

逆境下的经营

1993 年讲话

(故) 稻盛和夫塾长

面临战后最大的复合型萧条

当下经济不景气，大家的经营应该也都不容易。今天，我收到的命题是，希望我讲一下“面对萧条，应该如何做”。不过，今天到场这么多人，诸位行业不同，经营规模也不同，所以很难用一段讲话来概括所有。我就从我个人的见解出发给大家简单谈谈。

今年的1月10日，我向京瓷的干部传达了公司的经营方针。实际上，京瓷自创业以来，每年的1月10日，会公布当年的经营方针。从上一年度的12月年末开始，一直到跨完年，这段时间，我会自己展开各种思考，最后把总结出来的内容在1月10日时讲给大家听，这已经成为京瓷的定例。

现在，我是京瓷的会长，没有代表权，所以，身为社长的伊藤（谦介）阐述了经营方针的详细内容。我最近讲的内容是比较宏观的，就像在盛和塾里讲的一样。公布经营方针这件事，自京瓷创业以来，一直是这样做的，所以，今天我和大家稍微谈谈1月初给京瓷公司干部讲过的话。这些内容，正好和当下的经济萧条相吻合。

今年的1月10日，我对公司的干部说：“这次萧条，可能是日本战后最大的萧条了”。大家企业经营这么多年，内心可能会想“以前也遭遇了各种各样的萧条啊”，不过这次萧条，其严重程度估计是战后没有过的。另外，大家要认识到，这次萧条，不仅是结构性萧条，同时也是复合型萧条。所谓复合，指的就是各种要素纠缠在一起带来的萧条。比如泡沫经济的破裂，等等，各种因素混杂在一起，所以不是单纯的萧条。既是日本

经济结构性萧条，还是复杂的复合型萧条。

当时，我和员工这样说：（当然现在的情况确实如此）“那些认为‘这次萧条总会有办法’的大企业，估计到了2月或3月，也会大幅下调本财年的企业业绩。因为大部分企业都是3月结算，所以估计会大幅下调结算业绩。‘与预估相比，销售额会减少20%或30%，税前利润也会下滑百分之二三十’，他们估计会持续发布这样的消息吧。”

从去年12月到今年1月初，他们都觉得“这次萧条估计会有办法的”。可能大家也都知道，一般的大企业和上市企业，东洋经济的四季报，以及日本经济新闻出版的写着这些企业动向预估的书，其中的内容都是做了调查的。这个调查是定期做的，所以我对京瓷公司的干部说：“‘再这样下去会吃不消’，到了2、3月初，这样大幅下调企业业绩预估的消息发布会，估计连续几日，报纸的版面都会很热闹”。实际上，打开最近的报纸、日经报纸后就会发现，上面刊登着大幅度下调利润的消息。类似的信息还没有全部被报道出来，3月企业结算完后，6月会发布，召开股东大会，这段时间内，估计会出现“实际情况比那个还要糟糕”的报道。所以，这次可谓是战后最严重的萧条了。

关于这次萧条，我不是吓唬大家，我在福冈时可能没说，但去年，我就对诸位塾生说：“这次萧条威力大，持续时间长，大家要多多注意啊”。很有可能会一直持续到本年年末，所以，希望大家一定要咬紧牙关，挺过这次萧条。后面我会提到，度过这次萧条的方法，很简单，就是削减经费。

做好经营寒冬仍将持续的准备

1月10日时也和我们公司的干部讲了，估计很多企业都会裁掉不盈利的部门。以前经济状况好时，包括大企业在内，大家都不断拓展新的事业。比如原本是做不动产的，公司有钱，也有一些人才，于是就做了其他业务。寻求业务多元化，进军与公司主业不相关的业务领域，但拓展新事业不是那么简单的。不管多么知名的大企业，也

是如此。所以，刚开始时大张旗鼓，结果却不赚钱。在某种程度上或许能增加销售额，但却不盈利，好多企业都有这样的事业。终于当下萧条，这样下去不行，于是就会裁掉所谓不盈利的部门。

如果大家有和这类大企业的不盈利部门做过生意的话，就必须得有所反思。“一直以来，横冲直撞，挑战各种新事业，但今后还是要扎根主业，把工作做精，丢掉那些不赚钱的业务”。

其次，优秀的企业，特别是属于高新技术领域的企业，当然京瓷也是如此，研发费用是一块神圣的领域。企业能否不断投入研发，决定着企业的实力，以及企业能不能成功等所有事情。

