华章经管

稻盛和夫语录100条

[日] 稻盛和夫 著
曹岫云 译

稻盛和夫

机械工业出版社
China Machine Press

目录

作者简介

译者简介

推荐序 稻盛哲学从哪里来

前言

第一部分　为了度过美好的人生

第 1 章　人生方程式（成功方程式）

001 敬天爱人

002 人生方程式（成功方程式）

第 2 章　人生的目的和意义

003 人生的意义在于磨炼灵魂

004 因果必报不必躁

005 “心想事成”是宇宙的法则

006 心不唤物物不至

007 描绘理想

008 以纯洁的心灵来描绘愿望

009 一直思考到“看见结果”为止

010 动机至善，私心了无

011 与“宇宙的意志”相协调

第 3 章 具备正确的思维方式

012 以“作为人，何谓正确？”进行判断

013 爱、真诚及和谐之心

014 把利他之心作为判断基准
015 戒除私心才能正确判断
016 要把事物简单化
017 要如实观察
018 拥有美好的心灵
019 保持谦虚、坦诚之心
020 常抱感动之心
021 小善乃大恶，大善似无情
022 要克制“三毒”
023 人格＝性格＋哲学
024 兼备事物的两极
025 大胆与细心兼备
026 抱纯粹之心，走人生之路
027 谦虚的本质
028 拥有率直之心
029 将灵魂注入语言
030 不可将个人才能私有化
031 苦难和成功都是考验
032 保持开朗的、积极向上的态度
033 自己的路自己开拓
034 把自己逼入困境
035 在土俵正中相扑
第 4 章 怀抱热情，踏实努力，持之以恒
036 认真努力，埋头工作

037 极度认真地过好每一天
038 脚踏实地，坚持不懈
039 认真地、拼命地投入工作
040 踏实努力，精益求精
041 自我燃烧
042 追求完美
第 5 章 能力一定会提高
043 能力一定会提高
044 能力要用将来进行时
045 工作时要“有意注意”
046 战胜自我
第二部分　为了创建美好的企业
第 6 章　明确事业的目的和意义
047 明确事业的目的和意义
048 以心为本的经营
049 以大家族主义从事经营
第 7 章 人人都是经营者
050 每个人都代表企业
051 遵循原理原则
052 探究事物的本质
053 全员经营
054 从客户的视角观察
055 有言实行
056 哲学必须血肉化，否则将毫无意义

057 具备真正的勇气
058 经营取决于坚强的意志
059 怀有强烈而持久的愿望
060 认为不行的时候，正是工作的开始
061 做到成功为止
062 提高心性，拓展经营
063 贯彻公平竞争的精神
064 要公私分明
第 8 章 打造激情四射的团队
065 以德制才
066 重视伙伴关系
067 直言相谏
068 率先垂范
069 成为漩涡的中心
070 构筑信赖关系
071 信赖关系从自己内心构筑
072 深怀感谢之心
073 必须经常保持谦虚的姿态
074 点燃团队的斗志
075 设立具体的目标
076 目标要众所周知，彻底贯彻
077 齐心协力
078 形成合力
079 贯彻实力主义

080 以关怀之心，诚实处事
第 9 章　光明正大地追求利润
081 光明正大地追求利润
082 销售最大化，费用最小化
083 提高核算意识
084 定价即经营
085 以节俭为本
086 必要的时候购买必要的物品
087 贯彻健全资产原则
088 经营要依据正确的数字
089 玻璃般透明的经营
第 10 章 现场有神灵
090 打开智慧的宝库
091 工作是万病良药
092 实践重于知识
093 贯彻现场主义
094 倾听产品的声音
095 制造完美无瑕的产品
第 11 章 不断创新
096 今天胜过昨天，明天胜过今天
097 重视独创性
098 乐观构思，悲观计划，乐观实行
099 勇于挑战
100 树立高目标

第三部分　稻盛经营哲学的原理原则
第 12 章　六项精进
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 不要有感性的烦恼
第 13 章　经营十二条
1 明确事业的目的意义
2 设立具体目标
3 胸中怀有强烈的愿望
4 付出不亚于任何人的努力
5 销售最大化、费用最小化
6 定价即经营
7 经营取决于坚强的意志
8 燃烧的斗魂
9 临事有勇
10 不断从事创造性的工作
11 以关怀之心，诚实处事
12 保持乐观向上的态度，抱着梦想和希望，以坦诚之心处世
第 14 章　会计七原则
1 现金流的经营原则
2 一一对应的经营原则

3 筋肉坚实的经营原则

4 完美主义的经营原则

5 双重确认的经营原则

6 提高核算效益的经营原则

7 玻璃般透明的经营原则

关于盛和塾

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！

作者简介

稻盛和夫

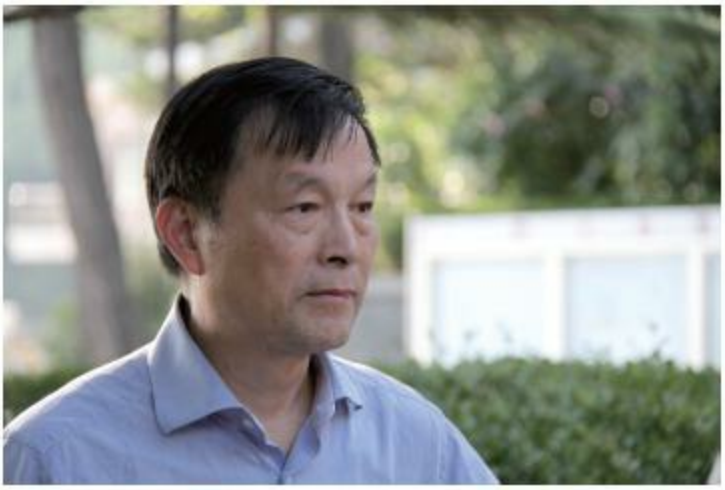
1932年出生于日本鹿儿岛。毕业于鹿儿岛大学工学部。1959年创办京都陶瓷株式会社（现日本京瓷株式会社）。1984年创办第二电电株式会社（现名KDDI，目前在日本是仅次于NTT的第二大通信公司）。这两家企业都进入过世界500强。2010年出任日本航空株式会社会长，仅仅一年就让破产重建的日航大幅度扭亏为盈，并创造了日航历史上最高的利润。这个利润也是当年全世界航空企业中的最高利润。现任京瓷和日航名誉会长，KDDI最高顾问。1983年创办盛和塾，向企业家塾生义务传授经营哲学。现在全世界的盛和塾塾生已超过9000人。1984年创立“稻盛财团”，同年

创设“京都奖”，被誉为“亚洲诺贝尔奖”。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！

译者简介

曹岫云



江苏无锡人。企业经营者。现任稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长、京瓷阿美巴管理顾问（上海）有限公司副董事长。著作《稻盛和夫的成功方程式》由中日两种文字出版。翻译稻盛和夫《活法》、《干法》等十四部著作。翻译最近六年来稻盛来华讲演所有文稿。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！

推荐序 稻盛哲学从哪里来

曹岫云

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长

2012年10月23日，在日本航空重新上市后的一次记者招待会上，有人向稻盛提出一个问题：“京瓷哲学在多大程度上受到了佛教的影响？还有，在佛教并不普及的美国等国家，京瓷哲学能否适用？”

稻盛回答说，我的哲学是在研究精密陶瓷的过程中产生的，并不是在当了僧人之后才构建哲学的。

我认为，说清楚稻盛哲学是从哪里来的，这不仅能够澄清误解或增加知识，更重要的是：理解稻盛哲学产生的过程，理解人的正确思想是从哪里来的，懂得“心纯见真”的道理，我们就可以破除神秘感，就有信心更好地实践稻盛哲学，在生活、工作、经营中取得更大的进步。

第一，稻盛哲学是从佛教思想中来的吗

稻盛的父母信佛，稻盛在五六岁时就有过“隐蔽念佛”的体验，并从此学会了感谢，终生实践。

稻盛13岁患肺结核时，读到了佛教色彩浓厚的《生命的实相》这本书，初步理解了“思念造因”、“心中描绘的事物，会作为现象呈现”。躺在病床上，拼命努力在内心描画善念，并觉悟到了“为社会、为世人作奉献”是善念的最高境界。

后来，稻盛有缘同京都圆福寺长老西片担雪相识，当遭遇挫折、感觉烦闷时，时常得到西片禅师的点拨。稻盛65岁时又在圆福寺剃度出家。

综上所述，稻盛的确受到过佛教思想的熏陶和影响。

尽管如此，却并不能说稻盛哲学来自佛教。

第二，稻盛哲学是从日本文化中来的吗

稻盛从小敬仰明治维新的英杰西乡隆盛，稻盛创办京瓷时就将西乡的“敬天爱人”作为社训。同时，稻盛又赞赏另一位明治维新的英杰大久保利通冷静明澈、注重规则、不讲情面的风格。

另外，日本近代思想家中村天风和安冈正笃也对稻盛产生过重要影响。中村的“积极哲学”，安冈介绍的《了凡四训》，都丰富了稻盛哲学的内涵。

日本著名企业家松下幸之助的“水库经营”曾给予稻盛强烈的思想冲击，而本田宗一郎“在经营中学经营”的主张，稻盛也深以为然。

在稻盛的著作中，我们还可以看到二宫尊德、福泽谕吉等历史人物的影响。

但所有这些并不足以说明稻盛哲学来源于日本文化。

第三，稻盛哲学是从中国圣贤思想中来的吗

在稻盛的著作和讲演中，中国圣贤思想的影响随处可见。《易经》、孔子、孟子、老子、《菜根谭》、《呻吟语》、阳明哲学等经典中的格言警句，稻盛不仅经常引用，而且贯彻实行。

特别是，《了凡四训》的精髓，就是命运法则和因果报应法则交织构成人生，而运用因果报应法则，持续不断地想好事、做好事就能改变命运的走向。这一思想对稻盛的人生产生了深刻的影响。他不但自己一辈子践行这一思想，而且经常给盛和塾的企业家们分享。而在市民讲演中，在谈及自己的人生观时，稻盛几乎每次都要提到袁了凡的故事。

然而，稻盛哲学来自中国传统文化的说法也不够正确。因为在学习中国的古代典籍之前，就是二十四五岁在松风工业打工时，稻盛已经开始构建他的哲学。

那么，稻盛哲学究竟是从哪里来的呢？

第四，稻盛哲学的真正来源

稻盛哲学是在稻盛亲身经历的科学实验过程中产生的，稻盛哲学来自亏本企业松风工业的简陋实验室。

稻盛大学毕业后进入松风工业，被安排在技术科，从事精密陶瓷的研究开发。由于排除了杂念、全身心投入研究，稻盛不断获得优秀的研究成果。仅仅一年，他就发明了镁橄榄石这种精密陶瓷的新材料，并用它开发了电视机显像管中必需的u形绝缘体，因而获得了来自松下电器的大量订单。

在这里我们设问：

物质文明的进步来源于哪里呢？ 来源于科学技术。 科学技术的进步来源于哪里呢？ 来源于发明创造。 发明创造来源于哪里呢？ 来源于人的灵感。 人的灵感又来源于哪里呢？ 灵感，这种代表人类最高智慧的闪光，它究竟是怎么产生的呢？

这是一个哲学问题。

爱迪生说：创造发明来自99%的汗水和1%的灵感。

换句话说，创造发明主要来自勤奋。这当然是对的，没有99%的汗水就不会有1%的灵感。

但是有了99%的汗水，就一定会产生宝贵的1%的灵感吗？那也不一定。

稻盛认为，灵感不仅来源于勤奋，更来源于心灵的纯粹。

科学实验的本质在于追究事物包含的真理。

那么，真理，即事物的真相怎样才能反映到人的心里呢？

稻盛说：“从年轻时开始，我对自己就十分严格，要求自己集中高度的注意力。我原本是技术员，从事精密陶瓷的研究开发，每天都要反复做实验。为了从实验中发现真理，就必须冷静地、细致周密地观察实验中发生的现象。这些现象告诉我们真理，我们必须具备提炼这种真理的能力。我认真专注，死死盯住实验中发生的现象，拼命去发现现象所要告诉我的真理。”

“在用这种态度做实验的过程中，我产生一种感觉，就是说，为了看破现象想要告诉我们的真理，那么，映射出这种真理的我们的心灵这面镜子必须纯粹透明。如果我们心存杂念，或者持有某种先入观念，那么我们就不可能如实接受现象想要告诉我们的真理。”

