

全球管理大师
大前研一经典系列

想看什么就去看，想做什么就去做，想到哪里就去哪里；凡事心有所想，必定身体力行，这样才是完美的人生。

● 大前研一 著

我的 人生哲学

心有所想，身体力行

要过快乐的一生，从安家置业到个人的兴趣爱好，都要进行必要的规划，从年轻的时候就必须改变自己的思维方式；人生万事，切勿拖延；想做就做，正当其时。只要遵照这个宗旨去不断地追求，即使多走几回弯路也不必为之担心。人生漫漫八十载，让我们过好其中的每一天。



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

人生长乐的秘诀

为了度过完美享乐的一生，从安家置业到个人的兴趣爱好都要进行必要的规划，从年轻的时候就必须改变自己的思维方法。

经营者的真面目

我非常荣幸地曾与日本战后经营史的创造者们一起共事：松下幸之助很喜欢“平常心”这几个字；本田宗一郎的引退实在是光彩照人；而其中最出色的经营者，我认为当属雅马哈的前任总裁川上源一先生。

我的原则

随心所欲，顺其自然；彻底简化生活；与年轻人接触是保持青春的一条捷径，尽量保持乐观、节制，与那些需要彻夜殚精竭虑的冥思苦想彻底决裂。

人生的收支决算

人生万事，切勿拖延；想做就做，正当其时——只要遵照这个宗旨去不断地追求，即使多走几回弯路也不必担心。



我的哲学

为了度过完美享乐的一生，从安家置业到个人的兴趣爱好都要进行必要的规划，从年轻的时候就必须改变自己的思维方法；人生万事，切勿拖延；想做就做，正当其时。只要遵照这个宗旨去不断地追求，即使多走几回弯路也不必为之担心。人生漫漫八十载，让我们过好其中的每一天。

上架建议 ● 经济与管理 · 管理

ISBN 978-7-5086-1000-9



9 787508 610009 >

www.publish.citic.com

定价：23.00元



大前研一

为了度过完美幸福的一生，从安享晚年到个人的兴趣爱好都要进行必要的规划，从年轻的时候就必须改变自己的思维方式；人生万事，切勿拖延，想做就做，正当其时。只要遵照这个宗旨去不断地追求，即使多走几回弯路也不必为之担心，人生漫漫八十载，让我们过好其中的每一天。

我的哲学

●大前研一●

汤文杰译

图书在版编目 (CIP) 数据

我的人生哲学 / (日) 大前研一著; 汤文杰译. —北京: 中信出版社, 2007.11

书名原文: やりたいことは全部やれ

ISBN 978-7-5086-1000-9

I. 我… II. ①大… ②汤… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第151646号

《Yaritaikoto wa Zen bu Yare!》© 2001 Ohmae Kenichi

Simplified Chinese translation edition © 2007 by CHINA CITIC PRESS

All rights reserved.

Original Japanese edition published by KODANSHA LTD.

Publication rights for simplified Chinese character edition arranged with KODANSHA

LTD. through KODANSHA BEIJING CULTURE, Beijing, China.

我的人生哲学

WO DE RENSHENG ZHEXUE

著 者: [日] 大前研一

译 者: 汤文杰

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

封面照片: CFP

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 6.5 字 数: 114千字

版 次: 2007年12月第1版 印 次: 2007年12月第1次印刷

京权图字: 01-2007-0824

书 号: ISBN 978-7-5086-1000-9/F · 1220

定 价: 23.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

前言 人生漫漫路悠悠

“我”的素描

本人经历颇多，固有归隐之意，又因未至耳顺之年而心有不甘。我在上小学时经常旷课，中学及大学时代意气风发，二十几岁的时候则专注于原子能研究，在举世闻名的咨询企业麦肯锡公司一干就是 23 年，直到退休为止。随后便着手组建“平成维新会”并参加了东京都知事的竞选，当时不过是知天命之年。近来又创建了学校，专心致力于后辈学生的指导。想看什么就去看，想做什么就去做，想去哪里就去；凡事心有所想，必定身体力行。但是从日本人均寿命来看，本人尚有 20 年的余生，以至于最近开始深切地感到人生已经进入了漫长而又琐碎的收官阶段。

在此期间，本人著书 130 部，8 本著作以英文出版，这些作品被译成各种文字，风行世界。许多经营者想听到我的

讲演而不惜支付昂贵的入场费，北美、东南亚诸国毋庸赘言，就连智利、阿根廷、法国、冰岛、印度、阿联酋、澳大利亚、新西兰等地也是如此。

在学生时代，本人并无这样的奢望，而是一门心思想要成为一名原子能方面的专家。由于一个很偶然的契机，我进入了麦肯锡公司，这是一家令全世界精英趋之若鹜的咨询公司，所以我在任职期间，得以逐渐厕身于世界级经营者的行列之中。

但是仔细回顾一下就会发现，麦肯锡公司的经营主管当中，一边在现场从事咨询工作，一边像我这样著述讲演的人竟然绝无二例。目前看来，在遍布全球的6000名同仁当中，人生轨迹发生重大变化的或许仅我一人而已。

我利用麦肯锡的提前退休制度从公司引退，想把余生奉献给日本的改革事业并为之奋斗。但是这项目标却彻底地失败了，本人在《落选记》中叙述了1995年东京都知事竞选的来龙去脉，对从政已经是心灰意懒。

回想当初，其实本人并不是想成为一名政治家，而是对政策进行提议，交给政治家去执行即可。不过若要身体力行，则必须在选举中获胜，但是竞选对手青岛幸男先生却大获全胜，东京市民并不支持我。而且本人也不具备那种与市民对话的沟通技巧，如果继续从事这种并不擅长的工作，人生就会暗淡无光。于是我就将这段人生画上了句号，就像按动电子计算器上的AC键（清零）那样，一切重新开始。

我是一个相当全面的人，早在年轻的时候就掌握了好几门手艺，而且技术水平已经达到了能够赖以谋生的地步。首先是臂力过人，高中时代，本人曾经在单杠上反复练习引体向上，较量腕力，未逢敌手，所以在工地现场也可以找份体力活来维持生计，还留有退路可走。这就是我

在年轻的时候能够放下包袱，敢于心平气和地与老师、上司顶嘴的最大原因。即使出现意外，本人自信还可以通过其他方法来养家糊口。

说到大前研一，有人认为他是一个聪明而又理性的人，本人在此想要纠正大家的这个偏见。我与浜松驻军的自卫队员、国防大学橄榄球俱乐部的成员以及斯坦福大学中那些倔强的学生都掰过手腕儿，其中只有一次败绩。我还曾经一时兴起，开始练习单簧管并想以此作为职业，以便将来可以受雇于关厢的某个乐队来谋生。但是因为我还善为人师，假如当初选择了这条道路的话，本人不可能长期屈居人下，或许会开设一个培训班并广泛争取加盟者，向全国推广。

由于本人取得了原子能领域的工学博士学位，或许可以在某所大学历任教师、安全委员，现在则可以作为政府特聘专家而享受特权。我预见到了这种人生的轨迹而主动放弃了所学，所以对无法享受到“老师”的尊称并不后悔。

如此说来，最令我感到后悔的事情，就是在东京都知事选举中的惨败。如果当时获胜的话，现在的日本或许会发生非常明显的变化。我将要采取哪些措施，全部都刊登在月刊《文艺春秋》（1995年3月期）上，在发表了宣言之后才出马参加选举的。所以如果我能够当选的话，就会将自己的主张全部付诸实施，而且雷厉风行。真要如此，既得利益者就会人心惶惶，或许还会成立一个针对本人的暗杀团。

因此，亲友们都为我的落选而感到高兴。而我的身边从一开始就没有任何人予以支持，他们都劝我放弃参选，本人对此无可奈何。但是仅仅是为了在临终之前不留遗憾——“当时如果参选的话……”所以本人仍然义无反顾地投入了战斗。虽然对参选的方式、方法等方面的后悔之

心尚存，但是身体力行本身却是值得肯定的，其结果就是为我确定了临终绝笔——“了无牵挂，死得其所”。

1 600 名职员烦恼与不安

本人曾在某家周刊上举办关于职场人生的咨询活动。过去我也想过，做这种事情还是等到垂暮之年才比较稳妥，但对我来说，其实这才是当务之急，所以便提前着手了。这是因为，本人迄今为止所从事的咨询工作大多都是关于公司经营和国家政策方面的，可转念一想就会发现，所谓的公司、国家不过是一个又一个个人的集合而已。如果不了解每个人的心情如何、处于何种状态，那么对其整体的论述势必就会沦为无的放矢。

现在的职场中人好像都已经成为了迷途的羔羊，这种感觉在 35~50 岁这个最重要的年龄层中最为明显。而这种趋势如果继续发展下去的话，那么显而易见就会传染给 30~35 岁年龄段的人，这种令人虚脱、郁闷的忧郁症或许用不了几年就会在日本最具活力的年龄段中蔓延开来。在这种情况下，不论政府再怎么下调利率、推出刺激经济增长的政策，社会也不会出现任何生机。宏观经济的调控措施基本上没有什么意义，可以说是杯水车薪，当今的中级管理层已经是疲惫不堪了。

每一名中级管理人员都是社会结构中的一名重要成员，而他们却丧失了自信，颓废松懈，在这种状态下，简单地依靠经济刺激政策是无法取得成效的。不仅如此，他们当中的多数人都欠下了巨额的住房贷款，而这正是日本政府作为刺激经济的一项政策，近十年来降低利率、极力

放贷的根本原因。

但是地价下跌到了目前这种地步，已经购买的土地、住房资产价值都大幅缩水，其实他们已经沦为了多重债奴。根据最近的调查结果发现：十年前在东京及周边地区花费 6 000 万日元购买的公寓，其实际价值已经降至 2 800 万日元以下，而房贷余额却要远远过之。所以本人认为，最主要的劳动力阶层状态低迷，导致了当今日本经济的一蹶不振，这才是任何经济政策都无法奏效的根本原因。

过去曾经有那么一个时期，只要国家、公司确定了战略方向，大家就会众志成城，奋勇前进。但是今天，大家都明显地感到，不论是谁、再怎么号召也无济于事；对此，弄清其原委就显得至关重要。因此我在几年前就开始陆续听取了 1 600 名职员烦恼，还预备了内容翔实的询问表格（能力问卷）并让大家回答这些问题。结果显示，绝大多数人，包括几乎所有的精英人士，都陷入了一种难以言表的后悔与不安的烦恼之中。

他们过去曾经是家长眼里的乖孩子、老师面前的好学生，毕业于一流大学并进入了一家很好的公司，而且还深受上司的赏识。但是不知什么时候状况却发生了改变，他们被调往子公司任职，升职的步伐也逐渐放缓，由于焦虑不安，于是便想跳槽，跑了好几家人才服务公司去碰运气，但他们总是无法让人家看到自己的经验和业绩，结果只是生气、着急而已。他们认为自己并无过错，于是便开始叫嚷起来：“我的人生究竟是哪一步走错了呢！”

但是一让他们接受能力问卷（作为管理职务的综合能力测试）的实际考察，就会明显感到这些人虽然已经工作了 20 年，却基本上并没有掌

握作为管理者所应具备的“技能”。他们在许多项目测试中的成绩都很差，例如训练能力、规划能力、分析能力、IT 的实际操作知识、利用英语进行对外交涉的能力等等，而这些能力却是成为人上人的根本保证。

我提出的问题是：已经取得了科长职位的你如果不计职称，只论真才实学的话，其名实是否相符？结果把他们考了个措手不及。当我问道：“你们在学校里学习时那么努力，为什么在工作以后却如此不学无术？”得到的回答则是：“我一直在努力完成上司交付的工作。”但是这些工作无论再怎么叠加积累，对于管理职务来说却是毫无用处的。首先，从事他人所交付的工作，其本身与管理职务是不相称的。其次还有一个原因：所谓的管理职务，本来就是考虑应该做什么并假手于人的一种工作。

你期望怎样的人生

当然，那些人也已经意识到，目前日本已经进入了这样一个时代：职场中人虽然愿为公司竭尽全力但却力不从心。他们还隐约地感到，自己并没有掌握那种可以获得世人好评的技巧。但是，这些严厉的话毕竟不是直接出自上司之口，放眼周围大家也都是彼此彼此，所以只是想想而已，未予深究。

来我处咨询的人都是来寻求答案的，他们总是提出这样的问题：“我该怎么办才好？”这些人接受教育的时间都是在引入标准化测试以后，所以他们现在还总是只求答案而不问所以然，并且一直在照本宣科。也

就是说，他们认为答案是要由别人来提供的。所以我总是这样问他们：“该怎么办才好？这要取决于你所期待的人生，你所期待的人生是什么呢？”因为不弄清楚这一点，任何建议都无从谈起。但是大多数人却连如此简单的问题都回答不上来，反而问道：“大前先生，您认为我该怎么办才好呢？”这样一来，我先前所说的话全成了兜圈子。

他们的人生是一味地遵循家长、老师、上司的意愿来规划的，当被问到“你所期待的人生是什么呢”那个瞬间，这竟是他们生平第一次由其本人来设想自己的人生。他们恐怕从未意识到“按照他人的规划来度过自己的人生，岂不荒唐可笑”。在政治方面，他们对细川护熙首相、桥本龙太郎首相、青岛幸男（东京都知事）、小泽一郎（日本民主党首领）以及小泉纯一郎首相、田中真纪子外相都寄予了厚望，但是这些政治家们究竟应该做些什么呢？对于这个问题，他们所关心的领域也与大众宣传中的论调没有什么区别，即“此人可以为我们做主”。只有这种见识的人是无法胜任管理职务的。

假如你在公司当上了科长却无所事事，本部门问题多多，而你却连一份对症下药的处方都写不出来，那么就不配领取那份薪水。所以对政治感兴趣的话，至少要有这样一个想法：假如我明天成为了内阁部长的话就会如此处置。如果平时就在进行这种思维训练的话，就会得出许多关于本公司、其他公司、地方自治以及国家职能方面（例如内阁文化科学部的大学政策）的具体提案。如果只是停留在说空话的水平，诸如小泉纯一郎比森喜朗（前首相）干得好，那么此人就算不上是专业的管理人士。如果由你来掌舵的话该如何，这个念头必须要在你的脑海中顺理成章地时刻闪现，否则就很难主动地把握住今后的人生道路。

因此，未曾受过这种训练的人或许事实上已经被时代所淘汰了。由于本人没有经历过正视现实的训练，所以他们对自己的处境不得而知，根本没有意识到情况的严重性。用保龄球的术语来说，便如同掉入了边沟当中。球一旦滚入边沟，就绝不可能重返球道。

当然，我还是为这些人提供了一份培训计划，对那些斗志尚存、不肯服输的人还尝试着提出了一些建议。但是，世上大多数人已经无心再战，而是期待景气复苏，寄希望于时来运转。他们非常自私自利，很想就这样浑浑噩噩地混至退休。

这种人如今遍布日本全国，生活一旦不如意就想得到政府救济，并且还想对政府、公司发泄怨言。但那毕竟是评论家们的工作，而他们对于实际操作完全是一筹莫展，既不知道应该采取哪些措施，也提不出什么一针见血的建议。这些人只是夸夸其谈地空喊改革、改革，一旦事到临头当真要改革的时候，他们便锐气顿失、瞻前顾后。

自己的人生要由自己来把握

自己的人生并不属于他人，所以人生应该怎样度过这个问题应该由本人来决定。如果能够这样想的话，人生当然应该由自己来决定了。其实人生足足有 80 年，不可谓短。40 岁的职员，其人生正处于“上升”时期，而且还将度过同样漫长的 40 个春秋。如果你在一家退休年龄为 65 岁的公司中供职，并且在工龄 18 年的时候获得了升迁，随后便开始盘算到退休为止的这 25 年中要做些什么，这样的人生不过是行尸走肉而已。

本人很早就获得了提升，当时公司高层领导所注重的员工年龄层正在不断下调，这个局面着实来之不易，所以作为中级管理人员的我就必须自己来考虑自己的生活方式，已经可以独立自主，与那种依靠国家、依靠公司、把自己的命运交由他人做主的想法彻底地诀别了。如此说来，本人不遵父命、不从师言、不服上司，只是根据自己的步调来规划人生，一直在延续着这样生活方式。而这样的人生结果并不坏，所以我希望大家通过阅读本书而能对此有所了解。

人生一世，歧路多多，有些道路看似迂回，实乃捷径。其实绕些弯路也不要紧，因为其中另有一番情趣，可以欣赏到其他路上看不见的风景。将这些全部付诸实施，那么你的人生就会变得格外充实。最后，与那些没有绕弯路的人相比，或许是殊途同归，也许你还能走得更远，最不济也不至于在临终前的瞬间还怀有遗憾。到了那个时候，你绝会说：“不知道我的人生是怎样度过的？”而是会自豪地说：“我过完了自己所选择的人生，今生无悔。”仅此一点，就是一种极大的幸福。

难道你不想在今后尝试一下比那种临终无悔的生活方式更为积极一些的人生道路吗？选择这种生活道路可以完全不受年龄的限制。那些饱受摧残的中级管理人员只要有了这种念头，就可以从今天开始来规划自己新的人生，他们今后的道路会变得宽广起来，其眼界也会有所提高。

无论怎么说，那种相信自己并由其本人来规划人生的人在大家看来是非常优秀的，并且充满活力。如果能够持之以恒的话，就会领悟到其中奥妙，学会自己做主。即使道路有些曲折也不要紧，因为他们其实可以看到许多人所未见的东西，这一点十分重要，所以在大家看来，这些

人是具有魅力的人，亲友也会把他们当做是前途远大、值得信赖的人。为了对人生重新进行审视和规划，只好迂回前进，如果本书能够对你有所启发，本人将会感到十分荣幸。

总之，我本人曾经彻底地误入歧途并且走过弯路，也曾经白吃过人家的闲饭，但现在不过才 58 岁而已，今后还有 20 年的悠悠岁月。但是我还想在这条寂寞的道路上继续走下去。

本 PDF 电子书制作者：

阿拉伯的海伦娜

爱问共享资料首页：

<http://iask.sina.com.cn/u/1644200877>

内有大量制作精美的电子书籍!!!

完全免费下载!

进入首页，点击“她的资料”，你就会进入一个令你惊叹的书的海洋！

当然，下载完了你理想的书籍以后，如果你能留言，那我将荣幸之至！

目录

前 言 人生漫漫路悠悠 \VII

“我”的素描 \VII

1 600 名职员烦恼与不安 \X

你期望怎样的人生 \XII

自己的人生要由自己来把握 \XIV

第一章 人生长乐的秘诀 \001

老来享福，画饼充饥 \003

想做就做，不要拖延 \006

重新审视自己，把握真实瞬间 \009

将欲取之，必先与之 \012

人生在世，诸事无常 \017

生命不息，奋斗不止 \019

第二章 经营者的真面目 \021

经营者的抽身之术 \023

战后日本最具个性的经营者 \030

第三章 了解世界 \045

意大利侠盗罗宾 \047

把横滨建成马德罗 \052

在伊瓜苏体会亚洲各国的距离 \056

冰岛 \062

迪拜的酒店 \069

第四章 读万卷书，行万里路 \077

房地产商造就了我的博学 \079

埃斯特角 \083

内维斯岛 \090

可口的肥牛 \092

.com 的挽歌 \096

美国的航空公司 \098

第五章 我的朋友 \103

加山先生 \105

小渊先生 \112

东京餐厅 \119

天咲与黑叶亭 \122

第六章 尽情享乐 \127

死得其所 \129

北司特布鲁克岛历险记之一 \136

北司特布鲁克岛历险记之二 \143

第七章 我的原则 \149

随心所欲，顺其自然 \151

简化生活 \157

维也纳管弦乐队四重奏 \163

我的苦恼 \166

第八章 人生的收支决算 \169

日本人的玩乐还远远不够 \171

安家置业的梦想 \172

人生难得一身轻 \175

老来存钱，本末倒置 \179

人生的资产负债表 \180

后 记 \185

第一章

人生长乐的秘诀

老来享福，画饼充饥

虽说人生可以迂回前进，但是要想找到那条可供迂回的道路又谈何容易，所以接下来我就要从许多经营者的（负面）经验当中总结出一些忠告。我在过去的30年当中，可以肯定地说至少与上千位经营者一起共过事。我之所以能够这样肯定，是因为虽然没有确切地进行过统计，但是即使按照每年30人来估算也会得出这个数字。所谓的经营者，无外乎总经理、董事长以及企业主等成功人士，其中也不乏暴发户。

在这些日本企业界的顶级人物当中，很多人都提倡禁欲，他们总是说：“大前先生，我想在引退之后，每天打高尔夫，悠闲度日”；“我引退以后想回归故乡，那是一个面向濑户内海的美丽村落，每天钓鱼，消遣度日”；“我想和妻子带着喜爱的照相机到处摄影，周游世界”；“总之，想彻底忘记工作，与子孙团聚，享受天伦之乐”；“作为NPO（非营利性组织）的专家到东南亚的工厂中担任技术指导，这一直是我的梦想”；“想在某处田园地带建屋而居，晴耕雨读，悠然自得”；“我想在澳大利亚那样的国家永久定

居”等等。

每个人都有自己安度晚年的梦想，结果自然是五花八门，但是其中却有明显的共同点，这就是所有的人都抱有这些悠然的梦想，竟然无一例外，其原因何在呢？首先，有些人并非是功德圆满才宣告引退，而是由于半途失意的原因，这种黯然度日的类型最近意外地多了起来。在这种急剧动荡当中，在公司里发生了许多意想不到的事情，不幸接踵而至，有时还要因为厕身于公司的最高领导层而引咎辞职，这样的事情已经屡见不鲜。

其次，有的人在公司最高层的宝座上坐得太久，为了工作而无暇休假，以致仓促之间便撒手人寰。同样，在历任董事长、董事兼咨询顾问、咨询顾问、最高顾问、顾问、监事等等公司高层职务的过程中不知疲倦，以致年逾八旬、在从公司彻底引退的那一刹那便直接进入了养老院，这样的事例也有不少。在他们六十几岁的时候，还在奢谈上述的那些期望和梦想，但年逾古稀之后却又开始了新的冲刺，想要成为“最年长的经营者”，也就不再考虑引退了。

那么，如果有幸功成身退的话，又是一番什么情况呢？这里其实也有不少问题。首先，垂钓、高尔夫这样的活动不能每天都做，否则的话身体就会吃不消。垂钓、高尔夫、旅游等等之所以会带来乐趣，原因就在于它们并不是我们的日常活动。每天都打高尔夫，就必须找到对手，而每天都与同一个对手过招的话也会变得索然无

味，疲惫不堪。其次，上了年纪的人，在得分上已经不太灵光了，只有每天变化场地和对手才会感到乐趣，但是要让他们每天都乐此不疲的话恐怕也是勉为其难。

至于垂钓，情况就更加不妙了。首先，在钓到鱼的时候，必须有人应邀前来吃鱼并表示感谢。再说老夫老妻也没有什么食欲，即使老伴每天都强颜欢笑，结果也会因为言不由衷而令你生疑。垂钓的乐趣在于有人愿意来分享战果。如果你是现任总经理，而且未必像《钓鱼迷日志》所描绘的那样每天都去钓鱼，不过偶尔为之，那些善于跑腿抬轿的职员们便会欢呼雀跃，尽情表演；孙子们也会说“爷爷真是了不起”，对你赞不绝口；再加上当时你就住在城里，把钓到的鱼分送近邻，他们也会欢天喜地。但是如果在濑户内海边上的荒村中去钓鱼的话，则与渔夫没有多大区别。在那个只剩下老人的村落里，即使每天都去钓鱼，其实也未必值得高兴。在我所熟悉的经营者当中就有人曾经做过这样的打算，但现在他已经无心再去钓鱼了。在他们的印象当中，小时候钓鱼简直其乐无穷，在总经理任上偶尔为之的时候也同样令人神往，并且还想“今后每天都能钓鱼该有多好啊”。这些感觉都是真的，但在引退之后却要另当别论了。

想要周游世界并尽情拍照的人，他的旅游虽然还在继续，但是对照相早已是兴趣全无了。此人在担任副总裁的时候，曾经去过南

美洲的伊瓜苏瀑布并拍摄了几张照片，这在当时弥足珍贵，员工们聚集一堂，前来聆听“副总裁南美报告会”，可谓是如饥似渴。“您的摄影技术不愧一流”、“我也想去那里见识一下”，顿时谀辞潮涌，盛况空前。但是在引退之后，即便跑到尼罗河的上游拍摄了许多罕见的照片，原先的那些部下也不会因此而前来观赏，至于借口当然是五花八门，诸如工作繁忙、本周尚有预算会议，有人干脆说要去出差。总之，无人前来赏脸。就连自己的孙子们也不愿意来，除非是陪他们打上一两圈麻将。结果只能是与同去的老伴一起整理相册，落到了这步田地。这种事情反复几次，他们也只好心灰意懒了，随身的相机也不再是那种功能齐全的重型装备，而是换成了一次性的“拍立得”。

由此可见，即使老年以后万事如意，恐怕也难以享受到当初梦寐以求的那种乐趣。

想做就做，不要拖延

本人的结论只有一句话，那就是人生没有后悔药，不要再提什么“过几天再……”我建议大家：如果“过几天”想说的话，就要即刻动手，事不宜迟。产生“想要做”这个念头的时候，前后不过就那么几天的时间，没有理由再往后拖。现在觉得有趣的事情，老

来就未必觉得有趣了。我还可以说得更加积极一些：你觉得有趣的事情不妨立刻就着手去做，这样的话在老来之后也能很自然地找到享乐的办法，届时也会作为善于享乐的专家而快活度日。这既是我的结论，也是本人的生活方式，也就是说，自己的人生必须由自己来把握，不能效法先人，更不能按照他们的方式去生活。

这种说法或许有些鲁莽，但是本人的职业是咨询顾问，我要做的生意就是向客户提供建议，所以对其他人所说的话向来是置若罔闻。毕竟本人的工作就是对他人所说的话提出质疑，并对问题的真相进行思考。幸运的是，我自己在引退之前就对“引退”很感兴趣并做了充分的研究，其结果就是得出了这样的结论：“想做的时候就是该做的时候”，“做那些自己想做的事情并一直坚持下去”。这样才会有一个充实的晚年，并且还有很多事情要做，以便充分享受人生的无限乐趣。

早在大约 15 年以前，我在和盛田昭夫先生（索尼公司创始人）一起聊到滑雪的时候，曾经谈到了奥地利阿尔贝格的 Schneider 饭店，他兴致勃勃地说：“好呀，咱们明年去那里吧，大前君，请你现在就预订明年 3 月的房间吧，把家属也带上。”我当然欣然从命，提前一年就为自己及家属预订了这家经常客满的超级酒店。

离约定的日期还有一个月，我偶然前往欧洲出差的时候，日本航空公司的当地负责人特意赶来与我见面，并说：“大前先生下

个月还会光临吧？前几天听盛田先生讲过这件事情并且还说要去滑雪，一切都预订好了。”但是就在动身前的那一个礼拜，突然收到了盛田先生的通知：“接到了经团联（日本经济团体联合会）的紧急请求，要我担任使团的团长出访意大利，时间就定在下周。非常遗憾，本人只好放弃滑雪了，关于咱们之间的约定，我已经安排本公司欧洲分公司派干部前往并使用我预订好的房间。至于我，还是过几天再去吧，抱歉。”

憧憬已久的滑雪旅行与率领经团联使团出访的紧急邀请之间，到底孰轻孰重？如果是我的话，会毫不犹豫地拒绝经团联的紧急邀请。本人孤陋寡闻，对于经团联所取得的成果一无所知，除非很早以前就有过约定，才会前去履约。但是，这种事情肯定属于政治交易，他的出头露面正是为解决与意大利之间的贸易失衡问题而采取的一项重要措施，所以才当机立断紧急组建了一支“救火使团”。

人生中的一项重要工作，就是学会推脱的技巧来应付这种事情。话虽如此，盛田先生好像对经团联抱有很多想法，最终在品川皇子饭店打网球的时候倒了下去。而就是在那个星期二的下午，将要举行记者招待会并公布由任期届满的盛田先生继续担任经团联的下一届主席。所以对他来说，经团联或许是他最优先考虑的事务。

但结果却是，滑雪旅行“过几天再去”彻底化为了泡影。对于

喜欢玩乐，尤其是晚年酷爱滑雪的盛田先生来说，恐怕还是更希望自己在滑雪场的最高处滑倒吧。本人倒是曾经希望，他在与石原慎太郎先生（现任东京都知事）合著并出版《日本可以说“不”》以后，在当时那种情况下对经团联甚至是日本政府也说一声“不”！

这种事例数不胜数，“那个时候如果这样去做就好了”、“当时真想为那个人做点什么”。几乎所有人都难免会有些经验之谈、歉疚之情，而避免这些问题的唯一对策就是“心有所想，身体力行”、“想做就做，不要拖延”、“即时行乐，方为享乐”。

重新审视自己，把握真实瞬间

如果人生得以延长却最终无法实现自己当初的梦想，那么人的死亡就是不幸的，算不上是死得其所。那么应该怎样做才好呢？我的做法通常是这样的：在行不通的时候考虑重新开始，就像按动电子计算器上的清零键（AC）那样，一切都骤然而止。为了尽快重整旗鼓，必须彻底切断后路才行。

如果重新启动之后，进展并不顺利的话，那么不妨再次推倒重来。在操作电脑的时候，有时也要关机、重新启动一次才行。即使失败几次，甚至是落后于人也不要紧，只要在工作中确实有自信，就可以在人生当中享受乐趣，这是因为他们生活在“自己选择的

人生”当中。而最不能令人接受的就是，生活在“别人设计的人生”里，诸如父母的望子成龙、老师的辛勤教诲、上司的长官意志等等。如果听凭摆布、乐不思蜀的话，或许只是痛快一时而必定会存有后患，因为终有一天你会认识到其实这并不是自己的人生，那个自我觉醒的“真实的瞬间”必定会到来。

有些人活得很辛苦，他们感到大学同窗已经开始从工作中享受乐趣，而自己却为了在公司里得到大家的承认而孤军奋战。当父母去世的时候，更是惭愧不安，因为自己尚未功成名就，离光宗耀祖、告慰双亲的既定目标还差得很远很远。即使实现了自己的预定目标，在那激动人心的时刻，却会发现其结果竟然是无人喝彩。还有的人自己拼命工作，满以为家人会为之高兴，但结果却并非如此，他们反而对此感到茫然不解。即使他真的当上了科长，也不会有人为之高兴，这类事情不胜枚举。

结果就是他们终于意识到，自己以前的生活只是为了实现他人所期待的人生目标而奋斗，当他觉醒的一刹那，就是我所说的“真实瞬间”。既然不能为他人的期待去生活，那么为自己去生活的人生又是什么呢？幸好，我在很久以前就已经开始为自己规划人生了。

首先，本人在年轻的时候曾想成为一名音乐家。后来在友人的规劝下便把音乐作为一项兴趣爱好而投身于工科领域，并在不久

之后立志成为一名原子能方面的技术人才而开始求学，在经历了9年的刻苦攻读之后取得了工学博士学位。但是那时的我已经开始独立自主，由于认识到作为原子能技术工作者在日本没有前途而毅然决定金盆洗手。因为原子能属于重大的政治问题，容易为舆论所左右，其动向至关重要，而技术水平的高低反倒无足轻重。本人认为，自己的人生将要受制于一个强大的力量，而自己却无论如何也无法把握，所以这种选择必然是错误的。

因此我就误打误撞地进入了麦肯锡公司，当时对该公司的业务范围也是一无所知，但是我却从这里起步，作为经营顾问而活跃在世界舞台上。我曾提倡日本施行改革并且付诸行动，想要坚决地推行“平成维新”。但是刚一推行维新就诸事不顺，不论是声援加盟议员的市民运动——“平成维新会”，还是我本人作为候选人参选的东京都知事选举，结果都是一败涂地。

直到现在，小泉纯一郎首相才开始宣传：“新世纪维新”、“生活维新”。而我或许早在十年前就这样做了，虽然是同样的内容，但本人却无论如何也把握不住恰当的时机。当时我就具有一种危机感——“日本如果继续这样下去的话，后果不堪设想”，不幸在今天已经成为现实。而令人遗憾的是，当时这种危机感未能在国民当中形成广泛的共识。这当中原因很多，既有我本人实力不济的因素，也是由于细川护熙首相的改革彻底落空而造成的，当时在国民

