

稻盛和夫^的 最后一战

——拯救日航

从京瓷到日航，稻盛哲学的不败秘诀！

(日)大西康之 著 千太阳 译

在抱怨自己的不幸之前，为何不再加把劲呢？

我一次都没有想过自己会不会失败。

如果我真的怀着那种消极的心态，那么我恐怕就真会吃败仗。

中国出版集团 现代出版社

稻盛和夫的 最后一战

——拯救日航

(日)大西康之 著 千太阳 译

版权登记号：01-2013-7048

图书在版编目(CIP)数据

稻盛和夫的最后一战 / (日) 大西康之著；千太阳译.
—北京：现代出版社，2018.5
ISBN 978-7-5143-6814-7

I. ①稻… II. ①大… ②千… III. ①稻盛和夫 (Kazuo, Inamori 1932-) — 企业管理 — 经验 IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第058160号

INAMORI KAZUO SAIGO NO TATAKAI by Yasuyuki Onishi

Copyright © Nikkei Inc., 2013

All rights reserved.

First published in Japan by Nikkei Publishing, Inc., Tokyo.

This Simplified Chinese edition is published by arrangement with Nikkei Publishing, Inc., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd., Beijing.

稻盛和夫的最后一战

作 者 【日】大西康之

译 者 千太阳

责任编辑 赵海燕

出版发行 现代出版社

通讯地址 北京市安定门外安华里504号

邮政编码 100011

电 话 010-64267325 64245264 (传真)

网 址 www.1980xd.com

电子邮箱 xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷 三河市南阳印刷有限公司

用 纸 890mm × 1240mm

印 张 6.75

版 次 2018年5月第1版 2018年5月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5143-6814-7

定 价 39.80元

版权所有，翻印必究；未经许可，不得转载

目录

前言 /007

没有可以复苏保证的“战后最大破产事件” /009

“生存率 7%” 的生死战 /011

JAL 受到了政府的偏袒 /014

航空业门外汉引起的怪现象 /016

身为企业家的最后一战 /018

第一章

第一次集团争球

一分钱都不会交给你！ /023

就算公司垮了，飞机也要照常起飞 /025

只要坐着当一个“装饰品”就可以了 /028

制造业和服务业的文化差异 /031

没时间玩什么“精神论” /033

“这个老爷子的实力是货真价实的吗？” /037

“小毛孩军团”能做企业管理吗？ /039

掌握 JAL 的驾驶舱 /042

第二章

企业管理没有“禁句”

目的是追求员工的幸福 /049

茶话会席间飞起来的毛巾 /051

匿名信乱飞的“劳资”“劳劳”矛盾 /053

如果我不用心管理公司，你们可以杀了我 /057

就算泄露了也没有关系 /059

被臭骂一顿，才明白了他的真心 /061

第三章

从“最厌恶”开始的旅程

只有白手起家的企业家才能改变 JAL /065

国土交通相前原屡败屡战，获得胜利 /068

小泽一郎和稻盛和夫 /071

高明的“破产律师” /073

“能够力挽狂澜的只有稻盛先生一个人” /075

- 稻盛朗诵西行法师的和歌 /078
- 只有汉方医才能让人恢复元气 /080
- 奋斗的企业家和投资人合力，重建就有希望 /082
- 令人失望的“达沃斯论坛” /085
- ANA 追求的公平 /086
- 公司管理只需遵循“理所当然” /088
- 稻盛和夫在中国的影响力 /091

第四章

垄断是不好的

- ANA 有可能被 JAL 收购 /097
- 反垄断的血在沸腾 /099
- 进军通信业，让索尼的盛田、里库路特的江副眼前一亮 /100
- 名为“0077”的劣势 /102
- 既然要做就一定要赢 /105
- 拯救自己“最厌恶”的 JAL /107
- 对分限者的反抗 /108
- 保持“平民”的生活意识 /110

