

如何讲述哲学

2019年7月18日

第27届盛和塾世界大会

前言

这次第27届盛和塾世界大会，有来自世界各地的4800名塾生参加。应京都的年轻经营者的要求，从1983年开始的这个盛和塾，不仅传播到了日本各地，而且扩展到了世界各国。现在分塾的数量已经超过100个，有将近15000名塾生在学习我的经营哲学，为提升企业效益，为实现员工幸福而不懈努力。对此，我感到非常高兴，同时也感慨万千。

在这样的世界大会上，面对汇聚一堂的各位塾生，我作为塾长，直接给大家讲话的机会，这是最后一次了。在这次大会结束前，我想以“如何讲述哲学”为题，发表讲话。

哲学不仅经营者自己要实践，而且要与全体员工共有，这个问题的重要性，我在盛和塾里已经讲过多次，我想很多塾生也是努力这么去做的。但在同时，“哲学在员工中渗透不了”，“有的员工对哲学很抵触”，这类声音依然不绝于耳。

当然，其中的原因每个企业各有不同，但我认为，根本原因在于经营者还没有很好地理解，为什么要对员工讲哲学？应该怎样对员工讲哲学？

因此，今天我就想讲一讲作为经营者的各位在你们与员工哲学共有时，我认为很重要的几个问题。

一、什么是哲学

首先，所谓哲学究竟是什么呢？我想再次回顾一下这个问题。大家都知道，我的人生哲学，也就是经营哲学“philosophy”的产生，要追溯到创建京瓷之前，我任职的松风工业时代。

处在恶劣的研究环境中，为了获得出色的研究成果，究竟应该以什么心态对待人生、对待工作？当时，我每天每日都认真思索，自问自答，烦恼不已。同时，我把自己思考和领悟的东西记在了研究用的笔记本上。

另外，在我创立京瓷公司以后，我又把记录了我人生和工作要诀的笔记本拿出来，再添加上在经营中新的心得，这就是我的人生哲学和经营哲学的原型，将这些内容重新归纳整理，就是现在的所谓“philosophy”（哲学）。

这些笔记本保存下来了，其中记有这样的词句：“做事彻底，保持谦虚精神，坦诚处事，全身心投入”；“我们不怕困难，堂堂正正地干吧”；“我们相信，努力加倍于人，就不会落后于常人”；“相信人的能力是无限的，不厌其烦，持续努力”。就是说，构成今天哲学核心的概念，当时已经有了明确的表述。

我将自己的这些信念，就是思维方式，在工作中实践，同时努力与员工们共有。但是，我这么做，绝不是出于利己的动机，不是说“如果大家都以这种思维方式做事，公司的业绩就能提升，我自己就可以轻松了”。

我说服京瓷的员工们接受哲学，出于一种纯粹的动机。最重要的，就是希望员工们获得幸福。“只要以这种思维方式待人处事，就一定能够度过一个充实而幸福的人生”。正因为我有这种

强烈的信念，我才会想要让更多的人理解这种哲学。

我想，在盛和塾中没有下面这种现象。但有些经营者却有一种误解，他们把哲学作为一种行为规范，目的是让员工服从公司的方针。或者说，把哲学当作驱使员工卖力工作的工具。这是完全错误的。

如果仅仅把哲学看作是为了经营者个人，或者是为了提高公司业绩的手段，那么，在公司内讲哲学，就不可能获得员工的共鸣，哲学就无法渗透。

这是不说也明白的道理，我想大家都能理解。但是，不明白这一点，没有完全克服自我中心思想意识的人，恐怕还是有吧。

即使在表面上再强调“为了员工”，“希望大家人生幸福”，但是，只要稍稍流露出“为了公司的业绩”“为了自己轻松”这类情绪，那么，这种意图在不知不觉中就会传递到员工中去。

“社长口头上说哲学是为了大家，实际上还是为他自己”。员工很快就会看透这一点。作为公司领导人，各位心中的所思所想，哪怕不说出口，也必定会传递给周围的人，产生强大的影响。

总之，首先，必须从内心具备强烈的愿望和无尽的爱，这就是“祝愿员工度过美好的人生”。在此基础上，必须以发自内心的信念，用真挚的口吻，告诉员工：“只要抱有这种思维方式，就一定能够度过美好的人生。”

