

稻盛和夫与管理的真相

稻盛和夫一下子在神州大地火了，痴迷者将之奉为圣人。这对于争论已久的“中国式管理”并已经疲惫的中国企业界和学界而言，犹如当下持续高温天气一般出人意外。

根据稻盛和夫的经纪人介绍，稻盛和夫是日本京瓷公司创始人，独创两家全球 500 强企业。退休后他皈依佛门，转而去追求至高的财富——提升心智，因为他认为人生就是不断提升心智的过程。正因为有了这样的超脱和追求，稻盛和夫已经成为日本、乃至亚洲享有盛誉的“经营之圣”。

初步学习稻盛和夫的思想以后，让我浮想联翩。让我第一个想起来的，就是，东方管理哲学灵魂的回归。从稻盛的实践和思想反射我们几年前讨论的火热的“中国式管理”，我不知道众看官做何感慨，我是觉得羞愧万分。

相比稻盛的成功，中国本土还没有哪一家企业能够和京瓷相比拟。事实上，我们的管理实践也没有形成一套有特色的管理思想和管理理论。甚至，我们大多数的企业经营行为都还停留在自由资本主义初级阶段(有特色的中国市场经济初级阶段，小平同志的定位是精准的，只是他说出了一半可以文字化的表述，把剩下的一半留在肚子里)，我们民众和劳工的市场意识，权利思维，竞争环境和商业精神都处于绝对萌芽状态。建立在这样一种生产力基础上的生产关系(但生产力快速更新)除了变得很扭曲以外，我们无法生产出更多具有践行价值的管理思想。

第二个让我浮想联翩的是，金融海啸后的今天，稻盛的思想是否代表着全球管理学界第二次的“东方回归”？

让我们稍微回顾下第一次全球管理学界的“东方回归”。日本企业是东方企业，与美国企业有本质区别。其企业成家的历史与其大财团很有关系，而三井、三友、住友、三

菱等六大财团都是十九世纪末二十世纪初形成的。索尼、本田、丰田只是小公司，日本企业二次世界大战期间接受了很多美国的理念，也为日本战争提供了助力。日本的管理思想是德国式的，学习了很多德国军事思想，垂直、自上而下、半军事化。日本以天皇为轴心、以武士道精神为支柱的思想，与德国的东西相结合，产生了通常的日本管理模式。企业像个家，核心是忠。这种文化渗透了日本社会，日本的五百年是和平的、稳定的、日本思想统治的五百年，中国则是分化的、战乱的、灾难的、逐步向下的五百年。

二战期间，日本模式还不明显，劳资关系也很紧张，罢工事件很多。日本经营管理的核心来自战后以丰田为主的企业，和平宪法促使日本企业以真正的大企业为目标，很多企业就此腾飞。日本的经济腾飞给日本企业造成了很大的危机，危机又变成了很大的机遇。日本五十年代的经济

腾飞 与中国九十年代的腾飞非常相似，只是早了五十年。日本突然之间到处都需要劳工，日本是个岛国，流动性很差，劳工之间的争端也使留下劳工成了大问题。丰田生产模式产生了千方百计保护劳工利益，为之提供福利，使之真正有家的感觉的管理思想。这种思想与日本思想正好合拍，采取长期就业政策，企业的年长制开始出现。只要呆的久，就认为学习的东西多、知识多、能力强，就为之逐年增加工资。美国工会是行业工会，日本的工会是企业工会。没有行业工会，更是黄色工会。日本认为，代表工人利益的工会与管理层之间会有冲突，要讲究和睦、有事协商。因此，到了一定时候，工会领导反而会到企业管理层任职，关系十分奥秘。日本企业的核心也就是这三大支柱，终身制、年长制、企业工会制，一直延续到1980年代。

1980年代，日本开始向海外进军，日本汽车打入美国、照相机体三代了美国、德国，家用电器风靡一时。其管理

模式风行世界，引起很大反响，各种管理书籍出版，日本人很狂，买了很多美国企业。

后来的故事大家都知道了。随着日本经济陷入长达十多年的衰退，日本管理模式也就逐渐不再变得那么风靡。日本企业创新能力的下降，老人政治和老人董事会，以及日本社会对于解雇的敏感，腔调集体而不强调个人的文化等问题，变得越来越没有竞争力。尤其这两年，日资企业在全市场格局中的表现，日立、松下、索尼等一大批企业都变得风雨飘摇。

也正是这么一段历史前缘，让我对此次稻盛和夫思想的盛行产生了浮想。稻盛先生所提倡的那些为人处事的思想，我们不可谓不熟悉，甚至就是那些勘嵌在我们体内的那些潜意识和道德观。“精进”“持戒”“布施”“忍辱”“禅定”“智慧”，对于这些东西，我相信我们每一个中国人都能娓娓道来，讲述自己的理解和实践。稻盛先生关于经营的“阿米巴”思

想看上去更像是制度经济学家科斯老先生年轻的时候提出来的关于“交易费用，组织与市场边界”的理论。当然了，稻盛加入了东方文化所习惯的那种为人处事的方式：“至公至善”“敬天爱人”。

有鉴于我的浅陋和有限的学习时间，以及正如哈佛商业评论中文版主编颜杰华在最新一期的杂志的“编者寄语”中所阐述的那样，我们不仅要对比中国和日本，我们还要和全球管理思想进行对比，因为我们所有这一切是为了发现一个更伟大的真理----发现管理的真相。

哈佛商业评论的精神是，我们不人云亦云，我们更不是写商业故事和神话，我们的文章是那些管理专家基于长期的第一手研究所发表的独特观点，思想以及由此衍生的管理方法和管理工具。这些研究不仅经常会推翻大家一直信以为真的“常识”，这些研究甚至还帮助企业建立起科学的流程和机制。没错，这是西方思想的精髓。

当你还在稻盛的思想中激荡自己的时候,请您能够稍微暂停下,抽身三分钟时间思考下这么一个问题:你发现管理的真相了吗?

稻盛和夫的东方哲学

2009 年 12 月 14 日 18:59

按语: 稻盛和夫是日本京瓷公司创始人, 独创两家全球**500**强企业。退休后他皈依佛门, 转而去追求至高的财富——提升心智, 因为他认为人生就是不断提升心智的过程。正因为有了这样的超脱和追求, 稻盛和夫已经成为日本、乃至亚洲享有盛誉的“经营之圣”。

他是一位佛教信徒, 一位“萧条中飞跃”的高手——率领的京瓷冲破了两次石油危机、日元升值危机和日本泡沫危机, 创造了京瓷**50**年从未亏损的奇迹。他就是稻盛和夫。他甚至向一些主流的西方经营哲学说“不”。因为稻盛一向不讳言, 他向很多东方的伟大人物汲取了精神营养。这个名单包括: 印度佛陀、泰戈尔、中国儒家和道家、明治维新三杰。

一、经营者的“六项精进”:

我认为: 管理者只要做好“六项精进”, 就能搞好企业, 并拥有美好的人生。所谓“六项精进”指的是: 1、付出不亚于任何人的努力; 2、要谦虚, 不要骄傲; 3、要每天反省; 4、活着, 就要感谢; 5、积善行、思利他; 6、.忘却感性的烦恼。

在我看来，“六项精进”是搞好企业经营所必须的最基本条件，同时也是我们度过美好人生必须遵守的最基本条件。如果我们每天都能持续实践这“六项精进”，我们的人生必将更加美好，甚至超乎我们自己的想象。我自己的人生就是如此。

1、付出不亚于任何人的努力

“六项精进”中率先登场的就是“付出不亚于任何人的努力”。这是企业经营中最重要的一条。

每一天都竭尽全力、拼命工作，是企业经营中最重要的事情。想拥有美好的人生，想成功地经营企业，前提条件就是要“付出不亚于任何人的努力”。做不到这一点，企业经营的成功，人生的成功，都是空中楼阁。

今年也许不景气，但不管哪个年代，不管怎样的不景气，只要拼命工作，任何困难都能克服。人们常说：经营

战略最重要，经营战术不可少。但是我认为：除了拼命工作之外，不存在第二条通向成功之路。

在我 27 岁时，开始经营企业，成立了“京瓷”公司。当时，我连经营的“经”字都不识，但我心里只有一个念头，不能让公司倒闭，不能让支持我、出钱帮我成立公司的人遭殃。为此，我拼命地工作，常常从清晨干到凌晨，正是因为这种勤奋，才有了“京瓷”今天的辉煌。

我常想起我的舅舅。战后他身无一文，做起了蔬菜生意。舅舅的文化程度不过小学毕业，不管是盛夏还是严冬，他每天拉着比自己身体大得多的大板车做买卖，被邻居们嘲笑。他并不知道什么是经营，该怎样做买卖，也不懂会计，但是就是凭借勤奋和辛劳，他的菜铺规模越来越大，直到晚年他的经营一直很顺利。没有学问，没有能耐，但正是这种埋头苦干给他带来了丰硕的成果。舅舅的形象深刻在了我儿时的心中。

我为什么强调要“拼命工作”呢？

第一自然界存在的前提，就是一切生命都拼命求生存。稍微有了点钱，公司刚有起色，就想偷懒，就想舒服，这种浅薄的想法也就是我们人类才有。在自然界里，这样的生物绝不存在。

我看过一个电视节目。在环境严酷、灼热的沙漠里，一年也会下几场雨。有些植物趁着这雨，很快发芽、长叶、开花、结果，然后枯萎，生命过程只有短短的几周。它们在沙漠里顽强地生存，尽管生命短暂，为了留下子孙，只要有一点雨水，它们就要开花结果，把种子留在地表，以待来年下雨时再次发芽。

在严酷的条件下顽强地生存，这是自然界生存的规律，我们人类在地球上生存，也必须认认真真、竭尽全力。

我向许多人提问：“你是否在竭尽全力地工作？”“是的，我在努力工作。”我对这样的回答并不满意！“你是否

付出了不亚于任何人的努力？”如果你不更加认真、更加努力，就不会有理想的结果。

第二，只要喜欢你的工作，再努力也不觉其苦，拼命工作是辛苦的事情，辛苦的事情要一天天持续下去，必须有个条件，那就是让自己喜欢上现在所从事的工作。

有机会从事自己喜爱的工作，当然很好，但大多数人没有这种幸运。一般的人都是为了生计而从事某项工作。既然如此，就有必要做出努力，让自己去喜爱自己所从事的工作。努力了，喜欢上了自己的工作，接下来就好办了。

