

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

「日本」稻盛和夫 著



译林出版社

凤凰出版传媒集团

**实践的基本准则：**

现金为基础经营的原则

一一对应的原则

收入费用配比的原则

完美主义的原则

双重确认的原则

提高效益的原则

透明经营的原则

**经营问答：**

关于先行投资的想法

关于和大公司合作筹措资金

关于扩充业务导致借贷增加

关于如何确立经营目标

关于“成本管理”的问题



稻盛和夫 1932 年生于鹿儿岛，技术员出身，白手起家缔造两家全球 500 强企业。他创立的京瓷是惟一没受到泡沫经济影响的日本大公司，人称其为日本“经营之圣”。

ISBN 7-80657-946-X



ISBN 7-80657-946-X

I · 680 定价：(软精装)18.00 元

稻盛和夫的

实

经营和会计

[日本] 稻盛和夫 著 吴辉 译

学

## 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	<a href="http://www.yilin.com">http://www.yilin.com</a>
集团网址	凤凰出版传媒网 <a href="http://www.ppm.cn">http://www.ppm.cn</a>
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

菅管理部长石田秀树、关联公司育成本部副本部长高桥幸男、秘书  
室长大田嘉仁和经营研究课的本谷重幸。

稻盛和夫  
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 and 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	
 结束语	 92
 年谱	 93
 附录	 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

### 我的经营原点和会计

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。

## 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”,使用寿命为几年,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情理的，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，囫圇吞枣。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。

## 我的会计学 and 经营

上一节说明了形成我的会计学基础的思想原点。会计,只不过是经营的一部分。在此,我想先明确一下经营中的重要原则及其与会计的相关性。

### 销售额最大化和费用最小化

创立京瓷后不久,我对财会业务还一无所知时,我问财务人员:“这个月的结算怎么样?”他用一连串艰涩的话为我说明。我不太明白会计用语。只知道单是利润就分成很多种,有的减少了,有的增加了。

对着面有难色的财务人员我反复发问,最后不得不说:“好了好了。简单地说,从销售额中减去费用,剩下的就是利润,只要争取销售额最大化和费用最小化就行了。这样一来你所说的种种利润无疑都会增加。”听了我的话,财务人员说:“是倒是……但是也不能说得那么简单。”在这一瞬间,我却明白了,“争取销售额最大化和费用最小化是经营的出发点”。

经营者莫不追求利润。但是很多经营者认为,增加销售额必然要增加费用。这就是所谓“经营常识”。但是为了争取以“销售额最大化和费用最小化”作为经营的出发点,就不能一边增加销售额,一边增加费用,而是要保持同样的费用甚至尽量减少费用。当时我就察觉到,那样的经营才是最合理的。

一边增加销售额一边减少费用,这可不是马马虎虎就能实现的,需要智慧、创意和努力。利润只是这样做所带来的结果。

### 价格决定经营

为了使收入源即销售额最大化,关键的是定价。也许有的经营

者认为,为产品定价的事交给负责营业的董事或部长就行了。但是我一直强调:“价格决定经营。”这是十分重要的。定价不单是为了卖东西或为了拿到订货单,而是决定经营的生死关键。所定价格必须令卖方和买方都满意,最终应该由经营者判断。

京瓷从创业之初就是为电子机器厂家提供电子零部件。电子零部件这行,新公司特别多,竞争激烈,所以买家总是向近乎寂寂无名的京瓷提出非常苛刻的降价要求。如果有同类产品,就会被放在天平上称来称去,讨价还价,而且价格每年调低。这样,业务员为了取得订货单,就会不断减价。

由于这样的做法毫无益处,我对公司业务部门的人反复强调:做生意,减价谁都会,但那不是经营。必须找到一个临界点:客户可以接受也愿意出的最高价格。比这个价低的话可以拿到很多订货单,比这个价高则订货单全跑了,必须以这个“临界点”拿订单。找到客户愿意出的最高价格,以那个价格出售。定这个价格是和经营直接相关的重要工作,决定这个价格是经营者的工作。也就是要实现销售额最大化,要令单价和销售数量的乘积达到最大。是利润幅度大一点,少卖一点呢,还是控制着利润幅度,薄利多销?定价不同,经营会有很大的不同。

有时,一旦定错价便无法挽回。定价太低,怎样削减经费也做不到收支平衡。又或者定价太高,库存堆积如山,无法套现。

在经营上,定价就是这么重要,最终要由经营者亲自决定。这种把每一项定价作为经营上的重大问题的思想方法,在京瓷深入人心,对库存评价、收支管理系统以及京瓷的会计都有着重大影响。

### **夜间乌东面摊贩和经营**

我常常以夜晚沿街叫卖乌东面的摊贩为例,向公司干部讲解绞尽脑汁定价和努力把费用最小化的问题。因为我觉得,说得极端

一些,为了培养经营者,最有效的实习方法就是让他们拉着乌东面车沿街叫卖。

假设公司出五万日元作为本钱,送他们去实地训练:“你暂时不用到公司上班。借给你一辆乌东面车,在一个月里,每天晚上在京都某个地方去卖乌东面。一个月后,五万日元变成了多少,就是你的实际成绩。”

最先遇到的问题就是进货。第一样必须买的是乌东面。可以去乌东面加工厂买,也可以去超级市场买,也可以考虑买干面,焯熟了卖。

然后是汤料。要想乌东面味道好,汤料是关键。有的人去买很贵的鲣鱼干,也有人去加工鲣鱼干的地方要一些屑。同样是做美味汤底,下的工夫不同,结果就完全不同。既把成本降低,又能做出好味道,必须要有创意,要尝试。

即使是“鱼卷”或“炸豆腐”、“葱”,也可以去超级市场买,或去工厂、农户直接进货。只是进货,就有许多不同方法。

而最重要的还是定价。有的人卖三百日元一碗,有的人卖五百日元一碗。定便宜点,可以卖出很多碗,但是赚不到钱。一定要找出满足顾客又卖得出去的基本价格。

像这样一个摊档,也有很多选择。一个晚上没有太大分别,一年下来分别就很大了。所以,既有人从摊贩做到颇具规模的加盟连锁店,也有人拉了十几年乌东面车却什么财产也没有留下。不是那宗生意本身好不好,而是经营者能否将生意引导至成功,一旦正确地定价令销售额最大,之后只要彻底争取“费用最小化”就行了。

企业的会计,必须方便经营者有效坚持“销售额最大化,费用最小化”这个经营出发点,而且必须很明确地体现出追求的成果。这是贯彻在京瓷会计系统中的认识。而这种认识在京瓷的管理会计系统“核算制度”中,以很直接的形式表现出来(参照后述第一部第六章“提高效益的原则”)。

## 不懂会计就不能成为真正的经营者

我们周围的世界,看上去很复杂,但其实只不过是本来原理原则基础上的“简单”东西经过投影,复杂地反映出来。在企业经营上也是如此。在会计领域,看上去复杂的公司经营情况,由资料非常简单地表现出来,由此反映出真实的情况。

如果把经营比喻为操纵飞机,会计资料就相当于驾驶舱飞行仪表上的数字。仪表必须把每时每刻都在变化的飞机高度、速度、姿势、方向都正确及时地告诉经营者——机长。没有仪表,就不知道飞机所在的位置,就不能正确操纵飞机。

所以,会计不可以滞后于经营结果。即使是多么正确的结算处理,迟迟拿不出来也无济于事。如果会计资料不是简单及真实传达现在的经营状态,对经营者就没有任何意义。

最明显的例子就是急速发展的中小企业突然经营破产。因为他们没有一套能够及时反映公司实际情况的会计制度,无计划地开支,做出错误的经营判断,最后资金周转不灵走上死胡同。

中小企业要想健全成长,必须建立一目了然、反映经营情况而且能够彻底贯彻经营者意志的会计系统。京瓷之所以可以急速展开事业,就是因为及早建立了那样的会计系统,可以依赖这个系统经营。

为此,经营者自身一定要明白会计是什么。不能充分理解仪表数字的意义,就不算真正的经营者。必须做到看了财务部门交来的结算表就听得出利润停滞不前的呻吟或者固有资本变少了的哭声。

在京瓷,从公司规模还很小的时候开始,就按部门做每月结算资料。不论是在公司还是出差,我都第一时间看每个部门的详细资料。一看到那个部门的销售额和费用内容,就可以像看故事一样明白那个部门的实态,那个部门负责人的样貌也浮现在眼前:“那么乱花钱”,“材料费占销售额的比例太大”,经营上的问题也自然而

然地浮现出来。

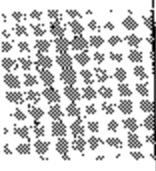
这样注意看每月结算表，下次再去工厂，经过有问题的车间时，我会想起：“上个月这里是这样的。”马上可以指出问题所在。如果车间负责人按我的提示采取措施，下个月的结算表马上会反映出来。这样，公司整体的业绩就会好起来。

通常，每月结算表这类结算资料，财务部门可能会按一般的模式做。但是，那对经营者没有多少帮助。经营者如果真的打算亲力亲为经营公司，就必须改造会计资料，令其对经营有帮助。为了做到这一点，经营者自身要充分理解会计，结算表必须反映经营状况和问题。经营者要充分理解会计，平素指导财务人员，有了这些努力，经营者才可以做到真正意义上的经营。

# 第一部

为经营服务的会计学  
(实践的基本原则)





在第一部,我想说明七项基本原则,那是实践为经营的会计学所必需的“实践的基本原则”。

## 以现金为基础的经营 (现金为基础经营的原则)

本章叙述的“现金基础经营”，意思是把焦点集中在“现金的动向”上，以事物本质为基础，扎扎实实地经营。会计必须是为以现金基础经营服务的，这是我的会计学的第一基本原则。

有一种收支计算是不需要高深会计学知识的，人人都可以自然掌握。制造产品，把它卖给顾客，收钱，从中支付用掉的各项费用。所谓利润，就是指支付了所有费用后剩下来的钱。这是谁都知道的吧。

事实上，据说在会计学诞生的中世纪，意大利商人们在地中海贸易中，每次航海结束，就从收入中扣除所有费用，分配剩下的利润，即是说，现金收支的计算就是盈亏的计算。

但是，在现代企业，连续的商业活动却必须以年度为单位计算，每年结算一次。所以在现代会计学中，每当有收入和支出的事实发生，就算是有过收益和费用，以此计算一年的利润，这叫“发生主义”会计方法。采用这种方法，就出现了收支钱款的时间和它们成为利润或费用的时间不同步的现象。结果是，结算书里显示出来的盈亏资料和实际的钱的活动没有直接联系，对经营者而言，会计变得很难懂。而且，随着社会发展，社会制度和商务交涉越来越复杂，会计也不得不随之越来越复杂，就连以什么事实计算收益和费用都成了难题。

因此我认为应该回到会计原点，关注原本最重要的“现金”，在这个基础上做出正确的经营判断。在这章里，我想讲讲我对以“现金”为基础经营是怎么看的。

## 1 赚到的钱怎么样了？

对于没有时间详细了解会计学的经营者的来说，经济越是发展到高层次，发展得复杂化，结算的内容就越难掌握。不是常常有这种情况吗？看着过了月底或者结算期很久才终于做好的结算书，听财务部门说明了各种各样的会计处理，这才掌握到自己公司赚了多少钱。

很久以前，我也曾经问做完期末结算报告的财务部长：“我赚的钱在哪里？”他回答我：“利润变成应收账款、库存或者设备等各种形态，不能简单地说是哪里。”

我再追问他：“必须从利润中分红给各人，那部分的钱在哪里呢？”财务部长说：“利润不是流动资金，分红的钱准备从银行借。”

我觉得这实在奇怪，又问：“没有分红的钱，要特意去银行借，这能说是赚了钱吗？”财务部长说：“是，那也叫做赚了钱。”

我看这样下去争不出结果，于是要求他把盈亏数字的活动和实际的现金活动清楚地联系起来做一个说明。财务部长翻查资产负债表的各项账目，做出表现资金来源和用途的资金运用表，说明从本期赢利和折旧而来的资金现在的情况。我这才终于明白，只按现金收支构成的会计体现不出来的固定资产、盘点存货、应收支票和赊款等各种记账项目都表现在资产负债表上了。

即使努力创造利润，也不是马上可以用于新设备投资的。赊款和库存增加的话，钱就被吸走了，还了借贷的钱，利润就消失了。这使我痛感，经营一定要把握住赚的钱以什么形式存在。现在京瓷以美国的会计标准做统一结算报告。由于美国会计标准的发展，资金运用表近年演变为“现金流量表”，有如下页的表，非常明确地表示出利润和钱的增减关系。

# 统一现金流量表(例)

(单位:100万日元)

日期 摘要	1997年3月期 1996年4月1日至 1997年3月31日 金额	
<b>一、营业活动现金流量</b>		
1. 本期纯利润		45,650
2. 由营业活动增加的纯现金调整		
(1) 折旧费及偿还费	41,294	
(2) 撇账额	+151	
.....		
(12) 资产及负债的纯增长		
。 应收账款的(+增加)减少	1,578	
。 盘点库存资产的(+增加)减少	2,633	
。 应付账款的增加	1,597	
。 未付法人税等的增加(+减少)	+29,569	
.....		
(13) 其他	7,028	38,227
由营业活动调度的纯现金		83,877
<b>二、投资活动现金流量</b>		
1. 购入可变卖有价证券		+31,605
2. 投资及长期贷款		+8,906
3. 变卖及偿还可变卖有价证券		124,583
4. 购入有形固定资产支付额		+45,773
.....		
9. 其他		1,434
用于投资活动的纯现金		+59,529
<b>三、财务活动现金流量</b>		
1. 短期债务的增加(+减少)		+1,334
2. 长期债务的筹措		1,862
3. 长期债务的偿还		+1,737
4. 支付分红		+13,047
5. 其他		+126
用于财务活动的纯现金		+14,382
<b>四、汇率变动对现金及现金等价物的影响额</b>		6,133
<b>五、现金及现金等价物纯增加额</b>		16,099
<b>六、现金及现金等价物期初余额</b>		168,285
<b>七、现金及现金等价物期末余额</b>		184,384

在这份计算表中，把由经营活动而来的现金流量和由投资活动、财务活动而来的现金增减合并计算。根据这份计算表，可以明确掌握现金及其等价物合计起来的“现金”总额。京瓷是从1990年开始实施这种美式“现金流量”会计报告的。

## 2 是资产还是费用——从“香蕉抛售”看不同

由于收入和费用从现金活动中分离出来，现代精练的会计手法得以发展，但是经营还是应该在原点的现金基础上考虑。

比如某样东西，是作为资产留下来还是作为费用扣除掉？在经营上两种处理带来完全不同的结果。我曾经向财务部长说过一个例子。

这是一个极端的例子。假设我决定在街上廉价叫卖香蕉。我首先到水果批发市场进一箱香蕉，准备拿到车站前廉价叫卖。然后我到附近的水果店说：“请给我一个苹果箱。”我用三百日元买了一个空苹果箱。我还需要一块布盖在苹果箱上，于是又去附近杂货店用一千日元买了一块布。我还需要一根棍子，边敲边卖有助声势，于是又用两百日元买了一根棍子。这样，工具齐备可以开张了。

用五十日元一把的价钱买了二十把香蕉回来，定价为一百五十日元一把，那么卖一把就可以赚一百日元，假设运气不错，在傍晚时分全部卖完了。

销售额是三千日元，香蕉进货成本是一千日元。本来我应该是赚了二千日元的。可是，结账一算，我并没有赚那么多钱：苹果箱三百日元，布一千日元，棍两百日元，为买工具花了一千五百日元，手上只剩下五百日元。

假设这时税务署的人来了，说：“你赚了二千日元，拿其中一半一千日元交税！”我问：“我手上只有五百日元，为什么要交一千日元的税？”税务署的人答：“苹果箱、布和棍子不是费用是资产。一千

五百日元的资产和五百日元的现金，加起来是两千日元，需要交税。”

税务署说苹果箱是优质资产，但是我明天又会转移到别的地方叫卖，箱子是会扔掉的。去水果店请他们回购苹果箱的话，如果他们说：“不要钱就放下”，那我就白费力气了。布也一样，簇新的布才显得香蕉好吃。结果是，苹果箱、布和棍子都不值得留作资产。

反复使用仍然有价值的东西，在会计上就叫做资产。但是经营者应该判断：“真的有作为资产的价值，还是没有呢？”判断得好与不好，结果都是经营者的责任。对经营者来说，不得不扔掉的东西，就不能叫做资产，而应该归作费用扣除。苹果箱是为了得到三千日元销售额支付的费用，不是水果店会付钱买回去的资产。

这段话是一个简单化的例子，为的是说明一样东西是属于费用还是属于资产，在会计上有很大不同。当然，在实际中，除了土地等之外，固定资产都是可以折旧的，小额的物品税法上也容许作为一次性费用扣除。

总之，为了卖香蕉而买的工具如果是用完即弃的，那就都是费用。为了三千日元的收入，花了合计两千五百日元，所以剩下的五百日元，就作为手头上的资金而存在。交了税，剩下的就可以自由支配。但是如果以为自己“用一千五百日元买的工具是资产，所以一共赚了二千日元”，随之开支超过了五百日元，那么很快就会走上资金周转的死胡同。所以支出了的东西不能当作资产，要尽快作为费用处理。

话虽如此，对于经营者来说，如果整天要担心已经用掉的钱什么时候在会计上变成费用，经营起来会非常困难。这样看来，不管在数字上表现出多少利润，到头来能够安心使用的，就只有手上的钱（现金）。即是说，可以用于企业发展、进行新的投资的，就只有作为自己的东西可以支配的现金。

正如刚才说过的，清楚把握赚到的钱在哪里，以什么形式存

在,这是经营的基本。可是直到看了财务部门花好多天才总结出来的结算报告,才知道钱在哪里,那还不是“以现金为基础的经营”。对着已经成为过去的事实,不能采取今后的行动。经营需“实时处理”,和眼前的事实交锋。

通常,结算是财务人员花很多天才终于做出来的。在做结算的过程中,各种各样的会计评价和判断对利润数字实际上有很大的影响。比如盘点资产评价方法不同,金额会有很大变化。但是,手上的现金,却可以在每一个瞬间明确掌握。如果不能实时把握自己能自由支配的现金,就不能在激变的经营环境中经营一家公司。

所以,不应该等通过各种会计程序计算出来的纸上“利润”经营,而应该在确凿无疑存在的“现金”的基础上经营。但是在现实中,结算上的“利润”作为企业活动的成果是非常重要的。向股东派息也是根据商法上的“可分配利润”进行,在这个意义上,当然,今后也要密切留意结算上的利润。

这样一来,就有必要尽量消除这种会计上的利润和手上现金之间的距离。我的会计学就是基于这种原则,不是从会计上的利润出发考虑现金流量,而是把如何以现金为基础经营放在中心位置。

### 3 在土俵正中间相扑

整天为钱担心就不能做大事。所以资金周转一定要留有余地。有的人,因为票据不能贴现拼命去筹钱,终于贴现了,于是以为自己经营十分努力。但是,经常这样为筹钱而奔走,一旦停下就出事,不能说是真正的经营。只是勉强把赤字经营千辛万苦挽回收支平衡的水平。

在刚刚创建京瓷的时候,我有机会听过松下幸之助的演讲。演讲的题目是“水坝式经营”。他说,在经营公司的时候,必须像筑坝令河中保持一定水量那样,“蓄水”经营。

在演讲后的问答环节里，一位听众问：“怎样才可以那样有余裕地经营呢？”

幸之助操着大阪口音说：“我也不知道答案。但是你记住那样有余裕地经营是必要的。”听众们都笑了，我却被他的话深深打动。

要想达到一个目标，首先必须在心底里深信那个目标。“我知道，但是现实中那是不可能的。”这种想法，哪怕只是有一点点苗头，你就什么也实现不了。经营者需要有坚强的意志：“无论如何想这样，想实现目标。”

和这个水坝式经营的道理同样宗旨，我常说的一句话是“在土俵正中间相扑”。意思是不要在土俵的边缘，而是要在正中间，那样地方比较宽裕。

与其被逼到土俵边缘才迫不得已出招，或者因为用力过猛，得意忘形，反胜为败，不如不管什么招数，把心一横，在土俵正中带着背水一战那种紧张感决一胜负。说到企业财务，就是要“创造安心工作的条件，不用整天担心钱”。正是这种强烈意志，令京瓷很早就可以无债经营。

很多经营者向银行借贷急速扩大事业，认为这样比较好。但是，看看最近借贷难的现象也可以明白，银行是“天晴时借伞给你，下雨的时候就把伞要回去”。你可能以为银行很过分，但是如果收不回贷款，银行也经营不下去。所以你应该想得到，下雨天，借来的伞被要回去是理所当然的，从而无论什么时候也必须以自己的力量保护自己不挨雨淋。也就是要像在土俵正中相扑那样，常常为经营深思熟虑。

现代社会技术革新急速发展，在很短时间里事业环境会发生很大变化。在这样的环境中持续事业，也许会不得已投入比预算庞大得多的资金用于研究开发或购买新设备，而经营者还要保障员工的生活和股东的利益。

但是，如果没有充裕的资金，整天被逼入穷巷，就没有精力为



将来积极筹谋。所以,经营者必须根据需要,准备充足的可支配现金即固有资本。为此,惟一的方法就是增加企业内部资金。即必须提高衡量企业稳定程度的指标:固有资本比例。

与欧美企业相比,日本企业多以借贷为前提经营企业。不是累积自己的利润,用自己的钱经营,而是先从银行借钱经营。他们认为,与其获利后交税和分红,不如借贷付息,这样也可以节税,好处比较大。

可是,以借贷作为周转资金,直接受到市场利率、资本需求变动或者政府及金融机构政策方针的影响,有可能令为新事业或扩大生产所做的投资错失良机。也有可能因为担心债权银行的意向,难以为新事业投资。

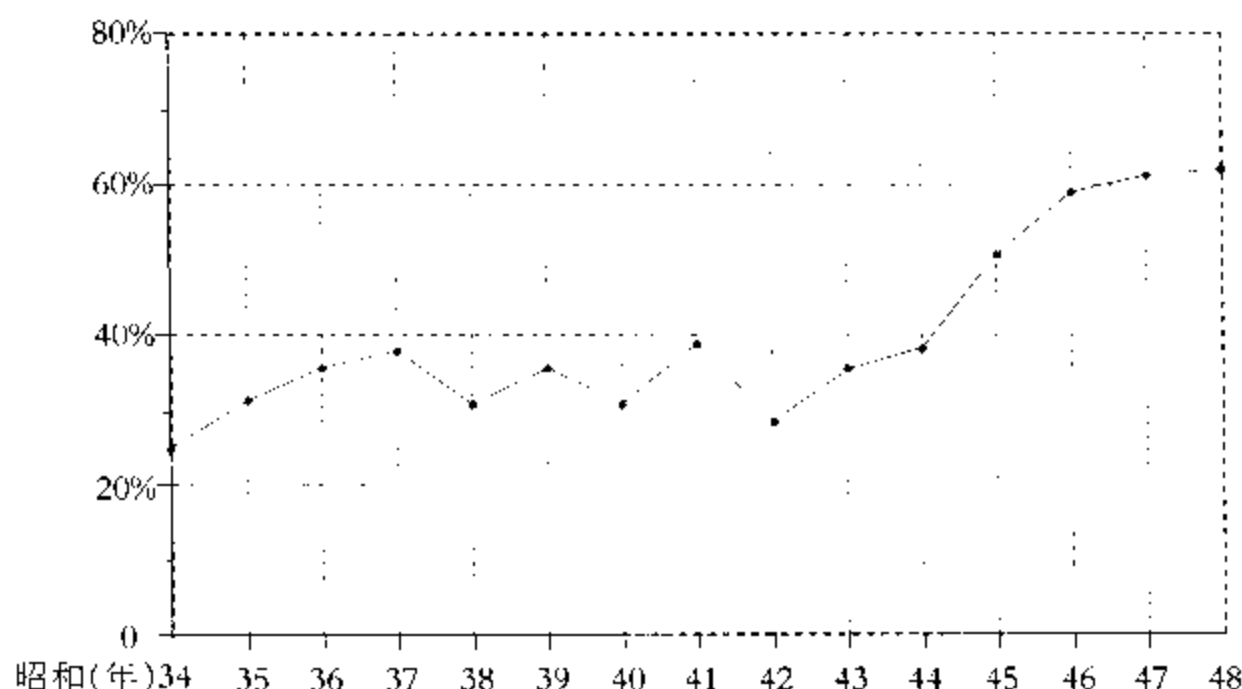
向银行借钱时,必须做好还钱计划,当然还钱时除了还本金还要还利息。

另一方面,企业可用于还债的资金有两个来源。其一是税后利润,其二是会计上作为费用但是实际上作为现金留在手头的折旧费。也就是说,想安全地经营,就只能在折旧费加上税后利润能偿还的范围内进行设备投资。

