



曹岫云 / 著

稻盛和夫^的 成功方程式

日航迅速起死回生的秘诀

人民东方出版传媒
东方出版社

稻盛和夫^的 成功方程式

曹岫云 / 著

人民东方出版传媒

 东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

稻盛和夫的成功方程式 / 曹岫云 著. —北京: 东方出版社, 2013. 4

ISBN 978-7-5060-6252-7

I. ①稻… II. ①曹… III. ①企业管理—经验—日本—现代 IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 079511 号



稻盛和夫的成功方程式
(DAOSHENGHEFU DE CHENGONGS FANGCHENGSHI)

作 者: 曹岫云

责任编辑: 黄晓平 张东平

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京博艺印刷包装有限公司

版 次: 2013 年 6 月第 1 版

印 次: 2013 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1—20 000 册

开 本: 630 毫米×910 毫米 1/16

印 张: 23.25

字 数: 279 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-6252-7

定 价: 39.00 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210004

《日航哲学》手册第一章第一条

成功方程式（人生・工作的方程式）

我们应该把什么当作行动的指针呢？成功的关键在于“人生・工作的方程式”。

$$\text{人生・工作的结果} = \text{思维方式} \times \text{努力} \times \text{能力}$$

人生和工作的结果由“思维方式”、“努力”和“能力”三个要素的乘积决定。这个“能力”和“努力”分别可以从0分到100分打分。所谓“思维方式”就是人生态度，从负100分到正100分打分。因为是相乘关系，稍稍负面的“思维方式”，就会带来负的人生结果。

能力和努力固然重要，但最重要的是：具备作为人应该有的正确的思维方式。

《日航哲学》手册第一章第二条 具备正确的思维方式

在“人生·工作的方程式”中，“思维方式”特别重要。所谓正确的思维方式就是思考“作为人，何谓正确”。

以“作为人，何谓正确”进行判断

哲学的根本就在于“作为人，何谓正确”这一句话。

“要正直”、“不可撒谎”、“不可骗人”、“要信守承诺”、“要关爱他人”等等，这是孩童时代，父母和老师教给我们的最朴实的道德观。大家会觉得“这不是理所当然的事情吗？”但实际上，百分之百实践了这些道德观的人恐怕没有吧。

不断地用“作为人，何谓正确”来扪心自问，拿出勇气，把正确的事情贯彻到底。这一点非常重要。

2012年7月19日在横滨国际会场举办的“盛和塾第二十届世界大会”上，面对近四千名企业家塾生，稻盛先生论述了日航重建成功的原因。

日航重建成功的真正原因

稻盛和夫

2009年年末，日本政府和企业再生支援机构多次强烈邀请我出任日航会长，每次我都以“此非我所任”为理由拒绝了。后来经不起他们再三的恳求，在不得已的情况下，我接受了重建日航的任务。

关于我最终接受重建日航任务的理由，我已经多次给大家讲过，首先是无论如何都要救助日航留任的员工，其次是为了重振日本经济，然后是为了让日本国民有选择航空公司的自由。

然而，虽然我决定挑起这一重担，但是对于日航的重建，当时我既没有自信，也没有胜算。说完全没有也太过分。

不仅是我自己，日航宣布破产时，以各种媒体为代表，几乎所有的人都认为，日航这个企业，抱有长年以来没能解决的各种各样的难

题，所以“日航重建决不会顺畅”，“日航必将二次破产”。

2010年2月，对于航空运输业毫无经验的我，来到因经营课题堆积如山而破产的日航。与我同去的只有两位京瓷的董事，此外，我带去的只有我自己创建的经营哲学“Philosophy”，以及“阿米巴经营”这一经营管理的体制模式。

当初，我承诺每周上班3天左右，以零薪水参与日航重建，因此算是义工。但是，当我初次来到日航时，作为一个企业，日航情况的糟糕程度远远超出了我的想象。

因此，每周出勤3天显然不够，虽然依然不领工资，每周留在日航总部四五天，但我已年近80，整个一周几乎都住在东京的宾馆里，有时晚饭就是便利店的盒饭。这样很快我就感觉到疲惫困顿。