要做到这一点，首先你们自己要通过亲身的人生经验，切实感受到哲学所具备的伟大力量。这是很重要的。

拿我自己来说，年轻时我品尝过许多挫折，经历过许多痛苦。报考旧制初中，连续两次失败；后来又患上了肺结核；没有考上

想考的大学；大学毕业时参加就职考试，也没进入想进的公司；好不容易进入的公司又是一个濒临破产的企业。

我的少年时代、青年时代，经历了上述种种考验。但是，就像我前面讲到的，依据作为我哲学原型的思维方式，我一心不乱地投入了眼前的工作，潜心埋头于研究。我的人生从此进入了良性循环。

1959年我赤手空拳创建的京瓷，第一个年度就盈利，此后不断发展，现在，不仅是利用精密陶瓷特性的各种零件、部件，而且像通信机器、信息机器等整机，京瓷都能提供。京瓷已经成长为销售额达1万6000亿日元规模的综合性厂商。

还有，在1984年趁着通信事业自由化之际创立的第二电电，在当时新电电三家企业中处于最为不利的地位，但业绩却持续领先。现在作为KDDI，销售额已超过5万亿日元，成长为日本最有代表性的通信运营商之一。

再有，从2010年开始的3年间，我参与了日本航空的重建。人们担心我可能“玷污晚节”。但是，日航在2012年重新上市，我顺利地完成了任务。重生以后的日航至今依然维持着高收益。

不仅如此，在我超过80年的人生中，我曾经获得过好几次超越自己想象之上的、卓越的成功。我认为，这样的成功，绝不是因为我的运气好，不是所谓“赶上了时代的潮流”，更不是我的能力带来的结果。

我之所以能够获得一个超越自己想象的圆满的人生，是因为哲学具备的力量，我深信这一点。就是说，为了度过一个美好的人生所需要的纯粹的思维方式具备强大的力量，它招来了美好的

命运。

在 20 世纪初，英国的启蒙思想家詹姆斯·埃伦这样说：“无论是眼前的目标，还是人生的目的，比起心地肮脏的人来说，心灵纯洁的人更容易达成。心地肮脏的人因为害怕失败而不敢涉足的领域，心灵纯洁的人随意踏入就轻易获胜，这样的事例并不鲜见。”

那么，为什么发源于纯洁美好心灵的哲学能够发挥出如此伟大的力量呢？这是因为在这个世界上流淌着宇宙的意志，它引导着一切事物向着美好的方向前行。只要与这个宇宙的潮流相一致，事物一定会朝着成长发展的方向前进。

或者，也可以作这样的比喻：如果把人生比作在一望无际的大海上航行，那么，为了获得一个理想的美好人生，首先我们必须依靠自己的力量拼命划船。同时，也需要朋友伙伴们的支持和帮助。但是，仅仅依靠这些，还不能到达遥远的彼岸。

只有接收到推动航船前进的、在世间劲吹的他力之风，才能把航船驶向前人未踏的远方大地。

为了接收到他力之风，必须扬起风帆。但是，用违反宇宙意志的、邪恶之心扬起的的风帆上满是破洞，即使他力之风吹得很猛，也无法让航船获得前进的动力。与此相反，用纯粹的、美丽的心灵扬起的的风帆就能接收到强劲的他力之风，一帆风顺，乘风破浪，在大海上快速前进。

我认为，理解 and 实践哲学就是扬帆启航这一行为本身，目的是为了接收在世上流淌的他力之风。理解 and 实践哲学就是磨练自己的心灵，让它变得美丽而纯粹。

如果能这样来理解哲学所具备的伟大力量，就会自然而然地接受哲学，对待哲学的态度就会发生变化。

在哲学共有的过程中，如果遭到员工的抵制，完全可以理直气壮，可以这么讲：“我并不是毫无根据地强制大家接受哲学。我从年轻时就认为‘人生虽然变化不定，但是，人应该可以度过一个充实而美好的人生’。那么，怎么做才能实现这个愿望呢？我一直不停地思考。深思熟虑的结果是：“人生因思维方式的改变而改变，作为人，应该以这样的思维方式对待人生中的问题，我把自己体悟到的正确的思维方式归纳成哲学，不断向员工们诉说。”

“这样做的结果，公司的发展超越了人们的想象，我自己的人生道路也大大拓展。由此可见，哲学一定不错，哲学已经被结果所证明。哲学不仅能对企业的发展做出贡献，哲学还是给我们每个人的人生带来充实和幸福的真理。”

