

稻盛

在萧条中 飞跃的大智慧

日本“经营之圣”谈危机下的生存之道

和夫

【日】稻盛和夫 著

曹岫云 译
陈忠 审校

知名企业家**马云** 著名学者**季羨林**
日本战略之父**大前研一** 管理大师**彼得·圣吉**
最为推崇的日本“经营之圣”

 中国人民大学出版社
China Renmin University Press

在萧条中 飞跃的大智慧

不況下に飛躍するための大いなる知恵

【日】稻盛和夫 著

曹岫云 译 陈忠 审校

图书在版编目 (CIP) 数据

在萧条中飞跃的大智慧 / (日) 稻盛和夫著; 曹岫云译.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

ISBN 978-7-300-10701-1

I. 在…

II. ①稻…②曹…

III. 企业管理 - 研究 - 日本

IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 075042 号

在萧条中飞跃的大智慧

[日] 稻盛和夫 著

曹岫云 译

陈 忠 审校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京京北印刷有限公司

规 格 170 mm × 250 mm 16 开本

版 次 2009 年 6 月第 1 版

印 张 10.25 插页 3

印 次 2009 年 6 月第 1 次印刷

字 数 98 000

定 价 28.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

危机下我们最应该倾听的声音

萧条来袭，当日本很多著名企业陆续出现巨额亏损并纷纷裁员时：

- 2009年3月底的年度决算显示，“京瓷”有560亿日元、“KDDI”有4400亿日元的巨额利润；
- “京瓷”和“KDDI”公开宣布保障所有员工的就业，决不解雇任何一名员工。

经济危机下的“京瓷”和“KDDI”为何可以游刃有余、屹立不倒？

经济危机下企业的生存之道是什么？

作为“京瓷”和“KDDI”两家世界500强企业的缔造者，日本“经营之圣”稻盛和夫先生先后经历过两次石油危机、经历过日元升值危机和日本泡沫经济危机。而每次危机过后，稻盛先生的企业都得到了快速发展。从这个意义上讲，与众多经济学家和企业家相比，稻盛先生具有应对和克服经济危机的丰富经验：

- 萧条是成长的机会，把萧条当做再发展的飞跃台；
- 应对萧条最高明的一招，就是在平日里营造企业高收益的经营体质；
- 工作减少的萧条期正是开发新产品的好机会；
- 萧条期正是降低成本的好机会，也是降低成本的唯一机会。

.....

这些都是稻盛先生的经验之谈，而最为关键的是，稻盛先生总是能够深入到哲学层面和人的层面来思考应对危机的生存之道，并以执著的信念和实践力将其贯彻到底。正是这种丰富经验与思想深度相结合，才使稻盛先生的经验成为萧条中我们最应该倾听的声音。

基于此，我们推出了这本书，而正如稻盛先生为本书亲自撰写的序言中所说：

“从我粗浅的经营体验中概括出来的这本书，对于在全球性的经济萧条中寻求新的成长机会的中国经营者来说，或许会有所启示。而且正如书名一样，我衷心希望本书成为大家‘在萧条中飞跃的大智慧’。”

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

老 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

老 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

七 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，**应用于自己的工作和生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



职位的晋升



工资的晋级



更好的生活条件



一张电影票



一顿麦当劳



一次打车费



两公斤肉

中文版序



最近几年中我作的六次讲演构成了这本书，其内容是有关我的经营理念和具体的经营方法，是分别对日本和中国有进取心的年轻企业家们所讲的。

这本书并不全是针对当前的经济危机而言的，中国人民大学出版社湛庐文化希望出版这本讲演集，并取名为《在萧条中飞跃的大智慧》。

为此我重读了原稿的全文。我想无论哪一篇，对当前尚未见底的经济危机都可以起到有益的作用，因为所谓经营要诀应该是普遍适用的。

从1959年至今的半个世纪中，我创建了“京瓷”和“KDDI”两个企业集团，并使这两者都获得了长足的发展。两个企业的合计销售额达到了46 000亿日元，利润达到了5 000亿日元。

然而，我们走过的道路并不平坦。这期间我们遭遇过多次经济衰退：20世纪70年代开始的“石油冲击”导致了经济危机，80年代出现了日元升值危机，90年代发生了经济泡沫危机，2000年以来又出现了IT泡沫危机。但是我把每次危机都当做机会紧紧抓

