

为什么企业一定要实现高收益

2015年5月16日

稻盛经营学中国（上海）报告会

前言

我是刚才承蒙介绍的稻盛。由稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司主办的“稻盛和夫经营哲学（上海）报告会”有这么多中国企业家参加，还有不少日本盛和塾塾生赶来参加，请允许我表示诚挚地感谢。

从2010年开始到现在为止，在这个经营哲学报告会上，我分七次在中国各地系统地讲解我的经营思想和经营方法，这是在长达半个世纪以上的经营实践中，我亲身体悟的心得。

在北京报告会上我讲了《经营为什么需要哲学》，在青岛讲了《经营十二条》，在广州讲了《阿米巴经营》，在大连讲了《京瓷会计学》，在重庆讲了《领导人的资质》，在成都讲了《企业治理的要诀》，去年在杭州报告会上又以《干法》为题，发表了讲话。

今天，在上述一系列的讲话之后，我想讲一讲《为什么企业一定要实现高收益》这个题目。

为什么要讲这个话题呢？可以说现在中国经济已经到了一个转折期，就是从高速增长转向稳定增长的时期。在这个时期，为了谋求企业长期持续地发展，我认为企业要确保足够的收益率是必要条件。

过去的日本也曾出现过这样的情况，当整个国民经济高速增长的时候，新兴企业不断涌现，并同国民经济同步发展。但是，在经

济高速发展时期，只是片面追求销售规模而没有确保高收益率的企业，绝不可能有长期持续的增长，一旦有经济变动的波涛袭来，这种企业就会衰落乃至消灭。

为了企业永续的生存发展，我认为不仅要扩大销售规模，最重要的是确保收益率，就是必须实现高收益。为此，我希望我下面的讲话，对大家今后在努力成为高收益企业的过程中，能够起到参考的作用。

下面我讲三个问题。

第一，我是怎么想到企业要以高收益为目标的，原点是什么？

第二，为什么企业必须实现高收益？

第三，利润率要达到多少才算高收益？

企业经营追求高收益的原点

企业经营一定要追求高收益，我开始思考这个问题的原点，可以追溯到京瓷创立的时候。京瓷正式设立是在 1959 年 4 月 1 日，但是从这一年 1 月份开始，我就已经着手积极准备创建京瓷。当时，支持我们并与我们共同商讨创业事宜的，是以西枝一江为中心的几位先生。西枝先生是宫木电机这家制造配电箱企业的专务董事，而宫木电机是京都创新型企业的先驱。

在设立京瓷的时候，以宫木电机社长宫木男也先生为首，西枝先生以及当时宫木电机的常务董事交川有先生等等，就是说由宫木电机的干部们个人出资，一共筹集了 300 万日元资本金。当时我才 27 岁，手头仅有 1 万 5000 日元。和我一起创业的几位 20 多岁的年轻人也同我一样，都没钱出资。援助我们创业的上述几位人士，以“技术出资”的名义，分给了我们一部分股份。

首先以这 300 万日元为资本金，快速推进公司的设立事宜。同时开始借用宫木电机的会场和仓库，改装成生产精密陶瓷产品的工厂。制造陶瓷产品有几样设备必不可缺：调和原材料要用的粉碎机（被称为磨粉机）、让粉末成型的冲压机、挤压成形机以及烧结陶瓷的电气隧道窑。很明显，要购买这些设备仅靠这 300 万日元资本金是远远不够的。

为了解决这个问题，刚才提到的在公司建立时起到核心作用的宫木电机的西枝先生以自家的房产做抵押，从京都银行为我们贷款 1000 万日元。这 1000 万日元加上 300 万日元资本金共 1300 万日元，这就保证了制造设备的购买和企业成立初期所需要的费用，京瓷因此得以顺利开张。

这位从银行借钱帮助我的西枝先生对我这么说：“创业本来就是一件非常困难的事情，成功的可能性甚至只有万分之一。特别是你准备做的新型陶瓷是过去从未有人做过的、独创性的产品，需要高难度的技术，同时这一产品的市场又非常有限。这样的事业要获得成功极为艰难。”

接着，西枝先生又说：“稻盛君，这个企业的经营是如此的困难，而如果你一旦失败，我京都银行担保抵押的自家房产就会被银行没收”。

当时我还只是一个 27 岁的青年，听西枝先生这么说，我只觉得后背一阵冰凉。我的父亲二战以前经营一家中小型的印刷企业，工厂就在我家的旁边，印刷机器从早到晚响个不停，我就在这种环境中长大。我父亲本来就没有什么资本，所有的印刷设备都是从纸张批发商那里借来的。另外，或许是因为父亲出身贫困吧，他对向

