

JAL再生



「日」引头麻实 编著 陈雪冰 译

日航重生

稻盛和夫如何将破产企业
打造为世界一流公司

见证稻盛哲学威力，
为人做事管理经营皆在此

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长

曹岫云 作序推荐



JAL再生

高収益企業への転換

日航重生

稻盛和夫如何将破产企业
打造为世界一流公司

「目」 引头麻实 编著 陈雪冰 译

图书在版编目 (CIP) 数据

日航重生：稻盛和夫如何将破产企业打造为世界一流公司 [日] 引头麻实编著，陈雪冰译。
—北京：中信出版社，2014.7

ISBN 978-7-5086-4618-3

I. ①日… II. ①引… ②陈… III. ①航空公司—企业改革—经验—日本 IV. ①F563.136
中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第111845号

AI 原典：高松の企業への転換

Copyright © Daiwa Institute of Research Ltd., 2013

Original Japanese edition published by Nikkei Publishing Inc.

Chinese simplified character translation rights arranged with Nikkei Publishing Inc.

Through Shanghai Agency, Beijing Representative Office, Beijing.

Chinese simplified character translation rights © 2014 CHINA CITIC PRESS

All rights reserved.

本书仅限中国大陆地区发行销售

日航重生：稻盛和夫如何将破产企业打造为世界一流公司

编 者：[日] 引头麻实

译 者：陈雪冰

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京昊天图形印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：10 字 数：167千字

版 次：2014年7月第1版

印 次：2014年7月第1次印刷

京权图字：01-2013-4198

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-4618-3/F·3201

定 价：38.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

日航重生的主要原因

2010年2月1日，航空业的门外汉、78岁的稻盛和夫应日本政府的再三要求，出任破产重建的日本航空公司的会长。仅仅1年，日航就创造了其60年历史上最高的利润纪录——1 884亿日元，这个利润在当年全世界727家航空公司中独占鳌头、遥遥领先。

2012年9月19日，日航在宣布破产后仅仅两年零8个月就重新上市，又创造了一个新纪录。要知道，日本从20世纪60年代以来，有138家上市企业破产重建，重建成功的只有9家，平均花费15年，最短的也花了9年。

日航创造的另一项纪录是：准点率连续 3 年世界第一。

日航短期内起死回生、大落大起，这个世界企业经营史上的经典案例，能够给予我们什么启示呢？

企业由于更换了领导人而重整旗鼓，甚至出现 V 字形复苏的例子时有所闻。新的领导人或者以强有力的手腕扫除积弊，或者开发了划时代的新技术、新产品，或者创造了崭新的市场运作模式，或者在经营战略上屡出高招。不用说，这样的领导人都是行业内的尖子，具备出众的才华、充沛的精力及燃烧的斗魂，其中有的人甚至堪称天才，比如美国苹果公司的乔布斯。

然而，稻盛拯救日航却与此截然不同。

78 岁高龄，十足的外行，零薪水出任会长，这 3 条首先就是闻所未闻。

接着稻盛宣布出任日航会长的 3 条大义：为了保住留任的 32 000 名日航员工的饭碗；为了给重振低迷的日本经济助一臂之力；为了保持航空业的竞争态势，让日本国民有选择航空公司的权利。这也是闻所未闻。

稻盛来到日航就明确揭示新生日航的经营理念，或者叫企业目的，就是“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”。在此基础上，“为旅客提供最好的服务，提高企业自身价值，为社会的进

步和发展做贡献”。这又是闻所未闻。

稻盛给日航领导人上课，首先讲领导人应有的资质，要求大家以做人的标准作为判断和行动的基准，要求干部成为受到部下信任和尊敬的人；接着讲解“经营 12 条”原理原则。这还是闻所未闻。

稻盛领导编制《日航哲学》40 条，用哲学来改变员工的意识，用阿米巴来改变日航的官僚型组织。这些都是闻所未闻。

而且这个过程几乎是一气呵成。巨型企业日航不仅因此迅速恢复生机，并且形成了可持续发展的高收益企业体质。

这样的结果出乎所有人的意料。不仅企业经营者，整个社会都不能不刮目相看。

稻盛哲学都是理所当然的大白话，分部门核算的阿米巴模式也不复杂。换言之，稻盛的成功模式可以复制，它不分行业，不分国界，不分时代，也不需要领导人有特殊的天赋。也就是说，稻盛哲学具备普遍性，这一点极其重要。

事实上，包括中国在内，全世界正在认真学习和实践稻盛哲学的盛和塾的企业家人数已经超过 9 000 名。这是人类企业经营历史上独一无二的现象。而且在这 9 000 多家企业中，有不少企业已经在某种程度上成功复制了稻盛的模式。不过成功的条件是：领导人需要有利他之心，需要以身作则，全身心投入事业。

2013年3月末，稻盛先生谢绝日航的挽留，急流勇退，正式从日航引退。

当年5月，我有幸应稻盛先生的邀请，同100多位盛和塾塾生一起跟随稻盛先生赴巴西，参加巴西盛和塾成立20周年的塾长例会。5月9日在巴西，同稻盛先生一起用早餐时，我向稻盛先生提出了一个问题：

