



冈本常男

北京大学日本研究丛书
北京大学日本研究中心编

克制自我
的生活态度

潘金生 贾惠童等译

北京大学出版社
一九九一年·北京

中文版序

我第一次听说拙著《克制自我的生活态度》要译成中文出版时，曾担心“本书内容能为中国读者所接受吗？”因而婉言谢绝。

正在此时，北京大学日本研家中心的贾蕙萱先生来信，热切希望翻译本书，并说：“《克制自我的生活态度》一书的内容对中国人也很有参考价值。我想拙著在日本拥有众多读者，在中国也许会……。”经过反复考虑，痛快地答应将本书译成中文出版。

本书原是应出版社要求而撰写的。他们认为：从一个公司最高经营者的亲身经历来谈“森田疗法”，定能写出令人感动而富有说服力的体会。这对因精神过度紧张而苦恼的薪俸生活者、杞忧症和神经质（症）患者来讲，将会大有裨益。

“森田疗法”源于中国。正因日本人从中国学习了东方思想、东方哲学，“森田疗法”才得以问世。所以，我认为，将“森田疗法”称之为“中国精神学术会议”也

未尝不可。中国读者如能如此理解，我甚感高兴。

我相信今后在同中国的交流中，将会学到更多的知识。在相互学习的过程中，我将进一步推进我们的研究和交流，为患有神经症的人们，为因某事不解而终日烦恼的人们，尽我们一份微薄的力量。

最后，每当我重读本书时，不由地感到：在字里行间，流露出一种仿佛自己尝尽人间痛苦似的自负和傲气。这一点，务请读者谅解。

作 者

1990年秋，于日本大阪

前 言

人，无论是谁都希望健康而愉快地送走每一天。然而，现实的状况，却需要在激烈的竞争中才能求得生存。所以，无论是企业还是个人，都不能不为之搏斗。

人的这种欲望越高，与现实之间的距离就越大，由此而产生的精神紧张状态和心理上的负担也就越发严重。当代科学技术日新月异，尤其在迎来高度信息化社会之后，人际关系变得更为复杂，人们也过分地介意他人的见解，因而对未来更加担心与不安。

为此，便煞费心机地掩饰自己的弱点和短处，在自己的心灵深处隐藏着日益增多的虚伪。其间，精神紧张状态则愈演愈烈。

三年前，我在担任大型流通企业的零售业副总经理兼营业部长时，工作繁忙，整日处于极度紧张的气氛之中，一日只进一餐，体重锐减，仅剩三十六公斤。后来竟患了“病因不明症”。当然，我曾前往各类医院进行过精密检查，其结果是身体各部未见任何异常，病因仍不

明。因而，我每天独自为此感到十分烦恼。

就在我极度苦闷之时，因为一个偶然的机，使我了解到这种精神疗法——“森田疗法”，由此我才第一次知道：没有食欲，并非肠胃有疾，而是我自身的“心病”所致。

当时，我对任何工作总是求全，对任何事物都是固执己见。换言之，我的生活态度过于认真，事业心、上进心特别强，性格内向。这样，在受到外界过分紧张的气氛影响后，正常工作的神经功能必然受阻，最终招致“神经症”这一精神危机。

实际上所谓神经症(神经质症)并非特殊的疾病。其症状是失眠、头沉、眼晕，并且总以“不安、怕见人……”等多种形式表现出来。据某医院调查，患有某种自觉症状而去内科就诊的三分之一的病人，只是唯恐患上称作“心绪症”的神经症。

总而言之，这是属于心理状态的问题，我学了森田疗法后才知道：人的心理状态对生活态度产生多么大的影响啊，我不禁为之感到惊讶。商品化时代的今天，已不是仅有体力就能生存下去的时代。在不断受到精神紧张袭击的情况下，在如何调整自己心态的同时，努力克服精神危机，这才是至关重要的。换言之，就是为了求得克制自我的方法吧。

我由于森田疗法才摆脱了身心危机。其详细经过，书

中已有记述，恕不赘言。如不和森田疗法“邂逅”，我已一命呜呼了。这样说并非言过其辞。为表示对森田疗法的感谢之情，我撰写了这部书。本书，若对在商品社会中终日为身心脆弱和性格孤僻而感到十分苦恼的人们有所参考，则将万分欣慰。

最后，借此机会，对一直培育我的尼齐伊股份有限公司的干部、职员，和在我执笔撰写本书时给予大力协助的“生活探讨会”的长谷川洋三会长、斋藤光人理事长以及秘书处的山中利己、佐近田一，和劝我接受森田疗法的大西辉生等热情支持过我的诸位先生致以由衷的谢忱。

冈本常男

一九八九年一月一日

壹

忘我工作而招致精神危机

——在克服危机中，锤炼得更坚强

过分惦念工作和肠胃，以致食欲 不振，日夜为之苦恼

现在，我每天生活得十分愉快。我虽身材矮小，仅有一百五十五公分，却精力充沛地从事各项工作。而且，于 1988 年夏季，经批准成立了财团法人心理卫生冈本纪念财团，所以，每天都感到过得十分充实。

可是，身体如此结实的我，在三年前，不，准确地说是从 1985 年 10 月开始，我从过去充实的每一天，变得闷闷不乐，过着几乎难以想象的极其烦恼而痛苦的日子。究竟为什么我会陷入这种困境呢？自此，我又如何屡遭挫折呢？后来又怎样恢复到现在这样健康的体魄呢？我想向读者披露这一始末，这也是我撰写本书的宗旨所在。

首先，我想必须简单叙说一下：三年前由于身心疲劳而陷入身不由己的窘境，和摆脱窘境后重新站起来的关键之所在。

当时，我处于一种什么样的精神状态呢？我担任公司副总经理兼营业总部部长时，因事务繁杂，经常为不安、紧张、焦躁等情绪所困扰。

那时，我虽采取一日两餐的节食措施，也未能奏效，

终于减为一日只进一餐。因而体重不断减轻，食欲也随之极度不振，这种状态若持续下去，就连生命都难于维持。

在日本，所谓一日两餐主义者，是指不用早餐而去上班的人。对于工作繁忙的实业家来说，这种饮食习惯也许是理所当然的。而我之所以如此，并非人们常有的理由：既不因没有时间用早餐，也不因酒醉两天后仍无食欲，等等。

我为自己立下了一个特殊的规矩，即决不给肠胃增加负担。为此，约近四十年来一直坚持一日两餐制。我之所以严守一日两餐制，与当时使人十分痛苦的食欲不振并非毫无关系。关于此事，我认为有必要在这里多费一些笔墨。

我在 1945 年日本战败时，被扣押在高寒地带的西伯利亚拘留所里。那段令人悲痛的俘虏生活，前后长达四年之久。我对胃所采取的特殊措施，是基于西伯利亚的生活体会。

拘留所的饮食，其糟糕程度简直令人难以置信。我每天泻肚，不，比泻肚厉害得多，排出的净是粘液中带血的“水便”。

我由于有拘留所这段生活体会，所以深知自己的肠胃功能不好，对入口的食物倍加注意，分外细心。

从西伯利亚复员回国后，我有意识地实行一日两餐

制，即不吃早饭。这并不是因为日本粮食供应短缺，而是由于自己肠胃不好。特别是在复员后的十五年间，我总认为米饭不易消化，一直选择面包或面条为主食。

除主食外，我也总是注意选择一些容易消化的副食。可是，因工作关系，或顾主宴请，或出席酒会等社交场合，若稍许多吃一点，或平日吃些零食，则必然引起胃痛、泻肚。因此，我对过量饮食、零食以及不易消化的油腻食品极其敏感。所以，近四十年来一直保持着这种饮食习惯。

体重日减百克，后仅有 三十六公斤

我不知道严格遵守这种饮食习惯是好还是坏，反正实行一日两餐制后，体重再无减轻，并能非常顺手地处理好各项工作。

1983年2月，是我就任公司副总经理的第十个年头。是年春天，由于公司内部的需要，除副总经理外，我又兼任极其繁忙的营业总部部长一职，统管拥有五千名部下的整个营业部。不过，从我的经历看，在营业部门的工作最久，也是我最熟悉的老本行，可谓我最可用武之地了。

现在想起来，那一段是我超负荷的“异常”运转时期，也许它是损伤我的元气，使健康水平下降的直接原因吧。

于此，回顾一下当时一天的情况吧。早晨六时起床，然后一边收听放声器中的经营论录音，一边在住宅附近慢跑三公里。锻炼完后，不用早餐就去上班，约提前三十分钟到达公司。先批阅文件，尔后制定一日工作计划。之后去开会或下到各店巡视，在坐车回公司途中，给方才巡视过的各店的事业部长写出文字指示。每天加班到夜晚，离开公司时还抱上几本与流通有关的企业界报刊，回家继续学习。

这样的日程一天也没有打乱。这并非日程不会乱，而是我那争强好胜的性格不想去打乱。现在回顾起来，我觉得不过是自我满足，孤芳自赏而已。

可是，当时我的确拼命地工作，在我重新回到营业总部部长这一熟悉的工作岗位时，不禁感到这也许是我人生最后的一段里程吧，应该让它尽善尽美，最后光荣引退。想到此，几乎按捺不住内心的激动。

当时，每天都是如此紧张的日程，我不得不为自己应尽的责任去努力完成。正是这一“想法”，逐渐损伤了我的身体，但那时根本觉察不到。

这样超负荷的工作持续了将近两年。大约从 1985 年 9 月起，开始食欲不振。最初，我以为只是酷暑带来的疲

惫，并未放在心上。但后来，连过去一日两餐制也逐渐感到是一种负担。

回首过去，当时似乎总找些自以为是的怪理，以便顽固地坚守那些日程，如：“人也是一种动物。若身体需要营养，腹中定会感到饥饿。不感到饥饿，则是体内不需要营养。因而，对不需要营养的身体，勉强给与食物，肯定不利于身体健康。”

这样的理由是自己随便编造出来的，所以越来越吃不下东西，这种恶性循环致使身体日趋衰弱。

后来，我经常不用午餐，或不用晚餐，而且一旦少餐就患便秘症。一便秘就服用泻药，紧接着就是腹泻。自认为腹泻时进餐，会影响身体健康，于是便决定滴水不进。为此，愈来愈感到烦恼。

我陷入这种状况的具体时间，现在已记不太清了，约自 1985 年末至 1986 年春，我终于将一日两餐制改为一日只进一餐。

大约在 1986 年 3 月，所谓一日一餐也只是吃半片面包、喝两三口清汤、吃一点点煎鸡蛋。这点饮食，甚至远不及刚断母乳的婴儿所需的热卡。

下边的话由自己来讲很不合适，而我周围确实有人议论说过：“副总经理那样强烈的责任心，几乎接近顽固的程度了。无论何时，他也决不会离开工作岗位……。”在出现这种议论的情况下，我才开始意识到自己已不能

胜任工作。

在我家的前面，有一个慢坡，一个人走上去是相当费力的。我一边让妻子从背后推，一边慢慢地走了上去。

现在想起来，令人可笑。在当时我确实有骄傲自满、自我陶醉、追求虚荣和固执己见等不足。因而，即使身体衰弱到那种地步，我也不会放慢工作的进度。不，也许是自己的身心，被头脑中所描绘的“理想营业总部部长的形象”紧紧束缚，就是想放松一下工作的进度，我那极其强烈的自尊心也是不会允许的。

我一天也未间断过早晨的慢跑。后因体力日渐衰弱，虽说是坚持，实际上已跑不动了。即使如此，也与以前一样，我仍是收听放声器里传出的经营论，独自一人在清晨的大道上，摇摇摆摆地像爬似地向前走着。

年轻的新闻记者，精神饱满地与我擦肩而过；年龄与我相仿的中年职员，一边喘着气，一边快速地跑着，他们精神充沛，给人一种幸福的感觉。

就在那时，春天来临。草木逐日长出许多绿芽。人们，甚至连大自然都似乎正向前迅跑，将我远远地抛在后面。我不由地感到，在这个世上，唯有我一个人被遗弃似的，加之毫无食欲，因而一称体重，竟每日以百克递减，日见消瘦，已到了不能不解决的时候了。我感到这样下去会给公司带来麻烦，这种焦虑加深了自己难以言表的绝望感。

可是，在公司里，我担任副总经理，又是统辖所有营业部门的营业总部部长，所以不能示弱，也决不能让人视为无能之辈。为此，决计一如既往地继续执行过去的日程。

到 1986 年春，体重竟减到 36 公斤。

结婚三十年间，妻子第一次 对工作进言

尽管他人察觉不到我的内心世界，但外表确实是在不断地发生变化。看上去面容憔悴，目光异样。当时的我，甚至已无余力顾及自己外表上的变化。

我记得大概是在 1986 年 3 月的上旬，与公司干部一起去高尔夫球场。大家沐浴着春天和煦的阳光，愉快地进行比赛，头上渗出亮晶晶的汗珠。而我虽与他们穿着同样的服装，却感到非常冷，我不由地浑身发抖，连声喊着：“真冷，真冷！”同行的干部担心地说：“天气这样暖和，您为何叫冷？”我与他们不同，体重每天递减，人也日益消瘦，所以感到冷是很自然的。

健康状态欠佳，开始对工作带来影响。最使我感到棘手的是与顾主一起聚餐。这并不是身体不适，而是精神倍受痛苦。菜肴端上餐桌后，我也不动筷，只是一边

稍稍喝点啤酒，一边与对方聊天，顾主当然感到奇怪。

虽然 我含糊其词地说：“我身体稍有不适……”但，主人完全不动筷，只是顾主自己吃，那定然感到佳肴无味了。我虽对顾主倍感歉意，然后自己也暗暗在想：“非我所愿，实因健康状况欠佳。”

就这样，我独自送走那苦恼的每一天。尽管如此，还设法坚持工作。最近，我曾就此事问部下和秘书。有人说：“那时的冈本副总经理，简直像幽灵一样。”

记得是 1986 年 3 月下旬的某一天，我和平常一样，很晚刚从公司回到家，妻子便表示有话要讲。我转过身去问道：“你说什么？”妻子注视着我的脸说：“你辞去那个营业总部部长的职务不行吗？”

战后，我开始经商，1953 年结婚，至今已有三十多年。其间，妻子和我尝尽各种甘苦，但她对我的工作，从不插嘴过问。对这突如其来的发问，我竟一时无言以对。

由做丈夫的来评价自己的妻子是不妥当的，然而，简而言之，她确实是个豪爽的女人。就在我经商濒临危机时，她的性格依然开朗如故，从未流露出半点不满。

就是这样一个妻子，诚恳地对我诉说：

“过去，我相信你无论什么事都能办好。”

“可是只有这次，哪怕就是这一次，请听听我的意见吧。”

“因为它关系到你的生命……。”

这最后的一句话，深深地刺痛了我的心。

那时，我在公司里，尽量不让人看出自己的弱点，但在我的内心深处开始意识到：“这样下去确实不行。”而且这种想法日渐强烈。当然，为了当一名为人称道的营业总部部长，我不畏艰难地做出最大的努力，最后想藉以载誉引退。若这样下去，的确会像妻子所说，总有一天会突然倒下，危及生命。

我清楚记得，那是在 1986 年 4 月 1 日的早晨，我一到公司就直奔总经理办公室，向小林敏峰总经理提出辞呈：

“若这样下去，我身体难以支持，请允许我辞去营业总部部长的职务。”

那时，正是 5 月股东总会召开之前，虽说是人员去留最合适的时机，但对处于当时地位的我来讲，按理是不能说出这样的话的：“因为健康状况不佳，请允许我辞去营业总部部长的职务。”这样做，等于自己在说：“我简直是一个连自己健康也管理不好的无能之辈。”

过去，每次出现一点问题，我总是向负责管理工作的部下说：“连自己的健康都管理不好，又怎样统率下属部门呢？”正因为如此，感到十分悔恨，简直无地自容。

小林总经理的性格与我完全不同，他是一个生性开朗，外向型的企业家。他也是从筹备尼齐伊股份有限公司时起，一直为其发展，在激烈竞争的流通业界，并肩

战斗过来的挚友。

我提出辞职，小林总经理察觉我的心情后说：“你因不吃饭，身体才感到不舒服的吧？”他对人十分宽厚、体贴，可是，我的情况并非“不吃”，而是“怎么也吃不下去”。

总之，我虽然请求辞去营业总部部长一职，然而心情并不平静。

经四家医院精密检查，诊断却为 身体各部“未见异常”

此后，我开始去各家医院就诊。首先去过去进行定期综合体检的医院。当然，在这之前，综合体检时医生一次也未告诉我有任何异常。

因而，我这次接受检查也许是疑神疑鬼吧，心想：“过去检查的结果，身体各部均正常。这次会查出什么问题来呢？”在经过胃、肠、肺等 X 光透视，血液和心电图等精密检查后，便急切地等待诊断的结果。其间，我一直为之焦躁不安。

使人等得焦急的结果终于出来了：“虽然营养失调，但无明显异常。”因为饮食总不正常，自然会出现营养失调。这一诊断，说明肠胃没有任何病症。

尽管医生说：“未见异常”，但，现实问题是我完全没有食欲。医生只是说什么“啊，是吗？”并不能解除我的心病。我想：“食欲如此不振，体重锐减，都已骨瘦如柴了，怎么会哪儿也没病呢！”

于是，我换了另外一家国立医疗机构去就诊。在那里，每周检查一两个项目。我想这次该有个水落石出了吧。不过在等待结果的一个月内，我与以前一样，依然心神不定。可是，这次检查结果也是“未见异常”。

我前后共去过四家医院接受精密检查，其结果都是一样。因为病因不明，心情越发感到暗然。我总认为体内“某处定有病灶”。然而，检查结果却“宣告”：“未见异常。”这样，我就更加怀疑自己的健康状况和体检结果。

我原以为辞去营业总部部长后，只要接受检查，总会找到能够恢复健康的办法。可是，这次检查结果，反使我的苦恼越发加剧。

当我知道医院也毫无办法时，我开始求助于各种药物、健康食品和特殊健康法等。只要别人说有效，我就想试服，真可谓久病不择医，但仍毫无效果。

这时，在我心头开始闪现出一种恐怖感：“如此下去，体重定会继续减轻，如减到二十多公斤，不就真的寿终正寝了吗？”

如不与森田疗法“邂逅”， 我早就一命呜呼

正当我每天感到十分苦恼、万分忧虑的时候，有一天，突然想起老朋友大西辉生。

大西先生是大西衣料公司的常务董事，我与该公司常有来往。十年前，他也曾因肠胃不适而倍受折磨，所以我立即去拜访他。那天是 1986 年 6 月 7 日 至今我还记忆犹新。

我与大西先生是老朋友，一见面便坦率地倾吐自己的烦恼。过去，常因工作关系和大西一起聚餐。工作之余，也定期会晤、交谈。过去，我们之间的往来虽说比较频繁，现在想来，与大西谈自己的健康问题却还是第一次。

过去，我总认为自己比谁都珍惜健康，也许由于这种过分的自信，才没注意自己的健康。

我一个劲地对大西诉说：“大西先生 实际上我根本不能吃饭，虽请医生诊断，然而回答的却是胃和其他内脏未见异常。可是，我的体重却已减至三十六公斤，简直束手无策。”于是，大西注视着我那憔悴的脸说：

“冈本，你不是胃病，恐怕是神经方面的疾病吧。”

“神经？”

那时，我第一次听到“神经”这个词，很觉刺耳。在听到该词的一瞬间，我简直不知所措。我一直认为自己是胃病，从来没有想到是神经症。我听到大西说他曾因神经症而苦恼的一席话后，那紧张的心情才轻松下来。

大西正是应用了这种精神疗法——“森田疗法”才摆脱了自身的危机。我听了他那一席谈话，非常激动。于是我想：“如是这样，我的病也许能治好，试试看吧。”

分别时，大西送给我几本有关“森田疗法”的书和录音带。我将它带回家去后，当晚便如饥似渴地阅读起来。

后来的治疗情况，将在本书第二章中叙述。

直至今日，每当夜晚我独自对案而坐时，总是回忆起这段往事：“假如不与森田疗法‘邂逅’……？”

对这一提问的回答，真是令人不寒而栗。斩钉截铁地说，不与森田疗法“邂逅”，无疑我会一命呜呼。当然，我也不可能继续担任副总经理，从事公司的工作。我也许成了一名不知病因，住院接受点滴治疗的患者。

以上我只不过是扼要地讲些梗概而已。这是我陷入身心危机的起因，也是我多年来度过绝望的日日夜夜。正因为现在我已恢复健康，才有可能冷静地回顾那痛苦的过去。

那时，我忙于工作，精神高度紧张，从而引起身心

危机，其表现形式为“不能进食”。据我学习了森田疗法后的粗浅理解：同样是身心危机，表现形式却各种各样，因人而异。

譬如：有的人怕在人前说话，或怕见生人；有的人工作时总也振作不起精神，陷入一种有气无力的状态；有的人患失眠症，怎么想睡也睡不着；等等。也就是说，不同的人，身心危机的表现方式各不相同。

可是，不管表现形式如何，根本原因却几乎相同。我认为是由人的心态所引起的。

无论性格多么坚强的人，也有不安、紧张、焦躁等精神薄弱的一面，因此，重要的是如何对待。所谓对待，换言之，就是人的生活态度出现偏差，容易陷入精神危机时，如何克服，即克制自我的问题。

我作为一名企业经营者，曾陷入难以自拔的精神危机，后来由于与森田疗法“邂逅”才获拯救。我满怀感激之情，作为死里逃生的一名患者，谈谈自身的体会，这也许对世人多少有所裨益的吧。

在第二章，我将先谈自己是如何摆脱精神危机，重新振作起来的。

贰

我是这样摆脱精神危机的

——基于森田疗法的一种生活安排

提心吊胆地进早餐

上一章已经提到，我第一次从大西先生处听说“森田疗法”这个名词，并且拿了几本有关森田疗法的书，在回家的路上就萌生了一线希望。大约十年前，大西先生同我一样不能进食，为此还住了一年医院。后来，他偶尔读了亲戚送的有关森田疗法的书，三个月就痊愈了。因而我也预感到：也许森田疗法能治好我的病。

大西先生送给我五本有关森田疗法的书：《森田疗法简介》、《一种生活态度》、《神经质的特征与治疗方法》、《神经官能症体验疗法》及《心疗内科》，还有一盒《森田疗法》录音带。那天晚上我就开始阅读。书中写道：“摆脱人为的障碍 要顺应自然”、“即便理论上弄懂内心纠葛发生的原因，也并不等于解除了病症”、“所谓顺应自然，就是如实地承认苦恼、不安，并随着人本能的对‘生’的欲望的要求，去进行建设性的活动”。

起初，并不太理解这些话。但，反复读了几遍后，我大致体会到是这样的意思：若仅仅从知识上去理解，治不了病；即使从理论上多少有所了解，也治不好。这与竭力想去掉人为的障碍（这本身就是一种人为的障碍），竭力想忘掉而怎么也忘不掉等现象相同，成为一种恶性

循环。因而我想：重要的是行动，唯有行动才能使一切问题迎刃而解。

譬如，站在跳水台上，看到离水面那么高而感到恐惧、害怕。但是，如果等恐怖感消失之后再跳，那就永远也跳不成。即使害怕、恐惧，也要大胆地跳，否则，别想学会跳水。据说，滑雪运动员尽管反复练习了几百次，可在准备滑跳前的一瞬间仍是提心吊胆的。

那么，对我来说所谓行动是什么呢？当然是“吃”。于是，我一心想着要先实践，即先要“吃”。即使恐惧、害怕，也要每日三餐。虽说也有各种顾虑：没有食欲、不饿、肚子很饱、又怕饮食过量对胃不好，等等。但无论如何也要努力实践书上所说的。大西先生的嘱咐给了我勇气。他说：“不管有什么顾虑，一日三餐要做到，这比什么都重要。”

但是，即使从道理上想通了：“要先采取行动”，就是“无论如何要下决心进食”，做起来却不那么简单。我有半年多时间，一直对进食感到异常恐惧。

自初次去大西先生处请教，开始阅读有关森田疗法的书籍起，就在五天后的一个早晨，我以“从断崖绝壁上跳下去”的决心，开始吃早餐。过去的一日一餐制，即只吃午餐或晚餐已形成我的饮食习惯，而且如前所说，其量少得像婴儿刚断奶时的那样。——可以说，我已有四十年不吃早餐了。

