

2000 天破解 7873 亿日元赤字  
成就超 90000 亿日元奇迹

# 经营的

# 本质

(日) 小坂桥太郎 / 著

Taro Kotabashi | 刘建勇 译

異端児たちの決断

日立製作所

川村改革の2000日

世界500强企业  
危机自救启示录

危机自救

聚焦世界500强  
企业的逆境突围

# 经营的

# 本质

(日) 小坂桥太郎 / 著

Taro Koitabashi 刘建男 译

異端児たちの決断

日立製作所

川村改革の2000日

世界500强企业  
危机自救启示录

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

经营的本质: 世界 500 强企业危机自救启示录 / (日) 小板桥太郎著; 刘建男译.  
--2 版. -- 北京: 中华工商联合出版社, 2020.5  
ISBN 978-7-5158-2733-9

I. ①经… II. ①小… ②刘… III. ①日本日立株式-会社-工业企业管理-经验 IV. ① F431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2020) 第 039790 号

ITANJITACHI NO KETSUDAN written by Taro Koitabashi  
Copyright©2014 by Nikkei Business Publications, Inc.  
All rights reserved.  
Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.  
Simplified Chinese arranged by Inbooker Cultural Development (Beijing) Co., Ltd.

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2018-6721 号

## 经营的本质: 世界 500 强企业危机自救启示录

---

作 者: [日] 小板桥太郎 (Taro Koitabashi)

译 者: 刘建男

出 品 人: 李 梁

责任编辑: 于建廷 臧赞杰

装帧设计: 周 源

责任审读: 付德华

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 唐山富达印务有限公司

版 次: 2020 年 6 月第 2 版

印 次: 2020 年 6 月第 1 次印刷

开 本: 16 开

字 数: 200 千字

印 张: 14

书 号: ISBN 978-7-5158-2733-9

定 价: 48.00 元

---

服务热线: 010-58301130-0 (前台)

销售热线: 010-58301132 (发行部)

010-58302977 (网络部)

010-58302813 (团购部)

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19-20 层, 100044

http://www.chgslcbs.cn

投稿热线: 010-58302907 (总编室)

投稿邮箱: 1621239583@qq.com

工商联版图书

版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题,  
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

### 川村隆

日立公司顾问，原董事会董事长，从总公司调任集团公司董事长。日立公司出现 7873 亿日元巨额赤字后，2009 年 4 月，作为董事长兼社长回归总公司，带领日立重生。因以 69 岁高龄就任社长被媒体广为关注。

### 中西宏明

日立公司部门经理兼 CEO，作为未来的社长候补呼声最高。2005 年就任陷入经营不振的日立环球存储科技公司（GST）会长兼 CEO，离开总公司。作为副社长和川村隆一起回归，积极推进日立的结构改革，2010 年就任日立社长。

### 三好崇司

日立公司董事，曾任日立系统服务部门（现日立解决方案部

门)的社长。2009年,随着川村隆就任社长一起回到总公司。在川村隆改革中负责经营改革和财务工作。

### 八丁地隆

日立公司董事。曾任日立综合计划研究所所长,和三好崇司一样,2009年调回总公司任副社长。长期从事部门企划和日立环境战略研究的工作,主要负责经营企划、广告和人事。

### 森和广

日立公司原部门副社长,作为营业综合管理者参与营业改革,提出集团协同,构建每个集团公司分散经营体制,曾任日立高新技术部门董事长。

### 高桥直也

日立公司原部门副社长。信息、通信系统部门的能手,川村隆就任社长时他被升为专务董事。在川村隆改革中,他负责推进电力和电机部门合并为中心的融合事业。曾任株式会社日立系统的社长。

### 庄山悦彦

日立公司的顾问,原董事会董事长,被称为“日立最初的改革者”。任期内,他分离半导体和液晶控电板事业,推进前所未有的事业结构改革,然而未能带领日立走出困境。2009年3月和时任社

