

第一章 大大改变自己

珍惜初次见面

——通过职业介绍所与本田偶然相遇

初次见面是件不可思议的事情，会有因不期邂逅对方而决定了自己一生的情况。我和本田的关系，也的确如此。

曾是陆军将校的我，在结束战后一段时期的浪人生活之后，进入了一个叫“那须铝”的公司。这是一个曾制作过“尼日利亚印”锅和水壶的公司，说起来可能还有人记得。但是，在公司干得不顺畅，两年后我开始独立办起一个小小的街道工厂，对铝饭盒进行表面处理，也就是所谓的耐酸铝加工。一段时期使用过 70 人左右的从业人员，但由于经营不善，最后倒闭了。

没办法，我把妻子娘家的厨房加以改造，办起了只有夫妇两人的家庭工厂。

现在的我，多少有着“本田技术研究工业（株）原副社长”之类的一些似乎了不起的头衔。虽不足以满足，财产却也有一些，但当年曾相当艰难。每天早晨骑着两轮拖车，到浅草桥的批发店领货。很快沦为赤贫，终于变得米缸里一粒米也没有了。那是昭和二十五年的事。

若是独身，无论怎样都行，而我有妻子儿女。这样必会使家

族为前途而困惑。于是，我打消了自营的念头，走向饭田桥的职业介绍所。去了好几天。因为当时就职非常困难，那是现在无法相信的。早上去直到傍晚也没有消息，每天如此。

在职业介绍所的某一天，不期而遇写着“因摩托车制造公司要在东京建立第一家工厂，拟招募从业人员”的招聘广告。这是我与本田的初次见面。

当时的本田东京营业部，店面两间约十五平方米，是一个和公司一样没多少名气的营业部。谁也不知道本田。靠职业介绍募集人员听说那也是第一次。果真是无名。即使受聘者仅我一人，也很能理解。我曾是“无缘无故的第一号职员”。

入社特别顺利，也没有所谓的理由。牵强而言，大概是因为我父亲是陆军学校出身的将校，我也曾在当兵时骑过摩托车的跨斗，对摩托车没有抗拒感的原因吧。这方面的情绪曾很强。

最初是接受藤泽先生面试，两三天后又接受了本田先生的面试。结果因“总得设法为了生计”而入了社。于是，直到昭和五十五年辞去副社长，吃了三十年的本田饭，那时却不曾料想到。

东京营业部的旁边是鱼店，因此苍蝇很多。所谓的“拿着苍蝇拍的体格健壮的老板”是我对藤泽先生的第一印象。本田先生则是“很会聊技术方面事情的人”。

初次见面是完全偶然的。如果我在偶遇本田之前，遇到了想去就职的别的公司的招聘广告，就不会成其为“本田的西田”了。或者，如果希望进入公司的人很多，我也许就不能到本田就职了。

因为有那样的原委，我一直非常珍惜初次见面。从偶然的碰面中，学到了各种各样的东西。

“建造故乡的森林”也是从偶然的碰面开始的运动。和植物生态学权威宫胁昭先生（横滨国立大学教授）初次见面是在旧制

横滨高等工业学校（现在的横滨国大工学部）的同学会上。这次会上 宫胁先生作演讲 我是听众之一。听了演讲 我觉得生物的生态和企业的经营是相同的，演讲后曾和他交换名片。

