

成功教育心理丛书

# 人生低谷期的头脑转换法

# NAOZHUANHUANFA

# NAOZHUANHUANFA

多湖辉 著 王洁 译



CP7

商务印书馆  
国际有限公司

CPi®

RENSENGUIGUQIDE TOU  
RENGUIGUQIDE TOU



ISBN 7-80103-318-3



9 787801 033185 >

ISBN 7-80103-334-3/41-67

定价 23.00元

成功教育心理丛书

# 人生低谷期的头脑转换法

多湖辉 著

王 洁 译



商 务 印 书 馆

国 际 有 限 公 司

中 国 · 北 京

图字：01-2002-6200

图书在版编目 (CIP) 数据

人生低谷期的头脑转换法 / (日) 多湖辉著; 王洁译. —北京: 商务印书馆国际有限公司, 2003.1

(成功教育心理丛书)

ISBN 7-80103-318-3

I. 人… II. ①多…②王… III. 成功心理学  
IV. B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 105289 号

© Akira Tago 1998

人生は、グメだと思った時から始まる

多湖辉

RENSHENG DIGUQI DE TOUNAO ZHUANHUAN FA

人生低谷期的头脑转换法

商务印书馆国际有限公司出版发行

(北京市东城区史家胡同甲24号 邮编: 100010)  
(电子邮箱: [cpurder@public3.bts.net.cn](mailto:cpurder@public3.bts.net.cn))

出 版 人: 程孟辉

责任编辑: 黄宇谷

内文插图: 老 吴 小 愚

封面设计: 李晔霏

全国新华书店经销

发行热线: (010) 65598498 电话、传真: 65234023

北京松源印刷有限公司印刷

字数: 110 千字

开本: 850 × 1168mm 1/32 8.5 印张

2003 年 1 月北京第 1 版 2003 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1-5000 册

定价: 22.00 元

---

如有印刷质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换

# 前 言

我一直认为，当一个人对人生灰心、失望，感到走投无路的时候，正是他转败为胜的绝好时机。因为在这样的危机关头，如果他能够毅然改变自己的生存方式，转换思维方法，就可以走在那些拘泥于旧有生存方式的人们前面。

30年前，我写了一本叫做《头脑体操》（副题为“锻炼脑力的智力问答”）的书。那以后，应读者的不断要求，这本书到现在已经出版发行了20次。通过写这本书，我深深地感到，生活在当今社会的人们，是多么渴望从常识与固有观念中解放出来。

《头脑体操》这本书，通过智力竞答这种寓教于乐的形式，让读者转换已经僵化的大脑。而

我写本书的目的，是要探讨如何运用自己的大脑，使我们的人生变得更加充实，更加丰富。既然每个人都得安身立命，为什么不让自己的一生过得更加充实呢？

人的一生只有一次，尽管它因人而异，有所差别，但从出生到死亡，都只不过是一段有限的时间而已。

我的青春是在一个非常悲惨的年代里度过的。在第二次世界大战以及战后的阴影笼罩下，我身边的许多人在人生中途就意外地失去了自己的生命，侥幸生存下来的人，也不能按照自己的意愿过自己想要的生活。生活在那样一个年代，我深切地体会到，尽管有很多不尽人意的地方，但上天赐给了我们人生，我们就应该好好珍惜有限生命的每一天。

在那个年代里，人们不仅无法按照自己的意愿去生活，而且所有的物品都非常拮据，时间上十分不自由，制度也非常死板，和现在相比简直是天壤之别。但这种不自由的环境是我们无法选择的，我们只能就事论事，转换思路，朝自己所期望的方向努力。

在那个物质匮乏，制度死板的年代里，发生过这样的一件事情。我当时还是大学的助教，因为耐不住学校实验室的酷暑，向大学事务部门提出申请，希望能给我们配备一台电风扇，但学校事务部门没有答应我们的要求。因为在那个年代，电风扇是一种奢侈品，不是轻易就可以买到的。

这种情况下，如果按照固定的思维模式继续正面提出申请，结果会怎样呢？学校事务部门不同意，就向系主任提出请求：系主任不同意，就得向校长诉苦；校长那里还不行，就向教育部提出申请；如果还不行的话，就只有到国会申请了——几个同伴为一台电风扇发起修改法律的运动。这样做的结果，只会浪费大量的时间，耗费惊人的精力。

同时还会产生各种各样的问题：与相关人员之间发生冲突，破坏原本良好的人际关系。就算达到了目的，也可能留下许多后遗症。这还不是什么惊天动地的大事，仅仅为了一台电风扇就耗费如此多的精力，付出如此大的代价，恐怕我们的人生再有几个轮回，也无法弥补这种浪费。况

且，除此之外，还有许多更需要花费时间、精力而又必须处理的事情在等着我们。

于是我和同伴换了个思路：

为了达到同一个目的，思维方式可以有不止一种。学校方面之所以不同意我们的要求，是因为他们认为电风扇是奢侈品。既然如此，如果我们把电风扇当作做试验的必需品向校方提出申请呢？比如，搅拌空气就需要工具。于是我们把电风扇作为“移动式空气搅拌机”，再次向校方提出了申请。

结果，学校非常痛快地批准了，我们如愿以偿地得到了电风扇。

不知学校是真正把这个申请当作了正事来办，还是看穿了我们的意图，应付我们了事。但与固定模式的正面申请比起来，我们的这个办法不仅节省了精力，提高了效率，还避免了不必要的冲突，最重要的是达到了我们的目的。

我在选择自己人生道路时也有过同样的体会。年轻的时候，我和其他人一样较真实，对人生怀着哲学的烦恼，热衷于西田哲学等抽象的思考。后来我逐渐认识到，在人的短暂的一生当



中，应该追求更加实际，对人对己都更加有用的东西。

在我选择了以活生生的人与社会为研究对象的心理学以后，我也一直在不停地思考，仅用一种固定的生存方式，能否应对人生道路上出现的各种情况。我最终确信，一旦稍有疑问，就应该舍弃旧的模式，挑战新的方式，这才是适合我的生存之路。

时代在变，我也度过了我的大半个人生，但我的生存方式和思维方式却没有丝毫的改变。相反，我更加确认，正是在物质与信息变得极大丰富，人们的生存方式越来越多样化的今天，为了应对日益复杂的社会与激烈变动的时代，如何运用大脑，如何转换思路，已经成为我们生活中所必须面对的课题。

在这里，我特别要强调，我们的时代是“选择和发送信息的时代”。为了让自己有限的生命能够过得“有个性、自由、练达”，“选择”与“发送信息”这两个因素将成为关键。

所谓“选择”，就是指按照自己的意愿来选择和创造自己的人生。人们很容易在面对有限的

选择时逃避选择或者当作自己的“命运”而放弃选择。其实正是在这种情况下，如果不轻易妥协，而是朝着自己的目标努力进取，就会拓宽自己的发展空间，开拓出以往自己认为不可能的人生道路。

面对有一定范围限制的选择，我们可以有意识地扩大选择面。诸如性别、年龄、学历、身份、国籍等等，我们应该抛开所有这些因素的限制，打破常规与固有观念的束缚，去思考新的可能性。比如关于升学问题，我们就可以考虑：“日本的大学不行，我们还可以去国外留学。”

另外，我们必须跳出自己以往的固定生活模式。拿我自己的亲身经历来讲，我曾经在美国教过书，那时我也成了一个嬉皮士，虽然失去了日本教官的风度，但通过与美国人的交流，我学到了很多東西。寻求突破自己生活圈子的体验，学习不同寻常的伟人、前人的生活方式，也可以刺激我们狭隘的思维。

我们在面临选择时，应该展望未来而不能只顾眼前，避免与他人亦步亦趋，只有这样才能打开新思路。当然，目前不做任何决策的“按兵不

动”，也是选择方式的一种。但是，不论做什么选择，把握时机都是很重要的。有的时候，我们需要的不是谨慎，而是通过果敢的决定，明确自己的问题，进而做出相对正确的选择。以上就是我生活中有关“选择”的信条。

话说回来，不论我们选择了什么，都要往最坏的方向作打算。正因为如此，无论我们对一件事情多么热衷，头脑都必须保持百分之三十的清醒。

说到“发送信息”，是相对于“接受信息”而言的。在现实生活中，人们往往处在被动地接受信息的位置上。然而在日趋多样化、情报化的当今社会里，能否给对方带来新的信息，往往决定自己能否得到对方的承认。

“走自己的路”，塑造一个独特个性的自我，固然可以给对方留下深刻的印象，但塑造自我形象的方法是多种多样的。不管自己的主张有多么精彩，不能传达给对方就一文不值。要想别人了解自己、信任自己，就得勤动脑筋，主动宣传，我想没有比这更好的办法了。

在我看来，努力使别人更加准确、全面地了

解自己，也就是设身处地从对方利益出发的一种诚实态度。日本以“谨慎”、“适度”为美德，固然是日本的传统和文化使然，但在不同的场合，如果能够确实做到“谨慎”、“适度”，并顺利地得到对方的认可，这也可理解为是一种智慧。

人的内心，充满了神秘，奥妙无穷。为了在由人所组成的社会里生存，并使自己过得更加充实，我们需要运用我们的大脑和智慧，努力洞悉人生的奥秘。

出于上述目的，我写下了这本《人生低谷期的头脑转换法》。若能对大家有所启发，笔者将甚感荣幸。

多湖辉

# 目 录

第一章 人生低谷期的头脑转换法 .....	1
1. 认识到“这是我自己选择的人生道路”， 辛苦的事也会变得轻松 .....	3
2. 精神不振的时候，不妨改变自己的外表、 动作或声音 .....	6
3. 当人生处在最低谷时，应该学会自我暗 示：“快要时来运转了” .....	10
4. “推不动的时候试着拉一拉，拉不动的 时候试着推一推” .....	13
5. 自己无能为力的时候，可以借用别人的 智慧 .....	16
6. “让难解的变简单，让简单的变深刻， 让深刻的变有趣” .....	20

7. 重视解决问题的方法，而不是单单解决问题 ..... 23
8. 试着把需要解决的问题本身当作解决此问题的手段 ..... 26
9. 问题的本质往往会在走投无路和山穷水尽之时显现出来 ..... 30
10. 找不到答案也有可能是问题本身有问题 ..... 34
11. 借自己的经验考虑问题的时候需要打几分折扣 ..... 38
12. 暂时找不到问题点的时候，先试着展开行动 ..... 41

## 第二章 与时俱进的头脑转换法 ..... 45

13. 超越时代的生存方法——“让别人感到有意思”，“让自己显得有意思” ..... 47
14. 在无法实现的创意里边，我们可以得到重要的启示 ..... 52
15. 与时俱进需要超越常规的创意 ..... 56
16. 不学会“头脑体操”，就赶不上剧烈

变动的时代 .....	63
17. 在时代大潮中如何去确立自我 .....	70
18. 逆向思维的企业战略 .....	75
19. 凡事始于怀疑和探寻 .....	79
20. 果断抛弃陈规陋习之“决心”的 重要性 .....	84
21. 重视数据，但不拘泥于数据，就能够 产生新的方法 .....	90
22. 关于报刊杂志、电视、互联网的头脑 转换法 .....	95
23. 不做他想，自由一搏，也是对付低谷 期的一种方法 .....	100
24. 在选择工作的时候，把握时代的脉搏 ...	105
25. 年轻也好，不懂事也好，只要有“实 力”，就应该加以承认 .....	110
26. 换一种角度去看孩子，就会有一个全 新的发现 .....	114
27. 不动脑筋的学校教育，不可能使孩子 们的头脑得到锻炼 .....	119
28. 学习场所也好，学习时间也好，学习 对象也好，都应打破既有的常识 .....	123

<b>第三章 发现自我价值的头脑转换法</b>	<b>129</b>
29. “把握要领”是走出困境的重要环节	131
30. 为了保持独立性，需要对情报进行取舍	136
31. 形势大好的时候，试着逼迫自己做逆境时的思考	140
32. 对于人生而言，“软骨精神”比“反骨精神”要好	146
33. 以“变色龙”而不是“寄居蟹”的方式去应对时代的变化	151
34. 计算妥协的损失与抵抗所消耗的精力孰大孰小	157
35. 改变房间的布局相当于改变头脑的“布局”	162
36. 只考虑眼前的话，说不上是真正的思考	166
37. 只顾眼前的行为是不动脑筋的行为	170
38. 今后不是“选择情报”的时代，而是“取舍情报”的时代	174



39. 动脑筋和不动脑筋的差别所在 .....	178
40. 陷入问题中的时候有必要采取暂时 “搁置”起来的思考法 .....	183
41. 圆形的 1 万元钞票和三角形的 1000 元 钞票不也挺好吗? .....	187
42. 经验只有在经过分析以后才有运用的 可能 .....	193
43. 探寻各种可能性, 使自己能够及时地 随机应变 .....	197

#### 第四章 让人生充满乐趣的头脑转换法 ... 203

44. 出于打破固定观念目的的“玩笑”的 功效 .....	205
45. “不做大家都在做的事”, 这样的思维 能够发现新的乐趣 .....	208
46. 舍弃可以搁置起来的因素, 去发现问 题的真谛 .....	212
47. 快乐人生的诀窍在于尽量多拥有自己 的时间 .....	216
48. 在合理与不合理之间生存 .....	220

49. “为大家服务”的精神非常重要·····	223
50. 不被世人左右，坚持自己原则的生 存方法 ·····	227
51. 人生“知足”，就能“长乐” ·····	231
52. 不要过分期待别人，也就不会对别人 产生怨恨 ·····	234
53. 和别人唱反调的乐趣 ·····	237
54. 和他人分享自己的快乐的“多管 闲事” ·····	240
55. 打破陈规陋习就可以发现快乐人生 ·····	244
56. 人生需要有不断的挑战精神 ·····	247
57. 今后是“活出个性”的时代 ·····	251
58. 只有转换头脑，才能改变人生 ·····	254

# 第一章

## 人生低谷期的头脑 转换法





## 1. 认识到“这是我自己选择的人生道路”，辛苦的事也会变得轻松

已故的日本著名女演员杉村春子有一部代表作《女人的一生》，主人公阿洁自幼失去双亲，被某家店铺作为女佣而收养。

阿洁非常勤快，被女主人定为家中长子的媳妇。但阿洁真正喜欢的不是长子而是他的弟弟。

两人尽管相亲相爱，但阿洁不能违抗自己恩人的好意。她和次子只能把彼此的情意隐藏起来。阿洁取代了懒惰的长子振兴了家业，但这一切都因为战争而化为灰烬。阿洁站在战后的废墟上，发誓要重建家业，她对久别重逢的次子说：“这就是我的人生。这是我自己所选择的人生。”这番话给我留下了深刻的印象。

我在这里想强调的是，如果是我们自己所选择的人生，我们就必须对其负起自己的责任。我非常喜欢并且经常使用“选择”这个词。我看过的一部电影里有这样的场景：

某女教师担任了一个很不上进的班的班主任。她在学生面前不停地强调“选择”的意义。她对学生说：“你们是想好好听我的课，还是想跑到教室外面去，自己先做选择。”这番话让学生非常吃惊。

学生们问她：“为什么你要来带我们这帮不争气的学生”时，她回答：“因为这是我自己的选择。”结果她逐渐赢得了学生的信任。

从这部电影可以看到，在日本不负责任的人很多。就像现在发生的一系列不良的金融事件，到底是谁的责任，说不清楚。

其实，这些不良的金融事件就算都是下属的过错，做上司的不知道，但身为上司，也应该为不知道下属的所作所为而承担相应的责任。因此，借口自己不知道，说那不是公司的错，而是某某个人的责任，这种论调是站不住脚的。我认为这正是一亿日本人整体上“幼儿化”倾向的一个重要表现。

日本公交系统广播员的话之多，也是日本人不负责任的例证。到底是因为“幼儿化”的、不负责任的人太多，导致了广播员必须多说，还是因为广播员说得太多，导致了日本人的“幼儿化”，这是一个“鸡生蛋，还是蛋生鸡”的问题。但总而言之，日本广播员的话已经到了不厌其烦的地步。

比如说，“候车时请不要越过黄色候车线”，“请在车上的乘客下车以后按次序上车”，“上车以后请移到车厢中部”，“为了不影响其他乘客请将您的背包置于胸前”，“请关掉您的手机”等等，每到一站都得播一遍。

至于乘客，则果真是在听到广播以后才恍然大悟似地关掉手机，调整背包，试想如果没有广播，他们会不会连先下后上也不知道呢？！想到这儿，不禁让人感到毛骨悚然。

在电影院里也经常有精彩场面出现的时候响起手机铃声的事。我想对这样的人说，如果你不能管好自己手机的话，就不要买来用。

总之社会上不能自律、不负责任的人实在不少。圣诞节到新年之间在街头晃来晃去的酒鬼更加深了我的这种感觉。我过去仅有一次醉得不省人事，因为实

在讨厌那种感觉，以后再也没有第二次。

我既使饮酒，也注意只喝到可以安全开车回家的程度。日本是严禁酒后驾车的；但在欧美却没有类似的规定，可是一旦酒后驾车造成事故，则会给予驾车者最为严厉的惩罚。这就要求你把酒量控制在能够安全驾车回家的范围内，并为自己做出的判断承担相应的责任。

因此，如果你自己判断失误，造成事故，你就得承担起这个责任来。自己的人生自己选择，自己的责任自己承担，这种思想在欧美人的大脑中是根深蒂固的。

我们的人生也应该如此，即使遇到了不愉快的事情，只要认识到“这是我自己选择的人生”，就可以转换思路，走出阴影。

## 2. 精神不振的时候，不妨改变自己的外表、动作或声音

从我年轻的时候起，就经常有人对我说：



“多湖老师，您今天的衬衣花色真鲜艳啊”、“您的领带好有品位啊”之类的话。

比起同年龄段的人来，我有时候的衣着确实显得比较鲜艳，但我并不是为了追求品位而那样做。

当然，不是说我不在乎自己的品位，但是我穿得比平时光鲜的目的，是为了让自己的心情也由此变得开朗，摆脱精神上的萎靡不振。



不管是成绩斐然、处事冷静的生意人，还是对任何事情都可以不去操心的小孩子，任何人都会有精神不振的时候。

精神上的低谷可以说是人生来就避免不了的东西。因此对我们来说，关键是怎样尽快摆脱不振，在最短的时间里走出低谷。高手和一般人的差别就在这一点上。

我虽然不太懂棒球的技术，但我认为日本职业棒球联盟里奥莉克斯队的队员一郎和巨人队的队员松井的差别也就在这里。一郎在每个赛季里都会有竞技状态处于低潮的时期，但他不会让自己总是处于不良的竞技状态。

一郎总是能够让自己的击球率慢慢回升，逐渐回到原来的水平。正因为一郎具有可以让自己的低潮期在短时间内结束的技巧，所以他能够连续数年保持本垒打之王的桂冠。

而巨人队的松井一旦陷入低潮，则难以在短期内恢复水平。有时候可以连续打出本垒打，不行的时候，连着十几场比赛一个本垒打也打不出。

像松井这样的队员如果要想成为一名一流的

球员，就必须学会在陷入困境时如何迅速从中摆脱出来，使自己本垒打的个数保持在一个较为稳定的水平上。

每个人都会有精神不振，心情处于低谷的时候。如果这种精神状态持续很长时间的的话，就会影响我们的工作和学习。

我在遇上精神状态不好的时候，就会采取上文提到的“衣着鲜艳法”。比起平时死气沉沉的衣着来，这一招可以“强迫”我的心情好起来，对事物也就可以采取积极向上的看法。

除了改变自己的衣着外表，我还会改变自己的动作，如加大挥手的幅度，让步子更轻快。和入交谈的时候，尽量用充满力量的声音说话。采取这些方法，通常能够使我在不知不觉之中摆脱精神的低迷状态。

人在精神不振的时候，一般没有心情去考虑自己的外表会给人留下什么样的印象。其实这时我们尤其有必要照照镜子，当我们发现自己原来是这样没有精神时，就会暗示自己必须打起精神来。由此产生的一种积极能量，会使自己的表情也会发生相应的变化。再加上衣着的改变，就可

以尽快地走出精神的低谷期。

### 3. 当人生处在最低谷时，应该学会自我暗示：“快要时来运转了”

有一段时间，催眠医学研究所所长森定一先生的催眠疗法曾经成为人们街谈巷议的话题。森定一先生以前是妇产科的医生，后来成为一名研究催眠的心理医生。

森定一有一个独特的治疗法叫做“拾烟头”。“拾烟头”这种行为在今天的日本已经见不到了，但在战争刚结束，大家都还食不果腹的时期，大城市里面也经常看得到拾烟头的人。

拾烟头的人的工具是一只前端带针的木棒，收集多了，把烟头拆开，将里面剩下的烟丝凑起来卷成整支的香烟。几十个烟头就可以做成一根新的香烟，既可以卖给别人，也可以自己吸。

拾烟头当然是那些生活在贫困线上的人的谋

生方法，而森定一先生则把“拾烟头”用于治疗那些精神上极度消沉，除了自杀不做他想的精神病患者。

“拾烟头”在当年的日本可以说是最低等的“职业”，而森定一却让他的病人去干这份苦差。

森定一的目的，在于让患者认识到，既然自己现在已经到了“拾烟头”的地步，就再不会有比这更差的可能了。我们暂且不论这种治疗法的好坏，但人们在处于精神状态的最低谷时，自我暗示：“现在已经是最坏的状态了，再不会有比这更坏的情况发生了”，确实可以帮助我们找到摆脱困境的契机。

1957年有一部名为《知道得太多的男人》的美国电影，里面的主题歌歌名成为了当年的流行语，用日语来说就是“随他去”的意思。这也是转换心情的好办法之一。

当我们的心情非常不好的时候，愁眉苦脸是没有任何用处的。相反，我们应该告诫自己：“这已经是最坏的状态，这之后一定会时来运转的。”当然，这并不是魔法，而是让我们向着事物发展的有利的一而去考虑，并以此达到转换心

情的目的。

另外，与别人做比较，也是一种给自己增添勇气的方法。当自己处于低潮期的时候，老想着自己的困难只会使自己的心情更加糟糕。而如果换个角度考虑问题：“这世界上一定还有比我更惨的人”，“跟别人相比我还算是幸运的了”，就可以调节自己的心情。

打个比方，假如有人在工作中犯了大错，虽然还没到卷铺盖走人的地步，但处境已经非常糟糕。处在这样的逆境中，有的人说不定会选择自杀。但是，如果我们能够换个角度，“我没有被炒鱿鱼，已经是不幸中的万幸。日本目前这样不景气，没工作的人，被解雇的人多得很。与他们相比，我不是还有饭碗吗？”这样想的话，就会给自己增添勇气：“能够保住工作，自己已经很幸运了。后悔是一点用处也没有的。只要今后拼命工作，就有挽回的希望。”自然而然地，我们就可以让事态向好的方向发展。

总而言之，使自己处于相对的位置，也可以给自己打气。这也是克服困难处境的“头脑体操”的有效方法之一。

#### 4. “推不动的时候试着拉一拉， 拉不动的时候试着推一推”

不知你有没有这样的经历：刚刚还看见这本书放在桌上，一眨眼的功夫就怎么也找不着了。明明知道那是一部很重要的书，几次提醒过自己要好好保存，可一旦要用的时候就找不到了。

隔了一段时间，在做其他事情的时候，却又忽然发现那本书就好好地摆在桌上。真是不可思议，就像是有人搞恶作剧，故意把书藏起来似的。

头脑灵活的人，在遇到这种情况时，是不会为找一本书而浪费时间的，他会隔上一段时间以后再去寻找。

明明就在自己的眼皮底下，费了很长时间却找不着，这是因为自己的注意力过于集中，使得自己的目光与周围的其他事物完全隔绝。当你的脑海里只有“那本书到哪里去了呢？”的念头时，

你的视野已经变得非常狭隘了。

相反，如果我们停止无谓的瞎忙，隔上一段时间以后，就可以避免“只见树木不见森林”，因此很快就可以找到自己的所需。

这也就是说，我们在推不动物体的时候可以试着拉一拉，而拉不动的时候则可以试着推一推。打个简单的比方，如果一扇门并没有上锁，我们却推不开它的时候，接下去谁都会试着去拉门。而大门通常也应声而开。如果推不开的话则可以试着拉一拉——这就是所谓变换视角。在我们遇到困难的时候，哪怕是稍微变换一下我们的视角，都会找到解决问题的有效方法。

比如说今天的日本，经济确实不景气，但是如果你就此得出结论：所有的日本企业都不景气，就很难从困境中摆脱出来。

这时我们试着变换一下视角，就会注意到虽然日本经济的大气候不景气，但是经营状况良好的企业也是有的。不论日本经济总体上多么糟糕，要说日本所有的企业都已经病入膏肓也是不符合实际的。

如果我们的头脑里已经形成了“日本经济不



景气”的思维定势，把我们的视角集中在一点上，就难以照顾到事物的方方面面。这个时候如果试着变换一下视角，就会得到完全不同的启示。

如果推也不行拉也不行呢？那我们就把自己的目光投向全世界。这也是很重要的视角转换。

从世界范围来看，日本的经济确实不景气，但我们应该看到，还有一些国家正处于快速增长时期。找到这样的国家并分析它们经济增长的原因，就可以为日本经济走出困境找到突破口。

我们常常为小孩子丰富的想像力和快速变换视角的能力而惊奇。这是因为小孩的想像力还没有固定，所以他们可以灵活地去应对事物。

与孩子相比，大人的想象几乎千篇一律，他们无法快速灵活地应对困难。其实只要稍稍改变我们的视角，这些所谓的困难就可以迎刃而解。

世上没有解不开的难题。尽管有人信奉“一招走遍天下”，那也应该因时因地灵活处置。即使在“推”也不行“拉”也不行的时候，我们还可以用更宽阔的视野去考虑我们的应对之策。

## 5. 自己无能为力的时候，可以 借用别人的智慧

有一种人，凡事不亲自过问就不放心。比如某些企业的总经理，或者是个体职业者，就是那种无论事情多么细小都事必躬亲的人。

但是，现在已经不是事必躬亲的时代了，我认为这种企业和个人迟早会陷入困境。

也是在最近，我常常见到为了使用电脑而大伤脑筋的中年企业管理人员。这些人以前从未接触过电脑，只是抱着“不会使用电脑，就赶不上这个时代”、“电脑是工作的必备技能”的想法，硬着头皮学习的。

的确，如果自己能够操作电脑，那是再好不过的事情。但是如果自己明明在这方面一无所知，却非要勉为其难，搞得精神紧张，耽误其他重要的工作，那就得不偿失了。

对于自己不会的、不擅长的事情，完全可以

交给擅长这项工作的人去做，把精力投入到自己最擅长的事情上去，这才是最有效率的做法。

以前日本电视台有一个非常受欢迎的电视节目，叫做《魔法头脑力量》，我有幸参与了这个节目的制作。在参与这个节目的过程中，我越来越感到自己没有能力制作这样的节目，因为那些年轻的制作人想出的点子，往往是我绞尽脑汁也想不出来的。

我提出的建议经常被他们否定，在听了他们的建议之后，我不得不承认他们的想法比我更有创意。尽管很没面子，但也得承认他们在这方面的能力确实比我强。



之所以会这样，是因为像我这样从铅字时代成长起来的人，在电视制作方面终究比不过那些从小就看着电视长大的人。如果硬要和他们比，结果只会是以失败告终。

铅字时代成长起来的人在考虑问题时，总会考虑前后是否一致，这样做到底有什么意义。而生于影像时代的人，考虑问题的思路与我们有根本的不同。这是时代造成的差别。

从上面这个例子来看，在当今社会分工极其细微的时代，成为样样精通的“万金油式”人才是完全没有必要的。说得更明确一些，在当今时代，想成为万金油式的人物是不可能的。

自力更生，曾经是日本企业的主导思想，任何事情都要亲历亲为，这也是过去支撑企业成长的动力。

比如说一个出版社，它不仅要做书籍、杂志的发行，还得搞印刷，连所用的纸张，都是从自己成立的纸张批发公司进货。这就是所谓的“肥水不流外人田”，出版社也确实这样成长起来了。

但在当今时代，与之相反的思路已经成为主流。比方说，以前汽车制造商就是“肥水不流外

人田”的典型，连车的外形设计都由自己完成。而现在，大部分汽车制造商都把这项任务交给专业设计公司或是设计工作室去做。

假如设计由自己公司内部的设计师来做，其思路始终是有限的。除非那位设计师是一位超级天才，否则其总会有才思枯竭，陷入老套的时候。

而外面的设计师，却极有可能设计出焕然一新的汽车外形，这是因为他们不会受到公司内部一些先入为主的限制，可以尽情发挥自己的想像力和创造力，甚至可能设计出天才般的构想。

一个人的能力总有一定的限度，所以每个人有他的所长和所短。如此看来，把自己不擅长的事情交给擅长的人去做，是非常合理的。而那种认为自己无所不能，而导致失败的沉痛教训实在是不胜枚举。

在我的研究所里，电脑方面的工作就是完全交给精通电脑的人去做的。所以虽然我对电脑一无所知，也丝毫不会影响研究所的工作。现在已经不是孤独英雄的时代了。

如果一个企业只注重培养万金油式的人才，它的前途也一定不会光明。正确的做法是把擅长

各种业务的人聚集在一起，充分发挥他们各自的能力。这就是今后时代发展的趋势。

## 6. “让难解的变简单，让简单的变深刻，让深刻的变有趣”

日本作家井上久说过一句话：“让难解的变简单，让简单的变深刻，让深刻的变有趣。”

井上先生生于日本山形县的西町，那里有由井上先生捐赠的 12 万册图书建成的图书馆。图书馆被取名为“迟笔馆”，因为井上先生的文章以拖延交稿时间而闻名。

我听说因为井上先生迟迟不交剧本，导致不少剧团被迫推迟公演的日期。将图书馆命名为“迟笔馆”也就是因为这些逸闻吧。但我感兴趣的不是这个，我佩服的是井上先生上面的那句话。

这句话说的虽然比较含蓄，但这正是“头脑

体操”的基本要领之一。之所以这样说，是因为我们在解决问题的时候，通常是复杂的事复杂对待，简单的事简单考虑。而事情往往就因为这样而无法解决。如果我们按照上面井上先生的思路来考虑问题，困难的事情最后也会变得有趣。

另外，丰田汽车的奥田总经理也说过一句意味深长的话。奥田总经理身高 1.80 米，体重达 80 公斤，1997 年的时候曾经当选世界上最伟大的 25 名经营者之一。据说他当选的理由就是他说过这样一句话：“Fast eat slow”。

这是一句风行美国的流行语，就是说“慢的东西会被快的东西吃掉”，也即，经营之道在于应对变化的能力，提高速度是经营的关键。

奥田总经理上任的第一把火，就是缩短汽车开发设计的时间，提高生产速度。以往开发一辆新型汽车，离该车的正式上市一般需要五六年的时间。

在丰田公司，一般高级型号的汽车，其开发也需要 3 年以上的时间。而奥田经理上任以后，提出要把开发期缩短至 15 个月。

15 个月只是以往开发期的一半，因此绝不是

一件轻而易举的事情。为了达到这个目标，奥田经理想出了各种办法，例如把汽车试验的时间缩短一半；从某一阶段开始固定车型的设计；尽量实行零件通用制度，让一种零件在所有车型中适用等等。

