

# 奇迹般的语言-15句话带来人生转机

作者：【日】大田嘉仁

版权信息

COPYRIGHT

书名：奇迹般的语言：15句话带来人生转机

作者：【日】大田嘉仁

译者：曹寓刚

出版社：人民邮电出版社

出版时间：2024年4月

ISBN：9787115636904

字数：60千字

本书由人民邮电出版社有限公司授权得到APP电子版制作与发行

版权所有·侵权必究

磨炼人格

把工作做得更好

做出正确判断

达成高目标

提升创造性

## 序言

### 稻盛和夫的语言中，蕴含着“点燃你的力量”

稻盛和夫的“亲信中的亲信”。

从大约10年前起，周围的人就开始这么称呼我。

即董事长。——译者注

“亲信中的亲信”——被这么称呼，我觉得多少还是有一些理由的。在稻盛先生还是京瓷会长□的时候，我就作为秘书室长，一直追随着他，长达20年。此后，稻盛先生成为名誉会长，京瓷进一步成长发展，在这个过程中，我也始终在稻盛先生身边工作。

2010年，日本航空（JAL，现日本航空株式会社，以下简称“日航”）破产。稻盛先生在政府的强烈请求下，就任日航会长。为了重建日航，稻盛先生宣布，将会从京瓷带领两名部下前往日航，而其中一人，碰巧正是我本人。

当时，稻盛先生这样介绍我：“为了重建日航，我把我最信任的大田君作为副手带来了。”对于这样的厚爱之言，我一方面非常感谢，另一方面，在心中感受到了从未有过的重压，这也是事实。

我记得，正好也是从那一时期起，我开始被称为稻盛先生“亲信中的亲信”。我作为会长助理，辅佐稻盛先生重建日航。日航的重建完全是“从破产中重生”，这与从零开始创业、一路成长发展的京瓷是完全不同的路径，工作内容也完全不同。

成为稻盛先生的秘书后，在大约30年的时间里，我在各种各样的环境和场合里，近距离地耳闻目睹稻盛先生的言行举止。毋庸讳言，我早已意识到这是非常宝贵的体验。在此期间，我不断努力，希望尽可能多地吸收稻盛先生的人生观、工作观。

从我担任秘书工作的时候开始，但凡有机会聆听稻盛先生的教诲，我总是尽可能将其一字不漏地记录在笔记本上。不仅仅是记录下来，还要反复阅读，努力理解稻盛先生的人生观、工作观，并在自己的人生中加以活用。不知不觉中，记录所用的笔记本就超过了50册。事实上，本书正是诞生于这些笔记本所记录的庞大资料。与其他人相比，我与稻盛先生接触的时间最长，距离最近，所以我被稻盛先生批评、告诫的次数也更多。本书也收录了很多稻盛先生对我直接指导的内容。

现在想起来，正是因为从稻盛先生那里接受了很多教诲之言，我作为个人、作为企业家，才能有所成长。稻盛先生的语言中蕴含着力量。基于自己的切身体验，我对此深信不疑。同时，稻盛先生的语言之所以蕴含着力量，是有明确理由的。

### 稻盛和夫先生的话语 为什么会有“功效”和“实际成果”

即“敬天爱人”，是京瓷公司的社训，也是稻盛先生的人生信条。——编者注

“即便如此，也要敬奉天理，关爱世人。”□

这是稻盛先生的口头禅之一。

通俗易懂地解释这句话，意思就是“即便遭遇挫折和辛劳，也不能消沉、放弃，而是要以‘作为人，何谓正确’做出判断，决不怨恨他人，以关爱之心去行动，人生就必定能好转”。

但是，不理解、不认同这句话的人恐怕也不少。

“敬奉天理，关爱世人——只凭这个，人生真的就会好转吗？”“以‘作为人，何谓正确’做出判断，以关爱之心去行动，这不是理所当然的吗？”对于稻盛先生的人生观、工作观没有充分理解的人，会抱有这样的疑问，从某种意义上来说，这也情有可原。

然而，就像本书正文将要说明的那样，稻盛先生的一句句话语中，自有其深刻的含义，蕴含着巨大的力量，这是事实。

最能证实、体现这种力量的，就是稻盛和夫先生本人。

“即便如此，也要敬奉天理，关爱世人。”

正是因为有了这句话，才有了京瓷的成长和发展，才有了日航“从破产中重生”的成功故事。我认为即使这么说也不过分。

稻盛先生是一个在年轻时代经历过很多挫折的人。

首先是在孩童时代，他感染了当时被称为“死病”的、人人畏惧的肺结核。虽然保住了性命，但因为染病，即使成绩优秀，也未能考上理想的中学。

此后，稻盛先生在人生的各个重要关头都不断地遭遇失败。高考时没有考上理想的大学，但他振作起来，上了当地的地方大学。他学习非常刻苦，取得了优异的成绩，但应聘却几乎全部失败；虽然在大学教授的介绍下，进了一家京都的小型制造业企业，但该企业却是几乎马上就要倒闭的亏损企业。据说从第一个月开始，工资就无法按时发放。稻盛先生说，在踏上社会之初，他就置身于这样的环境中，不由得产生了悲观的想法，常常哀叹自己命运不济。

