

经营十二条

2010年10月31日

稻盛和夫经营哲学中国（青岛）国际论坛

前言

我是刚才承蒙介绍的稻盛。

青岛市人民政府和稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司共同举办“2010 稻盛和夫经营哲学青岛国际论坛”，有这么多中国企业家和日本盛和塾的塾生参加，对此，请允许我表示深切的感谢。

在讲演之前，请允许我向筹备这次论坛做出辛勤努力的青岛市人民政府、武铁军市长助理以及有关各位，表示由衷的谢意。在各位的大力支持协助下举办的这个盛会，现在只剩下我的讲话了。

两天来，听了几位中日企业家的经营体验发表和讲演，听了专题讨论会诸位的发言，我非常感动。同时，这么多中日企业家在百忙中抽空汇聚一堂，为把企业经营得更好，认真地互相学习。这样的场景也让我深为感叹。

在座各位企业家如此认真地经营企业、直面人生，我应该给大家讲些什么话才好呢，我感到很烦恼。在今年6月召开的“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。”人们一般并不认为哲学以及人生观有多么重要。但不是别的、正是哲学决定了经营和事业的成败。想把自己的公司搞好，让员工幸福，先决条件是经营者必须提高自己的思想水平和精神境界。这是我上次讲演的主旨。

通过上次的讲演，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的经营要诀。

我把迄今为止在京瓷和KDDI的经营实践中切身体悟的经营的原理原则归纳为12项，称之为“经营12条”。今天我一项一项来解释这个“经营12条”。

一提经营，人们常望而生畏，许多复杂因素交叉叠加，似乎难上加难。或许因为理工科出身的缘故吧，我想只要着眼事物的本质，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，由我亲身实践并证明了它的有效性。现在，在日本代表性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向他们做解释。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，不会因为国家地区不同而不同。下面要讲的经营12条，立足在“作为人，何谓正确”这一最基本的观点之上，所以我认为它超越国境、超越民族、超越语言差别，普遍适用。

我开展的“盛和塾”的活动，旨在向年轻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圭臬之一的，就是这个“经营12条”。现实中，有一位巴西的塾生信奉这“经营12条”，

忠实地贯彻实行，结果他在巴西被称作“香蕉大王”，经营着一个巨大的香蕉产业。

“经营 12 条”的每一个项目，绝没有什么复杂难懂的内容。但是，正如上面所说，“经营 12 条”的有效性和普遍性，已为事实所证明。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 12 条”。

下面就逐条讲解“经营 12 条”。

一、明确事业的目的是和意义

第一条是明确事业的目的是意义。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。

为什么要办这个事业？这个企业存在的理由到底在哪里？当然有各种各样的情况。但自己创办事业的目的是意义必须明确地表示。

其中，有人为了赚钱，有人为了养家，这些都没有错。但仅靠这目的，要凝聚众多员工，齐心协力办企业，是不够的。事业的目的是意义还是尽可能以高层次、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，缺乏“大义名分”，事实上行不通。

“原来我的工作有如此崇高的意义”这样的“大义名分”，如果一点都没有的话，人很难从内心深处产生必须持续努力工作的欲望。

我在创办“京瓷”时，就遭遇了“事业目的究竟是什么”的重大考验。当时的我，还不懂这一条经营大原则。“活用自己的制陶技术，开发新品，借以问世”就是我当时对事业的定位。那时的日本世风轻视技术，尊重学历乃至学阀，对人的实力并不予恰当评价。

为此，我对自己初次就职的公司大失所望。因此，在新公司里理直气壮地让自己的精密制陶技术问世就自然成为经营目的。

一名技术员，一个研究者，有了自己的公司，终于可以将潜心钻研的技术成果发扬光大，当初的喜悦心情，难以言喻。但想不到，创业后第三年，竟招致青年员工们的反叛。公司设立第二年，招进了10多名高中毕业生，经过一年的磨练，已成生力军。突然他们持联名状，向我集体交涉。状书上写明每年最低工资增幅、最低奖金，而且要连续增长到将来等等。要求我予以承诺并做出保证。

当初招聘面试时我曾明言：“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。你们愿意到这样的公司来试试吗？”。他们明白我的话，明白我事先并无承诺，但仅过一年，就来联名状，并威胁说“不答应条件就集体辞职”。

新公司正缺人，他们已成战斗力，如果走了，公司必遭损失。但如果他们无论如何都固执其见的话，那也没办法，就算公司从头再来吧。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，要做出缺乏自信的、违心的承诺，我做不到。

