

# 世界富豪百传

One Hundred Richmen of the World



三洋之父

〔日〕井植薰 著

# 井植薰自传

One Hundred Richmen of the World

时代文艺出版社

世界富豪百传

三洋之父  
——井植薰自传

〔日〕井植薰 著  
谷 风 译

时代文艺出版社

## 前 言

14岁那年，我小学刚毕业就远离家乡，独自一人去了大阪，在我姐夫松下幸之助经营的松下电器制作所，即现在世界闻名的松下电器公司当学徒。

年纪尚小就急匆匆地外出谋生，倒并非因为家里已经穷到非让我自谋生路不可的境地。那个时候，尽管父亲早早地撤下他的8个儿女和妻子老母永远地离去了，但他毕竟还为我们留下了十几亩好地和一大片山林。大家只要辛勤地耕作，尚不至于忍饥挨饿。说来奇怪，我离开那充满温情的家乡的原因竟然那么简单，那就是我自幼厌倦农活，总想着尽快逃避那种令人生畏的打草挖泥、担水劈柴式的农家生活。

孰料，少小离家老大没回。一个土生土长的船夫之子竟同代表着现代生活的电器制造行业结下了不解之缘。掐指算来，到1985年我从三洋电机株式会社社长的职位上退下来为止，在关西电器制造行业中我已整整干了60年。人生易老，60年时间如水流逝，想来不免几分怅然。但是，令我感到自慰的是，我的一生几乎全部融入了不断变化的家用电器制造事业，或多或少地为实现自己“创造新生活”的理想，为社会大众的生活做了一些有益的事情。

曾有人说，我这个从穷乡僻壤闯入大都会的船夫之子，变成了名噪一时的大企业家，这是天命。一个人来到这世界，究竟能干些什么，似乎老天早已安排好了。也有人说，是天命再

加天资，不然一个只读过6年书的乡下人怎么能够硬是把一个小小的作坊扩展成拥有亿万财产的大企业？更有人说，井植薰的发迹并没什么诀窍，他不过是有一个精明强干，被人称为当代“经营之神”的姐夫，他靠的是亲朋好友的提携和帮助。对于这些不着边际的说法，我从来也就没有认真地去理会过。道理很简单，这些人根本不了解我，根本就不知道我是怎样从艰难困苦中一步步走过来的。

假如说，一个人只知顺从天命，躺着等待幸运之神，那么机会就会从他的眼前飞过，他一生注定只能是无所作为。如果说，一个人只凭天资而不知勤奋，那么即使是凭着小聪明能干几件好事，但终究也只能是昙花一现，成不了大器。靠着亲友的帮助和提携而飞黄腾达的不乏其人，但是坐享其成，所谓得来的成功，事实上更多的是别人的恩赐，得到的是幸运而不是幸福。

但是，我既不是这三种人，也从来没想去做这三种人。我走的是自己的路，一条靠自己的力量去开拓的、别人未曾走过的艰苦创业之路。

一次在为三洋公司新干部举办的训练班开幕式上，我曾经这样说过：“别以为你自己的前方存在着一条坦荡的大路，只有你的身后一定会留下你自己走过的踪迹。”人的一生就是一条漫长的路，无论是前途无限的光明大道，还是历经艰险的曲折小路，只要是你认认真真地走过来的，就是你可以引以为豪的路。听过我这句话的人经常感叹地说，井植家兄弟3人如出一辙，都是这样说，也都是这样干的。的确，这句话是我经常用来勉励自己而又经常用来教育晚辈的“井植语录”，也恰恰是我一生的写照。

走自己的路，但不是盲目地走，而是要走通过深思熟虑之后确定下来的路。如此，即使遇到困难，你也不会随意地改变

方向。只要坚持走下去，就是一条能够成功的路。行走在人生路上意味着不断的学习，不知疲倦地苦干，意味着思考和探索。人只有在这样一种苦思冥想加苦干和磨炼的环境中才能创造出自己的全部历史。

总而言之，成功源于探索。

## 一、首先塑造自己

在松下公司我干了近 25 年的时间。到我离开松下时，已任公司的常务董事兼制造部部长，掌管着松下公司的生产大权。收入超出了常人，职位也已升到了令人艳羡的程度。然而，培养和照顾了我 25 年的松下公司所给予我的绝不仅仅是这些名利地位。更为珍贵的是，我从松下公司那里学会了经营，懂得了以培养人才为前提的经营之本。这是一笔无形的，比任何财富都更可贵的思想财产，凭着它，我叩开了一道又一道成功之门。

