

# 经营十二条

——稻盛和夫

面对在座的各位如此认真经营企业、直面人生的企业家，我一直在烦恼应该给大家讲些什么。今年六月召开的稻盛和夫经营哲学北京报告会上，我以“经营为什么需要哲学”为题谈到企业经营哲学不可或缺，为此经营者必须提升自己的心性。一般，人们并不认为哲学以及人生观有多么重要，但正是哲学决定了经营和事业的成败。想把公司搞好，让员工幸福，先决条件是最高经营者必须提高自己的思维方法和精神境界，这是我上次演讲的主要宗旨。通过上次演讲，我想大家已经理解了哲学在企业经营中的重要性。今天，我想论述指导企业成长发展的具体经营要诀。

我把迄今为止在京瓷和 KDDI 的经营实践中切身体悟到的经营的原理原则归纳为十二条，称之为“经营十二条”。今天，我一项一项来解释这个“经营十二条”。

一提到经营，许多因素叠加，难上加难，也许是因为我是理工科出身的缘故吧，我想只要着眼于事物的本质，经营企业可以说相当单纯。比如世上有各种各样的现象，如能将驱动这些复杂现象的原理抽象出来，那么一切其实都是单纯明快的。复杂现象复杂理解，事情反而难办。在研究开发领域必须具备将复杂现象简单化的能力，企业经营也是一样，只要领会了其中的要诀，也就是原理原则，经营企业就绝不是什么难事。我所思考和归纳的经营要诀在福布斯 500 强企业——京瓷和 KDDI 的经营中，我亲身实践并证明了它的有效性。现在，在日本代表性的企业——日本航空公司的破产重建中，为了让企业干部理解并实践这些原则，我每天都不厌其烦地讲给他们听。另外，我认为无论是中国还是日本，经营的要诀、经营的原理原则都一样，不会因为国家、地区的不同而不同。下面，我要讲的“经营十二条”是立足在“作为人，何谓正确？”这一基本的观点之上的。所以我认为，这样普遍的哲学思想可以超越国境，超越民族，超越语言差别。

我开展的盛和塾活动，旨在向青年企业家传授正确的经营思想，这个活动不仅在日本，现在已经发展到中国、巴西和美国。我讲授的内容中，被这些海外企业家塾生奉为理念之一的就是这个“经营十二条”，有一位巴西塾生信奉这个“经营十二条”，结果他在巴西被称为香蕉大王，经营着一个巨大的香蕉产业。“经营十二条”的每一个项目绝对没有什么复杂难懂的内容，但是正如上面所说的，“经营十二条”的有效性和普遍性已被事实所证明，它就是经营的要诀，希望大家务必相信它的力量，深刻理解，认真实践“经营十二条”。下面，我就逐条讲解“经营十二条”。

首先，是明确事业的目的和意义，副标题是“树立光明正大的、符合大义名分的、崇高的事业目的。”为什么要办这个企业，这个企业存在的理由到底在哪里，当然有各种各样的情况，必须要明确地表明自己创办事业的目的及意义。其中，有的人是为了赚钱才创业的，也有的人是为了养家糊口才创业的。这都是可以的，但是仅靠这些目的，要凝聚众多员工，

齐心协力办企业，我认为还是不够的。事业的目的、意义还是要尽可能以高层次、高水准为好，换句话说必须树立光明正大的经营目的。要让全体员工拼命工作，大义名分是必不可少的。如果没有我的工作有如此崇高意义这样大义名分的话，人很难从内心深处产生必须持续努力工作的欲望。我在创立京瓷时就遭遇过“事业目的究竟是什么”的重大考验，当时的我还不懂这一条经营的大原则，我当时对事业的定位仅仅是活用自己的制陶技术，开发新产品借以问世。当时的日本轻视技术，重视学历，对人的实力并不给予恰当评价。为此，我对自己初次就职的公司大失所望，所以我成立新公司的经营目的自然就是理直气壮地让稻盛和夫新颖的制陶技术问世。一名技术员，一个研究者，为了自己的公司，终于可以将潜心钻研的技术、成果发扬光大——当时的喜悦心情难以言喻，但是想不到创业后第三年竟遭到青年员工的反叛。公司设立第二年，招聘了十多名员工，在一年之后他们成为了公司的生力军，但是突然他们向我呈上“联名状”，要求每年工资增幅多少，奖金最低增幅多少，要求我予以承诺并做出保证。当初招聘面试时我曾经说过，公司究竟能成何事我自己也不知道，但我必定奋力拼搏，力争办成一流企业，“你们愿意加入这样的公司来工作吗？”他们明白了我的话，也明白了我事先并没有承诺过，但仅过了一年就来了联名状，并威胁我如果不答应就集体辞职。

刚刚成立的公司缺人，如果他们离职，公司必遭损失。但是，如果他们无论如何都固执己见的话，那我也没有办法，那公司就从头再来吧。我不肯妥协，明确答复“不接受你们的条件”。公司创办不足三年，我自己对公司的前途仍无确凿把握，对将来的描绘只能是“全身心投入，总会有所成就吧”这样的程度。为了挽留他们就要做出强装自信的违心承诺，而我又做不到。谈判从公司进行到我家，僵持了三天三夜，我这样对他们说，“作为经营者，我绝不只是为了自己，我倾力把公司办成你们心中认可的好公司，这话是真是假，我无法向你们证实，你们姑且抱着就算上当也试一试的心情，怎么样？我拼命也要把事业做成，如果我对经营不尽责，或者我贪图私利，你们觉得真的受骗了，那时你们可以杀了我。”这样熬了三天三夜，推心置腹，他们总算相信了我，撤回了条件，不但留下，而且倍加努力埋头工作。