谈判从公司谈到我家，僵持了三天三夜，我这样对他们说：“作为经营者我绝不只为自己，我倾全力把公司办成你们从内心认可的好企业，这话是真是假，我无法向你们证实，你们姑且抱‘就算上当也试试’的心情怎么样，我拼上命也要把事业做成，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，那时把我杀了也行”。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，埋首工作。

当时这些“造反派”，陆续都成了“京瓷”的骨干，这是后话。但这一事件深深刺痛了我，让我意识到了企业经营的根本意义，成了我转变经营目的的契机。

此前的企业目的是“技术问世”，对公司前景的展望，不过停留在“只要废寝忘食地干，饭总能吃饱吧”这种水平之上。我在七兄妹中排行第二，乡下亲兄弟尚且照顾不及，又怎能保证进厂不久的所有员工，包括他们的亲属的终生幸福呢？

可是员工们却提出了这样的要求。这次艰难的交涉，让我从内心深处理解了员工的愿望。我开始意识到企业经营应有的真正目的。这目的既不是“圆技术者之梦”，更不是“肥经营者一己之私”，而是对员工及其家属现在和将来的生活负责。这次纠纷教育了我，让我明白了经营的真义是：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，必须超脱私心，让企业拥有大义名分。

这种光明正大的事业目的，最能激发员工内心的共鸣，获取他们对企业长时间、全方位的协助。同时大义名分又给了经营者足够底气，可以堂堂正正，不受任何牵制，全身心投入经营。

此后，我将“在追求全体员工物质和精神两方面的幸福”放在经营理念的第一位。同时，企业作为社会一员必须承担相应的社会责任，所以还要加上“为社会的进步发展做出贡献”，至此形成了京瓷的经营理念。

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。尔后 40 年企业的一切发展，都不过是贯彻这一正确经营理念的必然结果。

二、设立具体的目标，所设目标随时与员工共有

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。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，而是分解到各个部门的详细资料，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，每个人就能看出自己每一天的目标。员工们明白自己每一天的任务，完成这些任务，就必须设定明确的目标。

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，目标就可与员工共有。如果目标不明，即经营者不能指明公司的前进方向，员工就会无所适从，或各行其是，行动方向混乱，结果力量分散，组织的合力就无从发挥。

但是，我并不主张建立长期的经营计划。在经营这个领域，不少人主张必须依据企业经营战略，建立 5 年计划甚至 10 年的中长期计划。但是我却从不建立长期计划。因为长期计划即使建立，要达成几乎不可能。其间必有超出预想的市场变动，甚至不测事态发生，计划本身失去意义，或向下修正，或不得不放弃，这类事司空见惯。不严肃的、无把握兑现的所谓计划，以不建为好。员工见多了这样的计划，会产生“反正完不成也没关系”的想法，甚至漠视

计划。一旦经营者再次揭示经营目标，员工反倒失去向高目标挑战的热情。更坏的是，销售目标没达成，费用和人员倒按计划增加了，即销售减，费用增，经营吃紧，日子变得难过。

因此“京瓷”从创立起，一向只搞年度经营计划。3年5年后的事，谁都无法正确预测。1年的话，还能基本看清楚。然后将年度计划细分，变为每一天的目标，千方百计，不达不休。以今天一天的勤奋，完成今天的任务，就能看清明天；以今月一月的勤奋，完成今月的任务，就能看清下月；以今年一年的勤奋，完成今年的任务，就能看清明年。日复一日，着着实实达成每一天的目标，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，“这岂能成大事！”，他们异口同声如此说。但是，我只顾设定每年短时段的具体目标，付之实行，完成。接着设定下个短时段的目标，再实行，再完成。周而复始，贯通始终，就这样事业年年岁岁增长发展不停。

三、胸中怀有强烈的愿望

第三条是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愿望。

我相信境由心造，心中蓝图能成现实。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。为经营课题所困扰，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，持续将思维聚焦于一点，直至突破，能否做到这些，是事业胜负的分水岭。从这个意义上，我把“心怀强烈的愿望”作为经营第三要诀列出。而将副标题定为“要怀有渗透到潜意识的强烈而持久愿望”。因为一旦驱动潜意识，就更能有效扩展

