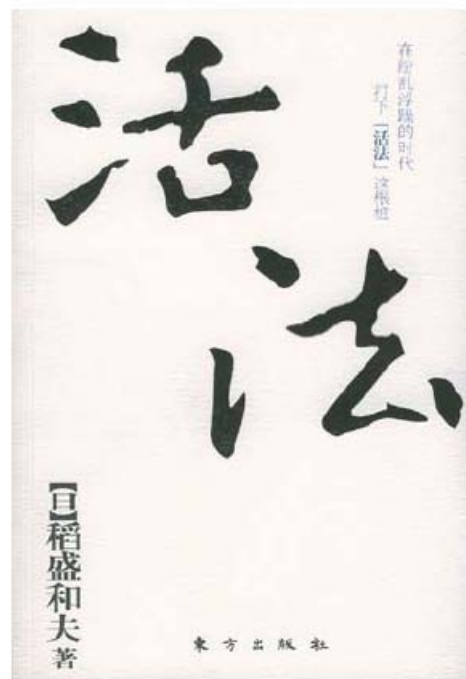


《活法》稻盛和夫

“吾等定此血盟不为私利私欲，但求团结一致，为社会、为世人成就事业。特此聚合诸位同志，血印为誓。”

——稻盛和夫

编者注：上面的话，是稻盛和夫先生在创业之初的重誓，当时仅有8人。而四十多年后，稻盛和夫成为迄今为止世界上唯一一位一生缔造2个世界五百强的人。



目录

前面的话.....	5
身居乱世之中，重新审视“活法”	5
人生的意义在于修炼灵魂.....	6
质朴的原理原则是不可动摇的指针	7
从努力工作中体味人生的真谛	9
改变“思维方式”，人生就会实现180度大转变	11
实现胸中大志的“宇宙法则”	12
“智慧宝库”释放无限睿智	14
自律的“王道”人生观.....	15
第一章 让梦想成真	17
实现追求的人生法则	17
思考至关重要	18
你具有超越现实的想象力和创造力吗？	19
考虑周全的话，就一定能实现	21
大病初愈后体悟到的人生真谛	24
心态决定命运	25
锲而不舍必定成功	27
努力是从平凡升华为非凡的必要阶梯.....	29
每天的创意促成大飞跃.....	30
听见工作现场的“神灵之声”了吗？	32
牢记“有意注意”的人生.....	34
激情与梦想，实现精彩人生	36
第二章 依原理原则思考	37
简单是做人做事的最佳原则	37
处事哲学拨开人生迷雾	39
面对诱惑，不为所动，坚持自己的哲学.....	41
“只有自己辛苦赚取的钱财才是真正的利益。”	42
贯彻落实才有意义	42
思维决定人生的发展方向.....	43
如何导演人生这台戏.....	45
身体力行是最好的学习方法	46
努力过好今天	47
“热爱”是点燃“激情”的火把	49

超越自我改变人生	50
将复杂问题简单化	52
国际问题、国家间摩擦单纯化	53
与外国人接触，“合理性”比“常识性”更重要	55
第三章 磨砺并提高心智	58
日本人为什么丢失了“美丽的心灵”	58
领导的“德”要高才“才”	59
自省与人格磨砺	61
磨砺心智所需要的“六个精进”	62
时刻准备好说“谢谢”	65
当喜则喜，保持率真的心态	66
托尔斯泰也感叹：佛教故事描写了人类的贪欲	68
如何清除魅惑人心的“三毒”	70
“正剑”铸造成功，“邪剑”自掘坟墓	71
劳动的喜悦是世上最大的喜悦	73
把释迦牟尼的“六波罗蜜”铭记在心	74
通过每天的工作磨砺心智	75
劳动的意义和勤勉的自豪感	76
第四章 以利他之心生活	78
托钵化缘遇温暖	78
天堂和地狱的区别在于“善心”	80
“利他”是经商的出发点	81
贯彻利他思想，视野也将开阔	82
入睡前扪心自问参与新事业的动机	83
为社会和他人不妨牺牲一点个人利益	85
经营利润取之社会，用于社会	86
日本啊，把“富国有德”定为国策吧	88
这样的“美德”是否被遗忘	89
以道德为基础的人格教育刻不容缓	90
构筑新日本，勿让历史重演	92
共存生物链中，人类应学会知足	93
人类觉醒时，“利他”的文明之花就将盛开	94
第五章 与宇宙相和谐	95
左右人生的两股力量	95
命运掌握在自己手中	97
稍安勿躁，因果一定有报	98
促进万事万物成长的宇宙运行规律	100
伟大力量为世间万物注入生命	102

我为什么决意皈依佛门.....	104
无需完美，贵在坚持.....	105
新村美好的心理内核.....	106
灾难是洗去罪孽的清洁剂.....	108
砥砺理智与良知在先，追求大彻大悟于后	109
每一个渺小事物都有其存在价值	110
美好的未来孕育于正确的“活法”中.....	111

前面的话

身居乱世之中，重新审视“活法”

我们现今生活在纷乱如麻、前途未卜的“不安分的时代”。富裕却不知足，丰衣足食却礼节不周，充分享受自由却倍感闭塞。只要有干劲，就什么东西也可以得到，任何梦想也可以实现。但是社会却弥漫着颓废、悲观的氛围，甚至有人甘愿成为丑闻的主角，甚至犯罪。

为什么如此闭塞的状况充斥着整个社会？那难道不是因为很多人找不到活着的意义和价值，迷失了人生的方向吗？造成这种状况的原因，正是由于缺乏正确的人生观-----恐怕不只我一个人这么想吧。

我想，对这个时代来说，最需要的就是从根本上质问“人为什么活着？”首先，人们要正视该问题，树立作为人生指南的“哲学”。所谓哲学，也可称之为“理念”或者“思想”。

这是类似沙漠里撒水那样虚无或者在急流中打桩一样困难的事情。但是，正因为我们处于鄙视劳动、纷乱浮躁的时代，我相信只有单纯且直率的质问才有更深的意义。

若不能这样从根本上去尝试思考生活方式，那么，纷乱状态将愈发加深，未来将越来越混沌不清，混乱将在社会上漫布开去----怀有如此紧迫的危机感和焦躁感的人同样应该不止我一个。

我想在这本书中从正面把握人类的“人生哲学”，毫无保留地阐述我的根本思想，并从本质上再次质问活着的意义和人生应有的状态。这样，我希望能在时代的湍流中打下微小的一根木桩。

各位读者，为了找到人生的乐趣，度过一个充满幸福的充实人生，我希望您能从本书获得一点启发，倘如此，我将感到无比高兴。

人生的意义在于修炼灵魂

人类活着的意义、人生的目的到底是什么？对于这个最根本的疑问，我仍然想直接回答，那就是提高心地，修炼灵魂。

在生活中为欲望所迷失、困惑，这是人类这种动物的本性。如果放任自流的话，我们就会无止境地追求财产、地位、名誉，甚至乐此不疲。

的确如此，人只要活着，就必须衣食充足，而且，需要有保证能自由自在生活的金钱。此外，盼望出人头地，也是人生的动力之一，这也不应该一律加以否定。

但是，这些只限于今生，即使积攒再多也不能带到来世去。今生之物只限今世。

如果说今生之物中有一样永不灭绝的东西，那不就是“灵魂”吗？在迎接死神的时候，人不得不舍弃今生建立起来的所有的地位、名誉、财产，只能带上灵魂开始新的旅程。

所以，当有人问“人为什么来到这个世上”时，我毫不犹豫地、毫不夸耀地回答“是为了比出生时有一点点的进步，或者说是为了带着更美一点、更崇高一点的灵魂死去。”

人生在世，直到终要咽气的那一天止，都是在体验各种各样的苦和乐，在被幸运与不幸的浪潮冲刷中，不屈不挠地努力活着。把这个过程本身当作“去污粉”，不断提高自己的人性，修炼灵魂，带着比初到人世时有更高层次的灵魂离开这个世界。我认为人生的目的除此以外别无他求。

今天比昨天更好，明天比今天更好，为此，不屈不挠地工作、勤勤恳恳地经营、孜孜不倦地修炼，我们人生的目的和价值就是这样确实实地存在着。

人生在世苦难多！人有时候可能会憎恨神佛，为什么只有我要吃这样的苦头？但是，正因为人生苦短，我们有必要认为正是这样的苦

难，才是对修炼灵魂的一种考验。所谓劳苦，正是锻炼自我人性的绝对机会。

能够把考验当作“机遇”对待的人----也只有这样的人才能把有限的人生真正地当作自己的人生生活下去。

所谓今生，是一个为了提高身心修养而得到的期限，是为了修炼灵魂而得到的场所。我认为可以这样说：人类活着的意义和人生价值就是提高身心修养，磨炼灵魂。

质朴的原理原则是不可动摇的指针

灵魂取决于“人生态度”，它有可能得到磨炼，也有可能产生污点。由于人生的度过方式不同，我们的精神既可能变得高尚也可能变得卑鄙。

不少世间少有的英才，由于没有崇高的精神而误入歧途。在我所安身立命的商业世界中，也有人一切以自我为中心、只要自己赚钱就行，最终成为某种商业丑闻的主角。

都是商业奇才，为什么他们的行为就令人不齿？古语说得好“聪明反被聪明误”，有才华的人过于相信自己的实力，往往容易向错误方向发展。这样的人，即使凭其才智成功一次，但过分依赖才智终将走上失败之途。

才智越是不同凡响，就越是需要指针来正确指引方向。该指针就是理念、思想或是世界观。

如果既缺乏这样的世界观，人格又不成熟，那么，即使拥有优秀的才智，好不容易具备的强势能力也会因为不能被运用到正确方向而误入歧途。这不只是局限于企业领导人，与我们的人生也是相通的。

我想可以用“性格+哲学”这个公式表示人格。由人类与生俱来的性格和后天在人生道路上学习掌握的哲学这两方面形成人格。总之，先天的性格加上后天的哲学，就形成了人们的精神品格。

因此，根据什么样的哲学走什么样的人生道路，这就决定了他的人格。如果不打好哲学这根基，就不能使人格之树树干粗大，笔直成长。

那么，我们需要什么样的哲学呢？答案就是“做人准则是否正确”。这是类似父母给子女言传身教的那么简单而朴素的教导，是人类自古培养起来的伦理、道德。

京瓷公司是我27岁的时候和周围的人创办的一家公司。在经营方面，我是个门外汉，缺乏经营的知识 and 经验。怎样做才能使公司经营顺利，当时大家都无计可施。束手无策的情况下，我下定决心坚持正确的做人准则，用正确的方法做正确的事。

也就是说，不许撒谎，不许给他人添麻烦，要正直，不得贪得无厌，不许只考虑自己私人的利益等等，这些任何人在孩童时期曾经受到过父母、老师的教导----但随着长大成人逐渐遗忘----的单纯的规范，我们可以把它们作为经营的指针，作为必须遵守的判断标准。

尽管对于经营曾经一无所知，但我单纯地坚信，若从事违背人们广泛接受的伦理和道德的事情，则最终将一事无成。

这是一个极其简单的标准，也是通情达理的原理，遵循这个原理进行经营就不会茫然失措，就可以行进在正确的道路上，从而使事业走向成功。如果要寻求我成功的理由，也许就是这一点。亦即，也许我的才能存在不足，但是，我坚持了一种单纯且强有力的信念----追求人间正道的做人准则。

无论一个人是否做了错事，但是不能违背根本的伦理道德----我把它当作有生之年最重要的事项铭记在心，并努力在一生中坚定地遵守这一信念。

在当今的日本，一说起人类应该具备的伦理道德，就有很多人认为这是太落伍、脑筋生锈的想法。第二次世界大战前道德作为思想教育被错误地利用了，所以，战后的日本在深刻反省后又走向了另一个极端，道德几乎一直被视作禁忌之物。但是，本来它是人类培养的智

慧结晶，也是规范日常事务的坚实的基础。

近代的日本人以陈腐过时为理由，舍弃生活中积累起来的许多智慧，过份追求便利，丧失了众多本不可无的东西，伦理和道德也是其中之一。

但是，难道不正是现在，人们越发迫切要求恢复作为一个人安身立命所必备的最根本的原理原则，并遵循这个原理原则认真地度过每一天吗？我认为重新恢复极其重要的智慧的时机已经来到。

从努力工作中体味人生的真谛

那么，具体怎么做才能砥砺人格，磨炼精神呢？是否需要深居山中或搏击逆流等特别的修行呢？其实不需要，相反，在这个凡俗的世界里，一心扑在工作上是最重要的。

我将在后面的章节中进行详尽的阐述，释迦牟尼论述了“精进”作为到达大彻大悟境界的唯一修行方法的重要性。所谓精进，是指一心扑在工作上，专心致志于眼前所从事的工作。我认为这是提高自我身心修养，砥砺人格的最重要、最有效的方法。

一般常见的想法认为，所谓劳动，是指为获得生活所需的粮食、报酬的手段。尽可能缩短劳动时间获得更多的薪水，其余时间按照自己的兴趣或业余爱好度过，这才是丰富的人生。在持有这种人生观的人中间，有人认为劳动似乎是人人都不愿意做而又必须去做的事情。

但是，劳动对人类来说是具有更深远、更崇高的价值和意义的行为。劳动有战胜欲望、磨炼精神、创造人性的效果。其目的不只是简单地获得生存所需粮食。获取生存所需的粮食只不过是劳动的附属功能而已。

所以，专心致志、一心扑在日常工作上是最重要的，这才是磨炼精神、提高心性的尊贵的“修行”。

例如，出生并成长在贫困之家的二宫尊德，虽然是一个毫无学问

的农民，但是，手上一根锄、一把锹，从早到晚披星戴月耕田劳作。最终，通过辛勤的劳动，他把一个凋敝的农村发展成为富裕的村庄，成就了一番伟大的事业。

因为这此业绩，不久他得到德川幕府的起用，在宫中与诸侯平起平坐。尽管此前他并未学习任何礼仪，但是举止言谈自带威严，连神色也极尽富贵之态。

毫无疑问，全身沾满汗水和泥土、坚持劳作的“田间的精进”，已经潜移默化，扎根于内心，陶冶了人格、砥砺了精神，人品也达到了更高境界。

像这样专心致志于一事、努力工作的人，通过日常的精进，精神自然得到磨炼，进而形成厚德载物的人格。

劳动这种行为的尊贵就在于此。也许说起精神修炼让人联想起宗教上的修行等，其实，热爱本职工作，一心扑在工作上，这就足够了。

听说拉丁语中有句谚语，“与其完成工作，莫如完善做工者的人格”，人格的形成也是通过工作的完成而实现的。也就是说，哲学产生于辛勤的汗水中，精神在日常的工作中得到磨炼。

埋头干好本职工作，想方设法，不断努力。这样做就意味着珍惜人生中的每一个今天，珍惜此时此刻的每一个瞬间。

我经常对员工说，必须“极其认真”地过好每一天。生命只有一次，万万不能浪费，要“竭尽全力”、真挚、认真地活着----继续这种看似朴素的生活，平凡的人不久也将旧貌换新颜，变成非凡的人。

世上所谓的“名人”，在各自的领域达到顶峰的人，恐怕都经历了这个过程。劳动，就是这样既创造经济价值，又锻炼人格。

所以，“精进”并不需要脱离世俗的社会，工作现场就是最好的磨炼精神的地方，工作本身就是修行。通过每天辛勤的工作，我们在形成高尚人格的同时也一定能够获一个美好的人生。希望大家把这一点铭记在心。

改变“思维方式”，人生就会实现180度大转变

如何才能使人生过得更美好，收获更幸福的果实，我用下面的方程式进行回答：

人生·工作的结果=思维方式×热情×能力

总之，人生或工作的结果是由这三个要素用“乘法”算出的乘积，绝不是“加法”。

首先，所谓能力，也可以换句话说，是指才能、智力，更多是指先天方面的资质。健康的体魄、运动神经应该属于这一类。所谓热情，是指从事本职工作的激情或努力的态度，是可以根据自己意愿进行控制的后天方面的因素。这两个因素都可以分别用零分至一百分表示。

因为是乘法，所以即使是有能力而缺乏热情也不会有好结果。相反，自知没有能力而以燃烧的激情对待人生和工作，最终将比拥有先天资质者的结果好得多。

此外，还有“思维方式”的问题。这是三要素中最重要要素，因此说“思维方式决定人生”也并不过分。思维方式这个词好像很陌生，其实它是精神应有的状态或对待人生的态度，也包括前文提到的哲学、理念或者思想等。

思维方式之所以重要，是因为它有负数。它不只是零，还有低于零的负数。它的范围很宽，从正100分至负100分。

就像刚才所说的那样，有能力，有热情，但是思维方式却犯了方向性的错误，仅此一点就会得到相反的结果。思维方式是负数则用乘法算出的结果只能是负数。

我不介意揭露自己过去的耻辱。我在就业困难时期大学毕业，因为没有关系，参加了很多招聘考试，结果都不合格，就业一直定不下来。于是我就想索性当一个“知识恶棍”，与其生活在弱肉强食的不合理的社会中，还不如在人情事理厚道的黑社会里厮混----遭遇挫折打击时自己这样想。

当时，如果真的选择了那条道路，草草发迹，也许已经成为一个小集团的头目。但是，在那个世界中不管如何进步，根本的思维方式是消极的、歪曲的、邪恶的，因此，绝对不会幸福而且也不会度过一个丰富的人生。

那么“积极方向”的思维方式是什么呢？没必要艰难地思考，简单地认为“凡事往好的方面着想”就可以啦。

总是积极向前的、建设性的；有一颗感恩的心，具备和大家一起行动的协调性；乐观的接受；充满善意、有理想、态度温和；不懈努力；知足、不自私、没有强大的欲望等等，这些都是积极性的思维方式。

这里罗列的都是老一套，就像小学教室里张贴的伦理观或道德纪律方面的标语一样。但是正因为如此，我们绝不可轻视它，不仅要用脑筋理解，还要用灵魂领悟，使其变成你血肉的一部分。

实现胸中大志的“宇宙法则”

不要忘记凡事往好的方面着想，发挥才华，时常倾注激情，这是获取人生硕果的秘诀，也是引导人生走向成功的王道。为什么呢？因为它是遵循了宇宙法则的人生态度。

佛教里有“善恶有报（思想影响行为）”的说法。所谓善恶也叫梵（Karman，佛教羯磨之意），是善恶报应的依据。亦即，意念为因，其结果就表现为现实。这说明思考的内容很重要，意念中不得混杂邪念。论述了积极思考的哲学家中村天风也出于同样的理由说过“绝不可描述恶念”。

我希望人们铭记这个“宇宙法则”。那就是：人生与心念一致，强烈的意念将以一定的现象表现出来。也许有人断定此言极其神秘不予接受。但是，这是我在此前的人生中多次体验后确信不疑的不二法则。

换句话说，描绘美好蓝图的人，他就能迎来美好人生。若是思想消极，其人生也将不如意。这样的法则在宇宙中发挥着作用。意念并不一定马上就表现为结果，因此人们也许难以理解，但是，如果用二十年、三十年或更长时间来看的话，大多数人的一生就是他们自己曾经在意念中描绘过的。

所以，首先要有纯洁美丽的心灵，这是思考人生态度的大前提。为什么呢？因为美好的心灵----特别是“奉献于社会，奉献于人类”的思维方式----是宇宙本来具备的“意志”。

宇宙中存在着一种让一切更加美好，使一切进化发展的力量，这也可以说是宇宙的意志。如果能够很好遵循宇宙意志所产生的趋势，那么就能给人生带来成功和繁荣。如果背离该趋势，那么等待的结果将是没落和衰退。

所以，对于世间万物都怀抱“凡事往好的方面着想”的利他之心，有爱心、不懈努力、顺应宇宙潮流就能度过一个美好的人生。与此相对，憎恨、懒惰、仇视他人，只顾利己之人，其人生将会变得越来越糟糕。

爱心、真诚以及平等善待一切的理念始终贯穿于整个宇宙当中，使整个宇宙朝着更美好的方向发展。这个问题可以用宇宙物理学中“（宇宙起源的）大爆炸（学说）”来进一步说明。

因为将在第五章中详述，所以这里仅作简要说明。宇宙最初只存在少量的基本粒子。基本粒子通过大爆炸而结合，生成构成原子核的质子、中子、介子，和电子结合后，产生名叫氢原子的最初的原子。

各种各样的原子还有分子被生成，不久有了高分子，直至产生人类这样的高等生物。对宇宙进化越了解，你就越会认为其中一定存在着所谓“伟大之物”的意志，使万物成长、进化的意志。

我长期从事制造业，多次感觉到“伟大之物”实实在在地存在着。可以说我就是接触着它的睿智并受其引导，才得以开发出各种新产品，渡过了自己的前半生的。

京瓷公司最初着手做的陶瓷叫做“精密陶瓷”，是用于计算机、手机等各种高科技产品的高级材料。我自信在精密陶瓷技术方面，京瓷公司领先于世界，并不断打开新局面，但我原本是陶瓷领域的门外汉。学生时代，我的专业是有机化学，因为就职不如意，才不情愿地进入原来位于京都从事无机化学的电瓷制造公司。

公司不仅没有陶瓷方面的基础知识和基础技术，而且持续亏损，只有简陋的研究设备和装置。因此，除了每天到现场想尽办法一心扑在研究和实验上之外别无他法。

但是，就是在这种情况下，我竟然在短暂的时间里成功地开发出了新材料。

这是美国通用电气（GE）公司的研究所在一年前首次在全球范围内成功合成的新材料。但是，尽管结构和我成功合成的材料完全相同，但我的合成方法和GE公司的全然不同。总之，我的方法和理论在世界上都是独一无二、原始独创的。

当时的我只是京都极小的电瓷公司的毫无名气的一个研究员，没有使用精密设备反复进行理论性实验，只是赤手空拳地从事研究，竟然取得了与跨国公司GE匹敌的成果----只能说这是歪打正着的幸运。但是，不可思议的是，这种幸运以后一直伴随着我，在离开这家公司并成立了京瓷公司以后，也使我和我的公司不断成长。

“智慧宝库”释放无限睿智

我认为理由是这样的：既不是偶然的，也不是我的才能所导致的。在这个世界上、在个宇宙]中的某个地方有一个应该称作“智慧宝库”（真理宝藏）的地方。在无意间，我们将宝藏中储存的“智慧”作为自己的新思路、灵感、或者创造力，反复加以挖掘和吸收。

这也可以说成是“智慧之井”，但是，拥有“智慧之井”的不是人类自己，它似乎是神灵、宇宙深藏的普遍真理，人类具备的技术通

过得到智慧的传授才能进步，文明才能得到发展。所以，我不敢有丝毫的疏忽，而是在专心致志刻苦钻研的时候，窥知了其中的一点端倪，从而收获到成功的果实。

在后文中我将叙述，我创设“京都奖”，表彰在各个领域作出了开创性工作的研究人员。在与这些研究人员接触时，我发现他们中每一个人的头脑中都曾闪现过创造性的思想（灵感），似乎都在瞬间接受过神灵的启示，对此我惊叹不已。

创造的瞬间，或许发生在不为人知的不断努力的研究生涯中，或许是在休息放松的瞬间，有时又是在睡梦中。爱迪生在电气通信领域取得了许多划时代的发明成就和惊人的钻研成果，也可以说是从“智慧宝库”中获得了灵感。

在回顾伟大的先人们的丰功伟绩时，我深信人类就是这样从“智慧宝库”中获取智慧、技能并把它转化为创造力的源泉，使得制造业进步，人类文明发展的。

那么，如何才能打开宝藏之门获取智慧呢？难道不是需要倾注燃烧的激情，难道不应该不断地拼搏努力？也就是说，如果想得到收获，就要为此付出艰巨的努力，只有这样神灵才会给你一把照亮前途的火炬，授予你一束“智慧宝库”的光明。

如果不这么相民，那么，如何解释既无知识和技术，又缺乏经验和设备的我，怎能搞出领先世界的发明！当时，我埋头研究几乎达到废寝忘食的程度，岂止如此，甚至“发疯”似地投入到工作之中，心中只有一个信念那就是一定要成功。

作为回报，我不是得到了“智慧宝库”里储存的智慧了吗？

自律的“王道”人生观

“智慧宝库”是我创造的新词，也许可以换一种说法，就是宇宙的天意或者造物主的智慧。总之，造物主伟大的智慧不断引导人类成

长、发展。

但是，近年来，我担心人类迷失了正确的前进方向，或者错误地使用了“智能宝库”赐予的智能，向错误的方向发展。元凶还是因为丧失了人生在世应有的“哲学”。

总之，人类成功构筑了立足于科学技术的高度文明，享受了丰富的人生。但是，结果也忘记了人类的精神或高尚心灵的重要性。随之也产生了很多问题，比如地球环境遭到破坏等。

我认为通过科学技术的进步，人类现在得到并开始自由使用“神业”了。在这之前，只允许神灵使用高度技术、智慧，人类已经认为是自己的所有物，并开始自由放纵地使用。恶因导致恶果，环境遭到破坏。例如，氟里昂破坏了臭氧层，农药、肥料污染了土壤和河流，二氧化碳的增加造成全球气候变暖，甚至二恶英等环境激素对生物体的影响，威胁到地球这个属于我人类生存的空间以及我们人类生存的本身。

