

# 经营为什么需要哲学

2010年6月12日

稻盛经营学中国（北京）报告会

## 前言

我是承蒙介绍的稻盛。

有这么多人来参加稻盛和夫（北京）经营哲学报告会，请允许我表示诚挚地感谢。

这个会议有许多日本和中国无锡的盛和塾塾生赶来参加，同时还有稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司组织的稻盛和夫经营研究中心的成员参加。

新成员中大部分人是第一次听我讲话，所以，我想就企业经营中最基本的问题，就是经营哲学的必要性谈谈我的看法，讲演题目就叫“经营为什么需要哲学”。

在座日本塾生中有人参加过此前“盛和塾”夏威夷的开塾仪式，听过我类似的讲话。但这个话题在企业经营中非常重要，希望再次倾听以便加深理解。

## 第一节 稻盛哲学诞生的过程

我在27岁时，在几位朋友的援助下创立了京瓷公司。公司创业时的产品是电视机显像管里用的绝缘零件，这是用我在此前工作过的松风工业——一家制造电力绝缘瓷瓶的企业——开发的精密陶瓷材料制作的产品。

刚从大学毕业不久，在松风工业我负责从产品的研究开发、

生产制造到销售的一系列工作。就是说，不仅仅是研究新材料，而且从使用这种材料开发产品到制定生产工艺，设计生产设备，从日常的生产活动到与客户打交道的营业活动，有关这个产品的几乎全部工作都由我来承担。

但是，就公司经营而言，我没有任何经验和知识。因此，在京瓷公司成立之初，300 万日元的资本金的筹措，为购置设备等从银行借贷 1000 万日元等等事情，即创建公司的准备工作应该如何进行，我都不懂。同时，从创业后第一个月开始，虽然只有 28 名员工，但为支付他们的工资奖金，资金周转应该如何运作，我也摸不着头脑。

当时，产品唯一的客户是松下电子工业，我忙于去交货，忙于收取货款，努力工作，但作为经营者，到底应该怎样经营企业，从一开始我就烦恼不安。因此，“经营企业到底该怎么办才好？”从理念到方法，我每天都认真思考。在这个过程中，孕育出我的经营哲学的原型。

其实，时时从根本上思考事物应有的状态，这种思考的习惯，从松风工业时期就开始了。松风工业连续亏本，到发工资时付不出工资，常常要拖延 1-2 个星期，奖金就更谈不上了。企业与工会总是纷争不断，公司内红旗招展，一年到头罢工不停，情况非常糟糕。

我想离开这个公司却不能如意，公司分配给我的工作是开发新型陶瓷材料，我不得不投入这项研究。工资待遇低，缺乏像样的研究设备，条件恶劣。在这种情况下，要想作出出色的研究成果，该抱一种什么心态来投入工作？这个问题，我每天都思考，

烦恼不已。

从这时起，“为了做好工作，必须有这样的思维方式，必须抱这样的心态。”每当我有所感悟时，我就把自己的想法记在研究实验用的笔记本上。

当我开始经营京瓷公司的时候，我常常把记录了我工作要诀的笔记本拿出来，再添加上在经营中新的体悟，将这些工作和经营中的要点重新整理，这就是所谓“哲学”。

就是说，我自己投身于工作，埋头于经营，在实践中，“究竟该怎么做，工作和经营才能顺利进展？”我烦恼、我思索，在这过程中，终于领悟的有关工作和经营的理念、思维方式，以及具体的方式模式，归纳起来就是“哲学”。

这种“哲学”我不仅亲身实践，而且认真地给员工们讲解。但是将这种经营的哲学灌输给员工，让整个团队共同拥有的时候，往往受到抵制，有的人说，拥有什么思维方式，哲学，难道不是个人的自由吗？

但是，企业这样的集团，为了员工的幸福，需要揭示高目标，需要不断发展壮大，这就要求有正确的哲学，以正确的思维方式作为共同的基准，在此基础上把全体员工的力量凝聚起来。

特别是领导众多员工的公司干部，必须是充分理解公司的思维方式、从内心与公司的哲学产生共鸣的人。“那样的哲学同我的想法不合，我无法接受”，如果有这样的干部，公司的力量就无法聚集起来。当然，不光是干部，一般员工也要与公司一条心，一起朝着相同方向努力奋斗。为此，他们必须加深理解公司的哲学、思维方式，大家共同拥有这种哲学。

