

把萧条看作再发展的飞跃台

2016年9月4日

稻盛经营学中国（沈阳）报告会

前言

我是刚才承蒙介绍的稻盛。由稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司和沈阳盛和塾共同举办的“稻盛和夫经营哲学（沈阳）报告会”，有这么多的中国企业家朋友参加，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，我分八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。

今天，在上述连续八次讲话之后，我想以《把萧条看作再发展的飞跃台》为题，展开今天的讲话。

现在，中国经济仍然在以接近7%的速度增长。但是，与过去每年两位数的高速增长时期相比，增速已明显放缓，可以说已经迎来了产业结构的转型期。

特别是这里沈阳乃至整个中国东北地区，过去作为钢铁、石油、煤炭等重工业的基地，在中国经济增长中起过重要的作用，但是随着产业结构的转变，据说直接受到了经济减速的影响。把经济减速看作萧条，怎么积极应对，这对于实现经济的再次腾飞，是非常重要的。

再把目光转向国外。由于英国脱离欧盟而引起的世界金融市场的混乱，以及对欧洲政治不稳定的担忧，世界经济下行的风险加大。

今后，在前景不透明的世界经济中，什么时候会发生像雷曼危机时期相同的经济萧条也未可知。

就是说，在对付现实萧条的同时，为了准备可能降临的更严重的经济萧条，如何把握好正确的经营之舵，正是我们企业经营者面临的课题。下面就有关这个问题，结合我长期以来的思考，以及我实际采取过的措施，以“把萧条看作再发展的飞跃台”为题，展开我今天的讲话。

预防萧条：打造企业高收益的经营体质

首先，有一点希望与大家取得共识，就是要以积极开朗的态度去突破困境。萧条越是严重，我们越是要咬紧牙关，坚忍不拔，下定决心，无论如何也要闯过这道难关。决不悲观，必须以积极开朗的态度应对难局。在这基础之上，重要的是要认识到“萧条是成长的机会”，企业就是应该通过萧条这样一种逆境来谋取更大的发展。

实际上我经营的京瓷公司就是如此。京瓷今年迎来了创立 57 周年，而在这 57 年间京瓷没有出现过一次年度亏损，实现了企业顺利成长发展的目标。但是回顾这半个多世纪的历史过程，我们曾遭遇过多次严重的经济萧条。

70 年代的石油危机，80 年代的日元升值危机，90 年代的泡沫破裂的危机，2000 年代 IT 泡沫破裂的危机，以及不久前的雷曼金融危机，我们经历了各种各样的经济萧条。

每次面临萧条，作为经营者的我总是忧心忡忡，夜不能寐。但是，为克服萧条不懈努力，每一次闯过萧条期后，京瓷的规模都会

扩大一圈、两圈。从这些经验当中，我坚定了“应当把萧条视为成长的机会”这样一个信念。

企业的发展如果用竹子的成长做比喻的话，克服萧条，就好比造出一个像竹子那样的“节”来。经济繁荣时，企业只是一味地成长，没有“节”，成了单调脆弱的竹子。但是由于克服了各种各样的萧条，就形成了许多的“节”，这种“节”才是使企业再次成长的支撑，并使企业的结构变得强固而坚韧。

将萧条视作机会，重要的是在平日里打造企业高收益的经营体质，高收益正是预防萧条的最佳策略。

为什么呢？因为高收益是一种“抵抗力”，使企业在萧条的形势中照样能站稳脚跟，就是说企业即使因萧条而减少了销售额，也不至于陷入亏损。同时，高收益又是一种“持久力”，高收益企业有多年积累的、丰厚的内部留存，即使萧条期很长，企业长期没有盈利，也依然承受得住。另外，此时还可以下决心用多余的资金进行设备投资，因为萧条期购买设备比平时便宜许多。

像这样，在萧条到来之前，就应该尽全力打造高收益的企业体质，这才是经营。平时没能实现高收益，遭遇萧条，必须坚忍不拔，千方百计去克服萧条。但是，经营者本来应该思考的是萧条之前的准备工作。虽然萧条往往突如其来，但是作为应对萧条的预防策略，平日里有没有实现高收益经营，这是首先要提及的问题。

从这个意义上讲，我在公司内外总是强调“没有 10%的销售利润率，就算不上真正的经营。”

