

第1节：我们为什么而工作

第1章 磨炼灵魂.提升心志

——为什么要工作

◇工作是人生最尊贵、最重要、最有价值的行为。

◇生命中的困难和挫折，正是我人生的起点，也正是我最大的“幸运”。

我工作的认真程度，真的可以用“极度”二字来形容。

在松风工业，我的任务是研究最尖端的新型陶瓷材料。我把锅碗瓢盆都搬进了实验室，睡在那里，昼夜不分，连一日三餐也顾不上吃，全身心地投入了研究。

这种“极度认真”的工作状态，在旁人看来，真有一种悲壮的色彩。

我们为什么而工作

为什么而工作？工作是为了获得生活的食粮。很多人是这么想的。他们认为，为了吃饭获取报酬，就是劳动的价值，就是工作首要的意义。

诚然，为了获得生活的食粮，是工作的重要理由之一，这没有错。然而，我们拼命工作，难道仅仅为了吃饭这一个目的吗？

人工作的目的是为了提升自己的心志——这是我的观点。

提升心志是一件非常困难的事情，有的僧人经历长期严格的修行，也未必能够做到。但是，在工作中却隐藏着可以达到这个目的的巨大力量。

工作的意义正在于此。

日复一日勤奋地工作，可以起到锻炼我们的心志、提升人性的了不起的作用。

我曾在一个电视访谈节目中听过一位修建神社的木匠师傅的话，很受感动。他说：

树木里宿着生命。工作时必须倾听这生命发出的呼声……在使用千年树龄的木料时，我们工作的精湛必须经得起千年日月的考验。

这种动人心魄的语言，只有终身努力、埋头工作的人才说得出来。

木匠工作的意义在哪里？它的意义不仅在于使用工具修筑漂亮的房屋，不仅在于提高木工技能，更在于磨炼人的心志，塑造人的灵魂——我在这位师傅的肺腑之言中听出了这样的

意蕴。

他已 70 多岁，只有小学毕业，职业生涯一直就是修建神社。几十年间只从事这一项工作，又苦又累，不胜其烦，有时也想辞职不干，但他还是承受和克服了这种种劳苦，勤奋工作，潜心钻研。在这样的过程中孕育了他厚重的人格，所以才能说出如此语重心长的人生体验。

像这位木工师傅一样，将自己的一生奉献给一门职业，埋头苦干，孜孜不倦，这样的人最有魅力，也最能打动我心弦。

只有通过长时间不懈的工作，磨砺了心志，才会具备厚重的人格，在生活中沉稳而不摇摆。每次与这样的人接触，就能引起我的重新思索，思索工作这一行为的神圣性。

同时我衷心希望，生活在现代的年轻人，你们承担着对未来的责任，在工作中切不可好逸恶劳，不要逃避困难。希望你们秉持一颗纯朴的心，全身心地投入到工作中去。

有时你们或许会感到疑惑：“工作到底是为了什么？”每当此时，希望你们记住下面这句话：

工作能够锻炼人性、磨砺心志，工作是人生最尊贵、最重要、最有价值的行为。

第 2 节：工作造就人格(1)

工作造就人格

想好好活，就得好好干，这一点很重要。

工作就是提升心志、磨炼人格的“修行”。这样说并不过分。

大约在十年前，我和一位德国领事对谈时，听到这样的话：

“劳动的意义不仅在于追求业绩，更在于完善人的内心。”

工作最重要的目的在于通过工作来磨炼自己的心志、提升自己的人格。就是说，全身心投入当前自己该做的事情中去，聚精会神，精益求精。这样做就是在耕耘自己的心田，可以造就自己深沉厚重的人格。

“工作造就人格”，就是要通过每一天认真踏实的工作，逐步铸成自己独立的、优秀的人格。这样的事例，从古至今，从东方到西方，不胜枚举。只要翻开伟人们的传记，随处可见。于完善人的内心。

凡是功成名遂的人毫无例外地，都是不懈努力，历尽艰辛，埋头于自己的事业，才取得了巨大成功。通过艰苦卓绝的努力，在成就伟大功绩的同时，他们也造就了自己完美的人格。

有这样一则小故事值得玩味：

在南太平洋新不列颠岛上，有一个未开化部落的村庄，那里的人们都认同“劳动是美德”这一观点。在他们的生活中渗透着一种纯朴的劳动观：“认真劳动能塑造美丽心灵”，“美好的工作产生于美好的心灵”。

第3节：工作造就人格(2)

在这个村落里，主要的劳动内容是烧荒农业，作物是甘薯。

在那里，根本不存在“工作是苦役”这样的观念。村民们通过工作追求的目标是：“工作得到的美的成果”和“人格的陶冶”，就是要把工作做得完美，并由此磨炼自己的人格。

村民们互相评论各自田地的整修情况、作物的长势以及泥土的气味，气味好闻的被夸为“丰登”，气味难闻的则被贬为“不毛”。

经过这样一番评价，田地耕作得精细的人就会被称为“人格高尚的人”，会受到全村人的尊敬。

也就是说，这个村子里的村民是通过劳动的成果——田地是否整齐，作物是否丰收，来判断一个人的人格。田头工作出色、工作成果显著的人，就被认为是优秀的人，是人格高尚的人。

对他们来说，劳动是获取生活食粮的手段，但同时又是磨炼心志、修炼人格的手段。“出色的工作唯有出色的人才能完成”，这种简朴却切中肯綮的劳动观在原始社会中普遍存在。

而在给人类带来近代文明的西方社会里，从基督教思想起源，“劳动乃是苦役”这个观点相当普及。这一点在《圣经》一开头的亚当和夏娃的故事中就表达得十分清楚。

他们是人类的祖先，因为偷吃了上帝禁食的果实，被赶出伊甸乐园。原来在乐园里他们不需要劳动，但遭放逐后，为了得到食物，他们不得不怀着痛苦的心情开始劳作。

在这个众所周知的故事里，人们是为了抵赎自己的“原罪”，才不得不接受“劳动”这种惩罚。于是劳动在人们的意识里成了一种负面的、否定的形象。

也就是说，对于欧美人而言，劳动本是一种充满痛苦、让人厌恶的行为，因而产生了近代的劳动观：工作时间应该尽量缩短，工作报酬应该尽量增加。

然而在日本原本不存在这样的劳动观。不仅如此，过去的日本人，不管从事何种职业，总是从早到晚辛勤地劳动。他们认为劳动虽然艰辛，但却能带来喜悦感、自豪感，并能让人明白生活的意义，劳动是高贵的行为。