经营。

什么叫潜意识？人的意识，有显意识和潜意识之分。比如现在我正在用显意识跟大家讲话，大家也正用显意识听我讲话。显意识是正觉醒着的意识，可随意运用的意识。而潜意识通常则沉潜于显意识之下，不显露出来，是不能人为控制的意识。

按照心理学家的说法，潜意识所持的容量，比显意识不知要大多少倍。据说我们人从生到死，全过程中的一切体验、见闻、感触，都蓄积于这潜意识之中。我们日常生活中就有驱使潜意识的实例。比如学开汽车（日本），“右手握方向盘，左手控制排挡，右脚踩油门或刹车”，这套操作要点，我们先用头脑理解，即运用显意识，将它集中于驾车这一行为。

但熟练以后，不去意识操作要点，一边思考别的事，照样可以开得平稳自如。那是因为运用显意识反复驾驶汽车的过程中，显意识渗透到潜意识，结果在无意识中潜意识发挥作用，帮了我们的忙。

据说有两种办法，可以运用潜意识。

一种办法是接受强烈的冲击性刺激。受到沉重打击时的、刻骨铭心的体验，会进入潜意识，并不断返回显意识。

据说人于临死之前，过去的事情，犹如走马灯，在脑中浮现。零点几秒之一瞬间，一生经历，像电影似的，一一在脑海中闪现。就是说，储存于潜意识中的记忆，在直面“死”这一重大事变时，就与显意识联结，而显现出来。但是人们不想死，不企望获取这样的经验。

第二种办法是让经验反复，反反复复的经验，使运用潜意识成为可能。比如“销售额要多少”，“利润要多少”，这样的目标，从早

到晚，夜以继日，反复思考，这种强烈的、持续的愿望，可以进入潜意识。经营者一到公司总很繁忙，不可能 24 小时只考虑一种目标，但因“销售额要多少”这目标已进了潜意识，即使你思考别的问题，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，手下又缺乏有这方面专业知识和技术的人才。但如果抱有“无论如何非做不可”的强烈愿望，天天反复，在头脑中模拟演练，这愿望便能渗透到潜意识。

某日，在酒店小酌，忽然听到邻桌陌生人说话，所言极像我思考的新事业的专门人才。于是立即起身请教：“对不起，听您刚才的话……”，不知不觉就攀谈起来，热络起来，再后，此君便进了本公司，新事业以此为契机启动并一举展开。这类事我经历过多次。事实上，1983 年夏季，我在为参与通信事业（这个事业发展为今天的 KDDI）反复推敲、构思方案时，参加某经济团体的聚会，与前来讲演的通信领域的技术专家偶然相遇，就以此为契机，新事业的计划迅速推进。这种场合，原不过隔桌饮酒，萍水相逢。然而，强烈愿望既已浸透潜意识，即使不经意之间，也能将偶然邂逅变作良机，导致事业成功。这是潜意识的功劳。

但进这境界之前，必须反复继续，必须有一个全身心投入、不断驱动显意识的过程。如果对要做的事，不肯深思，甚至朝楚暮秦，或不过淡然处置，那它绝不会进到潜意识。只有持续火一样燃烧着的炽热愿望，才可能驱动潜意识为您效劳。

50 年前白手创建“京瓷”时，面对仅有的 28 名员工，我却总是重复这样的话：“让我们拼命干吧，我们要创建一个卓越的公司，镇上第一的公司，不，京都第一的公司，日本第一的公司”。

每晚加班到深夜，厂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，边说未来的梦想，那情景至今栩栩如生。资金、设备、技术、人才等什么都缺的状况之中，我却一味热衷于对员工们讲述将来之梦。以员工的立场冷静直面现状，我的理想简直荒唐无稽，不过是经营者的戏言而已。

其实诉说梦想的经营者的经营者，即我自己，也不免半信半疑，“这果真行吗？”我晓得我的话并无足够的说服力。但是，朝也说晚也说，一遍又一遍，反复倡导间，员工们，我自己，不知何时起，竟信了。而且朝着那目标，众志成城，不惜一切努力去实现。目标愈高，为实现它，就必须持续心怀强烈的愿望。期待在座各位经营者，揭示各自的高目标，并怀抱不达目标、誓不罢休的强烈而持久的愿望，把目标变成现实。

四、付出不亚于任何人的努力

第四条是付出不亚于任何人的努力。副标题是一步一步、扎扎实实、坚持不懈地做好具体的工作。

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40年，就成长发展到现在的规模，除“努力”之外，可说别无他因。但是，京瓷的“努力”不是普通一般的努力，而是“不亚于任何人的努力”。“不亚于任何人”这几个字，才是最关键的。不做这种程度的努力，绝无企业今日的繁荣。