长古川一夫一起退任。

### 古川一夫

日立公司原社长，推进庄山提出的经营改革，对核能发电所的涡轮机损坏事故、半导体事业的巨额损失、铰床危机等问题承担责任。曾任新能源·产业技术综合开发机构理事长。

### 大沼邦彦

曾任日立汽车系统株式会社董事会董事长兼 CEO。担任日立公司部门副经理时，实施撤销等离子显示屏计划，将宫崎工厂卖给能源解决方案部门，实现原员工无解雇的退出。之后，又被委任为汽车零部件事业重建的负责人。

### 葛冈利明

日立公司执行专务。川村隆改革第一年，担任法律、交流等事业负责人，融资时作为人力资源常务在 10 日内奔走了 12 个城市，是日立公司与股东和投资家之间沟通最有经验的人。

### 持田农夫男

日立公司董事。日立金属原社长，力主收购钕磁铁矿事业。之后，接受川村隆的想法，致力于“三大家”的融合，以日立金属的出身第一次担任日立公司的副社长。

### 高桥秀明

日立公司原执行常务。作为日立都市开发系统集团的社长在电梯事业的海外扩展中受到较高的评价，就任经营恶化的日立电线的社长。2012年日立电线和日立金属合并后，高桥秀明就任日立金属的副社长。现任日立金属社长兼CEO。

### 菲尔·邓肯

任日立环球存储科技公司（GST）首席行政官（CAO），被称为“IBM的活化石”。推进日立GST公司的重组，是裁减人员方面的专家。

### 史蒂夫·密立根

原西部数据的副总裁兼财务总监（CFO），作为财务方面的专家推进日立GST公司的改革。现任西部数据的总裁兼CEO。

### 石津尚澄

原日立公司笠户事务所所长。提倡推进海外铁道系统市场的成长，遭到公司内部反对，决定前往英国。之后历任日立家电等几个集团公司的社长。

### 光富真哉

日立公司交通系统事业全球 CSO（最高战略负责人）。代理交通系统事业部部长时，为实现英国的车辆订单全球奔波。

### 亚利斯塔尔

日立公司交通系统事业集团 CEO。在日立积极努力推进英国事业时加入，不负众望，维持了与 IEP（英国都市间高速铁路计划）的订单。

### 杰克·多梅

日立数据系统 CEO，日立信息·通信部门的计算机平台事业本部的首席运营官（COO），推进存储事业向解决型事业转换。

### 木川理二郎

日立建机董事、前董事长，原社长，原日立公司董事，强硬推进日立建机的全球化战略。

### 御手洗尚树

日立公司原执行常务。入职以来，主要负责人事、劳动部门，构筑集团人才数据空间。现任日立高新技术执行专务。

## 东原敏昭

日立公司部门经理兼 COO。出身大御工厂，长期从事控制技术事业。担任过株式会社日立工业设备技术的社长。2014 年 4 月就任日立公司社长。

1999年7月23日，上午11点20分。日立公司的副社长川村隆，搭乘羽田机场至新千岁机场的全日空NH61号航班去北海道出差。星期五的机舱内，有很多回家探亲的旅客，气氛温馨。川村隆心情舒畅地坐在座位上，他出生于札幌市，打算出差之后，回到思念已久的故乡，重新享受故乡美好的风物。

川村隆的座位在航班头等舱右边靠窗的位置。飞机从羽田机场来到房总半岛附近时，川村隆察觉到了一丝异样。本应穿越房总半岛的机体一个U字回旋，又回到了东京湾。

“发生了什么事情？”周围的乘客不安地嚷着。

在川村隆的前方，经济舱的乘客骚动了起来。

一名手持菜刀的青年闯入了驾驶室。

11点25分，羽田机场管制塔收到了来自NH61号航班的报告。

“紧急状况！紧急状况！劫机，是劫机！这里是ANA61。”

11点33分，从驾驶室中传来恐吓声，门再一次被打开了。

“你这个家伙，滚出去！快滚出去。”身材高大的副驾驶员被推出了驾驶室。

全日空 61 号航班，在房总半岛上空向右一个大回旋，飞到了三浦半岛的上空。

“快看快看，可以看见富士山！”