但是，前面提到，这样强调，一定会有人表示抵触。尽管如此，但首先大家必须理解一个道理：企业是一个集团，为了实现高目标，大家在工作中必须配合协调，不管个人好恶，全体人员都需要拥有共同的思维方式，需要理解并赞同这样的思维方式，这是做好工作、实现企业目标的前提。

“将企业哲学强加于人我很讨厌”。对于持这种观点的人，应该很明确地告诉他：“你抱这种观点，在这个公司我们就无法共事。你既然讨厌我们用这种哲学来经营企业，那么你应该辞职，去找一家适合你想法的公司。

不理解、不赞同公司的哲学，而表面上又装出理解赞同的样子，彼此都不愉快，既然如此，你就应该去寻找与你的思想哲学一致的企业。我认为这一点必须明确，没有任何妥协的余地。

那么，经营为什么需要哲学呢？我认为有以下三个理由，可以说明在经营企业时，经营哲学不可或缺。

第一个理由：所谓哲学，首先是经营公司的规范、规则，或者说必须遵守的事项。

经营公司无论如何都必须有全体员工共同遵守的规范规则或事项，这些作为“哲学”必须在企业内部明确确立起来。

但是，在事实上，公司的这种规范、规则，或者说必须遵守的事项并不明确的企业比比皆是。就是这个原因，无论古今东西，各色各样的企业丑闻不断发生，历史上一些有名的大企业甚至因为这类丑闻而遭到无情地淘汰。

稍稍回顾一下过去。在日本，因食品作假的雪印乳业公司、

因做假账粉饰财务数据的钟纺公司，这类历史上的名门大企业都消失了。在美国，大型能源企业安然公司，美国的第二大世界通信公司，都因财务作假而崩溃了。在中国，大型乳制品企业三鹿集团，因为对三聚氰胺事件负有责任，导致资不抵债而破产，这件事在日本也有报道。以上的例子，起因都是企业忽视了经营企业必须遵守的规范规则。企业舞弊丑闻之所以发生，都是因为企业没有明确确立自己的“哲学”，或者说这种“哲学”没有在企业里面渗透。

在多数企业里，首先就没有经营者会向员工们提出“作为人，何谓正确？”这个问题。而我思考的所谓“哲学”却正是针对这个问题的解答。

同时，这也是孩童时代父母老师所教导的做人的最朴实的原则，例如“要正直，不要骗人，不能撒谎”等等。

“这么起码的东西还需要在企业里讲吗？”或许有人感到惊奇。但是正因为不遵守上述理所当然的做人原则，才产生了各种各样的企业丑闻。

例如，为了获利，“这种程度的违规没有关系吧”，将公司内的规范规则稍稍扭曲，结果行通了。于是“稍进一步的违规也没问题吧”，规范规则更抛在一边。这样，企业或者产品就会发生问题，如果将问题公开，企业可能蒙受巨大损失，于是采取“不如实公布，沉默以对”的态度。而由于内部告发、问题暴露时，企业又出面掩饰，作假报告等等，结果舆论谴责企业说谎骗人、掩盖真相，事态越加复杂，最终导致企业崩溃。

这就是出身于一流大学、跻身于一流企业领导人岗位的经营

干部做出的事情。与这些企业精英们讲什么“要正直,不要骗人,不能撒谎”,似乎太幼稚太愚蠢了,他们会一笑了之。然而,这么简单幼稚的道理他们却不能实行,这就是导致企业崩溃的根本原因。

这么单纯的哲学,企业的干部们却没有将它变成日常生活中的规范规则和必须遵守的事项。换句话说,没有将依据哲学的规范、规则和必须遵守的事项当作自己日常生活的指针、当作经营判断的基准。

我认为,正因为缺乏这种朴实哲学的人成了大企业的领导者,才招致今天世界上许多大企业丑闻频发。而其结果是造成了整个社会陷入极度的混乱。

所幸的是,因为我缺乏经营的经验和知识,有关企业经营的规范、规则和必须遵守的事项,仅仅从“作为人,何谓正确?”这一句话中引申出来,并用它来说服员工。

“作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底”,虽然是极为简朴的判断基准,但正因为遵循由此得出的结论去做,京瓷从创立以来长达半个世纪,经营之舵从未偏离正确的方向。后来京瓷进军海外,这样的判断基准更成为全世界普遍适用的“哲学”。