跟谈恋爱一样，如果喜爱以至迷恋的话，不管怎样的辛苦都不再感觉到辛苦。因此，虽然最初面对的是一个不懂的行业、不喜欢的公司，但我当年就是决心努力让自己喜爱自己的工作、喜爱自己的研究。

第三，全力投入工作就会产生创意。当你每天都聚精会神、全身心投入工作的时候，低效的、漫不经心的现象就会消失。不管是谁，只要喜欢上自己的工作，只要进入拼命努力的状态，他就会考虑如何把工作做得更好，就会寻思更好的、更有效的工作方法。

拼命工作的同时又能思考如何改进工作，那么你的每一天都会充满创意。今天要比昨天好，明天要比今天好，这样不断琢磨，反复思索，就会生出好想法，产生有益的启迪。

我并不认为自己有多大的能耐，但是在每天努力工作的同时，我会开动脑筋，孜孜以求，推敲更好的工作方法。为了增加销售，还有没有更好的促销方案呢？为了提高效率，还有没有更好的生产方式呢？这样不断钻研的结果，往往会出现自己都意想不到的进展。京瓷能不断地开发新产品，开拓新市场，就是我们勤于思考、精益求精的结果。

第四，拼命工作可以磨练灵魂。从早到晚辛勤劳作，就没有空闲。古话说：“小人闲居不为善”。人这种动物，一旦有了闲暇，就会动不正经的念头，干不正经的事。但如果忙忙碌碌、专注于工作，就不会有非分之想，没有时间考虑多余的东西了。

禅宗的和尚和修道的修行者们，在刻苦修行的过程中磨练自己的灵魂。将心思集中到一点，抑制杂念狂想，不给它们作祟的空间，通过这样的修行，整理自己的心绪，磨练自己的心志，造就纯粹而优秀的人格。因此说，拼命工作和修行过程一样，能磨练人的灵魂。

25年前，在京瓷规模还不大时，我应大家的要求成立了盛和塾。迄今为止，伴随着京瓷和第二电信电话公司的持续发展，我可以毫不隐瞒地告诉大家，我能传授给你们的最重要的东西不是别的，就是“竭尽全力拼命工作”这一条。

2、要谦虚，不要骄傲

我认为：谦虚是最重要的人格要素。“要谦虚，不要骄傲”并非只针对成功后骄傲自大的人，而是要求经营者在小企业成长为大企业的整个过程中，始终保持谦虚的态度。

年轻的时候，我知道了中国的一句古话：“唯谦是福”。不谦虚就不能得到幸福，能得到幸福的人都很谦虚。从京瓷还是中小企业的时候起，我就崇尚谦虚。公司经营顺利，规模扩大，人往往会翘尾巴，傲慢起来，但我总是告诫自己，绝对不能忘记谦虚二字。

“谦受福”是一句非常重要的格言，我下决心信守这句格言。在这个世界上，有些人用强硬手段排挤别人，看上去也很成功，其实不然。真正的成功者，尽管胸怀火一般的热情和斗志，但他们同时也是谦虚的人、谨慎的人。

3、要每天反省

一天结束以后，回顾这一天，进行自我反省是非常重要的。比如说，今天有没有让人感到不愉快？待人是否亲切？是否傲慢？有没有卑怯的举止？有没有自私的言行？回顾自己的一天，对照做人的准则，确认言行是否正确，这样的作业十分必要。

抑制自己的邪恶之心，让良心占领思想阵地，这个作业过程就是“反省”。所谓良心指的是“真我”，也就是利他之心，怜爱他人，愿他人过得好。与此相反的是“自我”，指的是利己心，只要自己好，不管别人。贪婪之心就属于“自我”。回顾今天，想想冒出了多少“自我”，抑制这种“自我”，让“真我”也就是利他之心活跃，这样的过程就是“反省”。

自己的言行中，如果有值得反省之处，哪怕只有一点点，也要改正。和第一项一样，天天反省也能磨练灵魂、提升人格。为了获得美好的人生，通过每天的反省，来磨练自己的灵魂和心志是非常重要的。

“竭尽全力拼命工作”，再加上“天天反省”，我们的灵魂就会被净化，就会变得更美丽，更高尚。

我常说：提高心性就能扩展经营。也就是说，不磨练自己的灵魂，就无法搞好经营。我经常和大家谈到这一点，我想和大家一起遵循这个原则。

4、活着，就要感谢

六项精进的第四项是：“活着，就要感谢”。

对一切都要说：“谢谢！”

“感谢”非常重要。我们要感谢周围的一切，因为我们不可能单身一人活在这世上。空气、水、食品，还有家庭成员、单位同事，还有社会——我们每个人都在周围环境的支持下才能生存。不，与其说是“生存”，不如说是“让我生存”。这样想来，只要我们能健康地活着，就该自然地生出感谢之心，有了感谢之心，我们就能感受到人生的幸福。

“要抱着感谢之心！”这句话说来容易做来难。为此，我年

轻时曾对自己说：“就是违心说谎，你也要说一声‘谢谢’。”

当“谢谢”这句话一说出口，我的心情就变得轻松、开朗了。

我想，各位都有过这样的经验。在电车上给老人让座，那位老人会弯腰道谢：“谢谢，太感谢了！”这时，给他让座的我们自己也会感到心情愉悦。看到这样的情景，周围的人们也感觉很爽，而不会感到别扭。善意传染给了周围的人，善意还将循环下去。

5、积善行、思利他

六项精进的第五项是：“积善行，思利他”。

中国有句古语，叫做“积善之家有余庆”，意思是：多行善，多做好事就会有好报。不仅当事人，就连家人、亲戚也有好报。一人行善，惠及全家以至亲朋好友，中国先贤们想说的就是这个道理。

我相信这个法则。在经营企业的过程中，我努力实践这个法则。多做好事，就能使命运朝着好的方向转变，使自己的工作朝着好的方向转变，这是我的信念。

日本过去就有“情不为人”，就是同情并非只为他人这种说法。意思是讲，对别人有情，为他人行善，日后必有好报。另一方面，也听过这样的事：真心帮助别人，结果反而自己倒霉。比如说，为了帮朋友解脱困境，去充当他的贷款连带保证人，本以为做了善事，想不到出了麻烦，以至连自己的财产也丧失殆尽。还有一种情况，朋友有困难开口借钱，你借给他了，他却迟迟不还，让你陷入困境。

“不是说善有善报吗？怎么我做善事却得到了恶报？”有人这么说。我认为这种说法不对。

在那样的场合，只凭感情，只凭同情，就慷慨解囊，或当他的连带保证人，这本身就是一个问题。善有“大善”和“小善”之分。朋友手头紧，找上门求你帮忙，仅仅因为他来求

你，你就同情他，不假思索就出钱相助，表面上看你是帮了他，实际上是害了他。迁就朋友的不合理要求，这是“小善”，你关爱和同情他的方式不对，是帮他的倒忙，让他越陷越深。

朋友找上门来借钱，求你做他的连带保证人，这时，首先你要问清楚事情的来龙去脉，要认真调查，如果是由于他做事不检点，乃至挥霍浪费才导致了今天的结果，那么你应该明确告诉他，这钱不能借，而且，你还要劝导他正视眼前的困难，接受教训，重新振作起来。

如果你唯唯诺诺、有求必应，借钱给他，或同意做他的连带保证人，这是“小善”，这种“小善”会把你自己牵连进去，弄得你自己也很狼狈。在需要做出判断的时候，不能感情用事，判断的基准是“大善”还是“小善”，这才是问题的关键。

6、忘却感性的烦恼

六项精进的最后一项是：“不要有感性的烦恼”。

因为我自己年轻时有过各种各样的烦恼，所以才会觉得这一条也很重要。

担心、烦恼、失败等等，是人生的常事。但是，覆水难收，总为已经的失败而悔恨，毫无意义。老是闷闷不乐会引起心病，接下来会引发身体的毛病，最终给自己的人生带来不幸。不要让已经过去的事再困扰自己，心里要想新的事情，新的想法要转移到新的行动上去，这一点很重要。

要对过去的事进行深刻的反省，但不要因此在感情和感性的层面上伤害自己，加重自己的心理负担。要运用理性来思考问题，迅速地将精力集中到新的思考和新的行动中去。我认为：这样做就能开创人生的新局面。

二十几年前发生的一件事，让我至今印象深刻。

当时，我们用陶瓷材料研制成功了人骨的替代品。最初是牙科移植用品，接着又开发出了人工股关节，得到厚生省

的认可并开始销售。接下来研制膝关节的呼声很高，但销售必须经过厚生省的批准，为此，必须进行临床试验，然后将有关数据提交给厚生省，需要很长的时间。然而，医生们都认为：陶瓷股关节效果非常好，已经积累了几百个成功病例，同样，用陶瓷制作膝关节不会有任何问题，如有问题，我们医生可以负责，为了那些因为膝关节不好而痛苦的人们，请你们尽快开发出新产品。我们公司的技术人员也认为：既然如此，我们就应该研制人工膝关节，提供给患者使用。

与人工股关节一样，膝关节的效果也非常好，订制人工膝关节的要求源源不断。正当我们依照客人要求制作时，有人写新闻稿投诉，报纸杂志纷纷登载：“京瓷在没有得到厚生省批准的情况下，销售陶瓷膝关节赚钱。在人命关天的医疗领域，为做生意而销售未经许可的产品，这样的企业太缺德了！”

这不仅有伤我个人的体面，而且媒体连日把矛头指向京瓷公司，指责我们为赚大钱不惜以病人为诱饵。我们多次去厚生省说明解释，并认错道歉。每当此时，媒体的电视摄像机就摆开阵势，我低头道歉的样子连日出现在电视新闻之中。在家族、公司员工以及周围的人群中我抬不起头来，我的名誉、信用都受到了莫大的伤害。

