

《经营之心Ⅲ》

-- 稻盛和夫

2010年9月7日-8日

第18届日本盛和塾全国大会（横滨）

前言

“盛和塾”第18届全国大会的议程，还剩下最后一项内容——我的讲话。两天以来，约3400名学员从日本、中国、美国，以及巴西等地赶来参会，本届全国大会举办得如此隆重，让我感到非常高兴。

在这两天里，整个会场洋溢着肃穆而温馨的气氛，就在这样的气氛下，我听取了8位代表感人至深的发言，再次由衷感到盛和塾是一个多么杰出的集体。

目前在严峻的经济环境下，我们正迎来独立生存尚且困难重重的时代。在这样的环境中，在座诸位作为经营者雇用员工，为了维护员工及其家属的生活，夜以继日地拼命努力工作。置身于利己思潮蔓延的纷乱社会中，诸位却仍然在经营及生活中坚持处处为他人着想的“利他”精神。

这么多有志之士汇聚一堂，认真地相互学习更优秀的经营方式，在这处世艰难的时代存在这样的组织，实在是一个奇迹。我再次为盛和塾这一集体而深受感动。

对于这些满怀真挚情感，面对企业经营和自我人生的学员们，过去我曾两次以“经营之心”为题，谈到了一些希望大家能铭记于心的经营诀窍。

第一次是在5月的关西地区塾长例会上，以“经营之心”为题，谈论了企业内部应该确立的判断标准、使命及理想。第二次是在6月日本的“中国四国”地区塾长例会上，以“经营之心II”为题，谈到了与哲理基本原则息息相关的思想。

这些内容，总体说来就是“必须在企业内部确立怎样的精神”。那么今天接着这个话题，这次我想谈一谈“经营者自身必须具有怎样的精神”。

也就是作为“经营之心”系列讲话的终结篇，以“经营之心III”为主题，从心灵的结构开始，谈谈有关经营者自身“心性修养”的问题。

经营者的“器量”决定经营的业绩

人们有时候会说“螃蟹打洞不过其甲壳大小”，这是流传于民间的一句普通谚语，即所谓俗语。意思是说，就像螃蟹只挖掘和自己的壳一般大小的洞，人的所作所为也超不过自己的见识。

然而这并非仅是普通的平民智慧，在企业经营中也是正中核心的真谛。在实际经营中，经营者的“器量”，即他的人性修养、人生观、哲学、思维方法或者人格决定着所能达到的业绩。

众所周知，京瓷公司推行“阿米巴经营”，采取的是小集团部门独立核算的经营模式，随着阿米巴的发展，有些领导人会逐渐显得力不从心。或者被选拔出来负责更大的组织后，无法发挥出自己的能力。

在企业经营中也可能经常出现这种情况。公司规模较小时得心应手的经营者，随着公司规模的扩大，逐渐无法完成经营者的职责，这样的例子比比皆是。

我认为，造成这种情况的原因不仅在于能力，更在于这个团队领导人的人性修养没能随着组织的发展而提高。随着组织的扩大，随之而来的问题也逐渐严重，日趋高度化、复杂化。如果人性修养没有提高，就无法适应这一新的局面。

如果希望使企业业绩更加出色，经营者除了提高自身的人性修养并磨砺人格以外别无他法。正因如此，我才在盛和塾提出了“提高心性，拓展经营”的口号，不厌其烦地强调“提升人格才能拓展业绩，令企业得到长足发展”的理念。

我本人从京瓷公司创业之初，就深深地意识到“如果经营由最高管理者的器量所决定，那么作为最高管理者的自己就必须时刻磨砺并提高器量”。并且一直为此坚持不懈地努力。

那还是盛和塾成立之初的事情。正值大阪盛和塾即将开塾之际，据说当我回顾自己一路走来的经历时，没有说“我提高了自己的经营技巧”，而说了一句“那些不断提高理念的日子”，芬理希梦公司的矢崎先生经常对我说，他听了这句话以后“激动的几乎全身颤抖”。

我的床边总是堆着几十本书，直到现在还是如此。主要是一些关于宗教和哲学方面的书籍，我每天都会翻阅这些书，即使只读一小段。事实上，从创办公司直到今天，我几乎没有晚上睡觉时连一页书都不翻的日子。

每当我阅读宗教书籍或哲学书籍深受感动时，经常会感觉心胸激荡，难以为继。这时，我就会在这些文字上画红线，再读一遍。这样一来，有时仅仅一页内容就会读上三四十分钟。

我认为读书本该如此。一目十行草草地阅读通俗易懂的书籍，绝对无法掌握其中真谛。一本好书中蕴藏着许多感人至深的金玉良言，反复阅读这些内容，即使一天只读一页，只要把书读深读透，就能成为自己的东西。更重要的是，如果不把书上学到的知识用于实践，就无法提高理念和心性。