第二个理由,所谓“哲学”,是用来表明企业的目的和企业的目标,即要将企业办成一个什么样的企业。

同时这种“哲学”还要表明,为了实现自己希望的、理想的企业目的,需要有什么样的思维方式。因此,这种“哲学”在企

业经营中必不可缺。

京瓷公司刚诞生时，在日本的古都京都西侧的中京区西京原町借了一间木结构的房屋，当时员工尚未满百，面对他们我就反复强调：

“要把京瓷这个公司办成西京原町第一的企业；西京原町第一以后，就要瞄准中京区第一；中京区第一以后，接着是京都第一；实现了京都第一，再就是日本第一；日本第一后，当然就要世界第一。”

这在当时宛如一个梦想。

但这既是给员工们的一个梦想，也为了鼓励作为经营者的我自己。说实话，在说出这种梦想的一瞬间，我自己心中也有疑虑。

当时西京原町已经有了非常有名的企业京都机械工具公司。当时汽车产业蓬勃兴起，这个企业从早到晚满负荷工作。要超过它成为西京原町第一，实在太难了。

说到中京区第一，瞬间就会想到岛津制作所，当时它就已经是制造理化设备日本第一的公司，近年来还出过诺贝尔奖的获奖者。要想超过岛津制作所，我自己也认为那简直是白日做梦。更何况是日本第一。仅看同行，当时就有“日本电瓷瓶公司”和“日本特殊陶业公司”两家名门企业耸立在精密陶瓷的行业里，还是弱不禁风的京瓷公司却要瞄准日本第一，未免太过荒唐无稽了。

然而，即便如此，我却依然不断向员工们诉说“日本第一，不，要瞄准世界第一”。与此同时，为了成为世界第一的公司，干部员工应该如何思考，如何行动，从思维方式到工作方法，都要指明，就是说，必须在企业内确立这样的哲学。

实际上，从京瓷还是中小配套企业开始，我就希望把京瓷做成精密陶瓷世界第一的企业。我不断向员工们诉说为了实现这样的高目标所必需的思维方式和工作方法。朝着这一方向，全体员工团结一致共同奋斗。

因此，在我的哲学中，“树立高目标”，“持续付出不亚于任何人的努力”，“把自己逼入绝望”，“极度认真地生活”，这类表达克己的严肃的思维方式和人生态度的句子随处可见。我自己从年轻时开始，就强烈地意识到，必须揭示高目标，为了实现这种高目标，必须具备在“哲学”中提倡的那种严格的生活态度，并努力实践至今。

曾经有如下一段逸话：

日本有一家大型内衣企业华歌尔公司，总部设在京都。它的创业者塚本幸一先生活着的时候，常召集京都的企业家朋友喝酒聚会。塚本先生年龄比我大一圈，属相与我相同，他很爱护我，像亲兄弟一样。

当时京都还有一家叫罗希安的公司，也做纺织品。这家公司的第二代社长也常来聚会。他毕业于精英辈出的东京大学，后来在有财阀背景的大银行住友银行工作，子承父业当了第二代社长，大概比我小二三岁。

他喜欢喝酒，经常喝得酩酊大醉。同他一起喝酒议论时，因为我持有“哲学”里的那些思维方式，即使在喝酒时也不免谈及一些认真严肃的话题。

这时候，这位第二代社长就说：“不，稻盛君，我才不那么想呢。”他主张人生应该过得轻松快乐。因为他头脑聪明，又是名门之后，从没吃过苦头，才有那样的想法吧。我们争论时，正好经济不景气，华歌尔的塚本社长正在担心今后的经济形势。在

辩论时我说：正因为经济环境严酷，在企业经营中更需要认真的慎重态度”。这时这位第二代社长就说：“不，我不这么认为。”争论开始了。

这时候，塚本社长突然厉声喝道：“喂！请你闭嘴！”因为事情太突然了，我吃了一惊。性格开朗、喜欢与大家一起干杯的塚本先生板起面孔，大声呵斥，周围的人，尤其是被斥责的那位当事人不免大吃一惊。接着塚本先生又说道：“你说什么呢，你以为你与稻盛君可以相提并论吗？你与稻盛君无法类比，你还要比什么呢？”

“稻盛君赤手空拳创办企业，把京瓷做成了如此优秀的企业。我创办华歌尔，也算搞到了现在的规模，即便是我也要与稻盛君刮目相看。而你呢，不过是子承父业，企业经营得那么差劲，你有辩论的资格吗？有什么样的哲学就会有什么样的经营，这毫无疑问。针对稻盛君的哲学，你有坚持自己的哲学的资格吗？”

