

日本「经营之圣」献给 创业中的企业家 危机中的经营者 的礼物

稻盛和夫的

实

经营和会计

学



译林出版社

凤凰出版传媒集团

「日本」稻盛和夫 著

稻盛和夫的

实

经营和会计

[日本]稻盛和夫 著 吴辉 译

学

译林出版社  
YILIN PRESS

凤凰出版传媒集团

## 图书在版编目(CIP)数据

稻盛和夫的实学:经营和会计 / (日) 稻盛和夫著; 吴辉译. - 南京: 译林出版社, 2005. 12  
(译林传记译丛)  
ISBN 7-80657-946-X

I. 稻... II. ①稻... ②吴... III. 企业管理-经验-日本  
IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 077663 号

Copyright © 1998 by Kazuo Inamori  
First published in Japan in 1998 by Nihon Keizai Shimbun, Inc.  
Chinese translation rights arranged with Nihon Keizai Shimbun, Inc.  
Simplified Chinese translation copyright © 2006 by Yilin Press  
All Rights Reserved.  
登记号 图字:10-2005-040号

书 名 稻盛和夫的实学:经营和会计  
作 者 [日本]稻盛和夫  
译 者 吴 辉  
责任编辑 张远帆  
原文出版 日本经济新闻社,1998  
出版发行 凤凰出版传媒集团  
译林出版社(南京湖南路47号 210009)  
电子信箱 yilin@yilin.com  
网 址 <http://www.yilin.com>  
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>  
印 刷 上海文艺大一印刷有限公司  
开 本 889×1194毫米 1/32  
印 张 4.5  
插 页 2  
字 数 103千  
版 次 2005年12月第1版 2005年12月第1次印刷  
书 号 ISBN 7-80657-946-X/I·680  
定 价 18.00元  
译林版图书若有印装错误可向承印厂调换

# 现在更需要 “为经营服务的会计学”

日本很多经营者被20世纪80年代后期开始的泡沫经济狂潮所摆布,过度投资。既然是泡沫经济,当然是会崩溃的。从20世纪90年代开始,日本通货紧缩循环,结果现在在金融、建筑、地产等几乎所有行业,都有很多呆坏账,日本经济在涂炭之苦中挣扎。

那么这些年,经营者们在干什么呢?我看只有少数人认真反省,采取了根本性的对策,更多的人却在隐瞒呆坏账,拼命粉饰业绩的恶化。日本的企业经营由于不透明,失去了国际上的信任,出了很多丑闻。

我认为,如果从中小企业到大企业的经营者都能够光明正大地经营,而且能够正确理解企业经营的原点——“会计的原则”,那么泡沫经济和后来的不景气就不至于这么严重。

在20世纪80年代初以前,经济只是一个劲地增长,企业经营也只需按部就班就行了。但是围绕日本的环境发生了很大变化,日本经济成熟了,成长神话不再,日本经济被放到复杂的全球一体化经济中,在这样的时代,经营者必须正确把握自己公司的经营情况,做出准确的经营判断,做到这一点的前提是精通会计原则和会计处理。

但是日本的经营者一向轻视这么重要的会计。说到会计,似乎只是把工作过程中发生的钱物单据整理一下,只是一种事后的工作。

而且在中小企业的经营者中,还有人认为自己不需要懂会计,只要把每天的单据交给税理师和会计师,让他们做一些必要的财

务报表就行了。他们认为对经营者而言,重要的是结果:“有多少利润?”“要交多少税?”至于会计处理方法,专家知道就行了。甚至有的人认为会计的数据可以按自己的需要去操作。

我在二十七岁的时候创立京瓷,从零开始学习经营,在这个过程中明白了“会计是现代经营的中枢”这个道理。明白了要想企业长期发展,就必须正确地把握企业活动的真实情况。

要想认真经营,有关经营的数据就必须是不加任何操作,惟一可以反映经营情况的真实数据。损益表和资产负债表的所有项目以及明细账数据都应该是任何人看了都一目了然,百分之百反映公司情况的。因为这些数据就像飞机驾驶舱里那些仪表上的数字,必须起到能把经营者带到正确目的地的作用。