那天早晨，妻子特地为我做了清汤，桌上摆着面包。我仍十分恐惧。几十年来未曾吃过早餐，即使量再少，一早起来便急急忙忙地进食，恐怕会引起胃痉挛而病倒的吧，甚至身体受惊，发生拒绝反应怎么办？体重日见减轻的我，若一旦病倒，作为副总经理，将会给公司带来更多的麻烦！我不由地双目注视着汤和面包，左思右想，无限苦恼。然而，假如不吃，其结果永远同以前一样。“好，吃！”我硬着头皮，喝了一口汤。之后，我什么也不想地将它喝了下去。

在吃与不吃的犹豫不决之际，汤已凉了。我感到凉汤通过食道慢慢地向下流去。快要进入胃里了。一旦进到胃里，会发生什么事呢？如果吐出来，西服定会弄脏，这样又必须替换。连这些不足道的小事也在脑海中出现了。自己虽感到汤已进入胃中，但并无异常感觉，既不痛，也未反胃。

接下去便轮到吃面包了。喝汤虽没问题，吃面包未必就行。我竭力抑制这种不安的心理，一口一口地吃，咀嚼得稀烂，然后咽到胃里。结果，也平安无事。这一天早晨，我喝了半杯汤，吃了三分之一片的面包。虽然内心充满不安，担心以后究竟会怎样，但在相隔四十年后的今天，居然能吃早餐，这一事实，使我产生了初步的信心。

可以认为：不安，乃人们安心 生活所需的安全阀

森田疗法教导说：七上八下，提心吊胆，这种不安感是人类安心生活所需的一种安全阀。无可置疑，任何人都有不安感；它是人能否安心生活所需的一种警惕心理。欲将不安感视为异物而予以排除，当然不对。

谁都经历过：在应考、面试、开会发言或提职考试前所感到的不安，而且也是必然如此，根本不足为怪。而且正因为有这种不安感，人们才十分谨慎，努力学习，或认真做好发言的准备。不安感也是为人们能安心生活而安置的一种预备信号，也可以说是人本身所自然具备的一种心理现象。

一切动物似乎皆有这种天性。据说，人在面临恐怖时，例如被兽咬住，一瞬间脸色发青，毫无血色，这也是为了在这种情况下尽量少出血的天性。这是人所具有的保卫自己的本能。不安感即是这种本能之一，它是与人生俱来的。

再譬如，与异性相会时会感到害羞或不安。然而，正因为感到不安，才产生这样的心态：不要失礼于对方，要多费些时间，了解相互的脾气秉性，于是双方很快结合

了。在这里，不安或害羞显然是十分必要的。若这样想，那严重的异性恐怖症患者，也会改变对异性的看法吧。

在承认不安或恐惧的同时， 首先应大胆实践

我决心每天吃三餐后的头一个星期，仍然充满着不安。尽管知道应想方设法进食，但各种不安感交织在一起。有时担心突然腹痛或腹泻；有时又怕这一顿吃了，下一顿咽不下去；等等。但我想，无论谁都不可能从一开始就信心十足，不必为心中的不安所困扰，而要逐步付之于行动。因而，我依然在提心吊胆，忐忑不安的情况下开始了实践。确实，一旦实际做起来，却比预想的要容易得多。

人总会有各种不安或心理压抑。有人整天想着自己是否被人讨厌；有人为怕丧失权威，或失去工作而感到烦恼，甚至不想上班；也有人怕乘电车，一乘车心脏就扑通扑通地跳，终于不敢出门。我认为，摆脱这类苦恼首先要正视它，而不是回避它，并且无论如何要付诸行动。归根结底，行动是打破苦恼的第一步。

我痊愈后才知道有一个全国性团体，叫“生活探讨会”。参加者同我一样。是苦于内心纠葛，或业已克服，

或尚未摆脱苦恼的人。他们在一起互相帮助，学习实践森田理论。该会每月出版机关杂志，刊登各种交流体会的文章。

据住在九州的一名公务员 M 先生的手记称：他二十二岁时出现脸部发僵、声音颤抖等症状，为此感到十分苦恼，不得不借助药物——镇静剂的力量，坚持去市政府上班。后来虽产生了抗药性，但也不能停药，有时去厕所或背人的地方偷偷地吃药。自参加‘生活探讨会’后，他首先以开会不迟到，和阅读有关工作的书等为行动目标。为了使自己的注意力由内向变为外向，在家里也铺叠被褥、打扫房间、洗碗等，做起以前他从未做过的家务。后来，病情渐渐好转，并担任了“生活探讨会”所属的“集谈会”的负责人。

M 先生这样说道：“从我的心情说，连参加‘集谈会’也感到苦痛。一想到‘当负责人要作像样的发言’，心里就一个劲儿地乱跳。但是，既然当了负责人，就有责任出席会议，而不应请假。后来在当负责人的过程中，有了不少体会。这对涉世不深的我来说，在积累社会经验方面有很大的帮助。在工作上亦如此。只要想到的就立即行动。养成了事先做准备和学习的习惯。”

据说，M 先生当了大约三年“集谈会”的干事，与朋友们一起学习理论，其间不再吃药。开会积极发言，也有了信心。他反省了自己过去的一些想法说：“过去，我

要求自己任何时候在人前需要冷静、和善，表现出‘应该如此’的风度，这可谓幼稚的小学优等生的意识。为此，注意力总集中在装点外观上，决不因外观而招致非难。”这就是说，M 先生是在恰如其分地剖析自己的基础上开始行动的。

森田疗法教导说：“情绪与行动要分开。”诚如所知，像什么“喜欢那个人，讨厌这个人”、“憎恨上级”、“身体不适”、“总觉得又懒又乏”等情绪系客观存在，故而需如实地承认，但首先要开始行动，去做应做的事情。如，不管自己多么讨厌的人，也不因自己的情绪而影响礼仪，而应照样与人招呼致意。早晨说一声“早安”，对方也一定会回礼的吧。也许不用多久，情绪也将为之好转。

随手记下感触最深的体会

真的开始实行一日三餐后，居然没有发生任何问题，我不禁感到惊讶。而且，饭量也渐渐增加了。这是很自然的。事实上，再怎么行动第一，突然大量进食也是很危险的。据说，持续绝食一周后的人，先从喝米汤一类流质开始，慢慢地恢复正常。

我患的是神经症，不是器质性的胃肠病，但长期来吃得太少，其后果必然使胃肠功能减弱。一般器质性的

疾病，如胃溃疡，可以做手术治疗。即使不是器质性的疾病，若胃肠长期得不到运动，那也会导致某一部分衰弱。虽没有什么大的危险，但也会出现营养失调、白血球不足、轻度胃下垂等病症。

我见到大西先生是 6 月 7 日，之后每天提心吊胆地进食，到七月体重增加了二公斤。我原来三十六公斤，七个月后竟达到最高的重量——五十公斤。在这期间，我既没有为了学习森田疗法而特地去某地，也没有直接就教于别人，更没有住院治疗（后面将谈到，森田疗法中也有住院设备）。我幸而有大西先生这样一位亲密的曾为病魔折磨的好友，诚恳地听取他的忠告，学习森田理论，并付之实践。后来我才加入“生活探讨会”，每月参加“集谈会”的学习。

对于这种神经症，森田疗法告诉我说：“纠正错误的想法，修正努力的方向，在存有不安或恐惧心理的同时，依旧与往常一样地生活，其结果，症状就会自然消失。”

因此，我读书、听录音带，重要的地方记笔记，做摘录。在乘车办事途中，或睡觉前，也仿佛画符咒那样，胡乱写着什么：“顺应自然的含义”、“情绪毕竟是情绪”、“情绪与行动要分开”、“如何转化不安感”、“感情为自然现象”、“行动改变感情”等等。总之，从本性说，我是一个完善主义者。但是，我以为，做摘录，或反复阅读

笔记，并不是以此使自己内心平静，而是为了一心一意地改正自己以往错误想法的一种行动。

应将读书所得化为行动

森田疗法一点也不复杂，只在于唤起人本能的“生之欲望”，解放那被束缚的心，使之恢复自然状态。因此，在这个意义上读书的目的不是单纯为了增长知识，重要的是，要弄清书中与自己共鸣的部分，并把“书的内容”变成自己的东西。

由于读书方法不同，即使同一本书，对其理解也有深浅之别。有的人一下子被书中的某些部分、某些语句所吸引；也有的人只是匆匆读了一遍，毫无所获。归根结底，这恐怕是人生经验不同的缘故吧。所谓“水随器而方圆”，读书方法也因人而异，不可强求一律。在这个意义上说，读书方法无所谓深浅。因而，可以说，不拘泥于某种读书方法，正是森田疗法的理念所在吧。

人的体验是有限的，因为任何人一天只有二十四小时。但知识总会无限地增长。假设以读恋爱小说为例，即使故事离自己很远，也大体能理解其中描写的情景。阅读《阿里斯》自然会沉浸在不可思议的境界之中。但在现实世界中，人生经验总是有深有浅。也可以说，越是

年长者，人生经验越是丰富。然而，其中有人体验深刻，有人只是平凡地度过一生。再说，即使经验丰富的人，也有一个是否善于利用其创造人生的问题。

总而言之，知识也好，体验也好，关键在于是否有能力把握它。就森田疗法来说，重要的是把读书所得体会立即付之实践。有了实际体验，回过头来再读书，就会有新的发现；或印在脑海中的片言只语，通过实践，重新获得鲜明的印象和清晰的解释。

越是倍尝苦恼折磨者， 越早摆脱精神危机

我终于能正常进食了。高兴之余，在遇到大西先生一个月后，我曾邀他去日本式饭馆吃饭。后来听说，大西先生认为我还没有真正恢复，必须更加努力地学习，因而特地给我带了五本有关森田疗法的书。其实，那时我的饮食已和正常人一样，没有什么差别。当然，吃米饭只是尽义务，而不是因为感到米饭香的缘故。

我一日三餐大抵如此：早餐面包、牛奶、蔬菜色拉、火腿等；中餐一般在外面吃，有时不只是面条，还加一个饭团；晚餐普通饭菜。

我一天也没有向公司请过假。只是感到腿软，好像

患了脚气病。后来才知道，说是短时期内发胖的人，腿发软是正常现象。

我并没有去医院，却很快地得以康复。究其原因，也许可以说，是我的人生经验起了很大作用。这是我与许多有亲身体验的患者交谈后才明白的。

要说我尝尽人生的辛酸，那是夸大其词。然而，谁都曾在人生旅途中肩负重荷，蹒跚地行走过。但对于我这样身体瘦小的人来说，今天回想起来，总不免有点苛刻沉重之感。战后，我在马路旁摆摊，当过小贩。在这以前当过兵，并在西伯利亚拘留所中足足过了四年俘虏生活。

当我联想到自己的经历时，以及听到别人谈论各种体会时，我得出一个结论：似乎没有比历尽人生苦难的人，或终日烦恼，痛苦地挣扎着的人恢复得那样快。说穿了那是因为：他们并不是从病痛中得到解放，而是内心的纠葛被豁然解开。

越是倍尝人生辛苦的人，其内心深处越是藏有某种纠葛、疙瘩或难以解开的东西。即使表面上似乎像个通情达理的人，其内心也未必没有迷茫和错觉。而这样的人决不会从迷茫和错觉中得到解放，莫如说，他们总是从那身陷无底深渊的处境出发，看待事物，考虑问题，这样反而成为一个明辨是非、通情达理的人。

若他们在某瞬间从病痛中获得解放，心中的纠葛也

被解开，则恢复定然较快。我想事实上就是如此吧。

何时“时机成熟”摆脱精神 危机，则因人而异

然而，这里似乎也有一个时机的问题。经历某种辛酸的人，也未必于何日何时定能得到解放。也许他还要通过辛酸的地狱之门，而这只有神才知晓，或听从命运、上天的安排。对此，我是无能为力的。但其中确确实实有一个时机成熟的问题。

实际上，五年前，当我的神经症愈来愈厉害，一天只能吃一餐时，大西先生就曾送给我一本森田疗法的书。有一次，大西先生看到我平时的身体状况，心想：冈本先生的神经症已经发展到相当严重的程度了，现在就开始读这本书，也许据此治疗，还会有效。于是送给我书。这还是后来大西先生对我谈起这件事时才想起来的。可是，抱歉得很，我连翻都没翻，就送给了别人。

说起来真遗憾，如果那时接受了大西先生的忠告，就不至于走许多弯路了。人总是这样，不吃够苦头，就不知忠言之可贵，也不会回心转意。只有苦恼到了极点，才真正从心底领会了大西先生的话。 NHK（日本广播协

会)的长篇电视连续剧《武田信玄》^①中,老师对信玄说,“不通过地狱,就不能进天堂。”我的经历正说明了这一句话。

人,都有自尊心,总以为自己能行,所以不到万不得已既不愿去医院,也不想吃药。但,即便病情严重去医院就诊,也不一定就是上天最好的安排。我自己在与森田疗法“邂逅”之前,曾去过好几家医院,都未得到预想的结果。

有这样一首诗:“举刀直下入地狱,向前一步升极乐。”这首诗大概是吟咏剑术的奥秘吧。诗中说要向前一步,但这一步很难,正如诗中没有说明是向右前方迈出一大步,还是向左前方迈出一大步。向前迈步的方向也是因人而异的。而且迈步者的精神状态也未必相同。以我而言,先后曾去过四家医院就诊,医生告诉我:“未见异常”,然而我总是疑神疑鬼,不敢相信。

在这种情况下,似有两种行为模式。其一可称为“巡礼病”即到医院巡回就诊。A 医院说:“没有病”,但不相信,又去 B 医院,结果一样。即使这家医院说:“没有病”,而自己却觉得有“胃不适、不想吃东西、头沉、心跳”等症状,于是又去下一家医院,如此反复循环。

其二是,认为自己修养不够,于是去学瑜珈、坐禅、

① 武田信玄(1521—1573),日本战国时代的封建领主,有名武将。

信教等，致力于自己身心的锻炼。我自己也努力这样做过，觉得也有一定的效果，但作用并不太大。

在上述办法都无效应的情况下，听到了大西先生第二次忠告，真可谓万幸。俗话说，“啐啄同时”，在母鸡孵小鸡，小鸡从蛋壳内往外啄时，母鸡则从外面啄，两者一致。这说明唯有时机成熟，小鸡才会破壳而出。我与森田疗法的相遇，恰似“啐啄同时”。就是前面提到的 M 先生，他知道森田疗法后仍吃了好几年的药，直到参加“生活探讨会”和“集谈会”很久后才完全停药。这不能不说，当时 M 先生的时机尚未充分成熟。

但，这并不是说在时机成熟之前，只好无所事事地等待了，而是愈早了解森田疗法愈好。甚至可以说，若能早接触森田疗法，则可早学会“森田式生活态度”，终身受用，从而悠然度过你的一生。特别是那些认真、执着心强、内省型的爱操心的人，一旦将森田疗法视为普通常识而真正掌握，那对他的一生将会受益无穷。我读了森田疗法的书后，感到好像在照镜子，对于自己性格的长处与短处可谓一目了然了。

要坚信自己“一定能 治愈”、“一定能康复”

常言道：“病生于气。”听说，也有医生用面粉代药，患者吃后一下子痊愈的事。人的心气会影响疾病的治疗，因而有时能治好的病也治不好，或拖长治疗时间，或提前治愈。

关于心与病两者的关系，我有过这样的体验。年轻时代，我从农业开拓团转到铁道会社工作时，患了黄疸病。医生要我立即住院，并且只能吃水果。但那时既无健康保险，也无住院经费。向父母开口，总会给一些吧，但我生来要强，死也不愿伸手向家里要钱。因而，我虽不住院，但常读‘生长之家’，^①出版的书，不断祈求“一定能治愈”、“一定能康复”。由于精神的力量，终于战胜了黄疸病。

再一个事例是，我有一个过去曾在吴（广岛县）海軍学校上学的兄弟，他在战争结束后来到大阪，在“日通”工作。一次，他因肺部有疾（结核病）来我处求教。我曾听过原达斯金公司总经理、已故铃木清一先生和原

^① “生长之家”，日本一宗教团体。

理光公司总经理、已故市村清一先生谈战胜肺病的体会，因此劝他加入“生长之家”会。他便立即参加，并且全力以赴修身养心，一年后痊愈，他为之十分高兴。但过一年后又复发，来看我时已到肺病晚期，于是让他立即住院，然而两个星期后便离别人世了。

从在西伯利亚的生活体验以及这两个事例来看，人存命于世，应取积极、向前的生活态度，它可以战胜身体的某些不适和疾病。相反，在绝望地认为自己“不行”或失去生活的追求，心中烦闷、动怒、动辄苦恼时，即使小病也能致死。这类例子可谓不胜枚举。

这是在英国实际发生过的一件事情：一所学校的学生，半开玩笑地对学校的事务员说：“你太傲慢了，让你上断头台！”并且制作了模拟的道具，像真的似地进行砍头表演。那受到惊吓的事务员在那恶作剧结束后便精疲力尽地躺倒在地。当学生们慌忙地将他抱起时，他已真的被吓死了。

我学过肉体的、精神的健身法，如瑜伽和各种各样的健身法，也积累了这方面的知识。我就是在这样的基础上遇到森田疗法的。今天，我并不笃信宗教，但却也有因信奉宗教而疾病得以治愈的患者。总之，不要被心中的烦恼、忿怒、迷妄或执着所困扰，而是使心地得到平静，这样才能加速疾病的治疗和康复。

我的救星——

大西先生实践“森田疗法”的体会

要说森田疗法，它也并不是什么灵丹妙药。但是，像我这样仅仅通过读书、听录音就治好的人，也不是个别的。劝我接受森田疗法的大西先生也是这样的。他的症状与我相同：十八岁时胃就不适，以后二十五年中一直为胃蠕动弛缓、神经性胃炎而苦恼。因为精神过分集中于胃，饭量渐渐减少，导致营养失调而住院。

住院约一年，仍没有查明原因。后来偶然读了有关森田疗法的书，发现其中有与自己相同的病例。这才知道：不是应激反应，而在于自己神经质的性格。至此，才真正明白其原因。于是他立即开始实践，体重由四十六公斤增加到六十公斤，最后痊愈。在这二十五年间，大西先生不仅接受过各种治疗，甚至用过中药，练过瑜伽，正因为如此，才真正感到森田疗法最为有效。

我们两人多年来为消化不良所苦恼，哪家医院也治不好，于是转而钻研各种健康法，在这基础上接受森田疗法，并且付之行动，很快痊愈了。

大西先生劝我接受森田疗法时曾说：“只要硬着头皮吃下去，胃一定会将它消化。”

即便请假不工作，也治 不好心中的烦恼

所谓神经症，就我的情况而言，不是担心上班会受到上级的申斥，或害怕乘车，而是一种不能吃东西的神经症，因而总是努力工作。我的任务是一日三餐，所以一点也不妨碍工作。

森田疗法所治疗的神经症可谓多种多样，其共同点是：为让病人从心理上摆脱病症的纠缠，将注意力引向外部，所以特别重视要患者坚持日常生活。森田疗法教导患者一定要活动身体，如铺叠被褥，帮做家务，甚至去公司干些零活。因而，或故意请假不去工作；或以“生病”为理由，放纵自己而不去工作。这样，效果反而不好。

有一位 M 先生，由于常见的偏头痛而自陷于不安神经症。早晨一出门就感到恶心、头晕、口渴，昏昏沉沉，无法控制自己。总是心神不安：看见河，担心会把皮包扔下去；看到卡车，害怕会闯到它前面去；在站台上，又怕将人推下车轨。

在公司的时候，也无法阅读文件；吃饭时甚至想连碗带菜一起泼在同事的身上。商谈工作时担心会把茶水

浇在对方身上。回到家里，看到厨房里的菜刀，害怕自己会拿刀砍向正在做晚饭的妻子。看到熟睡的孩子的小脸，也害怕自己会去用手掐他们的脖子，于是慌忙地离去……

因而，他到“生活探讨会”去求教。“生活探讨会”告诉他说：你不要违拗、回避症状，而要顺应自然，竭尽全力于自己的本职工作；要与健康人同样生活。这样，症状一定会消失。他按照以上所说，努力实践，终于恢复了正常。他通过森田疗法的学习，体会到：

职员去公司，应勤于工作；

家庭主妇应做好家务、抚育子女；

学生上学，应刻苦攻读。

同正常人一样，去做应做的事情，这就是实践森田疗法的理论。因而，没有任何特殊的必要，公司职员照常上班，而且要更加勤奋。回家后帮忙洗碗，拔草，修饰庭院。这样，在生活中，就可以让注意力比过去更加集中到外部。可以说，请假、工作马马虎虎等反而不好。

从前称其为神经衰弱，认为既是神经衰弱，就必须离开工作岗位，休息疗养。然而，森田先生通过长期的研究，指出这并不是神经衰弱所引起的，而是一种心理障碍现象，纠正了这种错误的认识。

“ 森田疗法 ”

为最有效的精神疗法

下面扼要地介绍一下我通过学习所了解的森田疗法。

森田疗法是森田正马博士（慈惠医大名誉教授，1874—1938）创立的一种治疗神经症的最优秀的精神疗法。他科学地阐明了人类原有的欲望、不安和感情的心理结构，认为取“顺应自然”的态度，就能克服神经症。森田疗法与其他心理疗法最大的不同是，其他心理疗法视内心的不安或纠葛为“异物”，欲予以排除，而森田疗法则与此相反，认为不必排除内心的不安或纠葛。

可以说，大多数神经症患者具有强烈的内向性格，但并不是所有内向性格的人都会患神经症。森田博士定名为“神经质”的人，即具有强烈的向上发展的欲望、强烈的自我内省气质的人易得神经症。也许说得有些太专了，神经症患者主要的性格特征可归结为四类：

- （1）是自我内省的、理智的、自觉的。
- （2）执着性强。
- （3）动辄担心、忧虑，而且感受性强。
- （4）欲望强烈。

正是由于这类性格的特征，才引起心理上的不协调，以致陷入不安的状态。

森田疗法将神经症分为（1）普通神经症，（2）强迫神经症，（3）不安神经症等三种类型。

（1）普通神经症：虽机能正常，但身心稍有不适之感，以为是异状，以至精神为之过分紧张。这样，便形成了各种症状，例如失眠、头痛、头沉、眩晕、肩头发僵、耳鸣、尿频、哆嗦、书写痉挛、胃不适、疲劳亢进、效率减退、性神经症等皆是。一部分心身病和大部分自律性神经失调症也属于此类。

（2）强迫神经症：一方面对某事物感到恐怖，另一方面想要打消这种恐怖心理，这样，反而使内心产生矛盾。例如“见人恐怖”、“赤面恐怖”、“不洁恐怖”、“杂念恐怖”、“吉凶恐怖”、“不完善恐怖”、“读书恐怖”、“尖物恐怖”、“犯罪恐怖”、“口吃恐怖”等。

（3）不安神经症：主要症状是，有时不安症突然发作，甚至闹到需叫急救车的地步。发作时伴有心悸亢进、脉频、呼吸困难、眩晕等症状。主要为心脏神经症，但也有不敢乘电车的“乘车恐怖”。

克服这类症状的方法，最主要的有两种：参加“生活探讨会”等，集体学习森田理论，和与日常生活隔离，进行住院治疗。

“森田”的住院疗法

据说，对那些日常生活都不能自理的重神经症患者来说，最好是住院治疗。住院疗法分为四个疗程。第一疗程：绝对卧床期。第二疗程：轻微劳动期。第三疗程：较重劳动期。第四疗程：复杂的实际生活期。住院的期限因人而异，大体在四十到九十天之间。

住院后，首先在单人病房卧床四天到一周左右。除吃饭、上厕所外，其他时间只能躺着。禁止看电视、听收音机，不许记日记、作笔记，也不许与人交谈。一旦整天卧床，只好集中注意力，毫不回避地思索自己。于是烦闷、苦恼，左思右想，钻牛角尖等接踵而来。经过四五天，虽依然心乱意烦，但也觉无济于事，便逐渐感到无聊起来。于是总想干点什么，这时，过去的内向心理也逐渐变为外向。

