

<<破壁腾飞>>

图书基本信息

书名：<<破壁腾飞>>

13位ISBN编号：9787302192466

10位ISBN编号：7302192464

出版时间：2009-2

出版时间：清华大学出版社

作者：吉川广和

页数：138

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<破壁腾飞>>

### 内容概要

日本同和控股公司是一家具有120余年历史的有色金属冶炼企业。这具有优质矿藏和顶级技术的老牌企业，在20世纪末深陷泡沫经济的困境中，通过破壁改革\_断然拆除妨碍企业发展的“组织墙壁”、“等级墙壁”、“积弊墙壁”、“心理墙壁”等有形或无形的各类墙壁，实现了企业经营机制的创新和业务结构的重组。

使这个百年老店人心向聚，活力倍增，经营效益大幅提升了十倍。

本书作者吉川广和作为改革的设计者、推动者以全景纪实的写法，将“破壁改革”，“再造同和”的心路历程，与业界同仁及广大读者共享，这对于同处金融危机中的中国企业实为难能可贵的教材。

读者对象：企业家、领导者、管理者、研究者、院校师生。

<<破壁腾飞>>

作者简介

吉川广和，1942年生于日本群馬县。

1966年毕业于日本东京大学教育系行政管理专业，同年加入同和矿业（现同和控股）。

2002年任总经理、CEO，2006年任董事长、CEO至今。

同时兼任日本经团联常务理事、日本矿业振兴会会长、日本环境省中央环境审议会委员、国际资源大学校理事长等职。

## &lt;&lt;破壁腾飞&gt;&gt;

## 书籍目录

第一章 改革从“破壁”开始 1. 形同体育馆，150米长的无墙自由席办公区 公司里“墙壁”无数 先拆除有形墙壁，再拆除组织墙壁 2. “墙壁”的根基是公司总部的官僚习气 摆脱负债经营的微利模式 所谓破坏性改革就是“集中优势在破坏中创造” 不要说“应该怎样做”，“干到底”才是正格第二章 由“破坏”开始步入调整优化之路 1. 沙滩建筑靠不住 不能靠与利俱增的贷款经营 日元升值的巨大打击 盲目的“桃太郎计划” 利润来自削减资产 员工们被蒙在鼓里 年亏百亿（日）元，稳过三十年 另类荣誉——“窄和” 与IT企业的差距令人汗颜 2. 调整优化——半年风雨路 泾渭分明的两股改革力量 10人逆势舌战5000人 劳资达成共识，启动改革计划 逐一面谈，以优惠措施减员 严禁退职者“空降”到下属企业 20岁至30岁的年轻员工也在减员之列 实现目标的那一夜第三章 产业结构调整破坏再生 1. 业务重组——变化带来生机 不甘被淘汰！ 从“合作”到“竞争” 改变营利模式，从“经营大树”到“经营优良树种” 资产重组——处理闲置资产，减债减贷 2. 没有前景。 即使不亏损也要放弃 改革三要素——市场、竞争、活力 清理泡沫资产，卖掉百事可乐 解散没有潜力的合资企业 盘点家当，各归其位 放弃没有前途的老本行 3. 事业要发展，仅有员工的热情还不够 市场份额仅占3%，即使投入了100亿日元也要撤！ MBO（管理层收购）激发出真正的工作热情 4. 保留成长性好的赤字项目 洒泪而成的抗议信——颠覆减员计划 由破坏到重构，直至新生 5. 自主创新，全力打造核心技术 改革前，在中国投资遭受了挫折 来自中国市场的自信 研发国内顶级环境项目 符合国家需要的项目一定有大市场第四章 旧脾凶年饥岁新颜——从改变形象开始 1. “破坏”，从公司总部入手 总部首先缩小40%的办公面积 “破坏”的重点放在董事办公室和秘书室 取消董事办公室和秘书室，纠风正气 文件半数是垃圾 起草文件不是工作重点 减少无效会议，撤掉会议室 会议只是成本消耗 公司总部从“丸之内”迁至“秋叶原” 取消办公桌，采用自由席办公 中层干部的工作不是管理下属 自由席办公区的运营费用低 2. “破坏”升级，挑战“墙壁” 业界奇闻，54岁的总经理 责任迫人前行，烦恼促人成长 请前辈退席，让新人就位 引进新人，稀释“小团体” 内部激励选人才，确保企业竞争力 优秀人才流失，问责人事部 公开评估标准，实行年薪制 实行“弹性工作制”，设立“午休室”，工作重质不重量 信息是人事部门的命脉 响鼓须重捶，快马要鞭催 3. 企业要腾飞，公司股份化 公司独立法人制，打造速度型企业 分公司之间也需要市场竞争机制 市场机制消除了惰性，激活了企业 弥补股份制不足，创立同和特色第五章 向“开放型公司”过渡 1. 向每位员工们敞开心扉 难以拆除的心理墙壁 与70家分公司的所有员工谈心 与员工逐一面谈，消除隔阂 与“总经理博客”直接对话 用书信倾诉心里话 从“读后感”中发现问题 2. 发布企业信息，与社会对话 公开全部信息，赢得企业信誉 “墙壁”遮掩了令人遗憾的超标排污 牵手社会，植树营造花卉走廊 内部举报制，律师所里设立“同和咨询台” 即使赤字，股票也要分红，比股价重要的是证明我们 “做了什么，还将做什么” 要让投资者了解企业的对策和决心 不发布遮羞护短的虚假信息第六章 从“破壁”改革中学会了挑战未来 1. 感悟改革 企业是社会的，要走人间正道 “为公司着想”是句托词 管理搞不好，生产好不了 企业的透明度其实很重要 由谁来做比做什么更关键 兼听则明，视反对者为财富 政策对头，利润不愁 工作力求简单化 要提高效率，就要减少程序 公司无法给予员工的梦想和人生 激情和士气不是喊出来的 不要在意领导者的先见之明 人事管理的误区：“管理人” “成长型”人才与“非成长型”人才 2. 身临其境，可见河底 卷末寄语——除已之外皆为师 写给后人——脚踏实地，必逢机遇

