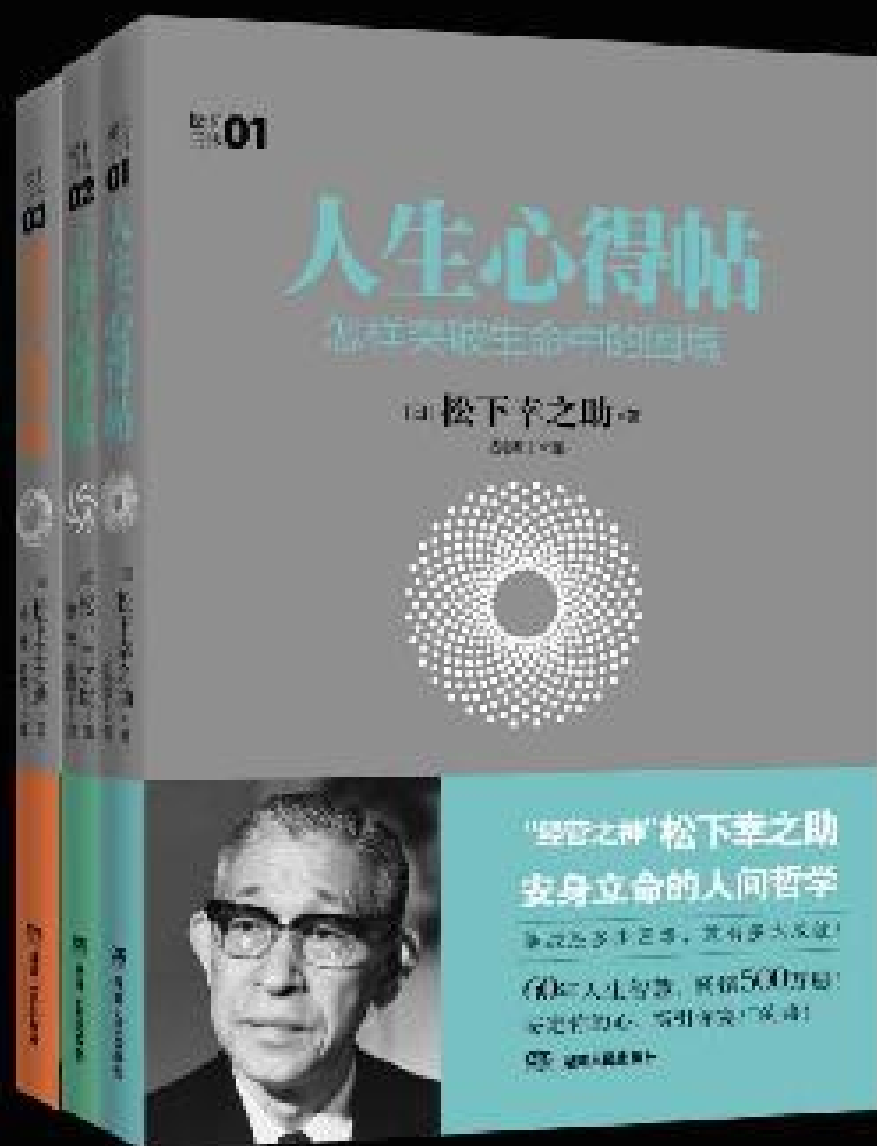


“经营之神”松下幸之助 战无不胜的奋斗三部曲



博集天卷
CS-BOOKY

目 录

[人生心得帖](#)
[经营心得帖](#)
[工作心得帖](#)

松下
三书 01

人生心得帖

怎样突破生命中的困境

[日] 松下幸之助 著

胡晓丁 译



*The
Essences of Life*

CIS

湖南人民出版社

湖南人民出版社

精英天部

精英天部

版权信息

人生心得帖

作 者：【日】松下幸之助

译 者：胡晓丁

出 版 人：谢清风

责任编辑：胡如虹

本书由中南博集天卷文化传媒有限公司授权亚马逊全球范围发行



目 录

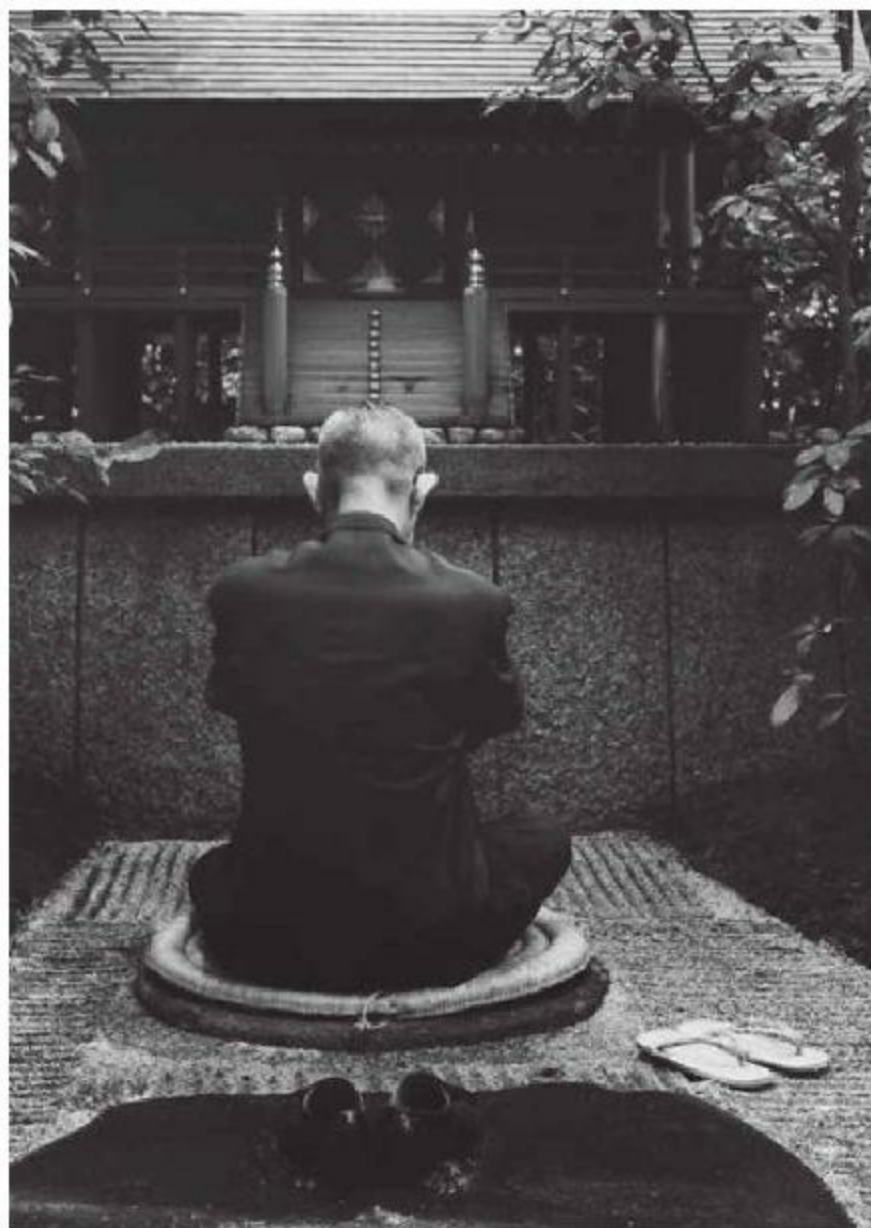
版权信息

上篇 开拓道路

- 01 把握自身的命运
- 02 每一天都是全新的开始
- 03 为了每个人生活得更好
- 04 独立做决断
- 05 受煎熬的并非只有你
- 06 丧失信心时
- 07 为了把工作做得更好
- 08 为了更好地拓展业务
- 09 为了拥有独立自主的信念
- 10 创造人生价值
- 11 为了国家的发展

下篇 开拓道路（续）

- 12 正月
- 13 杏月
- 14 桃月
- 15 梅月
- 16 榴月
- 17 荷月
- 18 兰月
- 19 桂月
- 20 菊月
- 21 阳月
- 22 冬月
- 23 腊月



合掌静思（PHP供图）

上篇 开拓道路

本书挑选了PHP研究所¹月刊杂志《PHP》封底上曾经刊载的210篇短文，现将其汇总成册。

这里的每一篇短文，都凝聚着本人其时其刻的情怀，其中或多或少包含了本人衷心祈愿繁荣社会早一天到来的心愿。作为一名日本国民，一名普通百姓，自己的这种心愿如能成为您的某种参考，我将喜出望外。

松下幸之助

1968年5月

如果下雨了，人会不由自主地撑开雨伞。

对于人心的这种自然反应，这种坦诚，

我们平素几乎意识不到。

然而，正是在这颗坦诚之心、自然之心中，

蕴含着能够把握事物本质和真相的伟大力量。

让我们都来学会拥有这种力量。

当我们以这颗无拘无束、悠然适畅之心，

回顾周围世界的变化和自身工作的发展时，

作为个人应做之事，作为国家应走之路，

就会清晰地展现在我们眼前。

01 把握自身的命运

人生之路

每个人都有自己与生俱来的道路要走，这是一条上天赐予的宝贵的道路。尽管每个人并不清楚这是一条怎样的道路，但它只能由自己去走，无法由别人代劳且无法踏上两次。它有时宽阔，有时狭窄；有时上坡，有时下坡；有时平坦无碍，有时却需要披荆斩棘，挥汗前行。

这条道路吉凶莫测，有时会让你忐忑不安，有时又会让你感到孤立无助，渴望得到抚慰。不过，归根到底，这条道路只属于你自己。

所以，不要轻言放弃。无论如何要把属于你的这条路，一步不停地走到底。这是一条只能由你自己行走的重要之路，是一条上天只赐予了你一个人的不可替代之路！

看到他人所走的康庄大道，不要为其所动。就算你一筹莫展、踟蹰不前，道路也不会自动为你敞开。为了开辟属于自己的路，你必须坚定不移拼命地走下去。

即便你觉得目标是那么遥不可及，但只要你坚持不懈地走下去，一定能够开辟出一条崭新的人生之路。那时你将感受到深深的喜悦。

坦诚地生活

逆境，这是上天赐予每个人的宝贵历练。能经受逆境考验的人是坚韧的。古代的许多圣贤都经历过逆境的磨炼，并以百折不挠的精神战胜了艰难险阻。

虽然逆境是人的一笔宝贵的财富，但也不能因此就企图一味追求逆境，认为缺乏逆境的人生就称不上完美，这也是一种偏见。

逆境固然宝贵，但顺境同样宝贵。重要的是，无论是逆境还是顺境，我们都要在自己所处的境遇之中坦诚地生活，不忘谦逊之心。

如果失去坦诚，在逆境中就会妄自菲薄，在顺境中就会骄傲自大。

先不要去问自己所处的是逆境还是顺境，无论逆境，还是顺境，它们都是上天赋予我们的一种命运。因此，我们都要坦诚地面对。

坦诚使人坚强、正直和聪慧。在逆境中坦诚而坚韧不拔的人，在顺境中坦诚地自我发展的人，尽管他们所走的道路不尽相同，却同样拥有坚强、正直和聪慧的品格。

让我们不为所扰，不为所动，坦诚地走好自己的人生之路。

立志要坚定

立志吧！发自内心地以一种拼命般认真的态度确立自己的志向。志向一旦确立，可以说目标就已经实现了一半。

立志不分年长年幼。志向一旦确立，道路必会向每一个人敞开。

迄今为止，我们在踏上各种征途之前，每每都会立志，但每每也会迷失在路途中，甚至遭遇挫折。然而，之所以迷失方向，之所以遭受挫折，或许仍是因为我们所立之志还不够坚定。也就是说，我们希望做成一件事的决心还不够坚定。

岁月流逝，过去的就让它过去，不要再怨天尤人。如果过去你一直依赖他人、仰仗他人，那就勇敢地去改变这一切吧！重要的是自己的志向和自身的态度，也就是一种“虽千万人，吾往矣”的强烈的勇气和执行力。

立志吧！为了自己，为了他人，也为了国家。

摸索前行

双目失明的人不容易受伤。相反，倒是视力健全的人经常会因为绊在石头上，或者碰在其他什么东西上而受伤。这是因为后者没有任何视觉障碍，所以容易疏忽大意、为所欲为。

双目失明的人靠手摸索着前行，踏出的每一步都显得异常沉着谨慎。每一步，他们都会全神贯注。如此全身心投入地行走，视力正常的普通人是做不到的。

人生之中，要想不受意外之伤，或者想在社会上少经磨难，不妨学一学这种行走方式。常言说“一失足成千古恨”，仔细想来，我们平时的行走方式是否过于放纵了呢？

人生的特点，就在于无论你活得多久，都无法真正读懂它。社会也同样如此。因此，唯有用手摸索前行这一条路可走。没有比用一种自以为是的心态，去走自己其实并不了解的人生之路更加危险的事了。我们都是在他人的指教中，在他人之手的牵引下，一步一步试探着行走在未知的人生之路上的。

我们应该更谦逊，应该更认真。我由衷地希望每个人都能以一种摸索的心态行走于自己的人生之路上。

顺应自然

春天花开，秋至叶落。小草、树木、蔬菜、瓜果，该发芽时发芽，该结果时结果，该枯萎时枯萎。这是一种顺应自然的坦诚姿态。

其中，没有任何私心，没有任何野心，有的只是率真和坦荡。大自然因此而美丽，因此而秩序井然。

遗憾的是，人类很难做到这一点，既无法坦诚，又无法虚心，反倒野心勃勃、自私自利。因此，人们总会丧失沉稳，不顾常理，经常迷失方向，进退有失，最终导致社会秩序的混乱。

花朵一旦错时开放，就会被认为不合时宜。究其原因，是没有把握好时机。花朵错时开放，尚可被看作一种奇观，还可以一笑了之，而人一旦进退有误，就不是一笑了之这么简单的事了。不仅会伤害自己，还会影响他人。

对于每个人而言，没有比准确无误地把握每次进退的时机更加困难的事了。因此，不妨抽空欣赏一下花朵，把玩一下野草，静静地体味一下自然之理，进而思考一下自己的处世之道。

形形色色

春天来了百花盛开，初夏到了嫩叶吐绿，漫山遍野披上了华丽的盛

装。芳草如茵、百花齐放，鸟儿歌唱，大自然呈现出五彩斑斓的华丽景象。

樱花、杉树、黄莺，虽说它们各有风情，但要是山野中，花只有樱花，树只有杉树，鸟只有黄莺，那又如何孕育出绚丽多彩的自然美景呢？

姹紫嫣红的鲜花可以共存，各种各样的树木可以共存，千姿百态的鸟儿可以共存。这就是自然之理的珍贵之处。而我们人类自身也是千差万别的，正是因为如此，我们才能创造出丰富多彩的生活。人与人之间，虽然容貌不同、秉性各异、爱好迥然，却依旧可以共存。所以，与其感慨万物为何如此不同，不如去体会其中所蕴含的无限妙趣，进而竭尽全力相互扶持。

为数众多的形形色色的人可以共存，实为至幸。

真刀实枪决胜败

剑道比赛是需要佩戴护具的。如果头戴护面、身着护铠，然后挥舞竹剑去砍杀，就算你再投入，心中仍然会有所放松。因为即便被砍中，也不会流血，更不会丧命。而如果换成了木剑，你可能就不得不打起些精神。一旦被砍中，有可能昏厥、受伤，甚至死亡。碰到真刀实枪对决的情况，一念之差就会立马丢了小命。因此，在这种生死攸关的时刻，来不得半点马虎。胜与败，二者只能取其一，要是失败了，也就丧失了宝贵的生命。处于这种情形之下的心理状态，才称得上是认真。

人生也是一场真刀实枪的对决。因此，无论多小的事情，也要拼上性命认真完成。当然，也没必要把自己搞得过于紧张。不过，也不能因为在漫长的人生旅途中，认为偶尔经历几次失败是正常的从而漫不经心地对待失败。这只不过是失败时自我安慰的托词，一开始就要杜绝这样的心态。做事的认真程度，决定了一个人的人生成败。

人生是无比重要而宝贵的。所以，从现在做起，还为时不晚。让我们重新调整好心态，以一种真刀实枪决胜败的精神来迎接每一天。

新绿之山

人生是一段从一座山峰通往另一座山峰的旅途——我究竟是在何时何地听到或者读到这句话的，已经浑然没有了记忆。不过，这句话我迄今依然记忆犹新，诸多感慨不时在心中涌起。

越过一座山峰，刚想喘口气，下一座山峰又出现在前方；翻过那座山峰，新的山峰又一座座接连不断地横亘在眼前。于是，这种一次又一次接连不断地翻山越岭的过程，就变成了一段没有终点的旅途。

这也是人生的一种真实写照，所以，任何人都无法回避。既然如此，那就只能拼命地翻越下去。

巍峨的山、低矮的山、荒凉的山、平缓的山，在各种各样的起伏之中，各种各样的人生交织在一起，形成了一条行走的足迹。有时会经历狂风暴雨，有时还必须拖着沉重的步伐艰难前行；但有时也会在不经意间沐浴到温暖的阳光，有时也会怀念鸟儿叽叽喳喳的鸣唱。

不管遇到什么，我们都要不断地翻越能够翻越的山峰，行走在能够行走的旅途上。

新绿之山，又在我心中唤起了一种新的激情。

是非善恶之前

大自然中的山川和海洋，全部是被某种力量完整地造就出来的。而生存于其间的各种生物，鸟类就是鸟类，犬类就是犬类，人类就是人类，也全部是根据不同的命运造就的。

这属于是非善恶之前的问题，超越好坏美丑的范畴，是命中注定的。在我们人类之中，就个体而言，每个人的命运都呈现出不同的轨迹。有的人生来嗓音悦耳，有的人精于计算；有的人心灵手巧，有的人呆滞笨拙；有的人身体强壮，有的人天生羸弱。这样说来，每个人的人生有多达90%的部分都是由所谓超越人的智慧的命运之力所决定的，剩下的10%才是被自己的智慧、才学所左右的。

这同样是属于是非善恶之前的问题，所以，顺境时不要得意扬扬，逆境时也不要失落沮丧，而是要坦诚、谦虚地开拓出一条属于自己的道路。虽然每个人都有不同的想法，但有时也须试着保持如此心境。

体味病痛

人总会生病。有时病愈之后刚庆幸闯过了一关，不料病痛又再次袭来。想来完全没有病痛的人生是不存在的。人的一生中总会有几次静卧病床的体验，只是病痛轻重程度不同而已。

有的人有5次，有的人有10次，有的人甚至有20次、30次。从饱含父母关切的幼时疾病，到每天在不安和焦躁之中闷闷不乐，每个人的生旅途都要不断跨越病痛的关卡。

然而，对于人来说，死亡终究只有一次，无论早晚。就算一个人生再多的病，能够夺去生命的疾病也只有一次。因此，之前的几次，是否可以看成人生中的一种历练呢？

哪一次疾病将会导致死亡，那是由寿命所决定的。带着这种心态，把下一场疾病看作人生的又一次历练，这样一来，心胸自然会变得开阔起来，吃的药也会产生更好的疗效，康复的那天也就指日可待了。

我们不妨都来培养体味病痛的心态。当疾病来临之时，应当以最大的耐心去对待。

生与死

可以说，所谓人生，就是一天一天不断走向死亡的旅途。活着的东西终有一天都会死亡，只要这一自然规律不变，所有的生物都将无法逃避地走上这条旅途。

不过，只有人类才能做到在明白这是不可改变的自然规律的情况下，采取措施去应对。即便不知死亡何时将至，我们也会开动脑筋，认真琢磨如何在活着的时候做出点什么成绩。这样做的并不限于老人，心中澎湃着青春热血的年轻人，为了明天也会进行各种筹划。可以说，这一切都是为死亡所做的准备。生与死是事物的正反两面，所以为生所做的准备，也就是为死所做的准备。

畏惧死亡是人的本能。不过，相对于死亡，人们应该更加畏惧的是没有为死亡做好准备。人一直都在面对死亡，所以生才显得更加珍贵。正因为如此，我们才需要最大限度地发挥所被赋予的生命的价值。能够

意识到这一点，就是为死亡做好了准备，同时，这也是为生做好了准备。

让我们正视上天带给一切生命的这一严酷的宿命，既严肃认真又轻松愉快地思考应对之道。

02 每一天都是全新的开始

拓宽视野

社会是广阔的，如果以狭隘的视野来看待社会，只能走进死胡同；人生是漫长的，如果以狭隘的视野行走于其中，就会举步维艰。

视野狭隘之人，不仅自己的处事之道存在谬误，也会给他人带来麻烦。因此，为了实现共同的繁荣，我们需要共同努力，不断拓宽视野。如果原来是10度，就把它拓宽到15度；如果原来是15度，就拓宽到20度。

不过，即便将视野拓宽至180度，我们费尽辛劳所能看到的，也只是事物的一半。因此，我们真正需要做的，是能够让自己的视野扩展到360度环顾一周。这才是真正意义上的融会贯通，也就是达到了超脱的境界。

然而，这一点很难做到。拓宽到180度实属不易，通常我们只是以15或20度左右的视野度过每一天。所以，我们才会烦恼不断，纷争迭起，使繁荣受到摧残。

让我们一起拓宽视野。无论拓宽到什么程度都不为过。为了创造我们共同的繁荣、和平与幸福，每个人都要积极地去拓宽自己的视野。

日日是新日

时光流转、岁月更替，心境也会焕然一新。心境的更新，实乃可喜可贺之事。所以，并不是只有新年才值得庆贺，心境的更新任何时候也都是可喜可贺的。

无论今天还是昨日，大自然的形态没有发生任何变化，和风煦日依旧。然而心境一旦更新，所见所闻都将焕然一新。

一年之计在于春，一天之计在于晨。如果新年伊始是可喜可贺的，那么晨起同样是可喜可贺的。如果每一天的心境都有所更新，那么每一天都会是崭新的。在一颗崭新的心中，所有的一切也都是崭新的，所有

的一切也都可喜可贺。

往者不可谏，来者犹可追，不要把昨日的劳顿带到今天。常言道“一日的辛劳一日足矣”，今天还有新的命运在等待着自己，背负不起昨日的忧愁。所以，每天都是崭新的，都是新的开始。

如果做到了日日是新日，也就做到了日日是好日。坦诚、谦逊，并充满创新精神的人，每天都是心情明快的，每天都朝气蓬勃。

亲爱的朋友们，让我们以饱满的热情，来迎接每个崭新的一天的到来吧！

心灵之镜

人如果想要正衣冠，首先要站到镜子前面。镜子是公正的，它能如实映照出一个人原本的形象。就算一个人固执地坚称自己的领带没有系歪，只要他往镜子前一站，是正是歪自然一目了然。如此一来，他就只能承认失误，然后改正。

镜子尽管可以正衣冠，却无法映照出人心灵的扭曲。所以，一个人很难察觉出自己言谈举止方面的差错。由于没有一面心灵之镜，这种情况也可理解。不过，只要拥有一颗求索之心和谦逊之心，心灵之镜就会随处高悬。

自己周围的人和物，均是自己心灵的映照，是自己的心灵之镜。所有的事物都能折射出我们的心灵，所有的人也都与我们心灵相通。

古代的圣贤曾教导我们：首先要去除自己眼中的偏见。让我们看待周围的目光再认真一点，让我们倾听别人意见的态度再真诚一点。只要拥有一颗谦逊之心、坦诚之心，周围所有的人和物，就都能成为自己的心灵之镜，将自己言谈举止的正误原原本本地映照出来。

尽人事以待天命

有句话叫作“尽人事以待天命”，其深邃的内涵令人回味。不为私心所束缚，竭尽个人所能发挥的最大力量，在此基础上，静待事态发展。这一事态的发展可能与自己的期待相一致，也可能与自己的期待相违

背。无论哪种情况，都超出了我们自身的能力范围。因此，只要我们做到了尽人事，就可问心无愧，剩下的就是沉着冷静、心平气和地等待。在这一过程之中，或许一条新的道路将会展现在我们眼前。

如果每个人都明白这种心境的可贵，全身心体味这种心境，然后各自发挥所长，那么，这个社会一定会变得异常祥和。

所谓天命，并不是建立在你尽了多少力，就一定能够得到多少回报这样的交易之上的。同时，私欲过重，不尽应尽之人事，只一味期待理想的结局，只能说与真正意义上的知天命还相距甚远。所以，在当今物欲横流的社会中，我们应该时刻做到三省自身。

未雨绸缪

如果下雨，就要打伞。要是没带伞，顶上一个包袱也行。要是连包袱也没有，那就只能自认倒霉了。

遇到雨天没带伞，只能说明你忽略了天气，没有做好相应的准备。被雨淋湿了，方知雨伞的重要。这时你一定会想，下次一定不能再被雨淋湿了，然后决定等雨一停，要做的第一件事就是准备一把伞。这也是人生的一种教训。

这样的道理所有人都明白。我们周围的社会，我们每个人的生活，都会时晴时雨，潮起潮落。不过，只要晴天持续几日，就容易把被雨淋的经历抛诸脑后；顺利的势头一延续，就会忘乎所以、疏忽大意。这也是人的一种常态。

古人言“居于治而勿忘乱”，以告诫我们要做到居安思危。无论是工作还是对其他的事，道理都是相同的。

下雨了就把伞撑开，如果没有带伞，就只能被淋湿了。不过，重要的是在于雨停后要立即做好相应准备，以免再度被雨淋湿。雨天时用的伞，工作时用的伞，人生中用的伞，每一把伞都是至关重要的。

一日三变

宇宙中存在的所有物质，时时刻刻都在运动。万物流转间，所有物

质的形态每一瞬间都在发生变化，昨日的形态不可能一成不变地保留到今天。换句话说，这就是所谓的日新月异。每天都会出现新的发展和变化，这可以说是宇宙间最大的规律。

这一规律也体现在人类身上。昨日的形态今天已不复存在，每时每刻都在变化发展，每时每刻都有新的形态出现。在这一过程中，人类社会实现了发展和进步。

人的思想同样如此。古人云“君子一日三变”，意思是说，君子一天之中三次改变其想法。正是因为能够发现并创造新生事物，他们才能成为君子。由此可知，一天连一变都不愿做的想法是要不得的。

对于变化，每个人都会心存畏惧和不安。这是人本性的一种体现。不过，这也可以说是人心有旁骛的一种体现。一变二变是进步的姿态，而三变四变则是发展的动力，这也是一种看待事物的观点吧。

勤学好问

孩子们的心天真无邪，碰到不懂的事情，他们总会问“这是为什么”“那是为什么”。

孩子们精力旺盛，干什么拼尽全力。对于大人给予的回答，他们会费尽心思去思考。要是想到最后还想不通的话，他们依然还会问“这是为什么”“那是为什么”。

孩子们的心中没有一点私心杂念，无拘无束。好就是好，坏就是坏。因此，对于不懂的事情，他们经常会打破砂锅问到底。孩子们会先问“为什么”，从大人那里得到答案后，会用自己的小脑袋继续天真地思考，之后再问“为什么”。就是在这一过程中，他们一天天地成长起来。

大人也是如此。现在的社会日新月异，我们需要经常询问“为什么”，然后对于得到的答案自己进行思考，或向他人求教。只要坦诚无私，热心且倾尽全力，每个人都可以随处播下勤学好问的种子。而一旦出现疏于求教，今天如同昨日，明日如同今日，十年如一日不思进取的情形，人的进步就会停止，社会的进步也会停止。

繁荣是从问一声“为什么”开始的。

像花儿一样

在沙漠之中发现一处甘冽的清泉，对旅行者而言，是喜悦、是慰藉，也是一种奖励。荒凉山野中毅然绽放的一朵小花，同样是对路人最好的抚慰和褒奖。

如今的社会，虽还未到贫瘠如荒野的程度，但在这个艰辛的时代，人心逐渐失去了平和，甚至变得有些冷漠。

这是一个需要所有人牵起手来，互帮互助的时代。人心已如沙漠般几近荒芜，但至少我们自身要像甘冽的清泉那样，像坚毅的花朵那样，做到正直刚强。

尽管做到这些有些困难，不过，只要对自己的工作引以为豪，感受到自己行为的积极意义，就自然能够发现自己所作所为的价值所在。

所以，无论什么时候，都要沉着冷静、处变不惊，拥有一颗淡泊的奉献社会之心。这对他人而言就是一种极大的褒奖和抚慰。

让我们像花儿一样，像清泉一样。在我们付出努力的同时，也一定能够感受到无穷的喜悦。

各尽所能

追求完美无缺，是人的一种理想，也是一种希望。因此，人们追求完美，在某种程度上是可以理解的。然而，伴随着一次又一次的追求无果，不知不觉中，我们经常会给他人带来痛苦，也给自己平添烦恼。于是我们不禁要问，到底有没有所谓的完美无缺呢？

让松树开出樱花是不可能的，让牛发出马的嘶鸣也是不可能的。松树只能是松树，樱花只能是樱花；牛只能是牛，马只能是马。尽管大自然中的每个个体都不是完美无缺的，但它们都能按照自己的本性，发挥着自己的作用，相互取长补短，从而在和谐之中形成了丰富多彩的美。

人也同样如此。尽管每个人都不是完美无缺的，但只要按照自己的本性，最大限度地发挥自身的本领，就能够在和谐中创造自己和他人的幸福。如果能拥有如此坦诚的心，就自然会变得谦逊起来，对他人也会

变得宽容起来，人们相互之间也能够取长补短、互帮互助。男人就是男人，女人就是女人；牛叫声只能是“哞”，马叫声只能是“嘶儿”。各安其分，各尽所能，繁荣的原理就是如此简单。

探索的生活

凡事首先需要开动脑筋去思考，然后才能去做。如果失败，重新来过即可。要是重新来过仍然行不通，就再一次开动脑筋，再一次重新来过。

同样一件事如果只是简单地重复，无论循环多少遍，都不会有任何进展。当然，我们也可以老老实实遵循先例，但探索出打破先例的新方法更为重要。尝试一下，或许能够发现一条新的探索之路。相较于畏惧失败，更应去畏惧没有探索的生活。

我们正是在祖先一个又一个探索成果的积累下，才过上了今天的生活。即便是在那些不经意间被我们忽略的生活片段之中，也留有宝贵的探索的痕迹。一只茶杯、一支钢笔，如果仔细端详，都会感觉到其设计的精妙之处。这确实可称为一种从无到有的伟大创造。

所以，遇事时，让我们开动脑筋重新思考。今天不要重复昨天的过程。哪怕只有些许的改变也好，哪怕只有一丁点的不同也行。不要让今天简单地重复昨天。许多人微小的探索积累下去，一定能够创造出极大的繁荣。

03 为了每个人生活得更好

让心灵相通

古人云，人生如相互纠缠之绳。的确如此。行走在世间漫长的人生之路上，有喜事也有祸事，有开心之事也有悲伤之事。有时，你认为是好事，结果却是祸事；你认为是祸事，其实却是喜事。“要是一开始不踌躇犹豫，以坦诚谦逊的态度做下去该有多好”——人类肤浅的智慧，经常会让我们在事后捶胸顿足。

没有一件事情从头到尾一无是处，同样，也没有一件事情从头到尾完美无缺。其实，一个人在想不开的时候，是自我封闭了心灵之门；而他在得意扬扬的时候，则是以一颗傲慢的心将自己与他人割裂开来。

封闭自己的心灵，将自己与他人割裂开来，这种心灵之间缺乏沟通的情形，无法推动人们的相互协作与支持，最终只会导致人人都变成了性格孤僻之人。

世事变幻无常。不管是福是祸，任何时候都要以坦诚谦逊的态度让心灵相通，让思想相互碰撞，从而实现互帮互助。

缘分

是缘分让我们来到这个世界，也是缘分把我们结合在一起。

缘分——一个给人古老感觉的词语，却蕴藏着一种深邃的含义。

人与人之间的关系，容易被认为是由个人意志所造就的。因此，这种关系同时也容易被认为，是可以根据自己个人的想法轻而易举地随时斩断的。

然而事实并非如此。人与人之间，实际上存在一种超越所谓个人意志与希望的深深的缘分的力量。男女之间的缘分同样如此。

正因为如此，我们应该更加珍惜这个世界上人与人之间的羁绊，更加认识到它的宝贵之处。在自己的心因不公或不满变得暗淡之前，学会

谦虚地去体会缘分带来的喜悦，让这种喜悦之情，激发出我们的诚意与热忱，去进一步强化人与人之间的羁绊。

随后，一种可以变黑暗为光明的强大力量就会应运而生。

问候

清晨，尽情呼吸着让自己神清气爽的空气，我开始打扫自家门前的道路。住在附近上早班的人迎面走来，问候道：“您早啊！”“您早！”

随口而出的清晨的问候，就像每天的习惯那样平淡无奇。不过，在这里，我们不妨再来认识一下问候的重要性。“昨晚真的好冷呀”，这样的问候源自人们相互间的关切之情；“每次都让您费心了”，这样的问候源于人们发自内心的感激之情。这些问候成了人们每天的口头禅，让工作在温馨的气氛中顺利开展。这些问候语并不是由具体某个人发明出来的，而是由老祖先传下的，可称得上是人们每天生活的润滑剂，发挥着弥足珍贵的作用。有人会说“您是冷到家了吧”。听到这句话，虽说你的身体并不会变暖和，不过说话人可能是想通过一种单口相声般的幽默感，从而让你心里感到一丝暖意。

问候语丰富多彩，重要的是，我们应该更加重视问候语，要有一颗明快而开朗的问候他人之心。

付出与回报

付出与回报，是这个社会的规则，即通过将自己持有之物给予他人，并从他人之处接受与之相称之物。社会由此运转起来。

所以，如果你希望得到更多的回报，只需更多地付出即可。如果不想充分地付出，只想得到更多的回报，这便是一种自私的念头。要是人人都如此，社会的繁荣就无从谈起。

所谓给予，简而言之是一种奉献，就是运用自己的才能全心全意地奉献世人。头脑灵活的人运用头脑，有力量的人运用力量，有能力的人运用能力，温柔的人运用温柔，学者运用学问，商人运用商业活动……

无论什么人，只要认真挖掘，都能找出其独有的宝贵天分，并可以

运用这种天分奉献社会。充满奉献的社会，是人们之间相互付出更多的社会，因而每个人的身心都异常充实。

为了创造共同繁荣的社会，人们都应该学会运用自己的才能全心全意相互奉献。

长处与短处

我们所处的社会，建立在人与人之间相互帮助、协同生活的基础之上。人们的日常关系由此形成。

为了顺利推进这种协同生活，需要各种各样的关心与关怀。其中重要的一点，就是以一颗坦诚之心去看待我们周围每个人的长处与短处，以一颗温暖之心给予他人最大的关怀，让其长处得以最大限度地发挥，让其短处得到最大限度地弥补。

人不是神，要求人做到全知全能是愚蠢至极的。既然如此，那么心中哪怕流露出丝毫傲慢自大，同样也是非常愚蠢的。帮助别人同时也能促成自己的事业，而得到别人的帮助更能使自己的事业顺利发展。如果没有这份理解和关怀，纵有千军万马，也不过是一群内讧不断的乌合之众。

人既有长处，也有短处，这可以说是人与生俱来的宿命。这一宿命最终会带给人繁荣还是贫困，取决于人们相互之间是否拥有关怀之心。

忍耐之心

怎样的人是好人，怎样的人是坏人，不能一概而论。不过，包括触犯法律之人在内，那些被公认为不好的人，就如同海滩上无穷无尽的细沙一样，无论昨天还是今天，从来都没有消失过。

万物亦是如此。追求真善美是每个人的理想，但无论怎样追求，丑陋邪恶之物也不会消失，它们在任何时代都会混杂于美好事物之中。于是美丑并存，形成了自然景观，而世界也正是运动于其中的。

正因为如此，人们需要抱有一颗忍耐之心和宽容之心。这个社会中有好人，而那些被认为不好的人也不会消失。身处于这个社会之中，要

是没有忍耐和宽容之心，我们的心灵就会一味暗淡下去，最终唯有感叹处世的艰辛。

人与人之间是一种相互依存的关系，共同维持每天的生计，共同开展每天的劳作。社会上并不只有好人，而是有各种各样的人。因此，从现在起，让我们逐步培养一颗忍耐和宽容的心。

共同生存

人的生命是宝贵的，应该得到所有人的尊重。然而，人在认识到自己生命宝贵的同时，却容易忘记别人生命的宝贵，于是，人们的私心会率先膨胀，变得利欲熏心。也就是说，人被自身束缚住了手脚。作为人性的一种体现，这种情况在某种程度上也是无法避免的。

但这样一来，人类共同的繁荣就真的无法实现吗？人类原有的特长就真的无法发挥吗？

所以，在某种情况下，还是应当忽略自己，成就对方，甚至要舍弃自己，让对方得以生存。我们只要拥有这样的意识，就可以造就双方都能共存的生机勃勃的繁荣社会。这也是人应有的宝贵精神。

通过舍弃自身首先让对方生存，从而使自己也得到生机，最终实现双方的共同生存。这将使我们最终实现繁荣、和平与幸福。

为了更好地创造繁荣的社会，我们需要培养出一颗礼让而谦逊的心。

明确责任

在一个与自己完全无关的时间，发生了一件自认为与己完全无关的事情，于是便以为自己完全没有责任。不过，仔细想来，自己真的有把握说，自己对此没有一点责任吗？

在这个社会上，人与人之间存在着千丝万缕的关系，因此可以说，并不存在真正的与己毫无关联之事。

基督在其所处的时代中，将与自己素昧平生之人的所有责任背负于

自身，在此基础上，又以一己之身，承担了其后世无数人的责任。

当然，要求每个人做到这一点是不切实际的，除非我们都变成基督。不过，我们至少应该意识到自己的责任，而不是总想把责任推在他人身上。我们不同于猫和狗，它们只要自己不顺心，就会毫无羞耻地撕咬、伤害同类。

在天地自然之理的作用下，人类与动物是截然不同的。这种差别异常珍贵，起码我们自己不要去将其玷污。

真心接受批评

受到批评，对于我们每个人而言都不是一件开心的事。就算承认自己有错，但还是不希望受到批评。因此，不愿受到批评是一种人之常情。

对于批评者而言，批评同样不是一件开心的事，也不会留下愉快的记忆。因此，能不批评就尽量不去批评，这也是人之常情。

然而，人情相互交织，要都采取马马虎虎、含糊不清的态度，既没人批评，也没人受到批评，那将会是一番怎样的景象？神也就算了，我们只是普普通通的人。长此以往，不知不觉之间，我们对事物的看法会越来越浅薄，做决定时就会变得优柔寡断。

当然，我们不能被私情驱使随意批评，但基于常理之上的认真批评和认真接受批评，是每个人超越人情之上的一个重要义务。只有受到批评，人真正的价值才能得以体现。无论批评还是接受批评，希望每个人都能认真对待。

只有人类能做到

有种观点认为，这个社会是建立在人与人之间的契约关系基础之上的。从与朋友见面时间的约定、金钱物品的借贷约定，到公司规定、国家法律，都可以看作为维持社会秩序的和谐而缔结的一种重要契约。

契约只有在相互信任的基础上才能生根开花。因此，这些契约能否得到遵守，是衡量人的精神是否高尚的晴雨表，道义和道德的成果也在

其中得以体现。

因为自己情况有变，就随意不遵守约定，这纯粹是动物的行为。只有人类，才具备严格遵守相互间所订契约的与生俱来的崇高精神。

一旦这种精神弱化，将会成为影响身心的巨大负能量，波及社会生活的方方面面，而且其后果绝不仅仅是浪费了见面时间那样简单。让我们都来从遵守约定做起。

不谙世事

顽强忍耐，坚韧不拔；掌握知识，应绝对听从校长和老师的指令；校长和老师进入及走出教室时，应起立迎送；回答老师提问时应起立，在得到老师同意后方可坐下；要向校长和老师表达敬意，路上遇到校长和老师时应有礼貌地鞠躬致意；尊敬年长之人；善待老人、幼儿、弱者，为其让道让座，尽己所能给予帮助；听父母的话，帮父母做事，照顾弟妹.....

以上是苏联以教育部令形式公布的中小学《学生守则》的一部分。违反上述规定的学生，将受到勒令退学的处罚。据说中国也制定过相同的学生守则，而欧美各国的情况也大体相似。

无论哪个国家，即便国情相异，但为人之重要准则却是万国通用、人所共知的，因此不管在哪里，不管是谁，都会认真遵守。我们决不能变得不谙世事，游离于世界之外。

04 独立做决断

烦恼

人不是神，所以做不到任何事情都能先知先觉，任何事情都能顺心如意，无忧无虑。

于是，我们每天都有所忧、有所虑，都会时常感到迷茫和彷徨，难下决断。

对弈时，不知所措中随意落下一子，不会对其他人造成什么影响。然而，在这个人与人之间的关联越发紧密的社会中，要是带着迷茫和烦恼干工作，就会给别人带来巨大的麻烦。

不懂的事情可以请教别人。不要幽闭在自己的世界中，要坦诚而谦逊地倾听他人的教诲。无论别人的意见是否合适，只要自己拥有一颗真诚求教之心，总会从中获益。

相对于以烦恼、迷惑、忧虑为耻，更应以总是幽闭自己、不向他人求教为耻。

当机立断

沿着一条笔直的道路埋头走到底并不容易。如果道路是东西南北纵横交错的，那么，一边摸索四通八达的道路一边前行，就更加不易。

怎么办？该走哪条路？此时，就算你左右彷徨，不知所措，也只能耽误自己的时间。

如果只有自己一个人，在遥远的路途中偶尔犹豫一下也无关大局；但如果有许多人跟在你的后面，许多人都为前进方向所困扰的话，面对四通八达的道路，他们只会更加抱怨行路的艰辛。

前进亦可，停留亦可。重要的是，首先要当机立断，并亲自做出决断。至于这是否是一条最适合的道路，并非神的我们可能无法预知。不过显而易见的是，犹豫不决对大家来说都不是一件好事。

今天，无论是漫步在人生之路上，还是进行企业经营，甚至大到国家管理，都需要重新认识当机立断的重要性。

发号施令

上司吩咐下属按照自己的设想去做，下属依令行事，一切有条不紊，对于推进工作而言，这是非常重要的。不过，如果人们习惯了听命于人，一旦没人发令就不去行动，同样也是很麻烦的。这种僵化的模式，无法促进个人或社会的发展与进步。

就算没有下达命令，下属也可以通过用心揣摩上司的意思，适时恰当地主动推进工作。只有采取这种灵活的工作模式，才能带来无限的发展。

为此，发令之前，上司首先要耐心倾听下属的诉说。倾听之后的环节是提问。要是发现下属与自己的想法存在相异之处，如果是对方有所忽略，就善意提醒其注意，如果是对方没有思考到位，就摆事实、讲道理。在下属心领神会的基础上，上司要果断下达命令。使下属信服，是上司高超智慧的体现。而让下属不明就里地唯命是从，如上所述，是一种僵化模式的体现。

由此可见，发号施令并非一件易事。

风乍起

风乍起则波涛涌，波涛涌则船摇晃。相比摇晃，人们自然希望船只能够平稳。但在风大浪急时，哪怕数万吨级的巨轮，也不可能一点不发生摇晃。要是强制它不摇晃，反而会发生危险，可能导致船只破损甚至倾覆。因此，在不可避免地发生摇晃的时候还是应该顺其自然。这也是一种策略。

这个时候，最重要的是不要惊慌失措、自乱阵脚。惊慌失措就会迷失航向，甚至会让本可有惊无险的船只葬身海底。这个时候，需要每个人都能冷静，并忠实地履行自己的职责，这会使全员齐心协力，共渡难关。

没有比暴风雨来临之时的相互协作更为宝贵的了。一旦成员惊慌失

措，这种协作之力将会遭到破坏。因此，与其畏惧船只的摇晃，不如关心如何维持协作之力。

人生可谓是福祸相倚的，何时暴风雨会突然光顾，谁也无法预料。

现在的我们，需要时刻冷静地关注自己的周围，时刻做好充足的心理准备。

判断与执行

无论做什么，都需要率先进行判断。要是判断有误，所有的辛劳都将会付诸东流。

不过，我们不是神，没有足够的先见之明，无法洞若观火，更不能做出万无一失、100%正确的判断。做出判断已属不易，更加不能奢望达到100%正确，因为那是只有神才能做到的事情。我们普通人，充其量只能达到60%的正确率。不过，如果对自己的判断有60%的把握，这样的判断基本上可以认为是稳妥的。

之后，要看的就是勇气和执行力。

无论多么准确的判断，要是缺乏付诸实施的勇气和执行力，就将失去全部意义。通过60%准确的判断，勇气和执行力将创造出100%实实在在的成果。

60%已经足够。我们要谦逊而认真地做出判断，同时保持可以创造出100%成果的果敢的勇气和执行力。

蝇头小利

一马疯则万马狂，这一现象并非只限于马群。人类之中，只要一个人的想法出现些许偏差，受其误导，许多人都会偏离方向。尤其当面临利欲选择之时，人们的判断往往格外狂躁，会被蝇头小利所束缚。

古人早就告诉我们，不要被蝇头小利捆住了手脚，否则，结局一定是惨痛的。如果这惨痛的结局最终伤害的只是自己，还算万幸，但在当今这个人与人之间、业务与业务之间都保持着千丝万缕联系的社会

中，一损则俱损，因此一个人想法的偏差将会带来非常严重的后果。

这个道理实属老生常谈。不过，联想到当今社会的许多问题都是由少数人的利欲熏心所引发的，我就不由自主地想要一遍又一遍大声疾呼：不要被蝇头小利束缚了手脚！

我不想危言耸听。大家也可以认为我这样做是白费气力。我的最终目的是希望唤起人们，使其觉醒。因此，我还是要一遍又一遍不厌其烦地呼吁下去。

自认为善

经常会有这样的情况出现：自以为出于善意，但实际干起来却没有像预想的那样，最终常常出乎意料地导致相反的结果出现。其中的原因多种多样，或许是因为考虑不周，或许是由于方法失当，但仔细分析一下，还是能发现其中隐藏的玩弄计谋的痕迹。

善意之计也好，恶意之计也罢，计谋终究不过是计谋。恶意之计固然不可取，但即便是善意的计谋，一旦玩弄过度，可以说也如同恶意的计谋一样，绝不会受到欢迎。也就是说，凡事应以无谋为上。

无谋从本质而言就是回归平凡，不过，如果想要理解无谋的真谛，并超越行为、超越思维，将其以一种自然的形态体现于自己的言谈举止之间，就需要非同一般的领悟与修炼。

在终日忙忙碌碌，面临诸多意想不到的烦恼的今天，我们不妨抽空去体验一下这种无谋的心境，进而平心静气地反省自身。

一击毙命

从前，为了做到所谓的一击毙命，据说需要一种残酷的心理要求和手法。因此，武士们都以在最后关头有所放松，心慈手软，未能按照其手法做到一击毙命为最大的耻辱。

遇事洞察秋毫，看穿其本质，然后果断处理，不留死角，对于从前的武士而言，是最为重要的心理素质。这种心理素质是他们从孩提时代开始，通过日常司空见惯之事，甚至包括举筷放筷这样的细枝末节，在

严格的礼仪教育下，一点一滴培养起来的。

用这样的标准再来衡量一下人们今天的行为，遇事马虎处理，做不到一击毙命的情况实在是太多了。

历经千辛万苦好不容易完成了99%的工作，如果因为最后的1%未能实现最后一击，就等于一开始什么都没做。“要是我稍微用点心，要是我稍微注意点意”……事到如今，只能追悔莫及。

让我们都像从前的武士那样，拥有一颗一丝不苟的心，将在工作中做不到一击毙命视为最大的耻辱。

发挥灵感

剑手持剑相向而立。这是个令人窒息的时刻。剑身寒光一闪，劈刺，拨挡，飞身躲避，真是迅雷不及掩耳。

这其中没有什么大道理可言。并不是因为对方的剑身从右手边刺来，就考虑是不是从右侧将其挡开，然后一个一个摆开架势进行回击。此时，是一种看不见的灵感驱动全身，让自己在瞬间做出相应的反应。这种反应的正确性、合理性超出了一般道理。

说到灵感，总会给人一种非科学的含糊不清之感。然而，在反复修炼基础上产生的灵感，却拥有一般科学所无法匹敌的正确性、合理性，反映出了人类修炼的宝贵价值。

许多为世人所称道的科学发明创造，是科学家依靠长期苦心钻研产生灵感，然后将这些灵感与科学原理相结合进行应用化推进而来的。也就是说，科学与灵感，原本并非相互矛盾的。

苦心钻研和磨炼是十分重要的。让我们更加重视发挥灵感，更加努力地苦心钻研吧。

不为私心所困

《太阁记》中有一段非常著名的故事。当年，明智左马介光春被堀监物重重围困，自感此次凶多吉少，于是将城内为数不少的名贵器物尽

数抛出城外。“此诸物吾不忍其化为灰烬，望借贵公之手还于世间。请领受之！”

他有过这样一番名言：“吾日夜所思，无论何种重器，仅于有幸之人拥有时为其所有，然绝非个人之物。吾坚信天下之物皆为世间之宝。名器宝物，若一代人拥有，为时定短，故愿将其命托付世间，以期永世珍藏。若其毁于战火，实为国之大损。此乃武门之人无德之举，定为后世之人无穷之叹。于此，故将其托付贵公。”

光春这一不为私心所困，直到最后关头，依然站在无私立场之上做出判断，准确无误进行处置的态度，是在历史长河中培育出来的人类原有的真正价值的体现。

世间之宝并不仅仅是指秘藏的名器。我们所被赋予的日常工作，也全都是世间之宝。为了能够拥有这样的认识，开展工作时不为私心所困，今天，我们依然需要以光春的言行作为自己行动的规范。

自问自答

自己的所作所为，别人会做出评判。有的是褒奖，有的是贬低；有时会遭到无情冷遇，有时又会出乎意料地收获如潮好评。观点五花八门，评价各式各样。

因此，我们会因兴奋而沾沾自喜，也会因得不到理解而心灰意冷。有喜有忧是人间常态。无论赞美还是谩骂，不妨将其都看成别人对你提出的宝贵意见。

别人的评价固然重要，但更为重要的，是我们自己对自己做出的评判。自己的举动是否真的正确？自己的想法、做法是否真的没有差错？我们需要坦诚地对自己做出正确的评价。

为此，首先需要坦诚地反复进行自问自答，就是不断自我提问，然后自我回答。这绝非易事。一颗浮躁之心是无法做到这一点的。而只要做到这一点，就会获得真正的勇气和智慧。

我们不妨再来尝试一下自问自答。先向自己提一个问题，再由自己做出回答。

坚韧不拔

再好的事情，也不可能一举成功。贸然决定去做某件事情，其中一定存在不合理之处。希望每个人都能明白，所有的事情都是一步一步完成的。

因此，越是认为好的、正确的事情，做的时候越是需要耐心与毅力。

俗话说“德不孤，必有邻”，正确的事物终有一天会得到人们的理解。不过，这并不是一蹴而就的，需要一个循序渐进的过程。因此，一件事情无论你认为它多么正确，也不能拘泥于其正确性而盲目冒进，或者气急败坏地说别人的坏话。为了向世人询问自己的所为是否适当，首先需要一种凭借耐心与毅力推进工作的谦逊姿态。

这个社会充满了浮躁，如果不脚踏实地，极容易丧失耐心和毅力这两种美德。因此，我们需要以谦逊的态度，一而再，再而三地不断反思自己。



在美国洛杉矶游行（PHP供图）

05 受煎熬的并非只有你

百折不挠

社会是宽广的，人生是漫长的。社会之中，人生之中，困难、麻烦、痛苦、艰辛，百种滋味都有，只是程度不同而已，受煎熬的并非只有你。

遇到不顺之事，如何看待，如何应对，决定着一个人的幸福与不幸，进步与后退。太难了，该怎么办，如何是好？如果有这种想法，心胸会变得越来越狭隘，本可以想出的对策也会付诸东流，本来乐观的心情也不复存在。到头来，会认为一切不如意的根源都在他人，心情因不满而灰暗，不平使自己身心俱伤。

断然行事，鬼神也会让路。不把困难放在心上，创新思路，坚定信念，迈步向前，困难或许反而会成为你崛起的基石。重要的是想法、是决心，是百折不挠的精神。

人心如孙悟空的金箍棒，可以伸缩自如。遇到困难的时候，不妨运用这颗自如之心，反过来去开拓实现自己理想的坚实之路。

忧虑也是好事

如果没有任何担心，没有任何忧虑，没有任何畏惧，这个世界将会无比祥和安泰。这是我们最为期待的理想状态。不过，世间万事绝不会如此随心所欲。人生之中总会有担心、有忧虑、有畏惧。

从真正意义上来说，竭尽全力、义无反顾地去克服这些所谓的人生威胁，使生活每时每刻都平安祥和，从而体验到人生最大的价值和深远的意义所在，才是最为重要的。如果没有这样的心理准备，这个世界只能让你觉得无比可憎，你的人生将备受捉弄，变得黑暗无比。

面对烦恼，不能心存畏惧，不能胆怯退缩。“忧虑也是好事。”担心或者忧虑，也是创造新事物的一种转机。如果这样一想，就可以堂堂正正地面对忧虑，进而集中力量和智慧，最终一定可以创造出意想不到的

新成果，开辟出意想不到的新途径。这确实让人感到不可思议，但正是这种不可思议，体现了人世间无穷的奥妙。

静待之心

做任何事情都需要一个时机。时机，是一个超越人的控制力，人的肉眼无法看到的自然之力。无论你怎么期盼，春天不来樱花不会开放；无论你怎么焦躁，时机未到事业不会成功。冬天来了，春天就不远了。樱花会静静地等待春天的到来。这是一种对大自然的恩惠深信不疑的心态。

痛苦的时刻一旦过去，幸福的时刻必将来临。成就大业之人，一定都拥有一颗静待时机之心。他们不焦不躁，静候时机来临的那一天。何为静待时机之心，只要看一眼等待春天到来的樱花，便可知晓。不过，如果只是碌碌无为地等待，无异于一种充满侥幸的等待。静待春天的樱花，没有一刻不在积蓄着力量。如果没有积蓄起力量，即便时机到来，也无法成就大业。

时机不成熟，静待即可。要发自内心地相信大自然的恩惠，相信时机定会来到，扎实地积蓄力量。对于扎扎实实自我积蓄力量之人而言，时机一定会到来，幸福一定会到来！

即便被告知需要等待，依然心浮气躁，这是人之常情。然而，任性自私的人情无法阻挡自然规律。人们应该相信，自然规律并非冰冷无情，温暖的阳光一定能够洒向静待时机之人。让我们都来培养一颗静待时机之心。

站在十字路口

动物园中的动物既不会为没有食物而发愁，也不会有被其他动物伤害的恐惧。在规定的时间内，它们能吃到营养丰富的食物；在被保护的围栏里，它们可以随意伸着懒腰，打着哈欠，显出一副悠然自得的样子。

不过，它们真的开心吗？尽管无法揣摩它们的心理，不过，相信它们不时会憧憬着驰骋在广袤无垠的原野之上的幸福，尽管这种幸福可能会使它们的生命受到威胁。

如果我们没有任何一丝的不安和担忧，我们就没有必要费心劳神地付出任何努力。我们经常会渴望出现这样的境遇。然而，这样的境遇真的能够孕育出强大的生命力吗？

当站在不知向左还是向右的十字路口上，心中充满不安时，只有直面困难，倾尽所有力量，以生命为赌注开拓向前。可以说，这才是人生最为充实、最有活力的形态。

当面临困难心存胆怯时，不妨考虑一下这些。

所谓社会

所谓社会，既充满了严酷，也充满了温情。对此，曾有人风趣地说，“如果有一千个失明的人，同时就会有一千个目明的人。”

人世间有很多“失明”之处。因此，工作中马马虎虎、得过且过，有时也会睁一只眼闭一只眼地混过去。也就是说，广阔的社会需要有相应的包容力。不过，要是对此习以为常，对社会现象过于姑息放纵，当你遭遇“目明”之处时，就会感到受到限制，浑身拘束。

有时，自己拥有不错的思路，也付出了不懈的努力，却一直未能得到社会的承认。这种时候，要是感到世态炎凉，自己被人抛弃的话，就容易丧失信心。不必悲观失落。有一千个失明的人，就会有一千个目明的人。在他们那里，一定蕴含着让你意想不到的人间温暖。

总之，人世间既冷酷无情，也无比温暖。对于它，我们永远不要忘记谦逊，不要丧失信心，要以一颗坚强的心稳健地走出一条属于自己的道路。

工作就是决胜负

干一项工作，实际上是在决一场胜负。每时每刻都是决定胜负的过程。每个人都应该以一决雌雄的气魄，对待每天的工作。

如果是普通的工作，哪怕出现些许的怠慢和失误，也不会危及自己的性命。不过，在这种懈怠状态之下，天一黑就收工回家，长此以往，不知不觉之中会产生疏忽与懈怠。今天，不就是昨天的重复嘛；明天，

与今天相比也不会有太大变化吧.....

这样一来，好的想法就不会出现，创新与开拓也将停滞不前。这样固然没有压力，但也不会有任何喜悦。

平稳无事是一种活法，但一直这么下去，一定会感觉索然无味。世界局势和国情每时每刻都在发生变化，我们不能有一刻的懈怠。这种时候，只有以一决胜负的最大勇气面对工作，才能创造真正的繁荣。

这个时候，一个人能否做到以一决胜负的气魄对待工作，会变得一目了然。

隐忍之德

隐忍是至关重要的美德。然而，近来这种隐忍之德越来越被人所忽略，人们哪怕遭遇一点点困难就会叫苦连天。事与愿违之时，人们缺乏克服困难的的精神，丧失锐意进取的勇气，只会把失利的责任推在他人身上，怨天尤人、责备社会。

同样，如果在商业活动中，一旦产品滞销，你就认为是世道不公，这样就不会有人再愿意与你合作。你的产品即便质量再好，要是没有令人满意的售后服务做支撑，也不会有人问津。

因此，如果出现产品滞销，首先要进行自我反省，进而以隐忍之心卧薪尝胆，不断提升自身实力，最终做到让消费者心甘情愿地花钱购买你的产品。

车轴一旦老化，就会很快断裂，而使车子东倒西歪；人一旦失去耐心，就会悲伤哀怨，而使自己心神不宁。

我们应该将隐忍看作一种美德，在言谈举止中保持这种美德。

06 丧失信心时

拼命思考

在有的人眼中，人生如一条康庄大道；在有的人眼中，人生有如峰峦叠嶂、坎坷崎岖的旅途。不同的人，都会认为自己看到的是事实。

不过，我们每天所经历的旅途，确实不能称之为康庄大道。刚翻过一座山峰，下一座山峰又在等着我们。还没等我们抬头喘息一下，新一轮的攀登又开始了。这样日复一日，我们会不由自主地感慨，难道这就是人生的真谛所在吗？

然而，在神的眼中，这又是一番怎样的景象呢？或许在他们看来，普通人眼中充满崎岖的人生，其实就是一条宽阔的康庄大道。换句话说，上天赋予我们的人生，原本就应该是一条宽阔的康庄大道，但因为我们的灵魂未能意识到这一点，我们的心胸未能敞开，所以才呈现出峰峦叠嶂的景象。

总有一天，我们能够意识到这一真相。不过，现在我们要做的，是拼命地沿着这条道路走下去。人生无论是崎岖还是平坦，拼命思考是照亮这条道路的一盏关键的指明灯。

摔倒之后

有句谚语叫作“摔倒七次后，就爬起八次”，反映了一种面对失败百折不挠的精神。

人生之路是漫长的，社会是广阔的。所以会有失败，会有悲观失落。这个时候，这句谚语难能可贵。

摔倒七次后是可以爬起八次，不过，要是把事情想得如此简单，未免有些愚钝。

第一次摔倒后要是不长记性，就算摔倒七次，结局肯定也是一样的。所以，只要摔倒一次，我们就应该牢牢记住。

因此，拥有一种“摔倒后不仅仅是站起来”的心态极为重要。在有些情况下，这句谚语会作为心术不正的代名词使用，不过，从前的名人大家，在摔倒中有所领悟的倒是不在少数。

摔倒后不仅仅是站起来，这并非一种心术不正，而是一种认真。

与其畏惧失败，更应畏惧不认真。只要认真，哪怕失败，也能充分做好“不仅仅是站起来”的心理准备。

“摔倒后不仅仅是站起来”，希望我们都能具有这种认真的精神。

失败还是成功

行百事，仅一事成，这究竟是失败还是成功呢？

很多情况下，人们会因未成的九十九件事灰心丧气，将一切视为失败，从而悲观失望，丧失再度挑战的勇气。这样的结局，确实是一种失败。

不过仔细想来，行百事并非百次均失败。其中，不是还有一次成功吗？只要成功一次，其他的九十九次，就都存在成功的可能。

这样一想，勇气与希望就会油然而生。同时，对仅有的一次成功也不要骄傲自满，而是要将其当作宝贵的阶梯，满怀信心，再度向其他的九十九次发起挑战。

只要做到这一点，就相当于全部成功，自己的所思所想一定能够实现。

我们应该将目光投向何方？是心怀一次希望，还是陷入九十九次失望？失败与成功的界限就在于此。通往繁荣的路标也在于此。

毫厘之差

天才与疯子的差别只在毫厘之间。就是这毫厘之间的差别，却可能导致天壤之别，所以我们不能小看这毫厘之差。

聪颖与愚钝的差别也是如此。聪颖与愚钝之间存在巨大的差异，然

而，它们也是从毫厘之差区分开来的。也就是说，见解上细微的差异，决定了一个人是聪颖还是愚钝。不管怎么看，每个人都有主张自我的一面。因此，每个人持有怎样的见解都无妨。不过，正因为见解上的毫厘之差可以决定一个人是聪颖还是愚钝，是成功还是失败，是富贵还是贫困，所以，还是不要随意发表见解为妙。

仔细想来，我们的生活不也都是被毫厘之间的差异所深刻主导的吗？捕捉事物的细枝末节非常重要，它能让你拥有一颗坦诚之心。是否能够以这颗坦诚之心看待事物，是毫厘之差的关键所在。

绝对的自信

人们常说，每个人都要以绝对的自信，坚定地走属于自己的人生之路。确实应该如此。不过，仔细想来，所谓绝对的自信，人世间既不可能存在，也不可能拥有。

时刻变幻无常的世界，不可预知明天的我们，只要不是神，不是佛祖，就不会有绝对没有差错的道路。正因为如此，为了在人生的道路上少犯错误，我们才会忧心忡忡，才会殚精竭虑。即便认为似乎没有其他路可走，似乎这条路最适合自己，可心中依然充满忐忑。忐忑是可以理解的，只要鼓起勇气，自我鼓励着不停地走下去就行。

虽然看起来信心满满，但事实上摸索前行的人生需要谦恭的态度。要说无助或许确实无助，不过，与其陶醉于没有把握的绝对自信中，不如以这样的心态谦虚前行，以减少对自己和他人的伤害，从而最终走上一条最佳的道路。

定下心来

暴风雨来临，山洪泛滥，城市被淹。我们可能认为这个城市将就此毁灭，实际上却未必如此。常有这样的情况出现：十年之后，有些受灾城市比没有受灾的城市更加整洁、更加繁荣。

居住在这些城市中的居民付出了巨大的牺牲，遭受了异常的苦难。但他们未向苦难屈服，心中充满干劲，每个人都发挥出超出他人一倍的智慧，付出超出他人一倍的辛劳，最终拉开了与未受灾城市之间的差距。一方碌碌无为，另一方则想方设法竭尽全力，这就是差距形成的原

因。

我们都不希望遭遇灾祸和苦难，都希望能够万事顺遂。之所以无法如愿，是因为我们生活在这个世界上，所走的是常人的道路。因此，我们会在不测之时，遭遇不测之事。

因此，万事顺遂诚然可喜，苦难来临也不应畏惧。我们要杜绝享受安逸、随波逐流的念头，在任何时候都要定下心来，发挥创造力，集中超过别人一倍的智慧，付出超过别人一倍的辛劳，在人生的道路上勇往直前。

拒绝拘束

要是以拘束的姿势坐在拘束的场所，血液循环会出现不畅，脚也会发麻，身体最终会变得僵硬，无法自由活动。随心所欲固然不可取，但也不能太拘束，最好是可以自由自在地任意伸展。

无论任何场合，都不能拘束。不能拘束自己的身体，更不能拘束自己的心灵。心灵一旦变得愚钝，智慧就将枯竭。

看待事物的方法有很多，一种看法未必永远都最为正确。必须结合时间和空间自由转换。而一旦心灵遭到禁锢，自由将不复存在。那样的话，自己总被一件事情所烦恼，最终会自缚手脚，动弹不得。这样一来，又何谈发展呢？

万物日新月异，变化无常。昨天的一切相较于今天已经过时，今天会产生新的事物和新的观点。

我们要拒绝拘束，以一颗自由之心去看待事物、思考事物。

事物之理

一旦我们心态失衡，就总会觉得别家花园的花朵开得更艳，就会认为孜孜不倦认真工作的只有自己一人，别人都是近乎不劳而获地干着一本万利的勾当，于是感觉自己十分可怜孤独。然而，这种想法是不可取的。

作为人之常情，出现这样的迷茫是可以理解的。但要知道，这个社会上绝无一本万利之事，也无不劳而获之人。如果觉得有，则是自己的心魔在作祟。事实上，每个人都是一步一步脚踏实地，创造出属于自己的成果的。

不劳而获地达到一本万利，那是一种自私自利的行径。即便可以得逞于一时，也无法逍遥于一世，必将以失败而告终。这是事物之理，偏离这一道理而追求非分之望，可谓贪心不足。

贪心不足是失败之源。沿着一条符合事物之理的道路，踏踏实实一步一步走下去，才是正道。

一人之智

我们都不是神，每个人的智慧自然有限。再伟大的人，也不是全能的。以此有限的智慧漫步于人生之路，奋斗于人世之间，往往会产生迷茫，遭遇挫折。

如果仅凭一己之力能够渡过难关固然值得庆幸，然而生存在这个世界上，人与人之间的关系是千丝万缕的，自己一旦受挫，也会殃及他人。所以，还是不要过于相信自己一个人的智慧为好。

不清楚的就去问，不明白的就去请教。即便自认为已经明白，也不妨再去向他人进行确认。

古语云：“夫见博则不迷，听聪则不惑。”无论对方地位如何，只要以这种谦逊的态度面对，一定可以获得意外的惊喜。也就是说，一个人的智慧变成了两个人的智慧，两个人的变成三个人的，三个人的变成四个人的，多多益善。这就是所谓的集思广益。

我们要时刻牢记，不要仅凭一人之智行走于人生之路。

否极泰来

广阔的社会，漫长的人生，并非总是充满了令人心情愉悦之事。如果没有任何辛劳、任何忧虑，只是在祥和之中享受安逸，这固然可喜可贺，但这样的事情可遇而不可求。我们经常时而哀怨叹息、怨天尤人，

时而陷入一筹莫展、左右为难的窘境。

然而，这一切都弥足珍贵。只有哀怨，才能让我们体会到人生的深刻；只有窘境，才能让我们体味世间的各种况味。

记在头脑中固然重要，但亲身掌握更为重要。品尝后方知盐是咸的，掌握知识的方法也是多种多样的。

身陷窘境，不正是接受历练的宝贵机遇和难得时机吗？这样一想，痛苦之中，就会激发出勇气和干劲。在重新审视自身境遇的过程中，也会获得新的智慧。随即，因祸得福，否极泰来。当一缕阳光穿破云层照耀人间之时，我们一定能够开拓出一条崭新的道路。在这条道路上，我们将再次满怀信心地向着春天重新出发。

07 为了把工作做得更好

自己的工作

无论什么工作，都是建立在社会需求基础之上的。要是没有世人的需求，一项工作就不能成立。比如人们希望在街头能够方便地擦上皮鞋，于是相关的擦皮鞋产业应运而生，否则，这样的产业就不会出现。

因此，认为自己所做的工作只与自己相关，这种想法完全是错误的。自己的工作，本质上是世人需要我们去完成的社会的工作，这正是工作的意义所在。

如果一个人具备了相应的热情，这个也想干，那个也想干，应该值得肯定。不过，要是忘记了自己的工作实际上是社会的工作这一要点，热情就会成为一种野心，变成一种小小的自我满足。

工作能否得到拓展，完全由社会决定。所以，我们只要按照社会的需求，自然地拓展工作即可。

重要的在于，应以诚实谦逊的态度、热情饱满的精神，去完成社会需要我们去完成的这份工作，以我们全部的精力，全心全意去回报社会。希望我们都不要忘记自己工作的意义所在。

改进工作方式

挥汗如雨地工作是可敬的。然而，如果总是这样工作，则是一种缺乏智慧的表现。这等同于今天还像过去那样，放着火车不坐，吭哧吭哧一步不停地沿着东海道从头走到尾。

东海道53个驿站之旅，经历了由步行到轿子，由轿子到火车，最后由火车到飞机的历史变迁。随着时间的推移，行走于其间的人们，挥洒的汗水越来越少。

比别人多干一个小时的精神是宝贵的，这是一种努力、一种勤勉。不过，要是比过去少干一个小时，却能取得比过去更好的成果，则更加宝贵，因为这体现了人们工作方式的进步。

如果没有创意，如果不经琢磨，这样的进步就无法实现。认真工作是值得尊敬的，不过在工作中更需要创意、更需要琢磨。

挥汗如雨的工作形象值得称道，而额头不带半点汗滴的轻轻松松的工作形象更值得称道。这不是懈怠，而是经过认真琢磨后的工作享受。在快乐工作的同时取得骄人的业绩，希望我们都能琢磨出这样的工作方式。这是社会繁荣的源泉。

讲求速度

行事周到缜密，一遍又一遍地检查，确保万无一失。这种工作态度在任何时候都非常重要。不重细节，难成大事。再小的事情，做起来都需要全身心投入。

然而，遇事如果都全身心投入地去做，就要花费大量多余的时间。这样一来，一件事情完成得再好，恐怕也无法称之为圆满完成吧。

从前的名人大家，他们引以为豪的是作品的完美无缺，而花费的时间则是次要的。如果是在节奏悠缓的德川时代，作为有内涵的体现，这种情况可能会受人追捧。然而，今天的时代却是一寸光阴一寸金，每分每秒都是宝贵的。因此，细心缜密固然重要，但如果不能以比过去更快的速度去完成工作，不仅无法称得上圆满完成，也无法真正令人满意。

我们既不能手脚麻利却马虎毛糙，也不能认真细致却行动迟缓。既要缜密，又要迅速，这才是今日名人大家的风范。

规矩的重要

早起洗完脸，全家人首先跪坐在佛龕前，双手合十。哪怕一炷香的工夫也可。这是每天早上必须遵守的规矩。

临睡前也是如此。夜晚有夜晚的规矩，同样必须遵守。没有必要拘泥于它的形式。每天的规矩源于这种认真的态度。

无论做什么事情，规矩最为重要。没有规矩的生活是混乱不堪的，不仅缺乏活力，而且也不会丰富多彩。

经商如此，经营也同样如此。没有定下规矩的经营，总有一天会在某处露出破绽。经济形势好时还可支撑，一旦出现萧条，就会立即崩溃。正如千里之堤溃于蚁穴，一笔大买卖，也会毁于规矩的松懈。因此，平素我们对待再小的事情也须定下明确的规矩。

为了做到这一点，礼仪的重要性不言而喻。在日常生活之中，我们需要掌握正确的礼仪。这不仅是为了自己，也是为了避免给他人带来不便。

让我们一起以正确的礼仪，共同营造有规矩的生活。

看清指示旗

去靶场练习射击的时候，远处靶标下方会有专门的人负责指示。每当你发射一颗子弹后，他会摇动指示旗。根据其摇动的方向，你能够马上知道自己射出的子弹是命中了靶标，还是偏离了靶标，是偏左还是偏右。下一次发射前，你就可以做出相应的调整。

在这样反复的调整中，你射出的子弹就会越来越接近目标。不过，要是没有这面指示旗，恐怕就算你射出100万发子弹，也如同在漆黑的夜晚乱射一气一样，不仅不知射击的效果如何，而且也不会有任何提高。

由此想来，我们每天的举止，实际上也被为数众多的这样的指示旗所左右。其中，有像数字这样看得见的有形指示旗，而更多的则是看不见的无形指示旗。

在慎重分析每天所取得的成果之时，只有辨明那些看不见的无形旗帜的指向，才能在工作上实现真正的提高，使每一天都有宝贵的积累。

我们每日的工作是繁忙的，因此，我们需要每时每刻严格地培养一颗不仅能够看清有形的指示旗，更要辨明无形的指示旗的心。

纠缠

孩子会缠着父母，有时让父母感到不耐烦。不过，就算父母被缠得吃不消，也会觉得是一种幸福。因为孩子是可爱的。

要是我们自己生产出产品后扔在一边，销售出商品后不管不顾，做完一件工作后不问结果，多少会让我们心存愧疚。这对于社会也好，工作也好，都是一种不负责任的态度。因此，如果我们对于生产、销售以及自己的工作都抱有认真、诚实、热心的态度，就必须对自己生产的产品、销售的商品和从事的工作的走向倍加关注。

不仅仅是关注，无论何时何地，甚至还要围着自己的这些成果转。自己的成果要是被装进了厨房，就走进去看看；被装上了座椅，就坐上去瞧瞧；被卖到了外国，就追到外国去看看。无论它们去了哪里，都要纠缠不放，哪怕令人生厌。使用的情况怎么样？运转是否正常？是否存在不方便的地方？有没有故障？

就算有时会让人心生厌烦，但为工作成绩着想，这样的认真、这样的诚意也是可喜的、宝贵的。

希望每个人都能以这样的态度去生产，去销售，去拼命地工作。

吸引

磁石之所以能够吸引铁块，是因为有一种我们肉眼看不到的力量，自然地将铁块吸引过来。

人要完成一项工作，需要具备很多重要的品质，而其中最为重要的，就是热忱。

知识很重要，才能也很重要。不过，就算缺少知识和才能，工作也并非无法完成。即便知识匮乏、才能平庸，只要一个人充满热忱，千方百计地要把这项工作干成，也一定能够取得不错的成绩。

就算这个人无法直接完成该项工作，他的热忱也会化作无形的力量，将周围之人自然地吸引过来。就像磁石吸引铁块一样，吸引来意料之外的援助。于是，在众人的帮助之下，工作同样能够得以完成。

缺乏热忱之人，工作如同画饼充饥。有知识也好，有才能也罢，要是少了热忱，工作就成了空中楼阁。让我们以最大的热忱来面对每天的工作吧。

竭尽全力

无论干什么工作，只要自己付出了最大努力，就会不由自主地产生自我体恤、自我鼓励的念头。

今天一整天确实干得不错，干得漂亮！想到这些，尽管有些疲惫，但吃起饭来感觉很香，情绪也得到了舒缓。回味一天的经历时，能感觉到一种如释重负的满足感，最后，头脑之中甚至可能浮现出诸如“尽人事以待天命”这样让心灵得以慰藉的名言。

我们力不能及之处有很多。尽管力不能及却竭尽全力，对于我们而言，这是一种宽慰、一种喜悦，也是一种自我体恤。

这种心情是包括金钱在内的任何东西都换不来的。认为用金钱可以换来的人，他们既不懂得，更不能体会到工作带来的真正喜悦。可以说，不能体会工作喜悦的人是不幸的。

事情的成败固然重要，但比成败更为重要的，是自己的心中应该拥有竭尽全力的信念。

一丝不苟

受命去做一件事情，并按照要求准确无误地完成。做到这些已经很好。不过，你是否会把自己完成的情况，同样准确无误地向命令者汇报呢？

有人认为，只要按照命令者的要求去做，不折不扣地完成就可以了；也有人认为，这样不行，就算自己完成了受命的事情，也必须把结果准确无误地告诉命令者，这样命令者才能放心。两者之间用心的这种细微之差，决定了他们在信誉度方面存在天壤之别。

对于工作而言，智慧是重要的，才能也是重要的。但更为重要的，是对于那些被认为琐碎、不起眼的事物，仍以一种一丝不苟的态度去面对的精神。做得了难事，却做不好简单之事，这并不是对待工作正确的态度。

从琐碎的、不起眼的事情做起，在一点一滴的积累中注入自己的智

慧和感受，只有这样，才能赢得别人坚定不移的信任。

传说之中，想要在冥界的赛河原上聚沙成塔，永远是徒劳的；而在我们的工作中，聚沙成塔却是可以实现的。

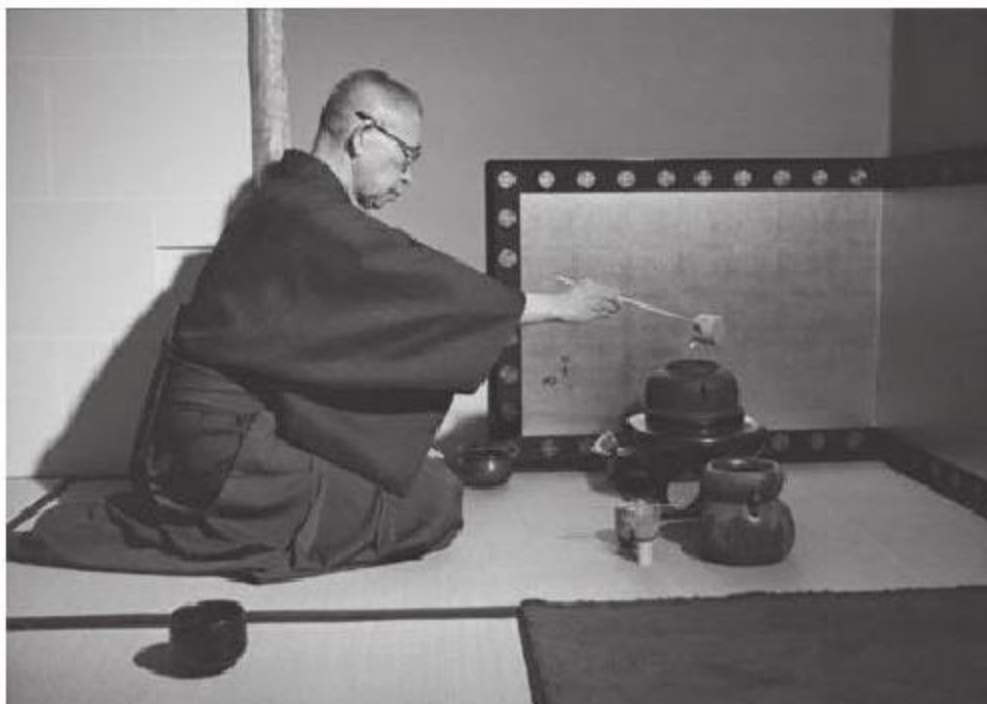
职业人的自我意识

所谓职业人，是指以其道为本职工作的专门人才。所谓某一行业的专家，则是在其业内最吃香的人。换句话说，无论什么职业，所谓的职业家，就是通过其从事的职业，获取别人支付的费用来养活自己的人。他们不是业余爱好者。

在艺术界和体育界，职业人和业余爱好者之间有着严格的区别。顾客不是慈善家，要是职业人达不到职业水准，客人是不会以怜悯之心轻易把钱支付给他们的。所以，立志成为一名职业人并非易事，而要坚持做一名职业人，同样必须付出非凡的努力。

绝不能矫揉造作。当一个人出了校门进入企业或者机关，就能拿到工资。换句话说，从拿到工资的那一刻起，就意味着这个人在自己所走的道路上已经自立。也就是说，他已不再是业余爱好者，而是已经进入了职业人的行列。因此，同艺术界、体育界人士一样，他也必须拥有作为职业人所需的严格的自我意识，经受作为职业人所需的严格的自我磨炼。

今天的我们，是否都具备了作为职业人的自我意识呢？



练习茶道（PHP供图）

08 为了更好地拓展业务

满怀激情

经营是一件让人捉摸不透的事，工作也同样如此，就算你干了几十年，依然还是觉得它不可思议。它们深不可测，广阔无际，有着无穷的构想，有着无穷的方式。

就拿服装设计而言，本以为这个行业已经走到了尽头，但今天，它仍在向前发展。新产品层出不穷，新变化接连不断。只要稍微变换一下思维方式，新的产品就会立刻出现。所谓的经营，所谓的工作，就是这样一番景象。

不过，人要是没有了激情，经营和工作神秘感就会消失殆尽。

“无论如何，我都要上二楼去看看！”这种强烈的欲望最终让人发明了梯子，并想到了去修建楼梯。“上不上都无所谓……”，抱有这种念头的人，头脑中是不会出现梯子的。

光有才干是造不出梯子的，能造出梯子的是激情。所谓经营，所谓工作，也是同样的道理。

让我们满怀激情，在经营和工作中拼命思考和实践吧。

没有走不通的路

富士山从东西两侧都可以攀登。如果西侧路况不佳，走东侧上山即可；如果东侧路途险峻，从西侧攀登也行。道路不止一条，可以根据不同的时间、不同的场合自由更改。

要是固执地只走一条道路，有时不免困难重重，甚至最后走入死胡同，因为这是企图移动一座无法移动的大山。这种时候，无须去移动大山，只要轻盈地活动一下自己的身体，一条崭新的道路就会展现在我们眼前。

一条路要是走不通了，首先要做的是换一种思维方式。不过，出乎

我们意料的是，人在潜意识中容易拘泥于一种思维方式，而忘记其他方式的存在。在走投无路之前，都会固执己见。产生贫困的原因也在于此。

希望我们拥有更为豁达的心胸，能够自由自在地改变自己的思维方式。遇事固执己见，言行就会丧失公允。在面色变得凝重之前，可以试着稍稍调整一下视野。要是依然不理想，就再换一种思维。在不停地调整变化之中，一定能够找到一条真正的最佳之路。

这正是探索的意义所在。能做到这一点的人，就没有走不通的路。让我们以这种心态，去探索通往幸福的康庄大道吧。

经商的可贵

漫长的人生路上，人们很容易迷茫。在我们迷茫的人生里，有一种叫作宗教的东西，给予了我们一缕光明，给予了我们拥有丰富精神生活的喜悦之情。在迄今为止的历史上，宗教拯救生灵、净化社会，创造出了丰富的精神文明。

宗教的力量是伟大的。在拯救生灵的坚定信念之下，它主动满足了世间的各种需求。因此，人们发自内心地感激它的存在，并向其捐赠了充分表达自己喜悦之情的善款和物品。

宗教确实是值得尊重的。不过仔细想来，经商难道不是与宗教一脉相通的吗？我们所从事的商业活动，是为了提高人们的生活水平，使日常生活变得更加丰富和便利，而竭尽全力提供最为优质的服务，以满足社会的需求。因此，只要价格合理，人们自然会心甘情愿地接受，经商者也能够得到相应的回报。

如果苦于无奈而降价并得不到正当的回报，那一定是哪里出现了问题。

对于宗教和经商的可贵，今天的我们需要再一次认真反思。

重要之处

一位相扑选手无论实力多么强大，如果不是堂堂正正地取得胜利，

他的粉丝就会失望，他也会失去人气。也就是说，既然是比赛，自然需要决出胜负，可一旦一位选手是以肮脏的手段取胜的，既不能算是真正地取胜，也不能说是优秀的选手。在胜负之余，比赛中如何取胜、如何落败，其方式方法是一个重要的问题。

事业的经营也是一样。事业无论大小，总要取得一定的成果，因此，所有人都要为之付出巨大的努力。但如果认为为了取得成果可以不择手段，丝毫不考虑他人的感受，一味不管不顾向前猛打猛撞，这种事业对社会来说毫无存在的意义。因此，在事业上，如何以正当的方式取得成果，同样是一个重要的问题。

虽然这并不是一个简单的问题，但为了实现共同的繁荣，我们每一个社会成员必须做出正确的抉择。

珍惜粉丝

粉丝是宝贵的。对于自己喜爱的相扑选手，如果他获胜了，粉丝们会不由自主地狂喜；如果他失利了，粉丝们也会发自内心地同情。粉丝们无欲无求，只是因为被他们所支持的选手身上的某个优点所吸引，才拼命地为选手加油鼓劲。

因此，无论是运动员还是艺人，都要善待自己的粉丝，并一刻不停地努力进取，把自己身上被粉丝看重的优点进一步发扬光大，以报答粉丝们的期待。粉丝的期待是运动员和艺人提高技能的极大动力，也是体育界和演艺界取得发展的一大要素。

仔细想来，不仅运动员、艺人，其实我们每个人都有自己的粉丝。无论是个人、店铺，还是公司，都有属于自己的不同的粉丝。无论在当面还是背后，他们都会给予强有力的声援。

希望我们都能重新认识到这一点。让我们更加珍惜这些可爱的粉丝，尽自己所能，将自己身上被他们所看重的优点发扬到极致。这也是个人、店铺和公司实现繁荣的关键所在。

双手合十

即使乌冬面的价格相同，如能够做到善待顾客，视顾客为亲人的面

馆，自然会吸引顾客的脚步；相反，慢待顾客，不讲礼仪，没有规矩的面馆，顾客自然不会光临。

面对吃完面后离去的顾客的身影，如果能发自内心地双手合十躬身致谢，拥有这种意识的店主，一定离成功不远。

如果始终拥有这种意识，乌冬面也会变得越来越鲜美。对每一位顾客都体贴入微，对每一碗面条都一丝不苟。面汤的温度是否冷热适当，调料的口味是否咸淡适中，每一个细节都要把握到位。

除此之外，还不能让客人等得太久。就算你的服务再周到，面条的口味再鲜美，但如果让客人等得不耐烦，他们就不会再对你的面馆继续抱有好印象。面对顾客离去的身影双手合十，自然也是对顾客“快一点、快一点”心情的一种回应。

无微不至、味道鲜美、服务迅捷，面朝顾客的身影双手合十——这恐怕不仅限于乌冬面店主，这值得我们每个人认真地进行反思。

不起眼之事

遇事进行总结反省的必要性不言而喻，对于商业活动而言，这一点尤为重要。

即便从事的是烤山芋这样简单的经营，一天的买卖结束之后，也要对营业额进行精确的盘点。卖得好的话经验是什么，卖得不好的话原因又在哪里，要从各种角度进行总结。在此基础上，研究进货渠道，琢磨烘烤方法，反思服务上的欠缺，表现出对明天新的经营的强烈热情。这是烤山芋店买卖兴隆的秘诀所在。

对于经销众多产品，与众多顾客打交道的商业活动而言，如果疏于对一天的成败进行梳理，缺乏烤山芋店那样每日的总结，怎么能够指望明天会取得比今天更大的发展呢？

这样的事情看起来并不起眼，但坚持去做需要相当的功力。

平凡与非凡是相通的。所谓非凡，不正是通过不经意间将不起眼的平凡一点一滴积累起来而实现的吗？

是对手教会了自己

如果一味认定只有自己正确，那么持不同意见者就会被全盘否定。自己是正义的，对手就是反动的，也就是自己的敌人。对他们只有憎恶，只想打倒他们、消灭他们。

这也是一种人之常情，不过，我们从被认定是自己前进障碍的对手身上，其实受益匪浅。

对手如果这么做，自己就那么做；对手这样进攻，自己就那样防御。绞尽脑汁思考各种应对之策，而自己也在这样的过程中成长起来。貌似是你自己开动脑筋，实际上是对手在教你。是对手的举动，刺激了你去开动脑筋。也可以说，你的成长得益于对手的存在。

只是打倒对手，并非能力的体现。没有对手，你就没有老师，也就无法进步。因此，不妨坦诚承认对立的存在，双方互教互学，寻求共同发展之路，也就是求同存异的和谐之路。

这是自然之理、共存之理，当然，也是繁荣之理。

危险的事

失败和成功之间，人们自然希望能够成功。不过，一个人如果谋划三件事情，而这三件事情最后全部成功了的话，就会存在一定的危险。因为事情做起来一旦顺风顺水，这个人就会信心爆棚，无论碰到任何事，都会拍着胸脯说“包在我身上”。这样一来，他就会变得骄狂自大，听不进别人的忠告，最终导致无法挽回的后果。没有比这更加危险的事情了。

当然，自信也是十分重要的。如果谋划事情时没有自信，不如从一开始就放弃。然而，这里所说的自信都是相对的，而不是绝对的。世上既不可能存在所谓绝对的自信，也不可能有人拥有这种自信。自信都是相对的、暂时的。只要不忘记这一点，就永远不会丧失谦逊，并能够坦诚倾听别人的意见。然而，人做到这些非常困难。些许的成功，就极易导致人们产生所谓的绝对自信。

正因为如此，无论多么伟大之人，最好三件事情之中有一次失败的

经历，这对他是有好处的。要是能因这一次失败而变得谦逊，更加有利于人的成长。

连续的失败是对心灵的打击，而连续的成功也是危险的事。

开分号

从前，在一家店铺干了多年后成为掌柜的话，可以向总店申请开分号独立经营。这种经营方式今天或许多少还存在，不过，我们所处的社会环境已经发生了巨大变化。

生产与销售规模不断扩大，店铺的组织形式被公司所取代，因此，开分号这种做法几乎已经销声匿迹。也就是说，独立经营的难度越来越大，人们更愿意采用以公司一员的身份终身在所属公司工作的形式。

随着社会的进步，生产销售的规模化运行是必然趋势。不过，尽管在某种程度上这也是无奈之举，但我们还是不能丧失通过开分号进行独立经营的自主心态。即便作为公司的一员，在工作之中，根据工作性质的不同，实际上也可以起到与开分号独立经营同等效应的作用。因此，在各自的工作之中，每个人都是独立的主人公，始终不要丧失独立自主的精神。

同样是钱

同样是钱，如果是随随便便从他人那里得到的，用起来就会大手大脚，转瞬间花得精光。钱由此失去了价值，变得暗淡无光。

同样是钱，如果是通过自己辛勤的汗水换来的，就会倍加珍惜，用起来会更加精打细算、小心翼翼。钱的价值因此得以充分体现。

钱循环流转在世人之间。自己的钱只是在一段时间内暂时由自己持有，它最终还是属于国家、属于世界的。如果使用时不能充分体现它的价值，就等于让国家和世界的财富失去了意义。

用钱时充分体现它的意义，是我们对于国家和社会的一种重要责任和义务。为此，我们应该通过自己的汗水和劳动获得它。没有浸透过自己汗水的钱，既不能拿，也不能借。

我们的个人生活是这个道理，事业的经营是这个道理，国家的管理也同样是这个道理。

追踪

火箭向着月球发射了。伴随着巨大的轰鸣声，它腾空而起，转瞬之间就消失在人们的视线之外。不过不用担心，地面的追踪设备异常发达，无论它飞到哪里，都能捕捉到它的踪影。几千公里，几万公里，直到它飞抵月球表面，这些设备都在一刻不停地追踪着它。