丰田汽车因此取得了巨大的成功。这件事说明只要具有强烈的时间观念，困难是可以被克服的。

与“Soft 银行”一位科长的谈话，给我留下了深刻的印象。据这位科长讲，“Soft 银行”之所以能够取得今天的成绩，最大的原因在于其决策的迅速。

据这位科长讲，“Soft 银行”根据问题的主题加以分类后再交由相关人员来决策。这类问题由这 3 个人负责，那类问题由那 4 个人决定，分工是相当明确的。同时，在世界范围内通过互联网让公司经营者知道目前发生了哪些问题，并及时地做出相应的决策。

因此，“Soft 银行”可以做到任何问题都可以在 24 小时内解决，而完全不必担心“负责人在海外出差未归，无法决策”的情况发生。这位科



长认为这就是“Soft 银行”取得成功的主要原因，我也赞同他的意见。

如上所述，那种不论任何事情都得自己亲自拿主意的孤独英雄式企业是站不稳脚跟的。因为，一旦决策迟缓，就有可能失去一个绝好的商机。

上面我谈到了井上先生的名言，奥田经理的经营方针，以及“Soft 银行”的决策系统，我之所以说这些，是为了提醒读者，我们现在需要不断地接受外界的新信息，来充实自己的大脑。就算这样做对克服困境没有直接的效果，单单作为“头脑体操”的训练也是非常有益的。

## 7. 重视解决问题的方法，而不是单单解决问题

在从 A 地出发前往 B 地之前，我们通常会考虑许多事情。比如说，是开自己的车去，还是乘公共汽车去。如果是乘公共汽车去的话，就需要

考虑在哪里换车比较快，哪条路线虽然乘车时间比较长，但是比较易于换乘等等；如果是自己开车去的话，最近的路线总是很堵，所以宁愿绕个远路反而可以早些到达目的地等等，我们还有可能为了避免堵车而考虑出发的时间或日期。我们总是在考虑了许许多多问题之后，才做最后的决定。



除去远足之类的郊游，正式的登山运动也需要考虑路径和气象条件等种种问题，在保证装备和食物万无一失之后才出发。

可是，许多人在工作的时候，做法却往往相反。他们在被交给一项任务以后，总是从正面去立即加以处理和解决。工作中的问题不同于数学题，并不是那么简单明了的。解决方法可以有多种多样的情况并不少见。尽管如此，许多人还是试图以一种答案来解决所有的问题，结果浪费了宝贵的时间。

我们在面对问题之时最重要的不是立即去解决问题，而应该先考虑用哪种手段和方法来解决这个问题。

我在解决问题之前，总是先考虑用哪种方法来解决这个问题最有效，并且可以节约我的时间，而不是一不做二不休地一头扎到问题中去。也许有的人会说，去考虑解决问题的手段和方法不正是浪费了宝贵的时间吗？有那个功夫的话，不如直接去考虑问题的答案。我承认考虑方法确实需要一定的时间。但是正如古人所说：“欲速则不达”，多数情况下，往往是考虑清楚方法以

后，才可以在最短的时间内解决问题。

在某种意义上，这也就是所谓的“掌握要领”。说一个人做事情“颇得要领”，尽管解释因人而异，还有人以为不然，但在面临困境的时候，为了克服困难，“掌握要领”是非常重要的。

我的证据就是不懂要领的人总是找不到事情的转机，他们即使与困难做顽强的斗争，最后也无法克服它。

而懂得要领的人总能够找到事物的转机，漂亮地把问题解决。能够找到事物的转机也可以说是头脑非常灵活，而要想拥有一个灵活的头脑，必须经常用“头脑体操”对自己的大脑加以训练。

## 8. 试着把需要解决的问题本身 当作解决此问题的手段

在遇到困难的时候，“逆说法”也往往能够发挥极大的威力。

比如在心理治疗领域，“逆说法”就是被作为一种治疗方法来使用的。当有自杀企图的病人来接受治疗的时候，一般的人会从正面劝说病人，对他说：“你要拿出生存下去的勇气，千万不可以自杀啊。”

但是“逆说法”却反其道而行之，在听病人说他想自杀以后，反而对他说：“是啊，你遇到那么严重的问题，真是不自杀不行了啊。”在这个基础上再接着说：“我听说自杀也不是一件容易的事。首先，据说如果上吊自杀的话，会死得非常难看。如果是选择撞车而死呢，又会因为需要赔偿而给您的家庭增加经济上的负担。唉，怎样自杀才能不影响其他人呢？”看起来像是和病人一起考虑自杀的方法似的。

普通的自杀患者听到这些话以后，就会想到：“原来自杀也不容易啊。”从而打消自杀的念头。

简而言之，“逆说法”就是利用问题本身来解决问题的一种方法。“逆说法”也常常用于离婚咨询的时候。假如一位女士希望和她的丈夫离婚，来做离婚咨询，一般咨询人员会劝她“希望

你考虑清楚以后再作决定”。而希望离婚的一方也早就知道咨询人员会这么说，为了让咨询人员知道自己的丈夫有多么不好，会把自己的丈夫说得比实际生活中的更加恶劣。

而当咨询人员出乎意料地对她说：“那样恶劣的男性真是越早离婚越好。你对他已经到了是可忍孰不可忍啦。你的丈夫可以说是最差的人。”而不是诸如“你再好好考虑清楚，再想想有没有挽救的余地”之类的话，这位女士的反应将是怎样的呢？

有的女士在听到别人这样说自己的丈夫的时候，就会为自己的丈夫说话：“不，他还不像您说得那么坏。要说我是完完全全的受害者也是不对的。”

还有的女性不仅会为自己的丈夫进行辩护，甚至会勃然大怒：“你不要把话说得那么难听好不好？”

再有，假如某公司的一位职员总是不遵守公司制订的日程，经上司几次提醒也无法完成自己的工作。大多数上司会直接训斥这样的员工：“要说几次你才明白？你给我小心点！”但是如果

我们这时换个做法，不训斥他而是让他发展下去会是怎样的结果呢？

当然，下属的错误上司也是要承担相应责任的，在这种场合采取“逆说法”的时候，你得先有一定的心理准备。

也许那以后，这位员工还会犯同样的错误。但是同样的错误犯过一两次之后，尤其是当他犯了重大的错误而没有人提醒他以后，他自己翻然悔悟，从此努力工作也是非常有可能的。这也是“逆说法”的应用之一。

关于“逆说法”的实际运用还有一个有名的例子。据说以前有一家频频遭窃的超级市场，苦于没有应对之策。无论是雇监视人员，还是设置防盗摄像头，都不仅不能减少小偷的数量，反而使得遭窃的次数越来越多。再这样下去，这家超级市场店长的管理能力就会受到怀疑。于是店长想出了一个办法。他想，我要是故意增大遭窃的危险会如何呢？

店长暗中雇佣打工者组成了小偷的组织，同时告诉店员们和监视人员，最近一支有名的小偷集团正出没于自己的商场附近，需要大家加以十

二分的警惕。

结果从那天起，店员们的目光发生了变化，时刻准备着抓住在自己店内行窃的小偷，商场的失窃率一下就减少了。

像这样在遇到棘手的问题时，转换自己的思路，把问题本身当作解决问题的手段之一，也是一种解决问题的方法。

## 9. 问题的本质往往会在走投无路和山穷水尽之时显现出来

最近人们常说，现在的孩子连怎么样削铅笔也不知道了。原因之一是电动削笔刀的普及使得人们不必再用小刀亲自削铅笔了。

还有一个原因，就是自动铅笔已经成了人所共知的东西。今天，人们从小学生时代起就开始用自动铅笔，小孩子们不知道该如何削铅笔，也不是什么不可思议的事情。

不过，说到自动铅笔，许多人并不知道发明



它的是一名日本人。这位发明自动铅笔的日本人，就是后来的著名家电企业夏普的创始人早川德次先生。早川德次的发迹史就像日本历史上的丰臣秀吉一般充满了传闻逸事。

据说早川德次 1894 年生于日本东京的日本桥地区，两岁的时候被父母托付给别人收养。由于家境贫困，小学二年级时被迫退学。9 岁的时候成为了一家金属手艺店的学徒。一天，店老板让他把一个还没有经过加工的金属块送到 8 公里以外的另一家商店去。

那时正好是寒冬时节，满地都是积雪。早川德次赤裸的双脚早已冻得失去了知觉。他背上的金属块的分量比他自己的体重还要沉，用来固定金属块的绳子深深地勒进了肉里。早川德次好不容易来到了两国桥附近。低头一看，脚下正好有一条河川流过。

早川德次这时已经饥寒交迫，再也走不动了。他想，干脆我跳进这条河里一死了之得了。或者，扔下这沉重的金属块回养父母家去？

但是，那一瞬间他想，养父母家一贫如洗，回去的话连能否有口饭吃都成问题。

他又想：“回老板家的话，至少一日三餐还是会给我的。对我而言，这已经是最好不过的了。”于是早川德次背着那沉重的金属块，又回到了老板的店里。

不过，在老板那里虽然可以得到一日三餐，但老板总是不让早川德次学习金属手艺。有一天早川德次终于下定决心对老板说：“请让我学习做工手艺吧。”结果老板把他痛打了一顿，训斥他说：“别说傻话。你想学手艺的话，自己去看其他人是怎么做的！”

于是早川德次开始认真地观察老板和其他的师傅是如何工作的。他不仅学会了金属手艺的重点与诀窍，同时还总结出了以往手艺的缺点和不足之处，想到了如何改变一个零件的摆放位置从而提高整个机械效率的方法。

据早川德次本人说，这期间的经历成为他后来发明传送带的重要参考。他说他因此而掌握了考虑问题的方法。

早川德次的例子说明，平常隐藏起来的问题的本质，往往会在一个人走投无路和山穷水尽之时，也就是逆境之中显露出来。

早川德次即使在人生最艰难的时刻，也没有怨天尤人。在怨天尤人之前，他转换了自己的思维方式，去思考在有限的范围之内，什么是最好的方法，而对他自己而言最好的方法又是什么。他从艰难困苦中找到了答案，这个答案成为他后来创立夏普公司的基础。

早川德次在 19 岁时离开了老板，独自去闯天下。他在这时发明了自动铅笔。但是发明了自动铅笔还不等于成功，他前后拜访了日本的老牌文具店“伊东文具店”达几十次，终于说服“伊东文具店”在店内销售他发明的自动铅笔。

当自动铅笔被人们一抢而空，早川德次以为自己的生意终于走上正轨的时候，日本又发生了关东大地震，不仅自己的工厂毁于一旦，连自己的妻子和孩子也在地震中失去了生命。早川德次又一次遭遇了自己人生中最艰难的时刻。但是早川德次再一次以积极的态度走出了逆境，于次年设立了早川德次金属工业研究所，这个研究所成为今天的夏普公司的前身。

我们回顾早川德次先生的一生，他几度遭遇了普通人只要遭受一次也很难再次站立起来的人

生逆境，但他总是挺了过来，开创了新的人生。

要问早川德次能够这样做的原因，我认为这全是因为早川德次掌握了“头脑体操”中的头脑转换法的缘故。早川德次拥有在艰难困苦之中考虑所有解决问题的可能性，并找出最佳解决办法的能力。这就是“头脑体操”所提倡的思维方法。这正是早川德次能够不断战胜困难，取得最后成功的秘诀所在。

## 10. 找不到答案也有可能是问题本身有问题

假如您的孩子某次考试成绩不好，您问他：“这个问题怎么会答不上来呢？”您的孩子回答说：“那不是因为我笨，而是老师出的题不好。”对于这样的回答，您会做出什么样的反应？

也许大多数的家长会训斥自己的孩子：“明明是自己不会做，却怪老师出题不好，这孩子，真会给自己找借口！”——当然，如果这真是孩

子的借口，说他两句是理所当然的。

但是，如果我们仔细考虑一下的话，就会发现这孩子的回答当中包含着只有孩子才有的一种非常灵活的思路。

当我们面对一个问题却怎么也找不到答案的时候，把原因归于问题本身，将它搁置起来，反而有可能找到新的应对之策，在现实生活中这不是常有的事吗？

我在做学生的时候就常有这样的体会。一次老师给我们进行数学测验。其中有一道题我绞尽



脑汁也解不开。我就自作主张地想：“这并不是因为我笨，而是题目本身太难了。”于是我把这道题放在一边，接着做后面的题。

幸亏很早就放弃了那道题，我得以做完了其他所有的题。后来老师才告诉我们，为了测验学生的反应能力，他特意在这次的测验里加了一道非常难的题。除了我以外，几乎所有的学生都把时间花在解决这道难题上，结果连做其他题的时间也没了。

为什么大家要把宝贵的时间花在自己明明解不出来的题目上面呢？这是因为我们的头脑里有这样的思维定式，就是说我们以为只要是给定的题目，就必须予以解决。

在我们的思维定式里边，很容易认为“问题”就是老板交给的任务，具有绝对权威的东西，不可以有丝毫怀疑的余地，必须把它解开。因此，明明自己解不开那个问题，却还是“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”。

形成这样的思维定式，跟我们所接受的学校教育也有关系。因为在今天的日本，能否给出一个问题的“正确”解答，是决定学生能力优劣的

标准。只要能够对别人给出的问题做出“正确”解答的学生，就被认为是优秀的学生，企业也希望得到这样的“秀才”。其实这里存在着极大的误区。

我之所以这样说，是因为在实际的工作当中，给定的问题并不一定就是真正的问题。开始上面提到的“秀才”们面对问题的时候，即使交给自己的问题是错误的，他们也会毫不怀疑的拼命去解决。而如果问题本身就是错误的话，那么你无论怎样努力也是不可能找到正确答案的。

这样一来，你所有的努力都只不过是浪费时间而已，而“秀才”不一定都能成为优秀的“社会人”的原因也就在这里。

遇到给定的问题总是找不到解答的情况，我们应该怀疑问题本身是不是错误的。从而以别的思路去寻求解决问题的路径。

这也是“头脑体操”所主张的思维方式，是解决问题的又一个良方。

## 11. 借自己的经验考虑问题的时候需要打几分折扣

现在的家用录像带在市面上只剩下 VHS 制式的了。或许不少人并不知道在过去也曾经有过 BETA 制式的录像带。这种 BETA 制式的录像带是由索尼公司发明的，比 VHS 制式的录像带外形上小一圈。

在录像机刚问世的时候，市场上曾经发生过所谓“VHS 和 BETA 制式之争”。索尼的 BETA 带当时也占有不少的市场份额。那以后，由于 VHS 占领了绝大部分市场，BETA 带一败涂地，只好退出了与 VHS 的市场竞争。当时的媒体对这件事的评价是“索尼的神话终于崩溃”，“索尼公司太自信了，过分相信所谓的‘索尼技术’”。

众所周知，索尼公司在电子产品领域一向是

以其技术闻名的，也是这个原因使得索尼公司在市场占有稳固的地位。那时的索尼公司相信“酒



好不怕巷子深”，虽然录像机的市场当时以惊人的速度在增长，但索尼仍然执拗地坚持只有它自己推广的 BETA 带制式录像机。

结果自然是以索尼的惨败而结束。当时的索尼总经理大贺典雄在总结经验时承认：“我们太过于相信自己的技术了。”索尼因为自己的技术总是领先于其他的公司，导致了它的过分自信。其实在技术革新相当频繁的电子制造领域，企业之间的技术差距远不如索尼所认为的那样大。

录像机的用户们非常敏感地意识到了这一点。由于索尼的 BETA 制式录像机只能在索尼公司自家的产品中使用，和其他所有公司的录像制品不具有兼容性，使用索尼 BETA 制式产品的消费者将成为完全的孤立派。

好在索尼公司在录像机以外的领域再没有犯过同样的错误。到了今天，只依赖自己的技术，而完全忽视市场营销和广告宣传的公司是绝对无法生存下去的。

即使像索尼这样的大公司，也曾经由于过分相信自己的经验，而导致惨重的失败。

这种事并不会只发生在企业的身上。我们每

个人也都有可能犯同样的错误。因为当我们陷入困境必须做出决定的时候，最可供我们参考的也是自己的经验。

以前这样做导致了失败，这次就应该那样做；以前那样做干得非常漂亮，这次也如法炮制。我们通常所做的判断都是来自自己的经验。

我们这样做的原因在于无论收集了多少消息，自己的切身经验总是更加具有真实性。

但同时这也是非常危险的事。自己记忆中的经验往往经过一段时间后会发生变质，在用这样的经验做参考的时候必须加以十分的警惕。

弗洛伊德曾经说过，凡是普通人都有这样的心理：对于自己过去不高兴和不愉快的事，总会在无意识之中加以遗忘，而对令自己感到高兴和愉快的事则会加强记忆。

比如说自己借了别人的钱，不知不觉就忘记了，而要是自己借给别人的钱，就绝对不会忘掉。

而且我们在对令自己感到高兴和愉快的事加强记忆的过程中，还会有在潜意识里对它加以美化和夸张的倾向。如果我们依赖这些记忆中的经

验来做出重要的决断，就极有可能导致意想不到的失败。

因此，当我们身临困境，必须依靠自己以往的经验做出某一决定的时候，必须谨记“头脑体操”的提示，对自己的经验打上几分折扣。这样才能够避免由自己美化和加过工的经验带来的“经验的陷阱”，把自己的经验提升到“经验的智慧”和“经验的知识”的高度。

## 12. 暂时找不到问题点的时候， 先试着展开行动

至今为止我已经写了几十年的书，按理说比起一般的人来写作对我而言应该不是难事，但是我也经常会有文思枯竭，怎么也写不下去的时候。头脑里边觉得这样写也不行，那样写也不行，找不到文章发展下去的脉络。这个时候我总是不管三七二十一，先写出第一稿再说。

因为是第一稿的缘故，我不必考虑文章的整

体骨架，可以随心所欲地先敷衍成文。在这样写下去的过程中，问题点逐渐展现在我的眼前，我头脑里也就逐渐形成了文章的总体思路。最后，以这篇文字为基础我就可以完成一篇正式的文章。我以为这是暂时找不到问题点时的一种处理问题的好方法。

无论是谁，在考虑问题的时候，刚开始或许会很顺利，可是到了某一阶段也许就会出现思路堵塞的情况。自己再也无法思考下去，感觉自己失去了所有的灵感。

这个时候，即使强迫自己继续思考，头脑也只是处于空转状态，有时甚至会出现把自己已经想好的方案加以否定的情况。

我以为由问题转向行动是碰见这种情况时的有效解决办法。当我们的思维处于空转状态的时候，不妨先让自己展开具体的行动。

确实有一种人，他们在工作开始之前，必须把如何进行下去的构想在头脑里完全想好了以后才能开展工作。当然，这也是一种处理问题的方法，如果我们在工作开始以前就把所有的问题考虑清楚，我们一定能够非常顺利地完成这项工

作。

但是，实际生活中的情况不是那样简单的。所有的工作在开始之前就可以考虑得万无一失是不可能的。

我们会经常碰到这样的情况，无论我们如何缜密的考虑，工作都无法按照我们的预想进行下去，最后总是令我们感到一筹莫展。

这时我们就应该先展开具体的行动，等待其中的问题点随着行动的展开自己浮现出来，再由此检讨行动里面有什么不足。

我曾经听一位当建筑师的好朋友讲过这样一个饶有趣味的故事。我的这位朋友有一家建筑事务所。一次别人委托他的事务所设计一座多功能大厅。他把这项任务交给了自己事务所里的两位年轻的设计师，其中的一位很快就像往常一样拿出了一份优等学生般的设计，而另一位所交上来的设计中则夹杂着全国各地的多功能大厅的资料。

按常理，前者的做法非常普通，而后者的做法则很少见。所以我的这位建筑师朋友就把后者找来，问他为什么会采取这种方法。后者回答

说：“因为我呆在设计室里无论如何也想不出一个好的设计来，所以我不管三七二十一，先把全国各地有关设计多功能大厅的资料全部收集到了一起。”在对全国的多功能大厅设计方案的优点和不足之处进行了全面的比较以后，后者自然而然地得出了自己的设计。

我的这位朋友说他最后采用了后者的设计方案。上面提到的那位年轻的设计师所用的方法，就是在暂时找不到问题点的时候，先试着展开具体的行动再说。假如他一直在设计室里纸上谈兵的话，很难说他能不能最终拿出自己的创意来。即使他好不容易搞出了自己的方案，说不定也得花上个把月的时间，最后肯定不会被采用的。

当我们暂时找不到问题点的时候，勉强自己让头脑空转，结果只能是一无所获。这个时候我们应该先行动起来，随着行动的进行等待问题点逐渐明朗以后，就会找到解决问题的线索和方法。

## 第二章

# 与时俱进的头脑转换法







### 13. 超越时代的生存方法—— “让别人感到有意思”，“让 自己显得有意思”

我下面要讲的是一个有些过时的逸事。已故的泉重千代先生是日本历史上享年最久的人。日本的媒体为他 160 岁生日而举办的记者招待会上，记者们半开玩笑般地问起了泉重千代对女性的看法。

在记者招待会的最后，一名记者问泉重千代：“说到底，您喜欢什么样的女性呢？”从招待会开始到结束一直被记者追问这方面问题的泉重千代回答说：“我自认为是一个比较乐于被照顾的人。所以我还是觉得年龄比我大一些的女性适合我。”泉重千代明明知道自己是至今为止日本年龄最大的人，却做出了那样巧妙的回答，不得

不令我们佩服他头脑的灵活性。

日本有名的高龄双胞胎姐妹金婆婆、银婆婆也有一段有趣的逸闻。有一段时间，金婆婆、银婆婆姐妹频繁地在电视台的采访和广告以及日本各地举办的活动中露面，受欢迎程度之高无人能及。据说这期间有一名记者曾经问金婆婆、银婆婆姐妹：“金婆婆和银婆婆现在变得这样出名，一定也挣了可观的收入吧。你们打算如何使用这笔收入呢？”

换了一般的人，其回答不外乎是把钱捐给处于困境中的人之类。而金婆婆、银婆婆姐妹的回答却出乎我们的意料：“当然是为了养老啦。”已经是百岁老人的金婆婆、银婆婆姐妹的回答居然是为了防老，这样意料之外的答案当然令周围的人大吃一惊。

记得高尔夫球世界排名第一的美国选手泰格伍兹第一次来日本的时候，日本的著名演员武田铁矢被安排和他一起打高尔夫球。在相关的记者招待会上，大家都以为武田铁矢会有些紧张，结果武田铁矢对这个问题的回答是：“不，我非常高兴。我还期待着能够教给伍兹点什么呢！”这

样的回答，不愧是出自深谙人心的武田铁矢君之口。

再说到处于爱情之中的男性对女性的承诺，大多数场合也无非是“我要让你幸福”之类。皇太子成婚以后，皇太子的求爱语“我会守在你的身边”也逐渐演变为男性求婚时的定音一锤。但是每年在日本的盂兰盆节时放映的系列电影《钓鱼迷日记》里边，主人公阿滨却是靠一句“我虽然没有自信能够给你幸福，但是我相信有了你之后我一定会得到幸福”，而赢得了自己的太太。

阿滨由于旷工而受到了公司的处分。他反而趁此机会去海边成了一名快乐的钓鱼迷。像阿滨这样没有丝毫所谓“雄心壮志”的角色却在社会上引起了极大的共鸣。系列电影《钓鱼迷日记》之所以如此常演不衰，也正是因为主人公阿滨的言行触及了普通工薪阶层的梦想的缘故吧。

仔细观察我们的日常生活，就会发现在报刊杂志、电视电影里边也有不少非常有趣的情景。比如说我就曾经遇到过这样的广告招牌：“此处多美女，严禁斜视”。尽管通过这样的招牌最后能否达到预期的效果值得怀疑，但它确实令人莞

尔一笑。在我们的生活中，枯燥无味的广告实在太多，因此像这样有幽默感的广告是越多越好。

我们身边也有这样有生气的人，他们总是为我们想出这样那样有趣的东西，让我们变得快活起来。而这种善于捕捉生活乐趣的人，一定能够战胜生活中的各种不幸。

例如我有一个朋友的母亲不幸患了老年痴呆症，连自己的女儿也认不出来了，称呼自己的女儿叫“太太”。我的这位朋友开始的时候也非常伤心，后来一狠心接受了这个现实，和自己母亲变成这样的关系倒也成了一件让人莞尔的事。

我还听说有一位因病住院的老婆婆，因为病症的原因而只能斜着腰走路。每当医院的人告诉她“这边，这边”的时候，她就回答说：“唉，我正朝你的那个方向去了哩。”结果她因为这幽默的应答而成为了整个医院的偶像明星。

评论家门野晴子曾经在日本三大报纸之一的《读卖新闻》做过一个名为《妈妈的日记》的连载，内容是关于自己和自己母亲共同生活的逸闻趣事。门野晴子母亲的身体不幸带有残疾，但是却极为健谈。本来这是一个有着深刻主题的纪事

连载，但其中却常常有令读者喜不自禁的地方。这就是发自作者内心深处幽默感的独特魅力。

我真想对那些因为种种原因，例如受了欺负啦，恋爱失败啦，健康状况不佳啦，而消极对待事物，甚至希望一死了之的人说一句，在这个世界上还有许许多多的有趣和快乐的事，只要我们稍稍转换一下头脑，就可以发现它们，如果没有体验到它们就死的话，真是人生的一大损失。

如果有人问这种内心深处的幽默感来自何处的话，我认为其源头在于我们每一个人的好奇心。当我们任自己的好奇心异想天开，去发掘生活中的幽默并将这种幽默感传达给别人的时候，就会让别人也产生对生活的兴趣。

相反地，我们自己觉得本来并没什么意思的事，在别人看来却能变得那样有趣，因此我们也能够从中体验到别人的好奇心而产生自己的兴趣。正是那些具有旺盛的好奇心的人们，才能够把握住时代的脉搏，磨砺自己心中那份发现事物趣味所在的感性。

## 14. 在无法实现的创意里边， 我们可以得到重要的启示

在小学的课堂上，老师会让学生们以《我的梦想》、《你的梦想》或《我想象中的20年后的东京》为题写作文，目的是让孩子们用自己的想像力来描绘对未来的憧憬。

30年前的孩子对未来的描绘，大多是什么汽车在宇宙间行驶呀、高速公路多层重叠呀之类的景象。

虽然至今为止汽车还无法在宇宙空间中行驶，但如果你开着车在东京市内转上一圈，就会发现今天东京的交通景象已经跟30年前孩子们梦中的情景一样了。在科幻电影《第五元素》里面，就出现了汽车在空中飞驰的情形。相信总有一天，这样的景象也是一定会变成现实的。

如此说来，现在看来根本不可能实现的想法，在将来却极有可能变成现实。

女演员黑柳彻子小姐写过一本《窗边的托托》，其中的主人公小时候觉得要让放在家里的“箱子”播放电影和新闻，实在是一件不可能的事情。还有，以前没有人会相信从东京到大阪出差可以在一天之内往返。而在今天，东京和大阪之间的距离已经不再遥远。

不仅仅是从东京去大阪，现在的年轻人只要对一个地方，一个国家产生兴趣，就可以去那里实地考察，不论它是爱尔兰，还是法国，抑或是蒙古，而且连任何行李都不用带。

我朋友的女儿今年只有 19 岁，因为从高中时代起就向往爱尔兰，因此高中一毕业，就只身来到爱尔兰，并在那里住了一个月。这段经历给她留下了美好的回忆，以至于她现在还经常吵着要回爱尔兰。

到自己向往的国度，这在我们的青少年时代还是不可想象的事情，而在交通工具高度发达的今天已经成为家常便饭，世界也因此变小了。

正因为如此，在一般人看来不切实际、异想天开的想法，我却认为是非常珍贵的。在过去看来是不可能实现的事情，如今却变成了现实，我

自己就有过这样的切身体验。

比如说，我40年前就已经取得了驾驶执照。当时的交通状况正变得越来越紧张。我就半开玩笑地对朋友说：“我们应该采取禁止右转弯的制度。”这个在当时大多数人都认为不可能的事情如今已经变成了现实。

当今的日本，正在由“一家一台汽车”向“一人一台汽车”过渡。尽管汽车的尾气会污染环境，但我并不认为人们会放弃汽车这种现代化的交通工具，因为汽车确实给人们的生活带来了极大的方便，而且低污染的汽车也正处于研究开发之中。所以交通堵塞的状况将来会变得更加严重。

为了解决日益严重的交通堵塞问题，我一直以来都建议实行单行道的制度。不仅是那些比较狭窄的街道，包括一些主干道也应该实行这种制度。我的这个提案最近已经在东京神田的一部分地区得以施行，而在大阪，已经有相当一部分地区实现了单行道制度。

据说大阪的单行道制度是在大阪举行世界博览会之后，由大阪府警察总部部长倡议，在制定



了各种相关措施和方案之后才得以施行的。这应该说是日本关西人（注：日本东京一带被称为“关东”，大阪一带被称为“关西”）所特有的快速决断能力的产物。

还有，为了解决东京的住房紧张问题，我曾经提议说，我们不妨在东京山手地铁线的北部集中建设一批高层住宅，同时在其沿线铺设公交线路，以确保从山手线的住宅区前往地铁车站的交通顺畅。这样一来，既可以解决相当一部分人的住房问题，又可以缓解大量人群由郊外赶赴东京市区给公共交通系统带来的压力。

另外，我们还可以同在东京持有土地的人协商，让他们把房屋3层以下的空间留作自己使用，3层以上的部分租给其他人居住。考虑到东京严重的住房紧张问题，我想我们没有必要再为诸如日照权利等问题而争论不休，而应该承认只有高层建筑才是解决东京住房难的惟一出路。这也是与别人相反的思路。

在我们的实际生活中，可行性较小的想法尽管不是那么受欢迎，但作为一项“头脑体操”而言，再荒诞无稽的想法也是有益的。正是那些不

受制于一定要实现的狭窄框架内的想法，是“头脑体操”所积极提倡的。

在我们的头脑里边，我们既可以想象我们在宇宙之中穿行，也可以想象我们在宇宙诞生之前的“虚无”世界里旅行——这正是只有“头脑体操”才能办得到的事。

## 15. 与时俱进需要超越常规的创意

朝日啤酒是日本最有名的啤酒（在中国被取名为舒波乐啤酒）。朝日啤酒有一句著名的广告语，叫做“超级甘爽”。在日本的炎热的夏天，每当人们的耳边响起“朝日啤酒，超级甘爽”的广告语，人们就会不自觉地打开自己的口袋，来上一瓶超级甘爽的朝日啤酒。

这种名为“超级甘爽”的朝日啤酒在朝日啤酒公司的所有啤酒产品中也是较晚才开发出来的新产品。在这种新型啤酒诞生的背后，蕴含着原

朝日啤酒总经理桐口广太郎先生（现在是朝日啤酒公司董事长）的辛勤汗水与不懈努力。

朝日啤酒曾经有一段时间经营状况不佳，当时，住友银行派出其副行长桐口广太郎出任朝日啤酒的总经理。桐口的许多朋友都为他打抱不平，认为桐口不是抽到了下下签，就是遭到了住友银行内部的排挤。

尽管大家为桐口担任朝日啤酒公司的总经理而感到惋惜，但桐口却没有丝毫的畏缩。桐口上任之后的第一件事，就是去拜访朝日啤酒的竞争对手。向他们讨教“如何经营一家啤酒公司才能赚钱”，这在一般人是连想也不敢想的事情。因为按照我们的常识，向自己的同行兼竞争对手请教经营之道，是绝对不可能有任何收获的。自己的竞争对手怎么可能把自己企业的秘密告诉外人呢？

