

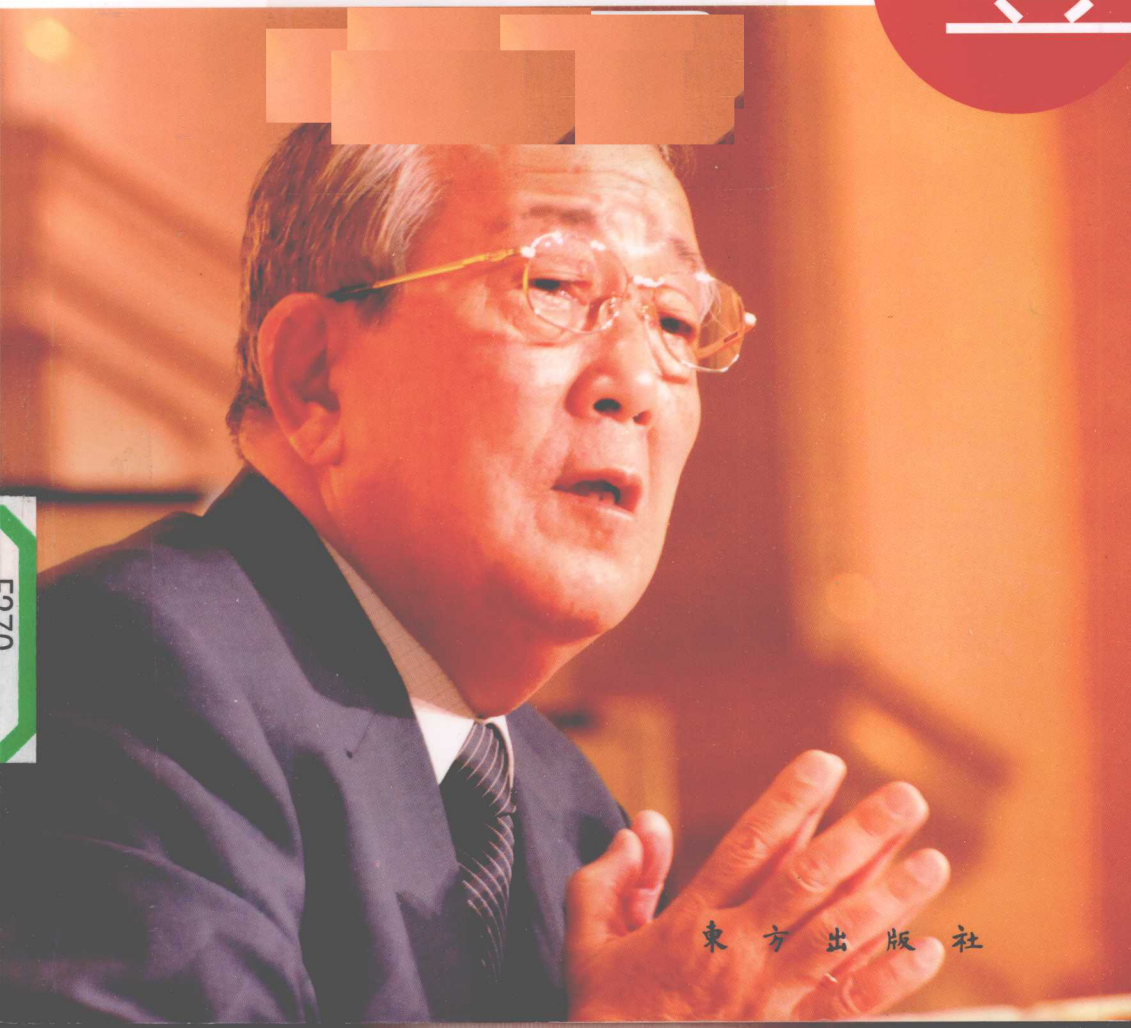
# 稻盛和夫

亲自讲述企业经营的16个重要问题

# 创造高收益

高收益企業のつくり方

[日] 稻盛和夫 著 喻海翔 译



E370

東方出版社

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，这就是我给高收益设定的标准，并以这个标准来督促大家实现企业的高收益经营……不管是任何行业、任何具体情况，只要在运营上下足工夫、全力以赴，就完全有可能将利润率提升到10%以上。”