机舱的乘务员一边紧贴着驾驶室的门窥听着驾驶室内的情况，一边维持机内的秩序，“请不要站起来”“请按照应急手册上的说明去做，请放心”……

“应急手册可信吗？”经济舱的乘客开始离开座位，向驾驶室门口聚拢。

飞机穿过伊豆半岛后，在相模湾上空盘旋，可以看见停泊在横须贺海军基地的舰只。

这时，一位年过四十穿着飞行员制服的中年男子开始指挥现场。他好像并不当值，应该只是搭乘了全日空航班的飞行员。白发斑驳、面容粗犷的他大声地吼道：“你们现在这样的做法，和应急手册有什么关系吗？”听他一喊，原本制止乘客骚动的机舱乘务员退了下来，转而去安抚受惊的乘客。

“驾驶室好像被坏人控制了，机长似乎也受伤了，看情况可能在横田基地着陆。我打算夺回驾驶室，希望你们来帮助我。也许飞机会有坠落的危险。请大家相信自己，也相信我。”中年男子语气坚定地说。

十几个乘客响应该男子的号召，做好了准备。为了便于抓获劫

机者，乘客们解下了自己的领带和腰带权当武器。

此时，航班正在横田基地上空，超低空飞向昭岛市、福生市方向。

“把驾驶室钥匙拿来，过来三个人协助我。”中年男子边喊边摆好架势。就在他拿钥匙打开门的瞬间，大家迅速闯入驾驶室摁住劫机者，将劫机者制服，中年男子同时冲向驾驶室右侧的操纵杆。

没过多久，机内突然响起了“哔——”的一声。

“这架飞机刚刚被劫持，现在劫机者已经被制服，请各位乘客回到自己的座位，系好安全带。”

川村隆先生所在的头等舱也陷入了恐慌，充斥着女人和孩子们的哭喊声。

飞机引擎的声响突然变大，甚至可以感觉到机体的迅速下降，透过窗户可以看见横田基地被美军称为“横田屋”的九层公寓，近得好像伸手就能够着阳台晾着的衣服。

“啊，已经不行了，要坠落了。”川村隆做好了死的准备。

12点5分，只听见“咚——”的一声，机体开始急剧上升。全日空61号航班在劫机事件发生后约一个小时的12点14分，平安降落在羽田机场。用皮带和领带绑起来的劫机者被蒙着毯子带下了飞机。

除机长外的516名乘客和乘务员平安无事。被劫持的机长——长岛直之在劫机者将副驾驶推出驾驶室之后，一边劝导劫机者一边继续驾驶飞机。大约在二十分钟后，长岛直之终因被刺伤颈部失

血过多而死（时年 51 岁）。

劫机者（时年 28 岁）曾在一家大型铁路公司上班，1996 年秋天无故缺勤后失踪。劫机事件之后，他被以杀人罪和违反管制刀具法的罪名起诉，2005 年被判处无期徒刑。

带头闯进驾驶室的中年男子叫山内纯三（时年 52 岁），在事件发生两年后的 2001 年任全日空空中乘务部长，2003 年任东京机场子公司副经理，2008 年任全日空子公司商会监察一职，随后卸任。

山内在此事件后说，虽然冲进驾驶室将劫机者制服，夺回操纵杆时间很短，但是让飞机能够平稳飞行却用了四分钟。由于突然激烈地夺回操纵杆导致飞机失控下坠。当时只能一直拉着操纵杆，无法启动飞机加速装置。大约距离飞机坠毁只剩下二十秒的时候，加速装置终于启动了，这样才避免了一次飞机失事事故。

山内当时是新千岁机场始发的其他班次客机的乘务人员，偶然搭乘了 NH61 号客机。

劫机事件发生十年后的 2009 年 3 月，日立公司创下了制造业史上最大的 7873 亿日元的财政赤字。曾经拥有 33 万名员工、总销售额达到 10 兆日元，涉及信息情报、发电、铁路公交，电子、汽车制造、家电等领域的日本最大的联合企业（复合企业），就像全日空 NH61 号航班一样急剧下坠了。2009 年 4 月，管理层多数退出，6 年前以副社长身份调出的川村隆先生被任命为董事长兼社长。

