

[日]涩泽荣一 著 李建忠 译

左手论语,右手算盘

“日本企业之父”涩泽荣一一生信奉的经营哲学



译 序

在日本流传着一本书，被称为“商业圣经”，这本书就是涩泽荣一的《左手论语，右手算盘》（许多译本译为《〈论语〉与算盘》）。本书是涩泽荣一总结其一生学习《论语》的体会与经营企业的经验，汇集平日的讲演与言论而成的一本书，集中表达了儒家的经营理念与儒商的处世之道。

涩泽荣一是日本明治维新时期实业家，被誉为“日本企业之父”、“日本金融之父”、“日本现代文明的开创者”。涩泽荣一经历了江户、明治、大正、昭和四个时代，参与了日本走向现代的整个历程，对日本的现代化作出了巨大的贡献。他曾赴欧考察学习西方的产业制度，率先改革日本的租税和货币体制，推行新式的会计制度，最早引进西方的股份制度；创立了日本的第一家股份制银行，并参与创立或主持了日本五百多家大企业，如王子制纸会社、日本邮船会社、大阪纺织会社、东京海上保险公司、东京石川岛造船会社、日本铁道会社等，这些企业在今天的日本乃至世界仍具有巨大影响。日本一家著名的财经杂志对一百位最成功的企业家进行调查，问：“谁是你最崇敬和对你影响最大的人？”结果涩泽荣一名列第二。

涩泽荣一最可称道的是提出了“《论语》与算盘”的儒家式经营理论，为日本的经济的发展确立了“义利合一”的指导原则，并且涩泽荣一以其儒商的典范影响了好几代日本企业家，为儒家文化在现代的转化与复兴作出了活生生的有力见证。涩泽荣一说：“我始终认为，算盘要靠《论语》来拨动，同时《论语》也要靠算盘才能从事真正的致富活动。因此可以说，《论语》与算盘的关系是远在天边，近在咫尺。”又说：“士魂商才也是这个意思，为人处世时，应该以武士精神为本，但是，如果偏于士魂而没有商才，经济上也就招致自灭。因此，有士魂，还必须有商才。要培养士魂，可以从书本上借鉴很多，但我认为，只有《论语》才是培养士魂的根基。那么，商才怎样呢？商才也要通过《论语》来充分培养。或许说道德方面的书同商才没有什么直接的关系，但是，所谓商才，本来也是要以道德为根基的。离开道德的商才，即不道德、欺瞒、浮滑、轻佻的商才，所谓小聪明，绝不是真正的商才。因此说商才不能离开道德，当然就要靠论述道德的《论语》来培养。同时，处世之道，虽十分艰难，但如果能熟读而且仔细玩味《论语》，就会有很高的领悟。”

日本资本主义兴起之后，整个日本社会起了各种变化，涩泽荣一在晚年撰写本书，也是对日本企业界的一个批判。历史往往有相似之处，如今的中国，正处在涩泽荣一曾经历过的转型期，一些工商界人士为了追逐利益，生产假冒伪劣商品，甚至不择手段，连最基本的良知都丧失了！鉴于这种情况，提高中国人的道德水平，培养经商者的道德素质，就成了中国经济发展的当务之急。而本书的“义利合一”原则正是儒家道德放之工商领域而行之有效的原则，对于企业经营者可以说是一本不可不读的好书。

现在，社会在不断地变化，谋利的方法也在不断改进，“《论语》+算盘”的模式可以发展为“《论语》+电脑”或“《论语》+××”的模式，但不管怎样变，《论语》始终代表着东方儒家永恒的道德理念，而“+××”则代表西方先进的谋利工具。我国正处在建立中国特色企业制度的重要阶段，涩泽荣一“《论语》+算盘”的模式给了我们一个很重要的启示，那就是中华民族优秀道德文化是建立中国式企业制度的精神基础和价值源头。《论语》代表的是中国文化的核心价值，中国人在中国用中国文化的核心价值建立中国式的企业制度，比起涩泽荣一在日本用中国文化建立日本式的企业制度更名正言顺，更亲切自然。在日本，“《论语》+算盘”的模式只可称为东方模式，而在中国，“《论语》+算盘”的模式则可以堂堂正正地称为中国模式。

在本书中，涩泽荣一反对所谓经济活动与伦理道德不相容的旧观念，主张伦理道德与经济的统一。他还极力反对空谈伦理道德，轻视经济和物质利益的倾向。书中，涩泽荣一还强调了学问在工商业发展中的重要性，批评了从商不需要学问的错误观念，鼓励人们修习学问。这里的学问包括两方面的内容，一是专业知识，一是道德修养。他认为，这两方面不可偏废，必须同时协调并进。

全书共十章，分别为：处世与信条；立志与学问；常识与习惯；仁义与富贵；理想与迷信；人格与修养；算盘与权利；实业与武士道；教育与情谊；成败与命运。本书是涩泽荣一归结自己一生的成功经营经验写成的书，自昭和三年第一次出版发行以后，很快就一版再版，深受人们的喜爱。除了讲经济与道德外，本书还涉及到人生许多方面的问题，在某种程度上可以说是一部人生的指南书。因此这本书不仅对发展市场经济，提高道德修养有帮助，而且对人们设计自己的人生路线，创造人生价值，都有积极的意义。