但是，桐口就是从凭着这种超越常识的行动开始了他的第一步棋。他对其他的啤酒公司经营者说：“我的老本行是经营银行，我对经营啤酒公司实在是一窍不通。”他的不耻下问，使得朝日啤酒的竞争对手居然把啤酒畅销的基本要素告

诉了他。

因为桐口确实是连啤酒的基本知识都不清楚，所以虽然朝日啤酒的竞争对手只教给了桐口广太郎畅销啤酒最最基本的要素，对于桐口来说，也是极大的收获。

通过向其他啤酒公司的不耻下问，桐口知道了以下几个有关啤酒的基础知识：只要能够做出味道上佳的啤酒，就不愁销路；不同啤酒的不同味道取决于啤酒花的不同；啤酒一旦过期，其味道比起新鲜的来就会一落千丈。

桐口回到朝日啤酒后的第一件事，就是把所有过期的啤酒全部从库存中取出来清理掉，然后把其中相对生产日期还不太久的一部分啤酒送往朝日啤酒的母公司住友银行。他对自己在住友银行的同事们说：“我这次被派往濒临倒闭的朝日啤酒，等于是我已经被宣判了死刑一样。你们一定要买下这些啤酒，就当是给我的棺材费。”通过这个办法，桐口“逼迫”他在住友银行的同事们买下了那批快要过期的啤酒，把朝日啤酒的陈年旧货一扫而光。

之后，桐口就开始着手研究啤酒花。为了搞

清欧洲和美国著名啤酒公司啤酒花的来历，桐口派朝日啤酒的职员专程远赴欧洲和美国做相关的调查研究。结果，朝日啤酒的人员发现了一种非常好的啤酒花，这就是“超级甘爽”的来历。

至于说到为什么将这种新产品命名为“超级甘爽”，据说是因为当时另一家住友银行的子公司的畅销产品就叫“超级某某”，顺其自然地就将朝日新啤酒也叫做了“超级甘爽”。这虽然是一个简单的动机，不过却是“有心栽花花不成，无心插柳柳成荫”，“超级甘爽”一炮走红，朝日啤酒也借此走出了经营的困境。

桐口广太郎就是这样成功地再造了朝日啤酒。还有一件事也能够充分说明桐口具有前瞻性的眼光。在桐口来到朝日啤酒之前，由于公司的经营状况不好，所以整个公司都充满了灰暗的气氛。朝日啤酒公司的职员们平时上班总是低着头走路。

桐口告诉朝日啤酒的所有员工，这样是不行的，我们必须挺胸抬头地走路。连早晨遇上别人打招呼的时候，也必须充满朝气地、大声地开口。所有人都被桐口的那种气势所征服，公司上

下的阴暗气氛自此一扫而空。

桐口还亲自巡视朝日公司设在日本全国的啤酒制造厂。据说日本全国的制造厂都得到了来自总经理的鼓励。朝日啤酒的职员都被桐口的言行所感动，“总经理在我们大家都快要放弃的时候，告诉我们说，只要有我桐口广太郎在的一天，就会让朝日啤酒生存下去。要是总经理能够早些来就好了！”

桐口的新思维还没有就此止步。他又提出为在朝日啤酒公司经营最困难的时候继续为朝日啤酒的销售而四处奔走的职员建一座纪念碑。桐口试图通过让全国各地分公司职员的家属来参观纪念碑，扩大朝日啤酒在日本的知名度和品牌形象。

这座为朝日啤酒公司的广大职员而建的特殊纪念碑，就设立在位于东京江户川的朝日啤酒新酿造厂的旁边。上面写的三个金色大字——“金途云”，也成为当时人们街谈巷议的话题。纪念碑的设计者为了让人们看到这座墓碑能够产生其他联想，就将这三个大字设计成与“金途云”三字大异其趣的外形。尽管许多人对这个设计的评

价并不高，但是其极富冲击力的形象却具有非常强烈的视觉效果。

我觉得桐口的例子给了我们这样一个启示，那就是要敢于想别人未想，敢于做别人未做的事情。

关于想别人未想，我还知道这么一个例子。有一个公司将自己的公司命名为“A”，这让我很是佩服。将自己公司取名为“A”，就意味着无论是在电话黄页上，还是在公司名称一览表中，自己公司都将被放在“No.1”的位置上。这个名称表达了自己公司努力争取，希望成为业界第一的愿望。

同样令人吃惊的还有给自己取名为“土豆”的一家银行。这种敢于想别人未想的事例不胜枚举。

日本轻井泽的别墅区，有一家专卖烧烤鳗鱼的烧烤店，也是出奇制胜的好例子。普通的烧烤店，写着日语“上”字的招牌就意味着这是最贵的，写着日语“中”字的招牌次之，写着日语“并”字招牌的最便宜。而这家轻井泽的别墅区的烧烤店却反其道而行之，把这三个招牌全部打

了个颠倒。也即是说写着“上”字的招牌的最便宜，写着“并”字的招牌最贵。那些平常碍于价格无法大声说“给我来份‘上’的烧烤”的客人在这里就感到非常痛快，因为这满足了他们隐藏在内心深处的愿望。据说这家烧烤店最近已经成功地进军大城市。

在这家烧烤店新开设的店铺里，烧烤套餐的种类分为三种：“总经理套餐”，“科长套餐”和“普通职员套餐”，而其中“普通职员套餐”的价格却是最贵的。





凡是被常识或先入之见所束缚的人，要想赚钱总是很难。我相信，在今后的时代，敢于想别人未想，敢于做别人不做的事情——这种打破常规的“头脑体操”式思维方式，会变得越来越重要。

## 16. 不学会“头脑体操”，就赶不上剧烈变动的时代

我从很早以前起就一直强调“头脑体操”的重要性。最近，我越来越觉得有必要提醒我的读者必须要认识到“头脑体操”的重要性。之所以这么说，是因为无论我们自己喜欢还是不喜欢，接受还是不接受，整个社会的发展动向——尤其是在我们以全球性的眼光来看整个社会与世界的关系时——越来越需要我们自觉地对自己已经僵化和固定的思维方式加以改变。

最近一段时间，日本金融界的头面人物遭到警方逮捕的消息充斥着各大媒体的头版头条。在

大和证券公司遭到日本检察厅的质询后，日本最大的四家证券公司都暗中与扰乱证券市场秩序的黑社会有所牵连的丑闻大白于天下。

众所周知，这种事情不可能一家有份而其他人人都“出淤泥而不染”，所以日本的银行是不是也有同样的不良行为，是很值得我们怀疑的。这么多的人被揭发、逮捕，我不禁为日本金融界的未来感到担忧。

尽管日本金融界的情况比起英国来说算是小巫见大巫，但是频频发生在金融界的大范围动荡，最终将会导致日本金融的全球化，这一点是确定无疑的。

令人感到痛心的是，离开这些扰乱证券市场秩序的黑社会集团，这些在金融界叱咤风云的大公司竟无法生存下去。这些黑社会集团是日本金融界特有的现象，借金融界的大范围动荡将这些“脓疮”剜掉，倒是恰逢其时。

我们现在所处的社会正在发生根本性的变化。就拿金融界的洗牌重组来做例子，今后的时代，将是一个“与国际接轨”的时代，凡是与国际通用规则相违背的情况，结果都将是难以为

续。全球化的结果，就是整个全球经济趋于稳定发展和结构平衡。

但是，在国际通用规则在全世界普及之前，我们首先应该认识到日本现有的规则和做法在世界范围内是行不通的。

现在日本正当盛年的一代人当中，再也没有了过去我们在电视剧里所见到的那种，以美国的物质丰富为目标，为了赶上和超越美国而拼命劳动的记忆——当然，日本人的劳动过度也可以说是功罪各半，有利有弊。

在日本，无论做什么都需要花费极高的成本。日本的地价尽管比起泡沫经济时代来有所下降，可是其价格之高也是当今世界数一数二的。如果在日本建造工厂的话，本来成本就已经高得出奇，再加上日本又是一个经常发生地震的国家，关于建筑过程的法律法规有极其严格的各种限制，这更加使得在日本建设工厂难上加难。

越来越多的日本人是在衣食无忧的时代中成长起来的，他们提出的工作条件也越来越奢侈。工厂、公司必须装有空调，夜里绝对不能够加班，而且还要求极高的工作待遇，这些都使得日

本产品的价格变成世界第一。

还有，为了将产品运到国外，还需要付出高额의 通关税，港口仓库保管费，以及运输船只的泊港费。这样一来，只会导致越来越多的国家拒绝使用日本的港口，而愿意买日本产品的人也会越来越少。

最后的结果就是日本的商家绕行日本的所有港口，而使用东南亚各国便宜的港口来运输货物。投资者也将把工厂设在地价便宜且劳务费低廉的东南亚地区，日本反而需要将那些地区的产品再进口到日本，这就是所谓的“逆进口”。

考虑到日本的资源稀缺，我不禁为其未来担忧。我们应该认识到，今后的世界将是按照国际通用规则行事的世界，绝不会为了日本而网开一面的。

目前发生在日本金融界的大规模动荡，很可能会给日本社会造成巨大的影响。这就像是 1986 年的英国。当时的英国首相撒切尔夫人宣布重组英国的金融界，结果给英国的金融和经济带来了轩然大波。

在英国首相撒切尔夫人宣布重组英国金融界

之前，英国的证券公司主要有两大类。一类是手中持有大量资金，自己进行股票交易的“庄家”公司，另一类是帮助个股持有者交易股票、自己收取手续费的“经纪”公司。把这两种公司之间的界线打破的，正是发生在 1986 年的英国金融界重组。这次金融界重组的结果是，英国所有的“庄家”公司都被外资兼并或收购，“经纪”公司中保持独立的，也仅剩下一家而已。英国的证券公司几乎全部被外资公司所取代了。

伦敦的市民自嘲说，英国的金融业也变成了“温布尔登”。世界四大网球公开赛之一的温布尔登网球赛是为了让英国的网球选手展示自己的强大实力而设立的，而近年来在英国的温布尔登市举办的温布尔登公开赛，其参赛选手全都是外国名将，英国的本土选手一个也没有。这种“引狼入室”的例子在英国似乎不少。

但另一方面，英国的金融业的实力借此次重组增强了 10 倍，对于英国金融业而言，这真是一个讽刺。

今天的日本，证券公司、银行、人寿保险公司以及灾害保险公司之间的壁垒也正在逐渐被打

破。

现在，灾害保险公司已经开始涉足人寿保险方面的业务。日本的金融业动向与当年的英国十分相像。即使是被称为成功完成了金融业转型的爱尔兰，也发生了和当前的日本类似的情况，所以日本的金融业被外资公司抢占已是预料之中。

说实话，站在我们普通市民的立场上，如果日本的金融业被外资公司抢占，我对此不会感到丝毫的不满。外资公司来了以后，整个金融业的服务会得到改善，储蓄利息也会提高，金融大市场也会变得更加有活力。如果我们普通市民还可以借此机会在超级市场或是 24 小时便利店兑换美元的话，我们甚至可以直接选择利率更高的币种。所以外资银行和金融公司进入日本的金融业，我们普通市民倒是应该举双手赞成才对。

问题是这样一来，日本自己的金融行业里边就会有許多公司关门破产，形成大批失业者。桥本龙太郎首相自称为了改革“刀山火海，在所不辞”，我非常想知道，他有没有意识到金融业重组将会给日本带来的严重问题。

今后我们说到“国际化”，将不仅仅只是指

金融业。最近有很多日本人对国际柔道协会的一项议案嗤之以鼻。这项议案的内容是将黑白的柔道服变为彩色。最终议案以多数会员国赞成通过。不过，自从柔道成为奥运会项目——开始其国际化的第一步的时候起，我们就应该预见到这些情况的出现。

其实，当柔道选手开始按照重量级别进行比赛时起，柔道已经不成其为柔道了。过去以身材矮小而闻名的小个子柔道名将三船久藏的那招令对手闻风丧胆的绝技“背空摔”，由于柔道选手必须按照相应体重分成不同级别进行比赛，已经变成了“可闻而不可见”的传说。我们再也不可能欣赏和回味到柔道那种“以柔克刚”“四两拨千斤”的精髓了。

我还听说现在日本人之所以难以在柔道比赛中取胜，是因为柔道服的式样发生了改变。过去的日本式柔道服袖口太宽，后来被改得越来越窄。

上面所说的，也就是目前我们所谓的“国际规则”。今后这样的“国际规则”还将不断地渗透到我们生活中的各个领域。今后的时代将是一

个如果固守自己的小圈子就寸步难行的时代，我们应该趁着现在虽然步履维艰、却还有机会改变的大好时机，充分运用“头脑体操”来谋求改进。

在当今这个充满各种变数、信息化全球的时代里，要想准确把握未来的趋势变得越来越困难。我们要想在这样一个时代中生存下来并且与时俱进，熟稔“头脑体操”是不可缺少的。

## 17. 在时代大潮中如何去确立自我

我在使用筷子的时候，经常感到与外国文化相比，日本文化还是有她的先进性的。筷子不过是两根小小的竹棒，不仅可以做出切、摘、夹、分的各种各样的动作，大到肉块，小到黄豆，都能够轻而易举地送到口中。

西餐就不一样。我们吃法国大餐的时候，根据不同的菜式选用各种不同的餐具，非常麻



烦。我觉得正是日本文化避免了不必要的麻烦。

避免不必要的麻烦，也就是简素，这可以说是日本文化的精髓。类似的例子还有日本人用来包东西的包袱皮儿。说到包袱皮儿，从过去象征小偷的那种特大号的，到今天用于包装礼品的小巧玲珑型的，都不过是一张正方形的布而已。不用的时候一点也不占地方，在抽屉里边可以放上许多。

用的时候，不管要包的东西是什么样的形状和大小，都可以将东西好好地包装起来。这要是换成皮包就绝对做不到。A4 纸幅面大小的皮包，就只能装 A4 纸幅面大小的东西，如果超过了 A4 纸幅面肯定是装不下的，如果比 A4 纸幅面小，皮包也没法缩小。

日本的鞋子和衣服也体现出日本人简素的一面。欧美人发明的皮鞋尺寸是按照每 5 厘米增加的，你自己必须选择一个和自己的脚的长短最合适的型号。由于皮鞋在实际选购的时候不仅要顾及长短，还得考虑到宽窄，所以凡是买过皮鞋的人，都异口同声地说选购皮鞋是一件麻烦事。

当你痛下决心购回一双高级皮鞋以后，还得

为擦皮鞋的问题而烦恼。皮鞋的款式也是数不胜数，要想挑中一款自己满意的款式，也绝不是一件轻松的事情。

与皮鞋比起来，日本的木屐则显得方便多了。日本的木屐就只有大号、中号和小号的区别，谁都可以轻而易举地找到符合自己尺寸的型号。还有日本夏季用的轻便和服也非常方便，只要不是像相扑运动员那样的夸张尺寸，无论你体型如何都可以放心地穿着。

日本的房间也是以简单方便著称。在我小的时候，家家户户都使用小桌子就餐。吃完饭以后，小桌子可以方便的拆掉，饭厅一下子就变成了寝室。在木质地板上铺上被子，就可以让许多人睡在一起。

而欧美人的房间由于使用的是床，一个房间只能有几张床就睡几个人。尽管日本人的房屋被欧美人恶评为“兔子小屋”，可是在“兔子小屋”里边也能确保足够的空间供人们生活，这就是日本文化的特点。

日本生活文化的源头，是日本人的日常生活方式。

欧美文化可以说是一种个人主义的文化，鞋子也好，衣服也好，都是根据个人的尺寸制作出来的。而日本文化在这方面就非常模糊，并不专为某一“个人”而设计，所以日本的木屐和和服谁都可以穿。

当今的世界正变得越来越小，各国之间的国境线逐渐消失。过去，无论地球的另一面发生了什么样的大事，由于不知道这个消息，我们都觉得与自己无关。而在今天，发生在其他国家的消息瞬间就可以为我们所知，再也没有人能够置身世外。这已经是今天我们不可否认的事实，并且这个事实正在对我们的生活产生巨大的影响。我们每个人都被迫重新思考自己的价值观的问题，因为当今时代的流动性实在是一日千里。

生活在这个一日千里的时代中，我们怎样才能确立自己的主体性呢？我认为这是摆在我们面前的一个重大课题。一个人如果完全失去了自己的主体性，不知道自己生为何人，身置何处的话，是一件非常危险的事情。他有可能因此而产生精神方面的疾病，甚至走上犯罪的道路。

与失去自己主体性的情况相反，如果一个人

对世界上的一切事物都漠不关心，只是封闭在自己的内心世界里，这种个性走到极端而导致变异的生存方式也是不可取的。

在时代的大潮中，为了确立自己的主体性，顺应世界发展趋势生存下去，掌握“头脑体操”所提倡的生存之道非常重要。

日本著名的心理学家河合隼雄先生曾经说过这么一番话：“今天，来自西欧的那种非黑即白、不是对的就是错的——所谓我们人类向自然宣战式的旧的生存方式必须划上休止符了。在我看来，日本人所一直奉行的那种‘暧昧’的生活方式——与自然融为一体，和自然共生共荣，避免与大自然发生冲突的生存方式，将在全世界范围内得到重新评价。”

在旧的价值观趋于解体，新的价值观尚未形成之际，我认为河合隼雄的预感不会落空。在大混乱的时代告一段落以后，日本的这种崇尚简单朴素的文化说不定真会成为新的“国际规则”中的一个组成部分。

## 18. 逆向思维的企业战略

我有相当长的一段时间都在一家日本著名的西服店订购西服。这是因为我的体型不是那种非常标准的体型，大腿的内侧略略外翻。而这家店铺为我做的西服式样就能够掩盖我的缺陷部位。我一直以为只有这家西服店能够为我提供这种服务。

有一回，我从我的事务所回家的时候顺便走进了附近的一家小型西服店，改变了我上面的想法。这家西服店名叫“F ONE”，店长看到我穿的西服以后对我说：“您的西服裁剪得很棒。”我暗想，那是当然了，我的西服是一流西服店的一流裁缝给做的嘛，不由得有些得意洋洋起来。

可是这位店长又仔细地看了看我的西服，对我说：“可让我说的话，您的西服要是把肩幅再做得宽一点就更加完美了。”我站在镜子前面一看，他说得还真是一点不假。

我当时的念头，还是得到我一直信任的那家著名的西服店去，让他们帮我把西服改一改，因为这件西服毕竟还是那家西服店做的。而“F ONE”的店长则劝我说：“您不妨把这活儿交给小店来做吧。我们只收您三分之一的工钱。”

考虑到只需要花三分之一的钱，我就让“F ONE”帮我改这件西服。没想到他仅仅是让我把西服脱下来，量过各部分的尺寸以后，只把肩部的尺寸变成了适合我的尺寸，接着就把这些数据输入了电脑。他告诉我只需要再选择我喜欢的布料就可以了。尽管我选了他们店内最高级的一种料子，算下来的价格也很便宜，真正是“一分钱一分货”。

结果，我对这家西服店的服务感到非常满意，既没有因为量尺寸被指手画脚而生气，也由于这里运用电脑裁缝不用试裁而节省了大量时间。以前我一直以为只有那家高级西服店才能做的工作原来这种小西服店也能做。

后来我才想到，在那家西服店只要把中意的西服的尺寸输入电脑，就立刻可以做出自己想要的衣服式样。

这种做法如果说穿了的话，可以讽刺地称为是对一流高级服装店的“盗版”。但是那“F ONE”西服店店长的高明的地方就在于他连西服的一部分也能够为客人做，这实在是非常出色的销售手段。

最近这家“F ONE”西服店的服务甚至细到了可以应我的要求来设定纽扣的颜色和领子的形状。其实由于西服最基本的体型没有变，这些细部的改变对他们而言一点也不困难。相反，他们可以通过这种手段来集中改进，减轻成本。

对于一家专业的西服店来说，这些或许只是不值一提的小事。而作为顾客的我则感到非常满意，对这家西服店高超的经营服务意识而佩服不已。

在日本经济不景气的现在，这家西服店的生意却相当兴隆，这不能不说正是这家西服店的高超经营技巧所带来的结果。

其实，像我这样由于某种原因，必须定制西服的人，绝不在少数。我的一个朋友也因为自己是溜肩膀而耿耿于怀。以前他也是以为只有高级的西服店才能够为他特别服务，结果某一天去了附近一家面向普通人的西服店一问，才知道自己

的要求在这里也没有任何的问题。而且这家小西服店还将他的身体尺寸输入电脑，同时为他做了一张尺寸卡片，从此可以免去在服装店里量体裁衣的麻烦，令他喜出望外：“真是一箭双雕”。

“F ONE”最近通过演讲会等形式进行宣传，争取了越来越多的顾客。我因为在这家西服店享受过优质的服务，也决定今后将自己的西服全部交给“F ONE”去打理。

说到一个企业或店铺的服务，不知你有没有注意到近来工薪族的夏季服装发生了很多变化。市面上出现了一种“盛装衬衫”，其领口被设计成所谓的“标准领”，据说这样一来不系领带也没有关系。

由于日本的潮湿天气，领带一直被指责为不适合日本天气的东西。这种“标准领”的出现，正好可以使得日本的上班族免受领带之苦。尽管我不知道这是哪个人想出的主意，但这确实是顺应日本特点的一种销售策略。

还有，针对最近日本出现的宠物热，我听说有些商家不失时机地为宠物及其主人推出了“宠物和主人套装”。尽管在和宠物外出散步的时候，



穿着这种衣服或许有些过于惹眼，但这种套装的畅销，说明其营销的点子是非常绝妙的。

前面讲了这么多，目的是要说明在日常生活中，有很多时候，我们都对自己过去的经验深信不疑，而难以接受新的事物。

对于我们自己过去的种种经验，运用“头脑体操”加以检视，看看它们真的是那样吗，真的没有其他选择了吗，这对我们的个人生活也好，企业经营也好，都是新的机会的开端。

## 19. 凡事始于怀疑和探寻

在当今的日本商业界，与扰乱证券市场经营秩序的黑社会有所牵连的不仅仅是证券公司和银行，连生产汽车和机电的公司也有不少波及其中。新闻媒体每天的报道里都有某某本应领导日本经济走出困境的大人物被警方逮捕的消息。这些大人物们济济一堂在日本人民面前谢罪的场面，我们已经见怪不怪了。

但是，很少有人想过这些大人物们到底是在为什么而道歉。这些大人物们觉得对不起大家的，实际上并不是他们公司与黑社会的勾连，而是因为他们公司的行为在社会上引起了轩然大波。也就是说，这些大人物其实只是为他们的行为惊动了大家而道歉。

日本的大公司已经数次宣布要和那些黑道团体一刀两断，实际却总是无法实现，其原因也在这里。这些大人物们其实并不想和黑道断绝往来。对于这点，如果我们仔细想想，也能够明白他们的苦衷。

前些天，我在读一本周刊杂志的时候，读到作家渡边一雄先生的一篇文章。渡边一雄在里边描述了他还是一名上班族时的经历。

“有一段时间，因为一些小的摩擦，我有整整一个星期受到了来自那些黑道人物的威胁。如果他们仅仅针对我的话那也罢了。问题是那帮黑道的家伙们威胁我说‘你的女儿很可爱哩。穿的衣服上还绣着苹果的图案。’这不是明目张胆的恐吓又是什么呢？一旦牵扯进与黑道的纠合，连家庭成员的安全都会受到威胁，而且这样的危险

关系不是轻而易举说断就能断的。”

渡边一雄还说：“作为企业和公司，应该主动地说出真相：‘正因为我们受到了这样的威胁，我们是这样害怕，所以我们才不得不一直向黑道团体付钱。’对于一家公司来说，这也许会给自己带来名誉上的损失，但是我以为这才是正确的行为。”

金融界的大腕们集体谢罪的风景，在日本已是司空见惯。所以我们往往容易认为既然他们都已经道歉到那个地步了，与黑道勾连的事件应该不会再有第二次了吧。

但是，因为这些大人物们的道歉并不是道歉到了点子上，所以我们还有必要去思考他们的言外之意，对他们的表态保持适当怀疑。如果我们不加以警惕，就往往因为看到他们围绕一个问题大做文章，说这个问题怎么样怎么样，就以为这个问题本身已经解决。而事实上那是我们自己的错觉。

发生在国会的争议也是一个例子。比如说，在第二次桥本龙太郎内阁的时候，桥本龙太郎首相曾经为起用过左藤孝行而向日本国民道过歉。

大部分的人，都认为桥本龙太郎首相是因为起用了在洛基德事件中被判有罪的左藤孝行担任内阁大臣一事而道歉，事实并非如此。

桥本龙太郎首相之所以道歉，是他为日本国民对这件事的反应如此严厉而吃惊，最后才道歉的。他觉得自己没有注意到日本新闻媒体对他起用左藤孝行的反应是如此强烈，他认为自己的失职之处在于没有认真听取日本国民通过媒体对他发出的指责，所以他向所有的日本国民表示道歉。

如果当时的日本人对那件事保持沉默的话，结果又会是怎样呢？

除此以外，桥本龙太郎首相为什么在那次道歉的时候，没有好好说明自己的初衷，向日本国民解释自己之所以任用左藤孝行的原因呢？我在这里并不是为洛基德事件说好话，但据说左藤孝行确实是一个颇有能力和改革手腕的人物，对桥本龙太郎首相的行政改革计划具有举足轻重的力量。

我认为桥本龙太郎首相在这件事上应该对国民有一个明确的交待，也就是说，他要不就应该断然拒绝前首相中曾根康洪向他推荐的左藤孝行，要不就应该堂堂正正的说明他之所以选用左

藤孝行的理由。

类似的事在我们日常生活中也时有发生。比方说一个人开车在马路上逆行，被警察发现了。这个人此时的心情，与其说是为在马路逆行而感到抱歉，不如说他更加为自己在逆行的时候没有发现警察就在近旁而感到懊恼。

再比如说某某人超速行驶被逮住了，他感到后悔的，与其说是自己的行为，不如说是自己没有发现警察的监视的那份不小心。

还有这种情况，你在医院或是电影院等公共



场合对某些孩子的吵闹实在看不下去了，于是走上去告诉他们说：“这里是公共场所，你们给我安静些！”这个时候，我们经常可以看到那些孩子的母亲在一旁说：“看到了吧？你们再调皮，可是要挨可怕叔叔说的哟！”

按照这些母亲的想法，制止孩子们吵闹不是因为其行为本身给公共场所的人们带来不便，而是因为这样做会挨“可怕叔叔”的骂。我觉得日本人的道德意识确实非常奇特。

在我们生存的这个世界上，像上述的事情还有许许多多。对于那些一般人认为“没有办法”、“理所应当”的事情，用自己怀疑和探寻的目光加以审视——这也是“人生头脑体操”非常重要的一个环节。

## 20. 果断抛弃陈规陋习之“决心”的重要性

下面我将谈一谈我担任日本电视台节目审查

委员会时的事情。那次我所担任的是有关秋季节目构成的任务。令我感到特别意外的是，日本电视台领导们的思路一点也不陈旧，以往连考虑都不会考虑的许多新点子被日本电视台的领导们大量采用。而在我听了所有这些新点子以后，我可以预感到通过这些充满时代感的新点子一定会使得日本电视台新一季的收视率大大提高。

我也算是一个参与电视节目制作的资深者了，而上面提到的那些新点子不仅超出了我旧有的思维框架，而且令我非常信服，让我不得不对自己所一向提倡的“头脑体操”也进行了更多的反省与思考。

比如说，这些新点子中关于节目构成部分里边，将以往日本电视台节目中必不可少的历史剧全部取消了。在我看来，历史剧并不讨厌，像根据已故著名作家藤泽周平小说所改编的历史剧，如果能够配上强有力的导演和演员阵容，通常就会成为一部非常出色的电视剧作品。

但是，日本电视台的领导者们为了顺应时代的趋势，非常果断地做出了选择。我们在做出决策的时候，往往是必须先做出决定，再等候由此

决策带来的影响。当然，日本电视台考虑到老年观众的口味，也不会对历史剧“斩尽杀绝”。如果老年观众们确实有需要，日本电视台也会考虑在电视节目的早间时段安排历史剧的播出。

日本电视台节目制作局的领导者们都已经有一把年纪了，我对于他们还能够有这样朝气蓬勃的新点子而疑惑不解。但在我参加了日本电视台的制作委员会，应邀参观了日本电视台以后，终于明白了答案所在。

在日本电视台，尽管总经理的办公室是与其他房间隔开的，但编辑们的房间则仅仅与普通员工的办公地用了个隔断隔开，位于大办公室的角落。其他的人员安排也就可想而知。总编辑虽然是日本电视台的高级领导人，他也和所有制作人员在一个办公室里，以便经常和年轻的制作者们讨论问题。总编辑那种年轻人的敏感性，也就是这样得来的吧。

电视台的报道组也是同样的情况。而且在报道组的办公室里设有一个小房间，里边并排放着数十台电视监视器，实况转播着世界各地的电视台节目，由专门的报道组人员即刻翻译为日语，



将最新的消息传给报道组选用。因为这是需要即刻做出判断的工作，所以是非常紧张和辛苦的。我不禁为报道组的职员们紧张的工作而产生了同情心理。但是可想而知的是，正是通过这样的工作，日本电视台才能保证自己不会落在世界同行们的后面。

我认为所谓的头脑转换法的关键，正是上面所提到的日本电视台的做法。根据最新的消息而判断出世界的最新进展，进而决定去掉什么节目，保留什么节目，新制作什么节目。这种与时俱进的果敢精神，正是我们今后的时代所必须的。

到了当今的时代，如果还是领导人多达数十名，一人一间办公室，一人一个小秘，上下班还得用专车接送——就像日本某些一流商社那样的大型公司，不谋求做出改变的话，它一定有一天要落在时代发展的后面。

现在是应该果断抛弃旧有模式和做法的时候了。能够跟上、进而超越时代的果断性对于领导者们来说是非常重要的。比方说，索尼公司已经顺应时代的发展，将它的高级职员由 38 人减少到了 10 人。当一个公司失去这种机动性的时候，

也将是这个公司灭亡的时候。

当然，上面的流动性也会导致一个问题。现在的年轻人，如果没有成为高级职员希望，他们就有可能失去工作的动力。尤其是目前日本社会中的中青年阶层，由于竞争者多，确实是一个严重的问题。

但是有的企业也想出了应对之策。比如说，不仅在企业里设立高级职员的位置，也根据员工的技能设立相应的技能职务，对他们给予相同的待遇。据说在某家证券公司，已经通过这种方法成功裁减了大批职员。对于海外分公司，则提拔不同领域出身的人代替被裁减的人担任领导职务。

我认为具有这种体制的公司，就一定能够在这个被称为“经营难”的时代里顺利生存和发展下去。我也希望其他公司能够从这个公司的做法里边吸取对自己经营有用的东西。

要想知道一个公司是已经僵化，还是仍然具有活力的另一个办法，是观察公司的领导者阶层对普通员工的态度。

我有一个朋友是某家大公司的总经理。我对他说，当他的员工找他的时候，他如果显出一副

总经理的派头，那就是他应该辞职的时候了。

即使你升任大公司的总经理，普通员工也应该能够轻易地接近到你。如果你认为自己是经过了好不容易的竞争才爬到这个位置上的，应该高高在上，自己就会产生一种紧张感，令人不敢轻易地接近你了。

