

我的实践经营论

# 事成于思

三洋电机公司前总经理

井植 薰 著

我的实践经营论

# 事成于思

三洋电机公司前总经理

井植 薰 著

郑海东 译

郑励志 校

东洋经济新报社

## 著者介绍

- 1911年2月 生于兵库县淡路岛。  
1925年3月 入松下电气器具制作所工作。  
1949年7月 任松下电器产业公司常务董事。  
1949年12月 离开松下电器产业公司。  
1950年4月 任三洋电机公司董事。  
1953年7月 任三洋电机公司常务董事。  
1961年7月 任三洋电机公司专务董事。  
1968年1月 任三洋电机公司副总经理。  
1971年1月 任三洋电机公司总经理。  
1981年1月 被授予二等旭日重光勋章。  
1986年2月 任三洋电机公司总顾问

著作有：《现在不干更待何时》  
《专心走自己的路》

事成于思

非卖品

---

1986年5月20日 发行

作者 井植 薫

发行人 高柳 弘

发行处 东京都中央区日本桥本石町1丁目4番地 东洋经济新报社

---

© 版权所有 不准翻印

© 1986年

# 果報は練って待て

—私の体験的経営論—

(1982年刊行)

井 植 薫

東洋経済新報社

## 目 次

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| <b>第一章 我的经营思想——造就自己</b> .....   | 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 .....                 | 5  |
| 关心一切事物 .....                    | 9  |
| 作为经营者的觉悟 .....                  | 14 |
| 拿出征服天命的气慨 .....                 | 18 |
| <b>第二章 回忆创业者——岁男与“大老板”</b> .... | 21 |
| 扔在阴沟里的100万日元 .....              | 21 |
| 因交通事故而痛失次子 .....                | 25 |
| 上花言巧语之当 .....                   | 29 |
| 离开松下公司的真相 .....                 | 35 |
| 价格不到1万日元的收音机 .....              | 39 |

### **第三章 获大成功的商品是这样生产的·····47**

生产10万台同一型号收音机的计划·····47

喷流式洗衣机的诞生·····52

创造大成功商品的五个条件·····57

自行生产半导体·····62

样板商品群·····66

塑造高级商品的形象·····71

### **第四章 推销员应有的素养·····77**

接受营业总部长的职务·····77

被称为“古利柯的商标”·····81

抛售商店的真相·····86

老板娘干活的零售店·····91

“钓地球”与“钓船底”·····95

销售诀窍在于·····97

SBC联号商店的设立·····101

### **第五章 经营子公司的要点·····105**

为何采取子公司方式？·····105

如果效率比低薪更低·····109

冗员多如杂草的工厂·····114

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 从新干线上可以看到的蔷薇工厂 .....           | 120        |
| 昂贵的机器必须充分开动 .....              | 123        |
| “动”与“劳动”的不同之处 .....            | 128        |
| <b>第六章 向海外发展的窍门是信赖关系 .....</b> | <b>133</b> |
| 到香港开办第一家海外企业 .....             | 133        |
| 以市场三分法谋求经营管理的稳定性 .....         | 137        |
| 如有卷发会感到幸福 .....                | 141        |
| 发挥日本移民第二代的作用 .....             | 147        |
| 大获成功的运动会 .....                 | 151        |
| 日美在劳动态度上的差异 .....              | 155        |
| <b>第七章 我与中国 .....</b>          | <b>161</b> |
| 使中国菜变得更新鲜 .....                | 161        |
| 不断高涨的我的中国热 .....               | 166        |
| 中国的现代化建设已真正开始 .....            | 169        |
| <b>第八章 要成为关心一切事物的人 .....</b>   | <b>181</b> |
| 1 兆日元有多少? .....                | 181        |
| 身心健康是第一位的 .....                | 185        |
| 要成为“自喷”的人 .....                | 189        |

|            |                           |            |
|------------|---------------------------|------------|
|            | 与工会的谈判和做买卖一样 .....        | 194        |
|            | 我的情报整理术 .....             | 197        |
| <b>第九章</b> | <b>努力强化企业体质</b> .....     | <b>205</b> |
|            | 战后派企业的悲哀 .....            | 205        |
|            | 向“以资金为中心的经营”转变 .....      | 210        |
|            | 关键是提高市场占有率 .....          | 216        |
|            | 家用电器流通的合理化 .....          | 222        |
|            | 一生仅有的“极道” .....           | 226        |
| <b>第十章</b> | <b>向“技术经营时代”的挑战</b> ..... | <b>231</b> |
|            | 向技术经营下本钱 .....            | 231        |
|            | 永无止境的商品开发 .....           | 236        |
|            | 飞翔吧，国际人 .....             | 241        |
|            | 为社会作出贡献的企业 .....          | 244        |
| <b>后</b>   | <b>记</b> .....            | <b>249</b> |

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，人都是第一重要的。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”。人们定对“也”字不解

其意，自然要问：“除商品外还制造什么？”，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，只要没有其它事则推迟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

任轻微的职位”，而是写作“责任重大的职位”（日语中‘董事’一词写成‘重役’——译注）。就象有人写作“十役”（日语中‘重役’的谐音，意为负有许多责任——译注）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（日本红十字医院——译注）。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35,000名职工。当然，我并非每个人都认识。但是，却有70,000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，一位有协作关系的公司的总经理脸色异常地访问我。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，但念大学两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