上架建议 企业管理

ISBN 978-7-5060-3874-4



9 787506 038744 >

定价：32.00元

稻盛和夫

亲自讲述企业经营的16个重要问题

# 创造高收益



高收益企業のつくり方

[日] 稻盛和夫 著 喻海翔 译

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创造高收益. 1/ (日) 稻盛和夫 著; 喻海翔 译. —北京: 东方出版社, 2010  
ISBN 978-7-5060-3874-4

I. 创… II. ①稻… ②喻… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 065455 号

Inamori Kazuo no Keiejuku Q&A Koushuekikigyo no Tsukurikata  
by Kazuo Inamori

Copyright © 2007 by Kazuo Inamori

Simplified Chinese translation copyright © 2009 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  
Nishikawa Communications Co., Ltd.

本书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

创造高收益

作者: [日] 稻盛和夫

译者: 喻海翔

责任编辑: 姬利 陈雪冰

出版: 东方出版社

发行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印刷: 北京智力达印刷有限公司

版次: 2010 年 5 月第 1 版

印次: 2010 年 5 月第 1 次印刷

开本: 630 毫米 × 950 毫米 1/16

印张: 9.25

字数: 86 千字

书号: ISBN 978-7-5060-3874-4

定价: 32.00 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

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) 65266204

## 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他们的这个请求，然而最终还是被他们的热情所感染，终于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的形式进行探讨，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，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

# 001

为优秀经营者的单纯心愿，我花费了众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、同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。

我从心底祝愿，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。

2005年3月

稻盛和夫

# 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做出贡献”。在这个经营理念得到明确的那一瞬间开始，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 007

### 确立高收益体质 007

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？ 012

【解答】要想实现利润收益的提升，

首先需要进行基盘的构筑 014

确立高收益体质是前提条件 014

有助于确保充分利润的定价方式 015

公司总部简陋破旧与否并不重要 016

【经营问答二】企业经营者的优先课题是什么？ 018

# 001

- 019 【解答】深入基层，设身处地地了解实际状况
- 019 细分核算单位
- 020 奖金和工资不能与绩效直接挂钩
- 021 坚守核心业务，贯彻从一而终
- 024 【经营问答三】如何不依赖母公司，拓展自主独立的道路？
- 025 【解答】开动“脑筋”，专注于既存业务，从而增加利润
- 025 提高业务核算指标
- 026 京瓷物流业务部的诞生
- 027 利润率不改善，梦想也就无从谈起
- 029 【经营问答四】如何依托以 OEM 为主体的实业改善企业收益？
- 031 【解答】专注于外包业务，想方设法将生产效率提高十倍
- 031 向策划提案型委托生产模式的转变是企业形态进化的证明
- 032 OEM 承包厂商容易陷入的歧途——过于轻率地拓展自主品牌
- 034 转换思想，发掘能够惊人地削减成本的方法
- 035 充满自信地专注于承包业务
- 036 每天都要与技术人员一道进行反复研讨

## 037 第二章 企业要勇于不断进取

### 037 如何实现企业经营的多元化

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。

- 043 【经营问答五】作为零售业，不断扩大分店的做法是否正确？
- 044 【解答】不要追求销售的规模，努力提高各家店铺的利润成本核算
- 044 在夯实核心基础之后再展开新业务和新店铺
- 045 大本营与出击人员的配置
- 046 让事业永续的秘诀——在知足的基础上再求发展