萧条出现，首先是客户的订单减少，对制造业来讲，就是没有活儿干，可卖的产品减少，由此销售额降低，比如本来卖 100 个的

现在只能卖 90 个，利润当然会减少。

但如果平时维持 10% 的利润率，即使销售额下降 10%，照样可以盈利，不！就是销售额下滑两成，企业仍然可以保证有一定的利润。只有当销售额下降 30%、40% 时，才可能出现赤字。

因为利润率高意味着固定费低，销售额多少降一些，利润只是减少而已。如果企业利润率达到 20%、30%，即使销售额降去一半，企业仍可盈利。

就是说一个高收益的企业即使遭遇萧条，销售额大幅下降，仍然可以保持一定的利润。这意味着企业的基础非常稳固。

事实上，在京瓷半个多世纪的历史中，我们虽经历过因萧条而销售额大幅下降的情况，但从来没有出现过一次年度亏损。

1973 年 10 月第一次石油危机冲击全世界，受其影响，世界性的萧条波及京瓷，1974 年 1 月，京瓷的订单每月有 27 亿日元，但到了同年 7 月，骤减至不到 3 亿日元。

就是说，仅仅在半年之内，月销售额减到了十分之一，即使遭遇如此急剧的景气变动，这一年京瓷依然没有出现亏损。

这是因为京瓷具有独创性技术，能批量制造当时谁也做不了的新型陶瓷产品，而且平时又贯彻“销售最大化、经费最小化”的经营原则，利润率超过了值得自豪的 30%。

形成高收益的企业体质还可以对保证员工的就业做出贡献。

在石油冲击引发大萧条的时候，连日本的大企业也纷纷停产，解雇员工，或让员工歇业待岗。此时京瓷在保证所有员工正常就业的同时，仍然确保产生利润。

同时因为通过高收益获得的利润作为企业内部留存不断积累，

哪怕企业因萧条而陷入亏损，在相当时间内，即使不向银行借款，不解雇员工，企业照样挺得下去。

之所以能够不断积累企业内部留存，因为我本来就属于谨慎小心又爱操心的那一类人。“一旦遭遇萧条该怎么办呢？”我一直忐忑不安，也正因为如此，我经营企业就格外努力，所以，即使处于石油危机的漩涡中心，在公司的安全性方面我仍有足够的自信。

经济不景气，员工就会动摇。当时我充满自信，我这样说：“请大家不要担心，即使大企业也因不景气接连破产，然而我们京瓷仍然可以生存，哪怕两年、三年销售额为零，员工们照样有饭吃，因为我们具备足够的储备。所以大家不必惊慌，让我们沉着应战，继续努力工作。”

我用这些话来稳定军心，这话既不是谎言也没有夸张，事实上当时京瓷确有足够的资金。

京瓷从创业以来一直到今天，持续这种脚踏实地的经营，现在京瓷随时可以使用的现金约有 7000 亿日元，因为有如此充裕的储备，不管遭遇怎样的萧条都不会很快动摇京瓷经营的根基。但是，有人对我的经营方针提出了异议，他们看重股东资本利润率，即所谓 ROE（注：净资产收益率 ROE(Rate of Return on Common Stockholders' Equity)）。以美国为中心的投资家们有意见，他们认为我上述的经营方针是不正常的。

ROE 就是相对于自有资本能产生多少利润，从重视 ROE 的投资家看来，不管你有那么高的销售利润率，你只是把赚到的钱储存起来，用这么多的自有资金却只能产生这么低的利润，他们就判断为投资效率差。

受他们的影响，不少经营者也开始认为“必须提高 ROE”。因此，将辛苦积攒起来的内部留存去并购企业，购买设备，或通过购买本公司股票后实施退股来减少自有资本，去追求短期利润最大化，使 ROE 达到高值。这样的经营会在美国式资本主义世界受到好评。

京瓷的经营高层在美国、欧洲开投资说明会，总会听到这样的意见：“京瓷的自有资本比例实在太高，而 ROE 太低。存这么多钱干什么呢，应该去投资，应该去使用，好赚更多的钱，给股东更多的回报，这是我们投资家的要求。”

听到经营干部们的汇报，我就说：“完全不必按那些投资家的意见去办。”