我坐立不安，心里非常痛苦。那时，我想到了临济宗妙心寺派圆福寺的西山片雪老师，向他倾诉了自己的痛苦和委屈。

“稻盛君，之所以你会感受到这样的苦恼，那是因为你还活着。如果你死了的话，就没什么苦恼了。正因为活着才会有苦恼，这不是件好事吗？”“因为人工膝关节的问题，你受到了严厉的批判，你感到痛苦和烦恼。但是，这种程度的挫折就能把事情了结，就能将你过去的罪孽一笔勾销……稻盛君，该庆祝一番才对啊！”

后来，我觉醒了，灾难的发生，是自己过去犯下罪孽的报应，如果不殃及性命，到此为止的话，那反而是值得庆贺的事。

对挫折和灾难抱上述正面的态度，才会有一个幸福的人生。这个观点非常重要。

估计今后经济的不景气将越发严重，销售货款无法回收，到手的支票不能兑现，等等，会发生各种纠纷或灾难。越是面临这些障碍，不让感性的烦恼困扰自己，朝前看，坚强地活下去，这才是最重要的。

二、告别灾难心相

他怀有能够渗透到潜意识中的强烈而持久的愿望，形成了一种对公司未来的积极而伟大的“心相”。

幼时学习成绩平平，患过结核病，没考上名牌大学，进了“火车便当大学”，又进不去大公司，在“黑社会”门口徘徊的稻盛和夫，费尽周折，终于加入了松风工业。可是没想到他

满怀期待的松风工业，却是一个由银行管理的亏损公司。家族政治搞得公司分崩离析。公司发不出工资，没有人气，同期进入工厂的5个大学生离开了4个。稻盛和夫的“心相”说显示了魔力。

鹿儿岛的爽朗天性拯救了他

起初，稻盛和夫也不安心了。他跟一个同来的大学生考试通过了国民自卫队员，只是户口本不在身边，哥哥利则扣住身份证不给他寄，没法办手续。哥哥利则非但不给他寄身份证，还义正词严地训诫他：“要是这样就辞职的话，到哪里都一样。”背叛自己投效的老板，对讲究名分的大哥来说，是不能理解的。

是的，在这样百废待兴的公司做不出点成绩来，到好公司又能做什么？愤然脱离恶劣环境去寻找新天地而成功的，大有人在。可是在恶劣的环境中坚守本位，成功的也不乏其例。无论到什么环境，那么牢骚满腹是什么事也干不成

的。再糟糕的环境也能干事。这里总比父母的环境好吧？！这个想法像雷电一样击中了他。他猛然记起，少儿得肺结核病时所学到的“灾难心相”。

灾难心相，对一个人是决定性的。他不会从积极的角度看待事物，只是固定地从否定的角度看待人和事，永远把自己固定在一个恶受害者的角度。原本晴朗的天空，他会想阴云必然密布；阴郁的天气里，他会想这是世界的末日。有此等心相，不再努力，就必然等来可怕的现实。心相决定了态度，态度决定了行为，行为决定了结果。稻盛意识到，“人生中的遭遇全部是自己内心吸引来的。其人生低谷与高峰、幸福与不幸，也是由内心呼唤而至的。”

鹿儿岛乡村的爽朗天性拯救了他。他产生了一种强烈的愿望，要改变自己的灾难心相！调整心态以后，一切都爽朗起来，精气神完全不同。愿望是一粒种子，只有愿望是不行的，还必须有忘我的投入。稻盛和夫把锅碗瓢盆都搬进

了实验室，全身心地投入了工作。别人闹罢工，他却想的是如何给工厂减少损失。他认为罢工、向公司发泄不满根本就没有意义。就算为发泄不满而罢工，工资也不会涨，公司财政赤字确实没有钱，还不如努力把自己的目标研究搞好，并把研究成果投入生产。别人骂他“工贼”，“公司的走狗”。他感到孤单寂寞，但一想起故乡，想起父母的容颜，想起弟妹们也在家乡困苦的环境中努力工作，稻盛就又有勇气，继续努力做研究。

他入厂后第一年就研制开发出了一种被称为“U 字型绝缘材料”的新型陶瓷材料，为濒临破产的工厂带来了大量订单。因此他成为新成立的特陶科的生产负责人。他所领导的特陶科是整个公司中唯一盈利的部门。

1956 年，日本第一银行的一位业务负责人来到松风工业调查工作，惊异于一个死气沉沉的工厂中竟有特陶科这样一支士气高昂的队伍。这位高管还特别请稻盛和夫在酒店

里吃饭。在与 24 岁的稻盛和夫攀谈中，他听到的不仅是未来电子工业的发展趋势，还有如何采取措施使人才得到有效利用，增添活力等等问题。这位高管兴奋地说，“你有自己的 Philosophy(哲学)。”当时稻盛还不懂英文，Philosophy 却留在了心底。

在看不到生机和出路的环境里，稻盛撑起了一片天。对他很欣赏的制陶部部长青山政次意识到，这个年轻人有股不竭的激情与不甘人下的霸气。那是一片专业的天空，没有同样虔敬的人，要想在他上边是不成的，他会毫不犹豫地把他掀下来。那种追求完美、追求至理的倔强，会逼得上司喘不过气来。

歃血为盟，铸造积极“心相”

松山的观察很快得到了应验。

在稻盛的研究部不断取得成绩并给公司带入新的生机之后，公司政治则使得原来赏识并信任他的制陶部部长青山

政次靠边站了。新部长是个退休的研究所所长，后来又开了一家古董店。应社长之邀加盟松风。进厂一年来不断搞些有头无尾的改革，每次都以失败告终。稻盛领导的团队，正在为日立的一个高精密度真空管产品攻关，一连几次试验都失败了。新部长仓促做出了结论：“你的头脑已经无法胜任这项工作，我要招聘其它技术人员来进行陶瓷真空管的开发。”稻盛一听，一年来压抑的火焰爆发，热血上涌，提出了辞职。稻盛竭尽全力，硬是逼着自己和手下攻克了那么多难关，把公司从亏损的边缘带进了大发展的轨道。或许正是稻盛不可替代的成功，对新部长的权威产生了威胁。故此找个由头，逼退了 27 岁的稻盛。

上天在给一个人重大机会的时候，总是要以相反的形式表现出来。那些弱者往往容易跟着命运拉起的纤绳走，迷失在形式之中。而那些有积累和定力的人，却能够把握住机遇而走上自主的道路。松风工业的家族政治，以及那个新

来的乱折腾的部长，实际上是来给稻盛开启壮行酒瓶的人。不然，依着稻盛对工作的投入力度和对忠诚负责的劲头，不可能踏上自己创业的路。

稻盛辞职，一大帮人要跟着他走。其中还有年龄 56 岁的前制陶部部长青山政次。青山以广博的社会关系，费尽周折找到了社会名流西枝一江和宫木电子社长等 5 个资深人士给稻盛筹得了 200 万日元，由稻盛、青山等 9 个人的团队靠技术折成 100 万日元，共计 300 万日元，稻盛、青山各占 10%，注册成立了京瓷公司。西枝一江不仅个人出资 40 万日元，还用自己的房子抵押为新公司借得了银行的 1000 万日元贷款。

稻盛带着 7 个弟兄(因为青山年长，乐观年轻人抱团)，聚在一起讨论将来的打算。稻盛提出要立血誓。一群人异口同声相应。按稻盛的意愿写好了誓言：“吾等定此血盟不为私利私欲，但求团结一致，为社会、为世人成就事业。特

此聚合诸位同志，血印为誓。”稻盛率先切破小手指按下血印。这个协议的起点不低，很有点共产革命的意味。京瓷于 1959 年 4 月 1 日成立，宫本电机的社长宫本男也就任社长，西枝一江任董事，稻盛任董事总经理兼技术部部长，青山担任专务。

京瓷不是私人公司，是投资者看好稻盛的一种风险投资。管理团队 9 人持股，投资者 5 人持大股。他们以“活用自己的制陶技术，开发新品，借以问世”为目标，朝气蓬勃地投入了创业中。对稻盛来说，这就意味着，凭自己的技术最低限度必须拿得出可以维持 30 多位员工生活的薪资，一旦拿不出，就会把自己逼入绝境。

稻盛和夫没有气馁。相反，他怀有能够渗透到潜意识中的强烈而持久的愿望，立志要做一个日本一流的公司。他面对着 28 名员工，每天都重复着这样的话：“让我们拼命吧，我们要创造一个卓越的公司，镇上第一的公司，不，京都

第一的公司，日本第一的公司”。稻盛和夫从早到晚，一遍又一遍地反复倡导下，渐渐地在每个人心目中形成了一种潜意识，形成了一种对公司未来的积极而伟大的“心相”。

三、开启智慧之井

在这个世界上，有一个应该称作“智慧之井”的地方。当一个人专注一件事情之中，而且有一种全然的敏感时，人们会得到神灵的帮助，从那眼“智慧之井”中，获取新思路、灵感或者创造力

稻盛和夫的积极心相，铸造了京瓷帝国，也铸造了一道为世人敬仰和取之不尽的精神山脉。在他的自传体著作《活法》中，稻盛和夫坦言，在这个世界上，有一个应该称作“智慧之井”的地方。当一个人专注一件事情之中，而且有一种全然的敏感时，人们会得到神灵的帮助，从那眼“智慧之井”中，获取新思路、灵感或者创造力。

“智慧之井”就在那里。那些具有创造性的科学家和技术专家，会时常邂逅创造性的灵感。就是中国许多企业家，在创业阶段多能够保持一种冲锋势头，可是一旦上了规模、有了向往已久的平台之后，反而会无所适从，致使企业出现大的滑坡。稻盛和夫持续开发智慧之井的经验，对中国企业家有很多有益的借鉴。

人生事业成功方程式

一个人，一个企业，一个组织，一个政党，一个国家，看上去生存的式样差异很大，但生存发展的基本问题都一样：如何能够持续过得更好？稻盛和夫对此做了一个很有意思的概括。他认为，一个人或一个企业，是否能够持续过得更好，取决于能力、热情和思维方式这三个因子的乘积：

$$\text{人生} \cdot \text{事业} = \text{思维方式} \times \text{热情} \times \text{能力}。$$

能力更多是指才能、智力、体魄、运动神经等先天资质，热情是指从事一件工作的激情和渴望的程度等后天方面的

因素，思维方式则是指一个人对待工作的心态、精神状态和价值偏好。一个人和一个企业能够取得多大成就，就看这三个因素的乘积。

其中，能力和热情，取值区间为 0—100。因为是乘法，所以即使有能力而缺乏工作热情，也不会有好结果。自知缺乏能力，而能以燃烧的激情对待人生和工作，最终能够取得比拥有先天资质的人更好的成果。