这就是说：心纯才能见真。只有心灵纯粹，才能看到别人看不到的东西，看到自己过去没看见的东西，包括技术诀窍、商业模式乃至经营哲学。

稻盛用他哲学家的头脑来描述他作为科学家的感觉。这是其他科学家，包括比稻盛

的发明创造多很多的科学家，都没有达到的境界。

稻盛说：“在排除一切杂念，专注于一项研究的时候，我感觉某种人生观在心里萌动，并以此为基础开始建立自己的哲学。我隐隐约约地意识到，这样的人生观或者说哲学是极其重要的东西。”

稻盛年轻时研究精密陶瓷，因为忽然来的灵感而使新材料、新产品的开发获得成功。这样的灵感凡是科学家大概都有体验吧。

如果把这种灵感称为“科学的灵感”，那么稻盛先生却有双重的灵感：首先是科学的灵感；除此之外，稻盛还感觉这种科学灵感其实与自身心灵的状态密切相关。他意识到这种关联极其重要。稻盛25岁时已经悟到了这一点。

就是说，只有清澈纯粹的心灵才能看见事物的真相，看透事物的本质。这就是“哲学的灵感”，是更重大的灵感。

既然纯粹的心灵有如此巨大的作用，那么保持心灵的纯粹状态不就行了吗？

科学的灵感或许可以解决某个特定的问题，而“哲学的灵感”或称开悟，不仅可以让科学灵感接二连三，而且关联所有人的心灵和生活。

如果把某个科学灵感称作“小悟”，那么这种哲学灵感堪称“大悟”。可以说，这样的开悟达至了“真我”的境界，也就是天人合一的境界。

稻盛和所有科学家、企业家，包括那些卓越的大科学家、大企业家的不同之处在于，他同时还是一位思想家和哲学家。他更深刻地洞察人的心灵，更深刻地理解纯粹的心灵对于人生和工作有多么重要。他紧紧抓住与科学的灵感同时产生的哲学灵感，针对自己这方面的切身感受，注入了深刻的思考，他把自己科学实验的经验和

经营企业的经验提升到哲学的高度，成为普遍适用的原理原则。这是前无古人的事。稻盛又善于用普通员工都能理解的、朴实的语言表达他的哲学思想，因而能让全体员工共同拥有、共同实践。

可以说，后来稻盛判断事物的基准、京瓷的经营理念、京瓷哲学78条，乃至阿米巴经营模式等，都是稻盛的纯粹心灵的产物。

进一步讲，京瓷的成功、KDDI的成功、拯救日本航空的成功，稻盛事业人生的一切成功，都是稻盛的纯粹心灵的产物。

纯化心灵、提升心性这件事，我们每个人都可以做。“非不能也，是不为也”，我们学习和实践稻盛哲学，就是要纯化心灵、提升心性。只要持续这种努力，拥有一颗纯粹的心灵，我们就可以向稻盛靠拢，我们也可以发现真理，可以推进工作，拓展经营，使事业成功，使人生幸福，使社会进步。如果人有来世，还可以开拓来世的起点和前程。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！

前言

稻盛和夫出身是科学家，出名是企业家，但本质上，稻盛先生是一位哲学家。

有人说经营是科学，有人说经营是艺术，但稻盛先生把经营与哲学相结合，创造了“经营哲学”这个词汇。稻盛先生是人类企业经营史上第一个明确提出用哲学来

经营企业的企业经营者。

稻盛经营哲学是稻盛先生在实践中，也就是在生活和工作中、在科学实验中、在企业经营中，在针对“作为人，何谓正确”这一命题的自问自答中，自己领悟和归纳出来的。

在实践中产生的哲学又用来指导实践。

在这种哲学的指引下，稻盛先生赤手空拳创建了京瓷和KDDI两家世界500强企业。京瓷创立55年来从未出现过一次年度亏损，平均利润率一直保持在10%以上，而且京瓷从未解雇过一名员工。KDDI的发展速度则更快。

在这种哲学的指引下，濒临破产的日本航空公司迅速恢复了生机，重建第一年就创造了日航60年历史上最高的利润，这个利润还在当年全世界727家航空企业中名列第一，而且遥遥领先。

1983年，在许多中小企业经营者的再三恳求下，稻盛先生创办了企业家的学习型组织“盛和塾”。30余年来，盛和塾的塾生企业已经超过9000家。因为认真实践稻盛经营哲学，其中100多家企业已成功上市。

因为稻盛经营哲学的核心是：“把作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底”，所以它不仅是经营者成功经营企业的哲学，而且是希望度过幸福人生的所有的人都可以学习和实践的哲学。

我们衷心希望《稻盛和夫语录100条》能够更好地帮助读者获得事业的成功和人生的幸福。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质

电子书下载！！！

第一部分　为了度过美好的人生

第 1 章　人生方程式（成功方程式）

001 敬天爱人

始终以光明正大、谦虚之心对待工作，敬奉天理，关爱世人。热爱工作，热爱公司，热爱国家。

002 人生方程式（成功方程式）

我们应该把什么当作行动的指针呢？成功的关键在于“人生·工作的方程式”。

人生·工作的结果=思维方式（人格·理念）×努力（热情）×能力

人生和工作的结果由“思维方式”、“努力”和“能力”三个要素的乘积决定。这个“能力”和“努力”分别可以从0分到100分打分，两者相乘。这样的话，与自以为能力强、骄傲自满、不肯努力的人相比，认为自己能力平平，但比谁都努力、有

燃烧般热情的人能够取得更为出色的工作成果。

在这之上，再乘上“思维方式”。所谓“思维方式”就是人生态度。从负100分到正100分打分。因为是相乘关系，稍稍负面的“思维方式”，就会带来负的人生结果。

能力和努力固然重要，但最重要的是：具备作为人应该有的正确的思维方式。

第 2 章　人生的目的和意义

003 人生的意义在于磨炼灵魂

如果说人生有不灭之物，那就是“灵魂”。当死亡来临的时候，你在今世所创造的地位、名誉、财产就得统统放弃，只能带着你的“灵魂”开始新的征程。

因此，如果有人问我：“你为何来到这世上？”我会毫不含糊地回答：“是为了在人生谢幕之时的灵魂，比人生开幕之初更纯洁一点，或者说带着更美好、更崇高的灵魂去迎接死亡。”

004 因果必报不必躁

宇宙间存在着因果的法则。原因和结果之间，简直可用等号连接，原因和结果吻合的程度之高甚至可以用“可怕”两个字来形容。短期来说或许不尽然，从长期看，善因结善果，恶因招恶果，因果报应准确无误。“行善而不见其益，犹如草里冬瓜”，中国明代的《菜根谭》中有这样的句子。意思是，行善没有见到报答，好比草丛里的冬瓜，即使人眼看不到，它照样茁壮成长。

因果必报，但需要时间。记住这句话，不要因为一时不见效果而焦躁，重要的是，

平日里不弛不倦，行善积德，坚持不懈。

005 “心想事成”是宇宙的法则

你在心中描绘怎样的蓝图，决定了你将度过怎样的人生。强烈的意念，将作为现象显现，请你首先铭记这个“宇宙的法则”。

让自己拥有一颗纯洁美好的心灵，这是我们思考如何度过人生时的一个大前提。因为一颗美好的心灵，特别是“为世人、为社会”做奉献的思想，就是这个宇宙本身的意志。

宇宙中存在一股力量，它要让万物进化发展、变得更加美好。我们可以称这股力量为“宇宙的意志”。如果顺着“宇宙的意志”产生的潮流而动，我们的人生就会带来成功和繁荣；如果逆着这股潮流而动，就必然走向没落和衰退。

006 心不唤物物不至

事情的结果由心中如何描绘而定。如果心里总是思考“无论如何都要成功”，那就一定能够成功；“可能不行，也许会失败”，这种想法占据心灵时就会失败。

心里没有呼唤过的东西，不会自动来到自己身边，现在自己周围发生的所有的现象都不过是自己心灵的反映。

所以我们心里不应该有愤怒、怀恨、嫉妒、猜疑等，不要在心里描绘一些带有否定性的、阴暗的东西，而应该时常抱有梦想，在心里描绘积极的、美丽的事物。只要这样做，实际的人生就会变得美好。

007 描绘理想

现实很严峻，或许度过今天一天都很难。但是，就在这严峻的现实中，面对未来，能否描绘出理想，这将决定我们的人生。对自己的人生和工作而言，“希望自己成为这样的人”、“希望自己做成那样的事”，就是说，具备大梦想、树立高目标，这一点很重要。

京瓷从创业开始，就描绘自己的蓝图，“首先是西京区第一，接着是京都第一，再接下来是日本第一、世界第一”。不断描绘这样的理想，并持续付出巨大的努力，这才有了今天的京瓷。

描绘远大的理想，用一生来追求这个理想，这就体现了人生的价值，人生因此也会幸福快乐。

008 以纯洁的心灵来描绘愿望

如果不以纯洁的心灵来描绘愿望，就不会有卓越的成功。即使抱有强烈的愿望，如果这种愿望是出于私利私欲，那么也许能够带来一时的成功，但这种成功不可能长期持续下去。

基于反社会的动机产生的愿望，越强烈越会与社会发生碰撞与摩擦，结果只会带来更大的失败。

要想把成功长期持续下去，描绘的愿望和焕发的热情必须是纯洁的。换言之，渗透到潜意识里的愿望纯洁与否，才是问题的关键。持有纯洁的愿望，坚持不懈地努力，那么愿望一定会实现。

009 一直思考到“看见结果”为止

我们在工作中，要达到看见事情的结果这样一种心理状态。

最初只是梦想或者愿望，之后在大脑中进行认真反复的模拟演练，这样做如何，那样做又如何。这样在不知不觉中，梦想和现实的界线逐渐消失，尚未着手的事情却感觉仿佛已经做过，由此逐渐产生出一定能做好的自信。这就是所谓“看见结果”的状态。

只有深思熟虑到这种“看见结果”的状态，才能完成前人从未做过的事业、创造性的事业，或者需要突破重重壁障的极度困难的事业。

010 动机至善，私心了无

描绘远大的理想，并要付诸实施时，必须问一问自己“动机善否”。通过自问自答来判断自己动机的善恶。

所谓善，就是普遍认为好。所谓普遍，就是无论由谁来看，都认为是好事。因此，不是只符合自己的利益、方便、形象就行。这种动机必须是自己和他人都能接受的。另外，在工作过程中，还要自问“私心有无”。必须查检自己的心，在工作中防止以自我为中心。

动机善，又无私心，那么就不必追问结果了，结果必定是成功。

011 与“宇宙的意志”相协调

观察世上的种种现象：宇宙中物质的产生、生命的诞生以及进化的演绎，我们不得不认为，这些现象并不是偶然的产物，其中存在着必然性。

在这个世界上，万物都有进化发展的趋势，这可称为“宇宙的意志”。宇宙的意志

充满着爱、真诚以及和谐。所以，我们每个人的思维所发出的能量与宇宙的意志协调与否，决定了我们各自的命运。

如果你拥有美好的心性，和宇宙的意志协调和谐，那么你的人生必将充满光明。

第 3 章 具备正确的思维方式

在“人生·工作的方程式”中，“思维方式”特别重要。所谓正确的思维方式就是思考“作为人，何谓正确？”。

012 以“作为人，何谓正确？”进行判断

哲学的根本就在于“作为人，何谓正确？”这一句话。

“要正直”、“不可撒谎”、“不可骗人”、“要信守承诺”、“要关爱他人”，等等，这是孩童时代，父母和老师教给我们的最朴实的道德观。大家会觉得：“这不是理所当然的事情吗？”但实际上，恐怕没有人百分之百地实践了这些道德观吧。

不断地用“作为人，何谓正确？”来扪心自问，拿出勇气，把正确的事情贯彻到底。这一点非常重要。

013 爱、真诚及和谐之心

要在人生中、工作中做出出色的成果，人的思维方式、人的心态起着决定性的作用。

导致人类成功的是一颗好心，这颗好心用“爱”、“真诚”及“和谐”这些词汇来

表达。我们人类在灵魂深处本来就拥有这样的好心。所谓爱之心，就是把别人的欢乐视为自己的欢乐。所谓真诚之心，就是总想着为社会、为别人做些什么。所谓和谐之心，就是不仅希望自己，同时也希望身边所有的人都能得到幸福。

从爱、真诚及和谐之心中产生的思想，就是引导人们走向成功的基础。

014 把利他之心作为判断基准

在我们每个人的心里，既有“只要对自己有利就行”的利己心，也有“即便牺牲自己，也要帮助他人”的利他心。要想把工作做得更好，在作判断时，就不能只考虑自己，还应该顾及周围的人，要满怀关爱别人的“利他之心”。