我的忠告好像不久就应验了。我的那位朋友在他的高级职员和部长级的部下也不能够轻易接近他的时候，果然辞职了。尽管总经理这个职位似乎从过去以来一直给人们一种印象，他应该有某种固定的存在方式似的，但在现在，当一个领导者固定为一种模式的时候，也许就是他该下台的时候了。

我经常强调，懂得要领，是我们在自己的人生中非常重要的、不可缺少的要素。关于到底什么可以叫做“懂得要领”，这个说法本身在某些人那里就已经变成了固定的模式。而我在这里想说，能够根据事物的变化，迅速地做出应对之策，这应该是“懂得要领”中的一个关键。我认为这一点正是所谓“人生要领”的精髓。

真正懂得要领的人，他不会只为了眼前利益

而庸庸碌碌。因为在我们的实际生活中，不能够立竿见影，乍看之下并不会给自己带来什么好处的生存方式，到最后却能给我们极大收益的事情实在不少。我们需要通过“头脑体操”的修炼，让自己能够做到“风物长宜放眼望”，不为眼前利益所左右。

## 21. 重视数据，但不拘泥于数据，就能够产生新的方法

在日本的 24 小时便利店和超级市场，现在有一样东西被奉若神明，那就是被称为 POS 的自动收银机。使用 POS 自动收银机的好处在于，一家商店里所出售的所有货物，都能够通过 POS 自动收银机做出每天的结算。例如今天本店一共卖出了多少东西，哪些该进货了，POS 自动收银机会给你自动得出相关的数据。你只需简单地操作电脑，就可以以 POS 自动收银机给出的数据，完成以后的货物采购。

可以想见，尽管我们乍看起来，日本所有的24小时便利店和超级市场所销售的货物都差不多，但每家商店根据它周围居民的年龄和经济状况所采取的经营思路和种类其实是不一样的，因此根据POS自动收银机给出的数据因店而异地采购就显得非常重要。在日本，最早引进POS自动收银机系统的是一家叫做“SEVEN ELEVEN”的24小时便利连锁店，它通过这个系统取得的销售成绩是日本便利店业界有目共睹的。

POS自动收银机的长处就是使得店面商品的管理变得更简单。但是，正因为POS自动收银机所给出的都是过去的数据，所以非常遗憾，POS自动收银机也有它的缺点，那就是通过它的数据无法得出新的创意。

最近在日本，又有一家发展非常迅速的24小时便利店引起了人们的注意。这家店名叫“THANKS”。它之所以出名，也因为为了对抗“SEVEN ELEVEN”面首先提出了否定POS自动收银机的口号。

我们应该去开发什么样的新产品，POS自动收银机是无法告诉我们的。数据总是过去的东

西。“THANKS”提出要超越数据，它进而提出了所谓“预想经营”的新概念。

“THANKS”的“预想经营”，是为了打破人们头脑中已经形成了的“24 小时便利店方便是方便，可是无论哪家店的东西都一样”的固定思维而提出的。

在“THANKS”提出“预想经营”的新理念以前，24 小时营业是便利店的一个主要的买点。也就是说 24 小时便利店之所以能够存在，是因为它们满足了人们在一天的任何时间段都可以买到自己想要的东西的要求。但是人们能够买到的东西，也仅仅能够满足自己的一时之需。“THANKS”则提出，所经营的商品不应该只停留在满足人们的一时之需的水平上，因此它推出了一种比其他的便利店优质优价的盒饭。

根据以往 POS 自动收银机的数据，500 日元的盒饭确实是最受人们欢迎的盒饭。但是“THANKS”却认为它畅销的原因是因为人们只能买到这种盒饭而别无选择。既然在各大车站所出售的 1000 日元的盒饭也照样买得很好，“THANKS”取中庸之道，在自己的连锁店推出了

一种 880 日元一盒的盒饭，结果被人们一抢而空。

“THANKS”并没有因为“效率主义”和“数据至上”而迷信 POS 自动收银机，这就是一种真正的、灵活的“头脑体操”。

数据对于我们来说当然也是非常重要的东西，但是如果我们只会分析数据，“数据主义”到底，我们就无法得出新的创意来，而好不容易得来的数据也只不过是“死的”数据而已。前几天，我顺便到我家附近的便利店去了一次，对店头出售的便笺和信纸留下了深刻的印象。那是一种叫做“无印良品”的便笺和信纸，目前在日本年轻人中间非常流行。尽管这家便利店位于一条相当古老的街道，但它针对生于斯长于斯的 20 来岁的年轻消费者，及时地将“无印良品”的便笺和信纸摆上店头，无疑大大提升了它在年轻人心目中的形象。

我们上了年纪的人也许不知道，所谓的“无印良品”店，是那些以经营不加漂白的、保持自然形态的物品为主的商店。因此这家店所出售的便笺和信纸也是茶色的，而不是经过漂白的纯白色。

如果你现在问那些以自然派自居的年轻人，他们想要买什么样的东西。他们的回答一定是“无印良品”或是“MOSS BARGER”等店。这些商店以“自然、返璞归真”而赢得了年轻人的喜爱。

“无印良品”或是“MOSS BARGER”等店的经营者也不是只迷信POS自动收银机的“数据至上”者，他们十分注意倾听来他们商店购物的年轻人的想法。

总而言之，我想说的是，在技术带给我们的方便机械化、统一化以后，决定我们胜负的关键将是我们的想法和创意。

比方说，世上有许许多多生产钟表的厂家。如果我们通过数据来分析市场，我们可以知道我们应该制订什么样的价格，怎样进行销售，以什么样的消费者为诉求目标，这些对所有厂家来说都是一目了然的。自己的目标通过分析相应的数据很快就可以确定。

问题在于，到底什么样的商品能够畅销？面对这样的问题，我们只能依靠自己的头脑做出预想。

比如，我们可以试着开发和完善手表的功



能。在所谓“国际化”的今天，能够显示出世界各地时间的手表应该有畅销的可能性。再由这个创意展开，还能够产生不少优秀的点子来。

例如，孩子诞生以后，专门记录孩子成长时间的手表；结婚仪式上双方交换结婚戒指以后，从交换的一瞬间开始计时的手表。这样，等孩子长大了，或者金婚银婚的时候，就可以让人们倍添乐趣。

以上的这些创意，单单分析数据是无法想到的。当我们想到调查一个商品应该卖多少钱合适、这种手表的创意有多大的可能性的时候，我们其实是先有创意，然后才会想到调查和分析数据的。

所以说，要想生产出一种市场上独一无二的热门商品。科学的分析和天才的创意是缺一不可的。

## 22. 关于报刊杂志、电视、互联网的头脑转换法

以前，日本 NHK 电视台放过一部叫做《阿

信》的电视连续剧，里边主人公阿信的原形就是日本著名的百货公司八佰伴的老板。不幸的是八佰伴由于投资中国市场失败而破产了。八佰伴从一家小小的蔬菜店起家，发展到遍布全日本的超级连锁店，这个传奇般的故事曾经是许许多多人的梦想的动力，八佰伴的破产让他们相当失望。

对于相当多的经营者来说，八佰伴的经历无疑让他们明白，即使今天公司状况很好，明天也有可能毁于一旦。不过，最近日本人的价值观似乎有些转变。

过去的日本人常常把和公司的总经理同甘共苦视为理所当然，但现在的年轻人可不这样想。现在的年轻人在一家公司只是做自己该做的事情，一旦有了条件更好的地方，就立即跳槽。他们那种迅速的变身能力令人“羡慕”。

话又说回来，在现在的日本，被称为“风险企业”的游戏软件公司对于引进有能力的人才，是不惜代价的。在以前，日本的高尔夫球场的客人几乎全是中老年人的天下，而最近在那里旁若无人挥棒击球的年轻人越来越多。另一方面，不仅仅是列车的软卧，就是飞机的一等舱，年轻人

光顾的也是越来越多。那种认为年轻人出行就一定要节俭，甚至在又臭又脏的轮船底舱混一晚也理所当然的固有印象，已经成为一去不复返的往事。

我觉得目前的社会正在发生巨大的转变，过去规范社会的传统力量已经崩溃。比如现在就算是非常高级的饭店，也允许穿着牛仔裤自由出入。去欣赏音乐会，如果穿得太过正式一些，反而显得特别突出。按照这样的趋势发展下去的话，社会是会再一次稳定下来，还是就此失去秩序，实在是很难做出判断。

幸好日本还是一个对毒品和枪支进行严格管制的国家，如果日本变得像美国那样，真不知道会产生什么样的严重后果。而看看日本的电视节目，就会发现日本现在的犯罪率越来越高，越来越像美国。这真是一件令人不安的事情。

在这样的时代现状中，我们必须好好的考虑一下，面对着如同洪水一般泛滥的信息，我们应该如何进行处理和应对。在社会的价值观前后更迭的时候，如果在泛滥的信息洪水中随波逐流，就极有可能失去自己的主体性。

面对 24 小时的电视节目，有一段时间我曾经非常为难，觉得看也不是，不看也不是。最后我下定决心在一个时期里断绝自己所有的信息来源，看看结果到底会怎么样。那段时间，我不看任何报纸，电视也几乎不看。

这样试了以后，我发现从街头巷尾的流行消息里也可以找到自己所需的信息。

于是，我发现报纸其实并不是必不可缺的，为了收集资料的目的，可以适当地读一读。要想知道每天最新的信息其实看电视就足够了。电视台的新闻报道是最快的，它可以将现场的新闻实况转播给我们，非常具有现实感。而比起报纸来，周刊杂志则更加有趣。

一般而言，一流的报纸比较注重报道的客观性，个性略显不足。

周刊杂志则不同，尽管有的时候有些过分，但它的报道更加尖锐，批判起社会现象来也比报纸更加没有顾虑，所以它即使作为一种读物而言，也不会让人产生厌倦的感觉。

现在还出现了以电脑互联网为载体的互联网消息。我对于这种信息的传递方式虽然已经做好

了充分的心理准备，但说实话，还是有一些不太信任。

光是为了学会操作电脑，我就需要付出相应的时间和精力，而且学会以后，还有面对被称为“垃圾信息”的各种资讯。考虑到要想获得有用的情报就必须在这些“垃圾”当中做出选择，我不得不想想自己是否值得在这方面投入自己宝贵的时间和精力。

得到需要的情报，无疑会让人安心，但是另



一方面，不被信息所纠缠的话，说不定我们反而能够获得真正的安宁。这也是现代人的两难之境吧。

但是，通过互联网和多种渠道进行的商业活动是迟早会到来的一件事，所以我们对于不同于传统媒体的信息载体，如互联网等等，必须有自己的应对之策。

## 23. 不做他想，自由一搏，也是对付低谷期的一种方法

在年轻的作家们中间流传着这样一种说法：“要是没有电脑文字处理机，我根本不可能成为一名作家。”确实，我也认为电脑文字处理机是一件非常先进的写作工具。

比如说，通过电脑文字处理机，我们可以进行插入，剪切，移动，复制，字体变换等等操作，让文章的写作完完全全在电脑的屏幕上展现出来。而且有了电脑文字处理机的检查系统我们

再也不用费时费力地去查词典。

因此，很多作家是在使用电脑文字处理机的过程中，被字体变换以及字词组合所迷住，进而开始写他的第一部小说，我完全可以理解。电脑文字处理机的写作过程，可以说不必顾及故事的全局，只要你想出了一个开头，就可以根据自己的兴趣和进度逐渐的发展下去。

有人会说用铅笔不是也可以做到吗？但是，用铅笔写的东西，要想把最初的文字移到后面，或是想要在已经写好的部分中加入一些东西的话，是非常麻烦的。

即使你在铅笔的稿子里加上记号，划上箭头，到最后也记不清到底是哪里跟哪里了。我想这样的经历是每个人都有过的吧。

当然，小说家里边也有各种各样的人。甚至有先把最后的结尾想好，再来从头开始写起的人。但是，要是没有电脑文字处理机，我相信确实有一部分人是不可能实现他们成为作家的梦想的。我把这样的作家们称为那种自由写作的作家。

说到这样的作家们，我想起了以前我做演讲

的经历。当时别人要求我做一个半小时的演讲。一般人接受了这样的要求，也会做一个半小时的准备，而我只是把我要讲的范围确定了一个大概，其他的什么都没有想，就那样登上了演讲台。

那么我怎么能够做到一讲就讲一个半小时呢？那是因为我在日常生活中就留心收集了许多话题的缘故。

我又想起了我以前担任一家大学附小的校长时候的经历。我第一天和学校的孩子们打招呼的时候，我没有站在麦克风的面前，而是来到孩子们的中间，对他们说“孩子们，你们好吗？”接着我说“大家一般都把我的姓看成‘多糊’，其实我的姓正确的应是‘多湖’。”使得孩子们对我的姓留下了深刻的印象。尽管这样一来我显得有些另类，但我使用这种手段一下子拉近了我和孩子们的关系。

我有一个漫画家朋友，一段时间担任了他孩子的学校的家长会的会长。他也采取了和我类似的做法。他在会上对大家说：“我可不想今天的家长会开得死气沉沉”，于是向大家解释 PTA 说：



“P代表痛快，T代表快乐，A代表沟通”，以这样的一句极富深意的话开始了那次家长会。

我的这位漫画家朋友由此成为当地的名人以后，有许许多多的人邀请他去做演讲，最后因为人实在太多，他不得不拒绝有些邀请。

我留意了一下大家对他的演讲的评价。大家认为我的这位朋友最大的好处在于能够充分利用自己的长处，像在演讲中加入自己擅长的漫画、弹吉他，等等方式来使得以往枯燥无味的演讲变得生动有趣。

他的这种做法尤其得到高中学生的欢迎。高中生通过他自由奔放的演讲方式感受到了他自由奔放的生存方式。我想，通过他的演讲，一定挽救了不少对闭塞的高中生活充满绝望的高中生。

总而言之，我认为自己能够收集和创造许多新的话题与思路是非常重要的。

不论是我的那位漫画家朋友，还是我自己的演讲，特点都在于说过一次的话绝不再说第二次。也正因为如此，我们的听众总是能够从我们这里得到新鲜的话题和信息，他们就不会对我们的演讲感到厌倦。能够让听众在特别的地点获得

特别的收获，这也是“头脑体操”的一个重点。这就需要我们具备很强的对信息进行去粗取精的能力。

反过来，我也听说过相反的例子。这是一位某私立幼儿园的母亲告诉我的真人真事。因为这家幼儿园的孩子是不用考试直接升上配套小学的，所以这位母亲有幸多次聆听该校校长在家长会上的演讲。而这位校长在小学家长会上所讲的东西，与他在幼儿园家长会上所讲的东西完全一样，一字不差，让孩子的母亲感到非常没有新意。

当然我们每一个人都有自己一贯的立场和主张，如果不是这样的话，我们就不成其为自己。但是如果我们在演讲之类的场合，所有的讲话内容都一字不差，那就不能不说此人的话题储备很少很少，让人对自己感到失望也就不奇怪了。

据说美智子皇后在她的学生时代非常有自信。当她的同学为了考试临近而拼命补课的时候，她却悠闲的在一边读自己喜爱的书籍。这不能不说是因为美智子皇后日常努力用功学习的结果，使得她对自己有充分的自信而不复习。

运用电脑文字处理机，我们可以做到边写文章边思考下一章该写什么。而在演讲、考试的时候，我们就没有那样的闲暇去考虑。所以针对演讲和考试的情况，我们必须在平时就注意运用“头脑体操”，在真正的考验来临之时可以从容应对。

## 24. 在选择工作的时候，把握时代的脉搏

在日本历史上，生活在明治时代以后大正时代以前的一代人，称得上是亲眼目睹了日本的文化 and 文明变动最激烈时期的一代人。

要是我们现在问日本 80 多岁的人，他们还记得他们小时候使用煤油灯的情景。那时的日本家里面中间还留着很大的火炉，冬天靠烧木炭取暖。他们长大以后，又亲身体验了日常生活中的火炉变成了石油灶、自动燃火器，只需要点燃一根火柴，就可以点燃炉火。

这一代人的日常生活中发生了数不胜数的变化，而我们今天的生活比起他们那个时代来又发生了超出人类想象的进步。而且这种进步并没有停止，而是以现在进行时的方式继续在发生剧烈的变动。我还不能说清楚这对我们来说是一件好事还是坏事。

也许有的时候我们会希望眼前的世界保持不变也就行了，但总而言之，为了在这个“惟一不变的就是改变”的时代更好的生存下去，我们必须具备读懂我们这个时代的眼力。

回顾过去的日本产业界，我们会发现其中发生了巨大的改变。

比方说，在第二次世界大战前后的时期，最受大学毕业生欢迎的工作，是那些与矿产有关的工作。拥有煤矿的人被称为“煤矿王”，煤炭是当时最主要的能源。以后，纺织业给日本经济带来了景气，于是纺织公司又成为年轻人就业的首选。

不过当时的纺织公司的产品主要是丝绸和棉布，纺织公司所研究的也是如何给天然纤维染色和通过品质等事情。到了后来，尽管年轻人的梦想还是进纺织公司，但是随着化学纤维的发明，

纺织业的结构也发生了变化，生产化学纤维的纺织公司成为纺织业的主力。

另外发生了巨大变化的还有当时的金融业。在当时的日本，有一段时间连理工科的毕业生也拼命要进证券公司和银行工作，因为证券公司和银行不会有倒闭之忧。

当时，日本的父母都为了让自己的孩子能够进入一流的高中和大学而愁红了眼睛，其目的就是为了孩子毕业以后能够加入那些著名的企业，以便度过安稳的一生。现在日本的父母亲已经基本上没有这样的想法了。

我现在担任着日本多媒体艺术学院的院长一职。每次新学员入学我都要给他们做演讲，我在演讲里边主要和他们谈两个话题。

一个是，现在的年轻人必须针对这个变化的时代，认清时代发展的趋势，好好思考自己的就业问题。

另一个是，能够以自己喜欢的事情为职业，靠兴趣谋生是今后最令人羡慕的生存方式。在过去，为了能够养活我们自己，即使我们讨厌我们的工作也没有办法改变，而在将来，即使是一流

的企业，也不能够保证我们可以一辈子呆在里面。

这样看来，一流大学的毕业证，以及由此而形成的自大感，反而会成为妨碍我们发展的障碍。

今后，别人更多的将会看重一个人的能力和才华，你具有何种别人不具备的特长，而不是问你是哪个大学毕业的。

现在我知道两个新闻，是这样的时代即将到了的证据。一个消息是说，一个东京大学农学系的毕业生，辞去了一流企业的工作，而开始自己去经营农业。另一个是说，一个从工业高中毕业、通过自学成为建筑家的人，被东京大学聘为了教授。

考虑到将来的时代是这样一种重实力轻学历的时代，我们应该按照自己的愿望为自己设计人生的道路。当然，如果你认为自己的能力是在学校学习，那么通过传统的学校教育你也能够开发自己的能力。

总而言之，未来的时代应该是一个各尽所能的时代，所以我一直提议我们要事前体验自己所选择的工作。

我知道一个通过发挥自己的能力而获得成功

的例子。上面我提到的日本多媒体艺术学院，它的前身是一所叫做东京代代木动画学院的学校，创立这所学校的时候，如果一个男性一辈子从事动画工作的话，还是一件令人不可思议的事。当时这所学校的学生也不过才五六个人。

现在，东京代代木动画学院已经发展为一所拥有 8000 名学生的学校。创立这所学校的大矢敏行先生，原来在日本千叶大学工学部学习影像，毕业后一开始从事的是电影制作的工作。但他凭借着自己制作动画的技术，把自己的爱好变成了自己的工作，并且通过自己的爱好取得了事业的成功。大矢敏行因为具备读懂时代趋势的眼光和变兴趣为工作的愿望，所以取得了辉煌的成功。

关于今后的时代是看重实力的时代，我还知道一个例子。那就是电视台采播的变化。现在在美国的电视台，根本不会发生像日本电视台那样，为了录制一个特别节目而派出一只多达二三十人的摄制组远赴海外的事情了。

现在在美国，一个人行动，将电视节目的策划、摄制，到后期编辑揽于一身的所谓“摄影记

者”、“摄影师”已经成为电视界的主流。

这些人既是制片人，又是导演，还是摄影师。

现在的摄影机也变得越来越轻。如果是数码摄像机的话，仅仅有 10 公斤重，能够拍出非常漂亮的画面。只要拥有一台这样的摄像机，你就可以很容易地去拍摄野生动物或是战争场面。

由于这样拍出来的东西，是根据自己的感受又通过自己编辑而成的，因此这将会是最有趣的工作，同时，也将是一种最考验自己实力的工作。

## 25. 年轻也好，不懂事也好， 只要有“实力”，就应该加以承认

日本棒球在一个赛季结束以后，棒球运动员会进行新一年的签约仪式。这个时候将会决定一名棒球运动员在新的一年里年薪是多少。电视



台里边出头露面的当然都是那些一流的选手，他们的年收入是以“亿”为单位的。

看了这样的消息，有许多人都会很生气。因为这些运动员一年的收入，就抵得上一名普通上班族一辈子的工资。不过在我看来，由于这些运动员的运动生涯很短，所以他们的高收入也是可以理解的。这些运动员是名副其实的“前途一片黑暗”。

但即便如此，仍然有人觉得，那些棒球运动员仅仅靠着能够投出速度比别人快的球，跑得比别人快，在垒上接球的能力比别人强，那么即使这个人口齿不清，话都说不清楚，也能够赚那么多钱，实在是岂有此理。

而且更加令我们吃惊的是，在我们看来已经是超级富翁的那些棒球运动员，对自己的收入还非常不满意：“我本来要的可不止这点钱。”其中的一些人不知天高地厚地在电视台的节目里大放厥词，丑态百出。

可是当我们考虑到，这些棒球运动员能够给他们所在球队的公司带来巨大的利益时，也许我们就能够平心静气地来看待这个问题了。

如果我们用能够给公司带来多少利润为指标来衡量一个人实力的话，那么这就是完完全全的一个人实力的显示了。而上述的棒球运动员给他们所在球队公司带来的利益，无论怎么算，都远远超过了一般的上班族。给一家公司带来的收益越高，他的收入也就越高，这应该是理所当然的事情。不论那些棒球运动员是靠什么做到了这一点，他们都是确定无疑的具有非常实力的人。

电视台里边也是同样的情况。据说一位歌手在东京的最昂贵的地区建立了一所豪宅，总共花去了8亿日元的工程费。媒体对此大加报道。这个歌手为什么能够有这么高的收入？仔细想想，也是因为像他们这种人能够吸引观众注目的缘故。

在日本东京的原宿街头，有许许多多进行业余表演的歌手。尽管他们唱得不怎么样，但是一旦被电视台相中，在摄像机镜头前露出一副笑脸唱上一段，就可以挣很大一笔钱。正是因为这些人能够给电视台带来收视率，所以电视台才会捧红他们，有专门的事务所给他们做宣传，打广告。

而如果你仅仅是一名钢琴独奏家，无论你在海外获得了什么样的音乐大奖，你必须在非常出名以后，才能吸引到相当的观众来欣赏你的演出。

你就算夜以继日地拼命练习钢琴，终于获得了梦寐以求的大奖，也比不上那些在电视上抛头露面的娱乐界人士。这就跟获得了诺贝尔奖的教授们一样，没法吸引观众的目光，提高电视台的收视率是一个道理。

大奖音乐演奏家和获得诺贝尔奖的教授，由于无法为电视台带来更高的收视率，吸引更多的人来看自己的节目，所以他们的演出费自然比不上那些娱乐界的名人。

过去，日语里边有一句话叫做“枪打出头鸟”，可以说是日本社会生存方式的一个象征。过去的日本人无论是在学校也好，公司也好，都不希望太出风头，以为这才是生存的智慧。

但是最近已经有一部分人不再说“枪打出头鸟”，他们说的是“只要鸟儿飞得够高，枪就打不着”。既然能出头，就拼命往上飞吧，只要远远超出了枪的射程，就没人打得着你。

即使是出头鸟，只要自己有实力就行，这样

的想法确实有相当的道理。

在某种意义上，被称为日本“名嘴”的竹村健一就是这样的一只“出头鸟”，正因为别人都没法跟他比，他具有别人没有的实力，所以没有人能够把他“打下来”。

目前日本在国际上出名的电影导演北野武也是一个喜欢大放厥词的人，让相当一部分人认为他不知天高地厚。但是北野武在威尼斯国际电影节上获得了金狮奖，成为至今为止获得金狮奖的第三位日本导演，证明了自己的实力。这下谁也不能否定他的地位了。只要这个人有实力，他就有特权——这将是今后时代的一个大的趋势。

## 26. 换一种角度去看孩子，就会有有一个全新的发现

我从报纸上得知，今年秋天公映了一部叫做 *Bonnet* 的电影，其中担任女主角的 4 岁小女孩被授予了最佳女主角大奖。这部电影描写的是一位

失去了母亲的4岁小女孩，因为不知道什么是“死亡”，而一直等待自己的母亲回到自己身边的故事。

小女孩不相信周围任何人对“死亡”的解释，自己随着岁月的流逝而逐渐理解了“死”的意义。她不是不能够接受“死亡”，而是通过等待自己的母亲，感悟到了“死亡”到底是什么。

站在大人的角度来看，一个4岁的小女孩是不可能懂得死亡的涵义的，更不用说要在舞台上把这样一个故事演绎出来。但是，一个仅有4岁大的孩子说不定能够比我们这些成年人更加深刻地理解死亡的意义，因为他们不是像我们用头脑，而是用自己的心去领悟的。反过来说，我们这些自以为明白死亡意义的成年人，也许并不真正懂得死亡的涵义。

我想说的，也就是当我们在考虑事情的时候，成年人与孩子的思考与理解能力，是否就一定存在差距，成年人就一定比孩子强？比如说，我们许多成年人都会认为，小孩子连基本的算数和说话都还没有完全学会，那么他们对其他任何事情肯定更是一无所知，必须通过我们成年人一

件事情一件事情地教给他们。

过去有一段时间刮过一阵“胎教”风。据说如果让还在母亲腹中的孩子欣赏音乐，母亲给腹中的胎儿讲话，对孩子出生以后的智力发展将有很大的帮助。

反过来说，如果母亲有不想将孩子生下来的想法，对腹中的孩子沉默无语的话，母亲的这种心情也会对胎儿产生不利的影响。

如果这样来想问题的话，我认为我们在和孩子交流的时候，最应该注意的就是我们不能先入为主地认为孩子的理解和思维能力就一定比我们成年人要差。



前些天我和毕业于东京艺术大学的南部美纪女士进行了一番对话，更加强了我上述的想法。南部美纪女士是一位致力于向孩子们教授日本传统艺术“能乐”的人。我和她的对话从“她给孩子们示范了“能乐”以后，孩子们的反应如何”这样一个话题开始。她告诉我，孩子们见到“能乐”以后，被完完全全吸引住了，根本不知道累。

所谓“能乐”是一种依靠单个面具，来表现人类的喜怒哀乐的一种日本传统艺术形式。孩子们对这样的主题很快就理解了，并且非常感兴趣地观赏能乐演出。

南部美纪有一个结论，那就是孩子们的反应比起成年人来其实更加敏锐，为了让孩子们对能乐的敏锐反应成为真正的意识，她花了20年的时间向孩子们介绍能乐。

使得南部美纪认识到孩子们敏锐反应能力的契机是她在美国时的一段经历。那时她又一次去参观纽约的大都会美术馆。她发现印象派著名画家莫奈的《睡莲》不是挂在墙上，而是放在地板上的。并且是真迹而非赝品。这幅名作只用一个

简单的栅栏使得它与观众隔开，周围竟然一个警卫也没有。

这个时候，一群幼儿园的孩子在老师的带领下来到了《睡莲》之前。南部美纪心里想，这下可坏了。

令南部美纪没想到的是，孩子们在老师的指导下，围坐在莫奈画作的周围，开始从各个角度欣赏《睡莲》，并且不时的发表自己的想法。在南部美纪的眼前，就如同出现了一幅孩子们围在种有睡莲的池塘边低声交谈的美丽景象。南部美纪非常感动，原来孩子们也具有如此这般的美术鉴赏力。

我谈这个例子，想要说明的是，我们成年人绝不应该持有这样的偏见，那就是把孩子们当作是什么都不知道的小毛孩。如果我们成年人有这样先入为主的想法，我们在教育我们的孩子的时候一定会陷入一个误区。

我们成年人应该为孩子做的，是为他们创造一个良好的学习环境。也就是说，尽量让孩子们接触实际的事物，让他们形成独立思考的能力。相反，那些至今为止许许多多低劣的教育，只会



让孩子们失去自由创意与想像力的翅膀。

作为孩子的父母，我们到底是因为周围的人都那样做，所以对自己的孩子也施以僵化固定的教育模式，还是告诉我们的孩子，父母的话只是给他们的建议，最终的决定权在于孩子自己的判断：“我们尊重你的选择”，这两种不同的教育方法所培育出来的孩子，在他们今后的人生道路上将会显示出巨大的差别。

## 27. 不动脑筋的学校教育，不可能使孩子们的头脑得到锻炼

日本有一句俗语叫做“造好了佛像却不注人灵魂”，也即是说光有一副完整的外表，内部却空空如也。如果我们从总体的角度来审查当今日本的学校教育，我觉得这句俗语在相当的程度上说明了日本学校教育的不足之处，我想这样想的人不会只有我一个吧。

当我们问现在的老师们，他们认为时代将会向哪个方向发展、作为老师应该教给学生培养什么样的能力时，他们并不能明确地回答我们。这样在学校里，日复一日的课程将如同“当一天和尚撞一天钟”，对学生们的教育完全没有一个明确的目标。

有一段时间，社会上兴起了一个让全体孩子接受高中教育的运动，我私下里的想法是，让那些不具备相应的学习能力、今后跟不上高中教学的人仅仅为了取得一张高中文凭而进入高中，不论是对社会还是他本人，都是一种不幸。

其实每一个人都有自己的专长。这种专长不一定非得要高中毕业以后才能发挥出来。

我曾经就花的种植问题请教过一位花店老板。他告诉我说，尽管花看起来一模一样，但每一朵花培育的方法都是不一样的。作为一名花匠甚至必须记住每一朵花在拿的时候应该拿这支花的花茎哪个部位。一个人如果想成为一名优秀的花匠，等他上完高中课程以后，时间已经来不及了。

我们的学校教育，本来应该在一个孩子初中

毕业以后，就让他掌握作为一名社会人所应该掌握的最低限度的常识。但是实际上，我们的初中教育并没有完成这样的任务，因此我们的初中教育被称为“荒废了的初中”。这是因为初中必须完成升学的任务，变成了一个竞争的场所，结果是造成了许多学生成为了“被淘汰者”。

也就是说，小学和中学成了一个为进入高中而竞争的战场，而不是一个教育学生成为一名合格社会人的场所。这样一来，中学教育就始终处在一个中学生不能获得社会人基本常识的恶性循环当中。