但是，尽管遭遇了人生中的种种坎坷，稻盛先生也没有消沉放弃。“即便如此，也要敬奉天理，关爱世人。”稻盛先生应该曾多次用这句话自我激励，同时，用“作为人，何谓正确”这一基准判断事物，展开行动。

实际上，此后，稻盛先生的人生逐渐好转。在拼命努力工作的过程中，出现了很多支持者，由此他创办了京瓷。我相信，在那以后，稻盛先生仍然坚持实践“即便如此，也要敬奉天理，关爱世人”这句话，这才有了京瓷后来的成长、发展，才使得日航“从破产中重生”成为可能。

我认为，正是因为克服了重重困难，稻盛先生的语言中才蕴含了“力量”。从某种意义上说，稻盛先生是一个让自己的人生从“负面”转变为“正面”的人。同时，这种转变始终伴随着本书所介绍的那些“金句”。

### 人生和工作中，存在着“引发奇迹的语言”

意为语言的灵魂。——译者注

“人类的语言中，存在着蕴含巨大力量的‘言灵’□。”

稻盛先生一直都是这么强调的。

“负面的语言只会产生负面的结果。”

“不能使用否定性的语言。”

“在我的字典里，没有否定性的语言。”

关于“语言”，稻盛先生经常会这样阐述。

对于“语言”，稻盛先生恐怕就是如此有信心地给予关注。我觉得，正是因为他深刻理解“语言的力量”，才能够最大限度地发挥这种力量。

在京瓷和日航，稻盛先生的语言，曾经产生奇迹般的作用。对于在现场辛苦工作的员工，稻盛先生首先就用充满“力量”的语言鼓励他们。

由此，员工中产生了意识变革的动向，他们的行动发生了变化，困难的局面开始好转。

在过往的30年里，我曾多次目睹这种“奇迹般的场面”。将引发这种奇迹的“语言”和“场景”汇编成册，就是本书。我希望将稻盛先生的这种“语言的力量”传递给活跃在这个时代的人们。

出于这样的考虑，我执笔了本书。

我在笔记本上记录的稻盛先生的语言，是先生在各种工作场所讲述的，然而，时至今日，再次捧读，却能感受到其中蕴含着超越时代和行业的普遍性的意义。我觉得，不管在哪个时代，不管对哪个行业，不管对哪个人，稻盛先生的语言都成效显著，蕴含着激发所有人的力量。

恐怕正是因为克服了重重困难，才产生了这样的语言。正因如此，稻盛先生的语言中蕴含着力量，产生了实际的成果。

### 将稻盛先生的人生观运用到工作中的“活的教科书”

本书选用了稻盛先生的15句话，分别作为15个大项的标题。

这些话是稻盛先生在各个工作现场，面对不同的员工时，为了让大家的工作和人生尽可能越来越好而讲的话。

所以，这15个大项，可以分别作为15个“炽热的故事”来阅读。我一边写作这15个故事，一边回想稻盛先生在各个工作现场与员工之间、与我之间的对话，再次认识到这些都是对人生和工作有益的教诲。

我希望，广大读者可以通过阅读本书，“体验”与稻盛先生的对话。年富力强的员工们，在被稻盛先生训斥、教导的过程中，工作和人生不断好转。本书介绍了多个具体的案例。我认为，一边阅读各个“炽热的故事”，一边就能理解稻盛先生的人生观和工作观。

除了我选择的15个大项的题目，本书还介绍了很多稻盛先生的其他“金句”。但我在选择时设置了自己的基准。

“对于那些工作在一线的年富力强的人，能够立刻起作用的话”——这就是我的基准。

因为我有一个愿望：“希望在这个时代，从一线开始，振奋大家的精神”。

这就是我出版本书的最大理由。

稻盛先生著作等身。为什么被称为“亲信中的亲信”的我，现在要出版这样的一本书？可能有人不太理解。

稻盛先生的著作和我的书有一个区别。

稻盛先生的著作，更多是关于企业经营的内容。但我的这本书，面向的是那些“年富力强、工作在一线的人”。稻盛先生是企业经营者，因此我的笔记本上当然记录了很多关于企业经营的讲话内容，但在本书中，我特地忍痛割爱了。

对于现在年富力强、工作在一线的人来说，如何在日常工作中活用稻盛先生的人生观、工作观？关于这个内容，我在本书中尽可能仔细地做了通俗易懂的记录。从这个意义上说，或许可以将本书看作关于稻盛先生的“活的教科书”“活的入门书”。

在本书中，我使用的是“稻盛和夫先生”或“稻盛先生”这种不带头衔的称呼。由于用了“先生”这个一般性的敬语，可能有的读者会感觉不习惯。

为什么使用这样的敬语呢？我有自己的理由。离开京瓷以后，我就不打算再以“公司的部下”，而是作为“人生的弟子”这一角色与稻盛先生交往。所以，我不再使用带有头衔的称呼，而是用“稻盛和夫先生”这个敬称，来表达我的敬爱、亲近之心。本书也遵循这一思路。