那是因为本来是用于使我们的人生更幸福的“智慧”被用于错误的方向了。现在人类用曾经促进自身进步的武器伤害、甚至毁灭我们自己。

如前面讲到的“人生方程式”所示，即使技术或智慧（能力）处于很高的水平，假设还有充分的热情，但是，如果忘记努力提高思维方式----哲学、理念、思想，那么就将会给地球带来莫大的灾难。

所以，追求正确的人生态度和人类应有的状态已经不是我们个人的问题了。为了把人类引向正确的方向，把地球从走向毁灭的道路上拯救出来，现在我们每一个人都必须重新审视自己的“人生哲学”。

其中，要课以自己比他人更为艰苦的人生，并不断严格要求自己，这是必不可缺的。努力、诚实、认真、正直...严格遵守这些看似简单、容易的道德观和伦理观，并把他们作为自己的人生哲学或人生态度的不可动摇的根基。

树立正确的人生态度并始终贯彻执行，这是现在对我们每一个人

的最大的要求。只有这样才能使我们每一个人的生活走向成功和辉煌，同时也是人类走向和平和幸福的王道。如果你能把这样的人生当作人生指南我就不胜荣幸了。

第一章 让梦想成真

实现追求的人生法则

世事不遂人愿----对于人生中发生的很多事情，我们难免这样去看。但是，这正是因为你认为“世事不遂人愿”才招致的结果。就此而言，不如愿的人生其实也正是他心念而来的人生。

人生是思维所结的果实，这种想法已经构成许多成功哲学的支柱。根据我自身的人生经验，我也坚定一个信念，那就是“内心不渴望的东西，它不可能靠近自己”。亦即，你能够实现的，只能是你自己内心渴望的东西，如果内心没有渴望，即使能够实现的也实现不了。

换句话说，内心的愿望和渴望就原样地形成了现实中的人生。在想要做成一件事情时，首先应该想想自己要这要做或那样做，并愿意付出比其他任何人都强烈、甚至粉身碎骨的热情，这是最为重要的。

四十多年前，我第一次有幸聆听了松下幸之助的演讲。当时松下先生并没有像后来那样被神化，我也不过是一个无名中小企业的经营者。

松下先生在演讲中讲到有名的“水库式经营”。一旦下大雨，未建水库的河流就会发大水、产生洪涝灾害；而持续日晒，河流就会干涸，水量就会不足。所以，建水库蓄水，使水量不受天气和环境的左右并始终保持一定的数量。经营方面也一样，景气时更要为不景气时作好储备，应该保留一定的后备力量。

听了这样一番话以后，聚集着数百名中小企业家的会场里，不满

意的声音像波浪一样传播开来，但坐在后方席位上的我听明白了。

“说些什么呢？不正因为没有储备，大家才每天挥汗如雨、恶战苦斗的吗？如果有储备，那么，谁都不用这样辛苦。我们相壁报的是如何去建造这个水库，而你再三强调水库的重要性，又起什么作用呢？”

会场里到处都听到这样的牢骚或交头接耳的声音。演讲终于结束，到了答疑时间，有个男士站起来不满地提出质问：

“如果能够进行水库式经营当然好，但是，现实上不能。若不能告诉我们怎样才能进行水库式经营的办法，那还值得说吗？”

对此质问，松下先生温和的表情中露出一丝苦笑，沉默了一会儿。然后解释道：“那种办法我也不知道，但我们必须要有不建水库誓不罢休的决心。”此时，全场哑然失笑。几乎所有的人都好像对松下先生不是答案的答案感到失望。

但是，我既没有失笑也没有失望。相反，我受到似乎像电流击穿身体似的大冲击，既茫然若失又惊叹不已。因为松下先生的话对我来说简直就是真理。

思考至关重要

“誓不罢休” ----松下先生的话告诉了我“誓愿”的重要性。修建水库的方法因人而异，不能千篇一律地告诉他人如何做。但是，首先必须树立信心修水库，松下先生一定是想说信心是一切的开端。

也就是说，若没有强烈的愿望，就“看不到”办法，成功也就不会向我们靠近。首先需要有强烈的愿望，这很重要。只有这样，愿望才能成为新的起点，最终一定能够成功。无论是谁，人生就如你内心描绘的一张蓝图，而愿望就是一粒种子，是在人生这个庭院里生根、发枝、开花、结果的最初的、也是最重要的因素。

我碰巧在松下先生的踌躇的嘟哝里感觉到时隐时现贯穿我们人

生的真理，而且，在后来的实际人生中，我也把它作为真实的经验准则，学习它，掌握它。

但是，为了实现理想，只是一般的愿望是不行的。“强烈的愿望”很重要。不是漠然地想“如果能够那样就好了”，这是不够成熟的想法，而应该是抱有强烈的愿望，废寝忘食地渴望着、思考着。全身上下从头顶到脚尖都充溢着这个愿望，就好比是身上划破后流出来的是“愿望”而不是血。

必须有强烈的愿望，坚定不移的信念。这是使事业成功的原动力。

具备同等能力，做出相同程度的努力，有的能够成功，有的以失败告终。其差别是什么呢？人们往往容易把原因归结于命运、运气，其实主要是因为愿望的大小、高度、深度、热度的差别而造成的。

也许有人会摇头认为这未免太乐观了。但是，废寝忘食地渴望、思考并不是那么简单的行为。你必须持续拥有强烈的愿望，并不知不觉地把它渗透到潜意识里去。

无论是企业经营还是开展新的事业或开发新产品，很多人头脑思考的结果首先是没有信心：恐怕不行吧，恐怕做不好吧。但是，如果一味地顺从这个“常识性”判断，那么原本可以做的也变得不能做了。如果真正想新做一件事情，那么首先要树立坚定的信心，要有强烈的愿望，这都是不可或缺的。

为了变不可能为可能，就要有近似于“发疯”似的强烈的愿望，坚信目标一定能够实现并为之不断努力奋勇向前。无论是人生还是经营，这是达到目标的唯一方式。

你具有超越现实的想象力和创造力吗？

成功的基础是强烈的愿望。也许有人认为这种说法不科学，是单纯的精神论。但是，不断地想，不断地去思考，我们就将在头脑中“看得见”即将实现的现实。

总之，不仅仅是一而再，再而三地产生某种强烈愿望，希望这样或是希望那样，而是在大脑中反复进行模拟实验，心中推演种种迈向成功的过程。

这就像象棋手，每走一步都要慎重推敲，思考上万种棋步，一次又一次地在大脑中模拟演习达到目的的过程，不达目的的棋步就从棋谱里消去。

如此锲而不舍，反复思考，成功的道路就好像曾经走过似的“逐步清晰”了。那些只出一央梦想里的东西逐步接近现实，不久梦境与现实的界限消失，似乎已成现实。实现的形态，完成的形态都能在头脑中或在眼前清晰地显现。

但是，只是黑白的不鲜明的景象还不够，更加接近现实就更能看到色彩鲜明的景象----这种状态是真实发生的。就好像是体育运动中的意象训练，意象最大限度地浓缩，就能看见“现实的结晶”。

相反，在不能清晰看见完成形态之前，假若事先没有强烈的愿望、不深思、不认真开展活动，那么创造性的工作及其成功的人生也是没有把握的。

比如，新开发的产品并不仅是满足要求式样、性能等必要条件即可。没有达到深思熟虑后的“看得见”的理想水准的产品，即使能充分满足标准要求也仍然不能说是好产品。这种普通水准的产品不能广泛得到市场认同。

以前，有一个和我同时大学毕业的研究员，他和部下辛苦了数月反复实验探索，终于完成了一个产品。但是，我一看到这个产品就冷淡地说声“不行”便退回给他了。

“为什么？产品性能完全符合客户要求。”

“不对。原来我期待的比这水平更高。首先颜色就不鲜亮嘛！”

“你如果也是技术人员，就请不要说‘颜色不鲜亮’这样感性的话。这是工业产品，你不更科学、更合理地评价就太糟糕了。”

“不管感性与否，反正我心里看见的就不是这样不鲜亮的陶瓷。”

“所以不行！”我命令他重做。尽管我十分清楚先前他所吃的苦头以及被退回的怒气。但是，不管怎样，反正做出来的结果和我先前看见的----尽管是外观方面的----明显是不同的。于是，经过多次重做，他终于成功烧烤出理想的产品。

当时，我要求他们“做崭新的产品”，我说的是应该以没有一点瑕疵的完美产品为目标。

在我幼小的时候，“崭新的”这个词是我父母经常使用的一个形容词。当理想的成品摆在眼前时，人们连用手摸一摸都会感到犹豫似的，对它充满憧憬和敬畏。此时，父母用“崭新的”来形容它。

这个词我会经常脱口而出。不惜一切，努力创造世所公认的“尽善尽美”的产品，这对于以创造为目标的人来说是非常重要的，甚至是一种义务。

考虑周全的话，就一定能实现

当然，这不仅限于工作方面。人生中，在要成就某件事的时候，应该以一状态为目标，作为实现的过程，“深刻思考直至清晰看见”。换言之，就是要有持续的强烈的愿望。

设定一个更高的合格线，更进一步采取行动直至现实和愿望完全吻合为止。只有这样，才能取得令人满意的出色成果。

而且，极其有趣的是，事情能够清晰“看见了”的，最终也一定能以“崭新的”结果实现。相反，如果事先没有清晰的印象，即使做出来也不是“崭新的”。这也是我在人生的各种经历中体验到的事实。

DDI公司（即现在的KDDI公司）在开始手机事业时也一样，当我提出“手机时代马上就要来了”的时候，周围的人都持否定观点，摇着头说不可能。

“不管何时、何地，和任何人用手机通信”的时代一定会来到，而且，从小孩到老人所有的人在出生时都分配到一个电话号码的时代

也将在不远的将来实现。我的这种观点也只引起公司其他董事的嘲笑。

但是，这是我“看见了的”。手机这种隐藏着无限可能性的产品以何种速度、怎样普及，以怎样的价格和多大的尺寸在市场中流通，我事先都清晰地“看见了”。

为什么呢？因为通过在京瓷公司从事的半导体零部件等业务，我对半导体技术革新的速度、尺寸和成本的变迁，已有充分的了解。据此类推，我能够以相当高的精确度预测手机这个新商品的市场前景。

不仅如此，我还清楚预测了合同价格是多少，每月的基本话费是多少，通话费的收费价格及其将来的价格设定等。当时的事业本部长还在记事本上做了记录。在手机事业实际开始时，他又看了看那个记事本，怎么回事？和实际的收费体系几乎不差分毫。

不限于手机，产品或服务的价格通常都要考虑市场的供需平衡、投资回报等，经过复杂且精密的成本核算才能算出来。而没有计算前我就已经对服务收费有一个清晰的印象。负责的事业部长惊讶得目瞪口呆：“简直神了！”其实那是因为我“看见了”。

各个细节都能够明确预想到的事就一定能成功。也就是说看得见的事能够做成，而看不见的事就做不成。所以，当你确定了想要的，剩下的就是把它坚强的信念，并把它提高到一个强烈的愿望，直到你能“看得见”成功的意象。

愿望本身就是你潜藏着使愿望变成现实的能力的证据。人类一般不会做自己力所不能及的事情。

所以，能够描绘出自我成功后景象的人，其成功的概率是极高的。闭上眼睛想象一下成功的样子，如果其景象清晰可见，那么你就一定能实现、一定能成功。

成功的两大因素：缜密计划和前期准备

在挑战无人尝试过的事情时，不可避免会遭到周围的反对和抗拒。但是，如果自己心中有“我做不到”的坚定信念，能够描绘已经

实现的景象，就应该大胆宣传这个设想。

设想本身应该基于超大胆的“乐观论”，打开想象的翅膀，并在周围聚集一些积极发表意见的乐观派人士。

以前，每当脑子里冒出有一个新主意或闪出一个新想法时，我常常召集干部们征询他们的意见。此时，那些从大学里出来的高材生们反应冷淡，多数时候甚至向我说明这个主意是多么脱离现实、多么欠斟酌。

他们的话也有一番道理，分析也非常敏锐，列举的全是不可行的理由。因此，再好的主意在遭到泼冷水后就会凋谢，本来可以做成的事情也做不成了。

这样的事情反复发生几次后，我彻底更换了商量的对象。在开展新的、难度很大的工作时，与其聚集头脑聪明、思维悲观的人，不如和有一点马大哈但认为我的提案“很有趣，务必试试吧”这要样天真感性，对新事物有浓厚兴趣的人进行商量。因为在一件事情的推敲设想阶段，很需要这种积极的乐观态度。

但是，在设想向具体计划转移时，则应该以悲观理性的分析为主，必须想象所有可能存在的风险，慎重、小心、严密地推敲计划。但大胆和乐观在这一阶段始终是有效的。

一旦到从计划转入落实阶段，则再次基于乐观论，坚定不移地开始行动。也就是说，“乐观地设想、悲观地计划、愉快地执行”。这在成就某些事情、变愿望为现实上是非常必要的。

关于这一点，我聆听过冒险家大场满郎的一席话，可以作为参考。大场先生是世界上第一个独自徒步横跨北极和南极的人。因为京瓷公司曾经为他的这次探险提供了赞助，大场先生曾讲经当面向我致谢过。

见面时，我开口便称赞大场先生这种挑战生命极限的勇气，大场先生听后似乎面露难色，并立即给予否定。

“不是，我没有勇气，甚至还是一个胆小鬼。由于胆怯，我不得

不小心谨慎地进行了准备。恐怕这是此次成功的主要原因。相反，如果冒险家只是一味的胆大，就会直接导致死亡。”

听到这里，我感叹不已，万事事在人为，大场先生紧紧地掌握了人生的真理。这位难得的冒险家想说的是，如果没有胆小、慎重、小心作后盾，所谓的勇气也不过是蛮勇。

大病初愈后体悟到的人生真谛

到此为止，我叙述了人生因心理状态而改变的人生大原则。其实，我的人生连续遭受失败和挫折，我也是在屡遭厄运中领会到这一法则的。

年轻时的我，做任何事情都不顺利，事与愿违，且屡屡落空。我常想，我的人生为什么不顺利呢？我是个多么厄运的男人！似乎被苍天遗弃。我发牢骚、不满意、怨天尤人。在反复挫折的人生中，我慢慢醒悟过来，原来这一切都因我自身的心理而起。

最初的挫折体验是中学升学考试的失败。之后不久，我感染了结核病。当时，结核病是不治之症，而且我的二位叔父、一位叔母都因结核病而死亡，我的家庭被称为“结核病家族”。

“我也吐血了，不久也会死吗？” ----还很幼小的我遭受悲伤的折磨，被病魔与悲伤彻底击垮，无法支撑持续低烧的身体，只能卧倒病床别无他法。

那时候，邻居的阿姨也许可怜我吧，把《生长之家》的创始人谷口雅春先生的《生命的真相》借给我阅读。对即将进入中学的孩子来说，该书的内容有点难，但是我一心想找点寄托，一知半解地埋头苦读。

“我们内心有个吸引灾难的磁石。生病是因为有一颗吸引生病的羸弱的心。”读到这一章节，我牢牢盯住了这些话。谷口先生使用“心要上”这个词，阐述了人生中的遭遇全部是自己内心吸引来的，生病

也不例外。所有一切都是由心相投影到现实中来的。

生病由心相投影而至的说法有些残酷，但对那时的我来说恰恰说准了。原来我叔父患了结核病，离开自己的家疗养时，我非常害怕传染，总是捏着鼻子跑过叔父睡觉的房前。而我父亲毫不犹豫地承担起看护的责任，我哥哥也认为不会那么容易感染坦然处之若无其事。总之，只有我似乎非常嫌忌亲戚生病，总在回避。

似乎遭受上天的惩罚，我的父亲和哥哥没有任何问题而只有我感染了。原来如此，我想通了。想回避、逃避的心，非常厌恶生病的我的那颗羸弱的心吸引了病灾。就因为害怕，而害怕的事情就在我的身上发生了。我体会到是消极思考的内心吸引了消极的现实。

原来心相就是现实，少年的我对谷口先生的话深有感触，也对自己行为进行反省，并发誓以后尽可能朝好方面着想。但是，这正是众生凡人的悲惨之处，心相仍难改变，在那以后继续着坎坷曲折的人生。

心态决定命运

幸亏结核病治愈，我又可以返回学校读书了。在那之后，我和失败、挫折的缘份并未完全中断。大学入学考试或第一志愿也不合格。进入本地大学求学，成绩相当好，但是毕业时，恰逢因朝鲜战争的军需而出现的繁荣景象逐渐消失，经济开始不景气，多次就业考试接连失利。有时，我们这些地方新办大学的毕业生甚至连考试机会都没有。我不禁诅咒世道不公和自己命运之不济。

为什么我是一个这么不走运的人呢？买彩票，前后的号码都中奖，只有我“没有中”。反正结果总是白干，于是心慢慢朝错误的方向倾斜，就像前面所说的那样，我对自己的空手道颇有信心，于是就想破罐子破摔，一度曾在闹市区的某个暴力团事务所门前徘徊良久。

在大学教授的关照下，我总算进入京都的电瓷制造工厂。其实这是一家任何时候倒闭都不足为奇的破烂不堪的公司，到期发不出工资

是理所当然的事，甚至经营家族内部还在发生内讧。

好不容易进去的公司竟然是这种状态！同期进入公司的几位同事每每相遇，都在抱怨，发汇不满，商量着什么时候辞职。不久，同事们一个个相继辞职，另寻他就，最后只剩下我一个人留在公司孤军奋战。

不料，改变了以前进退两难、犹豫不决的心态后，反而似乎豁然了，心情也愉快了。感叹怀才不遇，怨天尤人亦是枉然，于是心情有了180度大转变，决心使出干劲搞好工作，努力参与研究。从那以后，我把锅碗瓢盆都搬进了实验室，要求自己每天坚持研究。

心境的变化似乎有了回报，研究成果日见成效。好结果有目共睹，随之上司好评如潮，而自己则更加忘我工作，然后收获更好结果，由此进入了良性循环。

终于，我通过独特方法，首次在日本成功合成、开发了应用于电视机晶体管里电子枪上的精密陶瓷材料。其时电视机刚刚开始普及。

因此，周围给予的评价就更高了。我甚至已经不关心工资的延期支付，感觉工作极其有趣而体会到人生的意义。随后，基于此时掌握的技术和积累的成绩，我创办了京瓷公司。

从改变内心想法的瞬间，我的人生开始转运。以前的恶性循环终止，良性循环随之开始。从这段经历中，我体会到人的命运不是像铺设的铁轨一样被事先定下来，而是根据自己的意志能好能坏。

总之，自己身上所发生的一切都是自己内心意念的结果。经过种种挫折和曲折后，我终于体会到这个贯穿人生的真理，并一直把它铭刻在心底。

人生有盛衰荣辱，即使认为自己的命运是用自己的双手开拓的人，其人生低谷与高峰、幸福与不幸也是由自己的心相呼唤而至的。发生在自己身上的一切，都是由自己播下的种子。

的确，所谓命运，在我们的生命期间俨然存在。但是，它不是人类力量无法抗拒的“宿命”，而是因我们的内心而改变。人生是由自

己创造的，能够改变命运的只有一个，就是我们的内心。在日本思想里，这就是“立命”。

思维方式的画笔在人生的花园里描绘出每个人自己的人生彩图。因此，人生色彩如何，取决于你的心相。

锲而不舍必定成功

能够完成一件新工作的人是坚信自己的“可能性”的人。所谓可能性，是指“将来的能力”。如果根据现在的能力判断自己“行还是不行”，那就永远也做不成新的事情或困难的事情。

相信自己的可能性，给自己规划一个超出现有能力水平的更高目标，并为在未来某一时刻实现目标而倾尽全力。此时你所需要的是使自己的“愿望”像不来的火焰一样持续燃烧。这样成功或成绩就会如期而至，自己的能力也能够得到提高。

京瓷公司在第一次接到IBM公司的大量元器件采购订单的时候，IBM的要求苛刻得几乎令人难以相信。通常规格书是一页纸的分量，而IBM的规格书却足有一本书那么厚，内容也极尽详细和严格。因此，多次试产也因不合格而被淘汰。最后我们以为产品按照规格要求做出来了，结果还是被打上不合格品的烙印退回来了。

IBM要求的尺寸精度严格得比以前高一个数量级，甚至我们公司连达到这个精度的测量仪器都没有。坦率地讲，我曾经几次想过，也许我们的技术做不出来。但是，对当时不过是毫无名气、中小企业规模的京瓷公司来讲，为了提高技术、提高公司知名度，这是前所未有的机遇。于是对消极气馁的员工，我严加申斥，指示他们竭尽全力，竭尽所能，干其应该干的，投入所有的技术。尽管如此，进展仍然不顺利。

无计可施之时，我对在锅炉前烧制陶瓷、茫然无措的技术负责人问道：“你向神灵祈祷了吗？”已尽人事，剩下的就只好听天命。其

实我想问他是否已经竭尽全力。

经过多次反复努力，我们终于成功开发出满足水准、要求极高的、“崭新的”产品。二年多的时间里，工厂满负荷运作，巨量订单都在要求的供货期内出厂了。在欢送最后一辆装满产品的卡车离去时，我感慨万千：

“人类的力量真是无穷大啊！”

对看似高不可攀的目标，毫不畏缩，倾注极大热情，一心一意地钻研。这使得我们自身的能力得到惊人的提高，或者说让沉睡中的巨大潜能迸发出来。

所以，哪怕是无能为力的事，那也只是现在的自己无能为力，将来的自己一定能行，用“将来进行时”考虑是很重要的。应该相信自己还有潜能，等待机会唤醒、迸发出来。

那时候的我接受了大大超出当我们现有技术水平的工作。就这个意义来讲，也可以说是我过于鲁莽了。

但这是我的惯用手段。从创业初期起，经常承担一些大型厂家因为困难而拒绝的项目。而现实是如果你不这样做，作为一家没有业绩的新兴中小企业，你就根本拿不到项目。

当然，大企业拒绝的高技术水平的项目我们没有指望做成。但是，我绝对不说“我做不到”，也不含糊其词地说“也许可以”，而是鼓起勇气断言“我能行”，把这个困难的项目承揽下来。每一次我的部下都不知所措，畏缩不前。

但是，这个时候，我总是认为“我们一定能成”。而且，我给部下出主意让他们如何去做，并饱含热情地告诉他们如果该项目成功的话将给公司带来多大的好处，于是所有相关人员产生饱满热情，努力接受挑战。

尽管如此，往往事情不是这么简单。每一次面对困难时，我都激励大家：

“所谓已经不行了，已经无能为力了，只不过是过程中的事。竭

尽全力直到极限就一定能成功。”

在承揽难以实现的项目的确有撒谎的嫌疑。但是，从不可能的地点开始，拼命地坚持去做直到最后神灵伸手援助，一旦完成原本轻言易诺的大话就能产生真实的业绩。于是，我一而再再而三变不可能为可能。也就是说，我总是以“将来进行时”来思考自己的能力而从事工作的。

努力是从平凡升华为非凡的必要阶梯

遗传基因学的权威代表人物----筑波大学名誉教授村上和雄先生对“火灾现场异常的力量”进行了言简意赅的解说：人们在极限状况下迸发的力量为什么在平常状态下却“休眠”呢？那是因为这种遗传基因的功能通常都处在OFF状态，这个开关一旦变成ON，那么平时也能发挥超常的能量。

显而易见地，当潜在能力变成ON的状态时，正面想法或积极思维等积极向上的精神状态或心性将发挥很大作用。思想的力量使我们的潜能无限扩大，这已经在遗传基因层次上得到证明。

附带说一下，多大的事情对人类来说可能的呢？人们在头脑中希望这样，希望那样，据说从遗传基因角度来看的话，这些愿望中的大多数都是可能实现的范围。总之，我们每个人的头脑中都潜在有“愿望必定能够实现”的能力。

但是，树立崇高理想至关重要，为了实现理想，朝着目标一步一步地迈进，勤奋努力是不可或缺的。

早在京瓷公司还是乡村工厂时，我就反复多次对当时不满百人的职工抛下“豪言壮语”：这个公司一定能成为世界一流公司。尽管她还是一个遥远的梦想，但我内心有个强烈的愿望，就是渴望实现梦想并证明给大家看。

