

用数字经营企业

2017年7月20日

盛和塾第25届世界大会

前言

这次第25届盛和塾世界大会，由日本以及来自美国、巴西、中国（包括台湾）、韩国的塾生一共4800人，大家为了“提高心性、拓展经营”而欢聚一堂，我感到非常高兴。

在大会结束之前，我想以“用数字经营企业”为题，发表讲话。为什么用这个题目？因为要让企业持续成长发展，经营者必须掌握好经营之舵，而掌握得好不好，唯一的客观性的指标就是数字。

今天，就经营者如何用数字开展经营这一话题，我想一边介绍京瓷公司的实际做法，一边按顺序进行解说。

一、数字必须准确

第一，用数字开展经营，经营者必须要做到手头的经营数据准确无误。

每天的销售额是多少？每天在哪里、发生了什么费用？花费了多少？这些数字如果没有正确地掌握，那么，就不知道公司哪里出了问题，就无法采取针对性的改进措施。数字如果不清晰或不正确，就会导致判断失误，导致企业衰败。

最近，接连曝出大企业做假账的丑闻。在这里说出公司名字或许失礼，东芝公司的虚假财务报表就是一个典型。东芝有关事业部门经营亏损，陷入赤字，为了掩盖，虚报利润，而实际的财务状况

非常糟糕。到了 2015 年，东芝弄虚作假的行为遭媒体曝光。

接着，因为假账而遭受损失的许多股东、机构投资者提出了赔偿要求。其总额已经超过了 1000 亿日元。现在又雪上加霜，东芝公司因为并购的子公司经营失败而产生巨额损失，事实上已经处于资不抵债的境况，濒临生死存亡的危机。而在财务数据的处理上，又与监察法人观点不同，直到现在，仍然无法确定表明公司实态的正确数字，无法发布公司的决算报表。

我们不要认为东芝的教训与己无关。如果忽视了对正确数字的追求，稍有马虎，那么，所谓“千里之堤，毁于蚁穴”，就会侵蚀企业的机体，最终招致企业破产。

有关经营的所有的数字，都不能加上任何人为的操作，经营数字必须表达经营的实态。损益表和资产负债表上所有的科目及其明细，都必须正确地表达公司的实态，表达真实，无可挑剔，无论什么人都找不出它的破绽。

为了做到这一点，平日里所有的数字都必须按照确定的规则恰当处理。为了防止差错，防止弄虚作假，公司内部必须确立相应的体制和规则。

例如，我在《京瓷会计学》里谈到的“一一对应的原则”就是这样的规则。所谓“一一对应的原则”，正如大家所知，就是随着物品和金钱的流动，必须开出相应的票据，这个票据跟随物品和金钱一起流动。只要在公司内部彻底贯彻“一一对应的原则”，那么，一张一张票据累加起来，就表达了公司整体的业绩，这样的经营数字就表达了公司真实的状态。

如果不在公司内部确立一一对应的原则，那么员工就会认为

“数字是可以操作的”，就可能发生虚报销售额，篡改票据的现象。——对应的原则就是为了预防这种情况发生，无论是谁，都不能随意操作。基于这种思考才规定了这样的原则。

不限于物品、金钱和票据，销售和生产，以及伴随而生的经费，也要一一对应，这对于正确地把握经营业绩十分重要。

例如，某个月的销售和生产数入账了，而伴随它们的费用却转到了下个月，那么，这个月的利润就多了起来。相反，下个月的经费增加，利润就相应减少。这么做就无法把握经营的实态。因此，对于发生的经费必须及时处理，让销售和生产与它们所花的费用一一对应，这件事必须做得彻底。

在京瓷的生产现场实际运用的时候，比如，生产中所需要的外协加工费，必须在外加工品交货的同时，迅速处理。制度上规定，必须在同一个月里将经费入账。另外，出差费、车旅费必须在回到公司后的一周内报销费用。尽可能在同一个月内处理掉。这样的话，就杜绝了经费任意操作的可能性。

与此相同，为了防止舞弊和差错，为了表达的数字正确可靠，还有一条“双重确认的原则”。所谓双重确认的原则，是指所有的票据处理和进款处理都由若干人经手。

在许多中小企业里，开票的和管钱的往往是同一个人。这就不能防止舞弊或差错。开票的人和管钱的人必须分开，而且票据也要经多人确认。

例如，在京瓷公司，在购买物品或服务时，是不允许需要购买的部门直接向供应商下订单，或者直接同供应商交涉价格和交货期。必须通过采购部门发出订单。这时候，需要购买的部门开出采购委