就是说，轻松地享受人生，马虎随意地经营企业，而经营业绩竟可以超过认真辛苦、拼命努力的京瓷，如果是这样，那么你的意见或许还值得一提。但是你浅薄的哲学只获得了很差的业绩，而你却要与取得高业绩的经营以及经营哲学唱反调，有什么意义呢？

当时，聚在一起的京都经营者朋友约有 10 余人，被塚本先生斥责的当事人，以及在场的其他经营者，或许多数人并不明白塚本先生说话的真义。

但当时，我痛切地感受到了塚本先生想要表达的意思。

那是说，本来彼此瞄准的目标就不同，却要比较达成目标的哲学和方法，这种比较没有意义。也就是说，想创办什么样的公

司，各个企业的目标不一样的话，那么达成自己目标的方法、哲学、思维方式也应该会有所不同。也就是说，我觉得这取决于经营者要攀登什么样的山。

问题在于“要攀登什么样的山”。

例如，像远足一样去爬附近的小山，当然不需要任何训练，轻装去爬山就行了。但如果要攀登险峻的高山，就需要严格的训练，需要充足的装备。

更何况，如果想征服世界最高峰珠穆朗玛峰，那就需要具备高度的攀登技术和丰富经验的人才，需要长期露营必备的充足的食物装备，需要周密的准备。就是说，拿郊游爬小山与攀登珠穆朗玛峰相比较，展开争论没有什么意义。

总之，“登上高山需要相应的准备”，经营公司也同样。如果要实现高标准的目标，我认为必须要有非常优秀的哲学。

“要攀登什么样的山”，这用来比喻企业经营非常贴切。就是说，京瓷从还是中小配套企业时开始，就立志要成为世界第一的陶瓷企业，为了达到这个目标，“必须有这样的思维方式，这样的方法模式”，这样的思考归纳成为“哲学”，这种“哲学”就是适合于京瓷攀登高山时所需要的准备和装备。

“要攀登什么样的山”，就是说，你想创办什么样的公司，因为目标的不同，规范公司需要的哲学、思想也不同。一旦树立了高目标，那么很自然就需要与之相适应的思维方式以及方法论。正因为如此，在我的“哲学”里就罗列着许多克己的、严肃的条目。

所以，每当京瓷的员工们去参加同学聚会时，从友人那里常

听到这样的感叹：“在那么严格的公司里面，你还干得不错啊。”这是因为京瓷瞄准的是“世界第一”的高目标。社会上都说我们是极度严格认真的公司，为我们公司工作一定很累很难。但是，认真想一想，从京瓷还是中小配套企业时开始，我就像梦魇般的不断诉说要成为世界第一，努力奋斗到今天，京瓷果然成长为世界第一的陶瓷公司，这样的结果证明了我的哲学，即我强调的思维方式和方法论是正确的。

如果说，我的哲学与我们要攀登的世界第一的高山不相适应，京瓷就不可能发展成为今天这样的公司。从这个意义上说，这种“哲学”是已经被事实证明了的正确经营哲学。所以，希望中国的经营者们，今后能够坚定信念，认真学习这种“哲学”。

第三个理由：这种“哲学”可以赋予企业一种优秀的品格。

就像人具备人格一样，企业有企业的品格。企业经营非常需要优秀的哲学，就是因为这种哲学可以赋予企业优秀的品格。

人要具备优秀的人格，企业要具备优秀的品格，要做到这些，就要弄明白“作为人应有的正确的生活态度”，而哲学，正像前面提到的一样，它就是用“作为人，何谓正确？”为基准进行对照，从中归纳出来的“正确的为人之道”。