有许多优秀的工匠，只要专心磨炼技能，制造出赏心悦目的产品，他们就会感到有一种

说不出的自豪和充实；因为他们认为劳动是既能磨炼技能又能磨炼心志的修行，他们把劳动看做是实现自我、完善人格的“精进”的道场。可以说多数日本人都曾经抱有这种有深度的、正确的劳动观和人生观。

然而，近年来，随着社会逐步西方化，日本人的劳动观发生了巨大的变化。这就是本章开头所提到的，劳动是为了获得生活的食粮，劳动是“必要之恶”。因而许多日本人把劳动看做一项单纯的苦差事，甚至厌恶劳动，厌恶工作。

第4节：“极度”认真地工作能扭转人生(1)

“极度”认真地工作能扭转人生

话虽这么说，但我原本也不是一个热爱劳动的人，而且我曾经认为，在劳动中要遭受苦难的考验简直是不能接受的事。

孩童时代，父母常用鹿儿岛方言教导我：“年轻时的苦难，出钱也该买。”

我总是反驳说：“苦难？能卖了最好。”那时的我还是一个出言不逊的孩子。

通过艰苦的劳动可以磨炼自己的人格，可以修身养性，这样的道德说教，同现在大多数年轻人一样，我也曾不屑一顾。

但是，大学毕业的我，在京都一家濒临破产的企业“松风工业”就职以后，年轻人的这种浅薄的想法就被现实彻底地粉碎了。

松风工业是一家制造绝缘瓷瓶的企业，原是在日本行业内颇具代表性的优秀企业之一。但在我入社时早已面目全非，迟发工资是家常便饭，公司已经走到了濒临倒闭的边缘。

业主家族内讧不断，劳资争议不绝。我去附近商店购物时，店主用同情的口吻对我说：“你怎么到这儿来了，待在那样的破企业，老婆也找不上啊！”

因此，我们同期入社的人，一进公司就觉得“这样的公司令人生厌，我们应该有更好的去处”。大家聚到一块儿时就牢骚不断。

当时正处于经济萧条时期，我也是靠恩师介绍才好不容易进了这家公司，本应心怀感激，情理上就更不该说公司的坏话了。然而，当时的我年少气盛，早把介绍人的恩义抛在一边，尽管自己对公司还没作出任何贡献，但牢骚怪话却比别人还多。

第5节：“极度”认真地工作能扭转人生(2)

入公司还不到一年，同期加入公司的大学生就相继辞职了，最后留在这家破公司的除了

我之外，只剩一位九州天草出身的京都大学毕业的高材生。我们俩商量后，决定报考自卫队干部候补生学校。结果我们俩都考上了。

但入学需要户口簿的复印件，我写信给在鹿儿岛老家的哥哥，请他寄来，等了好久毫无音讯。结果是那位同事一个人进了干部候补生学校。

后来我才知道，老家不肯寄户口簿复印件给我，是因为我哥哥当时很恼火：“家里节衣缩食把你送进大学，多亏老师介绍才进了京都的公司，结果你不到半年就忍不住要辞职？真是一个忘恩负义的家伙。”他气愤之余拒不寄送复印件。

最后，只剩我一个人留在了这个破败的公司。

只剩我一个人了，我非常苦恼。

我那时候想，辞职转行到新的岗位也未必一定成功。有的人辞职后或许人生变得更顺畅了，但也有的人人生却变得更加悲惨了。有的人留在公司，努力奋斗，取得了成功，人生很美好；也有的人虽然留任了，而且也努力工作，但人生还是很不如意。所以情况因人而异吧。

究竟离开公司正确，还是留在公司正确呢？烦恼过后我下了一个决断。

正是这个决断迎来了我“人生的转机”。

只剩我一个人孤零零留在这个衰败的企业了，被逼到这一步，我反而清醒了。“要辞职离开公司，总得有一个义正词严的理由吧，只是因为感觉不满就辞职，那么今后的人生也未必就会一帆风顺吧。”当时，我还找不到一个必须辞职的充分理由，所以我决定：先埋头工作。

不再发牢骚，不再说怪话，我把心思都集中到自己当前的本职工作中来，聚精会神，全力以赴。这时候我才开始发自内心并用格斗的气魄，以积极的态度认真面对自己的工作。

从此以后，我工作的认真程度，真的可以用“极度”二字来形容。

在这家公司里，我的任务是研究最尖端的新型陶瓷材料。我把锅碗瓢盆都搬进了实验室，睡在那里，昼夜不分，连一日三餐也顾不上吃，全身心地投入了研究工作。

第6节：“极度”认真地工作能扭转人生(3)

这种“极度认真”的工作状态，从旁人看来，真有一种悲壮的色彩。

当然，因为是最尖端的研究，像拉马车的马匹一样，光用死劲是不够的。我订购了刊载有关新型陶瓷最新论文的美国专业杂志，一边翻辞典一边阅读，还到图书馆借阅专业书籍。我往往都是在下班后的夜间或休息日抓紧时间，如饥如渴地学习、钻研。

在这样拼命努力的过程中，不可思议的事情发生了！

大学时我的专业是有机化学，我只在毕业前为了求职，突击学了一点无机化学。可是当时，在我还是一个不到 25 岁的毛头小伙子的时候，我居然一次又一次取得了出色的科研成果，成为无机化学领域崭露头角的新星。这全都得益于我专心投入工作这个重要的决定。