由于我总是尽早还钱,所以从比较早的时期开始,京瓷就可以提高固有资本比例,具体如下页表。截至创业第十五年,我们的总资产中,固有资本比例已提高到约百分之七十。

我认为,这是累积自有资金作为本钱,再进一步创造更大的固有资本这种“现金基础经营”的结果。

京瓷固有资本比例推移(创业后15年间)



#### 4 账目对但钱不足

如前所述,现代会计是在“发生主义”基础上发展起来的,所以会计变得非常深奥、复杂。可是由此计算出来的利润,却和实际上手头的钱的动向——“现金流”不能马上衔接起来。

但是,最近,“现金流”在会计学中也非常受重视了。在专家们之间,不是以利润而是以将来创造现金的能力评估企业价值,这已经成为普遍的观点。特别是美国,已经明确规定,现金流量报表和资产负债表、损益表一样,是构成正规结算报告的一部分,必须包含在结算报告书里。

经营者应该欢迎这个倾向,这和我会计学也有异曲同工之处。但是,现在这个“现金流量”,指的是在根据发生主义计算出来的利润的基础上,调整不伴随折旧费等现金活动的项目后的“现金流量”,而我所说的“现金基础经营”,意思是经营本身和实际的“现金”活动以及“利润”要直接挂钩。

我常用“账目对但钱不足”来强调现金基础经营的重要性。不少公司在每年结算时总算有利润,但是实际上却苦于筹措资金,总是处于资金不足的状态。这恐怕是因为没有用“现金基础”经营而是只按结算上的“利润基础”经营的结果吧。

在会计专家们的世界里,也许视我这类“认为既然有利润,就必须有那么多现金的人是会计学外行”。但是在本质上,只有从企业活动中得到的利润才是“现金”的最大源泉。如果会计学只是和“现金”完全脱钩的,只是计算结算上“利润”的理论,那它就是对实际经营完全没帮助的学问。

“我赚到的钱在哪里?”这是经营者每次看结算书时都要在心里问一问的重要问题。

# 始终贯彻一一对应

## (一一对应的原则)

本章所述“一一对应”，是和“以现金基础经营”并重、贯穿我的会计学的基本原则。“一一对应”的原则，不仅要作为会计处理的方法严格遵守，而且还要在规范企业和企业员工行为、实现透明经营上起重要作用。不论从内部看还是从外部看，企业都不能有不正当的行为。

### 1 钱、物的动向和票据对应

在经营活动中必然会有钱和物的活动，这时，一定要保证钱或物和票据一一对应。我把这个原则叫做“一一对应的原则”。

这好像是理所当然的。但是实际上常常由于种种原因而做不到。比如票据已经先行处理了，货物随后才送到。又或者相反，货物先送到了，票据却等第二天才开。这种情况，即使是在一流企业也会频频发生。这样的“票据操作”乃至“账簿外处理”，哪怕只允许一丝一毫，都意味着数字只不过是权宜之计，想怎么改就怎么改。说得极端些，这样，这个企业的结算就不值得相信了。

在现实中，我们常常听到一些例子，是说在期末结算时迫不得已虚报销售额。比如打电话给客户说：“这期的销售额怎样也不够，我们会开一张这样内容的十亿日元销售票据，并且在新的结算期尽快回购，拜托了。”和客户串通，开出虚假票据，令期末的销售额好看一点。这样的事哪怕只有一次，也会令员工的感觉麻痹，认为数字是可以操作的，操作是理所当然的。

结果,公司的管理形同虚设,令组织的道德水平大幅降低。数字如果成了马马虎虎的东西,就没有员工认真工作了,这样的公司不可能有前途。

所谓“一一对应的原则”,意味着防止这样的事态,实时了解发生的所有事实,实现管理透明化。让公司内部彻底贯彻一一对应的原则,就不会有人故意捏造数字,也不会有票据先行或只有物品动。物品动的话,就一定要有起票、核对等票据作业。这样,数字就会如实反映事实。

“一一对应”的要点,就是坚持原则。要建立一个不可以含糊其辞的、不能隐瞒的透明系统,从高层到一般员工都遵照“一一对应的原则”,就可以防止违规,提高公司内部的道德水平,加强每个员工对公司的信任。

而且这样做,把一张张票据的数据积累起来,就是公司整体的数据,在这个基础上做的结算报告,又如实反映出公司的情况。看上去“一一对应的原则”是非常原始的做法,但是彻底贯彻这个做法的话,在提高企业道德水平的同时,公司内部所有数据都是可信的。

## 2 在美国的经历——销售额和进货的对应

京瓷创业第三年的1962年,我第一次去美国。当时日本的陶瓷市场十分有限,我很想把京瓷的产品卖到有最先进的电子设备、半导体产业发展方兴未艾的美国。最初想尽办法也得不到订单,到了1968年,我们在后来成为半导体产业圣地的硅谷附近、加利福尼亚的桑尼维尔设立了事务所,开始在当地工作。当时我派刚加入公司的年轻员工和一直在总公司担任贸易部长、海外经验丰富的上西一起远赴美国。

当时那名新员工,就是现在的京瓷董事梅村。上西英语很好,

但不懂会计。梅村是理工科出身,当时连英语也不会说,也没有会计知识。所以在开设桑尼维尔事务所之初,我请旧金山市日裔第二代的注册会计师指导有关财务工作。负责处理票据的是梅村,但是他似乎学得不太顺利。

我那时也不太熟悉会计。记得去美国出差时,我曾邀请梅村一起去斯坦福大学图书馆学财务。有趣的是,我们到位于旧金山市郊外的斯坦福大学图书馆一看,那里不仅有艰涩的专业书,还有介绍蔬菜店店主如何记账的通俗读物。当时我想,美国真是实用主义的国家啊。记得我们两人曾一起从基础开始学习财会事务。

终于,幸运地,在美国的工作也开始上了轨道。那时刚好是硅谷半导体产业的崛起期。来自当时最大的半导体厂家、后来成为半导体产业飞跃发展基础的美国快捷半导体公司(FairChild)的订单增加,梅村从营业、产品订货到货品管理、财会业务一肩挑,像个超人一样工作。

就在事务所刚刚成为当地法人之后,我到美国去了。梅村雀跃地对我说:“总经理,开始上轨道了,上西也很高兴。”事实上,若单看每半个结算期的业绩的话,销售额和利润都在增长,但是再看每个月的结算,我却发现,忽而是很大赤字,忽而又有很大盈余。

于是我问他:“不应该是这样的吧?我说过必须一一对应吧。这个月卖了这些是赤字,下个月卖出同样多却是盈余,很奇怪吧?怎么回事?”

但是梅村说:“我们是按注册会计师所说做的。的确是这样的。”我觉得不可能,于是查了一下内容,果然,他们不是按一一对应做的。

他们是这样做的:在客户美国快捷半导体要求下,从日本空运来的产品到了旧金山市的机场,马上由中介业者卸货,通关,送到桑尼维尔的事务所。由于快捷半导体催促梅村“快送货来,马上就要!”于是梅村不管三七二十一急急忙忙送去,也的确当场开了票

据。

可是，从日本的京瓷发给索尼维尔当地法人的出货凭证“提单”，要经过银行迟一个星期才到达美国。到时候梅村才可以根据文件记录进货。结果是，他在美国卖了产品，还没有开进货票据，就开了销货票据。所以如果月底从日本的工厂送了大批货来，客户收货，盈利就大；一星期后才进货的话，第二个月就出现很大赤字，令每个月的盈利波动很大。我指出这个问题，梅村说，不管怎么说，经银行寄的“提单”不来，不确定付款就不能作进货处理。

话虽如此，“一一对应的原则”是必须遵守的。所以，为了在有货来的时候可以处理进货票据，进货时一定要开进货票据，算作是对京瓷的赊款。然后，银行的“提单”来了，再和进货票据对冲，把赊款转为对银行支付债务。我把这两点向梅村做了指示。

虽然看上去每项交易的处理都能忠于事实，但是由于销货和进货没有一一对应，就造成了这个例子的情形，盈利和销售业绩没有联系起来，每个月都在反复波动。财务人员再怎么拼命工作，做出了没有一一对应正确处理的每月结算，根据错误的数字做经营判断，公司就有方向错误之虞。

### 3 美国当地法人的会计审查

关于在美国的会计问题，有这样一段插曲。

京瓷刚开始准备上市的时候，为了稽核报表等上市文件，我们请人介绍了注册会计师宫村久治。

我们正想去见宫村久治，他先打电话来了，他说：“我受到委托，但是我想先看看你是个怎么样的经营者，再决定接不接受这次的工作。这不是你交了钱叫我监察，我就一定要监察的。你委托我，我很荣幸，但是我要先看过委托一方的人品才决定是否接受。”

在见了面之后，他说得更严厉：“有的经营者会对审计师指指

点点：这里算少点吧；这么多行了吧；不要太死板吧。我决不和这种人合作。经营者必须是光明正大的。如果经营者不是以正确的手段做正确的事，恕我不接受监察的工作。可以吗？”

我马上答应他：“可以。我的人生态度正是那样，求之不得。”

可是他又说：“每个人都那样说。现在公司形势好就那样说，当经营出了问题，形势不好了，肯定就要我想想办法。人都是这样，形势好的时候都光明正大，没有意见。可是我必须看清楚，你在形势不好的时候能不能光明正大。”

“说定了吧。不只是顺利时说漂亮话，在不顺利时至少也要公平公正，我会信守这一点，请相信我。”

我想，这真是个顽固的会计师啊。不过到了最后，他终于说：“你既然这样说，那我就接受委托吧。”他同意做我们的会计监察了。

直到即将上市的时候，宫村久治还在唠叨：“风险创业，这么快就要上市，连公司内部管理系统也没有整顿好吧，应该还有很多问题的。而且，经营者还是理工科出身的技术人员，对财务一窍不通，这样的人却急着扩大业务，跑到海外注册公司……”

他首先着手的，是公司内部管理的监察。而最先注意的就是我最关注不到的海外，他特意前往前述加利福尼亚的桑尼维尔京瓷当地公司。一看，我们派去的人也是理工科出身，连英语也说不好，却要从营业到财务，一力承担。宫村久治似乎觉得已经有了定论。

可是等他一查，所有单据一一对应处理。我们有个管理现金存款的小保险柜，打开来把现金和账簿一对，分毫不差。据说，自此，宫村久治对京瓷的会计系统刮目相看。

重要的是做不做得到一一对应。我们在美国的当地公司由于一直坚持一一对应，没有发生过财务问题。这个当地公司已经扩大，把据点扩展到美国各地，现在有两千员工，每年的销售额超过七亿美元。



#### 4 赊销和赊购的对冲

在大型制造业公司里,组织结构大多是分成不同事业部,由各事业部向交易商提出采购单。这种情况下,赊购的管理通常是集中在总公司财务部,由财务部统一为各事业部把购货款付给对方公司。

京瓷的交易条件根据各公司情况有所不同,其中有一家公司把货交付给顾客,验收完毕当月月底结账,于第二个月以九十日的期票付款。那是很久以前的事了。有一次,他们要求我们通融:“由于资金方面的原因,我们想调整一下付款。”他们提出的具体做法是:“当月的赊购金额合计是五千万日元,由于筹不到足够的钱,先交两千万。”

当时我追问:“那是什么货的钱?”“那两千万是暂付吗,还是已经交给某个事业部的货款?最好说清楚那是付给A事业部的什么货,付给B事业部的什么货,合计是两千万,今天先付这部分。如果不是这样,我们的赊销款项没办法对冲,公司财务不方便处理。”

回收赊销款项时,必须是清清楚楚:这批货付款了,那批货付款了。不可以是以一个总数两千万粗略对冲。不仅出货的时候,支付的时候也要一一对应,否则不能正确地处理。

另外,交赊购款项时也要正确地处理:“现在支付何年何月何日买的这批货的款项。”一一对应正确处理,而不是一揽子粗略计算交几百万这种做法。不论是付钱还是收钱,一定要一一对应,否则不可能做出值得信任的会计资料。

#### 5 “一一对应”和道德

“一一对应”必须在企业中的每一个瞬间成立。出货给客户时,

一定要发出货单,计算销售额,然后当作赊销管理,跟进到收款。交给运输业送货或者由业务员直接送给客户,手续都是一样的。

京瓷创业初期,很多客户都是企业的研究所和政府研究机构。研究人员要求:“我们想做这样的试验、想你们用陶瓷做这样的东西。”我们做过各种各样的产品。虽然定了交货期,但是由于客户的实验进度所需,在还没有到交货期时,客户会突然要求:“有多少先全部拿来。”业务员常常是十万火急飞快赶去,放下东西先回来。

明明动用产品时必须发出票据“一一对应”,但是一句“十万火急,半夜也好,总之先拿来”,我们的员工立刻要把还在制造现场的东西全带上送去。因为是半夜,不能按正式手续办事。虽然想“明天再起票”,却不知不觉因为工作繁忙忘记了。到了月底,被制造的人追问:“那次的货怎么样了?什么时候记入销售额?”业务员慌忙去找客户,可是客户却不知道那批货混到哪里了,没办法确认。结果,开不出发票,收不到钱,那时有很多这种情况。这在重视客户的公司是常常发生的。但是我认为应该两立:既要满足客户,又要正确处理财会业务。这完全是两回事,所以必须建立起系统,不论是什么情况,必须一一对应起票,否则不能动用货品。

伴随实际物品和钱的流动,全部一一起票,按正规的渠道处理,这看上去很简单,但是它对保持健全的经营有多么重要,我想,看看这些年企业间发生的不正当行为和丑闻,就容易理解了。

# 贯彻收入费用配比经营 (收入费用配比的经营原则)

企业必须可以永续发展。为此,如果把企业比喻为人的身体,血脉就必须通到身体各个末端,而且肌肉要随时保持紧张和活力。也就是说,经营者的目标,应该是建立一间完全没有赘肉的肌肉质企业。我用“贯彻收入费用配比经营”来表现,这也是我的会计学的脊骨。

比如,公司上市后,想令公众看到公司绩效好,维持高股价,欲望膨胀,利润优先,想在所有方面给人好的印象。但是一旦追求虚荣,就会生长赘肉,增加不必要的负担。

每个人多少都有一点点想给别人留下好印象的愿望。如果是虚荣心强的经营者,那家企业就会只顾外表装饰,就会长满赘肉吧。如果想建立一间真正强壮的企业,经营者就必须有坚强意志,能抵御想把自己和企业装扮得比实际情况更好的诱惑。

## 1 用二手货克服

京瓷创立之初,公司资金不充裕,我们奉行节俭的宗旨。办公室的桌椅都不买新的,而是到二手店堆积如山的二手货中拣来便宜的钢家具用。有新员工来也是提供二手桌椅给他们用。我们认为没必要用新的桌椅办公。其他公司在搬家的时候会把一直用着的东西处理掉,我们则以新品几分之一价钱买来用。

在买制造设备的时候也是一样,现场的技术人员动辄想引进新设备,而我总是说:

“机械设备,只要二手的合用,就买二手的克服吧。”我教育部下,即使是性能优异的机器设备,也不允许轻易就买,而是要钻研怎样用好现有的机械设备。

在创业不久,第一次去美国访问时,我有机会去竞争对手的陶瓷厂家参观。那里整齐地排列着从德国最新进口的先进冲床,冲床有节奏地开动着。那时,京瓷正用自己设计的冲床苦干呢。

参观着最新锐的工厂,惊讶于德国制造的机器速度和性能都那么优秀,我问:“这机器多少钱一部?”车间负责人说了一个令我目瞪口呆的价格。我马上想:“这么贵的机器,一分钟到底做多少个产品呢?京瓷自制的机器一分钟也能生产它的一半。即生产力是它的一半。我们的机器和这个设备的投资总额比起来只是几十分之一,生产力是一半的话,从设备投资的效率来看,我们自制的机器岂不是胜过他们了。”

通常,一般的人都不大会这样计算,看见最新式的机器开动起来那么顺畅,就会想,自己也要尽早引进那种机器,追上那种水平。做了那样的设备投资,生产力肯定会提高,而且使用最先进的技术,也许会得到满足感吧。但是实际上,那样做并不一定带来经营效率的提高。像这样贪慕虚荣,进行过剩的设备投资,反而会削弱经营体质,也不能有效利用有限的经营资源。

## 2 坚持健全会计——陶瓷石块论

京瓷的陶瓷产品,在创业初期,都是按客户订单生产的。客户说“请为我们做这样的东西”,我们就做。比如客户说电视机用的布劳恩管绝缘部分要用这种形状的绝缘部件,我们就和客户的工程师一边商量一边决定材料、设计,在此基础上制造陶瓷部件。这样制造出来的陶瓷部件,在客户制造需要那种布劳恩管的电视机期间是有价值的,为我们,也为客户带来利润。

只是,因为是陶瓷的,所以一旦烧出来,就不可以修改成别的型号,即使是在工程中途修改也几近不可能。由此产生的问题就是怎样评估库存的价值。比如客户订货一万个,因为考虑到原材料利用率以及追加订货的交货期等问题,于是制造了一万两千个。一万个交货给客户,剩下的两千个留在仓库里。假设一个是二百日元,账簿上就会记上一笔二十万日元的库存。如果客户不再做那个机型,那批库存品就没有价值了。但是,在账簿上,还有这批货存在,会当作资产处理。它们在实质上已经没有价值了,所以把多出来的两千个当作资产这件事本身是不符合事实的。虽说是花了成本制造出来的,物理上是“好货”,但是作为陶瓷部件那批货已经沒有用,那么说得难听点,它们只不过是路边的石块。

在这种想法的基础上,我们没有把这批货评估为库存,在税务调查时却被当作问题提出:“为什么这批存货估值为零?出厂价是一百日元,成本就是五十日元,应该用成本价计算。”“但是那些东西估计已经卖不出去,可以报废了。”

“可以报废,但是在报废之前还是资产。”

税务署说可以扔,但是实际上真扔的话又觉得有点可惜,放在那里又被当作资产。

“那么,先把它当作零,如果卖出去就交税行吧?”

“那不行。不是卖出去时交税就行的,如果看作资产,收入也相应增加了,那就要收税。”

还不知道什么时候卖得出去,甚至估计根本就卖不出去的东西,却被当作资产征税。那样做和健全的会计做法完全相反,企业的体质会被削弱。没办法,我决定把估计目前卖不出去的陶瓷部件真的当“石块”扔掉。为了建立肌肉强健型公司,我不能有不良资产的负担。这就是我说的会计学上的“陶瓷石块论”的意思。

在厂家接受订货生产,特别是贴牌生产(OEM)时最容易发生这个问题。比如拿到三台工作机床的订单,订了四台机床的零部件

以防万一。可是运气不错，三台机床都没有问题，顺利交货，结果剩下了一台机器的零部件。当然，那机床是按客户要型号做的，不是可以卖到别处的东西，而且并不保证下次订单什么时候来。这种时候，不应该一直留着那些零部件，而应该尽早令它从账簿上消失，不予作为库存评价。

无论是厂家的库存销售还是一般的流通业，多少总会出现进的货卖剩下来的情况。通常，亦都会以进货价盘点包括这些东西在内的库存。

而实际上盘点不是由经营者自己去做，而是由负责盘点的员工做，他们只会看有无货物，这样一来，必然就会出现长期以来根本卖不出去的东西，今后估计也卖不出去的东西，在仓库里封尘，并一而再、再而三被盘点。即是说，已经没有价值的东西作为财产存放，成为资产。结果，利润看似增加，还要交不必要的税。在这个意义上讲，盘点就不应该交给别人，而应该由经营者去做，亲眼去看，亲手去摸。应该一起去到仓库，检查货品，指示员工：“这样东西从三年前一直卖不出去，把它扔掉。”像这样勤勤恳恳地注意，把公司资产管理好，就是“陶瓷石块论”的真正意义。

这对健全经营是非常重要的。但是，即使最初人人都赞成把不良资产处理掉，但是到了快做结算时，就会想把公司业绩做得漂亮点给人看。这样，就会有冲动把卖不出去的东西也当作卖得出去的资产计算。这虽不是有意粉饰结算，但是，我们不可以为了公司和自己的声誉，输给这种诱惑。为此，经营者一定要有自律的、坚定的经营哲学。

### 3 警惕“固定费用”的增加

设备投资会带来折旧费这种固定费用的增加。另外工资也占固定费用中的大部分。正式员工增加的话，固定费用必然也会增

加。特别是非生产性部门,很容易不知不觉间增加了人手。

因此,为要实行收入费用配比的经营,很重要的一点就是不单要降低原材料费等与开工率连动的浮动开支,而且也一定要尽量降低固定费用,以提高利润率。即是总开支尽量降低,从而压低盈亏平衡点,结果令利润增加。

以前述德国制造的高价机床为例来说,当时我们自己制造的机床价格只需它的几十分之一,固定费用就十分少。加上当时德国的工资水平比日本高,所以我们自己设备的生产性能即使只有一半,也足以与德国抗衡。工程师和经营者都很容易想引进最先进的设备,以为不这样就没有竞争力。但是相反地,如果由于买设备令固定费用大幅增加,就会削弱了经营体质,对这点必须有充分认识。

不管是在设备方面还是员工方面,经营公司者必须警惕在这两方面固定费用的增加。常常有这样的事,经营者以为自己积极进取,回头一看,固定费用却增加到难以置信的地步,也没有退路了。以为自己是采取了向前看的措施,反而削弱了经营体质,这种事例不胜枚举。如果不能时时有意识地控制固定费用的增加,有意识地减少固定费用,这部分费用就会很快增加,令企业体质恶化。

但是如果在实际经营时,员工不能充分理解警惕固定费用增加的意义,就容易令员工士气低落,影响扩大事业和提高生产性。必须让全体员工充分理解,减少固定费用,实现收入费用配比的经营体质,是令公司更强大、事业进一步扩大所必需的努力。

#### 4 不投机——汗水换来的利润价值高

对我来说,投资就是为了辛勤工作获得利润投下必要的资金,而不是不劳而获。在我的会计学中完全不存在赚取投机性利益的想法。所以在剩余资金运用方面,我是以保本运用为大原则,其中

完全不包括“风险管理”，那是投机性资金运用时才需要的。

曾几何时，“理财”这个词被滥用，我们见过很多例子，连企业的财务部门也去追逐暂时性的投机运作，最终动摇了公司的根基，招致莫大损失。发生这样的事，是因为经营者无视尊重自己劳动所得的利润这一原理原则的结果。

由1973年10月开始的第一次石油危机给日本经营带来的混乱还在持续那阵，某都市银行的支店长到访。

我还记得他说过的话：“两年前地产开始升值，大家都在买土地，再转卖谋利。贵公司把利润增加的部分存到我们银行，这当然也很好，但是现在人们宁肯借钱也要买地。现在是用手上的钱加上从银行借的钱买地的时代。如果贵公司想借，要多少我们银行都会借给你们。也有很多肯定升值的地产项目，让我介绍给你吧。”

我告诉他，我的宗旨是“只有自己用汗水换来的才是利润”，没有理会他的诱惑。

过了半年还是一年后，那次的泡沫爆破了，一些出名的公司纷纷陷入经营破产。那时京瓷是家小公司，但是有几家杂志和报纸来采访，他们问我：

“看到这次的破产潮有什么感想？家家企业都背着贬了值的地产发愁，听说京瓷完全没有这个问题。那种先见之明是来自哪里？”

我坦率地回答他们：“我没有你们说的什么先见之明。我只是不喜欢追逐浮利，仅此而已。我只是不喜欢那样炒地产赚钱。”

其后，直至上世纪90年代初泡沫经济爆破，其间日本经历了几次泡沫膨胀又爆破。为什么受了一次伤，事过境迁就忘记了伤痛，又再重复同样的事呢？明知股票和土地价格不可能永远升下去，却相信惟有自己不会受损失。世情被煽动，逆潮流而坚持自己的意志也许是困难，但是要对众多员工负责任的经营者，不应该看见别人就模仿，至少应该跟从自己的原理原则和行动规范。不可以附和时势，随波逐流经营。



所谓投机,又被叫做“零和博弈”,基本上是在别人的牺牲之上获得利益。所以,即使投机获得利益也并没有为社会创造出新的价值。真正的经济价值,即对人类、对社会有正面作用的价值,是不可能通过投机活动增加的。

企业的使命是靠自由的、富创意的活动创造新的价值,为人类社会的进步发展作出贡献。我把这些活动的成果,这样获得的利润叫做“汗水换来的利润”,我认为这才是企业应该追求的真正利润。

追求投机性利润,是否因为这种行为中包含了煽动侥幸心理的游戏性呢,不幸的是,总有很多人被吸引。不创造任何东西的投机,有着令人迅速沉迷的魔力。但是经营者至少要坚持自己的原理原则,不能输给那种魔力而给员工带来不幸。行动,必须从“什么是正确的?”“公司的使命是什么?”出发。

## 5 预算制度合理吗——“即用即买”的精神

通常,在做下一年度计划时,很多人会想到,“若要销售额比前年度增加百分之几,当然需要人手,所以要增加员工。销售额既然增加,也要新开分店,那么也要增加营业费用。”于是就做了一个全面增加必要费用的预算。

但是我至今没有做过这样的预算。为什么?因为通常在这种预算下,增加人手、加开分店、费用增加方面都会按计划进行,惟有最关键的销售额却得不到增加。若问“为什么销售额不增加啊”?得到的答案就会是:“啊,我们很努力,但是现在不景气,不顺利啊。”而且很多时候还会要求:“为了挽回局面,还要再增加人手。”费用又进一步增加。本来是为了实现计划而增加费用,那么销售额理应随着费用的增加而增加吧?但是其实不然,只有费用在增加。

即是说,费用预算得到严格执行,销售收入则不按预期增加。这不是预算制度的现实情况吗?而我的经营方法是:“不要预算制

度,每次需要钱就提出申请,经过讨论做决定。”

而在京瓷,每个月都只买必要数量的原材料。有的项目,不是按月,而是按日只买所需要的数量。我把这叫“买一升”,作为采购材料的原则。即使买一斗可以更便宜,我也只买现在所需要的一升。

其实这种想法来自我小时候的经验。我家以印刷和制造纸袋为业,工厂就设在院子里,有十几名职工,父母都要一起劳动。我母亲是一位开朗、快活的女性;父亲很正直,很认真,心里只有工作。

父亲出生在鹿儿岛市郊十五至二十公里的乡下。那里有些亲戚是农民,常常用担挑或用车拉着番薯、芋头等蔬菜到城里来卖。到了傍晚,要回去了,可是嫌卖剩的东西带回去太重,他(她)们一定会顺道去相熟人家,说声“打搅了”。他们也常常来我家,母亲会道声“辛苦”,奉上一杯茶。农家亲戚就说:“菜没有卖完,便宜卖给你了。拿回去也没用了。”我的母亲是个好心肠的人,又看在对方是丈夫乡下来的远亲,既同情他们,又觉得实在便宜,于是通常都会帮忙买下他们一堆蔬菜。

那时我是小学生,看见母亲的做法,觉得她“很爱做善事啊”。可是到了吃晚饭的时候,瞥见厨房里堆着的菜,沉默寡言而又认真的父亲就会发火:“又买了没用的东西!”母亲也不示弱:“是你的远房亲戚什么人的太太呀,人家特意来了啊,而且价钱比城里的菜店便宜很多。你有什么好发火的!”