这便是火箭发射的意义所在、成果所在。没有追求，就没有任何意义。发射之后放任不管，消失在视线中后丝毫不去过问，只会造成一种浪费。

社会上的人与人之间也存在同样的情况。一个人向另一个人吩咐、指示或委托一件事情，之后就听之任之，这又有何意义，又会取得怎样的成效呢？

在发出某种指令后，一定要去追踪，要一追到底。对于发令者而言，这才是一种负责的态度。

被追踪者自然不易，但追踪者其实更难。他需要付出的精力和耐力丝毫不亚于追踪火箭。现在的每一天，很容易在浑浑噩噩中度过。所以，无论是追踪者还是被追踪者，都需要拥有这样的心态和勇气。

09 为了拥有独立自主的信念

好学之心

人们经常以为，一件事情的成功是自己独立思考，自己的智慧闪光的结果。但实际上，一切都应该得益于别人的教诲。

没有教诲、没有学习，人创造不出任何东西。幼儿向父母学习，学生向老师学习，后辈向前辈学习。正是在迄今为止各种形式的学习的基础上，人们才形成了自己的想法、自己的智慧。所以说，拥有优异才智的人，同时也一定是喜欢学习的人。

只要拥有一颗好学之心，万物皆为吾师。

不会说话的树木石头、飘动的云朵、天真无邪的孩子、前辈厉声的训斥、后辈真诚的忠告，在这广阔的宇宙、漫长的人类历史之中，无论再渺小的事物，再古老的东西，都默默承载着宇宙的天理和自然的法则，也蕴含着人类宝贵的智慧和体验。

让我们向一切学习，以一种谦逊坦诚的态度，向所有的事物、所有的人学习。这颗向万物学习的心，是新的智慧产生的源泉。好学之心是通向繁荣的起点。

自我领悟

狮子会故意把自己的孩子推下沟底。这是一种惊人的气魄、残忍的举动。不过，在严酷的现实面前，幼狮绝不会气馁。

抱着必死的决心，极度小心翼翼，尽管一次又一次地滚落，幼狮还是一步一步从沟底爬了上来。它终于第一次体会到什么叫作自立，第一次通过自己的亲身经历领悟到不依靠他人，仅凭自己的力量行走的重要性。这就是一种自我领悟。狮子应有的威猛就是源于这种领悟。

自我领悟需要严酷、需要勇气，有时甚至需要被逼入让你放声大哭的绝境。此时可以哭泣，可以叹息，但在下一个瞬间，你必须重新鼓起勇气。

所谓严酷，正是通往自我领悟的第一步，是指向自我领悟的坚强自立之路的宝贵路标。让我们拿出勇气，拿出干劲。

激荡的世界，身处其中的每个国家都困难重重，我们每一个人也同样困难重重。

希望每个人都能明白，通往自我领悟之路的每一天都是严酷的。

所谓自私

人是一种容易自私的动物。比如下雨了，会满不在乎地想只要自己不被淋湿就行了，日常生活中，这样的情况为数不少。并不是说不能只考虑自己，但只考虑自己时，需要有所注意。

下雨了，任何人都会被淋湿，这是自然规律。不过，只要打开伞就不会被淋湿，这便是一种顺应自然的坦诚姿态。

因此，只要正确地把握自然规律、顺应自然规律，在此基础上，无论怎样的自私都是可以接受的。但要是大家在都没带伞的情况下只希望自己不被淋湿，这样的自私总有一天会让你摔跟头。如果觉得摔了跟头也无妨，我也无话可说，但很多情况下，不少人会把自己摔跟头的原因归咎于他人，从而使自己和他人都不愉快。由此可见，像这样的自私行为，还是少一点为好。

我们都很忙碌。不过，忙碌之中我们还是应该抽时间静下心来，以自然之理对照自己的言行，反省一下自己是否自私。

蒙受恩惠

人有时很任性，会羡慕、嫉妒别人的成功，而对自己身处的优越境遇，却往往意识不到。因此，鸡毛蒜皮的小事也会让他们心生怨怼，牢骚满天。这样的心态，如何能发挥才智？由此可见，无论我们身处如何优越的境遇，如果总是意识不到，终有一天，我们会亲手将它毁灭。

如果能够对自己所蒙受的恩惠心存感激，并以感恩之心精神饱满地投入工作，智慧就会不断涌现，自己和他人的生活不就能变得无比幸福吗？这样想来，只知抱怨的人真是愚蠢至极。

懂得感恩并不是件容易的事情。古代的圣贤费尽千言万语，告知我们要懂得感恩，但真正体会到这一点的人又有多少呢？有些人道理是懂了，却没有在心中直接产生共鸣。这也是人性的弱点所在。

我们需要加强自身修养。为了能让自己深刻意识到自己所蒙受的恩惠，从现在起，让我们对自己日常的言谈举止再一次进行认真的反思。

自我约束

孩子畏惧父母，店员畏惧老板，职员畏惧经理，经理畏惧社会。有人畏惧神，有人畏惧佛。人畏惧的对象五花八门。

有某种东西让自己心存畏惧，是难能可贵的。正是因为有这种东西的存在，才使自己得以艰难自保。

自己的身体属于自己，自己的感情同样属于自己。因此，自己控制自己并不困难。这种想法貌似有理，但容易控制的只是牛和马，最不易控制的正是人。古代的圣贤，对此已是深有感触，慨叹不已。

何况对于我们常人而言，这更是难上加难。

正因为如此，才需要千方百计找到一种让自己害怕的东西，对其常怀畏惧之心，在其鞭策之下，达到自我约束的目的。

没有比不知畏惧更危险的事情了。每个人都希望能够无所畏惧，但在某些情况下，畏惧某种东西还是能让我们有所收获的。

盘腿而坐

结束一天的工作身心俱疲地回到家里，如果能在客厅里盘腿而坐，无论是对精神还是对身体，都是极大的放松。真是舒服极了，舒服到动都不想动一下。此时，哪怕家人稍稍唠叨几句，也不会影响自己的心情。

一个人盘腿坐在自己家里没有问题，但要是分场合到哪里都盘腿一坐，就会给周围的人添麻烦，造成不良影响。

一个人要是在自己的位子上大模大样地盘腿一坐，忘记工作中应有

的使命，只考虑自身利益，未尽应尽的职责，那就不是添麻烦、造成不良影响那么简单了。那样一来，不仅无法完成自己的工作，而且还会拖周围人的后腿，最终阻碍社会的进步与发展。

每个人之所以被赋予一定的地位和职责，就是为了通过与周围所有人的协作，更快更好地提高和完善各自承担的工作，从而推进社会的发展和人们的幸福。从这个意义出发，我们没有权利在自己的岗位上大模大样地盘腿而坐，都要重新认真审视自己的工作和自己的职责。

居安思危

经济发展，生活富足，这样的场景无论持续多久都是受人欢迎的。不过，人生并非每天都是风和日丽的。

经济有发展的时候，也有停滞的时候。世界也不会总是充满了和平与安宁。这就是人生，这就是社会。

然而，一旦社会发展稳定，经济形势喜人，生活水平提高，呈现出安定祥和的局面，日复一日，人们就容易忘记社会的本质，忘记人生应有的形态。

如果这样的生活能够一直持续下去也无妨。但不知什么时候，台风会突然袭来，萧条会突然降临。那个时候，我们是否还能够像昨天一样，以平和的心境泰然处之？

希望每个人从平素起注重积累，做好应对复杂局面的心理准备，以便在遭遇不测时处变不惊。这就是所谓的“居安思危”。

道理人人都明白，但直到现在，我们的准备依然并不充分。这或许也反映出人性的一大弱点吧。

恪尽职守

聪明反被聪明误，这样的事例不胜枚举。

聪明人动辄就会对别人说三道四，而自己却缺乏埋头苦干的精神。因此，他们无法将自己身上宝贵的优势发挥出来，也不满足于简单的工作。

作，最终失去社会和人们的信任。

不过，也有被称为“一根筋”的热心工作之人。这样的人对工作专心致志，即便异常枯燥的工作，也会被他们当作自己应尽之职责，全心全意去完成。他们的才智自然能够通过最佳的形式在工作中得以体现。在很多情况下，成功就是这样实现的。

能否成功姑且不论，重要的是埋头苦干、专心致志，以恪尽职守的态度投入到工作之中。如果这样都不能取得成果，那老天也太不公平了！

在感慨自己力所不及之前，我们应该首先反省一下，自己是否真的做到了以恪尽职守的态度对待工作。

知己

人们常说，交战首先从知彼做起。有人认为，日本之所以在太平洋战争中战败，就是因为未能很好地了解美国的实力，也就是未能很好地了解对手。这种观点的确有一定的道理，也非常重要。

不过，在知彼之前，还有一点更为重要。这就是所谓的“知己”，即自我反思。

知彼是困难的，而知己更为困难。就算做不到知彼，战局还胜负难定；而做不到知己，必将失败无疑。屡战屡败，其原因就在自己身上。

可以说，世间万事与之同理。因自己疏忽而导致的失利，多得超出我们的想象。

为了不再留下败因在己的悔恨，我们每个人在任何时候都不能丧失“知己”的意识。

全力以赴

你本以为自己已经全力以赴去完成某项工作了，然而，当一次偶发事件促使你以一种更加投入的态度去面对这项工作时，这才意识到自己到目前为止的所谓“全力以赴”，其程度远远不够。这样的情形经常可以

碰到。

全身心投入地去做一件事情是难能可贵的，也是值得肯定的。要想一丝不苟、准确无误地做好每一件事情，就要无论事情大小，都全力以赴。

今天，建造一栋小楼，要是完全利用现代文明的工具，需要花费一年半的时间。然而，在过去存在诸多不便的年代，据说修建那座巍峨雄伟的大阪城，也仅仅花费了一年半的时间。这一成就，归根到底得益于从事建造的人的投入——一种干得不好就要被砍头，做不完就要掉脑袋的以生命为代价的投入。我们先不去评判这种方式的对错，但应该说，没有比可能失去生命更能让一个人投入的事情了。

一天下来，我们姑且可以说完成了工作，也姑且可以说全力以赴了。但我们不妨再次回顾一下，看看自己是否真的做到了全身心投入呢？

平常心

发生火灾任何人都会慌乱。由于事态异常严重，谁都不会再顾及自己的形象，就算踩了别人的脚，也要先把火扑灭，把物品抢出，把人救出来。在非常情况下，采取非常措施实属无奈。

战后数年的日本，也处于远比火灾严重的非常事态之中。因此，非常事态下的非常措施相继出台。可以说，这同样实属无奈。

然而，这些措施终归只是非常时期的一时之举。火一旦被扑灭，再去踩别人的脚，就会受到指责。借助别人的力量，也不再被认为是理所当然的。既然已回归平常，就要以一颗平常心处事待物。

不过，现在日本的人心真的回归平常了吗？可以说，尽管生活已经回归平常，但甘于停留在“非常”之中的享乐心理，却依然根深蒂固。

回归平常心需要极大的勇气。让我们鼓起勇气进行自我反思。可以说，这才是为人之道的起点。

与己相关

只要发生了不好的事情，就将其原因归咎于别人。恐怕没有比这更加轻松的了。所有的责任都在对方，所有的问题自己一概不知。

然而，要是每个人对于责任都采取这样的态度相互推诿，这个社会将变成怎样一番景象？

理由总是可以编造的。逃避责任的理由有无数个。同时，在法律上也可以让自己没有干系、没有责任。不过，这仅仅是从法律的层面而言的。在这个人与人之间相互依存、共同生活的社会里，自己与任何事情都全无关系、全无责任，这样的情况是不可能存在的。就算猛一看好像与己毫不相关的事，绕来绕去最终还是会与己相关。只要与己相关，就必须进行深刻的自我反思，并具备强烈的责任意识。

把责任推在别人身上，是人的一种本能。不过，这其实是缺乏勇气和软弱的表现。要是社会上只有这种人存在，大家共同的繁荣、真正的和平，如何才能实现？希望我们每一个人，都拥有作为一名优秀的社会人所必需的对于责任的深刻反思之心和极大的勇气。

如果没有教诲

人是伟大的，他们具备其他动物所没有的思考能力，并能形成思想、创造物质。因此，人可以堪称万物之王。

不过，即便人如此伟大，要是出生之后便放任自流，没有受到任何做人方面的指导，生活或许也同野兽无异。

自古以来，无论多么著名的圣贤，其孩提时代，一定接受过父母或者长辈的教诲和指导，这才得以成为一位贤明之士。要是没有这样的教诲，他们难得的才智也会被埋没在泥土里。

没有教诲，就没有创造。所谓教诲，是前辈对后辈所负有的重要责任。我们反思一下，我们是否做到了以毅然的决心，以深厚的情感和热忱，去履行这份责任呢？

希望每个人能更加充满热忱地教诲他人。同时，也希望受到教诲的人更加谦逊。让我们再一次牢记：没有教诲，就没有创造。

最平凡的事物

早起洗脸，然后洒水，打扫门前卫生。一切都极为自然。

接受了馈赠说声“谢谢”，给别人添了麻烦道声“对不起”，把东西弄乱了事后收拾干净。这一切不用任何复杂的大道理来说明。猫和狗姑且不论，对于人来讲，这些都是极为平凡、极为自然的应做之事。

如果硬要用大道理，而且是有利于自己的大道理来解释这一切，那么总有一天，人们弄乱了东西就不会再收拾，也不会再洗脸，不会再洒水。因为平凡的事情变得复杂起来，应该怎么做，人们已经不知所措。今天，这样的情形难道还少吗？

说到底，这些都是因为人们只顾寻求自我方便的心理在作祟。而通向人们共同繁荣的道路，实际上存在于最平凡的、每个人都能接受的极为自然的事物之中，没有必要将其想象得那么复杂。

让我们再一次重新审视生活。就如同水往低处流，夏天过了秋天自然到来一样，让我们回归自然之理，再次用坦诚之心重新审视生活。

敬重之心

怠慢老师，对师长缺乏敬慕之情，这样一来，老师就没有了育人的积极性，学生也学不到任何东西。对于社会而言，这是极大的损失。

我们应该视教师为神圣的职业，以谦逊的态度敬重师长，通过一点一滴言行的积累，实现自身的成长。

要敬爱父母，尊重上级。对前辈竭尽礼数，对师长精心侍奉。不仅对父母和师长，对工作出色之人也要发自内心地尊敬，对享誉一方之人要垂首致意。

只要拥有一颗敬重之心，自然之中、社会之上，值得我们敬重的事物不计其数。

猫和狗是没有敬重之心的。不过，我们人类却被赋予了从所有事物、所有的人之中发现值得敬重的对象的能力。这是我们与生俱来的本

能。通过发挥这一本能，对应该敬重的对象表达敬重之意，从而丰富和提升自己与他人的精神水准，只有我们人类才能做到这一点。

让我们都来积极地发挥人类的这一特性，培养一颗敬重之心，丰富我们共同的精神生活吧。

感同身受

听到或者看到一件事情时，如果一个人产生感同身受的触动，其所见所闻可能会让他心生凄楚，从而萌发各种各样的感慨。

人们常说，感同身受会让一个人落泪。也就是说，人世间悲欢离合的各种滋味，只有感同身受才会深深地受到触动。

然而，一旦每天在浑浑噩噩之中度过，缺乏刻骨铭心的生活体验，就会对所见所闻麻木不仁，觉得任何事情都与己无关。

这或许也是一种生活方式。不过可以说，这样的人生是非常浅薄的。

对于每个人而言，漫步于人生之路上，感同身受十分重要。

同时，这样的感受并不局限于个人。让我们以感同身受之心，再一次认真地环顾我们的四周，再一次认真地思考、认真地反省我们的国家所面临的一切。

10 创造人生价值

了解真相

一种心态，可以让一个人承受所有艰难，忍受任何痛苦。不仅如此，还能够让他变忧郁为开朗，化苦闷为欢乐。所有这一切，就取决于一种心情、一种观点。同样是人，有的变成了鬼，有的变成了佛，也是取决于一种心态。

由此看来，人生之中，应该没有任何事情能让我们感到绝望。

不过，为了拥有正确的心态，我们需要去向他人了解真相，同时将真相告诉他人。也就是说，人们必须知道究竟发生了什么。

虽然人与人之间的情爱也很重要，但如果觉得对方可怜，觉得其可能无法承受结果，就出于情爱对其隐瞒真相，这不是情爱真正的体现。所谓不幸，就是不了解真相，不知道事情的真实情况。

人真的是伟大的。如果了解了真相，一个人反而会大彻大悟，变得心平气和。因此，为了拥有正确的心态，我们任何时候都要以一颗坦诚之心，去告诉别人事情的真相。

清洗山芋

现在的街头已很难看见有人清洗山芋了。不过，不经意间，有时也会在某个地方巧遇这一让我难忘的场景。

先将山芋装满一只大木桶，然后年轻人爬到桶沿上，嗨哟嗨哟地喊着号子，用两根大圆棒开始搅动起来。在其搅拌力作用下，山芋由上到下、从左到右地滚动着。大个头的、小个头的，不同形状的山芋时而消失，时而再现。

浮在上面的不会永远在上面，而压在下面的也不会一直在下面。上面的终会翻下去，下面的终会浮上来。

这仿佛是人生的缩影。人的步幅有大有小，命运有起有伏，既不会

一直浮在上面，也不会一直沉在下面。在上上下下起起落落之中，人得到了洗礼、得到了锤炼。

因此，就算你暂时位居人上，也不能有半点傲慢自大；哪怕你暂时位居人下，也不必有任何悲观失落。重要的是以一颗坦诚的心，以谦逊的态度，怀揣强烈的渴望，不停地前行。

无论是傲慢自大，还是悲观失落，都想一想清洗山芋的场景，或许能对你有所帮助。

一年将尽

一年既然有始，自然就会有终。因此，没有必要特别地忙乱惊慌。不过，每当年关将至，人们还是会有些忐忑不安。一年365天，总想在最后画下一个满意的句号。

人既然有生，自然就会有死。因此，当死亡来临时，同样没有必要特别地恐惧。不过这种时刻，人们还是会不免慌张。年关好歹可以过去，但生命之尽头，却是完全不同的概念。

年关一过，新的一年就开始了。而当生命走到尽头，一切就都结束了，没有任何商量的余地。

不过，正是因为没有商量的余地，人才会变得更加认真。可以商量固然可喜，但不能商量也并非一无所获。

世上的人形形色色，事物多种多样。人生本来苦恼就多，但如果懂得人生的结局无论如何都是没有商量余地的，我们就更要把握好平时的每一天。

这件事情人人都明白，正因为如此，才更加需要一遍又一遍地叮嘱自己。

己之过

人非圣贤，不能指望其言行之中没有一点过错。因此，人有时会失误，有时甚至会失败。这些都是难免的。重要的是，任何时候都要坦诚

地认识到自己的过错，并拥有为此付出高昂代价的觉悟。

据说古代的武士非常果敢。对于自己的过错，他们从来不会辩解，只会坦然承认，并做好了承担一切的心理准备，从而体现出作为一个出色的修行之人所应具备的出色品行。

做到这一点可能确实困难。不过，如今的人们过于脆弱。或许由于修行不足，或许由于美德不够，他们不仅做不到坦诚地承认自己的过错，反而喜欢强词夺理地为自己狡辩。

对于自己所应承担的责任，他们没有勇气去面对，也无法让自己冷静下来。到头来，他们变得自暴自弃，既伤害自己，又伤害他人。这样，繁荣、和平与幸福就无法实现了。

坦诚承认自己的过错，并时刻准备为此付出高昂的代价——让我们从平素做起，充分培养这样的果敢之心。

勤勉之德

天灾人祸自不待言，哪怕一件突发的小事，都会让一点一滴辛勤积攒起来的百万财富瞬间化为乌有。这样的事例不胜枚举。有形之物随时都会消亡，可以说，它们是靠不住的。

然而，只要生命存在，一个人身上的技能和习性就不会消亡。由此可见，值得信赖的，还是自己所掌握的技能 and 养成的习性。

所以，我们应该努力掌握好技能、培养好习性，哪怕只有一种也好。而其中，所谓的勤勉之德，我认为是非常宝贵的。

勤勉能创造欢乐、创造信誉、创造财富，是人所拥有的一大重要美德。既然称之为美德，就需要不断地努力去培养。

如同相扑选手为了击败对手需要不断认真训练一样，为了培养勤勉这种美德，首先需要每天辛勤付出的努力。只有通过不断努力，使勤勉成为自身的习惯，才能最终成为一种美德。

智慧的差距

人们一般认为，聪明的人和愚蠢的人之间存在巨大的差异。不过从更高层次，也就是天生的智慧的角度来看，只要是人，无论是聪明还是愚蠢，天生都会有一个限度。也就是说，一个人哪怕再聪明，也不可能拥有神或者佛祖那样的智慧；一个人哪怕再愚蠢，也不可能如猫或者狗那么笨。

人的身体99%来自于大自然的恩赐，而我们自认为真正属于自己的才智，实际上只有极少的一部分。

这微小的智慧上的差距，导致了各种各样的人、各种各样的生活方式的存在。要是因为一点点成就就沾沾自喜，因为一点点挫折就沮丧自卑，又会有什么生活价值呢？归根到底，这些都是幼稚的表现。

人类智慧的差距是微不足道的。聪明之中隐藏着愚蠢，愚蠢之中也蕴含着聪明。

聪明与愚蠢的差别是微小的。不要让这微小的差别打乱了我们的方寸，希望我们每个人都能平心静气地行走于上天赐予我们的人生之路上。

模仿

德川家康是一个伟大的人物。虽然对他的评价因人而异，但不可否认的是，他平定了天下，打下了近300年盛世的根基，其在某些方面一定有过人之处，因此社会上才形成了德川家康热，有关他的小说也得到人们的广泛追捧。

不过，如果因为家康伟大就企图原样模仿，可能就不太合适了。家康所走的道路，只适合他一个人走。就算出现比家康更伟大的人物，如果只是想模仿，恐怕也会走错道路。

记住一件事情，首先要从模仿开始。孩子成长的过程就很好地印证了这一点。但瓜藤上长不出茄子，只有播下柿子的种子才能收获柿子，只有梅花树上才能开出梅花。

每个人的情况各不相同。就如同柿子和梅花一样，每个人都有自己独特的本性。关键在于，人首先要清醒地认识到自己的本性，否则单纯

的模仿没有任何意义。

提高心境

禅宗的修行是异常严格的。哪怕身体略微晃动一下，也会立马招来啪啪的鞭答。虽说谈不上有多疼，也谈不上有多苦，但在严厉的戒律管束下，诸如如何举筷放筷这样的小事都不能随心所欲。习惯了自由散漫的人，瞬间就会崩溃。

然而，随着反复的体验和时间的推移，这严格的戒律会逐渐让人感觉不再清苦。当人们把戒律当作戒律时是痛苦的，一旦在不知不觉中将它化为自身行为的一部分，成为自己日常饮食起居的自然行动，将不再感觉到痛苦。当一个人不再认为严格是一种痛苦时，他就会体味到在此艰难历程中磨炼出来的人性之美。

人本是伟大的、优秀的，但如果放任自流，这种优秀就无法得以显现。享乐是人本性的表现，但如果每天都不断享乐，人性的弱点也会暴露无遗。

为了更好地发掘我们与生俱来的人性的优点，每个人都要努力提高自己的心境，直到不再感觉严格是一种痛苦。

亲身体验

假设我们身边有位游泳达人，开设了如何提高游泳水平的专题讲座。假设三年时间里，你风雨无阻、毫无懈怠、专心致志地认真聆听了讲座，学会了游泳的知识，获取了游泳的心得，并最终顺利毕业，但仅凭这些，你就能够马上下水游泳了吗？

无论成绩多么优秀的学生，仅凭上面这些就把他扔到水里，会出现怎样的后果呢？毫无疑问，水一定会咕咚咕咚灌满他的肚子。由此可见，光靠听讲座是学不会游泳的。

必须让身体接触到水，哪怕流泪也不能逃避被灌水，哪怕有时以为自己快要被淹死了，也在所不惜。

这样一来，先是可以漂浮在水面上不沉下去，接下来就可以游动起

来。亲身体验的宝贵之处就在于此。

课堂上学到的知识只有在亲身体验的基础上加以运用，才能发扬光大。仅凭聆听讲座就能干成一件事情，完全是一种错误的认识，我们须谨慎从之。

披荆斩棘

只要披荆斩棘，就能发现意想不到的道路。这个道理并非仅局限于山野之路。我们一直认为最好的东西，有一天会被更好的新生事物所取代。之前的东西就会落伍，我们因而可以更好地享受丰富多彩的生活。

这样的情景在我们的日常生活中随时可见。新生事物即便不是自己创造的，但在芸芸众生中，总会有人不放弃、不服输，相信会有更好的理论、更好的方法，从而不断以认真的态度进行认真思考，不断付出着努力。

漫长的人类历史轨迹，尽管有时会出现曲折，但总体而言，这是一条发展、进步之路。这条路一定能够通往无限发展的明天。由此可见，人类是多么伟大。

同时，在人类历史的发展中，我们每个人都扮演着自己的角色。正因为如此，无论什么时候，我们都不能满足于现状、故步自封，而是要抛弃享乐思想，以一种披荆斩棘开拓新路的精神，坚定地走好我们人生之路上的每一步。



视察空调事业部（PHP供图）

11 为了国家的发展

你准备好了吗

凡事在紧要关头，都不慌不乱、不急不躁，以往日的心态，毅然而又轻松自如地泰然处之。做到这一点，对于我们来说异常困难。事情往往如此。很多人每天都在浑浑噩噩之中度过，因此，一旦被问及“你准备好了吗”，他们就会显得无计可施、失魂落魄，无法做到泰然自若。

其实，仔细想来，日常的生活时时刻刻都要求我们具备泰然应对一切的心态。比如在出行环境如此恶劣的今天，只要走出家门一步，任何时候都可能面临危险。于是，我们就必须对此做好充分的心理准备。

所有的一切，都以不同的形式在追问我们“你准备好了吗”。是否对此具备充分的认识，并进行自问自答，是一个人心理是否成熟的体现。同时，伴随着世界局势的动荡，今天我们所面临的社会和经济形势所呈现出的严峻局面，已经让我们不能心存丝毫的侥幸。让我们做好充分的心理准备，时刻提醒自己：“你准备好了吗？”

发挥自己的聪明才智

山野间下雨了。落下的雨水渗入地下，化为山涧，形成河川，滋润原野，汇入大海。河流的平稳是件好事，一旦它紊乱起来，要么洪水滔天，要么干旱肆虐。这都是对水流放任不管的恶果。

此时就会想到水库。水库可以截留被放任的水流，储存后实现水资源的有效利用。需要之时，水库能够充分有效地调节用水。这是人类智慧的进步。

就像河流需要水库一样，我们的物质生活和精神生活同样需要“水库”。放任自流的生活方式是不明智的体现。

河流需要按照流量的大小建造与之相匹配的水库，同样，如果每个人都能发挥自己的聪明才智，也一定能建造出与自己相匹配的“水库”。

不仅是个人生活，商业活动和事业经营都需要这种建造水库的意

识。而更为重要的，是一定要为国家管理修建这样的“水库”。同时，这也是实现国家与国民真正稳定的繁荣的必由之路。

国家之路

世上有形形色色的人，也就存在着各种各样的人生和人生之路。即使再不起眼的道路，开拓起来也并非易事，需要每个人付出最大的牺牲。浑浑噩噩开拓不出属于自己的道路，依赖他人同样开拓不出属于自己的道路。

然而，更为不易的，是开拓一条所谓的国家之路。

无论个人如何孜孜不倦地想要开拓自己的道路，如果不首先开拓出整个国家的道路，自己的道路也只是空中楼阁。谁也不会帮助自己，谁也无法帮助自己。

归根到底，人所走的道路与国家所走的道路可谓殊途同归。浑浑噩噩开拓不出属于一个国家的道路，依赖他人同样开拓不出属于一个国家的道路。也就是说，正如每个人都想拼命开拓出属于自己的道路一样，国家也一定要开拓出属于自己的道路。

我们都要认真反思，如何才能开拓出一条国家之路。

以信念为根基

过去的商人非常看重店规和字号，有时，甚至会把它们看得比自己的性命还要宝贵。前人所传下来的店规和字号，是一个商人不惜生命都要守护的。他们对此抱有强烈的信念，并以此为荣。这种做法的好坏姑且不论，但这与《叶隐闻书》²所倡导的“武士道即为通向死亡之道”的理念是一脉相通的，也是其秉性的源泉所在。

如今，时代变迁，人们的思想也发生了变化。然而，将信念作为生命支撑的重要性，却没有任何改变。而且，今天的我们，更加痛感遇事要坚持信念的珍贵之处。为政者若无信念，国家将崩溃；经营者若无信念，事业将失败；店主若无信念，商店也将破产。所有的荣誉感都会烟消云散，所有的一切都将失去根基。

国家需要制定正确的方针，公司需要制定引以为荣的制度，商店需要制定强有力的店规。我们要坚定地自己的人生之路上走下去。只有如此，才能创造国家、事业、商业以及我们每一个人真正的繁荣。

分内之事

提到相声，有说得好的，也有说得不好的。同样的包袱，要是从好的演员口中说出来，连珠的妙语会让你不停地捧腹大笑；要是从不好的演员口中说出来，会让你觉得索然无味；而要是从爱好者口中说出来，会让你哈欠连天，觉得简直是在浪费时间。

同样的素材，为何会产生如此迥异的效果呢？

或许是风格问题，或许是适应性问题，或许是修行问题，或许是钻研问题；也可能是热忱欠缺，态度不端正，或是韧劲不足……一系列的问题综合在一起，才导致了最终的天壤之别。

相声说得再不好，充其量也只是时间的浪费。但要是一国之政治变成这样一番情景，问题就不那么简单了。相同的国土、相同的国民、相同的国力，也就是素材完全相同，但政治上的一个方略、政治家的一个心理变化，都能从根本上决定国家的兴旺与衰败、国民的幸福与不幸。可以说，无论国家的管理、公司的运营，还是商店的经营、团体的组织，都是同样的道理。

这并非别人的事，而是自己的分内之事。我们要以这样的心态，冷静地思考政治、思考经营，进而对自己作为一个个体、一名国民的言行进行冷静的反思。

和平与争斗

和平与争斗原本水火不容。无论是在字面上还是事实上，这两种事物都截然相反。和平就是和平，争斗就是争斗。

然而近来，所谓“为了和平而进行争斗”这一奇异的口号被人屡屡提起。不仅口号，在其基础上，一场场华丽的争斗也不断展开，而且呈现出愈演愈烈的趋势。这或许有其自身的道理。但即便在道理上讲得通，水火不容的东西终归还是水火不容。

今天，全世界所有人都在亲身感受战争的悲惨。因此，全世界所有人应该尽可能抛弃为了和平而发动战争这类愚蠢的念头，而是要为以和平的手段获得和平，不断进行努力。

我们都已不再是孩童。我们停止为了拉近关系而相互打斗这样稚气的举动，为以和平的对话创造和平繁荣的生活，发挥出自己的聪明才智。

在我们周围，在日常生活中，同样的问题还有很多。

谈笑之间

日本在战后实现了言论自由，因此社会变得非常开放。但另一方面，整日滔滔不绝夸夸其谈之徒也与日俱增，默默无闻勤恳操劳之风略显淡化。虽说还未到空谈误国的地步，但这一现象还是应该引起我们的警惕。

一辆汽车性能越好越不会发出噪音，只会以轻微的声音飞速向前疾驰。而汽车的性能越差其发出的噪音就越大。这种噪音让其根本无法加速，而且很快就会抛锚。

撸起胳膊，唾沫星子乱飞，一番大吵大闹之后，事情却毫无进展，这样的场景就如同性能差的汽车一样，令人心生厌恶。

我们应该像性能好的汽车一样，把争论限制在最小范围之内，在谈笑之间顺利地解决问题。这样的争论才能为社会繁荣发挥真正的作用。

开诚布公地争论，默默无闻地工作——为了我们的事业不再抛锚，无论国家还是国民，都要拥有这样的心态。

同步感知

人体的结构既复杂又精巧，或许只有神才能做到这一点。都说人造卫星的构造相当复杂，但归根到底，却远不及人体神秘。有一种观点认为，人体就是茫茫宇宙奥秘的再现。

尽管那么复杂、那么庞大，但哪怕用针尖轻扎一下脚指尖，大脑就

会同步感知。神经布满了人体的每个部位，再小的变化也会迅速地同步传达到大脑。所以，只有人，才能做出迅捷恰当的反应。

人与人相依相靠形成的组织，如商店、公司、各种团体也是如此。而国家则是最大的组织，一旦这些末端出现微小的变化，它是否能够同步感知，并且迅速地做出反应？实现合理化也好，提高生产效能也罢，都是源于一种能够迅速地做出反应的体制。其真正的意义就在于这种同步感知。

让我们对我们的商店、我们的公司，尤其是我们的国家，再一次进行认真的反思。

政治这项工作

无论什么工作，其存在的目的都是为了实现人们共同的繁荣。每项工作都不是独立的，工作之间的相互依存促进了社会的发展。

因此，仅仅从自身出发随意从事一项工作，会给大家带来不便，在道义上也是说不过去的。自己的工作是自己的，同时又不仅仅是自己的。

比方说政治这项工作，与国民的生活息息相关。它的好坏，时刻左右着国民的幸福。正因为如此，我认为政治这项工作应该得到最大限度的尊重，政治家应该得到最高层次的优待。

但现实情况又如何呢？前几天我看了一个电视节目。节目中，主持人提问说：“长大后想做什么呀？”这时，一个小学生天真地回答道：“我吵架吵不过人家，所以当不了政治家！”

在场的人都笑了。不过我觉得，当时发出笑声的观众都在亲手葬送自己的幸福。一个轻视政治这项工作，政治家得不到尊重的国家，能实现真正的繁荣吗？

但谁又来为此负责呢？是选出政治家的国民，还是被国民选出的政治家？

无欲无求

人们常说“痛苦时求神拜佛”。人在碰到难事走投无路时，会不由自主地双手合十，向神佛祷告：一定要保佑我干成这件事，一定要满足我这个心愿——各种各样的祷告蜂拥而至，神佛也会苦不堪言吧。

作为一种人之常情，这样的行为可以理解。不过，我们是否祈求太多，依靠太多，索要太多了呢？

面向神佛双手合十，其真实目的，原本是发自内心地希望在神佛面前更好地端正自己的品行、改正自己的错误，而并非祈求神佛的帮助和庇护。无欲无求，端正自己的品行，才是双手合十时真正虔诚的态度。

这一点并非仅限于对神佛。在日常生活之中，我们是否也对别人依赖得太多，索要得太多呢？今天，无论是个人、团体，还是国家，都需要培养一种无欲无求、自我正身的心态。这才是每个人、每个国家所应有的真正的独立自主的姿态。

为大众服务

百姓都是愚民，因此，与其让这些愚民说三道四，最好是委托一位伟大的贤人施行独裁政治——很早之前，有人就向社会提出了这一主张。直至今日，仍有一部分人将其作为真知灼见加以推崇。

诚然，民众或许有其愚钝的一面。在这一主张作用下，历史上曾产生过大量错误的独裁政治、强权政治，将本已不幸的民众推向更加不幸的深渊。然而，时代是发展的，人同样与时俱进。今天的民众，已变得极度地贤明、极度地公正。如果不能认清这一事实，就会脱离民主主义的本质，阻碍民主政治的形成，最终自掘坟墓。

如上所言，今天的民众已是极度地贤明、极度地公正了。因此，信赖民众，以民众为基础，最大限度地服务于民众，这才是真正的民主主义的使命、真正的民主主义精神的体现。

通向国家繁荣之路，由此开始。

下篇 开拓道路（续）

将近10年前，《开拓道路》作为我在PHP研究所月刊杂志《PHP》每期封底上刊载的短文集出版后，承蒙多方读者抬爱，发行量竟达350万册，大大出乎我的意料。同时，也有读者希望出版续集。这些年来，积累的篇数已达一定数量，于是，从中挑选了116篇，编成此书。这些短文原样反映了我写作当时的各种感怀，自然也折射出这10年来日本国情的变化，以及我本人对于这个国家、这个民族未来的思考。与前书一样，若能得到读者厚爱，我将不胜荣幸。

松下幸之助

1977年12月

12 正月

完美无缺

没有比所谓完美无缺更加让人期待的了。然而，要求人达到完美无缺的状态，首先就是不可能的。

每个人在最初被塑造出来时就不是十全十美的，因此，其所思所为必定存在一定的欠缺。这是无可奈何的，我们应该坦诚地相互理解。

只要能够坦诚理解，就会变得谦逊，自然就会有一颗宽容之心。

在此基础上，人们之间就会形成取长补短的合作精神。

一般情况下，人凭借自己的认识，容易错误地以为凡事都能完美无缺，从而放松自我要求，一味要求他人做到十全十美。而这只能导致无谓的对立和争论，甚至导致决裂。

正是因为没有完美无缺，才凸显和谐的重要。

这个道理之中，不正包含了一条通往繁荣的途径吗？

心有所期

不知何时，深紫色的东方天际变成了淡蓝色，旋即，几缕光芒从树叶落尽的林间射出。寒霜反射着光影，我的身体也不由为之一震。凛冽的严寒中，我们迎来了元旦的第一缕朝阳。

记忆中，年轻时有一年，我曾经这样迎接过黎明的到来。那一天的那一时刻，我脚踏着冰冻的大地，紧抱双臂，微微抬起头，凝视着昏暗的东方天空，心中充满了某种期待。

刹那间，一缕被染得鲜红的阳光洒在我虔诚的脸上，让我全身震颤，不由自主地攥紧了双拳。这个黎明，让我的感动喷涌而出！

又是一个一年之始。如果每个人在这个时刻心中不抱有期待，就无

法走好这一年的道路。

这样的一年之始又是异常严峻的。

正因为如此，让我们都来认真回想，哪一个清晨曾经给过我们深深的感动。

永不衰老的心

平静之中，新的一年来到了。平静之中，定下新一年人生的大计。首先，这个新春清晨的到来是可喜可贺的。

此时，有的人会抚慰过去一年中身心的疲惫，重新回味昔日的喜悦；有的人会对过去一年中的苦涩发出短暂的感慨。

每个人各不相同，每个人的命运及其所走的道路也各不相同，也存在着各式各样的人生大计。

其中，最为重要的一点，是今年不能成为去年的重复，今天不能成为昨天的翻版，明天不能成为今天的再现。万物日新月异，人生也应该做到与天地同新。

忧伤的感慨，让它停下脚步；过去的喜悦，让其化为更大的甜蜜。不要踌躇犹豫，经营今天时要思考明天，思考明天时要谋划后天，让每一天都是崭新的。愿每个人都能拥有一颗永不衰老的心，用这颗心，去迎接每一天、每个清晨的到来。

节点意识

人活在世，一生之中会遇到各种各样的经历。指望任何事情都如己所愿，万无一失，绝对是不现实的。

因此，人们不时会发出叹息。不过，在连续遇到的相同经历之中，自然存在一个叫作“节点”的东西，所以，任何经历都不会无缘无故没完没了地持续下去。

一种经历之所以看似没完没了地持续着，是因为在其不停出现的过程中，我们忽略了节点的存在，因此思想也好，行为也好，都没有做出

相应的改变。

重要的是看到节点、认识到节点，在每一个节点更新自己的思维。

如果能够明白这一点、做到这一点，所有的经历都能变为正能量，变成前进的动力，今后无论遇到任何事情都能以积极的态度对待。

有的节点是自然赋予我们的，有的节点是我们自己创造出来的。关键在于，无论是哪一种情况，我们都要以一颗平常心去观察、思考和行动。

尽管做到这一点存在不小的难度，但不可否认的是，这是至关重要的。

精神的力量

据说有的人容易漆中毒。先让这个人蒙上眼睛，然后用柿树的叶子唰唰地轻抚他的手，同时对他说：“这可是漆树的叶子哟！”顿时，这个人全身就会出现中毒症状，拼命地挣扎，苦不堪言。这是精神作用原原本本反映在形体动作中的典型案例。

所谓精神作用，是一个不可捉摸的东西。无论是“有志者事竟成”，还是“事不成是做事者心力不济”，我认为，在人的本性之中，存在单纯从精神主义的角度无法彻底解释的一面。

如今，随着物质生活的极大丰富，这一难以琢磨的精神作用，不知不觉之间变成了物质的附属品，而它本应发挥出来的力量，正在渐渐丧失。这是一种心灵颓废的表现。

只有精神力量与物质力量并存，同时以精神力量掌控物质力量，人才能真正实现自我。无论是物质与精神并存，还是精神与物质并存，我们都要进一步、再进一步地重新认识人所拥有的宝贵的精神力量的重要性。

天赐的妙味

糖是甜的，盐是咸的，两者的味道截然不同。如果想让某种东西变

得更甜，可以加点糖。这个时候，盐看似是无用的，但只要稍微加一点进去，反而可以让味道变得更甜。两种截然不同的味道调和之后产生的新味道，就是天赐的妙味。

只要有人与自己对立，就一定要把他们全都打倒、全都排斥掉，希望唯我独尊。这也是一种人之常情。一旦打不倒，也排斥不掉的话，就会捶胸顿足、心烦气躁。其实你想要打倒、想要排斥的对象，原本就是不该被打倒、不该被排斥的。

存在很大的分歧无妨，截然不同也无妨。这不正是自然规律的体现吗？正因为有对立，才彰显了我们的气度，正因为截然不同，才体现出事物深刻的内涵、深刻的妙味。

因此，与其花费更多的精力排斥他人，不如花费这些精力去琢磨如何接纳他人，实现与他人的调和。

这一过程中，上天恩赐的新的妙味必然产生，一条日新月异的道路也定会展现在我们眼前。

攀比

人出生的时候，在那双晶莹剔透的黑眼珠中，每一件东西都像是千金难买的宝物。不过随着时间的推移、岁月的流逝，人开始喜欢与周围的一切进行攀比，看看自己是不是比别人更讨人喜欢，比别人更聪明，比别人更了不起。日子就在这种相互攀比的过程中一天天过去了。

孩提时代，学生时代，哪怕工作之后，这样的攀比也一刻没有停止。

在这种攀比的过程里，人们不知不觉会产生只有与他人攀比的自己才是真正的自己的错觉。骄傲、自大、哀叹、消沉，多重感觉包围着自己。而当初那种没有任何攀比意识，认为眼前的每一件东西都是自己千金难买的宝物的纯粹的自我，又到哪里去了呢？

虽然在比较中前行也是一种进步。不过，挖掘出没有攀比意识的自我，沉下心来扎实、稳步前行，同样是难得的进步。

为了能使我们行走于人生之路时，相互之间不再有惊慌，不再有伤害，让我们在这个难得的新年伊始，用一点时间静静地思考一下那个被上天赐予的单纯的自己。

天真之心

年幼懵懂无知的时候，慈爱的母亲有时也会变得严厉，严厉的父亲有时也会变得慈爱。从筷子的拿法到鞋子的穿法，他们手把手教会了我们许多。尽管不时会与哥哥姐姐争吵，但他们也告诉了我们不少道理，让我们懂得了不少东西。平素接触的小学老师、邻居阿姨，我们同样从他们身上学到了很多。在坦诚地聆听、认真地思考的过程中，我们一点点成长起来。

有证据表明，在密林之中被动物养育长大的人的行为举止与动物极为相像。值得庆幸的是，我们都是在社会中诞生，并在很多人的不断教导之下长大成人的。

不知不觉之中，我们会忽略他人的忠告。这或许是因为每个人都会认为，自己已经长大了。不过，再怎么长大，如果失去聆听他人教诲之心，也可以说就是等同于丧失了自我。

所谓“回归天真之心”，这句话难道不正是劝导我们，要重新拥有幼时那颗受人教诲、受人启迪的坦诚之心吗？

美丽的日本

有山川，有河流，有森林，有树木，有农田，还有守护一方的神社。神社中，象征正月来临的旗幡迎风飘舞。然而，这样美丽的国家，30多年来，却一直在惨遭无秩序、不道德行为的破坏和玷污。

就算是被破坏、被玷污，要是从中能够催生新的文化，也是一种生成发展的形态。可日本人原有的无形的心灵美同样受到了玷污，崭新的日本文化又何从谈起呢？

可以说，过去一直笃信“和”“信”“情”“勤”这些深厚日本传统文化的日本庶民之心，如今正一点一点变得麻木。人们只为眼睛所能看到的外表之美所吸引，而对眼睛所看不见的心灵之美，却抛在脑后。

让我们把日本建设得更好，让我们都来做美好的日本人。日本原本是一个美丽的国家，日本民族原本是一个优秀的民族。今天，到了应该重新认识日本和日本民族原有美德的时候了。

仔细琢磨，创造出崭新的文化。为了日本，也为了整个世界。

13 杏月³

武士道

对于日本自古以来的武士道，有着各种不同的解释。不过我认为，它主要是告诉了我们进退之路的真髓。不能做的时候坚决不做，必须做的时候毅然决然去做——这就是所谓的武士道。

每个人都会明哲保身，对涉及自身利益得失之事异常敏感。从某种方面而言，这也是可以理解的。不过，要是只以自身利益得失谈论是非善恶，决定进退之路，这与动物没有本质区别。

并不是说任何时候都要如此，但遇到必须做的事情，就要把自身的利害放在其次，以一种强烈的使命感毅然决然地去做。而遇到不能做的事，哪怕撕破脸皮，也坚决不能去做。能够做到这一点，是人性宝贵之处的体现。超越利害与情面，总是以事实为基础，直面事实，推动事物的发展，这样的心态非常重要。

作为人，我们都有软弱的一面。希望每个人有空的时候，都进行一下认真反思。

忍耐

冬夜。屋外树木凋零，细雪纷飞。风声如长笛般呼啸，划过黑暗的夜空。雪花唰唰地打在护窗板上。当大自然的喧嚣被彻底冰封，四周回复宁静的时刻，我不由正了正自己的坐姿。

头脑中浮现出各种情景，还没来得及细想，转瞬便又逝去。有的是幼时的一幅画面，有的是大动乱中的一个场景。昔日父母的面容，昨天挚友的脸庞，一切都在无声无息之中流淌着，如同走马灯一般。

彻骨的寒冷不经意间袭来，我感到背上发凉，身体不由一阵颤抖，条件反射般收紧了双肩。凭空思念那些熟悉的人，凭空期待那遥远的春天，还有那和煦的阳光和那树芽吐翠的温馨。这一天何时才能到来？

然而，我们必须等待，我们必须忍耐。不管我们如何心驰神往，不

管那一天的到来如何遥不可及，该忍耐的时候我们都必须忍耐。端正自己的坐姿，让自己忍耐下去，是这个冬夜正确的选择。人正是在这冬夜之中，才更加真切地体会到忍耐自然、忍耐人生的可贵之处。

哪怕从现在开始做起

一年之计在于春。新年伊始，各种新的愿景充斥在每个人的心头。每个人都会订立各种各样的计划，发誓一定要在新的一年完成。然而，这样或者那样的新年梦想，往往会随着时间的流逝而被冲淡。又是一年过去了，一切还是照旧，一切又回到了原点。

是因为自己订立的计划出现了偏差？是因为自己的希望超出了现实？还是因为自己的意志过于薄弱？各种迷茫过后，往往容易愤世嫉俗、怨天尤人，认为社会不公，把责任全部推在他人身上，最终连应该完成之事也完成不了。

这些虽也是人之常情，不过这样一来，每天就会在浑浑噩噩之中度过，这样流逝的岁月令人惋惜！

人生永远没有太晚的开始，哪怕从现在开始做起，依然为时不晚。其实，每天都可以是一年之始，因此，每天都可以重新订立计划，每天都可以更新思路，每天都可以下定决心……

不要怨天尤人。哪怕从现在开始做起，依然为时不晚。

活着是最宝贵的

冬日的古刹寂寥无声。麻雀落在枯叶上发出沙沙的足音，回荡在一片寂寥之中。昏暗的正殿里，守护着人类漫长历史的古佛脸上，浮现出静谧的微笑。那微笑让人深深为之吸引，让人想要永远沉醉其中。

活着是异常艰辛的。尽管如此，但隆冬微弱的阳光洒在身上，还是让我觉得，能够活着是一件幸福的事情。

活着是最宝贵的，活着的每一天都是任何东西无法取代的无价之宝。然而，要是只局限于这一天天的生活，只想着自己活着，只想着自己活着时候的事情，不知不觉中，自己的思维就会变得越来越狭隘，头

脑就会不停地被烦恼所困扰。

古佛的微笑，是为他人着想的、超越自我的微笑。漫长的岁月中，这微笑给了世界和人们心灵的慰藉和鼓励。在这一年之中最冷的冬日，我们不妨抽点时间静坐在古刹中，仰望一下古佛的微笑。

彻底精神

我们在生活中都会遇到这样的状况：本不应该发生的事情接连发生，不想出现的情况屡次出现。是谁导致了这些事情的发生？既不是马，也不是牛。马和牛只是听人使唤，不会做出让人困扰的事情。因此，这些让人困扰的事情的发生，归根到底还是人自身所致。

身着夏衣站在寒风中，一般人都会感冒。要是不想感冒，只需相应地添加衣服即可。风是无罪的，有罪的是人自身的不谨慎。

有因就会有果。不谨慎、不小心的“因”，就会导致不能发生的事情发生的“果”。也就是说，这些事情的发生是有原因的，所以仔细一想，就不会觉得不可思议了。因此，如果能让不该发生的事情不要发生，我们就要对不谨慎、不小心进行彻底反思。

人需要一种彻底精神。在这种彻底精神有所欠缺的今天，我们更应该对自身是否存在不谨慎心理进行彻底反思，并在此基础上加以改正。这既是为了自己，也是为了社会。

诚心诚意

通知火情的警钟当当一响，人们马上纷纷赶来。不仅仅是消防员，平素里常来常往的商人、工匠，只要他们听说重要的客户家里失火了，往往会比消防员来得更快。他们忙着救火、抢搬财物，帮助慌乱的当事者全力处理善后。这是一种诚心诚意的奉献。

据说从前商人、工匠身上这种秉性尤为突出。这似乎并非因为盘算着想让对方多买自己的东西，而是心怀对人家平素关照的深深感激之情，因此只要重要的客户有了困难，他们随时都会挺身而出。不仅是商业活动之间，从前的人际交往中，这样的秉性同样根深蒂固。

时代在变化，从明治进入了大正，从大正又进入了昭和，进入了战后，商业活动方式和人际交往方式发生了巨大的变化。这是一种进步的体现，是值得肯定的。不过，对于重要客户的深深的感激之情，为他们随时可以挺身而出的诚心诚意的奉献精神，这所有的一切，无论是在商业活动中，还是在人际交往中，希望永远都不要丧失。

灵魂的声音

抬头仰望吧！这隆冬清澈的天空，这无边无际的湛蓝的天空。我不由得屏住呼吸。这一刹那，我猛然听到了天籁之声。

这天籁之声就是自己的声音，是灵魂的声音，是一种在自己不再进行任何思考的忘我之时，猛然出现的不可思议的声音。这是天籁之声，这是坦诚的灵魂之声。它或许转瞬即逝，或许会被逐渐忘记，不过，让我们珍惜这一瞬间带给自己的美好吧！

每一天，我们都会因为小智慧、小束缚、小愤怒而使自己的心灵受到伤害。然而，上天赐予我们的魂魄却在一天天变得更加坚强，一天天静静地积蓄着深邃的光芒。这光芒会在不经意的瞬间、在天地合一的忘我之时突然闪耀，带着质朴的感动和不可思议的温暖。

苦恼不可怕，面临烦恼的深渊也不可怕。这或许也是人的一种生存价值。不过，偶尔还是让我们抬起头来，仰望一下那清澈的蓝天吧！

冬日暖阳

没有什么时候，比今天更加需要一颗坦诚之心了。一个人无论如何逞强，仅凭自身的力量，是无法生存下去的。同时，离开了大自然，人类仅凭自己的力量与智慧，同样无法生存。

只要拥有一颗坦诚之心，所有的道理都会变得显而易见。然而，聪明的人往往会仰仗其智慧玩弄权谋；强壮的人往往会仰仗其气力歪曲道路。在他们充满疑惑的面容上，令人温暖的光芒会逐渐消失。

没有什么时候，比今天更加需要一颗坦诚之心了。你中有我，我中有你，坦诚的心能让我们茅塞顿开。然而，人是一种自私的动物。所以，在不知不觉而来的孤独之中，他们的脸上会逐渐失去笑容。

冬天的阳光令人留恋。严寒越是咄咄逼人，透过云际洒下的阳光就越能安抚我们的心灵。这一束束来自上天的细流，暖暖的，令人留恋，让人想要互相簇拥在一起。坦诚之心，也可以说是一束冬日阳光吧。



在松下电器中央研究所前骑车（PHP供图）

14 桃月⁴

无穷的宝库

这个世界上存在的东西，没有一样是多余的。认为其多余，只是因为不知道它如何使用、如何发挥效用而已。如果不知如何发挥它的效用，一切都将成为负能量。要是认为所有的东西都多余，都是负能量，心情就会因不满而变得灰暗，对于好不容易得到的上天的恩赐，也会认为毫无价值。

在动物的眼中，黄金或许没有任何用处。而在懂得如何使用它的人眼中，它却是天下最大的宝物。我们会嘲笑不知其价值所在的动物的愚蠢，但我们自己的心态不是更加可笑吗？

过去一直被认为毫无用处的霉菌，今天人们也认识到只要有效利用，其蕴藏的宝贵价值不可估量。由此可见，这个世界可以称作一个无穷的宝库。万物自不必说，世界上本也不存在只有负能量的人。

我们应该变得更为谦逊一些，变得更有勇气一些，以一颗更加宽容的心，在不同的时间、不同的场合，让所有的事物、所有的人，都发挥出其原有的价值。

春天来了

春天来了。接着，夏天、秋天、冬天也将纷至沓来。每年都看似是相同情景的重复，不过，树木都增粗了一圈，万物都在按照自己的步调成长。绝没有相同之处，也绝没有重复之处。

登山道盘旋着通往山顶，先是向东，再是向西，接下来又看到了东边的景色。看上去好像是围着相同的地点打转，但不停地转下来，你会发现所处的位置一点一点的升高。因此，这绝非是相同道路的重复。

有时，我们会觉得每一天都是相同事情的重复。然而，与昨天相比，今天我们的体验又加深了一层，我们的心智又成熟了一分。

人生就是这样随着时间的推移逐步实现提升的，绝不是简单的重

复。

有时，我们会觉得世界的发展也是相同历史现象的重复。然而，这同样不是简单的重复。只有经历各种历史体验之后，人类才会变得更加睿智。

一旦你认为事物仅仅是简单的重复，你就等于自行堵塞了前进的道路。所以，要记住，一切都不是简单的重复。

分清自然规律

天色暗淡下来，起风了，枯叶飘舞，尘土飞扬。心绪不安的路人无意间抬起头，天空划过一道闪光。路人不由得停下脚步，闭上眼睛，双手捂住耳朵。

不必担心，那是春雷，是宣告新的春天即将来临的大自然的轰鸣。再加一把劲，这个冬天那难耐的严寒就要过去了；再加一把劲，就能体会到春江水暖。这是春天的前奏曲。一旦认识到这是自然规律，人们在受到惊吓之余，一定也会欢呼雀跃。

漫长的人生中充斥着种种不安、种种惊吓。电光闪过，我们有时会因被其晃了眼而惊慌失措，有时会因不安与恐惧而裹足不前。

不过，不必担心，不必惊慌。只要你拥有一颗未被束缚之心，拥有一颗坦诚之心，拥有一颗能分清自然规律之心，惊恐也好，不安也罢，都将成为宣告你成功忍受住煎熬，马上迎来春天的前奏曲。此时，你可以尽情地欢呼雀跃。

被私欲遮住的双眼

幼儿，还在咿呀学语的如花般的幼儿。将其抱在手上，他的双眼会紧盯着你不放。

那是一双清澈的眼睛，有着不带半点污浊的纯真，那眸子会定定地凝视着你，既是一种天真，也是一种坦诚。仿佛被神的眼睛看穿似的，我不得将自己的目光偏向别处。然而，那双眼睛仍然紧盯着你，追逐着你。

一旦社会出现骚动，人心出现烦乱，人的眼睛也会混浊不清。这双用来看人、看世界、看自己的眼睛，不知不觉会被私欲所笼罩，被怀疑与失信所遮挡。

这样一来，即便想看清一切，却感觉一切都在混沌之中，无法把握事物的真相，最后只能怨声载道，把一切责任推在他人身上。幼时那双清澈的眼睛，早已不知所终。

不要让目光离开那双清澈的眼睛。无论什么时候，让我们就这么与幼儿一直对视着，不断进行自我反思。

理所当然

诸如“应该”“不该”“必须”之类的措辞，带有命令、强制、禁止之意。因此，对于这类语气沉重的词语，人们往往敬而远之。尤其对于今天自由开放，甚至有些恣意放纵的社会风气而言，人们越发认为那些理当严格要求的事情并非理所当然，甚至将其看作不当要求。

在社会环境发生剧变的过程中，出现这些情况实属无奈。即便如此，作为一个人理所当然必须做到的事情、理所当然必须履行的事情、理所当然必须实践的事情、理所当然必须思考的事情，以及理所当然必须承担的事情，无论到了什么时代，不都应该作为理所当然之事由人们去完成吗？如果这种理所当然的观念变得淡薄，社会将失去秩序，人们将丧失幸福。

一个人理所当然必须做到的事情、必须履行的事情、必须实践的事情、必须思考的事情，以及必须承担的事情……我们要认真反省一下，看看自己是否将这些理所当然之事当成了不当要求。

天地的恩惠

令人憧憬的春天来到了。春光洒满大地，在温润的春雨的召唤下，漫山遍野的草木齐刷刷吐出新芽。这是天地给予我们的宝贵的恩泽，是大自然不变的恩惠。

我们是否做到了以坦诚的感激之情接受这一恩惠呢？那些不仅不能坦诚利用这些宝贵的恩惠，有时还会将其变成灾难的人，天地如果有

心，可能也会感叹他们的愚蠢。他们污染空气、污染水源、疏于防火、胡乱挖掘，所作所为让人痛心疾首。

尽管如此，天地依然无私地、无差别地、无变化地将自己的恩惠主动施予我们，即便我们是非不明，即便我们没有一颗感恩和回报之心。也就是说，天地是积极主义者。只有积极主义者才能给予这样的恩惠，才能实现进步与发展。

我们都要向天地学习，希望能具有天地的积极主义精神。

我们以不带私心，不矫揉造作，怀揣坦诚的感激之情，以积极主义的精神与天地同行。敞开心扉，敞开国门，走向世界的道路就在其中。

忍耐的回报

樱花的花蕾一天天饱满起来。在过去的日子里，她紧紧依偎着小小的树枝，顽强地忍耐着漫长的寒冬。今天，她已色泽丰润、含苞待放，只等春风带来盛开的喜悦。

樱花烂漫的场景固然令人期待，不过，仰望颜色鲜润的花蕾，不由让人感到，如同人与人之间会相互慰藉一样，这是大自然对于樱花花蕾每一天所表现出的忍耐严冬的顽强精神所给予的无声回报。

人生之路上开花结果，或许也是在漫长艰辛的忍耐之后。正因为如此，每当看到一个人挺过艰辛功成名就，周围的人都不吝奉上自己的溢美之词。

不过，对于那些尚未“开花”，还在一直忍受着人世间严寒的小小步履，让我们发自内心地给予抚慰和鼓励。这样的关怀只有我们人类能做到。

人心一旦紊乱，就容易忘记忍耐，忘记赞颂，忘记抚慰、鼓励 and 关怀。人世间的纷乱也就变得更为严重。

难得的季节，仰望樱花的花蕾之余，我们要一遍又一遍反思自己。

经受严酷的考验

孩子小时候向父母撒娇是件温馨的事情。不过，当他们独立走上人生之路后还是一副娇滴滴的样子，父母会感觉不悦，有时会对其严加训斥。

但孩子已经习惯了在父母面前撒娇，所以他们不能接受父母的严厉。严厉的训斥往往会招致孩子的不服和不满，最终让父母和孩子之间产生隔阂与矛盾。

人之所以能撒娇，是因为存在能让他们撒娇的对象，而撒娇的对象又有闲暇纵容他们。

然而，在今天严峻的社会环境下，撒娇的对象难觅踪影，纵容撒娇的闲暇也在逐渐消失。在这种情形下，要是仍想以一种撒娇的心态面对人生之路，遇事只会偏离方向，最终让自己的心情变得黯淡。

在闲暇已不存在的残酷现实面前，如果大家相互间依然一味姑息纵容，黯淡的心情会使所有人走向失败。

大自然总是在变化发展。然而，大自然的规律又是严酷的，没有半点情面可讲。人生的经营同样如此。撒娇的姿态，绝对创造不出真正的进步与发展。

这并非强词夺理。希望每一个人都能懂得，只有经受住严酷的考验，才能使心灵真正地明亮和丰盈。

浩然前行

有句话叫作“少年不要故作老成”。这句话的对错姑且不论，不过，如果按照字面直接理解，如果一个人年轻时就能大彻大悟，那他不仅不会成长，反而会萎缩。一个人在思想和人生经历尚未成熟之时却已老成持重了，不就相当于还未成熟的青果掉落在地上吗？

认真思考一下，这并非单纯只是针对个人的劝诫。从整个人类的角度出发，这个道理同样给了我们很大的启发。

确实，人类的历史非常悠久。有人认为它已有4000年，有人则认为已有5000年。其间，诸多先人的足迹浸透着鲜血。今天正在享受生活的

我们，难道不应该对其报以虔诚敬畏的态度吗？

然而，人类从现在起又能继续存在多久呢？尽管个体的人会消失，但人类整体不会消亡。人类的生命一定能够与地球的寿命一道维持几十万年，甚至几百万年。

这样看来，我们人类还年轻。这样年轻的生命就这么固化成老成持重的样子，不能不说是对人类进步的一种阻碍。我们还年轻，我们还拥有更多的希望，也存在很多的不成熟。我们在对先人保持虔诚敬畏态度的同时，也不能失去灵活狂放的一面。我们须抬起头，挺起胸，以一种浩然之气，向着繁荣的明天阔步前行。

15 梅月⁵

敞开心扉

一个人无论如何睿智，其智慧总是有限的；无论如何精力充沛，其个人的力量也是有限的。

因此，人们行动时才需要相互依靠，形成组织开展工作，集众人之智慧，聚大家之力量。

不过，一旦人越聚越多，组织越来越庞大，个人的智慧和力量往往不能充分发挥出其应有的作用和效果。是汇集智慧的方法出了问题，还是凝聚力量的手段不切实际呢？

上述问题可能确实存在，不过，关键在于你是否坦率地承认，每个个体的智慧和力量都有极限，进而坦诚地抱有必须将每个人的智慧和力量凝聚在一起的强烈愿望呢？

最终能够将每个个体的智慧和力量凝聚在一起的，是人们相互之间的信任。只要有信任，一定能够互相打开心扉；一旦打开心扉，彼此的信任也将变得更加牢靠。从而使众人的智慧进一步得到提高，相互协作进一步增强。

让我们相互敞开心扉，为每个人的智慧及力量能够自由施展创造可以信赖的环境。这是一条通往繁荣的必经之路。

坦诚出发

在春天这个鲜花盛开的季节，春日明媚的暖阳下，回荡着可爱的孩子们的欢声笑语。对于幼儿园或小学的孩子来说，这或许是他们平生第一次接触陌生人群后发出的略带不安却天真坦诚的笑声。孩子如此，父母同样如此.....

随后他们不停地升级、升学。抛弃了过去自己身上不知何时养成的惰性，以一种洗心革面的坦诚的喜悦，立志一定要有所作为。

随后是就业，进入自立的季节。第一次体会到自己劳动的滋味，第一次站在自立的关口，胸中充斥着纯朴的期待和喜悦。孩子如此，父母同样如此……

鲜花盛开的季节也是百年好合的季节。一个人变成了两个人，此前一个人思考的问题，从现在起需要两个人一起思考，两个人需要相互抚慰、相互鼓励，共同走向第二人生的起点，心中充满鲜活的感激和喜悦之情。

鲜花盛开的季节，是每个人各自坦诚出发的季节，也是应该衷心祈祷每个人都能永远拥有这颗坦诚之心的季节。

应对变化的世界

新叶吐绿，微风拂面，不知不觉中身上微渗出汗。于是，摘掉围巾，脱下外套。这下全身都变得轻松了，甚至产生了大干一场的冲动。

一旦自然环境发生变化，人的姿态也会自然地做出调整。应该改变的时候，坦诚地改变即可。浑身大汗时，根本不需要竖起外套的领子；北风呼啸时，也完全没有必要摘掉围巾。

世界处于风云浩荡、急剧变化的状态之中。我们的周围也总是变幻无常的。有些东西正在变化，有些东西正在消失，对此，我们首先要坦诚地看待，进而坦诚地思考应对之策。

希望我们能够在变化中发现不变之物，在动荡中发现稳如泰山之物。无论怎样动荡，天地不会逆转；无论怎样变化，人类依然还是人类。

应对风云浩荡之策，其根基就在于此。做到这一点或许并不容易，但必须认识到，没有什么时候比今天更为迫切地需要做到这一点了。

取长补短

你喜欢吃鱼，我喜欢吃肉。尽管我们喜好各不相同，但首先让我们坐在同一张餐桌旁，然后享用各自喜好的食物。这是一幅多么和谐的场景。我并不会因为不喜欢吃鱼就排斥你，更不会因此而杀了你！

坦诚地承认差别的存在，在此基础上各自享受各自的乐趣，这会使每个人都心平气和。

你有你的想法，我有我的主见，尽管我们想法各不相同，但首先让我们坐到同一张桌上，然后在一种和谐的气氛中互相学习。

尽管存在差异，但每个差异都有其合理性。如果能坦诚地取长补短，我们的生活将会不断提高。既不会相互指责也不会相互排斥，更何谈会有性命之忧呢？

这才是人类真正的进步，能够做到这一点的人才是真正的人。如果因为观点不同而争吵不休，这与因口味喜好不同而争吵不休又有何异呢？

人类的生命是无限的，人类的未来也是无限的。正因为如此，人类还需要更加努力地相互促进，以实现共同进步。

心中也有花朵

春天到来，百花盛开。花儿们自然地接受天地的馈赠，千姿百态，五颜六色。小花有小花的模样，大花有大花的风采，都可谓风姿绰约，妩媚动人。它们都竞相绽放，对自然的馈赠满怀着感激之情。

人们心中也有花朵。无论什么人，他们心中的花朵都姹紫嫣红、千姿百态。

无论如何，每个人心中的花朵都要满怀喜悦地尽情绽放。凄冷的寒风中，花儿不会开放；一颗冷酷的心灵，也不会让花儿露出笑脸。这个时候，期待春风和煦，期待阳光普照，期待人与人之间心灵的温暖相通。

我们都是人类社会中的一员，原本不应该存在任何怨恨。我们应该满怀作为人的自豪与喜悦，肩并着肩，手挽着手，齐心协力，应对挑战。

诉说

孩子睁着圆溜溜的大眼睛，磕磕巴巴、颠三倒四地说个不停。

即使孩子无法说清楚，但看到那副可爱而又认真的样子，父母也不由得会侧耳倾听，慈爱的目光中充满笑意。要是顺着孩子的话语随声附和，那孩子就会更加认真起来。

在这一唱一和之中，孩子说出的话语，有时可能会让父母怦然心动。

这时，父母才会意识到，原本以为充分了解的东西，其实自己并未真正了解，这才苦笑着认识到，所谓“受教于晚辈”，就是这样一番滋味，于是将孩子的话牢记心中。

世间一旦出现纷乱，每个人都会心浮气躁，相较于倾听他人诉说，只顾以一副僵硬的面孔顽固地坚持自己的主张。这样一来，说出的话语不仅不能沁人心脾，反而会成为相互伤害的利刃。

此时此刻，当初怀着极大的耐心倾听孩子磕磕巴巴诉说的那份慈爱、那份微笑，又到哪里去了呢？

雨声

失眠的夜晚聆听着雨声。从自己的事情，到与自己相关之人的事情，再到第二天的工作，最后到整个社会现象，思绪浮想联翩。不知不觉中心情越来越烦乱，大脑越来越兴奋，终致彻夜未眠。

自己的事情终归好说，但与自己相关之人的事情依然让自己放不下心来。同时，工作是自己的，做起来自然希望按照自己的设想推进；可工作同时又全都与他人相关，与社会相关。

忧虑着这个，担心着那个，如何才能兼顾方方面面，让自己烦恼不已。

或许是天亮了，或许是清晨来得更早了，就在我尚未理出头绪的时候，突然，我听到了静静的雨声。不知从何处隐约传来的雨滴声，这里滴答一下，那里滴答一下。我想，樱花的花蕾也会由此变得更加绚烂吧。于是，就在我的思路陷入迷茫的这个时候，樱花湿润的花瓣在我的

眼前若隐若现。决断就是在这一瞬间做出了。

让我们沉下心来，静候这一瞬间的到来，哪怕这一瞬间刚从睡梦中醒来也无妨。

雨声，仿佛儿时母亲轻轻哼唱的摇篮曲。

即使擦肩而过

“即使擦肩而过，也是前世之缘。”这句话告诉我们，偶然与我们擦肩而过的人，并非完全无缘之人。他们中无论哪一位，都是与我们有着隐形关联的贵人，所以，我们应该对他们低头欠身，报以亲切的笑容和友善的态度。并没有深奥的道理，这是无数先人通过无数宝贵的实践得出的珍贵结论。

即使擦肩而过，也是前世之缘——这种诚恳的态度也一定会感染对方，对方也对我们报以同样的态度，从而使彼此心灵相通。如果一味认定对方与自己素昧平生，最终只能让自己与对方冷眼相对、怒目相视。

不仅对擦肩而过之人如此，对同一城市、同一国家之人也是如此。如果这种认识如波纹般一圈一圈不断扩散开来，就一定能超越言语、超越思想、超越国境，无限传播到全世界的每个人那里。

即使擦肩而过，也是前世之缘——让我们相互之间以这种坦诚的态度实现心灵的相通。

无论是对擦肩而过之人，还是对尚未与自己擦肩而过之人，这一点都不能忘记。

较真之人

过度正直，迂腐到一根筋的程度，这样的人头脑欠缺灵活，也无法通融，在一般人眼中，属于不好打交道的一类。

这样的人任何时代都有。他们的存在，或许也是人性的一种体现。

不过，过度正直难道不好吗？一根筋难道不行吗？头脑欠缺灵活、缺乏通融，难道是件坏事吗？

仔细想来，上述任何一点都不应成为遭到非议的理由。相反，在今天这个只会滔滔不绝地讲大道理的所谓贤人层出不穷的时代，可以说，这样的较真之人应该是如同珠宝一样的珍贵。

古时候，那些被尊为祖师的人，或许几乎都是这样的较真之人。尽管他们并不为世俗所欢迎，但他们一条路走到底的精神，时至今日，仍然让许多人为之感动。

较真是一件好事。在今天这个风起云涌的时代，正需要我们以正直的精神，沿着自己认定的正确之路，坦诚地一直走到底。

池水的声响

冰封的大地开始复苏，池水也变得温暖起来。空气中隐约荡漾起春天的雾霭。

站在被嫩叶的芳香所包围的水池旁。水面一片静谧，远处天空中传来云雀的鸣唱。

有人来到池边，向池中扔下石头。落水时，大块石头发出“扑通”一声，小块石头发出“啪嗒”一声。仔细聆听完石头发出的声响后，扔石头的人离去了。

有人在听到“扑通”一声后离去，有人在听到“啪嗒”一声后离去，还有人在看到石头嗖嗖地划过水面，悄无声息地沉入池底后，悄无声息地离去。他是否听到了无声之声呢？

“啪嗒”“扑通”，石头在落水时发出各种声响。不同的声响让每个听到的人产生不同的感怀，然后离去。

之后，一切恢复了原有的寂静。吞噬了大大小小的石头，留下大大小小的声响，让每个人从不同声响中产生不同的感怀后，池水重新宁静地映照出嫩叶的倒影。

这个世界纷纷扰扰。有时，还是希望能在池边站一会儿，静静地聆听池水的声响。

感谢

吐字不清的小孩子，得到东西时还会说声“谢谢”；背叛社会的坏人，遇到让其感动的温情，也会双手合十。

感谢不需要任何理由，它是人极为自然的一种心理反应。它的语言表达和肢体表现尽管是门学问，但感激这种心理活动，却是我们每个人与生俱来的。

不知何故，如今的社会，感谢或者感恩会容易被认为是一种死板之事。然而，每天说上一句“谢谢”“托您的福”，能让我们的心灵感到多么充实，给我们的生活带来多大的益处与喜悦呀！

不要觉得这是一种死板，只要心中浮现出感激之情，表达出来就是。

其他动物不知道感谢为何物，只有我们人类能够做到。对此，我们应有充分的认识。可以这么说，感谢实际上是上天赐予我们人类的一个重要的特权。

我们要更加珍惜这一特权，对切身感受到的喜悦，坦诚地表达谢意，同时，不断把这种喜悦与他人分享。

16 榴月⁶

智慧是无限的

人的智慧这种东西，只要用力挤一挤，就会源源不断涌现。因此，事情不会轻易就到“已经结束了”“已经没办法了”的程度。

“应该做的事情就要坚决去做。”只要抱着这一强烈的信念，心中充满正义感和勇气，意想不到的智慧就会涌上你的心头，意想不到的道路就会为你敞开。

当然，一个人的智慧自然会有极限。不过，如果拥有不懂就向他人请教的谦逊态度，将他人的智慧无限地叠加于自己的智慧之上（为己所用），智慧就会无限地扩展。

也就是说，只要具备去做该做之事的勇气，以及不怀私欲地倾听他人意见的谦虚态度，智慧一定会不断地涌现。

在感叹自己智慧贫乏之前，我们需要一而再、再而三地反思，看看我们是否同时具备了上面所说的勇气和谦逊。

不要轻言一件事情已经做完。智慧是可以无限涌现，无限凝聚的。

自立

小鸟拼命张开稚嫩的翅膀，向着未知的世界，开始一摇一晃地飞翔。巢穴之外的蓝天下，有一种无限的诱惑，叫作自由。

哪怕遭遇狂风，哪怕遭遇暴雨，只要能投身于巢穴外的自由之中，就一定可以得到自我锻炼，不断成长。小鸟认识到了这一点，并坚信可以做到。

然而此时，就要离开早已住惯的父母的巢穴所带来的一丝无助、一丝不安袭上心头。它开始为自己的渺小而烦躁不安，不由得扯开嗓子“吱吱”大叫。

小鸟的父母为小鸟感到担忧。不过，它们想起当初自己离巢的时光。带着无尽的感慨，它们向自己的孩子送上了发自内心的祝福。

无论是小鸟还是我们人类，终有离巢的一天，终有自立的时候。在一次又一次的自立之中，一个个属于自己的新时代终将会被创造出来。

小鸟呀，不要畏惧狂风暴雨，展翅飞翔吧，向着无际的蓝天，一摇一晃地展翅飞翔吧！

次佳之策

人只要生活在这个世界上，一定想要拥有某种理想、某种希望。这种理想或者希望要尽可能大、尽可能高——正所谓志低则易懈怠。

最高、最大、最佳、最好，不管怎样，首先想要的，是拥有带“最”字的理想和希望，这样可以促进自己和他人生活水平的提高。

不过，无论怎样以最好、最高为目标，任何事情都不能指望一蹴而就。能做到“最佳”自然再好不过，但现实之中，很多情况不允许你做到。一旦强行去做，就会适得其反，并带来很多烦恼。因此，考虑次佳之策，显得极为重要。

“次佳”不是“最佳”，但不能因为它是“次佳”而轻视它的作用，也不能因此而灰心丧气。“次佳”是走向“最佳”的一条重要的途径。

希望我们不要因为过于追求“最佳”，而忽略了次佳之策的重要性。

有些时候，有些场合，次佳之策可能就是最佳之策。

尽管是对手

自己付出了很多艰辛与努力，以为不会输给别人；但其他人同样付出了艰辛与努力，发挥各自的特长，默默无闻地工作着。

在神的眼中，每个人都是好样的。你这方面突出，他那方面优秀，只要每个人都能将自己的优势发挥出来，取长补短，结果将是何等的喜人！

然而，人与人之间却很难做到这一点。

人们往往容易因为自己的认真而错误地认为他人是在混日子；因被不服输的心理所束缚，容易轻视他人、贬低他人。这是一种心胸狭隘的表现。

同时，不仅做不到取长补短，还会相互扼杀各自的优势，导致人与人之间互不信任，使好不容易形成的综合战斗力受到严重挫伤。

在战争中，所谓知己知彼是最为重要的。“尽管是对手，也让我心服口服。”从前武士的这名言，可以说体现了能够公正客观地评判对手和自己的豁达胸襟。

正如那句名言所说，我们应该在知己知彼的基础上，公正地认识和评价彼此的价值。我们是否做到了这一点呢？

各种忧虑

有人说人生变幻无常，其实，如今这个世道的每一天，都是变幻无常、动荡不定的。变化是一种进步的体现，但这种变幻无常、动荡不定，却无异于失去方向，让人彷徨不已。在这种状态下，人会陷入不安。今后怎么办？前途在何方？

老年人会对自己一天天衰老下去感到不安，年轻人会对前途未卜烦躁不已。即便是合家团圆时，父母对孩子们的未来之路满怀希望的同时也会夹杂着忧虑。

每个人都有七情六欲，每个人都会有这样那样的担忧。不管怎么说，这个世界、这个社会，就是各种忧虑的综合体，剪不断理还乱。

未来就交给未来吧。对于我们而言，更为重要的是今天每时每刻的脚步和出发点不要出现偏差。对于这一点，每个人都要认真地进行反思。

只要不断进行这样的反思，时刻对自己的出发点进行修正，一条能够让人安心行走的道路定能展现在眼前。

与其为遥远的未来担忧，不如对今天每时每刻的行为进行坦诚的反省。

快一点

快一点！无论如何都要快一点！

现在的社会，想到动荡的世界环境，想到自己周边的发展，无论如何都必须加快自己前进的步伐。惊慌失措的举动固然不可取，但悠闲享乐的行为同样应该遭到唾弃。

新芽一天一天饱满起来。昨天，它还是一片小小的嫩芽，转瞬之间，它已变成一片绿叶，发出闪闪的光芒。

自然变化之快不禁让我们啧啧称奇。这是一刻没有停息的变化，一刻没有停息的运动，一刻没有停息的成长。春天，一片绿叶之中，充满了从大地最深处喷涌而出的力量，充满了暖风吹拂下、阳光照耀下大自然源源不断的活力。

我们要向年轻人发出呼吁，向周围人发出呼吁，向异国朋友发出呼吁，大家一起肩并肩、手挽手，坦诚地敞开尘封的心门，在心与心的交融之中，创造出新的力量！

心中有彷徨

有个现象比较奇怪，就是人一旦变得软弱，就会不可思议地想要寻找借口。

一个人心中彷徨，不想思考任何事情时，会冠冕堂皇地说出一番大道理，话语中会不知不觉流露出抱怨之情。当他还未意识到这是一种抱怨时，这些话语就演变成了一种借口。

随着这种借口越来越冠冕堂皇，他也越来越会认为自己是正确的，要为正确的自己进行辩护，更要对自己的正确性进行拼命申辩。

这就如同为自己准备了一名出色的律师。

自己为自己辩护还好说，但要是接下来他又摇身一变，成为一名严

厉指控对方的检察官，这就不能被允许了。但更为奇怪的是，对方也会采用同样的方式，应对他的咄咄逼人。这样下去，将会使人心背离。

作为一种人之常情的体现，自我辩解是可以理解的。不过正是因为存在人情的世界，所以更要拥有给自己准备一名检察官、给对方准备一名律师的胸襟。为了让背离的人心靠得更近，我们要做到三省吾身。

转机

按照过去的思维和做法，如果能够一切顺利固然可喜。然而，世界日新月异，人生同样日新月异。所以，我们真正应该做到的，是今天对昨天的思维彻底更新，明天对今天的做法彻底更新。

每时每刻创造出新的思维，每时每刻以新的方法处理事务。这就是遵循自然法则的进步发展之路，也是真正值得人们期待的道路。

一旦失去这种期待，人的成长将会停止，社会的进步与发展也将停滞。如果仅仅是停滞还好，但若这种停滞导致崩溃，无论对于人还是社会，都是一场严重的危机。

不能再按照过去的方法行事，不能再像过去那样养尊处优。必须彻底更新思维方式，彻底改变行事方式。整个世界如今正面临一个重大的转机。

所谓危机，指的就是不具备转机意识。

自己就是自己

人与狗是不一样的，这一点仅从外观便可知晓。所以，我们不会去模仿狗的动作，因为我们的潜意识中都存在作为人的自豪感。

然而，无法仅从外表判断的正是我们人类自身。每个人长相不同，秉性相异。这一点无人不知。因此，每个人都不会把别人认错。尽管如此，为什么每个人都如此热衷于去做与他人一样的事情呢？

自己就是自己。即使世界上的人有上百亿，但自己就是自己。自己有自己的荣耀和自信。这样一个自我，对社会的繁荣是必不可缺的。

迷失自我的人纵然有上百亿，也不过是乌合之众。不能正视自己，只想一味地模仿他人，这与人去模仿狗毫无二致。这样的行为，没有半点值得夸耀的地方。

让我们更认真地去思考自己与他人的不同之处，不要去模仿他人，而要凭自己的力量走好自己的道路。这才是通往幸福与繁荣的道路所在。

认错

寻找借口，多方辩解，贬低他人，强调自我——在一浪高过一浪的喊叫声中，心灵深处的某个角落突然传来一个微弱的声音：“看来还是我错了，对不起！”

想向对方认错，由衷地说声对不起，但这样的话还是说不出口。于是，喊叫之声再起。但喊着喊着，心中的那个微弱的声音再次响起：“向人家认错，真诚地认错！那样你的心情就会变得无比轻松！”

表情僵硬，眼眶发湿。此时此刻，认错的必要性正在挣脱内心中那小小的束缚，越来越被自己意识到。然而，同样，此时此刻，内心所受的煎熬却最为痛苦。

不由自主地紧咬双唇，直到最后，认错的话还是没能说出口。

如果此时不想认错，嘴上可以不说。相较于口头上虚情假意的认错，内心的自责外加满含泪水的苦恼模样，更能与双方心灵相通。在想要真诚认错的时候，赶紧行动吧，对方或许也会向你认错呢。

因为在这个世界上，没有一个人可以不认错。

17 荷月⁷

超出一般的热情

人们都说要抓住机会。然而，如果只付出一般程度的努力，当机会出现时，你可能完全意识不到它。这个时候，需要的是热情，而且是超出一般的热情。这样的热情，能够培养出把握机会的眼光。

人们都说要想出好点子。然而，仅靠嘴说，好点子不会凭空而降。这个时候，同样需要热情。如果拥有废寝忘食一心投入一件事情当中去的热情，就能激发出意想不到的才智。所谓好点子，是上天给予人们热情的奖赏。

即便一个人天资聪慧，一旦缺乏热情，他的聪明才智也不会给自己和他人带来任何好处。人与人之间存在聪明和愚蠢的差别，但在神看来并没有太大的差异。

所以，无论遇到什么事，都要充满热情；无论遇到什么人，也都要热情相待。由热情而激发出的聪明才智，可以为自己和他人带来真正的幸福。

热情，是上天赐予我们人类的重要财富。而且，这一财富是赐予了我们每一个人的。

任风吹雨打

雨静静地下着，打在一朵无名的小白花上。淅淅沥沥的雨水让小白花泛着微光，从它四周的绿叶上划过，滴滴答答地落下。这幅令人怜爱顿生的情景突然让我感到一丝温馨。

雨尽情下，狂风尽情呼啸。任风吹雨打，花根却依然坚实地扎在大地上，尽管它是如此弱小。

雨尽情下，狂风尽情呼啸。风雨终将过去，那时它会再一次昂起自己的头。无论经历多少风吹雨打，它的花瓣永远都是洁白的，它的叶子永远都是翠绿的，它也永远都会毅然地盛开！

小鸟会在转瞬间腾空而去。我们再也看不到它的身影，不知它去向何方。然而，它依然还是那只小鸟。

等雨一停，它又会扑棱扑棱地拍打着自己那副弱小的翅膀，用尽全力发出欢快的鸣唱。

要下就下，要刮就刮。这就是与大自然共生的小花与小鸟。总有一天，人们也会反省过去那狂躁的岁月，静下心来去探寻与大自然共同成长的道路。

全身心投入

有句话叫作“三天的帮手”。

这句话意思是说，即便是帮人家工作三天，也要以将这份工作视为终生职业的态度，每时每刻都全力以赴。

只要有这种认真的精神，就能够超越三天的期限，超越帮手的范畴，让人受益匪浅。

因为只是帮忙，做的时候就适可而止；因为只有三天，做的时候就有所保留，这些想法都是人之常情。不过以这样的态度，是无法真正投入到工作中去的。

这样做的后果，是工作粗糙马虎，帮忙的一方徒有虚名，被帮的一方无法收拾。既无工作的喜悦，也无劳动后的感激，对双方都是巨大的损失。

能够做到全力以赴帮三天忙的人，无论何时，无论工作多么不起眼，都可以全身心投入。

这一点本身就非常可喜，而这样做的结果，也使双方受益良多。

如今，很多人别说帮忙，就连本职工作也是草率行事。因此，在我们内心深处，需要静静地反思，需要去体味所谓“三天的帮手”的真正内涵。

升级与降级

相扑的世界异常残酷。每站比赛中，赢一场加一颗白星，输一场加一颗黑星，一天一算，最终确定该站比赛选手的级别是升还是降。

正因为如此，即便这种较量的胜败是在瞬间决定的，但选手们仍然需要每天从一大早开始，一直坚持流汗流血的刻苦训练。

艺人尽管没有这么残酷，但他们对自己在观众中人气指数变动的关注度也达到了近乎苛刻的程度。虽说人气指数的变动需要一个周期，有的是半年，有的是一年，但与相扑一样，其中同样存在一个是上升还是下降的问题。因此，艺人对于自身技艺的磨炼，其认真程度同样令人敬佩。

任何一种技能的要求都是严酷的。也就是说，社会是根据人的真实实力，对其做出相应评判的。真实实力为10，评判结果也为10；真实实力为5，评判结果也为5。如果真实实力为10，却硬要评判其为11，结果一定是行不通的。

我们的日常工作同样存在着升级与降级。在一个漫长的周期里，在我们的不经意间，级别有时会升，有时又会降。

在接受严格的社会评判之前，我们需要的是以谦逊的态度，集中精力去推进工作，培养工作能力。

职业人的要求

最好吃的年糕在年糕店，因为那是职业面点师做出来的。无论再小的事情，爱好者终归只是爱好者，就算他再心灵手巧，也远远比不上职业人。

某项劳动对于爱好者来说，很多时候是一种高超的技艺，但对于职业人来说，则是一种崇高的职业。这些工作决定着他们每天的饭碗，是他们生活的依靠。在他们的工作中，不能有半点的虚假。因此，其严格程度远非高超可以形容，需要全身心的投入。

不能磨磨蹭蹭。如果一磨蹭，一天的饭碗就砸掉了。因此，决策要快，做事要快，效率要高，还不能出错。

迅捷、正确、高效，这些都是长年修炼的结果。不过，职业人的职业意识终究与爱好者不同。这是他们最为令人钦佩的地方。

作为一种职业，我们每个人都分别选择了各自的工作。然而，无论在职业意识还是职业技能上，我们是否存在尚未达到职业人要求的地方呢？是否只是以一种连爱好者的高超技艺都无法匹及的水准在应付工作呢？今天，是到了需要认真反省的时候了。

不畏改变

今天不是昨天的延续。尽管阳光仍在照耀，微风仍在吹拂，但今天的风已不再是昨天的风，其中的滋味已经发生了改变，所有的一切每时每刻都在发生改变。

任何东西都不能保持同一姿态，都在一刻不停地变化着。这是极为正常的，也是理所当然的，因为这不仅仅是大自然的规律，更是生成发展的规律。它告诉我们，只有不停地变化下去，才能产生新的发展。

婴儿发出响亮的哭声。昨天，这个世界还没有他的身影，如今，他已经开始大声啼哭，拼命伸着小胳膊踢着小腿，仿佛全身有使不完的劲。

在这种令人瞠目结舌的改变中，一个新的生命诞生了。又有什么能够阻挡这个小生命健康地成长呢？就算他的成长之路上存在各种艰难险阻，这个小生命也一定能够一一克服，圆满完成自己的人生使命。

看一看野外的蒲公英吧。人们越是踩踏它，它的头就昂得越高。这是自然规律，也是人类的历史。

动荡的此时，剧变的此刻，我们不能畏惧改变。所有的一切都是建立在生成发展的规律之上的。正因为如此，此时此刻，所有的一切才是幸福的。

常怀感恩之心

可以说，这个世界上，没有人能够完全凭一己之力完成一项工作。每个人都通过某种形式，得到了别人的帮助。

这种帮助，有的是眼睛能够直接看到的，有的是看不到，也意识不到的。如果没有别人的帮助，自己的工作可能一天都做不下去。

正因为如此，我们需要常怀感恩之心，主动寻求别人的帮助，使自己的工作做得更好，为自己，也为他人，做出更大的贡献。

然而，如果只是静静地等待，是无法得到别人帮助的。

我们需要不断地鞭策自己，即便自身才疏学浅，也要拿出全部的精力，然后，把自己的这份力量传递给别人，以创造出双倍的能量。

通过自己认真的举动，把自身的力量传递给对方，这样才能得到别人真正的帮助。

工作的人气

艺人对自己人气的在意程度令人同情。他们每天都会惴惴不安，不知当天自己舞台上的表现会受到观众怎样的评价。为此，他们会一刻不停地苦心钻研，将自己的优点进一步发挥，将自己的缺点进一步改进。