京瓷创业之初，既无足够的资金和设备，又无经营的经验和实绩，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，达于极限。每天忙得连何时回家，何时睡觉，都不知道。不久大家就筋疲力尽，“照这样拼命，身体能吃得消吗？”员工中传

出这样的声音。我的生活也毫无规律，睡眠极少，不能按时吃饭。有时想，长此以往，恐怕真的难以为继。我召集干部开会，并对他们这样说道：“我虽不太懂企业经营是怎么回事，但可比作马拉松，是长距离、长时间竞赛。我们是初次参赛的非专业团队，而且起步已迟。包括大企业在内的先头团队已跑完了全程的一半。反正是无经验、无技术的新手，出发又晚，不如一上场就全力疾驰。”

大家会说，“这样蛮干，身体会垮”。说得没错，“要用百米赛跑的速度，一口气跑完 42.195 公里马拉松全程，当然不可能。但新手迟发又慢跑，就毫无胜算。我们至少得尽力奋起直追”。我就这样说服了员工，自创业以来，始终“全力疾驰”，结果京瓷一刻不停，发展再发展。

至今难忘的是创业后第 12 年，也就是 1971 年公司股票上市当日的情景，当时全体员工聚集在工厂空地上，我禁不住感动的泪水，哽咽着说了一段话，记忆之清晰，犹如昨日：“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，也要挑战一下。幸运的是，不知不觉中我们居然适应了高速度，用这高速一直跑到了今天。”

跑着跑着，发现前面的人速度不快，于是再加速，超越他们，现时点已超过了第二部队，先头部队已进入视野，再加油，按这种阵势就可以追上那先头团队——用跑百米的速度跑马拉松，这样的努力才配称“不亚于任何人的努力”。

如果我问诸位经营者“你们努力吗？”，大家会答“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，我们就难免失败和衰退。

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”般残酷而激烈的企业竞争中获胜，获得成长发展，就必须是“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”必须每天不断地持续。千万不可忘记，任何伟大的事业，都是一步一步，踏实努力积累的结果。京瓷靠生产日本某大电器公司电视机显像管所用精密陶瓷部件开始创业。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，每个的单价极便宜，客户订货批量却以几万个、几十万个为单位。精密陶瓷部件所用材料虽然先进，但同陶瓷器皿的烧制一样，生产过程很普通。将原料粉末成型凝固后，放进炉里高温烧结。这样的作业周而复始，不断重复，不断生产。

当时常想，只卖 9 日元的廉价产品，只是大公司的下发工厂，只是一味地努力生产，怎么可能变为大企业呢？但是揭开迄今为止大企业的成长发展史，就会明白，他们都从小事业开始，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，或想靠偶然碰巧的生意发财，都靠不住，都长不了。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：只要一年 365 日，不间断做出“不亚于任何人的努力”，诸位的公司定能成为自己想象不到的伟大企业，诸位的人生也会更充实、更美好。

五、销售最大化、经费最小化

第五条是销售最大化、经费最小化。副标题是利润无需强求，

量入为出，利润随之而来。

“京瓷”开始运行时，我没有经营经验及知识，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？”，他夹杂许多会计专业术语的解答，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？”

估计那位科长当时吃了一惊。从那时起，我就把“销售最大、经费最小”当作经营的大原则。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”就可以成为高收益体质的优秀企业。

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。超越“销售增，经费也增”这一错误的常识，为做到“销售最大化、经费最小化”，开动脑筋，千方百计，从中才会产生高效益。

举例来说，假定现在销售为 100，为此需要现有的人员及设备，那么订单增至 150，按常理，人员、设备也要增加 50%才能应付生产。

但是，作这样简单的加法，绝对不行。订单增至 150，通过提高效率，本来要增加 5 成人员，压到只增加 2~3 成，这样来实现高收益。

订单增加、销售扩大，公司处于发展期，正是搞合理化建设、提高效率、变成高收益企业千载难逢的机会，可是大多数经营者却在企业景气时放松管理，错失良机。

“订单倍增，人员、设备也倍增”的加法经营很危险。一旦订

单减少，销售降低，经费负担加重，立即一落而成亏本企业。

实施“销售最大、经费最小”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。为此，“京瓷”开张不久，就引入了所谓“阿米巴经营”的管理系统。

