

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

我和三洋

 **eBOOK**
内部资料 非卖品

序

苏步青

三洋电机是一家知名度很高的企业。三洋电机创业者的回忆录能在我国翻译出版是一件很有意义的事情。我们不仅能从书中了解到一家大型企业发展壮大历史和一名企业家成长的艰苦历程，还能从中学习到许多有益的经营管理思想。

中国和日本是一衣带水的邻邦。两国之间的文化交流源远流长。虽然，两国的政治、经济制度不同，文化习俗各异，但是，企业的经营管理总有它的共通之处。本书对于正处于全面改革开放之中的中国读者来说，一定是大有裨益的。

三洋电机创业者的奋斗经历和创业精神，对于我国的读者来说，同样有着很好的启迪和激励作用。三洋电机能从一家只有十几个职工的小作坊发展到大规模的跨国企业集团，中国为什么不能培养出第一流的企业家和第一流的企业来呢？

今年恰逢中日邦交正常化 20 周年，本书在今年出版，也可以说是一种很好的纪念吧。

我希望读者都能像三洋电机的创业者那样，不断地探索，不断地取得成功，为我国的经济腾飞做出更大的贡献。

我和三洋

前言 走自己的路

我 14 岁那年，小学刚毕业就远离家乡，只身一人去了大阪，在我姐夫松下幸之助经营的松下电器制作所，也就是现在闻名世界的松下电器公司当学徒。

小小的年纪就急匆匆地外出谋生，倒并不是因为家里已经穷到非让我自谋生路不可的境地。那个时候，虽然父亲早早地撒下了他的 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，还不至于忍饥挨饿。说来也算奇怪，让我离开那充满温情的家乡的原因竟然那么简单，那就是我自幼讨厌农活，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。

真没想到，少小离家老大没回。一个土生土长的船夫之子竟同这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 年的时间。人生易老，60 年时间悄然而去，想起来不免几分惆怅。但是，能够感到自慰的是，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。

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，老天早已安排好了。也有人说，这是天命再加天资，要不然一个只念过 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？还有人说，井植薰的发迹并没有什么奥秘，他有一个精明强干，被人称为当代“经营之神”的姐夫，他靠的是亲朋好友的提携。对于这些不着边际的议论，我从来也就没有认真地去理会过。道理很简单，说这些话的人根本不了解我，根本就不知道我是怎样从艰难困苦中走过来的。

如果说，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，他注定只能是碌碌无为。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，得来的所谓成功，其实更多的是别人的恩赐，得到的是幸运而不是幸福。

所以，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的路。

在一次为三洋公司新干部举办的训练班的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，只有你的身后倒一定会留下你自己走过的踪迹”。人的一生就是一条路，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，这样干的。确实，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”，也是我一生的写照。

走自己的路，但不是盲目地走，要走通过深思熟虑之后确定下来的路。这样，即使遇到困难，你也不会随意地改变方向。只要坚持走下去，就是一条可望成功的路。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。人就是在这样一种苦思冥想加苦干和磨练的环境中创造出

自己的全部历史的。归根到底，成功源于探索。

一、想要造就他人，先得塑造自己

我在松下公司一共干了近 25 年的时间。到我离开松下前，已是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，职位也已升到了足以叫人羡慕的程度。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，但比任何财富都更珍贵的思想财产，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，我应当不假思索地回答：“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，大都会接着追问：“那么，除了电器，你们还生产些什么？”这么一问，就自然而然地会引出那简单而又能体现出松下公司全部成功奥秘的回答：

“造人”。

当然，我这里所说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良的产品。可以想象，这样的经营方针哪有销路不畅通的道理？

所以，我始终把“造人”看成比造产品更为重要的事情，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，我为“造人”花去了至少一半以上的工作时间和精力。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，我凭着自己的力量与大哥一起经营起自己的企业。如果此时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成了一句空话？也就是说，我们如果不在松下式的经营思想上更进一步，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，三洋公司大概难保始终立于不败之地。

因此，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”。换一句话说，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”优质的部下是绝无可能的。同样的道理，劣等的经营者绝对领导不了一家优秀的企业。

我这里所讲的塑造自己不是一句泛泛而谈的空话。塑造自己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。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伸手看自己的手表，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？”

实际上，我家就住在公司的旁边，不用坐车，徒步走去花不了多少时间，准时上班并不困难。但是，如果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，那么门卫大概就不会把你看成是标准时间。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，这对于我来说没有这种必要。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加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口头禅。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，那么你的想法对了大半，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。”

然而，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。这里我所说的地位，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。我说的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，公司的董事不是好当的。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？我说，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，我并不是说董事就得 24 小时都呆在公司里。我是说，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。说白了，也就是你对待工作一定要“走火入魔”。

对于公司中的一般管理干部，我就不要求他们 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，我家酒店喝上几盅，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，家人却又认为你还在公司加班的话，你

在下班以后到回家之前这段时间内就变成了一个“下落不明”的人。所以，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。也就是说，只要在上班时间内考虑工作就可以了。对于他们来说，下班之后跨出公司大门，你爱干什么就可以干什么。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。否则，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。

也许，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。但是，我自己从没有这样的感觉。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。我之所以这样设想，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。这就需要在企业内部形成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，说不定哪一环节就会出问题，企业怎能运转自如呢？

说到底，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。所以，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”重要到了足以决定企业前途的地步。

二、60 年的历程

60 年一个花甲。人生 60 年意味着你已走上了一生中最后的一段路。以前，人们常说人生只有 50 年，这是因为当时的平均寿命不长的缘故。现在，日本人的平均寿命已经超出了 70 岁，人生大概可以说是 60 年了。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 余年的仍然应该说是不多见的。我这 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对时间的珍惜。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，我能感到欣慰的是我没有白白浪费时间。

在三洋公司里，我有一个长长的外号，叫做“一月出差 48 次的人”。严格地说这不是外号，而是名副其实的赞美之词。但是，不留任何时间空隙地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。记得是在 1967 年的夏天，我去西班牙的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劝我去看看闻名世界的斗牛表演，因为我当时的脑子里考虑的尽是如何扩展欧洲市场的问题。