为了磨砺自己的人性和人格，我从年轻时起就开始阅读过去的伟人、贤者、圣人们撰写的书籍，并努力将其付诸实践。正因为如此，当回顾自己的前半生时，我才会对矢崎先生说出那句“那些不断提高理念的日子”吧。

那么，为什么经营者必须不断提高自己的心性呢？这是为了帮助他们在经营活动中做出正确的判断。企业的业绩是经营者作出的判断积累而成的结果，如果是这样，那么经营者就必须一直做出正确的判断。而始终做出正确的判断，则要求具备一个坚定不移的判断标准。然而在一般情况下，当一个人面临判断的时候，几乎都把“得失”作为判断的标准。基于对自己是得还是失这样的利己性贪念，人往往会做出错误的决定。

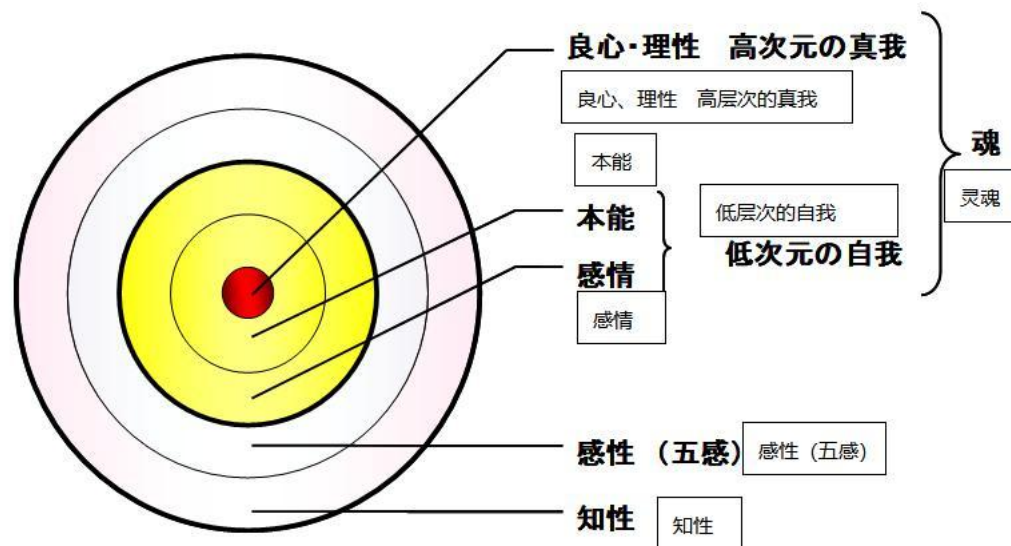
为了寻求正确的结论，必须以“作为人，何谓正确”，也就是对照事物的“善恶”标准，来判断一件事的是非对错。

这就是必须时刻努力，不断“提高心性”的理由。如果忽视懈怠“提高心性”，判断标准就会沦为低层次的得失计较，从而导致错误的结论。只有努力磨砺心性，树立高尚的人格，才能做出基于善恶标准的正确判断，妥善把握经营方向，使事业得到长足的发展。

如何提高心性

那么，究竟什么才是“提高心性”呢？接下来我想从“心灵结构”的分析开始，更详细地进行说明。

这是我所理解的“心灵结构图”。过去我曾几次在盛和塾中谈到过“心灵结构图”，而这是以我目前的认识为基础，进一步完善后的结构图。



心灵结构图（一）

关于心灵结构的剖析，有医学、生物学、心理学以及哲学方面的研究等各个不同领域的切入点。而这里演示的是，按照我个人的思想和哲学，进行分解而得出的“心灵结构图”。

我认为，人的心灵是由这些各种各样的因素多层环绕组成的，同心圆状的多重结构。为什么呢？因为我觉得，通过这样的认识，可以解释各种各样的现象，也可以让人们的生活更加美好。

我认为，在心灵结构的最里层存在着良心、理性或真善美，充满了爱与真诚、和谐、高层次的“真我”。人们经常说“无法忍受良心的谴责”。它的意思是做了坏事以后，遭受自己内心中善良之心的责备，此时所说的善良之心、良心就等于真我。

而在这个真我之外，则是维持我们生命所必需的食欲和争斗心等所谓“本能”。欲望、愤怒、抱怨及牢骚不满等不好的想法，这也是基于本能而产生的，它们在佛教中被称为“烦恼”。