为了自己的人生和工作，我将稻盛先生的语言记录在了笔记本上。我觉得，把我的笔记以本书的形式还原给社会，让更多的人了解稻盛先生正确的人生观、工作观，是一件意义非常深远的事情。在本书中，我也介绍了很多自己失败的案例，看起来似乎是将自己的失败公之于世，但如果能对那些努力工作的人有所帮助，我就会深感荣幸。

同时，我也相信，这种做法正是对恩师稻盛和夫先生的报答。我衷心祝愿，对于生活在这个时代努力工作的人们，本书能给他们带来力量。

大田嘉仁

第一章

稻盛和夫关于“磨炼人格”的4句话

## 谦虚可以“辟邪”

磨炼人格，使人成长的方法

### “为什么不把五香粉递给我？！”

稻盛先生含着怒意的声音在京瓷总部的会长室内回荡。当时，会长室里只有稻盛先生和我两个人。就是说，稻盛先生明显是对着我发火。我迄今仍清晰地记得，稻盛先生的怒火让我大吃一惊。这件事距今已有将近30年，我当时刚刚年满40岁。

我记得，那个时候，我作为稻盛先生的秘书，好不容易熟悉了相关工作。虽然仍旧带着紧张感，但我心中已经开始滋生自满。

会长在日本企业中通常不从事日常业务。——译者注

稻盛先生当时还不到65岁，虽然已经就任了会长，但仍然是活跃在一线的著名经营者<sup>□</sup>，也经常会出现在媒体报道中。当时，不仅是京瓷，稻盛先生创办的第二电电（现KDDI）、稻盛财团、盛和塾等事业和组织都在快速成长，所以稻盛先生每天都极为忙碌。

稻盛先生能够来到京瓷总部的时间，也慢慢地变得越来越有限了。

稻盛先生即使来到总部，能够参与会议的时间也很有限。但我当时作为秘书，有很多事项必须向稻盛先生汇报。每当稻盛先生来到总部时，我先在会长室听取稻盛先生的讲话，然后再向他说明公司内外的各项汇报事宜。接下来，我会向稻盛先生汇报上次他给予指示的相应事宜的进展状况。为了不浪费宝贵的时间，所有的汇报事项都必须有条不紊地推进。

应该以什么样的顺序，如何对稻盛先生进行说明？稻盛先生可能会提出什么样的问题，应该如何回答？我事前都会反复演练，这已经成为习惯。但即便如此，汇报事项还是很多，有时在预定时间内无法结束。

当天，我在做了充分的准备之后，与稻盛先生开会，但会议仍然没能按时结束，所以，我们在会长室里一边吃午饭，一边继续开会。

这种时候，吃的都是“照例”从员工食堂送来的乌冬面。正在我一边吃着这个“照例”送来的乌冬面，一边继续对报告书进行说明时，会长室里突然响起了本节开头的那句话。

### 一个人的谦虚，最后会帮到他自己

“为什么不把五香粉递给我？！”这句话实在是令我摸不着头脑。当时我正在一心一意地对报告书进行说明。一开始我完全不理解稻盛先生在说什么，也不知道他为什么发火。我环顾四周，好不容易才理解了状况。

确实，五香粉就在我面前。但稻盛先生只要伸手，也不是拿不到。那个瞬间，傲慢的想法涌上心头：“五香粉之类的，自己拿就行了吧。”

但现在想起来，这正是导火索。

这种傲慢的想法，就是稻盛先生发怒的原因。只要专注于工作，就不用顾虑自己的上司——稻盛先生，这是一种傲慢。

我似乎记得，“五香粉之类的，自己拿就行了吧”这个念头生起的瞬间，我和稻盛先生的视线相遇了。

如同觉察了我内心的想法一样，稻盛先生开始说话了：

“大田是因为缺乏关怀对方的意愿，所以连五香粉也不愿递一下。”

就是说，不是递不递五香粉这个表象问题，稻盛先生责备的是我行为的根源——缺乏关怀对方之心。稻盛先生看着我的眼睛，平静地继续说道：

**“之所以缺乏关怀对方的意愿，是因为只考虑自己，是因为不谦虚。”**

我觉得自己的内心被看透了。“只考虑自己”“不谦虚”——我无法否认这样的批评，因为自己确实如此。当时距我开始担任稻盛先生的秘书，已经过去了几年。

那一时期，我有越来越多的机会和稻盛先生一起行动。有时，我和稻盛先生会一起乘坐会长专用车；有时，我们会一起与财界的要人聚餐。在这个过程中，我或许已经渐渐失去了谦虚的心态。虽然我自认为还是谨小慎微的，但恐怕已经在当时的环境中产生了怠慢之心。

相信稻盛先生一定是觉察到了我当时的这种变化，意识到自己的部下正在失去关怀他人之心，正在失却谦虚之心。必须对自己的部下予以提醒，我觉得他一直在等待这个机会。于是，恰巧遇到了五香粉这件事。正是在执笔本书的当下，我痛切地感受到，稻盛先生的话拯救了之后的我。

