





稻盛和夫 的 最后一战



日本经济新闻社编辑委员 大西康之 / 著 千太阳 / 译

 中国出版集团
 现代出版社

稻盛和夫 的最后一战

(日)大西康之 / 著 千太阳 / 译



 中国出版集团
 现代出版社

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，2013.9
ISBN 978-7-5143-1722-0

I. ①稻… II. ①大… ②千… III. ①稻盛和夫—企
业管理—经验 IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第197093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 刘春荣 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 北京诚信伟业印刷有限公司
用 纸 890mm × 1240mm
印 张 6.75
版 次 2013年10月第1版 2013年10月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5143-1722-0
定 价 32.00元

版权所有，翻印必究；未经许可，不得转载

书中人物的头衔和各种事情发展的经过，原则上以事件发生时的时间为准。

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

里当一个安分守己的“装饰品”。从他创立京都陶瓷（京瓷）到现在已有 50 余年，稻盛和夫用半个多世纪的企业管理生涯中积累的知识、经验和经营哲学，让 JAL 破产后失去信心的 3.2 万精英重新感受到了“活着的力量”。

稻盛和夫所用的方法并不是宗教性的抽象信条，更多的是细节性的经验，如票据的写法、改变会议流程等。员工们从细节处开始改变工作方式，改变自己。很快，JAL 员工的工作面貌焕然一新。

公司不再只有一个粗略的中期计划，稻盛和夫让每个部门都单独计算每一天的业绩。这么做的用意是让员工每一天都能直观地了解到自己今天是为公司的利润做出了贡献还是给公司的财政造成了压力。这就是稻盛和夫“阿米巴经营模式”的威力。

没有可以复苏保证的“战后最大破产事件”

时间回到 3 月 19 日的记者招待会。植木的说明结束以后，身着亮灰色衬衫、佩戴红色领带的稻盛和夫用他一如既往平静的音调开始了自己的发言：“刚上任的时候，我曾经向大家许诺：在接下来的 3 年里，我将全力以赴完成自己的使命。现

在，3年已经过去，我为了实现自己的承诺，并没有等到6月的股东大会，而是在今天向临时董事会表达了想在3月末离职的想法，最后得到了董事会的认同。”

“3年前，我这个对航空业一无所知的门外汉，壮着胆接下了这一重担。我这么做是为了守护日航3.2万员工，是为了降低日航的破产对日本经济造成的影响。”

“JAL的3.2万员工在鬼门口站了起来。他们接受了我的思维方式和经营手法，公司业绩逐渐回升。是他们创造出了连我自己都不敢相信的惊人成果。在此，我想对尽全力支持我的所有人致以最真诚的感谢。”

当年，向东京地方法院申请破产保护之时，JAL早已债台高筑。它的负债总额高达2兆3221亿日元。JAL的破产成为日本战后最大的工商企业破产案例。

当时的日本刚刚经历了一场政权交替，民主党政府在万众期待中上台执政。民主党政府用法律手段主导了这次JAL的重组，试图解决自民党政权遗留下来的JAL的复兴问题。政府在法律允许的范围内给予了JAL最大限度的支持。但即使如此，也没有人敢保证JAL能够重新崛起。而当时最为棘手的问题就是由谁来实践企业再生支援机构制订的这一重建计划。

“生存率 7%” 的生死战

JAL 全社上下共有 8 个工会，而且公司和政坛之间有着纷繁复杂的联系。它曾经多次面临经营危机，但每一次政府都会出面援助，帮它脱离危险。JAL 高级干部的官僚主义风气甚至比真正的官场还要严重。他们认为自己的“工作”不是为公司赚取利润，而是做好公司内部的调整和跟政府的交涉。就是这样一群人支配了 JAL 的管理层。

JAL 可以说是“生病的大企业”的典型案例。

“计划是一流的。找的借口更是超一流的。”

JAL 曾经把很多优秀的重建计划变成了一堆废纸。所以想寻找一位愿意接受这么一个“烫手山芋”的管理奇人不得不说是极为困难的事情。而雪上加霜的是民主党和经济界人士的联系并不是很紧密。所以，与其说能为他们排忧解难的企业家人数很少，倒不如说在财界影响力较小的民主党能够委以如此重任的只有稻盛和夫一个人。

这项重建工作对稻盛来说，并不是一场胜券在握的较量。

破产后，JAL 的股价一度跌到了 1 日元。很多市场相关人士都纷纷猜测即使“能够利用《适用会社更生法》，成功申请了破产保护，JAL 也无力回天”。日本国家数据库对过去 50

年利用《适用会社更生法》申请到破产保护的 138 家企业做出了一项统计，统计结果显示这 138 家企业当中的 40% 因为整改无效，最后还是迎来了二次破产，彻底崩溃，而只有 9 家公司重建成功，公司股票重新上市。

换言之，这是一场生存率只有 7% 的“殊死搏斗”。

2010 年 1 月，JAL 提出《适用会社更生法》申请。同月，企业再生支援机构发表了一份名为“关于对日本航空的支援决定”的重建计划。但是社会各界对这个计划的反应却不甚理想。