第五章

这就是企业管理吗？

“完美的计划”和“完美的借口” /115

一切数字背后都有理由 /117

从数字的罗列中读出其背后的故事 /120

天合联盟还是寰宇一家 /121

JAL 的客户享受到的优惠会怎么样 /123

想到彻底想通为止 /125

当一辈子飞行员 /127

机器会出故障，人会失误 /130

拿起跷跷板的支点就可以了 /132

不完整的同伴意识救不了公司 /135

第六章

阿米巴的威力

传道士的阿米巴人生 /141

人类有追逐数字的本能 /143

可以在保证安全的情况下实现盈余 /145

必须让所有员工拥有企业家的意识 /147

- 每一班航班的收支要在第二天统计出来 /149
- 把沾上油污的手套洗了再用 /152
- 不可或缺的服务行业，发生亏损令人匪夷所思 /154
- 成功克服 787 型客机的难题 /156
- 自己做决定，自己说 /158
- 对突发事件风险的反射神经变得更为敏锐了 /161
- 价格应该由企业家决定 /163

第七章

只有 4 人的驻军

- 没有员工的“幽灵部门” /167
- 稻盛亲信中的亲信 /169
- “阿米巴”和“稻盛哲学”是车的两个轮子 /172

第八章

我喜欢能吃苦的笨蛋

- 组织一定会变得臃肿，人一定会官僚化 /179
- 心怀佐渡岛 /180
- 造出新钞一样的产品 /182

守护“家庭”的最高领导人应尽的义务 /185

再出色的计划也要靠员工来执行 /186

只能自己解决 /189

公司经营里没有魔法 /191

身为“创业家的妻子”的觉悟 /193

后记 /195

日本最强的商业圈 /197

“动”“静”共存的人 /199

把“不可能做到”改成“我要做到” /200

就算登上高峰也不会枯萎 /203

JAL 和空客的绝密高层会议 /204

参考文献 /211

目录

前言 /007

没有可以复苏保证的“战后最大破产事件” /009

“生存率 7%”的生死战 /011

JAL 受到了政府的偏袒 /014

航空业门外汉引起的怪现象 /016

身为企业家的最后一战 /018

第一章

第一次集团争球

一分钱都不会交给你！ /023

就算公司垮了，飞机也要照常起飞 /025

只要坐着当一个“装饰品”就可以了 /028

制造业和服务业的文化差异 /031

没时间玩什么“精神论” /033

“这个老爷子的实力是货真价实的吗？” /037

“小毛孩军团”能做企业管理吗？ /039

掌握 JAL 的驾驶舱 /042

第二章

企业管理没有“禁句”

目的是追求员工的幸福 /049

茶话会席间飞起来的毛巾 /051

匿名信乱飞的“劳资”“劳劳”矛盾 /053

如果我不用心管理公司，你们可以杀了我 /057

就算泄露了也没有关系 /059

被臭骂一顿，才明白了他的真心 /061

第三章

从“最厌恶”开始的旅程

只有白手起家的企业家才能改变 JAL /065

国土交通相前原屡败屡战，获得胜利 /068

小泽一郎和稻盛和夫 /071

高明的“破产律师” /073

“能够力挽狂澜的只有稻盛先生一个人” /075

- 稻盛朗诵西行法师的和歌 /078
- 只有汉方医才能让人恢复元气 /080
- 奋斗的企业家和投资人合力，重建就有希望 /082
- 令人失望的“达沃斯论坛” /085
- ANA 追求的公平 /086
- 公司管理只需遵循“理所当然” /088
- 稻盛和夫在中国的影响力 /091

第四章

垄断是不好的

- ANA 有可能被 JAL 收购 /097
- 反垄断的血在沸腾 /099
- 进军通信业，让索尼的盛田、里库路特的江副眼前一亮 /100
- 名为“0077”的劣势 /102
- 既然要做就一定要赢 /105
- 拯救自己“最厌恶”的 JAL /107
- 对分限者的反抗 /108
- 保持“平民”的生活意识 /110

