

矢志不渝，方顯品格

劉備：

多數人會都在那樣環境中墮落，但我當時有所自律，並且抱持著志向，將那些負面的環境當做跳板。

那時候我的工作只一個賣草席的，人們都認為我是一個孝子。而這個被人們評價對母親很孝順的人，亦有著偉大的志向。

當時，黃巾起義後，國家便陷入了混亂。

說白了，中國也是有革命思想的國家，天下大亂之際，必會爆發革命。雖然，中國的話語並非是這麼說，但在某種意義上，那亦是「救世主誕生」的時刻。

天下大亂之際，上天一定會派人下凡，引導世人。於是就會有各種人自稱「我就是上天派下來的那個人」，於是在群雄逐鹿之間，漸漸地那個人就會嶄露頭角。救世主還必須要在競爭中勝出，如此命運說乖舛還真是乖舛。

我當時的確是想要平定戰亂、一統天下，建立一個和平繁榮的國度。我的確不知天高地厚，心懷那般志向。雖然身分低賤，但十年、二十年，我始終矢志不渝，漸漸地如此志向在我品格上顯現出來。

發現並培育他人長處的能力

里村：您指出的這一點太重要了。在亂世當中，無論是中國歷史還是日本歷史，那些「將自己名垂青史」做為首要目標的人，最終的結局往往都是覆滅。

但您卻是無法對蒼生疾苦視而不見，我想這就是一切的原動力，並且也是和其他人不一樣的地方吧？

劉備：

我絕對是把這個放在第一位的。

雖然我個人的力量很有限，最多只能照顧到自己的親友，但我的志向是要兼濟天下萬民的，雖然這聽起來好像是在說大話。

此外，我在抱持著那般遠大志向的同時，我認為我還有著發現並培育他人長處的能力。

我自身的能力畢竟有限，並且也沒有那麼多的能力，能透過後天修行磨練。

但天下人才濟濟，如能加以有效利用，並將其彙整，必定能做出一番大事業；我當時有著如此如木匠般心境。

「將各路才俊彙集，一定能有一番作為」，我有著如此心願，所以才會紛紛地起用眾多人才。

運用比自己有能的部下的訣竅

里村：我們也在幸福科學當中學習領導學，很多人在創業時，其個人的能力簡直像是超人，在各種技術和能力方面，都比自己的部下或員工厲害，並將公司發展壯大到某種程度。

但您似乎不是這樣的類型，您的手下有關羽、張飛，之後還匯集了許多英雄豪傑，甚至諸葛孔明那般具智謀才能之人也來助您一臂之力。

通常，創業者很難好好運用這麼多有能之人。我想直接地問，是不是有什麼訣竅，能妥善地運用比自己還有能的部下呢？

劉備：「復興漢室」，這可以說是我當時揭竿的名義、口號了。

若是要復興漢室，會是誰做為帶頭的呢？我想終究還是有著「血脈」之人吧！即便有人有能力，但沒有血脈也是不適合吧？

這和日本的皇室也是一樣的道理吧！日本皇室持續了一百二十五代，不論是在哪一個時代，一定會有許多比天皇還有能力的人，但如果沒有血脈，也是無法成為天皇吧！

所以，我應該是被分類到「血統菁英」。

而我就將這個部分，一部分地用在揭竿的名義上。

為人的「器量」與「德」

釋：您提到「復興漢室」的大旗，我想那不會僅是聽到您母親的話語，您是不是有感受到佛神的旨意或者說是「天意」呢？

劉備：

我的母親，說來也是位偉大的女性。

能把男孩子養大成人，母親的力量的確偉大。母親確實為我指明了方向，也就是「事有輕重」的道理，即使是好事，也分為「大事」和「小事」。

我的孝順的確受到了好評，但是母親教導我「比起孝敬自己的母親，還有其他更重要的事做」。因此我才會奮不顧身地……。

