

阿米巴经营的基础

稻盛和夫的会计七原则是引进**阿米巴经营**的前提

稻盛和夫の実学

稻盛和夫の実学：経営と会計

[日] 稻盛和夫 著 曹岫云 译



東 方 出 版 社

阿米巴经营的基础

稻盛和夫の実学

稻盛和夫の実学：経営と会計

[日] 稻盛和夫 著 曹岫云 译



NLIC 2970645509

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

稻盛和夫的实学：阿米巴经营的基础 / [日] 稻盛和夫 著. 曹岫云 译. —北京：东方出版社，2011

ISBN 978-7-5060-4186-7

I. ①稻… II. ①稻… ②曹… III. ①企业管理：财务管理—经验—日本
IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 063410 号

Inamori Kazuo no Jitsugaku-Keiei to Kaikei

by Kazuo Inamori

Copyright © 1998 Kazuo Inamori

Simplified Chinese translation copyright © 2010 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：01-2010-3423 号

稻盛和夫的实学：阿米巴经营的基础

作者：[日] 稻盛和夫

译者：曹岫云

责任编辑：王高婷

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：北京中新伟业印刷有限公司

版次：2011 年 6 月第 1 版

印次：2011 年 6 月第 1 次印刷

开本：630 毫米 × 950 毫米 1/16

印张：10.5

字数：100 千字

书号：ISBN 978-7-5060-4186-7

定价：33.00 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

推荐序

企业持续发展的要诀

《稻盛和夫的实学——阿米巴经营的基础》这本书虽然篇幅不长，但却是稻盛先生的一本很重要、很有分量的著作。我在接受东方出版社委托、认真翻译这本书的过程中，一方面，对于毕业于理工科大学、技术员出身、以发明新材料、开发新产品起家的稻盛先生，居然能够在财务会计领域中独树一帜，创造出一整套精细而实用的会计原则，禁不住由衷的敬佩。另一方面，我觉得对于每一位想要认真经营企业的经营者而言，本书中稻盛先生归纳的“会计七原则”，可谓条条精辟、字字珠玑，同时也是我们经营者正确经营企业的指针。

同时，“会计七原则”也是引进“阿米巴经营”的前提。事实上凡是引进阿米巴并最终取得成功的企业，无不贯彻执行了这七条原则。

应日本政府的邀请，2010年2月1日，78岁高龄的稻

盛先生作为新任董事长来到日航，让他大为吃惊的是，日航这么一个巨型公司，虽然人才济济，但是经营层居然不懂，甚至也不重视会计。会计报表要迟三个月才统计出来，出来的也只是“盖浇饭”式的笼统数据。他们不晓得经营企业必须依据正确、及时地反映企业真实状况的数字，正如飞行员驾驶飞机而不看仪表盘一样。稻盛先生认为，这样的经营者连一家“蔬菜铺”也经营不好。于是，在向日航注入灵魂——正确的经营哲学的同时，让日航的干部学习经营的实学——简明的会计原则，就成为重建日航的当务之急。哲学、实学双管齐下，见效之快令人惊叹不已。不到半年，日航就开始大幅度扭亏为盈。到2010年底，也就是稻盛先生进日航短短10个月内，就创造了日航历史上空前的1580亿日元的巨额利润。从2011年4月起，日航还将全面推行基于“稻盛和夫的实学”的“阿米巴经营”模式，我相信日航将会更加健康地发展，成为世界上最优秀的航空公司。

重建日航是稻盛哲学和实学的一次历史性的伟大实践，全世界万众瞩目。

破产企业要起死回生，成功企业要持续发展，最重要的因素是什么呢？

每位企业家都希望自己的企业长盛不衰。那么，企业长期持续发展的前提是什么呢？

那就是企业经营者必须不断地做出正确的经营判断。因为只有基于正确的判断，才能采取正确而坚决的行动，才能把企业经营得有声有色。而企业一旦判断失误，特别在重大问题上判断错误，企业就会遭遇严重挫折，甚至从此一蹶不振。这样的事例，不胜枚举。