考虑到上面的情况，我对现在一些人鼓吹实行初中高中一贯制的想法感到非常吃惊。那样一来，学生会更多的流到历来重视升学率的私立中学里去。

这样的话，对那些不仅仅想提高自己学习能力，更想发展自己其他方面能力的学生而言，是非常残酷的。

我认为初中高中一贯制的想法正是那种只重形式，不重效果的思维模式带来的产物。我现在正在参加一个“幼儿开发协会”的计划，在这个

计划里边，我们和在各个领域取得相当成功的人进行对话，问题的重点集中在他是接受怎样的教育而成长起来的。这个计划的结果将出版一部专著。

接下来我们不仅要把这些宝贵的经验之谈编成书，还将做成录像带和磁带，在市面上公开发行以供母亲们在育儿的时候参考。

只重形式，不重效果的想法是不会有any用处的。而这样的思维模式不只是在教育界存在。现在的日本，一个孩子母亲本身不读书的时代正在到来。所以我想要把上面的那本书做成录像或是漫画，让新一代的母亲以资借鉴。

我的想法就是，即使这是一本非常好的读物，如果不让别人更容易、更方便地读起来，就没有什么用处。机关单位的工作就是典型的形式主义。所以作为一名政治家，要和那样的极端形式主义的官僚共事也是很困难的。如果我们不及时改革以形式主义官僚为主导的日本社会，我们在世界的发展趋势中则会寸步难行。

## 28. 学习场所也好，学习时间也好，学习对象也好，都应打破既有的常识

说到目前日本学校的老师们，从单个人看时都是既有干劲也有能力，可是从总体上来看，就会发现日本的教育环境实在不怎么样，老师与学生、老师与学生家长之间缺乏信任感，学校徒有一个漂亮的外表。我们仔细想一想，处在这样一个环境中的日本老师们也确实不容易。

说到老师的不容易，首先是因为现在是一个高学历的时代，老师们以前是高高在上的知识分子，现在的地位则有所下降。其次，现在已经不是过去那种老师所拥有的信息绝对超过学生的时代了。学生所知道的情报与老师是平等的。今后不久，日本全国的所有中小学校都有自己的电脑教室将成为司空见惯的事。

这样一来，孩子们将迅速掌握电脑的使用技

术，而成年以后才开始接触电脑的老师学起电脑来，无疑比不上现在的孩子。结果是，学生们将第一次拥有比自己老师更加丰富的信息量。因此，随着时代的变化，我们必须重新思考老师的价值所在和作为一名老师应具有的知识是什么。

因为一旦学生们的信息量超过了老师，老师就不能像过去那样仅仅作为知识和信息传授者而存在了。所以，老师到底应该教给学生什么东西，就成为人们必须考虑的一个问题。在我看来，作为一名老师，今后的职责应该是教给年轻人生活的智慧，让他们知道在人生和社会中的生存之道。

比如说，如果自己的一名学生希望今后成为一名护士，那么我们的老师可以试着安排她实地参加护士工作，从担任助理工作做起，也可以帮她联系去参加像老年人护理园志愿者之类的实践活动。

学生在参加这样的实习工作以后，必然能够明白要实现自己的目标，在学期间应该加强哪方面知识的学习。这时老师可以帮助他更好地进行学习。

这样一来，现在老师——从师范大学毕业则开始任教的方式也就行不通了。现在日本老师的最大的缺点，正是老师们自己缺乏社会知识。

如果一个毕业生在一般的企业就职的话，他需要经历一段见习期，有时候时间长达数年之久，在这期间公司不仅不用给他工资，甚至可以反而因此而收他的学费。

但老师的情况则完全相反。他刚一毕业，就可以出任一个班级的班主任，成为班级里的绝对权威。换句话说，师范大学的毕业生还没有经过任何社会的训练，就已经成为一名指导者。

因此我认为，必须改革现有的教育体制，让老师先在学校以外的一般企业里接受几年的锻炼，将此作为该老师能否担任教书育人重任的必要条件。众所周知，现在大学里边除了评定职称以外，要想成为一名教授是需要一定的条件的。我提议将这种条件制度也引入到中小学校中去。

与此相关，最近已经有数所学校开始了与我的上述提议相类似的试验。据说这些学校为刚从学校毕业的年轻老师请来某某公司的资深员工，让他们谈自己公司的情况，或者请来当地的已经

工作一段时间的人员，介绍自己的职业，让新老教师参观他们的实际工作等等。我以为这是值得大力提倡的一件非常好的事情。

为了让我们的老师和学生怀有远大的梦想，我们可以请来像日本的第一个宇航员毛利那样的人来为他们讲述宇宙的故事，也可以为他们请来活跃在海外市场的营业员给他们讲述海外的工作，这样将取得事半功倍的效果。他们确定了自己的梦想以后，也就一定能够明白自己到底应该为了什么而学习。

另外，我们还可以考虑让我们的老师和学生暂时离开学校，在社会上工作一段时间以后再回到学校里来。我们经常听到有人在毕业离校工作数年以后，说自己非常想再回到学校进行新的学习。这是因为只有在我们真正加入社会以后，才能够发现自己的问题究竟是什么。

比方说，我们的学生在高中毕业以后先进入社会锻炼一段时间，然后想进大学深造的人则进大学继续学习，希望继续工作的人则让他继续留在工作岗位上，这样的制度有什么不好？而且我们还可以通过这种制度打破大学之间的壁垒，让



所有的大学成为一所没有围墙的大学校，让所有人可以根据喜好科目选择自己想进的大学。这样一来我们既可以消除不同大学之间的不平等，又可以缓解社会极端学历化的不良倾向。

由此，企业的现有制度也需要改变。同学校一样，社会的信息化将导致企业里边的上下级关系趋于瓦解。总而言之，我们已经来到了这样一个“变亦变，不变亦变”的时代，学校也好，企业也好，都必须打破至今为止被视为理所当然的制度与常识，谋求划时代的改革。



## 第三章

# 发现自我价值的头脑转换法





## 29. “把握要领”是走出困境的重要环节

已故日本著名历史小说家司马辽太郎有一部名著《坡上的云》，描写的是发生在日本明治时期的“日俄战争”期间一群热血男儿的故事。这部小说的主人公是旧松山藩的秋山好古和秋山真之两兄弟。松山藩是当时统治日本的德川幕府的亲藩。

秋山兄弟两人尽管与同是松山藩的日本著名俳句作家正冈子规是非常好的朋友，但是由于他们出身于辅佐幕府派的松山藩，所以他们在那样一个时代，除了成为军人和教师以外，再没有其他的人生之路可以选择。

当时的日本能够有秋山兄弟这样的人才存在实在是非常幸运。两兄弟中的哥哥秋山好古创建

了适合日本人特长的骑兵队伍，为教育和发展日本的骑兵部队贡献了一生的精力。弟弟秋山真之则在日俄战争期间担任作战参谋，对日本的获胜做出了决定性的贡献。

日俄战争期间，如果没有担任日本海海战司令官的东乡平八郎和秋山真之，以及任命他们的山本权兵卫，当时国力还远远不够强大的日本绝对不可能战胜欧洲列强之一的俄国。

秋山真之很有文学天赋，他曾经为自己是按照与正冈子规的约定以文学为人生的事业，还是成为一名军人而犹豫过。他最终认为自己不合作一名学者，最大的原因是他觉得自己把握要领的本事是一流的，因为自己太能把握要领，所以他怀疑自己是否有足够的从事学问研究所不可缺少的毅力。

秋山真之在考试押题方面是一个天才，他被当时的学习伙伴们称为“考试之神”。因为他非常善于划定老师考试的出题范围，所以虽然他平时并不怎么用功学习，每次考试却都能够考第一名。

但是他并不是只靠押题来确定老师考试的出题范围。他总是设想自己站在老师的立场上，摸

透老师的脾气，查清老师的爱好，把过去老师出过的所有试题集中起来加以细致的分析，最后才押定老师的出题题目。秋山真之并不单单只是擅长把握要领。

秋山真之的这种才能在日俄战争中得到了淋漓尽致的发挥。他在制订作战计划时并不依靠过去的军事学者所写的书籍，他认为把实战分析研究透彻才是最为重要的工作。

比如说，在日本历史上有一场著名的以少胜多的战役名叫“桶狭间之战”，秋山真之研究人数少的织田军是如何战胜人数多的今川军。秋山真之还亲自参加了当时美国和西班牙之间的战争，在美国的军舰上进行实地考察，做出了非常漂亮的作战计划。

在我的《头脑体操》和《轻松快捷的学习技巧》里边，把握要领也是一个非常重要的概念。

被其他人评价为“颇得要领”的人，往往能够花费比别人更少的时间和精力，却更加漂亮地完成一项任务，因此有时候会被人视为“投机取巧”。但是在我看来，能够投机取巧，就应该投机取巧才对。

比方说，当我们面对一个问题的时候，此时重要的不是立即一头扎进这个问题中去，而应该是先查明这个问题的构造，好好把解决这个问题到底需要哪些步骤考虑清楚，把所有的解决问题的方法都检查一遍以后，在此中选出最佳的解决办法。

我所说的把握要领，就是指上述的过程。

当然了，所有的解决办法一个也不用，将问题冷处理也不失为一个好的处理问题的办法。

这个道理和我们在入学考试和期末考试时碰到难解问题时候的解决办法不是很接近吗？假如我们的试卷有 5 道题，我们在第一道题上卡了壳，我们肯定会暂时先做后面的比较容易的题，等容易的题做完以后再回过头做这道难题，而绝不会在一道题上浪费所有的时间。

我们应该把需要相当时间的、自己不擅长的问题放在后面，而先做那些简单的和自己特别拿手的题目，做完以后，再回头来好好对付那些难题。这也说明了为什么把握要领是非常重要的。

为什么我们相当一部分人在学校的时候能够把握要领，先易后难，而在面对人生和社会上的



问题时就做不到了呢？他们在遇到问题以后，不是认真思考解决问题的方法和路径之后再采取行动，而是不假思索就陷入问题之中，其结果往往是事倍功半，出力不得好。

要想花费尽量少的能量，却最有效率地解决问题，需要我们在碰到问题的时候先进行“头脑体操”，学会如何去把握要领。

这也可以说是“效率主义”或者是“实用主义”。这样一来，我们解决问题的办法就不只一种，而是有多种后备解决方案，即使一种方法失败了，我们还可以很容易地采取另一个方法来解决这个问题。

这样的方案在我们头脑中不断积蓄，等到下次发生同样的问题时，我们还可以举一反三。

说到为解决问题而考虑尽量多的后备方案，采取逆向思维法是非常重要的。比方说当大家都往右边走，你却告诉自己等等，左边不是也有路吗？经济形势一片大好的时候，你却在考虑经济不景气时的对策。

在日本泡沫经济崩溃以后，大家仿佛都过得很苦，你应该想：总有那么一部分还生活得不错

的人吧。

因为在泡沫经济时代，既然有花高价买下不动产的人，就一定有把不动产高价卖出的人。如果认为所有的人都过着不景气的生活那就大错特错了。研究那些泡沫经济时期赚了钱的人就可以获益良多。

我想，研究成功企业为什么成功，失败企业问题又出在哪里是培养我们把握要领能力的好方法。让我们通过“头脑体操”的演习，学会如何去把握要领吧。

## 30. 为了保持独立性，需要对情报进行取舍

我因为常常被邀请去各地举办演讲会，所以基本上走遍了日本。通过观察来听演讲会的老年听众，我发现近几年来老年人的精神状态有了很大变化。过去我在地方上举办演讲会的时候，来听的老年听众总是心事重重的样子，要想让他们

开怀一笑颇不容易。

但是，最近的老年人变得不一样了。他们的脸上开始经常有了笑容，听我讲完以后，高高兴兴地回家。在我看来，这是因为他们的生活中有了新的消息来源的缘故吧，新信息给予了他们新的刺激。据闻日本各地公共机构已经决定为老年人设立供他们学习新知识的场所，这就是所谓的“终生学习”。

日本现在还有一种制度，是将大都市的人缴纳的税金用于建设地方的大型基础设施，尽管有人认为这种制度“岂有此理”，但是这样一来，过去那种“城市里的人都很有钱，地方上的人都是穷人”的印象将从此得到改变。以后，地方上的人们只需要花上几百日元，就可以在当地人经营的温泉里享受露天的温泉浴或是桑拿，令城市人羡慕不已。

相应地，为地方上老年人而举办的演讲也会在持续不断地进行。在演讲过程中，为了让那些老人们尽兴而归，我总是尽量下许许多多的功夫，给他们讲我最拿手的趣闻轶事。反过来，这样的演讲也会促使我思考更多的问题。

因为现在的老年人精神状态非常不错，我在想，如果再过多地给他们讲那些让他们发笑的故事，会不会产生相反的效果。

我的年纪也不小了，对我而言，今后一个重要的课题，也是去学会如何使用电脑和互联网。我听说最近日本一些地方的公共机构已经首开先河，为老年人讲授有关电脑的知识。

不久以后，我们就将生活在一个前所未有的信息化的社会里，这个社会里所有的信息，将没有年龄和环境的界线，能够为我们所有人所共享。过去那种家庭也好，企业也好，由于决策者手中掌握更多的信息，从而指示手下人进行工作的情景将会消失。上下级之间的关系将趋于平等。

还有，各个地域之间的差别也将会消失，取而代之的是无论从哪个角度来看，各地之间都显得非常相似。我现在还不能断言这种现象是好还是坏。

而且，文明的进步及其先进的工具，反而有可能使得人际关系变得更加淡薄。比如说最近的年轻人拥有手机和寻呼机已经成为常识。由于有

了这种先进的通讯工具，可以让人们随时随地保持联系，结果是人们一旦有疏于通讯之时，就会因为不知道对方目前的情况而不安。

相比之下，还是过去那种即使不经常联系，大家仍然能够保持良好的关系的日子显得大家之间更有信赖感。

在个人方面，我也希望按照自己一贯的步调安定地生活。信息过多以后，反而让自己头脑发晕，不能够正确地进行选择。

所以，无论是演讲会，还是写作，我现在都将它们保持在自己力所能及的范围内，而不是勉力为之。

本节开头所举秋山好古的例子，也说明了这个道理。据说秋山好古读过的书非常之多，但是他却几乎没有任何藏书。因为秋山好古认为：“实战的时候，要想一本书一本书地翻看是根本不行的。不可缺少的知识必须牢牢记在自己的脑子里才行。不然的话，再好的知识到了千钧一发之时也发挥不了作用。”我们尽管不可能完全模仿秋山好古的做法，但是这可以说明果断的舍弃自己不需要的信息和情报是非常正确的。

就我而言，我的所有学术方面的书籍，都全部捐赠给了大学的图书馆。至于我个人买的其他书，我已经决定给它们限定一个数量，超过这个量的书则统统舍弃，只是这个计划在实际生活中很难严格执行。

据说作家群洋子也生活在书本的海洋中，她在她的作品里边非常幽默地描写了她为脱出这种被“淹没”的生活而努力“挣扎”的逸事。看来对信息进行取舍以保持独立性的工作无论对谁都不容易。

到了现在这个信息化的时代，积极转换自己的思维方式，具备果断舍弃无用信息的勇气，将是保持我们自己个性的一个必要条件。

### 31. 形势大好的时候，试着逼迫自己做逆境时的思考

我有一个朋友，他住在东京的郊外，从东京都的中心乘地铁到他家只需要 30 分钟。他买下

这块土地已经是距今 20 年前的事了。据说当时的地价还只不过一坪（一坪 = 6.6 平方米）30 万日元左右。在当时，这个价格并不便宜，我的这位朋友是下了很大的决心才决定买下这块地的。

我的这位朋友当时还担心是否有能力还清买房的贷款。而他正好赶上了好时候，那时的日本银行为了获得更多的个人顾客，即使你只不过是一个普普通通的上班族，也会痛快地贷给你很大一笔钱。

就是这样，我的这位朋友在搬过去以后，听周围邻居说就在几年前，那里地价还是一坪 8 万日元后非常后悔，觉得自己损失很大。

那个时候的日本人做梦也没有想到，以后的不动产价格会高涨到令人瞠目结舌的地步。最贵的地价竟然高达一坪 150 万日元。结果是日语里面出现了一个“亿元豪宅”的新词。就在我的这位朋友的家的车站前，出现了价值 1 亿日元的高级公寓。

而人们对不动产的疯狂上涨仍然深信不疑，认为土地和房产是只赚不赔的好东西。由于当时的银行宣传说：“你要多少钱我们都可以贷给你”，非常多的企业相信了银行的话买下了大量的楼房。

我当时就觉得不对劲。像东京银座那里的那么小的一块土地，居然卖数千万甚至几亿日元，绝对是不可能的。当时的股票价格也是毫无根据地一股劲儿往上涨。银行从哪里贷出了那么多钱，也同样令人不可思议。

据说那时的银行为了贷出钱款已经到了亲自上门的地步：“拜托您了，请一定要从我们银行贷款。”我就知道当时有不少人因为银行亲自上门请求，于是借了一大笔根本不需要的钱，全部用于奢侈的生活。

到了如今，银行全是呆账，存款利率也降到了历史上前所未有的最低点。这就是说，银行现在让我们这些普通市民来承担他们的责任，给他们擦屁股。而银行由于不良债权而导致的损失，又让国家用人民的税金来弥补，银行自己则获得了空前的利润，真是岂有此理。

银行当年自己因为判断失误而导致的恶果，为什么现在要让我们普通老百姓承担责任？正是因为这样，我真想呼吁所有人在一段时间内同时去银行提走自己的存款，以此来给银行一个教训，让他们好好反省自己的过失。



但是经过冷静思考以后，我发现也不能把责任百分之百地归于银行方面。

之所以这样说，是因为大部分人自己也没有认清日本的泡沫经济。要说责任的话，那些听信了银行话的贷款人也对目前不景气负有百分之二十的责任。

比如说，曾经担任三洋电器公司副总经理的后藤清一先生就提醒过日本人不要忘记已故的经营之神——松下幸之助的教诲。据说在后藤清一还是松下幸之助的部下的时候，有一次后藤清一非常成功地开发出了一种畅销产品。

后藤清一把这种产品的问世上报松下幸之助，松下幸之助非常高兴地表扬了后藤清一的功劳：“不错，干得真好！”在后藤清一就要离开的时候，松下幸之助对后藤清一说：“不过，后藤君，别忘了那东西终究也有卖不出去的一天。”这真不愧是经营之神的本色。

一般的人，都由于种种原因而丧失了像松下幸之助这样的冷静的思考能力。所以我们一般人需要不时地告戒自己，甚至有必要在自己顺利的时候采取否定现状的态度来思考问题。这样我们就可以在

自己走运之时，质疑这样的好运状态可以保持到什么时候，当我们不再走运的时候，应该采取何种办法来扭转局势。

因为没有考虑到自己失利的那一天而导致失败，以后一蹶不振的人，仅仅就我所知道的，也绝不在少数。比如说那本《杰克和贝蒂》的作者。《杰克和贝蒂》是一部英语教科书，曾经因为风趣幽默而风靡日本，占据了英语教科书市场百分之九十的份额。其作者把因版税而挣来的钱如流水一般花了个精光，最后落了个酒精中毒的下场。还有编出了被称为词典老祖宗《简明英语词典》的作者也遭遇了同样的命运。

尽管由我自己说出口，有些“王婆卖瓜”之嫌，但我认为我自己确实是一个能够居安思危的人。我有时候也会适当奢侈一下，也会把收入的一部分投资于不动产，但是我绝不会把自己的全部财产拿去冒险。因此我自然能够避免鲁莽行事，等到发现自己失败的时候已经一无所有。这样看来，我这样的人应该说成是适可而止，懂得中庸之道的人。

当我们说某某人“你适可而止吧”，它是一句

不太中听的话。但其实“适可而止”这个词本身是一个非常好的成语，非常贴切的表达出了“中庸”的涵义，具有一种绝妙的平衡感。

日语里边还有一个俗语叫做“吃饭八分饱，不用看医生”。在我看来，所谓适可而止也就是“吃饭”吃到“七分饱”的程度。

恋爱也是这样，如果双方的交往到了毫无保留的程度，那么一旦失去了对方的话，就只有死路一条了。如果能够保持三分程度的清醒，那么就还有



后退或者从头来的可能。

有的为了爱情死心塌地的年轻人会说，那样狡猾的事情他是做不来的，只有爱到世纪末日、一起死掉的爱情才是真正的爱情。但是我还是要劝他们做到“七分饱”的程度。

作家田边圣子曾经说过一句话：“世界上绝没有所谓‘放心’这回事。”她的小说之所以能够以欢笑和幽默打动人心，就是因为她的作品有着这样的一种主题思想。

即使在自己独步天下的时候，也能够保持“头脑体操”的柔软性，不被大好形势所迷惑，让“得意”保持在“七分饱”的程度，这不能不说是人生的大智慧。

## 32. 对于人生而言，“软骨精神” 比“反骨精神”要好

我以自己的生活方式为例子，提倡大家在生活与工作中恪守“中庸之道”，这个观点往往被某些

人误认为是做“老好人”。

但是，我所提倡的，其实是要求大家在生活与工作中注意保持一种微妙的平衡感，这是和老好人式的性格完全不同的。所谓“老好人”，指的是无论对谁都唯唯诺诺，希望和任何人都不红脸的那种人，而我所谓的“平衡感”，是指在相信的同时又抱有警惕，或者在怀疑的同时有不忘记信任的一种生存方式。

比如说，在第二次世界大战期间，日本的天皇被认为是神。我们日本的全体国民被称为天皇陛下的赤子，应该为天皇奉献自己的一切。那时我还只是一个10多岁的孩子，尽管我对这样的说法抱有疑问，但是我也没有从正面发表任何反对意见。

我甚至还说过这样的话：“是的，说的不错。为了我们的天皇陛下，我们失去生命也在所不惜。”因为我并不想表明我是一个彻底的反战派，而被警察或是“特高”抓起来。

所谓“特高”，是“特别高等警察”的简称，专门指负责政治思想检查的警察部门或者警察。在第二次世界大战期间的日本，如果你

持有左翼的书籍或是自己认识左翼思想的人士，是一件非常恐怖的事情。

我的做法是既不明确反对战争，但是也绝不战争出力。我在当时赶上了最后一批动员学生远赴前线作战的命令，我用了不少办法终于能够不去前线。因为我有自己的生存意识和生存方式，所以我也在很早以前就想到了日本会战败。这也许是由于我自己设身处地的预感吧。

当时像我们这样 10 多岁的孩子不叫“少年”，而被叫做“少国民”。可是我当时并没有一般人对于军人的那种敬畏感。我曾经非常顽皮地将当时母亲为来家里的军人们准备的点心中间掏空，偷吃掉里边的馅，让我母亲颇为头痛。

这样看来，当时的我还算是一个头脑有点清醒的少年吧。

一般而言，所谓“反骨精神”，就容易让人联想到拼命努力的作风，但是我认为“反骨精神”可以有各种各样的体现方式。虽然那个时候的我还没有什么拼命努力的行为，但是我打算比别人更加拼命和努力地做事情。

比如说，我非常喜欢为那些安于现状的企业制订跻身一流的战略计划，希望这样的企业为变得更加富强而努力，跟在别人屁股后面摇尾巴不适合我的性格。这能否说是一种高级的“反骨精神”呢？

我们这一代人，生活在一个光凭自己力量无法决定自己命运的时代。所以，我很佩服那些勇敢地面对强权而抗争的人。像德田球一和志贺义雄这样的思想家，他们尽管受到政府的迫害，仍然坚持自己的思想和生存方式，不得不令我们肃然起敬。

南非的曼德拉，在经过了长期的牢狱生活以后，终于被选为南非总统。这个世界要往前发展，确实少不了像曼德拉这样为了理想而豁出性命的人。

但是，贯彻自己的主张并不是只有一条路可走。尽管伟人的足迹非常伟大，但我不选择与他们同样的道路。因为那不是我的生存之道。

最关键的是，伟人的生存方式需要非常坚定的精神力量和才能，以及天才的资质。像我们这样的普通人，是可望而不可及的。

我们不期望有伟人那样的丰功伟绩，我们可以有自己不同的生存之路。换句话说，即使目标和方向相同，每个人到达目的地的路径也可以是各不相同的。

乍看起来，这是机会主义的做法，但是我认为，在贯彻我们的生存之路时，我们完全可以奉行“软骨精神”而不是“反骨精神”。

直到现在，每当我想到日本江户时代德川幕府对日本基督教徒的镇压，我仍然认为“软骨精神”没有错。在日本九州的云仙就立有为纪念殉教日本基督教徒的纪念碑。当时的日本基督教徒仅仅因为不愿意从幕府差役横放在地上的木板跨过去，就被残酷的杀死，而基督教徒不愿意跨过木板的原因，是因为上面画有耶稣或者圣母玛利亚的像。我的想法或许会遭到现在基督教徒的反对，但我仍然要说，当时他们为什么不从木板上跨过去呢？

如果我是一名传教士，我就会告诉那些基督教徒，只有心中存有坚强的信仰，即使从那些木板上跨过去，你的信仰并不会因此而减弱。

其实在生活中奉行“软骨精神”比实行“反



骨精神”更加不容易。这是因为你既要随机应变，又要保持自己坚持不变的本质。做得不好就会像日本的社会党，实行改革以后连自己的本色也丧失了，结果是陪了夫人又折兵。

但是，如果做得好的话，我们就能够保持出淤泥而不染的柔韧性。这也可以说是一种“世故”吧。

再进一步说，这种生存方式可以说成是类似于变色龙的生存方式。不论自己外表的颜色怎么变，真实的自己是永远不变的。不过为了保持一个内心真实的自我，变色不变心，我们也是需要花费很大的一番脑筋才能做到的。

### 33. 以“变色龙”而不是“寄居蟹”的方式去应对时代的变化

从大学毕业以后经过 30 年的社会磨练，当我们这一代人已经走过了精力最旺盛、工作最有

干劲年头的时候，大家通过举行同学聚会见面的机会也多了起来。同学会上让我最吃惊的就是昔日同窗好友外貌的变化。

有一句话叫做“以人为镜，可以知兴替”，自己的脸由于天天都看得到，所以自己的外貌发生的变化自己却往往并不觉察。而当自己看到昔日的同窗好友由风华正茂变为两鬓霜华，这才注意到自己也已经岁月留痕。

这种变化其实是在日复一日、不知不觉中发生的。又比方说自己的住宅也是如此。开始搬进去住的新家，3年或5年之后，就变得不如起初那么干净了。但是从最开始就住进去、每天都面对这所屋子的人来说，并不觉得这屋子变脏了。这是因为屋子的主人每天都看着自己的屋子，所以对它的改变没有觉察。

但是如果来了客人，客人就会对你说：“这么脏的屋子你也住得下去啊。”我有一位朋友，现在每天都有人对他说“您家的墙壁该涂了”、“您家的房檐该换修了”，我的这位朋友却丝毫没有觉得有不对劲儿的地方，他对我说，他家的墙壁和屋檐就那样不也挺好嘛。

但我仔细一看，他家的房檐和墙壁确实已经开始老化了，不仅上面出现了裂缝，而且因为积尘的缘故，连木材本来的色调也看不出来了。

如果外貌和屋子的变化仅仅是个人的问题，那么就不至于因此而产生其他的不便。但是当我们面对身边社会现象的时候，应该如何应对其变化，就不是一件容易的事情了。

我历来主张对现状持有否定和怀疑态度，我认为这是适用于当前千变万化时代的一个很好对策。

所谓时不我待。今天与明天或许我们还看不出有什么差别，可是若隔上3年到5年，我们再回顾这段时间，就会发现变化惊人，人们的思维方式和我们周围的环境都已经时过境迁。

所以我认为，我们必须每隔1年或者3年的时间，就要从根本上对我们所处的社会现状进行一次冷静而客观的评估，而且这件事必须我们主动地去做才有效果。

为了做到上述这一点，我们有必要有意识地加入与自己的本专业毫无相干的组织里去，或者去体验和自己所从事职业完全不同的工作，这样

我们就可以明显感受到自己的不足。因为当你从一个完全不同的角度来观察自己的时候，不足之处就会明显地显露出来。

日本机器人工程学权威人物系川英夫写过一本叫做《逆向的思维》的书，在书中他曾经说过这样一句话：“我希望每 10 年把自己彻底地更新 1 次。”

但是，在现在这个日新月异的时代，每 10 年才更新 1 次已经无法跟上时代的步伐了。我们现在必须每年 1 次、甚至比每年 1 次还要更加频繁地提醒自己不要落后于时代。

现在，人们的思维方式，以及年轻人所使用的语言，都在不停地发生变化。日本的年轻人在日常会话里边，说到“能够怎么样”时，总是省略掉标准日语中本来应该说出来的“La”这个音节，这曾一度成为语言学家们争论的话题，但是很快这就变成了一个普遍的现象而为人们所接受了。

当著名歌手兼词作者在她的作品中也出现省略“La”音节的时候，只有那些上了年纪的人才会感觉不那么通顺。而我的一个朋友对我说，他

的夫人以前每当听到自己的孩子省略“La”音节的时候，总要试图去纠正，可是最近也已经司空见惯了。

不过，从长远来看，语言的变化恰恰是一件不可避免的事情。如果让我们这一代人听到日本明治时代的日常用语，我们也照样会觉得不可理解。看来问题的关键还在于我们如何去适应时代的变化。

现在日本年轻人令我感到不可理解的，不仅仅是他们的语言，还有他们日常生活中的种种现象，比方说将头发染成褐色，在自己的耳垂上穿孔，奇怪的日常用语等等。到底应该不应该让自己置之度外，和年轻人们划清界限，就成了一个很大的问题。

正是在变化日新月异、信息化的今天，我觉得考虑如何来应对这时代的剧变，已经成为我们生活中的一个主题。

首先，尽管时代在变，我们也不应该固守陈规，但是要在“陈规”和“更新”之间画出一条明确的分界线也并不是一件轻而易举的事情。不用说，面对着如此剧烈的时代变动，我们却顽固

地坚持过去的价值标准，认为：“现在的年轻人，真不知道他们要干什么！过去是这样才对啊。还是过去好”的想法都是绝对错误的。

但是，如果我们一味承认年轻人的“新”，跟着使用年轻人的语言，我们就会在不知不觉中被年轻人同化，结果变成一个邯郸学步的“假年轻”就不好了。

要应对时代的变化，学会“头脑体操”就变得非常重要。刚才我就已经说过，我们应该以“变色龙”，而不是“寄居蟹”的方式去应对时代的变化。

日本过去的社会党（也就是现在的社会民主党）就是一个试图变化却失去自我的好例子。社会党的所谓“改变”就是从以前的什么都反对变成什么都赞成，而一旦换了一位领导人之后，又从什么都赞成变成什么都反对，完全没有了自己一贯的主张。我把这种变化称为“寄居蟹”的变化，也就是说因为改变而失去了自己的主体性。

与之相对，我提倡“变色龙”的生存方式，换句话说，也就是根据时代的变化，尽管改变了自己的落后之处，但是还要保持自己不变的本

质。这也可以说是保证自己主体性的生存方式，就像生物界的变色龙，无论外表颜色如何变化，本身还是变色龙。

只要能够保持自我，那么外表变成什么颜色都可以，这就是我应对时代变化的方法。我认为这样做，就可以使得我们在时代的剧烈变化中快乐并且有意义地度过有限的人生，而不至于引发不必要的麻烦，白白浪费我们宝贵的时间和精力。

### 34. 计算妥协的损失与抵抗所消耗的精力孰大孰小

欧洲国家的人们一般都有午睡的习惯，因此对他们而言中午的休息时间较长是理所当然的事情。相应的，在那些欧洲国家一日三餐中最花费时间的也是午餐。那里所有的人一到了中午，总是聊天的聊天，喝酒的喝酒，午餐一般也很丰盛，大家都得等到休息够了，才开始下午的工