当“ROE 高的企业就是好企业”这种观点成为当今的常识的时候，我的意见或许是谬论。但是，我认为，这种所谓常识，归根到底，不过是短期内衡量企业的尺度。就是说，现在买进股票，一旦升值马上抛出，这样就能轻松赚钱。对于这样思考问题的人来说，当然 ROE 越高越好，但我们要考虑的是企业长期的繁荣，对于我们来说，稳定比什么都重要，企业应该有足够的储备，才能承受得起任何萧条的冲击。

就这样，我从很早开始就以高收益经营为目标，并不断积累企业内部留存。这就是准备应对萧条，是对付萧条最有效的预防策略，对这一点我深信不疑。

上面讲述了萧条发生之前的应对策略。但当萧条的风暴席卷而来的时候，领导人应该怎样来执掌经营之舵呢？下面依次讲述我思考的应对萧条的五项对策。

萧条对策一：全员营销

萧条时期，全体员工都应成为推销员。员工平时有不同的岗位，平时都会有好的想法、创意、点子，这些东西在萧条时期不可放置不用，可以拿到客户那里，唤起他们的潜在需求，这件事全体员工都要做。

营销、制造、开发部门不必说，间接部门也要参与，全体员工团结一致，向客户提案，创造商机，直到拿到订单，向客户交货为止。这样做，不仅让客户满意，而且当事人本人也能掌握整个商务流程。不仅仅是陪着销售人员跑客户、当助手，而是将自己平时好的想法、创意、点子结合到商品中向客户推销。萧条时期这件事应该让全体员工都主动思考。

刚才讲过京瓷遭遇石油危机大萧条时就是这么做的。

京瓷平时研究、开发、生产，销售都分工明确，但当石油危机袭来，订单大幅下降时，我就提出建议“让我们实行全员营销吧！”号召对营销完全没有经验的现场生产人员“去卖产品”，过去向人打招呼都会脸红的人，只会埋头现场工作的人也要去拜访客户，虽然涨红着脸一头冷汗，但也要壮起胆子努力向客户提出建议：“有活儿吗？有什么可以让我们干的吗？我们什么都干！”这样拼命争取客户的订单。

这样的做法产生了意想不到的成果，一般来说，生产和销售往往是一种对立的关系，比如，订单不多时生产会对销售发牢骚“销售卖得不好。”销售反过来又怪生产“你们没有生产出能畅销的产品”，互相之间会争吵起来。但是生产人员也去卖东西，他们就会明白营销不容易。由于生产人员也有了销售的经验，生产人员理解了

销售人员的辛苦，销售人员会感谢生产人员，这样就会促进两者的和谐，有利于双方更好配合，更好地展开商务活动。

通过全员营销，大家就会产生一种同感：即使是最尖端技术的企业，卖东西、销售产品仍然是企业经营的根本。

名牌商学院毕业、担任企业重要干部的人中间，有的人到客户那里推销产品却不懂得要低声下气。必须要像小伙计一样，低头搓手道：“能不能请您下一点订单呢？”向客户低头恳求，这是做生意的基础。

我常对员工们讲，营销的基本态度就是要当“客户的仆人”，只要是为了客户我们什么都干。完全像一个仆人，缺乏为客户尽心尽力的精神，萧条期要获得订单是不可能的。让缺乏这种经历的人当企业的干部，公司很难经营得好。不管是搞生产的还是当会计的，任何部门的人，让他们都经历在别人面前低头讨订单的辛苦，这是非常重要的。

正是在萧条期让全体员工都懂得要订单有多难，经营企业有多难，特别是营销部门以外的干部，让他们有切肤般的体验是很重要的。

萧条对策二：全力开发新产品

萧条时期全力开发新产品非常重要。平时因工作忙碌而无暇顾及的产品，没空充分听取客户意见的产品，都要积极开发，不仅是技术开发部门，营销、生产、市场调查等部门都要积极参与，全公司团结一致共同开发。

萧条时期客户也会有空闲，也在考虑有无新东西可卖。这时主动拜访客户，听听他们对新产品有什么好主意、好点子，对老产品

有什么不满或希望，把他们的意见带回来，在开发新产品和开拓新市场中发挥作用。

现场许多技术开发人员平时就考虑过开发这样那样的新产品，希望有机会向某种新技术挑战。因为太忙总不能着手研发。

比如做糕点的店家，很想使用新材料做些新式点心，但因为老产品一直畅销，平时做老式点心已忙得不可开交。但到萧条期，过去的点心卖不好了，手头没活干了，正好机会来了，可以做新的尝试了，可以试做试卖了。

