

## 1. 使命

## 无法拒绝的“挽救”

当日本政府向稻盛和夫发出邀请的时候,他本能上并不喜欢日航,但他有另外的思考逻辑。

稻盛和夫为什么会接受日本政府的邀请,以78岁高龄出山重整日航?稻盛和夫进入日航的初衷到底是什么?要知道,在当时,稻盛和夫创立的京瓷集团和第二电电(KDDI)已经成为世界500强公司,他为何还要顶着巨大的挑战去到一个自己从未涉足的航空领域?

“这是一个非常重要的问题,只有明白了稻盛先生的初衷,你才能理解他日后挽救日航的各种措施和行为。”日本立命馆大学经济学部助理教授粟少杰博士告诉《中国经营报》记者。

粟少杰博士长期从事京瓷集团的研究,对稻盛和夫很是熟悉,他告诉记者,“稻盛先生其实并不喜欢日航,在拯救日航之前,稻盛先生出差大多数是坐全日空。日本国内只有全日空、日本航空等几家航空公司,全日空是一个纯私营企业,为了与日航竞争,非常重视服务。稻盛先生也曾坐过日航的航班,但他认为日航的空乘和地面服务比较傲慢,不够亲切。这与日航的公司性质有很大的关系,1950年,日航由日本政府出资成立,是一家纯粹的国有企业。虽然1980年代日航进行了民营化改革,但改革并不彻底,成为了一个半官半民的航空公司,官僚主义盛行,直接导致了服务差强人意。”

所以,当日本政府向稻盛和夫发出邀请的时候,他本能上并不喜欢日航,但他有另外的思考逻辑。

“在稻盛先生看来,如果不能拯救日航的话,日本政府的投资就打了水漂,市场上就会失去一个大企业。不仅如此,没有了日航,全日空就会垄断整个高端航空市场,缺少竞争的日本航空业,服务会下降,价格也会增长,国民将得不到实惠。”粟少杰告诉记者。

由此,稻盛和夫提出了三条重建日航的理由来说服自己:第一,要保证日航3万员工的就业,日航破产前员工数量一度达到5万人,现在剩下了3万人,这3万人的饭碗涉及3万个家庭的生活。第二,要保证日本航空业的正常竞争,只有竞争才能最大限度地惠及消费者。第三,要对日本经济起到提振作用,大企业的倒闭破产势必会使日本经济雪上加霜。

“正是为了给日本产业界和日本经济带来一些希望,稻盛先生用这三条理由说服自己去重建日航。而上述三个维度的理由,

也成为了他重建日航的使命和驱动力,并成为他日后重建日航的三个关键内容。”粟少杰告诉记者。

后来的事很多人都知道,稻盛和夫公布了他接受邀请的三条理由,讲到他在接受这个重任的时候思考了很久,也提到京瓷集团是一个制造企业,KDDI是一家电话公司,自己对航空业完全没有经验,但他用这三条理由说服了自己,也把这三条理由共享给了日航的所有人,让大家感受到这个老人是带着很大的愿景和使命来到日航的。

2010年2月1日,稻盛和夫成为日航的董事长,他说他能带给日航的只有京瓷哲学和阿米巴经营。

京瓷哲学的核心是“利他”,根本思想是“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”。稻盛和夫认为,日航重建计划的贯彻落实需要依靠日航全体员工的共同努力,所以必须想办法让日航的管理干部们尽快脱胎换骨,成为优秀的领导者。

由此,在日航建立起“利他”的经营哲学,成为稻盛和夫开启工作的一项重要内容,也是后面阿米巴经营获取成功的重要前提。

事实上,稻盛和夫接受日本政府邀请重建日航的三条理由,恰恰是“利他”精神的典范。然而,带着使命感和“利他”精神而来的稻盛和夫,一开始并没有得到理解,对“利他”精神之于一个企业的重要性,很多人也完全没有认知。

破产前的日本航空,是一个半国有半官方的企业,这里的管理者大多是东大和京大的高材生,有些还是官僚退休后在这里谋个闲职,很多人没有听说过这个老头,感觉自己高高在上。

“在他们看来,一个三流大学出身的老头,整天讲要不撒谎,要诚实,要认真对待自己的工作,要爱上自己的工作等。一开始大家好奇就听听,后来听烦了,就觉得这老头整天絮絮叨叨,像给几岁小朋友讲的内容。”粟少杰向记者讲述当时日航内部的反应。

