

稻盛和夫： 让工作快乐起来！

〔日〕锅田吉郎
任世宁
译 著



人民东方出版传媒
东方出版社

稻盛和夫：让工作快乐起来！

[日] 锅田吉郎 著

任世宁 译

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



東方出版社

The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

稻盛和夫：让工作快乐起来！ / (日) 锅田吉郎 著；任世宁 译. — 北京：东方出版社，2015.5

ISBN 978-7-5060-8197-9

I. ①稻… II. ①锅…②任… III. ①企业管理—经验—日本—现代 IV. ① F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 106946 号

INAMORI KAZUO "SHIGOTO WA TANOSHIKU"

by Yoshio NABETA

©2013 Yoshio NABETA

All rights reserved.

Original Japanese edition published by SHOGAKUKAN.

Chinese translation rights in China (excluding Hong Kong, Macao and Taiwan) arranged with SHOGAKUKAN through Shanghai Viz Communication Inc.

本书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：01-2014-8029 号

稻盛和夫：让工作快乐起来！

(DAOSHENGHEFU:RANG GONGZUO KUAILE QILAI!)

作 者：[日] 锅田吉郎

译 者：任世宁

责任编辑：姬 利 张 莹

策 划：吴常春

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：北京中科印刷有限公司

版 次：2015 年 8 月第 1 版

印 次：2015 年 8 月第 1 次印刷

印 数：1—8 000 册

开 本：787 毫米 × 1092 毫米 1/32

印 张：9.75

字 数：100 千字

书 号：ISBN 978-7-5060-8197-9

定 价：32.00 元

发行电话：(010) 64258117 64258115 64258112

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) 64258123

目录

CONTENTS

序章 JAL 究竟发生了什么？ / 1

第一章 让工作快乐起来的真正含义

——稻盛和夫的工作观 / 7

只有努力喜欢工作，才能“让工作快乐起来” / 9

人生的大部分消耗在工作上，因此必须让工作快乐起来 / 11

全身心投入工作后情绪就会高涨，随之好运也会到来 / 13

工作并不完全是为了赚钱 / 15

公司应该为员工着想，员工也必须为公司出力 / 17

只有进行意识改革才能彻底改变公司 / 19

第二章 稻盛和夫与 JAL 的邂逅 / 23

“破产前的员工缺乏积极性” / 26

“我从来没想到 JAL 会破产” / 30

第三章 “仙鹤号”再次飞翔的轨迹

——意识改革的渗透与发展 / 39

荒唐的公司 / 无度的预算 / 40

部门独立核算制度 / 法兰克福机场水费 / 43

JAL 哲学手册 / 会费 1500 日元的干部联谊会 / 49

刻骨铭心的企业理念 / 为员工谋幸福 / 55

JAL 复活的轨迹 / 58

永无止境的 JAL 哲学教育 / 会长的办公桌与新员工的
办公桌并排摆放 / 60

面对罢工的呼声 / 火爆的 Facebook / 63

第四章 稻盛和夫的哲学 / 67

稻盛式家族经营模式 / 反全球化 / 68

在挫折中诞生的工作观 / 去连首月工资都发不出的公司
就职 / 73

共享哲学 / 75

盛和塾 / 超过 8000 人的同志 / 78

稻盛和夫年谱 / 81

第五章 工作快乐了吗？ / 83

我们的这三年 / 84

“通过‘经商’，我把哲学消化成自己的东西了” / 85

“破产当天我接过股东的电话，现在他的声音还回响在
我耳边” / 92

“东日本大地震改变我的人生观” / 101

“我真想让辞职的同事也有机会接受哲学教育” / 107

意识改革的核心 /JAL 哲学的“机密” / 114

第六章 “让工作快乐起来！”

——稻盛和夫的一问一答 / 119

越是知识精英则越轻视道德 / 121

为社会为人类，目的明确有干劲 / 125

只要努力工作就一定会换来美好未来 / 128

末章 为更好的人生而工作 / 131

结束语 / 137

参考文献 / 139

译后记 / 141

| 序章 JAL 究竟发生了什么？

“积极面向未来，让工作快乐起来！”2010年2月1日，稻盛和夫就任日本航空公司（以下称JAL）会长后，立刻召集公司全体干部，会上他提出了上述口号。但也就是在他就任会长十天前的1月19日，已陷入2.32万亿日元债务危机的JAL，申请适用《公司再生法》。破产公司的股票瞬间变成一堆废纸，约40万名股东蒙受经济损失（2月20日股票停牌）。金融机构也被迫放弃5000多亿日元的债务，也就是说它们的金融贷款被一笔勾销。更让国民不满的是，为JAL的重建，国家还要从企业再生机构中，出资高达3500亿日元（当时属过渡性融资）注入JAL。即便如此，谁也不能保证JAL不会再次破产。就是在这样的大背景下，稻盛居然提出了“让工作快乐起来！”的口号。从此，稻盛不断深入到飞行员、空乘人员、维修人员和地勤人员中去，不厌其烦地向他们直接宣传这句

