



稻盛和夫 的 最后一战

日本经济新闻社编辑委员 大西康之 / 著 千太阳 / 译



中国出版集团



现代出版社

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友或者关注小编个人微信公众名称：幸福的味道为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读 网址：www.i-readweek.com

图书在版编目（CIP）数据

稻盛和夫的最后一战 / （日）大西康之著；千太阳译．—北京：现代出版社，2013.9

ISBN 978-7-5143-1722-0

I. ①稻... II. ①大... ②千... III. ①稻盛和夫—企业管理—经验 IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第197093号

INAMORI KAZUO SAIGO NO TATAKAI by
Yasuyuki Onishi

Copyright © Nikkei Inc., 2013

All rights reserved.

First published in Japan by Nikkei Publishing, Inc., Tokyo.

This Simplified Chinese edition is published by arrangement with

Nikkei Publishing, Inc., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo

through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd., Beijing.

稻盛和夫的最后一战

作 者 【日】大西康之

译 者 千太阳

责任编辑 刘春荣 赵海燕

出版发行 现代出版社

通讯地址 北京市安定门外安华里504号

邮政编码 100011

电 话 010-64267325 64245264 (传真)

网 址 www.1980xd.com

电子邮箱 xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷 三河市南阳印刷有限公司

用 纸 890mm×1240mm

印 张 6.75

版 次 2013年10月第1版 2013年10月第1次
印刷

书 号 ISBN 978-7-5143-1722-0

定 价 32.00元

版权所有，翻印必究；未经许可，不得转载

目录

前言

没有可以复苏保证的“战后最大破产事件”
“生存率7%”的生死战
JAL受到了政府的偏袒
航空业门外汉引起的怪现象
身为企业家的最后一战

第一章 第一次集团争球

一分钱都不会交给你！
就算公司垮了，飞机也要照常起飞
只要坐着当一个“装饰品”就可以了
制造业和服务业的文化差异
没时间玩什么“精神论”
“这个老爷子的实力是货真价实的吗？”
“小毛孩军团”能做企业管理吗？
掌握JAL的驾驶舱

第二章 企业管理没有“禁句”

目的是追求员工的幸福
茶话会席间飞起来的毛巾
匿名信乱飞的“劳资”“劳劳”矛盾
如果我不用心管理公司，你们可以杀了我
就算泄露了也没有关系
被臭骂一顿，才明白了他的真心

第三章 从“最厌恶”开始的旅程

只有白手起家的企业家才能改变JAL
国土交通相前原屡败屡战，获得胜利
小泽一郎和稻盛和夫
高明的“破产律师”

“能够力挽狂澜的只有稻盛先生一个人”

稻盛朗诵西行法师的和歌

只有汉方医才能让人恢复元气

奋斗的企业家和投资人合力，重建就有希望

令人失望的“达沃斯论坛”

ANA追求的公平

公司管理只需遵循“理所当然”

稻盛和夫在中国的影响力

第四章 垄断是不好的

ANA有可能被JAL收购

反垄断的血在沸腾

进军通信业，让索尼的盛田、里库路特的江
副眼前一亮

名为“0077”的劣势

既然要做就一定要赢

拯救自己“最厌恶”的JAL

对分限者的反抗

保持“平民”的生活意识

第五章 这就是企业管理吗？

“完美的计划”和“完美的借口”

一切数字背后都有理由
从数字的罗列中读出其背后的故事
天合联盟还是寰宇一家
JAL的客户享受到的优惠会怎么样
想到彻底想通为止
当一辈子飞行员
机器会出故障，人会失误
拿起跷跷板的支点就可以了
不完整的同伴意识救不了公司

第六章 阿米巴的威力

传道士的阿米巴人生
人类有追逐数字的本能
可以在保证安全的情况下实现盈余
必须让所有员工拥有企业家的意识
每一班航班的收支要在第二天统计出来
把沾上油污的手套洗了再用
不可或缺的服务行业，发生亏损令人匪夷所思
成功克服787型客机的难题
自己做决定，自己说
对突发事件风险的反射神经变得更为敏锐了
价格应该由企业家决定

第七章 只有4人的驻军

没有员工的“幽灵部门”
稻盛亲信中的亲信

“阿米巴”和“稻盛哲学”是车的两个轮子

第八章 我喜欢能吃苦的笨蛋

组织一定会变得臃肿，人一定会官僚化
心怀佐渡岛

造出新钞一样的产品

守护“家庭”的最高领导人应尽的义务

再出色的计划也要靠员工来执行

只能自己解决

公司经营里没有魔法

身为“创业家的妻子”的觉悟

后记

日本最强的商业圈

“动”“静”共存的人

把“不可能做到”改成“我要做到”

就算登上高峰也不会枯萎

JAL和空客的绝密高层会议

参考文献

如果你不知道读什么书，
就关注这个微信号。



微信公众号名称：幸福的味道

加小编微信一起读书

小编微信号：2338856113

【幸福的味道】已提供200个不同类型的书单

- 1、 历届茅盾文学奖获奖作品
- 2、 每年豆瓣，当当，亚马逊年度图书销售排行榜
- 3、 25岁前一定要读的25本书
- 4、 有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著
- 5、 有生之年，你一定要看的20部中国现当代名著
- 6、 美国亚马逊编辑推荐的一生必读书单100本
- 7、 30个领域30本不容错过的入门书
- 8、 这20本书，是各领域的巅峰之作
- 9、 这7本书，教你如何高效读书
- 10、 80万书虫力荐的“给五星都不够”的30本书

关注“幸福的味道”微信公众号，即可查看对应书单和得到电子书

也可以在我的网站（周读）www.ireadweek.com

自行下载

备用微信公众号：一种思路



稻盛和夫的最后一战

(日) 大西康之 / 著 千太阳 / 译



中国出版集团



现代出版社

书中人物的头衔和各种事情发展的经过，原则上以事件发生时的时间为准。

前 言

2013年3月19日，超过1000名的庞大媒体阵容聚集在东京都品川区天王洲过道的日本航空（JAL）总部二楼的侧厅里，严阵以待。下午5点，公司董事、名誉会长稻盛和夫和社长植木义晴准时来到了现场。

植木义晴首先发言，他说明了这次记者招待会的主旨。

“关于即将从4月1日开始付诸实施的新体制，我想在此向大家说明一下。在今天召开的临时董事会会议中决定公司董事、名誉会长稻盛和夫将辞去公司董事的职务。今后，将由董事长大西（贤）和鄙人扛起领导企业的重担。我们将以稻盛教给我们的经营哲学和部门独立核算制度作为公司运营的中心方针，以虚心求教的态度继续努力。”

2010年2月1日，稻盛和夫出任已申请破产保护的JAL董事长一职。从那一天到2013年3月31日，稻盛在JAL度过了1155天。

日航，身为国策企业，从创立伊始便受到国家扶持，却也因此沦落为政客和官僚的政治玩物；集团上下共有8个工会，飞行员的年收入早

已超过3000万日元，却仍有层出不穷的加薪投诉；2006年，与日本佳速航空公司合并，导致组织机构的过度膨胀，更引发了严重的财政赤字，却因公司高层迟迟拿不出有效的解决方案而不得不实行大规模裁员，但终究治标不治本，日常运营陷入了恶性循环。

面对这样的日航，很多人都对它失去了信心，他们认为：“不管是谁来都救不了日航。”但是，稻盛和夫仅仅挑选了3名心腹员工和他一同来到了日航。在接下来的1155天里，稻盛和夫给日本航空公司做了一次“大手术”。但是可惜，我们只能了解这次“大手术”的部分片段。

稻盛和夫出色地完成了被众多专家打上“不可能”标签的重组计划。在他的带领下，JAL创出历史最高的利润额，重新成为一家上市公司。

到底，他施了什么魔法？

外人总是无法理解这一切，他们把JAL的复兴看作是“依靠国家达成的不公平重建”，却不愿去了解JAL自身发生的变化。在这1155天里，稻盛和夫并没有在自己的董事长办公室里当一个安分守己的“装饰品”。从他创立京都陶瓷（京瓷）到现在已有50余年，稻盛和夫用半个多世纪的企业管理生涯中积累的知识、经验和经营哲学，让JAL破产后失去信心的3.2万精英重新感受到了“活着的力量”。

稻盛和夫所用的方法并不是宗教性的抽象信条，更多的是细节性的经验，如票据的写法、改变会议流程等。员工们从细节处开始改变工作方式，改变自己。很快，JAL员工的工作面貌焕然一新。

公司不再只有一个粗略的中期计划，稻盛和夫让每个部门都单独计算每一天的业绩。这么做的用意是让员工每一天都能直观地了解到自己今天是为公司的利润做出了贡献还是给公司的财政造成了压力。这就是稻盛和夫“阿米巴经营模式”的威力。

没有可以复苏保证的“战后最大破产事件”

时间回到3月19日的记者招待会。植木的说明结束以后，身着亮灰色衬衫、佩戴红色领带的稻盛和夫用他一如既往平静的音调开始了自己的发言：“刚上任的时候，我曾经向大家许诺：在接下来的3年里，我将全力以赴完成自己的使命。现在，3年已经过去，我为了实现自己的承诺，并没有等到6月的股东大会，而是在今天向临时董事会表达了想在3月末离职的想法，最后得到了董事会的认同。”

“3年前，我这个对航空业一无所知的门外汉，壮着胆接下了这一重担。我这么做是为了守护日航3.2万员工，是为了降低日航的破产对日本经济造成的影响。”

“JAL的3.2万员工在鬼门口站了起来。他们接受了我的思维方式和经营手法，公司业绩逐渐回升。是他们创造出了连我自己都不敢相信的惊人成果。在此，我想对尽全力支持我的所有人致以最真诚的感谢。”

当年，向东京地方法院申请破产保护之时，JAL早已债台高筑。它的负债总额高达2兆3221亿日元。JAL的破产成为日本战后最大的工商企业

破产案例。

当时的日本刚刚经历了一场政权交替，民主党政府在万众期待中上台执政。民主党政府用法律手段主导了这次JAL的重组，试图解决自民党政权遗留下来的JAL的复兴问题。政府在法律允许的范围内给予了JAL最大限度的支持。但即使如此，也没有人敢保证JAL能够重新崛起。而当时最为棘手的问题就是由谁来实践企业再生支援机构制订的这一重建计划。

“生存率7%”的生死战

JAL全社上下共有8个工会，而且公司和政坛之间有着纷繁复杂的联系。它曾经多次面临经营危机，但每一次政府都会出面援助，帮它脱离危险。JAL高级干部的官僚主义风气甚至比真正的官场还要严重。他们认为自己的“工作”不是为公司赚取利润，而是做好公司内部的调整和跟政府的交涉。就是这样一群人支配了JAL的管理层。

JAL可以说是“生病的大企业”的典型案列。

“计划是一流的。找的借口更是超一流的。”

JAL曾经把很多优秀的重建计划变成了一堆废纸。所以想寻找一位愿意接受这么一个“烫手山芋”的管理奇人不得不说是极为困难的事情。而雪上加霜的是民主党和经济界人士的联系并不是很紧密。所以，与其说能为他们排忧解难的企业家人数很少，倒不如说在财界影响力较小的民主党能够委以如此重任的只有稻盛和夫一个人。

这项重建工作对稻盛来说，并不是一场胜券在握的较量。

破产后，JAL的股价一度跌到了1日元。很多市场相关人士都纷纷猜测即使“能够利用《适用会社更生法》，成功申请了破产保护，JAL也无力回天”。日本国家数据库对过去50年利用《适

用会社更生法》申请到破产保护的138家企业做出了一项统计，统计结果显示这138家企业当中的40%因为整改无效，最后还是迎来了二次破产，彻底崩溃，而只有9家公司重建成功，公司股票重新上市。

换言之，这是一场生存率只有7%的“殊死搏斗”。

2010年1月，JAL提出《适用会社更生法》申请。同月，企业再生支援机构发表了一份名为“关于对日本航空的支援决定”的重建计划。但是社会各界对这个计划的反应却不甚理想。

“我们担心JAL会迎来二次崩溃”“计划缺乏可行性”等质疑和担忧的声音不绝于耳。

就在这四面楚歌的绝望时刻，年近80高龄的稻盛和夫却决定火中取栗。

为什么？

在采访中，稻盛和夫列举了接受JAL的“三大义”：第一，JAL已经裁掉了两万多名员工。所以无论如何要保护剩下的这3.2万人的就业。第二，此举是为了避免全日本空轮（ANA）在日本航空业里一家独大，进而形成缺乏健全市场竞争的垄断局面。第三，必须遏制JAL重建失败对日本经济造成的不良影响。

其实，稻盛和夫心里有着比这三个还要远大的目标。稻盛和夫接受JAL重建任务的真正目的

是向日本这个国家传达自己身为企业管理者的最后信息，也就是遗言。稻盛和夫说：“全日本都闻到了JAL腐烂的臭气。所以当时很多人都认为重建是不可能的。我当时想：如果我能成功让‘腐烂的JAL’重新站起来，那么很多因为不景气而受苦的企业看到这一幕就会想：‘既然JAL能够做到，我也应该能做到。’他们自然会加倍努力，冲破困境。我就是想通过这种方式改变日本。”

听到这句话，我不禁想到了古时名将源义经的一则轶事。在一次战斗中，面对险急的斜坡，众将都面露惧色，不敢冲下坡发动奇袭。源义经看到这一幕，指着一只正在顺坡而下的鹿对将士们说：“一只鹿能跑下去的地方，一匹马怎么可能跑不下去？！随我来！！”这就是著名的源义经“鸭越”的故事。稻盛和夫就是要效仿源义经，从一点突破，打破日本面临的困境。

但是，畏首畏尾的日本企业家们却不愿跟随稻盛和夫冲锋陷阵。

JAL受到了政府的偏袒

在3月19日的记者招待会上，对有关各方的支援表示感谢以后，稻盛和夫停顿了一下。然后他坦言道：“我心里一直有一件事难以放下。那就是在JAL的重建已经有所成绩的时候，有人却对我们进行诽谤和中伤。当JAL的全体员工总算从谷底爬上来的时候，外面有些人没有选择守望和祝福，而是选择了打击和中伤。这种冷漠让我对现在的社会感到怀疑和心痛。”

那些让稻盛和夫“心痛”的诽谤和中伤可以分为两种。

第一是纳税问题。

申请《适用会社更生法》的公司会因为要用调整后所得的每年利润来抵销破产处理时伴随而生的累计赤字。不过这样就会减轻JAL的公司所得税负担。在今后的9年内能够得到减免的税金总额为3000亿~4000亿日元。这种优待政策令JAL的竞争对手ANA大为不满。他们认为这种税收优待政策过于优厚。会让申请到破产保护的企业整改成功后过于强大，更会弄垮其他健康的企业。曾经出现在美国航空业的现象有可能会出现在日本航空业。ANA的管理层提出“营造公平公正的竞争环境”的主张。当然，这一主张无可厚

非。

但是，这个问题是《适用会社更生法》带来的制度问题，JAL并没有享受什么特殊待遇。更不可以用这件事来贬低JAL全体员工的努力和稻盛和夫的管理手腕。但是社会上的很多人都认为JAL受到了政府的偏袒。

第二是被人质疑存在内幕交易。

JAL在2011年3月实施了向第三方派发新股筹集资金的政策。当时参与这一筹资计划的京瓷、大和证券集团等8家公司在JAL重新振作起来以后遭到了人们的质疑。质疑的理由是：这8家公司以非公开的形式买进了以后一定会上涨的股票，从中牟取暴利。

稻盛和夫在记者会上反驳了这种论断。

“当时我们需要500亿日元的资金来推动重建计划，因此，向很多公司发出了邀请，但是愿意支持我们的公司却少之又少。这8家公司就是其中少数愿意支持我们的企业。”

在JAL陷入经营危机以后，公司实行了100%的减资（减少资本），所以当时JAL的股价为零。在决定增加资本的2011年3月，JAL会不会迎来二次破产还是一个不容乐观的问题。曾经有人把这次JAL增资问题和1988年里库路特事件相提并论。其实，当时已经没有人持有面临破产边缘的JAL的股票。这和当时还处于发展阶段的里库

路特是没有可比性的。但还是有很多人把这次的增资说成“第二次里库路特事件”，京瓷和大和证券还因为这件事惹上了内幕交易的嫌疑。

记者会上，稻盛和夫露出悲凉的神色说道：“这种中伤让我寒心。”

航空业门外汉引起的怪现象

稻盛和夫“想让日本奋发图强”的心意为什么不能传达给大众。我想到了一种极具讽刺意味的可能性，那就是因为JAL的复兴太令人惊讶了。2011年3月初，JAL的营业利润为1800亿日元，这个数字远远超出了目标定额1200亿日元。2012年3月初，JAL创下了2049亿日元的利润额，创历史新高。2012年9月，JAL再次在东京证券交易所上市。从破产到再次上市仅仅用了2年8个月，创下了从破产到再上市所需时间最短的纪录。这些数据帮助JAL打出了一个大大的V字，宣告了JAL的归来。

那么，稻盛和夫接手之前的JAL是一个什么样的公司呢？从2000年到2008年，JAL是一个在黑字和赤字之间游离徘徊的公司。如果出现赤字就会抓紧减少开支，但是一旦回到黑字，就又会原形毕露。面对这么一个“扶不起来”的企业，人们不会相信它会在一两年内脱胎换骨，越是熟悉JAL的专家就越会这么想。他们对JAL超乎想象的成功复归感到不可思议。为了解释这个“怪现象”，他们开始把JAL的成功归功于政府的支援。“政府投入了那么大一笔巨款来支援重建计划，能成功复归也是理所当然的。”说这种话的

人，大多数都是之前断定JAL必定会迎来二次破产的人。

JAL的成绩也超出了稻盛和夫的想象。JAL的2012年3月财务报告显示：营业总额比破产之前下降了40%。这是因为在整改的时候，公司减少了运营的航线，还卖出了一些关联产业。但利润创下了历史新高。因为经过整改，营业费用减少了50%。营业成本减少了一半，员工的积极性有所降低是很正常的事情。不过，JAL没有出现那样的情况。因为稻盛和夫没有通过降低员工们的待遇来减少成本。所以公司的服务质量没有受到影响。

稻盛和夫的魄力也许也是他遭世人误解的原因之一吧。

对航空业一无所知的门外汉稻盛和夫闯进这个未知领域的时候，他仅仅携带了两件武器。那就是他的经营哲学和以部门独立核算制度为核心的“阿米巴经营模式”。

1997年，稻盛和夫在临济宗妙心寺派元福寺修行，法号“大和”。稻盛和夫很喜欢用佛教用语，甚至是在“盛和塾”向8000名以中小企业家为主的学员讲授经营哲学和“阿米巴经营模式”时也会给人一种开坛讲经的感觉。认真咀嚼稻盛和夫那些颇具佛学韵味的理论，我们就能从中领悟到经营哲学就是企业使命。像美国的谷歌、星巴

克、亚马逊这些新兴企业都有着自己的企业使命，从中获取企业的凝聚力。

阿米巴经营是管理会计的一种。这个是可以和丰田公司的看板管理、通用公司CEO杰克·韦尔奇的六西格玛管理媲美的管理科学。但是稻盛和夫在讲授经营哲学和“阿米巴经营模式”时喜欢用佛教用语，所以他的这些方法不可避免地会给人“精神论”的印象。所以，JAL的复兴也会被人扣上“稻盛教显灵”的帽子，被人区别对待。人们也不愿意仔细研究JAL的复归。

如果我们仔细回顾稻盛和夫出任董事以后的这1155天，我们就能明白JAL的成功复归不是魔术，也不是宗教。稻盛和夫让JAL的员工们明白了什么是一个企业家的灵魂，让JAL这个只会找借口开脱的高学历军团变成了“敢拼的企业”。

身为企业家的最后一战

让我们再次回到3月19日的记者招待会。

有人问稻盛和夫：“在您即将离开企业管理的第一线之际，您最想对逐渐失去国际竞争力的现在的日本企业家传达的信息是什么？”稻盛和夫回答：“日本企业的领导人必须要以更强的意志力带领企业向前迈进。大家要把企业管理想成一场格斗比赛，缺乏斗魂的管理是不行的。企业家一定要时刻保持着想让自己的公司进一步发展壮大的斗志。”他还说：“我打算彻底退出企业管理。就算有人再来请我出山，我也不会答应的。”这些话是宣布完全隐退的稻盛和夫对所有日本企业家的殷切嘱托。

在JAL的1155天，是稻盛和夫身为企业家的最后一战。

在接手JAL的初期，稻盛和夫周末也会出现在公司，从早上9点到晚上6点，跟JAL下属100余家子公司的负责人进行1小时的谈话。谈话的总时长长达100多个小时。因为工作繁忙，稻盛和夫连吃午饭的时间都没有，只用秘书在一楼便利店买回来的饭团对付一下。年近80岁的稻盛和夫展现出来的斗志让JAL3.2万员工为之振奋。

“我真担心他的健康会受到影响。”一直在一

旁感受着稻盛和夫火一般斗志的社长植木这么描述当时自己的感受。

“JAL的再生”是稻盛和夫留下的临别赠言。但是当稻盛和夫跟我们说“剩下的就拜托你们了”时，我们到底有没有真正理解稻盛和夫给我们留下的信息呢？27岁建立京瓷，后来又建立第二电电（DDI，现在的KDDI）的稻盛和夫把JAL重建作为自己的最后一战，站在第一线带领JAL的员工冲锋陷阵。

“都给我瞧好了，让你们看看什么叫企业管理。”

而这本书就是对稻盛和夫的这段为期1155天的复兴之旅最真实的记录。

第一章 第一次集团争球



记者招待会现场上的美国波音**787**模型和稻盛和夫。
(照片提供：日本经济新闻社)

一分钱都不会交给你！

2010年春的某一天，位于东京都品川区天王洲过道的JAL总部25层高级干部会议室，一场会议正如火如荼地进行着。就在几个月前，稻盛和夫就任JAL董事长一职。

自称“航空业门外汉”的稻盛在这几个月的时间里，频繁地前往整備工场和机场巡视，聆听现场工作人员的声音。不仅如此，他还和JAL旗下100多家子公司的负责人一一会面，向他们请教JAL和整个航空业界的情况。

但是这一天的稻盛和往常不太一样，当一个执行委员在说明总金额10亿日元的预算执行计划时，稻盛和夫打断了他的话，并说：“对你别说是10亿了，一分钱都不能交给你管理啊。”

会场的气氛瞬间变得紧张起来。

换作以前，JAL的管理会议并不是用来讨论预算执行案的金额或方案的决策会议，它只不过是一个过场仪式而已。

到底董事长是对什么不满意呢？

在场的30名高级干部和财务人员都不由倒吸了一口气。刚刚说明预算执行计划的执行委员应该也是同样的想法。他鼓起勇气，试图为自己的方案进行辩解：“董事长，话虽如此，但这个方

案此前已经获得过批准。”

真是一句多余的话。

“因为只是预算，所以一定能拿到钱。这种想法是大错特错的！”

稻盛大怒，他的气势让人感觉他随时都会在桌子上一掌拍下去。

“如果是你，你会用自己的钱在这个方案里投资10亿日元吗？”

“不，这个……”

执行委员无言以对。

“你以为那个10亿日元是谁的钱？公司的钱？不对。那是还在困境中挣扎的公司全体员工拼了命为公司赚回来的利益。”

“是。”

“你没有使用那笔钱的资格。下去吧。”

从这一天开始，JAL公司里就没有了“预算”这个词。因为这个词中有很强的官僚主义色彩，而官僚主义的思考方式是稻盛最讨厌的思考方式。所以，JAL所有公文里使用的“预算”一词都被替换为“计划”。

接下来近一周的会议中，那位被勒令“下去”的官员详细地说明了“为什么我们需要用到10亿日元”，稻盛和夫也很爽快地批准了他的计划。在一旁见证了整个过程的部分员工表示：“我们觉得董事长在乎的不是金额的多寡。

我们觉得他是想让我们对任何事情都不要疏忽，一定要以绝对认真的态度对待工作。”

“那是错误的。”

“不行。”

“你根本就不明白。”

从那一天开始，稻盛和夫就极力否定JAL管理层的思考方式。时任执行官云航本部部长的植木义晴（现任社长）表示自己曾经对稻盛的做法感到“很不爽”。

就算公司垮了，飞机也要照常起飞

而就在稻盛和夫开始试图改变JAL管理层的思考方式的时候，稻盛和他们讲起了自己创业时的故事。从鹿儿岛大学毕业以后，稻盛来到了京都，在一家生产高压电线绝缘体的公司就职。但是他就职的公司面临经营困难，公司就有意撤回稻盛负责的开发项目。稻盛知道这件事以后就和7个朋友一起离开了那家公司，创立了京瓷公司。京瓷创业初期，他们心怀着把这家公司发展成全市最好的公司的目标，废寝忘食、日以继夜地工作。

大家一边听着稻盛精彩创业的故事，一边琢磨为什么稻盛会给他们讲这个故事。

“我当时真不知道董事长的用意。”

时任JAL社长的大西贤（现任董事长）这么回顾这段往事。

但是稻盛和夫却没有因为属下们不解其用意而停下来。

“我作为一个企业家，是这么走过来的。”

稻盛和夫是想通过讲述他自己的经营观和人生哲学，向JAL的管理层传达这么一条信息：“我是这样一个企业家。你们能跟我一起努力吗？”

因为稻盛和夫认为JAL的管理层普遍缺乏一

种主人翁意识。而这个问题的原因就在于JAL破产的方式。

2010年1月19日，JAL申请破产保护以后，政府和私人共同组成的基金会企业再生支援机构第一时间为JAL提供资助。其实这都是预先计划好的。这种破产保护程序和之前通用公司采用的破产保护程序一样，是一种被称作“预包装型”法律重组。

令企业再生支援机构或是日本政策投资银行等有政府背景的机构为JAL预留一些运转资金，当JAL破产的时候，它们可以出面为JAL提供资金，从而免去了JAL四处寻找赞助方的麻烦，也能保证JAL能正常运营。

不仅如此，JAL的资金没有被冻结，JAL的飞机在世界各地的加油也不会有问题，飞机餐的提供也没有受到影响。每天在世界各地运行的1000多次JAL航班中没有一架航班停飞。

“绝对不能让飞机这个社会基础设施出问题。”

这是政府在JAL的破产处理中奉行的第一原则。而且政府的措施成功地达成了这一目标。JAL的一切航班照常起飞。但是这个却给JAL的管理层造成了相当大的副作用。那就是所有JAL的员工都不能切实地感受到公司已经破产的现实。

“在新闻里听到公司破产的消息。非常紧张

地来到了公司。却发现一切都没有变化，飞机还在飞，我还是有工作可以做。我当时的感想是在怀疑公司到底有没有真的破产。”这是当时在关西国际机场任地面工作的一位新人女员工的感想。