目 录

第一章 处世与信条

《论语》与算盘

士魂商才

天不罚人

观察人物的方法

等待时机的诀窍

人人平等

争与不争

大丈夫的试金石

蟹穴主义

得意之时与失意之时

第二章 立志与学问

预防精神衰老的方法

人必须要有坚定的信仰

丰臣秀吉的长处和短处

小事皆通达，临大而不惊

立大志与立小志

君子之争

勇猛之心的培养

一生所要走的路

第三章 常识与习惯

常识是什么

口是祸福之门

因恶而知美

习惯的力量

伟人和完人

似是而非的亲切感

何谓真才真智

动机与效果

人生在于努力

就正避邪之道

第四章 仁义与富贵

真正的生财之道

金钱的善恶在于人

孔子的理财富贵观

救贫之道

金钱无罪

确立义利合一的观念

富豪与道德上的义务

能挣会花

第五章 理想与迷信

保持美好的希望

做事要有热忱

道德应进化吗

两种人生观

日日新

肃清歪风是急务

第六章 人格与修养

人格与标准

容易被误解的气魄

修养不是理论

重在平时留心

驳斥修养无用论

人格的修养法

商业无国界

第七章 算盘与权利

当仁不让师

唯有仁义

竞争的善意与恶意

合理的经营

第八章 实业与武士道

武士道即实业之道

宜以相爱忠恕之道交友 /

模仿与自创

效率增进法

功利与道义

“为富”与“为仁”相斥之风

第九章 教育与情谊

孝道的真谛

现代教育的得失

伟人和他的母亲

过失何在

从理论到实际

人才过剩的一大原因

第十章 成败与命运

好像失败，实为成功

尽人事，听天命

胆大心细

顺逆二境从何而来

成败身后事

第一章

处世与信条

不躲避强力的对手，与之竞争，

同时耐心等待时机的到来，

是人生处世不可或缺的必要条件。

《论语》与算盘

如今谈论道德，当以孔门弟子记载孔子言行的《论语》一书最为重要。对这本书，大家只会读，却不知《论语》之中有算盘之理。从外表看，它们相隔甚远，风马牛不相及。但算盘可因《论语》打得更精，而《论语》也可借由算盘来发扬真正致富之道。因此可以说，《论语》与算盘两者的关系是形疏实亲。

我的友人作了一本画册送给我。里面开头一张画着《论语》以及算盘，另一边画着一顶大礼帽及日本刀。一日，学者三岛毅先生到寒舍造访。他看到这张画之后，甚感兴趣地说：“我是研究《论语》的，而你是专攻算盘的，打算盘的人尚且知道如此充实地倡导《论语》与算盘的关系，那我这个读《论语》的人，今后也应该好好研究算盘一番。希望能够跟你一起，努力将《论语》与算盘的关系紧密地结合起来。”后来，他写了一篇有关《论语》与算盘的文章，强调“道理、事实与利益三者一致”的论点，并在文中举了不少例证来加以证明。

我经常认为，要使一事物有进步，必定得依赖人们有一种强烈的欲望，充分地去谋利，才能成功，否则决难有所进展。如果国民只知沉湎于理想空谈，且偏爱虚荣，是绝对无法发展真理的。所以，希望政界、军界不要跋扈非为，而实业界则要力求发展，努力提高生产，增加物质财富，这才是促进国富的最好方法。若全然不顾及此，则国富难成。

若问增进财富的根源何在？我想就是依据“仁义道德”。只有依据正确的道理所积累的财富，才能完美、持久。因此，《论语》与算盘两者表面上虽不相关，却可互相辅助使其一致。

士魂商才

所谓和魂汉才，是指日本人要以日本特有的大和魂为依据，但中国历史悠久，文化优越，尤其有像孔子、孟子这样的圣人贤者，在政治、文学及其他方面都比日本发达，所以日本就必须学习汉土的文化、学术，以培养自己的才艺。

说到汉土的文化、学术，书籍很多，但以记载孔子言行的《论语》为中心。此外记述禹、汤、文、武、周公事迹的《尚书》、《诗经》、《周礼》、《仪礼》等书，据传全是孔子所编纂的，故所谓汉学，实乃孔子之学，是以孔子为中心的。

《论语》是记载孔子言行的书籍，据说是菅原道真最爱读的一本书。相传在应神天皇时代，百济的王仁所献的《论语》和《千字文》，曾传之于朝廷。菅原公用笔将它抄录下来之后，呈献给伊势大庙。这就是现在还保存着的菅原本《论语》。

“士魂商才”的意义也就是，为人处世时，应该以武士精神为本，但仅有武士精神而无商才的话，经济上则容易招致灭亡，故有士魂还必须有商才。要培养士魂，书本上能够借鉴的有很多，但我认为，还是《论语》最能培养武士的根底。

那商才又要怎么培养呢？商才也可以通过《论语》来培养。虽然从表面上看来，道德方面的书与商才没有什么直接的关系，但商才原本也是要以道德为根基的，偏离了道德的诈骗、浮华、轻佻等，只是卖弄小聪明而已，算不得真正的商才。因此，商才不能离开道德，商才可由探究道德的《论语》来养成，也是不容置疑的。人生处世之道虽然十分艰难，但在你熟读《论语》且细细品味过后，你就会有意想不到的收获。因此我一生都尊奉孔子的教导，将《论语》作为处世的金科玉律，片刻不离左右。