托票据，填写票据的人与批准票据的人必须是不同的人。

这样，由担当者及其上司确认以后，再交采购部门双重确认，然后方可购入。因为有这种机制做保证，需要购买的部门不能擅自发单，这就可以防止同供应商串通勾结，保证正当交易。

同时，在实际购买的物品到货时也一样，购入的物品既不直接交给需要的部门，也不交给采购部门，而必须交给接收的仓库，仓库开具进货票据，再由经营管理部门确认。

经过这些步骤之后，物品才会到达委托购买的部门。委托购买的部门检查物品的数量和内容是否有问题，然后将检查结果记入验收票据，由担当者及其上司加以确认。这样经由各个部门确认过的验收票据由经营管理部门再予确认。在确认确凿无误之后，再将确认完毕后的票据转给管理资金的财务部门，这时才可以支付货款。

就像这样，仅仅是购买物品这一件事，京瓷在各个环节上都要进行双重确认，甚至多重确认。同时，在所有的环节上，票据与物品、金钱都要一一对应。

在公司内部彻底贯彻“一一对应的原则”和“双重确认的原则”，就能随时统计出反映经营实态的正确的数字，依据这种正确的数字就可以做出恰当的经营判断。

二、对于数字进行严格管理

第二，用数字开展经营，数字本身要证明经营者自己对于经营的严肃态度。

经营者在思考经营计划的时候，往往会根据乐观的估计制定方案。但是，把汇率、行业的市场增长率这类经营环境的要素，都设想得对自己有利，那么，在希望落空时，预计的收支数字就会错乱，

经营判断变得困难，企业之舵难以执掌。

经营者必须不断揭示高目标，但是，在制定当下经营计划的时候，要考虑企业的安全性，要以悲观的态度严格地审时度势，设想种种困难，在这个基础上经营企业。这是基本的态度。

例如，一般来说，有进出口业务的企业，在建立事业计划和预测业绩时，需要事先确定一个“假设汇率”，比如现在的实际汇率是1美元=100日元，估计到今后日元升值的动向，现设定1美元=95日元。

京瓷的情况是，比如去年的出口比例接近60%，用美元交易的时候，哪怕日元对美元只升值了一日元，京瓷的销售额就会蒸发45亿日元，税前利润会蒸发11亿日元，影响非常之大。

汇率对于经营的影响如此之大，在确定企业内部“假设汇率”时，京瓷就会设定比预想的汇率更严格的数字，以便在超出预想的事态发生时仍然能够承受冲击。

当然，即使设定了公司内部严格的汇率数字，但是，日元仍有可能大幅升值，实际汇率再次超过假设的数字。在这种情况下，就要依据汇率实际的变动状况尽可能及时地变更公司内部汇率，一如既往，保持公司内部汇率的严格的状态。

相反，当汇率摆向日元贬值时，却不必立即调整公司内部汇率。人的心理往往倾向于贪图安逸，如果迎合这种心理，轻易改变公司内部汇率的话，就不能强化事业结构。在日元偏向贬值时，照样保持严格的公司内部汇率，努力构建强韧的企业体质。

一般企业的所谓假设汇率，其设定目的不过是为了制定事业计划和预测公司业绩。但是京瓷与众不同，对决算数字做出预测那是

理所当然,但更重要的是,对自己提出进一步的、严格的目标数字。这样的话就必须“在赛台中央相扑”,就是说,不仅是谋求经营安全,而是要进一步强化事业的结构,为此,公司才设定严格的公司内部汇率。

作为结果,当决算时再换算成实际汇率,利润就上升了。但即便如此,却不允许一开始就用实际汇率计算,来让自己的部门的核算好看。而是要求在公司设定的严格的汇率条件下,实现自己部门确定的目标数字。

“严格把握数字”这一姿态,在其他方面,比如设备折旧和库存评价等等,在京瓷的各种经营管理的措施中都有反映。

大家都读过《稻盛和夫的实学》这本书吧。正如书中所写的那样,京瓷根据设备能够正常使用的期间,独立设定“公司内部耐用年限”,它比税法规定的年限要短。比如,税法上规定使用年限为10年的设备,但实际上用了2年就不能用了,那么,就要按照实际情况,2年就折旧完毕。

