

如今，注重身体健康管理的人越来越多，
但对心灵认真管理的人很少很少。

稻盛和夫谈心灵管理

■ 稻盛和夫



该 如何度过我们的人生？我经常反复思索这个问题。我认为人生在世，需要三个方面的管理——健康管理、才智管理以及心灵管理。这三者之中，心灵管理尤为重要。

心灵管理被忽视

如今，人们对健康越来越关注，注重健康管理的人越来越多。许多人每年接受一次全身体检，了解自己的健康状况，并根据检查结果，或接受治疗，或控制饮食，努力保持自己的身体健康。

还有不少人或去健身房，或购买健身器材在家里锻炼，或外出跑步，不仅维持健康，还进一步增强体力。

同时，许多人致力于对头脑的管理，或者说才智管理。比如说，上成人学校、读书、听讲演，等等。在管理身体的同时也管理才智，努力提升自己的才能。

然而，除了具备身体与才智，人同时还具备心灵。很多人重视身体管理、才智管理，却忽视心灵管理。

正因为如此，现代人患心理疾病者不少。烦恼、担忧、不满常在我们心里



作祟，我们因而痛苦、焦虑。加上当今社会竞争激烈，人心中很容易滋生妒忌和憎恨。而这类心病又会影响到肉体。

例如，精神压力会导致胃溃疡，还有高血压、心肌梗塞等疾病。一般认为，这些疾病都起因于人心中的苦闷和烦恼。还有，心中的不平、不满、恼怒、忌恨等情绪滋长蔓延，就可能患上忧郁症等精神疾病。如果这种心灵的荒废进一步加剧，还会引发家庭暴力、虐待儿童等恶行，甚至导致自杀。

我认为，人们一味强调健康管理的重要性，只在肉体和才智管理上花功夫，而忽略了对心灵的管理，这才是上述现象的根源。

当然，很多人也知道心灵对肉体有影响。然而，正视这个问题，并且认真真实行心灵管理的人却非常之少。

进一步说，心灵的影响所及，不仅仅限于肉体，它还对我们的人生带来极大的影响。或许大家认为，自己心中想什么是随意和自由的。但实际上，你心中“所想”会作为“现象”呈现。所以保持何种心态至关重要。

为此，在宗教的世界里，非常注重保持心态的平和。我皈依了禅宗，而坐禅这项修行就是为了保持心境的平稳和宁静。

活跃在20世纪初期的英国哲学家詹姆斯·艾伦 (James Allen)，在他的著作《原因和结果的法则》一书中，对于心灵管理，有如下的论述：

“人的心灵像庭园。

这庭园，既可理智地耕耘，也可放任它荒芜，
无论是耕耘还是荒芜，庭园不会空白。

如果自己的庭园里没有播种美丽的花草，
那么无数杂草的种子必将飞落，
茂盛的杂草将占满你的庭园。”

就是说，人的心灵犹如庭园，如果不加耕耘、任其荒芜，不去播种美丽的花草，那就会杂草丛生。

对心灵加以管理，让自己具备正确的思想，那么，在你心灵的庭园里，就会如你所愿，盛开美丽的花草。如果不修炼心灵，让其荒芜，那么，你不喜欢的杂草就会疯长蔓延。两者必居其一。

詹姆斯·艾伦所说的“美丽的花草”，无非是指人生的结果。想要实现你心中所描绘的幸福美好的人生，那么你就必须对自己的心灵进行管理。詹姆斯·艾伦用园艺打比方，说明了这个道理。

然后，詹姆斯·艾伦得出如下结论：

“我们选择正确的思想，
并让它在头脑里扎根，
我们就能升华为高尚的人。
我们选择错误的思想，并让它在头脑里扎根，
我们会堕落为禽兽。
播种在心灵中的一切思想的种子，
只会生长出同类的东西，
或迟或早，它们必将开出行为之花，
结出环境之果。
好思想结善果，坏思想结恶果。”