本能的外围，则有好恶、喜怒等“感情”。而感情的外围，是视觉、听觉等五感所带来的“感性”，更外围则存在着“知性”。其中，本能与感情合起来成为“自我”，而这“自我”与正中的“真我”合为一体，即为“灵魂”。

我们都是哇哇啼哭着出生的。初生的婴儿只拥有真我与自我，也就是说，当我们轮回转生，降临这个尘世时，我们只拥有“灵魂”，真我之上已为自我所覆盖，换言之，前世种种已然深入灵魂。

即使刚出生的婴儿也有本能和感情，所以他们会表达感情。比如，就算是还不会说话，刚刚睁开双眼的婴儿，如果感到什么不乐意的事情，也会马上发脾气折腾起来。那是因为已经具有的自我让他这么做。

渐渐地他能睁开双眼，看清周遭世界，对声音也变得敏感起来。这是五感，也就是“感性”的作用。而在感性外围的所谓“知性”，则是指大脑中我们所具有的智力。随着五感的迅速发育，从五六岁开始到十二三岁前后，知性得到锻炼，大脑不断发育。

那么，接下来我更详细地谈谈位于结构图正中的“真我”。

没有学习过相关知识的人可能有些难以理解，其实所谓真我，在佛教中被称为“佛性”。佛教认为众生万物内皆有佛存在，意思是指无论多么穷凶极恶之徒，或是非生物身上都同样有佛存在。过去老年人常常教导我们：“一粒米里面也住着一位佛，不能随便浪费。”

也可以说，存在于宇宙间所有物质中的，是创造宇宙的根源本身。这个根源化作自然界中所有物质而存在，包括生物和非生物在内。可以这么认为，即使是一朵小花，也是庞大宇宙之根源，即宇宙之精华，宇宙之本质以不同形态存在。

这种万物皆“有佛”的认识，并非佛教独有。哲学研究者，或瑜伽及冥想修行者，凡是能够将自我意识修炼到高层次的人士，都认为包括生物与非生物在内的宇宙中存在的所有物质，都含有宇宙之精华、宇宙之本质，只是其形态变化不同而已。

修行者说，冥想时放松意识，平心静气至纯粹境界时，自身的五感将全部消失，并摆脱本能和感情之类的低层次的东西，进入无限寂静的世界中。

我们这些凡人即使闭上双眼模仿冥想，但知性、感性、感情等依然此起彼伏。我想有经验的人能够理解这一点，冥想不过10分钟而已，胡思乱想却纷至沓来，不禁发出这样的感叹：“怎么会有那么多杂念！”

但是当进入纯粹的冥想状态，心神完全宁静后，这样的杂念将消散无踪。知性、感性、感情和本能也都将全部消失。接着就会到达位于自我内心最深处的接近真我的境界。这就是所谓的“开悟”。禅宗僧人坐禅开悟，其实就是探寻真我的过程。

伊斯兰学权威井筒俊彦先生也曾有过这样的体验，并说了下面这番话。“当自我意识全部消失，感性和感情也荡然无存。只有我存在的意识依然明确。到了此时才懂得，自己周遭的宇宙万物所有一切，不管生物还是非生物，都只是一种存在，也就是宇宙之本质。”

这绝对不是空泛的理论。当自己到达真我境界，并从真我观察世界时，会发现宇宙万物所有一切，都是由只能被称作存在的物质所构成的。先生说的正是自己的切身感受。而已故原文化厅长官、心理学家河合隼雄先生也对这种情形有过以下的描述。我觉得非常精彩，所以在这里引用一下。

河合先生赏花时曾经说过：“你，不是一朵花；我，不是河合。”先生的意思是，只能称作存在的东西改变自身形态，一会儿以花的形态出现，一会儿又以河合隼雄的形态出现。

同样，处于心灵中心的真我，是全部存在共同拥有之物。每个人都同样拥有它。而且它是宇宙之根源、本质，因此它是纯洁、美丽而神圣的。我们每个人内心都同样拥有这种美丽而神圣的真我。真我在各人心中没有差别。每个人都拥有同样的，充满真善美、爱、忠诚与和谐的真我。

然而，在实际的商业世界中，人们容易局限于本能水平的思维：对自己的公司是得是失？自己是赚是赔？无论多么明智的人，从最初起不要说真我，能用知性思考的人也是凤毛麟角。因为任何人都会本能的反应，这样做可能对自己有利。在此基础上，再考虑确定战略、制定战术，直到这时才开始使用知性。

更何况，由于高层次的真我，或良心、理性处于心灵的最底层，低层次自我覆盖其上，很难表现出来。因此，我们可以说肯定倾向于以围绕在真我周围的、低层次的自我来判断事物。而此时，如果覆盖其上的自我过于强大，就会做出错误的判断，并导致失败的结果。