京瓷这么处理,从短期的会计数字上看,利润是压低了。但是,违背真实情况,对于已经发生的费用不列入成本,表面上是增加了利润,却违反了经营的原则,京瓷反对这种做法。

还有关于库存。对于库存品的评估超出其实际的价格,使得公司的资产和业绩看起来比实际情况更好,这是不行的。所以在盘点的时候,必须根据产品实际的市场价格给予评估。另外,对于卖不动的库存,决不能留在仓库里,必须迅速处理掉。这样才能保持健全的经营体质。

再进一步,为了防止产生不良资产,京瓷尽可能做到没有库存。

为此设定了一项制度，就是对于超过一定期限的库存收取“公司内部资金利息”。

在一般的公司里，销售实绩虽然处于被管理的状态，但对于库存的责任往往并不明确。但在京瓷，为了防止这种情况，库存明确由销售部门负责。

而且对库存设定的“公司内部利息”要高于一般的银行利息。这个利息作为销售部门的经费由公司征收。这样就进一步明确了销售部门对库存的责任，由销售部门来负担库存产生的费用。

这种公司内部严格地管理促使销售部门准确地分析市场动向，尽可能做出正确的销售预测，把库存压缩到最小的限度之内。

这里说到的公司内部汇率也好，固定资产折旧也好，公司内部利息也好，本来似乎不必如此严格地自缚手足，但是，为了保持一个健全的、强韧的企业体质，对于数字进行严格管理的经营姿态是必要的，哪怕这种自我管理的严格程度看上去似乎有点过头。

三、对数字进行细分管理

第三，经营者为了采取更有针对性的经营措施，对数字进行细分管理是非常必要的。

为了实践“销售最大化、经费最小化”这一条经营的原理原则，不仅是经营者，而且是全体员工都要在自己的日常工作中不断地钻研创新，而要做到这一点，就必须将数字进行细分。那么，将数字细分具体应该怎么做呢？重要的是数字要在空间上和时间上细分化。

所谓在空间上将数字细分化，就是不仅要有公司整体的经营目标，而且到现场的最小单位，每个组织都要有数字目标，每个组织

都要进行收支的核算管理。

就是说，即使是现场的每一个最小单位的组织，都要有明确的数字目标，再进一步说，每一位员工都要在明确的企业方针之下，持有具体的目标，这一点很重要。

所谓在时间上将目标细分化，就是说，这个目标数字不仅是整个一年的目标数字，还要设定明确的月度目标。每个月的目标明确的话，自然就可以看到每一天的目标了。就是这样，必须设定明确的目标数字，使每一位员工对自己每一天的任务都能理解，都能完成。

这样，每一位员工都确实完成任务，每个组织都能达成目标，那么，整个公司的目标就能达成。同时，只要每一天的目标都能达成，那么，累积起来，月度的、年度的经营目标自然也能达成。

在京瓷公司，像这样将数字按组织进行细分，然后，再细分为每个月的月度目标，这样来提高效益的经营体制，大家都知道，就是被称为“阿米巴经营”的分小部门核算的体制。

以各个阿米巴长为核心，每一个阿米巴成员每天都看着自己这个数字，思考“有没有更好的办法提高销售额”，“有没有进一步削减经费的对策”，大家都主动地出主意想办法，为“销售最大化、经费最小化”做出贡献。

一切目标数字的基础，就是被称为 Master Plan 的年度经营计划。Master Plan 是在接受整个公司的方针以及事业部的方针目标的基础上，经过反复讨论，由各个部门自己制定的年度计划。这个计划不仅仅是组织的领导人而且是组织的全体成员所表达的共同的意志：“这一年我们要这样去经营！”

在这个 Master Plan 中，已经计划好了每个月的详细的销售额和经费的数字。但是京瓷并不是按照年初制定的 Master Plan 中的月度计划原封不动地付诸实行。Master Plan 必须达成，Master Plan 中列入的月度计划必须放在心头，而同时，又必须根据每一个月、每一个月的实际的经营情况，按照经营计划实施进度，重新制订预定的计划数字。

以月度为单位，每个月都修改预定数字，对新的预定进行进度管理，每个月结束时，看着实绩数字，对不足之处进行反省，包括改进措施在内，建立下个月的预定数字。这种以月度为单位的管理方法，在阿米巴经营核算管理的循环中处于中心位置。