在就任日航会长不久后，疲劳困顿之中，让我心情非常振奋的是：一听到我要参与日航重建，5500名盛和塾塾生立即行动，每人负责集合100位友人，共计55万人来援助日航。

他们制作了“日航援助团”的名片，以塾生为中心，号召他们的亲戚朋友“大家都乘日航！”即使勉强也要尽可能搭乘日航。而且每次乘日航时，都使用援助团的名片鼓励日航的员工。还有，用上日航的标记，折叠许多千纸鹤赠给员工。

塾生们的这一举动，不仅支持了我，而且对因破产而受到伤害的员工们而言，也是一种心灵的支撑。不仅如此，这对日航的收益也做出了贡献。作为日航重建的第一步，我觉得，首先就是盛和塾塾生们在背后的支持。我认为，大家做的这一切，就是“利他”之心的流露。

至今为止将近30年，在盛和塾，我义务为大家讲解“经营企业应该怎样做才对”。这30年来，大家亲眼看到我在盛和塾的活动。“至今一直受到塾长的指导关照，现在正是我们报恩的时候了。”我认为，这

就是大家援助日航的动机。

这实际上正是推动日航重建的一股巨大的力量。这一点虽然没有公开表述过，但我坚信，日航重建成功的相当一部分，就来自于盛和塾各位塾生的鼎力相助。

这近30年来，我在繁忙的日程安排中，抽出时间，尽力协助大家把企业经营好。这次是大家反过来帮助我，在拼命投入日航重建的我的背后助上一臂之力。我想事情就是这样。

这样，为对方着想的美好心灵互相呼应，因而结出日航重建的成功之果。想到这一点，我从心底感到高兴。

去年12月，在西日本和东日本的盛长例会上，我以“在净化心灵的集团——盛和塾中学习什么”为题，从人应有的心灵状态说起，讲到塾生们净化自己的心灵，不但可以把自己的企业办得更好，而且可以促使社会变得更好。

听许多塾生讲，听了我这个讲话“很受感动”。如果想把你的企业经营得有声有色，那么，首先必须提高作为经营者的你的心性。我用“提高心性，拓展经营”这句话来表达。自盛和塾成立以来，我不断诉说这一点。我想正因为大家都很好地理解、实践了这一条，才产生了“日航援助团”。

在这个盛和塾里，经常听到“利他之心”这句话。这是社会上一般对话中很少出现的语言。然而在盛和塾，“利他”这个词在日常会话中却被频繁使用。“为他人好”这个思想在人生和经营中非常重要，大家都理解这一点并付诸实践。

这是让我感到最为高兴的事。既然大家能如此热切地援助日航，那么，各位理所当然对自己企业的员工好，同时为企业周围的人好，进一步讲，为社会、为世人好，我想大家在平日里就一定在尽力而为。

盛和塾创办至今，塾生已多达 7400 名，不仅在日本，而且在世界各地，如果都能够从事这种利他的活动，那么我想我至今为止的辛苦就算获得了回报。

当初盛和塾成立时，我还当着京瓷的总经理，工作繁忙。而且当时正值 KDDI 的前身“DDI（第二电电）”的创业期，另外，稻盛财团成立、开始颁发京都奖，真是忙碌至极。年龄也 50 出头了。这约 30 年来，我以不惜粉身碎骨的精神，投入盛和塾的活动。我觉得这件事我绝没有白做，我的心灵受到了安抚。

我要再一次对让我产生这种感慨的盛和塾的诸位，从内心表示感谢，真的谢谢你们了。

由于诸位的鼎力相助，现在日航的重建正在顺利开展。

截至去年 3 月末，也就是日航重建的第一个年度，日航的销售利润超过了 1800 亿日元。“一个破产的企业，仅仅一年，怎么就变成了行业内第一的高收益企业？”世间一片惊叹，甚至称赞说发生了奇迹。

