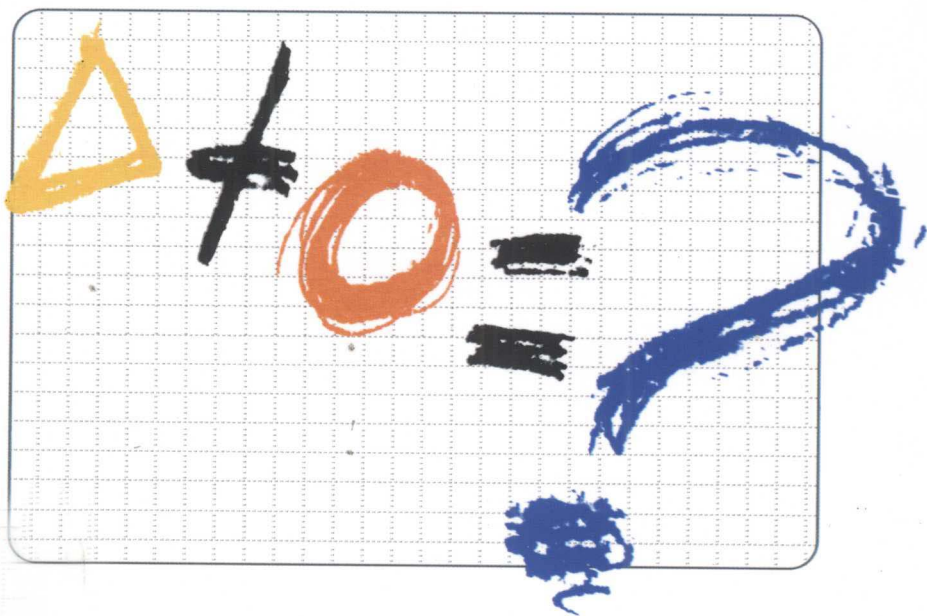


— CHENG GONG FANG CHENG SHI —

# 稻盛和夫 成功方程式

曹岫云 著



中国大百科全书出版社

# 稻盛和夫 成功方程式

曹岫云 著



中国大百科全书出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

稻盛和夫成功方程式/曹岫云著. —2 版. —北京: 中国大百科全书出版社, 2011. 3

ISBN 978 - 7 - 5000 - 8518 - 8

I. ①稻... II. ①曹... III. 工业企业管理—经验—日本  
IV. ①F431. 367

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 031659 号

策 划 人 : 郭 银 星

责任编辑: 郭 银 星

责任印制: 张 新 民

版式设计: 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 - 88390093)

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

北京彩虹伟业印刷有限公司印制

开本: 150 毫米 × 230 毫米 1/16 (787 × 1092) 印张: 16 字数: 200 千字

2011 年 3 月第 2 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5000 - 8518 - 8

定价: 28.00 元

本书如有印装质量问题, 可与出版社联系调换。

# 序

## 人生航标：稻盛成功方程式

◎ 江南客

《稻盛和夫成功方程式》是曹岫云君怀抱时代使命，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。约莫四年前，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的一面鲜亮旗帜，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、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，受儒学浸染最深、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。

季羨林先生说：“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（尤其是“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做出更多有益于他人、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

## 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”这句古词，用在这里，很是贴切。

同年12月我拜访了位于京都的京瓷本部，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，短短几年就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“中日企业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〉》、《〈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 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。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，有一位官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

## 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)

## 引言：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 ..... (9)

## 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<br>为什么是“相乘”而不是“相加” ..... | (19) |
| 6  | 成功三要素中哪个最重要 .....                | (20) |
| 7  | “人格 理念”是变数 .....                 | (21) |
| 8  | 怎样提升“人格 理念” .....                | (22) |
| 9  | 成功和命运 .....                      | (23) |
| 10 | 成功三要素之相互关系 .....                 | (24) |
| 11 | 把方程式编入百科辞典 .....                 | (25) |

## 成功方程式的产生

|   |                  |      |
|---|------------------|------|
| 1 | 实践中抽象出理论 .....   | (27) |
| 2 | 叔叔的负面意识 .....    | (28) |
| 3 | 肺结核和“心态” .....   | (29) |
| 4 | 水库经营和“思念” .....  | (31) |
| 5 | 天风哲学和“愿望” .....  | (33) |
| 6 | 善念生善果 .....      | (34) |
| 7 | 二宫尊德的诚实与勤奋 ..... | (34) |
| 8 | 福泽谕吉的话和方程式 ..... | (35) |
| 9 | 释迦说“心” .....     | (36) |

## 成功三要素

|   |             |      |
|---|-------------|------|
| 1 | 能力 .....    | (39) |
| 2 | 努力 .....    | (47) |
| 3 | 人格 理念 ..... | (60) |

## 人格 理念五侧面

|   |          |       |
|---|----------|-------|
| 1 | 愿望 ..... | (75)  |
| 2 | 原则 ..... | (86)  |
| 3 | 人格 ..... | (103) |

- 4 利他 ..... (120)
- 5 因果 ..... (133)

## 下 篇 经营哲学

### 经营十二条

- 1 明确事业的目的意义 ..... (150)
- 2 设立具体的目标 ..... (154)
- 3 心怀强烈的愿望 ..... (155)
- 4 做出不亚于任何人的努力 ..... (158)
- 5 销售最大化, 经费最小化 ..... (160)
- 6 定价即经营 ..... (162)
- 7 经营由意志决定 ..... (164)
- 8 燃烧的“斗魂” ..... (166)
- 9 临事有勇 ..... (167)
- 10 不断创新 ..... (168)
- 11 有同情心, 诚实待人 ..... (170)
- 12 怀着梦想和希望 ..... (171)