当中或许存在严重的虚脱感，精神极度萎靡。我本人不具备在政治上兴风作浪的技巧，这一点也不容忽视。

但是我无论如何也不会因此而放弃，而是想另辟蹊径，以便达到殊途同归的目的。所以就彻底打消了从政的念头，而是建立了创业者培训学校、政策学校，把希望寄托在了年轻人身上。很多朋友都这么说：“大前先生，现在从政，正当其时，这次肯定会一帆风顺的。”而我却认为他们纯粹是在多管闲事，当初也有许多朋友在我全力拼搏之际大说风凉话，要本人适可而止。有不少人还对我提出了这样的忠告：“政治家不过是受人利用的工具，切不可亲历亲为。”

当时我使出了浑身解数，去支援那些对实现平成维新做出了承诺的政治家，但事实却是，他们当中并没有谁为此全力以赴，包括立法提案问题也是如此。我在后方无论做出多大的支援也是于事无补，正是由于身陷绝境，这才决定亲自出马放手一搏。我当时是这样想的：既然已经着手参加东京都知事的选举，断无半途而废之理。

将欲取之，必先与之

结果我却在都知事的选举中遭到了惨败，并且元气大伤、一

蹶不振。或许是因为真理在对手一方，而且他还和蔼可亲的缘故吧。我虽然竭尽全力却还是失败了，对其中的原因便失去了深究的必要。要么是自己尚未适应角色，要么就是时运不济，反正本人已经认识到，我与政治并无缘分。或许是时机不利，在看到青岛幸男先生得到了 170 万张选票的时候，实事求是地说，当时本人已经感到胜利不会属于我，并且还认识到：别人再说什么也无济于事，反正民心所向并不在我。

好马不吃回头草，这是我的一贯作风。在人生中的那个特定时机，对于信心十足却未能如愿的事情，恐怕谁也无能为力。或许那根本就不是应该为之奋斗的方向，即使勉强去做或许也不会有什么好的结果。本人认为：人生万事，自有玄机；塞翁失马，焉知非福。不妨调整心态，重整旗鼓，并且以此来为这段人生画上句号，开始再次迈向新的征程。这件事情发生在 1995 年。

此后经过了六年，在这期间所做的事情还真是不少，如果当时担任东京都知事的话，这段时间最多也就是一个半的任期而已。但是在此期间，我却在电视节目（东京电视台）担任《直观日本》的策划、制作以及演出，历时五年，积累了丰富的经验，并由此会见了许多参加演出的人。

本人还曾经在斯坦福大学商学院讲学一年，在此期间会见了许多当今时运亨通的硅谷创业家，并且与他们结为了莫逆之交。过去

我曾经希望在某个时候到学校里去教书，当初从麻省理工学院毕业的时候，日本学院中如果不存在门户之争的话，我本应该作为东京工业大学的一名教员衣锦还乡。但是大学之门却并不对我敞开，以至于在毕业之年不得不去寻找容身之处，所以便决定进入日立制作所。“若非世道不公，我本来可以成为大学教员”这种想法后来一直萦绕脑际。

但是作为教员奔赴斯坦福大学任教的这一年却着实有些无聊，不论教授还是学生都以精英自诩，故步自封，他们所具备的知识和经验往往脱离实际，与现实经营相距甚远。课堂上所举证的案例也全是一些陈年旧事，而现实当中那些生动的经营之道却几乎无人传授。于是我得出了这样的结论：到斯坦福大学镀金之后也不过如此，而且学生们很想记住那些成功的模式，但是对经营的精髓及难点却无心学习，想对他们传授真才实学简直是对牛弹琴。

这种情况在教师们身上更加严重，他们当中的很多人都存在两面性，即表面上的精英意识和骨子里残存的小市民自卑感。所以客座教授的实践对我来说也有一个很大的收获，那就是在有生之年终于替本人解开了当初未能成为大学教师这个心结，“当初幸亏没上那条贼船”。

我目前虽然还是加利福尼亚大学洛杉矶分校（UCLA）政策学系的教授，但这只是一个荣誉性的职位而已，一年当中只要去上

几次课就可以交差。而且接手的课程仅限于艾伦·斯科特（Allen J. Scott）教授的《地缘国家论》，所以我只要时常总结一下地方的州、道制度，论述一些中国地域发展、城市化进程以及最新设想即可，这种事情还是值得一做的。

在这看似失败的六年当中，我所出版的书不下 30 本。2000 年，哈珀—柯林斯出版社曾以英文出版了拙著《看不见的大陆》（*The Invisible Continent*），本书描绘了 21 世纪网络社会的全球景象，已经被翻译成了 12 国文字并在世界各地引起了广泛关注（日文书名为《新·资本论》）。至此为止，本人已有 8 部英文著作问世，并且其中有一半都成了商业学校的教科书，或许在我死后仍然可以在世界各地流传。实事求是地说，留名于后，何其快哉！

我在世界各国进行了好几次巡回讲演，所到之处正如媒体报道的那样，许多政界、财界的人士都闻风而至。当然，我在日本国内也举办讲演，主题经常是以 IT 为中心，涉及 21 世纪的企业战略和个人心理问题。最令我难以忘怀的就是公司经营，在担任经营顾问的时候，我只是向他人提出建议而已，而现在却把维新会时的志愿者、创业者培训学校和研一学校的毕业生、经营者学习班（向研会）的成员组织在了一起，并且创建了两所学校和五家公司，两校的毕业生目前已经超过了 5 000 人。

另外，我还担任耐克等四家大公司的独立董事，而这种做法在

那时不过才刚刚开始流行。由于我在麦肯锡公司任职的时候，还禁止兼职行为，所以对我来说这也是生平第一次。同时我还在两所大学担任客座教授（一桥大学和澳大利亚的 BOND 大学）。而经营者学习班（向研会）则在我落选之后立即就开始了运营，目前已经是第六年了，在东京、大阪、广岛、福岡等地形成了一个超过 250 家公司加盟的人际网络；在每月一次的早餐会上，从我的最新分析或对企业经营产生重大影响的事件当中选出主题进行讨论，以便受到启发并进行学习。

本人依然在从事经营顾问的工作，这毕竟是我的老本行，所以乐此不疲，并且还可以从中更新知识。我从来没有耽误过杂志、报刊的连载工作（《富士晚报》、《海报周刊》），月刊杂志（私人媒体《大研通信》）的发行工作也从未受到过影响。最令编辑部叫苦不迭的就是交稿逾期，而这种事情在我身上从未发生过。

即使是对那些在引退之际才想开创事业的人，我也总是采取这种态度。如果工作仅限于此的话，剩余时间还很充裕，只要我还确信自己尚未产生厌倦之心，即使再次重新开始也无所谓，就会把自己的这段经历写出来。而且这些事情当中反复性的东西很多，或许我每周、每月都会有心得。所以为了便于结集出版，形成系列，写这些倒成了我生活中的一项重要内容。自从系列丛书问世以后，我觉得尚有余力，所以还想继续写下去。

人生在世，诸事无常

在此期间，我的生活并不仅仅限于工作，享乐的事情也有不少。本人很少去打高尔夫，而是喜欢钓鱼和骑摩托车，而且休假的时间也很长，一年当中大约有5周假期，其中的4周时间早已形成了惯例，剩下的那1周则随心所欲，即兴安排（例如从2001年开始去青森八甲田山骑马）。

另外，我每年还要确定一个研究课题加以学习，2001年的课题则是《跃进中的中国——网络商务的时代》。为此，我预计要六访中国，目前已经完成了五次。2001年11月，我率领经营者学习班的50名成员出访，去实地参观那些将来或许会令人感到震惊的中国企业。对此，杂志和电视台也派遣队伍专程采访，不久之后便出版了专著，这就是我的工作方法。如此一来，所见所闻就必须向他人讲述，因此对我来说，参观也同样是一种学习，许多想法也会留在脑海之中。在“一举多得”的赞扬声中，这些工作都变成了我人生中的滋养品。

我的生活方式就是，想做就做、绝不拖延，一旦想做什么便立即付诸行动，并且只要做了就会认认真真地写一本书。如此一来，不论做多少事情，时间总还是有富余，于是便可以腾出手来做更多的事情。还可以征询一下以前结识的朋友有什么意见，有无合作的

意愿，这样一来人生的领域就会无限扩展。采取这种做法，无论做什么都会事半功倍，有时还可以开发出一片新的天地。

本书当中已经讲过，我在年轻的时候觉悟到投身于原子能事业是严重的失误，虽然那时本人已经 29 岁了，最美好的年华已经付诸东流，但我还是彻底地追求新生，义无反顾地迈进了麦肯锡公司的大门。我当时对于经营工作毫无经验可言，那完全是一个陌生的世界。

但是事情却比想象的要容易得多，实际操作一下就会觉得其实没有什么了不起的。对于如何当好日本高级管理层的经营顾问，当时大家都还不知所措，处于一筹莫展的状态之中，也就是说这个行业还不规范，这就为我可能的失败提供了很好的借口。进有所得，退无所失，因此我便显示出了强大的战斗力，并且幸运地获得了成功。在进行各种策划并付诸行动的过程中，我的想法和做法竟然成了咨询行业的世界级标准。其中的原委我已经出版了一本英文专著，此书在世界上非常畅销，书名叫做《企业参谋》^①。

也就是说，做任何事情都是摸着石头过河。人生本来就是捉摸不定的，如果自己想不明白，何以见得别人就会想得清楚呢。既然如此，还是趁早认识到人生无常为好，这样就可以提前开始思考并开展研究，对自己总是有利的。以这种积极的态度去实现人生，自

^① 《企业参谋》中文版已由中信出版社 2007 年出版。——编者注

然便有许多东西值得传授于人。

当你要向别人传授什么的时候，便会不可思议地发现，如果对该领域知之不多，便会导致信口开河，胡说八道。在集中大家进行学习的过程中，你本人自然就会精益求精，与他人的交流也会有所增加。在和大家碰面的时候，便会谈兴十足，彼此开展合作的机会自然也会随之增多。

一旦紧张起来，就会忙得团团转而手足无措；如果感到厌倦，就收手不干，腾出时间。这种做法是提高工作效率的一条捷径，并且在实践当中往往会取得令人满意的成果。这既是一个效率问题，也是一个心情的问题。反之，如果对事物缺乏挑战精神，那么必然就会一事无成。这个道理与高尔夫球的打法也是相通的，如果没有打得更远的愿望，球是绝对不可能入洞的。

总之，失败并不可怕，走向成功的途中必然会经历几次失败，而从一开始就走向成功的天才、像电影《阿甘正传》主人公那样福星高照的人毕竟只是凤毛麟角。人生在世，随心所欲——这就是我大前研一的处世秘诀，这样才能做到人生长乐。

生命不息，奋斗不止

在讲述完一般规律之后，我还要对其他观点进行展开论述。我

的中心论点是不要拖延，想做就做。如此一来，为了探索我就要另辟蹊径，结果当然也会有失败，走一段弯路，或许也会蒙受一些损失。从最终的结果来看，尽管我不是一帆风顺，但仍然是游刃有余。即使结果并不是太理想，至少我不会留下什么遗憾。

我曾经出版过一本随笔文集——《享乐之心》，在写作本书之前改用随笔文体，想让大家了解我的人生“歧路”。从经营者的内心世界到他们的玩乐、旅游、交友，还有一些话题或许便是所谓的歪门邪道，这在惯于直来直去的当代人眼里确实属于离经叛道。但是即便如此，我还是认为这对他们不乏参考价值，正如拙作《自成一体，人生点滴》中所说的那样，经过这十年的点滴积累，我终于一气呵成地完成了现在的这本书。

那么作为我人生方式的基础又是什么呢？这就是为了死得其所而不断地奋斗。与此相反，如何使人生波澜不惊，每天无忧无虑、寝食有序，这些都不是我操心的对象。有很多人到了我这个年龄，还在忧心忡忡、诸病缠身，不是胃溃疡就是头疼。只要我的怒气还不到彻夜难消的地步，就犯不着为谁去绞尽脑汁，那样做的结果是会把自己累出胃溃疡的。如果费尽心机也解决不了问题，我索性就不再多想了，这就是我的一贯做法，打得赢就打，打不赢就走。所以关于下文出现的那些文字，如果大家感到对自己的人生设计有所帮助的话，将是本人的莫大荣幸。

第二章

经营者的真面目

经营者的抽身之术

对我来说，经营者与其他商品一样，也存在一个使用寿命的问题。一个人在经历了成长期、成熟期之后，其肝脏功能便会出现退化，我认为这种现象对于经营来说也同样适用。盛田昭夫先生很早以前就开始崭露头角，尤其是在把东京通信工业公司的名称改为索尼（SONY）的时候，其手法之高超值得大书特书。在日本，最早意识到品牌的重要性并进行认真策划的人，恐怕非盛田先生莫属。而松下公司虽然在不同的国家分别改用 Panasonic、National 两个不同的品牌，其商品群还使用 Technics 品牌，但实际上其公司名称仍然是松下电器产业，这种做法导致了该公司大吃苦头，也是他们广告宣传效果有限、一直无法提高公司知名度的根本原因。

再来重新回顾一下索尼公司，其公司名称与品牌名称在世界上是相同的，这个潮流早已为当今的本田公司、丰田公司所继承。DATSUN 则作为日产汽车公司的一个海外品牌，开张大吉，在这个重要的时刻，该公司索性用它改换了公司的名称 NISSAN，从而把本田、丰田都甩到了身后。

虽说是经营大师，他们在日本国内可以叱咤风云，但一到海外便举步维艰。在这一点上，从一开始就以向海外发展为目的的三洋公司、本田公司则比较幸运，它们倒是没有因为公司名称与品牌的不同而吃过什么苦头。尽管这些大师在处理品牌、继承人的问题上出现了一些争议，但是如果问起日本战后产生的最伟大的经营者是谁，或许松下幸之助先生仍然会荣登榜首，很少有人会对此持有异议。

松下先生在家用录像机开发中的决断力给我留下的印象尤其深刻。当初录像机市场三足鼎立，松下子公司 JVC 的 VHS（超高速型）、索尼公司的 β 型、松下总公司开发但采用合作伙伴荷兰飞利浦公司技术的 V2000 各领风骚，但是它们开发的这些产品却相互之间无法兼容，不具备替换性。松下先生此时已经退居二线担任顾问之职，但他还是意识到了他本人的意见决定将会与公司命运密切相关，于是亲自直接听取了几百名技术人员的意见，随即做出决定，彻底放弃本公司开发的 V2000。

这正是松下幸之助先生最为擅长的决策方法。普通的职员是绝不会把花费了几百亿日元开发的产品化为废纸的，何况是向他们征询本公司产品与子公司开发的 VHS 之间的优劣呢？意见肯定是一边倒。但是松下先生却坚定地认为，如果在这场战争当中不能最终战胜索尼公司的话，那么松下公司就无法保住家电王国的霸主地

位。为了战胜对手，其本人、公司就不能给对手留有可乘之机，松下先生对此无疑比其他任何人都更加清楚。此后，他又意识到要让全世界所有的家电企业随意使用 VHS 规格，正是在那个时候，他把磁带和其他软件的发展方向全部调整为 VHS 规格。在这场录像机的决胜当中，松下一JVC 阵营取得了最后的胜利。

关于这场录像机大战的原委，如今在 MBA 的案例学习中已被广泛引用，成为竞争战略的一个经典案例。但是 MBA 的案例学习却把松下幸之助先生所发挥的作用、人的因素全部剥离，不但枯燥乏味，而且对超人的构想、理念、直觉等等都避而不谈，而这些才是经营中至关重要的东西。

我本人非常荣幸地曾与那些战后经营史的创造者们一起共事，对于经营顾问这种工作来说，具有为客户保密的义务，所以其中的许多故事我只得把它们一直带进坟墓。但是松下幸之助先生毕竟已经作古长达 12 年了，而不论过去还是现在，日本的经营者都处于信心严重不足的状态之中。所以最近我感到对于先哲留下来的宝贵教训，或许可以适当披露一些。

松下先生很喜欢“平常心”这几个字，有时还会在彩纸上写上“平常心 或难觅”。把这句话改用当今流行的商业术语来说，就是“零基础的 BPR——Business、Process、Redesign”（商务、流程、重新设计，即一张白纸好画图）。关于工厂，他们主张废旧建

新，也就是说对原来的工厂彻底废弃，采用更加先进的设备和理念来重新建设，而不是着手于局部的改造。

这种做法在当今颇为流行，尤其被追求零基础企业重组的日本企业所接受。许多日本企业家很想重温旧梦，寄希望于通货膨胀论会卷土重来，政府会寻求经济振兴政策并投入公众资金，而且还想劝说当今日本财界的权贵们照方抓药，一切都按照十几年前那几位风行世界的日本经营大师的话去做，无论对错照单全收。

说到企业，只要处于成长期内就不必为它担心，在成长期内，不论是百货、医疗还是超市行业，总体上都处于上升势头。无论做什么事情，营业额的增长便如同橡皮一般，可以把所有的失误一笔勾销。所以这个时期的经营者只要从其他经营者的错误中吸取教训，不要自掘坟墓，一切就都会正常运转。

但是，只要受到经济界及大众媒体的吹捧，许多经营者便会飘飘然，开始报喜不报忧。而且在接受赞扬的过程中，对于负面的报道逐渐就会听不进去，用不了三年，一个经营者就会从谨慎行事变得忘乎所以、险象环生。如果他同时受到媒体、政府以及经济界的吹捧而得意忘形的话，便会觉得公司内部的意见根本无足轻重，职员想要紧急汇报事件的真相也变得不太可能了。这样一来，虽说他是一个强有力的经营者，但逐渐就会变得错误百出。

真正的经营大师按理说是那种在企业成长期更加谨慎的人，但

是这种人我却很少碰到，如果非要选一个的话，伊藤洋华堂的伊藤雅俊先生或许可以算得上是个人选。他早在20年以前就把全世界各个零售商的财务报表誊写在一张大纸上进行排列，还在上边标出自己公司所处的位置，并且经常进行审视。所以他在泡沫经济的时候并没有从事投机性的土地储备，而总是想把经营效率提高到世界一流水平。他在日本实在是凤毛麟角，堪称是当之无愧的经营大师。他在股东大会上由于少数小股东流氓的捣乱而引咎辞职，从此退居二线，这件事情或许真是因祸得福。

此后不久的那些在业界声名赫赫的经营者的引退都算不上是功德圆满，伊藤雅俊先生的引退或许是正当其时。本人认为他是一名非常优秀的经营大师，其经营手段的科学性必将在日本经营史上流芳百世。

就引退而言，与藤泽武夫先生（本田公司总裁）一起光荣引退的本田宗一郎先生（本田创始人兼董事长）实在是光彩照人，因此而提高了他们作为经营者的综合得分。松下先生虽然被誉为经营之神，但他的引退却是一波三折。松下先生曾经一度退居二线担任董事长之职，但特约经销店却相继造反，他只好重新担任销售部的总经理。大荣公司（原为日本最大的零售商，现已负债累累而破产）的中内功先生（该公司创始人）、从味之素公司（日本最大的食品公司）赶来助阵的鸟羽岛先生（此人原先担任味之

素公司的总裁，后担任大荣公司总裁）的引退，恐怕都算不上是什么幸事。

公司经营还是以十年为期比较好。我在麦肯锡经营了十年，便有了江郎才尽的感觉。虽然我的预见也会有很多改变，但是能够全力以赴地不断开拓新业务，这个黄金期最多不会超过十年。当然作为经营顾问，其工作的主题和行业并不固定，所以永远也不会出现衰竭感，但是从咨询公司的经营管理这个角度上来看，还是应该以十年为期。

麦肯锡公司在世界各地设立的事务所多达 50 家，通过观察就可以发现，如果某人担任所长的时间长达十年以上，便会锐气尽失、老于事故。本人在做了十年所长后便升任日本分公司的总经理，把东京事务所让给了接班人，我自己则前往大阪发展并设立了新的事务所。此后我又担任了亚太地区的总经理，在首尔、台北相继设立了事务所，并且为在中国、马来西亚开设事务所做了准备工作，从澳大利亚到东盟诸国，足迹遍及太平洋各地。即便如此，这第二回合也没有能够超过十年。

公司内外的人当时都很担心，我一旦离开的话会发生什么情况，现在看来，这些事务所的运营都很正常。公司只要架设好经营的轨道，即使更换管理者也不会受到什么影响。但是，很多经营者却并不这么认为，所以才会产生长期恋栈的现象。这些人钱有了，

人生的目的也算达到了，但不知为什么却要坚持认为公司离开了自己就会运转失灵。与其如此，还不如在他们本人经营十年之后，培养一个称职的接班人呢！如果历时十年还没有接班人的话，那么再过十年，公司的创始人就要重新出山担任总裁之职了。

职员社会当中最不好的一点，就是他们在领取薪水的同时，把自己的灵魂都彻底地奉献给了公司和上司。所以如果突然把公司的重任托付给他们，顿时便会六神无主，不知所措，就像在密室中诞生的前首相森喜朗一样（由于当时的首相小渊惠三突然病逝，执政的自民党便在党内召开的各派会议上临时决定由森喜朗担任本党总裁并出任首相，他本人事先并无丝毫的心理准备）。这些人难担大任，根本就不受欢迎，他们的存在就是对社会的一种负担。

但是，本田、索尼、松下这几家大公司都出现了非常优秀的接班人，他们虽然并不具备创业者那样的开拓力，但却是出色的守成型人才，把规模如此庞大的企业管理得井井有条。作为经营大师应该从这样的先例当中学习经验，但往往事到临头却反应迟钝。尤其是在家族企业，选择接班人的工作异常艰难，不论是当事人还是局外人，都觉得由其家族中的人接班是天经地义的事情，于是便会欺上瞒下，向经营者反映情况的时候，总要揣摩人家的心思而进行一番过滤。

战后日本最具个性的经营者

如果有人问道，谁才是战后日本最出色的经营者？那么我会毫不犹豫地告诉他，此人就是雅马哈公司的前任总裁川上源一先生。虽然松下、本田、盛田、中内在其全盛时期都有不同凡响、令人荡气回肠的卓越表现，彼此堪称不分伯仲，但是川上源一先生在创造性的开拓方面却是一位无与伦比的激进改革者。

但非常可惜的是，这位经营大师却在引退之际犯了错误。其实，他早就留有名言：“年齿未衰，即当归隐”，于是便在1977年退居董事长之职，并且选定了河岛博先生作为接班人（后来河岛先生被物色少壮派的大荣公司总裁中内先生看中并任命为副总裁）。此人按理说是个很好的人选，但就是改不了乱插嘴这个毛病，因此三年以后川上源一先生终于把他扫地出门并且自己重返总裁的岗位。后来在1983年任命其长子川上浩先生担任总裁，自己则再次退位担任董事长。

本人从那时起就接受了川上浩先生的各种咨询，成为他的经营顾问，这期间的经历对我来说是终身难忘。其实我本来就对雅马哈公司怀有一种难以割舍的感情，认为它就是专门为我服务的。摩托车、网球、滑雪、机动雪橇、喷气滑雪、滑水、游艇、帆船、钢琴、单簧管、电子琴、高保真音响，不论从中选取哪一项，都无法

摆脱雅马哈公司的商业网络。迄今为止，我向该公司支付的费用极其可观，除了旅费之外，我在玩乐上的一大半开销都落入了雅马哈的腰包，这种说法绝非虚构。

就个人而言，我与雅马哈公司相处得十分融洽，不过担任其咨询顾问的话，就必然会遇到一个又一个的困难，这与原先的那种玩心是截然不同的两回事。首先，川上源一先生那强烈的个性，一般人就很难接受。虽然在那之前，我已经与各行各业的公司打过交道，是个经验丰富的经营顾问，但是川上源一先生所具有的强烈个性却是我生平仅见的一例。他不仅有任性和唯我独尊的一面，而且态度极其强硬，绝对不会听任他人的摆布。

我在来到雅马哈公司的第一天就去拜会川上源一先生并向他表示问候，我说：“本人是应贵公司总裁邀请前来担任经营顾问的。”不料川上源一先生却认为自己的经营术天下第一，对儿子向外人咨询感到不可理解，完全无此必要，并且当众把他的儿子训了一顿。但是他的态度却并不是要终止我们之间的顾问合同，而是要我提供一个方法，来落实他原来的主张并提高实施的效率。

我去征求职员们关于某一立项的意见，听到的反应总是“这个恐怕不行，我们的董事长反对这个项目”。虽然逆水行舟并不可怕，但是川上源一先生却在总体上对引进经营顾问做出了否定性的评价。我当时对这种氛围下的工作环境还不太适应，所以决定首先稳

住阵脚，不急不躁，把问题较大的地方一步步地整理出来，专心致志地准备打一场持久战，绘制一张该公司的全貌图。

在此过程中出现了很多问题，如果不事先征询董事长意向的话，做什么事情都是寸步难行。因为没有什么人愿意向董事长反映情况，所以只好由我去拜访他，地点就在滨松尽头一个名叫“北丸”的豪华府邸，建筑风格很像是诸侯的城堡。其实这就是他自鸣得意的高尔夫球场，名叫葛城，其蛰居之所便坐落在这古堡的一个角落之中。

我进门寒暄的时候，他正在若无其事地欣赏音乐，看上去心情欠佳。过了一会儿，川上源一先生把脸转向了我，他好像坐在一个壁炉状的东西上，又沉吟了片刻才对我发问道：“喜欢听音乐吗？”我过去曾经想成为单簧管演奏家，所以赶忙频频点头称是。

他不知从哪里拿出了一盘磁带，并对我说：“听听这个吧。”这盘磁带上所收录的都是一些钢琴曲，其中有贝多芬、巴赫、舒伯特、肖邦那些奇妙的天籁之声。我一边听，一边分辨谁是作曲家，这是雅马哈财团举办的 JOC（青少年原创音乐会）获奖作品。他问道：“感觉如何？”我心悦诚服地说：“非常出色。”他说：“看来你还识货。”随即我感到他的心情开始好转。紧接着他又掏出了一盘磁带，并让我继续欣赏，这盘带子上的曲目简直是又臭又长，在听完之后他又来征询我的意见。我实在没有办法，只好敷衍地回答

说：“还算可以吧。”

整整6个钟头，他就这样不断地让我欣赏获奖者的作品，直到夜色沉沉，他才对我说：“今日来此，有何贵干？”而我早已是斗志全无，只好自己找个台阶说：“下次再来讨教。”便在夜色中匆忙离去。在此期间曾听他这样说过：莫扎特、贝多芬、舒伯特等人其实属于同一代人，古典音乐之所以在那个时代能够百花齐放，其实是他们生长的环境所致。所以人只要在出生以后立即就开始学习节奏、旋律、和音这三大要素，就极有可能产生类似于古典时期的天才，贝多芬式天才音乐家的重现也不再是什么梦想。

正是为了实践他的设想，雅马哈公司便把雅马哈音乐教室中的那些高水平的孩子以及JOC会演中的获奖者集中在一起加以特别培训，想从中培育出音乐天才。川上源一先生以此为宗旨，花费了6个小时，热情地介绍这些乐曲的背景。我所听到的这些乐曲，并非所有的演奏都能激动人心，虽然他不断地介绍说“这个孩子只有8岁”、“他才10岁”，但是我却并没有感到这些人将来肯定能够有所成就。

说到这里，我不禁想起了早在20年前川上源一先生在日本经济新闻社出版的《我的履历书》，那是一部自传体作品。他在二战后不久前往美国旅行，在那里看到了美国虽然刚刚结束与日本的战争，人们却在愉快地休闲，在体育和音乐上忙得不可开交。他当时

就想：“日本将来如果变得富裕了，自己在美国见到的这个时代肯定就会到来，所以要抢先一步，为了那个时代的来临而振兴休闲产业。”

这就是他发现“经营始点”的瞬间记录，着实令人感动不已，而且一直铭记在我的脑海之中。川上源一先生是个超前一二十年就制定经营战略的人，关于这一点，从刚才那个插曲当中就可以充分领略。川上源一先生回到日本以后便开始了钢琴制作，但是价格昂贵的钢琴却根本无法进入正处于贫困当中的日本平民家庭，所以他决定雇用一帮老妈子，不论她们曾经生育与否都要走街串巷为他做宣传，建立一个让每个家庭每月存上几百日圆的储蓄体系，等到孩子4岁的时候就可以送到附近的雅马哈音乐教室去进修，到毕业的时候就能用这笔钱买下一架钢琴，而这正是川上源一先生成功的秘诀所在。

他并不是说请购置一架钢琴吧，而是说：由我来教你学音乐，在当时还很贫穷的日本建立了一个真正具有营销精髓的销售体系。到了1980年，钢琴已经在日本落地生根，家庭普及率超过了20%，成了世界第一。钢琴是西洋乐器之王，而在日本家庭当中的普及率竟然是美国、德国的一倍，这毫无疑问地要归功于川上源一先生的伟大成就。对日本的音乐普及做出突出贡献的有两个人，小提琴方面是铃木镇一先生（1898~1998），而钢琴方面则是川上源一先生。

川上源一先生在钢琴的制作方面也倾注了惊人的热情，他从世界各地搜集木材并试验了各种干燥方法以及木材的组合方式。他还对我说，为了调试出最美的音色，总共实验过 16 000 种的变数。这是因为：固定琴弦的张力，在木材的材质发生变化时音色也会随之改变；或者木材不变而改动琴弦以及铸件的厚度，音色也会有所不同。

川上源一先生对无缘接受高等教育非常在意，因此深居简出，谢绝一切人际交往以及财经界的所有活动，但是他追求钢琴音色所采用的方法却成为工科大学研究生院的必修课程，即“实验规划法”。不知从何时开始，STEINWAY 品牌的钢琴开始销售，并且赢得了世界第一的美名，这对雅马哈公司也是一块很好的试金石。我认为这是一个很好的话题并前来向川上源一先生讨教，他的回答是这样的：“到目前为止，我花费了一生的精力想要赶上并超过 STEINWAY，并且最终实现了这个愿望。而一旦把天下第一的头衔挂在了自己的身上，也就失去了奋斗的目标。”

在技术开发方面，川上源一先生属于那种非常重视挖掘潜力的经营者。例如，钢琴对高档胶合板的技术要求非常苛刻。他是这样思考问题的：一旦掌握了这项技术，那么下一步可以通过它再去生产什么呢？网球球拍、家具、滑雪板、西式弓等等便应运而生，随后这些产品都加入到了雅马哈公司的产品阵营。

川上源一先生对于西式弓的想法有些别出心裁，其构思来源于西欧人那种狩猎时的威严。随从放开猎犬，自己张弓射鹿，形象简直美妙绝伦。这样一来，他便把公司的所有事务都搁置一旁，专心致力于西式弓的研究开发。在试制成功以后，他总想瞄准什么东西张弓搭箭，并且觉得静止的目标根本就不过瘾，于是让人弄来了几只猫，以便充分发挥个人的战斗力。

他经常说：“我的灵魂是注定不会进入天国的。”即便如此，他还是完成了西式弓的定型试制，并派人向全日本的钢琴代理店打听消息，询问他们附近是否有鹿出没。一旦传来好的消息，他便拿着弓箭赶赴那里。即使是股东大会上的那些无赖分子折腾得最欢的时候，他还是留在山中蛰居不出，为了等待猎物的出现而一直采取克制的态度。但是等他突然发现猎物的时候，那头小鹿就在他面前徘徊，眼神好像十分悲哀。从那以后，他就不再猎杀动物了。这件事情他曾对我反复讲过多次，我几乎可以倒背如流。

在开发船外发动机的时候雅马哈也是精彩纷呈，后来成为雅马哈公司总裁的上岛清介先生当时就是这个项目的开发负责人，以下内容都是他亲口告诉我的，所以完全可信。川上源一先生有一个习惯，这就是一旦开始开发什么项目，就会全力以赴，心无杂念。生产钢琴强力弦的铸件工厂，规模之大已经超过了雅马哈公司注册资金所能掌控的范围，当时采取了非常罕见的“真空接引”工艺来

制造铸件模型，虽然经历了很多次失败，但是川上源一先生认为必定可行，因而每天都去现场视察进展状况。

把马达转用在摩托艇的船外发动机上，关于这种技术当时只有沃尔沃和 Mercury Mercruiser 等欧美产品驰名世界。但是它们的产品也存在严重的缺陷，这就是用海水冷却之后由于盐分的作用，机器在使用中会发生腐蚀而变得破旧不堪，因此在使用完以后必须用淡水对其内部进行清洗，造成了极大的不便。