像这样，对收支核算每月检查确认的过程中，还有一个要点，为了做到“经费最小”，在现场每天的改善活动中，作为指标的核算表本身的计算科目必须进行细分管理。

通常，自己不做损益表，委托会计师事务所做损益表的公司，核算的科目分得很粗。这样的话，具体究竟什么经费占多大比例都不清楚，什么经费如何削减当然也无从下手。

为了实现经费最小化，就要按情况把核算科目分细，“只要削减哪项经费就好”，让大家都能一目了然。就是说，关键的是，不只是一般财会上的核算科目，而是要将经费科目细分到使现场的每一位员工，都能明确地知道应该在哪方面采取改善的措施。这一点比什么都重要。

在《阿米巴经营》这本书中已经做了介绍，在京瓷制造部门的核算表中，列出了“原材料费”“五金零件费”“购入商品费”“模具费”等等一系列经费。在产品外发加工时，列出了“一般外协费”

“协助企业费”等费用。在自来水光热费中也分列出“电费自来水费”“煤气燃料费”等科目。从一般的核算科目中细分出来，目的是便于使用。

京瓷的各阿米巴长在实际确定下个月的核算预定数字时，不仅要看这张全公司通用的核算表中的经费项目，而且要根据自己部门的经营课题，将经费进一步细分，对经费进行管理。

例如，“原材料费”“模具费”这样的核算科目，如果它们占整个经费的比例很大，那么，就要按品种、按客户不同，将数字进一步细分，对其变动情况进行严格地管理。

还有“电费自来水费”这一核算科目，在产品制造过程中，如果是电费很高的部门，就要将电费按阿米巴或按工序进一步细分。同样，自来水费很高的部门，就要将自来水费进行细分。这样，就可以采取更具体的削减经费的措施。

就像这样，必须对企业经营中的数字进行细分，然后进行管理，便于组织的领导人及包括其部下在内的所有人都能够活用这些数字。

同时，谋求经营本身的“可视化”，就能正确把握经营的实态，就能采取确凿有效的经营措施。

四、经营数字必须及时地呈现

第四，为了更准确地经营企业，在刚才讲的将数字细分化的同时，经营数字还必须及时地呈现。

在激烈变动的经济环境中，只有及时掌握数字，才能迅速采取恰当的对策。在创建京瓷、自己能够直接看到经营数字之后，我才痛感这个问题的重要性。

创业之初，在京瓷的销售和生产现场有各种票据，会计依据这些票据统计出有关盈亏的数字，然后向我报告：“上上个月的利润是这么多”。我就这样经营企业。

当时，看着迟到几个月的会计数字，才知道“上上个月效益不错”或者“效益不好”。就是说，这个结果要到后来才知道。这种情形在当时是常识，司空见惯。

对于这种会计处理的方式，我抱有极大的疑问。“这样迟到的数字对于当前的经营没有什么用处。为了做出利润，必须及时掌握现在的数字。进一步说，在实际的工作现场，必须掌握每一天的盈亏数字”。我开始这么思考。

但是，要做到这一点却不容易。如果仅仅是统计整个公司的数字，那么只要把记录各工厂、各事业所生产及销售活动结果的票据送到总部，由总部计算出合计数字就行了。但是，在总部统计的数字必须迅速反馈到每个最小单位的组织。

在这里特别困难的是经费如何分摊。为了正确分析各个阿米巴的核算情况，与该阿米巴有关的，这个月内发生的所有的费用都要列入经费科目。这里面，有间接的公共经费等等阿米巴无法直接管理的费用。这类费用必须按大家都能接受的基准，合理公平地分摊到各个阿米巴头上。

为了实现这一条，各个部门的销售怎么计算，经费怎么负担，公司内各部门间的买卖如何进行等等，京瓷公司构筑了计算经营数字的统一的体系和规则。

如果不具备这么细致的公司规则，不依据这些规则进行管理，那么，实绩数字就无法快速统计，无法迅速向现场阿米巴反馈。

在京瓷公司，在月末截止日那一天里，分部门的概算数字就可以统计出来。而到月初第一天，就可以拿出准确的数字。而且，在将预定的目标数字付诸实行的每个月内，销售和经费的实绩数字，每一天都能统计出来，现场阿米巴的每个成员都能及时掌握自己的活动所产生的结果，因此每天都可以对收支进行核算。