但是，无论眼界多高，也必须脚踏实地。无论梦想和愿望是多么

高远，现实中的每一天都要竭尽全力踏实重复简单的工作。为了继续昨日的工作，不得不挥洒汗水，一毫米、一厘米地前进，把横在眼前的问题一个个解决掉，时间就这样在看似微不足道中度过了。

“每天重复同样的工作，哪年哪月能成为世界一流公司呢？”

在梦想与现实的巨大落差中，我屡受打击。但人生只能是“每一天”的积累与“现在”的连续。

此刻的这一秒钟聚集成一天，这一天聚集成一周、一个月、一年，等发觉时，已经站在了先前看上去高不可攀的山顶上。这就是我们人生的状态。

即使你的目标是短视与功利的，但是，如果不过完今天一天的话，那么明日就不会来访。到达心中向往的地点，没有任何捷径。“千里之行，始于足下”。无论多么伟大的梦想都是一步一步、一天一天积累，最终才能实现的。

所以，不要把今天不当一回事，如果认真、充实度地度过今天，明天就会自然而然地呈现在眼前了。如果认真地度过明日，那么就可以看见一周。如果认真地度过一周那么就可以看见一个月。。。即使不考虑以后的事而全力以赴过好现在每一瞬间，先前还未能看见的未来之像就自然而然地可以看见了。

我自己也正如乌龟踱步。每一天都脚踏实地地不断积累，就这样不知不觉中公司一点点地也壮大起来，我也取得了今天这点成就。

所以奉劝各位，与其徒然为明日烦恼、孜孜不倦地计划未来，不如首先倾注全力充实每一个今天。这才是实现梦想的最佳有效途径。

每天的创意促成大飞跃

我之所以并不器重才子，是因为才子往往倾向于今日等闲视之。才子自恃才高可以预测未来，就不由得厌恶像乌龟那样缓慢地度过一天，希望像脱兔似地走捷径。但是，过于急功近利往往容易在意料不

到之处翻跟斗。

迄今为止，众多优秀且聪明的人才进入了京瓷公司，也正是这些人才，以为公司没有前途而辞职。所以，留下来的都是不太聪明、平凡的、无跳槽才能的愚钝的人才。但是，这些愚钝的人才在十年、二十年后都晋升为各部门的干部或是领导。这样的事例多不胜数。

那么，究竟是什么使像他们这样平凡的人变成了非凡的人才呢？是孜孜不倦、默默努力的力量，亦即脚踏实地度过每一天的力量，是坚持积累每一天的力量，或者说是坚持使平凡变非凡。

不选择轻松的近路，而是一步一步、一天一天拼命、认真、踏实地积累。变梦想为现实，成就心中理想的，正是这些非凡的凡人。

我所说的坚持很重要，并不意味着坚持是“相同的重复”。坚持和重复是两码事。不是漫不经心地重复昨日，而是明天比今天，后天比明天，必须前进，哪怕是一点点的进步与改善。这样的“创意精神”能够加快靠近成功的速度。

也许因为我是做技术出身的，不知不觉中，我已经养成了一种经常扪心自问的习惯：“这样行吗？还有没有更好的方法？”从这个观点来看，即使对待一件琐事也有很多发挥创意精神的余地。

举一个简单的例子，比方说扫地，从各个角度思考如何做才是更快更干净的方法，把一直以来所用的扫帚换成拖把怎么样呢？或者向上司申请若干费用，买一台吸尘器如何等等。另外，在打扫的顺序和做法上也有工夫可做。这样就能把事情做得更漂亮、更有成效一些。

对于细小的事情，想方设法进行改良的人和没有这样做的人，从长远地看，将产生惊人的差距。就拿扫地这个事例来讲，每天反复琢磨如何扫得更干净，更快捷的人也许会独自成立承包清洁的公司并担任部经理。与此相对，得过且过懒得想办法的人一定依然每天继续扫地工作。

在昨日努力的基础上再稍加改良，今日要比昨日有进步，即使只有一小步。这种从不懈怠、坚持到底的态度，将终会与他人拉开巨大

的差距。决不走同一条路，是走向成功的秘诀。

听见工作现场的“神灵之声”了吗？

工作的现场有神灵。例如，有时无无论怎样想办法、反复实验不断摸索，工作都没有顺利进展，处处碰壁，无计可施。其实当你认为已经无能为力时，事情才刚刚开始，此时，应该先恢复冷静，然后面对现实再次重新审视周围。

我曾经与因森永砒霜牛奶事情和丰田商事事件而一举成名的中坊公平律师有过一面之交。我问过他在为这些事件辩护时最重要的是什么？

中坊先生回答说：“事件的关键应该在现场，因为现场有神灵。”尽管因专业领域不同，但工作最重要的关键部分是相同的，彻底贯彻现场主义、仔细观察现象很重要，这是我一直认同的观点。

比如说在生产车间，产品或机械、材料或工具、甚至工序，清理其中的每一个要素，而且用率真、谦虚的态度对细枝末节都重新进行调整、修改是很重要的。

这可以说是物理性的再检查，或者回归初衷，但是，其实还远远不只这些。进而言之，是对产品和现场，重新进行审视、体察、贴心、倾听。

这样的话就可以听见神灵的声音。现场产品传来喃喃细语告诉我们解决问题的诀窍“这样试试如何？”这就是“倾听产品的声音”。

所谓陶瓷产品，是指把加工成粉末状的金属氧化物冲压成型后放入高温炉中烧烤而成的产品。虽与陶磁器同类，但因为是面向电子工业的产品，精度要求极高。即使极小的尺寸差异或烧烤斑点、变形都是不允许的。

京瓷公司创业不久，在试制某种产品时，曾经放在实验炉中烧烤，得到产品全都粗糙之极，好像烤鱿鱼似的，要么向这边翘曲，要么向

那边翘曲。

在不断反复实验探索的过程中，终于查明原因：冲压时的压力大小不同导致产品上面和下面的粉末密度不同。

但是，尽管制造设备方面的原因查明了，而实际上，将粉末的密度控制为一个固定的数值是很困难的。

后来又反复进行工艺改良、经过多次尝试，仍然不能如愿烧制。为此，我想亲眼看看陶瓷如何翘曲以及变化的过程，于是，决定打开炉上的窥视孔仔细观察。发现随着温度的上升，产品就像生物一样慢慢发生翘曲，好像全然不顾在一旁观察的我的心情似的，反复做多次，每一次都发生翘曲。我看着看着再也不能忍耐了，竟然想把手从窥视孔伸进炉内，“拜托你，别再翘曲了”，从产品的上面按压住去阻止翘曲。这里既有作为技术人员对产品的浓厚感情，还有作为经营者的担心损失过大的焦虑。

当时，炉中温度高达一千多度，实际上，我不能把手伸进去。明知这个道理，仍然不觉想伸手进去。在我的心中，对产品的宿愿竟是如此强烈！

对于我付出的感情，产品给予了相应的回报。为什么这么说呢？是因为那时感觉到的“从产品的上面按压住”的瞬间的冲动实际上就联想到解决方案了。后来，在产品上面加上耐火镇石进行烧制，终于做出了没有翘曲的非常平整的产品。

由此我得出一个结论：解决问题的答案总是在现场。但是，为了得到答案，对待工作要有一股不服输的高度热情及浓厚感情。而且，要用率真的眼睛目不转睛地观察现场。就在这种审视、倾听、贴心当中，我们才能第一次听到“产品对我们的私语”，找到解决问题的对策。

以上的话也许像是非技术人员说的、非科学的论调，但是，因为将这些感情倾注到产品上以后，本应是无机质的现场或产品中也有了“生命”，发出“无言的声音”，也就是经过“心灵感应”的瞬间就

做成了事。就产品而言，就创造了“崭新的”产品。

牢记“有意注意”的人生

还有这样一个实例。

京瓷公司还生产一种使用非结晶质硅硒鼓的感光硒鼓的打印机和复印机。因为这种特殊的感光硒鼓硬度极高，所以，即使大量打印数十万张纸，硒鼓都完好无损，在打印机的使用寿命期间根本就无需更换硒鼓。

作为环保产品，京瓷公司领先世界成功进行了批量生产。这种非结晶硅硒鼓是在铝筒表面涂上一层硅薄膜形成的，如果不是整体以均匀的厚度成膜就不能发挥感光体的作用。但是，保持一定厚度的涂抹膜，在技术上是非常困难的。

即使厚度只有千分之一毫米单位的误差或斑点都不行。历经三年的研究，仅仅成功过一次，后来还想再做一次，结果没有成功。

一项产品如果不能持续生产，就说明厂家不具备生产该产品的技术。当时，全球都在进行该项研究，没有一家成功进行了批量生产。我自己也曾经一度打过退堂鼓。

但是，我还是没有放弃希望，再次回到初衷，重新来过。我相信对于膜形成过程中发生的现象和变化，一项项亲自加以确认，就一定能够捕捉到什么，耳朵一定能够听到一些关于产品的声音信息。

于是，我激励负责研究的人员，要求仔细观察，无论什么时候、发生什么现象，都不能漏过任何细微之处。

但是，某天夜里，我去现场巡查，看到本应仔细观察的研究员正在像“鸡啄米”似的打瞌睡，我听到的不是产品的声音而只是他的鼾声。

我决定让观察力更敏锐的研究员替换该研究员，同时，将研究所从鹿儿岛搬到滋贺，对领导和员工进行大换血并启用了许多新员工。

从根本上改变固定成员已经做了多年的组织，从常识上看，风险大得多。可是，结果却很奏效，在那之后一年，批量生产成功了。

对自己工作或产品的执着、在现场不懈怠仔细观察的激情，前任员工已经欠缺，而后任员工却具备。否则就不能开发新产品。这种严厉是生产产品时必不可少的。

有句话，叫做“有意注意”。就是指有意识地加以注意。也就是有目的地、认真地、把意识和神经集中在对象上。例如，当发生声响时，条件反射地往那边方向看。这是无意识的生理上的反应，也叫“无意注意”。

有意注意是指在任何情况下，对任何细小的事情，都“有意图地”凝聚自己的意识。而前面讲的观察行为等等本来就必须是有意注意的连续。如果只是漫不经心地凝视、注意力忽三忽四的话就不算是有意注意。

中村天风强调有意识地加以注意的重要性，他认为“只有有意注意的人生才有意义”。我们的注意力是有限的，总是集中意识注意一个事情是困难的，但是，如果用心就能逐步养成有意注意的习惯，就能抓住事物的本质和核心，具备准确的判断能力。

年轻时，正是繁忙的时候，我和部下的联络也通过走廊谈话的方式进行，此种应对方式后来出了问题。部下认为他确实说过，而我认为根本没有听到----这种事情发生过好几次以后，我取消了在走廊等地方接受部下报告的工作方式。

如果需要谈话或者商量问题，房间里也行，事务所的角落里也行。总之要在能集中注意力的地方倾听，严禁自己在做其他事情时顺便接受部下报告。

所谓有意注意，就比如类似使用锥子的行为。锥子是一种通过把力量凝集在最前端的一点上，高效达到目的的工具。这个功能的核心就是“集中力”。无论是谁，只要像锥子一样，集中全部力量在一个目标上，就一定能成功。

所谓集中力，是根据思考能力的强度、深度、大小产生的。在决定做一件事情时，首先要有憧憬。这个想法有多强烈？究竟能够持续多久？如何认真地开展工作，这些都是决定事情成败与否的关键。

激情与梦想，实现精彩人生

以上，我通过具体事例论述了心的力量和有意识灵活运用这种力量的重要性。为了充分发挥精神的力量，在人生或工作中取得丰硕成果，首先如何去描绘这个作为基础的“远大梦想”是很重要的。

充满梦想、胸怀大志地强烈祈祷吧！也许有人认为让每天的生活平安无事过去就已经筋疲力尽了，什么梦想呀希望呀都是一些虚无缥缈的空谈。

但是，能用自己的力量去创造自己美好人生的人，一定拥有超大的梦想和超过自身能力的愿望。就我而言，能达到今天这个位置的原动力，也可以说是年轻时拥有的强烈愿景和高远目标。

前面已经讲到，在京瓷公司创业之初，我怀着“希望这个公司成为世界第一大陶瓷公司”的大志，而且，我也时常对职工这样说。当然，当时既没有具体的战略，也没有确实的计划。那时，它只不过是一个空幻的梦想而已。但是，我在联欢会等各种场合上总是反复对职工说起这个梦想。通过这些，我的“愿望”也成为全体职工的“愿望”，并最终开会结果了。

无论多么遥远的梦想，只要内心强烈地祈求，那么我们就一定能够成功。为此，直到祈祷、祈祷、再祈祷，渗透到潜意识中去----讲述梦想本身就是行动的一部分，实际上，我们就是通过这些，把虚幻的梦想基本上变成了现实。

梦想越大，离现实的距离就会越远，但是，尽管这样，不断想象实现梦想时的情景或者即将实现前的过程，直到清晰地“看见了”成功后的种种景象，那么，在逐步看清实现的道路的同时，也能够不知

不觉地从日常生活中得到启发，一步步接近成功。

当我们漫步在大街上的时候，边喝茶边沉思的时候，与友人谈笑风声的时候……从一些别人可能忽视的场合和小事里，冷不丁就闪烁出实现梦想所必需的灵感的火花。

即使见闻相同，但有些人能够从中得到重要的暗示，受到一些启发；而有些人则稀里糊涂、一无所获地错过。为什么会产生这样的差异呢？那就是日常的“问题意识”。正如人们经常讲到的那样，有很多人看见苹果从树上掉下来，但从中发现万有引力定律的只有牛顿一人，那是因为牛顿在潜意识里渗透着强烈的问题意识。前文所述的神的启示，或者创业的灵感源泉，也是通过梦想，只给那些持续拥有强烈愿望的人。无论我们年纪多大，都希望自己是拥有梦想、前途一片光明的人。没有梦想的人就不可能有创造性。无法获得成功，也不可能成长为有用的人。为什么呢？因为通过描绘梦想、锐意创新、不断努力，人格才能够得到不断的磨炼。在这个意义上，我想强调一点——梦想和愿望就是人生的跳板。

第二章 依原理原则思考

简单是做人的最佳原则

我们往往倾向于把事情考虑得过于复杂化，其实事情本质是很单纯的。表面看上去很复杂的事情，其实也是由若干简单因素组合而成。人类的遗传基因由多达三十亿个盐基序列构成的，其实表达遗传基因的密码种类不过四个而已。

真理是一根线织成的布。所以，所有事情越单纯就越接近它本来的状态，也就是说，越接近真理。于是，用单纯的办法去对待复杂的事情，这种思维方式是很重要的。

这可说是人生的法则，也同样适用于经营。人生和经营的根本的原理原则是相同的，也都是很单纯的。常有人问我经营的技巧和秘诀，一旦说出我的一贯的主张，大多数人都露出诧异的表情。他们怀疑，仅仅知道这些简单的道理，用这么原始的办法就可以作好经营吗？

我二十七岁开始经营京瓷公司时，作为陶瓷专业的技术人员，或多或少积累了一些经验。但是，有关公司经营管理方面的知识和经验我一点也没有。而公司里不断发生各种各样的问题并有许多需要做出决定的事项，对于每一个问题或事项，都必须由我这个负责人最终决定对策并提出解决办法。必须迅速对营销、财务以及自己未知领域的事情做出决断。

即使是极其微小的问题，一旦作出错误判断，对一个刚刚成立的小公司来说，也关系到生死存亡。然而，技术人员出生的我，并没有做出这些判断所必需的知识。“以前怎么样，现在就可以怎么样”，我连这样的实例经验也没有积累。

到底怎样才好呢？我非常苦恼。左思右想的结果，就是需要一个“原理原则”作指导。也就是说，我认为把“什么才是正确的做人准则”这个极其简单的要点作为判断标准，并自始至终坚持用正确的方法做正确的事，拥有一个正确的人生风向标，这才是至关重要的。

“不要撒谎、要正直、不要贪得无厌、不要给他人添麻烦、对人要温和……”，这些孩童时代父母及老师教导我们的作为人应该遵守的原则，是人人应该知道的、“理所当然”的人生规范。根据这些规范进行经营就可以了。

什么才是正确的做人准则？什么是错误的做人准则？什么是“善事”？什么是“恶行”？哪些事是能做的？哪些事是不能做的？把这些约束人们的道德、伦理照搬过来作为经营的指针或判断标准吧。经营也是以人为对象的一种行为，所以，什么事应该做，什么事不应该做，都不应该偏离做人的最原始最朴素的规范。

人生和经营都应该遵守相同的原理原则，而且只要遵守这些原理

原则就不会犯大错----我是这样单纯地思考的。

正因为如此，我才能没有迷失方向，而是堂堂正正进行经营，并取得了最后的成功。

处事哲学拨开人生迷雾

引导人们采取正确的生活态度的简单的原理原则，可以换一个说法，就是哲学。但是，这不是晦涩难懂的桌上学问，而是从经验和实践中产生“生动的哲学”。

如果问为什么必须确立这样样的哲学，那是因为当人在各种各样的境遇中感到迷失、苦恼、痛苦、为难的时候，这样的原理原则可以作为选择哪条道路、采取何种行动的判断标准。

人们在不断前进的过程中，随时随地会出现必须做出决择和判断的场合。从工作到家庭，从就业到结婚，我们不得不做出各种选择或决断。也可以说，人生就是这些判断的集合、决择的连续。

也就是说，这种判断不断积累的结果就是现在的人生，从今以后如何选择的基础的原理原则能完全改变我们的人生面貌。

没有指针的选择就像没有航海图的远航，没有哲学的行动就像在没有灯火的黑夜中前行。如果哲学这个词难以理解的话，也可以换一种说法，就是自己的人生观、伦理观或者理念、道德。这些成为人生的基轴，作为迷失时重新开始的起点而发挥作用。

现在的KDDI公司是2000年秋季由我创办的DDI公司（第二电电公司）、国际通信巨鳄KDD公司和丰田系列的IDO公司三家公司合并成立的。通过这种大同团结，能够和NTT公司相抗衡的新的通信运营商KDDI成立了。

但是，在手机领域，尽管DDI公司和IDO公司的通信制式相同，但是，它们把全国的区域一分为二开展了各自的事业。在维持现状的情况下，根本不能和这个行业巨鳄----NTTDoCoMo公司竞争。市场

的竞争原理不能发挥作用，结果，实际上是NTTDoCoMo公司独家垄断。这样恐怕在提高服务、降低收费方面，不能给消费者带来任何好处。

为此，我主动提出合并方案。但是，说到合并是“吸收合并”还是“对等合并”，调整起来极其困难。看看过去银行的合并事例，由于主张相互“对等”，所以，尽管已经合并，但主导权的纷争都持续不断。

我再三思考后提出一个方案，希望三家不是对等而是以DDI公司为主导进行合并。当然，我不是基于霸权主义或本公司利益优先而提出的。而是为了新公司成立后能够顺利开展工作，我冷静做出判断：由三家公司中业绩最好、经营基础最扎实的DDI公司控制主导权最好。

事业的“原理原则”是什么呢？不是公司的利益或面子，而是对社会或人类是否有益。给消费者提供优异的产品和服务是企业经营的根本，也应该是企业经营的原理原则。

如果是这样，那么，仅凭简单的合并不能履行这个职责。明确经营责任，使新公司尽快走上正轨，开始长期稳定的经营，否则，不能唤起真正的市场竞争，也不能给消费者或社会带来利益。

根据这个观点客观地判断就得出一个结论，由DDI公司控制主导权最好。于是，我把我的想法包括将来日本信息通信产业的应有的状态开诚布公向对方作了说明。

而且，我建议合并以后，让IDO公司和KDD公司的第一大股东丰田公司作为仅次于京瓷公司的第二大股东。由于我们的诚意和热忱终于使合并达成共识。后来，新公司KDDI取得的飞跃进步是很多人有目共睹的。

不是将自己的利益，而是将他人的利益作为第一要义——由于贯彻了这一经营原理，最终促成了这次合并的成功。

面对诱惑，不为所动，坚持自己的哲学

坚定并遵循基于原理原则的哲学，它将引导事业走向成功，为人生带来丰硕果实。当然，这绝对不是一条充满乐趣的享受之路。以哲学为基准的人生，要约束自己、束缚自己，甚至多数场合伴随着痛苦。有时还可能是处处“吃亏”的苦难之路。

究竟要选择两条路中的哪一条路，当你犹豫彷徨时，我建议你远离自我利益，选择那条充满荆棘的道路，因为这是人生“本来应该”走的路----我们就是要选择这样愚直的、艰辛的生活方式。

但是，目光长远地看，根据坚定的哲学采取行动最终绝对不会吃亏。即使暂时看上去吃亏，不久一定会恢复为“获利”，而且肯定不会犯大错。

例如，日本经济现在还没有从泡沫经济的后遗症中挣扎出来。当时，很多企业鬼迷心窍，争先恐后地投机房地产。仅仅转卖土地所有权，资产价值就不断飙升。企望升值而从银行借贷巨额资金并投入到房地产投资里----这样的事很多企业都做过。

只是在手中持有财物就不断升值，从经济原则上看这是不正常的，而违反这个原则的行为在当时似乎是理所当然的。但是，随着泡沫经济的崩溃，应该产生价值的资产突然变成负资产，很多企业因此背负不良债权。

也许有人认为这是在泡沫冷却后的现在才可以这样说的。但是，如果拥有确切的原理原则和哲学，不论在何种状况中，都应该可以做出正确判断。

因为京瓷公司有孜孜不倦积蓄起来的大额现金存款，所以多次面临是否投资房地产的诱惑。其中，还有银行的人以为我没有理解其中的“赚头”而诚恳地、细致地告诉我具体赚钱的方法。

但是，只是把土地从左手转到右手就能获取巨大的利益，岂会有如此好事！如果有，那也不过是不义之财或浮利。轻而易举获取的钱

财将轻而易举地溜掉。因此我拒绝了所有关于投资的建议。

“只有自己辛苦赚取的钱财才是真正的利益。”

我有一个这样极其单纯的信念。这是我一贯奉行的做人处事的哲学。所以，即使听说可以获取巨额投资利润我也告诫自己“不可贪得无厌”，这一理念始终支撑着我，从来不曾动摇过。

明知吃亏也要遵守的哲学，明知有苦也要承受的觉悟，我们是否心存这些？这才是是否能够度过真正充实完满的人生，是否能够收获成功果实的分水岭。

贯彻落实才有意义

人类原本是脆弱的存在，若不是特别有意识地约束自己，就终将无法抗拒欲望和诱惑，这是事实。

下面讲一个在京瓷公司曾经发生过的故事：

京瓷公司有了某种程度的发展后，公司董事外出公干时可以使用公司配司机的小车。有个董事在准时下班准备回家时没有车用。那一天，总务人员以为该董事可能会加班，就把车挪给忙于工作、需要用车的营业部长了。

该董事知道情况后气势汹汹地说营业部长这样的人竟然使用公司的小车，这件事也传到我那里了。于是我叫来该董事对他说道：“不是因为董事了不起才可以用车。而是让从事更重要工作的职工不要为交通工具等杂事而费心，让他们更集中精力工作而准备的小车。你好好想一想，准时回家的董事有资格对忙得东奔西走的部长怒吼吗？”

即使董事享有优先权，那还是公司的车而不是“自己的车”。这既是原则又符合道理。但是，在一个组织中，一旦地位提升，这些原本理所当然的事也被忽视了。对此我也有过同样的经历。

创业初期，京瓷公司的公车是小型二轮摩托车，而且还是由我自

己驾驶。不久以后，购置了一辆名叫昂360的小型车。刚开始也是我自己驾驶的，但是，我一边开车一边总是思考工作上的事情、公司的事情，这样非常危险，所以决定雇用一个司机。

又过不久，公司换了一辆更大的车，司机可以开车迎送我上下班了。有一天早晨，车来到家门口迎接我时，正好妻子也有事外出。我叫她顺便搭车中途下，妻子拒绝了，她说：

“如果那是你的车，那我就让你送我一程，可那是公司的车啊！不要因为顺便就公车私用----这不是以前你自己说过的吗？公私之间一定要划清界限，所以我走着去。”

妻子的话，让我深感汗颜，无言以对。

这仅仅是一个很小的事例，凡事“说起来容易，做起来难”，执行起来不是那么容易的。原理原则如果不以如此坚定的意志去贯彻落实是没有意义的。

原理原则既是正确与坚强的源泉，同时它也很脆弱，如不时刻告诫自己，它就会轻易被人遗忘。正因为如此，任何时候不要忘记反躬自省，对自己的行为要自省自戒，并把它们加入到人生的原理原则里去。

思维决定人生的发展方向

我从工作与经营中学到的那些真理或经验准则，换言之就是人们应该坚守的那些朴素的原理原则，它们无一不是用浅显的语言来表述的平凡之物。但是这种平凡、单纯之物却深具“普遍性”。在这里，我把哲学和原理原则中的不过是极小的一部分做一个介绍。