所谓低层次自我，也可以称为总想着“我呀，我呀”的欲望、“利己”思想。另一方面，真我则是处处为他人着想的“利他”心。是爱护、帮助他人的亲切关怀之心。

由于人的利己性自我总是容易过剩，所以抑制自我就显得尤为重要。因此，佛教告诉人们要“知足”。“欲望不要这么高，不要总说‘我呀，我呀’的。”要尽量抑制内心的利己性自我。

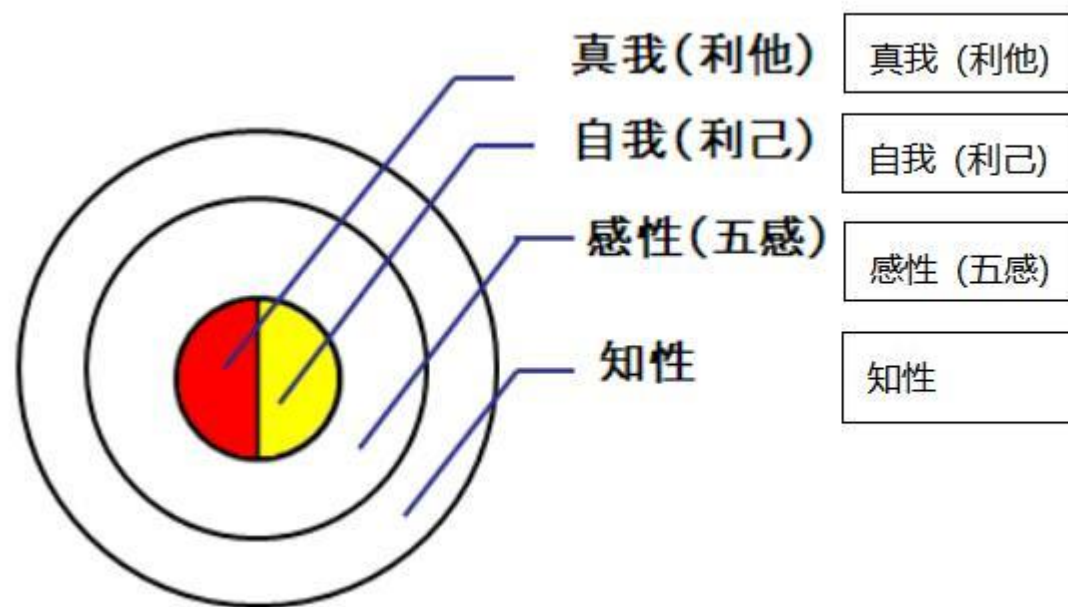
通过努力抑制自我，使围绕在真我周围的自我的外壳越来越薄，高层次的真我，即良心、理性等才能逐渐显露出来。当能够以真我，即良心及理性作为判断的标准，并据此作出判断时，就不会再做出错误的决定。因为在私欲驱使下，也就是基于本能及情感等进行自我进行的判断，只能导致错误的结果。

这种抑制低层次自我，利欲熏心的自我的努力，是提高人性的修行，也就是“提高心性”的过程。尽可能抑制低层次的自我，向着高层次的真我，即充满美丽慈悲的利他心不断锤炼自己，这就是“提高心性”。

那么，具体应该怎样抑制基于本能的欲望、愤怒与抱怨，容易体现心灵中的真我，即良心和理性呢？一种方法是利用位于心灵结构最外侧的知性，唤醒位于最中间的理性。也可以通过知性直接抑制本能。

我们现代人爱讲道理，会分析是非：“这样做不对，这难道符合情理吗，这种自私自利的行为，从道理上也讲不通啊！”我们应该可以通过知性来分辨是非，劝诫自我。

用上面的方法，通过知性抑制本能，当本能逐渐淡薄时，处于心灵深处的良心和理性就会自然而然地发挥作用。这是第一种驱使知性和理性抑制本能的方法。除此之外，还有另一种方法，请看下一张图。



心灵结构图（二）

可以这样理解，心灵虽然由多重结构组成，但其中心位置却是真我与自我相依共存。也可以这样认为，将位于上一张“心灵结构图”中心的真我，和环绕其外围的自我，如本图所示，分置于同心圆的中心，一半是真我，另一半是自我。并把围绕在他们外侧的部分看作感性和知性。