回顾我自己的人生，正如詹姆斯·艾伦说的一样。人的心灵决定人生，决定了人一

观点概要

人生在世，需要三个方面的管理：健康管理、才智管理以及心灵管理。现代人患上心理疾病甚至精神疾病的越来越多，就是因为忽视了心灵管理。

人的心灵决定人生，决定了人一生的结果。如果这个人是企业经营者，还决定了他的企业业绩。

人的心中时刻有一个“真我”与一个“自我”在争斗，所谓心灵管理，就是抑制“自我”，让“真我”呈现。

当考验来临时，正是心灵管理的重要时刻。我们这个时代呼唤由“真我”驱动的、“不好对付”的领导者。

生的结果。如果这个人是企业经营者，那么他的心灵还决定了企业的经营业绩，可见其作用之重大。

然而，这样的道理却没有人明确地教导我们。正如前面提到的，几乎所有的人，都没有认识到心灵管理的重要性。上了年纪后，人们对身体的健康认真管理起来，但对心灵认真管理的人很少很少。

当下世相纷乱，社会上很多人困惑而不知所措。我想这一切的根源就在于此。



“真我”与“自我”的较量

詹姆斯·艾伦看到了人的本质，他规劝说：“请拔除自己心灵这个庭园中的杂草，耕耘庭园，播种自己希望的、美丽的花草，精心地浇灌、施肥、管理。”我想对詹姆斯·艾伦的话做进一步的简要说明。否则，这样的道理很难付诸实践。

人的心灵构造可以看作是以“真我”为中

心的多层同心圆，“真我”的外面是“自我”、感性、知性。但是，心灵的中心同居着“真我”与“自我”，这两者在较量。我认为，这样的描述易于让我们理解人心的本质。

所谓“真我”，它充满着爱、真诚与和谐，它可以用“真善美”这个词来表达，它美好无比。

天台佛教中，有“山川草木悉皆成佛”的说法。山也好，川也好，草也好，木也好，森罗万象，世间万物，皆驻宿着佛性。这个世上，不管是生物还是非生物，都像佛一样，都具备优雅的、满怀慈悲的、关爱他人的高层次的心灵。我将这种佛心称作“真我”。

与这种高层次的“真我”相对应，所谓“自我”则是基于本能的，就是说，只要对自己有

作者简介：稻盛和夫，日本京瓷公司名誉董事长，日本航空公司董事长。本文选编自《心灵管理》一书，该书将由电子工业出版社于2013年3月出版。

利就好。比如憎恶、嫉妒、贪婪、虚荣、猜忌，还有自恋等表现。如果说“真我”是高层次的自我，那么“自我”就是低层次自我。

同时，也可以把“真我”称为利他之心，把“自我”称为利己之心。利他之心就是关爱、救助他人之心；利己之心就是只要自己好就行的自私自利之心。每个人身上都同居着这两种心。这就是我们的心灵。

印度诗人泰戈尔的诗文中有如下描述：

“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，

但是，我无法摆脱他。

他公然在大道上迈步，

卷起地面的沙尘。

我谦恭地私语，

他高声地复述。

他是我身上卑微的小我，

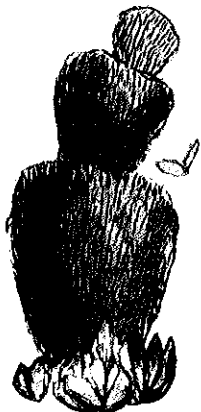
就是自我。

主啊，他不知耻辱。

我却深感羞愧。

伴随这卑贱的小我，

我来到您的门前。”



泰戈尔的诗中描述了丑恶卑贱的“自我”和纯洁美丽的“真我”，这两者在我们每个人身上同居。

对我们心中利己的“自我”不予抑制，就会糟蹋了我们宝贵的人生。那么，将这种

低层次的“自我”当作杂草一样连根拔除不就行了吗？但事情并不如此简单。

实际上，正因为有了“自我”，我们才能生存。仅靠纯洁美好的“真我”，人无法生存于世。

比如，为了生存，自己要多得多占，为了保护自己，要顶撞对手的怒气，这些都是造物主赋予人的生存本能。没有了这种本能，作为生物，人无法维持自己的生存。还有一些事例，比如名誉欲、权势欲，乃至种种的怨恨，这类占据心中的低层次的“自我”，成为某些人们生存下去的动力和活力。