与此同时，进公司后要辞职的念头以及“自己的人生将会怎样”之类的迷惑和烦恼，都奇迹般地消失了。不仅如此，我甚至产生了“工作太有意思了，太有趣了，简直不知如何形容才好”这样的感觉。这时候，辛苦不再被当做辛苦，我更加努力地工作，周围人们对我的评价也越来越高。

在这之前，我的人生可以说是连续的苦难和挫折。而从此以后，不知不觉中，我的人生步入了良性循环。

不久，我人生的第一次“大成功”就降临了。

第 7 节：那些智慧迸发的瞬间(1)

那些智慧迸发的瞬间

加入该公司后过了大约一年，我接受了一项新任务，是研究开发一种叫做“镁橄榄石”的新材料。“镁橄榄石”是一种新型陶瓷，绝缘性能好，特别适合于高频电流，据说用做电视机显像管的绝缘材料最为理想。与当时另一种主要材料滑石瓷相比，“镁橄榄石”的优势非常明显，应用已呈爆发式的增长。

但这种材料在合成成型方面却没有成功的先例。无论对我个人而言还是对公司而言，“镁橄榄石”的研究开发是迫在眉睫又极具挑战性的企业里没有什么像样的试验设备，我日以继夜，反复试验，结果总是不理想。我昼夜不分、苦思冥想、不停地试验，几乎把自己逼入了“痴狂”的状态，最后总算合成成功了。

后来我才得知，成功合成“镁橄榄石”的除我之外，只有美国的 GE（通用电气）一家。所以，我开发的“镁橄榄石”引起了广泛的关注。

用高频绝缘性能特别优良的“镁橄榄石”作为材料，最早开发成产品的是“U 字型绝缘体”。这是来自“松下电子工业”的订单，它是松下电器产业集团中负责显像管生产制造的一个部门。当时正逢日本家庭显像管式电视机开始普及，“U 字型绝缘体”作为电子枪中的绝缘零件，使用我开发的“镁橄榄石”最理想不过了。

“U 字型绝缘体”开发中最棘手的问题是原材料“镁橄榄石”粉末如何成型。这种粉末非常松脆，无法成型。像做面条一样，需要有黏性的材料。过去都是添加黏土，但黏土总是含有杂质。怎样才能解决这个“黏性”的问题，我每天思考、试验，绞尽脑汁，百思不得其解。有一天，令人难以置信的事情发生了。

那天，我一边想着这个难解的“黏性”问题，一边走进实验室。突然，我被某个容器绊了一下，差点跌倒，下意识一看脚下，鞋上沾上了实验用的松香树脂。

“谁把松香搁在这个地方！”正当我叫喊道，而就在那一瞬间：“就是它！”一个念头在我脑海里闪过。

我立即架起一个简单的锅，将陶瓷原料和松香放入锅中，一边加热一边混合，然后放进模子里成型。成型成功了，将它放进高温炉里烧结时，作为黏结剂的松香都被烧尽挥发，做出的成品“U字型绝缘体”中就不留任何杂质了。

那么令人头痛的难题居然一下子就解决了。

今天回头来看，那一瞬间只能称之为“神的启示”。

当然，实际上想出这个解决方法的是我自己，然而，看到我那样拼命地工作，那样苦苦思索，神都看不过去了，神可怜我，赋予了我智慧。我想事情只能这样来解释。

因为类似的经验积累了许多次，所以后来遇到难题时，我就会对员工们说：“要让神愿意伸手援助，你就必须刻苦钻研，全身心投入工作。这样的话，不管面临多么困难的局面，神一定会帮你，事情一定能成功。”

第8节：那些智慧迸发的瞬间(2)

此后，我开发的“U字型绝缘体”成为制造电视机显像管必不可少的部件，我们公司接到了松下电子工业的大量订单。就是这个产品让摇摇欲坠的公司有了起死回生的希望，全公司的期望集中到我一个人身上。

可以说，这时的技术和业绩也奠定了日后京瓷公司发展的基础。而且这个“最初的成功体验”让我悟到一个重要的道理：

即使在苦难当中，只要拼命工作，就能带来不可思议的好运。

“那家伙真可怜”——那时周围的人都这么说。我想人有一个时期处在这种不幸的境遇里也未必是坏事。

冬天越寒冷，樱花就开得越烂漫。人也是一样，不体验痛苦和烦恼，就很难有大的发展，就不会抓住真正的幸福。

我的人生中曾遭遇过无数的困难和挫折，但恰如奥赛罗棋盘上的黑棋一下子返归白棋一样，困难和挫折后来都变为成功的基础。现在回顾起来，我感觉到，当初认为痛苦的事情后来全都给我带来了好结果。

这么想来，人生中的困难和挫折，正是我人生的起点，或许也正是我最大的“幸运”。

比如，我不幸进入了连年亏损的松风工业公司，同期来的大学生中只剩下我孤零零一个人的时候，“稻盛君真可怜，大学里很用功，成绩这么好，却只能待在那样的破公司里，运气太差，他的人生今后不知会怎样呢”——朋友们这么评价我，不知是同情还是嘲笑。

看到同事们一个个凭各自的本领开拓进取，自己却无处可去，只能一个人龟缩在这倒霉的公司里——一种绝望感让我几乎精神崩溃。

但是，现在想来，正是这种不幸或考验教我懂得，只有拼命工作才能给人生带来好运。从这个意义上说，苦难和挫折是神赐予我的最好礼物。在逆境中坚持认真工作，拼命努力，我现在所有的成功都是建筑在这个基础之上的。

如果不经历苦难和挫折，考进了名校，就职于大企业，我的人生就完全不同了。

不管是顺境也好、逆境也好——不管自己处在何种境遇，都要抱着积极的心态朝前看，任何时候都要拼命工作，持续努力，这才是最重要的。

第9节：乍看的不幸，实际上是幸事

乍看的不幸，实际上是幸事

拼命工作会给人生带来意想不到的、美好的未来，即使这个道理你理解了，懂得了，但因为人本性中就有好逸恶劳的倾向，所以“工作令人生厌”、“能不工作最好”这种念头时不时还会冒出来。

