

# 稻盛和夫:被逼出山的日本“经营之圣”

日本企业界,有一个“经营四圣”的说法,他们分别是松下公司的松下幸之助、索尼公司的盛田昭夫、本田公司的本田宗一郎和日本京瓷集团的稻盛和夫。这是日本战后经济崛起中最卓越的四位企业家,而稻盛和夫又是其中目前唯一健在的,被誉为“当代松下幸之助”。

2010年1月19日,亚洲最大航企、有着57年历史的日航宣布破产。拯救日航,迅速成为日本上下的核心话题。1月底,稻盛和夫被日本首相鸠山由纪夫选中,作为拯救日航的恺撒。

要让稻盛和夫这位退居二线、皈依佛门13年的“经营之圣”再度出山,日本首相鸠山由纪夫领导的政府内阁确实下了一番工夫。从日本“企业再生支援机构”出面说服,到日本国土交通大臣前原诚司亲自邀请,再到鸠山首相当面恳请,鸠山内阁可谓“三顾茅庐”。

架不住鸠山内阁的“三顾之礼”,2月1日,稻盛和夫终于承诺接手这个“烫手山芋”,正式出任日航新任董事长兼首席执行官,而这一天恰好也是他78岁生日。

稻盛和夫重新出山的决定,在日本受到了广泛欢迎。消息宣布的当天,京瓷的股票上涨了200多日元。“盛和塾”大阪分塾则号召全体员工从大阪去东京出差时,不再乘坐新干线而改乘日航,以表示对稻盛塾长的支持。但是,有“经营之圣”之称的稻盛和夫,真的能挽狂澜于既倒吗?



## 战胜肺结核

1932年,稻盛和夫出生于日本鹿儿岛一个贫穷而又虔诚的佛教徒家庭。父亲是个印刷工人,一天一块钱的工资不够养家,不得不做些副业,每天都忙到深夜12点。

因为父母都忙于生计,儿时的稻盛和夫时常无人照料,一次“三个小时啼哭”成了他小时候的一道风景。小时候稻盛胆小,不敢一个人外出,总是跟在哥哥利则的后面去捉些鱼虾贴补家用,以至于上了小学还是哥哥的跟屁虫。可惜天真烂漫的生活不长,厄运很快就光顾了他。

1945年,报考鹿儿岛一中失败后,稻盛和夫又不幸感染了肺结核。当时肺结核还无药可治,死亡率很高,稻盛的叔叔和婶婶就是得肺结核去世的。稻盛在发热中情绪低落到了极点,而邻居大婶为激励他活下去,就送给他一本名为《生命的真谛》的书。

稻盛和夫如饥似渴,贪婪地阅读着。从这本书中,他看到了“灾难心相”这个后来影响他一生的词汇(以至于在后来的自传《活法》中,“心相”成了主题词)。《生命的真谛》对“灾难心相”的解释可谓是拨云见日:“灾难是自己招来的,因为自己的心底有块吸引灾难的磁石。要避免灾难就要先除去这块磁石,而不是对别人说抱怨的话。”“把痛苦说成不幸是错误的,人们应该知道对于灵魂的成长来说,痛苦有多么重要。”对于正开始思索人生的稻盛,这些话犹如甘露之于久旱的秧苗。

一种超然的精神开始在稻盛和夫心中萌芽。贫困的生活,加上1945年每天要颠沛流离躲避美机轰炸,他的结核病被淡化了,后来竟奇迹般地好了。

## 差点进了黑社会

由于病情影响了学习,后来稻盛和夫考中学两次落榜。最后,他侥幸读了私立鹿儿岛中学。但考大学稻盛又落第了,只好进了一家勉强算得上大学的县立大学——

鹿儿岛大学工学部,专攻应用化学。

临近毕业,找工作又成了难题,许多公司对稻盛都关上了大门。同去竞争的学生很多,录取的人数又少,总是有人走门路。出于义愤,稻盛和夫几次徘徊在一个黑社会武馆门口。当时他想,如果穷人家的孩子不能享受同等的机会,企业不能以更公平的方法录用人才的话,日本是不会有良性发展的。他真想成为黑社会老大去整治那些坏家伙。

