


稻盛和夫  
的实学

# 创造高收益


〔日〕稻盛和夫 著  
喻海翔 译

人民东方出版传媒  
 东方出版社

稻盛和夫  
的实学

# 创造高收益

〔日〕稻盛和夫 著  
喻海翔 译

人民东方出版传媒  
 东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

稻盛和夫的实学. 创造高收益 / (日) 稻盛和夫 著; 喻海翔 译. —北京: 东方出版社, 2013. 3

ISBN 978-7-5060-6157-5

I. ①稻… II. ①稻… ②喻… III. ①陶瓷工业-工业企业管理-经验-日本-现代 IV. ①F431. 367

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 058264 号

---

Inamori Kazuo no Keieijuku Q&A Koushuekikigyō no Tsukurikata  
by Kazuo Inamori  
Copyright © 2007 by Kazuo Inamori  
Simplified Chinese translation copyright © 2013 by Oriental Press,  
All rights reserved  
Original Japanese language edition published by Nikkei Publishing Inc.  
Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Publishing Inc.  
through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

---

中文简体字版权由北京汉和文化传播有限公司代理  
中文简体字版专有权属东方出版社  
著作权合同登记号 图字: 01-2010-1712 号

稻盛和夫的实学: 创造高收益  
(DAOSHENGHEFU DE SHIXUE: CHUANGZAO GAO SHOUYI)

作 者: [日] 稻盛和夫

译 者: 喻海翔

责任编辑: 黄晓玉 孙学鹏

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京次渠印刷包装有限公司

版 次: 2013 年 6 月第 1 版

印 次: 2013 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1—10 000 册

开 本: 880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张: 6.75

字 数: 122 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-6157-5

定 价: 39.00 元

发行电话: (010) 65210056 65210060 65210062 65210063

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场  
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65210004

## 序言

“盛和塾”吸引了众多怀着诚挚之心想要学习企业经营的人士，他们来自各行各业，总人数超过了三千六百人。“盛和塾”的开办还要追溯到1980年，当时一些听了演讲的年轻企业家，恳切地要求我向他们传授如何实现有效经营的方法。刚开始的时候，我以事务繁忙为由拒绝了，然而最终还是被他们的热情所感染，接受了他们的这个要求。

最初，我们只不过是大家抽空，以几个人在一起边喝酒边聊天的形式进行探讨，但是，闻讯从日本各地跑来想要参加的人络绎不绝。最后有人提议，不如以“塾”的组织形式来进行运营，就这样“盛和塾”在日本各地纷纷建立了起来。

在这个独自生存都不容易的世界里，企业的经营者，哪怕是中小企业、甚至街道作坊的经营者们都在为员工以及他们的家庭成员的生活提供着保障，因此我认为他们都非常伟大。“盛和塾”正是作为这些肩负重任的经营者们欢聚一堂、互诉

烦恼、相互鼓励、共同学习的场所，而不断发展壮大到了今天。

作为“盛和塾”的塾长，怀着希望所有的学生都能够成长为优秀经营者的单纯心愿，我花费了许多时间投入到这项纯属志愿者性质的活动当中。“盛和塾”从成立之初到现在，已经经历了二十多年的岁月。如今在日本各地的分塾已经达到了五十二家，并且还扩展到了美国、巴西，以及中国。

在“盛和塾”的课堂上，我在讲授作为企业经营基础的经营哲学的同时，也会进行被称作“经营问答”的具体经营指导。这种指导就是让学生坦率直接地陈述自己在实际经营活动中遇到的种种问题，然后我对此进行认真思考，并花费心血提出相应的建议。

考虑到这些问答内容或许对那些在企业的经营活动中遇到相同问题的人士多少都会有所帮助，我决定将其集结成册。这本书是以《创造高收益》为题，在每一章节中，我都会先陈述我的思想，之后登载一些我与学生之间关于该思想的相关问答。

借本书出版的机会，我要向在“盛和塾”的课堂上参与经营问答的所有学生，以及长年以来一直为“盛和塾”的活动提供支持的盛和塾事务局的福井诚顾问表示衷心的感谢！同时，也要向为本书的编纂工作付出了辛勤劳动的日本经济新闻

社出版局编辑部长西林启二先生，以及协作我进行原稿整理的京瓷执行董事秘书室长大田嘉仁、秘书室经营研究部的木谷重幸表示谢意！

在泡沫经济破灭的后遗症终于得到痊愈、日本经济开始出现转机之际，我坚信，日本企业的经营者们只要能够抓住这个机会，在回归企业经营应有原点的同时，重新恢复对经营的自信和骄傲，日本经济就必然能够获得复苏。

