

将哲学血肉化

——在盛和塾应该如何学习

2015年9月15日-16日

第23届盛和塾世界大会

前言

这次第23届盛和塾世界大会，有来自日本以及美国、巴西、中国大陆和台湾地区的4573名塾生参加。今年又能与大家汇集一堂，互相学习，一起提升心性，身处这种美好的氛围中，我的心情格外高兴。

在这个大会的最后，我想以“将哲学血肉化——在盛和塾应该如何学习”为题，再次阐述盛和塾的学习目的、意义以及学习的方法。

一、加入盛和塾的目的

大家知道，我举办盛和塾的起因，是因为我在赤手空拳创建京瓷并推进其成长发展的过程中体悟到了一些经营的要诀，而京都一些年轻经营者希望我能把这些要诀传授给他们。为了尽量满足他们的要求，才有了盛和塾这个组织。

盛和塾从开办以来走过了三十多年，抱着为社会、为世人做贡献的宗旨，我倾注心血，持续投入盛和塾的活动。在这过程中，经常有塾生对我这样说：“如果当初没有加入盛和塾，我的公司或许早就破产了。盛和塾的学习让我开了窍、让我恍然大悟。由于认真实践了在盛和塾学到的经营要诀，企业经营顺畅起来，公

司得救了，避免了让员工因失业而流落街头。”每当听到这样的话，我都备受鼓舞，我深切地感受到：“盛和塾能够延续到今天，真是太好了！”我从内心期望，所有塾生企业都能提升业绩，都能感叹“参加盛和塾真好！”这就是我寄予盛和塾的真切期望。

然而，在盛和塾的塾生中也有这样的人，他们不清楚加入盛和塾是为了什么。难得下决心加入了盛和塾，比如待了五年，经营的要诀之类一条也没学会，学过的东西根本没在自己的经营中认真实践，什么效果也没有，最后觉得加入盛和塾没有什么意思，于是退塾而去。

还有一种人，把盛和塾当作“青年会议所”那样的社交团体，当作以著名人物稻盛和夫为中心的社团，觉得加入以后或许会有某些好处。他们抱着轻松随意的态度进入了盛和塾。

另外还有一种人，没有明确的入塾目的，只是为了结交各行各业的企业家朋友。更有些人，认为企业家意气相投，一起在盛和塾聚会心情愉快就入塾了。不错，我平时也常说盛和塾塾生都是“灵魂的朋友”，具有相近灵魂的人互相吸引、聚集一块，这就是我们盛和塾。所以，大家聚在一起时，心情愉悦，其乐融融，在和谐的氛围中敞开心怀，尽情交流。我认为，与“灵魂的朋友”聚会，确实是进入盛和塾学习的目的之一。

但是，参加盛和塾的目的，如果只是为了与意气投合的好朋友相会，只是为了享受其乐融融的氛围，那就不对了。我认为，盛和塾的目的，归根到底，是为了参加盛和塾的塾生企业能够成长发展，必须让塾生们感觉到“入塾真好！”就是说，如果入塾后企业业绩没有提升，学习和业绩没有挂钩，那么，在盛和塾学

习就失去了意义。

凡是经营者都抱有相同的愿望，就是“要把自己的企业做得更加出色”，“要让企业经营更加稳定”。特别是我们这些中小企业的经营者，在急剧变化的市场环境中，总是心存不安。我认为，想要把经营做得好一点，想要打造一个优秀的企业，这是所有经营者内心都具备的最基本的愿望。

那么，为什么要提升业绩，为什么必须打造优秀的企业呢？我认为其目的绝对不是为了经营者个人，而是“为了员工的幸福”“为了让员工都能安心生活，在公司安心工作，让员工在工作中感觉到自豪，感觉到快乐”。再进一步说，就是要“通过提高企业的利润向国家多交税金，为社会多做贡献”。总之，目的必须是为公而不是为私。

换句话说，当有人问你究竟为什么要加入盛和塾，答案就是“为了提升业绩，为了把公司经营得更加出色”。当有人问你为什么要把公司经营得更加出色，答案就是“为了让员工幸福”“为了对社会多做贡献”。这也是当初京瓷公司揭示的企业目的，这一点后来又在 KDDI 和日本航空得到了传承。京瓷公司的经营理念是：“在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献”。盛和塾的目的与京瓷的这个理念是一脉相承的。为了实现这个经营的目的，才要加入盛和塾。希望大家再一次认识、再一次确认这个目的。

世上的经营者，比如继承了父亲或祖父创建的企业，作为公司的第二代、第三代，他们当中，有人会这么想：“多少也得给自己提高一点工资吧！要给自己增加一点财产吧！因此才需要把

公司经营好。”