没有谁比他们更加深刻而切身地将人气看作左右自己生命的重要因素的了。

当然，如果过度看重人气，也会滋生某些弊病。不过，正是因为具备这样的意识，他们才能在竞争激烈的演艺界中杀出重围，推动了艺术的发展。

他们的这种精神是值得我们充分学习的。现在我们所从事的工作，带给了人们怎样的影响，社会又是如何评价的，这些问题如果没弄清楚，任何人可能连一件工作都完成不了。

无论我们现在所从事的工作多么琐碎，只要我们能做到每天认真反思，就一定可以为下一项工作开拓思路，促进工作水平不断提升。

当然，也完全没有必要终日为此冥思苦想，而使自己头昏脑涨。不过要说的是，对于自己工作的人气，我们并不应该漠不关心。

18 兰月⁸

遇事之时

以生老病死为代表，人世间不如自己所愿之事不可胜数。因此，释迦牟尼这才出城冥思苦想，最终达到了超越生死、超越病痛的至高境界。

一旦拥有如此领悟，就能够做到将所有的痛苦驱离自己的身躯，将发生的所有事情、出现的所有现象都看作正面的，看作通往发展的大道。

我们经常抱怨事事不尽如人意，有时，虽然也会进行一下短暂的冥想，尝试一点小小的磨炼，但始终无法达到释迦牟尼的境界。于是，我们的抱怨始终没有终结的时候。

然而，世间之事，林林总总。不如意的事纵然有很多，但看上去不如意的事情，有一天一定会与如意的事情发生关联，到了那个时候，就会脱胎换骨，成为开拓发展之路的契机。

如果这么一想，对我们而言，一切不如意之事还会那么可怕吗？也就是说，遇事之时，我们需要坦诚地尝试将所有的事情都看作如意之事，不停地将其向前推进。这不也是遵循自然规律的态度吗？

夏天的样子

希望夏天就是夏天的样子。对那挡也挡不住的烈日，擦也擦不干的汗水，任何人都无可奈何，所做的只能是拼命地喝水，默默地忍耐。即便如此，仍然希望夏天就是夏天的样子。

正是有了这样的夏天，才能有秋天的收获。

这样的夏天让人难以忍受，但大自然却在默默忍受，让万物之根牢固地扎入大地，从暑热中吸收能量，储蓄秋天收获的果实。如果夏天不再是夏天的样子，秋天也就不再是秋天的样子，收获的喜悦也就无从谈起。所以，希望夏天就是酷热的夏天。

人生路上的坡道，爬起来需要挥汗如雨，需要不停地喘气。然而，再怎么艰难，再怎么无奈，这条坡道也一定要翻越过去。在此过程中，会积蓄起人生收获的力量。这看似是能量的消耗，实际上，其间可以积蓄起伟大的力量。

爬坡时轻轻松松未尝不可，不过，还是希望爬坡时能流点汗。有时，甚至希望眼前的坡道能一直爬不完。就像希望夏天就是夏天一样。

人世如流云

天空中飘着的云团，有快有慢，有大有小，有浓有淡，有高有低，没有一刻保持着相同的形状。

有的看似即将分崩离析，有的则紧紧聚拢在一起，每时每刻变幻着形状，在夏日蓝天下尽情地飘荡。

可以说，云团宛如人的心理活动、人的命运的体现。人的心理活动每天都在变化，人的境遇昨天与今天也各不相同。

在明暗交织中时刻变化着的人生命运，既带给人们欢喜，也带给人叹息。

欢喜也好，叹息也好。人世如流云般变幻无常。

如果认识到这一点，纷乱浮躁的人心或许能稍微得到些平复。

不因喜而忘乎所以，不因悲而绝望厌世。如果每个人能够在如此的心境之下，坦诚、谦逊、认真地履行各自的使命，就一定可以品出人生的妙味。

停下脚步

在山中被雾气包围迷失方向时，应该首先停下脚步，稍做休息。有的情况下，甚至可以找个山洞钻进去，一边保存体力，一边静待雾气消散。

明明知道这么做才是正确的选择，可真碰到上述情况，还是会四处乱撞，弄得浑身是伤，精力和体力损耗殆尽，最终倒了下去。

静待会引发极度的不安。在一颗失去冷静的心中，一个个严重的后果会接连涌现，让人产生要是这么静待下去就会丧命的念头。

胡思乱想之间，人会逐渐被幻觉所操控，本就不存在的声音会飘荡在他耳边，本就不存在的山路也会浮现在他眼前。

这个时刻，没有比冷静更重要的了。

都说人的身上具有各种美德，而冷静也是其中之一。尤其在纷乱浮躁的今日社会，要求其成为人的第一美德的呼声日益高涨。如何才能将这一美德发扬光大，在今天的时代，显得异常关键。

暴风雨中

夏日的湖畔，暴风雨不期而至。平日里静谧如镜的湖面，今天却狂风骤起，白浪滔天。虽说温度并不低，但低垂的乌云下，狂风呼啸，大雨倾盆而下。

暴风雨中的湖面上，驶来一艘旧式木船。船老大拼命地摇着橹，一推一拉，一推一拉。木船随着他的节奏先是左倾一下，然后再右倾一下。

推一下船身一斜，拉一下船身一斜，船头也在左右摇摆，不过平衡却保持得异常巧妙，整条船在摇摆中笔直前行，既没完全偏向左边，也没有完全偏向右边，迎着风雨笔直前行。

相较于摇晃，人们自然更希望平稳。但这种情况下，平稳意味着停顿，意味着随波逐流。只有在摇摆之中，才能找到笔直前行的道路。

当今世界，疾风劲吹。身处其中的我们，有时也会风雨飘摇。前行于自己的道路上，有时不妨想象一下那艘旧式木船破浪前行的身影。

挣扎

如今，越来越多的人喜欢去海里或河里潜水。过去，潜水只是渔民或者专业人士的专利，但现在，很多人在未经充分指导、练习的情况下，就匆匆忙忙下水了。因此，就会发生被水藻缠住，被漩涡卷走的事

故。

起初他们会挣扎，然而，越是挣扎，被水藻缠得就越紧，被漩涡卷得就越深。在旁观者看来，如果他们先不乱动，然后猛地向上一蹿，或许就能够挣脱。但在当时的情况下，他们的脑子已乱，根本没有意识到自己的挣扎是徒劳的。

潜水是这番情景，而在我们的日常生活之中，不同样存在很多类似的情况吗？尽管自己不想徒劳挣扎，但被这件事困扰一下，被那件事折腾一下，被这个人纠缠一下，被那个人打搅一下，最终，自己还是彻底动弹不得了。

所以，千万不要挣扎，同时，还要时刻留意自己是否正处于这种状态。因此，需要坦诚地倾听冷静的旁观者的意见，集思广益的重要性也就在于此。

钟声响起

太鼓敲起，钟声响起，到了夏天民俗祭的季节。大阪的天神祭，京都的祇园祭，这些有名的民俗祭自不用说，如今，这样的民俗祭越发热闹。这里的村落，那里的神社，到处回荡着太鼓和洪钟的鸣响，让夏日的氛围更加高涨。

关于祭神由来的说法各种各样，其中一种认为，它是从我们远古的祖先对于带给我们日常生活安泰祥和的神灵的感谢，以及对明日风调雨顺的祈望之中自然演化而来。

感谢天地给予自己的万般恩宠，进而逐渐以这种隆重的形式表达自己的心情，这是可以理解的。而不得已还要敬奉各种山珍海味和神酒，以表达感激与祈祷之情，也可以说是人性的一种反映。

这样看来，回荡在林间震天的鸣响，其包含的深刻意义或许超出了夏日生活的氛围之上。这些鸣响伴随着每年越来越热闹的夏日民俗祭，在表达对神灵的感激之外，更多地交织着人与人之间希望表达感激之情的愿望。

钟声与鼓声，并非只是毫无意义的鸣响。

19 桂月⁹

悲观与乐观

无论人类的智慧有多大程度的提高，能够做出多么准确的判断，依然无法预知自己的明天。这就是人世。

因此，人的每一天每一刻，都是夹杂在各种各样的期待和不安之中度过的。遇事之时，时而乐观，时而悲观。

乐观的时候，做事干劲十足；悲观的时候，情绪烦躁低落。

不过，就在你悲观失落，以为一切都已无可救药的时候，却可能存在一条完全意想不到的道路。

也就是说，所谓的成事之道，是超越了悲观和乐观的人情界限，而存在于某个我们无法探知之处的。

可以说，上天所赐的成事的康庄大道，早已不可抗拒地存在于我们喜忧交织的情感之中。

对人而言，让悲观与乐观在自己心中掀起波澜，是一种不得已的情况。但人们对自己心中每时每刻所发生的这些细微的活动，是否过于在意了呢？

乐观固然可喜，悲观也不要灰心。乐观之中固然有成功之路，悲观之中也同样隐藏着成功之路。

汗水

夏天，汗流浃背。就算躺着，也挡不住浑身的懒散。就在这样的日子里，有一群被晒得黝黑的年轻人，拼命地把棒球一次又一次地投掷出去。这一情景，出现在全国夏季高中棒球联赛的赛场之上。

火辣辣的太阳，漫天飞舞的尘土，不停流出的汗水。那汗水擦也擦不干，不时还会夹杂着感动的泪水。奔跑，不停地奔跑。每一个瞬间，

都充满了超越常理的生命价值，充满了无限的喜悦之情。

夏天，在难耐的酷热之中，一天的工作结束了。艰难的工作导致精神高度紧张，好在总算告一段落，冲过澡后感觉特别爽快。

自己所体验到的这种生命价值、这种喜悦，让自己不由自主想要摸一摸自己的头，想要抚慰一下自己的心灵。

夏天，是让每个人都能鲜活地体验到自己作为一个人价值所在的季节。

同时，夏天也是一个教会人们如何从忍耐之中创造真正的生命价值的季节。

这是从丰富多彩的四季中，从那个异彩纷呈的夏天中所体味到的妙趣。

共同的生存之路

用手把水盆中的水向对面推去，水又会马上聚拢过来。

一遍又一遍地推开，但手边的水丝毫没有减少的趋势。一气之下把水捧起来泼过去，可水还是又重新回到手边。最后不得不停手作罢，水盆中的水又恢复了平静。

人世间不如意的事情很多，自己不喜欢的人也大量存在。因此，就算自己想把他们向对面推开，让他们远离自己，可新的不如意之事又会发生，新的不喜欢之人也会在不经意间出现在你的身边。

无论你再怎么自我折磨、自我烦恼，依然还是老样子。

人生之路并不是一条相互排斥之路。所有人都聚集在一个大的“水盆”中共同生活。无论如何相互推搡，也是推搡不掉的。

因此，与其自我折磨、自我烦恼，不如坦然面对。眼不见心不烦固然好，但眼见了也不要心烦。一旦出现不如意，只能将其看作某种机缘，承认它的存在，接受它的存在。

这样一来，自然能够实现和谐相处，自己与他人共同的生存之路也可以自动打开。

能成之事

能成之事必成，不能成之事必不成。这道理看似不言自明，做起来却很难说。

正因为如此，人们喜欢将不能成之事当作能成之事，挖空心思，费尽心机。

这样做只会使自己心怀不满与抱怨，容易与人发生摩擦，从而使自己心灰意冷，也使周围的人感到郁闷和压抑，最终导致两败俱伤。

归根结底，这是因为人们企图去完成本不能完成之事。

不能成之事必不成，而能成之事必成，即便不使用权谋，也一定能够成功。

无须强人所难，无须挖空心思，无须费尽心机，只需在坦诚的基础上，抓住专心致志这个要点即可。集中精力，集中智慧，就可以勾画出好的思路、好的创意。这种勇往直前的专心致志的精神，就是完成能成之事的保障。这里面，也包含着自身的喜悦和对他人的慰藉。

如今的社会，实乃多事之秋。我们应该平心静气地反思一下迄今所走过的人生之路。

记住，能成之事必成，不能成之事必不成。

自己偿还

不测之事发生后，人们总会将其看得非常严重。不过，任何事情的发生总有其内在原因，没有原因是不会发生任何事情的。

人们喜欢将不测之事当作突发事件看待，但这不过是因为人们平时总是疏忽大意，所以每次发生不测之事时，人们没有一次不是惊慌失措，大呼小叫。

之所以这么说，是因为人这种动物有着迂腐的一面。一方面，他已经隐约意识到自己每时每刻都在制造可能导致不测之事发生的隐患；而另一方面，只要事情不发生，他就不会牢记这些隐患并加以反省。

事情发生的原因全部在于自己。如果将这一认识贯彻到底，任何的不满和不安都会烟消云散。然而，人们喜欢把账算在别人头上。如果假装糊涂，蒙混过关也就算了，但如果算来算去又算回到自己头上，这笔账的代价可就要成几倍、几十倍增长。这个时候，当事人就开始发慌了。

趁着账单数额还小，还是自己偿还为好。因为只要欠了账，无论多少，总是要自己还的。

只有当所有人都意识到这一点，社会才能平稳地迈开新的步伐。

稍候片刻

盛夏，汗如雨下，心中同样翻滚着热浪。于是，稍不如意就会变得焦躁，一点事端都会引发无名之火。任何一点小事，都会让你觉得别人不顺眼，所见所闻尽是别人的缺点。

这也不好，那也不是，好的只有自己，能够信赖的，除了自己别无他人。成天生活在这种愤懑的漩涡之中，任何事物，任何人都会成为你迁怒的对象。

这样一来，你会变得越来越不明事理，甚至失去对自己的信心。可以说，这是一种狂躁的夏日空虚症的表现。

在这种时候，你要做的就是静下心来，稍候片刻，忍耐片刻。酷热不会永远持续，其实这种让人绝望的酷热已经是强弩之末。只要挨过这最难熬的时候，凉爽的清风就会吹来，浑身的汗水也将消退。随后，皎洁的明月会爬上夜空。那时，就是带给人无限遐想的秋天了。

在任何时候，不要让自己心烦意乱，不要让自己心浮气躁，更不能让自己忘记应尽的职责。不要让不信任的利刃伤害自己的心灵。无论纷乱的世界如何看不到尽头，我们还是要挺起胸膛，骄傲地前行。

确认

用自己的眼睛去看，用自己的手去摸——没有比这样做更能让自己安心的了。不过，要是每个人都拘泥于自己的眼睛所看到的，自己的手所摸到的，就会轻率地认为这就是全部、这就是“世界”。

用眼睛看、用手触摸带来的“世界”确定是毋庸置疑的。不过，在自己眼睛没有看到的地方，在自己的手没有触摸到的地方，同样存在各种各样的人，各种各样的思想，各种各样的事物，各种各样的行为。

这同样也是“世界”，这也是毋庸置疑的。

因此，今天的我们需要变得更加谦虚。至少，对于我们的眼睛和手所未能触及的“世界”，我们要谦虚地侧耳倾听，并拥有一颗能够取长补短的包容之心。这既是一条融通自我之路，也是一条融通他人、融通国家、融通世界之路。

在因无尽的对立而风雨飘摇的今天，为了创造出真正的进步与和谐，我们需要把那些被认为是“确定”的东西，再进行一次认真的确认。

倾听

如果打算认真去听，身体自然会前倾。这就是所谓的倾听。一旦认真倾听，便会将对方所讲的每一句话都牢记在心，甚至对那些言外之意也能很好地领会。

这样一来，别人所说的就会成为自己的血、自己的肉。新鲜的血肉会让自己的心灵更加充实，也能创造出新的智慧。

不倾听他人的意见，主动放纵自我，会使内心变得贫乏。无论多么伟大的圣贤，其个人的智慧都是有限的，因此如果仅凭一个人的智慧行事，思维就会越来越僵化，视野就会越来越狭窄。

为世事烦乱所迫，今天社会中的每个人都行色匆匆，动辄仅凭个人的智慧、个人的判断去处理事务。

然而，我们还是应该多听别人的忠告。无论谁的话，无论谁的想

法，对方越是认真，你就越要向前探身，去认真倾听。听完一个人的话之后再去听第二个人，听完第二个人之后再去听第三个人，要从尽可能多的人那里，听到尽可能多的声音，进而提高自己的心智，让自己的内心更加充实，从而做出更准确的判断。

不知将会发生什么

不知将会发生什么。左瞧瞧，右看看，上瞅瞅，下望望，小心又小心。然而，依然不知将会发生什么。

这就是人生，这就是世道。况且随着时代步伐的加快，整个社会、整个世界的联系日益紧密复杂，这才导致出乎意料的事一件接一件地发生。

不知未来将会发生什么，我们首先要做好这种心理准备。认为今天是昨天的延续，明天是今天的重演，每天都会平安无事地度过，这样的想法毫无保障可言。

重要的是，无论发生什么，首先都要坦诚地接受现实。一颗故步自封、贪图私欲的心，无法看清事物的本质。

在风平浪静的时代，稍许的私心还不算什么。一旦遇到重要的时刻，故步自封将导致无法挽回的严重后果。

在今天这个纷乱的时代，拥有一颗坦诚之心显得尤为重要。

只要有心

只要有心，就会遇到很多心痛的时刻。这就是当今社会的现实。在我们彼此的城市、彼此的国度、彼此与周围人的关系中，每天似乎都会发生很多事，也总会让我们感到痛心。

有的人发自内心地希望能够尽快从遭遇到的不测事故的噩梦中醒来，有的人在对世易时移的忧虑之中变得心浮气躁，丧失了对事物前因后果的辨别力。

无论怎样的时代，无论怎样的社会，事情总是层出不穷的，因而忧

虑也是没有穷尽的。这是世道之常态，人生之常态。

正因为如此，生逢此时的我们，无论面临多么严峻、多么残酷的现实，都不能从纷乱的环境中后退半步。

我们要严于律己，沉淀狂躁的心情，以人类真诚的抚慰和勉励，坦诚地手牵手、心连心。

只要有心——当然，那些没有心、没有责任感的行为，我们要坚决唾弃。



游览长城（PHP供图）

20 菊月¹⁰

自欺欺人

在这个社会中，有一个不可否认的事实：不明白的事物比明白的事物多，不知道的情况比知道的情况多。

可以说，人类的生命今后还将无限延续下去。换句话讲，人类的智慧也将无限地发展下去。因此，茫茫宇宙中，真理的深度和广度永远无法预知。

如果仅仅抓住不可预知的真理的一部分，就轻言已经掌握了一切，人类的智慧将会停滞不前。

科学是无限的，思想是无限的，施政方式、经商理念也是如此，这一切都会给我们留下无限的新遗产。

如今，排斥他人，以自我为中心的倾向呈急速蔓延之势。这无异于自欺欺人。长此以往，人类的道路将会越走越窄。

为了创造真正的繁荣，需要每个人摘掉自己的面具，让心态更加阳光，更加谦逊。

你好

阳光尽管还残留着夏日的余韵，但吹过的微风、涌起的海浪，不经意间还是让人感到一丝凉意。伸手搂住缩紧的双肩，掌中的温暖一下子传遍全身。而西沉的太阳，似乎也匆匆加快了自己的步伐。

空旷的海水浴场里，沙滩上人影寥落。只是早已打烊的海边茶亭的大喇叭里，还回荡着不知名的乐曲。

又有谁在听呢？那幅夏日里熙熙攘攘的喧闹场景，又到哪里去了呢？

突然间，我非常希望有人能打个招呼。什么人都可以。现在，无论

是谁出现在我眼前，我都会微笑着向他说声“你好”，对方也一定会回我一声“你好”。

这些就足够了。这样就足以使我的心变得温暖起来。回到街上，我想对以往一直假装不识的这个人，还有那个人，都说上一句“你好”。对，下定决心，就这么去说。那些人可能会有些惊异。不过，其实在他们心中，或许同样也非常希望有人能打招呼。他们一定会莞尔一笑，然后对我回一声：“你好！”……

铃声

不知何处有人摇响了铃声。丁零零，丁零零。

夏末夜晚的某个时刻，我手握蒲扇，仰望夜空，一旁的蚊香发出若隐若现的柔光。此时，不知何处飘来微弱的铃声。丁零零，丁零零。

那不是已经察觉到悄悄临近的秋天气息，故而早早开始鸣叫的虫儿的声音。那确实是有人摇铃时发出的声音，尽管不知其为何而摇铃。

摇动铃儿的那个人，心中一定涌现出百感千愁。对漫长人生的感悟，对世态炎凉的叹息，各种纷乱的心绪交织着。在这纷乱的思绪中，那铃声竟然使我时而激荡的心渐渐平静了下来。

丁零零，丁零零。这沁人心脾的铃声，使人被世间万事所束缚的心灵一点点得到涤荡，也让人被小小的是非善恶所纠缠的每个日日夜夜得到了洗礼。一条人生的康庄大道由此展现在眼前。

渐渐远去的铃声，到底是有人在摇响，还是自己的心在摇响呢？

关怀之心

夏末，酷热余威尚存的田间小道，由于长时间没有下雨，正一天天失去水分，变得干硬而疏松。

把泥土凝聚在一起的是水分，失去水分，泥土就会变得四分五裂，风一吹，如同黄沙一样漫天飞舞。一条缺乏润泽的田间小路，也就变得干硬而疏松。

让人与人凝聚在一起的，是相互关怀体谅之心。哪怕一个小小的细节，关怀之心也会涌出清泉。一旦失去这种润泽，人与人之间的关系也会变得僵硬而疏松。没有任何关联的人们即便聚拢在一起，也如同一盘散沙，一有风吹草动，就会一哄而散。

支撑着坚实大地的是水，支撑着人类坚实的共同生活的是关怀他人之心。无论世事如何变幻，希望这眼心灵之泉永远不要枯竭。

平心静气

俗话说：“一犬吠形，百犬吠声。”意思是一条狗被某种动静所惊吓，如着魔一般厉声狂叫，被其叫声所惊吓，其他的狗也会纷纷跟着狂吠起来。尽管不知道之前的狗为何会叫，但因为别的狗都在叫，所以自己也要跟着叫起来。

于是，一大群狗发出的各种狂吠之声，毫无意义地回响于街巷之间，回荡在山野之际。一条向着月亮狂吠的狗的身影已经成为一道风景。而对于四处回响的万狗喧闹之声，我真想大吼一声：都给我安静下来！

不仅仅是犬类。在我们的现实生活中，只要有人不管不顾地发出点声响，往往最终会闹得沸沸扬扬。你不管不顾，我也以其人之道还治其人之身。大家都不管不顾，用自己的大声喊叫压制对方的大声喊叫，只会引发无谓的摩擦，不明就里中，大家都深受其害。

为了自己与他人真正的幸福，让我们每个人从更广、更高、更深的角度，平心静气地去思考事情的真相、事情的重点，以及应该采取的正确措施。

批评

批评他人并不是件容易的事情。要是被批评的一方产生抵触情绪，批评的一方的心情也绝不会轻松。最好相互之间尽可能不要批评，但我们是人而不是神，因此不时就会产生批评人的念头，而有的时候，只有批评才能引起对方的注意。

所以，在人与人之间相互依存、共同生活的这个世界，批评与被批

评是人类无法回避的一个宿命。

由此看来，为了打破这一宿命，人们需要互相进一步加强心灵的沟通，以一种更加人性化的态度去批评他人，或接受他人的批评。

当需要解决纷争时，上天赐予动物的，只是相互撕咬、拼得头破血流的暴力手段；而赐予人类的，则是化干戈为玉帛的情感手段。

我们要最大限度地发挥这种情感手段的作用。尽管这做起来并不容易，但知难而进更加弥足珍贵。当然，最难做到的，还是自我批评。

宁静的时光

夜晚，越静越好，尤其是秋日的夜晚。街巷已经恢复了难得的静谧，但我仍然希望，夜晚越静越好。这并非只为了安然入眠，也为了在寂静中能够思考点什么。更准确地说，是为了沉淀思绪，以便在寂静中寻求转瞬即逝的灵感。

万籁俱寂中，可以仰望明月，可以眺望星空，也可以暂时沉默不语，拥有片刻静谧的时光，让自己与天地来一场深刻的交流。

刚刚过去的夏天过于热闹、过于喧嚣了。热闹和喧嚣虽也可以接受，但人还是需要寂静的夜晚，在与天地的静静交流之中，体验出人的价值所在。

尽管一年比一年微弱，但今年的虫儿仍在鸣叫；尽管远不及往日般皎洁，但今年的月儿依然高悬在夜空中。

希望拥有静夜，希望拥有那样片刻宁静的时光。

永恒不变

我们经常会碰到这样的情景：时隔二三十年后，与孩提时代的小伙伴重逢，其身形容貌已彻底改变，因此见面时，你会产生瞬间的犹豫。

然而，他身上的某个地方还是留有未变的儿时的痕迹，会让你顿觉温暖。于是，二三十年时光虽逝却宛如昨日一般，你会与其热情地握手，兴奋地交流。

不断变化是一种自然规律。因此，对于面貌一新，应该欣然接受。不过，正是因为不断变化之中存在始终不变之物，这才进一步拉近了人与人之间的距离。

当今世界，千变万化。任何事物都会在转瞬之间发生改变。自然的形态、风俗习惯、衣食住行、思维方式，所有的一切都在不断地变化。变化是可以接受的，而且变化或许是一种更好的方式，不过，在面貌一新之中，更需要注意发现并细心呵护那些永恒不变之处。

之所以如此，是为了让自然与人、人与人之间这种珍贵的关系永远充满活力。

自己与他人

粉嫩嫩的小手，亮晶晶的大眼睛，这是我们可爱的宝宝。怎么看怎么觉得他每个可爱的地方都与自己极为相像。

于是，他笑自己也跟着笑，他吐舌头自己也赶紧吐舌头，他皱起眉头自己也赶紧做起鬼脸。感觉他宛如自己的分身，幸福之中，忘记了时间的流逝。

宝宝终究会长大。当他出落成一个大人时，开始越来越违背父母的意愿。有时你会愤愤地想，这个孩子为何如此不听话？然而紧接着一想，你又会觉得他执拗的性格同样与自己毫无二致，所以尽管嘴上一个劲地责备，但还是从他身上看到了自己当年的影子。

不仅仅是父母与孩子，自己与他人也是同样的道理。他人既不是神，更不是鬼怪，而是与我们同样的人。既然同样是人，他人也是自己的分身、自己的影子。其优秀的品质在自己身上也有体现，其不足之处在自己身上也有反映。

虽说不时也会发生口角，但如同父母与孩子之间存在无法割舍的情爱一样，对于他人，一方面，我们需要严厉地指出其过错所在；另一方面，也需要拥有不能割舍的人间情怀。

他人并非他人，他人也是自己。

自然之声

秋夜。躺在床上静静地闭上双眼，纷乱的思绪如月光下的流云一般时隐时现。

流动的思绪突然中断。那是因为不知何处传来了虫鸣之声。叽叽叽叽.....它是何时开始鸣叫的呢？这虫鸣之声，自然之声，为何直到现在才留意到？起身推开窗户，扑面而来的寒气中，秋夜的月儿高悬天空。抛开一切杂念静静地仰望月儿，刹那间，伴随着虫鸣之声，月光的声音也隐约传来，不知是“沙沙”作响，还是“啾啾”作响。

那是自然在低吟，在向自己诉说。然而，当自己被私欲束缚的时候，就对这种声响浑然不觉。

静下心来吧。彻底放弃私欲，抛开一切杂念，用心聆听。这个时候，自然之声就会传达到自己的心中。这或许也是婴儿时期自己纯清圣洁的本心发出的低吟。

让我们暂时放缓今天狂乱的脚步，把自己的身心都交给这个秋夜。

奉献为先

将大自然中盛开的花朵作为天赐的美景来欣赏，确实别有一番乐趣。不过，通过这种方式所能得到的，只能是天恩赐的乐趣。

要想欣赏到更美丽的花朵、更丰硕的果实，还是应该自己挖土，自己播种，自己施肥，自己浇水。什么都不做，美丽的鲜花不会盛开，也不会收获丰硕的果实。

挖土、播种、施肥。这一切都是为大自然进行的奉献，对大自然进行的投资。

没有奉献、没有投资，只希望获取，这种想法过于自私。

世上也存在同样的现象。只希望被给予，对于获取乐此不疲，却疏于奉献，怠慢投资，这样做只会引起纷争。

首先要去奉献、要去服务，要去全身心地谋划投资。只有人与人之

间相互给予，才能实现共存共荣，才能开拓出人类的成功之路。

可贵之处

蒙天地之恩惠，我们降生于这个世界，在社会与众人的呵护之中茁壮成长。如果我们每天只是考虑自己的私事，这样的人生可以说是凄凉的。

为自己的幸福着想是人的一种本能，原本无可厚非。不过，在想着自己幸福的同时也想着他人的幸福，祈祷人与人相互依靠而形成的这个世界更加丰富多彩，只有这样，才能让自己人生的每一天过得更为充实。

再微不足道的事情也可以，再偏僻的地方也无妨。心里要时刻想着为他人服务、为社会服务，使自己幸福也使他人幸福，要发挥自己的作用，要尽自己的微薄之力。

婚姻的可贵之处，在于两个被姻缘垂青的男女走到了一起，使各自的作用、各自的微薄之力变得更加充实、更加滋润。没有必要把问题想得过于复杂，只要通过两个人的力量，把日子一天天过得更加充实。只要坚持不懈，在社会和他人不断的祝福之下，美好的婚姻就会一直无限地持续下去。

21 阳月¹¹

自己之物

自己的身体，既是自己的，也不是自己的。血液循环、内脏活动，无论哪一方面都不是自己的意志能够控制的。

因此，可以说，如果缺少了大自然的恩赐，任何事物都无法发挥其作用。换句话讲，任何事物都只是上天寄存在我们这里的。

自己的金钱，自己的工作，自己的财产，这些虽说是自己的东西，但依然还是社会寄存在我们这里的，是属于社会的寄存物品。

没有任何一件物品可以说真正是自己之物。即便认为它是自己之物，也不过是一种暂时的假定。事实上，我们自己什么都没有，有的只是别人委托我们保管的寄存之物。从这个意义上说，有也是无。正因为如此，对待任何物品，我们都必须妥善保管。

自己的身体、自己的金钱、自己的工作，都不能马虎应对、简单处置，而是要妥善地、谨慎地、有意义地对待，最大限度地发挥出它们的作用。

柿树的果实

秋高气爽，空气清新，天空蔚蓝。蓝天下面，柿树的树枝在一点点不断伸展。而在它的枝头，柿子也在一点点变得鲜艳起来。

小孩子对此垂涎欲滴，纷纷爬上柿树弯腰去够，或者挥舞竹竿乱打。不过，柿子可不是那么容易就能被采下来的。它牢牢地与枝头相连。小枝连着中枝，中枝连着大枝，大枝则连着刻有年轮这一风霜标志的树干，它们自下而上，紧紧地咬合在一起。而最后的树干，又把自己的根深深地扎入坚实的大地。

柿树结果，并不只是树枝的功劳。是大地的力量通过树根和树干到达树枝，最终让它结出了果实。

抬头仰望柿树的果实，应该感叹它的丰硕。而与此同时，更应该低头俯视脚下的大地，凝想一下它所拥有的宽广而深邃的无限力量。

拘泥于所谓的细枝末节，而看不到大地的力量，可以说，这与孩子们胡乱挥舞竹竿的形象别无二致。让我们对此有所认识，以正确的态度反躬自省。

大道理

不要再说大道理了。对大道理无谓的争论，让人深恶痛绝。纠缠于大道理之人，他们口中滔滔不绝的，难道真是他们的肺腑之言吗？

每件事情都强词夺理。遇到前言不搭后语时，先用自以为是的措辞自圆其说，再反过来责问对方是否明白。然而，此时留下的，只是一种苍白无力。这绝不是人与人之间正常的交流。

略微有点前言不搭后语也无妨，不合逻辑也无妨。与其拘泥于自己的小小失误，更应该发自内心地去爱人、敬人，以真诚的态度相互交流，哪怕自己的表达欠缺流畅性也无妨。

重要的并不是纠缠于大道理，而是心与心的交融。只有这样，才能一点点增进人们之间的信任，一点点锻造出人们互帮互助、共同生活的力量，一点点体味出人们幸福生活的满足感。

一定能够做到这一点。无论对方怎么样，自己一定能够做到这一点。对此，我坚信不疑。

轻言

我们的生命只有一次。不过，据说我们的身体，却是由多到令我们咋舌的33万亿个、相互间被组合得天衣无缝的细胞所构成的。在所有细胞和谐地作用之下，人体自如地运转着。

其中更令人叫绝的，是大脑表层的构造。那里居然密密麻麻聚集着140亿个神经细胞。每一天，不知它们是在眨着眼睛，还是闪着光亮。总之，正是它们发挥出的奇妙作用，才使人拥有了思维的能力。

如果能亲眼看见的话真想去看一看，于是，我不禁轻轻摸了摸自己的头。其实，这140亿个神经细胞，普通人使用的只是极少的一部分。即便是那些快被说成是神的所谓天才，也没有一个人做到百分之百地让这些细胞的作用全部发挥出来。

于是我觉得，“只能这么认为”“只有这个才是唯一正确的”“只有自己是正确的，而别人肯定都是错的”，诸如此类的话我们似乎再也不能轻言。

让我们再次以谦逊之心重新思考，让我们再次以谦虚之心重新学习。

自律

人有时会吃过头，有时会喝过头。任何事情，都会有做过头的时候。这是人受眼前利益驱使的结果，是人性的一种体现，也是一种社会现象。做不到固然不好，但做过头同样麻烦。

做过头的负能量很快会反过来影响自身，有时甚至会影响整个社会。因此，它是既害己，又害人。

为了避免做过头，首先要做到自律。如果能够做到这一点，则万事大吉，但这绝非易事。

因此，这需要仰仗外力。通过语言、通过法律、通过权力，有时甚至需要通过武力。人类历史上充斥着上述手段，周而复始，也导致过各种悲剧。因为来自外界的抑制之力，很多时候同样会使用过头。

这样看来，除了自律，别无他法，唯此才是人类真正正确的道路。这是王者之道。尽管这条道路充满坎坷，但仍然希望每个人都能坚定不移地走下去，这样才能实现真正的进步。

人类的经营

听到经营这个词，首先想到的，一定是事业经营、公司经营这样的概念。所以，人们总是觉得所谓经营，都是经营者从事的工作，与自己并没有直接的关联。

字典上对“经营”这个词是这么定义的：“确定规模，打下基础后，从事事物的运营。”这是第一层意思。“悉心钻研后，从事事物的运营。”这是第二层意思。

因此，只要有人类活动的存在，就一定有所谓经营的存在。大到国家，小到各种团体；从一个政党，到劳动工会，经营都是必不可少的。甚至一处寺院、一所教堂，要是忘记了经营，其活动也无法持续。

家庭的经营同样如此。进而，每个人的人生，同样需要经营。由此可见，任何人与经营都是有关联的。

无论一个人身处大洋的哪端，拥有怎样的思想，经营都是切实存在的。在如今这种风云变幻的世界局势面前，有时，我们应该沉淀思绪，认真思考一下人类经营的大事。

一视同仁

我们疼爱自己的孩子，无论有几个，都是一样地疼爱他们。而不是只有一个孩子就倍加疼爱，有五个孩子就不管不问。

无论是五个孩子，还是十个孩子，只要其中有人病了，就一定会为之心焦，哪怕用自己的性命去交换，也希望他尽快康复。每个孩子都是自己的心头肉，每个孩子都是自己的命根子！

随着科技的进步，物品产量之多达到了令人惊叹的程度。从前，纸是一张一张手工制作出来的，如今，是在流水线上被机器一张一张制作出来的。物品越来越多，用途越来越广，因此，人们使用时也就越来越浪费。

然而，手工制作出来的纸，与机器制作出来的纸，其价值没有任何区别。尽管不必对其敬若神灵，但使用时应该以怜悯之心，像对待自己的孩子那样一张一张倍加珍爱。这是心灵丰盈的体现，也是人类富足的体现。

如果失去了这颗珍爱之心，物质的丰富将很难使生活真正变得充实。

在物品极大丰富的今天，我们需要不断地自我反省。

相依

秋日的夜空是美丽的。虽然已经从“兔子的年糕饼”变成了“寂静之海”和“环形山”，但熠熠生辉的月亮所发出的神秘光亮，与若隐若现的小虫鸣叫声，依然深深抓住了人们的心。

月亮上当然没有兔子。而且，也没有发现半点生物的痕迹。不仅月亮，火星也好，金星也好，也丝毫没有生命的迹象。我们所能望见的广阔无垠的星空，无论何处，都没有人类的踪影，没有人类的生命。人类这种珍贵之物只存在于这颗小小的地球之上，这颗在茫茫宇宙中漂浮着少许绿色的星球上。

徘徊于荒野之人，自然会聚拢到一起，带着找到同伴的喜悦，在荒芜的大地上相互拉起手来，让身体靠得更近。

存在于无限宇宙之中的30亿人，是何其珍贵的生命。让我们共同仰望秋日的夜空，把身体靠得更近。在确信我们都属于人类的一员之后，让我们相互拉起手，相依相偎。

大家都一样，又不一样

眼睛、鼻子、嘴巴，人的脸部构造都是一样的，而且其排列方式也是大同小异。

眼睛下面是鼻子，鼻子下面是嘴巴。每个人脸部的排列都是如此。没有人鼻子会长到眼睛上面去。如果有，那就成了妖怪。

世界上有30亿人，但这30亿张脸各有不同。

尽管构造和排列大体一致，但正是那些细微而奇妙的变化，产生了数不胜数的差异。

不仅脸部如此，同为人类的一员，如同每个人的脸部构造大体相同一样，每个人的心理活动原本也不存在太大差异。

大家都一样。尽管如此，一点点微小的心理差异、思维差异，却可

以导致一个人幸福或者不幸。这样的差别却是天壤之别。

大家都一样，大家又不一样。这既是自然规律，也是社会规律。

心灵开发

人类实现了月球漫步。可以说，这是科学技术的伟大成就。不过，因为运用科学技术的是人，有了人才有了科学的发展，所以，这也可以看作人类的伟大成就。

任何国家任何人取得的成功，都是建立在历史长河中无数先人的希望、智慧和经验的基础之上的。

想到这一点，作为人类的一员，我们有理由坦诚地相互拥抱，共享喜悦，共同拥有作为人类一员的自豪。

然而，如此伟大的人类，直到今天依然未能在自身心灵的开发上取得显著进展。这是因为人心之中存在深渊。

人们动辄以狭隘之心责备他人、训斥他人，在嫉妒与怨恨中使自己和他人两败俱伤。如果总是自以为是，如何才能让心灵开发取得进展呢？

在阿波罗飞船飞上月球的今天，我们应该让它同时飞向自己和他人的内心世界，以探究人心深渊的奥秘，通过这样的开发，创造出能够带给自己和他人真正幸福的世界。这或许是大到全人类，小到每个人所面临的最为重要的课题。

22 冬月¹²

谁会施舍你

日常生活之中，各种各样的欲望会不停地涌上我们的心头。这个也想要，那个也想要；那个也想做，这个也想做，永无止境。我们的内心也会因这些欲望而膨胀起来。

欲望本身并没有错，但为了不让欲望永远只停留在空想的层面，最重要的一点，是付出勤勉和努力，即通过勤勉的劳动，踏实地获取回报。

不想过多努力，只是一个劲地让欲望膨胀，世上没有摇钱树，因此无论是天地，还是周围的人，都不会向你施舍任何东西。

这个道理人人皆知，可到了国家管理上，却容易出现一些偏差。一旦国民提出这个也想要，那个也想要，政治家就会承诺说马上干这个，马上干那个。在欲望和承诺的交织往复之中，有没有人想到，相应的费用到底应该从何而出呢？

归根到底，如果每个国民不勤勉努力，并将自己努力的成果以税金的形式缴纳给国家，国家将无以存续；如果每个人都幻想着别人会施舍自己，国家的经营也将破产。

浪费

我们曾经以为日本到处都有美丽的天空，我们曾经以为日本到处都有美丽的山川。这一切都曾经是我们宝贵的资源。我们曾经以为鱼类在日本乃至全世界都随处可见。然而，如今这一切正在悄然改变。

到处都有，想要的时候随处可取。因此，拥有成了一种理所当然，人们不懂得珍惜，不懂得发挥其特有的价值。于是，资源被任意挥霍。这样的情形，我们耳闻目睹的还少吗？

“浪费”这个词，现在的人提及得越来越少。然而，当其越来越被人遗忘的时候，无论每个人愿意与否，我们都应该对资源倍加珍惜。珍惜

资源的重要性将会越来越凸显。这是自然规律。

希望人们重新认识到“浪费”这个词的重要性，重新环顾周围的社会。从现在开始做起，为时不晚。

国医

医生诊断时，有一道环节叫作问诊。首先，他认真聆听患者的描述，对其中认为重要的地方进行发问。

在医生发问与患者应答的过程中，医生会对患者的病因做出判断。据说经验丰富的医生，仅凭问诊就可以进行准确的诊断和处置。

所谓问诊，并非仅仅聆听患者的描述就行。在患者描述的过程中，医生还会观察患者的声音、脸色和举止，然后判断患者究竟想要表述什么。这是一个先听，再看，最后了解的过程。

这一过程不仅仅适用于医生。认真倾听，认真观察，最后明察秋毫。这一过程的重要性，对于任何事情都是通用的。

如今的社会，万事变幻无常。可以说，我们的国家如同患者。为了准确掌握其病情，要求具备国医水准的政治家站出来进行关键的问诊。

然而现实却是谁也不愿去听，谁也不愿去看，致使自己所了解的情况远离实情。这不禁让人对这个国家的未来忧心忡忡。为了拯救这个国家，唯有像国医一样亲自去询问，亲自做出诊断才行。

丰衣足食

母亲和孩子断粮已久。每一天，母亲都强忍泪水安抚着嗷嗷待哺的孩子，心中不停地祈祷，哪怕自己倒下，也要让自己的孩子活下去。

这并不是遥远的历史故事。三十年前，我们每个人都有这样的经历。那时，勉强才能铺满手掌心的米粒比闪闪发光的钻石更为稀有、更为珍贵。喂进孩子小嘴的粥饭，一天一天变得越来越稀。

时代已经发生了天翻地覆的变化。因缺乏食物而哭闹的孩子没有了，因寒冷而颤抖的母亲不见了。昔日饥饿的日本，如今已是丰衣足

食。

然而，这样的丰衣足食让人们在不知不觉中滋生了骄奢，滋生了轻狂，丧失了坦诚，丧失了谦逊，丧失了感恩之心，也丧失了对自然、对他人、对事物的关爱。

昔日比钻石还要珍贵的米粒被随意丢弃，吃剩的饭菜堆积如山。面对这一切无动于衷的人们，却在因失信、不满与不公而不停地钩心斗角。这样的挥霍，难道不会受到报应？今天的我们，莫非还要回到物质精神双面匮乏的老路？

这些，其实并非他人之事。

和解之道

据说，日本从远古的远古开始，就号称存在800万神灵。这些尊贵的神灵的数量，远远超过了当时的人口总数。之所以有这么多神灵存在，据说是因为除了每一个人之外，每一块石头，甚至每一棵惹人喜爱的蒲公英，都有一尊神灵在单独庇护着它。

正是在这些神灵的庇护之下，人也好，石头也好，蒲公英也好，才能履行好自己相应的使命。

从宗教的角度来看，这样的理解方式是否正确姑且不论，不过，就连没有嘴巴，不能交流的石头，也因为有了可为自己代言的神灵，它们的价值才能得以体现。

作为人类，有的时候，也会与同为血肉之躯的同类发生摩擦。持续下去的话，会给双方带来不幸，让双方的价值都无法体现。

这个时候，双方各自的庇护神灵，一定会相互交流一下，看看是否有和解之道吧？

如此一想，我们的心中不禁释然。而让我们心中释然的，是自古传承的日本精神。这种精神，在当今云谲波诡的社会环境中显得极为重要。

鸡鸣

不知何处传来了鸡鸣。天空依旧一片漆黑，大地被深深的黑暗所笼罩，没有一处能感觉到光亮。但侧耳聆听，确实从某个地方传来了鸡鸣。

那是报晓的鸡鸣。它在宣告，在遥远的天幕一角，清晨的气息已经悄然而至了。

这么说来，眼前的暗色，难道只是月落之后的所谓黎明前的黑暗？

不知何处传来了鸡鸣。就在不久之前，它还是远处一点微弱的声响，转眼之间，已经近在耳边。仔细看去，树木、街道尽管依然昏暗，但漆黑的天空，已经开始泛出深紫色。黎明就快来了。

到了该醒来的时候了。聆听着鸡鸣之声，从昏暗的大地抬头仰望天空，这个时候，必须为新的出发做好准备。

世界都还处于黑暗之中。那是一种无际的黑暗。不过，这个时候一定有个地方会传来鸡鸣。让我们静下心来，侧耳倾听。

不言自明之理

人单凭个人的力量无法生存，这是不言自明之理。所以我们应该站在这个角度，去思考自己与他人共同生存之路。越是珍惜自己，就越是要更加珍惜他人；在体恤自己的时候，也要同等地体恤他人，并为此不断努力。

所谓的自我中心主义，尽管是人性的一种体现，但要是对此过度追求，则是行不通的。因为这是对不言自明之理的践踏。

国家也是相同的道理。今日的世界，无论表面还是背后，国与国之间的关系都越发紧密。因此，仅靠一国之力，终将一事无成。这同样是不言自明之理。

所以，我们应该站在这个角度，去思考本国与他国共同繁荣之路。这才是真正的爱国心的体现，越是热爱自己的国家，就越是要尊重别人

的国家。

以本国为中心，以强权压制他人，这是一种落后的爱国心。

让我们认真思考，什么才是建立在不言自明之理基础之上的爱国心，并向他人大声宣传我们的主张。现在的世界需要我们这么去做。

国运

每个人都有各自的命运。怀揣着各种想法，经过各种努力，人有时会跃上幸福的云端，有时又会跌入悲伤的谷底。只有经过了一天天的艰难的攀登，人才会最终领悟到自身命运的真谛。

每个国家也有各自的国运。在人类漫长的历史进程中，有各种各样的国家诞生，也有各种各样的国家消亡。今天世界上存在的一百多个国家，都拥有着各自兴衰成败的历程。

其中，既有满怀希望的时候，也有惴惴不安的时候；既有安逸享乐的时候，也有殚精竭虑的时候。这些历程造就了各种各样的国家，造就了各种各样的国民。

日本也是其中的一员。我对她心中充满了极度的不安。然而，纵观两千余年日本国家的历史，让我领悟到的，是上天赐予了我们这个国家昌盛的国运。尽管她曾经无数次濒临险境，却每每能够逢凶化吉，至今依然屹立于世界，而不是已经成为过去。

我们应该对日本的国运心存感激，同时正确地认识上天赐予的恩惠，并将之发扬光大。对于每一个日本人而言，认识国运的重要性，没有比今天更为突出的了。

警钟

所谓“警钟”，即为“告急之钟”。当它鸣响之时，意味着出现了突发事件，需立即做好充分的准备加以应对。同时，一旦它被急速敲打，表明事态已经刻不容缓，所有人都应该暂且搁置争议，齐心协力，以应对步步逼近的严重局面。

今天的日本，充斥着一片和平的气氛。但与此同时，大大小小各式各样的警钟已经鸣响。这些钟声似乎自遥远的海外传来，不过也有有识之士认为，我们的周边已经是危机四伏。其中，也混杂着类似伊索寓言中《狼来了》那样的警钟，让我们在不知不觉之中产生了麻痹心理，从而形成了一方面危机四伏，另一方面却歌舞升平的奇妙情景。

但是，这样的情景不会长久。今天，我们需要净化心灵，侧耳倾听有声或者无声的钟声，在现实的钟声中，认真思考每个人应走之路，以及我们这个国家应走之路。

23 腊月

现实社会

现实社会往往不会按照每个人自己的意愿去发展。不过，不按自己的意愿发展，未必是一件坏事。

人不是神，不可能一直拥有最为正确的想法。有时，人会迷恋自己，有时，也会被他人所束缚。而如要把受到束缚的想法强行向现实社会进行灌输，肯定是行不通的。

不过，现实社会是宽容的。有时，它会部分接受这样的强行灌输。如此一来，灌输者就会心情舒畅，变得得意扬扬起来，以为自己所有的想法都能被现实社会接受。但行不通的事终究是行不通的。看到自己最终走入死胡同，灌输者于是开始抱怨现实社会总不能让自己如愿。但他没有意识到，自己的想法本身就是受到约束的，因此自己的抱怨毫无道理。

假如按照他的想法发展下去，将可能导致无法挽回的后果。如果这种后果只影响其自身也就算了，问题是，它还会对他人造成巨大伤害。现实社会是最好的老师，它既宽容，又能够明辨善恶。所以，抱怨是无益的。合乎情理的事情，现实社会一定会让其顺利地发展下去。如果事情的发展不能如自己所愿，不妨再一次认真地向现实社会这位老师讨教一番。

岁末

每到岁末，不知何故，我的心突然变得慌乱起来。每年都会如此，也没有什么特别的地方。不过，毕竟岁末临近，心中未免惴惴不安。

这个也想收拾，那个也想处理。本不打算就这样让每一天在浑浑噩噩之中过去，但结果，每天不知不觉还是在浑浑噩噩之中度过的。岁末之时，心中充满了懊悔。

不过，正是因为有了这样的心绪，才可以对即将逝去的一年做一个

全面的回顾。如今，今年剩下的日子已不多，但从现在开始做起，依旧不晚。想做的事情，要尽量去做，哪怕无法完成也要尝试一下再说。对于现在的自己，一天是宝贵的，一个小时也是宝贵的。

忙乱之中，唯一不能忘记的，是心怀对社会及他人的感激之情。这一年能够顺利挺过，仅靠自己一个人的力量是不可能做到的。这位朋友，那位师长，数不清的人给了我数不清的善意的帮助。有时，繁忙的工作会让我感到有些应接不暇，但在这个岁末将至的时刻，我还是想对所有人报以感激之情。

这正是我这个岁末最想表达的心情。

遗憾

这一年，发生了很多，也在心中留下了很多回忆。不过，岁末之时回首看去，似乎没有任何遗憾。我也发自内心地希望没有任何遗憾。

未能完成的事，仍有欠缺的事，考虑不周的事，担心过度的事，细想起来数不胜数。如果当初能多付出一些精力，多给予一点温情，就可能让这个、那个或者更多的人心中温暖起来。没有做到这一点，让自己最为痛心。本应带给别人的无形的关怀，最终，依然停留在自己心中没有送出。

这一切都变成了自我责备。不过，现在责备自己，为时已晚。不久之后，新年的钟声就将敲响。还是不要自责。现在要做的，首先是面向无言的天地进行无言的忏悔，乞求其宽恕自己的考虑不周。这样，才是真正的没有任何遗憾。

这一年的山路，让我们翻越得异常艰辛；这一年的山路，让我们懂得了什么叫作忍耐。没有任何遗憾，剩下的，唯有静下心来，等待新一年更加崎岖山路的出现。

与孩子们在一起

岁末，谁都要面对，谁也都不想抢先面对。这个时候，孩子们发出的笑声明快而天真。

如今，伴随着不安与背叛的加剧，任何人都失去了应有的沉稳。此时此刻，唯有孩子们还在亲热地手牵着手，高高兴兴地去上学。太多的事相继发生，多少人惊慌失措，多少人脸色铁青，多少人因遭遇不测而泪流满面。此时此刻，唯有孩子们还在放声歌唱，尽情欢笑。

世事越发让人迷茫。此时此刻，唯有孩子们的脸庞异常纯洁而明亮。在他们的脸上，看不到不安，看不到背叛，看不到忧伤的泪痕。

为了这些孩子，我们应该变得更加坚强。哪怕发生再多的事情，也不能熄灭心中希望的火焰。鼓起勇气，挺起胸膛，让孩子们的笑容荡涤我们的心灵。为了这些孩子美好的明天，我们应该付出更多的努力，让今天以及岁末的每一天都变得更加充实。

化弱点为优点

无论干什么事，要是连续三次成功的话，其实潜藏着很大的危险。

人性的弱点也好，骄傲自满也好，贪图享乐也好，总之，如果连续三次顺风顺水，就会使一个人变得过于自信，自以为非常了不起，进而轻视周围的人和事。这样下去，将会导致无法挽回的后果。

所以，三次经历之中，至少应该有一次失败。即便别人并不认为那算是失败，但经过自我反省，认为采用其他方法会取得更好的效果，就可以将其视为一次失败，就是必须自我认定这是一次失败。

三次经历之中体验一次这样的失败，就可以获得新的自我认识，从而使其他两次取得成功。

在这种体验的不断积累中，人才能一步一步成长起来。这不正是一条通往真正成功的途径吗？

每个人都有自己的弱点，关键是如何使这些弱点转化为优点。

心中的温暖

人心有时温暖，有时冷酷。把手放在心口，无法测出它到底是温暖还是冷酷。不过，人心的冷暖，是可以比体温计具有更高准确性地在人

与人之间实现传递的。其传递的方式不是嘴巴，不是手势，而是心与心的直接交流。

即便如此，如今的社会，可以说人心正在降温。

许多人头脑活络，巧舌如簧，强词夺理。他们内心所传递出的只能是冰冷的寒意，既没有令人感动的心灵碰撞，也没有相互敬慕的情感交流。

因为他们的心中没有感恩，他们的心中缺乏珍爱。过去那种每当得到一颗米粒都要感谢上苍，每当得到别人一点帮助都会热泪盈眶的日本人的温暖的心，究竟去哪儿了呢？

悄无声息之中，日本人温暖的心荡然无存。这样的情景，让我们反思时不寒而栗。这种现象，还能允许它继续存在下去吗？这不是他人之事，而是与自己息息相关之事。

自我反思

在经济繁荣的情况下，如果别人一切顺利，唯有自己事事不顺时，每个人都会主动对自己的做法、想法、不足进行反思。

然而，一旦经济萧条，所有人都面临困境时，每个人则容易把目光投向外界，而忽略了自我反思。他会认为，正是由于经济衰退，才导致社会环境恶劣。因此，他会把问题的责任转嫁给社会，从而轻易消除了自己的心理负担。也就是说，自己是没有任何责任的。

人就是这样一种任性的动物，只要自己不能时刻提醒自己，就极易把责任推到别人身上，从而使自己得到心理安慰。

错不在我，均在社会——这种念头不时会出现。这时，需要我们转变思维方式，以一种“错均在我，不在社会”的心态，将深刻的自我反思进行到底。

路走不通，往往是因为丧失了一颗自我反思之心。

脚下照顾

走进禅寺，其入口处会写有“脚下照顾”四个字，意思是请留意您的脚下，把脱下的鞋子摆放整齐。据说，通过一个人脱鞋的方式，可以看出这个人的人品和作风。

从前有位剑道大师，可以通过对方鞋子的磨损情况，看透其心理。无论对方的剑法如何高超，要是他的鞋底被磨损得歪歪斜斜，就说明其心未定，如此一来，其剑也被视为邪剑。而所谓的端正之剑，正是源于上面所说的“脚下照顾”。

现实生活中，一旦出现经济萧条，人们会不由自主地感到不安，心情忧郁烦躁，失去前进的方向，开始把本领用在邪门歪道上。于是，无序竞争出现了，整个社会因此疲惫不堪。这就是不折不扣的邪剑。

端正之剑使人进步，邪剑不仅伤害自己，也伤害他人。

“脚下照顾”，就是要从我们每个人的脚下开始整顿。

这个时候要做的，是整理房间，清洁周边，端正态度，沉淀心灵。为了实现真正的繁荣，我们应该认真地思考什么才是我们应做之事。

真的合适吗

为了追求自己与家人小小的幸福，终日劳顿，总算建起一间属于自己的小屋。孩子们一天天长大，全家团聚在明亮的灯光下。整个国家的未来与我无关，只要我自己的小家平安幸福，就算万事大吉。国家日渐飘摇，世风日下。不知何时，小家团圆所点亮的灯光因灯火管制戛然熄灭。还没等你缓过神来，一份征兵通知书突然寄到，你的孩子被迫走上了战场。抬头望去，天空中燃烧弹如雨点般倾泻而下。苦心经营的小家瞬间化为了灰烬，所有人身无长物四处奔逃。那个时候，自己与家人小小的幸福何在，人们唯有在痛苦的深渊中徘徊。

昨日的梦魇，如今似乎已经尘封在遥远的历史记忆之中。今天，每个人又开始了对自己与家人小小幸福的孜孜不倦地经营。然而，如今的世风令人担忧，日本的未来令人担忧。每天生活在这种令人担忧的世风之中的我不禁要问：如此只想着自己，真的合适吗？

每时每刻

不安与担忧，是人与生俱来的情绪，也将伴随着人整个一生。不知道神遇到不安与担忧时会如何处理，我们人类越是纠结于此，每时每刻就越会受其困扰。

我做得对吗？我的选择正确吗？我这么坚持下去，如果适得其反又怎么办？越是进展顺利，心中越是不安；越是遭受挫折，心中越发担心。这样或那样的担心没有止境。不过，在没有止境的担忧之中，我们也品尝到了现实社会的酸甜苦辣。

此时，最为重要的是无论心中有多么惴惴不安，都要毫不动摇、毫不退缩，每时每刻都要充满斗志，都能重新鼓起勇气，在不安之中，每时每刻都充满干劲。这是人最为宝贵的真正的力量。

这一年就要过去了。这一年中，我们经历了各种不安、各种担忧，也有过动摇和退缩。总的看来，这一年我们所走过的道路并不平坦。然而，在新年的钟声敲响之前，我们应该时刻鼓起勇气，绝不能丧失自己的斗志。

应对之策

一个人遭遇困境时，为了尽快摆脱，总会左思右想，希望找到对策。然而，正是因为自己处于困境之中，有时，无论如何挖空心思，如何想方设法，都找不到应对之策。

一个问题解决了，新的问题又会出现；这个问题解决了，其他问题仍会纷至沓来，最终无休无止。

可以把这一现象当作现实社会的常态，平静地加以接受。其实，很多情况下，自己遭遇困境的时候，别人同样也在遭遇困境。所以，这时与其自己一个人冥思苦想应对之策，不如与其他人一起开动脑筋，共同寻找解决问题的办法。也就是集中众人的智慧。这样一来，说不定就会柳暗花明。

新年的钟声就要敲响。这一年我们经历了很多。我们遇到了一个又一个问题，想出了一个又一个应对之策。有的成功了，有的没有成功。没有成功的原因何在？在此岁末之时，无论是我们个人，还是我们的国家，都需要静静地反思。

崭新的时代

对于21世纪的展望，正在逐渐唤起人们的关心。从现在起，只剩下23年了。

再过23年，我们将迎来人类历史一个重要的百年节点。一个崭新的时代即将拉开大幕。

21世纪的某一天，并不是突然而至的。通往那一天的道路，从今天，从现在开始，已经开启。如何创造这个崭新的时代，与今天这个时刻我们每个人的每个想法、每个努力都是息息相关的。

这既不是一个其他人应该怎么办的问题，也不是一个其他人将会变成什么样的问题，更不是一个与自己无关的遥远的话题。

年轻的朋友们，即将过去的这个世纪，是别人为你们创造的，你们在别人的呵护下茁壮成长；接下来，到了需要你们自己亲手创造属于你们、以及你们下一代的崭新世纪的时候了。你们将如何改变世界？你们将把日本建设成为一个怎样的国家？在这个过程中，你们又将发挥怎样的作用？21世纪，其实已经开始。



闲庭信步（PHP供图）



新春试笔（PHP供图）

[1]1946年，松下幸之助以“Peace and Happiness through Prosperity”（通过繁荣实现和平与幸福）为宗旨创立PHP研究所。

[2]又称《叶隐论语》，成书于1716年（时值日本江户时代），由佐贺城外的隐士山本常朝口述，田代阵基笔录而成，为该藩武士的修行用书，共11卷，是日本武士道的经典和精神起源。

[3]指农历二月。

[4]指农历三月。

[5]指农历四月。

[6]指农历五月。

[7]指农历六月。

[8]指农历七月。

[9]指农历八月。

[10]指农历九月。

[11]指农历十月。

[12]指农历十一月。

松下
三书 02

工作心得帖

发现和积累你的优势

[日] 松下幸之助·著
张 宏 胡晓丁·译



*The
Essences of Work*

CIS 湖南人民出版社 明慧天缘
CSBOOK

版权信息

工作心得帖

作 者：【日】松下幸之助

译 者：张 宏 胡晓丁

出 版 人：谢清风

责任编辑：胡如虹

本书由中南博集天卷文化传媒有限公司授权亚马逊全球范围发行



目 录

版权信息

上篇 员工心得集

前言

01 新员工的心得

02 骨干员工的心得

03 企业领导的心得

中篇 人生心得集

前言

04 人生的航海术

05 让命运更出彩

06 磨砺人性的光辉

07 什么是“成功”

08 如何发现天赋

09 一切源于信任

10 常怀感恩之心

11 不忘敬畏之心

12 洞察人心微妙

13 感悟日常点滴

14 尺有所短，寸有所长

15 善于倾听

16 事业与命运

17 热情与诚意

18 学以致用能力

19 与疾病为友

20 远离烦恼

21 忍耐和坚持

22 自我观察

23 万物皆有用

24 物尽其用

25 年龄与气质

26 女性与职业

27 父母的责任

- [28 活出精彩人生](#)
- [29 人生的价值](#)
- [30 人生的意义和目标](#)
- [31 尽人事，终天年](#)

[下篇 感悟随笔](#)

[前言](#)

- [32 锻造心灵](#)
- [33 热情生活](#)
- [34 决定道路](#)
- [35 相得益彰](#)
- [36 品味人生](#)
- [37 钻研工作](#)
- [38 勤于经商](#)
- [39 拓展业务](#)
- [40 共同前行](#)
- [41 构筑明天](#)
- [42 关心政治](#)
- [43 思考日本](#)



与员工交流（CFP供图）

上篇 员工心得集

前言

今天的产业界，技术革新瞬息万变。昨天还领跑时代的尖端科技，今天或许就已成为明日黄花。随着时代的进步，这种变化还将呈现出不断加速和加剧的趋势。新的时代对企业家和企业员工提出了新的要求。大家只有永不停息地磨砺自己，提高本领，才能从容应对时代发展。

与日俱增的时代要求，使大家面临前所未有的压力和困难。身处这样的时代，大家努力提高自身实力，直面挑战，会感受到更多的工作乐趣，创造更加精彩的人生。

每项工作都有其丰富的内涵，干得越久越投入，就越能体会到其中蕴藏的无穷奥妙。每天努力工作，争取进步一点点，日积月累，自身能力得到了提升，工作上也会硕果累累。企业员工做好本职工作，也意味着通过企业的生产经营活动，为社会做出了自己的贡献。这种成就感让大家感受到了人生的价值、生命的美好和无尽的喜悦。

本书收录了一些我认为企业员工须知的重要心得。它们是我日常工作的感悟，我也常常用它们来指导本公司员工。这些道理十分浅显易懂，是企业员工应该遵守的最基本、最重要的行为准则。越是变化剧烈的时代，切实践行这些最基本的原则就越显重要。我衷心希望自己的这些心得体会，有助于身处变革中的企业员工进行自我启发，有助于大家突破工作上的难关，开创一个更加有意义的人生。

当然，除本书中罗列的各种心得之外，工作中还有许多其他重要方法。关于这些内容，在《营销心得集》《实践经营哲学》和《领导的条件》等书中另有记述。如蒙各位读者抽空一阅，则倍觉荣幸。

松下幸之助

1981年8月

01 新员工的心得

咀嚼工作的滋味

在日本，有一句流行很广的谚语：冷石头上坐三年。意思是，不管多么冰冷的石头，坐上三年也能把它焐热。这句话告诉我们，做事要有耐心和恒心。我也想把这句话送给在职场上拼搏的年轻人。

最近，一些年轻人刚工作没多久，就对工作不满意，抱怨工作不适合自己，盘算着跳槽换工作。随着社会的发展，各种新型的职业不断涌现。年轻人希望找到更加适合自己的职业，本来无可厚非。我只想告诉这些年轻人，无论什么工作，想要真正弄清是否适合自己，其实并不容易，往往需要花很长时间去体味，去摸索。

有的工作，刚开始觉得十分乏味，努力干了两三年以后，才能慢慢咀嚼出其中的滋味，原来工作还是很适合自己的，并不像自己原先想象的那样。工作就像陈年老酒，时间越久，滋味越浓。想要品尝到工作的香浓滋味，起码要经过三年左右的历练。

我年轻的时候，人们很少频繁地更换工作。一方面是因为当时的工作岗位不如现在这样繁多，更重要的是当时的人们懂得“忍耐”。那时，经常听到前辈们和周围的人教育我们：“冷石头上坐三年。”我自己也常常用这句话来激励自己要坚持，要忍耐。后来，我真的慢慢地体会到了工作的滋味和它所带来的乐趣。

我觉得，过去和现在，也许工作的形式发生了变化，但工作的本质还是相通的。一旦下定决心去做好某件事或者实现某个目标，至少要耐着性子心无旁骛地努力三年。即使努力之后，仍然发现自己不适合现在的工作，决定换个工作，三年的忍耐也不会付之东流，其间的经历和体验对将来从事其他工作将大有裨益。

刚踏上工作岗位，质疑工作是否适合自己，这很正常。重要的是，要告诫自己“冷石头上坐三年”，踏实工作，沉下心来细细地体会工作的滋味。

接受命运的安排

新员工进入公司工作，首先要树立这样的信念：进入这家企业，是命运的安排。

年轻人从学校毕业，选择工作时，会听取父母、老师和前辈们的意见，然后确定自己心仪的单位。另一方面，用人企业也会从自身发展的需求出发，挑选和录用需要的人才。可以说，年轻人加入某家企业，是个人与企业双向选择的结果。

有些人很想进入某家企业工作，最终却因为各种各样的原因未能如愿。相反，有些企业很希望得到某个人才，最终却未能得到对方的青睐。毫无疑问，到某家企业就职，是由应聘人和招聘方的共同意愿决定的。除此之外，这当中应该还有一种无形的巨大力量，正是它让双方的意愿达成一致，并最终走到一起。这也许就是所谓“宿命”吧！

举例来说，身为日本人，我们生在日本，长在日本。这并不是由我们自己的意志决定的，而是由一种超越了人类自身意志的力量所决定的。这种力量，就是被称为“命运”的巨大力量。

同样，到某家企业就职，成为它的一名员工，这既是自主选择的结果，更是命运的安排。

说起命运，年轻人也许会不以为然。我想告诉大家的是，当一个人学会顺应命运的安排，就会获得一种神奇的力量，在职场中变得更加强大。

新员工进入企业，可能会在这里工作几十年。在这几十年的漫长时间里，会遭遇许多困难，碰到很多烦恼。特别是，随着职务的升迁和责任的加重，各种压力和问题还会不断增加，这些都是工作中无法回避的。有人因为不堪重负而选择放弃和退缩，有人则在历练中得到成长和进步。关键在于，每个人如何对待自己所处的困境。

遇到困难和挫折，不妨将它们当成命运的安排，坦然接受。于是，我们的内心将会变得更加强大而坚定，能够以一种积极的心态去面对逆境，将困难转化为帮助自己成长和进步的正能量。有了这样的心态，就不会被困难压垮，能够在关键时刻脱颖而出，最终成就一番大事业。

所以说，成就大事业的关键在于：如何认识第一份工作对于自己今后的人生意味着什么，能否将这第一份工作当成命运的安排。

绝对信任企业

绝对信任自己的企业，这也是刚入职的新员工应该坚守的一个信念。

新员工刚刚走上工作岗位，对企业的了解还比较肤浅。初来乍到，与其他员工素不相识，难免会有一丝担心和惶恐。这时，最好的方法就是抛开心中所有的疑虑，放心地把自己交给企业，全身心地投入到工作当中。

要知道，公司和公司里的前辈，对新员工不会有成见或偏见，甚至还寄予了很高的期待，愿意热心指导新员工，给予他们善意的提醒。

事实上，大多数企业经营者都十分关注新员工的成长，迫切期待他们不断取得进步，尽快在工作上独当一面。除了关注和期待，他们也十分乐意用实际行动帮助年轻人成长。作为企业，绝对不希望自己精心挑选来的新员工只满足于机械地完成工作，碌碌无为地虚度时光。这种工作状态，不仅员工自身感到单调乏味，缺乏成就感，用人单位也会感到十分痛惜。企业的竞争就是人才的竞争，每家企业都期望自己的员工每天都有所进步和提高，并为此而不遗余力地为员工创造条件。如果企业在人才培养方面无所作为，也就是没有履行好企业应负的职责，并将在未来的发展中为自己的失职付出沉重的代价。

尊重每位员工的发展，是企业应当承担的社会责任。企业承载的是所有国民、整个国家，甚至全世界的期待。为了不辜负大家的期待，企业家们必须努力为包括新员工在内的每位员工创造机会和环境，使之有更好的发展。

当然，企业的水平各有高低，员工的能力也参差不齐，不能排除其中有少数例外。不过，新员工们更应该懂得，绝大多数企业都希望自己的员工锐意进取，早日成才。所以，新员工要信赖自己的企业，努力使自己早日成为一名优秀员工，在工作岗位上为社会做出贡献。有了这样的信念，新员工们就一定能够获得更多的进步和成长的动力。

成功的秘诀

我有一个秘诀。有了它，就算不能成为公司决策层中的一员，起码也能在日后跻身公司中层。这个秘诀就是：在入职报到第一天，与家人分享自己的感受时，要明确地把对公司的好印象表达出来。

在新员工报到的第一天，大多数企业都会举行一个欢迎仪式，由公司总裁对新人发表讲话，相关领导介绍公司概况和工作内容。下班回到家，父母和家人应该都很想知道你工作第一天的感受。请记住，你这时所说的话将对你的未来产生极其重要的影响！如果你觉得“这家企业不怎么样啊”，父母就会为你担忧；如果你说“还说不清楚”，父母大概也还是会放心不下吧；如果你毫不迟疑地告诉父母，“现在对公司还不太了解。不过，今天听了老板和公司领导的讲话，感觉这是一家非常优秀的企业。能在这里工作，我感到自己很幸运，今后一定会加倍努力！”你的这番话会让父母悬着的心变得踏实，由衷地为你感到高兴，鼓励你努力工作。可以说，对公司的第一印象，会成为决定你将来成功与否的第一个关口。

除去那些真心不喜欢自己本职工作的人不谈，只要新工作与自己的期待相差不远，就要让父母知道自己对这份新工作感到满意，并且决心努力工作。这样的信念和决心将来能帮助你取得成功。喜欢自己的工作，就要大声说出来，让别人知道。默默地放在心里，别人是很难知道你的想法的。有些人出于某些原因，没能够把对公司的好印象明确地表达出来，他们日后成功的概率就会很小。

工作以后，碰到朋友聚会，也常常会提起工作的话题。如果你告诉朋友：“我很庆幸自己进入了一家很好的企业”“我喜欢现在的工作，打算一辈子在这里干下去”，不仅能赢得朋友们赞赏的目光，而且还能够感染他们，带动他们。

亲戚之间串门，可能也会在闲聊当中谈到你的新工作：

“你们公司生产什么产品呢？”

“我们公司生产……”

“哦，既然你们公司这么棒，我们下次就买你们生产的产品！”

可见，你的回答会让你的家人、朋友和熟人对公司留下良好印象。而且，随着口口相传，公司的社会形象还将会得到进一步提升，产品销路也会越来越好。

这都是人之常情，听起来再简单不过了，可并非人人都能做到。多

年来，我也曾经遇到过许多其他公司的员工。其中以抱怨自己公司的人居多。热爱自己的企业，愿意为它服务一辈子的人却很少。其实，抱怨和牢骚于事无补，没有任何意义。

相反，始终以一种积极和赞赏的心态来看待自己的企业，更容易在工作中崭露头角，受到器重。这样的员工更容易得到机会的青睐，不需要刻意追求，就能自然而然地走上重要岗位。他们正是公司孜孜以求的人才，公司不重用他们，又会重用谁呢？

不管你信不信我透露的秘诀，都请不要迟疑，赶紧去大胆地一试吧！

不近人情的上司和前辈

新员工入职伊始，要诚心诚意地拜自己上司和前辈为师，诚恳地向他们学习。当然，前辈当中有各种性格迥异的人。其中，既有人格高尚、业务精通、热心指导、顾虑周全的人，也有人品一般、业务平平的人。

理想的上司和前辈应该是什么样的呢？

按照常理，大家都希望遇到优秀的前辈。俗话说，名师出高徒。不论是工作还是学习，有幸遇到一位能力出众的上司或老师，不仅能够提高业务水平，其他方面也能有所受益。有一位受人尊敬、精通业务和循循善诱的好老师，的确非常值得庆幸。对大多数人来说，好老师的作用是不言而喻的。对此，我也十分赞同。

一位出色的老师，是学生效仿的楷模和追赶的对象。也许正是因为这个原因，学生们以达到老师的水平为终极目标，很难有重大的突破。我觉得，事物都有两面性。好老师未必能够培养出特别出类拔萃的技术能手，这就是其不利的一面。

从这个意义上来说，那些不近人情、不按常理出牌的师傅，反而能培养许多超一流的技术能手。遇到不近情理的老师，明明应该受到表扬的事情，没准反而会挨骂。心里未免感到委屈，想打退堂鼓。这时，要忍住委屈，坚持下去。只有那些愿意独立思考、摸索创新的人，才能做到“青出于蓝而胜于蓝”。多数身怀绝技的能手未必师出名门，这是一个

十分有趣的现象，也正是人生不可言传的奇妙之处。

有幸遇到优秀的前辈，当然值得庆幸，令人欣慰。万一师傅看起来并不属于自己喜欢的类型，也不必灰心，而要暗下决心，默默地告诉自己“这正是把自己修炼成大师的机会”，以积极的心态去对待。这样做，就能塑造出一个更加优秀、强大的自己。

了解企业历史沿革

国民了解本国的历史传统是理所应当的。对本国的起源和发展历程有所了解，才会更加懂得应该如何生活，如何建设自己的国家。

对于自己所处的企业，也同样如此。进入企业工作，想要在这里干出一番事业，首先要了解它的历史沿革。每家企业都是一步步逐渐发展壮大起来的，任何一家大企业都曾经历过从无到有、从小到大的过程。比如，一家具有30年历史的企业，与它刚刚起步时相比，一定有了翻天覆地的变化。不少企业最初是由几个志同道合的亲朋好友创办的，经过多年苦心经营，在公司员工和经营者的共同努力下，才有了今天的成就。无论企业规模大小，历史长短，大都会经历这样的过程。

“对历史的无知，意味着将来的无所作为”，这句话听起来或许有些绝对。不过，企业发展的历程凝结了许许多多前辈的努力和智慧，是值得珍惜的宝贵财产。了解企业的过去，才能懂得如何去开创企业的未来。立足过去，才能在今天的工作中有所创新，有所提高。因此，了解企业的历史，是新员工真正成为企业一分子的必经之路。

今天的新员工在一两年，甚至五年、十年之后，也会成为企业的资深员工，指导刚刚进入企业的年轻人。到那时，指导别人的资本是什么呢？是你对企业历史的了解和熟悉。

所以，年轻人走上工作岗位，要通过各种形式了解和学习企业的发展史，汲取前辈们的宝贵经验。

礼多人不怪

最近，常常听到有人抱怨：“现在的年轻人，真是不懂礼貌！”其实，不仅是在社会生活中，在工作中也会遇到同样的问题。

其中的主要原因就是，二战以后，日本的家庭和学校不再重视礼貌，不再强调规矩的重要性。不可否认，知书达礼的年轻人其实并不在少数。只不过，由于全社会倡导学生和老师是朋友关系，而不是师徒关系，许多年轻人进入社会以后，甚至不懂得尊重长辈。这也是不容忽视的事实。

在社会生活中，要求人们守礼节，讲规矩。对于学生时代不太讲究礼数的年轻人来说，也许有些严苛。

现在的年轻人是否想过，如果有一天，自己碰到了旁若无人又不懂规矩的年轻人，又会做何感想呢？

我认为，礼节和规矩不是什么苛刻的要求，也不是单纯的形式主义，而是社会生活中不可或缺的润滑油。

人们共同生活在中国大家庭里，如同啮合在一起不停转动的机械齿轮，缺少润滑油，就容易产生磨损和火花，缩短机器的使用寿命。人与人相处也同样需要润滑油。

企业里聚集着一批性别不同、年龄相异、想法不一的人，为了使大家愉快并毫无障碍地开展团结协作，当然也需要润滑油。这时，良好的礼仪就能起到润滑油的作用。

礼节也好，规矩也罢，都不能流于表面，而要发自内心。不仅内生于心，而且要外显于形，才能真正感动对方，建立起良好的人际关系。刚刚走上工作岗位的新员工要早日掌握必要的礼仪，并自觉贯穿于言行举止当中。

身体是工作的本钱

健康的身心是确保工作顺利进行的一个首要前提。一个人无论拥有多么出众的才华，如果失去了健康，就无法专心工作，可能会错过大展身手的机会。

事实上，作为一名有着多年管理经验的企业经营者，我不止一次地看到，大有前途的年轻人因为生病而中途放弃自己的远大志向，甚至不得不离开工作岗位。发生这样的事，是企业的损失，更是个人的不幸。

每家企业都愿意营造良好的工作环境，提高员工的健康水平。当然，更重要的是，员工要主动学会自我保健，努力提高身体素质。

想要保持健康的体魄，营养、休息和适度运动，缺一不可。当然，关键还是要有健康的心态。俗话说“病由心生”，这的确很有道理。

心情愉悦的时候，人们一般不太容易感到疲劳，也很少生病。比如，在从事体育运动或自己感兴趣的事情时，在别人看来也许是件消耗体力的事情，而其本人却自得其乐，十分愉悦，甚会忘我。所以说，快乐的人不会累！

工作，也同样如此。对工作充满热情的人，哪怕为工作付出再多也在所不惜。工作再忙，甚至通宵达旦，也不觉得辛苦，不会生病。相反，对工作提不起兴趣，疾病就容易乘虚而入。这样的事我亲眼见过不少，也听说过许多。

当然，人的体力总是有限的。精神亢奋，会暂时忘记疲劳，但超过一定的限度就有损健康了。所以，要特别注意不要让身体长期处于高度疲劳当中。

无论如何，大家在工作时不可忘记自我健康管理，既要保持适度兴奋，专心投入工作，又要找到适当的方法，维护自身健康。

积极出谋划策

新员工上岗之初，一般先跟着前辈学习，接受前辈的指导，逐渐了解工作要点。前辈的教诲，要铭记在心。遇到不懂的问题，要虚心请教，不要藏在心里。要争取尽早熟悉工作，成为一名合格的员工，成为工作上的能手。

那么，新员工是否只能被动地学习呢？我认为答案是否定的。常言道：教学相长。新员工在学习过程中有什么新发现，完全可以畅所欲言，提出有益的建议。

也许有人认为，自己还是个新手，资历浅，缺少工作经验，对工作知之甚少，还是选择沉默比较好。在我看来，从总经理到新员工，企业的每个成员都是平等的，工作当中不必过于谦虚。

老员工经验丰富，熟悉业务，但是容易先入为主，墨守成规，满足现状，容易忽视那些需要改进的地方。相反，新员工能够以一种全新的视角去审视工作，提出宝贵的意见和建议。因此，我们要鼓励新员工积极为公司献计献策。

当然，新员工在提出建议之前，要反复推敲自己的建议是否真正有价值。在提出意见和建议时，不要忘记对前辈应有的尊重和礼仪。如果经过再三掂量，仍然觉得自己的想法的确十分重要，那就大胆说出来。

另一方面，上司和前辈们应该为年轻人创造宽松的环境，允许他们知无不言，言无不尽。对于好的建议，还要及时加以采纳。这样，不但能帮助新员工成长进步，也有利于企业的发展壮大。

评估自我价值

过去，我曾经对公司的年轻员工说过这样一番话：

正如大家所知，我是本公司的最高领导，薪水也拿得最多。假设我月薪一百万日元，如果我每个月付出的努力只价值一百万日元，那么我对公司的贡献就等于零。拿了一百万日元的工资，就要为公司做出一千万、一亿甚至两亿日元的贡献。只有这样，公司才能够生存下去。多年以来，在努力工作的同时，我也常常思考自己到底为公司带来了多少贡献。

大家不妨也来思考一下这个问题。假如你的月薪是十万日元，如果你只为公司创造十万日元的价值，那就意味着你没有为公司带来任何效益。这样，公司的股东们拿不到红利，更谈不上向国家纳税了。所以，我们要经常扪心自问——这个月为公司做出了多少贡献？

当然，个人应该产出多少价值，是不能一概而论的。一般来说，拿十万日元工资的人至少该发挥价值三十万日元的作用，若能达到一百万日元就更好了。

在这一问一答当中，员工们能够不断加深对本职工作的认识，提升自我价值，为自己开辟一片新天地。如果公司每个员工都能够以这种精神状态投入到工作中，肯定能够产生巨大的动力。

评估自我价值是十分重要的事情。我们每个人每天都很努力地工作着，但是被动机械地完成工作还远远不够。要努力让自己的付出以具体可感的形式表现出来，形成一定的成果。如果每天的工作都是有益于社会的，就等于为社会做出了贡献，于是你的努力就有了真正的价值。

世界上的工作多种多样，有些工作的价值很难用金钱衡量。但是，不管怎么样，我们要学会时常自省或者虚心求教，找到一个衡量工作价值的标准，并用这个标准要求自己，不断提升自身价值。

公司是社会公器

新员工选择某家企业，一定有自己的目标和原因。有人希望学以致用，发挥一技之长；也有人向往到海外工作，于是选择一家有海外工作机会的企业；有人雄心勃勃，渴望受到重用；也有人努力工作，只是为了维持生计。

俗话说：人各有志，这并没有什么不好。那些有明确目标的年轻人，应该充分认识本职工作的意义，也要充分认识本公司生产活动的意义。工作不仅仅是个人问题，企业也绝非一个人或一部分人的私有物，它们皆与整个社会的发展息息相关。工作不是私事，而是公事；公司不是私人财产，而是社会公器。

企业通过各种各样的形式，与整个社会产生千丝万缕的联系。离开社会大众，企业就无法生存。企业不能给社会带来正面的影响，就失去了存在的价值。只有能够造福民众的企业，才有存在下去的价值。能否造福于社会和民众，取决于企业的生产经营水平。

有人认为，既然是我自己的工作，那么我想怎么干就怎么干，别人管不着。对于这样的想法，我们是不能容忍的。员工是企业的一分子，同样肩负着社会责任。只不过，社会地位越高的人，责任就越重，外界对他的要求也越高。

员工的一举一动皆关乎公司的形象，影响着整个社会的发展。正因为此，新员工既然是企业的一分子，就应该树立“公司为社会公器”的观念，始终保持一种自觉性和责任感，而不能只考虑自己，我行我素。

02 骨干员工的心得

把上司当客户

一有机会，我就会再三强调这样一个理念：作为企业的员工，不能仅仅把自己当成靠工资吃饭的工薪阶层。要学会换一个角度去思考和认识自己的职业，把自己当成一个独立经营的个体户，经营的业务范围就是目前自己所从事的工作。换言之，每个员工都是经营“企业员工”这项业务的个体经营者。例如，财务人员可以把自己当成一个提供财会服务的个体户，自己既当老板，又当伙计。

为什么要强调这样的理念呢？试想，自己经营一份事业，自然就会想方设法使业务不断发展壮大。一分耕耘，一分收获，努力一定会有回报，当然，这种回报未必表现为收入的增加。同时，也不能把工资看成单纯的收入，它还是对你所付出努力的肯定和回报。本着这样的态度去对待工作，可以更加近距离地审视自己的本职工作，还能收获更多的成就感和工作的喜悦，并因此而获得更大的工作动力。

如果说员工是独立经营的个体户，那么周围的同事和上司都是前来惠顾生意的客户。没有客户的支持，事业便难以为继。只有竭诚为客户服务，业务才能蒸蒸日上。在百货商店购物时，店员们会热情地接待顾客，感谢顾客的光临，请顾客对商品提出宝贵意见，还会热情地给客人引座和端茶倒水。与同事和上司相处，同样需要热情相待，以诚相待。

向同事或上司提出建议和意见，就如同向客户推荐某件产品，要让别人知道你的产品好在哪里，有什么用处。精诚所至，金石为开，诚恳的态度一定能够打动同事、科长、部长甚至社长，所提出的建议和方法就会得到积极采纳。于是，工作上一路凯歌，也能获得更多成就感。

尤其重要的是，一个人的工作热情会感染和带动其他员工，为企业带来积极的影响，帮助企业取得更大的发展，也让更多员工感受到工作的乐趣。

热爱企业

人在职场，只有极少数的幸运儿有机会从事自己喜欢而又适合自己

的工作。在现实当中，大多数人只能按照公司的要求，完成别人交给的任务。公司分配工作，有时是因为某人适合这项工作，有时则出于其他考虑。不管是哪种情形，如何看待工作任务，以怎样的心态去完成它，都是非常重要的。

有的人出于无奈，被动地完成别人交代的任务，既没有兴趣，也没有乐趣。也有的人觉得工作不合适，拈轻怕重，挑三拣四。我认为，这两种想法都不利于个人的发展和进步。

对工作没有兴趣，缺乏积极性，只会疲于应付。不仅工作上难有起色，自身能力也难以得到提高。长此以往，令人觉得十分可悲和惋惜。

最幸福的事，莫过于从事自己感兴趣的工作。虽说兴趣爱好和业余生活也十分重要，但是离开了工作的乐趣和成就感，其他快乐就成了无源之水。

因此，要想办法努力让自己快乐地工作。例如，你觉得工作不适合自己，想换一个工作岗位。这时，上司会劝你：“这项工作对你将来的发展有好处，希望你至少能坚持干上一年！”你要理解和体谅公司的良苦用心，诚恳地接受上司的建议，认认真真地再坚持一年。

另外，还要学会发现工作的乐趣。我们并不排除，有些人无论怎么努力，都无法喜欢眼前的工作。不过，大多数人经过努力和尝试，一定会对工作渐渐产生兴趣。

我想，大多数人在现实生活当中已经做到了这一点。当我们无法热爱自己的工作时，不妨问问自己：我是否为寻找工作的乐趣而努力过？于是，在不知不觉当中，你便会发现，其实自己已经深深地爱上了它。

拒绝做知识的奴隶

汽车大王亨利·福特曾经说过：“越优秀的工程师，就越喜欢说‘做不到’。”这句话到底有什么含义呢？原来，福特不仅是一名优秀的企业家，也是一名发明家。汽车生产流水线就是他的创新之举。当他准备将一项技术革新投入应用时，都会向工程师请教。然而，工程师给他的回答经常是：“老板，这件事理论上是不成立的，恐怕行不通。”尤其让福特感到困惑的是，越优秀的工程师，就越喜欢说“不可能”。

我认为，福特的话揭示了一个真理。

在日本，经常能听到“书呆子”这个词，我们自己也常常将它挂在嘴边。不过，细想起来，“书呆子”这个称呼当中似乎有些自相矛盾的地方。按照常理，读书人都接受过良好的教育，这些有知识的人怎么会是“呆子”呢？而且，在实际生活当中，有些事情必须掌握一定的知识才能做好。人们为什么说读书人是“书呆子”呢？

我想，这主要是针对一些喜欢死抠书本的读书人而言。

刚刚接触一项工作任务，也许对它了解不深，缺乏相关知识。不过，只要认真对待，敢于尝试，发挥自己的积极性和创造性，基本上都能够克服重重困难，最终得以完成。

相反，掌握的知识太多，还没开始动手做，就顾虑重重，产生畏难情绪，原本可以做成的事情也实现不了。这样一来，知识反而成了绊脚石，有文化有知识的人倒变成了“书呆子”。

现在的年轻人，大都上过大学或高中，算是有知识、有文化的人。如今，企业管理的难度越来越大，工作的要求越来越高，年轻人拥有高学历是一件好事，企业也十分需要这样的人才。关键是，人不能成为知识的奴隶。任何事情不能光想不做，要大胆动手实践，把所学的知识在实践中灵活运用。这样，知识就会让你如虎添翼。

刚刚走出校门的年轻人，特别容易犯“纸上谈兵”的毛病。所以，别忘了提醒自己——不要让知识束缚自己的手脚，而要让知识为自己插上飞翔的翅膀。

赢得信任的第一步

假设我托公司的某位员工替我打个电话，请他告诉对方：原本约好的下午见面，因为临时有急事，不得不改到第二天下午。应该说，不管哪个员工，在得到指示之后，都一定会认真负责地帮我给对方打电话。不同的是，有的人会在打完电话之后及时向我汇报结果：“刚才您交代的电话已经打过了，对方表示同意。”而有的人则忘了向我汇报。你属于哪一类呢？这件事看起来并不起眼。但是，事后是否向我报告，结果会大不一样。因为，托你办事的人，心里会一直惦记着这件事，想要尽

早知道事情的结果。可是，因为公务繁杂，无暇亲自确认，心里总感觉不踏实。这时候，如果有人告诉他“电话打过了，对方说没问题”，就会让人感到很放心。

再举一个例子，假如有客户托你转告公司同事某件事。应该说，你只需把事情准确地转达给同事，就算完成任务了。除此之外，如果你能够在事后回复一下客户，告知他已将某事转告某人，即使对方没有指望你这么做，也会感到高兴和放心。

我认为，这些小小的细节会让周围的人对你感到放心，为你赢得越来越多的信任。我们评价某人“能干”“靠谱”，一方面是因为他聪明能干，另一方面更是因为这些不起眼的细节。

有些人号称“大事难不倒，小事办不好”，这样的人其实并不受欢迎。寻常小事反而更为重要，认认真真地把小事做好，才是正道。这样做，能为自己将来的成长打下良好的基础，从而有机会进一步发挥自己的聪明和才智。

其实，这并非只针对年轻员工。根据我的经验，部长级的企业领导也同样需要注意。一般来说，没有特殊情况，在完成我交代的事情以后，的确可以不必向我一一汇报。不过，那些深得我信任的人，总是不会忘记及时向我报告，哪怕我已经将部门运营权完全交给了他们。这是因为，他们都是与我心意相通的好伙伴，特别能体谅我的心情，不管结果如何，都不会忘记及时向我报告。我认为，这是一个非常好的工作习惯。

认真对待每件不起眼的小事，会让你赢得别人的信任，让你成为集体中不可或缺的一分子。

功夫在平时

大家都明白，工作细致周到很重要。在实际工作当中，行云流水般地把工作做好，可不是一朝一夕所能办到的。

以前，我偶然打电话到某家公司。

接电话的员工告诉我：“社长出远门了，两三天以后才能回来。”

正当我无奈地准备挂断电话时，对方又急忙说道：“请稍等，如果您有急事，我们可以帮您联系社长。”

“能联系上吗？”

“是的，可以联系。”

“那么，请你转告他，麻烦他今晚给我打个电话。”

当天晚上，果然就接到了长途电话，事情提前解决了。试想，如果不是对方在我放下电话前说了一句“我帮您联系社长”，事情也许就不会如此顺利。

一句看似不经意的话，只有平常训练有素的员工，才能在关键时刻自然而然地脱口而出。看来，这家公司的老板平时对员工接电话的礼仪要求一定十分严格。所以，值守电话的员工才能随机应变地处理各种情况，让人觉得十分贴心周到。