在松下公司工作的那段时间里，我经常受到这样的熏陶，也就是说如果有人问我“你们松下公司生产些什么样的产品”时，我会不假思索地回答：“本公司也生产电器产品。”对于这个“也”字，问话的人当然会感到有点莫名其妙，接着追问：“那么，除了电器，你们还生产些什么？”这么一问，就自然而然地引出那简单而又最能体现出松下公司全部成功奥秘的回答：

“造人”。

当然，此处的造人并不是制造当代尖端技术意义上的机器人，而是指的培养人才，造就他人。这种思想是一切经营管理思想的基础和立脚点。一家成功的企业，必须注重人才的培

养。先“制造”优秀的企业人才，然后再由这批优秀的人才去开发、制造优质的产品，最后再通过优秀的人才去推销优质产品。可以想象，这样的经营方针是战无不胜的。

因此，我始终把“造人”看成首要的事情，把“造人”置于企业立足于剧烈竞争的市场的第一要素。在我担任三洋公司的各部门领导职务直至社长（总经理）的全部时间内，“造人”工作花去了我至少一半以上的时间和精力。三洋公司之所以花大钱盖起了远比公司总部漂亮和完备的教育中心大厦，目的也就是为了进一步贯彻“造人”的企业策略。

离开松下公司之后，我与大哥一起努力经营起自己的企业。此时如果再有人提出同样的问题，“你们三洋公司生产什么产品”的话，那么我的回答不再会停留在“造人”的水平上。否则，我们提出的赶超松下公司的口号岂不难以实现？也就是说，我们如果不在松下式的经营思想的基础上更进一步，更深一层，确立自己的经营方针的话，那么面对强手如云的市场竞争，三洋公司恐怕难保始终立于不败之地。

所以，三洋电机公司不仅“也生产电器产品”，不仅要“造人”，而且还要“制造社长”，“制造总经理”。换言之，要想造就他人，先得塑造自己。只有竭尽全力将自己塑造成一名称职的企业领导人，你才有充分的资格去教育和培养他人。劣质的总理想要去“制造”优质的部下是绝对不可能的。同样的道理，劣等的经营者绝对领导不了一家优秀的企业。

塑造自己不是一句泛泛而谈的空话。它不仅仅需要刻苦的学习、持续的自我启发和不懈的探索，还需要经常保持着让人感到痛苦而又必须持之以恒的自我约束精神，以及甘为企业职工做出表率牺牲精神。举一个例子来说，我每天上午去公司上班的时间可以精确到秒的程度。天长日久，变成了一种习惯。以至于公司大楼的门卫竟然把我当成了标准时钟，每当我

的身影出现在公司大门前，门卫就会有意无意地看自己的手表，嘴里老是“真准时啊”地说个不停。有时，门卫甚至一边看着我，一边喃喃自语：“我的手表怎么慢了一分钟？”

其实，我家就住在公司的旁边，徒步走去花不了多少时间，准时上班并不困难。但是，假如你思想上没有表率的精神，认为自己是总经理或者是企业之主，无需如此苛求自己的话，那么至少你不能持之以恒。只要有几次的松懈，你就很难成为约束自己同时也约束别人的表率。我之所以近乎于苛刻地控制自己的上班时间，当然不是为了表现自己，因为没有这种必要。我是想，既然我要求公司的全体职工无论职位高低，都要严格遵守公司的纪律，那么你自己就得比其他职工做得更加出色。大家都能准时上班，那么怎样才算更加出色呢？提早上班？这样做的话，大家可能会学你的样，比你来得更早，这不是好办法。想来想去只有一个办法，那就是我现在所做的，分秒不差。所以，我每天早上必定在看完 NHK 的金融新闻节目后立刻动身，一分不差地踏进公司大门。只要没有什么特殊的接待事务，我始终这样做，一直坚持到退休。

遵守上班时间只是一件小事。作为企业的负责人还应更全面地执行企业的全部规章制度，同样不能有任何松懈。“欲善人，先律己”，这是我常挂在嘴边的一句座右铭。在一次应邀为一些中小企业的业主作经营管理思想方面的讲演时，我说了这样一段话：

“你们的企业在制定各种规章制度的时候是否想过，谁应最最模范地遵守这些制度的问题？如果你认为，企业的规章制度只是一种控制职工和下属的手段，那么你就大错特错了，错到了足以使你的企业一蹶不振的地步。假如你认为，既然是公司的规章制度，那么公司的全体成员，包括企业主和总经理在内都应遵守，那你只对了大半，说难听点，你的企业还有救。