基于这种想法,我请财务部门为我做经营资料,让我可以在这个基础上经营,结果是,京瓷和第二电话电信两家公司都没有受泡沫经济影响,踏踏实实地发展,持续发展。

回顾过去,由于创业之初完全不懂会计,我自学会计,确立“为人追求正确”这种自己的经营哲学,在此基础上确立“会计原则”,这是取得成功很重要的因素。

我不是会计学的专家,但是我自学自创的会计学原则,对现在陷于困境不知道该怎么办的经营者和商人可能有参考价值,所以我决定总结一下。

本书从会计的角度表现我的经营要义和原理原则,是有些过激,但是,“不懂会计怎么能经营?”这种想法促使我出版了这本书。请理解这是我在这混沌时代呕心沥血般的疾呼。我期待,大家读了我这本“为经营服务的会计学”后,对改善经营多少有一点帮助。

另外,本书的基础是本公司已故财务部长(负责监察)斋藤明夫为提携后进总结的资料,我再次衷心感谢他的努力。

最后,借此机会,我还要感谢出版过程中鼎力合作的日本经济新闻社出版局编辑部的波多野美奈子和西林启二。也谢谢京瓷经

営管理部長石田秀樹、关联公司育成本部副本部長高橋幸男、秘書室長大田嘉仁和経営研究課の木谷重幸。

稲盛和夫  
1998年9月

# 目 录

## 序 现在更需要“为经营服务的会计学”

序章 我的会计学思想	1
1 我的会计学是怎样诞生的	1
我的经营原点和会计	
和财务部长反复争论产生了我的会计学	
2 我的会计学基本思想方法(追求本质的原则)	3
根据原理原则追求事物本质,以作为人什么是正确的	
来判断	
折旧和根据原理原则判断	
不被常识支配的判断标准	
3 我的会计学和经营	8
销售额最大化和费用最小化	
价格决定经营	
夜间乌东面摊贩和经营	
不懂会计就不能成为真正的经营者	
第一部 为经营服务的会计学(实践的基本原则)	13
第一章 以现金为基础的经营(现金为基础经营的原则)	15
1 赚到的钱怎么样了?	
2 是资产还是费用——从“香蕉抛售”看不同	

3 在土俵正中间相扑

4 账面对但钱不足

## 第二章 始终贯彻一一对应(一一对应的原则) 25

1 钱、物的动向和票据对应

2 在美国的经历——销售额和进货的对应

3 美国当地法人的会计审查

4 赊销和赊购的对冲

5 “一一对应”和道德

## 第三章 贯彻收入费用配比经营(收入费用配比的经营原则) 32

1 用二手货克服

2 坚持健全会计——陶瓷石块论

3 警惕“固定费用”的增加

4 不投机——汗水换来的利润价值高

5 预算制度合理吗——“即用即买”的精神

## 第四章 贯彻完美主义(完美主义的原则) 41

1 宏观和微观

2 必须百分之百实现目标

3 严格确认以求完美

## 第五章 双重确认保护公司和个人(双重确认的原则) 44

1 防止犯罪于未然



## 2 双重确认体系的具体做法

### 第六章 支持提高效益(提高效益的原则) 50

- 1 何为单位时间效益核算制
- 2 追求附加价值的“阿米巴经营”
- 3 单位时间效益核算和会计的关联
- 4 作为管理会计报告的单位时间效益核算制度
- 5 根据售价还原成本法经营
- 6 怎么看“阿米巴经营”和售价还原成本法中的成本
- 7 注入灵魂才可以活用单位时间效益核算制

### 第七章 经营透明化(透明经营的原则) 63

- 1 光明正大的财务
- 2 公司内部的沟通
- 3 光明正大,信息公开
- 4 经营道德和会计应有的做法
- 5 保证公正的一一对应原则
- 6 资本主义经济中会计的作用

## 第二部 为经营服务的会计学的实践(取材自盛和塾经营问答) 71

[经营问答1]关于先行投资的想法 74

答——投资要随机应变,控制间接人员,增加利润

[经营问答2]关于和大公司合作筹措资金 78

答——不能提高收入却扩充大务,十分危险	
[经营问答3]关于扩充业务导致借贷增加	82
答——应该看损益表理解数字	
[经营问答4]关于如何确定经营目标	85
答——经营目标是高层的意志	
[经营问答5]关于“成本管理”的问题	88
答——厂家的利润由制造产生	
<b>结束语</b>	92
<b>年谱</b>	93
<b>附录</b>	97
致新时代的中国领导人	97
为什么经营企业需要哲学?	108
试谈中国经济发展:从企业经营的角度来看	122

