

<<创造高收益 壹>>

图书基本信息

书名：<<创造高收益 壹>>

13位ISBN编号：9787506038744

10位ISBN编号：7506038749

出版时间：2010-5

出版时间：东方出版社

作者：[日] 稻盛和夫

页数：136

译者：喻海翔

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<创造高收益 壹>>

### 前言

“盛和塾”吸引了众多怀着诚挚之心想要学习企业经营的人士，他们来自各行各业，总人数超过了三千六百人。

“盛和塾”的开办还要追溯到1980年。

当时一些听了我演讲的年轻企业家恳切地要求我向他们传授如何实现有效经营的方法。

刚开始的时候，我以事务繁忙为由拒绝了他们的这个请求，然而最终还是被他们的热情所感染，终于接受了他们的这个要求。

最初，我们只不过是大家抽空，以几个人在一起边喝酒边聊的形式进行探讨，闻讯从日本各地跑来想要参加的人络绎不绝。

最后有人提议，不如以“塾”的组织形式来进行运营，就这样“盛和塾”在日本各地纷纷建立了起来。

在这个独自生存都不容易的世界里，企业的经营者，哪怕是中小企业，甚至街道作坊的经营者们都在为员工以及他们的家庭成员的生活提供着保障，因此我认为他们都非常伟大。

“盛和塾”正是作为这些肩负重任的经营者们欢聚一堂、互诉烦恼、相互鼓励、共同学习的场所不断发展壮大到了今天。

## &lt;&lt;创造高收益 壹&gt;&gt;

## 内容概要

怎样的利润率才算是高收益？

在新闻和书籍当中我们经常会看到诸如“这家企业拥有高收益”的说法。但是迄今为止，企业究竟应该拥有怎样的利润率这个问题却很少有人触及。对于企业而言，利润率当然是越高越好，然而高收益到底指的是什么样的利润率却从来没有过明确的答案。

并且就如有的行业整体利润率都比较高，而有的行业的利润率普遍偏低一样，依据业种的不同，利润率也会存在着差异。比如，虽然游戏软件企业一般都被认为拥有高收益。对于这些企业来说，当游戏软件在市场上热销时，利润率自然高居不下，但是如果推出的游戏软件受到市场冷遇，利润率又会一落千丈。因此，游戏软件企业的利润率是否丰厚也就难以一概而论。这也就是说，不应该根据行业来判断企业的利润率高低与否。

京瓷创业第一年时，相对于销售额，税前利润率约为10%。当时日本大型制造厂商的利润率大约为数个百分点，考虑到在剧烈变动的企业经营环境中，企业比较难以实现稳定的经营，我开始思索：制造业的利润率应该维持在怎样的一个水平上才算比较合适。

为此，我首先着眼的是银行的利率。我那时和一家银行的分行行长关系不错，记?我曾经和他之间有过一段对话。

我向那位分行长探询道：“开银行可真是一件好买卖，看上去似乎轻轻松松就可以赚大钱似的。”

这要是一般人，大概会回答道，“没这回事儿”之类的，不过那位分行长倒是个爽快人，他直接回道：“说得没错，原来稻盛先生也是怎么想的。”

“我确实是这么觉得的。”

“嗯，要不是因为存在着政府许可的问题，我都想出来自己干。”

那个时候的日本银行，简直就像是用鱼鹰捕鱼，把钱用绳子绑着，丢出去四处巡游，每年把绳子收回来一次，超过5%的利息也自动跟着就?来了。银行什么都不用做，借出去的钱自己就会二十四小时不间断地为银行赚取利息。而反观制造业，却必须对人员、原料、资金进行彻底动员，从早到晚挥汗如雨地辛勤劳作，才能够获取利润。

当然，银行也并非就万事大吉。如果发放的贷款无法收回，银行将因此蒙受损失，所以银行必须慎重地对借贷方进行审核。对于银行而言，当然还有其他各种各样的事情要做，但是相比而言，制造业拼尽全力却只能获取低于银行利率的利润率，单就这一点实在是令人难以接受。

对此我逐渐意识到，“如果我们运用各种相关知识与员工的技术才能、?辛辛苦苦地制造产品，最终却只能获取相当于银行利率程度的利润率，那这实在是一件愚不可及的事情。我们至少应该实现高于银行利率一倍的利润率，也就是说创造10%以上的价值。”

## <<创造高收益 壹>>

”