只有当你清醒地认识到，作为企业之主除了比其他所有的职工更加模范地遵守一切规章制度而别无选择，并且为此而坚持不懈的时候，你才具备了承担企业领导职务的基本条件，你的企业才能兴旺发达。”

但是，作为企业的领导人，你还不能只满足于自己能够做出表率，更重要的是你还必须时时处处意识到自己在企业中的特定地位。这里所说的地位，绝不是指企业领导人可以随意支配他人或者是可以掌握某些权力的地位。而是实实在在地比他人多做工作、多动脑筋、多为企业的生存和发展着想的地位。我经常对别人说，做公司的董事是不容易的。因为董事就是要职、重职，从字面上看，董事又可写成“重役”，意思就是“责任重大”。那么，董事的责任究竟重大到什么地步，而董事又应怎样去承担这种重大的责任呢？我认为，既然你要当董事，你就得具备每天24小时都为公司的工作着想的觉悟。当然，这并不是说董事就得24小时都呆在公司里。作为董事你得时时刻刻为公司的工作操心，甚至晚上睡觉做梦你也要做公司的梦。简而言之，也就是你对待工作一定要“走火入魔”。

我不要求公司中的一般管理干部24小时都为公司着想。我对他们说，你得为公司每天干16小时。开个玩笑，我说，你们晚上睡觉爱做什么样的梦悉听尊便，但是除了睡觉，你平时可得多考虑工作。对于一般的管理干部，我要求他们避免“下落不明”的现象。下班之后，找家酒店喝上几盅，或者约几个朋友搓搓麻将之类的并不是不可以，人之常情，管理干部也应有这样的自由。但是，如果工厂里发生了紧急的事情需要同你联系，或者需要你去处理，打电话去你家，家人也不知你在何方，你就变成了一个“下落不明”的人。因此，喝几口酒也好，其他娱乐也好，只要是正当的，我一概不加反对。相反，公司还会为你创造点条件。但是，你最好事先给家里去个



电话，告知你的下落，万一有事也就可以找得到你。这就叫做为公司着想。

对于一般的职工，我仅要求他们工作8小时。即只要在上班时间内考虑工作就可以了。对于他们而言，下班之后跨出公司大门，你可随心所欲做任何事情。但是，我又说，如果你只满足于这样的生活，思想上没有想干16个小时或者更多的念头，那么你这辈子可能永远只能是一个一般的职工。不然，你就应当自觉地在上班以外的时间多想想工作，多学习，多思考。

或许，人们对我这种“24-16-8”的工作时间制会产生种种误解，认为我是一个严酷的独裁主义者。事实上，我不仅不是一个独裁主义者，我能充分注意倾听下属的意见，更能注意上下级之间的思想沟通。我之所以这样，全部目的仍然在于贯彻我的“要想造就他人，先得塑造自己”的经营思想。从经营管理的角度说，企业无论大小，总得有个最终的权威，由这个最终的权威来决断一切有关企业生死存亡的事宜。这就需要企业内部建立一个能够充分地将上意下达和下意上达巧妙地融和在一起的运行机制。这种运行机制是靠人来设计和完成的。企业越大，中间环节也就越多，如果不这样严格要求每一个干部和职工，企业怎能运转自如呢？

质而言之，处于领导地位的总经理和董事们首先要严于律己，敢于并且善于塑造自己。经营管理之中最为重要的一点是强调工作的效率，而效率的基础是职工的能力。故而，在公司内部无论你处于什么地位，首先要培养自己的能力，然后才能提高效率。人的能力提高了，这就意味着一个对企业有益的人才培养成功了。从这一点说，“造就他人”和“塑造自己”都很重要，足以决定企业前途。

## 二、一个花甲的历程

60年一个花甲。人生60年意味着你已踏上了一生中最后的一段路。但是，就像现在的青年人一般都要读完大学或者至少念完高中后才参加工作那样，一生之中像我这样整整工作了60余年的应该说仍然是少见的。60年的工作经历，给我自己和社会留下的最珍贵的经验无非是珍惜时间。60年就是60年，浪费一点就少一点，谁也没有办法让给你一些。回顾我的60年工作历程，令我欣慰的是我没有白白浪费时间。