与此相反，在盛和塾里，我们不认同把满足个人的私利作为企业经营的目的。要追求全体员工物质和精神两方面的幸福，要为人类社会的进步发展做出贡献。打造一个优秀企业，其目的就在于此。必须揭示这个光明正大的、具备大义名分的企业目的。我告诉大家这一条，是出于我自己的切身经验。

就是说，即使所抱的愿望相同，都是为了“打造一个优秀的企业”，但出发点是为了自己多赚钱，或者说只要自己个人发财就好，这种利己的目的是不行的。

归根到底是为社会、为世人，为了这个利他的目的，我们才会在这个盛和塾相会。但是，要让员工幸福，要为社会奉献，不管你这个愿望多么强烈，但如果企业没有好的业绩，不能确保足够的利润，那就根本不可能实现这个崇高的经营目的。因此，正如我前面所述，加入盛和塾必须不断提升企业的业绩，没有实际业绩的提升，入塾就没有意义，没有价值，这是我的观点。

那么，提升企业业绩所必需的经营要诀是什么呢？只有一条，就是经营者自身要反复学习哲学，将哲学血肉化，并认真实践这种哲学。与此同时，还要努力与员工共同拥有这种哲学，除此之外，没有别的办法。极端地说，如果能与员工一起将哲学血肉化，那么企业经营就会得到前所未有的、显著的改进，企业业绩就一定能提升。

当然，在企业经营中，要制定战略战术，要建立营销和物流的体制，还要构筑管理会计和财务的系统等。这些具体的经营手法、手段都要筹划周到，这些都是理所当然的。

但是，如果哲学不能血肉化，那么无论上述的手法、手段多么完备，也必将成为建筑在沙滩上的楼阁。另外，我这里所讲的哲学，就是朴实的判断事物的基准，其中包括了正确运用上述手法手段的具体的哲学条文。因此，只要真心实践这种哲学，与经营相关的所有问题，都能找出解决的方法。

我这个观点，在日本航空的重建成功中再次得到了证明。众所周知，在重建日本航空时，我这个航空运输事业的门外汉，当时能够带给日航的仅仅只有两条：经营哲学和阿米巴手法。

但是在实际上，要在日本航空系统导入阿米巴经营，需要花费相当长的时间。所以，在我进入日本航空的第一年，我所能依靠的，只有经营哲学这一样东西。但是，我进入日航第一年，日航就做出了 1800 亿日元的巨额利润。这个利润的一大半，就是用哲学改变日航员工意识而产生的结果，员工们改变了心态，自然就会千方百计削减经费，全心全意为客人服务。正是他们无私忘我的努力，才大幅提高了日航的业绩。

机长、副机长、乘务员、维修技工、将行李装上飞机的搬运工人，他们在各自的岗位上，自发地开动脑筋想办法，“有没有进一步削减经费的方法呢？”“怎样才能给客人提供更好的服务呢？”他们钻研创新的结果，带来了日航业绩戏剧性的回升。这个原因不是别的，就是因为哲学改变了每一位员工的意识，从根本上改变了企业的体质。

所以，我在这个盛和塾里，不仅是老调重弹：“京瓷创业时是这么干的啊！”不是只说过去的故事。也不是只强调“哲学对于经营有多么重要”，不是只讲空洞的观念。我还在大家众目睽

睽之下，让破产的日本航空重新焕发生机，用实际行动做给大家看。就是说，不是单单用语言把哲学的内容传授给大家听，而是在实际的经营现场中，用实际行动证明哲学是有效的、通用的。哲学具备如此巨大的价值，具备如此巨大的威力，我通过事实向大家阐述这个信念。

尽管我这么说了、这么做了，但有的塾生在盛和塾学了好多年，公司业绩依然低迷。对于这样的塾生，我的话或许不太好听，但我不能不说，业绩不好，那是因为你的学习还远远不够，换言之，你没有把哲学血肉化。

二、哲学血肉化

那么，所谓“哲学血肉化”究竟是怎么回事呢？那就是不能把哲学仅仅作为知识来理解，必须让哲学渗入到自己的血肉之中，无论何时、何地、何种场合，都能自觉地依据哲学采取行动。

虽然作为知识在头脑里理解了，但在实际行动中却反其道而行之，所谓“读论语却不知论语”，学了论语却不按论语的精神去做，那就毫无意义。这同“学哲学而不知哲学”是一回事。知而不行不是真知。

必须把哲学化为自己的血、化为自己的肉，在人生的各个场合，在日常的企业经营中，随时随地活学活用，如果做不到这一条，在盛和塾学习哲学就没有价值。如果真的为日常的经营所困扰，拼命学哲学，拼命从哲学中找出路，那么，哪怕多次听到相同内容的话，也会每次都有新的触动，新的发现。