当时这些“造反派”陆续都成了京瓷的骨干，当然这是后话。但这一事件深深地刺痛了我，让我意识到了企业经营的根本，这成为了我转变经营的契机。此前的经营目的是技术问世，对公司前景的展望，不过停留在只要废寝忘食的工作总能吃饱饭的水平。我在七兄弟当中排行老二，上下六个兄弟尚且照顾不及，又怎能照顾全公司所有的员工、并且保证他们及他们亲属的幸福呢？可是，员工们却提出了这样的要求，这次艰难的交涉让我从内心的深处理解了员工的愿望。我开始意识到——企业经营应该有真正的目的，这目的既不是圆技术者个人之梦，更不是肥经营者一己之富，而是对员工及其家属的现在和未来负责。这次纠纷教育了我，让我明白了经营的真正意义——经营者必须为员工物质和精神两方面的幸福殚精竭虑、倾尽全力，激发员工的共鸣。同时，大义名分又给了经营者足够的底气，可以不受任何牵制。此后，我将“在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做贡献”作为京瓷的经营理念。因为企业作为社会的一员，必须承担相应的社会责任，所以

这后一句话也必不可少。企业创建不久，就转变并明确了事业的目的、意义，明确了公司的经营理念，这真是幸事。而后的五十年，企业的一切发展都不过是贯彻这一经营理念的必然结果。

第二条，设立具体的目标，副标题是“所设目标随时与员工共有”。比如企业今年的年销售额是1亿日元，明年要达到2亿日元，用具体的数字明确地表述目标，不光是销售额，包括利润都要建立明确的目标，并用数字具体地表示出来，而且这种目标在空间和时间上都必须明确。所谓空间上明确，即目标不是全公司的一个抽象数字，而是要分解到各个部门的详细资料。现在，现场最小的组织单位也必须有明确的数字目标，再进一步，每一个基层员工都要有明确的指针和具体的目标。所谓时间上明确，即不仅设定年度目标，而且要设定月度目标，月度目标明确了，每个人就能看出每一天的目标，员工们明白自己每一天的任务，完成这些任务就必须明确目标。每位员工努力完成任务，各个部门就能达成目标，公司整体目标也自然达成。每天的目标达成，积累起来，月度、年度的经营目标也自然达成了。另外目标明确，目标就可以与员工共有，如果目标不明确，即经营者不能指明公司的前进方向，员工就会无所适从，各行其是，行动方向混乱，结果力量分散，组织的合力就无从发挥。

但是，我并不主张设立长期的经营目标，在经营这个领域，不少人主张必须依据企业经营战略设立五年计划，甚至十年计划等中长期计划，但是我却从不设立长期计划，因为长期计划即使设立，要达成目标几乎不可能。期间，必有超出预想的市场变动，甚至发生不测事情，如此，计划本身就失去了意义，或者需要向下修正，或者不得不放弃，这类事情司空见惯。不严肃的、无把握兑现的所谓计划，以不设为好。员工见多了这样的计划，会产生“反正也完不成，也没有关系”的想法，甚至漠视这个计划，一旦经营者再次揭示经营目标，员工反而失去了向目标挑战的热情，更坏的是销售目标没有达成，费用和人员都按计划增加了，销售额减少而费用增大，经营就更加困难，日子就会变得更不好过了。因此，仅仅设立年度计划，三、五年后的事情谁都无法正确预测，因为一年的话还基本可以看清楚。然后将年度计划细分变为每一天的目标，千方百计不达目标绝不罢休。以今天一天的勤奋完成今天的任务，就能看清明天。以本月的勤奋完成本月的任务，就能看清下月，以今年的勤奋就能看明年——日复一日，踏踏实实完成每一天的目标至关重要。重要的是目标是不是明确，经营顾问们瞧不起这一套，他们异口同声的说“这岂能成大事？”，但是我只固定设置每年的目标付之实施，接着再制定下个目标，再实施再制定，周而复始，就这样，销售额年年岁岁增长，事业得以持续发展。

第三，胸中怀有强烈的愿望，副标题是“要怀有渗透到潜意识的强烈而持久的愿望”。我相信境由心造，心中蓝图就必能实现，换句话说，无论如何也要达成目标这一愿望的强烈程度就是事情成败的关键所在。为经营的课题所困扰、苦闷、彷徨是经营者的家常便饭，聚精会神于悬案，日日夜夜废寝忘食，持续将思维聚焦在一点，直至突破，能否做到这一点是事业胜负的分水岭。从这个意义上来说，我把胸怀强烈的愿望作为经营第三条要诀列出。而将副标题定为“要怀有渗透到潜意识的强烈而持久的愿望”，因为一旦驱动了潜意识，就更能有效拓展经营。那什么叫潜意识呢？人的意识有潜意识和显意识之分，比如说我现在正在