首先，我想提出“人生方程式”。就是在前言中介绍的方程式：“人生·工作的结果=思维方式×热情×能力”。这个方程式中最重要的因素是“思维方式”。

前面说过，对只有普通能力的我来说如何才能取得超出常人的成

绩,如何才能为这个社会贡献出个人微薄的力量,我在反复思考之后,得出了这个“人生方程式”。在这以后的实际工作以及人生道路中,我总是把它作为我思维方式的基础。

这个人生方程式关键在于乘法这一点上。比如,有人头脑聪明在能力因素上可以得90分,但是,如果他炫耀自己的能力骄傲自满懈怠努力,只发挥了30分热情,那么乘积就只有2700分。

而另一方面,中等智商水平的人只有60分的能力,而自知“因为我自己没有能力”,通过努力来弥补不足,以超过90分的热情投入工作将怎么样呢?乘积是5400分。与前面的那个有才能而无热情的人物相比,计算的结果是取得翻倍的业绩。

而且,再乘以“思维方式”的分数。“思维方式”之所以最重要,原因它表示方向性。也就是说,有好的思维方式,也有坏的思维方式。既有朝积极方向挥热情和能力的人,也有朝消极方向发挥热情和能力的人。

因而,思维方式这个要素存在负数,即使热情和能力的数值再高,如果思维方式这个因素是负数的话,乘积的结果(人生或工作的结果)也是负数。富于才能的人倾注热情去从事欺诈、盗窃等犯罪活动等“工作”,其思维方式朝不好方向发挥作用,绝对不可能得到好的结果。

因为人生的方程式是用乘法表示的。所以,首先,思维方式必须朝积极方向发挥作用。否则,即使有超群的能力、饱满的热情,都变成了无用的宝物,反而会贻害社会。

晚年,我看到了福泽谕吉在讲演中的一段话,更加证实了“人生方程式”的正确性。他是这样说的:

“思想如哲学家般深远,心术如元禄武士般高尚正直,加之以小吏的才干,再加之以百姓的身体,如此则必成实业社会之俊杰。”

这句话概述了在实业社会中,成为杰出人才的必要条件----几乎是按照先后顺序罗列。也就是说,像哲学家那样的深沉思考,武士那样廉洁的心,小官吏那样的才智,老百姓那样强健的身体。只有这些

因素齐备后才能成为社会有用的“俊杰”。

福泽谕吉所说的深沉思考和廉洁的心，不正是我提出的人生方程式中的“思维方式”？而小聪明的才能相当于“能力”，强健的身体相当于不懈努力的“热情”吗？如此，我更加坚信思维方式、热情、能力之于人生的重要性了。

如何导演人生这台戏

“认真过好每一天”——这看似简单，其实却是人生最重要的原则之一。

这就譬如剑术，练习时不用竹剑而用真剑。又譬如拉弓，必以满月之势，不松弛、不懈怠，在极度的紧张中有的放矢。总是以如此拼命、认真、奋力地思想准备和态度，面对每一天的生活和从事每一天的工作。这样我们就可能按照我们自己设计描绘的那样去度过人生。

人生就是一台戏，我们每一个人都是人生的主人公。不仅如此，这台戏的编剧、导演、主演都由自己来担任。我们的人生这样自导自演的机会只有一次。

所以，最重要的是如何去演绎自己的人生，如何用尽一生的光阴描绘脚本，自己扮演一个怎样的角色。

缺乏认真和热情、懒惰松弛地度过人生，没有什么比这更浪费的了。为了使人生这台戏内容厚重而又充实，必须极尽全力以认真的态度度过每一天的每一个瞬间。

胸中必须时刻有燃烧的愿望和激情，随时随地“极认真”地面对生活中的每一件事情。通过这些过程的反复、积累形成我们人类的价值，使我们人生这台戏更充实、更完美、结出丰硕的果实。

若没有满腔的热情，即使能力强、思维方式正确都不能结出硕果，即使写出非常缜密、优秀的剧本，也无济于事。所以要让这台戏更真实，更好看，“极认真”的热情是必需的。

对于任何事情，都要认真去面对、接受挑战——这也是“置之死地而后生”。也就是说，面对困难不逃避，直面应对。

面对困难，我们是视而不见，回避推诿，还是不屈不挠，直面应对，这是能否取得巨大成功的分道标。

无论什么事都要有必胜的迫切心情，再加上单纯朴实地对万物的谦虚态度——就能找到平日可能忽视的解决问题的线索。

我把这种情况解释为“神灵的细语启示”。那是因为我感觉到连上帝都同情那些吃苦耐劳、拼命努力的人，向他们伸出援手，作为回报。所以，我时常激励员工“加油！加油！直到上帝都想伸手支援为止。”

勇于面对困难，把自己逼至极限。有了这种意志就能变不可能为可能，孕育出丰硕的果实。正是这种积累，给人生这台戏的剧本注入生命，使之成为现实。

身体力行是最好的学习方法

“重视书本，更应重视实践”，这也是人生中极其重要的原理原则。换句话说，“知晓”与“办得到”不是一定相等的。它告诫人们仅仅知晓是不够的，必须是有把握能够办得到的。

关于陶瓷的合成，阅读相关书籍便可知晓这种原材料和那种原材料混合后炼制几次就能得到怎样的陶瓷。但是，按照理论尝试去做却不能得到心中想要的东西。只有在现场积累经验才能逐渐把握精髓。知识加上经验才能使之成功。否则，不过仅是“知晓”而已。

在信息社会、偏重知识的时代，多数人认为“如果知晓就能办到”，这种观念其实大错特错了。“知晓”与“办得到”之间有很深的鸿沟，能够填补这道鸿沟的就是现场的经验。

成立京瓷公司后不久，我参加了一个经营方面的讲座，因为讲师的名单中有本田技研工业的创始人本田宗一郎先生。该讲座租用温泉

旅馆三日两晚，参加费用数万日元，在当时这是一大笔钱。本田先生的大名我是倾慕已久，所以，不顾周围人的反对，强行报名参加了。

当天，所有学员泡过温泉后，穿睡衣坐在大会场，等待本田先生的驾临。过了不久，本田先生露面了，似乎是从本田公司的滨松工厂直接赶来，工作服上沾满油污。而且，一开口就作了一番训斥。

“大家来这里是干什么的？好象是来学习经营的，可是如果有这个时间，那就请早点返回公司干活。泡泡温泉、吃吃喝喝不可能学好经营。我没有向任何人学习经营就是证据。看看我这样的男人也能搞好经营。其实，你们要做的事情只有一件，就是赶快回到公司积极投入到工作中去。”

本田先生最后又恶狠狠地补充了一句“支付如此昂贵的费用的傻瓜在哪里？”会场寂静无声，因为本田先生说得确实有道理。

见此情景，我更为本田生的魅力所倾倒，同时也想：“好的，我也快点回公司工作”。

本田先生告诉我们在榻榻米上学习游泳是多么地愚蠢。在榻榻米上不可能学会游泳。还不如立即跳入水中，奋不顾身地挥动手脚。若没在现场挥洒汗水就不可能做好经营----本田先生自身就是如此，成就一番伟业的智慧只能从经验的积累中得到。只有亲历亲为的体验才能成为最宝贵的财富。

努力过好今天

洋溢着满腔的热情、努力认真地过好现在每一分钟。埋头苦干眼前的工作，心无杂念地充实地度过每一个瞬间，这样就能通向开辟美好未来的道路。

如果知道我从未制定过长期的经营计划，也许有人会大吃一惊。当然，我也知道长期经营理论战略的必要性和重要性。但是，今天不过去，明日就不会来到。连明日如何尚不可知，如何能预测五年后、

十年后的事情。

我认为努力过今天一天很重要。无论树立怎样大的目标，如果不认真面对每日朴实的工作，不积累业绩就不可能取得成功。伟大的成果除了努力积累外别无他法。

不要急功近利，努力、认真过好每一天，明日自然就会来到；如此持之以恒，五年、十年过去时就会结出硕果——我始终铭记这样的信念，把它作为人生的真理，体验到“充实的度过今天，就能看见美好的明日”。

我们的生命，我们的人生原本是价值的、伟大的。如果碌碌无为地度过这个有价值的人生既是浪费又是违反宇宙意志的。

正因为宇宙需要，天地自然才使我们存在。任何一个人、一件事都不是偶然产生的，这个世上不存在任何无用之物。

也许从整个庞大的宇宙来看，一个人的存在也许实在渺小。但是，无论如何渺小我们大家都有存在于宇宙的必然性。即使微小的、不值一提的生命，或非生物体，也因为宇宙承认“有价值”才存在着。

努力度过此时此刻----自然界的小小变化也在无言中教导我们其重要性。比如，北极圈的冻土地带中，在短暂的夏天里，很多植物一齐发芽，尽可能多开花、多结果，聚集所有力量度过极其短暂的一生。通过这样，为长长的严冬作好准备，把自己的生命传递给下一代，真正心无杂念过好“现在”。

非洲干涸的沙漠中，一年才下一两次雨。一旦甘霖喜降，植物们迅速发芽、急忙开花。在一两周短暂的时间里育种，在下一次降雨前忍受严酷的热沙，为下一代传递生命。

自然界中，所有的生物都在赋予它的时间里、在一个个有限的瞬间中，尽最大努力认真活着。通过努力过好“现在”，就能把小小的生命与明日连接起来。植物尚且如此，我们人类岂能输于花草。所以不要虚度每一天的光阴，必须认真地活着。这也许是让我们来到世上、让人生有价值的宇宙和我们人类之间的一项约定，也是使人生这台戏

充实圆满的必要条件。

“热爱”是点燃“激情”的火把

要成就一番伟业，必须做能够自我燃烧激情的“自燃性”的人，我把它表达为“自我燃烧”。

物质有三种类型是：

- (1) 靠近火就燃烧的可燃性物质
- (2) 即使靠近火都不能燃烧的不燃性物质
- (3) 本身就可以产生燃烧的自燃性物质

人的类型也一样，既有无需周围的人要求什么，就自我熊熊燃烧起来的人；也有即使周围给它能量，不知是麻木，还是摆酷，冷若冰霜，一点也燃烧不起来的不燃性的人。这种人也可以说是有能力，但缺乏热情和激情，多数人最终没有能够发挥能力，生命就结束了。

从组织上来看，不燃性的人并不遭人喜欢。自己冷若冰霜就算了，有时这种冷酷还会消耗周围的热情。所以，我经常对部下说：

“不燃性的人不必留在公司。希望你们成为自我燃烧的自燃性人。至少是当靠近燃烧的时能一起燃烧起来。”

成事的人是自我燃烧、还把能量传递给周围的人，他们绝对不是按照他人吩咐、等待他人命令才开始行动的人，而是在指令到来以前，自己率先而为并成为别人的榜样，是富于能动性、积极性的人。

那么，怎样才能成为自燃性的人呢？如何才能获得自我燃烧的体质呢？其最大且最佳的办法就是“热爱本职工作”。我曾经这样写道：

“从事一项工作需要相当大的能量。能量能激励自我，燃烧激情。燃烧自我的最佳方法是热爱本职工作。无论是什么样的工作，只全力以赴地去干就能产生很大的成就感和自信心，而且会产生向下一个目标挑战的积极性，在这个过程的反复中你会更加热爱工作。这样，无论怎样的努力，都不会觉得艰苦，最终能够取得优秀的成果。”

总之，“热爱”才是最大的动机，意愿也好、努力也好、成功之路也好，所有这些基础都是“热爱”。

“情人幽会，千里也成一里”，“爱好、是进步的动力”，正如这些世代相传的俗话谚话一样，如果热爱，自然而然地产生积极性、作出努力，在最短时间内进步。在别人看来是千辛万苦，而本人非但不认为苦甚至当做乐趣。

因为工作繁忙，我很少呆在家里，所以，附近的邻居担心地对我的妻子及家人说：“您先生什么时候回家啊？”乡下的双亲也曾写信忠告：“这样辛苦工作当心搞垮身体啊。”

但是，当时我本人毫不在乎，因为喜爱，既不难受也没有觉得疲劳。

实际上若不如此热爱工作就不可能产生如此上卓著的成果。无论哪个领域，成功的人往往是那些沉醉于自己所做的事的人。热爱你的本职工作----这可以说是通过工作使人生丰富多彩的唯一出路。

超越自我改变人生

那么，无论如何都不能热爱本职工作的人怎么办才好呢？不管怎样，首先，竭尽全力、专心致志、全神贯注于本职工作。

这样，渐渐地在痛苦之中逐步产生喜悦感和成就感。“热爱”和“全神贯注”就如硬币的正反两面，是因果关系的循环。因为热爱才能全神贯注，全神贯注之中自然而然热爱上了。

当然，最初难免有些勉强。但是，必须要反复对自己说：“自己正在从事一项了不起的工作”，“这是多么幸运的工作啊”。于是，对工作的态度自己而然就有了大转变。

无论什么工作，专心致志、全神贯注就能创造佳绩，从而渐渐产生乐趣、兴趣。一旦感兴趣，积极性将更高，就会成果频出。在良性循环中，就能感觉自己在某一个时间里爱上了这项工作。

前面已经讲过，我大学毕业后就职的公司是一家随时都有可能倒闭的破烂不堪的公司。很多同事相断辞职，只留下我一人。没有办法，我只能想“不管怎样，首先要努力做好眼前的工作”。不可思议的是决心一定就不断取得了良好的研究成果。当然，研究变得更加有趣，我以更高的热情投入到工作中去，由此进入了一个良性循环期。

尽管感觉厌烦工作，仍坚持再作一些努力，忍辱负重、积极向前，这将导致人生的根本大转变。

可以说，此时最重要的是“战胜自己”。所谓“战胜自己”就是要抑制利己欲望、自我告诫不要姑息自己。否则，既不能成就任何事业也不能最大限度发挥自己具备的能力。

例如，有人认真学习得了80分。与此相对，有人头脑灵活、精明但不好好学习得了60分。后者对前者说：“那个人是个努力学习功课的好学生，取得好成绩是理所当然的。我只要认真学习，分数一定比他还高。”

这样的人进入社会以后，自己不努力成不了大事，还贬低他人以达到抬高自己的目的，“他大学时代没什么了不起的，我的成绩比他好几个数量级。”

如果仅仅针对潜在能力来说也许有道理。但是，对待事物的态度、热情有天壤之别，按照“人生方程式”，将导致彼此的人生出现逆转。

所谓努力学习功课的学生，是指想看的电影、电视不看，不安于舒适，从正面与困难作斗争的学生。社会上取得成功的人也同样，一定是抑制自己想玩的心情而辛勤劳动的结果。鄙视这种人的人，不正视自己的逃避与懒惰，却斜眼远观别人真正的辛勤劳动。

这里所说的一个人的真正能力，也许还包括坦率地对待事物的克己之心。即使有非凡的能力，但自己乐于安逸，舍不得努力，从某种意义上说是欠缺“运用自己与生俱来的才能”的能力。

要在人生这个长长的大舞台上演绎一台出色的戏，取得丰硕成果，这种能力，不是单纯比较脑细胞数量的多少。而是无论何时，一

丝不苟地工作，面对困难，百折不挠，这是成功的唯一途径，也是我们日常应该牢记在心的原理原则。

认真、拼命，尽力工作——听起来也许有些平凡。但是，正是这些平凡的语句里隐藏着人生的真谛。

将复杂问题简单化

在京瓷公司，职工之间、各部门之间经常出现半吵架半认真的争执，“不是那样的”，“不对，应该这样”等，莫衷一是。比如，关于新产品的交货期、价格等，如果制造部门说是A，那么营业部门反驳是B。

还是我在当总经理的时候，各部门之间一旦发生争执，总也不能下结论的事情，“那就去总经理那儿吧！”多数时候他们让我作最终裁决。于是，我在倾听双方陈述理由后，得出“应该这样、这样更好”的结论时，大家都表示信服，好像刚才唾沫横飞争论不休都是假的，又都轻松愉快地返回工作岗位。

问题得到解决，不是因为地位最高的权威者一言九鼎。而是因为，从远离利害关系的第三者立场出发，冷静地解析问题，发现多数纠纷的原因其实是极其简单的，我指出了这些问题并提出解决方案。

例如，部门之间有纷争，呈现出奇怪复杂情况的时候，当你像拉开缠绕的线头的似的，解决问题后就会发现，多数时候的原因是疏忽了必要的联络，少说了一句感谢的话这样简单、琐碎的——而且是利己——的理由。基于此，我作结论时都立足于什么是正确的做人准则这一本质，因而我的判断就成了“大冈裁决”（译者注：从忠臣大冈裁决公正引申为公正又有人情味的裁决）。

为了作出准确、公正的判断、用干净的眼睛看待问题是最必需的。而且，不要被细枝末节所惑，而要着眼于问题的“根本”。

如果这样来观察，你就会发现有很多如下的情况：大到国际间的

问题，小到家庭内的纠纷，社会中的各种矛盾纠纷，当事者各有意图，各有道理一大堆，使得原本十分简单的问题变得复杂怪异了。

所以，越是错综复杂的问题，就越要回到原点，根据单纯的原理原则进行判断。面对很棘手的问题，用朴实的眼睛、根据简单明快的原理，对事情的是非、善恶进行判断即可。

担任稻盛财团副理事长、世界著名数学家广中平佑先生如此表述出他的真知灼见：“看似复杂的现象，其实不过是简单的投影。”

这是先生在解答出迄今为止谁都没有解开的数学难题时说的。通常，数学等自然科学问题通过分解要素进行求解。但是，先生却反其道而行之，从更高的层面求得正确的解答。

通过用三维的观点来观察二维的问题，就可以导出简单明快的答案。先生用我们这些门外汉容易理解的比喻给我们作了说明。

“这是一个没有红绿灯的十字路口。因为没有红绿灯，所以车从四个方向涌进来，进退不得，引起了交通大混乱。如此这般，混乱的问题得不到解决。但是，这是因为想在平面交叉的世界中求解。如果加上‘高度’这个因素，即加入立体的视点来看，将怎么样呢？”

“就是说，这个十字路口不是平面交叉而是立体交叉----是的，即使没有红绿灯，汽车也可以顺畅流动。我的想法就是这样。看似复杂的现象，多数不过是简单的结构的投影。所以，改变视点，或者把视点提高一个观察角度重新来看待问题，其实答案就简单明快地出来了。”

我们确实应该具备广中平佑先生所说的把事物简单化、直截了当把握本质的“高远视野”。只有远离自私利己的狭隘心胸，拥有博大，光明磊落的利他心怀，才能拥有这种“高远视野”。

国际问题、国家间摩擦单纯化

以前，因为从军慰安妇问题及南京大屠杀问题，日本和中国关系

紧张的时候，在某一次座谈会上，有人提及日本是否应该向中国谢罪的话题。我一说应该道歉后，当时在座的大学的先生们露出惊讶的表情。

很多人认为如果不是非同小可的事情，一个国家向其他国家谢罪是万万不可能，也是绝对不允许的。理由是那将失去一个国家的权威，在国际法上也将遭受不利。

我也能理解个人感情和一个国家的政治应该另当别论。但是，尽管如此，日本侵略了别的国家，践踏、蹂躏了该国国土，这是不可否认的历史事实。应该道歉的还是道歉为好，我现在仍然这样认为。

向被伤害的对方真诚地道歉----这是超越常识与理由，或者在顾及利益与体面之前，人人应该履行的普遍性的“正义”。它是理当遵守的规范，简单却绝对不能动摇的基本原理原则。所以，即使因为谢罪而失去什么，应该讲的道理也还是必须讲。

这样真挚、诚实的态度一定能被对方接受。相反，日本的谢罪一直不被中国、韩国接受，难道不是因为谢罪中混杂了面子、政治交易的因素吗？而且，因为原本单纯的事被考虑复杂了，这是致使问题更加复杂的一个实际证明。

像这样，对于国际纷争或经济摩擦问题等，只要站在原点考虑，就能看见解决问题的线索。越是错综复杂的问题，就越要根据简单的原理和朴素的思想进行判断和行动。我想这是拨开云雾见南山，直接洞悉事物本质和解决问题的最佳方法。

比如国家之间的经济摩擦问题，其主要原因是贸易收支不平衡，之所以发生该问题是因为有“国界”。因为各个国家执行独自政策、拥有各自的货币，不同国家发生贸易黑字或贸易赤字，经济磨擦也就相伴而生了。

经济已经全球化，人与物都可跨越国界、自由往来。然而，不同国家的政策和通货制度却成为障碍，产生贫富差距的磨擦。那么撤去国境，整个世界为一国，统一政策和货币，问题不就迎刃而解了吗？

基于如此简单的原理和思想，以前，我曾提出一个“世界联邦政府构想”。亦即，世界上的所有国家、民族废止国界，形成一个共同体，在和平与协调中发展。为了实现该理想，我提议建立以世界无国界为目的的国际机构，实施种种政策。

经济已经实现无国界化，政治也应该“创造一个无国界的世界”，说来这是一个大胆的构想，为了实现它也有许多亟待解决的课题。但这既非虚无缥缈的梦想，也非单纯的纸上谈兵。

为什么呢？因为先进国家之间，已经不得不在经济政策上实行政策协调，事实上，国家的主权日益受到限制。另外，EU（欧洲联盟）的诞生，是世界联邦政府预热性事件，在那里，欧洲成为一个共同体，各国不同的政治、经济政策趋向统一。欧元这一统一货币的诞生堪称其象征。如果这样的话，这种动向向全球规模扩大，也决非不可能。

也许有人指责一旦废除“国家”这个概念，各个国家所拥有的历史或文化不也消亡了吗？但是，人类经历了比国家历史更为悠久的发展进程，今后还必须延续很长的岁月。首先有人类，然后才有国家，而不可能相反。而且，不可能因为废除了国界，而文化和历史也随之消亡。

所以，即使被批判为过于天真，我还是认为基于人类、世界“应有的形态”而制定理念和采取行动，是在思考世界世界的未来必要和必需的。

与外国人接触，“合理性”比“常识性”更重要

我叙述了人生的所有场合中，根据原理原则进行思考、行动的重要性。在和外国人打交道或和外国企业谈判时也应该是极其有效的。那是因为他们中的多数人有关于人生和工作的很好的哲学理念，这使得相互对照彼此的原理原则进行争论成为可能。

在京瓷公司还是一家不知名的中小企业的时候，我积极开展外联

活动，希望外国企业使用我公司的产品。我的意图是当时的日本从美国引进技术的事例特别多，所以，如果我们的产品能够得到美国厂家的认可、让他们使用的话，以此为宣传点，国内很多企业也可能会采用就京瓷公司的产品。

我自己的英语水平不是很高，但是，我毫不犹豫地来到美国，直接和对方企业进行商谈。记得刚到美国时，我提前一天特地拜访住在西式公寓的朋友，请教当时对日本人来说还是稀罕物的洋马桶的用法。当时还是出洋机会稀少，一美元兑换三百六十日元的时代。

但是，在美国将近一个月的逗留期内，无论怎样到目标企业巡回兜售，非但买卖没有谈成甚至连吃闭门羹。奔波于异国他乡，踟躅于洋风异俗中，尽管每天累得腰酸腿疼，大汗淋漓，但得到的只是“NO”和徒劳感。当时距离与辛酸至今仍然记忆犹新。尽管这样，抱持决不后退的决心，经过不屈不挠地交涉，终于初现成效，京瓷公司的海外贸易额一点点地增加了。

在这个过程中，我意识到外国、尤其是在美国，在判断一个事情时经常出现“REASONAL”（正当的）这个词。而且，正当性和合理性的惊讶标准不是社会习惯或常识，而是他们自身所秉承的原理原则和价值观。

美国人确立了扎根于自我信念中的人生哲学和判断是非的标准。这对我来说是一次非常新鲜的、振奋人心的经历。

在这背后，或许是因为是两个国家的文化差异，其中最典型的的就是法律体系的不同。日本的法律是以德国的法律体系为模型的，属于成文法。亦即根据条文进行判断，存在容易教条化的缺点。与此相对，美国是判例法。也就是不太拘泥于条文，依据不同的案例，当事人对照自己的良识与规则，来判断它是否正当。

在有这样的文化背景的国家里，像我这样明确原理原则的思考方法正好既有适用性，又很有效。对于我根据原理原则决断为正确并主张的事情，如果他们认为“你所说的确实是合理的”，就不会拘泥于