在这个瞬息万变的时代，短短一天的时间差可能会给公司业务带来两种截然不同的结果。因此，把工作中的细节做得更加完美，看起来是件小事，实际却关乎大体。

其实，大家都明白这些道理，但在实际工作中却难以做到。只有平时多加训练，多加注意，才能渐渐化为日常工作中的自觉行动，取得实际效果。大家在实际工作当中，是否有意识进行了这些方面的训练呢？

自我提高的义务

公司于1965年开始实行每周五天的工作制。半年之后，我对公司的员工说了这样一番话：

“公司实行每周五天工作制，已经有半年时间了。大家是如何看待这两天休息日的呢？你们的周末是如何度过的呢？大家是否把这两天休息日有效利用起来了？我希望大家把周末的两天时间，一天用于休息，一天用于学习，利用周末充实精神世界，提高身体素质，不要浪费了周末的大好时光。另外，我还想问大家一个问题：当你努力学习充电和锻

炼身体时，是否意识到‘我所做的这一切，不仅仅是为了提高自己的知识素养和身体素质，更是一名企业员工的义务’？对于这个问题，大家有没有思考过呢？”

当时，之所以提出这个问题，是因为我深切地感到，让每个员工认识到有自我提高的义务，是非常重要的的一件事。

主动学习新知识，丰富知识体系，提高业务能力，无疑是有利于员工自身发展的。除此之外，这也是企业员工肩负的社会责任。因为，社会大家庭中的每个成员都向前迈出一小步，整个社会就会向前迈出一大步。但是，如果别人努力向前迈出了三步，而你只迈出了一步，就会拖累社会进步的平均水平。也就是说，因为不够努力，你拖了全社会前进的后腿。因此，提高自身修养，提升自己的能力，增强身体素质，不仅能为自己开创幸福的生活，提高自己的社会价值，同时这也是你作为一名社会成员应该承担的社会责任。每个人都应该认识到这种社会成员的社会责任感和集体连带感。

那些不思进取、没有远大目标的人，严格来说，算不上合格的社会成员。

兴趣爱好与本职工作

在每天忙于工作的同时，拥有自己的兴趣爱好，是一件十分有益的事。

谈论到个人的兴趣爱好，有人会说：工作是生活的手段，兴趣才是生活的意义。在我看来，这样的人很难取得事业上的成功。如果对工作不感兴趣，不能享受专心工作的乐趣，那就难以在工作中取得成就。

有人说：“虽然我在公司上班，但是满脑子想的全是如何作诗。一边工作，脑海里一边不断有诗句跳出来，真是太有趣了，工作时间也没有白白浪费。”对于这样的人，我想奉劝他——不如去做职业诗人好了。

在古代，诗人常常穷困潦倒，食不果腹。但是，那些真正热爱诗歌的人，哪怕吃不饱肚子，也立志一辈子以创作为生。所幸，今天的职业诗人大都不会为生计发愁了。所以，特别喜爱诗歌的人，不妨做好安贫

乐道的心理准备，下决心将诗歌作为安身立命之本，在诗歌中感受人生价值。

当然，大部分人还是希望将所有的聪明才智奉献给自己的本职工作，然后在业余时间里享受作诗的乐趣。这样做既有利于工作，也有利于自身人格的发展。我想，兴趣爱好的作用是为生活增加色彩，让生活更丰富，而不是替代我们的本职工作。

在处理工作和兴趣关系的时候，必须快刀斩乱麻，及早做出决定。

推销的技巧

无论多么好的商品，要说服顾客购买，也绝不是件容易的事情。也许有个别顾客会很爽快地掏钱购买，但这只是例外。简单说一句，“这件商品很好，请你买下吧”，一般很难引起客户的兴趣。擅长做生意的人，总是在不停地思考这样一个问题：怎样才能让顾客购买自己的商品。

我认为，普通员工也应该认真思考一下这种推销技巧。你的意见和建议能否被公司或部门采纳，一方面取决于意见本身是否合理可行，另一方面与你的推销技巧有着密不可分的关系。换言之，想要打动总经理或部长，得到他们的支持和理解，使其不惜放弃已有的老方法，转而采用你的建议，是需要沟通技巧和态度的。这也是公司员工必备的重要能力。

如果对公司的技术毫无兴趣，也不去琢磨如何与人沟通，只是怨天尤人，恐怕不仅有损自己的形象，也对公司不利。

推销商品时，商品的性能当然是最有说服力的。但是，缺少恰当的推销技巧，无论多么卓越的商品，也很难获得好的销路。人也同样如此。员工们首先要在工作中努力提高自身实力和素养，其次还要诚恳地将自己的实力展现出来，得到别人的理解。推销技巧也是企业员工是不可或缺的重要技能。

挨骂使人进步

不管是谁，被别人责骂或批评都会感到不开心。受到上司批评，即

使心服口服，心里也还是闷闷不乐，一整天都高兴不起来。不想挨批评和训斥，这是人之常情。

其实，训斥别人的人也同样不会开心。相信每一个公司高管，都曾经历过大发雷霆之后那种无可言状的后悔心情。人情归人情，不能因为别人不爱听或碍于情面，就睁一只眼闭一只眼。遇到该严肃批评的事情，马马虎虎听之任之，只要轻易放过一次，后面的问题就会层出不穷，甚至发展到无法收拾的地步。比如，员工们不认真工作，态度散漫，如同打开了“潘多拉的盒子”，各种人性的弱点纷纷暴露无遗。这样的集体风气涣散，工作也难有起色，企业甚至还将因此面临倒闭的境地。

现代社会倡导尊重个人的自主性，让每个人在宽松的环境中自觉地投入工作。这固然十分重要。但是，并不能因此而疏于管理。相反，严肃的批评和及时的警醒，能够提高员工的积极性和自觉性，提高他们的工作能力。

回想我当年在第一线工作时，因为年轻气盛，常常训斥自己的员工。而且，从来不会顾及员工的面子，不是叫到一边心平气和地提醒几句便罢，而是当着大家的面，拍着桌子大声地怒斥。

不过，那些被我劈头盖脸痛骂的员工是否从此就一蹶不振、意志消沉了呢？事实恰恰相反，似乎大家还颇愿意挨我的批评，甚至把它当成一件值得炫耀的事情。

这到底是为什么呢？那是因为，随着企业发展，公司规模越来越大，员工人数也越来越多，我已经无暇对每个员工逐一耳提面命，只有少数重要的员工才有机会直接被我批评。于是公司上下流传着这么一句话：“挨了长官（在公司创业之初，员工们都这么称呼我）训，才能走官运。”所以，挨了骂的人会为此感到开心，同事们也替他感到高兴：“太好了，终于挨过长官的训话了，看来马上要被提拔了！”就这样，挨骂的本人与同事们一起分享“挨骂”的喜悦，互相激励，共同进步。于是，挨老板训话似乎成了推动员工进步和公司发展的一股强大的动力。

一个人边工作边摸索，也能做到熟能生巧，借助经验的积累而有所进步。但是，人是有惰性的，往往得过且过，不求长进。时间一长，个

人没有进步，企业和社会也难以取得大的发展。因此，要欢迎别人提出批评指正，自己虚心接受，有错就改，激励自己不断进步，增长才干。对此，年轻人和资深员工都应该铭记在心。特别是年轻人，更应该鼓起勇气，谦虚主动地请别人给自己多提宝贵意见。

献身工作

如今，有多少工薪族会为了自己的工作而不惜付出生命的代价呢？或许有人会说，为了工作而献出生命，太不值得了。不过，在我看来，没有献身精神，就无法体会到工作所带来的巨大喜悦；没有献身精神，就无法真正到达成功的巅峰。

苏联宇航员加加林是人类历史上进入太空的第一人。1961年，正是他冒着生命危险，乘坐宇宙飞船进入了浩瀚的太空。虽然说，飞行之前无数次缜密的计算已经证明宇航员能够安全生还，毕竟，实际飞行中仍然存在许多不确定因素。加加林毅然将生死置之度外，踏上了太空之旅，完成了苏联第一次载人太空飞行。试想，如果加加林因为畏惧危险而退缩，也就不会有后来的成功。最近，美国人成功登月，宇航员们也同样无所畏惧地接受了生与死的考验。

太空飞行伴随着极大的风险，无法与我们的日常工作相提并论。不过，对待自己的工作，某种程度上也同样需要献身精神，否则，成功的希望将会十分渺茫。作为公司员工，特别是意气风发的年轻员工，要拿出拼命三郎的劲头，充满激情地投入工作。这样做，不仅能够更好地实现自我价值和社会价值，从中获得成就感，还能为周围同事树立学习的榜样，为公司的繁荣发展打下更加坚实的基础。

在实际工作中，一个忘我工作的人常常容易遭到别人的嫉妒和嘲讽——“那个家伙就是爱表现自己！”我觉得，嫉妒心是残余的封建思想的表现，背离了社会所应当倡导的风气。一个好的社会应该乐见有才华、有干劲的人多做贡献，并给予他们积极的评价，要承认每个人都有特长，倡导人们取长补短，相互合作，共同进步。所以，年轻人不要害怕别人嫉妒的眼光和冷言冷语，拿出勇气，为工作献身。

为工作献身其实是一种认真投入的工作态度，真正为工作献出生命的人是极少的。相反，很多全身心埋头工作的人，更加富有活力，能比别人更多地体验到工作中蕴含的乐趣和人生价值。

铭记当初的感动

青少年时期，我就来到大阪做童工。等长到十五六岁，开始有了自己的想法，向往着有一天能够进入电灯公司，从事电器方面的工作。当时，大阪有一家“大阪电灯株式会社”，我托熟人帮忙向公司递交了应聘申请。好事多磨，一个月、两个月、三个月过去了，我的申请如同石沉大海，音信全无。虽然担心自己的希望化成泡影，但并没有因此而放弃自己的理想。于是，我一边在一家水泥公司打零工（相当于现在的钟点工），一边继续等待消息。功夫不负有心人，终于，在第四个月时接到了参加招工考试的通知。我欢天喜地地去参加考试，并幸运地通过了。

当时那激动和欣喜的心情，至今记忆犹新。盼星星，盼月亮，终于盼来了电灯公司的录用通知，我感受到了人生中难得的喜悦和激动。

正是因为机会来之不易，所以才会倍加珍惜。可以毫不夸张地说，进入公司以后，自己工作起来真的十分卖力。苦苦等待三个月才等来的机会，我憋足了劲埋头苦干。也许正是我的认真劲日后得到了大家的认可，公司的同事都很喜欢我这个年轻人。当时，从实习工到转正，一般需要两三年时间，而我仅仅用了四个月。这些都是我的亲身经历。

为什么要跟大家分享这些陈年往事呢？因为，我觉得，每个人踏入社会，走上工作岗位时，都会或多或少地经历与我相似的心路历程。时常回忆一下就职之初的那份激动和欣喜之情，一定会让我们在今后漫长的人生道路中获得更多的力量。

在工作中自我磨炼

在我担任公司总经理时，常常问公司员工，特别是资深员工一个问题：

美国一些大企业在建立新工厂和设立子公司时，被任命为这些新企业最高领导的往往是一些三十来岁的年轻人。你们与他们年纪相仿。假如，公司有意让你马上出任技术部长、厂长或者一家较大规模的公司的总经理，你会有什么反应呢？你能否毫不犹豫地说“我一定能够不辜负公司的信任，带领工厂生产出更加卓越的产品，培养出更多优秀的员工”，或者说“请大家放心地把公司交给我吧！”？作为一个有着十多年

工作经验的资深员工，你是否时常激励自己：如果有一天自己被委以重任，一定要做到不辱使命，让自己的企业比任何一家日本企业或者外国企业都要出色？大家如果有这种自信的话，请举手。

结果，敢于举手的人寥寥无几。于是，我又接着说：

我相信，很多人是因为谦虚才没有举手。我真的非常希望大家在听到我的问题之后，至少能够在心里立即自信地举起手来。各位的前辈当中，有很多人走上重要岗位以后，不仅受到了公司内部的好评，在全行业和社会也得到了普遍的赞扬和肯定，做出了骄人的业绩。正是因为他们的努力，公司才有了今天的发展。这些前辈从年轻时开始，就把工作岗位当成提高自身实力和磨炼自己的平台，练就了一身真本领。于是，他们一走上领导岗位，就能取得令人钦佩的成果。我希望大家以前辈们为楷模，坚持不懈地努力下去。

我认为，无论时代如何变化，这种努力都是十分必要的。在艺术界，有“台上一分钟，台下十年功”之说，也正因为如此，那些平时勤学苦练的艺人，才能取得世间公认的成就。他们追求完美，再小的缺憾都会让他们寝食难安。企业员工也同样如此，没有日复一日踏实认真的锻炼和努力，就不会有日后胜任领导职务的实力和自信。

言易行难，每天的坚持并不像说起来那么简单。有时，我们需要停下脚步，重新审视自己之后，再次鼓起勇气踏上征程。

不拘一格降人才

无论哪家企业，总会有一两个有远见、有才干、业绩突出的人才。对这样的优秀人才委以重任，将会给企业带来翻天覆地的变化。

在我熟悉的某企业，也曾经发生过这样的事情。起初，这家企业的经营状况不温不火，乏善可陈。为了改变这种状况，公司一举录用了十名新员工。其中，有两名表现十分突出的新员工，公司总经理果断地将他们提拔到重要岗位上。这家中等规模的企业并不缺乏经验丰富的员工，缺乏的是具有新理念的人才。这两名新员工有新的理念，但是资历尚浅。尽管如此，公司总经理还是给了他们特别的优待。

破格提拔新人，在一般的公司里往往会引起一些质疑——“凭什么

对他们两人另眼相看？”不过，也许是因为这家公司的总经理威信很高，或者是因为事先与公司其他员工沟通得当，令人担心的事情并没有发生。两位新员工受到重用后，用三年时间使这家公司彻底摆脱了原先的困境，经营状况有了很大起色。

其他公司也有不少类似的例子。这常常令人禁不住感叹，在一个集体当中，少数精英分子的作用是多么重要，他们会给企业带来多么大的进步啊！

破格提拔特别优秀的人才，目前已基本成为企业界的共识。不过，在实际工作中大家并非都对这种做法持欢迎的态度，也不一定都愿意为优秀人才脱颖而出而创造条件。大部分日本人并不赞成优先提拔某人，哪怕他能够为企业带来效益。不少人出于嫉妒，觉得这样做对大家不公平，心里不服气。这样的心态会妨碍企业的发展，优秀的人才也因此无法获得大展身手的舞台。

目前，这种现象不仅存在于企业里，也普遍存在于全体日本人当中。

在工作场合，不仅自己要努力争取成为一名优秀的员工，还要成全优秀的同事凭借自身实力在事业上更上一层楼，有机会从事与其实力相当的工作，而不是从中作梗，暗中阻挠。这样，优先得到提拔的人会帮助支持过自己的同事共同成长进步。团结合作的精神对一个企业、对一个国家都非常重要，它能够给集体中的每个人带来进步和发展的机会。

体谅上司

下面是我与一位年轻员工之间的一段对话。

“你会按摩吗？”

“这个，还不太会呢。”

“那，你给自己的父母揉过肩捶过背吗？”

“这个，好像也没有过呢。”

“如果是这样的话，你想要成功，可不太容易啊！”

这位年轻人露出一脸茫然的表情，他可能实在想不通按摩和成功之间有什么联系。我笑着告诉他：

“比方说，你和课长一起加班到很晚。你因为年轻，自然不会感到很累。你的课长毕竟年纪大了，应该会感觉有些疲劳。这时，你会主动提出来为课长按摩按摩肩膀吗？”

也许有人会说，单位是工作场所，没有必要对课长说这样的话啊。这话听起来似乎也有一定的道理。可是，你是否想过，这短短一句贴心的话，对课长来说是多么大的精神安慰呢？事实上，大多数课长这时候都会婉拒部下的好意，不会真的让部下给自己按摩肩膀。俗话说，好言一句三冬暖，听了你体贴入微的话，课长心里一定比真正享受按摩还要舒坦吧。于是，他也会关心地对你说：“让你加班到这么晚，实在抱歉呀。耽误你约会了吧？”就这样，上下级之间的关系变得更加融洽了。

在我看来，上下级之间这种心与心的交流正是推动工作顺利开展并取得成果的动力所在。所以，我真诚地希望大家对上司和同事都怀有一颗体谅、体贴的心。这将有助于工作效率的提高。

要知道，这样做既不是拍马屁，也不是凑近乎。尊重自己的上司，慰劳辛苦工作一天的同事，是很正常的事情。用这样的心态与人交往，是人之常情。

当然，如果这些行为的出发点是名利，有所图谋，你的私心会被对方察觉，这样做会适得其反。不要小看别人的洞察力。如果这些行动是出于诚意和真心，自然会受到别人尊重，也会打动别人。诚意、真诚，这些词听起或许有些老套，不过，我认为，怀着一颗真诚的心去关心别人，正是现代社会的公司员工必备的基本素质之一。

03 企业领导的心得

不要推卸责任

公司某个部门业绩平平，总是难有起色。我向部长问起其中的原

因，他是怎么回答的呢？

他说，我已经尽力了，部门业绩不佳，主要是因为有几个课长总是不听指挥，实在抱歉。

我知道，事实也正如这位部长所说。但是，能否就因此而认可他的看法呢？

在企业里，每个部门都有其承担的重要职责，部长本人正是带领部门全体人员履行这一重要职责的最高责任人。如果说，有人不听指挥，影响大家共同完成肩负的使命，影响了整个部门的业绩，那么部长应该及时采取有效措施，必要时甚至不惜撤换相关人员，也不能让少数人拖了整个部门的后腿。这是部长的职责所在。

遇到不听指挥的部下，部长到底应该怎么做呢？他应该向总经理或公司领导层说明原委，提出建议——某人不适合在我的部门工作，其他部门或许有更适合的岗位，能够更好地发挥他的才能。建议调整一下他的工作岗位，这样做既有利于他本人，也有利于公司。

部下不听话，别人往往以为是部长领导无方造成的。所以，部长为了保全自己的面子，不愿意直接向公司领导提出换人的要求。因为怕丢面子，把该说的话憋在心里，就算不上称职的部长，因为他把面子看得比自己肩负的职责和使命还要重。

同样，当部长本人发现自己无法胜任工作，也应该坦率地与总经理或公司领导沟通：自己担任部长已经一年多了，工作进展不大，主要还是因为自己不适合这个岗位，请给我换一个新的工作岗位吧！

当然，无论对部下还是对自己，判断其是否适合某个工作岗位，都不能出于私心或徇私情。如果确实不适合，就立即调整。事实上，很多人被调换到适合的新岗位以后，都能取得十分突出的成绩。

总而言之，作为部长，必须时常警醒自己：使命重大，不可将责任推脱给部下。部门能否顺利运行，关系到整个公司的前途和命运，部长应该对本部门的运行情况负全责。

勇于承担责任

谈到企业领导干部的职责，就不得不提到另外一点。

企业内部决策一般采取所谓的“民主方式”，大家召开会议，经过反复协商，再最终做出决定。不过，即使是集体做出的决议，也应该由部长，也就是部门最高责任人来决定是否予以采纳。

所谓“部门最高责任人”，必须清楚地意识到，从自己做出决定的那一刻起，就必须独自承担由此产生的一切责任。无论当初有多少人参与了决策的过程，该决议一经采纳，所有责任便毫无疑问地落在了自己身上。部长的使命就是毫不含糊地告诉大家：我来负责。

事实上，能够勇于承担责任的人并不多。更多的人会说“既然大家都这么决定了……”，以此来回避自己应负的责任。

相反，哪怕是集体做出的决议，如果部门负责人坚决反对，认为自己无法为大家的决议负责任时，就应该明确予以否决。做不到这一点，就不惜挂冠辞职。总之，部门负责人一定要鲜明地表明自己的态度。

如果态度暧昧，模棱两可地说什么“我本人并不赞成，但是少数服从多数，所以……”，这样做，只能说明这个负责人缺乏领导应有的责任感。

不仅部门一级的领导人需要有勇于负责的态度和精神，在关系到企业前途的关键时刻，总经理也要勇于担当。这样，才能增强企业的凝聚力，赢得部下和公司的信任，大刀阔斧地开展工作。

提高职业素养

员工进入公司，经过十年或二十年的锻炼，都将走上重要岗位。这时，有多少人能够自信地说“我就是这一行的专家，工作上完全可以独当一面。这是我赖以生存的看家本领，我对自己的工作能力绝对自信”呢？

也许平常自认为工作已经驾轻就熟了，但是真的追问一句：“你可以毫不惭愧地说自己就是这方面的专家吗？”恐怕很少有人能坚定地回答：“我就是专家，如果用围棋或象棋选手的标准来看，已经达到职业三段的水平了。”

走上部长一级的领导岗位，就必须在日常工作中不断提高自己的职业素养，在关键时刻可以当仁不让地成为众人的表率。

打个简单的比方。一个刚刚入门的书法爱好者，拿起毛笔，再怎么努力也写不出像样的毛笔字来。如果换作书法家，提笔落字，挥洒自如，实在令人钦佩。二者的表现大相径庭，是实力悬殊造成的。

当我们在进行产品的策划、生产和销售时，也同样如此。普通员工往往花上一二十天的时间才能拿出好的方案，这不足为奇。而那些通晓业务的高手，仅用极短的时间，就能拿出令人耳目一新的创意和令人叹为观止的产品。水平高低，一目了然。

我曾听说过这样一件事：二战期间，日本军队发现战斗机存在缺陷需要进行改造，从设计到改造完成大概需要数月或一年时间。而美国军队一旦在战斗中发现飞机的缺陷，几名工程师只需在一周之内就能对其进行彻底改造，改进后的飞机在下次战斗中即可投入使用。速度之快，远胜日本。我并未考证过事情本身的真伪，不过我相信，那些精通机械制造和产品设计的技术高手，是完全可以做到的。

产品不断推陈出新令人应接不暇，这是当今产业界的真实情况。身处其中的企业领导应该有足够的紧迫感和责任感，不断提升自己的实力和水平，从而拥有足够的自信。同时，在这个日新月异的变革的时代，必须紧跟时代前进的步伐。否则，今天的职业高手也许明天就会被时代淘汰。

为此，企业的部门领导应该时常对自己的实力做出客观的评价，不断提高专业素养。坚持不懈的努力会激发出无限的潜能，从而拓展思维、提升实力。

培养人才的要义

人们常说：“企业的竞争即人的竞争。”人才培养在企业管理中占有重要的地位，这是不言而喻的。人才的不断涌现，是支撑部门和企业持续发展的重要基石。培养人才，是部长们一刻不可放松的重要任务。

那么，如何才能培养出优秀的人才呢？人才的培养，涉及各种重要因素，其中最基本，也是最重要的一条，是让每一个成员了解本部门的

发展方针。部长要让本部门的每位员工明确知晓：自己的部门在整个公司里承担着哪些方面的工作，为了更好地完成本部门的任务，今后将以哪些内容为指导方针，重点开展哪些工作。同时，部长要反复要求大家真正理解本部门的工作方针，群策群力，共同努力。此外，部长还要让大家知道，自己愿意在大家遇到困难的时候，随时提供应有的帮助。当然，一个部门的方针和目标必须与公司的方针和目标相统一。

在整个公司运营的层面，总经理应该要求全体员工理解和贯彻公司的经营方针，自觉主动地提高自己的业务水平，让员工找到努力的方向。如果公司缺少经营方针，或者公司领导没有反复向员工们灌输，员工们就没有努力的目标和动力，终日只满足于完成任务，优秀人才也难以涌现。

国家也应当如此。国家应该确立本国的发展方针，并围绕该方针对全体国民开展教育，号召全体国民向着共同的目标奋进，共同推动国家发展。同样，每个人也应该制定个人的发展目标，并为此付出不懈努力，不断提高自身的水平和能力。

因此，作为一部之长，不要责怪部门员工不够努力，而要反省自己是否努力让员工理解了部门的发展方针。

不打扰部下工作

每个人都希望获得工作的机会，做一个对他人、对社会有用的人。整日无所事事，优哉游哉度日，也许在短时间内对某些人来说是一件开心的事情，但是时间一长，自己也会感到无聊烦闷。我抓住人们的这一心理，总结出一个让员工卖力工作的诀窍。那就是，当部下集中精力工作的时候，尽量不要去打扰他们。原本工作热情很高的人，突然被人泼了冷水，肯定会感到不愉快，饱满的工作情绪也会因此低落下来。

所以，当部下全身心投入工作时，我都尽量不去打扰他们。当然，这并不代表完全放任不管。作为一部之长，及时提醒员工是应有的责任，只是要注意方法和态度，避免影响他们的工作热情。

我的员工常常说，跟着我工作十分愉快，表扬我能够体谅别人的心情。这大概是因为我很少打扰他们工作的缘故吧。现实当中，有很多领导心里希望员工努力工作，行动上却影响了员工的积极性。

不影响、不干涉别人的工作，其根本的出发点就是对他们信任。但是，大家都是普通人，不是神仙，几乎没有人的工作能够百分之百让人放心。即使百分之六十让人放心了，剩下的百分之四十也还是不免让人放心不下。不过，如果对部下的信任度可以达到百分之六十以上，不妨放心地交由员工自己去做。在工作过程中，当发现了需要适当提醒的事项，可以在尊重对方的前提下，直言不讳地加以指正。这时，大部分员工都不会辜负上司的期待，能够出色地完成任务。这是我的经验之谈。

在日常工作中，越是希望部下好好工作的领导，越容易打乱部下的工作节奏。作为部门负责人，需要时刻提醒自己，不要犯这样的错误。

如何防止矛盾产生

谁都不愿看到部门内部矛盾丛生，摩擦不断，部长与员工之间、上司与部下之间人际关系紧张。大家都是普通人，出现矛盾和摩擦在所难免。作为部门领导，一方面要允许矛盾和分歧的存在，另一方面更要在人事方面精心安排，尽量避免和减少矛盾。

例如，某部门有三位科长。如果三个人性格相同，水平相当，就容易出现分歧和意见不合。人事安排上，应当尽量安排性格相异的三个人相互配合，其中一人善于决策，另有一人善于沟通协调。恰当的人事安排，可以减少分歧，提高工作效率，有助于部门营造和谐的工作氛围。

相比之下，部门领导层之间的矛盾和分歧，处理起来则更为棘手，因为自己也是其中一员。当其他干部之间发生意见不合和矛盾时，作为部长免不了要从中协调，结果却身不由己地被卷入矛盾的旋涡当中，于是分歧越来越深。这时，最明智的办法还是让部门领导各自分担不同的职责。

例如，一个团队中有三名干部。三名干部职务上完全平起平坐，不利于工作。这时，应该确定其中一人作为团队的总负责人，遇到问题，必须与他商量才能做出决定；或者由部长本人担任团队的最高领导，在尽量听取另外两名干部意见的基础上，由部长本人决定如何取舍。

说起这个话题，我想起自己曾经对一个非常优秀的总经理说过这么一句话：邀请朋友来你的公司做领导，是最不明智的选择。

事情的起因是这样的。这位总经理请他的一位朋友来自己公司做常务董事。听闻此事，我十分担心。遇到这种情况，有些话必须事先要跟朋友讲清楚：你来到我的公司工作，我们就不再是单纯的朋友关系了。你必须知道，在我的公司，你是我的部下。如果你能做到，那么欢迎你加入我的公司。如果你认为自己是作为朋友来帮忙的，那还是不要来公司为好，请你继续留在公司外部给予我支持。如果事先不把这层窗户纸捅破，含糊其词，那么朋友做了公司常务董事，会仍然以总经理的朋友自居，没有意识到双方是上下级关系。当意见出现分歧时，朋友忘记自己是总经理的部下，认为朋友之间就应该畅所欲言，不服从总经理的决定，从而造成不必要的对立和矛盾。

正是出于这样一种不良的预感，我向朋友提出了上面的忠告。企业领导如何巧妙地将自己以及特点各异的员工团结在一起，让大家愉快地工作，也是一门很重要的学问。

失败的价值

任何人都会不小心犯错或做错事。谁都不愿意犯错，谁也不希望把事情弄砸。犯了错误，都会感到后悔和愧疚。

犯错，是在所难免的。犯错并不可怕，所以不用害怕它。重要的是，犯了错误以后不要回避，用正确的态度对待它。可以毫不夸张地说，对待失败和错误的态度，将决定一个人今后的路能走多远。

那么，我们应该如何面对失败和错误呢？最明智的方法就是，坦率地承认，知错就改。这是最简单的方法，也是最好的方法。

我们经常看到，有些人失败之后，无法从头再来，又碍于面子，只好硬着头皮蛮干下去，于是导致更大的错误和失败，带来更大的危险。知错不改，比犯错误本身还要可怕。

大家都不是神仙，在漫长的一生当中，谁能够保证自己不犯错误呢？关键是，犯了错误，要虚心改正。在企业里面，地位越高的人，越容易碍于身份和面子，明知错了，却竭力掩饰。结果，错过了及时改正错误的时机，自己心里别扭，还会给企业和周围同事带来麻烦。

希望大家相互提醒，引以为戒。对于犯了错误的同事和部下，也应

该采取更加宽容的态度。

焉知非福

有时候，总体来看，企业各项业务进展得均十分顺利。可是，员工在实际工作当中，仍然会碰到各种各样的具体问题和困难。一个家庭，人的一生，也同样如此。生活不会一帆风顺，每隔五年、十年，总会碰到一些令人烦恼的事。

人生不如意事十之八九。困难和问题都不足为奇。不管在什么情况下，遇到困难都不可怕，重要的是要有足够的心理准备和必胜的信心，坦然面对问题和困难。如果没有坚定的信念，就会在困难面前害怕、退缩，最后只能以失败告终。

我自己也曾经经受过许多困难局面的考验。幸运的是，每次遇到困难，最终都有好的结果。例如，公司新开发的产品无人问津，所有努力付之东流。这本来不是什么令人高兴的事。不过，我们从中寻找产品滞销的原因，得到新的发现和启发，然后运用到其他新产品上，最终取得了成功。这样的事情屡见不鲜。

又比如，经常有员工被客户痛骂一顿之后，回来向我报告，客户说再也不跟松下公司做生意了。但我知道，其实这对我们公司来说可是大好机遇。俗话说：“不打不成交。”挨了客户的骂，其实正是与对方进一步加深合作的前兆啊。

这时，我会要求员工再去向客户重新说明一次我们松下公司的经营方针。我对员工说：请你告诉客户，你已经向总经理报告了事情的经过，总经理要求你再向他们解释一次，“客户的利益就是本公司的一切出发点”，也许现在还有一些不尽如人意的地方，但是这并不影响我们站在客户的立场来考虑问题。不能因为一次失误就全盘否定我们松下公司的经营方针。否则，是十分令人遗憾的。如果你说明情况之后，对方还是不答应，那你就不必再多言，立马转身走人。不用有什么顾虑，只管再去一次，把我刚才这一番话转告给他们。

于是，我的员工重新找客户转达了我的意思。听了他的转述之后，对方说：“我明白贵公司总经理的想法了。既然如此，就收回之前的决定，继续扩大与你们的合作吧。”这样的事情我曾经碰到过好几次，一

个过失反而成了与客户加强合作关系的契机。从那以后，对方往往都会成为松下公司的忠实客户。

回想起来，如果当初没有用长远眼光来考虑问题，就不会有勇气为自己辩护，挨了别人的骂，也只能束手无策。在我看来，我们努力工作，提高经营水平，都绝非为了自身利益，而是为了大家的利益，为了让客户满意。正是因为我在日常工作中常常这样提醒自己，要求自己，所以才会如此自信。失败是成功之母，应该就这个道理吧。

无论是与客户打交道，还是做好日常工作，都需要坚定的信念。

正确评估自身实力

经常听人说起：“作为普通员工，他工作出色，能力很强。可是，当上组长以后，不但自己的工作乏善可陈，而且也没能带好手下一班人。”或者：“他是一位十分优秀的课长，但是绝不是一个称职的部长。”

日本企业一向有论资排辈的传统。虽说近几年来这种风气有所改变，但不可否认的是，这样的传统仍然普遍存在。企业提拔任用干部，往往并不是单纯从个人能力出发，有时还有其他因素的考虑。

升职当部长或者课长，本人感到满意，周围同事也替他高兴，这原本是件好事。但是，如果因实力不济而无法胜任新的岗位，恐怕不但他本人会很痛苦，公司的工作也会受到影响。当公司准备提拔某人当部长时，如果此人有自知之明，觉得自己无法胜任这个职位，就应该主动提出“我做好课长的工作游刃有余，但做部长就力不从心了”，谢绝公司的好意。这样，他将继续做一个成功的课长，而不是一个失败的部长。

当然，也有与之相反的情况。

每个人都应该了解自己的能力强弱，尽量从事与自己能力相当、在能力范围内的工作。

一个只有50分力气的人去做70分的工作，是注定要失败的。相反，有100分力气的人做70分的工作固然是绰绰有余，但大材小用，十分可惜。有100分力气的人，应该正确地认识自己的能力和水平，起码应该

去承担95分的工作。否则，对本人，对公司而言都是一种损失。

对于公司管理人员来说，应该经常对自己的能力进行正确的评估，尽量从事与自己能力和特长相当的工作，从而减少工作压力，愉快地工作。

一个人，一个企业员工之所以受人尊敬，并不是因为他从事的工作有多么重要，而是因为他能够努力把与自己能力相当的事做到最好。

需要注意的是，每个人的能力和特长并非一成不变。人的能力时时刻刻都在进步，只要不懈努力，个人才干就会得到不断增长和锻炼。

所以，既要正确评估自己当前的实力，尽量从事自己能力范围以内的工作，另一方面又要时刻注意努力提升自我实力，让自己具备向更加艰巨的任务发起挑战的实力和信心。

找到适合自己的舞台，不仅本人可以品尝到努力工作所带来的喜悦和成果，也能为社会和企业做出更大的贡献。

逢大事，必能成

以前，曾经听前辈说过：公司人手不少，能成大事的却很少。的确，在经营企业的过程中，大多数人能胜任一般性的工作，但是到了紧要关头，能够委以重任的就为数不多了。

当然，做好日常工作，这本身是十分重要的。希望大多数人都能在关键时刻担当重任是不切实际的。不过，一个企业必须有那么一部分人，能够在重要关头为公司挺身而出，打破僵局。

什么样的人才能堪当此重任呢？精通业务固然十分重要，但它仅仅是一个最基本的条件。仅凭这一点还远远不够，还需要有在关键时刻不惜身家性命、不达目标永不罢休的气概。只有这样的人，才能在关键时刻发挥重要作用。

以前，曾经在书上读到过这样一段故事。众所周知，明治时期是日本历史上的鼎盛时期。当时，明治政府遇到了许多前所未有的困难，许多大臣都相继辞职了。这时，明治天皇对朝臣们说道：“遇到困难，大

家都可以辞职。可是我呢，我能辞职吗？”

我想，明治天皇定是下了不惜以生命为代价也要推动变革的决心，才能说出如此掷地有声的话。明治天皇在位的四十五年间，日本从一个既无电车又无电话的落后工业国和文化弱国一跃成为世界强国之一。正是有了像明治天皇这样有着远见卓识和敢于担当的领袖，日本才打下了近代国家的坚实基础，进入划时代的强盛时期。

也许，我们没有像明治天皇那样义无反顾的英雄气概，但是作为企业领导，应该在日常工作中培养自己敢于担当的精神，在关键时刻能够挺身而出，为企业承担起重任。

苦中作乐

作为一部之长或公司领导，肯定会在工作中不断地碰到各种问题。有些部门在外人看来一切正常，工作进展顺利，其实部门负责人心里也有一肚子苦水。前面的事情还没解决，后面急着要办的事情又接踵而至。各种烦恼交织在一起，让人寝食难安。大多数人都希望能够快刀斩乱麻，把眼前的事情办妥之后，再腾出手来，有条不紊地处理接下来的工作。

不过，想要在工作上完全做到游刃有余，不太现实。我们能够做到的，就是尽量避免沉溺于烦恼当中，要果断地采取行动，尽最大努力让自己相对轻松地工作。

回顾我作为一名企业家的历程，坦率地说，我的每一天都是在战斗和竞争中度过的，每一天都如履薄冰，充满危机感，难得有喘息的时间，生怕稍有闪失就会导致企业蒙受重大损失。

反过来想，不正是因为自己每一天都如此繁忙而纷乱，生活才如此充实吗？不正是因为付出了许多心血，克服了很多麻烦，才取得了今天的成果和成功吗？

领导一个国家也是同样的道理。作为一国之领袖，时刻要警惕关系国家安危的各种潜在威胁，维护本国的稳定和发展。而每个国家所处的环境以及国际地位也是时刻变化着的。例如，二战以来，美国一直都是世界公认的超级大国，它自己也以世界超级大国自居，但是最近美国在

国际上的威信已有所降低。每个国家的领导人都是代表该国的优秀人物，他们带领着自己的国家一心谋求发展。在你追我赶中，各国的力量对比正在发生着此消彼长的各种变化。

国家实力的变化一般是个较为漫长的过程。相比之下，企业、部门和每个人所面临的各种变数则要大得多。因此，不能指望每天都能不紧不慢、轻而易举地完成工作。有苦恼，有困难，才是我们必须面对的常态。

工作中遇到烦恼必然是痛苦的，令人煎熬的。而且，苦恼的程度将随着职务的升高而增加。作为企业领导人，遇到烦恼和问题是理所当然的。如果不愿承担这些烦恼，可以辞职一走了之。不过，只有经历过各种困难的人，才能有所收获，有所进步。烦恼是一种刺激，也是一剂良药，它常常能够催生出新的创意和产品，最终帮助你克服困难，摆脱烦恼。在这一过程中，你将收获到只有领导干部才能体会到的快乐和成就感。

坚强的意志和信心

现代企业管理在生产、技术研发、销售等各个环节都有了许多创新，变革和创新的速度之快令人目不暇接。今天的这些进步都是与过去相比较而言的。再过一百年，让将来的人们看到我们今天的所作所为，没准会笑着说：“那时候的人真笨啊！”世界就是这样飞快地变化着。

今天大家认为不可能的事情，一百年以后大多会成为现实。一百年后的人们还将面对他们认为不可能的各种问题。只要人类存在一天，就不会停下探索的脚步，就会去挖掘和发现一个个未知的新方法。作为企业领导人，必须要意识到：身为企业领导，自己的使命和责任正是去发现那些未知的新方法。

有了这样的使命感和坚定的信念，就一定能顺利圆满地完成工作。在别人眼里，你依然是那么举重若轻，其实他们并不了解你为此付出的艰辛努力。

遇到困难，最重要的就是要坚定地相信办法比困难多，无论什么困难，一定有很好的解决方法。同时，也要让员工们懂得事在人为，所谓“世上无难事，只怕有心人”。

任何一件事，如果一个团队或者部门的领导首先放弃了，原本能够办成的事情也很难成功。相反，如果领导认为一定能把事情办成，有必胜的信心和决心，就要召集所有的部下，坚定地告诉他们：“现在，我准备做这件事，请大家和我一起努力。这件事一定能成功，请大家全力以赴。我自己会倾尽全力，同时也希望大家鼎力支持。”当一个集体斗志昂扬地为实现某个目标而团结进取时，成功自然就指日可待了。当然，有一个前提，即，大家努力的目标必须是符合自然规律和人之常情的。只要目标合乎情理，哪怕过程艰辛，道路曲折，最终总能一步一步地向成功迈进。一直以来，我就是这么做的。当部门和团队领导树立了坚定的信念，并将自己的决心明确地告知部门员工，所有成员心往一处想，劲往一处使，依靠集体的智慧和力量，一定能创造出更好、更新的生产制造工艺、销售手段和企业管理方法。

所以说，领导者绝对不能流露消极悲观的情绪，而要坚定地告诉自己和部下：一定要有必胜的信念，即使遇到挫折，也能吃一堑，长一智，不断汲取经验，迈向成功。这种坚强的意志和坚定的信心正是领导者的必备条件之一。

热爱工作

在工作中，还有一点非常重要，因为它既是大家必备的素养，同时也是实践其他各项心得的基础。

那就是：发自内心地热爱自己的本职工作。其实，这并没有什么特别之处，甚至可以说是极其普通的。也许大家听了以后，会失望地说：“这样的小事也值得一提吗？”

把工作当成公司指派的任务或者谋生的手段，是无论如何也做不好工作的。能否做好工作，关键还是要看能否把工作当成一种乐趣。有些时候，我们埋头苦干，一心惦记着工作，连觉也睡不好，外人看来觉得很辛苦，担心我们累坏了身体，而我们自己却乐在其中，根本不觉得累。

在企业工作，特别是部门或公司领导要带领好一个团队，总会碰到几个捣蛋鬼，有的人习惯编造各种理由，有的人总是误解别人的心意，有的人不能准确领会领导的意图。无论谁碰到这些情况，都会觉得棘手麻烦。这时，要学会自我安慰，自我调整心态，尽量争取打消误会，发

挥各人的特长，赢得大家的支持。否则，工作就难以取得成功。在遇到困难的时候，能否调整心态和思路，关键就看你对工作的热爱程度。

克服各种困难时的快乐和喜悦，又会使我们心中产生新的勇气。但是，不喜欢自己的工作，就少了克服困难的动力。越是讨厌工作，烦恼就会越多，弄得自己焦头烂额，一心想逃避工作。这样一来，自然无法把工作做好。

不仅企业的工作如此，从事其他职业也同样如此。例如，艺术家。想要成为真正的画家，必须热爱绘画。如果不喜爱绘画，无论如何刻苦，都无法成为真正的画家。要知道，即使是真心喜爱绘画的人，也只有一部分人能脱颖而出，那些不喜爱绘画的人，又怎么能取得真正的成就呢？

此外，在企业工作，要学会找到工作和经营的诀窍。抓不住要点和窍门，往往只能事倍功半。而这些诀窍只可意会不可言传，全靠自己领悟。上司和同事的经验和教导可能会给自己很多启发，不过最终还是要靠自己从工作实际出发，在实践中不断琢磨和领悟。在此过程当中，也许会被前辈不留情面地训斥，也许会被别人使唤跑腿，也许还会被别人不怀好意地欺负。然而，就是在这些不愉快的经历当中，一个人会慢慢成长，领悟到只属于自己的心得。

当然，能否悟出工作的窍门，主要还是取决于是否热爱工作。把工作当作负担，满腹牢骚怪话，是不可能花费心思去琢磨工作的。我想，工作和生活，道理应该是相通的吧。

当对工作缺少动力的时候，不妨问问自己是否喜欢目前的工作，或者自己是否正在努力让自己喜欢上本职工作。希望有一天，大家能够在回首往事的时候对自己这样说：原本一直觉得工作是件辛苦的事，可是现在发现原来工作还有如此有趣的一面。其实，只要注意工作方法，就可以激发出同事和部下的工作热情和无尽的潜力，让工作变得更加富有乐趣。

这么说的目的，并不是让大家全身心投入工作而放弃所有个人娱乐，而是从娱乐中挤出一点时间，比如，把三项娱乐活动缩减为两项，慢慢体会工作的乐趣所在。我想，只要有这种心态，工作起来一定会更加得心应手，心情愉悦，成功自然也就水到渠成了。

中篇 人生心得集

前言

很快就要迎来我的90周岁生日了。还记得九岁那年，妈妈领着我从故乡的纪之川车站出发，送我来到大阪做工。直到今天，当时的情景还历历在目，仿佛昨天刚刚发生的一样。时过境迁，81年过去了。多年来，时常会有人问我：“这么多年，您一定吃了不少苦吧？”奇怪的是，自己好像从来没有觉得“苦”过。我只是兢兢业业做好每天该做的事，一步一步地走到了今天。

这当中既有成功，也有波折。自己之所以有现在的成功，是因为有幸得到大家的无私帮助。每当想起这些，就抑制不住内心的感激之情。

我怀着一颗平常心，将自己多年来所思所想的点滴记录下来，表达出来。这些人生感悟结集成册，便就有了这本《人生心得集》。

人生，深邃、复杂而微妙。我只不过是个正在修行途中的普通人，妄言“人生”未免有些自不量力。但是，我由衷地希望自己这些零散细碎的心得，能够对读者诸君有所裨益，帮助大家在人生路上走得更好。同时，也真诚地希望大家对本书提出批评和指正。

松下幸之助

1983年8月

04 人生的航海术

凡事顺应自然法则，则无所不成。常怀赤子之心，必能洞察天理，顺势而为。

自古以来，人们常常将人生比作“大海航行”。人的一生，如同在广袤无垠、瞬息万变的汪洋大海上航行，朝着目的地不断前进。在漫长的航程当中，有时风平浪静，令人心旷神怡；有时惊涛骇浪，风雨飘摇；

有时甚至迷失航向，漂流搁浅。人生的航程，大抵如此。

与古代相比，现代的海上旅行变得安全、舒适了很多。这主要得益于航海技术的进步和造船工艺的改进。为了更好地保障海上航行安全，人类始终在思考这样一个问题：如何遵循自然法则，来提高造船技术，完善航海技艺。

在茫茫大海上，航船时刻与大自然的巨大威力相伴而行。风吹浪高，浪起船摇，这就是自然的法则。在航行过程中，只有巧妙地顺应这一自然法则，才能保障航海安全——这是人类推动航海技术进步和改良造船工艺的一个根本原则。海上风急浪大，拼命保持船只不随着风浪摇晃，不仅十分困难，而且还非常危险。换言之，凡是违反自然规律的事情，都是不可能成功的。

每个人都有各自不同的人生航程，但是航行中遵循的道理却是相同的。那么，如何才能做到顺应人生旅途中的自然规律呢？其实，自然规律并不深奥难懂，都是些妇孺皆知、浅显易懂的道理。比如，下雨天要打伞，不打伞就会被雨淋湿；生病发热要安心休养，不要硬撑；受人恩惠要知道感恩。对于生意人来说，应该遵守的规则是：保证产品质量，合理定价，按时付款。产品滞销时，不要勉强推销，而要及时调整经营策略，看准了方向再全力以赴努力做下去，这样自然能够打开产品销路。这些看似理所当然的道理，就是我们在人生航程中应该遵守的自然规律。按规律办事，就会事事顺利，不但有益身心，还有助于建立融洽的人际关系，获得事业的成功。

当我们一不小心忽视了这些道理，就会四处碰壁。拿破仑有句名言：我的字典里没有“不可能”这个词。从某种意义上说，这是十分狂妄自大的表现。虽然也有“只有想不到，没有办不到”之语，但是在有些事情面前，人类确实是无能为力。例如，生老病死就是一个不可阻挡的自然规律。曾经不可一世的拿破仑，不也在晚年身陷囹圄，在孤独中悲凉地死去吗？说什么“没有什么不可能”，是非常自不量力的狂妄之举。

不过，换个角度来看，拿破仑的话语中也蕴含着一定的哲理。什么是“不可能”？所谓“不可能”的事，就是违反自然规律、绝对不可能发生的事情。世界上有很多事都是不受人类意志掌控的。例如，人都会变老，这是自然规律。如果无视自然规律，拒绝变老，就是不现实的。

相反，如果顺应了自然法则，按规律办事，当然就“一切皆有可能”了。无论是保养身体，还是与人交往、成就事业，凡是顺应了规律，就能做到无往而不胜。所以，换个角度来看，拿破仑的名言也有一定的道理。遗憾的是，一代英雄拿破仑，终究没能顺势而为，并因此而招来了大祸。

人生航程中风高浪急，只要始终牢记那些看似简单的道理，保持一颗纯净和质朴的心，那么，无论遇到什么困境，总能山回路转，重现转机。

05 让命运更出彩

谋事在人，成事在天。换一种活法，平凡的人生也能开出绚丽的花朵。

回首往事，不得不说：也许人这一辈子，都是命运的安排。举个例子来说，如果有人问我为什么选择家电生产和销售这个行业，为什么能在这个行业站稳脚跟，取得今天的成就，想来想去，答案似乎只有一个，那就是：命运的安排。除此之外，还能怎么解释呢？

世上有很多优秀的人才，他们体魄强健，学富五车，才华出众。和他们相比，我自愧不如。之所以能够取得今天所谓的“成功”，只能归结为命运的眷顾。的确，我算得上是一个勤奋的人，但我的学识和努力也并没有什么过人之处。仔细想来，可以这么说：是我不懈的努力打动了命运之神，并获得了他的青睐。

我幼年时因家境贫寒，小小年纪就不得不出门打工。打工的经历让我在耳濡目染中渐渐领悟到生意人应该具备的品德，也尝遍了人生的酸甜苦辣。因为从小体弱多病，才明白了“一个好汉三个帮”的道理。没有过硬的文凭，才更加虚心地向人求教。有过几次九死一生的遭遇，才更加坚信自己不会轻易被命运压垮。所以，我始终乐观地接受命运的安排，并渐渐形成了积极向上的人生态度，打拼出一片属于自己的天地。

命运是不以人的意志和力量为转移的。比如，我们无法选择自己的出生地、性别和国籍，各人的天资禀赋也是命中注定的。

那么，与生俱来的这一切都是一成不变的吗？事实并非如此。我们的人生态度和所作所为，可以使命运展现出它不同于以往的另一面。这正是命运不可思议的奇妙之处。

古语云：“尽人事，听天命。”命运给人们留有一定的空间，留待各人自己善加利用。人的寿命、天资，乃至生命中的一切，莫不如此。从某种程度上可以这么说，我之所以取得了一些成绩，是因为自己在无意间借助了命运的力量。

那么，人的生命当中到底有多少空间留待我们去改变呢？根据我个人观察，这部分空间占整个人生的百分之十至百分之二十。当然，用数字来表示未必恰当。如果我们能够用好属于自己的百分之十至百分之二十的机会，剩余百分之八九十的人生注定会变得十分精彩。

因此，如何利用这百分之十至百分之二十的机会，将对人的一生产生很大的影响。人生的确有很多无奈之处，但我们可以在有限的空间里始终坚持信念，踏踏实实走好属于自己的路。无论所处的环境如何变化，都既不要被成功冲昏头脑，也不要因为失败而一蹶不振，要始终昂首阔步走在人生大道上。

06 磨砺人性的光辉

人就像金刚石，不起眼的外表下隐藏着熠熠生辉的本质。经过打磨，原本就不凡的人性定能闪现出其特有的光华。

人应该怎样活着？回答这个问题之前，首先要解决“人类是什么”这个最基本的问题。这个问题的答案，不但可以决定每个人的人生道路，也决定着他以怎样的态度去对待他人。

人类是什么？古往今来，不同学派、不同宗教，乃至有着不同人生体验的个体，都给出了不同的见解。有人认为，人类是会思考的动物，也有人认为人类是具有社会性的客观存在，还有人认为人类是神佛的产物。而在另外一些人眼里，人类不过是迷途的羔羊、贪得无厌的俗物和色厉内荏的懦夫。林林总总，不一而足。

应该说，他们都只说出了人类的一个侧面。在我的眼中，人类是伟

大而高贵的。

我生来体弱多病，从自立门户从事家电生产到二战结束，身体时好时坏，时常疾病缠身，只能勉强支撑。

作为公司的创始人，我有心身先士卒带领大家冲锋陷阵，可惜身体不好，总是心有余而力不足，不得不将大部分业务交给自己的部下。自己身体欠佳，就必须完全信任部下，让他们大胆放手去干，只有遇到难以解决的重要问题才需要跟我商量。员工们临危受命，深知我的一片苦心，为了不辜负我的厚望，个个“不待扬鞭自奋蹄”。

员工们满怀热忱地投身到工作当中，上下齐心协力，产生了 $1+1>2$ 的效应，激发出巨大的凝聚力和动力。

这些亲身经历告诉我，人的潜力如同无穷的宝藏，取之不竭，用之不尽。每一个人都很了不起。

打个比方来说，人就像一颗颗金刚石——外表虽不起眼，但经过切割打磨之后，就会绽放出璀璨的光芒。早在古代，人们就发现了金刚石的这一特点，于是尝试着用各种方法进行打磨。经过切割和打磨之后，展现在世人眼前的就是那闪耀着迷人光芒的钻石。

如同金刚石一般，看似平凡的人经过一番磨砺，也能闪光发亮，因为人类拥有不可估量的智慧和潜力。当我们明白了这个道理，就应该努力磨炼自己，让属于自己的那份与生俱来的光彩彻底绽放。这种磨炼，不仅能够为个人开创出一个更加幸福美满的人生，而且能促进社会的繁荣与和平。

可惜的是，人类对自身的伟大视而不见，宁愿放任自己胆小、自私和争强好胜的一面，导致人与人之间缺乏信任，尔虞我诈。这正是现代社会产生各种迷惘和混乱的根源。

所以，我们应该重新认识自身不平凡的本质，相信自己。同时，更要像打磨金刚石那样，不断磨砺自己，追寻真正的自己，让自己的天赋和才华展露无遗。

07 什么是“成功”

成功就是人尽其才，各得其所。这样的“成功观”既能成就自己的美好人生，也有利于人们和谐共处。

每个人都渴望成功。小时候，大人就教育我们要做一个成功的人。每个人都希望通过自身的努力去获得成功。

那么，到底什么才算得上真正的“成功”呢？

地位、名誉、财产，一度是大多数人衡量成功的标准。拥有了这一切，就能赢得大家的尊敬。对于生意人而言，生意越做越大，钱越挣越多，名气越来越响，就是所谓的“成功”。

的确，取得这些成就不失为一种成功。不过，在我看来，“成功”的定义应该是因人而异。

俗话说“尺有所短，寸有所长”，每个人的天资和禀赋都不一样。地球上不存在资质和能力完全相同的两个人。人的天资禀赋各异，意味着每个人生来肩负的使命不同。有些人天生具有政治家的禀赋，担负着治国理政的使命；有些人天生擅长钻研学问，承担着科学研究的责任。除此之外，也有人生来便具有成为医生、工程师、画家、歌手、建筑师和商人的天赋，这正是命运赋予他们的使命。

在我看来，有一种成功，就是让自己的天赋得到淋漓尽致的发挥，完美地完成上天赋予自己的使命。这才是应有的生活态度，才是真正的成功。

所以，成功的内涵对每个人来说都有所不同。成功的标准既不是社会地位，也不是名誉财产，而是能否充分发挥自己与生俱来的才能，做到人尽其才。对某些人而言，成功就是成为治国平天下的政治家；对于另外一些人而言，成功就是成为手艺精湛的修鞋匠。二者都是为大家服务，受人们尊重。

并不是所有人经过奋斗都可以成为政治家或企业家，人人都成为大富豪也不现实。将社会地位和名誉财产作为衡量成功的唯一标准，人们

就可能在追逐地位和财产的同时，忽略了自己的天分，迷失自我。当付出的努力得不到回报时，就容易陷入沮丧和自卑中而不可自拔，从此便失去了人生努力的方向。

相反，活出自我，却是每个人都能做到的。无论是否拥有财产和地位，每个人都可以拥有精彩的人生，收获喜悦、自信和充实。当更多的人把“做最好的自己”作为人生的追求，我们的社会就更加丰富多彩，更加充满活力，人们也会因此获得更多施展才华的机会。

最近，常常有人抱怨：“如今的物质生活比以前丰富了，可是人们的不满和烦恼却有增无减。”其主要原因恐怕就是人们未能对“什么是成功”这个问题给出正确的答案。无论是在学校学习，还是进入社会工作，人们似乎淡忘了自己的使命就是“做最好的自己”。这也许正是有些人牢骚满腹、烦恼缠身的根源吧！

所谓的“成功”，就是让自己与生俱来的天赋得到用武之地。如果大家都朝着这个目标努力，自然就会远离埋怨和烦恼，体会到更多的喜悦和快乐，人类社会也将更加和谐繁荣。

08 如何发现天赋

既然每个人都拥有上天赋予自己的才能，只要我们始终相信自己，就会在日常生活中自然而然地发现属于自己的才能。

如果说成功就是将上天赐予自己的才能完美地展现出来，那么实现这个目标的关键莫过于“如何去发现自己的天赋”。否则，发挥自己的天赋，就成了空谈。当然，发现天赋并不是件轻而易举的事，有时还需要一些时间和耐心。

这话听起来好像有些前后矛盾，不过这正是人生的有趣之处，其中包含着不可名状的玄机。因此，想要发现自己的天分，首先要有足够的耐心。其次，才是如何去发现天赋。第一步，就是要真诚地渴望早日发现自己的天赋。这种愿望越是真诚，越是坚定，与生俱来的天赋就越是能够自然而然地显现出来。

当我们觉察到自己在某些方面拥有独特的天赋时，会听到内心深处

发出的一个声音，指引自己向着某个方向努力。有时，一件不起眼的小事，一个突如其来的灵感，也能让我们意外地发现自己的才能。另外，周围的朋友对你的特点比较了解，他们的建议也会带来一些启发。只要强烈地渴望发现自己的天赋，就一定不会错过这些细小的启示，敏锐地捕捉到自己特有的才能。相反，如果你的愿望并不强烈，别人的建议哪怕再重要，也不过是“对牛弹琴”，起不到任何作用。归根结底，坚定的信念和强烈的愿望，是发现天赋的第一步。

除此之外还有重要的一点，就是始终保持一颗素直之心。所谓“素直之心”，就是不以一己之私利作为评判是非曲直的标准，能够客观公正地看待事物，从而做出准确的判断。失去素直之心，往往容易盲目自信，或按照个人好恶曲解别人的忠告。其结果就是适得其反，南辕北辙。

因此，想要发现自己的天赋，坚持两件事最重要：一是心要诚，二是心要真。

发现天赋，除了主观努力，还需要有相应的客观环境。例如，在孩子的教育当中，要让他们从小就懂得这个道理，为他们发现自己的天赋创造良好的环境和氛围。如果整个社会都形成了人人渴望发现天赋、处处鼓励大家发现天赋的氛围，那么每个人就都能够通过努力获得成功，找到一条属于自己的幸福的人生之路。如果人们寻找到一条适合自己的路，就不会白白浪费精力、徒劳无功了，也不会盲目与别人竞争。当每个社会成员将完成上天赋予的使命作为人生的追求，社会就会形成一个有机整体，走向更加繁荣的明天。

09 一切源于信任

每个人都愿意努力回报别人对自己寄予的信任。即使被自己所信任的人欺骗，也不要改变初衷，将信任坚持到底。

多年来，我有幸与很多人合作共事，结下了很多值得珍惜的缘分。时至今日，让我深有感触的是：总体看来，绝大多数人都十分优秀，只要给予足够的信任，他们定能回报别人的信任。而且，人与人之间相互信任，有益于身心健康，有助于建立融洽的人际关系。

记得我和家人创业之初，曾经发生过这样一件事：当时业务十分繁忙，压得我们三个人无法招架，于是就对外招聘了四五个帮手。这时，我们遇到了一个难题。当年，我们生产的产品是电器插座，它的原材料是一种用沥青、石棉和石膏粉等物混合搅拌而成的膏状物。在那个年代，这种膏状物属于新发明，各家工厂都把它的制作工艺当成商业秘密，只透露给自家兄弟或亲戚，以家庭作坊的形式进行生产。因此，该不该把膏状物的制作秘方教给招聘来的员工？我们在这个问题上发生了分歧。

当时，我认为，其他工厂只依靠自家亲戚干活，对外人守口如瓶，甚至禁止普通员工进入生产现场，这种做法不利于提高工作效率。再说，招聘的员工也是企业的一分子，把他们当成外人提防着，未免太不公平了。于是，我决定把这种膏状物的制作工艺毫无保留地教给他们，让他们一起参与生产。

有位同行听说了这件事，劝告我说：“你这么做恐怕会让生产工艺落到外人手里，导致咱们的对手越来越多，对你自己，对我们，都没有什么好处呀！”不可否认，同行的忠告的确是一种善意的提醒。不过，我依然相信，连这么重要的商业秘密都毫无保留地传授给了员工们，他们怎么会轻易背叛我呢？

幸运的是，产品的生产工艺并没有被泄露出去，我的做法取得了很好的效果。员工们受到信任，工作热情更高了，整个工厂都洋溢着和谐、真诚的气氛，生产效率大幅提高。

这件事让我更加坚信，一定要相信自己的员工，放心地给他们机会。例如，我曾经让刚二十出头的年轻人负责公司在金泽开设新事务所的筹备工作，让爱动脑筋的员工负责新产品的开发。这些被我委以重任的员工，大多做出了超乎我预期的业绩。

一次次的亲身经历让我由衷地感受到“信任”二字的重要性。试想，如果我当初没有选择信任与自己并肩工作的伙伴们，结果将会是一番怎样的情形呢？恐怕非但工作效率得不到提高，自己也会疲惫不堪，身心憔悴吧！

的确，人都有喜怒好恶，也难免会患得患失，常常出于私心或好恶而对别人怀有戒备之心，害怕自己的东西被别人侵占，担心自己的利益

遭到别人的恶意损害。不过，怀疑别人，只能给自己带来不幸，让工作效率大打折扣，最终自食苦果。

人与人之间的信任是十分可贵的。也许，偶尔会因为相信别人而暂时吃了亏。即便如此，也要坦然面对，不要轻易改变自己的初衷。只要你坚持这么做了，别人反而不会轻易背叛你。要知道，无论谁背叛了信任自己的人，他都会因此而受到良心的谴责。

所以，我想说：人是值得信赖的。

10 常怀感恩之心

人，不可没有感恩之心。感恩让我们懂得珍惜，学会谦逊，感受到生活的美好。

许多年以前，我的健康状况出了问题，每天都闷闷不乐的，精神很疲倦。

有一天，恰巧碰到一个好朋友。我问他：“最近总是感到意志消沉，提不起兴致，这到底是什么原因呢？”

听完我的话，好朋友立即回答道：“你这是忧郁症啊！”面对这个意想不到的回答，我不禁心头一愣，连忙追问：“那到底是什么原因呢？”“原因很简单，”朋友接着说，“因为你感觉不到生活的乐趣，不懂得感恩。在我眼里，你是多么幸运啊。可是，现在的好日子好像并没有让你感到满足。也许，你从来也没有意识到，我们赖以生存的一切——阳光、空气和水，都是大自然的无私赐予。你感到孤独，是因为你对于这一切都无动于衷。相反，如果你明白了这些道理，懂得感恩，就会发现世界是那么美好。即使偶尔遇到烦恼，也能够淡然处之。”

朋友的这番话令我茅塞顿开。的确，正如好友所言，对于自己的处境，即使偶有满足之心，却也不曾有过感恩之情。更没有想过，正是大自然的无私馈赠，才有了我们赖以生存的空气和水，才有了自己的生命。

于是，我懂得了一个道理：家庭和企业对我来说都很重要，但是，

如果没有空气，哪怕只有短短五分钟，我们连生存都成了问题，还谈什么工作呢？我们拥有取之不尽、用之不竭的空气，实在是件幸运的事情。对此，我无动于衷，却常常为一些琐事而沉湎于烦恼之中，这样做未免太狭隘了。想到这里，我终于明白，一个人应该有更加宽广的胸怀，不要为那些微不足道的小事而烦恼。

大自然给予我们无私的馈赠：阳光、空气和水。父母兄弟、亲朋好友给予我们亲情和友情。祖先们为我们留下丰厚的物质和文化财产。这些，都值得我们心存感激、铭记在心。

可惜的是，包括我自己在内，很多人仿佛已经完全忘记了一切，终日闷闷不乐，郁郁寡欢，失去了生活的乐趣。

对于终日忙碌的现代人来说，“感恩”已然成了不合时宜的老古董，不知被遗失到哪个角落里去了。然而，无论时代如何变迁，懂得感恩永远都是一种可贵的品质。懂得感恩，才懂得珍惜，懂得谦虚待人，与人和谐相处。

当你遇到烦恼，感到郁闷烦躁的时候，不妨问问自己：是否遗忘了那颗感恩的心。这也算是我的人生心得之一吧！

11 不忘敬畏之心

俗话说“无知者无畏”，世上没有比“天不怕，地不怕”更让人担心的事了。我们应该心存敬畏，行有所止。

如果希望生活少走弯路，须得时刻始终保持一颗敬畏之心。

也许有人会说，“敬畏”就是“害怕”之意，胆小怯懦是没有出息的表现呀！

这里所说的“敬畏”，并非胆小怕事，而是指出于谦逊而产生的虔诚、谨慎的情绪。敬畏之心是十分重要的。例如，学生要敬畏师长，企业员工要敬畏上司。作为企业家，则要敬畏社会道德伦理。总之，人人心中都不可缺少敬畏之心。

当然，“敬畏”的对象，不仅指外物，也可以是每个人自身。因为，每个人身上都有许多值得自己警惕的弱点，诸如懒惰、傲慢、怯懦、缺乏毅力，我们须时常提防这些负面情绪的滋长。所谓“敬畏之心”不是指害怕和恐惧的情绪，而是指在精神层面保持自律的一种心态。

为什么要这么说呢？试想，一个自以为无所畏惧的人，凡事目空一切，无所顾忌，久而久之就会变得狂妄自大，以为自己可以为所欲为。这时，不幸就离他不远了。

纳粹狂人希特勒就是一个很好的反面典型。这个不可一世的强权主义者，正是因为无所忌惮地滥用权力，最终踏上了自取灭亡的不归路。希特勒的教训告诉我们，忘记敬畏将会带来万劫不复的后果。

我们始终要怀有一颗敬畏之心，谨言慎行。久而久之，无形中就能养成谦虚谨慎的习惯，时常反省、检点自己的行为，进而做出明智的判断和正确的选择。因此，敬畏之心能够让我们学会谦虚做人，懂得踏实努力，从而成为一个有真才实学的人。

懂得敬畏，不仅对个人十分重要，对于企业、团体，甚至执掌政权的政府而言，也十分重要的。无论是一个组织，还是一个政府，如果不知敬畏，就容易盲目相信手中的权力，以为强权可以征服一切，甚至不惜动用暴力和强权逼迫人民臣服。这样做，看似暂时达到了目的，但是不久之后终将会自食恶果。因此，不论是个人，还是政党和团体，在推行政策和主张时，都应该采取更加审慎的态度，避免造成“多数人的暴政”。

遗憾的是，当今社会无论是个人，还是团体，“无知无畏”者可是大有人在呀！

12 洞察人心微妙

很多时候，人的心理很难用理论去解释。要学会读懂微妙的人心，时刻注意自己的举止言行，构建和谐融洽的人际关系。

细想起来，人心真是个难以琢磨的东西。所谓“人心微妙”，是指人的情绪会随着鸡毛蒜皮的小事而千变万化，时而高兴，时而悲伤，时而

愤怒，有时趾高气扬，有时垂头丧气。为了在社会生活中保持愉快的心情，就要学会换位思考，懂得想他人之所想。

我曾经听说过这样一个故事：

明治年初，日本政府计划开历史之先河，向国民征收所得税。当时，大阪城南宋右卫门町有一家著名的高档茶馆——富田屋。有一天，大阪税务署在这里设宴招待全城的知名富商。

富商们心里琢磨着，出面请客的是手握大权的官府衙门，虽然美其名曰“设宴款待”，可没准是一次凶多吉多的“鸿门宴”！大家在宴会厅里正襟危坐，心里七上八下，忐忑不安。税务署长官来了，他并没有在宴席正中的主位上就座，而是一屁股坐在最下手的位置。刚一落座，长官就向大家解释道：“这次请大家来，也不为别的，主要是恳请各位对开征所得税一事给予鼎力支持……”说完之后，还亲自给在座的富商一一斟酒敬酒。

故事虽简单，却很耐人寻味。在当时的日本，官尊民卑的思想还十分盛行，官府出台新的税种，通常只需发个布告，或者命令商人们按章执行即可。然而，当时的政府并没有简单地这么做，而是由税务署长官亲自出面，恭恭敬敬地说明这项政策的目的，恳请大家支持，这种富有人情味的举动让商人们感到心里很舒坦。

我觉得，照顾别人的心理，多一点人情味，在日常生活中也是十分重要的。

求人办事，往往有两种情况。一是“靠利害关系就能办成的”，二是“不是光靠利害关系就能办成的”。如果对方态度蛮横，居高临下，哪怕事情对自己有利，很多人也会断然拒绝。相反，如果对方诚恳礼貌的态度打动了自己，有人宁愿自己吃亏，多点麻烦，也会热心帮忙。所以说，人的心理变化十分微妙，很难用什么道理去解释清楚。

当你有求于人的时候，一定要牢记上面所说的这两种情况，注意把握分寸，言行举止要得当。在生活中时刻用心观察这微妙的人心，就一定能建立起良好的人际关系。

记得时常提醒自己：我的一言一行是否照顾到了别人的感受？

13 感悟日常点滴

在人的一生中，并非只有惊天动地的成功或挫折才能带给我们有益的经验或教训。只要细心体味，即使是在平凡宁静的日子里，也能领悟到许许多多的人生哲理。

古语云：“百闻不如一见。”意思是，任何事物，听别人说上一百遍，不如自己实际看一眼来得明白。这句话说得没错。不过，大千世界，无奇不有，有些事物即使亲眼看见了，也未必能够轻易看透其中的本质。

例如，我们看到了“盐”，就会明白“哦，盐是白色的”。至于盐的味道，看不出来，也想象不出来。必须亲自舔一下，才知道“盐是咸的”。盐的咸味，不是凭空想象出来的，是尝出来的。同理，世上有很多事情，只有真正亲身体验过一次，才能真正把握其本质，理解其内涵。或许，我们可以这么说：百闻百见，不如亲身体验。

年长者之所以受到尊重，其中一个原因就是他们是过来人，见多识广，丰富的阅历给了他们更强的判断能力。当然，单纯年纪大也并不代表见多识广，主要看他的阅历是否丰富。

那么，到底怎样的经历才能算得上阅历呢？是不是只有惊天动地的成败才算得上阅历呢？

诚然，成功和失败都是人生中弥足珍贵的经历，让我们获益良多。但是，这并不代表只有经历过大风大浪才算得上拥有丰富阅历，也不代表只有那些与众不同的经历才能给我们带来有益的启示。其实，只要善于细心体味，看似波澜不惊的平常日子，也能咀嚼出特别的滋味。从某种意义上来说，学会从看似琐碎的日常生活中总结经验，才是更为重要的。

例如，我们从每天的日常工作中也能获得许多感悟。有时，为自己出色地完成工作而感到自豪——“这项工作干得不错”；有时，也会为小小的失误或者不足而感到遗憾——“仔细想来，这件事做得有点过分了，不太好”或者“虽然凑合着完成了工作，不过，应该还有更好的方法”。经常性的反省反思和推敲琢磨，也会为自己积累一笔十分宝贵的

人生阅历。学会在平凡无奇的每一天，仔细回味那些微不足道的成功或失误，能够积累更多的经验，并因此而受益终生。

从看似不起眼的日常琐事中汲取营养，需要用心去体味每个平凡的日子。

在这个瞬息万变的时代里，我们需要的也许并不是什么惊天动地的成功或失败，用心品味每件平凡的小事或许才更为重要吧！

14 尺有所短，寸有所长

不要因优点而自恋，也不必因缺点而自卑。优点和缺点都是上天赋予我们的个性，它们构成了独一无二的“我”。

人们常常因为自己的优点而骄傲并滋生优越感，又会因为缺点而沮丧并产生自卑感。其实，我们都是人，不是神。世上从来没有十全十美、全知全能的人。每个人身上都有优点和缺点，只是程度稍有不同而已。

要知道，人的优点和缺点其实并不是绝对的，不必过于在意，更不值得为之而喜一时忧一时。在日常生活中，优点常常也会变成缺点，缺点有时反而成了优点。我本人经营企业多年，与很多企业家打过交道，从他们身上常常能看到这种现象。

有的企业家学识丰富、谈吐不凡，干起事来雷厉风行，就是人们常说的“能说会做”的那种类型。在一般人看来，有了这样的领导，企业的前途肯定一片大好。然而，事实往往出人意料。相反，那些一眼看上去其貌不扬的人，却能把企业办得风生水起。

这是一个十分有趣的现象。一言以蔽之，这也许正是因为有些优点在企业家身上反而成了缺点，而一些缺点倒反而成了优点。

才华出众的领导容易盲目自信，自以为无所不能，无所不知，在实际工作中往往不太尊重部下的意见，不愿倾听员工的想法。部下好心提出建议，他们也以“没有新意”为由，将其束之高阁。结果，员工们不再开动脑筋或主动献言献策，一切按部就班，只按领导要求办事，不敢越

雷池一步。大家的主观能动性难以得到发挥，缺少了集体智慧，企业自然难以获得跨越式发展。

另外，能力强的企业领导，往往嫌员工办事不力，大事小事都喜欢亲力亲为，很少把工作交给员工去做。即使偶尔将任务布置给员工，也放心不下，常常事无巨细地加以干涉。这样做会影响员工的积极性，优秀的人才也得不到锻炼和成长。从长远来看，一定会影响企业的发展。

另一方面，那些其貌不扬的企业领导之所以能为企业带来勃勃生机，是因为他们采取了恰好相反的策略。他们不会独断专行，更善于倾听部下的心声，吸纳他们的意见，给予其更多的信任。于是，员工工作热情高涨，大家的智慧汇聚成巨大的合力，推动企业不断进步。

除了经营企业，类似的事例在日常生活中也随处可见。优点起了反作用，缺点反而产生了正能量。所以，我们真的不必太在意自己身上的优点或缺点。

长处和短处，都是上天赐予我们的，是个人特点的一部分，反映了我们丰富个性的一个侧面，它们构成了独一无二的“自我”。如果就我们自身的喜好来看，这些特点也许有的好，有的不好，让人欢喜让人忧。可是，当我们打破自身局限，从更高的角度来看，就会发现，其实优点和缺点就如同人的外貌一样，并不存在优劣之分。

当然，因为缺点而感到自卑，因为优点而自豪，这也是人之常情。正是因为如此，所以大家才希望发扬光大优点，改正弥补缺点，这未尝不是一件好事。但是，不要过于看重自己的优点或缺点，更不值得为之一喜一忧。要从大处着眼，努力发挥自己的特点，做独一无二、最好的自己。

15 善于倾听

感到迷茫无措的时候，不妨听听别人的意见。虚心聆听，坚定信念，脚下的路就会越走越宽。

在日常生活中，难免会有迷茫的时候。有些问题可能是泛泛而论，例如，自己是否适合某项工作；有些问题则比较具体，如自己该如何处

理新的工作。此外，年轻人可能还会为自己的前途、婚姻等问题感到烦恼。

生活中的烦恼，小到鸡毛蒜皮的日常琐事，大到事关前途、命运的人生决策，形形色色，林林总总。当我们站在人生的岔路口，为如何抉择而举棋不定的时候，虚心求教不失为一个好办法。家人、朋友、老师、上司、前辈等，凡是了解我们的人，都可以成为我们不可多得的人生顾问。倾听别人的意见，也许就能慢慢找到前进的方向。

实际上，我自己也是这么做的。遇到拿不定主意的事情，一般都会尽量向别人请教。从当初我和妻子、妻弟三个人开办家庭作坊，一直到今天，每当准备开展一项新业务之前，都有犹豫不决的时候。这时，我一定会把遇到的问题告诉周围的人，请他们帮我出出主意。

于是，大家会坦率地说出自己的意见——“松下君，这事恐怕不会那么简单呀！”或者“我相信，以你的能力，一定能成功的，大胆去干吧！”或者“现在时机还不成熟。”如果我觉得别人的意见有道理，就会采纳；如果还是觉得没把握，就会继续听听其他人的建议，请他们从不同的角度来发表观点。最后，我再综合大家的意见，进行决策。

根据我个人的经验，只要自己谦虚诚恳地向别人求教，对方就会毫无保留地畅所欲言。所以，每当感到疑惑时，我总是毫不犹豫、诚心诚意地向别人请教。

不过，这时要切记一点——在虚心的听取别人意见的同时，一定要坚持自己最初的出发点。如果迷失了自己，就会觉得“公说公有理，婆说婆有理”，被别人的意见牵着鼻子走，从而失去自我。另外，还要杜绝私心。否则，往往会因为顾及自己的利益或碍于自己的面子，而只听得进有利于自己的建议。这样，就失去了倾听的意义。

如果我们始终保持虚怀若谷的胸襟，除了周围的人能够为我们提供建议之外，读书和看电视也能让我们受益良多。当然，人的天资禀赋各异，个性特点也不尽相同。别人的成功经验未必完全适用于自己。别人有别人的方法，自己有自己的诀窍。所以，在倾听他人意见的同时，最重要的还是独立思考，认清事物的本质，然后再参考别人的意见。

“他山之石，可以攻玉”，个人的智慧和能力是十分有限的。感到迷

茫的时候，要懂得借助他人的智慧，绝对不可闭门造车，埋头蛮干。但是，也不可人云亦云，失去主见。对于别人的意见，该采纳的坚决采纳，该摒弃的果断摒弃。当然，如何拿捏这其中的“分寸”也是一门学问。一旦能够恰如其分地把握好其中的“度”，人生之路就会越走越宽。

16 事业与命运

自以为个人的意志可以决定一切，就特别容易在挫折面前一蹶不振。人的一生，总有一些事情是自己无法掌控的。明白了这个道理，我们将会活得更加轻松。

二十二岁那年，在一家电灯公司上班的我决定自立门户，生产电器。当时所谓的“电器”，并不是今天大家所说的电视机、洗衣机之类的家用电器，只是小小的插座而已。企业的规模虽小，毕竟是自己的选择，是自己选择了这个行业。

后来，当我回首往事，回想当时的情形，总觉得事情并不像自己想象的那么简单。的确，最终做出决定的是我自己。但是，应该还存在某种看不见、摸不着的力量，正是这个力量推动着我最终做出了这个决定。

例如，当时的时代潮流就是一个因素。如果我提前出生二三十年，就一定不会选择从事电器生产这一行。此外，身体状况、周遭境遇也都是促使我迈出这一步的原因。如果我身体强壮，父母健在，两个兄长也没有英年早逝，恐怕我就会走上另外一条人生之路。可以说，选择家电这一行，也不完全是我个人的选择，其中一定也有“命运之手”的推动。

不管身处哪个年代，人们都应该顺应历史潮流，找到属于自己的一席之地。想要从事某项事业，时机也很重要。如果生不逢时，恐怕也很难成就一番事业。

人们可以按照自己的意志做出抉择，同时也被一种无形的强大力量所左右着。这是不容置疑的事实。懂得这个道理，人的内心将变得更加坚强。承认世界上还有比自己更为强大的力量，就更能坦然面对命运的安排，做到顺其自然，拿得起放得下。相反，以为自己的意志可以决定一切，就会在突如其来的挫折面前手足无措，甚至彻底崩溃。

当然，坚定的意志、准确的判断和踏实的努力，都十分重要。不过，人的想法和见解会随着时间和环境而变化，不知妥协和变通，容易陷入迷茫、不安和痛苦之中。

我们需要坚持和努力，同时也要学会放弃。有一种放弃，正是达观的表现。唯有无怨无悔地接受命运的安排，才能在漫长的人生旅途中，坦然面对各种风浪和困难，从容淡定地经受各种考验。即使偶尔遇到困难和烦恼，也不会身陷其中不能自拔，甚至感到绝望。六十年来，正是这种命运观一直支撑着我走了过来！

17 热情与诚意

知识、智慧、才能，对于我们的工作都很重要。不过，最重要的还是热情和诚意。有了这两样武器，则无所不成。

我曾听说，在人寿保险的业务员当中，业绩好坏竟然会相差一百倍之多。

这种差距让我颇感惊讶。在同一家保险公司，推销同样的保险，为何会出现如此巨大的差距呢？原因很多，如业务员的性格，熟悉业务的程度，是否掌握沟通技巧，这些都是重要的原因。

可是，即便如此，业绩也不至于相差一百倍呀！根据我的经验来推断，产生如此巨大差距的根本原因应该在于业务员对待工作的态度。一个人的业绩好坏，取决于他是否对工作充满激情，全身心投入，是否钻研业务，时常琢磨如何改进工作。此外，向同一个客户介绍同样的业务，周到礼貌的态度和富有激情的语言也是成功的重要因素。

当然，无论是热情，还是诚意，其根本出发点都只有一个：一切为了客户。如果没有“参加保险能够为客户带来利益”这个基本的出发点，恐怕就难以用热情和诚意打动别人。同样是买保险，客户当然愿意选择态度更加诚恳的业务员。对待工作的态度，必然会在工作业绩上反映出来。所以，才会出现那么大的差距吧。

多年以来，我一直深深感受着热情和诚意的重要性。所以，我也经常反省自己是否做到了这两点。可以自豪地说，在实际工作当中，我总

是满怀热情地努力进取，充满诚意地与同事们团结协作。虽然我体弱多病，才疏学浅，没有什么过人之处，却幸运地拥有一批才学兼备的部下，正是因为有了他们的努力，才有了公司的今天。

所以，我经常说：“作为一名企业家，最不可或缺的就是热情和诚意。如果企业具备了这两个优点，他的热情和诚意就一定能够感染员工，带领大家无怨无悔地为企业奉献自己的聪明才智，推动企业进步。”

热情和诚意，不仅是对企业家而言的，也不仅仅局限于工作方面。在人的一生当中，无论什么人，无论干什么事，诚意和激情都是决定成败的关键。退一万步说，即使是不能开口讲话的人，如果有了热情和诚意，也一定能够通过笔谈、肢体语言等各种方式来打动别人，唤起大家的共鸣，得到更多的支持，从而获得成功。这也许就是所谓的“成功的秘诀”吧！

18 学以致用能力

知识是人类进步的工具。我们要发挥主观能动性，做知识的主人，而不要被知识束缚，成为知识的奴隶。

从小到大，我几乎没有得到过像样的学习机会。刚满九岁的我，还是小学四年级的学生，就辍学来到大阪的商店做学徒，连小学也没上完。这当然是出于无奈，我想上学的愿望其实比任何人都要强烈。

直到现在，我还清楚地记得，在我学徒的那家商店对面，住着一个和我年纪相仿的孩子。每天早晨，当我打扫店铺的时候，他便穿着校服，背着书包出门了。望着他的背影，心里甭提有多羡慕了。多么希望自己也能去学校念书啊。但是，拮据的家庭条件不允许我有这样的机会。

回过头来想想，正是这种对知识的饥渴给了我成长的力量。

记得当时我独立创业，公司的员工人数不断增加。在我眼里，他们都特别了不起。我自己没上过几天学，没有什么学识。相反，员工们都是从正规学校毕业的，个个都是有知识的人。我觉得他们比我优秀，值

得我尊敬。

我愿意真诚地听取员工的意见。员工也没有辜负我对他们的期待，把聪明才智和所有的力量都奉献给了公司。公司发展不是我个人的力量，而是集体的智慧汇聚成了巨大的合力，这股力量才是公司发展壮大的主要原因。

当然，我并不想否定知识的重要性。毫无疑问，知识是十分重要的。正是无数先人对学问的孜孜以求，才有了人类社会的进步和发展。将来，知识还会变得越来越重要。

在人们对知识越来越重视的今天，更要防止教条主义，避免被知识牵着鼻子走。因为知识重要，就死读书，读死书，以为没有知识就寸步难行，这是一种误解。其实，有知识固然好，没有知识也无伤大雅，没有知识自然有没有知识的活法。我们需要以一种更加达观、灵活的态度去对待知识。

我总觉得周围有不少人似乎忘记了这个道理，盲目信仰书本知识，本本主义和教条主义盛行。

书本以及书本传授给我们的知识，充其量不过是我们生存的工具。使用得当，能为我们服务。使用不当，就会造成巨大的损失。有时，死读书也会误人子弟。

我们须牢记：书本知识不过是工具而已，人们应该提高驾驭知识的本领，做到活学活用，而不能成为知识的奴隶。可惜的是，很多人并不懂得这个道理。

当今社会，高学历人才越来越普遍。学历越高，就越是要提防教条主义，越是要提高学以致用本领。

19 与疾病为友

如果惧怕疾病，一心想赶走它，疾病会缠着你不放。如果你愿意与它和睦相处，想要亲近它，疾病反而自己溜走了。

健康，无论对工作，还是对其他任何事情，都十分重要。健康是千金难买的珍宝，也是每个人应该倍加珍惜的宝贵财产。但是，现实往往事与愿违，我们周围有一些人失去了健康，整日与病床为友。

我想对他们说：疾病固然让人感到惶恐，但是不要逃避它。如果细心体会疾病的“脾气”，与疾病友好相处，它最终一定会发给你一张“毕业证书”。我能够幸运地活到九十岁，跟这样的心态也应该不无关系吧。

二十岁那年，我在一家电灯公司上班。那年夏天，我洗完海水浴回家，随口吐了一口痰，里面竟然带着血。于是，向公司请假去看病。医生说：“你得了肺炎，需要回乡下老家休养半年。”可是，我的父母已经过世，回到老家也无处可去呀。况且，当时实行日薪制，还没有普及保险制度，一天不上班，生计就成了问题。

心里虽然觉得很无奈，但这一切都是命中注定的。既然得了病，就只能尽量好好休息。于是，一边工作，一边调养身体，工作三天，休息一天，工作一周，休息两天。当初，医生曾经警告我，如果不好好休养，可能连性命都会保不住。幸运的是，我的病情并没有像原先担心的那样继续恶化，而是时好时坏，起伏不定。等到二战结束以后，我竟然奇迹般地康复了，身体甚至比年轻时还要结实，而且一直活到了今天。

为什么会有这样令人意想不到的好结果呢？也许，是因为我当初并没有因为生病而怨天尤人，只是将生病当成命运的安排，无怨无悔地接受了这一事实。俗话说：是祸躲不过。如果一切都是命运的安排，与之抗争也是徒劳。只需把疾病当成命运对自己的考验，和疾病做朋友，与之和睦相处。我的身体能够渐渐好转，也许跟这样的心态不无关系！

的确，世界上没有什么比健康更加珍贵了。不过，患病并不等同于不幸。在我们的周围，有些人正是在生病之后，更加深切地领悟到人情世故，反而生活得更幸福了。相反，也有人因为对自己的健康盲目自信而遭遇不幸。

当疾病降临时，最重要的是保持一颗平常心，用积极乐观的心态对待它，将疾病当成对自己的一种考验，感谢疾病的到来，这才是治愈疾病的捷径。当然，这只是我个人的一点点心得体会，并非放之四海而皆准的道理。希望大家把我的经验之谈当作一种对待疾病的方法，予以参

考。

20 远离烦恼

人本来是没有烦恼的，只是自己不够豁达，才平添了许多烦恼。

可以说，我们每个人每一天都会遇到一些烦恼。当然，这些烦恼有大有小，如身体不适、失恋、人际关系紧张、工作不顺心，等等。总之，各人有各人的烦恼，有人还会因此而失眠，甚至还有些不幸的人，因心情苦闷无法自拔，对人生感到绝望而走上绝路。烦恼给人们带来如此多的不幸，其根源到底在哪里呢？

当然，各人情况千差万别，不可一概而论。总体而言，这些烦恼多半是偏激、爱钻牛角尖造成的。

以我自己为例，从某种意义上来说，我属于神经质的那一类人。多年以来，曾经几度因为各种原因而陷入忧郁。每天总会碰到各种烦恼的事情。外界稍有风吹草动，内心就会变得恍惚不安，对工作失去信心。每当回想起自己曾经经历过的那些烦恼，就会发现其主要原因还是自己钻了牛角尖，思想一时没转过弯来。

当然，日常生活中难免会碰到烦恼和郁闷，幸运的是我最终总能够摆脱烦恼的阴影。否则，我的精神和身体一定会承受极大的痛苦，恐怕也不可能活到今天。所以，我们需要学会换一种角度思考问题，避免钻牛角尖，防止不安情绪持续发酵，并最终战胜不安和忧虑。

举个例子来说，当我的公司员工人数增加到五十人左右时，曾经发生过这样一件事。当时，公司全体员工都非常努力敬业，唯独有一个爱捣乱的员工。他的存在令我如芒在背，一直为是否要解雇他而犹豫不决，甚至夜里都睡不好觉。

正当自己左思右想、心烦意乱的时候，某天忽然转念一想：日本有那么多坏人，假如说做了坏事被判刑入狱的有十万人，那么那些做了坏事却没有受到惩罚的人恐怕有五六十万之多吧，他们安然无恙。也就是说，并不是每个做了坏事的人都会遭到惩罚。就算那些罪大恶极的罪犯被关进了监狱，也有很多罪过不算特别严重的人并没有遭到惩罚，活得

好好的，这就是日本的现实。当时是二战之前，那时天皇在普通人眼里是十分神圣的。我想，即便有圣明的天皇陛下，有些坏人也仍然逍遥法外。连天皇都不能让坏人绝迹，我这个小小的工厂主就更加无能为力了，想要全体员工个个都诚实努力，未免太不现实了。如此一想，原先一直闷闷不乐的心情豁然开朗，轻松了许多，不再计较那个员工。从此以后，我开始用一种更加宽容的态度大胆地起用公司员工。

可以说，这样的经历还有很多。慢慢地，我学会了将自己的烦恼和纠结当成自我反省的机会，提醒自己换一个角度看问题，并从中获益很多。

我们身处一个瞬息万变的社会，要面对许多层出不穷的新生事物，很难做到无忧无虑。人因为大大小小的事情而烦恼，这很正常。但是，不能因此而沉湎于忧郁和疑虑中无法自拔。所以，每当感到烦恼和忧虑的时候，应该立即换一个考虑问题的角度，尽快摆脱烦恼。思维突破了原先的局限，坏事变好事，就找到了克服和摆脱烦恼的办法。这时，我们会发现，原先令我们烦恼的那些事情，其实会成为受益无穷的宝贵经历。所以，可以这样说，世间本没有什么烦恼，只是我们还不够豁达。常常反躬自省，自然就能远离烦恼。

21 忍耐和坚持

坚持就是胜利。只要有毅力，能坚持，就能获得一个更加有利的外部环境，抵达成功的彼岸。

世事总是不能永远如人所愿，有时即使付出了全部的努力，却还是以失败告终。碰到这样的事情，我们免不了会感到沮丧。

此时，最要紧的就是矢志不渝地继续坚持努力下去。成功不可能一蹴而就，需要付出努力和代价。只要咬定青山不放松，坚持不懈地踏实努力，一分耕耘自然会有一分收获，进而获得最后的成功。

在我二十二岁那年，开始销售自己设计发明的插座，情况却不那么令人乐观。花了四个月时间苦思冥想发明出来的插座，市场价格还不到十日元。靠这么一点微薄的收入，别说继续创业了，就连养家糊口都成问题。如果我那时早早认输，半途而废，当然就不会有今天的松下电器

公司了。我觉得，既然是自己经过深思熟虑做出的决定，就绝不能轻言放弃，一心想要生产出更好的产品。所以，在艰苦的生活条件下，仍然继续埋头改进产品。眼看着年关将至，日子过得更加窘迫了。意想不到的是，天降良机，有客户前来订货，想要把我们生产插头的技术运用到电风扇的变速器中去。靠着这笔生意，我们终于渡过难关，打开了局面，企业也逐渐步入了正轨。