“啊，这个话我以前已经听过，我已经懂了！”如果抱这种

心态来听讲，哲学的精髓就不可能真正理解，也做不到让哲学血肉化。不管学了多少语汇言辞，不实践就没有意义。这个道理，在我的孩童时代就学习过，在鹿儿岛所受的教育中，有这样的警句：“圣贤之道，听了唱了却不作，没有价值没有效”。这是《日新公伊吕波歌》的开头第一句。日新公是日本战国时代萨摩武将岛津忠良，《日新公伊吕波歌》是为教育小孩所作的。这句警句的意思是，“无论你读过、听过先贤们多么好的道理，不亲身实践就毫无意义。”

哲学也是这样，乍一看，说的都是太过朴实、太过简单的道理，但把它作为自己的东西，认认真真去实践却总是做不到。实际上，这种正确的人生之道，要真正学懂、真正掌握，绝非易事。就我自己而言，究竟有没有完全掌握、完全实践了呢？如果有人问我这个问题，我的回答是，其实我自己也没能完全实践。

如果是圣人君子或开悟的人，他们或许毫无痛苦就能完全实行。而我们这些普通的凡人，无论学了多少先贤美好的教诲，却很难实践。自古以来，大家都承认这一点。因此，《日新公伊吕波歌》第一句就这么说，这种劝诫，一直传唱至今。

既然人有这种“只说而不做”的习性，那么为什么我还要一味强调必须掌握哲学，必须将哲学血肉化呢？即使想要实践哲学，想要血肉化，但事实上还是很难做到。但是，“作为人，就应该做正确的事”，“作为经营者，就应该成为优秀的领导人”，认识到这一点，拼命努力，向这个方向靠拢，哪怕接近一小步，这样想这样做的人，与不这样想、不这样做、漫不经心混日子的人相比，人生和经营的结果将会迥然不同。

这不是能不能够领悟的问题，重要的是，随时反省，持续努力地去领悟。各位塾生在自己的企业内渗透哲学，努力与员工们共有哲学的时候，也要好好理解这一点，在理解的基础之上，与员工们交谈。虽然很可悲，但事实上能够完全实践哲学的人并不存在。因此，作为经营者，你们应该坦率地对员工们讲这样的话：我号召大家学哲学，好像我很了不起，但其实我自己也没有很好地实践哲学。迄今为止，我也从没有见过 100% 实践了哲学的先例。从这个意义上说，我只不过是一介书生，只不过是庙门口的小小和尚，所以我得花一辈子的功夫，努力去实践哲学。

“但是，自己没有做好，就没有资格给大家讲哲学了吗？这也不对。至少，我必须跟大家强调‘做人做世应有的正确基准’。因为希望大家都能成长，希望公司能更好地发展。另外，这一哲学不仅能指引企业今后的发展，而且对各位自己今后的人生也一定大有裨益。”

在灌输哲学的时候，用这样的姿态说话，是非常重要的。包括我自己在内，将哲学的所有方面都能够实践得完美无缺的人并不存在。虽然自己做得还不好，但无论如何都要掌握哲学，实践哲学，把它变为自己的东西，朝这个方向持续不断地努力，这个行为本身就是非常珍贵的。

所以，各位企业家塾生们，我希望你们不要自以为是，不要以为自己已经懂得了哲学，而是要与员工们一起反复学习，把哲学化为自己的血肉，在企业经营的现场努力实践。

三、在盛和塾应该如何学习

刚才，我讲述了在盛和塾学习的目的、意义，讲述了将哲学

血肉化的重要性，我想大家已经有所理解。接下来，我想讲的就是，在盛和塾里究竟怎么学习，具体的学习方法是什么？

在盛和塾里，我给大家讲述有关经营的要诀，是我在实际经营京瓷和 KDDI 的过程中领悟到，并在重建日本航空的过程中再次实践的。这些要诀是普遍正确的，经营哲学，无论什么规模，无论什么行业，在一切企业中都能运用到。这种哲学的具体内容在已经出版的《京瓷哲学》这本书里分条文列出，它的浓缩版就是“经营十二条”。但是，塾生们在应用这些哲学条文的时候，根据各个企业经营状况的不同、发展阶段的不同，应用的方法当然也是不同的。只是像念经一样，教条式地朗读哲学的条文，就不可能活用，更不可能产生效果。

有道是“看人说法”，释迦牟尼在解释佛法时，要考虑听者的性格脾气以及他的处境情况，采用他们容易接受的方式说法布道。按理讲，我也应该根据每位塾生不同的经营状况，进行有针对性的指导，但是，现在盛和塾的塾生在全世界已超过 1 万人，适合每个人具体状况的个别指导已经不可能了。因此，对于我所倡导的带有普遍性的经营哲学，塾生们应该依据自己企业的经营状况、发展阶段灵活应用，这中间需要有一个顺序。

在盛和塾里，既有继承父亲祖父家业的第二、第三代的经营管理者，也有自己创业的人。同时事业的规模不同，当前面临的经营课题也都各不相同。我认为，根据每位塾生现在所处的经营阶段的不同，在盛和塾学习和实践的方式也会有所不同。