本来人这种动物，如果放任不管，就会流于安逸；只要可能就总想逃避苦难。这种基于人的本性、追求安乐的习性，我想不管是我们这些成长于战争年代的人，还是现代和平富裕时代的年轻人，基本上并没有什么区别。

过去和现在很大的不同是，在迫不得已的、我们那个时代，即使你讨厌工作，现实环境也逼得你不得不努力工作。

我青年时期的日本，社会环境比今天不知严酷多少倍。无论你喜欢不喜欢，如果你不辛勤劳动，就连饭也吃不上。

另外，当时也很难像现在这样，选择自己喜欢的工作、寻找适合自己特点的职场。那时我们没有选择职业的机会，只能无条件地继承父母的工作，或者是一有就职的机会，就不管什么工作，先做了再说。这些情形在当时是理所当然的，而且一旦进入了某家公司，想要辞职也不那么容易，因为社会舆论不支持你这么做。也就是说，工作，在一家单位连续地工作，与你本人的意愿无关，而是社会的需要，或者说是你的义务。在这中间几乎没有你个人裁量和挑选的余地。

这样的事情在今天看来，似乎很不幸，但实际上这或许正是幸事也未可知。因为，在迫不得已的、辛勤的工作过程中，人们在不知不觉中就能获得人生的“万病良药”。

就是说，即使你讨厌工作，但又不得不努力工作，那么在努力工作的过程中，你脆弱的心灵就能得到锤炼，你的人格就能得到提升，你就能抓住幸福人生的契机。

第 10 节：努力工作的彼岸是美好人生

努力工作的彼岸是美好人生

在现在这个和平富裕的年代，强迫劳动已经消失了。因此，在这样的时代，不好好工作、懒懒散散过日子，会给人生带来什么呢？我们应该认真思考。

假设你中了彩票，得到了一大笔钱，足够你玩乐一辈子。但你必定会感觉到，这样的幸运并不能带给你真正的幸福。

没有目标，不做工作，每天吃喝玩乐，如果长期持续这种无聊的生活，你不但不会成长，而且会丧失自己人性中那些美好的东西。长此以往，你与家庭、朋友的关系就会恶化，你将找不到人生和工作的意义。

获得心中快乐的前提是劳动。每天认真工作，努力获得回报，才能让你感受到人生的快乐和时间的可贵。

拼命工作的背后隐藏着快乐和欢喜，正像漫漫长夜结束后，曙光就会到来一样。欢乐和幸福总会从辛苦的彼岸露出它优美的身姿，这就是劳动人生的美好。

在距今 40 年前，京瓷公司首次在股票市场上市。之前的辛苦努力获得了社会的认可，同时自己赤手空拳创建的公司进入了一流企业的行列，我沉浸在无限的感慨之中。

于是就有人劝我从此好好玩乐，过轻松愉快的生活，他们说：“反正资产也有了，从现在开始不妨放松休假，通过兴趣和余暇寻找快乐，你看怎么样？”

的确，最近有些风险企业的经营者们，依靠自己的才能发展了事业，股票很快上市。他们将自己的原始股票在市场上出售，获得了巨额财富，尽管只有三四十岁，就已开始考虑退休了。

京瓷上市时，我所持有的原始股还一股未抛，而发行新股所获的利润全部归公司所有。当时我还不到 40 岁，但我思考的是趁上市的机会“从今以后得更加努力地工作”。

上市后，我不仅要继续为员工及其家属谋福利，还要为普通投资者的幸福做更多事。不仅不能休闲放松，我负的责任还将更大、更重。

我认为，上市并不是终点，只是新的起点，企业从此以后必须更好地发展。所以在上市时，“回归创业的初衷，哪怕汗流浹背，哪怕沾满尘土，让我们同心协力加油干！”我一边鼓励员工，一边也在自己心中重新下定了决心。当初的这些情景至今仍记忆犹新。

第 11 节：坚持“愚直地、认真地、诚实地”工作

坚持“愚直地、认真地、诚实地”工作

人很容易骄傲自大，因为人是一种充满烦恼的动物。人若想要提升心志，重要的是要抑制自己的邪恶之心。

人的烦恼据说有 108 种之多。

其中“欲望”、“恼怒”、“愚痴”这三者都是卑怯之心，是让人陷于烦恼的最厉害的东西。它们纠缠于人的内心，要驱赶也驱赶不走。释迦牟尼把这三者称为“三毒”，它们是将人的行动导向错误道路的万恶之源。

“想获取比别人更多的金钱”、“想得到比别人更高的评价”——无论谁的心里都潜伏着这样的欲望。当这种欲望得不到满足时，人们就会“恼怒”。“为什么这么不如意？”人们接着就会发泄“愚痴”和不满。人是不幸的动物，生活中总是被这“三毒”所支配。

然而，人生在世又少不了这“三毒”，它们如果根本不存在，人就无法生存。因为人有血肉之躯，为了生存，这“三毒”又是必要之心，是自然赋予人的本能。比如，为了维持自己的生存，人要满足自己的食欲，对攻击自己的敌人要表达愤怒，要在达不到自己希望的状态时发泄不满，这些都无法戒除。

但这“三毒”却切不可过度。唯有拼命地“工作”。

“三毒”不能完全排除，但却必须做出努力让毒素稀释。而要达到这个目的，可以说独一无二的方法，就是拼命地“工作”。

“愚直地、认真地、专业地、诚实地”投身于自己的工作，长此以往，人就能很自然地抑制自身的欲望。此外，热衷于工作，还能镇住愤怒之心，也会无暇发牢骚，而且日复一日努力工作，还能一点一点提升自己的人格。