我们把真我居中、自我在外的结构，想象成真我与自我共同存在于心灵正中。这样会帮助我们更好地理解抑制自我，发挥真我的真正意思。

也就是说，在心灵的中心，真我与自我同时存在，真我超过自我，达到六成、七成、八成的过程，也就是心性提高、人格提高的过程。

通过日复一日反复修行，磨砺心性，真我所占比例逐渐增加，自我所占比例相应减少，这个过程就是“提高心性”。这样的解释相信大家更容易明白。

由于真我即利他心，自我即利己心，因此关爱他人、帮助他人的利他心，与只考虑自我得失的利己心，在某人内心深处互相争斗，各自所占比例如何，决定了这个人性的高低。

为了促进对以上内容的理解，我想向大家介绍印度诗人泰戈尔的一首诗。过去我曾经好几次引用这首诗，它非常切合我现在所讲的内容，所以再向大家介绍一次。

我只身来到神的面前，可是，那里已经站着另一个我。

那个黑暗中的我，究竟是谁呢？

为了避开他，我躲进岔道，

却依然无法摆脱。

他在大道上阔步前行，卷起地面的沙尘。

我谦恭地私语，他却高声地复述。

他是我内心卑微的小我，亦是自我。

主啊，他毫无廉耻之心。

我本身却感羞愧难当。

伴随这卑贱的小我，我来到了您的门前。

泰戈尔的诗就是这样写的。

诗中泰戈尔所说的“我”，是指作为真我的我，也就是拥有利他心、美丽心灵的我。然而当我接近神的面前时，黑暗中却有“另一个我”，也就是具有利己心、丑恶心灵的人。我试图避开那个丑恶之人，却始终无法摆脱。因为就像我刚才所说的那样，悲哀的是人的心灵中总是同时存在着丑恶之心。

泰戈尔用精练的语言准确地表达了深奥的内容。正如泰戈尔诗中所说，人心不需要用任何晦涩难懂的语言来说明。真我和自我，有这两者已经足够。虽然从“心灵结构”来看，心灵由知性、感性以及其他各种因素所组成，但我们只需认识到，人类的本质是真我与自我共存于心就足够了。

比如，脑袋被人揍了一拳时，肯定没有人理智地考虑：“为什么我会挨揍？刚才挨揍的力量是从哪里来的？”诸如此类的问题。挨揍以后出于本能、感情的第一反应总是发怒：“干什么！这家伙！”我们人类无论多么有教养，多么明智，在日常生活中的判断标准，几乎都是这样的自我。

我们经营者进行判断时，也往往以利己心为判断标准。几乎所有情况下，都以得失、面子及名誉等为标准作出判断。完全以美丽的利他心进行判断是很难做到的，即便著名学者或洞察世事的哲学家也一样。若非圣人君子，是不可能时刻以利他心来判断事物的。

如果放任不管的话，一般来讲，我们内心的利己心会占据百分之八十，甚至百分之九十的比例。真我，即利他心、亲切的关怀之心却被撵到了小小的角落里。

除非经过日复一日的刻苦修行，抑制利己心，利他心已占据百分之八十或百分之九十的圣人，或许可以做到耶稣所说的“右脸挨打后再送上左脸”，冷不丁脑袋挨了揍，还能以笑脸相对吧。

然而，能做到这一点的，只有通过刻苦修行，让美丽温柔的利他心覆盖大部分心灵的人。即使这样的人，为了生存下去，本能也是必需的，因此内心也会保留着百分之十、百分之二十或百分之三十的利己心，只是他们把利己心抑制在这个范围之内，所以能够做出利他性的行为或判断。

如上所述，如果我们认识到人的内心同时存在着利他和利己，两者相互斗争，就会懂得，虽然人与人之间会有能力方面的差别，例如有些人聪明机智，擅长研究，工作出色，但比这些更重要的是，只有根据其内心利他和利己的比率大小，才能够确定这个人的品格水平。我认为根据利他和利己的比率，可以判断一个人是否优秀、是否具有高尚的人格。

我们无论是作为经营者指挥众多部下进行工作时，或仅仅作为一个普通人在自己的人生道路上，都应该努力增强构成心灵核心的真我即利他心，减少自我即利己心。长期坚持下去，就会成为受人赞誉的优秀、高尚的人。同时引领经营及人生走向成功。

磨炼灵魂才是人生真正的目的

我经常引用袁了凡《阴鹭录》中的话，和大家探讨应该怎样度过人生。

每个人都有着各自既定的命运。虽然我们的人生被既定的命运所引导，但人生旅途中会遭遇各种各样的情况。

正所谓人生是波澜起伏的，自以为健康时却遭受病魔袭击，自以为工作顺利时却被卷入意想不到的麻烦中。在这种时候只要存善念、行善事，命运就会朝好的方向转变；如果存恶念、行恶事，命运就会向坏的方向转变。

那样的话，我们就没有必要完全屈从于与生俱来的命运安排。我总是不厌其烦地对大家说，遵循“因果报应的法则”，尽可能存善念、行善事，日复一日的努力，这是拥有幸福人生的绝对条件。

