

建立京瓷 KDDI 拯救破產日航 開辦「盛和塾」啟發中國企業家

經營之聖稻盛和夫逝世 創兩巨企熱衷中日交流

被譽為「經營之聖」的日本著名企業家稻盛和夫，上週三於京都寓所內離世，享年90歲。稻盛和夫白手興家，先後創立兩間世界500強企業，包括全球精密陶瓷業龍頭京瓷和日本三大電訊商之一的KDDI，更於2010年以78歲高齡拯救宣告破產的日本航空，經營手腕備受讚頌。稻盛同樣熱衷於中日交流，經常到中國訪問演講，曾說過若打破中日間的僵局，便應該推動兩地人民心與心的交流。



◆稻盛和夫(前左)白手興家，先後創立兩間世界500強企業，被譽為「經營之聖」。網上圖片



◆年屆78歲時接任剛宣布破產的日本航空董事長，成功令日航起死回生。網上圖片

稻盛和夫1932年出生於日本鹿兒島縣一個經營印刷工廠的家庭，大學畢業後到京都工作，1959年創立京瓷的前身京都陶瓷公司。京瓷所做的並非普通陶瓷，而是作為工業原料的陶瓷，稻盛和夫以自行研發、工業產品導向的精密陶瓷技術擴展事業版圖，終其一生讓京瓷發展成全球性科技企業，業務遍及工業原料、電子產品及半導體等。

「盛和塾」分享經營理念人生哲學

1984年，因應日本通訊化潮流，稻盛和夫創立與當時電電公社(現在的NTT)抗衡的第二電電(DDI)，並於2000年與KDD等公司合併，成為現時日本三大電訊商之一的KDDI。除了親自參與企業管理，稻盛和夫的經營管理理念和人生哲學也對日本國內外產生很大影響，他開辦由中小企業家參加的學習組織「盛和塾」，多年來在全球有多達1.5萬人參加。

政治上，稻盛和夫一直希望日本可以成為兩黨制國家，多年來不斷為日本在野黨提供支援，甚至被視為2009年在野民主黨終結自民黨多年壟斷、成功上台執政的幕後功臣。不過民主黨政府不久便倒台，更因為內鬥分裂為立憲民主黨及國民民主黨，令稻盛和夫大為失望，近年已減少與兩黨接觸。

稻盛和夫亦非常看重與中國交流。2014年他曾在《日經新聞》撰文，回憶與中國交流的經歷。他當時寫道：「我從微不足道的中小企業開始創業，至今經歷了各種各樣的煩惱，在這個過程中，我開始認真思考究竟應該怎樣度過人生。結果得出了屬於我自己的思想和哲學，匯總成書。幸運的是得到不少

人的關注，例如名為《活法》的書在日本銷售了超過110萬冊。這部書也在中國出版，銷售了150萬冊。」

海爾邀指點員工 華為任正非赴日拜訪

「不僅僅是書，我還展開了由中小企業的企業家們參加的學習組織——『盛和塾』，而且發展到了美國和巴西。中國的各位得知這種情況後，很多人也邀請我一定要到中國辦『盛和塾』，希望能直接聽我講解經營哲學和人生哲學。這大概是10年前的事情了。」

稻盛和夫表示：「記得當時到了中國之後，有1,000至2,000名企業家聚在一起，一片熱烈景象。加上有許多日本『盛和塾』的塾生企業家們陪我一起訪問中國，出人意料地形成了日中企業家共同參加的『大合唱』。」

「數年前，中國最大家電企業海爾創始人張瑞敏也曾邀請我訪問海爾，他說『我們正在學習稻盛先生的經營哲學，希望您來指點一下高層員工』，於是我去海爾了。此外，通訊設備企業華為創辦人任正非先生如果到日本，也會來看我。」

「打破中日僵局須人民心與心交流」

稻盛和夫最後表示：「我想中日兩國今後還會出現政治紛爭，但是人人的世界是沒有障礙的。要想打破如今中日間的僵局，除了推動心與心的交流之外別無他法……儘管辛苦，但是82歲高齡的我仍然不圖回報地呼籲人類的『善』，而我也因此而得到了中國企業家滿滿的好意。我堅信這就是打破中日關係僵局的突破口。」

◆綜合報道



KAZUO INAMORI

企業家哲學家集一身 「盛和塾」中國學生最多

稻盛和夫可以說是在中國最知名的外國企業家之一，早在1990年代，有關稻盛和夫經營管理哲學的書已經在中國大賣，不少中國企業家都曾受過他的影響。學術大師季羨林說過：「根據我七八十年來的觀察，既是企業家又是哲學家，一身而二任的人簡直如鳳毛麟角，有之自稻盛和夫先生始。」

提到稻盛和夫，除了他創立的兩間企業外，最為人熟知的應是他開設的經營管理學習組織「盛和塾」。「盛和塾」原本是京都年輕企業家在1983年成立的自主學習會，目的是向稻盛學習作為一般人的入生哲學、作為經營者的心態調整以及經營哲學，後來「盛和塾」漸漸擴展至日本全國，更在海外各地開設分校，當中單是中國的據點就有逾30個。多年來「盛和塾」

曾向日本國內外企業家共1.5萬人授課，一半來自海外，當中尤以中國人佔最多。

深受中國文化影響

不過反過來說，稻盛和夫本人也深受中國文化、特別是陽明學的影響。在他的作品或公開演講中，直接引用《論語》等中國傳統文化典籍不下數十部，稻盛哲學的每一條理論，例如「愛」「利他」「致良知」「敬天愛人」「為人民服務」，背後幾乎都能找到中國文化的淵源。他曾說過：「日本向中國學習了一千年，而且中國的聖人賢人是從『道』上，就是從根本的為入之道上教我們的。我要把學習中國聖賢的文化，應用於企業經營的經驗，告訴中國的企業家，讓他們少走彎路。」

