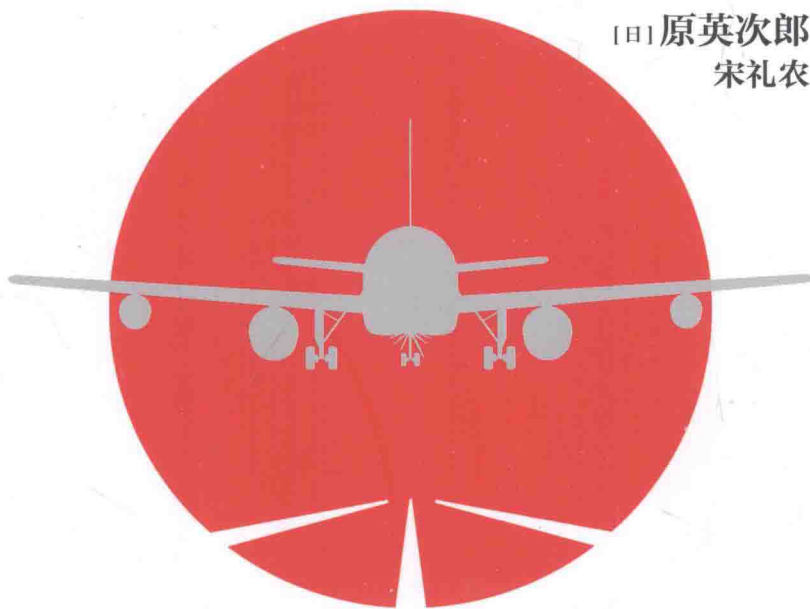


改法

稻盛和夫

拯救日航的40项
意识改革哲学

[日] 原英次郎 著
宋礼农 译



南海出版公司

稻盛和夫

拯救日航的40项 意识改革哲学

[日]原英次郎 著
宋礼农 译

改法



南海出版公司

2014·海口

图书在版编目(CIP)数据

改法:稻盛和夫拯救日航的40项意识改革哲学/
(日)原英次郎著;宋礼农译.—海口:南海出版公司,2014.7

ISBN 978-7-5442-6996-4

I.①改… II.①原… ②宋… III.①航空公司-企业改革-经验-日本 IV.①F563.136

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第289159号

著作权合同登记号 图字:30-2013-252

KOKORO WA KAERARERU by Eijiro Hara

Copyright © 2013 Eijiro Hara

Simplified Chinese translation copyright © 2014 by Beijing Xingshengle Book Distribution Co., Ltd.

All rights reserved.

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.

through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd.

GAIFA:DAOSHENGHEFU ZHENGJIU RIHANG DE 40 XIANG YISHI GAIGE ZHEXUE

改法:稻盛和夫拯救日航的40项意识改革哲学

作 者 [日]原英次郎

译 者 宋礼农

责任编辑 张 媛 雷珊珊

装帧设计 刘 俊

出版发行 南海出版公司 电话:(0898)66568511(出版) 65350227(发行)

社 址 海南省海口市海秀中路51号星华大厦五楼 邮编:570206

电子信箱 nhpublishing@163.com

经 销 新华书店

印 刷 北京彩虹伟业印刷有限公司

开 本 710毫米×960毫米 1/16

印 张 13

字 数 150千

版 次 2014年7月第1版 2014年7月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5442-6996-4

定 价 32.00元

南海版图书 版权所有 盗版必究

支撑意识改革的40项日航哲学

第一部

为了度过美好的人生

第1章 成功方程式（人生·工作的方程式）

- 人生·工作的结果=思维方式×热情×能力

第2章 拥有正确的思维方式

- 以“作为人，何谓正确”来做出判断
- 拥有美好的心灵
- 永远秉持谦虚坦率的心态
- 永远阳光向上
- 小善如大恶，大恶似无情
- 在相扑台正中相扑
- 单纯地看待事物
- 兼具正反两面

