

坚守底线

[日] 稻盛和夫 著 曹岫云 译

“经营之神”最新大作!

“坚守底线”、“坚守就是力量”是今天的企业、个人最缺的东西，
唯有坚守底线，才能抵御各种诱惑，
才是中国企业、个人的出路，底线就是生命线。

瑞敏、王石、马云、曹岫云、陈伟鸿、白立新鼎力推荐



中信出版社·CHINACITICPRESS

坚守底线

[日] 稻盛和夫 著 曹岫云 译

中信出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

坚守底线 / (日) 稻盛和夫著; 曹岫云译. —北京: 中信出版社, 2012.1

书名原文: 土真村に生きる

ISBN 978-7-5086-3093-9

I. 坚… II. ①稻… ②曹… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 211702 号

DOSHINKEN NI IKIRU by Kazuo Inamori

Copyright © 2010 by Kazuo Inamori

All rights reserved.

Original Japanese edition published by NHK Publishing, Inc.

This Simplified Chinese edition published by arrangement with

NHK Publishing, Inc., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo

through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd.

本书仅限中国大陆地区发行销售

坚守底线

JIANSHOU DIXIAN

著 者: [日] 稻盛和夫

译 者: 曹岫云

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 5.5 字 数: 50 千字

版 次: 2012 年 1 月第 1 版 印 次: 2012 年 3 月第 5 次印刷

京权图字: 01-2011-3441

书 号: ISBN 978-7-5086-3093-9 / F · 2495

定 价: 30.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

网 站: <http://www.publish.citic.com>

投稿邮箱: author@citicpub.com

服务热线: 010-84849555

服务传真: 010-84849000



推荐序

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长
曹岫云

坚守底线

《坚守底线》这本书的日文原名叫《土真剣に生きる》，如果直译，应译做《特别认真地生活》。这是以日本NHK电视台^①节目主持人藤井彩子女士连续4次采访稻盛先生的内容为基础而编写的一本书。

稻盛先生是一位具备深刻哲学头脑的大企业家，他的语言和文字，都是从他丰富的人生经历中提炼出来的

^① 日本NHK电视台，日本放送协会的简称，是日本最大的广播电视机构。——编者注

心血结晶。要如实传神地翻译他的作品，译者不仅要在语言文字上下功夫，最好能想象着身临其境，体会他当时的心情，并且自己也要试着接受灵魂的洗礼。

稻盛的故事和观点虽多有重复，但每次翻译我都有深刻的感动和丰富的收获。这次也不例外。

本书中，藤井女士针对“理念”的提问和追问执著甚至执拗，可谓“打破砂锅问到底”，而稻盛先生正面对答，观点清晰而坚定。

所谓理念就是：把作为人应该做的正确的事，以正确的方式贯彻到底。就是要正直，不可骗人；要勤奋，不可懒惰；要谦虚，不可傲慢；要勇敢，不可卑怯等等，这些都是做人做事最基本的道德观。

企业在急剧变化的严酷环境中生存。比如，年终出现亏损，在账面上如实反映的话，银行将中断贷款，支票不能兑现，企业被迫倒闭。在这种万不得已的情况下，能否“粉饰财务报表”，稍稍做点儿假账，暂且度过眼前的危机？也就是说采取一点儿机会主义，将理念

暂时扭曲一下行不行？

稻盛：我认为拿来遵循和实践的才叫理念。如果借口竞争激烈、情况紧急，就认为理念毋庸遵守，从而将理念扭曲，那就不是理念了。企业如果要靠扭曲理念才能苟延残喘，那么这家企业也就没有什么存在的意义和价值了。

藤井：您是说，哪怕一次，哪怕一点儿，理念都不容扭曲吗？

稻盛：我认为理念不容扭曲，我依据理念经营至今。我经常对公司的干部们彻底地讲述这样的道理——理念必须“正直”地遵守。

事实上，稻盛在创办企业之前，就坚守了自己认为正确的人生理念，不屈不挠。

稻盛大学毕业后找不到工作，被迫进了连续10年亏损、已处于银行托管之下的“松风工业”打工。经过1年的刻苦研究，他发明了一种高性能陶瓷新材料，用做电视机显像管电子枪中的绝缘零件，因而接到了松下