这种“正确的为人之道”立足于具备普遍性的伦理观之上，所以这种“哲学”的内容超越国境，在“全球性经营”中也能有效地发挥作用

京瓷现在在全世界有很多生产据点和销售据点，员工大部分是外国人，作为全球性企业在全世界开展业务活动。在语言、民

族、历史、文化完全不同的地区和国家开展事业，从事企业经营的时候，如何“治人”这个问题特别重要。

自古以来，“治人”有两种方法，一种是欧美常见的方法，就是用强大的权力来压制人，统治人，这种办法在东亚称之为霸权主义或称为“霸道”。

另一种方法，就是亚洲，特别是以中国为中心的地区和国家所倡导的“德治”的方法，就是用仁义来统治的方法。这种“德治”的方法叫做“王道”。

以力量来压制人，即以力治人；以仁义来治人，即以德治人，就是“霸道”和“王道”这两种统治方法，自古以来就争执不休。

翻开中国 4000 年治乱兴亡的历史，这一点看得很清楚。

某个时代，用霸道夺取政权的当政者用武力迫使人们顺从，但过了不久，在睡梦中被人取了首级，用武力统治的当政者因武力而没落。尔后群雄割据争霸，由霸道统治的时代得以持续一段时间。但霸权主义终于走到尽头，乱世过后，人们渴望治世，渴望以德而治的王道出现，受到民众信任和尊敬、以仁义治国的当政者登上历史舞台。以王道治国的当政者人格圆满、仁慈平和，因政治清明而出现盛世。但经过一段时期，不行使武力的统治者因过于温和而遭到蔑视，于是反乱再起，施行王道的政权又被推翻。

中国 4000 年的历史可以理解为霸道和王道交替出现的历史，从中可以看出，如何治人，对于任何一个时代的当政者来说，都是极为困难的课题。

创业后第 9 年，当时京瓷还是中小型骨干企业，在日本企业中算是最早进军美国的，在斯坦福大学附近的库巴第诺，就是现

在的硅谷设立了事务所，派遣了两名员工，开始在美国展开营业活动。那时候正值硅谷的黎明期。办公室的周边有很多樱桃树，开满了樱花。到了五月份，树上结满了樱桃。我经常嘴里塞满了樱桃，开着车去做销售。

工作忙碌起来以后，雇用了当地一位日裔员工。这位日裔员工面孔同日本人一样，但思维方式完全是美国人的一套，除了懂得一点日语之外，在各个方面都同我们持不同的意见，我们不得不面对这个问题。后来在山迪埃谷设厂时聘用了一位美国的工场长，同他之间也总是意见对立，格格不入。因为有了上述的经验，我认识到在海外经营，归根到底就是一个如何治人的问题。

当时只要现场一发生问题，我就立即飞往美国，穿上与现场工人一样的工作服到车间巡视。看到工作差的员工，我就会“要这样做，要那样干”，直接批评、指导他们。例如看到当地的女工做装配作业时手忙脚乱，就会走到她身旁，“你看这么装如何”，教给她作业的方法。

这时，身穿西装的美国工厂长立刻赶来现场，抱怨说：“稻盛社长，你到这种地方来，让我很难堪。我们为社长准备了单独的办公室，你只要坐在社长室，有事叫我们就行。我们会向你报告现场的情况。你穿着工作服，来到工作现场，与女员工一起，同她们做一样的工作，这让我们很为难。在美国没有这种习惯，从日本来的社长这么做，会被人小看，怎么水准这么低。”

我并不介意别人怎么想，此后，我还是同在日本一样，深入现场与现场员工们一起拼命工作。

有一次，看到一位工作极为马虎的年长的美国员工，一幅厌

恶工作的表情，将陶瓷原料放进储料机械时，竟将原料洒了一地。让我逮着了，我严厉地斥责道：“干活怎么能这样有气无力，另外，将贵重的原料洒落一地，你怎么连一点成本意识都没有。”我犹如烈火般怒斥他。这位年长的员工火冒三丈，即刻顶撞道：“简直混账，这样的公司还干得下去吗！”吐出这句台词后，他愤然离去。

后来我才知道，这位员工原来出身于美国海军，是经历日本冲绳战役激战取胜的勇士，经常使用东洋鬼子这种侮辱性的语言对付日本人，对于在美国工厂工作的日本员工，他平时就出言不逊，毫不忌讳：“像你这样的日本鬼子有什么资格来指挥我。”所以，这次受到我这个东洋鬼子头头的严厉斥责，他当然受不了，于是就骂我混账。

在冲绳战役中获胜，接着占领日本，后来凯旋回到祖国，这么一位身经百战的勇士，却要受到日本人社长的严厉呵斥，是可忍，孰不可忍。对于他而言，这样的场面之难以忍受，超出我们的想象之上，他表达的态度或许可以理解。

面临这类情况，收购了美国企业的日本企业往往忍让再忍让。但我却毅然决然，严肃地指出他的不是：“你的作业态度，作为一位员工完全不合格。”我决不改变初衷，妥协示弱。

美国是一个携枪自由的国度，在美国对员工严加斥责，遭到忌恨，甚至说不定会遭受暗算，所以许多在美国工作的日本人因惧怕风险，很快就会向美国人做出妥协。

在美国经营企业的日本经营者对美国员工，总是避免用严厉的言辞说话，在这样的风气中，我却毫不含糊，始终采取坚决的态度。

因为我是这样考虑的：“员工工作态度恶劣，就必须严肃地

向他指出，要他改进，这不是霸权主义，不是以权力让当地员工屈服、以便随意驱使他们。因为我是社长，我有权力可以随时解雇你，就是说，可以用权力进行统治。但采用这种方法，只要我一转身，员工就可以阳奉阴违，事情肯定做不好。”