因此，川上源一先生想以摩托车的马达为基础，开发出一种无须清洗即可运转的新型发动机，便向项目负责人下达了指令。但是，解决生锈的问题不可能一蹴而就，即使他每天都来督战，进展状况也并不理想，没有什么好消息。在他接连不断的催促之下，现场负责人实在无法承受，终于在某一天非常干脆地说：“还没完成呢！”于是川上源一先生便下达了死命令：“在取得成功之前不准上岸，吃喝拉撒全在船上！”为达目的不择手段就是他的一贯作风。

但是事后看来，该项目完成得非常出色，在无须清洗即可使用方面，雅马哈公司研制成功的船外马达在当今世界上极受欢迎。在马来西亚、菲律宾等地荒僻的乡村河畔，只要一看到雅马哈的船外马达，该项目负责人上岛清介先生的音容笑貌就会浮现在我的眼前，并由此想到川上源一先生作为开发者的伟大魄力。

川上源一先生还有一个特殊的嗜好，那就是享受美食。在去美国的时候，有一道名为大眼鱼的菜肴非常奢侈，其烹调方法也别具匠心。有人好像曾经这样解释说：“这道菜是真材实料、用料考究的珍馐美味。”而一旦关乎用料的问题，就会引起川上源一先生的注意，他为了钢琴和家具已经把全世界的所有用料几乎都扒拉个遍，好像对真材实料这几个字非常在意，于是便开始对随处可见的草木、花茎以及其他一切东西进行研究，看看它们是否可以作为食品原料，其成果就是出版了一本书《美味佳肴》。

据该公司的一位职员说，川上源一先生在冲绳发明了一道特色菜，只要他一来便会不断地发问：“品尝一下那道菜吧，味道如何？”“一饱口福，此行不虚吧，做成凉菜的话感觉如何？”他的提问和盘查简直比连珠炮还快，令职员战战兢兢。不好意思的是，我对这位职员的辛苦一无所知，曾让川上源一先生带我去过一次。虽然我和妻子是去度假的，但对他的好奇心、研究热情以及对草木的培植方法感叹不已。不过，那位职员肯定会更加唉声叹气了。

曾经有段时间，我把麦肯锡公司的职员旅游安排到了雅马哈公司经营的“鸟羽国际酒店”，并邀请川上源一先生为他们讲演，这也是此行的目的之一，因为本人深信，麦肯锡公司的职员们会从他的思维方法当中获益良多。在那里吃晚饭的时候，出现了一道在日本非常难得的大菜——软皮蟹。我明知故问地说：“这是从国外

进口的吧？”因为我知道，作为美食家的川上源一先生是绝不会在自己最高级的酒店中使用进口的食品材料的。当然还不只是期待，我也有意问个清楚，他是如何从当地渔民那里把这独特的螃蟹弄到手的。

我以前曾在纽约的餐厅里品尝过极其可口的软皮蟹，凡是在初夏期间造访过那里的日本人都有这样的感觉，“真好吃，不愧是新英格兰的名菜啊！”但大家只是感慨而已。而川上源一先生却要连珠炮似的问个不停：“这是什么东西？在哪里弄到的？属于哪一种螃蟹？在日本是不是也有？”于是了解软皮蟹底细的人就来对他进行解说：“其实所有的螃蟹都会变形，肯定会有一次脱皮，刚刚脱皮的那段时期就是现在这个样子，外壳很软。所以这是一个时机的问题，并不是螃蟹的种类有什么特殊之处。”

他不禁兴高采烈，而且在回国之后便赶赴伊势志摩，向当地的渔民打听：“这里有没有软壳的螃蟹呢？”渔民回答说：“6月份的时候一网下去就会捕到许多，但因为没有销路便只好全部舍弃了。”源一先生说：“好吧，下次见到那种东西，我全部收购，你们就不要再扔掉了，拿到我这里来。”就这样，一笔生意做成了。鸟羽附近的渔民全员参与，川上源一先生买断了他们一年的产量，并在酒店的菜谱上推出了“炸软皮蟹”等许多新品种。

我也属于那种不厌其烦的人，想用这件软皮蟹的案例来述说一

下川上源一先生作为企业家的成功之处。这就是理智的好奇心、行动能力、向产业化发展的“三位一体”，要想成为下一个川上源一，那么三者当中缺一不可。他在课本上并没有学到什么知识，但是对《孙子兵法》却推崇备至。正是这种稀奇古怪的好奇心和想象力，奠定了当今雅马哈发动机以及雅马哈音乐财团的基础。

源一先生的事迹在最近的经管图书中很少涉及，而且即使偶尔在杂志上露面，也没有什么像样的文章，这是因为他讨厌媒体，而且在与媒体打交道方面是“天字第一号的弱智”。他的拙于交往并不仅限于媒体，而且往往疾恶如仇，对其他公司所犯下的错误也认为是日本人的耻辱而无法忍受。他有一次听说某家日本制造商不知天高地厚，竟然在天安门广场建起了非常醒目的霓虹灯广告牌，当即便大发雷霆。

还有一回，公司里的某位干部跑来向他汇报一条不好的消息。源一先生当时无暇他顾，便干脆地说：“我不想听。”那位干部执著地说：“此事必须汇报。”源一先生答道：“我不想见到你那张脸。”那人仍然锲而不舍，源一先生实在没有办法，便只好妥协道：“我说过不想见到你的脸，有什么话就转过头去说吧！”这些事情都完全属实。

NHK（相当于日本央视）的人为了搜集素材也常常前来采访，源一先生便对NHK最近的那些节目吆五喝六，并开始对现场导演

和摄影师进行喋喋不休的说教。虽然机会难得，但被他这么一搅和，采访也就彻底化为了泡影。

下面这件事情是他本人亲口告诉我的，相信不会有错。他有一次在滨松的三菱汽车销售店前下令停车，并让人把经理叫了过来，厉声训斥道：“MMC 算是怎么回事？三菱这个名字不是挺好的吗！为什么要弃之不用而改成 MMC 呢！数典忘祖的家伙，不正经！”据说经理被这气势汹汹的一幕惊呆了，并向静冈县的销售总经理做了汇报，后来三菱汽车公司还就此事专门造访了雅马哈公司来进行解释。

关于数典忘祖的这件事，我觉得自己也难辞其咎。因为当时雅马哈公司的正式名称是“日本乐器制造”，但是乐器的品牌却是雅马哈，而且发动机也使用雅马哈这个品牌。在源一先生看来，这两家公司都是以自己的技术建立起来的兄弟企业，因此不会有任何问题。但是作为世界性的大企业，这种做法却是行不通的。如果两家公司使用同一个品牌，就会产生制造商责任一类的问题，到了那个时候两家公司都会受到极大的影响。其实眼前就有一起现成的案例：东芝机械公司违反了巴黎统筹委员会的规定，该事件导致了东芝总公司总裁和董事长的引咎辞职。

因此，我很希望源一先生将这两家公司合并为一家控股公司。因为乐器公司早就开始从事体育用品、视频用品以及半导体的制

造，所以主体并不是十分分明，结果竟然是解铃还需系铃人，这个难题当然又被当做皮球被他一脚踢了回来，于是又在那个北丸城堡里开始了长时间的对话。我说：“日本乐器已经超越了日本以及乐器的范畴，作为品牌已经与索尼、丰田一样，成为驰名世界的品牌。为了进一步推进全球化，请把公司名称改为雅马哈吧。”就在那里，他发出了如前所述的那声当头棒喝：“数典忘祖！不正经的家伙！”

那天晚上他的心情非常不好，我垂头丧气地离开了那里，三菱事件就发生在我们谈话后不久，所以本人对那家销售店的经理深感歉意，其实我才是令他大发雷霆的导火索，对 MMC 之所以那么不顺眼，其原因或许与三菱并没有什么关系。虽然我是罪魁祸首，但是对于他的当头棒喝并没有畏缩，而是又去游说了几次，在此过程中终于在更名的问题上开了绿灯。但是关于两家公司合并的事宜则根本无暇顾及。

川上源一先生的晚年不太走运，以讨厌媒体为借口，深居简出，很少露面。虽然他选择了接班人川上浩，但是健康状况却不容乐观，与此同时，公司内部发生了篡位夺权，导致了他的黯然下野。我作为与他共事的经营顾问，也遭了解雇。随后，这家公司虽然还有可能取得更大的发展，但改革却半途而废。我也觉得自己还有工作没有完成，本人总有这样的感觉：或许源一先生对待儿子

有些过于刻薄，以至于他策动部下发动了篡位夺权。如果雄狮般的父亲想把儿子从悬崖上赶下去的话，结果他就真的彻底掉了下去，最后就连自己一手培养的老部下也不再听话了，我想源一先生大概会留有这样的懊悔吧。

到目前为止，我已经与许多经营者一起共过事，但却从来没有见过像川上源一那样远远超越时代的企业家，既有眼光，又有对事业的严格要求并积极进取，为实现目标不惜付出全部的热情和魄力。虽说源一先生在晚年不太走运，但是他的手段和功绩却是不容抹杀的。

像他这样的经营者或许在这个时代已经不会再出现了，现在的经营者最多只会考虑今后几年内的事情。但是川上源一先生在日本的音乐教室刚一衰退之际，便果敢地向东南亚出击，并在各地取得了丰硕的战果。现在的年轻人或许已经无法承受源一先生那样的严厉了，但是在战后的经营者当中，他的经营手段弥足珍贵而且世界通行，其独创性是当今的日本最为需要的。

第三章

了解世界

意大利侠盗罗宾

日本与意大利存在相似之处，那就是政局不稳，但在国民性以及对国家的认识方面，又有不少地方截然相反。例如在日本的公共工程当中，订单流水的大约 0.3% 会被保守派政客、官商揩油，这种事情早已是司空见惯了。但是如果把这种话拿到意大利的讲演会上去说，便会有人举手响应，这位先生曾经担任过银行董事长，他大声疾呼：“请把如此廉洁的政治家介绍到意大利来吧，我们国家非但没有明确规定这种潜规则的提取比例，通常情况下他们会拿走 5%，这是不会错的！”听众也会对他频频点头示意。此情此景，实在令人叹为观止。

在意大利存在无政府主义的风潮，因为这个国家本来就是城邦的集合体，过去作为国家的凝聚力就很差，北部伦巴第（Lombardia）地区的三个州甚至还想联合起来发起独立运动。但是本人认为自从欧盟成立以后，意大利全国上下已经变得无足轻重了，其经济结构已经不再是由富裕的北部去养活贫穷的南部，而是由富裕的德国来拯救意大利的南部。

如此看来，意大利的城市联邦十分发达，各自都有独立的产业而且与全世界进行贸易。曾几何时，日本因为出口过多而遭到了欧洲诸国的一致非难，但对于意大利却是贸易逆差。意大利商品以时装产品为主，在日本市场上有极强的竞争力。

在意大利的最北端有一个与瑞士接壤的小镇，名叫科莫(Como)，这里是丝制服饰和领带的产地，世界闻名。我们在法国的埃尔姆(Hermes)所购买的名牌商品，其实大多都是在意大利的科莫制作的。反之，当地人认为如果不是在这里制作的，就算不上是高级丝织品。

从米兰向南大约行驶两个钟头，有一个名叫卡尔皮(Carpi)的小镇，人口大约15 000人，专门制作编制物，这里的产品世界闻名。款式新颖的编织物在此诞生，明年流行的面料也要由他们提议，世界各地的设计师和买家纷纷云集于此，新面料的订单也由此出笼。街面上清一色的古色古香，企业也是清一色的小型企业，从业人员都在15人以下。如果商工会议所(工商联)还能发挥一些作用的话，那么也就是作为这个小镇向世界各地发送信息的基地而已，起到一个对外联络处的作用，召集几个会英语的人，制作几本宣传手册即可。

这个小镇也曾经为来自亚洲的廉价纤维制品而苦不堪言，许多欧洲的纤维产地纷纷改行或歇业，善于见风转舵的企业则主动把生

产基地转移到了亚洲。法国的很多企业就是如此，不久之后便彻底地失去了在国内的生产基地。但是意大利的这个小镇却执著地寻求生存之道，结果把高级时装产品进行特殊化处理，从而得以幸存下来。

这种工作可谓是信息产业了，他们以经营时装产品为主，世界各大城市将要流行什么都由这个小镇来指定。所以可以从活跃在这个领域的设计师那里收集各种信息，并向这些人提供相关信息，在此过程中便会令世人对其产生兴趣，在此基础上再前进一步，即可奠定自己流行产品设计师的牢固地位，并且令其他人望尘莫及。

我在意大利的旅游途中经常在想，这就是城市联邦的所谓使命及存在条件。很久以来，日本的地方自治体一直被称之为痴呆自治体，其中是否也有那种获得了显赫地位的市、镇、村呢？以至于世界离开了它们就无法运转。新潟县的燕市或许就是为数不多的一例，他们克服日元上涨的不利因素，生产刀叉餐具的企业很好地生存了下来。最近正在向高尔夫俱乐部的徽章制作方面寻求发展，以便为他们的金属加工技术找到用武之地。

像这样的城镇在意大利全国有1500个左右，把话说到这种地步，相信大家已经知道我想要表达什么了。例如，法拉利、Lamborghini、Maserati、Bugatti等世界超豪华热卖名车的制造工厂都集中在一个名叫摩德纳（Modena）的小镇上，技术熟练的工人、

零件制造商也一应俱全，最为难得的是，这个小镇的整体布局就像F1赛场，其文化氛围也为忧喜无常所充斥。

另外，机械包装的工厂则全部集结在博洛尼亚近郊，周围有许多分工明确的小镇，有的专门为BVLGARI等装饰品从事金属加工、有的专门为皮包缝扣子、有的专门生产皮带的带扣，另外还有提包城、染色城、鞋城等等，它们的生产完全面向世界，销路遍及全球。

意大利之所以在时装产品上独领风骚，是因为这些优质的零件供应商几乎全部分布在附近，它们各自都在竞争世界最优质产品的地位。如果日本也能如此的话，其纤维工业也就不至于被中国后来居上并且从此一蹶不振了。意大利人的强项在于把复杂的工艺综合在一起，而且注重时装的款式，所以其竞争力不在价格的低廉，而在物有所值，也就是说价格可以任由他们来定。

在当今的时装领域已经出现了两极分化，Uniqlo、Gap凭借其价格来决定输赢，而法国、意大利的高级品牌则在顾客满意度上体现价值并以此来决定胜负。日本则恰恰处于二者之间而苦苦挣扎，只要一看到意大利，就可以意识到这个问题有着很深的背景。即日本的市、镇、村缺乏意大利城市那样的绝招，无法深入世界市场，所以即使普遍开展一村一式那样的运动也无济于事。大分县的一村一式运动非常有名，但可惜规模太小，而且他们没有开展全球贸

易，在这一点上存在缺陷，所以这种高附加值、费时费力的农产品便被韩国、中国相继仿效，现在则陷入了一味防御的境地。

意大利人认为，在纳税以及其他问题上，对国家撒谎简直就是一种健身运动，因为国家反正掌握在一伙坏人的手里，而自己的家园必须由自己来守卫；自己居住的城市属于自己，没有必要为国家做什么贡献，而是要开展全球贸易来保卫她。到了意大利之后，我感觉城镇都非常洁净，其原因在于当地人认为这是自己的栖身之所，打扫干净会提高生活的品质，排外事件的存在是因为他们认为只有自己人才能够保卫自己的城邦。即使国家有事，他们绝不会伸手相助，而且觉得纳税越少越好，这样就可以把偷税节省下来的钱用在自己身上来享受人生。

日本人与意大利人在对政府的不信任上终于形成了一致，可谓是半斤八两。但是一到预算的日子，日本江户时期的诸侯们便会跑到京城去轮番朝贡并且讨要几个赏钱。而另一方面，在意大利由于偷税嫌疑而从总理宝座被拉下来的贝卢斯科尼先生却能够东山再起，重新作为总理候选人而参加选举，并且最终在 2001 年重返总理宝座。作为有过一次犯罪前科的人在日本恐怕白送也未必会有人要，但是意大利的国民或许这样认为“我们是侠盗罗宾”，竟然“左倾”到了如此地步，意大利与日本这两个国家所面临的烦恼也是截然相反的。

把横滨建成马德罗

布宜诺斯艾利斯被称做是南美的巴黎，如今正在发生巨大的变化。当然 200 年前的街道还会依然如故，以前的港口仓库街现在已是办公楼与餐厅林立，成了一处新的名胜。港口的名称也改成了马德罗港，运河全长约 6 公里，沿岸则是由红砖垒成的防波堤。这条运河是从拉普拉塔河接引过来的，实际上好像并没有投入使用。为了避开一个条条框框极多的旧市场，便把那些派不上用场的贮砖仓库进行了改装，建成了这条防波堤。如此一来就聚集了不少人气，企业也看中了这块地方而搬迁了过来，地下是停车场，一层是店铺和餐厅，二层以上则成了办公区。这样一来，工作场所与就餐地点相距很近，而且一旦夜幕降临，城里的人便会漫步而至，寂静的小镇就会一举重现生机。

在这里有我非常喜欢的阿根廷烤肉馆，美国前总统克林顿也曾经光顾过这里，此餐厅一半在室内，而另外一半则是露天席位，正对着沿运河的堤顶大道。在阿根廷形成了这样一个固定说法：牛肉比鸡肉脂肪少而且有益于健康，而这家餐厅确实能够让人亲身感受到此种说法的正确性。把带骨牛排平展在你的面前，心情便如同阿根廷探戈一般美妙，似乎还能听到阿斯特·皮亚佐拉（Astor Piazzolla）先生（现代探戈大师）的优美乐曲。

其实这个古老的港口正是探戈的发祥地，在这里有许多名叫“探戈之家”、“探戈先生”的老店并排而立。夜间自然热闹非凡，即使白天前往，其凄凉之感倒也有几分探戈的味道。不解风情的导游曾做过这样的解说：“探戈原本是性工作者勾引船员的音乐。”但对于音乐来说根本没有如此功利。在当今的阿根廷，高楼林立，与古老的港口相比，新港马德罗的红砖街似乎更加合拍。总之，这里的氛围可以用探戈乐曲《青天》来形容。

对这样的港口进行开发改造，其实在世界上并不罕见。在曼哈顿岛最南端的商业区里，高楼大厦和高级公寓并排而立，现在那些时运亨通的美林证券公司、美国证券交易所就在那里安营扎寨，其夜景优美动人。另外还有一个例子，爱尔兰都柏林港口的开发重建直接改造成了金融中心，从而世界各地商贾云集，大获成功。

现在，找工作、挣钱可以通过电话和网络来进行，甚至还可以远距离操作，而从港口输入的货物其价值则正在下降。所以港口变成了 24 小时全方位商住一体化的 IT、金融中心，其实这正是港口发展的普遍趋势，具有世界意义。

在伦敦的泰晤士河沿岸有一个加那利码头，过去曾与大西洋上的加那利群岛做过许多交易，这里也进行了大规模的开发重建，过去的船坞大地如今又再现辉煌，并且还修建了住宅，现在常住人口已经达到了 20 万人，形成了市级规模。他们还修建了高速公路和

临海铁路，这与今天的东京临海副都心（位于东京台场）非常相似。但是台场则是作为政府开发项目而产生的，是东京为了转卖人工地皮（填海造地）的结果，二者之间的成长经历是完全不同的。

建造船坞大地是加拿大开发商保罗·赖克曼先生和铁娘子玛格丽特·撒切尔夫人的民生配套工程，而20世纪80年代正好是民生运动的全盛时期。撒切尔夫人想要树立一个好榜样，便把这项港口开发重建工程委托给了出生于匈牙利、带有犹太血统的加拿大人。当初，这个项目匆忙上马，进展非常顺利，可谓是三下五除二。但是当女首相离职的时候，英国的泡沫经济开始崩溃，景气一落千丈。就连大富豪赖克曼先生也遭到了银行方面的一再逼债，以至于不得不将船坞工程变卖。

该项目的规模是两万亿日圆，而他的周转资金计划却遭受了挫折，最终支付给银行的不过区区500亿日圆而已。但后来他又东山再起，通过从科威特的官商手里收购土地而大获成功。经过不懈努力，港口改建工程现在已经圆满竣工。东京都的做法是市民为临海副都心的开发费用埋单，与此相对照，赖克曼先生则获得了国民荣誉奖。

总之，包括悉尼、墨尔本在内，港口的开发重建是世界大都市如何发挥活力的中心课题。日本由于被复杂的港口土地所有权问题束缚住了手脚，只好填海造地，建设新港，所以开支极其庞大。而

废置不用的港口、仓库已经变得肮脏不堪，整条街道看上去显得布局十分凌乱，作为不动产开发毫无价值可言。

横滨，如果只看“21 世纪的未来港口”这一部分的话还感觉良好，但就在它的旁边则是很久以前的山下码头，看上去就好像是警匪片中的那种场景。在其对面的一侧却是高楼林立，房子看上去就像是前苏联的建筑，一点儿也没有都市的样子。港口可以说是缺乏整体的布局，令人游兴全无。虽然已经是 21 世纪了，我们却没有为后代留下什么好的景观，只要看看人家巴黎、布宜诺斯艾利斯就会产生这种感觉，与在悉尼歌剧院前留影纪念的地方更是不可同日而语。

世界各地的人慕名前来，在横滨火车站前留影纪念，这样难道不好吗！火车站前的那块地方应该成为规划横滨主题街道的黄金地段。“21 世纪的未来港口”花费的金钱比世界任何一个港口开发重建项目都要多，但它却是一个花钱打水漂的坏典型。项目开发人都是一群没有头脑的家伙，他们只是接连不断地建造了许多火柴盒般的房子，但是却从来也没有喊过暂停，以便在心中描绘一下城市整体街道以及景观的规划图。

在这个方面，悉尼、马德罗无论从什么角度来看都可以构成一幅完整的图画，而它们的工程支出大约只有横滨的 1/50，况且工时也比较短。而横滨港的重建工程却因为三菱重工的造船厂在本牧

(地名)海面上展开,所以一来二去就花费了 25 年的时间。但是,由于我参观过世界各港口开发重建工程的现场,所以关于横滨的远景规划图便在脑海中逐渐勾勒了出来。

横滨的街道会变得异常绚丽,来自世界各地的游人纷纷云集于此,至少也要逗留四日三夜才能一饱眼福。从横滨火车站到中华街、元镇方向会变得像威尼斯那样由水路通行,港口内可以乘坐出租艇畅行无阻,由于可以多人合租,所以比陆上交通工具出租车的价格还要便宜。仓库将会彻底消失,山下的栈桥则会变成一个不夜城,写字楼、防波堤、饭店、住宅等应有尽有。

在跨海大桥的下面如果修建公路和步行街的话,就可以步行转悠一圈。从这里到台场可以通过海岸公路,车程不过 25 分钟;走京滨运河的话,乘船 40 分钟即可。如果肯花费一倍的时间,就可以抵达迪士尼乐园。横滨,将会成为所有港口王国(百万人口以上的沿海城市)中的一大亮点,主要景点通过一日游即可参观完毕,长期逗留也能做到百看不厌。为了实现工业化而蜷缩在城里的人们,可以在时隔 50 年后重返水乡了。

在伊瓜苏体会亚洲各国的距离

日本有句俗语:“富士山:不登非好汉,再去是混蛋。”位于

南美洲丛林中的伊瓜苏瀑布，或许也是这个样子吧。不过实事求是地说我去过两次，而且所见所闻，包括饮食在内的一切经历都令我非常满意，与第一次相比毫不逊色。但是第一次是我独自一人前往的，而第二次则有妻子和导游小姐相随。

我总有这样的感觉，关于这个瀑布的许多说法在日本恐怕流传有误。首先就是路径的问题，从巴西的里约热内卢、阿根廷的布宜诺斯艾利斯，每天都有很多架次飞机频繁在这里起降，而且飞行时间不到两个小时，也就是说比东京人前往冲绳还要方便。在日本预订前往伊瓜苏瀑布的机票往往会出现混乱，因为巴西和阿根廷都想使用伊瓜苏这个驰名世界的品牌并且互不相让，于是便各自在国境交汇处修建了同名的机场，造成了两个伊瓜苏机场并存的现象。但是他们对于出入境管理却非常宽松，可以穿行无阻，结果飞机无论降落在哪个机场都无关紧要。无论哪边都有几处非常舒服的宾馆可供下榻，在巴西一侧是正宗的伊瓜苏大酒店，阿根廷一侧则是新兴的凯悦大饭店。

因为要观赏的景点横跨两国，所以要在伊瓜苏河上转悠一个来回，以便从两侧观光游览。在阿根廷一侧，有个名叫“恶魔之喉”的瞭望台值得一看。十几年前这里好像有过一座索桥，而现在已经踪迹不见了，只有与瞭望台相接的部分才保留了下来。滔滔奔流的河水经过此处后便倾泻而下，因此带有船外马达的游艇必须来此接

送乘客。幸运的是，我们出发的时候还不知道将要去哪个瀑布，因此对于令人讨厌的噪声并未在意。但是那水量惊人的瀑布下泻只要见识过一次，即使事先声明上船的地点离水流开始下落的地方还有一定距离，乘客们也会心有余悸。

好在还没有听说过游艇由于马达熄火而大头朝下地栽落到瀑布里去的先例，安全上或许没有问题。但即便如此，从瀑布的下游逆行前往换乘地点的时候却非常危险。我乘坐的那次虽然平安无事，但后来有一次游艇在驶入瀑布壶口的时候发生了事故，结果死了几个人。面对激流险滩，游艇的驾驶员说来这里自杀的人很多，他只要看看游客的表情就可以辨别清楚。

在从“恶魔之喉”返程的途中，我目不转睛地四下搜寻那些可以抓得住的岩石和成片的水草，以便万一马达熄火、游艇顺流而下的时候可以逃生。那种姿势，也不知在船员看来是否可笑。但万幸的是我最终还是放下心来，至于如何才能抓到救命的稻草，也只是在心里大致想想而已。

我这个人基本上已经参透了生死，虽说生老病死本来就是人类本能的自然规律，但是本人认为当众宣扬这种观点是会遭到报应的，对来世不利，而且也会受到大家的埋怨。例如，乘坐大型喷气式飞机的时候，困魔缠身。当然我这时会牢牢地系好安全带，即使剧烈的起降也不必担心。但是也不知道是因为什么，一边听着马达的

声音，一边就开始昏昏欲睡，而在梦中总是出现这样的场景：飞机低空飞行，正在穿越曼哈顿的街道和隧道。原因搞不清楚，反正我总是做这样的梦。

那个时候，我又在梦中见到了那个劫持全日本航空公司客机的一桥大学毕业生，他胁迫飞机从雷恩波特桥下穿越而过。我在那一瞬间紧张万分，担心飞机两侧的主翼会被刮破，幸好这可怕的一幕还没有出现在现实之中。另外，或许是因为引擎的声音节奏有些走调，我在梦中见到了飞机在空中解体坠落时的场景，在下落的过程中，我拼命地抓住了毛毯的四角，把手和脚都紧紧地裹在一起，像降落伞那样缓缓坠落，最终只有本人幸免于难。在毛毯的四角呼啦呼啦上下摇摆的时候，我肯定是用牙齿使劲地将其咬住，才使这个降落伞保持了平衡。

我时时在想：在做这个噩梦的时候，酣睡之中是否失态了呢？旁边的人是否会觉得我正在为噩梦所苦呢？仔细推敲的话，这种生存欲望可谓来自于染色体的遗传，是维持我自身生命的一个必要装置。

此番伊瓜苏之行虽在伊泰普河上遇到了一点危险，但是看到了壮观的瀑布，所以为之冒险还是物有所值的，毕竟收获更大。在阿根廷一侧修建了漫长的小路，可供游人步行参观，几片瀑布就在身边流过，可以抬头仰望，景色尽收眼底，其中有的瀑布倾泻而下，

行走当中有时也会被水花溅湿。通过这样近距离的观赏，才会知道伊瓜苏是多么宽广。

在巴西一侧，其旅游路线是这样的：乘坐四缸越野车在丛林中行进，就像是去远途游猎一样，向河岸进发的途中还可以观赏热带雨林中的景色，然后便乘船朝瀑布的方向逆流而上。这条路线也很值得推荐，先前已经讲过，这条船发生过一次事故。在向瀑布的正下方行驶时，只要船员操作稍有纰漏便会导致乘客落水，这种事情没有什么大惊小怪的。

我当时没有想到会如此靠近瀑布，所以就在我准备拍照的时候，摄像机却掉到了水里，一架昂贵的手提摄像机就这样报废了。这种摄像机是根本不能遇水的，即使只是一丁点儿水也会导致它失音，而镜头最怕受到撞击，只要一沾水就彻底报废了。当然，从巴西一侧游览的话无须冒险就可以观赏到瀑布的壮观景象，但是这条路线却不是从瀑布的上游开始观光，而是从中游上下分行。这样安排效果也不错，但从上游观赏毕竟还是最佳的选择。

在饭店的前方广场，每天都有观光直升机从这里出发，本人极力推崇这条线路。最多只需5分钟，就可以一口气观赏到瀑布全貌、茂密的原生林以及由日本援建的世界最大的水电站——伊泰普，还可以辨别巴西、阿根廷、巴拉圭这三个国家的国境线。这三个国家与乌拉圭结成了南方共同市场，将来如果能发展成为欧盟那

样的区域同盟的话，那么现在的边境检查也就不复存在，伊瓜苏就会名副其实地作为边境城市而获得殊荣。现在，不计其数的卡车满载丰富的物资奔向这座小镇，就像拉斯韦加斯一样，赌场、妓院随处可见，别有一番情趣，可谓是密林中的绿洲。

在此，我所推崇的夜生活项目是可以在一个晚上欣赏全部中南美洲音乐和舞蹈的那种夜总会。但是其地点位于巴西一侧，所以会在里约热内卢尽情展现狂欢节的风情，时间会拖得很晚；如果在傍晚时分提前到达，还能欣赏到巴西文化部推荐的版本。

虽然统称为中南美，但是随便欣赏一首乐曲就会发现，每首乐曲其实具有极强的地域性。欣赏玻利维亚的长笛演奏，就会感觉“有秃鹰在飞翔”；此外还有许多节目：秘鲁印加风情的舞蹈、妖冶的阿根廷探戈、牛仔手执长鞭雄壮劲舞、墨西哥男子头顶大檐帽的小号演奏、加勒比海多米尼加的雷格摇摆乐则需打鼓伴奏，当然最后的压轴戏还是巴西的桑巴舞。

这些节目全部演完大约需要两个小时，在布宜诺斯艾利斯的探戈之家则一个晚上只上演探戈，而在这里则有我喜欢的玻利维亚音乐。那么，中南美究竟给了我怎样的启示呢？为什么对那些来自中南美洲的游客，这里的主持人要向每一个旅游团队询问他们来自何处呢？从智利等国前来旅游的高中生也混迹其中，客源是如此复杂多样，但是他们全部使用西班牙语进行交流。我在此切身感到：中

南美洲各国的共同点并不是音乐、文化，而是他们所使用的语言。

巴西的官方语言是葡萄牙语，但是他们可以轻而易举地在两种语言之间进行转换。总之，我看到他们齐声大笑，不存在任何语言障碍，由此我便联想到了亚洲并深刻地意识到了这个问题的重要性。韩国、中国、日本、越南、马来西亚、泰国、缅甸、菲律宾，无论怎样安排，这些国家的人也不可能在同一位主持人的引导下同时发出笑声。这就是我“在伊瓜苏体会亚洲各国之间距离”的切身感受。

冰 岛

“大前先生去过许多地方，其中最为新颖神奇的地方是哪里呢？”如果有人这样问我，本人便会毫不犹豫地回答：冰岛。冰岛位于美洲与欧洲北极圈内的正中间，国土集中在北纬 65 度沿线，并不显得十分零碎。用日本附近的地区来说明其所处位置的话，那就是穿越北方四岛，经过千岛群岛，还要继续北上堪察加半岛并一直走到尽头，这才是与冰岛相同的纬度。在西伯利亚，最寒冷的时候气温会降至零下 50 摄氏度以下，那里有几处著名的城市，雅库茨克、维尔霍扬斯克，它们所处的方位都在北纬 65 摄氏度。

冰岛首都雷克雅未克，在美苏冷战终结之际作为戈尔巴乔夫

和里根进行会谈的场所而闻名于世。冰岛还是发达国家组织 OECD（经济合作与发展组织）中的重要成员，人均 GNP（国民生产总值）位居世界前列，但是人口只有 28 万，与日本神奈川县的平塚市（日本多为县辖市）处于同等规模。而冰岛却作为一个伟大的国家得以加盟联合国并在各国开设了大使馆。