别人借钱这件事，抱有极度的恐惧心理。我大概也是继承了这个血统，对借钱贷款心中充满了不安。受到这种强烈的责任感的驱使，我觉得，如果帮我助我的西枝先生的家屋被银行没收，那就太可怕了。无论如何都必须尽快归还这笔贷款，我这个想法非常强烈。

我一边这么想，一边拼命地工作。京瓷第一年的年度决算，销售额 2600 万日元，税前利润 300 万日元，利润率达到 11.5%，这是一个好业绩。当时我非常高兴，我想：“照这样努力的话，还钱的速度之快可以超出预计”。既然第一年就赚了 300 万，拿这钱去还债的话，那么只要花三年，就能基本还清 1000 万日元的借款。

当我满怀喜悦去向西枝先生汇报时，他却给我当头浇了一盆冷水：“你说什么呀！你怎么什么都不懂啊！做出 300 万利润，其中将近一半要交税。剩下 150 万，要拿出 50 万给出资人分红、给董事发奖金，这 50 万就用完了。能用来还债的不过 100 万而已”。

因为我对财务会计一窍不通，西枝先生这番话让我非常吃惊，同时又非常沮丧。如果只能剩 100 万的话，那么要把 1000 万贷款还清，就得花 10 年时间。

谁也无法保证今后 10 年中每年的经营都很稳定，都能还上 100 万。况且，企业利润如果全部用于归还贷款，就不可能为企业的进一步发展进行投资。“怎么办才好呢？”在担心之余，我去请教西枝先生。西枝先生却说：“你根本不需要担心。能做出 10% 的销售利润率，说明这个事业前景美好，值得期待。贷款暂时不还也行。只要有利润，只要看到这个事业的发展前途，那么只要能够支付银行利息就足够了，不必急于归还本金”。

“但是，贷款必须尽快归还。万一形势不好，到时债还不了怎

么行！”当我再次反问时，西枝先生却这么教导我：“贷款必须归还，如果你抱这种想法，就说明你只是一名优秀的工程师，却成不了出色的经营者。如果是前景看好、有魅力的高收益的事业，哪怕没有担保，也能获得融资。有本事用好这种资金，不断快速拓展事业，这才配称为事业家。”

“原来如此！事业原来应该这么干啊！”我非常佩服西枝先生。然而，或许是与生俱来的天性吧，我还是认为必须尽快归还贷款。

“一般的事业家都是借用别人的钱投资设备，发展壮大。只要能支付利息，能提取折旧，贷款绝非坏事，更不是什么可耻的事。”尽管西枝先生这么讲，但因为我缺少经营的常识，我依然坚持自己的观点，必须尽可能避免借钱贷款。

这时候，我忽然产生了一种想法：“原来如此啊！当初，听说有300万利润，我就以为3年可以还清贷款。不料利润中一大半要用于交税和分红等等。那么贷款何时才能还完呢？”我不免叹息。但是，如果税后能够剩下300万利润的话，不是只要3年就能还完了吗？就是说，第一年的利润率是10%，如果把它提高到20%，问题不就可以解决了吗？”当我意识到这一点时，其实，这就成了京瓷高收益的起点。

当第一个年度决算结束的时候，我想到，为了尽快归还贷款，一定要做出20%左右的税前利润率，我有了这种强烈的愿望。并不是有没有可能做出20%的利润的问题，而是为了早日还清贷款，无论如何非创造高收益不可，我一味地这么想，愿望非常强烈。当时，我觉得交税太可惜了，好不容易做出300万日元的税前利润，其中竟有一半要交税，真让人痛惜。我甚至感到愤慨：“国家这个东西真

像历史剧中描绘的恶劣的地方领主，利用税金无情压榨我们百姓，令人憎恨也是理所当然。”

听说现在中国的企业所得税税率为 25%。要被拿走 25%的税金未免可惜，所以有的经营者就想逃税。就是在我们盛和塾的塾生企业家中，也有人因为实在不情愿交税，而想方设法去减少利润。

“我们一身臭汗，拼命努力，赚来的辛苦钱，国家什么忙都没帮，却要用税金的方式堂而皇之拿走一半。与其如此，这钱还不如我们自己来花。购买新设备，多花交际费，给员工多发临时奖金”等等，想出各种方法来削减利润。

这种场合，本来是觉得缴纳那么多税金实在让人心痛，所以企图尽可能少交，但是不期而至的却是利润的减少，结果变成了经营者自己在期望低收益。出发点是认为高税率太过分，只是想要逃脱税赋，而绝不是期望低收益。但因为经营者对征税抱有抵触心理，结果就导致了企业的低收益经营。

而我只是一心想赶快归还借款，虽然这个意图强烈，但却没有想到要逃税，也不搞盲目投资，也没有急于把赚的钱分给董事和员工，只想留下更多的利润，这样的话，只要花三年就能还清贷款，我只是抱着这么一个朴实的想法。