也就是說，我是一個沒有照顧母親，為了成就偉大的事業而離家的人。

一般來說，母親都會希望孩子留在自己身邊，快樂地度過一生，但她清楚地認為「如果是這樣的話，你就沒有辦法遂行自己的使命了」。

大部分的情形，少年若能心懷大志，通常都是受到母親很大的影響。

而自己那般精進之姿，其實是有很多人都在看著。自己雖然沒有察覺，但會有很多人在各種各樣的場合看著自己。

之後，在不知不覺之間，「天時」就會來臨，人才就會出現聚集。在必要之時，必要之人就會出現。

而如何妥善活用這必要之人，即是難題所在了。

（對里村說）如同你方才所說的，當公司變大之後，就會陸續出現比創業者本身還要優秀的人們，所以就會變得難以駕馭。

拿日本的例子來說，松下幸之助先生是一位名人，他連小學都沒有畢業，當時他與家人一同創建一個小公司，之後公司規模逐漸擴大，漸漸地公司開始聘用大學畢業、研究所畢業、海外留學回來的人，要如何好好用這些人是一件非常不得了的事。

但是我認為他並沒有跟這些員工持續灌輸「我比你們更了不起」的想法。

他不失謙虛，並且非常努力地讓部下的才能大放異彩，就在這過程中，擁有卓越能

力的人們，感受到他做為前輩的「德」，進而變得更是努力工作。

或許有很多人認為論資排輩是理所當然的事，但是那只適用於無法判斷能力高低的時代。在明顯能看出能力是否突出的時候，論資排輩是行不通的。

在憑藉武力打天下的時代，實際上年輕人的實力是比較強的。十幾歲、二十幾歲的年輕人，武力其實是更勝一籌，運動的領域也是同一個道理。所以說，武力和運動有相似的地方。所以如果想成為將軍的話，就得趁年輕之時，上了年紀就會變得很難。

只不過，人的「器量」其實是有很大發展餘地的。

這些能人、強者，他們彼此會相互競爭，當然也必須讓他們互相競爭，而創造一個「競爭卻不失協調」的氛圍，就必須依靠領導者的「德」。領導者必須在彼此競爭的過程中，還能夠使其相互協調、融合；這方面的「器量」非常重要。

若是器量小的話，過程中就必定出現紛爭，最後導致對戰、分裂。

亙古不變的「用人之情」

齋藤：當時，有所謂的「五虎將」，在您拔擢的將軍當中，除了剛才提到過的關羽、張飛以外，還有趙雲、黃忠和馬超等人。除此之外，還有位軍師諸葛亮。但是他們這些人，簡單來說就是「極具個性」，每個人的個性都很強。雖然還不到自我強烈的地步，但每個人的意志都非常明確、念力很強，在提出意見的時候都很強勢。

當這些人都立下戰功，聚在一起發生衝突時，好比意見相左、方法不同，當然還不至於產生不協調或反叛出走的情形，但可以想見，他們之間會出現一些糾紛。

在這種情況下，您都是如何裁決的呢？此外，您提到了「一方面使其協調，並同時使其發展」，要做到如此境界的關鍵是什麼？

劉備：

直到現代也是一樣，人情世故是不會改變的。

資深的人會囂張跋扈，即便後進之人很優秀，但總免不了會遭到排擠或被故意使壞。但如果主事者太照顧後進新人，資深的就會吃味跳腳，如此情況一直都有。

所以，就算是關羽或張飛，當我開始倚重比我小二十歲的諸葛亮，奉他為軍師時，即使大家都是男性，他們也不免會心生嫉妒。簡單來說就是，他們乾脆對諸葛亮不理不睬。

不過，這也是測試孔明能力的機會，否則就難以服眾。就像故事裡寫的，我們採用他的奇謀之後大獲全勝，關羽、張飛看到之後，便承認自己沒有那份才能，這些前輩們才願意歸順諸葛亮。而後來的那些不知分寸的小輩們，也跟他們一樣，從此安分守己。