- 【经营问答六】是否该对老旧设备进行大规模的改造? 048
- 【解答】与其不断借债,不如通过零敲碎打来自己动手进行改造 050
- 不要相信基于假设的销售额 050
- 通过发动京瓷员工投入美化工厂运动而令企业  
    业绩趋于好转的实例 051
- 亲自动手,发挥自身专长,进行创新改进 052
- 要将最优异的真诚服务作为自己的经营利器 053
- 【经营问答七】为了扩大市场份额,  
    应该如何成功地进行 M&A? 056
- 【解答】三方皆赢的并购有助于企业的进一步繁荣 057
- 能够获得员工爱戴的品性至关重要 057
- 以救助对方企业员工的心态进行并购 058
- 超越种族偏见的 AVX 公司并购案 059
- 不以强权,而是以德服人 061
- 【经营问答八】拓展新领域时的成功诀窍是什么? 062
- 【解答】将自身专长视作事业成败的关键,  
    注重自身能力的培养 063
- 穿越企业经营多元化这条尸横遍野的道路 063
- 由于推行多元化而蒙受损失的钟纺公司 066
- 以未来进行时态对待自身的能力 067

### 第三章 基于合伙人理念的企业经营 071

#### 创造超越劳资双方立场差异的企业文化 071

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。

- 075 【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？
- 076 【解答】根据绩效浮动工资的做法只会产生反效果，不如争取员工理解实现全员工资的整体下调
- 076 不论升降都会产生矛盾的绩效浮动型工资制度
- 078 即便在工资制度倾向合理主义的美国，京瓷也依然是以劳资关系为重
- 080 与其采用扰乱人心的绩效工资，不如实行员工工资的整体下调
- 081 京瓷也曾经基于危机感，冻结过员工工资
- 083 【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？
- 085 【解答】让全体员工都参与经营活动的同时，确立专业化薪酬体系
- 085 绝对不能制造导致内部对立的关系构造
- 086 让公司全体人员都来一同扛“轿子”
- 087 因为都是企业合伙人，所以全体员工都能够获得企业的股份
- 088 注意确立专业化的薪酬体系
- 089 【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？
- 090 【解答】对于业绩优秀的员工给予荣誉和表彰，但要注意避免员工工资差异过大
- 090 走入死胡同的合理主义型工资制度
- 090 技术、心态、和谐，只有在这三点融合一体时，才能催生强大的企业
- 091 合理主义型薪酬体系所激发的矛盾及其结局
- 093 不以表面利润，而以“单位时间利润”作为经营指标
- 094 对达到目标者不许以金钱，只给予荣誉和表彰
- 094 公司不是某一个人的舞台，而应该是让所有参演者都获得幸福的舞台

【经营问答十二】为了保住公司，是否应该裁减员工？ 096

【解答】大善似无情，向员工坦诚困境，重振信赖关系 097

重视平时教育 097

企业经营者自身的行为是重建信赖与尊敬的关键 099

## 第四章 打造自燃型集体 101

培养具备经营者意识的人才 101

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、

积极投身工作之中的企业员工？ 105

【解答】通过小集体的划分来催生员工的经营者意识，

并同时予以指导 106

与其创办子公司不如优先成立事业部 106

遵循经营的基本原理和原则 108

通过参与企业经营来提高员工的经营者意识 109

【经营问答十四】如何培养具有自燃特性的主管？ 111

【解答】选用并培养年轻人 113

经营者在心怀对部下感恩之情的同时，

严责督导同样也必不可少 113

培养能够为企业主管提供助力的年轻人才 114

【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？ 116

【解答】把握员工的个性与忠诚心 117

他们是否对自己的企业怀有感情？ 117

石墙缝隙中闪光的小碎石也同样重要 118

一位真挚对待下属，彻底清除了所辖公司巨额债务的男人 119

# 005

- 121 【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？
- 121 【解答】将阿米巴经营与企业的联谊聚会结合起来
- 121 绝对不能指望通过一团乱麻式的公司财务来把企业做大做强
- 123 彻底实现透明化的独立核算管理
- 124 联谊聚会是构筑人际关系的良机
- 125 在温馨的气氛中进行认真讨论的酒宴

## 127 终章 追求高收益经营

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）的经营管理的过程当中，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二流大学的学生而言，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，虽然那其实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细陶瓷，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做出了巨大的贡献。