## 章节摘录

第二章 由“破坏”开始步入调整优化之路 1. 沙滩建筑靠不住 盲目的“桃太郎计划”

20世纪80年代末，整个日本处在泡沫漩涡的中心。

为了摆脱困境，同和开始筹划《十年重建计划》，也叫“桃太郎计划”。

当时我并没能有幸参与这项计划的制订，在后面我会做出解释。

当时我的职务是人事科长，负责人员配置。

由于我的想法另类，所以把我从计划小组中“请”了出来。

这个计划实际上起源于某家大型咨询公司的策划，是一个脱离市场需求的销售额翻番计划。

日本有个桃太郎的故事，是讲桃子顺着河水从上游漂下，边漂边长大。

该计划声称同和的上游采矿冶炼业前景不佳，可以重点发展金属加工等下游产业。

乍一看好像有道理，但仔细分析，计划的制订者对下游产业根本不了解，全凭着超群的“特异功能”制造计划。

文中不乏密密匝匝的论据，然而却是彻头彻尾的官僚主义“精英”的空谈。

计划出台后，公司上下精神亢奋，竭尽全力地投入了梦想计划的实施中。

然而实际情况却是，念着“多元化”的时髦“经”，荒不择路地投资并购。

结果，只空降了一些与主业无益的投资，比如像获得东北地区百事可乐销售代理权之类的项目。

然而，实实在在的销售利润可不是幻想出来的。

计划导致的直接结果是，20世纪90年代初，公司资产飙升。

因为不是专业化投资，不仅增加了银行贷款，公司的主营业务也未能如愿。

而这项失败的计划只能作为教科书的案例可供借鉴。

无疑，这项计划是决策者在绝境求生的急切心态下进行的无奈尝试。

计划的制订不论从战略上还是战术上，都显得过于粗糙。

特别是，没有听取少数反对派的声音。

排除异己的工作方式，往往造成重大的工作失误。

发现计划中的问题时，已经到了90年代的中后期。

整整几年的时间，这项奇怪的计划竟然得到了全面推行的优厚待遇。

这件事充分暴露出企业盲目、陈腐、封闭的病态特征。

计划带来的问题还有很多，诸如设备过多、负债过度、人员过剩。

谁都看得出来，企业需要动大手术。

部分员工开始不安地谈论起止步不前的“桃太郎计划”。

利润来自削减资产 同和的经营者为什么直到20世纪90年代后期才意识到事态的严重性呢？

通过图3可以清楚地看到，进入90年代后，同和的资产及有息负债越来越多，公司里找不出像样的利润。

图3反映的经营利润截至1993年一直呈下滑态势，1994年至1997年有过反弹。

尽管整个90年代同和还有财务盈余，但产业并没有盈利，那么财务盈余来自何处呢？

肯定不是篡改报表得来的。

图中的数据是根据会计准则算出的，没有一丁点儿虚假。

应该是管理层绞尽脑汁，财务部门东拼西凑的结果。

像同和这样历史悠久的企业，有一些土地、股票之类的账面资产，尽管价格不高，变现后也是些钱。

为了解同和的经营，我分析了1982—1996年的损益表。

结果告诉我，公司所有项目的经营利润总计是400亿日元；而同期土地和股票的变现也纳入了销售利润，金额也有400亿日元。

所谓的经营利润原来是资产变现，就是说，18年里，公司的主营产业根本没盈利。

还不止这些，结构调整的成本投入约700亿日元，作为特别亏损已记录在簿；而资产收益作为特别收益则对冲了特别亏损。

## &lt;&lt;破壁腾飞&gt;&gt;

那段日子同和，像一个落魄的贵族，明明是穷困潦倒，却要为了面子偷偷地变卖家当。而作为公司高管，在困境下，理应面对现实，拿出对策，反倒玩儿起偷梁换柱的把戏，可见，深层体制问题不少。