为了及时掌握数字，公司内需要增加许多人员和费用。实际上京瓷在经营管理部内配置了相应的人员。

负责实绩统计的京瓷经营管理部有一个特殊点，它不是一个单纯的数字统计部门。

如果只是看数字，在公司总部进行统计作业也许就够了。但京瓷在各个工厂和事业所都配置了经营管理部的人员。他们针对每天在现场发生的各种事情，以“何谓正确”为判断基准，承担让物品和金钱的流动与票据一一对应的责任。同时，与事业部门一道，努力达到月度的预定数字，追求盈利。

乍一看，公司要用这么多人手是很大的成本，有人或许认为，这样做反而降低了企业的收益。但是，京瓷在规模很小的时候，就建立了这样的体制。

确实，这么做需要许多人员和费用，还要花费很多功夫。但这么做有大大超过这些费用和功夫的好处。

就是说，因为及时掌握数字，即使在瞬息万变的经营环境中，仍然可以进行迅速地经营判断，由此提高企业的效益。

这对于经营者来说是一大武器。实际上，不仅在京瓷，而且在1984年创立的KDDI的前身第二电电的时候，因为能够及时掌握经营数字，将这一体制作为武器，我就敢于向资金、基础设施、技

术以及专业干部等条件都优于第二电电的竞争对手发起挑战。

当时，将东京、名古屋、大阪之间用微波连接的长途通信事业一开始，我就把关东、中部、关西等按照地区分割，构筑了通过独立核算迅速掌握数字的经营体制。在启动移动电话事业时，我也构建了按地区核算，从而迅速掌握经营实态的系统。

这种反映经营数字的资料，不管我身处世界哪个地方，都能很快送到我的手边，我每天看着这些资料进行经营判断。

正因为有了这种精致的经营管理的系统，我才能及时掌握经营的实态，才能比其他新介入通信事业的竞争对手做出更准确地经营判断，才能在新的通信公司中持续领先，独占鳌头。

另外，在重建日航时，情况也一样。在参与日航重建时，从一开始我就认为，必须构建分航线、分航班及时掌握核算状况的管理系统，否则，公司整体的效益就无法提升。

但是，我就任日航会长后，立即询问“现在的经营实绩如何”时，数字却怎么也出不来。好不容易拿出来的数字也是几个月前的数据，而且还是相当笼统的宏观的数字。

当然，当我问到分航线、分航班的核算情况时，他们更是一头雾水。因为过去的日航既没有这样的系统，也没有这样的思维方式。实际上哪条航线、哪个航班、盈亏状况如何，他们都一无所知。因此，放任赤字、持续亏损的航线不在少数。

这种情况也与航空业的特殊性有关。像日本航空这种伴有大型设备投资的公司，短期来讲以半年，中期来讲以2至3年为单位制定计划，这是主流。日常的航运日程表，以半年为单位来决定，一旦决定后，什么都动不了。因此，有人反驳说：“即使搞清了每天的

实绩数字又有什么用？”

但是，我坚信，如果不能及时掌握现在的数字，就无法引导企业走向正确的方向。我决定以京瓷的阿米巴经营为基础，与现场的员工一起构筑分部门、分航线、分航班的核算体系，以便及时掌握各自的核算状况，并以各部门、各航线、各航班的负责人为中心，为提高收益不断钻研创新。

这么做的结果，详细的分部门的实绩第二个月就出来了，全体员工都看见了自己部门的实绩，都拼命努力改进，来提升自己部门的核算效益。同时，所有分航线、分航班的盈亏情况，第二天都会一目了然。这样就可以依据实际情况，随机应变，或者改变机型，或者增加临时航班。这些工作现场的工作人员就能够判断。

实际上，在东日本大地震发生时，因为附近可用的只有山形机场，所以就把山形机场作为替代机场的中心，根据现场人员的判断增加了许多临时航班。同时，或把飞机更换为小型机，或者改变飞行航线，在把支出降到最低限度的同时，每个员工都在思考：“为了客人，现在能做什么？”并迅速采取应对措施。

由此可见，及时掌握数字，不仅是为了经营者和经营干部。重要的是，现场的每一位员工努力的结果，立即就由数字呈现出来，这就大大提升了员工改进核算效益的积极性。每一位员工看到自己努力的结果，立即反映出来的是实实在在的数字，就会进一步钻研创新，力争明天比今天好，后天比明天好。

