

世界 大企业家 传记

经营神髓
第 6 卷

改造日本的大企业家

新华出版社

稻盛和夫

从挫折中积极奋起的企业家
「日」针木康雄 著



从挫折中积极奋起的企业家

稻盛和夫

[日] 针木康雄 著
金 莱 译

新 华 出 版 社

图字:01—95—872 号

图书在版编目(CIP)数据

从挫折中积极奋起的企业家——稻盛和夫/(日)针木
康雄著;金莱译.-北京:新华出版社,1996

ISBN 7-5011-3052-3

I. 从… I. ①针… ②金… II. 企业家-生平事迹-日
本 IV. ①K833.13 ②F279.313-09

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 23395 号

Copyright(c)1985 by Yasuo Hariki

Chinese translation copyright(c) 1995 by Xinhua Publishing House

Copyright Notice Exactly As In Original Edition

Originally published in Japan by Kodansha Ltd.

Published by arrangement with Kodansha Ltd.

in association with Bardon-Chinese Media Agency

博达著作权代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体字专有权属新华出版社

从挫折中积极奋起的企业家

稻 盛 和 夫

[日]针木康雄 著

金莱 译

新华出版社出版发行

新华书店经销

国防工业出版社印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 6.5 印张 113.000 字

1996 年 1 月第一版 1996 年 1 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-3052-3/K·253 定价:11.00 元

作者序

针木康雄

完成本书后，甚感这写实的传记比那些情节跌宕的三流小说要有意思得多。

笔者经常有机会接触一些以经济为题材的小说，大多数的作品都较事实逊色。即便有些娱乐性，却少有能深入刻画经营者内心的东西，大多是为了投读者所好，做一些肤浅的阐述。

本书书名甚至可以改为“小说·稻盛和夫”。稻盛是一位抱着无二信念的经营者，他从无数的挫折中奋起，执着地实现其“强烈愿望”的精神，简直让人怀疑是否有神灵附体。

稻盛出生于鹿儿岛县，这里也是明治维新的志士——西乡隆盛、大久保利通、大山严、东乡平八郎等人的家乡。沿他们的出生地加治屋町溯河而上一公里处有个城西町，就是稻盛的出生地。

如果说，西乡他们用自己的失败和成功为历史增添了色彩，那么，稻盛也从挫折中奋起，创立具有代表性的日本式先进企业。他表面上包着京都的糯米纸，内心里却有着九州男儿的气魄。

未能就读于理想的中学，又考不上理想的大学，只好进了当时被讥为“火车便当大学”的鹿儿岛大学。（译者注：火车便当大学取自“有火车站，有火车便当卖的地方，即有大学”之意。讽刺日本在二次世界大战后迅速增设的新制地方性大学。）

后来又赶上“就职难”的时代，被多家理想中的大企业拒之门外，无奈之中进了京都的一家制陶公司——松风工业公司。

20多岁的稻盛和夫在这家公司所奉献出的工作热情，令周围的人感动不已。

4年后，27岁的稻盛得到亲朋好友的帮助，八条硬汉切破小指以血盟誓，创立了京都制陶公司。

新公司推举出资人为社长，稻盛在松风的上司担任常务董事，而稻盛则任董事兼技术部长。京都制陶公司就这样踏着稻盛的步调出发了。

渐渐地，京都制陶成了新型陶瓷制造业中的佼佼者。然而，真正让公司从地方性企业飞跃到全国性企业的壮举，是稻盛和夫在电信电话民营化的背景下创立了“第二电信电话公司”（简称“第二电电”）。

稻盛和夫创立第二电电，乍看之下似乎失之轻率，但它却能在其他两家新电话公司（日铁所属的日本电讯公司，以及建设省、公共道路企业机构、丰田所属的日本高速通讯公司）的竞争中稳操胜券，成绩突飞猛进，并乘胜打入了行动电话的领域。

稻盛和夫这种不断推动新兴事业的力量究竟源自何

方呢？

它源自哺育他成长的土地——鹿儿岛，就是那股地方性的刚强气魄，和从无数挫折中重新振作的坚强意志，让他成功。

支持着这一切的就是他常说的“强烈的愿望”。这种“有志者事竟成”的信念，让人在开始的时候战战兢兢，但一旦开启闸门，就会如怒涛喷涌般做出果敢而大胆的举动，攻城略地，势如破竹。

他决意创立第二电电时，抱着这样的想法：京都制陶本身是一家没有贷款的公司，有一千三百亿日元的积蓄。而第二电电的投资额是1000亿日元，即便失败了，刚好相抵。

为什么决意要去冒这个险呢？

他绝不是为了赚钱。当时，日本为了推动国营电信电话企业（现在的NTT）的民营化，允许新企业参与电信事业。但事实上，单有大企业参与，无法与国营电电公司竞争。稻盛心想：不能这样！为了大众的利益，降低长途电话费用势在必行。想要在这个领域具有竞争力，就必须有我这样的人出马。