我一边吃饭,一边偷偷看看不善言辞的父亲被顶撞也不出声,就想:“这件事,妈妈说得对呀。”

直到有一年夏天的一个下午,我从学校回来,看见母亲在院子里挖地,她是在把很久以前埋在地下的番薯挖出来,番薯已经开始烂了。她还叫来工人,用大铁铲挖着,说着:“哎哟,已经烂了。”然后用刀把坏了的地方削掉,本来很大个的番薯眼看着就变小了。

不过母亲心情很好,她把变得很小的番薯煮了一大锅,盛在竹筲箕里说:“去,把小朋友们叫来!”我是个孩子王,于是就把附近的小朋友都叫来,请大家吃那堆几乎吃不完的番薯。小朋友们吃饱了高高兴兴回去了,妈妈觉得自己又做了好事,也很高兴。这时我才如梦方醒:一、爸爸发火是对的;二、有这样的太太,可能会把家吃穷了。

从儿时这样的经历中,我明白了一个道理:看似是因为大量采购,所以价钱可以很便宜,但是其实不然。人是很有趣的,听说“买五升可以便宜”,就忍不住买下五升,或不再节约使用,或不爱惜使用,但是如果只有仅够用的一点点,就会小心使用。所以,正确做法是:现在只需要一升的话,就只许买一升。我就是这样懂得了“即用即买”的重要性。

记得京瓷创业后,我常常向财务部长宣传“买一升”论,但是财务部长坚持说:“那种做法和经营学、会计学的常识背道而驰。全世界哪一本经营学或会计学的书都不会教人买贵东西,只会教人买便宜东西。”可是我也坚持:“常识算什么?总之你只可以买需要的量。”

据财务部长说,由于我坚持,他不得不按我的指示做,但是在做的过程当中他领悟了。虽说即用即买,只买当时需要的部分,看上去是买贵了,但是员工会变得很小心使用。因为没有多余物资,也不需要仓库,不需要仓库管理,不用花库存利息,所以整体上经济得多。像陶瓷那样的东西还好,不存在腐烂的问题,如果是会腐烂的东西,一不小心就不能用了。我母亲的故事,恐怕在很多公司、很多家庭都经常发生吧。

财务部长明白了这个道理,他对我说:“我开始时把你父母那段故事当笑话听,但是我发现在朴素的故事里包含真理,十分重要。”

在京瓷,这叫做“即用即买的原则”或“买一升的原则”,现在仍作为铁则承传。

# 贯彻完美主义

## (完美主义的原则)

在本章叙述的完美主义,是指不允许暧昧或妥协,所有工作以至细节都追求完美,这是在经营中应该采取的基本态度。

### 1 宏观和微观

决策者经常需要做出完美的决断。比如登山队领队,做错一个判断,就可能令全队面临死亡。同样的,经营公司的总经理,他的判断也会左右公司的命运。更何况总经理对雇员及他们的家庭、顾客、股东和合作的公司都负有重大责任。

为了负起那个重大责任,经营者需要同时充分明白公司整体宏观的工作和部下所做微观的工作,否则不能达至完美。甚至可以说,部下请假的时候,自己如果不可以代替他工作,就没有资格做领导。

通常,创业者成为总经理,会很了解公司从现场细节以至整体情况。但是他的继任人,第二代总经理、董事等,很多都不太了解现场。即使从父亲或者祖父那里学到统领公司的宏观帝王学,也未必明白微观的现场。这样是不能作为经营者真正令一家公司兴旺起来的。如果真的想作为企业高层并按自己的意愿去经营,就必须频繁去现场,了解现场的气氛和现场发生的大小事情。否则,你的帝王学也不能活学活用。如果不是既明白宏观又明白微观,经营者就不能自由自在地经营公司。

## 2 必须百分之百实现目标

在我的专业,化学的世界,混合多种药物可以产生出新的化学物质。在混合过程中,稍有差池的话,多少天的心血都会化为乌有。如果是花一年时间研究出来的东西,那一年的努力就会瞬间化为乌有。

另外,现代的制造业,对质量要求十分严格,“零次品”已经是理所当然的。这就要求在所有工序中都要做到完美无缺,否则达不到这样的品质水平。在研究开发和制造的领域,都不允许一点点失误,必须要求完美的作品。

但是在财务等行政部门,如果做错了资料,有些人说一句“对不起,我重做”就过关了。我常常对财务部长发火:“不可以因为是行政工作就那样。”如果以为犯了错可以用橡皮擦掉,就绝不可能做到工作完美。

也许有人会想,多少出一点错也是在所难免的。但是,不论是投资计划还是核算管理,基础的数字哪怕只错一点点,都会导致经营判断的错误。所以,不仅是研究开发和制造部门要认真,管理和营销部门也必须认真经营,不能允许出错。

追求完美是难的,但是有了追求完美主义的态度,就不容易出错。也许,即使以完美为目标,出错率也达不到零。但是,那也不可以说百分之九十九正确就行了。如果这样想,下次就只能实现百分之九十,甚至对百分之八十、百分之七十都感到无所谓了。那样一来,公司经营就会松散,公司内的纪律就会不断松懈下去。

百分之百就是百分之百,我不会认同“没有达到百分之百,但是达到了百分之九十五,这次就请原谅吧”这种说法。制造业绩也好,营业部门的经营目标也好,开发进度和管理工作的准确程度也好,我都要求完美地实行。

### 3 严格确认以求完美

我常常要求财务部门给我解释月结算报告上不明确的地方。

当时的财务部长回忆当初说：“如果没有好好研究资料就把结算报告交给总经理，他肯定要严格确认内容，我们常常答不上他的提问，受到严厉追究的惩罚。到了下一次，为求万无一失，我们事先做了各方面的确认才向他提交资料，他反而只是简单地听听说明，不提问题，令我们扫兴。”

我如果认真看资料，不知道为什么，数字间的矛盾或不正常的数字就会自动扑入眼帘，精神集中的话，一眼就能看出问题，那些错了的数字，有问题的数字就像求救一样自动跳出来。相反，事先确认过数字的资料，我怎么看也看不出不放心的地方。所以，上司让部下匆匆忙忙做的资料，内容未经核实，战战兢兢就拿给我的话，通常就会挨我的骂。相反，他们自己仔仔细细看过，觉得没问题了再拿来，我连问题都不用问就通过了。在经营上负有责任的人如果重视贯彻完美主义，就会敏锐地注意到资料中前后不符的部分和数字不合逻辑的部分。这样，做资料的人也自然地变得追求完美。为了使公司整体渗透完美主义，成为习惯，做资料的人和确认的人的努力都是不可缺少的。

# 双重确认保护公司和个人 (双重确认的原则)

本章所述“双重确认”，不单是保护财务人员的，而且也是在所有领域保护个人与组织健全性的“保护机制”。

工作光明正大，有透明度，可以保护从事那工作的人免于意外事件。同时也保护了业务本身的可信性和公司组织的健全性。

所以“双重确认”的机制，应该是任何情况下也要彻底执行不可以放松的原则。

## 1 防止犯罪于未然

我的经营哲学，根基是“以人心为基础”。

创立京瓷当初，我为经营责任之重夜不能寐，一直在认真考虑，自己对经营一窍不通，“靠什么经营下去？什么是我要依赖的？”烦恼终于解除，是因为我想到了最最应该重视的是“人心”。最易变、最不可靠的是人心，最可靠的也是人心。实际上，京瓷本身也是在衷心信任我的人们的支持下，由互相信任的伙伴创立的。

人心就是这样，既有十分强大的力量，也有一念之差就犯错的软弱一面。如果要以人心为基础经营，就有必要为员工着想，保护他们不因人心的软弱犯错。这就是我们开始双重确认制度的动机。所以这并不是因为不相信人或者以性恶说为背景制定的制度，在制度背后，反而是对人的关爱，是不能令人犯错的信念。

即使是认真的人也会一时糊涂，以为挪用公款，随后再还就行了。可是万一不知不觉还不上，就铸成大罪。这是管理制度上有疏

忽而造成的罪。如果在制度上堵住漏洞,即使一时贪念,也有制度防范,令人无法犯罪,那就不会把一个人逼到犯罪的路上。这种保护机制越严,对人就是越好的制度。

为了不令员工犯罪,从接收材料,发送产品到回收赊销款,所有管理系统都必须贯彻一贯的逻辑。否则,因为方便每个管理者,令系统不统一,那么管理者小小的判断错误就会发展成大问题。更甚的是,如果有时经营者在有关会计或物资管理系统上做出前后不一致的判断,就成了否定自己经营的一贯性,令管理体系整个垮掉。看到最近各界的丑闻就明白了,经营者自我本位的不慎判断,会招致动摇公司的大问题。这一点,经营者首先要严格律己。

也许有人以为,“双重确认”是发现问题防止问题的技术性问题。但是,需要这样的严格系统,真正目的是创造一个珍惜个人的工作环境,让两个以上的人和部门互相核实,互相确认,推进工作。由于有这样的严格体系,员工犯罪可以防患于未然,还可以为工作环境制造一种紧张气氛。

只有有了这样一套管理经营体系,而且正确地发挥其作用,才可以在更高层次的爱和利他心的基础上经营。

## 2 双重确认体系的具体做法

前述的双重确认制度,是为了不致令人犯罪,但是要做到这点,重点是构筑具体的双重确认系统。为此,创业以来,我一一确立了具体的管理方法。也许有点累赘,我还是想举具体例子说明一下双重确认的管理方法。

### 管理进出款项

在管理进出款项方面,原则是管钱的人和开票的人必须分开。



在小公司,总经理亲自开票,自己拿出现金的事是家常便饭。这样做,即使没有恶意也可以随心所欲,谈不上严格管理,为了防止这种情况,开票的人和管钱的人必须分开。

不论是到银行存钱,还是买材料付款,又或者是支付劳务费,支付其他经费,付款的人和开票的人一定要分开。

负责付款的人,会确认票据是否正确后再支付,而支付是以票据为基础,不是靠自己的意志和判断。需要支付的人要正确填写内容,夹附必要的凭证资料,交给负责付款的人。

还有人账,假设银行户口有钱收,负责管钱的人不可以开收款票据。他会联络与那笔收入有关的部门负责人,明确收款的内容,请他开票,处理那笔收入。

即是说,开票的人和处理钱的人绝对分离是双重确认的原则。

## 处理现金

处理小笔现金时,每天合计的现金余额和从票据做成的余额表一致是理所当然的。但是,这必须是在每次有现金出入时,现金的余额都和账面的余额一致而达致的结果。

也就是说,不是在合计的时候让前后一致,而是要在每一刻,现金动,票据动,保持两者一致。为此,在业务时间内,必须以适当的频度,由管钱的以外的人确认现金余额和票据。由管钱的以外的人在现金流动状态下确认的话,万一发生问题,就容易找出原因,从而保护了管钱的人。

## 公司图章的处理

自创立公司以来,我忙于研究、制造和营业,几乎没有时间坐在办公室里。因此,公司图章和银行用的图章都不得不交给员工去

管理。

为了放心,我自创了一个管理图章的体系。图章箱是双层的,外箱是手提保险箱,内箱是小型的图章箱。管理内箱钥匙的人,即盖印的人和管理外箱的人一定不同,即是说可以互相核实。

当然,除了开锁盖章以外,内箱平时是收在外箱里面的,禁止拿出内箱带着走来走去。在关上内箱的时候,要由另外的人确认是不是所有图章都收在里面了,然后才锁上。当然,除了盖印的时候,图章箱包括内箱外箱都上了锁放在大的耐火保险箱里保管。这个耐火保险箱的开关也是由别的人负责。这种双重确认的体系,基本上就是“不让一个人什么都做”。

### 保险箱的管理

耐火保险箱如果有圆形暗锁和密码锁,一定要把两道锁都锁上,和图章箱一样,必须由不同的人开锁。

即使是在上班时间内,也要随时锁上保险箱,包括早晚定时开锁在内,有必要开锁时必须有人见证,由复数的人从保险箱拿钱或放钱。

包括耐火保险箱和手提保险箱在内,里面只限保管特定的东西,特定以外的人或物都禁止利用保险箱,禁止拿东西或放东西。

### 购入手续

在采购物品和服务时,也不可缺少双重确认体系。应该由要求购买的部门开购货票据给负责采购的部门,请采购部门订货。必须禁止由要求购买的部门直接打电话联络供货商,交涉价钱或付款期。

有时可能时间紧急,但是按公司正规的采购体系采购,既是为

了不破坏双重确认基础上的管理体系，也是为了保证确实向供货商付款。同时也是为了防止采购过程中发生和供货商之间勾结的情况。

### 赊销和赊购账款的管理

负责营业的人当然要做营业的工作，但是他对赊销一定要负责跟进，直到欠款收到为止，这是原则。赊销欠款的管理是由其他营业管理部门做，由他们把余额明细报告给营业员，催促按合约收钱，同时查明欠款的原因和对策，指示及时解决。

但是，去收款的时候，通常不是营业负责人直接去，而是营业员拿着各营业所营业负责人发出的收据，去顾客那里收款。收到的票据马上送到公司财务部，到银行兑现。顾客转账汇入的款也是在公司财务部集中管理。

营业员对赊销账款负有责任，而各营业所的营业负责人和公司财务部门分别管理赊销余额和进款。

同样的，赊购账款也是分工负责，订货部门验收后，采购部门计算赊购账款及管理赊购余额，赊购账款的支付则集中在总公司财务部门管理。管理赊销和赊购账款也一定要这样坚持双重确认。

### 车间废料的处理

综上所述，商品销售得到严格管理了，但是车间贵重金属废料等的处理，通常却是交给员工或承包商处理，有时候，承包商难免在计算重量时出错。

虽说是废料处理，经年累月，处理费用也会积累出惊人的数字。在计算重量时，必须双重确认，这也是为了防止和承包商接触的员工犯罪。

## 自动售货机、公用电话的现金回收

不要以为只是区区十日元的公用电话费，对它的现金回收不加留意，把公用电话和自动售货机的现金管理，就交给总务部一名员工处理。

但是，一次收回的钱可能微不足道，累积起来就会是相当大的金额。如果几年时间里一直委任一个人负责，那就不是小数目了。即使是在这些细微之处，都应该由两个人互相确认金额。双重确认的原则，是不论大小金额都必须遵守的。这是财务部的铁则。

以上是一些乍一看理所当然的事，而理所当然的事切实遵守其实是很难的，更应该重视。但是，只是发出指示，还不够彻底。高层必须时时去现场检查，原则是不是真的得到贯彻？反复确认，制度才能在公司内落实。但是，再强调一次，制度的基础是经营者为员工着想，绝不能令员工犯罪。

## 支持提高效益 (提高效益的原则)

对企业的会计而言,支持公司提高效益是最重大的使命。

为了提高效益,增加销售额是当然的,但是同时也必须提高产品和服务的附加价值。提高附加价值,就是以更少的资源做出在市场上价值更高的东西。而且那也是在通过事业活动改善员工生活的同时对社会发展作出贡献为前提条件的。

一般来说,“提高效益”是管理经营的管理会计应该做的事,和为了将企业的业绩以及财务状况正确地报告给外界的财务会计性质不同。但是,管理会计和财务会计对经营者都是同等重要的,是经营所必需的会计,经营者必须正确掌握,管理会计是怎样影响财务会计结算的。

在京瓷,是以本书所述“会计学”和被称为“阿米巴经营”的小集体独立核算制经营管理体系作为两个支柱,支撑经营管理的根干。这也可以比喻成一间屋子,京瓷的经营哲学是地基,由我的会计学和阿米巴经营两根柱子互相支持,缺少其中一根柱子,这间屋子也撑不起来。

随着京瓷急速发展,组织也变大了,我配合事业展开把组织分割,让各组织能够像一个经营主体那样有自主性地展开事业,这叫做阿米巴经营。各阿米巴分别作为利润中心运营,就好比一个中小企业那样活动。虽然需要上司的同意,但是经营计划、实绩管理、劳务管理等所有经营上的事都由他们自行运作。所谓阿米巴经营,是一种全员参与型的经营体系,每位员工都要充分掌握自己所属的阿米巴组织的目标,在各自岗位上为达成目标而不懈努力,在当中

实现自我。

如果要讲清楚京瓷的阿米巴经营,恐怕要另写一本书,内容十分丰富。在此我想只谈谈其中和会计学关系密切的部分,即为了提高效益起十分重要的作用的管理会计体系,“单位时间效益制”。

## 1 何为单位时间效益核算制

人类通过工作等创造新的经济价值,令社会经济发展。为了多产生“价值”这个发展之源,就要用尽量少的经费创造尽量大的经济价值。对于企业经营来说,就是要用最少的费用获得最大的销售额。

减少消耗资源,那就是贯彻节俭精神。为了提供顾客所需的产品和服务而消耗的所有支出,要绝无浪费。为了生产产品所使用的原料、消耗品、燃料和电力、机械设备以及各种管理费用,直至包括物流成本在内的销售费用,所有项目都必须尽可能节约。这既是经营的基础,同时也关系到节约地球资源。

可是,提到增加销售额,通常容易想到按比例增加费用。但是我认为,靠智能和创意既能增加销售额,又能削减费用,那才是经营的原则。

所谓单位时间效益,就是从实现“销售额最大化,费用最小化”的经营原则以及从销售额中扣除费用的所谓“销售扣除”概念考虑的。这个“销售扣除”,类似于一般经营术语所说的“附加价值”,企业为求发展,必须产生附加价值,提高附加价值。

因此,我为了尽量简单明了地表现我们日常工作中产生的这个附加价值,就以每小时作为单位,计算附加价值,作为提高附加价值生产性的指针。我请管理部门每月做“单位时间效益核算表”,让现场工作的人也能很容易地理解自己所在部门的效益。

为了简单易明,下表中显示的是制造部门阿米巴的“单位时间

效益核算表”的雏形。表上,从左至右是项目、计算公式、金额。项

制造部门阿米巴单位时间效益核算表(例)

(单位:千元)

项 目	计算式	金额
总出货(全部生产量)	$A(=B+C)$	60,000
对外出货	B	35,000
公司内销合计	C	25,000
公司内购合计	D	10,000
总生产(净生产量)	$E(=A-D)$	50,000
扣除额	F	30,000
(明细)原材料费		10,000
外注加工费		5,000
.....		.....
.....		.....
.....		.....
销售扣除(附加价值)	$G(=E-F)$	20,000
总时间	H	4,000小时
单位时间	$I(=G/H)$	5 (元/H)

目,首先从表示阿米巴收益的生产量数字开始。第一项的“总出货(全部生产量)”,包括了那个阿米巴直接出货给顾客的生产量“对外出货”,还加上提供给公司内其他阿米巴的“公司内销合计”。但是这还不成为阿米巴利润中心的概念。从这项“总出货”中,扣除从其他阿米巴购入的“公司内购合计”之后的“总生产(净生产量)”,才是表示制造阿米巴收益的指针。这个“总生产”就是阿米巴的生

产实绩,在阿米巴经营上是重要指针。

在一般的管理会计体系中,某一个核算单位部门从公司其他部门购买的产品或服务,和从公司外部购买的东西一样,当作成本处理,以成本或公司价计算。但是在“单位时间效益核算制度”中,公司内部各阿米巴之间的物资与服务的交易,全部按对外交易一样处理,交易价格也是双方交涉同意的“市场价格”。也就是卖方阿米巴和买方阿米巴之间,和在市场上交易一样讨价还价,原则上买方可以选择从哪里买。

这个按“市场价格”做的公司内购或公司内销,对卖方阿米巴来说是加在生产量上的,对买方阿米巴则从生产量减去。这样,公司各阿米巴的“总生产”合计,就是公司整体对客户出货的生产量。

为此,某阿米巴的生产量“总生产”对公司生产量有多大贡献也就一目了然。结果是,即使是只面向公司内部生产的阿米巴,其“总生产”对公司整体做出的贡献也很明确,可以提高公司的一体感。

“单位时间效益核算”表明,阿米巴是独立的经营责任单位,同时,又决不是可以单独经营的,只有和其他阿米巴结合起来,才可以经营,大家都是公司不可分割的一部分。阿米巴经营的基础,就是任何人也要在更大的整体中互相支持、共存共荣的思想方法。

有人以为阿米巴经营的目的,是让阿米巴之间激烈竞争,这是误解。阿米巴经营,不是为了让大家去抢有限的馅饼,而是要靠阿米巴之间互相帮助、在共同切磋琢磨的基础上一起发展,而阿米巴之间的交易按市场规律进行,目的是把“活的市场”的紧张感和活力带到公司内部。

## 2 追求附加价值的“阿米巴经营”

大企业的制造部门,一般都是参照历年的数据预算出标准成



本,然后和实际的成本比较,进行成本管理,这种“标准成本计算”是管理会计的常识。企业因为是根据设定的目标即标准成本进行成本管理的,制造部门会为了达到这个标准成本的目标付出最大努力。通常,这个标准成本的目标不是各部门为了挑战更高目标而自行设定的,而是由成本管理部门或管理层比照过往实绩,按略高的标准设定出来的。

可是,在阿米巴经营中,独立的经营组织阿米巴自行设定的主要目标,不是成本,而是那个阿米巴的生产量和附加价值。既然阿米巴是独立的经营单位,这样设定目标是当然的吧。就是说,阿米巴经营不仅会进行成本管理,想方设法把实际成本做到比指定的标准成本更低,它作为一个经营主体,首先要尽量多获得订单,在订单基础上生产时,做好计划,以最少费用实现订单,以最少的费用创造最大价值,结果就是“附加价值”最大化。通过这种活动,阿米巴成为一个不断挑战的创造性团队。

在阿米巴经营中,主角是为以最少的费用带来最大销售额绞尽脑汁的“人”组成的团队,焦点就在于阿米巴全员创造出来的附加价值。而在依靠标准成本计算为根据的成本管理体系中,主角是产品,是“物”,焦点就在于一个--一个产品每项工序的成本。

在阿米巴经营中,不采用根据成本计算进行成本管理的另一个理由,是因为考虑到产品若做得不好就没有市场价值。在阿米巴经营中,阿米巴要把产品做到完美,可以出货给客户的状态,才可以得到生产业绩。即是说,除了期末,半成品是不会作为评估对象的。可是通常在会计上,制造中的半成品也和成品一样以其成本评估。但是,用成本计算出来的半成品和成品的价值,只不过是制造它们所花费的费用的总计,而不是对买了它使用它的客户的价值。