思维方式取值范围则为“-100”至“+100”。改变思维方式，人生和事业就会有 180 度大转弯。有能力，有热情，但是思维方式却犯了方向性错误，仅此一点就会得到相反的结果。积极思维方式包括：总是积极向前、建设性的；有一颗感恩的心，具备和大家一齐行动的协调性；乐观地接受；充满善意、有理想、态度吻合；不懈努力；知足、不自私、不贪婪等等。

开启智慧之井的神灵在现场

在最早加盟的松风工业，没有工作氛围，没有精密设备反复进行理论性试验，他自己也没有经验。可是，他居然搞出领先世界的发明！稻盛和夫后来在《活法》中解释说，那既不是偶然的，也不是他的才能所导致的。那是他忘情地、疯狂地、全神贯注地投入工作，不断地想，不断地去思考，一次又一次地在头脑中模拟推演，那些开始只出现在梦境里的东西逐渐清晰，最后梦境与现实的界限消失，得到了神灵的帮助，从“智慧之井”中，获取了灵感和创造力。

自 1959 年创立京瓷公司后，稻盛和夫几十年一直作为京瓷研发带头人。他发现，一旦发疯地投入工作之中，对某个目标有着强烈的渴望，就会在脑海里形成一个意象，身边的任何一个新发生，都会坚定地指向那个意向。这时，工作现场就会出现照亮前途的火炬，智慧之井就会洞开。用稻盛和夫的话说就是，“工作现场有神灵”。

稻盛和夫一次次遭遇这种工作现场的神灵，以至于他作出结论，解决问题的答案总是在现场。当一个人以不服输的高度热情投入产品研发之中，在对其进行全然的审视、倾听、专注当中，往往会听到“产品的私语”，找到解决问题的办法。

原来，稻盛和夫的神灵是专注产生的一种强大力量。一如一把锥子通过力量凝聚在最前端的一点上，这种“集中力”，是根据思考能力的强度、深度、大小产生的。当我们有了清晰的追求目标，实现目标的渴望又特别强烈和持续，对现实工作的细节有着全然的敏感和全然的倾听时，这种现场的神灵就会显现。

稻盛和夫体悟到了超越现实的想象力和创造力产生的真实过程。他知道追求尽善尽美的强度，决定了一个人和一个公司的前景。一次，一个跟他同时大学毕业的同学，在京瓷公司领军做一个新产品的研发。他和他的团队历经几个

月的艰辛，克服重重困难，终于拿出了完全符合客户要求的产品。但是，稻盛和夫却以这不是他心里所见的鲜亮陶瓷为由拒绝了这个主管。那个被拒绝的主管简直是怒气冲天，还不得不回去研制稻盛和夫“眼里看到的鲜亮陶瓷”。最后，历经磨难终于拿出了完美的产品。

稻盛和夫的体悟，给了我们一个相当重要的启示。当对一个追求目标有着强烈的持续的渴望时，丢掉成见，苦苦思索体悟，事先能够清晰“看见”那个崭新的结果。相反，如果事先没有清晰的意象，就不会有崭新的成果出现。这是稻盛和夫在人生的各种经历中体验到的真实。

企业家特殊的战斗力

稻盛和夫的“工作现场有神灵”，让我想起罗丹的名句“你一定会发现美，因为你有了真”。

人生和工作之中，都有大量的超越了感觉和思想的美丽，如果没有激情，这种美丽就无法被领悟、被了解、被认识。

一个富有激情的人不会仅仅满足于少量的工作，在其中可以实现它自己然后去睡大觉。同样，如果没有爱心，那么这种激情就没法持续。只有当我们忘了自我，带着爱去做事做企业时，才可以保持这种充盈的激情，去发现和追求我们个人生命和工作中的美丽。一个富有爱和激情的头脑一直在摸索、探询、突破中，不接受任何传统。它不是一个已经达成的头脑，而是一个年轻的尚未达成的头脑。

没有人可以赐予我们“智慧之井”，我们只能自己去发现它。当我们依据个人所受的制约、个人的偏见开始解释、翻译的时候，我们会错过它。因为束缚于信仰、偏见、认同时，头脑就无法直接感知。“智慧之井”只青睐于极其敏锐的头脑和极其柔软的心。

当我们带着爱的激情特别强烈和持续时，就产生了对某一个事物全然的敏感。任何一个方面的刺激，有关的和无关的，都会通过全然的敏感，转化为通向所渴望目标的台阶，

智慧之井最终将喷薄而出，创造性的工作将不断带来喜悦。这是被稻盛和夫证实和揭示出的道理，也是被史蒂夫·乔布斯、比尔·盖茨、马云、江南春、李彦宏、李想、史玉柱等优秀的创业领军人物所证实了的“本真”。

人性都有偷懒的偏好，领军人物是否能够掌握一刻接一刻的完美标尺，是驾驭企业的关键所在。研发是这样，服务是这样，企业经营管理的总体运营也是这样。只有当事人，最知道利润指标能够说清的问题是有限。而只有置身其中，反复体悟并推究事理，才可以知道实际上可以做得更好。

企业家为了做强做大，绝不恪守形式，甚至可以不要自尊，而必须拥有特殊的战斗力。与一般人想象的不同，这种特殊战斗力表现为一次次“回归零”的能力，表现为与自己和企业的每一个新发生接触的能力。不管先前何等成功，什

么时候他不能回归零了，开始脱离倾注热情的专业了，也就到了他向下滑行的时候了。

四、经济萧条正是企业成长的好机会

萧条意味着艰难和痛楚，但萧条可以而且必须成为企业再次飞跃的台阶。不景气的程度越严重，越是要以积极开朗的态度面对，全员团结一致，切磋琢磨，集思广益，竭尽全力去突破困境。

2009 年京瓷将迎来创业 50 周年。京瓷原来只是京都一家小企业，但仅仅创业 10 年后，就到美国加利福尼亚设立营销据点，接着又在圣地亚哥建设工厂，开始当地生产。京瓷在这 50 年中也遭遇过多次严重的经济萧条，每当此时，我总是担心得夜里睡不着觉。但是，每一回萧条的结果都是京瓷的发展壮大。从这个经验当中，我得出了“应当把萧条当作成长的机会”的结论。

萧条来临，员工团结应对，就可以造出一个“节”来，像竹子那样的节。经济繁荣时，企业只是单调地成长，遇着萧条，全体员工拧成一股绳，发奋努力，形成“节”，使企业再次快速成长。这种“节”越多，企业就变得越发优秀。我们应该这样来思考问题。

订单减少九成的活法儿

应对萧条最高明的一招，就是在平日里打造企业高收益的经营体制。

为什么高收益的企业可以预防萧条呢？萧条出现，首先是客户的订单减少，对制造业来讲，就是没有活干，可卖的产品减少，由此销售额降低。比如：本来卖 100 个的现在只能卖 90 个，利润当然会减少，但因为平时有 10% 的利润率，即使销售额降 10%，利润只会降 5%、3%、2%，照样可以盈利。要销售额降 30%、40% 才可能出现赤字。

京瓷曾经在一次萧条期的时候，半年中销售额降了 90%，却还是没亏本！因为当时京瓷利润率达到 30%。因为具有独创性技术，能制造当时谁也做不了的新颖陶瓷产品，所以有很高的利润率。这种情况下，即使销售额大幅下滑也不会出现赤字。

我主张：“没有 10% 的销售利润率，就算不上真正的经营。”

这句话包含两层意思：一是企业在平时、在经济繁荣时期就必须付出最大的努力。二是为了对付经济萧条的袭击，一个坚强的企业体质至关重要。

经济不景气，员工就动摇。当时我这样说：“请大家不要担心，即使优秀企业也因不景气接连破产，然而我们京瓷仍然可以生存，那怕两年、三年销售为零，员工们照样有饭吃，因为我们具备足够的内部留成。所以大家不必惊慌，让我们沉着应战，继续努力。”我用这些话来稳定军心，而事实上当时我们确有足够的资金。

这就是松下幸之助所讲的“水库式经营”。几十年前我听松下先生讲演时，也想搞“水库式经营”，而且从那时开始我就一直实行“水库式经营”，这就是防御萧条最好的办法。而且这样做还能稳定人心，面对萧条，员工们可以不必惊慌失措，而能沉着冷静地去克服困难。这就是高收益的企业体质所具备的优点。

追求资本利润是谬论

以美国为中心的海外基金和投资家们，他们动用巨额资金买卖企业股票，借此获利。这些人看重股东资本利润率（ROE）。资金平衡表中有自有资本这个部分，相对于这个自有资本，当期纯利润是多少，这个经营指标就叫股东资本利润率。我讲的“利润率 10%”是利润相对于销售额而言，而投资家们看重的是利润相对于自有资本的比例。

自有资本只要将赚到的钱不断积攒就能增加，也就是积累内部留成。企业经营得越好，自有资金就越发充实。而投

资家们看重的是这么多的自有资本能生出多少利润，自有资本虽然很大，但由它生出的利润却不高，因此就判定为投资效率差。

投资家们常说：“如果达不到百分之多少的 ROE，那家的股票就不能买。”受他们的影响，一般经营者也开始认为：“为了提高 ROE 应该减少内部留成。”因此，使用内部留成的资金不断购并企业，不断购买设备，去增加短期的利润。降低包括内部留成在内的自有资金，增大利润，分母小分子大，ROE 的百分比就上去了，在美国式资本主义世界，这样的企业被称作优秀，这已成为常识。

京瓷的经营干部在美国、欧洲开投资说明会，总会听到这样的意见：“京瓷的自有资本比例实在太高，而 ROE 太低，存这么多钱干什么呢？应该去投资，应该去使用，好赚更多的钱，这是我们投资家的要求。”听到这种议论，干部们回来同我商量，我就说：“不必按那些投资家的意见去