第五章

这就是企业管理吗？

“完美的计划”和“完美的借口” /115

一切数字背后都有理由 /117

从数字的罗列中读出其背后的故事 /120

天合联盟还是寰宇一家 /121

JAL 的客户享受到的优惠会怎么样 /123

想到彻底想通为止 /125

当一辈子飞行员 /127

机器会出故障，人会失误 /130

拿起跷跷板的支点就可以了 /132

不完整的同伴意识救不了公司 /135

第六章

阿米巴的威力

传道士的阿米巴人生 /141

人类有追逐数字的本能 /143

可以在保证安全的情况下实现盈余 /145

必须让所有员工拥有企业家的意识 /147

- 每一班航班的收支要在第二天统计出来 /149
- 把沾上油污的手套洗了再用 /152
- 不可或缺的服务行业，发生亏损令人匪夷所思 /154
- 成功克服 787 型客机的难题 /156
- 自己做决定，自己说 /158
- 对突发事件风险的反射神经变得更为敏锐了 /161
- 价格应该由企业家决定 /163

第七章

只有 4 人的驻军

- 没有员工的“幽灵部门” /167
- 稻盛亲信中的亲信 /169
- “阿米巴”和“稻盛哲学”是车的两个轮子 /172

第八章

我喜欢能吃苦的笨蛋

- 组织一定会变得臃肿，人一定会官僚化 /179
- 心怀佐渡岛 /180
- 造出新钞一样的产品 /182

守护“家庭”的最高领导人应尽的义务 /185

再出色的计划也要靠员工来执行 /186

只能自己解决 /189

公司经营里没有魔法 /191

身为“创业家的妻子”的觉悟 /193

后记 /195

日本最强的商业圈 /197

“动”“静”共存的人 /199

把“不可能做到”改成“我要做到” /200

就算登上高峰也不会枯萎 /203

JAL 和空客的绝密高层会议 /204

参考文献 /211

前言

2013年3月19日，超过1000名的庞大媒体阵容聚集在东京都品川区天王洲过道的日本航空（JAL）总部二楼的侧厅里，严阵以待。下午5点，公司董事、名誉会长稻盛和夫和社长植木义晴准时来到了现场。

植木义晴首先发言，他说明了这次记者招待会的主旨。

“关于即将从4月1日开始付诸实施的新体制，我想在此向大家说明一下。在今天召开的临时董事会会议中决定公司董事、名誉会长稻盛和夫将辞去公司董事的职务。今后，将由董事长大西（贤）和鄙人扛起领导企业的重担。我们将以稻盛教给我们的经营哲学和部门独立核算制度作为公司运营的中心方针，以虚心求教的态度继续努力。”

2010年2月1日，稻盛和夫出任已申请破产保护的JAL董事长一职。从那一天到2013年3月31日，稻盛在JAL度

过了 1155 天。

日航，身为国策企业，从创立伊始便受到国家扶持，却也因此沦落为政客和官僚的政治玩物；集团上下共有 8 个工会，飞行员的年收入早已超过 3000 万日元，却仍有层出不穷的加薪投诉；2006 年，与日本佳速航空公司合并，导致组织机构的过度膨胀，更引发了严重的财政赤字，却因公司高层迟迟拿不出有效的解决方案而不得不实行大规模裁员，但终究治标不治本，日常运营陷入了恶性循环。

面对这样的日航，很多人都对它失去了信心，他们认为：“不管是谁来都救不了日航。”但是，稻盛和夫仅仅挑选了 3 名心腹员工和他一同来到了日航。在接下来的 1155 天里，稻盛和夫给日本航空公司做了一次“大手术”。但是可惜，我们只能了解这次“大手术”的部分片段。

稻盛和夫出色地完成了被众多专家打上“不可能”标签的重组计划。在他的带领下，JAL 创出历史最高的利润额，重新成为一家上市公司。

到底，他施了什么魔法？

外人总是无法理解这一切，他们把 JAL 的复兴看作是“依靠国家达成的不公平重建”，却不愿去了解 JAL 自身发生的变化。在这 1155 天里，稻盛和夫并没有在自己的董事长办公室