在公平的市场竞争环境中，价格是由市场来决定的。自由经济也就意味着众多同业者之间的严酷竞争，只要不属于垄断行业，企业就无法做到随意提价。因此，在以市场价格销售同样商品时，要想实现高收益，唯有进行彻底的成本控制。为了实现这个目标，就必须以高利润率为目标，不遗余力地为此奋斗。

这看起来或许有些过于简单，但我还是认为，“要想经营一项事业，如果无法实现最低10%的税前利润率，那就等于还没有进入经营管理的大门。而所谓的高收益，最少也是指15%~20%的利润率”，这就是我对于高收益所定的标准，并以这个标准来督促大家实现企业的高收益经营。

但是制造业以外的其他行业又该如何呢？

以零售业为例，从进货开始到出售为止，商品的售价与进价之间的差额就转化为商家的利润。例如，像家电制品这样的面对一般消费者的商品，由于为了促销需要进行广告宣传，还必须保持库存，因此我认为最少必须实现30%左右的利润率。在这个基础上，如果能够把包括人力成本在内的销售管理费用抑制在20%以下，就自然会产生10%以上的利润率。

像这样，不管是任何业种，任何具体情况，只要在运营上下足工夫，全力以赴，就完全有可能将利润率提升到10%以上。

企业通过开拓进取而获得的利润都是所有辛勤参与的工作人员的智慧和劳动的结晶，因此即便利润率超过了20%也绝非不当所得。

在现实中，不管是在欧美的优秀企业，还是在京都的高科技企业当中，实现了这种利润率的企业不在少数。

在一个公平竞争的环境当中，高收益就像是企业经营者的勋章，而不应当成为指责的话柄。

<<创造高收益 壹>>

作者简介

(日)稻盛和夫, 1932年生于日本鹿儿岛, 1955年毕业于鹿儿岛大学工学部。1959年创立京都陶瓷株式会社(现在的京瓷公司), 1984年创办第二电电株式会社(现名KDDI, 目前在日本为仅次于NTT的第二大通信公司), 这两家公司又都在他的有生之年进入世界500强之列。在日本四大“经

## <<创造高收益 壹>>

### 书籍目录

序章 探寻企业存在的意义

第一章 铸就高收益基盘

确立高收益体质

【经营问答一】为了做大，加大公司的投资是否正确？

【解答】要想实现利润收益的提升，首先需要进行基盘的构筑

确立高收益体质是前提条件

有助于确保充分利润的定价方式

公司总部简陋破旧与否并不重要

【经营问答二】企业经营者的优先课题是什么？

【解答】深入基层，设身处地地了解实际状况

细分核算单位

奖金和工资不能与绩效直接挂钩

坚守核心业务，贯彻从一而终

【经营问答三】如何不依赖母公司，拓展自主独立的道路？

【解答】开动“脑筋”，专注于既存业务，从而增加利润

提高业务核算指标

京瓷物流业务部的诞生

利润率不改善，梦想也就无从谈起

【经营问答四】如何依托以OEM为主体的实业改善企业收益？

【解答】专注于外包业务，想方设法将生产效率提高十倍

向策划提案型委托生产模式的转变是企业形态进化的证明

OEM承包厂商容易陷入的歧途——过于轻率地拓展自主品牌

转换思想，发掘能够惊人地削减成本的方法

充满自信地专注于承包业务

每天都要与技术人员一道进行反复研讨

第二章 企业要勇于不断进取

如何实现企业经营的多元化

【经营问答五】作为零售业，不断扩大分店的做法是否正确？

【解答】不要追求销售的规模，努力提高各家店铺的利润成本核算

在夯实核心基础之后再展开新业务和新店铺

大本营与出击人员的配置

让事业永续的秘诀——在知足的基础上再求发展

【经营问答六】是否该对老旧设备进行大规模的改造？

【解答】与其不断借债，不如通过零敲碎打来自己动手进行改造

不要相信基于假?的销售额

通过发动京瓷员工投入美化工厂运动而令企业业绩趋于好转的实例

亲自动手，发挥自身专长，进行创新改进

要将最优异的真挚服务作为自己的经营利器

【经营问答七】为了扩大市场份额，

## <<创造高收益 壹>>

应该如何成功地进行M&A？

【解答】三方皆赢的并购有助于企业的进一步繁荣  
能够获得员工爱戴的品性至关重要  
以救助对方企业员工的心态进行并购  
超越种族偏见的AVX公司并购案  
不以强权，而是以德服人