记录下 1999 年这次全日空 NH61 号航班劫机事件的，无疑就是恰好搭乘了那班飞机的川村隆先生，这件事可以说改变了他的人

生观。

值得一提的是，拯救了 NH61 号航班的山内先生在那天是“非当值的飞行员”。形成对比的是，乘客们眼见劫机事件发生，内心的惶恐可想而知，乘务员却只能按照应急手册去制止乘客。山内和数名乘客齐心协力闯入驾驶室，制服劫机者，让飞机得以安全平稳降落这一件事，与十年后日立的再次崛起具有很高的相似性。

“二战”后日本经济高速增长，日立公司不断扩大公司规模和业务范围，度过了两次石油危机。然而从 20 世纪 90 年代后半期开始，随着数字化和 IT 信息技术的进步，日立公司已经无法应对制造业发生的质变。进入 21 世纪以来，虽然营业额接近 10 兆日元，但营业利润几乎是维持平均 2% 的“超低空惯性飞行”。

很多人以为“这样下去日立公司要倒闭了”。市场、企业的气氛变得十分沉重。幸运的是，日立公司的组织和管理层并没有任由这种情况糟糕下去，他们渐渐取消了只是依靠“应急手册”行动的方案，开始实施一系列的改革。2012 年，安倍政府大举推进金融宽松和大规模的积极财政政策为日本经济注入一针“强心剂”，同时抑制日元升值使企业“起死回生”。

日本年青一代正承受着人口减少和老龄化等内部问题导致的经济停滞的重压，同时还要面对同盟国美国的种种限制和其他国家的崛起等外部环境的变化。

2014 年 3 月，日立公司收获了过去几年改革经营所带来的可喜成果，总营业额 9 兆 4000 亿日元，达到历史最高收益，实现了

日立公司的完全复活。

2009年，日立出现危机，临危受命的川村隆先生在此后三年作为日立的董事长，建立了透明化的内部经营体制，推进了公司的全球化战略。

2013年12月，川村隆凭借重建日立公司的成就，被日本经济团体联合会（经团联）任命为下一任会长，但川村隆先生拒绝了。如果要担任经团联的会长，就必须担任日立的董事长。因为没有企业家这张名片，即便是经团联的会长，在国内外说话的分量也会降低不少。川村隆并非将日立公司定位为日本优秀企业，而是努力使其成为全球化企业。2014年4月，川村隆任命中西宏明为日立公司董事长，6月末自己退出董事会，卸任了日立公司所有职务。

本书试图描绘出日立公司在川村隆先生领导下的三年改革轨迹，看看日立如何从奄奄一息的企业蜕变成一个跨国集团，由此大概就能看出日本企业乃至整个日本的生存之道。本书序言中全日空NH61号航班劫机事件机舱内的描写，来自同机的TIGRE常务董事石桥薰的描述。另外，整篇序言省略了敬称。

◆ 第一章

69岁，再次披挂上阵 / 001

久违 23 年的最高营业额 / 005

袭击日立的金融危机浪潮 / 009

“川村隆，回到日立公司吧！” / 012

庄山和川村隆，不同的性格 / 015

直言不讳的第二个人 / 019

六人决策小组形成 / 021

支撑川村隆的“寅次郎”信念 / 024

◆ 第二章

“不沉之舰”的黄昏 / 027

失去竞争力的日本联合大企业 / 031

“不幸运”的社长——古川一夫 / 037

被质疑的新生日立 / 040

“替换产业”的难题 / 043

汽车事业部赤字过大 / 047

◆ 第三章

白手起家的管理层 / 053

阻碍 100% 子公司化的“日立时间” / 057

来自子公司的抱怨 / 060

寻求公司成长的原型 / 064

横向联合，实现节能 50% / 067

最大的难关——改革效率低下的营业部门 / 069

接下来的难题是财政急速恶化 / 073

每股 230 日元的股价实在是太低了 / 076

在投资人一片责难声中改变的管理层 / 082

◆ 第四章

“三大家”的脱胎换骨 / 085

自主权迥异的公司内部等级制 / 092

合作公司社长们的改变 / 095

提出自主独立想法的“三大家” / 098

致力于吞并日立金属的川村隆 / 102

“希望可以成为公司的副社长” / 105

日立金属和日立电线，因缘际会的邂逅 / 109