接着，今年 3 月末是重建的第二个年度，当时由于日本东北大地震，旅客大幅度下降，尽管如此，这一年的销售利润仍然超过了第一年，超过 2000 亿日元。

在重建的第三年，业绩仍然会超过预期。到今年秋季，准备在东京证券交易所一部再次上市，到时日航的重建就算基本完成。

因为日航连续两年取得了优异的业绩，我从经营的第一线引退，从具有代表权的会长退至不具代表权的名誉会长。今后作为董事名誉会长，为把新产生的会长、社长以及年轻干部们培养成真正的经营干部而做出努力。到 2013 年 3 月或 6 月我就考虑正式退出日航。

日航重建成功的轮廓已经清晰，最近，特别是夜晚，在上床入睡之前，我常常回顾日航重建的过程，不断反思这两年来之日日夜夜，

“究竟为什么日航的重建能够如此顺利？”我进行了深入的思考。

可以说，现在日航的重建取得了卓越的成功。回顾这两年多来重建的日子，虽然付出了辛劳，但日航重建之路却比想象的要顺利得多。

日航这个企业多年以来，各种经营问题纠缠交结，谁也无法解决，甚至被贬为“恶魔殿堂”，被写进小说，社会评价落至谷底。人们都认为日航二次破产不可避免。这样一个破产重建的企业，重建的进程居然如此顺畅，这到底是为什么？这个问题最近我一直在认真思考。

反复思考的结果，首先是因为“哲学”发挥出了巨大的力量。

我认为，像日航这样的企业，为了有效推动它的重建，首先必须改变全体员工的思维方式，必须改变他们的意识。为此我向日航干部们热情宣讲“京瓷哲学”，告诉他们做人做事应遵循的原则。“京瓷哲学”是我在半个世纪以上的经营实践中总结出的哲学。

实现意识改革的第一项措施，就是集中最主要的经营干部50人，花费一个月的时间，依据哲学，实施了集中的、彻底的领导人教育。

集中学习的内容有“销售最大化、费用最小化”等我过去一直提倡的具体的经营要诀，同时，领导人必须具备值得部下尊敬的优秀的人格，为此必须每天不断地提高自己的心性等作为人应有的正确的人生观。

这样的哲学教育，我尽可能出席，直接讲解。与此同时，我还与他们促膝而坐，一边喝酒一边交谈。有时还严厉地批评他们，目的是把大家的想法彻底地统一到正确的方向上来。

于是，对我的经营哲学原本抱有抵触情绪的日航的干部们，随着学习次数的增加，逐步加深了对哲学的理解。

另外，对一般员工也进行了教育。我认为，与客人直接接触的一线员工的意识如果不改变，航空公司绝不会变好。因此，我亲自来到

现场，直接给员工讲话。

客人接待窗口、乘务员、机长、助理驾驶员、维修保养人员、处理客人行李的员工等等，我去日航员工的各种工作现场，直接给他们讲解大家应该持有的思维方式和工作态度。

就是这样，我就任日航会长以来，先是对经营干部，接着对工作现场的领导人、一般的员工进行教育，改变他们的意识。以此来营造新的公司组织风气。

伴随公司干部、现场领导人、一般员工的意识转变，公司的业绩飞快上升。还有，基于阿米巴经营的组织改革也十分奏效。

我认为，为让航空企业的经营能够稳定，及时弄清分航线、分航班的收支状况，所谓的“管理会计体系”这种体制必不可缺。因此，我们致力于构筑这样的体系。

对于这一点，关于如何把我在京瓷时独创的“阿米巴经营”模式运用于航空企业，我们进行了设计调整。结果是，现在所有航线、每个航班，第二天就可以知道收支盈亏情况。我们构筑了全世界航空公司无以类比的、精致的管理会计体系。

就是说，通过改变意识、提升了心性的日航干部员工们，运用这种管理会计体系，即时把握经营的实际状况，在此基础上，大家钻研创新，把经营搞得更好。我们实施了这种体制，即进行了组织的改革。

