

经营之圣
人生之师

能力极为平凡
的人，怎样才能取
得不平凡的成功？
下列方程式可以解
答这个问题。

成功=人格 理念×努力×能力
-100~+100 0~100 0~100



成功方程式

稻盛和夫

曹岫云
著

成功=人格 理念×努力×能力
-100~+100 0~100 0~100



中国大百科全书出版社

经营之圣 人生之师

稻盛和夫 成功方程式

曹岫云 著



中国大百科全书出版社

总编辑：徐惟诚 社 长：田胜立

图书在版编目 (CIP) 数据

稻盛和夫成功方程式/曹岫云著. —北京：中国大百科全书出版社，2006. 6

ISBN 7 - 5000 - 7519 - 7

I. 稻... II. ①曹... III. 企业管理—研究—日本
IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 061491 号

策 划 人：郭银星

责任编辑：郭银星 朱 维

责任印制：徐继康

装帧设计：谢顺富

中国大百科全书出版社出版发行

(北京阜成门北大街 17 号 邮政编码：100037 电话：010 - 68338363)

<http://www.ecph.com.cn>

河北省鑫宏源印刷厂印刷

开本：170 毫米 × 230 毫米 1/16 (787 × 1092) 印张：15.375 字数：200 千字

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 1 次印刷

印数：1 - 5000 册

ISBN 7 - 5000 - 7519 - 7

定价：28.00 元

本书如有印装质量问题，可与出版社联系调换。



敬天愛人

箱盛和夫

大博而简。用简清明了的方程式来奏陈工作，表达人生，表达感动，来奏陈得这样精彩，可以说是创举，是史无前例。越单纯越容易深入人心。我相信一定会更多的人接受、研究、弘扬，运用这个方程式，创造自己人生和事业灿烂的成功。

稻盛先生是通过光明大道到达巨大成功的典范，是纯粹的理想主义和彻底的现实主义完美结合的典范。这样的典范对于中国的企业家，对于各行各业各级领导，对于渴望成功的有识之士，对于一切有志于追求人生真理的年轻人，都具有莫大的、难以估量的参考价值。

序

XU

人生航标：稻盛成功方程式

◎ 江南客

《稻盛和夫成功方程式》是著者曹岫云怀抱时代使命，为每一位在人生之旅中辨识航向追寻成功的读者奉献的一部有见地、有性情，内容厚重，文笔鲜活，不但好读而且管用的上乘之作。

曹岫云君在江苏经营中日合资企业多年，熟谙日本文化与经济。读中学，做中学，学懂的做出来，做好的写出来，是他作为一个思想者的习性。约摸四年前，我从曹君的书架上，随意抽出一本已显陈旧的日文原版书，翻开一看，不由大吃一惊。这部书许多篇章的天头页尾，布满曹君的批注，有些页面连字里行间也充斥着五色斑斓的符号标记。着魔了？曹君坦诚称是。他说，这本《成功激情》，出自20世纪日本经营“四圣”之一稻盛和夫之手，里头的“成功方程式”，绝了。他又取出一大摞稻盛著作，原版的，中译的，直呼“金矿，金矿！”书房里一派薪火相燃、心灵

共振的气象。

四年之后的今日,我面对掘金者曹君用“心”打磨而成的书稿《稻盛和夫成功方程式》,一路读下去,如行山阴道上,“山川自相映发,使人应接不暇”。

曹君把成功方程式视作稻盛哲学一面鲜亮的旗帜,表现出他思想的犀利。

“有峰皆卓立,无瀑不狂飞”。日本经营“四圣”,都是奇峰,都是飞瀑。稻盛和夫(1932~,京瓷公司)与松下幸之助(1894~1989,松下公司)、本田宗一郎(1906~1991,本田公司)、盛田昭夫(1921~1999,索尼公司)比较,是出道最晚而唯一健在的一位,企业经营规模不算顶大而绩效卓著的一位;是向中国走得最近的一位,受儒学浸染最深的一位,与佛教靠得最拢的一位;是在哲学层面悟性最高,钻研最为执著,说得精彩写得精彩做得更精彩的一位;是极其重视人生观价值观的弘扬传播,拥有企业家弟子最多、而且越来越多的一位。