作。

因为午休已经成为那些国家的习俗，所以就不会有任何问题发生。而在日本则是绝对行不通的。在日本，即使你昨天为了给公司写报告书而熬了个通宵，但也不能成为你第二天工作时间里边打盹的借口。如果是一位家庭主妇，中午稍稍打个盹，也会被揶揄成是“一日三餐外加午休的悠闲人物”。

你看，就连这些生活中的小事，也需要我们在做出决定以前，好好考虑清楚后果，然后再做。面对我们采取的行动所带来的种种问题，我们应该如何找出最重要的一点，而舍弃其他不重要的因素呢？这就需要我们具有“头脑体操”所要求我们的“平衡感”。

这种“平衡感”可以用聚光灯为例子来加以说明。用过聚光灯的人都知道，聚光灯可以把所有的光线集中到一点，这使得我们在学习和观赏录像的时候，可以让周围的光线变暗，而使最需要照亮的部分突出出来，实在是非常方便。

把我们所有的注意力集中到一点，而努力做到不被周围的杂事所干扰，我们就可以使得自己



的注意力高度集中。这也是我提高自己学习效率的最佳方法。

日本评论家竹村健一是一位非常有趣的人。他的名字在“最受读者欢迎的人”的统计栏之中位居前列，也在“最不受读者欢迎的人”名单中名列前茅。我认为竹村健一就是一位懂得使用“聚光灯”，深谙“平衡感”的人。据说，竹村健一会当着别人的面抽烟斗，还会毫无顾忌的在别人面前睡觉。

可以想象，一定会有人说竹村健一“真是一个不懂礼貌的家伙”。竹村健一还有一招，就是在他应邀举行演讲会的时候，只要是主办方的原因造成演讲会推迟开始，竹村健一绝不会和主办方妥协、延长自己的演讲时间。即使演讲会最后只剩下10分钟，竹村健一也只演讲10分钟的时间，而绝不多讲一分钟。

大多数的日本人，遇到上面的情况总是会说“算了算了”，约定了一个小时就还会讲上一个钟头。而竹村健一则不然。所以大家对竹村健一的评价是两极分化，有好有坏。

尽管竹村健一是这样的特立独行，但是邀请

他做演讲的人依然不断，这就充分说明了竹村健一的实力，使得竹村有资格因为自信而旁若无人。我认为凡是赞同竹村健一行为的人，都是承认了竹村实力的人。

像竹村健一这样试图抵抗日本传统文化的人，从一开始就应该做好应付别人反对的准备。有时候受到别人指责以后，自己很可能会感到难受并为自己辩解。这个时候就需要我们保持“头脑体操”教给我们的“平衡感”。

我们应该考虑遭到别人指责后随之而来的压力，以及为了与这种指责相对抗而需要花费的精力，在这两者之中去谋求一种“平衡感”。换句话说也就是搞明白最适合自己的生存方式是什么。

说到我自己，我总是宁愿与周围的环境保持和谐，而不希望为了与别人的指责相抗衡而花费自己的精力。因为在我看来，对抗是一件很无奈的事情，我并不愿意在这上面消耗自己的时间和精力。

目前经常见诸于报端的一件事情，是现在的中学生拒绝穿着学校发给自己的校服，而按照自

己的意愿穿着喜欢的衣服去上学，结果这样做的学生当然是会受到来自方方面面的压力和指责。考虑到这种非常的后果，我就觉得穿着学校发放的制服也并没有什么不好。即使你身着学校发放的制服，你的个性也并不会就此消失。

反过来说，如果你的个性仅仅因为身着学校发放的校服就消失不见了的话，那么说你其实并没有自己的个性也并不为过吧。

总而言之，在你决定自己的行动之前，有一点非常重要，那就是你应该好好考虑清楚自己的行动到底会给自己带来什么样的指责和压力，会在自己和别人之间产生什么样的距离和摩擦，自己应该采取什么样的对策。

如果你认定自己的行动不至于遭到很大的反感，别人不会产生太强烈的抗拒心理，那么就不妨按照自己的意愿贯彻到底；如果你感觉自己的行动将遭到非常强烈的反对，我以为还是遵循“头脑体操”的方针，先按兵不动为好。

自从我从事心理学普及工作以来，我也不断地遭到某些人的指责，说我“将心理学这门高深的学问，变成了类似于心理术之类格调低下的东

西”，或者是说我“身为国立大学的教师，在外面的活动很多，不务正业”等等。

对于这些指责，我一方面相信自己的心理学普及工作是正确的，我是在把原本藏在象牙塔中的心理学带到普通大众的中间，使得他们可以用心理学的知识和技巧来让自己的生活变得更美好；另一方面我也相信，尽管我在参加各种各样的社会活动，但是我总是保证我的教学质量不至于让我的学生对我发出抱怨。我承认我自己有一种类似于“走钢丝”的紧张感，但是借助于“头脑体操”的帮助，我得以保持住我自己的“平衡感”。

## 35. 改变房间的布局相当于改变头脑的“布局”

上了年纪以后，有一个无法避免的问题就是自己的老化现象。虽然那种因为患上老年痴呆症，病症严重到连自己的子女也认不出来的老年

人并不多，但是程度比较轻微的健忘，比如忘掉本来应该知道的人名，买东西的时候忘了向售货员找零等等现象却并不少见。

据医学专家的介绍，老年人的这种健忘现象医学上称之为“短期性记忆丧失症”，换言之，越是最近发生的事情，越是容易忘记。患上这种病症的老年人记不清自己早餐吃了些什么，甚至连自己到底吃没吃都会忘，但是那些关于发生在过去的事情的记忆却几乎一清二楚。对那些已经形成习惯的行为，也不会有丝毫的妨害。

比如说有一位长期担任服装穿着和搭配的老年人讲师，虽然不幸患上了这种“短期性记忆丧失症”，但是因为他在课堂上的表现和讲解却很正常，所以他的学生们并没有发现他有什么奇怪的地方。

不过我也听说过这样的事情：患上了“短期性记忆丧失症”的某位老年人认不出自己的儿媳妇，却记得与自己生活了很长时间的女儿。结果使得女儿认为儿媳妇对父亲不敬，引起了相当大的误会。

还有那些家庭主妇和公务员等人由于日常的

生活里边重复性的工作比较多，所以即使他们的“短期性记忆丧失症”非常严重，也不至于对他们的工作产生什么大的妨碍。

为了防止我们的大脑患上这种病症，我们需要经常将我们的大脑保持在一种不停运动的状态。如果用自己的屋子来实践的话，改变自己房间的布局就是一个好办法。因为我们只是改变了家具的摆放位置，所以在经济上不会有任何的破费。当我们这样改变了以后，立即就可以发现自己过去是生活在一种根深蒂固的习惯之中。

当整个房间的布局变了以后，在一段时间内由于我们过去的“惯性”，还会时不时地到原来的地方去取自己的东西。即使我们慢慢地习惯了，偶尔也还会有犯同样错误的时候。正是通过这样的锻炼，我们使得我们的大脑始终处于一种运动着的状态。

我以前曾经在建筑学家清家清先生的研究室学习过房间设计的课程。设计课的基础训练之一，就是练习如何划分一个给定的空间。

为了设计一个三居室的房间，应该如何划分房间的空间，其可能性是无限的。我学会这招以

后，不仅经常试着改变我自己的房间和别墅的空间分配，而且这对锻炼我大脑的灵活性发挥了相当大的作用。

如果你所在的公司至今为止一切运转正常，你也可以强迫自己将其否定而思考另外的营运方式，一定能够收到意想不到的效果。也就是说，将现状强行否定，考虑目前的方法是否最佳，是否还有其他的方法，效果如何等等，这是一种发现和提出问题的行之有效的方法。

比如说，你可以每月一次，或者最少每半年一次，对自己的事务所的环境布置加以改变。当事务所的窗帘或地毯颜色焕然一新的时候，我总是感觉我又获得了一个可以安心工作下去的新环境。

你也可以试着将办公室白天和晚上的气氛加以改变。拿我的事务所来说，上午它是我的事务所，到了晚上，当我关掉荧光灯只留下标准照明的时候，我的事务所居然立即变成了一间卡拉OK包房！

这样一来，当我在事务所里呆到夜里的时候，我就可以产生与夜晚相适合的创意，我为我的办公室具有这样的出乎意料的效果而颇为自得。

现在的女性在失恋或是工作上失意以后，往往通过剪断头发或是改变房间的布置来调整自己的心情，也是同样的道理。

这种方法不仅可以防止我们得“短期性记忆丧失症”，也可以帮助我们防止思维方式的僵化。当我们开始思考除了现状以外是否还有更好的做法的时候，我们一定能够发现改进的余地。不断的寻求改进也是成长的要求。当孩子们长大以后，即使是同性的兄弟姐妹，不也需要有自己各自独立的房间吗？

所以我认为，即使我们还没有到必须改变的地步，我们也应该对如何改进做相应的思考。通过这样的思考过程，我们可以在与头脑僵化的战斗中得到除旧换新的能量。

## 36. 只考虑眼前的话，说不上是真正的思考

有这样一个故事：一个快要死去的老者对他



的儿子举例说明成功的人和付出了努力却没有得到回报的人之间的区别。这位老者说：

“比如说你乘公共汽车的时候，会发现人们在车上有了空位的时候的表现是不同的。有的人这时会在抢到空位后袖起两手，得意洋洋地东张西望；而有的人则是在坐下以后仿佛自己做了什么坏事情似的低头不语。人生成功的人，是那些坐下以后得意洋洋的人。我之所以没有能够过上好日子，就是因为我太过于谦虚和忍让了。”

但是，人生真的是如同这位老者所说的那样吗？我不敢苟同。我认为，那种为得失而过分斤斤计较的人，终究将会被人们所唾弃。我想这样的体验我们大家谁都有过：如果一位老年人在上车以后做出一副“赶快给我让座”的倚老卖老的架势，我们绝不会非常主动地将座位让给他。

还有我们在给小朋友们礼物的时候，也有同样的心理。来要礼物的孩子们之间，既有那种飞快地跑到你跟前，想拿到最好的礼物的孩子，也有那种落在所有伙伴屁股后面、最后一个来到你面前的孩子。一般而言我们都会将最好的礼物留给那最后的孩子而不是相反。

这就像我们在喂窗边的小鸟和池塘的鲤鱼，我们总是同情弱者，将食物喂给后来者。

正因为如此，我认为真正精于生存之道的人，是那些不将自己的欲望故意显示出来的人。想发财的人，如果总是将自己的欲望挂在嘴边、纸上谈兵的话，注定是行不通的。相反那种对金钱并不抱有多么强烈的贪欲，怀有平常心的人，则说不定会有意料之外的收获。

孩子和小鸟的场合，那是他们的本性使得他们表现出不同的类型，并不是孩子们和小鸟真的想有所图。但是作为一个成年人，我觉得就有必要运用“头脑体操”，对他人的反应加以斟酌，有意识地控制自己的言行。这并不是尔虞我诈，只要我们的“算计”是出于善意的目的，我想这种“算计”一定能够被他人所理解。

我曾经有幸结识过日本最棒的推销员，出乎意料的是，他并不善于言辞，完全不是我想象的那种鼓动三寸不烂之舌做商品宣传的人。

据说不善言辞的人非常善于聆听，不过我看这位超一流的推销员的不善言辞也不一定就是天性，而是他有意识地对自己的发表欲加以控制的

结果。

电视里的访谈节目也是一个道理。如果你认为那些能言善辩的人最适合担任主持人的话，那就大错特错了。其实正是那些看上去寡言少语、让人担心他能否胜任主持人工作的人，能够让他周围的人畅所欲言。

就我的经验而言，凡是能够让讨论变得热火朝天的，大多数是因为有上述看上去并不能言善辩的人在担任主持所赐。

我听说有不少人对日本著名的主持人久米宏颇有微辞，原因就是在久米宏主持节目的时候，他们不能够好好听到嘉宾的发言，那些本来作为专家登场的新闻记者也难以有足够的解说时间，或许这就是因为久米宏本人太善于言辞的缘故。

那些超一流的推销员和主持人当然有他们与生俱来的天赋，但是他们能够做到超一流，我认为也与他们后天所下过的功夫是分不开的。

所以我认为，不经过认真思考和合理运用，“头脑体操”也发挥不了它应有的作用。

## 37. 只顾眼前的行为是不动脑筋的行为

查理卓别林拍过一部代表作《摩登时代》，这是一部讽刺现代机械文明的电影。在电影里边卓别林扮演一位叫做查理的工人，他每天的工作就是拧螺丝。

具体是影片中的哪个地方我已经忘了，总之卓别林扮演的查理由于日复一日的拧螺丝，最后连他下班以后也停止不了拧螺丝的动作了。影片结果是查理最后没能赶上工厂机器的速度，被工厂里的自动传送带卷走了。

这是一部拍于 1938 年的作品，已经距离我们今天有 60 多年的岁月，首映的时间是在第二次世界大战以前。而卓别林却能够天才地预见到机械化文明带来的问题，其才华不得不令人肃然起敬。

确实，如果我们以提高效率为目标，实行劳

动分工不失为一种有效的方法。但是我们人类到底不是机器。如果把活生生的人当作机械来使用的话，很明显的就会产生相应的许多问题。

现在的农业也已经发展到了高度机械化的程度，我们几乎不用弄脏我们的五指就可以完成农作物从播种到送到市场的全部过程。这样一来确实减轻了农民的负担，而农业在过去还是一项非常沉重的劳动，农民们被迫拼命的工作。是机械化将他们从苦役中解放了出来。

但是如果机械化到了极端，为了实现机械化而产生的经济负担也不是一笔小数目。尽管农民在农民协会的劝说下购买了该机械，但需要使用这种机械的时期在一年之中不过是屈指可数的几天而已。这样的话不仅机械被闲置，农民们好不容易挣来的辛苦钱也因为要换购买机械的贷款而一文不剩。

这个例子说明，我们需要在为了提高效率而花费的精力和因为效率低下而带来的不利之处之间做充分的考虑，而这绝不是一件轻而易举的事情。

在《摩登时代》里边，如果一个活生生的人

为了一个机器而被完全机械化的话，我看还是保持机械化以前的不利之处，让查理成为“查理”这个人更好。

比如说索尼曾经提倡过一种与严格机械化过程相反的做法。当其他的制造商都在推行机械化的流水作业的时候，索尼却在权衡其利弊的基础上实行了另一种作业方式。

如果以拧螺丝为例来说明这种作业方式的话，其特点是在作业的开始准备了许多待拧的螺丝，作业人员不需要一刻不停地拧紧每个螺丝，而是可以有选择地进行工作，一般而言大部分的螺丝都可以被完成。而接下去的工程就从那些已经拧紧的螺丝中进行下去。这种作业方式的基本态度就是，不必强迫工人必须完成百分之百的任务。

索尼的这种做法是在考虑到了机械化流水作业的弊端之后而提出的，结果反而加快了作业的速度。这正是在全面权衡利弊以后做出最佳选择的一个极好的例子。

我们在考虑任何事物的时候，也应该像这样全面权衡利弊，对问题的发展持有长远的展望。如果我们只顾追求当前的效果或眼前的利益，只

会给我们带来损失而不是收获。真正运用自己的头脑，善于运用“头脑体操”的人，也必然是能够具有上述多角度思维能力的人。

要做到上述这点，我们就必须具有预见未来的眼力。看穿未来的动向，根据未来发展的趋势选择与之相应的生存方式。而当我把目光投向现在的许多人，包括年轻人在内的时候，我很遗憾地发现他们的做法与时代的潮流背道而驰。

现在许多人都是缺乏长远的人生规划，觉得自己刚好能进这所大学，就进这所大学；能进那家公司，就进那家公司。结果是在并不适合自己发展的地方白白耗费时间和精力。

我对这些人的生存方式感到非常遗憾。为什么他们不试着运用“头脑体操”，在考虑清楚能够发挥自己能力的场所后，再进行自己的选择呢？

当然，为了具备一定的能力，我们首先必须努力学习。对于决定自己所在地方到底是否适合自己的时候，也必须在亲自做过以后才能做出取舍。但是，能够尽量少走弯路，按照自己的兴趣和爱好去挑战自己的人生，我认为始终强过没有人生规划的误打误撞。

以长远的眼光规划过的人生，与只顾眼前利益的人生，两者之间有着天壤之别。

### 38. 今后不是“选择情报”的时代，而是“取舍情报”的时代

现在的社会被称为信息化的社会。信息产业已经占据了世界经济领头羊的位置，像比尔·盖茨的微软公司那样的软件公司已经取得了巨大的成功。

最早预见到这种趋势的国家是美国，所以现在美国再一次成为领导世界经济发展的头号强国。通过电脑从互联网上获取信息的信息传递方式又使得英语成为现代人不可缺少的工具。英语距它成为世界通用语言的那一天又大大地迈进了一步。

我们又迎来了卫星电视的时代，现在的电视机里每年有 300 个以上的频道可供选择。但是我



们应该如何接收和消化这如此之多的信息也成了问题。尽管电视台的频道增加到了 300 个，但是我们看电视的时间并没有增加 300 倍，我们不可能做到每个频道都看。

据说过去有一位陶艺家，因为热衷于陶艺制作而隐居深山，连世间发生了战争，以及战争已经结束了的事情都统统不知道。这是一个极端的例子，非常夸张地表现了一位艺术家的固执。但是这位陶艺家的生活方式不也令我们这些陷于信息洪流中的现代人所羡慕不已吗？

从这个意义上说，为了顺应今后时代的发展，我们有必要对信息做出选择，对自己有用的信息则加以保留，如果是和自己的将来没有关系的信息，就应该毫不留情地舍弃。

前几天我遇上了一位我过去的学生，他现在在某小学任教。他有一点令我非常吃惊。

那时正好是日本棒球联赛的决赛阶段。我很自然地问“今天的棒球赛哪个队赢了？”他的回答却是“不知道”。我又告诉他，今天确确实实应该是决赛的第二回合，而他的反应非常冷淡：“喔，是吗？”

生活在本土的日本人，居然还有不知道日本棒球联赛决赛和决赛的两只球队，这样的人实在让我惊讶。

我担心像他这样的人能不能和孩子们很好地相处，他说：“您的担心是有一定的道理，但是在现在这个信息化的时代，我们不可能什么都知道，必须做出自己的选择。我已经让自己和棒球彻底绝缘了。”



我的这位学生正是运用了“头脑体操”，认为棒球方面的信息对他而言并不需要。

拿我自己来说，我也不知道现在到底流行什么样的歌手和演员。因为我对现在的年轻女性非常喜欢安室奈美惠，无论是服装，还是发型，还是化妆都以模仿安室奈美惠为荣不感兴趣，所以那一类的信息也就不会被我的信息接收天线所捕获。

我之所以知道了她，完全是因为在她结婚的时候报纸上登出了特别报道的缘故。日本 NHK 电视台每年 12 月 31 日晚举办的红白歌战，由于我不知道的登场歌手越来越多，所以最近我也不看它了。

说到报纸，过去我曾经将好多份报纸一边加以比较一边阅读，现在我只看一种报纸。而且读的地方也非常有限，完全是为了确认几个我必须确认的数字才看的。如果能够有一个媒体只刊登我所需要的信息，我连报纸也不会看了。

正是因为现在的信息如同洪水猛兽，我们需要的其实只是很少的一部分，大部分都是需要我们舍弃的东西。由此也会给我们造成某种不安的

心理，需要我们拿出舍弃的决心和勇气。

今后的时代，将是“取舍信息”的时代，而不是“选择信息”的时代。

### 39. 动脑筋和不动脑筋的差别 所在

最近有人说：“自从日本地铁实行自动检票以后，乘地铁出行将变得很不方便。”比如说，在日本私营地铁公司的地铁站和日本国有地铁公司的地铁站交叉的检票口，常常会出现只有持有日本国有地铁公司的地铁票才能通过的情形，这确实给很多乘客带来了不便。

也有的地铁站，日本私营地铁公司的检票口和日本国有地铁公司的检票口是分开的。乘日本国有地铁公司地铁的人走一个入口，乘日本私营地铁公司地铁的人则得在通过日本国有地铁公司的入口以后到另一侧的日本私营地铁公司地铁入口去。这样一来只要你稍有疏忽，迟了一步，检

票口的门就会在你的眼前关闭，不仅你自己进不去，还连累你身后的人也进退不得。这时候的不愉快的心情真是难以言表。

或许是因为这样的情形出现的次数太多了，连地铁的工作人员也懒得再说什么，往往是站在一边，袖手旁观。我真不知道我们为什么要把这样的自动检票称为日本地铁的合理化措施之一。为什么我们不采用一种让所有的地铁车票都能够通用的检票方式呢？

日本地铁的不合理之处还表现在买票的时候。因为日本地铁的售票的告示每个车站都不一样，非常混乱，常常让买票的人感到无所适从，特别是那些携妻带子举家出游的人由于需要买好几张票，更是怕买错车票而非常紧张。我想如果日本私营地铁公司和日本国有地铁公司的车票能够通用的话，至少可以减轻目前的混乱状况。

像上面这种本来稍稍动动脑筋就可以得到改进的事情，却因为我们的习以为常而每天都在重演，这种不方便在我们的日常生活中并不少见。

让我再举一个典型的例子来说明这种不合理的情形。索尼的创始人之一井深大先生曾经参加

过一个国际会议。该国际会议为每一位与会者都制作了名牌卡，但是那上面的名字却是用非常小的字号打印的。

正因为如此，即使把这样的名牌卡挂在自己的胸前，只要别人距离自己稍远，也根本无法知道自己的名字到底是什么。但是每一位与会者都按照会议事务局的要求将名牌卡挂在自己的身上。于是井深大问大家：“诸位，我们尽管都挂着这个名牌卡，可它到底有什么用处啊？”这真是“一语惊醒梦中人”。

确实如井深大所问的，明明是什么作用也起不了的东西，大家为什么还要煞有介事地挂着呢？井深大的本意就是提醒大家那名牌卡其实是毫无意义的东西，但是注意到这一点的人却是意外的少。

我也有过类似的体会。那是在我去办理驾驶证的年检的时候遇到的事情。我去的时候，那里已经排上了很多队列，而我根本不知道我应该排在哪支队列里边。于是我向从我身边经过的一位工作人员询问办理驾驶证的年检应该怎么做。

没想到这位仁兄就像看着一个傻瓜一样的反

问我：“你认得字吗？”我愣了一下之后回答：“不才，倒还认得几个。”“是吗？那边写得有，自己看去。”照他说的方向一看，还真是写得有。这位仁兄倒是就这样走过去了。也许他一天之内会被这样问上很多次吧，所以他在回答我的时候态度才这么的不耐烦。

但是诸位读者或许已经从这里发现了一个很大的问题。这位仁兄应该好好想一想的是，“为什么明明写着的东西却有这么多的人没看见呢？会不会是告示牌摆放的位置不对啊？”

到底是我有眼无珠呢，还是有关当局的告示牌不醒目呢？这是一个应该各打五十大板的问题。但是既然没有看到告示牌的人有这么多，可见这问题确实是出在有关当局方面的告示牌上。这既有可能是告示牌摆放的位置不对，也有可能是告示牌没有把有关事项说明白。而在这些方面做出改进，才是真正为老百姓办实事。

我很想知道，为什么那位仁兄不能想一想，问题是不是出在自己的身上？我想原因就在于这位仁兄懈怠了勤做“头脑体操”的缘故。

还有马路上的交通标志也常常有设计不合理

令人难以理解的地方。在我们驾车出行的时候往往是在车速极快的同时看交通标志的，因此我们需要的是简单易懂的交通标志，所以公交部门设计交通标志就应该达到上述的要求才对。

我曾经有一次从羽田去银座，结果在快到银座的时候却发现有一个岔路口没有任何标志，让我在路上迷失了方向。

这条岔路口一边通往新宿，一边通往小松川，也许设计交通标志的人熟知这里的情况，知道无论走哪边都可以到达银座，但是如果是初次来到这里的人，是根本不会知道的。所以我认为还是在那里立上一个路标，告诉初来乍到的人从小松川这边去银座比较好。

法国巴黎的地铁和美国旧金山、纽约等地的路径标志就设计得非常清楚明白。巴黎的地铁原则上只显示终点站，这样换乘地铁非常简单，而你绝对不会坐到你的目的地以外的地方，所以即使是初到巴黎第一次坐巴黎地铁的人，只要知道巴黎地铁的大方向，就能够轻易地到达自己想去的

地方。而在美国，只要你知道要去地方的地址，一



般情况下即使你谁也不问，照样能够到达目的地。因为那里的道路规划的简单易懂，充分考虑到了一个人出行时候的方便。

总而言之，为了让我们的人生也能够过得更加轻松，我们必须审视我们的现状，检视我们的习惯，时刻保持一种打破陈规，不断改进的人生态度。

## 40. 陷入问题中的时候有必要采取暂时“搁置”起来的思考法

对于那些陷入了热恋的年轻人，无论我怎样苦口婆心地劝说他们“保持百分之三十的清醒”，他们也听不进去。

但是，为了不让他们“不撞南墙不回头”，我总是反复地重复说这句话。因为无论我们做什么事情，都需要有把握整体的能力和预见前景的眼光。

法国大作家梅里美写过一部歌剧《卡洛芒》，主人公唐约瑟就是因为迷上了吉普赛女子卡洛芒而丧失了理智，在卡洛芒的怂恿下加入了走私贩私的行列，最终走上了毁灭之路。

卡洛芒其实是一个凭借着自己的姿色混迹于数名男人之间的交际花。唐约瑟在发现卡洛芒最后移情别恋于斗牛士卢卡斯以后，因为疯狂的嫉妒而用短剑刺死了卡洛芒。

还有一个例子是前些日子非常流行的《失乐园》。《失乐园》原来是一部畅销小说，后来被改编成电影和电视剧。这个故事的最后结局是男女主人公一起为了爱情而服毒自杀。对于这种中年男女的情死故事，不论作者如何妙笔生花，我也丝毫不觉得有什么美的地方。

再无聊的电影，电影评论家淀川长治也可以从中发现好的地方。但是对于《失乐园》，他却是否定否定的态度。

淀川长治认为，和最爱之人做爱尽管无可厚非，但是男女主人公既然选择在室内自杀，却没有为给他们料理后事的房主考虑。他说：“我非常想对男女主人公说，你们至少应该为那家房主

准备一些钱以表歉意吧。如果我在外边住宿的话，总是要在枕头边放上我的丧葬费给房主，以防万一。住旅馆饭店的话，也会先确认自己的后事是不是会给对方造成负担。”

如果《失乐园》的男女主人公能有淀川长治这样清醒的头脑，他们也许就不会任性到连自己死后的丑态也不知道的程度了。淀川长治先生对于自己的死有如此清醒的认识，真是令人羡慕。淀川长治先生的态度显示了他人生的练达，让我肃然起敬。

不仅仅是恋爱方面，当我们感觉自己沉迷于某件事物之中的时候，都应该保持清醒的头脑，必要的时候应该把问题搁置，或是进行冷静的思考以后，再作决断。最不聪明的做法就是不顾后果拼命向前，结果使得自己走上毁灭之路。

我想说的是，我们在中途的停顿并不意味着就不能再次开始。停下来，将问题的可能性和战术考虑清楚，从整体上把握问题以后，再行动也不迟。

而在日本的社会和企业里，很多人的目光之短浅，是我们有目共睹的。这些人就像只知道挂

在眼前的栅栏后面觅食的小鸡一样。由于小鸡只顾眼前的觅食却又够不着，最后只能饿死。

其实只要我们掌握“头脑体操”，学会后退一步，从整体上考虑问题，小鸡就可以绕到栅栏的背后取得觅食了。

我们人类拥有这样发达的大脑，而我们的许多人做的事情却像小鸡一般幼稚。

我认为，我们应该在思考问题的时候有整体的观点，从各个角度将问题考虑清楚以后，选择那条最好走的、也不给别人带来麻烦的道路。我们在驾车远行的时候，谁的手里都会准备一部地图以供查阅，可是在人生这个更重要的场合，却舍不得做好事前的规划，真是不可思议。

当然了人生并没有现成的地图可供我们查阅。拿结婚做例子而言，如果你要求太高，考虑太多，总是期望在别处还有更好的对象的话，反而有可能会失去好的机会，或者迟迟难以决定的情况。但是，这样我们至少可以避免走上自我毁灭道路的可能。

## 41. 圆形的1万元钞票和三角形的1000元钞票不也挺好吗？

接下去我想向诸位读者讲两件我从朋友那里听来的故事。两件事情尽管看上去都是极其平凡和不起眼的小事情，却值得我们反复学习和回味。

我有一位朋友在一家大公司做销售工作。对于他来说，公文包是不可缺少的工具。

我的这位朋友对市面上的公文包却很不满意。首先是形状。原来我并不知道现在市面上的公文包都是横长竖短形状的，而我的这位朋友认为，从功能上来说的话，绝对是横短竖长的公文包更加方便。

之所以这样说，是因为横短竖长的公文包可以非常方便地装下现在的周刊杂志和折叠起来的报纸。在上下班的高峰时段乘地铁的时候，横短

竖长的形状可以很紧密地贴在身体的近处，不会给旁边的人带来不便。

为了找到自己心目中的理想的公文包，我的这位朋友据说走遍了各大百货商场，但是没有一处有售这样的公文包。即使偶尔有形状类似的包，也是因为没有设计背带，或者把手太窄，总是无法令人满意。

我的这位朋友说，因为公文包是每天工作所不可缺少的东西，所以找不到一个各种场合下都能满意使用的公文包，实在是一件麻烦的事情。

这是因为在工作的时候，公文包既有可能肩跨，也有可能手提，还有可能需要像女性那样把公文包挂在手腕上。

我的这位朋友说：“大家之所以都满足于使用竖短横长的公文包，无非是两个原因，一是大家认为公文包除了这种竖短横长以外就再没有更好的形状了，二是大家明知道不好用，也想不出别的办法只好将就着。照我的想法进行改良以后，大家一定会认识到横短竖长形公文包的优点。”

对我的这位朋友来说，公文包就像是他身体

的一部分，所以我非常理解他的心情。当我提醒他：“那样的话，像笔记本等小册子放进你的公文包以后不是很难取出来吗？”他的回答是：“在公文包的外侧加上两个浅底的小口袋不就行了吗？”可以想见，在他的头脑里已经有了一个完美的公文包的设计。

另一个话题是关于纸币的。我知道现在有一种意见，希望能够将纸币设计为同扑克牌一样，也就是说无论从上面还是从下面看，纸币上面都是一样的图案。众所周知现在的纸币上描绘的是日本历史上的著名人物。据说有的人在往钱包里边装钱的时候，一定要将纸币按图案的方向整齐地放在钱包里。

在商店购物以后，如果有找零的话，认真的店员会在人不多的时候，将零钱按图案方向整理整齐以后再递给你。不过大多数时候是做不到的。而如果我们自己整理的话，一是不想在别人面前这样做，二是出乎意料的麻烦。

