

空巴

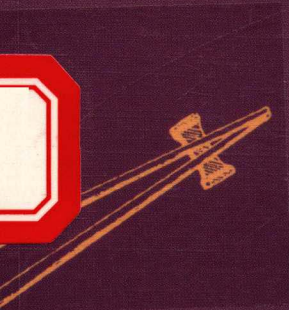
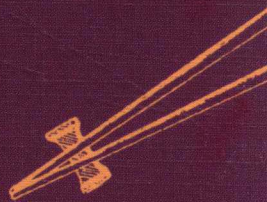
「日」北方雅人

「日」

久保俊介◎著

叶瑜◎译

稻盛和夫手把手教你
如何践行阿米巴



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



东方出版社
The Oriental Press

空巴

稻盛和夫手把手教你
如何践行阿米巴

[日] 北方雅人 [日] 久保俊介◎著
叶瑜◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

空巴 : 稻盛和夫手把手教你如何践行阿米巴 / (日) 北方雅人, (日) 久保俊介 著; 叶瑜 译. — 北京 : 东方出版社, 2016.8

ISBN 978-7-5060-9179-4

I. ①空… II. ①北… ②久… ③叶… III. ①企业管理—经验—日本—现代 IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第199933号

INAMORI RYU KOMPA written by Masato Hoppo / Shunsuke Kubo.
Copyright © 2015 by Nikkei Business Publications, Inc. All rights reserved.
Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.
Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc.
through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

本书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: 01-2016-0863号

空巴 : 稻盛和夫手把手教你如何践行阿米巴

(KONGBA : DAOSHENG HEFU SHOUBASHOU JIAO NI RUHE JIANXING AMIBA)

作 者 : [日] 北方雅人 [日] 久保俊介

译 者 : 叶 瑜

责任编辑 : 贺 方

出 版 : 东方出版社

发 行 : 人民东方出版传媒有限公司

地 址 : 北京市东城区东四十条113号

邮政编码 : 100007

印 刷 : 三河市金泰源印务有限公司

版 次 : 2016年9月第1版

印 次 : 2016年10月第2次印刷

印 数 : 8001—13000册

开 本 : 880毫米 × 1230毫米 1/32

印 张 : 5.5

字 数 : 176千字

书 号 : ISBN 978-7-5060-9179-4

定 价 : 32.00元

发行电话 : (010) 85924663 85924644 85924641

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) 85924602 85924603

前 言



在与语言打交道的媒体人看来，稻盛和夫是一个语言表达能力很强的天才。

“不行的时候才是工作的开始。”

“人生·工作的结果 = 思维方式 × 热情 × 能力。”

“定价即经营。”

这些语言一针见血，表达贴切，深入人心。而且，其中的深意

耐人寻味，余味无穷。就像稻盛所说：“为语言注入灵魂。”他的每一字每一句都注满了言灵语魂，如心脉鼓动。这些话中，“空巴”一词令我们稍有异和感。

并且，每逢采访稻盛，他必然提及“空巴”。“在京瓷的创业期，我通过不断举办空巴，把员工们的心团结在一起。”“在重建日航的过程中，每人交纳1000日元费用，经常举办空巴。”……

所谓的空巴，简单说来就是酒话会。一位顶天立地的、年逾80岁的经营者一本正经地讲述着酒话会的重要性。不过就是吃饭喝酒、说笑嬉闹罢了——起初我们不免这么猜想，可是稻盛在谈话中频繁出现这一词。这个词看起来似乎轻描淡写，其实内里是否蕴藏了神奇的秘密？这个疑问成为了编著本书的原由。

这个假设完全正确，不，应该说远远超出了我们的想象。

只要践行“稻盛流的空巴”，一群毫无干系的员工竟然能团结一心，成为火一般的团队。大多频繁举办空巴的企业业绩大幅提升。空巴并不是单纯的酒话会，而是产生巨大能量的源泉。迄今为止，空巴的重要性被隐没在阿米巴经营和经营哲学的背后，事实上没有空巴，稻盛式经营就难以成立。