时间到了1996年和1997年，赶上了地价上涨，才见到了经营利润。但这并非机制和实力的提升，只是好运撞怀而已。

但是好运不常有，正如人们所料，1998年地价趋稳，公司的经营利润也一并滑入了谷底。那一刻，我终于看到了公司迫切需要的彻底的改革时机就在眼前。

万幸的是，当时的我，已经可以把握分析公司整个经营状况了，已经成为有影响力的握着经营权的常务副总经理。

员工们被蒙在鼓里 而同和的一线员工又是怎样看待公司经营状况的呢？

从状态上看，员工们对实际情况一无所知。

通过财务结算“红皮书”的数据可以看出管理层如何绞尽脑汁的情形。

不过很遗憾，这种情形只有能够看到“红皮书”的人才知道，除了特别敏感的部分员工外，大多数员工不知情。

说句题外话，那时我还年轻，曾与主管因工作而争吵，主管气愤之余丢出“红皮书”让我看，反复命令我“绝不能复印，也不许给人看”，我应了下来。

但还是悄悄地复印下来了留作自己的学习资料。

信息封锁是公司的潜规则。

员工们只管埋头做事，掌舵是上面的活儿。

公司的薪水有“日薪”和“月薪”之分，不同的分配方式表明了身份的差异。

这些体制特征实则是企业的病源。

然而就是这样一种体制却在一定程度上很奏效，因为不易产生人心惶惶的危机感。

业务调整仅限于矿山，账面上看也还有利润。

员工的工资奖金也都过得去，干好派下来的活儿，工资还会涨一点。

该纳的税也都纳了，国家的贡献也做了，总之都还说得过去。

日本有“钢铁立国”之说，我们同和则豪称“有色金属立国”。

一切看似一帆风顺，同和的主营产业业务风度犹存。

此时同和的员工，有谁还会想到自己日复一日的辛劳，实际上并没有收益呢？

年亏百亿（日）元，稳过三十年 同和的接待活动一直是出手大方，外部接待自然不能小视，问题是公司内部的接待也是不得了。

由于企业重视内部各职能部门的协作关系，所以，员工之间的互相招待由公司埋单似乎合情合理。

而员工们三五成群地结伴饮酒，第一家、第二家、第三家，甚至整个夜晚鱼贯在银座的一座又一座酒吧里，然后再“打的”回家就OK了，个人当然掏不起腰包，全都记在了公司的账上。

还有更高端的接待，与论坛、会议打包消费的高尔夫球会；总公司下派新任领导时，以考察为名的高尔夫俱乐部旅行，统统由公司出钱。

尽管不是全体员工都如此，但是有相当数量的员工享此厚待。

所以，在审批消费支出时，相关人员都保持沉默。

可见病根相当之深。

当然，这等事情在目前的同和已经不复存在。

但是想到这种病态在公司持续多年仍然令人痛惜不已。

一块儿喝酒的通常是秉性投缘儿的几个人，也是职位相当或年龄相仿的“哥儿们”聚会。

席间自然少不了道听途说、断章取义的酒话，然而这些“酒话”一旦在公司传播开来，便可以在更大范围内强化其影响。

前面所说的“桃太郎计划”，就是在这样的氛围里被渲染成色的。

公司的内部接待被默许是有缘由的。

泡沫经济时期，日本的地价和股票飞涨，公司资产随之膨胀，大约有3000亿日元的价值。

粗略计算，公司就算每年亏空100亿日元也能维系30年，即使遇到通货膨胀，变卖资产就可以补足逆差



## &lt;&lt;破壁腾飞&gt;&gt;

“太平盛世，用不着在意接待费这点儿小钱。  
员工福利嘛，就算是用公款喝了几次酒也用不着凶巴巴的。”