015 戒除私心才能正确判断

在做出某项决定的时候，哪怕夹杂些许私心，都会影响判断的正确性，结果就会导致错误和失策。

人心往往偏向于利己。如果大家都把对对方的关心和同情抛在脑后，而把“私”字放在首位，那么就得不到周围人的帮助，工作也不可能顺利推进。而且，这样的想法，会使团队的道德衰退、活力减弱。

在日常工作中，我们要抑制“只要自己好就行”的利己心。在判断事情时，经常自问自答：自己做人是否正确，是否夹杂着私心。

016 要把事物简单化

我们往往有一种倾向，就是把事物考虑得过于复杂。但是，为了把握事物的本质，

有必要把复杂现象简单化。把事情看得越简单，就越接近事物的本来面目，也就是说，越接近真理。

例如，看起来很复杂的经营，说到底，只不过是彻底追求“销售最大化和经费最小化”这样一个简单的原则而已。

如何把复杂现象简单化，这种思维方法或想法非常重要。在日常工作中，我们往往会把事情想得过于复杂、过于困难，一定会有这种情况出现。只要不为表面的现象所迷惑，能把事物简单化，我们就能够依据事物的本质做出正确的判断。

017 要如实观察

心纯见真，清澈纯粹的心灵可以看见真相。在充满利己的心中，只会看到复杂的事物和现象。比如一事当前，先问自己可获得多少好处，这种自私的欲望，会使最单纯的问题变得复杂起来。我们总想让别人看好自己，这也是一种利己的动机，它往往会模糊问题的焦点，延迟问题的解决。

我们应该努力保持一颗纯洁的心，才能按照事物本来的面目来观察和认识事物。在被利己欲望弄得混浊的心里，再简单的问题看起来也非常复杂。

如实观察事实，即使自我牺牲，也要贯彻真理，有这种觉悟，就没有解决不了的问题。

018 拥有美好的心灵

在做某种决定的时候，如果优先考虑对自己有利，那么判断就会失误，结果走向错误的方向。人往往偏向考虑自身的利益，忘却对对方的同情，突出一个“我”字，

这样就不可能得到周围人们的协助，工作就无法顺利开展。

某位哲学家说过：在人的内心中，同居着“善良之心”和“邪恶之心”。所谓“善良之心”，就是充满同情和爱，是一颗关爱客户、伙伴、他人的“利他之心”；所谓“邪恶之心”，就是“只要自己好就行”，充满自私的“利己之心”。

我们必须做出努力，增加自己内心的“善良之心”，减少“邪恶之心”。

不仅要考虑对自己有利，还要考虑对周围的人有利。做出努力，让自己拥有充满同情和爱的美好心灵，那么我们就一定能走上幸福的人生之路。

019 保持谦虚、坦诚之心

人心中都有希望满足自己欲望的利己的一面。一旦发生问题，人们往往不是检讨自己，而是责备别人。受到别人的警告或指责，谁都会感到不舒服，会马上为自己辩护：“那不可能！我没有那种意图。”

抑制这类情绪，首先虚心听取别人的意见。这样的话，就会意识到自身存在的某些问题。

比如，有人批评：“企业员工有官僚气。”有人马上会反驳：“我没有。”但是，我们每一个人的言谈举止确确实实造成了社会对企业形象的负面印象。

我们要保持谦虚、坦诚之心，自我反省，努力塑造一个理想的企业。有这种胸怀的人，就能坦诚接受别人的忠告，宛如干燥的沙地吸收水分一样，吸收更多有益的东西，促进自己的成长和进步。

020 常抱感动之心

在工作中要为小小的成功而欢喜，要常抱感动之心。把从感动中涌现出的能量，作为拼命工作的动力。这是在漫长的人生中坚强生活的最佳方法。

021 小善乃大恶，大善似无情

人际关系的基本要点是：要抱着爱心与人交往。但是，那并不是溺爱。有的人以为自己的孩子可爱，而对其过分溺爱，百依百顺，放任自流。这样的教育对孩子的成长极为不利。对孩子的骄纵是一种小善，结果孩子长大后变成了坏人，这是大恶。

在职场里，上司和部下的关系也一样。上司缺乏信念，只知迎合部下，不严格要求，看上去很有爱心，结果却是害了部下。

相反，抱有信念，对部下严格指导的上司，可能会令人感到不亲切，但是从长远来看却能培养部下，使其成长，这就是大善。施行大善时，看起来不讲情面，可以说“大善似无情”。

有这样一则寓言；“狮子把自己的孩子推下谷底，只有能独自爬上来的小狮子，才予养育。”在外人看来严酷的行为，正是把人培育成材的“爱的鞭策”。

真正的爱心，是指无论何事，都要认真想清楚是否确实有利于对方。

022 要克制“三毒”

佛教称“贪、嗔、痴”为“三毒”。人要完全消除“三毒”是不可能的，但可以努力去抑制它们、控制它们。例如，日常生活中我们需要对各种事情做出判断。这时，瞬间产生的第一反应，往往出于本能（“三毒”）。因此，在做出正式的决定之前，暂且保留条件反射式的判断，然后自问自答：“我这个想法、这个判断，是

否出于‘三毒’，是否夹杂私心？”控制住“三毒”，抑制住私心，利他之心就会抬头。忘我利他，把自己放在后面，先为世人、为社会尽力。当这种利他心出现时，烦恼的“三毒”就会消解，人生就会幸福。

023 人格＝性格＋哲学

我用“人格=性格+哲学”这个公式来定义人格。与生俱来的性格，加上在人生道路上学习、领会的哲学，这两者相加就形成了人格。就是说，先天的性格加上后天的哲学造就了我们的人格——我们人的精神品格。

任何人先天的“性格”都有不足之处，最好的“性格”也不可能完美无缺。因此我们必须学习和掌握高尚的人生“哲学”，用以提升自己的“人格”。

024 兼备事物的两极

理性和人性，大胆和细心，温情和严厉，看起来都是性质相反的东西。但人只有兼备这两个极端，并让其正常地发挥作用，才能真正把事情做好。

所谓“兼备两极”并不是“中庸”，也不能偏向一方，更不是两者相加除以2取中间值。而是兼备这两个极端，按不同场合运用自如。这样做非常重要。

比如，为把工作做得更出色，我们既要有科学家那样的合理性，又要有与人亲密相处的丰富的人情味。

就是说，为了实现目标，在制订具体计划的时候，必须进行彻底的逻辑性思考，而在达成目标的过程中，又需要领导者卓越的人格魅力，把周围的人们裹挟进来。

彻底追求逻辑的合理性和感动人心的深厚情谊，兼备这种性质不同的两极，才能把

工作做得完美无缺。

025 大胆与细心兼备

大胆与细心这两者看起来相互矛盾，但这两种极端必须同时具备，才能把工作做得完美。

这两种极端兼备，并不是要讲“中庸”。这好比织成绫缎的丝线，如果把纵线比作大胆，那么横线就是细心，大胆和细心交互使用。因为大胆，就能有力地推动事业向前发展；而同时因为细心，就能防止失败。

一开始就要兼备大胆和细心很不容易。但只要在日常工作中，在各种场合下，有意识地磨炼自己，这两种极端就能同时兼备。

026 抱纯粹之心，走人生之路

古印度的梵文中留下一位圣人的话语：“伟大人物行动的成功，与其说凭借他行动的手段，不如说凭借他心灵的纯粹。”所谓纯粹之心，换句话说，就是做事的动机纯粹，没有私心。这与“作为人，何谓正确”这个说法是同一个道理。

只要抱有纯粹之心，我们就会走上没有错误的人生道路。

纯粹而没有私心，就是具备了做人的很高的见识、很深的见解，以此作为判断的基准，做决定，度人生，那么他的人生一定会顺畅，一定会硕果累累。

027 谦虚的本质

不管具备多么卓越的才能，不管这种才能孕育了多么巨大的成果，所有这一切属于

我，却不归我所有。才能和功劳不可独占、不可私有，而应用于为世人、为社会谋福利。换言之，自己的才能为“公”所用是第一位，为“私”所用是第二位。这是“谦虚”这一美德的本质所在。

028 拥有率直之心

所谓率直之心，就是承认自己有不足，从而发愤努力的谦虚谨慎的态度。

有能力的人，性情急躁的人，自我意识强烈的人，往往不愿听取别人的意见，即使听了，也会反驳。但是，真正能够上进的人，是怀着率直之心，经常听取别人的意见，经常自我反省，正确认识自己的人。有了这样的率直之心，这个人的周围就会聚集同样心态的人，这样，力量就能凝聚起来，就能推动事业向更好的方向前进。

听起来刺耳的话，往往是对自己的发展有帮助的良言。我认为，虚心听取别人意见的态度非常重要。

029 将灵魂注入语言

语言是人们心中所悟，用大脑加以整理，然后通过声音传递出去的工具。但是，仅仅将心中所感用头脑思索，再用声音传达，并不能说服他人，或给他人增添勇气。日本古语中有“言灵”这个词，就是说必须将灵魂注入语言。

言为心声，“自己认为非这样做不可”，讲这话时必须抱着信念，在语言中注进自己的灵魂，这样才能发挥语言的威力。做不到这点，就无法震撼人心，人们就不受感动，也不会行动。我从年轻时起就一直按这条原则思考并行动。

030 不可将个人才能私有化

京瓷也好，KDDI也好，对现代社会这一舞台来说，它们的存在也许是必要的，但建立和培育这些公司的人，却并不必非稻盛和夫不可。因此，我不能利用上苍赋予我的才能来为自己谋私利。

在意识到这一点时，我不禁悚然而惊。因为我也曾认为：是我的技术为公司创业打下了基础；是我夜以继日忘我工作，促进了企业的发展；是我的才能给公司带来了成功。获取与贡献相对应的报酬，难道有什么不对吗？

幸好当时我已悟得，才能属天赐，不得据为己有。才能由上苍偶然授予自己，上苍要求将它回报世人、回报社会。将它视作私人资产而独享恩惠，就违背了上苍的意志。我应该将自己的才能贡献给员工、股东、客户以及社会。

031 苦难和成功都是考验

遭遇失败和苦难的时候，不是牢骚满腹，不是怨天尤人，而是忍受考验，坚持努力，将逆境转化为顺境。而在成功和幸运的时候，不骄不躁，抱着真诚的感谢之心，坚持努力，使成功得以长期持续。

苦难不会没完没了，当然幸运也不会永远持续。得意时不忘形，失意时不消沉，每天每日勤奋工作，这比什么都重要。

032 保持开朗的、积极向上的态度

对自己的未来怀抱希望，用开朗的态度积极采取行动，这对工作和人生而言，十分重要。

在人生中，有时即使拼命努力，事情的进展仍不顺利。这时候，不要从外界寻找理

由，发泄牢骚。而是把挫折当作让自己成长的机会，用开朗的、积极的态度，从正面向困难发起挑战。无论什么现象，只要观念正确，不从坏的、负的方面去理解，就可以从正的、积极的方面去接受和应对。

如果是这样，那么无论发生什么事情，我们都应该保持开朗的情绪，持续不懈地、拼命地努力。因为无论遭遇多么困难的状况，只要以开朗的态度积极努力，就一定能克服。自己的精神状态如何，事情的结果就会随之变化。

同时，我们的态度积极开朗，周围的同事也会笑颜常开，客户也会愉快。

033 自己的路自己开拓

没有人能够保证我们的未来。即使目前公司的业绩优秀，那也是过去努力的结果，谁也无法预测将来会怎样。

要使我们的公司将来依然出色，只能靠我们每个人在各自的岗位上、职责内，竭尽全力地履行自己应尽的责任。

依赖别人出手相助，期待他人为自己排忧解难，这类想法要不得。首先要认清自己应尽的职责，然后靠自己的努力把事情办好。必须保持这样的心态。

034 把自己逼入困境

即使遇到困难，也绝不逃避。当你陷入困境苦苦挣扎时，如果抱有“无论如何也要完成”的紧迫感，就会注意到平时忽视的现象，从而找到解决问题的线索。

正如“火灾现场的爆发力”这句话所形容的那样，当人被逼入绝境时，只要抱着诚实的态度，正视现实，迎难而上，就能绝处逢生。

人往往趋向于避难就易，因此，要时时把自己逼入后无退路的精神状态，这样就能够催生出连自己都感到惊讶的成果。

035 在土俵正中相扑

“在土俵正中相扑”，指的是把土俵（相扑台）的中央视作边界，一步不让，使出浑身解数。要用这样的心态对待工作。就是说，在工作中，要在尚有余裕的时候就全力以赴。

在相扑时，有的力士要被对方逼到足踏土俵边缘，才发力把对方扔出去（在土俵边缘逆转）。但这种招数不奏效、直接被对方推出土俵而失败的例子占绝对多数。

还有，很多人在学生时代，直到考试前都不认真学习，最后一天通宵开夜车应付考试。许多人都有这样的经验。应该尽早认真做准备，这点谁都明白，却很难实行。

人生也一样。我们处在土俵正中时，因为尚有余裕而疏忽大意，到走投无路时才慌张起来。要考虑留有余地，在被逼至危险边缘之前，就使出浑身的力量。这样就可以在事前采取措施，防止陷入穷途末路。