我国众多的贤人豪杰中，善于作战又巧于处世的，当推德川家康公。正因为他处世之道的巧妙，所以能威服四方英雄豪杰，开拓了十五代的幕府霸业，使人们在长达两百多年的时间里，过着高枕无忧的生活，实在是伟大。

因家康公处世之道的巧妙，所以有种种训言遗留给后代。他的《神君遗训》就告诉了我们许多处世的道理。我曾把《神君遗训》同《论语》对照了一下，发现两者竟然有很多相似之处，可见其大部分内容都出自《论语》。例如《遗训》上说的“人之一生，如负重任，如行远道”，就与《论语》中曾子所说的“士不可以不弘毅，任重而道远。仁以为己任，不亦重乎？死而后已，不亦远乎”很相似。

此外，“责己莫责人”是从《论语》中“己欲立而立人，己欲达而达人”这句话的意义而来。“不及胜于过”与孔子所谓的“过犹不及”相一致。“忍耐是长久平安的基石，怒为大敌”，也就是“克己复礼”的意思。“人当自知自量，如草叶之露，重则坠兮”，是说要安分守己。另外，“常思有所缺，则无不足；若心生期望，则当思量困穷之时”，又“估胜不估败，害至其身”等说法，都能在《论语》中找到。由此可知，家康公巧妙的处世之道以及能够开拓两百多年的丰功伟业，大都是受益于《论语》。

世人认为，汉学之教，乃肯定禅让讨伐，故与日本国体不合，这是只知其一而不知其二。从孔子的“谓韶尽美矣，又尽善也；谓武尽美矣，未尽善也”，就能明白。韶乐是称赞尧舜的音乐，尧欣赏舜之德而让位，因此歌颂尧舜的音乐是尽善尽美的。武乐是歌唱武王之事，纵然武王有德，但他发起革命，以武力获得天下，所以评价武乐也未尽善。从这可以看出孔子是不希望革命的。其实凡是评论一个人，必须仔细考虑其所处的时代。孔子是东周人，自然不能露骨地批评周朝的缺点，只能婉转地表示虽已尽美但未能尽善。

世人论孔子之学，务必要好好探究一下孔子的精神，如果不能以入木三分的敏锐的眼光来观察，必有流于皮相之虞，不能真正明白其中的意义。所以我一再主张人生处世，如果不想误入歧途，首先要熟读《论语》。

随着现今社会的进步，欧美各国的新学说不断传入。其实，这些新东西在我看来，仍是古老的东西，跟东洋在数千年前所倡导的完全一样，只是表达方法不同，更善于措辞罢了。虽然欧美诸国日新月异的新成就值得我们研究，但也不要忘了，在我们古来传承下来的文化之中也有不能抛弃的东西。

天不罚人

子曰：“获罪于天，无所祷也。”孔子在这句话里所讲的“天”，我想“天”就是天命的意思！孔子所谓“获罪于天”，我认为是指人们无理地模仿或做出了不合乎自然的行为，结果必然给自身招来恶果。到了这时，纵想逃脱责任，但“自作孽，不可活”，如此恶果乃是报应。这也就是“无所祷”的意思。

孔子在《论语·阳货》中有言：“天何言哉？四时行焉，百物生焉，天何言哉？”孟子在《万章》篇中也说：“天不言，以行与事示之而已矣。”也就是说，如果世人因无理地模仿或不合大自然的行为而获罪于天，天并不会采取什么有形的方式来惩罚他，但会以其周身之事令其感到痛苦不堪。这就是所谓的“天谴”。人类想尽办法避免天谴，但无论如何都躲不过。就像自然中四时运行，天地万物生长一般，这都是天命，人自然也不能例外。

因此，孔子在《中庸》的一开始就说道：“天命之谓性。”人无论如何祈神求佛，只要做出不合理的事，不合自然的行为，则因果报应必然加在他身上，绝无侥幸。因此，除非行自然之大道，不做任何不合理的事，问心无愧，方能产生像孔子在说“天生德于予，桓魋其如予何”时那样相当的自信，由此获得真正的安身立命之所。

观察人物的方法

佐藤一斋先生认为，根据初次见面时的第一印象来判断一个人，是最正确、最不会发生差错的人物观察法。在其著作《言志录》中，有这样一句话：“初次见面时对人的观察判断，多半无误。”正如一斋先生所说，初次见面时，好好观察判断一个人，多半不会有错。而经常见面之后，次数一多，由于种种考虑，反易导致不正确的判断。

初次见面时，对一个人并无成见，也不掺杂各种考虑和私情，这样的观察处在一个最佳的状态。如果对方有所掩饰，那这种掩饰在初见之时，就会明明白白地映现在观察者胸中的明镜上而容易觉察出来。但是，见面的次数一多，就容易被种种缘故或别人的反应或建议所困扰，以致考虑过多，反而造成判断上的失误。

孟子说过：“存乎人者，莫良于眸子，眸子不能掩其恶。胸中正，则眸子了焉；胸中不正，则眸子眊焉。”这是孟子一派的人物观察法。也就是根据人的眼睛来鉴别一个人的好坏。心术不正的人，其眼神阴暗不明；心术正的人，其眼神清澈而明亮。用这种方法来判断一个人，也是相当准确的。只要仔细观察一个人的眼睛，大抵就能判断这个人的善恶正邪。