一回到公司，赶紧买了几册宫胁先生的著作来学习。越读便越加深了我最初的想法。第二次与宫胁先生见面而开始的就是“建造故乡的森林”。

本田采用 KT 法 开普那一托里古法 也源于初次见面。KT 法是由开普那、托里古两人开发的有效地解决问题和决策的技巧和方法。

我曾参加过某一研究会，吃午饭时偶然与叫饭久保广嗣先生的人相邻。他曾是使 KT 法在日本被开发普及的日本法人社长。

交换名片谈话中，我第一次知道 KT 法。那时，曾达到竖起耳朵听的程度。而过了一周左右，报纸报道中登载了托里古先生的情况。

“呀 好像在哪里听到过。”于是我开始学习。一旦知道这是一个很好的方法，一周以后就在公司内进入了实施阶段。

昭和五十二年（1977）叫做“本田·快速·援救”的急救法普及运动的开始，也是和与消防大学讲师冈村正明先生邂逅有关。

在所有的初次见面中对我来说最重要的，大概是和组织工学研究所所长系川英夫先生邂逅一事吧。

昭和四十五年（1970）因为车有问题而发生骚动。当时曾是专务的我，作为本田的代表向国会呼吁，这时有一位议员认为“厂商应该对安全教育倾注更多的力量”我觉得的确如此。随后一向本田先生、藤泽先生提及那事 他们就说：“那很好。请迅速建立组织并实行。”两周后 我建立了“本田安全运行普及总部”，

但究竟做什么好呢，起初全然不知道。

“首先必须了解人们的心理和行动。谁懂得这些呢？”考虑到这一点，我曾访问了组织工学研究所。于是被允许参加那一研究会。在那里第一次遇到了系川先生。系川先生教了我很多东西，“B族理论”之类很快得到了应用。

除那以外，我在本田安全运行普及活动和相应设立的财团法人“国际交通安全学会”中也结识了各种各样的人。

邂逅是偶然的。因此，一直不爱出门，特意的碰面并不是邂逅。得到机会就会产生邂逅。即使没有得到机会，要自己去创造。没有那种积极性是不行的。当然也有相当多的人即便有特意碰面的机会，也不会主动投入进去。

回顾你的这一个月里，大致遇见了哪些新人？或许有过要从那些邂逅中吸收什么的打算吧？

和不同品质的人打交道

——尝试到不同行业的工厂参观学习

初次见面中最有趣而又能达到自己目的是与不同品质的人打交道。跟那些人一起吃饭、谈论学问和想法，平常在公司里完全不会想到的新构想也就会偶然产生。

比如，有这样的故事：有一个总部设在美国的“巴特鲁纪念研究所”，它从各国政府和企业接受各种各样的研究委托，拥有7300多名职员，是世界上最大的民间研究机构，相当有名。本田也曾求助过它。首次开发安全帽的也是这一研究所。但所谓安全帽的发现，实际上正是从和不同品质的人交往而产生的。

有一天，“巴特鲁”的日内瓦研究所职员到外面去喝酒。出乎意料的是，一起喝酒的有对动物很有研究的人，于是谈起了啄木

鸟。

众所周知 啄木鸟用嘴啄树干 挖洞吃中间的虫。这种啄法，像按相机时快门晃动那样快速。如果使嘴以那样的姿势晃动，头也就能以那样快的速度摇动。

“ 尽管那样 怎么没有引起脑震荡呢 ?”研究所职员提出了这样的疑问。那位动物学家很快这样回答：“ 恐怕在啄木鸟的脑袋里，突然受到冲击时的信息不能直接传递到脑，或许有缓冲装置之类的东西吧。”

当时，那位研究者正从美国政府接受了开发“ 保护头部的防备物 ” 的请求。听了这话，茅塞顿开。如果啄木鸟的脑袋里有着什么人类所没有的缓冲的东西，那么若制作一个可当缓冲装置的东西，人脑也就能承受冲击了……

至于具体有过怎样的研究过程，我不了解。但是，啄木鸟的话题最终启发安全帽的开发是事实。因为和不同品质的人之间有过联系，所以产生了这样的结果。

在企业中工作的人，和不同品质的人打交道的机会并没有那么多。首先有必要完成自己的工作，更有日复一日地以交易对方为伙伴的情况。不过即使在那样的状况下，除了本职工作，还有别的本事的人也不少，也是值得自己学习的。只是无论如何要以工作优先。

本田在昭和三十年(1955) 左右 曾实施过“ 到不同行业的工厂参观学习 ” ，即派遣班班长级人员到东芝、松下电器等各个行业的尖端企业学习。

参观学习同行业的公司，能得到的东西被限制了，想法也和本田相似，甚至有可能会索性陷于对自己做得好的方面的自我满足中。但是，若参观学习完全不同行业的工厂，和现场的人交流，就能发现不同的新东西。这可以说是公司让员工积极地和不