这种想法和做法，就是京瓷成为高收益企业的起点。此后，京瓷随着销售额的顺利扩大，持续保持了两位数以上的利润率。

就这样，通过经营京瓷公司，我确立了信心：企业必须实现高收益。下面我就“为什么企业定要实现高收益”这个命题，逐条进行说明，我所讲的每一条都是我在京瓷的经营实践中所学到的，领悟到的。

第一条理由：为了“强化企业的财务体质”

为什么企业一定要实现高收益？第一条理由就是为了“强化企业的财务体质”。前面谈到，我忌讳向人借钱，为了归还创业初期的贷款，京瓷以高收益为经营目标。但是事实上，在贷款全部偿还以前，因为订单快速增加，又需要新的设备投资，所以又接受别的银行的融资。因为在创业后的一段时期内，京瓷还没有充足的内部留存。

但当时，在还款计划方面我们有了一点智慧。最初借贷的 1000 万日元如何归还；另外，新的设备投资获得的融资，如何通过别的途径归还；后面继续发生的别的设备投资又如何利用融资归还。每个项目的贷款还款联系起来考虑，好像组编一辆前后车厢连贯的列车。

而且，对每次新设备投资需要增加的融资项目进行管理，好比铁路管理员制定安全运行时刻表一样，让多趟列车在铁路上有序行走。之所以能够进行这种管理，就是因为在我的头脑中有尽快归还贷款的强烈的意识。在持续获得高收益的过程中，在京瓷创业 10 年之后，我们终于基本上实现了无贷款经营。而且在那以后，京瓷依然持续快速成长发展。

这种成长发展的模式，不是随着销售额的增长贷款额也不断膨胀的那种不健全的方式，而是在无贷款状态下的成长发展。不仅如此，而且是在内部留存年年增加、充裕的财务体质更加充裕的状况下获得的成长发展。在实现企业快速成长的同时持续无贷款经营，可以说这是以高收益为前提的一种经营艺术。

实现高收益，就可以偿还贷款，实现无贷款经营，还可以增加

企业内部留存，提高自有资本比例。同时，高收益还能增加现金流，增加用于设备等方面的投资资金。就是说，高收益可以强化企业的财务体质，使企业可以持续稳定健康发展。

这样，企业财务体质的强化就会带来企业健康稳定的发展。而为了做到这一点，企业必须实现高收益。这就是“为什么企业一定要实现高收益？”的第一条理由。

第二条理由：“为了在今后相当一段时期内使企业经营处于稳定的状态”

创业后不久，京瓷进入持续高速增长时期，与此同时，因为日本经济也迎来了高速增长期，所以企业员工的工资也快速增加。这种工资增加的速度，在现在是很难想象的。有的年份，人工费增长率高达 30%。在上海这个地方，现在工资以 10%以上的速度持续增长。当时的日本也是这样，相当一个时期内平均每年涨薪 10%。此时，有一件事引发了我的思考。

当时，日本的大企业一般的平均税前利润率都在 3%到 4%之间，达到 5%至 6%就被认为非常优秀了。尽管是在这种情况之下，各个企业员工的工资上涨率每年仍达 10%左右，有的年头人工费上升率高达 20%至 30%

当时，就制造业来说，就算好的企业，人工费也要占到销售额的 30%。在这种公司里，如果人工费上涨 10%，就意味着在销售额中所占的比率上升 3%。世上的企业经营者们都会拼命努力，在工资上涨的浪潮中求得生路。看到许多利润率只有 3%的企业，我就会想：“今年工资上涨了 10%，这些企业恐怕会跌落为赤字吧！”但是，这一年这些企业却仍然做出了 3%的利润。到第二年，“今年

又要涨 10%的薪金，那个企业肯定挺不住了”，我这么想。但那企业却又保住了 3%的利润率。

这个现象让我觉得不可思议。果然，人到了火烧屁股的时候都会拼命努力。最低也得保证 3%的利润，因为具备这种意识，所以看到可能落入赤字，就会拼命努力，无论如何也要做出 3%的利润。第二年因为工资又要涨 10%，如果听任不管就会跌入亏损，所以拼命改进，努力搞合理化，结果仍能赚取 3%的利润。这就是所谓火灾现场的爆发力。无论怎样都不能跌入赤字，这样努力的结果，勉强维持了盈利。但是，如果税前利润能达到 20%，那么即使人工费上升 3%，仍能确保 17%的利润率，这就可以使经营处于安全状态。我就是按照这种思路努力保持企业的高收益。

这个问题，当时我对员工们做如下说明：“实现高收益，就能从容应对未来人工费的上涨，就是能保证消化掉今后一段时期内成本上升的因素。比如有 15%的利润率的话，那么即使每年人工成本增加 3%，哪怕不采取任何特别措施，也有余力承受五年的工资上涨。换句话说，所谓利润率是表达承受能力的一个指标，就是承受今后费用增加的能力。”