《论语》上有：“子曰：‘视其所以，观其所由，察其所安，人焉廋哉？’”（《论语·为政》）佐藤一斋先生的以第一印象看人的观察法和孟子的观人眼神观察法，都是简易、快速识别他人的方法，能够大体上正确地判断一个人而不致有太大的失误。但要真正地了解一个人，上面所说的两种简易、快速的方法尚显不足。必须根据上面所举的《论语·为政》上的话，从视、观、察三个方面来识别一个人，此乃孔夫子之遗训。

视和观，都属于看。不过，视是单凭肉眼看其外形，而观则更进一步，不仅看外表，还要看其内在；不仅要用肉眼看，还要用心去看。也就是说，孔子在《论语》中所教导的人物观察法，首先是看一个人表现在外的行为，以此来判断其善恶正邪，进而由此观察他的行为动机，然后再进一步观察他的安心所在，生活追求是什么，这样，必能明了此人的真实人品，即使他想隐藏也隐藏不了。

其实，无论一个人外部的行为表现如何正直，假如其心术不正，就决不能说他是一个正直的人。因他有时可能是不敢为恶。又假如一个人所呈现的行为端正，心术也纯正，但如果其追求的只是饱食暖衣逸居，那他则容易陷入诱惑之中而意外地做出坏事。所以，行为、动机和追求三者不能全部端正，就很难说这个人完完全全、自始至终是一个正直的人。

等待时机的诀窍

世上之人，尤其是在青年时代，就存在着回避竞争的劣根性，那这种人最终是无法求得进步，也不可能发达的。谁都知道，社会的发展有赖于竞争。因此，不躲避强力的对手而与之竞争，同时耐心等待时机的到来，是人生处世不可或缺的两个必要条件。

我到现在，在面对竞争时仍是决不回避，勇敢地去争取。不过，以我半生以上的长期经验，我稍微领悟到，人生在世，种瓜得瓜，种豆得豆，当某一件事情已经有因，而将产生某种结果时，突然节外生枝，转变因果之势，接着任你怎么去争取，在一定时机到来之前，以人力终究无法扭转其形势。

所以，人生处世要能够观察形势，耐心等待时机的到来，这点务必切记在心。但如有人硬要歪曲真理，则必须挺身与他力争到底。所以，我想奉劝青年子弟们，一面要积极争取，一面要耐心等待时机的到来，不能急躁。

我对日本今日的现状，并不是没有想要极力去争取而改变的念头。我认为今天的日本最令人遗憾的还不仅仅是官尊民卑而已。为官者无论做出多么不妥当的事，结果大都不了了之。虽然偶尔因社会上非议太甚而移送法办或免职处分，但与为官者犯案数相比，只不过是九牛一毛，沧海一粟而已。总之，为官者的为非作歹只要不超过一定程度，是被默许的。这样说并不过分。

反之，百姓一旦有丝毫恶劣的行为，就马上有身陷缧绁之忧。凡是为非作歹的人都应该受到惩罚，上官下民理应一视同仁，而今天日本的情形却是，在裁夺上依据官民身份的不同有着宽严的差别。

此外，无论百姓对国家、社会有多大的贡献，其功劳也不易被政府所承认。而为官者只要一有寸功，就会立即被政府承认，并加以恩赏。这些情形，都是我想据理力争，希望能够改变的。但不管我如何积极争取，时机未到之前恐怕我没有办法改变形势。因此，目前我所能做的，也只是发出不平之鸣，等待时机的到来。

人人平等

用人的人常说要考察部属的才能，量才适用，以做到人得其位，位得其人。可是，这是一件对谁来说，都觉得十分困难的事。更进一步说，虽然有心要做到使人才适得其所，但在安置人才的时候，往往会牵涉到私心和权谋。如要扩张自己的权势，一定要将合适的人安排在适当的职位上，这样才能一步步、一段段地逐渐扶植起自己的势力，巩固自己的地位。如此这般，有朝一日终可形成一派的权势，无论在政界、实业界还是社会上的任何一个团体，都能施展其霸主的威风。但此种做法，绝非是我想效法的。

通览日本的历史，德川家康对人才的巧妙安排以扩张其权势的技巧，还没有人能够与之相比。他为了加强居城江户的警备，在箱根设立关卡；用大久保相模守来把守小田原，以控制箱根之关隘；以水户家抑东国之门户，以尾州家扼守东海要冲，以纪州家守卫畿内的后方，最后又将井伊扫部头安置在彦根，以便压制平安王城等。这样，他在日本国内所有要冲都配置了重臣心腹去把守，如此一来，德川三百年的霸业也就如此巧妙地建立起来了。

在对人才和位置作适合的配置上，我很想仿效家康的智能，也不断地用心思考如何向他学习。当然在目的上，我却无意模仿家康。我涩泽无论什么时候都是用我的真心来对待与我共处的人的。我从来没有想过，要利用这些功夫来构建自己的势力。我的夙愿只是想使人才能够适得其所而已。

如果人才能够适得其所，在合适的岗位上做出一些成绩的话，这是他们对国家、社会的贡献之道，也是我涩泽对国家、社会贡献的途径。我就是根据这个信念来对人处世的。如果以权谋污辱他人，或将他人视为自己的囊中之物而加以利用，那样有罪的事情我是绝对不做的。