用显意识在跟大家说话，大家也正在用显意识听我讲话，显意识是可以随意运用的意识，而潜意识通常不显露出来，是不能人为控制的意识，潜意识所持的容量不知道比显意识大多少倍。我们日常生活当中就有驱动潜意识的事例，比如说在日本开车的时候，左手握方向盘，右手持排挡，我们是先用大脑来理解，即应用显意识，将之应用于开车这一行为。但是一边思考别的事，照样可以开得平稳自如，则是因为显意识在重复驾驶的过程中渗透到了潜意识当中，无意识中驱动了潜意识。

据说，有两种办法可以来运用潜意识，一种办法是接收到强烈的冲击性刺激，受到沉重打击时，刻骨铭心的体验会进入潜意识，并不断的返回显意识。据说人于临死之前，过去的事情犹如走马灯在脑中浮现，一生的经历会像电影似的在脑海中闪现，这就是说，储存于潜意识中的记忆在面临死这一重大事件时，就与显意识连接并显现出来，但是我们不想要获取这样的经验。第二种办法是反复经验和体验的方法，正如我刚才讲的那样，通过反反复复的经验就可以运用潜意识。比如说销售额要达到多少，利润要达到多少，这样的目标从早到晚日以继夜反复思考这种强烈的持续的愿望，就可以进入潜意识。经营者一到公司总是很忙，不可能 24 小时只考虑一个目标，但是销售额要达到多少这个目标已经进入了潜意识，即便是你思考别的问题，必要时它也会跑出来给你达成目标的启示。比如，在座的有人想开拓新事业，手下又缺乏有这样专业知识和技术的人才，但是如果抱有无论如何非做不可的强烈愿望的话，那么，无论如何非做不可的强烈愿望就会天天反复在大脑进行模拟演练，这种愿望便能渗透潜意识。有一天我在酒店小酌，忽然听到邻桌陌生人说话，所言正像我思考的专业人才，于是我立即起身向他请教。“对不起，刚才您说的话意思是，”于是就攀谈起来，以此为契机加以起动并开展新的事业。

这类事情我经历过多次，事实上，1983 年的夏天我在参与通讯事业，这个事业现在发展成为 KDDI。在反复推敲构思方案的时候，我参加了某一个经济团体的聚会，会上与前来演讲的通讯领域的技术专家偶然相遇，就以此为契机，新的事业计划迅速推进。这种情形原不过是隔桌饮酒、萍水相逢，然而强烈愿望已经渗透到潜意识，将偶然邂逅变作良机，从而引导事业成功。这是潜意识的功劳，但是进入这个境界之前必须反复继续，必须全身心投入，不断驱动潜意识。如果对要做的事不肯深思，甚至朝秦暮楚，那它绝对不会进入潜意识，只有持续火一样的炽热愿望，才能启动潜意识为你效劳。

50 年前，赤手空拳创建京瓷时，面对仅有的 28 名员工，我总是重复这样的话“让我们拼命干吧，我们要创造一个卓越的公司，要创造京都第一的公司，日本第一的公司”。每晚加班到深夜，在我们工厂的门口总有叫卖面条的小贩应时而来。我和员工们总是边吃夜宵边谈未来的梦想，那情景至今历历在目。在资金、设备、技术、人才什么都缺的情况下，我却一味热衷于对员工讲述将来之梦。以员工的立场冷静、直面现状，我的理想简直是荒唐无稽，不过是经营者的戏言而已。其实作为诉说梦想的经营者，我自己也半信半疑——这个真行吗？我晓得我的话并无足够的说服力，但是早也说、晚也说，一遍又一遍，反复倡导间，员工们、我自己不知何时就信了，而且朝着那个目标众志成城，努力去实现。目标越高，为了实现它就必须越是胸怀强烈的愿望。期待在座各位经营者，展示您更高的目标，并胸怀不达

目标不罢休的强烈而持久的愿望，把目标变成现实。

第四，付出不亚于任何人的努力，副标题是“一步一步、扎扎实实、坚持不懈的做好具体工作。” 我认为成功没有捷径，努力才是通往成功的光明大道。京瓷仅用了不到半个世纪的时间就成长发展到现在的规模，除了努力以外，可以说别无它因。但是京瓷的努力不是普通的一般的努力，而是不亚于任何人的努力。“不亚于任何人”这几个字才是关键的，否则企业没有今天的繁荣。京瓷创业之初既无足够的资金和设备，又无经营的经验和设计，唯一的资本只有无尽的努力，真可谓夜以继日、昼夜不分、努力工作，每天忙得连何时回家、何时睡觉都不知道，不仅大家都筋疲力尽，“照这样下去拼命身体能吃得消吗？”员工中传出这样的声音，就连我的生活也毫无规律，睡眠极少，不能按时吃饭，有的时候想长此以往可能真的难以为继。我召集干部开会这样说过，“我虽不太懂企业经营是怎么回事，但是可以比作马拉松，是长距离、长时间竞赛。”我们又是初次参赛的非专业团队，而且起步已经很晚了，包括大企业在内的先头团队已经跑完了全程的一半。反正我们也是没有经验，没有技术的新手，我们出发又这样晚，不如一上场就全力以赴。大家会说“这样干身体会垮”，说得没错，要用百米的速度跑完马拉松全程，当然是不可能的，但是新手迟发，再用慢跑就毫无胜算。我们至少也得尽力，要奋起直追。