萧条期有了空闲反倒可以进行新的尝试，能够发起新的挑战，这时候也应该进行这样的挑战。同时，萧条期把这些新想法拿到客户那里，因为萧条，客户也没事干，闲得发慌。在仔细听完你的意见后，他们也会提出新的创意。这些会催生意想不到的订单，从而可以更大地扩展业务的领域。

实际上曾有过这样一件事：

京瓷创业后不久，曾经利用新型陶瓷的特性，生产出用于纺织机械的零件。在纺织机械上，因为纱线高速运行，同纱线接触的零件很容易磨损，用不锈钢做的零件也可能用一天就会因磨损而断裂。这些地方提供硬度高、耐磨性好的陶瓷零件来代替，效果极好。

但到石油危机时，纺织机械一下子滞销，京瓷也断了订单。此时我们就实行“全员营销”、“全力开发新产品”这两条。

我们有一位营销员去拜访某家鱼具制造企业，看见一种钓鱼的鱼竿附有卷线装置，其中天蚕丝线滑动的接触部位使用金属导向圈。这位营销员注意到这一点，提出建议：

“我们公司具备新型陶瓷技术，利用这项技术，纺织机械在与

高速运动的纱线接触的部位，就用我公司耐磨的陶瓷零件。你们鱼竿上与天蚕丝线接触的金属导向圈，改用陶瓷试试怎么样，一定非常适合。”

但是鱼竿上的导向圈，并不像纺织机械需要长时间的开动导致纱线不停地高速运转而很快磨损，只是投杆时滑动一下。所以对对方回答说：“用陶瓷的价格高，没必要用那么高级的东西。”

但这位营业员不死心，为了引起对方的兴趣，不断拜访这家鱼具企业，耐心地动员说：“用陶瓷零件不仅不磨损，而且可以减少与丝线之间的摩擦系数。”

实际上钓鱼时先要挥舞鱼竿让鱼钩飞出去，如果摩擦系数大，丝线滑动阻力大，鱼钩就飞不远。还有一点，金属导向圈在钓到大鱼时，因摩擦力大，丝线会“啪！”的一下断掉。

钓到大鱼时兴奋不已，但偏偏在此关键时刻线断了，多扫兴！为什么渔线会断，因为钓到大鱼时，线上突然产生很大的张力，线与圈上压力大增，这么拉着，摩擦生热，就把天蚕丝的渔线熔化了，线瞬间断裂。

鱼具企业的领导人听了这位营业员的话就同意试试。先用原来的金属圈，加上负荷用力拉，果然渔线发热断裂，然后换上陶瓷圈，一点问题没有，非常理想。

“就是它了！”鱼具企业领导人一锤定音。附带陶瓷导向圈的钓鱼竿在抛竿钓鱼比赛中大获全胜，鱼具企业更加信服了。从此这家鱼具企业决定立即采用陶瓷导向圈。

这一新产品对萧条期京瓷的订单、销售额的扩大做出了很大的贡献，而且效益继续扩大，现在凡是高级鱼竿，全都用上了陶瓷导

向圈，普及到了全世界。这件产品价格虽不高，但直到现在仍对京瓷的经营持续做出着贡献。

这个例子说明萧条期开发新产品，并不是手忙脚乱去开发全新的东西，利用自己过去做过的东西去唤起新的需求是完全可能的。在自己公司的技术、产品的延长线上开发出新产品，这是在萧条期应该努力去做的。

萧条对策三：彻底削减成本

萧条时期竞争愈加激烈，眼看着订单数量、单价不断下降，这时仍要维持盈利，就必须彻底削减成本，成本的下降程度要大于价格的下降才行。

但平时在削减成本方面已经做过很大努力，再要大幅削减成本，一般人都认为“太难了，不可能”，但这不对！“认为不可能的时候才是真正意义上的开始！”看似干的毛巾还要再用力绞，要努力彻底削减成本。

人工费不可能随便降低，因此除了提高每个人的工作效率外，一切都要重新审视，各方面的费用都必须彻底削减。

“现在的制造方法真的是最好的吗？有没有更便宜的材料？”对过去的做法从根本上进行重新研究改进，坚决进行全面性变革，这一点非常重要。不仅是制造设备等硬件，在组织的统合、废除等软件方面也要动手术，彻底地推进合理化，坚决削减成本。

