

事成于思

——三洋公司前总经理回忆录

〔日〕井植 薰 著


 国际文化出版公司

49

事成于思

——三洋公司前总经理回忆录

[日] 井植薰 著

郑海东 译

郑励志 校

国际文化出版公司

一九八七·北京

事 成 于 思
——三洋公司前总经理回忆录

[日] 井植 薰 著

郑 海 东 译

郑 励 志 校

•

国际文化出版公司出版
新华书店北京发行所发行
北京新华印刷厂印刷

•

787×1092 毫米 32 开本 6 印张 126 千字
1987 年 12 月第一版 1987 年 12 月第一次印刷
书号: 4345·009 定价: 1.40 元
ISBN 7-80049-057-2/F·5

出版说明

本书是日大三洋电机公司前总经理井植薰先生根据自己的实践经验写成的。书中介绍了他1925年14岁时入松下电器公司，1949年到三洋电机公司任职，而后于1971年1月就任该公司总经理，直至1986年2月卸任，六十余年来从事家用电器企业的管理经验和经营思想以及艰苦创办三洋公司的经历，特别介绍了他的别具一格的经营理论。

井植先生现已近耄耋之年，但他常想起他始于战前的与中国的关系，对中国特具友情，很希望中国读者能够了解他的观点和三洋电机公司的经营思想。有鉴于此，现由陈海珠、刘彬祺同志对该书部分译文做了进一步的校译和润饰，交由我公司出版。相信本书的出版会受到我国的企业经营管理工作者的欢迎。

1987年5月



井植 薰

1911年出生于日本兵库县淡路岛。14岁进入松下电器具制作所(即现在的松下电器公司)工作。1949年辞去松下公司的工作,到其哥哥岁男创办的三洋电机公司任职,并于1971年1月就任该公司总经理直至1986年2月。由于他一直从事于家用电器企业的经营管理,使其丰富的实践经验变成了别具一格的经营理论。1981年4月,他获得二等旭日重光勋章。

作者还著有:《现在不干更待何时》、《专心走自己的路》。

目 录

第一章 我的经营思想——造就自己	1
在造就别人之前首先要造就自己.....	1
民间企业的四个义务.....	4
关心一切事物.....	7
作为经营者的觉悟.....	11
拿出征服天命的气慨.....	14
第二章 回忆创业者——岁男与“大将”	16
扔在阴沟里的 100 万日元.....	16
因交通事故而痛失次子.....	18
上花言巧语之当.....	21
离开松下公司的真相.....	26
价格不到 1 万日元的收音机.....	29
第三章 获大成功的商品是这样生产的	34
生产 10 万合同一型号收音机的计划	34
喷流式洗衣机的诞生.....	38
创造大成功商品的五个条件.....	41
自行生产半导体.....	45
样板商品群.....	47

塑造高级商品的形象.....	51
第四章 推销员应有的素养.....	56
接受营业总部长的职务.....	56
被称为“古利柯的商标”.....	59
抛售商店的真相.....	63
老板娘干活的零售店.....	66
“钓地球”与“钓船底”.....	69
销售诀窍在于.....	70
SBC 联号商店的设立.....	74
第五章 经营子公司的要点.....	76
为何采取子公司方式?	76
如果效率比低薪更低.....	79
冗员多如杂草的工厂.....	83
从新干线上可以看到的蔷薇工厂.....	87
昂贵的机器必须充分开动.....	89
“动”与“劳动”的不同之处.....	93
第六章 向海外开发的窍门是信赖关系.....	96
到香港开办第一家海外企业.....	96
以市场三分法谋求经营管理的稳定性.....	99
如有卷发会感到幸福.....	101
发挥第二代日本移民的作用.....	106
大获成功的运动会.....	109
日美在劳动态度上的差异.....	111

第七章	我与中国	115
	使中国菜变得更新鲜	115
	不断高涨的我的中国热	118
	中国的现代化建设已真正开始	121
第八章	要成为关心一切事物的人	129
	1 兆日元有多少?	129
	身心健康是第一位的	132
	要成为“自喷”的人	135
	与工会的谈判和做买卖一样	138
	我的情报整理术	140
第九章	努力提高企业素质	145
	战后派企业的悲哀	145
	向“以资金为中心的经营”转变	148
	关键是提高市场占有率	152
	家用电器流通的合理化	157
	一生仅有的“极道”	160
第十章	向“技术经营时代”的挑战	164
	向技术经营下本钱	164
	永无止境的商品开发	167
	飞翔吧, 国际人	171
	为社会作出贡献的企业	173
后 记		177