人才總是要有被測試的時候，如果挑選出來的人才因此而失敗的話，主事者就必須承擔責任。所以說，人才的任用還是會有失敗的時候。

將秉性各異的人組合在一起，有效地發揮力量

劉備：

人總是想和自己類似的人為伍。

武者喜歡武者，劍術高手喜歡劍術高手，馬術高手喜歡馬術高手。神射手跟神射手、神槍手跟神槍手、酒量大的人喜歡酒量大的人，一般都是這樣。力氣大的人，會自豪於自己的力氣，

喜歡學習的人，就會喜歡和有著閱讀習慣的人講話。因此，對於那些和自己不同類型的人，就比較難加以認同。

而若是說到經營方面，主事者就必須要將秉性各異的人組合在一起，進而有效地發揮力量。在認同其能力差異的基礎上，必須要去思索「到底要如何調配，才能夠提高成果」。

就如同你們所知，孔明手無縛雞之力，都只是坐馬車，也不走路（笑）、也不騎馬，手上還拿著那個……。

里村：那把白羽扇。

劉備：整天都搖著那把扇子。這幅模樣，一刀揮過來就會被砍死，但他有著足夠智慧，不讓自己置身於那種險境。他有著於千里之外決定勝負的智慧。

所以，必須要讓周圍的人們認同「我們需要諸葛亮的能力」。雖然有些人實戰能力非

常強，但一個人的殺敵數目畢竟還是有限。像項羽那樣的人，或許能夠砍殺一千人，但要治理國家，單憑個人的武力是遠遠不足的。

里村：是。

劉備：只憑強大的武力終究是不夠的，必須要有兵法，還需要軍律。

如果沒有人有著如此謀略、秩序、統制的智慧，那麼就很難創造一個能逐漸擴大的組織。

里村：是。

劉備：僅是顧著相互競爭是不行的。

在整合組織時的絕對條件即是必須「師出有名」

里村：當時您三顧茅廬請孔明出山，其實就相當於現在企業的最高經營者，直接登門挖腳，以補足企業內被視為「弱點」的部分。

此時，那些從以前就待在企業當中的有力部下或者是上位者，當然很容易會出現嫉妒心，心想「這個乳臭未乾的小子！」

實際上，您和孔明的年紀相差甚遠，但即便如此，您依舊能夠調和地非常妥當，我想這就是您方才所說的「要提高成果」，以及領導者必須要經常強調協調和秩序，對吧？

劉備：不過，如同我一開始所說的，必須要先搞清楚，我們到底是為何而戰？師出必得有名。以企業來說，若沒有先樹立起為何要讓事業擴大的理由，或者是師出無名，那麼日後不管怎麼努力都沒有用。

譬如，只是想要賺錢，企業的目的只是想要提高利潤的話，那是不行的。公司的領導者是否打從心底相信「我的公司所遂行的工作，必定能夠對於世間有所貢獻」，這才是關鍵所在。如此信念，組織才會活起來，如此「師出有名」，是整合組織時的必要條件。

組織管理上的「德」是指什麼？

劉備：當然，人的能力會出現各種差異，任用有特色之人，確實也是挺難的。雖

然不到「藤條」與「糖果」的程度，但是該訓斥的時候就得訓斥，該褒獎的時候就要褒獎，賞罰的手段總是要有的。

里村 　：是。

劉備 　：

基本上，培養對方的優點很重要。然而，若僅是培養對方的長處，彼此自我肯定的想法又會逐漸壯大。於是，就會碰撞在一起，出現火花。

從張飛那樣的人來看，諸葛亮孔明這種男不男、女不女的人，竟然能和劉備相談甚歡，我想他一定會感到非常生氣。「和我的武力相比，他哪裡能派上用場？」想必張飛有著如此想法。但如果雙方都是學者或者戰略家、兵法家，彼此的知性力量一定會有差異，彼此相互都會知道哪一方比較高明。

從現代來說的話，好比是評論家，如果某人說話的內容，最後就真的變成那樣的話，漸漸地人們就會開始聚集、跟隨此人。

就像這樣，必須得拿出實際成績才行。

在那個過程中，能夠整合彼此同志的力量，即是一種「德」。