这种成本计算的想法,和只有可以从客户得到相应的钱的、完美的产品才被承认价值的阿米巴经营的想法,基本上是不兼容的。所以在单位时间效益核算制度中,不会从支出了的制造费用中扣

除按成本计算评估的半成品价值计算制造成本。因为从用户来看，未完成的产品是毫无价值的。

如上所述，在我们的单位时间效益核算制度中，并不设置复杂的成本计算体系，只重视可令阿米巴全员实时理解经营状态、实时采取主动措施所必需的指针。

当然，不评估半成品这个方法，不能用于对外结算报告中。进行结算报告的其他所有企业，都报告半成品的期末余额，如果我们的结算报告不在相同基础上计算就不公平了。作为一家企业，做结算报告保持和社会上的会计制度一致是当然的义务。

### 3 单位时间效益核算和会计的关联

在单位时间效益核算中，最重要的是构成阿米巴的全体成员对自己所属阿米巴的经营状况随时随地了如指掌。为此，日常的财务处理必须“正确、明确和迅速”。发生了的事，必须立即作为该阿米巴的收益或费用来认识。这也是“一一对应”原则的实践。

关于生产实绩和出货实绩，阿米巴当然掌握每天每一项内容和实绩总计，再通过第二天早上的销售额生产日报表验证。另外，阿米巴也要时时掌握材料费和支付经费，再通过第二天早上派发的费用日报表等计算机资料验证。

这样做的结果是，各阿米巴可以在宏观上掌握经营全貌，这个全貌是由综合了经营实况数字所表现出来的。同时，也可以在微观上很具体地理解构成那些数字的每一个细节。

另外，在阿米巴经营中，该阿米巴可以自己负责管理所有的收入和费用。比如某个阿米巴卖掉了一些贵重金属的废屑。当然，那就作为阿米巴的收入处理。会计上卖掉不包括在经常性收入里而属特别收入的机械设备部分的收入，也算作处理掉机械设备的阿米巴的收入。同样地，机械设备报废，造成了特别损失，也算作该阿

米巴的负担。由于所有收入费用,都是在某个部门责任范围内发生的,所以发生时要很明确,那是哪个部门的事,这在构筑体系时已经要考虑到。

在这个意义上说,在阿米巴之间不可以发生类似产生的费用由哪个部门负担,或者突然有一笔来历不明的费用汇入阿米巴账户这样的问题。因为那样就违反了“阿米巴自行负责经营”的阿米巴经营原则。为此,财务部门不可以仅凭“会计上的判断”就决定负担费用的部门或会计科目。在我们的体系中,阿米巴的负责人可以遵从规则自行判断如何管理费用。

基本上,阿米巴可以直接管理,经营,有关的费用反映在阿米巴核算中。比如,工厂支持阿米巴经营时必然产生的间接费用,具体来说就是直接向阿米巴提供服务的车间、事业所的总务、人事、物资材料、财会等间接部门的费用,也作为“共通的费用”按阿米巴可以接受的方法负担。结果是,间接部门的人员知道自己是由阿米巴的收益支持的,就会尽力节省经费,更有效地为阿米巴提供服务。

另一方面,总公司的总务、人事、物资材料、财会等管理部门的费用并不让阿米巴负担。总公司管理部门通过业务上管辖下的车间、事业所的间接部门向各阿米巴提供服务,但是和车间或事业所的阿米巴日常并不接触。这是为了不让阿米巴负担并不直接带来影响的总公司费用。一般来说,在事业部门独立核算,做损益表时会让事业部门负担总公司费用作“一般管理费”。但是在单位时间效益核算制度中,为了尽量尊重阿米巴经营主体的立场,我们不囿于会计上的常识,不会让阿米巴负担和阿米巴没有直接关系的总公司费用。

更严格的是,总公司管理部门实际发生的费用,会由各部门在下个月的全公司会议上和预算对比,做报告。那些费用会列为总公司部门项目。现在在京瓷,这些总公司管理部门的费用和全公司战

略费用等都是用总公司部门收入——资金运用收益等来维持。

如前所述,关于阿米巴经营的费用负担,我们处理得非常严谨。一定不会随便花钱,也不会整笔负担费用。实际上,在京瓷内部每个部门,每天的所有费用都被严格确认,不论是多么小的数目,对于不应该自己部门负担的东西,就把那笔费用作为“经费移动”记在实际应该负担或分摊的部门名下。这种“经费移动”不单只在同一家工厂内进行,而是跨全公司各部门进行,会增加事务处理的工作量,但是,惟有公正、公平处理所有事情,才能维持阿米巴的道德和活力,所以可以说是不可避免的。

管理会计所做报告和对外结算报告——财务会计的报告一般具有不同性格,可以看作相互独立的。但是,既然两者的目的都是为了正确认识费用实态,两者的报告内容之间就绝不能有矛盾。在京瓷,管理会计报告——“单位时间效益核算”和对外公布的“结算”之间保持了明了的整合性。为此,各阿米巴可以认识到自己的业绩和公司全体的业绩是直接结合在一起的。每年年初,总经理都会发布“经营方针”,其中,成为“结算基础”的公司整体业绩目标,是和各事业部的“单位时间效益核算基础”的业绩目标紧紧连在一起的。

#### 4 作为管理会计报告的单位时间效益核算制度

阿米巴经营,是把我的经营哲学具体化了,而作为管理会计报告的单位时间效益核算,基础是扎根于我的经营哲学的会计学原则。为此在单位时间效益核算中,和公司的结算书不同的是,它采用了非常单纯的样式,只是把钱和物的活动“一一对应”的数字列举和归纳出来。对于各阿米巴来说,单位时间效益核算,就是把自己的工作结果化作数字归纳起来,从这个意义上讲,那就是自己做的核算。

在京瓷,把这个单位时间效益核算和公司结算连起来的,就是每月结算报告。在每月结算中,把单位时间效益核算的“当月单位时间效益附加价值”和公司结算上的利润结合起来,具体表示出各事业部在结算利润上对公司整体做出了多大贡献。即是说这个月报,是用结算书的方式表现每个事业部单位时间效益核算的实际业绩,每个月月初都派给全公司的事业部。

单位时间效益核算是由经营管理部门做。而月报是由财务部门做,由他们把在单位时间效益核算中没有表现出来的工资列作费用再计算利润。另外在这份月报中,把每个事业部的制造阿米巴的“生产基础”核算和营业阿米巴的“销售基础”核算一体化,扣除产品库存部分的生产利润,换算成公司结算用的“销售基础”的业绩。

有些部门是要这样变更的,基本上,每月结算也是把各阿米巴的营业活动用“一一对应”的方法收集资料做出来的,表现的是和单位时间效益核算同样的事实。而在结算期末,在这份每月结算的累积上,再加上主要是根据半成品的“期末实地盘点”得到的各盘点资产期末评估为中心的“结算修正”,就做出了公司的结算报告。

而在制造事业部的单位时间效益核算报告中,从作为“总生产”对应利润指针的“差额利润”中扣除事业部的工资费用,就成为每月结算上的“税前利润”。这个“税前利润”是连接单位时间效益核算和公司结算的关键数字。

在阿米巴经营中,阿米巴自己负责编制的每月预定及每年总计划起着重要作用。阿米巴经营的本质,就是阿米巴全体成员每时每刻正确掌握自己的状态,为了达到目标采取一个接一个必要行动。为此也要求阿米巴把预先定好的每年总计划和每月“核算预定”作为明确的目标定位,而且必须可以随时了解计划,知道现在的实际业绩如何。为此,我们把单位时间效益核算表设计成可以简单地把当月预定、总计划及实绩加以对比的式样。

而我认为,在经营中,预定和实绩数字一样重要,不,甚至更重要,“预定”即“目标”,是经营者意志的表现,要亲手制定。所以预定绝不是可以变更的,而是阿米巴成员共同坚持,无论环境怎么变化也要争取到最后的。

依据以上所述架构的思想方法,在京瓷运用单位时间效益核算制,取得很好效果。

## 5 根据售价还原成本法经营

在企业会计的基本规则“企业会计原则”中,成品和半成品的制造成本要根据适当的成本计算方法算出来。因为,如果公司内部不确立成本计算制度,就会造成会计监查上的重大问题。特别是股份公开的企业,为了保护投资者,那家企业的会计系统和管理系统是否适当会受到严格的监管。

为此,京瓷在上市时曾经担心:没有用一般的成本计算,上市资格审查会不会出问题?但是,通常成本计算非常繁杂,特别花劳力和时间,要另设负责成本计算的部门。而实际上那样做出来的结果,也不一定正确反映实态,不一定对经营有帮助。

比如,在通常用的标准成本计算方法中,如果一家企业制造了多元的产品,仅设定标准成本就是很大的工作量,再者,制造数量不同,成本也有很大不同。京瓷进行的是多品种小批量生产,如果采用这种方法,差不多所有的品种都要计算成本,需要很庞大的作业量,特意导入真正的成本计算也没有实际价值和效果,而且和“单位时间效益核算制度”完全不能融合。为此,在京瓷的结算报告中,采用合乎我们公司理念的“售价还原成本法”来评价决赛期末的产品和半成品盘点资产。在审查上市资格的时候,我们觉得,这个方法虽然和一般方法有别,但是较为合理,于是申请用这种方法,结果通过了审查。

所谓“售价还原成本法”，就是不用累计制造成本求成本，而是预先算出适合某产品的成本率，乘以每一种产品的售价，“把售价还原为成本”。

我认为，“价格决定经营”，所以京瓷对每一种产品的定价都很谨慎，然后，努力在这个售价上以最少的费用做出令客户满意的完美产品。利润则是在这个基础上产生的。我认为这才是经营的基础，在这个意义上，售价和成本都不应该是一成不变的。

因为是在这种理念的基础上经营的，所以我们决定，不是堆砌以标准成本计算已经支出了的过去的成本评估半成品和成品，而是着眼于售价，在售价还原成本法的基础上评估半成品和成品。

## 6 怎么看“阿米巴经营”和售价还原成本法中的成本

如果用标准成本计算和评估结算时的库存，有时会反映不出经营的实态。库存中有的东西已经比售价还贵，卖一个赔一个。

比如，一个批发价三百日元的畅销产品，成本假设是二百五十日元。可是，市场上出现了一窝蜂模仿的产品，致使零售价急速下降。在推出新产品之前，考虑到哪怕是保证批发商利润，自己降价，也要维持市场份额，于是果断以二百日元批发出去。

通常，遇到这种情况，仍会在期末时以成本二百五十日元计算库存，列入结算，在此基础上交税。只要不是抛售处理库存，在税法上是不允许以比成本还低的价格评估库存的。但是在下一期，评估为二百五十日元的库存以二百日元卖出去，就会造成损失。像这样不能正确评估库存，就说不上是健全的经营。

在“阿米巴经营”中，认为成本不应该一成不变，而是不停用尽方法降低成本，减少费用，提高生产效率，不管在市场上怎样降价，一定要确保合算。

在自由竞争的市场经济当中，市场售价当然是随时会有激烈

变动的。既然如此,就不可能以固定价格、固定成本为前提经营。如果用售价还原成本法,哪怕市场售价每天变动,只要在全期有关该产品的单位整体不是赤字,就不能用比售价还高的成本计算库存。

从这个意义上说,售价还原成本法与产品的市场售价和实际的制造成本相关,也可以在评估库存时自动地一并考虑经常发生的降价因素。不论用哪种方式正确计算成本,如果执着于过去的成本评估库存,就会误读经营状况。而敏感反映市场变动的售价还原成本法可以说是帮助经营者正确评估库存的最佳方法。

## 7 注入灵魂才可以活用单位时间效益核算制

企业,说到底是一群人的集合体。要想那不是乌合之众,而是一个有统一意志的生命体,集合体的领导——经营者必须受到员工的信任和尊重,否则就没有人肯克服困难实现经营者提出的目标。为了成为受所有员工尊敬的经营管理者,必须持续努力提高自己的品格,令员工衷心为你工作。

即使不能做到那么高尚,也必须令一起工作的员工理解你作为经营者的诚意。为此,经营者本身必须为公司,为员工工作出不懈努力,比谁都更努力。

有人说,京瓷迅速成长的重要原因是高度的技术力量和阿米巴经营,或者会计学等细致的经营管理体系。但是切记不论是技术力量还是经营管理体系,只有在得人心的经营环境下才能发挥作用。不论开发了什么优秀技术,不论驱使多么合理的经营管理体系,为公司及员工赋予灵魂的,始终是经营者,这才是最重要的。

也因此运用单位时间效益核算体系时,最重要的是经营者受到员工信任和尊敬,由那样的经营者亲自到现场,向在现场负责的人们直接说明工作的意义和目标等。即是说,经营者有必要亲自通过工厂的会议或茶话会和员工交流,直接传递自己的想法。



不是因为有好的核算制度所以提高了利润，而是现场的人们想提高所以提高了。为此经营者亲自把必要的能量注入给现场的人们，十分重要。我把这个叫做“注入灵魂”。

只有这样，员工才会真心，有干劲。每当有人问我“为什么京瓷有那么高的利润？”我都会毫不犹豫地说：“因为我们的员工很努力。”如果经营者不予以注入灵魂，有多么优秀的经营管理体系也不能驱动员工，提升公司。

# 经营透明化

## (透明经营的原则)

创立京瓷之后,我一直牢记以心为本的经营,即以和员工的信任关系为基础经营。京瓷是中小企业,要赢得竞争,经营者和员工建立牢固关系、团结一致是必不可少的。为了建立这种信任关系,有必要把公司的处境毫不隐瞒地告诉员工。为此,我实行透明的经营,让全体员工都明白京瓷的经营状况。京瓷上市以后,我同样觉得,得到股东信任十分重要,为此我彻底公开公司信息。我认为企业经营重要的是光明正大,而只有把经营放在大众监督之下才可以保证这一点。

在此我想说说支持“经营透明化”的财务应该是怎么样的。

### 1 光明正大的财务

前面在“收入费用配比型经营”一节中我们说过,绝对不可以做一些手脚,令经营绩效看上去比实际好,在日本的企业会计基本规则“企业会计原则”中,提倡“真实性的原则”,原原本本反映真实是会计应该的做法。为此必须渗透一种精神:“处理钱物、进行会计业务的财务部门自身坚持廉洁而且公正是最重要的。”

为此财务部门的全体人员应该随时保证堂堂正正和公正的态度。财务部门要制造不允许卑鄙想法和行为的气氛,成为公司内重要的存在。

但是,即使财务部门正确进行公司所有会计处理和结算报告,为稳健的会计处理付出最大努力,最终是否可以透明经营,还视乎

高层所持经营哲学。

## 2 公司内部的沟通

首先,经营必须对从干部到普通员工都是“透明”的。即是说,不仅经营的高层对公司的现状了如指掌,员工也要知道公司状况,知道高层在干什么。

公司绝不是追求经营者私利的工具,公司的使命是为在那里工作的每个员工带来身心幸福,同时也为人类、为社会的发展作出贡献。当然,经营者必须身先士卒,为达到公司经营目的付出最大努力。实践透明经营的话,员工就可以看到为达成使命,高层冲锋陷阵奋斗的情景。另外,万一经营的高层为私事挪用哪怕一点点公司的钱,或者以应酬为名在高尔夫球和饮食上用了太多钱,员工也会全部知道。那样,岂止不能得到员工的信任,还会导致人心背离。为了实行透明的经营,首先经营者本身要严于律己,所作所为必须是谁看都是光明正大的。

第二件重要的事,要把高层在考虑什么,有什么目标正确地传达给员工。比如京瓷的经营方针,就花费很大的力气传达给每一个员工。首先,在年初,总经理会发表经营方针,在总公司所在地对中层以上干部直接发表,但是同时以卫星直播到各地的工厂。干部们听完了总经理讲的经营方针,就在车间把内容传达给部下。其后,车间的全体员工轮流看录像,听总经理的讲话。这样,全体员工对于公司及集团整体的经营方针、具体经营目标以及具体措施就可以正确理解。公司的目标是什么?现在处于怎样的状况,必须要做些什么?总经理的理念一视同仁传达给全体员工,作为各部门的目标展开。

除此以外,京瓷每年两次,召集京瓷集团分布在世界各地的经营干部,济济一堂召开国际经营会议,由世界各地区和各领域的代

表发表并议论计划、实绩和今后方针。所有干部聚首,倾听所有部门、全集团公司的发言,了解京瓷集团全体的状况,在集团整体的行动中为自己定位。跨整个集团的详细报告,不仅让高层知道,也一视同仁和达两百名的出席者共有。

还有,在京瓷公司内部,每个月月初都会在早会上公布上个月各部门详细实绩。阿米巴成员当然知道自己那一组的计划和实绩,但是在月初的早会上,可以以数字形式得知全公司各工厂或事业所、各部门的详细状况。京瓷致力把尽量多的经营信息和尽量多的员工共有。

让员工知道公司整体情况、朝向的方向和目标,还有遇到的困难、经营上的课题,这对提高公司士气、凝聚员工的前进方向都是不可或缺的。员工的力量凝聚起来,就变成公司的力量,不能凝聚员工的力量,就不能达成目标,不能克服困难。因此不仅对高层、对员工也要尽量透明经营,这是最低限度的条件。

### 3 光明正大,信息公开

我认为,企业,特别是上市公司,已经成为社会性的存在,应该尽量公开企业信息。比如京瓷,自从1976年在美国发售美国预托证券这种股票以来,就采取了和美国企业一样公开信息的方针。

当时,在美国,会计基准里包含了要分级公开业绩,发行美国预托证券的很多日本企业,长期以来对此采取消极态度。但是,既然京瓷是在美国证券市场上市的企业,我认为公开信息就是非常自然的事,从一开始我们就决定和美国企业一样,在不同业种和不同事业地域这两方面公开信息。

现在在日本,公开企业信息也已经制度化,但是京瓷在二十年前就已经完全公开信息,发表被美国注册会计师誉为“无条件且正确”的联结财务诸表,是少数这样做的日本企业之一。

其后，围绕现在备受关注的退休金会计，也发生了同样事情。当美国的年金会计方法和公开内容作了重大改变时，很多发行美国预托证券的日本企业以日本的厚生年金制度和美国会计基准的假设年金制度不同为由，对“美国式”年金会计适用与否采取了消极态度。但是，京瓷遵循美国公开信息的观点，毫不犹豫地采用了和美国企业同样的会计方法和根据公开内容做年金会计。这令京瓷成为直至今天仍是少数和美国企业一样公开同样内容的日本企业。

经营者不仅要公开已经决定的结算资料，日常还必须重视对投资家的投资者关系管理(IR)，大规模的机构投资者就不用说了，对所有关心公司将来和股价动向的人，与此有利害关系的人，都要让他们从高层管理的观点正确知道企业的理念、经营情况及今后展望。

要强调自己的公司对投资者来说是个有健全财务体制的、而且可以安心把宝贵的资金用来投资的有前途的企业，让投资者正确理解自己公司的价值。这样做的结果是会提高对自己公司的评价，进一步提高股价。这对自己、对很多投资家都有好处。如何把别人投资给我们的钱活用于经营中，又如何有效地为将来运用资金，把这些考虑正确地传达给投资家的投资者关系管理，在企业经营中是非常重要的。

泡沫经济崩溃之后，日本的证券市场一蹶不振，为了让股市活跃起来，有必要令证券市场更公正、更透明，但是这必须先要企业自身正大光明、透明经营，和活跃的投资者公正地沟通。

公开信息，也就是有什么传达什么，是理所当然的事。即使发生了“不好的事”，也要有勇气立即向外公布，这反而会令外界对公司进一步提高信任。在遇到困难时要敢于面对，可以把切实地采取了什么解决措施直率地告诉投资者。要做到这样毫不隐瞒，公开透明，就必须有公正优先于利润的坚定的经营哲学。

#### 4 经营道德和会计应有的做法

我的会计学是从“我赚到的钱怎么样了”开始的。“财务部长报告说结算的结果是本月创造了多少多少利润，但是那些钱到底在哪里？”这个问题是我前述为经营的会计学的出发点。这里所说的利润，如果没有我的会计学的基本原则“一一对应”来保护，也只不过是空中楼阁。

如前所述，只有当一件件物品流动和一张张票据保持明确的对应，最终总结出来的数字才反映真实。不论经过多么熟练的会计处理，哪怕有一点点不是基于“一一对应的原则”做出来的，就不能正确反映公司的实际。

一向以来，京瓷不仅用“一一对应”原则处理财务部门的会计票据，包括订货、出货的周期，这个原则适用于所有票据处理。所以尽管我们的企业规模急速扩大，幸运地，迄今在管理上没有出过大问题。

但是老实说，即使这样谨慎，建立了一套自认为万无一失的管理体系，也难免完全不出问题。那么管理体系不健全的企业会怎么样呢？每次看到近年常见的企业丑闻我都很担心。那些企业，莫非是出了丑闻也不当作问题、放任不理吗？或大或小大家都有各自的问题，所以即使察觉到有违法行为或有所怀疑，也会视而不见？又或者是因为上司存在更大问题，即使知道下面有人违规，也隐瞒不报？这样的事恐怕不在少数吧。

如果公司风气是对不正当行为十分严厉，周围的人都很廉洁，那么员工的行动可疑的话马上就会很显眼，得到必要的处理。但是如果指出有可疑的人反被指责是“背叛”，公司形成了这样的风气，问题就会被隐瞒。像这样对公司内小小的不正当行为睁一只眼闭一只眼的风气一旦形成，迟早组织整体会变质，最后发展到动摇公

司的支架。

所以,为了消除违法行为,首先经营者要有严于律己的经营哲学,然后和员工共有这种哲学。要形成尊重公正、正义的社风,在此基础上建立可以令一一对应这种简单的原则切实可行的会计体系。这样做,应该能防止大多数的企业违法行为。

## 5 保证公正的一一对应原则

为了光明正大经营企业,具体所需的事,绝不是什么高深莫测或复杂的事。只要养成习惯,用“一一对应”的原则认真处理包括容易成为贪污温床的财会业务在内的所有交易就行了。

因为如果确立了“一一对应”的管理,暧昧的处理、不正当的处理就可以全部排除,所有的交易都是清楚的。看上去,“一一对应”是十分初步的手续,但它却是正确处理信息、会计的最基本和最不可缺少的东西。

这个“一一对应的原则”把一个个现象和人的认识一一对应,当中绝不能存在暧昧和异物。所以逃避现实或者粉饰现实,都是违反真理的,违反真理的行为必招致破绽。

我认为,所有经营者都可以靠着正正当当做人的普世正确经营哲学,用“一一对应”这样基本的会计原则,从企业经营中排除不正当行为。

## 6 资本主义经济中会计的作用

现在,在日本的企业社会中,过去没有表面化的腐败开始暴露出来。报纸上每天都报道迄今受到社会极大信任的日本的证券、银行等金融机关或者中央政府的丑闻。但这只是冰山一角,恐怕日本社会已经整个都腐败了吧。也就是说,谁也不考虑什么是对的,什

么是不好的,只顾追求自己的利益,结果日本成了一个道德感极薄弱的社会,社会整体就会陷入病态了吧。

为了重建这个社会,首先社会的领袖们要有坚强的哲学信念,有做人的标准,在这个基础上再谈什么政治、行政和经营。

说起来,资本主义社会并不是为了利益可以不择手段的社会,而是以所有人都严守社会正义为前提建筑起来的社会。只有遵守严格的道德观念,资本主义体系才能正常发挥功能运作。就是说,社会正义受到尊重,透明度高,构建这样的社会,市场经济才能对社会发展作出贡献。为此,支撑着资本主义经济的经营者需要有高尚伦理观念,所有企业都要光明正大地经营。

可是很遗憾,人无完人,说得再漂亮,受到诱惑,魔鬼就会赢,人就会违法。问一下发生丑闻的人就知道了,不是个个人都从一开始就想犯罪的。

从这个意义上讲,我觉得会计起的作用非常大。因为如果有万全的管理体系,人就做不了违法的事。万一发生了也可以控制在最小范围。

但是,为此而设的管理体系,并不需要很复杂很先进,只要追求为人正确,以此为经营基准,加上“一一对应”、“提高透明度”、“双重确认”等非常简单的原则、简单的体系就够了。

这样的有关会计的理念和体系,不单是防止违法,也是企业健全发展所需的。相反如果没有这样的会计体系,有多好的技术力量,有多充裕的资金,企业也不能永远持续发展。

京瓷能够顺利发展,我认为正是因为有坚定的经营哲学和与此完全吻合的会计体系。





# 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)



前述会计原则，要在实际经营中活学活用，才能发挥真正价值。但是，各位读者在经营、会计和财务的实践当中，在具体的事件当中怎样应用这些原则呢？

在第二部，以中坚企业年轻经营者为主要对象，我介绍一些在我主持的学习会“盛和塾”上遇到的经营问题，作为前述会计学的实践例子。

在盛和塾，学员们就日常经营诸问题向我率直提问，再由我回答，大家十分认真地展开讨论。我希望这些活生生的事例，有助理解前述会计学原则。下面介绍五个经营问答。另外，各个问答本来是非常具体的，在写书的时候我将内容和数字做了部分整理。

## 〔经营问答1〕关于先行投资的想法

〔问〕 我的公司是某汽车厂家的正规特约经销店。泡沫经济崩溃之后,经过这么些年,销售额和利润终于都比较好。最近厂家转趋积极,宣布会致力环保和安全,四年令汽车销售数量增加一倍。厂家还要求特约经销店也要先行投资,增加一倍营业员,增加销售点。

现在公司有三间店铺,有五十名员工,其中推销员十五名,一年约售出四百五十辆车。每名推销员平均一年卖三十辆车,一个月卖二点五辆。

以前我们借钱维持在年营业额的三分之一左右,这次为了加强服务,增添维修保养设备,加上厂家又要求我们有库存,追加借了资金。为了应付今后销售增加,还计划附设直接经营的二手车中心以提高旧车换新车的价格。加上为此借来的这一部分钱,还没有收入,借入的钱已经先成倍增加了。

至于利润,只是一般,但是我们对厂家提供的推广费用依赖程度很大,实际上厂家的政策变动在很大程度上左右着我们的利润。

不只和我们公司交易的厂家,所有厂家对特约经销店今后都有强化挑选的倾向。对于不开新店或销售目标大幅度降低的特约经销商,会严格要求。总的来说,在难以期待有很大增长的国内市场,能否生存下去到了关键时刻。

为了增加销售数量,只有两个方法:一是增加每位推销员的销售数量;一是增加推销员。的确,有的推销员一个月可以卖出五辆或六辆车,但那是比较少有的人材,单靠经验和训练是做不到的。公司考虑与其想办法增加那种超级推销员,不如聘用新人,花上四年时间,把他们培养成每个月可以稳定卖两三辆车的推销员。

开拓新的销售据点投资很大,必须慎重考虑。所以我们考虑增加推销员,强化销售力量,实现成倍增加销售数量。每年新请四名

左右,用四年时间令推销员倍增,确保每年卖几百辆车的阵容。对公司来说,即使靠新聘推销员和重点教育提高顾客满意度有可能拉低眼前的利润,但作为先行投资不得不这样做。正因为现在经济不景气,也许更应该果敢做先行投资。

但是,另一方面由于存在种种不安因素,特别是竞争激化有可能令利润水平大幅下调,会面临很困难的局面。这种不安挥之不去。老师以前说过“先要巩固根基,提高利润率,然后才投资”,提醒我们对先行投资慎重行事。这次您怎么看呢?