但是这样的一种状态却有一种好处。那就是，公司上下没有因为破产而陷入恐慌，而是比较平静地过渡到了重建阶段。这对现场的工作人员是好事。但是，这对管理层来说可就不是好事了。如果真能申请《适用会社更生法》，那么JAL从金融机构借贷的5000亿日元就成了坏账，而且公司的股票也会因为100%减资变成废纸。公司整改不得不裁掉近两万名员工。如果撤掉不能盈利的航线，就会对顾客产生不便。即使对各方利益相关者造成了这么大的损害，JAL的管理层心里还是有着“JAL是公共性很强的公司，挽救JAL是理所当然的事情”这种侥幸心理。

只要坐着当一个“装饰品”就可以了

稻盛和夫的秘书，在京瓷担任董事长助理的大田嘉作，一直致力于帮助稻盛和夫传播稻盛的经营哲学。后来，大田跟着稻盛和夫来到JAL，就任JAL专务执行官。他看到JAL管理层后也做出了和稻盛一样的评价：“第一，他们没有主人翁意识，没有作为公司领导层的自觉性。自己的公司出了这么大的事情，还摆出一副事不关己的样子。第二，几乎看不到部门之间的合作，大家都是自扫门前雪。我看到他们这个样子，很担心重建能否成功。”

在稻盛和夫接任JAL董事长3周之后的某一天，大田带着强烈的危机意识，向稻盛和大西提交了一份报告。

“为了把JAL改变成一家真正的民间企业，当务之急是改革高级干部的意识。为了做到这一点，就要对他们开展领导力教育。”稻盛本来就有意让大田完成这项工作，所以爽快地答应了他。但是大田的这一想法遭到了JAL内部人员和企业再生支援机构的反对。

企业再生支援机构的实务负责人认为，他们才是JAL重建的主导者，所以不愿意听从稻盛的指挥。他认为就算以前稻盛做出了成绩，但是年

近80高龄的稻盛已经没有办法处理JAL重建的实务。他的真实意图是想让稻盛把实务交给企业再生支援机构处理，然后坐在办公室当一个“装饰品”撑撑门面就好。

但是稻盛既然已经接手了JAL，便绝对不会甘心当一个“装饰品”。他自认他的使命是用自己的双手让JAL再次起飞。

本来，大田想立刻对JAL的管理层进行领导力教育。但是再生机构和JAL的高级干部以“现在不是悠哉悠哉地做培训的时候”为由反对大田的计划。还有不少人直接质问大田：“话说回来，领导力教育到底是什么？”“是不是指企业管理教育啊？”面对这样的提问，大田回答：“不是。是培养一个领导人应该有的素质的教育。”

不熟悉稻盛和夫管理方式的人是不会明白Leader（领导人）和Manager（经理人）之间的区别的。稻盛和夫认为胸怀大志、斗志旺盛、能为企业无私奉献的指导者才能叫作而且只能叫作“领导人”。千万不能把他们和“经理人”搞混。在“阿米巴经营模式”中，每一个小集体的工作也是由“领导人”带领大家完成的。稻盛和大田之所以认为意识改革是重中之重，是因为他们想做的不是教授管理技巧的管理能力培训，而是教诲JAL管理层一个领导者应该具备的素质——领导力教育。

经过两个月的博弈，要不要进行领导力教育的争论终于得出了一个结论。5月1日，领导力教育推进根据地——意识改革推进准备室正式宣告成立。然而就在这一天，大田和JAL管理层在培训时间的问题上又出现了分歧。大田为了彻底改变JAL管理层的领导意识，提议每天做3个小时的培训，为期一个月。而且一个星期除了星期日，每天都要培训。算下来一个月要培训25次。对此，再生机构的工作人员和JAL管理层反驳频繁的培训会影响到日常业务，一个星期最多能培训一次。

“那就没有意义了！”大田反击道。最后，经双方协商，决定在一个月内进行17次培训。

在这之后，JAL的一名高级干部去找大田，询问有关培训的细节问题。

“那我们要委托哪家咨询公司培训呢？最好是找那种专门做公司职员培训的公司。”

大田回答他说：“课程由我们自己安排。”

大田的这句话让这位高级干部惊讶地瞪大了眼睛。

他说：“交给专业机构不是更好吗？”

大田回答：“我们自己来做才有意义。”

“那么，主持人和讲师要从哪里聘请呢？”

“这个也必须由我们公司的人员负责。”

“我们自己做，是吗？”

听完这句话，JAL的这位高级干部无话可说。

JAL是一流企业，所以培训也必须要彰显大企业的风范，请著名的咨询公司进行培训。这位高级干部的心里还是残留着这种想法。

制造业和服务业的文化差异

矛盾还在继续。

大田为了让稻盛和夫的哲学早日渗透到JAL的每个人心中，他提议将稻盛和夫的这句话做成海报贴在办公室中。

这句话是稻盛和夫尊敬的思想家中村天风的名言。中村曾经是日本陆军的谍报员，还担任过高级同传官。后来，他远赴印度修炼瑜伽，还在孙中山发动的二次革命中协助过孙中山。晚年创立了统一哲学会（后来的“天风会”）。其一生可谓波澜壮阔。而这些话就是他在自己精彩的一生中总结出来的思想精华。

“人作为人之存在，最重要的不是头脑的好坏，而在于心。”

中村的名言很多都是简单明了。松下电器产业（现在的Panasonic）的创始人——松下幸之助和小说家宇野千代都喜欢在演讲中引用中村天风的名言。稻盛和夫也不例外。

但是JAL的高级干部们都不喜欢这张海报。

大田坚持要印刷这张海报时，JAL的那些高级干部纷纷表示：“因为这次裁员，我们手头上没有钱印刷海报。”大田随即回答说：“那我就把这张海报拿到京瓷去印。”看到大田如此坚定，

JAL的高级干部也就都遵循了他的意思。

对JAL的这群精英来说，稻盛和夫的这一套意识改革在某种意义上是非常痛苦的。大田想做一本“稻盛语录”的简易版“哲学手册”，而JAL的高级干部们纷纷表示：“这个实在不行。您就饶了我们吧。”

“不能把它做成能放进上衣口袋里的卡片样式吗？”JAL高级干部们提出了妥协方案。

在工厂工作的工人们，他们的工作服上衣口袋比较大，就算放一本小册子也不会觉得不妥。但是放在西服口袋里，看起来就会鼓鼓的，实在“有伤大雅”。制造业和服务业的文化差异在这种细微的地方表现了出来。

大田听到这个妥协方案以后立即否决了它。

没时间玩什么“精神论”

2010年6月，领导力培训正式开始。

公司的高级干部们聚集在了总部25层的高级干部会议室里。

稻盛和夫开始讲话。

“这家公司曾经被你们拖垮过。说实话，你们现在应该频繁出入职业介绍所而不是坐在这里。”面对不能改掉官僚主义思考方式的JAL高级干部们，稻盛故意说得尖酸又刻薄。

但是，这时候在JAL高级干部队伍里面还弥漫着一股“我们没时间干这种事”的气氛。

因为重建计划的提交期限就在6月末。如果法院不认可这个计划，那么JAL的重建就会受到重大挫折。公司能减少多少固定支出？确实有把握获得的利润额能达到多少？能不能设计出一个面向未来可行性成长战略？在这个有限的时间里，有太多太多的事情要做。

而且，公司的飞机还在照常起飞，日常业务还是要继续做下去。所以重建计划的商定经常会持续到深夜。加班以后还有加班，通宵以后还要通宵。所以，这些高级干部们都是拖着疲惫不堪的身体来到会议室的。

“在这种非常时期，为什么我要丢下部下不

管，到这里来做什么培训？”

这样疑惑在JAL的管理层中久久不能散去。

但是，也有一些人对稻盛和夫的讲话充满期待。京瓷和KDDI的总产值为5兆亿日元。白手起家，创造出这一切的伟大企业家会跟我们说些什么呢？他们虽然都忙得不可开交，但心里对稻盛和夫的讲话还是抱着某种期待的。但是稻盛和夫所说的话却让人大跌眼镜。

“大家要怀着一颗利他的心。”

“不要说谎。”

“不要骗人。”

稻盛和夫说的话就像是一个小学思想品德老师教导孩子们说的话一样。

“我都快忙死了。我为什么要到这儿来听这种话！”

台下的高级干部们本来都满心期待稻盛和夫能授予他们脱困的妙计。但是稻盛和夫的这些话让他们的期待变成了不满。一心想赶快制订重建计划的再生支援机构工作人员曾发出这样的批评：“那个从制造业过来的老头摆明是来妨碍我们商量重建计划的！”

回想当时的情形，稻盛和夫这样说道：“JAL的人们应该在想：‘为什么要跟我们说这些教小孩子的时候才会说的话？’他们当时的表情就是这么告诉我的。所以，我明白了我在台上说再多也不

会有多少人呼应。但是如果不经这一步，就算直接实行部门独立核算（阿米巴经营模式），公司也不会有改变。所以我还是硬着头皮说了下去。”

在接下来的一个月里，稻盛和夫就像一个真正的思想品德老师一样，跟人们讲述这些做人道理。

讲课结束以后，稻盛就在会议室里举行一次“茶话会”。向每个人收取1500日元的会费，在会议室里摆一些柿子籽、鱿鱼干。大家一起喝着听装啤酒互相交流。京瓷和KDDI也会经常举行这样的活动。这可以说是稻盛和夫的“风格”。

但是JAL的高级干部们对稻盛和夫的这种行为相当不满。高级干部会议室是用来做出事关公司命运的重大决策的神圣之地。何况在这种非常时期，部下们都在为了拟订重建计划拼命工作的时候，高级干部们哪会有心情喝啤酒呢？

“我先告辞了。”

“到这儿来一起再喝一点吧。”

虽然稻盛和夫盛情邀请，但很多人还是婉拒了他的邀请，准备回家，也有人赶往正在加班的部下身边。“我可没有时间玩什么‘精神论’”，还有人像这样毫不顾忌地说出了自己的真心话。

回想起当时稻盛和夫孤军奋战的样子，一直陪在其左右的大田回忆道：“我在旁边看着都觉

得伤心。”

稻盛和夫也感觉到了JAL的高级干部们对自己的不满。但是，他这么做是为了翻越JAL重建之路上必须越过的一道墙。稻盛和夫说：“这些学历高、自尊心强的JAL的高级干部都给自己的心灵穿上了坚硬的铠甲。我跟他们说的话其实都是以前学校的老师或是父母跟他们说过的东西。就因为那些太过基础，这些高学历的人才都不愿意肯定这些道理本身的价值。”

“很多人都明白这些道理，但是很少有人真能付诸实践。我只希望大家能明白这一点。”

“这个老爷子的实力是货真价实的吗？”

突然有一天，一切有了转机。

6月下旬，领导力教育已到中间阶段。在一次培训中，突然有一位干部站了起来说道：“确实，我之前的做法是不对的。如果我们真能像稻盛先生说的那样管理企业，JAL也许就不会变成这样。”

站起来的这个人叫池田博。池田博，1972年进入JAL，多年浸身于JAL中枢部门——经营企划部。在领导力培训中站起来发表意见的时候，他已经是专门负责定期国际航班的集团公司——日线航空的社长。2000年，池田成为JAL史上最年轻的CEO，全力辅佐后来成为JAL社长的西松遥。在2002年JAL·JAS合并案中，池田成为时任JAL社长兼子勋的军师，为他出谋划策。如果JAL没有破产，最有可能接替西松成为JAL社长的人就是池田。

破产以后，身为能和西川建人比肩的公司元老，池田被周围人看作“老大哥”。所有人都密切关注池田对稻盛和夫的态度。但是池田并没有急于表明自己的态度，而是留心观察稻盛的一举一动。

“这个老爷子的实力是货真价实的吗？”

膨胀的债务，没有利润的航线，多达8个的工会组织。破产之前，身在公司中枢部门的西松和池田一直致力于解决上一代管理团队遗留下来的各种问题。池田一直认为自己是**最清楚JAL为什么会倒下的人**。经营企划部门决定公司的战略，营业部门执行计划赚取利润，而飞机的航行要靠航运、客舱、机场、整備等部门共同努力。但是在破产之前的JAL，这些部门就像一盘散沙，毫无组织纪律。而雪上加霜的是工会和官僚又不断给企业制造负担，到最后，谁都不愿承担企业亏损的责任，而JAL就在赤字的深渊越陷越深。

有一位高级干部这样形容当时的情形：“例如，在某一年，经营企划部决定‘今年的营业利润目标为500亿日元’，但是负责执行计划、赚取收益的营业部门毫无主人公意识，所以也不可能有积极性，计划也不能实现。这之后，经营企划部就会收集各方宏观、微观的数据编造出一个非常完美的借口。这个渐渐就成为一个恶性循环，周而复始。”

一个只会纸上谈兵、爱编造借口的经营企划部站在公司结构的顶端，比起赚钱，他们更热衷于和工会、政客、官僚搞好关系，来保护自己的既得利益。公司内部也一样。比起业绩，人们更

重视关系和背景。这种风气肆虐着破产之前的JAL。

“小毛孩军团”能做企业管理吗？

而就在公司上下都弥漫着这种不正之风的时候，2006年发生了“四人组事件”。子公司的四名高级干部公开要求当时的JAL社长新町敏行和其他高层辞职。新町虽然想开除他们，但是因为很多部科长级都表示支持这四人，最后不得不递交了辞职信。但是下一任社长并没有在这四人之间产生。没有隶属任何派别的中立派西松出乎意料地被选为了新一任社长。西松长年在财务部门任职。他对JAL的财政情况可以说是了如指掌，也明白财政方面出现的问题已经刻不容缓。

西松采取了大胆的改革措施，力图最大限度减少公司的支出。他以身作则，把自己的年薪降到部长级的水平（960万日元）。这个金额仅有经验丰富的机长所得年薪的三分之一。此外，西松不开车，而是选择坐地铁上下班，还在员工食堂吃午饭。为了消除结党营私的行为，他取消了所有员工包括自己的独立办公室，而让所有员工在一个大的办公室里一起工作。而作为西松的参谋，支持西松的人，就是池田。

但是，就在西松的改革即将出现成效的时候，2008年的雷曼银行破产事件让JAL陷入了资金困难。西松的改革也被迫停止。看到JAL公司

现在的惨状心急如焚的池田，在听到稻盛和夫引用中村天风的话时，觉得稻盛很不可靠。他认为，那种“精神疗法”没办法处理JAL面临的复杂情况。

这一天，认为稻盛的言论不太可靠的池田，一如既往地以一种冷冷的态度听稻盛讲课。但是，稻盛所说的一句话，让池田醍醐灌顶。

“如果不能让公司的全体员工都全力以赴，重建是不可能完成的。”

在经营企划部的时候，池田总是能制订出最好的计划。但这些计划都是根据下面递交上来的数据制订的。池田想着：如果自己用亲自收集的一手数据制订计划，而不是用别人交上来的数据，那是不是能够制订出更为出色的计划呢？

“阿米巴经营模式”里要求小集体（阿米巴）的领导要彻底掌握自己集体的一切数据。池田想：如果我们真能做到“全员参加的管理”，公司是不是能有机会复活呢？

“我不认为老爷子说的全都正确，更没有完全信奉他所说的每一句话。但是他的确能说出一个白手起家的企业家才能说出来的话。那些话我觉得非常有道理。我认为我有必要把我觉得正确的话传达给我的部下。”

回到日线航空以后，池田开设了“池田塾”，开始向员工们讲授“稻盛哲学”。

池田的影响力非同小可。JAL破产以后，公司就被划分成了三派。第一派是抱着“我们很努力但还是没能挽救公司”的想法，垂头丧气的人。第二派抱着“总之先向稻盛表示忠诚，让自己出人头地”的想法。然后以池田为首的第三派则是抱着“我们清楚公司为什么会破产，但是我们真的能把公司交给稻盛和夫管理吗”的想法。当第三派首领池田宣布“跟随稻盛”以后，公司管理层的态度也都转向了这一方向。池田的一句“我做得不对”成功地让公司里的所有人都朝着一个方向看齐。

从兼子勋时代开始就在JAL高层工作的池田，把破产以后一跃进入公司最高管理层的大西和植木戏称为“小毛孩军团”。因为无论是整備部门出身的大西还是飞行员出身的植木，都没有经历过一套完整的升迁过程就直接进入了JAL的高层。池田不可避免地会有一种“你们真能管好JAL吗”的疑问。

其实稻盛也一直在思考这两个人经验不足的问题。在讲课结束后的茶话会上稻盛对池田说：“怎么样？要不要跟着我大干一场。”但是，池田想着：“没能解救JAL的我们是没有资格继续留在这里的。”

“加油吧！”

2010年12月，池田跟大西说了这么一句话以

后就离开了JAL。

掌握JAL的驾驶舱

稻盛和夫加入JAL的前200天，是JAL员工“公司一直都是这样的”的既定观念和稻盛“公司应该是这样的”的哲学的经营博弈的碰撞磨合期。在橄榄球比赛中，比赛最开始进行的第一次集团争球往往会左右比赛的最终结果。直接面对面地过手较量才能显示出强者的实力。而稻盛成功地取得了这场第一次集团争球的胜利。

稻盛和夫在回忆这段往事时，说：“其实，随便找一个乡下老伯都能说出我跟JAL员工们说过的话。如果是一般公司的管理人员应该不会花时间去听我说这些。”

“不过，JAL刚刚经历过破产。就像是一艘刚刚经历过海难的船只，船体四分五裂，只有几块薄木板漂在海面上。所以JAL员工的心里都有着一股想要往上爬，无论如何都要生存下去的决心。所以，我所说的话才能渗透到他们每一个人的心里。”

现任董事长大西认为稻盛和夫的分析很正确。他说：“成为社长以后，我跟员工们强调‘总之，我们要和过去说再见’。我打算从根本上改变公司。但是要把它变成什么样的公司，我心里毫无头绪。一个破产的公司可以说是毫无依靠的。

幸好，有着50年管理经验的稻盛先生和我们一同奋战。我决心要向他请教，我必须向他请教。”如果用上面所说的分类法，我们就可以知道大西属于第一派，也就是垂头丧气的那一派员工。

稻盛推行的领导力教育使得重建计划推迟了两个月才得以交。但是，在这次培训的最后阶段，却没有人表示这次培训是浪费时间。稻盛的话里透着一种坚定的信念，犹如滴水穿石一般穿透了JAL高级干部们的心灵铠甲，渗透到了他们每一个人的内心。

经过100多天的对战，稻盛终于掌控了JAL这架飞机的驾驶舱。

“到底高级干部层发生了什么。”

随着领导力教育的深入，出现了越来越多像池田那样被稻盛感化的高级干部。而对高级干部层焕然一新的精神面貌感到惊讶的员工们都对稻盛的领导力教育产生了浓厚的兴趣。各部门的部长们表示：“如果那个培训真的那么神奇，我们也想去学一下。”

对领导力教育的推行者大田来说，越来越多的人愿意参与这项培训，是他最想看到的。但是眼下却出现了一个新的问题。那就是培训场地。最开始，这项培训是面向不足100人的高级干部们开展的。如果能让全公司3.2万人都参与到这项

培训，那就需要非常大的一个空间。但是裁员以后，JAL大幅缩小了公司的办公面积。所以，现在的JAL根本没有办法同时对这么多人进行培训。

就在这时，整備本部的高级干部向大田伸出了援手。他说：“话说羽田机场那边有一座空出来的仓库。”虽说这个仓库能为培训提供场地，但是要把一个仓库变成适合培训的场地就需要对它进行大规模的改装，但JAL现在的财政是负担不起那么庞大的一笔费用的。

“看来，只有靠我们自己想办法了。”

大田提出了一个尽可能不给公司的财政增加负担的方案。就是让JAL的员工在休息时间去把仓库改造成教室。这在以前的JAL是无法想象的事情。现在全公司的员工却在休息时间跑到那座仓库，整理散落在仓库的材料，用胶合板制作挡板。

2011年4月，经过大家的共同努力，一个勉强还能用的手工教室终于完工了。

第二章 企业管理没有“禁句”



在**JAL**的入职仪式上，稻盛和夫捡起员工扔上来的纸飞机。

（照片提供：时事）

目的是追求员工的幸福

最初的200天，稻盛和夫与JAL的员工之间在思想观念上发生过严重的冲突。但是这一点在稻盛对待JAL员工们的态度中是完全无法感觉到的。

2010年2月1日，刚刚加入JAL的稻盛和夫，把公司两百名高级干部们聚集在JAL总部2层的侧厅里。在这次会议中，主持人首先介绍了稻盛和夫和他的团队。虽然说是团队，除了稻盛和夫就只有两个人而已。

这二人分别是熟练运用部门独立核算制度，帮助中小企业改善公司管理的京瓷集团下属咨询公司KCCS管理咨询公司董事长，被誉为“阿米巴经营的传道士”的森田直行。长年担任稻盛和夫的秘书，对“稻盛哲学”的一切了然于胸的大田。3月下旬，曾经在京瓷集团援助面临困境企业的活动中，代表京瓷制定重建战略，挽救过照相机制造商Yashica公司、复印机制造商三田工业（现在的京瓷办公信息系统）等多家企业，被誉为“职业重建大师”的米山诚也加入了这个团队。但稻盛刚来到JAL的时候，身边只有森田和大田两人。

介绍结束以后，稻盛开始讲话。他以一句中

村天风的名言开始了自己的演讲。但是台下的JAL员工们都不明白为什么他要引用中村的话。而稻盛继续着自己的演讲。

“大家的心里应该都有着想轻轻松松地赚大钱，想扬名立万这种利己之心，或者说是邪念。这是人类的正常状态。但是大家的心里应该还有一种想法。那就是任劳任怨，一心想着为他人服务的想法。这种高尚的想法我们称之为良心，也可以说是利他之心。这种良心必须得靠自己的努力唤醒起来。大家需要整理自己的内心，净化自己的内心，唤醒自己心里的那份良知。让我们一起为大义努力吧。这样大家的人生也会更加幸福。”正当高级干部们因为稻盛的演讲内容有点摸不着头脑时，稻盛的演讲却朝着意想不到的方向发展了。

“经营公司是为了什么？获取利润，为顾客提供更好的服务等很多很多。但是我认为，经营一家公司最大的目标是追求员工的幸福。”

“我年事已高，但还是要忙很多其他的事情。所以，我不能每天都来到公司。所以我决定以零工资的形式来到JAL。虽然我一个星期只能抽出三天时间来到公司，但是我一定会尽全力实现这次的重建计划。”

稻盛停下来缓了一口气，又继续说道：“我们不是在为股东而努力，也不是在为财产管理人

努力。我们是在为全体员工的物质和精神上的福祉而努力。我们必须把目标集中在这一点上，然后才能开始进行改革。为了做到这个，我们必须向全体员工公开公司的经营情报。”

茶话会席间飞起来的毛巾

在稻盛的演讲结束以后，脸色大变的执行委员菊山英树跑进了大田的办公室。

“大田先生，这万万不可！”

“您在说什么？”

“稻盛董事长和您都不知道这家公司的工会势力。在这家公司，如果高层说出员工的幸福这样的话会出大事的。”

“但是，没有员工哪来的公司呢？”

“您根本什么都不明白。”

菊山本来就反对《适用会社更生法》。因为这样做会失去顾客的信任。但是菊山的抗议没能挡住公司申请《适用会社更生法》。之后不久，稻盛一行就来到了公司。

“反正公司重建也不会成功的。”

怀着破罐子破摔心情，菊山在第一次茶话会上就出言顶撞了稻盛。

“董事长，您说的那句是‘禁句’。”

“哪一句？”

“您说的那个员工的幸福。”

“为什么？”

稻盛对菊山的发言感到惊讶。但与此同时，他觉得菊山的顾虑不无道理。就像小说家山崎丰

子的小说《不落的太阳》把劳资对立作为中心思想一样，JAL的历史也是一部劳资双方的对抗史。

JAL公司有“机长工会”“日本乘务人员工会”“前任随机工程师工会”“日航组合”“机舱乘务员工会”“乘务人员工会”“日本劳动工会”这七个有着很强权利意识的激进工会。还有一个人员结构偏向管理层的工会“JAL工会（JALIO）”，一共八个。工会手上都有罢工权。在JAL的历史上曾经有一段时间，因为工会的运动和工会之间的斗争闹得公司无法正常营业。

破产的原因是JAL过度的支出。但是，如果想改正这一问题就需要从员工待遇等方面进行大刀阔斧的改革。但是工会的存在，让这些改革根本无法推行。所以，也就有“JAL重建的最大障碍就是工会的存在”这一说法。

但是稻盛和夫在这样的JAL高举“员工的幸福是第一目标”的大旗，除了菊山，所有因为JAL劳资关系而苦恼的高级干部都会心里发凉。

在第一次茶话会上，菊山借着酒劲跟稻盛大谈在JAL处理劳资关系有多难。稻盛回答说：“但是啊，菊山君。管理层和下面的员工共享情报是很重要的。如果缺少了这个，就不能让所有人都参与到企业管理上来。”

“董事长，公开情报是万万不可的呀！如果

公开了。工会组织就会越来越放肆的。”

稻盛的愤怒爆发了。

“你在说什么！连自己的员工都不能信任，还怎么管理企业！”

稻盛拿起眼前的毛巾，把它扔向了菊山。

匿名信乱飞的“劳资”“劳劳”矛盾

听到稻盛的“劳资协调”主张，20世纪70年代进入公司的老员工们想到了一个人。

伊藤淳二。

1968年，时年45岁的伊藤成为钟渊纺织（后来的嘉娜宝）的社长。他因为主张“劳资协调”和运用一种名为“五边形管理”的多元管理方法而闻名。1985年，时任首相中曾根康弘决心对JAL实行民营化改革，却苦于找不到一位合适的企业家来推动改革。经济团体联合会等商界人士谁都不愿意接管刚刚造成“御巢鹰山事故”的JAL。

就在这个时候，担任第二次临时行政调查会（土光临调）委员的伊藤忠商事董事长濑岛龙三帮助中曾根解决了这个烦恼。他看中了精通于劳务政策的伊藤淳二，以“三顾茅庐”之礼邀请伊藤出任JAL副董事长。第二年伊藤淳二就晋升为董事长。

小说《不落的太阳》中的第三部《会长室篇》，传说就是以这个时代作为创作原型的。小说的主人公原本是工会委员长，他为了争取权利同管理层做斗争，被公司调到海外，辗转于亚洲、中东、非洲各国以后回到了日本。回国以后，他成为从公司外部请来的社长的亲信，帮助

社长推行公司改革。而那位会长的原型就是伊藤淳二。

伊藤大力推行多元化管理和劳资协调。但是JAL的问题不仅仅是劳资关系，反对公司的工会和拥护公司的工会之间的“劳劳矛盾”也是一个很难缠的问题。在各方关系无法协调的情况下，伊藤失去了向心力，互相揭发的匿名信让公司四分五裂。再加上伊藤和官僚出身的社长山地进之间的关系越发恶化。最后，上任不到两年的伊藤淳二在1987年递交了辞职信。他走了以后留给JAL的只有这个扭曲的劳资矛盾。