萧条时，竞争激烈，价格不断下降，在这种价格下仍要挤出利润，必须彻底降低成本。

在接近极限的低价格下仍能做出利润，如果能够打造这样的企业体质，因为萧条不可能无限持续下去，等到景气复元，订单恢复

时，利润率将会迅速增长。

要努力通过降低产品成本来降低整个企业的盈亏平衡点。即使销售额减半仍能做出利润，如能打造这样的企业体质，当销售额恢复或者上升时，就会实现比过去更高的利润率。

就是说，在萧条期，在价格低、销售额低的情况下仍能产生利润，这种肌肉型的企业体质一旦形成，当景气复元、销售额恢复时，就会成为高收益企业。

萧条期正是增强企业体质的好机会。景气好的时候订单很多，为了完成这些订单已经忙得不可开交。即使想要削减成本，员工们也不会认真实行，但到了萧条期，全体员工都会非常认真，努力降低成本。

从这个意义上说，只有萧条才是企业彻底削减成本的唯一的机会。

如果这样思考问题，那么萧条降临，企业努力削减成本，这不是迫不得已的、消极的对策，而是企业为了再次飞跃而采取的积极主动的改进经营的对策。

相反，“因为是萧条，亏本也是没办法的事”，束手无策，不积极应对，那么即使景气复元，也只能取得很少的利润。这种企业的经营只会像走钢丝一样不断左右摇摆。

抓住萧条这个机会，花心血与员工共同努力，彻底推进削减成本的各种举措，例如：“走廊里的灯只开一半”，“厕所里的灯不常开，养成随手关灯的习惯”，不断采取切实的措施。看起来似乎是小事，但是与员工一起，一步一步、实实在在地削减经费，正是这种努力才是构建高收益企业的最切实有效的方法。

萧条对策四：保持高生产率

必须在萧条期仍然保持高生产率，这点非常重要。因萧条而订单减少，要干的活少了，如果仍然由过去同样多的人来生产，制造现场的生产效率会下降，车间里工作气氛会松弛。

这种情况下，应该把多余的人从生产线上撤下来，维持制造现场的紧张气氛。过去花费许多辛苦好不容易提升上去的生产效率，在萧条期如何维持，我曾经绞尽脑汁。

石油危机时就发生过这样的事情：

前面已讲过，当时许多企业解雇员工，当时我考虑无论如何也不让员工失业，但订单短时间内骤减，如果仍由原有人数来做，就无法维持过去的高生产效率。作业效率一旦下降，再想恢复原有的高生产率谈何容易。

基于这种想法，当时我决定既然订单降至 1/3，那么制造现场的人员也减至 1/3，剩下的 2/3 的人员从生产线上撤下来，让他们去从事生产设备的维修、墙壁的粉刷、花坛的整修等工厂环境的美化工作。同时举办哲学培训班，让员工们重新从基础开始学习我的经营哲学，使企业内全体员工掌握共同的思维方式。

就是说，在因萧条而减产时，也决不降低生产效率，不仅要维持高生产率，而且去做平时无暇顾及的环境整理工作，去开展统一组织方向的哲学学习活动，这将成为使企业再次飞跃的推动力。

当然 2/3 的人不生产又要把企业维持下去，前面提到的，企业必须有充足的内部留存。打造企业的高收益体质，确保足够的内部留存，才可能应对危机，这点不可忘记。

萧条对策五：构建良好的人际关系

萧条是构建企业内部良好人际关系的绝好机会。萧条来临，劳资关系往往出现不和谐的声音，景气时彼此都可以说些冠冕堂皇的话，一旦面临萧条的严峻状况，经营者要求严格时，光说漂亮话就不管用了。

比如，企业提出要减少部分工资，平时认为圆满的劳资关系立即变为紧张的对立关系。从这个意义上讲，萧条就是考验劳资关系的试金石。

在困难的局面之下，职场和企业的人际关系受到考验，同甘共苦的人际关系是否真的已经建立，职场的风气、企业的风气从正面受到考验。

从这个意义上讲，萧条是调整和重建企业良好人际关系的绝好机会，应趁此机会努力营造更优良的企业风气，这点十分重要。

我一贯强调，经营企业最重要的事情就是经营者与员工的关系问题。经营者要爱护员工，员工要体谅经营者，互相帮助，互相扶持，必须建立这样的关系。不是资本家和劳动者的对立关系，而是劳资双方持有同样的观点，共同谋求企业的发展。应该形成这样的企业风气。