〔答〕 投资要随机应变,控制间接人员,增加利润。

我的会计学原则之一,“收入费用配比型经营原则”中有一条是“警惕固定费用增加”。京瓷是厂家,所以生产性受设备优劣左右。即使如此,我从创业开始直到很久以后都要求“用二手机器设备克服”。并且,不仅设备投资,就是对其他固定费用的增加也非常警惕。对人员增加,特别是间接人员增加要严格控制。

按照刚才的提问来看,总计五十人的组织中有十五名推销人员,即百分之三十。也就是说每个推销员要养活包括自己在内的三个人。而对此今后考虑每年增加四名推销员,用四年达到倍增。

这种情况下,首先是不能再增加间接人员。这样,如果只增加推销员,而且是聘用新毕业的年轻人,他们只需赚够自己的工资的话,假设每人每年平均需卖十辆车。那就要问受聘后训练多久才能一年卖十辆车。在那之前,他们连自己的工资都赚不来,对经营构成相当大的负担。必须先算一下现在的利润能否支撑这种新的负担。应该避免为增加而增加,超越负担能力,应该在能经受得住的范围聘用新人。

我不知道要用多少年,但是当那些人一人一年平均能卖三十辆车时,利润率就会大大提高,因为没有增加间接人员,已经成材

的新员工不再需要一人养三人,卖出三十辆车的话,两个人的工资全部成为利润。比起十五人养五十人,三十人养六十五人容易得多。利润率不增加数倍才怪。

我看过你们的业绩,今年销售额上升了,但是利润率却下降了,跌破一直保持的百分之五,这可要特别注意。如果认为销售额要增加,费用增加就是理所当然,那么费用就会超过销售额的增加。所以即使利润增加也不要高兴得太早。相反利润率下降要当作大问题认真对待。至少要以百分之五的利润为目标。如果在聘用新员工先行投资之前利润已先行下降就麻烦了,那要先彻底控制现在的费用。

贵公司踏踏实实发展的意识很强,这很好。可以既慎重又大胆地去做。请记住确保百分之五的最低利润率,在这个基础上做新的投资。

扩大事业是有所谓“时机”的,要注意这点。常听人说“天时地利”,刚才听到你说对安全、环境很关心,我感到你所说的生意很有前途。如果确信那是“商机”,就要果敢行动。我一直说“在土俵正中间相扑”,就是说平时经营要有余裕,在有那样的机会时可以不用担心果敢行动。我想,采取削减费用的同时积极投资的姿态是不错的。让全体员工理解为了今后的大发展要进行投资,让大家各自巩固基础。

如果不谨慎,往往会增加一名推销员,又增加一名间接人员,绝对不要这样做。维修服务体系也要好好下功夫,彻底贯彻只增加推销人员的方针,利润率自然就随之上升了。

事业越是扩大,经营者越要注意经营的细节。这里不再详述,但是再强调一点,不单是“削减经费”,每个店铺都要收支平衡,让店长至店员都注意“销售额最大化、费用最小化”。另外,维修服务应该有独自的收入,应该考虑到它不单纯是辅助销售的间接部门。看情况把维修服务和销售分开,如果二手车中心也成立了,它和新

车销售的核算构造不同,也应该单独处理,对这三部分分别核算,这对经营是非常重要的。



## 〔经营问答2〕 关于和大公司合作筹措资金

〔问〕 我想听听您关于为设备投资计划筹措资金的意见。

我们公司是经营旅馆的。全国的旅馆业都苦于业务停滞,还好我们旅馆所在的旅游地点各旅馆都很新,来客增加。

虽然各旅馆、酒店都存在严重的后继无人的问题,好的经理人材难求,因为工作不定时,又辛苦,客房服务员也难求,但是我们公司一直以来都致力比较现代化的工作形态,员工流失不多,也有接班人,可以说这方面条件还比较好。

我们的住宿设施建了近三十年,正计划重建。因为供水系统和空调设备也老化了,而且现在游客们主要是家庭、团体旅行,我们觉得有必要尽快变更客房布置适应他们。现有的布置,都是面向个人及新婚客的两三人用的客房,不能应付最近的旅游需要。我们计划改建为有会议设施、宴会设施以及温泉等适合多人数团体游客的多功能旅馆,可容纳人数倍增,营业额达至三倍,我们觉得投资效果会不错的。

最大的问题是筹措资金。我们的财务状况,并不比同业其他公司好,不可能只靠自己的资金进行大规模设备投资。因此这次重建不得不全额借钱。老实说,我们的借贷已经到了相当高的水平。以现在的金融环境,期待从金融机关贷款是十分困难的。另外我们也想过广泛征求投资人士,或者制定会员制,请大家融资,但是我不得不承认那并不现实。

但是这次计划的目的,不单是重建,我们是想以成立三十周年为分水岭,摆脱以往除了住一晚包两餐外别无选择的收费体系所代表的传统观光旅馆型,改为不仅招待留宿的客人,还开发当地客源,适应新时代潮流,转轨到新型生意。成本管理等经营方式也想从以往不透明的管理转换为现代的合理性管理方法。

因此,最近我们有意和向当地投资的大公司合作,实现这个计

划。对于有在邻接地区建度假村计划的这家大公司来说,和风景优美又有温泉的观光酒店合作也会是有吸引力的。我们想靠合作利用大公司的资金能力和信誉,筹措本计划所需资金。具体来说,就是和大公司共同出资成立新的公司,由新的公司经营酒店。我们是实物投资。

问题是经营权。我认为我们既然只能出土地和人材,一定程度的经营权让给大公司也没什么。今天的度假、观光业,再不能只靠现场尽心尽力的服务,还需要在大城市广泛开展营业活动,现代化劳务管理、财务管理等也是必要的。在家族中找不到有能力有智慧能扩大事业的人材的话,就要尽快和家族经营告别。

幸好我们公司有长子继承,经理和女掌柜也都找到接班人,员工素质也高,我估计很多人会在今后继续长期为我们工作。所以我想,既然现在雇用的员工将来也还在职,而且家族、亲属又占经营一席地位,可以继续为当地的发展做贡献,把一部分经营权让给大公司也是没办法的。我想听听您关于和大公司合作解决设备投资的意见。

[答] 不能提高收入却扩大业务,十分危险。

老实说,应该怎么回答你呢?这是非常难的问题。

你说“如果和大公司合作可以利用他们资金力量以及现代化经营管理能力,某种程度让出相当部分经营权也是可以的”。但是我的理解是,这也要以对方同意让你的家族继承,同意以你的经理、女掌柜及现在的员工继续帮你工作为前提。

但是,我这样说好像十分无情:这种前提首先不能成立。假设如你所愿大公司有兴趣和你共同经营。假设从银行借到了为三十年一次的大规模设备投资所需的资金。这样一来,当然银行会要求大公司做担保。大公司做担保就等于是自己向银行借了钱。恐怕他

们会要求百分之百的经营权吧。你出资的土地可以估值,但恐怕只占得到百分之十至二十吧。老字号呀,人材呀,这些无形的、不稳定的东西可能估不了价。也就是说,大公司会要求百分之九十、百分之八十的经营权。你当然会提出让继承人、经理以及女掌柜等员工继续工作的前提条件。但是,恐怕用了两三年后,如果对方认为你的长子没有经营能力,或者有能力但是没有按大公司所想的那样经营,就会毫不留情地把他撤职。经理和女掌柜也一样。所以,引入大公司资金固然是可以的,但不能保证原封不动保留经营权和员工。

你可能会觉得我很冷酷,但是大公司注入了最终要由自己负责的钱,必然采取十分冷酷的行动。从资本的逻辑来看,当然要考虑保护自己投资了的东西。这种问题其实并不罕见,我这样说时也感到难过,中小企业和地方上的商铺毫无例外都存在这种问题,或今后会遇到这种问题。

我直截了当地说,你一厢情愿为扩大事业寻求大公司加入是轻率的。

老实不客气地说,我看了你们的业绩变迁,营业额略有增加,但是营业利润完全没有增加。因为借贷利息的负担大,经营利润太低了。另外,还债的金额则每年增加。还这么多钱,即使利润不多,也应该保证现金流量,加快还款。但是事实上你们借的钱反而还在增加。你们首先必须考虑的是眼前怎么提高收益和改善财政状况。

有句谚语叫做“天助自助者”,的确如此,如果没有自立的力量,银行也不会融资给你。银行只借伞给自己会避雨的人。你说为了实现大计划所以和大公司合作,其实是因为自己根本没有干下去的力量,所以想大公司出钱。

你的现状是有一定程度的营业额,而且一点点增加,但是利润岂止低,简直是没有增长,借入的钱却不断增加。这样下去,前面显然是死胡同。回避这个现实,想另辟蹊径起死回生,是不会成功的。

无论如何先要用自己的力量把自己的事情弄好。

你也说,进行新的投资,现有营业额就会增长到三倍。如果说增长为两倍,那还有可能,但是增长到三倍则是个很大飞跃。事业规模一旦增长为三倍,从人事、从内部管理到所有问题,困难都会以几何级数增大。再怎么新装,要想客人放下高出现在三倍的价钱,没有那么简单,我担心你的计划太乐观了吧。

近三十年前的建筑物,如果不能继续营业,是会遇到重建问题,旅馆或酒店用的钢筋水泥建筑物,大多经三十年就会老化,本来这个时候折旧应该差不多要完了。你刚才也提及供水和空调设备老化的问题,这些东西的使用寿命很短,应该和建筑物分开,十年折旧。用固定息率方式偿还的话,现在你等于已经没有债务负担,这部分就足以令收益上升,必须留作内部资本作为将来投资。至少要把营业额的一成左右利润储蓄留作将来之用。

我在创业后不久,听过松下幸之助“水库经营”的话,察觉到要想办法为公司积蓄资金,有这样一种强烈意志对经营很重要。不是被逼到土俵边上才奋起一决胜负,而是在土俵正中,趁有余裕时背水一战,日夜努力以平衡收支。现在你应该做的,首先就是提高收益。必须实践“营业额最大化,费用最小化”。但是费用最小化不是叫你服务差、饭菜难吃,把客人赶走。在现有建筑物的基础上搞好饭菜和服务,在各方面削减费用。那需要不一般的努力和创意功夫。

也许这不是人人可以做到的。要是能做到,就是有名的经营者了,总之应该彻底改善收益,设想本身再有魅力,如果不提高收益却扩大事业,只会增加危险性。

比如,包括你所说的大公司在内,有人对你的计划表示欣赏,好意地融资或出资给你,如果计划实现不了,你就面临出资一方收回资金的问题,你就会遭受严重损失。只依赖别人的资本和信誉展开事业是非常危险的。

### 〔经营问答3〕 关于扩充业务导致借贷增加

〔问〕 本公司经营产业用物资的运输业。最近在增加货车数量的同时,还设立了子公司,扩大了仓库、配送中心等事业据点。另外最近由于客户整个集团转移到地方的工业园,为了维持和客户的关系,我们也在那个工业园设了运送物品的加工工厂,因为那个工业园不允许设立纯粹运输业的据点。为了这些新的投资,我们借了很多钱。

运输业大多数是小企业,但是竞争日益激烈。为了求存,需要一定程度的事业规模和事业基础,我们把这作为焦点课题,采取了扩充方针。

但是,运输业基本上赚的是辛苦钱,不是靠事业展开利润就能急速增加的。今后国产的各种工业产品会逐渐被进口品代替,我对于今后劳动条件会否随之提升也有些不安。在这种情况下,我想是否应该重新考虑事业扩充的方针,希望压缩借贷,等到公司体力再强一些的时候,再重新扩充业务内容呢。

最近五年我们大半的投资用在车库土地等上面,在工厂设备方面也做了投资,五年里投资的钱相当于一年的营业额。

这几年的年营业额还是增加的,利润率也随着营业规模的扩大而好转,但是利息负担、还债负担也同时一直在增加。还有加工部门,营业额仍低,现阶段不能指望可以收支平衡。

我想,减少借钱是重要课题,但是对工厂设备必须追加投资,估计借入的钱还会增加。继续扩充方针的话,即使能还,也会不断再要借,很难脱离借钱模式。

在这种情况下,到底应该按迄今的方针继续扩充呢?还是先整理一下战线,以强化经营体质为主呢?我想这个选择会是截然不同的,请告诉我为了求存应该怎么做?

〔答〕 应该看损益表理解数字。

你的问题很难回答。首先我认为由于你们有运输业和加工业两部分,应该把它们分别看作两个独立的部门,好好计算包括折旧费、工资等在内的费用,计算盈亏,再合计,看公司整体情况。

投资的大部分是车库用地和工厂用地呢。土地是不用偿还的,所以在借贷对照表上会一直保留着这笔金额。所以在取得土地的时候,要从现金流量的观点判断“资金够周转吗”?如果事业周转资金充足的话,不管是让那土地闲置,还是从银行借钱,手上有钱,只要能交得出利息就行了。

可是花在工厂的机械、产品以及工程上的费用就完全不一样。除了利息,还有偿还费用的负担。

那也就是说,取得土地,只要开始时有钱,然后负担利息就行了,而工厂设备投资,要负担利息以及折旧,必须持续有足够应付这个负担的收益。

这三年来,你们在激烈的竞争中积极进取,营业额顺利地增长。我看过你们的经常利润,虽然利息和偿还费用增加,但是以前只有百分之四的营业额经常利润率,现在已增长至近百分之十。

你担心事业不断扩大,设备投资是不是太多?那么应该要看今后经常利润率达到百分之十后还会不会一点点增加来判断吧。应该把经常利润是不是随业务内容的扩大而同时增加作为判断的基准。

整体的事业规模扩大的话,不仅设备的偿还费用会增加,所有的经费也会大大增加。只要控制住费用,让费用的增长低于营业额的增长就可以了。

只是,现在利息非常低,但金融行情的变化十分激烈,可以预期会加息。现在低息所以做了这么大的设备投资,利润还能有所增加,如果加息了,恐怕连一分钱利润也没有了,甚至会出现赤字。利

润如果减少,银行会担心,控制放款,又或者撤资。即使有盈余,资金枯竭的话一样会破产。

所以我认为应该每个月做结算的时候计算一下:利息如果加百分之一,经常利润会下跌多少,利息加百分之多少,利润就会没有了。企业高层要看着那些数据,随时为事业扩大踩刹车。

付了利息,交了税,税后利润加上现在的偿还合起来,在可以偿还的范围内借钱投资,这是原则。但是,增加贷款扩大事业深感不安,希望尽快偿还债务,这样想是十分重要的。我刚刚开始经营时,支持我的人拿自己的房子做担保,从银行借了一千万日元给我。我为了尽快还给他拼命工作。但是借钱给我的人说:“如果可以负担折旧费和利息,就先不要还钱,应该再借钱扩大事业,这才是实业家,本钱就用折旧方式还就行了。”

我还是不喜欢借钱,所以拼命努力尽快还完了,那个人拿我没办法,甚至说:“你呀,即使是好的技术人员,也成不了好的经营者。”但是我无论如何想在土依中间毫无后顾之忧地相扑。那以后,我幸运地不用借钱也能扩大事业,按自己的理念经营。

你现在的担心是很正常的。就这样小心翼翼努力下去,你们一定能成为优秀企业。

#### 〔经营问答4〕关于如何确定经营目标

〔问〕 在制定全年计划和中期计划的时候,我不知道怎样决定营业额增加百分之多少最合适。比如增长率是百分之二十,还是二十五、三十呢,以哪一个做计划呢?我当然想取百分之三十,但是部下有各种不同意见,还有市场环境的问题。以什么来决定,我觉得十分困难。

目标太大,就像画饼充饥;太小,工作现场就会懒洋洋。我想定一个令现场有紧张感,让大家觉得只要努努力就能够达到的目标。但是应该怎么定呢?

还有一个问题是定目标的时候,应该由上至下呢,还是由下至上呢?由上至下,好像是“上面压下来的”,由下至上,部下就会拿些只比前一年水平稍微高一点点的计划来。什么是必须重视的?怎样决定目标?请您告诉我。

〔答〕 经营目标是高层的意志。

其实,知道为这样的事苦恼,你已经是一个优秀的经营者。制定目标,在经营中是非常大的要素。只要努力经营,必定会出现这样的烦恼。在任何公司,这都是永远的课题。

所谓经营,就是怎么领导一群人。所以,不谈人心的活动就谈不上经营,无视人心就无法经营。

制定目标,简直就是怎样处理人心的问题。比如,制定目标,但是那个目标怎么也达不到的话,再坚持那样不切实际的目标,人家就会说你很奇怪。话虽如此,你把目标向下修正吧,人家又认为目标是可以改来改去的东西,会导致目标进一步向下修正。员工有了这样的心态,目标下调不下调都一样,反正实现不了。

我认为,经营者的作用就是把生命注入公司。如果把公司组织



比作人体,经营者担当的是指挥塔的作用,相当于脑细胞,经营者比谁都为公司的事着想,站在众人之先,生气勃勃地行动的时候,公司就活跃。但是经营者哪怕优先自己的事一点点,疏忽了公司的事,不用多久,公司就会失去生命力。

所以,经营者要比任何人都认真,不夹杂私心,用自己的意志来决断、来制定的,就是经营目标。

换句话说,如果从判断目标是高还是低,由上至下还是由下至上这样的思路去考虑,绝不能经营得好。如果明白制定目标的好方法,谁都能经营了。

问题不是目标的高低,首先作为经营者你要有一个想达到的数字。经营目标就是经营者的意志。下一步就是能不能让全体员工有干劲完成你定出的目标。

提出高不可攀的数字,叫大家照做,人家也会没信心:“总经理,那目标再怎么说也不可能啊。”“去年还是负增长,突然叫我们倍增,不可能!”那就扫兴了。你自己有多强的意志也没有用。所以,“怎么掌握住人心”,是经营中最重要的。这不仅是企业经营者的问题,学校的老师,棒球队的教练,只要是由一群人形成的组织,明白当中的人们的心理,明白怎样才可以让他们动起来是很重要的。

为了把经营目标这一经营者的意志转变成全体员工的意志,只有由上至下。否则不可能拿出让大家要艰苦努力达到的大数字。高层必须说:“明年倍增吧”,总经理要向大家呼吁:“我们公司这样下去不行,必须想办法。只要我们努力,也许会像东京那家公司那样增长。”“我们只要干,就有可能成功,到现在为止一直不景气,没有增长,但是今年我下决心让公司业绩成倍增长。”要创造一种气氛,令你说“明年要倍增”的时候一呼百应,大家都自然而然地响应你“一起干吧!”

任何人心里都会藏着向新东西挑战,打破现状的愿望,觉得只在现状的延长线上前进很沉闷。但是同时人心也有不求有功,但求

无过的情性,不想说与众不同的意见。不可思议的是,人越多,人们就越倾向隐瞒向新东西挑战的心情。所以,置之不理的话,公司的员工就会越来越消极。所以经营者必须把人们具有的挑战性和追求新东西的精神引导出来,“好,试试看!”为此,目标就必须是大胆、充分的。

但是,定立的大胆目标,必须是确实存在商机的。而且那商机也不是可以守株待兔等来的。必须反反复复设想、仿真:目标是什么、到底想做什么,为此要怎么做,这样考虑后,终究会看到商机在哪里。应该把大家带向那里,那就是目标。

中国自古有“天时、地利、人和”的说法。即使有天时、地利,最终决定性的是人心。如果很多人主动寻求飞跃,愿意向目标前进,那么即使有人看法消极,也会不知不觉公司全体产生向那目标进发的气氛。重要的是心理状态,哪怕要开派对,也要创造一种从今以后会不同的气氛。

但是,这对经营者来说是永远的课题。设立目标,能够达成那个目标,即是员工对那目标十分有干劲。达不成目标,就是相反。结论是,定下目标值,让大家的热情向那目标燃烧,这就是经营者最重要的工作。

## 〔经营问答5〕关于“成本管理”的问题

〔问〕 我们是创业不久的公司，制造产业机械用零部件。最近由于市场扩大，生产急速增长，品种也增加了，制造部门的收支变得难以掌握。我担心这样发展下去，会掌握不住事业的实际状况，想尽快引入可以确实把握经营内容的管理会计体系。

我听说制造业中大多数公司采用成本计算管理收支。但是听说京瓷一直不用成本计算，而是用由阿米巴经营的独自一套管理方法经营。请告诉我您认为通常的成本计算有什么问题？

〔答〕 厂家的利润由制造产生。

如你所说，很多厂家都用成本计算管理收支，特别是采用所谓标准成本计算，但是京瓷没有用这个方法。起因是二十多年前从一个电机厂家听来的一段话。

这段话，是当时苦于收入低的这个厂家的一名干部说的。那位干部负责的事业部是制造家电产品的，事业部的制造部门以成本计算管理。在这个系统中，首先要预测今年这个产品的零售价是多少？秋叶原等电器街卖多少钱？然后，从末端价格倒算，批发给零售店的价格是多少？在流通阶段的赚头是多少？扣除差额后，保证维持营业和间接部门的费用和目标利润，之后就可以用这个成本制造。如此这般做出决定，向车间发出指示：“用这个成本制造。”这叫做“目标成本”。

车间如果可以按“目标成本”把东西做出来，就是合格的。但是，这不等于说赚到钱了，他们只是实现了目标成本水平，并能够确保生产数量，那就是合格了。营业部门以那个目标成本把货接过去，按当初的决定，加上一定利润卖给批发商。

但是，市场不是如主观愿望那般顺利发展的。一旦有稍有特色

的竞争产品出现，你的产品就被认为过时，不大幅减价就卖不出去，被人贱卖。当然，零售价一旦下降，发行商就会逼厂家：“过时的东西卖便宜点吧。”不减价，批发商的库存就会积压，他们不再入货。这样一来，价格就会暴跌，减价儿成也追不上了。

当初厂家计划赚两成，其后售价不断下降，利润也不断减少，最后只剩下百分之几。更糟糕的例子，比如半导体产业常见的，一旦市场价格暴跌，就一发不可收拾，不论流通还是制造，都一起变成赤字。

这样的情况反复发生，公司里已经把做家电产品不会有利润当成理所当然，大家都放弃了，束手无策，认为没有相当畅销的商品就不会改变这一事实。

那么问题在哪呢？本来，厂家只应该做有附加价值、能产生利润的东西。也就是说，问题在于没有形成“以制造产生利润”的系统。制造，但却不是以利润为目标，只要按指定的成本做出要求的数量就行了。这就是问题。