面对员工，我就是这样直言相告的。只要真正理解哲学具备的力量，我们就能够从正面告诉员工，哲学的价值就是让员工的人生幸福。

所以我认为，作为讲解哲学的前提，首先，诸位一定要理解并相信哲学所拥有的伟大力量。

人对于连自己也不相信的东西，不可能满腔热情地向人传递。即使传递，也绝不可能说服别人，让别人理解和接受。

所谓相信，不单纯是作为知识理解了，这种程度的相信是不够的。必须提升到自己的“信念”的高度，必须付诸于实践。关于这一点，东方哲学的大家安冈正笃先生教给我们“知识”“见

识”“胆识”这样的词汇。

人为了更好地生活，需要掌握各种各样的知识，但是，仅仅拥有知识，几乎没有什么实际的作用。必须把“知识”提升到“无论如何非如此不可”的“信念”的高度，也就是“见识”的高度。

但是，即使如此仍然不够，还要再进一步，还必须把这种“见识”提升到“胆识”的高度。所谓“胆识”，就是不管任何阻力，都绝对要把这种见识付诸行动，必须具备这种坚强的意志。

哲学也是一样。有言道“读论语而不知论语”。学习哲学，对员工讲述哲学的经营者也往往是“读哲学而不知哲学”。

大家都从塾长那儿多次听过哲学，也都读过塾长的书。所以一谈到哲学的话题，就会说“啊！那个我知道”。自以为懂了，其实不过是自以为是。这样去给员工讲哲学，因为实际上并没有把哲学提升到自己的“信念”的高度，所以无法传递。

哲学，光是知道没有任何意义。要提升至信念，变成见识；进一步再变成促使实践的胆识。只有这样，诸位的说辞才能进入每位员工的心里，引起共鸣。

二、应该怎样对员工讲述哲学

到这里为止，我讲了所谓哲学是什么，讲了相信哲学具备的力量是多么重要。下面我想讲述，经营者应该怎样对员工讲述哲学，讲讲具体的方法和态度。

第一、对于要讲述哲学的经营者的要求，在开始阶段，可以模仿我，把我所讲的哲学当作自己的思维方式，原原本本地向员工们转述。

听了哲学以后，马上就把它作为不可动摇的信念，立刻血肉化，迅即付诸实践，这样的人并不存在。许多塾生加入盛和塾以后，学习我的哲学，听到“稻盛塾长是这么讲的”，就原封不动地拿回公司，像鹦鹉学舌一样，讲给员工们听。我想这种情况占了一大半。

回想一下，过去，自己也想给员工们讲述有关人生观和劳动观的话题，但应该讲些什么话，应该怎么讲，方法不清楚。“我是这么想的”，只能说些半生不熟、不痛不痒的话。如果讲的是陈词滥调，那么员工们根本不会相信，可能还会起到相反的作用。

与其如此，还不如借用我的语言，原汁原味传递给员工。不可思议的是，这么一来就有了权威性，员工们听了以后会点头称是。这样的情况经常出现。

在开始阶段，就这样“现炒现卖”就可以了。姑且不抱任何疑义，把在盛和塾里学到的东西来个“囫囵吞枣”，鹦鹉学舌。我认为开始时可以这样做。

当然，在这个过程中，自己要拼命学习。例如，反复阅读以往的盛和塾杂志，以及我的书籍。利用稻盛数码图书馆的资料，随时随地观看我讲话的视频，听取我讲话的录音。用这样的方法学习，潜移默化，我的思维方式就渐渐地变成了你们自己的东西。这样经过若干年之后，那就不再是稻盛塾长的想法，而是诸位社长们自己的想法了。

做到这一步，再讲“我是这么想的”，这时候，你的思维方式就不会犯错，还能够讲出震撼人心的、让人感动的话语。

自己缺乏教养，更没有读过哲学或者宗教方面的书籍。学生时代也没有好好学习，词汇也不丰富。所以从塾长讲话中抽取语录，直接拿来用。这么做就行。

其实，不仅仅是你们，我自己过去就是这么做的。我使用从松下幸之助先生、安冈正笃先生、中村天风先生那里借来的语言。开始可以作为借来之物，在反复讲述的过程中，终于变成了自己的东西，自己也能够阐述哲学了。