这里所说的“善事”“恶事”，实际上正是真我和自我。在人生道路上遵从真我召唤，本着利他心对事物作出判断，即所谓存善心、行善事。反之，听任只考虑一己私利的利己心——自我的摆布，即所谓存恶念、行恶事，最终会带来不好的结果。

然而，如果没有了本能，人类则无法生存下去，因此不能完全否定利己，只是不能过于利己。那样的话，人生会朝着更坏的方向发展。必须相信因果报应的法则，遵从真我召唤，每日存善念、行善事。

作为我的人生智慧，在各地盛和塾学员们举办的“市民论坛”上，我也多次引用袁了凡的《阴鹭录》，和市民们谈论这个观点。

只有这样的生存之道，才是我们人类活着的意义，才是人生的目的。在一生中，我们会经历形形色色的考验，通过克服这些考验，让自己拥有温柔善良的关怀之心，具备美丽饱满的人格，我认为这正是我们的使命。

将与生俱来的灵魂在现世的浪涛中加以磨砺、净化，让其变得更美。让与生俱来的灵魂更美丽，更高尚，以此迎接灵魂的新旅程，也就是迎接死亡。我认为这就是人生。为了迎接死亡这一灵魂的重新启程，在有生之年，尽可能对它加以磨砺，我确信这才是人生的真正目的。

开发研究获得成功，开创事业获得成功，构筑起地位和财富，取得名望，这些成功绝对不应该被否定。然而这些仅仅是证明人生经历的、象征性的东西，绝对不是最终的人生目的。

人在一生中会遭遇各种各样的考验和灾难。这些考验是上苍赐予我们提高、磨砺心性的机会。如果遭遇了考验，应该将其视作上苍赐予自己树立、磨砺心性的好机会，勇敢面对并加倍努力。

有时候，我们会遇到一些难以忍受的情况，比如亲朋好友的种种责难，或是社会各界的冷嘲热讽。但是，即使在这样的苦难中，依然不屈不挠地加倍努力。这本身就是对自己灵魂和心性的磨砺。

考验并不仅限于苦难和痛苦，有时成功也是一种考验。公司的业绩出类拔萃、发展迅速，溢美之词不绝于耳。如果因此而得意洋洋忘乎所以，不要说磨砺心性，反而会陷入傲慢、自甘堕落、自掘坟墓而最终走向没落。

我想在座诸位中也有人在事业与人生中正得到意想不到的幸运眷顾。但是，获得幸运本身就是一种考验。越在这样的时刻，越需要躬身自省：“这样可以吗？我是不是得到了超乎自身实力的过高评价了呢？”并继续付出更大的努力。

“谦虚不骄傲、努力再努力”，我把这句话作为京瓷的经营口号时，适逢京瓷作为骨干企业，正以旭日东升的势头持续发展之际。不因成功而沾沾自喜，越是成功越要谦虚不骄傲，继续付出不亚于任何人的努力，这样才能使成功持续，并走向进一步的繁荣。

正如我刚才所谈到的，如果灾难也好，成功也好，无不是一种考验，那么人生确实“纠结如麻绳”。究竟什么是幸运，什么是不幸，很难一概而论。

二战结束仅10年之后的1955年，我从鹿儿岛大学毕业，在就业最困难的时期，进入京都的一家电瓷厂家松风工业工作。这家公司战后10年来一直亏损，是一家发薪日连工资都发不出的濒临倒闭的公司。所以从进入公司开始，我几乎每天中午和同期新员工们聚在一起就发牢骚：“要知道是这么个破公司，早点辞职算了。”

当时，有位同样毕业于鹿儿岛大学，亲戚是官员的同学，虽然成绩比我差，却凭着熟人推荐进了一家好公司。与他相比，我曾几次仰天长叹：“我是多么不走运的人啊！人生难道就是这么不公平的吗！”

但是，如果当时我幸运地进入大公司工作，又会变得怎么样呢？因为我在大学期间学习非常努力，也自认为有些能力。如果进了专业对口的有机化学方面的公司，面对自己喜欢的工作肯定会拼命努力，作为一个技术人员可能崭露头角。但是绝对不会有更高的成就了。

实际情况却是，到处求职无门之后，不得已进了一家破公司。专业学的是有机化学，公司做的却是陶瓷这种无机领域的产品。公司和工作都与本来的愿望大相径庭。在这种近乎灾难的情形下，我意识到“生存的道路仅此一条”，于是勇敢地正面接受这个悲惨的事实，开始拼命地埋头做研究。于是，出乎意料的事情不断发生，我的前途也因此而开阔起来。