# 序章

## 我的会计学是怎样诞生的

### 我的经营原则和会计

在各方友好支持下成立京瓷时，我只是个二十七岁的技术人员，没有经营的经验。我在以前的公司曾经做过从产品开发到商品化的各个环节的工作，当时我想，开发新产品，投入生产以及把商品卖到市场这三件事，也不会太难吧。

但是关于“会计”我却一无所知。第一次看资产负债表时，我甚至以为，右手上“有”“资本金”，左手上“有”“现金和存款”，所以“把钱分在两只手上，就两边都有了”。当时我的会计知识和经营知识就是这么少。

既然这样，我能做到的，就是一心一意埋头工作。但是，由于我是经营者，部下们无论遇到什么事都要靠我判断。京瓷又是一个刚刚成立的小企业，只要有一个判断错误，公司就会完蛋。我夜不能寐地考虑：我应该以什么标准做判断？怎样才是正确的经营？我想，如果在经营中做了什么不合乎道理的事或违反道德的事，经营一定不会顺利的。既然是这样，既然我没有经营知识，那就把一切事情对照原理原则判断，对遇到的每个问题，都用自己能够认可的方法去开拓道路。“对呀，必须这样做。”我决心恪守原理原则，即社会公认的道理，在好好做人的基础上经营。

回顾当初，也许那时未曾接触过经营的常识反而是幸运的事。因为，关于经营的一切，我都得以从头理解，内心认可之后才做出判断，所以我经常在考虑，经营应该是怎样的，经常考虑经营的本质。

关于“会计”亦然。我经常考虑它的本质,如果自己预计的东西和实际结算出来的数字不一致,我马上会要求财务人员详细说明。我想知道的,不是会计或税务上教科书式的说明,而是会计的本质和在其中起作用的原理。通常从财务人员那里很难得到满意的解释。他们会说:“会计就是这样的。”即使他们这样说,我仍会打破沙锅问到底:“为什么就是这样的?”直到我能够认可才罢休。

### **和财务部长反复争论产生了我的会计学**

在我确立会计学的过程中起了最重要作用的,是在京瓷创立的第八年加入公司的斋藤财务部长。当时他已经五十岁,曾在设立于战前的一家历史悠久的企业工作,经验丰富。而我当时只有三十几岁,是个技术人员出身的经营者。

当时的京瓷规模还很小。在他加入公司之前,1967年3月期的销售额是六亿四千三百万日元,税后利润是一亿二百万日元。

刚来的时候,他的意见常常和我的意见对立,我们常常激烈争论。对于他来说,我是财务方面的外行。虽说我是总经理,但是他也很有自信,不肯轻易让步。而我呢,不管我的疑问是多么琐碎的小事,我都毫不客气地质问他:“为什么用这种票据?”“从经营的角度应该是这样,从会计的角度不是这样吗?”等等,刨根问底,反复问“为什么?”即使他最后认输说:“总之在会计上就是这样。”我还是不依不饶:“这不是回答。不能回答经营者想知道的问题,那样的会计没有意义。”直到他的解释能让我认可。

最初他一定对我的问题感到很吃惊,觉得我是在无理取闹吧。他对自己的专业十分自负,对他而言,我提的问题恐怕是难以想像的难题怪问。他心里一定觉得这是外行人在刁难内行人。但是,过了几年,他的态度突然转变,变得诚恳听取我的意见了。他接受了我从“经营应该是怎么样的”这个角度就会计发言,积极地吸收迄今没有接触过的见解。后来我问过他为什么转变,他说,因为察觉

到“总经理所说的，都直逼会计的本质”。

为了把自己领会到的东西传授给其他会计人员，他常常组织学习会，开始教他们。后来他还总结出《京瓷财务规程》，现在的京瓷财务部仍然继承着这个规程。在规程的开头，他把从和我的争论中学到的会计本质称为“京瓷哲学中诞生的会计思想”。这是以经营为目的的会计。