我认为每个人活动的天地都应该是自由的。如感到跟涩泽做事舞台太狭小的话，那就可以立即离开，自由自在地去开拓自己海阔天空的大舞台，我也衷心希望人们能发挥特长。只因为我有一技之长，有人自愿屈就为我做事，但我从没有看轻他们。他们只是不及我有一技之长罢了。人与人之间必须平等，务求有节、有礼的平等。人以德对我，我也以德待人。毕竟人在这世上是要相互支持的，所以大家彼此不骄不悔，彼此兼容忍让。

争与不争

世上有人反对与人相争，他们认为无论在什么情况下，争总是不好。更有甚者说：“若有人打你的右脸，你就把左脸也送上。”那与人相争对处世为人究竟是有利还是不利？这种实际问题，答案因人而异，既有人认为不能排斥与人相争，也有人认为那是要绝对排斥的。我认为，与人相争不仅不应该绝对加以排斥，而且在为人处世上还是非常必要。我也听到有人批评我做人过于圆滑，其实我虽能避免无谓的斗争，但也不是把绝对避开争执作为处世的唯一方针。

《孟子·告子下》中说：“无敌国外患者，国恒亡。”诚然，一个国家要想健全发展，则无论在工商业、学术、科技还是外交等领域，都必须常常保持与外国竞争且抱非胜不可的信念。

其实，不仅仅是国家，个人处世也一样。一个人如果没有经常保持与周围的敌人竞争且抱有非胜不可的斗志，那他是绝不会有进步发展的。

辅导晚辈的前辈，可以分为两种人。一种是，无论如何对晚辈都极温和亲切，决不责备或苛求，无微不至地鼓励、提携晚辈，绝对不以晚辈为敌。无论晚辈有什么缺点或失误，他们都与晚辈站在同一阵线，心平气和地去引导，自始至终尽心竭力地庇护晚辈成长。当然，晚辈对这种前辈是非常信赖的，像对慈母一般地敬爱这种前辈。但是，如此对待晚辈，对晚辈果真有利吗？我想这值得商榷。

另一种前辈则正好与此相反，他们视晚辈如敌人，专找晚辈的茬儿，并以此为乐。晚辈稍有差池，他们就大发雷霆，严加申斥，将晚辈骂得体无完肤；一有失策，则将其打入冷宫，对晚辈极其苛刻。态度如此严厉的前辈，往往会遭到晚辈的怨恨，在晚辈中当然非常不受欢迎。但是，这样的前辈对晚辈果真没有益处吗？这一点，请青年子弟们好好思考一下。

无论晚辈有什么缺点，即便是失误，也始终给予庇护的前辈，其心地之亲切与诚恳，当然是难能可贵，令人感激。但是，如果只有这样的前辈，晚辈的奋发精神必定会受到影响。假使失策也能得到宽恕，有的人就会认为无论什么失误都没关系，前辈总会解救我的。这样，晚辈不必担心做错事，缺乏谨慎的态度，就会漫不经心、粗心大意，做起事来轻佻急躁。最终，晚辈的奋发精神也就钝化。

相反，如果在稍有过失便大声苛责，专找晚辈茬儿的前辈带领下工作，晚辈一点儿也不敢掉以轻心，一举一动都非常谨慎，唯恐留下把柄，因而自然注重品行，不敢有丝毫的怠惰。这样严厉的态度，能使晚辈加强自我管束，使他养成更扎实、更稳健的工作态度。

如果你遇到的是专以找晚辈茬儿为乐的前辈，他不但会指责你的缺点、错误，甚至还会牵连到你的亲人，连像“自你老爸以来就没好种”那样的话也会骂出口。在这样的前辈下面工作，晚辈的失败、错误，不单是他自己无颜面对，就连父母也要受辱，故而晚辈们怎可随随便便不努力奋发？

大丈夫的试金石

什么才是真正的逆境呢？这世上平常应保持平和顺利，但就像水上有波、空中有风，平静如水的国家、社会有时也会发生革命或变乱。如果把这与平静无漪的时代相比，那显然应该算是逆境。人生如逢如此变动的时代，无奈地卷入旋涡之中成为不幸者，这就是真正的逆境了吗？就此定义的话，那我也是从逆境中过来的一个。

我出生在明治维新前后，正是日本社会最动荡不安的时代，后来又遭遇了种种变革而一直到了今天。回顾起来，维新时代正值社会变化，无论是才能出众者，还是勤奋上进之人，也许你会意外地横遭灾祸，或是突然时来运转，都未可知。

最初，我因主张尊王讨幕，攘夷锁港而东奔西走。不久后却成为一桥家的家臣，变成幕府的臣下。后来又随德川大将军之弟民部公子去到法国。回日本之后，幕府已经垮台，变成王政。在此变动期间，可能是由于我的才能不够，我自认已尽一己之力去奋斗，不会有什么不足之处。然而，面对整个社会的变迁和政治体制的革新来说，无论我如何努力也无能为力，就这样陷入了逆境。

当时在逆境中所遭遇的种种困苦，如今想来历历在目。那时历尽艰难的不只我一人，很多人都与我有着同样的境遇。毕竟在社会发生大变乱的时期，这是难以避免的。不过，大波澜虽不常有，但随着时代的推移，人生中的小波澜是难免的。人世间不可能完全没有逆境。只是，人在处于逆境的时候，要好好探讨其由来，看看它是人为的，还是自然的逆境，然后再拟定相应的对策。