然而当下，研发本身也逐渐不再是神圣不可侵的领域了。以前，比如研发费用占到了销售额的5%，有的企业是8%，还有的企业是10%，大家会相互攀比。因为研发费用占销售额的比例，彰显的也是一家企业的身份和地位。不过，现在情况变了，连研究费用也不再是圣域了。我之前说，有的企业估计会开始削减研发费用，而当下，也确实有这个倾向。

而且到时候，包括大企业在内，估计有的企业也会停止招聘员工，亦或是招聘员工的人数比以前要少得多。可能还不止如此，不仅不招新人，有的企业还会对现有的员工进行裁员。这个话其实我之前说过，不过看看近期的报纸，情况和我说的简直如出一辙。

足以可见，这次的萧条有多严重。虽然很严重，但我刚才也说了，只要我们努力到今年年末，就能看到曙光。如果认为“经济形势估计马上就好转了”而懈怠的话，是撑不到年末的。所以，我们还是要做好心理准备，年末之前，情况都很严重，要慎重经营。

但同时，也不全都是坏消息。我估计今年年末的时候，股价估计会回复到2万日元左右。我这么看完全没什么依据，只是我的直觉。大家不要因为我的直觉如此，就

去买股票，亏损后，又来找我让我赔偿哦。这完全是我的直觉。

1月10日时，我对我们公司的干部也是这样说的。不过，股价如今也已经恢复到1万8000日元了，而这并不算是回复至2万日元前的一个准备。这个价格估计还要再降。股价真正的复苏，要在年末了，估计能达到2万日元。

另外，土地的价格不会上涨。会持续当下的低价，但秋季之后，会出现土地的交易。当下虽然价格下降了，但却卖不出去，因为没有买家。如此，土地没有流动性，所以不动产行业就异常艰难。价格虽然不会上涨，但土地的交易数量却会增加。从这个意义上来讲的话，秋季以后，不动产行业也多少会有些回春。

有了流动性后，就会出现金钱的交换。土地被转换成钱，所以交易状况本身估计也会变好。当然，有的企业手中握着价格很高的不动产，出售时会出现很大的亏损。大企业的话，如果出现亏损，也不在意。就是说，有的企业想要折现。以秋季为档口，不动产的买卖情况应该会多少活泛起来。

当时我就是这样，挑一些信息讲给公司的干部听。到现在，仅过去了2、3个月，实际状况完全一致。就好像现在我看着报纸给大家讲一样，而这些内容，在1月10日我已经讲过了，当时报纸还完全没有报道。

萧条是压缩膨胀经费的绝好时机

刚才，我去了参加了一个集会，会的名称叫做“陶瓷刀片（ceratip）会”。京瓷生产切削工具，然后通过代理店在整个九州销售，参加这个会的就是这些代理店的成员。会议是3点开始，结束后，我就到这儿来了。参加该集会的整个九州的代理商干部，有的也是盛和塾的塾生，在这个会上，大家正好也想让我讲讲同样的话题，所以我就讲了。

我们必须度过萧条，要跨越萧条，处方很简单，就是削减经费。削减经费，刚

才我也提到了，当下正是绝好时机。

员工也会读报纸，也会看电视，所以他们也清楚当下正处于萧条之中。艰难的经济形势下，经营者的难处，员工也多少能够理解一些。经济形势好时，大家可能会说“没必要、没必要”，但艰难时，因为员工也清楚，所以是和员工对话的绝好时机。

经费削减，如果员工燃不起这方面的热情，就做不到。当然领导会下指示，要削减“多少”之类的，但如果缺少员工“是啊，得削减”的认可，就毫无意义。

经济形势好的时候，觉得没必要，所以整体的经费会不断上涨，而当下萧条时，员工会听。于是，诸位作为经营者，要自己走入员工中间，与员工促膝而坐，将当下的严峻状况毫无保留地讲给员工听。“我们公司估计也不例外，销售额会减少这么多，收益也会变差。这种情况下，该如何削减经费呢”。

为什么现在我要强调这一点呢？因为经济形势好时，大家的经营整体会比较大手大脚。所以，关于经费，即使想精打细算，但最后还是越累越高。因此，不景气的时候，才是将经费恢复至正常水平的绝佳时机。

如果不这样做，那些觉得没必要去削减而不断累积的经费，就很难降下去。比如交通费、电话费、能源水电费等，看起来都很微不足道，但形势好的时候，所有的这些都会上涨。

而正是萧条的时候，才能把这些费用回归正常状态。一般来说，经济形势好时，即使大家和员工促膝而坐，一个劲儿地劝大家要削减经费，员工也很难听进去。然而萧条时，因为整个社会都会进入不景气的模式，在大家开口和员工讲之前，员工心里多少就已经有准备了，这个时候再讲，就很容易被员工接受。把当下的严峻情况，诚实、认真地告诉员工，并获得员工的认同。哪怕只有一名员工也行。从这个意义上讲，我告诉大家当下经济十分不景气，看似在危言耸听，不过反过来想，当下正是重新夯实公司经营基盘的绝佳时机。