同品质的人打交道的一例。

根据那一意思，或许应该靠自己创造充裕的时间，尽可能地出席各种各样的集会、演讲会。可能会有“事到如今没有必要听”这样的想法。尽管如此，前往倾听总是好的。因为理性认识 and 实际用眼看、用耳听有很大不同。

即使没有余暇到那些地方的人，也有和不同品质的人打交道的机会。其一是读书。如果读一些与自己的工作没有直接联系的书，就能接触不同品质的见解。虽和直接听到发音相比差一点，但那也是有效果的。

“世上有着和自己进行完全不同表达的人。”即使仅仅能感受到这一点，也算是有所得了。

持有兴趣，这也是所谓的一个方法。

我受藤泽先生劝导，一段时期曾练习日本音乐的常磐津。因并非小曲和小调，“起初要把它作为很难的、一流的事情来试着做起来”。这来自藤泽先生的哲学。这点姑且不论，由于持有全新的兴趣，我和那些以前无法理解的人结下了交情。

喝酒的方法也是如此。

工薪阶层常和好朋友、同事去喝酒，发发工作中的牢骚，说些上司的坏话。那并非没有意义的事情。因为说些欲望没有得到满足的事，能消解体内的反应。但是，总是和同事一起喝酒，什么新东西也不能产生。

偶尔一个人漫无目的地去喝酒，尽量选择和工作有关的人不去的店为好。如到那样的店去，即使喝酒的同伴是同样的工薪阶层，但因公司不同，那也总算是具有不同品质的人。如作家和演员（歌唱家、广播员等）、漫画家等，是在和工薪阶层完全不同的世界生活的人，也许能和这样的人谈谈。

总是和相同的伙伴打着交道，就总是接受着相同的信息。这

样的交往方法 能让人比较安心。不管谈什么 会因有共同语言，双方能相互理解。但一旦满足于此，人类就会停滞甚至退步。

激发好奇心

——从“鬼火实验”看“为什么”精神

本田先生于昭和五十六年（1981）夏天 曾得到大学老师和本田研究所职员的协助 做过“鬼火实验”。

在埼玉县干涸的河床上建起了本田机场，在此机场的一个区域里，铺上电影外景拍摄用的铁轨。让产生乙烷气体的火车在这上面慢慢地跑，然后对被放到空中的乙烷团点火。一瞬间苍白色的“鬼火”不绝如缕 在空中摇摇晃晃飞了几秒钟。这一实验，因被 NHK 电视台的“超级视野”播放过 想必也还有人记得。

本田先生在静冈县农村长大。孩提时代，曾看到过鬼火。“为什么会产生那样的东西？”童心中认为这真是不可思议。这一好奇心直到他长大成人、致力于本田这样的公司后一直带着，最终持续到了“鬼火实验”。

本田先生的优点在于即使成了大人也常常连问“为什么”，没有失去好奇心。井深大先生 索尼名誉会长 这样评价他：“本田宗一郎这人 具有小孩般的好奇心。”

本田先生的好奇心没有停止的时候。而且由于好奇心而做过的事情，往往和工作也有联系。他自己也说鬼火实验与“后来我作为目标的汽车用发动机的完全燃烧不可思议地联系起来”。

难怪有“小孩般的好奇心”之谓。孩子的好奇心很强 总是连问“为什么？”“怎么办？”让父母亲很为难。

“为什么必须早睡早起？”

“怎么会有男人和女人？”

“为什么不去学校不行呢？”

孩子们对自己不了解的事情觉得有疑问，就会决心寻找答案，靠自己做实验和体验来弄清，最终使好奇心得到满足——那样做的过程中，孩子就成长起来。

一旦长大成人，对世间的事便熟知起来。但不知道却只当是知道了，自己往往就会停滞不前。

即使遇到什么新事物，看起来和每日的工作生活没有直接联系，就不会关心。或者借口“不知道和回答也不过是一种个人约定”来搪塞。或者认为“那样的事情也要知道，好像不是什么大不了的事情吧？”这样，新鲜的感动就容易少起来。