我对日本的情况非常了解，并不抱有任何奢望。日本的许多居民都生活在类似于平塚市的城镇与乡村当中，他们是否会有气概作为一个“国家”来与世界打交道呢？这种气概就是：只要世界成其为世界，我们就是独立的国家。

我对冰岛这个国家原本就很有兴趣，可实事求是地说，仅仅如此的话还不至于让我不辞万里地跑到北极圈里去辛苦一趟。但是在麦肯锡公司工作的欧洲人众口一词地说：“漫长的冬季结束之后，阳光普照大地，最为春心荡漾、风情万种的女人非冰岛女人莫属。”许多家伙都说，这是因为她们已经接近“发情期”了。

这就为我此次出行提供了足够的动机，不过还必须明白无误地调查清楚，“发情期”到底是在什么时候。不久之后本人便在某处看到了这样的统计材料，冰岛美女如云，几乎每个女人都是美人。这份材料与冰岛外交部的官方信息完全不同，而是出自于《欧洲女性》、《世界女性》等等，也就是所谓的统计选美优胜者在人口当中所占比例的杂志。从中可以得出这样的结论，冰岛的顶级美女人数

在世界排名第一，比第二名整整高出 10 倍。冰岛人口少，分母自然也小，但是在这十年之间，冰岛女子囊括了包括欧洲小姐在内的许多选美桂冠，所以那些统计材料也并非都是无稽之谈。

顺便说一下，在这种统计材料中经常名列前茅的是南美洲的委内瑞拉和哥伦比亚，而美国、意大利、日本等国的美女却往往与之无缘。在此期间，哈珀—柯林斯公司出版了我的作品《无国界的世界》^①，此后不久我突然收到了来自冰岛经营者协会的邀请函，问我是否有意去讲演。而且他们还说：为了让冰岛上下都知道这件事情，只要在讲演前后有几天闲暇时间，协会可以安排我周游全国。我不能如实地说想在“发情期”的时候过去，只好这样回应他们：“如果在一年当中最美好的季节，可以考虑成行。”这应该是夏至，也就是一年当中日照时间最长的时候。

讲演的主题则是：“在无国界时代，冰岛这样的小国应该如何谋求生存和发展？”像这样的主题，我在新加坡、新西兰等地都曾经做过讲演，完全可以胜任，所以便雀跃地奔赴雷克雅未克。

我在夜间很晚的时候才从哥本哈根出发，数小时后抵达了雷克雅未克，当时好像是凌晨 4 点钟，天空十分明亮。协会委派约翰·佐勒（Johan zone）先生前来迎接，我便向他询问这是为什么，得到的回答则是“现在的季节属于极昼时期，太阳是不会落山的”。

^① 《无国界的世界》中文版已由中信出版社于 2007 年 7 月出版。——编者注

在他的带领下，我们前往一家餐厅去享用早餐，这家餐厅通体都是玻璃，坐落在一处非常奇妙的小山上。我感觉有些不对劲，但又不知道问题出在哪里。我说：“由于本人还没有睡觉，所以想先去宾馆睡一觉。”但那个时候太阳已经高高地升起了。约翰·佐勒却说：“现在可没时间睡觉，一天的行程已经安排得满满当当，该叫的人也都来了。”我还是说想去睡觉，他便这样说道：“你好像在了一本什么书上写过，一天只睡4小时即可。”我实在没办法，只好让他先把我送到雷克雅未克市内。

沿途看到了不少有趣的东西，除了一家铝镉提炼厂以外，整条大街都是清一色的水产企业。通过捕鱼就能达到世界最高水平的生活水准，实在是了不起。无论日本还是加拿大，水产业的竞争力都出现了严重衰退，即使政府提供财政补贴也无济于事。但是冰岛的位置比纽芬兰、格陵兰岛更加偏北，处于一片荒海当中，虽然从这里到远洋去捕鱼绝非什么轻而易举的事情，但除此以外也没有其他办法来维持生计，人们只要有了这种危机意识就会奋力拼搏。

协会方面的几个人上车向我问好，每个人的身高都将近2米，体形则又高又瘦。他们介绍说：“这个国家遍地都是火山、冰河，地形与气候都是世界上最为恶劣的，我们取得的一切成就都是承蒙了‘自然的惠顾’。”这种觉悟非常难能可贵，我想把“承蒙恶劣环境的惠顾”这句话赠送给包括渔民、农民在内的全体日本人。

曾几何时，日本也有“承蒙贫穷之惠顾”的一段时期，人民奋发图强。但是今天却承蒙财政补贴的惠顾，人民彻底地放弃了劳动。而冰岛的严峻情况则与日本截然相反，我所到之处遍地都有火山喷发后的遗迹，城里的家家户户都接引了温泉，而且水质均一，香醇可口。全世界水质最好的地方当属纽约和韩国，我觉得那里的水源都是开采自岩层。但是冰岛全国的土地看上去火山石密布，异常粗糙，水源肯定是汲取了冰河融化后所形成的地下水，我想冰岛完全可以把他们的饮用水打包出口。

还有一个令我感到吃惊的地方就是高尔夫，全城只有一家高尔夫球场，而且位于郊区。这是一座为美丽的海岸与峭立的火山壁所环绕的高尔夫球场，仔细一看就会发现它位于熔岩流的上方，所以除了草坪之外，其余的地方都近似于球场障碍。如果奋力击球的话，一般总会落入火山岩当中，这样的话那个球就很难再找到了。我觉得夏威夷岛上某个高尔夫球场倒是与此类似，不过那里的整体线路更加宽广，给人的感觉就是他们想成心使坏，无所不用其极。

而且在这个季节可以 24 小时不间断地打球，其实这种所谓的“北极开放”高尔夫球比赛（6 月 24~27 日），开球时间是在晚上 8 点。在此进行 24 小时的比赛，因此一般人在中途就会退场。今野由梨先生是某家钻石销售公司的总裁，某一年的夏季他在北海道打高尔夫球时，一天当中他千真万确地往返打了八个半回合而被载入

了吉尼斯世界纪录。如果有谁在冰岛打球的话，或许他能够打破今野由梨先生创造的纪录。因为没有卡特球场车的帮助，又是在火山岩当中打球，加之总是把球打丢，所以很有可能坚持不下去。

一天，约翰·佐勒先生听说我喜欢骑马，便把我带到了一处深山中的马圈之中，这里的马倒很像驴，马腿又短又粗。冰岛人高腿长，而马却矮壮敦实，人的身材与马的体形完全相反，这倒十分有趣。而且这种马的迈步方式怎么看也觉得不对劲，与一般的马完全不同，它们出蹄的时候，同侧的前后两蹄同时迈动，所以骑手的感觉不是摇摇晃晃，而是剧烈颠簸。我感到非常奇妙，便放开缰绳纵马驰骋，感觉仍然有些怪异。

约翰先生虽说经常来此骑马，不过从他的骑术来看，骑马经验并不丰富。转眼一看，身材高大的他不幸落马，脸上正在出血。他一边向我建议，“此马难驯，不要勉强，”一边又说，“你好容易来一趟，不妨再单人独骑向前走走。”随后便独自一人牵马而归。我虽然觉得有些失落，但是又觉得机会难得，便骑马在山上兜了一圈才回去。

或许是因为气候严寒，也许是因为地形恶劣，总之，冰岛的马在世界上算是最难驾驭的。虽然它的体形非常务实，但是我却觉得这匹马或许存有敌意，在奔跑的时候似乎是在跟我开玩笑或者出于其他什么原因，动作总有些异常。但是牧马人却自豪地说，以这种

姿势奔跑的马叫做“冰岛马”，在世界上独此一家，别无分号，而且它们只有在冰岛才能得以栖息。

在讲演方面我是轻车熟路，虽然不远万里赶到冰岛，但工作只不过是一日之劳。我对他们说，想见识一下冰岛名人尤尼维尔丝(Universe)小姐，结果他们把这位世界小姐请到了我们吃晚饭的宴会厅。她只不过25岁左右，在当地却作为国民英雄而家喻户晓。据尤尼维尔丝小姐自述，她在冰岛因为过于显眼而感到厌烦，想去美国做模特，过几天清静的日子。至于将来的抱负则是想回到雷克雅未克开一家资生堂的化妆品商店。我问她为什么要选择资生堂，尤尼维尔丝小姐回答说这是因为她最喜欢资生堂的化妆品。

尤尼维尔丝小姐的姓氏并没有随同父姓，按照当地的传统，男孩子起名在父亲的姓氏后面加个词缀zone，女孩子则在母亲的姓氏后面加另外一个词缀。这样一来就意味着此人是谁的儿子或闺女。因此即使是一家人，父母与孩子的姓氏也不一样。此时我提出了这样一个疑问，在冰岛应该怎样查询电话簿？他们回答说这个问题虽然很棘手，但因为冰岛是个小国，大家都能猜个大概齐，所以不会造成什么问题。

在冰岛有很多人要攀登悬崖绝壁，依靠收取海鹦(Puffin)蛋来维持生计，他们就住在火山旁边（在日本则会被动员实行紧急避难），而且泰然自若。在被视为间歇泉之鼻祖那样的地方，日本虽

然有很多优良的温泉资源可供开发，建设温泉城镇轻而易举，但是只要缺乏一块温泉的招牌，这些资源就会被当做普通的热水而任其流走，白白浪费。而在冰岛则情况完全不同，既有步履奇特的马匹，更有平易近人的人民，只要一个电话就可以把他们视为国民英雄的世界小姐请到餐厅里来。

关于“发情期”的调查进展并不顺利。如果年轻，身体许可，冬天大睡而夏天可以不睡的话，冰岛的确是个好地方。不过我并不想去第二次，行程从容的话只需一次即可。关于冰岛这个国家，我对他们是在什么地方过着怎样的生活重新进行了审视，在我拥有的全部知识网的外侧画了一个大大的着重点。

迪拜的酒店

像我这种年龄层的人，大多都分辨不清土耳其与阿拉伯之间的区别，原因在于受到了说书大师柳亭痴乐先生的影响。我对这位歇后语大师非常推崇，他主演的《山手线之恋》等节目轰动一时，令观众烂熟于心，现在还能想起几句他编排的台词。他有18个节目非常著名，其中之一就是《青春日记》，至今还在我们这一代人中造成混乱。

《青春日记》中有这样一段台词：柳亭痴乐是个好男人，比起

鹤田浩二（著名演员）、中村锦之助（著名演员）要好得多……这里是土耳其的一座小城的尽头，来到了于斯屈达尔（uskudara），娼妇等得好辛苦，老子一把抱住了她。不料却是一场黄粱梦，抱住的原来是个黄粱枕。之所以会出现于斯屈达尔这个地名，是因为当时流行的一首歌里提到了它，当然歌词的内容完全荒诞不经，而且把某段很怪异的阿拉伯曲调作为主旋律来演唱。如果土耳其大使馆提出抗议的话，就像当年把土耳其浴室纷纷改名为个人洗澡店那样，这首歌或许也非得改头换面不可。

在我对阿拉伯的印象还停留在那种程度的时候，接到了阿联酋的邀请函邀我去讲演，于是便有了这次阿联酋首都阿布扎比之行。那是一座坐落于沙漠当中的梦幻般的大城市，到处都是豪华的摩天大楼，但是我却觉得整座城市规划得过于严整，给人一种荡然无趣的感觉。有关晚间娱乐的活动一概没有，这就更加令人感到扫兴，我还记得当年与同行的麻省理工学院教授内格罗蓬特（Negroponte）先生两个人一起吃饭时的寂寞场景。他与我一样，也经常应邀四处讲演，所以我们经常在意想不到的地方不期而遇。

说到讲演同道，我会经常碰到阿尔文·托夫勒、汤姆·彼得斯、鲍尔·克鲁格曼（Ball Krugman）等几位先生。过去与彼得·德鲁克先生也经常见面，但是他现在健康状况不佳，成天坐在轮椅里，只

能通过卫星转播来欣赏他的讲演了。我与汤姆·彼得斯先生曾在阿根廷的布宜诺斯艾利斯久别重逢。当时曾经这样说：“不久之后再聚会一次，找个地方边吃边谈，像这种跑码头的日子也不是什么长久之计，咱们可以共同创建一家公司，通过互联网或卫星传送讲演内容来赚钱。”随后我们便各奔东西，他去的地方是旧金山，而我则赶往马德里捞了一把之后返回了日本。本来预计要在很久以后才会商讨下一步的工作，不料只过了一个星期，我们就在香港的某个讲座上又见面了，而且主办方也完全相同。

大家如此东奔西走，根本就记不住邀请方是谁，自己都讲了些什麼内容。一切都是由纽约的一个名叫 Lee Bureau 的机构负责交涉并进行安排的，该公司就好像是一家具有世界规模的经纪人机构，承接讲师的派遣活动。我们这些人各自都有擅长的领域，迈克尔·E·波特（Michael E porter）先生专讲产业链，格里·卡恩·梅尔（Gerry Kahn Mel）先生则专讲核心力，在这 15 年当中，讲演内容变换最多的人却非我莫属。而像爱德华·德·波诺先生这样的人则在 25 年间始终沉迷于他的“一招先，吃遍天”，讲演内容完全没有变化，就是一心卖弄那本《水平思考》。现在虽然靠这一招半式已经不太好赚钱了，但是我到黄金海岸度假的时候，也会偶尔遇见他并略致问候：“上个礼拜咱们见过面。”人生一世只有一个主题，这样固然也很好，但以此赚钱却殊为不易。

这种讲演已经发展成为了一种固定的模式：让听众为讲师评分并由此来估算下一场的讲演费。过去，美国前总统克林顿的讲演费为一次 10 万美元，这件事情还上过报纸。但是像我们这些驰骋世界长达 20 多年的经营界人士，对那些政治家并无嫉妒之心。撒切尔夫人、戈尔巴乔夫、基辛格等人都属于政治家，他们都有一个“走红”的时期，刚刚引退的时候，其出场费固然很高，但此后便会一路走低。克林顿在几年以后的出场费或许只有 3 万美元了，这在我们看来根本不值一提。

但是我们彼此之间还是很在乎身价的，并且会很委婉地向代理商打听：“这几天谁最走红？”并且还打着各种旗号来获取信息，例如向代理商询问在自己去不了的时候由谁来代替。我们这些人的身价是一次讲演（出场时间为 45~90 分钟不等）收费 5 万美元。代理商要从中克扣 30% 左右，所以实际收入则为 3.5 万美元。而且还不包括头等舱的往返机票和住宿费，去南美讲演的时候还可以夫妻同行，所以主办者的花费着实不小。

阿联酋这样的国家花高价聘请几个讲师看来是轻而易举的事情，但是在其他国家，主办企业往往会邀请客户召开学习会或者举办本公司的干部培训。从 2000 年开始举办方发生了变化，重点已经转向了南美洲、西班牙，今后则在美国以及亚洲的各大城市巡回举办。澳大利亚以前倒是频繁地搞过这类活动，但是 2001 年来由

于通货疲软，10 万澳元的费用好像无力承担，从此就再也没有邀请过我们。

其实就我本人来说，澳大利亚是唯一可以不计报酬的国家，因为那里有令我流连忘返的黄金海岸。但是代理商却绝对不允许我这样做，据说在这个行业里讲演费一旦降价，立刻就会尽人皆知，今后再想涨价则绝无可能。所以只要了解到代理商的难处，无论多么清高的人也不能对其他人信口开河地说：“价钱的事情就由你们随便定吧。”

现在我们重新回到阿拉伯这个话题。这场豪华讲演会的主办方听说我们对阿布扎比的评价不高、整座城市无聊透顶，他当即就说：还有一个地方你们恐怕更加受不了，那就是迪拜。而且如果大前先生愿意赏光的话，由迪拜皇太子经营的阿拉伯布扎尔酒店（Burj Al-Arab Hotel）随时恭候您的大驾。请您务必见识一下由皇太子一手开发的这座迪拜最具代表性的建筑。

因此，我便乘车沿着沙漠中的大道向迪拜一路猛进。我曾经去过一次阿曼首都马斯喀特，在沙漠中猛跑实在无聊。清真寺式样的洋葱型漂亮建筑随处可见，也不知怎么回事，我的脑海里突然响起了音乐声。由于我对阿拉伯音乐一无所知，而出现的旋律又很令人尴尬，而且这首歌曲曾经一度烂熟于心，所以很难忘记。

那首歌也许是土耳其音乐，也许是日本作曲家创作的冒牌货，

但是说到阿拉伯风格的乐曲我只知道这一首，所以出现那种旋律也是很自然的。土耳其是土耳其族和库尔德族人组成的国家，而阿联酋则是游牧民族的国家，二者都是勇猛的部落民族，在这一点上并没有区别，我一边为自己找借口一边继续哼哼。就这样我进入了迪拜，到了阿拉伯布扎尔酒店，不禁感叹道：“啊！这家酒店真是华丽非凡！”世界上几乎所有的一流酒店我都去过，但感觉却是，在全世界所有酒店当中，能够获得一致公认的超豪华酒店非此莫属，其富丽堂皇足以位居全球首位。说起豪华，日本的酒店只有部分尚属此列，而耗资如此庞大的酒店在日本还闻所未闻，因此本人实在无以言表。

虽说是海岸的沙滩，但周围都是沙漠，所以遍地都可以说是沙滩，就在这片沙滩上建起了这座巨大的酒店，外形很像东京国际论坛。外观着色上大胆地使用了鲜艳的紫色，其富丽堂皇具有整体效果。但是这一切与向沙滩对面延伸的人工大桥相比就会显得微不足道，在大桥前方的海面上，建起了一座帆船状半圆形的摩天大楼。这便是主楼套房的所在地，中央则是巨大的通风场所，其副楼则堪称酒店之最、世界第一。

由于我是免费入住，所以不知道客房的价钱，但是即使一晚要价 10 万日圆也没有什么值得大惊小怪的。我所下榻过的最昂贵的酒店说来共有两家，一家位于法国圣特罗佩附近，另一家则在澳

大利亚的墨尔本；但就豪华程度而言，阿拉伯布扎尔酒店远在二者之上。但是我注意了一下这家酒店的客人，有许多都是欧洲的年轻人，这就是说在价格方面他们做了很大的让步，或者是在搞什么促销活动。不管怎么说，迪拜的皇太子还在经营 Emi Reitz 航空公司，或许是将二者的业务进行捆绑销售，因而价格可以大打折扣。

如果这样的话，不妨在日本搞一个旅游策划，组织一个观光团，就下榻于阿拉伯布扎尔酒店，在沙漠中一边吃着烧烤，一边欣赏阿拉伯舞蹈。这在安拉看来不太合乎道统，或许是会生气的。与冲绳、夏威夷相比，这里的海岸无疑要漂亮得多，给人的第一印象就比较好。如果心态坦然的话不妨这样来设想：此地是石油暴发户一掷千金的见证，可以将其作为有钱能使鬼推磨的一处纪念碑来观赏。

日本人也曾经在泡沫经济的鼎盛时期大手大脚，例如在海滨度假村修建了半圆形屋顶，添置了纯金的浴盆等等。但是，能够留存后世的却很少。在不远的将来，到了石油资源枯竭的时候，如果迪拜能够作为金融中心而生存下来的话，世界上的有钱人就会到阿拉伯布扎尔酒店好好休养一番，这个时代必将来临。到了那时，即使酒店的报价不再实行团体优惠，而是与其正常市场价格相称的话，肯定也会有很多人前来入住的。不过令人遗憾的是，柳亭痴乐老师早已作古，这里的一切他永远也无法看到。

第四章

读万卷书，行万里路

房地产商造就了我的博学

有人经常这样问我：“大前先生真是博学啊！您对世界上的事情怎么这样了解呢？”我自己对这件事情的看法则是，与其说是什么博学，倒不如说是掌握了一些杂学而已，无论客人来自何方，我都能用当地的语言和他对付几句。对此，我的妻子也经常跟着一起胡闹。

本人不妨把秘诀公之于世，我在大学毕业之前，就名副其实地周游了一遍日本，所以对日本可谓是非常了解。后来在留学生涯中就立志要把足迹踏遍美国大陆，并且切实地将其付诸行动。麦肯锡属于全球性公司，除非洲以外都设有分公司，我在这里工作了23年，经常出差在外。但是仅此而已的话，关于当地的情况也不可能做到博学的程度。

同事们称我是“麦肯锡公司招揽客户的一只熊猫”，专门从世界各地召集客户并应邀为他们做企业战略和组织经营的讲演。所以在对他们的质疑进行应答的时候，如果不能结合当地实际情况对症下药的话，是无法令客户感到满意的。当然，那些当地事务所的同

事们会向我提供一些简要的材料，但也仅仅限于大概的程度，不可能面面俱到。

因此，我每到一个新的地方，一定会最先拜访房地产商。房地产商所做的生意令人很难捉摸，我甚至怀疑这个行当是由同一个具有相似染色体的种族在把持着，因为世界各地房地产商的经营手法几乎如出一辙。我的做法是这样的：首先打听一下房产的大致行情，并且表示自己想购置一套价格不菲的住宅。房产商自然喜出望外，会对你说：“我乐意效劳并带您去看房子。”这样便可以乘机让他在第二天找个合适的时间到你下榻的饭店来。翌日，当你信步迈出高级宾馆的时候，房产商早已在那里恭候，面露欣喜，满怀希望。而且他是自己驾车前来，所以无须雇车即可转遍全城。

我开门见山地告诉他，先看哪处房子由他随意安排，但是我想弄清楚那里离市中心到底有多远，所以要他把我先带到市中心的一个主要标志性建筑物去，然后再去看第一处候选房源。这样就可以顺便游览市内，以后的事情大体上就没有什么悬念了。房地产商一般会带你去三个他最想卖掉的地方，在此过程中最重要的事情就是不间断地提问：上下班的交通工具是什么，汽车的价格，购置房产时的纳税问题，房屋折旧怎样估算？外国人是否可以拥有该国的不动产？平时不在家的时候能否轻而易举地雇到佣人、其价格又是多少？保险该如何办理？房贷的利息又是多少？抵押时又能套现多少

等等。

房地产商的一个特征就是无论客户怎样提问他们都不会生气，而且他们几乎无所不知，回答问题则一丝不苟。在大千世界的芸芸众生当中，这位客户是否有望购买昂贵的房产，可以从他提问的认真程度上感觉出来。即使在非英语国家当中，也有不少人会说英语，所以不存在什么语言障碍。

下一步就是姜太公钓鱼，愿者上钩。也就是说，到人家的住处去看个够。一般情况下，到一个人生地不熟的新地方是很难进入民宅进行家庭访问的，但是在房地产商带我去看的地方房主仍在居住，在那里可以与房主直接对话。例如，家里是否有暖气？安全状况如何？食品都储藏在什么地方？子女的房间是否宽敞？一边直截了当地提出问题，一边还可以深入观察，让房主把卫生间以及其他的屋门统统打开。其实这些根本不用我说，因为这是房主对待购房人应有的礼貌。如果我真心想买的话，也许连房顶都不会放过呢。

经过敏锐的实地观察，这里的生活水平如何，居民一日三餐都吃哪些东西，餐具、刀具、勺子都是些什么档次，都可以了解得很清楚。使用这种方法经过三处看房的实际锤炼，就可以得到一种奇妙的感觉，好像在这个国家已经生活了很长时间似的，完全可以体验到这个国家中上水平的生活感受。

最后便是与房主告辞，并对房地产商说过一会儿还有约会，让

他把你送回宾馆。他肯定会问：“您什么时候做决定呢？”你就对他说这次时间短暂，今后还会常来，届时再联系，随即便与其告别。房地产商在这种情况下是不会收费的，而且也不用给他小费，只需交给他一张名片即可。虽然世界之大，无奇不有，但是就我目前的经验而言，还没有哪一位不动产商在这个时候就开始索要佣金或协议草案之类的证明文件。

从菲律宾、葡萄牙、乌拉圭、高雄、古晋（Kuching，马来西亚）、哥达基纳巴卢（马来西亚）、万隆、塞班、温哥华，直到帕思（澳大利亚），我的这种方法屡试不爽。正是凭借这个诀窍，我才体验到了当地的全部生活实感并且掌握了大量一手信息，获取的经验就犹如在那里长期居住过一样。不动产商总是说政府的坏话，对此不应置若罔闻。例如：银行因循守旧而不向女性发放住房贷款，首付款必须达到30%，由于房子曾经过手便不再享受优惠而无法出手等等。了解“平民的感情”并加以吸收，对自己的事业是大有益处的。

在讲演的时候，把这些话题好好地点缀一番，再稍微列举几个当地的实例，就会赢得满堂喝彩，令那些听众目瞪口呆并对我佩服得五体投地：大前先生关于我国的国情简直是了如指掌啊！这些情况我总是在说，因此便会烂熟于心，时间一长自然就会掌握这些杂学。也许有人觉得我做得太过分了，但是不动产商只要在一年当中把我相中的那种中高档房产卖出去三套，其业绩就算相当可观了。

所以即使做一回亏本生意，对客户也谈不上有多大的怨气。这种生意倒不如说是放长线钓大鱼，一年当中只要有三条鱼上钩，房地产商就该高诵阿弥陀佛了。

大家如果想要把我这个诀窍付诸实践，那么就一定要挺起腰杆，理直气壮。不动产商倒是认为如果顾客支支吾吾、无心购买的话，就不会问得这么仔细，因此反而希望好事多磨。而且他们还会进行反省，以便提高自己的推销水平并瞄准下一个猎物。而我又将前往下一个城市，可以肆无忌惮地以相同的模式去体验世界各地的“平民感觉”。全世界的不动产商先生们，我要真诚地感谢你们！我在全世界举办的讲演会上大获好评，这个功绩应该归功于你们！

埃斯特角

从乌拉圭首都蒙得维的亚乘车向东行进大约两个小时，有一个著名的疗养地埃斯特角。说到这里的感觉，很像黄金海岸的蒙特卡罗，既有坚硬的岩石点缀海岸，又有游艇码头和赌场，但是建筑物却并不豪华。阿根廷的大款们发现了这个美丽的海岸并将其开发为疗养地，这里的游客几乎都是来自布宜诺斯艾利斯，乌拉圭人却很少。

在这两个国家之间，横亘着拉普拉塔河，其宽度仿佛中国的长

江口。过去曾经有过想要架桥的提议，但始终没有具体的方案。南美自由贸易同盟如果得以健全并切实履行其职责，修建一座大桥还是很有必要的，而目前的交通量似乎依靠渡船就可以胜任。另外，赶到水面狭窄、易于架桥的地点需要花费好几个小时，而且也没有人特意绕远去过这座桥，所以关于架桥地点的问题就无法得到舆论的支持。这项工程只需花费几千亿日圆即可完成，比连接日本本州与四国之间的大桥还要便宜。这件事情如果换成热衷于公共事业的日本，或许早就建起三座大桥了，因为还有人想在日本的桦太与韩国之间开凿一条隧道呢！

但是一到南美，人们就会注意到阿根廷人在境外奢华的享乐派头。日本人抱有这样的感觉，从人均 GNP 看来，智利、乌拉圭这两个国家似乎比较高，但实际上则是阿根廷高高在上。不过阿根廷贫富悬殊很大，所以像过去南非那样的大庄园在此还随处可见。因此从统计数字上来看，国家还并不富有。

我的妻子 Ginie 在高中时代，曾经于暑假期间在阿根廷的一位富农家里寄宿了两个月之久。其实我在麻省理工学院刚毕业的时候，曾经从巴西政府那里获得了极具诱惑力的价码，条件是为该国的原子能开发提供帮助。当时日本各大学正在进行门户之争，我即使回国也不能在学校效力，所以曾想在海外工作几年后再返回日本。Ginie 已经与我订婚了，她一听说我有这个念头，当即就说：“无论

如何也不许你去南美！”后来我才知道，她把巴西与阿根廷混为一谈了，阿根廷那种剧烈的贫富悬殊令她很不舒服。一部分人饱受欺压，而另一部分人则骑在他们头上作威作福，这种丑恶的现象肯定在她心中留下了深深的烙印，所以才竭力反对我去。

但是说到现在的阿根廷，在周边各国的眼里却是他们非常重要的观光客源地。例如，智利是太平洋边国土细长的国家，其首都圣地亚哥的外港瓦尔帕莱索里面有许多豪宅，几乎都是阿根廷人的产业，这里的宾馆也完全是面向阿根廷人服务的，通体洁白的豪华游艇也定期往返于智利和阿根廷之间。

从拉普拉塔到瓦尔帕莱索，必须绕行火地岛，这片海域被誉为世界最难通行的航线。像我这样属于“海洋民族”的人尚且无妨，对一般的旅游者来说或许是个严峻的考验。但是即便如此，客流量也极其客观，似乎需要投入大型的专用游艇才能满足需要。如果不深入阿根廷的南方，地形并不复杂，眼前到处都是一望无际的潘帕斯平原。所以智利风光明媚的湖泊水乡、安第斯山脉的滑雪场，对他们来说或许就是非常理想的旅游胜地了，而且观光项目也丰富多彩。

这些阿根廷人不分男女老少，一到夏季（日本的冬季）便大举奔赴埃斯特角。说到全世界哪个地方的女人最漂亮，我认为当属阿根廷和委内瑞拉（我的妻子说那里的男人很英俊，就连出租车司机

也带有那么一点席维斯·史泰龙的风度)。另外,还有很多人认为其实哥伦比亚、冰岛的女人才是最美的。对于那些偏爱高鼻梁、大眼睛的人来说,或许会选西班牙。在亚洲,韩国和越南的女子比较出众;在中国,则非上海、大连莫属。在美国当属克利夫兰,加拿大则为蒙特利尔。

阿根廷的年轻人穿着前卫,在埃斯特角街头昂首阔步,海岸上到处都是这样的男女,这样的情景该是多么动人啊!就规模而言这里并不很大,转悠一个来回也不过半个多小时。但这里的精华所在则是向北延伸的海岸线,沿着美丽的沙滩,高级别墅区比比皆是,每一幢建筑都别具匠心,不由得使人想起澳大利亚的黄金海岸、佛罗里达的劳德代尔堡(Fort Lauderdale)或代托纳比哥(Daytona Beach)。

这里没有高层公寓,全都是独门独户的豪宅。究竟是谁会住在如此豪华的地方呢,我抱着这个疑问很想见识一下这些豪宅区的主人,便再次动用那屡试不爽的秘诀,假装要购置房产而在当地不动产商的带领下拜访了其中的几家。我所见到的物件都是阿根廷人所持有的东西,他们说因为现在经济不景气所以想出手套现。

到了这种地方,我当即就想买房置地。这或许是我的一个臭毛病,不管走到哪里,立刻就会迷恋上当地的房地产。我用了整整一天才赶到乌拉圭,而且从机场开始又不得不花费两个小时乘车前往

埃斯特角，但是只要在这里住上一天，就有一种宾至如归的感觉。一走上街头，就会进入酒馆与餐厅的领地，与任何人都可以随意搭讪。获取信息本身就是我的工作，所以从来就不会考虑什么不好意思、是否唐突。如果确有唐突的话，对方就会明确示意，光临酒馆餐厅的人基本上都是消遣的，我的记忆当中从来就没有因为搭讪而向人家道歉的事例。不管什么东西，只要感兴趣就可以向对方打听，例如您现在吃的这个东西叫什么？我该如何点菜才好？您点的菜看起来很好吃，我也想照样点一道，不知您能否帮忙等等。

等到彼此之间关系稍微近乎一点，就可以打听一下他的工作，到此休闲的频率，其他餐厅是否还有同样好吃的东西，随便什么话题都可以。但是我的目的却不限于同谁闲扯，而是以此来打消对方的顾虑，融洽双方的关系，随后便会冷不防地向他询问有关情况，例如总统的声望、经济状况、他所在意的制度问题、强有力的经济界新秀等等，从而获取大量信息。如果赶上人家正在吃晚饭，那么就向他打听一下明天晚上在哪里用餐为好，饭后的时间该如何消遣，廉价的购物中心在哪里？附近还有什么地方值得一看？总之，要问一些人家知道的东西，这才是搭讪的起码礼貌，对方也就不会感到有什么讨厌之处，而是把你当做朋友来看待，这一点至关重要。

