

[日]涩泽和树 著  
翁舒 译

# 稻盛和夫

# 挑战者



人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



东方出版社

The Oriental Press

竹和树 著  
翁舒 译

# 稻盛和夫

# 挑战者

人民东方出版传媒  
People's Oriental Publishing & Media  
 东方出版社  
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

“挑战者”稻盛和夫 / (日) 涩泽和树 著; 翁舒 译. -5 版. —北京: 东方出版社, 2012. 10

ISBN 978 -7 -5060 -6010 -3

I. ①挑… II. ①涩… ②翁… III. ①稻盛和夫-生平事迹②通信-邮电企业-企业管理-经验-日本 IV. ①K833.135.38②F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 011284 号

Chousensya by Kazuki Shibusawa  
Copyright© Nikkei Publishing Inc. 2010.  
Simplified Chinese translation copyright© Oriental Press. 2013  
All rights reserved  
Original Japanese language edition published by Nikkei Publishing Inc.  
Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Publishing Inc.  
through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2011-4358 号

“挑战者”稻盛和夫  
(TIAOZHANZHE DAOSHENGHEFU)

作 者: [日] 涩泽和树

译 者: 翁 舒

责任编辑: 黄晓玉 张军平

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京博艺印刷包装有限公司

版 次: 2013 年 4 月第 1 版

印 次: 2013 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 1—10 000 册

开 本: 630 毫米×910 毫米 1/16

印 张: 18.25

字 数: 193 千字

书 号: ISBN 978 -7 -5060 -6010 -3

定 价: 39.00 元

发行电话: (010) 65210056 65210057 65210061

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210004

在事业上能够克服困难并取得成功的人，  
不一定有知识、技术或是资金上的优势，  
但一定要有一颗执著的心。

## 前言 这是一个关于挑战者的故事

这是一个关于挑战者的故事，是一段他们的传奇。

“他们”是一名经营者和他所率领的十九人的年轻团队。

他们缺钱少物，也没有充足的人手。

可是，他们却向拥有三十二万员工的巨型垄断企业发出了战书。

没有任何人看好这一“鲁莽”的挑战。

然而，出乎所有人的意料，他们成功了！以创造力和执著的热情为利器，他们在巨型企业的垄断壁防之上撕出了一道口子，成功地达成了“降低日本电信通话费用”这一初衷。创造了一个令人惊叹的奇迹。

决不轻言放弃。

自立奋起，勇于挑战，才能改变现状，打破僵局。

这激励人心的话语正是他们的传奇——也是战后日本发展史所不可缺少的一部分，向现时代的我们传递的讯息。

1983 年年初——

日本电信业界风云突变。

一场改革，不！是一次革命，席卷了日本电信业界。国营百年的日本电信电话公社（电电公社）主导的日本电信业界的垄断体制终于宣告完结，一个自由化的、民营化的、竞争的时

代随之而来。

动荡始于第二次临时行政调查会，即土光临调。其核心人物为土光敏夫。

日本的公众电气通信法规定，日本的国内通信业务由电电公社专营，国际通讯业务由国际电信电话专营。两大公司垄断了日本的电信市场。

1982年7月末，也就是变革的前一年，土光临调针对电信垄断带来的种种弊端，拟定了基本改革意见书，提出应允许新的公司参与电信市场竞争的改革方针。

所谓的垄断弊端，在当时就是指日本远高于英美的电话费用。

土光临调的改革方案中还提到应改变电电公社的经营形式，建议将其拆分或使其民营化。

日本邮政省接受了土光临调的建议，发表声明表示，将制定电气通信事业法来取代现行的公众电信通信法。法律方面的改动和完善最快将于1984年前后完成。新成立的电气通信审议会将牵头负责电气通信政策的规划制定。

电气通信事业法将面向包含民营企业在内的所有电信相关团体。公众电信通信法的废除、电气通信事业法的设立，意味着电电公社垄断时代的完结，电信市场向民营企业敞开了大门。

电电公社的拆分与民营化、电信行业的开放，绝不是一件简单的事情。不论是从企业历史长度来说，还是从反对派势力和社会影响力来看，电电公社改革的难度都远胜日本专卖公社的民营化改革，甚至比日本国有铁道公司的体制改革还要难上几分。

事实上，打破官营百年体制的土光临调基本改革意见一经发表，就在政治界、产业界引起了轩然大波。“电电公社的拆分和民营化将损害电信事业的公共性”、“允许竞争者的参与还为时过早”等反对声不绝于耳。