卧床疗法结束后，接着是几天或一周的轻度劳动，称“劳动疗法”。这时仍禁止聊天，活动范围也受到限制。规定白天不得留在自己病房中。医院内有庭园等，甚至还有一块地。患者各自完成分配的任务，或拾落叶，或浇花木，或打扫厕所等。这样，患者自然会产生一种想做些有益于集体的事情的心理。然而，其中有的患者去给

枯树浇水，这时需要加以提醒，告诉他：不要做违背目的的事情。这类具体指导，对患者心理转变也有很大帮助。

下一个疗程是略重的劳动期。例如，修整庭园、制作工艺、劈柴等。以后为进行生活锻炼，让患者根据工作的复杂性或需要上街购买物品，使他一点一点地接近平时的社会生活。有时也从医院去上学或上班。这是为出院做好准备。在这过程中，医生也不断给予指导。例如，有的患者在日记中写道：“今天去买竹子，途中出现脸红而未买成。”当医生发现后，教导患者要把病情与行动目的分开，说：“你是为买竹子而去的。因而，最重要的不是脸红与否，而是只有认真地找来价廉物美的竹子，才能说你买东西获得成功。”

我的情况也属于一种“劳动疗法”：不向公司请假；为了健康，与往常一样每天照旧慢跑，并且一日三餐。

森田先生曾说：“学生或职员，如果病情不那么严重，一定要随遇而安，‘顺应自然’，不请假不怠工。只要‘顺应自然’，不知不觉间生活就会协调起来，而与环境相适应。这样，神经质自然就治愈了。”

“森田疗法”又名“体验疗法”

森田先生在他一部著作中写道：我的治疗方法，也可称作体验疗法或消除恐怖法。我主要采取这种方法，即向患者授以某种方法，让他付之于行动，由此让他亲身体验某种事实，从而打破患者的恐怖心理。然后仅对他进行极其简单的评论、解释。决不采取以很有说服力的道理，去彻底劝说患者的那种困难方法。”

这里举一个森田先生指导心脏神经症患者的实例。

有一位三十五岁的男性患者，五年来心悸亢进，死亡不安症反复发作，整整九个月，不敢乘电车，也不敢入浴。森田先生便让患者以必死的决心去乘电车，仔细观察自身死亡不安症发作时的状况，然后向他汇报结果。后来，这位患者汇报说：“当时充满恐怖和不安，但与预料的相反，未觉有任何发作的症状，顺利地坐了电车。”

为什么没有发作？森田先生说：“道理很简单。患者始终为恐怖情绪所支配，总希望平时不要发作，免受发作之苦。而现在，患者准备陷入并忍受发作的痛苦，甚至自己希望它发作，这时恐怖就变成了勇气。情况就是这样。”自觉到发作的痛苦之时，也就是认识到除“顺应自然”外而无他法时，恐怖就变成了勇气。这也就是我

们常说的：“欲治不治 不治而治”即想治却治不好 以为治不好而不治了，却又治好了。

以上谈的也许太专了，但是，包括对森田疗法的简单解说在内，是我运用森田疗法摆脱内心苦恼，恢复正常的经验之谈。

可以这样说，虽不一定达到像我这样神经症的程度，但是，任何人都有可能陷入与此类似的内心苦恼。然而，若这种苦恼状态日益严重，以至影响生活，那就成为神经“症”了。

人们虽每天同样为工作而劳心伤神，但有人陷入内心的危机，有人则没有。究竟哪些素养，即容易积累应激反应的性格和生活态度等内在的因素，会引起内心的危机呢？又有哪些原因，即使应激反应更加严重的环境、状况等外部原因，会引起内心苦恼呢？对此，将在第三章中谈谈自己粗浅的看法。

叁

任何人都有陷入精神危机的基因

——易于加剧精神紧张状态的性格与生活态度

小学时代，我就有极其 严重的自卑感

一如前述，因患神经症，体重减轻到三十六公斤，我陷入了严重的身心危机。为什么会如此？究竟哪种性格或生活态度易于加剧精神紧张状态呢？在这一章里，我想谈谈这方面的内在原因。

在我耳闻或看到那些读过几十本森田疗法的书，和我一样陷于内心苦恼的人们所经历的痛苦时，不由自主地感到，确实存在一种在性格上易受束缚的类型。

在这里，我一边自我解剖自身的性格，一边思索这究竟是一种什么样的性格类型。

我想只要读下去便会明白，我下面所写的多少适用于每一个人的情况。谁似乎都有可能因不改变心态，或因某些误解而产生心理紊乱的现象。

据说，即使尚未明显地出现神经症的症状，但谁都会因为性格上的因素而使内心产生轻度不安、紧张和焦躁。因而，分析自身的性格并非毫无意义。

要说我的性格，首先想到的是那强烈的自卑感。可以说，我从小就有极其严重的自卑感。

首先是肉体上的自卑感。我的身高为一百五十五厘

米。即使作为大正^①年间出生的人，也属于身材矮小的。我从小就因个子不高而感到自卑。

加之，读小学时学习成绩差。我从广岛县吴市普通高等小学毕业后，立即作为农业开拓团团员去中国东北，也出于这个原因。由于学习成绩不佳，越来越讨厌学习。

我在小学六年级时的成绩，在五十个人的班级里，大约排在第二十五名至第三十名之间。而要考上中学，名次必须排在前十名以内才行。

于是，我想：“自己是没指望了”，这才不得已进了普通高等小学。在我们兄弟三人中，大哥进了吴市第二中学，弟弟考取了吴港中学，只有我仅读到普通高等小学毕业。

我总觉得学习成绩差的原因，似乎在于记忆力。虽然我善于设想新的东西或思索精神世界方面的问题，但对地理、历史等需要死记硬背的科目，感到十分头疼。

在日常生活中，我记不住别人的长相和名字。在工作中，有人向我致意，虽看去似乎是位重要的顾客，可怎么也想不起他的姓名，为此竟急出一身冷汗。这样的事情过去多有发生。

上述那些身材矮小、成绩不佳、记忆力差等缺点，直

大正，年号。指日本第 123 代天皇嘉仁在位的 1912 年至 1926 年的 14 年间。

到六十岁仍使我感到自卑。然而，凡是人，谁都有一两处不如别人的地方。对此，有人感到自卑，也有人并不感到自卑。那些怀有自卑感的人到底是如何想的呢？就我而言，虽身材矮小，可动作敏捷。就如弟弟所夸奖的：“常男哥哥的体操做得太好了！”现在他也这样说。

在玩叠罗汉时，我总是站在最高的地方；单杠的双臂大回环也是我的拿手好戏。学习成绩居于第二十五名至第三十名之间，因而，即使谈不上很好，但也不能说很差。总之，排在全班的中间。进了普通高小后，常受到老师的表扬，学习热情也有提高，毕业时全部科目均得满分。

但，上述情况，对消除我的自卑感全然不起作用。尽管自己也认为动作敏捷，然而，还不能消除个子矮小的自卑感。就学习成绩而言，虽说位居第二十五名，但总也不能去考虑“我以下尚有二十五名”的事实来藉以自慰。因为总是想：“我以上还有二十五名。”则自卑感油然而生。即使在普通高等小学取得全部优秀的成绩，也觉得“反正只有成绩优秀的家伙才能考进中学”。这种片面的看法，似乎成为滋生自卑感的土壤。

我想人在青春期，都会有自卑感的吧。但我幼年时代，就有这样的缺点，即凡事对己过于求全，因而看不到自身的优点和长处。总是注视着自己不足的一面。我感到：这种性格在我日后的人生和事业中真是后患无穷。

在我思想中，动辄出现的那种片面想法，与我性格的倔犟有很大的关系。我老家原来很穷，因而母亲近乎吝啬似地省吃俭用，让大哥上中学，也经常嘱咐我说：“要好好读书！”现在回想起来，对母亲的训导真是感激不尽。当时我认为“读书毫无出息”，所以总是跟母亲吵嘴，刚十四岁就单身一人跑到中国的东北去了。在那里，我加入所谓的农业开拓团。正是由于这种倔犟的性格，我才违背母亲的意愿，到了中国东北的。

就是今天，我仍认为：这种倔犟的性格赋予我以行动的力量，给我带来了生存所需的强大的动力。但是，作为它的代价，是那强烈的自卑感一直未从心灵深处消除。不去深刻考虑自身的优点，而是妄自菲薄，那日积月累的应激反应最后致使精神上出现障碍，患上神经症。

凡事认真对待的性格

习练弓道^①，讲究“见性”。“见性”所追求的目标，不在于箭是否射中靶心，而在于拉弓射箭时能否完全摆脱私念，真正进入无我之境。

弓道，也称弓术，指射技。在日本古已有之，明治以后作为武技的一种而普及。

据说，外国人习练弓道时，必然为以何种标准来体会这种“见性”而深感疑惑。听说有一个到某大学访问的外国教授，逼着那位弓道老师富有说服力地给他讲解“见性”的理论。老师回答说：“此非语言所能表达。”

岂止弓道，就是茶道^①或禅也可以这样说，即要穷究一种“道”，非付出巨大的痛苦和苦恼而不可得。我以为：无论是弓道或茶道，在达到顶点——“无我之境”所经历的过程，两者是很相似的。至于到达的所谓“无我之境”，究竟为何种境界，从理论上、也就是说，用语言是很难说明的。

就我而言，总想一心一意，全力以赴地做好工作，取得自己也满意的成果，也就是所谓欲穷究工作之道的志向十分强烈。由于性格倔犟，脾气很急，因而凡事务求彻底完善，否则誓不罢休。为了实现理想，常想采取无可挑剔的最佳行动。从某种意义上讲，也许自己想成为一个人生之达观者吧。

然而，现在回顾起来，过去拼命工作，并未使我真正从心灵深处感到喜悦。我自以为这是最正确的，所以才为此大干一番，作出自我牺牲的。但，实际上这不是我真心的想法。真正的想法，乃是支配我心理活动的，如显示自己，得到部下的尊敬，给公司总经理以良好印象

茶道，是一种通过沏茶、饮茶，涵养简朴清寂精神的礼仪作法。

等更为见不得人的欲望。

因此，探寻我心灵的深处，就可知道：我患神经症的当时，正是为那种让别人感到自己在为公司效力的想法所驱使，因而在不知不觉中感到十分劳心伤神。

森田疗法的精髓，是“顺应自然”的精神。当时，若以这种“顺应自然”的自由自在的精神从事工作，必然不会患上如此严重的神经症。由于注意力仅集中于自己，因而不能客观地判断自己；更可悲的是，甚至都不清楚别人是如何看待自己的。这是因为尽管小林总经理多次对我说：“你可真顽固啊！”我却根本没有想到自己是很顽固的。

的确，我非常讨厌做事不认真的态度。因而，做事情务求彻底、直到自己称心满意为止。我也不听别人的劝说，但自己丝毫也不认为这也可称为顽固。

然而，当人们陷入竭力将事情做得十全十美的“完善主义”后，就根本听不进别人的意见了。这种情况不仅仅是我，在任何人身上都会发生。特别是在公司得到晋级或委以要职时，极易坠入这种心理上的陷阱。公务员 S 氏的例子就是这样。S 氏即将过了不惑之年时，从地方调到东京，荣升为部长之要职。

但，荣升后未过数月，S 氏感到浑身无力，血压升高。随后，他越来越感到焦躁、不安，夜不成眠，以至不得不住进医院。出院后，仍过着须臾不离镇定剂的生活。后

来，他接受了森田疗法才治好了病。下面介绍一下 S 氏所写的个人体会中的一节：

“我忘记了工作是大家干的，总想按照自己一个人的想法去硬干。这时，丝毫也没想到应该体谅部下，也未对他们表示感谢。缺乏谦虚的精神，完全是一人唱独脚戏，忙得不可开交，这给周围的人增添了极大的麻烦。”

每当荣升或晋级时，人们往往因过剩的精力而在无意中陷入“完善主义”。由于这种决不逊色于前任，也不让任何人说三道四等情绪的增长，结果必为那种需百分之百地完成工作的强迫观念所束缚。这种情绪，若进一步发展，不用多时，身心必然出现异常。

只知道保护自己的人，反而 易陷入精神危机

在禅的偈语中，有“岩松无心，风来而吟”的文句。我在一边学习森田疗法，一边自我治疗神经症的过程中，有幸发现这句偈语，顿有恍然大悟之感。岩松无心，意为松树的风姿如故，不矫揉造作，静静地挺立在岩之上。当风吹来时，树枝与之呼应，轻微地颤动；风声呼啸，不绝于耳。风停后，又恢复到原来肃然的姿态。

我读到此语时，领悟到自己目前所为，完全与此相

背离。当时，尽管风尚未吹来，我却吵吵嚷嚷，无止无休；而当风真的吹过来，应发出呼啸声时，因受人为的烦恼所干扰，反而一声不响了。总之，丝毫没有做到“顺应自然”。不是随机应变地待人处事、改变目标，而是与周围的环境格格不入，则心中所思，必然与事实的要求背道而驰。

为什么竟会这样？这是由于自我防卫意识过于强烈所致。为了保住自己在公司中的地位，或者为维护自己在人际关系中的立场而费尽心机，因而，甚至无事之日也吵闹不休；一旦发生什么事，则不能随机应变，只能采取生硬的态度了。

我想，不仅是我本人，凡以薪俸维持生计的职员，到了人事变动的时节，一般都很难达到“岩松无心……”的境界。若被调动或晋级，则高兴得手舞足蹈；相反，一旦遭到降职或降级，便悲伤不已，几乎对世上一切都感到绝望。这都是自我防卫心理所引起的反应。

概而言之，是他看不到周围的情况。周围的人大多只关心自己而已。因此，他们或者与当事者一起吵吵嚷嚷，或者冷眼旁观、撒手不管。周围人的这种反应成为一种加速的因素，越发强化了自我保护的心理倾向。

然而，这种心理状态一旦过了度，也会对工作逐渐产生影响。例如，由于过分注意他人的反应，就会产生对人的恐怖心理；在工作单位，对别人的视线犹如针芒

在背似地感到恐怖；或者害怕与人谈话；等等。这种状态一旦形成，则往往会使自我保护的倾向日益严重。

只考虑自己的人，其心理 始终保持内向吗？

在“生活探讨会上”，听到那些神经症患者所谈的体会后，了解到他们的心总是内向、思虑自己，因而不能将注意力转向外部世界，陷入所谓自我防卫的窘境。我本人也是如此。毫无食欲，只要一想到进食，心中便产生恐惧。就是实行一日两餐制时，每次用餐也总是忧心忡忡：自己的肠胃没问题吧？饭后是否会腹泻？胃不会疼吧？等等。自从学了森田疗法之后，又听了各种人的体会，这才恍然大悟，原来都是出自同样的心理。

神经症患者的共同之处在于：心总是内向，只思虑自己的事情，如有的人因子女自立后而感到已丧失生活意义，惶惶然不知如何是好；自石棉公害引起人们的关注后，有的人担心天花板上落下的石棉是否会粘在身上；一天洗澡不到两个小时，心里总觉得不踏实；有的人因心脏扑通扑通地跳动而不能外出；有的人一天中总是不断地洗手，否则心神不定，等等。在这方面，三十六岁的公司职员 M 氏是一个极其典型的例子。M 氏从所谓修

炼主义的思想出发，认为必须在严酷的环境中锻炼自己，于是他辞去已工作六年的公司职务，去做计件制的推销员。

起初工作成绩尚好，但到第二年后，感到工作和公司不利于他的发展而辞职。此后又反复发生类似的情况，辗转于推销业界。但是，每换一个公司，工作情况则愈发不尽人意。于是，M 氏就认为自己的能力得不到发挥，其责任完全在于社会。因而开始关心政治，最后发展到对人完全不相信的地步。

M 氏不认为自己有问题，反将一切归罪于社会和政治。这显然是一种推卸责任的想法。乍看起来，关心社会和政治似乎是注意力向外，然而实际上不过是固守自己心中狭窄的小天地而已。

后通过学习森田疗法，改变了想法，所以才能克服带有“饮食恐怖”等各种症状的神经症。下面所谈的体会便是一个证明——

“随着考虑他人的时间逐渐增加，注意自身的时间也就自然减少，以自我情绪为中心的生活态度，慢慢转变为以目的为中心的生活态度。随着对森田疗法的认识的加深，连对顽固的饮食的‘预期恐怖’，也因注意到对心理结构上的错误认识而淡化了。”

“ 燃尽型症状群 ”、“ 失落型症状群 ”，
均属心理障碍

提及心理的内向，今后将面临的严重问题之一就是老人问题。在迎来老龄化社会的今天，下述这种类型的人将逐渐增加。

家中男主人一心埋头于工作，不觉现已退休回家。过去他除工作外，既无什么兴趣爱好，也从不参加当地的活动。几乎不与老妻谈谈知心话，在家里只是看看电视。开始的一两个月总算勉强地度过，到第三个月，丈夫在妻子的眼里成了一个老废物。从前丈夫工作时尚能忍受，现今退休在家，为什么还需别人照顾？对他日益不满。丈夫有丈夫的想法，打算今后悠然地享受人生的乐趣，然而却被妻子视为废物，感到十分不快。况且丈夫与妻子的地位正在逐渐倒转。因而，为了一些细琐小事而发生口角的现象也日益增多。

A 先生夫妇便是其中一例。他们都是约七十岁的老人，子女都已成家，现仅两个人生活。老妻多病，行动不能自如。A 先生还和过去一样，总以为家务是女人的事，一点也不想帮忙。扫除、洗衣总是不能令人满意；饭后也收拾得不很干净。据说，有时儿子回来，帮助清扫

或洗衣。A 先生在过去工作期间，忙于工作，注意力总是集中在外。回家后，注意力集中到自己或妻子身上，便一味地表示不满了。

一位精神科医生指出：最近，“燃尽型症状群”和“失落型症状群”在日益扩大。男人退休后，过去竭尽全力从事的工作也就结束了，现在只能无所事事地打发时光。其情景犹如蝉蜕，失去生存的价值，身心急剧老化，这就是“燃尽型症状群”。父母总是满怀希望地培育自己的孩子成长。但成人后，各自独立而去。这正如老鸟所喂育的雏鸟离窝而别。对父母来说，如同失掉珍贵的宝物一样。在失去生活的意义后，内心便出现一种失落感，这种人属于“失落型症状群”。

我听了别人的意见后，也痛感这两种症状正在日益增加。作为消除这些症状的方法，最重要的是首先应考虑用“什么”来保持心的活力，也就是说，去从事第二种工作，从中发现生活的意义。其次，培养工作以外的兴趣爱好，或参加当地的社会活动，投身到义务的社会公益活动中去，等等。通过各种活动，使注意力从内向转为外部。我认为最重要的是：若体力允许，在能靠自身的力量进行活动的过程中，保持运用脑、体的习惯。

只要见到做事马虎的人，
立即火冒三丈，决不宽容

某公司的一位管理者，为其所属部门的职务规定所束缚，完全是个头脑不灵活的人。总而言之，他只是顺从地执行有利于那个部门的职务规定的文件，毫无灵活性。而且还强制部下执行。若在民间企业中，实行这种机关式的工作，从组织上就失去灵活性，也不能成功地应对时代或社会的变化。

我在担任营业总部部长时，与这位一成不变的，头脑不灵活的管理者一样，极其认真，绝对不允许对方马马虎虎。因而这种气质和性格似乎成为导致精神危机的基础。例如，当时我每天视察各个分店，不断地向各店的事业部长下达指示。我只要感到他们的工作稍有不周，便放心不下，因而对部下稍稍违反指示或略有松懈，我就无法忍受。然而，若从部下的角度看，定会感到：我这样苛刻的要求，是根本办不到的吧。而且，即使死板地按照程序进行工作，也不一定符合公司的利益。

无宁说这样做，定然弊多于利。只有在依据公司领导与职员的意向、彼此充分商量的基础上，随机应变地予以处理，否则，决不能说做好工作了。

尽管心中十分恼怒 也不能向部下直言

我总觉得，在多少有些神经质的管理人员中，存在着不能对部下直接了当地谈论看法的倾向。我本人在提醒部下时，总是反复考虑：“如果说了这个问题，那家伙定会不高兴”，“这样，是否会使他意志消沉，而一蹶不振？”说实在的，谁也不想让别人讨厌自己。说到底，这只是计较别人的意见。那是因为，尤其我们这一代人是受到这样的教育——看着上级的背影学习，成长起来的。我从“尼奇伊”前公司总经理西端先生那里学来的思考方式——“用背影引导部下”这就是所谓“闻一知十”。

然而，如今的年轻人理解不了这种心情和做法了。不向他们说清楚，就理解不了；而且，还讨嫌别人说三道四。但是，作为一个管理者，若不能干脆利落地说出自己的看法，那是失职。尽管如此，我感到：有时内心十分恼怒，应对部下直言，然而总是犹豫不决，难下决心。

不过，处在用人立场上的某些年轻人，似乎也有这种倾向。以下是二十七岁的女事务员 H 的事例。她原是一个有“对人恐怖”心理和因字写得难看而感到十分自卑的人。就业一年之后，就让她负责指导新来公司的女

事务员。然而这位新来的事务员好交往，可以说是属于一种善于交际类型的人。虽说人缘很好，但对工作却一点不入门。H 不得不从头教她关于提出办公用品的方法和文件的处理方法。但由于 H 畏缩不前，十分胆怯，战战兢兢地直到最后也没能把上述工作说清。

那个新来的事务员，因此也就中途不听了。当然，提醒 H 做好这样的事情是很难说的。一位男性的上级对她说：“再不好好教可不行呀！”H 听后不知如何是好，患了对人恐怖症。她似乎由于这种心情——想让别人都喜欢自己；对她产生好感，所以不由地被心中的这种想法所困扰，在应说或应做时就变得踌躇不前了。这是她自己随意想出的所谓“前辈的立场”的理想框架，而且又将自己牢牢地束缚在这种理想的框架之中。

在中间管理人员中，经常出现下述情况，即显示出一种“管理人员应如此”的形象，并让部下按照这种形象来看待自己。于是，唯恐与自己描绘的形象不副，因而对部下也就什么也不敢说了。

然而说到底，指导、教育部下不仅仅是为了顾客和公司，也是为了部下本人的成长。如果对部下真有感情，虽多少有些踌躇，也应提醒其改正缺点。若都将自己描绘成“前辈应如此”，“管理人员应如此”，或像我似的“营业总部部长也应如此”等理想的形象，则极易陷入“为之所束缚的恶性循环”之中。只是一味地向坏的方面

无休止地想下去，并未随之采取相应的行动。森田理论指出：应采取脱离“应当如此”的理想主义，使心之流动顺乎事实的方法。

就是打高尔夫球时也盘算着工作—— “公司的销售额可有上升？”

读者读到这里，也许大体上可以抓住我所说的因患神经症而陷入极度食欲不振的性格特征了吧。若稍稍加以补充说明的话，那就是自我内省精神、执着性、感受性极强，欲望也极其强烈。我以为这种性格，并不是神经质的人所特有的性格和气质，即使社会上最普通的人也都或多或少会有。

在此，让我稍稍归纳一下以上所写的。若列举当时我患神经症的性格特征，那就是自卑感虽然强烈，而脾气却很倔犟；做事认真、容不得半点马虎，然而非常介意他人的目光；以自我为中心、视野狭窄，不允许别人马虎、散漫。——作为这种性格基础的是完善主义。作为这种心理倾向的 是自己制造出的所谓‘应当如此’论，并为这种理想的形象所束缚。

因此，在我正式担任营业总部部长这一要职时，作为心理因素过分惦念胃肠的不适，便一下子发出来了。这

是因为担任这一要职后心中的“应当如此”论，日益膨胀的缘故。

一般人在经过升学、就职、晋级或结婚等人生大的转折之后，往往出现不安、焦躁、紧张以及失眠、食欲不振等一类心理上的危机状态。这也许出于同样的理由吧。这就如某大学的学生、某商业公司职员和经理部部长或某人之妻子等，当他们获得“地位”、“职务”或分配某种“任务”后，必须有与之相应的作为。此时，有的人处于精神危机的紧要关头。而且，可以说越是认真的人，这种危险性就越大。之所以这样说，是因为这种人在工作单位之外，再没有消除精神紧张状态的场所。越是专心于工作、完全没有兴趣爱好的人，或即使却游玩也不忘工作的人，越是容易使心理上产生障碍。