乌拉圭与阿根廷并驾齐驱，在 20 世纪初期曾经以人均 GNP 位居世界前列而沾沾自喜。当时，农业是最为重要的资源，其强有力

的国际竞争力成为创造财富的源泉。但是这两个国家却相继由于贪污腐败和政治动乱而止步不前，一百年间仍然属于发展中国家，这完全是咎由自取。

我在这种场合与人谈话的时候，总是注意把握分寸，既肯定他们光荣的历史也指出目前所面临的困境，对此应该做些什么，哪些事情属于想做却又做不到，为什么会拖拖拉拉地走向衰落？我想借助他们的回答来搞清楚这些问题。对方听到这些话当然不至于欢欣鼓舞，但非常奇怪的是，只要有点时间一起相处，他们就想用各种方法来回答我的问题。一个人的说法当然不足为凭，只要听取了几人、几十人的说法，就可以想明白这个复杂问题的前因后果，并将这些人的观点融会贯通。

阿根廷以及南美各国的优秀人才严重外流，其主要去向就是美国。所以那些留在当地的人对自己的国家比较宽容。而那些已经生活在国外的人则对祖国并没有什么眷恋之情。这个情况过去也有类似的事例，许多人离开了南非而移民海外。虽然他们并无返乡之意，但我却说一定要去那里看一看，如此美丽的国家别无他处可寻。

从这一点上看，阿根廷的情况就有些不妙了。国土上只有汪洋般的平原，产业方面也只有畜牧业和谷物种植业。北方的伊瓜苏瀑布属于热带雨林，而且与巴拉圭、巴西的国境接壤；西部是安第斯山，南部则与巴塔哥尼亚相接。虽说阿根廷南部也有景致出色的山

岳地带，不过我却没有去过。在此期间倒是想驾驶摩托车到巴塔哥尼亚的“风道”去走一趟并且跑完全程；但是或许是体力不支的原因，自从两年前那次遭受重伤以来，本人关于远行的动力骤然剧减，变得有些发憊。

我从走遍世界的经验当中逐渐明白了一个道理，世界上其实有两种地方：要么只此一处、特色鲜明，要么在其他什么地方有过似曾相识的感觉。例如，说到狭湾大家便会想起挪威，与其相似的地方还有智利南部以及加拿大东北部。帛琉岛特色鲜明，岸边的岩石呈蘑菇形状，而且两头粗中间细。我觉得此地水流透明，是世界是最美丽的地方之一；但是在菲律宾的西南有个巴拉望岛（Palawan），其北部的埃尔尼多（El Nido）周围也会呈现出同样的风光，但是那个岛上唯一的缺陷就是没有珊瑚礁。其证据在于无论在加勒比海还是大堡礁，我都没有见过那样的景致。在帕思以北几百公里处有个地形十分奇特的场所，名叫平纳克尔（Pinnacle），我在某本图鉴上看到过与其相似地方。

以这样的感觉来观察埃斯特角的话，那么从日本出发，不必太费什么周折就可以找到一处与其相似的地方。虽然没有赌场，但加利福尼亚的拉克纳比奇（Laguna Beach）、澳大利亚的某处港口也可以与其媲美。不过海滨和豪宅这些都还好说，但是有个很荒唐的条件却永远也无法做到，那就是没有阿根廷美女，而且那种背负着

过去的光荣而又有些颓废的心态以及他们尽情度假的氛围，这种情景在日本附近的地区是看不到的。

内维斯岛

我写作《变革时期的企业战略》这本书大约是在 20 年前，从那时起就开始接受来自世界各地的邀请不断地讲演，次数多的时候达到了一年 50 次左右。讲演一般都在大城市举办，而且几乎都安排在疗养地，托他们的福，当今世界所有的著名疗养地我几乎都拜访过了。我所为之效力的麦肯锡公司负责内部会议的人竞相在昂贵的地方举行聚会，给我留下印象最深的就是在加勒比海的内维斯 (Nevis) 岛召开高级主管会议时的情景。

我首先从日本取道佛罗里达，从那里赶到波多黎各首府圣胡安后，转机飞向附近的一座小岛，然后再乘船前往目的地内维斯岛上的四季大酒店。这段经历可以这样来形容：赶路如地狱，享受似天堂。像内维斯岛这样的绝域孤岛在当今世界颇为流行，华美的度假村完全与世隔绝，这种世外桃源的情景简直令人无法想象，夏威夷的拉奈岛、多米尼加的田园之家 (casa de campo) 岛就是其中的代表。

我在内维斯岛的时候，日本方面发生了紧急事情要赶回去处理，所以不得不包下一架轻型飞机前往圣胡安。就在黄昏时分，飞机离

开内维斯之前天气还很不错，一天当中云量极小，但突然之间却雷电交加。飞行员倒是神情自若，紧紧地握住操纵杆，嘴里不知都在嘟囔些什么。这时，就在飞机的旁边，开始频频闪电。轻型飞机像树叶一样在湍急的气流中随意摇摆。虽然飞行员坚定地告诉我们，飞机已经避开了雷区，但我和妻子却并不相信。

其实在我们家里有这样一条雷打不动的家规，在两个儿子成人以前，夫妻二人不得乘坐同一架飞机。但是因为这次是包机，而且行程只有一小时，以美丽的夕阳为背景，从空中眺望碧波荡漾的加勒比海，正是在这种心情的支配下，才在不经意间打破了成规，但再怎么后悔也已经无济于事了。当飞行员说现在飞机下降的时候，下方则正是波涛汹涌的加勒比海，而飞行员却全然没有向圣胡安靠拢的样子。总之，为了不被雷电击中，我们只在电视游戏里看到过这样的场景，其要领就是把眼前的“敌人”一个个地歼灭。这场惊心动魄的苦战持续了3个小时以上，好不容易进入了平静的天空。

从云层的间隙之间看到波多黎各城中万家灯火的时候，心中总算一块石头落了地，那种难以形容的感慨、对自己干蠢事的怒火等等一齐涌上了心头。这段时间真是不可思议，我和妻子竟然一度都说不出话了。但是对方都在想些什么则无须言语即可心领神会。我们虽然不是寅次郎（日本著名电视剧主人公），但是两个人当时肯定都有这样的感觉：“如果说出来的话就彻底完蛋了。”到目前为止，

我已经进行了 600 次以上的海外旅行，而把内维斯当做是梦中的乐园，从此再也没有去过。那是一个想说再去却不能的梦中之岛。

可口的肥牛

几乎所有的日本人都坚持认为，在牛肉当中“和牛”（日本牛）的味道最为鲜美（至少在疯牛病爆发之前）。但是那种红白相间的牛肉（五花肉）大半以上在阿根廷、澳大利亚（原产地）却被视为脂肪过剩的劣质品，一个不容忽视的事实就是，那些为出口日本而养殖的牛，竟然在澳大利亚国内属于禁卖品。因此，在布里斯本以西有一个名叫图文巴（Toowoomba）的小镇被称为“肥牛城”，只要一进入五花肉专用肉食加工厂，就会发现那里贴着一张告示，其主旨是：“本厂产品全部外销。”

在阿根廷，人们普遍认为牛肉要比蔬菜更加有益于健康，这是因为纯瘦肉当中不含脂肪。在这些肉上抹上岩盐，穿成肉串在炭火上烤，味道鲜美而且口感柔软，这时如果再能喝上几口红葡糖酒的话，那可真是味道好极了。由于日本禁止进口阿根廷的牛肉，所以食客也毫无办法，能够品尝到原汁原味、口感与当地完全相同美食的餐厅只有一家，那就是银座的 Grape Gumbo 烤肉店。但是在那里也并非随时都可以品尝到这种美味，而是必须事先打个电话询问一

下：“今天有那种牛肉吗？”然后才好出门。硕大的菜刀犹如刽子手掌中的一把板斧，就用这把刀把骨头上的肉片下来，这样的场景在日本的餐厅里是看不到的。

但是，有不少人说吃美国的牛排就像啃橡胶底的草鞋，味道极差。这只能怪他们没有口福，而且这种观念纯属误解并存有偏见。不然的话，何以在每个城市总会有几家味道鲜美的牛排店呢！日本人终于也认识到烤肥牛等东西确实很好吃，最近在 Salon Zell 进行市内旅游的时候，著名的牛排店“Low Leeds”竟然把广告做到了观光车上。我在二十多年前品尝过那里的烤肥牛，虽然做得实在太大但味道却十分可口。但是看到他们走上观光车来招揽客人的时候，我反倒产生了一种奇怪的感觉，那就是在档次上还有待提高。

从洛杉矶以南大约行驶 40 分钟的路程处的亨廷顿(Huntington)港口中有一个名叫 Captain Jack 的地方值得一提，在这里有个小岛形状的住宅区，后面可以通船，它是作为开发湿地项目而修建的。凡是来洛杉矶观光的日本人一般都要到马里纳德尔 (Marina del)、圣玛利亚 (Santa Maria) 的海岸去。那里当然也不错，这里的海岸延绵不断，从亨廷顿港到纽波特之间的广阔沙滩都值得向大家推荐。由于自行车车道业已开通，不妨骑着出租自行车悠然自得地转上一天，未必只限于乘坐观光车，完全可以自己来制订旅游计划。

从日本到洛杉矶，在淡季的时候可以购买打折机票，往返还不到4万日圆。我的孩子就曾经这样做过，所以信息不会有错，比在日本国内旅游还要便宜。如果能够在当地租赁一辆车，按照自己的方案去旅游的话，那样才可以成为一名老练的旅行者。

Captain Jack 装饰得就好像是一个古老的船舱，肮脏不堪，白天看它很像是一艘失事的船，但一到夜间则蜡烛通明，从而酿造出一个良好的氛围。到这里的餐厅吃饭有一个窍门，那就是凉菜、小菜一律不点，因为一盘主菜的菜量极其丰盛。在喝开胃酒的时候，薯条和烤面包就会端上饭桌，不知不觉中就会伸手抓取，以至于吃撑了肚子，以后就连沙拉都塞不进去了。在这里应该点一道铁壶蒸蛤蜊，这样的美味会令日本人忘乎所以。至于在沙司上蘸什么作料则悉听尊便，无论是抹上一点化开了的黄油汁还是蛤蜊汁，味道都很好。

主菜则是烤肥牛，菜量极大，摆在盘子上厚度足有5厘米。一般情况下，客人吃到1/3的时候就已经是十成饱了，剩下的东西只好打包带走。这种肥牛的一个特点，就是放到第二天早上嚼冷肉的时候也很好吃。稍微蘸上一点酱油的话，味道吃起来格外可口，简直令人无法想象残羹剩饭竟有如此美味。如果有了这样的经历，肯定就会觉得“美国才是牛肉的正宗产地”。松阪（日本著名的牛肉产地）的牛排凉着吃味道会如何呢，我虽然没有吃过，但其味道想

必也好不到哪里去。

这里我已经来过几十次了，其实还有一道菜想让大家品尝一下，那就是阿拉斯加蟹（阿拉斯加俱乐部供应），其形状与多罗波蟹十分相似。如果在日本想吃多罗波蟹的话，其价格之高会令人目瞪口呆。而在这里的餐厅，人家把5个人的菜量一下子就装在一个盘子里端了上来，这种场景如果用照相机拍下来的话，倒是可以用来见证日本的物价是何等之高。

佛罗里达的 Stone 俱乐部的情景也很令我感动，他们在凉了的食物上抹一种类似于奇妙酱的沙司后再行进食（这种东西在日本作为鲨鱼宴，在东京、大阪等地也可以吃到）。Captain Jack 这里的阿拉斯加蟹则要趁热吃，并且蘸上盐和化开了的黄油沙司。即使什么作料也不蘸，蟹肉本身的味道也很爽口。蟹腿又粗又长，为了方便顾客用餐，餐厅还准备好了切蟹肉的菜刀，可以满足大家在美食方面的讲究。

为追求这样的口味，我从洛杉矶开始长途兜风，但一定要在黄昏以前赶到海岸，这样的话，Balsa Chika 肥牛就会出现在你的眼前，而此时太阳也已经开始落山，等到最后的一缕夕阳消失在卡特琳娜岛的彼岸，就可以进入餐厅了，而这时正好是每张桌子开始点蜡烛的时候，并且会彻夜长明。食客不论何时光顾，全体男女服务员都会异口同声地大声招呼：“欢迎光临 Captain Jack！”声音之大会使

所有食客感到吃惊，以至于都想抬头看看到底是谁进来了。

但是这里的食客完全不会在意别人在干什么，只是尽情地享受这最精美的大餐，这就是加利福尼亚的民风，尽情地追求属于自己的人生！这里有无数美丽善良的人民，并且有着鲜美的肥牛和海产，这个人间天堂就是 Captain Jack！

.com 的挽歌

很多人都有一个先入为主的观念，他们认为日本的空运价格比较昂贵。但是在美国只要稍微一不小心，有时就不得不承受极高的费用。同样是从纽约到洛杉矶的往返机票，价格竟会有 5 倍的差异。买方必须多加准备并且一定要变得精明起来，才不至于当航空公司的冤大头。

因此，虽然很多美国人在别人看来已经相当富有了，但他们在谈话的时候往往会从自己如何购买廉价机票的技巧上开场。其中的有些人说，使用 AMEX Platinum 信用卡对累计飞行里程最为有利。因此我也强迫自己办了一张，这才发现只有“大陆”、“西北”等几家我平时不太打交道的航空公司共同在搞这项积分活动，对此本人感到非常后悔。我是一个凡是都要亲历亲为、熟能生巧的人，但是这回却栽了一个大跟头。

但是，最近有家公司在开展这样的服务：通过互联网为顾客寻找最廉价的飞机票。所以今后一流航空公司与客户之间必将展开一场网络大战。逆向拍卖是由 PriceLine（价格在线）公司开发出来的新兴项目，该公司刚刚出现的时候我曾对它抱有浓厚的兴趣，并向很多人做了介绍。其具体做法则是把自己认为可以接受的价格公示出来，由航空公司来进行投标。客户可以不必付款而坐等更便宜的价格出现，由于没有底价可言，所以在中标的那一刹那，费用才从信用卡中进行结算。这就是该公司的特许经营方式。

我的儿子大前广树当时正在洛杉矶留学，我想叫上他去加拿大滑雪，所以很早就催促这家公司为我预订廉价的飞机票。一来他还是学生，二来又是去玩，所以我认为机票越便宜越好。广树的那张机票很快就有一家中标了，往返九十美元，我非常高兴地告诉了他。但是不久以后我才了解了其中的规则并感到愕然不已，原来他要取道盐湖城、西雅图转两次机。一般情况下从洛杉矶到温哥华乘坐直航客机只需两个半小时的航程，而这种廉价机票却要在早上6点钟起飞，而抵达温哥华的时间则要拖到下午4点。90美元的价格的确便宜得离谱，但是时间却要花费10个小时，这简直不像话。我乘坐上午11点钟的航班从日本起飞，却不得不在温哥华花上5个小时去等待他的到来。如果让他提前一天去的话，就要浪费住宿一晚的酒店开销，廉价机票也就失去了意义。他也一个劲地抱

怨个没完，10 个小时的时间也太长了！早上 6 点就去机场也太辛苦了！

结果他在一家稍微正规一些的网络购物中心重新出票，或许就是在 Expedia 那里购买的，而从 PriceLine 买来的机票则只好扔掉了。90 美元的代价着实不菲，但由此而了解了网络购物的特征，这个教训或许还算比较便宜的。当时 PriceLine 公司的股票每股超过了 400 美元，如果不是发生了那件事情的话，或许我是会买进的。但是由于这件令人扫兴的事情，结果我并没有购买。所以现在该公司的股票即使每股跌至 2 美元，我也觉得没有什么值得大惊小怪的。这或许就是人们常说的那句话：吃小亏占大便宜。

美国的航空公司

与日本相比，美国的航空公司在服务方面有很多地方存在欠缺。这件事情发生在 2000 年 10 月，我从纽约的肯尼迪机场前往阿根廷的时候。那是夜里 10 点 15 分起飞的晚间航班，预计于翌日上午 9 点 40 分抵达素有南美巴黎之称的布宜诺斯艾利斯。前往南美洲的时候，我总会选择美国的航空公司，这倒不是出于什么偏见。原因很简单，与服务相比还有更加优先考虑的东西，例如：时间是否正点，人身意外保险（万一发生失事），出现危机时该国

政府的应变能力。

正因为是美国，所以才会产生各种各样的担心：会成为恐怖袭击的对象，卷入诸如苏格兰洛克比上空的泛美航空公司飞机爆炸事件，卷入诸如以世贸中心为目标的自杀式爆炸事件。即便如此，我在这30年里凡是前往一个陌生国度的时候，总是会选择美国的航空公司。因为我觉得如果出现了什么不测，美国政府的交涉能力无疑要在日本政府之上。但是美国方面对这次恐怖事件追踪处理的结果，令本人或许不得不对原先的一些看法做出改变。

关于肯尼迪机场说来话长，这里曾经发生过好几起令人不愉快的事件，其中包括埃及航空公司的客机坠落等等。这个机场本来就很乱，终端分布犹如一盘散沙，很难辨别，不过这次飞行既属夜行，又是去南美，所以我虽然预感到会受三茬罪，但仍然义无反顾地朝美国联合航空公司的终端走去。

走到验票柜台就已经十分混乱拥挤，因此我决定拽着行李赶紧去起飞航班显示牌上所指引的第21号登机口。走过去之后，那里空旷无人，我非常庆幸这难得的清净并静候登机柜台的开放，但是直到最后也没有一个人过来。所以匆忙赶到旁边的柜台询问：“美国联合航空公司的955次航班在哪里登机？”值班员敲击了一下电脑键盘，若无其事地说：“33号登机口。”我又问道：“不对吧，在显示牌上出现的登机口可是21号呀！”值班员冷冰冰地说：“那个

东西根本就没用，现在变更为 33 号登机口喽。”

33 号登机口位于另外一幢候机楼里，我必须拖着行李走过一条漫长的过道，而且还要再接受一次行李检查。好不容易赶到 33 号登机口的时候，这次倒是看到了不少人，我感觉他们都像是阿根廷人。这些人怎么知道登机口设在这里呢？我怀着一丝懊恼的心情跟在后边排队，终于拿到了预订的机票。但是事情又出现了意外，等了好半天也不见外边有飞机过来与外登机口对接。通常情况下，飞机过来对接以后到起飞时间要花费 20 分钟，所以从目前这种状况看来，我感觉可能是飞机发生了延误，不禁又开始迷糊起来。仔细环顾一下四周，刚才的那些人全都不见了。我赶紧向还在 33 号登机口的人询问，但是他们谁都不知道 955 次航班任何消息。我一边在想：“飞机始终不来，会不会是在我睡着的那个当口飞走了呢？”一边找到了附近的一处柜台再次询问，值班员告诉我登机口是 48 号，飞机尚未起飞。我再次踏着奥芬巴赫《天堂与地狱》的旋律，拽着行李上路。我赶到的时候已经开始登机了，本人极力抗议，登机口变更为什么不做通知；乘务员神情冷漠地说：“不是用西班牙语广播过了吗！”我本想说这到底是谁的国家，但转念一想刚才也的确是犯困而未加留意，所以也就平静下来排队登机了。

只要设身处地地想一想就很好理解，我当天早上从东京飞到纽约，睡在飞机上，所以难免犯困。我当时想在飞机起飞之前就能够

进入梦乡，所以很快就在头等舱第三排的3H坐席就位了。不料却被空姐给晃悠醒了，她戴着眼镜，满脸不高兴地对我说：“怎么回事，按照联邦航空总署的规定，3H坐席只允许航空公司相关人员使用。”我反驳道：“这个席位是你们在电脑里卖给我的，怎么上了飞机就随意变卦呢！”但是对方的态度不容辩驳，只认死理，说什么那个席位不许普通乘客使用是制度的规定，让我搬到3D去。万般无奈之下，我只好整理已经打开的行李搬往3D。

在我落座的瞬间，坐在旁边3C席位上的一名青年女子对我说：“如果不得事的话，能否与坐在3B席位上的那位先生交换一下位置？他是我的丈夫。”一夜之间竟然变更了三次登机口，调整了两次座位，如此经历着实罕见。而且我支付了令人瞠目结舌的头等舱机票，这就是规模世界第一的美国联合航空公司的服务！

我这30年间的经验教训就是要尽量回避美国的航空公司，看来未必是什么错误。不过，去南美的时候还是必须做出终极抉择。以前我曾经乘坐过美国西北航空公司的客机，记得当时曾大喊大叫地说：“这种服务只配收取货运的钱！”但是最近却出现了这样的规定：怒气冲冲、大喊大叫的乘客会被警察抓起来，对此必须加以注意，围绕乘客与航空公司之间的讨价还价也会变得真真假假、虚虚实实。而这一次我却被打得惨败，有朝一日，我一定要让美国的航空公司也来一回“哑巴吃黄连，有苦说不出”！

第五章

我的朋友

加山先生

我与加山雄三先生已经相识十五六年了，而且一直交往至今。我们的初次见面是在美国的一处滑雪营地里，职业滑雪家三浦雄一郎先生当时正在主办一场向吉尼斯纪录挑战的滑雪比赛。加山先生是滑雪的高手，名气很大，后来才知道他学生时代就曾在高中校际比赛中崭露头角。在滑雪场上欣赏他滑雪，其动作非常潇洒，属于温文儒雅型；相对而言，三浦先生则降低重心，弯腰滑行，属于饿虎扑食型。但是在和我们一起滑行的时候，他们都会变得像姑娘般腼腆。

三浦先生是从珠穆朗玛峰上进行大滑降的第一人，他有一位生死之交的好朋友，此人便是在滑雪营地经营滑雪场和旅馆的迪克·巴斯（Dick Bass）先生。这个名字在日本或许鲜为人知，但是在美国，迪克·巴斯和他的兄弟作为得克萨斯的石油大王却是家喻户晓，他本人作为迪士尼公司的救世主而声名远播。

35年前，沃尔特·迪士尼在佛罗里达州奥兰德开始兴建他梦寐以求的迪士尼世界乐园，但是壮志未酬便由于癌症而骤然逝世。虽

然他的弟弟继承遗志继续施工，但不久以后，资金周转彻底失灵。这时向他施以援手的就是巴斯兄弟，如果没有他们的帮助，就不会有迪士尼世界乐园，也就不会有当今的沃尔特·迪士尼公司。

就是这位巴斯先生，他在滑雪和登山方面也颇有名气，在吉尼斯纪录上，作为“最高龄成功登顶珠穆峰者”而广为人知。有两位因珠峰而成名的世界纪录保持者要在巴斯先生的家乡尝试搞一场与珠峰同等距离的万米百人滑雪活动（非常荒唐的事情），并想将其载入吉尼斯纪录。我们这些人就是这样被动员来的。

我们一家四口全员上阵，当时长子大前创希已经 13 岁，次子广树则只有 8 岁。比赛项目想要载入吉尼斯纪录，就必须有公证人来证明其运作方式符合规程，主办者还当真从附近的盐湖城请来了公证人。像这种令人哑然失笑的比赛，如此一来竟然非常正式而又隆重地开始了。虽说挑战的目标是垂直方向的万米滑雪，但是滑雪营地的滑雪场其标高落差只有 1 000 米，这样就产生了一个问题。1 000 米这个落差在日本简直无法想象，但幸运的是主办者一步到位，把升降机运到了山顶，因此我们只需连续乘坐 10 次，合计 1 万米的垂直距离就可以得到认定，而滑雪中实际奔走的距离大约在 80 公里，100 个人要连续从山顶下滑 10 次。

我们一大早就出发了，当时的雪面还冻得十分结实，这场滑雪比赛直到下午 3 点才结束。从山顶下滑到升降机的换乘场，普通滑

雪者总为我们这些在衣服上佩戴号码的人让路。虽然我想滑得再慢一些，他们大可不必让路，但公证人却一直端坐在那里注视着整个进程，根本无法中途溜号。比赛结束之后，包括我们一家在内，全体参赛人员创造了比赛安全纪录。但那以后的足足两个星期，本人双腿肿胀，疼得寸步难行。

作为一项纪录，其记载方式如下：参加者为三浦雄一郎、迪克·巴斯，年龄最小者8岁（大前广树），年龄最大者76岁，此外还有96人参加了比赛。也就是说我们全家如此卖命，结果除了广树之外，其他三人在纪录上统统被归类于“其他”之列。

现在我仍然记忆犹新，加山先生是当时最有大局观的一个人。在挑战吉尼斯纪录的前一天，他从山顶试滑了两次便提早收场，对于挑战纪录的事情表现得非常冷静。在第二天比赛的时候，他也是一如既往地按照自己的节奏来滑雪，本人对他这种自我控制的能力非常钦佩。而我自己却根本不识轻重，虽然比赛结束的第二天就要召开公司的股东大会，本人还要进行重要演讲，但在滑雪的这一天还是不遗余力地参赛到底。

三浦雄一郎先生的表现，比我有过之而无不及。他本来说要驾驶皮划艇向知床半岛挑战，但目前为止他还从来没有接触过划艇，而且还来劝说我在某处稍事练习后一同前往。但是这次滑雪把他累得晕头转向，说话的时候竟然语无伦次了，他说道：“知床半岛简

直好极了，我在大海中看到了瀑布和熊，太令人感动了！”

冒险本身极具风险，像三浦雄一郎先生这样的人几乎就是天生的冒险家。每次见面，他不是提议沿着冲绳西表岛的山脊彻底走上一遭，就是鼓动我们到美国俄勒冈州哥伦比亚河上去玩一回帆板，当真与他交往的话，对身体来说也不知是福还是祸。我有一次想去加拿大的惠斯勒好好打一场高尔夫球，那里是我们经常一起去光顾的地方。本来约定11点钟开始，但是等我赶到的时候，三浦雄一郎先生已经是汗流浹背了。我问这是怎么回事，他说为了热身自己先打了一个回合。当我想叫上一辆球场车的时候，他一边说雇车太可惜，一边跑进了球场。

他倒不是在意那点雇车费，而是觉得好不容易有了个锻炼身体的机会，再去乘车未免可惜。因此，他轻松地朝着相当难走的山坡线路跑去，第二回合就这样艰难地开始了。但是三浦先生、加山先生以及我们这些情趣相投的人却组成了一个俱乐部，主要的娱乐项目就是高尔夫和滑雪，或许就是所谓的物以类聚、人以群分吧。

加山先生对待任何事情都十分认真并且专心致志，有时还会认真得过头。作为海上男儿，通过光进丸号游艇，加山先生早已闻名遐迩；在作曲方面，也以“弹厚作”的艺名留下了不少名曲。在弹钢琴方面，他也很有悟性，最近创作了一首名为《21世纪YES》的英文歌曲，其主旋律的来源就是在海外旅行当中的即兴发挥。

我当年不顾他的忠告，毅然参加了东京都知事的选举。对此他表示理解，还说箭在弦上，不得不发，并且进行了两次声援活动。虽说他从来没有搞过声援活动，但却组织得有声有色。不过他仍然坚持自己一贯的看法：本人必将落选。日本人所追求的并不是什么理论和政策，要争取他们的支持只需如此即可：在全国举行巡回演唱，高歌一曲“本人最有见识”，并且对大家说：“创建美好的国家，统统仰仗诸位了！”而愁眉苦脸地向国民述说那些高深难懂的东西，肯定是行不通的。

他的预言后来果然应验了，我在选举中一败涂地。后来，他在滑雪场的经营中连连受挫，这回轮到由我来倾听他的苦恼了。在此期间，他还在新宿（东京闹市）的三越举办了画展并要我务必赏光。那里陈列着他的一百多件作品，画集也已制作完毕。他开始执笔从事绘画不过区区数年，但其绘画水平却非同小可，在那一刻本人不禁叹为观止，他的作品不同于一般的静物，猫和人物的表情颇有难以言状的印象派风格，着实令人惊叹。

他的作品当时已经成交了大半，即使是一流画家举办的个人画展，在销售上也很少出现如此盛况。随后，在他的那艘游艇光进丸所停泊的地方——西伊豆，甚至还建立了美术馆，他现在已经无可非议的画家了（作为画家，也不知他会在弹厚作、池田直亮、加山雄三当中选用哪个名字）。在他最近的作品当中，有很

多描绘海岸的画。其中有一幅我特别喜欢，整个轮廓就是以平静的海面与沙滩为背景，人们一边观赏沙砾，一边在寻找着什么。他的画集现在已经上了杂志的封面，这说明其水平又达到了一个新的境界。

加山先生既是演员，又是全能歌手（集谱曲作词演唱于一身）的创始人，还是一位运动员，同时对自己的家庭也照顾得无微不至。在此基础上又向企业经营发起了挑战，并在年逾花甲之时成了一名职业画家。我现在正要筹建一个名为每日在线（Everyday.com）的公司，使用互联网即可购买生鲜食品等日常用品，并且邀请他出任形象大使。当然，我这样做并不是出于朋友关系，在年轻人的民意调查当中，他也获得了第一父亲的殊荣，所以对于经营企业也是再合适不过的人选。但是，把我们这些吃喝玩乐的朋友聚在一起干件正经事也确属不易。

首先，一提到互联网，他就说自己早就轻车熟路，我便顺势给他戴了一顶高帽，戏称他是“日本互联网的开山鼻祖”。那时，我们已经制造了许多噱头，到了无法终止的地步。即使不进行实际运营，也要具有一套读取微型条形码的终端设备，以便读取商品目录上的那些东西，而且还要宣传“网上购物，直到永远”。不管怎么说，家庭主妇毕竟在这个网络时代显得有些落伍了，但是为了向她们传达一个信息，树立时犹未晚的信念，我们便将加山先生的最新力作

《21 世纪 YES》作为广告宣传的音乐背景来使用。他面对家庭妇女们说“IT 时代，携手共度”，这一招就是我们的撒手锏，而且脚本几乎都是我们亲手制作的。

就在商量这件事情的那个夜晚，加山先生第一次对我说：“本人最近对游戏非常入迷。”我当时还有些莫名其妙，便走近他的汽车往里一看，只见后座上有一个巨大的屏幕，配备了两台电视游戏机。车子开动以后再一看，他凭借自己熟练的技巧，眼睛不用盯着遥控器，双手也能操作自如。游戏的标题是《鬼武者》（猛将军），在 RPG 当中属于极受欢迎的作品。

我们家也很喜欢游戏，比对上学更感兴趣，全家都是游戏迷，外人见到如此情景肯定会大吃一惊。我目前正在从事的项目就有一种游戏般的感觉，每日在线（Everyday.com）这种购物设想，其实就是在次子摆弄《国王密令》（King's Field）、《寂静岭》（Silent Hill）游戏的时候涌现出来的。邀请对游戏无比热衷的加山先生出任该项目的形象大使，真可谓天作之合，机缘实在是太巧了。

但是他的游戏技巧可一点也不含糊，游戏主人公明智左马介最终成为猛将军，打到这个画面通常需要 10 个小时，而他在 3 个小时之内即可扫清一切障碍。后来通过调查发现，这种速度即使在年轻人当中也可以成为一项纪录。在高尔夫球的诸多赛事当中，专门设有为已经退役的高龄选手准备的团体比赛。如果在游戏当中也有

类似比赛的话，他无疑会成为优胜者。当我流露出这种感想的时候，他却充满自信地说：“不对，我未必就会输给年轻人！”

CAPCOM 公司有一个名叫《生化危机》的热卖产品，据说加山先生从第一版一直打到了第三版，可见这些游戏的难度对于他还算不上什么。《生化危机》属于恐怖游戏系列，我看到孩子在打这个游戏的时候也不禁有些毛骨悚然。而加山先生居然在面向伊豆半岛的那辆昏暗的汽车中玩这种游戏，一想到这里我就心惊肉跳。我这才深切感到：多才多艺的加山雄三先生总是向新的目标发起挑战，在玩心方面堪称是真正的高人，而且可以把玩心提高到专业的程度，是一个极其幸运的人。

小渊先生

大约 15 年前，本人在《文艺春秋》杂志上发表了一篇记事，题为《农用地的第三次开放》。这时接到了小渊惠三先生以及其他几位名人的电话，说他们正在群馬县进行现场考察，很想立刻赶到东京来听取详情。小渊先生在傍晚时分来到了麦肯锡公司的事务所，就日本农业所面临的问题与我进行了热情而又深入的交谈，内容则包括土地使用问题、在经济开放的大环境中农业问题的棘手之处等诸多方面。此后，小渊先生每当遇到了问题，总是要我尽快安排时