我就这样说服了员工，结果京瓷一刻不停发展再发展，至今我都难忘创业后的第十二年——1971年公司股票上市时的情景。全体员工聚集在工厂的空地上，我禁不住感动的泪水，哽咽说了一段话，记忆犹新，有如昨天“以百米赛的速度跑马拉松，或许中途倒下，或许跑不动了落伍，大家这么讲过，我也这么想过，但是与其参加没有胜算的比赛，不如一开始就全力以赴，即使坚持不长也要挑战，幸运的是我们不知不觉中居然适应了高速度，用这个高速度一直跑到了今天。”跑着跑着发现前面的人速度不快，于是再加速超越他们，现在我们已经超越了第二集团，先头集团已经进入了视野，再加油，按这种速度可以追向先头集团，用跑百米的速度跑马拉松，这样的努力才是不亚于任何人的努力。问诸位经营者你们努力吗？大家会回答“我们尽了自己的努力”，但是企业经营就是竞争，当竞争对手比我们更努力时，我们的努力就不奏效，我们就会失败和衰退，仅仅是尽了自己的努力，这样的程度公司不可能发展。在血雨腥风、残酷而激烈的企业竞争中获胜，就必须付出不亚于任何人的努力。另外还有一点很重要，不亚于任何人的努力，必须每天不断持续，千万不要忘记任何伟大的事业都是一步一步、踏踏实实努力积累的结果。京瓷靠生产日本五大电器公司的电视机、显像管所用的精密陶瓷部件开始创业，当时因为这种产品加工非常困难，当时日本只有京瓷能做，尽管如此，一个只卖9日元，每个的单价极为便宜，客户定单却以几万个、几十万个为单位，精密陶瓷部件所用材料虽然先进，但同精密的陶瓷一样，将原料粉末成型放入锅炉内高温烧结，这样的步骤不断重复不断生产。当时想一个只卖9日元的廉价产品，只是一味的生产怎么可能变成大企业呢？但是迄今为止，大企业的成长发展史，他们都是从小事业开始的，点滴积累，不断创新，踏实努力，坚持不懈才有后来的辉煌。一开始就想抓大商机，想靠偶然碰巧的生意发财都靠不住，长不了。企业发展的要诀一点不难，认真做实事，一步一步踏踏实实，持续付出不亚于任何人的努力，精益求精，持之以恒，如此而已，希望

在座各位经营者理解，只要一天一年不间断付出不亚于任何人的努力，诸位的公司定能成为令人想象不到的公司，诸位的人生也会更充实更美好。

第五，销售最大化，经费最小化，副标题是“利润无须强求，量入为出，利润随之而来”。京瓷开始运行时，我没有经验及知识，对企业会计一窍不通，请外援公司派来的财务科长协助会计事务，一到月底我就抓住他问“这个月怎么样”，夹杂着许多会计术语的解答令技术出身的我十分头痛，我忍不住说，“如果销售减去经费剩余就是利润的话，那么只要把销售额增加到最大，把经费压缩到最小不就行了吗”，估计那位会计当时吃了一惊，从那时起我就把销售最大、经费最小作为经营的大原则，虽然是一条非常单纯的原则，但只要忠实贯彻这一原则，京瓷就可以成为高收益的优秀企业。

作为经营常识，大家都认为销售额增加经费随之增加，但是不对。要超越销售增、消费也增这一错误常识，为做到销售最大化、经费最小化，开动脑筋、千方百计才会产生高效益。具体来说，假定现在的销售为 100，为此需要现有的人员及设备；那么定单增至到 150，按常理说人员、设备也要增加 50% 才能应付生产，但是做这样简单的加法绝对不行，定单增至 150，通过提高效率，本来要增加五成的人员，压缩到只增加两到三成，通过这样的方法来实现高收益。定单增加、销售扩大，公司处于发展期，正是搞合理化建设、提高效率，变成高收益企业的千载难逢的机会。但是，大多数经营者却在公司景气时放松管理，错失良机。定单倍增，人员设备也倍增的方法很危险，一旦定单减少，销售降低，经费负担加重，立即一落而成为亏本企业。实施销售最大、经费最小的原则，必须建立一个系统，使每个部门，每月的经费、明细一目了然，因此京瓷开张不久，就导入阿米巴经营系统，同一般财务会计不同，这是企业经营者经营的一种管理手法。阿米巴是由几个人甚至十几个人组成的小集团，京瓷现有 1000 多个这样的小集团、经营体系、经营系统。所谓阿米巴经营，就是计算出每个阿米巴每小时生产多少附加值，简单讲就是从每个阿米巴月度销售额中减去所有月度经费，京瓷依据每小时核算制度在月末进行结算，次月初各部门实际业绩则由每小时核算表详细反映出来，只要细看每小时核算表，哪个部门收益如何，有关情况一目了然。

另外，未将经费压缩到最小，每小时核算表把经费科目细分，比一般会计科目分得更细，构成所谓实践性经费科目。比如说，不用光热费这个大科目，而是将其中的电费、税费、燃起费项目分别列出，这样做员工的就可以理解并采取行动来削减经费。看了细分的核算表，“啊，这个月的电费多了”，现场负责人就清楚的了解经费增加的原因并切实改进。在日本有一句话“中小企业像脓包，变大就破碎”的挖苦话，说到底就是没有采取上述有效的管理办法。公司尚小的时候姑且不谈，变大后仍做笼统帐的话，那任何人都弄不清楚经营动态。经营者看不清经营实况，无法采取有效措施，企业效益自然上不去。