我创建京瓷，能够一路走到今天，都是把不景气当作了良机。每次萧条，京瓷都

会有发展。也就是说，利用萧条这样的逆境，实现了企业的成长壮大。而能有这样的成果，经费削减做了很好的铺垫。

产品上添加哲学和人格，实现业绩提升的“陶瓷刀片”

稍微和萧条对策的话题偏离了，刚才我参加了“陶瓷刀片会”，真的是非常感谢那些代理商。

京瓷的“陶瓷刀片（ceratip）”，用于切割金属的机器上。大家都知道车床、铣床吧，陶瓷刀片就是用在车床和铣床上的金属切削工具。体积小，形状各异（如下参考图）。



（注：京瓷 1972 年在鹿儿岛川内工厂开始生产陶瓷切削工具。1973 年开始销售。）

以前切削金属用的是名为高速钢的工具材料，后来又盛行使用超硬工具。比如东芝出售的名为“泰珂洛”、住友电工出售的名为“IGETALLOY”的超硬工具等，后来日立也推出了相应产品。大企业制造并销售这些切削工具。京瓷进军该领域，仅 20 年的历史。刚开始时觉得陶瓷比超硬工具还硬些，所以就用陶瓷做材料。

最早发现这一点的是德国的陶瓷制造商。战后，他们大量使用陶瓷进行切削加工，对金属进行高速切割。于是，一瞬间，人们对陶瓷切割产生了兴趣。

用陶瓷对金属进行高速切割。用陶瓷切削铸铁时，会产生赤色的火花。一般来说，如果有火花，刀尖就会有磨损，所以切割时得注意不产生火花。但陶瓷的话，即使不

停冒火花，刀尖也不会磨损，可谓是战后出现的十分方便畅快的切削工具了。我作为陶瓷的专家，也开始了这方面的业务。

但是，与其他的切削工具相比，陶瓷能够使用的范围非常窄。并且，那些先行大企业生产的超硬工具全都已经在全球范围流通，所以我想挤进去就很难。

于是，就出现了陶瓷和金属的复合材料“陶瓷金属”。这是一种非常新颖的材料，还没怎么被用于切削工具时，我们就开始生产陶瓷和金属的这种复合材料，把它用于切削工具。但是，因为不清楚销售的方法，所以，对今天参加陶瓷刀片会的人，即使我拜托到“请你们一定帮忙销售京瓷的陶瓷刀片啊”，他们会说“不好意思，我们现在在做东芝泰珂洛的代理”、“我们销售的是住友的 IGETALLOY”，“我们销售的是三菱的 DIATITANIT”等等，大家都有各自销售的系列，京瓷的东西，没有一个人想代理。所以，我拼命拜托他们，最后请他们代理销售。可喜的是，如今，通过一般的工具店卖给街道工厂的、使用在车床和铣床上的切片占比，京瓷排到了第二、第三名，虽然京瓷进军该领域的时间还非常短。

在九州做批发的大约 40 家代理店的人聚到一起，参加的会就是“九州陶瓷刀片会”。每年招集的不是产品的生产商，而是帮助销售产品的代理店的诸位。我参加了这个会，要做致辞，表示感谢。这个会的氛围非常好。大家都表扬我们公司，我也非常感激，恨不得双手合十参拜一番。

代理商们这样说到：“的确，京瓷的‘陶瓷刀片’这种切削工具，质量非常好，我们销售这样的产品，业绩提升，内心很高兴。不过，京瓷不仅只销售陶瓷刀片这种产品，而且在产品上添加了负责产品买卖的京瓷的销售、负责产品讲解的京瓷的技术团队等人浑然一体，酝酿出的京瓷哲学、京瓷文化，一起提供给我们。所以，这样说可能不太好，但确实比其他那些先行制造商生产的好销”。产品质量好，在此基础上，配上销售的销售技能等“软件”，这是一般的做法。但并非如此。