有多少人单凭表面的泛泛之交，就自以为与对方心有灵犀。凭



这种脆弱浅薄的组织，又怎能战胜难关。“大家一边喝酒，一边敞开心怀，说出心里话。”——在“空巴”这两个干脆利落的文字之间，似乎饱含着稻盛那急切的情感。

在过去的管理书籍中，也许没有深入研究酒话会的先例。然而，我们并不打算标新立异，而是觉得迄今为止竟然没有人发现酒话会对经营的价值，真是不可思议。

事实上，在到企业采访的过程中，我们经常遇见这样的实际情况：采用相同经营手法的两家公司，A公司业绩提升，效果显著，而B公司则没有多大变化。A公司和B公司的差异在哪里呢？究其根本，差距还是在组织的凝聚力上。经营成功与否，取决于看不见摸不着的人心。而在意识领域的经营中，既有最近备受关注的“理念”这一高尚的部分，也有“空巴”这一充满人情味的部分。这个视角极为重要。

谨以此书再次向稻盛经营哲学的革新精神聊表敬意，祈望能为今后的经营理论带来新的方向。

第一章 什么是稻盛流的空巴 | 001

第二章 稻盛流空巴的七大秘诀 | 029

- › 1. “全员参加”是大原则 | 031
- › 2. 为空巴设置主题 | 034
- › 3. 确定“时间表”和“座位表” | 038
- › 4. 心存利他，不允许自斟自饮 | 043
- › 5. 讲述宏伟的梦想 | 046
- › 6. 用自己的语言总结 | 048
- › 7. 要每日完善空巴的形态 | 051

第三章 走近稻盛流空巴 | 055

- › 1. 以“硬、软、硬”促进富有建设性的讨论——昭和住宅 | 057
- › 2. 以二段式空巴培养年轻员工——共信冷热 | 066

第四章 空巴改变了我 | 077

- › 1. 女社长领悟的空巴成功境界——三和化工纸 | 079
- › 2. 软性子的社长凭靠空巴凝聚团队——花丸 | 090
- › 3. 空巴的能量让社长觉醒——LEGS | 100

- >4. 令落榜生改头换面的“终极大家族主义”——DUKS PARTNERS | 107
- >5. 克服半途而废的危机，打造以临时工为主角的空巴——403 公司 | 116

第五章 解决导入空巴的烦恼 | 129

- >Q1 我不会喝酒怎么办…… | 131
- >Q2 空巴费用负担大，怎么办？ | 134
- >Q3 分公司在外地怎么办？ | 136
- >Q4 开车上下班的员工比较多，不能喝酒怎么办？ | 138
- >Q5 说真话导致争吵怎么办？ | 140
- >Q6 资深干部抵制空巴怎么办？ | 143
- >Q7 员工不愿意参加空巴怎么办？ | 146
- >Q8 员工不肯透露心中的苦恼怎么办？ | 150
- >Q9 频繁举办空巴，但理念迟迟无法渗透怎么办？ | 153

结束语 | 157

译 序 空巴体现经营者对员工的爱 | 161

第一章

什么是稻盛流 的空巴





你知道稻盛流的空巴吗？

这是稻盛和夫大约在 50 年前自创的酒话会，它使员工的思维方式和组织形态焕然一新。“为什么无法与部下同心同德？”“为什么组织无法凝聚？”年轻的稻盛在苦思冥想之中发明创造了酒话会。让我们一起深入稻盛经营，揭开这未曾公开过的奥秘。

京瓷总部矗立在从京都站往南驱车 15 分钟左右的地方。

由于离市中心有一段距离，20 层的京瓷大厦周边找不到更高的建筑物。大厦的 1 层、2 层是中空挑高的设计，是收藏着毕加索、东山魁夷、平山郁夫等大名鼎鼎的画家作品的美术馆，以及展示京瓷事业发展历程的京瓷精密陶瓷馆，3 层到 20 层是办公楼。