在企业经营中，有没有余力或耐久力来承受未来成本增加的责任，其指标就是利润率。高收益，就是表示承受这种责任的余力的大小。

还有，在因景气恶化带来销售额下降的情况下，当然收益也会减少。如果企业是高收益，就具备了承受这种景气变动的耐久力。即使发生某种程度的景气恶化，企业也不会轻易跌入赤字。从这个意义上说，高收益也是必要的。

实际上，在过去的石油危机和日元升值危机，以及不久前发生的雷曼金融危机等情况下，在销售额大幅下降的时候，从整个年度决算来看，京瓷也从没陷入过赤字，而是顺利地度过了萧条期。员工们也无须担心遭到解雇，能够安心地投入工作。

京瓷就是这样，自创业以来的 56 年中，从来没有出现过一次决算赤字，企业经营一直处于稳定的状态。

综上所述，为了让今后的企业经营能够稳健发展，就是必须实现高收益的第二个理由。

第三条理由：“以高分红回报股东”

做出了利润，从中缴纳税金，交税后剩下的利润留在公司里。如果用作内部留存，就可以提高自有资金的比率，同时偿还贷款，或用于设备投资。这是我前面讲到的。如果没有必要进行设备投资，也不需要用钱偿还贷款，那么就可以给股东分配更多的利润。

这与原来的资本主义的思维逻辑是一致的。高收益的公司交税后剩余的利润可用于高分红。这种分红所得可以远远超过银行存款利息。就是说，买进高收益企业的股票，就能获得更高的分红回报，这本来就是股份公司应该追求的目标。

这就是所谓正统的资本主义。提高资本的回报率，确保稳定的股东。这是在以股份公司为资本的资本主义经济中企业经营应该追求的目标。我认为这也是体现股东价值的经营。

通过高收益，“以高分红回报股东”，这就是实现高收益经营的第三个理由。

第四条理由：“通过提升股价回报股东”。

刚才讲到，企业实现了高收益，就可以用高分红来回报股东，这是最基本的思想。如果每一年都能实现高收益，业绩持续走好，还可以通过提升股价来回报股东。

就是说，企业业绩持续走高，这个企业的形象、稳定性以及未来的发展性，在股票市场上就能获得很高的评价。这种评价作为这个企业的标志，一定会在股价上体现出来。

如果股价上升，卖出股票的股东就能赚钱。同时，对保有股票的股东也是有利的，他们的账面浮盈就会增加。因此，企业业绩良好，就可以“通过提升股价回报股东”。这也是企业必须实现高收益经营的重要理由之一。

第五条理由：“增加事业发展的选项”

如果实现了高收益，那么在支付了税金以后，仍能留下充裕的利润。用好由这些利润积累的丰厚的资金，有利于开展企业的多元化经营。

比如，对于京瓷而言，我考虑到，如果仅仅依靠精密陶瓷这一项事业，将来公司的发展将会受到限制。所以从 20 世纪 70 年代初期到中期，京瓷的事业接连向切削工具、再结晶宝石、人工牙根、太阳能电池等不同领域、不同行业展开。这种事业的多元化，对现在京瓷的销售额贡献巨大。但当时之所以能够开展这些新事业，都要归功于京瓷的高收益经营。

特别是太阳能电池，从研发开始，长达 30 年的时间内连续亏损。能够承受这么长时间的亏损，而且在亏损的情况下还能够持续

投资，就是因为京瓷通过高收益经营获得了充裕的资金，建立了健全的财务体质。

为了让企业能够长期成长发展，不管怎样都必须开辟新的事业领域。但是开辟新事业的道路不可能总是一帆风顺。特别是开始时几乎都会出现赤字。要负担这个赤字，并将新事业继续下去，如果企业不是高收益，就不可能承担新事业亏损期间的经济负担。

世间常说：“穷困带来愚钝”。如果因为本行是低收益，没有利润，就想开展新事业，从新事业中找出路，结果往往招致更大的赤字，乃至致企业于死地。这样的例子不胜枚举。但是，正因为本行是高收益，就可以开辟新事业，踏上充满荆棘的道路，并在这路上一直走下去，走向新的成功。像这样，因为高收益，就可以谋划展开新事业。这就是企业必须实现高收益的第五个理由。

第六条理由：“通过企业并购，谋求事业的多元化”

京瓷因为长期维持高收益，内部留存不断增加，现在整个集团能够自由使用的现金存款高达 6000 亿日元。手头可流动的资金足够丰厚。使用充裕的自有资金，想要并购企业或事业就会变得很容易。