下面我就分阶段、分顺序来讲解学习和实践哲学的方法，希望大家对照各自的情况认真思考。

第一阶段

不考虑多余的事，一味地拼命努力工作。就是说，学习哲学里倡导的“付出不亚于任何人的努力”，这是第一阶段。

例如，常有这样的情况：

儿子大学毕业后进入了别的企业当工薪族，后来又回到父亲的公司当上了经营者。本来觉得“父亲的公司只有 5 名员工，继承这样的家业没有什么出息”，因而去别的公司上班拿工资，但父亲突然去世，经不住母亲的劝说，回来继承家业。一旦继承家业，依靠父亲过去勤奋经营留下的恩惠，依靠现有员工们的努力，销售额也还可以。有父亲时代留下的信用，有既存的客户，利润也有一些。在这当口突然宣布，“从今天开始我当专务了”或“我当社长了”，于是就成了经营者。经营的 ABC 都不懂，姑且一头扎进工作，拼命努力。这同刚创办风险企业的企业家一样。

在企业经营的这个初级阶段，就是要埋头苦干，拼命努力，除此之外，别无他法。但是，很遗憾，许多人却不是这样。继承了父辈的家业，如果公司的经营状况不错，他们一般就不会考虑必须拼命工作，拼命经营。“回到老家，子承父业，当了社长”，这么一宣布，如果是县市地区的企业，就会有人发来邀请，“请您加入地方商会”“请您参加青年社团”。周围就有人会拉拢、奉承。

经别人一吹捧，就以为自己真的成了像样的经营者了，但实际上，作为经营者应该如何执掌经营之舵，这类问题他们连想都没有想过。当然，也不会去考虑“经营者必须付出不亚于任何人的努力”。处在这个阶段的经营者，在加入盛和塾以后，就急于

在公司内强调“经营理念很关键”，“经营哲学很重要”，“赶紧导入阿米巴经营”。要是这么急于求成，员工们自然不可能追随。首先，作为社长你必须率先垂范，比任何员工都要更加拼命，更加努力工作，必须让员工看到你认真工作的背影。

“所谓经营，就是拼命工作”。说到这一点，让我想起了一件事。那是在我创建京瓷刚过两三年的时候，我直接见到了本田宗一郎先生并听到他说了一段话。

当时，我对企业经营还一无所知，究竟应该怎么去经营企业？经营者究竟应该怎么努力工作？我一点都不懂。从1959年4月1日创立京瓷那天开始，我拼命工作，真可谓夜以继日。换句话说，为了逃避当经营者的那种恐怖感，我只好废寝忘食，全身心埋头于工作。当时的情境至今记忆犹新。

靠这样拼命努力，京瓷在第一年就做出了10%的利润。尽管如此，我仍然摆脱不了担忧，还是烦恼不已。所以当时我有一种冲动，我想知道“一般的经营者究竟是怎么经营企业的？”这时候，我看到一份有关举办经营培训班的介绍。地址在有马温泉，住一宿，边休假边倾听着著名经营者的讲演。培训班的参加费很贵，按当时的金额，记得要七八万日元。讲师中就有大名鼎鼎的本田宗一郎。

本田宗一郎开始的时候不过是浜松地区一家汽车修理厂的老板，后来他创建了卓越的本田技研工业公司。当时，本田的摩托车正在席卷全世界，本田公司又正要宣告将进入四轮车即汽车领域。

我很想知道本田先生是怎么干的，为什么他能把企业做得那么出类拔萃。于是，我向帮助我创建京瓷的恩师西枝一江先生提

出请求，务必让我去参加这次培训班。

西枝先生却说：“有关企业经营的问题，我不是正在教你吗？专程去参加这样的培训班，没有必要。”

可当时的我，无论如何也想见见本田先生，听听他的讲话，这个心情非常迫切。为此，我这么说道：“被誉为日本一流公司的经营者是一个什么样的人，我很想见识见识。同时，我也很想知道，这位经营者是基于什么样的思维方式来经营他的企业的。”

经过这样的恳求之后，我参加了在有马温泉举办的经营培训班。到那里一看，参加的人几乎都是大阪中型企业的经营者，像我这样刚刚创办的小企业的经营者非常之少。

本田宗一郎以讲师的身份亮相，他穿着一身淡绿色的现场工作服就来到了会场。一开口就给大家一个下马威：“花费那么高的参会费，泡温泉，穿浴衣，盘着腿舒舒服服坐在席上听讲演，这副样子能行吗？听别人说说，就能学会经营吗？有这个闲钱、闲工夫，还不如赶紧回公司干活去！工作最重要！”