第二、对于要讲述哲学的经营者的要求，就是要率先垂范，亲自带头实践哲学。

不管揭示了多么崇高的理念和哲学，不管社长如何天天强调哲学，但是，社长自己如果不付诸于实践，员工很快就会看透，社长不过是拾人牙慧，装模作样，说说而已。

本来想拼命传递哲学，但自己的想法却无法在员工中渗透，反而增加了员工的不信任感。如果出现这种情况，就说明经营者的人生态度还没有达到让员工尊敬的程度。

常有这样的情况，在一些企业的社长室里，挂着写有公司宗旨、信条的匾额。但是，社长往往若无其事地干着与公司宗旨、信条完全相反的勾当。这样的话，无论平时社长讲的哲学多么高尚，也完全无法获得员工的共鸣。

“社长说的是一套，做的是另外一套。晨会时说：‘希望大家拼命努力，我也会站在前头，为了大家的幸福，付出不亚于任

何人的努力’，嘴上这么讲，但一到下午，他就不干活了，热衷于休闲游玩。社长是那个样，我们公司恐怕要不行了。”

让员工这么贬损的社长，我认为还为数不少。讲哲学不是为了了一味地驱使员工，经营者自己要率先垂范，比任何人都更认真地实践哲学，这是最重要的。

经营者本人严格自律，不间断地提升自己的人格。员工们看着这样的榜样，就会自然而然地努力实践哲学。

“社长有那么好的想法，又那么认真地实践，我们员工也要共鸣，我们尊敬社长，为此我们要与社长一起实践哲学，为公司的发展尽心尽力。”必须让员工自然地产生这样的想法。

经营者心中毫无愧疚，真挚地实践哲学。正因为如此，必要时可以毫无顾忌，使用严厉的语言批评员工。

实际上，对于工作马虎的员工，我曾这么讲：“为了包括你在内的全体员工的幸福，每天早晨我总是第一个上班，从产品开发到生产、销售我都全力以赴，忙得不可开交，连夜里几点睡觉都会忘记。我如此拼命干活，而你做事却如此马虎，不负责任，你好意思吗？为了同志伙伴，为了你的家庭，也为了你自己，你得好好干，你别让我为难。”我常常严厉地斥责不认真工作的员工。

到了企业的第二代、第三代，在与部下进行意见沟通时，往往会有顾虑，如果自己言辞尖锐，员工会不会逃离，会不会抵制。因为担心，说话往往就很客气。这样的话，即使谈论哲学，也会讲一些四平八稳的话，有效的意见沟通就更困难了。而我不介意得罪人，该说清楚的话就能说清楚。

这是因为在日常工作中，我实践哲学比谁都认真，我有这份自信。为了员工，社长比谁都辛苦，没有什么比社长的这种姿态更能赢得员工的共鸣。所以在公司里，经营者必须是最辛苦的。只要做到这一点，员工就一定会追随你。

只有从平时做起，率先垂范，比谁都认真地实践哲学，行动值得尊敬，而且持之以恒，员工才会认同，才会听得进社长的说辞。

员工只要在平日里看到经营者率先垂范的榜样，就会相信经营者真实不虚的话语，就会激励自己努力去实践哲学。

第三、经营者讲述哲学，必须用发自内心的真话与员工互相交流。

经营者相信哲学的力量，并且率先垂范学习并实践，但是，还会有员工冷眼旁观，认为这不过是“说漂亮话，做表面文章”。经营者必须与这种不燃型的人真情对话。如果对他们的思想问题放置不管，他们的不满情绪就会不断滋长，其恶劣影响就会波及到周围其他人，对公司内部的哲学共有起到负面作用。

那么，具体怎样来与他们真情对话呢？当然通过一起工作，互相讲真话实话是最好的办法。而就我的情况而言，我会利用恳亲会（空巴）这种机会。

想要传递思想，但采用千篇一律的方法，讲些一本正经的话，就没人要听，即使听了，也是右耳朵进左耳朵出，但是，如果互相斟上一杯酒，说出触及对方心弦的话，他就会听。所以，从很久以前开始，我就把“空巴”当作最重要的沟通手段，经常使用。

在京瓷公司规模还小的时候，我经常出席空巴，与员工面对面交流。其中最大的活动就是忘年会。大概是员工人数接近 1000 人的时候吧，每个部门都要举办忘年会，所有部门的忘年会我都参加，有几年的 12 月份，一天不落，每天参加不同部门的忘年会，一次 50 人左右的规模，我全部出席。讲一声“拜托了！”到各桌斟酒，热情洋溢地诉说我的梦想。