办。”对“ROE 高的企业就是好企业”这种观点，我的意见是谬论。我认为这不过是短期内衡量企业的尺度。现在买进股票，待明年升值时抛出，就能轻松赚钱。对于这样思考问题的人来说，当然 ROE 越高越好。但我们要考虑未来的几十年，要一直把企业经营下去。对于我们来说，稳定比什么都重要。企业应该有足够的储备，才能承受得起大萧条的冲击。

所以，我对京瓷的干部们说：“去告诉那些投资家，我们必须保护员工，保护企业。如果我们要给我们打‘不够格’的烙印，那是他们的事。”

五、人为什么活着？

曾经读过许多企业家的传记，书中所描绘的他们在奋斗中的谦虚、坚韧与执着，一次次打动了我们。可是，在成功之后，他们除了不厌其烦地在那里述说那些成功的往事，

常常很难再有更深入的主题——他们陶醉在自己的成功中不能自拔。

而稻盛和夫，则是少有的能够把主题深化的商业领袖。

稻盛和夫在四十余年的经营生涯中，一手创造了两家世界 500 强，并把个人的股份全部捐献给员工，他退休后皈依佛门，转而去追求至高的财富——提升心智。他认为，人生就是不断提升心智的过程。有了这样的超脱和追求，才使他拥有了俯瞰人生的视野。他在书中这样写道：“并非只有失败才是考验，成功同样也是一种试炼……有人成功了，就觉得自己很了不起，态度变得傲慢无礼，这就表示其人性堕落了；但也有人成功了，同时领悟到单凭自己无法有此成就，因而更加努力，也因此进一步提升了自己的人品……无论成功或失败，真正的胜利者都能利用造物主给予的机会，磨炼出纯净美丽的心灵。”

成功同样也是一种试炼，在书中稻盛和夫的这句话可谓一语惊人。许多中国一线企业家，可以经受任何艰难困苦的炼狱，却偏偏经受不住成功的磨难。问题在于，他们没有像稻盛和夫那样认识到“人生与经营活动是相通的”，没有回到人生和心灵修为的原点去经营企业。其实，正如稻盛和夫在本书中竭力阐发的：人生中信奉的哲学与经营管理中行之有效的哲学如出一辙。

让我们回想一下，2008年，黄光裕、牛根生等遭逢困境的企业家，其实都是在成功中折戟沉沙的。挫折和失败，打不倒他们，而唯有成功可以葬送他们！黄光裕的滑铁卢，不是个案。他代表了中外一大批企业家的走向。在他们取得了一个又一个的成功之后，他们忘记了当初打天下的武器——如履薄冰的敬畏和开放头脑的谦虚。这些最可宝贵的东西，被他们一股脑儿丢到了九霄云外，而自以为是的恶魔开始吞噬了他们的心智。

谦虚带来的是开放的头脑，骄傲带来的是自负的武断。

俯瞰受苦中的中国一线企业家，我内心焦急万分。他们总是在成功的当下，忘了谦虚，态度开始变得傲慢，开始目空一切。他们只想留下更成功、更幸运的欲望，并且任凭欲望肆意膨胀。但是，一旦失去了谦虚和努力，也就失去了支撑自己成功的支点，也因而走向最终的没落和衰退。他们有着高远的志向，却唯独没有“大义”。所以，尽管他们的企业帝国已经看上去很雄伟了，可就是缺乏了大的格局——他们遭遇的是格局的困境。

大义和志向是完全不同的东西。“志向”主要是指个人目标，“大义”则是指对共生的社会有着重大意义的事物。企业家把企业做大以后，如果延续此前的小志向，就很难把公司带进大的格局。如果成功以后能够时刻用“大义”来鼓舞自己和激励员工，就可以激发出真正的勇气，这股勇气能够使自己和团队拥有无与伦比的“地头力”。

地头力，是稻盛和夫没有明确使用的词汇，却是他的一贯思想和逻辑的起点。地头力是一种在田间地头往前拱的力量，是嫩芽破土而出的冲力。推而广之，就是在公司运作的一个个现场，清除掉所有那些教条和经验，能够把握住一刻接一刻的本真，去发现问题，解决问题的力量。这种力量，依靠单纯的物质刺激不会经久，必须有一种大义来把握和驾驭。

稻盛和夫在企业的经营中，非常推崇“现场有神灵”和“答案永远在现场”。他真正意识到公司的成败与全员的地头力密切相关。在他看来，公司运营的第一目标，不是为了股东的利润，也不是为了客户的利益，而是为了公司员工及其家属的幸福。他坚信，一个公司无论规模多大，只要建立起员工心有所属的平台或道场，就可以释放全体员工的地头力，公司才可能拥有持续的竞争力。正是窥见了这个真理，他在京瓷建立了 1000 多个阿米巴组织，最大限度地

取消官僚层级，最大限度地让每个人贴近工作现场，释放他们的地头力。

自觉、自知、自信、自强、自胜(大爱)，这是心智成长的过程。这个过程的起始是一种责任自觉，是一种使命意识的发现或回归，而其最后一个环节则是大爱，这也是新一轮自觉的开始。正是在这样的循环往复中，才有了像稻盛和夫一样强者族群的出现。但令人堪忧的是，很多的中国企业家还没有建立起自己人生和心灵的道场，还没有像稻盛和夫那样进入自觉、自知、自信、自强、自胜(大爱)这样周而复始的过程。

稻盛和夫是真正大彻大悟的人。

1997 年 6 月，在一次身体检查中，医生告诉他已经患上了胃癌。他没有一点恐惧，只是淡淡地回应：“喔，是癌症吗？”他听完医生的宣告，没事人似的，继续搭乘新干线火车到本州岛岛岛岛西侧的冈山县为一批中小企业家作演

讲，然后又跟一些学员喝了点酒交流意见，直到深夜才回家，和平常一样上床休息睡觉。

他知道，他的人格、精神、心智和意识体，已经成形了，没有什么东西可以伤害到他，死亡也不能。

来自稻盛和夫相关书籍及《中外管理》、清华大学的研究等，香港唯优国际李峰特表鸣谢！

稻盛和夫：经营企业的十二条准则

2009 年 08 月 17 日 01:48

稻盛和夫：经营企业的十二条准则

作者：稻盛和夫 译：曹岫云

“人们一般并不看重、也不太提及哲学。但正是哲学实际上指挥着经营，决定着事业的成败。”

1959 年我赤手空拳创立京瓷公司，1984 年又创办 DDI（第二电电株式会社）公司。两家公司的发展都可谓神速。我个人并无杰出才智，但是我忠实遵循了经营的基本原则，这就是成功的原因。

一、明确事业的目的和意义

首先的大原则就是：明确事业的目的和意义，也就是

树立光明正大、符合大义名分、崇高的事业目的。

为什么要创办企业？企业存在的理由到底在哪里？有人为了赚钱，有人为了养家，这些并不错。但要让全体员工与自己风雨同舟、共同奋斗，缺乏“大义名分”是行不通的。“原来我的工作有如此崇高的意义”这样的“大义名分”，如果一点儿都没有，人很难从内心深处产生必须持续努力工作的欲望。

我在创办“京瓷”时，就遭遇了“事业目的究竟是什么”的重大考验。

当时我还不懂这一条经营大原则。“活用自己的制陶技术，开发新品，上市销售”，就是我当时的事业目的。但想不到创业的第三年，就招致青年员工们的反叛。公司设立第二年，招进了十多名高中毕业生，经过一年的磨练已成生力军。突然他们持联名状，向我集体交涉。状书上写明每年最低工资增幅、最低奖金，而且要连续增长到将来等

等。要求我予以承诺并做出保证。

当初招聘面试时我曾明言：“公司究竟能成何事，我自己也不知道，但我必定奋力拚搏，力争办成一流企业。你们愿意到这样的公司来试试吗？”他们明白我的话，但仅过一年他们就来联名状，并威胁不答应条件就集体辞职。

新公司正缺人，他们已成主力，如果走了，公司必遭损失。但如果他们固执己见，那也没办法。我不肯妥协，明确答复：“不接受你们的条件。”

公司创办不足三年，我自己对公司前途仍无确凿把握，对将来的描绘只能是“全身心投入，总会有所成就吧”。为了挽留他们，要做出缺乏自信、违心的承诺，我做不到。

谈判从公司谈到我家，僵持了三天三夜，我这样对他们说：“作为经营者我绝不只为自己，我竭尽全力把公司办成你们从内心认可的好企业。这话是真是假，我无法向你们证实，你们姑且抱‘就算上当也试试’的心情怎么样？我拼

上命也要把事业做成，如果我对经营不尽责，或者我贪图私利，你们觉得受骗了，那时把我杀了也行。”

这样熬了三天三夜，推心置腹，他们总算相信了我，撤回了条件。不但留下来，而且倍加努力工作。这些人后来陆续都成了京瓷的骨干。

但这一事件深深刺痛了我，让我意识到了企业经营的根本意义和真正目的既不是“圆技术者之梦”，更不是“肥经营者一己之私腹”。经营者必须为员工物、心两面的幸福殚精竭虑，倾尽全力；必须超脱私心，让企业拥有大义名分。

这种光明正大的事业目的，最能激发员工内心的共鸣，获取他们对企业长时间、全方位的协助。同时大义名分又给了经营者足够底气，可以堂堂正正，不受任何牵制，全身心投入经营。

二、设立明确目标，并与员工分担

经营者要用具体的数字明确地表述目标。不光是销售额，也包括利润、员工人数等涉及企业规模的项目，都要用数字具体地表示。

而且这种目标在空间和时间上都必须明确。

所谓空间上明确，即目标不是全公司的一个抽象数字，而是分解到各个部门的详细资料，最小的组织单位也必须有明确的数字目标。再进一步，每一个基层员工都要有明确具体的目标。所谓时间上明确，即不仅设定年度目标，而且要设定月度目标。这样每个人就能看出自己每一天的目标，明白自己每一天的任务。