是否有前例、企业规模的大小而非常迅速地作出决定。正因为如此，谈判总是得以迅速地进行。

随着全球化的发展，岛国日本也必须在国际社会生存下去。无论是工作还是日常生活，我们都会与外国人交往，有时还必须“越洋出海”，但那时我们没有必要曲意逢迎。

认为是正当的事情就堂堂正正地提出主张，这样反而更好。这样的话，原本有本地文化的欧美人应该十二分地理解该事情的正当性，并给予尊重。

判断的标准应该是经常扪心自问：“这是正确的做人准则吗？”为什么呢？因为有超越国境的普遍性，即使文化上多少有点差异性，但在根本之处他们一定能够给予理解。

负责京瓷集团在圣地亚哥的北美分公司业务的一位美国人，在京瓷公司的内部报纸上发表了一篇文章，里面提到：

“文化因国家或民族的不同而不同。但是，商业哲学、人生中的基本原则最终还是相同的。例如，努力在工作中创造成果，想为社会做善事等等。无论在哪个国家的文化中、无论哪种宗教里这些都应该是放之四海皆准的真理。”

他替我说出了想说的话。也就是说，无论是哪个国家，在经营中，作为判断标准、具有普遍性的哲学都是必要的。它越普遍就越有效，因为它植根于“人间正义”的伦理观和道德观，它是没有国界的。所谓做人的原理原则，是指超越国家地域差异和超越时代限制的、全人类共通的东西。

第三章 磨砺并提高心智

日本人为什么丢失了“美丽的心灵”

“总是客气低头、将功劳让于人；得意之时，抑制膨胀的自我、一切淡然处之；优先考虑对方，相互谦让。”这样的“谦虚”的美德现在恐怕早已被日本人丧失殆尽了把？

要在社会中自下而上，“我”“俺”这类的自我主张是必要的，但是，我们现在正在不断遗忘谦虚所代表的“美丽的心灵”。这对这个国家的社会来说是个巨大的损失。这是使日本这个国家越来越难以居住的主要原因之一——持这种观点的应该不只是我。

的确，在任何时候都不失谦虚，这对一个凡人来说乃至难之事。我本人有时也会因一颗高傲不逊的心而扬起头颅。

在精密陶瓷这个基本上未被开拓的领域中，京瓷公司开发了很多新技术、新产品，以惊人的速度成长起来。同样，KDDI公司也取得令人难以置信的发展。周围的人们对我交口称赞、奉承有加，在会议等场合中，我经常会被推举坐上座，受邀作嘉宾，作演讲也是常有的事。

于是，尽管有心自律，但这个时候我也会觉得自己付出那么多努力，取得如此成绩，受如此礼遇，是理所当然的。心中难免骄傲自满并沾沾自喜起来。

就在自己洋洋得意之时，忽然会觉得自己有点飘飘然，于是“不行不行”，立即又自省自律起来。即使皈依佛门之后，我仍是如此反复。

想一想，我所拥有的能力、我的发挥的作用，没有任何必然性表明它们就是我的私有物。别人拥有它们，也没有任何奇怪或不般配之处。而且，迄今为止，我所能做到的事，别人也能做到。

这一切，都是上天的偶尔赐予，我只不过是付出了一点努力而已。

我认为，任何人的任何才能，都只能是上天的恩赐，不，只能是借物。

所以，无论是何等优秀的才能，产生出的全部成果既属于我又不仅仅属于我。才能和功绩都不是我私有的、独占的，它应该属于人类和社会。亦即，把自己的才能用于“公”作为第一原则，用于“私”作为第二原则。我以为谦虚这个美德的本质就在于此。

但是，在谦虚精神日渐淡化的同时，社会上的很多人把个人的才能私有化。特别是，居于他人之上，更应该成为他人模范的领导们这种更突出。在有传统、有业绩的大型企业中，组织规范和伦理的要求好像完全松懈了一样，丑闻事件层出不穷。另外，那些代表国民处理国家公共事务，被老百姓用血汗钱供养起来的官僚们却在利用自己的特权干损公肥私的事。

大企业的头头、干部、官僚都有超过常人的能力。但是，为什么他们不断发生丑闻事件和渎职事件呢？这只是因为他们把自己的才能作为私有物了，此外没有其他原因。他们认为自己具备的才能不是上天的恩赐，而是把它视作私有之物，不是为公共利益发挥作用，而是为私利私欲极尽能事。

领导的“德”要高才“才”

前面已经多次讲过，我思考的“人生方程式”是由思维方式、热情和能力三个因素相乘而得。

发生丑闻事情的精英全都具有超常的能力。他们有热情、有使命感，一定也作出了超常的努力。但是，因为在重要的“思维方式”上存在问题，所以拥有的超常能力和热情没能朝正确方向发挥。因此，不仅会犯错误，贻害社会，甚至自己给自己的脖子套上绞索。

这里说的思维方式，是指生活态度，也就是指哲学、思想、伦理观等，也指涵盖了所有这些因素的“人格”。谦虚的美德也可以算作其中之一。人格如果歪曲、邪恶，即使有再大的能力和再高的热情，

或者说越有能力和热情，带来的结果“负值”就越大。

而且，就现在的日本社会而言，我认为与领导个人资质相比，领导的挑选方法本身存在着问题。因为很多组织的领导不是以人格而是以才华和能力为标准选拔出来的。也可以这样说，与人格相比，现在的人才配置更重视能力、更重视只能用考试成绩表示的学业。在公务员考试中取得好成绩的人能够就任政府部门的要职或进入精英序列等。

这一切也许是战后日本经济以增长至上主义为主的社会背景使然吧。与其重视人格这种模糊的因素，还不如重视才华这种容易直接带来成果的要素来选拔我们自己的领导，这种用人标准一时间成为主导趋势。

在选举中，人们总是不由自主地把选票投给能给地方带来利益的“拍胸脯政治家”、换言之就是人们希望把那些有才而缺德的人作为自己的领头人。这种倾向或社会风潮我们很难改变。

日本人曾经也具有“大处着想”的思维方式。我们敬爱的西乡隆盛先生曾经说过“给德高者以高位，给功多者以褒奖。”这个意思是，功绩卓著者给予金钱奖励，而人格高尚者则让他位居高位。这虽然是一百多年前的老话，但一点也不陈旧，依然是今天非常通用的普遍的思维方式。

在道德崩溃、伦理丧失的今天，我们更应该铭记这些话的意义。居人之上者人格比才华更重要。越是具备超群才华的人越不应该沉湎于才华。也就是说，需要某种东西，来控制超常的才能不沿着错误的方向发展。这就是道德，是人格。谈起“德”，也许有人认为这是复古。但是，人格的陶冶应该没有新旧。中国明代思想家吕新吾在其著述《呻吟语》中明确表达了同样的内容，即：

“深沉厚重，是第一等资质；磊落豪雄，是第二等资质；聪明才辩，是第三等资质。”

这三个资质，换言之就是“人格、勇气、能力”。吕新吾希望居

人之上者兼备以上三个资质。这三个资质如果按顺序排列，就是人格第一，勇气第二，能力第三。

自省与人格磨砺

战后的日本大多起用第三等聪明才辩型的人物作为领导。能力强、擅长雄辩、知识丰富的实用型人物得到重用，而有人格威望的第一等人物虽不至受到轻视，但也靠边站了。

这样，无领导之德的人物----除才能之外缺乏内在的道德规范和伦理标准、缺乏人格厚度与深度这样的人物----被安排在领导职位上，从而导致近年来政界丑闻频繁发生，甚至更广一点说，现在社会上的道德颓废，其根本原因也在于此。

发生丑闻事件组织的领导经常召开记者招待会，但在等记者问时，很难令人感受到他们人格方面的厚重。只是发表一通“做得不对”，“争取不再发生”等敷衍塞责的托辞。因为只是通读他人准备好的文稿，听起来我感觉全是教条主义，作为负责人的真挚和诚实一点也没有传达出来。

即使他们感到惊慌失措、蒙蔽事实、逃避责任，但是，很少见到他们认真对待整个事件，承担自我责任，该说明的作出说明，该改正的进行改正。这不得不让人感到他们没有坚定的信念和哲学，甚至缺乏对事物的善恶、正邪严加区别的标准。

如果这就是号称社会领袖的人的作为，那么现在的孩子们不尊敬、不信任大人，就不难理解了。

居于人上的领导们需要的不是才能和雄辩，而是以明确的哲学为基础的“深沉厚重”的人格。谦虚、内省之心、克己之心、尊崇正义的勇气，或者不断磨砺自己的慈悲之心——一言蔽之，就是他必须是抱持“正确的生活方式”的人。

这就是中国古代所提倡的远离“虚伪”、“自私”、“放纵”和

“奢侈”的人生态度，也就是说，不能虚伪、不能有私心、不能我行我素、不能有奢侈之心。课以自己高洁的生活方式，这是人上人的义务，亦即崇高的义务。

说到努力树立正确的做人准则，也许有人会笑——好像小学道德课中讲的一样。但是，不正是因为我们大人没有遵守小学所受的教育才导致现在社会价值观动摇，人心荒废吗？

现在，有多少家长能对孩子堂堂正正地进行道德教育呢？又有多少人富有远见、人格厚重，能对他人明确示范、伦理说教呢？想到这些，我不由得感到非常羞愧。

其实，具备正确的人生态度一点也不难。就是孩童时代父母教导我们的、最基本的道德——不撒谎、正直、不骗人、不贪婪——这些朴素的行为规范，现在更值得我们重新思考并严格遵守。

磨砺心智所需要的“六个精进”

当然，需要磨砺、提高心智的不仅仅是领导。任何人都需要将心智朝好的方向提高，不仅要做一个有能力的人，还要做一个有人格的人；不仅要作一个聪明的人，还要做一个正确的人。可以说这就是人生的目的、人生本来的意义。所谓人生，就是提高我们人性的过程。

那么，所谓提高心智，到底是指什么呢？我认为那绝对不是指到达省悟的境界或者至高至善的境界那样困难的事，而是指当自己死亡时，心灵会比出生时变得哪怕更美一点。也就是指死亡时的灵魂比出生时灵魂稍有进步，心智略有磨炼的状态。换言之是指抑制自私、冲动的自我，心态更加平和与包容，利他之心开始萌生。让与生俱来的我们的身心变得更加美好一些，就是我们人类活着的目的。

的确，在漫漫的宇宙历史长河中，人生也许只不过是短暂的一瞬。但是，我以为，就是在这一瞬间，将生命即将终结时的价值高于生命开始时的价值，这就是我们生命的意义和目的。再进一步说，在为此

所付出的努力过程中，就有人的尊严，生的本质。

人的生命只有一次。我们每个人都会体尝各种艰辛、悲痛、烦恼、挣扎、也会体验到生存的喜悦、欢乐和幸福。

把这些体验、过程作为磨砂砥砺自我心灵，使谢幕时的灵魂比人生开幕时的灵魂更高尚一点点——如果能做到这一点，可以说我们的人生有了足够的价值。

那么，怎样才能砥砺心智、提升灵魂呢？其中有很多办法和途径。可以说就象攀登山峰的角度有360度一样，途径几乎无限多。

作为砥砺心灵的指针，我根据自身经验总结出以下“六个精进”，告诉给周围的人。这六个精进分别是：

（1）付出不亚于任何人的努力

比任何人更多钻研，而且一心一意保持下去。如果有闲工夫抱怨不满，还不如努力前进、提高，即使只是一厘米。

（2）戒骄戒躁

“谦受益”是中国的古语，谦虚之心能召来幸福、净化灵魂。

（3）每天自我反省

每日检查自己的行动和心里状态，是否只考虑了自己的利益，是否卑怯的举止等，自省自戒，努力改正。

（4）感谢生命

只要活着就是幸福，培养对任何细小的事情都心怀感激的心性。

（5）行善积德

“积善之家有余庆”，提倡行善、积德，特别注意要有同情心，行善积德有好报。

（6）摒弃掉感性所带来的烦恼

不要总是忿忿不平、杞人忧天、自寻烦恼。相反地，为了不致事后后悔，更应全身心地投入。

我经常把这“六个精进”说给自己听，并有意地实践。将这些看似平凡、理所当然的东西，一点点坚持实践下去，直到融入日常生活

中。重要的不是把名家名训装裱镜框之中，高悬于家壁之上，而是落实到日常的生活当中去。

将感恩之心铭刻于童心当中

现在，这个时代“物质丰富，精神空虚”现象日益显着。其中，上面“六个精进”中提到的“感激”之心，已变得淡薄。我认为正因为是物质充足的时期，所以需要重新审视“知足之心”与“感恩之心”。

在我还年轻、社会物质生活也很贫困的时候，我认为人生在世最重要并为此不断付出努力的就是做到“诚实”。

对人生和工作尽可能诚实。不偷工减料，认真、勤奋地工作、生活。这对于生活在贫困时代的日本人来说不是特别稀罕，而是融入当时日本人血肉的一个特征，也是一种美德。

不久日本经济迎来了高度成长期，社会变得富裕、稳定，京瓷公司也走上正轨，规模也越加壮大，此时在我心中逐渐占据较大位置的是感激。对于努力和诚实所带来的恩惠，我自然就心怀感激之情。我的人生道德标准就是在这些经历和实践中逐渐巩固定位的。

回首过去，这种感激之心就像地下水一样滋养着我道德的河床。这跟我幼儿园时期的一段经历有很深的关系。

我的老家在鹿儿岛，在我四五岁的时候，父亲曾经带我去参拜“隐藏的念佛”。所谓隐藏的念佛，是指德川时代一向宗（净土真宗）被萨摩藩镇压，但信仰虔诚的人们仍然暗中继续保留和遵从着一种宗教习惯，在我年幼时，该习惯还在保留着。

和其他几对父子一起，我跟着父亲，借灯笼的微明攀登在昏暗的山路上。一路上，大家默默无言，沉浸在恐怖的神秘氛围之中，幼小的我也费力地紧跟在父亲身后。

登山的终点是一户人家，进去后，壁龛中一个气派的佛龕，佛龕前穿着袈裟的和尚正在诵经。由于只点着几支小蜡烛，室内非常阴暗，我们各自坐下，融入昏暗中。

孩子们正座坐在和尚身后，静静地聆听他们低声诵读经文。读经

结束后，我们一个个向佛龕烧香拜佛。

那时，和尚简短地向我们这些小孩打招呼，有的小孩被要求再来一次，而和尚对我说：“你到这就可以了（无需再来了），今天的参拜就足够了。”

他接着说：“以后，每天要默念‘南无、南无，谢谢’，向佛表示感谢。以后，只要做到这一点就可以了。”然后，对我父亲也说以后不用这孩子来了，似乎佛这一关我已经通过了。

幼小的我就像考试及格，或者被批准免试一样感到自豪和高兴。

对我来说这是一次印象深刻的经历也是最初的宗教体验，那时教给我感激的重要性似乎奠定了我的精神原型。而且，实际上，即使今天，每临大事，“南无、南无，谢谢”这样感激的话语无意识中脱口而出，或在耳朵深处响起。

在访问欧洲教堂等地的时候，我感动于其庄严肃穆，不知不觉地也会唱出这句话来，这是超越宗教、宗派，融入我的血肉之中的“祈祷”，也是深埋于心底的“口头禅”。

时刻准备好说“谢谢”

“南无、南无，谢谢”这是孩子们容易记住的祈祷词，也是成为我信仰原型的语句，同时又是培养我感恩之心的语句。

经常念念这句话，无论对何人、何事，顺境的时候自不待言，身处逆境的时候也要说声“谢谢”，努力做到尽可能正确的人生。

福祸象捻搓在一起的两股麻绳----好事、坏事交织在一起就是人生。所以，无论是好事、坏事，无论晴空万里还是阴云密布，不变的是充满感恩信念的人生。幸福如期到来之际，灾难不期而至之时都要表示感谢。毕竟自己还活着，还有生命，对此有感恩之心。我在心中告诉自己，这种实践提高我们的心智，也将成为开启幸运之门的第一步。

但是，说起来容易做起来难。无论天晴下雨，持之以恒地不忘感恩是人生最难的修炼。例如，遭遇灾难。尽管你告诉他这也是修行，得应有感谢之心，但是他很难做到。相反，他往往会产生“为什么只有我这么倒霉，”由此怀抱怨恨之情应该是人的本性吧。

那么，事情顺利时、好运惠顾时，人们能置之不顾，心生感激之情吗，这也不尽然。一边说“太好啦，太好啦”，一边视之为理所当然。甚至，还有人希望得“更多，更多”。人们不知不觉中忘记感恩精神，终而导致自己远离了幸福。

所以，必要的是，要理性地灌输“无论发生什么都要有感恩之心”。即使没有感谢之心，也要要求自己心怀感激，时刻准备好说“谢谢”是很重要的。

若有困难，则感谢给予了磨砺的机会；若好运惠顾，更要表示感谢，“谢谢”，“太感激了”——至少总是在内心中有意识地准备好感谢之心。

我们还可以这样思考：感恩之情的确产生于满足之中，不满足决不会孕育感恩之心的。但是，满足和不满足究竟又是什么呢？能够简单地说，多得就满足，少得就不满足吗？

物质上也许如此。但是，同样的东西，有人不满足有人满足。即使是不多的东西，有人“知足”，也有人无论得多少也不知足。有人无论怎样都不满意，又有人任何时候都心满意足。

所以，说到底都是心态的问题。无论物质上处于何等条件，如果有一颗感恩的心，他就能够品味满足的感觉。

当喜则喜，保持率真的心态

如果感恩之心是幸福的诱因，那么率真的态度也许是进步之母。即使是刺耳的话也以谦虚的态度聆听，当改之事就在今日立即改正，不拖到明日。这种率真的心态能提高我们的能力，改善我们的心智。

论述这种“率真之心”的重要性的是松下幸之助。松下先生认为自己没有学问，总是向他人请教以称为“经营之神”以及后来几被神化以后，也一直不忘并贯彻“终生学徒”之心，我认为这就是松下真正伟大之处。

当然，所谓率真，不是让往右就往右，一味顺从。所谓率真之心，是指勇于承认自身不足，并不遗余力力为的谦虚态度；是善听他人意见的大耳、审视自我的真挚的双眼，并把它们常备于心。

在当初作为研究人员着手研究时，每当专心致志做完一个实验、得出意料中的结果时，我总是欢呼雀跃“太好了”，高兴得手舞足蹈。可是，我的助手都冷眼旁观着我。

有一次，我也一边高兴地跳起来，一边对助手说“你也高兴高兴呀”，他露出一副无所谓的表情瞟我一眼，吐出一句话：“你是多么轻率的人。”“你总是为一点小小的成功就高兴得不得了。一个男人高兴得跳起来的事情，一生中可能有一二次就不错了。像你这样动不动就高兴，只会让人觉得轻率。”

听到这话的瞬间，我感觉浑身上下被泼了一瓢冷水。但是，我很快恢复神态，对他说：“你说得很对，但是，我认为取得成果时，哪怕成果再小，还是单纯、率真地高兴为好。即使多少有些轻率，但是发自肺腑的高兴、感恩之心，是继续从事踏实的研究和勤恳的工作的动力。”

这句话有点苦涩，但明明白白地反映了我的人生指针和哲学。

无论多么微小的事情，都要以高兴时的喜悦之情，感谢时的感激之心，毫无遮掩地率真面对。这样无意之中，我告诉了助手率真的重要性。

说起率真，我们还不能忘记每日的自省也是磨砺心智的实践，它也是率真的派生物。一个人无论希望自己做到多么谦虚，但总有人会“不懂装懂”“摆臭架子”。

“自满、傲慢、怠慢、不周、过失”，当我们发觉自己有这些错

误言行的时候，就找机会自我反省，加强自律。只有这样孜孜不倦地每日反省自己，他的心灵才能得到净化和完善。

“神啊，对不起”——实际上，我也经常把反省的话大声说出来。有点骄傲或得意忘形的时候，我一回到家或者回到酒店就反省：

“神啊，刚才的态度对不起啦，请饶恕我吧！”并告诫自己不得再犯。

因为像小孩那样大声地说出来，也许听见的人会以为我有些疯癫。所以，等到一人独处时，再以率真的态度说出自省自戒的话。然而，第二天，又以谦虚的姿态，作为“人生的学徒”从头开始。

“神啊，对不起”，“南无，南无，谢谢”可以说是我的两句口头禅。短短两句话代表我反省和感恩的心情，它是我简单明了的人生自律师指针。

托尔斯泰也感叹：佛教故事描写了人类的贪欲

感激之心，率真的反省之心，此外远离过剩的“欲望”，对提高我们的人性来说是必要的。贪婪其实是很难对付的，它扎根在人们内心深处，蚕食人心，是使我们走上错误的人生道路的“病毒”。

据说释迦牟尼用寓言将人类被欲求纠缠的真相作了如下阐述。有一点长，但不妨介绍一下：

——深秋的一天，枯木瑟瑟中，有位路人急急忙忙地往家里赶。猛一看，脚下散落着很多白色的东西。再仔细一看，原来是人的骨头。为什么在这里会有人骨呢？——令人毛骨悚然又不可思议，他继续前行，一头正在咆哮的猛虎朝他迎面走来。

路人大吃一惊，原来是被这只猛虎吃掉的可怜的同路人的骨头啊！他一边想着一边慌忙转身，朝来时的路飞快地逃跑。但是，似乎是迷路了，他竟然来到了悬崖峭壁前，悬崖下面是波涛汹涌的大海，后面是老虎，进退两难之中，路人爬上了一棵长在悬崖峭壁边的松树上。但是，老虎也张开了可怕的大爪开始往松树上爬。

现在真正完了，正在万念俱灰之际看见眼前的树枝上垂下一根藤条，路人顺着藤条哧溜了下去。但是，藤条在中间断了，旅客被悬在空中，不得上下。

上面老虎舔着舌头，虎视眈眈。再向下看，波涛汹涌的大海上有赤、黑、青三匹龙严阵以待，要把他吃掉。上面还传来吱吱的响声，抬眼一看，黑白两只老鼠在啃藤条的根部。

这样上去，藤条被老鼠用牙齿咬断，路人不得不朝张开血盆大口的龙落下去。在这八面围困之中，他认为首先应该赶跑老鼠，试着摇了摇藤条。于是，有温热的东西掉在脸庞上，舔一舔，是甜甜的蜂蜜。原来，藤条的根部有蜜蜂巢，每一次摇动都会有蜂蜜掉下来。

他开始喜欢上甘露一样的蜂蜜味道。于是，竟然忘记自己已置身穷途末路之中——尽管处于龙虎争食的夹缝中、且唯一的救命藤条也正被老鼠啃食——他一次又一次地主动摇晃这根救命绳索，陶醉于蜂蜜的甘甜中。

释迦牟尼说这就是贪婪的人类的本来面目。在被逼得走投无路的危机状况中，仍然忍不住舔拭蜂蜜，这是我们人类无能为力的本性。

俄国的大文豪托尔斯泰听到这个寓言后惊叹道：“没有比这更形象地表达人类欲望之深的了。”确实，没有比这更真切地表达人类的生活态度或者人类的欲望了。

在这个故事里，老虎表示死亡或生病。松树表示世上的地位、财产、名誉，黑白老鼠表示白天和黑夜亦即时间的推移。人不断受死亡的威胁和追逐，但仍然执着于生命。可是，生命只是像藤条一样飘摇无常地不可靠。

藤条随着时间的推移而消磨，我们一年又一年越来越接近似乎已经逃离了的死亡，但是，即使缩短自己的寿命或生命仍然想要得到“蜜”。人就是与那种无止境的贪婪有切不断的缘。这就是释迦牟尼要告诉我们的真相。

如何清除魅惑人心的“三毒”

所谓蜂蜜，是指满足人类欲望的各种各样的快乐。等待人掉下来的龙是人凭空想象出来的东西。它直接影射了人们丑恶的想法和欲望。

也就是说，赤龙代表“愤怒”，黑龙代表“欲望”，青龙代表嫉妒、仇恨等“愚痴”（三毒：贪嗔痴），佛教中把它们叫做“三毒”。三匹龙就是三毒，正如释迦牟尼所云，这三毒才是“毁灭人生”的要素。

在一百零八个烦恼中，欲望、愚痴、愤怒这三毒是使人类苦难深重的元凶，又可以说是想躲也躲不掉的、纠缠在人们内心不可分离的“毒素”。

的确，所谓人类，是指在这三毒的影响下度过每一天的生物，希望比其他人过更好的生活，希望早日出人头地。任何人的内心都潜藏着这些物质欲望和名利欲望，如果欲望得不到实现就会愤怒：为什么自己不能如愿以偿？反过来又会嫉妒那些已经得到的人——大多数人始终受这些欲望影响、折磨。

这在小孩或婴儿也几无二致。即以我的孙子们来讲，宠爱其中一人，另一人即刻表现出嫉妒的表情。二三岁时就已经受成人式的烦恼的毒害。

当然，欲望和烦恼其实也是人类生存下去的动力，不能一概加以否定。但是，同时也有狠毒的一面，不断使人类痛苦，甚至断送人的一生。

如此看来，所谓人类，是何等因果报应的动物啊！因为我们自己生存中不可或缺的动力，同时又是可能致使自己不幸、甚至毁灭的毒素。

因此，重要的是尽可能“远离欲望”。即使不能完全消灭三毒，但仍然要努力自我控制并抑制三毒。

具体方法上没有捷径。平日勤勤恳恳地积累前面所讲的诚实、感谢、反省等“平易的修行”，或者要求自己平日养成理性判断的习惯。例如，我们每天都不得不对各种各样的事情作出判断。瞬间的判断大部分都是出自本能（就是欲望）得出的答案。所以在回答对方以前，一旦保留最初的判断，要求对方稍等片刻，同时自问：