伊藤淳二曾担任过嘉娜宝社长武藤丝治的秘书。武藤丝治则是被誉为嘉娜宝“中兴之祖”的武藤山治的儿子。武藤山治在大正时代（1912-1926），从三井银行（现在的三井住友银行）调到了钟渊纺织。后来武藤山治不断吸收国内的其他纺织公司，成为“日本纺织大王”。武藤改善了处于恶劣生产环境中工厂员工的待遇，还率先实行了企业养老金制度。武藤的这一管理思想被人冠上了“经营家族主义”“温情主义”等名号，还成为以劳资关系协调为主旋律的日本式经营管理的根基。

山治之子丝治继承了父亲的劳资协调的路线。但是，纺织业当时已经被人比作“下午三点的斜阳”，换言之是即将步入夕阳的产业。所

以，丝治决定进军化妆品、药品、食品、住宅四个领域，同自身原有的纤维工业共同发展。这个经营思路就是“五边形管理”。但是这种华丽的多元化经营的背后隐藏着愈演愈烈的武藤家家族矛盾。丝治开始利用工会的力量，试图借此牵制那些想把自己拉下马的势力。而伊藤作为丝治的左右手，负责制定应对工会的策略。

跟工会交往密切的伊藤，其威望甚至盖过了丝治。后来他上任嘉娜宝社长，那一年他才45岁。伊藤上任以后，虽然嘉娜宝的劳资协调色彩更加鲜明，但是这些以恢复山治时代那种员工对公司的归属感为目的的劳资协调措施却变成了一些工会的“既得利益”。

伊藤离任以后，嘉娜宝陷入了危机。但是由于嘉娜宝过于强大的劳资协调传统，管理层无法发挥自身的领导力，裁员等各项措施迟迟无法推行。到2004年，嘉娜宝又被曝出用不正当方式美化财务报告的丑闻。

最后，嘉娜宝接受了产业再生机构的援助，用自动清盘的方式清理了公司的资产。嘉娜宝集团旗下的子公司，例如嘉娜宝化妆品（现在是花王的子公司）、葵缇亚控股公司（HOYU集团子公司）都从嘉娜宝分了出去。

虽然伊藤打算在JAL施展自己最为擅长的劳资协调，但是他的这些措施反而起到了火上浇油

的作用，让JAL的“劳资”“劳劳”矛盾更为激烈。

如果我不用心管理公司，你们可以杀了我

“那段历史又要重演了吗？”

听到稻盛关于“劳资协调”的演讲以后，JAL的老员工们想起了伊藤在任时的那段历史，心情非常沉重。

但是，稻盛并不是不知道JAL复杂的劳资关系。相反，他恰恰是因为了解JAL那段可悲的劳资对立史，才提出“以员工幸福为目标”，主张协调劳资关系。

“为全体员工的幸福而努力”是稻盛在京瓷的创立初期就定下的经营理念。如果要理解这句话，我们就必需把时间倒回到半个世纪之前。

1961年，京瓷公司建成刚满3年。某一天，稻盛和夫接到了一个要求。11名高中毕业的公司职员要求稻盛制定给他们定期加薪等各项长期福利政策。他们还威胁稻盛说：“如果不加薪，我们就辞职。”当时已经不是有份工作就谢天谢地的战后初期了。劳动者的权利意识与日俱增，不断要求改善待遇。日本各地掀起了劳动斗争的浪潮，生在这个时代的京瓷也不例外。

用口头承诺把这些冲动又喜欢钻牛角尖的高中毕业生打发走并不是难事。但是，稻盛认为公

司还在起步阶段，业绩还不稳定。如果自己承诺定期加薪却不能兑现，那就是在欺骗员工。时年30岁的稻盛在一番思想斗争之后决定“不欺骗员工”。他跟这些员工们说，虽然不能答应定期加薪的事情，但是自己会尽全力提升公司业绩，从而让员工的工资得到提高。他向员工保证：“请你们相信我。如果我不用心管理公司，只知道满足自己私欲，你们就可以把我杀了。”稻盛用这句话成功说服了那些员工。

这件事让稻盛明白了作为一个身系全体员工生活的企业家，自己肩上的担子到底有多重。

“我真是开始了一个不得了的事业。”

最开始，稻盛是为了实现自己身为一个技术人员的梦想才创立了京瓷。虽然不知道自己以后的境遇会如何，但是他觉得那个无关紧要。但是，跟随自己的员工却把他和家人的生活系在了公司的身上。他们期待自己的待遇能逐渐改善，并要求公司保证他们一家人的生活。稻盛明白了经营公司的目的应该是长久地守护公司员工和他们家人的生活。

经营公司不能是为了自己，应该是为了员工。稻盛从中得出了“为全体员工的物质和精神上的福祉而努力”这一理念。

就算泄露了也没有关系

但是，JAL长期的复杂劳资关系使得管理层对工会充满戒心，工会也不相信管理层。在这样的地方真的能实现劳资协调吗？

稻盛对怀着这种顾虑的社长植木说：“如果我们以‘员工的幸福’为目标，那么劳资双方的目的就会一致。目的一致就能跟他们好好商量。我们只需要跟工会把话说明白就好。”

JAL因为长时间处于尖锐的劳资矛盾中，所以管理层中一直有“员工=工会”的偏见。管理层认为如果把公司的管理数据向员工公开，工会就会以这个为把柄攻击公司。“应该让他们靠近，但不能让他们知道。”这是JAL管理层在数据上对员工采取的一贯作风。

但是稻盛的“阿米巴经营模式”是和这个完全相反的。

把好几千人、好几万人的公司分成几百个小集体（阿米巴），让每一个小集体都明白自己今天是否为公司创造了利益。只有让员工获得正确的情报，他们才能在生产的第一线根据自己手上的情报进行正确判断，而不用上报上级，等待指示。

“让他们知道”是稻盛式管理的第一步。

稻盛这么对植木说：“就算泄露了一点情报又有什么关系呢？隐瞒这些东西又有什么好处呢？而且我们也要想到隐瞒这些会失去什么。如果我们失去了员工的信赖，那还说什么重建呢？”

后来，稻盛就把这句话落到了实处。

稻盛安排了和全体飞行员的一次谈话。JAL的飞行员大多隶属激进派工会“机长工会”和“乘务员工会”。在会上，稻盛把公司面临的困境一五一十地告诉了他们。周围的人都担心稻盛会被激进的工会成员围攻。但是，稻盛却故意没有摆出一副劳资谈判的架势。他毫不设防，还让飞行员围着自己坐。

因为公司的裁员，没有晋升为机长的副机长们表达了自己的不满。对此，稻盛没有采取安抚的怀柔政策，也没有用辞退威胁他们。他只是很平淡地就公司面临的困境对他们进行了说明。

稻盛对这件事的感想是这样的：“航空乘务员工会的强硬作风我也有耳闻。但是，公司已经经历过一次破产，申请了破产保护以后，正在为了东山再起而努力着。他们也和公司一样，也应该是为了生存而努力。所以我决定不跟他们耍心机，耍小聪明，而是跟他们说实话。”

被臭骂一顿，才明白了他的真心

JAL按照重建计划，削减了近40%的飞行员人事费用。如果是从前的JAL，早就已经是“已经做好了对罢工运动的心理准备”（JAL高级干部的说法）的局面。但是，工会没有采取任何激进行为。

“后来我听一位高级干部说培养一名飞行员的费用高达近1亿日元。公司为他们做了这么多，他们应该对公司心存感激才是。在这种非常时期，如果还要一味强调自己的权利，实在会令人不齿。可能他们也理解了我的这种想法吧。”

之前一直被公司小心翼翼对待的一位飞行员，在和稻盛谈话以后说出了这样的感想。

“被他臭骂一顿以后，才明白了他身为一个企业家的真心。”

公司和员工共享真实的情报能让一个员工用企业家的思考方式思考。如果做到这一点，推动公司前进的就不再是高层下达的命令，而是一线员工的判断。这就是稻盛所说的“燃烧着的集体”。

在茶话会上跟稻盛说“那是禁句”而被稻盛丢毛巾的常务执行委员菊山曾到访京都的京瓷总部。他用手机拍下了京瓷总部一楼电梯间的稻盛

胸像，并把它作为手机待机画面。现在的他已经是“稻盛哲学”的忠实信徒。

稻盛的企业管理中没有“禁句”。

第三章 从“最厌恶”开始的旅程



2010年1月，稻盛和夫与国土交通相前原诚司一同走进首相官邸。

（照片提供：时事）

只有白手起家的企业家才能改变JAL

2009年8月，“改善日本航空经营状况专家研讨会”的第一次会议召开。一桥大学校长杉山武彦担任会议主席，国土资源省的次长（相当于副部长）等官僚和时任JAL社长的西松以及各大银行的负责人等出席了会议。

2006年6月被任命为JAL社长的西松出身财务部门。他的升迁之路和之前的JAL社长都不一样。2006年2月，JAL曾经发生过集团公司的四位董事要求上任不到两年的社长新町敏行辞职的“四人组事件”。2005年更是发生过因飞机仪器故障、引擎故障等原因引起的诸多麻烦事。

为了处理公司内部的混乱局面，管理层选择了不属于任何一派的西松作为社长。虽然表面上看来是西松白白捡了个大便宜，但是公司高层选择西松其实另有目的。那就是资金周转。

对于JAL糟糕的资金状况，许多人都在议论JAL其实已经陷入了“隐性破产”。雪上加霜的是，以2008年雷曼银行破产为标志的金融危机对JAL的收入造成很大冲击。公司原有的问题也逐渐浮出水面。为此，银行团体拼命融资，强硬推行公募增资这种冒险的融资方式，却已无力回天。

西松刚一上任，更确切地说是股东大会刚刚结束，公司就开始实行公募增资。JAL发行了已经发行的股票的35%，也就是7亿股。他们原计划通过这种方式募集2000亿日元。但是这种毫无预兆地在股东大会结束以后突然实行的方式让利益相关方大为不满，筹集到的金额也不满1400亿日元。

“看来情况不容乐观。”

感到危机感的自民党政府召开了这次研讨会。

在会议上，各位专家提出了减少赤字、裁员、减少养老金的发放等有深度的重建建议，但是这些建议的可行性都不高，因为有关民主党会在9月选举中获胜的呼声很高，政权交替几乎已经是板上钉钉的事情。

果不其然，民主党在9月的选举中以压倒性的优势获胜。新任国土交通相前原诚司在就职记者会上表示把之前研讨会上制定的重建政策“看作一张白纸”。所以，挽救JAL的计划又回到了起点。

前原起用了曾经在产业再生机构担任过再生委员长的律师高木新二郎和管理顾问富山和彦组成了“JAL重建特别调查委员会”。2003年至2007年的4年间，高木和富山这一对搭档共同参与了嘉娜宝和大荣公司重建产业再生机构。后来，他

们又邀请了有产业再生机构背景的PWC顾问公司（普华永道）董事合伙人田作朋雄。

他们擅长的并不是《适用会社更生法》下的法律方式进行的法定清算，而是通过在破产之前和各利益相关方协调、卖出不能盈利的产业等方式重建企业的自动清盘方式。高木等人计划用自动清盘方式中的“产业再生ADR”（庭外解决纷争）来制定JAL重建战略。但无论是用哪种方式，都需要付出裁员、削减债务等代价。所以，JAL需要一个强有力的领导人推行改革。“受雇于大企业的总经理是不行的。只有白手起家的企业家才能挽救现在这个不正常的JAL。无论是多么完美的计划，如果不能改变JAL的官僚主义风气就不可能成功。所以我们需要一个能够顶住压力的德高望重的人来执掌大局。”

当时他们的脑海中有两个候选人。一个是稻盛和夫，另外一个日本电产社长水守重信。

调查委员会跟前原请示应该如何决定时，前原回答：“那我们去请稻盛先生出山吧。”

前原和稻盛和夫交情很深。早在1991年前原当选京都府议会议员的时候，他就经常拜访位于自己选区的京瓷总部。初中的时候不幸丧父的前原像是对自己的父亲一般尊敬稻盛。稻盛也非常喜欢这个无论怎么严厉训斥还是笑嘻嘻的前原。两人的关系可以说是亲如父子。

国土交通相前原屡败屡战，获得胜利

但是，JAL的事情，就算是前原亲自出马也很难把稻盛请出来。因为稻盛极为厌恶JAL。稻盛曾经这样评价JAL：“无论是客舱乘务员或是前台柜员，都是在机械化地完成自己的工作。他们没有一丁点能让客户感到贴心的那份真诚。那些高学历的高级干部虽然一副高傲的模样，但他们对官员政客却是点头哈腰的。”稻盛很早就把在国内出差的航班改成了ANA的。稻盛说：“虽然他们一直被JAL压着，但拼命往上追赶。”他认为ANA和创立KDDI以后向NTT发出挑战的自己很像，就开始支持ANA。

所以，当前原请稻盛出山时，稻盛用一句“隔行如隔山，我对航空业一无所知”拒绝了他。但是前原并没有放弃。前原公务繁忙，但他还是抽出时间去拜访了稻盛无数次，极力邀请稻盛出山。

12月，前原来到了东京·八重洲的京瓷办公室，又一次拜访了稻盛。

稻盛问他：“除了我，你还拜托过别人没有。”

前原回答：“除了您，我没有拜托过其他人。”

“如果我不答应会怎么样？”

“如果在申请《适用会社更生法》时，企业没有负责人，JAL就会失去国家的信赖。日本经济也会因此受到打击。”

前原留下了这句话便告辞了。

在京都的自宅迎接新年的稻盛却陷入了激烈的思想斗争之中。

“我这把老骨头真能扛得住公司重建的重压吗？”

但是，稻盛其实心中做出了决定。

如果JAL倒下，剩下的3.2万员工势必面临失业。日本航空业也会面临ANA一家独大的局面。缺乏健全的市场竞争对日本经济来说，必是百害而无一利。

“重建JAL是国家大义之所在！”

就在这段时间，JAL的重建方针发生了重大的转变。

以产业再生ADR作为目标的特别调查委员会没有办法就债务和融资问题说服JAL最大的债权人日本政策投资银行和其他大型商业银行。后来，特别调查委员会因为无法解决资金问题而退出了这次重建行动。

代替特别调查委员会接下JAL重建担子的是2009年10月刚刚成立的政府和私人共同组建的基金——企业再生支援机构。因为会造成巨额政府

支出，身为大臣的前原提出了“法定清算”这一特效方法。这与稻盛和夫的想法不谋而合。此时，稻盛和夫还在考虑是否从高木手中接手JAL，但他已经预想到在JAL很难实行“自动清盘”。“法定清盘条例”的出台能够让企业借助法院的强制力调整公司的债权债务关系。这使得稻盛更大胆地推行改革措施，也是他决定接手JAL的重要原因之一。

在2010年1月13日，稻盛向前原表示愿意接受他的委托。但是眼下又出现了一个新的问题。

“更生法适用申请是在哪一天？”

稻盛问前原。

“应该是1月19日。”

“那天不行啊。我已经跟人约好要处理另外一件事。不能改天吗？”

“因为牵扯到很多利益相关方，所以改期恐怕不行。”

19日那天，由稻盛担任塾长的企业管理课堂“盛和塾”的开学典礼将在夏威夷举行。“盛和塾”在国内外总共有8000余名学员。他们大多数是中小企业家。在“盛和塾”开展的活动里和那些企业家交流。稻盛一直把这件事放在第一位。

“我了解了。既然您同意出山。您在那一天就可以不用参加了。”

前原屡败屡战，终于取得了胜利。

小泽一郎和稻盛和夫

但是，稻盛和夫决定火中取栗也并非只有前原一个人的功劳。稻盛和夫曾经在1991年担任过宫泽喜一内阁第三次行政改革推进审议会（“行革审”）的“世界上的日本部会”部部长。稻盛出入首相官邸，认识了很多政客。其中一人就是时任自民党干事长的小泽一郎。1993年，稻盛阅读了小泽写的《日本改造计划》以后，称赞小泽说：“他是一个有骨气的政治家。”就在那段时期，稻盛的母亲姬子过世。在鹿儿岛县西本愿寺举行的葬礼中，稻盛看到了一张熟悉的面孔，就是小泽。小泽和其他来宾一同在灵前烧香以后便离开了寺院。几年后，稻盛的父亲晔市去世。小泽又飞到了鹿儿岛。

稻盛被小泽的人品所吸引。小泽一郎来到京都的时候，两人就会在京都一起用餐，稻盛去东京时，两人就会在东京一起用餐。小泽一郎对政权交替的决心引起了稻盛的共鸣。于是，稻盛在2003年众院选举之前在全国性的报纸上打出了题为“建设一个能够做到政权交替的国家”的广告。

2008年，稻盛和夫接受采访时说道：“一定要做到政权交替。我不是在说现在的民主党有多好、有多坏。我只是不想再看到只有那一小撮和

官僚组织紧紧贴在一起的政客集团玩政治。如果民主党上台以后昏庸无能，自民党就能夺回政权。在这种不断竞争的过程中才会产生真正的智慧，才能改变这个国家。”

在2009年的大选中，稻盛不出意料地支持了民主党。在民主党的大会上，稻盛站在演讲台，把年轻的候选人叫了过来。

他对候选人说：“打起精神啊！搞政治必须得把政权夺到手。你们现在就去各自的选区，向那些在该区有权有势的大人物鞠个躬吧。”民主党成功夺取政权的时候，稻盛非常高兴。“日本终于能迎来变革了。”当时，他也许是这么想的。而这个年轻的民主党政府面临的第一个挑战就是JAL事件。现在这个年轻的政府正在向自己寻求帮助。于是，稻盛决定披挂上阵，挑战这个只有7%胜率的艰巨任务。因为民主党政府身上寄托着自己“改变日本”的梦想，所以稻盛才会把自己“最厌恶”的JAL从鬼门关拉了回来。但令人失望的是，民主党政府在其他政务上失误连连，最后四分五裂，自取灭亡。

“人心涣散。最后是因为内部决裂而自取灭亡。如果小泽先生多做一点努力，获得同僚们的信任，也许就不会这样了。不过现在说什么都已经于事无补。”

稻盛已经两年多没有见过小泽一郎。

“有关政治的话题我想到此为止。我已经彻底退出了。”

说这句话时，稻盛的脸上闪过一丝悲凉。

高明的“破产律师”

JAL的重建，除了稻盛以外，还有一位功臣——濑户英雄。

健壮的体格，浅黑色的脸。眼镜后面是一双小眼睛。虽然显得很柔和，但从那双眼睛里偶尔放出的光芒里就能明白这个人不简单。他担任过八佰伴、MYCAL（已被永旺集团合并）等公司的重建财产受托人，以及放贷公司SFCG、房地产公司HUSER等公司的破产财产受托人。是一位非常高明的“破产律师”，擅长合理运用以《会社更生法》等法律为理论依据的法定清算。

2009年10月16日，政府和私人共同组建的基金——企业再生支援机构成立后聘请濑户英雄为非执行董事、企业再生支援委员长。而就在濑户被任命的几天之后，政府就派人过来商讨JAL重建的事宜。

对此，濑户表示：“不管是自动清盘还是法定清盘，JAL对金融机构的负债肯定会大幅减少，所以银行应该不愿给JAL提供融资。我当时已经有了预感，他们肯定会来找我们解救JAL的危机。”而此时的濑户已经开始考虑如何运用法定清盘。

“JAL和政界、官场、工会之间的纠葛。如果

想斩断阻碍JAL公司管理的既得利益集团，就必须动用司法的力量。”得出这个结论以后，濑户在接受政府的邀请时，和利益相关方确定了“不排除法定清盘的可能。不接受政府的介入”这一原则。

如果法庭承认JAL适用于会社更生法，银行也放弃对JAL的债权，JAL的资产负债表在很短的一段时间内会变得非常漂亮。如果JAL能斩断和政坛之间乱七八糟的关系，JAL赤字的情况也会改善很多。但是，这样JAL就永远无法清醒过来。必须对JAL高级干部和员工们的意识进行改革。如果不根除赤字的根本原因——“国企意识”，那只不过是治标不治本，以后还会复发，赤字还会再次累积。为了切断这个恶性循环，就必须要有位强有力的领导人。

“只有那位可以胜任。”

濑户的脑中浮现出了10年前的画面。

“能够力挽狂澜的只有稻盛先生一个人”

“现在的律师要多听听顶尖管理大师的话。”

听从了法律界的前辈冈村勋的话，当时还没有成为最顶尖律师的濑户等人组织了一次学习会，邀请企业家来做演讲。第一次学习会邀请的是索尼董事长大贺典雄。第二次邀请的就是稻盛和夫。

那个时候，稻盛建立的KDDI的经营还没有步上轨道，还在同业内巨人NTT苦战中。大家还在周刊、杂志等刊物中讽刺说：“经营陶瓷产品获得成功的中小新兴企业家被功名心冲昏头脑，轻率地进入了自己一点也不懂的通信行业，最终必将惨败收场。”

但是，稻盛没有在意外界对他的评价。他向濑户等人讲述了“利他之心”。

“我每天都在问自己动机是否纯良，有没有在动私心。”

稻盛的一番话让濑户特别有感触。JAL的重建是一场和既得利益集团的斗争。要想废除某些人获得的既得利益就不能避免和既得利益集团的摩擦。那么，有谁能抵挡住政治上、社会上的强大压力，带领JAL的员工们向前迈进呢？

稻盛，只有稻盛！

濑户这么想着。

在企业再生支援机构接下JAL重建任务之前，在前原诚司的发起之下成立的“JAL重建特别调查委员会”的领导人高木新二郎也在想：“现在只能请稻盛先生力挽狂澜了。”

虽然高木和濑户都是以“公司重建”的相关法律业务为其主要业务的“破产律师”，但是高木擅长的是和企业的债权人、合伙人、客户等各方进行商议，再制定重建计划的“自动清盘”。所以高木和擅长“法定清盘”的濑户是竞争关系。濑户之前并不知道高木也请过稻盛和夫出山。在企业重建方面使用完全不同方法的两个人在JAL的领导人这个问题上都得出了“只有稻盛先生才能力挽狂澜”的结论，实在是很有趣。

濑户曾在2009年12月上旬，经由与稻盛私交甚厚的前原介绍，来到了东京·八重洲的京瓷东京分公司。高木来请稻盛出山时，稻盛以“自己难当此任”为由拒绝了他。但是这一天，稻盛听到濑户说“我认为JAL的重建，只有法定清算一条路可以走”以后，表现出了浓厚的兴趣。

“我也这么认为，你能跟我详细说明吗？”

濑户看到了希望。几天后，他派遣企业再生支援机构总经理向稻盛详细说明了重建计划。据闻，稻盛在听他讲解的时候聚精会神。后来，濑

户以稻盛出任破产财产受托人为前提，开始为筹集资金而奔走。更生法的适用申请仪式定在了第二年的1月19日。因为考虑到这件事会引起JAL的恐慌而对航班的正常运行产生影响，特地避开了大学入学统一考试日期。

但是，就在2009年即将结束的时候，濑户突然接到了稻盛拒绝接受濑户等人请托的消息。后来，濑户回忆说：“我认为稻盛先生自己是愿意出面解决JAL问题的。可能是他周围的人怕他‘晚节不保’，对他进行了劝阻，稻盛先生自己也有过很多顾虑吧。”

但是，有关会社更生法申请的诸般事情已经启动，1月19日的申请已然无法取消了。

“JAL有可能要在缺少最高负责人的情况下发表更生法的适用申请。”

如果JAL连一个带领员工奋斗的领导人都没有，那么它的重建，从一开始就会被人打上大大的问号。即使如此，濑户还是打算努力争取稻盛和夫。

稻盛朗诵西行法师的和歌

距离1月19日的更生法申请还剩下一周的时间。1月13日，企业再生支援机构的首脑们在东京·赤坂的新大谷酒店会见了稻盛和夫。这一天，有关稻盛被邀请主持JAL重建的消息被报道出来，各大媒体纷纷赶到了东京·八重洲的京瓷分公司。稻盛一行人闯过媒体的包围圈，前往新大谷酒店。

与此同时，在新大谷酒店等候的濑户心想：“就算今天失败了，我也会前往京都继续求稻盛先生出山，直到最后一刻。”稻盛一行人来到了酒店。再生机构的各位首脑紧张地等待着稻盛给他们的答复。

“我答应你们。不过我有几个条件。”

稻盛的这句话顿时让现场紧张的气氛缓和了不少。稻盛继续说：“我想以董事长，而不是以破产财产受托人的身份指导JAL的企业管理。我一周会去JAL三次。我不要求任何报酬。”虽然这和再生机构希望的形式有所出入，但是眼下的形势不允许他们计较这些细节。再生机构答应了稻盛的条件。稻盛离去前从一个小册子里拿出一张纸。里面记载着他的一位朋友赠予他的一首和歌。

他朗读道：

“命运趋势老耄年，小夜中山今又攀。”

这是收录于《新古今和歌集》的西行法师所作和歌。意思是，没想到我有生之年还能再次爬上小夜中山，真应该感谢命运让我如此长寿。

“希望您去盛产黄金的奥州平泉拜访藤原秀衡，拜托他为我们提供沙金。”

这句话是一心想重建因“源平之乱”而被烧成灰烬的东大寺大佛殿的高僧——重源拜托西行法师的时候所说的话。而西行在收到重源的请求时留下了上面的那句和歌。68岁高龄的西行当时住在伊势（现在的日本三重县）。在当时的交通条件下，一位68岁的老者从伊势去往奥州平泉（现在的岩手县），再返回，这一去一返，可以说是一趟赌上性命的旅程。就算如此，西行法师认为重建大佛殿是身为一个僧人的大义之所在。所以，他义无反顾地再次翻越了小夜中山。

稻盛和夫自己也没有想过会在年近80岁的时候，接下这样的重担。但是JAL的重建关系到这个国家的经济，他愿意拼上性命来完成这个任务。稻盛通过引用西行法师的和歌，表达了自己的决心。

只有汉方医才能让人恢复元气

濑户为何如此执着于稻盛呢？

身为产业再生的实务机构，企业再生支援机构可以说是一位“外科医生”。他们能找到企业的病因，用外科手术的方式对其进行处理。期间为了保证作为患者的企业能够生存，还会为其进行输血（投入资金）。但是就算手术成功，如果患者不能改变自己的不良生活习惯，疾病还是会复发。为了防止疾病复发，必须改变患者的饮食等生活习惯，并且定期进行健康检查。要想做到这一点，首当其冲的就是改变患者的意识。