最后,稻盛和夫还是放弃了这个荒唐的想法。在大学教授的推荐下,他进入了一家濒临倒闭、由一家银行托管的公司——松风工业。

起初,稻盛和夫并不安心于自己的第一份工作。他跟一个同来的大学生通过了国民自卫队员的考试,准备从军,只是户口本不在身边,没法办手续。哥哥利则非但不给他寄身份证,还义正词严地训诫他:“要是这样就辞职的话,你到哪儿都一样。”

是的,在这样百废待兴的公司做不出点成绩来,到好公司又能做什么?鹿儿岛乡村的爽朗天性拯救了稻盛和夫,使他产生了一种强烈的愿望,要改变自己的灾难心态。他把锅碗瓢盆都搬进了实验室,全身心地投入了工作。别人闹罢工,他想的却是如何给工厂减少损失。他认为罢工,向公司发泄不满根本就没有意义,就算为发泄不满而罢工,工资也不会涨,还不如努力把自己的目标研究搞好,并把研究成果投入生产。因此,别人都骂他是“工贼”、“公司的走狗”。

稻盛和夫在这一年就研制开发出了一种被称为“U字形绝缘材料”的新型陶瓷材料,为濒临破产的工厂带来了大量订单,因此他成为新成立的特陶科的生产负责人,而他所领导的特陶科也成为整个公司中唯一盈利的部门。

1956年,日本第一银行的一位业务负责人到松风工业调查工作时,惊异于一个死气沉沉的工厂中竟有特陶科这样一支士气高昂的

队伍。这位高管还特别请稻盛和夫在酒店里吃饭。在与24岁的稻盛和夫攀谈中,他听到的不仅是未来电子工业的发展趋势,还有如何采取措施使人才得到有效利用、增添活力等问题。这位高管兴奋地说:“你有自己的Philosophy(哲学)。”当时,稻盛和夫还不懂英文,Philosophy一词却留在了他的心底。

可以说,在看不到生机和出路的环境里,稻盛撑起了一片天。

## 一手打造两个世界500强

但是,没过多久,由于松风工业的家族政治和混乱管理,年轻气盛的稻盛和夫被没有能力的上司勒令辞职。

实际上,稻盛当时完全没有料到,当他辞职时,包括56岁的松风公司制陶部部长青山政次在内的一大批技术人员和员工也选择了一起离开,并追随他。在青山政次的介绍与帮助下,稻盛和夫从社会名流西枝一江和宫木电子社长等人那里筹得了300万日元,于1959年注册成立了“京都陶瓷”公司,即今天日本京瓷株式会社的前身。

在京瓷成立之初,虽然作为经营者又是技术带头人的稻盛每天都工作到晚上12点之后,但仍然没能扭转公司当时惨淡经营甚至近乎破产的危局。情急之下,稻盛只能数次卖血给工人发工资,但还是阻挡不住工人纷纷辞职。不过,令人庆幸的是,处于绝望之中的稻盛并没有最终放弃,他把最后一批工人挽留了下来,并在一年之后让京瓷开始赢利。

随后,京瓷逐渐拓展到电子零部件加工和通讯设备制造上,并很快成为日本一家综合性的大型高新技术企业。

在后来的10多年中,京瓷成功兼并重组了“三田工业”、“塞巴耐托”、“雅西卡”等知名企业,发展成为如今旗下拥有189家公司、业务横跨电子与机械、医疗器械、太阳能技术、机械工具、珠宝应用产品、