在稻盛和夫看来,意识决定行动,日航亏损的根本原因在于管理者的思想意识。所以,改革的第一步是以稻盛和夫经营哲学为依据,推进日航内部意识改革。具体来说,稻盛和夫采取两个关键行动,一是组织学习会,二是帮助全体员工建立起经营意识。在回顾稻盛和夫重建

业负担日益加重。员工在惯性思维的影响下,也过着“做一天和尚撞一天钟”的日子,企业内部无人认真思考如何提高日航的业务效率。

邹志英总结了日航运营成本高企的四大原因,“第一,劳动力成本高,日航为员工支付的薪资福利是同行业其他企业的2倍。第二,航线成本高,日航有150条国内航线,其中130条航线的搭乘率低于70%,同时日航还接手了国内的赤字航线。第三,飞机成本高,一方面,老化快的飞机增加了维修难度和成本;另一方面,日航能耗大的大型飞机数量占比较高,造成了成本过高。第四,日航员工成本意识淡薄、思想僵化,没有改善获利的决心和动力。”

正是持续增高的运营成本,导致了日航净利不断下降,而机构臃肿、人浮于事的状况最终导致企业的巨额亏损。

其次,财务管理落后是日航存在的第二大问题,稻盛和夫刚进入日航时就发现,经营者手上

## 稻盛和夫系列案例之三

## 稻盛和夫如何用管理会计系统挽救日航?

**编者按/**2010年,日航宣布破产,对正复苏的日本经济造成巨大打击。在此之前,日航已经连续8年负债累累,一直在日本政府的支持下艰难维持,当亏损达到2万亿日元的时候,日航到了无法维持的地步。

在此背景之下,78岁的稻盛和夫在日本首相的邀请下出山帮助拯救日航。考虑到自己时间上不能100%的投入到日航重建中,稻盛和夫提出“零薪”出任日航董事长。

作为一个航空业的门外汉,加上78岁的高龄,所有这些都让外界对稻盛和夫能否挽救日航充满疑虑,评论认为这是绝不可能完成的事情。然而,仅仅用了一年时间,稻盛和夫就让这一巨亏的企业重获新生。

稻盛和夫到底是用了怎样的策略让日航起死回生,冲向更高的高度呢?稻盛和夫自称是管理会计,那么,什么是管理会计,它与传统会计有何区别?本期商业案例为您揭秘稻盛和夫如何用管理会计系统挽救日航。



2012年9月19日,日本航空公司在东京证券交易所挂牌上市。稻盛和夫是京瓷公司的创始人,也是日本航空公司扭亏为盈的先驱。

日航的措施时,资深管理会计专家、原默克制药(中国)CFO、知名财经畅销书作家、《人人都需要的管理会计思维》作者邹志英告诉记者,“稻盛先生先是组织了为期一个月的干部学习会,在会上他强调了以下三大重点,即企业经营本质,管理会计的重要性,人应该具备的心性。然

后,稻盛先生开始为日航重新建立正确的经营意识,他首先提出的就是要用数据说话,因为数据是进行管理和商业判断的重要基础。他告诉大家,‘企业如果不能用数字掌握现场状况,那么将无法经营。’

由此,稻盛和夫开始着手向日航导入阿米巴管理会计系统。

拿到的业绩报告竟然是三个月前的经营结果,而且,日航财务无法根据每条航线、每个航班的损益情况出具报告,导致经营者无法做出准确的商业判断。

对此,稻盛和夫指出,“财务是经营的中枢核心,不懂财务就不会经营,日航如果不建立即时反映各条航线、各个航班收支状况的体系,将无法提高公司的整体效益。”

第三,对于企业管理粗线条,邹志英认为这里面暗藏了很多问题,同时也会造成很大的危害,“比如日航管理粗放,说明领导者意识有问题;员工士气涣散,说明企业文化有问题;员工做事动力不足,说明企业激励机制有问题;服务质量下降,说明企业不重视管理和培训,员工内心滋生了骄傲自大的情绪。这对企业的生产效率、管理效益、盈利水平、产品结构、员工士气都将带来危害。”