每位员工努力完成任务，各个部门就能达成目标，公司整体目标也自然达成；每天的目标达成，积累起来，月度、年度的经营目标也自然达成了。

经营中，很多人主张必须依据企业经营战略，建立 5 年计划甚至 10 年计划等，但是我却认为无此必要。我们公

司基本不搞中、长期计划。因为即使建立，要达成也几乎不可能。其间必有超出预想的市场变动，甚至不测事态发生，计划本身失去意义，这类事司空见惯。

员工见多了这样的计划，会产生“反正完不成也没关系”的想法，甚至漠视计划。一旦经营者再次揭示经营目标，员工反倒失去向高目标挑战的热情。更坏的是，销售目标没达成，费用和人员倒按计划增加了，即销售减、费用增，经营吃紧，日子更难过。

因此京瓷从创立起，一向只搞年度经营计划。三五年后的事，谁都无法正确预测。

三、胸怀强烈而持久的愿望

我相信境由心生，心中蓝图能成现实。就是说，“无论如何也要达成目标”这一愿望的强烈程度，正是事情成败的关键所在。

为经营问题而苦闷彷徨，是经营者的家常便饭。所以，聚精会神于悬案、难案，日思夜想，废寝忘食，持续将思维聚焦于一点，直至突破。能否做到这些，是事业胜负的分水岭。

对胜利的强烈欲望，会形成潜意识，比如：“销售额要多少”、“利润要多少”……对这样的目标，日以继夜反复思考，这种强烈、持续的愿望，甚至可以进入潜意识。

按照心理学家的说法，潜意识所持的容量，比显意识不知要大多少倍。经营者总很繁忙，不可能 24 小时只想一件事，但因“销售额要多少”这个目标已进了潜意识，即使你思考别的问题，必要时它也会跑出来，给你达成目标的启示。

某日，我在酒店小酌，忽然听到邻桌陌生人说话，所言极像我筹划新事业的专门人才。于是我立即起身请教：“对不起，听您刚才的话……”不知不觉就攀谈起来，热络

起来，再后，此君便进了本公司，新事业以此为契机启动并一举展开。这类事我经历过多次。

这种场合，原不过隔桌饮酒，萍水相逢。然而，强烈愿望既已浸透潜意识，即使不经意之间，也能将偶然邂逅变作良机，导致事业成功。这是潜意识的功劳。

但进入这种境界之前，必须反复继续，必须有一个全身心投入、不断驱动显意识的过程。如果对要做的事不肯深思，甚至朝秦暮楚，或淡然处置，它绝不会进到潜意识。只有持续火一样燃烧着的炽热愿望，才可能驱动潜意识为您效劳。

40年前白手创建京瓷时，面对仅有的28名员工，我却总是重复这样的话：“让我们拼命干吧！我们要创建一个卓越的公司，镇上第一的公司。不，京都第一的公司！日本第一的公司！”

资金、设备、技术、人才，什么都缺的状况之中，我

却一味热衷于对员工们讲述将来之梦。在别人看来，这简直荒唐至极，连我自己也不免半信半疑。但是，朝也说晚也说，一遍又一遍，反复倡导，不知何时起，竟信了！而且朝着那目标，众志成城，不惜一切努力去实现！

四、付出不逊于任何人的努力

每一天都竭尽全力、拼命工作，是企业经营中最重要的事情。想拥有美好的人生，想成功地经营企业，前提条件就是要“付出不亚于任何人的努力”。做不到这一点，企业经营的成功，人生的成功，都是空中楼阁。

今年也许不景气，但不管哪个年代，不管怎样的不景气，只要拼命工作，任何困难都能克服。人们常说：经营战略最重要，经营战术不可少。但是我认为：除了拼命工作之外，不存在第二条通向成功之路。

在我27岁时，开始经营企业，成立了“京瓷”公司。当

时，我连经营的“经”字都不识，但我心里只有一个念头，不能让公司倒闭，不能让支持我、出钱帮我成立公司的人遭殃。为此，我拼命地工作，常常从清晨干到凌晨，正是因为这种勤奋，才有了“京瓷”今天的辉煌。

我常想起我的舅舅。战后他身无一文，做起了蔬菜生意。舅舅的文化程度不过小学毕业，不管是盛夏还是严冬，他每天拉着比自己身体大得多的大板车做买卖，被邻居们嘲笑。他并不知道什么是经营，该怎样做买卖，也不懂会计，但是就是凭借勤奋和辛劳，他的菜铺规模越来越大，直到晚年他的经营一直很顺利。没有学问，没有能耐，但正是这种埋头苦干给他带来了丰硕的成果。舅舅的形象深深刻在了我儿时的心中。

我为什么强调要“拼命工作”呢？

第一，自然界存在的前提，就是一切生命都拼命求生存。稍微有了点钱，公司刚有起色，就想偷懒，就想舒服，

这种浅薄的想法也就是我们人类才有。在自然界里，这样的生物绝不存在。

我看过一个电视节目。在环境严酷、灼热的沙漠里，一年也会下几场雨。有些植物趁着这雨，很快发芽、长叶、开花、结果，然后枯萎，生命过程只有短短的几周。它们在沙漠里顽强地生存，尽管生命短暂，为了留下子孙，只要有一点雨水，它们就要开花结果，把种子留在地表，以待来年下雨时再次发芽。

在严酷的条件下顽强地生存，这是自然界生存的规律，我们人类在地球上生存，也必须认认真真、竭尽全力。

我向许多人提问：“你是否在竭尽全力地工作？”“是的，我在努力工作。”我对这样的回答并不满意！“你是否付出了不亚于任何人的努力？”如果你不更加认真、更加努力，就不会有理想的结果。

第二，只要喜欢你的工作，再努力也不觉其苦，拼命

工作是辛苦的事情，辛苦的事情要一天天持续下去，必须有个条件，那就是让自己喜欢上现在所从事的工作。

有机会从事自己喜爱的工作，当然很好，但大多数人没有这种幸运。一般的人都是为了生计而从事某项工作。既然如此，就有必要做出努力，让自己去喜爱自己所从事的工作。努力了，喜欢上了自己的工作，接下来就好办了。

跟谈恋爱一样，如果喜爱以至迷恋的话，不管怎样的辛苦都不再感觉到辛苦。因此，虽然最初面对的是一个不懂的行业、不喜欢的公司，但我当年就是决心努力让自己喜爱自己的工作、喜爱自己的研究。

第三，全力投入工作就会产生创意。当你每天都聚精会神、全身心投入工作的时候，低效的、漫不经心的现象就会消失。不管是谁，只要喜欢上自己的工作，只要进入拼命努力的状态，他就会考虑如何把工作做得更好，就会寻思更好的、更有效的工作方法。

拼命工作的同时又能思考如何改进工作，那么你的每一天都会充满创意。今天要比昨天好，明天要比今天好，这样不断琢磨，反复思索，就会生出好想法，产生有益的启迪。

我并不认为自己有多大的能耐，但是在每天努力工作的同时，我会开动脑筋，孜孜以求，推敲更好的工作方法。为了增加销售，还有没有更好的促销方案呢？为了提高效率，还有没有更好的生产方式呢？这样不断钻研的结果，往往会出现自己都意想不到的进展。京瓷能不断地开发新产品，开拓新市场，就是我们勤于思考、精益求精的结果。

第四，拼命工作可以磨练灵魂。从早到晚辛勤劳作，就没有空闲。古话说：“小人闲居不为善”。人这种动物，一旦有了闲暇，就会动不正经的念头，干不正经的事。但如果忙忙碌碌、专注于工作，就不会有非分之想，没有时间考虑多余的东西了。

禅宗的和尚和修道的修行者们，在刻苦修行的过程中磨练自己的灵魂。将心思集中到一点，抑制杂念狂想，不给它们作祟的空间，通过这样的修行，整理自己的心绪，磨练自己的心志，造就纯粹而优秀的人格。因此说，拼命工作和修行过程一样，能磨练人的灵魂。

25 年前，在京瓷规模还不大时，我应大家的要求成立了盛和塾。迄今为止，伴随着京瓷和第二电信电话公司的持续发展，我可以毫不隐瞒地告诉大家，我能传授给你们的最重要的东西不是别的，就是“竭尽全力拼命工作”这一条。

五、销售最大化，经费最小化

企业经营量入为出，利润随之而来。

京瓷开始运行时，我还没有经营经验及知识，一到月底，就抓住财务人员问：“这个月怎么样？”但他们夹杂许

多会计专业术语的解答，令技术出身的我十分头痛。我忍不住说：“如果销售减去经费，剩余就是利润的话，那么，只要把利润额增加到最大，把经费压缩到最小，不就行了吗？”估计那位会计当时吃了一惊。

从那时起，我就把“销售最大，经费最小”当作经营的大原则。这虽然是一条非常单纯的原则，但只要忠实贯彻这一原则，京瓷就可以成为高收益的优秀企业。

作为经营常识，销售额增加，经费往往随之增加。但是不对。举例来说，假定现在销售额为 100，为此需要现有的人员及设备，那么订单增至 150，按常理，人员、设备也要增加 50% 才能应付生产。

但是，这样简单的加法绝对不行。订单增至 150，就要通过提高效率，只增加二三成的人员，这样才能实现高收益。

“订单倍增，人员、设备也倍增”的加法经营很危险。

一旦订单减少、销售降低、经费负担加重，企业立即就会一落而亏本。

而实施“销售最大、经费最小”原则，必须建立一个系统，使每个部门、每月的经费明细一目了然。

京瓷开张不久，就引入了所谓“变形虫经营”的管理系统。“变形虫”是由几个人至十几个人组成的小集团，可根据需要重组。京瓷现有 1000 多个这样的小集团，构成一个经营系统。所谓“变形虫经营”，就是计算出每个“变形虫”每小时生产多少附加值。简单讲，就是从每个“变形虫”月销售额中减去所有月经费，剩余金额除以月总工时所得的数字，作为经营指标，我们称之为“每小时核算制度”。