自然的逆境是大丈夫的试金石。身处逆境的时候，我们又该怎么应对呢？凡人如我，在这一方面并没有什么秘诀可言。我想，只怕也没有人知道这种秘诀吧。然而依我当时身处逆境时得到的经验，加上道理上的思考，我想，无论什么人，在面对自然的逆境时，首先他应该觉悟这是自己的本分（即认命），这是唯一的对策。

人要知足。逆境虽然令人难过，但无论你怎么焦虑，也只是无可奈何。所以，如果你认为这是天命，那无论多么艰难，你也能心平气和了。相反的，如果将这种逆境都解释成人为的，认为能够用人力将它挽回，那就可能徒增苦恼，徒劳无功，最终反为逆境所累，再也无心探究将来的对策了。

因此，当人身处自然的逆境时，最好是先安于天命，慢慢等待命运的到来，并以不屈不挠的精神勤奋上进，才是上策。反之，如果陷入的是人为的逆境时，那又应该怎么办呢？因这种逆境大多数是由自己造成的，所以除了好好地自我反省，切实改正过失之外，别无他途。

其实，人世间的事因自动自发而有所成者居多，如果自己奋力想做一些事情，大抵都能如愿以偿。然而，许多人自己不积极地去开拓幸福的命运，反而自找麻烦，陷入困窘的逆境。如果你这样做，要想身处顺境，过着幸福的生活，恐怕是不可能的。

蟹穴主义

我的处世方针，一直到今天，始终都是以忠恕为原则。古往今来，宗教家、道德家中硕学鸿儒辈出，他们传道立法，最终都是以修身之道为本。

修身之道，复杂说来，不容易明白，但简单说来，就是指身边的一些事，像举筷时的一举一动都蕴涵其中。本此意旨，我待人接物皆以诚意为本。孔子有这样一段话：“入公门，鞠躬如也，如不容。立不中门，行不履闾。过位，色勃如也，足躩如也，其言似不足者。摄齐升堂，鞠躬如也，屏气似不息者。出，降一等，逞颜色，怡怡如也。没阶，趋进，翼如也。复其位，蹐蹐如也。”这些都是有关为人处世、做事修身之道。此外，关于享礼、聘招、衣饰、起居之事，孔子也有谆谆的教导，乃至饮食方面也有这样的教诲：“食不厌精，脍不厌细。食殍而餲，鱼馁而肉败，不食。色恶，不食。臭恶，不食。失饪，不食。不时，不食。割不正，不食。不得其酱，不食。”这些都是极浅显的例子，但道德与伦理就恰恰包含在这些事物中。

要能够注意自己的一举一动，其次便要能做到认识自己。有的人过分相信自己的能力，从而产生非分之想。他们只知勇往直前，而不知守本分，一味地猛进往往导致失败。螃蟹挖的穴一定按照自己外壳的尺寸，不大不小。我也是秉持安分量力的这种态度，始终固守我涩泽的本分。

孔子说，“进吾进也”，“止吾止也”，“退吾退也”。实际上，人的出入进退十分重要。但是，如果为求安于本分，而舍掉进取的气魄，那就会一无所成。抱着业不成至死不还，或但求大功不计小过，或所谓男子汉大丈夫，一旦下决心，便义无反顾、孤注一掷去完成等等，也并不是让人忘却自己的本分。孔子所谓“从心所欲不逾矩”，就是说最好在安于本分的情况下进取。

青年人最应注意的喜怒哀乐。其实，不仅是青年，大凡人在处世方面犯错，主要原因都是由于不能控制七情的发作。孔子所说的“《关雎》，乐而不淫，哀而不伤”，就是教诲我们要调节喜怒哀乐。我辈有时也会饮酒取乐，但要以不淫不伤为限。总的说来，我的态度就是诚心诚意，对任何事物一概以诚待之。

得意之时与失意之时

大凡人的灾祸多萌生于得意时期，因为得意之时，谁都有忘形的倾向，而祸害就趁机由此缺口侵入。所以人生在世当留心，得意之时不可松懈，失意之时不可气馁，保持一颗平常心，按常理去为人处世，走完人生之路，才是最重要的。

对于大小事物，应一一加以考虑。然而，大多数的人在得意时，其思想就全然相反，像所说的“小事一桩”那样，对小事抱有轻蔑、不在意的态度。所以不管是得意还是失意，如果不能对大、小事以细密的作风处之，就容易陷入意想不到的过失。

事情固有大小之分，但不能仅从表面上观察，轻率地加以判断。有小事反成大事，亦有大事意外化作小事的情况。所以，凡事不分大小，事先要充分考虑其性质，而后再采取相应的措施。

一旦遇到大事要处理时，首先考虑事情要如何做才算合乎道理。接着考虑用这种合乎道理的方法去做，对国家和社会是否有利。然后再想想，这样做对自己有没有好处。如此思考后，虽自己无利可图，但它既合乎道理，又对国家和社会有利，我会断然舍弃小，遵循道理行事。如此考查探究是非得失，有理无理，然后再着手去做，这才适宜。

在思考这一点上，必须细致周密。不能一看合乎道理就去遵循，或认为有违公益就迅速放弃。有些事看起来似乎合理，但也应该再从各个角度加以观察思考，看看有没有什么不合理的地方。同样的，有些事表面看来好像是违反公益的，但日后会对社会有利，也未可知。

一言以蔽之，仓促判断事物的是非曲直、有理无理是不可取的。万一处置失当，一片苦心将全部泡汤。对于小事，人们往往不假思索随意决定，这非常不妥。既称为小事，表面看来自然微不足道，很容易被大家轻视。但是，就是这些不足挂齿的小事，日积月累，终有一天也会变成大事。