如果说因为这件事才成就了今天的我，那么对于人生起步阶段遭遇的这场灾难，怎样感激都不为过。对于在年轻时就面临如此艰辛，必须双手合十，感谢上苍。如果此后我参加了自卫队或者跳槽到哪家大公司，终究也不会有今天的我。

人生中，究竟什么是幸运，什么是不幸，我们无从知晓。看似幸运之事也会造成不幸，而看似不幸的事情却也会带来幸运。如何看待眼前的考验，选择怎样的生活态度，确实只是一念之差而已。

公司经营也是如此。无论怎样小心谨慎地经营，地震、火灾、萧条等意想不到的灾难仍会不期而至。而另一方面，出乎意料的特别需求带来丰厚利益的幸运有时也会突然降临吧。任何一种情况都是一种考验。如果被厄运所击垮，或因幸运而松懈，不久企业就会走上衰退之路。

人生和经营正是接连不断的考验，以怎样的心态接受这些考验，选择怎样的生活方式，会带来截然不同的结果。

工作是修行道场

正因为如此，我们必须不断提高心性，但是没有必要做任何特别的修行。幸运的是，我们经营者通过埋头工作，就能自然而然“提高心性”。

提高心性的方法有坐禅及冥想等精神修养，通过刻苦的锻炼磨砺灵魂，提高心性。但是，这与我们专心致志、竭尽全力工作的道理是一样的。勤奋工作可以抑制偷懒、玩乐等欲望，结果正是锻炼心性、提高心性的最佳方法。

回顾我自己的年轻时代，就只有一个字，忙！必须从早到晚不停地工作。我也是人，低层次的自我也占据着大部分心灵。常言道“小人闲居不为善”，人一旦有了闲暇，总会冒出些不正经的念头。

幸运的是，我从早到晚忙于工作，这些自我的念头几乎无暇出来作祟。记不起中饭吃了还是没吃，晚上稀里哗啦地吃着清汤面，每天工作到深夜。可能正是在这样的工作中不断地消耗了自我，我才得以成为了一个不太差劲的人。

人如果有了闲暇，有了空余时间，即使有意磨炼自己的心性，也无法做到。正是因为我必须半强制性地工作，所以才能在人性方面有所成长吧。虽然是在不情愿的情况下被强迫工作，却因此抑制了想玩乐、想舒服等低层次的自我。比旁人加倍努力地工作，自然能抑制本能即抑制自我，努力工作的价值无可替代。

我经常会与禅宗的僧人们聊天，他们通过修行三昧极力抑制自身欲望，提高心性，向开悟的境界努力。与他们相比，我们则是认真地拼命工作。

这样拼命地工作和通过修行三昧提高心性的道理是类似的。通过拼命努力工作提高自己的心性，虽然无法达到开悟的境界，但我觉得从努力接近真我，提高心性这一点而言，与修行极为相近。

比如任何行业都是如此，终其一生全身心投入某项工作，在某方面出类拔萃的人，当他们迈入老年后，人们常常感叹，这个人虽然连学都没上过，却取得了这么了不起的突出成就。而他们身上具备的难以描述的崇高人格，也让我们为之惊叹。

每当我看到在制造等行业中，全心投入一项工作，因此而提高心性，获得高尚人格的人，我总会深深感叹，专注于工作确实能够提高自己的心性啊。

拼命工作是一件非常辛苦的事情，旁人看了也会觉得这样的人很可怜。可是我想，只要我们认识到这是在提高自己的人性、人格，就应该可以忍受这样的辛劳吧。然而可悲的是，通过这样的努力工作而提高的人格，如果放任不管的话，不仅先前的努力白费，还会堕落得更深。努力维持自己高尚的心灵是很重要的事情。

我认为只有通过每日反省自我，才能提高人格，并把高尚人格维持下去。每天不断地反省，回顾自己的所作所为，是否有违背做人原则的行为，这样日复一日的躬身自省，对维持人格是非常重要的。

在当今的经济界，一度表现杰出的人，短则十年，长则二十年，能维持自己的名望已经算不错了。有些人可能暂时性地提高了人格，取得了成功，但却没有能够维持自己的人格，最终走向了没落。这样的例子不胜枚举，实在让我痛心疾首。通过这样的例子，我们也可以充分了解，维持高尚的心灵是一件多么困难的事情。

虽然我们努力维持高尚的心灵，但邪恶之心仍会不时冒出来作祟，让我们时而贪婪、时而恼怒。每当这时，要对自己说：“不可以这样！”不断地努力抑制恶念、保持善念是很重要的。