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，我与新就任的上司，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（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做出承诺，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！”

然而这套说辞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。

从那时起，我抛弃了要“将稻盛和夫的技术昭示天下”的初衷，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”。在这个经营理念得到明确的那一瞬间，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。

从那时开始，每当我看到懒惰懈怠的员工就会痛声斥责道，“正是为了让包括你在内的全体员工都能够获得幸福，这家公司才得以存在的，所以我们每个人都必须努力工作！”正是由于明确了要为全体员工谋求幸福的这个大义名分，我才能够无所顾虑、堂堂正正地统率和管理手下的员工。在进行企业管理时，只要能够首先树立令所有人都真心向往、千难万险也在所不辞的大义名分，就必然能够将企业的所有员工紧密地团结到一起，共同努力。

要让一个人全身心地投入一项事业，“大道”必不可少。所谓“大道”，不是出自一己私利，而是为了普天之下的“公”利。京瓷在创业最初的时候一无资金，二无技术，但是由于从一开始就树立了明确的大义名分，也就是自身的经营理念，因此所有员工都能够齐心协力，共同奋斗。我认为，这才是京瓷能够发展壮大至今的最大要因。

## 全无私念的第二电电创业

始于1984年的“第二电电创业”则让我的这种信念得到了进一步的巩固。当时适逢日本经济迎来以电信产业自由化为标志的重要转换期，在那之前我就深深地感到，与欧美相比，日本的长途通信费用过于昂贵，这不仅给日本国民造成了沉重的负担，同时也妨碍了日本经济的健全发展。

因此恰好借此转机，我希望能有其他大企业挺身而出，将日本的通信费用降下来。然而现实却是，由于顾虑到这要与规模庞大的电电公社（现NTT，日本最大的电信服务公司——译者注）正面为敌，也就意味着巨大的风险，因此当时没有任何一家企业愿意出头。对于这种状况感到不能容忍的我忘记了自己只不过是一家京都企业负责人的立场（因日本绝大多数的大企业都将总部设立在东京或者大阪，作者此说是为了表明京瓷并非属于日本最大级别的公司——译者注），开始认真考



虑参与电信事业。

但是，这无疑是一件繁杂、巨大的挑战，不是简简单单就可以办到。为了确定自己的意愿，我不断地审视自我：“我想要参与电信业的动机，到底是出于普天之下世人公益的纯粹心愿，还是包藏有任何私心杂念？”在前后半年的日子里，每天晚上睡觉之前，我都要这样不断地反问自己：“我的这个动机到底是为了公益还是出于私利？”最终，我确信，“我想要这样做的动机完全是为了公益，毫无任何个人杂念”。于是，在我心中斗志激昂，做出了开创第二电电的抉择，我决定要为大众的利益接受这项挑战。

然而，本来最初谁也不想出头的这项挑战，待到京瓷着手开始准备应对后，国铁（前日本国有铁路的简称，于1987年被JR集团所取代——译者注）和日本道路公团与丰田属下的两家公司也随之浮出了水面，最终，第二电电以三家公司互相角逐的形式踏出了第一步。在这三家公司当中，以京瓷为母体的第二电电既无电信业方面的经验，也无任何电信设施、通信技术方面的储备，因此一开始就被世人认为，与其他两家公司相比较，第二电电处于极其不利的弱势地位。

## 大义名分引领事业成功

然而，原本处于不利地位的第二电电却在电信产业的三家公司当中一路领先，发展成为了现在的KDDI。第二电电之所以能够战胜种种不利条件，在电信产业新同行中一马当先的原因，正在于第二电电的员工能够被“要为社会大众作贡献”的大义名分所激励，从而能够全身心地投入到工作中。

从创业之始起，我就不断向自己的员工们诉求到：“我们现在正踏在电信产业自由化这个百年一遇的历史转折点上，我们必须充分利用这个机会，为了社会大众的利益，尽一切可能降低长途电话费用，让我们只此一次的人生充满意义！”对我这个心愿产生共鸣的第二电电的员工们，意气风发、全力以赴

# 005