题，对于经常可以在电影或电视节目看到的西班牙斗牛却忘得一干二净，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，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想到，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，而是一名斗牛士与一头壮牛的惊心动魄的搏斗。

就是这样，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。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，我陪我的妻子去伊势神宫参拜。这是我一生中屈指可数的一次完全脱离工作的私人旅行。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，海贝和生鱼片也向以新鲜纯正而闻名于世。我与妻子约定了，今天只管慢慢享用，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，老板与伙计都手不停、脚不停地为客人点菜、上茶、端盘子。我吃完后到店后堂去结帐，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，我被这位老板的精神深深地感动了，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，几次想开口又都缩了回来，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，脑子里乱哄哄的，再也提不起游玩的兴致来。出了店门，我拉住妻子就往汽车里钻。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，国内和国际上的竞争都异常的激烈。刚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，我立即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。尽管如此，我自己仍然感觉到不如那位寿司店老板的精神，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。虽然，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，想干还碍协调整个公司的力量。但是，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。

不久，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。

现在回想起来，在我 60 余年工作经历中，每一次的成功或者说是进步，其中往往都蕴含着伊势那家寿司店老板的精神。

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，什么事都得干。老板不休息，你就别想闲着。就在这种条件下，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很少会考虑亲属关系，说他是任人唯贤大概不算是夸张。所以，我至今都认为，我之所以被提升，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。就在如此艰难的条件下，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，在被迫削减了一半生产规模的情况下，松下多余下来的工人拼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。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。实际上，这种谣传或者说是误解之所以不攻自破，关键就在于对松下幸之助和我本人的不了解，或者说是不能理解的缘故。说实话，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，非得自己干自己的事业不可。而且，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，似乎无心发展自己的事业。这就更加促成了我离开松下的决心。

然而，辞职意味着抛弃 25 年艰苦奋斗所取得的一切，这其中所包含着的痛苦和失落，是局外人所难以理解和体验得到的。不过，当时我已看准了一个极好的时机，认定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，我的想法是对头的。决心既下就绝不回头，就连我的姐姐梅乃，就是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的苦心规劝，也丝毫没有改变我的主意。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”的脾气。

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。我是 14 岁那年到的大阪，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，那时又正好是日本广播进入民间私营时代，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。加上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”。我觉得，我要想干的事还很多，但年岁不饶人，我已逐渐感觉到自己老了，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，爱用固有的、静止的眼光去看待世界。这对于企业经营来说就意味着其企业生涯行将结束。所以，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。

我那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得一点声音也听不见，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，我自己已经走过了 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？

第一章 淡路岛的少年时代

1911年2月9日，在兵库县津名郡东浦町，当地人叫它淡路岛的地方，以撑船运货为业，靠种田种菜为生的井植清太郎家又添了个小生命。父亲替这个继5个姐姐和2个哥哥之后姗姗来迟的未子取名叫薰。陌上草薰，香气袭人。寻常百姓之家添丁加口，喜悦与庆贺之余，总希望这刚刚来到人世间的孩子前途无量、荣宗耀祖。春日薰风扑面而来，父亲替我取这样的名字，大概是想寄托他那掩饰不住的喜悦和期望吧。

我的大哥叫岁男，长我9岁。二哥名祐郎，比我大3岁。5个姐姐在我刚有点懂事的时候就都已出嫁。父亲在我虚年龄只有4岁那年突然染上了腹膜炎。那时还没有青霉素之类的抗菌素，不久他就因病情恶化而离开了人世。父亲去世的第二年，大哥就去了大阪。二哥也在小学毕业后外出寻找工作。所以，回想起我少年时代的生活，我总感觉到只有我和母亲两人的生活印刻在我的记忆之中。

一、井中鲤鱼

1973年盛夏的一天，我去三洋公司的一家彩电厂了解生产情况。这家工厂建在岐阜羽岛车站附近，正处于满负荷运转状态。中午，我独自一人徘徊在种满蔷薇花的院子里。从远处望去，清澈见底的工厂净水池中数千尾鲤鱼在欢畅地嬉水游弋，不时吞下女工们投给它们的食饵。不知内情的人见我凝神眺望，会认为我又在挑剔废水处理中的什么不足之处了。其实，一见到水池中金光闪闪的鲤鱼，我的思绪就回到了我那淡路岛少年时代的生活。哪怕是伫立在夏日骄阳之下，母亲的慈爱就像带着凉意的蜜，渗入了我的心扉。

小时候，我是个有名的小淘气鬼。同大哥岁男一样，打架比读书要拿手得多。听大哥说，他小时候经常爱打架，而且对手都是比他大的高年级学生。有时，尽管被几名大同学打得鼻青眼肿，但他从不认输，从不哭鼻子。二哥祐郎的性格同我们截然相反，少年老成，文静内向。有时，二哥被一群顽童围住戏弄，解围的往往是我从后面扔过去的石块。我比祐郎小3岁，却能为哥哥解围打抱不平，这常常更加剧了我的恶作剧。对于我平时的吵闹打架，母亲很少会当面训斥我，这大概因我是全家兄弟姐妹8人中最小一个的缘故吧。然而，那次我用蚯蚓为饵从水井中钓出了一条大鲤鱼时，母亲发火了。在我的记忆中，这大概是母亲的唯一的一次发火，她狠狠地训斥了我一顿。

晚上，母亲这样对我说：“在井边洗碗洗菜，总免不了有饭粒、菜屑掉进井去，井中的鲤鱼就会把这些东西吃掉，水不就干净了吗？再说，万一有什么毒物或者脏东西掉进井里，鲤鱼就会翻着白肚浮上水面，你见了不就会明白这水不能喝了吗？咱们农家百姓，饮食起居全靠自己留心，井中鲤鱼如此帮助我们，你还能去钓吗？”