为此，我总是利用各种机会与员工谈话，努力使大家具备相同的思维方式。并举办酒话会，与员工促膝而坐，在互相干杯之余，进行心对心的坦率交流，求得互相理解。我总是尽可能制造这种与员工交谈的机会。

即使平时做了这样的努力，一旦遭遇萧条，也就不能光说好听的话了，“要更多地干活，经费要进一步削减，但工资不会加，奖金

发不出，请忍耐！”等等，对员工而言有点苛刻的话到时非说不可。

有的经营者以为平时与员工已经打成一片，员工理解企业的经营，与自己同心协力，所以到萧条期就要求员工更加努力，要求员工作出自我牺牲。但想不到员工并不接受，出来抵制，经营者这才意识到企业内良好的人际关系完全没有形成，事实摆在面前，不禁愕然。

萧条这种灾难到来时，本该齐心协力克服困难，但往往就在这个时候员工却众叛亲离，导致公司分裂，甚至企业崩溃散伙，常有这样的事情发生。

企业里这种人心混乱的征兆稍有显现，经营者就应该认真地反省。与员工重新建立信赖关系该怎么做才好，要与员工坦率地交换意见，自己也要拼命思考这个问题，这点很重要。

景气好的时候这些问题不会显现出来，但患难时才见人心。这时对企业内的人际关系不能一味地叹息，而是应该彻底地思考如何改善，如何吸取教训把今后的事情做好。

我想稍微说一说石油危机时京瓷的经验。

当时的日本处于经济的高速增长期，员工工资每年大幅上涨。但遭受石油危机的冲击，我决定从社长开始一直到系长，所有管理人员全部降薪，我是社长，降 30%，减得最少的系长降 7%。

虽然实施了降薪，但第二年底薪上调的时间迫在眉睫。我在 1974 年年末向京瓷工会提出了冻结加薪的请求。因为工会理解京瓷公司劳资是一心同体的，所以接受了我 1975 年冻结加薪的要求。

当时日本许多企业因加薪问题与员工产生矛盾，劳动争议频繁发生。在这种情势下，京瓷却很快协调好了劳资关系，最快公布了

冻结加薪的决定。

当时京瓷工会的上级团体批判京瓷工会的决定，并施加压力。但京瓷工会决不屈服，据理力争道：“我们劳资同心协力保护企业，从现在企业的环境来看，冻结加薪并不过分。如果你们不接受我们的决定，彼此分道扬镳吧！”京瓷工会毅然退出了上级团体。

我衷心感谢工会，不久随着景气恢复，企业业绩上升，我不仅将定期奖金大幅提高，而且再支付临时奖金。在这之上，1976年我又将1975年冻结的部分加算进去，实施了2年份的共22%的加薪，以此来报答员工和工会对我的信任。

就这样，通过萧条的考验，劳资间牢固的信赖关系得到确认，同时，在这期间的1975年9月京瓷的股价超过了长期雄居日本首位的索尼，达到了日本第一。

我认为这也是经营者与员工齐心协力共同经营所获得的成果。同时我坚信，正是靠这种心与心结成的牢固的人际关系才有企业后来的发展，才有了今日的京瓷公司。

结语

我们京瓷公司就因为认真实践了上面讲的1条预防策略和5项对策，不仅克服了多次的经济萧条，而且每一次突破萧条的困境都巩固并强化了企业的经营基础，使京瓷能够顺利成长发展直到今天。

正如开头所讲，当前的世界经济形势，可谓混沌不清、迷雾重重，不知道什么时候世界性的萧条又会袭来。但是前景越是不明朗，越是要回到经营的原理原则，就我刚才所讲的几条，一心不乱地努力实践，我想这应该是很重要的。

正如春天的樱花，冬天越是严寒，春天越是樱花烂漫。企业和个人也是一样，要把逆境作为动力，实现更大的飞跃。这种情况，我认为，中国东北以及中国其他地区的企业，在迎来经济形势转折的时期，同样也会发生。

只要朝着再次腾飞的机会，持续不断地付出努力，就一定能够开拓光明的未来。我希望，我粗浅的经验，我所讲的应对萧条的各项措施，能够对今天聚集在沈阳这个地方的企业家们有所启示。我希望，引领世界经济发展的中国能够继续稳定成长发展。

我的讲演到此结束。谢谢大家静听。