比如到了中年的工薪阶层人士，不少人总是反复地按固定的生活程式生活着。每天往返于相同的上班路线，在预定的时间，在固定的电车相同的门前排队。回来时顺便去的地方也总是几乎不变。

读的书是经济杂志或一般周刊，总是在固定的车站书店购买，在电车中读。一到家，一边做晚饭一边陶醉于电视的夜间棒球比赛。每天如此。

这样日复一日，没有好奇心被激发的情况，真是遗憾。

好奇心使人成长。不仅是个人，社会也因好奇心而发展起来。

就企业而言，不能激发好奇心的人，就不太清楚社会的需要。比如，即使可通过市场调查把握需求动向，但因为那并非亲身感触过的东西，结果会变成仅仅是追赶社会动向。

只有用自己的眼睛和耳朵去感受消费者的欲望，才能开发畅销商品，推动企业成长。尤其是假如以年轻人和女性为目标，对他们的想法没有好奇心是不行的。

首先要丢掉曾有的印象，让心素朴，那样就能产生“世间不了解的事情、看似有趣的事情很多”这样的新鲜和惊奇感。不知道的事情问问别人看。不了解的世界经历经历看。结果，新的世界就宽广起来。

比如 到卡拉 OK 吧唱唱歌 也去听听新的音乐会、摇摆舞歌剧 去去先锋派剧场、迪斯科厅 或者到比赛中心去玩玩 试着买些畅销的女性杂志或剧照杂志看看……

一旦从日常狭窄的生活空间走出来，就会发现有自己不曾知道的世界，或许多少能够了解一些在那样的世界生活着的人的心情。即使不了解心情，总能靠亲自接触知道有着和自己日常生活完全不同的地方。

步入不熟悉的世界，要有相当的勇气。我去观看摇摆歌剧《耶稣基督超级明星》时，周围尽是年轻人。只有我穿西装打领带。

“谁呀 这家伙？”我被毫无顾忌地看着。虽用意不好但我还是泰然自若地坐在座位上。不久舞台上演出开始了，那些压力也就自然消除了。

后退“一小步”就能经历新的世界。

把自己逼入极限之处时，也能激发好奇心。比如我被请去演讲时，会拼命寻求话题。于是目光就会突然停在以前视而不见的信息上。

有意识地掩盖日常的信息，可让自己心里的好奇心抬起来。到国外完全读不到日本的报纸时，要大量地接触在日本没有的东西。如果被日本的日常生活埋没住而走不出来，就不能产生出新的好奇心。

听说加拿大的蒙哥利大学做过这样的实验：让被试进入一个四面只是墙壁的屋子，三餐给他们吃很好的饭。房间里通入空

调等，却没有信息。送入食物的过程中也使其见不到人，甚至不能和他人说话。一旦造成这样的状态，据说一般两三天精神上就会出现异常。

即使没有食物，人们还能忍耐十天左右。但是如没有满足好奇心的信息，很快就不行了。

据说人们如果一整天见不到四十个人，就会引起情绪障碍。本来就是好奇心强的动物，却不激发好奇心，不打算从自己的世界向外迈出步子，习惯安于某处，难道不是让好奇心被弃置而没有得到利用吗？

磨炼敏锐的感受性

——接触真东西

本田公司宗旨中有下面这样一项：“顺利完成调和的工作”。最初我不太理解。“调和”一词的确最贴切但稍嫌笼统。“工作的顺利进展”从字面看也似乎会像“流水作业”一样被接受。

但后来我注意到：调和是“调和之美”，工作的顺利进展是“经营的部目的”。如果是这样，作为经营宗旨便很有意义。作为经营者的人，必须懂得这一调和之美。藤泽先生常说的“经营是艺术”大概也有同样的意思吧。

经营是人和物、钱、时间的完全调和。没有无用、无理、不完全——必须是有效率的、有机能的美。再加上有生气的跃动美、个性美，创造出新的美来，这就是经营的本质。如果没有美，经营不能顺利进行；不能感受到美的人，作为经营者的资格也许要被怀疑吧。