从这个意义上说，“努力工作”就类似于修行。而实际上，释迦牟尼提倡的进入悟境的六项修行——“六波罗蜜”，其中之一的所谓“精进”就是拼命地工作。

一心一意投身于工作，聚精会神，孜孜不倦，精益求精，这本身就是磨炼人格的修行，这样做就能磨炼我们的心志，促进我们成长。而通过这种心志的提升，我们每个人的人生价值也能随之提升。

第 12 节：要每天反省

要每天反省

在人生中，提升心志这件事，说起来容易做起来难，要实践并不简单。

说来可悲，不管人怎样一心思善、行善，但不知不觉中仍会做出出格的举动。一般人往往做不到把思善、行善贯彻始终，除非真正的圣人君子。

在这一点上，我虽这么说了，但我同样也做不到。

为了自我诫勉，为了不让邪恶之心轻易地控制自己，不知何时起，我就采用了一种自诚的仪式。当骄傲自满、自以为是这一类邪恶的念头在心中冒头时，我就立即给自己一个反省的机会。我年轻时就开始做这种努力。

例如，稍稍表现出傲慢，或者吹了牛，或者自己没有尽到责任时，夜里回到家里以后，或者第二天清晨起床后，就会对着洗脸的镜子，严厉地斥责自己：

“混账！”

然后又反省说：“神啊，对不起！”

就这样自我诫勉，内心宣誓从明天起继续保持谦虚的态度，改正错误，重新开始。我从年轻时起就养成了这样反省的习惯。这种习惯起到了修正轨道的作用，使我至今的人生，没有脱轨，仍能勇往直前。

重要的是，要努力去思善、行善，而同时一旦动了不好的念头，做了不好的事情，就要虚心反省。通过反省我们就能一步一步向上提升。

对今天做过的事，老老实实在地进行反省，发誓从明天起认真改进。这样度过反省的每一天，我们不但能避免工作上的失败，而且有利于在人生中提升心志。

后记

“磨炼灵魂，就会产生利他之心。”

全神贯注于自己的工作，只要做到这一点，就可以磨炼自己的灵魂，铸就美好的心灵。有了美好的心灵，就会很自然地去想好事，做好事，为社会、为他人着想，并落实在行动中，你的命运就一定会向好的方向转变。

第 13 节：改变“心态” (1)

第 2 章

让自己喜欢上所从事的工作

——如何投入工作

◇ 热恋中的情人，在旁人看来目瞪口呆的事情，他们却处之泰然。工作也一样，只有迷恋工作、热爱工作，才能长期坚持艰苦的工作，一以贯之，无怨无悔。

◇ “自己就是工作，工作就是自己”，达到这种程度，才是全身心地投入工作。

本来电车可以直达，但有几次我故意提议从前一站下车，边走边聊，慢腾腾地走了很长的路才将她送回家。

其实每天工作到很晚，身体应该很疲倦了，然而，走这么长的路我却丝毫不累，而且还非常愉快，劲头十足。

“有情人相会，千里变一里”，这句话真实地表达了我当时的心情。工作也一样，应该迷恋工作、热爱工作，这样你才会有杰出的成就。

改变“心态”

我原本也像随处可见的小青年一样，兴趣多变，不善于将心思集中在一件事情上。

那么，像我这样的年轻人，为什么在 50 年这么漫长的时间里能够一心一意专注于工作呢？

那是因为我付出了努力，我让自己喜欢上了自己的工作。

只要改变“心态”，每个人周围的世界就会发生戏剧性的变化。

前面已经提及，对于新型陶瓷的研究工作，一开始我并没有什么兴趣。在大学时我专攻的是当时最热门的有机化学，但我想去的公司不肯录用我，所以我不得已才就职于松风工业。这是一家生产绝缘瓷瓶、属于无机化学领域的企业，而研究新型陶瓷也是被分配的、不得不做的工作。

刚进公司时，我所属的研究室一共只有五六个人，除我之外，其他研究人员都是从事绝缘瓷瓶材料的改良工作的，因为在当时，那才是企业的核心产品。只有我一个人被指定去研究陶瓷的新材料（后来我将它命名为新型陶瓷），理由则是“将来在电子领域一定会需要高频绝缘材料”。

这个领域当时还是一个未知的世界，缺乏可靠的研究资料。另外，公司很穷，没有什么像样的实验设备，也没有上司或前辈可以指导我的工作。在这样的环境里，要做到“热爱自己的工作”实在不容易。

但是辞职转行又没成功，我只好留在这里。于是，我决定改变自己的“心态”。

“埋头到工作中去！”我努力说服自己。

第14节：改变“心态”(2)

即使做不到很快就热爱工作，但至少“厌恶工作”这种负面情绪必须从心中排除。我决定倾注全力先把眼前的工作做好再说。

现在看来，这就是为了“喜欢工作”而做的努力吧，但是当时的我，对这一点也并没有清楚的认识。

因为几乎不具备与新型陶瓷相关的基础知识，所以一开始我先去大学图书馆寻找有关的文献资料。那时还没有复印机，我翻阅了过往的行业期刊和学术纪要，发现重要的内容就立即抄写在笔记本上。同时，虽然囊中羞涩，但我还是坚持购买研究所需的书籍。我还向美国陶瓷协会索要论文，那时总是辞典不离手，边看边译。总之，一切都是从获取最基础的知识着手的。