第3章 以无比的热情踏实地坚持努力

- 认真、拼命、集中注意力工作
- 持续踏实地努力
- 集中精神有目的地投入工作
- 燃烧自己
- 以完美为目标

第4章 能力一定会进步

- 能力一定会进步

第二部

为了成就美好的日航

第1章 每一个人都是日航

- 每一个人都是日航

- 真诚以待

- 率先垂范

- 成为漩涡的中心

- 托付着宝贵生命的工作

- 怀有感恩之心

- 坚持站在顾客的角度思考

第2章 提高核算意识

- 销售额最大化，经费最小化

- 加强核算意识

- 光明正大地追求利润

- 以正确的数字为基础开展经营

第3章 齐心协力

- 最佳交接

- 统一步调

- 贯彻现场主义

- 贯彻实力主义

第4章 成为燃烧的集团

- 怀有强烈而持久的愿望

- 以言出必行的态度处事

- 拥有真正的勇气

第5章 持续创造

- 今日重于昨日，明日重于今日

- 乐观地设想，悲观地计划

- 乐观地实行

- 彻底考虑所有可能性

- 果断决策与行动

- 果敢地挑战

- 拥有高目标

人心，真的能被改变吗

2012年9月19日，日本航空公司（以下称日航）在申请适用公司更生法（即申请破产保护）约2年零8个月之后，以历史最快速度完成再度上市。

2010年1月19日，陷入经营危机的日航向东京地方法院申请适用公司更生法，宣告破产，此后，在不足三年的时间内，日航完成再度上市。到底是什么促使其完成了如此令人惊叹的“飞速复兴”？

在此，我们必须提到一个人的名字。

那就是在当时作为复兴主力就任日航董事长的京瓷公司名誉董事长——稻盛和夫。

本书的创作契机是一个经济杂志的采访委托。当时，我是一名自由撰稿人，杂志方对我说：“日航的重建速度特别快，所以希望你能去采访一下原因是什么。”

“劳资关系如此复杂又吃着大锅饭的日航怎么可能轻易改变呢？”

我戴着这样的有色眼镜开始了采访。然而，在采访一位又一位日

航员工的过程中，我的直觉却渐渐告诉我：“这个变化说不定是真的。”

每一位员工都坦率地讲述了迄今为止日航的种种问题，并且无比认真地告诉我，他们现在正在为公司复兴做着怎样的努力。

后来，我因故进入Diamond公司，开始担任Diamond Online（DOL）的总编，在那里我再次编撰了采访内容并整理成以采访稿为主体的报导刊登在DOL上，引起了巨大的反响。

与此同时，我心中有一个点子开始冒头。

我希望能与更多的日航员工接触，以确认这一“复兴史诗”是否真实。

本书将聚光灯对向“稻盛改革”的巨大支柱——意识改革。

采访花费了大约一年时间，总共采访了30人以上。除了稻盛和夫名誉董事长、大西贤董事长、植木义晴社长之外也采访了许多其他人士，记录了他们的真心话。采访范围不仅限于日航高层和总公司员工，也涉及集团公司的员工，职业种类也丰富多样，包含飞行员、空中小姐（CA、客舱乘务员）、维修、地勤（行李、货物托运）等等，通过对他们的采访，我收集了许多一线工作人员的真实声音，因此，本书也成为了稻盛和夫和日航员工共同度过的约1100日的复兴之路证言集。

在对许多人士进行采访的过程中，我有了一些发现。

那就是——人是不会轻易被改变的，但是，一定能够改变。

日航的复兴虽然一直被称为是“奇迹般的”，但是其中却并没有什

么奇迹与魔法。

日航中自董事到员工每一个人的心态都发生了变化，他们的意识变了，采取了积极行动并良好地运转了组织与整体结构，从而促成了日航的飞速复兴。

我坚信，无论是一直在烦恼无法改变员工意识的企业领导，还是一直想要了解工作的意义、想要过上更好的生活的人们，都一定能从在日航发生的意识改革中获得一些东西。

最后，特别要提到除了稻盛名誉董事长、大西董事长、植木社长之外，各管理职务人员都采用了采访时的内容。另外，本书中原则上省略了敬称，敬请谅解。

序言

稻盛和夫想对日航说的话

2010年1月19日，陷入经营危机的日航向东京地方法院申请适用于公司更生法，宣告破产。销售额约为1.9万亿日元、员工约5万人的著名企业日航沦落到负债2.4万多亿日元，以破产这种最糟糕的形式暂且结束了它的辉煌历史。

一直以来受到当时民主党政治首脑青睐的京瓷公司名誉董事长稻盛和夫临危受命，于2月1日就任日航的董事长。

在“那个组织就是个伏魔殿”、“肯定会再次破产的”、“稻盛先生要晚节不保了”等言论甚嚣尘上的情况下，为什么稻盛和夫会毫无顾虑地接受了复兴日航的使命呢？

稻盛 2009年的12月份左右开始，政府与企业再生支援机构就曾拜托我担任董事长帮助重建日航。

对于航空运输产业我完全是门外汉，什么都不懂，因此，我一直答复说：“我认为我并不是合适人选。”即便如此，他们仍然坚持不断地向我发出邀请，说无论如何都想得到我

的帮助。因此，我就开始进行了以下的种种考虑。

首先，如果无法成功将日航从破产困境中拯救出来并帮助其重建的话，那么在日本经济本来就一直非常低迷的情况下，也许会对日本整体经济造成巨大创伤。

其次，根据公司更生法，公司破产会导致大批裁员，即便如此，依然有32000多名员工将留在日航。在这样的情况下，如何守护他们的就业机会，成为重要的课题。

最后，失去日航意味着日本将失去一家大型航空公司。如此一来，日本航空运输产业就会出现垄断风险，这对于国民来说绝不是什么好事。我认为，有两家以上健康发展的航空公司互相竞争才是最好的状态。因为这三个理由，我接受了他们的邀请。