口号。

此时的 JAL 员工，在工作中要经常面对被乘客辱骂为“税金骗子”的场面，生活上工资被砍掉三成，因为是破产企业员工，不能在银行申领信用卡，甚至不能开欢送会送别离开公司的前辈和同事们，只能眼睁睁看着他们孤独离去的背影。也正是在这种逆境中，稻盛大胆提出了“让工作快乐起来！”的口号。然而，破产仅仅过去两年半的时间，JAL 就奇迹般重获新生，2012 年 9 月 19 日，JAL 重新完成上市。许多媒体都称赞让它重获新生的动力就是稻盛积极宣传的、经过他长期倾注心血形成的意识改革的思想。

我从 JAL 公司有关人士那里听到这些故事后，开始了对 JAL 的专访。从创立京瓷公司到组建第二电电（现在的 KDDI）公司，企业家稻盛和夫被誉为千古奇才。他来到 JAL 后，不断向员工灌输意识改革的思想，其宗旨是“积极面向未来，让工作快乐起来”。我希望搞懂这句口号的真正含义，了解 JAL 每一位员工是如何领悟和消化它的。这是因为我一直在思考着同一问题，即我们现在是不是应该重新考虑到底为什么要工作？应该如何面对工作？在每一个不同的采访现场，我都有过切身的体会。

“我比没工作的朋友强得多。”一位 2011 年进入服装行业的年轻人小声地告诉我。在他工作的店铺里，正式员工只有店

长和他两个人，其余的都是临时工，能交给他们做的工作有限，所以，他自己必须从管理仓库、财务到清扫厕所，什么都得干，每天要工作到深夜。“原来听说某某企业很黑，现在我感到我们的企业比它更黑，加班根本不给加班费。如果为了加班费向人事部门申诉，店长就要承担责任，所以我不敢去说。以前，我看到因长时间工作而自杀的报道以为与自己无关，现在却深有体会。目前，与我同期进入公司的员工已经有三分之一的人离了职。我因为考虑到不是正式员工未来没保障，所以现在不敢辞职。话说回来，即便我辞了职，立刻就会有新人顶替这个位置，像我这样的人顶多算是公司的一个成本核算单元罢了。”

在众多街道工厂聚集的东京都大田区，工人的年龄日趋高龄化。“以前，经常讲这里是3K(K字打头的日语：苛刻、脏乱、危险)地区，年轻人都敬而远之，但随着新闻的宣传和报道，年轻人知道这些街道工厂生产着火箭和F1赛车的零部件，支撑着日本的尖端科技后，希望来此就业的人也逐渐增多。由于经济不景气，大企业减少招工，一些大学毕业生或硕士生也到这里就业，但……”一位拥有亚微米(万分之一毫米)研磨技术、为尖端机床加工零部件的某金属加工厂厂长(68岁)接着说：“也许十年后，我的工厂就不复存在了。当我们面试学生时，他们根本不关注工作是否有趣，只关心福利待遇和是否加班等。我的工厂只有六人，当然不能用大企业的尺度衡量。

他们肯定会问是否有发展前途，说实在的，我们工厂的前途一片漆黑黯淡。虽说拥有最先进的技术，但人工费便宜的中国和东南亚一些国家的技术水平也追赶上来，如果有机械设备，他们也能生产千分之一毫米精度的产品。此外，我们自己无法控制工作量的多少，说不好在什么时候会因订单减少而倒闭。我的一位为生产半导体装置加工零部件的朋友，他的工厂有一年销售额上涨了300%，当时他就买了辆奔驰车到处炫耀，高兴得不得了。但几年后销售额锐减到3%，结果倒闭了。现在，我们无法开口让自己的子女继承这种家族式的街道工厂，结果就造成年龄上更老龄化。”

有些年轻有为的官僚厌倦了霞关（译者注：特指日本政府所在地）的工作，自动离开了霞关。我曾见过财务省的某些年轻官员，他们都对我讲过这样的心理话：“无论我们编写出多好的计划书，都要经过副科长、科长、局长……各个关口审批。在此期间，只要遇到一位不求有功但求无过的庸官，我们的努力就会泡汤。我们是带着描绘日本未来蓝图的美好梦想进入政府机构的，但等待我们的是你必须墨守成规。我们的梦想将无法实现。我们身处在一个唯马首是瞻的世界里，领导的旨意就是我们的一切，这让我感到既愚蠢又可笑。”

“在霞关，三分之一的人认为必须变革，三分之一的人属于既得利益的保守派，剩余三分之一的人属骑墙派，两头观望

随大流。由于保守派占据着这条链条的顶端，因此，霞关是绝对不会改变的。对此，我深感自己的渺小和无能为力。

“纵使我們每天都加班到深夜，那么认真地工作，但作为公务员只要出现一丝丑闻，这一生就完蛋了。另外，我们与进入外资金融机构的大学同期生相比，工资还不到他们的五分之一。我们不知道为什么而工作，也根本没有工作的动力。”

没工作、工作无聊、有工作也看不到未来，全日本都在发牢骚。鉴于这种状况，我更希望了解在JAL到底发生了什么？那位稻盛到底做了些什么？我想，如果我能把真相告诉给更多的人，其意义会更大。