季羡林先生说:“根据我七八十年来的观察,既是企业家又是哲学家,一身而二任的人,简直如凤毛麟角。有之自稻盛和夫先生始。”(《新经营·新日本》序,人民教育出版社1996年1月第1版,第7页)

曹君的心目中,稻盛哲学,不但是稻盛各项事业高速、顺利发展的思想基础,“而且它的思想的光芒,它所代表的人类的良知和睿智,在信仰混乱的现实世界中尤其显得难能可贵。稻盛哲学是实践的哲学,渗透在稻盛先生的一切实际经营活动之中。它没有什么令人头痛的哲学术语,它深入浅出却又有感动和召唤人心的力量。”

对于稻盛自设的哲学“原点”,即“作为人,何谓正确?”这一判断事物基准的问题,在曹君看来,成功方程式实在是最好的应答。成功方程式的表述简洁明了,内涵深沉博大,它是稻盛以自身刻骨铭心的经历和体验为基础,摄取并整合古往今来东西方



各种思想文化资源提炼而成,并在持续接受实践检验的过程中不断充实、深化与拓展,是最富原创性、实践性、普适性和开放性的哲理结晶。对任何一位读者来说,成功方程式的三个要素(尤其“人格理念”)及其相乘关系、正负方向,都像可以终身结伴的多棱明镜、全息航标,兼有精神引领、科学规范、道德警戒等价值,其社会文化效应难以估量。曹君断然以成功方程式为轴心,统摄全书中相辅相成的上下两篇,不但自如运转强力聚光灯直射方程式的主体,特别是兼容科学与人文两翼的“人格理念”,还利用一切可资采集的内外光源,把方程式的源流脉络、里里外外,映射得通明透亮。

为了尽可能保持原汁原味,曹君把这本书做成了稻盛哲学思想评传的样式。由于曹君对稻盛的全部著作烂熟于心,方能用精取宏。凡书中精选稻盛著作片断的直译、译述,曹君无不严格依从日文原版,参照各种中文译本,字斟句酌,求信、求雅、求达。从书稿中曹君的自述便可读出,为了敲定全书的主题语、关键词,他付出了何等艰辛的创造性劳动。“作为人,何谓正确?”用了鲁迅式的“硬译”;“人格理念”是对“思考方式”的意译;这后面,都有曹君立足全局的深思熟虑。而“成功方程式”这一译语的敲定,则是摒弃台湾某译本所用“成功配方”的结果。全书章节、目的小标题,都按照“立片言以居要”的目标,尽量截取或浓缩稻盛的话语给出。看似简单的翻译、译述,无不渗透着著者对稻盛哲学忠实而富有个性的解读。

自然,“评传”品位的高下更取决于“评”。四年多的时间,曹君与稻盛思想实践朝夕相伴,读其书,听其言,观其行,进入心领神会、融会贯通、努力渗透到潜意识层的境地;反思自身的心性理念与经营实践,观察中外潮流特别是世风国情,曹君对稻盛哲学形成了许多独到的见解。著书行文之中,曹君一边爬梳整理稻盛心迹,一边注入自己的见闻感悟,或阐释或点评,或链接或生发,引述与评价有时泾渭分明,有时则浑然一体,无论是思

辨探讨还是经验印证,自我拷问还是针砭时弊,始终都像思想者的心灵对话,不时迸出的真知灼见,常令人心头为之热、为之凉,为之亮、为之黯,为之起、为之落。必得补一句的是,曹君写书的历程,如他所说,是学习、实践、反省三位一体的过程,“行胜于言”成为曹君的座右铭。