◆綜合報道

主張「變形蟲」模式 全員參與企業經營

稻盛和夫最出名的經營理論之一是「變形蟲」經營模式，他主張將公司分成個別的小型單位，將每個各自核算的部門稱作「阿米巴」(Ameba)，亦即變形蟲，而每一個阿米巴都遵循著「營業額最大化、費用最小化」的企業經營管理原則，也就是由全體員工共同執行這項準則。

稻盛和夫認為，在「變形蟲」模式下，每部門組長與自己團隊中的成員，共同討論本身目標，並以此完成此目標為最終目的。每位成員分別以自己的立場，朝各自部門的目標努力，將個人能力發揮到最大。最後，每位員工透過工作，體驗到自

我的成長，也感受到與夥伴們共同達成目標的喜悅。像這樣藉由全員參與企業經營的方式，追求經營理念中「全體員工物質與心靈幸福」。

2010年，在當時執政的日本民主黨政府請求下，年屆78歲的稻盛和夫接任剛宣布破產的日本航空董事長。除了大幅裁員等正常開源節流措施外，他也在日航引入「變形蟲」模式，讓日航每位員工都徹底抱著為公司獲利的意識，為日航進行重組。結果一年後日航業績即大有起色，更於破產起算僅2年8個月後，罕見快速地讓日航重新上市，展現其經營手腕。◆綜合報道



◆稻盛和夫開辦學習組織「盛和塾」，多年來在全球有多達1.5萬人參加。網上圖片

美加校全面重啟實體課 家長借貸節儉迎「最貴學年」



香港文匯報訊(特約記者成小智多倫多報導)9月新學年是北美學生近3年來首次全面實體上課，他們對能夠恢復正常校園生活特別期待和興奮，但美加兩國通脹處於30年新高觸發百物騰貴，不少父母對應付子女的新學年支出感到壓力，甚至有部分坦承要借貸或節衣縮食過活。

美每家庭教育開支逾800美元

美國零售業聯合會預測一般家庭今年的子女教育開支，將會打破去年紀錄的370億美元，估計今年每個家庭平均需花費約864美元，較去年多付15美元。儘管美國盛行網上購物，



但很多家長喜歡親往實體店選購較便宜的開學物品。零售業估計開學前的消費，將推動今年第3季的零售總開支升至接近750億美元。美國購物者對物價愈來愈敏感，零售商普遍提供折扣和減價促銷，而家長寧願花時間格價買平貨。

加拿大人的消費模式大致相若，超過85%的民眾在開學前為子女購物，服裝是最重要的消費類別，其次是書籍和電子產品。

民意調查顯示一般家庭在開學前平均為每名子女花費300加元，一些家長為了減輕油費開支，習慣利用在下班回家途中購買開學服飾物品。零售業協會指出商店看重這個開學



季節，商店希望開學購物有助清理過剩的庫存，並把這段時期的銷情作為預示聖誕新年旺季業績的早期指標。相對於過去兩年，零售業在今年開學前發動促銷廣告攻勢，業界表示消費者非常節制，促銷活動必須集中於必需品。

為了防止學生在開學後大規模染疫，加拿大的大學和中小學均提醒學生最好在暑假完成接種新冠疫苗。各地政府不再強制民眾出外時戴口罩，但大部分學校傾向勸學生回校戴口罩，亦有部分強制學生在室內戴口罩。另外，校方鼓勵學生在擠迫環境戴口罩，並且要求他們一旦身體不適就留在家中。

宿舍短缺租屋難 英大學新生陷無宿困境

英國的大學即將迎來新學年，然而多間大學的一年級新生，已被告知大學宿舍沒有房間可供他們居住，需自行尋找住處。學生代表批評各大學今年再次過度收生，在房屋租賃市場異常緊張下，令學生陷入沒有住宿之處的困境。

學生批評大學過度招生

據《金融時報》報導，格拉斯哥大學、曼徹斯特城市大學和布里斯托爾西英格蘭大學的一年級本科生早前被告知，由於宿舍空間不足，他們將需要自己尋找房間。鑑於英國城市的租房市場非常緊張，因此出現住宿短缺情況。事實上去年也出現類似問題，當時一些大學收取的學生較他們計劃的多，布里斯托爾西英格蘭大學只能安排學生到距離主校區近一小時路程的紐波特住宿。

學生代表批評各大學今年再次過度招生。然而校方表示，他們必須在住房短缺問題與日益增長的高等教育需求之間找到平衡。學生會理事迪金森表示，大學未能根據其所

在地區住房供應情況規劃招生。

布里斯托爾西英格蘭大學表示，目前仍有逾500名一年級學生等待學校分配房間，一名學生家長指其兒子是正等待的其中一人，「校方明知無法提供住宿，還接受補錄申請者，這太過分了。」校方提出為那些同意在紐波特活動範圍內接受大學房間的學生支付交通費，否則他們只能在私人租賃市場尋找住房，「布里斯托爾已成為日漸受歡迎的居住城市，加上大學入學需求增加和生活成本上漲，給我們的住宿和租賃市場帶來額外的壓力。」

曼徹斯特城市大學一名女學生則表示，她通過補錄獲得該校一個名額後，才知道宿舍已沒有位置，若她找不到房間，就不得不推遲入學。格拉斯哥大學本月較早時告訴學生，不能保證尚未確認的住宿，並告訴學生若他們沒有地方住，就不要完成註冊。全國學生聯合會負責高等教育的副主席菲爾德批評，愈來愈多大學出售他們的住房庫存，不再對自己的學生負責。

◆綜合報道