住，为企业新的增长打下了坚实的基础。

但是，这一切不过是我们贯彻经营的原理原则的结果而已。这些原理原则记载在这本书中，靠这些原理原则可以切实有效地引导企业成长发展。所谓的“经营要诀”原本就不会受“时间”因素的影响，也就是不会因时代环境、景气动向的变化而变化，其基本精神应当是确定不变的。

同时，这些“经营要诀”虽然表面上朴实无华，但讲的却是应该怎样做人的道理，所以它们又不会受“空间”因素的影响，也就是不会随地区、国界的不同而变化，它们是具有普遍性的。

如果真是这样的话，从我粗浅的经营体验中概括出来的这本书，对于在全球性的经济萧条中寻求新的成长机会的中国经营者来说，或许会有所启示。而且正如书名一样，我衷心希望本书成为大家“在萧条中飞跃的大智慧”。

无锡市盛和企业经营哲学研究会会长、无锡中幸时装有限公司董事长曹岫云先生为本书的出版做出了不同寻常的努力，并为每一章撰写了精彩的导读文章。值此书出版之际，我谨向曹先生致以敬意并表示衷心的感谢。

京瓷名誉会长 **稻盛和夫**

2009年6月

目录

Contents

第1章 把萧条当做再发展的飞跃台 \ 1

萧条是成长的机会 --- 应对萧条最高明的一招，就是在平日里打造企业高收益的经营体质 --- 萧条到来，我首先推行的是全员营销 --- 工作量减少的萧条期正是开发新产品的好机会 --- 萧条期正是降低成本的好机会，也是降低成本的唯一机会 --- 萧条时必须保持高生产率 --- 经营者必须与员工形成共同经营的伙伴关系

第2章 用关爱利他之心突破困境 \ 25

人的无节制的欲望招致了金融危机 --- 企业家的使命就是保护员工及其家属 --- 比完善制度更重要的是改变人心，必须彻底改变经营者的“心” --- 要把利他之心、关爱之心、慈悲之心放在经营的核心位置

第3章 克服萧条的六项精进 \ 45

付出不亚于任何人的努力 --- 要谦虚，不要骄傲 --- 要每天反省 --- 活着，就要感谢 --- 积善行、思利他 --- 不要有感性的烦恼

第4章 经营十二条的大智慧 \ 75

明确事业的目的与意义 --- 设定具体的目标 --- 胸怀强烈的愿望 --- 付出不亚于任何人的努力 --- 追求销售额最大化和经费最小化 --- 定价决定经营 --- 经营取决于坚强的意志 --- 燃起斗志 --- 拿出勇气做事 --- 不断从事创造性的工作 --- 以关爱和诚实之心待人 --- 保持乐观向上的态度

第5章 谨记经营三要诀 \ 113

让员工信赖你、钦佩你，为你的人格魅力所倾倒 --- 要仔细确认月度销售额和费用 --- 让员工共有正确的哲学

第6章 经营为何需要哲学 \ 125

“京瓷”经营判断的基准，是“作为人，何谓正确” --- 人生·工作的结果 = 思维方式 × 热情 × 能力 --- 日复一日、锲而不舍、一步一步地付出努力 --- 不断钻研创新是发展事业最基本的手段 --- 开展“玻璃般透明的经营”

第1章

把萧条当做再发展的飞跃台

——应对经济不景气的一项预防策略和五项对策

- ◇ 萧条是成长的机会
- ◇ 应对萧条最高明的一招，就是在平日里打造企业高收益的经营体质
- ◇ 萧条到来，我首先推行的是全员营销
- ◇ 工作量减少的萧条期正是开发新产品的好机会
- ◇ 萧条期正是降低成本的好机会，也是降低成本的唯一机会
- ◇ 萧条时必须保持高生产率
- ◇ 经营者必须与员工形成共同经营的伙伴关系

专家导读

自席卷全球的金融危机爆发以来，经济学家们已经发表了许多高见，但企业家发言的相对较少，特别是我们中国的企业家，真正有份量的见解还不多。因为改革开放 30 年来，我们还没有经历过真正意义上的经济危机，我们的企业还缺乏应对这类危机的经验。