在这个成本计算方式的系统里，由负责营业的董事决定用多少钱的成本制造，用多少钱的批发、零售价销售。用成本计算的逻辑，就会是由产品的供给方决定价格。先看成本，然后以供给方的逻辑去企图操作市场。但是实际上，价格是由市场决定的，按供给方的逻辑行事，就会遭到市场的重重还击。

这个例子，就充分反映了这一点。

今后的市场经济，将是全球企业在市场上自由竞争的全球化经济。所以今后的经营，必须以“价格由市场决定”的大前提进行。为此，制造业要以“价格和成本都不是固定的”想法为基础，建立降低成本，加强创意的体系。

“厂家的利润，来自制造。”所以，像刚才那个电机厂家的例子那样，把制造部门当作成本中心运营就不成其为经营。即使你给制造部门提出目标成本，要他们“用这个成本做这个数量”，他们会努

力实现目标,但是那就成为终点,成本不会比那个指针更低。以制造现场作为成本中心,即是把制造现场与市场分割,令制造现场失去市场现实感觉,阻碍现场的干劲。

另外一种成本计算系统是把制造部门当作利润中心。这个系统比刚才那个成本中心系统好得多,但是,仍然脱离售价,倾向于只把焦点集中在达成成本目标上。结果能不能真正以制造产生利润呢?我认为是不可能的。

比如使用典型的制造核算管理方法——标准成本计算,则每一个产品都被赋予标准成本。要计算生产量、出货量的标准成本。即标准成本是被赋予的目标,制造的人首先要以达成标准成本为目标。用“超标达到标准成本”或是“还差多少达到标准成本”来评价制造部门。这叫做“成本差额”评估方式。相对于被给予的成本目标,如果出现“正差额”,制造部门就受表扬,然后会分析这个成本差额是怎样出现的。是原材料利用率高?是原材料降价?是工时缩短?可以分析得非常精密。这个系统就是相对于实际的销售额,在标准成本基础上,有这样的利润,有或正或负的成本差额,扣除后实际的营业利润是多少多少。

这个方法,令人相信制造部门已经被放在了利润中心,很多大企业都采取这种方法管理。但是,用这个方法要花很多费用和劳动力才能掌握每项工序、每种产品所花费的成本、时间。更大的问题是,设定成本的“标准”、把它和实际成本比较、分析、进行评估的,不是制造部门,而是成本管理部门和成本计算部门。因为这不是他们要去实现的目标,他们只需“以过去的业绩为基础”,把目标定得比过去稍微高一点儿。这就不成其为制造部门自主经营,而是把产生制造利润的核心移到了制造部门以外的管理部门的管理之下,这是重视管理的经营。以这种形式经营管理,特别在大企业,蕴藏了组织官僚化的危险。

那么怎么办才好呢?我想,除了像“阿米巴经营”那样,把制造

部门打造成真正的利润中心之外,别无他法。在阿米巴经营中,制造部门直接面向在现实中变化的市场。售价随变动的市场价格调整,自主负责,灵活应对市场,降低费用,增加盈利,架构如此。另外,制造部门毅然将自己的销售额、利润目标值定在高位,在这挑战性的系统中,费用项目清楚易明又容易管理,结果是彻底降低成本。以这个方式,制造部门就可以作为创造利润的主角登上舞台。

如果引入成本计算的管理会计,就要想办法克服成本计算方式包含的问题,以“厂家的利润,是由制造部门产生,制造部门要成为经营的主体”作为前提,忠实于原则,建立简单的系统,建立制造者容易理解的,可以活用的管理体系。我想这是很重要的。

## 结 束 语

最近,政界、官界还有经济界,各界丑闻不绝。发生这些令社会对企业伦理及内部规律投下根本性疑问的事件,对社会造成巨大冲击。

特别是泡沫经济崩溃后,日本多个金融机构失去信誉,陷入破产危机,国际上蔓延着对日本金融界不信任的情绪,这从金融机构的社会使命和作用来看,是非常严重的问题。这种不信任感,令人对日本经济的将来悲观,股市低迷对社会经济造成很大不良影响。

为了解决这些问题,最近有很多人热烈争论法人治理应该是怎样的。但是问题不单是系统或制度,我认为问题在于经营者迷失了经营一家公司不可或缺的坐标轴,迷失了公司经营的原理原则吧。

我坚持认为,经营有赖高层的经营哲学,一切的经营判断,都应该以“为人何为正确”的原理原则进行。在我演讲的时候,很多人问我:“那么实际经营公司的时候,具体应该怎么做呢?”所以我在本书尝试通过讨论具体的经营论——会计学,说明公司应该怎样经营,以及经营的基本思想。

为了克服现在的混乱情况,展开精彩的事业,我期待本书所述经营所需的会计学原理原则,可以成为大家的参考。

## 年 谱

公历(年龄)	稻盛和夫	社会事件
1932(0岁)	* 出生于日本鹿儿岛市药师町。	5.15事件。
1938(6岁)	* 入读鹿儿岛市立西田小学。	国家总动员法生效。
1944(12岁)	* 鹿儿岛第一中学入学考试失败,进了普通的高小。	莱特湾海战,学童实行集体疏散。
1945(13岁)	* 因浸润型肺结核疗养,读了《生命的实相》。 * 听从班主任土井老师劝告,考上了私立鹿儿岛中学。 * 空袭烧毁了老家的房子。	日本无条件投降,战争结束。
1948(16岁)	* 升上鹿儿岛市高中第三部。 * 为帮补家计,开始做纸袋行商。	东京法院判决东条、广田等7名战犯死刑。
1951(19岁)	* 考大阪大学医学部失败,上了鹿儿岛大学工学部应用化学系。	旧金山市和谈签署和平条约。
1954(22岁)	* 适逢不景气,就职困难,经竹下教授介绍,内定到松风工业就职。	在比基尼环礁做氢弹试验。
1955(23岁)	* 从鹿儿岛大学毕业,到京都的碍子制造公司松风工业就职。 * 参与研究特殊陶瓷。	电视机、洗衣机等家庭电器时代正式开始。
1958(26岁)	* 和上司因为技术开发方针冲突,离开松风工业。 * 得到青山政次部长和他的友人西枝一江、交川有等人支持,决定创立新公司。 * 和须永朝子结婚。	电视合约突破数百万部。



1959(27岁)	* 创立京都特殊陶瓷株式会社。	皇太子（明仁亲王）成婚。
1961(29岁)	* 在和高中毕业社员集团谈判中受到启发,确立经营理念。	池田首相发表国民所得倍增计划讲演。
1962(30岁)	* 第一次海外出差去美国。	古巴危机。
1963(31岁)	* 新设滋贺县蒲生工厂。	美国肯尼迪总统被暗杀。
1966(34岁)	* 接到IBM的IC用辅助线路基板大量订单。 * 就任京瓷总经理。	经济不景气,第一次发行赤字国债。
1968(36岁)	* 成功开发供出口用新陶瓷,获第一届中小企业研究中心奖。	苏军入侵捷克。
1969(37岁)	* 新设鹿儿岛川内工厂,生产IC用陶瓷多层包装材料。 * 成立美国当地法人KII。	阿波罗11号登月。
1971(39岁)	* 在大阪证券交易所第二部及京都证券交易所上市。	美国发表保护美元措施(尼克松冲击)。
1972(40岁)	* 由于开发陶瓷多层包装材料,获大河内纪念生产特别奖。 * 新设鹿儿岛国分工厂。	美国归还冲绳。
1973(41岁)	* 公司全体员工到香港旅行。 * 以“CERA CHIP”品牌开始销售陶瓷制切削工具。	第一次石油危机。
1974(42岁)	* 指定东京证券交易所第一部和大阪证券交易所第一部。 * 由于石油冲击后经济不景气,向工会申请冻结加工资一年。	战后首次出现GDP负增长。

1975(43岁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 成功将绿宝石再结晶宝石产品化。</li> <li>* 为开发太阳能电池创立JAPAN SOLAR ENERGY。</li> </ul>	越南战争结束。
1976(44岁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 发行美国预托证券(ADR)。</li> </ul>	揭发洛克希德事件。
1977(45岁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 完成向苏联出口成套设备。</li> </ul>	200海里捕鱼区暂定法例生效。
1978(46岁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 以“生物陶瓷”商标开始销售陶瓷制造人工齿根。</li> </ul>	签署中日友好条约。
1979(47岁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 决定支持美国绘图芯片制造商(TRIDENT)和计算器工业。</li> </ul>	美中建交。
1981(49岁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 由于对新陶瓷的发展做出贡献,获颁发伴纪念赏名誉赏。</li> </ul>	美国发射“哥伦比亚号”。
1982(50岁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 合并计算器工业等4企业,新公司名为“京瓷株式会社”。</li> </ul>	东北新干线通车。
1983(51岁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 为京都年轻经营者开办“盛友塾”(盛和塾前身)。</li> <li>* 合并YASHICA。</li> </ul>	第二次临时行政调查会(上光临调)提出最终答辩。
1984(52岁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 以个人财产成立稻盛财团,就任理事长。</li> <li>* 因开发大规模集成电路用陶瓷积层技术获颁发紫绶褒章。</li> <li>* 成立第二电话电信企划株式会社,就任会长。</li> </ul>	洛杉矶奥运会。
1985(53岁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 因人工股关节等药事法违反问题受到舆论批判。</li> <li>* 第二电话电信企划易名第二电话电信(DDI),取得第一种电气通信事业许可。</li> <li>* 兼任京瓷会长一职。</li> <li>* 举行第一届京都赏授赏式。</li> </ul>	电话电信公社民营化,日本电信电话株式会社(NTT)成立。

1986(54岁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 专任京瓷会长一职。</li> <li>* DDI开始在东京、名古屋、大阪提供专用线路服务。</li> </ul>	苏联切尔诺贝利核电站发生泄漏事故。
1987(55岁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 成立关西SERURA株式会社。</li> <li>* DDI开始提供公众长途电话服务。</li> </ul>	国铁分割民营化, JR各社成立。
1990(58岁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 合并AVX。</li> <li>* 趁大阪开塾, “盛友塾”易名为“盛和塾”。</li> </ul>	东西德统一。
1991(59岁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 就任第三次行政改革审议会“世界中的日本”部会长。</li> </ul>	中东爆发海湾战争。
1993(61岁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* DDI在东京证券交易所第二部上市。</li> </ul>	欧盟条约生效。
1995(63岁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 就任京都商工会议所会头。</li> <li>* PHS服务开始。</li> <li>* AVX在纽约证券交易所再上市。</li> <li>* DDI指定东京证券交易所第一部。</li> </ul>	WTO (世界贸易组织) 成立。
1997(65岁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 辞去京瓷和DDI会长, 就任名义会长。</li> <li>* 接受胃癌手术。</li> <li>* 在临济宗妙心寺派圆福寺得度(僧名“大和”)。</li> </ul>	香港回归中国。
1999(67岁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 担任京都市和京都佛教会和解的中间人。</li> </ul>	欧洲单一货币欧元诞生。
2000(68岁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 支持三田工业, 京瓷MITA成立。</li> <li>* DDI, KDD, IDO 合并, KDDI 成立。</li> </ul>	南北朝鲜首脑首次会谈。
2001(69岁)	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 辞去京都商工会议所会头, 就任名义会头。</li> <li>* 就任KDDI最高顾问。</li> </ul>	美国发生9·11恐怖事件。

## 附录

# 致新时代的中国领导人

此为中共中央党校演讲稿

大家好,我就是刚才承蒙介绍的稻盛和夫。

今天,我对能够有机会来到有着历史传统的中央党校,向肩负着中国未来重任的各位作讲演而深感荣幸。

首先,我向贵校校长曾庆红国家副主席以及为我提供今天这一荣幸机会的有关人士表示最真诚的谢意。

方才,石先生曾大致介绍了一下我的情况。在这里,请允许我再做一些补充。

我于1932年出生于日本西南部的鹿儿岛市,大学时期所学的是化学专业。毕业后我作为一名技术员就职于素有“日本古都”之称的京都市的一家绝缘子生产工厂。

然而,由于自己有一些想法,1959年,当我27岁时,就在京都创办了生产精密陶瓷零部件的京瓷株式会社。创业之初,可谓是赤手空拳。可是,我所开发的精密陶瓷材料逐渐被相关产业广泛应用,随后,我又努力将这一技术推广到了各个领域。

在经过了45年后的今天,京瓷公司已经能够生产精密陶瓷零部件、电子零件、移动电话、打印机、数码复印机以及数码照相机等各种产品,并发展成为了日本具有代表性的企业。

在中国,京瓷集团已先后在上海市、广东省东莞市石龙镇、贵阳市以及天津市设立了庞大的生产基地,从事着电子零部件、数码照相机、打印机、数码复印机以及PHS和CDMA移动电话的生产事业。如今,京瓷公司每年的在华生产额已达到约1000亿日元(约折

合80亿元人民币),员工总数也已超过12300人,占京瓷集团海外员工总数的半数以上。

去年秋季,经中国政府批准,京瓷设立了负责经销本公司各事业部门产品的京瓷(天津)商贸有限公司。我希望能够通过向中国市场提供我们的各种产品,为中国的经济发展作出贡献。

另外,20年前,我在日本创立了经营长途电话及移动通信业务的KDDI公司。以京瓷株式会社为第一大股东的KDDI公司目前已经成为新通信事业的大规模运营商,如今,它已经发展成为仅次于日本的准国有企业垄断性经营企业NTT的日本国内第二大通信运营商(相当于中国的联通)。

此外,京瓷集团还拥有宾馆饭店、经营咨询及娱乐等众多的事业群体。我想,像我们这样能够集材料、产品、设备提供到机器制造、通信服务于一体的企业,可以说在全球也并不多见。

据统计,我参与经营的京瓷—KDDI这一企业集团2004年3月份的销售额已经达到了4万亿日元(约折合3200亿人民币)。

在日本,有很多重点中小企业的经营者都表示希望向我学习经营经验。于是,我于1983年在日本开办了无偿讲授经营理论的讲习班,名为“盛和塾”。如今,以日本国内为中心,这样的讲习班已发展达57处,学员数约为3200人。不仅如此,讲习班还扩展到了世界各地,其中,巴西有3处,美国有1处。

同时,出于同样的理由,在中国的江苏、天津、山东、浙江以及四川等地也已经出现了具有“盛和塾”性质的“日本经营哲学研究会”。一些年轻的中国经营者们在那里认真地学习着我的经营理论。

下面进入正题。我今天将以一名企业家的身份,根据自己积累的经验,为大家作题为《致新时代的中国领导人》的讲演。

中国2003年的经济增长率达到了9.1%,对此,日本的媒体此前也有过相关的报道。2001年12月,中国以正式加入WTO为契机,巩

固了自己作为世界经济中重要成员的地位。今后,我相信中国经济将会取得更大的发展。

据悉,围绕着入世问题,许多企业家最初曾对中国的未来表示担心。我想,这种不安心理的产生,是由于人们认为中国将会被迫在所有领域遵守全球化规则,并由此产生各种摩擦。

诚然,随着与海外具有实力企业之间的竞争加剧,中国必须处理过剩人员以及庞大的负债问题,并淘汰一些生产率较低的国营企业,使不少企业经历了由这些变化而带来的阵痛。

但在经历诸多阵痛的同时,中国政府满怀信心地进行了经济与产业的结构改革,并最终使许多国内企业有了极大发展。

贵国温家宝总理在不久前的提交全国人大的政府工作报告中指出,“今年的增长目标为7%左右”。我认为,中国经济不仅将持续发展下去,而且会加速向前发展。

不过,在另一方面,伴随着经济的发展,无疑将会出现一些新的威胁到将来发展的问题。诸如人民币汇率、贸易摩擦的激化、劳动力成本的增加、物价上升、地区间贫富差距的拉大、失业率的上升以及环境污染加剧等问题,对于持续发展中的中国来说,需要解决的问题无疑将会有很多。

在这些问题中,最为吃紧的就是不断发生的企业和官僚的渎职和腐败问题。对此,中国政府也在全力进行防止和抑制。然而,我认为产生这些问题的根本原因是在人们的心里。

众所周知,二战后的日本也曾遇到过同样的问题。战后,诞生于自由竞争中的众多日本企业通过相互切磋琢磨,推动了日本经济的不断发展。同时,日本国民由于非常渴望过上富裕的生活而忘我工作,使得日本在战败后不到20年的时间内,发展成为了世界上为数不多的工业大国。

但是,由于多数日本企业在实现了物质方面的富裕之后,忽视了国民生活及地球环境,采取了一味追求企业自身利益的经营态

度,从而导致了严重的社会失调。

其中之一就是公害问题。上个世纪60年代,日本进入了高速增长时期后,由扩大工业生产带来的公害问题也日渐显现。由于人们在工业生产中不重视自然环境,只一味地追求经济效益,使得原本山清水秀的日本河流和海洋的水质遭受到严重污染,甚至连鱼类也难以生存下去,工厂周围的天空也整日漂浮着厚重的黑烟。

这一公害问题,最终演变成为有损国民健康并威胁到人类生存的重大社会问题。如今,日本正通过举国上下的共同努力,力图使之得到改善。

然而,许多国民期望“富裕程度”的欲望是无止境的,他们只懂得追求自己的经济利益,想不事生产又能使自己的资产迅速膨胀起来。这就是当时经营者乃至不少国民心中的病态心理。

最终,这一现象催生了80年代的“泡沫经济”。在这一浪潮中,不仅是众多的经营者,甚至连一般的民众也疯狂地投资到股市和房地产,他们边望着自己迅速膨胀的资产暗自得意,边表现出“日本人的资产甚至可以买下整个美国”这样飘飘然的情绪来。

终于,这种膨胀起来的傲慢和欲望便化为工商业者、政治家、官僚等的渎职与丑闻,并迅速迸发出来。

不久,这种泡沫经济最终宣告破灭,日本经济也陷入了由泡沫经济景气反作用所带来的通货紧缩局面。而且,这种战后从未出现过的不景气,在历时十多年后的今天仍在继续。

如此一来,在资本主义体制下,国民的思想颓废导致了经济的停滞不前。因此,我特别希望沿着社会主义市场经济轨道奋进的中国,千万不要再重蹈我国的覆辙。

纵观历史,我们就会发现,构筑了现代世界经济基础的资本主义是起源于基督教社会,尤其是伦理教义极其严格的基督教新教社会。也就是说,早期资本主义的倡导者为虔诚的基督教新教徒们。

他们为了贯彻基督教有关邻人之爱的教义，便尽量使自己的日常生活简朴化，崇尚劳动，将把在企业活动中获取的利润用于社会的发展奉为信条。换言之，“为社会和人类作贡献”，成为了这些新教徒及早期资本主义的道德规范。

人们认为，早期的资本主义是一种身为其倡导者的经营者们，通过经济活动来实践社会道义，为人类社会的进步与发展作贡献的体系，因而也可称之为“为社会积善的体制”。可以说，正是在这一崇高的道德观念前提下，资本主义经济才得以迅速发展。

然而，具有讽刺意味的是，构成资本主义发展原动力的道德观，随着经济的发展却日趋淡化，企业经营的目的以及个人的人生目的也最终蜕变为“只考虑自身利益”的利己主义。如此一来，道德规范开始沦丧，先进的资本主义国家的社会也纷纷走向了颓废。

由于日本不具备欧美各国那样的基督教环境，人们在二战后一味追求经济上的富裕，使得人们对道德、伦理及社会正义的重视程度急剧下降。正如方才所谈及的那样，人们虽然拥有了经济上的富裕，但社会却因偏离了资本主义的本意而日渐陷于颓废。

资本主义决不意味着为了赚钱便可为所欲为。只有拥有了严肃的精神规范，资本主义才能够正常发挥机能，自由地从事经济活动。我认为，这也同样适用于引入了社会主义市场经济的中国。

如今，作为贵国的邻居，我从目前的中国现状中发现，坚持社会主义体制，实施开放政策的中国，经济正在高速增长。众多的中国经营者们正在以资本主义社会般的自由度从事着经济活动，国家的经济繁荣也受到世人的广泛称颂。

正如美国创造出了能够代表资本主义经济的“美国之梦”神话一样，如今，不胜枚举的“中国之梦”也正在相继形成。受到人人都拥有成功机会这样的事实以及现实中的成功人士的影响，中国举国上下正涌现出大批希望享受成功喜悦的跃跃欲试者。似乎正是这些人们所释放的巨大能量在推动着中国蓬勃向前发展。



我每次访华时,都会为贵国的高速发展所震惊。不过,我真诚地希望中国能够避免曾经在日本及其他发达国家发生过的类似问题,并在今后也能够持续高速发展下去。

那么,究竟如何去做,才能不使人们的利己之心恶性膨胀,导致国民精神走向颓废呢?我们应该如何避免发生曾经经历过的悲剧,并使国家得到健康发展呢?我认为,作为社会一员的领导人,必须拥有普遍意义上的正确道德观和价值观,并在实践中向人民率先垂范。

据我所知,在中央党校内,各种面向高级干部的培训课程十分重视人格的形成和道德教育这两个方面。我认为,为了使中国获得健康的发展,最重要的是要确立在集团中担负领导责任的领导者的道德观念。

如果领导者的道德水准很低,将会给组织带来重大影响。11世纪中国北宋的大学者、著名诗人苏轼的父亲苏洵曾讲过,“国可以一人而兴,亦可以一人而亡”。由此得知,人类的历史甚至可以视为领导者的历史。

有关领导者的资质,中国明代的思想家吕新吾花了30年时间在其81岁才完成的著述《呻吟语》中讲,“深沉厚重是第一等资质”。这就是说,作为领导者,最重要的资质是拥有能够经常深入地思考事物的厚重性格。

同时,吕新吾还在《呻吟语》中讲,“能言善辩是第三等资质”。也就是说,“头脑灵活,有才能,聪明伶俐”的人,仅拥有了第三等资质。

然而,我觉得在全球范围内往往只拥有吕新吾所提及的第三等资质的人,即“聪明伶俐者”会被选为领导者。

诚然,这种人作为有为的人才肯定也会发挥其应有的作用,但这未必代表他们就一定拥有卓越领导人所应具备的人格。

我认为,在当今世界上,包括日本在内,许多资本主义国家都

出现了社会性的颓废现象。究其原因,这是由于只具有第三等资质的人被推举为各界的领导者。为了创造更美好的人类社会,我认为,最重要的是我们应该选拔像吕新吾所说的那些第一等资质者,即具有出色领导者人格的人担任各界的领导人。

为了提高以领导者为首的全体国民的道德水准,首先必须有尊重正义和公正的社会性“道德规范”。所幸的是,中国自古就有了这样的规范。拥有优秀的品德,至今仍受到中国人民尊敬的许多历代政治家,执政者及孔子、孟子等诸多思想家们,始终在努力向民众阐释身为国民领导者所应该具备的品德和资质。

例如,《易经》中有“积善之家庆有余”的语句。这是在向人们阐述行善的重要性,它告诉人们,积善之家代代会有幸福相伴。

此外,在《书经》中还有“满招损,谦受益”的警句。这就是说,骄傲自满者将遭受损失,谦虚者则会获得利益。

这些绝非陈腐的“格言故事”,而是向人们昭示正确生活方式的“真理”,也是人们平素最应重视的“道理”。我认为,这正是指导集团、国家走向成功,并使成功得以持续下去的“哲学”。

领导者应率先学习这些古训,并努力付诸实践。因为这是提升国家整体道德水准的前提。领导者以身作则,国民纷纷仿效,这些古训就会作为全国人民的道德观最终得以确立。

拥有这种坚定的伦理道德观念的集团,就一定会取得巨大的发展。换言之,如果能够拥有正确的价值观和判断基准,那么就一定能够获得成功。

我于45年前创立的京瓷集团,时至今日仍在继续地发展壮大。针对这一现象,一些海内外的企业家和经营学者经常问我,“为何京瓷能够一直保持成功?”对此,我总是回答说,“是由于它拥有坚定的经营哲学,并将之与员工共享”。

对于京瓷的成功,有人说是凭借某些技术,也有人说是因为碰巧符合了时代的潮流。但我认为这一看法不正确。

由于京瓷拥有正确的经营哲学，员工也能够将之视为自己的理想，所以，包括干部在内的全体员工都能沿着这一经营哲学路线，付出不逊于任何人的努力，而且，在获得成功后也时时不忘谦虚，方能一直保持成果至今。

我在大学学的是理工科，当初在创办了京瓷这家新公司后，便一直在想：“既然自己对经营一无所知，不如从‘为人什么是正确’这一原点出发，即以是‘正确的做人道理’还是‘错误的做人准则’，是‘善事’还是‘恶行’为基准对事物进行判断。”于是，我就决定仅以此为依据，不断对发生的事物进行判断。