在尚有余裕时不可怠慢、不可自满，始终保持紧张感而全力以赴。养成这种习惯，工作和人生都能稳定进展。

第 4 章 怀抱热情，踏实努力，持之以恒

正如“人生·工作的方程式”所示，为了获取出色的成果，具备燃烧般的热情，付出不亚于任何人的努力，这一点非常重要。

036 认真努力，埋头工作

努力工作，既是指勤奋，也是指对工作要始终抱有诚实的态度。

我们真正能用心体会到的快乐，蕴藏在工作之中。对工作漫不经心，而想要从娱乐和爱好中找到快乐，虽可能会有一时的快乐，但绝不会得到真正的快乐。如果不能从占有人生比重最大的工作中获得充实感，那么我们必将感到不足和空虚。

正是在认真努力埋头工作并有所成就的时候，才能得到无法用其他任何东西替代的真正的快乐。

037 极度认真地过好每一天

人生如戏，每个人都是自己戏中的主角，重要的是如何创作自己人生的剧本。

或许存在任由命运摆布的人生，但是通过塑造自己的心灵、改变自己的精神，人就能按照自己的理想创作剧本，按照自己的理想扮演戏中的主角。所谓人生，全在自己如何描绘。浑浑噩噩生活的人和认真对待生活的人，其剧本的内容迥然不同。

珍视自己，一天一天、一瞬间一瞬间，极度认真地过好，你的人生即刻就会呈现灿烂的景象。

038 脚踏实地，坚持不懈

怀有远大的理想固然很重要，但是，即使树立了远大的目标，在日常工作中，却必须要做许多看起来简单乏味的事。“自己的梦想和现实之间的差距太大了”，有时我们会感到苦恼。

可是，在任何领域，在取得丰硕的成果之前，都必须对工作进行改良改善，必须做基础性试验、收集数据，必须四处奔走承揽订单，必须脚踏实地，努力工作，反反复复，精益求精。

不要忘记，伟大的事业不是一开始就能实现的，而要靠脚踏实地的努力、一步一步的积累才能够实现。

039 认真地、拼命地投入工作

拼命工作，就是勤奋，就是对工作保持一种诚实的态度。

对某些工作，有人或许会想：“拼命去做这么琐碎的、不惹人注意的工作，没有人会称赞。”但是认真地、拼命地投身工作的人，他们会精通这项工作，做出了不起的成就。

我们中间就有达到了这种境界的人。比如航班的乘务员中，有人这么说：在亲眼确认仪表显示是否异常之前，“在数百个仪表中，发生异常的仪表自己会跳进我的眼帘”。

另外，在维修员中，依据长期的经验，不仅用眼看，而且用耳听、用鼻嗅，最大限度地发挥五官的功能，就能察知飞机的毛病，在故障发生之前及时处理。

像这样，通过认真地、拼命地、持续地投身工作，就能够抓住事物的本质。这种人作为领导者可以成大器。

同时，通过认真地、拼命地投身工作，我们可以提升自己的人格，让自己的人生更加圆满。

040 踏实努力，精益求精

无论多么伟大的事业，都只有通过踏踏实实的努力、一步一步积累才能成功。在人生中要做成大事，一口气就想到达目的地，那样便利的方法并不存在。

但是，踏实的工作要长期持续并不简单。我们常常会想：“这样的工作长期持续下去能成何事？这样做下去不是完全没有进步吗？”

在这种时候，要把这种质朴的工作继续下去，“喜欢工作”就很重要。俗话说，“有情人相会，千里等同一里”。想与心上人相会，走上千里也不会觉得辛苦，仿佛就像一里。只要喜欢这项工作，即使旁人看来非常辛劳，但本人却不觉其苦。

我们都是因为喜爱这项事业才会聚到一起的伙伴。在日常工作中，有时我们会感觉辛苦和为难。让我们回忆起刚进公司时的心情吧！让我们踏踏实实、精益求精、努力工作吧！这样做一定能促使我们健康地成长。

在每天辛勤的劳动中，我们中有人会意外收到来自客户的鼓励和赞赏。来自客户的激励和感谢之词，应该成为我们拼命工作、持续奋进的原动力。

041 自我燃烧

正像物质可以分为自燃型、可燃型、不燃型一样，人也可分为三种类型：自己就能熊熊燃烧的自燃型的人，点火就能燃烧的可燃型的人，点火也无法燃烧的不燃型的人。

想要成就某项事业的人，都必须是具有燃烧般热情的、自燃型的人。在直面困难

时，在受到来自周围的压力时，我们往往会退缩、妥协。但正是在这种困难的时刻，才需要具备不屈不挠的斗争心、为实现目标而能自我燃烧的人。

然而，自以为优秀的人，他们往往对自燃型的人冷眼相看，该行动时却顾忌别人对自己怎么看，一边算计一边约束自己的行动，而成为不燃型的人。团队中有不燃型的人，整个团队就不能燃烧，必将在某个地方停滞不前。

对工作的态度是否纯粹，是否具备燃烧般的热情，这可以说显示了一个人的本性。

我们必须成为每个成员都认真投身工作的燃烧的团队。能自我燃烧，并将多余的能量给予伙伴的自燃型的人，至少是能与大家一起燃烧的可燃型的人，由这样的人组成的团队一定能够建功立业。

042 追求完美

常有这样的人：在实现90%的目标后，他们会说：“这已经不错了吧。”但是，我们在工作中必须永远追求完美。

例如，每一个航班，都要依靠各个部门的每一位专业人员完美无缺地工作，互相配合才能完成。在这过程中，哪怕只有一个人工作马虎，就不能满足客户的期待，并糟蹋了其他同事的辛苦努力。而如果这样的事在有关安全的部门里发生，就可能酿成重大的事故或灾难。

事务部门的员工也一样。在准备会议资料时，在与现场联络新的做法时，在处理财务时，不能在发生差错后再修正，必须一开始就把完美无缺作为目标。

实际上，因为都是人，一切的一切都要完美无缺或许很困难。但是，是一开始就追求完美，严肃认真地对待工作，还是在某些场合就马虎妥协，两者的结果会产生巨

大的差距。时常描绘自己心目中理想的完美状态，以此为目标不断努力，不仅能够自我提升，而且作为结果，能够给客人提供最高水平的服务和商品。

第 5 章 能力一定会提高

我们往往会认为人的能力是天生决定的。但是，如果我们能够战胜自己，不断精进，能力一定会提高。这个观点很重要。

043 能力一定会提高

在工作中，在想要成就某项新的事情时，首先必须相信自己的可能性。凭现有的能力，我们常常会很简单地下结论说：“这事太难了，做不了。”抱这种态度，新的或困难的工作就无法完成。

我们的能力并不是一成不变的，能力一定会提高。为此，相信人的能力具备无限的可能性，不断努力，不断琢磨创新，能力就会提高，就能完成开始认为无法胜任的新的工作或困难的工作。相信人的无限的可能性，拿出勇气去挑战，这种人生态度非常重要。

044 能力要用将来进行时

在确定新目标时，要敢于将这个目标设定在自己的能力之上。现在被认为无法实现的高目标，在将来的某一时点定能实现。据此设定目标。同时，为了在设定的时点达成目标，必须考虑如何提升自己现有的能力，使之适应实现高目标的要求。

仅凭现有的能力，谁都能断言能做或不能做。但是，不提高现有的能力，就不可能完成新的工作、实现更高的目标。

虽然现在做不到，但到时无论如何也要做到，只有这种态度才能达成高目标。

045 工作时要“有意注意”

所谓“有意注意”，就是“有意识地将意识注入”，“将意识高度集中于某一事物”。与此相对应，听到背后的声响，条件反射式地回头，这样运用意识的方式称为“无意注意”。一般人大体上都是“无意注意”，漫不经心地生活。

但是，如果我们想要度过一个不平凡的人生，那么无论何时，无论何种环境下，无论多么细小的事情，“那是什么啊？”自觉地将意识朝向这一事物，在这里将意识聚焦，这一条很重要。开始时做到这一点也许很困难。但只要从平时起，不断地思考“为什么”、“是什么”，“有意注意”就会变成习惯。

如果能这样，那么在任何状况下，全神贯注于某一现象，这种基本能力就能够被我们掌握，因而不管发生什么问题，都能立即抓住其核心，很快地予以解决。

在日常的生活和工作中，我们必须养成对无论多么细小的事情都认真注意的习惯。

046 战胜自我

人最伟大的能力，就是战胜自我的能力。只要战胜自己，就能克服其他的壁障，取得卓越的成果。

战胜自己，需要强大的意志。在评价人的能力的时候，应该把意志的强弱考虑进去。意志软弱，回避与自身作斗争，一味选择安逸，这种人的能力归于低劣。

在漫长的人生旅程中获取成功的能力，绝不仅仅限于所谓的智力。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！

第二部分　为了创建美好的企业

第 6 章　明确事业的目的和意义

047 明确事业的目的和意义

企业的领导者作为经营首脑，首先必须明确自身所领导事业的目的和意义，并向部下明示这些目的和意义，尽一切可能取得他们的认同，从而获取众人的鼎力相助。

企业的领导者在兴办事业时，不仅要兼顾到因此而伴随产生的社会意义，同时还必须注意发挥人的能动力量。因此，我认为，一项事业的目的和意义必须是能够让不管是领导者，还是下属员工，都能感受到自身是在“为了一个崇高目的而工作”的大义名分，是一种超越一般层次的存在。

048 以心为本的经营

京瓷公司是从一个既没有资金，也没有信誉和业绩的街道工厂起步的。当时，它依靠的只是仅有的一点技术，以及相互信赖的28名员工。

为了公司的发展，每一个人都竭尽全力。经营者不负众望，拼命工作。员工们相互信任，不图私利私欲。大家都以在这家公司工作为荣，盼望公司发展壮大。

常言说，人心易变，但同时也没有比人和人心心相连更为可靠的东西。正因为大家心心相连才有了京瓷今天的发展。

049 以大家族主义从事经营

我们一直重视那种把别人的快乐当作自己的快乐、同甘共苦、有如家族式的信赖关系。这可以说是京瓷员工们携手并进的基本出发点。

这种家族式的关系，使员工们能够互存感谢之心，相互体谅，从而建立起彼此信赖的伙伴关系，并且成为做好工作的基础。正因为像家族一样，当同事在工作上遇到困难的时候，就能够得到无条件的帮助，甚至个人的私事也能像家人那样相互交谈。

我们所说的“以心为本”的经营，可以说就是重视这种家族式关系的经营。

第 7 章 人人都是经营者

人人都是经营者。企业里的每个人如何思考，如何行动，决定了经营的好坏与企业的将来。在职场，在平时的生活中，企业里每个人的行为举止，都与企业息息相关。

050 每个人都代表企业

为了在不久的将来把企业变为一家优秀的公司，我们每个人都必须在各自的岗位上竭尽全力，完成自己应该完成的任务。

我们不做左顾右盼、寄希望于别人来帮忙的“旁观者”，也不做只会动嘴批评、不

肯动手做事的“评论家”。首先必须认清自己应该履行的职责，主动努力把工作做好。我们每个人都要独立思考，即使不完善，也要坚决实行，在实行中完善。这种态度就是企业明天的希望。

在职场，在平时的生活中，我们每个人的行为举止，都与企业的形象直接相关。

如果在你的行动中忘却了对他人的关爱之心，企业就会成为一个缺乏关爱氛围的公司。如果你期望企业成为优秀的公司，充分认识自己的职责，动脑筋想办法，努力把工作做得更好，那么企业就会如你所愿，变成一家优秀的公司。

我们每个人如何思考、如何行动，将会创造企业新的历史篇章。从这个意义上说，我们每个人都代表着企业。

051 遵循原理原则

京瓷自创建以来，所有的事情都是在遵循原理原则的前提下作出决断的。公司的经营应该合乎情理、遵循道德。如果不这样做的话，经营就不可能顺利进行，更不可能长期发展。

我们并没有依赖所谓的经营常识轻率地作出判断，比如说“因为一般的公司都这样做，所以……”。

无论是组织、财务，还是利润的分配，如果认识到事情本来应该怎样，就是以事物的本质为依据作出判断，那么即使是在国外，即使面对至今未曾遇到过的新的经济状况，判断也不会失误。