类似这样的经历还有很多。这些经历让我悟出一个道理，事物总是在曲折中前进，并逐渐接近成功。换句话说，即使刚起步时没有收到预期的效果，只要不放弃，肯努力，坚持和努力一定能够使外部环境发生变化，从而收获意想不到的成果。换言之，如果自己不轻言放弃，你的坚持会感动周围的人，使他们愿意伸出援手，帮助你最终抵达成功的彼岸。

所以，一旦下定决心做某事，就不要因为一时的挫折而半途而废。偶尔遭遇失败和挫折，也要坚定信心，坚持不懈地努力下去。唯有如此，才能成就一番事业。环顾周遭的失败事例，其根本原因大多是因为半途而废，未能坚持到最后一刻。一旦今天选择了放弃，那么就永远不会有成功的明天。

虽说坚持和忍耐十分重要，但也不能一味蛮干，执迷不悟。违反了规律，任何坚持和努力都是徒劳无功的。

相反，只要是合乎情理的事情，一旦确立了目标，就只需咬紧牙关一直坚持下去。所谓的“成功”，就是“坚持到成功的那一刻”。坚持就是胜利，这是创造美好人生的一个秘诀，我们需时常牢记在心。

22 自我观察

站在第三者的角度，客观冷静地观察自己，正确评估自己的优势和长处。

开创美好人生，有一件事须谨记心头，即：要了解自己，或者说正确认识自己的特点、特长和优点。正确认识自己，就不会盲目自信，也不会轻易自卑，能够更好地发挥自己的特点和长处。自然，离成功也就不远了。

假设有一位店主人，他并不了解自己擅长什么，而且还缺少主见，做事喜欢跟风。隔壁商店装修店面，他也开始装修；其他店里生意兴隆，雇了许多店员，他也闻风而动。可是，别人的生意红红火火，他的生意却难有起色。不管别人的方法是否适合自己，一味模仿照搬，就会在模仿中迷失自我。长此以往，店铺迟早要关门打烊。

相反，如果这位店主人能够正确地认识自己，准确定位，懂得如何彰显自己的特色，生意就一定能够越做越好。注意发挥自己的特长，成功的概率就会大大增加。当然，仅仅停留在正确认识自己的层面是不够的，还要有正确的行动。否则，做生意也很难成功。

其实，想要了解自己并非易事。按理说，最了解自己的人应该非己莫属。而事实上，人们往往不是忽略了自己的优点，就是过分夸大自己的实力。

不过，不管有多难，我们都要努力地去认识自己。那么，应该如何去做呢？

要想认清自己，就要像观察他人一样观察自己，让思维跳出自己的身体，客观冷静地审视自己。我把这种方法称作“自我观察”，并经常建议周围的人也这么做。

当然，我们的思想并不可能真正离开自己的身体，这里只是打个比方，也就是让思维跳出自身的束缚和局限，客观地打量自己。这就是我所说的“自我观察”。这样做能够帮助我们更好、更准确地认识自己。

正如诗中所言，“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。登上富士山，映入眼帘的是裸露的石块和岩石，并看不到它壮观的全貌。下山之后，从远处遥望，反而能看清富士山的模样。想要认识自己，也是如此。

在实际的生活当中，我们常常会无意识地用这种方法审视自己。例如，当和别人激烈辩论或埋头专心工作时，有时会猛然醒悟过来，回头反思自己的所作所为。这就是用第三者的眼光观察自己的结果。其实，有意识地进行自我观察是十分重要的。

经常进行“自我观察”，即使做不到百分之百了解自己，也能最大限

度地正确认识自己的特点和擅长的领域，从而找到适合自己施展才能的舞台，真正打开成功之门。

23 万物皆有用

存在即合理，世间万物对我们人类的生活都有其存在的价值。所以，我们应该将每一件物品的价值发挥到极致。

当今社会，科学技术的发展日新月异，从前连做梦都不敢想象的新发明层出不穷。人类应该更加充分地发挥聪明才智，用好每一件物品，这是时代赋予我们的使命。否则，科学的进步、文明的发展就失去了意义。

在我看来，除了人类自身发明的东西，世界万物都有它们存在的价值，为人类的生活发挥着特有的作用。可以说，世界上没有一件毫无价值的东西。

不过，到目前为止，我们人类并未做到物尽其用。碰到一些暂时派不上用场的东西，觉得它们碍手碍脚，常常将其“一扔了之”。其实，随着科学知识的进步，很多目前看似毫无用处的东西将来可能变废为宝。事实上，人类的历史就是一个逐渐学会利用自然界各种生物或物品的过程。

例如，“霉菌”曾经一度被认为是有害的物质。如今，它已被广泛应用于生产药品盘尼西林，用来治病救人。此外，随着时代的进步，原先在人们眼里不过是黑色石头和黑色液体的煤炭和石油，相继作为重要能源被广泛使用，石油也成为各种化学制品的原料，如药品和塑料等。这些都是人类科学进步、知识水平提升的一个例证。

同样，现在我们不屑一顾的东西，也许会在不久的将来为人类造福。充分认识到“世界万物皆有用”，让更多的事物做到物尽其用，这是人类的重大使命之一，也是科技进步、知识进步的意义之所在吧！

遗憾的是，这一观念在人们心目当中变得越来越淡薄，越来越无足轻重。一些花费了许多精力创造出来的新发明，哪怕只出现一点点的瑕疵，就可能会被全盘否定。殊不知，这些产品即使有万分之一的缺陷，

其余万分之九千九百九十九都还是值得肯定的。只要对这万分之一的瑕疵进行改良，这项新发明就可以继续为人类服务。然而，在实际生活当中，只要出现万分之一的缺陷，好端端的发明可能从此就被打入冷宫，实在令人感到惋惜。

我们要努力地不断提高知识素养，开动脑筋，真正利用好每一样东西。这也是我们人类的责任之一吧！

24 物尽其用

正确认识每件事物的价值，为它们创造体现其自身价值的机会。这才是善用每件事物的应有之道。

世界上的每一件事物对人类的生活都是有用的。为此，我们应该努力让它们物尽其用。

那么，如何才能做到物尽其用呢？其中是否有什么秘诀呢？

说起这个话题，我想起了一个关于坂田三吉的有趣的故事。坂田三吉可以说是日本家喻户晓的人物，明治初年出生于大阪的堺市。读书不多的他，靠自学成了日本象棋的八段棋手，是一代象棋名家。坂田三吉去世以后，还被追授为名人¹、王将等称号，获得了许多荣誉。

电视剧《王将》讲述了坂田三吉的一生，剧中有个镜头可谓意味深长：主人公指着棋盘上一颗看似废棋的“马”，说道：这匹马正在伤心流泪呢！这句台词令我不禁感叹：名人果然出言不凡！

众所周知，下象棋的时候，棋手要按照一定的规则，调动棋盘上所有的棋子，将对方的“帅（将）”置于死地。棋手必须要熟知每一颗棋子的特点和优势，最大限度地发挥它们的作用，才能赢得棋局。只有这样，才能下好象棋，有资格成为象棋名人。

坂田三吉作为一代象棋名家，自然也会在每次对局中费尽心机，调动每一颗棋子。在他的眼里，棋盘上的棋子都是有思想、有感情的活物，所以他能够听到“马”悲切地向自己诉说衷肠，看到“马”因为没有用武之地而伤心哭泣。我想，只有绞尽脑汁想要盘活这颗“马”的坂田三

吉，才能脱口说出“马伤心流泪了”这样的话吧。

我是个仅仅对棋子的走法略知一二的象棋门外汉，妄自揣摩象棋名家坂田三吉的想法，未免有些失敬。不过，根据我的经验，这样的推测也未必毫无道理。棋子不会开口讲话，坂田三吉却对它们情真意切。我们是否应该用坂田三吉对待棋子的态度，去对待周遭的一切呢？

之所以这么说，是因为我在工作时，曾经不止一次地感觉到，那些刚刚研制出的试验品好像能够与我对话，向我诉说着什么。只有在全神贯注投入工作时，才能听到不会说话的产品向自己诉说心声。这些试验品，在经过改造之后，绝大多数都能成为热销商品。

世上万物都如同棋盘上的棋子，有着其独特的价值，准备随时为人类服务。我们的任务就是正确认识它们的价值，既不夸大，也不轻视，给予它们与其价值相称的待遇，真正做到物尽其用。只有这样，我们的生活才能变得更加美好。

为了不让任何一件物品像棋盘上的那颗“马”一样伤心哭泣，我们应该学习坂田三吉，真心诚意地对待它们，做到物尽其用。

25 年龄与气质

不同年纪的人有着不同的气质和风格。大家要尊重彼此的长处，发挥各人的特点。

自从过了六十岁，就时常感到莫名的疲劳，体力也逐渐跟不上了。从那时起，我就开始告诫自己，尽管不愿服老，毕竟岁月无情，年纪不饶人啊。

身体的变化让我开始思考这样一个问题：人老了之后，会出现哪些变化呢？首先是体力方面。十岁到三十岁，是人一生中体力最充沛的年纪。大约从三十岁开始，体力就开始走下坡路了。当然，这只是我个人的经验之谈，并没有什么严格的科学依据。例如，相扑选手如果三十岁之前不能登上横纲的宝座，恐怕以后希望就更加渺茫了。即使年轻时获得过横纲的头衔，三十岁以后也很难继续保住以前的霸主地位。所以说，人的体力一般在三十岁左右达到顶峰。

再说智力方面。根据我个人的经验，三十岁还不是智力的高峰期。那么智力的高峰期一般出现在什么时候呢？大概在四十岁左右吧。当然，我这里所说的是总体情况，各人多少有些差异，还会有部分特例。大多数人在四十岁左右时，智力开始衰退。

年过三十，体力开始下降，过了四十岁，智力也不如从前了。但这并不意味着人过了四十岁以后，就无法胜任原来的职位，不能一如既往地干好工作了。相反，很多人正是在四十岁以后才获得提拔，在事业上取得了更大的成功。那么，原因何在呢？这大概跟我们的社会结构有关吧。一个经验丰富的前辈，会得到包括年轻人在内的许多人的支持和尊重，被大家推举到更高的职务上，或被委以更为重要的责任。

事实上，很多人在五六十岁以后，还从事着相当重要的脑力劳动，创造出许多科学技术成果。当然，这些成果的取得，一定也离不开年轻人的支持和配合。一个上了年纪的光杆司令，无论是在智力还是在体力的天平上，都会输给三四十岁的年轻人。

我们应该清楚地知道，人生的舞台并不是相扑竞技场，不可能像相扑选手那样，全凭个人实力决定输赢。这就是充满变数和趣味无穷的人生。

例如，一个人到了五六十岁的年纪，还能胜任公司总裁的工作，绝非凭他一己之力。一方面是因为他得到了年轻人的支持和配合，另一方面与他自身的努力和丰富的经验有关。

另外，三四十岁的年轻人想要施展自己的才华，也要靠前辈们的悉心指导和传授经验。年轻人须懂得自己将来也会变老，也许有一天会处于和现在的前辈们同样的位置，所以，应该虚心求教。

不同年龄的人，有不同的优势，有的经验丰富，有的智力成熟，有的体力充沛。年轻人和年长者都应该尊重彼此的差异，发挥自己的特长，共同创造一个充满活力的社会。

26 女性与职业

男女性别不同，彼此的特点和角色分工也不同。我们应该正确认识

这种性别差异，完成好自己的社会分工，这才是真正的男女平等。

与从前相比，如今职业女性的人数迅速增加，这是一件非常有意义的好事。

我认为，真正的平等并不仅仅局限于“男女平等”，而应是“人人平等”。所谓“平等”，是指上天对每一个人都是平等的，每个人都拥有独特的天分和特质，人人拥有与生俱来的才能。但是，这并不意味着每个人都拥有同样的天赋与才能。所以，“男女平等”并不是说男性和女性完全没有任何差别，也并不意味着二者可以胜任同样的工作，而是提倡为男性和女性创造一个可以平等发挥自身才能的环境。

男性和女性在社会分工和性别特点方面存在着先天的差异，这种差异体现在人类的生活方式上。

一夫一妻的家庭是人类社会最为普遍的生活方式。我们周围的大多数人，无论是男性还是女性，一般不独自生活，而是选择与异性结成夫妻，共同组建家庭。当然，也有少部分例外，一些人愿意一辈子单身。

结婚之后，女方承担起生儿育女的重担，男性则相应地承担着其他义务，也就是所谓的“男主外，女主内”的模式。男性在外打拼，女性在家操持家务，夫妻同心协力，构筑起稳定的家庭。稳定和谐的家庭是支撑整个社会稳定发展的一个重要条件。

从前，日本人尊崇“男尊女卑”的老观念，认为男人出门劳动，女人却足不出户，因而瞧不起女性。这种思想显然是错误的。外出工作和操持家务同样都是劳动，是平等的，不存在高低贵贱之分。

有人认为，男性能做的工作，女性同样也能做好，男女双方可以完成同样的工作，这种想法有一定的道理。不过，在现实生活中，女性承担着分娩和哺育儿女两项重要的责任，这是男性无法替代的。要求女性与男性承担同样的工作压力，未免有些强人所难。男性和女性的角色分工原本就有所不同，这种分工是平等的，都值得尊重，这应该是一个十分自然而浅显的道理。如果大家都懂得这个道理，做好自己分内的事情，就一定能够生活得幸福而快乐。

女性应当拥有与男性相同的工作权利，这是毋庸置疑的。职业女性

的增加有益于社会发展。随着社会进步和工作岗位的多元化，还会涌现出越来越多适合女性的工作岗位，有些岗位甚至只有女性才能胜任。这些岗位的出现，不仅让女性有了施展才华的舞台，对整个社会的发展也十分有益。此外，女性在婚前工作一段时间，可以加深对社会的了解，这未尝不是一件好事。将来，更多的女性将会进入社会，拥有一份属于自己的职业，这是值得欢迎的。当然，女性也需要正确认识自身的特点，找到适合自己的工作。

此外，全社会还应该高度评价女性在守护家庭方面的重要作用，给予她们应有的肯定，这是大力促进女性就业的前提。唯有如此，才算得上真正意义上的男女平等吧！

27 父母的责任

父母是孩子最好的榜样。身为父母，应该以身作则，树立正确的人生观，认真地对待生活。

记得以前听人说过“生儿容易养儿难”。虽然已经记不清这句话的出处了，但是这个道理我深为赞同。作为父母，最难的事情莫过于教育和管教孩子了。

常言道：“三岁看老。”“小树不修不成材。”想要将孩子培养成材，必须从小严格要求，使其明白事理。正确的人生观和价格观并不是自然而然形成的，需要正确的教育和引导。大家应该都听说过狼孩的故事吧？有个少女从小在狼群中长大，等她长大成人之后，只能像狼一样嚎叫，无法回归正常的人类社会。无论一个人多么伟大，其幼年时期所受的教育对他的一生都会产生十分重要的影响。

全社会的每一个成年人都应该自觉地为孩子们的成长树立正确的榜样。而父母与孩子接触最多，距离最近，承担的责任也最大，教育子女对父母而言责无旁贷。当然，教育子女并不是一件容易的事情。也许正是因为这个原因，从前有很多生意人将自己的孩子寄养在一个知书达理的人家，让孩子从小接受良好的教育。

我自己也是一个父亲，教育子女是我应该承担的义务之一。回首往事，坦白说，我一心埋头工作，忙于事业，孩子的教育全部落在了妻子

身上。所以，对于如何教育孩子，我是没有发言权的。在这里，只想谈一点我认为十分重要的事：父母应该从自身做起，树立正确的人生观和世界观。

一点一点地告诉孩子哪些事情可以做，哪些事情不能做，固然十分重要。但是，身教胜于言传，父母是孩子最好的榜样。父母的责任意识会在无形中化为自身的自觉行动，这就是对孩子无声的教育。有些父母对孩子的要求十分严格，自己却不能以身作则。这样做当然比放任自流要强，但实际效果却还是要画上一个大大的问号。身为父母，要有积极向上的是非观、人生观和世界观。这是为人父母的义务和责任。

有人会问，父母双方谁对孩子的影响更大？我认为应该还是父亲吧。现在，有不少父亲同我一样，因为忙于工作，陪伴孩子的时间变少了。即便如此，如果父亲为人正直，坚毅沉稳，那么母亲也必定会受其影响，严格要求孩子。相反，如果父亲缺乏主见，母亲就会感情用事，容易本能地溺爱孩子。我并不否认母爱的崇高与伟大，但是仅仅依靠母爱还教育不出优秀的孩子，孩子的成长需要父母适当的引导。

古往今来，许多人并没有一以贯之的明确的人生观，不少为人父母者也在生活在迷失了自我。这也许正是当今青少年教育所遭遇的许多问题的根源所在吧！

在这个价值观多元化的社会，每个人都应当树立起属于自己的人生观。与此同时，父母自身应坚持自己的价值观和人生观，不懈地追求，这既是教育孩子、感化孩子的第一步，也是父母自身走好人生之路的新起点。

28 活出精彩人生

人生中的每一个瞬间都是独一无二的，一个个精彩的瞬间汇聚成整个充盈的人生，使人永远充满活力。

十多年前，我有幸见到了雕刻家平栲田中先生。

平栲先生出生于明治五年（1872年），他是跨越了明治、大正及昭和三个时期的日本木雕界首屈一指的大师。我第一次见到平栲先生时，

他已经将近百岁了，当时的我大概七十五岁。平栾先生对我说：“松下先生，六七十岁还嫩着呢，男人活到百岁才算得上正当年。我还有很多事情要做呢！”在一般人看来，当时的平栾先生和我，都已经到了应该急流勇退、颐养天年的年纪。听了平栾先生这番话，我既感意外，又觉佩服，不禁暗暗感叹：这位老人其实有着一颗年轻的心。后来听说，平栾先生有一句口头禅常常挂在嘴边：现在不做更待何时，我不去做更待何人。

数年之后，在平栾先生百岁华诞之际，我又偶然听说，平栾先生居然在自家院子里囤放了足够五十年之用的木料，用于创作木雕作品。

与平栾先生初次见面时，他给我留下的印象是“心态年轻”。这次，听说年过百岁的他仍然为自己储存了够用五十年的木料，这让我再次感受到他那强烈的创作欲望。看来“百岁的男人正当年”可不是嘴上说说而已。他心里有那种深深的使命感，支撑着他继续创作五十年。那些能够用上五十年的木料，让我看到了他坚定的信念和强烈的创作热情。百岁老人平栾先生仍然坚持创作不辍。

在一百〇二岁时，平栾先生曾写道：

“我还有一些没有完成的作品，完成它们是我的使命，所以必须争取活得更久一些。接下来，还有五六件必须完成的作品，或者至少也有四件吧。除了这四件作品之外，最近还正在构思另外一件作品。已经足足花了四年功夫，却还迟迟未能成形，心里真不是滋味，深感自己功力尚浅。时至今日，真后悔自己在入门之初，没有把自己所见所思都用木头雕刻出来，哪怕花上五年或十年时间也值得，毕竟这样做能够打下更坚实的基本功。遗憾的是，我走了捷径，偷懒了。”

读完文章，我心潮澎湃，受到了莫大的鼓舞。平栾先生比我年长二十二岁，年过百岁仍然保持着如此充沛的创作热情，谦虚地反省自己修行不足，为追求木雕艺术的极致而上下求索。短文的字里行间，闪动着他对艺术孜孜以求的精神和态度。

遗憾的是，平栾先生在他即将迎来一百〇八岁生日之际，于1979年10月2日离开了人世，留下了尚未用完的雕刻木料。尽管木料没有用完，但是当平栾先生怀着对工作的巨大热情和强烈愿望走到人生的终点，他为艺术创作付出了所有的精力，没有留下任何遗憾。

细想起来，百岁老人平栲先生之所以能够始终保持年轻的心态和不可遏制的创作欲望，是因为他珍惜生命中的每一秒钟，时刻都在提醒自己：现在不做更待何时，自己不做更待何人！

谁也无法预知自己的生命将在何时走到终点。每个人都希望生命中的每个瞬间都活得精彩而有意义。而在实际生活当中，将这份美好的愿望化为现实并非易事，这个道理知易行难。正因为如此，平栲先生的榜样愈发显得难能可贵，同时也给了我们巨大的鼓舞和信心。

29 人生的价值

工作是人生重要的组成部分。在工作中发现人生的价值，就找到了开启幸福人生的钥匙。

人生在世，谁都希望实现自我价值。碌碌无为，虚度时光，是不可能获得真正的幸福的。那么，怎样才能找到人生的意义，实现自我价值呢？在现实生活中，不同的人给出了不同的答案。有些人将兴趣爱好和体育运动作为生活的意义，有些人则在家庭生活和孩子的成长中找到了自我价值，另外一些人则把挣钱、美食视作人生的意义。

可以说，每个人对“人生价值”都有着不同的解读，这完全可以理解。其实，我自己对“人生价值”的理解也是随着人生阅历的不断累积而不断变化着的。

我九岁来到大阪学徒，做了几年童工。初到大阪，每天晚上都因为思念母亲而流泪，泪水沾湿了枕头。等到慢慢习惯了学徒生活，我开始憧憬早日成为领班。那时的我没日没夜、不知疲倦地埋头干活，向往着有一天自己能带着五六个学徒，干出一番成绩来。

当时，还很少有人谈论什么“人生价值”，加之我年纪太小，对人生没有太多深入的思考。现在回想起来，当时的我怀揣着小小的目标，全身心地工作，从中得到了某种满足。这种满足感逐渐演变成了我的“人生价值”。

后来，我成了电灯公司的一名装配工。作为一名技术工人，一心想

练就一手过硬的真本领，希望凭借出众的技术赢得大家的尊重。为了实现这个愿望，我刻苦钻研各种技术难点，常常夜以继日地一直工作到深夜，在工作中体味到成功的巨大喜悦。

二十二岁那年，创办了一家规模很小的企业，从事电器生产。直到今天我还清楚地记得，在闷热的夏夜，我终于完成了一天的工作，钻进浴桶匆匆洗了个澡，沉浸在无与伦比的充实感当中，暗暗对自己说：“好样的，今天又没白过！”

后来，企业越做越大，我感到公司应该为丰富人们的物质文化生活、为社会的发展进步做出应有的贡献，实现了这些目标，就实现了自己的人生价值。

所以，人在不同时期，有着不同的人生追求和对人生价值的不同理解，这实属正常。

世界上，也有一些人终其一生只专注于一个人生目标，以哲学家和艺术家居多。这种精神固然令人敬佩，但是对普通人来说却是不可行的。大多数人和我一样，在人生的不同阶段，有不同的人生追求，一个目标实现之后，又开始为下一个目标努力。这也是很有意义的。

在这里，我想着重谈谈自己对于工作的认识。在漫长的人生当中，工作占据了大量的时间，同时也是家庭的重要经济来源，是人生十分重要的一部分。因此，从这个意义上来说，尽管人可以从其他方面发现自己的人生价值，但是，能否在工作中体现人生价值，或许才是决定人生幸福与否的关键所在。

所以说，享受兴趣爱好和家庭生活所带来的乐趣，可以使生活丰富多彩，这些都很重要。另一方面，热爱工作，并感受工作所带来的乐趣，才是人生价值最重要的体现。工作不能够体现一个人所有的价值，但至少它是人生价值一个重要的方面。因为，工作的乐趣和成就感有助于我们拥有一个更加充盈而幸福的人生。

30 人生的意义和目标

人生就是从事生产和消费的过程。如果我们每天都能在物质和精神

方面从事有益的生产和消费，就能拥有一个充实的人生。

人生只有一次，弥足珍贵，当下的每一个瞬间都只属于我们自己。人生之路是一条无法回头重走的单行线，全靠自己一步一个脚印走下去。人生只有一次，因而每个人都由衷地希望自己活得精彩而有意义。想要实现这个愿望，首先要正确理解“人生是什么”这个命题。对这个问题理解得越清晰、越正确，就越能够获得充沛的动力，寻找到合适的方法。

人生，从一般意义上来讲，就是指从出生到死亡的整个过程。从小的方面来说，是日复一日、分分秒秒的日常生活的不断累积。所以，只要我们对现实生活的自然状态进行细致的观察，就能理解“人生是什么”。

经过一系列的观察，我对人生有了自己的诠释——归根到底，人的一生就是从事生产和消费的过程。

通常，生产和消费都属于经济活动范畴。我这里所说的“生产”和“消费”并不是单纯的物质生产和消费，还包括人心理和精神层面的活动，是一个广义的概念。物质和精神两个方面的生产和消费活动，既是人类日常生活的根本内容，同时也涵盖了人类生活的方方面面。

三十年过去了，我的观点仍然没有丝毫改变：人的整个一生就是生产和消费的过程，除此之外无他。

我们每天生产创造各种物资，也消费各种物资。在从事物质生产和消费的同时，我们的精神世界也一直处于活动当中。在生产制造某件物品时，首先要思考生产什么，如何生产，然后再设计生产的流程。这些都属于精神层面的生产活动。此外，在使用和消费某件物品时，我们会估算其价值，享受其给生活所带来的便利和乐趣，这也属于精神层面的消费活动。由此可见，人类的日常生活无非就是物质和精神两方面的生产和消费活动，而人的一生就是这种日常生活的不断累积。

如果我们每天都以积极的态度对待自己的生活和工作，如政治家从事政治活动、教育者从事教学活动时，都能够进行有益的物质生产和消费以及精神层面的生产和消费，争取每天都能有所进步，就一定能够创造一个更加美好、更加有意义的人生。

每个个体付出的努力和实践，不但能够为自己开创一条幸福无悔的人生路，而且还能推动整个社会的发展和进步。

人生的意义和目标并不是什么高深难懂的哲学概念，它们与我们的日常生活息息相关。正如上文所说的那样，人们在日常活动中，从事物质、精神两个层面的生产和消费。当这种生产和消费成为一种有意义、有益的过程时，它同时也就成为开启美好人生的过程。

至少，对我本人来讲，思考如何更好地进行生产和消费，会让我的每一天都过得异常充实。

31 尽人事，终天年

怀着希望和勇气，认真过好上天赐给我们的每一天，努力走好人生的旅程。

我天生身体羸弱。二十岁那年，在电灯公司上班的我患上了肺炎。后来自己创业，身体时好时坏，成了医院的常客。按照当时的身体状况，我怎么也不会想到自己居然能活到九十岁。在战争年代和战争刚刚结束那几年，我不得不废寝忘食地劳作，渐渐地生病的时间越来越少，身体意外地变得强壮起来。就这样，一路走过来。今天的我依然保持着健康的身体，继续在工作岗位上为企业服务。有幸能够活到今天，也算是命运的安排吧。为此，我由衷地感谢上天的眷顾。

记得大约三十年前，我五十多岁的时候，在朋友们的怂恿下，我跟着他们去找占卜先生算命。当时，战争刚刚结束，社会秩序渐渐稳定下来，但国内的形势依然严峻。我有心重整旗鼓大干一番，却囿于美国占领军的各种制约，难以如愿，烦恼也接踵而至。日本有句俗语——说得准的是八卦，说不准的也是八卦。于是，我就跟着朋友们一起去拜访了三位算命先生。

第一位占卜师端详着我的手相，立刻十分肯定地说：“你会长寿，一定会长寿！”第二位也明确告诉我：“你可不是那种只能活七八十岁的人啊！”最后一位也说：“我还是第一次看到像你这样的手相，这可是老寿星的手相啊！”三个人都不约而同地预言：我一定会长寿的。

虽然当时的我身体比年轻时健壮了不少，但算命先生的话还是让我大感意外。面对这样的预言，我吃惊的成分远远大于高兴的成分。听说自己能够长寿，当然是件令人高兴的事，同时也令我难以置信。

当时，和我同去的几个朋友也请算命先生给自己算一卦。算命先生都向他们提了一些需要注意的事项，还拿他们的手相跟我的比较：“你的手相这里和松下先生不一样，”“你这里的纹路没有松下先生的顺。”

令人吃惊的是，当时同去的朋友都先后离开了人世。我原本并不相信算卦，但每次听到朋友去世的消息，心底都禁不住泛起一种十分复杂的心情，对算命先生的话又增添了一分信任。这件事让我意识到，自己之所以能够长寿，完全是老天爷的眷顾，心里充满了感恩之情。

每个人的寿命长短不受人的意志控制，谁也无法预测自己能活多久。所以，寿命也被称为“天寿”。但是，这并不意味着人的寿命完全掌握在上天手中。自身努力也能对寿命的长短产生一定的影响。所以，寿命当中也有一部分属于“人寿”或“人命”。

在谈到“命运”的时候，我也曾经说过，我们人生中的百分之八九十都取决于上天的安排。如果我们尽了力，就能影响到剩余的百分之十至百分之二十的这部分，使自己的人生变得更美好、更精彩。关于寿命，也同样如此。也就是说，人的寿命百分之八九十都是命中注定的，是所谓“天寿”。剩下的百分之一二十是“人寿”，这部分寿命会因为人自身的因素而延长或缩短。

那么，人类的自然寿命应该有多长呢？关于这个问题，我访问中国时，有位中国朋友告诉我：人的自然寿命应该是一百六十岁，八十岁相当于一百六十岁的一半，所以也被称为“半寿”。此外，曾经有科普书介绍说：如果排除各种损害人体健康的因素，人类的寿命应该可以达到一百五十岁至两百岁。而日本的长寿纪录则是由一位一百二十四岁的男性保持着。

所以，在感恩命运青睐的同时，我也暗下决心要通过自身的努力活得更久。到底自己能朝这个目标走多远，不得而知。正因为如此，才会全力以赴、满怀希望 and 勇气走下去。这条路，也许正是我的使命所在吧。

下篇 感悟随笔

前言

几年前，应广大读者要求，我在月刊杂志《PHP》每期封底上连载的杂文被汇编成册，取名《开拓道路》出版。不想受到多方抬爱，畅销350余万册。之后，又有人建议我将同在《PHP》上连载的《感悟随笔》也汇总成书。于是，在对249篇杂文润色修饰后，便有了读者面前的这本小书。

正如书名所言，本书内容不过都是本人其时其刻所思所想内容的记述，然而每一篇文章，都或多或少带有本人发自内心的祈愿天下人幸福之意。与上本书一样，如果读者能从中获得哪怕一丝的参考，我也将深感欣慰。

松下幸之助

1971年1月

32 锻造心灵

发挥主观热情

往日，人们即便拥有好好学习一下的欲望，能够满足其需求的场所也极为匮乏。不过，也有不少人克服种种艰难险阻，自主钻研，有了杰出的发明创造。

例如，被称为发明之王的爱迪生便是其中之一。他没有师从任何人，却通过对各种事物的细致观察，从中发现了自己的老师，可以说“以心待事物，万物皆吾师”。

今天的我们，也是从中受益良多。只要想学，机会就不难得到。剩下的就是每个人的意志问题了。

愉快地听取

自己不容易主动意识到自己的缺点。就算意识到了，主动改正也是难上加难。不过，如果有人反复给你指出，提醒你注意，你就有可能意识到自己的不足，并不断地加以改正。然而，能否接受别人对你的提醒，取决于你的态度或者心理准备。别人指出你缺点时，如果你勃然大怒或者不屑一顾，别人就不会再当面向你提出，而只会背地里议论了。这样一来，对你的进步和成长毫无裨益。

面对别人的善意提醒，每个人都应该愉快地听取。这一点虽然有难度，还是希望大家能够做到。

只有心灵成长了

一旦某个时期来临，身体的成长便会停止。然而，只要做个有心人，人心灵的成长就不会停止。

从心灵层面来看，人无论多年轻，如果精神上萎靡不振，就无异于陈腐老朽；相反，人就算上了年纪，只要每天潜心钻研，认真思考，具备丰富的判断力，心中充满希望，保持高度热情，就可以永葆年轻，不断成长。

可以说，只有这样的心灵成长，才是一个人真正的成长。

畅通无阻的自在感

企图以一种思想统领一切，必然适得其反。所以，对我们而言，重要的是摄取多种思想，最终形成自己的观点。不为一种事物所束缚，而是把所有的事物完满调和在一起，希望大家都能拥有这种畅通无阻的自在感。

像水库一样

相传释迦牟尼“因人传教”。面对不同的对象变换传教的内容，如果没有相当的知识、阅历和经验，是难以做到的。

我们凡夫俗子尽管达不到佛祖的程度，不过，我们尽自己所能，在日常生活中做到如水库蓄水般不断积累知识与阅历，陶冶心灵，不也是非常重要的吗？

自问自答

处世之道各有不同。在我看来，“不停地自问自答”非常重要。

无论做什么，如果自身不具备与其相适应的能力，一定一事无成。因此，要能够看透自己，反复自问自答，在掌握相应能力的基础上，以一种稳妥的方式去推进工作。

只有这样，才能减少失败，找到适合自己的前进步调。

事物的价值

看到一张纸，有人觉得世上不会有第二张与它完全一样的纸，从而对它倍加珍惜；有人觉得世上同样的纸数不胜数，从而对其不屑一顾。相比之下，您觉得哪一种人更加值得称道呢？

对于相同事物不同的价值评定和认识差异，可能会改变我们的人生。希望大家牢记，这也是人生的一个重要环节。

被人误解之后

误解经常会有，谁都不愿意被人误解。因此，人们自然会努力消除误解。

不过，相较于消除误解，我认为更为重要的是反省自身。因为如果你确实是对的，那即便受到少数人的误解，也会得到多数人的理解。这就是社会。

这样看来，被人误解之后，与其不必要地焦躁不安，不如将其看作一次自我反省的良机。

自我激励

我经常对年轻人说，要带着信念和使命感去面对工作。但相比他人，其实我自己的信念和使命感并不是很强，有时候，甚至会灰心丧气、自怨自艾。

不过，尽管我确实懦弱，但还是振作精神，鼓起勇气，把我的这些

弱点告诉了年轻人。可以说，这也是我强化自身信念的一个过程。信念也好，使命也罢，自始至终坚持不懈是异常困难的。在此过程中，只能不断地进行自我激励。

人的价值

仅仅追求自身利益、物欲和本能，以自我为中心的生存方式，与动物毫无二致。我认为，人不能简单地堕落为掌握知识的动物。

某种程度上，人应该具备不同场合下，控制住自己的欲望，从而为他人提供服务的能力。即便不可能事事如此，根据情况不同，某些事情还是可以做到的。我想，这就是人的价值所在吧。

重新审视

有的人，在旁人看来已是风光无限，他自己却总觉得吃了大亏。我们周围，这样的人居然还不在少数。他们本人也许是经过了极为认真的思考，才得出了这样的结论，而事实上，他们的思维方式走进了死胡同，只会通过狭隘的视角看问题。也就是说，他们的内心存在贫乏的一面。

通过不同的视角确立不同的看法，对自己的生活进行重新审视，这才是有意义之事。

丰富的内心世界

一个人为了使自己的人生丰富多彩，需要直接或者间接地与很多人合作，获取他们的帮助。也就是说，我们今天之所以能够如此生活，并不是单凭一己之力，而是得益于周围很多人的恩惠。

我们是否意识到了这些，并怀有感恩之心呢？只有做到了这一点的人，才是内心世界真正丰富的人。

瞬间的感悟

今天，我们的物质生活已经相当丰富，而我们的精神生活却未必如此。实现内心世界的丰富，绝非易事。

不过，仔细想来，创造出丰富的物质产品需要大量的精力和时间；相比之下，打开心扉，丰富心灵，瞬间的感悟足矣。这样说或许有些难以理解，不过还是希望大家能够记住：只要两颗心相互交融，一定可以立即迸发出耀眼的火花。

33 热情生活

乐观地理解

年轻人在今后的人生中一定会遇到各种各样的困难。重要的是，能否乐观地去理解遭遇到的所有困难，或者把这些困难理解为上天赐予自己的考验。

要是这样去考虑，无论遇到怎样的困难，只要无所畏惧，不断努力，就一定能从中找到对策，而困难本身也会成为自己成长道路上的宝贵财富。

年轻

说到年轻，总会给人一种孜孜不倦追求某种事物的印象。无论是自己的工作，还是日常生活，一直追求新鲜事物，这样的想法或者态度孕育了年轻。从某种意义上说，这就是年轻的本意。

即便一个人年逾百岁，只要他心怀不断追求的想法或者态度，就不会丧失年轻。

孙悟空的金箍棒

我觉得，人心就如同孙悟空的金箍棒，可以伸缩自如，有时无限大，有时又无限小。比如，当你心怀恐惧，以悲观的态度思考问题时，你的心就会萎缩变小，本该拥有的智慧、拿出的创意，都不复存在了。

然而，即便你遇到天大的困难，只要你想着“怕什么，只要做就一定有办法”，拿出超过别人一倍的努力去应对困难，你的心自然就会变大，这颗变大了的心中就会产生杰出的创意和对策，你就有可能渡过难关。

向他人学习

一个人走出校园进入公司，如果每天只想着只要完成交代的那点工作就行了，那么，他就感受不到工作的乐趣，观察事物的视角也会受限。

那应该怎么做才好呢？首先，应该把公司看成学习做人、追求人生之道的课堂。在这个课堂里，有着各式各样的人，存在着鲜活的人生百态，应该掌握的知识数不胜数。

因此，为了向他人学习、探索人生之路，遇事要主动进取，吸收别人之长。只要拥有这样的欲望，每日生活的乐趣也会油然而生。

今日事今日毕

无论干什么工作，你都必须知道，当今世界已经进入飞速发展的时代，瞬息万变。你必须尽快行动，否则，哪怕是很出色的计划，当你还在考虑何时开始实施时，周围的环境就可能发生了逆转，机会由此丧失。

因此，今日事今日毕是必备的心理要求。

超过必要的规则

我们制定规则，为的是维护秩序，创造宜居的社会。这一点非常重要。

不过，有句话叫作“矫枉过正”。因为规则有其必要性，就大张旗鼓地制定规则，会让人感到似被五花大绑般苦不堪言。这将有可能损害人的自主性。由此，宽松自由的生活和活动将难以得到保障。

人终究只是人

想来有种倾向，我们遇事容易把人极端化，要么把人看成神，要么把人看成动物。其实，人终究只是人。

因此，我们必须客观把握人的这一本性，在此基础上，开展政治、经济、教育等一切社会活动。否则，我们将自受其扰。

站立式会议

在高速发展的当今社会中，做任何事情都离不开“高效”二字。

比如公司开会。很多人聚在一起坐下，边喝茶边海阔天空地东拉西扯。不客气地说，就在他们高谈阔论之时，周围的环境可能已经发生了天翻地覆的变化。因此，最好的办法是站着开会，速战速决。而且，由于形势瞬息万变，这种站立式会议可以根据情况，反复召开。这样的心理准备也是必要的。

欲望

无论干什么，首先要有想干的欲望。

比如，你打算开一家荞麦面饭馆。首先，就要有做出让顾客津津乐道的美味荞麦面的欲望。下一步，应该怎么做呢？荞麦面饭馆不计其数，每家都有自己独特的风味。你可以先去大众评价较高的那家试吃，向老板虚心请教制作的诀窍，回来后自己尝试。

世间有万道，成功之道就在于成功之人的欲望。

付诸行动

无论多么宏伟美好的愿望，如果没有努力付出，最终只会以孩子气般的豪言壮语终结。相反，无论多么简单的愿望，只要鼓起勇气，下定决心，付诸行动，就一定能够实现。

当然，愿望可以定得宏伟些。不过重要的是，在实现愿望的过程中，无论多么小的步骤，都需要反复斟酌，不断努力，脚踏实地地一步一步前行。

人的微妙之处

对于并非神灵之身的人而言，十全十美毫无可能。人做事不可能十全十美。

因此，做任何事情，重要的都是要付出比别人多一倍的热情，全力

以赴地去做。只要做到这一点，哪怕只完成了百分之九十，也可以满意了。剩下的不足的部分，恐怕就是只可意会不可言传的微妙之处吧。

坦率的认识

在没有任何依靠的情况下面对困难，首先要做到的是抛弃一切私心，以极大的勇气对困难产生的实情和原因进行彻底的认识和反省。否则，就无法正确把握事实。即便想要采取对策，也容易无的放矢。

因此，只有对事实进行坦率的认识，才能找到应对困难的正确方法。

以人为本

思考事物时，非常重要的一点就是能否做到以人为本或者以人为中心。比如政治，认为人为政治而存在的观点是错误的。政治永远是为了人而存在的。学问也是如此。其他，诸如教育、宗教、法律同样如此。原本所有事物都是为了人而存在的，这点切不可本末倒置。

不过，迄今为止的历史却恰恰相反。为此，经常可以看到，人反而陷进了自己所造成的不幸中。

小田原评定

对重大事项进行商讨非常重要，但商讨后必须得出结论，并根据结论将应做之事付诸实施。

要是没有结论，或者不付诸实施，纵然商讨百次，也会成为“小田原评定”²那样浪费宝贵时间的笑柄。

不要主观臆断

“到目前为止我已试过多次了，这种方法肯定不行。”我们身边，喜欢这样主观臆断的人不在少数。

做了多次仍然不行，言外之意，就是继续再做完全是徒劳的。不过，有时不妨回到原点，通过纯粹的疑问、纯粹的想法再做一次尝试。

注重这样的做法，不断进行下去，说不定就会柳暗花明，开拓出一条崭新的途径。

白糖的甜度

有句话叫作“百闻不如一见”，也可说成“百闻不如一试”。

如果不品尝，就不知道白糖的甜度；榻榻米上练游泳，终究是纸上谈兵。由此可知，亲身体验是多么重要。

进步永无止境

只要人类存续，文化的进步就不会停止。作为个体的寿命不过百年，而人类却是永恒的。只要人类存在，进步就会永无止境。

如果想到这永恒持续的进步中的某一小步将会由自己迈出，我们的人生将会充满乐趣，为迈出这庄严一步而做好充分准备的欲望也会油然而生。

改造

对某一事物进行改造时，面面俱到几乎是不可能的。即便其中的一点改造成功，这种改造也必然会带来相应的不足。

只要对此认识充分，那么，在具体方案中，如果改造会带来三点弊、五点利，只要利大于弊，就应该果断实施。

人心的微妙

人心真的很有意思。平时，拎1贯目（约3.75千克）的东西可能都会嫌重，而一旦碰到火灾，10贯目的东西都可以拎起来就跑。理论上1加1等于2，可对于人心而言，1加1可能等于3，也可能等于0，单纯从理论上是解释不通的。

因此，无论是政治、经济，还是教育，如果想要取得成效，就必须留意人心的复杂性与人性的微妙性。

世界与自己

今天，全球飞速发展，变化日新月异。究竟是何种力量导致这种状况出现的呢？我认为，并不存在什么特殊之力。归根到底，世界上每个国家、每一个人、每一种智慧的汇集，使得世界上发生了各种各样的事件，使得社会得以发展进步。

也就是说，我们每一个人心灵的活动，都是与世界的发展进步息息相通的；我们每天的生活、劳作的全部内容，是与世界紧密相连的。

了解到这一点，对于世界上不断发生的各种问题，我们是不是应该带着一种责任感去关注呢？

34 决定道路

独自一人

马群有个习性，喜欢跟着头马奔跑。于是，自古就有“一马疯则万马狂”的说法。然而，这一现象并不仅限于马群，人类自身的行动也会相互影响。一个人采取行动前，即便自己考虑再三，也会觉得心中无底，最终只能随大流。这种情况时有发生。这样一来，民主主义便失去了意义。

众人皆狂我独醒。做到这一点尽管非常困难，但仍然希望大家拥有这样强烈的信念和正确的判断力。只要大家团结一致，哪怕困难重重，也一定能够峰回路转。

常怀坦诚之心

遇到不顺的时候，不妨停下来安静地反思。很多情况下，不顺是由于自己执拗于某种事物，或被束缚其中。即便你自认为正确，但因为深陷其中，心胸变得狭隘，所以最终的判断也会出错。

遇事之时，人与人之间应该常怀坦诚之心。

决心

人下定决心之后，如果没有时刻牢记，极容易半途而废。只要做出决定就万事大吉了，这种想法过于天真。要是不一遍又一遍反复提醒自

己，哪怕再小的决心也无法坚持到底。

因此，在下定一个决心之后，一定要反复地咀嚼玩味，并将其体现在每日的生活和工作之中。

谋士与将军

将军听取谋士的进言后，应该对其内容进行取舍选择，做出正确的判断。谋士必须博学多才，将军则不必如此。不过，他必须具备超人的眼界。如果他只是囫囵吞枣般采纳谋士的计谋，离失败就不远了。

自古被称为名将之人，很多会倾听谋士之言，却未必按其言行事。他们会依据自身超人的眼界做出决断。

知识与智慧

近来科学技术发展日渐加快，大量方便的产品不断问世。这是人类知识水平提升的结果，值得欢迎。不过，人类知识水平提升得越高，所谓智慧，也就是对事物深度思考、判明其善恶是非的心灵活动，越是需要得到相应的提升。

正因为我们是人，更应该学会通过智慧正确地运用知识。不过现在的社会当中，智慧似乎已被知识彻底压倒。对于人类而言，拥有广博的知识非常重要。不过，拥有可以将这些知识作为服务于人类的工具加以运用的智慧，应该更加重要。

知道不足

不要把当众挨批看作一件丢脸之事。大家知道了自己的不足，今后会时时提醒自己，那样自己的错误不就越来越少了么？

到了关键时刻

事情不顺时，愁眉不展是人之常情。不过，要是到了关键时刻，就不能再这样了。这时，需要平心静气，坐下来沉着思忖，然后果断决策，立即实施。

正确的选择唯有如此。

所谓平常

作为一个凡人，迄今我走过的是一条平凡的人生之路。我努力做到该做的事做，不该做的事不做。也就是说，我依据极为平常的判断，过着平常的生活。

不过，回首看来，所谓平常，其实蕴含着许多真理。

神仙也头疼

每当遇到重大考试的日子。为了顺利通过，大批考生和家长都会去神社祷告。从常理而言，这样的行为无可厚非。然而这么多人都来祈愿，神仙肯定不可能全部满足，想必他们也会头疼吧？

如果升学适合本人，可以选择这条路。不过，要是总想着去超出自己能力的地方，为此还要付出极大的烦心，还是不去为好。

大事小事

一件小事，可以根据得失情况做出决定，这样不会有太多差错；而一件大事，则必须站在超越利害得失的更高处做出决定，否则可能会误事。

坏事

做一件好事，未必能得到一个好的结果。因此，必须做好心理准备，一旦出现弊害，坚决停止。

保留精华，糟粕出现时坚决停止。这对于我们的日常工作和生活来说，非常重要。

中庸

中庸乃仁德之体现，此点我非常赞同。做事时如果偏向一方，做出的判断只能局限在所偏向的范围之内。

现实中，向左偏或者向右偏是比较简单的。而真正行走于正中间，

也就是行中庸之道，却是非常不易的。要做到这一点，主要是每个人都要具备各自的见识与勇气。

如果生病了

如同人会生病一样，公司，甚至国家，有时也会受到疾病的侵袭。此时，如果是个人，吃药后就可以康复。但要是换成公司或者国家，很多情况下由于碍于世间情面，该吃的药就是不吃，也就是说，它们不想让人知道自己生病了。

但如果一直不吃药，本来一天便可痊愈的疾病，就有可能五天甚至十天都痊愈不了。因此，公司也好，国家也好，一旦意识到情况不妙，就应该抛开面子，毫不犹豫地立即开始治疗。该决断时坚决决断，这点非常重要。

模仿

如同孩子模仿父母一样，所有人最初都是从模仿他人起步的。不仅学问如此，做事也是如此。不过，如果不单纯停留于模仿，而是将模仿到的东西消化吸收，进而形成自己的东西，就有可能另辟蹊径，自成一派。

只会模仿先生，就无法超越先生；而将先生的想法消化吸收后发扬光大，就一定能比先生更优秀。

学会放松

处事时集中精力固然非常重要，但如果精力过于集中，精神就会高度紧张，从而精神疲劳，往往会导致失败。

因此，处事时一方面必须集中精力，另一方面，要有放松的心态。即便事情进展不顺，从头再来就是了。

不拘一格

世上有一种被称为“理外之理”的东西。只要你心怀坦荡，就能逐渐明白它，因为你心中没有偏见。

然而，如果你被一种流派或者学说束缚住了手脚，你看待事物的视角就会受困，因而看不清事物的本质。这种情况不在少数。一旦受其约束，无论你拥有多么渊博的学识，你所掌握的知识都很难真正发挥作用。

一方面拥有知识，一方面不为其所困，这样才能产生强大的动力。

依靠自己

所有的动物都要为自己的生计而忙碌。燕子小的时候需要父母喂食，而一旦长大，它就必须自己去觅食。

为了生存，需要自己劳作，这是大自然赋予一切有生命之物的生存本领。

行事之前

日常生活中，事情的结局与我们的意志相反，这样的情况不在少数。究其原因，或许是因为在很多情况下，行事之前自己的准备工作并不充分。

因此，行事之前，一方面我们要充分认识自身的实力和周围环境，另一方面，还要认真倾听别人的真知灼见。这两点缺一不可。

取其精华

今天，一提到“封建性”，其涵盖的全部内容都容易遭人唾弃。然而，事实似乎未必如此。被称为封建性的东西，是在人类智慧结晶中产生的。因此，其中固然存在与时代发展不相适应的东西，但同时，也一定存在不受时代发展影响，现在仍然可以让人接受的东西。

因此，对待封建性的东西，正确的态度是不能全盘否定，而是取其精华，去其糟粕，将其逐渐改造。只有这样，才能带来令人满意的发展。

西乡隆盛的遗训

西乡隆盛曾言：“有功于国者予其禄，而不能因其功予其地位。予

其地位者，自需具备与得此地位相符之见识。只因功而予无见识者以地位，则必致国家于崩坏。”

此言的对象是国政，不过也适合于普通的公司和团体。

为形势所迫

预测未来，制订计划，稳步推进，是行事之常理。不过，并不是凡事皆需如此。

有时，行事也可以不制订计划，而是根据形势采取行动。人一旦为形势所迫，往往会迸发出惊人的能量。因此，为形势所迫而行事，也会别有风味。

35 相得益彰

放手

身为领导者，要率先垂范。然而更为重要的是对部下说：“这件事情交给你了，大胆去做，有什么困难告诉我。”在工作上放手，让部下充分发挥才能。

与自己做相比，可能效率不高。不过反复锻炼之后，部下一定会变得出类拔萃。从另一方面来说，部下或许还能发挥出自己所不具备的特长，完成的工作可能比自己还要出色。

调动部下的潜能，创造出一个自己无法创造的更大成果，这是领导的职责。

表与里

事物有表里，人有长处和短处。同一个人的行为也有美丑之分。

白天工作时西装革履，晚上回家后睡衣拖鞋，这是每个人的生活常态。因此，仅看表象不行，仅对表象说三道四，同样不可取。

正确的做法，是既对表象之不足有所认识，又承认表象之优点，并

加以充分发挥。

他人意识

人多少会有自我意识，以自我为中心考虑得失荣辱。不过，要是人完全只想着自己，那就会引起不必要的对立和纷争，引发社会混乱。因此，需要我们都站在别人的立场上考虑问题，也就是要具有他人的意识。

如果是普通人，自我意识与他人意识之比达到五比五，就应该很好了。而作为位居人上者，他所具备的他人意识必须高于这个比例。

而且，可以说这一要求不仅适用于个人，同样适用于以公司和工会为代表的团体，乃至国家。

谦虚之心

对于位居人上者而言，发挥部下所长以人尽其才，至关重要。而要做到发现部下所长，自己首先要有一颗谦虚的心。

只有自己谦虚了，才能看到部下的闪光点，其长处也自然可见。

超过百万的价值

有句话叫作“对牛弹琴”。某种东西再怎么精美绝伦，如果不懂它的价值或者它的珍贵之处，那一切也等于零。相反，某种东西再不起眼，只要发现了它的珍贵之处，也会变得极为有力量。

可见，凡事需能发现其中的珍贵之处，拥有一颗感恩之心。这样，就能带来超过百万的价值。

当作自己的东西

我认为，当今的日本，国民之中与邻人同甘苦、与国家共患难的意识非常淡薄。尽管从舆论、道理上来说，每个人都明白我们应该敬邻爱国，但在现实生活中，人们的情感和行为仍然十分冷淡。因此，最终每个人的眼中只有自我。

这样一来，良好的社会现象就会被扼杀。这既不利己，更不利他。希望每个人都能把邻人的东西、国家的东西当作自己的东西来考虑。

寻找合适定位的行动

据说中小企业破产的不在少数。从政治学和社会学的角度来看，人们不希望出现这种现象。对于当事者而言，这更是一个非常实际的问题。因此，在政治上和经济上必须出台各种方针政策，以杜绝破产现象的发生。

不过，换角度言之，所谓破产，是否可以看成一种不同企业为寻找适合自己的职业而采取的整体性定位行动呢？这种行动就是，一种职业如果不适合自己，就马上放弃，然后再一步一步去寻找更加适合的职业。如今，每个月都有很多种新工作、新职业产生，或许就是很好的证明。

正确的主张

正确的事就要大张旗鼓加以提倡。不过，要是以此为借口，认为只要自己说的正确就可以包治百病，反而会引发别人的反感。

坚持正确的东西是必要的，而运用恰当的方式让人接受，同样非常重要。不拘泥于正确本身，而有一颗坦诚无私之心，并充分考虑时间和场合，这才是正确的选择。

有时做点无用功

人在成长过程中，需要体验各种滋味。有意义的、有利于自己的自不待言，而有时，也需体验那些被认为无用的滋味。

即便这样的体验并非为眼下的工作所迫，也一定会使自己的人生获得某种裨益。看似无用却并非无用，这实际上是一种对你有用的无用。

职业与才干

每个人身上都有各种才干，从最擅长的第一才干，到第二擅长的才干、第三擅长的才干，等等。不过，当社会尚不发达，没有太多职业的

时候，未必每个人都能发挥出自己的第一才干。

伴随着宇宙开发，最具备宇宙科学才干的人浮出水面；而又一种新职业产生时，最适合那一职业的人也会随之出现。

只要新的职业如此这般不断涌现，并促使每个人工作时都能人尽其才，就一定可以形成高效、安定、繁荣的社会。

为部下服务

作为一个手下有兵的人，他的心里如果只想着“使唤他人”，很难充分调动大家的积极性。

与部下同甘共苦，进而具备“我是服务于部下的”这样的自主意识，才是非常重要的。如果能把这种意识坚持到底，则将万事无忧。

无缘之众生

释迦牟尼曾说“难度无缘之众生”，意思是听不进人言的人无可救药。

提醒别人注意时，如果说一遍对方没有听懂，就再说两遍、三遍。如果说了四遍还是没有听懂，那么稍歇片刻，再说上一两遍。要是又重复三遍之后依然无果，就不要再为之担忧了，这时需要的是果断放弃。释迦牟尼都做不到的事情，身为凡人的我们更难做到。

感恩与恐惧

不知感恩与恐惧者，非人也，与动物无异。个人也好，团体也罢，如果不知道感恩与恐惧，必然会导致对自身力量的过度自信，最终将一切诉诸权力乃至暴力。例如当年的日本军部，还有希特勒政权，可以说他们就是因为不知道这一点，才挑起了那场悲惨的战争。

常怀感恩与恐惧之心，在不断的自我反省中前行。这是我们应该具备的谦虚态度。

相互赞誉

无论何人，听到赞美之词都会心情舒畅，进而产生再做好事的心愿。人际来往中交织着赞誉之辞，这个社会也将变得开放宜居。

相对于互相指责、诽谤，让我们发扬相互赞誉之风，快乐地过好每一天。

谦虚的自豪

每个人都要拥有自豪之心。不过，这种自豪必须是谦虚的自豪。否则，一味唯我独尊，只会看人不顺眼，轻视别人。这样既不利于自身的成长，也会引起不必要的纠纷。

欲望与失败

做事时重要的是有欲望。没有欲望既不能进步，也不会成功。不过，要是欲望过强，其导致的结果相较于成功，更多的可能是失败、没落。历史上的拿破仑和希特勒就是极好的例证。

因此，提高欲望的同时，更为重要的，是要拥有谦虚的态度，坦诚地自我反省。没有欲望就无法成功，而没有谦虚、坦诚、反省与之相伴的欲望，只会把你引向失败之路。

和睦相亲

如果谈到迄今为止的人类历史上充斥着的无尽的对立与纷争，或许会有人认为，这可能是人类的一种宿命。

然而，从原则上而言，人类本来应该相互礼让、和睦相亲，在此基础上，一起创造一个相互友爱、共存共荣的世界。我认为，作为个体的每个人，其实都拥有这样的愿望。同时，人类的幸福也终将诞生于这样的愿望。

智慧的鸡尾酒

仅凭一个人的智慧处理问题，自然会有局限。就算这个人头脑再发达，知识再广博，如果凡事总是以一己之力做出判断，就有可能犯下大错。

所以，我们应该集中多数人的智慧，将之融会贯通，在此基础上，创造出更加杰出的智慧，也就是所谓的“智慧鸡尾酒”。

能动的道德观

一般认为，所谓道德，是用来抑制人与生俱来的欲望和本能的。不过，反过来是不是也可以认为，道德是用来激发这些欲望和本能的呢？至于如何激发，我认为，告诉我们什么才是带给自己和他人幸福的最为行之有效的激发途径，正是道德的价值所在。

欲望和本能可以很好地加以激发，而更为重要的是树立可以告诉你行之有效的激发途径的积极且能动的道德观。

36 品味人生

每个人的成功

一般认为，对职场人士而言，成功意味着当上总经理或身居公司要职；对于政治家而言，成功则意味着当上总理或者内阁大臣。

然而，抛开所谓职业上的成功不说，作为一个普通人，真正意义上的成功又意味着什么呢？我觉得，这不能仅仅通过其所获得的金钱、地位和权力来衡量。

每个人都拥有不同的天分，以及其独有的素质、秉性及能力。如果将自己的天分一百二十分地发挥出来，一定可以深刻体会到人生的快乐和意义。我们所说的个人的成功，不就蕴含在这一过程之中吗？

体验

拥有丰富的体验是极其珍贵的。无论是成功的还是失败的，他们都是体验者向上进步的动力。

但重要的是，相对于特殊的或者轰轰烈烈的体验，我们更应该重视通过自己的方式，去深刻品味那些细小或者平凡之事。这样的话，所有体验都会成为自己成长道路上的宝贵财富。同样是度过每一天，有人能够做到这点，有人做不到这点。他们之间的差距会在日积月累中越差越

大。

人生的经营者

提到“经营者”一词，容易让人简单联想到经济活动。不过，我们每个人的生活同样需要好的经营者，这点也是非常重要的。

应该如何制定生活目标？为实现这一目标应该如何合理地付出努力？如何使自己的人生在物质上和精神上都丰富多彩？对于这一个个问题，每个人都应该结合自身特点，认真思考，不断推进。心中时刻想着如何当好自己生活的经营者，也是一件有趣之事。

一步一步的前行

人生如乌龟行步，重要之处在于一步一步前行。提速是可以的，但如果想把两步、三步并作一步，往往会失败。

平添勇气

一国国民出生在同一国度，并不是自己的意志。可以说，这是一种命中注定。

某种程度上，我们的工作也存在这样的成分。自然，进入某家公司，选择某种职业，是我们自己做出的选择；而同时也可以认为，是一种超出我们个人意志的巨大力量引导我们做出了这样的选择。想到这些，或许我们可以得到某种感悟，平添某种勇气。

之后，坦诚地融入所被赐予的环境，集中精力，扎实苦干。其间，极大的安心感将会降临，更加强大的动力也会油然而生。

消除不安

世上不存在没有任何烦恼和不安的人。如果存在，这个人要么是神的化身，要么是精神上带有某些欠缺。普通的人，某种程度上，每天都会带有这样或那样的不安。

面对不安，不能仅仅畏惧不前，而应该从中激发出新的勇气和斗志，不断自我鼓励，最终消除不安。这一挑战不安的过程，也是人生重

要的组成部分。如果感到不安，通过与其抗争感悟到某种人生价值，从而开拓出新的人生道路，这是一种人性尊严的体现。

只要努力

芸芸众生，包罗万象。虽不可一概而论，但我相信，只要我们付出努力，终将得到别人的认可。

诚然，我们并不是为了得到认可而努力的。不过，我们感受到某种事物的价值，不惜付出一切努力去做，同时品味着其中的欢乐，这样的态度终有一天会感动他人。从这一时刻起，那些一直不认可我们的人，一定会越来越多地开始认可我们。

社会优等生

家长一般都很热心子女教育，关心孩子们是不是勤奋。确实，学习是人生大事，成为校园优等生是每个孩子的梦想。

不过，人的天分不同。一个人未必能成为校园优等生，却可能成为社会优等生，就是成为那种可以把自己独有的素质、个性毫无保留地发挥出来之人。

教育子女时，将其培养成校园优等生固然重要，但不能忘记的是，将其培养成社会优等生同样重要。

即便明白

知错就改，所有人都会这么想，这么下决心。但实际操作起来，有时却很难照此行事。明明知道错了，就是无法停下手来。这也是人性的一个弱点。

如果能够克服掉自己身上的这一弱点，我们一定可以跨上更高的台阶，我们的人生也会更加幸福。我们应该不断挑战自身的弱点，逐步强化知错立改的决心。

疏忽大意

人心是一种奇妙的东西。一件事情如果连续三年运转正常，很容易

令人疏忽大意。当然，也有人在三年中能够一直保持清醒，但十年后，肯定会出问题。

正因为如此，古人才告诫我们“治而不忘乱”这一心境的重要性。

虽然我不是宿命论者

我不是一个宿命论者。我没有高深的学识，身体相较他人而言更为孱弱。回顾迄今为止的人生之路，我不能不感觉有种超越本人自身意志、只能被称作“命运”的强大力量环绕在自己周围。我只是顺从地随着这种被称为“命运”的东西一路走来而已。

这样的感悟是回顾往昔之后方才得出的，事先无法预知。这其中也蕴含着人生的奇妙滋味吧！

所以，我们要做的，只有全心全意把每一天的事情做好。

这样一来，如果真的存在命运，它一定会为我们敞开大门。这是我自身经历的深刻感悟。

7名敌手

过去的武士都具有这样的常态心理：“只要跨出门槛一步，就会面临七名敌手。”

而当今社会，也会发生交通拥挤。只要迈出家门，什么时候可能受伤，什么时候可能遭遇其他不测，全然无法预知。从某种意义上讲，现在我们面临的危险要大于过去。

正因为如此，我们要时刻做好这样的心理准备。

努力之后

通常情况下，只要努力就会有回报，但并不是所有情况都是如此，也就是说，可能付出了努力却没有得到回报。有时付出了很多，结局却不尽如人意，从而让自己非常沮丧失落。

遇到这种情况，关键是克服焦躁，咬紧牙关，坚持到底，把应该付

出的努力全部付出。这样一来，得到的回报可能会超出当初的意料。

向神灵祈愿

准备干一件大事的时候，任何人都会认真起来，态度也会变得像向神灵祈愿时那样虔诚。这也是因为事关重大，人们希望神灵赐予自己力量。

正是由于采取了这种虔诚的态度，人们心中自然变得坦荡，有时能够主动发挥出一百二十分的能量，取得意想不到的成绩。其实，谁都不需依靠，只要拿出向神灵祈愿时的那股认真劲头，任何事情都难不倒我们。

像戏剧中的人物一样

人本质上没有高低贵贱之分，都是平等的。当今社会存在职业上或者地位上的差异，也仅仅是从工作的轻重程度上而言的。

过去，既有达官显贵，也有为他们拎草履的下人。不过在一些戏剧里面，主角不是达官显贵，却是拎草履的下人。而现实社会中的人际关系，有时是不是也正如戏剧中的人物一样呢？

精英的弱点

有句话叫作“精英的弱点”，意思是说世上某些具有渊博学识、被称为精英的人，因为学识太多，反而被这些学识阻碍了前进的脚步，导致一事难成。

渊博的学识本该有助于他们的进步，但要是被知识所束缚，觉得这也不行，那也困难，做事很容易缩手缩脚。相反，打破知识的束缚，把会做的事情一件件做好，所谓“精英的弱点”就会转化为“精英的优点”。

创立时期

创立某种事物，需要一个时机。事物再好，如果时机不当，也不会为世人所接受。

大家都知道，伽利略为提倡日心说遭到了残酷的迫害。如果这一学

说提出在今天这样各方面均已成熟进步的时代，世人一定能够对其充分理解，并不吝惜其赞誉之词，而提出者本人或许还会获得诺贝尔奖。这就是社会现实。

义无反顾之间

当年，继承织田信长遗志，完成统一大业的是丰臣秀吉。不过，秀吉并不是一开始就想着要夺取天下的。其出兵冈山，听闻本能寺之变回师京都讨伐光秀时，压根没有继承信长之志夺取天下之意，只是想着按照当时的道德习俗，为主公报仇而已。

然而，主公仇恨已报，秀吉环顾四周后发现，统一天下最为合适的人选居然就是自己。而且当时，他实际上已经具备了一统天下的实力。

对秀吉的评价各种各样。但在我看来，正是因为他最初没有夺取天下的意识，只是在义无反顾之间每天不断地自我磨砺，才最终夺取了天下。如果他一开始就有这样的想法，说不定还夺取不了天下。这难道不正是人生的微妙之处吗？

把握机会

无论做什么，把握机会都尤为重要。

当然，做到准确把握机会是非常困难的。然而，面对事物只要真正心怀热情，机会随处都是。

如虎添翼

头脑机灵的人未必能够成功；头脑稍微迟钝，但热情高涨的人容易成功；又有热情，头脑又机灵，这就好比如虎添翼。

本行就是本行

兴趣与本行决不能混同。本行就是本行，兴趣就是兴趣。

本行工作之余，体味兴趣的快乐，有助于干好本行，也有助于良好人格的形成，这样的兴趣是有益的。不过，相较于本行更偏好兴趣的人，或许更应该把兴趣当作自己的本行。

听天命

有句话叫作“尽人事以听天命”。不过环顾当今社会，“尽人事”在某种程度上可以做到，而“听天命”却多少容易被人忽略。

“自己付出了这么大的努力，应该得到相应的回报。”这样的想法是人之常情，完全可以理解。然而，应该知道，事情的成败，并不仅仅是以我们的意志和努力为转移的。这里，有一种被称为“天命”的强大力量在左右着我们。

闪耀着希望的人生

人的一生无法预测。

但在陌生的世界里，要怀揣“这是命运对自己的考验”的信念，大步走向属于自己的道路。其间，哪怕取得了巨大成功，也不要沾沾自喜；即便碰得头破血流，也不要灰心丧气。

如同行走于康庄大道一样，坦然面对世上的所有选择，就一定能开拓出闪耀着希望的人生之路。

终身学习

“生命不息，学习不止。”没有这样的信念，终将停滞不前。

所谓大器晚成之人，一定是终身学习信念无比坚定之人。

37 钻研工作

打工者也不例外

据说现在很多学生都在打工。用自己劳动取得的报酬去干自己想干的事，或者通过旅游增长见识，这都是非常好的事情。不过，希望这些年轻人在打工本身上也要有所收获。

哪怕打工时间只有寥寥数日，也要想着“能打这份工是一种缘分，

也是一种宝贵的体验”，从而全心全意投入到工作中去。这一点非常重要。只要有这样的态度和心理准备，工作就能够带给你很多思考，这段经历也会成为宝贵的财富。

贤人与凡人

做任何一件事情，如果只有伟人或者贤人参与，效果未必显著。相反，有时倒是平凡之人的参与更有成效。

如果是凡人，他们具备尝试的欲望，进而不断推进；而一旦换成贤人，他们往往先要在理论上纠结一番，事情本身就可能被耽搁下来。

所以，我认为做事时最理想的团队组合，是贤人占两成、凡人占八成。

工作的价值

并不是只有干大事才有价值。大也好，小也罢，每件事都有自身的特点。只有根据不同特点做出恰如其分的安排，其中的价值才能体现。

辛苦的话题

我经常被人要求倾听他们诉说自己如何辛苦。然而，每次我基本上都听不出他们到底辛苦在什么地方，甚至觉得，他们每天不是都很悠闲自在吗？

心中充满着希望去面对工作时，就算旁人看来非常辛苦，本人也可能完全没有这种感觉。如果每天只觉得工作多么辛苦、多么无趣，长此以往，是无法真正干好工作的。

新产品

一件具有划时代意义的新产品开发成功了。如果其中倾注了自己全部的精力，此时长吁一口气，稍稍自我满足一下，是可以理解的。然而，要是认为可以就此高枕无忧了，一定无法更上一层楼。此时，不妨把自家公司开发出的这一新产品当作别家公司开发的。这样一来，为了在竞争之中立于不败之地，一定要创造出更好产品的欲望就会强烈涌

现，新的创意也会自然出现。

同时，人时刻都在追求上进，就一定能够发现新产品的不足，找出改良之策，而不会故步自封。只要有想法，发展进步就没有止境。

自主性

工作中，作为参考，需要多方倾听他人的意见。然而更为重要的是无论如何不能丧失自主性。

只有在保持自主性的基础上坦诚倾听别人的意见，这些意见才能融入自己的血肉之中。

雇用自己

工作中，如果总想挑战超出自身能力之事，可能导致失败；如果总做低于自身能力之事，自身能力不能得到充分发挥，工作的价值也无法体现。所以，做到自我剖析，对自己做出正确的评价，这一点非常重要。

这时，不妨做一番坦诚且有趣的自问自答：如果自己是老板，真的会雇用自己吗？能给自己支付多少工资？会让自己做什么工作？经过这番实验，眼下的当务之急应该是什么，手中的工作应该如何应对，或许就豁然开朗了。

夯实基础

乍一看，建于岩石之上的房屋，与建于沙土之上的房屋没有区别。不过，一旦发生地震，其中的差异立刻可现。

做事如同研究学问，既有基础科学又有应用科学。不管做什么事，夯实基础都更重要。

说服力的产生

人们常说，拥有说服力是政治家和经营者所必须具备的技能之一。就是说，无论多好的想法，如果没有相应的说服力，就无法求得他人的理解。我认为，这种说法有一定的道理。

不过，所谓说服力，既不是与生俱来的，也不仅仅是嘴皮子游戏。它是在认定某种做法完全正确、只能遵照执行的坚强信念基础上产生的。

如此境地

运动员在经历了严酷的训练或者比赛之后，有时不仅不会感到疲惫，相反，还会感到无比畅快。工作也是如此。一旦真心投入其中，疲劳感也会随之消失。有种说法甚至认为，工作中如果感到疲劳，就是因为工作强度还不够。

只要忘我工作，疲劳就会后退。做到这一点虽说很困难，但还是应该努力体验一下这样的境地。

调节欲望

人有各种欲望，如果某种欲望过度强烈，可能导致不好的事情发生。比如，要是食欲过度，就会损伤身体。

如果仅仅是食欲，吃过了头，受到伤害的只是自己而已；如果是事业欲过强，做过了头，受到伤害的就不仅是自己了，可能会影响到许多人，甚至是社会。正因为如此，干事业的人，应该用自己的良知合理调节自身的事业欲，控制其不要过度。

站上相扑台

相扑力士站上相扑台，首先会摆出一种架势。此时，他们身上体现出一股舍我其谁的气魄和劲头。这种气魄和劲头决定着比赛的胜负走向。

在工作中，我们也要有站上相扑台摆出架势那样的心理准备。相扑力士是职业的，我们也不能业余，因为工作就是我们的职业。如果没有舍我其谁的气魄，一切都是空谈。

全凭方法

据说保险业务员中，业绩最好与最差之间的差距是100倍！保险这

东西，每家公司的产品内容大同小异，可实际业绩却有如此的天壤之别，或许这就是方法的差距吧。

只要方法对头，无限发展之路就不只一条。重要的是努力探寻这样的道路。

从自身找原因

工作中一旦遇到问题，推进不下去了，任何人都会寻找原因。此时，我们多少存在这样的倾向，就是把寻找的方向对准客观。

这样做确实有必要，不过我认为，事情进展不顺，不少情况下其原因在于我们自身。不妨以自我批评的态度，对自己做一番深刻的反省。

身心与财产

任何公司都有很多这样的员工，他们把自己的身心都献给了公司，凭借满腔热情去工作。相比之下，能够主动买入自己公司股票的员工，数量就不是那么多了。

不过仔细想来，如果自己的公司值得自己奉献身心，那么，将与身心相比低一层次的金钱财产也投入其中，从人情而言，某种程度上也应该被认为是理所应当的。

只有将财产与身心一起奉献，才能称得上是一位不折不扣的好员工。

如果走入死胡同

一个人一旦工作进展不顺，或者走入死胡同，容易意志消沉，心灰意冷，这是人之常情。此时，是否可以换一种思维方式，将当前的困境看作创造更好产品的一个转机呢？

如果这么一想，被认为走入死胡同的工作，就变成了可能带来划时代飞跃的机遇，痛苦反而可能会带来希望和勇气。

抓好每一天

年初确定自己一年的工作计划固然重要，而每天确定当天的工作计划，采用合理的工作态度，同样也很重要。

作为棒球选手，他们在考虑今年一整年目标的同时，也一定想着首先要取得今天这场比赛的胜利。尽管今天的结果要等比赛结束才能知道，但他们首先要有拿下比赛的信念。这是他们上场前必须做到的。

当然，说着容易，做起来难。

不过，只要每天心怀这样的志向，认真钻研实现目标的技能，你就能体会到无穷的快乐和喜悦。

38 勤于经商

飞镖

很久之前，我曾经去演技场看了一场飞镖表演。飞镖手让自己的妻子站在飞镖板前，连珠炮般投出二十支飞镖。二十支飞镖组成了一个完美的人身图案，看得我们目瞪口呆。哪怕只要出现稍许的偏差，他的妻子就没命了。

那一瞬间，我的头似乎被狠狠撞击了一下。世上居然有如此危险之事！然而，这却是那位飞镖手每天的工作。

震惊之余，反思自己。经商过程中，自己是否也做到了如此忘我？

诚然，经商既有对手，也会受到社会因素的影响。从这个意义上说，它比投飞镖更加复杂。因此，经商更是一种所谓的搏命，必须全力以赴。计划中哪怕出现一丝狂躁，后果就会如同飞镖手心态失衡导致杀人一样不堪设想。我再一次感受到了经商的残酷性。

所谓经商

经商既是一件难事，从另一方面来看又是一件易事。至于难在哪里，易在何处，具体很难用语言表述清楚。一言以蔽之，如果自己内心为私心杂念所困，看问题时就会产生各种各样的偏差，总是以自我为主，以他人为辅，这样的思维方式一定会导致困难重重。

如果换一种思维方式，认为自己只是社会的一分子，周围每个人都在热心地为自己创造一切，然后以这种思维方式去对待顾客和买主，经商就会变得异常简单。

当机立断

当机立断是经商的秘诀之一。当然，这个“机”必须是合适之机。成功的企业一般都能准确地把握这一点。

因此，作为企业负责人，要从日常做起，努力培养自己对于事物正确、稳妥的判断力。同时，也一定要有迅速抉择的心理准备。

红色的小便

学徒时，老板经常对我们说：“为了成为一名优秀的商人，必须干到让小便的颜色发红！”他告诉我们，遇到经营危机时，每天都会愁眉不展，最后被逼到只想着今天或者明天一死了事的境地，小便自然会发红。没有这样的经历，是无法在商场上出人头地的。

这番话是否适合今天的商场姑且不论，从某种程度上，它还是反映出了商战的残酷性的。

后退一步海阔天空

据说，古代的名将都十分擅长退兵之策。

今日的商战同样如此。发现不能继续前进了，就要立即后退。如果想着不能后退而继续苦撑，很可能会陷入绝境。这样的例子不胜枚举。

可以说，没有什么比正确选择进退时机更为重要，同时又更加困难的事情了。

企业存在的意义

一方面使用着天下之人、天下之财、天下之地及天下之物从事经营，另一方面，却不为天下谋利，对社会毫无贡献，这是让人不能容忍的。从某种意义上说，这是一种罪恶。

取得成果，缴纳税金，贡献国家与社会，这是企业存在的一个重要意义。

经商者的使命

经商就不能避开利益不谈。不过，谋利本身并不是经商的目的所在。我认为，经商的目的在于当社会出现提升生活质量的诉求时，全心全意地去提供优质服务，也就是奉献社会。这既是经商的珍贵之处，也是经商者的使命。

只要在此使命感的驱动下，不断大力推进商业发展，经商者正当的利益就会以报酬的形式从社会获取。

难得之处

顾客分为两类，一类基本不流露不满，另一类却事事计较。

基本不流露不满的顾客固然难得，不过细细想来，成天向你抱怨的顾客不是更加难得吗？他们的计较、他们的投诉，不正是我们改进自身经营和产品的最好动力吗？

精神加工

作为商店，对于销售的商品是不做外形加工的。不过，我认为，精神方面的加工却是必要的。也就是说，要全心全意地经营，向顾客提供全心全意的服务。换言之，就是通过把经营者的诚心诚意附加在商品上，使其达到更高的层次。

为了做到自我准确定位，获取被称为精神加工费的正当利益，一定要拥有坚定的信念。只有这样，才能避免被卷入任何一场价格大战，从而开展真正让顾客满意的经营。

经商的姿态

所谓经商之法，是随着时代发展而变化的。我认为，与过去相比，今天经商过程中“向消费者做宣传”的必要性与日俱增。

假设你在经销商品时，发现了“好的”“用起来真正方便”的东西，此

时如果想着“早点把这些优点告诉消费者，让他们高兴，这是我们商家的责任”，然后跑到消费者那里起劲地宣传，想必消费者自然会受其感染，掏钱买下商品一试。要是使用后果如其言，消费者一定会非常高兴，认为商家是个“真心诚意，而且喜欢开动脑筋”的好人，因而对其信任有加。商家的生意自然兴旺起来。

这些道理想必谁都懂，却极少有人认真尝试，这让我甚为不解。

适合自己

某种商品在隔壁商店卖得不错，所以自己也想拿来卖，这种不考虑是否适合自己就去干的做法，往往适得其反。经商时，还是应该结合自身的实力和特长，做适合自己之事。

经营的趣味

如果带着要把自己的公司、商店搞得更好的强烈热情去看待其他的公司和商店，一定能够发现一两点值得借鉴之处。

在其他公司和商店长处的基础上再加上自身的创意，开发出具有自身优势的新产品，经营的趣味不正体现在这里吗？

看成自己的女儿

有人认为，把商品卖给顾客，有点像把亲手抚养的女儿嫁出去。

把女儿嫁过去，能否博得人家的欢心？是否能够生活幸福？嫁女之前，这些忧虑一定会折磨着父母。同时，与亲家形成了新的亲属关系，一种与迄今为止的感情不同的亲情自然出现。

把商品看成自己的女儿，把顾客看成自己的亲人。只有站在这样的立场上，才会有全身心的销售、对待骨肉至亲般的服务。

没有胜败

周围经常会有人怀着看热闹的心理说：“这家公司和那家公司可是竞争对手哟”，“这家公司胜了，那家公司就要失败了呀”。

然而，经商并不是像体育比赛或者战争那样，一定要分出胜负。从为顾客提供便利，实现商界共同繁荣的着眼点出发，追求同荣辱共患难，才是经商的正道。

哪怕只卖出5件

经商之时，哪怕第一次只卖出五件商品，改进方法后，第二次就有可能卖出去1000件；如果能卖出1000件，那么十万件也不是非分之想。其中原因在于，如果根本没人买则另当别论，但哪怕只有五个人买，就说明这件商品已经被人接受。而人们对待同一商品的看法不会存在太大的偏差。

剩下的就是决心、方式、热情的问题了。这么一想，经商就会变得有趣起来，也会平添许多动力。

夕阳产业

业界有夕阳产业这样的说法。不过，即便再夕阳，只要一种产业没被时代的发展完全淘汰，就有可能改造生产出具有进步性、适应时代发展的新产品。重要的是如何改造。这也是经商只可意会不可言传的奇妙之处。

恰当的回报

经商也好，我们人生的方方面面也罢，只要付出努力，原则上都会得到相应的正能量回报。

如果没有产生正能量，比如在经商中付出了努力却没赚到钱，原因大多是想法或做法存在偏差，使其努力付之东流。只有偏差得到纠正，努力才能得到恰当的回报。

不断受到教诲

过去的商人都是从学徒做起。他们的老板或师傅扇过他们一个又一个耳光，同时，也教会了他们一个又一个经商之道。经过这样的历练，他们终于成为一名出色的商人。

今天，尽管方式发生了改变，但严厉训斥、大声提醒本身还是非常重要的。

引进政治技术

日本的产业发展取得了显著的成效，其重要原因之一，是引进了多种国外技术。作为对引进的交换，我们也把销售金额的百分之几提供给外国，不过总体而言，我们的得大于失。

然而今天，日本政治领域出现了各种问题。为了把政治搞得更好，我们可以更加现实地考虑采取与经济相同的手段，比方说把日本税金的百分之二拿出来，从外国引进更好的政治技术。

真正的服务

服务是商业活动的附属品。没有服务相伴的商业活动，不能称之为商业活动。从这个意义上说，对于商人而言，服务是他们的一种义务。

不过，如果仅仅将其看成一种义务，极不情愿又无可奈何地去做，一定会身心俱疲。同时，还不仅仅是身心俱疲的问题，这种极不情愿的心态自然会在与顾客打交道的过程中反映出来。

本来，服务应该让对方感到愉悦，同时也让自己从中体验快乐。只有这种愉悦他人、快乐自身的姿态，才是真正的服务所应具备的。

适当的大小

若将大与小相比，人一般都会喜欢大。同样，在内容与形式之间，他们更容易把形式做大，也容易认为大是件好事。不过，这种想法非常危险。

比如在经商中常看到这样的情景：店铺只开在背街小巷时，某种程度上能够维持繁荣；而一旦把店铺开上大街，马上就会倒闭。还是应该根据自身实力保持适当大小，在此基础上，再谋划提升实力之事。

39 拓展业务

最高的热忱

哪种经营者最受欢迎？自不待言，首先是出类拔萃者。不过，在任何方面都高人一等，实际是做不到的。

然而，作为经营者而言，有一点必须高人一等。

这就是热忱。在智慧、学识、才干方面，他不一定最出色，但在对于经营的热忱方面，他一定要做到最好。

经营者只要具备这样的热忱，他的部下或者员工就会产生共鸣，有智慧者拿出智慧，有才干者拿出才干，每个人都会拿出自己的看家本领。

这不正是一个受人欢迎的经营者所应具备的形象吗？

先见之明

为了不被雨水淋湿，就要在下雨之前准备好雨伞。经营也是如此。为了取得事业的顺利发展，平素就要对将来可能发生的事情进行预测，采取切实的应对措施。

拥有先见之明，做起来比较困难。不过，它仍然是经营上极为重要的要素之一。

追究

一家公司如果老板严厉，那么这家公司势必每件事情都会斤斤计较。因为老板经常要追究责任。

说到追究，如果方法不对，可能会引起不满而适得其反，因此措施必须得当。不过，只要老板长期对员工保持一种既强有力而又恰如其分的追究力，这家公司一定会飞速发展。

部下

看到部下浪费一张纸，我会批评他们。不过，一件重要工作放手让他们去做，即便他们拼尽全力还是无法成功，导致数百万日元的损失，

我反而会努力安慰他们不用担心，为他们打气。这大概就是大家都愿意跟我干的原因吧。

拘泥于小事而把大事忘在一边自然不可取。看重小事，而以一种豁达的态度对待大事，有时也是一种行事之道。

率先的气魄

公司规模不大时，负责人身先士卒不知疲倦地苦干，其他人就会跟着他干。不过等到公司规模扩大后，这种做法就不大行得通了。

可就算不能再向全体员工发出直接指令，负责人也不能忘记公司草创时自己的那股率先的气魄。

保持年轻

老化是经营的敌人。即便是拥有百年历史的企业，也要在经营上不断创新。这一点非常重要。

然而在实操过程中，这又是十分困难的。环顾四周，企业做得越大，其血液循环就越不顺畅的例子不胜枚举。

正因为如此，如何保持年轻，是经营中所面临的一个重要课题。

新职员

新职员进入公司了。有人认为，整个公司也好，下属部门也罢，综合实力将随之提升。

但新职员一开始是无法独当一面的。不仅如此，老职员为了指导他们必须花费时间和精力，这多少也会导致老职员工作效能的降低。也就是说，人均工作效能在这段时间内会出现不升反降的情况，整体效能某种程度上也一定会降低。

如果意识不到这一点，单纯地认为只要增加人手就能提高工作效率，这种想法可能会误事。

就如车之两轮

对于公司运营而言，公司与工会就如同车的两个轮子。如果一个轮子越来越强大，而另一个轮子受压变得越来越小，车子本身就无法正常前行。

只有两个轮子的尺寸大小、动力协调，达到均衡，车子才能向前行驶。

实际作业面积

有次会见美国某大公司总经理，对方问我：“日本工厂的实际作业面积，就是工厂内与生产直接相关的面积大概占多少？”我回答说：“这个嘛，七成左右吧。”对方听了之后说：“太奢侈了！我们美国的工厂都奔着九成去的。剩下的一成，也都设计成了带回廊的。”

这给我上了一课，让我重新认识到了商战的残酷性。

真正的合理化

曾经听说过这样的观点：合理化是与超强度劳动、过度劳动联系在一起的。我认为，所谓真正的合理化，是为了让每个人都将自己的特长一百二十分地发挥出来，身心愉悦地提高工作效率，而进行的组织上及工作方法上的改进。

从这个意义上说，合理化一定不是超强度劳动。如果有导致超强度劳动的合理化存在，那它一定偏离了合理化应有的轨道。

不仅仅是薪水问题

公司向每位员工支付薪水。这理所当然，也很重要。

不过，仅仅支付了薪水就万事大吉了吗？未必如此。对于每位员工，公司应该反复考虑，怎样才能最大限度发挥其特长；应该安排他从事怎样的工作，才能让他真正掌握对社会和国家有用的本领。

这些不仅有利于员工，更有利于公司自身进一步的发展。

提高信誉

资金雄厚、技术先进，这是提高公司信誉的重要因素。但如果说一家公司最大的魅力何在，我认为，还是在于这家公司的每个人都了解自己公司的使命，热情而其乐融融地为公司服务。

这样的公司，会得到客户和社会的好评和信赖，从而提升自身的信誉。在现实生活中，像这样拥有高超的技术能力和经营水准，以稳定的姿态不断发展的公司不在少数。

降魔之利剑

刀剑与资本非常相似。刀剑握在贤者手上，就是除恶的利剑；如果握在愚者手上，弄不好就会伤害他人。

同样，对于资本而言，根据使用者不同，它可能给自己和他人带来繁荣，也可能带来各种弊害。

资本也好，刀剑也罢，其本身并不是灾祸之源，问题在于使用它们的人是怎样的人。

所谓大

从常识方面考虑，相扑比赛中，体重大的力士实力应该更强。而实际比赛中，体重50贯（约190千克）的人骨碌碌滚下相扑台的也不在少数。

企业也是如此。一般认为，企业的规模越大越好。不过，要是没有相应的经营能力相伴，大企业反而行动笨拙。

改进之后

为克服缺陷而进行改进的产品，有时反而会出现比改进之前更多的缺陷。这是因为改进时只想着如何解决眼下的问题，而对改进可能导致的新问题缺乏预判。

这种现象在社会的方方面面是不是同样存在呢？

企业经营者

企业也好，企业经营者也罢，他们不能认为仅仅拥有资本和经营能力就万事大吉了，同时时刻不能忘记的是社会责任和社会正义，并需在企业经营中时刻加以对照。

否则，就可能出现资本的飞扬跋扈，对其他企业、整个业界，乃至社会整体需求带来严重的负面影响。

服务社会

几乎所有的企业，都会以不同的形式把“服务社会”融入自身的经营理念中去。只要经营企业，这一理念就无法回避，必须时时思考。

而更为重要的，是如何贯彻这一理念。贯彻程度的高低，决定了企业经营业绩的差距。

中小企业

我本人经历了从个体企业到大型企业的发展过程。今天想来，其中劳动的价值最高的，是企业员工规模四五十人到一百人的时候。因为那个时候，大家能做到心往一处想，劲往一处使。大企业中，每人发挥出百分之百的力量非常困难，而四五十人的中小企业，每个人都可以轻而易举地发挥出百分之百甚至百分之一百五十的力量。

尽管今天中小企业存在不少问题，但重要的是，其经营者应该充分意识到，自身在劳动价值方面所拥有的得天独厚的优势。

赚钱

赚大钱并不显尊贵。重要的是采用与他人协调的正确方式，得到正当的利益。

自我领悟

所谓经营学，既可以施教于人，也可以讨教于人。而我认为，活生生的经营活动过程，则既不能施教，也无法讨教。诚然，施教或者讨教会有一定的参考价值，但经营活动中真正的诀窍，归根到底只能通过自我领悟才能得到。

领悟活生生的经营活动诀窍时，相应的环境必不可缺。而这个环境，就是个人各自所属的公司、商店，以及整个社会。

问计于社会

公司普通员工向主管问计，主管向处长问计，处长向部长问计……不同的人分别向自己的上级或前辈问计，请求他们的指教。由此，他们就可以明白事理，增长见识，正确地开展工作的。

而到了总经理和董事长的级别，他们上面没有可问计之人了，又该如何是好呢？如果这样，不妨问计于社会，倾听一下眼下社会对自己以及自己的公司有着怎样的呼声、怎样的诉求，然后真诚地进行改进。

我个人认为，常怀问计于社会之心，此点非常重要。

40 共同前行

责任在己

眼下的社会有种倾向，一旦有问题曝光，马上归咎于别人。仿佛那些不良现象出现的原因，全是社会不好，或者他人不好，而与自己完全没有关系。

然而我认为，在这种时候，所有的人都应该或多或少地从自己身上去寻找原因。这样一来，反思会更加诚恳，失败也会转化为深刻的教训。把自己应该承担的责任转嫁到别人身上，自己是永远不会进步的。