说来也怪，我这个爱淘气打架的孩子，就在这次“钓鲤鱼事件”之后，好像突然懂事多了，连村里的人也都说小薰变文静了。不久，母亲又来劝我在自己家的田边水渠里养鲤鱼。她说：“饲养鱼这种小生物，你会有一种说不清的乐趣。况且，鱼养大了，拿到街上去换点钱，平时也好零用。”

就这样，我在自家的水渠中放养了几十尾鲤鱼。每天上学、放学回家路过水渠时，我总要仔细看看渠中的鱼儿。望着那细长的背脊划破水面，带

起阵阵涟漪，我的感觉果真像母亲所说的那样，欢愉之情溢满心田。后来，我长大成人后，才真正体会到母亲那用养鱼的办法陶冶我的心情的良苦用心。

我家的水田地势比周围高，取水、灌溉都很不方便。记得好象是在我饲养鲤鱼后的不久，天气干旱，多日没雨，水渠快要干涸了，鲤鱼的背脊都露出了水面。在阳光的暴晒下，小鱼儿奄奄一息。我也不知是从哪里来的力气，一个劲地用水桶从井里汲水往渠中灌，一心只想让鲤鱼的背脊没入水中。那天晚上，母亲为我做了好几样我爱吃的菜，脸上掩饰不住的笑容至今还留在我的心里。

从此以后，水渠中的鲤鱼成了我每天都得关心的伙伴。每隔几天，母亲都会重复一遍她的问话：

“ 鲤鱼还好吗？ ”

“ 很好 ”。我的回答中总带着几分自豪。

没想到，小时候饲养鲤鱼得来的经验变成了我今后企业经营的基础。母亲当初让我养鱼的目的，直到我去了大阪之后，才算真正明白。首先，我发现就是因为养鱼，才逐步改变了我的性格，让我明白了工作、劳动的乐趣。第二，我慢慢地知道了工作与收获的关系，养鱼可以卖钱，劳动就有所得。第三，养鱼还能加强管理意识，当初就是因为观察到了鲤鱼背脊露出水面的现象，才懂得了水田缺水需要灌溉的道理。

战后，我自己创办的事业刚开始不久，一天，一场意外的大火，把我当作主要收入来源的工厂烧了个净光。失火那天我正为公司的事情去了东京。当我得知工厂被烧的事，心急火燎地赶到火烧现场时，绝对没有想到的是母亲站在我的背后，一边微笑着，一边拍着我的肩膀说：

“ 别那样垂头丧气的！人生还可能遇到比这场火更大的灾难，回过头来再干就是了。 ”

母亲的话，母亲绽开的笑容比这烧掉的工厂珍贵得多。母亲常

这样对我说：“ 无论在什么场合都要先站在对方的立场上考虑问题，要把对方的便利、快乐和繁荣看成是首要的事情，把这种思想溶入自己的事业，那你终究会得到自己的幸福 ”，在我的一生中，母亲的这番话一直支配、影响着我的思想和处世待人的方法。

大哥岁男在《我的履历》一书中写出了我同样的感情：

“ 1948 年 5 月 24 日上午 10 点，母亲静静地停止了呼吸。我心中的支柱好像在一阵震耳欲聋的声响之中顷刻间倒塌了。母亲是我的支柱，是我唯一不可缺少的人…… ”

直到今天，一看到活蹦乱跳的鲤鱼，我就立刻会想起淡路岛家中水井里的鲤鱼，想起我养鲤鱼得来的乐趣，想起我那一字也不识但充满智慧的母亲。

二、大海之子

我 4 岁那年父亲就离开了人间。在我的记忆中，父亲好像总是撑着小船在大海中漂泊。除此之外，几乎什么也没有留在我的记忆之中。

大哥岁男曾经对我说过，他的一生都把母亲看成是精神的支柱，而把父亲看作是照亮人生的灯塔。岁男比我大 9 岁，他不仅能够回忆起父亲是如何训斥他，甚至是如何打他的，还能隐约地回想起父亲每次出海时同家人告别

的情景。父亲在我心中的形象大都是我从小从大哥的话语中得来的。有时，我似乎能够从大哥的身上发现父亲的影子。

井植家族代代务农。到了父亲这一代，不知是当时的社会发生了剧烈的动荡，还是父亲本人思想上的变化，反正他从来不愿当农民，也不愿老是呆在家里。后来，他购置了一艘名叫“清光丸”的千石船，独自搞起了海上贩运的买卖。他乘船去大阪、九州，甚至还去过朝鲜。

父亲的性格听母亲说好像非常豪放。但是，当他一连生了5个女儿之后，好像又完全变了一个人，整天闷闷不乐，有时一整天一整天地不说话。一直到了大哥岁男的降临，父亲才又恢复了他那往常的笑脸。他替大哥取名岁男，意思就是说他年年岁岁盼着有一个儿子。他把岁男看成是井植家族的继承人，盼望他来到人间，更盼望他继承父业，成为井植家族中更加兴旺发达的一代。听母亲回忆说，每当岁男要过生日的时候，父亲从不出海。他让人用很大很大的口袋装上满满的一袋糕点，挨家挨户地去分发。这是他认为的最最美好的祝愿。大概是岁男10岁那年的生日吧，父亲早早地就吩咐了5个修船的木工，为我们这些孩子每人都做了一只精巧而逼真的模型船。我想，这些模型大概都是以他的“清光丸”为原型的。父亲自己不愿做种田的农民，当然更不希望他的儿子再种田。在当时的社会中，像家乡淡路岛这样的穷地方，能够出海去做买卖，就算是很有出息的人了。所以，他从内心里希望他的儿子继承他的事业。那时候我们还大小，都还没法理解父亲送我们船模型的良苦用心。

当父亲得知自己的病已没法治好了的时候，他并没有过度的伤心。他把母亲和大哥叫到了自己的床边。临终前，他得把他的子女都安排妥了。他说：

“这次我像是撑不住了。往后，我不在了，孩子想念书的话，一定要让他们念下去。可以先卖掉村后的那片山林，然后再卖其他的山坡。要是还不够的话就再卖田，一块一块地卖。等到田卖完了，我想孩子们大概也都长大成人了。”