然后，我依据从这类资料中获得的信息开始做实验，根据实验结果，再去寻求新的理论解释，然后再做实验——不断反复这种细致而踏实的过程，就是我当时的工作。

在这个过程中，不知从何时起，我就深深地为新型陶瓷的魅力所吸引，而且渐渐明白，新型陶瓷中或许隐藏着一个不可思议的、美好的前景。

“这样的研究，恐怕大学里也不会有吧，或许全世界也只有我一个人在钻研。”这么一想，枯燥的研究也显得熠熠生辉起来。

开始时，有一半是强迫自己，但不久就变得积极主动起来了，而且喜欢上了这项研究。再后来，就大大超越了喜欢不喜欢这样的层次，感觉到了这项工作所包含的重大意义。

“天职”不是偶然碰上的，而是由自己亲自制造出来的。

第15节：“迷恋”工作

“迷恋”工作

热恋中的情人，在旁人看来目瞪口呆的事情，他们却处之泰然。这一点有过恋爱经验的人都能理解。我年轻时虽说一心扑在工作上，但也不曾忽略过这样的感情。

在创建京瓷以前，在繁忙的工作之余，星期日，有时我会邀请关系亲密的女孩去看电影，看完后送她回家。本来电车可以直达，但有几次我故意提议从前一站就下车，边走边聊，慢

腾腾地走了很长的路才将她送回家。其实每天工作到很晚，身体应该很疲倦了，然而，走这么长的路我却丝毫不累，而且还非常愉快，劲头十足。

“有情人相会，千里变一里”，这句话真实地表达了我当时的心情。

工作也一样，应该迷恋工作、热爱工作、拥抱工作。

在旁人看来，“那么辛劳、那么艰苦的工作，太可怕了！简直无法忍受，根本无法坚持。”但如果你迷恋这个工作、热爱这个工作，那你就能够承受，一切都不在话下。

正因为迷恋工作、热爱工作，所以我就能长期坚持艰苦的工作，一以贯之，无怨无悔。

人就是这样，对于自己喜欢的事情，再辛苦也无怨言，也能忍受。而只要忍受艰苦、不懈努力，任何事情就都能成功。喜欢自己的工作——仅仅这一条就能决定人的一生，我想这么说一点也不过分。

要想拥有一个充实的人生，你只有两种选择：一种是“从事自己喜欢的工作”，另一种则是“让自己喜欢上工作”。一个人能够碰上自己喜欢的工作的几率，恐怕不足“千分之一”、“万分之一”。而且，即使进了自己所期望的公司，要能分配到自己所期望的职位、从事自己所期望的工作，这样幸运的机会几乎没有。

大多数人初出茅庐，只能从“自己不喜欢的工作”开始。

但问题是，多数人对这种“不喜欢的工作”抱着勉强接受、不得不干的消极态度，因此对分配给自己的工作总是感到不满意，总是怪话连篇、牢骚满腹。这样下去，本来潜力无限、前程似锦的人生只会白白虚度。

无论如何，必须得喜欢上自己的工作。

要把“被分配的工作”当成自己的天职，抱有这种心境非常重要。如果你还不肯抛弃“工作是别人要我做的”这种不恰当的意识，就无法从工作的“苦难”中解脱出来。

与其寻找自己喜欢的工作，不如先喜欢上已有的工作，脚踏实地，从眼前开始。寻找自己喜欢的工作，往往就像寻找一座空中楼阁；与其追求幻想，还不如先爱上眼前的工作。

只要喜欢了，就能不辞辛劳，不把困难当困难，埋头工作。只要一心一意埋头工作，自然而然就能获得力量。有了力量，就一定能做出成果。有了成果，就能获得大家的好评。获得好评，就会更加喜欢工作。

这样，良性循环就开始了。

要想做出成绩，首要的就是运用自己坚强的意志去喜欢工作，除此之外别无他法。只要你这么做了，人生就将硕果累累。

第 16 节：感动给人注入新的动力(1)

感动给人注入新的动力

“热爱工作”、“把工作当乐趣”，话虽这么说，但做起来就像僧人艰苦修行一样，并非易事。所以，若只是当苦行僧，一味强调吃苦耐劳而没有快乐，那也很难持之以恒。

因此，还必须要从工作中寻找快乐。

我的经验是，当研究工作进展顺利时，就要直率地表达出快乐；当研究成果受到别人的夸奖时，就要诚挚地表示感谢。继而将这种喜悦和感动当做精神食粮，然后继续投入艰苦的工作。

我想起一件发生在进公司后第二年的事，当时我正在全神贯注地测定实验数据。

那时，有一位京都名牌高中的毕业生，因家庭原因，不得已当了我的研究助手。他是一位头脑非常聪明的青年。我每天都让他帮助测定实验数据。“这种材料应该具有这样的物理性能吧，”我一边做预测一边做实验，而由他来测定有关数据。

我生性就有单纯的一面。也许因为这个原因吧，每当实验测出的数据符合我原先的设想时，我就会高兴得“蹦、蹦”从地上跳起来。

这时，我的这位助手总是站在一旁用冷冷的目光注视着我。

有一天，同平时一样，一次实验完后我又开心得跳了起来，并对他说：“喂！你也该高兴啊！”但不料，他说的一席话，犹如一盆冷水从我的头顶浇到脚底。

他用鄙夷的眼神看着我，说：

“稻盛，说句失礼的话，值得男子汉兴奋得跳起来的事情，一生中也难有几回。但看你的样子，动不动就高兴得手舞足蹈，现在甚至叫我也要同你一起高兴，我是说你轻薄好呢还是轻率好呢？总之，我的人生观与你不一样。”

第 17 节：感动给人注入新的动力(2)

当时，我感到后背一阵冰凉。

确实，可以说他显得非常理性，但我却无论如何接受不了他的观点。只过了一瞬间，我就反驳说：

“你说什么？因为小小的成功就能感到喜悦和感动，这样多好！要想坚持这种枯燥的研究，有了研究成果，就应该真挚地把高兴劲儿表达出来。这种喜悦和感动能给我们的工作注入新

的动力，特别是现在研究经费不足、研究环境很差的条件下。要把研究做下去，我们就要为每一步小小的成功而庆祝，这样才能给我们增添新的勇气。所以不管你说我轻薄也好，轻率也好，今后我照样要为我的每一个小小成功而开心，并由此把工作不断向前推进。

参加工作才两年，就能讲出这么一番道理，我颇为自己感到骄傲。可惜我这些话却不为我的助手所理解。两年后，他悄然辞职，离开了公司。

如果当初他能理解我说的 并把它当做动力，更加努力地工作。那结果将会是怎样呢？

年轻的读者们，希望你们在工作中为自己的小小成功感到欣喜。要抱有一颗善被感动的心，要诚挚地对待生活。请把感动带来的能量当做动力，更加努力地工作！这就是在漫长的人生征途中顽强生活的最好方法，也是我不渝的信念。