一个人的谦虚，会帮到他自己。我学到了这一点。

### “关怀他人”就是“关怀自己”

我当时的脸色恐怕是苍白的。稻盛先生的话让我感受到了自己的不足。连我自己都意识到，脸上的血色正在消退。

看到这样的我，稻盛先生开始用柔和的语气说：

**“大田，谦虚可以‘辟邪’哦。”**

稻盛先生继续说道：

“只考虑自己，人就会变得狂妄自大，工作中也会以自我为中心做出判断。这样一来，就无法做出正确的判断，就得不到任何人的帮助。失去了谦虚，过度相信自己的能力，人就会懈怠，因而无法实现人的成长。

“谦虚太重要了，即使工作进展稍显顺利，也绝不能认为这就是自己的功劳。要始终关注周围的人，保持谦虚的态度。最后，大家都会向这样的人靠拢。

**“过度自信、只考虑自己的人，遇到似乎能赚钱的机会时，会怎样呢？他们都会深陷其中，到头来都会失败，失去一切。迄今为止，我见过很多这样不幸的人。所以，不能失去谦虚，谦虚可以‘辟邪’。”**

对于这样的话，我从内心认同。保持谦虚，从结果上来说，不仅是“关怀对方”，同时也是“关怀自己”。听着稻盛先生的教诲，我突然想起了这样的事情。

“谦虚可以‘辟邪’”。实际上，从听到这句话的那一天开始，我可能就已经发生了变化了。此后的30年里，我经历了京瓷的发展、日航的重建，在工作中拼命努力，付出辛劳。但在这么长的时间中，我从来没有遇到过赚钱的圈套或可怕的人、事、物。

可能正是因为有了“辟邪”之物。

## 能否把成功当作“考验”

能够持续成功的人与只能成功一次的人

“受到稻盛会长的表扬要小心哦，大田君。”

在京瓷总部的社长室里，我听到了这句意义不明的话。这句话是当时的京瓷社长伊藤谦介先生所言。伊藤社长是与稻盛先生甘苦与共、共同创业的伙伴，不仅品德高尚，而且具有领导者的非凡魅力；不仅深受稻盛先生的信任，而且被众多员工所爱戴。

我也是其中之一。作为秘书室室长，需要向社长汇报众多事项，所以我非常有幸，几乎每天都能与他沟通。这一天，我正在向伊藤社长汇报稻盛先生举办的某个活动的结果。这个活动的主旨是让日本全国的众多经营者汇聚一堂，凝聚日本的经营力量，帮助活跃经济。而我竟然被稻盛先生直接指定为这个活动的负责人。

“希望你负责成立事务局，把这次活动办成。”某天，稻盛先生这样要求我。说实话，我大吃一惊。说是晴天霹雳，应该也不过分。

因为不是常规活动，所以当时的准备期仅有一个多月。而且，开始筹备的时候正好是年末，准备工作赶不上进度。就连一直秉持积极心态的我，都觉得焦躁不安。

可能是稻盛先生看到了我的这种状态，有点担心。

他安慰我说：“没必要太过勉强，准备时间如此之短，进展不顺利也没办法。”但因为最初直接受到了稻盛先生的指示，“希望把这次活动办好”，所以，对我来说，不能因为“进展不顺利也没办法”就放弃。我现在还记得，我无论如何都想让那次活动圆满成功，于是对公司内外的相关人士都提出了相当苛刻的要求。

现在看来，因为是稻盛先生举办的活动，所以财界的朋友最终给予了全面支持，这才是活动成功的主因。从结果而言，那次办成了一场大活动，日本全国有超过2000名经营者参加，媒体也纷纷大加报道，甚至可以说，活动大获成功。

活动结束后，在意犹未尽的氛围中，稻盛先生对我大加表扬。

他握着我的手说道：“大田，谢谢你了，做得非常好！”我从未见过稻盛先生如此饱含深情地赞扬员工。对我而言，虽然以前也曾受到稻盛先生的表扬，但被稻盛先生这样握着手表扬，在我漫长的秘书生涯中，那是第一次，也是最后一次。所以，之后的一段时间里，我可能表现得扬扬得意。

### 被稻盛会长表扬后，为什么“要小心”

“受到稻盛会长的表扬要小心哦，大田君。”在京瓷总部的社长室里听到这句话，是活动结束的几天以后了。当天，我为了汇报活动的结果，按照事前与伊藤社长约好的时间来到了社长室。伊藤社长知道，那是一场稻盛先生举办的活动，他当然对结果也很关心。我向他汇报活动取得了圆满成功，另外也加上了活动结束后稻盛先生对我大加表扬一事。

恐怕是当时的语气多少有点自满，伊藤社长的脸色一下子严肃起来，对我说了开头的那番话。这完全出乎我的意料，我原来一心以为，伊藤社长也会像稻盛先生一样对我进行表扬，所以当时非常吃惊。

“受到稻盛会长的表扬，为什么反而要小心呢？”伊藤社长的话中并没有答案，我的心中充满了疑问。

伊藤社长认真地注视着吃惊的我，这样对我说道：

“大田君，自创业以来，京瓷就有很多拼命努力，经受辛劳，不断开发新产品、新客户并取得成功的人。对于这样的人，稻盛先生会发自内心地表扬他们。但问题是，以后怎么办？被稻盛先生表扬之后的事情才是问题。”

“被表扬之后，才是问题。”

