

经营的三个要诀

2008年4月9日

日本全国分塾负责人大会

前言

世上许多经营者不懂经营，他们不晓得经营的要诀，却在经营着企业，有的人开始似乎还可以，不久就陷入困境或破产了，这种情况非常普遍。每年有多少企业产生，大概就有多少企业破灭。这说明不懂经营的经营者确实很多。在日本按惯性继承父辈的企业，却不理解经营的诀窍，这样的人占压倒多数。

比如最近听到一件事让我很吃惊，有一家名声不错的餐馆，在关西地区有6-7家分店，开得很兴旺，却突然破产了。为什么？可以肯定的是，这家餐厅的经营者不懂经营。

菜肴味道好，客人不少，外表很繁荣，却陷入破产危机，经营者很努力，却不懂成本核算，过度装修，用高价聘请高级厨师，菜肴当然不错，店也很气派，账却算不过来。这位经营者这么说：“其实我对数字一窍不通，请会计师做账，做损益表。会计师只是说这家店赚了，那家店亏了，对账上的数字意味着什么，我却不理解。”

就是说，连损益表也看不懂，却从银行借来几亿日元，开了6-7家漂亮餐厅。银行行长常来光顾，关键是这位当家的经营者不懂数字，不会算账，却在掌舵经营。

像这样，当上了经营者，却不懂经营的要诀以致企业破产。针对这种情况，为了传授经营要诀，我才开始了“盛和塾”的活动。

然而，有的人参加“盛和塾”，学习了5年，什么经营要诀也

没有掌握，学的东西也没有在自己的经营实践中运用，觉得入塾没什么意思，于是就离塾而去了。还有人把“盛和塾”看作以名人稻盛和夫为中心的交友团体，认为入塾会有什么获利的机会，结果除了付会费外，没有什么直接的好处，觉得入塾很傻，于是也离塾而去。这些人不要说经营要诀，实际上没有学到任何东西就离开了“盛和塾”。

今天我想再次讲一讲“盛和塾”应该学习的三项经营要诀。

三项经营要诀

一、让员工信赖你钦佩你，为你的魅力所倾倒

无论中小企业也好大企业也好，经营的第一要诀，就是让员工为你的魅力所吸引，信赖你钦佩你，与你共甘苦。与员工建立这样的人际关系乃是经营的第一要诀。

我给大家讲过多次，“京瓷”公司成立后第三年，以处理 11 名高中毕业的新员工去留问题为契机，建立了公司的经营理念：“在追求全体员工物、心两面的幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。”

“奖金怎么发，工资怎么升？”这些新员工来进行团体交涉。我花了三天三夜说服了他们，并由此明确了公司的目的，也就是企业的经营理念。这个理念的中心就是“追求全体员工物、心两面的幸福”。办企业的首要目的，不是为股东，更不是为我个人，而是为员工，这是首先第一的目的。为了员工，我作为经营者正在拼命努力，希望员工们跟我一起努力，这就是我作为经营者最基本的想法。

当时京瓷还是一个弱小企业，付不出足额的加班费，员工经常

工作到深夜，这时就有人发牢骚，表示不满。“那你就去你喜欢的公司好了，我们公司刚成立，基础脆弱，为了营造员工能够长期安心工作生活的条件，大家都齐心协力拼命干，你却只强调你个人的待遇，这样的人我们公司不需要，你干脆辞职算了。”我对他们明确地说。“社长，我愿与你同甘苦”。我只与这样的员工，就是认同我的理念、被我的魅力吸引的人共同奋斗。

越是中小企业，在社长与员工之间越要建立这样的人际关系：“与社长一起干，我什么苦都能吃”，就是说要让员工迷恋社长。为了建立这样的人际关系，我提倡情感酒会，但酒会不是为了吃喝，只要讨好社长，每月一次的酒会就有美酒佳肴，这不行。开酒会是为了传达社长的理念。过去，我常在酒会上高唱“爱马进军曲”，这是一支军歌，其中一节“挥泪喂马”，唱的是：“马儿啊，你为我受苦了，我还饿着肚子，我要先喂你，因为你与我共苦乐。”通过这样的举动传达我的感情，让员工心甘情愿追随我。

开始经营企业，不要想得太难太复杂，首先要让员工产生这样的想法：“如果是为了社长，不要说吃苦，就是赴汤蹈火也在所不辞。”即使给他有难度的工作，他也会毫不犹豫地说“社长，行！我干！”。总之与员工建立这样的关系，就是经营的第一要诀。