这部书的文风别开生面。曹君虽是理工科出身,却有扎实的文字功底。他不欣赏八股腔和经院调,钟情俗语俚言家常话并融入文言典故,长于思辨而落笔总挟性情,阐述事理往往娓娓道来,像随笔般挥洒通脱。用此种读来令人称“爽”的语体,完成一部以论述为主的著作,殊为不易。书中附有几篇著者的论文,如遇逢稻盛先生之前的《百术不如一诚》,结识稻盛先生之后的《劝君常深思》、《关于实事求是》等等,相当集中地反映出曹君驾驭文字的能力和个性。

在我看来,这部书稿的弱点可能在于曹君自觉不自觉地采取了某种“仰视角”。在内容和表述上可以罗列出来的若干不足之处,都与此相关。曹君书中说:“一个人的优点像太阳,缺点像月亮。当太阳大放光芒时,月亮就看不见了。一个人的长处充分发挥并取得显著成效后,他的弱点将变得不很重要。”这段话也适用于本书。然而,晚上的月亮通常还是相当显眼的,弱点毕竟须要正视。相信经历“稻盛洗礼”之后的曹君,会在他已经搭建的人文平台上作出更多有益于他人、有益于社会的事情。

我是主攻教育的自由撰稿人,曾郑重建议曹君另邀研究价值论、心性学或经济伦理学的名家作序。理由是名人高瞻远瞩,而我自己则隔行如隔山。他听不进,回应的理由分别是:“名人难明草根”和“隔行不隔理”。他希望了解和理解稻盛哲学,并引发感动和共鸣的人写序。拗他不过,于是有了这篇不像序的“序”。



自序

Z I X U

心弦为稻盛所动

2001年10月28日，在天津第一届“中日企业经营哲学国际研讨会”上，我初次见到了稻盛和夫先生，聆听了他的“经营为何需要哲学”的讲演。因为我懂日语，手头还有中、日文对照的讲演稿，自己也有9年经营者的经历，或许能更确切地理解他讲演的精髓和价值所在。当时我内心产生一种强烈的感动，我觉得我遇见了一位亲切、谦逊、具有深刻思想的人物，他手里握有我一直在寻求的真理。

在讲演中，稻盛和夫先生谈了他的“成功方程式”，谈到了他判断一切事物的基准，就是“作为人，何谓正确”这一句话。听到这些，当时我有一种莫名的惊喜，我不知道怎样来形容自己的感受。后来我想到了“众里寻她千百度，蓦然回首——那人却在灯火阑珊处”这句古诗词，用在这里，很是贴切。

同年12月我拜访了位于京都的“京瓷”公司本部，收集了稻盛先生的全部日文原著，订购了自创刊以来所有的《盛和塾》杂志。

后来我又参加了在南京举办的第二届“中日企业经营哲学国际研讨会”，在京都举办的“盛和塾第十次全国大会”，在横滨举办的“盛和塾第十三次全国大会”，多次参加了“盛和塾”大阪分塾的学习会。我多次看到，在学习稻盛哲学的发表会上，企业家塾生在谈及如何接受稻盛塾长的教诲，改变了自己的人生观，改变了自己企业的面貌时，每每热泪满面，使全场为之动容。

按摩椅行业内世界领先的日本 FAMILY（福梦来）公司社长稻田二千武先生是我的至交，常有深谈的机会。有一次他说：“假如由稻盛塾长当日本国家的领导人，或者日本的领导人听得进稻盛塾长的忠告，日本就不是现在的日本，日本与周边国家的关系也不会是现在这种关系。”在谈到稻盛先生给他的印象时，他说20年前第一次见到稻盛先生，作了自我介绍后，稻盛先生对他的经营作了指点，然后听了稻盛先生的讲演。他形容当时的心情是“有生以来从未体会过的震撼和激动，像着了迷一样。这是很难用语言来表达、很难用道理来说清的一种感觉。”这20年来，他对稻盛塾长的敬仰和感激之情一直有增无减，无法遏制。他说稻盛塾长是他的恩师，没有稻盛塾长的教导，就没有他的今天，是稻盛塾长改变了他的人生。“如果是为了稻盛塾长，即使牺牲自己我也愿意。”后来我与“京瓷”公司退休的福永正三先生聊及此话，福永哈哈大笑。他说，稻田君大概不会为他夫人去死的。心甘情愿为塾长献身的，不止稻田一个人，我们许多人都是这样，因为稻盛塾长比我们重要得多。福永学历不高，原是“京瓷”精密事业部的技术部长，50岁时，被稻盛先生派往一个收购过来的亏本企业。他对经营一窍不通，但运用稻盛哲学，短短几年，奇迹般地把一个每月赤字1亿日元的企业，改造成每月1亿日元黑字的企业。他是“京瓷”公司的功臣之一。