这时候，抱有不信任态度的员工会说“啊，是吗？”他们那种冷淡的态度，我马上就能觉察到。于是我就会问“你有什么不满吧？”起初，他会说“不，我没什么意见”。但再稍稍刺激一下，只要是心怀怨气的员工，一定会开始发泄牢骚。

仔细倾听，有的是因为公司对他们关心照顾不够，他们才心生怨气。但八成是他们本人的问题，这种人往往性格乖僻，总把他人的好心当驴肝肺。所以，对这种人，我当即一针见血指出“等一等，看来，是你自己的人格扭曲了吧。”刚刚我才说过“好，加油！”现在我就突然逮住他，“喂！就说你了”，于是开始说教。一通教育以后，“不打不相识”，一下子就大大加强了彼此之间的人际关系。

对方之所以袒露真情，是因为一杯下肚、酒后吐真言。什么人在想些什么？他们抱有哪些不满情绪？或者他们心中有何烦恼？只有他们吐露真心，才能对症下药，进行真正有效的沟通。

对于拼命工作的人，我会说“谢谢您，继续加油！”对于观点错误的人我会明确指出“是你错了。”同时，当有人指出作为经营者的我的错处时，我会说“果然您说得对，我马上纠正”，我自己也诚恳反省。这真是一个修炼场，这个“空巴”无论对于

员工来说，还是对于经营者来说，都是一个自我锻炼的场所。

我一贯采取这种方式与员工们交流沟通。即使在海外也是这样。这里还有真话实话互相碰撞的小故事。

那是很久以前的事了。京瓷在美国的关联公司的社长、副社长一级的干部聚集在圣地亚哥，进行为期两天的学习会，目的是要让大家理解我的经营哲学。这个学习会事前向大家发放了我的著作《提高心性，拓展经营》的英文译本，并请各位写下阅读后的感想。但读他们的感言，内容都是“这样的思维方式我们很讨厌”。

“这本书中写道‘我们工作的目的不是为了赚钱’。但我们美国人就是为赚钱才来工作的，你说为金钱而工作不对，这是什么意思？你这种说法与我们美国式的思维方式根本不同。”在学习会开始之前，我的哲学就成了美国干部们的众矢之的。

为此，我把哲学细细咀嚼，条分缕析，认真解读。我说“我的出发点是为了你们大家都获得真正的幸福，为此我诚心诚意，全力以赴。而哲学就是为了实现这个目的所需要的思维方式和行动指针。做人就要做品格优秀的人。”我谆谆相告，耐心细致地说明解释。

我花费整整一天时间，面对大家，掏心掏肺，倾诉衷肠。结果原本把我当作靶子的干部们不仅理解和接受了我的哲学，而且一致认为，这个哲学“非常了不起”。读过麻省理工学院的博士课程，出身于耶鲁大学、哈佛大学的精英们都接受了这个哲学，在学习会的第二天，他们全都热烈赞同：“京瓷哲学真得好，我们今后也要遵循这种思维方式努力工作。”

问题发生在这之后。生活习惯不同，哲学、宗教、历史、思维方式也完全不同，让这样的人由衷佩服，表示“懂了懂了，干吧干吧！”但是就在这时候，在两天的学习会快结束时，我宣布：

“接下来，就让我们一起用哲学来推进工作吧！”正当我要结束会议时，一位已经在京瓷的美国公司工作了 10 年的干部突然举手提问。

他说：“从昨天开始，一直聆听您的讲话。您讲得都是爱啊、关怀啊等等话语。但是，早在三四年前，在京都举办的经营会议上，有一位京瓷分公司的社长发表报告，他把过去一直赤字的公司一举扭亏为盈，他发表时不不得得意洋洋。当时的情况您还记得吧。”

“当时，您的态度非常冷淡，还训斥了他。以前公司亏损时您叱责他，现在盈利了，您依然冷眼相待，把他弄得灰头土脸，非常沮丧。他好不容易扭亏为盈了，您却一句表扬的话也不讲。说内心话，我当时觉得您真是一个不近人情的、冷酷的人。”

“您过去的这些言行，同您昨天讲的爱呀、关怀呀、为了员工的幸福呀，等等说辞，是不是矛盾太大了些？”