“回顾历史就可以知道，在统治异民族时，常常会采用暴力压制，迫使他们受范。但是，有力量压制时，他们表面顺从却面从腹背，一旦压制的力量松懈，他们会立即谋反。这虽然可悲，却是人世间的常态。”

我意识到，最重要的是，在海外当地法人企业工作的员工们，对我、对日本常驻人员，是否信任、是否尊敬，这才是问题的关键。我注意到，这才是真正的问题所在。

既不受信任、又不受尊敬，这样的人在异国他乡治人管人，当然不可能成功。同时，缺乏对企业领导人的信任和尊敬，员工们对企业就无忠诚可言，要做到不管领导人是否在场，都能一如既往、拼命工作，当然也不可能。

那么，怎么做才能得到对方的信任和尊敬呢？要赢得外国人的信任和尊敬靠什么呢？那就是优秀的人格。“那是一位人格高尚的人！”让对方能做出这样的评价，就是取得对方信任和尊敬最好的方法。

要赢得外国人的尊敬，必须具备特别优秀的人格，就是具备做人的“德”行，这个“德”字超越国界，普遍适用，万国共通。不能“以德治人”，那么在海外企业的运行就无法成功。

要求跨国经营的 21 世纪，企业究竟能不能发展，海外的当地法人，从领导人到基层的员工，对于公司本部，是否抱有信任

和尊敬之念？这才是关键，这一点决定了成败。

对公司是否抱有信任和尊敬之念，关键就要看这个公司是不是具备优秀的品格，优秀的品格能够超越人种、语言、历史和文化的障碍，能够打动世界不同国家的人们的心，优秀的品格中充满着美好的德行。

“由高层次的哲学所支撑的、具备优秀品格的企业，它们的员工就值得我们信任和尊敬。因此，我们应该尊重他们的意见”。

要让海外员工由衷地说出这样的话。因此，能够赋予企业优秀品格、赋予员工优秀人格的高层次的哲学就非常必要。这是“经营为什么需要哲学”的第三个理由。

上面谈的三个理由，包含在我的哲学之中。《盛和塾杂志》每一期都在解读这种哲学，我的讲话以《塾长讲话》为题刊载，《盛和塾杂志》已经发行了 99 期，今后将依次翻译成中文。

如果阅读《盛和塾杂志》，大家就能理解，刚才讲的三个要素形成了我的哲学。同时，大家在各自的公司里构建企业哲学时，可以用作参考。

## 第二节 如何与员工实现“哲学”共有

在企业里提倡这种“哲学”，与员工们共同拥有这种“哲学”，这时最为重要的是要实践这种“哲学”。

下面这句歌词说明了将所学付诸实践的重要性：“圣贤之道，听了唱了却不作，毫无价值。”

这首歌叫“日新公伊吕波歌”，是我小时候在故乡——日本西南的鹿儿岛所学到的。当时的鹿儿岛对小学低年级学生实行

“乡中教育”，这是一种独特的教育。在那里对“萨摩藩人”即精力充沛的男孩传授剑道、柔道、相扑等武道，并教授中国古代典籍。

其中，还教“日新公伊吕波歌”，这是日本战国时代的萨摩武将岛津忠良，也就是日新公，为教育弟子所作的数数歌。日新公强调正确做人的重要性。

这歌开头一句的意思是“无论你读过、听过多么好的道理，如果不亲身实践就毫无意义”。“哲学”也一样，无论学了多少，因为是过于简单的道理，将它变成自己的东西、认真实践的人反而很少。

同时，实际上，学习和掌握正确的做人的道理是一件难事。如果问我自己是否已经完全实行了正确的为人之道，答案是并没有完全实行。

圣人君子以及开悟的人，他们能够实践真理而不觉得痛苦。但我们凡人，无论学了多么好的道理，完全实行总是难上加难。这一点自古以来大家都承认，因此，刚才的“日新公伊吕波歌”一开头就唱那句，现在还继续强调这一条。