每期《盛和塾》杂志到手，其中的“塾长讲话”我必定一口气读完；每有稻盛先生的新著出版，我都先读为快；读每一章我都有感动，不同时期读同一章，亦常有不同的感悟。这种感动和感悟积累起来，渐渐深入我的心灵，促使我产生把它写出来、与人分享的冲动。

在第一届“中日经营哲学国际研讨会”上我发表的论文《百术不如一



诚》，以及在学习稻盛哲学以后写的《解读稻盛成功方程式》，《关于实事求是——读稻盛先生〈企业人所见中国之现状〉》及《〈中共中央党校讲演要录〉有感》等文章，受到稻盛先生的称赞，并在日本《盛和塾》杂志上陆续刊载。

2005年1月17日我应邀参加了有500多位日本企业家参加的日本滋贺县大津地区“盛和塾”塾长例会。在其后的“恳亲会”上，当我上台致词时，72岁的稻盛先生立即转身180度，面朝讲坛，抬头，挺起胸膛，微笑着凝视我，倾听我的讲话。他的这一动作、他谦逊的笑容，永远定格在我的脑海之中。

在讲话中，我说我来自中国江苏的无锡，日本有一首流行歌曲叫《无锡旅情》。像无锡这样规模的城市，全世界不计其数，但仅因一首歌曲，使日本大多数国民知道了无锡，这就是文化的力量。现在经济界都了解“知名度”是一种重要武器。人往往不可思议，对某一事物，仅仅知其名，便似乎有了某种理解，容易产生亲近感。这是无锡的无形资产。无锡边上的太湖，面积等于日本琵琶湖的四倍，一千多年前建造的一千多公里的大运河在市内流过，北面还有雄伟的扬子江。最近我正在协助 FAMILY（福梦来）的稻田社长，在无锡投资兴办一个大规模按摩椅工厂。我们从一开始就决心把它办成贯彻稻盛哲学的样板企业，办成一个即使让稻盛先生来指导也不觉得难为情的工厂。

我说，不怕大家笑话，我年轻时，常为自己喜欢的女孩动心，不论在现实的世界里或电影、小说的世界里。但我从未为哪位男子动过情，一个男子汉被另一个男子汉所吸引，似乎难以想象。但是在接触稻盛先生和稻盛哲学以后，不知不觉中为其魅力所倾倒，不是被他的名声，也不是被他的业绩，而是被他的人格和思想所折服，真是不可思议。但细细想来，其实也不奇怪，因为45年前，稻盛先生27岁刚刚创业时，有一位宫木电机公司的专务西枝先生，比稻盛先生年长约20岁，为了帮助稻盛先生筹措流动资金，竟用自家的房屋土地作担保向银行借了1000万日元。他对夫人说，如果稻盛的“京瓷”公司经营失败，我们就不得不流离失所。他夫人当时说了一句：“一个男子汉迷恋另一个男子汉，那我有什么办法！”就是说45年前，一个中年男子