我也对各位讲过，经营者对于自己企业的哪个部门、销售额是多少、花了多少费用，都要尽可能迅速并详细地掌握。这正如飞行员要看着仪表盘上的各种数字驾驶飞机一样。

对日航这样的航空企业来说更应如此。作为利润中心的各个部门，要分航线、分航班及时弄清各自的核算状况。此外，日航的许多子公司也正在做分部门核算。另外，作为成本中心的非核算部门，也要明

确掌握各种费用的实际使用状况，为彻底削减成本而努力。

对于上述各个部门的数字，在每个月召开的经营会议上，用3天时间进行发表。我一边听他们发表，一边进行经营指导：“你这个部门应这么做。作为部门领导人，你自己这点上该这么做才更好”等等。

导入这一分部门核算的管理系统，员工核算意识得以提高，从根本上改革了组织风气，对改善日航的经营发挥了巨大的作用。

就是这样，由“哲学”主导的意识改革，由“阿米巴经营”主导的组织改革，让日航的重建获得了卓越的成功。

然而，最近我思索再思索，让我觉得应该还不仅仅限于这些原因。诚然，我带去日航的“哲学”和“阿米巴经营”确实大显身手，发挥了出色的作用。但仅靠这些还不足以取得如此巨大的成功，我开始这么思考。我想大家都知道，我曾经有过“隐蔽念佛”的体验。

所谓“隐蔽念佛”，是指信仰净土真宗的人们为了逃避萨摩藩（当时鹿儿岛地区的统治者）的禁令，坚持自己的信仰，进行的隐蔽念佛的行为。

在江户时代，萨摩藩的藩主岛津认为净土真宗是一种危险的思想，于是发布公告，对继续信仰净土真宗的人严加处罚。但是热心的信徒们不肯丢弃信仰，他们在深山里建起祠堂或隐蔽的家屋，把佛坛和佛具搬进去，继续他们信仰的宗教活动。这就是所谓“隐蔽念佛”。不可思议的是：到了昭和初期，禁令已经解除，念佛活动已经没有必要隐蔽地进行。但在鹿儿岛的乡间仍然保留了隐蔽念佛的风俗。

在我上小学的时候，我父亲的老家在离鹿儿岛市区10多公里的乡村，有一次，父亲把我带到了个“隐蔽念佛”的地方。那是一个夜晚，父亲提着灯笼，拉着我的手，慢慢登上已经暗黑的山道。

父亲带我去的地方是一个“隐蔽念佛”的集会场。在寂静的山

路的尽头有一间小屋，小屋没有电灯，只是点着蜡烛。进去一看，有一位僧人模样的人正坐在佛坛前诵经。在他身后，有10余个与我年龄相仿的孩子坐在那里，我也坐进了那些孩子的行列。

诵经结束后，那位僧人模样的人回过身来，“孩子们也来拜拜佛坛吧！”他分别叫一个个小孩拜了佛坛。只对我一个人和蔼地安慰道：“你同父亲一起从老远的鹿儿岛市内赶来。”同时他还说了下面的话。

“孩子你今天的参拜已经获得了佛陀的认可，所以你以后可以不再来了。但从今以后，你一定要念唱‘南曼南曼 ALIGATO’。”

“南曼”是鹿儿岛方言，就是“南无阿弥陀佛”。对着佛陀念唱“南无阿弥陀佛、南无阿弥陀佛，谢谢。”换用小孩子容易懂的说法就是“南曼南曼 ALIGATO”，这是萨摩人特有的表达方式。