竭尽全力，征服天命。

——摘自《井植语录》

第一章

我的经营思想——造就自己

在造就别人之前首先要造就自己

何谓经营之根本？我认为是“造就人”。就经营而言，无论从哪个角度看，人是处在第一位的。无论是在我曾为之效力过约25年的松下公司，还是在三洋电机公司的创业者——我的哥哥岁男那儿，我都时时受到了这种“造就人”的思想的熏陶。我也继承了这一思想，把职工教育视为头等大事，几乎有一半工作时间花费于此。

我在松下公司工作时，经常受到这样的教诲，如有人问：“松下公司制造什么？”你应回答：“松下公司也制造商品。”说到“也制造商品”，当然有人会质问“既然说‘也制造商品’，那么此外还制造什么”，回答是，“制造人”。这种思想正是一切经营的立足点。

先制造“优质人”，再由“优质人”制造“优质商品”，因为是“优质商品”，因而“销路畅通”。松下公司之所以发展到如今的强盛局面，我觉得其秘密即在于此。在目前严峻的经营环境中，这种思想就显得尤为重要了。

如有人问：“三洋电机公司制造什么？”我们的回答则不能只停留在松下公司的“制造人”的水平上，而应更深一步，否则赶超松下只是一句空话。那么如何才能更深一步呢？我以为这就是先要“造就自己”。只有先造就了自己才能造就别人，造就部下，从而造就出优质商品。劣质的自己要造就出优质的部下是绝无可能的。“欲善人，先善己”，这就是我的主导思想。

那么，怎样才能造就自己呢？这就需要学习，进行自我启发。需要一种在教导部下“如何做”之前，自己首先好好学习做出榜样的表率精神。在受邀为中小企业的经营者作演讲时，我总要发表如下感想。

“我想诸位的公司都订有就业规则吧。那么，谁应遵守就业规则呢？要是认为规则是专为普通职工订的话，那就错了。这是包括总经理在内的所有在公司服务的职工必须遵守的规则。在坐的各位总经理是否都严格遵守了这些规则？如以为自己是总经理就可在10点上班，那是不行的，应该身先士卒，自己来造就自己啊！”

因为我是总经理，我就严格遵守就业规则，并使其他董事也来遵守。比如我在效力于松下公司时曾在制造部门呆了很长时间，那时我就制订了自己的规则，并自觉严格遵守。我的这条规定就是，“厂长要迎接半数以上的职工，送走半数以上的职工。”

意思是，半数以上的职工在上班前15分钟到厂，在下班后15分钟离厂。对此，厂长虽无须站在工厂门口迎送，但应在办公室里默默地说“今天也请加油干”，“辛苦啦”，以表达迎送之意。

因此，我在上班时提前15分钟到厂，只要没有其它事就推迟15分钟下班。而且，除了应酬客人之外，我是不会对部下说：“你们好好地干吧，我去打高尔夫球了。”如果董事不能遵守这一规则，那只能请他当非专职的董事。

第一，什么是董事？所谓董事，并不是“责任轻微职位”，而是写作“责任重大的职位”^①。就象有人写作“十役”^②那样，责任确实重大。他们必须每天工作24小时。当然，“工作24小时”并不是说“在公司呆24小时”，而是指必须有一种24小时考虑公司的工作，即使晚上做梦也要做公司的梦的觉悟。

而对管理干部，我则对他们说，“工作16小时即可”，对于他们，我想在睡觉时，做什么梦可悉听尊便，但在不睡觉时则得思考着公司的工作。并且，对于管理干部，要力戒“不明下落”。

一旦有急事，打电话到某人家里，回答是“尚未回家”。以为他可能在公司加班，一问，却回答已按时回家，再打电话向夫人询问，答曰：“他总是11点左右回家，现在在哪儿我也不知道。”

作为一个人，在哪儿喝喝酒，与同事搓搓麻将也并非不可，这是个人自由。但既然难以预料何时会出什么事，那就得事先向夫人说：“如公司因急事有电话来，就让打电话到哪里哪里。”不知踪影就不好办了。