经营数字必须为全体员工所共有

为了让全体员工共有数字，共同参与经营，京瓷在每个月月初的晨会上详细发布整个公司以及各个部门的实绩。而工厂和事业所

则在每天的晨会上发布该部门相对于预定数字的实绩数字的完成比率。另外，在每年一次的经营方针发表会上，通过卫星转播和录像，将包含经营数字在内的最高层的经营方针的详细内容向全体员工传达。

就像这样，通过各种机会，把公司的状况和前进的方向向全体员工公开，通过共有经营数字，把全体员工的力量凝聚起来，推动事业向前发展。

然而，在企业经营者中间，有许多人担心实行玻璃般透明的经营，向员工公开经营数字，可能会把有关信息泄露给竞争对手。这是不对的。即使冒着公司信息泄露给竞争对手的风险，也要将情况毫无保留地向员工解释说明。这么做，员工才会真正安心，才会信任公司，我认为这是最重要的。员工与公司之间只要建立起这种信赖关系，就能发挥出巨大的力量，足以弥补所谓的风险。员工就能成为促进企业进一步成长发展的推动力。

然而，一般而言，赚钱的中小企业的经营者会担心，如果让员工知道了公司的经营情况，员工会要求“更高的工资”“更多的奖金”，所以常常隐瞒公司的经营数字。另一种情况，没有做出利润的经营者，又怕员工知道公司不赚钱而增加不安，所以也往往隐瞒经营实态。

但是，仅凭经营者一己之力，难成大事。如果真想把公司办好，就必须与员工建立真正的信任关系，让员工不但在景气时，哪怕不景气时，也具备献身精神，与企业患难与共。

为此，不仅表达经营实态的数字要与员工共有；而且作为经营者，还要把公司将来的目标，包括为了实现目标准备采取的措施，

都要与员工共有。这非常重要。

数字为全公司共有，让经营公开透明，还有一个效果，就是迫使经营高层率先垂范，做事光明正大。

中小企业，特别是老板创办的企业，老板挪用公司经费，或者随意请客送礼的现象很普遍。这类倾向也可以因为透明经营而有效抑制。

就是说，即使是社长出面请客招待，也要同其他员工一样，必须按照正规手续提出申请，“因为有这个事情，所以需要接待费用，请批准”。包括社长的接待交际费在内，不加隐瞒，全部公开，就能保持企业的公平公正。

在公司内部保持这种光明正大的态度，对经营者本身非常有利。经营者可以因此鼓起自己的勇气。

相反，如果经营者有私心，认为“交际费之类自己可以随便使用的话，经营不就轻松了吗”。只要稍微有一点这样的念头，经营者就会失去威势和魄力。就是说，在自己的内心只要有一点点对员工的负疚心理，经营者就会失去威势和魄力。

“我一贯光明正大！”能够说出这句话，就能强化经营者自己的精神和意志，燃起自己作为经营者的勇气。

同时，正因为始终光明正大，又比任何人更吃苦，对于这样的经营者，员工才会想：“我就跟定他了”，“为了这个人，我愿意拼命干”。这样就能促使全员参与经营的方针落地生根。

希望大家通过经营数字的广泛共有，通过透明经营，与员工建立真正相互信任的关系，把全体员工持有的力量最大限度地发挥出来，把企业办好。

不仅是经营者，而且是全体员工，只要按今天我讲的，用数字来经营企业，不断努力，那么，企业的业绩一定会提升。作为结果，损益表和资产负债表这些表达企业经营状态的决算报表，就一定能够显现出“美丽的”数字。

用这种美丽的数字表达的决算报表里没有赘肉，反映了“筋肉坚实”的企业体质，凝缩了长期正确的经营姿态。为了在严酷的市场竞争中取胜，为了企业长期持续的成长发展，必须像历经锻炼的体育明星一样，把企业的体质锤炼得筋肉坚实。

对公司而言，所谓筋肉是指人、物、资金、设备等等帮助企业产生销售和利润的公司资产。而不产生销售和利润的多余的资产就是公司的“赘肉”。

无用的资产要彻底地剥离，现有的资产要最大限度地有效利用。这样就可以造就让企业长期持续发展的筋肉坚实的企业体质。

话虽然这么说，但对中小企业来说，要实现筋肉坚实的经营，要书写美丽的决算报表，并不是容易的事，在现实中，许多人为资金周转而大伤脑筋。我也一样，在京瓷处在中小企业阶段时，怎样才能让经营有充裕，我每天都烦恼不已。