同一般财务会计不同，这是经营者为便于经营而应用的一种管理会计手法，“阿米巴”是由几个人至十几个人组成的小集团，“京瓷”现有 1000 多个这样的小集团，构成一个经营系统。

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”月销售额中减去所有月经费，剩余金额除以月总工时所得的数字，作为经营指标，我们称之为“每小时核算制度”。

“京瓷”就依据“每小时核算制度”，月末结算，次月初各部门实绩由“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，为将经费压缩到最小，“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。比如不用光热费这个大科目，而是将其中的电费、水费、燃气费项目分别列支。

这样做，从事实际工作的员工就能理解，并可采取具体行动来削减经费。看了细分后的核算表，“啊，这个月电费花多了。”现场负责人就能清楚理解经费增减原因，便于切实改进。

在日本常有“中小企业像脓包，变大便破碎”之类的挖苦话。说到底，就是因为没有采用上述有效的管理会计手法。

公司尚小时姑且不谈，变大后仍做笼统帐，那任何人都弄不清经营实态。当然一般的会计处理总要做，但不起实际作用，因为经

营者从中看不清经营实况，无法及时采取有效措施，企业效益自然上不去。京瓷自创业以来，除了近年的雷曼冲击后一段时间之外，利润率基本上一直保持在两位数以上，有些年份利润率甚至超过40%。

构建如此高效益的企业体质，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，最大原因就在于忠实贯彻了“销售最大、经费最小”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，并使该系统有效运行。

六、定价即经营

第六条是定价即经营。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。为此出个考题：“如何经营乌冬面条铺”，在中国相当于“如何经营面条店”。

给候选人购置面条铺设施的资金，让他们做面条买卖，几个月后，看他们赚了多少钱。用这办法通过竞争来选拔。为什么出这个试题，因为如何做面条生意，包含了经营的一切精粹。如想卖烧肉面，那么，用鸡骨汤还是排骨汤，用机制面还是手拉面，肉片放几块，要不要加葱，等等，有各式各样的选择。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，面条铺设在哪里，营业时间怎么定，开在闹市以醉酒客为对象，还是开在学生街瞄准年轻人，如何决定，体现当事人的商业才干。

这些定后，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，不妨做高档美味面，价高，卖得少些照样赚钱。

如何做面条生意，凝缩了经营的各种要素，如何定价一条，就可判断他有无商业才能。我曾想用这道题目，考出候选者有无商才，为选聘董事把关。因实施方面有难度，没有推行。但我坚信定价是企业经营的命门，定价即经营。

给产品定价，有各种考量。低价，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，定价过低，虽然畅销，却没有利润。总之定价失误，企业损失莫大。

在正确判断产品价值的基础上，寻求单个的利润与销售数量乘积为最大值的某一点，据此定价。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。可以说这是定价的普遍原则。

但是，即使以该价格卖出了，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，这种情形屡见不鲜。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格获取订单，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了。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。

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。但是我认为，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，“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，在满足质量、规格等一切客户要求的前提下，必须千方百计，彻底降低制造成本。

“定价”，“采购”，“压缩生产成本”这三者必须连动，“定价”不可孤立进行，就是说“定价”即意味着对降低采购成本及生产成本负责。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。反过来讲，正因为对降低成本心中有数，才能正确定价。“与那家供应商的领导人交涉，价格要降到那种程度”，如果让缺乏这种采购战略意识的营业担当来决定价格，必出乱子。

定价即经营，定价是经营者的事，进一步讲，定价是否合理还体现经营者的人格。希望大家都能理解这一条，把企业经营得更为出色。

七、经营取决于坚强的意志

第七条是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缺。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。经营者这种轻率态度，不仅使实现目

标变得根本不可能，而且给予员工极大的消极影响。

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预报，对股东做出承诺。但许多日本经营者往往以经济环境变化为理由，毫无顾忌地将预报数字向下调整。但是在同样经济环境下，有的经营者却能出色完成目标。我想，在环境变动频繁又剧烈的今天，经营者如果缺乏无论如何也要达到目标、履行承诺的坚强意志，经营将难以为继。

一味将经营去“凑合”状况变化，结果往往不妙。因为向下调整过的目标，遭遇新的环境变动，不得不再次向下调整。一遇困难就打退堂鼓，必将完全失去投资者和企业员工的信赖。既已决定“要这么做”，就必须以坚强意志贯彻到底。