“如果真出现问题，国家会来救我们的。”要想改变JAL的这种“国企意识”，就必须要有像稻盛和夫那种强有力的领导人。

那么，由再生机构主刀的“外科手术”结果如何呢？濑户在卸任再生支援委员长的职务后写的一篇文章——《日本航空的重建——企业再生支援机构的支援工作和会社更生手续》中这么写道：

为了把日本航空变成一个有活力的企业，就必须彻底清洗这家企业历史中的沉淀物——既得利益问题和遗留成本问题，从而让市场机制正常发挥作用。（中略）

作为上述问题的典型，养老金问题、人事问题、薪水问题、工会问题、不获利航线的重新审视问题、不事先征求意见而

由上级直接决定的问题、有过高级干部经验的员工待遇问题等一系列问题一直被广大媒体所诟病。但是除了这些问题以外，还有整理不明确的客户关系、废除向非营利组织和法人的捐款、分摊金、会费、对和JAL有来往的公司的整理等问题。

一举扫除既得利益集团这种“大手术”有很大的风险。在航空业的历史上也有很多选择了法定清算却失败的案例。比利时航空和瑞士航空没能说服债权人之一的飞机租赁公司，导致后者扣押了他们的资产，两家公司面临二次破产，全面解体。

企业再生支援机构彻底研究了过去的失败案例，向JAL派遣了30名常驻人员，让他们一件一件地解决重建过程中遇到的难题。

濑户最害怕的就是经过这次“大手术”后，JAL会元气大伤：大规模裁员已经使得公司员工失去了积极性，很多本应成为中坚力量的员工纷纷提出辞职。即使“手术”成功了，公司也没能得救，最终面临二次破产。濑户见过太多这样的案例。所以，JAL的重建需要一个能激起员工的斗志、让他们向前看、给他们注入活下去的力量的领导人。而能做到这一点的不是身为“外科医生”的自己，而是“内科医生”“治疗师”“汉方医”——稻盛和夫。

奋斗的企业家和投资人合力，重建就有希望

虽然濑户认为自己的“外科技术”和稻盛的“汉方良药”结合在一起将是最佳搭档，但不是所有的企业再生支援机构的成员都是这么想的。

例如，42岁就当上了JAL董事兼副社长的水留浩一就不这么认为。

水留浩一刚刚从东京大学理学部毕业，就赴美国西北大学攻读MBA。学成以后在电通、埃森哲都有过工作经历。后来，他加入罗兰贝格管理咨询公司，不到35岁就成为罗兰贝格的合伙人，还被提拔为企业·产业重建的亚洲代表。水留擅长制定消费品、服务、流通业的顾客管理战略。水留的成绩得到了企业支援机构的肯定，被任命为企业支援机构的常务董事。

除了水留，还有一个人不太完全同意濑户的观点。那就是出身律师界、后来当上私人股权投资基金公司——里普伍德日本分公司总经理的中村彰利。中村成为JAL的董事，负责协助稻盛的工作。可以说水留和中村是掌握了最尖端医疗技术的“精英外科医生”。

最开始的半年，稻盛并没有过多参与JAL的管理，更多的是在一旁观望企业再生支援机构对

JAL实施的改革进程。2010年8月，JAL重建计划出炉。就是从这个时候开始，稻盛加强了对公司的管理。稻盛和夫从京瓷带来的团队——大田嘉仁和森田直行开始在JAL传播“稻盛哲学”和“阿米巴经营模式”。

但是，这个方法是与水留和中村学习的“西医”完全不同的“东方医学”。随着稻盛的影响力在JAL中扩大，水留等人同稻盛团队在经营方针上分歧也越来越大。最终，两人在2012年选择了辞去董事会的职务。

濑户说：“我不认为JAL的重生仅仅是哲学和‘阿米巴经营’的功劳。是我们（企业再生支援机构）和JAL的债权人（金融机构）、客户、工会经过艰苦的谈判达成了共识，调整了JAL的资产负债表。”

不仅如此，机构的改革成功地斩断了攀附在JAL的既得利益集团，为稻盛耕好了这块地。所以，稻盛播下的“稻盛哲学”和“阿米巴经营模式”的种子才能以超乎想象的速度生根发芽。

濑户这样总结JAL的成功，他说：“作为重建计划的制订者，我们自己都没想到JAL会变成如此高收益的企业。会社更生法、政府的资金支持、稻盛的经营哲学，这三者的配合拯救了JAL。”

在“破产律师”濑户看来，JAL的模式可以成

为今后企业重建的一种范例。但为何仍有少数媒体和政客要把JAL的重建贬低为“使用政府支出进行的过度援助”？其实，民间投资人或是金融机构加上像稻盛这种有奋斗精神的企业家，这种组合可以挽救很多企业。但是，日本的企业家和投资人在风险面前只会东跑西窜。

濑户在《日本航空的重建》一文中提出了一个问题，他问：“为什么我国的民间投资人和金融机构面对（像JAL这种）有可能取得巨额回报的企业时畏首畏尾，不愿提供帮助呢？”濑户的想法和稻盛是一样的。

令人失望的“达沃斯论坛”

2013年1月下旬，稻盛和夫因为要在“达沃斯论坛年会”上发表演讲而前往瑞士。

“达沃斯论坛”的主办人克劳斯·施瓦布在阅读稻盛和夫的《活法》后大受触动，他盛情邀请稻盛，请其务必在会议上发言。

回国后，当问及在“达沃斯论坛”上演讲的感想时，稻盛苦笑着回答：“唉，这是一场令人失望的会议。”据闻，稻盛在这场世界上最顶尖的商界人士的聚会上“猛烈地抨击了欧美资本主义”。

稻盛白手起家，创立了京瓷和KDDI这两个总价值5兆日元的大企业，更把命悬一线的JAL从鬼门关拉了回来。那些慕名而来，希望能学到他的管理之道的人听到稻盛的这番言论，一定不知所措了吧。但是稻盛本人一脸清爽。

“那里都是一群爱显摆的有钱人。这不是一个很有意义的聚会。”

当被问到为什么会特地去参加那种聚会时，稻盛面带忧色地回答：“现在的世界经济受到商业主义的严重侵蚀。人类陷入了危机。”

稻盛接手JAL也是出于类似的想法。虽然现在，东京电力因为东日本大地震后的核电站事故

受到各界的炮轰，其无可救药的内部情况也被曝光，闹得满城风雨，但要知道在这之前，JAL毫无疑问是“日本最无能的公司”。但是就因为如此，它才有拯救的价值。

“我当时希望通过拯救JAL，让中小企业的企业家们抱有‘那个烂到不能再烂的JAL都能东山再起，我们也能做到’的想法发奋图强。运用我在这么久的管理生涯中得到的心得和‘阿米巴经营模式’，一定能让JAL重新振作。我本想通过证明这一点来改变日本。”

但是，日本并没有改变。人们看到了JAL奇迹般的回归，但是他们想到的不是“我们也努力吧”，而是“JAL太狡猾了”。

ANA追求的公平

《不能容许JAL无视规则的重建》，这是发表在2010年6月《文艺春秋》上的一篇文章。而文章的作者还是时任ANA社长的伊东信一郎。

这篇以“我们ANA追求航空业内的公平与自由竞争”开头的文章，主张“JAL接受了政府高达1兆日元的资金援助。但是如果JAL以这个为资本，降低其航运价格，市场就不能形成一个公平的竞争机制”。

保证市场的公平竞争是国家航空政策的一项重要职能。在欧洲大陆，一个国家与很多国家接壤。所以，欧洲各国对接受国家支援的航空公司在航班数量和价格方面都有严格的限制。如果接受了法国政府巨额援助的法国航空公司以这笔援助为资本，降低在欧洲境内的航运价格，那么，邻国德国的汉莎航空就要承受很大的竞争压力。如果德国政府为了对抗法国航空公司给汉莎航空投入资金，那么这种竞争方式已经不能算是自由竞争了。

为了避免这种畸形竞争，日本的国土交通省一定会采取措施，保护国内市场竞争能够在公平的情况下进行。

人们不能因为有了政府的支援就给JAL的重

建扣上“不公平”的帽子，也不能否定从申请《适用会社更生法》到现在的这段由稻盛等人主导的改革。稻盛说：“政府用政府支出对我们进行的援助，我们在上市之前已经如数奉还给了政府，还加上了3000亿日元的利息。我们为了继续航空业务而从各方筹措的钱，也已经全部偿还。不仅如此，还在本金的基础上添加了7%的利息。但不知道为什么JAL还是会受到‘JAL是用国民缴纳的税金完成的重建’的指责。”

稻盛还说：“JAL的员工因为裁员失去了很多本来在公司里一同并肩作战的同伴，员工的薪水和养老金待遇也受到了影响。很多人认为重建不可能成功而放弃。但是留下的人坚信‘努力就能改变，就能重建’，互相鼓励，走到了这一步。我们本来以为我们的成功可以成为‘努力就会有收获’的成功典型。但是，别人怀疑我们‘一定另有内情’。我的话让JAL的员工大为振奋，他们的努力奋斗换来了今天的成功。但是外界不肯给我们正面的评价。这是我最为心痛的一点。”

公司管理只需遵循“理所当然”

如果JAL的重建并不像别人所说的那样“不公平”或是“虚假”，那么身临绝境的JAL是如何脱险的呢？

其实JAL的秘诀很简单。稻盛只是理所当然地做了理所当然的事情。他所做的只是一切有稳定收益的公司——不管是中小企业还是大企业都在做的事情。只不过稻盛是以惊人的密度、深度和速度完成这些理所当然的事情而已。

稻盛在自己的著作《活法》之中这么总结“理所当然的事情”：

“不要撒谎，成为一个正直的人；不要贪得无厌，不要给别人添麻烦，要亲切待人。这些都是小时候父母和老师教过的那些身为一个人必须遵守的规则。只要遵守这些‘理所当然的准则’管理企业就可以了。”

稻盛在JAL也是一直重复着这些“理所当然的事情”。

“虽然这个听起来很简单，其实我是在跟大家提一个很严格的要求。”

稻盛每一次跟人说“不要说谎”时都会加上这句话。

把应该记在这个月的费用摊给下个月，迟迟

不愿解决问题。明明是被竞争对手抢走了客户，却在报告的时候把原因推给“经济不景气”。也许每一个商界人士在他的一生中都会有过一两次这样的经历吧。所以，“不说谎”是非常困难的。在头脑中明白“不说谎”这个道理是很简单的。但是要想在工作中贯彻“不说谎”，就没那么简单了。

稻盛在JAL做的第一件事就是要求员工“不说谎”。如果没有这种觉悟，无论是多么精妙的管理方式都不能发挥作用。这一点，拥有50年企业管理经验的稻盛是再明白不过了。

“不要说谎，不要骗人。”

稻盛的这些想法可以概括为“compliance（合规）”或是“governance（管理、统治）”。就是因为企业不能做到这两个“理所当然”的事情，公司的风气才会不正，业绩才会下滑。

这个问题也可以用改变组织结构和加强法律法规来解决。花钱拜托咨询公司，或是请第三方机构来做鉴定人、得到权威机构的认可等方法都能改善公司风气不正的问题。安然公司财务造假丑闻（2001年）曝光以后，美国就加强了对企业内部的管理。他们假定“人一定会撒谎”，用制度来“摘除”人们撒谎的空间。换言之是一种“外科手术”式的方法。

努力提高企业管理的透明度的重要性无可非议。但是比起这个，稻盛更看重“培养企业家和

员工的意识”这一“内科式”的管理方法。稻盛在JAL也花了很长一段时间来培养员工的意识。

与建立组织制度、请第三方机构帮忙等这些立竿见影的“外科疗法”相比，稻盛提倡的“内科疗法”的效果就没有那么显著，而且旁人很难看到公司发生的变化。正因为他们看不到JAL内部的变化，所以他们会误会JAL的重建是“不公平的”“可疑的”。但是，稻盛的“内科疗法”的确治好了JAL这位“病入膏肓的患者”。这一点JAL后来的业绩可以证明。

面对一个做出成绩的人，不论他用的方法是传统的还是西式的，人们都理应学习那个人的“最优方法”。在日本以外的其他国家，如果一位企业家获得了成功，别人就会想去了解他的成功秘诀，然后学习它。但是在日本，一个人取得了成功，别人就会想：“他是不是耍了什么手段？很可疑啊。”同样是面对他人的成功，日本人却怀着嫉妒的心理，用怀疑的眼光看待。

在美国硅谷，人们不会“枪打出头鸟”，而是会称赞他，鼓励他。就是因为有这样的文化，硅谷才能孕育出谷歌和脸书等新兴企业。但是，日本的新兴企业在取得一定的成就以后就会遭到围攻，不久便会被击垮。现在的日本缺乏学习别人的态度，也没有赞美他人的文化，这导致日本经济的“新陈代谢”变得非常迟缓。

稻盛和夫在中国的影响力

在学习别人的成功经验方面，中国的积极性远高于日本。在中国，稻盛所著《活法》的中文版，在4年时间里创下了130万本的销量，远远超过了日本的100万本。不仅如此，稻盛和夫创办的、以指导中小企业的企业管理为主的“盛和塾”也分别在大连、无锡、青岛等7座城市设立了分部。学员人数已超过1100人，其中大多数是企业家。

“中国自从推行改革开放以来，开始走上社会主义市场经济的道路，国家经济得到了飞速发展。但是经济的快速发展也会形成贫富差距。所以他们就算取得成功也不能满足，不停地朝着更高的目标努力。这种激烈的竞争迫使中国的企业家去寻找精神上的绿洲。”

稻盛和夫受过中国孔孟之道的熏陶，所以他的话里有很浓厚的儒家色彩。这让他的思想更容易被中国读者所接受。有一位“盛和塾”的中国学员说：“稻盛先生所说的话通俗易懂，而且他的想法也很符合我们中国传统的儒学价值观。”可见，在经年累月的企业管理实践中不断加工的稻盛思想，有一种能够超越国界的普遍性。

2013年3月末，稻盛辞去了JAL的董事职务。

稻盛说从今以后自己会把全部精力都放在“盛和塾”和“市民论坛”内的活动之中。稻盛在“市民论坛”中免费讲述自己参透出来的人生哲理。他说：“不用把生活看得那么辛苦。如果各位能这么想，你们就能得到幸福。”

“在抱怨自己的不幸之前，为何不再加把劲呢？”

这应该是稻盛最想向大家说的一句话吧。不过可惜的是，现在的日本听不进稻盛的这句话。

退出JAL的稻盛不会再站在企业管理的第一线。稻盛的“最后一课”改变了JAL的3.2万员工，却没能改变整个日本。但是，稻盛会通过“盛和塾”和“市民论坛”继续传播自己的想法，向全体日本人传授“企业管理”和“活法”。稻盛并没有放弃“日本重建”。

第四章 垄断是不好的



“需要用社会运动来打击那些反对放松管制的官员们。”**1995**年的一次采访。

（照片提供：日本经济新闻社）

ANA有可能被JAL收购

“日本真的需要两家载旗航空公司（有资格代表国家的航空公司）吗？”

2012年夏天，ANA的涉外部队正式开始了对政治家和官僚的游说活动。

因为在2011年3月发表的年度决算报告中，JAL的合并营业利润为1884亿日元，而这个数字在2012年3月变成了2049亿日元，是ANA的2.1倍。

就连稻盛自己也承认，“法定清算的效果实在是太强了”，可见法定清算的威力之大。通过法定清算，JAL免除了高达5000亿日元的巨额欠款，还得到企业支援机构3500亿日元的资金援助。不仅如此，新型税制还让JAL享受到了最长为9年的公司所得税减免。

“再这样下去，那个通过国家援助活过来的JAL搞不好会把我们ANA收购。”

感到强烈危机的ANA开始行动。被ANA说动的自民党向国会提出了企业《适用会社更生法》时享受到的税收优惠问题。

当时，ANA还暗中研究了关于吸收JAL国际航线部门的计划。就“载旗航空公司”问题对政治家进行游说也是这个计划中的一环。后来，JAL

的管理层也察觉了ANA的这一计划。虽然，ANA方面没有采取具体的收购行动，但是董事长大西为了防微杜渐，下令研究对ANA收购计划的应对之策。

双方的暗战也传到了稻盛的耳中。稻盛对大西说：“不用管他们。”

稻盛认为“用阴谋对付阴谋”是“老”JAL的做法。如果现在还这么做，那么现在和之前的那个JAL又有什么区别呢？稻盛说：“现在我们只需要把全部精力集中在重建上。不要自乱阵脚。”就这样，JAL终止了应对ANA的战略研究。

泰然自若的稻盛自有考虑。

“如果真出了什么事，我们就出面把我方的主张坚持到底。”

反垄断的血在沸腾

稻盛无论如何都想维持JAL和ANA互相竞争的这个局面。

因为他相信垄断是坏事。

20世纪80年代前期，政府打开了通信行业的门户。政府决定对电信电话会社（现NTT）施行民营化改造。终于，日本通信行业的垄断局面有望打破。但是，向业界巨人电电公司（现NTT）发起挑战无异于螳臂当车。虽然政府开放了通信业市场，但是没有人敢于进入。

当时，以京瓷社长身份频繁出差海外的稻盛对日本国内奇高的电话费感到气愤。当时美国的长途电话费是日本的1/10。稻盛切实地感觉到了垄断的弊端。

“如果没人做，那就我来吧。”

稻盛体内翻腾着“反垄断”的热血。

稻盛邀请了电电公司的中层高级干部千本幸生（现在是eAccess的名誉会长）这位通信行业的专家来为自己指明道路。

1983年的一天，稻盛和千本在大阪丽嘉皇家酒店的咖啡酒吧商量，应该如何进入通信市场。

千本在小册子上写了“东京”和“大阪”，然后用一条线把它们两个连了起来。

千本说：“您应该自己架设电话线，向电电公司发起挑战。”

稻盛问：“大概需要多少钱。”

千本回答：“有1000亿日元应该就可以了。”

“.....”

稻盛沉默不语。

一个月以后，稻盛给千本打了电话。

“我们开始吧！”

稻盛体内“反骨”之血正在推着他向前进。

进军通信业，让索尼的盛田、里库路特的江副眼前一亮

1983年7月，稻盛在京瓷总部召开了高级干部临时会议。在会上，稻盛向参加会议的高级干部低下了头。他说：“现在京瓷有1500亿日元的留存收益，我想拿出其中的1000亿用来进军通信行业。如果我投资1000亿以后还是失败了，那我就放弃进军通信业的想法。”

结果，没有人反对稻盛的请求。

1984年1月，在东京·赤坂的一家酒店里，稻盛和夫举办了一场年轻企业家的聚会。稻盛向牛尾电机董事长牛尾治朗、西科姆董事长饭田亮表明了自己进军通信业的决心。

“谁都不愿意进去。所以我就想试试看。”

饭田露出了惊讶的表情。他说：“哦，是吗。我们其实也讨论过，如果大家都不愿出手，我们要不要试一下。”

牛尾问稻盛：“稻盛先生对这件事的计划制订进展如何？”

稻盛向他们说明了自己的计划。牛尾和饭田看了看对方，然后说：“既然您都计划得这么周全，我们就以小额出资的方式支持您吧。具体的管理就由稻盛先生全权负责。这样可以吗？”

稻盛向他们表示了感谢。从旁边的房间里又进来了一个男人。

“大家聚在一起讨论什么呢？”

是索尼的董事长——盛田昭夫。

稻盛等人把进军通信业的想法告诉了盛田。盛田听完后眼前一亮。他说：“也让我尽一份力吧。”

就这样，第二电电（KDDI）的基本构架定了下来。

其实，在这个聚会中还有一个新锐企业家聚精会神地听着稻盛等人的谈话。

“有一个年轻但是很有意思的小子。”饭田这么形容他。他就是里库路特的创始人——江副浩正。江副是饭田带到这个聚会里来的。江副对通信行业表现出了极强的兴趣。但是就在第二电电（KDDI）即将成立之前，有人告诫江副说：“江副君太年轻，还是不要进入通信行业比较好。”于是，里库路特放弃了对第二电电（KDDI）的投资计划。

据传，这件事给了江副很大的冲击。此后，他一直想方设法进军通信业。里库路特没有办法走自己架设电话线路的进军路线。于是，江副选择了从电电公司（NTT）买进电话线路以后，把它转手卖给其他公司的第二条进军路线。为此，他极力接近电电公司总裁真藤恒。当时被选为和

教育事业相关政府咨询委员的江副，把里库路特的房地产子公司里库路特Cosmos的未上市股票赠送给了真藤和文部省（现在的文部科学省）的官员。后来这一举动被认定为行贿（里库路特事件），法院判江副浩正有罪。

名为“0077”的劣势

稻盛为了向电电公司发起挑战，广求贤才，一点点地扩充着自己的队伍。

1983年11月，电电公司的精英无线电技术人员小野寺正（现任KDDI董事长）被同事千本带到了京都·鹿谷的和轮庵。银阁寺和南禅寺是两个哲学殿堂，和轮庵则位于连接这两个哲学殿堂的“哲学之路”上。这里是京瓷的迎宾馆。从这里的日本传统房间（和室）可以看到精心打理的日式庭院。拉开房间隔扇，他们看到的是通商产业省官员、曾担任过资源与能源厅长官的森山信吾，还有稻盛和夫。

小野寺在报纸上看到过森山信吾，但这是他第一次看到稻盛和夫。他只是听过京瓷这个公司而已。毕竟电电公司的技术人员和京瓷没有半点交集。但是，在和稻盛交谈的过程中，他被稻盛那股火一般的热情震慑住了。

以一句充满悲愤的“日本的电话费太高了”作为开场白的稻盛口若悬河，滔滔不绝。

稻盛说：“现在是日本通信行业百年一遇的变革期。不会再有像现在这样，在这个行业从零开始的机会。”

稻盛的这番话点燃了小野寺作为一个技术人

员的热情。他想用自己在电电公司掌握的微波通信技术闯出一片天。稻盛的热情点燃了小野寺。

稻盛把人分为三种类型。第一种是“自燃型”，是指能够不断发现新的目标，主动采取行动的人。第二种是“可燃型”，是能够受到周围“自燃型”的人影响燃烧起来的人。第三种是“不燃型”，无论旁人做什么都不能燃起斗志。而小野寺就是很接近“自燃型”的“可燃型”人。

1984年，稻盛创立了第二电电（KDDI）。他终于要向拥有绝大部分市场份额的电电公司发起挑战了。

经过三年的准备期，在1987年，第二电电（KDDI）开展了比电电公司便宜很多的长途电话服务。但是刚刚进入这个行业不久的第二电电（KDDI）有一个劣势。那就是要在号码前面加上“0077”的前缀。虽然第二电电（KDDI）在电视广告里不停地重复“0077”，向消费者展示价格优势；但是，跨城市的长途电话在拨号时要加上区域代码，本来就非常麻烦，现在又要在这个基础上再加上“0077”。面对自身的这一劣势，第二电电（KDDI）必须要想办法吸引消费者。

第二电电（KDDI）的想法是研发一种能够自动选择低资费的电话公司的适配器。最开始，孙正义（现在软银社长）成功研发了这个自动适配器，并把它带了过来。但是孙正义不愿答应独

家授权第二电电（KDDI）使用这个适配器的条件。他还想把这个机器卖给新电电。孙正义和第二电电（KDDI）之间的谈判破裂。第二电电（KDDI）只能自己着手研发。

自动适配器没过多久就被研发了出来。现在的问题是怎么把这个机器卖出去。如果价格过高，自动适配器就没办法普及。但如果价格过低，会让第二电电（KDDI）元气大伤。公司内部为了这件事议论纷纷。稻盛听到这些议论以后，闭着眼睛想了一会儿。但是他之后说出来的话让别人都吃了一惊。

“我们免费提供这个适配器吧。”

“公司会垮掉的。”这是千本的第一反应。电电公司出身的千本无法理解稻盛的这种想法。但是，这个“免费适配器”让第二电电（KDDI）一跃成为新兴军团的领头羊。

既然要做就一定要赢

“我的动机是否纯良，我有没有在动私心。”

这是稻盛从进军通信业开始，自省无数次的问题。我是不是仅仅是为了让自己获利而开始进军通信业？我是不是为了表现自己而在哗众取宠？稻盛一定会在确认自己没有私心之后再行动。

小野寺说：“稻盛先生建立第二电电

（KDDI）的时候并没有以个人名义持有公司的股票。所以他不能从公司的利润中获得哪怕一分钱的经济利益。”

稻盛在这个时候已经达到了一种达观的境界。稻盛财团“盛和塾”的建立和第二电电

（KDDI）的创立几乎是在同一时间进行的。稻盛财团设立了“京都奖”，“盛和塾”则是向全国的中小企业家传授稻盛和夫的经营哲学。可以说，稻盛从这个时候开始就已经有了很强的“回报社会”的想法。

虽然如此，京瓷和第二电电（KDDI）并不是慈善事业。既然是商业，就一定要赢。稻盛一方面强调利他，摒弃私心；另一方面，他在市场竞争中会完全击垮竞争对手，打得他们体无完肤。

小野寺曾经多次陪伴稻盛观看了京瓷赞助的J联赛球队——“京都不死鸟”的比赛。小野寺说：“董事长看球很有激情。如果他看到有人在比赛中失误，他就会毫不留情地在看台上大声斥责。”强调回报社会，拥有菩萨心肠的稻盛，又是一个极端不服输的人。

因为稻盛坚信“垄断是不好的”，所以向这么一个垄断企业发起挑战的自己不会失败。以零报酬出山的JAL也是一样。稻盛认为自己的动机是正当的，他认为自己绝对不会失败。

对于自己以零报酬接下JAL，面临过各种管理危机的这三年，稻盛是这么总结的。他说：“我一次都没有想过自己会不会失败。如果我真的怀着那种消极的心态，那么我恐怕就会真吃败仗。”

“我是正确的。”

一直坚信这一点。这就是稻盛强大的地方。

拯救自己“最厌恶”的JAL

“我讨厌自以为是的家伙。”

只要是关于“垄断”的话题，稻盛的眼神就会变得非常锐利。

自从1984年创立第二电电（KDDI）以来，稻盛一直在和老牌垄断企业NTT竞争。

稻盛的“反垄断情结”是在京瓷创立十几年的时候发生的一件事情引起的。

1969年，刚刚迎来十周年的京瓷成功进军美国硅谷。两年后，京瓷在美国圣地亚哥建立了一个办事处，把它作为京瓷的美国总部。一天，来到美国总部走访的稻盛看到一位美国人高级干部正在和一个美国东海岸的客户打很长时间的电话。这位高级干部和这位客户之间相距4000公里，但这并不能阻断两个人在电话里谈笑风生。看到这一幕的稻盛就把这位美国人高级干部训斥了一顿。

稻盛说：“说话要说重点。打这么长时间的电话，电话费可不是闹着玩儿的。”