第 18 节：“抱着产品睡”

“抱着产品睡”

“紧抱自己的产品”——每当新产品开发的时候，我总是这么想。

对自己的工作、对自己的产品，如果不注入如此深沉的关爱之情，事情就很难做得出色。

“工作是工作，自己是自己”，把“工作”与“自己”分开，让两者保持距离，这是最近年轻人中流行的观点。然而，要做好工作，就应该消除“工作”和“自己”之间的距离，要悟到“自己就是工作，工作就是自己”的程度。这两者密不可分。这个经验相当重要。

也就是说，连同身心一起，要全部投入工作、热衷于工作，达到与工作“共生死”的程度。如果对工作缺乏如此深沉的挚爱之情，就无法抓住工作的要领。

京瓷公司在创建后不久，曾制作过用于冷却广播机器真空管的“水冷复式水管”。因为过去生产这种水管的企业中技术人员走了，所以订单就发到了京瓷。

但是，京瓷以前只做小型陶瓷产品，这种水管尺寸太大（直径 25 厘米、长 50 厘米），用的是老式陶瓷原料，属于陶器，而且要在大管中通小冷却管，结构非常复杂。

京瓷不具备制造这类产品的设备，也没掌握相关的技术。尽管如此，由于客户盛情难却，我无意中就说出了“行，能做”，把任务应承了下来。既然接了任务，就绝不能失信，无论如何必须把产品做出来。

为了做好这一产品，我们付出了常人难以想象的辛劳。比如，原料虽然使用与一般陶器相同的黏土，但因为尺寸很大，要让产品整体均匀干燥极为困难。开始时，在成型、干燥的过程中，几乎每次都出现干燥不均、因而先行干燥的部分发生裂痕的现象。

可能是因为干燥时间过长吧，于是我尝试在缩短时间上下工夫，但结果仍不理想。我用了各种方法反复试验，最后想出一招，就是在尚未完全干燥、还处于柔软状态的产品表面卷上布条，再向布条上吹雾气，让产品慢慢地、一点一点地干燥。

但是还有新的问题随之产生。如果产品太大，干燥时间过长的话，产品会因为自身的重量发生变形。为防止变形，我又动了各种各样的脑筋。

最后，我决定抱着水管睡觉。

我在炉窑附近温度适当的地方躺下，把水管小心翼翼地抱在胸前，整个通宵我都慢慢转动着水管，用这种方法干燥，同时防止水管变形。

在旁人看来，这简直是不可思议的。

但当时我想的是“无论如何也要把这个产品培育成人”，我把它当做自己的孩子，倾注了全部的爱。正因为如此，我能够通宵达旦紧抱水管。

这种让旁人看来心酸流泪的“认真”，让我顺利地完成了“水冷复式水管”的制造任务。

抱着产品睡，这的确有点不卫生，而且效率不高。在今天这个时代，这种带着泥土气的、低效的做法甚至令人生厌。

但不管时代怎么进步，干活时自己手上沾泥带油这种方式，虽已不再流行，但若缺乏“抱着自己的产品一起睡”那样的爱情，在工作中，就无法从心底品尝到那种成功的欣慰，特别是向新的、艰难的课题发起挑战并战胜它们时。

第 19 节：倾听“产品的哭泣声” (1)

倾听“产品的哭泣声”

如果你能喜欢上你的工作，喜欢上自己制造的产品，那么当某个问题发生的时候，就一定能找到解决问题的方法。

比如，制造业中，许多时候，产品制成率（合格品相对于投入的全部材料的比率）很难提高。这时候，首先要迈开双腿走进现场，然后，要带着爱情，用谦虚的目光，对产品进行仔细的审视和观察。

如果你真的仔细倾听，你就能听到好似神之声音的“产品的哭泣声”。

就是说，产品的问题或机器的故障就会自觉地呈现在你面前。你会听到从产品或机器里发出的窃窃私语：“这样做，你看怎样？”它们会帮你找到解决问题的线索。

这就仿佛医生为了了解患者的病情，要用听诊器倾听患者的心跳一样。高明的医生只要

听到心跳声和心搏数有异，立即就能感知患者身体的异常。

与此相同，倾听产品的声音，用心观察产品的细部，就能自然而然地明白问题和差错的原因所在。

京瓷的产品大多是电子领域使用的小型零部件，要寻找产品的问题很不容易。

那时候，就像医生总带着听诊器进诊疗室一样，我去生产现场时总是带着放大镜。我的放大镜由多枚透镜组成，用一枚镜片可以放大 5 倍，用两枚就可以放大 10 倍。我经常用这种放大镜对烧制成的产品逐个进行细致认真的检查。只要有一个小小的缺陷，就是不合格的产品。手拿放大镜仔细观察产品，等同于用耳朵静听产品的“哭泣声”。

如果找到了不合格产品，就是听到了产品的“哭泣声”，我就会想，“这孩子什么地方疼痛才哭泣呢？它哪里受伤了呢？”

当你把一个个产品完全当做自己的孩子，满怀爱情，细心观察时，必然就会获得如何解决问题、如何提高制成率的启示。

第 20 节：倾听“产品的哭泣声” (2)

让我来讲这样一个故事。

制造新型陶瓷产品的过程是，首先要将原料粉末固定成型，然后放进高温炉内烧结。

一般陶瓷的烧制温度在 1 200 度左右，而新型陶瓷要在 1 600 度的高温中烧结。当温度达到 1 600 度时，火焰的颜色不是红色的，在观察它的一瞬间，它会呈现一种刺眼的白光。