即便我们无法成为完全开悟的完美人格拥有者，也必须经常做自我反省，以理想中的自我为目标不断反复努力。我想只有这样的人，才能称为具有高尚人格的人。

刚才我已经谈到，每个人的内心都有充满温柔关怀的美丽的利他之心和只考虑自我得失的邪恶而卑劣的利己之心。人类这种生物同时具有这两种正邪之心。为了提高心性，磨砺灵魂、提高人格，必须劝诫邪恶的自我，不让它控制自己的思维，同时努力使充满温柔关怀的利他心在自己内心占据大部分位置。为了让利他心在自己的内心中占据大部分位置，平时必须经常仔细观察自己的内心，看看卑劣的自我是否肆意妄为。温柔的关怀之心，美丽高尚的心灵是否充满自己的内心。并且在必要时对心灵进行维护。

20世纪初期的英国哲学家詹姆斯·艾伦对此做过精彩的表述。我曾几次引用过这段话，并想请大家再深刻地理解一下其中的深意。

“人的心灵就像个庭院。既可理智地耕耘它，也可放任它荒芜，无论是耕耘还是荒芜，庭院中都将有植物生长。如果你在自己的庭院里没有播种美丽的花草，那么不久必将飞落无数杂草的种子，茂盛的杂草将把它完全覆盖。”

人的心灵就像庭院，如果自己不去耕耘、不去播种美丽的花草，也就是美丽而正确的心灵种子，那里就会被丛生的杂草，也就是邪恶而卑怯的心所占据。正因为如此，我们绝对不能懈怠对心灵的维护。

仅仅蜻蜓点水般的维护，并不能马上提高心性。人就是这么卑怯的生物。包括我自己在内，我们大家无论多么努力地维护心灵，卑怯的自我意识也会很快抬头。为了不让自我滋生，必须反复地努力。不过，值得尊敬的正是这样努力的姿态。为了提高人格要反复地努力，也就是说要通过严格的反复的自我反省来提高人格。

我们可能很难只通过心灵的维护，就被称作具有高尚人格的人，但是不断努力的行为，也就是不断地进行反省，本身就是有价值的。我是这么认为的。今天我也希望诸位一定要理解，不断反省的人远比从不努力提高心性的人更值得尊敬。

日航重建成功的根源在于拥有美好的心灵

汇聚在盛和塾的诸位，能否理解我今天所说的经营者应有的心性，能够把自己的心性提高到怎样的程度，将直接左右诸位所经营企业的业绩。我衷心希望，诸位能每天不忘刻苦修炼，有朝一日成为具有崇高精神，即高尚的“经营之心”的经营者。

目前，我正在为了日本航空的重建而每日四处奔走，并刚刚在8月底提交了重建计划。今后即将迎来正式的重建工作，肯定会面临各种各样的考验，但我相信必定能够实现日航的新生。

这是因为，我之所以接受了重建日航的重任，完全是出于今天和大家谈到的、发自我内心深处、来自“真我”之所想。理由有以下三点。首先，日本航空如陷入二次破产，对日本经济的影响会很大。为了日本经济的复苏，无论如何必须实现它的重建。

其次，必须保证日本航空众多员工的就业。虽然为了重建计划，不得已将号召自愿退职的人员，但是必须尽可能确保已经留任的员工就业，争取他们物质精神两方面的幸福。

最后，从国民立场考虑，日本仅剩一家大航空公司可以吗？只有存在正当的竞争，并在竞争原理的作用下，国民才能以合理的价格享受到优质的服务。为此，我也希望日本航空的重建能够成功。

全部理由都来自于我本人的人生观——“为社会、为他人”，为了日本经济，为了日本航空的员工，更为了日本全体国民，我下决心担任会长，鞭策这把老骨头，为实现重建而竭尽全力。

我以为，本着这种发自真我的，为他人着想的美好愿望，做出不亚于任何人的努力，这样的付出必定能够换来成功。

有些新闻报道似乎对日航的重建忧虑重重，但我从自己的思想、哲学，乃至我本人在人生中实际积累的经验出发，对日航的重建始终坚信不疑。

我希望汇聚在盛和塾的各位学员，相信我今天所说的话，努力“提高心性，拓展经营”，将各自的企业发展壮大。那不仅能够实现各自企业员工的幸福，并将为繁荣日本经济，进而对人类社会的发展做出贡献。

我祈祷今天来到盛和塾的各位，今后能成为改变社会，改变世界，使之更加美好的时代弄潮儿，谨以此作为“盛和塾”第18届全国大会讲话的总结。

这两天天气这么热，而且今天还下了雨，能有这么多人积极地来参会，我衷心地表示感谢。非常感谢各位的聆听。

谢谢聆听!

THANK YOU