儿时的这次体验，后来我一直牢记不忘。从那时候起直到现在，80岁的现在，只要面向佛坛，“南曼南曼 ALIGATO”这句话，就会不知不觉地脱口而出。

我是临济宗妙心寺派的僧人。在禅宗里不念“南无阿弥陀佛”。尽管如此，我幼时获得的教诲，就是净土真宗的“南曼南曼 ALIGATO”。这句话我一辈子都在认真地念诵。

去欧洲参观历史有名的建筑，站在教堂前，我一定会双手合十，吟诵“南曼南曼 ALIGATO”。去伊斯兰教的清真寺拜访也是一样。因为我想天上的神灵，就是说，支配这个世界的“绝对性的存在”都是一样的，所以无论到哪里我都会吟诵这句话。

在平时，即便是到了现在这个年龄，“南曼南曼 ALIGATO”这句话同样一天会从我口中出来几十次。比如，清晨洗脸的时候，突然会感到自己太幸运了，“南曼南曼 ALIGATO”就会脱口而出。或者，品尝到美味的菜肴时也一样。这已经成为了我的习惯。

无论何事何时，“南曼南曼 ALIGATO”这句表达感谢的话语，成为我的口头禅，成为我生活的一部分——就是说，对生我养我，对今天我能存在于此，表示感谢。依据这一思想，为社会为世人，在人生和经营中，我积极参与各种各样的活动。

这个盛和塾的活动就是如此。还有稻盛财团举办的京都奖等活动也一样。这次挑起日航重建的重任，也是出于同样的想法。

我一直对大家诉说：“要净化心灵，要具有一颗高尚的心灵。”临近80岁的我自己，当时也是秉持这样的心灵，不要薪水，不求一切回报，抱着拼老命的决心，毅然参与困难重重的日航的重建。

我想，看到我奋不顾身的样子，神灵、上天、或者说是自然，因感动而向我伸出了援助之手。换句话说，日航重建，不是我做的，而是这个世界的“绝对存在”让我做的。我最近开始这么想了。

如果不是这样，我认为日航如此奇迹般的回升是不可能的。这不是人的力量，而只能说是 Something Great 即“伟大之物”在发挥力量。这种“伟大的存在”援助、推动，并让我参与了日航的重建。我觉得可以这么想。

当我这么想的时候，“南曼南曼 ALIGATO”这句话，更是随时来到我的嘴边，脱口而出。

现在我说“可以这么想”。但实际上，我坚信“就是这回事”。“哲学”和“阿米巴经营”确实发挥了很大的作用。但是，仅仅依靠这些，日航的重建绝对不会成功。日航重建能顺利进展，是“伟大之物”援助的结果。正因为“伟大之物”的支持，日航重建才会成功。对此我确信不疑。

在座的诸位也一样。我希望你们不仅依靠自己的力量，而且要采取与宇宙的意志相一致的态度去经营企业、度过人生。在人生和经营

中只要秉持一颗纯洁的、正直的心，神灵一定会出手相助，这就是所谓“天佑”。我再次希望大家相信这一点。

日航重建的过程就是一个最好的证明。

我在日航重建中尽心尽力，起了一点作用。现在就有不少人称赞我“伟大”。这是不对的。梵语中有如下格言：

“伟大人物的行为之所以成功，与其说在于他行动的手段，不如说在于他心灵的纯粹。”

如今，许多人赞赏我在日航重建中的经营手腕。但我深深感觉到：“这种观点不对。日航重建成功，不过是天助而已，仅仅是我无私的心灵和纯粹的行为感动了上天而已。”

换句话说，“想好事、做好事，必定有好报”，最近我越来越深切地体会到这一结论的正确性。同时在内心深处，我坚信这就是世间的“真理”。

然而，在报纸杂志采访时，当我谈到这种感受时，社会上马上就有人说：“怎么啦！那家伙又在说什么神灵保佑。那不是新兴宗教吗？”因此，我必须说：“日航重建是靠了哲学和阿米巴经营。”

不错！这是确凿无疑的事实。然而，在这种优秀的哲学和阿米巴经营的力量之上，又附加了一股更为强大的力量，这才让日航取得了人们难以想象的、卓越的成功。今天，我重申这一条，就是为了向大家再次强调这个观点，使盛和塾的企业家们能够深刻理解这个道理。