京瓷自创业以来，除了因近年的雷曼冲击，一段时间的利润率一直保持在两位数以上，有些年份的利润率甚至超过了 40%。实现这样的高效益企业体制，原因不仅在于京瓷拥有其他公司无法仿效的独创技术，开发了高附加值的产品，我认为最大原因还在于忠实贯彻了销售额最大、经费额最小的经营原则，构筑了让经营者可以看清经营实况的管理系统，并使该系统有效运用。

第六，定价即经营，副标题是“定价是领导的职责，价格应定在客户乐意接受公司又盈利的交汇点上。”以前在选聘京瓷董事时，我希望录用有商业头脑，懂生意经的人才，为此出了个考题——如何经营夜间面条店，在中国就相当于如何经营面馆吧。给候选人购置面条店设备的资金，让他们做面条买卖，几个月后看他们赚了多少钱，用这个办法通过竞争来选拔。为什么出这个题目呢？因为如何做面条生意包含了经营的一切精髓。比如说想卖烧肉面，那么用鸡汤还是排骨汤？用鸡汁面还是手拉面？肉放几块？要不要加葱等等，有各种各样的选择。也就是说小小一碗面条可以千差万别，经营者不同，做法完全不同。其次，面条店开在哪？营业时间怎么定？开在闹市内以醉酒客为对象，还是开在学生街面向年轻人？这体现了当事人的商业才干。这些条件决定后，在此基础上如何定价呢？如果在学生街就要廉价多销，如果在闹市不如做得高档美味，卖得少些也照样赚钱。也就是说，如何做面条生意能看出他具有什么样的商业才能。我想用这个来为选聘把关，因为实施有一些难度没有推行，但是我坚信定价就是定死活，定价就是经营，给产品定价有各种见解。

刚才说的定价，是薄利多销还是高价厚利少销——价格设定有无数种选择，它也体现经营者的经营思想。价格决定以后，究竟能卖出多少量，获得多少利，预测极难。定价太高，产品卖不出去；定价太低，虽然畅销也没有利润——一定价失误企业会遭受很大损失。在正确判断产品价值的基础上，寻求单个产品的利润与销售数量乘积为最大值的某一点，据此来定价，我认为这一点应该是顾客乐意付钱购买的最高价格。真能看清看透这一价格点的，不是销售部长，也不是营业担当，而非经营者莫属，可以说是定价的普遍原则。但是以该价格卖出了，也未必意味着经营一定顺当。即使以顾客乐意的最高价格出售了却仍没获利，这种情况屡见不鲜。问题在于，在已定的价格下，怎样才能挤出利润，以生产厂家为例，如果跑销售的只知以低价获取订单，那么制造部门再辛苦也无法获利，因此必须以尽可能高的价格进行推销，但是价格确定后，能否获利就是制造方面的责任了。但是，一般的厂家以成本加利润来定价格，日本的大企业多数都采用这种成本主义的定价方式，但在激烈的市场竞争中，卖价往往先由市场决定，成本加利润所定的价格，因为偏高而卖不动，不得已而降价，预想的利润泡汤，极易陷入亏损状态。

因此，我给技术开发人员这样定位，你们或许认为技术员的本职工作就是开发新产品、新技术，但我认为这还不够，只有在开发的同时，认真考虑降低成本才有可能成为一个称职优秀的技术员。必须在深思熟虑后定下的价格之内，努力获取最大利润。为此，要将材料费、人工费各类经费必须花多少这一类固定观念或常识统统抛开，必须在满足质量、规格等一切客户要求的前提下，千方百计彻底降低制造成本。定价、采购、压缩生产成本，这三者必须联动，定价不可孤立进行，就是说定价意味着对采购成本即生产成本负责，价格之所以要由经营者亲自决定，理由就在于此。就是说在决定价格的瞬间必须考虑降低制造成本，反过来正因为对降低成本心中有数才能正确定价，与供应商领导人交涉，价格要降到哪种程度，如果让缺乏采购战略意识的营业担当来决定价格必出乱子，定价及经营，定价是经营者的事，进一步讲定价是否合理还体现出经营者的人格，希望大家都能理解这一点，把企业经营得更出色。

**第七，经营取决于坚强的意志，副标题是“经营需要洞穿岩石般的坚强意志”。**我认为，所谓经营就是经营者意志的表达，一旦确定目标，无论发生什么情况，目标非实现不可，这种坚强意志在经营中必不可少。但是不少经营者眼看目标达不成或寻找借口，或修正目标，甚至将目标计划全盘撤销，经营者这种轻率的态度不仅使实现目标变得根本不可能，还给员工造成极大的消极影响。对此事的深刻体验是在京瓷股票上市之后，股票一旦上市就必须公开发表公司下一期业绩报表，通过下一期业绩预报对股东做出承诺。但是在日本，许多日本经营者往往以经济环境变化为理由，毫无估计的将预报数字向下调整。但是在同样的经营环境下，有的经营者却能出色完成目标。我想，在环境变动频繁又激烈的今天，经营者如果缺乏无论如何要达到目标、履行承诺的坚强意志，经营将难以继。一味地将经营凑合情况变化，其结果往往不妙，因为向下调整的目标如果遭遇新的环境，就不得不再次调整，这将有可能失去投资者和员工的信赖，而一旦决定这么做就要意志坚强，贯彻到底。还有一个要点，虽说目标就是经营者的意志，但是必须获得员工的共鸣。起初是经营者的个人意志，但随后得让全体员工发出“让我们一起干吧”的呼声才好。换言之，体现经营者意志的经营目标必须成为全体员工的共同意志，员工一般不肯率先提出让自己吃苦的高目标，绝对得由经营者你来下。但自上而下的高目标，需要自下而上的响应，这就是经营者的意志要成为员工的意志。要做到这一点不难，比如事先先讲一番激励的话，“咱们公司前景光明，虽然规模很小，但是将来巨大发展，敬请期待。”然后开宴会的时候一起干杯后就开口，“今年我想把营业额翻一番。”身边坐着善于揣摩心理的家伙，你得让他们接话，“社长，说得对，咱们接着干。”于是，那些脑子好使、办事利索的人就难以启齿，不然的话一提高目标他们就会泼冷水，“社长，这可不行啊，因为，，”，从而列出一大套行不通的理由。兴趣高涨的气氛使消极者不好反对，而且不知不觉随声附和，高目标往往就会在全员赞同下通过。经营也是心理学。我认为一定要设置高目标，然后向高目标发起挑战。当然，目标过高，一年两年甚至连续三年完不成的话，高目标就成了水中月、镜中花，作用就是最后谁也不会认真理会经营者的目光了。