其次，对普通职工，则要求他们“只要用8小时考虑公司的工作就行了。”对于他们来说，虽然下班后一跨出公司大门即可过自己愿意的生活。但如仅满足于此，那么这一辈子就

① 日语中“董事”一词写成“重役”。——译注

② 日语中“重役”的谐音，意为负有许多责任。——译注

不可能就任董事等要职，而可能以普通职工告终。否则，就必须在工作以外的时间里学习，进行自我启发。

民间企业的四个义务

说到此，也许有人会觉得我是个非常严厉的独裁型经营者，其实绝非如此。我是个直爽的人，平时很注意倾听部下的意见，这样说也许有自我吹捧之嫌。我是尽量注意做到下意上达的。因此也希望能做到上意下达，但有时会出现妨碍这一过程的人使工作受到影响。这与在国家的运转中，内阁总理大臣拥有最后决断权是一样的。对此，应有明确的认识。也许正因为现实中存在着优柔寡断的经营首脑，象我这样的人才显得有些特别吧。

将上意下达与下意上达巧妙地揉合于一体，乃是组织运营的根本。为此，“造就人”与“造就自己”也是必不可少的。在上意下达的过程中，如肩负此任者平庸无能，就会在中途坏事。人们常说要提高“效率”，效率与能力是不同的。无能的人即使主观上想提高效率也无济于事，因此必须首先培养能力，然后再逐渐提高效率。由此可见，“造就人”与“造就自己”是多么的重要。

我认为，企业可分为三种类型，即民间企业、国营企业、“法院企业”。法院企业是我自己起的名字。所谓法院企业，就是指原来曾是民间企业，由于经营不善濒于倒闭，但因其倒闭所产生的社会影响较大，可能引起社会不稳，因而让其申请应用公司更生法（政府为重建倒闭企业而制定的一种措施），并由法院受理的公司。换言之，是在法律保护下重建中

的公司。

更生公司的债务可以缓偿，亦无纳税义务。尽管法院并不保证更生公司能顺利重建，但因其债务可以缓偿，贷款利息可打折扣，加之职工暂缓加薪（有时还要减薪），因而容易重建。

这些姑且不说，一定要使职工充分认识到自己所服务的企业是属于第一类型的民间企业，使之理解民间企业的概念。既为民间企业，就要以获得适当的利益为目的，如同国民要对国家尽纳税义务一样，企业对社会亦有三至四个义务或责任。换言之，如不尽这些义务，就不能尽到民间企业对社会的责任。

其一，是获得适当的利益，向国家缴纳税金的义务。如果出现赤字就无法纳税，也就说不上对国家尽到义务，因此，这种企业的经营者是不合格的。其二，是使在本企业中工作的职工享受社会一般水平待遇的义务。不允许说“本公司因没赚钱不能加薪”之类的话。其三，是对投资的股东提供红利的义务。

企业再小，也须尽这三种义务。即使是街上的面点店亦是如此。有些个人企业经营者会说，“钱都是我出的，我自己受点苦没关系”，说这话是因为没有将经营者与投资者分开思考问题，作为投资者说这话固然无妨，但作为经营者却是不够格的。

除了上述三种义务之外，象敝公司这种生产耐用消费品的企业，尚须对购买了自己公司商品的顾客在使用中万一发生的故障承担保修义务。只有尽了三至四个义务，才能认为尽到了民间企业对社会的最低限度的责任。为了尽到这些义

务，企业就必须永远繁荣，破产则一切成为空话。

那么，究竟是由谁来经营这种企业呢？是人。但人不能长生不老，有寿命的限制，在这以前还有退休的问题。因此，民间企业要得以永远繁荣，重要的是培养下一代的干部。可见，只有“造就人”，才是经营首脑的首要任务。欲问如何才能“造就人”，如同开始所说，首先得造就自己。一切问题都归结于此。

对于一个经营者应具备的素质、觉悟，我是这样想的：对经营者来说，最重要的是具备能够“闪光”的素质。而要产生“闪光”则有赖于平时的不断学习。但学习并不意味着光啃书本，到处都有学习的材料。因此，关键在于是否具备鉴别材料的能力，而这种能力则养成于平时对一切事物的“关心”。

1981年11月，我因眼睛动手术而住进了东京的日赤医院^①。因在医院呆了近一个月，胡子也长到了两厘米长，出院时我把它刮了。其实，原来我想留着胡子回到大阪，说一句“胡子你不去管它也会长，但有时尽管拚命工作，销售量却又为何不‘长’呢？不会是有人在拖后腿吧。”这种思想活动就带有些“闪光”的色彩，同时也较幽默。幽默也是经营者必须具备的一种素质。你即使“闪光”闪得再多，但如过分苛刻，周围的人就会敬而远之，使你成为“光杆司令”。在闪光的同时具有幽默感，也是很重要的。