要想收购某个企业或某项事业，如果储存了足够的自有资金，就不需要从银行借钱，这样在需要出手时就能够出手。而且，从收购后开始到做出成果为止，往往要花费很长的时间。在这种情况下，如果靠贷款来收购企业，包括支付利息在内，企业就会背负很大的风险。

这样的实例，可以举出第二电电，就是现在的 KDDI 创业的故事。当然，创建第二电电不属于企业并购。但是，同刚才所举的太

太阳能发电的商业模式，就是从研发开始，一步步培育的新事业相比，一口气投入大量资金，一下子将事业展开，从这个意义上讲，创建第二电电同 M&A（企业并购）相类似。

20 世纪 80 年代，日本的通信行业迎来了新的时代，曾经是国营企业的电电公社改名 NTT，要实行民营化，同时允许新的电话电信企业参与通信事业。这时候，我就考虑以京瓷作为母体，创立第二电电这个公司。

“高度的信息化社会必将到来。必须通过导入竞争原理，将居高不下的通信费用尽可能降下来，借以减少国民的通信费用。不这么做，日本就不可能成为真正的高度的信息化社会。”

就是基于这种思考，我决定参与通信事业。就是说，我相信，只要通过正当的竞争，通信费用一定会降下来。但是，在正式举手参与之前，我花了整整半年时间自问自答，“动机善吗？私心无吗？”我严肃叩问自己的参与动机是不是出于自利私欲。在确认了自己的想法中没有虚假的成分，确信自己真的是为了国民的利益，我才决心出马参与通信事业。

当我决心已定，在京瓷的董事会上征求大家意见的时候，我说了下面一段话。“做这项事业风险很大。但是，我无论如何都想要创建第二电电。如果这项事业无法顺利走上轨道，给京瓷带来损失和负担，我请求各位允许我为这项事业付出 1000 亿日元的代价。作为风险资金，如果花费了 1000 亿事业仍然不能成功，我就会放弃这项事业，从这个项目中撤退。但是希望你们同意我来使用这 1000 亿日元进行挑战。”我在董事会上讲了这一番话。

因为第二电电的经营要有京瓷来提供资金保证，所以如果第二

电电这个事业走入死胡同，京瓷就必须承担损失。第二电电如果失败，拿出来的 1000 亿日元就全部化为泡影。那么京瓷的年度决算上就要损失 1000 个亿。这样的话，即使陶瓷本行做出 200 亿利润，两者相减，仍然会在决算表上出现 800 亿日元这么庞大的赤字。但是，当时的京瓷已经持有 1500 亿日元的内部留存，即使损失，也不过是在过去储存的资金中减少 1000 个亿，不会导致京瓷公司的破产。即使新事业失败，京瓷仍然保有 500 亿日元的现金，而且作为本行的精密陶瓷的相关事业仍然保持着高收益的状态。

就是说，只是在一年的决算中出现了庞大的赤字，从第二年开始，一如既往，仍然能够做出 15%乃至 20%的利润。可以将损失造成的影响控制在最低的限度。虽然会蒙受一年亏损的污名，但完全不会动摇京瓷的根基，不会影响京瓷的发展前景。所以我在董事会上提出：“希望在现在储存的资金中拿出 1000 亿日元让我来进行挑战。”

如果京瓷不是高收益企业，只是低收益企业，过去花了好几十年的时间，好不容易才积累了 1500 亿日元，如果这 1000 个亿泡汤，那么影响之大就不限于这一年出现庞大的赤字，而且往后仍然会拖京瓷的后腿，甚至影响京瓷公司的本体。所以，如果是低收益企业，无论你燃起多么崇高的理想，也不可能痛下决心，创建第二电电，参与像通信事业这种规模的新型事业。

创建第二电电的确是某种程度的冒险，但我之所以敢于踏出冒险性的一步，就是因为京瓷是高收益企业，而且由于过去持续的高收益，积累了丰厚的内部留存，建立了值得自豪的健全的财务体质。创建第二电电，在日本战后企业经营史上，可以写下浓重的一笔。

之所以能够做出如此重大的判断，其理由并不是我具备特别的勇气，而是因为京瓷通过高收益有了雄厚的储备。如果缺乏高收益这个条件，绝不可能做出如此重大的决断。

在我的哲学中，有一条叫做“在相扑台的中央发力”，就是说在赛台的中央就要发力，如果等被逼到相扑台的边缘时再使出全力，这样的经营就很危险。不管什么时候，都要置身于相扑台正中，在安全的状况下确凿取胜，这就是我力图达到的境界。

参与第二电电，就是在“在相扑台的中央”一决胜负。乍看起来，好比堂吉诃德挑战巨大的风车，给人一种莽撞无谋的印象。大家或许都认为，背负那么巨大的风险，进行那么愚蠢的挑战，实在是“太危险了！”然而，对我来说，那不过是“在相扑台的中央”战斗而已。