公司里，我有一个特别的外号，叫做“一月出差48次的差夫”。严格地说这不是外号，而是名副其实的赞美之词。其实把全部时间用来安排工作倒是我长期以来的一种习惯。利用出差的机会游览名胜古迹并不是一件坏事，但对于我来说却是从未有过的事情。记得在1967年的夏天，我去西班牙马德里考察当地一家使用三洋商标生产彩色电视机的工厂。到达的那天正值星期天，同行的公司干部和西班牙的朋友都来邀我去看看闻名世界的斗牛表演，由于我当时的脑子里考虑的尽是如何扩展欧洲市场的问题，把经常可以在电影或电视节目中的看到的西班牙斗牛都抛到了九霄云外，竟然拒绝说：“什么，让我去看牛打架？我小时候在乡下经常看到，今天就免了罢。”于是，当天我考察了工厂并同工厂的负责人讨论完具体的事情后立刻赶到了下一个目的地。等我到了巴黎静下心来后才意识到，西班牙的斗牛非但全世界都知道，而且根本不是牛与牛打架，而是斗牛士与壮牛的惊心动魄的搏斗。

只要时间和条件允许，我一办完事就会马上赶回公司，有时甚至是日夜兼程。日久天长即习惯。因此，一天去两个地方

出差并不是不可能的，一月出差 48 次也就不是什么值得过分渲染的事情了。

1969 年正月，我陪妻子去伊势神宫参拜。这是我一生中屈指可数的一次完全与工作无关的私人旅行。那天，参拜完毕后已是中午，我俩选了一家寿司店吃午饭。伊势的大虾闻名遐迩，海贝和生鱼片也以新鲜纯正而闻名于世。我与妻子事先约定，今天只管慢慢欣享，不谈工作，也不谈令人烦恼的事情。

这家寿司店不大，连老板在内只有 6、7 名职工，但生意显然很兴隆，老板与伙计都来回穿梭为客人点菜、上茶、端盘子。饭后我到店后堂去结帐，无意之中看到了内房墙上贴得端端正正的一副对联，从字迹上看好像就出之店主的手笔：

“现在不干，更待何时？”

自己不干，指望谁人？”

猛然间，我被这位老板的实干精神深深地打动了，真想找个机会同这位叫人肃然起敬的小店主攀谈攀谈。但是，看着在正月里还忙得满头大汗的老板，几次想开口又都退了回来，带着几分遗憾，我离开了这家使人难以忘怀的小店。

店外阳光明媚，妻子游兴甚浓。花了 360 日元吃了一顿美餐，乐得妻子只叫便宜。然而，我的思绪却被这副对联给紧紧地缠住了，再也提不起游玩的兴致来。出了店门，我拉住妻子直奔家中。路上我对妻子说：

“真对不起了，原来约好的，今天不谈工作。但是，店里的那副对联对我刺激太深，不能不谈。今年是彩色电视机之年，国内和国际上竞争都异常的激烈。刚开工不久的岐阜三洋彩电厂的生产尚未完全走上轨道，面临的是‘稍有迟缓、全盘皆输’的局面。正如刚才我们去吃饭的那家寿司店老板所说的那样，今年不干更待何时？我自己不干还指望谁人？”

回到公司，我立刻召集东京三洋和鸟取三洋两家企业的负

责人开会，讨论如何进一步完善彩电生产的管理和销售问题。尽管这样，我自己仍然感觉到不如那位寿司店老板。后来，我在一次干部培养班的发言中说，“今年”与“现在”相比，显然要逊色得多。尽管，寿司店规模小，调头快，想干就可以干起来。三洋公司的摊子大，想干还得协调整个公司的力量。可是，再大的组织也是由一个一个的“自己”组成的。只要每一个“自己”都有分秒必争的决心，都有“现在不干更待何时”和“自己不干指望谁人”的劲头，企业就能捏成一个拳头，就能像小寿司店一样，现在就干，人人都干。

很快，我将这次从寿司店里得来的体会写成一系列文章在三洋公司自己的刊物上连载。以后，干脆就用“现在不干更待何时”为题，将这些文章汇集成册公开发行。

回想起来，60余年工作经历中，我的每一次成功或者进步，其中都蕴含着伊势那家寿司店老板的精神。

记得我在松下公司当学徒的时候，日本国内还没有规定劳动时间的法律，学徒工就是小佣人，什么事都得做。老板不休息，你就别想闲着。就在这样条件下，我仍然坚持念了8年夜校，读完了相当于现在中等技术学校水平的机械制造和商业会计两个专业的全部课程。