创业不久的京瓷，财务体质相当脆弱，虽然每年都有一定的利润，但是，还根本不是财务充裕、可以称之为筋肉坚实型的企业。

在这过程中，在创建公司经过 6 年后的 1965 年，我去听了松下幸之助先生有关“水库经营”的讲演。这对我后来构建京瓷高收益的企业体质起了很大的推动作用。

当时，京瓷的销售额是 2 亿 4800 万日元，税前利润是 2800 万日元，员工 185 名，资本金 2500 万日元，自有资本比例 30%

左右，我只有 33 岁。怎么做才能让经营稳定，怎么做才能构建强韧的财务体质，我一边努力经营，一边每天都烦恼不已。

这件事我已经给大家讲过多次。在这次讲演中，有人向松下幸之助先生提问，为了经营有充裕，具体方法有哪些。松下幸之助先生回答说，“具体的方法我也不知道，但经营必须有充裕，你必须这么去想”。这句话给了我强烈的冲击。

为了让经营有充裕，没有秘诀，没有特殊的方法。重要的是“想要实现有充裕的经营”，“想要实现无贷款的经营”，要强烈地去“想”。“虽然有这个想法，但现实很困难”，如果这么思考就肯定不行。

幸之助先生的话有几百人在听，但我想，理解话中真实意思的恐怕只有我一个人。幸之助先生想表达的意思只有一个，就是“想”还是“不想”，如此而已。强烈而持续地去想，就能把想法变为现实。实际上，从那以后，我更加强烈地想要实现有充裕的经营，而且采取了种种措施。为了建立筋肉坚实型的财务体质，每年都踏踏实实，不断提高利润，在顺利归还贷款的同时，一点一点地积累内部留存。

到京瓷创立 10 周年时，事实上实现了无贷款经营。在创业 15 年时，自有资本占总资产的比例已提高到接近 70%。

由此可见，京瓷成长发展的模式，并不是随着销售额的增长，贷款也随之膨胀，不是这种不健康的成长方式。而是在按期归还贷款的同时，不断积累内部留存，在使充裕的财务体质变得更加充裕的过程中，实现了企业的成长发展。

这么做的结果，可以自由使用的现金大幅增加，设备投资和用于 M&A 的投资变得容易，京瓷进一步加快了发展速度。这样的企

业增长模式在表达企业经营状况的决算报表里也反映出来，这样就能够构筑美丽的筋肉坚实的企业体质。

从财务体质尚且脆弱的创业初期的京瓷看来，今天的成就是无法想象的。但这一切都来自于一个强烈的念头：“要实现有余裕的经营”，如此而已。

而重要的是，为什么我们经营者必须抱有强烈的愿望，为什么必须把企业办成决算报表中数字美丽的优秀企业？

不用说，就是为了员工，而绝不是为了经营者个人。为了对雇用的员工及其家族的将来负责，就要保持足够的企业内部留存，就要巩固企业的经营基盘，让它万无一失。为此，必须做出由美丽的数字表达的企业决算报表。

就是说，美丽的数字，美丽的决算报表，它的基础必须是“为了员工”，必须是出于这样一颗善良的、美好的心灵。

也正因为出于“为员工而经营”这个高尚的目的，才能够彻底贯彻用数字经营企业的方针。

结束语

今天我以“用数字经营企业”为题，讲到了经营数字最重要的是必须准确；讲到了经营数字要证明经营者自己对于经营的严肃态度；讲到了数字要细分，数字要及时的重要性。

其次，我讲到了经营数字必须为全体员工所共有，必须促使全体员工参与经营。而这样做的结果，就会获得拥有美丽的数字的决算报表。

聚集在这里的盛和塾的塾生们，只要你们彻底贯彻“用数字经营企业”的方针，你们的企业就一定能够持续成长发展，就一定能

够让你们的员工获得幸福。

经营者所做的工作就是让更多人获得幸福的伟大的工作。我想，在经营者中，有不少人现在正在面对各种各样的经营课题，每天都在痛苦呻吟。但是，只要秉持一颗善良的、美好的心灵，彻底贯彻用数字经营企业的方针，我相信，你们的痛苦辛劳一定会获得回报，希望你们更加努力。

我祈愿，以纯粹的心灵经营企业、持续付出真挚努力的盛和塾的塾生们幸福，盛和塾第 25 届世界大会我的讲话到此结束。

谢谢大家！