稻盛和夫先生赤手空拳 40 年创建了“京瓷”和“KDDI”两家世界 500 强企业。而在稻盛先生创业的 50 年中，他先后经历过两次石油危机、经历过日元升值危机和日本泡沫经济危机。而每次危机过后，稻盛先生的企业都得到了快速发展。稻盛先生具有应对和克服经济危机的丰富经验：把危机看做成长的机会，把萧条当做再发展的飞跃台，都是他的经验之谈。

稻盛先生不仅是一位杰出的企业家，更是一位卓越的思想家。稻盛先生具有敏锐的洞察力，喜欢深思熟虑，善于从复杂的现象中抓住事物的本质，善于把深刻的思想用朴实的语言表达出来。

用思想家的头脑将企业家的经验提炼归纳，上升到理论的高度，然后再用这些理论指导经营实践，促使企业更好地发展，这就是 77 岁的稻盛先生多年来的主要工作。

特别是金融危机爆发以来，稻盛先生更加忙碌了，因为由他主办的“盛和塾”中的 5 000 多名企业家塾生都希望在克服危机的过程中得到他的指点。

在本章中，稻盛先生阐述了企业应对经济危机的一条预防策略和五条对策，深入浅出，非常实用，从中我们可以看到一位大企业家兼大思想家的大家风范。^①

^① “专家导读”均由无锡市盛和企业经营哲学研究会会长曹岫云先生撰写。

从次贷危机引发以来，美国经济的景气状况迅速恶化。加之原油价格猛涨，日本国内的汽油价格也随之高涨，同时原材料、食品价格也在攀升。本来预测至少在北京奥运会期间，整个世界经济看好，但这个希望也落空了，而且奥运后的状况还在下降。在经济形势恶化的同时，日本国内的政治局势也很不稳定。

面对如此严峻的现实，作为企业经营者应该做什么呢？结合我平日的思考，我想就这个问题谈谈我的看法。

萧条是成长的机会

萧条是成长的机会。企业在不景气的情况下，正好有时间来增强体质，为下一次飞跃积蓄力量。

春天樱花烂漫，是因为寒冷的冬天为它聚集了能量，经历了严冬的考验，樱花才能在温暖的春天盛开。同样，企业经历了萧条的考验，就可能有大的发展。萧条意味着艰难和痛楚，但萧条可以而且必须成为企业再次飞跃的台阶。不景气的程度越严重，越是要以积极开朗的态度面对，全员团结一致，切磋琢磨，集思广益，竭尽全力去突破困境。

萧条是严酷的、让人难受难堪的，但是，萧条决不是经营者可以消极悲观的理由。

今年“京瓷”将迎来创业 50 周年纪念。去年，我出席了在

纽约的京瓷美国子公司的董事会会议，京瓷在加利福尼亚的子公司“京瓷国际”今年也将迎来创建40周年纪念。“京瓷”原来只是京都的一家小企业，但仅在创业十年后，就到美国加利福尼亚设立营销基地，接着又在圣地亚哥建设工厂，开始本地化生产。

就是发展非常顺利的“京瓷”，在这50年中也遭遇过石油危机、日元升值危机、泡沫经济危机等多次严重的经济萧条，每当此时，我总是忧心忡忡、夜不能寐。但是，每一次萧条过后，“京瓷”的规模都会扩大一圈、两圈。从这个经验当中，我得出“应当把萧条当做成长的机会”这样一个结论。

遇到萧条，全体员工凝成一股绳，发愤努力，形成“节”，使企业再次快速成长。

萧条来临，员工团结应对，就可以造出一个“节”来，像竹子那样的节。经济繁荣时，企业只是一味地成长，遇到萧条，全体员工凝成一股绳，发愤努力，形成“节”，使企业再次快速成长。也就是说，这种“节”越多，企业就变得越发优秀。

预防萧条的策略——高收益

应对萧条最高明的一招，就是在平日里打造企业高收益的经营体质。

高收益意味着什么呢？它是一种抵御能力，使企业在萧条的形势下照样能站稳脚跟。也就是说，企业即使因萧条减少了销售

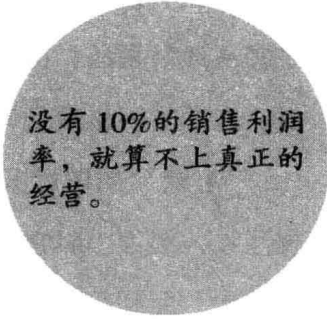
额，也不致于陷入亏损。换句话说，高收益就是预防萧条最重要的策略。

同时，高收益企业有多年积累的、丰厚的内部留存，即使萧条期很长、企业长期不赢利也依然承受得住考验。另外，此时可以下决心用多余的资金进行设备投资，因为萧条期购买设备比平时便宜许多。所谓经营，不能临时抱佛脚、被萧条逼入困境后才奋起努力，而是在平时就要尽全力打造高收益的企业体质。