互敬互爱之精神

为了消除人与人之间、国家与国家之间的纷争，实现人类的和平，我们要做的事情很多。而其中最为重要的，我认为是培养互敬互爱互让的精神。

然而，这种精神只是作为理论传播的，在现实生活中，却难以践行。因此，我们应该从小抓起，通过家庭、学校以及社会各个方面日积月累的礼仪教育，让孩子们对此有切身的体验。

武士的字据

古代武士借钱时会写下这样的字据：“要是我不还钱，就让今天在场的所有人耻笑我。”对于武士而言，人前受辱比死还要痛苦。立下这个字据，就意味着自己舍去性命也会还钱。

然而，今天也有人会觉得：“如果受人耻笑就不用还钱了，岂不是占了大便宜？”由此，拼上性命也要还钱的风气日渐淡薄。但不管怎么说，借人东西是一定要还的。

道德的缺失

有种观点认为，道德教育会引发战争。然而，如果太平洋战争时期的日本存在爱人如爱己、爱他国如爱祖国的高尚道德，那场战争或许就不会发生了。

道德本身并不会引发战争，真正引发战争的恰恰是道德的缺失。这一点应时刻牢记。

真心与诚意

今天提起真心与诚意，有人会把它们当作过时之物。这种看法极其荒谬。人最为宝贵的，就是竭尽真诚、自我完善的态度。

现实中，正是这种态度和精神无形中支撑着我们的社会生活和职场生活。

当做之人

今天，我们普通人要是身着日常装束去提醒别人遵守交通规则，疏导交通秩序，容易遭到别人的白眼：“关你什么事，走开！”然而，要是换成身着制服、佩戴袖章的交警，大家一定会非常听话。也就是说，只有交警来疏导交通，大家才会听从指挥，交通才能变得通畅。因为交警才是疏导交通的当做之人。

同样的道理也适合于商店、公司、团体甚至国家的运营。当讲的人才讲，当做的人才做，只有这样，运营才能有成效。

社会义务

每个人磨炼自身技能、提高人格品位，可以说是为了自己。而实际上，这同时也是每个社会个体对社会整体所应承担的重要义务。

比如说，别人上了三个台阶，自己却没上一个，社会平均水平就会因此而降低。只有每个人都具有社会个体的义务感和相互间的连带感，社会才可能不断发展。

一旦成为强者

实力强大者站在正确的立场上思考问题，社会就能向前发展；相反，如果他们滥用自己的力量，就会导致混乱。

经济界的龙头企业、业界大佬如果沿着正确的方向前行，行业必将繁荣；一旦他们热衷于无序的市场竞争，行业必将疲软。国际关系同样如此，大国行为端正则和平永葆，否则，世界安全将会受到威胁。

因此，无论个人，还是企业、国家，没有人比强者承担的责任更大。一旦成为强者，就要时刻扪心自问：什么才是正道？

百花齐放

一种思想也好，一种宗教也罢，它们倡导的东西都可以被人信奉。

然而，拘泥于此是错误的。一花独放略显寂寞，只有百花齐放，才能形成五彩斑斓的绚烂之色。

思想和宗教为数众多，只有发挥它们不同的特长，才能带来社会的进步与繁荣。

应该下降之物

有种观点认为，物价是随着经济发展而上升的。

这种观点固然有一定道理，然而，我们从手工劳动阶段进入了效能更高的机械化生产时代，过去的人力大车被卡车所取代，产品的制造成本和运费也随之降低。也就是说，现在的生产力已经大幅提升。因此，

从原则上说，物价不是应该随着时代的发展进步而下降吗？

法律的修改与废除

为了维护社会生活的稳定，法律必不可缺。

然而在日本，只是一味想着制定新的法律，对于随着时代发展已失去效力的法律，却从不考虑修改或者废除。于是，日本法律如林，密不透风。这难道不会反过来对国民过上舒适的生活造成阻碍吗？

代价

因为喜欢汽车，就想免费弄到一辆，恐怕没人会送给你。此时，你必须支付车款。也就是说，你要想得到某种东西，就要付出相应的代价，此理不言自明。

但当今社会，不付出代价就想达到目的的所谓的“寄生虫”式的自私之风似乎非常盛行。

哪一个更多

在社会生活中，自己在服务他人的同时，也接受许多人的服务。如果每个人接受的服务是十次，却都只回报九次，那么，社会将一点点衰弱下去。为了实现社会的繁荣，每个人都应该做到接受十次服务，而回报十一次。

这个道理谁都明白。个人也好，公司也好，都应该反省一下，自己是否做到了付出服务的总量多于接受服务的总量。

景气与不景气

过去，景气还是不景气是由农作物丰收还是歉收决定的。不过科学发达的今天，景气还是不景气已经不取决于天气，而是取决于人的创造。

大到政治因素，小到个人意志，这些在理论上都可以操控景气的出现。

产品的价值

任何产品都充满了制作者的心血，拥有与之相应的极高的价值。然而，或许由于商品生产极大丰富甚至过剩的缘故，今天，我们周围出现了不尊重产品价值的倾向。

东西多了就不值钱，可以无尽挥霍的想法是错误的。希望大家抛弃这种思想，就算是一次性产品，也要对其给我们带来的便利心存感激。只有使用方心怀这样的感情，生产方才能心满意足地生产出更好的产品。

奉献社会的第一步

奉献社会是社会个体的一项重要责任。不过，与其干上一件惊天动地的大事，不如踏踏实实做好本职工作，不断为社会做出自己应有的贡献。这不正是奉献社会的第一步吗？

道歉

发生事故或者给他人造成损害和麻烦之后，首先要做的，是真心诚意地道歉。这也是一个人责任心的体现。

不过，我觉得今天这种意识多少变得有些淡薄。

支持领导者的工作

领导者一旦欠缺责任感和指导力，他的团队一定是一盘散沙。所以，领导者一定要拥有与其身份相符的自我意识和能力。

但与此同时，团队成员也要给予领导者发挥职能的力量。如果只是一味对领导者批评指责，或者采取事不关己的态度，让领导者总是犹豫不决，领导者就算再优秀，团队也依然强大不起来。

对立与调和

世间万物原本处于对立与调和的状态。如果只有对立，即便取得进步，也会发生混乱；同样，如果只有调和，就算稳定无忧，也不能指望有太大的发展。也就是说，对立与调和必须同时共存。

今天的产业界存在过度竞争，可以说，这是一种对立有余而调和不足的状态。

社会礼仪

“礼仪”这个词近来被频繁提及。不过不能忘记的是，在重视家庭礼仪、校园礼仪的同时，也应同时注重社会礼仪和职场礼仪。也就是说，需要培养作为社会成员、职场人士所应具备的自我意识与责任感。

那么，应该由谁来进行这样的礼仪教育呢？公司和经营者自然负有责任，而考虑到对其成员拥有强大影响力的因素，我认为劳动工会所应承担的责任同样不小。

从这个意义出发，劳动工会负责人在努力满足成员要求、提高成员待遇的同时，也应告诉他们，正确的社会礼仪和社会期待是什么。

41 构筑明天

发挥所有的长处

和平是全人类的祈盼。环顾当今世界，严重的对立和战争随处可见，接连不断。其中的原因有很多，在我看来，比较突出的是其背后存在的深刻的意识形态的对立。可以说，信仰与主义的不同，导致普通民众陷入了不幸的深渊。

仔细想来，任何信仰与主义都既有所长也有所短。因此，应取各方之所长，在对立中调和，发挥出它们所有的长处。这才是取得飞速发展、构筑美好明天的道路。

诸行无常

有句古训叫作诸行无常。今天，一般将其解释为“世界是虚无缥缈的”。不过，这里的“诸行”可以理解为“万物”，“无常”可以理解为“流转”，就是说，万物总是处于变化之中，也可以理解为万物一直在发展进步。

如果人的思维方式发生改变，社会、政治、国家都将发生改变。这也是一种进步。

也就是说，所谓诸行无常这句古训，可以理解为万物流转、生成进步，也可以理解为日新月异。

宽严相济

父母教育孩子时没有一句严厉的话，只是溺爱有加，那么，只要这孩子本身不具备极高的素质，他是无法成长为一个健全之人的。还是应当该教训时就教训，该呵护时就呵护。只有如此宽严相济，才能培养出有用之人。

所谓宽严相济，是千年不变的教育真谛之一。

战争与进步

有种观点认为，战争的结果促进了人类的进步，或者人类的进步是通过战争实现的。从历史长河来看，或许存在这样的情况。但即便如此，也决不能得出为此就可以发动战争的结论。

其实，通过不幸的战争获取人类的进步，这绝不是一种理性的选择。人类不通过战争，也一定能够找到发展进步之路。集民众之智慧探索这条发展道路，是人类应该认真研究的一个重大课题。

失败之后

人有时会遭遇意想不到的失败。正视失败，立即改正当然重要，但有一点更为重要，就是通过改正更进一步，创造出全新的成果。这样一来，失败就会成为更大的发展契机。

所谓“失败是成功之母”，说的就是这个道理。

未来学

近来，一门名为“未来学”的学问较为盛行。同为未来学，学者眼中的这一学问，与处于治理天下立场上的所谓“治理家”眼中的这一学问自然不同。对于学者来说，未来学是他们在分析过去的基础上对未来进行

的一种预测。

而对于治理家来说，未来学则必须是他们站在自己人生观、世界观的立场之上，创造性地发明出的一种理论。换句话说，他们不能只是单纯地告诉人们将来会是一番什么样子，而更应该告诉人们，为了人类的幸福，必须创造一个怎样的世界，为此必须付出怎样的努力，即描绘出一幅如何构筑未来的画卷。今日世界，治理家眼中的未来学更为重要。

创意加工

随着宇宙飞船在月球着陆，人类在月球上迈出了第一步。要在过去，这种事情做梦都不敢想，但今天真的实现了。

由此联想到，在我们的周围，在那些今天看来可能最好的方法之外，根据思维方式不同，有可能存在尚未被我们发现的更好的途径、更好的选择。由此看来，干任何事情，都要有创意加工的精神。

转变进步

人类的历史，可以说是一个自我修订、改正的过程。例如资本主义、自由主义国家逐渐汲取了社会主义的理论；而共产主义国家，也开始学习自由主义国家的长处。也就是说，各国的形态随着时代发展不断转变进步，昔日的理论已逐渐不再通用。

没有修正就没有进步，这不正是一条基本的道理吗？

税收的效率

一个国家税收繁重，社会环境却得不到有效治理，就如同一家只兜售假冒伪劣产品的商店，迟早会破产。

原则上讲，大家都希望以低廉的税金，买到优质的商品，做到住有所居、劳有所得。这样的国家才是真正的繁盛之国。

如果不进行教育

有句话叫作“仓廩实则知礼节”。我认为，礼节这东西既不能无师自通，也无法辨别真伪，所以需要进行相关教育。不过，如果衣食不足，

无论怎么教育，礼节也无法遵守；相反，要是衣食无忧，则礼法易守。

今天的日本，衣食已处于十分充足的状态。然而，我们真的投入大气力去进行礼节教育了吗？

创造力与智慧

年轻人有发现事物、创造事物的动力。然而，在辨别事物好坏真伪的时候，还是应该尊重年长者的经验。

只有将年轻人旺盛的创造力与年长者经验中蕴含的智慧有机结合，才能催生出巨大的成果。

珍爱自己

如珍爱自己一般爱他人、爱工作、爱家乡、爱国家，才是真正地珍爱自己。如果自己的周围、所属的团体，乃至自己的公司都关系紧张，真正的繁荣又从何谈起？

人人皆党

圣德太子的《十七条宪法》中有句话是这样说的，“人人皆党”，意思是说只要有人聚集，那里自然会形成组织或党派。这反映了人的一个本性，也是一个自然哲理。

面对如此形成的党派和组织，与其视之为洪水猛兽加以排斥，不如坦诚地承认它们的存在，并灵活地加以利用，使其为社会服务。今天，许多团体都在叫嚷“消除派阀”。然而，派阀并不应该成为被消除的对象，而是应该将其朝着正确的方向去引导。当然，无论何时，重要的都是拥有圣德太子主张的“以和为贵”的精神。

身为前辈者

年轻人尤其是青少年有一种心理，容易在不知不觉间被前辈或成人所吸引，仿效他们的言行。因此，身为前辈者，如果告诉他们如何做、如何处事、人生的意义何在的道理，年轻人就会通过自己的方法进行理解，以一种令人满意的姿态成长起来。

然而今天，这个道理已经无人提及，各种问题也在随之出现。

每个人的力量

繁荣是每个人的希望。但繁荣不是天上掉下来的，而是通过我们每个人的力量构筑起来的。每个人都应该具有为繁荣大厦添砖加瓦的意识，并在此过程中要认真思考一下，自己应该怎么做。

世间万物

有人认为，世界上存在的所有之物都有其价值。就连作为废物从人体中排出的粪便，也可播撒于农田，起到培育作物之用。青霉在医学领域得到应用，甚至连病毒和鼠疫菌也有可能存在利用价值。不少毒物已经存在，只是利用方法尚未被人开发出来。由此想来，人类发展进步之路确实是无限的。

怒目训斥

如今的孩子被父亲或老师“怒目训斥”的情况或许已经完全看不到了。

诚然，遭到训斥不是好事，但在人生的成长期，偶尔遭受一下怒目圆睁的厉声呵斥，有时未尝不是一件好事。

所谓适度

所谓适度，听上去总感觉概念模糊，难以掌握。不过，我认为这个词深含韵味。

人吃东西时，要是超过一定限度，就再也吃不下去了。这是人天生的一种本能。同时，在人类活动、社会运营之中，适度也作为一种自然规律存在。

仅凭人的智慧，完全掌握适度的尺度很困难。尽管如此，在我们的行事过程中，追求适度还是非常重要的。

提升价值

所有物体，使用时若不提升其固有的价值，就是一种浪费。就拿我们身边的黏土来说，只有火候到了，才能烧成漂亮的容器。

使用时注重提升物体的价值，不也是人类文化发展的体现吗？

知寿命

在一定时期，手推车和马车是人类重要的交通工具。但如今，它们几乎全部被汽车取代了。由此可见，无论是科学、思想，还是宗教，它们对人类的贡献都有一个期限，也就是寿命。我们必须认识到，所有事物都有寿命，我们需要不断追求新的事物。这才是人类进步的动力所在。

告知事物的本质

成长过程中集万千宠爱于一身的古代君主，就算知道自己是被娇生惯养的，却很少清楚臣民的辛劳和人心向背，因此极易变成暴君和昏君。

但是，如果在其成长过程中，即便是一粒粮食，也有人告诉他说：“我们吃的粮食是臣民辛辛苦苦种出来的呀。”君主就会意识到：“臣民真不容易，我必须珍惜每一粒粮食。”

像这样告知事物本质的行为就是教育。古代被称为明君的君主，成长过程中很多都受过这样严格的教育。

然而今天的教育，真的将事物的本质正确地告知孩子们了吗，真的能培养出明君吗？

全人类的和谐

今天，人类已经可以登上月球了，但与此同时，地球上某些地方还存在营养失调、食不果腹甚至饥饿致死的悲剧。

身处同一时代的人们，其处境为何如此迥异？这也反映出全人类和谐趋同的艰难。

但无论怎么艰难，只要人与人之间真正贡献智慧，齐心协力，追求

幸福与繁荣，人类大同就绝不仅仅只是一个梦想。

42 关心政治

正因为工作繁忙

我们国民决不能以自己工作繁忙为借口不关心政治。因为我们殚精竭虑付出的辛劳是否有价值，是否能够得到充分的回报，完全取决于政治的善恶。

所以，从这个意义出发，正因为我们工作繁忙，才应该更加关心政治，为政治更好地发展做出最大的努力。

赋予政治家以魅力

为了把政治搞好，重点是激励好人从政，尤其是鼓励那些前途无量的青年人树立从政志向，潜心钻研，提高学识。

然而今天的日本，立志成为政治家的年轻人寥寥无几，或许是因为政治家缺乏魅力。这种现象令人忧虑。因此，无论是政治家本人还是国家，都应该认真思考一个问题，即如何才能让年轻人主动立志从政。

如果没有需求

如同供给伴随需要而生一样，成果也是伴随需求而生的。

比如，如果没有消费者强烈的需求，工厂就生产不出好的产品。而如果没有我们国民的需求，政治也一定搞不好。

一人之力

越后国王长尾为景死后，其子晴景继位。晴景性格优柔寡断，导致一直国泰民安的越后国迅速陷入纷乱的漩涡。也就是说，一人之力既可兴国，也可灭国。由此可见，位居权力巅峰之人拥有的影响力是多么的巨大。

我认为，即便在当今社会，如此巨大的影响力也没有改变。国家、

公司也好，学校、家庭也好，如果地位最高的那个人行为端正，所有的事情基本都可以得到顺利推进。位居领导地位的人，对此应有充分的认识。

告诉国民

一家公司，总经理把自己眼下的想法告诉员工，是非常重要的。如果做不到这一点，员工既没有工作积极性，相互间也不易形成竞争关系，公司的发展势必停滞不前。

一个国家也是如此。身处领导者地位的人，如果不把国家的治理之策、对国民的具体希望清晰地告诉国民，国民就会陷入迷茫和不安之中。

发挥民主主义优势

如果问及民主主义和封建主义哪个好，任何人的回答都一定是民主主义。然而，封建主义也存在明君，国家也有繁盛之时；民主制度下的国民如果缺乏主人翁的意识，国家同样治理不好。

任何制度都不可能百分之百完美。民主主义只有在国民的良知和责任心极大提高的基础上，优势才能得到体现。

只有做到相互质问

议会中遭到质问和斥责的一定是政府或执政党，发出责问和指责的一定是在野党和舆论。不过，我认为不妨反过来试一试。

无论是执政党还是在野党，在提高国民福利方面都负有相同的责任。因此，如果政府和执政党没有治国良策的话，也可以询问甚至质问在野党。

为了集思广益，相互间的质问很重要。议会是一个难得的场合，执政党可以充分利用，好好质问一番在野党，看看他们有没有好办法。

关心政治

我们都知道主权在民的思想。不过我认为，我们的国民应该更加关

心政治。那些高高在上的大人物，客观上如果对任何事情都爱搭不理，就会失去干劲。同样，政治家和国民如果不关心政治，就不会有竞争，也就不会有好的政治出现。

我们的国民每天早上见面时，是不是可以把相互的寒暄改成“早上好，今天你关心政治了吗”？如果对政治的关心达到这样的高度，政治家们也会感到压力巨大，这样一来，令人满意的政治是不是就呼之欲出了呢？

横征暴敛

封建时代，税赋的高低是由君主和领主单方面决定的。因此，如果税赋过于苛刻，达到了横征暴敛的程度，就会激起臣民的反抗，导致藩国的瓦解。所以，有良心的领主一般都会想方设法改善藩政，尽量降低税赋。

然而今天的民主社会，税赋的高低是由身为主人的国民选出的代表决定的。这样一来，税赋如果定得很高，其责任所在就成了问题。无论被横征暴敛的还是实施横征暴敛的，都是国民自身，即使想倾诉也无门。

由此可见，民主主义时代，如果国民没有充分的自主意识，反而比封建时代存在更大的横征暴敛横行的危险。

宣传省

无论一件产品如何出色，如果世上无人知晓，就不会有人买。为了让历经艰辛生产出来的产品为世人服务，就必须广为告知：“现在有了这么件好东西，大家都来用呀！”广告宣传的作用就在于此。

一个国家的政治同样如此。政府推行的政治路线无论多么好，如果不周知国民，国民就不清楚其好处何在。只有政府的宣传恰当充分周到，国民才会购买政府的产品，也就是赞同政府的政策，帮助政策实施。

我由此想到，许多民间公司都设有宣传部门，并为此投入了大量的人力物力。国家是不是也应该像这些公司一样设立宣传省，把国家施政

的真正意图向国民大力宣传呢？

政治权威

当前社会，要想形成好的行为被广为赞颂、不好的行为被立即纠正这样的风气，首先应该在政治上做到这一点。

如果是非曲直的标准能够在政治上得到清晰的体现，就一定能逐渐被国民广泛接受。这才是政治权威最为宝贵之处。不过，我总感到这种政治权威正在一点点地弱化。

美国的部长

在美国，总统是民选产生的。不过担任部长的并不是议员，而几乎全是民间人士，其中很多是经济界人士。这种方式的优劣不便一概而论，但不可否认的是，通过这种方式，国家的运营就如同经济运营一样，带有了追求经济利益的色彩。

这是否也是造成美国国民收入较高的一个原因呢？

方针的调整

战后初期，由于粮食严重不足，为了尽量多地生产作为主食的大米，政府采取了许多积极的优惠、奖励措施。在当时来看，这些措施都是切实可行的。因此，大米产量不断提高，达到了充裕的程度。

这时，鼓励生产的方针是否应该进行某些调整呢？正是因为没有进行调整，今天大米的产量严重过剩，给生产者和消费者都带来了不小的困扰。

随着社会发展和情况的改变，需要对方针进行相应的调整，以应对时代的需求，这是政治上非常重要的一点。

政治效率

经济上，提倡包括经营合理化在内的生产效率的提高。与此相同，政治上，也需要进行工作合理化、正当化，就是需要提高政治效率。

政治效率提高的成效非企业效率提高可比，它带给整个国家和社会的影响是巨大的。正因为如此，政治效率的提高才更为重要。

难得的机会

国会上，大臣面对议员的质询要进行答辩。从形式上看，这种答辩是对提出质询的议员做出的，而实际上，则应该是对议员背后的全体国民做出的。之所以这么说，是因为议员是通过选举产生的国民代表。

因此，从大臣的角度而言，在议会接受质询，正是面对全体国民展示自己信念的绝佳良机。把自己平日思考的方针政策向国民做广泛宣传，以求得他们的理解帮助，没有比这再好的机会了。

然而今天国会的情形却是，大臣几乎都忘记了国民的存在，做出的答辩只是针对议员本人或者其所属的政党。如此一来，难得的机会就得不到有效的利用，这难道不是一种极大的浪费吗？

政治家与体力

人们常说政治家没有体力就无法工作。确如其言，政治家的工作异常辛劳，需要相当的体力作为支撑。

不过，政治毕竟不是相扑那样的体育竞赛。即便政治家本人的身体不那么强壮，但只要拥有真知灼见，就一定能够给国民带来真正的繁荣。而且政治家必须做到这一点。

所谓单独审议

我们常会听到单独审议这个词。但不能说只要凑齐两名议员，就可以开始单独审议吧。因为每个议员本质上都是全体国民的代表，而并非政党的代表。因此，由只属于某一个政党的议员所进行的审议就不能称其为单独审议了。

无论是议员还是国民，都应该认识到这一点。

传统精神

不同的国家有着不同的历史，其中，包含着被不断培育出来的特有

的传统精神。因此，当引进外来新事物的时候，应该以这些传统精神为基础，以完全符合自身国情的形式将其消化吸收，并创造出具有自身特点的更新、更好的事物。如果忘记这些，无论引进多好的东西，最终都会成为所谓的“无根之草”。

今天，日本的民主主义出现了不少问题。我觉得原因之一，就是在立足日本传统精神之上引进的民主主义存在某些方面的偏差。

先行一步

对于政治而言，相较事发之时被逼无奈地出手应对，更应该在事发之前预知事物发展，先行一步。

当今的日本政治，在此方面落后较多。这也说明政治家也好，国民也好，对于政治严酷性的认识还远远不够。

少数的暴力

如果少数的意见被忽视，总会被称为遭到了“多数的暴力”。不过与之相反，近来社会上经常可以看到少数者以暴力性言论打压多数的意见，操纵社会整体走向的情况。

这种情况的危害甚于多数的暴力。不过，出现这一情况，还是缘于多数人没有高深的见地，对事物漠不关心。归根到底，“少数的暴力”的出现，还是社会全员的责任。

站在整个国家的立场上

每个人都可以站在自身的立场之上评论政治，而更为重要的，是站在整个国家的立场上，从整个国家的角度去思考政治。

比如说，国民应该对政治家表达更深的敬意。同时，为回报国民的敬意，政治家也应该真心诚意地为国为民奉献热情，专心从政。只有这样，政治才能搞得更好，国民福祉才能得到更大提升。

怎样的社会

经营企业也好，经营国家也好，重要的在于预见未来五到十年社会

的发展趋势，思考应对之策。而与此同时，作为企业家和政治家更为重要的，是必须拥有未来五到十年间一定要打造某种环境、实现某种目的的事业观和社会观。

也就是说，他们不能仅仅预见社会将如何变化，更应思考怎样做才能适应社会的变化。这既可以说是一种哲学，更可以说是一种与时俱进。

开展政治研究

企业每年都要投入几亿甚至几十亿日元的巨额资金，用于技术研发。然而当今日本的政界，是否开展了真正意义上的政治研究和政策研究呢？即便开展了，力量也是极其微弱的。

政党和政治家应该将更大的精力投入到日常的政治研究和政策研究中去，树立服务于国家和全体国民繁荣发展的正确政策导向，并为此培养高深的政治理念。

如果没有菜刀

“给我做顿饭，但不能使用包括菜刀在内的所有工具。”这么一说，再有名的厨师也束手无策了。

同样，一家公司、一个团体，甚至一个国家，其被委以领导重任的人，如果不被赋予相应的权限和权力，再出色的人也无法施展才干。

今天，一部分人把权力看作违背民主主义之物。我认为，如果按照他们的理论，不承认一切的权力和权限，那即便在民主主义的环境下，团体事业的经营、国家政治的运作，也都将无从谈起。

把菜刀交给厨师，如果他想滥用菜刀伤人，只要收回菜刀即可。这不也是民主主义能够做到的吗？

有价值之物

自然界除了取之不尽用之不竭的东西之外，原则上，东西价值的大小取决于它的稀缺性。

人也同样如此。对于一家公司、一个国家不可或缺之人，必须承认其价值所在，并给予其相应的待遇。而获得优待的人工作上也应该更加努力。

就拿首相来说，我认为向其支付一亿日元的月薪也是可以的。因为只要他把政治搞好了，给国家、国民带来的实惠将远远超过一亿日元。由此可见，首相这个职务是多么重要。

43 思考日本

为世界做贡献

佛教产生于印度。不过其后，它在印度日渐衰微，反而在日本作为一种精神文化得到发扬光大。诞生于西方的科学技术，日本也进行了消化吸收，在此基础上产生新的发明创造，并因此最终步入发达国家的行列。

所以，我觉得日本拥有一种出色的特性：只要获得一颗好种子，就能将其根植于自身的土壤之上，使其盛开绚烂的花朵，结出丰硕的果实。

不过，从今天起，光有这些已经不够了。从现在开始，作为迄今为止索取的一种回报，我们是不是应该把自身创造出的新思想、新技术源源不断地贡献于世界呢？

适当的速度

汽车以30公里/小时的时速行驶，尽管速度不快，但安全性有保障。一旦时速达到100公里/小时，速度是提上去了，但容易引发事故，风险性也增大了。战后日本经济就是这种情况。以100公里/小时的速度飞速发展，追上了以30公里/小时速度前行的发达国家，在某些方面还实现了反超。而另一方面，也出现了跑偏和不平衡的情况。

所以，眼下是不是应该适当减速，就算降不到30公里/小时，也应降到60公里/小时、50公里/小时，同时不断纠正各种偏差，将经济转换成稳步发展的模式？否则，我觉得总有一天会发生大事故。

了解对方

自不待言，从现在开始，日本应该面向全球，加大出口力度。同时也要充分认识到，了解其他国家所求也是非常必要的。

只有身在日本，心系他国，以这样的心态了解对方方方面面的实情，才能满足对方的需求，进而更有利于日本自身的出口。

十年之后

今天是一个飞速发展的时代。某种程度上，现在的一年相当于德川时代的十年、二十年。而法律和制度出台十年后，一定会出现与现实情况不符，甚至妨碍人们相互交往的情况。

因此，每隔三到五年，就要对法律和制度进行研究，必要时进行适当的修改，以使其适应时代的需求。

不仅是法律和制度，有时我们也应以同样的观点对待我们周围的事物。

治而不忘乱

今天的日本，有一种被安定、闲暇所陶醉的倾向。这种倾向虽也无可厚非，但要知道，所谓的太平盛世几乎都是无法长时期存在的。德川时期曾出现三百年无战乱的时期，不过除此之外，世界上很多地方，都是战火不断。即便是今天，战争依然随处可见。

从这点考虑，今天我们所陶醉的太平盛世，不过是历史长河中转眼即逝的一个瞬间。而下一个瞬间，国家和社会或许又会陷入战乱不休、风雨飘摇的状态。

因此，我们应做好充分的心理准备，避免“治而忘乱”情形的发生。

服从于正当

近来经常听到一句话，叫作“不要服从不正当的领导和干涉”。我认为，这句话本身并没有错。不过我也觉得，现在社会上有种试图回避领导与干涉的倾向正在急速抬头，似乎任何领导和干涉都会被单方面认为

是不正当的。

仔细想来，所谓不服从不正当的领导，换句话说，就是要服从正当的领导。因此，在排除不正当的同时，重要的是树立服从正当的态度和心理。然而当今日本的情形却是，即便这一点也正在被忽视。

出类拔萃的素质

据说日本钢铁的年产量已接近一亿吨。令人欣喜的是，从总产量来看，这一数字位居世界第三，而从人均产量来看，则超过了美国，成为全球第一。日本生产的钢铁质优价廉，而作为钢铁原料的铁矿石和强黏结煤则全部自海外进口。

日本在战争中生产设施被破坏殆尽，几乎从零出发，仅仅用了20多年时间，就取得了如此的成绩。这其中的原因之一，我认为是日本人和日本民族确实具有出类拔萃的素质。

只要做到这三点

在欧洲旅行有一点让我感触较深，就是尽管国家之间存在些许差异，但所有国家基本上都是行事缓慢，哪怕多年之后再访，依然看不出太大的变化。与日本的发展进步相比，我觉得这是最大的不同之处。我并非想由此得出孰优孰劣的结论，只是认为这也反映出日本这个国家确实一个优秀的国家，日本人确实具有出色的素质。

我由此更加强烈地感到，在此基础上，如果政治上进一步得到优化，国民的公德心进一步得到提升，进而国际交往技能进一步得到锻炼提高，日本一定可以成为世界上最为优秀的国家之一。

只要东西有价值

如果每个国家都过分强调使用国货，那么国际贸易势必停滞不前，每个国家的发展也都将受到影响。因此，我们不应拘泥于使用本国产品，而是应主动承认其他国家商品的价值，无论是外国货还是日本货，只买好货。

一句话，企业需要不断努力，生产出有价值的产品。

珍惜日语

仔细想来，我们每天不经意地使用的日语，实际上是世代祖先留给我们的宝贵财富，其中蕴含着千百年的历史和传统。因此，我们绝没有对其冷落怠慢的理由。我们应该珍惜日语，正确使用日语，不断提炼它的优美并传给我们的子孙。这是生活在今天的我们所应承担的一个重要责任。

发挥自然优势

说到旅游开发，让更多的人亲近自然、享受自然是其目的之一。但眼下，旅游开发却往往伴随着破坏优美自然风光这一令人痛心的结果。

前几天我造访了一处旅游胜地，发现当地为了保护湖水景观不被破坏，禁止所有船只在湖面行驶。我认为这样的措施非常有效。优美的自然风光是上苍赐予日本的，因此，我们更应该倍加珍惜，在进行旅游开发时，更好地发挥自然优势，创造出人与自然和谐相处的美景。

强健体魄

据说我们身边充斥着结核病菌和流感病毒。如果营养能够得到充分保证，一个健壮的身体是不会轻易染病的。而一旦营养状态恶化，抵抗力就会降低，疾病也将随之而来。

其实，这些被称为病菌的东西在社会上同样随处可见，企业也好，国家也好，它们的侵袭无孔不入。因此，为了强健企业的体魄、国家的体魄，我们每一天都必须付出努力。

警察的声音

警察的使命在于守护国民的生命和生活，维持社会秩序。这样的使命非常崇高。然而今天的日本，似乎人们不仅对警察的行动总报以批评的眼光，而且更无意去主动帮助警察完成使命。

为何人们对警察的理解、认识如此冷漠？我认为原因之一，是警察自身努力不够，未能把自己所拥有的崇高使命向国民进行广泛宣传，以求得国民的理解。所以，今天的警察，应该把自己的使命，以及基于这

种使命的主张，大声向国民诉说出来。

独立自主

如果别人答应你遇到困难时一定出手相助，你一定会感到放心了许多。不过，放心归放心，却不能将此作为一种理想的状态。当一个人、一个团体、一个国家遇到困难时，最为理想的状态，是通过自身的力量加以克服。

以独立自主为原则的日本自卫或防卫政策，是否也应该从这样的观点出发，进行一番坦诚的再认识呢？

日新月异

流水不腐。而昔日的“校园纷争”，原因之一就是大学中的“水流”并不十分顺畅。也就是说，大学中的学术研究日渐进步，而大学在经营理念、规章制度、机构设置等方面，却未能创造出与时代发展相同步的成果。因此，学生中出现了各种不满情绪，最终导致纷争爆发。

不仅大学，从企业经营，到国家政治，使“流水”能够“日新月异”，是极其重要的。

人才培养的关键

企业的关键在人。对于企业来说，培养人才非常重要。然而，如果一家企业经营管理方面没有任何宗旨，是无法培养人才的。只有企业明确经营目的、企业使命，树立经营理念，才可能在此基础上培养出人才。

一个国家也是如此。为了培养优秀的日本国民，必须公开国家的旗帜，树立国家运营的基本理念。

狗的世界

如果一头狮子闯入了狗的世界，狗世界的秩序就将崩溃。

人的世界也同样如此。为了避免狮子那样破坏社会秩序的暴力出现，国民就要相互努力，创造并且夯实适合正当力量存在的基础。

农业人口的占比

当前全球一百多个国家中，既有用仅占总人口6%的农业人口就满足了全国的粮食生产需要，并把多出的粮食出口海外的，也有总人口的70%都在经营农业，但仍然不能实现粮食自给自足的。

每个国家在地势、风土方面都存在差异，不过普遍看来，一个国家社会政治安定，经济文化发达，其农业人口的占比就会不断下降。以此为标尺，努力用较少的农业人口最大限度地满足粮食需求，也是日本走向繁荣的一种方针对策吧。

以奉献的精神

日本今后在发展本国经济，并为他国发展提供帮助时，重要的一点，是要始终具备谦虚、奉献的精神。

作为个人也同样如此。“我有这么大的本事和力气，所以你跟着我没错，我肯定罩得住你。”听到这样的话，我想任何人都会产生反感。

不过，如果换一种态度，以一种“我之所以有如此的体魄和本领，是上天赐予的恩惠。因此，我常怀感恩之心，希望把自己这份得之于上天的力量更多地奉献社会”的主张对待他人，我想任何人都会欣然接受你的好意。

如果每个日本人都拥有这样的觉悟，那么无论日本取得多大的发展，也不会受到他国的非议。

千载难逢的好时代

迄今为止的人类历史，存在几个困难的时期。不过我认为，从某种意义上说，没有比今天更为困难、更为复杂的时期了。

今天，无论大国还是小国，发达国家还是新兴国家，几乎都为各种形式的政情所困扰。而且，如果是过去，这些困扰仅仅局限于某一地区、某一国家的狭小范围内，但现在，任何事件转瞬间就能传遍全球的每个角落，在相互影响间增加了不稳定因素，导致全面动荡。因此，当

前确实处于前所未有的非常时期、动荡时期。

生于当下的我们，处于不折不扣的“伸手不见五指”的状态之中。如果世道太平，我们还可以安心从事各自的工作，耕耘自家的田地。但社会形态如此多样，变化如此无常，不但自己辛辛苦苦付出的努力得不到充分的回报，甚至有可能在转瞬之间就会化为乌有。想到这些，确实会让人产生一种无依无靠之感。身处这种状态之下，感到不安，产生动摇，都非常自然。

不过，我们不妨换一种思维方式：上天让我们生于这样的时代，难道于我们不是一件幸事吗？困难也好，不安定也罢，都是不可回避的事实。正因为如此，与其抗争，完成自身的使命，尽管会阻力重重，但难道不也是乐趣无穷、价值无限之事吗？

由此可见，我们今天正被一个千载难逢的好时代所眷顾，一个正因为困难重重，才能体现出我们自身价值所在的好时代。

让我们以这种坚定的信念，去应对各种艰难险阻吧。

【关注微信公众号】**读本闲书**（ID: **dubenxianshu**）

- 1、**每日更新**不同分类书籍，公众号首页回复书名自动获取下载地址。
- 2、**首次关注**，免费领取，**100本**世界名著电子书，**109本**改变设计师的电子书，**68本**个人成长系列必备电子书。
- 3、**免费找书**，可以在公众号留言，也可以加微信【1359399135】免费领取电子书。
- 4、**读本闲书**，一个提供各种免费电子书资源的公众号，每天分享好书、新书，总有一本合您心意！

[1]“名人”是日本象棋界授予棋手的荣誉称号。

[2]评定，日语中有商讨之意，也是日本历史上北条氏创建的一种议事制度。约400年前，丰臣秀吉的军队逼近小田原城。城主北条氏直在城中召集手下重臣，商讨对策。是讲和还是开战，是坚守不出还是主动出击，氏直一直犹豫不决，任凭时间流逝，始终无法得出结论。经过三个月的攻防战，北条军终于臣服于秀吉。“小田原评定”一词由此产生，成为迟迟结束不了的无用会议的代名词。

松下
三书 03

经营心得帖

在不确定的世界坚实发展

[日] 松下幸之助 著

孙 曼 胡晓丁 译



*The
Essence of Business*

CTB

海南人民出版社



博集天卷
CS-BOOK

版权信息

经营心得帖

作 者：【日】松下幸之助

译 者：孙 曼 胡晓丁

出 版 人：谢清风

责任编辑：胡如虹

本书由中南博集天卷文化传媒有限公司授权亚马逊全球范围发行



目 录

[版权信息](#)

[上篇 经营心得集](#)

[前言](#)

[01 经营心得之林林总总](#)

[02 人事心得之林林总总](#)

[中篇 商业心得集](#)

[前言](#)

[03 各种经营心得](#)

[04 关于用人方面的心得](#)

[补充章节](#)

[后记](#)

[下篇 实践经营哲学](#)

[前言](#)

[05 首先需要确立经营理念](#)

[06 把一切看作生成发展](#)

[07 坚持人性论](#)

[08 正确认识使命](#)

[09 遵循自然规律](#)

[10 利益就是回报](#)

[11 坚持共同繁荣](#)

[12 认定社会永远正确](#)

[13 抱定必胜信念](#)

[14 拥有自主经营的心理准备](#)

[15 推行水库式经营](#)

[16 开展正当经营](#)

[17 坚持专业道路](#)

[18 培养人才](#)

[19 做到集思广益](#)

[20 在对立中和谐相处](#)

[21 拥有一颗素直之心](#)

[22 经营就是创造](#)

[23 适应时代的变化](#)

24 关心政治
后记



与松下电器董事会成员（CFP供图）

上篇 经营心得集

前言

去年，当汇集我迄今为止经商之道即时感受的小册子以《商业心得集》为名问世时，出乎意料地得到了众多读者的厚爱。同时，也收到了许多热心人的意见和感想，还有人建议，是否可以略微换个角度出一本续集。于是，结合当今的形势，我以不景气或者困难时期的经营心得为中心，写出了这本自己的感想汇编。

毋庸讳言，经商或者经营是非常复杂深奥的事情，因此要做好异常困难。不过，从另一角度出发，又可以认为它是非常容易做到的。之所以这么说，是因为所谓经商，是建立在社会需求，同时也是世人诉求基础之上的。因此，可以说，经商的根本之道，应该是竭尽诚意，坦诚回应世间的呼唤和人们的心声。55年来，本人始终是以这样的心境维系着对松下电器的经营。

希望各位读者带着这样的基本认识阅读本书。如果本书在今天能够给大家带来些许参考，本人将不胜荣幸。

01 经营心得之林林总总

充分发挥人的才干

今天，经营力在推进商业活动时所具有的重要性进一步被社会认识。不过，经营力的重要性并不仅仅局限于商业活动。

假设有一家研究所设施完备，人才荟萃。但仅凭这些条件，就一定能研发出伟大的成果吗？我认为未必如此。要做到这一点，还必须拥有能够使完备的设施和优秀的人才各尽其用的严格的运营方式。换句话说，这就是经营力。只有做到这一点，科研人员才能心情舒畅，充分发挥自己的才干，做出杰出的成绩。再说医院，只有具备了强大的经营力，每位医生才能焕发活力，在各自的治疗领域施展才干。

如果缺乏经营力，即便得到了杰出人才，也无法使他们发挥出全部的力量，反而只会让他们感到怀才不遇。因此，无论是公司还是店铺，必须拥有与自身状况相适应的经营力。

那些可称之为主人公，也就是居于经营立场之上的人拥有这样的经营力。不过现实之中，并非每位经营者都能具备这样的素质。但如果因此就得出其公司或者店铺一定经营不善的结论，也是错误的。

我们可以回顾一下过去。历史上，身为一国之君，同时自身又拥有极高经营力的人，并不是很多。但他们的国家是否全部因此走向衰败了呢？当然不是。在缺乏经营力的帝王统治之下的国家中，有的也能繁荣昌盛。这是因为，帝王如果自己缺乏经营力，他们会只维持其既有地位，进而寻求可以替代自己治国理政的宰相，将国家的实际运营委托其操作。这样一来，国家可以保持基本稳定。这也是一国之君的责任。

公司与店铺的经营同样也是如此。要是主人公自己的经营力不足，可以寻求合适的领班。可以说，只要不忘经营力的重要性，通向成功的道路就不止一条。

抱有兴趣

经营或者经商的方式可以说不胜枚举，而改进的余地同样不胜枚举。就拿技术而言，如今可谓是实现了真正意义上的日新月异。新的发明创造每时每刻都在出现，说得极端些，昨天还是最前端的东西，今天可能就已经过时了。

因此，销售方式、广告宣传方式、人才培养方式等等，应该改进之处不一而足。此前发展一帆风顺的企业，也绝不能就此认为可以高枕无忧了，它们需要完善之处尚有很多。因此，我们必须不断转变思维方式，经常将新生事物引进到经营或者经商之中，推行必要的变革。

可以说，必须永远保持这样的变革心态。能否做到这一点，关系到一家公司或者店铺的业务是持续发展还是停顿衰竭。由此想来，可以说经营是一件非常有趣的事，它是在众多想法、做法的推动之下，按步骤开展起来的。

这里有一点很重要，就是当事者是否对经营抱有兴趣。无论是经营

方面还是技术方面，都存在无数可以改进之处，发现这些改进点，然后发挥聪明才智进行创新，是其乐无穷之事，哪怕不睡觉也要去完成，要是抱有这样的认识和想法，就一定可以成功。而要是对此毫无兴趣，甚至觉得这是一件苦事，那肯定一事无成。

改进之路没有终点。不过，能否完成改进，取得成果，最终取决于我们对自己的经营、经商活动抱有多大的兴趣。

通过电话谈工作

60年来，我分别以总经理和董事长的身份从事着经营活动。自年轻时起，我一直体质羸弱，经常疾病缠身。所以，相较于第一线，我更多的是在后方督战。

因此，很多工厂和营业所我都未能亲自前往，大多情况下，我都是通过电话开展工作的。我会给工厂负责人去电话，了解最近的情况，询问是否有什么问题。要是有问题，就告之对方自己的想法。当然，如果是研究产品，打电话的方式就行不通了。那时，我会让具体负责人来一趟。不过总体而言，我一般是通过电话解决问题的。

有人会觉得这种方式不太靠谱，但我认为只要持之以恒，就会有成效的。

我们周围有不少精力充沛的经营者，他们会凭借旺盛的精力走遍工厂的每一个角落，在现场坐镇指挥，并取得了出色的业绩。但并不是所有情况都是如此。有些企业的经理哪怕一刻不停地到处奔波，经营也未必能够顺利开展。

因此，想来我的这种方式说不定更能提高工作效率。要是亲自前往工厂，首先需要时间。好不容易来一趟，站着说几句就走自然不行，这就又要消耗掉自己和工厂负责人更多不必要的时间。但如果换成电话，一般十分钟就可搞定，既省却了自己来回的时间，也不会占用工厂负责人更多的精力。

当然，如果能去工厂亲眼看一看，可能效果更好，而且还能给员工带来“总经理来看望我们啦”这样士气上的提振。所以，不能冒然说哪一种方式更好。

票据是一种私制纸币

经济一旦过热，日本银行就会采取金融紧缩政策。这样一来，各家店铺、公司手头的资金周转就会出现困难。此时，应该怎么办呢？

此时，采取减持股票，或者请求经销商尽快支付货款之类的做法，反而可以将经营引向健康的方向，取得令人满意的成果。

然而，此时普遍的做法却不是这样，反而是延长支付期。比方说，过去一直用现金支付的，现在变成了票据支付；过去以90天票据形式支付的，现在变成了100天、120天的票据。这种方式不仅对于经营体自身而言极不健康，对于整个经济界而言，一方面国家进行金融紧缩，另一方面企业却在实施支付宽松，这样一来，是不能取得充分的成效的。

进一步思考，今天我们使用的纸币，是日本银行结合不同时期的经济状况适当发行的。如果伪造纸币，必将受到法律的严惩。然而，票据尽管不像纸币那样可以随处通用，但某种程度上却可以用来购物，可以用来支付。这不就成了一种私制纸币吗？在一次次的背书之后，它们可以一直辗转通用下去。假如有1亿日元的票据，辗转10次后，其效果就等同于发行了10亿日元的纸币。

这样的私制纸币，各种公司、店铺或多或少都会发行，而且其期限越来越长。想来这样的情况非常可怕。一旦纸币发行量超过了经济需求，将会导致通货膨胀。正因为如此，日本银行对纸币发行一直是严格管控的。但与此同时，所谓的私制纸币却不断发行流通，管控又怎么会有效果呢？

而且，当一家企业的经营走进死胡同时，票据泛滥很可能会导致其他企业多米诺骨牌式的连锁破产。

控制票据发行，很大程度上需要期待政治的力量，同时，我们这些作为从事经营的人，也应该对此充分认识，严防票据恣意发行及其长期化的发展。

做让自己完全放心之事

我认为，在开展经营活动的时候，不做无谓的妥协，也就是只要还

存在没有让自己完全放心的问题，就绝不忙着动手，这一点非常重要。

假设某种产品现在有大量订单，如果不马上拿下，今后可能再也拿不到了。但这种产品在品质方面还有一点不能让自己放心。此时，应该怎么办呢？

由于存在可能再也拿不到如此大批量订单的顾虑，这种情况下一般人容易妥协。这是人性的弱点，也可以理解。不过，这么做的结果往往是失败。

因此，平素就要拥有这样的意识，即无论订单来自何方，只要自己还没有完全放心，就绝不接单。而同样重要的是，不仅自己需要拥有这样的意识，也要充分向自己的下属灌输这样的意识。

在此基础上，我们可以期待自己的成果完美无缺。当然，既然是人做出的成果，在现实中就一定存在某种极限。但如果不坚持只要自己不完全放心就坚决不动手的基本态度，随着事业规模变大，涉及产品数量变多，可能会无暇应对。现实中，有些公司这方面的意识非常强烈，由此事业兴旺发达。这些公司只要产品存在一点瑕疵，无论什么人发来多少订单，或者无论公司经营处于何种状况之下，都绝不会发出一件产品。为此，他们坚持即便会被竞争对手超越也在所不惜的方针，始终期待自己生产的产品完美无缺。

此外，这些公司在坚持既定方针的基础上推进经营活动，同时，也为将来万一需要以与之相悖的方针开展经营考虑好了应对之策。不过，我认为我们还是应该首先从基本的，也就是从让自己完全放心的事情开始做起。

投诉中的商机

我在担任总经理和董事长期间，经常直接收到需求方的来信。其中有一些是鼓励表扬的，而大部分都是发泄不满，也就是投诉或者谩骂的。不过在我看来，鼓励表扬的来信固然可喜，而发泄不满的来信更为可贵。

有个例子可以很好地说明这一点。一次我收到一封大学老师的来信，反映他们学校购买的我们公司的产品出现了故障。于是，我立即责

成产品销售的最高负责人前往处理。因为出现了故障，对方显得非常生气。不过，那位负责人去之后诚心诚意说明了情况，并采取了恰当的处置，最终，对方不仅转怒为喜，反过来还热情地告诉负责人说他们学校哪个系哪个专业也需要同样的产品。投诉之后真诚应对，从中产生了新的商机。

收到投诉是一种难得的机遇，其中蕴含着机缘。那些不投诉的消费者，最终往往不会再购买我们的产品。而将不满宣泄出来的消费者，当时可能不想再买，但我们派人前往处理后，他们会认可我们特意上门的诚意。因此，很多情况下，我们的处理方式反而会带来机缘。

当然，当收到责骂来信时，要是放任自流，或者应对失当，双方的缘分就会彻底失去。所以，受到责骂时，应将其看成一种机缘，之后认真对待，查找引发对方不满的原因，诚心诚意进行处理。

遇到投诉时不排斥，而是将其作为难得的机遇加以利用，这一点非常重要。

被终止的技术引进

那是20多年前的事了。我们公司计划从美国引进一项干电池技术。那时身为总经理的我，在访美期间参观了对方公司的新工厂——当时号称世界第一的干电池工厂。的确非常震撼，生产实现了半自动化，井井有条。我们松下电器某些方面也比较领先，但综合对比后，感觉到了明显的差距。于是回到日本后，我们立即决定与对方开始进行技术引进谈判。

同时，我邀请对方来日考察，并陪同其参观了我方的工厂。双方的磋商一直比较顺利，但进入最后的价格谈判阶段，却戛然而止了。这是因为对方提出，希望我方支付2%的技术指导费。这个数字本身并没有问题，问题是这一数字并不仅仅针对干电池本身，还包括了使用干电池的手电筒。我方坚持认为手电筒与干电池无关，谈判因此陷入僵局，我自己也有些进退两难。就在这时，我方的一位技术负责人说话了。

“总经理，我看这项技术别再引进了。这些钱，不如放在科研上，我们一定可以研发出更好的产品！”听了他的话，我说道：“话虽这么说，但你要知道，从现在起开始研究，要花费多少时间呀！对方要是

好的技术，直接引进，不是事半功倍嘛！如果我们自己研究，却又生产不出好的产品，又怎么办呢？”听了我的话，这位负责人激动地说：“不，总经理，我发誓一定能研究成功，就让我们试试吧！”

既然他这么说，我也表示：“既然你这么有信心，那就这么干吧！”于是，公司决定就此终止引进技术的谈判，改为自主研发。这位负责人身先士卒，其他人员也抱成一团，努力攻关，最终研发出品质超过美国的产品。其后新产品不断研发成功，现在，我们的技术反过来实现了向其他国家的输出。

当时，技术引进谈判要是轻易达成协议，我们可能就没有今天的辉煌了。从这次经历可知，经营的玄机或许是人的智慧所无法掌控的。

带着愉悦的心情工作

企业之间开展经营活动时，重要的要素有很多，其中之一，是要带着愉悦的心情去工作。一个人如果觉得工作索然无味，或者经商不能让他开心，那么可以说，他的人生将是不幸的，他的工作也不会取得任何成果。因此，当一件工作摆在面前时，我们应该心情愉悦地去面对它。这一点极为重要。

如何才能让每个人都能心情愉悦？首先是必须做到人尽其才。同时，工作中还要带有“自己所从事的工作是为大家服务的好工作”这样的想法。要是自己的工作对他人没有贡献，也就是没有价值，那么愉悦的心情就很难培养。因此，从某种程度上说，自己以正确的经营理念为基础，开展适应社会需求的工作，是非常重要的。不过与此同时，人们也应该互帮互助，让他人同样产生愉悦满足感。

例如，从事销售的人希望努力提供让社会满意的商品，但如果从事生产的人生产的产品不符合要求，那么产品就卖不动，或者只能降价销售。这样一来，从事销售的人就无利可图，他们也就感觉不到自己工作的价值。因此，为了让从事销售的人树立信心，从事生产的人就必须主动培养这样的信念，即为销售人员提供生产后卖得掉的优良产品，让他们获得正当的利润。

此外，公司或者店铺的负责人向员工灌输正确的使命观，对于让员工带着愉悦的心情面对工作也是必要的。

而消费者或者需求方也要对生产者的使命和努力给予公正的评价，鼓励他们，帮助他们成长。

这样一来，如果每个人都能带着愉悦的心情工作，由此产生的成果将不可预知。

萧条时等待时机

前些年经济界处于整体萧条时，一位与我交往甚密的中小企业老板曾对我说过这样一番话。

“松下君，现在我那里可是有400多人在吃饭呀。近来经济不景气，工作量减少，我非常担心呀！”

我对他这样说道：“你的担心我非常理解。这种时候，你自己首先不能惊慌失措。现在，空闲时间确实多了，但从长期来看，这又是必然的。看看我们周围那些破产的人，基本上，都是因为慌慌张张去寻找其他业务。这种时候，实际上大家都没活可干。当然，也有例外。不过，这种例外一定伴随着降价，而且是超过底线的大降价、大甩卖。或许有人会觉得，这也比让员工游手好闲强，但这么做的结果，大多是失败！”

我是这么说的，而且，我认为自己说的是有道理的。看一看那些举步维艰的企业。一旦大多数业务停顿了，很多企业往往焦躁不安，就算亏本也想拿订单。亏本拿到的订单价格自然便宜，结果，反而造成了更大的损失，导致企业破产。

相反，那些不勉强自己，抱着“出现闲暇是不可控的，也是暂时的。应该利用这一机会，将应该整改的地方改好，将平日容易懈怠的服务完善好，将应该采购的设备充实好”心态的企业，不仅不会衰退，反而会觅得发展的良机。

闲暇时放任员工游手好闲是一种浪费的想法在某种程度上可以理解，不过，慌忙之中要是把手伸向不需要的地方，最终不仅可能白白付出人员工资，也将会致使企业蒙受不可挽回的损失。

虽说做起来难度极大，但还是应该拥有这样的心态，即萧条时应该

休养生息，以待时机。

字号

过去，经商者非常看重“字号”这个东西。说到字号，马上会让人联想起一家商铺的信用度。也就是说，如果顾客对于某家商铺的东西会毫无顾虑地放心购买，那么这家商铺就在顾客中树立了威信。

因此，每家店铺都重视字号，努力不给字号抹黑。过去所谓的“开分店”的待遇，并不是随便什么人都能享受的。只有那些几十年如一日勤勉努力，绝对不会做出有损总店字号荣誉的人才会被允许开分店。也就是说，所谓的“字号”，是在长期善待顾客、提供优良产品中不断积累起来的努力与信用的凝聚。所以，要是没有字号就开设新店，几乎是不可想象的。也就是说，过去是通过字号来维系经营活动的。不过，今天的情况发生了变化。虽说在维持信用、善待顾客的重要性方面，过去和现在是一致的，但今天，社会发展的步伐异常迅猛。过去，即便经营方面存在某些欠缺，某种程度上还可以通过字号来维持，但今天，这样的情况已经不被允许了。也就是说，仅凭字号就能包打天下的时代已经一去不复返。如果一家企业欠缺实力，欠缺合适的业务，就算拥有大名鼎鼎的字号，也将无法生存。这就是新时代的要求。

字号的信用自然非常重要，不过，长期以来历经千辛万苦积累起来的信用，可能在一朝之间就会土崩瓦解。这就好像修建一栋房屋需要一年，但拆掉它仅仅需要三天。

因此，经营活动再也不能吃字号的老本了。我们需要做到的是，时刻切实掌握并不断满足顾客的诉求，并以此追求在服务中时刻积累的新的信用。

进货时的一个要领

如果想把一件产品的生产成本降低10%，首先，自然要实现包括其自身制造工艺在内的合理化，以便进行成本控制。而与此同时，有时也会向自己原材料和零件的供货商提出降价请求。

那么，应该如何向供应商提出这样的请求呢？直截了当地要求其降价10%，是一种方法，不过，我不会采取。这种时候，我会首先向对方

表明，公司打算把这件产品降价10%，以便让更多的消费者使用，在此方面希望得到贵公司的协助；之后，我会询问对方说：“不过，我不希望贵公司因为降价而蒙受损失。如果降价，贵公司是否还能维持收益？”如果双方沟通充分，一般情况下不会有问题。但有时对方也会说：“不行，要是降这么多，我们就无钱可赚了！”

遇到这种情况，我会请其详细说明无钱可赚的具体原因。要是我心里还不踏实，还会请对方安排我参观他们的工厂。在工厂里，我会与对方一起研究，看看哪些地方改进后可以更好地控制成本。通过这样的沟通，供货方最后完全放下心来，降价由此成为可能。

而最终的成效还不仅仅局限于实现了降价的目标。对于我们公司，对方也心怀感激，因为我们并不是只想着自己，还站在他们的立场上，为他们的利益着想。由此产生配合意识，即便我们没有提出要求，他们也会多方努力改进工作，主动降价。

实现与供货方同甘共苦很重要，这也是进货时的要领之一。

提高信誉促销法

这个故事的主人公是一家企业。这家企业想把产品打入西德市场，于是派相关负责人前往西德。他们产品的质量非常出众，绝不逊于世界上任何一家企业。这也是他们决定出口的重要原因。

到西德后，这位负责人开始与当地一流的代理商进行谈判。当谈到价格问题时，他提出，希望自己产品的定价与德国评价最高的一流产品相一致。对此，对方表示：“这个定价太高！其他日本的产品价格都比我们德国的低15%。来自同一国家的产品，别人低15%，你们却要和德国一流产品相同，这是不可能的！”在某种程度上，对方说的话也有一定道理。不过，这位负责人听后并没说“那好吧”，而是这么说道：“您说得很有道理。不过我们的产品在品质上绝对不逊于贵国一流的产品。所以，销售时价格一样，不也顺理成章吗？当然我也知道，现在我们的产品在贵国国内还不是非常有名。所以，拜托贵公司销售时，需要附加‘这是日本的一流产品’这样的说明。因此，定价时我们愿意比贵国的一流产品低3%，以此作为贵公司的说明费。”对方听后笑了：“我还是第一次听到来自日本的朋友说这样的话。你们的意思我已经完全听懂。好吧，本公司很荣幸成为贵公司产品的代理方。”双方就此实现合作。

这个故事很有意思。相同的日本产品，在价格方面，有的比德国产品便宜15%，有的却与德国产品的售价完全相同，只是向对方出让3%的利润作为说明费用。这让对方非常满意，据说产品销售情况良好。

直到现在，日本产品的价格变动都异常剧烈。最初标价100日元，之后变成90日元，接着又变成80日元。如此低价抛售不仅让企业信誉扫地，不少经销商同样表示，他们也无法放心代销。

而这家企业的做法不仅消除了代理商的顾虑，还提高了自身的信誉，取得了超乎预想的销售业绩。

这不禁让我深表钦佩：原来世上还有这样的经营之法呀！

依靠自有资本

随着经济的衰退，破产企业的数量会逐渐上升。其中让人感触最深的，是破产企业惊人的负债数额，这是战前难以想象的。战前，一家注册资金为1000万日元的企业如果破产了，它的负债额可能会达到2000万日元，甚至3000万日元，也就是注册资金的两到三倍。这已经非常严重了。

然而在今天，一家注册资金为1000万日元的企业破产了，它的贷款金额有可能会达到2亿、3亿日元，也就是注册资本的几十倍，但这似乎很平常。

这将使得企业经营变得异常脆弱。当经济形势尚可时，问题还不是很突出。但一旦遭遇哪怕一点点金融紧缩，它们的资金周转都将出现困难，导致轻易破产。而且仅从利息的角度而言，负债也会让他们的利润大打折扣。

当然，迄今为止日本的公司或者店铺喜欢举债经营，原因之一便是战败致使日本企业都陷入既无资金，也无物资的境地，除了相互之间提供债务服务，别无他法。不过，那应该仅仅是战后不久的非常时期的现象。今天依然靠借钱过日子，是不被允许的。因此我认为，从现在开始，必须改变经营方式，不靠借钱，而是依靠储蓄起来的资金，也就是自有资本开展经营，维持业务。

话虽这么说，实际做起来是很困难的。为了能用自己的钱开展经营，必须获得相当的利润。但企业之间存在竞争，因此不可能通过提高价格追求高利润，因为那样一来，就不会有顾客购买自己公司的产品了。

所以归根到底，只能开动脑筋，悉心钻研，通过降低成本，或者向顾客提供无微不至服务的方式来实现这一目标。如果这种方式能够成功，顾客自然满意，自己也能获得正当的利润，经营体制也将从根本上得到改善。

只要下决心将依靠自有资本经营的方式坚持到底，一切都将成为可能。

在可以提供服务的范围内开展经营

一件产品无论有多好，如果没有良好的售后服务，是不能让顾客真正满意的。服务存在缺陷的产品，只能招致顾客的不满，反过来影响产品的声誉。

从这个意义出发，我认为，服务应该高于生产和销售。如果对于销售的产品无法提供全方位的服务，必须考虑将经营缩减至可以提供服务的范围之内。

假设现在某家公司有五项业务。如果五项业务都能提供充分的服务，则全部可以开展。要是没有这样的实力，就应该大胆地将它们减为三项，以此期待工作和服务层面都实现完美无缺。否则，作为生产者和销售者就无法真正履行对于顾客所应该履行的责任。

因此，在扩大业务时，必须充分具备这种责任感，经常扪心自问：自己是否拥有可以提供与之相匹配服务的实力？要是所幸拥有这样的实力，可以放开手脚去干；要是服务之中存在任何一点让自己不放心之处，哪怕是再好的业务，也绝不贸然出手。如果贸然扩张业务，即便开始时一切顺利，最终也会因服务不周而招致顾客的不满，最终走向失败。

由此可见，所谓服务，是任何经营活动所必需的附带品。因此，无论什么情况，都必须在可以提供全方位服务的范围内开展经营。只有这

样的经营态势才是扎实牢固的，在此基础上，才能带来经营的发展。

独立自主的经营

近来，人们经常提及厂商流通过程系列化这一问题。也就是说，不管是批发商，还是零售商，他们不再经销多家厂商的产品，而是只经销一家产品。

随着社会的发展进步，品种繁多的各类新产品不断涌现，经营也随之变得复杂起来。因此，以一家厂商为中心，集中精力开展经营，有时不失为一种可以减少浪费的简单明了的方法。除此之外，厂商与批发商及零售商的关系也会变得更加密切，向需求方提供的服务也会更加充实。从这个意义上说，所谓的系列化，可以认为是一个进步的过程。

但这并不是说，只要进行了系列化，所有店铺的经营都能一帆风顺。当然，这其中店铺主人自身的经营能力问题，但更为重要的是，这家店铺开展的是否是自主经营。

之所以提出这个问题，是因为如果一家店铺经销的是多家厂商的产品，那么这家店铺的主人自然会将其活动看成自己的经营。在采购产品时，会结合自身实力和市场情况订货。由于是自己的经营，无论是采购还是销售，他都会根据自身实力和思考做出判断，推行的也就是一条自主经营的道路。

不过，要是仅经销一家厂商的产品，容易滋生子公司式的思维方式。这样一来，独立经营的意识就会削弱。就拿进货来说，一旦厂商告诉他们“这个月分配给你家商铺的额度是这么多，请一定销售出去”，那么，就算他感到吃力，也会觉得“既然厂商这么说了，按他们要求的去做就是了”。不过，当出现销售不理想的情况，他又会想“这额度是厂商分配的，卖不掉就退给他们”，因而产生依赖思想。

长此下去，店铺的经营越来越脆弱，最终不仅自身一事无成，对于消费者也是百害而无一利。这么一来，系列化反而成为店铺发展的障碍。

因此，对于批发商和零售商来说，应该树立“通过经销一家厂商的产品，实现充实经营实力、满足消费需求目标”的意识，在自主经营方

面付出比过去更大的努力；而对于厂商来说，则应该抛弃“只要实现系列化，产品就能够比过去更容易卖出去”的简单思维，培养起帮助经销商实现自主经营的责任心。

只有这样，通过帮助经销商提高自主经营意识，树立自主经营信念，经营才能产生真正的成效。

让获利得到认可

在日常经营中，赚到正当的钱，也就是获得所谓的正当利润，是非常重要的。只有正当利润得到保证，一家店铺才能获得发展，进而提供可满足更多人需求的服务。同时，通过把大部分利润作为税金缴纳给国家的形式，也可为整个社会的繁荣做出贡献。从这个意义上来说，获取正当利润，可以说是国民的一项崇高义务，也是责任。

因此，作为经商者，必须一直坚持这样的信念：“追求正当利润是自己崇高的义务，是一名社会人需要不折不扣履行的责任”，并且为之付出日积月累的努力。当然，在从事经营活动时的一个基本原则，是要把优良产品以尽量低廉的价格提供给需求方，以换取他们的欢心。为此，在日常经营活动中，需要不断进行工艺创新，实施能够让产品推陈出新、销售得更有成效的措施，并提供全方位的售后服务。

与此同时，一定不能忘记获得正当利润的重要性。否则，将发生诸如廉价甩卖之类的所谓过度竞争，致使自己及他人走向贫困和混乱。

我们不仅自己要珍惜正当利润，还必须让自己的观点得到经销商以及社会其他人士的认可。否则，就算我们自己再重视正当利润，如果得不到别人的承认，也没有任何意义。因此，一旦有机会，就应该充分宣传正当利润的重要性。只要我们不断努力，满怀真诚和热情地耐心宣传解释，我们的观点就一定能够为世人所接受。因为重视正当利润的认识，是能够给包括单个企业在内的整个社会带来繁荣的保障。成功地让世人接受这样的观点，是促使能够满足人们和社会需求的真正的商业活动成为可能的真谛之一。

无形的契约

企业之间开展业务和经营活动时，通常是一方接受另一方的所谓预

约式订单，然后在此基础上进行生产或者销售。尤其是对于公司和店铺来说，这种情况几乎占据了绝大多数。不过，一般情况下，可满足广大顾客自由购买需求的所谓预测式销售、预测式生产的方式，似乎比这种预约式订单更为普遍。就拿我的公司来说吧。现在，公司每年生产销售产品的金额高达10000亿日元，几乎全部都是在没有预约订单的情况下，在市场上供顾客自由选购。

有人会认为这种做法风险极大。因为没有任何订单，生产出的产品就没有销售保障。而如果真的销售不掉，自己也无法向任何人宣泄不满。因此，要说没有把握，确实没有把握；要说心有不安，确实忐忑不安。

那么，如何才能做到保证产品既不会出现库存，也不会出现供不应求的情况，也就是实现生产销售都刚刚好呢？这确实是一个难题。对此，我是这么认为的：

确实，这里既没有预约式订单，也没有其他形式的契约。不过，生产者与购买自己产品的社会消费者之间，存在着一种看不见的无形契约。这一契约以社会消费者可以随时随地买到生产者的产品为前提。消费者的这一诉求或者需求可以解释为一种无形的契约，由此，生产者和销售者就必须拥有随时都要根据消费者的希望提供产品的责任感。

因此，企业扩大生产和销售，增添设备，开设新厂，并不是盲目的行为。尽管并没有接到任何的预约式订单，但他们的行为却可以解释为将更多消费者对某一产品的需求当作一种预约式订单，进而本着与真正签下生产销售订单完全一样的心态，站在责任感的高度之上，为履行这一订单而努力。如果上述解释能够成立，一种坚定的信念就会自然涌现，强大的经营力量也会应运而生。

我自己始终如一地坚持这样的信念，在经营活动中不断探索自己所理解的无形的契约。通过这样的探索，在最初的3000万日元，之后的5亿日元，进而100亿日元、1000亿日元的经营业绩增长过程中，总能实现既无不足，也无剩余的供给目标。

世界日趋复杂，生产和销售上的各种“疑难杂症”不断涌现。正因为如此，提高企业对这种无形契约的认知程度，培养他们作为供给者责任感的重要性才更加突出。

地震损失带来的改善

新潟曾发生过一场大地震，当时大量建筑和桥梁被毁，普通市民，还有众多企业，都蒙受了巨大损失。

我们公司在当地也设立了销售部门，因此损失同样惨重。不过，当我听到损失汇报时，还是颇感震惊，因为数额太大了。

如果我们在新潟设有分工厂之类的生产部门，蒙受如此大的损失，某种程度上也属于无奈。不过，仅仅销售部门就遭受如此的损失，数额确实过大。而且，随着深入了解，我了解到公司向新潟的发货数量超过了需求，从而在当地形成了积压。因此，如果发货及库存数量都恰如其分的话，如此大的损失完全可以避免。

平时，当我们遭遇天灾时，往往因其是不可抗拒之力而感到无可奈何。尤其是地震，现在的科学技术尚无法准确预测，因此其导致的损失更容易被认为是无法挽回的。不过仔细想来，天灾自然无法回避，但由天灾所导致的损失大小，难道不是可以通过经营方式进行调控吗？

但这都是后话了。由于新潟出现了这样的问题，我们对日本全国的销售部门进行了排查，发现大多存在同样的情况。显然，这样下去是不行的。经过多方商讨，我们进行了各种改进，最终，在经营体制转变上取得了成功。

如果当初不发生地震，库存过剩问题就可能长期被人忽视而不会引起注意，也不会有任何形式的改进。而正是地震这样的大灾难，反过来成为我们改进工作、取得突出成效的重要因素。

可以说，这正是经营的奇妙之处。

严格的经销商

在经营过程中，会遇到各种各样的经销商，有的催货时异常严格，有的则比较宽容。

比如，有的经销商在订货后，会催你赶紧发货。就算你答应尽快把

货送到，但发货总需要一定的准备时间。你首先考虑第二天发货，而碰巧第二天正好有一单发往这个地区的快递，你就打算顺便一起发出。不过到了第二天，另一地区出现紧急情况，不得已需要优先发货。于是，你又会决定把前一天的货顺延一天，再找其他便车一起发出。现实中，经常会碰到这种情况。此时，如果对方对你遇到的突发情况表示理解，发货时间推迟两天也没有太大关系。

不过，有的经销商却不是这样，他们会再三来电话催促。

“刚才我订的那批货，赶快发过来呀！”“我们打算明天给您发过去。”“不行，明天就来不及了，今天马上发过来！”“今天发不了呀！”“别和我说发不了，这次想办法也得给我发过来，我已经焦头烂额了！”遇到这种再三电话催促的主儿，只有重新再找其他的快递公司发货。

正是由于受到这样严格的催问，我们才逐渐意识并深刻领悟到，经销商只要下了订单，一定希望自己订的货马上就能送到。我们就此懂得，即便是普通的订单，对于订货方而言也是重要的，他们时刻都在盼望货能早一点送到。因此，无论怎样的订单，都应该在第一时间迅速组织发货。这样不仅可以提高自身的信誉，也可以拓展商机。

最终，严格的催问将催生企业发展进步的动力。由此可见，严格的经销商也是一笔宝贵的财富。

消除不良

这个案例发生在一家汽车公司。为了进行生产，这家公司需要采购各种零部件和原材料。据说，他们在支付采购费用时，会从总货款中扣除一部分金额——居然是电话费！当然，最初订货时的电话费是由该公司支付的，而一旦对方未能及时发货导致该公司不停催促，或者因发来的货出现质量问题而引发索赔，由此产生的电话费，该公司认为应由对方负担，所以从总货款中进行了扣除。

此外，另外一家机械公司在支付货款时也扣除了某项金额。具体而言，就是如果收到的零件出现了质量问题，他们将根据比率对供货商处以罚金。如果产品出现质量问题，退货是天经地义的。不过，如果有5%的产品存在质量问题，这家公司并不仅仅只支付95%的货款就完事

了，他们还要从总货款中追加扣除一定的数额作为罚金。与此同时，除了对方公司的财务部门，他们还会向对方公司的最高层进行通报。这两件事让我感触很深。上述两家公司都是日本屈指可数的知名公司，他们对产品质量如此执着，让我既震惊又折服。

收取电话费也好，科以罚金也罢，恐怕这些做法本身并不是目的。他们是为了消除采购进来的原材料和零部件中的不良品，以确保自身的产品质量，在经过认真思考之后，才采取了这样的措施。那些存在质量问题的不良产品，并不是以退货的方式一了百了，退货本身也要耗费时间和精力。而且，众多零部件中只要有一个存在质量问题，一辆汽车就可能无法行驶，一台大型机械就可能报废。这就是质量问题的后果。

正是因为他们充分了解不良产品的隐患，所以才下决心一定要消除不良。在这种欲望驱动下，他们最终采取了罚金这样的方式，目的不就是为了供货方提供百分之百的优良产品吗？

消除不良原本是供货方的责任。然而，采购方的所思所为也能起到促进作用。这就是我从上述两件事中得到的启发。

物质精神两方面的贡献

可以说，经营活动的使命在于大量生产及销售各种产品，由此丰富人们的生活水平。换句话说，其意义在于从物质上提高人们的生活水准。

不过，人们的生活，并非只要物质层面得到满足就可以万事大吉了。这里，同时还存在精神层面的丰富、心灵境界的提升这样的需求。只有二者都得到提高，才能实现真正的幸福。

从这个论点出发，我们的经营活动，不能仅以物质层面的丰富作为目标，必须同时兼顾精神层面的提升。当然，自不待言，社会生活中还存在着宗教、道德、艺术等各式各样的东西，它们在提高人们精神境界方面发挥着至关重要的作用。因此，说到经营活动，原则上只需以追求物质丰富为目标既可。不过，与此同时，经营活动也应该涉及追求精神丰富的目标，以及为实现身心健康的社会贡献自己的力量。

例如，在实践中努力培养良好的商业习惯和商业道德，就是一种助

力行为。如果对于收款或者支付放松懈怠，那么，经营活动将会变得简单安逸，人们也会由此精神涣散，最终导致社会风气的恶化。因此，我们要充分认识到收款及支付的重要性，在日常的经营活动中相互提倡。这不仅仅是健康经营的体现，也有助于净化人们的心灵。此外，在贯彻自主经营的方针基础上实现互帮互助，也是非常重要的。

总之，尽管方式方法千差万别，但我认为，当今社会正在强烈地呼唤我们要为营造物质精神两方面都丰富的社会，做出我们经商者的贡献。

宣传的意义

我认为，生产厂商最主要的使命，就在于制造出真正能够满足人们需求的优良产品。可以说，如果做不到这一点，生产者存在的价值就无法体现。然而，并不是只要制造出优良产品就可以万事大吉了，必须通过某种方法，将自己的生产制造向社会广为宣传。

“各位朋友，本公司现已生产出一款好产品。只要您积极购买，必将给您的生活带来便利。”这就是一种宣传，也是厂商的一种义务。广告宣传的意义也将由此体现。正因为如此，我认为广告宣传绝不是为了推销产品而存在的，它的主要目的是要千方百计让广大消费者知道，一件好的产品已经问世。因此，它应该是一项神圣的工作。

可以说，厂商开展广告宣传，也是为了激发产品销售方的工作欲望，帮助其开展经营活动。这样一来，销售方通过直接或者间接将厂商提供的优良产品分配给需求方，可以从中感到一种使命感，从而更好地开展自己的经营活动。但要是厂商认为销售是销售方的事情，对广告宣传消极应对，销售方就会感到孤立无助，其经营活动也会软弱无力。相反，要是厂商积极开展广告宣传，销售者就会感到背后有强大的力量在支持自己，从而会以极大的热情投入到销售工作中，为履行自己的使命竭尽全力。

当然，其实不需要特别强调，如今每家公司都非常重视广告宣传。这是一个很好的现象。不过另一方面，也可以看到社会上存在为了推销产品而做广告、为了广告而做广告的情况。正因为如此，我才再次提出“广告宣传的本意何在”这个问题。

也要珍惜对方的时间

在日常的经营活动中，我们经常会招待他人，或者受人招待。这对于疏通人际关系，建立更加紧密的商业往来，都是很有必要的。

不过，这其中自然存在一个度的问题。之所以这么说，是因为抛开招待是否隐藏着某种不正当交易不谈，招待可能会出现由于占用对方的时间而导致不快的情况。大家全身心投入经营活动时，工作都是繁忙至极，分秒必争。所以，无端占用别人宝贵时间的行为要尽可能避免。

因此，当你碰巧在就餐时段走访代理商，对方向你表示“一起吃顿饭吧”时，你可以说“感谢您的盛情！不过您太忙了，我就不打扰了”，加以婉拒。当然，你也可以根据当时的情况表示：“如果只是吃一碗面的话没有问题，正好可以利用这点时间把业务谈一下。”或者说：“我是没有什么问题，但看您这么忙，还是先告辞了。您可以利用吃饭的时间继续您的业务，这也是对我最好的款待！”当然，不管如何表达，使用的措辞不能让对方感到失礼。这样表示后，对方不仅不会生气，反而会觉得你是一个考虑周到的人，从而增添对你的好感。

当然，这并不是说任何情况下都要拒绝对方。根据不同的时间和场合，也可以利用这样的机会与对方充分交流。这样的招待是必要的，也是允许的。

不过，绝不能就此认为招待是理所应当之事。从节约大家时间的意义出发，我们必须打破对招待的传统认识。

经营也需要说服力

为使经营活动取得成功，必须拥有强大的说服力。

假设有位顾客到你的店铺嚷嚷说：“你们店的价格太贵了！同样的东西，别的店便宜15%，你们店却只便宜10%，真是岂有此理！”你会怎么做呢？要是你也降价15%，店铺就有可能关门，因此当然不能那样做。但如果只是简单地说句“不能再便宜了”，那顾客就会跑到别人那里去了。

因此，首先需要说服这位顾客：“这个价格是维持本店生计的最低

价格了。要是再便宜的话，本店就会亏本，我们就将一无所有。所以，只能请您按照这个价格购买了。不过请您放心，包括售后在内，我们一定会提供全方位的服务。”能否把产品卖出去，就看你是否能用自己的语言，准确地向对方表达出上述意思。

我认为，只有具备说服力的宗教才具有生命力。当然，这样的宗教首先要有令人折服的教义。不过，要是没有强大的说服力，教义再吸引人，它也终将会衰败下去。

同样的道理，甚至在某种程度上，经营需要更加强大的说服力。如果认为自己开发出来的产品一定是有利于消费者的好产品，自己的价格一定是最为适中的价格，就要怀着这种坚定的信念说服消费者购买自己的产品。“我们的价格肯定不高。如果降价，不仅我们的经营将无以维系，您的售后服务也无法得到充分的保障。别人的东西的确便宜，但却是便宜过头了！”只要把这样的道理用符合自己特点的语言说服消费者，我想消费者十有九人会产生共鸣。这是由人情决定的。

假如你无法说服对方，也就是无法让对方产生共鸣，说得苛刻些，这是缺乏商业道德的体现。这样做，最终损害的不仅是自己，也不利于别人。

今天，是时候以这种苛刻的眼光来审视我们自身了。

谦虚的自信

不管做任何事情，都必须拥有一个坚定的信念。开展经营活动更需如此。没有信念的经营，缺乏自信的经商，都是异常脆弱，很难取得成果的。因此，遇事之时，要根据不同情况提高自信的程度，以培养出坚定的信念。

然而，如果因为自信很重要，就盲目地拥有自信，却是不可取的。正确的自信，是建立在一颗谦虚之心基础上的。自信如果丧失了谦虚，就不能称其为自信，而是变成了一种自大。看一看现实中那些失败的人，他们身上往往都存在着一种倾向，就是缺乏谦虚、固执己见。与之相对的是，如果拥有一颗谦虚之心，自信会逐渐得到巩固，最终成为一种将事业引向成功的完美信念。

这一点对于身居领导之位者尤为重要。下面的人即便欠缺谦虚，只要身居领导之位者提醒他们说：“你们的想法不对呀，这样下去可不行呀！”他们就可有所醒悟，并加以改正。但身居领导之位者本身是很难有人提醒的。所以，他们必须经常自我反省，以谦虚的态度扪心自问。

一旦拥有一颗谦虚之心，就能看到别人的长处，也会认为自己的部下比自己更为出色。如果认为部下全是废物，那就过于高傲了。当然，要说全部也言之太过，其中肯定有人不如自己。不过，只要态度谦虚，这样的部下也可以发挥其所长，做到人尽其才。对于员工提出的正确建议可以马上采纳，这样一来，决策效率大为提高，工作也可以像流水一样有条不紊地推进。

希望每个人都能拥有和提高建立在谦虚这个基础之上的自信。

不能拘泥于预算

如果从资金层面看待国家运营，需要制定所谓的预算，并在其基础上开展各种施政，也就是国家将国民缴纳的税金分配给各个政府部门，维持其工作之需。预算如果得不到议会的批准是无效的。也就是说，一定数额的预算需要得到国民的同意，然后国家才能在其数额范围内开展工作。从这个意义上说，预算不能超出其原有的数额范围。

与之相同，在经营活动中，也有很多企业是根据预算开展业务的。这样一来，公司或者店铺的运营更有效率，取得的成果也更多。因此，从这个方面而言，根据预算推进业务也是值得肯定的。

不过，有一件重要的事情不能忘记。这就是，我们现实之中的经营活动是丰富多彩的，而不是被预算所驱动的。换句话说，预算是为经营活动服务的，而不是经营活动是为预算服务的。

如果是政府部门，既然必须在取得国民同意之后才能行事，因此他们要是说某项工作“没有预算”，多少还能得到谅解。不过，假设遇到战争等突发性事件，政府部门也可以通过特别预算加以应对。而我们所从事的经营活动，某种程度上可以说每天都处于战争之中。因此，以没有预算为由，拖延处理紧急事务的时间，是绝不能允许的。经营活动不能成为衙门式的工作。

这个道理不言自明，但在现实之中，犯这样错误的企业居然不在少数。于是，以没有预算为由，拒绝代理商的请求，或者不开展必要的广告宣传，这些现象随处可见。

然而，客户并不会因为你没有预算就耐心等待，他们会寻找其他的合作伙伴。

根据预算开展经营活动固然非常重要，但它终究只是自家内部的方式方法。而对于外部，必要时哪怕贷款也要干。开展丰富多彩的经营，需要这样的决心。

搏命式的认真态度

近来，经营活动所处的环境越发严峻。一方面，需要大幅度提高员工的薪酬待遇，另一方面，原材料和物价也在飞涨。而与此同时，商家又不被允许任意提高自己产品的价格，只能尽可能维持现有的价格水准，甚至在有些情况下还要降价销售。这些都是社会向企业提出的要求。

因此，在经营活动中，企业唯有尽量开源节流，提高生产效率和生产能力，以满足来自内部和外部的各种需求。

虽说这样的生产环境会因产业类型、企业性质不同而多少存在差异，但基本上任何地方都会受其影响。整个业界都在大幅度加薪，唯有你按兵不动，是不太可能的。

不过，大的环境尽管相同，但绝非每家企业都会为其所困。有的企业虽然给员工加薪10%到20%，但因为提高了生产效率，依旧生机勃勃；有的企业却是苦不堪言。有的店铺尽管把产品降价销售，可依旧能够保证正当利润；有的店铺价格虽高，却仍然赔本。上述现象在同行之中随处可见。

这样的差距从何而来呢？一言以蔽之，关键在于一家企业是否具备紧迫性和洞察力。如果一家公司预测到下一年必须把员工薪酬提高到某一水准，并由此做出相应的合理化安排，那么，在实施加薪之前，相应的成本就已经被稀释掉了，即便加薪幅度再大，他们也能保证充分的利润。然而，我们经常看到的却是这样一幅松散的景象：因为要加薪了，

才不得已为之。这下利润减少了，经营不下去了，又开始慌忙着手合理化安排。这种事后补救的做法，带来的只能是损失。对于经营来说，在这种事态发生之前就应有某种程度的预测，然后制定必要的对策，静待时机。

任何企业对上述必要性都会有一定的认识。之所以相互间存在差距，是因为有的企业就算认识到了，但仍然缺乏执行能力。或者说，他们只是认识到了，但还缺乏足够的重视。真正的经营，并不是仅靠伶牙俐齿或者脑袋好使就可以轻易成功。只有具备了搏命式的认真态度，心中才能产生什么时候应该怎样去做的灵动，为实现目标所应具备的强大的执行能力才能应运而生。

尽管做到这点非常不易，但时代已经向我们经营者提出了这样的要求。

02 人事心得之林林总总

不景气与人才培养

人心是个奇妙的东西。好的状态只要持续一段时间，疏忽大意、自我放松的情况一定随后出现。因此，自古就有“居于治而不忘乱”的说法，告诫我们即便身处和平时期，也不能忘记做好应对艰难困苦的心理准备。不过，即便有这样的告诫，容易安于顺境，仍是我们凡人的常态。

因此，一旦在现实中遇到困难，人们心中就会生出胆怯、畏惧。不过，只要认识到这些困难都是无法回避、必须克服的，可能就会激发出超常的智慧，付出更大的努力。只有这样，一个人才能真正做到成长进步，完成跨越式发展。

从这一意义出发，如果公司或者店铺只是注重在诸事万般顺利的情况下培养人才，是达不到充分效果的。困难之时、工作进展不顺之时，反而更加有利于员工的成长，才能培养出真正的人才。

不过，所谓困难的状态可遇而不可求。同时，如果公司或者店铺的经营活动一切顺利，本身是非常喜人的，完全没有必要刻意制造困难。

因此我认为，所谓的不景气之时，正是培养人才的最佳时期。当然，不景气本身是不受人欢迎的，而且从更深层次来看，我认为人通过自己的力量，是可以消除不景气的。不过现实问题却是，景气之后的不景气状况是无法回避的。

一旦出现不景气，企业将面临产品滞销、资金周转等困难。但困境来临时，不是一味怨天尤人地抱怨，而是以一种积极的态度去应对，将困难视为进行鲜活的员工教育的绝佳时机，又会是一番怎样的情景呢？

即便不景气来临，只要志向坚定，不景气就会成为培养人才，进而强化经营体制的绝好机会。

如果仅凭工作知识和经验

父母在教育子女如何做人时，有很多应该注意的地方。其中之一，就是首先要拥有自己的人生观和世界观，包括人类社会规范，人们正确的行为举止是什么，等等。尽管层次上存在差异，但我认为每个人都必须拥有自己的认识。

这种认识也是信念产生的源泉。不知不觉中，它就会反映在人的言行之中，并通过教育传导，把孩子们引向正确的方向。如果没有自己的见解，只是对孩子们空洞说教，是无法真正把他们培养成人的。

此道理也同样适用于公司或者店铺。如果希望培养出真正令人满意的人才，其公司、店铺的经营者本身，首先自己要具备坚定的价值观、事业观和人生观。在此基础上，才能生发出对这家公司或者店铺的使命感。

其后，应该这样教育员工：“我们的公司肩负着这样的使命。履行这一使命的过程，体现了我们公司存在的意义。所以，希望各位充分理解这一使命，为履行这一使命做出最大的努力！”听到这样的动员，员工们也一定会人心激奋，表示：“公司原来拥有这样的使命呀！看来我们每个人的付出，并不是为了我们自己，而是为了履行这一崇高使命。好吧，让我们一起努力吧！”这样一来，在潜移默化之中，合格的人才便应运而生了。

要是没有这样的使命感，只是没有目的地盲目工作，虽说一个人的

工作知识和经验会随着时间的推移而增长，但其为人方面的成长一定有所欠缺。

如今，公司或者店铺的经营面临的形势越发严峻，正因为如此，使命感的重要性才越发突出。

高看部下

我本人自知才疏学浅，缺乏起码的本领，属于极其普通之辈。然而世间却有人评价我是“经营得力”“用人有方”，对此我是受之有愧。不过，被人这么说久了，我还是不由得认真思忖了其中的缘由，并由此意识到，这是因为我能够做到高看每一位部下，认为他们每一个人都比我有学问、有本领。

当然，久居总经理和董事长之位的我也会时常责骂部下“你这个废物”，把他们说得一文不值。不过，我是从总经理或董事长的立场出发训斥他们的，并非认为自己比他们更出色。训斥归训斥，但内心中我仍然认为他们比我优秀。

我认为，以如此的心态待人接物，或许正是心无城府的我经营活动取得些许成功，被人赞为“经营得力”“用人有方”的原因。

在与一位长期保持业务关系的客户的交往过程中，我也深深感受到了这一点。这位老板曾经在我面前说自己员工的坏话：“松下君，我公司的员工全都是废物，真是很头疼啊！”或许是因为他本人能力非常突出，所以才认为自己的部下全都不行。不过，我可以肯定地说，这样的公司或者店铺，不会有太大的作为。相反，那些觉得自己的部下全都能力突出，并为此感到心满意足的人，经营业绩一定非常骄人。

从这个意义出发，不仅我自己如此，所有居于领导之位的人看待部下的态度，都决定着经营活动的成败。这个问题虽说好像并不起眼，但经营或是用人的诀窍或许就隐藏在这些细小的环节之中。

人尽其才

一个组织、一个团体如果拥有一位合适的领导，不仅其整体发展会非常顺利，每个人也都会心情舒畅。相反，如果领导不称职，其发展就

会举步维艰，甚至走向毁灭。由此可见，一位合适的领导对一个团体来说多么重要。

佛教中有“一人出家九族升天”之语。也就是说，只要一人出家，不用说他的父母及兄弟姐妹，其满门都能够升天，前往极乐世界。尽管佛教教义与团体发展之间存在一定差异，但有一点却是不争的事实，那就是只要领导合适，就能给其团体带来繁荣。

日本社会在人事上大多采取的是论资排辈制。这其中包含着令人难以割舍的人情世故，因此没必要全盘否定。不过，在发挥其长处的时候，绝不能受其所限，而放弃了对合适人才的追求。

曾经有家公司陷入困境，前来请求我们公司代理经营其业务。因为与对方有过些许的交往，于是我答应下来，然后将其交给了一位尚未满40岁的年轻人。没想到这竟然成为这个公司的转机——它就此复苏了。过去，这家公司常年亏损，没有分红。自从那位年轻人接手后，产品质量显著提高，利润大幅增长，虽然进行了两次增资，但仍然保持着高分红的态势。

这仅仅是一个成功的案例。一个合适人才就拥有如此惊人的能量，可见不仅是领导岗位，所有岗位都应该做到人尽其才。不过，不拘一格提拔人才固然重要，但要是没有大家的理解，也将一事无成。为了取得大家的理解，更好地推进工作，需要将选拔人才进行到底，即便是自己的部下，只要他是合适的人才，哪怕让出自己的职位也在所不惜。

这样一来，所有人才都能做到人尽其用，公司或者店铺将由此走上健康发展之路，也将会给员工带来更大的幸福。

直面困难

经营活动中会遇到各种困难和状况，有时甚至可能进退维谷。

遇到困难之时应该如何应对呢？方法多种多样。我认为其中有一点至关重要，就是坦诚地认识自己所处环境的严峻性，在此基础上，对导致这种事态的原因进行冷静分析。有时，原因可能在于客观方面。但很多情况下，原因却出自主观方面。因此，如果认为是自己想法存在不周，或是做法出现差错，也要坦诚地承认，迅速加以改正。这样一来，

不仅能够开拓出一条解决问题的途径，其中的教训也可以供今后吸取。

可以说，这是一种遭遇失败之后的幡然悔悟。虽说遭遇失败，实际上很多情况下并没有发展到那种地步。不过，在接近失败的逆境中得到某种感悟，是非常难能可贵的。在此之后，你就有可能脱胎换骨。这就是我们的人生。