那位美国高级干部面不改色地说：“老板，电话费根本不足为虑。”当时，美国的电话费是日本的1/10。美国政府在20世纪70年代开始推行通信行业自由化。美国电话电报公司（AT&T）

的垄断地位不断面临Sprint公司和MCI等新兴势力的挑战。竞争也让全美国的电话费一降再降。但当时，日本的通信业还是电电公社一家独大的局面。日本的消费者也要因此承受高得离谱的电话费。

“垄断是罪恶。”

这就是稻盛“反垄断”的原点。

含着“航空业国策企业”这一金钥匙出生的JAL长期垄断着日本的国际航线。在稻盛看来，JAL和NTT一样，都是要被打倒的敌人。但是，如果JAL倒下，ANA就会成为航空业的下一个垄断企业。稻盛为了防止这种局面形成，所以才会出手帮助自己“最厌恶”的JAL。因为他一直有着“垄断是不好的”这个想法。

对分限者的反抗

稻盛的体内流淌着“反骨”的血。

稻盛出生和成长的鹿儿岛曾经是士农工商的划分相当明显的地方。

稻盛的父亲在印刷业取得了一定的成就。所以，稻盛一家都住在以前岛津家的武士们聚居的地方。离稻盛家不远，就有曾经在西南战争中追随过西乡隆盛的边见十郎太的故居。小学时，稻盛的朋友都是士族，所以，年幼的稻盛有“我们家也是士族”这种想法也是不足为奇。

“不过我们家既然是士族，那为什么家里没有刀呢？”

每一个朋友的家里都摆放着威风的刀，为什么同是士族的我们家却没有呢？稻盛和哥哥在家里四处寻找，终于在家里的阁楼间找到了一把旧的日本刀。“我们家果然是士族。”兄弟两个满心欢喜。

但是，在稻盛升上旧制中学时，填写申请表需要填身份一栏。稻盛的父亲在那一栏填上了“平民”。原来那把刀是房子的前主人忘在屋子里的东西。

“我当时非常失望啊，非常不甘心。”知道这件事后，稻盛甚至觉得朋友们以前都是在用“那

种眼神”看他。

稻盛的母亲是一个强势的女性。因为祖母早亡，所以，稻盛的母亲作为大儿媳在家就扮演了稻盛家“母亲”的角色，养大了夫家的几位弟弟。

有一天，稻盛父亲最小的一个弟弟（稻盛的叔叔）被人打了一顿。打他的是第七高中（日本旧制高中）的一名士族高中生。因为那个高中生就住在稻盛家附近，稻盛的母亲抄起一把木刀，带着稻盛的叔父上门评理。

“一个上七高的有教养的人竟然打伤一个比自己小的孩子，你不觉得丢人吗？”稻盛母亲厉声训斥那个高中生。高中生向稻盛的叔父道歉。可能他是被稻盛母亲那股必要时不惜用木刀决一胜负的气势震住了吧。稻盛就是这么一个母亲的孩子。

“以前，人们把有钱人称为‘分限者’。我从以前开始面对那些上流社会的人就有一种反抗的天性。”

保持“平民”的生活意识

进入通信业的时候，稻盛等人本来是想和在日本全境都有线路覆盖的JR合作。如果能成功地从JR借到有线电路，便可以在此基础上设置通信线路，这样就能节省很多初期投资。但是，当千本和JR交涉时，JR迟迟不愿给出一个爽快的答复。几天以后，JR方面来电话说自己也有进入通信业的打算，所以不能答应第二电电（KDDI）的请求。

除了JR，第二电电（KDDI）还计划借助拥有东名高速等强大基础设施的道路公团的力量。但是道路公团这边也是不愿给出一个令人满意的答复。后来，道路公团和丰田集团合作进军通信行业。

第二电电（KDDI）只能从零开始自行铺设通信网。稻盛决定进军通信业时，把他捧为“敢于向业界巨人NTT挑战的新兴企业家中的旗手”的媒体，看到JR和道路公团也决定进军通信业，就把所有的溢美之词全都献给了他们。而第二电电（KDDI）还没展开行动，就被人贴上了“失败者”的标签。

不仅仅是NTT，第二电电（KDDI）还受到了来自JR、道路公团、丰田等大企业的压力。对于

没有钱、没有设备、没有人才的第二电电（KDDI）来说，这绝对是一个危急时刻。

但即使如此，稻盛还是显得充满自信。

时年50多岁（没到55岁）的稻盛经常和那些怀着“通信改革”的理想离开了NTT的年轻员工一起开“茶话会”。他们围在用廉价牛肉煮出来的日式火锅前互相鼓励说：“一定能赢！”酒过三巡以后，这些年轻员工的情绪更加高昂。他们经常会说“好！我们上”这种话来鼓舞士气。

“我不知道这算是思想改造还是传教。但是只要稻盛先生和我们站在一起，我们就觉得我们不会输。”千本回忆说。

顺便说一下，已经81岁高龄的稻盛最喜欢的食物还是牛肉饭。“有乐町的吉野家做的牛肉饭最好吃。”只要是关于牛肉饭的知识，稻盛可是无所不知。在别人看来，建立了京瓷和KDDI的稻盛应该是不折不扣的“分限者”。但是稻盛的生活态度还是那么的“平民化”。

在这之后经过30年的激烈竞争，获得最终胜利的是稻盛的KDDI和孙正义的软银。JR也好、道路公团也好、商社也好、外资企业也好，都退出了这一行业。现在能跟NTT竞争的就只有稻盛和孙正义创办的公司而已。

“我觉得还是企业家的经营管理能力的差别吧。一般人和全天下数一数二的企业家相比，根

本就是两个层次的人。”

后来千本创立eAccess，成为一名企业家。2012年，千本决定把自己的公司合并到孙正义的软银。当他作出这个决定时，脑海里浮现出的是稻盛的面容。

“改变我人生的是教会我企业管理的稻盛先生。但是我为eAccess的员工考虑后，还是决定选择孙先生。”

千本的笑容中带着一丝悲凉。

第五章 这就是企业管理吗？



JAL再次上市。稻盛和大西会长（左）、植木社长（中）一同会见记者。

（照片提供：日本经济新闻社）

“完美的计划”和“完美的借口”

稻盛会一个月举行一次他认为对企业管理非常重要的会议——业绩报告会。

近30名高级干部一个一个地向稻盛报告这个月的预定数额、这个月的实际业绩以及对下个月的预测。稻盛一边听着报告，一边细细查阅写满数字的A3纸，还不停地向报告人提问。不管实际业绩低于预定计划还是高于预定计划，如果报告人不能回答稻盛提出来的问题，他就会受到稻盛毫不留情的斥责。

植木（现任社长）在担任执行委员航运本部长的时候，也在这个会议上被稻盛当成了活靶子。

稻盛问植木：“（飞行员用的）头戴式受话器的修理费增加了啊。为什么会这样？”

“……”

植木没能回答上来。

“这都不知道。真亏你还能管得住全公司1400名飞行员。”

稻盛的表情这么告诉植木。

每个月，稻盛的手边都会堆着80~100张A3纸。但是稻盛能以惊人的专注力查阅每一个数据，还能发现其他高级干部没能发现的漏洞。无

法想象他是一位81岁的老人。这个制度刚开始实行的时候，所有报告人“全军覆没（植木语）”，会议花了3天才开完。即使是现在，这个会议也要持续一天半的时间。

这个业绩报告会能给人呈现稻盛道场的样子。如果有人说明费用增长的原因时说：“因为来不及汇总上个月的费用，所以这个月的费用增加了。”那他就会被稻盛严厉批评：“你们这个业务过程太不像话了！”

如果有人向稻盛报告时说：“粗略估计，需要50亿日元。”

稻盛会追问：“粗略是什么意思？”

那个人会说：“就是说，我对这个数字大概有8成的把握。”

稻盛：“‘大概’怎么行！”

JAL高级干部最擅长的官僚式修辞手法总是被稻盛狂轰滥炸。

因为台风登陆，飞机不能飞了；因为经济不景气，所以出行的商务人士少了；此外，汇率变动、石油价格上升等，航空业是一个能用无尽的借口替自己糟糕的业绩辩解的行业。

先制订一个非常完美的计划。如果那个计划没能实现，那就汇集上述各种因素，再编造一个完美的借口。

JAL这些精英的工作方式非常像官僚的工作

方式。但只可惜，稻盛非常厌恶找借口和官僚主义。每一次JAL的高级干部使用官僚式的说话方式时，都会被稻盛严厉批评。NTT民营化以后真藤恒成为NTT的总裁。当时他如果看到有人还是不能改掉电电公司时期的说话方式，他就会训斥说：“别再说电电语了！”这和稻盛的做法很像，都是一种思想改造。

一切数字背后都有理由

植木进入公司34年来，一直作为一名飞行员飞来飞去，以前从来没有作为一名高级干部在总部工作过。他说：“对一个飞行员来说，PDCA（Plan：计划、Do：实行、Check：检查、Act：对出现的问题采取行动）是非常基本的工作环节。尤其C和A是事关性命的环节，所以经常会重复进行。但是对长年在总部工作的人常常在P上花费大量的时间和精力，却疏忽了D、C、A。”

对那些人来说，制订出一个很好的计划就意味着工作的结束。他们对之后的实行、检查、改进等环节漠不关心。这样的工作方式本来就不可能做出成绩。当事情没有按照计划发展时，谁能够举出各种五花八门的外部因素把这个结果美化得更漂亮，谁就能出人头地。只要用“粗略”“大概”等词汇，如果事后数据跟计划中的不一样，也不会有人说他撒了谎。如果出现了比较大的偏差，就用把这个月应计的金额推到下个月的方法来掩饰。当时的JAL高级干部，普遍都有这样的习惯。

有一次，一个高级干部在业绩报告会中说了这么一句话。

“这些数字失控了。”

稻盛暴跳如雷。

他怒斥道：“没有会失控的数字！”

为什么收入会减少？为什么费用会增加？每一个数字背后都有它的原因。如果能弄清楚这些原因，就能对此制定解决方案。但是，如果仅仅把这些原因归结为天气或是景气，那就根本没有办法制定对策。企业管理也无从谈起。

稻盛禁止高级干部使用模棱两可的修辞手法以后，每个高级干部在业绩报告会之前，都会用足够的情报武装自己。他们会要求各部部长向他们提供细致的说明。同样，各部部长也会这么要求各课课长，课长也会这么要求每一个课员。这样一来，全公司的人都对公司基层的情况了如指掌。这些原本只会待在自己办公室里的高级干部，在不知不觉中已经站在了公司的最前线。

当然，企业管理的目的并不是掌握企业的所有数据。稻盛会问，基于这些数据你是如何判断的，你会采取什么样的行动。

又是一场业绩报告会。一位高层干部正在进行报告：“……以上这些因素，导致了这个月的收入下降。”

“然后呢？”稻盛问。

“您的意思是？”

“我明白收入下降的原因了。那接下来你准

备怎么做？”

“这个……”

“你是评论家吗？”

弄清楚为什么这个月的数字和上个月不一样以后，针对这个问题研究对策，并提出对未来一个月的展望。如果不做到这一步，是不可能得到稻盛的认可的。

从数字的罗列中读出其背后的故事

2010年2月，接任JAL董事长职位的稻盛首先走访了机场和营业厅等公司的基层。然后，稻盛就和JAL旗下100多家子公司的负责人进行了会谈。稻盛和每个人至少谈1个小时，总时长超过了100个小时。每天，从早9点到傍晚6点，甚至排到了周末。就这样，稻盛花了两个星期的时间，和所有子公司的负责人都进行了一次谈话。这期间，他没有吃过一顿正经的午饭。

只是待在总部的高级干部楼层是不可能真正了解这么大的一个集团的。通过和每一位分公司社长促膝长谈，稻盛就能在阅读一个子公司交上来的报告时，在脑海中想起它的社长的面孔。

“哦。他搞得还真不错啊。”

“唔。他这段时间很辛苦啊。”

稻盛能够从这些枯燥的数字中听到别人听不到的声音，理解这些数字背后的故事。

“不观察细节就无法了解一个公司。”

50年的企业管理经历让稻盛达到了这样的境界。

“话说回来，您是怎么从分得那么细的数字中发现问题了呢？”

植木当上社长以后，曾经这么问过稻盛。稻

盛笑着回答：“那些有问题的地方，就算我不特意去找，它也会自动跑到我眼前来。”

“哦。原来如此。”

身为一个有34年飞行经验的老飞行员，植木对稻盛的这句话有着自己的体悟。在飞行经验到达了一定程度以后，某一天他突然发现，面对飞机上如此多的仪表盘，那些有问题的数据总是逃不出自己的眼睛。他感觉那些问题数据会自动跳到他的眼前。

但是，刚刚当上社长还没几天，植木就算阅读了递交上来的报告，也找不出有问题的数据。他回想起那个能够在一堆数据中准确地猜出公司管理中存在哪些问题的稻盛。植木感叹道：“这就是企业管理吗？”

天合联盟还是寰宇一家

转移还是不转移，这是一个问题。

JAL申请《适用会社更生法》后成为公司董事长的大西，上任伊始就面临着一个重大抉择。那就是航空公司联盟的转移问题。

现在航空业的国际竞争已经变成了以代码共享和共同参加飞行常客奖励计划等为主要手段的“团体战”。

世界上主要的航空公司联盟分别是：拥有美国联合航空等成员的星空联盟，以美国达美航空为中心的天合联盟，美国航空公司和英国航空公司领衔的寰宇一家，一共三个联盟。JAL属于寰宇一家，其竞争对手ANA则是星空联盟的一员。在这三家中，论规模，拥有27家加盟公司的星空联盟是最大的，天合联盟以19家紧随其后，JAL所属的寰宇一家有12家加盟公司，在三家中规模最小。

JAL在破产之前曾经试图和达美航空公司或是美国航空公司展开资本业务合作，进而找到解决自身困难的方法。甚至有一段时期，很多人都认为JAL和达美之间的合作一定会展开。但是，和达美的合作不足以解救当时的JAL。最后，JAL还是申请了《适用会社更生法》。

但是在法定清盘的具体计划制订出来以后，达美为了让JAL加入自己的联盟，向JAL提出了很多合作提案。受到达美的影响，JAL也开始研究应该选择哪家航空公司联盟。

虽然不能加入竞争对手ANA所在的星空联盟，但是加入达美所在的天合联盟是可以考虑的。而且达美也表示，如果JAL能够加盟天合联盟，达美会对JAL的重建提供全面协助。这是一个不错的条件。

“航空联盟最重要的是规模。我们应该加入天合联盟。”

JAL的中层和年轻员工分析了各方数据后得出的结论是：JAL应该加入天合联盟。

“如果想转移，只有趁现在公司破产赶紧行动。只有这一次机会，机不可失啊。”

国土交通省也和达美展开了合作，支持JAL加入天合联盟。

必须在2010年2月前最初决定。刚刚当选社长没多久的大西举棋不定。

最开始，稻盛对这个问题没有表示出一点兴趣。但是，后来他认识到这个问题是企业管理的头等大事。于是他提议会见寰宇一家和天合联盟的首脑。

JAL的客户享受到的优惠会怎么样

JAL首先和天合联盟举行了会谈。达美公司带着一个由数十个顾问和律师组成的团队来到JAL，进行了一次大型的展示。

“加入天合联盟，JAL将会获得以下的益处。”

“转移到天合联盟需要支付很大一笔费用。但是我们可以替贵公司负担这笔费用。”

稻盛一边听着达美的这场足以压倒任何对手的大型展示，一边想着：

“原来如此。这些人比传闻中还要厉害啊。”
接下来是寰宇一家。

美国航空公司的CEO吉拉尔德·阿佩感到一种巨大的危机感。JAL的基层员工和日本国土交通省都倾向于达美。规模不及达美的美国航空公司是无法提出像达美那么好的条件的。

阿佩说：“JAL在重建的路上应该会碰到很多困难。我们想全面协助JAL的重建工作。”

“嗯。他的为人相当好。但是有点底气不足啊。”

稻盛在听完两个阵营的展示后得出的结论是“留下”。

“为什么？”

听到这个决定，主张转移到天合联盟的JAL基层员工大为骚动。大西左右为难。

看到一脸不解的大西，稻盛对他说：

“大西君，转到别的航空公司联盟是一项很麻烦的工作吧。”

“是的。不过，基层员工都认为转过去的好处大于转移时的成本。”

“嗯。也许吧。但是现在JAL应该把什么放在第一位呢？”

“是重建。”

“对。那我们是不是应该把精神集中在重建上，而不是把心思花在其他事情上呢？”

“原来如此。”

“大西君，如果我们加入了天合联盟，那么，顾客通过JAL享受到的寰宇一家的各项优惠会怎么样呢？”

“会消失。”

“现在还愿意搭乘JAL的航班的客户，在JAL面临如此巨大危机的时候都没有抛弃我们。我们又怎么能损害这些宝贵客户的利益呢？”

稻盛最后说：“大西君，我认为经商最重要的是‘信义’二字。美国航空公司是和我们并肩战斗过来的同伴。我们不能为了自己的利益而抛弃他们。”

想到彻底想通为止

对自己做出的决定，稻盛是这么解释的：

“我是一个航空业的门外汉。所以我不懂太专业的东西。我在听两位CEO说话时，主要观察了他们的为人。”

“此外，我想着如果我们转到天合联盟，达美就能在太平洋航线上获得一个非常有利的局面。而且JAL也能得利。另外，JAL加入天合联盟无异于扯断美国航空公司的一边翅膀。但是，美国航空公司没有做什么对不起我们的事情。这个转移风波纯粹是我们从自身利益考虑的产物。”

“达美给我们开出来的条件的确非常诱人。但是我们不能因为这个而抛弃没有任何过错的美国航空公司。这个行为虽然是一个合乎理性的行为，但是有违信义。阿佩先生是一位值得信赖的人，我没有以利害得失作为出发点，而是从我的人性出发做出了这个决定。”

在一旁看着稻盛做出这一决定的大西说：“稻盛先生所想的和我们这种只考虑得失的想法不在同一个次元上。稻盛先生是那种在彻底想通一个事物的本质之前绝对不会停止思考的人。想通之后，稻盛先生因为相信这个结论‘一定是正确的’，所以他不会有任何动摇。在听完稻盛

先生的一番话以后，我也想通了。后来，我跟基层的各位员工做出了解释，大家都表示理解。”

美国航空公司的CEO阿佩非常感激稻盛做出这个决定。他把稻盛的著作《活法》的英文译本发给了公司里的数十位干部。不仅如此，他还把稻盛请到位于达拉斯的总部，让他进行演讲。稻盛给美国航空公司的干部讲授了自己的“领导论”。阿佩则赠予稻盛一顶特别定制的牛仔帽作为回礼。

“我对航空业一窍不通，又是一个破产公司的董事长。这样的我还去美国演讲的确很奇怪，但是我的这次赴美确实加强了JAL和美国航空公司之间的信赖关系。所以还是有收获的。”

通过这次的航空公司联盟事件，稻盛向大西传授了如何把“哲学”应用到实际上。大西对此也有所领悟。

大西非常努力，是一位很优秀的学生。但是已经决定“3年后就辞退JAL董事职务”的稻盛还想再培养一名后继者。

那就是社长——植木义晴。

当一辈子飞行员

植木的经历对于一个航空公司的社长来说是相当奇特的。

从航空大学毕业以后，1975年，植木进入了JAL。直到他2010年成为执行委员的这34年间，植木一直是一个手握操纵杆的飞行员。在他之前，航空公司的社长之中虽然也有人拥有飞行执照，但是要说从一个职业飞行员变成社长的，在整个日本航空业内他都可以算是前无古人了。当然，植木本人之前并没有想过要当社长。别说是社长，他甚至不想当一个高级干部。

2010年1月，植木还在JAL子公司J-Air担任副社长兼机长。他当时的工作地点是爱知县小牧市。有一天，植木接到来自东京总部秘书部长的电话。

“植木先生，公司想任命您为执行委员航运本部长。”

“请给我三天时间考虑。”

植木并没有当场给出答复。

“这可是让您担任高级干部啊。一般不会有人拒绝的呀。”

秘书部长无法猜透植木的想法，就强调这个机会会有多宝贵。

“我明白。请让我再考虑一下。”

当时JAL一共有3000名飞行员，但是处在管理层的部长却只有14~15人。身为这14~15个人的一员，植木并不是没想到航运本部长的任命状会派到自己手上。但是，植木还是准备拒绝。

最后一次飞行。

即将退休的机长只有在这一天可以自由选择一起驾驶飞机的搭档。有人选择和自己同一年进入公司的好朋友，有人选择自己亲手培养的年轻人。飞机平安着陆以后，这位机长就会收到客舱乘务员送给他的花束，为自己的飞行员生涯画上一个完美的句号。

当一辈子飞行员。

每一位值得尊敬的前辈都是这么走完这段工作之旅的。

破产之前，一个经验丰富的老机长的年薪是3000万日元，远远高于一出现赤字就会缩水的高层干部的收入。破产之前的最后一任社长，终日为裁员的事情奔波劳碌的西松甚至表示：“我要领部长级的收入。”他主动将自己的收入下调为960万日元。如果单单从收入考虑，作为一名机长做到退休是正确的选择。

植木曾经在航天大学的入学考试中名落孙山，后来进入庆应义塾大学学习。但是植木没有放弃，再一次接受了航天大学的入学考试，成功

通过考试，后来成为一名飞行员。出于对飞机的热爱，植木选择了这条路。他当然想走完这条自己选择的路。当时已经57岁的植木，想在三年后迎来自己的最后一次飞行，光荣退休。

如果是平时，植木肯定会坚持自我。他会说：“我想以机长的身份退休。”但是现在情况不同。公司破产了。

“如果我拒绝公司的这个委任，我就是在当逃兵。”

他的脑中浮现出同僚和后辈们的脸。

“如果是为了重建公司，我放下操纵杆也是值得的。”

“我接受这个任命。”

接到任命通知的三天后，植木给东京的秘书部长打了电话。

机器会出故障，人会失误

1月下旬，对已经决定出任执行委员航运本部长植木来说，这就是他的“最后一次飞行”。人事安排还没有发表，植木不能对任何人说“今天就是最后了”这种话。植木作为机长，一如既往地进入了3天2夜的轮换中。协助他驾驶的是一个马上就要考机长升级考试的副驾驶员。在这次航行中，一天之内要经历4次起飞和着陆，3天就是12次。像植木这种经验丰富的机长只需要示范一两次，剩下的就可以交给副驾驶员来做了。但是，想着“今天是最后一次”的植木，亲自完成了全部12次的起飞和着陆。和他一起坐在驾驶舱的副驾驶员是最惊讶的一个。

“我永远都不能成为机长了吗？”

看到因为这件事而开始钻牛角尖的副驾驶员，植木不能把真实情况说出来。他只能跟那个副驾驶员说“没那回事。你过几天就会明白了”来安抚他的情绪。

植木的人事安排是在2月1日公布的，而JAL申请《适用会社更生法》已经过去两个星期了。

身为要管理1400名飞行员的航空本部长，植木觉得一定要和稻盛讨论一个问题。那就是安全和成本的问题。

1985年8月12日，当时的植木还是一个副驾驶员。这一年是他进入JAL的第十年。这一天，从羽田机场起飞、飞往大阪的JAL123次航班在群馬县的御巢鹰山坠毁，机上520名乘客遇难。

第二天，植木接到了起飞的安排表。植木现在还记得当时自己的腿在发抖。看到面无惧色地握住操纵杆的机长，植木下定决心“我也要成为这样的飞行员”。

这个事件，让植木等JAL的飞行员记住了两件事。

“第一、机器会故障。第二、人会失误。”

这两个因素无法避免。但是绝对不能让这两个因素演变成事故。如果是为了这个目的，就算花费再多的成本也在所不惜。发生事故后，应中曾根康弘首相邀请接任JAL董事长的原嘉娜宝董事长伊藤淳二以“绝对安全”为目标，提出了在一架飞机里安排一位专门负责维护的“随航维修员”制度，而且提高了负责飞机安全的飞行员的待遇。

“如果削减成本，飞机安全就会受到威胁。”

以飞行员为首的多数和航运有关系的工作人员都这么想。公司面临破产，削减成本无法避免。但是不能因为这个让飞机安全受到威胁。

在第一次茶话会里，植木问稻盛：“董事长，JAL现在不得不用裁员的方式减少费用。安

全工作需要花费很大成本。在安全和成本之间，您会优先哪一个呢？”

稻盛这么回答：“植木君，你说安全工作需要花钱，但这些钱不是白来的。没有利益就没有钱投到安全工作里。但如果不安全，公司根本就不能获得利益。也就是说，这两者是相互的。”

“话是这么说没错。”

听到这个过于官方的回答，植木感到很失望。

但是，几个月后，植木终于明白了稻盛所说的这句话的真正含义。

拿起跷跷板的支点就可以了

这一天，身为航空本部长的植木正在和稻盛讨论面向飞行员的车辆调度问题。使用轿车或是出租车的调度方式，在破产之前就被人们批判为“无耻的行为”。

虽然有带头被裁员的可能性，但是一想到自己几年前也是手握操纵杆的飞行员，植木就下定了决心，一定要为飞行员争取一下。

植木说：“我身为航空本部长是绝对不能让一个即将飞往纽约的飞行员挤着满员的山手线（地铁）来到机场。”

“但是，也不能像之前那么奢侈了。”

“这个我了解。”

植木提出的方案如下：

原则上，飞行员到机场上班要使用公共交通。

但是飞行员也可以乘坐能预约座位、亦有足够空间放置行李的高速巴士或地铁的指定席位，或者可以带着行李乘坐Taxi到最近的地铁公交站。因为飞行员要携带很多东西，所以可以允许他们从家门口乘坐出租车，但是只能坐到离自己家最近的车站为止。

植木的说明结束后，稻盛说：“就是说你的

允许范围就排除了直接从家门口坐出租车坐到机场的情形。对吧。”

“是的。我希望董事长能把这个想成是为安全进行的投资。”

稻盛闭起眼睛，思考了一会儿以后说：“既然你这么想，肯定是有它的必要性吧。我明白了。就照这个执行吧。”

稻盛很快就给出了一个非常爽快的答复。

“我一直以为安全和成本的关系就像是在玩跷跷板一样。但是稻盛先生却认为把跷跷板的支点举起来就可以解决问题。他认为‘安全和利益’都能追求。”

植木最为担心的就是汽车调度这个特权被取消以后，飞行员的士气会低落。但是在主张“全体员工都是企业家”的阿米巴经营的渗透下，那些高傲的飞行员开始自带水杯，以节省1个2.5日元的纸杯。

“我们也能JAL的重建做点贡献。”

被认为是整个JAL中特权意识最强的飞行员都开始这么想。

“飞行员的广播也发生了变化。我们那个时代都是规定好的。但是现在的飞行员会用自己的语言跟客人说话。也有乘客表示‘期待’这种有特色的服务方式。”有一天，植木搭乘的一架航班的机长，在飞机着陆以后进行了一段这样的广