本行一直维持着 20%左右的高收益的状态，只是在现有的存款中拿出 1000 亿日元用于挑战新事业。所以绝对不会对本行造成致命的损伤。这其实是在资金充裕状态下的非常安全的竞争。但是，也正因为京瓷是高收益企业，才有可能进行这样的挑战。世间都认为我的行为是有勇无谋的挑战。但实际上，这 1000 亿日元并没有用完，而接着就是一个成功接着一个成功，一直发展到今天的 KDD 这样的规模。

当时京瓷投下的资金，现在作为 KDDI 的股份，时价已超过 7000 亿日元。而且京瓷获得的投资分红也非常之高。另外，KDDI 自身也持续顺利发展，现在的销售规模已逼近 5 万亿日元。已经成长为值得自豪的日本屈指可数的通信运营商之一。

就这样，正是依靠高收益，才能大胆地开展事业，实行企业并

购，参与创建第二电电这样的壮举。这就是企业必须实现高收益的第六个理由。

以上，围绕“为什么企业一定要实现高收益”这个问题，我依次列举了六条理由。就我自己来说，这六条绝不是我经营企业一开始就能够理解和归纳的经验。现在回过头来分析，从创立京瓷公司开始，遭遇了种种问题，在痛苦烦恼中，在反复思考中，我慢慢确信了企业经营必须要实现高收益。此后，我就一直千方百计实践这一条。

企业经营的税前利润率至少要达到 10%

关于“为什么企业一定要实现高收益”这个问题，我想大家已经有所理解。因此，下面我想讲的是：究竟要把利润率做到多少，才算实现了高收益的目标。在京瓷，创业第一年的税前利润率大约是 10%，不久后达到 15%，20%，最高时接近 40%。那么，税前利润究竟要达到多少，才可称之为高收益企业呢？

这里稍微说一点题外话。当时的京瓷，研究开发的精密陶瓷材料，是世界上从未有过的新东西。这种崭新的材料接二连三地问世。就是说，做出过去没有过的与电子产品相关联的新材料。客户“希望有这样的绝缘材料”，但世上却没有。我就针对客户的需求，接二连三开发新材料，以供客户使用。就是说，因为是只有京瓷才做得出来的独创性的产品，所以在与客户商定价格的时候，我就与对方搞研发的人一起商讨。“我们提供的绝缘材料定这个价，客人用此材料制造的产品就可以卖这个价”，因为明白这个行情，对方会说：“你们做的材料如果定这个价格，我们就会买。”当时定价就这么简单，因为市场上没有与我们竞争的产品。

因为只此一家，只有我们能做，所以只要钻研创新，就可以做出很高的利润。从这个意义上可以说，京瓷处于一个非常有利的、比较特殊的环境。但是，我在这里要讲的是，一般的企业，做出多少利润率才算高收益企业。关于这个问题，至今没有人提供过答案。

当然，行业不同，利润率也不同。某个行业整体的利润率较高，某个行业整体的利润率较低，根据行业的不同，利润率也各不相同。过去有一个时期，日本开发游戏软件的公司是高收益企业的典型。当某个游戏软件风靡热销时，企业就会获得高收益，利润率可以高达40%、50%，但反过来如果滞销，卖不动，销售额极低，而开发费用昂贵，一下子就会跌入亏损。所以生产游戏软件的公司要保持高收益并不容易。

高收益企业的定义

那么，究竟多高的利润率才是高收益企业呢？

我一开始就讲到，京瓷在创业之初，由于拼命工作的结果，第一年度的利润，很幸运，超过了10%。但是，过了不久，我就开始思考一个问题，就是“作为生产厂家，究竟多少利润率才是正确的、合情合理的？”当时，日本大型电器厂家每年的利润率大体都在3%至4%之间，无论怎么考虑，我总觉得这样的利润率未免太低了，我认为这么低的利润率很难保证企业经营安定稳健。那么，适当的利润率究竟应该是多少呢？苦思冥想的结果，我突然想到的是银行利息。

现在日本银行的贷款利率非常低，不到1%。但是当时日本银行的贷款利率超过现在中国大银行的5%，达到6%至8%。记得是创业后还不到10年的时候，我和某都市银行京都分行行长成了好

朋友。应该是我想获得贷款，接待他的时候吧，我说：“银行可是一个赚钱的行当啊！轻轻松松就能挣到很多钱吧！”我说这话时不太客气，或许有点失礼。我这么讲，一般情况下，对方都会马上否定：

“不是那么回事啊！”不料，这位行长是一位很有个性的人，他说实话：“是啊！稻盛君，原来你也是这么想的啊！”接着，他甚至这么说：“如果开银行不需要国家的许可，我自己个人也想干。世上可没有这么容易赚钱的买卖。”