然而，父亲去世时正在念高小的大哥并不像父亲想象的那样爱念书。在父亲去世的第二年，大哥高小毕业，随后就搭上了亲戚的海船，到他憧憬着的自由世界里漂泊去了。当初，大哥还真的想继承父亲未竟的事业呢。

后来，母亲曾对我们说，如果岁男那时还想上学，那么他一定会按父亲的遗愿去做的。这样，大概祐郎也会跟着去读书。兄长们都在念书，我这个全家最小的儿子恐怕也会随着他们一起去读书的。要是真的这样，虽然满足了父亲的愿望，但却可能既继承不了父亲这位大海之子的漂泊事业，也不会有井植家族创立起来的三洋公司了。

三、难忘的人

我在同年轻人谈话时，老爱开玩笑。我说：“我这一辈子还真的接受过高等教育呢。不信你们去看我的毕业证书，上面清清楚楚地写着‘高等小学毕业’”。现在的年轻人恐怕不会明白，在我们小时候，念完高小的人在村子里还真的算是货真价实的文化人呢。

我这样说，算是开玩笑，也算是一种自嘲。不过，我虽然没有象现在的年轻人那样小学、初中、高中、大学，一步一步地升学，去争取那张炙手可热的、显示出最高学历身份的文凭。但是我又实实在在地感受到，在我整个

人生之中，我确实经历过好几次社会给予我的最高教育。

吉川英治先生生前曾赠送给我这样一张条幅——“除己之外皆为师”。先生用他那苍劲有力的笔触写下的这句隽永的格言，伴随我度过了几十年的人生。说得过分一点，我这一辈子真的是无时无刻不在接受人生的最高教育，我能从我所接触到的任何一个人的身上学到有益的东西。当然，人人为师并不是说人人都是恩师。我至今不能忘记而又确实是我人生道路上的恩师的，大概要数我少年时代家乡本福寺里的当家和尚、村长和我高小二年级的老师浜野先生了。

我老家小村里的半山腰上建着一座小庙，当地人都称它叫本福寺，庙里只有一个和尚，所以大家就管他叫当家和尚。和尚每天都要下山讲经、化缘，每次下山他都先到我家来取存放在我家院子里的自行车，然后骑车到各家去。讲经、化缘结束后，他又到我家来存车子，然后再步行上山去。我自小会骑自行车，就是利用和尚不用车的空隙学会的。这个和尚没什么家人，常爱独自一人喃喃自语，倒底在说些什么，为什么老是这样说，这是全村人始终弄不明白的事情。就是这样一个和尚，在我少年时代对我却有着强大的魅力。我只要一见到他，就好像会被他紧紧地吸引住。我曾非常羡慕和尚的生活，感到世上只有和尚最自由。我也曾上山到过他的小庙，和尚还为我泡了一杯沁人心脾的香茶。现在回想起来，这茶美得象是天上的甘露。

奇怪的是，对于这个本福寺里的“独行僧”，我再也没有什么可以回忆的事了，但他却从未从我的记忆中消失过。我一直在想，这到底是什么原因？后来，我大概算是想明白了，可能就是和尚身上生而有之的纯正的品行吧。直至今日，只要一谈起人所应该具备的崇高的情操的时候，我的脑海里就会不由自主地映现出这个在半山腰的小庙里默默地度过了一生的和尚。人的纯正的品行，其威力就会大到如此地步。以人为镜，可以正己。

我是这样真正认识我的村长的。

有一次，大概是我刚上高小一年级的時候，我同我的一位老师斗起嘴来。我说：“先生，为什么我们这个学校老是教我们怎样种田呢？我们班上真正将来会去继承农家生活的会有几人？你为什么我们不教我们其他一些有用的东西？”这位先生没有正面回答我提出的问题，他让我找村长说去。于是，我就去村公所，找到了村长，把我刚才说的活又照直他说了一遍。村长的回答我至今还能回忆起来：

“你的心情我懂。但你还太年轻，年轻人总有非分的想法，这不是坏事。人很本份，是好事，人有非分之念也是好事。但是，学校就不同了。学校有自己的规矩，按照学校的规矩去做，就叫做本份。你有更深的要求，就应在学校规定的内容以外再去学，这就叫非分。你想想，你何苦去为此同先生斗嘴呢？”

本来，村长是全村唯一的一个公务人员，他有权有势，对于一个小学生来说，只要一声吃喝，我以后就不敢再去找他了。然而，他却没这样做。他能用我似懂非懂的话来说服我，让我感到他的话语非常深奥，同时，又让我得到一种心悦诚服的满足。直到现在，一旦谈起两代人之间无法弥补的所谓“代沟”等问题时，我就会不知不觉地回想起我的村长，他是全村最德高望重的人，但他能同任何年龄的人交朋友。

在我高小即将毕业的时候，我的老师浜野先生曾经特意找我去谈话，算是给我的临别赠言：“我们的这个时代，教育还不能普及。高小毕业后再去

念中学，或者去上师范学校什么的，每届学生中至多也只是一、二人。其他的学生，要么回家务农，要么到城里去当木匠、学生意，或者找个什么糊口的工作混上一辈子。所以，我不想多说更多勉励的话。我要郑重告诫你的是，你马上就要踏上社会，只有健康的身体和健全的头脑才是你唯一可以把握的财产。踏入社会，你可得懂得自爱自重呀。”

本福寺当家和尚洁身自爱的品行，穷山村里村长的循循善诱，小学校里洪野先生的郑重告诫为我今后的事业铺垫了扎实的基础。这些普普通通的小人物的形象，恐怕这一辈子也难以从我的记忆中消失。

四、初闯大阪

母亲最懂子女的心。并植家的三个儿子谁也不愿在家种田，这是母亲早就明白的事。母亲嫁到并植家来时，她的父母和公婆还都在世，需要她的照顾，她又摊上了一个人家没有的终日撑船在外的丈夫，还要把8个子女都一一抚养成人，她所承受的艰难困苦大概是我们这些晚辈所无法想象的。