居然被当时不名一文的青年男子稻盛和夫所迷倒，可见稻盛先生身上有着一一种怎样的魅力。现在在座诸位，“盛和塾”3800多位企业家都一样，所以我觉得我们被稻盛哲学所吸引是很正常的。反过来讲，正因为我们有一颗虔诚学习的心，稻盛塾长的能量才会转移到我们身上，变成强大的精神力量，推动我们各自事业的发展。

稻盛先生是通过光明大道到达巨大成功的典范，是纯粹的理想主义和彻底的现实主义优美结合的典范。这样的典范对于中国的企业家，对于各行各业各级领导，对于渴望成功的有识之士，对于一切有志于追求人生真理的年轻人，都具有莫大的、难以估量的参考价值。把这种价值告诉读者，就是本书的使命。

目 录

M U L U

序

人生航标：稻盛成功方程式 江南客 (1)

自 序

心弦为稻盛所动 (5)

关于稻盛和夫

- 1 想法变，一切都变 (1)
- 2 卓越的企业家 (2)
- 3 优秀的哲学家 (3)
- 4 京都奖 (5)
- 5 盛和塾 (6)
- 6 胃癌手术和佛门修性 (7)
- 7 中日友好使者 (8)

上 篇 人生哲学

成功方程式

- 1 人生如戏 (13)
- 2 人生的目的 (14)
- 3 方程式 (15)
- 4 “人格 理念”的含义 (17)
- 5 成功三要素之间为什么是“相乘”而不是“相加” (18)
- 6 成功三要素中哪个最重要 (19)
- 7 “人格 理念”是变数 (21)
- 8 怎样提升“人格 理念” (21)
- 9 成功和命运 (22)
- 10 成功三要素之相互关系 (23)
- 11 把方程式编入百科全书 (24)

成功方程式的产生

- 1 实践中抽出理论 (26)
- 2 叔叔的负面意识 (27)
- 3 肺结核和“心态” (28)
- 4 水库经营和“思念” (30)
- 5 天风哲学和“愿望” (31)
- 6 善念生善果 (33)
- 7 二宫尊德的诚实与勤奋 (33)
- 8 福泽谕吉的话和方程式 (34)
- 9 释迦说“心” (35)

成功三要素

- 1 能力 (37)
- 2 努力 (45)
- 3 人格 理念 (57)

人格 理念五侧面

- 1 愿望 (70)
- 2 原则 (80)
- 3 人格 (97)
- 4 利他 (112)
- 5 因果 (125)

下 篇 经营哲学

经营十二条

- 1 明确事业的目的意义 (140)
- 2 设立具体的目标 (143)
- 3 心怀强烈的愿望 (145)
- 4 做出不亚于任何人的努力 (147)
- 5 销售最大化，经费最小化 (149)
- 6 定价即经营 (151)
- 7 经营由意志决定 (153)
- 8 燃烧的“斗魂” (155)
- 9 临事有勇 (156)
- 10 不断创新 (157)
- 11 有同情心，诚实待人 (159)
- 12 怀着梦想和希望 (159)

特色经营十项

- 1 以心为本的经营 (161)
- 2 客户至上的经营 (166)
- 3 大家族主义的经营 (167)
- 4 实力主义的经营 (168)
- 5 伙伴式经营 (169)
- 6 全员参与的经营 (170)
- 7 方向一致的经营 (171)
- 8 独创性经营 (173)
- 9 透明经营 (175)
- 10 精神鼓励为主的经营 (176)

充满哲理的会计学

- 1 追究会计的本质 (184)
- 2 利润和税金 (185)
- 3 一一对应原则 (186)
- 4 双重核实原则 (188)
- 5 筋肉坚实原则 (190)
- 6 完美主义原则 (194)
- 7 现金为主原则 (198)

成功实例

- 1 利他自利——与美国 AVX 公司合并成功 (200)
- 2 真心通天，诚意无敌——“DDI”创业成功 (203)
- 3 “无私”使不利变有利——参与移动通信的成功 (209)

附录 1

- 稻盛和夫中共中央党校讲演要录（2004 年 4 月 6 日） (213)