052 探究事物的本质

通过探究事物的原委，我们就能体悟到事物的本质。所谓探究原委，是指把全部的精力投入到一件事物上，抓住其核心。有了对一件事物探究本质的深刻体验，就可以融会贯通到其他所有的事物。

即使看起来是枯燥无味的事情，也要把它看作上苍赋予自己的天职，全身心地投入到工作之中。这样锲而不舍、坚持不懈地努力，就一定会找到真理。

一旦理解了事物的真理，那么不管做什么，不管身处何种环境，都可以自由地、尽情地发挥出自己的力量。

053 全员经营

在京瓷，我们把阿米巴式的组织作为经营的单位。

每个阿米巴都独立自主地经营。同时，无论是谁都可以发表自己的意见，为经营出谋献策，并参与制订经营计划。这里的关键在于不是少数人，而是全体员工共同参与经营。当每个人都通过参与经营得以实现自我，全体员工齐心协力朝着同一个目标努力的时候，团队的目标就能实现。

全员参与的精神，在我们平素为了培养开放式的人际关系、伙伴意识、家族意识等而举办的公司的各种活动以及“酒话会”上也充分体现出来。

054 从客户的视角观察

我们提出并实行“从客户的视角观察”这一条。但我们真正做到了吗？我们自以为让客户满意的服务，实际上可能只是满足了我们自己。

不仅是与客户直接接触的员工，我们所有的人都要认真地听取客户的意见和要求。

客户期待的是什么，怎样才能让客户高兴，每个人都要站在自己的岗位上进行分析，采取行动。必须不断做出这样的努力。

能让客户感动、让客户从内心感到满意的服务，不是从服务手册中产生的。

这是从同客户一对一的“个体”关系中产生的。特别是直接与客户接触的员工，在一个一个具体的场合，客户究竟期待什么，要仔细地体会，以最佳的方式予以实现。客户的希望和需求，要用自己的心去感受，用自己的心去回应，这比什么都重要。要在与客户的沟通交流中，创造出对客户最高水平的服务。客户的感动就是我们的感动，是我们进步的动力。

为此，我们要磨炼自己的感性，以便能如实地体会客户的需求。为了以感谢之心与客户交往，我们在平时就要不断努力提升自己的人格，这是不可或缺的。

055 有言实行

我们重视“有言实行”。

自己的想法和目标要用语言表达出来，用语言宣布需要极大的勇气。但是，一旦宣布，周围的压力和你自己给自己的压力将促使你振奋，把你自己逼入非成功不可的境地。说出口的话就是承诺，理所当然，伴随而来的是兑现承诺的责任，因此，必须实现。

抓住晨会、说明会、碰头会等所有机会，主动地把自己的想法和目标向大家说清楚。当着众人的面，说出口的话会成为你实行的动力。

056 哲学必须血肉化，否则将毫无意义

把知识血肉化，也就是说渗透到自己的肉体，不管在什么场合都照此迅速行动。换言之，如果正确的思维方式只是停留在“知道”的阶段，而不付诸行动，那和不知道完全一样。如果不将它变成自己的血肉，并且不能在人生的各个关口，不能在每天的工作中切实运用，那么再好的哲学或思维方式也是毫无价值的。

057 具备真正的勇气

正确地开展工作需要勇气。平时，我们往往怕得罪人而不敢把该说的话说明白，不敢把正确的事情以正确的方式贯彻到底。明知走艰难的路方向正确，结果却仍选择安逸之道。后来才懊悔：“当初应该鼓起勇气选择正确的路。”

一般来说，面临困难的工作或新的工作，不考虑风险，自己主动举手，勇猛挑战的人，我们常常认为他们就是有勇气的人。

但是，“真正的勇气”与这类豪杰之士的勇气并不相同。所谓“真正的勇气”，是对状况冷静判断、在充分理解风险的基础之上采取行动的人，在身经百战后才学到的，是能把信念贯彻始终的人才具备的。

特别是有关安全的问题，我们有这样的说法：“要有被人称为胆小鬼的勇气”，“困惑时先考虑安全”。即使一时遭到批判，我们仍然必须抱着对尊贵的生命高度负责的使命感、责任感采取行动，这也是“真正的勇气”。

058 经营取决于坚强的意志

经营需要强烈的斗争心，其程度不亚于任何格斗。

在变幻莫测的商海中，企业随时都有可能遭遇各种难以预料的事态和状况，在这种

时候，如果企业的领导者缺乏坚强的意志的话，就有可能轻易变动修改企业目标。这种做法将会导致企业的既定目标变得有名无实，并进而损害到企业员工对领导者的信赖和尊敬。因此，能够矢志不渝地坚守既定目标的坚强意志也就成为企业领导者所必需的一个重要资质。

059 怀有强烈而持久的愿望

要实现高目标，首先，必须怀抱“非实现不可”的强烈而持久的愿望。不管什么目标，“无论如何都要完满实现”这个念头，要在心中强烈地想象、描绘。愿望纯粹而强烈，日思夜想，苦思冥想，反反复复，念念不忘，那么这种愿望就会渗透到潜意识。一旦进入这种状态，就会很自然地让自己朝着愿望实现的方向前进。

“实现新的计划关键在于不屈不挠、一心一意。因此，必须聚精会神，抱着高尚的思想和强烈的愿望，坚韧不拔干到底。”这是一位哲学家的话。意思是：“新的计划能不能实现，关键在于无论碰到什么困难都绝不退缩的一颗心（不屈不挠之心）。”

这句话告诉我们，拂去“这目标或许达不成”的疑虑，把“非实现不可”的愿望，以“高尚的思想和强烈的意志，坚韧不拔干到底”的精神坚持下去，那么不管多高的目标都能实现。

即使揭示了高目标，但心中只要稍微有一点消极的念头，比如“虽然那么想了，但实现很难”，那么事业就不可能成功。因为自己不相信的事情，不会真正努力去干。

“首先，你要想”，这是一切的开始。

060 认为不行的时候，正是工作的开始

成就事业的关键，比才能和能力更为重要的是热情、激情和执着。要如同甲鱼一般，一旦咬住就绝不松口。当你认为不行了的时候，正是工作的真正开始。

如果拥有强烈的热情和激情，那么不管是睡着还是醒着，从早到晚，整天都会冥思苦想。这样一来，愿望就会渗透到潜意识，在不知不觉中朝着实现这个愿望的方向前进，使我们走向成功。

要想成就辉煌的事业，必须有燃烧般的激情和热情，坚持到底，直至最后的成功。

061 做到成功为止

人是脆弱的动物。计划不会达成的念头一出现，就会拼命寻找理由，要把不能达成的结论正当化。

即使遭遇困难的状况也绝不逃避、绝不放弃，不成功绝不罢休。“还有什么好办法呢？”改变思路，不懈努力，结果不是失败，而是计划必定实现。

另外，怀着“无论如何也要”的强烈愿望，以诚挚的态度，坚韧不拔、持续努力的时候，会突然意识到平时忽视的现象，找到解决问题的线索。

要想成功，就要相信自己的可能性，抱着被称为“执念”的一腔热情，百折不挠，摸爬滚打，坚持到底。就是说，需要“不成功誓不罢休”的精神。

特别是领导者，必须具备燃烧的斗魂，怀着“必定实现”的坚强意志，指引大家达成目标。

062 提高心性，拓展经营

对于经营者的人格与企业的业绩同时提升的现象，我用“提高心性，拓展经营”这句话来表述。这句话道出了经营的真髓。你想拓展经营吗？那么先决条件是，作为经营者，你必须提高自己的心性，提升自己的人格，能够做到这一点，企业业绩就会提高。

“螃蟹只会比照自己壳的大小挖洞”，企业发展的水平，取决于经营者的品格，也就是经营者“器量”的大小。企业要发展壮大，首先要求经营者相应地扩展自己的“器量”。也就是说，经营者要有意识地做出努力，不断提升自己的品格、哲学理念和所谓的“思维方式”。

063 贯彻公平竞争的精神

京瓷遵循“公平竞争”的原则，堂堂正正地开展经营。因此，“只要赚钱就可以为所欲为”，“稍微违反一点规则，稍微篡改一些数字，可以容忍”，这一类想法在京瓷最不能容忍。

在体育界，人们之所以感动，之所以心情舒畅，就是因为比赛基于公平的精神，不允许犯规，不允许违反游戏规则。一旦发现矛盾或违规，不管是谁，都应该堂堂正正地指出来。

要让我们的职场始终充满活力，充满清爽的气氛，那么职场的每个成员不但都应是公平竞争的选手，而且都要具有严肃审视的目光。

064 要公私分明

工作当中必须严格区分公与私。

要严格禁止在工作时间内处理私事；严格禁止利用工作之便，接受客户的招待，等等。此外，要禁止工作时间内拨打或接听私人电话，在工作交往中收到的物品不可归自己所有，而应让大家分享。之所以要这样做，是因为轻微的公私混同也可能导致道德水准下降，不知不觉中毒害了整个公司。

我们必须明确区分公私界线，严格自律，对日常的小事也不能马虎忽略。

第 8 章 打造激情四射的团队

让每一位员工成为主角，打造激情四射的集体，依靠全体智慧和努力完成企业经营目标，实现企业的飞速发展。

065 以德制才

人们希望领导者具有杰出的才能，但更要求他们具备高尚的人格。越是才能出众的人，越容易成为自己才能的奴隶，而把可贵的能力用错方向。而能够控制才能发挥方向的就是人格，就是道德。

066 重视伙伴关系

京瓷自创立以来，一直致力于建立心心相印、相互信赖的伙伴关系，并以此为基础开展工作。因此员工之间，经营者与员工之间不是纵向的从属关系，而是为了同一个目标、为了实现共同理想的同志关系，也就是说把横向的伙伴关系作为基础。

京瓷有今天的发展，不是靠常见的由权力和权威形成的上下级关系，而是由志同道

合的伙伴，为了公司的发展齐心协力、共同奋斗的结果。

正因为同事之间作为伙伴结成了相互理解、相互信赖的关系，才使得这一切成为可能。

067 直言相谏

为了以负责的态度完成工作，与工作相关的人们，要抱着积极进取的心态：“想把现在的工作做得更好”，“想把公司变得更出色”。为此，即使对上司，也要毫不客气地指出发现的缺点和问题。营造这种风气很重要。

在日常的业务工作中，不能敷衍马虎。当意识到“这不对头”、“那不正常”时，要互相指出，直言相告。

讨论的出发点是：“什么是对的”，而不是“谁是对的”。这样就能做到直言相谏。发现了缺点和问题，却因担心引发周围的矛盾，或被人讨厌而不敢指明，保持一团和气，这就大错特错了。

靠空洞的原则和所谓的常识做不好工作。重要的是鼓起勇气，直言相告，真心诚意地指出问题所在。要营造这样的气氛。

“期望公司发展得更好”，从这一善意出发，互相说真心话，就能加深彼此的理解，建立起相互信赖的关系。工作就一定能做得更加出色。

068 率先垂范

在工作上想得到部下和周围人的帮助，自己必须率先垂范。哪怕是别人都讨厌的工作，自己也要一马当先，采取积极挑战的态度。无论堆砌多少令人动听的辞藻，如

果自己不带头实行，就不能抓住人心。想让别人做的事，首先自己要冲在前面，用行动做出表率，这样，周围的人才会追随你。

虽然率先垂范需要勇气和信念，但是只要不断地用心实践，就能够自我提升。不仅领导者，公司里所有的人也都应该共同营造率先垂范的风气。在这样的公司里，全体员工都生机勃勃，都能愉快地工作。

069 成为漩涡的中心

自己一个人单枪匹马做不好工作，必须与上级、部下，以及周围的人互相配合，齐心协力，工作才能做好。在这种情况下，自己首先要主动积极地找事情做，这样周围的人自然而然会来协助你，你就能“在漩涡的中心工作”。

在公司里，某项工作是本部门该做的，还是他部门该做的，分工不清晰。这时候，不要认为这项工作与己无关，而应带着问题意识，自己举手，主动开口，把周围的人带动起来，将工作展开。以自己为中心，卷起漩涡。

留意一下就会发现，如果总是以别人为中心，自己只是在外围跟着转，自己总处在协助的位置，那么就体会不到工作的快乐。与其这样，不如自己成为漩涡的中心，把周围的人卷挟进来，就能品尝愉快工作的滋味，那或许是最高的享受。