【经营问答八】拓展新领域时的成功诀窍是什么？

【解答】将自身专长视作事业成败的关键，注重自身能力的培养  
穿越企业经营多元化这条尸横遍野的道路  
由于推行多元化而蒙受损失的钟纺公司  
以未来进行时态对待自身的能力

### 第三章 基于合伙人理念的企业经营

创造超越劳资双方立场差异的企业文化

【经营问答九】当企业业绩下滑时，应该如何进行工资制度改革？

【解答】根据绩效浮动工资的做法只会产生反效果，不如争取员工理解实现全员工资的整体下调  
不论升降都会产生矛盾的绩效浮动型工资制度

即使在工资制度倾向合理主义的美国，京瓷也依然是以劳资关系为重

与其采用扰乱人心的绩效工资，不如实行员工工资的整体下调

京瓷也曾经基于危机感，冻结过员工工资

【经营问答十】为了提高工作效率而不允许员工加班，这种做法是否合理？

【解答】让全体员工都参与经营活动的同时，确立专业化薪酬体系

绝对不能制造导致内部对立的关系构造

让公司全体人员都来一同扛“轿子”

因为都是企业合伙人，所以全体员工都能够获得企业的股份

注意确立专业化的薪酬体系

【经营问答十一】如何处理基于目标管理的年薪制所产生的问题？

【解答】对于业绩优秀的员工给予荣誉和表彰，但要注意避免员工工资差异过大  
走入死胡同的合理主义型工资制度

技术、心态、和谐，只有在这三点融合一体时，才能催生强大的企业

合理主义型薪酬体系所激发的矛盾及其结局

不以表面利润，而以“单位时间利润”作为经营指标

对达到目标者不许以金钱，只给予荣誉和表彰

公司不是某一个人的舞台，而应该是让所有参演者都获得幸福的舞台

【经营问答十二】为了保住公司，是否应该裁减员工？

【解答】大善似无情，向员工坦诚困境，重振信赖关系

重视平时教育

企业经营者自身的行为是重建信赖与尊敬的关键

### 第四章 打造自燃型集体

培养具备经营者意识的人才

【经营问答十三】如何培养能够自觉担负经营责任、积极投身工作之中的企业员工？

【解答】通过小集体的划分来催生员工的经营意识，并同时予以指导

## <<创造高收益 壹>>

与其创办子公司不如优先成立事业部  
遵循经营的基本原理和原则  
通过参与企业经营来提高员工的经营意识

【经营问答十四】如何培养具有自燃特性的主管？

【解答】选用并培养年轻人

经营者在心怀对部下感恩之情的同时，严责督导同样也必不可少  
培养能够为企业主管提供助力的年轻人才

【经营问答十五】在追求精干型经营的过程当中，应该如何处理不称职的员工？

【解答】把握员工的个性与忠诚心

他们是否对自己的企业怀有感情？

石墙缝隙中闪光的小碎石也同样重要

一位真挚对待下属，彻底清除了所辖公司巨额债务的男人

【经营问答十六】如何将企业的经营管理彻底落实到实处，并与企业员工之间实现有效沟通？

【解答】将阿米巴经营与企业的联谊聚会结合起来

绝对不能指望通过一团乱麻式的公司财务来把企业做大做强

彻底实现透明化的独立核算管理

联谊聚会是构筑人际关系的良机

在温馨的气氛中进行认真讨论的酒宴

终章 追求高收益经营



## <<创造高收益 壹>>

### 媒体关注与评论

根据我七八十年来的观察，既是企业家又是哲学家，一身而二任的人。

简直是凤毛麟角，有之自稻盛和夫始。

——中国著名学者 季羨林 我对稻盛先生一直很敬仰，很多事情是我最近一两年才想清楚，但是稻盛先生多年前已经想清楚了。

——阿里巴巴CEO 马云 稻盛先生是我最尊敬的企业家，2000年左右我就到京瓷公司学习过，我读了几本著作，很受启发。

——海尔集团CEO 张瑞敏 我经营公司的目的：在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会进步发展做出贡献。

——稻盛和夫

## <<创造高收益 壹>>

### 编辑推荐

《创造高收益(1)》：我还是认为，“要想经营一项事业，如果无法实现最低10%的税前利润率，那就等于还没有进入经营管理的大门。而所谓的高收益，最少也是指15%~20%的利润率”，这就是我对于高收益所定的标准，并以这个标准来督促大家实现企业的高收益经营。……像这样，不管是任何行业，任何具体情况，只要在运营上下足工夫，全力以赴，就完全有可能将利润率提升到10%以上。亲自讲述企业经营的16个重要问题。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>