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。经营目标最初就产生于经营者的意志，但随后这目标得让全体员工认可，由他们发出“那么让我们一起干吧！”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，所以经营目标还是得通过经营者自上而下来决定。

但自上而下的高目标，需要自下而上的响应。这就是“要把经营者的意志变为员工的意志”。做到这点不难，比如事前先讲一番激励的话：“咱们公司前景光明，虽然现在规模还小，但将来的巨大发展，大家可以期待”。然后开宴会，在推杯换盏中提出：“今年我想把营业额翻一番”。

身旁坐着办事差劲，却善于揣摩上司心理的家伙，让他们接话：

“社长，说得对！干吧！”于是那些脑子好使、办事利索但冷静过度的人就难以启齿反驳。不然，一听高目标，他们就会泼冷水：“社长，那可不行，因为……”，讲一大套行不通的理由。但这时的气氛使消极者不好反对，而且不知不觉中甚至随声附和。高目标往往就在全员赞同之下得以通过，有时还会全员一致设定出高于经营者原先提出的目标。

经营也是心理学。即使低目标，若让“冷水派”先发言，他们也会说“难，不可能完成”。气氛消沉，经营者期望的高目标就可能落空。

我认为，一定要设定高目标，然后向高目标发起挑战。当然目标过高，一年，二年，甚至连续三年完不成的话，高目标就成水中月，镜中花。其副作用是：今后谁也不会认真理会经营者的经营目标了。

然而，还是要有比上年高出一截的经营目标。否则不足以激发员工士气，公司会失去活力。下面的办法多用不好，但在“京瓷”还小的时候，我曾采用过。“瞄准月销售10亿日元，达成，全员去香港旅游；达不成，全员去寺庙修行。”——在目标完成、完不成的微妙时刻，我这样宣布。

结果大家一阵猛干，出色完成。租了包机，全员赴港三日游。借此又与员工增强了一体感。不是简单下命令完成目标，还要出各种主意鼓励员工，使经营目标与员工共有，从而实现它。当然重要的不是手腕，而是经营者持有的无论如何必须达成目标的意志。经营者想尽各种办法，借用一切机会，直率地将自己的意见传递给员工。

以前，京瓷规模还小的时候，有一年年终，我感冒发高烧，但仍 50 多次连续参加所有部门的辞旧迎新“忘年会”，在会上不遗余力阐述对明年事业的展望与构想，以求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，要说的话说完，我已感觉浑身虚脱，似乎绞尽了自己的全部能量，将其原封不动地转移给了员工。“能量转移”这个词用在这里，恰到好处。

我就是这样尽最大努力，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，企业的成长发展将不可阻挡。

八、燃烧的斗魂

第八条是燃烧的斗魂。副标题是经营需要强烈的斗争心，其程度不亚于任何格斗。

我认为格斗场上所需要的“斗魂”，经营也必不可少。脾气太好，架也没吵过的人，应该趁早把社长的座椅让给更有斗争心的人。不管说得多么好听，经营毕竟是企业之间激烈的竞争。哪怕只有 2~3 名员工的小企业，经营者如果缺乏“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，就需要格斗士一样的“斗魂”，需要压倒敌手的大无畏的气魄。

但是，所谓“斗魂”，并不是粗野，并不是张扬暴力，而是母亲保卫孩子时不顾一切的勇气。当鹰袭幼鸟时，母鸟奋不顾身，冲向强大的敌人。为了保护自己的孩子不受外敌的伤害，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，一旦面临危险，立即挺身而出。没有这种气概，经营者就不可能得到员工们由衷的信赖。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，抗御外敌保护企业、保护员工的经营者少见。相反，只知明哲保身的经营者却很多。我们看到，大公司以及银行这样有巨大社会影响的企业，发生了丑闻后，经营者往往推卸责任，却叫部下引咎辞职。这是因为领导人选错了。挑选经营者不应该只看能力，应该把有斗志，就是将为了保护企业、保护员工，哪怕粉身碎骨也在所不辞的人，选作经营者。

九、临事有勇

第九条是临事有勇。副标题是不能有卑怯的举止。

为什么需要勇气？首先，对事物进行判断时需要勇气。我认为，经营企业，只要依据“作为人，何谓正确”这一原理原则进行判断，就不会发生大的失误。我在实践中彻底地贯彻这一条。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，他们往往作出错误的判断。