说实在的，我也是这种类型的人。例如，就是工作之余，到高尔夫球场去玩，也一边在草场上等待顺序击球，一边询问部下：“销售额是否上升？”“库存情况如何？”甚至与有生意往来的公司的人一起转换击球场地时，也只是谈论工作。于是，连同行的公司高级干部也看不下去，对我说：“冈本先生，连去高尔夫球场打球也只谈工作，所以大家都讨厌你了”。但我觉得：这些话只有在高尔夫球场才能听到，而且，时间是最宝贵的，并非相互间有什么隔阂。现在想来，过分的认真反而成为诱发神经症的主要因素，但当时只以为“认真”是一种美德。

工作就是工作，娱乐就是娱乐，两者根本不能调换，因而由于精神紧张状态得不到消除，越积越严重，最后终于使身心无法承受。

即使下班回家，也摘不下 心理上的“假面具”

心理学家琼格说：人们在与他人接触时，总是戴上“假面具——Persona”。的确，琼格对假面具持肯定态度，指出人是戴着社会的“假面具”与他人交往的，因而他认为：能够避免因彼此真言相接而使人际关系出现隔阂等类的现象。

然而，人们在公司工作时，总是勉强地做些超出自己实力的事情。为此，必然会过分地掩饰，或者摆架子。这样，便使脸上的假面具变得又重又厚了。特别是神经质的人，就像除戴假面具之外，还穿上铠甲做工作似的。能使人们脱掉那些沉重的假面具和铠甲的场所，应是娱乐或趣味世界，还有改变工作方式。在这种情况下，在心理上，人自然可以得到调整，才能保持心理上的平衡。

琼格（1875—1961），瑞士著名心理学家、精神医学家。他把人的性格划为外向型和内向型等两类，倡导精神分析运动。

那么，家庭是否可以成为脱去假面具和铠甲的最合适的场所呢？遗憾的是，并非所有的人都会作出肯定的答复。实际上，我本人也是如此。在第一章里已经提到，妻子第一次干预我的工作说：“请你辞去营业总部部长一职吧。”这竟然成为我认真对待如何摆脱精神危机的一个转机。在此以前，且不说与妻子谈论工作，连家常话几乎都不说一句。

我觉得夫妇间谈话不多，不止是我一家，繁忙的商人家庭往往都是这样。在外工作一天，精疲力尽地回家后，妻子又唠叨起邻里的事、孩子读书的情况，等等。就家庭生活而言，谈谈这些事是很必要的，但对当时已疲劳不堪的我来说，总觉得都是些无关轻重的小事。我回答一句，妻子会说上两句、三句，甚至十句话来回答，因而更加烦人；若一一回答，又实在噜嗦，结果是一言不发。世上的商人大都属于这种类型吧。

我在 1953 年结婚，但直至创建‘尼齐伊’时的 1963 年前，一直非常忙碌，无暇顾及妻子的事。不，现在回想起来，也许是因为：男子只要埋头工作就行了，所以也不想去考虑妻子的事了。直到我治愈了神经症，过了六十岁大关后，才真正有可能与妻子促膝谈心。

肆

因处于这样的时机，
使人陷入精神危机

——加剧精神紧张状态的环境和状况

第一次“挫折”，引发出日后 “异乎寻常的干劲”

我是在 1974 年担任具有代表权的公司董事副经理的。自参与 1963 年创立“尼齐伊”以来，一直作为营业总部部长亲自指挥营业部门的工作。当时，我在公司的众人眼里简直是一个“营业的达人”。他们甚至说：“冈本所说，绝无差错”“委托给冈本的事，万无一失”。因此，我也不禁有些飘飘然起来。要说我没产生自大的情绪，那是骗人。

也许我的内心产生骄傲自满情绪，谦虚精神也随之消失殆尽了。我变得自高自大了。实际上，当时也确实无论做什么事都得心应手，马到成功。因此，有些得意忘形。我当时正考虑重新开展一项事业。我自信这项事业，今后必然会蓬勃发展，决不会衰落。

总之，由于我自负为“营业的达人”，便以对这项事业必定成功的信心，向常务会提出建议。虽有各种各样的反对意见，我对此却完全不屑一顾，一味坚持己见。然而，结果完全事与愿违，出现了巨大的赤字。

实际上，从那时开始，身体方面已出现某种征兆。虽尚未清楚地觉察出来，但总觉得身体有些不适。也许人

在不如意时会有这样感觉的吧。后来，才知道原来患了白内障，是左眼白内障。因眼的手术，在医院里住了两周左右，出院后又休息了一段时间，合计近一个月。这是我人生旅途中的一次挫折。

这样，经历了在工作上可谓第一次挫折后，到 1983 年，即第一章所说的，在重任营业总部部长的原职时，我的精神感到异乎寻常的振奋，干劲百倍。作为过去负责营业的达人，也必须挽回过去的失败。现在想起来，这种无论如何也要挽回自身名誉的想法，竟成了引发我精神危机的隐患。

对大学毕业的部下， 我也抱有自卑感

话又回到以前的事情，自 1963 年创立“尼齐伊”以来，尽管每天都在拼命地工作，而我直到某一个时期身心均未见异常，应该说全仰仗于“尼齐伊”那种重视个性的风气。这就是发挥各人的长处，保留个人的特点，并使之贯彻到组织的各个角落中去。

当时，该公司是几家合并而成的企业。这就需要相互发挥特点、长处，以充分施展各自的才能。因此，我也能大胆、自由地工作。尽管工作很紧张，然而发挥了

自己的特长，感到情绪高昂。与此同时，大家有些自以为是起来，尤其是我，更是任性之极。因此，我感到给公司领导增添很多麻烦，而他们表现了很大的容忍。当时我虽很年轻，但在其间，不能说我的身体是非常健康的。

尽管如此，其间，“尼齐伊”已成长为一个相当大的企业了。大学毕业的新职员、来自大企业的优秀的人员也不断地增加。但是，在指挥这些人的过程中，我感到内心似乎有某种想法开始抬头。这是因为我仅有普通高等小学毕业的学历。

这使我逐渐感到莫大的自卑。首先是教养不同，知识水平不同。无论讨论战略问题，还是把握情报的方法，都不同。虽然我是副总经理，但这些比我有知识、有教养的部下来，只能使我的自卑心理逐日增加，而不能令其减少。我为不能使用这些人而感到苦恼。随着公司规模扩大，我也曾想过：既然如此，只有引退，一走了事。

我一直将当时任日本胜利者股份有限公司总经理的松野幸吉仰为“人生之师”。还是在患白内障之前，我第一次将上述想法告诉他，当时松野总经理说：“你们是由四个人合并创办的公司吧。盖房子必须在四边竖立柱子，你就是其中的一根柱子。尽管有漂亮的墙壁和玻璃窗，要是没有柱子，是盖不成房子的。柱子才是房屋最有价值

的东西。何况你们四个人已创立起‘尼齐伊’了。”闻此一席话，我不禁感到茅塞顿开。

在我患白内障后就任负责人事的副总经理时，也曾去找他商量各种问题。松野先生讲述了他从“松下时代”至“胜利者时代”所经历过的各种艰苦岁月，给我增添了无穷的勇气。在以往十五年间，大体每两个月一次，我前往松野先生那里讨教各种问题。每次听了他的谈话，都深受教育：他确实与众不同，是一位“人生之达人”。从而使我不畏困难，从头做起。

在任营业总部部长期间， 总想“让人夸耀自己”

无论是谁，内心深处都有这样的愿望，即希望别人把他看做是善良的人，给别人留下好感。例如，雕塑家S君在他的《我的履历书》中写道：“可悲的是，只是想着为人们所欢迎，于是，手指就自然地动了起来，这种雕凿的痕迹，在看了作品后是会很清楚的。”艺术家尚且如此，当然我们就更是这样了。

我给自己挂起作为营业总部部长的“标准像”并试图使自己与这一理想形象相一致。这就犹如一个勤快能干的新媳妇似的。她清晨早起，侍候婆婆，拚命干活，坚

信牺牲自我即为善。但在婆婆看来，这个新媳妇丝毫不讨人喜欢。可以说，既得不到宽容，凡事也不同她商量。那只有干好家务活给婆婆看了。也就是说，这个新媳妇出于自身的价值判断，行自我为中心之善事。在其内心深处，只想让别人认为自己不错。

接受森田疗法后我才明白：这一勤快能干的新媳妇，想来就像当年的我啊。例如，有时总经理邀请我去吃饭，我也以胃不好为理由加以拒绝。尽管身为副经理主动去找总经理交流思想，乃是理所当然的义务，但自己却简单地认为：身体最重要，不去也未尝不可。对部下的意见，有时也采取似听非听的态度。

就任营业总部部长时，也是如此。当时，我已五十九岁了，觉得这可能是最后一次担任营业总部的领导工作。因此，决心作出最大的努力，完成最高职务的工作，全身充满迎接挑战的劲头。因此，清晨，在开始营业前三十分钟赶到公司，夜里也回来得很晚。每天都去巡视各家分店，坐在车上就写出报告，让秘书打印出来，分送给各分店的营业部长。清晨在漫步时，也要听听关于经营方面的录音，夜里则阅读商业界的杂志，继续学习。

我一直以为自己所做的一切都是最正确的。然而，并未觉察出内心的真正想法：“副经理一职是很高、很了不起的，得努力去干哪”或者是“要光明正大，公私分明，做个真正廉洁的人”。若说拚命，似乎有些夸大了，但确

实也有这样的心情，即通过实践，亲身领会一下什么是尽最大的努力，如何究明经营之道等问题。

我总是拒绝总经理邀请吃饭的原因之一，是因为我用晚餐的时间定在晚上八时。总经理随时都可以进晚餐，无论在哪里，都能狼吞虎咽地饱餐一顿。但当时我奉行一日两餐主义，规定自己的进餐时间是中午十二时和晚上八时。不管怎么说，我确信这是最佳的用餐时间，因而雷打不动地加以遵守。所以，即使出席傍晚六时开始的宴会，不到八时我绝对不让上菜。在这段时间里，我稍稍喝点酒，一直等到八时，我才开始让人家上菜。在别人眼里，我肯定被看成是一个不好应酬的人。

自己认定：一件事情既经决定，我便以自己的方式必使其付诸实践，这才是修德。但是，实际上也并不是什么修德，只不过是托辞罢了。因而，尽管如何节制饮食，就连喝上一杯咖啡，也会感到胃疼。

我终日为之焦躁不安：“如此努力，竟不为大家所理解？”

就任营业总部部长时，我只考虑如何竭尽全力投入工作。心里想试一试自己究竟能干到何种程度，同时，似乎也存在着因年纪大而越发顽固的一面。是否可以说，日

益固执死板了？这可谓一种精神上的动脉硬化。

但是，在公司里，我的地位很高，仅次于总经理。因此，能对我直率谈话的，只有相当总经理这样的人物。我仍旧是一个自我中心主义者，而且，外观意识也很强烈。所以，很难说部下是真正从内心深处佩服和理解我。总之，是由于副总经理摆出一副“非常壮烈”的姿态，凡事身先士卒、坚守阵地，作为部下恐怕就不能公开批评我了。

这就犹如学校的老师，竭力想当一个理想的老师。于是，在孩子们的面前树立起自认为应有的一种姿态。什么“你们应该这样学习！应该这样思考！在家里应该这样对待父母！”等等。但是，孩子们根本不想奉命而行，毋宁说离老师的要求更远了。老师未能看出自己的理想与现实的差异和距离。现实是复杂而纷乱的，若将理想的旗帜举得过高，必与实际脱离。

如上所述，我的意图与现实的结果之间，就多少出现过差异。虽然与部下之间尚未发生直接的纠纷，但自己如此拚命工作，为什么不为大家所理解呢？为此，心中异常焦躁不安。尽管如此，我并不去认真地考虑：在部下的眼中，是否是一个真正优秀的上级，而是以自我为中心，独善其身而已。

我内心产生焦躁，是由自己精神上的纠葛所致。是精神分析法所谓的“假面具与实际的心”，即表面上呈现

出的自我与真正自我心灵之间的纠葛。换言之，是两者之间——努力向理想迈进的不切实际的心与想复归自然体之心的纠葛。对当年的我来说，还不能妥善地处理那必然出现的、相互矛盾的自然之心的变化。

应时刻认定：“自己正确无疑。”

所谓营业，是一个永远不能满足于扩大组织的问题以及不同营业情况的店铺运营问题、强化商品的计划、改善服务、降低成本、增加效益等问题。也就是说，必须不断地提高扩大营业的成绩。

投身于殊死竞争中的我，无论对什么事情都十分认真，不允许有丝毫差错和马虎。因而，无论周围的人怎么指责：“冈本顽固，顽固不化！”我依然如故，认定自己是正确的。我树立起这样的旗帜，号召大家努力去做：“自己应站在第一线工作”；“每人所应有的营业态度是：必须努力满足顾客的要求”。

这样做本身虽无可指责，但我的指挥屡屡偏向自我中心主义，并进而发展为完善主义，或曰完璧主义。这种所谓的完善主义、完璧主义，究其根源，是自以为一贯正确、完全正确。因此，从一旁冷静观察的人看来，或从部下的立场看来，我一定是个相当难对付的人吧。这

种以自我为中心的思想，对年轻人来说，也许能促使其进步向上，发挥很好的作用。要有希腊神话中阿特拉斯^①支撑地球那样的勇猛精神就好了。这种勇猛精神，有时也能促使人们完成巨大的事业。

这里，谈谈 S 君个人的体会。他才二十八岁，在我看来他是很年轻的。S 君很聪明，而且早熟，是一个优等生意识极为强烈的人。小学时代就开始读报，中学时读了几卷《古典文学大系》。但另一方面，直到小学四年级还不能自己系鞋带。然而，自我显示欲很强，“把自己打扮成能人”，别人一旦不按照自己所设想的去做，心里便不由地烦躁起来。据说，朋友们都认为他凡事认真，甚至到忘我的程度，但很死板。

现在，S 君满怀感激之情地写道：是朋友们最早指出我存在的自我中心主义。事情是这样的，S 君在为通过司法考试而进行期末考试的前夕，患了流行性感冒而无法学习。他总以为自己成绩优秀而高枕无忧，然而这次考试几乎名落孙山，于是他向朋友发牢骚说：“我已经没指望了。”朋友回答说：“要真的彻底没指望了倒也好了。本来，你就认为世界是以自己为中心而动的。”

进入银行工作的 S 君不懂得在实践中学会工作而竭力靠头脑去记、去学。因此，工作进步不大，每次受

阿特拉斯，希腊神话中的神，他挺立在地球西边，独撑天空

到上级的叱责时，就断定自己无能。每次重新分配工作时，某上级总是告诉他说：“对银行职员来说，最重要的有三件事，第一是清点钞票，第二是操纵电子计算机，第三是必备的常识。”但是，S君却认为这样的事不是大学毕业生应做的，自己也不是为做这种事来银行工作的，对上级的开导置若罔闻。认为自己有自己的正确道理。

不久，S君又被分配去担任出纳工作，但仍出了不少错。他向女同事反复询问同一件事，后来终于没人搭理，便怀恨人家故意刁难别人。于是，他找出人生论和谈禅等一类书来读，试做自我催眠。即使如此，也毫无效果。由于注意力只集中于自身，工作连续出错。据说，这时上级指责他说：“造成你这类烦恼的原因，是知识分子的优越感和自卑感。瞧不起清点钞票和使用电子计算机计算，是优越感所致。在你的思想深处有一种自卑感，即连妇女都胜任的点钞票和计算的工作，自己却做不来。为了消除这方面的不足，应好好地从最基本的工作做起。”

S君的所为，与我这个非知识分子出身的人完全不同。也就是说，S君在业已形成的自我为中心的性格的基础上，再加上那银行初步的、简单作业的外在因素的影响，终于陷入神经衰弱的状态。S君在“生活讨探会”上，通过学习森田理论，发现自身的错误，后来终于成为有才干的银行职员。这种完善主义，恐怕不是自然之心所作用的吧。我并不顺应周围的环境，而且，也并没有

想顺应心的自然之势。后来，我知道有这样一首诗，作者是佛学家兼教育学家甲斐和歌子，其诗曰：

河中多岩石，
树根犹可见。
水流声潺潺，
顺势绕其间。

凡杞人忧天、执着心和反省意识强烈者， 易为神经症的痛苦所折磨

据说，这种心理纠葛一旦加剧，就会开始影响自律神经。众所周知，所谓自律神经，即不受心理的束缚，独立起作用。手和脚根据大脑发出的向右、或向左的命令，在神经的作用下移动。心脏、血管、胃肠、肝脏和内分泌腺等的功能，与自己的意志无关。胃和心脏不能随自己的意志，使其停止或运动。譬如，文乐^①木偶的内部有极其复杂的构造，每根手指都系上线，牵动那些线做出细致的动作，以表现心情微妙之变化。操纵木偶的人为木偶师。也可以说，胃肠等五脏六腑受到操纵木偶的

文乐，木偶戏的一种，表演者在三弦的伴奏下，操纵木偶，演唱乐曲或道白，演出人间悲欢离合、历代兴亡的故事，因发祥于 18 世纪末植村文乐轩所创文乐座，故名。

木偶师，即自律神经的支配。

在众人面前易脸红的人，有时越是竭力不使其脸红而越红。同样，有的议员被国会传询作证时，尽管竭力不想流汗，还是冷汗直流。也就是说，个人意志所不能随意调节、控制的，就是自律神经。但是，这种“自律”的神经决非在任何时候、任何场合下，都是“与我无关”的。就以身边的事例而言，一旦有什么忧虑之事，胃的自律神经的活动也会受到影响。

我不是学者，所以只能转引别人的著作。以下是美国的一个名为沃尔夫的人在 1944 年所发表的例子。它清楚地说明了这一事实：他连续十五年观察一位因咽喉被大火烧伤而无法进食的患者。这个患者在胃上开了一个洞，将细碎的食物注入胃中，以此维持生命。在调查了他的胃的状况后，发现有以下情况：“患者在发怒或神经性地感到不安时，胃酸分泌增加，胃的粘膜充血，严重时还出现小的出血斑点。在胃酸作用下，造成胃溃疡。但是，随着患者心情变得舒畅、愉快，溃疡逐渐治愈。也就是说，精神状态的不安引起胃粘膜的气质性的变化。”即如巴甫洛夫的条件反射论（苏联的巴甫洛夫用狗做实验，用铃声信号给狗以食物。经过这样的训练，狗只要听到铃声，胃液分泌就增加）所示，精神紧张状态作为一个重要因素，也影响到自律神经。

只要紧张状态加剧，就易患神经症，但这与那种因

汽车交通事故致使大脑损伤而出现的异常，或损伤和自律神经有关联的脊髓而出现的异常等情况是根本不同的。前面提到的在“生活探讨会”上发言的那位名叫 T 君的秘书长，在这方面的体会特别有趣。

T 君的学习成绩很好，在一流的商社工作。然而，尽管他很聪明，但与周围人的关系总是不融洽。T 君便多余地担心。“自己一在场，别人是否就会不高兴”等，这样一来，周围关系自然变得紧张，甚至连话也不能说了。可以说，这完全是由于以自我为中心的所谓“应该如此”所造成的多余烦恼。

也许话说得有些离题了吧，T 君在麦克风前讲这一番体会时，不知怎么总是发抖。我让人家给他录了像，只见他不仅浑身哆嗦，连桌子上的水瓶都跟着焯焯作响。他克制了不安、恐怖，甚至扑通扑通的心跳，并完成了应做的事。这就是森田疗法的威力。T 君的谈话内容是很有说服力的。

恐惧与不安，每每与事实相异

此外，在森田疗法中也谈到了主观的虚构性。简单地说，可以认为：尽管事实并非如此，但自己却毫无根据地对之信以为真。

N 君就是这样一个人。他从小就有些神经质，情感纤细，性格倔犟，像个勤奋、努力的人。他在高中二年级时，患了自律神经失调症，虽曾中途休学，但仍以优异成绩完成学业而毕业。读完大学后，又考上研究生，在一边担当定时制高中英语教员的同时，还参加德语文学科的插班考试。不久，开始为“应做一名公务员，还是应做一名教员”而犹豫不决。据说，犹如陷入以下这种状态，即“似乎落进使人迷惑的蚂蚁的地狱，痛苦万状。其间，日益憔悴，身心已疲乏不堪，渐渐丧失生存下去的意念……。”

不久，服用起小剂量的抗忧剂、镇定剂、中药，设法重新恢复自信。据说，“因心中存有骄傲情绪，才常与他人对立”。他在仍担任教员的同时，为当学者还是做律师而接受编入法律系的考试。之后不久又开始陷入困惑的状态。于是身体不适，患过敏性大肠炎而住院四十天，因心闷，手脚麻木等常一天、两天地病休。后来参加了“生活探讨会”，当时有人指出他是：“患对人恐怖症。未尝做人的艰辛，缺乏社会锻炼。”

另外还指出：由于“还没有成熟，在思想深处有着强烈的自信，时常与同事发生对立”、相亲等原因再次消沉，视线恐怖加剧。据说暑假去欧洲旅行时，“一走进纷沓的人群，便头晕目眩，几乎神志昏迷似的，或焦躁不安”。在他的身上，似乎也反映出主观虚构性，但大部分

的恐惧与不安，往往不过是自己制造出来的虚构的“自我认定”而已。

譬如，“赤面恐怖”也是如此。乘电车时，认为乘客们盯着自己。有的人则因患不安神经症而害怕心脏病发作，结果，心开始怦怦乱跳，不由得产生死的恐惧，担心这样会死去，于是急忙叫救护车送往医院，但心电图却显示出正常。有的人出于“不完善恐怖”或“不洁恐怖”，或反复多次地查看门是否上锁了；或不停地洗手。出于“吉凶恐怖”的人也是如此，忌讳四、九^①两个字；或出门见狗，便以为是不祥之兆。

弄清事实后， 再为之担心也不迟

上文已经提及，几乎所有的恐怖与不安，不过是“自我认定”的结果。在森田疗法中，也有“事实唯真”的说法，也就是说，事实才是真实的。虽说这是人所共知的，然而在我们日常生活中，经常发生这样的事，即使仅仅是谣言或猜测，也为之害怕起来，或感到不安、忧虑，苦恼不堪。

^① “四”在日语中读 shi，发音同“死”。“九”在日语发音同“苦”。

就我本人而言，这四十年以来，胃总是不适，一直为之忧虑、烦恼。但，这并非事实，不过是“自我认定”而已。某医院的调查数据表明，来内科就诊的三分之一患者，是神经症（包括担心得病的心气症）。我很怕油性食物，在我确信喝咖啡会使胃疼时，吃炸虾则胃肯定不疼，而喝咖啡胃就疼起来。在神经症得到治愈后，吃什么都不担心了，无论炸虾或咖啡，胃一点也不疼。

前些日子，出席“生活探讨会”的初学者恳谈会时，听说有这样一件事。C君这个人一乘快行电车，必然引起腹泻，而乘坐普通电车时，什么事也没有。乘普通电车，在什么地方都可以下车上厕所，而快行、特快电车，中途不停，无法下车。C君正是在这种意识的影响下，感到不安、恐怖，以至引起便意。

从以上的事实可以看出，心对自律神经的影响比预想的要大得多。若这样去考虑，社会上有不少人尽管根本没病，但却担心得病，因而实际上，他们为犹如真患病似的某种状态所折磨。

不少患有一般常提及的那种不眠、头重、眩晕、性障碍、“对人恐怖”、极度不安等症状的人，去医院就诊时听到的诊断是：“没什么病”或“不必太担心了”等，假如相信这些诊断，不再时时刻刻为此而忧虑重重，专心致志地工作，人的情绪和身体状况，往往会发生变化。