“我们担心 JAL 会迎来二次崩溃”“计划缺乏可行性”等质疑和担忧的声音不绝于耳。

就在这四面楚歌的绝望时刻，年近 80 高龄的稻盛和夫却决定火中取栗。

为什么？

在采访中，稻盛和夫列举了接受 JAL 的“三大义”：第一，JAL 已经裁掉了两万多名员工。所以无论如何要保护剩下的这 3.2 万人的就业。第二，此举是为了避免全日本空轮（ANA）在日本航空业里一家独大，进而形成缺乏健全市场竞争的垄断局面。第三，必须遏制 JAL 重建失败对日本经济造成的不良影响。

其实，稻盛和夫心里有着比这三个还要远大的目标。稻盛和夫接受 JAL 重建任务的真正目的是向日本这个国家传达自己身为企业管理者的最后信息，也就是遗言。稻盛和夫说：“全日本都闻到了 JAL 腐烂的臭气。所以当时很多人都认为重建是不可能的。我当时想：如果我能成功让‘腐烂的 JAL’重新站起来，那么很多因为不景气而受苦的企业看到这一幕就会想：‘既然 JAL 能够做到，我也应该能做到。’他们自然会加倍努力，冲破困境。我就是想通过这种方式改变日本。”

听到这句话，我不禁想到了古时名将源义经的一则轶事。在一次战斗中，面对险急的斜坡，众将都面露惧色，不敢冲下坡发动奇袭。源义经看到这一幕，指着一只正在顺坡而下的鹿对将士们说：“一只鹿能跑下去的地方，一匹马怎么可能跑不下去？！随我来！！”这就是著名的源义经“鸭越”的故事。稻盛和夫就是要效仿源义经，从一点突破，打破日本面临的困境。

但是，畏首畏尾的日本企业家们却不愿跟随稻盛和夫冲锋陷阵。

JAL 受到了政府的偏袒

在 3 月 19 日的记者招待会上，对有关各方的支援表示感谢以后，稻盛和夫停顿了一下。然后他坦言道：“我心里一直有一件事难以放下。那就是在 JAL 的重建已经有所成绩的时候，有人却对我们进行诽谤和中伤。当 JAL 的全体员工总算从谷底爬上来的时候，外面有些人没有选择守望和祝福，而是选择了打击和中伤。这种冷漠让我对现在的社会感到怀疑和心痛。”

那些让稻盛和夫“心痛”的诽谤和中伤可以分为两种。

第一是纳税问题。

申请《适用会社更生法》的公司会因为要用调整后所得的每年利润来抵销破产处理时伴随而生的累计赤字。不过这样就会减轻 JAL 的公司所得税负担。在今后的 9 年内能够得到减免的税金总额为 3000 亿~4000 亿日元。这种优待政策令 JAL 的竞争对手 ANA 大为不满。他们认为这种税收优待政策过于优厚。会让申请到破产保护的企业整改成功后过于强大，更会弄垮其他健康的企业。曾经出现在美国航空业的现象有可能会出现在日本航空业。ANA 的管理层提出“营造公平公正的竞争环境”的主张。当然，这一主张无可厚非。

但是，这个问题是《适用会社更生法》带来的制度问题，JAL 并没有享受什么特殊待遇。更不可以用这件事来贬低 JAL 全体员工的努力和稻盛和夫的管理手腕。但是社会上的很多人都认为 JAL 受到了政府的偏袒。

第二是被人质疑存在内幕交易。

JAL 在 2011 年 3 月实施了向第三方派发新股筹集资金的政策。当时参与这一筹资计划的京瓷、大和证券集团等 8 家公司在 JAL 重新振作起来以后遭到了人们的质疑。质疑的理由是：这 8 家公司以非公开的形式买进了以后一定会上涨的股票，从中牟取暴利。

稻盛和夫在记者会上反驳了这种论断。

“当时我们需要 500 亿日元的资金来推动重建计划，因此，向很多公司发出了邀请，但是愿意支持我们的公司却少之又少。这 8 家公司就是其中少数愿意支持我们的企业。”

在 JAL 陷入经营危机以后，公司实行了 100% 的减资（减少资本），所以当时 JAL 的股价为零。在决定增加资本的 2011 年 3 月，JAL 会不会迎来二次破产还是一个不容乐观的问题。曾经有人把这次 JAL 增资问题和 1988 年里库路特事件相提并论。其实，当时已经没有人持有面临破产边缘的 JAL 的股票。这和当时还处于发展阶段的里库路特是没有可比性的。但还

是有很多人把这次的增资说成“第二次里库路特事件”，京瓷和大和证券还因为这件事惹上了内幕交易的嫌疑。

记者会上，稻盛和夫露出悲凉的神色说道：“这种中伤让我寒心。”