“正”与“不正”，“善”与“恶”属于最基本的道德规范，是我们从孩提时代每天从父母和老师那里学到的东西，所以，我自信自己对这点非常清楚。

如今细想起来，正是由于当时没有任何经营经验，我仅以最基本的道德伦理观念为出发点投身到经营活动中，才能够取得了今天的成功。

如果将目光转向如今的世界经济领域，我们就会发现，有很多大企业由于丧失了这种道德观念，导致营私舞弊现象和丑闻的发生，结果最终被社会无情地淘汰出局。

做虚假财务报表的美国安然公司、世界电信公司及采取冒充、欺骗手段的日本雪印食品公司等，这些曾风光一时的企业，从丧失道德伦理观发展到作弊，在被曝光后，迅即名誉扫地。

从上述例子可以看出，一旦经营者为私心所吞没，并导致其判断上的失误时，将会为整个集团带来灾难。从这一意义上讲，握有企业经营之舵的经营者，必须随时做出正确的判断。

我想，这种情况不仅限于企业，也同样适用于治理一个国家。也就是说，领导者应该彻底摒弃私欲私利，以利他之心思考事物。这至关重要。简而言之，就是要怀有“无私之心”。贵国的胡锦涛总书记曾指出，要“立党为公”和“权为民所用”，也就是强调了作为国

家领导人必须摒弃私心。

谈到领导者的“无私”，让我想起了日本的一位先辈，他就是推动日本由封建国家向现代国家转变的“明治维新”时期的功臣西乡隆盛。

西乡隆盛是我最尊敬的一位历史人物。他的座右铭“敬天爱人”始终被京瓷公司奉为社训，并已植根于所有员工心中。

关于国家领导人的品性，西乡隆盛曾有过如下的阐述。

“置生命、名誉、地位及财产于不顾者最不好对付。然而，不具备这种无私境界者亦将无以成就伟大的事业。”

这就是说，若想成就大事，就必须摒弃一己之私，以无私之心投入到事业中。

可以说，西乡隆盛的这种哲学思想超越了时代，如今依然可以为我们所用。

下面，我还要引用一些。

“堂堂正正地治理国家与宇宙间的自然规律相同，不可以怀有半点私心杂念。无论处于何种情况，都必须让自己心怀公平，走正路，广纳贤明之士，并将国家政权交给能够忠实地履行职责者，这样才符合上苍之意。因此，一旦发现有比自己更胜任者，应该显示出立即让贤的胸襟。”

西乡还说道：“只知利己，亦即只考虑于己有利之事，而不顾他人利益如何的思想，乃为人之大忌。治学不精、事业无成、有过不改、居功自傲，皆因爱己过分而起，故凡此种种皆不可为。”

这段话告诉我们，身为领导者，必须摒弃利己之心，具有自我牺牲之勇气，也就是说，它强调了“无私”的重要性。

正如西乡所言，一个人如果陷入利己之心，便不能作出正确的判断。我认为，现今的各界领导人，必须摆脱“利己”思想的束缚，心中有基于天理大义的坐标，领导集团前进。我认为，这正是构成集团乃至国家发展的基础。

前面我讲了很多,不过是作为一名日本企业家的个人见解,如果这些内容能够被诸位所理解,将是我的荣幸。

最后,我还希望诸位能够了解,已经跻身经济大国之列,而且拥有与之相符的强大军事实力的中国,需要有与之相匹配的崇高“道义”,并有责任成为各国的榜样。

孔子曰,“君子坦荡荡,小人长戚戚。”被称为君子者,永远会胸襟开阔,心境平和坦荡,而不会有小人般的猥琐狭窄心胸。

我认为,这里所说的“君子”,不仅指每一个人,而且也包括国家本身。换言之,人们期待着作为真正大国的中国,在发挥其世界领袖作用的过程中,需要有孔子所提及的“君子”的资质,宽广的胸怀和关怀之心,并与邻国谦虚相处。

这也就是中国革命之父孙中山先生所提倡的“弃霸道,行王道”。

孙中山先生1924年在日本的神户市作过如下内容的演讲。

“西洋的物质文明是科学的文明,后来演变成武力文明,并用来压迫亚洲。这就是中国自古以来所说的‘霸道’文化,亚洲有比它优越的‘王道’文化。王道文化的本质是道德、仁义。

“你们日本民族在吸收欧美霸道文化的同时,也拥有亚洲王道文化的本质。今后,在世界文化的未来面前,到底是成为西洋霸道的看家狗,还是成为亚洲王道的卫士,取决于你们日本国民的认真思考和慎重选择。”

遗憾的是,日本没有倾听孙中山先生的忠告,而是在霸道之中一泻千里。终于尝到了第二次世界大战战败的苦果。

我希望不久的将来,成为经济大国并拥有强大军事实力的中国,一定不能陷入自己一直加以否定的霸权主义,以自古以来中国人十分重视的“以德相报”的胸襟,亦即遵循王道,治理国家,从事经济活动。

我想,这与江泽民前国家主席所强调的“实现德治国家”思想

是息息相关的。

中央党校,曾经培养出了众多继承中国共产党的理念,具有卓越才能的领导者,他们领导了20世纪后半叶的中国。

在结束此次讲演之前,我衷心祝愿先后有胡锦涛国家主席、曾庆红国家副主席担任校长的中央党校,在21世纪里,能够培养出众多的中国乃至世界级领导人,为使中国成为受到世界各国尊敬的大国作出贡献。

最后,再次感谢大家。

稻盛和夫

2004.4.6

## 为什么经营企业需要哲学？

此为新疆大学演讲稿

今天，在新疆维吾尔自治区的最高学府新疆大学，在各位老师和同学面前给我这样一个讲演的机会，实在是荣幸之至。在讲演之前，我要对给予我这样一个机会的新疆大学党委书记和校长以及各位先生们表示真诚的谢意。

今天各位中有许多是初次见面，因此，首先请允许我介绍一下我自己。

我1932年出生在日本最南端的鹿儿岛市，在大学里主修专业是无机化学。毕业后，就职于日本的古都京都的一个制造绝缘子的公司，任技术员。然而，由于自己有一些其他考虑，所以于1959年，当我27岁时，便在京都设立了京瓷这个以生产精密陶瓷为主的公司。

虽然是白手起家，但我开发的精密陶瓷被社会广泛地接受，并得以在各种不同的领域得到了应用。如今已经过去40年了，今天，京瓷公司的生产领域从精密陶瓷元器件、电子零件到通信产品、打印机、复印机、照相机等完成品，涉及广泛，已经成长为日本具有代表性的一个跨国大企业了。

在中国，京瓷公司在上海和广东东莞拥有自己的工厂，分别在生产电子元器件和照相机产品等。

另外，在京瓷集团中还有我在15年前创业的第二电信电话公司。这是一个从事长途电话和移动电话运营的公司。这个公司在日本新进入通信行业的公司中处于领先地位，在日本已经成长为仅次于日本电信电话公司(NTT)的通信运营公司。而且在今年10

月，该公司还将同日本最大的国际电话公司和以东京首都圈为主要服务范围的主要移动电话公司进行合并，作为新生的第二电信电话公司，成为21世纪通信革命的尖兵而引人瞩目。

此外，京瓷集团还从事宾馆和经营咨询，以及娱乐行业。像我们这样实现了从电子零件开始到整机制造，以及通信服务等连续展开的，所谓“垂直统合”的企业在世界上都是罕见的。

我本人从事经营的这一巨大企业集团的销售额，如果加起来，到明年2001年3月截止，将达到4万亿多日元（400亿美元），税前利润将达2000亿日元（大约20亿美元）。

在日本，许多中小企业的经营者想学习我的经营手法。因此，从1983年起我就开始以盛和塾的形式，义务教授应该如何进行经营。现在，盛和塾在日本国内已经发展到54个，参加的人数已经累计3200人。

在中国，我也得到了同样的邀请。为了回应这样的要求，去年在天津召开了“企业经营管理国际讨论会”，我在那里做了主题讲演。今年，也就是昨天，又在乌鲁木齐，也召开了同样的讨论会。

昨天，出席者中由于有很多企业经营者，我就自己来自实践中的经营要谛“经营12条”作了讲演。

今天，我想就成为该12条的基础的思考方法，谈谈自己的意见。讲演的标题是“为什么经营需要哲学”，为人的基本思考和哲学对于经营不用说，对社会以及个人的人生来说更是必要的。在此意义上，我的讲演如果对于有担起中国未来的青云之志而且正在努力学习的学生，以及正在培养他们的老师有所帮助的话，那真是太荣幸了。

最近几年，我访问中国的机会比过去陡然增多了，而且每次访问都发现中国经济正在以令人惊异的速度发展，而且充满活力，让我非常惊奇。同时，看到如此高速发展的中国，使我想起经历了二战毁灭性打击后的日本，跨越战后的贫穷和混乱，专心致志向高速



经济发展迈进的光景。

战后的日本,在资本主义经济和自由竞争中,出现了许多企业互相切磋发展经济,每个国民都出于对富裕生活的渴望而拼命工作。结果在战后不到20年的时间,把日本建设成了世界为数不多的工业大国。

但是,虽然日本国民得到了自己期望的富有,但在高度经济成长的过程中,许多日本企业无视国民生活和地球环境,只顾追求自己的利益,他们的这种行为令社会产生了巨大的畸形。

公害问题就是其中之一。战后20年左右时,产业制造活动带来的公害问题就表面化了。轻视自然,只顾追求企业利益的生产活动,让有山明水秀美誉的日本列岛的河川和大海被污染得连鱼都无法栖身,工厂周围的上空被光学烟雾搞得乌黑不堪。这样的公害问题成了威胁到国民生活的社会问题,通过政府和民间的共同努力,好歹得到了一定的改善和控制。

然而,只顾追求自身利益的社会风气,不仅没有得到遏制,反而更加膨胀起来。国民渴望富裕的愿望没有止境,对我们先人的“知足”智慧也不屑一顾,一心只去追逐自己的利益。结果,让经营者和国民染上了那种不愿吃苦付出代价,只想少花力气使自己的资产得到增大的低俗的世风。

正是这样的世风产生出了“泡沫经济”。在这样的风潮中,不仅是许多经营者,就连过去跟股票和房地产毫不相干的一般百姓,也对投资红了眼,望着自己的资产不断膨胀而得意忘形,甚至傲慢地说:“日本人的资产足以买下整个美国。”

这样的狂妄和贪婪不断蔓延,最后以经济学家、政治家以及官僚等相继贪污和丑闻的形式一举爆发了出来。在经济界中,许多著名的经营者,在政界,连官至副总理的人物,也因为卷入证券等金融界的丑闻而身败名裂。官僚也没有例外,许多中央部委的优秀官僚们,因为行贿受贿而被问罪辞职。

然而,这样的泡沫经济不可能一直持续,当然会破灭。结果日本陷入因为泡沫经济的破灭而出现的资产萎缩,经历了战后未有的空前萧条,至今也未能完全摆脱困境。为了对付萧条,政府不断发行巨额的赤字国债,反复扩大公共事业投资,结果使国债达到500万亿日元之巨,国家财政濒于破产边缘。

这样的状况如果持续下去,不久日本将面临生死存亡的危机。然而,如何才能摆脱目前的危机呢?在日本,目前无论是政界官僚,还是经济界,都没有找到合适的答案。

这样的问题并不是日本固有的东西,而是资本主义发达国家所共同面临的问题。在精神的规范沦丧的混乱中,人们看不到应该走的前进道路。

回顾历史可以知道,资本主义是产生于基督教的社会,特别是伦理道德很严格的新教社会中的。也就是说,初期资本主义的推进者们都是虔诚的新教徒。马克斯·韦伯认为,他们为了贯彻基督所提倡的“邻人爱”,以尊崇劳动,在生活上尽量俭朴,将产业活动所得利益运用到社会发展中作为基本信条。因此,企业必须以任何人来看都是正确的、光明正大的方法追求利润,而其最终目的就是贡献于社会福利。这也就是说“为了社会,为了他人”,就是新教徒的初期资本主义的伦理规范。

在日本江户时代中期,就出现了商业资本主义的萌芽。当时出现了一个名叫石田梅岩的思想家。他认为:在商业活动中追求利润并不是罪恶,但行商必须正直,绝对不能有卑劣的行为。他非常重视行商中的伦理道德。不仅如此,石田梅岩还开设私塾,向市民们传播这样的思想。他的思想作为“心学”,后来浸透到了日本的产业社会中。可以说,在日本的资本主义产生期,“企业应该追求社会正义,企业人应具有高尚的伦理观”这样的思想是很普遍的。

也就是说,无论在欧美还是日本,初期的资本主义,是一个“为社会积善的系统”。作为其推进者的经营者们,通过经济活动来进

行社会实践,从而对人类社会的进步发展作出贡献,由于系统高度的社会伦理性,资本主义经济才得以飞速发展。

但是,曾经是资本主义发展动力的伦理观,随着经济发展逐渐淡漠,以致许多企业经营的目的,和人们的人生目的渐渐堕落到“只要自己有利就行”的利己主义上去了。结果,目前的现状就是发达的资本主义国家社会都颓废堕落了。

特别是日本,在明治维新后,官民一致,拼命追求经济上的富裕;在知识阶层中蔓延着没有宗教便是进步的风潮,追求社会正义、道德和伦理被轻视。经济上的富裕倒是实现了,但日本社会蜕变成了一个远离资本主义应有的姿态的、自私自利的社会。

资本主义绝对不是为了赚钱可以不择手段。其前提是要具有严格的精神规范,才可以发挥正常的机能,才允许有自由的经济活动。然而,遗憾的是在目前的日本,这样一个最基本的部分却被忘记了。

我认为日本要摆脱危机的状况,必须在社会上确立新的精神规范。需要建立在“为人什么是正确的?”这个基础上的最基本的哲学。特别是在经济界,必须重新认识支持资本主义发展至今的伦理道德方面的重要性,作为发展资本主义的经营者本身,应该树立任何人看来都是普遍正确的经营哲学,必须严于律己。

我在27岁时创立了京瓷,当时并不知道什么叫经营,对经济知识和企业会计更是一窍不通。然而,一旦开始开展事业,我这样无知的人就将面临一个又一个的必须作出判断的问题。

我的公司是一个只有28名员工的小公司,各种各样的事情不断涌来需要我决定:“这件事情怎么办?”“那个事情如何搞?”我即便是没有经营的知识和经验,但作为经营者,却必须对员工的提问作出判断,而判断的基准应该放在什么地方,是让人烦恼了很久的问题。

当时,我们的公司是一个稍微有一些风吹草动就会散架的小

摊子,如果自己的一个判断失误,公司就会瓦解。一想到此,我就担心得数夜不能入眠。后来,经过很漫长的思考,我终于决定按以下的方法来思考,就是说:以“为人什么是正确的?”作为判断的基准。换言之,就是将为人是否正确,是善事、还是非善事,作为经营判断的标准。正确和不正确,善与恶,是最基本的道德规律。从孩提时代我们就每天接受父母和老师的教育。这样,我自己也知道分辨了,我有这样的信心。于是,我便开始以“为人什么是正确的?”为最基本的判断基准开始经营京瓷了。

回想起来,可以说我当时对经营完全是无知的。我以如此基本的伦理观和道德规律为基础进行经营,导致了今天的事业成功。这是因为“为人追求正确的事物”的判断具有普遍性。根据“为人什么是正确的?”这一基本原理去判断,不管时代和环境的变化,是可以让所有的人都信服的。因为如此,京瓷公司的全体员工都能理解我的想法,并与我共鸣,献身地投入到我们的企业活动中去。正由于是这样基本的思考,才能超越国度和人种的不同,对京瓷公司在海外的生产和企业收购活动,以及扩大到全球的京瓷集团企业管治作出巨大贡献。

我就是如此以“为人贯彻从正道行正确之事”的姿态,日夜从事工作至今,并将从这些判断基准引出来的思考,不断地记录到笔记本上。这些一篇又一篇的东西,不过是思想的断片,但在其内层有一个贯通的经营哲学。我们将这个哲学称为“京瓷哲学”,并作为企业哲学推出,努力让全体员工共有。

京瓷之所以能够成功,有人说是因为有先进的技术力量,也有人说是赶上了好时机,但我认为成功是因为京瓷有正确的经营哲学,并让全体员工能够共有。而只有这个原因才能说明今天难以想像的京瓷公司的巨大发展。

今天这里的听众中,学生似乎很多,我想介绍一下“京瓷哲学”的核心,能够很简洁地说明,在人生和事业上如何取得成果的“人

生和事业方程式”。通过我的介绍大家将会对思考方式即哲学是如何地重要这一问题加深理解。

表现人生和事业成果的方程式,就是“人生和事业的结果=思考方式 $\times$ 热情 $\times$ 能力”。

我自己长年来根据这个方程式从事工作,并且觉得只有这个方程式才能解释自己的人生和京瓷公司的发展。我并非出生在富有的家庭,也不是名门望族的子弟,我自己在中学和大学的考试甚至就职考试都遭遇到了失败,是一个能力普通的凡人。像我这样只有平凡能力的人要干出比常人更大的业绩,有没有什么好方法呢?经过反复考虑得到的就是这个方程式。

表现人生的结果或者工作结果的该方程式三要素中,能力也许是先天的,比如从父母那里得到的智力和运动神经,以及健康等。然而,即便是健康也有先天的因素,每个人无法对此“能力”负责。可以称为“天赋之才”的这一能力,如果用分数来表现,因为有人个人差别,所以我认为应有0到100的分数。

在这个“能力”上乘上“热情”。这个“热情”也可以换言为努力。这里还是有个人差别的,从没有干劲和进取心的人,到对工作和人生充满热忱、拼命努力的人,可以有0到100分。不过,这种“热情”与“能力”不同,是自己的意志可以决定的,因此我自己为了最大限度伸展这种“热情”一直进行着不懈的努力。

自从创建京瓷公司到今天为止,在周围人“总有一天要垮掉”的不绝的嘲讽声音中,我们以超出常人数倍的努力,不分昼夜,全力以赴地投身到工作中去。

拿马拉松来比喻,就好比把42.195公里赛当作短跑,一起步就全力跑。这样的事情恐怕谁也会认为不可能的,但京瓷始终全速前进,结果,不知不觉追过了跑在前面的人并很快要赶上最先头的选手了。这就是我坦率的印象。也就是说,所谓“热情”必须是不输于任何人的坚忍不拔的东西。

最后的要素是“思考方式”，这是最重要的要素。

所谓“思考方式”是发自人灵魂的东西，这就是将被问及为人正确与否的东西。刚才我们提到的“能力”和“热情”有0到100分，与此相对，“思考方式”则有从负100分到正100分之间的很大的幅度。

如果将“能力”和“热情”以及“思考方式”等三要素乘起来，那么人生和工作的结果将显现出极大的差异。

比如说有人很健康，而且头脑也优秀，其能力为“90分”。但是，这个有90分能力的人过分自信而不去认真努力，其热情大约就是30分左右。于是，90分的能力乘上30分热情，该人的分数将只有2700分。

有人说：“自己只比普通人稍微好些，能力不过60分左右”，但由于没有突出的才能，所以必须拼命去努力，于是他激励自己并充满热情不断努力，其热情为90分。于是，60分乘上90分则是5400分，这比刚才的秀才的分数要高出一倍。然后，在这个乘积上乘以从负数100分到正数100分的“思考方式”。

愤世嫉俗，嫉妒他人，否定认真的人生，这样的生活方式的“思考方式”是负值，那么这个人越有能力，越有热情，人生和工作的结果则越发糟糕。

拿我自己为例吧。我大学毕业时正当就职困难时期，就职活动很不顺利。我从家乡坐火车用三天时间到东京找工作，但却没有一个公司要我。在当时的时代，如果没有有力的门路，根本难以找到工作。

为此我自己变得自暴自弃，在闹市中边走边想：“社会上穷人没有好报，不公平和不平等横行，充满义气和人情的侠客世界要比眼前这个社会更有人情味，不如干脆去投身黑社会算了。”

如果当时我真的去投身黑社会，也许可以创建出一个小有名气的侠客集团。之所以这样说是因为我不输于任何人的“热情”，同时也并不是完全没有“能力”。然而，那样一来我的思考方式却在

愤世嫉俗的方面了,因此我的人生结果将出现很大的负数值。

关于“能力”和“热情”的重要性也许谁都明白,这样的“思考方式”也就是哲学在人生道路到底有多么重要,没有谁会教你。但是,正如方程式所示,在人生中,具有正确的“思考方式”是最为重要的。

在“京瓷哲学”中,这样的人生方式和对工作的基本姿态被描述得很详尽。我认为确立这样的经营哲学,与员工共有并以此为基础进行经营,是对事业成功最为重要的。

但是,无论怎样谈论经营哲学多么重要,几乎所有人都会认为那是口惠而不实,在实际的生意场中到底还是长于尔虞我诈才能成功。

为此,我想介绍我自己创建DDI,进军通信领域的经验。

我由于很早就在美国开展事业,所以知道美国的通信成本远远比日本低,痛感这样不仅对产业活动而且对国民生活给予了不可估价的恩惠。因此,在1984年日本终于实现了通信事业的民营化,认可了民间企业进入长途电话领域的时候,我期待国内的大企业纷纷起来参加,从而降低长途电话的通话费。

然而,也许因为要与强大的NTT对抗展开事业将有很大的风险吧,所以民间的大企业一直没有出现要进入该领域的动静。我自己的心里开始怀疑“那些既存的大企业能真正地面向NTT挑战,以削骨剜肉的决心,实行高效率经营,为国民降低长途电话费用吗?”

我担心即便是由既存的大企业组成联合体进入该领域,恐怕他们也会只顾自身在通信事业中获取利益,而不是真正对国民有利。

于是,我开始想,像京瓷这样在风险中创办的,并以挑战的精神开展事业,实践“为社会、为他人贡献”的经营哲学的企业,更应该为国民降低长途电话费而站出来。

要向拥有巨大销售额的NTT正面挑战,京瓷未免太弱小,简直

就像是拿着长矛去挑战风车的堂吉诃德一样。但是,要降低长途电话费用,为国民作贡献这样的事业,反而应该是非我莫属,我想来想去,怎么也无法抹去这样的念头。

不过,我并没有马上作出决定。

当时,我在每天睡觉前都要自问自答:“我想进军长途电话领域,真正是想为国民大众降低长途电话费这一纯粹的动机吗?难道没有任何一点私心吗?”