实际上观察一下银行，就像用水老鸦（鸬鹚）捕鱼的渔夫，在金钱上系一根绳子，放金钱出去游泳，只要每年一次将绳子拉回，金钱就会带着利息归来。但是，我们制造业却十分辛劳，要使用人、财、物，要动脑筋、想办法，发挥聪明智慧，好不容易才能挤出一点利润。另外，制造业必须由人从早到晚拼命工作。而银行不是让人，而是让借出去的钱不分昼夜，24小时不停地运转，以钱生钱，不用人手，只要让金钱游来游去就行了。真是轻松赚钱的买卖。

当然，并不是说银行什么都不干，一切都坐享其成。如果贷款不当，收不回来，会变成呆账。所以必须选好贷款对象，必须对融资进行严格审查。所以不能说银行不需要干事。但尽管这么说，与生产厂家付出的努力相比，银行不那么努力就能赚钱，这也是事实。

与这样的银行相比，制造业要动用人财物，要使用智慧，要调动所有的经营资源，拼命努力却只能获得3%至4%的利润，比当时的银行的贷款利息还要低。这简直是荒唐，我当时真的就是这么想的。

例如，做100亿日元的生意，作为生产企业，要安排调整所需的设备，要购进原材料，要使用电力、燃气等能源，要花功夫制造

出产品，要到市场上推销。如果销售额是 100 亿日元，涉及这么广范围的一个事业，结果利润却只有 3%至 4%。另一方面，银行只要把 100 个亿贷给家企业，然后什么都不干，在当时那个年代，只要这么做，就可获得 6%至 8%的利润。这么一比，也未免太不合理了。

“人的劳动难道不应该更尊贵、更有价值吗？上述的社会惯例难道不是对我们从事产品生产的制造业者的侮辱吗？我们是干技术的，我们的工作价值应该得到更高的评价。与那些单靠借钱给人就能赚钱的人相比，我们至少获取 2 倍、3 倍的利润也毫不足怪。而实际上，我们就给社会提供了这种价值。通过科学技术，通过娴熟的技能，我们不是持续在给社会提供新的价值吗？”这样的想法，在我头脑里非常强烈。

再拿我参与重建的日本航空这样的航空企业来说，情况也一样。仅从现场来说，从柜台业务到机场的地面服务，从机长到乘务员，还有飞机的修理维护保养，这么多人参与的事业，结果却没有利润，或者利润少得可怜，那就没有什么意义。但是，有人却唱反调。当日航达到了高收益时，有人冷言冷语，说那是不正当的利润。针对这样的谬论，我对日本航空的干部们这么说：“他们讲得不对！我们投入了经营资源，发挥了聪明才智，尽心尽力，运用各项技术，彻底保证安全航行给客人提供了高附加价值的服务。作为我们辛苦努力的结果，我们获得了正当的利润，这难道有错吗？”我们就要这么堂堂正正说话。

实际上，日本航空在重建的第一年就取得了 1800 亿日元，第二年又取得了超过 2000 亿日元这一日航历史上最高的销售利润，

并再次上市。此后，2013年3月期是1900亿，2014年3月期获得了超过1600亿日元的销售利润。在低收益的航空界保持了利润率10%以上的高收益体质。

假如处于竞争原理不发生作用的垄断状态，用不适当的高价格获得不正当的高利润，那就应该指出这是不公平。但如果不是这种情况，而是在世界性的竞争中，通过提供优质的产品和服务获得高收益，那么，对于这样的企业或商人反而应该授予勋章，而不是加以谴责和非难。基于这样的观点，京瓷公司的销售利润率，从创业第一年的10%开始，一路上扬，如我刚才所言，达到15%、20%，最高时接近40%。虽然现在回落到了10%左右，但是，在销售额超过15000亿日元的企业中，利润率保持在10%左右是罕见的，是属于收益性很高的一族。

从这个意义上说，我觉得我能从事制造业是幸运的。虽然制造业很辛苦，困难很多，但在其成本中，有材料费、人工费、水电瓦斯费等等诸多的经费。若想创造出更多的附加价值，可以削减节省的要素很多，只要肯下功夫，钻研创新，改进的余地很大。就是说，只要发挥聪明才智，提升多少利润都有可能，这就是制造业。

但是，实际上，利润率超过10%的制造业在日本却并不多见，利润率高的至多也不过6%至7%，大多数企业的利润率都在3%到4%左右徘徊。为什么利润率停留在这么低的水平上呢？这是因为有一种固定观念在作怪，“这个行业也就这么个利润率，这是行情”，人们对此深信不疑。就是说，是经营者的心阻碍了自己做出更高的利润。“最低也要做出10%的利润！”如果这么说，定会有人提出异议：“这样的目标，在我们这个行业太难了！”这样，他自己就