然而，现在回想起来，企业经营真是残酷的商业竞争。

破产的日航仅仅用两年时间，年收益就超过了2000亿日元，成为全世界众多航空公司中位居第一的高收益企业。如果可以想象这样的蜕变，那么也可以想象完全相反的情形。

这事发生在日航宣布破产后不久。全世界的航空公司几乎全都以

联盟形式结成合作关系。日航加盟于以美航为盟主的寰宇联盟。

但是，日航破产时，以国土交通省航空运输局为中心，包括政治家们在内，都主张日航应该加入到以达美航空为盟主的天合联盟。天合联盟一方也提出，如果日航脱离寰宇联盟，加入天合联盟，达美将给予巨额支援。一时间日航内部同意加入天合联盟的意见占了绝大多数。

我到任后也很快听到了这种议论。我感觉到“不太对头”。当时，加盟于寰宇联盟的各航空公司的总经理一级的人物一个接一个来到日航，他们提出：“希望日航继续留在寰宇联盟，如果日航离去，寰宇联盟的力量将会衰弱，以达美航空为首的天合联盟将会一家独大。那样的话，全世界航空公司平衡竞争的局面将会崩溃。”

达美航空的总经理以及重要干部，带着美国的政治家，也来访问日航。而且表示：“希望日航一定加入天合联盟，我们一定会以如此如此优惠的条件欢迎日航的加盟。”

那时候，在会谈的一至两个小时里，我的注意力并没有放在双方向我们提供的具体方案上，而是一直在认真观察这两家航空公司经营者的人品。

在与他们的接触中，我感觉到，天合联盟的某位总经理确实非常能干。“请务必加入我们的联盟！”他们热情地解释，以图说服我们。或许他们真的手腕高超、很有力量。而另一方面，美航的阿庇会长大概事先已经听说日航大体上已决定加入天合联盟，所以他来访时是一副心事重重的样子，显得有点软弱。

这样，待美国各航空公司的负责人回去之后，我召集日航的干部们开会，讲了这么一段话：

“在座各位都主张并在推进加入天合联盟，日本政府、政治家也都

持这种意见。确实，如果只考虑眼前的利害得失，也许这种主张是对的。但是，如果把长年来与我们一起组成寰宇联盟的航空公司间的缘分割断，那么，本来与我们合作飞行的、日美之间的太平洋航线的美航一方就只能单向飞行了，它的竞争力就将一落千丈。另一方面，达美航空本来就实力强大，如果日航再加盟，它将更为强大。如果这样，那么航空界，特别是太平洋航线的力量对比将发生根本性的改变。出现这种状况真的是好事吗？

“另外，大家或许觉得美航实力不够，靠不住，但作为长期以来一直与我们合作的伙伴，它并没有任何过错。如果我们轻率地把它一脚踢开，这样做，作为人到底应该不应该呢？我们思考的角度，不能只顾利害得失、有无胜算。作为人，何谓正确，该如何做才对，我们是不是应该从这样的观点来考虑。希望大家能再次思考一下这个问题，然后得出结论。我会尊重大家做出的结论，并对结果负责。”

讲了这番话以后，我给了日航干部员工们一段思考的时间。

经过大约10天，再次开会讨论联盟问题，干部员工中有一人发言说：“的确，如稻盛会长所说，我们应该与寰宇联盟继续合作下去。”

如果我刚当日航会长就说那番话，或许会出现反对声音的大合唱：“你说什么呢！”但当时日航内的气氛已发生了极大的变化。一个人发言后，其他干部也说：“正如会长所言，我们应该从‘作为人’这个观点出发，应该继续与美航的寰宇联盟合作下去。”讨论向这个方向进展，结果决定日航继续留在寰宇联盟。

美航的阿庇会长听说后非常高兴。他要求我“一定要到达拉斯的美航总部来，并在100名美航干部员工面前讲演”。其实，阿庇会长不仅自己读了我写的《活法》的英语译本，而且向美航的干部员工们推荐了这本书。