对美的事物感觉到美，是由于有敏锐的感受性和受感动的心。感受性迟钝和没有感动之心的人，即使遇到美的事物，也不

知道那种美。

本田先生和藤泽先生也是感受性敏锐的人。这两人作为卓越的经营者的，在前面牵引着公司。可以说正是因为常靠他们敏锐的感受性而求得了经营的机能美、效率美、能动的美、个性的美，本田才发展、成长起来。

一说感受性会被认为是“天生具有的资质”。成为一流艺术家的人，的确可能多少也有些那种资质，但感受性又是靠自己能够磨炼的东西。

磨炼感受性，应常常接触好东西、真东西吧。最好的东西是能唤起人们感动的东西。像假货、赝品、三流品 如果总是接触这些本来就不能引起感动的东西，感受性就不会得到磨炼。

例如绘画方面，去看看非印刷画集和展览真迹的展览会和画廊。音乐方面，去听听一流演奏家的演奏会。或者，自己也画画或演奏演奏乐器。虽不在行，是不是好东西总能明白吧。

本田先生的著作《我的手在说》中有这样一段，是他曾在东京都内商场的日本画展看到牡丹和蔷薇画的感想：“我觉得那些画的花瓣，每片厚厚的。如果突然一吹风，就不会有像在呼啦呼啦地动的感觉。花瓣的厚度像纸一样。”能感受到这些 是本田先生自己能绘画的缘故。本田先生认为，“我绘画时，要谈出道理来。”我觉得这就是感受性。花有这样那样的个性美、机能美 本田先生是靠自己画画时得到的感受性而理解了那种美。

本田先生驾驶过世界各国最好的汽车。驾驶一流的汽车，会磨炼出对好车是如何好的感受性，结果对设计稍微有些缺陷也能作出敏锐的反应 并纠正“错误之处”。

藤泽先生到外国和地方，必定要去美术馆。在德国呆了一周，也曾打算连续不断地听瓦格纳的音乐。即使食物，也一直选择新鲜的最好的东西。这样磨炼感受性，就能知道“经营美不

美”了。

由此可见，感受性的磨炼方法和对怎样的对象有感受性，似乎因人而异。本田先生较多地靠自己实际做做看来磨炼感受性，对技术性的东西感受性敏锐。藤泽先生则不管对哪一方面都通过观赏而使感受性敏锐，看透了经营整体。

我实际上也在画画。在整个学习过程中，从人物写真到徒手画进展最慢。但是虽不在行我觉得似乎无意间被磨炼着感受性。乘电车时，望着眼前坐着的乘客的脸，同时就会思考其眼鼻的平衡和脸的长度。

感受性、感动在接触真正的好东西而被磨炼的同时，也能从人与人的关系中产生并敏锐起来。

“感动在人和人之间产生。”森繁久弥先生曾这样说过。他说自己在舞台上演出时如没有感动，观众就同样没有。因此，听说与电视舞台相比，森繁久弥先生更喜欢这种舞台。

即使在观众之间，也有感动、感受性的相互传递。观看舞台剧和电影，由于很多观众集中在一个场所，互相传递着感动，观众整体的感受性就敏锐起来。电视就不具备这一点。

现代是信息化社会，大量各种各样的信息传来传去，如果对每一信息都发挥感受性，就会疲惫不堪。不过，让感受性弃置不用由于不太感动似乎就不会成为神经过敏。进行这样‘自我防卫’的人很多。

而且，随着人际关系复杂起来，若为了摆脱烦恼，无意识中就容易冷静而沉着地思考人际关系。在与他人交往中，往往就容易失去感动。

电影《E.T》外星人获得巨大成功，大概也正是有如此背景的缘故。那部电影以相对于外星人的地球孩子为题材，实质是讲述了何为真正的人际关系。我认为被单纯的教育和上学所驱