### 特色经营十项

- 1 以心为本的经营 ..... (172)
- 2 客户至上的经营 ..... (177)
- 3 大家族主义的经营 ..... (178)
- 4 实力主义的经营 ..... (179)
- 5 伙伴式经营 ..... (180)
- 6 全员参与的经营 ..... (181)
- 7 方向一致的经营 ..... (183)
- 8 独创性经营 ..... (185)
- 9 透明经营 ..... (187)
- 10 精神鼓励为主的经营 ..... (189)

## 充满哲理的会计学

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 1 追究会计的本质 ..... | (197) |
| 2 利润和税金 .....   | (198) |
| 3 一一对应原则 .....  | (199) |
| 4 双重核实原则 .....  | (201) |
| 5 筋肉坚实原则 .....  | (203) |
| 6 完美主义原则 .....  | (207) |
| 7 现金为主原则 .....  | (212) |

## 成功实例

|                               |       |
|-------------------------------|-------|
| 1 利他自利——与美国 AVX 公司合并成功 .....  | (214) |
| 2 真心通天，诚意无敌——DDI 创业成功 .....   | (217) |
| 3 “无私”使不利变有利——参与移动通信的成功 ..... | (223) |

## 附录 1

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 稻盛和夫中共中央党校讲演要录 ..... | (226) |
|----------------------|-------|

## 附录 2

|                    |       |
|--------------------|-------|
| 短文两则 .....         | (231) |
| 1 经营者的“三乐主义” ..... | (231) |
| 2 劝君常深思 .....      | (235) |

## 附录 3

|               |       |
|---------------|-------|
| 稻盛和夫履历书 ..... | (237) |
|---------------|-------|

|           |       |
|-----------|-------|
| 后 记 ..... | (240) |
|-----------|-------|

|            |       |
|------------|-------|
| 参考文献 ..... | (242) |
|------------|-------|

# 引言：关于稻盛和夫

## 1 想法变，一切都变

稻盛和夫先生 1932 年 1 月 30 日生于日本最南端的鹿儿岛县。父母开一间小小的家庭印刷厂。兄弟姐妹 7 人，他排行第 2。因家境困难，初中毕业后，父亲曾要他辍学就职，由于哥哥的据理力荐，他才上了高中。高中毕业后，为了减轻家里的负担，他准备去当地一家银行工作。一位老师出面说服了他的父母，在靠奖学金和业余打工维持学费的条件下，父母才勉强同意他去考大学。可惜考试成绩不理想，稻盛先生只进了名气不大的鹿儿岛大学，专业为有机化学。他在大学里学习用功，成绩优秀，毕业论文受到有名教授的赏识。但毕业后却找不到工作，稻盛先生非常苦恼，一时甚至产生过加入暴力团的念头。后经人介绍，才进了京都一家破旧的电瓷瓶工厂——松风工业株式会社，简称松风工业。他被分配到技术科，从事新型陶瓷的开发研究。企业连年亏本，连工资也不能如期发放，一起进厂的 5 名大学生 4 人先后辞职。他也不安心，想转行，但哥哥不支持。在无可奈何的情况下，他想，与其发牢骚，埋怨命运不公，不如静下心来，埋头于研究，做好眼前的本职工作。观念一变，心情就轻松了，于是全身心投入研究开发。由于排除了杂念，聚精会神，就容易进入状态，很自然地发现事物的真相。不久他的努力就有了成果，受到了上司的表扬，他就越发来劲，索性把床、锅都搬进了实验室，废寝忘食，结果业绩越加显著。从这时候起，他的工作和人生开



始进入良性循环。这种良性循环不仅开始改变他的命运，而且，让他隐隐约约地意识到，有一种非常重要的类似人生观的东西在心里萌动。稻盛先生从自己的切身经验中，感悟而且归纳出了人生最重要的真理，就是人的想法、观念、人生观、人生哲学，对于工作的结果，对于人的发展具有特别重大的意义。

## 2 卓越的企业家

稻盛和夫先生开发出一种 U 型绝缘陶瓷材料，可以替代荷兰菲力浦的进口元件用于电视机的显像管，因而得到了有名的松下电器集团的订单。全厂别的部门都不景气，士气低落，唯有稻盛领导的特磁科欣欣向荣。正当他踌躇满志，希望为改变整个企业的面貌一展宏图的时候，却在开发日立制作所要求的陶瓷真空管时遇到了困难，虽日以继夜地努力，一时未有突破，他很焦急。但是新来的上司，一位外行的技术部长不但不鼓励，反而泼冷水，给他不公正的评价。稻盛先生一怒之下，拂袖辞职。

第二年，即 1959 年 4 月 1 日，在原企业几位同事及有关朋友协助之下，稻盛先生借别人工厂一角的一幢木结构二层小楼，创办了京都陶瓷株式会社，简称京瓷，员工 28 名，资本金 300 万日元。稻盛先生自己没有钱，大家要他以技术入股。当时他 27 岁。

京瓷公司在稻盛先生率领下飞速发展。1984 年，为顺应日本通信事业民营化的潮流，稻盛先生以世人难以想象的、超人的气魄，创建了日本第二电信电话公司，简称第二电电或 DDI 或 KD-DI。这两家公司后来都进入了世界 500 强企业的行列。

稻盛先生白手起家，40 年创建两家世界 500 强企业，2005 年 3 月末结算，集团年销售额超过 4 兆日元（约 3000 亿元人民币），利润接近 4000 亿日元（约 300 亿元人民币），员工总数超过 7 万。经营范围涉及精密陶瓷、电子零部件、数码复印机、手机以及通信事业等领域。集团几十年持续发展，更可贵的是，经营过程像阳光般透明，几乎没有污点。