航空业门外汉引起的怪现象

稻盛和夫“想让日本奋发图强”的心意为什么不能传达给大众。我想到了一种极具讽刺意味的可能性，那就是因为JAL的复兴太令人惊讶了。2011年3月初，JAL的营业利润为1800亿日元，这个数字远远超出了目标定额1200亿日元。2012年3月初，JAL创下了2049亿日元的利润额，创历史新高。2012年9月，JAL再次在东京证券交易所上市。从破产到再次上市仅仅用了2年8个月，创下了从破产到再上市所需时间最短的纪录。这些数据帮助JAL打出了一个大大的V字，宣告了JAL的归来。

那么，稻盛和夫接手之前的JAL是一个什么样的公司呢？从2000年到2008年，JAL是一个在黑字和赤字之间游离徘徊的公司。如果出现赤字就会抓紧减少开支，但是一旦回到黑字，就又会原形毕露。面对这么一个“扶不起来”的企业，

人们不会相信它会在一两年内脱胎换骨，越是熟悉 JAL 的专家就越会这么想。他们对 JAL 超乎想象的成功复归感到不可思议。为了解释这个“怪现象”，他们开始把 JAL 的成功归功于政府的支援。“政府投入了那么大一笔巨款来支援重建计划，能成功复归也是理所当然的。”说这种话的人，大多数都是之前断定 JAL 必定会迎来二次破产的人。

JAL 的成绩也超出了稻盛和夫的想法。JAL 的 2012 年 3 月财务报告显示：营业总额比破产之前下降了 40%。这是因为在整改的时候，公司减少了运营的航线，还卖出了一些关联产业。但利润创下了历史新高。因为经过整改，营业费用减少了 50%。营业成本减少了一半，员工的积极性有所降低是很正常的事情。不过，JAL 没有出现那样的情况。因为稻盛和夫没有通过降低员工们的待遇来减少成本。所以公司的服务质量没有受到影响。

稻盛和夫的魄力也许也是他遭世人误解的原因之一吧。

对航空业一无所知的门外汉稻盛和夫闯进这个未知领域的时候，他仅仅携带了两件武器。那就是他的经营哲学和以部门独立核算制度为核心的“阿米巴经营模式”。

1997 年，稻盛和夫在临济宗妙心寺派元福寺修行，法号“大和”。稻盛和夫很喜欢用佛教用语，甚至是在“盛和塾”

向 8000 名以中小企业家为主的学员讲授经营哲学和“阿米巴经营模式”时也会给人一种开坛讲经的感觉。认真咀嚼稻盛和夫那些颇具佛学韵味的理论，我们就能从中领悟到经营哲学就是企业使命。像美国的谷歌、星巴克、亚马逊这些新兴企业都有着自己的企业使命，从中获取企业的凝聚力。

阿米巴经营是管理会计的一种。这个是可以和丰田公司的看板管理、通用公司 CEO 杰克·韦尔奇的六西格玛管理媲美的管理科学。但是稻盛和夫在讲授经营哲学和“阿米巴经营模式”时喜欢用佛教用语，所以他的这些方法不可避免地会给人“精神论”的印象。所以，JAL 的复兴也会被人扣上“稻盛教显灵”的帽子，被人区别对待。人们也不愿意仔细研究 JAL 的复归。

如果我们仔细回顾稻盛和夫出任董事以后的这 1155 天，我们就能明白 JAL 的成功复归不是魔术，也不是宗教。稻盛和夫让 JAL 的员工们明白了什么是一个企业家的灵魂，让 JAL 这个只会找借口开脱的高学历军团变成了“敢拼的企业”。

身为企业家的最后一战

让我们再次回到 3 月 19 日的记者招待会。

有人问稻盛和夫：“在您即将离开企业管理的第一线之际，您最想对逐渐失去国际竞争力的现在的日本企业家传达的信息是什么？”稻盛和夫回答：“日本企业的领导人必须要以更强的意志力带领企业向前迈进。大家要把企业管理成一场格斗比赛，缺乏斗魂的管理是不行的。企业家一定要时刻保持着想让自己的公司进一步发展壮大的斗志。”他还说：“我打算彻底退出企业管理。就算有人再来请我出山，我也不会答应的。”这些话是宣布完全隐退的稻盛和夫对所有日本企业家的殷切嘱托。

在 JAL 的 1155 天，是稻盛和夫身为企业家的最后一战。

在接手 JAL 的初期，稻盛和夫周末也会出现在公司，从早上 9 点到晚上 6 点，跟 JAL 下属 100 余家子公司的负责人进行 1 小时的谈话。谈话的总时长长达 100 多个小时。因为工作繁忙，稻盛和夫连吃午饭的时间都没有，只用秘书在一楼便利店买回来的饭团对付一下。年近 80 岁的稻盛和夫展现出来的斗志让 JAL 3.2 万员工为之振奋。

“我真担心他的健康会受到影响。”一直在一旁感受着稻盛和夫火一般斗志的社长植木这么描述当时自己的感受。

“JAL 的再生”是稻盛和夫留下的临别赠言。但是当稻盛和夫跟我们说“剩下的就拜托你们了”时，我们到底有没有