听本田先生这么讲，我心想：“对啊！不管怎样，首先必须心无旁骛，全力以赴，拼命工作！”于是，回去后我一头扎进公司，继续拼命工作，其结果才有了今天的京瓷。

所以，对于刚进入盛和塾，还不知道企业经营是怎么回事的人，只要告诉他们：“不要考虑多余的事，一味地拼命努力工作。付出不亚于任何人的努力。”这就行了。我想，首先只要教他们这一条就可以了。

特别是刚才提到的，作为第二代、第三代继承家业的人，因

为企业状况还不错，有的人就连“必须拼命工作”这一意识都没有。“所谓经营就是要拼命工作”，哪怕让他明白这一条，加入盛和塾就有了意义。

第二阶段

经营者必须率先垂范，必须拼命工作，如果学到了这一条并认真实践了，那么就可以进入第二阶段：“学习如何说服员工、讲让员工入迷的语言。”

经营企业难在用人。用人之难，是任何一个经营者都无法回避的头痛问题。比如只有 20 个员工的小企业，能说会道的年轻员工一说怪话，社长就张口结舌，不知所措，常有这样的情况。究竟怎样来说服这样的员工，团结他们、带领他们，许多经营者都很伤脑筋，烦恼不堪。

在这种时候，当初在经营过程中，我实际上是怎么做的，我是如何具体说服员工的？还有，作为率领团队的领导人，应该使用什么样的语言对员工说话？我希望大家进行彻彻底底的学习，不放过任何一点细微之处。

必须说服每一位员工，让员工成为“社长的粉丝”，讲得极端一点，成为社长的“信徒”。做不到这一点，就不可能凝聚整个团队的力量共同经营企业。如果只会说“我付了你工资，你就该干活！”当然他会干，但他不会拿出全副精力拼命干。要让员工钦佩社长，甚至迷恋社长，做不到这一条，员工的力量就会分散，公司就无法形成合力。

特别是只有 10 人、20 人的小公司更是如此。除了与每一位

员工之间心连心的纽带之外,世上没有更可靠的东西。这 10 人、20 人能不能与社长成为一体,能不能同心协力,心往一处想,劲往一处使,这就决定了公司的命运。

哪怕是一个人,要说服他,让他爱戴你,对你着迷,那都不是一件容易的事。更何况要让每一位员工都佩服你:“我们的社长真了不起,为了这样的社长,我们一定要加油干啊!”要所有的员工都这么想,更不是凭普通一般的努力就能做到的。所以,那些能够说服员工、打动员工心弦的“语言”,哪怕借用也行,必须学会,必须运用自如。

我自己就是这样。在创建京瓷的初期,究竟应该怎样说服员工才好,我曾经大伤脑筋。

当时我 27 岁,是一个年轻的经营者,公司里有比我年龄大一轮的人,还有同我父亲年龄相仿的人,我必须说服他们,有时甚至还不得不严厉地斥责他们。所谓说服,就是要让对方心里认同,觉得“果然不错,你说得真好!”但是,当时只有 27 岁的我,既没有那样的权威,也说不出让大家心悦诚服的话语,当时我还缺乏那样的文化修养。

我的父母亲只有小学文化,在我鹿儿岛的老家里没有像样的书籍,不像有的同学家的书柜里排列着什么文学全集之类的书籍。而且在我上小学、初中时,还处于战争状态,没有扎实正经的学习。所以,所谓文学类的书籍,我根本没有阅读过,就这样上高中、上大学、踏进社会。

我没有语言、文学方面的基础素养,但作为经营者又必须说服大家,为此,我就拼命努力学习语言。我觉得哪怕现学现卖也

行，我引用有关书籍中的格言或中国古代的经典，根据具体的场合，选择恰当的言辞，或者严格斥责“这么做不行！”或者循循善诱：“事情应该这么去做！”等。但是，即使这样，由于我出身于工程系，还是很不擅长文学性的表达方式。有时回到家里同妻子说：“今天我把员工们召集起来，讲了这么一番话。”妻子就会提醒我：“如果你想表达这个意思，那应该用这样的说法。”

我觉得停留在现在这个水平上，无法说服员工，也难以受到大家的尊敬，为了提升自己，我开始努力读书，读有关哲学和宗教方面的书籍。通过读书提升自己心性的同时，我还引用从这些哲学和宗教书籍里面的语言，倾注心血向员工们诉说。

一直到今天，在我卧室的枕头边，总是堆放着十多本书，不管多晚回到家里，我一定会在睡觉之前至少读上一页，读了以后再睡，这已经成了我的生活习惯。如果不是这样反反复复的学习，书中的精华就很难变成自己的语言脱口而出。

当我读到好的宗教、哲学等书籍、深受感动时，我的心情久久无法平静，往往不忍心再往下读，或者用红笔画线，有时甚至仅仅读一页书就要花费三四十分钟。这种接受思想冲击的读书方法，我认为是必要的。