“现在日航重建成功了。但成功的原因众说纷纭，有人认为是稻盛先生个人的魅力；有人认为是稻盛哲学发挥了作用；有人认为分部门核算的阿米巴体制特别重要；当然也有人认为外部原因，即国家的优惠政策最重要。就内部来说，企业盛衰最主要的原因究竟是领导人的威望，还是指导思想，还是体制结构？这三者中哪项最重要？”

领导人、哲学、体制三者当然密不可分，但三者中哪个最重要？不仅限于一个企业，对于国家而言，这也是一个争论不休的问题。

稻盛先生的回答稍稍出乎我的意料。他说：“主要是我让日航的领导和员工们感动了。我已经80岁，身为航空业的外行，不取一分报酬，没有私利，原来与日航也没有任何瓜葛，冒着玷污晚节的风险，鞭策这把老骨头，全身全灵投入日航的重建。看到像

他们的父亲、爷爷一样年龄的人，为了他们的幸福拼命工作的样子，日航的员工们感动了，他们觉得‘自己不更加努力可不行啊’。由于日航全体员工团结奋斗，不断改革改进，日航重建才获得了成功。”

也就是说，因为稻盛和夫作为领导人率先垂范，他创造和倡导的经营哲学和管理模式方才大显神威。

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长 曹岫云

宣告破产后仅仅两年零八个月，日本航空公司（JAL，以下简称日航）再次在东京证券交易所成功上市。大多数业内人士都没料到，这一天来得会如此之快。毕竟在日航破产之后，业界有好多声音猜测，日航会经历第二次破产。

破产之前的日航，不仅成本意识低下，并且自恃为日本的民族骄傲。大多数员工认为日航“too big to fail”（大而不倒），“毕竟是公共航空运输机构，大可以高枕无忧”，但事实却与之大相径庭。

2010年1月19日，日航及旗下两个子公司向东京地方法院提交了破产申请。2月20日，日航从东京证券交易所摘牌退市，

近 44 万名股东所持的股票变成了废纸。金融机构被迫免除了日航 5 215 亿日元的债务。

日航集团与金融机构在企业重组支援机构^①的支持下，筹划制订了企业重组计划，并向该机构提出支援申请，同时，日航集团向法院申请，以该机构为受托人，启动重组程序。法院当日即批准启动重组程序。企业重组支援机构做出支援日航的决定，日本政府也发表了支援声明。这一切都发生在 2010 年 1 月 19 日。

然而，企业重组计划的提交之路并非坦途。提交日期最初定在同年 6 月 30 日，但日航并未能如期提交。5 月 25 日，日航和企业重组支援机构向法院申请，将企业重组计划的提交日期延至 8 月 31 日并得到了法院的许可。根据公开的受托人备忘录信息，申请延期的理由是日航将重新评估航线、航空设施及组织构架来削减成本，强化企业的赢利能力并提高危机应对力，与此同时，向利益相关方征求调整意见，从而制订出更加切实可靠的企业重组计划。

企业重组计划草案中提到，被迫减免日航债务的金融机构曾要求日航提出更理想的重组计划。并且，以时任会长大西贤为首

^① 企业重组支援机构，于 2013 年 3 月 18 日正式更名为“地域经济活性化支援机构”。本文使用的是其当时的名称，简称“支援机构”。——译者注

的日航新经营团队也表示出绝不能再失败的强烈意愿。于是，日航在重组计划草案的基础上进行了更深层次的挖掘，最终制订出了更令人满意的升级版重组计划。

8月31日，日航向法院提交了企业重组计划，并于11月30日获得批准。在外界看来，由于该计划与草案相比更加大刀阔斧地削减了经营规模，实施起来必然困难重重。重组计划提交后，日航应收账款的回收顺利进行。次年，即2011年3月28日，日航重组程序完成——从申请重组到重组结束仅仅花了1年零两个月的时间。

日航经营状况的恶化并非始于破产之前。参照2002年度到2008年度破产前夕的数据，这7年中，日航竟有4年的合并净收入（年度净利）为赤字。由此可见，日航的危机由来已久。

那么，长期以来未进行经营改革的日航为何能在极短的时间内完成重组？其成功的前提条件在于采用了法律清算的公司重组程序。同时，金融机构同意债务减免，并通过资产评估认定减值。加之日航一鼓作气，将历史遗留的经营问题一并解决，大幅裁员，并放弃了不赢利的航线。种种因素叠加作用，成就了日航在短期内的重生。

但是，以上这些还不足以充分说明问题。许多企业即便采用了公司重组程序也未能成功重组。并且，从申请重组到上市，日航仅

仅用了两年零 8 个月，不得不说，日航的重组是一个奇迹（据上市企业的有偿证券报告书记载，在日航之前，企业重组的最快纪录大约是 7 年）。如果仅仅是百分之百完成在当时看来连能否实现都成问题的企业重组计划，日航是不可能打出这么漂亮的翻身仗的。