把自己的可能性抹杀了。

但是，在盛和塾，我平日里就强调：“不管什么行业、什么产品，既然干事业，那么最低也要做出 10%以上的利润率，否则就称不上是什么企业经营。”受到我讲话的影响，许多塾生在不知不觉中就形成了一种想法：“必须把利润率提高到 10%。”因为经常这么想，这个想法进入了深层心理，所以当利润率低于 10%的时候，在无意识中，他们就会做出努力，让利润率接近 10%。人的心理给予经营的影响就是如此之大。

或许有人认为，一个人心里描绘什么，对利润率不会产生什么影响。但这是不对的。“有 3%、4%的利润率就足够了！”有这么思考问题的经营者，也有经营者认为“利润率必须提到 10%”，这两种经营者，他们所“居住的世界”完全不同。

“必须把利润率提高到 10%。”一旦这个想法进入深层心理，那么当利润率低于 10%的时候，他的心情就会不舒服。过去住在利润率 3%、4%的世界里很舒服。但一旦跳出这个世界，意识到“利润率必须提到 10%”才行，那么他就会对 3%、4%的利润世界感到不满意、不舒畅，再也不愿意回去了。因此，人心的状态如何、意识的状态如何，决定了实际上的利润率的高低。再次重复我在盛和塾里的老生常谈：“必须把利润率提高到 10%以上。”只要心里这么想，那么，经营者“居住的世界”就会在不知不觉中发生变化。

再加上怀抱强烈的愿望，以洞穿岩石般的坚强的意志，以一气呵成的声势，朝着高收益的目标努力奋斗，那么，就更可能以戏剧性的方式改变自己“居住的世界”。而且，一旦“居住的世界”发生改变，尔后只要付出通常的努力，就能在那个新世界里长期居住下

去。

这个问题用人造卫星来做比喻就很容易理解。为了使用火箭把人造卫星发射到宇宙空间，必须克服地球引力，所以需要巨大的能量。然而，卫星一旦到达宇宙空间，进入运行轨道，那么，在那之后，在外界提供的能量接近于零的情况下，卫星依然会以飞快的速度环绕地球持续运转。

只要投入与发射人造卫星时同样的惊人的能量，就能够戏剧性地改变“居住的世界”。而一旦“居住的世界”发生变化，尔后只要付出与过去一样的、普通一般的努力，就能够维持高收益的状态。

而这能不能做到，完全取决于经营者有没有强烈的愿望。首先经营者自己要从内心深处具备“自己的公司无论如何也要实现高收益”这一愿望。

如果经营者在企业经营中缺乏实现高收益的强烈愿望和坚强意志，那么，不管使用什么技术技巧，都难以提升企业的利润。这里需要的所谓愿望不是普通一般的希望，而是无论如何非要实现不可的、发自内心的强烈的愿望。

在各位塾生中，如果现在还有人在低收益的状态中苦苦挣扎的话，希望你们一定要抱有强烈的愿望和意志，通过一气呵成的努力，走进高收益的世界，改变你们所“居住的世界”。

持续高收益经营所得的利润，正如我今天所述，可以巩固企业经营的基盘、为股东做贡献、为事业的进一步发展打好基础；而最重要的是，为了实现员工物质和精神两方面的幸福，高收益也是必不可缺的条件。我经常在盛和塾里对大家说：“哪怕是雇用 5 名员工、10 名员工，为维持包括他们的家人在内的大家的生计，都不是

一件容易的事情。”在这个社会里生活的人，即使是维持自己个人的生计，养活自己的家庭，就得伴随相当大的劳苦艰辛。每个人为了自己的生存就不得不全力以赴，没有闲暇去照顾别人。这么说也不过分吧。

但是，明知世道艰辛，各位经营者还是雇用了众多的员工，为了员工和他们的家庭，每天都拼命工作，努力经营。不是为自己，而是为员工，不辞辛劳，不惜汗水，不断提升企业利润。我认为这本身就是非常了不起的“利他的修为”。

不管哪个国家，一般来说，所谓企业，本身就是以追逐利润为目的的利己主义的组织，大家都抱这种观点。但是，我们经营企业的目的，归根到底是要追求员工物质和精神两方面的幸福，并为人类社会的进步发展做出贡献。在这种崇高的大义之下，为了让企业永续发展，就必须实现高收益。

我们要有这种自觉，怀着自豪感，挺起胸膛，全身心地投入企业经营。我相信，每一位经营者的这种献身精神，不仅可以让企业持续发展，还可以给中国人民带来物质和精神两方面的幸福，并促使中国经济健康发展。最后，我衷心祝愿，上海这座称冠全中国、全世界的经济都市持续繁荣昌盛。

我今天的讲话到此为止。谢谢大家静听。