京瓷就依据“每小时核算制度”，月末结算，次月初各部门实际业绩很快出来。只要细看“每小时核算表”，有关情况一清二楚，便于经营者迅速判断，采取对策。

由于“每小时核算表”比一般会计科目分得更细，也使

得从事实际工作的员工容易理解，并可采取具体行动来削减经费。看了细分后的核算表，“啊，这个月电费花多了”。现场负责人就能清楚理解经费增减原因，便于切实改进。

六、定价即经营

定价是领导的职责，价格应定在客户乐意接受，公司又赚钱的平衡点上。

给产品定价有各种考虑。低价，薄利多销？还是高价，厚利少销？价格体现经营者的经营思想。

价格决定以后，究竟能卖出多少量，获得多少利，预测极难。定价太高，产品卖不出；定价过低，虽然畅销，却没有利润。总之定价失误，企业损失莫大。

要在正确判断产品价值的基础上，寻求单品的利润与销售数量乘积为最大值的某一点，据此定价。我认为这一点应该是顾客乐意付钱购买的最高价格。真能看清、看透

这一价格点的，不是销售部长，也不是营业员，而非经营者莫属。可以说这是定价的普遍原则。

但是，即使以顾客乐意的最高价格出售了，却没有获利也是不行的。问题在于：在已定的价格下，怎样才能挤出利润？

一般的厂家，以成本加利润来定价格，但在激烈的市场竞争中，卖价往往先由市场决定了。成本加利润所定的价格，因为偏高而卖不动，不得已而降价，预想的利润泡汤，极易陷入亏损。因此，我给技术开发人员这样定位：“你们或许认为，技术员的本职工作就是开发新产品、新技术。但是我认为，这还不够，只有在开发的同时认真考虑降低成本，才有可能成为一个称职、优秀的技术员。”

必须在深思熟虑后定下的价格之内，努力获取最大利润。为此，在满足质量，规格等一切客户要求的前提下，必须千方百计，彻底降低制造成本。

“定价”、“采购”、“压缩生产成本”这三者必须连动，“定价”不可孤立进行，就是说，“定价”即意味着对降低采购成本及生产成本负责。价格之所以要由经营者亲自决定，理由就在于此。定价即经营，定价是经营者的事。

七、钢铁般的坚强意志

可以说经营等于经营者的意志本身。一旦确定目标，无论发生什么情况，目标非实现不可，这种坚强意志在经营中必不可缺。

不少经营者眼看目标达不成，或寻找借口，或修正目标，甚至将目标、计划全盘撤消。这种轻率态度，不仅使实现目标变得根本不可能，而且给予员工极大的消极影响。

许多经营者往往以经济环境变化为理由，毫无顾忌地将预报数字向下调整。向下调整过的目标，遭遇新的环境变动，不得不再次向下调。一遇困难就打退堂鼓，必将完

全失去投资者和企业员工的信赖。经营者既已决定“要这么做”，就必须以坚强意志贯彻到底。

还有一个要点，虽说目标就是经营者的意志，但是必须获得员工的共鸣。起初是经营者个人的意志，但随后得让全体员工发出“那么让我们一起干吧！”的呼声才好。自上而下的高目标，需要自下而上的响应。

做到这点不难，比如事前先讲一番激励话：“咱们公司前景光明，虽然现在规模还小，但将来的巨大发展，大家可以期待。”然后开宴会，一起干杯后就开口：“今年我想把营业额翻一翻。”这时身旁必须坐着一位善于揣摩上司心理的家伙，让他接话；“社长说得对！干吧！”这时的气氛使消极者不好反对，而且不知不觉中甚至随声附和。高目标往往就在全员赞同之下得以通过。

经营也是心理学。即使低目标，若让“冷水派”先发言，他们也会说：“难，不可能完成。”一旦气氛消沉，经营者

期望的高目标就可能落空。

我认为：一定要设定高目标，然后向高目标发起挑战。当然目标过高，一年、二年，甚至连续三年完不成的话，高目标就成水中月、镜中花。其副作用是：今后谁也不会认真理会经营者的经营目标了。

然而，还是要有比上年高出一截的经营目标。否则不足以激发员工士气，公司会失去活力。

八、燃起昂扬的斗志

经营需要昂扬的斗志，其程度不亚于格斗。脾气太好，架也没吵过的人，应该趁早把社长的座椅让给更有斗争心的人。

不管说得多么好听，经营毕竟是弱肉强食，是企业之间激烈的竞争。哪怕只有 2~3 名员工的小企业，经营者如果缺乏“斗魂”，不能为保护员工而发挥昂扬的斗志，将必

败无疑。

所谓斗志，并不是粗野，并不是张扬暴力，而是母亲保卫孩子时不顾一切的勇气。投有这种勇气和气概，经营者就不可能得到员工们由衷的信赖。

这种英勇气概，采自强烈的无论如何也要保护企业、保护员工的责任心，这种责任感使经营者勇敢而且坚定。挑选经营者不应该只看能力，应该把有斗志，就是为了保护企业、保护员工，哪怕粉身碎骨也在所不辞的人，选作经营者。

九、经营企业，临事有勇

为什么需要勇气？首先，对事物进行判断时需要勇气。以纯粹的动机，依据正确的原则去判断事物和经营企业，照理应该不会发生问题。但实际上却会遭遇各种阻力。比如：要购买某块工厂用地，有时不得不与当地有影响的政

治家甚至黑社会打交道。这时，坚持以正确的原则作为判断基准，还是以追求稳妥作为判断基准，则是考验经营者是否真有勇气。

即使受到威胁、中伤和诽谤，即使面临损失或灾难，仍然毫不退缩、坦然面对、坚持原则，坚决做出对公司有利的判断，这就需要真正的勇气。

经营者如果没有勇气、胆小怕事、临阵退却，立即会失去员工的信任。同时，员工也会上行下效，不以卑怯为耻，紧要关头妥协退让，丧失立场。

十、不断创新、精益求精

得过“普利策奖”的美国新闻界代表人物戴维特先生，在其所著《下一世纪》一书中，有一章开头就引用了我的话：“我们接着要做的事，是人们认为我们肯定做不成的事。”

事实上，京瓷公司过去做的也是当时人们认为做不到的事。开发新型陶瓷，把它作为新型工业材料，将它发展成数兆日元规模的新兴产业，在此之前，人们觉得这是不可思议的事。

充分利用新型陶瓷的优良性能，进一步开发出半导体封装件，促进了电脑产业的蓬勃发展。同时又开发出人造骨、人造牙根等用于生物体的新产品。开拓出一个精密陶瓷的新的产业领域，甚至被誉为创造了又一个“新石器时代”，对社会贡献之大不言而喻。

京瓷为什么如此富有独创性？许多日本经营者把原因归结到京瓷的技术开发力上。对照自己，他们会说：“我们公司缺乏那样的技术，无法发展也是不得已的事。”

我认为这种观点站不住脚。没有哪一家公司天生就有杰出的技术，先进技术不是从天上掉下来的。琢磨钻研，精益求精，不断改进，不断创新，今天胜于昨天，明天超

过今天，天天进步，日积月累，从中才能产生独创性的技术和经营。

“不可每天以同样的方法重复同样的作业，要不断有所创新。”如果把这句话作为公司方针，明确地提出来，而且经营者要率先做出榜样。这样经过 3~4 年，企业就会有独创性，就能进行卓有成效的技术开发。

不是以现有的能力决定将来能做什么，而是现在就定一个现有能力达不到的高目标，并决定在将来某个时点达成它。现在做不成的事，今后无论如何也要把它做成！有这种强烈的使命感，才可能开辟一个新时代。

十一、抱同情心，诚实待人

这里所说的同情心，又可称作“利他”之心。不只是考虑自身的利益，也要考虑对方的利益，必要时，即使付出自我牺牲，也要为对方尽力。这种美好的心灵，我认为即

使在商业世界里，也是最重要的。

但是许多人认为：“同情”、“利他”这类说法，在弱肉强食的商业社会，事实上很难推行。但事实并非如此。

京瓷在美国有一家生产电子零部件的子公司，名叫 AVX 公司。1989 年时，AVX 公司在电容器领域处于世界领先地位。为了把京瓷发展成综合性的电子零部件公司，我向 AVX 公司的董事长提出了收购该公司的要求。

这位董事长爽快地答应了。收购采取了“股票交换”的方式。我们决定把当时纽约证券交易所价格交易 20 美元左右的 AVX 股票高评 50%，即评估为 30 美元，与在同一交易所上市的、时值 82 美元的京瓷股票进行交换。

但对方董事长立即提出 30 美元的价格仍然偏低，要求再增加，希望以 32 美元成交。当时我们京瓷的美国公司的社长以及律师都表示强烈反对，他们认为轻易答应这类要求，在今后的交涉中对方会得寸进尺，对京瓷不利。但我

认为这位董事长要对他的股东负责，他的要求应予理解，于是同意了对方的要求。

然而，当双方股票正要实行交割时，纽约证交所道琼斯指数大幅下跌，京瓷股票也跌了 10 美元，变成了 72 美元。看到这种情况，对方董事长又提出要求，把原定的 82 对 32 的交换条件改为 72 对 32。

通常的看法，如果是因为京瓷业绩下降引起股票下滑，当然京瓷应该负责，现在是股市全盘下跌，改变交换比率完全没有必要。

但是，我还是再次接受了不利的变更条件。这既不是出于什么算计，也不是感情用事。收购合并是两种文化完全不同的企业合二为一，是企业与企业结婚，应该最大限度为对方考虑。

收购之后，京瓷股票一路上扬，AVX 公司的股东获利丰厚，他们的喜悦之情感染了公司员工。一般而言，被收

购公司的员工对收购公司总是抱有抵触和不满，但 AVX 的员工们却因为京瓷接连的高姿态，一开始就能友好交流，而且很自然地接受了京瓷的经营哲学。也使得收购后的 AVX 公司继续成长，不到五年，又在纽约证交所再次上市。在再上市过程中，京瓷通过出售股票获得了丰厚的回报。

10 年以前，许多日本公司收购了美国公司，但像京瓷收购 AVX 公司这样成功的案例几乎没有。我认为，他们的失败和 AVX 公司的成功之间最大的差距在于，只考虑自己的利害得失还是要真正地为对方着想。这种“心的差异”带来了不同的结果。

十二、乐观向上，不失诚挚之心

不管处于何种逆境，经营者必须始终保持开朗、向前看的态度，这已成为我的信念。既然从事了经营，就不要害怕各种经营课题接踵而来。而且问题越是困难，越是不

能失去理想和希望。

为各种经营上的问题所纠缠，却能顶住压力，坚韧不拔，这样的经营者身上似乎透出一种“悲壮感”。因为我谈到了坚强的意志和“斗魂”，有人或许认为经营一定是苦差使，一定充满“悲壮感”。