播：

“感谢各位乘客今天搭乘这架航班。我们驾驶舱的工作人员出于安全考虑不能离开岗位。虽然这么做很失礼，但是请允许我在这里目送各位离开。”

走下舷梯以后，植木回头一看，真的看到了机长在驾驶座上挥手。

“那个人做事还挺潇洒呀。”

这个不是什么制度上的安排，完全是他个人的想法。植木切实地感受到了JAL的变化。但是这个变化之路是一条布满荆棘的道路。

不完整的同伴意识救不了公司

成为航空本部长的植木，被指派的第一项工作就是裁掉800名飞行员。这个数字几乎是飞行员总人数的三分之一。

“很多跟我同一年进入公司的老飞行员都被请出了公司。他们再过一会儿就能光荣退休。他们没能等到自己的‘最后一次飞行’。”植木曾经是乘务员工会和机长工会的成员，被裁掉的800人，都是和自己一样，比起吃饭更喜欢握着操纵杆。他们也都是植木的好朋友。

“这样做真的可以吗？只有这种方法了吗？”

植木开始对重建计划产生怀疑。他冥思苦想了1个月，想着有没有什么办法可以在不牺牲同伴的情况下重建企业。但无论他怎么想，也想不出第二条路。

植木在工作极度紧张的驾驶舱度过了34年。所以，他对自己的精神力颇为自信。但是，植木在成为航运本部长后的这半年内劳心劳力，甚至感到自己的精神到了崩溃的边缘。植木向董事长稻盛坦白了自己的想法。

植木对稻盛说：“董事长，我现在很痛苦。”

稻盛听完后问植木：“植木君，你的大义在哪里？你为什么放弃飞行员的工作来到了这

里？”

植木想起了自己在半年前下的决心。

“我是为了重建这个公司而来。”

根本不成体系的同伴意识救不了公司。植木重新下定了决心。

在成为航空本部长刚满10个月的2010年12月，植木被稻盛叫了过来。植木在路上一直想着稻盛叫他过去的理由。植木敲响董事长室大门的时候，他还是没能猜到稻盛的意图。

“我想让你当航线统筹本部长。”

植木吓得差点从椅子上摔下来。航线统筹本部是稻盛为了推行“阿米巴经营方式”特地在JAL新设立的战略部门。刚刚成为干部没多久的植木很轻松地和同事聊着，谁会成为这个新部门的部长。

“不。我在这方面没有知识，也没有经验。”

看到植木推辞，稻盛说：“你提出的这些问题我都明白。”

究竟谁能继承自己的经营哲学呢？

来到JAL的10个月里，他留心观察了每一位执行委员。

“这和在京瓷或是KDDI选拔社长的时候一样。最重要的是他有没有作为一个领导的资质。必须要挑选一个本性善良、人品优秀的人。不能选官僚。”

符合那个标准的就只有植木一个人。

作为企业再生支援委员长从企业再生支援机构来到JAL的濑户英雄，也是同样的想法。

2011年1月，植木再次被叫到了董事长室。植木进入办公室，看到了稻盛和濑户在里面。

“植木君，我想让你当社长。”

“好的。”

这次，植木的脸上没有一丝迷惑。

第六章 阿米巴的威力



以超人的集中力阅读企业管理资料，发现问题。
(照片提供：盛和塾)

传道士的阿米巴人生

“拥有商人感觉的人太少了。这样下去连蔬菜店都开不下去。”

2010年3月，接任JAL董事长一个月之后，稻盛在一次记者会上发出了这样的感叹。被稻盛请到JAL，担任董事长助理（后来升为副董事长）的KCCS管理咨询公司董事长森田直行，也抱着同样的想法。

“这样的公司真能重建吗？”

森田可以说是稻盛创出的这套部门独立核算制度（阿米巴经营模式）的传道者。到现在为止，他已经在以日本国内企业为主的450多家公司中移植了这套经营方法。

森田和稻盛一样，都是在鹿儿岛大学工学部学习有机化学专业的人。也就是说，森田是稻盛的直系学弟。有一位曾经指导过稻盛的鹿儿岛大学教授向森田推荐说：“有一个我们学校的毕业生创立了一个很有意思的公司。”于是森田就在1967年加入了创立才八年的新兴企业——京瓷。

森田被安排到了滋贺工厂的生产管理部门。当时的生产现场就已经出现了“阿米巴经营”的雏形——“时间内核算”的想法。

1968年，京瓷为了业务管理的便利，买进了

富士通生产的电脑。但是，生产管理部门的员工都是文科出身。“你来吧。”进公司才刚满一年的森田很快就得到了表现的机会。但是，这也意味着，森田要从此正式开始“阿米巴人生”，不断解决稻盛提出的各种难题。

森田一边往返大阪的富士通办事处学习电脑，一边组成了3人的小团队，开始了系统开发。最开始做出的是薪水计算系统。这样的系统太普遍，太简单了。如果只做这个，那就是在浪费电脑。森田想利用电脑来管理京瓷收到的订单。

当时京瓷的生产完全是按订单进行的。但是，以看数字就能知道企业情况的“玻璃式经营”为目标的稻盛，对京瓷的订单管理很不满意。因为他发现，营业部门的订单数量和生产部门的订单数量不一致。每个部门都有一个自己的账本，而这些账本不能达到无缝连接的效果。

“不能想想办法吗？”

森田接到稻盛的命令以后，花了不到两年的时间，就用电脑做出了一个接受订单—生产—贩卖管理系统。这使得生产和营销部门之间的沟通变得顺畅，显著提高了“时间内核算”的精度。

人类有追逐数字的本能

两年后，稻盛又给森田出了一道难题。

“森田君，现在，时间内核算制度在生产部门进行得很好。你能不能想个办法，让这个制度在营业部也能用得上啊？”

森田让营业部把一天内的营业收入和费用都记录在电脑里。就这样，营业部门里的阿米巴式时间内核算制度也开始形成。

后来，森田由于要去负责新工厂的建设，暂时告别了“阿米巴式经营”。在1980年左右再次回到总部时，等待他的是稻盛的新要求。稻盛说：“森田君，现在‘阿米巴式’的核算方法已经在全公司上下普及，但是这样的核算方式得出来的数据和为了制作损益报告而按月计算的数据不相符。你能不能想想办法？”

在制作损益报告的时候，对财务数据做事后处理的做法很常见。虽然这在制度上是允许的，但是这样的方式和把当天的数据在当天内进行处理的“阿米巴式”核算方式是不相符的。于是，森田禁止对数据进行事后处理，提高了损益报告的精度。但即使如此，以“玻璃式经营”为目标的稻盛还是无法满足。

“森田君，这次我想拿到每个月月末的概算

数据。”

稻盛要的数据是：收到的订单量、生产量、销售额、经费、税前利润。他要求森田想办法在月末拢账结束以前，得出一个概算的数据。森田做到了。至此，各级单位都能在月末明白自己该月的业绩的“阿米巴经营模式”的基本形式已经完成。

“阿米巴经营”的构建给了稻盛一双“千里眼”，能让他随时了解企业里的一切情况。但这个不是为了稻盛自己。从森田制定出这个基本框架时开始，各厂长和营业网点负责人会在月末向手下的员工宣布这个月的业绩。

在月末就能知道这个月内付出的努力获得了多大的成果，这让基层员工活力十足。如果业绩上升，他们就会大呼“好”，士气大振。如果业绩下降，他们就会想“为什么会这样呢”，进而商讨对策。对“阿米巴经营”最根本的用意，森田是这么说明的：

“人类有着追逐数字的本能。如果那个数字是可靠的，那么谁都会认真地对待它。数字能让他们热血沸腾。但是，管理层需要冷静地看待数据的全貌。如果公司里的所有人都只看收益，公司就会走向歧途。”

可以在保证安全的情况下实现盈余

森田认为，这种“阿米巴经营模式”适合一切和人有关的组织。

如果举出一个森田这几年来最具代表性的成就，那就是对医疗机构的改革。医疗机构一直被认为是经营改善最困难的行业之一，而由森田担任董事长的KCCS管理咨询公司则在很多医疗机构中成功移植了“阿米巴经营模式”。

不管是医生还是护士，几乎所有从事医疗工作的人都只关心能不能治好病人。他们对医院的经营情况则没有什么兴趣。也有很多人根本不知道自己工作的这家医院的经营状况。对于一个悬壶济世的医疗工作者而言，这个没有任何问题。但是正因为如此，陷入经营困境的医院不在少数。

KCCS咨询公司刚开始为医院服务的时候，森田发现很多医院都是用一种“很自然地忽视核算阶段”的方式进行管理。有一家医院拥有六种治疗糖尿病的药物。KCCS的人就这件事对医生和护士进行了询问，但他们也说不清楚为什么放了这六种药物。KCCS的人问：“减少药物种类会影响治疗吗？”医生回答说：“不会。”他们只是听了制药公司的推销，增加了这么多种药。其实，

就算把药的种类减到两种，也不会有任何问题。但是，如果减少药物种类，就会减少药物的库存，大幅减少储藏成本。

引进“阿米巴经营模式”的医院把自己的工作人员分为20~30人一组的小集体。每个集体自行管理收支情况。如果一个集体发现自己在亏损而别的集体在盈利，他们就会想这是为什么。如果总是不如别人，他们就会急于寻求方法。公开情报是一种可以让员工自己鞭策自己的激励方式。因为人有追逐数字的天性。

如果有人想出一个扭转颓势的方法，让这个小组获利，那么剩下的小组会争相模仿，很快这个方法会传遍整个医院。

很快，之前一直在抱怨自己太忙，抗议医院往自己这里派太多患者的工作人员甚至会开始考虑医院病床的利用率。他的态度会变成“只要有一张空床就多吸引一个患者过来”。如果真能这样，那么“阿米巴经营”就算是开始发挥它的作用了。

森田说：“后来这些万年亏损的医院也开始盈利了。”

在某种意义上来说，医院和航空公司是一样的。医院最重要的使命是治疗患者，所以不能对“为了治疗”而产生的花费感到心痛。绝对不能因为利益而让医院的治疗质量下降。这样的想法

虽然很高尚，但是也有可能让医院的管理变得松散。

航空公司最大的使命是保障乘客的安全。所以，不能心痛在安全方面投入的成本。这也是为什么飞行员能享受到那么优厚的待遇。航空公司的裁员绝对不能造成影响乘客安全的后果。尤其是曾经发生“御巢鹰山事故”的JAL。

但是森田说：“如果医院或是公司破产了就什么都没了。”

经KCCS改造而获利的医院里没有医疗质量下降的传闻。所以，JAL也能通过“阿米巴经营”做到安全和盈利的双赢。但是，在刚进入JAL的那段时期，连身经百战的森田都动摇过。

必须让所有员工拥有企业家的意识

如果把JAL分割成一个个阿米巴，那它们的绝大多数都是亏损的。如果按照企业再生支援机构制订的计划，第一年公司就要获取600亿日元的营业利润。

“怎么才能获利？”

简直是无法想象。

但是稻盛本着对“阿米巴经营的传道士”森田的绝对信赖，把这项工作全权交给他负责。既然稻盛命令他“做出来”，他就必须尽全力。森田下定了决心。

不过，把从制造业京瓷中诞生的这套“阿米巴经营”移植到JAL，的确和想象中一样的难。

“比起利润，我们应该把安全放在第一位！”

“我们公司属于公共交通机构，所以就算亏损的航线，我们也要继续经营下去！”

这种想法已经渗透到JAL的每一个角落。森田跟他们说：“大家的想法都是非常高尚的。但是如果没有利润，那么安全方面的投入和航线的运营都不能进行。我不是在说为了利润我们应该放弃安全。我的意思是安全的维护需要利润的支持。所以就算是为了安全着想，我们也应获取利益。”在导入“阿米巴经营”的初期，森田一直这么

说服员工。但是JAL内部有一种恶习。身为JAL中枢的经营计划部门制定出一个预算以后，各部门就会负责把它们“消化”掉。就算是天灾、景气恶化导致外部环境变化，还是无动于衷地按照原计划把预算“消费”干净。就算因为不能适应变化造成了亏损，这也不是制订计划的人或是“忠实”地按计划花光预算的其他部门的错。没有人愿意负责，企业的损失越来越大。

“这家公司内部没有人对数字感兴趣。”

如果把每个人都想绞尽脑汁改善业绩的京瓷比作干抹布，JAL就是一条湿得不能再湿的湿布。虽然森田立刻就想在JAL推行京瓷的“阿米巴经营模式”，把利润挤出来，但是他忍住了。因为他要顾及JAL员工的自尊心。

“阿米巴经营”最重要的是每个员工都要有一种企业家的意识。如果森田或稻盛强行推动改革，JAL的员工就会有“被逼着做”的感觉。这样就不能构建稻盛所说的“燃烧着的集体”。

稻盛和森田花了将近半年的时间，和JAL的高级干部——员工进行交流，设计出一个比较合理的组织结构。适合“阿米巴经营模式”的新体制是在2010年12月，也就是稻盛他们进入JAL10个月以后制定出来的。

每一班航班的收支要在第二天统计出来

在制定新体制的过程中，森田有过很多奇妙的经历。

“阿米巴经营模式”中，每个月都会确认每一个会计科目下的“预实差（预计数额和实际数额的差）”。就算做出来的业绩超出计划，如果不能说明理由，稻盛也会大发雷霆。因为稻盛的部门独立核算制度的目的并不是盲目地追求利益，而是清楚地了解公司的营业状况。为了做到这一点就需要获得极为详细的数据。

当森田跟人说“我想要这些数据”时，马上就会有人把对应的数据拿过来。森田本来以为JAL的员工都对数字不感兴趣，但其实，JAL拥有一切必要的数据。

“JAL的员工都非常优秀。他们从没有做过糊涂账。其实，几乎所有需要用到的数据公司里都有。但是JAL的管理层缺乏利用数字的意识。这些数据就这样被遗忘在公司的基层。”

森田得到了所需的数字。森田以这些数字为基础，开始制定最适合JAL的部门独立核算制度。

森田对稻盛说：“如果想在JAL导入‘阿米巴

经营’，就必须建立一个有利益责任的部门。”

“是吗？”

JAL的各事业部门中只有贩卖飞机票的旅客贩卖统筹本部才有“收入”这一项。其他诸如飞行员所属的航运本部或是客舱本部、整備本部等部门只有“支出”。没有收入就没有收支，也就无法推行“阿米巴经营模式”。

对此，森田提议把航线分为国内和国际航线。把在附近或是连着的航线整合为一个单位。建立一个新的航线统筹本部来统一管理这些单位，并承担利益责任。森田的目标是每一班航例如成田—纽约、羽田—札幌，把自己的收支情况在第二天统计出来的一种机制。

森田这么回忆道：“我跟员工说明‘每一班飞机把自己的收支情况在第二天统计出来’的想法时，有人跟我说‘这个我们已经在做了’。我当时很吃惊，但后来他给我拿过来的是航班上座率的统计表。这个不是‘收支’，是‘收入’。”

一个航空公司，究其本质就是好几万人共同努力保证一架飞机能够顺利飞行的巨大供应链。一张机票里包含着飞行员、客舱乘务员、维修人员的人事费用和飞机的租金、燃料费，甚至是机场的水电费等诸多费用。要想对这些费用进行完全分解，是非常困难的。

如果想把一条航线中的“收支”明确化，就必

须把公司里所有人都认为“公正”的飞行员的薪水、客舱乘务员的薪水和机场相关的费用全都划出来。这些费用可以用“协力等价”的原则处理。对于航线统筹本部这样能盈利的部门来说，这些钱是“费用”。但是对飞行员部门等非营利部门来说，这些钱可以划分为他们的“收入”。

通过这种方式，每个部门都能产生“收支”。这是“阿米巴经营模式”赖以生存的土壤。但是，因为这个“收支”是人为划分出来的。所以，如果划分出现差错就会造成部门间的不公平现象，“阿米巴经营模式”也不能发挥其效力。

所以，稻盛和森田为了在一个公平的条件下实行“协力对价”，花了将近半年的时间，和JAL的高级干部和员工进行了深入交流。这也是稻盛等人熟悉航空业的一个必经过程。

把沾上油污的手套洗了再用

虽然在开始之前花了很长一段时间考虑公平的问题，但这个新体制在开始实施的第一年中出现过很多问题。在计划时虽然已经考虑到了公平的因素，但还是有些阿米巴单位因为被分到的航线较少而始终无法产生盈余。也有一些什么都不做但还是能获利的阿米巴单位。

后来经过不断的改进，终于消除了集体之间的不公平情况。JAL版本的“阿米巴经营模式”也步上了轨道，每个部门的经营状况也在渐渐好转。现任董事长大西在“阿米巴经营模式”在JAL逐渐定型时发现了它的“另一种威力”。

“阿米巴经营模式”的第一种威力是它作为一种会计方法可以有效地降低企业的成本。借此可以减少企业裁员的人数。但是“阿米巴经营模式”还有第二种威力。凡是进行裁员的公司，其员工的士气肯定会非常低落。因为同僚被辞退，放出来的经费也减少了。但是在实行阿米巴经营的公司里，即使经费减少了，员工的士气却不降反增。这是为什么呢？

现在也在时不时地跑马拉松的董事长大西是一个运动健将。他说：“无论是足球还是橄榄球，如果有人在比赛结束两个月后对那些运动员

说‘其实那场比赛算你们赢了’，那些运动员也不会感到热血沸腾。如果在比赛中，运动员根本不知道分数差距和剩余时间，就算拉拉队再为他们呐喊助威，他们也会加油吗？更不用说，出场比赛的运动员还是3万人。就算胜利了，这三万人之中也不会有多少人觉得是自己努力的结果。破产之前的JAL就是这样。”

他还说：“但是‘阿米巴经营模式’把这3万人划分成了10人的小团队，而且每个月末就能知道这个队伍是赢了还是输了。员工也会有‘我们赢了’，‘我们真是太可惜了’这种喜怒哀乐。以前的JAL是一个没有笑容也没有眼泪的组织，但是阿米巴经营让JAL变成了一个‘活着的组织’。”

飞行员开始用自己的杯子替代纸杯。维修人员把被油污弄脏的手套带回家洗了之后继续使用。这不是“抠门战略”，而是他们知道这些行为可以帮助改善自己所属阿米巴的业绩。通过这种方式，飞行员和维修人员也体验到了“自己在为JAL的重建做贡献”的感觉。

这一天是每三个月一次的季度总结发表的日子。客舱乘务员都守在电脑面前，等到结果发表就赶紧把它打出来分给了部门里的所有人。在以前的JAL，很多乘务员甚至连年度总结在什么时候发表都不知道。

引入“阿米巴经营模式”以后，JAL员工对业

绩的敏感度大为提高。已经逐渐地接近稻盛所说的“所有员工都是企业家”。其实，阿米巴的业绩提高并不能给它的成员带来加薪等物质奖励。但是，其他的阿米巴成员会对他们进行肯定。他们会说：“哎。你们做得真出色啊。”这成为了员工的动力。

不可或缺的服务行业，发生亏损令人匪夷所思

2012年3月，JAL创下了2049亿日元的历史最高利润额。这个数字大大超过了原定的重建计划目标。而其中的几百亿日元要归功于“阿米巴经营模式”带来的“细微的成本降低聚集到了一起”（证券分析人员）的效果。

2011年3月的东日本大震灾导致来日本的游客和商人的数量大大减少，国内航班的利用率也有所下降。森田想：“这样一来，重建就更困难了。”但是，后来的事情让森田明白自己根本是在杞人忧天。地震发生之后，JAL的基层工作人员根据自己的判断立即进行调整，如减少航班次数，使用比较小的机型，调整乘机人员的配置等。在最大限度上成功减少了损失。

JAL重新上市让“阿米巴经营模式”的知名度大为提高。虽然还不及丰田的看板管理和通用的六西格玛管理，但是也有一些大企业开始应用“阿米巴经营模式”。

例如资生堂——日本知名化妆品生产商。它在国际市场上和欧美的竞争对手苦战，营业业绩持续低迷。2013年4月，董事长前田新造重新担任社长。前田公开表示“向稻盛先生学习经营之

道”，表明了自己想引入“阿米巴经营模式”的想法。

中国有可能比日本更早普及“阿米巴经营模式”。因为稻盛的《活法》在中国卖出了130多万册，足见其在中国的人气。很多中国企业家都表示愿意学习稻盛的“阿米巴经营模式”。2012年6月，森田的KCCS管理咨询公司在上海开设了分支机构。

森田说：“我们以供水为例。如果没有上下水道，人们的生活会变得极为不便。所以，供水是人们必需的一种服务。如果说这样的行业出现亏损，其中必定有某种矛盾。经营生活所必需的产品或是服务的厂商理应获得盈余。医院也是这样。但是很多公立医院甚至有‘我们不应该获利’的思潮。如果使用“阿米巴经营模式”，经营公共性比较强的产业也能获利。”

稻盛以“玻璃式经营”为目标而创出的“阿米巴经营模式”中，或许还潜藏着我们尚未发现的威力。

成功克服787型客机的难题

2013年1月7日，降落在美国东北部马萨诸塞州波士顿机场的JAL中型客机机体突然着火。这架飞机是2011年刚刚投入商用飞行的波音公司开发的新型787型飞机，是在18天前刚刚购得的新品。

无独有偶，1月16日，在日本国内，一家ANA的波音787客机从山口宇部机场飞离以后感应到飞机内部冒烟，紧急降落在高松机场。国土资源省把这件事定性为“有可能引起事故的重大事件”，下令JAL和ANA暂停使用所拥有的波音787型客机。烟是从波音787搭载的电池附近冒出来的。但是起火的原因迟迟不能查明。波音787什么时候能恢复使用也没有人能预测。

波音787的燃料消耗很低，航程能力极佳。它虽然是一架中型客机，却能够实现远距离飞行。对于航空公司来说，这种客机是航空公司改善收益的理想选择。但是，因为在开发时尝试了很多新技术，所以开发一次次地被延迟，人们迟迟不能看到它问世。各大航空公司等了好几年终于等到的就是这种波音787。

第一家将波音787投入使用的是ANA。因此ANA获得了波音公司“launch customer”的殊荣。

2011年10月26日，波音787从成田飞往中国香港，印有蓝色ANA标志的机身一飞冲天。现在ANA拥有17架波音787飞机，是世界上拥有波音787最多的一家航空公司。

JAL是在ANA投入使用半年后的2012年4月22日，从成田到波士顿的航线上实现了波音787的首飞。JAL一共拥有7架波音787。

虽然和ANA的17架比起来，JAL的7架要少得多。但是7架飞机全部停飞，使得成田—波士顿和羽田—新加坡的这两条美钞航线上，出现了很大的空缺。想弥补这个空缺就必须动用已经决定退役的飞机。必须采取使用备用飞机、改变航班的行程表等各种手段度过这个难关。改变航班的行程表意味着飞行员和其他工作人员的行程表也要改变。为了把改变行程表的事情告知客户，JAL向呼叫中心加派了人手。如果本来可以运行的航班无法运行，就会对收支产生影响，所以财务部门也被卷进了这场风波。

787客机的停飞是刚刚重新上市的JAL面临的第一次大考验。但是，“阿米巴经营模式”和“稻盛哲学”都已经在JAL扎根。新生的JAL用以前的JAL根本无法想象的速度克服了这次难关。

自己做决定，自己说

波音787停飞的第二天——1月17日8时30分，以董事长大西、社长植木为首，几乎所有的高级管理人员都早早地来到JAL总部。这些高层加上相关部门的部长级共70人，他们聚在一起，针对这次事件展开对策商讨会。从这一天开始，一场为期一个月的漫长战斗将会在每天早晨打响。

“这家公司真变了不少啊。”

787问题的第一当事人，国际航线事业本部部长、执行委员米泽章看着因为这件事聚集在一起的同事这么想。因为在以前的JAL里，这种问题一定是第一当事人国际航线事业本部负责处理。在公司是看不到其他部门的人因为这件事而忙来忙去的。如果需要其他部门的帮助，就需要米泽亲自去那个部门请求帮助。

但是这次，还没等米泽去求助，所有的执行委员就已经聚集到了一起。

“这次公司碰上了大事啊。我们有没有什么可以帮忙的？”

所有人都是“当事人”。

稻盛在进行领导力教育时曾经说过：

“出现问题的时候，不要把错误推给部下。

而是要自己行动，自己决定，自己去说。部下在看你们行动的过程中会逐渐成长。这就是领导。”

面对波音787事件这个在重新上市以后遇到的第一个考验，以大西和植木为首的JAL管理层齐心协力。他们的表现已经完全符合稻盛所说的“领导”的标准了。

“改变最大的是这里。”

米泽一边说，一边指了指自己的胸口。

看到别人有困难就去帮他。稻盛在领导力教育中反复向干部强调的“利他之心”已经开始在他们的心中发芽了。

航班行程表和根据它进行的人员配置计划是一个非常复杂而且细致的工作。JAL一共有150余名专门负责驾驶波音787的飞行员。但是这些飞行员不会驾驶787以外的飞机，所以，他们现在就算想帮忙也帮不上，处于一种实质上的失业状态。要想调动其他的客机填补波音787的空缺，就必须拜托那些会开其他机型的飞行员，让他们允许公司增加飞行次数。如果是在以前的JAL，这些不得不增加飞行次数的飞行员也许会高喊“过劳”，主张自己应享有的权利。但是，这次不一样。

“我很乐意再飞几次。”

有几位飞行员甚至主动要求加班来填补空

缺。

那些不能飞行波音787的专属飞行员则是以自己的方式帮助公司。他们之中有人陪同营业部的员工一起拜访乘客，说明事情原委。也有人要求承担来整備工场参观的小学生的导游工作。看到穿着制服的真正飞行员出现，小朋友们非常开心。

2月4日。植木出席了决算发表的记者会。记者们最为关系的当然是波音787事件。对于大病初愈的JAL，这次的事件对它造成了多么大的影响。但是现在距离波音787停飞才过了两个星期多一点的时间，如果是以前的JAL，一定会回答：“关于这个问题，我们正在调查。”但是植木的回答不是这样。

植木说：“我想就这次的停飞时间对JAL造成的影响和大家说一下。预计1月后半段到3月末的营业额会减少11亿日元，但同时我们的成本也会减少4亿日元。所以，我们认为这次的停飞时间会对我们1~3月份的营业利润造成7亿日元的损失。”

本来以为会听到“正在调查”的记者瞪大了眼睛。几天前，就停飞事件的影响发表声明的ANA公司说：“这次停飞对1月营业额造成的影响预计为14亿日元。”ANA没有说到收支的细节问题。

“换作以前，我们也不能预测收支。”

JAL的一位高级干部这么说。这其中有“阿米巴经营模式”的功劳。

对突发事件风险的反射神经变得更为敏锐了

能做到3月末为止的精准收支预测，是因为JAL全体的反应速度明显加快。

“某一条航线停飞造成的费用要由哪个部门负担？”