我从心底祈愿，本书能够为参与企业经营活动的各位提供帮助，对日本企业的活性化产生助力。

稻盛和夫

2005年3月

# 目录

## 序章 探寻企业存在的意义 001

从那时起，我抛弃了要“将稻盛和夫的技术昭示天下”的最初目的，而将京瓷的经营理念确定为“在追求所有员工获得身心两方面幸福的同时，为人类及社会的进步和发展作出贡献”。自这个经营理念得到明确的那一瞬间起，那些一直困扰在我心头的迷雾也一扫而清。我的心中激昂澎湃，决然一心：为了大众，任何辛劳也在所不辞。

## 第一章 铸就高收益基盘 013

### 确立高收益体质 /015

我还是认为：“要想经营一项事业，如果无法实现最低10%的税前利润率，那就等于还没有进入经营管理的大门。而所谓的高收益，最少也是指15%~20%的利润率。”这就是我给高收益定的标准，并以这个标准来督促大家实现企业的高收益经营。

做生意的诀窍在于，找到能够得到客户认同、心甘情愿付钱购买的最高价格，然后以这个价格销售产品。因为

定价是攸关一家企业生死存亡的重要决策，所以我认为最终应该由企业的经营者来进行判断，我把这称之为“定价就等于经营”。

**经营问答一：**

为了做大，加大公司的投资是否正确 / 022

**经营问答二：**

企业经营者的优先课题是什么 / 030

**经营问答三：**

如何不依赖母公司，拓展自主独立的道路 / 038

**经营问答四：**

如何依托以 OEM 为主体的实业改善企业收益 / 045

## **第二章 企业要勇于不断进取 057**

### **如何实现企业经营的多元化 / 059**

作为企业，随着自身的不断发展，必然会具备进行大刀阔斧推动经营多元化的能力，但是当企业规模还不是很大时，这种做法则具有极高的风险。因此，原则上企业首先需要夯实在自身主业方面的基础，然后再在此延长线上寻找推进多元化的突破口。

**经营问答五：**

作为零售业，不断扩大分店的做法是否正确 / 067



**经营问答六：**

是否该对老旧设备进行大规模的改造 / 074

**经营问答七：**

为了扩大市场份额,应该如何成功地进行 M&A / 085

**经营问答八：**

拓展新领域时的成功诀窍是什么 / 094

**第三章 基于合伙人理念的企业经营 105****创造超越劳资双方立场差异的企业文化 / 107**

我当时就决定,要让企业也能够和家庭一样,经营者和员工之间不再是对立关系,而是像父子兄弟一般,相互帮助,相互鼓励,同甘共苦。在企业中,如果经营者与员工之间能够结成像家庭成员那样的关系,那么经营者就自然会尊重企业员工的立场和权利,企业员工也同样会像经营者那样,为了企业的利益而付出努力。我把这样一种劳资关系称作“大家庭主义”,并将其确立为我所进行的企业经营的基本理念。

**经营问答九：**

当企业业绩下滑时,应该如何进行工资制度改革 / 112

**经营问答十：**

为了提高工作效率而不允许员工加班,这种做法

是否合理 / 124

**经营问答十一：**

如何处理基于目标管理的年薪制所产生的问题 / 133

**经营问答十二：**

为了保住公司,是否应该裁减员工 / 142

## **第四章 打造自燃型集体 149**

**培养具备经营者意识的人才 / 151**

一个人只有当同时具备了责任感和使命感时,才会充满激情地投身到自己所从事的事业之中。而所谓的高收益经营,同样也是只有在企业的全体员工都能够积极主动地参与企业经营活动、并为了共同的目标相互团结成一个牢固且斗志昂扬的集体时,才会有真正实现的可能。

**经营问答十三：**

如何培养能够自觉担负经营责任、积极投身于工作

之中的企业员工 / 156

**经营问答十四：**

如何培养具有自燃特性的主管 / 165

**经营问答十五：**

在追求精干型经营的过程当中,应该如何处理不称职的

员工 / 172

### 经营问答十六：

如何将企业的经营管理彻底落实到实处,并与企业员工  
之间实现有效沟通 / 179

## 终章 追求高收益经营 187

企业的经营者必须在内心深处拥有“无论如何也要让自己的企业实现高收益”的意愿。如果企业老板自身不能拥有让企业实现高收益的强烈愿望,并依靠坚强的意志在实际企业经营活动中予以执行的话,那么无论企业具备什么样的知识和技术,依旧难以实现利润的增长。我所说的这种意愿并非是指一般的愿望,而是一种势在必得的“发自内心的强烈意愿”。



序章

**探寻企业存在的意义**



在长年参与京瓷和第二电电（KDDI，日本第二大通信公司。——译者注）的经营管理过程中，我深谙企业主管所秉持的经营管理理念和哲学，将会对整个企业的运营产生何种显著的影响。换言之，企业必须拥有能够得到广泛认同的高层次目标和崇高理念。