轮到我要离开家乡的时候，母亲的心真的要碎了。但她没在我面前有丝毫的表现，只是默默地为我整理行装。大哥岁男在他的回忆文章中描绘了他自己离家时母亲的心情。他说：“我知道妈妈不会让我去撑船，她不想让她的儿子去重蹈丈夫的覆辙。然而，1917年2月，我正式搭上从新阜驰来的大叔的海船离开假屋港的时候，母亲却没有反对。她没到码头上像送父亲出海那样去送我。但后来我从大姐的口中才得知，妈妈一直沿着海岸线目送着我乘坐的海船，直至它消失在茫茫大海之中。听姐姐说，回到家中妈妈再也掩饰不了自己的感情，躲进内房嚎陶大哭了一场。姐姐还从来没有见到过母亲如此放声大哭呢。”

我离家去大阪，要比岁男晚了7年。

记得是在大正14年，也就是公元1925年的3月26日，上午我去学校参加了毕业典礼。整个下午加上晚上，我一直和母亲一起忙着整理行装。母亲给了我不少的钱，其中还有我所养的鲤鱼卖得的钱。那时，我才14岁，虽然还不能完全理解母亲复杂的心情，但有一点我却非常清楚，那就是打我这么一走之后，家里就只剩下老母亲孤苦零丁的一个人了。摸着那鼓鼓囊囊的钱包，我只觉得心里一阵阵的酸楚，我真不知道今后母亲将怎样生活下去？

去大阪的班船从假屋港开船，码头离家有4公里的路程。3月27日晚上，母亲替我拎着一个包，一直把我送到码头。船开了，望着独自一人伫立在码头边的母亲，我突然感到一阵凄凉，泪水不觉簌簌而下。谁言寸草心，何时才能报得三春晖呢？

我走的时候，母亲曾让我去邮局给正在大阪的哥哥打个电报，好让他们到码头上去接我。那时，岁男服兵役去了，只有祐郎一人在松下制作所里当经理。所以，电报就打给了祐郎。小学学校的老师曾经教过我们如何打电报，并且要我们把电文缩写得越简洁越好。于是，我那份电报就只有4个字：薰至盼接。

从淡路岛假屋港至大阪的轮船一般都在第二天清晨抵达大阪安治川码头。我给祐郎去电报时曾想写明船停哪个码头。后来又一想，大凡岁男和祐郎回家时都说停在安治川，没有必要再多花4个字的钱。结果，坏就坏在这太想省钱的脑子上。那天，我乘的轮船偏偏停靠在天保山码头。尽管早就候

在安治川的祐郎一听说轮船改停天保山后立即骑车赶了过去，但我终因左等右等不见他来而先搭电车进了城。一个刚从乡下来到大城市的小孩，面对纵横交错的马路，简直不知所措。记得当时我走了不少冤枉路。最后，当我扛着沉重的行李到达松下制作所时，人都快要瘫了。初闯大阪，就给我留下了一种人生艰难的切身体会。后来，我在经营管理三洋公司的时候，曾经不下数十次地要求各级管理人员在起草公文、报告或者其他文件时，一定要把事情讲清楚，绝不允许简洁到会使人产生误解的程度。这大概就是我第一次打电报得来的教训吧。

第二章 学徒生涯

在我当学徒时，松下电器制作所还只是一个小小的私营企业，全部职工加在一起恐怕还不足 100 人。企业虽小，管理却是又严厉、又刻板。制作所里的工人等级森严，老板松下幸之助绝对不会允许一等工去干二等工的活儿，也从不会让三等工去干小学徒的杂事，学徒工在工厂里当然是最低的等级，他们除了睡觉，恐怕没什么机会可以离开工厂。扫地擦窗、送货运料，只要有事就得去干。

那时，松下电器制作所的主要产品是拉线开关、两用插头和自行车车灯。当时，大凡私营企业，大概也就只能生产这些零星的小商品。然而，靠生产这类小商品起家的松下制作所，如今已经发展成为全世界闻名的松下电器公司，这不能不说是日本产业史上的一个奇迹。松下公司的兴旺发达，离不开它不断开发新产品、不断开拓新领域和不断占领新市场的经营作风。而这种作风，从松下电器制作所开张之日起，就被牢牢地树立在企业的全部工作中。就像拉线开关这样的小商品，松下也从不放松对它的改良和创新。从直拉式改成旋转式，这小小的改动就因减少了拉线的磨损而把大部分同类产品赶出了市场。再如松下的自行车车灯，从设计到制造，始终坚持着为普通百姓实际生活着想的经营方针，因而长期霸占着日本的主要市场。

能在这样一位被人誉为“当代经营之神”的老板手下当学徒，是我初涉社会时的一种莫大的幸运。不过，这是我当学徒的时候还不能完全体会得到的。

一、姐夫松下幸之助

大正 6 年春，二姐梅乃嫁给了正在大阪电灯株式会社任职的上下幸之助。婚后不久，松下突然决定辞去他已经干了近 7 年的工作，筹划经营自己的小作坊。那时，大哥岁男也正好因为亲眼目睹了大阪安治川码头悲惨的爆炸事故，而不敢再在大叔的船上干活。于是，松下便去说服我的母亲，打算让岁男到他的作坊去当个帮手。虽然，像母亲这样一种安分守己的农家妇女，对女婿不捧铁饭碗而偏要去独自闯荡的做法颇多微词，但她最后还是同意了。同年 6 月，岁男搭船去了大阪。

我从小对比我年长 9 岁的大哥和温文尔雅的二哥都非常敬佩。但是，自从我到了松下制作所后才慢慢地发觉，被大伙称为“大老板”的松下幸之助是一个比大哥、二哥更具魅力的神秘的人物。

松下幸之助貌不惊人，瘦弱多病，平时从不大声讲话。初次见面，你根本无法看出他有什么才气，也无法拿他同我那撑过船、当过兵，办事干净利落，从不优柔寡断的大哥相比。松下幸之助为什么能干出这样大的事业来，这是我自小一直埋在心底的一个不解之谜。