听着伊藤社长的讲话，我兴奋的大脑渐渐冷静下来。

“大田君，有的人被稻盛会长表扬之后，忘乎所以，失去了谦虚，变得骄傲自满。实际上是因为部门的所有人都拼命努力才最终达成的成果，但当事人却产生了错觉，以为是自己的功劳。之后的结果你应该知道吧。”

受到稻盛先生的表扬，因而骄傲自满的人——环顾周边，确实有这样的人，这是事实。作为京瓷的员工，拼命努力，把工作做成功了，受到了稻盛先生的表扬。这确实是非常令人高兴的事情。但是，有的人却因此失去了谦虚，当时的成功在日后的人生中，反而起到了负面作用。

所以，伊藤社长是在提醒我，不能成为这样的人。看到我似乎理解了他的意思，伊藤社长也显露出安心的神情，笑着把我送出了门。但即便到了今天，只要工作进展顺利，受到他人的赞扬，我还是很容易就会得意扬扬。非常值得感谢的是，这种时候，伊藤社长的告诫就会回响在耳边。

“被表扬了，要小心哦，大田君。”

### 人要接受成功的“考验”

“成功也是考验。”

稻盛先生在京瓷的董事会、公司外部的讲演会等场合，经常会说这句话。从这个意义上说，这句话或许可以被视为稻盛先生的口头禅。“成功也是考验”，到了今天，我才多多少少理解这句话的含义。最初听到这句话的时候，我觉得很刺耳，甚至觉得有些反感。

“成功也是考验？不可能吧？”

我当时觉得，成功就是成功。如果说成功是考验的话，那谁都不会想要成功了。所以，如果阅读本书的读者中有人对“成功也是考验”这句话不认同，我也觉得很正常。或许可以说，不认同这句话的人反而更多。我曾长年担任稻盛先生的秘书室室长，连我自己一开始都觉得反感。

一般而言，直面意料之外的困难，或是遭遇某种失败时，人们才会使用“考验”这个词。因为这个“考验”伴随着苦难、痛苦，从某种意义上来说，还是比较容易理解的。正因为知道是“考验”，所以才会反省、努力，从而经受住“考验”。对职场中人而言，这甚至可以说是一般常识。从结果而言，经受住这种“考验”的也大有人在。但是，稻盛先生所说的不仅仅是这种级别的“考验”，他更担心的是之后的事情。

不是“困难”和“失败”，而是以“成功”的面目出现的“考验”。

这种“考验”不仅没有伴随着苦难，甚至还会带来幸福感，因此很难被觉察。因为没有觉察到那是一种“考验”，当然就不会反省和努力，去经受考验。

结果就会在人生中招致意想不到的失败。

用简单明了的方法说明一下前面的例子：为了经受住“困难”和“失败”的“考验”，所以不断反省，不断努力——历经长期奋斗，经受不了人知的辛劳，总算经受住了这种“考验”，好不容易获得了成功。

然而，此后实际上还有另外一场“考验”在等待。

一旦成功就满足于现状的人不在少数。

此外，还有人把成功归结于自己的努力和才能，因此骄傲自满。更糟糕的是，因为获得了成功，所以周围人的态度发生了变化，有人赞美成功，甚至有人溜须拍马。

这样一来，人在不知不觉中就会失去谦虚，失去感谢之心，过度相信自己的能力，不再努力。结果这种成功反而会招致失败，所以说，“成功也是考验”。

但是，经受住了“考验”，好不容易获得了“成功”，再要把这种“成功”也视作“考验”，这几乎做不到。前面也提到过，我仅仅是拼命努力了一个月左右，受到表扬之后，也会变得得意扬扬，像我这样的人应该也不在少数。

那应该怎么办呢？

**“上天赐予成功这一考验，测试当事人的人格。”**

用稻盛先生的语言来说，除了将这句话铭刻在心，别无他法。

**关注“比成功更为重要的事情”**

最近，我有时会觉得年轻人对“成功”这件事情有点误解。在商业领域，“一次成功”是没什么意义的。

当然，如果这种成功带来的是当事人谦虚、努力和执着的姿态，或是意想不到的幸运、与众多伙伴的通力合作，那么从这个意义上说，这种成功非常宝贵，应该单纯地为之喜悦。

但是，如果这种成功是一时的，那么在商业上就没有太大的意义。在商业上，重要的是持续成功。话虽如此，但即便是“一次成功”也需要为之付出巨大的努力，所以持续成功不是一件简单的事情。

那么，要获得持续成功，应该怎么做呢？答案就是前面介绍的稻盛先生的那句话。

“上天赐予成功这一考验，测试当事人的人格。”必须把这句话铭刻在心。

稻盛先生在某次会议上曾经对这句话进行说明，我迄今仍然记忆犹新。

“上天赐予成功这一考验，测试当事人是何种程度的人物。”接着，稻盛先生继续说道，“**是因为获得这种程度的成功，就失去了谦虚，变得骄傲自满；还是将成功视作周围人支持和自己幸运的产物，认为是超出自身能力的结果，所以不忘感谢之心，更加持续地付出努力，当事人到底是哪种人物，上天用成功这一考验加以测试。**”即便我没有很强烈的宗教信仰，但听到这句话时，内心也生起了崇高感。