第四,责任划分不清也是日航的一个重要问题,日航的经营干部们不会用数字说话,做事经

常推脱、逃避责任;绩效责任意识淡薄,没有人对公司及部门的亏损负责。

“事实上,责任划分不清看起来问题不大,但会给公司造成三大危害,一是浪费现象严重,‘跑冒滴漏’不断;二是员工相互踢皮球,无人承担责任;三是部门各自为政,山头林立。而所有这些问题,最终指向的是企业的盈利能力和生存能力。”邹志英表示。

最后,官僚作风严重是日航最大的问题。稻盛和夫曾经说过,“企业没有危机感,才是最大的危机!在日航,管理者和员工之间各行其是,日航内部不同部门之间各自为政,员工办事拖沓、效率低下,缺乏危机意识。这些问题累积起来,最终给日航带来三大危害,即员工不主动承担责任,工作效率低下,企业决策质量低下。”

接下来,稻盛和夫提出了挽救日航的具体措施,这包括推进日航的意识改革,明确日航的企业目的,导入管理会计系统。

## 3. 系统

## 系统进行“开源”和“节流”

在各种降本增效之后,稻盛和夫开始通过建立分部门、分航线、分航班的核算系统进行“开源”和“节流”。这就是阿米巴经营管理系统。

稻盛和夫认为,要想帮助日航步入正轨、扭亏为盈以及实现永续经营,就必须摸清日航哪条航线赚钱,哪条航线不赚钱。因此,日航必须导入阿米巴管理会计系统,用其核算最小单位,对航线与航班的损益情况做出正确的商业判断。

在《人人都需要的管理会计思维》一书中,邹志英指出,“为了顺利推进财务管理变革,日航必须做好四件事,一是要求会计部门及时出具报表;二是训练管理者用数据做商业判断;三是制定及时止损的决策;四是建立阿米巴经营管理系统。”

事实上,在稻盛和夫刚进入日航时,就发现会计部门提供给经营管理者的业绩报告严重滞后,经营管理者无法根据报表判断哪条航线赚钱或不赚钱。

于是,稻盛和夫要求会计部门必须在1个月内提供完整且详细的经营业绩报告,报告要体现各部门、各航线和各航班的损益情况。

举例来说,从日本飞往中国台湾共有两条航线:第一条航线是从东京羽田机场飞往台北松山机场;第二条航线是从东京羽田机场飞往桃园的桃园机场。从管理会计角度来审视,日航的经营管理者需要在最短的时间内看到这两条航线的盈亏。在此之后,经营管理者要明确,如果赚钱,可否增加航班;如果亏损,有没有改善的方法。

接下来,要制定及时止损的策略。邹志英用管理会计的思维梳理稻盛和夫整个重建日航的过程发现,稻盛和夫制定了三个及时止损的决策,即停飞亏损航线、卖掉大飞机和裁员。

停飞亏损航线方面,仅在2010年,日航的国际航线停飞率达到了40%,国内航线停飞率达30%。同时,为了大幅降低各种成本,日航卖掉了很多大飞机,购进百余架小飞机,以适应实际的市场需求。

## 观察

## 要擅用管理会计工具

从负债2.3万亿日元到世界500强,稻盛和夫依靠阿米巴管理会计缔造了又一个经营神话。

然而,很少有人知道,稻盛和夫一开始在会计上是外行,京瓷的创业和经营上的要求让他必须弄清楚会计是什么。因此,他以“做人何为正确”为原则来考虑会计问题,不拘泥于会计制度规范,而是直逼会计的本质。那就是要用会计的思维来指导企业具体的商业判断和决策行为。

为了让会计数据能够直接指导经营,他摒弃了传统的财务报表,提出要及时看到真实数据,同时要全员掌握企业的经营情况。随着京瓷的发展壮大,稻盛和夫关于会计的理念和思考,上升为管理会计的思维。

举例来说,稻盛和夫进入日航着手做的第一件事情,就是摸索和总结适合日航经营的财务报表模式和财务报表设计。因为他认为会计是“现代经营的中枢”,但传统报表不能满足现代企业的经营需求。

对于瞬息万变的市场环境来说,传统财务报表的缺陷日益明显,比较典型的问题体现在数据不具有时效性,财务报表生涩难懂等。

比如,财务人员根据会计准则和税法要求编制财务报表,按照规定的会计科目和内在的财务核算逻辑进行核算。但是多数企业的经营者无法看懂标准的财务报表,而财务人员也很难用通俗的语言将整个报表表述清楚。同时财务报表均是汇总数据,无法反映真实的经营管理问题。