随意“信以为真”， 必然影响自己的心绪

在陷入神经症的前一阶段，表现为心绪性，也称其为疑病。简单地说，是一种杞忧性的病症。

常因偶然的小事，便将一般谁都感到的那种身体不适或心绪不佳挂在心里，然后将注意力集中于此，变得忧虑不安。不久，这种心绪日益积聚、严重，这即为神经症。我的一个熟人，一次在偶然参加宴会后坐车回家的途中，身体感到不舒服，在车里竟呕吐起来。从此以后，每次坐车，身体总感觉不舒服，想起呕吐时的情景，不由得十分担心、后怕，最终患了不能乘车的恐怖症。那是自己对此信以为真：我生性不喜欢坐车，一上车就感到不舒服。

赤面恐怖症也是如此。说真的，在学校里突然受到老师指名时，往往谁都会脸红。如果想到谁都会这样，就不值得大惊小怪了。相反，若总想到自己脸红，越这样想，每次被指名时脸就越红。这样，就定会以为：大家把自己看成个怪人了。

某一个精神科的医生，年轻时在他的大学旁边有一所女子学校。据说，在回家的路上，遇到那学校的女学

生时，总感到十分讨厌。似乎女学生们都在看着自己，感到非常不好意思。甚至考虑是否转学。但是，读了森田疗法的书以后，再仔细地观察女学生，实际上没有一个女学生看着自己。因而，即便没有发展到神经症的程度，就是近似于此的这种“信以为真”，只要稍微考虑一下，恐怕谁都会觉得有些道理的吧。

长时间来，我本人一直认为炸虾太油腻，影响消化，不能吃；牛奶脂肪太多，易腹泻。因而，对这些食物从不进口。也绝对不喝咖啡。这种想法一旦成了固定观念，到后来连看上一眼都感到受不了。只要看到牛奶就想呕吐，这种现象不是可以说已进入神经症的领域了吗？由于头脑里有喝咖啡胃就痛的先入为主的观念，有的人也会像我似的，一喝咖啡，胃就果真痛了起来。

若总将自己与别人相比，则神经 定然一刻也不得安宁

人们说，日本文化是耻辱感文化。人生活在社会中，无论是谁，恐怕都不会没有虚荣心。约十七世纪末，日本的华丽的文化，也可以说正是崇尚人的虚荣而发展起来的。

电视机开始问世时，有的人尽管买不起电视机，却

竖起天线，装出自己似乎备有电视机的样子，这也是一种虚荣。我曾看过一幅漫画，画的是有一个人竭力要求将邮件、商品等直接送到自己家里，为的是要让邻居们看到他收到如此多的“中元节”礼品。在实际生活中，也确有类似的事情。有的太太，尽管她丈夫喜欢牛仔裤，但她当着邻居的面，说太不成体统了，绝对不让他穿。还有，斥责孩子时，也会说别让邻居看笑话等一类的话。

“借鉴别人，纠正自己”的话是对的，但只是一味地拿自己与别人相比，就一刻也不得安宁。因为眼睛只是盯着四周的人。

实际上，我也爱慕虚荣。什么“副总经理能干”啦，“副总经理人才出众”啦，“只要委托给副总经理，就万无一失”啦，等等，正反映了我的虚荣、我的自信。它使我感到满足，进一步促使我滋长这种情绪，愈加助长了我的完善主义。

我的情况也来自自卑感，就这样地经常拿自己与别人相较，总想凌驾于别人之上，或者斤斤计较于此道，因而神经自然就得不到休息。这不是切磋琢磨等一词所示的那种上进心，只是精神郁积，一味担心而已。

越是认真、努力的人， 越易受精神的折磨

患这种神经症的人，大多是天性认真的人。前面提到的 N 君等，可以说是其典型的事例。他在当上研究生的同时，又进德国文学科；毕业后又去学法律。确实为自己“究竟是适合当公务员，还是做教员”而感到十分烦恼。而且，他还是个非常勤奋的人。据说，他一边担任教员、一边听课学习时，别人对他评论说：“一个人干两个人的事，当然要神经衰弱。”

另外，听说他从小就相当倔犟。他的父母和七个兄弟都是神经质，经常一遍遍地查买东西找回的零钱，兄弟间吵架后总是耿耿于怀。他还说自己虽很倔犟，但心胸狭窄，这也是神经质性格的表现。他还说经常与同事对立。我认为：这是对周围环境缺乏适应能力，恐怕是出于固执己见而顽固不化的吧。对兄弟间的吵架总是耿耿于怀，也是由强烈的执着心所致，比如对上级的训斥总是耿耿于怀的人，也是一种强烈的神经质倾向的表现。

进一步说，这就是在第二章介绍过的、森田博士所指出的神经症性格特征的体现吧。据我的理解，更简明地列举一下易患神经症的主要因素，则如以下所示——

认真； 内向； 努力奋斗者； 倔犟； 执着心强烈 ⑥缺乏适应能力； ⑦忧心忡忡。若再加上如我有的那种 ⑧优越感和自卑感； ⑨完璧主义，则可谓完美无缺了吧。

允许我说句笑话，上述各种因素是否已将易患神经症的类型都收集齐全了吗？没有什么忘记说了吧？反正不能只列到 ⑨，总想将它列到 ⑩条才能罢休。总之，要设法努力以求完善、完备，为此而认真地苦思冥想——这就是神经质。从另一方面看，这完全是一种吃亏的、使人感到麻烦的性格。这种性格，与本章所谈到的身体异常、环境的变化等外在因素相结合，便使人陷入精神危机。

以上第一章到第四章，从我陷入精神危机的经过，谈了有关像我这样易受精神折磨的内因和环境等事例。在下一章，想结合我四十年来作为经营者的生活体验，谈谈关于我由于接触森田疗法才懂得新的人生观、克制自我的生活态度，当然也有总结前文的意思。

伍

我初次懂得“克制自我的生活态度”

——在克服精神危机中所形成的
工作哲学、生活哲学

一、认识“事实唯真”的道理

让身心“顺应自然”

我曾读过森田疗法和有关的精神医学书籍。本章想联系这方面的知识，从自己克服神经症的经过来探索一下如何才能和谐地调节自己的心态。在人生漫长的旅途中，谁都会经历过一次精神危机。人们总是在克服这种危机、战胜不安和恐惧中，才能培育出真正的坚强之心。也许从这一角度来探索，会给读者以某种启迪吧。

首先，想就森田疗法最重要的依据，也是迄今多次涉及的“顺应自然”的观点，谈谈自己粗浅的理解。但在这之前先提一下构成“顺应自然”的理论基础——“身心统一论”。

过去人们常说：“病生于气”。实际上常出现这样的事例：或因失恋而使食欲不振，或因工作无起色而忧郁、烦闷时感到头痛、胃痛等。再以更浅显的例子来说，可以想像一下，正驱车疾驰的人遇上突然从路边跑出一人的情景吧。此时，该人的心脏定然剧烈跳动，脸色发青，呼吸短促吧。这就是失恋或工作上犯了不可挽回的错误

时所受的刺激在身上的反应。这与入学考试或就职面试前夕突然腹泻，或因人际关系紧张而致使身体不适等相同。总之，没有精神上的健康，也就没有身体的健康。

由此，我以为：这种“心身统一”就是森田疗法的创始人——森田博士创导的“心身统一论”。博士本人对于这种精神也做过这样的论述：“要懂得所谓精神疗法，就必须先了解身体与精神两者的关系。它们决不是仅仅关系密切，或是那种抽象的所谓意识给身体带来某种变化。因而，需要对身心两者的关系逐一地进行具体研究。”

有一位医生曾告诉我说：某日下午，给十二个就诊者看病，发现其中多达九人是心因性疾病。真正身体患病的仅为其余三人。据说，赶到医院就诊的那九个人，是由于某种精神上的原因，致使心中纠葛日益加剧，最后体内出现某种症状。若从“心身统一”的角度看，谁的体内都会出现某种症状。这是因为现代社会使生活在这里的人感到精神过度紧张的缘故吧。

森田博士也说过：“所谓神经症，既非神经分裂症和抑郁症等一类疾病，也非所谓精神病，不过是一种凡健康的人都会出现的心理现象。”

人，只要适应自然、顺从环境，定能得到健康而安定的生活。地球，并非有了人类才存在，而是先有地球，随后才出现人类。因此，人应具有自然适应地球上的环境而生存的能力。但随着科学技术的发达，社会分工日

趋精细、完善，人的生活开始逐渐远离自然。

与此同时，我亦如此。如：讲究穿着打扮的自我显示欲，总想位居于他人之上的权势欲，不甘示弱的竞争意识等日益强烈。可以说，为这种日益强烈的“我执之念”所驱使。按理，人感到疲乏时一躺下便能入睡。尽管人只要“顺应自然”完全可以入睡，但终因惦念着什么“若不早睡，势必影响明天工作”等，反而不能入睡。同样，饮食也应该“顺应自然”。人吃下去的食物在胃中消化时，胃肠的功能受到自律神经系的调节。

下面就我学习森田疗法后的一点粗浅理解，谈谈自己的看法；也许有些太专了。

上述的这种自律神经系统，与走路、挥手时调节脚和手臂肌肉的神经系统不同，是不能根据人的意志来调动它的功能的。因此，专家们似乎称控制脚和手臂的神经系统为动物神经；称控制肠胃以及心脏和肝脏等内脏的自律神经系统为植物神经。但这种自律神经系统，虽说不能根据人的意志使其自由活动，但与感情的变化——情动反应有着紧密的关联，如：或因精神过度紧张，导致胃的功能紊乱而引起腹泻，或在人前讲话时心脏剧烈跳动等，都是这方面的反映。在人的感情多受冲击，致使精神倍感不安的今天，自律神经系统自然极易失调。

譬如：在人前讲话时心脏剧烈跳动是由于控制内脏机能的自律神经处于紊乱的状态。因而，即使内脏机能

本身并无异常，控制它的自律神经系统也会出现异常。我多年来倍受极度食欲不振的折磨，正是出自这一原因。

森田疗法告诉我们：治愈这种病症别无他法，唯有“顺应自然”地生活而已。

不回避自身过于谨小慎微的弱点

我一开始就提到所谓“顺应自然”的问题，然而说来容易做时难。因为在人的心理上，有人为的障碍及其受束缚的一面；同时也存在森田疗法所说的“精神相互作用”。

当人们的注意力集中在令人不安的状态时，对此更觉敏感；越敏感，则注意力更加集中。两者就是这样相互作用，致使不安加深，遂形成恶性循环。我想最易理解的莫过于想睡又睡不着的例子吧。若你总是考虑什么“明天有会，应该早睡。今晚必须舒舒服服地睡一觉，让大脑清醒清醒”，这样一来注意力更加集中，反而使头脑感到兴奋，总也不能入睡。

如前所述，我无时无刻不为胃的消化功能感到忧虑，结果是越发不能进食。这种恶性循环，也就是所谓“精神相互作用”。

人，确实不可思议。即使住在高架电车道下，只要习

惯了，在巨大的噪声中也能入睡。若总是担心睡不着，即使时钟发出的轻微的滴答声，也会因其干扰而难以入睡。这同样也是“精神相互作用”的反映。

我的情况就是这样。过去总担心胃不好，每次进食不禁忧心忡忡，遂出现日益严重的“饮食恐怖”。因而，甚至对细小的事情——即使是轻度的腹泻，也怀疑起当时吃的炸虾是否卫生，或米饭是否有些变质等。后来，这种“饮食恐怖”的对象日益扩大，一直发展到买来的牛奶只要过三天就不喝的程度。

有一次，我考虑认真地吃一顿饭试试，也许有助于消除这种恐怖。不料此举成了我摆脱上述状态的转机。

面对餐桌，不禁令人恐惧，但无论如何也要试一试。起初，早晨吃了三分之一片的面包，喝了三分之一杯的热牛奶或汤，然后去公司上班。出乎意料的是这些食物进入胃后竟然不觉疼痛。

有一位失眠症患者告诉我，他曾有同样的经历。此人连续六年服用安眠药。有一次出差忘了带药，所以他准备在外的两个晚上，“睁眼熬到天亮”。然而，没想到一躺下便睡着了。据说，当时此人没有为入睡做任何努力，他知道：即使睡不着，也比经过努力后仍睡不着的疲劳程度要轻得多。

森田疗法所主张的“顺应自然”，其根本也在于此。即贫穷时则任其贫穷，痛苦时则任其痛苦，喜悦时则任

其喜悦。毫无食欲、或不得入眠时，切不可违背当时的精神状态而行之。也就是说，只要听其自然，不施以外力，定能获得转机。不能进食者终能进食，不得入睡者终得入睡。这是因为“顺应自然”可阻止“精神相互作用”的恶性循环。

但，人的心最为复杂多变，即使能阻止其恶性循环，也不能立即使其好转。就我的情况而言，辞去营业总部部长后，才有可能站在客观的立场上认识自己所担任的职务。两年来，读了各种书籍，以较为充分的时间反省、思索自己的过去，深感我能有今天，确实来之不易。同时，我也准备在今后漫长的人生旅途中，一边不断地调节那极易波动、不安的心态，一边继续探索人所应有的生活态度。

借森田博士的话来说，可谓“自觉”之道吧。森田博士告诉我们：“自觉”者就是对那真实的自我之心，不做任何是非善恶的价值判断，而是如实地承认，并任其自然地存在。然而，我以为：一般人需经过相当长的时间，才能懂得这个道理吧。现在想来也确实如此。我在任营业总部部长时，总想掩饰自己原有的弱点，让部下认为“总部部长是位了不起的人才”。那是由于我没能意识到自己的这些缺点：自我防卫本能强烈，不愿让下属看到自己害怕风险，多少缺乏一种挑战的精神。

我想，那些居于高位，使用、管理部下的公司总经

理、部科长、经理等，大概也会有同样的感受、同样的心境吧。面对这种情况，只要想到：人总是有缺点的；同时自己真正意识到，并承认自己的缺点和弱点，在实践中，诚心诚意地竭尽全力予以改正，则在部下的心目中，反而能树立起一个富有魅力的上级形象。

如何才能从失败或挫折中吸取有益教训 是人生事业成败的分水岭

曾有这样一件事。某一个美国男子濒临破产，便去找戴尔·卡耐基商议。据说，卡耐基知其来意后问他：“若真的破产，你作何最坏的打算？请写在纸上。”于是写下他所能想到的结局：公司破产后，变卖全部房产抵还一部分债务，然后搬进一家小公寓栖身。这样一写，反而使自己清楚了：虽将陷入贫困之境遇，但仍能维持一家三口的生计。

他将自己的想法告诉卡耐基后，卡耐基说：“你眼下能做些什么，可以多少改善一下目前的处境？”他回答说：“首先访问巨额债权人，如实地说明情况，并诚恳地表示一定还清债务。”卡耐基接着说：“那就去实践你的想法吧。”于是，他逐一访问巨额债权人，详细地说明情况，表示一定还清债务。后来终于幸免破产的厄运。

卡耐基让他在濒临破产的前夕写下最坏的打算，其目的在于让他冷静地意识到当时的处境，并在心理上承受这一严重的事实。只要有了精神准备，便有可能准确无误地逐一采取对策，促使情况的好转。这样才显示出人的巨大力量。

在森田疗法中，也有一种与此相似的用于治疗神经症的方法。它与“顺应自然”的原理一脉相通，即：使其“忍受”不安和恐惧。譬如，有一种所谓“读书恐怖”——因理解不了书的内容而感到苦恼，遂一见书上的印刷字样便产生恐惧。他的这种恐惧心理一直未得消除。在这种情况下应强迫自己坐在桌前开卷读书。也就是说，不是在恐惧心理消除之后采取行动，而是一边“忍受”恐惧心理，一边设法使之先采取行动。这一点，正是森田疗法与弗洛伊德的精神分析疗法和弗洛皮的行动疗法的重大分歧。

无论精神分析法或行动疗法，都着眼于从心灵深处消除“不安症状”。与此相反，在森田疗法看来，这种不安和恐惧等心理状态是人所共有的；也可进一步理解为：它是人生所不可缺少的。这就是人称森田疗法具有实践性的缘故。

因此，在人生的旅途中就是遇到如因升学或就职未得成功，受降职或降级处分而完全失去信心，对前途不觉茫然等严重危机时，这种“忍受”的态度也可适用于

此吧。

我知道这样一个事例：某职员和同事提升为科长，本人不得不在他领导下工作时的心态变化。

他听到同事受到委任通知书后，全身顿觉无力，脸色发青，头脑嗡嗡作响。在实际工作中，不堪忍受这种屈辱，即以表示尊敬的“……先生”来称呼过去的同事，而且也不能和他认真地交谈，由此更加憎恨使他陷入这一境遇的公司。有一次，这种不安在办公室中极度发作，竟不得不叫急救车将他送进医院。

此人被院方诊断为神经症，后来还是住进了采用森田疗法的医院。从此例可以看出：此人在最初阶段，若“忍受”自己不如同事这一事实，并能考虑到“既没有必要离开公司，工资也不会丝毫减少”，那就不会患神经症了。我以为，只要在现存的环境中，不断努力，尽善尽美地做好工作，势必更加容易“忍受”，即能顺利地战胜逆境。

但，正如人们所说：“人是感情的动物。”在遭受严重的失败或挫折时，要克制由此产生的惊慌不安、自暴自弃的情绪，并正视、承认眼前的事实是很困难的。

谁都不能像使用魔杖似地一下子使人心得以改变。因此，需要有一定的时间。只有在时机到来时，向朋友或上级推心置腹地倾吐自己的肺腑之言后才会意识到“自己在这方面做得欠妥”，或由衷地产生一种“应再做

一次努力”的激情。

若能将这一类人生危机看作是考验自己的一次宝贵的机会，定能从中吸取有益的教训，茁壮地成长、发展，最终成为人生旅途中的一名成功者。

二、先采取行动，努力实践

与其徘徊不前，浪费时间，
不如先采取行动，努力实践

大多动辄忧虑、不安者，即使心上有喜爱的人，也不会通过语言或行动来向对方表示好感，总是忧闷少言。其间，对方有了情人后不觉后悔莫及。无论如何喜爱对方，若不以语言或行动予以表示，对方也无法了解你的心意。那是因为在这些人的头脑中，潜藏着一种不安、恐惧的意识：若遭对方拒绝，将十分难堪，又担心对方中途变心，等等，终于怯生生地不敢大胆表示。

法国哲学家萨特说：“所谓爱并非自以为十分钟爱，而是具体地给些什么。”在担心被拒绝之前，即使遭到拒绝也无关紧要。因而，首先需要通过一切手段，向对方表示自己的心愿，如赠送生日礼物，约对方喝茶、吃饭，邀请参加音乐会等。总之，采取各种行动才是成功的先决条件。

我的朋友说，他在欧洲旅行期间，一天，与一位当教师的意大利朋友走在大街上，这位教师向每个擦肩而

过的妇女招呼致意。我的朋友问他：“你为什么对每个妇女都打招呼？”他回答说：“一个妇女独自走在街上，不打招呼岂不失礼。”我的朋友在追述此事时说：真让人佩服之至！我想，即使达不到这种程度，也要像成语“失败乃成功之母”所示，充满信心地采取积极的行动。

1963年春，日本的流通业界正处在改变时期，我同意小林总经理提出的由“大和小林”和“冈本商店”两家合办广播宣传的建议。而且，若做广告主，还招待去美国旅行一次。我想在国内除大阪外，其他城市都不太了解，何况去国外……一度表示拒绝。后终在小林先生的再三劝说下，才意外地获得一次去美国考察零售业的机会。而且，在这次旅行中，具体地商谈了合并的事宜，成为创立“尼齐伊”的前奏。

新的事物总是超越自己常识的范围。我在“尼齐伊”的工作中深深体会到：在做出否定意见之前，只要采取行动，努力实践，多有满意的答复。

有一位为长期患对人恐怖症而感到十分苦恼的职员T氏。一次，他在公司面对三百人发表讲话时，由于过分紧张，手脚颤抖，口干舌燥，连中途自己讲些什么都不知道。之后，他的“对人恐怖”越发严重。

这位T氏后被公司任命为工场长。他想：“当工场长后在人前发表各种讲话的机会必然增多。这如何是好。不禁为这种不安和恐惧而感到十分苦恼、焦躁。此时，正

好与森田疗法“邂逅”，始得拯救。

他学习了“应先采取行动，努力实践”的道理，真诚地希望大家都能听懂他上任后第一次在本公司会议上所做的报告，虽说汗流浹背，终于获得成功，顺利地结束这次讲话。T氏在追述这段经历时说：“在我结束讲话时的瞬间，一股喜悦之情涌上心头：我成功了！能在众多人的面前讲话了！”他还说：“我真正感到心情与行动是可以分开的。”

前文写道：最重要的是在如实地“忍受”那些或感到不安，或怀有恐惧，或感到厌恶等“心情”的同时，应先采取行动，努力实践。那是因为“心情”与“行动”可以分开，而且，只要先采取行动，则人的“心情”不久也将随之改变。

再就我的情况为例吧。过去总也不能早起，即使妻子三次、四次地催促，也要睡到非起不可的时候。但，自十年前，养成早起慢跑的习惯后，到时就自然地醒了。一旦使身体习惯于活动，不愿早起的习惯便烟消云散。当你察觉到它的效果时，就能真正懂得森田疗法所说的“先采取行动，努力实践”的道理了。

但，那些易得神经症的人和比常人更感到不安、恐惧的人，对上述确存有难以理解之处，那是因为他们存在着在头脑中过多地考虑事物的倾向。

社会上不少人认为：人必须保证八小时的睡眠时间；

男子必须经常保持堂堂的仪表，等等，不可越雷池一步。一旦偏离这些“原则”，各种烦恼往往接踵而来。而且，大多数人读了有关精神医学或精神训话的书籍后，也好从理论上进行琢磨、研究。

但对神经症患者来讲，在事先没有任何预备知识的情况下接受森田疗法，犹如从一张白纸开始，一下子进入实践，这样反而治愈得快。我本人也如前文所述，是通过大西先生了解到森田疗法的，因而可以说，免走了许多弯路。

据说，森田疗法创始者——森田博士本人在进入东京大学医学部时，也被诊断为患有“神经衰弱及脚气病”，一直服药治疗。正好那时候，由于某些差错，偶尔也收不到从家乡寄来的生活费，因此怨恨父母：“我生活如此艰苦，竟不……”为赌气准备一死了之，于是他停止吃药，不顾一切地拚命读书。结果，不仅成绩提高了，而且神经衰弱和脚气病也都不治而愈了。

正是这一亲身体会成了他创始森田疗法的起因。

与其反省过去、思考未来，
毋宁投全力于现在

在森田疗法中，对“行动”一词不是用动词“做”，

而是用“只是做”来表示。在应用森田疗法的住院生活期间，不准会客、读书、交谈等，只是让病人卧床，或做些轻微的劳动来治疗病情严重的神经症患者。引森田博士的话来说：“若总是想通过劳动来进行治疗，则在这期间，神经症反而治不好。”唯有全身心地投入到住院生活中去，那种“总想通过劳动进行治疗”的意识逐渐消失，上述“只是做”的心态自然而然地形成时，神经症才开始得到治愈。

因此，这里最重要的问题是：唯处于这种“只是做”的心态，才可谓全身心地“投入到现在”。正因为投入到现在，才能确认不安和恐惧的心理。譬如：有一个家庭主妇患了三四年不完善恐怖症，只要家务事不料理整齐、干净，总也放心不下。下面就是她如何克服神经症的经过。

本来，以完善、不完善的尺度来衡量事物是不现实的。自己所能做到的只是尽自己最大的努力而已。要下决心改变过去那种因害怕错误而一步一回头的习惯。而且，在一件工作结束后，出现回头反省的念头时，为了排除它，立即考虑下一项工作，并努力付诸实现。

在衣服洗完立即放入桶内后，马上想到快去晾衣架前。来到晾衣架前，就要尽快晾出。就这样不断地驱使自己从一个行动转到另一个行动，以此逐渐治疗这种——为怕出现错误，甚至用几小时去洗一件衣服的不完