这一时期，日本的许多公司多少都有类似的情形。

由于资产数量较大，所以，同和受益更多。

在这样的条件下，压根儿谈不上危机感。

然而，说到底，光鲜靓丽的外表，包裹的不过是一副脆弱的机体。

直至泡沫破裂，仍有不少员工没能从梦境中醒来。

另类荣誉——“窄和”公司里的“小团体”（还谈不上足够紧密）有时会插手人事，比如常常发出“请给我的下属升职”、“某某想调到我们部门，请帮忙”之类的“请求”。

人事部被指挥得团团转。

其实，人事部本身也是自成体系的，为了避免麻烦，即使是对非重量级人物的请求，也会照办不误。

在这样的工作氛围下，我作为人事科长有些另类。

那时我30岁出头，各路“老大”会命令我做各种调动，多数情况下，我是左耳进，右耳出。

因为我生就厌恶拉帮结派，所以，更不认可现役“团体”的“权益”。

总而言之，没商量，不客气。

不过，有些要求我还是照办了。

我有我的判断标准。

当时的同和并不认同多元文化的互补性，甚至觉得不合群就是添乱。

在同一个公司羽翼下的寄生群体中，有人唱反调，就是坏了规矩。

一贯顺从的人事部不再听话了，“老大”们自然感到特权不保，有失体面。

因为这个，他们给我取了一个绰号叫“窄和”（semakazu）。

因为我的名字叫“广和”（hirokazu），所以，窄和的意思就是“那家伙不近人情，不但不‘广’，反而很‘窄’”的意思。

本来嘛，该受排斥的是那些吃公司软饭的人，但在这样的企业文化氛围里，我倒成了不谙世事的异类。

不过，我自己觉得“semakazu”这个名字起得很贴切。

幸运的是，公司里也有我的同类。

人数不多，但他们很是自重，令人敬而生畏。

正是我们这伙“另类族”后来成为了同和的领导核心，但发挥作用还是很长时间以后的事。

在后来的公司改革中，其中的骨干成员，都是我的支持者。

与IT企业的差距令人汗颜 靠变卖资产过日子当然好景不长，没有获利机制，公司就没有未来。

20世纪90年代中期，我从人事部长晋升为公司经理，兼任新拓业务部部长。

新业务与半导体相关，我的职责是经营公司主营业务以外的“桃太郎计划”所憧憬的那份“家当”。

从当时的现状看，盲目投资导致了沉重的负债，甭说利润了，眼见着亏损额滚雪球似地长。

真是自酿苦果，四面楚歌。

由于要兜售那些产品，所以，我们开始与日本的IT品牌企业合作促销。

然而这是同和完全陌生的一个领域。

通过与这些企业的多方接触，我感到了企业文化的强烈反差，可以说令人瞠目。

与同和的旧体制相比，人家所处的位置是对面的那一端。

当时那些IT企业已经基本脱离了泡沫的阴影，就算心有余悸，也是在调整战略，积极拓展新的市场了。

我对IT公司对项目负责人大胆授权感慨不已，他们的决策速度快得惊人。

有一次，某公司一位30岁上下的小组长级别的管理者，直接向我们提出了2亿日元的投资邀请，并要求我“在1周之内予以答复”。

像这种大项目，同和公司不可能做出快速反应。

<<破壁腾飞>>

一般情况下，要完成1亿日元以下的项目，也要1~2个月才能有结果。

果真，这个交易在一周后被同和拒绝了。

通过这件事，我深刻体会到，人家的公司正在以市场为核心展开行动，大胆授权，速度优先。而这，却只是人家万千气象中的一幅而已。



<<破壁腾飞>>

编辑推荐

《破壁腾飞》畅销日本韩国，破壁——清除积弊，释放心力！

同和——不要空谈，只要实干！

泡沫经济危机——同和控股，破壁改革，利润七年增十倍，起身欲腾飞！

全球金融危机——中国企业，如何出手，它山之石可攻玉，危机化转化！

早六点至晚十点，弹性坐班制，工作有量更求质！

12家公司400人，5000M2工区，老板员工同一室！

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>