我到松下制作所正值大正末年。在那个社会里，汽车还只是少数特权阶层的奢侈品。作为一家百十来号工人的企业之主，要想展开活跃的经营活动，松下老板只能整日骑着自行车到处奔波。当时大阪的街道还没有通亮的街灯，晚上骑车外出没有车灯就寸步难行。而那时所谓的车灯只是玻璃罩子罩起来的一枝蜡烛，或者是灌在小铁皮筒里的一盏小油灯。不要说是刮风下雨，就连无风无雨的大晴天，这种“车灯”也时不时地会被自行车行驶时形成的

风流吹灭。如果夜间骑车时间再长一点，那么“车灯”便会干脆“断火”，叫你进退两难。还有一种车灯是舶来品，就是小型的汽油灯。舶来品虽然比蜡烛灯要好得多，但点火很费时间，烧亮之后照得骑车人自己也目眩得睁不开眼睛。而且，价格还贵得惊人，根本无法普及。

大概就是因为松下老板经常需要夜晚骑车外出办事的缘故吧，松下幸之助办起了自己的企业之后，首先着重开发的产品就是自行车车灯。他曾设计出一种干电池车灯，但配套的电池和电珠还很不成熟，售价又比较高，没用几个小时就会把电力消耗得一干二净。这种设计就因为太不经济而无法投入生产。

松下成功的奥秘之一，在于他一能客观地设定目标，二能坚韧不拔地追求这种目标。他不仅坚持要上自行车车灯，而且还提出了车灯的全部性能要求：明亮、耐久、中途不熄火、价格不贵，使用还要方便。那个时候，为了寻找一种最好的设计方案，松下几乎变成了疯子。他吃完饭后你去问他吃的什么，他大半记不起来。有时他还会突然问一下身边的人：“我中午饭吃过没有？”

半年以后，松下终于开发成功了另一种干电池车灯。这种车灯省电、耐用，售价很便宜。投产当月，产量就超出了一万个。不到一年的时间，这种新颖的车灯就控制了全部市场。继车灯之后生产的电器开关、双眼插头等商品，其中无不渗透着松下独特的经营观念，往往一上市场就便成抢手货。

松下自行车灯的开发，给我这个小小的学徒工留下了一个深刻的启示，或者可以说是留下了一种必须要我亲自去体验一下的人生命题。从我了解到一些松下的经营手段之后，我就一直在想，人生（对于男人来说实际上就是工作）只有依靠一些重大的转折机遇，才能实现其固有的价值，而转折的机遇并不是上天恩赐的，它来源于像姐夫松下幸之助这样的孜孜不倦的追求。

有人说松下幸之助这位“经营之神”是上帝造就的“经营天才”，我却不是这样认为的。松下之所以成功，与其说是天赋，不如说是艰苦奋斗的结晶。他的天赋并不好，年轻的时候在讲台上对工人讲话总是东拉西扯找不到中心。后来，大凡听过他讲演的人无不为他口若悬河、滔滔不绝的演讲才能所折服。这不通过努力是不可能达到的。

二、大战臭虫

学徒生涯，同我在家乡时的那种无忧无虑的村野生活相比，简直是两个天地，两个世界。我不仅需要同比我大好几岁的徒工打交道，还要同那些几乎与我的父亲同辈的工人周旋，各色人等混杂其间，我开始了社会生活的ABC的学习。现在想来，许多生活的经验和处世哲学是上大学也学不来的。

建在大阪大开町的松下电器制作所，是幢木结构的两层楼房，楼下是工场和办公室；楼上就是工人的宿舍。楼上的大房用杉木板一隔为二，地上铺上草席，大一点的一间算是成年工人的住所，小一点的一间内挤满了年轻的学徒工。除了床铺之外，几乎没有任何生活设施，用水、上厕所都得跑到楼下的工场间去。

木板造成的房子，年代一久就易长出臭虫来。这种臭虫最早发现于南京，大伙都管这黑呼呼的小虫叫“南京虫”。这种害人虫在动物分类学上显然是一种低等小生物，但它的行动却异常敏捷，还能十分准确地窥视人的举动。

你一注意它，它就会迅速地潜入木板的夹缝中。你稍不留神，它又狠狠地咬了你一口，让你大呼痒痒之后再长出一块红肿的小疙瘩。臭虫咬得人无法入睡，逼得我只能同臭虫开展比智慧、比耐心的持久战。

刚开始时，我采取的是佯装睡觉、伺机捕捉的“战术”。但是，等你发现它而起身去捕捉时，小虫已躲到草席底下去了，等到你再翻开草席后，小虫早已无影无踪。显然，这一战术宣告失败。但是，臭虫爱钻缝隙的特性却被我掌握了。之后，我就考虑利用臭虫的这种习性，采取“以其之道、断其之后”的新战术来捕捉。我把工厂用作包装箱的瓦楞纸剪成细细的长条，嵌进木板的缝隙，缝外留下一条边。这样，瓦楞纸条就变成了一边开放、另一边不通的象蜂窝一样的臭虫捕捉器。臭虫一旦钻入瓦楞纸内，只要用手一捏，就能不费吹灰之力地将它捉住。同臭虫展开的大战，最后以我的全面胜利而告终。

我这样津津有味地回忆捉臭虫的小事，有些人可能会认为我乐道于幼时的顽皮，也可能认为我是在追忆学徒时代的艰难困苦。其实不然，我是想借此说明一个道理。我“战胜”了臭虫后，就将“捕捉器”丢在了一边。但是，不久市场上却出现了同我当时的设计非常相似的“臭虫捕捉器”，销路还挺不错。这件事给了我一个启发，只要以生活为需要，以方便为宗旨，以廉价为指导，就能设计、生产出受到普通百姓欢迎的产品来。