身为创业者及名誉会长，稻盛和夫在每个月的 10 号左右会来到这幢大厦的名誉会长室办公。

稻盛和夫兼任日本航空（JAL）的名誉会长、KDDI 的最高顾问，担任稻盛财团理事长（稻盛财团是表彰科学、艺术领域颇有成就人士的“京都奖”的主办机构）。而且，稻盛还是在全国拥有约 9000 名门生的“盛和塾”塾长，十分繁忙。

因此，只要稻盛一到公司，久候的秘书及总务相关的员工就接二连三地递上文件，而出乎意料的是，80 多岁的稻盛，凭借与其年龄不相称的敏锐，干脆利索地就做出了正确判断，并明确提出了要求。

如此繁忙的稻盛，每月都会到 12 层，参加董事群集的一场活动。京瓷总部大厦的 12 层，一间巨大的“和室”静踞其中。

和室的榻榻米数正好是 100 张。这个完整的数字似乎在宣告着

这个房间的非比寻常。

在这一层，在一排静谧的会议室最深处，悠然静谧地伫立着一间 100 张榻榻米大小的大开间，初次看见它，都令人情不自禁地有一种穿越异空间的奇妙感觉。

京瓷的人们到底用它来做什么呢？

答案是举办“空巴”。

空巴这个词，很容易让人联想起学生之间的聚餐，或是男女相亲的联谊会。京瓷的空巴从广义上也相当于聚餐，但决定性的差异是它的定位。

稻盛这么说过：

“所谓空巴，是我和员工之间坦诚交流的场所，同时也是让员工理解我思想的重要场所……自从创建公司以来，只要一有机会，我就举办空巴，在轻松愉快的氛围中，与员工推杯换盏，促膝谈心，谈人生，谈工作。”^①

尽管是酒会，却是非常认真的酒话会。它能够让人尽兴，但却绝不是抱怨上司、公司，宣泄情绪的地方。经营者和员工、上司和下属、同事之间相互敞开心扉，相互交流工作上的烦恼和窍门，真

^① 出自《创造高收益》，日本经济新闻出版社。



诚地讲述人生态度。稻盛流空巴就是通过喝酒交流，使每个人的人格都得到成长，使组织团结一致，坚如磐石。

发高烧打针也要参加空巴

稻盛在京瓷的发展过程中，有效地运用了空巴，且卓有成效。

位于京都山科的旧总部5层也配备了一间宽敞的和室。全国主要的业务机构必定设有和室。稻盛在这些和室之中，与员工们围坐在一起喝酒。在举办忘年会的12月，他几乎每天都要出席空巴，即使感冒发高烧，输液也要坚持喝酒，简直就是舍命相陪。现在每逢全集团董事集合的月份，稻盛仍然一次不落地亲自出面，参加“董事空巴”。

董事空巴在100张榻榻米的和室中举行，以隔扇把和室一分为二，每个空间50张榻榻米大小，一半用来放置行李。整个集团的董事大约有50人，把100张榻榻米的面积全部用上会更宽敞，然而他们并没有这么做。

我们询问了现任京瓷社长山口悟郎，他这样回答：

“在窄小的地方挤在一起才更加亲近。大家肩并着肩，膝碰着

膝，在同一个锅里夹菜。喝醉了之后，连杯子都混在一起，分不清楚哪个是谁的，这么两三次下来，任何人都会亲近起来。这才是空巴啊。”

这样浓郁的人情味，仿佛并非来自一位销售额高达 15000 亿日元的大企业社长。不，正因为打造了这样一群洋溢着人情味的管理团队，京瓷才能有这样了不起的成就。值得一提的是，董事空巴基本以火锅为主，不仅仅在冬季，连夏季也如此。小菜可以是夏季的风味，但主菜一定是鸡素烧或者涮锅。为何一定要局限于火锅料理？这是为了大家能在一个锅中同食，彼此能更加加深感情。

各部门的“崛起空巴”

稻盛构筑的空巴传统已经入木三分地渗透到京瓷内部。12 层的和室的预订日程排得满满的。

祝贺部门目标达成，为进步而誓师的“崛起空巴”；跨部门的项目小组和各种委员会的空巴等，员工们从各种各样的角度，夜复一夜地聚集在和室中推杯换盏。

“这次会议之后举办空酒吧！”