对经营者来说，假如你不身先士卒，你对部下就不可能具有号召力。这就象父母想好好管教孩子，而孩子却更注意父母的行为一样。父母以为孩子什么也不懂，因而有时会无

① 日本红十字医院。——译注

意中露出破绽。

在我任总经理的三洋电机公司及其子公司，仅在国内就拥有大约 35000 名职工。当然，我并非每个人都认识。但是，却有 70000 只眼睛经常盯着我，在注视着我的行动。就凭这一点，我也须注意检点我的行动，不允许有半点失误。

关心一切事物

一次，一位与我有协作关系的公司总经理面带惊异地访问我。这位总经理有一个儿子，两个女儿。他就是为他们的事来找我商量的。“井植先生，您的 6 个孩子都很有出息啊。我家两个姑娘还算好，但念大学二年级的长子却对父母丝毫不关心，我的话一点也不想听。该怎么办才好呢？”

这家公司是我们的优秀的协作公司之一，总经理又想让儿子继承父业，我当然不能对他的烦恼无动于衷。由于他的儿子正在上学，没有一起来，因而不能面对面作判断。听他父亲说，他并非是在大学里拿着木棍撒野的那号人^①，似乎还是属于认真学习的学生。

谈话之中，我的脑子里出现了“闪光”。

“那么，我给你算算八卦如何？”

“怎么，井植先生也会算八卦吗？”

我拿出纸，让这位总经理用楷书认真写上他儿子的名字。我是第一次看到他的字，写得很漂亮。

“你再写上儿子的出生年月。”

^① 指过激派学生。——译注

他只写到“昭和三十几年……”，再想往下写几月几日时，却停笔不动了。

“月，日也得写上吧。”

“当然啰，即使写清几月几日，都会是那句老话，‘说对了是八卦，说错了也是八卦’，若不写明几月几日就更没有算八卦的价值了……”

果然不出我的“闪光”所料。我再让他将孩子的母亲，即总经理夫人的出生年月写上，可他连昭和几年也写不清楚，有些不好意思。

“反正，我想就是这回事。不光是孩子，今后就连夫人也会对你很冷淡，不听你的，怎么能连宝贝独生儿子的出生年月也会不知道！我有6个孩子，加上儿媳共有12人，还有17个孙子，他们的生日我都知道。”

“是吗，井植先生的记性可真好啊。”

“我只是知道，可不是记得。其实，我是记在笔记本上。”

每天早上，我总是翻翻笔记本，看一看当天的活动安排。如果那天是孙子的生日，就顺手打个电话给他。孙子便说“爷爷，谢谢您”。正因为有了这种交流，就不会发生关系冷淡。

有时我也会忘了打电话。一天，我正要回家时，孙子打来了电话：“爷爷，今天是什么日子啊？”

一瞬间，我想：“糟了，把他的生日忘了！”马上接口说：“爷爷呐，今天有位外国客人来访，就忘了给你打电话了。不过，你不是在集邮吗？作为弥补，我要给你搞些外国邮票，已经托了那位外宾……”

这样一说，孙子就高兴了。不管怎样说，人的出生年月是绝对不变，至死不变的。如果连这个都忘了，就证明对儿子漠不关心。经我这样一讲，这位总经理当时一定感到无地自容了。

“井植先生，我都明白了。今天在您这儿学到很多东西。”

“我有些耳背，听不太清楚。请大声说。”

我一连让他大声说了五六遍“明白了”，以致他的额头渗出了汗珠。

“是吗，明白了吗？好，我就出个考题，看看你是否真的明白了。”

我狠狠心，缠住他不放。

“我在十四五年前，给父亲做了五十大忌。你是怎么想的？”

“井植先生，五十大忌，是怎么回事啊？”

他一点也没有“闪光”，只是把我的话再重复了一遍而已。为什么不在我说“十四五年前”时，从我的年龄上算出这个数字呢？为什么没想到这意味着我仅在四五岁时就死了父亲呢？难道不应由此想到我因从小死了父亲，是由母亲一手抚养成人的，而说一声“井植先生，您真受苦了”吗？这就是所谓“闪光”。我跟他谈了这些。

这位总经理与其儿子的关系最终变得融洽了，这些都是后事。如果父亲对儿子漠不关心，儿子肯定会产生“即使和父亲说也无济于事”的想法。只有认为会得到关心，才有可能进行商量。

循规蹈矩地工作，退休，在家看孙子，人就这样衰老