间与他会谈。在他担任官房长官（内阁秘书长）的时候，其派系领袖竹下登先生身为日本首相，我们三人曾经一边共进晚餐，一边讨论有关日本的大改革问题。

在决定改元并使用“平成”这个年号的时候，公布这项决定的人正是小渊先生，因此有人称其为“平成大叔”。虽然竹下先生和小渊先生在政治上被归类于守旧派，但至少在与我进行会谈的时候，他们的讲话十分大胆，其中涉及许多关于改变国家战略方面的内容。本人的意见都公开发表在《新富国论》、《平成维新》等著作中，早在十多年前，我就一直在提倡日本进行结构改革，这在今天已经到了实在无法回避的地步。

竹下先生在担任首相的时候，我曾经把《平成维新》的原稿呈给他过目。那是在昭和天皇驾崩之后，一切正式集会他都谢绝出席的时候。这份原稿是昭和年代的最后产物，本人预计在改元之后，历史回顾性的作品出版会有一段低潮期，为了一鼓作气实现改革而迫切希望出版这本书。当时竹下登先生的话令我永世难忘，他是这样说的：“这本书中所写的东西，都是日本无法回避、必须要加以解决的问题。但是用我的话来说，这将是一场革命。大前先生所说的话对我的工作很有帮助，希望他今后能够知无不言，言无不尽。”

小渊先生当时非常高兴，并对我说：“看来竹下先生很想实施

你所设想的那种改革方案。”但是后来通过与他们的长期接触，本人无法确定竹下先生是否当真理解这场改革的实质。竹下先生尤其对邮政民营化和英语教师资格的国际性相互认证这两个问题抱有不同的看法。关于邮政民营化的问题，在竹下先生看来，他所出生的那个村子里，作为国家的派出机构只有邮局这一个部门，国家与国民之间必须有一个相互接触的场所。

关于英语教师的问题竹下先生也未能予以理解，直到小渊先生对他详加说明后才有所改观。在他看来，只要付出努力而获取了英语教师的职业资格，说不定哪一天就需要以此来谋生。基于这样的认识，他似乎觉得美国、英国的那些英文教师一旦到日本正式执教的话，本土的英文教师势必就会因此而丢掉饭碗。但是除了这两个次要问题之外，他对我的改革方案非常赞赏，对于竹下先生如此的开诚布公，本人深感意外。

随着竹下内阁的倒台，小渊先生也有一段时间不再担任公职，也就是说过了几天闲云野鹤的日子。恰好就在这个时候，他在自己的家里举办银婚庆典，应邀前往的人都是与他关系非常亲近的人，并没有多少政治色彩。本人与妻子有幸出席了那次庆典，当天晚上，我觉得最具小渊风格的杰作就是他固有的诚实。他在介绍家庭成员之际，虽然按照顺序依次介绍了自己的夫人、长女，但轮到介绍次女小渊优子（现在时运亨通，继承了父亲的政治遗产而成为显赫的

国会议员)的时候,却忘记了她的正式名字,但是他却不会遮掩,还因为过度紧张而露了馅,由此可以看出他的撒谎水平实在令人难以恭维。

虽然大家悄悄地向他耳语并说出了次女的名字,但他却置若罔闻,无论如何也要自己回想出来,这个举动纯属多余。在这个时候说些怀旧的话,随便插入一点情节,东拉西扯地多说几句,肯定会拖延上几分钟,这段时间足以想起女儿的名字,毕竟她是自己的孩子呀。但是小渊先生在这方面非常低能,确实是个老老实实的人。

此后不久小渊先生又邀请我共进午餐,当问道有何公干的时候,他这样说道:“今后将进入属于中国的时代,但是本人对华侨却全然不知,他们在亚洲具有广泛的影响力,今天想就此问题向大前先生请教,我要好好地学习一番。”我在那一瞬间的感想就是:此人有心想当首相啊。以前邀请我吃饭的时候,小渊先生往往和竹下先生在一起,但这顿午饭只有他一人做东。谈话告一段落之后,关于华侨问题他已有所了解,但是对其中的著名人物还是一无所知。他在这个问题上非常积极,说自己尚有一点闲暇时间,很想去东南亚跑一趟,与华侨中的实力派进行实际接触,并希望我为他介绍几个有影响的人。其实他后来还曾跑到亚洲诸国,会见了好几位华侨。

本人曾经作为马来西亚首相马哈蒂尔的顾问,对该国的IT战

略进行指导（MSC 多媒体超级走廊），从那时起我就开始热心地投入了学习。当时我一直在电视节目（东京电视台）《直观日本》中制作节目，曾经邀请小渊先生作为日本邮政集团的龙头老大（信息产业议员联盟主席）登台亮相。就在录制节目的前一天，他打电话说希望进行彩排。这个节目已经持续进行了5年，此前次后要求进行彩排的唯有小渊先生一人而已。

他以彩排为名把我最近的发言、网页、马来西亚的 MSC 网页全部下载并进行了阅读，在他认为是重要的地方还用黄色荧光笔画了起来。他如此勤奋好学，而且是活到老、学到老，至死不渝。本人认为，小渊先生的个人能力姑且另当别论，这种为了国家的利益而殚精竭虑的政治家已经为数不多了，而他无疑属于这凤毛麟角之列。”

小渊先生成为日本首相，我又接到他亲自打来的电话，耳旁响起那特有的声音：“喂，我是小渊，请问我当务之急应该做些什么？”对此本人感到很吃惊，他连想要做的事情统共都有哪些都不对我说，竟然询问什么当务之急。我明确地说，总而言之就一句话：“让宫泽喜一从内阁中卷铺盖滚蛋！”因为他是一名凯恩斯主义者，面对处理不良债权严重滞后的局面，使尽了浑身解数也不见成效，这是一个明显的事实。小渊先生苦涩地说：“这可不行呀，内阁刚刚做出决定让他主管财政。”我说：“但是他对当前的经济运作并不理解，

所以必然不会顺利。”他又说：“不过宫泽先生至少比我更懂得经济。”于是我们双方都挂断了电话。

对于我的危言耸听，小渊先生并没有生气，心里也没有什么不痛快，还是经常给我打电话。有一次，在《朝日新闻》的专栏——《我的最终归宿》上刊载了我到鹿儿岛的开闻山进行摄影活动的记事。就在当天，我又接到了小渊打来的电话，问长问短。他说：“等你举办六十大寿音乐会的时候别忘了给我发请柬。”我吃惊地说：“我才56岁，离60还早呢！届时一定邀请您参加。”

这次通话就此结束，在通电话的时候，还搞不清楚他是怎么知道我有举办音乐会的打算。后来读到记事才发现，那上面首次公布了我要举办音乐会的计划，并且为了当场演奏而开始了练习。报纸上竟然公开报道了小渊先生在电话里所说的内容，大家都以为我现在（当时56岁）就要为60岁音乐会而做准备。

这种无微不至正体现了小渊先生的真正价值，他并不说那是写在报纸上的东西。或许他认为对于本人来说那件事情非常重要，对此马上就表示关心和重视，即你要做什么我都知道，很想与你并肩战斗。我对此不禁有些担心，日本首相对这种事情也要关心的话，该是何等操劳啊！不久以后，我在骑摩托车的时候出了事故，骨折住院，折腾了将近一年的时间。由于是复杂性骨折和骨髓炎的并发症，以致久病不愈。好容易痊愈之际，正好赶上樱花盛开的季节，

所以在自己家里举行了“祝贺康复”音乐会。当然小渊又少不了给我打电话。

但是就在当天上午将近午饭的时间，小渊先生来电说：“今天无论如何也无法脱身，不能参加你的音乐会了。六十大寿的时候决不爽约，这次还望见谅。”我赶紧回话说：“承蒙如此挂念，实在诚惶诚恐，请您不要再费心了。如果在工作上有什么事情的话，敬请直言，本人随时候命。”他说：“那倒不必，虽然有些麻烦，但都无关紧要，不劳大驾了。”这次通话就此结束，时间是2000年3月31日星期五。小渊先生就在此后第三天的黎明永远地倒了下去，撒手人寰。他那天因故不能参加音乐会的原因，是为了与想要脱离联合政府的自由党领袖小泽一郎先生进行会谈。

我不无遗憾地承认，不仅小渊先生如此，在所有日本首相当中，没有一人真正具备首相的资质。我观察过许多经营者，在他们当中有人具备十分罕见的经营能力。但是在政治家当中，除了中曾根康弘以外，既有能力又有决心而当上日本首相的人，至少在最近这二三十年中尚未发现第二个人。

当今这种选拔机制对培养政治家非常不利，从衙门口里培养出来的人才是无法率领日本走出困境的。但是即使没有那种超凡的天赋、出神入化的魅力，也有可能成为一名好首相。小渊先生就是一位杰出的代表，为了当好首相他平时总是不断努力，与所有的人广

交朋友，结果在任职时期声望大增。我作为小渊先生为数众多（或许）的朋友之一，就是这样来评价他的为人的。

东京餐厅

我所说的这家“东京餐厅”其实并不在东京，而是位于纽约市中心列克星敦大街上的一个餐厅，由来已久。提起纽约，我曾经有过这样一个嗜好，总喜欢步行到“四季”等高级餐厅去吃饭。目前，只要我人在纽约，肯定会专程光顾这家东京餐厅。虽然菜谱极其普通，与那些随处可见的日本餐厅其实毫无区别，但因为乡土气息的缘故，令我有一种宾至如归的感觉。只要端上熏蒸蛤仔、胡瓜鱼、凉酒，气氛便与东京无异了。

不光是东京餐厅，在美国有许多带有日本地名的餐厅。我住在波士顿的时候，总是光顾一家名叫“京都”的餐厅。不久之后，那里又新开了一处更加高级的餐厅，名叫“大阪”。在巴黎的乔治五世酒店旁边原先也有一家“京都”餐厅，但现在早已踪迹全无，就在与其相同的地点，现在还有一家日本餐厅，但由于没有附带日本的地名，所以名称已经想不起来了。即使不附带地名，只要该餐厅的名称能够让我想起一个地名，本人几乎都能记住。从高中时代起，本人就被誉为人文地理的发烧友，只要是与地名相关我就会说得分

毫不差。例如在帛琉有一家名叫“卡普”(carp)的餐厅，这是因为此餐厅是由出生于广岛的一位老板经营的，他对卡普极度痴迷。

最令我难以忘怀的原因并不仅限于此，这家餐厅还有不少鳄鱼拌饭、蝙蝠羹汤等奇特的菜肴。从旁边看去，蝙蝠的脸与猫相仿，胡须伸得很长。一边看着这张脸一边喝汤，这在日本来说几乎是不可能的，但是我的那些潜水朋友们却若无其事地开始咀嚼起来。我在这里所吃过的菜肴当中，最好吃的要数椰子蟹，虽然味道与越前(日本地名)蟹相比并不逊色。但是听说这种蟹吸收了椰子的汁之后可能会有毒，与俄罗斯的轮盘赌具有同样的刺激性。只要吃上一两次，体验过这种美味即可，今生就不能再冒险了，不可为了享受口福而不顾食物中毒的危险。

东京餐厅的老板其实并不是东京人，而是长野县人。我之所以能够搞清楚这一点，是因为餐厅正中的墙壁上装饰着一幅很大的画，出自于原田泰治先生的手笔。我非常喜欢原田先生的绘画，并且在与他本人一起吃饭的时候乘机询问过。原田先生说他的画概不零售，而是制成画集和明信片后再加以销售，这样做的经济效益比较高，因为批量性制作总是有利的，而且原版画的价值也会有所提高。画商无法搞到他的原版画，所以为了一睹真迹，只好跑到諏访湖边的“原田泰治美术馆”去一睹真颜了。

但是在曼哈顿中心地带的一家大众餐厅里，墙上竟然出现了

一幅货真价实的原田泰治先生的画作，而且其内容无疑就是南信州的景色，那是我最喜欢的地方（后来从原田泰治那里得到了确认）。我与餐厅老板古平先生结为朋友，还是因为这幅画的机缘，我当时曾向他询问此画的来龙去脉，风景到底是根雕还是叶雕。据古平先生介绍，那是在很久以前，原田先生在纽约举办个人画展的时候人生地不熟，而他从饮食以及其他方方面面都对画家予以了悉心的照料，原田先生作为酬谢而创作了这幅画并将其留在了这家餐厅。我不无嫉妒地问道：“他创作了如此一幅大作，是否因为无法搬运而在画展结束后暂存在这里的呢？”古平先生答道：“并非这样，此乃赠品。”此事虽属机缘巧合，但是买不到的东西人家竟然唾手可得，实在是红运当头啊！

我一看到原田先生的绘画，《新日本纪行》中的主题音乐便在脑海中回响，这是NHK（日本放送协会）很久以前摄制的一个节目，专门四处寻访那些故乡的小镇。

古平先生自从与我结交之后，给其他人造成了不少的麻烦，因为他爱开玩笑，而且老年人总喜欢唠叨。至于说笑话方面的比赛，目前的战绩是6比4，我方略占优势，但今后也大意不得。许多对日语如饥似渴的客人每天都蜂拥而至，他便开始昼夜接待。一方面，我给人的印象是老师、工作狂、讲演家，认真、坚定、有才干，其实我却是个享乐主义的人；但另一方面，在很多日子里，我却一天

到晚都要按照大家的印象来展示那些技巧。而且我对登上笑话讲台进行挑战的兴趣不是很大，一周之中很少出场，一旦令搭档出错便会招致白眼。他们会拿我的名字开涮，说什么大前总是犯大错。很多情况下是这样的，有些人一直等我出场，但一整天也等不到我。

也不知是在什么时候，我一进东京餐厅，就听到古平先生自问自答地说着笑话：“景气如何？不好不好。”我原先就对他有些不好的预感，现在果真开始应验了。有段时间古平先生因为患上了甲状腺癌而暂时离开了餐厅，无论什么时候去也见不到他了，我感到异常寂寞，觉得再去纽约已经失去了意义。不久以后他又回来了，体重减了不少，但精神似乎还可以。而且故态萌发，又开始大开玩笑，连癌症也抛到了九霄云外。原田先生和古平先生都是长野县人，我对他们二人极具好感。

天咲与黑叶亭

次子出生已经 22 年了，我当时正动身前往三浦半岛海滨度假村去参加 Ginette X（第十代）游艇的下水仪式。我的妻子名叫 Ginette，她的家族世系属于母系，母亲、祖母都叫同一个名字 Ginette，严格说来她应该是 Ginette IX，即第九代。结婚的时候，她的娘家认为我们肯定会生一个女儿，希望我们为她取名为 Ginette

X，这就是她们对我提出的唯一条件。但是长子出生之后很久，妻子才又有了身孕，妊娠几个月之后胎儿却怎么看也像是个男婴，我在心里确认之后，感到十分焦虑。正好在这个时候，我向朋友定做了一艘 25 英尺的 OD 型游艇，便将其命名为 Ginette X，并在海滨度假村举办了下水仪式。就在仪式过程中，接到了港口主人打来的电话说：“尊夫人预感将要分娩，已经去了预约好的那家医院，离家很近。”次子广树与 Ginette X 是同一天诞生的，所以我对下水仪式的日子迄今仍然记忆犹新。

海滨度假村位于三浦半岛的西侧，从此乘船向南行驶 20 分钟，就会到达城岛、三崎港。想要乘车前往三崎极不方便，尤其是在夏天，三崎的海岸人满为患，到处都是前来洗海水浴的游客，必须考虑到交通拥挤的问题，穿越海岸实非易事。三崎是个天然良港，并且已经成为了远洋渔业基地，盛产金枪鱼。因此，这里有五六家以金枪鱼为特色的餐厅，我特别喜欢光顾的那一家名叫天咲。这里交通十分方便，只要船一靠岸，步行几分钟即可赶到餐厅。

经营这家餐厅是个名叫“三壁”的老板，此人嗜酒如命而且脾气暴躁，如果碰到了一个不顺眼的客人，他会怀抱菜刀大喊大叫，并且还要让人家滚蛋。但是这家餐厅经营得还不错，三崎的这些餐厅已经组织起来并建立了金枪鱼俱乐部，天咲名列榜首。三壁老板还当街聚众并强迫我进行讲演，为他们描述“三崎的远景规划”。

当然，菜谱上全都是金枪鱼，这正是其精华之所在。也不知在什么时候，有本名叫 President 的杂志在一个栏目里对这家餐厅做过介绍，标题是《一家不愿为人所知但却令人眷顾的餐厅》。在天咲的入口处就张贴着那份介绍和照片，主人颇有几分自得之意。由于客人总在外边排队，老板曾经唠叨过：“客人就是喜欢这里啊。”但是我却觉得他内心深处其实存在隐忧，不知这种繁荣兴盛能够维持多久。三崎港口坐落在三浦半岛的一端，犹如孤岛一般，从那时起，前来此地观光的游客已经开始减少了。

我最喜欢的菜就是把金枪鱼卷成蜗牛形状再加上大蒜，这样便可以全部入味，在天咲餐厅，他们把这道菜叫做蜗牛（带有三种烤鱼卷），和金枪鱼盖饭、金枪鱼饺子一样，都属于该餐厅的拿手菜。根据季节变换，他们还会推出一些特殊的菜肴，例如用酱油、蒜汁来浸泡的鲣鱼生鱼片显得十分厚实，这是一道别出心裁的菜肴，我虽然在京都吃过这道菜，但在东京还尚未发现。

由于味道可口而深受欢迎，顾客们在这家餐厅的门外经常会排起长队，运气不好的话要等上两个小时。即便如此，也有不少人从很远的地方赶来一饱口福，所以虽然要排长队大家也不会轻易地放弃。金枪鱼俱乐部的目标看来是实现了，三崎凭借当地的美味已经在全日本广为人知了。

天咲餐厅的那位老板由于癌症而住院治疗，并且在出院返回餐

厅后不久不幸地去世了。此后的一段时间里，没有什么餐厅值得我再去光顾，从此便不再涉足三崎。但是就在几年前，我不知在什么地方听朋友说那里有个餐厅，口味并不比过去的天咲差。因此我又去了一趟，那家餐厅名叫“黑叶亭”，是一家很有名气的老字号了，但由于到了码头以后还要往里走上一段路，所以对我来说这还是第一次。

这里的老板山田先生也是金枪鱼俱乐部的成员，推出了不少具有三崎传统、体现了金枪鱼风味的独创菜肴。与过去的那家天咲餐厅相同，这些菜肴都是山田先生用他自己独创的烹调方法做出来的，餐厅门前排长队的情景也与天咲完全一样。第一次就餐令我大饱口福，此后还去过好几次，从横滨的游艇码头特意乘船前去三崎品尝美味。

最近，金枪鱼已经成为大批量进口的货物，所以三崎港作为渔业基地已经日益沉寂。虽然有近十家金枪鱼专营餐厅还都具有他们引以为豪的烹调手艺，但是却想不出什么办法进行转型，无法通过金枪鱼以外的东西来为小镇吸引顾客。我曾经提出了几个大胆的方案，但镇政府、居民、商家的利益不尽一致，很难拿出一个令大家都能接受的方案。所以为小镇吸引客人的建议从酒桌闲谈的话题中逐渐淡出，我自己对三崎重建的热情也随着天咲餐厅老板的逝世而日益淡漠。

三崎的街道格局在这 30 年里没有任何变化，大概今后也不会发生什么大的改变。在泡沫经济时期，这里曾经有过大宗资本流入的辉煌，但现在却异常地沉寂。即便如此，每当我从海上驾驶着 Ginette X 靠近这条街的时候，烤鱼卷盖饭、金枪鱼盖饭的味道便会在我的嘴里翻滚，同时还有一种回归过去的感觉，心爱的次子出生之时，我还是一个大海中的弄潮儿呢！

第六章

尽情享乐

死得其所

我当年曾经带着母亲去过加拿大的温哥华岛，当时她一见到布查特花园便说：“大研，明天如果能死在这里，也算不枉此生了。”布查特花园的确值得一看，但是将这个地方作为母亲的葬身之地，却着实与我相距太远而无法接受。不久之后，最早的网络信息服务起步了，布查特花园的景色就拍摄下来并在互联网上传播，因此即便母亲坚持葬在那里，我可以通过“网上扫墓”的方式来自我宽慰。

我对加拿大惠斯勒滑雪场十分青睐，早已用照相机把那里的每一个角落都拍摄了下来，而且自己还可以360度全方位地操纵相机。夜间漆黑一片，好像什么也拍摄不了，这时仍然可以分辨出那里的雪景和拥挤的墓地，即使在日本也能看得一清二楚。闻名天下的布查特花园或许也要通过这种网上扫墓的方式来推动他们的商业项目。最近，我又特意问母亲：“咱们再去一次好吗？”她回答说：“我当年是在开玩笑，意思是说那样的地方应该死后再去。”

如此看来，母亲并不坚持非要安葬在那里，具体地点只要说得过去即可。我很久以前就对母亲说过：“在您的有生之年，不管想

做些什么、想去哪些地方，请全都告诉我。”其实根本用不着我说，她自己就是一个闲不住的人，该去的都已经去过，已经没有什么想要去的地方了。她老人家绝不是一盏省油的灯，就连带往天国去的礼物也已经预备齐整，足以装下好几卡车。

另一方面，本人从高中时代起就经常在考虑有关“死”的问题，我的人生观便是视死如归、无怨无悔。具体地说，这种生活方式就是在临终前的那一瞬间不必徒劳无益地去想：“当时我要是那样做该有多好啊，还有事情没有做完呢！”也就是说办事绝不拖延，凡是认为应该做的事情就一定要做，不做那些将来或许会后悔的事情，这就是我的人生观。

虽然在高中时期就开始考虑“死”，但是最终将会死于何处却始终是个问题，或许本人也和母亲一样，想死在一个令人怦然心动、风景优美的地方。要不然就是人死了以后被安葬在那里，长眠在风光秀丽的地方（这个想法不知是否过分）。我正是抱着这个想法周游世界，并且认定了几处地方，以便“死得其所”。但是前几天屈指一数，竟然超过了十处，所以我意识到在正式决定葬身之地以前还不能就这样一死了之。

第一个浮现在我眼前的地方是个名叫 Orchid Serine 的小镇，位于澳大利亚的西部，从帕思驱车向北大约行驶两小时即可到达。从这里就可以看到海岸，一直向北延伸。这里的秀美、幽静浑然天成，

有时行驶几个小时也见不到一个人。在海岸边驱车行驶，海水流入小河的场景随处可见，我沿着河水逆流向上，直到发现了一处渡口。内陆地区则属于热带草原，灌木低矮茂密。当然，由于未经人工整理，灌木尚未达到饱和状态。我把车开到一处小高坡上停了下来，极目远望，四周都是无边无际的原生草原，袋鼠成群，素有鸵鸟之王美誉的鸸鹋也会不经意间在此出没。

这条海岸线绵延数十公里，一马平川，没有任何障碍，此处便是我最终归宿的首选之地。位于东海岸的弗雷泽（Fraser）岛、司特布鲁克岛上也有美丽的白沙海滩。西海岸则在美丽之上又增加了几分忧郁，那里远离人世，虽然秀美却无人造访。这里的一切都保持着原始的风貌，使人很自然地产生了一种异样的感觉：此处或许是神仙的府第，凡人不宜久留。这里的海岸清新自然，随着潮起潮落，海水与沙滩相互交映；而日本的海岸则垃圾泛滥，加利福尼亚的海岸每天都要进行人工扫除，相比之下简直是天壤之别。

死得其所的候选地此外还有几处，在日本共有四处，其中之一就在德岛的一座小山上，从这里可以观赏到鸣门海峡的涡潮。十多年来，我每年都在友人的邀请下去那里钓鱼，那里秀丽的风光与鲜鱼的美味堪称日本第一。我父亲出生在对马半岛，那里有个浅茅湾，风景十分美丽，他们把捕到的鱼运往鸣门，在这里一较高低。一到此地，便要在涡潮汹涌之处钓鱼，所以这里对于那些意志不坚定的

人来说就显得不太合适了，但是在潮水中颠簸遨游的加级鱼、比目鱼却在尽情地舞蹈。我也搞不清楚，为什么人死了以后还那么在意食物，也许是因为这里的海产比较新鲜吧，大可用来充当供品。

第二个地方仍然位于四国，就在四万十川流域，这里的自然风光依旧保持原貌，水流既清澈又温暖。此地人迹罕见，而且这种萧疏还将持续相当长一段时间，因为我素来怕冷，所以就看中了这个地方。

第三个地方则是开闻山的山麓，位于本州岛的最南端。如果死期就在1月底的话，那么死在这里堪称是死得其所了。因为东京周围还十分寒冷，而此地的1月却已是菜花盛开了。山村暮岛（近代诗人）在诗中写道：“菜花烂漫满山间”，这首诗只有一句话，却写满了整整两页。诗固然不乏调侃的成分，但是只要在1月底的时候去一趟开闻山，就会对这首诗有所认同。放眼四周，菜花烂漫，漫山遍野都是金黄色，而且开闻山看上去好像就是富士山的一个缩影，与瓦蓝瓦蓝的天空交相辉映，从长崎方向扑面而来的南风暖意袭人，此处的风景就像是传说中的天国。

为什么这里会有那么多的菜花呢？以后是否会被制成菜子油去销售呢？本人对此一概不知，但是希望这些菜花能够幸免于商业用途。作为一名经营顾问，在死后也无法摆脱职业病的困扰，对任何事情总忘不了要算计一番。有时《朝日新闻》来向我取材，想在拙

作《我的涅槃》这篇随笔中插入几张照片，并说上一期他们刊载了安藤忠雄（著名建筑师）先生，本期想要我出场亮相。

我在高中时期就开始考虑来世的问题，对于这个要求当然不能拒绝。但是死得其所的地方已有十处之多，仅仅一张照片、一篇短文恐怕难以尽述。因此通过协商，最后还是由编辑一锤定音，结果如下：在海外摄影不便安排，而且只能在一处拍摄，我本人必须到场。因为我需要这张照片，所以听他这么一说，当即就把分散在世界各地的涅槃之所在顷刻之间便收缩到了开闻山。

虽然他们催促我尽快动身，但是到鹿儿岛却并不那么容易，幸好我在九州还有一场讲演活动，计划利用这个机会前往，但是时间并不在一月份。开闻山上缺少了菜花虽然会引发一些问题，但是他们却不容分说，一口咬定可以通过编辑技巧来掩盖这一点。我们在鹿儿岛的城山观光酒店会合，决定到指宿市去观光。虽然那里一年四季都非常美丽，但毕竟不是1月份，多少有些不尽如人意，作为“死其所”的地方我又重新做了考虑，但是这次旅游本身还是非常愉快的。

我先前曾经说过，在日本看中了四个地方，那么第四处究竟在哪里呢？不言而喻，那个地方就是蓼科（长野县）。我非常喜欢蓼科，二十多年来每年都要在那里逗留几十天，有时甚至还想在人前撒个谎，说自己就住在长野。到了夏天可以驾驶摩托车去郊游，冬天则可以驾驶机动雪橇去滑雪，随后再去山路上散步，我对那里的地形

几乎了如指掌。

我所说的蓼科是从广义而言，其实还包括八岳山周围的那一整片地区。我在1999年曾经因为那场野外摩托车事故身负重伤，与諏访中央医院打了14个月的交道，而且住院总共长达10周之久。在此期间，因为我经常从医院溜号，跑到附近的餐厅改善伙食，所以觉得那里的美食很合我的口味。

我驾驶着越野摩托车，跑遍了蓼科的山山水水，包括林中的密径也无一遗漏。同行的摩托车伙伴们已经有些厌倦了，但我仍然乐此不疲，独自一人不断探访那些小路和岔路。我可以环绕蓼科山穿行一周，悬崖峭壁的地方也有办法绕行。有些道路的入口已被封锁，好像禁止通行，这些地方我都进行了探访。林间小径的入口被封锁，是意味着不准进入呢，还是不希望有人进去呢？但是这同时也可以理解为，此处是能够进去的。所以我乘人不备便溜了进去，走进了一条不成路的路。下雨的时候很少有人会光顾那里，对我来说正是一个大好机会。向前行驶了一段以后，逐渐就再也找不到路了，或者就是面临一处陡峭的下坡。当意识到危险的时候，猛然间已经没有回头路可走了，陷入了进退两难的境地，这种事情绝不止一两次。以致从悬崖处坠落而身负重伤，在身上留下了不少伤疤。

自从拙作《玩心》问世以来，我受伤的次数每年都有所增加，不仅仅限于骨折，在两年前那个黄金周的最后一天，我到底还是

出了事故，身负重伤，引起了骨髓炎并发症，着实是九死一生。我在蓼科山上或许看到了花圃之地，此处可谓是死得其所了，所以在伤愈后立即驾驶摩托车又来到了曾经摔倒的地方，以便克服自己的恐怖情绪，也是为了表明自己还远远没有看到那预示着死期的花圃之地。

首先，我在蓼科山上大兴土木，建造了一处山庄，并以此为落脚点对周围展开了详细的走访，腿脚之勤就连承建商都感到吃惊。夏天，我还爬到大树上去观察那里的景色，这样才破天荒地建造了这个最为理想的“涅槃之所”。不论是四万十川还是鸣门、开闻山，如果我退休之后在那里修建住宅的话，大概也会采取同样的建造方法。也就是说，无论从哪里看，风景都要赏心悦目，工作间要与可以轻松休憩的房间相互分开，如果有几个朋友来访的话也不能有任何局促之感。

本人的足迹遍及蓼科的山山水水，在那里总被当做是新闻人物，大家都乐于与我交谈。或许那里当真便是我的最终归宿，活动半径的方圆几十公里之内只有三两户人家相依为邻，这片土地承蒙火山与温泉的惠顾，在日本已是屈指可数了。在一切尘埃落定之后，我又感到就此而死未免有些可惜，因为在人世间如此美丽的地方毕竟还有很多，而自己却无缘光顾了。所以我意识到自己产生了一种想要长寿的愿望，其实这种意愿最近越来越迫切，可谓是与日俱增。

北司特布鲁克岛历险记之一

在澳大利亚的黄金海岸附近有许多美丽的岛屿，对我来说，这里是我在海外选定的几处“最终归宿”之一。这十多年来，我对那里的岛屿已经探访殆遍，其特征十分明显，到处都是绿色的树林和洁白的沙滩。一到黄金海岸，许多人都会参加那里的一日观光线路，去南司特布鲁克岛的游客不断增加。游船的线路只限于内海，其实岛屿外侧的沙滩才堪称佳境。平坦的沙滩绵延二十多公里，而且人迹罕至。那里波涛汹涌，非常适合冲浪，可以把人冲上百米高空，而且也非常适于在海滨进行投钓。

这个小岛的最北端就是我“死得其所”的候选地，不论何时前往，我总能看到许多鹈鹕在那里栖息。由于海湾与沙滩微妙地相互交叉，所以地形也会随着潮水的起伏在顷刻之间发生彻底的改变。有时可以乘船前往，有时则必须乘坐喷气式滑雪机那样的交通工具才可登陆，底座高的交通工具则明显无法靠岸。所以有时可以乘船直接在沙滩上岸，这样一来就需要全体下海去推船，情况严重的时候，还要等到涨潮的时候才推得动。

近来，从澳大利亚各地有许多游船蜂拥而至，一部分海湾已经成为泊船的码头。我对这些倒并不强求，早在十多年前来到这里的

时候就不禁叹为观止，没有想到世上竟然还有如此美丽的地方。因为从黄金海岸乘船疾驶的话，最多一个小时即可赶到这里，所以那种秘而不宣、不希望别人知道的想法注定是行不通的。终究会有那么一天，这里会成为当地居民的向往之处。

话虽如此，这些当地人属于热爱自然、优游自得的民族，所以不会建造那些奇形怪状的房屋，也不会污染沙滩。他们只是单纯地把船只停泊在那里，大家悠闲地享受余暇。在这里度过的时光大致要以星期或月份为单位，这样才能尽情地度假。在鹈鹕栖息的地方，停泊的船只很少，若在海岸上散步，便会沉浸在一种“茕茕孑立，形影相吊”的感伤之中。

有一个名为北司特布鲁克（Stradbroke）的大岛，距离我选中的“涅槃之所”南司特布鲁克岛不过咫尺之遥，其实这两个岛屿在一百年前曾有陆路相连，由于遭受台风侵袭（澳大利亚则称之为飓风），两岛之间最狭窄的地方遂为海水所淹没，于是彻底地一分为二。这条狭窄的海峡叫做“Jumpinpin”，潮流中旋涡不断，异常危险。