服务及网络等多个领域、员工逾6万人的特大型企业集团。

如果说稻盛和夫的第一次创业充满了无限艰辛的话,那么岁月积累起来的丰富商业经验让他的第二次创业似乎变得顺风顺水。

1984年,日本进行通信改革,允许民营企业进入通信领域,敏感的稻盛和夫认为天赐的机遇已经来临。在许多人当时垄断日本通信市场100多年的国企巨头NTT谈虎色变之时,当时52岁的他力排众议创立了通讯公司DDI,挑战矛头直指NTT。更让人没有想到的是,就是这样一家并不被人看好的公司,最终发展成了日本的第二大通讯公司——KDDI。

今天的京瓷株式会社和KDDI已经成为日本人的骄傲,双双跨入了世界500强之列。与此相匹配,稻盛和夫也赢得了日本民众的尊崇和敬爱。在日本,有“经营四圣”的说法,他们分别是松下幸之助、盛田昭夫、本田宗一郎和稻盛和夫。四人之中,唯有稻盛和夫创办了两家世界500强企业,而且是年龄最小和至今唯一健在的圣人。

1997年,65岁的稻盛和夫身患胃癌,手术后宣布退居二线,只担任名誉会长,并正式皈依佛门,将大部分时间用于慈善事业和到世界各地演讲。

## 拯救日航的“凯撒”

2010年2月1日对于稻盛和夫来说是一个非常特别的日子。这一天,他在日本首相鸠山由纪夫和许多东京高官的祝福声中度过了自己78岁的生日,之后脱掉了穿在身上13年的袈裟,正式出任日航新任董事长兼首席执行官之职,开始了自己的第三次创业,同时成为日本国民心中能够拯救日航的“凯撒”。

据悉,为了让稻盛“出山”,先是日本“企业再生支援机构”亲自登门拜访稻盛,后是日本国土交通大臣前原诚司亲自邀请,最后是日本首相鸠山首相当面恳请。《华尔街日报》对此评论道,鸠山内阁之所以选定对交通航空业一无所知的外

行稻盛和夫,原因在于稻盛和夫能把一家只有8个人的小作坊做成拥有6.5万名员工的跨国大型企业京瓷集团。而鸠山首相也有一段对媒体的公开表白:“只要把稻盛主义贯彻到日航员工中去,日航就可以摆脱对政府的依赖。我高度评价稻盛先生的经营手腕,他具备坚定的哲学和信念,是日航领导人最合适的人选。”

不过,鸠山首相的打气并不能消除外界对稻盛和夫未来经营日航的担忧。根据日本再生支援机构制定的《日航再生方案》,未来3年时间里日本航空要压缩470亿日元的人工费支出,为此将要裁员1.56万人。但日本航空公司的工会是号称“日本最强的工会”,往往会在自己的要求得不到满足的时候举行全员罢工与停飞。因此,如何做好工会的工作,完成庞大的裁员计划将考验稻盛和夫的交涉能力。

另外,日本航空公司今后3年将取消50%的国际和国内航线,这就意味着,公司的业绩将会出现很大的下降,在这种状况下,稻盛和夫既要提升经营业绩又要偿还公司债务实属不易。而最令外界担忧的还是日本航空公司的发展方向不明。作为一家以经营国际航线为主的公司,在世界经济不景气的情况下,废除半数的国际航线,日航很可能在不出3年的时间内演变成一家专门卖廉价机票的三流公司,而这一结果显然是稻盛和夫不愿意看到的。

不过,令日本国民感到欣慰的是,年迈的稻盛和夫并没有对近乎垂死的日航表现出丝毫的畏惧和胆怯。就像当年单枪匹马闯入完全陌生的电信业创立KDDI那样,今日的稻盛如同唐·吉珂德那样也勇敢地抄起了长矛冲进了全然不知的航空业。

在宣布接手日航的当天,向来出言谨慎的稻盛和夫向外界坦言:“冬天越是严寒,春天越是樱花烂漫。企业也好,个人也好,都要把逆境作为动力,实现更大的飞跃!”