后来，他作为财务部长，参与了公司的上市，以及相当于在美国发行股票的美国预托证券(ADR)的发行等工作，见证了京瓷的急速成长。在这个过程中，他作为我的好帮手，把京瓷的会计系统改革得更精密。

京瓷成长为1998年3月期总销售额超过七千亿日元的企业，又以总销售额一万亿日元为目标发展事业。而在1985年创业的第二电信电话公司也已成长为总销售额超过一万亿日元的企业。

在这个过程中，我对遇到的各种会计或税务问题，都在自己的经营哲学的基础上正面解决。对每一个具体事例深入思考，直至自己能够认可，在会计和财务上应该是怎样的，会计管理应该是怎样的等等方面，我都有自己独特的观点。

这样形成的会计学，和京瓷独有的经营管理系统“阿米巴经营”一起，渗透在公司内部，成为京瓷急速成长的原动力之一。

## 2 我的会计学基本思想方法 (追求本质的原则)

在这里，我想说明一下在我的经营学和会计学原点上的基本思想方法。

## 根据原理原则追求事物本质,以作为人什么是正确的来判断

在判断事物的时候,最重要的是经常要追本求源,以做人的基本道德和良心为基础,以什么是正确的作为判断标准。自从二十七岁开始经营公司,直至现在我都是用这样一种思想方法去经营的。我所说的正确做人,建基于小时候在乡下,父母说过的“不可以这样做”、“可以这样做”以及小学或中学的老师教导的“善与恶”这些非常朴素的伦理观。简单来说,可以用这样一些词汇表达:公平、公正、正义、努力、勇气、博爱、谦虚、诚实。

在经营过程中,在考虑所谓战略或战术之前,我首先要考虑“为人什么是正确的”,以此作为判断的基础。

如果不论在什么事物上,都不去追本求源,只是跟从所谓的常识,那就没必要自己负责任思考和判断。也许有人认为,不管怎么样,和别人做一样的事就不会出问题,又不是什么大不了的事,无需深入考虑。但是,经营者哪怕只有一丝一毫这种想法,就不是我所说的根据原理原则经营。不管多么细微的事,都追溯到原理原则彻底考虑,那样做也许是很辛苦甚至痛苦的事,但是,我正是由于一直以从任何人的角度看都是普遍正确的原则作为判断基准,才可以在真正意义上实现合理的经营。

在经营的一个重要领域——会计也完全一样。不是跟随会计常识和习惯做法判断,而是重新问什么是本质,回到会计的原理原则判断。因此,我一直都不是盲目相信一般认为的“适当的会计基准”,而是从经营角度特别关注“为什么那样做?什么是本质?”

## 折旧和根据原理原则判断

关于在会计领域根据原理原则判断,我想以固定资产折旧中的使用寿命为例分析。

假设,我问财务部的人:“买机器为什么要折旧?”

他们回答我:“机器即使使用也不会改变形态,不像原材料那

样,使用的话就会形态改变直至消失。而且,买来的机器可以用几年,如果一次性扣除所有费用不合情理。可是,不停使用,到最后要报废时才一次性扣除费用显然也不合理。所以正确做法是估计那机器有多少年可以好好运转、生产产品,把费用列入整个使用寿命期间。”这个回答还是可以接受的。

问题是在财务常识上,使用寿命是按所谓“法定使用寿命”计算,即对照日本大藏省颁布的一览表决定折旧年限。

按照那张一览表,瓷粉成型设备归在“陶瓷黏土制品,耐火物品等的制造设备”一项,使用寿命被定为十二年。如果按照这个规定,用于把硬度非常高的瓷粉成型因而磨损严重的机器设备也要折旧十二年。可是,磨砂糖和面粉用于做糕点的机器,磨损没有那么严重,却归“面包或糕点类制造设备”,使用寿命为九年,比陶瓷类的使用寿命还短。

这是难以接受的。按不同机器的正常使用寿命摊分费用是当然的。但是实际上却要勉强按“法定使用寿命”分类,经营者岂可随便接受。

这个“法定使用寿命”,是为重视“公平课税”制定的,没有考虑不同企业的不同情况,“一律公平”地折旧。但根据我的经验,如果一天二十四小时开动设备磨瓷粉的话,即使小心保养,机器最多可以维持用五六年。那么,折旧也应该按设备实际使用寿命进行吧。