稻盛先生常常说，事业中“大义”必不可少。稻盛先生判断，日航的重建使命中正是有这一“大义”。

这不仅仅将拯救一家企业，更将为日本经济带来一大救赎。

改革从“大义”展开了。

如果问“现在”公司是什么状态，答案其实就在三个月之前的数字之中

来到日航的稻盛，首先诊断出日航破产的“病根”在哪里？

稻盛 因为我是在什么都不懂的状态下就任的，所以首先我

与领导层员工进行了各种各样的谈话，听取了他们的意见。我曾经从零开始一手发展了京瓷公司，因此从我的角度来看，日航是如霞关的官僚机构一般金字塔型的组织。在总公司负责经营的领导——屈指可数的领导们决定了公司所有事项。这就是我对日航的第一印象。

经营，是在所谓（经营的）数字的基础之上进行的。

一直以来我都坚信这才是根本。

因此，我对他们说：“利润计算表、资产负债表这些东西都是什么状况？拿给我看看。”

看过以后，我一时间哑口无言。

因为他们给我看的是大概三个月以前的东西。而我认为，不知道“现在”的情况，经营就绝无可能顺畅进行。

包含相关公司在内的这样一个庞大的组织，本来就屈指可数的高层领导不能掌握其所有情况，甚至连支撑经营的最新数字都没有，这样看来我觉得破产是理所当然的事情。

大脑还在运转，内脏却功能失调

稻盛 这样的大组织直观来讲恰似人体。

人体由几十万亿个细胞构成，这些细胞集中在一起，形成了心脏、肺、肠胃、肝脏等各种内脏以及血管等各个部分。它们分批结对地一边拼命进行维持生命的活动，一边为人体机能更为顺畅而进行合作。

这就是说，在巨大的组织中，每一个现场都在自主、正常运转的同时，须保持彼此的联系与合作，以期组织整体能够正常发挥作用。

这样看来，日航中相当于脑细胞的地方虽然有一部分还活着，但是各个现场完全没有为其向上传达数字形式的情报，因此我感觉领导层一直以来都是凭借以往的经验下达着各种指示，而接收指示的组织细胞却并不清楚这样的指示是否真的能使其良好地发挥作用。

结果，所有“内脏”都没能顺畅地运转。何况整个身体完全没能到达发挥团队精神使其健康活动的境地。这是我最初的想法。

以组织复苏为目的的经营哲学

稻盛清楚地意识到，日航经营失败的原因在于组织的“头脑”和“身体”分崩离析以及作为公司整体的团结意识的匮乏。作为其解决方法，稻盛改革登上舞台，稻盛并没有一开始就突然跟员工大谈“技术论”或者是做出琐碎的指示。

稻盛 那时我对航空运输产业一无所知，哪怕当时只是一知半解的话，我也许就可能会下达“这样做，那样做”等各种各样的指示，但是我一无所知，所以不得不从“根本”上考虑。

无论如何都得让现场灵活运转起来，为此我首先向全体员

工传达了我在经营京瓷以及KDDI时实行的思维方式，也就是全体员工应该掌握的判断标准与经营哲学，以此改变大家的意识。我认为，意识的改变也许有助于激活组织，因此我首先传达了这样的哲学。

我们传达这种哲学的目的在于激活各个现场，而作为前一阶段应该放在开头的就是我们的经营理念。

因此我向当时的大西贤社长（现董事长）及他手下的干部们分发了记录我原本的哲学与经营理念的京瓷公司内部文件，向他们建言创造适于日航的哲学。此后，大家一起认真地举办了学习会，大家将“全体员工物质和精神两方面的幸福”放在开头，以京瓷拥有的哲学为基础，增加了符合日航现状的条目。

为什么要将“全体员工物质和精神两方面的幸福”放在第一位呢

关于日航哲学，请大家参照本书第一章第10页。此处先介绍日航集团的企业理念。

据说，创造日航集团企业理念的过程中，关于受到政府援助正在重建的企业大谈员工的幸福一事，曾有过直言不讳的议论。关于企业理念和哲学的议论出现在经营失败后刚过半年左右的时期，当时公司股价降为0，而负债也得以一笔勾销，这样的公司将追求员工的幸福放在企业理念的开头是否合适？这是议论的焦点。