002

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com

那么，企业经营者怎样才能不断地做出正确的判断，怎样才能避免重大的判断失误呢？

这里有两条基本原则。

第一条，经营者必须具备正确的判断事物的基准，并且这种判断基准要为全体员工所共有。

测量物体的长度，尺是基准；测量物体的重量，秤是基准。那么判断事物的基准是什么呢？用稻盛先生的话来说，就是“作为人，何谓正确”；用王阳明的话来说，就是“良知”。违背良知的判断，即使一时得逞，最终必将失败。这样的道理，知易行难，在《活法》、《干法》等著作中稻盛先生都有精彩的论述。

第二条，经营者必须通过具体的数字正确而及时地掌握企业各个部门以及企业整体的真实状况。

具体该怎么做呢？在本书第二章的“一一对应的原则”、第三章的“筋肉坚实的经营原则”、第五章的“双重确认的原则”、第六章的“提高核算效益的原则”、第七章的“玻璃般透明经营的原则”中都有精确而详尽的论述。

翻译这本书，我最深切的感受是：稻盛先生不愧为“实事求是”的模范。从实际出发，以真实情况作为判断的基础，而这个“真实”是确凿的、即时的、明确的、细致的、全面的、整体性的、无懈可击的、无可挑剔的真实。从这样的“真实”中才能探究事物的本质，才能把握住真理。从这个意义上讲，稻盛先生是彻彻底底的唯物主义者，是科学精神的典范。

良知与科学的结合，纯粹的理想主义和彻底的现实主义高度完美的结合，这就是稻盛和夫的哲学和实学，稻盛先生的成功是不可阻挡的。

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长 曹岫云

序言

现代的经营迫切需要会计学

从20世纪80年代后期开始，日本许多经营者被泡沫经济的狂潮所裹挟，失去理智，一再重复过度的投资。

这样的泡沫经济理所当然地破灭了。从20世纪90年代初期开始通货紧缩，其结果是，金融、建设、房地产等几乎所有行业，不良资产大量出现，日本经济深陷涂炭之苦。

在这期间日本的经营者们干了些什么呢？认真反省、从根本对策上下工夫的人很少，大多数经营者忙于隐瞒不良资产，掩饰业绩的恶化。这样做就使日本的企业经营变得很不透明，因而丧失国际信用，催生了许多舞弊丑闻。

我认为，日本的中小企业乃至大企业的经营者们，如果他们都能光明正大地经营企业，如果他们能正确理解企业经营的原点——“会计原则”，那么，无论是泡沫经济还是其后的经济萧条都不至于达到那么严重的程度。

到20世纪80年代前期为止，日本经济一味高速增长，企业经营似乎只要简单地仿效前例就行。然而日本周围的环境发生了很大的变化，日本经济进入成熟期，持续增长的神话告一段落，并且日本经济需要融入复杂的全球化经济之中。在这样的时代，经营者必须正确把握自己企业实际的经营状况，在此基础上做出准确的经营判断。而要做到这一点，前提就是要精通会计原则以及会计处理的方法。

然而，如此重要的会计和会计原则，日本的经营管理者以及企业的经营干部却不予重视。说到会计，一般人都认为，它不过是将经营过程中所发生的金钱、物品的单据收集统计而已，它不过是一种过后的事务处理而已。

有的中小企业管理者认为，自己不需要懂会计，反正只要把每天发生的有关单据交给税理师和会计师，他们会做出需要的财务报表，这就行了。自己只要知道最终结果：“企业的利润是多少”、“得缴纳多少税金”，至于会计处理的方法，交给这些专家就行了。甚至有人认为，会计数据可以根据自己的需要人为地操作。

我27岁时创建了京瓷，从零开始学习企业经营，在这个过程中我意识到一个重要的真理，就是会计将成为“现代经营的中枢”。因为经营者必须正确掌握企业活动的真实状态，才有可能带领企业长期持续地发展。