那么，这种超出预期的效果，到底是如何获得的呢？本书通过采访稻盛和夫名誉会长，以及日航的中高层管理者和基层员工等将近 50 人，为您揭开了日航浴火重生的谜底。

日航集团的大多数员工在得知日航破产的那一刻，都体会到了巨大的失落感，像是失去了心灵的依托。

但是，在稻盛名誉会长被委任负责三家公司（日航、日航集团主要子公司“日航国际”、日航集团金融子公司“日航资本”）的重组之后，在稻盛和夫改变了日航员工的意识之后，这种情况发生了转变。

“稻盛先生的到来，让我们终于看到了一丝希望。”

这是员工们发自肺腑的声音。

那么，日航员工们看到的希望是什么呢？

我在一次次采访中发现，曾经在日航内部发生并最终导致其破产的重要原因——组织问题，并非日航所特有，而是日本大多数企业共同存在的问题。

日航的运营从根本上发生了改变。公司整体不仅开始向经营

层与工作现场相互靠近的方向前进，通过意识转变，员工们还超越了上下级文化，更加重视横向交流，并开始追求新的顾客价值，也更加重视“核算意识”这一经营支柱。日航得以脱胎换骨。

这些话说起来容易，做起来何其艰难。想要做到这些，管理层的决心和全公司上下的配合是不可或缺的重要因素。

有人认为：“这次日航重生，通过采用《公司更生法》顺利清理了各种各样的负遗产，效果非常好。”这一点不可否认。但是，日航重生带来的成果远超于此。本书将着眼于超出重组计划的那部分收获，着重分析破产前后日航内部的变化，尤其是员工实际行动的变化。

本书由 8 个章节组成。第一章主要关注日航的破产和财务数据，第二章到第六章将在采访内容的基础上分析日航重组的过程。第七章着眼于日航今后需要面对的问题，第八章概括日航重组的关键。如果您更希望了解在重组的过程中，日航在生产第一线实际采取了哪些改革措施，请从第二章读起。

日本企业的经营环境十分严峻。在这种大环境之中，日航是怎样从根本上改变的？改革中的领导者和普通员工都有哪些想法，并采取了哪些行动？如果本书能够给您带来一点点启发，将会是笔者莫大的荣幸。

目
录

序	日航重生的主要原因	曹岫云	/ VII
前 言			/ XIII

第一章 远超重组计划的V字形复苏 / 001

无法解释的 400 亿日元	
——与重组计划的差值	/ 004
破产前的迷思	/ 031
日航存在的 6 个问题	/ 041

第二章 不是管理者，而是企业领导人 / 049

一切从领导人教育开始	/ 053
"石壁"崩塌——重组正式开始	/ 062
员工的幸福是第一位的	
——企业理念、企业哲学的诞生	/ 073
渗透到企业内部意识转变	/ 086

第三章 分部门核算带来的意识转变 / 099

日航核算意识低下的原因 / 102

对组织体制和权限开刀 / 109

引入分部门核算制度 / 116

禁止数字乱舞

——高度的精英参与意识 / 123

第四章 高层管理人员亲自到工作一线去 / 133

如何拉近工作一线和经营团队的距离 / 136

经营团队的率先垂范和哲学教育 / 141

如何做一个领导人

——稻盛和夫眼中的日航重组 / 153

第五章 从工作手册主义跳出来的思考型工作一线 / 161

由工作手册支配工作一线 / 164

站在顾客的立场看问题 / 171

第六章 开始产生价值的价值链 / 187

出售空中客车的交接项目 / 190

工作一线对日本大地震灾区的支援 / 193

部门间的合作得到发展

——员工学到了什么 / 202

第七章 改革的死角 / 209

堆积如山的战略难题 / 212

企业文化是否稳固 / 220

今后日航应该何去何从

——摘自植木社长的访谈录 / 228

回顾日航的重组

——摘自稻盛和夫名誉会长访谈录 / 242

第八章 日航重组的 5 个关键 / 255

重组万众瞩目 / 258

稻盛和夫强大的领导力在企业内部引起共鸣 / 259

新体制的制定使员工共享价值观 / 260

新的管理会计系统得到员工认可 / 261

在新的价值观的基础之上日航每位员工的努力 / 262

400 亿日元的谜底 / 263

一般企业的问题与日航重生 / 264

结 语 日航重生带给我们的启示 / 267

致 谢 / 273

附 录 企业重组支援机构 / 275

欧美航空业的破产和重组案例 / 281

日航财务数据的变化 / 296

日航重组大事记 / 300

日航重组期间月度综合销售利润变化 / 302

第一章

远超重组计划的V字形复苏

启动重组计划后仅仅1年零4个月，日航谷底反弹，创造出了1 884亿日元的巨额利润，而就在此前，质疑“日航将陷入二次破产”的声音还不绝于耳。如此不被看好的日航，到底是如何实现V字形复苏的？