因为是通俗易懂的书，就随便翻翻，草草过目，这样的学习不会有什么收获。那些流传至今的经典书籍中，金玉良言俯拾皆是，要一遍又一遍，反复阅读，熟读精读，感动之余，甚至舍不得翻过这一页。读书只有达到如此入迷的状态，书中的思想和语言，才有可能在日常工作中使用。你们读《盛和塾》杂志、读我的著作时，也应该这样。

盛和塾的塾生们，要让你们说出的话能打动员工的心，引起他们的共鸣，首先就需要你们努力提升自己的心性。开始阶段，你们学习我的哲学，针对某个问题，“稻盛塾长是这么说的”。你自己听明白了以后，就可以把我的话拿到你们公司去，原原本本对员工们说，哪怕鹦鹉学舌也可以。

比如过去，想要说服员工“为了企业的发展，希望大家全力帮助我”。但是，不知道该怎么说服才好，或者因为顾忌员工抵制，即使员工有错也不敢严肃批评。这种时候，因为从我的哲学里学到了“小善似大恶，大善似无情”这句话，你就可以照搬过去，说给员工听。我认为这么做也不错。如此这般，读我的书或者听我的 CD，使用我的语言来说服员工。在这个过程中不知不觉把我的思想、语言变成了自己的东西。这样潜移默化，你自己的心性也提升了，慢慢形成了让员工尊敬爱戴的优秀的人格。

如果这么做，那么，碰到问题，告诉员工“我是这么想的”，坚持自己一贯的信念。这样，思维方式不会错，而且就能说出激励人心、让人感动的话语。其结果，员工们就会越来越信任社长，公司内部就能团结一致，生机勃勃。

在不懂如何发挥员工的作用、与员工沟通不畅的阶段，塾生们就要根据不同的场景，从我的哲学中学习相应的语言，满怀诚意，注入魂魄，向员工们诉说，让员工们对社长着迷。这样的实践很有必要。

第三阶段

概括地说，第一阶段是经营者自己必须率先垂范，拼命工作，

不亚于任何一位员工。第二阶段是用感人肺腑的语言跟员工们说话，把团队的力量凝聚起来。如果能做到这两条，就要进入第三阶段，即用好损益计算表，把哲学落实到经营的数字中去。

社长带头拼命工作，努力经营，员工们又齐心协力，业绩自然就能提升。但是，经济总是处于景气和不景气的交替之中。一旦经济陷入萧条，企业仍有可能马上跌入赤字，企业常常面临这样的课题。这时候需要的就是读懂并熟练运用损益计算表。塾生中或许有人认为，哲学与损益计算表是两回事，这种想法是不对的。如果你真的想要实践哲学，你就必须把哲学落实到损益计算表中去，必须将哲学转化为具体的数字。

经营企业与驾驶飞机一样，各位经营者，你们就是飞行员。你们要像飞行员一样，必须进入驾驶舱，手握方向盘，控制操纵企业这架飞机。这时候，飞机仪表盘上的每一个数字必须一个一个确认，掌握现在飞机所在的高度、飞行的速度以及飞行的方向。这样才能运用操纵杆，驾驶好飞机。这个驾驶舱中的仪表盘就是企业的损益计算表。读不懂仪表盘就无法驾驶飞机，与此同理，如果不能熟练使用损益计算表，就不能掌握好企业经营之舵。

例如，如果销售额从 10 亿日元下降到 7 亿日元，出现了亏本。这时就必须努力削减经费，把经费控制在与 7 亿日元销售额相符的水准内。要把损益计算表中的科目细分，并一项一项仔细分析，看看哪个科目哪个数字可以削减，彻底研究探讨。这样，针对已下降的销售额，彻底减少经费，哪怕销售额降低仍能保持盈利，这才叫企业经营。

一般认为，“销售额达到 10 亿日元时，有 10% 的利润，景

气低迷，销售额下降到 7 亿日元，就会跌入亏损”，这是没有办法的事，无可奈何。但这不对！这并非理所当然。如果你只有 7 亿日元的销售额，那么就只能使用与 7 亿日元销售相应的经费，经营应该做这样的转化。为此，就要求对损益计算表上的每一个计算科目仔细审视，眼光要力透纸背，削减一切可以削减的经费。在做到经费最小化的同时，为了提高销售额，也要下功夫钻研创新。销售额从 10 亿日元降到了 7 亿日元，那么，要恢复到 10 亿日元，该怎么办。不！不仅是 10 亿日元，要提高到 15 亿日元该怎么办？经营者必须这样去思考问题。

为此，营销方面应该做什么工作？如果靠现在的老产品销售额难以提升，那么应该开发、经销什么新产品呢？如果要经销新产品，那么卖到哪里去呢？包括这些问题在内，经营者要开动脑筋想办法，从早到晚，东奔西走，尽一切努力去扩大销售。