20岁那年，我被提升任松下电器制作所第二工厂的厂长，领导着150多名工人生产自行车车灯。松下幸之助这位出色的经营管理者在选任干部时，总是任人唯贤，丝毫不考虑亲属关系。所以，我至今都认为，我的提升，绝对不是我与松下沾亲带故，而是我自己努力的结果。当时，日本的经济非常脆弱，受到西方国家经济危机的冲击，再加上浜口内阁紧缩银根政策的影响，国内物价暴跌、企业纷纷倒闭，失业人数剧增。如此艰难的条件下，松下制作所却没有解雇一个工人，也没少发一分钱的工资。当时，在生产规模被迫削减了一半的情况下，松

下多余下来的工人拚命地去推销库存物品，从夹缝中求得了一条生路。我所负责的第二工厂生产的自行车车灯平均每月仍然能够销出 12 万只。可想而知要不是大家齐心协力地苦干，哪会在大萧条中站稳了脚跟呢？

1949 年 12 月，我辞去了松下电器公司的职务，当时社会上有一种传说，认为我的辞职是家族内部矛盾公开化的表现。事实上，这种谣传或者说是误解之所以不攻自破，关键就在于他们对松下幸之助和我本人的不了解的缘故。其实，我早在 1946 年从上海回到大阪的时候就已萌发了辞职的念头，只是没有找到一个合适的机会而已。我总感到，我在松下公司的路已经走到了尽头，想要谋求更大的发展，非得干自己的事业不可。同时，日本战败以后，松下公司因战时从事军需品的生产而受到整肃，松下幸之助则被盟军司令部指认为“财阀”，行为受到种种限制。他因此而变得十分消沉，似乎无心再发展自己的事业。这就更加促成了我离开松下的决心。

但是，辞职意味着抛弃 25 年艰苦奋斗所取得的一切，这其中的痛苦和失落，是局外人所难以理解和体验的。不过，当时我已看准了一个极好的时机，那就是日本的广播事业会有一个飞跃的发展，收音机的需求量将会激剧上升。这被不久以后出现的“民放”现象，即日本国内最初允许民间从事广播放送事业的政策所证实，我的想法是对的。箭既在弦，不能不发，就连我的姐姐梅乃，大老板松下幸之助的夫人和我的上司兼内兄的中尾哲二郎这样一批平时深受我尊敬的人对我苦心规劝，我也丝毫没有动摇。人们常说，江山可移，秉性难改。确实，我这 60 余年的工作经历，清清楚楚地映写出我的“果断敢行、甘担风险”的性格。

结束了 25 年的“松下时代”，我开始了崭新的“三洋时代”的生活。人生总有几次大的转折。不知是凑巧还是有缘，

我的几次大转折都同广播事业的发展相呼应。我 14 岁那年到大阪，同年 3 月 1 日，东京放送局（即现在的 NHK）开始试验广播，揭开了日本电台广播的序幕。而我辞去松下的职务，自己经营三洋公司时已经是 39 岁了，那时日本广播又正好进入民间私营时代，许多地方和民营电台正忙着开播的各项准备工作。幸运的是，三洋公司立即抓住了这一千载难逢的机会，从一只打破传统概念的收音机着手，确立了三洋公司的地位。兼之战后日本社会趋于平稳，三洋公司在天时、地利、人和的条件下，经过几十年的艰苦创业，现在已经发展成为拥有 6 万余名职工，在海外建有近百家子公司和营业所的大型跨国公司。

1981 年 1 月，为了表彰三洋电机公司为社会“创造新生活”所作出的贡献，天皇陛下为我颁发了“二等旭日重光勋章”。颁奖时，天皇陛下勉励我“要为国家和社会做出更大贡献”。当时我觉得，我还要想干的事还很多，但年岁不饶人，我已渐觉力不从心了。人到了老年，思想往往会跟随着身体一起衰竭，越老思想就越易僵化，爱用固定的、静止的眼光去看待世界。这对于企业经营者来说就意味着其企业生涯行将结束。因此，一个人要想为社会再多做些工作，就得保持年轻时代的精神状态，要像今年 70，明年 68 那样地活下去。

已经去世的大哥曾经说过，他有一种公司离不开他的自豪感，他很可能因此而死在自己的工作岗位上。松下幸之助老先生晚年耳聋，但他丝毫也没有因此而减少了自己对公司的关心和操劳。我想，自己已经走过了 60 多年的工作历程，但停止工作的念头却从未产生过。辞去了公司的总经理职务之后，我也并没有把自己关在家里。只要还有工作可干，我就会竭尽全力地去干。60 年的历程应验了伊势那家寿司店老板的“格言”：现在不干，更待何时？