如果想认真经营企业，那么经营数据决不允许有任何人为的操作，它必须反映企业经营的实态，它必须是唯一的真实。损益表和资产负债表的所有的科目、所有的细目，其数字都必须完整无缺，任何人看来都没有任何差错。它必须百分之百反映企业经营的实态。

为什么？因为这些数字可以比喻为飞机驾驶舱仪表盘上的数字，它起到重要的导向作用，它指引经营者正确无误地达到预定的目的地。

基于这种观点，我让财务部门做好经营资料，然后根据资料上的数据经营企业，而其结果就是京瓷和第二电电的持续的稳步发展，甚至在泡沫经济时期也不受影响。现在回头来看，在京瓷创业时，正因为我对会计一无所知，我才开始学习，在我自己的经营哲学——追求做人的正确的准则——的基础之上，确立了“会计的原则”。可以说这是京瓷和第二电电成功的重要原因。

我并非会计学专家，但是，我自学自创的会计学的原则，对于正陷于困境、不知怎么做才好的经营者、企业干部来说，或许有参考的价值，为此，我将这些原则汇编成册。

本书是从会计的角度来表述我所思考的经营的要诀和经营的原理原则。在表达上或许稍有过激之处，“不懂会计怎能经营企业！”出版该书就是想表达我的这一观点。特别在这个混迷的时代，我发自内心大声疾呼。我希望人们理解我焦急的心情，理解我叱咤一般激励的言辞。本书是直接为经营服务的会计学，我希望，有更多的人认真阅读后，能够把他们的企业经营得更加出色。

另外，写作本书依据的基础资料，是原京瓷公司财务部长（原监察担当）已故斋藤明夫为培养年轻干部而总结的经验。我再次对斋藤明夫所付出的努力表示由衷的感谢。

最后，我还要对为本书出版做出帮助的日本经济新闻社出版局编辑部的波多野美奈子、西林启二以及本公司经

营管理本部长石田秀树、关联公司教育本部副本部长高桥幸男、秘书室长大田嘉仁、经营研究课木谷重幸表示感谢。

稻盛和夫

008

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com

前言

从泡沫经济破灭开始，已经过去了约 10 年，在笼罩整个日本的经济萧条的阴云中，终于透出的一线曙光。经济景气从谷底开始上升，此时，日本经济新闻社希望出版拙著的文库版，我想这个计划正合时宜。

是什么招致了日本的泡沫经济？又是什么原因使得日本在泡沫经济破灭后的经济萧条持续了那么长的时间？我认为，主要原因在于企业经营者的“思维方式”。从这个意义上说，20 世纪末的日本的经济萧条向世间的经营者提出了一个严肃的课题：“经营者到底应该具备怎样的思维方式？”“企业经营的原理原则究竟是什么？”

本书 1998 年 10 月初版，当时日本经济还没有从萧条中摆脱。这本书的内容，是我在经营京瓷的过程中，一点一滴亲手摸索出来的经营的原理原则。在此之前，我原本只是一个工程师，对企业经营完全是一个外行。