有些小事是转瞬即逝的，但有些小事却是大事的端倪。原以为是芝麻小事，没想到却在日后惹出大的问题来。有人以细微之事渐次作恶，最终变成坏人；也有人由小善做起，最后变成一个大好人。有些最初以为只是鸡毛蒜皮的小事，一步步演进，结果酿成大弊端；而有些小事最终带来一身一家之幸福。这都是积小成大使然。

对人不亲切或我行我素，也是由小而大，逐渐演变的。日积月累，政治家会使政治腐败，实业家会使业绩不振，教育家会误人子弟。所以，小事未必就真的。社会中无所谓大小事之分，要把事情分大小，重此轻彼，在我看来，究竟不是君子之道。所以，凡事均应以相同的态度去思考，去处理。

古人云，“名成穷苦日，事败得意时”，诚为真理。人在处于困难中时，会用担当大事那样慎重的态度来对待，故大多可成名。在社会上被认为是成功的人，一定都有“咬紧牙关，渡过难关”或“超拔苦痛”那样的经历。这就是遇到困难时，全力以赴的证据。

预防精神衰老的方法

曾以教授身份由美来日的梅比博士在期满归国之前，跟我进行了一席很坦诚的对话，其中有些评语如下。他说：“因为我是首次来日本，所以凡事都感到新奇。最令我感到钦佩的是，贵国上上下下都非常勤奋，怠惰者非常少，好像人人都怀着希望，愉快地工作着。所谓怀着希望，就是充满着不达目的誓不罢休那种敢做敢当的气魄与心胸。”国民都有一种奋发图强的气质，这是日本好的一面。

可是我不想只说好的，而不批评坏的一面，所以我想不客气地跟你说说我的看法。也许是因为我所接触的都是官方、公司以及学校，所以这些机关才特别引起我的注意也未可知。我觉得他们都有一种过于重视形式的弊端，把形式看得比事实还重要。可能因为美国是最不讲究形式的国家，所以这方面在我看来，就显得特别突出。难道你们自己对这种过于重视形式的弊病没有一点自觉吗？如果这是全体国民性的话，那就必须特别加以注意了。

此外，无论哪个国家，都不应全体流传着同样的主张。有人说左，也要有人说右；有进步党，也要有保守党。即使是一个政党，有时也会出现意见相左的情况。这如果在欧洲或美国，意见不同之争论是相当自然且高尚的。但在日本则不然，争论既不自然，也不高尚。讲难听些，就是顽固且粗鄙。在日本经常可以见到因一些无关紧要的事而恶言相向，闹得不可开交的现象。说不定是我观察的时机不对，在政界这种现象就更随处可见了。

对此，梅比解释说：“日本的封建制度持续了很长的一段时间，连小小的藩与藩之间也彼此对立。右国强大了，左国就想打倒它；左国繁荣了，右国则加以攻击。”久而久之，就形成一种习惯性。

他虽然言尽于此，但他指的是元龟、天正以后的情况，那时天下已演变成诸侯三百的局面，拥兵自重，各据一方，这种积弊就深深遗留了下来。这种弊端日益积累，虽然日本国民并非缺乏温和的品性，终演变成党派间越演越烈的倾轧。

我也认为封建制度的确有此余弊。就近的例子而论，水户等地虽然是大人物辈出之藩，但却因此产生倾轧而陷于衰微。如果没有藤田东湖、户田银次郎或会泽恒藏等人，也没有藩主烈公这般伟人，或许就不会有纷争而终至衰微吧。对梅比博士的话，我很注意地加以倾听。

接着，又谈及我国国民的感情强烈问题。他对此也不太赞赏，他说，日本人对很细微的事，也容易突然激动起来，但也会很快忘掉。也就是说，日本人感情激烈又健忘，这与自夸为一等国或大国民的性格，是很不相称的。希望日本人加强修养，以期有忍耐之心。

梅比进一步对日本国体发表看法，他说日本人那种忠君爱国的深厚精神，是美国人等无法梦想得到的，令他艳羡又敬佩。这在其他国家是很难看到的。虽然梅比在来日之前曾有所闻，但实地观察之后，更使他钦佩之至。话虽如此，他认为还要不客气地说一句，日本如永远持续这种国体，将来势必要尽量避免君权干预民政才好。

对梅比的说法，我不愿直评，至于那些抽象的评语，也不应一概驳斥。我向他表达了承蒙坦诚赐教的敬意。此外还谈到了其他的一些问题。最后，他对滞日半年所受的礼遇表示感谢，所以率直地述说了半年间的所思所想。尤其是学校的学生与其他人对他亲切有加，令他欣喜不已。

美国的一名学者在观察日本后所说的一番话，尽管不会使我国大获其益，但外国人那些公正的批评还是可以引以为鉴的，我们应密切加以注意，务求发展我们大国民的襟怀，并根据他的批评一步一步去反省，最后才能成为真正的大国民。相反的，如批评加在自身却不自觉，一而再，再而三地被人批评而不知道反省改进，人家自然就不再愿意与我们交往了。

所以不可看轻一个人的评语，就如司马温公的警言说：“君子之道自不妄言始。”无意识地口出妄言，也就不会受人尊敬，被人视为君子了。正如一次的行为会决定一生的声誉，一个外国人的感想也涉及到一国的形象与名誉。梅比氏带着如此的感想回国，虽不是什么大事，但我们还是不应把它当做小事比较好！