相反，在苹果箱里，只要有一只烂苹果，如果不及时拿走，整箱苹果都会烂掉。不能与公司共甘苦的人，哪怕只有一位，也会影响全体。与这样的人要彻底深谈，如果谈不拢，就应该分手。

也许有人会责难说：“那么社长，你周围不就聚拢一批拍马屁的小人了吗？”不对！“京瓷”创建之初，我既没有经营经验也没有经营知识，公司既没有充裕资金也没有高新技术，在一无所有的情

况下，我们要生存发展，除了全体员工齐心协力之外，别无他法。这时候我不能容忍不协调的声音。我就是这样经营我的公司。

再重复一遍，开始经营企业时，最重要的事情，就是要造就一批与自己心心相印，同甘共苦的员工。而要做到这一点，经营者自己首先要敞开心胸，抑制私欲，要爱护员工。真正的优秀企业的优秀经营者，连做钟点工的大嫂也会被他的魅力倾倒。她们看到出工不出力的年轻员工就会说“你这样不行，得加油干！”弄得年轻员工很狼狈。社长与员工心连心，企业内部就会充满活力，经营就能顺利展开。

二、月度销售额和费用要仔细确认

与员工心连心是第一条，接下来就是要仔细确认每月的销售额和费用。

“盛和塾”里有许多会计师、税务师，你们帮助客户企业整理会计资料，同时也发挥经营顾问的作用，就是把在“盛和塾”学到的哲学和经营要诀传授给客户，这是你们的工作，是你们的生意，同时也是为社会为世人做贡献。

财务会计方面我在《稻盛和夫的实学》、《阿米巴经营》两本书里作了详细地阐述，但光读书，有的地方还是不明白，所以要有会计师、税务师来教，教你看懂损益表（利润表）。

损益表的项目上有销售额，销售额要按品种列出，比如造酒业，就要列出烧酒的销售额是多少，葡萄酒的销售额是多少，酒肴的销售额是多少，就是销售额的具体内容要明确。

同时伴随销售额会发生费用，费用也要分项目列出，费用项目不能分得太粗，要尽量细分，每个月请会计师做这样的损益表很重

要。

看着月度损益表，我提倡的“销售额最大、费用最小”的经营原则就可以实践。销售额比上月低了，“那不行，销售人员必须加油，甚至经营者要到第一线，把销售额搞上去”。同时为了做到费用最小，就要看该减哪些费用，对具体的费用项目就要一清二楚。比如材料费、电费等全部项目都要列出，极端而言，比如交际费的内容也要详细列出。这个月这一项费用花得太多，下个月一定要降。就是说，对削减费用必须具体到可以直接采取行动。

增加销售、减少费用，这不是社长一个人的工作，实际上社长也不可能每天都细看销售额和费用。在现场每天每日进行核算，增销售、减费用，应该是现场每个员工的责任。

当经营者发现“这个产品的销售减少了”，就必须对负责这个产品销售的营业担当说“上月因为这个产品卖少了，所以没有利润，这个月你要加油，把订单增加两成！”

前面讲到，社长和员工如果心心相印，那么，在你这样委托他的时候，这位营业担当就会爽快地说“明白了，我一定加油，争取更多订单！”同时，制造费用高了，你就要对制造现场的人说：“费用这么使用可不行，要动脑子降下来。”到月底没降，你就要严厉批评，受批评而不怨，不仅不怨，而且千方百计，努力把费用降下去。员工与社长建立起这种“一心同体”的人际关系，事情就能办好。

首先是与员工的密切关系，其次就是会计。中小企业财务体系不太健全，但只要每月请会计师做好损益表就行。损益表要反映真实，票据必须附上，购物、用钱都必须有相应的票据，就是我一贯强调的“一对一对应原则”，把这些票据交给会计师，他就能做出正

确的损益表。

这里有一个速度问题。如果月底结账，过一个月后才做出损益表，这样的会计师没用。月底结账，至多几天后就要交出损益表，然后与员工一起确认损益表的所有的项目，展开详尽的讨论，“这里要这么办，那里要那么办”，员工与社长齐心协力，每个月都认真讨论，大家都为增销售、减费用不遗余力。