“难道没有想向社会夸耀自己的私心吗?”“会不会仅仅是沽名钓誉的表演呢?”我将这些设问对照“动机为善,断无私心”的座右铭,每天夜里都会有另外一个自己来严厉地责问我。这样经过半年的反复思考,我终于确信自己是“动机为善,没有私心”。于是,我也不再烦恼,并且下决心,鼓起勇气,不管事业有多么困难也要实行下去,最后创建了DDI。

这样,出于想多少为国民大众降低长途电话费的纯粹动机,我进入了通信事业中,然而一看,除了京瓷外,还有另外两家企业也加入了这一行业,新的通信公司就这样以三家竞争的形式拉开了序幕。

在这三家企业中,外界普遍认为以京瓷为母体的DDI处于极度不利的位置。这是由于我自己作为经营者,没有通信事业的经验,京瓷没有通信技术的积累;同时不能像另外两家企业一样可以沿着铁道线或者高速公路铺设电缆,因而必须独自去开拓微波通信线路和建设发射天线等,所有必需的基础设施都要从头开始。

另外,在营销方面,其他两个企业拥有众多的相关公司和合作公司,并有强大的企业集团作后盾,而京瓷则没有这些条件,就连代理店也必须从零开始。

可是,开始营业后不久,在什么都没有的状况中开始的DDI在三个企业中成绩最优秀,一直走在前头。现在仍然有不少人问我是如何克服许多不利条件,得以在三个公司中位居前头的呢?这时候



我就会回答说“这是心态的差别,DDI能够成功是因为我以很纯粹的心态从事通信事业的结果”。

从创建DDI当时起我就不断地向DDI员工们说:“要为了国民大众让长途电话费尽量降低”,“人生只有一次,让他更有意义吧”,“我们现在面临着百年不遇的机会,我们要感谢有这样的机会,好好利用这个机会”。

于是,在DDI,全体员工都不是为自己的利益,而是大家共有为国民作贡献的纯粹志向,从心底期望该事业成功,全力以赴地投入工作,不断地努力。看到DDI员工如此工作,代理店也拼命支援他们,许多顾客也开始声援我们了。这样,以DDI的员工为中心,一群心地纯粹的人们聚集在一起,最终带来了事业的成功。

任何人都认为是处于劣势的DDI,在新参加的通信事业企业中保持前茅,现在已经发展到连结财政结算销售额达3万亿日元(约300亿美元),要解释其奥妙恐怕只有上述的原因吧。

DDI的事例有力地证明企业经营需要哲学以及这个哲学必须是什么样的哲学。

就是说,企业应具有的哲学就如DDI要“为国民降低电话费用”那样,必须是正确的好的事情。

这不是对自己,而是对他人,也可以说是“利他”之心。而有了这样充满关爱的心和思考方式,那么正如京瓷和DDI的经营所显示的那样,一定会得到很好的结果。这种事情正如中国古训中有“积善之家有余庆”,或“满招损,谦受益”等说法一样,不仅限于经营,也可以广泛适用于人的生活方式,也是古来有之的真理。

人到底还是只有遵循正确的思考来行动,才能获得成功并让成功持续下去。

一般而论,人只要稍微有些成功,便会沉湎于地位、财产或名誉从而忘掉这些。我希望今天在这里的各位,在人生道路上首先施展自己的能力,并最大限度地发挥自己的热情,从而取得成功。

与此同时,我也希望各位应该有正确的“思考方式”,尽量去提高自己的精神境界。

在人生的成功和企业的发展的同时,如果不断提高自己的精神境界的话,成功和繁荣就会持续下去。这是我在40年的经营实践中学到的信念。

最后,我还想利用一点时间就中日关系谈谈自己的一些认识。

有史以来,日本从贵国学习到了许多东西。比如法令制度等维系国家的政治行政体系,文字和通货制度,以及陶瓷和纺织等工艺技术,都是来自贵国。

然而,我认为佛教和儒家思想的传播更为重要。通过从中国传入日本,日本人形成了自己的精神构造。就是说,从佛教中学到了“慈悲”,从儒家思想中学到了“仁”,日本人从这些思想中培养充满关爱的“利他之心”。

这样的“利他之心”的传播绝不是仅仅古代才有的,我们日本人在近代也有过从贵国学习的机会。

在中日近代史中,很遗憾的是发生过许多不幸事件,特别是第二次世界大战中,日本军队在贵国的所作所为,我认为必须向贵国人民从心里谢罪,而且对于日本这样的一些行为,在战后,贵国政府对日本没有要求任何赔偿,我认为应该衷心表示感谢。如果贵国向日本要求高额的赔偿的话,那么日本战后的复兴将大大延迟,恐怕今天的日本就将会是另外的景象。

我认为相对于贵国对日本体现的充满关怀和慈爱的行为,现在该轮到日本本着“利他之心”来加以回报了。这种应该称为“爱的循环”的行为将在今后的中日关系中开花结果,构筑起更加深厚的友好关系。

在这里,我想从自己正在考虑的一些很微不足道的具体的实践事例中介绍一件。

现在,我们为了设立一个“稻盛京瓷西部开发奖学基金(暂

名)”而在进行准备。这是以支援中国人大力号召的“西部大开发”为目的,以打算考入西部地区主要大学的学生为对象而设立的100万美元的奖学金制度。

如果我们支持那些对未来充满梦想日夜拼命刻苦钻研,但却在经济上困难的优秀学生,令他们利用这个奖学金学习后,在西部开发中发挥栋梁作用,为贵国的发展作出贡献,如果能达此目的则将不胜荣幸。目前正在讨论该计划细节,近期将正式公布。

目前,日本很幸运地正在讴歌经济的繁荣。

但是,我强烈地感到,其结果不能是忘记谦逊和只顾自己国家的利益。根据国力在国际社会担负起自己的责任是理所当然的,但其行动中不能有独善之处和傲慢自大。我担心如果不根据为人的正确思考去经营国家和企业,那么日本将失信于世界,最终将不能继续维持今天的繁荣。

不论是什么国家,不尊重对方的立场,仅仅一味主张自己国家的利益,那么是绝对不能建立起相互信赖和尊重的关系的。尤其是国力越是强大,越需要有以宽容、谦虚和关爱的态度对应,这对于与世界各国协调共处是必要的。

贵国进行改革开放以来经济不断发展,已经在国际社会中拥有很重要的地位了。今后,随着西部开发等经济发展更加加快,那么恐怕贵国将像许多国际调查机关所预测的那样,在不久的将来成为世界上的超级大国。

即便到了那时候,我希望贵国一定不要忘记对其他国家的宽容和谦虚。我认为,如果中日两国今后更加努力去相互理解,彼此不自大,经常谦虚地为对方着想,那么一定可以建立起更加友好和建设性的关系。我坚信这样的关系不仅是在中日之间,也将对东亚地区乃至世界的和平和繁荣作出很大贡献。

现在,在贵国政府的伟大号令之下,“西部大开发计划”即将开始。新疆维吾尔自治区作为这一宏大计划的据点之一,可以期待更

大的发展。我希望在这发展中,新疆不仅作为经济活动的中心,同时在精神文明的领域里也发挥在西部地区的核心作用。也就是说,我强烈地期待着充满关爱和“利他之心”在新疆之地孕育,然后广泛传播到中亚地区甚至整个世界。

如果是那样,这片土地就如作为丝绸之路,通过东西交流而繁荣过一样,在21世纪中,不仅是经济发展,还将作为培育丰硕精神成果之地,永远地繁荣昌盛下去。

最后我衷心祝愿今天聚集在这里的各位,通过各自的专门领域的研究,或者进入社会后通过企业活动切实地发挥各自的作用,为中国的发展作出贡献,希望诸位的人生将灿烂辉煌。

我的讲演就到此结束,谢谢大家。

稻盛和夫

2000.8.11

## 试谈中国经济发展:从企业经营的角度来看

此为世界500强CEO与中国  
顶级企业论坛演讲稿

首先,我感到非常荣幸有机会在诸位中国领导人以及代表世界许多主要企业的CEO面前发表讲演。

今天,我想根据自己作为一个企业家的经验,从企业经营的角度来谈谈关于中国经济发展的见解。

从结论来说,我认为,中国的企业将经受住WTO加盟这样一个考验而继续发展,同时中国今后也将继续实现飞速的经济增长。我估计到了2010年或2015年,中国将作为经济发达国家的一员在国际经济社会里发挥很大的作用。

有一些人对中国经济的去向抱有担心,认为中国加入WTO后可能会出现各种各样的矛盾。的确,随着与海外强大企业的竞争,那些生产效率很低的中国企业将可能被淘汰。同时,农业等劳动密集型的、国际竞争力很弱的领域也会面临提高生产效率的极大压力。

可是,如果从长期来看,我想中国将经受住这些考验,完成经济和社会的结构改革,最后取得新的发展。为什么这样说呢?这是因为中国人民有如火的激情和热忱,而植根于这种丰沛的激情和热忱的强烈上进心充满在13亿人民之中,这样的国家不可能没有发展。

这也就是说,不管是国家,还是企业,构成一个集团的人们只要有丰沛的激情和热忱并持续不断地努力,这个集团就能够走向成功。然而,要使这种成功长久持续下去却是非常困难的。

这是为什么呢?这是因为企业和企业的经营发生了变质,企业随着时间的推移而规模逐渐扩大,于是不觉之间大企业病就会产生。经营者和员工注重安定和自我保护而失去了向新事物挑战的气概,随之形式主义和官僚主义也开始滋生,这样,企业便开始失去活力,走上衰退的道路。因此,我们必须经常唤起员工们植根于危机意识的创业精神。

我认为企业不能长期维持繁荣还有另外一个理由。这就是企业经营管理体制的不健全。许多企业以丰沛的激情和热忱取得了成功,但却往往陷于散漫的经营,那是因为它们在持续成长的期间没有确立可实践的管理会计原则和系统。

比如说,全公司的销售额虽然非常巨大,但各个部门的业绩却不清楚,“到底公司靠什么赚了钱,在哪里赔了钱”,就连经营者和负责部门的干部也搞不清楚,所以就无法采取必要的经营手段。

我自己在创立京瓷公司后,就以旺盛的激情和热忱不断持续努力,同时还确立了独自的经营管理思想和系统,并根据此进行经营至今。

这是因为在我27岁创立京瓷公司,从零开始学习经营的过程中,发现为了企业长期的发展,重要的是正确把握企业活动的实际状态。于是,我便通过经营的实际工作考虑出了能够正确而迅速地表现企业经营实际状态的独自的经营管理手法,并实践到了今天。

刚才曾经谈到,京瓷公司在40年的历史中,之所以从来没有出现一次赤字而持续繁荣高度成长至今,我们在创业后不久确立了这个经营管理体制是一个很大的原因。

根据这些经验,我把自己的经营管理原则和实践总结成册于1998年出版后,作为“出身技术人员的经营者的实践之学商务书籍”,在日本成为一大畅销书,现在在企业家和会计师中间广为流传,得到很高的评价。

我认为:为了中国经济的成长和发展,支撑着中国经济发展的

企业必须要取得健全的发展，因此很重要的是必须将企业经营管理体制强化起来。

今天，从上述的考虑，我想首先就我认为的经营管理7个原则发表一些看法。

### 第一个原则是“现金基础经营的原则”。

这个问题的焦点不在于会计上的数据，而在于实际的“现金的动向”。也就意味着要进行依据事物本质经营。

在近代会计学中，在收入和支出的事实发生时，收益和费用作为已经有过的东西来计算，这就是所谓“发生主义”的会计处理方式。如果采取这种方法，实际进行现金收付的时间就与会计上将其作为收益和费用的时间不一样。

其结果，结算书上反映的损益数字的动向和实际的现金动向就衔接不起来，对经营者来说，经营的实际状态便成了很难搞清的东西了。比如说，虽然出现了利润，但实际上却没有现金，而是变成了库存的形态，或者是没有回收回来的应收款等各种各样的形态。由于这样的情况，就会发生企业结算上是赢利，可却还在向银行借款的情况。

经营的基础最终应是手里的现金。不可以因为会计上出现了利润就安心，而必须经常去考虑“我赚的钱在哪里？”必须进行增加手里现金的经营。

这种以现金为基础的经营还会给企业带来安定。比如说，我自己从创业的时期就很努力尽量去增加手头的资金。结果京瓷公司不仅成为了高收益企业，还在很早时期就达成了不借款经营的目标。

还有，如果努力去进行现金基础的经营，从而手里拥有了比较充裕的资金的话，在新的生意机会到来时，那么就可以果断地做决

定,从有利的角度推进新的事业。

这就是说,所谓“现金基础经营”是成为持续发展经营基础的基本原则。

### 第二个原则是“一对一的对应原则”。

所谓“一对一的对应原则”就是物品和钱一旦动了,就必须起票据,票据应和物品和钱一起动。在公司内部彻底实行“一对一的对应原则”。没有只有票据动,或只有物品动的情况,一张张票据的数字积累下去,就如实反映了公司整体的数字。而会计资料上的数字就反映了公司真实的样子。

这是会计学的基础,但现实中在实际上有很多企业没有实行。同样的情况在企业结算中也有发生。

比如,与交易客户串通,将虚假销售在结算期末入账,到新的结算期开始后再进行退货并调整账目。这样的做法放任发展的结果,不仅我们看不到经营的实际情况,而且公司内部的经营管理也将形同虚设,组织的士气也会大大下降。这样的公司肯定是不可能长期持续发展下去的。

“一对一的对应原则”的要谛就是“坚持原则”。从最高领导到一般职工谁都没有例外地坚持“一对一的对应原则”,这样公司内部的违规事件就可以预防,内部的士气能够提高,职工们对公司的信赖也可以加强。通过这样做,一张张票据数字的积累就可以如实反映公司整体的数字,而会计资料也就可以表现公司整体的真实情况了。

今后,在企业内部无论IT化怎么深入,这种最初步的原则如果不在现场得到遵守的话,计算机收集的数据就将是完全没有意义的。

如果不是通过“一对一的对应原则”在企业内部贯彻光明正大的姿态的话,这样的企业是不可能跨越风雨而走上长期成长的道



路的。

### 第三个原则是“肌肉性质的经营原则”。

企业必须永远发展下去。为此,就要把企业搞得没有赘肉,血脉四通八达,经常处于活性化状态,具有结实“肉体”。这就是“肌肉性质经营”。

对公司来说,所谓“肌肉”是什么?这就是“人”、“物”、“钱”和“设备”等可以产生出销售和利润的公司资产。而不能产生销售和利润的多余的资产,比如卖不出去的库存和过剩的设备就是“赘肉”。要把这些多余的资产彻底减少并最大限度作为有效资产加以利用。通过这样的做法,公司就将具有可以永远持续发展的“肌肉性质”的企业体质。

我为了实现这种“肌肉性质经营”进行过各种各样的努力。

比如,在采购物品时实行“即时即用购买”的原则。所谓“即时即用购买”就是“需要的东西在需要的时候购进需要的量”。一般来说,大家容易认为:原材料和消耗品等集中大量采购就会便宜,价格变动剧烈的东西应在便宜时统一购进。但是,我却否定了这样的看法。

为什么呢?人要是买了大量的东西用起来就会很浪费。而且,这些大量的物品管理起来也需要工夫和成本。还有,由于市场变化,产品的样式也会发生变化,买回来的原材料有可能全部浪费掉。

而如果实行“即时即用购买”,手里只有一些需要的量,那么不仅会注意节约爱惜使用,而且还不必花费多余的管理费用,同时可以随机应变地对应市场的变化。这样看来,即便稍微价格高一些,采取“即时即用购买”从整体上来说还是便宜的。

这种思维和今天许多企业所采用的“正好及时 (just in time)”,即挂牌方式的想法是相通的,不过,京瓷公司在创业后不

久,四十多年前就一直贯彻这个思维。

固定费用增加也应加以注意。由于设备投资和增加人员,固定费用不知不觉就会膨胀起来。一旦发生的固定费用很难降下来,所以增加固定费用的设备投资和增加人员的计划必须非常慎重才是。

在生产现场,职工们动辄就想引进新设备,但可以考虑引进二手设备等,必须对费用和效果进行充分的论证,尽可能地压缩固定费用,才可以实现即便遇上一些收益减少的情况也稳如泰山的高收益经营体质。

还有,我本人很反对投机行为,而看重流汗劳动得到的利润。比如,对于多余资金的运用基本是以保证本金为大原则,而不去进行投机的土地买卖或金融商品的投资。在日本企业中,在地价和股票上涨的泡沫经济的时代,财务部门奔走于投机运作的所谓“财务技巧投资”的例子有很多。

可是,当泡沫经济崩溃后,这些企业多数都遭到了极大的损失。所以,不去追逐“虚浮之利”,而是通过本来的企业活动向社会提供新的价值,如何去增加这样得到的“汗水的结晶”之利益,才是我所倾注全力的地方。

#### **第四个原则是“完美主义的原则”。**

这就是排除暧昧和妥协,所有工作都追求完美。在企业的研究开发和制造现场,稍微一点错误就会导致产生废品,因此需要完美无缺的工作。

可是在管理部门和营销部门中,在制作资料时,有人认为多少出现一点错是在所难免的。不管是投资计划,也不论是核算管理,如果作为基础的数据有一点错误,那么就很有可能导致经营判断的失误。因此,在管理部门和营销部门也必须要求完美主义。

不仅是在制作经营资料的时候要求这样的完美主义,而应该

是作为企业整体对工作的姿态让全体职工们共同拥有。也就是说，为了达成工作目标，这是全体职工必不可少的姿态。

比如，在京瓷公司，对于销售和利润的计划，没有什么“尽管没有达到100%，但已经做到了95%，这也就行了”之类的说法。销售、利润以及新产品的开发日程，以至有关工作整体的姿态必须贯彻完美主义。

## 第五是“双重确认的原则”。

这就是所有票据处理和交钱处理要由复数的人来进行。贯彻这个“双重确认的原则”对于发现错误和防止出错是有效的，而严守这一原则的另外一个目的则是形成珍惜人的工作环境。

作为人都有一时糊涂而犯错误的一面，为了让职工远离这种人心的软弱，所有会计处理都由两个以上的人员来进行，这样的双重确认原则是很有有效的。

1995年，日本大和银行纽约支店的工作人员在长达11年的时间里进行美国国债的账外交易，导致公司11亿美元(大约1400亿日元)的巨额损失。事件暴露后，大和银行因此不得不从美国撤退。

为什么会出现这样的事件呢？这就是这些企业要么没有双重确认的原则，要么就也没有严格执行。

让两个以上的人和部门互相检查互相确认来开展工作。通过这样严格系统的存在可以防止人犯罪于未然，并形成充满紧张感和活力的工作环境，从而导致企业永远持续的发展。

## 第六是“提高核算的原则”。

对企业会计来说，提高自己公司的核算能力是最为重大的使命。

我在公司创业后，就采取了称为“阿米巴经营”的小集体独立核算制度。这是把随着公司的迅速成长而逐渐臃肿的组织分割成

小单位,让各自的组织有自主性地去开展事业。

随着事业的进展,组织可以自由自在地变化,所以就把它比喻为原始生物的“阿米巴虫”而称之为“阿米巴经营”。各个阿米巴组织分别作为利润中心来运营,就好比是一个中小企业一样地开展活动。这样的阿米巴组织的负责人基本上被委以从经营计划到业绩管理以及劳务管理等经营整体的责任。

所谓“阿米巴经营”就是职工每个人很明确地把握自己的目标,在各自的岗位上为了实现目标而自发地去努力,是一个全员参加型的经营系统。

这个阿米巴经营是与京瓷公司独自的管理会计系统“小时单位核算制度”并用的。

正如刚才谈到的那样,一般说来,增加销售的同时,费用也容易与销售额成比例增加。所以,我用尽各种智慧和方法来增加销售,同时对费用加以彻底的削减,并以此作为经营的大原则。

“小时单位核算”运用的是为实现“销售最大,费用最小”这一经营大原则而从销售中除去费用的所谓“销售扣除”的概念。这种销售扣除用一般的经济术语来说很接近于“附加价值”。

为了企业的发展,必须提高这种附加价值。我为了让公司员工们尽可能易懂地理解这种附加价值,将其计算为“单位时间的附加价值”,称之为“小时单位值”并以此为提高附加价值生产性的目标。

在这个小时单位核算制度中,不用复杂的成本计算,阿米巴全体成员就很容易理解自己所在部门的核算了。而且,每个月都要制作记载着这些指标的“小时单位核算表”。

在一般的企业里,最末端的员工连自己的部门有多大的销售,获得了多少利润都不知道,当然自己贡献了多少附加价值更是根本不清楚,这样的企业想让员工自主地努力提高核算水平根本不可能。

在京瓷公司中,由于这样的“阿米巴经营”和“小时单位核算制度”,即便是刚进公司不久的年轻员工也可以切实把握自己部门的经营目标和其完成情况,同时也很明确地理解目前自己需要做什么。这就是京瓷公司之所以可以形成高收益体制的很大原因。

## 第七个原则是“透明经营的原则”。

我自从创立京瓷公司以来,一直注重“以心为本的经营”。因为我认为为了构筑和员工们之间的信赖关系,经营必须是透明的。

这就是说,有多少订货,它比计划晚了多少,利润有多少,它是怎么使用的等等公司所处的状况,不仅干部,就连末端的职工也可以知道得非常清楚,我们就是以这种“透明经营”为目标而努力过来的。

为此,非常重要的是:根据公司所处的状况,公司领导现在在想什么,以什么为目标,要准确地传达给广大员工。通过正确地传达公司的现状,遭遇的问题,以及朝着的方向,让员工们齐心协力,才能达成很高的目标和跨越一切困难。

还有,“透明经营”的重要之处是领导要始终率先垂范,光明正大地从事工作。经营的领导滥用公司费用,胡乱搞招待是不能容许的,领导作风的堕落不仅会导致员工们的背离,而且还会星火燎原一般扩大到整个公司甚至动摇企业经营的基础。

上面谈到的就是我认为在经营管理中的七个原则。

目前,无论在美国和日本,都有迅速成长起来的风险企业突然破产,这是因为它们还没有确立起反映出公司实际状况的经营管理原则和系统就让组织和销售规模一味扩张的结果。

为了避免这种结果,必须确立将看起来很复杂的公司经营实际状况正确反映出来的经营管理系统。不过,这并不需要很专业的会计知识和经验,而是如我上面说到的那样,是任何人都可以理解

的。正因为是如此简单明快的东西,它才可以在企业内部广泛为大家共同拥有。

我认为:在急速发展的现在,作为中国经济社会的领路人,诸位经营者应该将可实践的经营管理体制搞得更加巩固。这样,每个企业就会健全发展,中国的经济成长今后也将继续下去。

我听说在前不久举行的“第九届全国人民代表大会”的政府工作报告中,朱镕基总理引用江泽民主席关于“法治和德治”的论述,谈到两者并重的问题。

我刚才所谈的经营管理原则和系统就是“法治”。确立这种“法治”体制,对合理化推进经营,并引导企业长治久安的经营者来说是不可缺少的。同时,“德治”的重要性也不能忘记,我很有同感。

我认为:所谓企业经营上的“德治”,就是以中国人民从古代以来培育出的人德为基础进行经营,也就是说,以中国人民古代积累起来的精神规范和伦理观念为基础建立起企业的经营哲学并让它为全体职员所共同拥有。

这种精神规范和伦理观我认为可以用为人什么是正确的,正确的事情正确去做这样一种姿态来说明。同时还有一些诸如“诚意”、“正义”、“公正”、“爱情”以及“谦虚”等从小父母教育我们的简朴词句来表现。换言之就是遵从天道,即顺从上天指示的道路,这不是很接近中国古代的思想吗?!

我作为经营者以这样简朴的精神规范和伦理观为基础进行经营至今,很幸运的是:我所经营的企业集团不管各种经济环境变动和社会变化,一直在顺利持续发展。

我认为:这样的精神规范跨越世代和民族的区别,具有得到全人类共鸣的普遍性。正因为如此,在京瓷公司所有的员工都能够理解它,共有它,能够主动积极为公司的发展做贡献。

反过来,如果在企业内不能建立起这样普遍的精神规范的话,企业的繁荣是不会长久的。这是因为没有坚实的判断基准,大家就

会做出错误判断，沉溺于一时成功而不再努力，最后导致风气败坏，企业内部恶事横行。

在中国历史上许多英雄豪杰的生涯也明确地反映了这一点。通过这些具体的例子，中国人民为后世保留下来许多教训。比如，下面一些说法就是例子。

在中国古典“易经”中，曾经提到“积善人家有余庆”，即是说，在行善的人家中世世代代都会有幸福降临，因而强调了人以德为基础行善事的重要性。另外，同样在中国古典“书经”中谈到“满遭损，谦受益”，即傲慢者将受损而谦虚者则将获益，植根于“德”的生活方式会带来好的结局，从古到今人们一直受到这样的教育。

我想：这些内容并不是古朽的“故事格言”，而是为人正确生活的真理，是值得每天珍惜的“道理”。同时，这也是引导企业经营成功并让其长治久安的“哲学”。

中国人从古代培育起来的这些精神规范和伦理观念，我认为这才是中国值得向世界夸耀的，而且是放之四海而皆准的普遍的“德”。

中国目前正在经历WTO加盟的考验和直面全球化浪潮的洗礼。在这样的時候，目前中国需要的是把以这些“德”为基础的企业经营管理体制和系统搞得更加坚实。

如果像江泽民主席和朱镕基总理所说那样要“德治”和“法治”并重的话，那么，中国的企业无论遇到任何障碍都可以持续成长，并且我认为通过这些努力，中国作为领导世界的经济大国今后也将在经济上蓬勃发展下去。

最后，我希望大家理解一点：已经成为经济大国，并将根据其经济实力而拥有强大军事力量的中国将会产生与自己国力相应的责任和义务。

中国民主革命之父孙中山先生1924年在日本做过一次讲演，他是这样结束的：

“西洋的物质文明是科学的文明,后来演变成武力文明,并用来压迫亚洲。这就是中国自古以来所说的‘霸道’文化,亚洲有比它优越的‘王道’文化。王道文化的本质是道德、仁义。

“你们日本民族在吸收欧美霸道文化的同时,也拥有亚洲王道文化的本质。今后,在世界文化的未来面前,到底是成为西洋霸道的看家狗,还是成为亚洲王道的卫士,取决于你们日本国民的认真思考和慎重选择。”

遗憾的是,日本对孙中山先生的忠告充耳不闻,而是扩充军备,向海外派兵,一泻千里地滑上了霸道的道路。

因此,我真切希望,肯定将成为具有强大军事实力的经济大国中国,不会陷于自己一贯否定的霸权主义,在今后将根据中国人民古来重视的,江泽民主席和朱镕基总理所提倡的“以德治国”的王道实现国家运营。

我想:中国如果这样在国家运营上不骄傲,在国际上努力去相互理解,经常谦虚地关心对方,中国就一定会不仅在经济上成为世界的中心,而且作为以德立国的国家在世界上赢得广泛的尊敬。这样的中国必将对世界和平和繁荣做出更大的贡献。

我祝愿:世界500强CEO和中国顶级企业首脑论坛成为如此辉煌的国际经济社会实现的起点,而且,参加这个论坛的企业家们都纷纷确立“德治”和“法治”,通过这些,中国人民将在物质和精神方面享受更大的幸福。

我的讲演到此结束,谢谢大家。

稻盛和夫

2002.5.24