但是,财务、税务专家们会说:“即使在结算处理时按六年折旧,但是在税法上必须按十二年折旧。所以,如果那样做,前面六年折旧费增加,利润减少。可是计算税的时候,又要按法定使用寿命十二年折旧,利润减少但税不减少。也就是说,又交税又折旧,变成有税折旧。”

还有的专家认为:“税务上的使用寿命是法定的,大家都遵循,特意做不同的事并不聪明。在实务上为不同折旧法做两本账也很麻烦。”

不少经营者就是在专家们这些意见面前退缩：“是这样啊？那就这样吧。”

我认为就算实务常识如此，根据经营和会计的原理原则，就算同时要交税也应该折旧。如果用了六年就不能再用的东西按十二年折旧，那就是为不能用的东西不断折旧。即是说在实际使用的六年期间少算的折旧费，其实要在之后的六年折旧。

“不计算发生的费用，只顾增加眼前的利润”，这种做法，既违反经营原则也违反会计原则。每年若无其事这样做的公司，怎会有前途？他们跟随使用“法定使用寿命”的惯例，忘记了“折旧到底是什么？”“在经营上应该怎样判断？”这两个本质问题。

所以我决定了，京瓷不根据法定使用寿命折旧，而是从设备的物理寿命、经济寿命判断，定出“自主使用寿命”折旧。具体来说大致是法定使用寿命的一半即四至六年。变化特别快的通信设备，税法上规定是十年使用寿命，我也把它大幅缩短。在会计上实行“有税折旧”，在税务上另按税法规定的使用寿命计算折旧。

## 不被常识支配的判断标准

我想以年轻时经历过的例子说明，所谓常识是如何有力地支配着人心。

以前，“强制提存的定期存款和套利存款”十分普遍。1959年京瓷创立之初，每次在银行贴现票据，理所当然地要被强制提存一定比例的定期存款存在银行里。这是因为到银行贴现票据时如果被拒付，银行不会承担风险，客户必须自己承担拒付票据。银行担心我们不依约买回拒付票据，“强制提存定期存款”就是为这种情形而设的担保。

这种做法可以看作是“为了平衡银行的风险”，但是这种强制存款随贴现票据越积越多，即使超过了票据的贴现余额，也不能豁免强制存款。于是有一次公司内部开会，讨论银行要求提高强制存



款比例时，我提出强制存款本身并不能接受。但是以财务人员为首，周围的人都笑我，说强制存款是常识，我不接受是非常不合理的，没有人理睬我的意见。

可是不久后，这种强制存款和套利存款的习惯做法被废止了，说那只不过是银行为了提高实质收入。经历过这件事，我有了自信：“无论是不是常识，不合理的事，最终大家都会明白那是不合理的。”

另外，在销售额与销售费用和一般管理费的比例上也有对所谓常识的迷信。比如某个行业，销售费用和一般管理费用占销售额的百分之十五，此乃常识。大概因为各公司的销售组织、销售方法都类似吧。

因此，新入行的企业就以花百分之十五销售费用和一般管理费用为前提经营，这样，这家新企业的经营自然地就和同行业其他企业类同，从而自动放弃了从根本上考虑“为了更有效地销售自己的产品，到底要采取怎样的销售组织和销售方法”的机会，而是去模仿其他公司。不仅如此，比如，如果所谓“这个行业这个规模的话，税后利润是百分之五六”的常识成了框框，那就再怎么努力，利润都会停留在那个水平上。很奇怪的，每年工资虽然上涨，还是能实现那个利润水平，但却怎样也不能突破。

我认为，这些例子正好说明了，所谓的常识，很容易束缚人们的思想，虽然事后会觉得不可思议。

当然，我也不是说要不分青红皂白否定所有的常识。问题出在把本来在一定条件下才成立的“常识”，当作放之四海而皆准的东西，囫囵吞枣。在不断变化的经营环境中，我们有必要警惕被这样的“常识”绑住手脚，要看透事物本质，累积正确判断的经验。

以上所述，是形成我的思想原点的基本思想方法，也是经营中所有想法的出发点，是在会计领域必须贯彻始终的思想。