使着的孩子们 让他们看看平素忘记了的“人间的亲爱”会很受感动。

感受性是感受到“什么”。那一“什么”由于个人的兴趣、关心而不同。决定它的大概是“好奇心”吧。首先要具有好奇心——没有它也就不能磨炼感受性。

人们看到什么听到什么而受到感动时，会情不自禁地“喔”地一声。每天有几次这样的“喔”？最好自己估价估价。那方面少的人，似乎可以说没有磨炼感受性。

（根据《广辞苑》感受性 = 接受外界印象的能力 感动 = 在更深层次上感到心动。这里用这两方面意思的引申义，使用了感受性一词。）

活化信息

——我的信息收集、整理方法

和本田先生去打高尔夫球时，你一定会发现他能从早到晚一整天地聊。

在约定的时间到达车站，从见面起，乘车，打高尔夫球，吃饭，本田先生总是有说不完的话。似乎认为要一秒也不浪费地聊个够。

在那聊天中，他大概正汇总着自己的想法吧。

以各种各样的信息为基础，本田先生能进行思考。但也有运用不是非常自如的地方。本田先生在承认它的基础上，与眼前的伙伴闲聊。看着搭话者的表情和点头的样子，同时靠自己判断：“这一想法是正确还是错误的呢？能说服所有人吗？”一个结束了，再和下一个聊，这样多次反复，最后就形成了清楚的见解和价值观。这可以说是本田先生在实践中巧妙地整理、活用信息的

方法。

现代是信息化社会，信息量在日益增加。如果根据有些信息灵通的人用文字来换算的话，据说如今一个人每年有 43 亿字以上的信息在传送着。如用每册 1000 日元左右的单行本衡量 相当于 10 万册左右。

且说处理信息有三个过程 即到手、整理、活用。

在这样的信息传播时代，除很秘密的事项以外，无论谁都有可能得到信息。但是，得到有用的信息并非那样简单。只是得到杂乱的信息，转瞬间信息量就饱和了，而最终会老是抱着无用的信息。

为了不被信息洪水淹没，首先要弄清楚“什么样的信息是自己所必需的”。根据本人的关心(问题意识)感受性及工作中的立场、趣味，不用说这方面会有区别的。与这一基准不符合的信息 要果断地丢弃。得到信息的要点是“如何取舍”。

得到的信息，或者都塞进头脑中，或者索性不记在头脑中，而用别的东西代替 如笔记本、卡片、剪报……最近 高性能的个人电脑可以以合适的价格买到，因此也可以利用电脑。

把信息放进记忆装置时(说起来似乎困难，但写在笔记本上也就那么一点)必须分类整理。因为如果不这样，一旦要灵活运用 重要的信息不能迅速取出 就成了死东西。

认为“这里要分分类”却没有行动时 由于信息不断增加 最后只能当废纸处理掉。因此如果得到信息，不迅速分类整理是不行的。

这里想介绍我的信息收集、整理分类的方法供诸位参考：

首先是报纸。这也是重要的信息源。我每天大约花 30 分钟读“日经”、“朝日”、“产经”三份报纸。如果有觉得“这个要留下的报道，一边看就一边剪下来。为了不管何时何地都能剪报，我

在床边、桌上、电视前放了约 10 把剪刀。这样养成每天剪报的习惯已近 20 年了。

剪下的报道贴在 A4(大学笔记本大小)的硬板纸上。不限于报纸消息，看单行本时有些关心的地方也复制下来同样贴在硬板纸上。剪报也有一天没有一张的时候，而多的时候一天能达六七张。平均的话，每天两三张吧。

另外我用 B5 版的卡片把演讲和电视中或者和人谈话得到的信息记下来。A4 版的剪报和卡片加在一起约有 3 万张。

我把这 3 万张按“适当的”项目分开整理。根据自己随意所想来制作项目比如“适应性”“有”“适应力”“”“活性化”“森林建造”等。我时常将构成那些项目的相应信息贴上标志，但项目制作根据感兴趣的对象当然会区别开来。

我最初曾用十进法分类，在大分类、中分类、小分类的各个阶段，分成十个种类，即和图书馆的书同样的是三桁分类法，但在做的过程中却变得连自己都不太清楚了。有很多人利用资料时，像十进法这样客观的分类或许也有必要，而在个人资料的整理上“适当的分类”法似乎就更有效了。