比如在日本购买工厂用地时，当地有影响力的政治家会插手干预。有时公司内部发生坏事，暴力团等反社会组织得知后会来混水摸鱼。这时候，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。考验经营者是否真有勇气，就看他在这种局面下如何判断。

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，坚决作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。

“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”。困惑之余，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决断确实需要勇气。反过来讲，缺乏勇气的人不可能做出正确的决断。经营者没有勇气，胆小怕事，临阵退却，那模样立即会在员工中传开。员工看到经营者那副可怜相，立即会失去对他的信任。经营者不争气的窝囊相，会在企业内如野火般迅速蔓延。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”。我曾读过某位精通东方古典的日本启蒙思想家所写的文章，其中有所谓“知识”、“见识”、“胆识”的说法。

所谓“知识”是指各种信息，指理性上了解这些信息。知识多似乎很博学，但是，许多所谓的“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”的本质真正理解以后，自己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，公司的一把手即经营者，因为要作决断，他就必须有“见识”，即具备“信念”，否则就不可能对事情做出正确而恰当的判断。但是真正的经营者还必须具备“胆识”。所谓“胆识”，是“见识”加上“胆力”，或者说加上“勇气”。因为

具有出于灵魂深处的坚定不移的信念，所以就能顶天立地、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，坚决实行，摆正经营之舵，在风浪中勇往直前。说句不登大雅之堂的话，有时经营者不得不遭遇极为棘手、极为难堪的局面，以至急得“小便里带血”。只有这种时候，才能考验出经营者是否具备真正的勇气。希望在座各位都具备“胆识”，即发自灵魂深处的勇气，从而能在各种情况下都做出正确的判断。

十、不断从事创造性的工作

第十条是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。

得过“普丽策奖”的美国新闻界代表人物戴维特先生，在其所著《下一世纪》一书中，用了一章来描写有关我的事情。这章一开头，他就引用了我的话：“我们接着要做的事，又是人们认为我们肯定做不成的事。”

事实上，京瓷过去做的也是当时人们认为做不到的事。开发新型陶瓷，把它作为新型工业材料，将它发展成数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事。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。同时又开发出人造骨、人造牙根等用于生物体的新产品。开拓出一个精密陶瓷的新的产业领域，对社会做出了贡献。

京瓷为什么如此富有独创性，许多日本的经营者把原因归结到京瓷的技术开发力上。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，后天超过明天，不断改进，不断创新，这才是能不能实行独创性经营的关键。

我常以清洁工作为例，说明这个道理。

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作业，今天这样试试，明天那样试试，后天再别样试试，不断考虑清扫方法，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，改良改善积累上一年，就可能带来可观的变化。不仅是清洁工作，企业里各种工作，营销、制造、财务等等都一样。这个世界上划时代的创造发明，无一不是在这踏踏实实、地地道道、一步一步努力的积累中产生出来。不论各位的企业属于何种行业，“不可每天以同样的方法重复同样的作业，要不断有所创新。”把这句话作为公司方针，明确地提出来，而且经营者要率先做出榜样。这样经过3~4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、复印机等等广泛的技术领域内，推进多元化经营。但是当初，我只具有精密陶瓷这一狭小范围内的专业技术。就是说，独创性的产品开发和独创性的经营，开始时京瓷也没有。各位能不能每天都认真追求，钻研琢磨，不懈努力，这才是问题的关键。有关创造性的话题，我经常讲一个“将来进行时”的观点，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

决定在将来某个时点达成它。盯住这个目标，通过不间断的顽强的努力，提高自己现有的能力，直到在将来某个时点达成既定的高目标。

如果只以现有能力判断今后能做什么，不能做什么，就根本无法开拓新事业。现在做不成的事，今后无论如何也要把它做成，这种强烈的使命感，才可能开辟一个新时代。

十一、以关怀之心，诚实处事

第十一条是以关怀之心，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，又可称作“利他”之心。不只是考虑自身的利益，也要考虑对方的利益，必要时，即使付出自我牺牲，也要为对方尽力。这种美好的心灵，我认为即使在商业世界里，也是最重要的。

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。为了说服他们，为了说明“善有善报”的因果法则在企业经营的领域内同样存在，我想举出下面的实例。