一个人无论成就了多么伟大的事业，也不可能没有经历过任何失败。当遇到艰难困苦时，他们也会失败。但每次失败后，他们都会有所发现，有所领悟。在失败的不断考验中，他们会渐渐成长起来，将坚强的信念根植在自己的心底，最终成就了伟大的事业。

因此，当遭遇失败，事业陷入困境时，关键在于是否能够坦诚地承认自己的失败。要是不承认，哪怕你再失败一百次，也不会有任何进步，因为你只知道向社会和他人宣泄不满。那样的话，你将一直被失败困扰，最终导致不幸的结局。

只有那些直面困难，认为“这是难得的人生体验，尽管代价不小，却是宝贵的财富”的人，日后才能真正成长起来。

脱下外套的老总

这个故事发生在某个机场。那天我抵达机场后看到离起飞时间尚早，就先去了候机厅。到那里一看，发现已经有一位客人了。他是某家大公司的老总，非常年轻，只有50多岁。由于行业不同，我与他之前没有打过太多的交道，只是见过两三次面而已。不过，我倒是经常听闻这家位居日本国内该行业之首的优秀企业的情况。

这位老总一看到我，立即啪的一下站起来，开始脱去身上的外套。还没等我说出“千万别客气”，他已经脱下外套，然后对我深施一礼，郑重地向我打招呼。那天我有些感冒，所以没有脱下外套还之以礼，确实有些失敬，但内心还是感到非常震撼。

一般来说，在候机厅这种场合，就算身份相差悬殊，此时也不必如此客套。况且对方是大公司的老总，与我们公司又几乎没有业务上的往来。尽管如此，他还是特意脱下外套，面向只见过两三次的我郑重施礼，如此周到的礼数，让我深为感动。

据闻，这位老总当初是以没有任何背景的工薪族身份进入公司的，刚满40岁就当上了总经理。其后的数年间，这位年轻的老总扎实地经营着日本这家屈指可数的大公司，在业界中取得了骄人的业绩。

于是，我对他说：“听说您年轻有为，真是不简单呀！”他听后回答我说：“哪里哪里，我不懂的地方还很多，是公司同人和社会上其他朋友给了我很大帮助。松下先生，您如果有好的建议，愿听指教。”这再次让我非常感动。如此谦恭的姿态，让人顿生好感。

我由衷地感到，这正是这位老总年纪轻轻就取得如此成功的秘诀所在。

向上级汇报

经营活动最为理想的状态是开展自主责任经营，也就是不同的员工在公司基本方针的指导下，各负其责，自主地开展业务。所谓的“唯命是从”，凡事都服从上级的指示，凡事都请示领导的意图，是不会有成果的，也培养不出真正的人才。人们所希望的，还是全员在工作中开展自主性经营。

不过，这仅仅是指一般情况下。如果是在经营困难的非常时期，或是难以抉择之时，就不能这么做了。如果自己尽了最大努力之后，仍然不能确定自己所做的是最佳方案，就必须马上向上级汇报自己的困惑。否则，一两个月后情况逐渐恶化，你却还在自我烦恼，结果可想而知。

当然，上级并不是神，你向他汇报，他自己也可能手足无措。此时，可以考虑向外人求教。自己的圈子之外，可能有人会有好办法，所以必须考虑向他们求教。这绝不是难以启齿之事，恰好相反，它是一种诚意的体现。

尽管大多数情况下我是自己做出决断，但也有犹豫不决的时候。这种时候，我都会向圈外之人请教。圈外之人，并不仅限于地位高于自己者。他们站在不同的角度看问题，会提出批判性的意见，具有极高的参考价值。自己在他们的启发之下做出的决断，一般不会偏离方向。

然而在现实中，我们经常可以看到这样的情景：遇到问题不向上级汇报，自己攥在手上自寻烦恼。上级也就以为一切顺利，从而放松了警

惕。直到再也进展不下去时才向上级汇报，结果已无法挽救。

当情况不对时毫不犹豫地向上级汇报，听取上级的指示，这才是真正负责任的经营。

遭到训斥也是一种幸福

一次，我们公司一位身份显赫的人犯了个小错误。我认为此事不能放过，于是决定向其下发书面警告书。之前，我把他叫来，对他这么说：“对于你这次所犯的错误，我打算给你一个书面警告。此时此刻，你心中哪怕有一丝一毫的不满，觉得‘老板你如此训斥我真是小题大做，但你是老板，我也没办法’，这份警告书就失去了意义，我就不给你了。如果你真正做到了心悦诚服，我相信你今后一定能吸取教训，成长为一个出色的人。所以，尽管我知道这么做有些烦琐，但还是觉得非常值得。对此，你的态度是什么呢？”

听我这么说，对方表示：“您的意思我完全明白了。”“你真的明白了，心悦诚服了吗？”“真的明白了。”“好呀，我很高兴你能理解。那么，我就把这份警告书给你吧！”

就在我正准备把东西递过去时，此人的同事和上司进来了。于是我对他们说：“你们来得正好，过来做个证人。”“什么证人？”“我正打算向某某君下达书面警告，他自己也表示心悦诚服地接受，所以我很高兴。下面，我来宣读警告书，你们一起听一下！”

我把警告书念给他们听后，对并排站在面前的三个人，这么说道：“你们真是幸福呀！我觉得，对你们而言，能有人如此训斥自己，应该高兴。如果犯错的是我，人们背地里会骂我笨蛋，可不会有人当面对我说出来。所以不经意间，我难免又会犯同样的错误。之所以说你们幸福，就是因为有我和其他高管能训斥你们。地位越高，这样的机会越少。所以，希望你们珍惜这种宝贵的机会！”

我所采取的这种提醒方式可能是非常规的。所幸那人坦诚地接受了我的提醒，其后成长为一名出色的人才。

唯命是从

开展工作时，某种程度上需要唯命是从。只有下级切实执行上级的命令，工作才能正常推进，并最终取得成果。如果有令不行，经营将无法维持。

然而，这绝不是要求下级只会唯命是从。如果下级只会按照上级的指令和意志行事，就会产生一种不求有功，但求无过的懈怠意识，导致经营僵化保守。

比方说，上级为了节省经费，制定了不能乱花广告宣传费的政策。要是下级只是按字面理解，连必要的广告宣传也不做了，那么，原本可以销售出去的产品就会滞销，公司的发展也将陷入停顿。此时，下级还是应该在自我分析的基础上做出经营判断，不必要的广告一律叫停，该做的广告坚决要投入。

假如一位部长做出了一项决定，那么下面的处长、课长要敢于对此发表见解。如果认为其不合适，就应该大胆地向部长表示：“部长，您的决定可不对哟！”作为下级，必须拥有这样的主见与能力，也就是所谓的自主经营力。否则，一旦上级出了差错，所有人都会朝着错误的方向前行。

拥有自我主见的重要性不言而喻，但随着机构的膨胀、员工数的增加，企业容易陷入唯命是从，多一事不如少一事的境地。

因此，上级在鼓励下级提升自主经营力的同时，自己平时也应该注意倾听下级的意见，并为下级倾诉心声营造良好的氛围。

成为临床专家

我们公司每年新员工入职后，会安排他们去工厂实习一段时间，或是去零售店进行销售实习。当公司规模还不大时，是没有必要做这样的安排的。那时，工作就是最好的课堂。从事开发设计的人员在日常工作中，通过亲自拧紧螺丝，生产产品，就会对自己的工作有充分的体验；从事销售计划制订的人员，通过每天的亲身经历，对第一线的实情也可以充分掌握。

不过，随着公司规模扩大，工作领域越来越细化，所谓的“工作就是课堂”已越来越不可能。于是，我们采取了上述的实习方式，以帮

助新员工的成长。

我认为，如果以医学的角度看待我们所从事的经营活动，这些活动并不是基础医学，而是临床医学。从这个意义出发，所有从事经营活动的人，都应该成为有着丰富实战经验的临床专家。

因此，假如从事销售计划制订的人本身没有销售经验，仅凭知识或者能力制订出所谓的“办公桌计划”，那么，这个计划就会僵化呆板，不会取得成功。或者，让一个没有实际生产经验的技术人员去从事开发设计工作，他能够设计出好的产品吗？我认为不能。

因此我认为，既然从事临床工作，必须从实战入手，才能成为出类拔萃的人才。假如一个人去零售商或者批发商那里帮上两三年的忙，踏踏实实成为那里的店员，从抹布开始卖起，一点一滴地学习修业，不断充实积累，将会是一番怎样的情景呢？我认为，由于此人精通销售一线的实情，因此即便是他在办公桌上制订出的计划，也一定准确无误，符合实际的要求。

当然，怎样才能帮助新员工了解体验工作，每家企业的方法各有不同。不过，希望大家不要忘记临床实习这种最基本的方法。

深入灵魂的教育

人们常说事业成败在于人才，由此可见人才培养的重要性。近来，无论哪家公司或者店铺都加大了对员工教育的投入，为此制定了制度，设置了机构。不过在我看来，为开展员工教育而制定制度设置机构固然重要，而相比之下更为重要的是所开展的教育必须深入灵魂。

具体而言，公司必须是经营者人格的体现，店铺必须是店主人格的体现，这就是最好的教育之法。

不过这并不意味着，拥有出色人格的经营者或者店主事事都需要率先垂范。做到这一点非常困难。首先这很枯燥，容易让人产生疲惫。经营者或者店主没必要向神仙看齐，更无法看齐。他们可以是普通人，拥有人性的弱点，即便将这些弱点暴露无遗也没有关系。我上面所说的人格，是可以同人性的弱点共存的。

重要的是，在发挥作用方面，他们必须是模范的，具有带头性的。换句话说，工作中他们必须拥有热情。即便他们有很多缺点，浑身全是毛病也没有问题。不过，作为一家之主，在经营店铺的热情方面，他必须走在所有店员的最前列。只有这样，才能发挥出一店之主的模范带头作用。古语说“头动则尾随”，如果店主有了这样的表现，自然会在员工身上有所体现。员工们也会发挥模范作用，人才培养也就达到了既定目标。

相反，经营者或者店主无论拥有多么渊博的学识，出色的技能，如果性情淡漠，跟随者就会越来越少。无论员工教育制度和机构多么完备，也无法培养出真正的人才。

另一重要之处在于，要注意倾听部下的意见，充分采纳。这自不待言，因其有利于集思广益，以争取更大的成绩。同时，这不仅有助于公司或者店铺的发展，对于自己的意见被采纳的部下而言，也是一种自信的提升，有利于其个人的成长。要是不积极倾听部下的意见，他们就会越来越沉默寡言，成长也就停顿了下来。

因此，要是真诚地希望培养出真正的人才，经营者首先要做到两点：一是自身拥有热情，二是充分采纳部下的意见。

出去做学徒的专务

有一次遇到经济萧条，我们的代理批发商也受到了严重冲击。当时，我们公司有200余家代理批发商，除了30多家外，其余全部亏损，形势异常严峻。

当时，我找机会与这些批发商进行了交流，在倾听其心声之后，也坦率说出了自己的想法，以求采取各种措施，应对困难局面。

其中有家批发商是我们的老客户，长期与我们保持着密切关系。这家公司的老板经验丰富，工作热情很高，但公司还是出现了巨额亏损。在我看来，这家代理商的经营中存在一个很大的问题。于是，我与这位老板见面后，进行了如下的对话。

“总经理先生，您认为贵公司经营业绩滑坡的原因在哪里呢？”

“是呀，松下君，我已经非常努力了，但还是没有一点起色，真是很苦恼呀！说实话，我也不知道到底是哪里出了问题。”

“我个人认为，有一个人妨碍了您的工作。所以，就算您再努力也不可能扭亏为盈。如果您意识不到这一点，公司可能就无法挽救了！”

“我还真没注意呢，这个人是谁呀？”

“就是现在担任公司专务一职的贵公子！”

听我这么说，对方大吃一惊。出现这样的反应极为正常，于是我继续解释道：“当然，贵公子并不是恶意阻碍贵公司发展的。不过，他还不是非常熟悉经营的诀窍。所以，他身居专务这一要职，客观上妨碍了工作。”

“哦，原来是这个意思呀！”

“因此，为了扭转贵公司的局面，建议把贵公子送到其他地方去学徒三年。除此之外别无选择。”

我的话让这位老板一时不知所措。不过经过充分考虑后，他还是采纳了我的建议。他打发自己的儿子到其他地方去工作了三年。其间，他亲自谋划并圆满实现了公司的重建。而他的儿子也第一次端上了别人的饭碗，通过严格的磨炼，回来时已经成长为一名出类拔萃的经营者。这段经历至今仍让他引以为豪。

这种建议对方让自己担任现职专务的儿子出去学徒的做法，一定会有人认为非常失礼，而且一般也很难被对方接受。但之所以被人接受，现在想来，或许是因为当时的我是如此诚恳，并真心实意地在为对方公司着想。

只要认真而心怀真诚，就算下的药有些猛，但结果一定能够治愈顽疾，反过来让对方心满意足。

怎样都可以

幼年时家境贫寒，我10岁时便外出学徒。现在每天法定工作时间为

8小时，而在当时，每天从早上一直干到晚上10点，中间也没有固定的休息时间。除了盂兰盆节和新年之外，一年之中再没有其他假期。因此，干活之余也没有念书的时间。

看到这样的情景，母亲觉得要是不念书长大后会有麻烦，于是劝我找家公司去打杂，然后利用晚上的时间去读夜校什么的。我听后也很动心。不过，这却遭到了父亲的反对。他认为我既然走上了从商之道，就应该一门心思想着成为一个好商人。结果，我的学徒岁月一直持续到17岁。

现在看来，这让我学到了更多的经商诀窍，对我之后的发展大有裨益。因此，尽管我未能如最初所愿去学校念书，但在某种程度上来说却是幸运的。

如此可见，命运确实是一个奇妙的东西。每个人最初都会立下各种志向，结果，要么没有去实现，要么难以实现。而后来所走的这条与最初志向截然相反的道路，却与自己非常契合，最终取得了成功。

对于工作而言，一个人自己考虑，然后自己做出决定的情况是极少的。一个人的视野毕竟有限。自己所知晓的，只占整个世界的1%，剩余的99%可以说并不知晓，还需自己在黑暗中探索。

因此，不必因为遭遇一次困难就心灰意冷。如果想着对于世界来说，自己生来就一无所知，你就会豁然开朗。我认为，人的生活形态本来就可以多种多样。富裕的形态固然值得欣慰，其他任何形态也都可以接受。我们每个人都需要拥有这样乐观的心态。

周到的服务

我认为，开展经营活动时，服务的重要性无论怎么强调都不为过。不久之前，我从某家饭店的老总那里听说了这样的案例：

开业之前，这家饭店做了各种悉心周到的准备，比如客房装修、设施及用品配备等等，可谓用心良苦。不过，他们最为注重的，却是对员工的培训。

在两年前至半年前起，他们就开始录用员工，并对员工实施全方位

的教育培训。在开业之前，员工基本上通过了培训，不会再有太大的问题。不过，这位老总表示，自己仍然非常不安。

他的话让我深有感触。确实，无论饭店设施多么完备，但仅凭这些是无法满足客人的需求的。只有再加上周到的服务，才能让客人心情舒畅，才会表示“这家饭店真的不错，下次还住这里”。

因此，每家饭店都会像这样早早的就从人才培养入手，以期在服务方面做到万无一失。这也是饭店经营的常识。而每家企业究竟是否做到了以如此心态面对服务，不禁让我深深反思。

今天，服务的重要性已成为人们热议的话题。任何经营活动，其制度建设和服务体系建设和日趋完备。这令人非常高兴，但也非常重要。然而，如果对担当服务重任的员工培养不充分，辛辛苦苦搭建起来的服务框架就如同画龙没有点睛，缺少了最为关键的部分。

为了向顾客提供令其满意的服务，作为公司进行服务的代表，必须具备举手投足得体，处理事务得当的素质。为了培养出这样的员工，应该不惜血本，将其作为公司的第一要务。这就是我听了这位老总讲述案例后的感触。

新员工也有资格

公司或者店铺年头一久，随着规模的扩大，组织机构容易像政府机关一样出现僵化。

于是，遇到问题时，普通员工只能向课长反映，而不能直接去找处长；课长只能向处长反映，而不能直接去找部长；部长只能向高管反映，而不能直接去找总经理。这种思维方式不知不觉就会在企业中蔓延。这样一来，就难以形成每个人都能发挥出各自的主观能动性为企业发展献力的氛围。

因此，必须严防这种现象形成气候。说句极端的话，刚进公司的新员工也应该有资格直接向总经理反映问题。企业应该形成并保持的，就是这样的风气。尤其是那些位高权重之人，更应拥有这样的意识。普通员工越过课长、处长、部长，直接向高管和总经理反映问题，处长、部长的权威绝不会因此受到损害。如果处长、部长这么认为的话，反过

来，普通员工就会担心这么做会不会引起课长、处长的不悦，到头来，企业就陷入了僵化。

“有什么问题可以向我反映。当然，只要事后告诉我一声，你也可以直接向部长反映。”处长应该这么表示，或者应该营造出一种让部下大胆反映问题的氛围。这是他作为上级的职责所在。

下属的意见，有时在部长看来未必得当，有时却可能包含着连部长都没有考虑到的因素。在保持灵活对待下属意见的心态的同时，还要不断采纳好的意见。即便坚信自己确定的方针是正确的，但如果顽固不化，其行动也跳不出自己见解的范畴。将部下不断提出的真知灼见作为自己的真知灼见，创造出新的智慧，这不仅是位高权重者的职责所在，也将会给公司或者店铺带来更大的发展。

对于部下的意见，不要只采纳那些没有任何瑕疵的。对于那些有实施可能的，也要采取一种听进去的态度，对建议者表示：“你考虑得很不错，不妨先做做看。”这样一来，就能激发下属积极提出建设性意见的欲望，也可以放心大胆地把工作交给下属去完成。

公司如果采取唯命是从的工作方式，无论拥有多少人才，也只能原地踏步。哪怕公司规模再大，拥有的人才再多，它都应该营造出让年轻人畅所欲言，自由自在完成工作的氛围。

选择合适的人才

如今劳动力严重不足，很多企业或者店铺都面临用工荒。

我开始自己的创业之旅是在大正七年（1918年）。所幸那时劳动力还很充足。当然，那时学校的一期毕业生、三期毕业生是不会选择我们松下电器的。况且，这些毕业生就算来了，我们也没法使用，因为他们学历太高了。

我们的公司需要合适的人才。当时的社会状况是，高小毕业生都非常稀有，很多人基本上都是初小毕业。因此，就算我们想招初中毕业生，不使出吃奶的劲儿也根本做不到。而感觉可以尝试招募专科毕业生，则是昭和二年（1927年）的事了。于是，在我创业的第九个年头，终于招到了两个专科学校的毕业生。

到目前为止，我一直坚持招募人才必须适合公司自身发展需求的方针，并顺利发展至今。所以我认为，每家公司或者店铺也应该根据自身的需求，招募各自的人才。

能力过强也是一种烦恼。能力过强的人，或许有放下身段为公司效力的，但更多的人往往觉得“在这样无聊的公司做事，我的价值怎能体现出来呢”！不过，要是换成普通人，会认为公司给了他工作机会，从而感谢公司，全身心为公司做贡献。这是我所希望的，由此可见，能力过强的人扎堆，实际是干不成事业的。

有句话叫作量体裁衣，意思是根据实际情况办事。我认为，每家公司或者店铺，应该根据自身的实际需要，寻求合适的人才。只要寻到合适的人才，上述烦恼自会烟消云散。

任何情况下，都不要过于追求圆满。我认为，招到的人才只要有七分让人满意就足够了。事实上，这样的人或许更有幸福感。

正当的薪酬

薪酬的重要性对于公司以及员工而言毋庸置疑。薪酬是否公正，是决定着一家公司能否繁荣、员工能否幸福的重大问题。同样，它也是社会稳定的坚实基础。因此，每家公司对此都要高度重视，不断创新优化，以达到薪酬的正当化。

任何人都希望薪酬越多越好。这绝不是贪婪的表现。然而，并不是公司想给员工加薪就可以轻易实现，而要做到保证薪酬一直处于增长态势就更难了。

那么，怎样才能提高薪酬呢？我认为，首先要取得社会的认可。绝不能仅凭公司的一己之见，就决定薪酬的高低。只有得到社会的认可，公司的意见才能成立，才能恒久。同时，这也不是只要劳动工会提出要求就能实现的。对于其提出的过分要求，就算公司老板答应了，社会也不会答应，或者公司的财务状况也不会允许。从长期来看，这更是无法满足的。

因此，对于薪酬，要从方方面面进行考虑。要考虑时间，考虑行业，考虑国情，考虑如此的标准能否得到社会的认可，是否每个方面都

没有问题，能否长期维持，等等。在满足所有条件的情况下，在应有范围内制定最高标准。换句话说，正当的薪酬是在社会正确价值取向的基础之上产生的。

一旦薪酬标准制定中出现差错，尽管可以一时让大家心满意足，但最终只能把公司及员工一步步逼入绝境。

人事上遇到不满之后

战前，我们公司施行了一种等级制度，对员工予以一等员工、二等员工、三等员工、候补员工这样的级别待遇。有一天，一名候补员工来找我：“我进公司时间不短了，到现在为止给公司做了不少贡献，自认为已经具备了三等员工的资格。但我一直没有接到升职任命。这是否意味着我的努力还不够呢？要是这样，请您给我指出来，我会更加勤奋努力的。否则，我是否可以理解成公司把我的升职任命给忘记了呢？”

面对这样的质询，我马上进行了人事调查，发现确如其言，公司把他的升职任命给遗漏了。于是，我立即向他颁发了升任三等员工的任命书。对于他坦诚率真的要求，我感到非常开心。

然而同一时间，有一位员工通过其上司递交了辞职申请。此人并没有明言其辞职的理由，因此我对其辞职的原因并不是非常清楚，但似乎也是因为没有得到他认为理应得到的升职任命而产生不满的缘故。

人事工作原本应该是公平无误的，这自不待言。不过，由于从事这项工作的主体是人，因此，很难做到百分之百不出差错。对于人事工作出现各种疑问和不满，也是可以理解的。问题是当疑问和不满出现后，应该如何面对。默默忍受是一种方式，不过我认为，像上面第一位员工那样，遇到疑问后坦率地提出，更是一种值得提倡的消除芥蒂的办法。

而像第二位员工那样，把不满压在心头不做任何表示，除了自寻烦恼外，是得不到好结果的。一个人以坚定的信念从事工作，遇到疑问之后就要毫不犹豫地提出。而他的上司及公司经营者，也要为他提供畅所欲言的环境。

职业人的自觉

曾几何时，我看过一部名为《拼搏记录》的影片。这部影片描写了东京奥运会之前选手们的训练情景。不管哪个项目，选手们都咬紧牙关，经受了极为严酷的训练，他们的精神让我深为感动。尤其是获得女排冠军的日纺女排¹进行近乎残忍的大运动量训练的场景，让我看后心灵震动，终身难忘。她们所展现的拼搏精神让奥林匹克得以发扬光大，也产生了感动每位观众的强大力量。

不过，细想起来，参加奥运会的运动员全部都是业余选手。当然，为了国家的荣誉，他们都付出了最大的努力。不过，他们参加的每项比赛，对其自身而言，都是本职工作之外的副业。

相比之下，我们所从事的经营活动，却是不折不扣的本职工作。我们不是业余选手，而是职业选手。业余选手为了自己的副业尚且付出了如此大的努力，我们职业选手为了自己的本职工作，必须付出更大的努力。

不客气地说，一个人若是做不到全心全意投入本职工作，并由此产生满足感，他就应该放弃这项工作。这不是能力问题，而是能否做到全心全意并产生满足感的问题。

很多人能力有限，但只要全身心投入了，他们的形象依旧光彩夺目。这种形象感动世人，催人奋进，凝聚智慧，孕育成果。

如果做不到这一点，力量再强大也无处可使，也无法取得成果。从这个意义来讲，不全心全意投入本职工作，产生不了满足感的行为是不被允许的。

我的观点或许有些苛刻。在这个问题上，居于领导之位的人必须经常扪心自问。

经营者

所谓经营者，在很多情况下，大脑始终处于高速运转的状态。其越是投入，就越没有时间，尤其没有私人时间。无论何时何地，其所思所想的都是经营之事。说得极端些，要是做不到这一点，就实现不了真正深入灵魂的经营。

而作为一名公司员工，理所当然，有些时间是属于工作的，有些时间是属于自己的。不过，不管是小店铺，或者是大公司，只要当上了店主或者高管，别人潇洒的时候，你就不能放松。当然，人不可能一天24小时都忙于工作，可以有休息时间、放松时间。然而，身体休息放松了，大脑却不能休息放松，而是一直要以某种方式心系经营。

这样做，的确很死板，也十分劳累。不过，假如你要指挥几名、几十名、几百名甚至几千名部下，他们的命运全都压在你的肩膀上，这就是你必须付出的。

而且，这样做是经营者价值的体现，也是经营趣味的体现，或是助人为乐的体现。只要或多或少具有这种认识，那么，就既不会感觉自己的所作所为死板，也不会感觉劳累。甚至可以说，这样做本身就可以从各个方面促进血液循环，消除疲劳。

我们孜孜不倦地努力工作，获得了一定的地位，绝不是为了享乐的。有人会认为，劳累到没有时间休息的地步，让人非常难以接受。然而，劳累之中一定蕴含着其他的价值，这可以使我们聊以自慰。

要求每位经营者都能认识到这一点或许过于苛刻。不过，这也是判断一名经营者是否称职的一个重要条件。

拒绝当处长

在公司或者店铺的经营活动中，人是最为重要的因素。

不过，对于“人”的适合性，日本社会又是如何要求，如何审视的呢？当然，就整体而言，条件都不低。不过，有很多公司却存在这样的情况，就是一些不合适的人当上了处长、部长，甚至是总经理。说这是封建残余也好，是论资排辈也罢，其带来的负面影响不可忽视。

在演艺界或者体育界，一个人要是不合适或者没能力，一眼就能被人看穿。但在经济界，人的适合性却很难清晰体现出来。如果以成败论英雄，输了就表明不合适。但经济界缺乏公开的战场，就算有，短时间内也很难分出胜负。

公司内部选拔处长时，会对人选的适合性进行审核，然后进行任

命。不过，有时也会犯错误。这个时候，被任命为处长者对其自身的适合性拥有怎样的判断也是问题。一般情况下，只要对他说“现在有个处长职位空出来了，你来做吧”，大部分人都会说OK（好的）。但会不会有人说：“不，我不想当处长。现在的工作很有意思，让我很开心，这是我的幸运。所以，我拒绝当处长。”我认为几乎没有，就算有也一定是极少数。因为日本社会普遍认为，相对于普通员工而言，处长要风光得多。

如果换成美国，我觉得，在能当上处长时，10个人有9个是高兴的，但剩下的一个可能会拒绝：“当处长固然不错，但还是让我继续干现在的工作吧。我觉得自己适合现在的工作，这样对公司也更有利。”

当然，日本与美国的国情不同。不过，在这个问题上，有时我们是否应该认真研究一下呢？

坚持到底的决心

经营的方式方法无穷无尽。比如你想生产某种产品、器具，将其向社会普及推广，借以提高人们的生活水准，在实施过程中，其具体做法可谓无限。

根据方式方法的不同，其最终的成果自然各有不同。不过，决定工作成败的，是否还有其他因素呢？

我的答案是肯定的。一件事情想要取得成功，首先取决于做这件事的决心。做事情时，必须具备为了世人一定要将其干好的坚定决心。要是没有这种坚强的信念、热情，或者说不惜牺牲性命的气概，遇事往往会以失败告终。

人类确实很伟大。只要齐心协力、激情奋斗，连阿波罗飞船飞达月球这样的壮举也能实现。不过，要是没有决策者一定要将飞船送上月球的坚定决心，也不会有如此的成功。

经营活动与阿波罗飞船一样。只要下决心将经营活动搞得有声有色，进而培养出大批优秀的员工，让他们从事的工作得到更多人的承认，就一定可以实现这一目标。

因此，公司或者店铺的最高负责人必须信念坚定，决策果断。只要他们在自己的岗位上不断给予员工热情的激励和指导，企业一定能够取得更大的发展。

中篇 商业心得集

前言

作为松下电器的经营者，至今为止，我在各种场合谈过、也发表过一些经营心得。最近经常有读者向我提出，希望我能把自己的经验集成一本书，于是我挑选了一些心得，汇集在此。重读它们，我发现对于经营者来说，最重要的是其人生的基本态度。

佛教徒有早课与晚课，他们一早起来就会向佛行礼，到了黄昏会感谢自己又平安度过了一天。其实我们在工作中也一样，晨起即计划一天中要做的事情，白天去努力实现计划，到了傍晚进行反省，每一天都是这样的重复。同样，每个月、每年的一开始，我们也是制订计划，到了月底和年底进行反省。如果重复五年，我想五年中的反省足以让我们发现很多自己做得对和做得不对的地方。

从我自身的经验来看，即使当时觉得自己做得都很正确，但时隔五年再来回顾，就会发现只有一半的行为可以称作“成功”，还有一半的做法不能称之为“正确”，甚至可以用“失败”来形容。我就是这样，一边反省、总结，一边走到了今天，成为一个犯错越来越少的经营者。

总之，在经营的过程中，创意、实行、反省，是三个十分重要的步骤，重视它们，也是我的基本人生态度。如果这本小书能够为读者们提供一些参考，我将感到不胜荣幸。

松下幸之助

1973年1月10日

03 各种经营心得

世间的评判是正确的

对于一个经营者来说，有一点很重要，那就是他必须要相信我们所

处的这个社会是正义的。当然，对于我们当前社会的看法，那是仁者见仁智者见智，但我认为我们的社会总体还是健全的，世人对事物的看法也基本上是公正的。所以，我们不应与世间标准逆向而行，如果大家都觉得某件事是错误的，那么不管你自己觉得多么正确也不会被世间接受，硬要一意孤行的话，你也会产生种种不安，影响你把精力集中在经营上。

反过来说，令人感激的是，这个社会也是具有包容性的，只要你不犯错误、不做违背常理的事，你就会被接受，并得到大家的支持，这是我从多年经验中总结出来的一条真理。也就是说，你只要做得正，就没什么事好担心，就算是有烦恼，那也只需要改变自己的工作方法就可以了，世间的评判是正确的，我们只需自身尽最大努力，就会迎来成功。

当然，每个人在实现梦想的途中，难免会遇到一些被误解的时刻，有人觉得自己既有创意，又工作认真，但是却没得到应有的评价，等等，这些现象都有可能存在。但是从长远来看，社会还是公正的，我们应该信赖所处的这个世界，如果你能够这么想，你就会产生巨大的安全感，埋头做好自己的事，而不会轻易动摇。

作为一个经营者，这一点应该牢记心间，无论你的公司规模是大还是小。

对立与合作

毋庸置疑，同行之间开展竞争十分重要。为了在经营上不输给竞争对手，大家都会憋足了劲儿拼创意、比服务，百般努力的结果是，双方都获得了很大的进步，所以说，竞争是发展的原动力。

不过，只有正当的竞争，才能实现这一目标，也就是说，必须在公平公正的前提下，开展有秩序的竞争。否则一旦变成了恶性竞争，哪里还能促进多家企业的共同成长？甚至会给整个行业带来巨大的混乱。总之，我认为竞争可不是为了像在战争中那样打倒对方，而是为了在同行间实现共存共荣、共同发展。

换句话说，即使你平时与竞争对手间的关系是对立的，但也别忘了协调与合作之心。如果忘记了这一点，双方的竞争就会陷入你死我活的状态，弄不好整个行业都会遭到毁灭性的打击，最终也给客户带来麻烦

与不便。

所以说，企业间为了促进发展，适当的竞争是必要的，但是要注意竞争不可过度，竞争双方应不断增强自己的判断力，在竞争的同时不可忘记合作精神。经营者都应当具有一定的适应性，为实现“无论公司规模大小，只要进行正当的努力，都可以共存共荣”这样一种商业环境而奋斗。我相信，如果竞争者都有这样的态度与行动，那么竞争一定能够成为整个国家和国民共存共荣的基础。

你的公司有多受欢迎？

生意人在日常的经营中，有很多重要的注意事项，其中有一点就是应当经常反思：“我现在的公司对客户到底发挥了什么作用？有多受欢迎？受感谢的程度如何？”

还可以假设一旦自己的公司关门歇业的话，客户会多大程度地感到遗憾？会不会说“那家公司竟然关掉了，真可惜”？在这种反思的过程中，我相信经营者会渐渐发现一些自己的不足之处，比如为顾客考虑得还不够细致，有些服务没有做到位，等等。

就拿商店货品的陈列方法来说，大多数店主会从“为了能够更加吸引顾客的眼光”这一角度出发，其目的只是为了增加销售量。但我认为，如果能够换个角度进行陈列，一切都从“使好不容易来到我们店里的客人更加满意、更加愉悦”出发，你可以表现得更棒，最终客人开心了，你的销量自然也会增加。

总之，如果你能一切从为顾客着想的角度出发，不断地进行自我反省、琢磨和总结，最终你会确信自己存在的意义。这样一来，你对自己的经营也会产生巨大的热情，会想尽办法在各方面下很多功夫改善服务。长此以往，生意自然会变得无比兴隆。

对于经营者来说，这些好像是理所当然的，但正因如此，才更容易被大家忽略。所以，还是要提醒各位，不要忘记每日“三省吾身”。

如何在销售上取得成功？

在经营过程中，最不容易的就是销售这个环节吧。在制造的环节，

可以有各种新的发明，可是对于销售，却很难有什么绝妙的主意。我看过各家店铺的销售方案，都没有什么特别的高招，大家一边列举着雷同的方法，一边还在拼命地想扩大销售额。

对于广大顾客来说，哪怕就是买一件普通衬衫，也有他爱去的店铺。看上去好像是随意的行为，其实背后有很重要的理由，那就是——这家店铺能够给予他作为顾客的一种满足感，所以他爱去。

从这个角度来说，要想在销售上取得成功，最重要的就是要思考如何才能让你的客户满意，怎么对待他，他才会开心。其实，最终决定一切的是你的态度，是相互间的诚心与诚意，这些会从你的言语中体现出来。

就像我们听单口相声时，觉得很有意思，但是如果你去读他们预先写好的台词，却觉得一点也不有趣。因为没有演员绘声绘色的表演，那些台词的韵味无法表现出来。销售员的工作也是如此，如果你仅仅是提前写好了精彩的说辞，那还不够，关键还要通过自己的表达，把它体现出来才行。

表达的时候，最重要的是你得表现出你的诚心和诚意，否则，哪怕你写的草稿再完美，也不会有好的结果。

关于销售，每一家店铺或公司都有自己的基本方针，这就好比是相声演员的台词本，具体的表现还要看各位销售员的责任心和努力的程度。如果一位认真负责的销售员，已经十分注意在日常工作中培养自己的销售技巧，再给予他十分精彩的台词本，那就好比如虎添翼，他一定能取得不凡的业绩。

笑容才是最好的赠品

近年来，由于竞争日益激烈，有些店铺，包括整条商业街，都在想尽一切办法搞促销，其中一个方法就是附送赠品，甚至还有赠送海外旅行的呢。

我认为这个方法很好，既能促进销售，又能讨顾客的欢心，真是一举两得。

不过我想提醒大家，在能够给予顾客的赠品当中，有一项是比任何东西都重要的，那就是我们的笑脸。当然，也许你会说“一趟夏威夷旅行”这种赠品不是更棒吗？不过我觉得，对于总是照顾我们生意的顾客来说，只要你平时一直能够以充满感激的笑脸相对，哪怕你不送他什么夏威夷旅行，他也会很满意的。反之，如果做不到这一点，就算你送他夏威夷旅行，我仍担心你与这位顾客也只是一时的利益关系，很难长久。

有时候我们看到自己的竞争对手附赠了非常高额的赠品，于是马上就模仿，也送上同样的东西，我认为这一点非常不好，因为这容易引发恶性竞争。

也许每个人看法不一样，但我认为，古话说得好，“和气最生财”，当看到人家附赠高额赠品的时候，我们还是应当保有一颗平常心，坚信“只要我们以温暖的笑容待客，客人一定还会继续充当我们的粉丝”！

正确判断自己的实力

当人们不能正确评价自己的时候，就容易犯错误，或是该干的事情却没干，说得严重点，甚至可能会引起社会混乱。所以我认为，要是说起我们对社会应尽的义务，最首要的义务，就是正确认识自身的价值。

这一点非常重要，无论你经营的是一家公司还是店铺，哪怕你只是经营一家小店，你也需要对自己的实力有一个正确的判断，否则的话，很容易招致失败。比如说，当你看到隔壁小店经过装修改造后，客流量变大了，于是你也想模仿，但这么做的话却不一定有好结果。

比起简单的模仿，你更应该思考的是，也许隔壁的店那么做很合适，但自己家却未必合适，有没有更适合于自己家店的做法呢？在正确判断自己家店铺实力的基础上，找到适合自己的经营方法，这一点很重要。仅仅是单纯地模仿别人，是很容易失败的。

最近的一种倾向是，只要某种产业能够挣钱，立即会有很多企业争先恐后地进入，都想分得一杯羹，结果却引起过度竞争，最后大家一起倒闭。这也说明了这些企业对自身判断不足，只知道眼热别人的成功，所以说正确的判断很重要，其中也有经营者个人的责任。

归根结底，经营者应对自己公司的实力有一个正确的判断，在此基础上决定经营方针，只有这样，公司才能够健康发展，并对社会做出相应的贡献。

和气生财

对于做生意的人来说，无论是什么时代，服务都是重要的内容，特别是今后的社会，产品将越来越专业化，服务也将随之变得更加重要。

事实上，那些生意做得很好的店铺，他们不但在推销上很有一套，在一些服务细节上也是下了功夫的。的确如此，真正的好服务，可不仅仅是等到商品出了故障或是缺货时对顾客态度热情，而是要做到未雨绸缪。比如说天气渐渐变热了，要用到电风扇了，你路过顾客家时就可以顺便问一声：“去年您买的那台电风扇，用得还好吧？”或是“上次我给您送的货，用得怎么样啊？”等等。

总之，就是“多打几次招呼，和气才能生财”。

你做这一切时得真心实意，并不是说你关切地问了一声，顾客马上就能得到什么利益，他们只是会觉得亲切、安心，你也应当从这些小事中感受到一个生意人的喜悦与尊严。

这一点，说起来容易，做起来难，很多人就算心里明白，也未必能做得好。

如果你是店主，你必须经常提醒你的店员要做到这一点，无论你拥有几位店员，哪怕只有一位，也要让他养成这样的习惯。这样一来，你的店铺一定会生意兴隆。首先，店员能有这样的态度，那么他在推销的时候，也一定会很耐心地向顾客说明商品的用法。其次，他能够跟踪已经卖出去的商品，那么在其出故障之前，肯定也会帮助顾客进行保养，因而就不会遭到关于产品品质的投诉，真是皆大欢喜呢。

当然，这样的服务并不是只靠店家来做，而是应该由批发商、厂家再加上店家，三者协力实行。不过，毕竟店家能够直接接触到顾客，所以店家的作用是最大的。

不能只顾自己

有人认为，生意是我自己的，都是我一个人在打拼，其实这是很大的错觉。换句话说，生意既是属于你自己的，又不是你的，那不属于你的一部分，才是其本质的东西。当然你会说，正因为有客户，有供货商，你的生意才能持续下去，你应当感激他们，这没错。

但是除了客户和供货商，你还有一些很重要的关系需要维持：比如你家门口的那条道路，你每天都要走好多回，如果没有它，你的生意就做不下去了，所以你也得感谢这条道路。道路属于公共设施，都是靠大家纳的税金才能建设和维护，为了能够纳得起税，企业必须有利润才行，否则，你连你家门前的路都走不了。

不仅仅是道路，还有很多其他的公共设施你也在使用，享受着其恩惠，比如公安、消防等等，否则你也无法安心做生意。就冲着这一点，我们也应努力经营好自己的公司或店铺，争取赢利，然后缴纳更多的税金，回报社会。

所以我认为，作为经营者，应通过减少浪费、提高效率等手段，尽量获得适当的利润，这也是我们作为一个国民应尽的义务和责任。减少浪费体现在一些细节上，比如需打五次电话的问题争取打三次就解决，工作中这样的浪费还不少呢。只有这样，你才能减少经费，提高利润。同时，客户对于你获取适当利润这一事实也应给予理解。总之，为了大家共同的发展，这一点很重要。

价格中的附加精神

不久前，听到某松下产品的销售员说：“我们店卖你们的产品，其他店也在卖。如果某产品在其他店的价格是1万日元，那我们也不得不把价格调低到1万日元，总之，大家都得向卖得最便宜的店看齐。”

虽然这听上去是理所当然的，但其后我又讲了一个我的观点。

我认为，所谓的商品价格，其实是包含配送以及售后服务等便利条件在内的一个综合价值判断，而不仅仅是“人家卖多少，我们就卖多少”这种单纯的横向比较。于是有人问：“那如果顾客说，其他店卖得比你们店便宜，怎么办呢？”

我说，那是因为我的价格里包含了我们店的一种精神，也就是我们

的灵魂，所以其他店卖1万日元的東西，我要卖1.05万日元。如果有顾客质问我，我就会回答：“虽然是同样的产品，但在我们店，我们加上了我们的灵魂，所以价格与其他地方不同。”

我这么一说，大家似乎如梦初醒，说第一次听到这种说法，认为很有道理。总之，商品价格不应与其他店单纯做比较，而应是店主经过多方考虑，加上自己的灵魂价值和信用价值之后，再做出综合判断的一个结果。我之所以敢报出比其他店更高的价格，是因为万一有了任何问题，我敢为自己销售的商品负责，销售人员就要有这样的自信才行。

听了我的话，大家都产生了强烈的共鸣，在今后的工作中都变得更加主动、更加自信了，结果营业额也都有了提高。

生意人的感恩之心

我刚参加工作的时候，曾经从某位前辈那里听到这样一个故事：

某个城市里有一家非常高级的点心店。一天，有个乞丐推开了店门，提出要买一块小点心。对于店员们来说，还是第一次有乞丐上门来买东西呢，所以都感到很意外。

店员包好了一块点心，但毕竟对方是个乞丐，因此在递交的时候不禁犹豫了一下。

店老板看在眼里，于是走过来说：“等一下，我来接待他吧。”

老板很有礼貌地把点心交给了乞丐，并收下了钱，之后还对他深深地鞠了个躬说：“感谢您的惠顾。”

等乞丐出门之后，年轻的店员不解地问道：“过去无论是什么样的贵客来买东西，都很少见到您亲自接待，点心由我们递交就可以了。今天为什么您会亲自招呼一个脏兮兮的乞丐呢？”

店老板和蔼地说：“你不理解，这不奇怪。让我来解释给你听。我们平时的客人都是些有钱有地位的人，店里的生意都靠他们，善待这些顾客是理所应当的。但想想，今天这位客人为了品尝一下我们的点心，可能是把所有的零钱一分一厘地凑起来，才能买得起一小块，这样

的客人对于我们来说，不是更难得吗？连这样的客人都来购买我们的产品，我们可是把生意人的好处全都占尽了，难道不应该由我这个店老板亲自接待吗？作为一个生意人，应该对他满怀感激才对。”

几十年过去了，这番话依然被我深深地铭记在脑海中，我经常反思：我有没有像这位店老板一样，对顾客心怀深深的感激呢？

综合性大医院和社区医生

随着时代的进步，各个领域都变得越来越专业化了，医学也不例外，分为许多个专科，我们身边也出现了不少规模宏大、拥有各种先进设备的综合性医院，但仅仅靠这些大医院，并不能满足人们所有的医疗需求，只有在接受精密检查或长期治疗的时候，我们才会去大医院，与此同时，还是有多达数倍的社区医生活跃在他们的私人小诊所里。我们平时有个头疼脑热或是受了点小伤，也还是愿意去找那些熟悉我们健康状况的医生，他们还可以上门诊治，并给予我们很多健康方面的建议，甚至我们生活上的烦恼，他们也愿意倾听。所以说，社区医生发挥着综合性大医院无法替代的巨大作用。

正因为综合性大医院与社区医生如此并存着，各自发挥着自己的功能，我们整个社会的医疗体系才得以确立。

其实不仅仅是医疗领域，在经营领域也一样，既需要大百货店和超市这种大型商业机构，这就好比是综合性大医院，而那些小店铺就像是社区医生一样，也是不可或缺的。

从消费者的角度来看，每种经营模式都各有优点，它们之间的关系是互补的，去大百货店或超市的话，可以一次性购买很多种类的商品，但家门口的小店呢，又近又亲切，你的喜好和需求，店员都了解，这些小店与顾客的关系十分紧密，能够让顾客有宾至如归的感觉，这是他们参与竞争的法宝。

无论经济怎么发展，也要给这些小店留下生存空间，在考虑整个社会的流通问题时，这一点很重要。

新时代的价格

做生意的方法有很多种，有些人喜欢与顾客讨价还价，这种方法有着悠久的历史，也就是说，当顾客希望你卖得更便宜点时，你就按照对方的要求，把价格降下来一点，假装自己吃亏了，实际上你还是赚了。但我认为，这种方法要是放在德川时代还说得过去，在当今社会，就有点落后于时代了。

我认为现代社会的经营者，应有自己的信念，树立正确的事业观，确保自己的公司能够得到适当的利润，在重视顾客利益的同时，也通过获得利润后为社会尽一份责任，最后实现全社会的共同繁荣。要想实现这个目标，就不该与顾客讨价还价，而是应该从一开始就调查研究，制定出一个合适的商品价格，就算有顾客来还价，也要拒绝，并让其理解自己的经营理念。

在这方面做得最好的是百货店。现在没有人会在百货店里讨价还价了。但假设百货店是可以还价的，那就会非常费时费力，你可能需要三倍的营业员来招呼顾客，这样一来，人工费用上去了，最终还是会反映在商品的价格上，否则的话，百货店就会经营不下去。所以，当今所有的百货店都是给商品制定一个合适的价格，也就是说“用定价销售”，只有这样才能提高效率，让顾客得到真正的实惠。

不仅仅是百货店，超市也一样。如果每样商品都可以讨价还价，顾客就不能有一个令人放心的购物环境，超市也需要大量的人手和经费，估计很快就经营不下去了吧。

一般的店铺也一样，如果全国所有的店铺都拒绝讨价还价，大家的效率都能提高吧。如果顾客评价某家店铺“虽不能还价，但是服务特别好，特别亲切”，那它就成功了。这也是符合时代要求的做法，只要坚持下去，相信它一定会生意兴隆并深受顾客喜爱的。

增加客户的数量

只要是做生意的人，谁不希望把自己的客户数量从100家增加到110家呢？

但要想真正实现这个目标，却没有那么容易，需要经营者平时多思考，到底用什么方法实现？然后还要努力去实施才行。

另一方面，却有一些人只顾埋头做生意，没怎么想着要增加客户，却在不经意间客户的数量增加了许多。

好的口碑有时候就靠“口口相传”。你还没有开口，客户就带来了他的朋友，还会向朋友宣传：“这家店很棒哦，态度好，服务也好！”于是那位朋友就被打动了，“既然你这么说，肯定没错”，于是你无意中又增加了一位客户。

所以说，平时用心开拓新的客户固然很重要，但是也一定要把老客户服务好，这一点同样重要。

说得极端点，甚至可以说“守好一个老客户，就能增加百个新客户”，反过来说，就是“失去一个老客户，就等于失去了百个新客户”，不是吗？

把自己当作客户的采购员

作为一个生意人，应当对自己所销售的产品进行充分调研，在详细了解其功能性质之后，带着满满的自信去销售，才有可能成功。

你调研的时候，不仅仅要了解产品的性能与作用，你应把自己当作客户家的采购员，采购员的主要任务就是：根据需要采购到最合适的商品。所以你应当了解这个商品的品质到底怎么样？价格如何？库存量有多少？什么时候下订单比较好？总之，你需要考虑的因素很多，核心是自己公司的利益，这些都属于采购员的分内工作。

如果你把自己当作客户的采购员，你就会去了解你的客户现在需要什么，其所需要的是什么等级的商品，数量是多少。在这个基础上，你才能推荐合适的商品给他。就好比傍晚时分，一位主妇来到了某鲜鱼店，东看看西看看，正在犹豫不决的时候，店主走上前对她说：“太太，您看看这条鱼怎么样？现在是它最肥美的季节，价格也不贵，您若是买回去，相信您先生也一定会吃得很开心的。”听了这席话，这位主妇一定会很爽快地掏钱买下这条鱼吧。只要顾客买得开心，你店里的生意也一定会兴隆的。当然，这规则不是仅限于鲜鱼店，而是所有的店铺都适用。

值得提醒的是，世间的采购员容易出现这么一种倾向，那就是：因

为太忠实于自己的工作，所以总是想买到更便宜的东西，买什么都要讨价还价，不把价格压到最低决不罢休。可能这也是人性的弱点之一吧，但是我不赞成这样。因为无论是什么买卖，都应当是一种买卖双方都满意的行为，只有双方都能进行恰到好处的利益交换，买卖才可能持续下去，如果无法持续，双方的利益都会受损。所以，当你把自己当作客户的采购员，尽心尽力地为客户服务的同时，也应注意这一点。

同行之间的友善

假设某天你的店里来了一位顾客，提出要某样商品，不巧的是你店里正好缺货，那么你该怎么回答呢？

如果仅仅说句“对不起，货卖完了”，会显得你缺少热情。如果说“对不起，眼下货卖完了，但我很快就会去找批发商，明天就能把货拿到”，顾客也会理解吧。

但是，还有人会这么说“我们家目前没有您要的货，但某某店里可能会有”，然后把顾客介绍到另外一家店里，或者直接拿起电话帮顾客确认其他店里有没有。

如果你这么做的话，顾客会非常感动，觉得你的态度是如此亲切周到，你虽然没有卖出商品，却赢得了信誉。

当然，能这么做的前提是，你与另外一家店的关系不错，否则的话，想这么做也做不了。所以说，平日里与自己的同行处好关系非常重要。

当今社会的竞争越来越激烈了，所以有人把同行仅仅看作一个竞争对手。当然，拥有竞争意识是必要的，但仔细想想，我们做生意，可不仅仅是为了竞争。一边开展着适当的竞争，一边与同行保持友善，是十分重要的。

即使有同行在你的店附近另开了一家店，与你的经营范围差不多，你也不应将其视作“眼中钉、肉中刺”，而是应该保持心胸开阔，而新开的那家店的主人呢，面对前辈时也应有一个谦虚仁义的态度，这样大家才能和平共处，共同提高顾客对你们的信任和认可度。所以说，同行之间保持友善，既是为了顾客的利益，也能使大家共同繁荣发展。

把客户当作亲家

每到结婚旺季，很多家有闺女的父母，心情就会变得十分复杂。把自己千辛万苦带大的女儿嫁到婆家，虽然心中有万分不舍，但为了女儿的幸福，又不得不这么做。此时父母的心中，一定是依依不舍之情与祈祷女儿永远幸福之心相互交织，再加上与亲家结缘的喜悦，真可谓是感慨万千吧。

即使女儿出嫁之后，做父母的也不能完全放心，他们会时常在心中挂念着：“不知婆家人对我们的女儿是否满意？”“女儿生活得如何？有没有成为一个称职的媳妇？”真是可怜天下父母心。

我们经营者的心情，就和刚刚嫁了女儿的父母一样，平时销售的那些商品，就好比是我们疼爱的女儿，所以，买我们商品的那些客户，就像是我们的亲家一样。

这么一想，即使是已经卖出的商品，也应时常挂在心上：“不知上次那个产品，顾客到底用得怎么样？”“不会发生什么故障吧？”我们甚至会上门亲切地询问：“正好路过您这里，来看看上次的商品您用得怎么样？”那种心情，就和想去女儿家看看她到底过得如何是一模一样的。这么一来，我们与顾客之间也会结下深厚的信赖关系，远远超越一般的买卖关系。你如此深受顾客信赖与喜爱，还怕生意不会兴隆吗？

所以，建议你在销售商品的时候，一定要把商品当作自己的女儿，把顾客当作自己的亲家，这样你离成功就又近了一步。

维持行业的稳定是大家共同的责任

无论你属于哪个行业，要想实现行业的共同繁荣，首先得让整个行业都能健康发展、受到消费者信任才行。如果大家评论某个行业：“值得信赖。无论去哪家店铺，都物美价廉，服务也好，我们可以安心购买”，那么你作为这个行业的一分子，也一定会生意兴隆的。

为了实现这一目标，这个行业内的所有企业都得健康发展，并得到顾客信赖才行，如果做不到这一点，一个行业内有很多家企业都不健全的话，顾客也会认为“这个行业很糟糕，不值得相信”，然后整个行业的信誉都会受损，从此一蹶不振。

所以说，各家公司首先应当使自己的企业健康发展，与此同时，还应与其他同行协调互助，不断提高整个行业的共同信誉。并不是说“你与其他同行只要搞好关系就行，不需要竞争”，竞争还是需要的，因为没有竞争，就没有进步。

我主张大家应当开展正确的、有秩序的竞争，在竞争和对立的同时，不忘协调与和谐之心，这既是为了大家的公司都能够健康发展，也是为了提高整个行业的共同信誉。

在这个崭新的时代，有越来越多的行业整体深受人们的信赖，能实现这个可喜目标的行业，往往是行业内大家互助合作的结果，这也是经营者不可推卸的重要责任。

20个小学徒的脸庞

松下公司刚刚开始生产的时候，我曾经亲自去东京推销公司的产品。记得那时我跑了很多家批发店铺，一家家地去展示，然后苦口婆心地劝人家购买我们的产品。批发商问：“你这个货怎么卖的？”我回答说：“一角五分一个。”于是批发商有些傲慢地说：“这是市价。可是，同样的价格，我可以买东京的产品啊。为什么要买你这个大阪人的货呢？除非你卖得更便宜。一角四分如何？”还有把价格压到一角三分的。

批发商这么想有他们自己的道理，但当初我却认为，如果我卖贵了，你可以还价，既然市价是一角五分，为什么我不可以按这个价格来卖呢？可是他们的态度很强硬：“你一个大阪人第一次来卖货就想卖出市价？想得倒美！真想卖就得便宜点，否则就请你走开！”渐渐地我也犹豫起来，心想，要不就按一角四分卖给他们算了？

可正在此时，我眼前浮现出员工们的脸庞，当时，我们的工厂有近20个员工，都是很年轻的小学徒，因为我是第一次赴东京推销，大家还很郑重其事地去车站为我送行。他们用智慧和汗水生产出来的产品，凭什么因为我个人的判断就便宜卖了？不，绝不可以！

于是我又耐下性子与批发商软磨硬泡，我说：“老板您说的很有道理。可是这些产品是我们工人辛辛苦苦上夜班才生产出来的，员工里还有一些新人，不知费了多少心血好不容易才上手的，求您了，您就按照

市价买下来吧！”这么一恳求，批发商的面部表情就变得柔和了，当时我跑了七八家批发店铺，最后有少部分的店主终于答应按市价买下了我的产品。

那之后我们公司不断发明、生产出新产品，每次去东京推销，都要因为价格问题费一番口舌，但我的原则是：决不轻易降价。这也带来了一个新问题——有的批发商根本就不与我讨价还价，因为他从一开始就没有买我产品的念头。于是我不得不重新认真思考价格问题，在一开始定价时尽可能地定便宜点，然后还要尽量保持价格的稳定，不轻易涨价。做到这一点很难，当时，“为产品定价”是一个长期困扰我的难题，我为此费了不少心。所幸最终大家都认为我们的产品“物有所值”，我对此深感欣慰。

爱惜商品

无论生意大小，生意场上有些道理是相通的。

比如说，应当爱惜商品，也是其中一项。人这种动物很奇怪，假如你给某人一张1000日元的纸钞，几乎所有人都会很爱惜它，要么放进钱包里，要么放进柜子或保险箱里，总之不会乱丢，好像这是仅次于生命的珍贵宝贝一样。

但如果是一件商品，人们的态度就会草率得多，同样是价值1000日元，它却很容易被人们堆放在店铺的某个角落，根本无人整理，任由它上面布满灰尘。

按照我的经验来看，凡是有这种现象的店铺，都不可能有太大的发展。

也许会有例外，但大多数店铺的结果都与我观察的一样。反过来说，凡是把商品看得与钱一样重要，并认真进行管理与陈列，无论何时都保持店面整洁、美观的店铺，都会发展得很好。

我认识的某位品牌代理，一直在苦苦思考“如何才能提高各零售店的业绩”，最后想出来的方法就是——每天下班后，他都要亲自跑两三家零售店，去干吗呢？去劝说人家把店面陈列得更整洁美观一点，甚至像店长一样亲自参与打扫和整理。这样坚持了半年之后，也许是被他的

热心与诚意打动了吧，连那些零售店的老板娘都不好意思了，觉得自己应该带头把店面弄得更像样一点。于是，每个店都发生了很大的变化，业绩自然也就随之上去了。每家零售店的业绩增加了，他作为品牌代理的业绩也增加了很多。

看上去很小的一个行为，却包含着一个生意上的诀窍，那就是：无论生意大小，请爱惜你的商品，因为商品就等同于金钱。

重视服务精神

大家都说当今社会，人与人之间的关系变得越来越淡漠了，我认为越是在这种情况下，越是需要服务精神。服务精神就好比是润滑油，在生意场上，可以毫不夸张地说：“一切从服务开始。”

顾客能否满意，取决于你是否能够提供足够的服务。顾客只有满意了，才会支持你，你的公司才有可能繁荣。

做生意的人当然不必说了，就算你只是个普通人，也需要有为他人服务和奉献的精神。比如，为朋友奉献，为自己的公司奉献，为顾客奉献，为社会奉献，总之，这种精神不可少。

照理说，在公司或店铺里工作的人，为自己所供职的单位服务、奉献是很容易做到的，但我却发现很多人并不清楚该怎么做。

国与国之间的关系也一样。因为缺少服务精神，有些国家就落后了，变得不那么受欢迎了。所以我认为，在当今时代，无论是国家之间，还是个人之间，都不应忽略服务精神。

关于服务，内容其实也十分广泛。脸上挂着微笑、时刻彬彬有礼是服务，尽量选择正确的工作方法也是一种服务。

在走廊上偶然相遇的时候，连个招呼也不打的人，在我看来，是缺少服务精神的。即使不认识对方、不知道对方是不是自己公司的客户，也应鞠躬打招呼，这是做人的起码规矩。猫和狗遇见陌生人会叫、会扑上来咬或是悄悄地溜走，可我们是高级动物——人，看到有人到自己公司来拜访，那肯定是有工作关系的合作伙伴，微笑着打个招呼，这也算是一种服务精神。

归根结底，所谓服务，就是一种正确的礼仪。

明君与忠臣

大约在22年前，第一次去欧洲访问，某大公司的社长对我说了这样一席话：

“松下先生，在我看来，消费者是国王，而我们就是为国王服务的仆人，所以，无论国王提出什么不合理的要求，我们都要听从，这是我们应尽的责任，也是我们的工作方针。”

最近在日本，也开始流行“消费者就是上帝”这种说法，但在22年前，我第一次听到上述内容的时候，感到很新鲜，也觉得很有道理。

赞成的同时，我也有点担忧。自古以来，国王都是以自我为中心，不太考虑民众的利益，结果臣民渐渐地都丧失了劳动意愿，陷入了贫困，最后国家灭亡了，国王也被赶下了台，这样的例子不在少数。

不管是否合理，任何事都按国王的吩咐去做，看上去是忠臣的行为，其实却是害了国王。所以在我看来，能冒着惹怒国王的危险，经常向国王提出谏言的人，才是真心对国王好，是真正的忠臣。

最近的社会风气是越来越重视消费者的利益了，这是一件大好事，但也请大家再次深思一下“消费者就是国王”这句话的含义。

我认为我们还是应努力成为明君与忠臣，只有这样我们的国家与社会才能实现真正的繁荣。

时刻关注客户与供货商

我主张“要爱惜商品”，说到底，爱惜商品其实就是爱惜自己的生意，二者是相通的。总之，我们要更加认真仔细地对待我们的生意。

也许你会说，做生意的人，谁不希望自己的生意兴隆？谁会马马虎虎地对待？大家都已经很努力了……但是根据我的观察，很多人做得还不够。

比如说，既然在生意场上，大家都想实现赢利，这是理所当然的，

但只要能赢利就够了吗？很显然，远远不够。你得进一步深入思考，你赚钱是为了什么？如果没有一定的信念，你就无法感受到从心底涌现出的“想把生意做好”这股力量。

如果说是为了国家与社会，有人可能会笑话我唱高调，不就是做个生意赚点钱吗？没必要把自己抬那么高吧？我认为这种看法是错误的。其实谈论做生意赚钱与谈论国家社会是同等重要的事，我们经营者应当充满自信地认识到：做生意也是一项有品位的事业。

如果你拥有这样的信念，全神贯注于你的生意，你一定会时刻关注你的客户与供货商，因为他们太重要了，没有他们，你的生意就无法进行。这样一来，你的脑海中可能全是关于他们的事，你会不停地想：“上次A家购买了我们的产品，我该去给他们的机器加油了吧？”“这款新商品不错，我来给B家推荐推荐。”当然，对于你的供货商，你也会积极地提出各种建议吧。

如果你做不到这一点，我劝你还是趁早放弃你的生意吧。也许你觉得我夸大其词，但事实就是这样，经营好一门生意，的确需要你日夜操心，费尽心血。

对客户心存感激

在松下电器数十年的发展历程中，有过各种各样的回忆，其中有喜悦，有痛苦，还有极度困难的时刻，回首往事时，难免感慨万千。

但最令我难忘的，还是那些陪我们渡过各种难关的客户。

明天就该付款了，可是手头上却没有现金；商品根本卖不出去，堆满了仓库，走投无路了……每当这种时刻，伸出援手的，都是我们的客户。

据说在古代，大阪和江户的商人有个习惯，就是“睡觉时绝不能把脚朝着自己客户所在的方向”，因为那样太不敬了。很多文献中都有记载：这是当时商人必须遵守的一个规矩，很多人都知道。

过去的生意人深知，正因为有那些宝贵的客户，他们才能够生意兴隆，所以怎么可以把脚朝着客户所在的方向呢？那也太不像话了。就算

是半夜睡得再香，如果听到客户家的方向传来火灾的警报声，也一定会拼命赶去救火的。这是江户时代商人应有的气魄和态度。

我自己也对客户怀着深深的感激之情，他们的恩情我会一直铭记在心间。

时代再怎么发展，人情世故依然存在。我感谢那些不顾个人得失，一直默默支持我的人，正是因为他们的存在，我才能成长为一个有能力为社会做奉献的人。他们对于我的意义，正在于此。

自我宣传很重要

随着时代的发展，商品的销售方法也逐渐发生了变化，我认为当今社会，“招呼顾客”这一行为变得越来越重要了。前些年，你只要向到你店里来的顾客说明一下产品的功能和价格，他也许就会心动了，然后把东西买走了。可是近年来，你需要更多地发挥主观能动性，要经常去拜访你的顾客，积极地向他们宣传，发现他们的需求。

作为销售人员，当你发现了一款好商品，觉得“这东西真不错，用起来真方便”，你肯定会想“我要尽快把它介绍给我的顾客，让他们也早点用上，他们一定会开心的”，你要带着这种心情，去拜访你的顾客，向他们强力推荐。我认为这一点很重要。

当然，有的人拜访顾客后，发现“这么做可以多卖些货，多赚点钱”，这么想也无可厚非，业绩同样会提高的。但我认为，真正懂得销售之道的人，他首先会确信“这的确是一款能给顾客带来好处的商品”，在此基础上再进行强力推荐。

如果你这么做了，顾客也一定会感受到你的热心与诚意，会想“那我就用用看吧”，试用之后发现果然方便好用，于是对你的好感与信赖大增，然后你的生意也会越来越兴隆。如果你带着喜悦的心情招呼顾客，你的心情一定会感染他们，然后你的生意也会变得越来越好。

对商品要有自己的建议

批发来一些商品，然后卖给顾客，做生意这么简单吗？绝不是。在我看来，生意人至少还要能做到这一点：对商品要有自己的建议。

也就是说，做生意不是简单的买进卖出，你对某种商品要有自己的看法，要能不断向生产商提出建议，如“在这方面再改进一下就更好了”，“你们试着生产一下某种产品如何？”等等。

当然，负责生产的是制造商，开发、研究新产品，也是制造商的分内事，有些人会认为，我只管买进卖出就可以了。

但是你比制造商距离顾客更近，更能直接听到顾客的各种评价，包括对商品的各种不满和期待，你不能只是听听而已。如果想真正地为顾客做好服务，你应在听取顾客意见后自己再多加思考，琢磨出自己的建议来，将之转达给制造商，让他们在今后的生产中注意或实现顾客的期待，这一点很重要。只有做到了这一点，才能说你的生意对社会是有益的。听说在美国有很多生意人十分注重及时把一些创意转达给制造商，我相信这会成为引领社会不断创新的一股力量。

也许实行起来不是那么容易，但如果做到了，你一定能体会到更多做生意的乐趣，而且你会越来越被你的顾客以及制造商信赖，你的事业也会得到更大的发展。

正因为不景气

这个世界是由“人”相互作用构成的，所以我认为经济上的繁荣与不景气，也是人为造成的，而不是什么自然现象。照理说，不景气这种现象是不该有的，可现实中它就发生了。对于经营者来说，这真是一个令人忧心的问题。

但我想，面对不景气，总有解决的方法吧。有的人可能会认为：“正因为不景气，考验我们公司的时刻到了。”“越是不景气，我们越是要在这一轮经济危机中做出精彩的表现！”我赞成这种正面性思维，不景气的时代，的确是一个考验公司实力的机会。在这种情况下，有的公司抓住这个时机，比往常更加努力，真的实现了进一步的发展与繁荣；有的公司一开始就丧失了斗志，觉得“到处都不景气，自己的公司肯定也要倒闭了”“完蛋了！”，这么想的公司往往到最后真的都倒闭了。

具体来说，可以趁着不景气，把去年忙得没顾上的售后服务再做得彻底一点；可以把店铺重新布置一下，效率再提高一点，总之，减少浪

费和因管理不善而带来的抛洒滴漏。做这些不能依靠外力，而是要依靠自己至今为止一步步积累下来的实力与经验，踏踏实实地做，其他公司正因为不景气而停滞不前呢，这样一来，你的公司与其他公司的差距就显露出来了。

所以说，也许不景气对于你的公司来说，正是一个千载难逢的好机会呢。做生意是一门学问，按照个人的想法和做法操作，结果千差万别，因此，值得我们日夜推敲。

提高整条街道的品味

为了更好地吸引顾客，我们都知道要把店面收拾整齐，商品排列得更一目了然。其实这不仅仅是为了吸引顾客，还有着更重要的理由。

那是因为店铺不仅仅是你做生意的地方，还是整条街道的一部分，对整条街道是否美观也有很大的关系。如果一条街上都是一些口碑非常好的店铺，那么整条街道都会充满活力，形成一个良好的购物氛围。

因此，我们需要进一步把自己的店铺收拾整齐，通过这种实际行动来提高整条街道的形象与品味，最终为整个地区的经济和社会发展做贡献，这也是我们经营者的一项崇高使命。

我去过的某些店铺街，每一家店铺的服务态度都非常好，使得这条店铺街美名远扬，很多偏远地区的顾客都特意前来购物，就像巴黎的香榭丽舍大街那样，吸引了全世界的游客去消费，我们国家也应多培育出一些像香榭丽舍大街那样有品位的商业街。从这个角度来说，把自己的店铺布置得更美观更有吸引力，不仅仅是为了使自己家的生意变得更兴隆，而是为了提高整条街道的品位，促进整个地区的商业繁荣。

所以经营者也应站在更高的角度去开展经营，只有这样我们才能理解经营的真谛，做出一番事业。

利润来自供货商

自古以来，商界有句名言叫作“利润来自供货商”，说的是只有擅于采购的商家，才有可能赢利。首先你得采购到好的商品，其次你得尽量用一个合适的价格采购，只有这两点都做到了，才有可能获得利润。这

就是这句名言的内涵所在，的确，要想做好生意，采购是关键。

所以说，为了维持生意，你首先要找到能用合理稳定的价格为你提供好商品的供货商。供货商和购买你商品的客户同样重要，你得珍惜与供货商之间的合作关系，否则你就不可能成功。这个道理看上去很浅显，大家都明白，但当今社会的现实却是：很多人做不到这一点。

我经常听到公司里的人向我抱怨说，有些负责采购的人很蛮横无理，他们对“利润来自供货商”的理解就是：“要拼命压价。价格压得越低，自己就能赢利更多。”这种想法未免过于狭隘片面了。如果不能站在更高的角度来理解这句话的含义，就不可能真正地把供货商看作是与客户一样重要的存在。

我知道不少公司或商铺成功的秘诀就在于“善待供货商”。你越是这么做，供货商越会感动于你的诚意，从而产生“他们这么理解我们的不易，对我们这么好，我要以更便宜的价格为他们提供更优良的产品”的想法。这就是人情。你只有与供货商真心相待，结下深厚的信赖关系，才有可能像上述名言所说的那样：从供货商那里获得更多的利润。

货款的回收与支付要时刻放在心上

作为一个经营者，我们有很多需要关注的事项，其中最重要的一点就是“在生意上，态度必须真诚，行为必须正确”，落实到具体行为上就是——“货款的回收与支付要时刻放在心上”。

最近，企业倒闭的现象在不断增多，为什么会倒闭，也许每家公司都有自己的苦衷，但我认为其中一个主要原因就是：散漫经营。经营上的散漫会体现在各个方面，如果你对货款的回收与支付都漫不经心的话，终有一天会受到惩罚：你的资金链有可能会断裂，你的公司有可能会倒闭，所以千万不可以只埋头销售，而不把资金的事放在心上。

这个问题不仅仅限于中小企业，最近一些所谓的大企业都变得很松散，由于散漫经营而导致失败的事例随处可见。

金钱方面一松散，其他方面也会变得松散。那些经营健全的公司，往往都对资金十分敏感，无论是该回收还是该支付的货款，经营者都时刻放在心上，都有周到严密的计划。所以说，生意不分大小，只要你想

认真经营，必须在资金方面严格要求自己，真诚对待你的供货商和客户，这一点，是你事业成功的关键。

我认识的某家批发公司，生意做得并不是很大，但在当今竞争这么激烈的情况下，依然年年利润都有所增加，取得了不错的发展，而且他们公司还深受零售店的喜爱和供货商的信赖，正因为他们平时十分重视货款的回收与支付，他们才真正做到了“态度真诚，行为正确”。

无须什么高深的理论，正是这些貌似平常的行为，才使得商家之间相互信赖，整个商业圈才得以繁荣发展。

夫妻关系和睦很重要

50年前，我还在单枪匹马地独立战斗，当时我仅仅是生产各种插座和自行车灯所需的电池等小物件，然后卖给电器店铺。

那时电器还属于新兴产业，电器店铺都是个人经营的小规模店铺，很多人都是白手起家，所以资金都不宽裕。

因此，那个年代做生意有很多不安定因素，时有“欠账不还”的现象发生，同行中甚至还有人因此而破产了。

在这种情况下，合作伙伴是否讲信用，就成为一个重要问题。可是，靠什么来判断对方是否值得信赖呢？

我们平时所说的“信用”，首先是物质层面的，比如，资金是一个重要因素。但是50年前，我自己没什么资金，那些电器店铺也没有充足的资金，大家都没有资金上的余裕，所以很难通过资金来判断，难道因此就可以轻率地断言一个人不守信用吗？如果不信赖对方，又怎么与对方做生意呢？在这种情况下，我想到“人”这个宝贵因素，因为都是个人经营的店铺，因此可以观察店铺主人是否值得信赖。但如何判断一个人是否值得信赖呢？我发现了一个好的角度，那就是，看店主的夫妻关系如何。

有的店主夫妻关系非常好，总是两个人齐心协力地干活，有时老板出门办事去了，就留老板娘一个人在家看店，这种类型的往往值得信赖。

不过，偶尔也有些例外，某家店铺店主的夫妻关系看上去不错，但最后还是破产了。我后来才听说，他们是先有了很深的矛盾，然后才破产的，可见夫妻关系对生意也有很大影响。

回顾当年，很多同行都破产倒闭了，我的公司能够在激烈的商业竞争中生存下来，最要感谢的是我的那些客户，要是他们经营不下去了，我肯定也会破产，所以在那个年代，我通过夫妻关系来考察一个人是否值得信赖，可以说基本是正确的。

夫妻和睦是一件多么好的事啊，良好的夫妻关系，不仅可以为你带来经营上的信用，还会给你带来其他好运。

绝对放心的境界

最近，经常听到人们说“流通革命”这个词，在商业领域，也发生了日新月异的变化，产生了很多难以解决的问题。

各种新产品层出不穷，流行趋势也变化多端，同行之间的竞争越来越激烈，还出现了批量销售的超级市场。随着城镇化的发展，各个城市都发生了巨大的变化，商业环境也与以往有了很大的不同。

在这种情况下，我们经营者也十分烦恼，担心自己是否能够跟得上这个时代？能继续生存下去吗？不仅是从事销售的人，就是那些制造商，也有同样的不安。

后来我发现，不管是批发商还是制造商，无论你身处什么行业，什么时代，都不可能有绝对放心的时刻，你总会面临各种各样的困难、不安与苦恼，只有靠不断努力，才有可能走出一条属于自己的道路。

谁都希望没有烦恼不安、轻轻松松就能获得成功，但这是不可能的。所以在当今这个激变的社会，流通领域的各位有种种烦恼与担心，也是正常的。

也许在这些多端的变化中，各位反而能找准自己的位置，做出一番事业来呢。只知道担忧，觉得自己“完蛋了，完蛋了”，不仅什么创意都不会产生，反而会陷入真正的失败。我们经营者正因为有担忧，所以才会不断努力，在经营管理上取得进步。要坚定信念，相信“无论怎么困

难，总会有我们生存的空间”，无论经营规模是大还是小，要在变化中求生存，想尽办法为客户提供服务，满足他们的需要，不断思考新的销售方法，只有这样，我们才能更加从容地应对当今社会的“流通革命”，只有拼命努力的人，才能达到绝对放心的境界。

充分发挥人的才干

在我的职业生涯中，有过从小企业到中等企业，再到大企业的各种经历，无论什么规模的企业，企业的经营者都是最关键的。企业不分大小，只要经营者率先垂范，以身作则，一般的问题都能解决。

因为你是经营者，所以员工们平时都会听你的，你说向东，他们不会向西。既然是在你的命令下采取的行动，如果失败了，那肯定是你的责任。当然，一个公司是否能够发展，是多方面的因素，但是我认为经营者肩上的责任是最大的。

也许有人会说，我作为经营者拼命地工作，可是我的员工不配合，所以公司发展得不行，也许这只是个例外吧。但一般来说，一个公司是否能够发展，主要还是经营者的责任。

我个人也是这样，无论在什么状态下，都是把所有责任一肩挑，工作中甚至经常自问自答，不停地进行反省。同样，在我眼中，一个部门的责任都在部长身上，一个课运转得怎样，责任都在课长身上。

如果课长是一个责任心很强的人，工作忙不过来的时候一个人留下来辛苦地加班，部下见到了会怎么想呢？肯定有人会感动地说：“课长，您休息一下。我来帮您揉揉肩膀吧。”无意之中，课长与部下的心贴得更近了，他们都会产生一种强烈的集体归属感。

如果课长拼命努力工作的态度能够让部下产生恻隐之心，那么这个课肯定是一个团结奋斗的集体。

所以说，一切责任都在于课长、部长甚至社长。

公开公平的竞争

竞争十分重要，正因为有竞争，同行之间才会不断地切磋、琢磨，

并提升自己的服务，最终整个行业和社会都能够得到促进与发展。

但同时我们应当明白，竞争本身并不重要，但通过竞争，人们会在各方面产生创意，并改善原先的做法，而在竞争的同时，整个行业的利益也会得到保护，全体国民可以实现共荣共存，这才是竞争的本质意义。

直截了当地说，竞争必须在公开公平的情况下进行。有些人一心只是想打败对方，不惜采取不正当的手段，甚至利用权力或资本来威慑对方，对于这种行为，无论是生产商还是批发商、零售商，都应坚决制止。

有些人不顾社会影响，只图扩大自己的销路，甚至强买强卖，这种行为会扰乱批发商与零售商之间的关系，最终损害到生产商与消费者的利益，甚至是社会与国家的利益。一个行业如果陷入了混乱，脆弱了，受损的还是消费者，并影响到整个社会的健康发展。

无论是生产者还是消费者，都不能只考虑自己的利益，大家应当思考怎么做才是正确的，才能使整个社会和谐发展，考虑问题时应以此为准则。

还有的人把不合理的降价当作竞争，当成是一种服务，这也会扰乱市场。

这些不合理的行为，很容易影响到货款的回收与支付。一家企业倒闭了，很容易带来连锁反应，最后大家像棋盘上的棋子一样，全都倒下了，整个行业也就被毁掉了。

这么一来，我们经营者的使命就不可能完成，商业对于社会的存在价值也就失去了。

所以说，无论面临怎样的困难，都应牢记我们的使命，在行业内开展公开公平的竞争，通过我们正确的商业行为，为消费者以及国家、社会做贡献。

04 关于用人方面的心得

雇用人才的第一步

中小企业目前面临的一大苦恼是雇人难，大企业也不例外，整个日本都面临着人手不足的问题。愿意劳动的人越来越少，无所事事的人却在增多，这说明我们的政治和社会出了问题。

人口如此众多，愿意劳动的人却越来越少，而无所事事的人也在持续增加.....如果不触及这一现象的根本原因，就无法解决日本的用工问题。

可是，这个社会问题却不是一朝一夕就能够解决的。那怎样才能招到称心满意的人才呢？日本每年的初高中毕业生中，有好几万是不升学直接参加工作的，你的公司又不需要招几万人，应该说只要想招人还是能招到的。

但是为了招到合适的人才，你的公司也得拥有一定的魅力才行，这是先决条件。

提到魅力，大家可能会说，工资问题是重要因素，但我觉得工资之外，还得有一些吸引人的东西才行。比如，熟悉贵公司的学校老师，可能会对他的学生说“那家公司的老板，人品真的很不错”或是“老板娘人特别好”，总之，你作为老板或老板娘的人品也是很重要的，如果你们自身没有吸引力的话，在当今社会，也招不到称心的人才吧。

日本社会有一个缺点，就是不够爱惜人才，还存在着浪费人才的现象，这也是造成雇人难的一大原因。关于雇人难背后的政治原因，就不在此赘述了，我只是觉得，要想招到称心满意的人才，还是得先增加自己公司的魅力才行。

多看其长处

当今社会，无论走到哪里，都能看到很多公司十分重视人才的培养。但是经营者们又普遍反映，培养人才真的很难。

当然，关于人才的培养方法，是一个见仁见智的问题，但我自己多年的经验是：尽量多看一个人的优点，少看其缺点。有时因为过分关注一个人的长处了，难免会出现“委之以超出其能力重任”的情况，不过这

也没什么。

如果只盯着一个人的短处，那我们不仅不能放心地把工作交给他，还会整天为其可能犯的错误而提心吊胆，这不仅会削弱我们在经营上的锐气，说不定还会给公司整体的发展带来消极影响。

不过，幸亏我一般都是看部下的长处，所以我很容易就能判断：“这事交给某人一定没问题！他就擅长这个！”“以某人的能力，一定能胜任主任吧？或是部长？或是把整个分公司都交给他经营？”往往在我们毫不担心地对部下委以重任后，他们的能力也真的能够得到锻炼，并很快地就成长起来了。

因此，凡是拥有部下的人，都应尽量去发现部下的优点，然后在工作中多发挥其长处，这一点很重要。当然，同时应多纠正其缺点，这也同样重要。总之，用七分力去发现其长处，用三分力去纠正其缺点，这样大致就可以了。

与此同时，作为部下，也应多看上司的优点，对上司要心怀敬意，看到上司的短处要尽力弥补，只有这样，你才能成为一个好部下和上司不可缺少的得力助手。人们不是常说：丰臣秀吉就是因为善于发现其主人织田信长的长处，所以成功了；而明智光秀只看到了织田信长的短处，所以失败了……历史上的教训也值得我们细细玩味。

关于人才的培养

每个经营者都希望自己的公司能够顺利发展，为社会的繁荣做贡献，为了实现这一目标，人才的培养不可或缺，而让每位员工都能得到成长，这也是公司的责任和义务。一个公司的经营者如果能有这样的认识，那么年轻人进了其公司，未来的发展前途一定很光明。

作为公司，首先要帮助员工树立起一个商务人士的基本价值观和社会常识，否则的话，很难想象这些员工将来如何社会上立足。

有正确价值观的人，遇到事情基本上自己就可以做出判断，而如果无法做到这一点的人聚集在一起，充其量只能称为“乌合之众”。而有些团队，他们当中的大多数人对事情的各个方面都能做出相对正确的价值判断，这样的团队做什么工作都会比较顺利，也会为社会带来和平与繁

荣。

不过，如何才能让你的员工树立正确的价值观呢？这是一个难题。我们只是凡人，不是全知全能的神仙，自己也会有困惑的时候，所以无法手把手地告诉员工每一步到底应该怎么做。

但是，我们可以培养他们“树立正确价值观”的意识，只要他们认识到其重要性，就基本能够做出正确的判断，做事时也不至于会有巨大的失败吧。同时，也要培养他们的思考能力和接受他人意见的心胸，经常对照他人的意见重新审视自己的思考，这也有助于对事物做出正确的判断。

只要我们在“帮助员工树立正确的价值观”方面不懈努力，不断地研究方式方法，相信我们员工的判断能力一定能够逐渐得到提高，最终，他们每一个人都会得到锻炼和成长，然后成为整个国家与社会的栋梁之材。

正因为喜欢才能变得娴熟

只要是经商的人，无不希望自己的生意兴隆，这也是人之常情，但是，很多人却无法如愿，这是为什么呢？

生意失败的原因固然有多种，但有一点是可以肯定的，那就是，与成功的渴望相比，你并没有付出相应的努力，没有下足够的功夫。没有这些付出，你对于成功的渴望再强烈也显得那么苍白，就好比是年轻人不切实际的豪言壮语。哪怕是一个再小的心愿，如果没有足够的决心和勇气去努力，也是很难实现的。比如说你向顾客推销某款产品，你的说话方式和表达内容，有没有经过准备和推敲？你自己是否确信这款产品的确值得购买？你只有自己把这款产品的功能与特点全面研究透了，才能够做出有说服力的说明，顾客才有可能购买，不是吗？

那么你怎样才能做到这一点呢？首先你自己要对这款产品产生兴趣，要喜欢上它才行。只有喜欢上它，你才会去努力研究，去发现其长处，然后你才能娴熟地向顾客说明它的功能和用法。这个法则也不仅仅限于推销，万事都一样，你必须先得喜欢，才会有耐心去下功夫。

所以，要想使生意兴隆，首先你得喜欢经商，而不仅仅是为了混口

饭吃或是为了尽什么义务，只有真心实意地把它作为一项事业，沉浸到里面去，这样才有可能成功。其次，你选择人才的时候也要尽量选择那些适合经商、喜欢经商的人，所谓“适才适所”，就是这个道理，这样，你成功的概率就又提高了。

玉不琢，不成器

当今社会世风日下的一个原因是：作为社会之根本的“人”，没有被塑造好。

比如说，有些人在考虑问题时，只以自己为中心，或者以自己所在的小团体、自己的国家为中心，当然，爱自己、爱自己的小团体和自己的国家，无可厚非，但如果你不能用同样的态度对待其他人、其他团体和其他国家，那就有问题了。

当今社会很多人忘记了一项十分重要的美德：道义和道德。在商业领域也一样，经常会出现一些背弃道义的行为。比如说，过去的商家，会把付款期限牢牢地记在心上，到了月底，一定会如期支付，这是你对合作伙伴的一种崇高道义的体现，其中也包含了深深的感恩之心。

可是战后，因为大家都缺少现金，变成了用汇票支付，在那个战后重建的特殊时期，这也许是一个有效的措施，但随着日本经济的逐渐恢复，这个方法本应被废除，没想到它反而被保留至今，而且有愈演愈烈之势，于是，经营貌似变得更加容易了，结果却导致物价高涨，人心不古。

关于政治，我认为它应当有能够教育国民的强大力量才行，可是眼下我们的政治，却常常担任着一个向国民献媚的角色，政治上的放任与娇纵带来的恶果就是——人们不再把道义视为美德，这种风气在商业领域尤甚。

为了重建社会的道德体系，我认为我们的政治系统应当在保护国民利益的同时，也多发挥一些叱咤激励的作用，“没有规矩，不成方圆”，如果只是一味地阿谀奉承，国民就得不到成长。

每一把名刀，都是经过工匠千万次的磨砺之后才被锻造出来的，正所谓“玉不琢，不成器”。我总觉得我们在培养人才时，“磨砺”得太不够

了。

用人不疑

经常有人对我说：“你在用人方面很有经验，能不能与我们分享一下你的秘诀？”其实我在这方面并没有那么自信，所以很难讲有什么诀窍。但我仔细回顾了一下自己的职业生涯，也发现了一些用人方面的规律。

关于如何用人，我相信每个人都有自己的做法，有的人既聪明又强大，在用人方面很有一套。而我恰恰与他们相反，我既缺少智慧也不强大，所以只能借助他人之力，与部下商量着把事情做好，这种结果好像是自然形成的。

我发自内心地摆出一副谦虚的、商量的态度，部下觉得这比以权势压人发号施令更容易接受，又不好拒绝，所以只得尽力协助……于是在外人看来，就觉得我很会用人。

当然，每个人都有自己的做法，如果你是那种能力非常强的人，很多问题不与其他人商量也能正确做出决断的话，也许你使用命令的态度效率更高。当然，你因为效率高而产生的成果也要相匹配才行。

如果你的力量没有那么强大，那么你可以向我学习。我总是觉得手下的大多数员工都比我优秀，也许是因为我没有学历吧，所以我看那些年轻人，总觉得他们很了不起。

我非常信赖、依靠我的员工，正因为有这种思想，所以我可以很诚恳地对他们说：“这事就交给你啦！虽然我干不了，但你一定行！”员工听了也会产生“一定要好好干”的意愿，就会格外努力工作，于是这项事业就更容易成功了。

这就是我的用人之道，所幸我成功了，也许这就叫作“无心插柳柳成荫”。

依靠众人的智慧

人们常说“天时、地利、人和”，我认为，“人和”最重要，因为所谓

的“集思广益”，依靠的是众人的智慧，只有在“人和”的前提下才能实现。

一个公司如果能够做到“人和”“集思广益”，我相信其管理层与员工一定是心灵相通的，上层的想法可以准确无误地传达给员工，员工的想法也可以向管理层表达，反之，如果上层的想法怎样都无法得到员工的理解，那么这个公司一定经营不好；若是员工的意见也没有向上反映的渠道的话，就更加糟糕了。

比如说，你是个课长，那么你得尽力让你下面的所有人都了解你的工作方针，如果他们有不认同的地方，也应向你指出原因，你们之间要有能够开诚布公讨论的氛围。

有很多公司做不到这一点。上面发布一个命令，还以为下面所有人都理解了，并可以执行，其实根本做不到，所以到最后结果与目标大相径庭。

比起“下达”，意见的“上传”更加重要，因为员工的意见有时会对社长的决策产生很大影响，所以这很关键。

为了使员工的意见更加顺利地抵达管理层，管理层也应拿出“认真倾听”的态度，并积极采纳其中有益的部分。在一个课或部门内，要形成“有什么问题都可以向课长反映、向部长反映”的风气，当然，做到这一点很困难，光是表面上理解还不行，要认真执行才可以。

如果一个公司真能如此，那公司内部就会出现“众人拾柴火焰高，每个人都是经营者”的喜人现象，还怕发展不好吗？如果是制造业，肯定能生产出好的产品；如果是销售业，肯定能受到合作伙伴的夸赞，总之，这个公司会前途无量。

尊重部下的提议

一个公司的经营者应该努力创造使每位员工都能够积极愉快工作的氛围，具体来说，应该在哪些方面加以注意呢？

我认为有一点很重要，那就是“上司或前辈，应尊重部下的提议”，因为只有这样，部下才会认真思考工作，积极提出一些建设性意见。每

当部下向我提出一些建议时，我都会先肯定地说：“你对工作很热心嘛，都想到那一步啦，真不简单！”

当然，这并不代表我马上就会采纳这位部下的建议，作为上司，我还要综合考虑方方面面的因素，权衡利弊，有时候不一定立刻就能付诸实践。

即使如此，我也会首先肯定部下的热情，然后再向他解释：“眼下呢，是这种状态，实施的时机还不成熟，所以我们还要再等一等。你以后继续帮我多开动脑筋哦。”总之，要让部下感觉到：“部下建议越多，上司越开心。”

“你这个想法不切实际！”“那是不可能的事！”这种否定的话你只要重复三次，你的部下就会认为你根本不理解他的想法，渐渐地就会失去积极性，再也不会向你提任何建议了。然后他们只会像机器人一样完成你布置的任务，在工作中再也不创造、不思考了，这样的公司还能取得进步吗？

我很怕我的部下会变成这样，所以平时还经常督促他们，要大胆说出自己的想法，我甚至会对他们说：“你们只要有好的提议，我一定争取采纳，只有这样，我们的公司才能发展，我们工作起来才有干劲.....你们一定要多思考！”这一点很重要！

经营者的态度

对于公司的经营者来说，如何让员工更加努力地工作，是一个非常重要的问题。当然，对于这个问题，每个人的看法不尽相同，我认为，经营者对员工的态度，十分重要。

如果公司很小，是个仅有几位员工的店铺，那么你只需要率先垂范，一一命令他们“这么干，那么干”，就会有成果。

但是如果公司有成百上千名员工，大家的工作内容和职责都不同，上述方法就不合适了。

无论你用什么形式和方法表现，你心里得要有一种“想拜托员工”的心情，否则，很难调动这么多人的工作积极性。

如果你的企业已是1万人或2万人的规模，你就再也不用说“请这么做，请那么做”了，你只需要说“拜托各位，请多关照”就可以了。如果你的企业是5万人或10万人，估计你只能向员工双手合十地鞠躬、请求他们好好干了。如果没有这种态度，很难打动员工吧。

如果心里有这种“请求和感恩”的想法，哪怕是说着同样的话，听上去效果都不一样，你的部下听了之后，即使是很困难的工作，都会努力去开拓进取。如果没有这种态度，那么随便你怎么发号施令，部下都会无动于衷，最终他们的工作也很难出什么成果。