终于，他打定主意：就算把一千亿扔进水里也必须去做！

他绝不孤独。第二电电刚刚起步就得到了索尼（Sony）的盛田昭夫、牛尾电机的牛尾治朗、Secom的饭田亮等实力派企业的联合资助，他们为第二电电铺好了通往政经界的道路。第二电电的第一任社长森山信吾曾

任通产省资源能源厅长官,他被稻盛的热情感动,以同乡的名义参与企业的规划。常务董事千本倖生也放弃了在国营电电的职位,加入稻盛的行列。

“天地人”,天——理想,地——现实,又有了人才,这崭新的事业剪彩开张,一开张就压倒了由大企业联合组成的两家新电话公司,迈向成功之路。

再看看稻盛,他就像野地里的昆虫一样经历层层蜕变。

他在松风工业时,倾注满腔热情于研究工作上;以血盟誓创立京都制陶后热情转为热忱;后历经罢工事件,悟出经营不能单凭热忱的道理,改变以前“以技术闻名于世”的想法,把“为员工谋幸福,为社会作贡献”作为积极进取的动力和企业的支柱。这些都可以称作是脱胎换骨的转变。

现在,稻盛把对事业的热忱转化为建设国家的热情,开始了他的第三次“蜕变”。他担任第二次行政改革审议会“世界中的日本部门会议”的会长,集合新闻撰稿人、学者、企业家、政界前辈等进行激烈论战。

鹿儿岛——京都——东京,然后是日本——世界。生于1932年,年轻的企业家稻盛和夫第三次踏上征途。

从他一手经营的企业发展可以证明,稻盛的时代还会持续下去。

最后,我要对在本书撰写过程中大力协助的作家松泽实先生,和提供素材的有关人士表示衷心的感谢!

目 录

作者序 针木康雄

第一章 伟大的野心家

向风车挑战的唐吉诃德	3
预见行动电话的发展性	4
扬起第二电企业规划的旗帜	6
转劣为优的致胜秘诀	10
汽车电话行动中的经营战略	11
专卖公司的欢呼	13
森山信吾壮烈成仁	14
令 NTT 胆战心惊的快速发展	19

第二章 多磨难的青少年时代

稻盛和夫的 3 小时啼哭	25
父亲的口头禅	27
虔诚信佛的家庭	30
肺结核和入学考试的失败	32

最贫困的日子	35
买卖做得好,被叫做“稻盛强盗”	37
为不得要领和坏运气哭泣	39
被称作“大王”的大学时代	42
为求职不得不研究无机化学	44

第三章 聚合人才的思想与人格

坎坷人生的第一步	51
京都人的清醒目光	54
稻盛之上不可安排其他人	56
用热情化解罢工危机	59
你有你的 philosophy(哲学)	61
放弃巴基斯坦之行	65
在“明治男子汉”的支援下创业	67

第四章 从技术人员到经营者

血誓书上八条好汉	77
严于待人,更严于律己	79
交给我们一定没问题	81
公司不是自己私有的	85
不懂经营常识的经营者	86
杯酒教授帝王学	89
从技术人员跃升为经营者	91

第五章 贯彻到底的稻盛企业魂

使全体员工同心同德 101

初次赴美的惨痛失败 104

开拓海外市场的得力助手 107

有违常规的日本式直销 110

信赖是成功的根本 112

用人不必勉强 115

来自 IBM 的订单..... 118

确立在世界电子工业界的牢固地位 122

第六章 向最高峰勇往直前

在美设立贸易公司 127

在歌声中送行至硅谷 128

就算做法不合宜,也要满足客户的要求
..... 131

多层包装大获全胜 134

开创领先局面所需的创见 138

为增强实力,股票上市 140

石油危机是上帝的考验 143

在美发行 ADR,即日售罄 146

第七章 凡人稻盛的心灵经营

将明确的愿望深入潜意识 151

让胆小的人大胆起来	156
我要力求完美	157
只要坚守原则,就可以明判是非	161
最低成本,最大利润	162
独特的变形虫管理方式	165
“敬天爱人”的大家族主义	168
“心灵经营”在美一样行得通	170

第八章 京都制陶哲学的普遍性

不局限于技术密集型企业	177
必须学会“分身术”	180
外行才能造出全新的东西	183
多角化经营是未来的希望	186
“强烈愿望”是一切的原动力	188

稻盛和夫年表

第一章

伟大的野心家

向风车挑战的唐吉诃德

为写这本书，笔者走访京都山科的京都制陶总部，见到久违的稻盛和夫。稻盛每周有三分之一的时间在东京的第二电电运筹帷幄，三分之一的时间为外贸施展才智，剩下的三分之一则在京都制陶总部严格监督。在如此紧张忙碌的生活中，他依然表现出自信和从容不迫。稻盛率领的第二电电，在7年前创立的新电电三家公司中迅速取得绝对优势。在7年前怎么能够预见得到呢？