好的产品，在销售时，京瓷添加上去的不是销售的窍门和方法等这些“软件”，而是

给它添加上了哲学和心。代理商们这样说，我心里高兴的不得了。大家都很认真、优秀。比如，我即使只是简单讲几句，大家听的依然非常积极。京瓷有一个机械工具事业部，是制作“陶瓷刀片”的。这个部门的事业部长（董事）也是一位极其优秀的男儿。虽然很固执，话说出去后便不再听别人的建议，但却有着一颗十分高尚的心灵。我们公司的员工也很认真，但不是只有认真，还很开朗。所以，那些工具代销公司的社长们，不知不觉，也被我们公司的员工带的很开朗。

于是，我们公司的销售部长就对他们说：“我们公司的会长今天过来，刚给你们讲话了啊，那今年就希望你比其他公司多销 150 万日元哦”、“你们公司要再多销 1000 万哦”。我实在是听不下去了，对他说：“你小子，这也太直接了吧”。每次把我拉过来，就好像是把我当作一只熊猫推销一样，所以我对他说，“你小子够了啊”。但是，那些销售公司的社长，他们听了这些话，却不觉得烦。这些社长们也哇哈哈地大笑起来，我们公司的销售部长也笑了起来。看似在开玩笑，又好像是认真的。大家相互交流，现场氛围活跃。接着，到场的销售公司的社长说：“每年一次这样的会，我今天是参加第十次了，不是为什么，一参加这个会，大家就都活跃起来了”。

对此，有人这样形容到，“被京瓷‘忽悠’了”。或许有可能是被忽悠了，不过在我看来，不是被京瓷忽悠了，而是许多人“自愿上钩”了。因为大家是自愿的，所以现场很容易活跃起来。虽然当下不景气，但大家内心都有一种精神——“好，今年得加油干”。

反复讲述，使哲学血肉化

很遗憾，我只是和大家干杯后，我就先走了，因为大家还在现场，喝着啤酒等，举行鸡尾酒派对，十分热闹。其中有一人说：“京瓷的机械工具事业部，包含事业部长在内的所有人，大家把优秀的京瓷哲学和产品结合起来一起销售，真是了不起”。

这样说来，我们公司生产切削工具的机械工具事业部，规模其实非常小。因为京

瓷是制造商，所以该部门的年销售额只有约 200 亿日元。京瓷公司的年销售额是 3500 亿日元，全球京瓷集团是 5000 亿日元。所以，近 200 亿日元的销售额，其实是非常小的一个部门。不过当下，即使是那些大企业，他们开拓新事业，也不顺利，于是就说要裁掉这些不盈利的部门。在大企业群簇环伺之中，我们公司后加入进来，而如今的成就，让那些先行的大企业赞叹不已。在其他企业的一片惊讶声中，我们在各销售公司的协助下，一跃窜到了行业前头。

可转位式（刀片更换式）切削工具的市场，原本就不是很大，基本也就 200 亿、300 亿日元。这样看来，我们公司的事业部，无论从规模还是水平上来说，都很了不起。

我上周，到鹿儿岛的川内，那儿有一个工厂，我去视察了。川内是日本名副其实的、极其偏僻的乡下。

虽然夸赞自己的企业不太好，但那个工厂真了不起。一台几千万日元的机器排成一排。数量非常多，让我忍不住想吐槽：“真会买啊。是不是觉得反正花的是公司的钱”。到工厂参观的人，看到这么多机器排成一排，估计也会吃惊吧。我过去之后，虽然很干净，不过估计是知道我要来后，匆忙打扫的。走廊上那些脏的地方好像是用湿的拖布狠狠地拖过了。因为来不及清扫污渍，所以就用拖布沾水使劲擦了下吧。我对他们说：“过来看看这个，是不是知道我要来了，今天早上紧急做的吧”。不过，这个是很优秀的工厂。

工厂的氛围很好，员工都是用哲学进行理论武装，所以，不管有没有人在看他们，不过上司有没有在观察他们，大家真的都十分认真地在工作。正因如此，在当下不景气的漩涡中，虽然没奢求销售额能有很高，但结果收益、核算却很不错。

因此，我刚才也说了，利用这次萧条，萧条时，是和员工促膝相谈，呼吁大家削减经费的绝佳时机。可以这样说：“拜托大家一件事。现在，我们公司是这样的状况”。另外，顺便也是渗透哲学的绝好良机。

哲学这种东西，如果以一副高高在上的姿态去讲述，起不了什么作用。还是要具

具体情况具体分析，有两个关键——“在现场，与员工促膝围坐，向员工讲述”，以及“讲述的次数”。反复同一段话，哪怕员工都听烦了，也没有问题。同样的话，只有不停地重复，才能传达给员工。就像大学和高中的老师那样，讲一次，可能大家是懂了，但其实并没有进入大家的意识中。哲学能否血肉化，能否渗入我们的身体，最重要的还是要重复。