我之所以会意识到这一点，还要回溯到当年我开始创建京瓷（Kyocera）的岁月。1955年，我毕业于鹿儿岛大学，那是一个非常难找工作的年头，尤其是对于像我这样一个毕业于一流大学的学生而言，找工作更是一件异常艰难的事情。承蒙大学恩师的介绍，我最终得以进入一家位于京都的生产绝缘件的企业——松风工业。虽然那只不过是一家濒临破产的企业，但是对于就业无门的我来说，这份工作无异于雪中送炭，依然令

我欣喜若狂。

到松风工业之后，我被指派负责研发属于新兴研究领域的精密陶瓷，于是我立刻就废寝忘食地投入到了这项技术的开发工作之中。最终，在经历了一年之久的研发后，我率先在日本成功合成了运用于高频绝缘件的新型陶瓷材料。

幸运的是，我研发出来的这种陶瓷材料被松下电子工业（松下电器产业的子公司，已于2001年与母公司合并）选作电视机显像管的绝缘部件。当时又恰逢电视在日本社会影响度大幅上升、电视机迅速普及的时代，因此我当时整天都忙着产品的生产与交付工作，为我所在企业的业绩改善作出了巨大的贡献。

但是当我在松风工业任职到第三个年头时，围绕新产品的开发，我与新上任的上司，也就是技术部长之间产生了矛盾，最终我选择了辞职。当我正在为接下来该怎么办而烦恼时，曾担任我上司的青山政次先生劝我道：“干脆利用你手中的技术自己开公司吧！”于是我就去向大学时代的朋友们求助，最终筹集到了用于创立新公司的三百万日元的资本金。

在这些出资人当中，西枝一江先生甚至还将自家房产拿去作抵押，为新公司贷到了一千万日元的运作资金。此外，七名我之前的公司同事也辞掉工作，追随我而来。就这样，在昭和三十四年（公元1959年），员工总数二十八人（其中二十名

刚刚从初中毕业)的京瓷终于以作坊工厂的规模迈出了第一步。

### • 明确企业的经营理念

因为我之前是由于与所在公司的上司之间出现意见不合,才决定辞职进而自己出来创业的,所以共同创业的伙伴们向我进言道:既然你现在已经能够随心所欲、按照自己的意愿来做研发了,不如把“将稻盛和夫的技术昭示天下”的信念作为新公司的创业理念吧!我自己也感到尽情挥洒自身实力的机会终于来了,所以壮志满怀、准备要奋发而起。再加上大家都希望能够早日偿还西枝先生用自家住宅做抵押为公司筹措到的资金,因此所有人都抱成一团,夜以继日地辛勤工作,最终使得新公司在成立的第一年就实现了盈利。

然而,正当我自以为公司已经开始逐渐步入正轨之时,竟然发生了一件令我始料不及的事情。在创业第二年,进入公司的十一名高中学历员工突然集体向公司发难,他们甚至提交了按着各人血手印的请愿书,要求公司为他们未来在公司的升职与奖酬作出承诺,如果公司拒绝他们的要求,那么他们就将集体辞职。对此我的回答是:“我们是一家刚成立的公司,大家每天都在全力以赴,为了公司的生存拼死辛劳,现在就让公司



对诸位的未来作出任何承诺都只不过是空话。不管怎样，大家既然已经加入了这家公司，就让我们尽心尽力把公司创造成为一个令你们所有人都满意的企业！”

然而，这套说词并不能让对方感到信服，我为此对他们进行了连续三天三夜的说服工作，最后我说道：“我希望你们能够相信我，跟随我。如果你们发现我有任何欺骗你们的地方，就算把我杀了我也心甘情愿。”这总算让众人接受了我的解释，继续留在了公司。

这场风波虽然最终平息了下来，但当时却让我感受到了巨大的重负。我自身虽然想把京瓷当作是“将稻盛和夫的技术昭示天下”的舞台，但是对那些新员工而言，公司只不过是一个让自身能够得以谋生的地方。

我的家族在二战的空袭当中流离失所，战后一直都过着贫困的生活。作为兄弟七人中的老二，家里人送我去读了大学，可是我却仍然没有本事帮助自己的亲兄弟。而现在，公司刚刚起步，我还得照顾好底下员工的生活。一想到这些，我心中的滋味莫可名状。

企业的目的到底是什么？我不得不对这个问题重新进行思索。在经过一段时间的迷惘和苦恼之后，我终于意识到，我经营企业的真正目的不是为了实现自己作为一个企业家的梦想，而是要照料好企业员工与他们家人的生活。