由于平素大家吃苦耐劳，精益求精，才创造了日本今天这样昌隆的国运。如欲更上一层楼，我还想说一句。近来，大家张口青年、闭口青年，谈论青年的非常多。青年很重要，不能不加以注意，这个我同意。但从我的立场来说，青年固然重要，但老年这个群体也不能漠视。过于重视青年人而忽略老年人是错误的观念。

我曾在某次会议上说过，希望自己能够成为一个文明的老人。但我究竟是文明的老人，还是野蛮的老人，关于世人对我的评价如何，我自己是不得而知的。很可能我自认为是个文明的老人，但从诸位看来，也许我是一位野蛮的老人也说不定。

仔细考察一下，我发现与我的青年时期相比，现在的青年人开始工作的年龄晚多了，就如同早晨日出时间较迟而又提早日落，其活动的时间大大地减少了。试想，如果一个学生，三十岁之前一直在求学，那他至少应工作到七十岁左右。如果这个人到五十岁或五十五岁就先衰老了，那他就仅有二十年或二十五年的时间可以工作。

当然非凡的人也许在十年的时间内能完成百年的工作，但大多数人并不具备这种特殊的能力，更何况社会事务也变得愈来愈复杂。由于各种学问与技术渐渐在进步，说不定靠博士们的新发明，即使上了年纪也不致衰弱，或在年轻时，就能拥有充足的知识。正如从马车到汽车，从汽车到飞机，人类的活动范围越来越广。如果初生的孩子就能立即成为有用之人，而后终其一生都能为社会服务，那就再好不过了。希望田中馆老师等人能够作出这样的新发明。不过在这样的发明出来之前，我想老年人只有祈求老而弥坚，以便能努力工作。

身为一个文明的老人，虽然身体会衰弱，但精神绝不能衰老。要使精神不衰老，除了依靠学问，别无他法。要经常不断地探讨学问，不落于时代之后，其精神当永无老化之理。因此，我对只作为一个肉体而存在的人是十分厌恶的。我们在肉体有生之日，应该保持精神同在。

人必须要有坚定的信仰

即使到了德川时代的末期，日本社会在沿袭传统之下，对一般工商业阶层的教育与对武士阶层的教育依然是完全不同的。武士所学的主要以修身齐家为本，他们不仅要学习如何修身，还要学习如何治理他人，也就是以经世济民为宗旨。而对农工商的教育，则并不在于教他们如何治国治民，只是一些浅层的教育。

由于当时能够接受武士教育的人很少，所以所谓教育都是寺子屋的，由寺庙的住持或富豪的老人来办教育。当时农工商的活动范围也仅限于国内，与海外毫无关系，所以农工商者只需初步的教育就足够了。加上主要的商品均由幕府及地方诸侯统筹运送贩卖，真正与农工商者有关系的部分非常少。当时所谓的平民，只不过是一种工具而已。

更糟的是，武士还享有可以随意对平民殴打、斩杀等自由，可以我行我素。这种情形，直到嘉永安政时代，才逐渐改变。接受经世济民学问的武士，倡导起尊王攘夷理论，终于完成了明治维新的大改革。

我在明治维新之后不久，就当上了大藏省官员。当时的日本，在物质科学方面的教育几乎是零。武士教育中，虽然有种种的高尚精神，但农工商方面的学问却是一片空白。不但如此，普通教育也只是低层次的，大部分是政治性教育。尽管海外交流已经开始，却无任何涉外知识可言。尽管十分想要国家富强，但对如何使国家富强却一无所知。

一桥的高等商业学校，虽然在明治七年就设立了，却被迫关闭了几次。这是因为当时的人们认为，商人并不需要太高深的知识。我曾费尽心力大声疾呼，为了与海外交流，无论如何要具备科学的知识。值得庆幸的是，机遇渐渐来临。至明治十七、十八年（1884、1885年）之际，这种趋势已经非常明显了，很快就涌现出一批才学兼备的人。

自此之后以至于今，仅短短三四十年的时间，日本的物质文明已经丝毫不逊色于外国了。但这中间，又产生出了很大的弊害。德川幕府的独裁专制政治虽然使日本社会出现了三百年的太平盛世，但却使政治变为军阀政治，也就是造成这个弊害的原因。

不过，在那个时代受教育的武士当中，尚不乏品行高尚、目光远大的人。但时至今日，这样的人已经没有了。经济进步了，财富累积了，但可悲的是，日本的武士道精神以及仁义道德观念在今日社会，可以说已经荡然无存。也就是说，精神教育完全衰微了。

我从明治六年（1873年）左右开始，全力以赴地促进物质文明的发展。时至今日，全国已到处可以看到有实力的民间企业家，国家的财富也大大增加了，但想不到人格修养反比维新之前退步了。不，不只是倒退而已，我甚至担心日本人的道德是否已经到了沦丧的地步了。所以我说，物质文明发展的结果，反而损害了精神的进步。

我一向坚持，精神的提升和财富的增加必须同步，从这点说来，人必须要有坚定的信仰。虽然我出生在农家，所受的教育也很低，幸而修习了汉学，由此获得了一种信仰。我并不关心什么天堂和地狱，只是相信，做事要堂堂正正，那就是一个优秀的人。