然而，这种“自我”尽管为生存所必需，但低层次的“自我”决不可以过度膨胀。用泰戈尔的诗来解释，就是不能让那个卑贱的“自我”成为支配心灵的主角。如果低层次的“自我”成为主宰，人生必然遭遇挫败。

我们见过很多像这样的人物，犹如彗星出现在天空，一时成了时代的宠儿。可不久他们就夸口说“只要有钱，什么都能干成”，傲慢不逊。果然，好景不长，很快他们就从舞台上销声匿迹。这是因为他们沉醉于一时的成功，忘却了谦虚，放任心中那个利己的“自我”肆意妄为的结果。

为了避免这种状况的出现，就必须对心灵加以管理。

人的心中同居着“真我”和“自我”，而“自我”的利己心具有专横跋扈的特性，一旦放任不管就会膨胀，以致将“真我”即利他心逼至角落。

实际上，我们在判断事物的时候，往往

以得失或面子等作为判断的基准。很少能用“为他人好”的利他之心进行判断。在这一点上,即使是长期修行的僧人等专门磨炼过自己品格的人也一样。

另一方面,基督劝人说:当人打你右颊时,你把左颊也让他打。而佛陀提倡对怨恨报以微笑。能达到这种境界的人,是因为美好的、优雅的利他之心占据了心灵的大部分空间。



心灵管理就是抑制“自我”,扩大“真我”

我们是凡人,成不了基督或佛陀。而为了生存,最低限度的“自我”即利己心乃是必需。“自我”多少要一些,但又必须让“真我”在心中占据主要阵地。

要做到这一点,就非抑制“自我”不可。注视自己的心态,当只要对自己有利就行的“自我”冒头时,即刻压制它,犹如“敲击鼯鼠”的游戏那样,把刚抬头的“自我”压下去。若能如此用心,“自我”就能减少,减少的部分为“真我”所占领,“真我”所占的部分就会扩大。

这样做,“真我”在心中占据的比例就会增加,这一过程本身就是人格提升的过程。就是说,通过日复一日的自我诫勉,“自我”的比例削减,“真我”的比例增长,这就是所谓的“提高心性”。

把这件事当作家常便饭,反复进行,在这样努力的过程中,心灵得到磨炼,就会被人称为“高尚的人”、“有道德的人”。

还有,通过持续不断地磨炼心性,对事

物的判断水准也会发生变化。

“真我”所占比例扩大以后,就会以利他之心,即美好的充满关爱他人的心对事物进行判断。相反,如果“自我”占据的比例大,就会以“我呀我呀”的利己之心,就是只以自己个人的得失或面子对事物进行判断。判断同一件事,用利他之心判断还是以利己之心判断,结果将截然相反。

人在判断事物的时候,并不是仅仅驱动理性。确实,我们在使用理性判断事物,但此时,成为判断基础的乃是心灵状态。这个心态是利他还是利己,判断的结果大相径庭。

以利他之心为基础判断时,就能看见事物的核心,判断就很少失误。以利己之心思考时,判断就会迷惑,就会扭曲,往往导致错误的结果。

最近发生的食品伪装事件就是实例。连续数起食品厂家的事故,就是因为这些厂家忽视消费者的存在,忘记了作为食品企业的大义。“保质期稍稍超过没关系吧!将品质标识稍加篡改别人看不出来吧!为了赢利这是不得已的”等等,就这么为了私利,胡乱判断。

在做判断时,经营者和干部以低层次的“自我”,即以利己之心为基础进行判断,结果不仅给社会带来极大的混乱,也让企业陷入了生死存亡的危机,使众多员工惶恐不安。

我们必须认知,在我们的心中,同居着恶的“自我”和善的“真我”。推出善的“真我”充当主角,让那恶的“自我”只当配角,按这样的原则,在人生的舞台上演出自己的剧目。



向西乡隆盛学习 心灵管理的方法

我最尊敬的西乡隆盛*是我家乡鹿儿岛的老前辈。他倡导“无私”即去除私欲，并亲身躬行。他说的“无私”，就是我上面讲的“抑制恶的自我”。

西乡南洲留给后世的遗训中，关于“应该如何正确做人”这一点，写得言尽意切。归纳起来说，无非是“如何抑制恶我”、“如何培育善我”，也就是“抑制自我”、“扩大真我”，如此而已。