“航线的目的地发生变化等特殊情况应该如何处理？”

派发到JAL基层的《阿米巴手册》中详细记载了对各种突发事件的应对方法。

本来，“阿米巴经营模式”是以制造业为对象制定出来的管理方法，要把它应用到航空业中不是一件容易的事情。因为无法正确地分配成本，实施“阿米巴经营模式”的第一年，JAL的基层出现过混乱的场面。

但是，精通“阿米巴经营模式”的KCCS管理咨询公司董事长森田和“职业重建大师”米山反复摸索，在很短的时间内理解了航空业的整体结构，想出了一套适合这个结构的“阿米巴经营模式”的具体方式。

以前国际航线的收支要等两个月才能出来，但是现在只需四天。

“盈利能力下降了。”

几乎可以实时了解状况的变化，所以可以很快制定出减少航班数量、和其他的航班进行合并、把用在国内航线上的航班换成小型航班等对策。

“在引入‘阿米巴经营’之前，这样的过程往往需要一个月才能完成。但现在只需一周。”

阿米巴的威力不仅仅是减少航班的效率提高。例如，掌管国际航线的米泽说：“我连旧金山机场的候机室水费和在澳大利亚向澳洲航空借的候机室的人事费用有多少都知道。”这种细微的数据的积累会让人做出正确的预测，对出现的问题采取正确的解决方案。

“阿米巴经营”的特点是把所有的成本“可视化”。所有的成本都是透明的，而且还能知道旁边的部门减少了多少成本，从而明白“我们做得还不够”。努力的成果很快就能以数字的形式展现出来，受到别人的称赞。

“这个和积累飞行里程是一样的。看到积累的里程数越来越多就会非常开心，就会把积累里程当成一种乐趣。现在，公司里的所有人对数字的敏感度大大增强了。”

如果得出来的数字不理想，所有人都会想“不妙啊”。这种感觉很快就会传达到管理层。结果，员工对航空公司的“天敌突发事件风险”（因为没有预料到的突发事件引发的需求锐

減) 的反射神经的敏锐程度提高到了和以前完全不同的层次。

价格应该由企业家决定

这里还有一个例子可以说明“阿米巴经营模式”的强大之处。

在2010年9月发生中日钓鱼岛撞船事件以后，中日之间的旅客人数大不如前。JAL在2011年为了争取客户，举行了“回乡特价”活动。这个活动主要是以在日本居住的中国人为活动对象。当他们从日本回到中国时，给他们提供折扣。这个运动作为从中国的航空公司手上争取消费者的一个有力武器，在当时非常受欢迎。

如果是以前的JAL，在推出这种新型服务方式时，会先把它投放市场一段时间，然后验收成果，如果认为这个服务“有效果”那就再投放市场。

但是“阿米巴经营”让JAL的反射神经变得相当敏锐，他们会实时收到第一次活动的数据，能清楚地知道旅客人数增加的情况。米泽在看过这些数据之后决定延长活动时间。

因为不存在第一次投放和第二次投放之间的间隔，所以不会产生机会成本，也省掉了就第二次活动的事宜通知消费者时所花的成本。

稻盛提倡的实学中有一个基本的思维方式，那就是“应该由企业家决定价格”。营业部的工作

人员为了销售额甚至会接受导致亏损的订单。这样，个人业绩的增加，反而导致了公司盈利的下降。所以不能由基层人员决定价格，而是应该由企业家在分析多方情报以后得出一个最终判断。导入“阿米巴经营模式”的JAL逐渐认识到了“制定价格”的重要性。

第七章 只有**4**人的驻军



“不观察细节就无法了解一个公司。”亲自视察机场和营业厅。

（照片提供：时事）

没有员工的“幽灵部门”

“我到了一个不得了的地方啊。”

2010年春，米山城从京瓷通讯系统

（KCCS）来到JAL担任常务执行委员，他在看到JAL的组织图以后深深地叹了一口气。

1980年进入京瓷的米山城，在进入公司第三年的时候参与了和知名的相机品牌Yashica的合并事宜。1998年还参与了申请《适用会社更生法》的三田工业的重建之中。他被誉为“职业重建大师”。

“请你在JAL移植‘阿米巴经营模式’。”

受到稻盛请托的“阿米巴经营的传道士”KCCS管理咨询公司董事长森田直行提议把米山一同带到JAL。

“名誉会长。我一个人忙不过来。如果精于重建实务的米山君能助我一臂之力，我就心里有底了。”

“既然你那么说，就照你说的办吧。”

就这样，米山加入了为JAL重建而奋斗的“稻盛团队”。

米山曾经用稻盛创出的“阿米巴经营模式”拯救过很多公司。但是JAL是在这些公司中问题最严重的一个。刚来到JAL的米山先拿到JAL的组织

图。有1500个组织登录在这张组织图上。但是有好几个部门下面连一个员工都没有，也就是“幽灵部门”。更奇怪的是，这些没有下属员工的部门还会产生费用。米山回忆道：“‘幽灵部门’的问题在管理不到位的公司中普遍存在。但是JAL拥有的这种部门的个数却多到难以想象。”

“到底正常发挥其职能的‘活着的组织’有几个？”米山对此进行彻查后，发现这种“活着的组织”只有600个，剩下900个都是“幽灵部门”。这些“幽灵部门”以前都还是有人在工作的，所以部门内还留着电脑。所以在JAL，电脑的数量比员工数量还要多。

JAL这样的大公司一般都会使用ERP系统（企业资源计划）来管理企业的组织和人事。在这个系统中有一栏是填写一个组织（部门）的开设日期和关闭日期。米山看了一下JAL的ERP系统，发现很多“幽灵部门”，他们的关闭日期都是9999年12月31日。这是系统能够接受的最远的时间点。

“就是说，建立一次的组织永远都不会关闭。”

JAL那个被称为“比官僚还官僚”的特质在这种地方表现出来了。一个能够成长的企业会撤掉旧的部门，建立新的部门，通过这种“废弃&建立”的方式进行新陈代谢，以适应环境的变化。

但是自尊心强的精英汇集的大公司和政府是不愿意承认失败的。所以他们遵循的是“建立&建立”的方式，组织自然越来越臃肿。JAL就是典型。

稻盛亲信中的亲信

“只靠4个人真能把这个公司重新扶起来吗？”

1998年，京瓷进行重建援助的三田工业的规模是JAL的十分之一。但是，当时奔赴三田的重建小组一共有10个人。米山也是其中之一。但是这次，稻盛是以个人名义接受了JAL重建委托。他说：“我不能给京瓷或是KDDI添麻烦。”所以他带着大田、森田、米山三个人前往JAL。深知企业重建工作有多难的米山很担心。

“这可不行啊。”

当上了JAL副社长的森田曾经这么跟稻盛说。JAL这么大的一家公司，没有人知道该由谁来背负利益责任，材料采购也是分散进行，甚至不知道每个人到底买了多少。

如果说森田和米山是“阿米巴经营的传道士”，大田嘉人就是“稻盛哲学的传教士”。

“大田君是我的秘书官。”

稻盛把大田看成自己的分身。

稻盛在1991年的第三次临时行革审中担任过“世界上的日本部会”部会长。当时，稻盛和夫的随行秘书正是大田。在之后的20余年里，大田一直在稻盛身边。他比谁都清楚稻盛的想法，是

稻盛亲信中的亲信。

1978年，从立命馆大学毕业的大田的想法是：“我想在海外工作。”当时他一直在商社和设备制造商之间举棋不定，后来选择了输出业务比较多，较有可能去海外工作的京瓷。

大田是稻盛的老乡，他们出生在同一个小镇，就读于同一所小学。大田选择京瓷也是出于对这位同乡的敬仰。进入京瓷的大田如愿以偿地被派往海外工作。1988年，公司资助大田到美国乔治·华盛顿大学留学。大田是第二个以公司资助的形式去国外留学的京瓷员工。此时正当日美贸易摩擦加剧，老布什政府的贸易代表办公室

（USTR）代表卡拉·希尔斯用“超级301条款”对日本进行制裁的时候。大田取得了乔治·华盛顿大学的MBA，并以第一名的成绩毕业。回国后，大田被安排在经营企划部门。京瓷有很多从基层走上来的员工，大田凭借其过人的头脑，很早就成为京瓷的参谋。

稻盛把大田提拔为行革担当秘书，是因为他有上述的背景。但是，身为京瓷高智商人才的代表人物的大田，在和稻盛共事的时候，也被稻盛灵活的头脑所折服。而且稻盛还是一个善于学习的人。

“他实在是太勤奋了。我要怎么做才能助他一臂之力呢？”

大田为了帮助稻盛，苦心钻研行政。等到他的知识积累到了一定程度时，稻盛对他说：“大田君，你也可以在委员会上自由发表你的意见。我们两个人合力改变这个国家。”稻盛在这个财界巨头云集的委员会中也时不时地给身为一介秘书的大田发言的机会。一旦认为是志同道合的战友，就不分年龄和头衔平等对待。这就是稻盛的做法。

20年以后的现在，即将迎来80岁的稻盛决定接受新的也是最后的挑战——重建JAL。

大田看着稻盛，心里想着：

“这次的工作难度非同小可。名誉会长会带谁一起去JAL呢？”

稻盛对若有所思的大田说：“KDDI的故事，这次我想和你一起书写。”

赤手空拳地向通信业巨头NTT发起挑战，从零开始建立能与NTT对抗的KDDI的稻盛，想在JAL再创造一次奇迹。为此，他需要“自己的分身”大田和他共同努力。

大田的女儿刚刚成为大学生，从报纸和杂志上知道了JAL面临的困境。她反对父亲去JAL。她说：“不是说有可能会二次破产吗？”大田自己也觉得这次没有多少胜算。但是稻盛的一句“请和我一起努力吧”让大田无比开心。

“阿米巴”和“稻盛哲学”是车的两个轮子

在JAL传播“稻盛哲学”是大田的任务。森田和米山的“阿米巴经营”和大田的“稻盛哲学”是车的两个轮子。稻盛认为“只有结构没有心的公司是不可能变好的”。

“阿米巴经营”是经营的“结构”，而哲学是“思维方式”也就是“心”的问题。就算把JAL的员工带到一个绿洲，如果他们没有那个想法就不会喝水。担任JAL的常务执行委员的大田，最为注意的就是不伤害JAL高级干部和员工的自尊心。

“主人公还是JAL的员工，自己的工作仅仅是为那些想要改变自己的JAL员工提供帮助。我常常能感觉到他的这种想法。”

大田的助手原田祥司回忆道。他从京瓷教育事业本部来到JAL哲学教育推进部。

如果把京瓷的做法强行灌输给JAL的员工，自尊心强的他们会对此产生抗拒。为什么会破产，怎样才能改善？大田通过领导研修和茶话会，让JAL的员工自己思考这些问题。在这个过程中产生了很多名言。

“要做到最好的交接。”

“每个员工共同组成JAL。”

售票员工、飞机的维修人员、搬运飞机餐的员工、客舱乘务员、飞行员，所有人圆满完成自己的工作，为负责后面工作的同事提供“最好的交接”。只有这样才能做到最好的服务。这样一来，不管是接待乘客的员工还是不接待乘客的员工，都会代表“每个员工共同组成JAL”努力工作。

这是JAL员工整理的小册子《JAL哲学》中的一段内容。在幕后默默守望着JAL员工成长的大田说：“《JAL哲学》并不是对‘京瓷哲学’的简单复制。没有意识改革成员的无私奉献和各位高级干部的协助，这场意识改革不可能成功。非常感谢大家。”

森田、大田、米山，虽然只有三个人，但这三个人比谁都更深刻地理解“阿米巴经营”和“稻盛哲学”。经验丰富的他们成功地把“阿米巴经营”和“稻盛哲学”的精华注入到JAL中。结果，JAL只用了三年的时间，就从“万年亏损公司”变成了能够盈利的公司。

对于这个变化，米山是这么说明的。

“如果跟一个孩子说‘钱是很重要的东西，所以只能买必需的东西哦’，孩子们就会说参考书、洋装是‘必需’的。连一些根本没用的东西他们都会说是‘必需’。而在JAL，只要是‘为了安全’，花多少钱都不为过。但是，如果你给一个孩子5000

日元，然后对他说‘省着点用’，他们就会只买必需的东西，剩下的钱还会存起来。等钱存到一定程度以后，他们才会去买自己想要的东西。虽然只有5000日元，但是这会让孩子们以企业家的角度考虑问题。JAL的员工理解部门独立核算制度以后，成本就开始逐渐减少。”

这是渗透到JAL的优秀的管理科学。

2012年春，米山出差回来，想在飞机上为考上大学的女儿买礼物。他在飞机上跟一个乘务员问道：“我想买个挂饰当礼物送给别人。”客舱乘务员面带微笑地问米山：“请问您要送的那位有多大年纪？”米山回答：“是我女儿。今年刚刚考上大学。”“哦。真是恭喜您。这款设计在十几岁到二十几岁的客人中间很有人气。”

米山挑选了乘务员给他推荐的挂饰。拿到东西以后，他想着：

“真是变了不少啊。”

在破产之前的JAL飞机上买东西，绝对得不到这么亲切的服务。就算是面带笑容，他们顶多会问：“您要挑选哪一款呢？”

稻盛曾经这么责骂过负责管理客舱乘务员的高级干部：

“在飞往美国或欧洲的国际航班里，乘客会在飞机上待10小时以上。这就是说，他们会在你们的空中商店待10个小时以上。但就是因为服务

不到位，空中商店的销售额才一直上不去。”

在导入“阿米巴经营模式”前，飞机内空中商店的销售额会被记入营业部门的收入中。客舱乘务员就算再怎么努力卖东西，也不能算作他的业绩。所以，他们只会把这个空中商店当成机舱内服务的一环，虽然会恭敬地为乘客服务，但不会去关心销售业绩。

在实行“阿米巴经营模式”以后，空中商店的销售被计入客舱部门的业绩之中。空中商店的销售越好，自己所属阿米巴的业绩也会提高。如果上一次飞行中达到20万日元的空中商店的销售额，在这次飞行中经过乘务员的努力变成了30万，那么员工就会感到成就感。如果销售额变成了10万，员工就会认真地考虑原因。每个人都会想办法让乘客更为舒心。

通过买挂饰的事情米山感觉到“阿米巴经营”和稻盛的哲学已经完全渗透到了JAL。“阿米巴经营”和“稻盛哲学”的组合是非常优秀的管理科学。但是这个组合能这么快见效，应该是稻盛这个创始人亲临现场进行指导吧。

稻盛回忆道：“虽然别人担心我会‘晚节不保’，但是看到我这么一个老人不收一分钱，啃着鱿鱼干拼命工作，JAL的员工应该都有所感触。所以我们才有可能在这么短的时间内，在JAL这么一个庞大的组织里传播‘哲学’和‘阿米巴经营模式’。”

式’。这其中也有过很多偶然，所有的舞台准备到最后都已就绪。对这一切我只能认为是神在帮助我们。”

第八章 我喜欢能吃苦的笨蛋



在茶话会上都不忘向干部和学员训话。

（照片提供：日本经济新闻社 摄影：神崎顺一）

组织一定会变得臃肿，人一定会官僚化

“什么呀。你们怎么都是二流大学毕业的。”

这一天，稻盛的心情很好。2013年1月下旬，稻盛把十几个刚刚升任为执行委员和董事的员工带到京都的一个高级日式餐厅，大摆筵席。虽说是高级官员，但这些人都是京瓷上市以后才进的公司。从年龄上来说，稻盛是他们的父辈。面对着之前根本没有说过话的企业创始人，这些年轻的高级干部显得非常拘谨。但是这些人在酒过三巡之后就变得健谈了许多。

“虽然名誉会长说我们是二流大学出身，但那些好大学出身的聪明人在很早之前就已经辞职了。”

“对对。我刚进来的时候住的都是4人宿舍。每天都加班到深夜，连洗澡都懒得洗了，就想钻进被窝里睡觉。可没睡多久，就有个前辈抱着两斤酒叫我起床。真亏我能坚持得下来。”

“所以到最后剩下的全都是能吃苦的笨蛋啊。”

一群人在酒桌上互相交流着过去的辛酸史，稻盛也参与其中。稻盛那双细细的眼睛因为开心变得更细了。

“原本以为这些在京瓷上市之后才进公司的人都是一些普通上班族，但没想到人都很不错。”稻盛感到很慰藉。

但是如果放着不管，公司的组织会变得越来越臃肿，人也会官僚化。稻盛在JAL看过太多这样的例子。而且谁都不能保证京瓷不会变成这样。

心怀佐渡岛

“如果一个企业的理念变得淡薄，这个企业就完了。”

被称为“京瓷八元老”的京瓷创业团队的一员，担任过10年京瓷社长的顾问伊藤谦介，最为担心的就是稻盛和自己离开以后，京瓷的企业文化会变得淡薄。

从仓敷的一家高中毕业以后，伊藤进入松风工业。在那里他遇到了稻盛。年轻的伊藤收到自己视为兄长的稻盛的邀请以后，毫不犹豫地加入了京瓷的创业团队。那时，伊藤才22岁，是创业团队里年龄最小的一个。

“我从来没想过成功或是失败。我只是因为稻盛先生邀请我这件事让我很开心，所以才加入的。我当时只是想，这个人认可我了，我要加油。”行动时不计得失的伊藤的性格和稻盛很像。在京瓷创立30年的时候，伊藤当上了京瓷的社长。如果按照当时社会上流行的“企业寿命30年”的说法，京瓷现在应该早就身染“大公司病”，陷入了衰退期。其实，当时的京瓷内部的确已经出现工作程式化和公司理念变得淡薄等问题。

成为社长的第二年，伊藤苦恼于提高业绩的问题。他去找稻盛讨论这件事情。稻盛回答

说：“数字不会高于也不会低于（身为社长的）你的器量。”

伊藤从20岁出头时就开始作为阿米巴的负责人，担起收支责任，“超拼命”地工作。他对此感到很骄傲。

“做事那么认真的你，不管面对什么样的困难应该都能够做出正确的判断。”稻盛那番关于“器量”的话里蕴含着这样的意思。

当时最困扰社长伊藤的是日元升值问题。从之前的1美元兑换140日元，一路飙升到1美元兑换70日元。这对输出型的日本国内企业造成了毁灭性的打击。京瓷在海外的竞争力也受到了影响。不仅如此，很多日本国内的电机企业包括那些龙头公司，都受到日元升值的冲击，京瓷内部预测公司的营业业绩会大幅下滑。

“在你们的心中画一个佐渡岛。”伊藤用这句话激励着员工。

镰仓时代的能乐集大成者世阿弥在其晚年受到打压，被流放到佐渡岛。世阿弥在人生失意的时候也没有放弃。他重新审视自己，让自己的艺术到达了新的境界。伊藤所说的“佐渡岛”是指“无路可退的悬崖峭壁”。

“绝对不允许说自己不行。绝对不许举白旗投降。”伊藤这样鼓励员工。结果这个时期，京瓷的利益不减反增。原来被逼入绝境的京瓷的基

层员工苦心钻研，削减了一半的成本。

造出新钞一样的产品

就在这段时间，伊藤做出了《哲学手册》。

“拿不良产品当宝。”

“聆听机器的哭声。”

“造出新钞一样的产品。”

具备优秀口才的稻盛留下了很多能够确实表达自己哲学理念的标语。京瓷也把这些话整理成一本书发给了员工。但是这些书最后都在员工桌的抽屉中“安家落户”。伊藤把这些话整理在小册子里，放在员工工作服口袋里，每天早上都让他们朗读。不仅如此，还让优秀员工向同事讲述自己是如何在工作中活用这些道理的。

“京瓷只懂‘制造’。这样的我们可以说是‘井底之蛙’。虽然不知道外面的大海有多宽阔，但是我们知道头顶上的天有多高。虽然我们只懂怎么做东西，但是我认为，如果我们能穷究此道，就能明白真理。”

2013年4月，从参事退居为顾问的伊藤，给京瓷留下了一份礼物——《制造心得》。

伊藤花了5年的时间，到全国所有的京瓷生产工厂进行查访。他把稻盛的“京瓷哲学”重新烧制成了专门面向制造的这一《制造心得》。他把这个心得整理成书和手册，发给了所有京瓷员

工。“为了能让京瓷在百年之后还能保持生机，就必须通过教育，把京瓷的理念传承下去。”

2013年3月，京瓷集团的年度合并决算中，销售额比去年相比增加了7.5%，为1兆2800亿日元。营业利润虽然减少了21%，但还是确保了769亿日元的盈利。决算报告中预计2014年的销售额会变成1兆4000亿日元，刷新最高纪录。利润会比前一年增加82%，变为1400亿日元。

虽然零部件和工业成品之间有差异，但是同属电器行业的松下在2013年3月发布的年度决算中记录了7542亿日元的赤字，夏普记录了5453亿日元的合并最终赤字。对超薄电视机的过度投资和产品堆积，让这些公司相当痛苦。但他们不去寻找替代的收益来源。

和他们相比，京瓷通过制造面向智能手机和平板电脑的部件赚取利润，用它来弥补低迷的超薄电视市场上的亏损。身为“稻盛哲学”和“阿米巴经营模式”发源地的京瓷，从创业到现在，在合并整个集团后进行的决算中，一次都没有出现过亏损。

而“稻盛哲学”和“阿米巴经营模式”还没有彻底渗透的JAL，还留有少数不安要素。辞去董事职务的稻盛担心地说：“JAL好转得很突然，这让我感到不安。员工有可能会因此骄傲自满，从而回到以前的那个JAL。但是我不能总是管着公

司。如果我老是想亲自管理，公司会往一个不正常的方向发展。”

现在，担子已经落到社长植木的肩上了。

植木的父亲是著名电影演员片冈千惠藏。他不是会悉心照顾孩子的人。但是在父亲去世时，植木说：“我失去了一个可以依靠的大树，现在六神无主。”而在稻盛离去的时候，他表示“就像是父亲去世的时候一样”。

守护“家庭”的最高领导人应尽的义务

在JAL因为“稻盛哲学”和“阿米巴经营模式”逐渐发生改变的2012年的一天，在“盛和塾”一次茶话会中发生了这样一件事。

一些认识稻盛快30年的“盛和塾”的老学员，看到为了JAL的重建频繁往返于东京和京都两地、行程表都被排得密不透风的稻盛，纷纷为稻盛的健康表示担心。这些老学员大多是自己创业，或是从父母手上接过他们创办的公司的企业家。他们不明白，为什么和他们一样经历过艰辛的创业史的稻盛，要为了帮那些对创业一点感觉都没有的精英们重建公司而如此劳累。他们认为，对不知道赚钱的辛苦、糊涂地进行管理而破产的JAL，就应该让它自生自灭。他们的这种态度变成对JAL的批判。他们说：“塾长，听说JAL的高级干部只坐头等舱。如果让他们都坐经济舱，就能减少很多成本了。”

稻盛面露不悦之色，他说：“连你们都这么说吗？现在的JAL已经没有乘坐头等舱的高级干部了。请不要说这些不负责任的话。”

听到这句话，刚刚批评JAL的学员无地自容。

稻盛自己在乘坐飞机的时候也是不顾旁人的

劝阻乘坐经济舱。因为电视和书籍，稻盛享有非常高的知名度。所以，当他坐在经济舱时，附近的乘客都会大吃一惊。但是，稻盛一点都不在意周围的人，坐在位子上看书。但是世人的“JAL=糊涂经营”的印象很难改变。

破产之前，从西松遥担任社长时开始，JAL的董事长和社长会在每个月25号（日航日）在东京都内的街头为JAL做宣传。从社长开始的所有员工取消单独办公室，而使用一个共同的大办公室。那些乘坐黑色轿车上班的飞行员，也都改坐地铁上班了。

如果JAL为了洗刷“糊涂经营”的污名拼命削减成本，人们就会说这是“偏心眼儿”。当时的在野党自民党在国会把由民主党主导的这次JAL重建批判为“过度救济”。稻盛想尽全力保护饱受社会无端非议的JAL员工。

就像“盛和塾”的学员所想的一样，稻盛没有义务为JAL付出这么多。但是，就算是短短的3年，只要自己站在这个公司的最高点，自己就有义务守护这3.2万人的“大家庭”，这就是稻盛的做法。

再出色的计划也要靠员工来执行

2010年2月，稻盛刚刚成为董事长时，JAL的员工对稻盛的印象，应该跟第二次世界大战结束时来到日本的GHQ（驻日盟军总司令）麦克阿瑟很相近。以稻盛为首的这四人团队，就是进驻JAL这个破产的战败国的驻军。

“所以你们才会失败！”就算这样被他怒骂，也只能逆来顺受。有这种想法的人应该不在少数。但是稻盛没有骂他们。

隶属负责在机场给飞行员提供天气情报的航务部、进入公司刚满三年的员工川名由纪，在JAL开始重建后就被分配到意识改革推进准备室。这里的工作是将稻盛的哲学渗透到JAL，从而改变员工的意识。

稻盛在对高级官员进行领导教育时，川名一边在角落听着，一边想：“这么伟大的人为什么会说一些这么理所当然的话呢？”川名用一种不可思议的眼神看着向一堆大人、而且是企业的高级管理人员讲“做人的道理”的稻盛。

虽然稻盛对高级官员说话有些不客气，但是对川名却非常和气。当稻盛因为排得满满的日程，连吃午饭的时间都挤不出来时，他就会拜托川名到一楼的便利店买饭团。当川名把两个饭团

交给稻盛时，稻盛就会双手合十，说：“老是麻烦你。谢谢你了。”

同川名一样，其他员工最开始都想着“啊，我会被他骂成什么样呢”而双腿发软。但是稻盛对待他们和他对待川名一样和蔼。稻盛一次都没有厉声斥责过普通员工。而让这些员工最惊讶的是，稻盛在就职仪式上说：“我们经营公司的目标是追求全体员工的物质和精神上的福祉。我如各位所见是一个上了年纪的老人。但是，我会尽全力追求大家的幸福。”

“真的吗？我们真的可以变得幸福吗？”本来以为会听到“为了重新得到我们失去的信心努力吧”这种鼓动的话，在场的员工都惊呆了。

为什么会说“追求员工的幸福”这样的话？稻盛自己是这么解释的。

“普通员工没有做错什么。毁掉JAL的是一部分管理层。而员工们因为这些人的错误饱受折磨。他们失去了很多朋友，薪水和养老金也被扣了很多。无论是多么了不起的重建计划，到最后都得靠这些基层员工去执行。所以，如果他们意志消沉，重建也不会成功。”

如果JAL的员工是一群不愿意奋起的人，稻盛也不会帮他们吧。但是，他们是一群为了生存下去而拼命努力的人。那个证据就是企业养老金问题。

只能自己解决

“好。传过去了。”