“这个想法里是否有自己的欲望在起作用呢？是否混杂了个人的私心？”

这样，在下结论以前，先加上“理性的缓冲”，就能够做到不是出于欲望进行判断而是尽可能基于理性判断。至少，在思考的过程中设置理性的回路，我认为这是远离欲望极其重要的事情。

抑制欲望和私心本身，就是接近利他之心。我认为利他之心是人类所有德行中最高、最善的德行。

忽视自己而利于他人，致力于后自己而先天下。一旦产生这种利他之心，人类就能不受世间欲望的迷惑而生存。而且，有了利他思想，烦恼的毒素才能消失，欲望的污秽才能被消除而显露出“美丽的心灵”，美好的愿望才得以描绘。

“正剑”铸造成功，“邪剑”自掘坟墓

我将在下一章节详细陈述利他之心。一切为了世间，一切为了他人，以这种美好心灵为基础的梦想和愿望就一定会实现。因为它是最好的信念，最终能够得出最善的结果。

相反，如果是基于私心私欲的“邪恶的愿望”，即使能够实现，也将以暂时的侥幸成功而告终。用华歌尔的创始人冢本幸一的话来说，那是“抽出邪剑”。

我与冢本先生同为京都工商界人士，所以来往非常密切。他是印巴尔战争的幸存者。太平洋战争末期，发生在缅甸印巴尔地区的愚蠢而又残酷至极的日本进攻作战中，牺牲者众多，冢本先生好不容易才

保住性命，返回祖国。在曾经隶属同一小分队的55人中，冢本先生是仅有的三个幸存者之一。

后来，在战争结束后的混乱中，他从挑担零售珠宝手饰起家，不久创办了华歌尔公司。因为有九死一生的经历，所以他说：“神灵陪伴着我”。因为有神灵的跟随，所以事业上这样那样的所有愿望全都实现了。

有一次，冢本先生向他所信赖的副社长讲述此事时，副社长说：确实象社长所说的那样，但是，社长拔出“邪剑”时例外。

社长持有两把剑，正义之剑和邪恶之剑。其中，拔出“正剑”时的确全部都能成功，而拔出“邪剑”时则事事都不顺利。

这是社长有神灵跟随的证据，拔出正剑时神灵给予帮助，而拔出邪剑时神灵不予理睬。

“副社长这样说，可谓明察秋毫呀。”冢本先生深有感触，对此我也有同感。

所谓邪剑，是指“邪恶的欲望”。是打着小算盘只计算个人得失，混杂私利私欲的想法。即使欲望暂时得以实现，也决不可能长久。

相反，我们每个人都为实现自己的某个愿望而拼命地祈祷、努力。如果是远离自己利益和欲望的美好愿望，那么愿望一定能够实现，而且能够持久实现。

有时候无论如何努力，仍旧不能如愿以偿。但往往是在一筹莫展之际，解决问题的灵感的火花一触即发。令人觉得仿佛是受到了神灵的眷顾，好像是宇宙造物主从背后推了自己一把。

天网恢恢，疏而不漏——神其实一直在默默地注视着人们的一切言行、是非曲直。所以，人们为了获得成功或者不断保持这种成功，心中就要永存善良美好的愿望。

因此，首先不含私心、用纯洁的心灵思考。带着这个念头拔出“正剑”，就一定能取得事业的成功，使人生更加丰富起来。

劳动的喜悦是世上最大的喜悦

以上我讲了一些努力磨炼心智、提高人格方面的做法，为了使事业成功、人生充实，“勤勉”是不可或缺的。勤勉就是指拼命工作，认真、努力地专心致志地工作。通过这样的勤勉，人类就可以获得丰富的精神和厚重的人格。

我认为人类真正能衷心感到喜悦的是工作。也许有人反驳一个劲儿地工作枯燥无味，他们认为人生需要兴趣和娱乐。

但是，所谓兴趣和玩乐，只有在工作充实后才能体会得到。工作不认真即使能够在兴趣和游玩的世界里得到快乐，那也只是暂时的快乐，一定不能体会到从心底涌现出来的喜悦。

当然，工作中的喜悦，并不是像糖果放入口里马上感觉有甜味那样单纯。正如格言“劳动有苦根和甜果”所说的那样，那是从痛苦与艰辛中渗透出来的。所谓工作的乐趣，是潜藏在超出辛苦之外的感受。

正因为如此，在劳动中获得的喜悦是特别的，绝对不是游玩和兴趣可以代替的。认真、努力地工作，克服痛苦和辛苦后取得成功时的成就感，是人世间无可替代的喜悦。

人生经营中，在给予至高喜悦的劳动中，或者在占据人生最大分量的工作中，如果不能获得充实感，即使通过其他方式获得了喜悦，最终留给我们的结果不过是不尽人意的缺憾。而且，专心致志于工作所带来的果实，不仅有成就感，还可以为我们奠定做人的基础，锤炼我们的人格。

在禅宗，寺院中的云水僧要做从准备餐食到庭院打扫的日常所有工作，但这些工作与打禅相同。也就是说，认真从事日常生活中的劳动和打禅在谋求精神统一之间没有本质的差异。日常生活中的劳动也是修行，专心致志于工作也能到达参悟的境界。

所谓参悟就是提高心智。心智磨炼的最终、最高境界就是参悟。所谓开启参悟的方法，就是释迦牟尼所提倡的“六波罗蜜”。

把释迦牟尼的“六波罗蜜”铭记在心

所谓“六波罗蜜”，是指在佛道中，为了一点点接近醒悟的境界必须进行了菩萨道。即为了磨炼心智、提高灵魂不可缺少的修行。主要有以下六项：

（1）布施

具备为世间为他人的利他之心。为他人谋利，对他人有怜悯之心。人需要经常有意识地培养这种精神。

所谓布施，一般用于施舍（喜舍）的意思。本来指即使牺牲自我普济众生的意思。即使做不到这一点，也要有这样善良的心。

由于有对他人怜悯之心，人类才能提高自己的心智。

（2）持戒

说的是一个人所不可为的恶行，强调遵守戒律的重要性。正如已经讲到的那样，人类是各种各样烦恼的载体，很难离开欲望、愚痴、愤怒三大毒素。所以必须自我抑制这要烦恼，控制自己的言行。将贪婪、猜忌、嫉妒、怨恨...这些烦恼、欲望抑制的本身就是持戒。

（3）精进

全心全意应对任何事情，也就是指努力。所谓努力，我认为必须是“不服输于任何人”的精神。通过前言中介绍的二宫尊德的例子就可以知道，只有这样的努力精进才能提高心智、砥砺人格，古今中外伟人们的人生就如实地证明了这一点。

（4）忍辱

不屈服苦难、忍受苦难。人生在世，波澜万丈，将遭遇各种各样的苦难。但是，不屈服，不逃避，忍耐并不断努力才能锻炼我们的心智，磨炼我们的人性。

（5）禅定

在喧嚣嘈杂、忙忙碌碌的社会中，我们常常被时间追逐，没有工夫深刻思考，每天步履匆匆。尽管这样，有必要每日至少静心一次，

宁静地凝视自我，集中精神，安定摇荡迷乱的心。不一定打禅或冥想，在繁忙的工作中，抽出一点时间，使心灵宁静很重要的。

（6）智慧

通过以上布施、持戒、精进、忍辱、禅定五个修养的努力，就可以达到宇宙的“智慧”，即参悟的境界。那个时候，就可以靠近制约天地自然力大本理和掌管宇宙的真理，换言之就是释迦牟尼所说的智慧。

通过每天的工作磨砺心智

六波罗蜜的六个修养就是指达到参悟的修行之道。其中在我们的生活中最容易实践、而且作为提高心智的途径，最根本、最重要的是“精进” ---- 不懈努力拼命地工作。

换句话说，当我们希望提高自己的人性时，并不需要困难的修行。只是在平常生活中赋予自己的角色，或者自己应该从事的营生，不管是公务还是家事，或者求学，都要谨慎地、孜孜不倦地坚持。这本身就是为磨炼人格所做的修行。或者说，正是在每天的劳动中才够磨炼、提高心智，并一点点走上参悟的道路。

像修建神庙的木匠那样，把自己的一生规划为一种职业、一个领域，并长时期反复地勤勤恳恳地劳动，磨炼自己的技能和人性，我强烈地感受这些人身上折射出来的魅力。卓越的技能就不必说，通过工作掌握了不可动摇的哲学、厚重的人格和优秀的洞察力等都与我的内心深处相呼应。

从青春年少一直干到七八十岁高龄，专心致志心无旁骛，其人格的厚重与存在感，勿需言表就已凸显出来了。

“树木有生命，树木有语言”，这是一个默默无闻的普通木匠说的一句话。在我看来，一个说出这样话的木匠，其风貌比任伟大的哲学家、宗教家都崇高。

不断努力，历尽艰辛，精益求精，由于这样的精进，他们所达到的心灵的高度和人格的深度，为之折服的应该不止我一人吧。

从这件事里我不得不再次想到劳动的尊贵。我深切体会到“醒悟就在每日的劳动中”这句话。不仅手艺人的世界如此，体育世界也如此。棒球联赛的选手一郎先生也是反复精进达到专业领域顶峰的人。从小学时期开始，他就做棒球大联盟的梦，一天也没有休息，反复进行打球动作的训练。

在玩性正浓的年代，他就已经确定自己的目标，并朝着目标默默地钻研。据说高中时，他就说“你要我打安全打，我就能打。”他能这么说，是因为背后有足够的努力与精进，所以，我认为这话听起来并没有傲慢自夸的感觉。最终，如此精进的结果就是成为现在的一郎。

没有人能够不通过勤恳的精进而成为名人的。我们衷心热爱的工作，付出不亚于任何人的努力，全神贯注地投入到工作中，通过这些——仅仅通过这些——我们就能够学到人生的意义和价值，磨炼心智、砥砺人格，并领悟到人生的真谛。

劳动的意义和勤勉的自豪感

在本章的开头提到了谦虚的美德，现在讲到勤勉带来的美德，这些不都是我们必须重新审视、恢复的精神吗？

近代以来，特别是战后，劳动这个行为的意义和价值有点过于“唯物”了。劳动最大的目的是为了获取物质上的丰富，所以，我们习惯于认为所谓工作，就是提供自己的时间和精力换取相应报酬的手段。

从中理所当然产生一种想法，即：因为劳动是为了获得金钱而不得不从事的苦差事，所以尽可能轻松地赚到更多的钱，大家认为这种想法是“合理的”。这样的劳动观在日本社会广泛蔓延，甚至渗透到教育领域中。

但是，教育界人士与成长期的孩子人格形成息息相关，他们指导

和帮助孩子们的人格成长。正因为如此，教师职业超越了单纯劳动的范围，教师是须以自己的完全人格面对学生的令人尊敬的职业，亦即神圣的职业。

但是现在，教师们自己有了这种自豪感，认为自己只是一个劳动者，为了从事传授知识的劳动，而把自己的时间切开零售，以便获取对等价值的报酬。他们贬低自己的地位，从而逐步丧失了作为教职人员的自尊和真挚感。我总以为，现在，象征教育荒废的课堂教学无法继续进行等问题的间接原因就在这里。

尽管如此，在经济高速增长时期以前，我们还是具备了不厌恶工作的勤勉精神。但是，一旦遭到欧美批判日本人劳动过度、应该更多游玩以后，日本国内官民一起连忙缩短劳动时间，增加娱乐时间。

经历了热心工作好像是犯罪时代以后，勤勉的美德降至非常低的地位。我不想否定把业余时间用娱乐的欧美派的劳动方式，但是我认为，无批判地接受、轻视劳动价值的行为是大错特错的。

同样，把劳动当作只是为了获取生活所需食粮的物质手段也是错误的。劳动还有我已经说过的磨炼心智、锻炼人格等精神方面的意义。原本在日本，或者在东洋，劳动所具备的精神性——将劳动作为磨砺人格的精进的手段——早就牢固地存在着。

统治战后日本的盟军最高司令官麦克阿瑟曾在关于远东政策的议会证言中说到日本人的劳动观。他说日本所拥有的劳动力无论在数量上还是质量上都不逊色于其他国家，日本的劳动者认为工作比游玩更幸福，也就是说他们找了“劳动尊严”。

我们日本人曾经体悟到了劳动的深刻含义和价值，深知勤勉努力的态度与自豪感和生存的意义一脉相通，并能创造丰富的内心世界，甚至也从劳动中体会到人生的意义。

劳动时所感受到的精神的愉悦，在单纯劳动中加进自己的创意技巧，使工作更愉快，不是被他人强制的“被动工作”，而是自己成为劳动行为主体，这些精神我们确实曾经拥有。

曾经拥有，却又丧失殆尽。难道我们不应该再次审视日本人劳动观的意义吗？

人在工作中成长起来。为了提高自身修养、丰富内心而专心致志于工。这样，就能使自己的人更加美好。

第四章 以利他之心生活

托钵化缘遇温暖

1977年9月，我在京都的一个名叫圆福寺的寺院得度，被赐法号“大和”。原计划6月出家，可就在这之前的体检中，被诊断为胃癌，于是，匆忙进行了手术。术后两个多月过去，身体还未完全康复，9月7日，我以俗家之身加入了佛门。

两个多月以后，我入寺庙进行了短期的修行。也许因为大病初愈，修行相当艰苦，但我却经历了今生难以忘怀的事情。

初冬肌寒之时，我头戴竹斗笠，身着青布袈裟，裸脚穿草鞋，站在每家每户门前诵经、请求布施。托钵化缘对我这病后之躯实在是一种极为艰苦之事，而从草鞋里露出来的脚趾头被沥青划破渗出了血。我强忍疼痛行走了大半天，身体像用久的破抹布一样，累得几乎要散架了。

尽管如此，我还是坚持和前辈修行僧一起化缘了好几个小时。黄昏时，我拖着筋疲力尽的身体、迈着沉重的脚步走在返回寺庙的路上，路过一个公园时发生了一件事。正在打扫公园身着工作服的老婆婆注意到我们一行人，她一只手拿着扫帚一路小跑来到我们跟前，向我的行囊丢进了500日元的硬币。

这一瞬间，一种前所未有的感动贯穿我的全身，心里顿时充满了难以名状的幸福感。

虽然她看上去生活并不富裕，却毫不迟疑、也不见丝毫傲慢地给了我这一介修行僧500日元。她新鲜和纯真的美好心灵，是我在迄今为止的六十五年里从未感受到的。通过她自然而然的慈悲行为，我深感触摸到了神佛的爱。

把自我利益置于一旁，首先对他人流露出悲悯之心——老婆婆的行为是微不足道的，但我认为它是人世间思想和行动中的最善最美。这个自然的德行教会了我“利他之心”的精髓。

所谓“利他之心”，佛教里是指“善待他人”的慈悲之心，基督教里是指爱。更简单一点地说，是“奉献于社会，奉献于人类”。这是在人生的道路上，或者像我这样的企业人士在经营公司中不可缺少的关键词。

说起利他，听起来好像有点过于伟大，其实一点也不。给小孩吃美味的食物，希望看见妻子喜悦的表情，让劳苦一生的父母过得舒适，像这样对周围人的一点体谅、关心就已经是利他的行为了。

为家人工作、帮助朋友、孝敬父母——虔诚、细小的利他行为一点点延展为为社会、为国家、为世界那样的大规模的利他行为。从这个意义上讲，布施给我500日元的婆婆和特瑞莎修女没有本质的差别。

人类原本具备希望为社会、为他人做点什么的善良之心。比如，就在最近，当听说有很多年轻志愿者无偿地为灾区做义工时，我强烈地感觉到所谓利他精神是人类与生俱来的本性。

人的内心充满至深至纯的幸福感，不是在满足自我，而是在满足了“他人”的时候，我的这个观点一定能得到很多人的认同吧。而且，聪明的人应该能注意到，奉献于他人并不仅仅只是对他人有利，终究还将有利于自己。

天堂和地狱的区别在于“善心”

追溯起来，这已经是四十多年前的往事了，当时，我们京瓷公司还是一个中小企业，我在欢迎新员工的典礼上，对新来的大学毕业生作了如下讲话：

“以前，你们一直在父母和社会上形形色色的人们的关照下生活。从今以后，你们进入了社会，所以，现在该轮到你们回报社会了。作为社会人还希望别人为你服务的想法是不对的。必须从‘希望别人为你服务’的观念转变为‘希望为他人服务’。”

之所以说这一番话，是因为当时京瓷公司规模还小，各项福利还不健全，而刚进公司不久的大学生们则抱怨“我原以为这是一家不错的公司，没想到福利制度不健全，待遇也不好。”

对此，我训斥道：“现在公司规模确实还小，设备、制度都不健全。但是，从今以后，使她成为出色的公司，成为福利待遇丰厚的企业不正是你们的任务吗？不是要求他人去做，而是由你们自己去创造。”

我的观点是，站在“希望别人为你服务”立场的人，只注意不足之处，只是抱怨不公平不满意。但是，一旦进入社会以后就要站在“希望为他人服务”的立场上，必须为周围作贡献。因此，人生观、世界观必须作180度大转变。

因为当时我还不知道“利他”这词，所以并未把这些作为支配自己行动的哲学思想。但是，我仍然不断告诫年轻人要为他人做点事情，即使一点点的用心也是非常重要的。

首先考虑的不是自己利益而是他人利益。即使有时作出自我牺牲也要为他人尽力。圆福寺的长老们曾经给我讲述了下面这个故事，阐述了这种利他之心的重要性。

在某个寺院，年轻的修行僧问老师：“听说在那个世界有地狱和天堂，地狱到底是什么样的地方呢？”老师是这样回答的：“在那个

世界确实既有地狱也有天堂。但是，两者并没有太大的差异，表面上是完全相同的两个地方，唯一不同的是那儿的人们的心。”

老师继续讲道：“地狱和天堂里各有一个相同的锅，锅里煮着鲜美的面条。但是，吃面条很辛苦，因为只能使用长度为一米的长筷子。住在地狱的人，大家争先恐后想先吃，抢着把筷子放到锅里夹面条。但筷子太长，面条不能送到嘴里去，最后抢夺他人夹的面条，你争我夺，面条四处飞溅，谁也吃不到自己跟前的面条。美味可口的面条就在眼前，然而每一个都因饥饿而衰。这就是地狱的光景。

与此相反，在天堂，同样的条件下情况却大不相同。任何人一旦用自己的长筷夹住面条，就往锅对面人的嘴里送，‘你先请’，让对方先吃。这样，吃过的人说‘谢谢，下面轮到你吃了’作为感谢和回赠，帮对方取面条。所以，天堂里的所有人都能从容吃到面条，每个人都心满意足。”

即使居住在相同的世界里，对他人是否热情、关心就决定那里是天堂还是地狱。这就是这个小故事想要告诉世人的道理。

我也多次向员工说起“利他之心”的重要性。为了完善经营，必须心存“奉献于社会，奉献于人类”的精神——我一直反复强调这一点。

“利他”是经商的出发点

在弱肉强食的商业社会，对于我屡次说“利他、爱、同情心”，有时也有人反驳说“尽说些好听的话，美言的背后是否隐藏着什么目的呢？”但是，我并非花言巧语、也没有任何企图。只是直率地把自己的信念传授给他人，同时自己牢记在心并认真实践。

回顾历史就会明白，资本主义起源于督教社会，其中也有严厉的伦理说教的新教社会。

初期的资本主义旗手是虔诚的新教徒，根据马克思·韦伯的观点，

新教信奉的宗旨是为了贯彻基督教所倡导的“博爱”，需遵守严格的伦理规范，尊重劳动的同时，把经济产业活动中获取的利益用于社会的发展。

于是，在从事经营活动中，必须用大家都认同的正确的方法追求利润，而且，最终目的一定是有益于社会。

“奉献于社会，奉献于人类”的利他精神——即谋求公共利益甚于私利的精神——曾经是初期资本主义的伦理规范。

对己以严格的伦理自律，对外则以利他为自己的义务。其结果，就是资本主义经济得以飞速的发展。

日本江户时期的思想家石田梅岩也提倡此观点。当时，正值商业资本主义的兴起时期，社会上兴起一股风潮：在等级制度下，商业被置于最底层的地位、商业行为本身是极其卑下的。

针对此种情况，梅岩说“商人的获利就如同武士的俸禄”，商人获取利润如同武士接受俸禄一样是正当的行为，绝不是可耻的行为，这鼓励着很多受到鄙视的商人。

有道是“君子爱财，取之有道”，追求利润并非罪恶。但是，方法必须是符合人道的。并不是不管干什么，只要能赚钱就行，为了获取利润必须走正确的道路。

“真商人须思客立则己立” ----这是梅岩先的原话。就是说，既对他人有利、也对自己有利才是生意的秘诀。或者说必须包括“利己利他”的精神。

贯彻利他思想，视野也将开阔

牟利之心是经商或其他人类活动的原动力。所以，任何人都可以有赚钱的“欲望”。但是，欲望不能只停留在利己的范围内，同时也要有利于他人的“欲壑”并谋求公共利益。因为利他精神终究也将有利于自己，而且，该利还将继续扩大。

就拿经营公司这一行为来说，行为的本身就包括为了自己、为了社会、为了他人的“利他行为”。

尽管终身雇佣制现在正在逐步废除，但是，雇佣职员也就意味着有义务照顾该员工一辈子。所以，五个人也好，十个人也好，雇佣职员本身就已经是“为了他人”。

具体到每个人情况也一样。单身时以过好自己一个人的生活优先，结婚组织家庭以后，不仅为自己还要为妻子工作，养育并保护小孩。此时，人的行为在无意识中已经包含利他的行为了。

但是，必须注意的是，利己和利人总是辩证的关系。也就是，小单位中的利他在大单位看来就转变为利己了。为了公司、为了家庭的行为中，同时也包含利他之心，但那种认为“只要自己公司赚钱就行”，“只要自己家人好就行”的观点，就已经转变成自私，并将永远停留在这个层次上了。

为了公司的“利他行为”，如果只是为了公司，从社会看来也就是公司自私。为了家人的个人意义上的利他，如果眼里只有家人，从另外的角度看来，也反映了以家庭为单位的自私。所以，为了不停留在低层次的利他上，重要的是养成更广视角看事物，立足更大范围对待自己的个人行为。

例如，从事经营活动，不要以为只要公司赚钱就可以了，应该也为合作方获取利润，还应该为消费、投资方、区域性利益作出贡献。而且，从个人、家庭、地域到国家、世界、地球、宇宙，将利他精神尽可能扩散、延展开来。

这样，就能从渺小的自我扩大到更大视野，就能关注到周围各种各样的事物。这样，就能客观地做出正确判断，同时也能规避失败。

入睡前扪心自问参与新事业的动机

利他的“德行”是克服困难、召来成功的强大动力，这一点在我

投资电气通信事业时就有所体会。

现在，几个企业竞争是常有的事。但是，20世纪80年代中期以前，国营企业电电公司垄断了通信领域。后来，政府决定引进“健全的竞争原理”，开展自由化工作，降低与外国相比较高的通信收费。

于是，电电公司向民营企业转变，改名为NTT公司，同时，其他公司也可以新加入电气通信事业。也许是因为害怕和至今为止一手遮天垄断该事业的巨大挑战，所以没有出现新加入的企业。这样官办变为民办也只是徒有虚名，没能引起充分的竞争，国民也没有享受到降低收费的实惠。

“那我来做吧！”我认为具有风险企业特质的京瓷公司正适合迎接这样的挑战。

对手是NTT公司，我们不但处于蚂蚁与大象的不利之战争中，而且行业也完全是一个未知的领域。但是，袖手旁观不能发挥任何竞争的作用，所谓降低收费对国民来说最终只不过是画饼充饥。看来，只能由我来做这个理想主义的唐吉珂德了。

但是，我没有马上报名申请。因为此时我首先要严格扪心自问自己参与这项事业的动机是否混杂了私心。每晚就寝前，我必定审视自己的参加意图。“你加入电气通信事业真是为了国民吗？是否混杂了为公司或个人谋利益的私心？或者，是否是为了受到社会的关注而自我表现呢？动机是否纯粹、没有一丝污点？”

我这样反复自问自答。也就是说，一次又一次地扪心自问“动机如何，私心如何”，拷问自己动机的真伪。

半年后，我终于确信自己毫无邪念，于是，下决心成立了DDI(现在的KDDI)公司。

当时尚有另外两家公司申请参与进来。三家公司中以京瓷公司为基础的DDI公司最为不利。原因很简单，因为我们不但没有通信事业的经验和技能，而且通信电缆和天线等基础设施必须从零开始建设，销售代理店网格的建立也必须从零起步。