如果是高收益，销售额急速下滑仍能确保赢利

一旦萧条降临，必须化不利为有利，把萧条转化为成长的机会。但是，在这之前，作为企业经营者，我们有自己必须思考的问题，那就是萧条到来之前的准备工作。我们无法预测什么时候发生怎样的萧条，但事先有没有应对萧条的预防措施，所产生的结果就会大相径庭。

我多次跟大家讲过，“没有10%的销售利润率，就算不上真正的经营。”有人说，毛利不大的流通行业、零售行业，要实现10%的利润率很困难。但是假定毛利率只有20%、30%，如果从中挤出10%的利润率是困难的话，那么挤出7%、8%的利润率则是可能的，应该努力达到。事实上，在我们“盛和塾”的塾生当中，就有很多企业达到了这个目标。



没有10%的销售利润率，就算不上真正的经营。

平时努力打造一个高收益的企业体质，就是预防萧条最有效的策略。

为什么高收益的企业可以预防萧条呢？萧条出现时，首先是客户的订单减少，对制造业来讲，就是没有活干，可卖的产品减少，由此销售额降低，比如本来卖 100 个的现在只能卖 90 个，利润当然会减少，但因为平时有 10% 的利润率，即使销售额下降 10%，照样可以赢利。不！就是销售额下滑两成，企业仍然可以保证有一定的利润。为什么？因为利润率高意味着固定费用低，原来有 10% 的利润率的话，销售额下降 10%，利润只会下降 5%、3%、2%，只有当销售额下降 30%、40% 时，才可能出现赤字。

如果企业利润率达到 15%、20%，极端地说，即使销售额下降一半，企业仍可赢利。也就是说，一个高收益的企业即使遭遇萧条，销售额大幅下降，仍然可以保持一定的利润。

过去有过所谓“石油冲击”，有过日元升值危机，我们经历过多次经济萧条，但是在“京瓷”50 年的历史中，从来没有出现过一次亏损，也就是说 50 次的年度决算，年年赢利。

“京瓷”的销售额曾经在半年中就降了 90%，但还是没有出现亏损，因为当时它的利润率达到 30%。因为“京瓷”具有独创性技术，能制造当时谁也做不了的新型陶瓷产品，所以有很高的利润率，在这种情况下，即使销售额大幅下滑也不会出现赤字。

“没有 10% 的销售利润率，就算不上真正的经营。”我说这句话包含两层意思，一是企业在平时、在经济繁荣时期就必须付出

最大的努力；二是为了应对经济萧条的袭击，一个强健的企业体质是多么重要。

第一次“石油冲击”时，“京瓷”面临订单日益减少、将一无活可干的境况，即便如此，“京瓷”的利润还在继续增加。

1973年10月前后，石油危机开始冲击日本。1974年1月，“京瓷”的订单每月有27亿日元，但到了同年7月，降至不足3亿日元，可以说是骤减。生产总值也从1974年5月的26亿日元猛降至1975年1月的9亿日元，情况极为严峻，在如此大萧条的压迫之下，连大企业也纷纷停产，削减、解雇员工，或让员工歇业待岗。但此时“京瓷”没有削减、解雇一名员工，也没让一名员工待在家里。在保证员工继续就业的同时，“京瓷”仍然保持了相当高的利润。

萧条降临之后再匆忙应对，是不可能提高收益的，而平日的高利润率正是应对萧条的最好准备。

丰厚的内部留存可以保障员工生活

预防萧条，高收益的企业体质之所以有效，还有一个理由。

持续高收益的体质使企业积累了相当多的内部留存。纵使因萧条而转为赤字，一年两年，就是不向银行借款，不解雇员工，企业照样挺得下去。

缺乏高收益体质，经营拮据，企业就无法储备自有资金。只有高收益才能对抗经济萧条，谈到这一点，我还想起了一些往事。