“让工作快乐起来”，这到底意味着什么？工作到底又是什么？怎样才能改变对待工作的态度？这些在JAL真的被改变了么？带着这些疑问，我采访了稻盛，并有机会从总公司正式员工以及负责JAL地方机场业务的外包企业员工那里收集到了部分证言。

JAL的复兴不过是一个大舞台，在这个舞台上3.2万名演员是如何进行意识改革、如何改造工作观的，这正是本书投射的焦点。

我们应该如何面对工作？如果我的这本书能点亮正在寻找工作的年轻学生，公司新员工、骨干到经营者的这部分读者的心房，我将感到无比荣幸。

第一章 让工作快乐起来的真正含义

——稻盛和夫的工作观

JAL 公司总部位于东京都品川区的天王洲。2004 年，为压缩迅速膨胀的有息负债，公司大厦以 650 亿日元卖给了野村不动产公司，然后再从该公司租回使用。从那时起，JAL 就经常被外界传闻经营不善。2010 年 1 月 19 日，这种传闻终于变成现实，JAL 倒闭了，它正式向东京地方法院申请了《公司再生法》。作为 JAL 重建的最后希望，他们以三顾茅庐之礼迎请了稻盛和夫。众所周知，稻盛是个被誉为千古奇才的著名企业家，他亲手创立了日本京瓷、第二电电（现在的 KDDI）公司。

2013 年 6 月 5 日那天早晨，天气十分闷热，从 JAL 总部 24 层的会客室远远望去，在挂满彩霞的天空那端，隐约可以看到羽田机场起降的飞机。就在此时，看上去完全不像 81 岁高龄的稻盛和夫，踏着坚实的步伐走进了房间。

“让工作快乐起来”的真正含义是什么？

这是我写作这本书的出发点，某种意义上说也是终点。为了挖掘稻盛的真实想法，我在这间屋子里采访了他。他表情安详，慢慢打开了话匣子。

只有努力喜欢工作，才能“让工作快乐起来”

要想快乐工作，必须努力喜欢工作。努力喜欢工作，就要求我们从今天到明天，明天到后天，日日积累不断创新。

有些人经常会说：“我想干自己喜欢的工作，找自己喜欢职业，但就是找不到，很苦恼。”所谓喜欢的工作并不是那么容易找到。首先，我们面前不会自动摆上我们喜欢的工作。那该怎么办呢？我认为，我们必须首先干好自己眼前的本职工作。

眼前的工作也许很艰辛，但我们必须努力地去喜欢它、适应它。要努力思考不断创新，只有透过这种不断创新才能提高成绩。人这个东西很奇特，只要他觉得有趣，就会感到快乐，然后，他就会真正喜欢那份工作。曾经有过这样的例子，空乘人员（CA）在舱内销售的商品都是由 JAL 公司企划部门策划和采购的，然后交给空乘人员所属的客服本部负责舱内的销售。从空乘人员的角度上看，某种意义上来说，他们是被迫进行销售的。在调查部门独立核算过程中，我发现了这个问题并找到客服本部负责人专门谈话。我说无论是大商场还是大超市，它们首要的任务是让客人进来。但舱内的销售与它们完全不

同，我们从一开始就已经有了客人，并且空乘人员与客人之间还会有相当长的时间进行接触，这对商品销售来说是个绝好的机会。如果想做到让客人真心愿意多购买，就一定不要再让企划部门决定采购什么样的商品，应该由空乘人员采购自己也想买的商品。因为，空乘人员最知道现在市面上什么最流行，什么商品客人最喜欢。如果他们自己能策划和采购的话，销售额肯定翻倍，效益会更好。

从那时起，空乘人员就开始参与进货。现在，客服本部每月的销售利润高达数亿日元。通过这样的改革，空乘人员掌握了每个月的销售情况，他们知道上个月只卖出这么多，接下来就会多动脑筋想办法，争取下个月多卖一些。这样，他们对工作越来越感兴趣，也能越来越快乐地面对工作了。

人生的大部分消耗在工作上，因此必须让工作快乐起来

我们为什么必须让工作快乐起来呢？

在谈这个问题前，我们应该搞懂什么是工作。人的一生中，工作所占的比重非常大。一般人都会这样想，平日里我努力工作，空余的时间我就用到自己的兴趣或休闲上。但我不这样看，我认为，人要生存下去，工作必然会占据人生的绝大部分时间。因此，要活着就必须努力工作。让我们看看大自然，无论是动物还是植物，如果不努力，它们根本无法生存，这是自然法则。即便是生长在柏油路上的杂草，春天一到它们也会发芽生长。无论面对什么样的环境，它们都会努力地活着，那些不努力活着的动植物早已绝种了，不用努力而能活下来的也只有我们人类。但我认为，努力地活着也是我们人类生存下去的根本。

为了能在严峻的社会中努力生存下去，即使我们对眼前的工作感到痛苦，也应该相信这种痛苦不会长久。所以，即便我们现在从事的不是自己喜欢的工作，但考虑到既然大半个人生都要消耗在工作上，那还不如让自己努力去喜欢它，快乐地面