说起学徒工的艰难，倒又让我回想起不少往事来。

20年代中期，像松下制作所之类的企业还没有能力购买货运卡车。但是，即使拥有几辆卡车，在生产繁忙的时候，也往往不能应付下来。所以，光用板车、马车及自行车来搬运，并且将如此繁重的运输量全都压在十几岁的小学徒身上，其劳动的强度是可想而知的。那时，连驾驭马车送货也成了我们这些小学徒非常渴望的事。整天价肩扛手搬地先把货物堆上大板车，然后听由皮带深深地嵌进自己的肩膀和后背，流着满身的臭汗拉动这比自己体重重几十：倍的货物各处运送，一天下来真可以说骨头架子都要散了。如果说，当学徒时你把这种艰苦看成是度日糊口的必由之路，那么你就只能听凭繁重的体力劳动来消耗你的全部锐气。如果说，你能把这种繁重的劳动看作是对自己意志的一种磨练，那么虽然你拉着板车也会去羡慕驾驭马车的人，到了你驾着马车的时候又会去羡慕开动卡车的人。但是，你更能从这种磨练之中培养自己的毅力，孕育出蓬勃向上的精神世界。

三、“吝啬”的启示

当学徒的时候不仅要吃苦受难，还要时时注意节俭。我初创捕臭虫器的时候，曾从工场里拿了一张稍大的瓦楞纸。虽然，我认为这是已经用过的废物，但仍被工头狠狠地教训了一顿。学徒工在装运货物的时候只能用旧绵子来捆扎，而这些旧绳子也得靠你自己平时处处注意收集，否则你就无法把货物牢牢地固定在板车上。有一次，我在三洋公司的一家工厂里考察工作，发现包装车间的一角堆放着一大堆塑料包装带的边角料。一打听才知道是包装机调节不准而造成的余料过长的原因，使得好端端的塑料带变成了一段一段的废料。这不禁使我想起了在松下当学徒时哪怕是一寸麻绳也不准浪费的规矩。

我想，企业经营之中非得强调“吝啬”不可。按照松下幸之助的说法，

吝啬就是创造新价值。同样，我的至友吉本晴彦先生也是一个地地道道的“吝啬鬼”，他的“吝啬”到了被大家公推为“大日本吝啬教教主”的地步。然而，就是凭着他的种种“吝啬”，这位吉本房地产公司的总裁居然能够独资在大阪火车站前建起了全世界瞩目的圆群大厦。他的财产的拥有量几近天文数字。我同这位吝啬大王谈起过从节省每一寸包装带和每一枚包装钉做起的生产物资管理思想，存幸的是，承蒙吉本晴彦先生的厚爱，他说我具备了加入他那吝啬教的入门资格。

吝啬这个词，从字面上看，是个贬义词，名声似乎不佳。谁也不想被人冠以吝啬两字。但是，吝啬的观点和吝啬的真正内涵则应当是合理的。吝啬的本义是将自己的一切提高到更重要的地位，从这一点上说，吝啬同西方的民主主义思想并不直接冲突，同当代自由资本主义世界中强调自我的思想更是一脉相承。不过；人们往往只从消极的、非生产性的角度去想象吝啬的含义，而没有从积极的、生产管理发展的角度去发展吝啬的内在精神。所以，吝啬创造新价值的观念一直到了今天这样大规模的生产环节中，才逐渐被人所承认。当代市场中的价格竞争。往往取决于企业的“吝啬”程度。

如果把话说过头一些，那么吝啬是一种足以左右人的一切行为的准则。因为吝啬，我就十分珍惜时间，以至于把自己的家搬到了只需步行一分钟就可以到达公司的地方。假如用目前日本职工平均上下班的路程需用两个小时的统计数来计算，那么我的搬家使我每月多出一个星期的工作日，而我实际上的60余年工作经历似乎就能说成是75年。吝啬使我为企业和社会多做出许多贡献。又因为吝啬，我更加珍惜自己的生命，甚至可以说我几乎非常有效地预防了各种疾病。而且，尽管我不断地外出旅行，满世界地飞来飞去，还是因为我吝啬才确实实地避免了哪怕是小小的交通事故。

我只要一谈起吝啬，就会想起学徒时代的松下老板。

听吉本先生说，松下幸之助11岁时就在一家名叫“五代商会”的自行车铺里当学徒。那时的自行车铺前都有一个为客人补车胎的摊子，幸之助就在这种摊子上干活。平时，摊前总会围着几个闲人在聊天。但自小就懂得拼命干活的松下，几乎从不参与这些游手好闲者的谈话，甚至连头都不抬一下。还有一件买香烟的事，那时，有一种价格很便宜的“朝日”牌香烟，两包一买还能便宜5分钱。松下幸之助为店老板买香烟时就选择了买两包的办。松下幸之助先生退休以后还追忆着说：“我就是从我小时候买香烟这件事上懂得了精打细算和节省时间的道理的。”我也曾在松下的身边当过学徒。每当我看到松下算帐或者写报告时，把整张纸从顶到底全都写得满满的而不留下一点空白的时候，我总会恍恍惚惚地感觉到他所用的信笺似乎慢慢地变成了一张纸币。

四、机械再加算盘

学徒工的一天总是从打扫工场的活儿开始的，学徒工的一天也大都是以打扫工场结束的。干了一整天的又累又脏的活，一旦把工场打扫干净后，对于小学徒来说，最大的享受和福气就是立刻倒在床上睡大觉。当时，对我来说，若要想去读书，就只能少睡一点觉。每天，我在打扫干净工场之后，就立刻骑车赶到福岛的夜校去上课。前前后后加起来，我竟然坚持了将近8年。我去夜校读书，完全是用工作之余挤出来的时间。所以，长我一辈的老工人

和与我同辈的小学徒都没能找到任何嫉妒或者挑剔我的理由。

记得那时工厂息工已近天黑，夜校上课的时间又比较早，晚饭就只能等到下课之后再回厂里去吃。可能就是饿着肚子上课的缘故，每顿晚饭我都吃得特别香、特别多。在我的记忆里，那时的晚饭大多是煮豆腐渣外加几块豆腐。我不知道该称它什么菜，但总是一碗又一碗地吃。