我们凡人实在很难效仿他。西乡南洲事实上就是这样管理自己心灵的，正因为做到了这一条，他才能成就明治维新这样的伟业。时至今日，他那些金玉良言依然在我们心底回响。

那么西乡南洲在抑制“恶我”、培育“善我”方面，究竟是怎么做的呢？我想引用遗训集中的话来做说明。

西乡的遗训集《南洲翁遗训》，并非他本人所写，而是明治六年他在家乡数次言谈的记录文字，记录者和编纂者正是讨幕战争中西乡隆盛的对手——庄内藩**的有识之士。其中的原委，正好体现了西乡南洲的品格。

* 编者注：西乡隆盛（1828年1月23日～1877年9月24日），出生于日本鹿儿岛，号“南洲”，是日本明治维新三杰之一。

** 编者注：庄内藩为幕府之谱代（即世代侍奉同一领主的家臣），为了幕府而抵抗新政府军。

庄内藩与新政府军作战，彻底投降。这种时候，一般都由胜者解除败者的武装。然而西乡却相反，他收缴胜者一方的刀剑，让他们赤手空拳进入庄内藩。这是为了预防粗野的武士胡作非为而采取的措施。为了体恤败者的尊严，表达敬意，在让胜者卸械的同时，西乡却允许败者佩刀。庄内藩人因此大吃一惊。

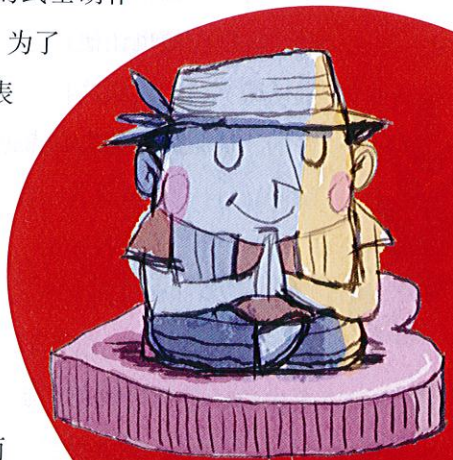
后来，西乡因为“遣韩论”之争而失败下野，回归故里。因为西乡度量宏大、人格高尚，一批仰慕他的庄内藩年轻武士专程来鹿儿岛求教。其中还有庄内藩藩主的身影。此外，庄内藩的武士中，还有人追随西乡，参军投入西南战役，直至战死。

这些接受过西乡熏陶的庄内藩人，将西乡的教诲归纳编辑，留给后世，这就是西乡南洲的遗训集《南洲翁遗训》。

这部遗训集的第二十六条如下：

爱己者，不善之最也。修行不成，事业无果，错而不改，功而生骄，皆因爱己起。故决不可偏私爱己也。

（译）只爱自己，就是说，只要对自己有利就好，对别人如何不必考虑，这种利己的思想，是做人的大忌。治学不精，



事业无成，有过不改，居功骄傲，所有这些，都由爱己过度而生。这些利己的事情都决不可为。

“爱己者，不善之最也。”西乡南洲终其一生都倡导“无私”，即去除

私欲。而且他还不断强调，诸事不顺，都是因为“我呀我呀”的利己心作怪，就是说，都是爱己过度而生的灾祸。

做生意也一样。我们往往考虑的是只要自己赚钱就好，这不对。江户时代倡导商业道德的石田梅岩说过，“做买卖对方也赚钱，我方也得利”。让对方也获利，这是商业的铁则，也是从商成功的秘诀。

如果自己想赚钱，你就要让交易对方、让客户也赚钱，让他们满意高兴。所谓“好心自有好报”，好报一定会降临到你身上。我想西乡的教诲无论对人生也好、对工作也好，都非常重要。