把剪报和卡片分成各个项目时，我注意 10 张左右成为一个项目。如增加到 20 张、30 张，就分开成另外的项目。

如有关“决策”的信息比较容易集中。如果积了很多就以“顶层的决策”“中层管理者的决策”“逆境中的决策”分开。相反只有两三张时就一起归入别的项目。

以 10 张为标准因为那样最容易看整理观点也方便。一个项目中放入 50 甚至 100 条的信息便难以查找。

作了适当分类的卡片、剪报，就那样放着是不行的。我常常——至少每周一次重新翻开看看。比如，早晨时间比较宽裕，剪报纸进行分类时，就把那个项目也哗啦哗啦地仔细看看。

信息的价值随时间而变化。有的信息剪报时属于“稍微注意”一类，而再重新一看就成了正适合下一次讲演内容的信息。相反，曾认为是必要的，过不久却已没有价值的信息也有。丢弃那些东西的同时，每天并入 3 张左右的新的信息分类，于是剪报和报纸就相当于没有增加。

在多次重看中，原有的信息一旦和新的信息组合，就成了完全不同的观点。就像蛋被加温而孵化一样，也有随着时间的推移而最终能够被活用的信息。

正如放电后有必要充电，因得不到新的信息，只是忙于活用，很快什么信息都将不足。

反之，充电后也有必要放电。电池有所谓“过分充电”，如一味持续充电，电极会受伤。信息也相同。由于让信息停滞，一直打算“什么时候再活用”，结果却会让信息变成无用的死东西。

放电后充电，充电后放电——如不相当频繁地反复如此，信息就不会被活化。

改变角度

——决定视点

通过电视观看相扑是非常快乐的。自始至终，电视会为我们确定视点。假如双方站起来巧妙地互相摸底，电视就会替我们拍摄那一特写镜头。如果向摔跤场的边界移动，能让我们清楚地看到脚。更仔细一点，从“站起来”开始，因为有解说员为我们说明“视点”，相扑手重摆架式的时间，也可以用新闻来分散注意力。

但如果实际去国技馆，那就够呛。我也曾被人邀请去看相扑，却很难确定视点。

从后面的座位看，摔跤场在遥远的地方。小小的摔跤场上，

好像偶人在迈着小步。

周围吃饭的人，饮酒的人，和朋友谈天的人拍手的人……各种各样的人都有。那些姿势和声音、行动，全都进入我的耳目。如果是夏季，观众都穿着发衣服，仅此也会很刺眼。

而且，摔跤场上的胜负一般就在一瞬间，而摆架式的时间长。不能说总能目不转睛地盯着场上。心不在焉地看看周围，刚在想“啊，漂亮的女人来啦”时就听到“哇”的欢呼声响起。慌忙把注意力投回摔跤场，已经胜负告终。

改看实物，我深知电视观战是如何快乐。同时也感到这不是有点危险吗？

“因为上司不为我们指明方针，所以工作不能顺利进行”。公司里，有这种不平的人不少。深信不疑所谓方针总是由上面的人替我们说的和为我们决定的。没有自己的方针、价值观，于是当然不能自己决定事情。

这类人和电视观战一样，总在思考：“什么人来替我决定视点呢？”

尽管是平常之事，可能也多方通用。但是，当了科长也等待部长的指示，当部长还埋怨“没有为我决定重大工作的方针”，其管理资格大概不得不得受怀疑。那些人如果成了经营者，公司就会变成失舵的船。

实际社会与通过电视看到的相扑不同。这和去国技馆看实物相似。视点必须由自己决定，以什么为要点，该在哪里和焦点重合，并不能向什么人请教。尤其是处在经营者、管理者地位的人，始终不能忘记那一点。

决定视点时，不能忘记的是“角度”。观察事物有着各种各样的角度，由于观察者不同，相同的东西也能不同地看。相反，如果只从一个角度观察并作判断，就会形成错误的判断。