正如我刚才讲过的，听到对方说“京瓷不仅给我们提供了高质量的‘陶瓷刀片’，还带给了我们优秀的哲学、京瓷哲学以及人生哲学，还有京瓷员工高尚的人品，这对我们来说真是帮了大忙”，我们公司的员工高兴的不得了。

以强烈的意志，持续付出不找借口的努力

趁此机会，我想再和大家讲一下之前在盛和塾讲过的经营七条（译者注：经营十二条前身）。

刚才我和大家说，“现在要做的就是削减经费。削减经费，需要和员工促膝而坐，讲给员工听”。当下萧条，是把企业经营的根本，也就是经费，恢复至正常水平的绝佳时机，并且这一点务必要做到，所以首先就需要有经营七条的第一条“胸中怀有强烈的愿望”。要有渗透到潜意识的强烈而持久的愿望。胸中怀有强烈的愿望，就意味着无论如何都想这样做。即无论如何都要把经费控制在这个水平。无论如何，就是无论发生什么事都这样做。

经营七条的第二条是“付出不亚于任何人的努力”。“付出不亚于任何人的努力”，这样做是理所当然的。当下是萧条，战后最大的萧条，所以才必须要付出不亚于任何人的努力，然而实际却并非如此。比如，拿销售来举例，经济形势好时，正常努力工作，产品就能卖出去，但当下因为不景气，所以卖不出去。本来应该是要比之前任何时候都要更加努力的，因为不这样做就卖不出去，然而却没有更努力。为什么呢？因为可

以说“没办法啊，毕竟当下不景气啊，社长。怎么都卖不出去”，努力程度还不如经济景气的时候。“反正去了估计也销不出去，稍微尝试了下，卖不出去”。

实际上，越是经济形势好，好卖时，越努力，因此才销的出去。其实正是因为当下卖不出去，所以才必须要努力。但是，销不出去时，会说：“没办法啊，毕竟不景气，肯定卖不出去”，在产品销售前就放弃了努力，这就是我们人类。这常常会被我们拿来当借口。

所以，趁这次机会，请务必要把第一条的“胸中怀有强烈的愿望”渗透给员工——“要描绘我们想要实现的理想画像”、“当下不景气，我们要控制经费啊”。“这个科目的经费、这个项目的经费，以前是这么多，现在我们把它控制到这个水平吧”，经营者这样说后，员工会说“这个不可能”，然后我们要回到：“是可能的。我们就要这么做。我们要这么做。把这个当作一个强烈的愿望，放在我们的内心”。

所谓强烈的愿望，指的是“无论发生任何状况，都不要找借口”。企业经营，指的就是强烈的意志力。

关于经营，我们常会说，那个人头脑很聪明，或者是那个人身为经营者，脑子转的很快、很有能力，所以才会经营的好，但其实并非如此。企业经营，首先是极其强烈的意志。“如果想要变成这样，就坚持贯彻到底”，就看经营者是否拥有这样强烈意志。所以，这种惊天动地的强烈的意志，正是在当下不景气的萧条时期，诸位才要怀揣于心，并向员工传达。

这种萧条时期，很容易找借口。众人都爱找借口，但我们要这样向员工传达：“不要找借口。如果我们公司不这样做，今后就不可能发展。我们必须要这样做”。自己在拥有这样的意识的同时，也要让员工这样想。

第三条是“临事有勇”。这一条说的是不要有卑怯的举止。当下，希望大家务必能怀揣勇气，致力于企业经营。

萧条没什么对策。正如刚才我讲的，削减经费，咬紧牙关，拼命努力。除此之外，

别无他法。我们务必要把这次萧条当作最大的机遇，发展企业。

“零增长，负增长都是有可能的。在零增长、负增长中，努力打造能够产出收益的企业体质”。在京瓷，抱着这样的想法，以伊藤社长（伊藤谦介）为首，大家都在拼命努力。诸位的企业规模还很小，所以发展空间有的是。大企业或许不能再发展了，因为能源问题、环境问题等。并且，今后必须得轮到发展中国家发展了，如果一直只是发达国家的大企业发展，那也太厚脸皮了。京瓷全球的销售额已经达到 5000 亿日元了，是大企业，今后或许不可能再发展了。为此，唯一能做的就是“夯实企业的内里”。

我并不是告诉大家可以零增长、负增长。大家的企业，只要努力，就能发展。发展的空间要多大有多大，所以，请诸位务必利用这次萧条、这次逆境，实现企业成长。以上就是我的讲话，谢谢。