然而，还是要设立比上一年高出一级的经营目标，否则不足以激发员工士气，公司会失去活力。在京瓷还小的时候还运用过一些小的事例：瞄准目标 10 亿日元，完成的话去香港旅游，完不成的话去寺庙修行。结果，大家一阵猛干，出色完成，全员赴港三日游，增强了员工的一体感，不是简单下命令，还要出各种主意鼓励员工，从而实现它。重要的不是手腕，无论如何必须要达成目标，经营者要想尽办法将自己的意见传给员工。经营者要想尽一切办法利用一切机会，直率地将自己的意见传递给员工。有一年年底，我感冒发高烧却仍然 50 多次连续参加所有部门的辞旧迎新忘年会，在会上不遗余力地阐述对明年事业的展望与构想，以期获得全体员工的理解和协助。这样，竭尽全力把自己的构想全盘告诉员工，要说的话说尽，我已经觉得浑身虚脱。能量转移这个词用在这里，我认为是恰到好处。我就是这样，尽最大的努力，使经营目标与员工共有，鼓动员工热情，朝着体现经营者意志的经营目标奋进，企业的成长发展将势不可挡。

**第八，燃烧的斗魂，副标题是“经营需要强烈的斗志心，其程度不亚于任何格斗。”**我认为格斗场上所需要的斗魂，经营者也必不可少。脾气太好，架都没有吵过的人应该把社长

的位置让给有斗志心的人。经营者如果缺少斗魂，不能为保护员工而发挥昂扬的斗志，将必败无疑。另外，随着企业的成长发展，黑社会的势力往往会来插手，这时为了保护企业不受侵害，就需要格斗一样的斗魂，需要压倒对手大无畏的气魄。但是，所谓斗魂不是粗野，并不是暴力，而是母亲保卫孩子时的不顾一切的勇气。当鹰袭击幼鸟时，母鸟奋不顾身保护自己的孩子，不顾自身的危险把敌人引向自己。为了救自己的孩子，即使是小动物的母鸟也会突然表现出惊人的勇气和不可思议的斗魂。经营者在履行使命的时候少不了这样的斗魂，平时柔弱不会吵架，看不出有什么斗魂，但是作为经营者，为了保护广大员工，一旦面临危机，立即挺身而出，没有这种气概，经营者就不可能获得员工们的由衷信赖，这种英勇气概，来自强烈的责任感，无论如何也要保护企业，保护员工，这种责任心使经营者勇敢而且坚定。

现在的日本抗御外敌、保护员工的经营者越来越少，相反只知明哲保身的企业却很多。我们看到大公司以及银行这样有巨大影响力的企业发生了丑闻之后，经营者往往推卸责任，让部下引咎辞职。我认为，这是领导人选错了，挑选的经营者不能只看能力，应该有斗魂，将有斗魂的人，即保护企业保护员工、哪怕粉身碎骨也在所不辞的人选作经营者。

**第九，临事有勇，副标题是“不能有卑怯的举止”。**为什么需要有勇气，首先对事物判断时要有勇气。我在实践中彻底贯彻这一条，但是许多经营者在需要按原理原则进行判断得出结论的时候，因为遭遇各种各样的障碍，它们往往做出错误的判断。比如，在日本购买工厂用地时会有有影响力的政治家来插手干预，有时公司内部发生坏事，暴力团等反社会组织得知后也来浑水摸鱼，这时候很多经营者放弃原理原则这一判断基准，不再把企业经营何谓正确放在第一位，而是以尽量追求稳妥、息事宁人作为判断基准。考验经营者是否真正有勇气，就要看在这种局面下他如何判断，按原理原则做出结论，这种情况下即使受到威胁，受到中伤和诽谤，即使面临损失或灾难，仍然毫不退缩，坦然面对，坚决做出对公司有利的判断，经营者只有具备真正的勇气才能做到这一点，尽管这么做会受到黑社会的威胁，会遭到经营者朋友们的耻笑，会遭到排斥。但困惑之余，考虑重重，顾虑重重，就无法做出正确的经营判断。本来很简单的问题会变得复杂怪异，变得难以解决，所有这些都是因为经营者缺乏真正的勇气所致。依据原理原则做出正确判断，确实需要勇气。反过来讲，缺乏勇气的人，不可能做出正确的判断。经营者没有勇气，胆小怕事，临阵退却，那么会立刻在员工当中传开，员工看到经营者的可怜相，会立即失去对经营者的信任，经营者不争气的窝囊相会在企业内如野火般蔓延，经营者缺乏勇气，员工就会上行下效，不以卑怯为耻，紧要关头妥协退让，丧失立场。