与此同时，我也真正领会了“成功也是考验”这句话的重要性。要想持续成功，我就必须成为后者那样的人物。

换言之，就如稻盛先生所言，因为自己的成功是拜周围人的支持和自身幸运所赐，所以不忘感谢之心，更加持续地付出努力。我应该成为这种人。

事实上，尽管曾经崭露头角，或者说，正是因为崭露头角，所以才渐渐消失在大众视野中的名人不在少数。不仅有艺人、职业运动员，还有一度被称为一流经营者的人。

很遗憾，他们未能经受住上天赐予的“成功这一考验”。

**稻盛先生关于“持续成功”的箴言**

我认为，稻盛先生这个人，是一个持续经受住“成功这一考验”的人。

我先是作为京瓷的秘书长，然后作为日航的会长助理，在将近30年的时间里，近距离观察稻盛先生，我发自内心地这样认为。在这漫长的岁月里，稻盛先生在事业上取得了种种成功，但我却从未看到他“失去谦虚，骄傲自满”的样子。

所以，稻盛先生才能在整个人生中持续成功，我就是这么认为的。有一个很具象征性的小故事，我介绍给大家。

那是距今大约20年前的事情。

一天，稻盛先生接受某大型报社的采访。当时，稻盛先生作为经营者活跃在第一线，一直以来，不仅在实业界，而且在民间也受到一般民众的尊敬。

采访过程中，有一名新闻记者非常唐突地提出了一个问题。

“稻盛名誉会长让京瓷和KDDI都获得了巨大的成功，请问获得这些成功的秘诀是什么？”

我现在还记得，当时的感觉是，作为新闻记者，这个问题实在是提得过于笼统。但与此同时，这也是一个触及“著名经营者稻盛和夫”之本质的大胆的问题，同坐一旁的我竖起耳朵，想要仔细聆听稻盛先生如何回答。

稻盛先生平静地回答道：

**“成功？不，我不认为自己已经成功了。”**

记者听到后，一时语塞，非常疑惑。因为他不知道“成功也是考验”这一思维方式，所以也情有可原。

当时，稻盛先生已经年过七旬。

那位记者恐怕是想让稻盛先生先回顾一下自己的半生，回想历经艰辛，创办京瓷和KDDI这两家大企业，并使之走向成功的历程，再引出成功的秘诀。我想，稻盛先生的回答出乎他的意料，使他非常惊讶，一时说不出话。

然而，我却认为，稻盛先生的这句话，才是他持续成功的秘诀。稻盛先生对记者继续淡淡地说道：

**“我想要到达的目标还在遥远的更高处，现在只算是中途。我认为，今后还是要继续付出和以往同样的努力才行。”**

如果是低目标，达成就很简单。但如果因此就认为“成功了”，因此扬扬自得，失去谦虚，也不再努力，那么连这个小小的成功也会失去。

如果认同“成功也是考验”这句话，那么就要设定无法轻易达成的高目标。就是说，只要描绘无法轻松实现的远大梦想，并朝着这个梦想持续不断地付出努力就行了。

在这个过程中，即便被周围人称赞“了不起”，但因为仍在途中，所以还是会持续追逐高目标。

这就是稻盛先生持续成功的秘诀，也是稻盛先生所遵循的“活法”。通过这次报社采访，我意识到，自己间接从稻盛先生那里学到了这个道理。

不过，当时这么想的可能不止我一个人。采访结束后，我听到报社的人议论说：“原来如此，所以稻盛先生才能持续成功啊！”不仅仅是京瓷和KDDI，稻盛先生的思维方式应该适用于所有行业的工作。我当时就是这么想的。

## 坦率地说出心里话，坦率地接受批评，坦率地反省

让失败发挥积极作用的方法

“受到批评后对此不理不睬的家伙是最糟糕的。”

稻盛先生曾怜悯地自言自语。因为当时稻盛先生的语气充满悲悯，所以我印象深刻，至今都记得这句话。那是距今大约30年前，20世纪90年代中期的事情。

当时，为了摸索如何构建日本和美国之间的良好关系，稻盛先生设立了“日美21世纪委员会”。在一次报告会后，会议室里只留下了稻盛先生和我两个人。

这时，稻盛先生突然喃喃自语，说出了前面那句话。

虽说会议室里只有我们二人，但我知道，稻盛先生的那句话并不是对我讲的。我觉得，他在四下无人的会议室里，正好在思考“受到批评后对此不理不睬的家伙”，不由自主、自然而然就脱口而出了。

“受到批评后对此不理不睬的家伙”，这个人是谁呢？我大概可以猜到。

那就是负责“日美21世纪委员会”的宣传部门，也就是媒体宣传部门的某京瓷干部。稻盛先生的喃喃自语其实就是对他的劝诫。

指第二次世界大战后。——编者注

当时是20世纪90年代，由于美国对日本产生了巨额的贸易赤字等原因，日美关系非常紧张，甚至有人认为那是双方战后关系最差的时期。对此，稻盛先生抱有强烈的危机感，于是他开始摸索从日美双方的民间立场出发，改善双边关系的方法。

在得到代表日美双方的有识之士的赞同之后，前述的“日美21世纪委员会”得以成立。在稻盛先生的努力之下，“日美21世纪委员会”中聚集了能够代表日本和美国的25名杰出人物。