翻卷起工作的漩涡，这跟年龄和经验无关。带着问题意识，把周围的人带动起来，把人会聚到一起，这个人就成了漩涡的中心。公司里卷起漩涡的人越多，到处都翻滚着工作的旋涡，公司就会充满活力。

070 构筑信赖关系

京瓷自创业以来，就把同事之间心心相连的密切关系作为经营的基础，员工彼此间怀着感激和诚意，在互相信赖的基础之上开展工作。作为全员敞开心扉、增强联系的机会，公司一贯重视酒话会等各种各样的集体活动。

即使是上下级，只要有信赖关系作为基础，相互间就可以明确地说出想说的真心话。这样一来，问题就会一目了然，工作就会顺利开展。

构筑这样的信赖关系，需要在平时不断作出努力，把大家的心紧密地联系起来。

071 信赖关系从自己内心构筑

怎样才能构筑互相信赖的人际关系呢？我首先想到的是，寻找值得信赖的合作伙伴，就是说从自身之外去寻求信赖关系。

然而我错了。我意识到，如果自己不能成为一个值得别人信赖的人，与别人之间的信赖关系就无法建立。

信赖，应从自己内心而不是从外面求得。

072 深怀感谢之心

我们能有今天，能尽情地工作，离不开客户、有关合作伙伴、工作同事以及家人等周围人的帮助。只要缺了其中的一部分，就没有我们的今天。这一点我们要牢记在心，这样来度过每一天，那么，不仅对客户，而且对周围所有的人，我们就会自然地涌出发自内心的感谢之情。

同时，还要常常反省自己：有没有忘记了谦虚的态度？是否拥有发自内心的感谢之情？形式上敷衍式地说一声“谢谢”，并不能传递到对方的心里。

始终保持谦虚的、坦诚的态度，对周围的人抱着感谢之心。这样不仅可以把每天的工作做得更好，而且可以让自己的人生变得更明朗、更幸福。

073 必须经常保持谦虚的姿态

据说随着社会的不断发展，持有“自我中心”价值观的人，即自我主张强烈的人会不断增加。但是，抱有这种观念的人之间，必然会产生“自我”与“自我”的冲突。这样，需要团队间互相配合的工作就无法开展。

陶醉于自己的能力或微不足道的成功，骄傲自满，就得不到周围人的帮助，还会妨碍自己的成长。

为了形成团队合力，在和谐的气氛中有效地开展工作，必须意识到“有了大家才会有自己”，持续保持谦虚的态度，这是非常重要的。

074 点燃团队的斗志

工作是真刀真枪决胜负的赛场，必须时刻以必胜的信念去参与格斗。

但是越想取胜，迎面而来的各种困难和压力就越大。这时我们往往胆怯，进而放弃初衷以妥协告终。克服这些困难和压力的动力来自当事人不屈不挠的斗争心。类似格斗士的那种斗争心，可以冲破一切壁障，引领我们走向胜利。

无论多么艰难困苦，“绝不服输，一定要胜利”——必须燃起这种激烈的斗志。

无论如何都要完成计划，我们必须成为具备这种坚强意志的、燃烧般的团队。

075 设立具体的目标

把月度和年度销售额、利润等所有目标都用具体的数值表述出来，然后告诉全体员工，并让大家彻底了解这是必须完成的目标，这样就能提高每一个人的参与意识，从而形成实现目标的巨大能量。

领导者不仅要制定未来的目标，同时还必须找出实现这个目标的有效方法和途径，向下属揭示说明制定这个目标的理由、领导者自身对于这个目标的认识和想法，以及具体的实施方法和途径。

在这个过程中，领导者与下属必须展开彻底的沟通，以期获得他们的真心认同，使得企业成员能够为了目标的实现而共同奋斗。

076 目标要众所周知，彻底贯彻

为了达成目标，一定要让全体员工都知晓这个目标，并彻底贯彻。也就是说，这个目标要为全员所共有，大家都把该目标当作自己的东西。

不论是营业部门，还是制造部门，当天的“销售额”、“生产总值”、“附加值”、“单位时间附加值”，这类数字，一定要装进全体员工的头脑里，在职场里不论问谁，都能马上脱口说出。

在京瓷的“阿米巴经营”和“单位时间核算制度”里，由于追求全员知晓目标、共有并贯彻目标，这样就提高了每一个人的参与意识，从而形成齐心协力实现目标的巨大能量。

077 齐心协力

会聚在企业的全体员工，都是心心相印、互相信赖的伙伴。让我们团结一致，开展

总体战，朝着目标前进。

我们要营造一种心心相印、相互信赖的伙伴关系，并以此为基础推进工作。在这里，我们不主张以权力或权威为基础的上下级关系，而是将志向相同的伙伴的心凝聚起来，协调行动，以这种横向关系作为基础。

让我们全员齐心协力，信赖自己的伙伴，以关爱之心支援他们，组成“最佳接力赛”团队。

作为志向相同的伙伴，我们朝着共同的目的地团结奋进，我们就能带给客户最高水平的服务和商品。

078 形成合力

看看棒球，或者足球之类团体性的比赛就会发现，那些各自为战、只显耀个人本领的团队，同全体队员向着获胜的目标齐心协力的团队之间，实力的差距一目了然。

公司也一样。如果每个员工都按照各自的想法各行其是，力量就会分散，一加一就不会等于二了。但是，当全体员工的力量向着同一个方向凝聚在一起的时候，就会产生成倍的力量，创造出惊人的成果。那时一加一就不是二，就会等于五，甚至等于十。让大家共有相同的价值观，凝聚全员的合力，朝着同一目标，大家一齐使劲，就能更加确凿地实现目标。

079 贯彻实力主义

运营一个组织最重要的是，这个组织各部门负责人是否由真正有实力的人来担任。真正有实力的人，不仅拥有胜任职务的能力，同时具备人格魅力，得到部下的尊

敬，能构筑与部下的信赖关系。同时，不是为自己，而愿意为众人的利益发挥自己的能力。要给这样的人提供出任组织负责人的机会，并让他们充分地施展才能，一定要形成这样的组织氛围。贯彻实力主义，组织就会得到强化，并最终达到为全体员工谋福利的目的。

实力与年龄或者资历无关。提高工作能力，磨炼人格，拥有了真正的实力，这才具备了当领导者的资格。

080 以关怀之心，诚实处事

所谓经营者就是无论身处何种逆境，都要保持乐观向上的态度，不放弃梦想和希望，还必须有一颗纯洁的坦诚之心。

保持乐观向上的态度，抱着梦想和希望，以坦诚之心处事。

第 9 章　光明正大地追求利润

081 光明正大地追求利润

作为企业，没有利润就无法生存。追求利润既不是可耻的事，也不违背做人的基本道理。

在竞争激烈的市场环境中，由正当的竞争结果决定的价格就是合理的价格，以这个价格堂堂正正地做生意所赚得的利润，就是正当的利润。全体员工用光明正大的方法，付出不懈的努力，作为结果而获得的利润是值得尊重的、无可非议的。

在所获利润中，要缴纳税金，支付员工工资，给股东分红，并为将来的投资做准

备。同时，利润的一部分作为内部留存积蓄起来，以强化企业的财务体质。这样就可以承受因经济和国际形势变动等不测事件带来的业绩恶化。

作为结果，员工可以带着自豪感安心工作，企业也对社会作出了贡献。

082 销售最大化，费用最小化

企业经营看起来似乎很难，其实非常单纯，只需致力于如何扩大销售额、缩小费用。利润就是销售额与费用的差额，因此我们只要把力量集中到“销售最大化，费用最小化”这一点就行了。

要做到销售最大化，必须具备销售意识：“座位哪怕多卖一席，货物哪怕多装1公斤，价格能否稍高一点”等。扩大销售没有捷径可走。负责营业的员工为达到销售最大化的目标必须不断付出不亚于任何人的努力。同时，直接与客户接触的员工要真心诚意地为客户服务，取得客户的信任。我们全体人员平时都要为提高商品的价值做出努力，以实现销售最大化的目标。

在费用最小化方面，究竟用了多少费用，全体员工都要切身感受，以加深理解。每个月，在哪个科目上，使用了多少经费，都要用数字清楚表达，一目了然。这样，自己在日常业务中分别用了多少钱，都能随时随地仔细地把握。这样就能考虑职场全员降低哪些费用、如何减少等具体的对策。

全体员工都瞄准“销售最大化，费用最小化”这个目标不断努力，就是让企业发展成高收益企业的最可靠的方法。

083 提高核算意识

作为一个民营企业的员工，我们必须始终具备很强的核算意识。一般来说，在核算意识薄弱的企业里，即使实现销售目标很困难，却将费用照样100%用光。反正“预算=既得利益”，很多企业以这种观念花钱，似乎没有任何疑问。但是，这样做绝不可能构筑高收益的企业体质。

在企业经营中，即使在销售目标无法达到的状况下，通过削减费用，仍有可能死守住利润目标。意识到利润是销售与费用之差，必须达到计划中的利润目标是理所当然的事。无论在何种状况之下，我们都必须努力让利润最大化。这样不断积累，才能增加企业的内部留存，巩固企业的基础，以应付不测事件的冲击。

另外，经营数字并不是靠期末或月末的仓促统计得出的，而是在每天每日、每个航班等过程中，就是在每天的企业活动中所发生的销售和费用的累积。比如，航运部门考虑：“节约了100磅燃料相当于多少钱”；维修部门考虑：“这个部件花多少钱”；其他部门考虑：“这项作业人工费花多少，有没有可以少花人力和时间的更好的方法”。关心这些，就能提高核算意识。

为此，我们全体员工都要具备自觉参与经营的强烈意识。

084 定价即经营

定价关乎经营的死活。在制定价格时，是薄利多销还是厚利少销，可以说定价有无数种选择。

决定了利润率后，销售量能有多少，能创出多少利润，要对这些问题作出预测非常困难。经营者必须在正确认识自己产品价值的基础上，找到销售量与利润率的乘积最大的某一点。而且这一点必须是客户和企业双方都乐于接受的价格。

为了找出这一点，定价时必须深思熟虑。

085 以节俭为本

当公司的资金宽裕时，我们往往容易放松对经费的控制，觉得“花一点小钱无所谓”，或是“不必那么小里小气的”。这样一来，各部门的浪费累积起来，就会极大地损害整个公司的利益。

一旦养成了自我放松的习惯，当形势变得严峻时，即使想要紧缩经费，也很难恢复到原有的状态。因此，无论在什么情况下，我们都必须注意节俭。

把经费压缩到最小限度，可以说这是我们参与经营最切近的方式。

086 必要的时候购买必要的物品

在购买物品和原材料的时候，因为大量购入能降低单价，于是轻率地购进超出需要的东西，这是不应该的。

买得过多会造成使用上的浪费。即使一时购入了大量的便宜货，但因此需要保管货物的仓库，需要支付库存的利息，这样就增加了额外的支出。而且，由于产品变更等原因，有时买进的材料会变得根本无法使用，这就很危险。

总之，厂家就是厂家，应专注于制造本身，要靠制造获取利润。只在必要之时购进必要之物，这一点非常重要。

087 贯彻健全资产原则

京瓷严格防止不良资产的发生。在必要的时候，买进必要的原料，生产必要的产

品，这是原则。买了多余的东西，或者生产了过剩的产品，就会出现不良库存，浪费不必要的经费。

而万一出现不良资产时，要立即处理。这虽然会造成一时的损失，但不要顾忌眼前的数字，要拿出勇气，坚决把不良资产处理掉。如果不这样做，将问题搁置，只会带来更大的损失。

一定要坚持在健全的资产状态下经营企业。

088 经营要依据正确的数字

会计数字表达了公司经营事业的结果，这同飞机驾驶舱仪表上显示的数字意义相同。

飞机驾驶舱仪表上，如果人们不能正确地、即时地表示出飞机现在何处、朝什么方向、以什么速度飞行的话，飞机就无法安全地到达目的地。经营企业也一样。每天在何处、有什么费用、花了多少，每天的销售又有多少，如果人们不能正确、及时地掌握，就无法做出正确的判断。如果这数字是“盖浇饭”式的笼统账，就会导致判断失误，就不能达成经营目标。

在经营中，表达企业实态的真实数字是唯一的。这个数字不是事后可以修正的。

为了得出正确的数字，必须贯彻“一一对应原则”、“双重确认原则”。所谓“一一对应原则”，就是随着现金和物品的流动，必须同时进行票据处理，让它们一一对应。彻底贯彻这一原则，实态，也就是正确的数字就能呈现出来。另外，所谓“双重确认原则”，就是在公司的现金等处理上，要有复数的部门或个人参与。虽然实行起来有些麻烦，但彻底贯彻这一条，就能把差错和不正之风防患于未然，