为了持续提高心性必须不断加强对心灵的管理，西乡遗训第二十二条是这么说的：

克己，于事物物临机而克，则不克。平素修心则克也。

（译）克己，凡事想要在当时当地，即

所谓临场去克己，很难克得了。必须在平日里就振起精神，进行克己自制的修行才行。

人在听到克己重要性的告诫时，会说“好，我明白了，到时我一定注意”。

但一旦遭遇状况，并不能立即将克己精神付诸实施。正因为这样，西乡说道“克己，平素修心则克也”。就是说，克己自律的道理，光用头脑理解还不够，必须从平日起就要进行抑制自身欲望和邪念的训练。而且抑制欲望和邪念这件事要成为习性，就是说，必须融入自己的性格，必须达至此种境界。

没有成为自己的性格，没有变成自己的血肉，那么一旦出现情况，即使想要克制自己也克制不了。所以，从平时起就要努力克制自己，进行克制欲望的训练，也就是要不断努力去提高心性。

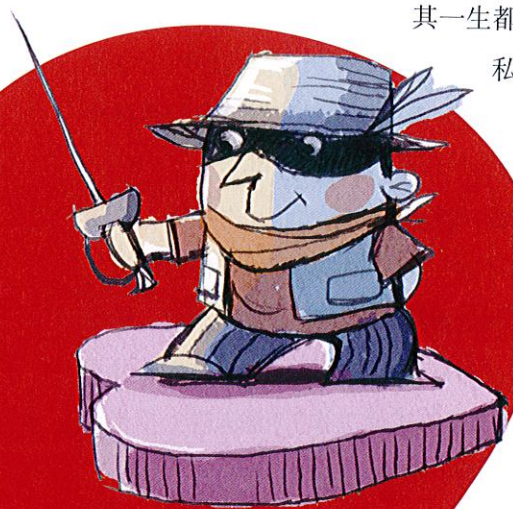
提高心性 拓展经营



我一直强调“企业经营由经营者的器量决定”。不管你主观上想把企业搞得多么出色，但“螃蟹只会比照自己壳的大小挖洞”。企业的发展水平取决于经营者的品格，即人的器量大小。

比如说，企业小的时候经营成功，但随着企业规模变大，经营者掌握不住经营之舵，导致公司破产倒闭。因为经营者没能随着组织规模扩大而拓展自己的器量。

企业要发展壮大，不仅需要增加知识、增强技术技能，还要求经营者相应地扩展自己的器量，也就是说，经营者要有



意识地做出努力，不仅要提升经营技巧，更要提升自己的经营理念和人格思想。

我年轻时也不具备优秀经营者所需要的那种器量。年轻时，许多方面都不成熟，但我有点自知之明，了解自己的缺点，我每天不断努力，使自己有所进步，有所成长。

其实，从年轻时起，我就习惯在枕边放上几十本有关哲学和宗教的书籍，每晚临睡前都要翻阅几页，不管多晚回家，都要翻上一两页。从年轻时起我就这么天天努力。所以我才会把自己的前半生归纳为“不断提升理念的每一日”。这么说或许不够谦虚吧。

我想很多经营者都是这么努力奋斗过来的。例如松下电器产业集团的创业者松下幸之助先生，创立了本田技研工业的本田宗一郎先生都是如此。

30多年前，京瓷公司顺利成长发展，开始考虑上市。我去拜会一家日本有代表性的大银行的总裁，我谈到平时经常阅读松下幸之助先生的著作，非常尊敬他，自己也想拥有像他一样的人生观，像他一样工作、经营企业，说了许多自己的想法。

那位银行总裁年轻时便认识松下幸之助先生，所以我想他一定会附和我，不料他却说：“松下幸之助先生年轻时也很任性，胡闹得厉害。哪像你这么年轻，却尽讲些老成的话。”话语中带着教训的口吻。

听了这话，我不禁愕然。因为是人嘛，在年轻时难免有很多缺点。但是我认为，关键是能否在实践中不断提升自己的人格。即使是大银行总裁对此也不予理解，这让我感到意外和

纳闷。

后来松下先生晚年时，我有幸与他相见，并获得了与他对谈的机会。名不虚传，他果然具备高尚的人格，富于真知灼见，不愧为举世罕见的经营者。我想，他定是倾其一生，不断努力扩展自己的器量。正因为如此，松下电器产业集团才能发展成为世界屈指可数的高科技企业。