然而，开弓之箭怎能回头？变革已进入了倒计时。在民间团体、竞争政策的推动下，战后第四十个年头，日本的电信业，不，应该说日本这个国家将不可避免地迎来一场巨大的变革。

静静地感受着这日益迫近的足音，他突然意识到，自己该做些什么了……

# 目录

## 前言 这是一个关于挑战者的故事 /001

## 第一章 冲入漩涡的挑战者 /001

1. 挑战电电公社/003
2. 一群怀有梦想的人/012

## 第二章 十九少壮的起航 /029

1. 名字就叫“第二电电” /031
2. 电电公社总裁的相助/044
3. 争分夺秒的选址和建设/062
4. 与基站附近居民的交涉/077

## 第三章 一跃居首的弱者 /091

1. 转向长途电话业务，躲开商业壁垒/093
2. 适配器的自主研发/105
3. 长途业务申请数一跃居首/115

4. “自燃性”人/124

## **第四章 “葡萄串”和“旁系诸侯”/141**

1. “葡萄串”计划/143
2. 多种技术并存的良性竞争/155
3. “对手吃了包子馅，我们吃了包子皮”/162
4. 结盟“旁系诸侯”，形成“葡萄串”/177

## **第五章 凤凰涅槃，浴火重生 /191**

1. 经济萧条背景下成功上市的第二电电/193
2. “凤凰计划”/199
3. 活用京瓷的管理会计制度/212

## **第六章 舍小异，求大同 /223**

1. NTT的“拆分”/225
2. 盟友的选择/232
3. 化干戈为玉帛/237
4. 三方合并，KDDI诞生/244

## **尾声 /257**

## **附录 /265**

# **第一章**

## **冲入漩涡的挑战者**



## 1. 挑战电电公社

时至今日，稻盛和夫依然扪心自问：“发起电信事业的良性竞争和降低通话费用这个目标是否单纯？其中私心有无？”

1983年春，目睹电信业界的风云突变，稻盛和夫突然有一个大胆的念头：既然电气通信事业法允许通讯民营，那我何不创立民营通讯公司，亲自挑战电电公社呢？

此时，来自报纸、电视的各方评论已就电电公社民营化和电信市场自由化的必然性有了一致的认识。但同各式报道中言之凿凿的改革趋势形成鲜明对比的是，参与者报名栏的一片空白。如果电信市场没有出现新的竞争者，电电公社一家独大的局面就不会有任何改变。高于美国一个数位的电话费用也将继续保持着自己的高身价。

既然如此，那我不正该站出来吗？站出来挑战电电公社，展开良性竞争，降低通话费用！为建立健全的信息化社会略尽自己绵薄之力。

这个念头在稻盛心中久久盘旋。连带着，未来高度信息化社会的规划构想也在一次次的畅想中越发清晰。这个时候，恰逢美国电话电报公司、IBM等研发的新一代信息通信系统成功面世。新的信息通信系统通过通信线路，可以将一个个独立的电脑用户彼此串联，使电脑用户间的信息流通更为迅捷。在这

一新技术的推动下，美国政府开放了通信线路的利用限制，通信政策转向自由化。

从当时状况来看，如果日本引进美国模式，发展计算机科技、开启高速信息交流时代的话，伴随而来的将不是邮政省、电电公社所标榜鼓吹的美好未来，而是一笔令普通企业、家庭无力承受的巨额通信费用。

当企业需要用通信渠道传递财务等各种内部信息时，就得向电电公社缴纳一笔高额的通信费用。个人、家庭也是如此。打个比方，假设在不久之后，通过网络连接就可以实现远距离网上购物。消费者登陆网络，连线京都的商场挑选自己中意的商品，可能还会接着打开东京百货的页面。就在人们流连于琳琅满目的商品之中浑然不觉时，通信费用已越积越高，甚至可能超过了商品的价格。

降低通讯成本！是这个时代，这个社会的呼声。

定下奋斗目标的同时，稻盛也在一遍遍地反诘自问：

“我的所求是出于正当动机？还是为了出风头、金钱和哗众取宠这样充满私欲的想法？”

一开始，稻盛根本没有想过自己会是第一个吃螃蟹的人。土光临调基本意见发表后，社会各界无不对电信业的市场化和民营化抱以极大的期望。

稻盛也不例外，私下里仅是以局外人的角度揣测电电公社的首战对手将是哪几家大型电机商或是综合商社联盟。“会是谁呢？丰田汽车，东京电力，还是日立制作所？能同电电公社分庭抗礼的也就那么几家。”

眨眼间，一年转瞬即逝，又一个夏天来临。电气通信业的新竞争者始终没有出现。

稻盛终于意识到自己的想法实在是太天真了。

大型企业的经营者们根本没有冒着巨大的风险去挑战电电公社这个庞然大物的打算。

明治以来的百余年间，电电公社就是日本的电信产业。其拥有三十二万名员工，总资产达十余兆日元，是日本首屈一指的大型企业。不仅如此，作为专营日本电报电话事业的唯一国营企业，电电公社更是完全垄断了与电信相关的所有技术。

可以想象，只要经营者们稍稍露出进军电信业的意向，组织内“风险过高”的反对意见就会铺天盖地而来。要想力排众意，坚持己见，过人的勇气和卓越的统率力缺一不可。但出身工薪阶层、重视安定求同的日本大型企业领导者们却恰恰缺少这种精神。

于是，稻盛和夫断定：

“能够挑战电电公社的必是那些富有冒险精神的风险企业家了。”