“好啊，好啊！”

每当有会议、聚会的时候，或者为了增强部署的凝聚力，很自然地就会策划空巴。一些担任管理职务的人，甚至一周的每个晚上都排满了空巴。

在和室中举办空巴的时候，一般从员工食堂预定酒菜。只要告诉对方人数及预算，就能吃到美味而价格实惠的菜肴，十分方便。

当和室被排满的时候，空巴也会在市中心的居酒屋或者会议室举行。会议室在5点半下班之后，也可以用来举办空巴。

在会议室中举办空巴，需要自带罐装啤酒和零食。有时还会拿出生意伙伴赠送的礼品。京瓷考虑到在中元节或者年末总会收到“给公司而非个人”的谢礼，就制订了把收受的礼品上交给总务部的规定，员工也都坚决执行这一规定。总务部按照这些礼品的有效期先后，把它们提供给各部门，作为空巴的下酒零食。

探寻稻盛空巴的起源

稻盛自己意识到空巴的重要性是在1959年创业不久之后。

“我已经记不太清楚什么时候开始有这种感觉，大概在举办犒

劳慰问会、员工旅游等活动时，几杯啤酒下肚，大家就能打开心扉，畅所欲言，而我说的话也很容易被他们接受。有了几次这种体验，我就不正儿八经地板着脸向部下讲述哲学，而是设立‘空巴’，让自己和对方都在轻松的氛围中交谈，这样来渗透自己的哲学。”^①

这次，我们采访到了对稻盛流空巴起源知根知底的人物。他就是京瓷前董事小山倭郎。

小山在京瓷任职董事之后，历任 KDDI 执行董事、顾问，在 2006 年退休。小山进入京瓷的年份是 1965 年。当时，稻盛还是公司的专务。

京瓷的前身京都陶瓷并不是稻盛自己出资创办的公司。稻盛曾经在京都绝缘瓷瓶厂松风工业工作，担任技术人员，因为与上司意见不合而辞职。正在稻盛打算离开日本，到熟人所在的巴基斯坦工作时，一些支持他的人伸出援手，共同出资，在 1959 年为稻盛创办了公司，这就是京都陶瓷。这家公司实际上的社长是稻盛，所以许多人误会京瓷是稻盛创办的，以为他一开始就担任社长。公司创建 7 年来，稻盛先是担任董事兼技术部长，之后担任专务。

小山是不可多见的、对稻盛的专务时代知根知底的人物。采访

① 出自《何谓经营者——稻盛和夫与他的学生们》，日经 BP 社。



地点约在直通京都站的 GRANVIA 酒店，小山不迟不早，在约定时间的前 5 分钟到达。他从岗位上退下来之后，担任了京瓷 OB 会（由退休人员组成的类似工友会一样的组织——译者注）的管理干部，和当地的朋友一起打打乒乓球，过着悠闲自在的生活。

“稻盛先生是个一丝不苟的人。以前，他从墙壁的这头到那头拉一根笔直的线，让我们比着这根线把办公桌摆放整齐，丝毫不能错位。资料也必须比着办公桌的四条边平行放置，这已经成为了我的习惯。比如乒乓球桌的位置如果与墙壁不平行，我就会浑身不舒服。今天早上打球的时候，我还忍不住把乒乓球桌挪整齐了（笑）。”

京瓷的高层——包括历任社长，大多十分平易近人。以前，我听京瓷的人说，京瓷在选拔高层时，固然要有能力和实绩，但更重视的是人品。大概小山也是其中之一，整个采访过程始终气氛融洽平和。

——小山先生，您还记得第一次参加的空巴吗？

小山：记得。我参加了两个星期的新员工集训，最后一天晚上举办了空巴。那时稻盛先生还是专务，还有同期加入公司的 11 个人，我们围坐在一起，也就是所谓的“围坐式”，开了 3 个小时的酒话会。