本田宗一郎先生也是如此。本田宗一郎先生开始不过是一家汽车修理厂的老板，据说年轻时脾气非常暴躁。现场有人工作马虎，铁拳和扳手什么的马上就会飞过来。他本人公开说过，“就是为了享乐才工作”，每天晚上招来艺妓，喝酒唱歌，喧闹不已。

本田宗一郎先生功成名遂，他晚年时，我有幸与他相会。那年本田宗一郎先生等几位经营者，还有我都被选为瑞典科学院的外国委员，应邀一起参加相关活动。

一个星期左右，我和本田先生等一同巡游瑞典各地，同吃同住，我切身感受到本田先生的高尚人格。他柔和谦虚，富有同情心，令人难以相信他年轻时的那些轶闻。我想，正是由于本田先生不断提升了自己的人格，才能赤手空拳创建本田技研工业，并使之发展成世界顶级的汽车工厂。

对于经营者的人格与企业的业绩同时提升的现象，我用“提高心性，拓展经营”这句话来表述。这句话道出了经营的真髓。你想拓展经营吗？那么先决条件是，作为经营者，你必须提高自身的心性，提升自己的人格，能够做到这一点，企业业绩就会提高。

如果忽视了心性的提升,即使一时取得巨大成功的经营者,也难免没落的命运。经营成功,当初似乎很优秀的人,早则十年,晚则三十年,往往开始走上衰退之路。这是因为,当初他们埋头工作,一时提高了人格,但在功成名就之后,不知不觉忘却了谦虚,懈怠了努力,无法再把他们的人格维持在高尚的水准。

没有人一生下来就具备高尚的人格和卓越的见识。在人生的历程中,人们凭着自己的意志和努力塑造高尚的人格。尤其是我们经营者,担负着很大的社会责任,因为我们雇佣了众多员工,要对他们的生活负责。我认为,孜孜不倦,坚持学习,终生努力,不断提高自己的人格,这是想要立身入世的经营者应尽的义务。



当代需要的领袖: 由“真我”驱动、“不好对付”的人

说了些口气很大的话。不过,我还是认为,要改变社会现状,最重要的在于我们每个人的心灵状态。我们要把西乡南洲的遗训当作镜子对照,努力提升自己的心性,哪怕是提升一点点。

“不惜命、不求名、不谋官位、不图金钱的人物,不好对付。”我认为,这几句话正是西乡本色的真实写照,体现了西乡这个人的真价值。西乡自己就是一个不惜命、不求名、不谋官位、不图金钱、无私的人,舍弃了私利私欲的人。

人一旦有了私欲,只一句“给你钱财”、“给你地位”、“给你名誉”,就可以轻易收买。而没有私欲、不为得失所动的人,就不好对付。那么,

用什么才能打动这种不为私欲所动的人呢?为社会为世人,或者说为他人好的利他之心,也就是用高层次的“真我”,才能打动他。不是这样的人物,与之共同克服困难、成就国家大业就不可能。这就是西乡要说的意思。

我们普通的人,要想达到西乡那种境界,成为西乡那种“不好对付”的人,是不太可能的。但是,只要有强烈的意愿,决心向西乡学习,天天努力,哪怕只实行西乡教诲的几分之一,那么无论我们的人生还是我们经营的事业,都一定会顺畅起来。

实际上,在培养心灵相通、值得信赖的干部、部下的时候,我并不强调要达到西乡“不惜命、不求名、不谋官位、不图金钱”那样的高度。但是,当干部的人,至少是不为私欲所动,不为得失所动的人。只有靠真诚驱动的人,才有当干部的资格。

※ ※ ※

西乡南洲是一个伟大的人物,他不懈地耕耘自己心灵的庭园,那儿绽放了大朵的鲜花。作为企业经营者,我们也要辛勤地耕耘自己心灵的庭园,哪怕只是一朵小花,也要让它开得鲜艳夺目。

这样,经营者们率先垂范、不断提升心性,那么,不仅可以使自己的人生丰富多彩,而且可以拓展经营,可以实现企业里众多员工的幸福。我坚信这一点。

(曹岫云译自日本《盛和塾》杂志81期)

如对本文观点有任何评论或补充,请发信至: editorial@ebusinessreview.cn