将成型的产品放进这样的高温炉中烧结时，产品会一点一点地收缩。收缩率高的，尺寸会缩小两成。而这种收缩在各个方向上并不均衡，若误差稍有不等即成为不合格产品。

另外，板状新型陶瓷制品烧结时，最初不是这边翘起来就是那边弯下去，烧出来的产品就像干鱿鱼一样。对于新型陶瓷为什么会弯曲的问题，已有的研究文献上都没有记载。我们只有自己做出各种假设，然后反复试验。

在这过程中，我们弄清了一点，那就是原料放进模具加压后，因为上面和下面施压的方式不同，原料粉末的密度也不同。反复试验的结果发现，密度低的下部收缩率大，因而发生翘曲。然而，虽然弄清了翘曲产生的机理，但要做到上下密度均匀却仍然很难。

这时，为了观察产品究竟是怎样翘曲的，我们就在炉子后面开了一个小孔，通过这个小孔观察炉内的状况，观察在什么温度下产品会弯曲、如何弯曲、它还有什么别的变化等等。

果然，随着温度升高，产品就翘曲起来了。我们改变条件，多次试验，但无论怎样改善，产品还是像一个会动的生物一样，蜷曲起来。

看着看着，我都快沉不住气了，突然产生一种冲动，就想将手通过观察孔伸进去，从上面将产品压住。

这当然不可能。炉内是一千多度的高温，如果手伸进去，一瞬间就会烧毁，我当然明白这一点，但无论如何也要解决问题的强烈愿望，让我禁不住就想将手伸进高温炉。

然而，就在想把手伸进炉内将产品压住的瞬间，突然灵感来了：“在高温烧制时，只要从上面将产品压住，它不就翘不起来了吗？”

于是，我们就用耐火的重物压在产品上烧制。结果，问题终于圆满解决，平直的产品做出来了。

这个例子说明，向工作倾注的爱情，就是最好的老师。

当工作遭遇困境、迷失方向时，它能让你倾听到产品发出的“窃窃私语”，帮你找到解决问题的线索，使你的事业开始新的起飞。

第21节：成为“自燃型”的人

成为“自燃型”的人

物质有“可燃型”、“不燃型”和“自燃型”三种。

同样，人也可以分为三种：第一种是点火就着的“可燃型”的人；第二种是点火也烧不起来的“不燃型”的人；第三种是自己就能熊熊燃烧的“自燃型”的人。

想要成就某项事业，就必须成为能够自我燃烧的人。

要成为“自燃型”的人，在热爱自己工作的同时，必须持有明确的目标。

像我这样的经营者整天考虑的就是，公司“应该做这个”、“应该那么干才更好”这样的问题。刚参加工作的年轻人也会在自己心中描绘自己将来的梦想，思考我想做怎样的人、我想干怎样的事等等问题。

但是年轻人中偶尔也有这样的人，他们相信虚无主义，总是表情冷漠，怎么也热乎不起来。不管周围的人干得如何热火朝天，他们不仅不燃烧，还给别人泼冷水，他们是冷若冰霜的人。

遇上这样的人可不好办。

在企业里，在体育团队里，这种“不燃型”的人哪怕只有一位，整个集体的氛围就会变得沉闷压抑。所以我总是这么想：

这种不燃型的人大可不必留在公司。我希望同事们都是自燃型的人，不用“点火”，他们也会自动燃烧。至少，当燃烧的我接近时，他们是能同我一起燃烧的“可燃型”的人。

所谓“自燃型”的人，就是从来不会“等别人吩咐了才去干”、“因为有了命令才工作”的人，而是“在别人吩咐之前自发去干”的主动积极的人，他们应该都是热爱工作的人。

要想将自己的能量最大限度地发挥出来，让工作顺利进行，就必须成为热爱工作的“自燃型”的人。

第 22 节：勇于在“旋涡中心”工作

勇于在“旋涡中心”工作

为了顺利推进公司或团队的工作，无论做什么事情，都需要有一个精力充沛的、起核心作用的人物。

这样的人将成为全体人的中心，宛如一股上升的气流自平地而涌起，将全体人员卷入，带动整个组织一起行动。像这样自己主动领头、带动周围的人把工作有声有色地开展起来的人，我把他们称做“在旋涡中心工作的人”。

无论什么工作，一个人单枪匹马总是很难做好。你一定需要上司、部下以及周围人的协助才顺利展开。

然而，如果你不是旋涡的中心，只在旋涡四周咕噜咕噜地跟着大家转，就很难体会到工作的真正乐趣。让自己进入旋涡中心，积极地把周围的人裹挟进去，你就能品尝到工作成功之后醍醐灌顶、如露入心的欣喜之情。

那么，怎样才能卷起旋涡呢？

一个组织里总有这样的人：没有谁来要求他做，他却自己主动提议要干这干那。面对这样的人，周围的人会说，“那就谁提议谁干好了。”

不是只有老一辈的人才会这样，年轻人中也有这样的人，他们会召集前辈、师兄们前来，然后向他们提出自己的建议。

比如，面前有一个课题：这个月的销售额要提高。

这时，如果一个刚参加工作不久的年轻员工提出：“师兄，董事长讲了要提高销售额，今天下班后，大家集中讨论一下怎么来提高，好不好？”

如果能开口说出这样的话，那么此人就是“在旋涡中心工作的人”，他就有希望成为团队的领导人。

敢于说这样的话的人，不是为了装样子给别人看，而是真的热爱工作，有强烈的“问题意识”。只有这样的人，才有这种魄力。

热爱工作，就不会单纯按照上司的指示办，就会有自己“制造旋涡”的、自主努力的冲动。

这其实就是上一小节讲的“自燃型”的人，这种人工作上可以取得卓越的成果，人生也会更丰富多彩。

后记

“无论遇到什么事情都要感谢！”

我们必须用理性把这句话灌输进自己的头脑中。即使感谢的情绪冒不出来，也要说服自己。也就是说，随时都准备说一声“谢谢”，持有这种心态非常重要。

我常在内心告诫自己，只要实践这一条，就能提升自己的心志，走出幸运的第一步。