美国方面有前总统乔治·H.W.布什（父）、国防部前部长哈罗德·布朗、美国贸易代表办公室原代表威廉·布罗克等人。日本方面有前首相宫泽喜一、经济企划厅原长官及作家堺屋太一等人。

稻盛先生则作为委员，主导了这一国际会议。

我当时只有30多岁，担任稻盛先生的秘书也仅有几年，资历有限。但稻盛先生却对我这样的后辈提出：“希望能帮忙做一下事务局的工作。”我当时很清楚，这项工作对我来说责任太过重大。但相较于心中的不安情绪，想要回应稻盛先生好意的心情更为强烈。

就这样，“日美21世纪委员会”的筹备工作开始了。

其中，媒体宣传部门就交给了京瓷的一位干部负责。这位先生是经由现在所谓的“猎头”的形式加入京瓷的。他以往在媒体公关方面有丰富的经验，这一点好像也成了录用他的原因之一。

因为可以参加稻盛先生担任委员的国际会议，那位先生不仅爽快地接受了媒体宣传部门负责人的职位，而且在就任之后也显示出对工作意义的认同。实际上，由于他在各大媒体拥有很多渠道，所以我记得，媒体宣传部门的工作在启动阶段非常顺利。

然而，被认为非常理想的人选，却造成了“令人遗憾的结果”。

### 成功的法则

——乐观构思，悲观计划

现在想起来，“令人遗憾的结果”的先兆，早在准备阶段就出现了。因为“日美21世纪委员会”是汇集日美两国要人的大型国际会议，所以可以预料，不仅是日本媒体，美国的媒体也会非常关注。当然，在媒体宣传方面所需的细致程度和广泛程度，跟普通的国际会议也完全不是一个级别的。

对此，那位干部也理解得非常到位，所以他制订了详细且宏大的计划，每次都向稻盛先生汇报。我作为事务局成员，每次都列席媒体宣传部门的报告会。对于那位干部的手段和视角，我不仅深感敬佩，甚至可以说完全自愧不如。

然而，从“日美21世纪委员会”的性质来说，其媒体宣传工作不能仅仅靠细致和广泛地对日本和美国的媒体予以应对。

我们需要借助媒体的力量，来改善当时被认为是双方战后最糟糕的日美关系。也就是说，媒体宣传部门不仅仅是媒体的窗口，还需要强烈地向媒体传递改善日美关系的诉求。当然，主管干部应该已经充分了解了这一点。

然而，实际情况与稻盛先生的热情之间，似乎存在一些温度差。

这种温度差可能正是导致后来“令人遗憾的结果”的原因之一。

事实上，在媒体宣传部门的汇报中，稻盛先生也表达过担忧。

“可能有点过于乐观了吧。”

对于稻盛先生来说，他可能感受到这位干部的热情不足，没能充分地发动媒体，以改善日美关系。现在回想起来，稻盛先生的这番话可能就是“令人遗憾的结果”的先兆。

然而，对于稻盛先生的担忧，该干部坚决回答道：“我们会充分重视您指出的问题，在此基础上继续推进，请您放心。”因为说到了这种程度，所以稻盛先生也就同意了。

“乐观构思，悲观计划，乐观实行。”

这是稻盛先生著名的经营哲学中的一条。

要开始新事业并使之成功，能够描绘光明未来的乐观主义者更为适合。这是稻盛先生的思维方式。

但是，在将“构思”具体转化为“计划”的阶段，很多乐观主义者会搞错方向。在“计划”阶段，必须考虑各种风险，并且站在“悲观主义者的视角”进行风险管理。

然后，在采取行动时，要一心相信一定会成功，积极乐观地付诸行动。

该主管干部非常优秀，所以他可能比其他人更能够“乐观地构思”和“乐观地实行”。但是，无法充分做到“悲观地计划”，导致其受到稻盛先生的“责备”。

### “直面失败”的能力使人成长

“日美21世纪委员会”的首次国际会议在取得巨大成功后落下帷幕。

然而，这只是外部看来的“巨大成功”，对稻盛先生而言，似乎只能算“勉强成功”的级别。

尤其是在媒体宣传方面，他似乎抱有某种不满。

话虽如此，但并不是说媒体公关方面有什么疏漏。负责媒体事务的主管干部经验丰富，制订了详细而宏大的计划。稻盛先生指出的问题点，也得到了重视。所以从一般的眼光来看，并没有什么疏漏之处。

从外部人员的视角来看，第一次国际会议的媒体宣传似乎是取得了“巨大成功”。实际上，来自日本和美国的多家媒体都对此做出了积极反应，这也是事实。

但是，“日美21世纪委员会”是一个国际会议，其中包括前国家元首级别的人物，如美国前总统乔治·H.W.布什和日本前首相宫泽喜一。考虑到这一点，得到媒体的相应反响似乎也是理所当然。然而，在媒体宣传中，是否体现出了改善日美关系这一诉求的“强烈性”？