此后许多读者来信说：“深合我意”、“很有同

感”、“恍然大悟”。同时，在经济界也有很多人直接或间接表示了对我的观点的赞同。很幸运，作为一本经营管理的书籍居然异常畅销。

我期待更多的经营者、管理者阅读这本书，使本书成为他们日常经营企业时的参考。

稻盛和夫

写于酷暑中的京都伏见

目录

推荐序 企业持续发展的要诀 001

序言 现代的经营迫切需要会计学 005

前言 009

序章 我的会计学思想 001

经营者懂会计，平时就能指导财务人员，只有经过这样的努力，经营者才能实现真正意义上的经营。

1. 我的会计学是怎样诞生的 003

我的经营原点和会计 003

与财务部长争论交锋中产生了我的会计学 004

2. 我的会计学的基本思维方式（追究事物的本质） 007

依据原理原则追求事物的本质，以“作为人何谓正确”进行判断 007

用原理原则判断如何折旧 008

判断基准不拘泥于常识 010

3. 我的会计学和经营 013

销售最大化、费用最小化 013

定价即经营 014

夜间面条摊贩的经营 015

不懂会计不能成为真正的经营者 016

第一部 直接为经营服务的会计学 （实践的基本原则）

第一章 以现金为基础的经营 **现金流经营原则** 021

会计为企业经营服务，就必须以现金为基础。应该回归会计的原点，关注原本最重要的“现金”，以此为基础进行正

001

确的经营判断。

- 023 1. 赚到的钱哪里去了?
- 027 2. 是资产还是费用——叫卖香蕉的启示
- 030 3. 在土表正中相扑
- 034 4. 账面盈利却缺钱，有账无钱

037 第二章 贯彻一一对应原则 一一对应的原则

一一对应原则，不仅作为会计处理的方法必须严格遵守，而且它还规范了企业及其员工的行为，在实现玻璃般透明经营上发挥重要作用。无论从内部看还是从外部看，企业及员工都不能有舞弊的行为。

- 039 1. 钱、物的流动与票据相对应
- 041 2. 在美国的经验——销售与进货相对应
- 044 3. 美国当地法人的会计审核
- 046 4. 应收货款和应付货款的冲抵
- 048 5. “一一对应”和道德

051 第三章 彻底地实行筋肉坚实的经营

筋肉坚实的经营原则

如果要塑造一个本质上强壮的企业，经营者就必须具备坚强的意志，借以克服如下的诱惑：把自己和企业打扮得比实际情况更好看。

- 053 1. 使用二手设备降低生产成本
- 055 2. 坚持健全会计——陶瓷石块论
- 058 3. 警惕固定费用的增加
- 060 4. 不投机——额头流汗换取的利润才有价值
- 063 5. 预算制度合理吗——即用即买

067 第四章 贯彻完美主义 完美主义的原则

不允许暧昧和妥协，所有工作都要追求完美，达到每个细

节。这是在企业经营中应该采取的基本态度。

1. 宏观和微观 069
2. 必须百分之百实现目标 071
3. 严格核查以求完美 073

第五章 用双重确认的办法保护公司和员工

双重确认的原则 075

工作光明正大，在透明的空间中进行，这不但能使工作人员不发生意外事件，同时可以提高业务本身的可信度，保证公司组织的健全性。

1. 不让人犯罪的制度设计 077
2. 双重确认的具体做法 079

第六章 提高核算效益 提高核算效益的原则 085

对于经营者来说，“管理会计”和“财务会计”同等重要，都是企业经营必需的会计。管理会计对于财务会计的结算有什么关联，经营者必须正确把握。

1. 何为单位时间效益核算制度 088
2. 追求附加价值的阿米巴经营 092
3. 单位时间效益核算与会计的关联 095
4. 作为管理会计报告的单位时间效益核算制度 098
5. 依据售价还原成本 101
6. 阿米巴经营与售价还原成本法中的成本 103
7. 注入灵魂才能使单位时间效益核算制度生效 105

第七章 实行透明经营 玻璃般透明经营的原则 107

企业经营最重要的就是光明正大，为了保证做到这一点，就要把经营放在众人的监视之下。

1. 光明正大的财务会计 109
2. 公司内部的沟通交流 110

- 113 3. 光明正大地公示信息
116 4. 经营的道德规范和会计的原则
118 5. 保证公正的一一对应原则
120 6. 资本主义经济中会计的使命

第二部 直接为经营服务的会计学之实践

(盛和塾经营问答)

- 125 【经营问答1】有关先期投资的思考
127 答——投资要临机应变，控制间接人员增加以扩大利润
130 【经营问答2】与大企业合作来筹措资金
132 答——不能提高收益率的扩张十分危险
136 【经营问答3】扩充业务带来债务增加
137 答——看懂损益表，理解数字的意义
140 【经营问答4】如何确定经营目标
141 答——经营目标取决于经营者的意志
145 【经营问答5】成本管理的问题点
145 答——生产厂家的利润产生于制造部门

151 后记

004