善恐怖症。

神经症患者，念念不忘已逝的过去，担心尚未到来的将来，而对最宝贵的现在却往往得不到应有的重视。而且，也常有这样的事：即使不是神经症，也为已结束的工作而烦恼，或惦念下一步工作，对当前所从事的工作却敷衍了事。

杞忧症患者对过去总感到追悔莫及，对尚未来到的将来又是忧心忡忡。我以前就开始记日记，每到年末总是写上：“公司需有一个新的发展，我本人也需更加努力地学习！”可谓年年如此。有的人说：“杞忧症患者不能安于现在，只是考虑过去和未来。”我以为最重要的是眼前的每一天，并需有这样的精神准备：虽然自己有很多缺点，但只要尽了最大的努力，其结果如何则全在于天。

在合并为“尼齐伊”后的三年间，公司的经营并不顺利，确实令人十分忧虑。我给兄长去信诉实实情，并请他指点如何摆脱困境。他的回信很明确，说：“考虑公司的全盘经营是公司总经理的工作。你并非总经理，担心、焦虑也无济于事。你应做好现任的营业部长的。”读后不觉恍然大悟。此后，我的心情也从消沉一下变得开朗起来。

与此相反，“尼齐伊集团”的统帅——公司总经理小林先生虽然从各个角度研究过去，反复推敲未来的构想，但决不忽视投全力于现在。我始终认为：这是我应认真

学习的工作态度。

森田博士所说的“投入现在”，换言之就是“生活在现在”。只要积极采取行动，全力贯注于现在，则将不为恐怖心理和不安所惑，眼前也自会打开一个新的境界。

无论多么不安也不借酒浇愁， 应采取积极的行动

人们在工作或日常生活中，由于种种原因使人感到不安。此时，往往借助酒、镇静剂、安眠药等的力量来排忧解难。

我在学习森田疗法的过程中结识了许多朋友。综合他们在“生活探讨会”上所谈的体会，可以清楚地了解到：借助酒等是不能真正解决问题的。如为患不安神经症而感到十分苦恼的 Y 氏的事例就是如此。他今年三十八岁，是个学习塾的经营者，自幼便患有神经质，极其自负，不愿让别人看到自己的弱点。因而，几乎没有朋友。大学毕业后，进了旅行社。其间，不由地为人际交往而感到极度苦恼。

最初，他以喝酒或玩乐来缓解那因忙于推销而疲惫的神经。大概在他进入旅行社的第二年，已发展到不服镇定剂简直无法生活的地步。到了第三年，终因三次去

欧美长期旅行所积下的疲劳，加之失恋的刺激，在工作中突然发作倒下。以后，虽服用安定剂，仍因不安症屡屡发作，最后不得不求助于森田疗法。

据说，首先让他在症状尚未消失的情况下努力工作；不凭自己好恶，热情接待所有顾主，这样约过了一个月，身心疲劳和精神紧张状态全都消失。当然，如分裂症、忧郁症等一类精神病患者，仍需根据专科医生的指示，该服药时还是服用为好。但凡属森田疗法所说的现代人，谁都可能患神经症。从这个意义上讲，与其依赖药物，莫如采取积极的生活态度为好。

这是因为，饮酒只能是逃避一时不安的手段，并不能成为促使人们采取积极行动的力量，而且，也决不可能从根本上解决问题，因而，即使像 Y 氏那样不善于与人交往，若有需要，则不必回避，主动地进行交往；若担心入学考试，就认真复习，做好迎考的准备。这才是最积极有效的办法。

森田疗法阐明了形成不安的心理结构，并有效地应用于实际，因而使我们懂得了所谓“克制自我”的方法——它使许多人从精神危机中摆脱出来，闯过令人焦虑不安的每一天。

三、无论遇到失败或工作停滞， 应认为一切责任在于己

应将自卑感转化为奋发之力

人们在考试未获得优异成绩，或公司工作不尽人意时，往往会出现两种不同的心态。一是将一切责任强加于他人，认为成绩不佳，是因生育自己的父母头脑笨拙，或学校教育方法不当。工作做不出成绩，只怨上级指示不切实际，或公司缺乏信誉，遂将自己未能充分发挥才能的原因，全归咎于公司和国家。诚然，确有这样的事例——由于上述因素多少给工作带来不利影响。但也确实存在性格上的倾向，动辄将一切责任转嫁给他人的“责他倾向”。

与此相反，也有另一种类型的人——工作不顺利时，总是从自己智力的高低、体力的强弱、性格懦弱与否等诸因素中寻找原因，即习惯于将事业的成败归结于自卑感的“自责倾向”的人。

比较这两种类型的人，究竟谁能取得最后的胜利，明显地应属于后者。因为“自责倾向”者，总为自己希求

的目标与现实中自我之间的距离而感到苦恼、焦虑。正是这种苦恼和焦虑，产生一种为提高自己而努力进取的动力。而“责他倾向”者，却将存在于上述距离的责任推给他人，全不去思考心中的矛盾，因而总也得不到前进。

将自卑感转化为奋发之力，后终成大业者，历史上不乏其人。为不扬之貌和生于偏僻的科西嘉岛而感到十分自卑的拿破仑，可谓最具代表性的一例。在日本，首先浮现在头脑中的是野口英世博士^①。他将贫困和遭受严重烧伤之不幸转化为激励自己的动力，后发愤攻读，终成大器。也许他们都是正视自身的自卑感，并将其转化为奋发之力的“自责倾向”者吧。

诚然，自卑感确有“双刃之剑”的特点。如有的人受自卑感的折磨，终日思虑：“若不消除，则将一事无成。”日久天长，可能成为严重的神经症患者。相反，若承认、正视自身的自卑感，并将其转化为奋发之力，我相信，它定能转化为生活所需的巨大动力。

实际上，对自卑感所持的态度，也是因人而异。即使为同样的自卑感所困扰，在最后的归着点上也会出现明显的差异。一种人因受这种自卑感的刺激而奋发向上。另一种人则认为自己低能而自暴自弃；或因厌恶自卑感，

野口英世（1876—1928），日本细菌学家、医学博士。

竭力从主观认识上加以清除。比较这两种人，我以为，他们尽管出发点相同，但在各自人生旅途中，将会产生完全不同的结局。

不为失败辩解， 一切责任归咎于己

凡做工作，谁也不能获得百分之百的成功。其间，当然会遇到各种失败，本人可从中吸取有益的教训。但更重要的是爽直地认错道歉，具体地深挖失败的原因，表示今后不再重蹈覆辙。

以前，我在经营名为“红帘”的小店时，曾发生过这样的事。一顾客误被店员当作小偷而受到严厉的申斥。我得知此事后，立即去顾客家向主人表示歉意。当时，主人怒不可遏。我只是一味低头认错，诚恳地听取他的叱责，整整持续了一个半小时，后终得主人的谅解。当时，若反驳不当，或稍加辩解，定如火上浇油。

或许这一事例较为特殊。在工作中遇到失败而受到上级批评时，首先应直率地承认错误，切不可为失败辩解，或絮絮叨叨地讲述原由。

其二，即上文所述，应具体地深挖失败的原因，此后不再重蹈覆辙。森田先生也指出过这样的事例，说：

“那些动辄忧虑、不安者和神经症患者，在遇到失败时只是从主观认识上加以自责，说什么‘我何等无能，何等笨拙’但并不联系具体事实深究其失败的真正的原因，故而多次重蹈覆辙。”关于这一点，我也应反省，铭记在心。

我再举一例，记得此事发生在 1953 年。

一天，对屋的主人走来说：“冈本先生，你店竟出售如此低劣的商品！”随即将手中一件儿童针织内衣放在我的面前。一看，果然是我店的商品。听主人说，此件内衣仅洗过一次，可是长里缩了三十公分，横里长出约二十公分。

确实属于次品，深感有损我店信誉。于是清点售出的商品，发现已卖出三百件之多。经商议决定：必须真诚地向顾客赔礼道歉。

我店开张以来，第一次给各户分发夹在报中的广告。上写：“近日，小店不慎售出质量低劣的针织内衣，于此向顾客深表歉意。并敬请协助退回全部次品。”

当时，店铺的规模不大，若全部退回，损失必将十分惨重。然而，非此不能挽回商店的信誉，因而才下此决心。

但是，结果完全出乎意料之外。在售出的三百件内衣中，仅退回三四件；而且不少顾客表示说：“我看到广告了。贵店对商品如此负责，那以后就在你这里买了。”

此事正如成语“因祸得福”所示，竟成为我店的转机，生意随之兴隆起来。

在森田疗法中，还论述了人需有“纯正之心”的道理。森田先生的医院里，曾有一患者不慎将盘子摔碎。此人惊吓之余，试将一块块碎片拾起接上。森田先生看到后说：“不慎碎盘，惊恐之后又试图接上，此乃‘纯正之心’也。”

这种试将盘子碎片拾起，予以接上的心境，正反映了摔盘者本人和盘子主人双方共同的惋惜之情，因而也不会发生任何争执。但是，若摔盘者一味顾及自己的脸面：“真被叱责，如何是好”或考虑金钱的得失：“这盘子需赔不少钱吧”，或予以辩解：“因我被脚边的石头绊倒，才将……”等等，则必定与盘子主人一方发生利害争执。

由此可见，立场不同必然引起感情上的对立。就上述事例而言，若不分发广告，也坐视不理，结果必然丢尽商店的信誉。因而，只要平时注意培育这种——纵然失败也不辩解，并能立即意识到责任在己的“纯正之心”，人际关系将十分和谐，工作也顺利进行。

不知者取不耻下“问”的谦虚态度，可使心胸豁达开朗

我常听到这样的事例：有人被调到完全陌生的单位，担任分店长或分公司经理等领导职务后，便得了神经衰弱症。我也听说过这样的事例：因前任患急病住院，某某于匆忙间被提拔为经理部长，后竟患了胃溃疡病。究其原因，全在于此人不了解下属和工作进展的实情，下车伊始，独断专行，结果招致所有下属的反对。

此外，还有不少这样的事例：尽管自己并不担任分店长或部长一类要职，但被外调或内部调动到新的岗位后也会遇上这种问题，即必须任用比自己年长的，而且在本单位工作时间长，知识、经验都很丰富的人。在这种时候最需有一种谦虚精神，应当认为：“自己初来此工作，定有许多不明之处亟待请教。”也就是说，取“不耻下问”的态度极为重要。

若认识不到这一点，反而声称“我是科长，需听我的指导”等等，势必遭部下的反对。

森田疗法将这种“不知为不知，不耻下问”的态度，也称之为“自然地进入环境”。若进入这种环境，人的心将变得坦然豁达；工作自然也将取得不断进展。

世上真正具备天才的工作、活动能力和判断能力的人少如凤毛麟角，而大多数则是凡人。对凡人而言，最重要的莫过于在现存的客观条件下，谦虚谨慎，做出最大的努力。

在过去的“战场训示”中，有这样的词句：“为大将者，纵然面临明日或遭全歼之命运，也应在必能摆脱险境之信念指挥部下。”现暂不论“战场训示”本身的是非价值，我以为：那种至死犹怀生还希望的信念，无疑是正确的。

我们纵然不是大将，也应……

四、改变对事物的看法

积极谋求适合需要的交流

上文已谈到如何对待失败或工作停滞的问题 究其出现的事例，可以说几乎都是由相互交流不足所引起的。

瑞典医生保罗·托乌罗涅将人际交流的层次分为三个阶段。第一阶段为知识与技术的交流。这是指上级对下属下达指示，或企业向消费者进行商品宣传等一般性的信息交流。这一阶段所进行的，可谓毫无人际感情交流的真正“信息”。

第二阶段是深入个人感情的交流。如父母询问子女的烦恼，或朋友间推心置腹地交谈，或恋人们相爱的时候，便构成这一层次的交流。也是心心相印的交流。

第三阶段为最深层的交流。托乌罗涅称其为“祈求的交流”。这是较第二阶段更为深刻的、灵魂与灵魂相触及的交流。我觉得虔诚的信徒们向神佛祈祷应属于这一范畴。托乌罗涅说：“只要理解了这种‘祈求的交流’人们便能真正懂得‘生’之喜悦。”

我从他的话中体会到，在公司里，如何才能与上级、

同事、下属进行有效的交流。

譬如，有一下属每次总是事无巨细地向上级询问他负责的那项工作的方针、程序、规则等。试问，这种工作方法，谈何效率。所以，为了使大家发挥才智，勤奋工作，必须对每一个成员进行第一阶段的交流。

在进行第二阶段的交流时，至少对直属上级、同事、下属等的性格、兴趣爱好，甚至家属关系都应了如指掌。偶尔也需同他们一起去小酒馆，促膝谈心。

第三阶段也是层次相当深的交流。这里虽不做详细论述，但我以为有必要以一种——“从心的深处充分理解，并相互尊重那人存命于世所需遵循的人生哲学”的信念，去实现灵魂间相互触及的交流。

但不少人在平时的人际交流中，几乎只限于第一阶段，他们回到家中也很少与妻儿交谈。我想这些人也一定愿意进行第二阶段的交流。以一般人的感情而言，即使达不到最深层的“祈求的交流”，也希望向他人倾吐心中的烦恼，或得到宝贵的启示吧。

我们说改变对所谓交流的看法，是指在具体工作中，不断地谋求适合当时当地的各种层次的交流。我以为这将对人生产生莫大的益处。

改变对事物的看法，便能感到 无限的幸福和充实

话题回到我关押在西伯利亚的时代。记得在前后四年的俘虏生活中，曾有一个时期粮食供应情况很坏，甚至仅以大豆为主食的生活整整持续了一个月。当时，我们对在配给的约半罐头盒的带皮小米中，拌入少量食盐的吃法最觉味美。由于粮食奇缺，吃时倍觉香味浓烈，至今，舌尖仍可感觉到当时的美味。

曾有这样一个故事。某国王问：“我已吃腻了人称世上最鲜美的东西，难道没有再好的吗？”一僧侣回答说：“那由我陪国王去寻找吧。”于是将他领进沙漠。在骆驼背上整整坐了一天，国王不由得口干舌燥地说：“给我水！”僧侣回答说：“这里没有水。”在他干渴得快不行时呈上了一杯清水。他一饮而尽，大有感慨地说：“我平生第一次尝到如此鲜美的东西！”

在那西伯利亚的俘虏生活和身处沙漠之中等极端艰难的环境下，人们自然会感到小米和一杯清水是世上最鲜美的、无与伦比的东西。这也恰恰表明了：人的味觉纯属主观感觉而已。而属主观感觉的，岂止味觉。

人的幸福与否，也纯属人的主观感觉。如对大富翁

来讲，甚至住上六铺席^①大的房间也觉无法忍受。而穷学生如能从四铺席半换到六铺席大的房间，将感到莫大的欣慰。

我在西伯利亚的日子里，另一感触最深的是“自由”的可贵及其得来之不易。当时我们作为俘虏，最急切盼望的是“成为自由的人”。它是无上珍贵的，是再多的金钱和“地位”也无法买到的。

现在，大多数日本人都已从饥饿中解放出来，充分领略着“自由”的喜悦。我由衷地感到：仅就这两件事，已使我永世也感激不尽。

所谓感到幸福，完全出于主观判断，而无客观的价值标准。因而，人无论处于何种环境和境遇，只要改变对事物的看法，定能感到身在幸福之中。做工作亦然如此。在这种情况下，所谓改变对事物的看法，即遇事需随机应变，时刻准备顺应任何厄运的挑战。

工作进展不顺利时，正是最能发现 自身差错的绝好机会

我任营业总部部长时，委派某某为店长，管理大阪

^①铺席，计算房间大小的助数词。每张铺席（叠）约宽三尺，长六尺。

的一家商店。他在工作中出现过一些小小失误，当时我认为这是店长所不应有的，便将他调到另一部门任经理。虽说从店长转为一个部门的经理，但这是向营业规模大的商店调动，不属于降级的人事变动。

但他的工作总不见成绩。约一年后又调到另一部门，仍无起色，后又转到另一部门。六年中，竟让他换了四处。

我正感到这种做法不当时，出乎意料地在他第四次调到大型商店任专柜经理时，营业额开始急速上升。我不禁为之一惊。于是重新委以店长之重职。尽管公司设定的营业额指标相当高，但他竟连续三十六个月每月完成定额。

六年来，他在不受重视的岗位上倍尝艰辛。其间，检查工作上的每一个差错，并予以一一改正，后晋升为深得下属信任的营业部长。也有这样的人——如库存过多；或营业额下降时，立即将责任推给下属，以求明哲保身。而他总是勇于承担责任：“皆因自己指示不当而招致失败。”故而受到下属的极大信赖，说：“店长所说，定无差错。”

从此例不禁使我感到：对人，切不可轻易地妄下结论。本人在遇到失败，或工作不尽人意时，应以上述事例为借鉴，吸取有益的教训。我以为：应该为人们创造两次、三次甚至更多的机会，使他得以充分发展，也使

公司得以发生巨大的变化。

因而，在遇到失败或挫折时，暂不必纠缠自己也无能为力的外因，首先应将它看做反省自己不足的绝好机会。

有一位三十五岁的职员 A 氏通过“生活探讨会”的学习，意识到在单位中不愿接触人的原因全在于自己的言行，后终于使原来紧张的人际关系变得十分和谐、融洽。A 氏的性格原属内向，自幼倍受母亲溺爱，就业后不能自然地与同事们交往，总感到周围人的言行都带有恶意，常为区区小事而损伤自尊心，或予以反抗。

自从他参加“生活探讨会”后，懂得反省自己的不足和不慎的言行；见人也主动地招呼致意；在单位三班倒交接时，将过去早到十五分改为提前三十分钟到公司，以减轻前一个人的负担；甚至竭力协助做好分外工作。A 氏颇有感触地说：“我经过这样的反复实践后，更加了解自己，也更加懂得今后应做什么。”

我本人也是这样，正因为身患神经症，所以才考虑到可以设立财团为社会做贡献。在工作中出现某些不尽人意的事情时，若改变对事物的看法——不是将它当作一般不幸的事情而了之；也不为沮丧、消沉等此类与无补的情绪所左右，而是看作是神赐予我等反省自身的好机会，那人们将变得更加成熟。

一味思考自己的不足，则一生 不会感到任何幸福

确实也有与上述相反的事例，即一个几乎未经任何失败或挫折，顺利地成长起来的人，只要一次受挫，之后便一蹶不振。这些丝毫未尝艰辛而获成功者，对失败或挫折缺乏免疫力，故初遇不利便招致莫大的打击。而经受过某种程度失败或挫折的人，可以说在精神上更加经得起考验吧。

但，正如戴尔·卡耐基所说：“人的最大的悲剧，是很少考虑自己所拥有的，而一味思考自己的不足。”人，总是认为世上没有比自己再不幸的了。按日本的说法，就是“终日顾及自身烦恼，而无暇思念他人与儿女”。尤其是那些动辄忧虑、不安者，在这方面的倾向更为严重。我想请他们于身处逆境时，回忆一下下面的诗句。这是一个麻疯病患者于二十年代后半写的——“病身治愈虽无望，今犹存命亦可喜。”

此人约二十岁时便截断右肩，丧失视力，最终知觉麻木。此后约 30 年间，过着全身瘫痪，五官也完全失去功能的生活。每日三餐和大小便均由他人照料。三十年来，悲惨之病身几乎使他丧失了生活目的。诗句“病身

治愈虽无望，今犹存命亦可喜”，正表达了泪水干涸后所悟出的心境。他深感今能存命于世实属万幸，内心充满了感激和满足之情。

如上文所述，我以为：所谓人的幸福，无非是主观感觉而已。钱再多，地位再高，若全不懂憎恨人、感谢人，那才是最大的不幸。而且，幸福也并非像梅特林克的《青鸟》似地追寻可得。若于当时所处的环境中，内心十分充实、坦然，则定能感到幸福。

若限于个人的自我天地，有可能达到上述境思。然而，从时刻忙于追求利润，获得更大发展的企业职员立场看，也许有人会反驳说：谁有工夫考虑那么远的事情！

确实，在具体工作中，会遇到各种可能失去自我控制的问题。我们平时的工作，若着眼于大目标——“所谓企业盈利，即适应顾客需要，使顾客满意”那就不会因小小的矛盾和纠葛而分心了。我以为：企业的努力，就是为了社会需要这一大目标而做出贡献。

归根到底，无论个人和组织，只要改变对事物的看法，即不是为自己，而是为他人努力工作，则定能积极而灵活地处理当时发生的各种问题。

梅特林克（1862—1949），比利时剧作家、诗人、文艺理论家。著有梦幻剧《青鸟》等 20 余部。1911 年获诺贝尔文学奖。

所谓“心随万境而变”。我们若在这一境界中，时刻不停地使心回转，遂顺其势而动，则定能到达“不以物喜，不以己悲”的境地。

不忘确定目标，做好精神准备， 机遇将属于每一个人

我弟弟在“国铁”工作。有一天，得知“新干线”招考工作人员，而报名日期截止到当天。确实，谁都希望在“新干线”工作，但也许要离家去东京或大阪。因而，时间再紧也不能不与家属商量而去报名。恰巧，我弟弟早已有所打算：一有机会便去大阪工作，于是立即报了名。他是从下关招去的唯一“新干线”工作人员，业务级别也提高两级，遂使同事们羡慕不已。

据说，机会之神头蓄前发，后秃，从后看去虽很清楚，然而从正面看却并不明显。由此可知，要获得机会首先需确定目标，收集资料，做好具体准备。一旦出现某种迹象或先兆，当然比别人更加敏感地抓住时机。

其次是主动、诚心诚意地接近机会。当年，我看到天神桥一带鸠谷先生店铺的兴隆景象就每天去参观学习。已故公司经理西瑞先生见我如此认真、热心，便不吝赐教，日后我们终成至交。听说保险公司的业务员等

在去客户家之前，先了解其家庭成员、主人工作单位、妻子的爱好、孩子的学校，甚至有无适龄男女准备结婚等情况后才登门访问。这样可向客户家属提供有用的信息，便于业务上的往来。我想凡事都有许多共同之处，如对非常喜爱的异性，也许谁都会采取这种相似的做法吧——先掌握此人的行动规律，然后装着偶然相遇地候其到来，以创造见面的机会。

第三是不断建立信誉，才能获得最好的机会。

我常听人说：“那人有钱，才能有这么大的事业。而我们身无分文，所以……。”但从银行或证券公司等金融机构方面来看，只要该单位讲究信誉，有能力偿还，当然愿意源源不断地予以借贷。

但对缺乏信誉者，自然不会随便贷款。归根到底，要想筹措资金，必须不断地建立信誉。切记不要一回借许多，而是每次少借，并确实归还。其间，逐步建立自己的信誉。若能受到如此信赖——“此人恪守信誉，无丝毫风险”，则定能筹措资金。这不仅是资金，也扩大了事业发展的机会。

任何企业都在考虑：“开发新的项目；谁讲信誉，拥有实力？”所以，不要等待别人上门，而是积蓄力量，主动地建立自己的信誉，则机会自然将以各种形式呈现在眼前。

五、不妨改变一下对人的看法

强烈的执着之念， 应用于战胜逆境

在我关押在西伯利亚的岁月里，不少同伴因营养不良或患病而相继死去。一位苏联人对我说：“你绝对不会死。”当我问为什么时，他回答说：“你的性格很坚强，生之欲望极其强烈。绝不会死！”确实，我抱着比一般人更强烈的生之欲望——“我要活下去，活着回日本！”那个苏联人说我绝对不会死，也许是因为这种生之欲望透过闪耀的目光而显露在外的吧。事实上也是如此。在西伯利亚时，那些绝望地自认为“不行了”的懦弱者最先一个个地离开人世。当时大家的体质都很差，他们的死不是因为体力，而是缺乏支持那日益衰竭体力的精神力量。

我记得发生过这样的事。一次偶然的機會，得到许多大豆。此时，意志薄弱者一次将它吃光，后终因腹胀而死。这完全由于经不起饱食欲望的诱惑所致；即使知其危害也难以克制。另外，还有失去劳动意愿者、叫苦不迭者、抑郁不言者，都比较早地死去。