对于日美话费差距之大，稻盛深有体会。

那是发生在稻盛视察京瓷设立在美国当地的公司——京瓷美国公司的一段小插曲。

京瓷美国位于美国圣地亚哥市市郊。当稻盛抵达公司时，一名叫伊曼纽尔的本地员工正抱着电话有说有笑地聊得起劲。这个出了名的爱煲电话粥的家伙打的竟然是一通新泽西州的长途。从圣地亚哥到新泽西的距离约两千五百英里，是东京与京

都间距离的十倍。

稻盛立刻上前阻止这个“浪费”的行为。

然而，伊曼纽尔却十分不解地抗议道：

“BOSS，打电话我还是有分寸的。”

伊曼纽尔并没有撒谎。这通电话的费用远比稻盛预计的要便宜许多。相距两千五百英里的圣地亚哥和新泽西间的通话费用三分钟仅为三百日元。而同样时间内，距离仅五百公里的东京与大阪间通话费用却高达四百多日元。从距离来衡量，日本的话费整整多出美国一个数位。

对饱受日本高额话费煎熬的稻盛来说，美国的通信费用简直低到令人无法相信的地步。

从1952年京都陶瓷成立时起，稻盛就频繁往返于东京京都之间，同日立、东芝、NEC等客户企业洽谈业务。协议一谈妥，稻盛就会利用附近的公共电话联系京瓷研究开发部门，迅速传回客户需要的电子部件的规格。同时，稻盛也总会趁机来上那么一段振奋士气的动员：“来！大伙儿来大干一场！”这个时候，事前准备好的若干枚十日元硬币一瞬间就能被用个精光。一直到1983年，这种消费速度依然没有任何改变。

现在看来，同日本相比，美国是超预期地达成了通话费用削减的目标。

这就是放宽限制、市场自由化带来的成果。

从十九世纪七十年代开始，在美国联邦通信委员会的主导下，美国电信市场的准入限制逐步解禁。当前，以实惠的价格而备受瞩目的世界通信公司MCI、斯普林特等就是通信自由化后进入电信领域的新公司，也就是所谓的“NCC——New

Common Carrier”，又称“新电电”。新电电公司加入电信市场后，同世界最大的电信公司 AT&T 短兵相接，在电话费用上展开了激烈的竞争。双方陷入酣战的结果就是美国的电话费用一路下跌，进入了实惠消费的时代。

另一方面，政府干预进一步加快了电信业市场化的进程。在美国司法部提起的反垄断诉讼中，AT&T 败诉，超级公司的解体终成定局。按计划，1984 年 1 月，AT&T 将正式解体，新 AT&T 将主营长途通信业务。原经营市话业务的 22 家本地子公司及研究开发部门将被强制拆分，从母公司中独立出去。

百花争艳的春天、阴雨绵绵的梅雨季一闪而逝。京都又迎来了一个骄阳似火的夏天。

稻盛的自诘还在继续：

“我所求的是出于正当动机么？我确无利己私心么？”

“总会有人接手这个麻烦的”这种漠不关心的想法不知从何时起已悄然改变，取而代之的是“我必使之行”的使命感。

有志始成行。但如果这份责任感被私欲所沾染，那将一事无成。毕竟对手可是拥有百年历史的垄断巨擘——电电公社！自己这家稍有规模的京都地方风险企业要想与之抗衡，赢得这场悬殊的较量，就需要不断鞭策自我，保持昂扬的斗志。那么，自我激励之源何在？精神动力何寻？皆在那不含私欲、利他利国的志向之中！

志出本心否？动机无瑕否？

稻盛在心中数千次，不，是上万次地反复确认。

终于，稻盛确定了内心深处那无可动摇的意志。

1983年7月——

离预定时刻还有五分多钟的时候，董事们已齐聚京瓷会议室。

这是由稻盛发起的临时董事会。

“非常感谢各位在百忙之中抽出时间出席这次临时董事会。这次把大家聚集起来，主要是有一件事想同各位商量。这是我反复琢磨了近半年的一个想法。”

稻盛顿了顿，开门见山地说道：

“我想各位应该都听说过去年发布的土光临调基本意见吧。电电公社的拆分及民营化，通信事业自由化，打破电电公社主导的百年的国营垄断体系是其主要内容。现在，根据意见书的建议，旨在打破电电公社垄断，允许民间企业参与电气通信事业的新法——电气通信事业法也正式出台。这意味着什么？这意味着一场巨大的变革，意味着一个新时代的来临。我原想，那些有资格的实业家们肯定会借此良机，联合起来进军电信市场，电信市场的良性竞争指日可待。我是从心底这么期盼着的。实际怎么样呢？迄今为止，没有哪怕一方表明任何一点参与竞争的意图！一个都没有！不过，话说回来，这也是人之常情。毕竟对抗电电公社的风险之大，实在难以估量。”

发言略作停顿的间隔，只能听见偶然发出的紧张的吞咽声。稻盛的话深深地吸引了在座所有的人。

稻盛继续道：

“明知山有虎，偏向虎山行。我知道这有大风险，但我欲一试！我打算创建一家新电电公司来对抗电电公社。这是我经