就能保护员工。

我们每天都要意识到正确的经营数字，各个部门分别据此进行经营判断。

089 玻璃般透明的经营

京瓷以信赖关系为基础开展经营，包括会计在内的所有业务全部公开，形成了无懈可击的体系。

举例来说，“单位时间核算制度”里，所有部门的经营业绩都向全体员工公开。自己的阿米巴组织的利润是多少，具体内容如何，任何人都可以轻易了解。另一方面，每个人都敞开心扉，在工作上追求公开性。

像这样，公司内部如同玻璃般透明开放，这就使我们能够聚精会神地、全身心地投入工作中。

第 10 章 现场有神灵

向困难的工作挑战，或者想要实现很高的目标，那么全身心投入工作是必须的。只有此时，懒得动弹的“神灵”才会出手相助，给你以解决问题的灵感。

090 打开智慧的宝库

可以设想，在这个世界上，在这个宇宙的某个地方，存在着“智慧的宝库”。我们在无意识中从那里吸取了隐藏的智慧，激起我们思想的闪光和创造的灵感。那么怎样才能打开宝库之门获取智慧呢？除了倾注燃烧般的热情、持续付出真挚的努力之外别无他法。就是说，要想获得成果，必须怀抱善念拼命努力，对于这样的人，神

灵才肯给予他火炬，照亮他前进之路，才会从“智慧的宝库”中授予他一束光明，让他走向成功。

091 工作是万病良药

我认为工作是对万病都奏效的灵丹妙药——通过工作可以克服种种困难和考验，让人生时来运转。

我们的人生由种种苦难构成。苦难既不是我们希望的，也不是我们招致的，然而意想不到的苦难却接踵而来。苦难和不幸袭击我们、“翻弄”我们，我们就会怨恨自己的命运，甚至灰心丧气，为苦难所击垮。

然而工作却秘藏一种伟大的力量，它能够克服严酷的命运，给人生带来光明和希望。回顾我自己的人生，这个真理洞若观火。

092 实践重于知识

企业从事技术开发和物品制造项目，经验不可或缺，仅有理论是远远不够的。

以陶瓷制品为例，把原料的粉末搅拌混合，然后成型，再经高温烧结后完成。这一点只要学习，谁都能理解。可是，粉末的搅拌混合究竟是怎么一回事，不亲手操作，不经过辛苦体验，是绝对领会不到的。如果是液体或气体，当然可以充分混合，可是粉末状的固体，究竟要搅拌到何种程度，才能称之为完全混合呢？这只有在经验的世界中才能体会到。

只有将经验与理论结合起来，出色的技术开发和物品制造才能够实现。

093 贯彻现场主义

对企业而言，现场是基本的。某种问题发生时，要开始某项新的事业时，首先需要回到现场。脱离现场，在办公桌旁煞费苦心，空谈理论，绝对解决不了问题。

经常听说“现场主义”这句话。但是总部及间接部门果真与现场真心对话了吗？日本航空要实现的目标果真是基于现场而设定的吗？

人们常说，“现场是宝山”，现场蕴含着第一手信息，这是解决问题的关键。经常去现场，对于磨炼总部、间接部门的现场感觉很有必要。

同时，现场人员要提出只有现场才能发现的解决问题的线索，提出新的点子，并自己负责实行。有效利用现场发出的声音，企业会变得更加强大。

094 倾听产品的声音

当出现问题或是工作陷入困境时，应该认真地、虚心地对相关事物和现象进行连续观察。

例如，在生产现场，用尽一切办法，材料利用率仍然不高，我们经常会碰到这类障碍。这时候，应该从产品、机器到原材料、工夹具，观察整个工序中的每一个细节，用真诚的目光认真注视有关的现象。如果产生不良品或有维护不佳的机器，我们就能听到它们的“哭泣声”。产品自身会告诉我们解决问题的线索。

不抱成见、偏见，谦虚地观察事物的真实状态，这一点十分重要。

095 制造完美无瑕的产品

我们制造的产品，必须是“完美无瑕的产品”。就像崭新的钞票一样，看上去就能让人感觉到锋利，手感好。

产品能够反映出制作者的心地。心地粗糙的人制作出来的东西是粗糙的，心地细腻的人制造出来的东西是细腻的。制造大量的产品，再从中选出合格品，抱这种想法，就不可能制作出令客户满意的产品。

产品的生产工艺完整无缺，在此基础上，全员集中精神，精心操作，不允许出现一个不良品。目标必须是每一个产品都完美无瑕。

第 11 章 不断创新

为了保证企业的持续发展，所有部门都要反复钻研创新，不断向新事物发起挑战。

096 今天胜过昨天，明天胜过今天

我们常认为，相同的工作，只要不厌其烦、努力去做就好。这是不对的。拼命努力做好自己的工作，这一点虽然重要，但仅仅这样还不够。绝不能漫不经心地重复相同的工作。

在各自的职场，全体人员都要不断钻研创新，孕育出新的、创造性的事物，提升附加价值。只有这样，才能在严酷的竞争中取胜。

为此，在每天的工作中，要经常带着“为什么”的疑问，思考“有没有更好的方法呢”，这一点很重要。不管什么工种、什么工作，都要相信有进一步改善改良的余地，“今天要比昨天好，明天要比今天好”，反复钻研创新。不满足于今天的工作，哪怕是微小的改善改良，都要积极去做，不断积累。

这样每个人的小小的创意改进积累起来，就能带来巨大的进步，就能提高企业的价值。

097 重视独创性

京瓷自创业之时，就非常重视独创性，从不模仿他人，一直凭借独特的技术与对手一决胜负。其他公司不敢接手的产品订单，我们欣然接受，之后由全体员工拼命努力，创造出这种产品。随之也就确立并积蓄了一项项独创性的技术。

譬如，京瓷曾获得过大河内纪念生产特别奖、科学技术厅长官奖等奖项，而为京瓷带来巨大发展的多层封装技术的成功开发，更有力地证明了这一点。

抱着不管怎样，也要成功的强烈的使命感，每天钻研创新，一步一步地积累，必将孕育出卓越的发明创造。

098 乐观构思，悲观计划，乐观实行

想要成就新的事业，首先应抱有“非这样不可”的梦想与希望，乐观地设定目标。这比什么都重要。要开创新事业，要进行革新，如果顾虑重重，先在头脑里把事情想得太难，结果就不敢动手，当然也不会成功。凡事不着手干，就无从开始。

要相信自己具备无限的可能性，自己对自己说“我行，一定成功”。自我激励，乐观构思，振奋自己。

但到了制订计划的阶段，在保持“无论如何必须成功”的强烈意志的同时，对构想的具体内容却要悲观地审视，在什么地方可能出现什么障碍，要设想到可能发生的一切问题，慎重地、细致地思考对策，做好充分的准备。

而在实行的阶段，又要抱定无论如何非实现不可的决心，抱定“必然成功”的自信，积极、乐观、无所顾忌，勇往直前。

099 勇于挑战

人往往愿意维持现状而不喜变革。但科学技术在进步，客户的期望、需求在变化，我们如果拘泥于过去，不进步，公司不仅不会发展，甚至连维持现状都不可能。我们必须预先察知客户的需求，不断创造新的价值。

所谓挑战，就是制定高目标，在否定现状的同时不断创造新事物。“挑战”一词听起来似乎勇猛而豪爽，但它意味着挑起战斗，在它的背后，必须有与困难正面对峙的勇气，必须有不辞任何劳苦的忍耐力，必须付出非凡的努力。

是我们公司开创了这项事业的历史。人们没有做过的事，谁也没有走过的道路，由我们开拓。如果我们不能继承这种开拓者的精神，公司就不可能发展。

向全新的事情发动挑战，比起维持现状，比起追随他人，风险更大，或许得不到周围人的理解而要付出格外的辛劳。但其反面，挑战成功时的喜悦也是其他任何东西无法替代的。

不要怕失败，尝试全新的事情。“企业在不断发展”，为了获得这样的评价，让我们果断地向新事物发起挑战吧。

100 树立高目标

在自己的人生和工作中，自己“想要这样”、“想成为那样”，就是要具备很大的梦想和很高的目标，这一点非常重要。只有拥有高目标的人，才能够取得伟大的成功。只追求低目标的人，所得亦低。

但是，瞄准高目标，需要相应的准备。以登山为例，登什么样的山、登山者所需的

准备（包括心理准备）都不同。如果是登一座小山，那么着轻装，抱着郊游的心态就行。但如果要攀登险峻的高山，那么就需要相应的装备和精神上的准备。

工作和人生中的目标也一样。如果自己设定了高目标，那么就必须学习、掌握实现这个高目标所需要的思维方式。只要抱着实现这个目标的坚强意志，一步一步、持续地付出不亚于任何人的努力，就一定能到达那险峻的高山之巅。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！

第三部分　稻盛经营哲学的原理原则

第 12 章　六项精进

1 付出不亚于任何人的努力

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。

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。

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。

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。

无论动物，还是植物，都在严酷的条件下顽强地生存。遵照自然界的规律，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，只要你喜欢自己的工作，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。如果是自己喜欢的事，不管怎样努力都心甘情愿。

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。

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，就会思考更好的、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。

第四，拼命工作可以磨炼灵魂。

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炼自己的灵魂。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，磨炼自己的心志，造就纯粹而优秀的人格。

全神贯注于自己的工作，只要做到这一点，就可以磨炼自己的灵魂，铸就美好的心灵。有了美好的心灵，就会很自然地去想好事，做好事。虽然我们并不知晓自己被赋予了怎样的命运，但是，想好事，做好事，这种念头，这种实践，会形成一种力量，促使我们的命运朝着更好的方向转变。

2 要谦虚，不要骄傲

谦虚是最重要的人格要素。我们常说，那个人的人格很高尚，意思是说，那个人的人格中具备了谦虚的美德。

“要谦虚，不要骄傲”并非只针对成功后骄傲自大的人，也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。

中国有一句古话：“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。“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

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，这样的作业就是“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。

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，天天反省也能磨炼灵魂、提升人格。为了获得美好的人生，通过每天的反省，来磨炼自己的灵魂和心智是非常重要的。

4 活着，就要感谢

“感谢”非常重要。我们要感谢周围的一切，这是理所当然的，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。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。

“我活着，不，让我有活着的机会，我当然要表示感谢，这样我就会感受到幸福。”有了这样一颗能感受幸福的心，我就能活得更加滋润，让自己的人生更加丰富。

不要牢骚满腹，对现状要无条件地表示感谢，在此之上，再朝着更高的目标努力奋斗。首先，就“让我活着”这一点，向神表示感谢，向自己周围的一切说一声“谢谢”，我们要在“道谢”声中度过自己的每一天。

不管多么微不足道的事，我们都要表示感谢，这是最优先、最重要的。“谢谢您”、“感谢您”，这样的话威力很大。它能将自己带进一个高尚的境界，也能给周围的人带来好心情。“谢谢”这个词是万能药。

5 积善行、思利他

中国有句古语，叫作“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，中国的先贤们想说的就是这个道理。

从很久以前开始，我就一直强调，世间存在着因果报应的法则。在这个世界上，存在着因果报应的法则，如果多做好事、善事，那么家人、家族有好报不必说，这种好报还会贯穿你的一生。利他的行为，就是以亲切、同情、和善、慈悲之心去待人

接物，非常重要。因为，这种行为，一定会给你带来莫大的幸运。

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。

一味地积善，就是说，为他人、为社会竭尽全力，这是使人生，也是使经营朝着更好的方向转变的唯一方法。

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。我曾对大家讲过，作为经营判断的基准之一，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，使这位不负责任的朋友变得更不负责任。他之所以债台高筑，原因在于此人做事马虎，花钱大手大脚，缺乏计划性。如果你可怜他而借钱给他的话，反而会助长他那马虎和挥霍的坏习性。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。

真正的爱，是指无论做任何事，都要认真想清楚是否确实有利于对方。

6 不要有感性的烦恼

担心、烦恼、失败等，是人生的常事。但是，覆水难收，总为过去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。

已经发生了的事既然无法改变，就干脆把它忘掉，将全部精力投入新的工作中去，这是最要紧的。

不管怎样失面子，都要拿出勇气正视现实，重振旗鼓。做了对不起家人、朋友，对不起公司的坏事，让自己脸上无光，在社会上抬不起头来，即使发生了这样的事，在经过认真反省以后，就要鼓足勇气，在跌倒的地方爬起来，不要心灰意冷，总是痛苦个没完。