为社会和他人不妨牺牲一点个人利益

但是，我们并没有被困难吓倒，公司开始营业不久，DDI公司业绩一直遥遥领先于同期参与的其他企业。无论当时，还是现在，很多人都问其中的原因，我的答案只有一个：是希望有益于国民的、无私的动机才带来这样的成功。

自DDI公司创业以来，只要有机会，我就经常对职工说：“为了国民，把长途电话费降下来吧！”“让仅有一次的人生过得更有意义吧！”“现在我们得到了百年难逢的好机遇，感谢机遇的惠顾，并珍惜机遇吧！”

于是，在DDI公司，所有职工同有一个“工作不是为自己而是为国民”的纯真志向，衷心希望事业成功并全身心投入到工作当中去。因此，我们不但得到代理店的支持，而且得到客户的广泛支持。

在DDI公司创业后不久，我也给一般员工提供按票面购买股票的机会。因为我想，DDI公司迅速成长发展，迟早要上市，我要用获得资本收益的方式去报答员工的辛勤劳动和表达我本人的感谢之情。

另外，我作为创业者，原本可以持有更多的股权，但是，实际上，我连一份股票都不曾持有过。因为在DDI公司创业之际，我不想掺杂任何私心。

假如我那时哪怕只持有一份股票，别人也会认为我到底还是为了赚钱，而且DDI公司其后的发展也会与现在不同。

在开始手机事业（现在的au）时，也有类似的经历。自从开始DDI公司的事业以来，我确信手机市场前途光明，并认定它的普及将为国民的生活带来巨大方便。于是，决定参与该事业，但是这里也出现了大问题：

原因是紧跟DDI公司之后，又有一家公司参与了进来。由于频率方面的原因，在同一区域，除NTT公司以外，只能由一家公司运营。因为受其制约的缘故，新加入进来的两家公司必须把事业区域一分为

二。

从事业收益性考虑，双方都希望得到人口集中的首都圈的区域，所以很难达成共识。我建议通过抽签的方式来公平决定。当时的邮政省指责通过抽签方式决定这样的事业是不慎重的。

但是，这样没完没了、看不到目标的拔河，事情将无法得到解决。如果这时某一方不让步，移动通信事业也许就不能在日本扎根——抱着该想法，我决定把首都圈和中部地区这个最大的市场让给对手，而把其余的区域留给自己。

由于是自己提议对自己不利的条件，在DDI公司的董事会上，大家面面相觑，指责我把包子馅让给别人吃而自己只打算吃包子皮。我说“舍一时利益得长远利益，忍一时之负以求最终的胜利”，希望大家努力把馒头皮变成黄金皮。于是，事业终于起步了。

但是，出乎意料的是：事业一开始，我们的业绩就不断增长。大家都知道，现在手机事业部改名为au，和NTTDoCoMo公司激烈竞争，难分胜负。

DDI公司和au公司的成功是因为有益于社会、有益于他人的信念赢得了上天的保佑。我认为这就是动机善则事必成的证明。

经营利润取之社会，用于社会

京瓷公司的经营理念是：“在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，要为人类社会的进步和发展做出贡献”。企业经营的首要目的是实现员工的幸福生活。但是，如果仅仅如此的话，那将是为某一个企业牟利的自私行为。作为社会的公器，企业有为世界、为人类尽力的责任和义务。

正因为如此，公司在开展后来业务时也很顺利。这表明，从利己经营转变为利他经营，这种经营理念正在传播开来。

创业伊始，我就用心这样来经营。创业数年后，公司经济基础得

到稳固时，我把年终奖金一个个交到员工的手里以后，建议他们考虑一下拿出奖金的一部分捐献给社会。职工拿出一点点钱，公司也提供与从等同额度的钱，捐献给那些连新年年糕都买不起的穷人。

员工们对此很赞同，爽快地捐献了一部分奖金。这是京瓷公司今天所从事的各种社会贡献事业的开端，这种精神今天仍在继续没有改变。

也就是说，从创业不久起我就努力实践利他精神，即把自己辛勤汗水的结晶哪怕是一小部分用他人，使它有益于社会。

出于“奉献于社会、奉献于人类的工作是一个人最崇高的行为”的个人信念，在1985年，我创设了“京都奖”。投入我所持京瓷公司的股票和现金等个人财产200亿日元成立稻盛财团，挑选出尖端技术、基础科学、思想艺术等各个领域取得优异成绩、做出杰出贡献的人士进行表彰，颂扬他们的功绩。在这种宗旨下成立的奖项，现在，已经成为与诺贝尔奖匹敌的国际奖，深受大家的好评。

由于京瓷公司发展的结果，我的个人资产也意想不到地剧增，这是在大家的支持和帮助下获得的，决不能据为私有。社会给我的、或者说社会暂时给我保管的资产以有益于社会的形式还原于社会才符合道理。这个京都奖在回报社会的同时，又是我的利他哲学的一种实践。

我的社会慈善事业受到高度评价，在2003年，我被卡内基协会授予“安德鲁·卡内基博爱奖”。在过去的获奖者中，有比尔·盖茨，乔治·索罗斯，特德·塔纳等世界级慈善家。作为第一个获此殊荣的日本人，我在颁奖仪式上这样说道：

“我是工作‘一边倒’的人，我创办了京瓷和KDDI两家企业，并幸运取得了超出预想的发展，也积累了一大笔财富。我对卡内基说的‘个人的财富应该用于社会的利益’这句话十分认同。因为我自己以前也有这样的想法，财富得自于天，应该奉献于社会、奉献于人类，因此我着手开展了许许多多的社会事业和慈善事业。”

先前讲过“君子爱财，取之有道”，我认为“君子疏财亦有道”，也就是说用钱比赚钱难。用利他精神赚取的钱财应该以利他的精神使用。尽管微薄，我希望用这样正确的“散财”方式为社会作贡献。

日本啊，把“富国有德”定为国策吧

善意的思考和恶意的思考自然而然就导致事物最终走向不同的结果。

比如，在和他人发生争执的时候，特别想驳到对方，让对方自己承认缺点。我想，还是体谅对方，与对方一起寻求解决良策，这在解决同一问题时，其结果是迥然不同的。有无对对方的“体谅”是产生差异的原因。

以前，围绕日本市场的封闭性，日美关系非常紧张的时候，我提议成立“日美21世纪委员会”，以两国的民间人士为中心，就两国之间存在的各种问题进行坦诚的对话，以此促进日美关系的改善。

当时，我建议相互之间不要剑拔弩张指责对方不对。如果不考虑对方的实情和背景，一味地说“你不对”，“不，你让步才对”，这样一来，原来可以一致的都达不成共识。仅仅以得失或争论的输赢为目的的谈话一定无果而终，甚至造成更加不信任。

所以，首先要尊重对方立场的态度，不只固执于自己的意见，也充分关心对方的想法，把利他思想作为基础就能够促进对话。

而且，我认为如果有必要的话，日本应该率先让步。为什么呢？因为战后的日本是得到美国的很多恩惠——不遗余力地提供粮食和技术或者为日本产品开放了一个巨大市场等——才复兴、成长起来的。

即使它是美国世界战略的一个环节，但是，他们对我们非常宽容，这是不争的事实。那么这次我们向对方表示“体谅”，该让步的让步，掌握利他之心，这难道不是已成“经济大国”的日本应尽的职责义务

吗？

基于这样的宗旨，该委员会进行了为期两年的讨论后，向日美两国政府递交了建议书。

在设计今后的“国家的模式”中，关键词除体谅（关心他人）的精神外，还有以德为基础的建国方略。

以前，国际日本文化研究中心的川胜平太教授曾说过“富国有德”。他提出“立国不凭富而因德”。即有效使用财富的能力，以德行报答他人和他国的建国模式。不是通过武力或经济经济实力，而是以德行为他国做“善事”，获得信任和尊重。

我也认为应该把德作为国策的基础。这才应是曾经因追求本国利益而遭受惩罚的日本先于他国率先垂范的事。

日本的目标既不应是经济大国也不应是军事大国，而应是以德重建国家；既不是擅长打小算盘的国家，也不是忙于炫耀军事力量的国家，而是以人类崇高精神之德作为国家理念，并与世界接轨。

一旦成为这样的国家，那么，日本就能得到国际社会的认同和尊重。而且，也不会有企图侵略日本之辈。从此意义上讲，它应该又是最妥善的安全保障政策。

这样的“美德”是否被遗忘

中国革命之父孙文先生1924年在神户进行一次著名的演讲。在此次演讲中，孙文比较了欧美文化和东亚文化的“王道和霸道”。

以武力支配人的文化，起源于欧美，中国古语称之为霸道。与此相对，王道在东亚源远流长，引导人们遵守道德。

孙文警告当时向扩张军备、扩大领土方针倾斜的日本应该选择“王道”而不应该选择“霸道”。遗憾的是，日本选择霸道，径直投入到第二次世界大战中。而且，战争结束后，一直到最近几年，采取的都是经济上的霸权主义政策。

但是，今后国家和人民如果不把以同情心、利他之心为根本“德行”的王道的生活态度作为基础，我担心日本又要犯大错了。

天台宗中有“忘己利他”的说法，意如其字。这是忘记自己，为他人尽力的佛教的教诲。因为“忘己利他”的发音听起来像“已是惩戒”，所以，天台宗座主山田惠谛曾教导我：“追求物欲就已是惩戒。今后，自己的事情暂且不管，必须为他人竭尽全力。”

我之所以如此强调，是因为我强烈感觉到同情心和利他的美德在当今日本的社会已经丧失殆尽。

同情心或利他信念如果被遗忘，剩下的就只有一己私欲了。容忍和放任私欲的结果不就表现在现今的世态上吗？

以前，日本曾发生过年仅19岁的少年惨杀一家四口的事件。由于罪行重大，尽管罪犯没有成年仍然被判为死刑。该少年自解法律，自认为没有成年无论做什么都不会被判死刑。

关于此事，报道该事件的杂志记者写道：“如果少年了解法律，那么该事件也许就不会发生。”但是少年了解法律，那么该事件也许就不会发生。”但是，少年在知晓法律之前更应该知道不能杀人这个根本的道德观和伦理观。因为不能杀人、不能伤人，这不是法律问题，而是人生态度，也就是道德观的范畴。

以道德为基础的人格教育刻不容缓

为什么我们失去了最根本的道德规范呢？为什么忘记了同情之心、利他之心呢？其实答案非常简单，主要是因为大人没有教导孩子。战后大约已经过去了60年，可以说现在的日本人没有受到任何道德方面的教育。我是战前接受了教育的人，所以，我非常清楚这些情况。

把尊重自主性扩大解释为放任自流，只是授予相当多的自由，而对于自由对等的做人应该履行的义务却没作任何教育。作为人，理所当然应该具备的道德，甚至应该掌握的经营社会生活所必需的最低限

度的规则都被我们忽略了。

从前,告诉我们每一个人人生指针的是以佛教和基督教为代表的宗教。这些宗教教诲成为我们经营生活时的道德规范。

即使暗中做坏事,也逃不掉神佛的慧眼,所以必遭报应。而默默无闻积累善行的人也不会被神佛视而不见的。这种观念来源于信仰,让人不得不思考“什么是正确的做人准则”。

但是,近代的日本,伴随科学文明的发展,这样的宗教被不当一回事了。与之相伴的是,人应该具有的道德、伦理、哲学等等逐渐被忘却了。

哲学家梅原猛先生曾说:“道德缺乏的根本在于宗教的缺失”。我也深有同感。特别是战后的日本社会,基本的道德伦理几乎从日常生活和教育中消失了,这与战前以国家神道为核心的专制思想统治形成了两个极端。

政府一方面强调综合教育,一方面却看不到以道德为基础的人格教育的任何实施措施。再加之重视“个性教育”之余,根本不好好教导做人最低限度应该掌握的道德规范。幼儿园也标榜“自由教育”,让身心没有发育的幼儿们放任自流。于是,在成人之前,连掌握必要的最低限度的规范的机会都没有。

这样一来,处于身心成长期中的青少年更有必要学习、思考“人应该怎样活着”这个严肃的问题。另一方面,社会应该给他们创造这种思考的氛围。

而且,我认为在学校教育中,应该指导学生树立“正确的职业观”。现在的日本,学习成绩好的孩子和学习成绩差的孩子被区分开来,形成优待前者、重视学历的社会环境,这样大大歪曲了年轻人的职业观。因为取得好成绩就可以顺利进入政府部门和大公司,而心灵手巧、善于接人待物等学业以外的特性都被抛弃了。

为了纠正现状,应该从小学生起,告诉他们开展教育,社会有365行,很多人都在各自行业里勤奋工作,因此社会才得以成立,人们才

得以生活。应该实施职业教育，传授实用知识，比如，让希望当理发师的孩子知道要进什么样的学校学习、取得什么样的资格。

前面章节介绍了专门修建神庙的木匠，无论是木匠还是做家具的工匠、裁缝师、或者庄稼人、渔夫等，无论何种职业，在努力工作中能够磨砺心智、提高人格。教育的最大作用应该是教授劳动的意义以及正确的职业观和就业观。

构筑新日本，勿让历史重演

日本进入近代以后，在大约40年的周期里迎来一个个大转折：

（1）1868年——脱离以往的封建社会，通过明治维新建立现代国家。以“坡上的云朵”为目标踏上了富国强兵的道路。

（2）1905年——日俄战争胜利。加入世界列强的行列，国际地位飞跃提高。后来，又富国强兵，尤其向“强兵”的方向倾斜，在军事大国的道路上突飞猛进。

（3）1945年——第二次世界大战战败。从一片焦土中向“富国”的方向推进，经济奇迹般地增长。

（4）1985年——为煞住日本巨大的贸易黑字、诱导日元升值、促进进口，日本与其他四国签署广场协定。此时，日本迎来了作为经济大国的高峰期，在泡沫经济崩溃后，一直持续低迷至今。

看看每40年一次的盛衰循环就会明白，日本总是一贯追求物质上的富裕，与其他国家保持竞争。特别是战后在经济增长至上主义的旗帜下，追求企业、个人利益最大化的野心和欲望不断膨胀。

即使在社会、经济继续停滞不前、要求转变观念的今天，情况也没有丝毫改变。为GDP的百分之零点几的变动而忽喜忽忧，把经济指数的增长作为唯一的“善事”，为此争先恐后，乐此不疲。

这是以欲望的烦恼为原动力，在优胜劣汰的竞争原理下，以物资的丰裕为最优先的霸道哲学。所谓“君子求财，不择手段”，我们仍

然没有从这种建国模式和个人的生活态度中脱出身来。

很明显，我们已经不能只凭借这样的价值观继续下去了。像过去一样，从经济增长中寻找国家的定位，这只能使国家重复过去的每40年一次的盛衰，甚至衰落到堪与“败战”匹敌的“再一次大谷底”。这种下滑的速度将难以遏制。

国家与地方的财政赤字日益增大，行政、财政改革迟迟不能推行，因人口出生率低和人口老龄化而造成的社会活力下降，这些征兆已经明显凸现出来。如果继续任其发展的话，在下一个40年即2025年，别说展望美好的未来，国家本身恐怕都面临着毁灭的危机。

现在，我们需要确立取代经济增长至上主义的新的国家理念和个人生活哲学。这不仅仅是一个国家的经济问题，同时又是关系到国际社会和地球环境的极其重大的课题。只要不改变人类对经济增长和消费的永无止境的追求，有限的地球资源和能源终将枯竭，而且地球环境也会遭到破坏。

如此下去，不仅日本这个国家将毁灭，而且，人类也将用自己的双手毁掉了自己赖以生存的地球。明知如此，或者在不知不觉中，在即将下沉的船舱中，穷奢极侈、贪图安乐——我们必须尽早觉察此类行为的空虚和危险性，以新的哲学为基础规划新的航海图。

共存生物链中，人类应学会知足

那么，人类究竟应该追求什么样的新哲学呢？

作为今后日本和日本人人生观的根本哲学，可以用一句话概括，那就是“知足”。而且，还包括因知足之产生的感恩、谦虚的态度，以及体谅他人的利他行为。

自然界中有知足生活方式的模型。食草类动物吃植物，食肉类动物吃食草类动物，食肉类动物的粪、尸体回归土地，滋养植物——站在宏观角度来看，弱肉强食的动植物世界也是处于“调和的”生物链

中。

但是，与人类不同，动物不会自己破坏生活链。食草类动物如果被欲望驱使吃光植物，食物链被切断，别说自己的生存，后面的生物也将面临灭顶之灾。于是，它们本能地节制，没有超出自身需求的贪婪。

雄狮在饱腹时不掠取猎物。这既是本能，同时又是造物主给予的“知足”的生存方式。正因为掌握了知足的生存方式，自然界才得以长久保持协调和稳定。

难道人类不也应该学习自然界中的“节制”吗？人类原本也是居住在自然界中的，曾经从自然界摄理，把自己也作为生物链中的一环。后来，人类从食物链的桎梏中解放出来，在摆脱了生物循环法则的束缚的同时，也丢掉了与其他生物共存的谦虚态度。

在自然界中，只有人类具有“高度的”智慧，能够大量生产粮食和工业制品，并拥有提高生产效率的技术。但是，不久，人类智慧就演变成傲慢，产生了意在支配自然界的欲望。同时，知足的节制崩溃，还想要更多，还想更富有，终于陷入威胁地球环境的恶性循环当中。

人类觉醒时，“利他”的文明之花就将盛开

为了不和地球这艘船一起下沉溺水，我们必须重新恢复自然节制的美好品行。应该把神给予人类的智慧当作真正的睿智，掌握如何控制自私欲望的艺术。

也就是说，有必要实践“知足”精神及知足的生活方式。如果，对自己所拥有的一切不知足的话，当更想要的也得到了的时候，你肯定也仍然不会满足。

过度地追求的财富应该适可而止了。不应把国家和个人的目标放在追求物质上的富有，精神富有才是“知足”生活方式。有句格言道“无法得到渴望的东西时，就珍惜现在拥有的”。“满足才是贤者之”，

知足才有人类的安定，这样的思维方式和生活态度是我们每个人都应该具备的。

人类应该控制自己的私欲，要有知足、与他人共享的宽容之心、或者给予他人、满足他人的体谅之心。尽管也许有人认为说得太好听，也许有人说这是不可能的事，但我相信这样的思维方式一定能够拯救日本，更广一点说能够拯救地球。

需要强调一点的是，知足的生活态度绝对不是满足现状、不进行任何新的尝试或停滞不前碌碌无为。拿经济情况来作比喻，虽然GDP总值没有变化，而内涵或者产业结构本身不断发生改变。也就是陈旧的产业不断消亡，新的产业不断发展壮大。这是因为人类的智慧使新生事物不断涌现，健全的新陈代谢不断交替进行，人与社会都充满活力和创造性。

如果能够达到这样的状态，那么我们不就能从成长走向成熟，从竞争走向共存，实现梦寐以求的愿景，走上协调发展之路吗？

甚至，也许利他之德将催生新的社会文明。今天人们的愿望是生活更轻松、食用更美味、赚取更多的钱财。在新的时代，让对方过得更好，让他人更幸福，基于同情心或“爱”的利他文明之花一定能够盛开不败。这将是怎样一种和谐美好。

第五章 与宇宙相和谐

左右人生的两股力量

人生受“看不见的手”的驾驭。而且，“看不见的手”有两只。

第一只手是命运。人们带着各自的命运来到世上，而且在不知命运如何的情况下被命运牵引或催促着度过一生。也许有人持有不同观点，但我认为命运的存在是毋庸置疑的事实。

人确实受某种力量支配着，它不受个人的意志或思想所左右。它不顾人类的喜怒哀乐，像奔流不息的大河，贯穿着我们的一生，一刻也不停地把我们带向大海。

那么，人类在命运面前无能为力吗？并非如此。因为，还有另外一只从根本上掌控人生的无形巨手。即“因果报应的法则”。

简而言之，善有善报，恶有恶报。所谓善因产生善果，恶因产生恶果，这是原因和结果直接相关的简单明快的“陈规”。

发生在我们身上的一切一定有其必然的原因。它不是别的，就是自己的思想和行为。所有这些思想和行为成为原因，产生结果。你正在想什么，在做什么，这些都是原因，必然导致某种结果。而且，对这个结果的反应又转变为导致下一个结果的原因，因果定律无限的循环又是支配我们人生的天意。

在第一章我论述了“内心不渴望的东西就不可能靠近自己”，即人生如其心中所想，这也是基于因果报应法则的。因为我们的所思、所做都成为种子，带来相应的现实结果。

另外，在第三章，我强调了磨砺、提高心智的重要性，这也是根据因果定律，高尚的善心必将带来美好的人生。

命运和因果定律，这两大原理支配着每一个人的人生。命运是经线，因果报应则是纬线，经线和纬线织成我们人生这块布。

人生并不能完全被命运所掌控，是因为因果定律的力量在发挥作用。但是，另一方面，善行并不一定带来善果是因为命运的干扰。

重要的是，因果报应法则的力量比命运稍微强大一些。掌握人生的这两个力量之间也存在力学关系，因果定律的力量略微超过命运的力量。所以，即使是与生俱来的命运，我们也能够通过利用因果报应的法则加以改变。

因此，思善事，做善事，就能将命运引向美好。人类一方面受命运的支配，另一方面通过自己的善事善行改变命运。

命运掌握在自己手中

命运不是宿命，能够通过因果报应的法则而改变——这不是我胡思乱想的，而是对许多政治家和经济界人生产生过很大影响的思想家安冈正笃先生，通过中国古典名著《阴鹭（zhi）集》总结出来的。

《阴鹭集》汇编于明代，书中介绍了袁了凡这个历史人物的相关故事。

袁了凡出生于医术世家，早年丧父，由母亲一手养育。在继承祖业学习医学的少年时期，有位老者突然来访，告之：“我是研究《易经》的，顺应天命来传授易学精髓的。”并对其母亲说：“也许你想让你儿子成为医生，但是，他不会走这条路的。恐怕过一段时间以后，他将接受科举考试，成为一名官吏”，并一一预言了该少年的命运，除了几岁参加什么考试，在多少人中以第几名的成绩考取之外，还有年纪轻轻就任职地方府官，非常有出息以及婚后不能育子，53岁时死亡等等。

在这之后，了凡的人生全部与预言所说的一样。一天，当上地方府官的了凡造访一位赫赫有名的长老，和长老一起盘腿打坐。此时，他万念皆空，非常了不起，所以，长老非常感动，问道：“你打禅时没有一点私心杂念，非常好。你在哪里修行过？”了凡介绍了自己没有任何修行的经历，还告诉他自己少年时曾经遇到老者的事。

“我走过的人生和老者所说的完全一样。不久我将在53岁时死去，这也是我的命运吧。所以，我现在没有任何烦恼。”

但是，长老听到这里大声呵斥了凡：“我还以为你是因果年纪轻轻就达到醒悟境界的人物，其实你是一个大白痴。难道你的人生就是顺从命运吗？命运虽是上苍赐予的。但绝对不是不可改变的。如果思善事、做善事，那么，你今后的人生就能够超越命运并向更好的方向转变。”

长老解释了因果报应的法则。了凡认真听取了长老的话，而且，从那以后，他不做恶事、积累善行。结果，被预言不能生孩子的他也

有了自己的孩子，寿命也大大超过预言的年龄，终其天寿。

上天决定的命运也可以通过自己的力量改变。不断思善事、做善事，因果报应的法则就能发挥作用，就能度过一个比命运好得多的美好人生。安冈先生称这为“立命”。

但是，现实生活中，相信天命、相信因果报应法则的人不多，更多的人认为这是非科学的而付之一笑。根据近代科学，这都属于迷信的范畴，因果报应也只不过像在道德教育方面哄小孩似的，说成“做坏事遭报应”。当然，凭现在的科学水平无法证明这只看不见的手的存在。

如果做好事以后即刻表现出好的结果，也许人们会坚信不疑。但是，某个原因即刻导致某种结果的事情几乎没有，并不一定今天做了好事明日就有好报。

而且，像 $1+1$ 等于2那样，产生结果B的原因一定是A，但因果关系很少以如此明确的方式表现出来。为什么呢？正如刚才讲的那样，命运和因果报应的法则是互相交织着支配着我们的人生。它们相互影响，比如在命运恶劣事情，即使做了一点好事、微小的善行被强势的命运抵消，不能带来好结果。同样，在命运极佳时期，即使做了一点坏事，也不会因为一点恶因就造成恶果——这样的事情经常发生。

稍安勿躁，因果一定有报

因果报应法则难以被人看清并轻易相信，是因为人们只用很短的时间来衡量和判断事物。思想、言行作为结果表现出来还需要相应的时间，在两三年这个短暂的时间单位里难以看出结果。