电子集团的大量订单。但这家企业劳资冲突激烈，工会常常组织罢工。稻盛认为，这种情况下罢工，企业经营愈加恶化，工厂倒闭，对工人也没有任何好处。特别是罢工将导致产品不能如期交货，就会失去松下这一重要客户。于是他冒着破坏罢工的压力，在遭工会封锁的艰苦条件下，说服本部门员工坚持生产，想方设法及时向客户交货。结果，工会骂他是公司的走狗，而公司的一位董事则夸他“干得好”并递给他一叠钱。

稻盛：我的本意完全不是为了钱。“我这么做不是为了这家公司，而是为了不给客户添麻烦。还有，我不想让一起共事的伙伴失去梦想和希望。另外，我也不想让别人夺走我喜欢的工作。维持生产是出于这些目的，也仅仅出于这些目的，所以接受公司的谢礼于理不通”。说着我就把钱还给了他。

在“松风工业”时，还有这样一件事。稻盛领导的车间里，有一位游手好闲，无所事事的人。稻盛再三教育，他都充耳不闻。忍无可忍之下，稻盛劝他辞职。此

人到工会告状，结果稻盛遭到工会的批斗，并被工会激进分子追打群殴，眉心滴血。但稻盛毫不畏惧，一脸正气。第二天缠上绷带，照常上班，反倒让打手们心虚害怕了。

自从稻盛在“松风工业”打工时开始，就把自己在生活和工作中的心得记在笔记本上，创办“京瓷”公司后，更是把经营中的体会不断总结，以这些为基础，构建了以正确的做人理念为核心的稻盛哲学，并倾注大量心血，让员工们接受并共同实践这种哲学，京瓷和后来的KDDI^①的快速发展，两者双双进入世界五百强企业的行列。2010年他把这种哲学再次带进破产重建的日航，仅仅1年，就让也曾是世界五百强的日航奇迹般大幅度扭亏为盈，并取得了日航历史上空前的利润，这个利润在当年也是全世界第一。稻盛又创造了一个新的神话。

但是要让数万人的企业，全体成员始终贯彻正道、

^① KDDI是一家在日本市场经营很长时间的电信运营商，也是日本第二大的电信服务提供商。——编者注

·坚守底线，谈何容易。

2011年7月6日，在盛和塾第19届世界大会上，稻盛先生讲了一件事。两年前京瓷某个部门的阿米巴部长，为了使本部门的业绩在数字上好看，居然弄虚作假，而他的部下都知情，但因为胆小怕事，对这种违背京瓷公司企业文化的事，竟然无一人出面制止。这让稻盛感到十分难过。

然而，面对3400名企业家塾生，包括我们参会的120名中国企业家，稻盛先生不护短，主动公开自己企业的问题，这本身体现了稻盛先生坚守理念的高风亮节。

贯彻正道、坚守底线，不仅仅是企业的事，对于社会各界，特别是国家领导人更为重要。

稻盛：“不惜命、不求名、不谋官位、不图金钱的人物，不好对付。但不同此等人物患难与共，则国家大事难成也。包括自己的生命在内，只有抛弃私心的人才能成就大事。这句话凝结了最重要的思想，对政界、商界、各行各业都适用。我坚信，领导人的基本条件就在

于克己奉公。”

勤奋工作也是人生理念中重要的一条。稻盛说，他很讨厌做事马虎的人。马马虎虎的态度不可能获得人生的成功。无论干体育、搞经营、做学问，无论从事什么事业，认真的态度最重要。为了强调认真的程度，我加上一个“特”字。常常有企业家因经营不善来向我求教。仔细听完他们的话才知道，其实他们对待经营的态度往往是敷衍塞责。所以我批评他们：“你在多大程度上认真经营你的企业？你真正的心无旁骛、全身心投入经营了吗？你那种随意、马虎的态度可不行啊！”对方会说：“不，我认为我已经很拼命了。”于是我会说：“在我看来，你不过是把经营当作副业在做。请你好好想一想，你究竟用了多大的认真劲儿专注于自己的事业？”

稻盛还认为，全身心投入工作是养生的好办法。2010年11月1日在青岛海尔，张瑞敏看到78岁的稻盛满脸红光，于是向稻盛请教养生之道。稻盛说：“我的养生之道就是‘不养生’。”