就这样，对照损益计算表中的计算科目，把它们整天放在心头，眼中死盯着数字，飞奔到工作现场，指示部下削减相关经费，削减的结果再在损益计算表上加以确认。有时，还要快跑到另一个现场，发布新的指示，督促部下扩大销售。这才是经营。所以，如果一片真心诚意想把企业经营好，那么经营者必须争分夺秒，根本无暇旁顾，一心落实经营数字。这就是实践《京瓷哲学》中的“销售最大化，经费最小化”和“每天都进行核算”这两条哲学。

当然，因为我原来的出身是技术员，在创立京瓷公司的时候，我没有损益计算表方面的知识。所以当时企业的损益计算表是请外部专家来做的。但是外部的会计师做的普通损益计算表，在实

际的经营中并不能使用。因此，我不断将会计科目细分，这样就方便在实际工作中使用。

另外，销售最大化，经费最小化，经过一个月的努力，结果究竟怎样，月底必须结算，做出损益计算表，否则就不能对下个月如何经营做出对策。如果看到的是2个月、3个月以前的数字，销售增加了、减少了；利润增加了、减少了；是盈利还是亏损。这时候知道了也没有任何意义。财务部门统计汇总，如果月末结算的话，最迟必须在一周之内做出损益计算表，否则，这些会计资料就无法在经营中有效发挥作用。

我的情况是，这样做出来的损益计算表，也就是各个部门的月度决算表，加起来有一叠，以前，出差时也好，在家时也好，我总是带着不离身，一定会放在随手的拎包中，有时甚至抱着它睡。这些表列出了细分的计算科目，因为是分部门核算的表格，加起来有几十张，仔细观看每张上的每一个科目，就要花费一两天的时间，所以，我总是放在手头，抽空细读。

在损益计算表里，看起来好像只是罗列了一个个枯燥无味的数字，但当你认真细致地观看这些数字，思考为什么会产生这样的数字，当你想明白的时候，从这些数字中就会浮现出现场负责人的面孔。数字会向你仔细描述实际的经营状态。这是比任何生动的小说都更加有趣的读物。所以不管出差还是留在公司，各部门负责人所采取的工作措施、各事业部的状况以及整个企业的实际状况，我都可以了如指掌。

像这样认真细致地阅读损益计算表，要读到什么程度呢？读到数字给你演绎的戏剧鲜明地呈现出来为止。

然而，很多经营者自以为是在经营企业，但他们却不认真去看反映现场实际情况的数字，即使看，也就是匆匆一瞥。听完会计师或税务师汇报，也只是说一句：“啊？是嘛？”就没了下文。对经营的数字既不做任何的反省，也不采取任何改进的措施。

既然是经营企业，就要随时看着损益计算表，具体地思考应该如何运行事业、如何经营企业，要把经营者自身的意志注入经营的数字中去。这就是在盛和塾学习、实践的第三个阶段。

正如以上所述，根据公司的规模、学习的水平不同，在这个盛和塾里学习的方法、实践的方法也随之不同。希望各位要根据各自的经营情况、经营课题的不同，不断加深学习。

四、持续不断的学习态度

但是，不管是什么水平，不管处在哪个阶段，共同的要求是：经营者要与员工们一起学哲学，要“愚直”地学，认认真真地学，反反复复地学。这种持续不断学习的态度非常重要。

因为在盛和塾里学了很长的时间，自以为已经把哲学搞明白了，所以就懈怠了，如果这样，很快就会被打回原形，与学哲学之前一个样。正是为了避免发生这种情况，我才翻来覆去与大家讲述相同的道理，塾生们自己也要反反复复、不断学习。如果想要长期持续地把企业经营好，就必须坚守正确的哲学，这种坚守要达到所谓“愚直”的程度。

我就是如此，反复地学习哲学，愚直地坚守哲学。我认为，就是因为做到了这一点，才带来了京瓷今日的成长发展。然而，这个世上的经营者往往一旦成功就不再努力。从风险企业起家，

有才智、有能力，能随机应变，在 10、20 年的时段内，能让企业生存发展。但是，如果他们不掌握“作为人，何谓正确？”这种朴实的哲学，就不可能将成功和繁荣持续下去。那么谁能将繁荣长期持续呢？就是那些反复学习哲学、全神贯注、认真到“愚直”程度的企业经营者。

在盛和塾里也是一样，稍微学了一点哲学，一知半解，就认为自己头脑里已经理解了：“啊，我懂了，这些大同小异的话我以前已经听过。”这样的人，因为没有把哲学用到经营中去，势必走进死胡同，甚至还有可能招致悲惨的结果。

特别是当企业顺利发展时，需要更加注意。自以为已经理解了哲学，放松了学习，懈怠了努力，业绩很快就会下滑。一旦骄傲自满，人生也好，经营也好，势必没落，这几乎是必然的。