“京瓷”在美国有一家生产电子零部件的子公司，名叫 AVX 公司。还是 20 多年以前的事情，当时 AVX 公司在电容器领域处于世界领先地位。为了把“京瓷”发展成综合性的电子零部件公司，需要 AVX 公司加盟。基于这种判断，我向 AVX 公司的董事长提出了收购该公司的要求。这位董事长爽快地答应了。收购采取了“股票交换”的方式。我们决定，把当时纽约证券交易所以 20 美元左右的价格交易的 AVX 股票高评 50%，即评估为 30 美元，与在同一交易所上市的、时值 82 美元的“京瓷”的股票进行交换。

但对方董事长立即出 30 美元的价格仍然偏低，要求再增加，希望以 32 美元成交。当时我们“京瓷”的美国公司的社长以及律师都表示强烈反对，他们认为轻易答应这类要求，在今后的交涉中对方会得寸进尺，对京瓷不利。但是，我却认为，这位董事长要对他的股东负责，对他而言，即使提高 1 美元也是理所当然，他的要求应予以理解。于是同意了对方的要求。

然而，当双方股票正要实行交割时，纽约证交所道琼斯指数大幅下跌，京瓷股票也跌了 10 美元，变成了 72 美元。看到这种情况，对方董事长又提出要求，把原定的 82 对 32 的交换条件改为 72 对 32。

通常的看法，如果是因为京瓷业绩下降引起股票下滑，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。京瓷一方的有关人士异口同声，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合二为一，是企业与企业结婚，应该最大限度为对方考虑。

收购之后，京瓷股票一路上扬，AVX 公司的股东获利丰厚，他们的喜悦之情感染了公司员工。一般而言，被收购公司的员工对收购公司总是抱有抵触和不满，但 AVX 的员工们却因为京瓷接连的高姿态，一开始就能友好交流，而且很自然地接受了京瓷的经营哲学。

有这么一段经历，收购后的 AVX 公司继续成长，不到五年，又在纽约证交所再次上市。在再上市过程中，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，京瓷收购 AVX 公司这样成功的案例几乎没有。我认为，他们的失败和 AVX 公司的成功之间，最大的差距在于，是只考虑自己的利害得失呢，还是要真正地对方着想。这种“心的差异”，就是不同的想法，带来了不同的结果。

中国古典《诗经》里说：“满招损，谦受益”。尊重对方，为对方着想，也就是“利他”的行为，乍看似乎会给自己带来损害，但从长远看，一定会给自己和别人都带来良好的结果。

十二、始终保持乐观向上的心态

第十二条是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，经营者必须始终保持开朗的、积极向上的态度，这已成为我的信念。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的意志，所以经营者必须同时保持开朗的心态。一味紧张，有张无弛，长期经营就很难坚持。一方面是“必须苦干”的决心，另一方面是“必将成功”的确信。以乐观态度面对困难和逆境，乃是人生成功的铁则，是经营者的生存智慧。比如，有病时坚信必能康复，于是好好养生。比如，资金周转困难，很伤脑筋，但坚信只要努力，总有办法解决，于是就更加努力去解决。处于逆境中心的当

事人要如此洒脱，似乎很难，但即使难，也要有意强迫自己这么想，这么做。只要努力坚持，事态一定会出现转机。

从长时段看，乐观向上，积极努力，必会有好报，因为自然界本来就那样，这个世界本来就如此。我把上述人生态度和工作态度称为“与宇宙的意志相协调”。我向许许多多的人讲述这个真理。同情之心，谦虚之心，感激之心，实事求是之心，抱着这样美好的心、又坚持踏实努力的人，他们必将时来运转，幸运一定会关照他们。我从灵魂深处坚信这一点，这已成为我不可动摇的信念。

关于这个问题，我想今后还有机会详细地讲解。今天，在结束“经营12条”讲演之际，我想引用贵国古典《易经》上的一句话：“积善之家有余庆，积不善之家有余殃”。无论是人生还是经营，其成败取决于我们今后的行动。在座各位经营者，对于我刚才讲述的“经营十二条”，如果真能认真学习，切实实行，那么你们就会变成与自己的过去完全不同的优秀的经营者。

在座的经营者如果变了，紧接着你们公司的干部就会变，再接着员工就会变。如果是这样，那么只需要一年左右的时间，你们的公司一定会充满活力，变成一个优秀的、高收益的公司。

今天我这个讲演，如果能成为一种契机，促使在座诸位把企业经营得更好，我将感到十分荣幸。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经济助一臂之力，对增进一衣带水的中日两国的友好添砖加瓦。

我在“稻盛和夫经营哲学青岛国际论坛”的讲演到此结束。谢谢大家静听。