日航集团企业理念

日航集团为全体员工谋求物质和精神两方面的幸福。

一、为顾客提供最好的服务。

二、提高企业价值，为社会的进步发展作出贡献。

大西董事长在公司内部报刊《ROUTE》（2012年9月号）中这样回顾：

“那时支撑着我的是与稻盛名誉董事长谈话时他对我说的一句话。稻盛董事长并没有具体指出‘把那个（追求员工的幸福）放在最前头’，但是他说，企业理念应该成为永恒的东西。因此我下定了决心。”

即使是在破产后不久，即使公司还处于复兴的过程中，也能成为支持企业这一生命体的具有普遍性的东西。这就是企业理念。

对这样的企业理念表示支持的稻盛和夫，其自身的思维方式又是怎样的呢？

稻盛 为了使包括现场的所有员工都能觉得应该有这样的思维方式、应该有这样的哲学，作为其前提，我们首先向大家宣告了“这个公司是为员工而存在的公司”。

从目前的经营常识来看，增加股东的利益被称为是经营的目的，但事实并非如此，目的只有一个，那就是使员工们真正幸福。

如果大家都能够努力收获幸福，那么我们的业绩自然而然会攀升，从而惠及股东们的利益。

既然已经明确制定了公司经营的目的，那么作为经营者或者是经营某一方面的负责人，下面就应该思考该有怎样的思维方式。

这就是说，作为经营准则的思维方式与觉悟会成为哲学。

并且，这样的哲学不是被外界强加的，而是大家融合了自己认为复兴之路中所必不可少的东西之后思考、创造出来的，因此，它的渗透速度非常快。当然，在刚开始的时候也有许多人表示过反对，在这种情况下，如果我们一味强调“大家应该这样想，应该有这样的哲学”并将意识改革强加于人的话，结果一定与现在不同了。

仅凭技巧与手段，改革不会持久

稻盛 不管是如何庞大的公司还是人体，为了使现场的员工、末端的细胞能够自发的进行生命活动并作为整体和谐运转，就必须使所有的组织都拥有相同的哲学与意识。

为了使大家拥有共同的哲学，我们的组织的目的对我们每一个人都有好处是必要前提。因此，“全体员工的物质和精神两方面的幸福”是企业理念中必不可少的以及最基本的东西。

这一理念的背后包含着我对“爱人”的根本性的思考。这在我80年的人生中，从我的哲学的根本中培育而来的东

西。如若没有这样的温柔的、为人着想的心态与爱作为基础，那么无论制定出怎样优秀的战术与战略并企图用技术发展公司，都不会持久。

这也适用于比如说开发技术的场合。开发技术时我们往往通过实验解析现象从而寻求事物的真理，即使研究对象不是生物，如果对对象没有爱的话，也绝对无法找到真相所在。

我作为研究者也一直获得了这样的体验。

所以，为了让日航的现场的员工也能将公司真正看作是自己的公司，就必须使他们意识到“日航是爱我并会珍惜我的公司”。因此，我们开始制定日航集团的企业理念和日航哲学。

经营层通过在企业理念中明确表述出公司的目的，就完成这一目的做出约定，由此，员工也能对企业理念产生信赖，他们的意识开始变化。

企业理念到底是为了什么、为了谁而存在的呢？

为了改变与提升每一个人的心态，我们首先从企业理念出发了。

目录

前言 人心，真的能被改变吗	001
序言 稻盛和夫想对日航说的话	004

第一章 自己可以改变

了解自己是自我思考的开端	005
注意到自己没有做到的事是一大进步	009
人生·工作的成果=思维方式×热情×能力	015
评论家无法成长	017
对事物集中注意力	020
先自己试试看吧	023
对能够工作心怀感激	030
金钱最终消耗殆尽，而感恩之心一生长存	034
每一位员工都是“公司”，你自己也是公司	038
认真而又幼稚其实很帅	040

第二章 人可以改变

仅凭“加油吧”、“一定要挽回局势”之类的话语，人无法被改变	047
大家齐心协力就能消除不安	050
背负大义之时，人会变得强大	056
叠毛毯是谁的工作？	059
打开帮助他人开关的魔法咒语——“我来帮您吧”	064
思考何为“最佳交接”	067
不要满足于90%，成为执着于100%的完美主义者	073
“斥责”与“生气”不同	076
集合在同一地点共享同一时间意义非凡	078
意识改革不能仅靠“外购”实现	081

第三章 组织可以改变

缺乏危机感和一体感会毁灭公司与员工	091
摧毁年轻人干劲的两大凶器	
——“纵向分割意识”、“坐着不动的上司”	095
首先要创造“组织的共同语言”	100
彻底地集中精力反复塑造领导者	104

第四章 数字可以改变

每天都追逐数字吧	111
----------	-----