尽管人们有只说不动的习性，但是，为什么我还要跟大家反复强调：“必须在企业里提倡这种哲学，必须与员工们共同拥有这种‘哲学’”呢？

因为，将这种“哲学”融入自己的血肉，付诸实践，虽然极为困难，但理解“作为人，就应该这样去生活”，力求接近这种理想的生活状态，并为此而拼命努力的人，与不做这样的思考、漫不经心地生活的人之间，人生和工作的结果可以迥然不同。

就是说，对于哲学，不是能够领会或不能领会的问题，而是随时反思反省，不断努力去领悟，去体验，这才是最重要的。

这一点同不管是佛教、基督教，还是道教等宗教所倡导的戒律是一样的。神佛有种种戒律，要求僧人和信徒遵守戒律。然而，即使是宗教界的权威人物，能够完全遵守神佛戒律的人恐怕也没有吧。

既然是凡人，想要遵守的事项就往往遵守不了，但是即使如此，还是要认真考虑，努力去遵守，随时随地翻阅经典和圣经，不断自我反省，肯这样做的人和不这样做的人，其人生和工作的结果完全不同。必须天天反省，天天反省自己，拼命努力去实践正确的为人之道，这样做就可以一点一点磨炼自己的灵魂，提升自己的人格。我认为，这一条对实践哲学而言，是最为重要的。

还有一点，在企业里实践哲学、希望与员工共有这种哲学的时候，倡导哲学的经营者的姿态很重要。

例如，在企业里举办哲学学习会，有时会遭到年轻员工们的抵制。因为经营者提倡大家学哲学，而充满理想的年轻员工理解这种哲学后，就会拿这种“哲学”来同提倡哲学的经营者进行对照，如果经营者行为不当，年轻员工察觉后就会产生抵触情绪。

前面已经提到，表达高层次的思维方式的哲学，能够完全实践的人并不存在。所以，在给员工讲解之前，应该先表达如下的意思：

“我提议大家要学哲学，好像我自己有什么了不起似的，其实这种‘哲学’我自己还没有实行。我虽然是公司的领导人，但至今在哲学的各个方面都没有很好实践，从这个意义上讲，我还

是个尚未入门的小学生，但从今之后，我要与大家共同努力，终生去实践这种‘哲学’。不是说因为自己还没有很好实践，就不能在大家面前提倡哲学。作为社长，我至少要提出‘应该这么去做’。因为我希望通过学习哲学，年轻人能成长，公司能发展。如果大家认为我违反哲学，那么，希望大家超越我，拥有更出色的思维方式，来带领公司向前进。这样做，不仅能使公司发展壮大，而且能使大家人生幸福。”

越是高层的哲学，在让年轻员工们学习理解时，越要采取谦虚的态度。讲些豪言壮语，好像自己全都理解了，全都实践了。这种态度在年轻员工们看来，不过是留下了笑柄。

能够全部实践哲学的人不存在，自己也不例外，但努力要让哲学变成自己的东西，这种姿态很重要。希望企业经营者理解这一点，与员工们共同钻研，共同实践。

### 第三节 如何提升领导者的人格

沿着这个思路，最后我想谈一谈有关经营者、有关领导人资质的话题。

2002年4月我与位于美国华盛顿的国际战略问题研究所（CSIS）的前理事长戴维特·阿布夏先生共同创建了名为“阿布夏·稻盛领导力研究会”的领导人培训机构，共同举办了活动。

因为我们抱有危机感，我们认为：“不管什么集团，集团领导人决定了这个组织的盛衰。领导人的资质对于组织具有巨大的影响，缺乏优秀资质的领袖人物才是今天这个世界混乱的原因。”

我有机会在“阿布夏·稻盛领导力研究会”发表讲演，在华盛

顿政界、官界、财界的名流们面前我讲了下面一段话。

人类社会有各种各样的组织，小至一个公益性团体，大至一个国家。在这样的组织里一定有领导这个组织的中心人物，就是被称为领袖的人物。

翻阅历史可以看到，人们的命运很大程度上为集团的领袖所左右，好的领袖可以使集团发展壮大，坏的领袖把集团带向悲剧的深渊。

有关领导人的资质，中国明代思想家吕新吾，在其论著《呻吟语》中说“深沉厚重是第一等资质”。就是说，具有厚重性格，并经常对事物进行深入思考，是作为领导人的最重要的资质。

同时，吕新吾又说“聪明才辩是第三等资质”。就是说，聪明能干，巧于辞令，不过是第三等资质。

然而，不论东洋、西洋，当今世界，吕新吾所说的只具备第三等资质，即“聪明才辩”的人，被选拔为领导人，这种现象相当普遍。当然这种人会干事，作为“能吏”、作为助手使用，可以发挥很大作用，但是，他们是否具备充当集团领导人的优秀人格，那是另外一个问题。