该岛实在太太，即使乘舟登岸也无法在全岛范围内进行探险。乘车前往的路线如下：从黄金海岸出发，在高速公路上行驶1小时后进入普通公路，再继续行驶大约1小时，必须赶到一个名叫克利夫兰湾（Cleveland）的小镇进行中转，这里每天都有几班渡船，航行1个小时即可登陆。也就是说，从黄金海岸要花费3个小时才能

赶到那里，由此可见该岛是何等之大。

海岸线笔直延伸，从头到尾大约足有 30 公里。每当我来这里，总要驾驶 4WD（四轮驱动车）以 80 公里的时速行进。由于只是一片沙滩，没有任何车道，所以在与对面来车进行错车的时候，有时还要打开信号灯，必须告诉对方自己将从他的哪一侧通过，不然的话肯定就会发生撞车事故。经常有车从正前方迎面而来，眼看就要相撞，而双方都往同一个方向进行避让，又条件反射似的一起朝相反的方向去挪车。汽车在广阔的沙滩上自由行驶，如此同样的事件总要发生上几起。

我非常喜欢这个岛，它比弗雷泽岛整整大了一圈，要想去那里的话，必须再向北行驶 700 公里；如果从黄金海岸的据点出发，至少也需要安排两晚三天的行程不可。而去北司特布鲁克岛的话当天即可返回，无论旅游的氛围还是沙滩上的飙车，其享受内容的 2/3 与弗雷泽岛没有什么两样，所以我经常光顾此地。

本人曾经和友人幸太先生在那里一起驾驶摩托车出行，他与我志趣相投，无论摩托车、游艇还是喷气式滑雪机，彼此都有相同的爱好，所以探险的时候也往往结伴同行。但是冲在前头的人却总是我（这是一个性格问题，据他说是想要我来充当马前卒），受伤也只有我一个人的份。也就是说由我一马当先，以此作为他自己安全行驶的一种保障。

从克利夫兰岛乘坐渡船到达该岛后，我们很想尽快地绕岛一周。由于正值盛夏，烈日当空，我们上身穿着 T 恤衫，下身穿着短裤，驾驶的摩托车则是雅马哈 TW200 越野型。这种车型对我这种人非常方便，因为本人抵达目的地后便喜欢进山探险；虽然这种摩托车最高时速只有 80 公里，但是扭矩较大，适宜在野地中行进。当然，其轮胎对沙地、泥泞都能适应，属于那种凹凸不平的块状轮胎，我们就是想驾驶这种摩托车到海岸边狂奔。

但是在行驶了一段时间以后，道路左边有一条相平行的沙道映入了我的眼帘，极具魅力。不久之后，我便觉得与其在铺好的道路上行驶，倒不如在沙道上驰骋更有快感，于是就开进了那条路。这里很快就成了命运的一道分水岭，而当时我们却浑然不觉。没跑多远，沙道与原先的道路渐行渐远，不久便出现了类似于巨大钵状的下坡路，虽然看上去像是在施工，但是却空无一人。由于野草繁茂，高度齐腰，所以很难找到道路。我还遇到了几片泥泞之处，就在修正错误重新探索的时候，又来到了一个更加令人吃惊的地方，可以看到在它的下面有个巨型研钵状盆地。

这里是个直径长达好几公里的采沙场遗址，我估计岛上如此优质的白沙，被人掺上水泥当做混凝土使用了。有人在远离人烟的地方采掘这些遍布全岛的白沙，恐怕对他们很难再指责些什么。而且看来他们显然已经放弃了开采，铲车也罢，现场办公室也罢，统统

不见踪迹。从我的立足点到研钵状盆地的底部大约有 100 米的落差，于是我们决定沿着“火山口”的上方彻底转悠一圈看看。

有时我可以从松林的缝隙中看到西北方向的大海，所以在脑海中总会掠过这样的念头：海岸才是我的目的地。大雨过后溪流四溢的痕迹俯首皆是，而且道路也并不平坦，白沙地上长满了野草，这种风景在岛上倒是别具风情，相当罕见。不过在这里行驶并没有什么不便，因为沙砾可以防止轮胎的空转。

但是走到一半的时候道路变得异常狭窄，是进入森林走一条不成路的路呢，还是彻底冲下斜坡呢？二者必居其一。此时此刻，驾驶摩托车的人必须掌握节奏，一边全面地观察道路的危险，一边在刹那间做出判断。我毫不犹豫地调转车把，朝着研钵状盆地的下坡路冲了下去。那里并非全是沙砾，还长着草，这使我产生了一股不安全感；如果深入森林的话，也不知是否还能再次返回原路。

当开始下坡的时候，眼前立刻就出现了非常好看的东西。我们正处于浑圆盆地斜面的中心地带。经过与幸太先生的协商，我们认定只有两条路可走：一是沿着斜面横穿山坡，原路返回；二是冲进谷底，从那里寻找出路。当然，作为人类的一种本能，我们并不想进入遍布沙砾、犹如蚁穴一般的研钵状盆地底部。但是如果横穿山坡的话，斜面上的沙砾不知在什么时候就会坍塌，就好像激流冲刷后形成的褶皱，朝着谷底一直坠落下去，所以要想保持一定高度横

穿山坡绝非易事。其实我们当时很快就意识到了自己的处境，清醒地意识到只有深入谷底才是唯一的出路。

盛夏时节，烈日炎炎，由于盆地整体温度上升，我感到了反光效应，当地温度肯定超过了40摄氏度。而我却戴着头盔，从额头冒出的汗水遮住了眼镜，浑身彻底湿透了。就像策马下险坡的时候那样，我们将摩托车的把手尽量向前推，盘腿弯腰，身体后仰，降低重心，这才开始下坡。就在此时，我发现有个东西从我的身边冲过并翻滚坠落，原来是幸太先生连人带车翻滚坠坡了。我们相交的时日不算短了，这还是他第一次发生了意外。但万幸的是，幸太先生并没有受伤，因为底下全是沙地，而且他从大学时代开始练习冰球，身体格外强壮，所以完全可以承受如此一击。

虽然没有受伤，沙子却蹭得幸太先生满脸都是，通体皆白。身上有汗，脸上蒙沙，但幸太先生毕竟很有涵养，竟然隐忍不发，只是斜眼瞪着我，看他的表情，似乎是想说为什么把他带到了这种鬼地方来。由于他的摩托车已经彻底地掉了下去，所以只好徒步前去取车。随后，我们终于辗转来到了盆地的底部，也就是采沙所形成的那个研钵状大裂口。

从底部往上看，周围的山似乎都很危险，无论哪一座都很难攀登。如果从斜坡冲上去的话，虽然从角度来看还不难做到，但毕竟脚下全是沙砾，实在是没有把握。虽然我运气不错，没有跌跤，但

是在开始冲顶的时候轮胎却一直在空转，虽然经过了多次努力，但是无论从哪里冲顶似乎都没有什么希望。就这样整整过去了好几个小时，体力透支，筋疲力尽，而且开始喘不上气，尤其是酷暑难耐，嗓子干得直冒烟。比这更加严重的是，由于喘不上气，所以一直张着嘴，连嗓子干渴所造成的疼痛竟然都感受不到了，当时的感觉就像是蒸了两个小时的桑拿。

我们两人当时肯定是陷入了绝境，一筹莫展，因为幸太先生就连说话的力气都没有了。我还略微保留了一点体力，已经开始考虑是否应该放弃摩托车，步行到村落中去求救。但是在这个岛上要搬救兵却不容乐观，居民都远离村落一窝蜂地出去挖掘，我不知道该到哪里去求救。在我的脑海中第一次涌上了一种绝望的念头：是否会在这灼热的地狱中被活活烤死呢？

就在几次尝试都徒劳无功之际，我们发现在一条相当平滑的坡道上长着一些草。这样的话，即使无法驾车登顶，推着摩托车攀登上去也是有可能的事情。于是我们挂上空挡，竭尽全力地拽着摩托车开始攀登坡道。不久，我们到了一处野草更加繁茂的地方，这样就获得了更大的摩擦力，马达启动之后轮胎才不至于空转。所以我诚惶诚恐地跨上了摩托车，挂上低挡并开始行驶，稍后幸太先生也赶到了我刚才的位置并启动了马达。我们得救了，随后便一头顺着原道返回，朝着海岸飞驰而去。在美丽的海滩边上，有个杂货店，

门口设有一台自动售货机，我急忙取了一罐可乐，味道之美至今仍然回味无穷。

北司特布鲁克岛历险记之二

从采沙场那个巨大的研钵状盆地中好容易脱身之后，我们在沙滩上进行了休整，游玩的目的也做了改动，决定进行一场海滨赛车。这里的沙滩遭受过波浪的冲刷，非常便于车辆行驶。向北行进大约5公里，穿过一片狭窄的沙滩，立刻就会出现一片风光秀丽的地方，好像此处就是半岛的尖端部分。从这里可以跑完该岛东海岸的全程，30公里的路程既笔直又宽广。

一旦跑起来，盛夏时节的海水好像还相当凉爽，刚才被汗水湿透的全身竟然在海风的吹拂下消失了，我们二人不禁心旷神怡。在弗雷泽岛，笔直的沙滩虽然绵延70公里，但是却不能像此地这样令人完全尽兴。此处的沙滩极其宽广，我们可以毫无顾忌地向前奔跑，眼睛只需盯着前方几十米的路面即可。但是在视野中会出现海岸以及整个海面，连沙丘上的绿草也能看得一清二楚；除了我们这两辆摩托车交错领先之外，不会碰到其他任何人。

突然，我发现在沙滩上横躺着什么，好像是两头海豹，于是便在摩托车上站直了身子并紧急刹车，定睛一看，原来是两位年轻女

子正在进行日光浴，浑身一丝不挂。波浪起伏之际，她们半个身子就会浸泡在海水之中。虽然我觉得多少有失体统，但也不失为和平环境中的一种象征，于是一边欣赏，一边缓缓地从她们身边驶过。

但是幸太先生对当时的场景描绘有误，而且至今仍然在以讹传讹。他说：“大前先生当时虽然目不斜视、全速行驶，但是在两个裸体女人面前来了一个急刹车，我一直跟在他后面，差点发生撞车事故，真是危险啊！”他所讲述的完全不符合事实，我当时的确是把那两名裸体女子当成了海豹，为了不轧到她们而采取了急刹车。

我们跑完了全程，直达沙滩的最南端，又来到了 Jean Ping pin 这个狭长的海峡，而且一路上大饱眼福，被飓风所隔断的南岛北端，与此相距不过咫尺之遥。我们曾经即兴为该岛取名为“鹤鹑岛”，位置就在南司特布鲁克岛那美丽的港湾与沙滩的对岸。从岛的南端登上堤坝，拨开草丛向前走去（越野摩托车的强处在于，只要脚下并无危险，在不成路的地方也可以畅行无阻），就会出现一条凹凸不平的泥泞之路。因为护林员要在灌木丛来回巡视，所以自然而然地形成了这条羊肠小路，而这里正是越野摩托车得以扬眉吐气之处。这条路既有些泥泞，又有些凹凸不平，我们便在迂回曲折中享受乐趣。

但是这里毕竟与海岸有所不同，由于没有冷空气而异常炎热，而且时值盛夏，我们上身穿着一件T恤衫，下身则穿着一条短裤，

当然脚下还穿着一双摩托车专用的长靴。总之，皮肤完全裸露在烈日之下。

在这里，我要对摩托车教练大月先生说声“对不起”，因为我们并没有按照他的教导去操作。在这个烈日当空的时刻，我们的穿着打扮与寿司店里外卖送货员没有什么区别，但是在驾驶越野摩托车的时候却很有可能因此而送命。其实我已经发生了20次以上的事故，都导致上半身负伤，其中多半原因就是没有穿着摩托车专用的制服，而在“不经意的瞬间”出了事故。虽然我们常说：“事发于微而显于著”，但最令人讨厌的却是怕什么来什么，在最不希望发生事故的时候却偏偏发生。

事故就发生在我们愉快地奔驰在那条羊肠小路的时候，左手端感到有几条树枝在晃动，就在我伸手去挡的那一刹那，摩托车却向右侧撞了过去。事情就是这么凑巧，那里有一块巨大的岩石，我一头撞在了岩石上。只听砰的一声，头盔发出了一记闷响，这次则是连人带车向左侧反弹。在这一瞬间，我左腿感到剧痛无比，如同掉进了滚烫的开水中一般。摩托车的马达还处于灼热状态，在我裸露的左腿内侧狠狠地灼烧了一下，我已经彻底摔倒了，而车却压在了身上。

在这火烧眉毛的时候，我使出了不知从哪里来的蛮力，毅然把摩托车从身上推开了，但是全身血流不止，好在受伤的地方好像只

有被烤熟了的左腿。幸太先生骇然失色，问道：“你没事吧？”但是当时我已经是六神无主，明明撞到的是右侧的石头，而左边反倒出血了，对此实在是搞不清楚。伤口看来不深，但从左腹到左腿流了不少血。

我们一度想用手帕来止血，但治疗显然并不那么容易，这里毕竟是个与世隔绝的孤岛，实在是没有其他办法。过了一会儿，虽然血还是没有完全止住，可是已经开始凝固。不过流血也有其规律，只要没有伤及内脏，是不会流个没完的。

又过了一段时间，我们二人谁都没有说话，而是平静地勘察了一下事故现场。最先弄清楚的一点是，有人为了使左侧的树枝不再碍事，已经将原来的长枝掰断了，枝头变得非常尖利，我想用手挡开这些枝条的时候非但根本挡不了，反而被锋利的断口划到了我的左腿外侧以及侧腹，于是便反向朝右倒了下去，剧烈地磕在了石头上，随后便遭到反弹而倒了下去。后来幸太先生在描述当时状况的时候说“那一瞬间我已经意识到大事不妙”，于是便灵巧地从右边蹿到了左边。如果当时我没有戴头盔的话，脑袋就会与右侧的岩石撞个正着，那样的话或许真的就一命呜呼了。反正我当时虽然血流不止，但意识却完全清醒，而烫伤却由于肾上腺素的缘故，并不是很疼。

因此，我们又扶起了摩托车，调整了一下已经被彻底撞弯了的

离合器传送带和车轧，好容易将马达启动了，车况似乎还算正常。驾驶员已经被摔得彻底晕头转向了，而摩托车竟然安然无恙！我们不禁松了一口气，随后便顺利地启动了摩托车并开始行驶。如果不加紧赶路的话，就无法及时赶上末班渡船，在这个一早就开始接连遇险的岛上过夜，实在令我们无法忍受。况且这里又没有医院，而从“战场”赶到野战医院，也是战士的一项光荣任务。就这样，当我们终于在夕阳西下赶到渡口的时候，浑身上下早已是筋疲力尽了。

就在我们把车停好、排队等候渡船的时候，有位大婶从旁边的车上递过来一条手巾，并说道：“用这个擦擦血吧。”如此说来，我全身上下已经沾满了血迹。但是如果就这么擦血的话，或许还会导致新的出血。我觉得流血凝固下来很不容易，所以应该就这样去医院，虽然在外人看来会感到吃惊。因此我走到公厕的水池边，用那条手巾把伤口以外的血迹擦了。

此时我已经喘息稍定，用水把那条手巾清洗干净，热情地拿到了那位大婶的身边。但是她却摆手示意我不要过去，并且高声大叫：“那条手巾送给你了！”幸太先生对我的不通时务进行了批评，他说：“如今这年头，难道还会有人把擦过血的手巾还回去，如果人家沾染上艾滋病怎么办呢！”本来，凡是借人家的东西就该如数归还，但现在，这样做反倒好像变得不懂礼貌了。

在渡船上，孩子们看来都远远地躲着我们。在狭窄的过道上，

人们在通行的时候都竭力避开我们（或许只是在躲避浑身血迹的我而已）。凡是驾驶四轮驱动车来此游玩的人都兴高采烈，当我向他们询问沙滩感受的时候，这些人异口同声地说：“好极了！不过你们是驾驶摩托车来的，不能在沙滩上行驶，简直是太遗憾了。”我们赶忙说道：“已经驾驶摩托车在沙滩上跑过了呀。”他们说：“你们难道不知道吗？那里的沙滩只允许四轮车行驶，而摩托车则会轧断那里的草根，所以不准行驶，违反规定的話将被课以罚款！”我们问道：“原来如此，那么该罚多少呢？”他们答道：“50 美元，你们运气真好，竟然没有被逮住。”

我们原来还是幸运儿，但是能够在如此美丽的海岸线疾驰，50 美元的入场费（罚款），还是很便宜的。在那条海岸线上跑完全程而且没有被人发现，这本身就十分幸运。此时我已经彻底忘记了伤痛，而且由于浑身沾满鲜血的原因而变得异乎寻常地兴奋，于是说道“好！我们还会再来！”

后来，治疗烫伤花费了好几个月的时间，至今在我腿肚子上还留有黑色斑点状的伤痕。左腿与侧腹的伤口虽然乍看无恙，但是赤身坐在椅子上就会清楚地看到一条长长的切口，伤痕如同两道平行线一般。这就是所谓的因果有报，当我骑在摩托车上时，被旁边伸出的无数断枝狠狠地扫了一下；而我坐在椅子上的时候，伤痕呈现出平行线状态也是理所当然的吧。

第七章

我的原则

随心所欲，顺其自然

请大家务必对我的父子理论予以理解。因为父亲总是比孩子早日来临世间，所以人生经验肯定会比孩子更加丰富。但是在世界发生巨变的时代，以前被视为天经地义的那些东西，其前提条件已经开始相继瓦解，因此具有经验本身反而会产生副作用。明治维新就是一个很好的例证。江户幕府（德川世家）已经持续了将近 300 年，那些身在中枢、掌握大权的人物因循守旧，未能进行任何具有实际意义的改革。维新的中坚力量则是一些 20 多岁的游方士人，他们远离江户（东京前身），而且大多都是土佐、萨摩、长州等地的乡下人。但是正因为他们毫无经验可言，所以行动上才能无拘无束，以致得以担任改革的旗手。

当前的经济改革也与明治维新十分相似。像宫泽喜一先生（原日本首相、前财政大臣）那样，虽说对过去的成功有所体验，但也只是拘泥于一知半解而已，于是便束手束脚，他所采取的措施往往适得其反，事与愿违。当今世界正处于巨变时期，过去的那些常识已经被彻底颠覆了。处于这个时代，父亲如果把自己在 30 年前所

接受的教育施加在孩子身上，使他们接受了古老价值观的话；那么孩子在这个新时代中就会落伍，在与同龄人的竞争当中便会失利，在适者生存的世界里难免败北。

今后的 20 年大概注定就是一个以下克上、天翻地覆的时代。如果孩子们为时代所抛弃，又被更年轻的一代所赶超，那么他们到了中年必将困苦不堪、后悔莫及。为了避免发生这种不幸的情况，当今的家长就应该引导孩子们自行思考，有时还要参与进来和他们一起进行思考，而不是简单地将价值观强行灌输或干脆告诉他们现成的答案就可以高枕无忧了。

当前，家长面对自己的孩子可谓是自信全失，不知该如何教育他们才好。其原因在于家长们坚持认为：对于子女自己应该有问必答，必须摆出一副先知先觉的样子来向他们传道授业，但是这种传授往往与现实格格不入，而且也无法得到子女的认同，以致完全丧失了自信。与其如此，倒不如说些现实中的见闻为宜，并且将自己所感受的疑惑与子女共同探讨。例如，不妨告诉他们：“在你老爸的公司里，越是名牌大学出身的人日子就越是不好混，一天到晚总是愁眉苦脸，也不知到底是因为什么。”这个疑问与子女之间可以产生共鸣，由于父子之间有了共同的疑问，所以也就自然而然地具有共同语言；只要家长不再一门心思地关注子女的学习成绩，孩子们自然就会高兴起来。

虽然本人是早稻田大学理工系应用化学专业出身，当我毕业的时候，应用化学专业确实相当走红；但是在我还不到40岁的时候，这个领域就已经是夕阳学科了，许多当年的大学同窗在公司里都从骨干的岗位上靠边站了。本人曾经在横滨翠岚高中就读，虽说这是一所随处可见的应试型学校，但却有许多人都没有坚持到底而中途退学了。成绩在前十名之内的人当时都风光地进入了热门行业，但现在却是每况愈下；反之，混得好的主要有以下两种人。

第一种人：虽然因为学习成绩不好而无法按部就班地找到工作，但是随后从补习学校的讲师开始起步，如今正在经营补习连锁学校。第二种人：虽然所属的公司规模不大，但却是自己白手起家。他们对于资金周转运作自如，所以在从学校毕业以后的40年中经历了许多事情，有很多经验积累。反之，有的人虽然在校期间学习成绩不错，但是当时却一门心思想要进入那些热门产业，结果却使自己的人生选择变得过于狭窄。所以如果你的孩子学习成绩处于前十名之内的话并不值得高兴，反而应该引起足够的警惕。

如果孩子说他不想去上学了，那么家长又将如何处理呢？这时就应该让孩子休学，让他好好掂量一下是否当真还有去上学的必要。更为重要的是，家长也应该向公司请一天假，与孩子进行对话并一起考虑这件事情。如果孩子说在学校学习索然无味、根本就听不懂的话，那么你也应该翻看一下他们的教材。如果女儿把头发染成了

茶色，请不要怒气冲冲地责令她改正，而是应该问问他为什么喜欢茶色，对其他颜色又是什么看法。

我有两个儿子，现在分别是 27 岁和 22 岁。当然，在他们十来岁的时候，我们之间就经常展开对话。他们的小伙伴们到家里来玩的时候，我也会加入其中；在我们全家外出旅游之际，也会邀请那些小伙伴们一起出行。这样做，就能够和孩子们进行充分的对话，可以对他们的所思所想以及性格爱好有个全面的了解。

为孩子的前途着想，就应该对他们说：“去干你们自己想做的事吧”、“请把自己的想法放在第一位”。因为孩子们对时代的气息最为敏感，他们所感受到的世界才是真实的世界。处于当今这个时代，最重要的一点就是“唯下不唯上”。若是在 30 年前，只要按照家长、老师、上司所说的话去做即可，“唯上”的做法并没有什么不妥之处。但是如今已经到了向后辈学习的时代了，无论是父子之间还是在生意场上都是如此。我并不是主张“老来从子”，而是认为最好在自己未老之时就向孩子们学习。

这些话并不是什么冠冕堂皇的说教，其实我自己的两个孩子都没有接受过完整的学校教育，并不是什么大学毕业生。长子虽然曾经在日本大学工学系化学专业就读，但是他想要从事有关 IT 领域的工作而中途退学，并且进入了“数字好莱坞”（日本第一所名副其实的学以致用型 IT 专业学校）求学。虽然他在日本大学就读期

间总是贪玩，但令我感到吃惊的是，到了“数字好莱坞”他却能够一心向学，甚至不惜通宵达旦。他如今正在从事计算机图表的设计工作，二十几岁的时候就已经成长为全能型人才了，从技术到销售无所不通，而且很早就明白了工作的真谛。因为终止大学学业而走上了自己所选择的人生之路，孩子对于家长当然就不会再抱怨什么。我本人有了什么事情也会与他商量，并且还曾经把大量的工作托付给他，也就是说，把他培养成了一个顶天立地的男子汉、一位称职的父亲、一名优秀的公民。

次子在初中毕业以后虽然曾经在早稻田实业学校就读，但是在初中时期他就说不想再去上学了。我听孩子这么一说，认为他的确不太适应日本的教育体制。好不容易让他熬到了初中毕业，我决定他今后将要走的道路由其本人来选择。由于他非常喜欢电脑并有所专长，所以从美国的全日寄宿制高中进入南加利福尼亚大学就读，学习电脑科学。但是，他还是没有念完就退学了，如今在一家公司担任电脑方面的项目经理。

顺便说一下，自从发现次子在电脑方面有所专长之后，我便让他担任本人的麦金托什机管理员，负责制作合同文本，并向他支付打工的报酬。有了这项收入之后，零花钱就不再另给了；而长子则担任 Windows、Zaurus 的管理员。这并不只是为了让他们树立起责任感以及自立之心，其好处在于：与孩子之间即使变得无话可说，

也可以通过询问电脑方面的事情而找到对话的契机。

我对自己的孩子们强调，要时刻牢记自己应负的责任，即：对自己负责，对家庭负责，对社会负责，还要对国家负责；除此之外便可随心所欲，任意为之，自己的人生要由自己来决定。重要的是应该相信孩子们的能力，这种能力是在学校里学不到的，其要旨在于无论世道如何变化都能够赖以谋生。所以是否去学校接受正规教育其实无足轻重，但是这种做法对于没有责任感的人却并不适用。如果把孩子培养成了一个毫无责任感的人，那将是家长一生中最大的耻辱。

为了对孩子们施行这种教育，父亲和母亲之间当然就要在最基本的价值观方面达成共识。假如父母之间意见不一，就会使孩子产生混乱，不知该何去何从。例如，父亲刚说：“人生诸事难料，还有很多东西比在校期间的学习成绩重要得多”；母亲却喋喋不休地说：“别听爸爸胡扯，赶紧抓紧学习吧！”这样会对孩子带来极其不利的影响。而且他们如果有什么事情不合心意，就会引用父母双方的一部分话来为自己辩解。

子女教育中的最大问题，就是要把他们培养成为自己掌握人生方向的人。如果人要活到老、学到老的话，即使从学校里中途辍学，由此所形成的差距在今后完全可以进行弥补。所以本人认为：最重要的一点就是要让孩子具备勇气——即使出轨也不必害怕，而这正

是当今日本的教育体制以及家庭教育当中所最为欠缺的东西。

简化生活

我在使用东西方面有一个特点，具体做法就是一旦看中某件商品之后便一直使用下去，只要认准，绝不更换。我属于极有主见的一类人，对那些千方百计想要人们购买新商品的电视广告总是无动于衷。具体说来，许多东西都已经约定俗成，使用起来习以为常了。例如：牙膏要使用 Clinica，洗发液则使用 Merit，刮脸膏必用 Schick 公司的 Quickgel，护发膏则用 Origin，刮胡刀爱用吉列（Gillette）的三刃刀，眼药则用 Asty，漱口液一般使用 Listerine，唇膏要用 Mentholatum，口香糖则只用 black & black。至于 Listerine 已经成为了本人的生活必需品，所到之处不可一日或缺。最近，我对它的独特味道极其喜爱，甚至还产生了快感，有时在刷牙的时候也会掺上一点。

当然，刮胡刀在推出三刃刀之前，我一直在使用双刃刀，品牌仍然是吉列，但是从来不用电动刮胡刀。这样做会有诸多好处：日常生活就会化繁就简，井然有序，妻子在购物的时候便无须多想，而且不会再乱买东西了。唯有牙刷这一项还属于名花无主，大家推荐的那些品牌我都买来用过了，但是目前还尚未发现值得予以认定

的牙刷品牌。

早在十多年前推出《玩心》一书的时候，我就对自己的这个癖好做了描述。当时曾经这样写道：吃早餐的时候，总要把永谷园的茶泡素食与朝日食品公司的瓶装鲑鱼拌在饭里一起吃，而且在汤里还要放一块话梅。从那以后已经过去了15年，这个习惯迄今未变。在妻子外出旅游之际，她只要充分准备好这几天的饭团、鲑鱼、茶泡素食，再用保鲜膜包好并放进冰箱即可，妻子对有我这样一位能令她放手不管的丈夫而欣喜不已。只要把这些东西准备好，不论她离家多少天，我每天的早餐就算有了着落，对这老三样百吃不厌。至于午饭、晚饭的问题，我一般都在外用餐，妻子不必为此操心。

也许有人认为，在茶泡菜中放入鲑鱼并不罕见，如果想吃的话，永谷园就有一种茶泡鲑鱼的袋装食品。但是这种吃法本人却不能接受，总之一定要放入上好的鲑鱼，而且还要量大；有时要加上几片海苔，有时还要倒入大量的汤，其中含有话梅。到了我这个年龄，不论对什么都会有所讲究。

永谷园推出的那些物美价廉的袋装食品中，那些撒在饭上的鲑鱼沫都属于赠品，虽然味道也很好，但是与鲑鱼放在一起就不合适了。因为鲑鱼的味道过于浓烈，会把鲑鱼的味道彻底冲散。本人认为，如果食品袋里放入了鲑鱼的话，就不要再放入其他东西了，会同样好吃。但是如此一来，在当天的茶泡饭里就再也吃不出来鲑鱼

的味道了，这会使我一整天闷闷不乐的。

关于笔记本，近20年来我一直在使用效率手册。我每年都可以从各种渠道得到许多笔记本，这些都是在年底的公司聚会上配发的，但是本人却对效率手册情有独钟，其余则一概不用。皮包则使用TUMT，这个品牌的皮包我已经连续更新换代了三次，款式也完全相同。这种皮包属于革制品，电脑也可以放进去并且得到软垫层的保护；打开外侧的拉锁，里面有四个口袋，可以用来放小东西；另外还有一个口袋专门可以用来存放书籍以及票据，只要你能记住把哪件东西放进了什么地方，这种皮包使用起来就会无比便利。

手机、各种钥匙、笔记本、名片、眼镜、各类药品、润喉糖、纸巾、面罩（夜间就寝时使用）、笔、电脑变频器以及插口（各国之间标准迥异）、各种接线等等，都可以放入包中。前往海外的时候，护照当然也要放入其中，这种皮包非但容量大，而且非常结实，装上电脑、书籍、杂志这些有分量的东西也不要紧，照样可以拎起皮包走路。还有一条，由于这种皮包是用软革制成的，所以本身一点也不重，如果硬往里塞的话，还可以把一个晚上的换洗衣服也放进去。这种皮包如果用旧了的话，我便会再去买个一模一样的新包。总是使用同一种物品，这样就可以省却许多不必要的烦恼，从而享受到生活的情趣。

关于书房里的陈设也是一成不变，同样的东西我已经使用了

20 年以上。大约在二十多年前，麦肯锡公司东京事务所由丸内富士大厦搬至内幸街的大和生命大厦，这时我认为自己应该有资格具备一间独立的办公室，便竭尽全力进行了设计，通过特别订制，使用了当时的上好木材打造了这个房间。不久以后我就到了退休的年龄，和麦肯锡公司东京事务所的搬迁刚好凑到了一起，若将其拆除的话则未免可惜，于是本人决定接收这个房间的全部摆设，并将其原封不动地搬到了自己的办公室。

后来，在本公司大楼落成之际，我又将这间书房原封不动地搬了进去，而且迄今仍然在使用。不论书桌、书架，还是桌子、椅子，都保持了原先的风格。只不过房子要比先前的那间大了一些，为了不显得过于空旷，所以才添加了少许陈设。我的观念是，人不离位就可以拿到自己所有想要的东西，所以当时就已经开始使用安放电脑的那种比桌面略矮的推拉板了。另外，为了与本公司职员等内部人员就近举行小型会议，我还设有一张椭圆形会议桌，墙上挂着白板，桌上则摆放着很大的记录纸。

这种记录纸是我在麦肯锡公司工作期间设计的，有人曾经以此来开玩笑，说什么那上边印有简短的咒语：“使用本品进行思考，大胆的构想、新型的创意便会犹如泉涌。”其实记录纸上印的东西只是一些麦肯锡公司的经营理念以及公司信条，还有我平时对公司员工的训诫，而且并不显眼，只是在记录纸的四个角上占有短短的

几行而已。

在我自己的家里也有一个样式完全相同的书房，本人居住的公寓虽然在 20 年间调整过两次，但是书房始终原封未动，人不离位即可拿到一切想要的东西。虽然有无数个抽屉，但都是按照国家、项目进行分门别类的特制品。即使无须整理的书籍以及录像资料，也要按照顺序编号放入相关物品。最近，所有的资料都可以通过电脑来进行搜寻查找，所以我对抽屉里的那些资料就不像原先那样在意了。二十多年以来，本人的生活习惯、工作间、秘书、书籍、笔记本等等几乎没有任何改变，我就是在这种环境中从事智能型生产的。

本人外出期间的住宿地一般也很固定，无论到国内外的任何地方去都是如此，也就是所谓的定点投宿。这样一来，下一个城市的电脑接口都保留在存储器中，我就可以对电脑设定进行调整，对工作不会造成任何妨碍。在汽车方面也是如此，一辆三菱 DIAMANTE 我开了 10 年以上。它既是普通的轿车，又是四轮驱动，所以对我这种人来说就属于求之不得的车型，否则在寒东时节是根本无法进入大雪覆盖的蓼科山的。我妻子也对原来的那辆车非常中意，开了 7 年还舍不得放手，结果在几年前将这部车忍痛割爱地送给了孩子们，我们则只好买了一辆新车。