申请《会社更生法》三天以后的2010年1月22日晚，东京·天王洲过道的JAL总部的一个房间内传来了欢呼声。这个房间是受到西松特命而组建的企业养老金改革小组的房间。之前，JAL为了避免法定清算，提出了扣除还在公司里工作的员工养老金的50%（日本有在职养老金的制度），扣除退休人员养老金的30%~40%的养老金改革方案。这个方案需要现在领取或是即将领取养老金的群体三分之二的人同意才能生效。提出变更的截止时间是这一天的晚8点。改革小组已经收到了6742封同意书，超过了基数的72%。改正案成功通过。不过这个过程可以说是如履薄冰。

“这是为了救我们的公司。请大家理解我们。”

札幌、东京、名古屋、大阪、福冈。西松为了得到领取养老金的人的支持跑遍全国，向他们低头，请求他们的帮助。

“JAL的退休人员，这个理由就已经让我们很没面子了。你还想扣我们的养老金吗？”会场上骂声、吼声震天。西松让电视台的摄影机进入会

场，通过新闻媒体把被老员工围攻的自己的样子传了出去，目的就是让全国的JAL离退休人员看到公司面临的困境。

截至12月5日，一共只有5700封同意书，1月12日是5991封。不管西松怎么向那些人恳求，同意书的数量还是没有大幅增长。西松拼死相求：“要想避免法定清算，就必须要让这个制度改革得到通过。”其实在这个时候，法定清算已经成为既定路线。但就算如此，企业养老金制度的改革还是有必要的。

就《会社更生法》的适用申请同步提及的，是来自企业再生支援机构的援助，政府和执政党指出：“如果投进去的政府支出全都变成了JAL付给老员工的养老金，国民是绝对不会同意的。”如果JAL不能靠自己的力量进行养老金制度改革，那么政府支出的投入就会告吹，法院也有可能拒绝JAL的适用申请。

作为特命小组成员参加这次养老金制度改革的一位官员回忆道：“就算是稻盛先生也无法说服我们公司的退休员工吧。养老金问题只能靠我们自己解决。”他的一位队友也说：“当同意书超过三分之二的时候，我们高兴得跟周围的人抱在了一起。这样一来，公司就能活下去了。不过说来奇怪，明明自己的养老金也减少了，但还是这么高兴。”

“就算养老金减半也要保护这个公司。”员工的这个想法和“我想守护这个3.2万人的大家庭”的稻盛的气魄引发了爆发性的化学反应，成为重建的原动力。

在现在的日本企业中，这样的正面的化学反应是极为少见的。但是，消极的化学反应却是随处可见。

公司经营里没有魔法

“要赶快把脓挤干净，加快冲减速度。”

2012年夏天，一家大型电器公司的社长在征集数千名员工提早退休。他在随后的记者会上，不小心蹦出了这么一句话。听到这句话的所有人都怔住了。

“我们是脓吗？”

对这些怀着痛惜的心情离开公司的老员工来说，这句话无异于是在伤口上撒盐。而且，一想到自己在一个只把员工当成成本的社长手下工作，留下的员工也提不起干劲。在之后的一年里，这家公司的重建一拖再拖，公司一天天恶化。

但是在员工和成本之间画等号的企业家不在少数。大规模的裁员会让公司的股价上涨，周围的人也会称赞说“这是有勇气的决定”。也有一些公司用阴险的手段迫使中老年员工主动提交辞职信。

在这种风气下，敢于说“员工是家人”“追求员工的幸福”这样的话的稻盛也许是一个异端分子。对于稻盛高呼的“追求员工幸福”这一目标，重建的合作伙伴——企业再生支援机构也对稻盛提出了意见。

他们说：“破产给金融机构和股东等许多各方利益相关人造成了损失。您在这样的时刻说出‘追求员工幸福’是不是有些不妥呢。”但是稻盛坚持自己的观点。

“或许这听起来很老土。但是，如果员工不能得到幸福，公司就绝对不能搞起来。银行那边我已经亲自去谢罪了。虽然银行的负责人绷着个脸，跟我说了很多不满。但如果是为了员工，这点事不算什么。”

“保护员工”，稻盛的这个想法从京瓷还是一个只有几百个员工的中流企业时开始，到现在一直没有变过。以前稻盛曾经这么跟自己的三个女儿道歉：“我没有做过一件父亲应该做的事。请你们原谅我。”稻盛既没有出席过三个女儿的小学入学典礼，也没有参加过一次学校参观活动。

社长植木说：“稻盛先生的公司经营里没有什么魔法。他只是把公司当成自己的孩子一般悉心培养。他对公司注入的感情跟一般人是不能比的。因为他把公司看成自己的孩子，他才能充满自信地说出经营目标。花钱雇来的职业经理人是不能那样堂堂正正地说出自己的目标的。这三年应该对稻盛先生的身体造成了很大的伤害。但是，多亏稻盛先生出山，我见识到了一个真正企业家的行事之道。”

身为“创业家的妻子”的觉悟

如果说守护JAL的是稻盛，那么守护稻盛的就是他的妻子——朝子。

在稻盛宣布辞去JAL董事职务以后的一天，稻盛正在京都的家中休息。正在旁边的厨房洗东西的朝子喃喃道：“三年前，我曾去找过京大医院的医生。我拜托他说：‘大夫。我求您让我能在接下来的三年里能够不生大病。’”朝子明白，如果自己生病了，稻盛就没有办法专心于JAL的重建。她担心自己会耽误丈夫最后的大事业。

在为JAL的重建奔波劳碌的1155天里，稻盛一个星期会离开家3~4天。在稻盛出发前往东京时，朝子会在车里放很多包裹。那些袋子里面装着稻盛要换的内衣、领带和衬衫，朝子计算好他要出差的天数后，按照那些天数把这些东西准备得妥妥当当。

稻盛和朝子是在1958年12月结的婚。而结婚日期刚好是稻盛为了创立京瓷离开松风工业的第二天。朝子当时也在松风工业工作。创业初期的京瓷工作量很大，但是稻盛不论再怎么缺乏人手，也决不会把朝子叫到公司里来。

稻盛说：“京瓷不是家族企业。创业的时候就已经让别的出资人出了300万日元。这是一家

股份制公司。所以我不能让内人大摇大摆地走进这里。”当稻盛把年轻员工带到家里的时候，朝子都会准备一手好菜。不过她从不过问工作的事情，只是默默地守护家庭。

但是朝子熟知公司的事情。因为稻盛会常常跟朝子说公司的事。无论是公司发展顺利的时候还是发展受阻的时候，稻盛都会很热心地跟朝子说公司的事。当京瓷从美国IBM接到大量的基板订单的时候，稻盛把那个基板带回了家里，对朝子说：“看。就是这个。”虽然朝子完全不知道那个是用来干吗的，但她还是替丈夫高兴。

自从两个人在稻盛辞职后的第二天结婚开始，朝子就有了身为“创业家的妻子”的觉悟。从那以后已经过了55年，朝子默默支持着金婚之际还在外面勉强自己的丈夫。

“也许，JAL重建的第一功臣是你也说不定啊。”

稻盛看着在厨房忙乎的朝子的背影这么说道。朝子开心地露出了笑容。

后 记

2013年4月9日。10天前刚刚卸任JAL董事的稻盛来到了秋田县。他此行是为了在秋田县的“市民论坛”中发表演说。

“市民论坛”是稻盛免费向一般市民进行演讲的志愿活动，1年会举办10次，地点一般都选在各地能够容纳两万人以上的场馆。因为报名人数众多，一般都会采用抽签的形式进行。这个论坛和面向中小企业家讲授经营之道的“盛和塾”并驾齐驱，都是稻盛的毕生事业。

稻盛在向到场的秋田市民讲述《活法》以后，又出席了一场80人规模的畅谈会。“今天就让我慢慢地喝一次酒吧。”这次，稻盛终于不在乎时间。他已经好久没有这么放松地和人们谈话，品尝美酒了。在长期陪伴稻盛出席此类活动的“盛和塾”事务局长诸桥贤二看来，从接下JAL重建的工作之后一直紧绷着的稻盛，表情终于柔和了一些。对在JAL进行了一场事关生死的战斗的稻盛而言，“盛和塾”和“市民论坛”是他为数不多的可以卸下铠甲的地方。稻盛把“盛和塾”的学员称为“soul mate”，也就是“心灵之友”。

学员中有一大半是自己创业，或是从父母手

上接过他们创办的公司的企业家。独自一人背负着所有员工的生活而孤军奋战，稻盛从他们的身上看到了自己年轻时的影子。稻盛把他们视作同志。

在JAL的1155天，是把一个中小型企业一步步打造成大公司的稻盛把自己的经营哲学灌输给一群精英上班族的激烈战斗。是跟一群同自己拥有完全不同的价值观的人们的战斗。

但是“盛和塾”的学员拥有着自己相同的价值观。他们中的很多人甚至会关心员工妻儿的状况。他们会为了筹钱亲自跑到银行，被和他们有贸易往来的大企业呼来喝去。这些和年轻时代的自己有着相同烦恼的人真心诚意地向他求教。稻盛对此特别开心。

“那真是很辛苦啊。那种时候你这样做就能解决问题了。”当学员找他请教的时候，稻盛会根据自己以前的经验，认真地回答他们的问题。另外，他自己看着这些人也会重拾一颗冒险的心。

日本最强的商业圈

“盛和塾”的前身“盛友塾”，是在30年前成立的。

“好像现在有一家叫京瓷的公司很不错。我们想听一听他们社长的话。”

稻盛应京都的各位企业家的要求，在青年会议所发表了一次演讲。这就是一切的开始。后来，日本各地的人都希望听到稻盛的讲话。所以除了茨城和奈良，日本所有都道府县中共设立了54所学习班。稻盛亲自前往进行演讲的塾长例会每年就会有十几次。除此之外，各地的学员还会自己组织学习会。

如果把这些学员经营的公司合在一起计算，他们的营业额高达43兆日元，利润达1兆8000亿日元。如果把正式职工和兼职人员合在一起，一共有183万名员工。这就是“盛和塾”被称为“日本最强商业圈”的原因。

“日本企业的97%是中小企业，80%的就业机会都是由中小企业提供。如果中小企业能健康发展，日本就能健康发展。这就是塾长的用意。”诸桥这么说明。

秋田的“市民论坛”结束以后，稻盛就利用自己5个月的假期飞往巴西。“盛和塾”除了巴西

外，在美国、中国大陆、中国台湾地区都有分支机构。海外的学员人数有1856人。

“盛和塾”能在巴西建立分支机构的契机是20年前，一位移民巴西的日本企业家看到《Air》杂志上刊登的有关稻盛的一篇文章，就给稻盛寄来的一封信。

当时的巴西受到恶性通货膨胀的摧残。那位日本企业家经营的中小企业也被逼到了生死边缘。他从文章上了解到稻盛在对中小企业的企业家提供管理指南就从地球的另一边向他发来求救信号。稻盛回应了他的求救。巴西现在有150多名“盛和塾”会员。

比巴西更能接受稻盛哲学的是中国。在无锡、北京、青岛、大连、广州、重庆、上海都有“盛和塾”的分支机构，中国的“盛和塾”会员超过1000人。在中国，如果稻盛在哪里进行演讲，那么可以容纳1000人的场地绝对会满员。中国中央电视台的“对话”节目曾经三次邀请稻盛和夫作为嘉宾。对于为什么会那么火爆，稻盛自己是这么回答的：“无论是哪个国家，企业家都是孤独的。公司的员工可以跟人吵架，也可以跟人吐苦水。但是背负着所有员工的企业家就不能这样。必须一个人承受这一切，一个人做出决定。所以大家都想找一个东西作为依靠，追求一个心灵的指针。这一点在中国也是一样的。”

“动”“静”共存的人

在这句话中我们可以看到“思想家稻盛和夫”的肖像。

但奇怪的是，不同的人看稻盛，会看到不同的脸。

作为一个思想家，稻盛在三十几岁时领悟了“经营就是让员工得到幸福”的哲学道理。在接下来的半个世纪中，他一直研究“人应该怎么活下去”。这是他思虑深远的“静”的部分。但是在另一方面，他也有以80岁高龄带领3.2万员工，挑战别人都认为不可能的JAL重建的“动”的部分。

在拥有“数以兆计”的营业额的公司里找出一万日元单位的出入。在茶话会上喝着罐装啤酒对干部们进行训话和鼓励。在政客和官僚的压力下守护公司。这是“动”的稻盛。

虽然“动”和“静”都在一个人身上表现出来并不少见，但是，一般来说这两个特性的显现会有时间上的先后顺序。

如果我们以创业家为例，以前美国的“石油大王”约翰·洛克菲勒和“钢铁大王”安德烈·卡耐基都是其中的代表。这两人在管理公司的时候置身于激烈的竞争之中。他们打败一个又一个的对手，积累了巨额的财富。这是他们“动”的时期。

但当他们退出第一线以后，迫于社会上对他们“独占财富的人”的舆论压力，他们用“动”的时期积累的财富创建了财团，开始回馈社会。洛克菲勒财团和卡耐基财团对科学和文化的推动作用是相当大的。这是他们“静”的时期。

用在“动”的时期积累的财富，在“静”的时期回报社会的传统，现在还被美国的创业家传承着。比尔·盖茨创立的微软因其残酷的竞争手段被人冠以“邪恶帝国”的恶名。但是现在的盖茨用自己的财产创建了比尔和梅琳达·盖茨基金会，和妻子一同为了消灭疟疾而奔波。

在日本，松下电器的创始人松下幸之助在晚年步入了“静”的阶段以后创立了松下政经塾，致力于人才培养。索尼创始人井深大则在幼儿教育方面投入了自己的个人财产。

但是稻盛和夫在他年轻时候开始，这“动”和“静”的特性就在他的身体里同时存在了。

把“不可能做到”改成“我要做到”

已经和稻盛相识50余年的京瓷老社长、顾问伊藤谦介讲述了这么一段往事。

“喂。到这里集合一下。”

每当队伍里的开发工作受到阻碍时，稻盛就会把年轻开发人员聚集到自己的书桌边。伊藤记得当时因为自己在他们之中年纪最小，所以坐在一个破旧的叠椅上参加讨论的情形。这是稻盛和伊藤在京都的绝缘碍子制造商松风工业工作时的事情。

稻盛等人在松风开发的不是当时主流的绝缘碍子，而是一种新材料——精细陶瓷。稻盛是一个非常出色的技术人员。所以他脑中会有“这样就会变得更好”的一个创新想法。但是如果不能把这个想法和其他队员共享，开发就无法成功。

“只有反复推敲，使大脑可以很自然地在脑海中勾勒出创意的设计图，开发才会成功。”稻盛和夫“制造的哲学”在这个时候就已经开始萌芽了。

不管是30分钟还是1小时，稻盛会一直向这些年轻技术人员反复说明。直到他们眼神从“不可能做到”变成“我要试试看”为止。

“第一，要在我们这些年轻人的脑子里植入

开发的想象图。第二，跟我们说明这项工作的意义。我们到底是为了什么才这么辛苦。如果这个产品被造出来了，世界会发生怎样的变化。听到这样的话，我们也会开始想象那样的画面，积极性就上来了。能做到这一点就是一个心理学家，就是一个思想家了。”

“做给他们看，说给他们听，让他们做做看，称赞他们。只有这样，人才会有所行动。”这是山本五十六留下的话。稻盛在二十多岁的时候就已经能实践这句话了。就像伊藤说的，稻盛在创立京瓷的27岁的时候就已经是一个思想家了。

稻盛和伊藤等人还在松风工作的时候，日本迎来了劳资对立的时期。所有的工厂都挂上了红旗，全国的劳动力和全国的资本家都处在一触即发的对立形势下。松风公司也被卷进了这场风波，工会为了要求提高待遇而进行了罢工。

但是稻盛等人开发的精细陶瓷零件是用于松下电器的电视机生产上的。如果松风不能把零件提供给松下，松下就不能进行电视机的生产。稻盛等人避开了工会的盯梢，潜入公司进行生产，成为“罢工破坏者”。松风时期的稻盛还不是一个企业家，所以他本来完全可以跟同伴一同加入到罢工的行列之中。

稻盛之所以没有参加罢工，是因为他觉

得“不能给客户添麻烦”。还有就是他认为如果企业家真正为员工着想，劳资对立根本不可能发生。这样的“劳资同轴”思想当时已经在他的脑海中初见端倪。

就算登上高峰也不会枯萎

当然稻盛的这种哲学思想并不是在他年轻的时候就已成型的。

在创立京瓷的初期，虽然他忙得不可开交，但还是坚持学习。在京瓷，像伊藤这样的年轻员工轮流阅读稻盛给他们推荐的松下幸之助的著作《道路无限宽广》。

在此基础上，稻盛吸收了中村天风、安冈正笃的东洋思想以及同样出身于鹿儿岛的伟人西乡隆盛的“敬天爱人”思想以及孔孟之道。稻盛在学习这些思想的过程中形成了自己的“稻盛哲学”。

很多时候，人在追求这种“静”的哲学高度的过程中失去了“动”的能量。伊藤这样说道：“以前，我曾经有幸拜会过永平寺的高僧。他的哲学和思想的高度的确是我们这些凡夫俗子无法想象的。但是，他的外表却是一个皮包骨的老人。我当时感觉到，他应该会以著书、讲经等方式给后世留下影响吧。但是我不能在他身上感觉到站在社会的前头带领大家前进的能量。”

但是稻盛不一样，他在达到“静”的哲学高度时并没有枯萎。在闯进JAL时，稻盛会吃着吉野家的牛肉饭或是麦当劳的汉堡，冲在商场的第一线进行指挥。年过80岁的稻盛向人们展示了无可

复加的“动”的英姿。从二十几岁到80岁，“动”和“静”这两种特质一直在他的体内同时存在。这就是稻盛和夫。

如果你对稻盛怀着一个“安静的哲学家”的印象靠近他，靠近之后你会发现这个人就像一条鲜活的鱼，甚至还有点腥臭。如果你认为他是一个充满能量的“动的企业家”，他的一番“利他之心”的讲解就会让你大吃一惊。稻盛就像一个从不同角度会看到不同表情的佛像一般的人。

JAL和空客的绝密高层会议

成为JAL董事长的稻盛，从开始到结束，都保持着“动”的状态。

我们已经讲过稻盛在2013年1月赴瑞士达沃斯参加“世界经济论坛年会”并发表演讲的故事。其实，在达沃斯的这段时间里，稻盛秘密地和法国空中客车公司的CEO法布里斯·布里页见了一面。两人在当地共进午餐。JAL和空中客车公司的最高层举行会谈，这本身就是一个大新闻。

空客是在商用客机市场上和波音公司两分天下的欧洲之雄。各国的航空公司一般都是既拥有波音的飞机，也拥有空客的飞机。日本的ANA也是这样。但是，JAL到2013年4月为止，旗下拥有的100架飞机都是波音生产的，连一架空客的飞机都没有。这主要是因为JAL这家公司的特殊性。

第二次世界大战结束后，GHQ停飞了所有拥有日本国籍的飞机。1950年这项禁令解除，1951年JAL成立。从这之后到1987年的完全民营化为止，JAL一直维持着半官半民的体制。这样的JAL的经营时常能反映出当时的日美关系。日美贸易摩擦加剧的1970-1980年间，JAL购入了超过100架的波音747飞机（外号：珍宝客机），为缓和

日美之间的摩擦出了一份力。

但是现在的航空飞机市场已经从之前的“旅游就去夏威夷”“谈生意就去纽约”那种大量旅客同时去一个地方的大量运输时代，到了在自己想去的时间、挑自己想去的时间段、去自己想去的地方的小规模运输时代。这种时代需要的是那种可以节省燃料费的中小型客机。像珍宝客机这种燃料消耗大、经常会有很多空位子的飞机，正在慢慢地压迫JAL的经营状况。

但就算如此，JAL还是出于对日美关系的考虑，只从波音一家公司购买飞机。这可能是载旗航空公司的宿命吧。虽然对波音和空客两家公司都下注是明智的选择，但是，历代的JAL负责人谁都不敢越雷池半步。

稻盛却在此时打开了一个突破口。

“我没有说‘我会从空客买飞机’。我只是认为在购买大量飞机时，只从一家公司买是很奇怪的。应该在比较性价比以后，购买对JAL的经营最有帮助的飞机。”稻盛所说的话是非常基本的商业原则。但是常常受到政坛压力的JAL做不到这个“理所当然”的事情。稻盛打开了JAL可以向两家公司购买飞机的道路，却把自己放在了风口浪尖。这也是即将离任的稻盛留给JAL的一个礼物，这种决断力和行动力。稻盛不愧为能够准确把握时机的“动”的企业家。

稻盛和夫这位企业家对日本经济史做出了很大的贡献。

他把一个街上的小作坊发展成了1兆日元企业，成为创业家的典范。他创立第二电电（KDDI），使日本的通信行业出现竞争。他通过重建让JAL从国策企业变成了一个彻底的民营企业。

通过经济增长，从一个发展中国家过渡到发达国家的过程当中，一些公社、国策企业、垄断企业会自然消灭。

垄断企业这样的组织，如果放着不管就会变得臃肿，效率就会下降。如果这样的公司是国营的，那就会产生“浪费税金的人”。这些浪费税款的人是公民的敌人。但另一方面，它也会产生很大的利益。对那些既得利益集团来说，这些利益是极为珍贵的收入来源。因为这样的公司有很强的自我增值能力，所以没有人敢动手把它切除掉。它就像一个恶性肿瘤一样腐蚀国家。最后要为这一切买单的，还是公民。

如果吞噬公民税款的这些浪费税金的人的行为能被饶恕，那我们也可以依赖税款。经济界会蔓延道德危机。从什么时候开始，负责纳税的中小企业也开始成为浪费税金的人。在社会各家扎根的浪费税金的人绝对不愿意放开自己已经拿到的既得利益，他们会拼命阻碍改革。如果有人还

想继续推进改革，就要有拼命的觉悟。

通过京瓷和KDDI功成名就的稻盛，冒着晚节不保的危险，毅然决然地闯进了既得利益集团的这个据点。

以前也有人和稻盛一样，闯进过既得利益集团的据点。他就是土光敏夫。

土光因为其朴素的生活，被人们亲切地称为“咸沙丁鱼干串的土光先生”，深受老百姓的爱戴。土光作为第四代经团连会长，发挥了出色的领导能力。他在铃木善幸内阁时代的1981年，成为第二次临时行政调查会（土光临调）的会长。他认为国家的作用不应该只是出钱救济发号施令，而应该是开垦好自由、公正、竞争的土壤，借此逼出民间企业家的激情。这个想法和稻盛的“垄断是不好的”一致。

不愿流汗的人就走吧。

土光被称为“怒吼的土光”。他对工作非常严格，是一个“合理化的鬼”。他以前担任过东京石川岛造船所（现在的IHI）的社长。1965年，他进入陷入经营危机的东京芝浦电气（现在的东芝），他在就职演说中说道：“我要求你们从今以后用3倍的努力来工作，高级干部要求10倍，我会比你们还勤奋。”担任临调会长的土光喊出“不增税的财政重建”，着手国家的合理化建设。

在私生活上，土光和稻盛也很相似。

土光的生活朴素是出了名的。他和妻子就着一个咸沙丁鱼干串吃晚饭的样子在电视节目上播了出来，被亲切地称为“咸沙丁鱼干串的土光”。就算成为经团连会长，土光还是坐地铁或是公交上班。这样朴素的样子和嚼着在便利店买的饭团或是吉野家的牛肉饭、着手JAL重建的稻盛很像。他们两个不是没钱，不过因为他们都非常的理性，所以讨厌浪费。结果，两人的生活就变得朴素。不过他们并不是强忍着欲望吃着粗茶淡饭。他们喜欢咸沙丁鱼干和牛肉饭。像他们这样热衷于工作的人，本来就对奢侈品没有什么兴趣。他们可以被认为是自律和崇尚竞争的代表。如果私生活充满了谎言，那么，不管他们怎么高举合理化的旗帜，员工也不会跟随他们，国民也不会支持他们。

经济的合理化和国民生活水平的提高，并不是用“管制”和“援助金”推动的，而是由竞争来创造。所以他们两个人才会拖着年迈的身体，过着艰苦奋斗的生活。

稻盛和夫白手起家，创立了在全日本都有很大影响力的电子部件制造商京瓷，还建立了和业内巨人NTT竞争的通信公司——KDDI，完成了任何人都认为不可能完成的JAL拯救任务。稻盛先生的成就已经不能用“奇迹”两字简单地概括了。

和员工、高级干部长达数千小时的谈话，从百日元单位开始削减成本，最后终于成功削减了数千亿日元的成本。这个过程是一个不断重复的过程，需要毫不松懈的不断努力。这一切都是一位年过八旬的老者做出来的。

“日本可以复兴。”

稻盛和夫通过拯救JAL，向人们证明了这一点。

我们需要继承稻盛先生的大志，在日本复兴的道路上踏出坚实的一步。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ: 2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读 网址：www.ireadweek.com

参考文献

稻盛和夫. 稻盛和夫的实学. 日经商业人文库, 2000.

稻盛和夫. 活法. SUNMARK出版社, 2004.

稻盛和夫. 稻盛和夫的自传. 日经商业人文库, 2004.

稻盛和夫. 你的愿望必会实现. 财界研究所, 2004.

稻盛和夫. 阿米巴经营. 日经商业人文库, 2010.

稻盛和夫. 新敬天爱人从零开始的挑战. PHP商业新书, 2012.

引头麻实. JAL的重建. 日经商业人文库, 2013.

大鹿靖明. 坠落的翅膀记录JAL的破产. 朝日新闻出版社, 2010.

涉泽和树. 挑战者. 日本经济新闻出版社, 2010.

日本航空集团. JAL崩溃. 温纯新书, 2010.

町田徹. JAL重建的真相. 讲谈社现代新

书，2012.

山崎丰子. 不落的太阳1~5卷. 新潮文库,
2001.

如果你不知道读什么书，
就关注这个微信号。



微信公众号名称：幸福的味道

加小编微信一起读书

小编微信号：2338856113

【幸福的味道】已提供200个不同类型的书单

- 1、 历届茅盾文学奖获奖作品
- 2、 每年豆瓣，当当，亚马逊年度图书销售排行榜
- 3、 25岁前一定要读的25本书
- 4、 有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著
- 5、 有生之年，你一定要看的20部中国现当代名著
- 6、 美国亚马逊编辑推荐的一生必读书单100本
- 7、 30个领域30本不容错过的入门书
- 8、 这20本书，是各领域的巅峰之作
- 9、 这7本书，教你如何高效读书
- 10、 80万书虫力荐的“给五星都不够”的30本书

关注“幸福的味道”微信公众号，即可查看对应书单和得到电子书

也可以在我的网站（周读）www.ireadweek.com

自行下载

备用微信公众号：一种思路