中国古代经典《易经》中有这样的警句：“月盈则亏。”就是说月满以后，必定亏缺。意思就是，一旦因成功而傲慢，势必会没落。这是自然规律，人无法改变。不管公司经营得多么出色，不管经营者多么出名，为了防止骄傲自满，就应该时常与盛和塾的伙伴们切磋琢磨，保持谦虚的态度，持续不断地努力。这是非常必要的。

一直以来，因为我痛切地感觉到，保持谦虚的态度和勤奋的习惯有多么重要，在京瓷飞速成长的 1989 年，全世界京瓷集团的干部汇聚一堂，在这个经营会议上，针对“企业寿命 30 年之说”，我讲了下面一段话，给京瓷集团敲响了警钟今天我把这段话给大家念一下。

“今年我们迎来了本公司创立 30 周年，我对 30 年这个年

月格外重视，这是因为社会上流传着企业寿命 30 年这一说法。京瓷公司很幸运，经过 30 年到现在依然持续发展，看起来各项企业活动依然充满生机，毫无衰退的迹象。但是，事实果真如此吗？我在认真思索。我想，其实京瓷也不例外。虽然从外表看来，京瓷似乎维持着生机勃勃的状态，但实际上京瓷也正在走向衰退。”

用如此严厉的口气，敲响了警钟，同时，作为创立 30 周年的纪念，出版了我的第一本著作《提高心性，拓展经营》，我把这本书分发给干部，号召大家反复学习哲学。为了强调把哲学血肉化的重要性，我说了下面这段话：

“对于哲学，不是草草读一遍就算了事，而是要反反复复读上许多遍，要将哲学铭刻于心底。我希望干部们能够成为实践哲学的人。我认为，将哲学变成自己身体的一部分，不刻意去读也能付诸行动，这样的人在公司内有多少，将决定京瓷今后 30 年的命运。”

这个话讲过之后，至今又过去了 26 个年头。在这期间，京瓷从来没有一次陷入赤字亏损，京瓷马不停蹄，不断成长发展。我认为，这乃是哲学的恩赐，这就是“愚直”地反复学习哲学、实践哲学所带来的结果。

这一点不仅在京瓷，我认为，对于各位塾生的企业也完全适用。首先你们自己要反复学习哲学，把哲学化为血肉，同时努力与员工们共同拥有哲学。如果不仅经营者自己，而且与员工们团结一起，真正掌握了哲学，实践了哲学，那么企业业绩一定会提升。如果业绩没有提升，就说明学习不够，就是还没有把哲学化

为血肉。

我希望你们务必要相信哲学的力量，努力去实践哲学。做到了这一点，你们就会体验到经营的乐趣。正如我今天所讲的，在不同经营者的不同阶段，实践哲学的方法虽然有所不同，但是将哲学应用于实际，提升了业绩，你们的感受就会改变，过去觉得“累得要命”的企业经营就会变得生动有趣起来。

“经营企业是一件痛苦的事情”，我认为这种想法不对。如果经营者总是想“为什么我必须如此辛苦”，把企业经营当作苦差事，追求轻松安逸，那么就会产生“逃吧！逃吧！”的念头，想要从经营现场逃离。这是不对的。执掌经营之舵，这太有意思了，简直是乐不可支。要有这种感觉，要达到这种感觉水平。“经营企业竟是如此趣味无穷啊！”如果你们有了这种感觉，达到了这样的水平，我想作为经营者，可以说你们已获得了经营的“真传秘籍”。

在一开头我就讲到，“物以类聚，人以群分”。盛和塾正是这样一个场所，具有相同灵魂的人聚集一堂。所以不管是开学习会，还是在恳亲会上交杯换盏，饮酒欢谈，大家都能感到心情非常愉快。但是，大家聚在一起，只是心情舒畅，只是轻松快乐，仅仅是这种程度的感觉，那么，加入盛和塾就没有意义。

真正意义上的经营的乐趣，只有在自己亲手提升了业绩的实际感受中才能获得。所以按理讲，大家应该把入塾时的公司业绩记录在案，然后看入塾以后，业绩是否提升。“业绩提升了，太好了！”如果没有这种感觉，参加盛和塾就没有意义。

我希望各位公司的员工们能为你们加入盛和塾而感到高兴：

“幸亏我们社长加入了盛和塾，业绩提升，公司变得更好了，我们员工深感自豪，我们可以在这个公司安心工作了！”要让员工产生这样的感受，这才是加入盛和塾的目的。

我衷心希望，大家进一步认识盛和塾的学习目的和意义，为了实现众多员工物质和精神两方面的幸福，把哲学血肉化，把企业经营好，使企业成为优秀的企业。

抱着这个美好的祈愿，我在第 23 届盛和塾世界大会的塾长讲话到此结束。谢谢大家！