但是，如果用20年、30年这么长的时间跨度来看，原因和结果是非常吻合的。我开创事业也已经过去40多年了，期间，见过许许多多人物的盛衰历史，如果用30年、40年的时间跨度来看，几乎所有的人都在各自的人生中得到了与日常言行和生活态度相吻合的因果

报应。

长远看来诚恳地不吝惜善行的人不会永远时运不济，而懒惰、敷衍了事的人不可能荣华一世。

确实，做了坏事的人也许会小人得势，而努力做善事的人也许会一时命运不济，人生低迷。但随着时间的推移，这些将慢慢得到修正，终将得到与各自言行或生活态度一致的结果，逐步趋近于与此人相称的境遇。

原因和结果是如此可以用等号连接，真是令人惊讶。短期不一定如此，而长远角度看，善因通向善果，恶因招致恶果，因果关系非常符号逻辑。

几年前，京瓷公司曾经支持陷入经营困境的复印机制造公司——美达工业公司，组建了新公司“京瓷美达”，开始公司重建工作。在那以后，公司业绩稳步改善，提前偿还了巨大的债务，现在已是京瓷集团的支柱产业之一。

在重建工作中，当时担任京瓷公司信息设备部门本部长的人做出了巨大贡献。他担任京瓷美达公司总经理，负责重建工作，而在多年前，他曾是某个新兴通信设备厂的厂长。

该公司趁着一股热潮迅猛发展，在热潮退去的时候，业绩也恶化了。在接到支持的请求后，京瓷公司决定把它作为集团的一员给予救济扶持。这已经是20多年前的事情了。

重建的辛苦不言而喻。加之有部分激进的工会员工，他们向我们提出各种非分要求，甚至闯进我家进行诽谤中伤，不仅我本人留下了很多不愉快的回忆，而且当时京瓷公司也受到负面影响。

拯救了一个陷入困境的公司及其员工，却遭受如此难堪，而我只能拼命地忍耐。但是，不久许多员工终于逐渐理解，感谢得到京瓷公司的拯救和稻盛的帮助。其中的一人，就是刚才提到的京瓷美达公司的首任总经理。他从曾经被救济的人现在变成拯救别的公司的人。对此，他常常感慨万千。

“我从一个被拯救的人变成了一个拯救他人的人。不能不感到命运的轮回。那时受到的恩惠现在能够通过重建京瓷美达公司的机会进行回报。我感到非常高兴。”

听到此言，我也深表同感。长远来看，还是“因果轮回”。善行不会以恶果的形式结束。尽管历经艰难，但最终重建成功，职工感谢。我确信“善行循环”将更加扩大开去。

中国明代的《菜根谭》中写道“行善而不见其益，犹如草拟冬瓜，自行暗长”。即使行善后的回报没有马上表现出来，那也是好比草丛中的冬瓜一样，即使人眼看不见，它也依然会茁壮成长。

因果报应需要时间。牢记这句话，不要为暂时没有好的结果而焦躁，每日孜孜不倦、一心一意积累善行，最终一定会有好结果的。

促进万事万物成长的宇宙运行规律

因果报应之所以能够成立是因为它顺应了自然的法则。从长时间跨度来看，善因招恶果，恶因招善果，那样因果关系扭曲的事不会发生，所有的一切都是善有善报，恶有恶报，因为那是顺应天理、天意的。

思考一下宇宙的起源就明白了。高温、高压的基本粒子在130亿年前，发生大爆炸形成宇宙，而且现在它还在继续膨胀——这是（宇宙起源的）大爆炸力量，是在现在的宇宙物理学中几乎已成定论的观点。

宇宙犹如一个生命体，可以说它将无止境地成长（膨胀）下去，其成长的过程大致如下：

形成物质的是原子，原子核是由质子、中子、介子构成。再分解质子和中子后，就发现基本粒子。进一步分析物质后就知道又还原成基本粒子了。

总之，在宇宙起始时，首先是通过大爆炸基本粒子之间结合起来。

由此，产生质子、中子和介子，它们形成了原子核，加入电子成为原子。而且，通过核结合产生多种原子，原子之间结合产生分子。分子结合形成高分子，高分子取得DNA遗传基因后诞生“生命”。

这些原始的生命经过亿万年的进化，才创造出人类那样高等的生物——所谓宇宙的历史，也可以说是从基本粒子向高等生命体进化发展的过程。

那么，为什么发生了如此进化呢？原始存在的基本粒子就保持原样不行吗？或者说也可以在原子阶段选择停止。那又为什么一刻都不停息、不断地反复生成、发展，进化到人类的高等生物呢？

有人认为是由于偶尔因素的重叠所致。但是，认为如此孜孜不倦的发展进化只是因偶然因素引起、完全没有目的地进行，这种想法太不自然了。相反，我认为这是基于天意，必然形成的。这样的想法才是合乎道理的。

宇宙具有一种生生不息，促成万物的生成与发展的意志和力量，或者说气与能量之类的东西。它是一种“善意”力量，从以人类为代表的生物到无生物，使一切都通向“善意方向”。

善有善报的因果报应法之所成立，基本粒子不停留在基本粒子状态，而是反复与原子、分子、高分子结合，不断进化，都是这个力量促使的。

使包罗万象的一切成长发展并引导生物转向善的方向——这就是宇宙的意志，换句话说，宇宙中充满这样的“爱”和“慈悲之心”。

因此，遵循这个大的意志（爱），并具有与之协调的思维方式和生活态度才是最重要的。善思善行本身就符号向善的宇宙意志，因此带来好结果，取得优异成果也是理所当然的。

也就是说，前面论述的感谢、诚实、勤奋工作、率真之心、不忘反省的心情、不憎恨、关心他人的利他之心……因为这些善思善行都是顺应宇宙意志的行为，所以，必将引导人们走向成功、命运也将变得更好。或者说，与宇宙的意志或趋势和谐与否将决定人生或事物的

成败。

原理是很简单的。宇宙自身具备使一切更好的意志，促使从属于它的一切万物成长发展。因此宇宙中的一切事物不断成长、发展是必然的，我们人类也不例外。如果思维方式、生活态度与宇宙的意志相同，工作和人生必定都会通畅顺达。

伟大力量为世间万物注入生命

生命不是偶然因素的重叠，而是宇宙意志的必然产物。这种观点早就存在了。前面提到的筑波大学名誉教授村上雄先生说“something great”，明确说出了造物主的存在。

村上先生是世间有名的遗传基因研究的权威，据村上先生所说，从事遗传基因研究后，不得不认为宇宙中有不为人知的不可思议的意志在发挥作用。

所谓遗传基因，无论是人类、动物、植物或者微生物酶或大肠杆菌等原始的生物，全都使用由四个文字构成的“密码”，写入各种信息。令人惊叹的是，人类这样的高等生物也是由这四个文字组成的信息构成的。

人类的每一个细胞中，写入了30亿个的遗传基因信息，把此信息量用书籍的厚度来换算的话，竟然有1000册厚达1000页的书那样庞大。在构成人类基因的60亿细胞中，每一个细胞都被写入了如此庞大的信息。

更应该惊叹的是，写有这些遗传基因信息的DNA相当地精致细微。地球上居住的60亿人的所有DNA聚集在一起，也只不过一粒米粒的重量。

在如此细小的空间里，整然有序地写入了如此惊人、庞大的信息，没有丝毫的杂乱无章。而且，地球上存在的所有生物，都由相同的四个文字构成的遗传基因密码形成。

这简直就是奇迹，很难想象那是因为某个偶然原因自然形成的。若不假想存在着超出人类想象、掌管宇宙整体的“某种伟大的东西”，就无法做出说明——村上先生把这种存在取名为“somethinggreat”。

Somethinggreat，虽然不知道它是什么，但它是创造宇宙和生命的伟大的存在。种种说法因人而异，有人说是神，而我认为是宇宙的潮流或意志。无论是什么，这些单凭人类有限的能力是不可知的。

但是，我认为应该肯定存在着“某种伟大的东西”。否则的话，就不能说明宇宙的生存发展以及神秘精细的生命结构。

我们人类只不过是从这个伟大的存在那儿借来生命力并加以使用。亦即宇宙遍地存在着成为造物主神奇之手的生命能源，给任何事物不断地注入“生命”。这就是“使所有存在都有生命”的宇宙的爱和力量。

例如，30多年前，京瓷公司首次成功合成再结晶宝石时，我曾感觉到宇宙的意志。这种与天然宝石完全相同结构的人工宝石，是将与绿宝石成为完全相同的金属氧化物从高温状态慢慢冷却制成的。

在冷却过程中，需要加入像种子那样微小的天然结晶再培养使之重新结晶。但是，加入种子的时间很难把握。太早，会因为高温而熔化，太迟又不能很好培养。结果，经过7年的反复实验，终于成功合成了再结晶。在分毫不差的合适时间里放入天然小结晶，看见它们“成长中”的样子，就像看见生命的成长似的，我认为其中一定有一种神奇的力量使然。

正如此例所示，我感觉宇宙中确实“存在”一种无形的神秘力量。它把物质看作生命体、使一起都有“生命”，沉静且有刚强的意识、愿望、爱、力量、能源……

这股力量遍布于无限的空间，成为所有生命力的根源，掌管着万物的诞生、成长、灭亡，既是一切事物、现象的母体，又是一切事物、现象的动力。

“宇宙的意志”、“Somethinggreat”、“造物主看不见的手”，无论把它称作什么，我认为因为它不仅决定了人生的成败，而且能消除人类傲慢的罪恶并带来谦虚之美德和善行。

我为什么决意皈依佛门

那么,宇宙的意志、造物主出于何种期待让我们降临到人世呢？为什么授予我们仅有一次的生命，而且让其不断成长、发展呢？换句话说,我们怎样生存才能报答这么大的恩德呢？这是目前的人类智慧尚解答不了的问题，但我认为除了“提高人性”以外没有其他答案。

我多次讲过，当自己死亡时一定要比出生时心灵更善、更美，哪怕只是一点点。在生与死的夹缝中，积德行善，陶冶情操，这样，与出生的起点相比，处于终点时的灵魂品格至少要有所提高。自然或宇宙授予我们生命的目的除此之外，别无其他。

在这个最大的目的面前，今生建立起来的财产、名誉、地位等没有多少意义。无论多么出人头地，无论失业如何成功，无论积累多少财富，这些与提高心智相比都如同一介尘土那样微不足道。

宇宙意志决定了人类生命最终的目标，就是砥砺心灵，我们的一生就是灵魂不断修行和提炼的漫长过程。

在前面的章节里我反复说了日常生活中的精进对磨砺、提高人性是多么重要。布施、持戒、精进、忍辱、禅定、智慧，在每日的生活中要不断地留意这些被概括于释迦牟尼说的“六波罗蜜”里的修行法，以使我们的灵魂不断提高。

一直以来我都模模糊糊地感觉到以上这些道理。正如刚才所讲，在迎来65岁的时候,我想重新思考人生的意义,又想拥有真正的信仰，于是决定出家，皈依佛门。

在很久以前，我就想过60岁以后，从现在的职位上退下来皈依佛门。但是花甲之年，恰逢手机事业刚刚起步，没能如愿地把工作交出

去，在65岁时，我认为不能再拖延了，于是退居二线，担任京瓷公司，DDI公司的名誉会长，终于完成夙愿。

我原本把自己的人生划分为三个时期。一生的寿命为80年，第一个二十年里，是出生来到世间，自立谋生前的时期。第二个时期为20岁到60岁的40年，是进入社会努力自我钻研，奉献于社会、奉献于人类的工作时期。第三时期为从60岁后的20年，应该是为死亡（灵魂之旅）做准备的时期。正如走向社会需要20年世间。

我们的肉体会因为死亡而毁灭，但是灵魂将永存世间。我相信这一点，死亡其实意味着灵魂新一轮旅程的开始。所以，在最后的20年里我再次思考人生的意义，为新的旅程做好周密的准备。正是出于以上考虑我决意皈依佛门。

无需完美，贵在坚持

出家及其后的修行对我来说是即严肃又新鲜的人生体验。通过化缘行动，我深感佛的大慈大悲，出家以后，如果说有新的认识，那就是修行需一如既往，持之以恒。

有句禅语说：“悟道前，伐木、运水；悟道后，伐木、运水。”进入佛门以后，我依然一边一心向佛，一边在尘世沾染风尘。但是我自己知道，其实我的内心已发生了变化。

例如，通过修行，我再次痛感自己的不成熟。一直以来我作为企业的领导对部下或干部进行指导，装模作样地训示，把本来明了的事理写在书里或演讲稿中，我感到潜伏在自己心中的得过且过与令人嫌恶之处，需要进行深刻自我反省。

我再次体会到，其实真正了不起的人在“无名的田野里”。我以为真正出色的人是那些心灵美好的人。她们是住在街道小巷的心地善良的老太太，他们是在城市一角朝着目标奋进的小青年。

与那些名利双收、功成名就的人相比，这些无名的人更加“上等”，

他们更具有同情心和善良美好的心灵！

反过来，不管如何努力修行，我们凡夫俗子都不能达到醒悟的境界，对此我深感痛心。

在剃度仪式上，导师问我是否能遵守10条戒律，我的回答是“能保证”，这样出家才得到认可，郑重宣誓持戒后才加入和尚的行列。尽管这样，我仍然认为我不可能完全遵守戒律。

无论怎样努力持戒、反复精进、几百小时坐禅，我也不能最终达到醒悟的境界。像我这样意志薄弱、不能完全脱离烦恼的人，为了磨砺心智，无论怎样积累善行，恐怕我也不能完全消除私欲，经常保持利他之心。无论怎样努力持戒也不能避免破戒。包括我在内的人类是多么愚蠢、不完美的存在！

但我认为，这也就够了，虽然最终不能达到至善至美的境界，但是为此努力本身就值得尊敬。

对戒律有坚守之愿，必守之志；或者有真挚的反省、自戒之心，这些都非常重要。以如此的心情度过每一天，即使不能大彻大悟也能足够地磨砺心智、拯救灵魂。通过出家和修行，我更加笃信这一点了。

神、佛或者宇宙意志并不是爱做过什么的人，而是爱努力做过什么的人。想做没有做成，对自我能力没有达到自行反省，而且从翌日起又孜孜不倦继续努力，这样的人才能得到拯救。

只要努力遵守、努力做到就能磨砺心智吗？回答是“YES”。提高心智的愿望和行为才值得尊敬，因为这是符合佛的慈悲胸怀、顺应宇宙意志的行为。

新村美好的心理内核

我认为人的内心有多重结构，是由多个同心圆分层组成的。从外层说起：

1. 知性——后天掌握的知识和伦理；

2. 感性——掌管五感或感情等的精神作用；
3. 本能——为了维持肉体的欲望；
4. 灵魂——是围绕在真我之上的现世的经验与孽；
5. 真我——在内心深处，是核心部分。充满真、善、美。

在我们的内心深处，有“真我”，周围缠绕着“灵魂”，而本能覆盖在“灵魂”外侧。我们就是这样来到人世。例如，刚刚出生的婴儿，肚子一饿就想吃妈妈的乳汁，这就是位于心的最外侧的“本能”在起作用。

而且随着不断成长，在“本能”的外侧形成“感性”，还慢慢具有“知性”。也就是说在人类出生、成长的过程中，内心从里到外逐渐变得多层。相反随着年龄的老去，从外侧起逐渐“剥离”开去。比如痴呆的进程是，首先知识、理论等推论方面的知性作用减弱，产生出孩子般的感情，不久感情或感性迟钝，本能开始暴露出来，最终本能淡薄，慢慢接近死亡。

这里重要的是构成内心的核心部位的“真我”和“灵魂”。这两者有何区别呢？瑜伽里也说真我，如文字之意，是指组成核心部分的芯，本真的意识。佛教中说的“智慧”，即一旦大彻大悟，就能明白贯穿宇宙的真理，也可以说是佛、神的思想的投影、宇宙意志的表现。

佛教中说，“山川草木悉皆成佛”，亦即认为世间万物皆有佛性，所谓真我，就是佛性本身，就是宇宙中存在的睿智本身，也意味着事物的本质、万物的真理，这些就存在于我们的心中。

真我就是佛性，因而也是及其美好的。它充满爱诚实和协调，兼备真、善、美。人类是极其崇尚真、善、美的，那是因为人类心中存在具备真、善、美的出色的真我。正因为是心中具备的东西，所以我们才不停地追求。

灾难是洗去罪孽的清洁剂

包裹真我的是“灵魂”。如果说真我是一丝不挂裸体，那么，灵魂就相当于覆盖其上的衣服。衣服里面蓄积着格子灵魂所经历的思想、行动、意识、或经验等一切，也附加了自己在现世中的一切思念和行为。

宗旨，所谓灵魂，就指在多次脱胎换骨中积累的、无论是善意还是邪念、无论是善行还是恶行，亦即包括我们人类“孽”的东西。它们作为灵魂，包裹着真我这个内在核心。从而，真我是万人共同的，与此相对，灵魂是因人而异的。

记得小时候妈妈曾说过我“你的灵魂丑陋”。在鹿儿岛，这样说是指性格不好或性格乖僻，我幼小的灵魂里，就含有某种不好的孽，它曾经歪曲、玷污了我部分心灵。也许这一点我的母亲当时就看出来了。

那么，像污垢那样附着在灵魂上的“孽”又是什么呢？在这方面深深教诲了我的是层在我出家时关照过我的西片担雪老师（现在任临济宗妙心寺派管长）。

将近20年前，京瓷公司在没有取得经营许可的情况下，制造、销售了用精密陶瓷生产的人工膝关节，遭到舆论非议。

其实事情的经过是，在医生和患者的强烈要求下，我们把已经取得了生产许可的人工股关节应用到了膝关节。这并非我本意，但是，我没有作任何辩解，甘愿首批判。

我在拜访西片担雪老师时说道：“因为这样一些问题，我身心疲惫。”老师实现读过报纸已经知道这件事。我以为他会安慰我，结果，老师一开口便说：

“辛苦也是没有办法的事。只要活着，辛苦就是必然的。”接着，他又说，“灾难来临时，不要消沉，而是高兴。因为灾难能够把以前附在灵魂上的罪孽消除。这一点灾难就消除了你遗忘的罪孽，所以，

稻盛，我应该祝贺你！”

听到这里我感觉自己被拯救了。社会的批判、“天意的考验”这些我都坦率地接受了。老师的一番话比任何安慰都有价值，我领悟到了人类生存的伟大意义。

砥砺理智与良知在先，追求大彻大悟于后

说起灵魂，或许有人多多少少表示抵触，但是我们耳闻或亲历的一些事情都应显示它的存在。

“临死体验”也算是其中之一吧。因疾病、事故等一度“死亡”的人，看着久卧病床、接受治疗的自己，仿佛看到另一个不可思议的世界，随后又恢复了呼吸。我的一个朋友就有过这样的临死体验。

这个朋友深夜心脏病发作被送到医院，心脏展示停止跳动，在医生们的奋力抢救下苏醒过来。听说他感觉这一段时间自己漫步在鲜花盛开的草原上，不知为什么我迎面走过去问道：“你在这儿干什么？”就在这个瞬间他突然恢复了意识，在病床上苏醒过来。

听到身边的人讲这样的体验，我再次相信肉体 and 灵魂是可以脱离存在的。因为他说在死亡边缘看见的景色其实是真实世界。肉体虽然死了，但灵魂好像在“另一个世界”里，感受到那片风景真实存在。随意除肉体外，在另外的地方一定还存在着灵魂。

根据灵魂轮回转世的佛教思想，我们是带着罪孽即前世的许多“污浊”的灵魂出生，又在今生追加一些罪孽后死亡。并且，在它里面隐藏着叫做“真我”的纯洁、美丽伴有佛性的永恒的心。真我如果直接表露，那么，人类就能像佛一样，有美好的心灵、有善思、有善行。而事实并非如此，因为真我周围包裹着罪恶的灵魂，甚至被充满欲望的本能包裹着……像这样壁垒层层，阻碍着真我的显露。

打禅或瑜伽等修行也是以磨砺心智为目的，它们像打磨镜头似的，从心的外层向内层不断尝试剥落外层的壁垒。

首先剥落最外层的知性到达感性，继续磨炼感性到达本能，再磨炼本能... ..直至最后真我表露出来。从外向内进行彻底的心性的磨砺就是修行。所谓醒悟，是指彻底磨炼心智，直至真我。

假如这样可以通向真我，那么，我们就可以理解所有的真理，得到佛的智慧。而且，到达了真我的人，就不会为本能和感性所迷惑，能够尽力奉行“奉献于社会、奉献于人类”的人生态度。

但是正如前面所述，普通人达不到醒悟境界。凡夫俗子几乎不可能通过磨炼心智实现真我。那么，怎么办才好呢？我认为重要的是通过使用理性和良心抑制和控制感性和本能。

遵从发自真我和灵魂的理性和良心，向内心灌输坚定的伦理观和道德观。也就是说，坚持“奉献于社会、奉献于他人”的思维方式，不随心所欲地追求或贪图超出需要的“知足”的人生态度。

以这样的理性和良心抑制感性和本能，积善行德，就能磨炼心智，达到醒悟的至高境界，修炼而成的高尚灵魂就永远不会随着肉体的而死亡而消亡。

每一个渺小事物都有其存在价值

人的本质是什么？我们为什么来到人世？这是人生追求的永恒命题。伊斯兰学、东洋哲学的大家——井筒俊彦关于人类的本质阐述如下：

如果冥思苦想力求解明人类的本质，我们就将接近精巧纯真、无限透明的意识。你会非常清晰的感受到自我的存在，其他五官（视觉、听觉、嗅觉、味觉、触觉）全部消失，最后只有“存在”这种的意识状态，同时，你还将意识到世间万象都是这种“存在”构成的。这种意识状态本身就揭示了人类的本质。

听到井筒这样说以后，文化厅长官兼心理学者河合隼雄先生幽默地回应道：“你这个存在扮演‘花’的角色吗？我这个存在扮演着我

“河合”自己啊，我还想对‘花’私语呢。”

通常，人们看见花时会说：“花在这儿”，是否也可以说：“存在开花”了？

总之生物就有生物的属性——肉体或精神、意识或知觉等，除去这些后，就出现了“存在”。以之为核心就产生了以人类为代表的生命，而且，这个存在的核心对于任何生命而言，都是共通的。有时是花的形状，又时又扮演人的角色。

从这个角度来说，我也一样，名叫稻盛和夫的人不是原来就存在的，而只不过是某一个存在偶尔变成了我这个人。创办京瓷公司和DDI公司的人，其实并没有非我不可的必然性，只不过偶然上天赋予，由我扮演罢了。

所有的人都得到上天赋予的作用，各自扮演自己的角色，在此意义上，可以说每个人都有相同的存在的分量。如同本书第二章阐述的那样，所有的人，甚至生物界中的一棵树或一根草，以至路边的石头，所有的一切都被造物主赋予作用，即根据宇宙的意志存在。

实际上，宇宙中有“能量守恒定律”形成宇宙的能量的总量即使改变形状也不会改变其固定的量。例如，与树木被砍伐变成柴火燃烧产生的火相比，原来以树木存在的能量，只是换算成了热能和气能能量，其能量总和不变。

再比方说，即使一个小石头子儿也是构成宇宙必要的、不可或缺的存在，无论多么渺小的东西，如果缺少了它，宇宙本身将不复存在。

美好的未来孕育于正确的“活法”中

存在与宇宙中的包罗万象的一切，都是大宇宙这个生命体中的一部分，绝不是偶然产生的。任何东西对宇宙来说都是必要的也因此而存在。

我认为，所有这些存在中，人类肩负着最大的使命来到宇宙。具

有知性和理性，而且带着充满爱和同情的心灵和灵魂出生在这个地球上——的确，人类作为“万物之灵”被赋予了极重要的作用。

所以我们有义务认识自己的责任，终其一生去努力磨炼灵魂。从刚出生起，为了使灵魂变得更高尚，一点点一点点地反复精进。我认为这也是人类为什么活在世上的最终答案。

努力勤奋地工作、心怀感恩之心、善思善行、诚恳地反省并约束自己、在日常生活中持续磨炼心智、提高人格。努力做到这些看似理所当然的事情才正是人生的意义。除此之外我以为没有别的活法。

在日益烦乱的社会中，人们好像在黑夜中探索前行。尽管如此，我仍然忍不住描绘充满梦想和希望的光明未来。每一个人都过着充实、硕果累累的幸福人生——我衷心祝愿，也坚信这样美好的社会一定会到来。

如果读者朋友能够奉行本书阐述的“活法”，不管是个人的人生，或者是家庭，抑或是企业，乃至国家，就一定能向好的方向行进，最终收获累累硕果。

我们每一个人理解各自肩负的崇高使命，贯彻做人的正确原则。我相信凭借这种“活法”就一定能够迎来光辉灿烂的明天。