所以一些人从过去开始就一直主张我们的纸币不要分什么正面和反面。仔细一想，确实有道理。如果是硬币的话，为了赌什么东西的需要可

以保留正反面之分，纸币则没有必要分什么正反面。

我从上述两件事情中得到的感受是，我们一般人往往会把已经成为习惯、或者是认为理所当然的事情不加任何怀疑地接受下来。

说到纸币，我以前曾经参加过 1000 日元的设计会。当时我灵光一闪，头脑里边冒出了一个不可思议的纸币形状。

与以往传统的长方形纸币不同，我异想天开地想到把纸币设计成正方形、圆形甚至是三角形。

在我参加的这次纸币设计会上，日元的尺寸大小也是被讨论的议题之一。美元无论面值大小，其尺寸都是一样大的。而日元则是面值越大尺寸也越大。

这样一来，美国人只需要一个比较小的钱包就可以装下所有的纸币，而日本人则需要一个相对较大的钱包。美元和日元的尺寸各有利弊。

在纸币上画上谁的像也是一个问题。设计会上有一部分人提出总是使用古代的人物太过时了，不如改成大家更熟悉的近代人物比较好。在



选择纸币上的人物的时候，不应该只考虑这个人物在历史上所起作用的大小，也应该考虑别的因素。例如那些易于让人们留下印象的人物更应该出现在纸币上。

对于纸币来说最重要的问题是防止伪钞。为了做到这点，纸币上的人物，如圣德太子和夏目漱石，应该设计成一旦稍有差错，便会立刻引起人们的注意才好：“不对，这是假钞。”

为了达到这样的效果，就得加大人像的尺



寸，有的人就提出“干脆用伊藤博文的像不更好吗”的建议。

还有，就当时的印刷技术而言，只要印钞机在切割纸币的时候稍有差错，纸币的形状就会错位，这样一来整版的纸币就都报废了。于是有人提议，干脆纸币不设固定的外形线，问题不就解决了嘛。

尽管当时大家提出来的建议并没有被完全采纳，但是能够想到开这样一个设计会来听取大家的意见，对于我们的官老爷们来说已经是具有历史性意义的事件了。

刚才我也提到，在发行纸币的时候，最重要的是考虑防伪的问题。这件事虽然个人做起来非常困难，可是如果是由国家来做的话则易如反掌。

在战争期间，一个国家就可以通过伪造另一个国家的货币在该国散发，从而扰乱该国经济秩序。为了防止这种情况的发生，印刷技术也在不断进步。

我们在考虑新事物的时候，也应该像我上面所提到的那样，从各个方面对现有的形式加以怀

疑，在此基础上设计新的方案。

同时，如果我们在个人的日常生活中也能够试着这样做，一定会大有收获。

## 42. 经验只有在经过分析以后 才有运用的可能

日本人不善于表达自己的意见——这似乎已经成为一个定论。不论是外交还是经商，日本人往往都被人们指责为“日本人从不明确表明自己的意见”或者“自己是 YES 还是 NO，不说清楚。”随着国际化的深入，这个问题也变得越来越严重。

尽管有许多人认为之所以这样的原因在于日语的特殊性，不过我却认为这是由于我们日本人缺乏逻辑性思考问题的能力和将思考的结果明确表达出来的技术所造成的。

日本人认为，即使一件事情不说出来，也能够明白的人际关系才是最佳的人际关系，正如

“沉默是金”“以心传心”等等成语所表现的，这正是日本社会的特征之一。而我认为日本社会正是由于具有这种特点，使得日本人变得不善于表达自己的意见。

在这样的背景下，《辩论技术入门》这本书能够以非常精辟的道理讲清楚逻辑性思考问题的重要性，这实在是一件令人高兴的事情。《辩论技术入门》这本书的作者北野宏明是日本辩论协会的理事，同时也是一位工科博士。北野宏明在《辩论技术入门》中对日本读者讲明了掌握辩论技术的必要性：

“能够培养我们发现问题的能力”、“能够培养证明自己主张正确性的能力”、“提高逻辑思考能力，锻炼做出决策的思维过程”。北野宏明还提到，一个好的辩论，始于一个好的问题点，同时可以避免将别人说的话囫圇吞枣的危险性。

我认为北野宏明的话真是句句击中要害，我们日本人确实要有意识地培养自己与人辩论的技术。

下面是发生在我还是一名小学校长的时候的事情。当时我为了整理出一份“教课技术”来，

要求我校的全体教师对于自己担当的课程必须写出4~5节的“课堂报告”。

在读这些“课堂报告”的过程中，我发现最令人恼火的事情，是许多教师没有对自己的课堂内容进行抽象的思考。也就是说，这些老师自己明白自己应该采取哪种教学方式，使得自己的学生能够睁大双眼，专心听讲。

但是，如果要问他们自己的教学为什么能够产生那样的效果的时候，他们就什么也不知道了。因为他们根本没有考虑过“为什么”。

如果我的这些老师们能够很好地将他们的方法进行一番分析，我想那肯定能够对他们今后的课堂教学大有帮助。而正因为没有加以分析，他们的经验无法以“教课技术”的形式保存下来。

我认为他们的教学经验是非常宝贵的，如果能够加以理性地分析和逻辑地加以整理的话，那么不仅仅是他们自己，对于其他的教师来说也可以产生非常大的帮助。

也正因为如此，所以我说将自己的经验加以普遍化形成方法论的能力是一种非常重要的能力。

当然，我决不是否定直观和灵感的重要性。在实际生活中科学的思维方式和人的直觉应该是缺一不可的，两者相辅相成。

比方说环境问题。过去的企业一直认为工业发展的同时所产生的环境问题是不可避免的。他们主张说，因为科学的发展而带来的环境恶化，将来可以通过科学的进一步发展得到解决。

确实，有一些例子可以证明他们所说的并非完全没有道理。像传统电池用完以后对环境的污染导致了太阳能电池的诞生，白色塑料成为公害以后，人们通过新科技将它们变为纤维，织成衣物等等，都是科学的发展解决科学的问题的成功例子。

但是像导致了地球变暖的温室效应等问题是通过发明新的汽车就能够解决的问题吗？

进一步说，我们不妨以这种逆向思维的角度来想想身边其他的环境问题。比如说有一段时间方便筷被要求禁止使用，原因是使用方便筷的话需要砍伐很多的树木。与此针锋相对的另一方面意见则认为，制成方便筷的树木不过是一些速生林，这仅仅是废物利用罢了。再比如说国家为了

减少生活垃圾的数量而实行了垃圾回收收费的制度。各家各户为了节约费用而在家里焚烧垃圾，结果造成空气中一氧化碳、二氧化碳的浓度大大增加。

所以，我们必须从各个方面将问题分析清楚以后，才能够找出哪种方法是解决这个问题的最佳方法。

试着将现有的状态和形式加以破坏和重组，我们就能发现一个新的世界。

### 43. 探寻各种可能性，使自己能够及时地随机应变

现在在日本被称为“年轻人”的一代人，是过去被称为“集体一代”的日本人的孩子辈。他们是一群“现代”的年轻人，他们的很多行为，比如说将头发染成褐色，男青年在耳朵上穿孔，花钱将小腿上的毛发去掉，化妆等等，在我们这代人看来是软弱的表现，所以常常对他们加以指

责。

但是，如果我们仔细观察的话，我想我们会发现他们是一群直率而有个性的新生力量。

现在年轻人的上一辈是在日本经济高速增长期成长起来的，这一代人几乎都具有一种“精英意识”。换句话说，毕业于最优秀的学校，就职于最优秀的企业，生活安定衣食无忧是他们的人生目标。做不到那样的人则被视为人生的失败者，只能保住一日三餐。那个时候白领阶层是最显赫的，蓝领阶层则是由那些试图跻身于白领阶层的失败者组成的。而在那个时代，普通高中是年轻人的晋身之路，像工业高中和商业高中等等则被视为低人一等。越是大都市，这样的倾向越是显著。

但是我们现在看染发和穿耳洞的年轻人，以往那种精英意识已经淡泊了。当然也有许多人在为加入一流大学而拼命，课后补习班也相当盛行。但是现在的年轻人已经不再为自己没有考上一流大学而认为自己就比那些“高才生”差。现在的年轻人的态度是，学习成绩好、有学习天赋、喜欢学习的人当然应该尽量深造；如果自己



并不适合学校的学习也不要紧，既然自己不适合学习，那就去选择别的适合自己的东西。

现在的年轻人并不因为自己没有固定的职业而羞耻。他们认为做一名自由职业者并没有什么不好。这在传统的人看来，一定会被批判为“连工作都没有，到底在干些什么？”

但是现在的年轻人对于这种指责的态度是：比起那种连自己到底喜欢哪种工作都不知道，仅仅为了“背靠大树好乘凉”，急欲找一个栖身之处的人来，自己的生存方式才是体现自我的生存之路。

让我说的话，我会对他们的做法予以肯定。这是他们为了找到真正适合自己的工作之前的充电时间。

我把这一段时间视为他们的精神预备期。在这段时间里，他们可以从各种角度考虑自己的可能性，在多方面进行尝试。通过这段时间的锻炼以后，他们就可以从各种角度认清自己的能力，当他们需要做出判断的时候，他们将拥有迅速的决断能力。

我所谓的充分发挥“头脑体操”的力量的人

生，应该是一种能够不断地磨炼和发挥自己的创造力，在各种选择的机会中做出最佳选择的人生。

那么，现在的这些乍一看自由散漫的年轻人是否具备“头脑体操”的素质呢？其实，我听说过不少关于现在的年轻人好的一面的故事。据说很多被视为平时不招人喜欢、连家里人也视其为“麻烦”的年轻人在工作以后就像突然变了一个人，对待工作非常认真。

比如说我的一个搞建筑业的朋友，有一次苦于人手不足，抱着试试看想法招来了一批染发和穿耳孔的年轻人，想把他们培训为建筑工匠。

我的这位朋友告诉我说，他开始时候的担心完全落了空。这些年轻人在工作的时候出乎意料的努力。

在报纸的读者来信栏里边，我也常常发现有关这些年轻人的报道。比如说现在的年轻人主动帮助那些骑自行车时不慎摔倒的人，帮摔倒的人收拾散落的货物；又比如某某在乘坐地铁时身体不适的时候，走上前问候的是一对分不出男女的年轻情侣。

给报纸投稿的这些读者都说：“通过这件事，我得以重新认识了现在的年轻人。”在我们的日常生活中，现在主动给老年人让座，或是主动帮助别人提行李的，也是以这些年轻人为多。也就是说，在他们的心中，并没有拘泥于过去的一代人所持有的“社会精英”意识。

我因为最近担任日本多媒体学院的校长一职，和他们接触的机会也增加了许多。在学院里有一个20人左右的小组，他们的目标是每年做成3部漫画。首先令我感到吃惊的是他们做事的认真劲。

前些天我趁着得空的机会读了一下他们的作品，完全被他们作品的出色而惊呆了。他们的漫画不仅仅画得很棒，考虑问题也很深刻。我为我的学院里居然有一批拥有如此感性、能够这样思考问题的人而感到骄傲。

据说时代和社会的发展是波浪式的，我感觉现在的年轻人正在复归我们这代人的年轻时代。

我们这一代人的青年时代，是一个大家各自根据自己的特长来决定自己人生的路径的时代。

在我们的青年时代，即使你是班里边最聪明

的人，如果你有志于经商的话，也可以理所当然地选择进入商业高中，学习相关的知识。

总而言之，现在不再拘泥于一流大学和企业，而是根据自己所具有的可能性而选择自己的人生道路的年轻人正越来越多，在我看来这是一件非常好的事情。

## 第四章

# 让人生充满乐趣的 头脑转换法





## 44. 出于打破固定观念目的的 “玩笑”的能效

我认为日本的政治家里边有着很强的随大流的倾向。尽管他们还没有达到“墙头的稻草随风飘”的程度，但是一般而言，最后的结果大都是“从众如流”。

过去日本政坛上以田中角荣为首的田中派就是一个典型。因为集团里有一个比较得力的领导，因此所有人能够向着一个目标使劲儿，使得自己的势力不断增长。即使是那些非常软弱的人，在加入田中派以后，因为背后有了当时日本执政党中的最大派别田中派的撑腰，无论是讲话还是做事，都变得牛气起来。

当时我曾经为电视台的某某节目提出一个建议，就是对田中派的人进行一项测试，看看当他

们变成一个人的时候，他们会采取什么样的言行。那时正好是田中角荣的种种问题正在陆续被揭露出来的时候。

该节目组请来了 100 位田中派的国会议员，向他们提出这样的问题：“现在田中角荣先生正面临着许多不利的处境，你们大家对于这点是怎么想的？”

为了避免 100 个人济济一堂的时候进行协商的可能性，也为了避免其中有地位和实力的人左右其他人的言行，节目组准备了许多不同的房间，使得这 100 人互相之间无法进行任何交流。换句话说就是让他们处于完全的隔离状态。在摄制室里节目组也花费了一番功夫，让这 100 人并不知道身边的人是谁，他的表情又是怎样。

于是节目组就这样一个人一个人地问了许多问题，结果非常明显，那就是这些人完全没有自己明确的主见。这些人平时都在不停地对周围进行察言观色，确定了跟在哪派后面发言有利之后才开口说话。当他们被强迫一个人思考的时候，由于不知道“大流”是什么，就不知道该说些什么好了。最后有些人甚至恼羞成怒：“你们这样



做，实在太没礼貌啦！”

我在那个时候的感受是，为什么我们日本人一点也不具有幽默感呢？被请来的 100 位国会议员里边，没有一个人将这个节目当作是一出电视节目。所有人都只知道盲目跟随周围的言行，一点也没有“享受这个节目”的闲情逸致。我记得我当时的结论是：有这么一帮国会议员来领导日本，日本绝对不可能成为一个有趣的国家。

再比方说，如果某位国会议员试图在国会中讲个笑话的话，立刻就会有人站出来指责他“不谨慎”。政府机构里边也是同样的情景。如果有谁想开个玩笑缓和气氛，也会被说成是“乱弹琴”。像这样的事情实在是非常无奈。

我在这里并不是劝大家都变得马马虎虎，乱讲笑话。任何幽默也都应该讲究时间和地点。只不过我认为，如果我们日本人能够更加理解笑话和幽默的深意，我们就能够避免思维方式的固定和僵化，不断发现新的解决问题的视点。

最低限度，“笑”能够打破人们头脑中的固定观念，使得我们生存于其中的这个社会变得更加快乐。

我自认为是一个爱开玩笑的人，正因为如此，在我看来没有比对方不能够理解自己的幽默，反而被当真的事情更加可悲的事了。那样一来彼此之间就完全失去了交流和沟通的可能。彼此之间也无法享受交谈的乐趣了。不分时间地点的讲笑话的人尽管也令人讨厌，那种完全不懂得幽默的人也同样让人难以亲近。

为了让我们的人生过得更加快乐，我们有时候需要用“玩笑”或“幽默”来打破人和人之间心灵的壁垒，去掉覆盖在自己脸上的面具，用“笑”来使自己获得解放。

## 45. “不做大家都在做的事”， 这样的思维能够发现新的 乐趣

每年夏季，都会有大量的日本人涌到江岛的海岸沙滩享受海水和日光浴。报纸在报道这里的情景时总是用这样的标题：“像洗土豆一样拥

挤。”而到了每年七八月份的玉兰盆节和年底之时，日本全国的高速公路也照例会被回家省亲的人的车堵得水泄不通。

在日本像这样已经成为惯例的、人群的大量流动还有不少。比方说4月底5月初“黄金周”期间的各大风景名胜地、暑假开始和结束时的成田机场等等。日本人为什么这么喜欢集体行动呢？或者说，日本人是不是不和其他人一起行动就无法行动呢？

当然了，人们的行动之所以集中在上述的时间段，也是因为人们只有在黄金周和暑假才能够拥有自己的假期，而新年的时候，人们都必须回老家团圆。

但是，即使是因为这样，我还是搞不明白为什么人们偏要往人多的地方去。当我问一些人他们的理由的时候，他们的回答是“大家都出去玩，自己不去的话没面子”，那些携妻带子集体出游的家长的回答则是“不这样出来玩的话，暑假结束后孩子回到班上告诉同学自己哪里都没有去，会遭到同学们的嘲笑。”

我认为，上述的回答并不能够成为你和其他

人在同样的时间去同样的地点的理由。出去玩是没问题的，但是你并没有必要和大家去同一个地方吧？日本人这样做的行动背后，其实隐藏着这样的心理：那就是不和其他人采取同样的行动的话，自己就会感到非常不安。

日本的父母在送自己的孩子上大学的时候也有这样的心理：现在每个人都上大学，所以自己的孩子也必须得上大学才行。

而且他们眼中的大学也仅仅只限于日本的大学。为什么不能够转换一下脑筋考虑一下国外的大学呢？其实，国外的大学有许多日本大学没法比的优势。而且我说的国外大学并不仅仅指美国的大学或者是英语国家的大学，其他语言 and 国家的大学也很不错。

比方说你去了一所英语国家以外的大学学习，单是就你能够掌握一门英语以外的语言来说，你回到日本以后已经不用担心自己的饭碗问题了。在当今这个“全民学英语”的时代，会说英语并不是一件了不起的事情，如果你想靠英语生存下去，非得具有相当高的水平才行。

但是如果你学到的是西班牙语，俄语，或者

是中文的话，即使你说的不是非常好也没有关系。在现在的情况下如果你还想着“既然大家都学英语，都到英语国家去进行实践，我也……”的话，那就大错特错了。

我认为既然是和大家花同样的钱，那么只有去大家都不去的地方，才能使自己的花费更有价值，同时又能够发现新的乐趣。

那些人到中年才开始与计算机的键盘展开“肉搏”的上班族也不妨换个角度思考问题。真正因为工作必须而开始学习电脑的中老年上班族其实少之又少，更多的人是出于“大家都在学计算机，自己不学的话会遭到嘲笑”，而开始学习电脑的。

在那些因为“大家都这样做所以我也……”而开始做某件事的人当中，据我所知最后取得成功的是凤毛麟角。与其那样白费力气，不如从一开始就以逆向思维出发，“大家都做的事情我不做”，这样你能够得到的乐趣也是其他人所无法得到的。如果工作中电脑实在不可缺少，你还可以把电脑方面的工作交给擅长电脑的人去做嘛。

在本书的其他地方我也谈到过，当今的时代

已经不再是那种“个人英雄主义”、一个人什么都得会的时代了，现在的时代是一个要求你在自己的特定领域先人一步的分工的时代。我们应该赶快停止那种“大家都如此所以我也……”式的想法。当你用“头脑体操”转换了自己的思维方式以后，你会发现自己的世界原来是如此的宽阔。

## 46. 舍弃可以搁置起来的因素， 去发现问题的真谛

我自己没有子女。这不是因为我和妻子不能生育，而是我和妻子经过商量以后有意识地这样做的。其原因在于我不愿意把自己的所有精力投入到养育子女上面去。尽管我自己非常喜欢小孩，但是有了自己的孩子以后，我担心自己会因为自己的孩子而牺牲掉自己的所有时间。

假如我有小孩的话，我一定会用尽自己的全力去培养自己的孩子。甚至当我活到了100岁的

时候，我想我仍然会为自己 70 岁的孩子而担心。考虑到这种情况，我认为我有了孩子以后就会完全失去自己的时间。

而我们自己的时间是有限的。我总是非常珍惜自己的时间，不愿意浪费一点一滴。这正是我不要孩子和提倡“掌握要领”地生活的原因。如果不懂得“要领”的话，即使有再多的时间也会觉得不够用。除此以外，我还希望能够在这个世界上留下自己的一段足迹，所以我还必须好好运



用自己的时间。

为了达到我的人生目标，我感觉最重要的不是在自己有限的的时间里四处出击，什么都做，而是尽量舍弃能够舍弃的东西。这样一来我们可以将自己的时间和精力集中于自己感兴趣的事情上来。

其中，即使是我非常感兴趣的事情，如果相当耗费时间的话，我同样会将其舍弃。我称这种行为是“善于搁置的人生”。对于耗费自己大量时间和精力事情，我们不妨将它们统统搁置起来。

这样做了以后，我们不仅可以更加有效地使用自己的时间，我们还可以从众多的兴趣爱好里边发现自己真正喜欢的事。

在现代这样高度信息化的社会里，懂得“搁置和放弃”就显得更加重要。如果你这也想学，那也想做，结果自己把自己搞得眼花缭乱，陷于信息的海洋里，最后就连自己本来应该做的事情也不知道是什么了。

在我们的生活中有这样一种人，他们每天都非常认真地阅读报纸，将自己感兴趣的新闻剪下



来保存。因为他们每天都这样做，所以剪报很快就会堆积如山。但是他们本人并没有好好利用这些剪报，而是以“剪”报本身为目的，日复一日地剪个不停。

这样的剪报完全没有丝毫的意义。如果你这样做的话，到了真正需要某张剪报的时候，你反而找不着它。

正确的做法是把目前的所有剪报都重读一遍，将那些对自己来说没有兴趣和用处的东西全部扔掉或者挑出来放在一边，自己所真正关心的东西自然而然就会浮现出来。——将不需要的东西扔掉以后，需要的东西自然会显现出来，这也是“善于搁置的人生”的好处之一。

在我们有限的生命里如何度过快乐的人生，这是需要我们自己“算计”的。“算计”并不是一件坏事情，而是意味着对前途做出预见，认真地度过自己有意义的一生。为了这个目标，同样需要发挥“善于搁置”的威力。

生活中我们常常有这样的经历。当我们遇到困难，一时无法解决时，我们便暂时将它搁置起来。等到一个星期以后再回过头来看这个问题，

我们会忽然发现这个问题居然可以很简单地解决了。如果我们不将它放在一边冷处理，而是为立即解决它而绞尽脑汁的话，既浪费时间和精力，也根本无助于问题的解决，人生也难以过得快乐。

今后如果你遇上了难以解决的问题，不妨试试将它暂时搁置起来吧。这也是能够让我们过上快乐人生的“头脑体操”中的一节。

## 47. 快乐人生的诀窍在于尽量 多拥有自己的时间

在书的前面我曾经谈到过：我们每个人的生命是有限的。换言之，我们的生命能不能过得快乐，全在于我们能否有效地利用这有限的时间。假如说你 and 另一个人都活了 80 岁，在这同样的 80 年里，有效地利用时间的人和没有好好利用时间的人，其生命的乐趣是截然不同的。

说到如何有效地利用时间，无非有两种技

术。一种是有效地利用睡眠以外的时间，另一种就是缩减自己的睡眠时间。所谓提高自己非睡眠时间的工作效率，也就是意味着在自己头脑最清醒的时间段起床，做那些最需要集中注意力的事情。

在这两种方法里边，我采用的是减少睡眠时间的办法，我把它叫做“分段睡眠法”。所谓“分段睡眠法”，也就是将睡眠时间分为几小段睡的方法。假如说我一天睡6小时的话，我并不是一口气把这6小时睡完，而是分成3小时和3小时睡两次，或者分成两小时睡3次。这就是我的“分段睡眠法”。

本来我是迫不得已才采用这种方法的。在我担任报社工作的时候，常常需要赶稿到第二天的清晨。

刚开始的时候我采取的是熬夜的方式，工作完了以后才去睡觉。但是那样做的结果令人非常疲劳。于是我换了一个方式，将书房改在日本式的榻榻米房间里边，把被子铺在自己的身边。工作中感到困倦的时候，就躺下歇一会儿。

我并不是这样一睡就睡上好几个钟头，而是

只睡 1 个小时或者 15 分钟，然后又接着做自己的工作。这样做了以后，合计起来我一天也能够保证睡上 6 小时的时间，而且还不至于造成睡眠不足。现在我已经习惯了“分段睡眠法”。

一般而言，人们都会觉得连续不停地睡 6 小时或者 7 小时的时间更加有利于身体的休息。我在刚开始实行“分段睡眠法”的时候，也怀疑“这样做会不会把身体给搞坏啊？”没想到有一次我去咨询医生时，医生反而说：“你的方法叫做‘分段睡眠法’，是一种非常合理的睡眠方法。”打那以后我就有了自信，一直坚持“分段睡眠法”到现在。

“分段睡眠法”的好处在于能够提高非睡眠时间的效率。以我而言，我工作最有效率的时间是从夜深到黎明前的这段时间。于是我在这段时间实行“分段睡眠法”，实在困了的时候就稍事休息，这样就使得我可以在最有效率的时间段做最多的工作。

如果你是一位上班族的话，实行“分段睡眠法”恐怕有些勉为其难。不过，假如你也是一位在黎明时分头脑最清醒的人，你可以试试在 3 点

或者4点起床，利用在去公司之前的几个小时学习自己感兴趣的东西，一定可以大有收获。

有的人会说，如果要那样做的话，每天晚上9点左右就得人寝，像我这样的上班族很难做到。我认为其实只要你真的想做，办法是一定会有的。

我们不妨想一想，平常一个人无论再忙，一般而言也不可能每天都工作到晚上九十点钟吧。在这段时间里，一般人都是在和公司的同事喝完酒以后回到家，打开电视消磨时光。

如果你真的想把自己的时间好好地利用起来，你就应该停止和同事喝酒和看电视，早早地熄灯就寝。这样一来，清晨4点起床也就不再是一件多么困难的事情了。

要想最大限度地利用自己的时间，做到上述程度的事情是必不可少的。这也是为了使得我们的人生过得更加快乐而必须的。自从我实行“分段睡眠法”以后，我就几乎不看任何电视节目了。

当然，为了工作必须要看的节目我还是要看的，但是像棒球比赛的实况转播之类我就只能忍

痛割爱了。关于棒球，我只是通过新闻报道来确认比赛的结果，看看现在各个队伍的排名情况，哪个队目前最强，等等。也就是说把握必要的信息即可。

在现在这样一个高度信息化的时代，无论我们拥有多少时间都是不够的。正因为信息如洪水一般滚滚而来，如果我们一一过目，就根本没有任何休息时间了。因此舍弃哪条信息、保留哪条信息就显得非常重要。可以说正是我们对信息的取舍，决定了我们能否有效地利用自己有限的时间。

## 48. 在合理与不合理之间生存

欧美式的餐桌和日本式的餐桌比起来哪个更方便呢？两者各有利弊当然是不用说了，但是当我们用“头脑体操”的思维方式来看的时候，我认为还是日本式的餐桌更加方便。

欧美式的餐桌，不管有多大的面积，一般而

言只能够坐下和椅子相同的人数。而日本式的餐桌是不需要椅子的，所以不论多少人都能够坐得下。如果是圆形的那种，还可以坐下更多的人。

实际上，过去的日本不论是4个人的家庭还是6个人的家庭，他们所使用的餐桌都是一样大小的。

日本式的餐桌能够根据情况对应不同的人数，在这方面它显得要比欧美式的餐桌灵活得多。日本式的餐桌在某种程度上也可以说是日本社会的象征：拥有对应各种情况的适应力。但这种适应力的反而则导致了日本人的暧昧。

比如说你如果常去日本的寿司店就餐的话，就会知道所谓的“时价”。世界上再没有比“时价”更加灵活的价格政策了。店家可以根据当时的情况自由地决定寿司的价格。走到极端的话，店家的定价甚至可以与寿司的成本无关，而完全由他们当天的心情和生意好与不好来决定。

而站在消费者的立场上来看，则再没有比“时价”更加模糊暧昧的价格了。如果自己对那家店的价格没法确定，我想是没有人敢在那里就餐的。

这样的事情在某种意义上是合理的，而在另一种意义上来看则是非常不合理的。能够根据不同的情况坐下众多人数的日本式餐桌是非常合理的，而且日本式的餐桌在不用的时候还可以把脚收起来，很方便收拾。收起来以后房间的空间扩大，就可以用于其他的用途。我认为再没有比这更加合理的餐桌了。

还有一个很好的例子是日本的被褥。日本式的被褥是可以非常方便地展开和收拾起来的。这样一来，早晨起床以后，可以立刻把被褥收进旁边的立柜里，于是刚才还是寝室的房间瞬间就可以变成工作室，在里边摆上一只餐桌又可以变成吃饭用的房间。尽管日本与其他国家有着文化和住宅空间大小的差异，但是通过一个简单的被褥就使得同一间屋子能够用于各种用途，我认为这是一种非常合理的构想。

如果把日本式的被褥换成欧美式的床的话就不行了。即使是那种简易床，早晨起床以后要想把床收拾起来，把房间用来做别的事情也是不行的。于是寝室就只能作为一个单独的房间来使用，不能够用来做别的事情。考虑到我们一天有三分



之二的时间都在寝室之外，这实在是一种浪费。

尽管现在日本的住宅面积也变得越来越来大，将寝室独立出来的家庭越来越多，但是我仍然认为使用像日本式餐桌和被褥这样轻便的东西，使得同一个房间能够用作不同的用途是非常合理的。我想正是这种合理性导致了日本的“便携式”文化。

但是这种合理性的反面也有许多暧昧的、不合理的地方。刚才说过的“时价”问题在日本实在是举不胜举。

我觉得日本人就是生活在这样一种合理与不合理之间的社会之中。要想在这样的社会中生活得幸福快乐，我认为“头脑体操”式的思维方式是不可缺少的。

## 49. “为大家服务”的精神非常重要

在宴会上常常有这么一种人，他们为了使得

宴会的气氛变得活跃起来而不停地穿梭席间。一旦宴会中途稍有冷场的迹象，他们总是想方设法寻找新的话题来活跃现场的氛围。

如果有人感到无聊的话，他们就会上前跟他搭话。谁的杯子空了，也躲不过他们的眼睛。尽管有的时候他们也会招人烦，让人想对他们说：“别多管闲事”，可是你不能不承认如果没有他们，宴会的气氛会变得冷清不少。

正是在这个意义上，我非常尊重这样的人。他们之中不乏喜欢这样做的人，但是我觉得这是出于一种“为大家服务”的精神。他们希望别人能够生活得更高兴和更快乐，所以他们非常努力地为人们营造活跃的气氛。

在他们的心里边并不要求人们对他们有任何回报。他们只是单纯地为了让人们活得更加愉快而那样做的。

我认为要想快乐地享受自己的人生，持有这种“为大家服务”精神非常重要。之所以这样说，是因为你在让别人感到高兴的同时，自己也能够变得快乐起来。实际上，越是拥有这种“服务”精神的人，生活得就越快乐。

虽然有“王婆卖瓜”之嫌，我还是认为自己也是一个拥有很强的“服务”精神的人。这与我过去一直从事媒体方面的工作有关。

比方说电视台的节目吧，常常有人说电视台的节目不应该只追求收视率，而我却认为作为大众媒体来说提高收视率是天经地义的。

收视率低的节目，不管它是多么的好，也没有什么意思。尽管有人专门制作一些所谓比起收视率更加看重内容，只提供给极少数人看的节



目，我认为那不过是一种自我满足而已。

因为我认为电视的本质就是尽量引起更多人的兴趣，让更多的人感到快乐，所以凡是我所参与制作的电视节目都是非常重视收视率的。

写书也是同样的道理。至今为止我已经出版了几十本著作。我的每一本书都是尽量做到让所有人都能够快乐地读下去。因为我认为这样才能使得有更多人读到我的书，从中得到生活的启示和思维方式的启发。没有比一个人在读了我的书以后，感到“原来如此，如果我学会了这个，我的人生说不定会从此改变”，从而开始新的学习和人生的事更令我高兴的了。我认为这才证明了自己的书没有白写。

世界上还有一种人，他们写书的时候抱着这种想法：“我所思考的东西怎么能够那么浅显简单呢？”特殊领域的专业性书籍当然另当别论，可是连某些实用性书籍的作者也认为：“读者读不懂我的书，是因为读者自己太笨。”这种想法真是大错特错。把书写得浅显易懂，让读者能够快乐地读下去，正是需要作者具有一种“为大众服务”的精神。