# 目 录

|                    |        |
|--------------------|--------|
| 前言 .....           | ( 1 )  |
| 一、首先塑造自己 .....     | ( 3 )  |
| 二、一个花甲的历程 .....    | ( 8 )  |
| 第一章 少年时代 .....     | ( 1 )  |
| 一、母亲的教诲 .....      | ( 1 )  |
| 二、父亲的愿望 .....      | ( 4 )  |
| 三、难忘的他们 .....      | ( 6 )  |
| 四、一封电报 .....       | ( 9 )  |
| 第二章 学徒生涯 .....     | ( 11 ) |
| 一、姐夫，人生导师 .....    | ( 12 ) |
| 二、智慧和毅力的角逐 .....   | ( 14 ) |
| 三、“吝啬”的内含 .....    | ( 16 ) |
| 四、机械、算盘、人生定位 ..... | ( 18 ) |
| 五、人生动力 .....       | ( 20 ) |
| 第三章 年轻有为 .....     | ( 22 ) |
| 一、劝导的魅力 .....      | ( 22 ) |
| 二、今天的事今天做 .....    | ( 26 ) |
| 三、以“酒”治厂 .....     | ( 28 ) |
| 四、缘乃天定 .....       | ( 31 ) |
| 五、抓住时机 .....       | ( 35 ) |
| 六、建议有方 .....       | ( 37 ) |

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| <b>第四章 “转战”上海</b>          | (40)  |
| 一、建厂上海                     | (41)  |
| 二、资金 100 万                 | (44)  |
| 三、痛失幼子                     | (46)  |
| 四、重归故里                     | (50)  |
| <b>第五章 开始创业</b>            | (54)  |
| 一、告别松下                     | (55)  |
| 二、收音机制造                    | (62)  |
| 三、一段小插曲                    | (66)  |
| 四、终如我愿                     | (69)  |
| <b>第六章 扬名家电行业</b>          | (72)  |
| 一、一炮打响——塑壳收音机              | (73)  |
| 二、勇闯难关——喷流洗衣机              | (82)  |
| 三、创造骄傲——磁门电冰箱              | (92)  |
| 四、领导时代潮流——分体式空调机           | (98)  |
| <b>第七章 进军海外</b>            | (107) |
| 一、选择香港                     | (109) |
| 二、竞争的诀窍：市场三分法              | (113) |
| 三、信任基石                     | (117) |
| 四、巴西：勇敢而明智的选择              | (121) |
| 五、别开生面的运动会                 | (125) |
| 六、占领市场的诀窍                  | (132) |
| <b>第八章 成功源于不懈的探索</b>       | (139) |
| 一、井植语录                     | (140) |
| 二、系列产品                     | (149) |
| 三、半导体技术                    | (155) |
| 四、尝试：太阳能之家                 | (160) |
| <b>第九章 企业管理真谛：命令、诱导、信赖</b> | (165) |



|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 一、受命危难，从头开始·····            | (166) |
| 二、筹建子公司·····                | (184) |
| 三、快刀斩乱麻·····                | (188) |
| 四、迎“花”而解·····               | (191) |
| 五、设备+人员≠效益·····             | (199) |
| <b>第十章 以人为本</b> ·····       | (206) |
| 一、环游世界·····                 | (208) |
| 二、数字与色彩的世界·····             | (217) |
| 三、企业就是人·····                | (223) |
| 四、“小家庭主义”论辩·····            | (228) |
| 五、理解，管理的手段·····             | (231) |
| 六、以苦为乐，其乐无穷·····            | (239) |
| <b>第十一章 情系中国</b> ·····      | (245) |
| 一、美哉，中国菜·····               | (246) |
| 二、尽绵薄之力·····                | (251) |
| 三、中国人特写·····                | (254) |
| 四、三洋电机与中国建设·····            | (257) |
| <b>第十二章 人才培养和技术开发</b> ····· | (267) |
| 一、人才，企业的生命·····             | (268) |
| 二、说、教、做——人才培养三字法·····       | (273) |
| 三、技术经营原理·····               | (279) |
| 四、培养世界通用人才·····             | (287) |
| 五、取利于社会、还利于社会·····          | (291) |
| <b>结束语——我愿自己是条蚯蚓</b> ·····  | (295) |
| <b>井植薰简历</b> ·····          | (298) |