如果有人提出这样的疑问，我认为确实有必要进行探讨。

当然，负责媒体事务的主管干部也付出了相应的努力。但遗憾的是，他的努力似乎远未达到稻盛先生要求的水平。

“日美21世纪委员会”在举办第一届会议之后还将持续举办。关于第二次国际会议的媒体宣传，在报告会上发生了这样一件事情。一开场，稻盛先生就向负责媒体事务的主管干部提出了之前的疑问：在媒体宣传中，是否体现出了改善日美关系这一诉求的“强烈性”？

接着，稻盛先生说出了与第一次报告会上说的类似的话。

**“或许有点过于乐观了吧。”**

因为我曾在稻盛先生的领导下工作了数年，所以我明白稻盛先生并不是在责备此次的媒体宣传工作。相反，他是在积极地给予建议，鼓励负责媒体事务的主管干部承认自己的失误，虚心反省，然后将第一次的经验运用于第二次国际会议的媒体宣传工作。

然而，这位干部似乎并没有完全理解稻盛先生的真正意图。

现在想起来，这也不难理解。

由于这位干部是通过类似猎头的方式中途加入京瓷的，他可能并没有充分理解“传奇经营者——稻盛和夫”这个人物。他可能没有意识到稻盛先生话语背后的深意，可能只是感觉自己被训斥了。他没有回答稻盛先生的问题，只是说：“非常抱歉，以后会注意……”然后就低头不语了。

我记得那位干部平时充满自信，这次的情景与那种印象大相径庭，我感到很惊讶。恐怕在稻盛先生看来，这种情况就是“受到批评后对此不理不睬”。

“被稻盛和夫这位传奇经营者训斥了！”恐怕这位干部对这个事实感到错愕。因此，他可能失去了承认自身失误、虚心反省的力量。可能是他之前辉煌的职业生涯，以及由此产生的自豪，使他无法正视自己的失败。

然而，只有正视自己的失败并进行反省，人才能够持续成长。在此之后，我从稻盛先生那里学到了这个道理。

### 人通过“反省”来实现进步

通过直面自己的失败，人们可以在工作中不断成长。

我从稻盛先生那里学到的这一点，正来自前面那句伶俐的自言自语：“受到批评后对此不理不睬的家伙是最糟糕的。”

稻盛先生怜悯地自言自语后，似乎又回过神来。在媒体宣传部门的报告会结束后，我们留在会议室里，可能因为他关心着那位“受到批评后对此不理不睬的家伙”，也就是那位干部，于是陷入种种思考，又被自己不经意间发出的声音吓了一跳，然后注意到只有自己和秘书两人留在会议室里——当时就是这样的情况。其实，稻盛先生当时看我的眼神似乎有些茫然。

然而，当他注视着我的脸时，表情变得越来越认真。“受到批评后对此不理不睬的家伙是最糟糕的”，这句嘀咕当时并不是直接对我说的，但当他看着我的脸时，似乎想法就开始改变了。

为什么这么说呢？因为当时的我，虽然对工作很热心，但作为一个有几年经验的秘书，无论在谁看来，都有些傲慢的地方。在稻盛先生看来，或许我看起来就是一个“被责备后随时都会对此不理不睬”的下属。

可能是为了不让我成为那样的下属吧，稻盛先生以平静柔和的语调对我说：

**“坦率地说出心里话，坦率地接受批评，坦率地反省。”**

看着我惊讶的表情，稻盛先生继续说道：

“对于一个人的成长而言，这是必要的。首先要坦率地说出来。

**如果不坦率地说出自己的想法、思考和梦想，无论是工作还是生活，什么都无法开始。**

**“但是，说出来的话有时也可能是错误的。在这种情况下，可能会受到上司或者合作伙伴的责备。那时，要坦率地接受批评，坦率地反省。因为正是通过反省，人才能够逐渐提升。”**

“如果养成了坦率反省的习惯，这种习惯就会在工作 and 生活中帮助我们纠偏，工作和人生中就不会有大的差错。”

我觉得在这个瞬间，“坦率地说出心里话，坦率地接受批评，坦率地反省”这句话的意义，我自然而然地就理解了。

与此同时，我想起了媒体宣传部门报告会上的主管干部。

没有意识到稻盛先生话中深意，只是感觉到自己被责备，于是就沉默不语。

从那样的姿态中，我没有感受到“坦率地接受批评，坦率地反省”的态度。只是因为自尊受伤而无法直面自己的失败，这样的态度恐怕只能给人留下“不理不睬”的印象。

这样说可能有些自以为是，在那种态度下，基本上是不可能进行自我修正的，可能会反复犯同样的错误。没有反省，人不仅无法进步，未来可能还会大大走偏。

正当我这么想的时候，稻盛先生又一次说出了出人意料的话。

### 从失败中重新开始

——“稻盛式自省仪式”

**“我自己有时候也会失败，也会失言。”**

稻盛先生这出乎意料的话语让我一时怀疑自己听错了。

当时，我已担任稻盛先生的秘书好几年了，所以这番话让我感到非常意外。这是为什么呢？因为在此之前，我从未见过或听说过稻盛先生有过失败或失言。我心想：“稻盛会长会失败？会失言？这是不可能的！”

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.com>）

文档名称：《奇迹般的语言-15句话带来人生转机》【日】大田嘉仁.epub

请登录 <https://shgis.com/post/5057.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