经营者不管多忙，不管有多少会议，在每个月初的两三天或一星期内，必须把上月的账目细细过目，然后与干部员工一起讨论、一起反省，如有问题，必须马上动手，立即采取措施。一个月只有四周，第一周过去了，余下的三周内必须达到月度目标。所以月底结账，月初一周内必须把损益表做出来，对照损益表，确认哪里不足，哪里有问题，告诉相关员工立即纠正。“这个品种要增加这么多销售，这个项目必须降这么多费用”，必须做出非常具体的指示。

做到这种程度，与员工心心相印，而每一个月的经营数字又非常清楚，那么开头讲的 6-7 家餐厅表面繁荣，却将陷于破产的事态就不会产生。

三、哲学共有

第三条，哲学让全体员工共有。哲学就是思维方式，就是人判断事物的基准。我持这种思维方式，对照这种思维方式，这件事这么做才行，那么做不行。思维方式就是人格。“这对，那不对，必须这样，不能那样”，社长始终坚持正确不动摇，员工也会建立起同样的判断基准。正确的判断基准从何而来，就来自哲学，所以重要的是让员工共有正确的哲学。

塾生企业中，有举办京瓷哲学学习会的，大家一起学哲学，哲

学成了每个人的判断基准，全公司的力量自然会汇集到相同的方向。

全体员工都为经营者的魅力所倾倒，大家都持有相同的思维方式，要做到这一点，哲学共有非常必要。就是说，这第三条又返回到第一条，让员工信赖你钦佩你，为你的魅力所倾倒，成为你的同志。员工与经营者志同道合，心气相通，劳资关系如同大家属，企业一定能顺利发展。

上述三条，“让员工信赖你钦佩你，为你的魅力所倾倒”，“月度销售额和费用要仔细确认”，“哲学共有”，只要顺次按这三条去实践，经营一定能顺利展开。无论中小企业还是大企业，凭这三条就可以经营好。所谓经营要诀，可以说没有什么能够超过这三条，我想这样说不算过分。

将经营要诀向更多经营者传达是“盛和塾”的使命

从离塾人员退塾理由来看，不出席塾长例会，不出席分塾学习会，没学到任何经营的要诀，哲学在自己的经营实践中没起到任何作用，他们就这样退出了“盛和塾”。另外现在有许多年轻人正在创业，5年10年后其中许多企业将破产，许多企业即使不破产，也只能勉强维持。但是在“盛和塾”，大家只要把我今天讲的三条学好，就能够把企业搞得非常出色，让员工皆大欢喜，可惜许多人怎么也不明白，实在遗憾。

我想我在“盛和塾”教的这一套，有改革社会的意思。为了帮助社会上中小企业的经营者，让他们懂得何谓经营，怎样才能把公司办得兴旺。许多分塾的负责人希望增加分塾数量，增加塾生数量。对年轻塾生，对新入塾的塾生，我就告诉他们今天讲的三要诀，将有更多人在实践这三条后，会觉得这样的学习很有价值。

另一方面，在塾长例会后的酒话会上，我常听到这样的话：“如果我没进入盛和塾，就不会有企业今天的繁荣，参加盛和塾真好。”每当这时，我也感到高兴。“我不懂经营的要诀，加入盛和塾才恍然大悟，从此全力以赴投入工作，经营开始顺利，企业走上健全发展的轨道。”听到这些我很喜悦，我就想，世上如有更多经营者能这样学习，该多好呢。

为了让马儿喝水把马儿牵到河边，但是，马儿究竟渴不渴呢，不知道，许多马儿，来到清凉可口的河边却不愿喝水。

前面提到的餐厅老板，他应该很渴了，却也不愿喝水。不懂成本核算，不懂怎么使用员工，或简单粗暴，或敬而远之，或只会小恩小惠，只会构建低水准的人际关系。不懂如何用人，看不懂财务报表，看不懂损益表，更谈不上什么哲学共有，却也在经营企业。

三条经营要诀，如能领悟，如能实践，经营就很简单，许多人却不懂这一点，我教他们，这就是我把盛和塾办下去的理由。所以我听到有关餐厅的话题，我就想去干一个月，帮他经营，如果像孙悟空可以制造分身的话，我真想这么干。

各位分塾负责人，你们自己公司也很忙，还要关照其他塾生，你们的善行必有善报，你们高尚的行为，一定会给你们的企业，你们的人生带来好运。