现在想来我能活着回到日本，可以说应归功于易得神经症的性格。那至死也不绝望的强烈的执着之念，正是神经症患者的性格特征。它与富有忍耐心、强烈的生之欲望等气质相联。然而，当我结束了极其艰苦的收容所生活回到日本，恢复了以往的日常生活后，这种性格反给自己带来了灾祸——患了肠胃病。

也就是说，事物总有长处和短处的两面。森田疗法正是基于这一道理，才以此为治疗的出发点的。森田博士称此为“两面观”。

换言之，随着“人”（包括自己在内）的看法的不同，对事物所持的态度也可以发生很大的改变。

自身短处有十， 长处亦有十

森田博士说：“困难与成功、痛苦与欢乐、生与死等现象，为同一事物的两面。”譬如电既有正极，也有负极。若将茶杯从一方置于另一方，一方则无，另一方新增一只茶杯。与此相同，“苦与乐”“生与死”是永远与人生相伴的“不绝的变化、创造的进化”。

人的性格亦然，同样存在着“两面观”，即人的长处也因情况不同而成为短处。如处事谨慎，富有自我反省

精神的长处，其反面则为优柔寡断、行动迟缓的短处。再有，想出色完成任务的求全欲，若过分地为其束缚、困扰，则会产生不切实际的期待，其结果使人感到自卑。而大胆、敢闯的人，却注意不到细小的事情，等等。

正如森田博士所说，这种性格上的“两面观”反复展示了“不绝的变化”。一种性格上的特征，在某种情况下显示出它的长处，但在另一种情况下又表现出它的短处。因而，要注意尽量发挥好的一面，缩小坏的一面。

我以为：人的能力在一定条件下显示出它的长处和短处，若将两者相抵，则能力本身并无太大差别。正如格言“坚持就是力量”所示，关键在于不懈的努力。原将棋^①名手升田^②说过这样的话——“天才不努力，也能达到二段。凡人只要努力，可达到四段。要能成为名人，天才也需勤学苦练。”

我的朋友偶尔有机会在美国看到网球手麦肯罗练球的情景。他听说这位人称天才网球手的麦肯罗每天要练二千次发球时，不禁大吃一惊。他不无感慨地说：不愧为世界一流选手！

但，那些易受周围环境的影响，难以发挥主动性的

将棋，类似中国的象棋。棋盘上划有 81 格，双方各执王将、金、银等 20 个棋子。先后交替走子，以先将死对方“王将”为胜。

升田，升田幸三（1918— ），将棋棋士。就师于木见金治郎门下，1957 年荣获名人、王将、九段的称号。

人，往往只看到自己的短处。因而不由得为这方面的短处感到自卑，责备自己，总不能发挥才智，最后患上神经衰弱症。与此相反，那些不为周围环境所惑，能充分发挥自己长处的人，在事业上多为成功者。我以为：这是决定人生的一个重大的分歧点。

由此观之，在遇到某些失败而陷于困境时，不是气馁地一味自责：“都怨自己这方面没有做好！”而是冷静地看到：“长处和短处乃为表里。”乐观地从“正因自己有这样的长处，下次定能成功”这一信念出发，予以对待为好。时刻想到：若自身短处有十，在其反面的长处也必有十。

尤其那些身为管理人的领导者，应十分注意引导、启发部下发挥自己的长处。德拉克曾说：“对管理者而言，最重要的莫过于注意品性的修养。”也就是说，只是一味地责骂下属的缺点，是一种缺乏修养的行为。因而，可以说：发现并培植下属的长处，才可谓真正的修养，也是管理者最大的义务。

随着对方立场的改变，
短处也可成为长处

这是 1963 年四家公司刚刚合并为“尼奇伊”的事。

当时，四个负责经营管理的领导人常常聚在一起，激烈地争论到深更半夜，似乎每晚都是如此。因而，在职员中也引起议论：“好像昨晚又争吵到深夜两三点。”后来，探听到这一情况的报社甚至写了一篇纯属揣测的报道，题为《“尼奇伊”或已出现分裂？》。

争论的内容虽各种各样，但究其意见对立的起因，多在于原四家公司各自不同的营业观。譬如使用女职员的问题，A 公司认为对那些与男职员一样紧张而努力工作的女职员，在人事考核时应给予高分。但 B 公司要求女职员发挥女性温柔和细心的特点，以弥补男职员工作上的不足。公司对上述不同的价值观，只有通过共同讨论来达到统一，因而总是争论不休。

我后来才知道其中有一个很有趣的争论：公司出身的男职员主张将女职员培养成与具有男职员一样的工作能力，认为：“说到底，女职员也是劳动力。”与此相反，那些主张应保持女性固有温柔、细心等特点的公司男职员，认为“女职员毕竟是男性恋爱、结婚的对象”。

也就是说，若根据各自头脑中的价值观，来对人进行评价，其结论自然大相径庭。即使对同一个女职员，也会持有不同的评价。有的人认为：“那个女职员不会干活，不行！”另一个人却竭力赞赏：“那个女职员温柔可亲，很好！”对于人的长处和短处，评论者所持的价值观不同，其结果可能完全相反。

方才书中提及的易患神经衰弱症的人，动辄为周围环境所驱使而失去自我控制的现象，其原因皆来自于此。假设有一女职员很想与男职员一样，不断积累经验，掌握工作的本领。但当她想到这个单位的男职员认为“女性还是温柔、端庄为好”时，若是一个易为周围环境所困扰的女性，必定不堪忍受——因努力工作而为人所注目。相反，若是对周围带有偏见的目光毫不介意的女性，则定能发挥自己可以胜任工作的长处。

因此，在这种情况下，或不为周围人价值观所左右，与男职员一样坚持工作；若做不到这点，那只能到赞赏、发挥女性特点的单位去工作。因为人是以自己的长处决定胜负的。唯有得到能充分发挥自己长处的“水”，才能自由自在地在江河中搏击。

若再次认识自己的“特长”， 便会涌现出无穷的工作热情

无论神社或佛阁，都是由几百根木头组建而成。原来的木头既有笔直粗大的，也有弯曲多节的。在将这些各具特色的木头用于盖房建屋时，笔直的木头做柱，弯曲的木头锯短做地板的横棱木，做到所谓量材适用。同样，任何人在公司或企业中都应有其合适的职务。

就“尼奇伊”而言，我以为：它是一个由性格完全不同的四个人，步调一致地充分发挥巨大力量的绝好例子。如衣料店“自选鸠屋”的已故西端行雄（前“尼奇伊”总经理），他是一人格高尚、人情温和的人。他富有忍耐精神，认真地听别人说话。然而，性格很倔犟，对未来抱有宏大的理想。对外却是一个态度和蔼的领导者。

（股份有限公司）“大和小林”的小林敏峰（现“尼奇伊”总经理）是位气度不凡的英才，具有领导才能的战略家。1982年起便成为“尼奇伊”集团的统帅，现正带领大家进入“第二创业期”。“爱路毕斯”的福田博之（现“尼奇伊”副总经理）性格豪爽，起着很好的协调作用。在公司领导层会议发生争论时，他总是说些笑话，以缓和会议的气氛。在四家公司合并时，我曾有意买下自己店后的一块土地，而土地主人总不答应。福田得知后说：“你的进展也太慢了。我有三个月就能买下。”他最终巧妙地说服了对方，三个月后将地买了下来。此时，我不禁深深地感到：人确实各有各的特长啊。我属于过分认真，不会随意应变的一类，然而为人所信任——“只要托付他，肯定万无一失。”

我以为“尼奇伊”正因为得到具有不同特长的四个领导和后来合并的广崎副总经理、三藤顾问等很多人的协助，互相配合，并在各自岗位上发挥才智，才奠定了“尼奇伊”的基础，“MYCAL 集团”也因此获得巨大的发

展。

要想磨炼自己好的一面，需要有一个宜于磨炼的环境，因而，要得到这样的环境，首先必须恰如其分地评估自己的能力。我以为：若能实事求是地认识自己，谁都可以在人生的旅途中成为一名成功者。

六、设定长期目标

若设定“积存十亿日元”的大目标，
必将激励人们度过艰难的时刻

易患神经症的人，总有一种“强烈的欲望”。连森田博士都说：“这种人的贪婪之心异常强烈，他们即使死，也不会空手而去。”正是因为有了这种“强烈的欲望”，总也不能满足现状，久而久之，势必陷入日益加剧的心之纠葛和苦恼之中，这就是心胸狭窄的人的特点。但是，也可以将“贪婪的心”引导到好的方向。如前所述，如能认识到自身的长处，则不妨为自己设定一个能发挥其所长的大目标。

我本人从西伯利亚回国后，宣布“积存一千万日元”的大目标。我体会到，这在生意处于艰难时刻，可从中得到激励。1949年我的目标是积存一千万日元。如果在今天，我会宣布“积存十亿日元”的。当时我二十五岁，几乎身无分文。因自己没有什么学历，只有在大阪做买卖。当时，自己一心渴望通过做生意，能走上成功之路。就像高等小学毕业后，只身去中国东北似的。我

尽管胆子很小，但行动的能力却比别人要强出一倍。

然而，在旁观者看来，我的这种行动能力肯定带有离奇的色彩。当我一个人在大阪开始经商，宣布要“积存一千万日元”时，周围的人无不为之愕然，纷纷议论说：“这家伙又在白日做梦……”别人这样说是有一定道理的。因为我勉强开张的买卖，充其量是个微不足道的小摊贩；一日三餐，吃的是十日元一个的两头尖的面包，一个月的生活费不过三千日元，生活是相当穷困的。

但是，对我来说，如此巨额的目标，确实已成为驱使自己奋进不止的原动力。当时，虽对森田疗法尚一无所知，但我认为：“强烈的欲望”，能使我顺利地进一步向前发展。在工作中，尤其对管理者来说，制定目标是极端重要的。

制定十年后的远景目标，则在任何工作中 必将呈现出勃勃生机

我们在创立“尼齐伊”时，有一宏大的远景目标。由四家小店合并，创立“尼齐伊”，是得自 1960 年前后东京大学教授林周二所著畅销书《流通革命》一书的启示。该书预言：日本流通业界，不久也将出现像欧美那样的大规模的联营商店，在流通机构中将发生巨大的革命。现

存的电气铁路系统的百货店或小商店，将成为联营商店的承担者。或许会形成一种由日本参加的欧美联营商店的形态。然而，林周二也预测：由零售店同行合并，形成联营商店的可能性很少。理由是零售店的店主大小都像个“一国一城”的领主。所以，联合起来将十分困难。

然而，我们四个人读了这本书后，不禁议论起来，认为：十年、二十年后，日本的流通业界将发生这样的巨变，我们何不先做起来？于是开始设想：应该充分利用彼此的智慧、资金和地区方便，创造联营商店的模式。经过上述准备，终于在 1963 年 11 月 8 日创设了“尼齐伊”。设立时的资本金为七千万日元 从业员三百八十人，店铺十二家，销售额为二十八亿日元。

尽管当时公司的规模不过如此而已，而我们公布了为世人所惊讶的远景目标：“十年内销售额达到一千亿日元。”我们公司是一家销售额仅二十八亿日元的小公司。当时流通界首屈一指的三越公司^①的销售额，才不过七百亿日元左右。

结果，我们受到宣传机构的抨击、经营顾问的责骂以及同行们的嘲笑：“你们说什么蠢话！”但是，我们有达到“一千亿日元”这一巨额数字的根据。现总经理、战

^① 三越公司，三井财团所属的百货公司。肇始于 1673 年三井高利在江户开业的越后屋吴服店（绸缎庄）。

略家的小林制定了预测十年后的经营战略。这就是所谓“协作路线”。

身为现代的产业界巨头，人称“电业之英才”的已故松永安左卫门说：无论多么巨大的岩石，只要出现小裂缝，必能使之破裂。也就是说，用凿子、锤子几十次、几百次、几千次地敲打它，即使开始时丝毫也打不进去，但总有一天会出现小的裂缝。只要以这一小裂缝为突破口，则任何巨石都能使之破裂。

正如松永先生所说，最初几年，尤其前三年倍受艰辛。合并后的第二年曾一度陷入困境，即因资金周转不灵，必须筹措一亿日元的款项。以面额五百日元一股的一千股为一份，把原值五十万日元的股票，以七十五万日元卖给了批发商，从而筹集了四千万日元，然后以此为抵押，向劝业银行借款一亿日元，这才算度过了难关。批发商中有人责骂说：“用五百日元购买五百元一股的股份还算说得过去，七百五十日元一股算是什么事嘛！”这一“目标一千亿日元”的巨大岩石，真是又大又硬地横在我们面前。

但是，正是由于目标的巨大，也就产生向着它不断迈进的动力。一种使命感促使自己成为联营商店的先驱，在流通业界进行革命。从近畿一带起，逐渐将联营商店扩展到西日本、九州、关东和东北地区。不到十年，就实现了预期的目标。

在确立长远目标的基础上， 应考虑今天该做什么

依照个人或组织的标准来设定目标，都是引发冲天干劲的最有效方法。我开始经营摊贩时才二十五岁，创立“尼齐伊”时已三十八岁，但我已为这一目标所吸引，总是拚命地工作。尤其在创立“尼齐伊”之前，关门时间很晚，因为整天都在工作。当时，无论哪家零售店的关门时间都很晚，经常到深夜十一二点。已故的西端先生开办的“自选鸽屋”，直至午夜十二时以后才关门向店员训话，然后再聊上一小时左右，直到凌晨一时，浴池的人便来催促他们说：“马上要关门了，快洗澡去吧。”至此，一天的营业才算结束。虽说是今天的营业，实际上已是第二天了。我本人也是深夜十一时左右才关门，第二天上午九时半开始营业。因此，我想读者定会理解我们说的整天工作的意思了吧。我想这决非言过其实。

到了合并为“尼齐伊”的1963年前后，无论哪家的商店，关门时间都提前了，一般在晚上八时停止营业。但正如前面所述，当初，为调整有关合并的四家在经营管理上的差异而颇费时间，以及在其他方面应予以解决的问题也堆积如山。因此，公司领导的会议经常开到凌晨

两三点。

这是由四家公司最早开始的，以 1974 年的股票上场为契机，靠“尼齐伊”本身的协作而实施的扩大战略暂时中止。最后扩大到三十八家公司，尽管这么多公司合作，却没发生分裂的纠纷。我想：那是因为这一巨大的设想，即成为有助于使消费者生活日益丰富的、日本流通业界的先驱和协作理念发挥了关键作用。

小林总经理担任经营企画总部部长时，被公司职员称为“实现理想的总部部长”。因为他通过工作展示了未来，给公司职员带来宏大的理想。若仅以谋取社会地位或赚钱为目的，人们是不会为之动心的。缺乏理想，也打动不了人心。想要成为流通业界先驱者的这一理想，一直成为激励我们的动力。正因为如此，即使再紧张的日程安排也能忍受。

然而，如前所述，这一理想并非模糊的梦境，而是建立在周密战略与计划基础之上的。订出月计划、年计划，如：为在十年后达到这样的发展目标，五年后必须达到什么目标，一年后应怎样，半年后又应怎样，等等。

据说，瓦高洛公司的经理冢本幸一于战后复员回来创建公司时，制定了五十年的长远计划。他所确立的长期设想是：最初十年，在以胸罩为中心的睡衣行业奠定基础，制造出日本第一流的商品；第二个十年，成为能与百货店以及国内一流商店进行交易的商界最大的企

业；第三个十年，开始探索海外市场；到第四个十年，成为世界上最大的制作睡衣的企业。但是，这种人恐怕是寥若晨星，即以个人的智慧，确定自己的长期设想，制定长期计划，朝着明确的目标，一步一步地脚踏实地地顽强奋斗。这种人大概是百里挑一的吧。

那种“今日有酒今日醉，管它春夏与秋冬”的态度，也是一种生活方式。但是，人，只有一次生命。大多数人都想度过自己感到十分满足的一生：在临死之时，深感此生何等美好！没有辜负此一生！

在个人确定目标时，我认为，同样也应在确立长时期的大目标的同时，制定短期、中期的期间计划。此处必须十分注意的是：不要因为确定了未来的目标而只考虑未来，并为之束缚。今天该做的事，今天即应全力以赴。不能只担忧未来发生的事，而对今天漫不经心。我认为，只要将未来和现实的两者关系处理好，确定个人的目标就很有意义的；无论谁都以制定为好。譬如，如果某女性找到一位称心的男性，想同他结婚，这可谓一个长期目标。如长期目标得到确立，接着就可以制定如何磨炼自己的小目标。我认为，守株待兔，则一事无成。我以为这个道理，适用于人生的所有场合。

七、竭力显示成功的信心

即便身处逆境，只要确信“天无绝人之路”，便能打开新的局面

上文谈到，无论在业务方面，还是在个人日常生活方面，确定目标是最重要的。但是，目标虽为促使前进的能量的源泉，却不能为目标所束缚，或为其所摆布。必须全力投入现在应做的工作中去。

尤其在身处难以打破的逆境时，全力以赴最为重要。我在前面说过“应顺从境遇”是森田博士的教导。当然，这并非要求我们采取一种对强者妥协式的顺从态度，而是要实事求是地承认目前的某种现实，冷静分析，随后找到“应做什么”的行动方式。这种“应做什么”的行动方式，与脱离现实的“应该如此”的理想主义是完全不同的。对上文提及的建立目标，也不能采用“应该如此”的理想主义。所谓全力以赴，其意义即来源于此。

在这一节中，我想谈一谈拘留在西伯利亚期间，即可以说身处最为悲惨、严酷的逆境中，我是怎样找到“应做什么”的。我想，或许可从中得到：当工作或家庭

生活处于逆境时，如何做才能找到出路的启示。

为什么说拘留在西伯利亚期间的生活如此严酷，那是因为所有出路全被堵死了。首先是担心饿死。心中极端不安，怕在回日本之前就已饿死于此。

虽说被押送到西伯利亚后的处境非常恶劣，但在这之前的俘虏集结基地的临时宿舍时的情景更为悲惨。狭窄的收容所里关着几百人，平均每人的居住面积不到半坪^①。一个洋铁桶，既是溺器，又用来盛饭。以大豆为主食的情况持续了一个月。腹泻的病根就始于此时。于是，人们接连不断地死去，甚至来不及挖坑埋葬死人，只得将一个个尸体堆在用草席搭的小屋里。接下去，不知将在异民族——俄国人的手下受到何种惩罚，感到十分不安。

当了俘虏的日本人内部也存在问题。例如，我在军队时，自加入装甲列车队，几乎没打过仗，直到最后仍是一个二等兵。在一个收容所里，住了一个大队，约八百人。大尉依然是大尉，二等兵依然是二等兵，上下等级关系不变。二等兵是最低的等级，当然总是做些杂事。这种现实使我越发强烈地感到没有出路。在收容所里，必须照顾上级，还必须到零下二三十度的户外，从事砍伐木材或敷设铁轨等体力劳动。我的身材矮小，而且骨瘦

坪，土地面积单位，每坪为 36 平方尺。

如柴，这样下去，如何是好？强烈地感到不安。

于是 我便左思右想 开动脑筋 订了一个计划——先学俄语，然后去做事务性的工作。在收容所中，军队的等级关系依然很严，不得越雷池一步。但我看到，只有懂俄语的日本人，不管什么等级，当上翻译后便摆出架子，显得很威风，所以才想到要学俄语。于是，我开始拚命学俄语，至少能会日常会话。但是，哪儿也找不到这种课本。所以，最初请翻译教，之后则遇到俄国人就问：日语的“您好”，在俄语怎么说；数字，用俄语怎么说。就这样，从单词开始记起，后来掌握了极简单日常会话。凭借这一手，我成功了，终于被分配到办公室工作。

在出路受到重重封锁的收容所里，学会俄语也成了仅存的一条小出路。如果我还是依旧干体力劳动，我也许早已魂归西土了。由此看来，无论处于多么悲惨的境遇，只要拚命努力，必能从中找到某种出路。因而，无论在工作、家庭生活或个人发生什么问题，都可以得到解决。

只要对未来满怀信心， 定能重新燃起希望之光

在收容所里，一间房子约住四十人，因此，必须把早、中、晚送来的大面包切成四十份。每当切面包时，八十只眼睛一下子全凝视着面包。心想：自己的那份，哪怕多出一克也好。有的人，把俄国人吃剩的肉和鱼骨放在火炉上烤着吃；也有的人，吃别人吐出来的东西。这种状况，使我非常焦虑，于是对俄国人提意见说：“这种食不果腹的情况，如何得了？”听了俄国人的回答，不禁大吃一惊。俄国人说他们在与德军作战时，连棉衣里的棉花和皮靴的皮革都拿来充饥，还说：“你们还算好的呢！”记得当我听到这里，不由目瞪口呆，哑然无语。因为当时都处于这种饥肠辘辘的状态之下，不仅我本人，大家也都在考虑这个问题。有的人就在手巾上绣着小豆汤、肉丸子、炸虾等图样。他们一边刺绣，一边想：若是回到日本，一定把这些都吃遍。

森田博士说过这样的话：“例如说，人们在过人生的独木桥时，以前只留意脚下，生怕掉下去，鼓励自己胆子要大一些。这次不去理会这种无谓的担心，让双眼盯住独木桥的对岸。这样，注意力立即集中到前方，完全

忘记了脚下的危险，顺利而轻快地渡过独木桥。”借用森田博士的话来解释，可以说，当我们将“若是回到日本……”满怀信心时，也就等于大家都去考虑“独木桥的对岸”吧。凭借这一想法，就能渡过那摆脱危机，得以生存的“独木桥”了。但，人在身处逆境时，可用描绘未来的前景来激励自己。然而，有时描绘的并非积极的前景，却是消极的前景。

森田疗法认为，由神经症引起的口吃，正确的说法，应称为“口吃恐怖”。因为口吃本身并不可怕，而一旦口吃后所产生的担心、忧虑，倒让人感到可怕，所以称为“口吃恐怖”最为贴切。当医生对口吃患者说：“请你像平时口吃一样地说话”时，平素只能结结巴巴地说话的患者，反而在医生面前不可思议地能说得非常流利。这就是一个证据。

同样，当工作进展不顺利时，只要抱着“若此次合同订不成，那……”等消极的念头，工作将会越来越得不到进展。在收容所里，那些产生“吃的东西越来越少，必然会……”这种消极想法的人，会丧失“活下去”的勇气，先于他人而死。因此，在身处逆境时，只要不是悲观失望，而是以一种美好的设想，将注意力引向积极方面，那就定能燃烧起希望之光，并迸发出勃勃的生机。

唯有走在时代潮流的前列， 才能把握成功之机遇

我在战后 1949 年重返日本时，浴池的生意非常兴隆。从 1951 年到 1960 年间，电影的盈利更为可观。另外，弹子机游戏、计量销售的商店、保龄球、不动产、高尔夫球等新兴行业，一个接一个地出现。其间，始终保持发展势头的，应推弹子机游戏和连锁商店这类行业了。

邱永汉在一本书里写道：“自上我这里来询问有关赚钱的事后，才明白：其实，社会上那些头脑灵活的人或努力奋斗的人并非全能赚钱。在浴池行业兴盛时，十个人来咨询，有九个人赚钱。相反，保龄球不时兴时，十个人来咨询，倒有九个人亏损，并不怎么赢利。因而，把握行业的趋势，极为重要。”

我偶然也做些流通业方面的生意，之后商界本身始终繁荣不衰。这恰如“顺保津川^①直下之舟”似的，无须依靠自己的力量，船就随奔腾不息的急流而下。但，正因为如此，只要稍有差错，船将立即倾覆。因而我认为：做符合时代潮流的生意，这才是事业得以顺利发展的第一重要因素。

保津川，河流名。流经京都的西北部，河水湍急。

八、不妨再次从头做起

在前景无法预料时，若抱有
“不久便见分晓”的希望，
必能减轻精神负担

我被扣押在西伯利亚期间，没有人能准确地告诉我们何时能返回日本，到哪一天才能让我重返家园。当漫长而阴沉的冬天逝去，春天来到西伯利亚时，大家便谈论起回国的日期。

去问俄国人，听到的回答是“快了”。然而，到了第二年春天，回答还是“快了”，第三年依然如此。当再问俄国人：“你说快了，可已过了三年了！”他们回答说：“俄国人所说的‘快了’是十年的意思。”这时不禁使我想起：毕竟只有俄国人才能耗费漫长的时间，击退拿破仑和德国军队的吧。他们所理解的时间的间隔，漫长得出乎常理，正是大陆式的。