灾难的发生，是对自己过去犯下的罪孽的报应，如果没有殃及性命，到此为止的话，那反而是值得庆贺的事。这样一想，摆脱烦恼，人就轻松了，可以将这事忘掉，转而在新的人生旅途上坚强、满怀希望地走下去。

对挫折和灾难抱持上述正面的态度，才会有一个幸福的人生。我多次向大家讲过这些道理。

第 13 章　经营十二条

第一项 明确事业的目的意义

经营者必须为员工物质和精神的双重幸福殚精竭虑、竭尽全力，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，获得他们对企业长时间、全方位的协助，同时大义名分又给了经营者足够的底气，可以堂堂正正不受任何牵制，全身心投入经营。

1 明确事业的目的意义

2 设立具体目标

比如企业今年的销售额是1亿元，明年要达到2亿元，用具体的数字明确地表述目标，不仅是销售额，包括利润，都要建立明确的目标，并用数字具体地表示，而且这种目标在空间和时间上都必须明确。所谓空间上的明确，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，现场最小的组织单位也必须有明确的数字目标，进而每一个基层员工都要有明确的指针和具体的目标。所谓时间上的明确，即不仅设定年度目标，而且要设定月度目标。这样，每个人就能掌握自己每一天的目标，明白自己每一天的任务。

以今天一天的勤奋，完成今天的任务，就能看清明天；以本月一月的勤奋，完成本月的任务，就能看清下月；以今年一年的勤奋，完成今年的任务，就能看清明年。日复一日，切切实实达成每一天的目标，至关重要。

3 胸中怀有强烈的愿望

境由心造，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，就是事情成败的关键所在。为经营课题所困扰、苦闷彷徨，是经营者的家常便饭，聚精会神于悬案，日日夜夜、废寝忘食，持续将思维聚焦于一点直至突破，能否做到这一点，是事业胜负的分水岭。

要怀有渗透到潜意识的强烈而持久的愿望。因为一旦驱动潜意识，就更能有效扩展经营。

4 付出不亚于任何人的努力

成功没有捷径，努力才是通往成功的光明大道。任何伟大的事业，都是一步一步、踏实努力积累的结果。

揭开迄今为止大企业的发展史就会发现，它们都从小事业开始，点滴积累、不断创新、踏实努力、坚持不懈，才有后来的辉煌。可以说企业经营除了“努力”之外别无他途，但是，仅仅是“尽了自己的努力”这样的程度，公司不可能发展。要在残酷而激烈的企业竞争中获胜，获得成长发展，就必须“付出不亚于任何人的努力”。

5 销售最大化、费用最小化

作为经营常识，大家都认为销售额增加，经费必然随之增加，但是不对，只有做到“销售额增加，经费也随之增加”这一错误的常识，为做到“销售最大化、经费最小化”开动脑筋、千方百计，从中才会产生高效益。

京瓷构建高效益的企业体制，最大的原因在于忠实贯彻了“销售最大化、经费最小化”的经营原则，构筑了让经营者可以看清经营实况的管理系统，并使该系统有效

运行。

6 定价即经营

给产品定价，有各种考量。低价、薄利多销；还是高价、厚利少销，价格设定有无数种选择，它也体现经营者的经营思想。在正确判断产品价值的基础上，寻求单个利润与销售数量乘积为最大值的某一点，据此定价。最好的定价应该是顾客乐意付钱购买的最高价格。

7 经营取决于坚强的意志

所谓经营就是经营者意志的表达。

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少，越是艰苦，越是萧条，经营就越需要坚强的意志。

经营者如果缺乏无论如何也要达到目标、履行承诺的坚强意志，经营将难以为继。

还有一个要点，虽说目标体现了经营者的意志，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。换言之，体现经营者意志的经营目标必须成为全体员工的共同意志。

尽最大努力，使经营目标与员工共有。鼓动员工的热情，朝着体现经营者意志的经营目标奋进，企业的成长发展将不可阻挡。

8 燃烧的斗魂

我认为格斗场上所需要的“斗魂”，经营者也必不可缺。

所谓“斗魂”，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。当鹰袭击幼鸟时，母鸟会奋不顾身，冲向强大的敌人。为了保护自己的孩子，即使是小动物的母鸟，也会突然表现出惊人的勇气和不可思议的斗魂。经营者在履行使命的时候，少不了这样的斗魂。平时柔弱，不会吵架，看不出有什么斗魂，但是作为经营者，为了保护广大员工，一旦面临危险，立即挺身而出。没有这种气概，经营者就不可能得到员工们由衷的信赖。这种英勇气概，来自强烈的责任感。无论如何也要保护企业，保护员工，这种责任心，使经营者勇敢而且坚定。

因此，挑选经营者，不应只看能力，应该把有斗志，将为了保护企业、保护员工，哪怕粉身碎骨也在所不惜的人，选作经营者。

9 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，经营企业，照理应该不会发生问题。但在实际操作过程中，却会遭遇各种阻力。即使受到威胁，受到中伤和诽谤，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。

有“见识”是当经营者的先决条件。所谓“见识”，就是对“知识”的本质真正理解以后，自己内心产生的一种坚定的“信念”。真正的经营者还必须具备“胆识”，是“见识”加上“胆力”，或者说加上“勇气”。具有出于灵魂深处的坚定不移的信念，具有彻底贯彻正确信念，能够顶天立地、无所畏惧，经营者才敢于面对一切障碍，正确判断，坚决实行，摆正经营之舵，在风浪中勇往直前。

10 不断从事创造性的工作

不断琢磨，精益求精，不断改进，明天胜于今天，后天胜过明天，这才是能不能实行独创性经营的关键。

清洁工作似乎很简单，没有什么创造性可言。但是，不要天天机械地重复单调的作业，今天这样试试，明天那样试试，后天再别样试试，不断考虑清扫方法，不断提高清扫效率，365天孜孜不倦，每天进行一点一滴的改进。结果即使看来简单的工作，也会产生很有价值的创新。一天的努力，只有微小的成果，但是锲而不舍，改良改善积累上一年，就可能带来可观的变化。不仅是清洁工作，企业里各种工作：营销、制造、财务等都一样。这个世界上划时代的创造发明，无一不是在这样踏踏实实、地地道道、一步一步努力的积累中产生出来的。

“不可每天以同样的方法重复同样的作业，要不断有所创新。”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。这样经过三四年，企业就会有独创性，就能进行卓有成效的技术开发。

我经常与员工阐述一个“将来进行时”的观点，不是以现有的能力决定将来能做什么，而是现在就决定一个似乎无法达成的高目标，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，抱有这种强烈的使命感，才可能开辟一个新时代。

11 以关怀之心，诚实处事

这里所说的关怀之心，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，在必要时，即使付出自我牺牲，也要为对方尽力。我认为即使在商业世界中，具备这种美好的心灵，也是最重要的。

只考虑自己公司的利害得失，还是要真正地为对方着想。这种“心灵的差异”，也就是不同的想法，带来了不同的结果。

中国古典《尚书》里说：“满招损，谦受益。”尊重对方，为对方着想，也就是“利他”的行为，乍看似乎会给自己带来损害，但从长远看，一定会给自己和别人都带来良好的结果。

12 保持乐观向上的态度，抱着梦想和希望，以坦诚之心处世

不管处于何种逆境，经营者必须始终保持开朗的、积极向上的心态，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，越是不能失去梦想和希望。

即使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了一种“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服于任何困难的坚强意志，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“埋头苦干”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。

第 14 章　会计七原则

1 现金流的经营原则

“以现金为基础的经营”，意思就是不能只看会计上的数字，把焦点放在现金的流

动上，依据事物的本质，实事求是地经营企业。

现代社会技术革新日新月异，很短的时期内，事业环境就可能发生巨大变化，要在这样的背景下持续推进事业，就要将必要的资金，在必要的时间，投入研究开发和新设备投资。因此，经营者必须保留充裕的自有资金，才能根据需要加以使用。

再则，努力实现以现金为基础的经营，身边有了充裕的资金，那么当新的商业机会来临时，就能果断出手，在推进新事业中占据优势。

可见“以现金为基础的经营”不仅可以给企业经营带来稳定性，而且可以构筑企业持续发展的基础。会计为企业经营服务，就必须以现金为基础。

2 一一对应的经营原则

所谓“一一对应原则”，就是物品和金钱流动必须开票，票据随物品和金钱一起流动。公司内彻底实行“一一对应原则”，票据上的数字累加起来就成为公司的整体业绩，企业会计就表达了公司的真情实况。

“一一对应原则”的本质在于“彻底遵守规则”。所有人彻底遵守“一一对应原则”，就能将企业内的舞弊防患于未然，还能提升企业道德水准，增强员工对企业的信任度。

通过“一一对应原则”，企业各部门都贯彻光明正大的作风，只有这样的企业在现代的全球化经济中，才能走上持续发展的轨道。

3 筋肉坚实的经营原则

企业的发展必须长期持续。为此，经营必须塑造一个没有赘肉的、筋肉坚实的企

业。

对公司而言，所谓“筋肉”就是“人”、“物”、“钱”、“设备”这些能产生销售额和利润的资产。另一方面，不能产生销售额和利润的多余资产，比如卖不掉的库存、过剩的设备就是赘肉。彻底剥除这些多余无用资产，最大限度地发挥有效资产的作用，就可以打造长期持续发展的“筋肉型”的企业体质。

“筋肉坚实的经营”，在物品采购时，就是“即用即买”原则。所谓“即用即买”就是“必要的东西，在必要的时候，只购入必要的量”。

4 完美主义的经营原则

所谓完美主义，是指不允许含糊和妥协，所有工作都要追求完美，达到每个细节。这是在企业经营中应该采取的基本态度。

5 双重确认的经营原则

所有的票据处理和进款处理都有两个以上的人来做。让两个以上的人和部门互相审核、互相确认，由此推进工作。存在这样一个严格的制度，员工犯罪就可以防患于未然，同时，可以打造出一个具有紧张感的、生机勃勃的职场氛围，促使企业长期持续地发展。

双重确认的原则，无关金额大小和事情的贵贱，都必须彻底遵守，这事铁的原则。

6 提高核算效益的经营原则

提高自身的核算效益是企业重大的使命。使用各方面的智慧和创意增加销售的同

时，不断彻底地削减费用，这就是经营的大原则。

企业会计最重要的使命就是帮助企业提高经济效益。但是，对于经营来说，“管理会计”和“财务会计”同等重要，都是企业经营必需的会计。管理会计对于财务会计的结算有什么关联，经营者必须正确把握。

7 玻璃般透明的经营原则

为了构建与员工相互信赖的关系，经营必须透明。公司的现状、遭遇的课题、应该瞄准的方向，让员工们确切地知晓，就能形成公司的合力，将每位员工的力量凝聚起来。

企业会计如果依据“玻璃般透明经营”的原则，构筑起光明正大的管理体制，就能防止人为的舞弊行为。万一发生这样的行为，也能把它控制在最小的范围之内。

企业经营最重要的就是要光明正大，为了保证做到这一点，就要把经营放在众人的监视之下。

本书由“ePUBw.COM”整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！

关于盛和塾

1983年，京都一部分青年企业家希望稻盛先生向他们传授经营知识和经营思想，自发组织了“盛友塾”，不久改名为“盛和塾”，取事业隆盛的“盛”、人德和合的“和”两个字，又恰与“稻盛和夫”名字中间两字相一致。

盛友塾刚成立时只有25名会员，现在盛和塾已发展到72个分塾，除日本外，美国、巴西、中国（大陆、台湾地区）、韩国都有了分塾，塾生总数已超过10000名。

盛和塾每年召开一次世界大会。2014年9月3~4日，在日本最大的会场——横滨国际会议中心召开的盛和塾第22届世界大会有4488名企业家塾生参加，中国有173名代表参加了会议。日本盛和塾每月举办一次“塾长例会”，每次都有近千人参加。稻盛塾长从繁忙中挤出时间，义务为塾生们演讲，解答他们在经营中遇到的难题。塾生们发表学习和运用稻盛经营哲学的心得体会，再由稻盛塾长予以点评，提出忠告。“塾长例会”后的“恳亲会”上，塾长和塾生自由交流、切磋琢磨。

盛和塾成立30年以来，不仅会员人数不断增加，学习质量也不断提高。其中有100余位塾生，他们企业的股票已先后上市。这么多的企业家，这么长的时间内，追随稻盛和夫这个人，把他作为自己经营和人生的楷模，这一现象，古今中外，十分罕见。

中国自2007年在无锡设立分塾以来，已于北京、广东、山东、大连、重庆、成都、上海、杭州、沈阳、福州、南昌、长沙、西安、保定、秦皇岛等16个城市设立分塾或筹备处，塾生人数超过1600人。