通常,财务数据都是由财务人员在月末通过数据统计和核对,经过10天甚至更长时间才报送给经营者。即使做出了详细的数据分析,但由于时效滞后,意义不大。因为业务活动于上个月发生,但现在的情况与上个月的情况有所不同,数据的严重滞后导致经营者不能在第一时间发现问题、分析问题和解决问题。

清华大学经济管理学院教授、财政部管理会计咨询专家于增彪表

“事后,日航飞机搭乘率的變化反映了这一决策的正确性。从2008年10月至2010年10月,日航飞机的搭乘率从66%增长到78%,增加了12%。”邹志英告诉记者。

此外,为了降本增效以及激发员工的危机意识,稻盛和夫做出了“裁员”决策,截至2010年底,日航已减员16000人。尽管一开始所说的,稻盛和夫接受邀请重建日航的目的之一是为了保住3万员工的饭碗,但这是不得已的管理举措。事实上,在日航重振旗鼓之后,很多之前被裁掉的员工重新回到了日航。这是后话。

在各种降本增效之后,稻盛和夫开始通过建立分部门、分航线、分航班的核算系统进行“开源”和“节流”。这就是阿米巴经营管理系统。

“举例来说,在飞机维修和机场的各个部门,稻盛和夫将组织划分为‘小阿米巴’,对其费用实施精细化管理,同时发动全员对各条航线的经济效益献计献策。在这种环境下,每一条航线都成为了利润中心,无论是机师、空姐,还是相关人员,都成为了这条航线财务数字的一分子,大家都投入到了经营改善的活动中,因为航线盈亏和个人的绩效是联动的。”邹志英告诉记者。

在上述一连串的措施之下,短短3个月时间,日航就涅槃重生,账面收支实现了扭亏为盈。第一年(2010年4月至2011年3月),日航获得从未有过的营业利润——1884亿日元(约合150亿元人民币),超出计划额近三倍。第二年(2011年4月至2012年3月),尽管受到日本大地震的严重影响,但日航的营业利润却再创新高,达到了2049亿日元(约合163亿元人民币)。

2012年,稻盛和夫离开日航,但日航的利润依然在世界航空业排名第一。2009年,日航进入世界500强排行榜,排名第474位。

示,“管理会计是资源配置的基础,是业绩评价和奖金分配的依据,具体表现为企业的奖惩制度,即将企业成本、预算及其他非财务指标与奖惩资源相互结合起来,直指企业的战略目标和管理者的决策行为。”

的确,随着全球化时代的到来,现代企业面临的市场环境和内部情境复杂多变。与此同时,面对当前复杂严峻的国内外经济形势,企业需要考虑的变量多达几十甚至上百种,如何做出正确的决策,考验企业对经营数据的掌握情况。

在这方面,日航的案例堪称典范,稻盛和夫在挽救日航的过程中,做出的一件非常重要的事情就是理清企业经营的真实数据,弄清楚数据之间的真实关系。

稻盛和夫强调,如果将企业比作天空中飞行的飞机,那么会计不仅仅是告诉飞行员飞机已经飞了多远、多久,更重要的是告诉飞行员飞机现在面临的状况:高度、速度、姿势、方向、天气、油耗等。这一比喻直指会计数据背后影响经营的命运。

同时,数据的真实性至关重要。很多企业在日常经营中,钱、物和票据往往不能做到一一对应。小企业还好,企业一旦做大哪怕一丝一毫的“票据操作”乃至“账簿外处理”,都会掩盖整体数据的真实性,进而导致决策者不能掌握真实的经营情况,并导致决策上的误判。

美国注册管理会计师协会全球总裁兼CEO杰弗里·汤姆森也指出,“管理会计思维包括系统性思考、创造性思考、逻辑性思考、多维度思考、问题解决式思考和决策性思考。”

事实上,借助阿米巴打造玻璃般透明的经营模式,实现会计与阿米巴相互支持,把企业成本中心划分为一个个利润中心,正是上述思考模式的应用典型。通过让全员掌握企业的管理情况,培养员工从“老板干”,转变为“为自己干”,极大地提升了企业的效益,最终为经营神话的缔造奠定了坚实的基础。

(本版文章均由本报记者 屈丽丽采访)