稻盛扬起第二电电（第二电信电话公司）企业规划的大旗时，虽然显得很有气魄，但人们却都以为，第二电电是三家新电话公司中风险最大的。当时，名望最高的国营电电公司（现在的NTT）一手包揽了日本通讯事业，汇集专用的资金、物力、人力，企业规模巨大无比。有人甚至评论说：第二电电那么弱小的资本想与这样的对手抗衡，简直就像向风车挑战的唐吉诃德一样可笑。

当时，在稻盛脑海中掠过了这样的影像：

小学教室里，老师问学生：

“有谁敢一个人去美国吗？”

“我敢！”

有个小学生天真地举起手来，他，就是稻盛和夫。周围的同学都露出惊讶的神色，那个叫稻盛的孩子不久前还在京都的乡下小学里上学，刚刚转学到东京来。

其实，稻盛算不得转学，他的户籍还在京都，只是暂时转到东京的学校罢了。稻盛的回答在孩子中引起了一阵骚动。整个教室里弥漫着一股“乡下出来的孩子真自不量力”的气氛，连班级干部也不例外。

在第二电电企业规划中勇敢举手的稻盛，在东京财经界人士的眼中看来，同样不可思议。稻盛本人又怎么会想到经营第二电电呢？当我提出这个问题时，他回答说：“嗯——，是这样的，我想大概是因为我不是东京人，不太了解东京的大人物是怎样的居心叵测和阴险可怕吧！”

假设是像盛田昭夫（现任索尼会长）之类的人自告奋勇说：“我们来做！”势必要遭到各方面的攻击。东芝、日立等公司一定会表示反对；可以想见，财经界的大人物、经济团体联合会、经济同业公会等财经界人士，不但自己不愿出头，还会说些“不该把这类事情推给盛田一个人，我们也出些资金作为共同事业吧”之类的话，从正面设置障碍。

东京的大公司要说服自己公司的人都要费些口舌。外行人参与电话服务事业，与垄断全国的国营电电公司竞争，冒这些风险，恐怕是太过于安逸和无所事事了。

预见行动电话的发展性

稻盛很早就开始关注通讯事业，早在1980年，他就曾经热情洋溢地对行动电话发表过自己的看法：

“不久的将来，世界上将出现一种无论在什么地方都

可以自由通讯的个人电话，它与现在的有线电话不同，是一种可以携带的无线电话。体积小，可以装入衣袋。现在像电视、收音机之类都已经是人手一台。电话也一样，将来也必将是人手一具。”

制陶公司的社长突然谈及有关电话的话题，让我感到不解。他回答说：

“其实是这样的，京都制陶在美国拥有7家公司，其中的一家为人造卫星通讯提供一些重要的零件。跟那儿的负责人谈谈，我就想到了通讯技术的发展必定会走到这一步。”

“现在日本邮政省借助美国向东南亚的加里曼丹岛的正上空发射了一颗通讯静止卫星。电波从日本发出，被静止卫星接收，经过放大后反射回日本。因为是静止的卫星，所以发射回来的电波可以覆盖整个日本列岛。从日本的位置来看，电波射过来正好是45度角，所以山脉也好，高层建筑也好，电波都可以穿透。这种方法如果应用于电话，我上面提到的构想就能实现了。”

稻盛接着滔滔不绝地讲下去。

以鹿儿岛的志布志町为例。如果在那一带最高的山上设置一个无线电话局，就可以接收到行动电话发出的电波，然后从那儿将电波发射到加里曼丹岛上空的静止卫星，再由卫星将电波反射回日本列岛。

由于整个日本列岛都可以接收到反射回来的电波，所以无论在什么地方都能够收到讯息。也就意味着，不使用国营电电公司的电话线路，也可以在日本境内进行通

讯联系。

“电波是一种波长非常短的电磁波。电磁波越短，通讯容量越大，可以容纳几万条线路，所以没有必要担心相互干扰。在通讯技术迅速发展的今天，无线的行动电话很快就能成为事实。”

稻盛的一番话从关注行动电话的动机出发，涉及对未来技术的展望，最后发展到无线电话通讯体系的建构。谈话时，他那严肃认真的神态和充满自信的表情，一直给人一种错觉，以为讲话的是国营电电的总裁。

但当时的稻盛在通讯领域中不过是个门外汉。看着他热心讲述的样子，我不禁感叹：“好一个积极进取的人！”

扬起第二电电企业规划的旗帜

1984年6月1日，稻盛聘请国营电电近畿电气通讯局技术部长千本倖生（现任第二电电董事），规划第二电电企业，证明他4年前所说的话，并不是凭空画饼。

千本倖生可以说是一位通讯时代的弄潮儿。在国营电电时，他被称作“INS的传教士”，为了宣传INS构想，他曾在一年中做过130多场演讲，是一位难得的干才。他的专题报告《将光纤通讯应用于大众通讯网的构想》，曾获得电子通讯学会的米泽奖，在经营上也成绩斐然，总之是一位不拘泥于常规的技术人员。一讲起通讯服务对21世纪的重要性，他就会口若悬河滔滔不绝。