所以，你应当根据员工的人数调整你的态度，至少我是这么认为的。

某位批发商的怒火

在松下电器已经逐渐发展成一个四五百人规模的企业、越来越受信赖的时候，曾经发生过这么一件事。

有一天，我们的销售员从某个批发商那里回来，说那位批发商对他发了一通火，说了下面这段话：

“我好不容易把你们公司的产品卖给了零售商，结果全因为质量问题被退了回来，真把我给气坏了！你们也太差劲了！生产电器需要很高的技术，松下这家伙哪里干得了这个？以他的能力，只配去卖个烤红薯还差不多！你回去对你们老板说！”

销售员把这番话如实告诉了我，我当时很震惊，没想到那位批发商把我骂成这样，于是只好立即上门去道歉：“我的销售员把您的话转告我了，实在抱歉！实在对不起！”

我这么一赔罪，那位批发商很不好意思地说：“我那天在气头上，说什么您只配去卖烤红薯，没想到他们竟然如实告诉您了，请原谅我的失礼，千万不要放在心上！”

我再次向他道歉说：“我没有生气，以后我们在生产的时候一定会加强管理，决不会再出现这种质量问题。”于是，双方化干戈为玉帛，握手言欢。

从此我还和这位批发商变成了亲密的合作伙伴，在很多方面都得到了他的支持。

我举这个事例是想说明，员工需要如实地把各种情况汇报给管理层，否则就会误大事。正因为我平时经常督促员工这么做，所以我才能听到那位批发商的真心话。

如果我平时不注重这一点，员工怕我生气，不敢告诉我实情，最多说一句：“批发商生气了。”或是只告诉店长，店长怕我生气，也不敢说那句“只配去卖烤红薯”，我就无法掌握真实情况。

所以，经营者们即使听到逆耳的话也不要轻易地皱眉头、发火，否则你就越来越听不到真话了。俗话说：“忠言逆耳利于行。”只有那些逆耳的忠言，才会提醒我们不断地反省、进步。

在公司内部也要尽量创造一种“遇到问题不捂、不掩盖，赶紧向上汇报”的氛围，只有这样你才能够及时了解情况，立即采取有效的措施。

补充章节

古今各种家训、社（店）训

我认为，当你要开始经营某方面的生意，或是开拓某项事业时，对于今后将采取什么经营方式、达到什么样的目标，你肯定是有自己的想法的。这些想法很重要，也是应当提前确定下来的。所以，当前很多公司、商业机构都制定了社训²，把他们的想法用文字表述下来。

回顾历史上那些著名的商家或是武士家，也都有自己的家训。首先来看看那些武士留给后代的家训吧。

上杉谦信家的家训：

心中无事时，心胸最宽广，身体也健康。

心中无自满，对人就谦和。

心中无欲时，则看重道义。

心中无私时，就不会疑人。

心中不傲慢，就会敬他人。

自觉没有错，就不怕他人（非议）。

心中无偏见，方可教育人。

心中无贪欲，不会奉承人。

心中无怒气，言语自温和。

心中能忍耐，万事变调和。

心中无乌云，自然会宁静。

心中有勇气，万事不后悔。

心中无贪欲，就只好求人。

心中有孝心，行为自忠厚。

心中无自大，才知他人善。

心中无疑时，不会怨他人。

伊达政宗的遗训：

一、仁，超过了一定的度就是软弱。义，超过了一定的度就是呆板。礼，超过了一定的度就是谄媚。智，超过了一定的度就会撒谎。信，超过了一定的度就会受损。

二、要学会忍耐，勤俭节约。这个过程中你会感到不自由，但若是把自己当作天地间一来客，就不会感到痛苦了。

三、一朝一夕的饭菜，再不可口也应一边称赞一边将其吃光。把自

己当作天地间一来客，无权挑剔。

四、见到任何人，无论是你的子孙还是兄弟，都应有礼貌地打招呼。

如此这般，武士有武士的家训，商家也有商家的格言。特别是那些代代相传的老店或是有优良传统的老公司，从祖上开始，都留下了一些很宝贵的社训、店训或家训，如：

三井家的家训：（三井家，属于创业初期就有巨额盈利的公司）

一、单棵树，易折断；一片林，无法摧。所以家庭成员要紧密地团结在一起，共同巩固家业。

二、营业收入中一定要留下一部分资金作为储蓄，剩余的才可进行分配。

三、尊重老人，每个家庭中都要推举一位年长者作为总管家，所有成员都要听从他的指挥。

四、同族之间绝不相争。

五、坚决禁止奢侈，严格实行节约。

六、强将手下无弱兵，所以要多启用能人和贤者。注意尽量不要让底下的人感觉不公而产生怨气。

七、主人要把家里家外，无论大小事情都常挂心头。

八、自己孩子到了一定年龄，应与其他店员同等待遇，同吃住、同劳动，绝不能以主人自称。

九、做生意，切记要见好就收。

十、应赴长崎，积极与外国公司开展贸易。

住友家的家训（广濑宰平）

- 一、任何人不得超越权限，独断专行。
- 二、不得以权谋私。
- 三、不得为了眼前利益，投机取巧。
- 四、不得在未经许可的情况下，利用职务之便，接受或私借财物。
- 五、工作中要严防失策、失误、怠慢和疏漏等行为。
- 六、不应有任何损害公司和个人名誉及信用的行为。
- 七、因为私事和外界发生金钱关系的时候，不可借用公司名义。
- 八、重廉耻，不可有贪污行为。
- 九、不在背后贬损议论他人。
- 十、不泄漏公司机密。

岩崎家（三菱）的家训

- 一、拘泥于小事的人，成不了大事。开展一项大的事业时，应先制定好经营方针。
- 二、一旦着手开始的事业，要尽量使之成功，不可轻易放弃。
- 三、不可抱着投机的态度做事。
- 四、经营一项事业时应有国家观念。
- 五、“一心为公、至诚”，这些原则要时刻牢记心间。
- 六、应当勤俭持家，待人慈善。
- 七、用人时要仔细鉴别对方的技能，做到“适才适所，人尽其用”。
- 八、优待部下，事业取得成功时，尤其应当让他们享受到更多的好处利益。

九、创业时要大胆，守业时应小心。犹如从水缸中取水，应防止抛洒滴漏。

看到这里，我们就明白，那些历史悠久的大公司，在创业之初，就开始遵守如此详细的守则，这一优良传统，在很多当今的大公司里也得到了传承。让我们再来看看这几家公司的社训吧：

电通株式会社的十条铁则：

一、工作要靠自己去找，去创造，而不是坐等上司的指令。

二、工作不是被动地接受。

三、尽量多参与一些大型工作，总是拘泥于小事，自己也会变“小”。

四、尽量多参与一些有难度的工作，这样你才能进步。

五、一旦开始着手一项工作，千万不要轻言放弃，哪怕失去生命。

六、要让你周围的人围绕着你转，一个主动的人和一个被动的人，时间一长会产生巨大的差距。

七、要有计划。如果拥有长期计划，就会更加忍耐、精益求精和充满希望，努力的方向也更加正确。

八、对自己要有信心，如没有自信，你工作起来就没有魄力，也不容易持之以恒。

九、要有服务意识。要多动脑筋，做到耳听六路，眼观八方，不可有丝毫疏漏。

十、不要害怕与他人产生摩擦。有摩擦，才会有进步，否则你只会变得更加卑微。

长崎屋株式会社的“长崎屋精神”

我们销售“走遍世界都能引以为荣”的商品，最终是为了大家的幸福，同时也提升自身价值，实现与其他公司的共同繁荣。为了实现这个目标，我们将坚守以下六条准则：

一、和气、亲切、协调、互助。

二、卫生、清洁。

三、诚实、公开透明。

四、不忘“创造”和“研究”精神。

五、自始至终竭力奋战。

六、牢记责任意识。

《朝日新闻》社的《朝日新闻纲领》

一、坚守不偏不党的位置，坚持言论自由，为实现民主国家和世界和平做贡献。

二、以“正义和人道”为基础，献身于国民的幸福，与一切违法、暴力和腐败行为做斗争。

三、公正、迅速地报道事实真相，评论要以进步精神为基础，中立公正地进行。

四、平时不忘宽容之心，注重责任与品味，保持既厚重又清新的文风。

钟纺株式会社的经营精神

一、爱与正义的人道主义

经营要以“生命和人格”为最高价值。

二、科学的合理主义

经营要以真实和真理为基础。

三、为社会、为国家的奉献精神

通过生产物美价廉的产品，对消费者进行奉献；同时，通过生产经营，对社会和国家进行奉献。

松下电器的纲领

贯彻产业人之本分，谋求社会生活的改善和提高，以期为世界文明的发展做贡献。

松下电器的信条

进步与发展若非得到各位员工的和睦与合作，殊难实现。各位要以至诚为旨，团结一致为公司工作。

松下电器应奉行的精神

一、产业报国之精神

产业报国为本公司纲领的基本，我等产业人应以此精神为首。

二、光明正大之精神

光明正大乃为人处世之本，无论如何才学兼备舍此精神则不足为范。

三、团结一致之精神

团结一致为本公司所标榜的宗旨，无论荟萃了如何优秀的人才，倘若欠缺此精神则仅为一群毫无力量的乌合之众。

四、奋斗向上之精神

为实现吾辈之使命奋斗拼搏是唯一之真谤，舍此精神无法赢得真正的和平与进步。

五、礼貌谦让之精神

为人者倘礼仪紊乱，缺少谦让之心，则社会秩序难以维持正常。唯有正确的礼仪和谦让的道德，才会净化社会的情操，润泽人生。

六、实事求是之精神

进步与发展倘不顺应自然法则，殊难得到。因此，如不顺应社会的发展趋势，人为地持偏执态度，则决无望取得成功。

七、服务奉献之精神

感谢报恩的心愿，能赐与吾人无限的喜悦与活力，深怀这一心愿则能克服一切艰难险阻，迎来真正的幸福。

另外，在我们松下电器公司的内部规定中，还有这么一段文字：

无论我们松下电器将来如何发展壮大，也不应忘记我们的经商理念，所有职员都应自主地各守本分，以踏实、谦让的姿态面对工作。

如上，我读了很多公司的社训，当然，日本有无数公司，也许还有很多有价值的内容我尚未看到，我列举的只是其中的一小部分。很多公司一开始规模都不大，可能只是一个5至10人的小店铺，正因为有了这些社训，大家依照其中的精神拼搏奋斗，然后这些公司就一步步繁荣发展起来了，一个个公司的繁荣最终带来了整个社会的繁荣。

就从这些公司的实例中，也可以看出一个公司的社训是多么必要和重要。

假设有两家小型公司，一家有10位员工，但没有自己的社训，我估计他们很难有很大的发展。另外一家只有5位员工，可是他们的社训中详细规定了经营理念和目标，我相信他们的发展一定会逐渐超过前一家。

日本各地有很多经营了百年或几百年的老店，我相信他们不管规模大小，一定都有自己代代相传的家训和店训。

我认为，作为经营者，一旦制定了社训，就一定要自己带头遵守、实行，千万不能自己不遵守，却要求员工遵守，这是行不通的。只有自己率先垂范，诚心诚意地遵守，公司才可能繁荣发展。

总之，世上有无数公司，各公司有没有制定自己的社训，经营者有没有带头遵守、实行，这是一个非常重要的问题。

这里所说的社训，并不是指公司的章程，章程是章程，以何种态度去实施章程、实现赢利，才是社训所表达的内容。一个公司的章程，就好比一个国家的宪法。一个公司除了有章程之外，还需要有社训，用来指导大家如何实施章程。

对于一个国家来说，也需要有章程，那就是宪法，宪法就是经营国家时的章程。所以我认为，一个国家也需要有指导国民如何遵守宪法的“国训”。

遗憾的是，当今的日本，还没有“国训”，这也是现代社会越来越“百家争鸣”，出现各种混乱，在国内外很多方面还存在着一些不和谐现象的一个原因吧。章程规定得再严密再气派，不少公司最终还是倒闭了，对于国家来说也是如此，仅有宪法是远远不够的。我衷心地希望，我们的政治家和国民都能认真思考一下这个问题。

后记

在这本书中，我谈了很多关于经营方面的想法，不过说实话，就算你全部理解并接受了，真要在日常的工作中一一实行，还是有一定难度的。

所以说，重要的是，你在日常的经营过程中，要一边处理各种问题，一边学会思考和总结。

很久很久以前，记得是昭和9年（1934年）的大年初一，我向松下电器的员工们赠送的新年礼物就是一句名言：

“经营中处处有诀窍，你发现了一个就等于赚到了一百万两银子。”所以说，在工作中你要擅于发现和思考，你总结和领悟出的商业

诀窍，其价值可不止是一百万两银子，可以说是价值无限。

本书中提到的一些经营理念，我认为是无论什么时代都可通用的，但如今毕竟已经是民主社会，价值观与从前也有所不同，所以你无须生搬硬套，而是应当顺应新时代的发展，自己多思考，带着自己的创意多下功夫，走出一条适合自己的道路。

我的这些经营理念，你只需要把它们时常记在心底，就可以了。在做价值判断时，你还得有现代人的意识和感觉才行。

下篇 实践经营哲学

前言

我以一种不起眼的姿态开始创业，至今刚好整整60年。对于人生而言，60年意味着花甲。生来体质羸弱的我竟然能够一直奋斗到今天，不禁让自己喜出望外。60年来，一个草创时仅有3人的小公司，得到了社会上众方友人的大力抬爱，发展到今天，包括关联公司在内，员工数量已超过10万人。要说取得的成功，的确是大大出乎了我的预料，因此我由衷感激。

本书的内容，是将我本人60年创业经历中所积累、实践的对于经营的基本思考，也就是所谓的经营理念、经营哲学进行的汇总。谈到经营理念和经营哲学，可能会给人一种正统生硬之感。而我在这里，既不是进行学术研究，也不是进行系统整理。我所叙说的，归根到底只是一种实践。我的经验告诉我，只要按照这些基本理念开展经营，就一定能够成功。

从这个意义出发，值此公司迎来60岁花甲之年这一崭新的第二个起点之际，能够将自己对于经营的认识汇集成册，供广大读者参考，实乃荣幸。本书正是基于这种目的刊行的，希望得到广大读者的喜爱。

松下幸之助

1978年6月

05 首先需要确立经营理念

我从事业务经营已有60年。通过亲身经历，我深感经营理念的重要性，也就是说需要拥有明确的基本思想，例如“我们的公司为何存在”“我们的经营目的是什么”“我们将采取怎样的经营方式”等等。

业务经营中，重要的方面有很多：技术实力很重要，销售实力很重要，资金实力很重要。当然，人才也很重要。而其中最为重要的，是正

确的经营理念。只有以此为基础，人力、技术、资金才能真正发挥作用。同时，也可以说，它们也容易从正确的经营理念中演化出来。因此，为了促进经营的健全发展，首先必须从拥有一个正确的经营理念开始。这是我通过自己60年的经历，切身感受到的一点。

不过说实话，我自己也并不是从创业伊始起，就拥有明确的经营理念的。最初，只有我、妻子还有妻弟三人，可谓是为了糊口，才以不起眼的姿态开始创业的。那时在我们的头脑中，没有哪怕一点关于经营理念的意识。当然，既然是经商，我们多少也会思考一些诸如如何才能成功之类的问题。不过，我们的想法都是建立在当时社会的普遍认识或者说经商的一般共识基础之上的，如“一定要生产出好产品”“一定要不断学习”“一定要善待顾客”“一定要感谢供货商”等等，并为此拼命工作。

正是因为有了这种谦卑的姿态，事业取得了一定发展，员工人数也逐渐增多。此时，我开始感到，这种大众化的思维模式或许行不通。我认为，这种经商的一般性理念，以及社会普遍的价值观固然非常出色、非常重要，但除此之外，一定存在一种能告诉我们经商目的、被称为“生产者的使命”的更加高深的东西。

于是，我把自已对于这种使命的理解向员工做了阐述，之后，将其作为公司经营的基本方针在运营中加以推行。那还是1932年的事。由于拥有了一条明确的经营理念，较之于以往，我自身的信念也变得异常牢固，无论是对员工，还是客户，实现了强有力的公司经营，该说的就说，该干的就干。而员工们在听了我的阐述后也群情激昂，公司的所有人也都在使命的感召下积极投身事业。可以说，每个人都把全部身心献给了经营。自那时起，公司业务取得了飞速发展，连我本人都深感震惊。

不幸的是，此时战争爆发了，之后日本战败，在战后的混乱中，公司经营陷入了前所未有的困难。我认为在此困难中支撑我们的是作为一名生产者的使命感，以及“为何要开展经营”的公司经营理念。

可以说，公司的这一经营理念，无论是战前还是战后，基本上没有任何改变。建立于其基础之上的具体经营活动，会根据不同时代的特点有所差异，但唯一不变的，只有经营理念。所幸的是，我们一以贯之地遵循同一经营理念开展经营活动，得到了社会的广泛支持，并将其发展

到了今天的地步。

战后，我们在海外获得了更多拓展业务的机会。即便是在这种情况下，经营的基本理念与在日本国内时也没有原则性变化。当然，适用的方法、具体的手段等会因不同国家的国情而有所区分，但最为根本的经营理念只有一个。只要以这样的形象开展经营，就一定能够被所在国家接受，最终取得相应的成果。

以上就是我个人的经验。它不仅适合于我自己，同样适合于所有经营活动。今天，社会上有大大小小为数众多的企业，小的拥有个体店铺，大的拥有数万员工。一般而言，说到经营，容易被当作企业的行为，不过仔细考虑，所谓经营，并不单纯是企业活动，可以说，它涉及我们每个个体的人生经营，各种各样的团体经营，甚至一个国家的整体经营。这所有的经营中，“经营的目的是什么”“如何开展经营”这些基本的构想，即经营理念是极为重要的。

如果一个国家具备“应该把这个国家引向何方”的经营理念，各界、各阶层的国民就可以比较容易地根据这一理念，切实可行地确定个人、组织或者团体的前进方向，相伴而生的各种活动也会坚强有力。而与他国发展关系时，根据坚定不移的方针坚持正确的主张，也容易构建各方均能接受的和谐关系。然而，一旦缺乏这种经营理念，国民生活就会失去依靠，变得四分五裂，而他国的关系也只能逢场作戏，被对方的举动所左右。由此可见，一个国家为了实现稳定发展，拥有国家经营理念何其重要！

企业经营同样如此。可以说，只有具备正确的经营理念，才能实现企业的健康发展。在时刻变化的社会环境中，准确无误地应对频繁出现的各种问题，其最大的保障，就是企业的经营理念。同时，拥有众多的员工，使其产生心往一处想，劲儿往一处使的强大动力的，也是经营理念。

因此，开展经营时，不能单纯只想到利害关系或者业务扩张，必须从根本上树立正确的经营理念。而正确的经营理念，也必须深深地根植于人的人生观、价值观和世界观之中。只有那里才能产生真正的经营理念。

作为一名经营者，从平素起就要培养自己的这种人生观、价值观、

世界观。而正确的人生观、价值观、世界观，必须与真理以及社会法则及自然规律相一致。如果与之相悖，不仅不能称之为真正正确的人生观、价值观、世界观，由此产生的经营理念也将是残缺不全的。

归根结底，真正的经营理念，其出发点就是这些社会法则和自然规律。由此萌发的经营理念，尽管其具体运用方式会因不同时期的形势存在些许差异，但其根本内容，我认为是永远不变的。换句话说，参照人类本质和自然规律而形成的正确的经营理念，无论是过去、现在还是将来，无论是日本还是其他国家，都是完全通用的。这是我通过自身经历得出的结论。

由此可见，经常思考自然规律或者真理，拥有立足于正确的人生观、价值观、世界观之上的经营理念，并将其贯穿于时刻的经营之中，这是何等的重要！

06 把一切看作生成发展

所谓正确的经营理念，并非单纯是经营者个人的主观意识，它必须以自然规律和社会法则为基础。那么，这些自然规律和社会法则又是什么呢？可以说，它们极为广泛深邃，就算竭尽人类智慧也难以完全探究明了。不过，我斗胆认为，其最为根本的，应该是被称为无限的生成发展的东西。

我们所处的大自然、宇宙，从无限的过去到无限的未来，是一个持续着的生成发展过程。其中，我们的人类社会和日常生活，在物质和精神两方面也应该是无限发展的。

这一生成发展的规律，存在于这个宇宙、这个社会之中。我们的业务经营，也是在这种环境中展开的。正是意识到这一点，我本人才以此为基础，创立了自己的经营理念。

例如，我们常说资源是有限的。有的观点甚至极端地认为，几十年后资源就会枯竭，到那时，人类将无法生存。

但我从本质上并不认同这种观点。固然，如果单纯从个体的角度看待资源，每种资源都是有限的，会有用竭的一天。不过我认为，凭借人

类的智慧，我们一定能够生产或者发现每种资源的替代品。人类迄今为止的历史进程也证明了这一点。与古时相比，今天的人口数量大为增加。不过，古时人口虽少，生活却异常贫困。而今天的普通民众，在某种程度上都过上了连过去的王侯将相也难以企及的生活。

这一切之所以成为可能，正是得益于大自然的安排，是大自然赋予了我们人类这样的使命。换句话说，是得益于作为庄严的自然规律和社会规则的无限的生成发展所发挥的巨大作用。

如果人类生活随着数十年之后的资源枯竭而变得异常贫困，那么人们之间的业务往来及相关活动将不得不停止。新的投资活动将会失去意义，业务本身很可能出现萎缩，甚至消失。

然而，如果站在宇宙万物日新月异，无限的生成发展持续不断这一观点之上看问题，上述的结论自然是错误的。尽管成长与发展的步伐因时代不同而存在差异，但只要人类的共同生活将无限地生成发展下去，那么，与之相应的物质追求、供给服务就必须要求做到与时俱进。否则，生成发展就无法实现。因此，对于企业经营而言，原则上必须源源不断地进行新产品的开发和投资。

既然是生成发展，那么在新事物不断涌现的同时，旧事物也将日渐衰退，乃至消亡。世间万物这种新陈代谢，就是生成发展的过程。在业务经营中，每件商品，每个工种，都会有一定的寿命期。不过，如果仅看到这一点，可能会忽略作为整体的更广层面的生成发展。

由此可见，人类的共同生活，以及将这种生活涵盖其间的大自然、大宇宙是无限发展的，我们正是在其中开展我们的经营活动。无论何时何地，这一基本认识都非常重要。只有以此明确的认识为基础，才有可能在任何情形下开展坚强有力的经营活动。

07 坚持人性论

经营是由人开展的。作为经营中心的经营者本人是人，从业人员是人，顾客及各种相关部门的员工也是人。由此可见，所谓经营，可以说是人们相互依存，为了人类的幸福而开展的活动。

因此，为了切实抓好经营，必须准确把握人的概念，了解人究竟具有怎样的特性。换句话说，必须坚持人性论。从这个角度出发，正确的经营理念也必须立足于这种人性论之上。

这不仅单纯针对企业经营，对于包括人生经营、国家经营在内的一切经营，以及人类所开展的一切活动，都是行之有效的。如果人类连自己究竟为何物都缺乏准确的了解，其开展的活动也一定缺乏正确性。举个例子，人类饲养包括马和牛在内的各种动物。如果想用最合适的方式把它们养好，首先就要准确认识马、牛以及其他动物的特性，比如它们都喜欢吃什么饲料，都拥有怎样的习性。只有掌握了这些动物的特性，养好它们才有可能。

人也同样如此。人具有与生俱来的特性。不过，人不是由其他之物饲养的，而是通过自己的双手来经营相互间的共同生活的。因此，为了以一个大家都满意的状态实现人类共同生活的稳步提高，人类自己准确把握自身的本性，即坚持人性论，是非常重要的。

在我自身经营理念的最深处，也存在自己的人性论。一言以蔽之：人是一种应该被称作万物之王的伟大且崇高的存在。人遵循生成发展的自然法则，不仅能够自我生存，还可以掌控万物，实现万物共同生活的无限发展。我认为，只有人才具有这种与生俱来的本性。

对于人，过去有各种观点。一方面，有人将人当作“万物之灵长”，视其为强悍伟大之物；另一方面，有人则认为人渺小而卑微。这或许是因为现实生活中的众生相千差万别的缘故。构筑起今天这样高度的文明、文化的是人，同时，在过去和现在不断诱发烦恼、争端和不幸的也都是人。这就是人的两面性。

所以，据说在西方，人的地位是处于神仙与动物之间的。也就是说，人既具有与神仙相似的一面，同时也具有连动物也不如的另一面。

我并不想否认人在现实生活中呈现出的上述状态。人性之中，的确具有可将其比作神仙或者动物的内在一面。不过，在综合看待拥有多面性的人时，必须首先承认，人具有万物之王的伟大本性。

万物之王这一表现，听上去或许有些傲慢自大。不过，我所认为的王者，一方面拥有领导、统治一切的权能，另一方面，也肩负着以仁

爱、公正之心促成万物发展的义务。人为王者的意义就在于此，但绝非意味着任凭自身的欲望和感情去恣意支配万物。

人应该主动意识到自己与生俱来的这一伟大天性，以及与其相伴而生的王者义务，并在实践之中加以运用。这一点非常重要。那时，人将逐渐脱离终日为不幸与烦恼、争端与贫瘠所困扰的生活，更多地回归到伟大而崇高的本性。

今天，假如把“人”相互间的立场与工作换位思考，将会是怎样的一番景象呢？拿经营者来说，他们就是经营体的王者，被赋予了可以任意支配其领域所有人、物、财产的权限。而同时，他们又负有必须对这些人、物、财产给予情爱、公正和十分的关怀，使其最大限度发挥效能，以实现经营体无限发展的义务。如果经营者缺乏对作为王者所应该拥有的权限与义务的主动认知，其经营活动一定无法取得满意的成果。

人是遵循生成发展这一自然规律，被赋予了实现人类自身以及人类与万物共同生活、无限发展的权利与义务的万物之王。只有从根本上确立这种主动意识，也就是人自我评定的人性论，同时，每个经营体只有经营者树立了主动意识，被坚强信念所支撑的充满活力的经营才能应运而生。

08 正确认识使命

无限的生成发展，既是自然规律，也是社会规则。如果换个角度，可以认为这种生成发展也是人类的祈愿。也就是说，使以吃住行为中心的个人生活在物质和精神两方面都变得更加宽松舒适，是大家普遍的期盼。尽管其具体内容因人而异、因时代而异，不过，不追求美好生活的人是不存在的。

我认为，业务经营最根本的任务或者使命，就是满足人们提高生活水平愿望的愿望。比如，人们都希望居家舒适，但如果没有建筑开发商，这一愿望就无法实现。与之相应，各种建材的生产供应商同样必不可缺。这样的生产供应业务通过相互间的业务经营不断展开。

不仅是住宅，包括生活物资的所有方面，甚至服务和信息这样的隐形之物在内，大批为满足人们生活服务的优良商品不断被开发出来，然

后以一种合理的价格、适当的数量供应给消费者。这才是业务经营或者企业的使命所在。换言之，只有通过这一过程，“企业有何必要”这一企业存在的意义才得以实现。尽管每个企业提供的商品和服务各有不同，但有一点是相同的，就是通过这样的业务活动，为提高人们共同生活的水平做出贡献。如果忘记这一根本使命，任何企业的经营活动都无法真正做到坚强有力。

一般认为，企业经营的目的在于追求利益。对于开展健康的经营活动而言，利益确为不可或缺的重要之物。但利益本身并不是企业经营的终极目标。企业经营的根本，在于通过经营实现人们共同生活水平的提升。而在更好地遂行这一根本使命的过程中，利益的重要性才凸显出来。对此，一定要有正确的认识。

从这个意义来说，业务经营的本质不是私事，而是公事，企业是社会的公器。当然，形式上和法律层面上存在私人企业，其中还有个体企业。然而，其工作和业务内容全部是与社会相关的，是公众的东西。

因此，即便对于个体企业，也不能从私人立场和观点去看待它的存在方式，而是要经常从它的存在会对人们的共同生活产生怎样的影响、是正面影响还是负面影响的角度出发，进行思考和判断。

我自己也经常扪心自问，看看自己的企业活动是否做到了对社会和人们都有利。“如果我的公司不存在了，是不是会对社会造成某一方面的不利影响呢？如果一点不利影响都没有，也就证明我的公司的存在对社会已经没有任何意义了，那样一来，就只能将其解散了。当然，这样做会对企业员工和相关人士带来伤害，不过这也是不得已而为之。一个拥有众多人员的公共生产机关，却对社会没有任何正面作用，这是绝对不被允许的！”这就是我的想法，有时也会向员工进行灌输。

事实也是如此。拥有服务于提高人们共同生活水平的使命、作为社会公器开展业务经营的企业，如果其活动不产生任何效益，是不能被允许的。只有在现实工作中完成其使命，企业存在的价值才能得到体现。人们常提到“企业的社会责任”一词，其具体内容会因不同时期、不同社会形势而变化，但基本的社会责任，可以说无论任何时代都不会改变，这就是通过其本身的业务，为人们共同生活水平的提升做出贡献。

一切业务活动都要建立在这种使命感的基础之上，这一点尤为重

要。

09 遵循自然规律

经营确实是一件非常困难之事。对于一个接一个不断出现的各种问题，必须准确应对。应该考虑的、应该做的事情数不胜数，处理时要想做到没有差错，绝非易事。不过，换个角度思考，经营又是非常容易之事。因为可以这么认为，经营本来就是为了让你成功而存在的。

我曾经被问及自己经营中的成功诀窍。当时我是这么回答的：“也没有特别的地方。如果非要说的话，就是遵循‘天地自然之理’行事。”

遵循天地自然之理开展经营，听上去非常深奥。不过，这就如同下雨就要打伞一样。天下雨了就把伞打开，对于任何人而言，都是理所当然之事。因为要是下雨了不打伞，自然会被淋湿。

理所当然之事就理所当然地去做，这就是我经营的策略和想法。然而，任何人都知道下雨了要打伞，但到了经营和销售的场合，很多人却踌躇不前了。

举个简单例子。假如现在我们要把原价100日元的东西以110日元的价格卖出去。100日元的东西要是标价100日元，因为没有利润，所以不能称其为买卖。因此，原价100日元的东西要卖到110日元。如果社会上能够接受120元的价格，也可以卖到120日元。这就是按照天地自然之规律开展经营的方式。

进一步说，并不是把东西卖出去就结束了。东西卖掉了，一定会产生货款，所以要去收款。这同样是理所当然之事。

由此可见，我所说的“遵循天地自然之理的经营”，就是做该做之事。或许也可以表述为，按照天地自然之理一直走到底。只要将可做之事完完全全地做好，经营活动一定顺利，从这个意义上讲，经营不是极为简单之事吗？

生产出好的产品，附加正当的利润后将其销售，之后严格收款。只要按照这一程序去做即可。然而到了实际经营中，某些场合并非如此。

抛开未能生产出好产品的情况不说，有些公司为了宣传而编造了种种理由，把原本100日元的東西以90日元賣出，既给自己造成损失，也给他人带来不便。

还有一种情况，就是卖出东西的价格还算合适，但收款较为懈怠，东西虽然卖出去了，而货款却没有及时收回，导致赤字破产情况的出现。这样的事例并不在少数。总而言之，这些都是未做应做之事的后果，也就是说，是违背天地自然之理的后果。可以说，经营失败，全部的原因都在于此。

我自己行事之时一直抱有这样的意识，即做该做之事，不做不该做之事。有时因判断失误，也会出现该做之事未做，而不该做之事做了的情况。不过从内心来说，我还是一直努力做到该做之事就做，不该做之事坚决不做的。

无限的生成发展是大自然的规律。因此，遵循这一规律行事，自然可以走上生成发展之路。如果仅靠小聪明去理解这点，反而会背离自然规律，最终导致失败。充分运用智慧，发挥才干固然重要，但最为根本的，还是必须遵循超越人类智慧之上的天地自然之理，去推进经营活动。

10 利益就是回报

每当谈及企业利益，总有一种倾向，认为其不应受到提倡。然而，这种想法是错误的。当然，如果企业将追求利益作为自身的最高目标，由此忘记了其原来的使命，并为实现这一目标而不择手段，那是不能被允许的。

不过，通过开展业务完成贡献社会的使命与追求正当利益之间并不矛盾。不仅如此，也可以认为，从社会获得的作为遂行使命、贡献社会的回报，就是正当利益。

这个问题可以这么理解。人们之所以以某种价格购买一件商品，是因为承认这件商品具有超过其价格的价值。比方说一件商品标价100日元，是因为人们承认其含有110日元、120日元的价值，所以支付100日元的货款将其买下。而如果说花费100日元去购买仅价值80日元、90日

元的東西，拋開特殊情況，一般是不会这么做的。反过来，从供货方的角度来看，以100日元的价格卖出价值110日元、120日元的商品，这其中包括了被称为服务的東西。作为对于这种服务的回报，就需要给予利益。价值120日元的商品，经过种种努力以90日元的原价制造出来，然后以100日元进行销售。这种情况之下，作为对于商品制造过程中各种努力和服务的回报，商家可以从买家处得到10日元的利益。

因此，从原则上说，只要企业制造出的商品中所包含的努力和服务的要素越多，对于需求者及社会的贡献也就越大，作为回报而获得的利益也应该越多。我并不否认，社会上存在着没有服务和努力相伴的暴利，但那终究只是个例。一定要意识到，从本质上而言，利益是对于企业完成自身使命的一种回报。因此也很容易得出这样的结论，没有利益的经营，其对社会的贡献将非常有限，企业本来的使命也无法完成。

同时，从另外的角度来看，可以说，没有利益的经营是一种违反企业社会责任的行为。换言之，对于企业来说，企业在完成通过自身事业贡献社会的使命的同时，在其过程中获得了正当的利益，这一获利本身也是非常重要的。如果从企业的利益将通过怎样的形态被加以使用的角度去思考，这一问题马上就能得到答案。

今天，大约一半企业利益，首先要作为各种税缴纳给中央和地方政府。其金额，仅法人税就占到中央税收的1/3左右。下一步，扣除上述税金后，企业利益的剩余部分，又有至少20%到30%要作为红利分配给股东。其过程中也要征税，税率就算平均50%，也相当于企业利益的10%到15%。这么一来，可以认为近70%的企业利益作为税金缴纳给了国家。正因为有了如此数额的税收，中央和地方才可能制定政策，实施教育，振兴福利，或者充实完善其他社会设施。

因此，要是利益为不应提倡之物，所有企业都不创造利益，那将出现怎样的情况呢？不用说，那样一来，中央和地方的税收将锐减，最终将致使全体国民生活得不到保障。

在现实生活中，只要企业因不景气而导致赤字减产的情况出现一次，中央和地方财政也会出现赤字倾向，并会引发各种问题。这些都是有活生生的教训的。如果所有企业的利益能够得到经常性保障，即便有时税率下调，财政也可保持稳定，国民福利和各种社会设施也能够得到

有效充实。

由此可知企业利益的重要性。因此，无论在何种社会环境中，企业在努力诚实遂行本来使命的同时，必须从其活动中获取正当的利益，然后以税金的形式返还给国家和社会。可以说，这是企业的重要责任。

社会上存在一种普遍倾向，就是当一家企业出现赤字时，人们会对其抱以同情。作为一种人之常情，这种倾向无可厚非。不过，这种倾向存在不妥之处。既然获取正当利益，将其返还给国家和社会是企业的社会义务，那么出现赤字，就是一种没有履行义务的行为，原则上是不能被允许的。因此，同情或许是一种人情使然，但我们一定要认识到，出现赤字本身并不是好事情，这是一种没有履行社会责任的表现。

在向国家和社会进行返还的同时，企业利益扣除税金后的20%到30%将作为红利分配给股东。今天，各企业的股票为数量众多的大众股东所持有。有的企业股东人数多达数十万。这种集中多方资金开展经营的形式，正是当今日本企业的特点。因此，对于股东，理应给予正当且稳定的红利。这同样也是企业重要的社会责任。

如果一家企业业绩不稳，出现经常性的较少分红甚至不分红的情况，股东也不可能放心地持有这家公司的股票。要是碰到股东以红利作为生活来源的情况，那么减少分红甚至不分红，还有可能会成为生死攸关的重大问题。这也从另一方面证明了企业获取正当利益的必要性。

还有另外一点也很重要，那就是企业为了对人类社会的无限发展做出贡献，其本身也需要不断地生成发展。这表现为企业需要经常性地进行的新的研究开发和设备投资，以完善能够满足不断增大的社会需求的体制。

不过，开发和投资需要资金。这些资金从何而来？如果是政府项目，根据需要可以征税。不过民间企业无法做到这一点，只能自己想办法。这种办法就是获得利益，将其储备起来。

然而，就算企业自己创造了利益，其半数以上作为税金缴纳了，余下的20%到30%又作为红利分配给了股东，能作为内部储备的，也不过利益总额的20%左右。也就是说，从制造业来看，如果获利了10亿日元，能自己储备起来的，大约是2亿日元左右。为了获得10亿日元的利

益，假设销售利润率为10%，也就是说销售总额要达到100亿日元。换言之，即便企业销售额达到了100亿日元，其为履行自身固有使命而能够用于开发和新设备投资的，也不过区区2亿日元。这只是一个保底数额，要是连这种程度的利益都得不到保障，企业自身的生成发展将变得步履维艰。

出于上述原因，日常经营中，我将销售利润的10%作为正当利益加以追求。当然，所谓正当利润，根据行业及企业自身发展阶段不同而存在差异，但不管怎么说，我们可以从向国家缴纳的税金、给股东的分红、企业为履行使命的储备这三个方面来理解所谓的正当利益，同时必须主动而明确地认识到，确保正当利益是企业重要的社会责任。

另一方面，使政府和普通国民认识到企业利益的存在价值，同样非常重要。将企业的利益视为与国民福祉相违背的不应提倡之物的倾向确实存在，在中央和地方政府中也有表现，并成为误导政策走向的原因之一。这些错误的政策，最终会导致企业利益的减少，进而导致税收的减少。中央将为之所困，地方将为之所困，国民福祉的提升也将为之所困。因此，所谓的“过度利益”，也就是暴利固然不可取，但正当的利益，不仅对于企业自身，对于整个社会和全体国民福祉的提高，都是不可或缺的。对此，企业经营者自不待言，政府和国民都必须清醒地加以认识。

11 坚持共同繁荣

企业是社会的公器。因此，企业必须实现与社会的共同发展。作为企业而言，始终不停地拓展自身业务范围固然重要，但其目的，并非是为了实现自己一家企业的繁荣，而必须是通过其经营活动，实现社会的共同繁荣。而且在现实之中，自己一家企业的繁荣虽然短时间内有可能实现，却难以长期存续。因此，所谓的繁荣，如果不是共存共荣的概念，是无法实现真正意义上的发展进步的。这既是自然规律，也是社会规则。无论是自然界还是人类社会，共同繁荣应该是其本来面貌。

企业开展经营活动时，要与许多关联方打交道，包括供货方、经销方、需求方，以及提供资金的股东或银行，甚至所在的区域社会。企业通过各种形式与这些方方面面保持关系，开展自己的业务。以牺牲这些关联方的利益为代价获取自身发展的行为，是绝对不能被允许的，最终

也会损害自己。总之，谋求与所有关联方共同发展是非常重要的，这也是企业谋求自身长期发展的唯一正确途径。

例如，为了满足需求方降低成本的希望，首先要向供货方提出降价的请求。这是非常普遍的做法。不过，这个时候不能仅仅要求对方降价，而是必须考虑到要让对方在降价后依然能够继续维持经营，也就是说，必须确保对方的正当利润。

在我的经营实践中，一直是这么想的，也是这么做的。在向供货方提出降价请求时，我总是保持着一种不能让对方吃亏的意识。如果对方满足不了我的请求，我会通过诸如请对方带我考察他们工厂等方式，与他们共同谋求改善工作之策，商讨即便降价也能确保其获得正当利益的办法。因此，虽说是请求其降价，最终却反而使他们喜出望外。

可见，对于供货方而言，充分考虑其正当利益是非常重要的。而对于承担产品销售工作的经销方，我同样做足了功课，使其同样能够获得所需的正当利益。同时，为了让需求方以合理的价位购买产品，我也制定出相应的产品策略和销售策略。总之，各方均能不断获取正当利益，从而实现共同繁荣，是异常重要的事情。

其间，有一件事情不能忽视，就是不能放松对经销方的催款操作。对于经销方提出的暂缓付款的请求，如果一味同意，表面上看是为对方着想，其实这反而会让其产生懈怠感。这样一来，他们也不会积极向买家催款，长此以往，很容易导致经营的弱化，甚至给整个业界乃至整个社会带来不健全的风气。如果本方对于催款事宜严格操作，经销方就会按时支付，同时，他们也会认认真真向买家催款。这就为经营打下了坚实的基础，也给业界和社会带来了健全的风气。可见，这对于实现共同繁荣极为重要。

总之，所谓共同繁荣，就是在开展经营时，充分考虑对方的立场、对方的利益。说到考虑对方的利益，做起来或许有些困难，不过，至少应该把对方的利益与己方的利益摆在同等高度。这不仅是为对方着想，更是为自己着想，最终将有利于双方实现共赢。

然而，实现共同繁荣最困难的是在同行之间。同行之间存在非常激烈的竞争关系，而且往往容易陷入过度竞争中。

竞争本身是件好事。通过竞争，企业间会产生不输给对手的智慧与动力，产品质量可以得到提高，成本也会被控制在更加合理的范围内。如果没有竞争，产品质量无法得到保障，成本也会虚高不下。这些都是我们所熟悉的。

因此，竞争激烈一些是允许的，而且，竞争必须存在。然而竞争一旦过度，就会带来弊害。所谓过度竞争，是无法获得正当利益的竞争。有些极端的经营者的，为了打赢竞争之战，甚至不惜牺牲成本核算，以极其低廉的价格销售产品。

这种无法获取正当利益的过度竞争一旦长期存在，整个业界都将疲惫不堪，有的企业可能会因此破产。出现这种情况的一般是资金薄弱的中小企业。那些资金雄厚的大企业可以支撑，因此，可能会导致所谓的大资本横行现象的出现。如果是由于缺乏经营能力导致经营失当而破产，那是没有办法的事；然而，即便是那些合法经营者，就是在获取正当利益的情况下，即便能充分应对正当竞争的人，一旦遇到过度竞争，也会由于缺乏充足的资金而破产。

诸如这种过度竞争击垮合法经营者的现象，会导致业界出现极大混乱，给社会带来重大弊害。如果每家企业都不能确保正当利益的话，税金将为之减少，国家和社会将走向倒退。可以说，这有百害而无一利。

因此，一方面，要把正当竞争最大化，另一方面，要把过度竞争作为一种罪恶加以铲除。那些资金雄厚、在业界位居主导地位的大企业，尤其应该自律。即便小企业稍微出现点过度竞争的苗头，只要主导型大企业毅然决然地坚持正当竞争，业界也掀不起大的波澜。这就犹如国际社会，就算小国之间出现过度竞争，比方说发生了战争，只要大国不被卷入其中，而是以公正的立场展开调停，战争就会被限制在局部，不久便会偃旗息鼓。而要是主导型企业率先挑起过度竞争，将会给业界带来如世界大战般的巨大混乱，业界将由此疲惫不堪，信誉也将一落千丈。

由此可见，尽管困难重重，但在经营实践中树立业界共同繁荣的意识是非常重要的。企业规模越大，对此肩负的责任也越大。

12 认定社会永远正确

企业通过各种形式，直接或间接地以社会大众为对象开展着经营活动。如何看待社会大众的想法和做法，对于企业经营而言极为重要。如果认为社会草率浮躁，人们之间缺乏信任，经营就会按照这种思维展开；如果认为社会是正常发展的，就会按照社会的需求开展经营。对此，我的看法是，总体而言，社会如同神仙一般永远正确。我的经营活动，也一贯建立在这种认识的基础之上。

当然，如果仅从个体考虑，世界上的人千姿百态，他们的想法和判断不能说全都正确。同时，受所谓的时代潮流影响，某一时期的舆论也可能导向错误的方向。不过我认为，这些差错都是个体的、暂时的，从整体和长远的角度来看，应该可以得出社会大众如神仙一般永远正确的结论。

因此，如果我们的经营方式出现问题，就会受到社会的批评和排斥；相反，如果没有问题，就会被社会接受。

这么一想，一种如释重负的安心感就会油然而生。如果社会的评判草率浮躁，正确的东西不能得到相应的承认，将是一番怎样的情景？那样一来，无论我们多么努力地开展正确的经营，都不会为社会所接受，我们将变得无依无靠，毫无价值。

现实生活中，不同的个体秉性相异。既然是人，他们的判断就不可能一直正确。如果仅仅因为个体身上存在的缺陷，就认为整个社会也充斥着错误，那么，在经营活动中你就容易感到孤独不安，费心劳神，疲惫不堪。

然而，一旦正确的东西能够得到社会的承认，我们只要一边探索“何为正确之物”，一边努力经营，必将得到社会的认可。因此，我们应该相信社会，做有益于社会的该做之事。没有比这更能让我们感觉放心的了。由此，我们可以坦荡地行走在康庄大道上。

自然规律和社会规则是无限的生成发展。而构成这个社会的大众的追求，基本上是不会偏离这些规律和规则的。因此，从这一观点出发，不断探索“何为正确之物”，在认为正确时坚定地朝着那个方向前行，基本上就可以得到社会的认可。而从我自身的经验出发，社会对于正确之事还是从正面加以认可的。

不过，有时也会出现遭人误解，或者自己的想法以一种错误的方式被人接受的情况。这个时候，必须消除误解。同时，为避免上述情况的出现，重要的是要从平素开始，将企业的构想、业绩、产品以正确的方式向社会广而告之。所谓的广告宣传，就是为此而开展的。

不用说，此时必须严防虚假宣传，也就是超越自身情况的夸大其词。如果这么做，就算一时间蒙蔽民众的双眼，但真相水落石出后，反过来一定会令当事者的信用破产。林肯曾这样说过：“你可能暂时欺骗所有的人，也可能永远欺骗一部分人，但不可能永远欺骗所有的人。”作为政治家的他所说的这番话，也完全适用于经营。毫无隐瞒、原原本本地告知真实的情况，从长远来看是非常重要的。

认定社会永远正确，在此基础上，开展为正确的社会所接受的经营活动。拥有这样的认识，就能开拓事业发展之路。

13 抱定必胜信念

企业为了履行使命，贡献社会，必须实现长期稳定的发展。如果企业业绩出现波动，不仅其固有使命无法充分履行，而且向社会返还的利益、给股东的分红，乃至员工的生活等方面都会产生不良影响。因此，在任何情况下，企业都必须取得稳定的成果。不过，所谓经营，只要按照正确的想法、正确的做法行事，就一定能够取得成功。这是一个基本原则。

自古就有“胜败乃时运”“胜败乃兵家常事”的说法。对于战争，可以认为无论胜负都极为正常。经营也是如此。有时进展顺利，有时遭遇不顺；有时赢利，有时亏本，这些都极其平常。确实，在企业经营中，景气与不景气会轮番呈现，同时，运气成分也会被人提及。因此，企业业绩会被这些因素所左右，在现实中呈现出亏损与赢利交替出现的情景。

但是，我认为，从根本上来说，企业经营并非是这样被外部环境所左右，时好时坏的，而是在任何情况下，都应该是发展顺利、百战百胜的。

不过，我并不想否认“运气”这东西。相反，我认为它的确存在于我们中间，尽管无法看到，却时时刻刻都在发生作用。我在迄今为止的经

营中一直保持这种观点：如果事情进展顺利，应该将其归结为“运气不错”；如果进展不顺，就将其认定为“原因在于自己”。也就是说，成功要得益于运气，失败要归咎于自己。

事情进展顺利时，要是认为这完全是凭借一己之力所致，容易滋生骄傲自满和疏忽大意，从而导致今后的失败。实际上，说到底，成功只是一种结果，其进行过程中细小的失误比比皆是，哪怕一步迈错都会导致巨大的失败。而一旦滋生骄傲自满和疏忽大意，这些细小的失误就会被忽视。但要是认为“成功是因为这次运气不错”，那么，就会对过程中的细小失误一一反思。

相反，当事情进展不顺时，要是一味将其归结为“时运不济”，失败的教训就无法吸取；要是认为自己的方法中存在失误，就可能进行深刻反思。今后，相同的错误就不会再犯。这才是不折不扣的“失败乃成功之母”。

而且，如果始终坚持“失败的原因在自己”这样的认识，也可以做到防患于未然。这样一来，失败将越来越少，无论遇到什么情况，经营活动都能够顺利地向前推进。

例如，如果经济不景气，产业界整体会出现业绩低迷、利润滑坡的情况。不过，并非所有的产业或企业都是如此。其中，一定存在业绩稳步增长的企业。我们在现实经营体验中一定听到或者看到过，有的企业在业界整体萧条、几乎所有的同行都在亏损的情况下，仍然能够取得丰厚的利润。

有一种观点认为，不景气时无法获取利润，这是没有办法的。然而，现实的不景气中依然存在收益良好、业绩骄人的企业，这难道不是经营方式所导致的吗？也就是说，当业绩出现问题时，关键是对外寻找不景气这一外因，还是对内寻找自身经营方式这一内因。经营方式的潜能是无限的，若选择得当，一定能够成功。由此可见，无论是不景气还是其他，只要坚信车到山前必有路，并积极地去探索这条路，自然能够柳暗花明。

与景气时不同，一旦遇到不景气，经营也好、产品也罢，都会受到需求者乃至社会极为苛刻的审视。因为人们只想着买到真正的好产品。于是，对于经营活动能够经得起考验的优秀企业而言，不景气反而可以

说是发展的良机。这就是人们常说的“景气固然好，不景气更好”。

为此，就要从平素开始，贯彻“失败的原因在于自己”的认识，对自己的经营严格审视，做该做的一切之事。如果做到这些，只要不发生战争或是大的自然灾害，企业在任何情况下都可以欣欣向荣地发展，不断履行其固有的使命和社会责任。

14 拥有自主经营的心理准备

经营的方式方法不计其数，其中非常重要的一点，是拥有独立经营、自主经营的心理准备。也就是说，无论是资金、技术开发，还是经营的其他各个方面，都要以自己的力量为主导。

战后，日本经济界和众多企业取得了飞速的发展。如今，不仅赶上了欧美国家，而且在诸多方面实现了超越。不过，要是看一看这一发展历程，不可否认的是，在相当程度上，日本依靠的是外力。也就是资金依靠贷款，技术依靠从国外引进，然后在国内加以应用。

战后的日本，战争摧毁了一切，必须从零开始迅速实现国民生活的重建复兴这一角度出发，在某种程度上，依靠外力是必要的。如果不依靠他人之力，就无法实现今天日本经济的高速发展，国民生活也将停留在极低的水平。

因此，对于依靠外力，不能一概加以否定和排斥。然而，从根本上说，经营必须依靠自己的力量。依靠他人之力，有时是必要的，而且那样会更有效率。不过，如果这种状态长期存在的话，人在不知不觉之间就会产生懈怠感，该做的事情也不能做好。同时，从企业的本性而言，要是对他人的依赖过多，就容易为外部环境的变化所左右。比如资金方面，要是借别人的钱太多，一旦贷款利率上调，就会立即导致企业业绩的下滑。这样一来，就无法成为如“景气固然好，不景气更好”所反映的那种无论任何时候都能够取得稳固发展的企业。

因此，在资金方面，原则上要以通过积累形成的自有资金为中心。一般认为，日本企业相较欧美而言资金积累较少，自有资本比例较低。这固然有战后日本国情较为特殊的原因。不过，日本也存在强化内部资金积累，自有资本比例高于欧美的企业。正是这样的企业，在遭遇不景

气时仍能保持业绩的稳定。

在提高自有资本比例时，国家需要出台相关的税收及票据政策。不过，最为根本的是每个企业都要充分树立这样的意识。与此同时，企业一定要充分认识到，为了做到这一点，必须确保自身的“正当利润”。

技术方面也是如此。过去，我们可以从海外引进先进技术，并加以应用。今后，这样做仍然是必要的。不过，我们更应该考虑的是进行自主研发，然后根据需要将我们自己的技术提供给其他国家。

我认为，与技术开发相关的专利，不能为开发者所垄断，而应全部以合适的价格加以公开。因为这样一来，对于国家而言，可以避免对同一研究开发进行一而再再而三的重复劳动，对于整个社会而言，也将会推进技术的进步和发展。

不过，即便实现了这种技术的自由化，每个企业还是应该保持开展独立自主开发的姿态。在某种程度上，这将成为企业能否取得成功与发展的关键。

所谓自主经营，就是在企业经营的所有方面都以自我的力量为中心。拥有这样的心理准备，保持这样的基本态势，在此之上，进而对必要的外力加以充分利用，企业经营一定会变得生机勃勃。同时，这种独立自主的形象也一定可以赢得他人的信任，外部力量将会不请自来。这些或许可以被称为理外之理，不过现实社会中确实存在。

15 推行水库式经营

企业经营的原则，是无论任何时候都要实现坚实的发展。只要采取正确的经营方式，实现这一目标完全有可能。而为实现这一目标，对于企业而言，拥有“水库经营”的模式非常重要。

所谓水库，就是通过截留江河之水加以储存，保证人们不受季节和气候的影响，常年正常使用一定数额的水量，以满足其生活需要。

对于经营的方方面面，通过拥有这样的“水库”，保证其在外部环境发生变化的情况下也不为所动，以实现长期稳定的发展，这就是“水库

式经营”的理念。水库的种类有很多，如设备的“水库”、资金的“水库”、人员的“水库”、库存的“水库”、技术的“水库”、策划与产品开发的“水库”等等，换句话说，就是带着充足的余量开展经营。

先说设备。如果一家企业不是百分之百开足马力运行就要亏损，它的这种经营方式就存在问题。正确的方法是用80%至90%的设备使用率以控制成本，并在生产中保持这一比率。这样一来，哪怕需求突然增大，由于设备上保有余量，增产方面也可应对自如。

再说资金。假设某个项目需要10亿日元。此时，如果仅仅准备10亿日元，一旦出现意外情况，10亿日元就可能捉襟见肘。所以，需要10亿日元时就要准备11亿、12亿日元。这就是资金的“水库”。

除此之外，还应考虑其他方面，如保持适量的库存以备不时之需；经常性研发下一代新产品以应对产品开发需求。总之，只要拥有这种遍及方方面面的“水库式经营”，即便外部环境发生变化，也可像枯水期时放出丰水期储存的水以防止用水不足一样，对变化做出迅疾而恰如其分的应对。这样一来，稳定的经营便可一直持续下去。

不过必须注意的是，设备的“水库”或者库存的“水库”，与所谓的设备过剩和库存过剩是有本质区别的。本以为一种产品能卖出很多，因此大量使用设备，生产产品。最终这种产品却没有卖动，从而导致产品库存、设备闲置，这些既称不上“水库”，也没有任何其他价值。他们完全是判断失误的负面产物，这样的剩余绝不是应该提倡的。我所说的经营“水库”，是始终建立在对需求准确判断基础之上而事前预留的10%到20%的余量。

也就是说，单纯的设备过剩和库存过剩是经营上的一种浪费。而与之相对，建立在“水库”概念之上的事物，猛一看也像是一种浪费，但它们却是保证经营稳定发展的后盾，因此绝不是浪费。

建造各种形式的经营“水库”固然重要，但更为重要的是，在此之前还要建造“心灵水库”，以及思考在通过这些“水库”开展经营的过程中有什么是必须做到的“意识水库”。如果以这种“水库”意识开展经营，具体的“水库”内容就会结合不同企业的实际情况被设计出来，任何时候都能够实现稳定发展的“水库式经营”的企业也会应运而生。

16 开展正当经营

经营的主体是人。每个人的能力，包括经营能力都有所不同。人不可能像神仙一样全知全能。人的能力自然是有一定限度的。

因此，在开展经营，拓展业务时，就要考虑到限度这一概念。要是想开展超越自身能力乃至社会能力限度的庞大业务，很多情况下会以失败告终。那样的话，不仅企业固有的使命无法履行，也会对社会造成负面伤害。由此可见，在不同时期，在自己力所能及的范围内开展经营、贡献社会，也就是开展正当经营，拥有这样的意识非常重要。

拓展业务内容，扩大公司规模时，必须准确把握公司包括技术、资金、销售等诸多力量在内的综合实力，在其范围之内行事。对于经营者而言，此时尤为重要的，是正确认识包括自己在内的企业经营队伍的总体实力。

我在长期的经营实践中，与很多合作方打过交道。其中，有的企业开始时经营得非常顺利，但随着业务范围的扩大，业绩却停滞不前了。此时，不少企业毅然将业务分割成两块或者三块，原来的经营者自己承担其中的一块，另一块则挑选称职的人选，委托其全面承担经营。这样一来，两块业务都取得了令人满意的发展。

归根到底，这就是其经营者自身经营能力的问题。一个人指挥50个人时能够充分施展才干，而一旦随着业务发展需要指挥100个人，有可能就超出了他原有的能力范围，所以反而不能取得相应的成效。在这种情况下，要是将公司分割成两个部分，由其掌控其中之一，这就回到了他原有的能力范围之内，因此公司又可恢复活力。

当然，将公司分割成两部分这样的事情，现实中并不容易做到。这时，可以在保持原有公司体制的前提下，在内部划分部门，充分授予不同部门负责人运营权力，使其就像一个个独立的公司那样开展业务。这也是一种方法。

我自己的公司所采用的业务部门制度，就是从这种方法衍生而来的。每当新的业务领域出现，我自己无法逐一照应时，就会挑选出这些领域的合适人选，将从制造到销售的一切经营活动委托给他们操作。通

过这种方法，提高了公司整体的经营能力，也达到了增加人员，扩大业务的目的。

由此可见，尽管形式可以多样，但在与经营能力相符的范围之内开展独立的企业运营，进而稳步扩大企业的业务范围，是所有企业都希望。不过，此时有一点不能被忽视：不同部门的规模问题。当然，不同的人经营能力不同，同时，人的能力是一个逐渐提高的过程，因此，不要采用一成不变的思维模式，最好根据实际情况采取相应的对策。不过，总体而言，找到可以指挥1万人的人非常困难，相比之下，找到可以指挥1000人的人就容易得多。因此，哪怕是超大规模的公司，相对于每万人设置一个单位，不如每千人设置一个单位更为稳妥，这样的话，在经营中差错更少，也更扎实有效。当然，这并不是说不管什么情况都千篇一律地以千人为一个单位。不过，如果将此作为一种尺度设定下来，合适的人员就比较容易找到，从整体而言，也能够实现稳定的业务发展。

总之，应该切实把握自身及公司干部的经营能力，进而分析包括资金、技术、销售在内的公司总体实力，然后在其范围之内开展经营活动。就是说，不做勉强之事。这就是我一以贯之的经营理念，在任何情况下，它都非常重要。

可以说，这种不勉强自己、在自己力所能及的范围之内拓展业务的方法，有点像乌龟挪步。乌龟前进时一步一步向前爬，乍一看或许非常缓慢。然而，它的步伐却极为扎实，没有停顿，没有后退。尽管看上去慢吞吞的，但等你注意到时，它已经比兔子先抵达了终点。这就是通往成功和发展的最短捷径。

17 坚持专业道路

企业经营，存在多元化、综合化的道路和专业化的道路。从原则上讲，相对于多元化，我追求的是专业化的道路。当然，这终归只是一种原则性的选择，并非意味着多元化、综合化之路一概走不通。不过，一般来看，无论从哪一方面而言，专业化道路取得的成效都比较大。也就是说，如果要问及不同企业在其拥有的经营能力、技术能力、资金能力的范围内开展经营活动时，如何才能最大效率地发挥能力，答案是集中而不是分散力量，这样更能取得令人满意的成果。

企业经营面临着残酷的竞争。其间，把自己的力量分散到几个不同的领域，以求每个领域都取得超出他人的成功，如果实力达不到出类拔萃的程度，其实是很难做到的。然而，就算没有突出的实力，只要把所有力量全部集中于一个领域，那么，取得不逊于他人的成果是相对容易的。

实际上，我们周围有不少企业，尽管规模较小，却始终专注于某一领域，并取得了超过大型综合企业的成果，凭借一个产品打遍天下无对手。

实行多元化，拥有多个部门，即便其中某个部门业绩滑坡，也可通过其他部门的成果加以弥补，从而实现公司整体业绩的稳定。这也是一种做法。现实中采取这种做法的企业也不在少数。对于这种做法不能一概否定。不过，要是因此抱有“哪怕一个部门干得不好，可以由其他部门来弥补”的懈怠想法，是极不应该的。同时，这样追求多元化，每个部门是否能够取得比专业化更好的发展，也是个疑问。

我依然认为，总体而言，将公司拥有的一切经营能力、技术能力、资金能力全部集中于一个领域，以求树立自身在该领域的常胜形象，实为上策。为此，哪怕现在开展着两个领域的业务，在有些情况下，也应该考虑大胆地放弃一个而专注于另一个。

不过，话虽如此，在实际经营之中，有时社会上会希望你继续开展两个领域的业务。此外，就算你专注于一个领域，与之相关联的新领域也可能接连出现。因此我认为，新领域的业务都可以开展。不过，此时有一点很重要，就是每项具体的业务都要以较高的专业性、独立性的姿态去开展。也就是说，把每项具体业务看作由不同的独立公司所开展的，或者以一种类似的形态开展的业务。因此，不同的部门应该永远追求在自己的领域一马当先的目标，所有的领域都将作为独立的经营主体取得自身的成果。

这样一来，企业即便从形式上看是综合经营，但内容上却是专业化、精细化，宛如一个个专门的独立公司的集合体。

不过，在现实之中，这样的综合经营在每个领域取得的成效往往比不上独立的专业公司。因此，无论是思维模式，还是实际经营，都必须树立和提高独立意识、将经营主体置于不同部门之中的深刻理念。

18 培养人才

人们常说“人才是事业的根本”，确实千真万确。任何经营活动，只有获得合适的人才才能取得发展。无论一家企业拥有多么辉煌的历史和传统，要是没有能够将这一传统正确地加以继承并发扬光大的人才，势必日渐衰微。经营的架构和方式固然重要，但运用它们的依旧是人才。无论架构多么缜密，方式多么领先，要是没有能够发挥其作用的人才，就没有任何成效，进而企业的使命也无法履行。可以说，企业能否为社会做出贡献，同时自身取得欣欣向荣的发展，所有的关键，都在于人才。

因此，对于业务经营而言，首先必须做到的是追求人才、培养人才。

在公司规模还很小的时候，我经常对员工这样讲：“你们去走访客户时，要是对方问起：‘你们公司是生产什么的？’你们应该这么回答：‘松下电器是生产人才的。当然，我们也生产电器产品，但在其之前，我们首先生产的是人才。’”生产优良产品是企业的使命，但为了履行使命，首先必须培养出与之相适应的人才。我的意思是，只要拥有了这样的人才，自然也就拥有了优良的产品。当年由于自己年轻气盛，所以才说出了这样的话。不过，抛开自己当时说的话是否合适不谈，这确实是我一以贯之的经营理念。

说到如何才能培养人才，方法多种多样。其中最为重要的，是企业要始终坚持“我们为何生存”“我们又应该如何经营”的基本意识，换言之，就是要拥有正确的经营理念和使命观。一旦这种企业应有的基本意识和方针清晰明确，无论是经营者还是管理监督者，不仅可以在此基础之上实施坚强有力的指导，所有人还能由此明辨是非，人才培养也就水到渠成。如果做不到这一点，对于下属的指导往往缺乏一贯性，容易被当时的形势以及自身的情感所左右，人才培养也就变成了一句空话。因此，经营者若想获得人才，其先决条件，首先是自己必须拥有坚定的使命观和经营理念。

要对员工经常灌输这一思想，使之渗透到员工的意识深处。所谓经营理念并非单纯的纸上谈兵或其他什么，只有当它成为一个人身体的一

部分时，才能变得鲜活动人。因此，必须利用各种机会，反复向员工灌输。

在简单进行理论说教的同时，经营者还要在日常工作中坚持正确主张，纠正错误言行。从个人情感而言，总是提醒、斥责他人是任何人都不会情愿做的，都希望回避。然而，企业是以贡献于社会为使命的公器，其间开展的业务也是公共之事，而不是私人之事。因此，从公共立场出发，对于那些不能忽视、不能容忍之事，必须进行提醒和斥责。这样的提醒和斥责并非出于私人情感，而是基于使命观的需要。只有经历过这种严格的体验，被斥责的人才能觉醒，才能成长起来。必须牢记的是，遇事沉默不语，对下属而言乐得逍遥，对经营者和上司而言也乐得轻松，但这种懈怠的做法对于人才培养而言，却是有百害而无一利。

同时，还有另外一点不能忘记，就是下决心对部下委以重任，使其在自己的职责与权限范围内成就拥有自主性的工作。培养人才，归根到底是培养懂得经营的人才，培养哪怕再细微的工作也具备经营感觉的人才。为此，工作中不能只是简单地发号施令，那样培养出来的只会是按令行事之人。还是应该将工作大胆地交由他们承担。这样一来，他们就能主动进行各种思考和探索，内在能力可以得到充分施展，最终成长起来。我们公司的业务部门制度就是这一做法的一种体现。我通过自身实践，深感它在培养人才方面具有很大的优势。除了业务部门这些经营体之外，在每一项具体工作，也可以说是全部工作之中，我一直坚持这样的做法，主张这样的做法。这就是我的经营之道。

当然，即便在工作上委以重任，但在基本方针上仍需严格把关。要是随意放任自流，每个人就会按照自己的设想行事，公司将陷入混乱之中。授其权限，必须基于一定的基础。这从另一方面验证了企业的基本方针，也就是经营理念的重要性。每个人在经营理念指导下自主开展工作，经营理念才能成为现实。

在人才培养上尤其需要注意的是，不能认为只要工作能力突出、技术手段精湛就万事大吉了。工作能力和技术手段非常重要，此方面的优秀人才自然不可或缺，但与此同时，还要注重培养自身素质出色的人才，也就是培养优秀的社会人。工作技能尽管出色，但作为社会人却有所欠缺，这样的产业人在今天是不受欢迎的。尤其是随着从单个企业到整个日本社会都不断参与到国际化进程之中，优秀的社会人更显得重

要。

培养这种社会人所需的礼仪教育，原本是家庭或者学校应该承担的。而在今天，我认为企业发挥了极其重要的作用，而且这种作用将会越来越大。因此，必须充分认识到，人才培养最终追求的，不仅是优秀的职业人，也是优秀的社会人。

19 做到集思广益

集中全体员工的智慧，这是我作为经营者始终如一的心得，实践中也是一以贯之的。经营中，全体员工的智慧越是能发挥作用，就越有利于公司的发展。

我之所以以集思广益为原则，一方面是由于我自身并没有太多的知识和学问，因此，无论开展何种业务，势必都需要与大家商量，集中大家的智慧。可以说，这也是出于需要。

不过我认为，即便是学识渊博、技艺精湛的人，这样的集思广益也同样非常重要。如果做不到这一点，就无法取得真正的成功。

之所以这么说，是因为无论多么杰出的人，只要他还是一个人，就不可能做到像神一样全知全能。他的智慧一定存在极限。因此，仅仅凭借自己存在极限的智慧开展经营，就会出现许多考虑不周之处，甚至是错误之处，其结果往往会导致失败。所以，就像常言所说的“三个臭皮匠赛过诸葛亮”那样，需要集中众人的智慧。

不过，虽说集中众人的智慧非常重要，但并不是说凡事就要召集开会，或者与人商量。这样的做法固然需要，但这样一来，有可能会出现小田原评定³现象，遭遇紧急情况时来不及应对。因此，当碰到具体问题时一味开会，只能是浪费时间和精力。如果是规模较小的企业，这种做法还有可能，如果是大公司，这种做法根本行不通。

由此可见，重要的不是形式，而是经营者的心态。也就是说，在懂得集中众人智慧重要性的前提下，平日里就注重倾听员工的呼声，同时为其营造自由表达意愿的氛围。如果平日里就做到这一点，那么，即便遇到事情需要经营者一个人做出决策，其中也已经蕴含了众人的智慧。

经营者在工作中集中众人的智慧固然重要，不过与此同时，尽量将工作安排给部下，以发挥其主观能动性，也是发挥众人智慧的一种方法。这样一来，任何情况下都可以最大限度地调动不同员工的潜能，所有人的智慧也就可以得到充分发挥。尤其那些规模较大的企业，即便其整体判断和决策是最高经营者在集思广益的前提下做出的，但在每项具体工作上，员工的智慧也都在闪光。

总之，尽管具体做法千差万别，但必须一直拥有“一定要集中众人智慧”的心态。一旦拥有这样的心态，就可以摆正态度，做到不耻下问。而另一方面，就算没有请求，员工也会主动贡献自己的才智。

不过，不管出现什么情况，重要的是在集中众人智慧的同时坚持自己的主体性。听到某种意见，觉得所言极是；听到另一种意见，又感到很有道理，每听一种意见都摇摆不定，那么对你而言，聆听意见不消说是一种负担。在始终坚持自主性的基础上坦诚倾听别人的意见，也就是在坚定保持经营者主导地位的前提下博采众长，这才是集思广益的正确方法。

20 在对立中和谐相处

经营中一个极为重要的问题就是劳资关系。要是劳资关系处理不当，不仅会妨碍企业的发展，有时甚至会导致企业的崩溃。相反，如果劳资关系处理得当，反而有助于企业取得成果。因此，从经营方面而言，如何处理与劳动工会的关系，进而与之形成良好的氛围，是非常重要的问题。

要做到这一点，作为经营者，首先要对劳动工会的意义及其存在价值有一个基本的认识，在此基础上，追求与其共同发展的目标。换句话说，经营者必须认为劳动工会的存在是受人欢迎的。

当然，现实之中劳动工会的形象未必都是受人欢迎的。有时，他们会呈现出一种过激的态势。面对这种劳动工会，认为其难以相处，或者对其无可奈何，从人情来说都是可以理解的。

不过，从大的方面来讲，劳动工会的存在，无论对于企业还是整个社会，可以说都是非常有利的。在欧美资本主义初期，劳动工会原本是

抑制资本家专制、提高劳动者地位和福利的产物。通过劳动工会的活动，实现了劳动者乃至全体国民生活水平的提高，整个社会也随之取得了发展进步。要是完全没有劳动工会，劳动者利益缺少代言人，经营者就算再处心积虑，他们也容易给人造成专制独裁的印象，劳动者的生活、福利也提高不到现在的程度，今天的社会发展也会成为无稽之谈。

由此可见，首先必须认识到，劳动工会不仅对于劳动者个人而言极为重要，它的存在以及它开展的正当活动和健康发展，对于企业和整个社会而言，都是能够发挥正能量的，都是受人欢迎的。

在对劳动工会拥有如此认识的基础上再谈如何与之相处，我认为其重要的一点在于“对立与调和”。也就是说，企业与工会需要经常处于一种在对立中谋求和谐的状态。

仔细想来，宇宙之中的万物不都是处于这种在对立之中和谐相处的状态之中吗？不同的事物拥有不同的个性特征，相互之间都在强调自我的重要性。这就是对立。因此，可以认为月亮与太阳是对立的，山川与河流是对立的，男性与女性是对立的。然而，万物之间并不仅仅存在对立，而是在对立之中相互调和。这就形成了自然界和人类社会应有的秩序。

由此可见，对立和调和是一种自然规律，也是社会应有的形态。因此，劳资关系遵循这一基本形态，是比较理想的。对于经营者而言，企业的中心是不断履行其社会使命、拓展业务范围。相对而言，劳动工会的主要目的是提高从业人员，也就是其成员的地位和福利，以及劳动者的责任意识。因此，围绕着如何确定薪酬和其他劳动条件，双方自然会产生对立。对于劳资双方固有的使命而言，这是理所当然的。

不过，劳资双方由此而始终处于对立状态，不仅妨碍业务的开展，企业也无法充分履行其使命。这样一来，从业人员的福利也无法得到提高。因此，重要的在于劳资之间一方面需要存在对立，而更主要的是要实现协调。

可以认为，尽管企业与劳动工会之间在具体的利害关系上存在对立，但大体而言，他们的利益诉求原本是一致的。要是没有企业的发展，劳动工会所追求的员工福利的提高就永远无法实现。同时，要是员工的福利不能得到提高，他们就不会有工作积极性和劳动创造性，企业

也就不能实现真正的发展，尤其是日本还是一个以终身雇佣制为基础的国家。同时劳动工会也是以企业为单位建立的，这一情况就更为突出。假如经营活动走入死胡同，导致企业破产，其员工的生活必将面临极大的威胁。

总之，企业与劳动工会的目标是一致的。不过，他们的工作重点却各有不同。在不同点上维持对立，在相同点上进行合作与调和，这对于双方而言都是有利的。因此，经营者必须主动意识到对立与调和的这一关系，诚心诚意地向劳动工会和员工进行说明，以营造出令人满意的劳资关系。

与此同时，还有另外一件事情不能忽略。这就是劳资之间力量平衡的问题。双方的力量势均力敌，是比较理想的状态。双方从各自的立场出发，或许都希望加强自身实力，以使本方的主张能够压倒对方。但在现实中不应如此。因为这样一来，某一方可能一时占了便宜，但会造成实力较强一方变得专横霸道，导致较弱一方要么反戈一击，要么意志消沉，最终出现不能令人满意的结果。

劳资关系就如同车子的两个轮子，要是一个轮子大另一个轮子小，车子就无法正常前行。所以说，两个轮子必须是一般大小。比较理想的是，如果一方实力强大时，主动借力给另一方，帮助其共同发展。通过实力对等的劳资协商在对立中实现协调，可以营造出良好的相互关系，也可促进社会的发展和员工福利的提高。

21 拥有一颗素直之心

经营者推进业务的必备心态有很多，其中最为根本，同时被我自己一直信奉并实践的，是拥有一颗素直之心。经营者只有拥有素直之心，前文所阐述的所有经营之道才能变得平坦宽广，而缺乏素直之心的经营则绝不可能实现长久发展。

素直之心，换句话说，就是没有束缚之心，即不被自己的利害、情感、先入观所束缚的原样看待事物之心。人心若有束缚，就看不清事物的本质。这就如同透过带颜色的，或者球面的镜片看东西。如果镜片的颜色是红色的，那白纸也会被看成红的；如果镜片是球面的，笔直的棍子也会被看成是弯曲的。这样一来，事物的真相或者真实的形态就无法

被准确把握。因此，若以束缚之心来对待事物，不容易做出准确的判断，采取正确的行动。

与之相对的，所谓的“素直之心”，就是看东西时心中没有这些颜色或者球面的镜片，这样看到的東西，白色的就是白色的，笔直的就是笔直的，所有东西都能呈现出原来的形态，事物的真相或者真实形态就可以得到准确把握。如果以此种心态待物行事，无论遇到任何情况，都可以少走弯路。

经营之中，只要顺应天地自然之理，倾听世间大众之声，广集内部员工之智，做该做之事，就一定能够成功。从这个意义上讲，经营并非难事。不过，为了使这一切成为可能，经营者需要拥有一颗素直之心。

所谓遵循天地自然之理，前面已经说过，就如下雨时打伞这样简单。雨天打伞极其自然，这就是素直之心。要是赌气就是不打，一定是因为心中被某种事物所束缚。这样一来，身体就会被淋湿，经营也无法开展了。

虚心倾听世间大众或者下属之心声，也是拥有素直之心的体现。要是被“只有自己正确”“自己才是老大”的心态所束缚，别人的意见就听不进去，集思广益就成了一句空话。这样一来，只能凭借自己的一点小聪明去搞经营，失败的结局必将无法避免。

以素直之心看待事物，就能看到事物的真相。在此基础上，也可明白什么该做，什么不该做。而该做的就做，不该做的坚决不做的真正勇气也会由此产生。

与此同时，宽容之心、悲悯之心也将相伴而生，经营中的一切人与物都可发挥相应作用。这样一来，无论环境如何变化，经营活动都可应对自如，日新月异的目标也容易实现。

一言以蔽之，素直之心能让人做到公正、坚强和智慧。而公正、坚强和智慧的极致可以说是所谓的神仙。因此，虽说人并非神仙，但只要心灵变得越来越坦诚，就可以无限接近于神仙，也就是无论做什么都能成功。经营也同样如此。

不过，话虽如此，拥有一颗素直之心绝非易事。人有好恶之感，有

七情六欲。这是人的天性，无法完全将其抹杀。否则，人就不再是人了。

可见，容易被自己的感情或者利害所左右，也是人的一种本性。此外，当今社会学术与知识不断发展，各种主义和思想也应运而生，成为人们心灵的新束缚。因此，心无旁骛，说起来简单，做起来却非常困难。不过，这正是素直之心的价值体现。为了拥有这颗素直之心，必须竭尽所能，努力提升自身的涵养。

那么，如何才能做到这一点呢？方法自然各不相同。举例来说，相传很多战国时代的武将非常敬奉禅学。禅学修行的目的，在于消除自身的私心杂念。这与培养素直之心是一脉相通的。战争也是一种经营，而且是不折不扣以性命为赌注的经营。当这场最为残酷的经营来临时，古代的武将们希望尽最大可能以一种忘我的境界去面对。因此，可以认为他们是在通过禅学培养这种境界。

对此，我的观点是这样的。我曾经听说，围棋这东西，就算没有接受老师特别的指导，只要自己能坚持下1万盘，就可以达到初段水平。因此，只要抱定拥有一颗素直之心的强烈愿望，每天以这样的心态度过，那么1万天，也就是约30年后，你的素直之心不也就可以达到初段水平了吗？如果达到了初段，遇事时你就基本可以做到以素直之心应对，从而避免重大失误的出现了。这就是我的想法。每天，我都以这样的心态自我反省，一点一点地丰富自身素直之心的内涵。

通过这种方式，可以追求自我认为正确的事物。而涵养、提升素直之心本身，也是所有的经营者，乃至所有人应该具备的极为重要的心理准备。要是做不到这一点，可以说，经营真正的成功、人生真正的幸福就无法实现。如果能将素直之心划定段位的话，我们不妨都以初段为目标。要是能够达到初段水准，本书前面所阐述的所有内容就都能让你有所感悟，有所收获。可以说，素直之心正是所有意义上的经营取得成功的基本保证。

22 经营就是创造

我认为，所谓的“经营”，具有极高的价值。甚至可以说是一种艺术。

将经营比作艺术，或许会有一种奇特的感觉。说到艺术，一般是指绘画、雕刻、音乐、文学、戏剧之类的东西，也就是境界高尚之物。与之相比，有人认为业务经营却是一种充斥着物欲追求的俗事。

不过，要是将艺术看成一种创造活动的话，经营同样是不折不扣的创造活动。好比一位杰出的画家，先在头脑中进行构图，然后将各种色彩的颜料涂抹在雪白的画布上，描绘出一幅精美的画卷。此时展现出来的艺术作品，并不仅仅是单纯的画布和颜料，而且包含着画家灵魂的一种跃动。这就是典型的从无到有的杰出创造。

那么，经营又是一番怎样的情况呢？当一项业务摆在眼前时，首先需要思考布局，制订计划。在此基础之上，筹集资金，建造工厂，添置设备，召集人才，开发产品，然后进行生产，使人才各尽其用。其过程就如画家作画一样，可以说都是连续性的创造。确实，仅从形式上来看，这似乎仅是生产商品的过程，但其中同样跃动着经营者鲜活的精神。从这个意义上说，经营者的工作与包括画家在内的所有艺术家的创造活动有着同样的轨迹，因此可以说，将经营看成艺术创造，确实名副其实。

而且，经营的过程相比艺术更为复杂多样。就说其涉及的领域，便不一而足。有进行研究开发的部门，有在其基础上进行生产制造的部门，有进行成品销售的部门，有采购原材料的部门，除此之外，还有财务及人事这样的间接部门。这些不同的领域，在经营中都开展着创造性的活动。而把这些领域统领、整合在一起的经营，更是一项伟大的创造。

由此可见，虽说经营也是艺术，但它并非如绘画或者雕刻那样，是一种单一的活动，而是像绘画中包含着雕刻、音乐中附带着文学一样，可以看作是一种涵盖了各种领域的艺术综合体。

同时，经营并不是一成不变的。经营所处的社会环境、经济形势，时时刻刻都处于变化之中。必须根据这些变化，不断领先一步下出先手棋。一幅绘画画完就可以算作完成，而经营却不是这样。经营永远没有完成的时刻，它会一直生成发展下去。而这一过程自身便可称作一件艺术作品。从这一意义来说，经营就是鲜活的艺术综合体。

不过，并不能因此就将经营置于其他艺术之上。艺术是陶冶人类情

操、丰富人们精神生活的高贵之物。我只是希望表明，经营也同样拥有可以与之相提并论的极高价值。

当然，艺术是一个统称，其作品的价值各不相同。无论绘画、文学，还是音乐，既有可以深深打动人们心灵的艺术性极高的名作，也有所谓的垃圾之作。尽管用金钱来衡量艺术作品的价值未必合适，不过，如果将其作为一种尺度，那么，同为绘画作品，有的动辄500万日元、1000万日元，甚至几亿日元，有的却连1万日元都卖不出去。不仅绘画如此，所有的艺术作品也都是如此。

而相同的情形在经营中也可看到。有的经营如同精美艺术作品一般，内容精彩绝伦，让人叹为观止，有的却如垃圾之作一样，没有任何价值。因此，虽说经营是鲜活的艺术综合体，但并非所有的经营都名副其实。从工厂的设施、生产出的商品，到培养人才的方法、运用人才的方法，甚至财务内容，所有的一切都极为出色，将这一切整合在一起的经营主体，其企业精神或者经营理念，才是熠熠生辉的。这样的经营，才能称得上是艺术。

一幅绘画，根据其水平高低，在价值方面存在很大差异。经营也是同样道理。不过对于绘画而言，即便垃圾之作，它虽然无法给人以感动，但也不会给人造成不便。但经营方面的垃圾之作就不是这样了，它将会给相关各方造成极大的不便。最为典型的例子就是破产、倒闭，这种经营的败笔给社会造成的伤害不言自明。与之相反，可与艺术品相提并论的经典经营对社会的贡献是极为卓越的。

因此，可以说，那些可称作经营艺术家的经营者，负有比普通艺术家更为重要的创作艺术精品的责任。对于艺术，我是门外汉。不过，我听说艺术家为出人头地所进行的修行是极为严格的。在从事一件作品的创造时，可谓是粉身碎骨般全身心地投入其中。正因为如此，才能创造出流芳千古的艺术作品。

考虑到这一点，必须有这样的思想准备：为了创造出鲜活的艺术体的经营名作，需要付出不低于甚至超过艺术创作的卓绝努力。任何人都明白，不付出就想成功，如同幻想不努力就能画出价值几百万日元的名作一样，完全是异想天开。

经营是鲜活的艺术综合体。每一位经营者都要做到充分认识经营的

崇高价值，拥有从事这一崇高事业的自豪感，并不断付出与之相称的最大努力。

23 适应时代的变化

从基本上来说，正确的经营理念适合于任何时代。归根结底，经营是人类为了自身的幸福而开展的一种行为，因此，既然人类的本质在任何时代都没有变化，那么就可以认为，正确的经营理念也是基本不变的。由此可见，拥有正确的经营理念十分重要。

不过，各个时期为反映经营理念而采取的具体经营方针，不仅决不能一成不变，而且必须根据时代的需求而变化。也就是说，要做到日新月异。我们所处社会的方方面面都是发展变化的。因此，企业为了谋求自身的发展，就需要适应社会的需求，率先求变。

从昨天到今天，从今天到明天，好的事物层出不穷。昨天被认定为“是”的事物，到了今天，谁也不知道这一结论是否还能继续通用。随着情况的变化，往往会出现相反的结局。

就拿拥有悠久历史的老店而言，他们也有经营走入死胡同的时候。这其中的原因，绝非是他们的经营理念出了偏差。可以说，自创业以来他们在业界一直独领风骚的先进而鲜明的经营理念从来就没有消失过。然而，历经千辛万苦树立起来的经营理念，到了今天，却在具体运用的方针做法方面不再适合实际需要了。不少老店十年如一日般恪守着过去的成功经验。当然，过去的好传统应该坚持，但随着时代发展应该改变的东西，也应该逐一改变。

比如宗教就是一个很好的例证。很多宗教从本质而言，都拥有可适用于任何时代的高深教义。不过，如果将其遥远过去的说教内容照搬到今天，一定不容易被大多数人接受。实际上，其深邃的教义，是通过与现今社会需求相结合的方式传播后，才得到了人们的广泛接受。现实之中，像这样将教祖的教义转化为现代表现形式进行传教的宗教团体，正是通过这种方式获得了更多人的同感，争取到更多的信众。

同样的道理，即便拥有多么出色的经营理念，如果十年之中一成不变地沿用旧法，是不会取得发展进步的。就算一件简单的产品，今天也

要求其不断推陈出新。因此，在拥有正确经营理念的基础上，同时需要根据时代的变化，不断调整具体的方针政策，以实现日新月异的目标。这种日新月异，正是正确的经营理念永葆生命力的根本保证。

24 关心政治

当代社会中，企业为了开展真正意义上的正当经营，不能忽视的一点是经营者必须高度关心政治，对政治抱有必要的诉求。

说到政治，或许有人认为，那是政治家的事情，咱们搞企业的，只要考虑如何把自己的业务开展好就可以了。然而，这种想法是错误的。

确实，日本国内所谓的封建残余，或者“政治是大人物的事情”之类的想法异常根深蒂固。特别是战前，这一倾向尤为强烈。我本人的业务中心一直在大阪。事实上，这里就存在“政治是政治，经济是经济。我们只要走好自己的路，干好自己的活就行了”这样的风气。同时，战前政治与经济的关系也异常淡薄，这种现象一直持续至今。

然而，今天的环境发生了极大变化，政治因素开始极大地左右经济活动。例如，说到景气和不景气时，过去一直认为这是一个单纯的经济问题，但在今天，政府可以通过经济政策和财政措施对经济进行某种程度的调控。

或者，随着经济行为日趋活跃，道路、机场及其他社会设施需要扩充，不用说，这也是属于政治的范畴。此外，人们常说“事业的成败在于人才”，而为培养人才所进行的学校教育与政治同样关联密切。今天，随着企业的发展，各种许可、认定的重要性越来越大。其中包含的所谓的政治成本对企业经营成本的影响也日益彰显。

综合考虑上述情况，可以得出这样的结论。就是说，企业在履行使命、奉献于社会时，一半的任务可以通过其自身经营努力实现，剩下的一半，则为以政治为中心的社会环境所左右。

换句话说，作为企业，拥有正确的经营理念，在其内部努力做好诚信经营是必要的。但只是如此的话，并不能保证其经营能够取得充分的成果。只有在其自身内部努力的基础上，加上政治方面所采取的切实的

经济政策，以及其他各种措施，企业才能焕发出活力，才能有所发展。反之，政治因素不得当，努力经营也极有可能化为乌有。

由此可见，对经营者、经济界人士而言，为完成既有使命而努力从事自身工作固然重要，但仅仅做到这一点，是无法充分履行其职责的。正确的做法是在自身付出努力的同时，关心政治，对政治抱有正确的诉求，以求能够正确发挥其自身经营努力的切实可行的政策出台。这是今天民主主义时代对经营者提出的希望。

不过，一旦经济界人士对政治提出诉求，往往容易被理解为希望对自己的企业或者所属的业界提供某种特殊的便利。但我这里所说的绝非这种意思。这样做会使政治误入歧途，使其为私人所用，因此绝不能允许这种现象出现。我的意思是经济界人士从自身的立场出发，思考利国利民之策，并将其作为诉求向政治提出。

只有这些诉求被切实反映并体现到政治之中，政治面貌才能焕然一新，企业内部也才能焕发活力，其社会责任的履行才能得到更好的保证。

因此，身处今天环境之下的经营者必须铭记，在努力开展自身业务的同时，如果不高度关心政治，不对其抱有切实的诉求，自己的职责就无法充分履行。

后记

本书所讲的是实践经营哲学，我通过各种角度，阐述了自己对于经营的思考。其中所涉及的内容，并不是学术研究，充其量只是我自己在经营实践中的亲身体验。从这一意义上讲，书中内容在理论上未必十分贴切。不过，我认为，我所说的，基本上都是正确的，而且是极为重要的。

也就是说，如果按照这种思路去推进业务，离成功就不远了。不仅从我自身的体验和见闻可以得出这样的结论，而且我认为，经营本来应该可以沿着这条道路走向成功。

不过，这里有一点很重要，就是即便经营理念相同，在此基础上展

开的具体的经营方式也可以说是无穷无尽的。因此，不同的经营者应该充分发挥自身特有的经营风格，而决不能千篇一律。如果忽视个人的特性而在经营中一味追求与他人同步，只能适得其反。

就拿我自己的经营实践来说吧。我自己的公司内部有着为数众多的关联企业和业务部门，同时有着与其数量相一致的经营负责人，也就是总经理或是部门经理。既然同为松下电器的关联企业和业务部门，它们基本的经营理念自然不能五花八门，自然需要完全相同。不过，在相同经营理念之下展开的实际经营活动，却根据不同总经理或是部门经理的特性而完全相异。假如有50位总经理或部门经理，可以说就有50种不同的经营法则。这种情形一直延续到现在。

如同千人千面一样，每个人都拥有不同的特性。因此，看到别人的方式可行，就也想按照相同的方式去做，这样未必能够成功。每个人都存在一种与自己特性相适应的最佳方式。找到这一最佳方式，就是找到了通向成功的捷径。

希望大家从这样的角度来阅读本书。

【关注微信公众号】**读本闲书**（ID: dubenxianshu）

- 1、**每日更新**不同分类书籍，公众号首页回复书名自动获取下载地址。
- 2、**首次关注**，免费领取，**100本**世界名著电子书，**109本**改变设计师的电子书，**68本**个人成长系列必备电子书。
- 3、**免费找书**，可以在公众号留言，也可以加微信【1359399135】免费领取电子书。
- 4、**读本闲书**，一个提供各种免费电子书资源的公众号，每天分享好书、新书，总有一本合您心意！



视察干电池事业部（PHP供图）



视察录像机事业部（PHP供图）

[1]东京奥运会上，日本女排获得了冠军，她们是以日本纺织公司女排为班底组建的。

[2]日语中将“股份有限公司”称为“株式会社”，“社训”就是一个公司的经营理念。

[3]评定，在日语中有商讨之意，也是日本历史上北条氏创建的一种议事制度。约400年前，丰臣秀吉的军队迫近小田原城。城主北条氏直在城中召集手下重臣，商讨对策。是讲和还是开战，是坚守不出还是主动出击，氏直一直犹豫不决，任凭时间流逝，始终无法得出结论。经过三个月的攻防战，北条军终于屈服于秀吉。“小田原评定”一词由此产生，成为迟迟结束不了的无用会议的代名词。——译注