对于这些原本无足轻重的事情我却说得如此不厌其烦，其中自有原因，为的是能够使大家把生活彻底简化，不要再丢三落四、不

不知所措了。票据应该放在哪里，笔记本又应该放在什么地方，对于具体问题如果不确立原则的话，那么就不得不浪费时间去无谓地做无用功。另外，由于粗枝大叶还会导致重复购买、（无意弄坏商品）强制赔偿等等而破费钱财。我这样凡事遵守原则、按部就班，不只是为了防止出现什么意外，而是通过创造一个最适宜工作的环境，作为经营顾问便可以全天候地为客户出谋划策了，而平时养成的良好工作习惯就可以帮助我消除许多后顾之忧。

我在前边已经写道，本人曾经在 1999 年黄金周期间，由于驾驶越野摩托车发生了事故而导致了复杂性骨折。骨折非常严重，再加上由此引起的骨髓炎并发症，那个时候，我生平第一次领教了长期住院的滋味，而且是卧床不起。腿上由于裹了石膏，根本就无法动弹；全身上下总共被插了 5 根管子，以备点滴之需，所以身体也动弹不得。生平第一次要由别人来全面照料，洗脸、擦身、大小便都无法自理，这种屈辱的状态持续了很长时间。

话说住院期间，每天早上妻子都要在我的牙刷上挤好 Clinica，但我总感觉有些地方不太对头，不过一时又想不起来是因为什么。直到几天以后才回过味来，原来是妻子挤到牙刷上的牙膏分量不够，她平时的剂量只挤 5 毫升的 Clinica，但是只要刷牙的时间比较充足也会起到应有的效果，与正常计量下的结果没有什么两样。

如此回想一下，结婚 30 年来，我的牙刷上总是挤满了牙膏。

而妻子在无意中看到了这种牙膏的使用说明，从此每次使用的剂量都在 5 毫升左右。我突然想到了这一点，刹那之间便意识到了一个问题：如果 5 毫升是一个比较合适的剂量，那么我这一生该会浪费掉多少牙膏呢？妻子该不会为此感到心疼吧。

但是我的妻子有这么一个癖好，那就是心里有什么却不会从嘴里说出来；或者即便她认为我做得有些过分，但也不会对自己的丈夫进行任何指责。我猛然间意识到，要想减少我们家的 Clinica 用量，80% 的责任要落在我的头上，为此本人还做了深刻的反省，但是最终决定保守这个秘密。因为如果我什么都不说的话，妻子就会认为本人并不知道自己浪费了那么多的牙膏。一想到这里，我便把 Clinica 倒立起来，并挤出了最后的一点牙膏，这样就没有什么人会说浪费了！

维也纳管弦乐队四重奏

我最喜欢的管弦乐演奏就是柏林管弦乐队和维也纳管弦乐队。如此说来其实并无新意，因为大多数人也都是这么认为的。几年前，克劳迪·阿巴多（当代指挥大师）在东京指挥柏林管弦乐队进行演出的时候，观众对其褒贬不一，并在《朝日新闻》的学术与艺术栏目上展开了论战，而本人发表的文章则属于礼赞派（见于 1996 年

10月26日《朝日新闻》)。虽然我在世界各地听过许多管弦乐队的演奏，但是维也纳乐队与柏林乐队的确不同凡响，而且其歌剧水平也很高。本人由于长期吹奏单簧管，所以对管弦乐可谓情有独钟、割舍不下。

柏林乐队、维也纳乐队的顶级演奏家会在引退之后组成一个四重奏乐队，周游各地并进行巡回演出。他们的访日演出非同小可，由于单纯的弦乐演奏缺乏变化，所以有时要引入单簧管、双簧管这样的木管乐器组成五重奏，有时则要在木管乐五重奏的基础上添加三种弦乐组成管弦乐四重奏。对于这种演奏会本人一定到场，义不容辞，也可以说这是从学生时代起就养成的一种习性。过去，妻子曾经和我同在一个管弦乐队吹奏双簧管，所以只要说有演出她就会欣然前往。

最近，维也纳管弦乐队四重奏又到东京来演出了，我从中发现了一个奇妙的现象，即：或许是因为乐队成员年龄偏大的原因，维也纳管弦乐队四重奏的那种特有的华丽正在消失。这种现象属于视觉范畴，在录音当中估计是听不出来的。这些人非但有很多都是秃顶，而且明显年龄偏大，他们是否后继有人呢？或许是因为在世界各地飞来飞去的巡回演出而体力不支吧，总之，我开始不断地杞人忧天。

由于这种印象十分强烈，所以本人进行了一项调查：（从他们

队列的左侧开始)第一小提琴手 57 岁,中提琴手 53 岁,大提琴手 52 岁,第二小提琴手 47 岁。如此说来,真应该为他们叫好,因为他们都比我年轻。本人已年过 60,比起那些令我感到担心的老人们更为年长。虽然我在调查的时候从来也没有这样想过,但毕竟是个不争的事实。

虽然我还想进行自我安慰,诸如亚洲人看起来比较年轻、皮肤光亮等等,但是这个打击毕竟还是相当沉重的。看来我首先担心的应该是自己而不是别人,也许有人会说:“大前研一也成老头子了!”对此不可掉以轻心。这种事情在参加同学聚会的时候肯定会有所感触,就在见面的瞬间,有几人看上去比自己年轻,有几人似乎比自己显得苍老,立刻就会心中有数。尤其是当年那些可爱的女生们,有的看似已经步入迟暮之年,成了地地道道的老太婆;有的则徐娘半老、风韵犹存,二者之间高下立判,泾渭分明。稍后,在男士们的酒会上,大家肯定会对当年的女同学们进行一番评头论足。到了这把年纪,同龄人之间经常在一起品评对方的年龄。

我决心在有生之年,将自己尚未完成的事业一项项地进行到底。摩托车越野、单簧管、滑雪、机动雪橇这些项目我还要继续玩下去,创业家培训学校里充斥着年轻人,所以那里的教师我还要当下去,UCLA 大学、BOND 大学的课程还要继续开展下去。通过与年轻人之间的互相关心,才是保持青春的一条捷径;而且尽量保持乐观、

节制，与那些需要彻夜殚精竭虑的冥思苦想彻底绝缘。只要有了这样的决心，在我的身上就不会体现出所谓的老化，难道不是吗！

只要集中精力，把想做的事情、必须做的事情做好，那么此人就不该称其为老。这种想法本身或许就是老化现象的一种体现，但即便如此，我竟然把为天下景仰的维也纳四重奏乐队视做老朽，这就很成问题了。难道就没有人向他们提出建议，应该把自己打扮得更加年轻一些吗！（如果有人向他们提议的话，我也愿意厕身其间。）

我的苦恼

一到容易过敏的季节，本人就会喷嚏不断，额头出汗的时候则最为危险。2001年4月，我驾驶机动雪橇前往越后地区的津南，雪地上好像飘落着许多古杉花粉，于是本人便喷嚏不断。但这里毕竟不是什么寻开心的场合，实在没有心情去胡诌什么打油诗——“眼泪共鼻水长流”，其实问题相当严重。这时，由于擤了好几次鼻涕，结果鼻子变得通红并开始化脓了，而且我感觉听力开始明显下降。

过敏造成的最大麻烦，就是在拍摄电视节目节目的时候。如果是单纯录像的话还容易应付，但是我自己主持的《商务突破》教程则

属于生活节目，每个周日要播出两小时之久。在摄影棚中只要受到灯光照射而开始出汗，我就会立刻大打喷嚏，搅得周围不得安宁。只要一开始打喷嚏，便会持续四五回，在此期间，主持人必须说些什么来为我遮掩。由于我的节目当中没有安插广告，所以顶多在节目中搞一个中间休息，以便赢得 60 秒的喘息时间，除此以外别无办法。

打喷嚏究竟是怎么回事呢？过去我曾经认为是由于异物入鼻而引起的，但事实证明这是个悖论，只要我额头出汗就肯定会打喷嚏。鼻子并不是只对花粉过敏，猫、壁虱、猪草等所有东西都可以引起过敏。但是额头出汗而引起的过敏，这恐怕在过敏症患者当中也属于比较罕见的一类，所以根本就无药可治。一旦发作就会不断地打喷嚏，所以吃药后如果不是立竿见影收到成效的话，那么漫长的等待就完全失去了意义。

因此，我平时就力求避免过敏而想改变自己的体质，到目前为止已经尝试过了无数的方法。至于求医问药当然更是不在话下，不光是日本，我几乎把世界上所有的名医都拜访遍了，他们开出的处方都需要很长时间才能见效。如果有人问我是否忠实地执行了医嘱，实事求是地说本人对此不敢打保票。但是我可以负责地说，无论哪种方子都没有任何效果，因为本人照样还是喷嚏不断。

为了抑制过敏，我曾经尝试过“减感作疗法”^①，那段时间我

每周都要打上一针，而且注射时间持续了一年以上。所以在治疗方面我并没有掉以轻心，而且有时不明就里便服下了煎药，还把从蜂蜜中提取的蜂胶掺在红茶里喝了下去，至于补药更是吃了不计其数。由于本人担心痛风发作，所以一直在吃药以便降低尿酸值，还由于左耳一度突发性失聪而服用含锌药物。当然，就身体自身而言，恐怕是不希望服用任何药物的——后来由于本人体重超重了 10 公斤而不得不开始减肥，每次去医院的时候医生总是这么劝我。

但是我的身体状况尚属健康，既不感冒，也无腹痛；头痛也很少发作，大体上一年只有一次而已。睡眠情况也无任何异常，大脑活动完全正常，神经也格外坚强。或许我对身体保养得再精心细致一些，健康程度就会更好一些，过敏症即可自然痊愈。也就是说对身体状况不必强求，一切顺其自然，这样或许就可以对过敏症产生自然的抵抗力。如此一来，打喷嚏并不是有谁在说我的坏话（在日本有这样的说法，一次喷嚏是有人在说你的坏话，二次喷嚏是有人说了你许多坏话，三次喷嚏则说明你患了感冒），而是想让我放慢速度的一种警告。每当“啊嚏”的时候，就要对人家说声“对不起”。

① 这种治疗方法是将微量变应素注入患者体内，随后逐渐增大剂量，并以此来减轻过敏反应。——译者注

DON'T WAIT FOR TOMORROW!

第八章

人生的收支决算

日本人的玩乐还远远不够

通过阅读以上章节，或许有人会觉得我是一个忙忙碌碌的人。但是如果想要休息的话，难道就不能等到进入天国以后吗？天使们每天都在演奏着那些枯燥的音乐，她们每天都端坐在莲台上好好地休息，并且还能欣赏到由自己演奏的催眠曲。所以与其如此，倒不如在有生之年多成就几项事业，尽可能地尝试一下其他的可能性，毕竟人生只此一遭，当以无悔为盼。

一般说来，日本人对他人的事情有些过于在意，父母、老师、长辈、上司、熟人、家人、亲戚、近邻等等，统统都在关心之列。当然，本人在这里不打算涉及公民的道德以及礼貌问题，只想就事论事。我的意图在于让大家搞清楚一点：你的人生是否由于担心别人会怎么想、对自己会有什么看法而变得束手束脚了呢？虽然有些人增加了一些我行我素的举措，但是却未能避开世间的那些烦恼；问题并不是出在他们的言谈举止上，而是在于对自己的人生“作茧自缚”的根本观念。

例如，过去如果有谁令你的父亲蒙受了耻辱，作为人子即使豁

出性命也要杀掉对方以便替父报仇。但是，这种观念在现代社会已经非常淡薄了，反倒是要由父亲来为自己的孩子打抱不平，把附近的那些小调皮们揍个落花流水，这种事情并不罕见。

我本人以及稍后出生的那一代人应该算是最为不幸的，既要侍奉双亲，又要生儿育女，虽然照顾了上下两代人，但是在自己的晚年却享受不到任何人的照顾，养儿防老这种传统在我们这一代人的身上开始崩溃。虽然我们竭尽全力地照料了两代人，但是自己的人生又是如何度过的呢？当我们在临终之际想到这个问题的时候，肯定会有很多人感到后悔：“当初应该更多地享受一下就好了”，“想做的事情很多，但都未能如愿。”所以我只想强调一点：不必介意他人的生活，而要把握好自己的人生！

安家置业的梦想

许多日本人都有这样的情结，他们把购买住房、为自己置个家当做一生中无法避免的一笔最大的开支，但是这种想法实际上存在误区。要想在日本这样一个地价偏高、建设费用惊人的国度里安家置业，这种梦想本身就有些不太正常，从经济感觉上看也是极其不明智的。根据我的计算：虽说日本的土地价格已经有所下降，但是通过与 GDP（国内生产总值）相比较，就会发现其成本仍然偏高，

大约是欧美等主要发达国家的 3 倍。

作为常识来说，一个国家的不动产总值与其经济规模之间存在某种必然的联系。这是因为土地是产生价值的必要条件，除了某些特定场所之外，不动产总值当为交易场所中应得利益的现有价值（用专业术语来说，即为收益还原价格）所决定。日本的不动产总值近十年间大约下跌了 800 万亿日元，目前大约被估价为 1 600 万亿日元左右，而日本的 GDP 不过才 500 万亿日元上下，所以前者仍然是后者的 3 倍。

如此看来，日本的土地价格应该是看跌不看涨，即使降至半价以下也不必大惊小怪，而上涨一倍的可能性则完全应该予以排除。经济发展还是力求稳健为宜，每年保持几个百分点即可；由于低生育率的原因，日本人口已经呈现出下降的趋势；那些把土地视为企业颜面的重型制造业也已经实现了集约化经营，或者已将制造基地彻底转移到了国外。城市近郊的农田也因为进口的大力发展而显得日益没落，从经济因素来看，今后对土地的需求并不是很大。

不仅如此，海边的一等工业用地已经失去了继续存在的价值，空荡荡的港口、仓库街、填拓地等等使得大都市黯然无光。只要对其用途规划做出变更，这些土地即可成为一级住宅用地，而且商务区与居住区之间相距很近。如此一来，郊外住宅用地的价值还会有所下降。如果能够从韩国、中国进口的话，在城市周边开展起来的

生鲜食品的培植产业便会遭到灭顶之灾，那么郊区的土地供给就会得到进一步的缓解。本人考虑再三，认为日本将来肯定会出现“土地供给过剩”的景象。

本人在 20 世纪的 90 年代初期，曾经通过杂志等媒体向公众大声疾呼：现在千万不要买房子，不动产的价格会直线下降的，请大家拭目以待吧！但是政府为了刺激经济增长而降低了住房贷款的按揭比率，这一招便把老百姓彻底地套牢了。反过来说，国民安家置业的愿望实在是过于强烈了。

这些执意要安家置业的人非常不幸，如果不改变其人生观的话，那么就无法享受到生活的乐趣。因此本人希望他们这一次能够听从我的建议，而不要在乎政府的有关言论。如果要购置住宅的话，应该以能够转卖作为前提。在转卖的时候，房屋的折旧价值则要取决于它的适用性，例如是否临街、房间布局是否适于别人使用等等。而把房产视为自己一生的固定资产并按照家庭成员的需要来定做的话，那么在购买的时候则要付出高价，从而很难再原价转卖给其他人；除非是忍心贱卖，否则很难出手。

购置公寓也是同样的道理，要买那些大家一致认可的楼盘。如果没有适当的房源，那么最好的办法就是租房而居。虽然外间舆论汹汹，说什么“现在利率低，置业正当其时”，但是劝导大家去购买那些价值或将减半的不动产，他们的那些理由并不成立。

人生难得一身轻

因为日本人的想法大致相同，所以就为逆向思维提供了广阔的空间。例如，目前别墅的价格出现了暴跌，按照一般的行情来看，显然是大家都没有那份闲钱。但是从中央高速公路附近的茅野地区出发，顺着高速公路的方向行进就会进入山区，那里有许多农家废墟。如果有意购买的话，只需几百万日圆即可到手。为了便于居住，即使花上一些装修的费用，统共也用不了 1 000 万日圆。如此一来，房子将来即便不升值，但也绝不至于发生贬值。

农舍的四周一片碧绿，田间小路纵横，野花遍地，若要养儿育女，这里倒是一个非常理想的地方。如果有志务农的话，还可以进一步收购农舍周围空闲的农田，那些土地毕竟长期无人耕种，杂草丛生，显然已经撂荒很久了。这样一来，周末即可来此度假。

我对蓼科充满了厚爱,那里的山山水水给予了我们极大的惠顾,孩子们、朋友们在那里得以充分地接触自然,他们对山路、羊肠小路,甚至是已经废弃不用了的道路都了如指掌。我们驾驶机动雪橇、骑摩托车、步行郊游,凡是能去的地方都游历殆遍。由于那里接入了局域网,所以在海拔 1 600 米的深山中可以照常工作。

只要没有偿还住房贷款的压力，这个价格对一般人来说也是完

全可以承受的。有人想在还完房贷之后再去购置别墅，他们的这个梦想恐怕要等到进了天堂之后才能得以实现。或者就是到了步履蹒跚的垂暮之年，好容易在热海（位于日本静冈县，远离东京）附近买下一幢别墅，不过只有孙子才会时常过来探视一下。这笔钱恐怕最终还是花在了别人的身上，自己其实受益不多。

我一直在竭力宣扬“自己的人生”。说到态度，简直比在教堂里恭诵《圣经》的信徒们还要虔诚。如果在市中心租房而居的话，也不知是为什么，在租金方面，独门独户的老房子要比新公寓的价格便宜得多。在购置公寓的时候请大家务必注意：今后土地供给会出现过剩的现象，开发商会在便于人们上班的地段陆续推出许多物美价廉的新楼盘；因此在一般情况下，购置用于自己居住的住宅时一定要慎重行事。

中国人则比较聪明，他们竭尽全力购买一套公寓，随后将其租给别人，再用这笔租金在相对简朴的地方租房而居，其差价部分就可以作为手头的活钱而留在身边。而日本人则是全力借贷后自己入住，所以身边什么也剩不下。

对于那些一心想要安家置业的人，我建议他们在购置别墅的时候，请优先考虑一下应该怎样才能把周末以及假期安排得丰富多彩。平时居住的地方应该便于上班，所以最好选择租房。如果要购买住房的话，一定要选择环境好的地方，房子本身即使陈旧

一些也不要紧；至于交通的问题，在父母上班与子女上学之间，应该优先考虑上班是否方便。首先，孩子上学即使稍远一些也不会出现什么太大的问题；其次，所谓的学校无处不在，孩子就读大可不必舍近求远。所以家长当优先考虑自己的上班问题，不可为此而疲于奔命。

至于说到有关孩子的问题，与其替他们选择学校，不如与他们一起考虑究竟应该怎样学习，这样做往往更有成效。平均而言，日本人花在每个孩子身上的教育投资大约为2 000万日圆。考虑到将来子女必然会离家自立，所以倒不如增加与孩子在一起相处的时间，而把教育投资的预算金额予以减半处理，这样做才是皆大欢喜的好办法。由于互联网络的全面普及，在这个时代，孩子只要有求学之心就完全可以自学成才。因此，家长完全不必花上许多冤枉钱把孩子送到那些“金玉其外、败絮其中”的补习学校去受罪，那样做只能是费力不讨好。

至于房产，本人认为能不买就不要买，因为租房而居要比安家置业有利得多，大家完全没有必要受住房贷款的拖累而一直苦熬到65岁甚至是70岁。在退休以后，只要无须再去上班，那么在全日本、全世界有许多很好的地方适于居住。到了退休以后，大家觉得那时较为理想的住宅价格该会是多少呢？我告诉大家，即便是澳大利亚黄金海岸那样出类拔萃的地方，三室一厅外带车库、庭院的独门独

户的住宅，其价格顶多也不会超过 1 000 万日圆。^①

或者把家搬到日本乡间一处风光明媚的地方，花费同样的价钱但却可以大饱眼福。在 35 岁的时候办理了 35 年房贷按揭的人无疑是最多的，到 70 岁的时候总算还清了债务；那时，他们当初所购买的房产如果还有残余价值的话，就应该将其变卖，用这笔钱到别处另行安家为好。

有人在本人上班与子女求学之间进行折中，如果在那种折中的地段上购买了住房的话，那么在房屋落成 35 年以后，所拥有的这套 100 平方米左右的公寓届时恐怕就值不了几个钱了。为了这间公寓而花费了毕生财力，并且为了节衣缩食而谢绝了许多诱人的东西，为此倾注了大约 25% 的工资收入。但是到头来这间公寓竟然没有什么价值，他们所选择的生活方式难道没有问题吗！为了安家置业，或者为了支付房贷，而把人生当中好几次千载难逢的机遇白白地浪费掉了！本来他们是有可能实现高升或完成创业的。如此看来，真是人生难得一身轻！诚哉斯言！

在长野县乡间购置的别墅则不会成为什么负担，在那里可以尽情地享受人生。但是如果你在大城市的边缘地带购置了一套公寓，赶到上班地点需要 60~80 分钟的话，那么这种人生设计恐怕要算是

^①由于近年来澳元升值，地价暴涨，所以作者当年的这种如意算盘如今恐怕已是明日黄花了。——译者注

糟糕透顶了。因此本人建议大家不妨安下心来，为自己制作一份人生损益计算表（到 80 岁为止）以及各个年代的资产负债表。

我想表述的意思其实非常简单，要点只需一句话就能解释清楚，那就是学会人生设计。即：自己在任何时候都要保持清醒的头脑，牢牢地把握住自己今生到底想做什么、想要过什么样的生活，千万不要被一时的负债或置业所困扰而迷失了方向。如果你已经购置了房产，那么就应该考虑在比较有利的条件下能否将其租出去，例如在你调换了工作、上班不太方便的情况下。总之，如果经营公司的话，理所当然就要制作一份资金计划表和现金流量表，为了对自己的人生进行预测，大家也应该制作一份相应的图表而且还要对其进行不断的更新，使它随时都可以为自己的人生决策发挥作用。

老来存钱，本末倒置

日本有一对双胞胎老寿星举世闻名，她们就是金婆和银婆，据说就连这二位寿星也为了以防不时之需而存了不少钱。看来老来存钱是日本人的一个特征，通过遗传基因而渗透到了每一名日本人的血液当中。60 岁以上的老人的确热衷于储蓄，日本的个人金融资产据说高达 1 400 万亿日圆，而半数以上则为他们所有；当然其中既有富翁，也有穷人。但是从统计数据来看，日本人在法定退休年龄

65 岁之际，所拥有的各类金融资产人均高达 2 500 万日圆。随后他们便开始领取养老金，并将每月所得的 30% 继续转入储蓄。

把养老金转入到储蓄当中，这样的国民实在是匪夷所思。一般说来，老百姓在领取养老金之后，其原先的储蓄应该逐渐下降；作为世界上的一般性常识，这样的生活才叫养老，也是储蓄所应有的作用。虽说日本人储蓄的目的是为了应付不时之需，但是很多人却好像在为了死后那个“不时”之时在拼命地存钱。如此一来，等到他们 75 岁的时候，其金融资产便会上升至 3 200 万日圆；粗略算来，其储蓄金额每年达 70 万日圆。日本人的平均寿命大约为 80 岁，因此按照这种估算方法，他们在告别人世的时候将会留下 3 500 万日圆的财产。由此便会产生遗产纷争，平时对他们漠不关心的人也蜂拥而至，在棺材周围开始争夺遗产。

日本政府自然也不甘寂寞，在此期间会对私人事务突然表示出极大的关注，对死了爹娘、正处于悲痛当中的家属当面进行调查，盘问个没完，随后赠送给他们一份治丧大礼——世界最高的遗产税。大体而言，这就是我们这些人的人生总结。

人生的资产负债表

日本人死亡之际会留下许多财产，其中包括生命保险、存款、

已经还完房贷的住房等等。仅金融资产一项就将近 3 500 万日元，如果此外还有房产的话，仅土地价值便高达几千万日元。这笔财产恐怕并不是留给子孙的良田美宅，或许会成为引起纠纷的祸根。所以最为理想的生活方式应该是这样的：在死亡之际，其储蓄正好为零，随后感谢人生，立地成佛。

日本人在活着的时候，对一切都采取克制的态度，想做的事情许多都未能如愿，一边对自己的人生怀有悔意，一边对生活得无拘无束的当代青年羡慕不已，他们就是带着这样的想法而告别了人间。本人的提议就是：改弦更张。死时实现零储蓄的生活方式便是：将 65 岁时 2 500 万日元的平均储蓄到平均寿命的 80 岁时消费干净。如此一来，就要把目前每年 70 万日元的养老金与储蓄汇总在一起，从现在开始，夫妻每年必须增加支出 240 万日元，即每个月多开销 20 万日元。目前，夫妻二人前往欧洲旅游的费用只需 50 万日元，如此算来，每年必须去欧洲旅行 5 次（总计 70 次以上？）才能在 80 岁的时候把那笔钱恰好花完。

如果想要加固一下已经陈旧了的住宅，那么只要根据《外来工法》用工的话，工程费用不会超过 500 万日元。欧洲少去几次，此项费用即可解决。到韩国住上三晚四天，大吃烤肉并享受搓澡服务，费用不过 5 万日元，夫妻二人的费用也用不了 10 万日元。若要按照计划减少储蓄的话，每月必须去韩国消费两次才能符合要求。

如果想要在生前举行葬礼的话，即使规模再大，花费也不会超过 400 万日圆。你可以邀请 200 人出席并为他们安排一顿每人 2 万日圆的豪华大餐。我本人还一不做、二不休，自费出版了《大前研一的一生》，并将影集制成了光盘分别赠送给 500 名曾经对我有过帮助的人，但这笔费用最多也就是 100 万日圆，与葬礼的开销加在一起，合计不过区区 500 万日圆而已。

尽管没有什么利息，但是日本人却坦然地把钱投到了邮政储蓄以及银行的定期存款里，这是因为日本并不存在所谓的食利阶层。在一般的国度里，老年人需要靠银行利息来维持生活，所以像目前这种低利率是会引发一场暴动的。日本人对此之所以能够安之若素，正是因为这些老人可以从养老金等方面筹措到充足的现金。

为子孙当牛做马、为他们留下良田美宅，这种传统的象征是老人们手中的那张储蓄存折，而实际上这正是造成市面上资金不流通的最大原因。年轻人手头很紧，虽然想要消费却没有消费的本钱；老人们却为了以防不时之需，就连养老金也要转入储蓄里去。如此一来，他们只顾存钱而对自己想要做的事情进行节制，其人生不过是把毕生的积蓄作为“良田”留给子孙，而自己却怀着后悔的心情郁郁而终。

如果大家遵从“死时零储蓄”这种观念来安排生活的话，你们的人生将会充满光明，甚至国家的经济状况也会大见起色。这样

做，最少也可以使资金在市面上流动起来，开朗乐观的人也会开始多起来，在葬礼当中也就不会再发生遗产纠纷。最为重要的是，在自己临终之际，可以留下一曲绝唱：“我的人生极其充实，快活无比，而且屈指算来，我的人生竟然相当于好几个人的人生之和！为此我要衷心地感谢大家！”随后必然会幸福地走向极乐世界而获得新生！

后记

我已经步入老年并体会到了老人的心态，本书在某种意义上是对自己想说的话进行了一次总结。我在上高中的时候，就在竭力思考关于死亡的问题，为了使人生无悔而不断开创了一项又一项的新事业。本人一直遵照这种理念而积极地生活，度过了内容充实、丰富的人生，相当于好几个人的人生总和。虽然诉诸文字时可以妙笔生花，用波涛万丈来形容，但本人的结论却是水到渠成，波澜不惊。进入麦肯锡公司本来是我无奈的选择，但在那里干得非常顺心如意；当选东京都知事曾经是本人梦寐以求的目标，虽然在选举中遭受了挫折，但我仍然重整旗鼓，振奋精神，从而在其他许多领域取得了成功。

虽然经历了丰富多彩的人生，但是从平均寿命上看，我的余生还有非常漫长的一段时间。本人现年 58

岁，所以余生还有 22 年（因为男性的平均寿命为 77 岁，所以我的余生仅为 19 年；但是根据简易生命表计算，58 岁男子的余生则为 22 年）。迄今 22 年前，我当时正好 36 岁，在付出了极大的努力之后，终于在麦肯锡公司中开始崭露头角；而且在日本也由于《企业参谋》一书的极度畅销而声名鹊起，作为青年辩论家而应邀四处讲演，那段时光令我终身难忘。从此以后，我便登上了世界舞台，长袖善舞，经久不衰，足迹遍及世界，行程足以环绕地球数圈。在这共计长达 20 年的时间里，一旦回想起自己的所作所为，就会觉得眼前罗列着许许多多的陈年旧事，多得令我头晕目眩。

我并不是在开玩笑，早在 6 年前本人就开始说，该做的事情已经做完，现在已经无事可做了。此后的人生还很漫长，足足有 3 个 6 年在等待着我。当然，人的寿命究竟会持续到哪一天是谁也无法预先知道的；但是在我所熟悉的经营者当中，有人到了 80 岁仍然是雄风不减。见到如此情景，我也产生了这样的一种想法：在今后 20 年中，坚持大运动量地滑雪、骑摩托车，继续享受人生。我不断地提醒自己，千万不要卧床贪睡，目前已经重新投入了训练。

所以人生漫漫路悠悠，凡事只要尽力即可。如果操之过急，结果便会吃不了兜着走。与其如此，倒不如在延缓“享乐”的过程中，在时间和金钱都有余裕的情况下使精神和肉体都能获得人生的最大享乐。过于积极，反而会为自己留下祸根。

人生，应该在能够享受的时候进行享受，要把握好自己的人生而不必介意他人的人生。若能津津有味地在世间昂首阔步地生活下去，那么你对所有事情都会觉得乐在其中。对于自己来说这是一种学习，也可以与他人分享你的成功经验。如果日本的老龄人口也能按照这种人生观去生活、消费并行动起来的话，年轻人自然就可以从社会整体的经济效果当中获益。

像日本目前这样的经济政策其实有百弊而无一利，例如向年轻人发放贷款，口口声声为了进一步刺激经济增长而拼命建造一些谁也不要的垃圾工程等等，实则是在进行国土破坏。与其做这些无用功，不如在改变国民人生观上多动脑筋，这种方法对刺激经济周转无疑要有效得多。日本号称世界第一的储蓄大国，但是人人都把“不景气”这三个字挂在嘴边。大家到海外旅游的时候，每进一家商店便会疯狂购物，但可悲的是，国民虽然保持着如此旺盛的购买欲望，日本国内的购物中心却相继消失得无影无踪。

我们只要在“享受人生”这一点上改变国民的价值观，在外人看来不可思议的日本就会面貌一新。其实我们大家都应该心中有数，日本人的习性是很难改变的，只要别人不说，自己就维持现状、不闻不动。大约在10年前，我出版了《玩心》一书，当时得到了这样的评价：我们原先一直以为大前先生是个非常严肃的人，现在看来这种印象是不对的。还有人这样对我说：“由于大前先生主张增

加享乐的时间，所以我们就大胆地向总经理申请了一个充足的暑假，结果不但完全如愿，竟然还得到了几张礼券了呢！”那一代人毫无主见可言，假如没有人对这些人说“可以去玩了”，那么他们就不会去玩，即使玩起来也不会安心。

有些人现在一时还无法进入领取养老金的行列^①。我想对他们再明确地说上几句：死时不妨零储蓄，这样做是行得通的，万一你寿命长，活过了80岁的话，只要把手中的那份长寿保险卖出去，再加上养老金的那份收入，两笔钱合在一起足以维持生活，所以不必有什么后顾之忧，大胆地把钱统统花光吧！

而且我最后要说的并不仅仅限于如何享受，本人的中心愿望就是想奉劝大家在青年时期开始的人生设计中，为自己规划一个无怨无悔的晚年生活。为了度过完美享乐的一生，从安家置业到个人的兴趣爱好都要进行必要的规划，从年轻的时候就必须改变自己的思维方式；人生万事，切勿拖延；想做就做，正当其时。只要遵照这个宗旨去不断地追求，即使多走几回弯路也不必为之担心。人生漫漫八十载，让我们过好其中的每一天。届时，让我们怀着对这个世界的感激之情，说声“再见”！

^① 20世纪90年代中期，日本的养老金制度面临崩溃，于是国家调整政策，领取养老金的年限由原来的60岁延长到了现在的65岁。