在这点上，作为岛国的日本人，性格显得非常急躁。就像所说的“一亿火球”，霍地燃烧起来，霍地火灭烟消。商业界的情形，也与此相同。可能行将流行的行业一旦出现，日本的企业争先恐后地设立新的事业部门。一旦

觉得这项事业的前景难以预测，便马上撤退。日本经济在战后能如此发展，恐怕这与日本人善于见风使舵的性格有关吧。

关于这一点，姑且不论。若作为精神问题来思考，在日本人中，存在着一种日本式的“精神处理方式”。在“‘快了’就是十年”的坚忍不拔的俄国人当中，似乎也存在着俄国式的那种“精神处理方式”。性格急躁的日本人在感到一筹莫展时，“尽力而为吧”的这种从头做起的精神，往往成为打开一条生路的契机。在商业中，也非常需要有这种在竭尽全力而无成效后，仍能不畏困难，从头做起的精神。

创立“尼齐伊”时，处于一种成功与否难见分晓的状态。我们去请教当时“日本化药”的总经理原永三郎，他讲了下面一席话，使我们重新领悟到合并的巨大危险性：“你们知道合并是怎么一回事吗？若是结婚，即使离了也无生命危险。但合并了的公司，一旦各自分手，则公司的生命也就随之结束。你们都认识不到这点吗？”听了原总经理的这番话后，不由地思考起合并以及合并后将产生的问题。我回家后问妻子说：“如果公司垮台，咱们俩就去摆面条摊吧。到了那一天你能随我一起干吗？”本来性格就很开朗的妻子回答说：“当然啦！”我得到妻子的支持后，毅然决定参加合并。我的事业生涯本来就是从零开始的，因而即便失去一切，只要振作起来，又

能重新开始。我以为，这种想法，成为我们二人敢于下定决心的思想基础。

与我同为创立“尼奇伊”而竭尽全力的一位负责人，经常对从业人员讲以下这样的话：‘或许诸位把我们这些经营者看成是善于赚钱、交好运的一群人吧。但是，假设你们手里有一百万日元，存进银行，作为定期存款，一年后会得到百分之几的利息。然后，如果投资买股票，或许会赢利一倍，或许会倾家荡产。把钱投向哪里，完全取决于本人的自我判断。我们这些经营者决心合并，也许同买股票相同，是一种类似赌博的行动。由于有时也比较顺利，我们现在便是其中的股东，但万一稍有差错，我们或许会一贫如洗。因此，不应一味地羡慕我们。’这位负责人所说的意思是：只有主动地向风险挑战，采取积极的、满怀希望的态度，才能取得最后的成功。

在人的一生中，谁都会遇到一两次必须凭运气决定胜负的机会。能否在这场赌博中取胜，取决于是否具有从头做起的精神。唯具有这样一种决心，即竭尽全力地投入到每一天的工作中去，才能全部完成应做的事情，自然而然地产生不畏艰险、从头做起的精神。

人，只要未被逼到山穷水尽的地步， 是不会察觉自身错误的

在人生的歧路上，我进行过彻底的思考，设想自己已面临走投无路的境遇时该如何是好，于是，只是凭运气，幸运的是事情尚进展顺利。反正世上多为不如心愿之事。

不管怎么说，以下情况经常发生：因票据丢失而招致破产的危机；或与上级发生冲突而导致决裂，被迫退出公司，等等。在家庭生活中，有时也会出现一些不如意的情况，如和妻子、孩子关系不融洽，或父母与自己断绝关系等。在这种时刻，如何做才能发挥不怕困难、从头做起的精神，以打开僵局呢？在此，我想谈谈这些问题：从怎样的心理状态出发，才能产生从头做起，奋勇向前的精神？

铃木大拙^①说：“一切痛苦、烦恼和冲突，均为不如心意之事。而心的回转也由此产生。若无不如心意之事，则难遇闻法之机缘。”另外，森田博士也有这样的说法：

铃木大拙（1870—1966），原名贞太郎，后学禅宗为居士，取号大拙。著名禅学者，曾获泰戈尔奖。

“神经症的表现（心理上的恶性循环），完全是一种典型的失控现象。然而，实际上正因为被逼到山穷水尽、一筹莫展时，才会心机一转，眼前出现一片原有的广阔天地。”

我有一个朋友 S 氏，他非常害怕乘坐电车。有一天，义父已处于弥留之际，如不乘电车去，便无法再见最后一面。但他害怕乘电车，然而……，出于万不得已，不顾一切地跳上电车。在车中，感到十分害怕、不安，但还是赶到义父家中。自那次害怕乘电车的情绪受到冲击后，通过实践森田理论，即接连完成许多该做的事情，精神境界也随之大为开拓。森田博士所谓的心机一转，指的就是这种情况。也就是说，人于毫无出路之时，正是赢得这一时机——精神获得解放之日。即使在工作或家庭中，在发生无法解决的情况时，应考虑到或许由于自己做法不当，才导致如此的结果，故而改变自身的想法。应把它作为转变自身想法的绝好机会加以把握，这才是关键之所在。

如果相反，采取半途而废，停步不前的态度，则很难使自己的心理状态发生转变。与此有关的所谓“要想孩子好，让他到处跑”的成语，可以说也来自上述心理状态吧。若把孩子关在家里，势必由父母照顾。因此，为了让孩子完全离开父母、自我锻炼，便让他离家出游。如果不这样做，他的心理状态不会有很大变化。

就企业而言，将不能胜任工作的职员加以调动，也是为了取得同样的效果。因为终年在单位工作的人，当工作不尽人意时，很难出现“心机一转”的念头。最终往往会把责任推给上级或公司。因此，在工作单位，管理者为了使部下能发挥自己的能力和自由地施展才智，应采取某些必要的措施，给他们创造精神面貌为之一变的机会。

在这方面，可以说松下幸之助^①是一位善使部下“心机一转”的名人。斥责部下时极其严厉，给他们以震动。读一读原“三洋电机”副总经理后藤清一所写的《记叱责与被叱责》，就可以充分理解它的含义。据后藤先生说：松下在叱责部下时，“就像从火盆中取出烧得通红的火筷子伸到面前，直刺心中似的气势进行叱责。”

然而，松下先生的不凡之处在于：叱责之后，再派出“救援之舟”，即给后藤的上级和太太打电话说：“今天我严厉地批了他，所以，请对他多加开导、帮助。”于是，上级便把总想着“那老头子胡说了一通莫名其妙的话，我不干了”的后藤先生带到酒店，足足听了他约三小时的诉说。回到家中后，太太也说了不少体贴的话。

一个人，若不给予如此强烈的冲击，使其感到走投

松下幸之助（1894—1989），松下电器产业株式会社顾问，松下技研株式会社、松下兴产株式会社总经理。

无路，人心是不会改变的。但，人的心只要得到机会，是很容易转变的，所以，像松下先生那样伸出救援之手是非常必要的。一般人仅注意到别伤害对方，往往对于作为一个真正的人应走何道路缺乏必要的关心。

人不如意时，可以说正是从头开始，改变心态的机会到来之时。这种做法，即如果部下的工作不尽如人意，便加以叱责，以此让他振作精神，从头做起，实际上在公司中是行不通的。而且在现实中，对管理者而言，也是很难察觉的。

人们往往在事后回忆过去时才发现：“啊，原来如此。”，因此，读过这本书的人，处于这样一种情况时，如能想起我所写的，则不胜荣幸。

若想到“人生取决于命运”，即使多少 有些不尽人意，也能处之泰然

我一边思考达观、果断和从头做起、奋勇向前的精神，一边回顾自己的前半生，不禁感到自己十分幸运。从西伯利亚回国后，一切从零开始，只能说我的运气好，才顺利地发展到今天。

回想起 1950 年开始经营摊贩时的生活，是极其悲惨的。一下雨，就无法做生意。因此，若接连三天下雨，则

只能靠面包和水度日了。在这一点上，与在西伯利亚时并无差别。我痛切地感到：“若自己没有个店铺，那……”于是，我租借了一个按日计房租的空店铺，一点一点地学会经商的诀窍，手头的商品也逐渐增多了，到1950年8月，我在大阪的千林，第一次有了一间房租为每天七百日元，面积约一坪半的小店。

然而，虽然有了店铺，但起初生意很不好。我卖的是占领军的内衣和杂货，一天的销售额仅有一千五百日元至二千日元，顶多也只能卖上三千日元。每天的利润只有百分之十五，所以，连付房租都不够。于是，只好把小商店托付给弟弟经营，我自己批些布料来摆摊。我把布放在自行车的后车架上推着卖，常常因车子承受不了它的重量而翻倒。从那年的除夕开始，夜间出售原来的内衣，关门后又从元旦一早，串街走巷摆摊卖玩具。

就这样起早贪黑，历经艰辛，以后才逐步扩大了商店营业。我想：虽说尽了努力，但依然如前所述，还是运气好啊。那是因为我开始经营零售行业时，正值战后经济开始复兴、制造厂家也得以复苏、商品的产量迅速增加的时期，也是适应时代要求的计量销售商店和联营商店即将开始的时候。我正是在那个时期进入零售世界的，所以才能趁着整个企业界的发展之势，把商店慢慢地扩大起来。

我以为：不仅我本人，任何人的一生，都受到运气

这一要素的有力摆布。而且，如果认为人生全凭运气，那就不妨“尽人事、以待天命”即使痛苦时也能安然自得，从而能迸发不怕挫折，从头做起的力量。就我而言，我认为自己从零开始而得以顺利发展，全仗好运。因此，在“尼齐伊”创立时，做出合并那样重要的决断，首先有赖于各经营负责人的信任，之后才能有待于命运的赏赐。

但，如果说“并没有失去什么，所以……”，我和同代的人，也会对此抱有同感。但对于生长在物质丰富时代的年轻人来说，也许对此不能理解。但是，即使时代变了，人的心也不会变。即使在物质丰富的时代，这种“那怕全部丧失……”的想法，作为一种精神准备，我以为也是成立的。

例如至今仍保留着的，位于京都山科一灯园似的地区社会，是很有意义的。它是一个废除个人所有，旨在重现原始共产主义社会的生活共同体。我们四家公司合并成“尼齐伊”后，负责经营的全体人员曾在此举行过研修活动。当时，我们听到这样的讲话——领导者“若把纠缠自己的一切全都抛弃，自然就等于具备了一切”时，不禁大吃一惊。或在头脑中假设一番：若自己失去一切，该怎么办？这也许是很有趣的。若果真如此，就会发现在这个富裕的社会中，自己真正需要的是什么。

若认识到无论好事或坏事都是自己播下的 种子，它将成为走向明天的动力

要说我幸运，遇见“尼齐伊”首任总经理西端行雄，可谓前世有缘。那是 1955 年的事情。在我常去的梅田批发处，有一个古怪的人：购买商品时，我们正竭力压价，他却根本不压价，而且自己是作为“顾客”来购货的，深深地鞠躬表示道谢，然后将商品买去。他从不压价，但他对行市和商品具有丰富的知识。由于买进价廉物美的商品，然后以薄利多销的办法卖出。因而，即便不压价，也能赚到钱。而且，他的人品好，所以在批发商中颇有人缘，许多批发商说：要是西端先生需要，将最好的货拨给他。

西端先生原本不是商人，战前是位教师。据说，是由于战争使许多学生战死，深感内疚，便辞去教职，开始经商。他是第一个在日本采用无人售货方式，开办衣料店的零售商。在食品出售方面，东京的纪伊国屋是最先采用无人售货方式的，但最早还是始于衣料的销售。西端先生在大阪可称得上是位少有的人品出众的商人，我不禁对他的经营方式产生兴趣，常去他在天神桥一带开的商店，站在店前学习他做生意的方法。因为去得次数

多了，终于想“进去看一看”。之后我和他的关系逐渐亲近，他教我无人售货的诀窍。因此，我也在较早的时候便引进无人售货的经营方式，使营业额一下子上去不少。

现在想来，我觉得：西端先生这个人由于深切地体会到战争的残酷，才设法灵活地适应现代。这种适应性，通过购买商品时连声道谢的姿态，清楚地反映出来。其中，当然也包含着对停战时死去许多学生的深深忏悔。当他辞去教职，成为商人时，应该说西端先生的精神获得了解放吧。也就是说，不论是好是坏，如果能认识到一切都是自己造成的，它本身就自然地成为使自己走向明天的动力。就是这样的人经商获得巨大成功，自然而然地取得“尼齐伊”首任总经理的地位。

九、人生没有无意义之事

经常认真听取别人意见，就能把握时机，
对工作产生信心

后来，我在大阪千林开的商店逐渐扩大，店员约增加到二十人。此时，领班的曾突然问我：“经理打算如何经营这家商店？”这一提问，使我迎来了生意上的大转机。

领班想知道的是这样一件事，也就是：我想把冈本商店作为家业来经营？还是作为企业来经营？要是作为家业，必然准备稳稳当当地经营，日后让儿子来继承，那他就辞职不干了；若是作为企业来经营，为了今后的发展，他愿意齐心协力一起干……。

起初我以为他似乎在说假话，一个从业员会提出这样的问题吗？便回答说：“你让我考虑一下”。最后，我还是下定决心，作为企业来经营，使其获得更大的发展。

但是，在下决心之前，我心中已经有了底数。这就是西端先生带我去参加的零售业学习会上所受到的巨大的刺激。本来，我对以经商维持生计这点，怀有强烈的自卑心理。在小学读的历史教科书中写着：商人是表示

职业贵贱的“士农工商”^①等级序列中地位最低的一个。故一百日元的商品以一百二十日元卖出，对此获利的做法怀有一种罪恶感。把定价三百日元的宽罩衫让价十日元，以二百九十日元卖给老主顾，看到他非常高兴的样子，我多少也感到欣慰。

1953年，我有生以来第一次在位于天神桥一带的日本劝业银行的二楼学习商业哲学，之后改变了如何经商的看法。在学习会上，我懂得了零售业在日本产业界的作用。与制造业相比，尚不发达的流通业成为阻碍日本经济发展的主要原因。尤其使我深受感动的，是今已作古的“公开经营指导会”的喜多村实先生一席诚恳而热情的讲话。他说：在全国生意最为兴隆的商店中，有热海的“八百半”、上野的“赤札堂”、东北的“约克红丸”和西端先生开的衣料店“自选鸠屋”等。这些生意兴隆的商店经理都是人格高尚的人。因为这些店提供价廉物美的商品，丰富了消费者的生活。若非人格高尚者，就不能成为生意兴隆的商店经理。我听了这席话，经商的自卑心理一下子烟消云散了。从那时起，对自己的工作也产生一种自豪和信心，并从这种使命感出发，一点一滴地学习起来。

士农工商，江户时代身份等级制的俗称。幕府推行以农为本的重农抑商政策，故把商（町人）排在“四民”之末。

在使我猛然产生工作热情的原委中，还有就是方才提到的领班的话。零售店为社会、公共所需。我坚信：冈本商店从为个人经营转向为公共经营的时机已经到来。无论对领班的话，还是对学习会上的一席话，如漫不经心地置若罔闻，也许就不会有任何进步。现在回想起来，这一想法竟成了合并的基础。

如果说到基础，通过学习会“邂逅”合并时的成员也发挥了很大作用。建立这样一个拥有日本衣料共同研究所、六十名会员的大组织，其中最使人感兴趣的是定期召开学习会。会上共同考虑将来流通业界的变革，竟成为以后创立“尼齐伊”的一段重要内容。

结交前辈、同事和后辈三种类型的朋友

如前文所述，“尼齐伊”的四位领导人的性格完全不同。西端先生人格高尚，小林先生富有战略家的独创性，福田先生性格豪放，善于起调整作用，我是一个过于认真的实干家。正是由这样一些不同性格的人走到一起，相互协作，创立了“尼齐伊”。

我很幸运地结识了一些人。说起我在大阪开始经商，完全是由于在西伯利亚时相识的、后在大阪经商的一位好友的劝说。他对我说：“回国后到大阪做生意吧，做买

卖无需什么学历。’若没有他的劝说 我也不会成为商人。

人们常说，从事商业工作，搞好人际关系是至关重要的。能尽量广泛地与各种不同的企业和不同年龄层的人交往者，多为事业成功者。可以说，主动积极地与各种各样的人交往，是对自己的“投资”。然而，作为一个现实问题，人们只愿意同那些与自己投缘（能愉快地接受自己意见）的人交往，往往避免同那些与自己意见不合、或爱发牢骚的人接触。

因此，我劝告大家：不妨同那些从自己的角度来看，属于“前辈”、“同事”、“后辈”等三种不同类型的人交往。这三种类型的人与年龄大小并无太大关系，他们应是：对自己的处世与生活给予启示和指导的、值得尊敬的人，与你自己有着大体相同的人生经验的人，能弥补因自己的年龄而带来不足的年轻人。

为什么不宜只同彼此相似的人交往呢？那是因为这样就不能观察到事物的两面。任何事物必然存在完全相反的两个方面，如：有悲观，就有乐观，有善良，就有丑恶，有光明，就有黑暗，有白昼，就有黑夜，等等，而且双方还相互转化。只看到人生的光明面，或与此相反，只看到黑暗面，以非此即彼的方式将事物割裂开来，则无法理解为什么白昼之后是黑夜。若不同那些与自己完全不同类型的人交往，听取反对的意见，就看不到事物的结果。尤其是年轻人，当他陷入某种异常困难的境遇

时，很容易视野变窄，忘记事物的两面观。很多人似乎会犯全局性的判断错误。在这种情况下，自己应就为难之事虚心地听取别人的意见。然而，从主观上讲，很难认识到这一点。

当我参加“生活探讨会”的集体座谈时，才清楚地理解了这一问题。会上，约二十余人按照顺序诉说自己的苦恼。有一人首先深切地诉说自己感到最痛苦的症状。我看到他那种样子，就知道：他的心已被困扰得痛苦不堪了。而本人却认定是真正患了疾病。然而，在听两三个人从不同立场发言的过程中，逐渐明白自己的看法也许错了，因为自己只看到事情的一个方面。所以，我认为：是否有能毫无顾忌地对自己的缺点提出意见的诤友，乃一生旅途中的一大关键。而且，不能忘记：必须以谦虚的态度听取各种类型的朋友的意见。

对公司的上级，有时也发生这种情况，即随意想象上司看不到他本人的实力而感到不快。但若不同上级交谈，当然就无法沟通。因此，无论如何应拿出勇气来，坦率地进行交谈。

身处逆境时只要“再坚持一下”，做出最大努力，必能找到解决问题的头绪

我有一个难以忘怀的体会：听取前辈宝贵的忠告，才能闯过经营上的危机。那是发生在五十年代后半期的事。京都的一家衣料店在与我店所在的同一条商店街上开办分店，两店近在咫尺。我店面积为十七坪，对方约三十五坪。眼前出现了一个比我店大一倍的强有力的竞争者。这是一个需要认真对付的问题，我担心会被对方挤垮，于是急忙找西端先生和其他人商量对策。

当时，恰巧同行的一位前辈 A 氏来访，他看了我店的情况后，对我说：“你的店决不会输给那家的，输的是你的心。”“你只是为‘若真输了，怎么办’的思想所困扰。你没看到自己店的长处，丝毫也不考虑如何发挥它的长处。如果这样，当然会输的。”这番话至今仍铭刻在我的心中。而且 A 氏还向我介绍了他自己战胜竞争商店时的经验：印刷广告单，挨家挨户地拜访顾客的家庭，并散发给由车站剪票口出站的乘客，发动全体店员，想方设法多卖货，成功地吸引大量的顾客。

A 氏的谈话给了我巨大的勇气，立即做成一块标语牌，上写“最便宜、最可信赖的商店‘红帘’”，并举着

它站在热闹非凡的商店街的十字路口。于是，店员们大吃一惊，不禁感到：经理如此努力，我们也得好好干啊。在我带头站了一周之后，领班们每周轮流站街头，所有店员因此而情绪高涨，表示：“决不能服输！”在这个过程中，我店生意日见兴隆，店也随之扩大，对面那家店终于被击败了。

现在想来，这一经验充分说明：事物由于人的心态和行动而发生变化。而且，我痛切地感到：与 A 氏等许多人的“邂逅”，才使我有今天。

遭受失败或不幸，在人生的 旅途中都有意义

在我最欣赏的格言中，有一句是瑞士的医生特尔尼埃所说的“人生没有无意义之事”。人生没有无意义之事，并非只有成功或进展顺利的事才有意义，失败和挫折也有巨大的意义。不，毋宁说失败和挫折更有意义……

这样一考虑，我不由地感到：我这坎坷不平的半辈子，那失败和挫折，使我在人生旅途中，一步步向前走去而不断地发挥着作用。可以说，我人生中遇到的最初的巨大挫折，是在西伯利亚当俘虏一事。但它又和遇见在大阪经商的人相联系。停战后，依仗他的帮助才来到

大阪。我从业的批发行，因偶然的破产而成为我独立经营的转机。竞争商店的出现，最后成为促使我发展店铺的动力。赶在六十年代后半期真正的流通变革时代之前，成功地完成了合并的事业。另外，正因肠胃神经症状所引起的烦恼，才使我得以创立财团法人心理保健冈本纪念财团。

漫画家田河水泡说：“两年来，或去军队，或学水彩画，走得尽是弯路。但这些弯路成为创作超畅销书的漫画‘黑野狗’的素材。”人生道路上的每一个经验，总是在后来显示出某种意义的。因此，我想：应认真地度过每一个“现在”的时刻，因为纵然当时得不到报答，日后定将放射出夺目的光彩。

有道是“有大疑而有顿悟”。人的不安越是强烈，在渡过人生的独木桥后，展现在对岸的世界才越发清丽、美好。这就是完全肯定人生一切的立场。被扣押在西伯利亚时是如此，患神经症时也是如此。我完全肯定我在人生独木桥上所遇到的种种挫折和失败的经验。对此，不禁使我感激不尽。

于此，我向以往那些与我相识，鼓励并给我以勇气的人们，表示真诚的感谢。我就以这种感激之情来结束本书。

译 后 记

作者冈本常男先生 1924 年生于日本广岛，1958 年开设冈本商店，1963 年参加尼齐伊股份有限公司的创建。历任该公司的董事兼营业部长、董事长兼副总经理等职。约于 1985 年前后，因长年置身于剧烈的竞争漩涡之中，致使身心过度疲劳而陷入精神危机，终日受“神经症”的折磨，苦不堪言。后幸遇“森田疗法”，病体才奇迹般地得以康复。1988 年，为赞助神经症的研究和推广“森田疗法”而设立“心理保健冈本纪念财团”，现为该财团的理事长。

《克制自我的生活态度》一书，系应出版社的要求所著。作者通过亲自经历和耳闻目睹的大量事例，讲述了他是如何理解、并实践以“顺应自然”等为基本原理的“森田疗法”，克服重重心理障碍，终于摆脱困境，在事业上走上成功之路的体会和经验。内容涉及疾病、事业、人生、家庭诸多方面；文字简明流畅。读来倍感生动真切，给人以启迪。

本书自 1989 年作为“胡麻书房企业家丛书”出版后，曾多次重印，尤得为求生存而使精神过度紧张，有的甚至身患“心病”的薪俸生活者所欢迎。而且，它对我们从某一侧面——企业家和薪俸生活者的追求及其心态，了解现阶段的日本社会，有一定参考价值。

本书根据 1989 年日本“胡麻书房”第五版《自分にくつ生き方》译出。中文版序和第一部分由贾蕙萱译，第二部分为沈仁安译，第三、四部分和第五部分的（六）至（九）为宋仁有译，第五部分的（一）至（五）由潘金生译，最后由潘金生校订全文。脚注均为译者所加。原书附录“为保持心理健康”，译本从略。

本书的出版，曾得“心理保健冈本纪念财团”、宫崎千代先生、北京大学出版社和北京大学日本研究中心的支持，于此一并致谢。

译者

1990 年 12 月识于北京大学