出版社里也存在着同样的问题。以“教育”读者的目的而出书的出版社似乎不在少数。这样的出版社没有意识到购书的读者是自己的顾客，所以他们总也出版不了让读者感到“啊，这本书真值啊！”的书籍。

无论什么时候都不忘“为大家服务”精神，尽量让别人感到开心和高兴，那么自己也能够变得快乐——如果你想要度过一个快乐、有价值的人生，请不要忘记这一点。

## 50. 不被世人左右，坚持自己 原则的生存方法

在我们生存的这个社会里面，有许多被视为不对的事情。其中有这样的情况，那就是依据一般的社会标准被认为不对，而根据自己的标准则并不认为是错误，换句话说就是一般的社会标准和自己的标准有了出入。

相反，别人认为没什么大不了的事情，而在

我看来却很不好的情况也很多。这个时候我总是坚持自己的观点，反过来，只要我认为正确的事情，即使别人看来是不好的，我也会毫无顾虑地去做。

我以前曾经担任某小学的校长一职。那段时间里我从不自己开车。一般而言，人们并不认为校长就不能开车，实际上，每天开车去学校上班的校长多得很。

但是我认为作为校长不应该这样做。原因是假如——仅仅是假设——如果校长开车不小心撞到了自己的学生，这样的事情是绝对不允许发生的。

当然，不仅是校长，任何人这样做都是不好的，但是我的想法是身为校长却撞了自己学校的学生，这样的事情即使是假设，也是绝对不能够饶恕的事。所以在我担任校长的期间，我自己绝不驾车，实在没办法的时候我就去坐出租汽车。

在我辞去校长职务以后，我才又开始自己开车。我开车外出既有超速的时候，也有闯红灯的情况。但是我都没有任何的惭愧。因为无论是超速驾驶还是闯红灯，都是我自己确定绝对安全的

情况下才那么做的。

我的超速驾驶和闯红灯都是在我根据自己的判断确定可以这样做的时候才做的。如果我认为那样做危险的话，我就一定会遵守交通规则，保持安全的速度，在过路口时等待红灯变绿。

无论是安全还是危险，我都自己做出独立的判断，自己觉得不能够做的事情就绝对不做。我过去还在美国生活过一段时间。美国是一个“车轮上的国家”，没有车的话寸步难行，所以我在美国的第一件事就是给自己买一辆车。

因为就连我要寻找住房这样的事情也必须乘车出行去找，所以买车成了比找房子更加紧迫的任务。但是我买了车以后，在办完保险并且确认保险生效以前，我连一个指头也没有碰那辆车。

即使买了保险，也不是说立即就生效的。也许今天买了保险，得等到明天才能生效。如果在保险还没有生效的前一天就贸然开车的话，万一出了事故，我就是“陪了夫人又折兵”了。

说到驾驶还有安全带的问题。我在日本开车的时候，我把系安全带视为开车者的义务。只要我开车，是一定会系上安全带的。这是因为当我

还在美国的时候，就知道系上安全带才能够保证自己的安全。所以在我回到日本以后，不用任何人提醒，我也知道系安全带。

我认为，一个人应该根据自己的判断去做事情，如果自己觉得做了不好，那就别做，如果自己认为可以做，那么只要你做好承担责任的准备，即使在一般人看来不可以的事情，做了也没有关系。只是你知道做了以后会有什么样的后果。

最近，日本连续发生了银行和证券公司的舞弊事件，许多公司的高层领导人都被逮捕。像这样的事情，如果那些大人物们是根据自己的判断做出的决策，那就是他们罪有应得。

也许有的银行和证券公司那样做确实是事出有因，那些领导人最终的目的也是为了公司。但是他们根据自己的判断做出了决策，相应的他们也要为自己缺乏风险管理的头脑和危机意识的淡薄而承担起自己的责任。

总而言之，我们需要明白“这是我自己的人生，所以自己要承担起相应的责任”。我一直都是抱着这样的人生态度，坚强地走过自己的人生



之路。我总是想，既然这是我自己的人生，所以我绝不允许别人对我指手画脚。如果不明白这一点的话，我们就会迷失自己的人生路向，生活也变得索然无味。

## 51. 人生“知足”，就能“长乐”

有的时候为了调整一下自己的心情，我也偶尔玩玩麻将。如果要计算我在麻将方面的战绩的话，可以说是收支相抵，不输不赢。我在和某位杂志的编辑谈到这件事的时候，他对我相当佩服：“了不起。在赌博方面能够做到不输不赢，你老先生还真是有一手呢。”

听了上面的话以后，有的读者可能会以为我老打麻将。那就误会我了，我只不过是让自己做到不至于输得太多。

我在玩麻将的时候，如果感到“今天真是不走运啊”，就不会继续玩下去，而是停下来等待

自己时来运转之后再说。相反地，如果我觉得“现在正是乘胜追击的好机会”，我则会抓住机会绝不放过。所以我基本上不会大胜，也不至于大败。

根据我的经验，那种大输大赢，大起大落的人，多半都是不知道见好就收，总是出击的人。所以他们在不走运的时候为了捞回输掉的东西，还会勉强去赌，结果就是越输越多。这应该说是所有的赌博游戏的一个通则吧。

不仅仅是麻将，我在所有的方面都力图做到“平衡”。我自己的人生在某种意义上也可以说是“平衡的人生”。我的人生既没有非常大的成就，也没有吃过太大的苦头。

我认为一个人在生命结束的时候，如果能够做到收支平衡是最理想的。

比如我至今为止所挣得的钱，我希望在我入土之前将它们全部花光。惟一比较困难的是不动产，虽然我想在生前把所有的不动产也处理掉，但是如果把家和土地卖了以后，我自己就会无家可归。尽管如此，我现在正在考虑一个合理的计划来实现我的构想。

我的计划是让某人以分期付款的方式在我活着的时候将我的家和土地买走。这样一来在我死了以后我的财产就变成了那个人的东西，我刚好以收支为零的状态结束了我的人生之旅。

虽然这是我的理想，不过因为其中还牵涉到所得税方面的种种问题，目前我正在研究我的计划的可行性。

与此相反，我的朋友当中就有人过得是一种“负债”的人生。我的一位朋友为自己购买了高额的生命保险，见到别人的时候就把合同拿出来给人看：“借钱给我吧。你看，我死了以后可以得到这么多的保险赔偿金。如果我还不了你的债的话，你可以用我的保险金来抵消。”

我认为这就是“负债”的人生。实际上，许多人都为购买住房而贷款，所以他们过的也是“负债”的人生。假如他们在人生的中途死去的话，因为他们加入了保险，所以事先也都是做好了“负债”的准备的。

我很幸运自己的人生没有欠债，而且还有赢余。我一直在为如何将自己赢余的部分在我死去之前变为零，以实现我所希望的“平衡”的人

生。

听了我的话以后，有的人会说：“你老是考虑人生的‘平衡’，不觉得累吗？”我的回答是绝无此事。请你相信，不那么大起大落的人生也能够是非常快乐的人生。

## 52. 不要过分期待别人，也就不会对别人产生怨恨

至今为止，已经发生了好几次别人借了我的钱以后，就那样一去不复返的事情。我对这样的事情并不感到特别的生气，最后也没有再追究什么。为此，周围的人总是说我：“你人真是太好了。”

这是因为我觉得，那个人能够对我做出这种事情来，是因为他的人生就是那样一种人生的缘故，事情已经这样了，再怎么样也没有办法。

我在借钱给别人的时候，心里就想着：这笔钱已经收不回来了。所以当这笔钱真的收不回来

的时候，我并不感到有多么气愤。总而言之，我从来不对别人抱有过分的期待，也从不要别人应该怎么做。对于金钱，我一直认为那是一种如果过分贪恋反而得不到的东西，而且聚敛金钱没有任何的意义。就像日本的老话里所说的那样：金钱是天下的行客，不过偶尔在我们的钱包里边稍作停留而已。如果我们能够这样想，金钱自然会与我们接近。



现在这笔钱尽管在我的钱包里，不过我总得把它花出去。它在世上转了一圈之后，还会回到我的钱包里来。如果你这样想的话，这笔钱一定会回到你钱包里边来的。

如果你总想把金钱牢牢地捂在自己的口袋里，一旦失去了这笔钱，它就再也不会回到你那里。

所以在别人向我借钱的时候，我总是非常爽快地打开自己的钱包。即使这个人还不钱给我，我相信这笔钱在这个世上走了一圈以后还会以别的形式回到我的钱包里的。

像这样，你如果对别人不抱有过分的期待的话，那么即使别人背叛了你，你也不会有太大的震惊。你对别人的期待越大，当别人没有做到你的期望的时候，你的失望也就越大。

这个道理不仅仅限于金钱方面，别人交给我们做什么事情的时候也是同样的。我从不期待别人给我过多的酬劳。

如果别人交给我的是一件非常有趣的任务，我会非常高兴地接收这个工作。

实际上，我业余从事的许多工作，有很多都

是报酬很少的。尽管我花了不少的时间，但是因为那些工作非常有意思，所以我本来并不期望有如何的报酬。而我从事的别的一些工作尽管简单，收到的报酬却不少，多到让我自己都感到“收下来合适吗？”的程度。这样算下来我还是没有任何损失，我的人生还是“平衡”的人生。

## 53. 和别人唱反调的乐趣

每逢我被邀请出席别人的结婚仪式的时候，我总是带着自己的照相机去。

在结婚仪式上，一般人要拍的照片都是一些固定的场景。首先是新郎新娘入场，然后是介绍人的致词，接下来是新郎新娘切蛋糕。带着相机的人往往都在这些时候聚集在新郎新娘的周围，喀嚓喀嚓地拍个不停。

结婚仪式上，新郎新娘给自己的父母亲赠花的时候也是大家注目的时刻之一。大家都手拿相机等待着花束递给新人父母亲的那一瞬间。

不用说，这样照下来的照片内容都是大同小异的。因为大家都是在同样的地方从同样的角度拍的，所以这些照片在内容上差不多也并不奇怪。正因为如此，事后当照片上的人得到自己的照片，也几乎是千篇一律的。

我不做这样的蠢事。我总是和大多数人采取相反的行动，去拍别人没有想到的照片。比方说，新郎新娘的亲戚们在结婚仪式上一般是陪做末席的。大家都把目光投注于主角的新郎新娘身上，没有人去为新郎新娘的亲戚们拍照片。我就抓住这个机会为新郎新娘的父母，或者爷爷奶奶按下快门，并在事后将照片送给他们。新郎新娘的父母亲和爷爷奶奶会感到非常高兴。

如果是地方上举办的婚礼，一般都会有当地的著名人士出席。对于新郎新娘的亲人们来说，“这么有名的人也来参加我家孩子的婚事，真是赏脸啊。”他们为此感到很是骄傲。

像这样的著名人士一般而言都坐在来宾席，如果能够拍下他们和新郎新娘在一起的照片，事后洗出来送给新郎新娘的父母，会让他们感到非常的高兴。



顺便教给读者们一招肯定会大受欢迎的照片拍摄法。在婚礼上，新娘的父亲表情最为复杂。比如说，新娘会在婚礼快结束的时候离开自己的座位，到父母的身前与父母告别。我总是在新娘和她的父亲双目对视的时候按下我相机的快门。

一般人是不会想到拍这样的情景的。所以对新娘的父亲来说这样的照片异常珍贵。大多数的父亲在看了这样的照片以后，都会感慨不已：“原来我当时的表情是这样的啊。本来我以为女儿在出嫁的时候我不至于太难过的，看着这张照片，我发现我还是在后悔啊。”然后他们会因为你为他们拍了这样的瞬间而非常高兴。

我有一个高尔夫球的球友，也是一个摄影的爱好者。他在去打高尔夫球的时候，身边总是带着自己的相机。他从到达高尔夫球球场的时候就开始拍照，比赛中间也为其他人拍下表示他们战绩的木牌“3号洞，370码，第四杆”。球场周围的风景也是他的必拍内容之一。比赛完了以后，他把这些照片装进一个相册里，送给当时参加比赛的人。

我们一般人打高尔夫球的时候，都是在比赛

结束以后拍一张合影留念了事，而我这位球友的影集却是从头到尾一个完整的“故事”。所以没有一个人会在得到这样一部影集之后不感到高兴的。

要想拍出这样的影集，你就不能和大家采取相同的行动。你只有和大家的行动相反，才能够拍到有特色的照片，而这样做的前提是你思维方式的转变。当你能够熟练地做到这一点的时候，不仅你可以让大家感到高兴，你自己也可以变得非常快乐。

## 54. 和他人分享自己的快乐的 “多管闲事”

以前我在报纸上读到过一篇有趣的消息。

有一位退休的老人，每天早上都在自己家附近散步。这位老人的业余爱好是种植花木。他在散步的时候，脑子里想到的也是花的事情。每当经过别人家的门前，他就会考虑在这家的院子里

种上这种花一定很漂亮，在那家的门前种上那种花应该很相称。

在下次又经过别人家门前的时候，他就会偷偷地带上与那一家最相配的花种，播在那家的院子里。在我们日本人看来，这是一种非常没有礼貌的行为。当然那些家庭的主人并不知道有这么一回事。

到了花季以后，这些人家的门前就会在不知不觉之间绽放开各种各样鲜艳的花朵。被播下了花种的人家自然非常高兴，还会为自己门前的花朵浇水。而那位爱花的老人则挨家挨户地巡视自己种下的成果。如果那一家盛开的鲜花确实如自己想象般的与那一家的环境十分相衬，他就会感到异常地喜悦。

我在读了这则消息以后非常感动，这位老人真是一位令人钦佩的人。他为了让别人也能够体会到自己的乐趣，不惜打破常规，做出一般人认为失礼的行为。

当然，对于这位老人的行为也有持反对意见的人。其内容大都是说：“未经别人的允许就在别人家的门前随便播下花种，在法律上这是一种

非法侵入。”实际上那位老人也注意到了这一点。当报纸报道他的事情的时候，他不仅匿名，而且自称是“种花的游击队队员”。

我们必须承认，在这位老人播下花种的家庭里边，也许确实有那种讨厌鲜花，故意让自己家的院子空空如也的人家。所以反对意见也不是没有道理。尽管如此，我仍然希望像这种明知这样做会招致别人的反对，却仍然出于善意的考虑而行事的人越多越好。

这种按照自己的人生原则生存的人的出现，说明了日本人的生活形态已经发生了很大的变化。又比方说就在不久以前，日本人中间关于“夫妇”的主流的认识仍然是：夫妇就应该一直生活在一起，养育子女，维护家庭。

但是现在日本已经出现了新的家庭形态：家人住在东京都附近的郊外，男主人平日住在东京都的单身公寓，在东京都的公司里边上班，到了周末则回到郊外的家里和家人团聚，一起耕种农地或是在家附近的山中散步。这也是日本人生活方式正在发生改变的证明。

最近，“大学入学不受年龄的限制”成为日

本街谈巷议的热门话题，可是比起美国来，日本在这方面还差得很远。

在美国，即使你的年龄已经超过 30 岁、40 岁，只要想学，仍然可以进入自己想进的大学学习自己想学的东西。也就是说进大学跟一个人的年龄没有关系。实际上现在美国有不少 65 岁以上的“大学生”。

在日本，由于学校住宿条件的限制，短期内还难以完全实现大学学习不受年龄限制的目标，但有的大学已经出现了专门为陪读家属的学生设计的宿舍。

要想在日本实现与美国一样的制度，恐怕还需要相当长的时间。日本目前的现状是你几岁初中毕业几岁高中毕业都被限制死了，假如你 26 岁的时候才从大学毕业的话，就会影响到你找工作。

不过，抛开制度和体制不谈，如果我们每个人都用自己的头脑灵活地考虑问题的话，想要按照自己的生活方式生活也不是不可能的。

正因为如此，我希望大家把自己生活中的快乐以及自己觉得活得“精彩”的地方踊跃地介绍

给别人，而不要认为这样做会给别人带来麻烦，“各人自扫门前雪”。当我们把自己的生活方式传达给他人的时候，我们不仅可以与人分享自己的快乐，倍增乐趣，自己的人生也会因此而开拓出更加广阔的天地。

## 55. 打破陈规陋习就可以发现快乐人生

最近我听说，日本东京都著名的织锦制造商“西阵织”现在正处于重重危机之中。在日本“泡沫经济”的时代，“西阵织”以高收入者为对象，其商品价格虽然都在400万、500万日元以上，却不愁销路。“西阵织”也因此而启用所谓“超一流”的艺术家，不断地制作最高级的织锦。

可是在“泡沫经济”崩溃以后，“西阵织”的经营状况立即就陷入了困境。鼎盛时期开设的分店不得不大量关张。

“西阵织”就是因袭陈规，没有适应变化的

典型例子。它在这 10 年里边十年如一日地生产高级的织锦。当然，其织锦在技术上和设计上肯定是有进步的，但是它的流通形态和顾客群体则几乎没有发生任何变化。“泡沫经济”来临以后，价格在 500 万以上的织锦也变得畅销起来，使得“西阵织”的经营者的头脑也热了起来，一股劲地致力于高级品的生产。

因为“西阵织”这个老名牌在到那个时候为止的数百年间，几乎一直处于一种与世隔绝的状态，所以它也根本没有注意到“泡沫经济”的崩溃和日本社会发生的巨大变化，结果就是当它发觉到这一点的时候，自己已经“病人膏肓”。

这就是传统产业，这种“伟大的旧制度”的必然的结果。不仅是传统产业，过去所有被称为“长、大”的产业，今天都无一例外地处于困境之中。大家在注意到这种状况以后，才纷纷转向投资于软件产业，或是通过所谓的“整合”来系统地应对旧体制带来的问题。

像汽车和电脑这样的东西，在设计之初就考虑到了其零件之间的通用性和互换性。这样一来从经济的角度来看并不划算，但是要转换起来却

是异常迅速。

当今，各个产业面临的最大的课题都是“改革”。其中一个很大的原因就在于过去的陈规陋习已经无法适应新时代的种种变化了。

传统产业的情况如此，我们每个人的情况不同样如此吗？至今为止，我们都习惯了每天去公司上班，完成自己被规定好了的工作，于是我们又安稳地度过了一天。

谁都不会去考虑明天要是自己失去了工作会怎么办。因为今天只要和昨天一样，不出意外地做完一样的事情即可，所以谁也不觉得有必要去





考虑新的事情。自己的眼睛也被现状所蒙蔽。

突然有一天自己被宣布“下岗”的时候，你当然无法应对这突如其来的剧变。

只要我们一天生活在“旧体制”的陈规陋习之中，我们的人生就谈不上是快乐的人生。要想实现快乐的人生，就需要打破因循守旧的老路。我所提倡的“头脑体操”，最终的目的也是为了帮助我们打破生活中的条条框框。

举一个简单的例子，“脑筋急转弯”与“智力拼图”以千篇一律的旧脑筋是解决不了的。不打破旧有的思维方式，不改变自己的思考角度，我们就找不到“脑筋急转弯”与“智力拼图”的答案。

与此相同，只要不打破因循守旧的生活方式，我们也无法开创充满快乐的人生之旅。

## 56. 人生需要有不断的挑战精神

这是很久以前的事情了。位于日本北海道地

区观光胜地——洞爷湖的一个村子的村长来找我们商量为该村做宣传的事情。他说现在村里的游客数量不如以前，不知道我们有没有好的办法。

我们打开地图一看，发现洞爷湖的地理位置并不太好，我的事务所的职员认为：“您那边交通不太方便啊”，“如果那里没有像迪斯尼公园那样吸引人的东西，恐怕……”听了我们的话以后，村长说：“总之希望你们能够亲自过去看看。”于是我们就真的去了一次洞爷湖。

没想到刚到千岁机场的一瞬间，我们就大吃一惊。机场里聚集着来自日本全国各地的大量游客。“真没想到人这么多。如果从机场去那里只要一个半小时的话，游客的数量会更多。”

在来到这里之前，我们只是以东京为基础来考虑问题的，而且只想到如何吸引东京一个地方的游客去洞爷湖观赏风景。也就是说我们只从自己的角度考虑了问题。

但是乘飞机实际到了那里以后，我们才发现其实那里有来自四面八方的各地的大量游客。我们这才意识到实际情况跟我们头脑中想的不一样。

于是我们迅速赶到那个村子里边。村里人告诉我们：“我们在村里树立了雕刻，还模仿外国的街道下了许许多多的功夫，可就是不怎么见人来。”

到了傍晚，村里也渐渐暗了下来。而与村子隔岸相望的对面村子则是灯火通明。

我们问：“那是什么？”村里人才告诉我们：“那是我们的邻村。他们那里因为有温泉，所以吸引了大量的游客。但是这些游客却不到我们村子来。”而且据他们说一年之中去那里的游客超过 500 万人。

于是我们有了主意。既然有那么多的游客来到了对岸的村庄，而且湖上又有观光用的游船，将邻村的游客运到本村来其实只需要 30 分钟的时间。

这样的话，不是正好构成一条绝佳的旅游路线吗？假设旅游的人到达邻村，洗完温泉，好好玩上一天以后，第二天早晨吃过早饭，必然需要一个休闲的地方。如果本村有一个特别的卖点，游客乘船花上 30 分钟左右的时间刚好来到这边歇歇脚。因此我们劝这个村子找出自己那种能够

吸引游客到这里来的魅力。我们也帮助他们想了许许多多的方案，不过由于该村预算有限，最后都没有变成现实。

不过，我通过这个例子想要说明的是，当初我们在东京的时候，由于只是在脑子里纸上谈兵，所以找不到解决问题的方案。而只有做过一番实地考察之后，才真正发现问题，并找到解决问题的办法。

这也就是说，即使我们没有一个完美的计划，先行动起来也是非常必要的。行动当然有可能失败，但这没有关系。因为我们可以把这视为一种挑战。

我在本书的前边也曾经说过，在我们的人生当中，通过行动发现问题、解决问题的情况很多。

怀着挑战精神迈出实际行动的第一步。这样我们就能够找到阻碍我们的问题在哪里，这样走行不行，这种方法能不能解决我们的问题。而如果我们只停留在大脑里的“纸上谈兵”，是绝对无法知道上面这些问题的。所以不要害怕失败，迈出实际行动的步伐吧。

## 57. 今后是“活出个性”的时代

近来，电视台播放自己的某个电视节目制作过程中的失误场景，即所谓“NG (= No Good)”特辑成了最受人们欢迎的节目。电视台将电视剧的“NG”场景和新闻播音员的口误集中起来，做出特辑播出。

把自己的失误录制成节目来让大家欣赏，这在以前的日本是不可想象的。

过去，即使你在电视机的摄制中把麦克风不小心从摄影棚的天花板上露出来了一点点，也会遭到严厉的批评，责任人会被要求写检讨。

而现在则是把失误当成了一件有趣的事情。节目制作人的观念发生了改变，不仅想让观众看到一个完美无缺的表面现象，也想让观众看到节目或电视剧的内幕。换句话说，今后的时代是一个“不对自己加以任何掩饰，活出自己的个性”的时代。

顺便说一句，最早打破传媒中的旧习惯的人是电台节目主持人片山龙二。片山在某电台主持早间新闻节目，有一个星期一，他刚进录音棚，就说了这么一句话：“星期一的早晨真的是令人不舒服啊。”据说当时以节目监制为首的所有工作人员都大吃一惊，大家跑到录音棚对片山说：“那样说可不行。应该说‘大家早上好。这个星期也请大家努力工作。’”

片山回答他们说：“你们大家真的认为星期一的早上心情很好吗？”大家说：“其实不是，可是……”

于是片山说：“本来嘛，无论换了谁，星期一的早上心情都不会好。如果你们不愿意我说真心话，我就退出这个节目好了。”从那以后，在电台里边说真心话被大家所接受了。

现在不仅在电视界，各行各业都兴起了“按照自己本来的样子生活下去”的风潮。大家都希望按照自己的本来面目生活，并且尽量追求自己想要的东西。

时代正在向着一个常识无法想象的“量子力学般的世界”发展。至今为止物理学是牛顿力学

的世界，球打在墙壁上的话就会如同我们预料中的一样被墙壁弹回去。

而在量子力学的世界里边，理论上球的原子和墙壁的原子会互相融合，所以球会从墙壁中穿过去。

原子不是总是保持着整齐的顺序，而是在不停运动的同时，大致保持在一定的范围之内。我认为人类的社会今后也会像原子的世界一样，每个人都可以按照自己的方向行动。

这种状态类似于看似混乱，却又保持着某种社会秩序的印度。在印度，城市里边没有人行道和车行道的分别，甚至连红绿灯都没有。

行人、车辆就在大街上随意的行走。有的时候还有牛、骆驼和大象在马路上排成长队。人们也把猪和家禽赶在马路上走。当有汽车经过按响喇叭的时候，马路上就会不可思议般地闪出一条道路来。汽车飞驰而去，不会发生任何事故。

日本和当今的整个世界都在朝着这个“无秩序的秩序”发展。在这样的社会里，人们再说表面文章就不行了，必须说出自己的真心话。

特别是在信息大爆炸的日本，如果你仍然活

在虚伪的外套里，今后不仅无法快乐地生活，甚至将无法生存下去。

## 58. 只有转换头脑，才能改变人生

我目前在日本东京的虎门开设了名为“A-多湖塾”的研究会。这个研究会尽管称为“塾”，但是基本上是一个供今后将成为企业骨干的30多岁的经营者，以及已经脱离了公司独立发展、寻找机会的年轻人聚在一起自由交流的场所。

在这里，每个人都在畅所欲言的同时通过与别人的交流转换自己的头脑，进而去开拓自己的人生之路。在这个意义上来说，我们只有先转换自己的头脑，然后才能改变自己的人生。

我设立这个研究会的目的是，在日本泡沫经济崩溃以后，给那些有志的年轻人提供一个交流智慧和信息的场所。这既是出于我的一种使命感，也是因为我想给现在的年轻人以鼓励。随着



各行各业的年轻人越来越多地加入到“A-多湖塾”中来，我这里自然而然地成为了他们的交流场所。

现在，有各种各样的人自由的来到研究会，发表意见，激烈争论。尽管研究会变成了一个“学塾”式的地方，我却认为没有任何不妥的地方。

来“A-多湖塾”的人，大都是一些认为呆在因袭陈规陋习的公司里无法发挥自己能力，但又欠缺独立发展的自信和勇气的人。

但是他们在和别人自由交流的过程中，有不少人都因为受到别人思维方式的启发而发现“这样做应该能行”，从而开创出了自己的道路。

当今的日本处在一个“严酷”的时代，我不能保证他们之中的所有人都会取得成功。但是正如我已经多次说过的，不行动起来的话，你是无法开辟自己的人生之路的。“纸上谈兵”绝对不会有任何结果。

闭门造车不可能转换自己的头脑，从而也就无法改变自己的人生。如果你要想在今后改变自己的人生的话，首先要转换自己的头脑。

[ G e n e r a l   I n f o r m a t i o n ]

书名 = 人生低谷期的头脑转换法

作者 =

页数 = 2 5 5

S S 号 = 0

出版日期 =

封面页  
书名页  
版权页  
前言页  
目录页

第一章 人生低谷期的头脑转换法

松

”

- 1 . 认识到“这是我自己选择的人生道路”，辛苦的事也会变得轻松
- 2 . 精神不振的时候，不妨改变自己的外表、动作或声音
- 3 . 当人生处在最低谷时，应该学会自我暗示：“快要时来运转了”
- 4 . “推不动的时候试着拉一拉，拉不动的时候试着推一推”
- 5 . 自己无能为力的时候，可以借用别人的智慧
- 6 . “让难解的变简单，让简单的变深刻，让深刻的变有趣”
- 7 . 重视解决问题的方法，而不是单单解决问题
- 8 . 试着把需要解决的问题本身当作解决此问题的手段
- 9 . 问题的本质往往会在走投无路和山穷水尽之时显现出来
- 10 . 找不到答案也有可能是问题本身有问题
- 11 . 借自己的经验考虑问题的时候需要打几分折扣
- 12 . 暂时找不到问题点的时候，先试着展开行动

第二章 与时俱进的头脑转换法

显得有意思”

- 13 . 超越时代的生存方法 - - “让别人感到有意思”，“让自己显得有意思”
- 14 . 在无法实现的创意里边，我们可以得到重要的启示
- 15 . 与时俱进需要超越常规的创意
- 16 . 不学会“头脑体操”，就赶不上剧烈变动的时代
- 17 . 在时代大潮中如何去确立自我
- 18 . 逆向思维的企业战略
- 19 . 凡事始于怀疑和探寻
- 20 . 果断抛弃陈规陋习之“决心”的重要性
- 21 . 重视数据，但不拘泥于数据，就能够产生新的方法
- 22 . 关于报刊杂志，电视、互联网的头脑转换法
- 23 . 不做他想，自由一搏，也是对付低谷期的一种方法
- 24 . 在选择工作的时候，把握时代的脉搏
- 25 . 年轻也好，不懂事也好，只要有“实力”，就应该加以承认
- 26 . 换一种角度去看孩子，就会有一个全新的发现
- 27 . 不动脑筋的学校教育，不可能使孩子们的头脑得到锻炼
- 28 . 学习场所也好，学习时间也好，学习对象也好，都应打破既

有的常识

第三章 发现自我价值的头脑转换法

- 29 . “把握要领”是走出困境的重要环节
- 30 . 为了保持独立性，需要对情报进行取舍
- 31 . 形势大好的时候，试着逼迫自己做逆境时的思考
- 32 . 对于人生而言，“软骨精神”比“反骨精神”要好
- 33 . 以“变色龙”而不是“寄居蟹”的方式去应对时代的变化

- 3 4 . 计算妥协的损失与抵抗所消耗的精力孰大孰小
- 3 5 . 改变房间的布局相当于改变头脑的“布局”
- 3 6 . 只考虑眼前的话，说不上是真正的思考
- 3 7 . 只顾眼前的行为是不动脑筋的行为
- 3 8 . 今后不是“选择情报”的时代，而是“取舍情报”的时代
- 3 9 . 动脑筋和不动脑筋的差别所在
- 4 0 . 陷入问题中的时候有必要采取暂时“搁置”起来的思考法
- 4 1 . 圆形的 1 万元钞票和三角形的 1 0 0 0 元钞票不也挺好吧？
- 4 2 . 经验只有在经过分析以后才有运用的可能
- 4 3 . 探寻各种可能性，使自己能够及时地随机应变

第四章 让人生充满乐趣的头脑转换法

- 4 4 . 出于打破固定观念目的的“玩笑”的功效
- 4 5 . “不做大家都在做的事”，这样的思维能够发现新的乐趣
- 4 6 . 舍弃可以搁置起来的因素，去发现问题的真谛
- 4 7 . 快乐人生的诀窍在于尽量多拥有自己的时间
- 4 8 . 在合理与不合理之间生存
- 4 9 . “为大家服务”的精神非常重要
- 5 0 . 不被世人左右，坚持自己原则的生存方法
- 5 1 . 人生“知足”，就能“长乐”
- 5 2 . 不要过分期待别人，也就不会对别人产生怨恨
- 5 2 . 和别人唱反调的乐趣
- 5 4 . 和他人分享自己的快乐的“多管闲事”
- 5 5 . 打破陈规陋习就可以发现快乐人生
- 5 6 . 人生需要有不断的挑战精神
- 5 7 . 今后是“活出个性”的时代
- 5 8 . 只有转换头脑，才能改变人生