经营者所需要的勇气又可称为“胆力”，我曾阅读过某位精通东方古典的日本启蒙思想家的书籍，其中有知识、见识、胆识的说法。所谓知识是指各种信息，即理性上理解这些信息，知识多似乎很渊博，但是所谓的知识往往并没有多大实际价值，应该把知识提升到见识的高度。所谓见识就是对知识的本质真正理解后内心产生的一种坚定的信念。有见识是当经营者的先决条件，有人说公司的二把手只要有知识就行，不必强调见识。但是，公司的一把手经营者因为要做判断，他就必须要有见识，即具备信念，否则就不可能对事物做出恰当的判断。但是真正的经营者，还必须具备胆识，所谓胆识是见识+胆力，或者说见识+勇气。因

为具有灵魂深处坚定不移的信念，所以才会顶天立地无所畏惧。经营者只有具备这种胆识才敢于面对一切障碍，正确判断，坚决实施，摆正经营之舵，在经营中勇往直前。说句不登大雅之堂的话，有的经营者不得不面对一些问题时急得小便带血，而只有这个时候才能考验出经营者是否具备真正的勇气，希望在座的各位都具备胆识，即灵魂深处的勇气。

**第十，不断从事创造性的工作，副标题是“明天胜过今天，后天胜过明天，不断琢磨，不断改进，精益求精”。**美国新闻界代表人物戴维斯先生在其著作中用了一章来描写我的事情，一开头就引用了我的话——“我们要做的事，又是人认为我们肯定做不成的事”。事实上，京瓷过去做的也是人们认为做不到的事，开发新型陶瓷，把它作为新兴工业材料，将它发展成为数百万亿日元规模的新兴产业，在此之前，人们觉得这是不可思议的，充分利用新型陶瓷的优良性能，进一步开发出半导体封装件，促进了电脑产业的蓬勃发展，同时又开发出了人造骨、人造牙根等新物体，对社会做了贡献。京瓷为如此富有独创性，很多公司归结在京瓷的开发力上。对照自己，他们会说“我们公司缺乏那样的技术，无法发展也是不得已的事”，我认为这种观点站不住脚，没有哪一家公司天生就有杰出的技术，能不能专注于创造性的工作，明天胜过今天，后天胜过明天，不断改进，不断创新，这才是能不能实行独创性经营的关键。我常以清洁工为例说明这个道理，比如清洁工作似乎是很简单的杂差，没有什么创造性可言。但是不要天天机械地重复单调的工作，今天这样试试，明天那样试试，后天再别样试试，不断提高清扫效率，365天孜孜不倦，每天进行一点一滴的改进，结果即使看来简单的工作，也会产生出很多很有价值的创新。

一天的努力只有微小的成果，但是锲而不舍，改良改善积累了一天，积累了一年，就可以带来可观的变化，不仅仅是清洁工作，企业里各种各样的工作都一样。这个世界上，划时代的创造发明无一不是这样踏踏实实、地地道道，一步步努力积累出来而产生的。不论各位的企业属于哪个行业，不可以每天以同样的方法重复同样的工作，要不断有所创新，要把这句话作为公司的方针，明确地提出来，而且经营者要率先做出榜样，这样经过三四年，企业就会有独创性，就能进行卓有成效的技术开发。时至今日，京瓷并没有停留在精密陶瓷领域，而在太阳能电池、手机等领域内推进多元化经营，但是当初我只具有精密陶瓷这一窄小范围内的专业技术，就是说独创性的产品开发，独创性的经营开始时京瓷也没有，各位能不能每天都认真追求钻研琢磨，不断努力这才是问题的关键。

有关创造性的话题，我经常讲一个用将来进行时的思考观点，不是以现有的能力决定将来能做什么，而现在就决定一个似乎无法达成的高目标，并决定在将来的某个时点达成它，盯住这个目标，通过不间断的顽强努力，提高自己现有的能力，提高到将来的某个时点能达成的既定的高目标，如果只以现有的能力判断今后能做什么不能做什么，就根本无法开拓新视野，现在做不成的事，今后无论如何都要把它做成，这种强烈的使命感才可能开辟一个新时代。

**第十一，以关怀之心，诚实处事，副标题是“买卖是双方的，生意各方都得利，皆大欢喜”。**这里所说的关怀之心又可以称之为利他之心，不仅要考虑自己的利益，也要考虑对方的利益。必要时即使要自我牺牲也要为对方付出，我认为这是最重要的。但是许多人认为关