恰恰相反，正因为经营需要激烈的斗魂和不屈的意志，所以经营者必须同时保持开朗的心态。一味紧张，有张无弛，长期经营就很难坚持。

一方面是“必须苦干”的决心，另一方面是“必将成功”的确信。以乐观态度面对困难和逆境，乃是人生成功的铁则，是经营者的生存智慧。

比如：有病时坚信必能康复，于是好好养生。比如：资金周转困难，很伤脑筋，但坚信只要努力，总有办法解决，于是就更加努力去解决。只要努力坚持，事态一定会出现转机。从长时看，乐观向上，积极努力，必会有好报。

因为自然界本来就那样，这个世界本来就如此。

我把上述人生态度和工作态度称为“与宇宙的意志相协调”。同情之心，谦虚之心，感激之心，实事求是之心，抱着这样美好的心，又坚持踏实努力的人，他们必将时来运转，幸运一定会关照他们。

稻盛和夫：“植入式”哲学是经营王道

作者：发表于:2010-06-21

经营需要哲学，正确的哲学体现在制度规范、发展目标与企业品格等内容上。经营者要在各方面做出表率，并带领员工学习、理解、共同拥有这种哲学。只有知道何为正确，员工才能以正确的方式将事情贯彻到底。”

日前，在“稻盛和夫经营哲学报告会”上，日航新任董事长兼 CEO、被誉为“经营之圣”的稻盛和夫抱病出席了会议，并就企业经营中的哲学智慧进行了精辟阐释。78 岁高龄的稻盛和夫指出，企业家要将自己的哲学感悟植入经营之中，并将此作为企业基因加以贯彻与传承，使员工以此为企业理念，在共同遵守的基础上统一行动并互相配合，在推动企业的不断发展中，享受企业给回馈给个人的幸福。

以下为稻盛和夫观点摘录。

稻盛和夫：

大部分人是第一次听我讲话，所以我想就企业经营中最

基本的问题，也就是经营哲学的必要性谈谈我的看法。

我在 27 岁的时候，在几位朋友的援助下，创立了京瓷公司。京瓷创业时的产品是电视机显象管所使用的绝缘零部件，这是用我在此前工作过的松峰工业一家制造电子绝缘产品的企业所开发的陶瓷材料制造的产品。但是就公司经营而言，我没有任何经验和知识。到底应该怎样经营企业，从一开始我就对此烦恼不已。从想法到方法，我每天都在认真加以思考。在这个过程当中，孕育出我的经营哲学的雏形。

其实这种思考的习惯从松峰时期已经具备了。为了做好工作，每当我有所感悟时，就把自己的想法记笔记本上。当我开始经营京瓷公司的时候，我常常把记录了我工作要诀的笔记本拿出来，在添加上经营中新的体悟，将这些要点重新加以整理。这就形成了所谓的哲学。

企业为了员工的幸福，需要确立一个远大的目标，需要

不断发展成长，这就要求有正确的哲学，正确的思维方式，作为共同的标准。在此基础上，来统一全体员工的方向，特别是领导众多员工的公司干部，必须充分理解公司的思维方式，从内心与公司的哲学产生共鸣。

企业是一个集体，为了实现远大的目标，大家在工作中，必须配合协调。不管个人的好恶，全体人员都需要拥有共同的思维方式，需要理解，并赞同这样的思维方式。这是做好工作，实现企业目标的前提。

那么，经营为什么需要哲学呢？我认为有以下三个理由，可以说明在企业经营时，经营哲学是不可或缺的。

第一个理由，所谓哲学首先应该是经营公司的规范、规则，或者说是必须遵守的事项。经营公司无论如何都必须有全体员工共同遵守的规范、规则或事项。这些作为哲学必须要在企业里明确确立起来。但事实上，公司的这种规范规则或者说必须遵守的事项并不明确的企业比比皆是。就

是这个原因，无论古今东西，各式各样的企业丑闻不断发生。历史上一些有名的大企业甚至因为这类丑闻而遭到无情的淘汰。

在多数企业里，没有经营者向员工们提出“何为正确”这个问题。而我思考的所谓哲学，却正是针对这个问题的解答。同时这也是孩童时代父母、老师所教导的做人的最朴实原则，要正直，不能骗人、撒谎等等。这么起码的东西，还需要在企业里讲吗？或许有人感到惊奇，但是正因为不遵守上述理所当然的做人的原则，缺乏这种朴实的哲学，才产生了各种各样的企业丑闻，最后导致企业崩溃。

所幸的是，因为我缺乏经营的经验，企业经营的规范规则仅仅从“何为正确”这句话衍生出来，并用它来说服员工。作为人应该做的正确事情，必须以正确的方式贯彻到底。京瓷从创建以来，长达半个世纪，经营之道从未偏离正确的方向。之后京瓷进军海外，这样的判断标准更成为了全

世界普遍适用的哲学。

第二个理由，这种哲学还要表明企业有什么样的思维方式。京瓷公司刚诞生的时候，我反复强调，要把京瓷这个公司办成西京原町第一的企业，成为西京原町第一企业之后，就要成为中京区的第一。接着就是要成为京都第一。实现了京都第一之后，就是要成为日本第一。成为日本第一之后，当然就要成为全球第一的企业。这在当时宛如一个梦想，但这既是给员工的一个梦想，也是为了鼓励作为经营者的我自己。

为了成为世界第一的公司，员工应该如何思考，如何行动，从思维方式到工作方法都要加以指明。也就是说，必须在企业内确立指明方向的哲学。要攀登什么样的山峰，这用来比喻企业经营非常贴切。如果想要征服世界最高峰——珠穆朗玛峰，就需要具备高度的攀登技术和丰富经验的人才，需要长期露营必备的充足的食物和装备，需要做

好周密的准备。

一旦确立了远大的目标,那么就需要与之相适应的思维
方式以及方法论。正因为如此,在我的哲学里,就罗列了
许多克己的严肃的条目。但是认真想一想,从京瓷还是一家
中小零散型企业的时候,我就不断对自己说,要成为世界
第一,并付出了努力,到了今天京瓷果然成长成为世界
第一的陶瓷企业。这样的结果证明了我的哲学,也就是我
所强调的思维方式和方法论是正确的。如果说我的哲学与
我们想要攀登的世界第一的高山不相适应,京瓷就不可能
发展成为今天这样的公司。从这个意义上讲,希望中国的
经营者们能够坚定信念,认真学习这种哲学。

第三个理由,由于哲学可以赋予企业一种优秀的品格,
就像人具备人格一样,企业也有企业的品格。自古以来,
治人有两种方法,一种是欧美常见的方法,也就是用强大
的权力来压制人、统治人。这种方法在东方被称之为霸权

主义或者被称为霸道。另一种方法就是亚洲,特别是以中
国为主所提倡的德治方法,也就是用仁义来统治的方法,
这种德治的方法被称为王道。以权力来压制人,还是以德
治人,这种霸道和王道的统治方法,自古以来就争执不休。

我意识到,员工如果既不受信任,又不受到尊敬,同时
缺乏对企业领导人的信任和尊敬,对企业也就无忠诚可
言,要做到不管领导人是否在场,都能一如既往拼命工作,
当然也就不可能了。

那么怎样做才能做到让对方信任和尊敬呢?要想赢得
尊敬,必须具备特别优秀的人格,就是具备做人的德性。
这个“德”字超越国界,不能以德治人,企业就无法成功。
要求跨国经营的 21 世纪,这一点决定了成败。能够赋予
企业优秀品格,赋予员工优秀人格的高层次的哲学非常必
要。这是经营为什么需要哲学的第三个理由。

无论你读过听过多么好的道理,如果不亲身实践,就毫

无疑义。哲学也是一样，认真实践的人是不多的。尽管人有只说不做的习性，为什么还要反复强调必须在企业里提倡这种哲学，必须与员工共同拥有这种哲学呢？这是因为将哲学融入自己的血肉，付诸实践，虽然极为困难，但力求接近这种理想，并为此而拼命努力的人，与漫不经心生活的人，人生结果会迥然不同。也就是说，对于哲学不是领会或者不能领会的问题，而是随时反思反省，不断努力去领悟、去体验，这才是最重要的。

高尚哲学让员工学习理解时，要采取谦虚的态度。讲些豪言壮语，好像自己全都理解了，全都实践了，这种态度不过是留下了笑柄。能够全部实行哲学的人，并不多见。但努力让哲学变成自己的东西，这种姿态很重要。希望企业经营者们理解这一点，与员工们共同钻研哲学，共同实践哲学。

沿着这个思路，最后我想谈一谈有关经营者、有关领导

人资质的话题。

好的领袖可以使集团发展壮大，坏的领袖把集团带向深渊。中国明代思想家提出，“深沉厚重”是第一等资质，就是说具有厚重性格，并经常对事物进行深入思考，是作为领导人最重要的资质。聪明才辩是第三等才智，也就是说聪明能干、巧言辞令，不过是第三等资质。当今世界具备第三等才智的人被选拔为企业领导，这种现象相当普遍，这种人作为员工能够发挥很大的作用，他们是否具备充当集团领导的优秀人格呢？那是另外一个问题。

但是人的人格既不是与生俱来的，又不是永远不变的。人格会随时间变迁而变化，先天的人格或许因人而异，选拔领导不能以这一时点上他的人格作为判断。最重要的是努力提升自己的人格，努力维持自己高尚的人格，这是避免领导人堕落变质、企业由盛转衰的根本方法。

企业经营也是一样。在企业里经营者被授予极大的权

力，但是这种权力的行使，应该是为了保护员工，为员工创造幸福。而不可以用来压制员工，不可以用来满足经营者个人的欲望。在自己的企业内确定正确的哲学，与员工们共同拥有这种哲学，经营者要率先带头实践这种哲学，不断提升自己的人格。如果这样做，企业就一定能发展，而且能够长期持续繁荣昌盛。

企业不断成长，就能不断给员工带来幸福，促进社会的繁荣，给国家的发展做出贡献。希望中国企业也能实现这样的王道经营，把企业经营得更加出色。如果我今天的讲演对大家有所帮助，我将感到非常荣幸，谢谢大家的倾听。

来源：中国企业家 www.cnemag.com.cn