最近，我常应邀到一些优秀企业去讲解稻盛哲学。其中，有的企业家只有40多岁就做到了行业内全国第一。稻盛的事迹和思想对他们的触动很大。他们说，比起一般人来，自己可能已经很努力了，但扪心自问，在许多时候，其实自己的努力还远远不够。而且因为成功后不知何去何从，心里矛盾纠结，放松了努力，身体也变差了。

译稻盛的书，讲稻盛的哲学，听中国的企业家这么说，也引起我自己的共鸣和反省。我自己也是这样，有时非常专注，非常努力，废寝忘食。但有时候也并不那么努力，有时会犯冷热病。

向稻盛学习，实践稻盛哲学，在充满矛盾和变化的现实生活中，恪守做人做事的正确理念，殚精竭虑，付出最大努力去传播稻盛哲学。这就是我后半生的工作。不，不仅是工作，而且是使命，是一种宿命。做这件事让我感到生命充实，感到至上的幸福。

2011.8.15



自序

度过一个丰富多彩、硕果累累的人生

回顾我的人生，自从创建京瓷以来，为了打造一个让员工们能够安心工作的优秀企业，我不知疲倦，拼命工作。

多亏各方的援助，企业成长得很快。现在，京瓷的销售额已经超过了1万亿日元，KDDI的销售额已经超过了3万亿日元。众多的员工不仅获得了物质上的保证，而且对未来寄托着梦想，每天都在勤奋地工作。

然而，把企业做大做强，难道就是我人生的终极目标吗？当我重新扪心自问的时候，我觉得结论是否定的。

如果现在有人问我：“人生的目的是什么？”我会毫不犹豫地回答：“磨炼自己的灵魂。”

不管积累了多少财产、地位、名誉，都不可能带往那个世界。当死亡来临的时候，可以带走的东西只有一样，那就是“灵魂”。

在迎来 74 岁的今天，我认为，死亡并不意味着终结。把今世创造的所有东西统统舍弃，只带着自己的灵魂出发，开始一段新的旅程。

如果是这样，那么，带着比出生时略为美好、略为高贵的灵魂死去，这就是人生的目的。

我们所遭遇的各种各样的考验，都是对我们灵魂的磨炼。有时候，我们会脱离正道，这时就要认真反省，继续努力向前。正是在这个不懈努力的过程中，才体现了我们人生的目的。

有人或许认为，人生苦难多于欢乐。为什么偏偏自己会遭遇这么多的磨难呢？他们甚至会产生怨恨的情绪。

但是，正是这种时候，更应该具备这样的观念：苦

难是上苍赐予我们磨炼灵魂的机会。

人生的道路该怎么走？我的思考是：在漫长的人生征途中，有峰有谷，崎岖坎坷，我们应该一步一个脚印，踏踏实实地向前走，在这个过程中磨炼灵魂，提升心志。

我们要把人生看做磨炼灵魂的修炼场，不懈地努力、再努力。这样，作为人生的旅人，我们才能真切地感受到生活的意义，才能度过一个丰富多彩、硕果累累的人生。



目录

推荐序 坚守底线 /V

自序 度过一个丰富多彩、硕果累累的人生 /XIII

第一章 领导者的条件 /1

支撑日本经济的中小企业 /3

肮脏的工作中找出“自豪感” /13

喝酒交杯，传递“思想” /16

驾驭“能力”的是“人格” /20

塾生的活跃是对我的鼓励 /24

采访摘录 ◆ / 28

第二章 灾难的青春 /45

干什么都不顺 /47

考试失败、就职失败 /52

想要逃离工厂，曾决定转行 /54

逼迫自己埋头研究，人生开始好转 /57

经营者的原点 /59

告别公司自己创业 /64

逆境中忍耐，开辟新未来 /69

采访摘录 ② /71

第三章 公司是谁的 /77

梦想要大，世界第一 /79

经营是场马拉松，用百米冲刺的速度跑 /84

从年轻员工的背叛中产生的“理念” /87

萧条是机会 /91

以救助之心展开兼并与收购 /95

为员工、为客户、为交易对象、为社会 /100

采访摘录 ③ /103

第四章 为什么活着 /111

烦恼是活着的证据 /113

60岁起准备“灵魂旅行” /117

修行时获得的幸福感 /120

财富是社会托管之物 /125

与火鸟FC的球员们谈人生 /129

“特认真”是我的信条 /132

采访摘录 ④ /135

稻盛先生的语言直指内心 /139

第一章
领导者的条件