怀、利他这类说法在弱肉强食的商业社会事实上很难推行。为了说明善有善报的商业法则在企业经营的领域内同样存在，我想列举下面真实的案例。

京瓷在美国有一家叫 AVX 的生产电子零部件的子公司。还是十多年前的事情，当时 AVX 公司在电容器领域处于世界领先地位，为了把京瓷发展成为综合性的电子零部件公司需要 AVX 公司加盟，就因为这种观点，我向 AVX 董事会提出了收购该公司的要求。董事长爽快地答应了，收购采取了股票兑换方式，我们决定把纽约证券交易所以 20 美元左右的价格评估为 30 美元的股票与同在交易所上市的 82 美元的京瓷股票进行交换，但是对方董事长立即提出，30 美元价格仍然偏低，要求再增加，希望以 32 美元成交。当时我们京瓷美国公司的社长以及律师都反对，他们认为轻易答应这样的要求，则今后对方会得寸进尺，对京瓷不利。但是我认为这位董事长要对他的股东负责，对他而言提高 2 美元是理所当然的。然而当双方股票交易时，纽约证券交易所道·琼斯指数也跌了 10 美元，变成了 72 美元。对方董事长又提出要求，对原定的 82 改成 72 对 32。通常的看法是，如果是因为京瓷的业绩下降引起的股票下滑，当然京瓷应该负责，现在是股市全盘下跌，改变交换比率完全没有必要。京瓷方所有的人异口同声主张驳回对方的要求，但是我还是再次接受了不利的变更条件。这既不是出于什么算计，也不是感情用事，收购合并是两种文化，完全不同的企业二合一是企业和企业结婚，应该最大限度为对方着想。收购之后，京瓷股票一路上扬，AVX 的股东获利丰厚，他们的喜悦之情感染了公司员工。一般而言，被收购公司的员工会对收购公司总是抱有抵触和不满的情绪，但是 AVX 员工却因为京瓷接连的高姿态，一开始就能友好交流，而且很自然的接受了京瓷经营哲学。有这么一段经历后，收购后的 AVX 公司继续成长，不到五年又在纽约证券交易所再次上市，再次上市的过程中，京瓷通过出售股票获得了丰厚的回报。

20 年以前，许多日本公司收购了美国公司，但后来由于亏损不得不纷纷撤退或出售，像京瓷这样收购 AVX 的成功案例几乎从来没有过。我认为，他们的失败和 AVX 的成功之间最大的差距在于——是只考虑自己的利害得失呢，还是真正的为对方着想。这种新的差异，就是不同的想法带来不同的结果，中国古代《诗经》里说“满招损，谦受益”，尊重对方，为对方着想，也就是利他行为，乍看会给自己带来损失，但从长远看，一定会给自己和别人带来良好的结果。

**第十二条，保持乐观向上的态度，抱着梦想和希望，以坦诚之心处世。**不管处于何种逆境，经营者应该保持开朗和积极向上的态度，这也成为了我的信念，既然从事了经营，就不要害怕各种经营课题接踵而来，而且问题越是困难，越是不能失去梦想和希望。为各种经营上的问题所纠缠，却能顶住压力，坚忍不拔，这样的经营者身上似乎渗透出一种悲壮感，或者说因为我强调了坚强的意志和燃烧的斗魂，大家或许认为经营一定是苦差事，一定充满悲壮感。恰恰相反，正因为经营需要激烈的斗魂和不屈服于任何困难的坚强意志，所以经营者必须同时保持开朗的心态，一味紧张，有张无弛，长期经营下去就会出现问题，以乐观的态度，面对困难和逆境，乃是人生的铁则和成功法则，是经营者生存的智慧。

现在，无论身处何种逆境都能继续面对自己的人生，这是人生的铁则，也是经营者生存

的要诀。比如说有病的时候坚信必能康复，于是好好养生。比如说资金周转困难很伤脑筋，但是坚信只要努力总有办法解决，于是就更加努力去解决，处于逆境当中的经营人要如此洒脱似乎很难，但是即使难也要强迫自己这么想这么做，只要努力坚持，事态一定会出现转机。

从长时间看，乐观向上，积极努力必有好报，这个世界一定是这样。我把上述工作态度称之为与宇宙相和谐，我向许许多多的人讲授这个真理，同情之心、感激之心、谦虚之心、实事求是之心，抱着这样的心，又踏实努力，我相信必将时来运转，我从灵魂之处坚信这一点，这也成为我不可动摇的信念。

关于这个课题我想今后还有机会再详细讲，在今天结束“经营十二条”之际，我想引用《周易》的话，“积善之家，必有余庆；积不善之家，必有余殃”，无论人生还是经营，其成败取决于经营者如何想，如何行动，对于我刚才所讲述的经营十二条，在座的经营者如果能认真学习，切实实施，那么你们就会变成优秀的经营者，与自己的过去完全不同。如果在座的经营者先改变了，接着你们公司的干部就会改变，再接着员工就会改变，如果是这样，那么我敢断言，你们的公司一定会充满活力，变成一个优秀的高收益飞速成长的有创造性的公司。

今天，我这个演讲如果能成为一种契机，促使在座诸位把企业经营得更好，我将十分荣幸。同时我衷心期望，通过这样的活动，能对不断发展、前景美好的青岛市，对不断快速发展的中国助一臂之力，对中日两国友好关系添砖加瓦。

我在 2010 稻盛和夫经营哲学青岛国际论坛的演讲结束，谢谢大家。

(本文为会议速录稿)

责任编辑：王洪波

---

各会员单位对本摘要有何意见和建议，请即告青岛市企业联合会。

---

电话：83894387 联系人：牛勋 信箱：xiaozhou23@163.com  
地址：青岛市延安三路 129 号 1201 室 邮编：266071 网址：www.qdqy.org.cn

---