我认为，现在的世界上，许多社会之所以荒废，根本原因就是很多集团的领导人只具备第三等资质。为了让社会变得更好，把吕新吾所说的具备第一等资质的人，就是具备高尚人格的人选为领导人，极为重要。

但是，人的人格既不是与生俱来的，又不是永远不变的。人格会随时间的变迁而变化。先天的人格或许因人而异，有的人生来人格就好，有的人不是。

但即使具备优秀人格的人，终其一生，要始终保持其优秀的人格，极为困难。

这是因为，人的人格受环境影响，时时刻刻都可能向好的方

向或向坏的方向变化。比如，原来很勤奋又很谦虚的人，一朝权力在手，就变得傲慢起来，变得面目全非，最后玷污了自己的晚节，这种事例很多。

另有一种人，前半生与社会作对，甚至在社会上兴风作浪，但是在历尽辛酸之后，以某事为契机，幡然悔悟，浪子回头，晚年变成了具备优秀人格的人，这样的例子也存在。

既然“人格”是变化的，那么选拔领导人的基准，就不能仅用“当时”这一时点上他的人格如何，作出判断。所以，我们在选择领导人时必须同时考虑：“怎样才能提升人格”、“怎样才能维持高尚的人格”。

现在不论哪个国家，许多著名企业和他们的经营者，因为丑闻而倒闭或陷入困境。这类企业都是那些有卓越才能的经营者通过非凡的努力建立起来的。

但是，因为这些经营者，他们的人格没有提升，所以一旦功成名就以后，不知不觉中就放松了努力，不再拼命工作，只想自己一个人独享经营成果，甚至不惜违规违法。

所以，最重要的是，领导人必须努力提升、维持自己高尚的人格。有人认为这话未免迂腐，但是我相信，这是防患于未然，避免领导人堕落变质，避免企业由盛转衰的最有效的方法。

**华盛顿政界、官界、财界的许多要人对我的观点表示赞同。接着，长期在华盛顿政界中心活跃的阿布夏先生以美国第一代总统乔治·华盛顿为例，发表讲话。**

**阿布夏先生说：**

美利坚合众国获得独立、取得飞跃发展的原动力，就是因为具备伟大人格的乔治·华盛顿成了美国的第一任总统。

亚洲、非洲和中南美洲许多国家，原来都是欧洲诸国的殖民

地它们从宗主国获得独立后，因为独裁政治和内战而陷入混乱。在长期持续的混乱之中，只有美国，自从摆脱英国的殖民统治获得独立后，一直在繁荣的道路上不断前进。

美国成长发展最重要的因素，就是具备伟大人格的乔治·华盛顿当了美国的第一任总统。而且，当时美利坚合众国国会授予了就任美国第一任总统的乔治·华盛顿极大的权力。

如果将巨大的权力授予人格不成熟的人，后果不堪设想。但是，因为乔治·华盛顿具备优秀的人格，所以合众国国会排除了反对意见，为了让他能够顺利贯彻自己的政策，而授予总统巨大的权力，这一条写进了美国的宪法。

企业经营也一样。在企业里，经营者被授予极大的权力，但是这种权力的行使，应该是为了保护员工，为员工创造幸福，而不可以用来压制员工，不可以用来满足经营者个人的欲望。

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司刚成立不久，稻盛和夫经营研究中心也成立了，我希望研究中心的成员们首先在自己的企业内确定正确的哲学，与员工们共同拥有这种“哲学”，作为经营者自己要率先垂范，带头实践这种“哲学”，不断努力提升自己的人格。如果这样做，企业就一定能发展，而且能够长期持续地繁荣昌盛。

今天以“经营为什么需要哲学”为题，我讲了在企业经营中哲学的必要性，讲了这种“哲学”的内容是什么，又讲了怎样去实践这种“哲学”，怎样在企业里与员工们共同拥有这种“哲学”。

我衷心希望，做人的正确的哲学，正确的企业哲学在各位的

企业里生生不息。企业不断成长，就能不断给员工带来幸福，就能促进社会的繁荣，并对国家的发展做出贡献。希望在中国的企业里也能实现这样的“王道”的经营。

希望在座各位把自己的企业经营得更加出色，如果我今天的讲演对大家有所帮助的话，我将感到非常荣幸。谢谢大家的静听。