这位干部果然跟我“真心相碰”来了。正当大家被我说服，认可“果然不错！”开始理解并接受我的哲学的时候，经他这么一讲，弄不好，两天会议的成果全部都将化为乌有。原来稻盛先生千言万语，费尽口舌，不过是为了把他自己的意见正当化。大家的想法一下子又转了过去。所以在这个关键时刻，我必须堂堂正正予以反驳。我是这么说的：“是的，情况确实如您所说。当时我或许态度冷淡。但是问题是为什么要冷淡？之前一直持续亏

本公司的社长做出了利润。但是，当时的利润只是像豆粒般微不足道的利润。而历年积累的亏损额却相当大。这种情况值得表彰吗？”

“如果当时我表扬他，他也许会很高兴。但是，如果他因此而自满，那该怎么办呢？‘不让员工失业，要让员工幸福’，我虽然这么讲了。但为了达到这个目的，一年一年都要确保足够的利润，还要不断扩大这个利润。但是，就那一丁点儿的利润没法给员工加工资，甚至连员工的雇用都难以保证。正因为如此，我当时严肃地批评他‘就这一点儿利润能算利润吗？’”

“听我这么说他，他也许情绪低落，也许还会恨我。但我考虑到，为了他今后人格的成长，哪怕他一时恨我也没有关系，所以我才讲了那一番话。”

“第二年，他更加努力，做出了更大的利润。现在，这个公司的利润已经相当可观了。所以，现在我就表扬他了：‘你不简单，很优秀’。但是，当时因为那么微小的利润我就表扬他，那么作为经营者，作为一个人，也许他就不会有更大的成长，他经营的公司也不会像今天这么优秀吧。”

就像这样，我用真心话碰击干部的真心话。我认为，为了拉动团队进行的对话，就必须这样，直截了当，毫不含糊。

不用害怕，要到员工中去，用真话实话与大家交谈。这样的交流形式要自然，否则员工会有戒备心理。要动脑筋思考采取什么形式，才有利于沟通交流，这点很重要。我自己是采用“空巴”的形式，你们则要根据各自公司的环境，还要认真考虑各位员工的具体情况，采取最合适的沟通方式，努力做到彼此都用真心对

话。

第四、经营者讲述哲学，必须保持一种姿态，就是自己要与员工一道，持续学习下去的姿态。

不管经营者自己如何坚信哲学的力量，也不管平时如何努力做到率先垂范，也不可能把哲学实践得完美无缺，因为经营者也是人。

尽管如此，但是“作为人，就应该这样去生活”，“作为经营者，就应该成为这种优秀的领导者”，理解这一条，并努力去接近这种理想状态，哪怕是接近一小步，做这种思考的人和不做这种思考、稀里糊涂生活的人，他们的人生和经营的结果将会迥然不同。

这不是一个能够领悟还是不能够领悟的问题。我认为，随时反省，不断努力去领悟，这种态度才是重要的。各位塾生在公司内渗透哲学，致力于哲学共有的时候，也要好好理解这一点，在这个基础上与员工交谈。

能够完全实践哲学的人并不存在。所以我过去就讲过，作为经营者，你们应该坦率地对员工这么讲：“我要大家学哲学，好像我自己很了不起似的。其实，我自己也没有很好地实践哲学，直到现在，我也从来没有过完全实践哲学的前例，从这个意义上讲，我不过是一介书生，不过是一个还没有入门的小和尚，所以我准备尽我的一生，努力去实践哲学。”

“但是，并不是说，我自己没有实践好哲学，我就没有资格讲哲学了。‘做人做事本来就应该这样’，至少我必须这么说。

因为我希望员工们成长，希望公司顺利发展。而且哲学不仅能指导公司发展，还能让大家的人生幸福。”

在讲述哲学的时候，采用这种态度说话是非常重要的。

包括我自己在内，完美无缺地实践哲学的人并不存在。虽然自己还没做好，但是持续努力，想方设法要把哲学变成自己的东西。这个持续努力的行为本身就非常尊贵。所以我希望塾生们不要自以为是，不要以为自己已经把哲学彻底搞明白了，而是与员工一起反复学习，努力把哲学化为自己的血肉，在经营的现场认真实践。

与员工一起反反复复学习哲学，经营者的这种姿态一定会在每个员工的心里引起反响，一定会促使大家努力去实践哲学。

而且，通过实践哲学，有更多的员工，哪怕只是一名员工，在事实上实现了幸福的人生，经营者就能感觉到，员工的这种幸福就如同自己的幸福一样。而且可以说，正是这种感觉才是经营者最大的喜悦。

说得极端一点，即使这位员工离开了公司，只要他实践哲学，走在幸福美好的人生道路上，那也是好事。

实际上，我曾经在与年轻员工一起的恳亲会上，讲过下面几句话：“你不留在京瓷公司也行，即使离开京瓷去别的地方，只要你按照哲学中所说的人生观去工作和生活，你就能够拓展你幸福的人生。”

这是我的肺腑之言。每一位员工都以真挚的态度实践哲学，其结果，就能度过幸福的人生。如果是这样，让自己的人生结出丰硕果实的公司，自然就值得员工信任和爱护。作为结果，在员

工离职率降低的同时，员工的积极性就会提升，组织就会充满生气，公司就能顺利发展。

我衷心希望，用各位自己的双手，构建这种值得员工信赖的企业，值得员工自愿为它的发展竭尽全力的企业。

塾长寄语

有如此众多的经营者为了员工的幸福，真挚地学习人生哲学、经营哲学，我认为这样的团体，找遍全世界也没有类似的组织，这是举世无双的。

起始于京都、已经扩展到全世界的盛和塾这个组织，到今年12月底就要落下帷幕了。但是，诸位今后在继续学习哲学的同时，通过与员工共有这个哲学，指引公司健康发展，让更多的人获得幸福，诸位经营者承担的这一使命是不会改变的。

这不是终结，对各位而言，这是新的开始。迄今为止，一直是我作为塾长对大家讲话，从今以后，大家必须自己进行自问自答，把在这个盛和塾学到的东西进一步深化，更好地实践。

我衷心希望，大家像我过去做过的一样，把实践哲学的圈子扩展到员工及其家族，扩展到周围的人们中去。我相信，在这个盛和塾里点燃的哲学之火决不会熄灭，今后一定会在诸位的手中得到继承。我相信哲学之火具备照亮世界各个角落的巨大力量。

在讲话中我也提到了，值得幸运的是，我在盛和塾讲过的内容，几乎都收录在了《盛和塾》杂志。同时，公开出版发行的书籍也不少。还有，以稻盛数码图书馆为主，我讲话的视频大家很容易就能看到。另外，稻盛资料馆设施齐备，收集、保管了我的

有关资料，并发布相关信息。

过去我给大家讲了有关企业经营的要谛，我觉得，该说的话我已经说完了。我讲话的纪录都保存下来了，大家随时都可以学习。希望大家用好这些教材，采用新的形式，继续努力学习，努力实践。

创办盛和塾，让我感到最高兴的是，我听到了来自众多塾生的心声。他们说：“如果我没有参加盛和塾，我的公司也许早已破产了。因为实践我学到的经营哲学，经营顺畅了，公司得救了，员工没有流落街头”。每当听到这样的话，我就深深地感觉到“盛和塾能够坚持到今天，真的太好了！”

而这也是我的“为社会、为世人尽力”的人生观的实践。有更多的经营者能够把握好经营之舵，就能给他们企业的所有员工带来幸福。我创办盛和塾，就是出于这种纯粹的动机。

再进一步思考，我之所以能够把盛和塾的活动持续到今天，完全在于能够真挚地倾听我讲话的塾生们的存在。“怎样才能把经营搞好？”塾生们渴望得到问题的答案，他们纯粹的愿望支撑我把盛和塾的活动维持到了今天。事情就是这样。

从某种意义上讲，我想我是靠着大家的帮助才度过了美好的人生。我亲手创建了京瓷和 KDDI，同时，通过参与日本航空的重建，我努力追求与我直接相关的企业员工们物质和精神两方面的幸福。

但是，不限于此。借助这个盛和塾，无缘与我直接见面的、在塾生企业里工作的员工，包括他们的家属在内，我能够间接地为他们的幸福提供帮助。就是说，这么大的利他的机会，是盛和

塾塾生们赐予我的。对此,在这里,我要向大家表示衷心的感谢。

回顾过去,我与大家一起度过了非常幸福美好的时光。自从盛和塾的前身盛友塾自 1983 年启动以来,到今天已经整整 36 年了,我与大家一起走遍日本,出访世界,我们大家团团围坐,促膝谈心,亲密无间。

盛和塾即将结束了,但是,作为灵魂之友的塾生们,你们在我心中永生。同样,我祈愿,在大家往后的企业经营中,我的哲学也能永生。最后一次盛和塾世界大会到此结束。

真的谢谢大家了。