实际上，当年松下制作所的饭菜还不至于糟糕到顿顿都是豆腐渣。但我却是经常只能吃这种东西。我要赶去念书，每天都是最后一个吃饭。好东西早已被别人吃完，剩下的只是别人不爱吃的东西。看着我狼吞虎咽地吃下一碗碗豆腐渣，比我大几岁的学徒还经常挖苦我，拿我取笑，说我是吃豆腐渣的命，拿豆腐渣当山珍海味。其实，那时我还是个孩子，看到人家吃好东西，难免馋涎欲滴。但是，我是因为要去念书才吃不上好东西的。这又有什么关系呢？这样一想，我倒又心甘情愿了。

上夜校还使我放弃了绝大部分娱乐。那时，普通人家连台收音机也买不起，看场电影便是人人向往的高尚娱乐。电影院为了招徕观众，每个周末就把排片表夹在报纸里分发给各家订户，凭这张排片表可以买到打折扣的票子。所以，一到周末，热衷于看电影的学徒和工人早早地就候在厂门口，等报童送报来，然后争抢夹在报里的排片表。当时，松下制作所规定每月的初一和十五是休息日。一到这一天，大伙儿就跑得无影无踪，绝大部分工人都从工厂直奔电影院，对于我来说，平时每晚都要去上学，休息日又要温习功课。是温习功课还是去看电影？对于一个不满 20 岁的少年来说，这真是对毅力的一种考验。

我选择了温习功课。

就是这样，我以优秀的成绩修完了机械制造和商业会计两种课程。机械加算盘，描绘出我深深扎进电器制造行业的全部人生历程。机械再加算盘，培养了我用数字来考察事物甚至是考察世界的思想立场，更加培养了我兢兢业业、埋头苦干而被人称作为“走火入魔”的工作狂热。

五、人生曲线

1930 年 12 月 26 日，我收到了有生以来第一张任命书：“兹任你为本厂三等职员”。下面是松下制作所印章和老板松下幸之助的签名。这张任命书意味着我学徒生涯的终结。从今往后，与人交往时我不再会为自己小学徒的身份而感到难为情和低三下四了。

当时的松下制作所已在福岛建造了新工厂，已经是一个拥有 97 名职员和 380 名工人的中等企业。同我 5 年前刚入所当学徒时的情况相比，松下的发展已经是足以让人感到惊讶的了。

三等职员之上还有二等，入了二等上面还有一等。爬到了一等职员的位置，今后又将怎么干呢？年龄稍稍大了以后，对我自己漫无目的的苦干不时地产生了疑问，禁不住胡思乱想地安排起自己的将来来。

我从小酷爱机械，热衷于动手造物。这种热情至今丝毫没有减退。每当工厂添置了新的机器设备，我就会像爱马爱到疯狂地步的人抚摸他心爱的坐骑那样，去爱抚那些铮光闪亮的机器。在我还是学徒工的时候，虽然我事实上已经完全有能力去开动那些并不复杂的机器，但是每当我在工场里清除废料时看到工人操作那些机器的时候，我仍然会瞪大眼睛，一眨不眨地看着机

器不断运转的情景。后来我才想到，我如此热爱机械倒不是我想操作它，而是想自己动手来制造它。于是，有一段时间我只想去铸造厂当个制造工人，或者干脆去做木匠。

然而，学完了4年机械专业之后，想当制造工人或者木匠的念头却渐渐地淡薄起来。也不知道究竟是什么原因，我又鬼使神差地选择了商业会计的课程。不久，我意外地发现，自己的数字概念和心算能力都比同辈的学徒工强出许多。机械再加算盘，形成了我整个人生的一个十字座标，而我从学徒工干起就好像是从原点出发。推而广之，在这个世界上，每一个人都在依靠自己的力量，苦苦地描绘着一条只属于自己的人生曲线。回顾自己的一生，我的人生曲线居然是一条笔挺挺的直线！

我又不自主地想起了松下幸之助。

松下年仅9岁就离开了老家和歌山。最早，他在大阪宫田的一家煤炭店当学徒。两年以后，煤炭店老板转业，松下就进了五代商行当自行车的推销员，实际上干的则是修车工。据说，当年只有11岁的松下之所以选择自行车商店，是因为他已经看到，属于高档舶来品的自行车很快就会全面普及。果然，没过几年，除了偏僻的山村之外，日本国内已到处可见自行车。年龄虽小，却能准确地把握时代的脉搏，这就是松下的高明之处。松下在车行干腻了，抬腿又进了电灯公司。据松下自己说，他到大阪的头一年，老百姓家里还都点着蜡烛或油灯，电灯只是达官显贵的奢侈品。大阪市内的电车也只有一条从筑港到花园桥的短短的营业线，然而，生来就有着超人的直感能力的松下幸之助，却在刚刚接触大城市生活的情况下，很快看到了今后的社会必定是电气化的世界。就是因为有着这样一种非凡的洞察力，松下就不会满足于电灯公司小职员那种平平庸庸的生活。所以，在常人看来，电灯公司的检查员是个稳定的铁饭碗，而松下却感到是寄人篱下，压制了自己的能力。这种思想，实际上已经奠定了松下幸之助创建巨大事业的基础。

顺应时代的发展，按照自己的意愿努力描写自己的人生曲线，是松下幸之助的性格，也是一切成功之士的性格。天才就是这样一种人，他们善于作出常人不敢作的选择，善于把握常人把握不住的机遇。

第三章 年轻的厂长

1931 年新年刚过，我又收到了松下电器制作所的一张任命书：“兹任你为第一工厂主任”。这份任命书与上一份任我为三等职员任命书相距不过半个月。

名为主任，实际上就是厂长。那时的松下制作所的第一工厂已经采取了独立核算的制度，同现在一般公司采用的事业部制相差无几。那么，既然干的就是厂长的事，任命书上为什么又偏偏写的是主任呢？后来才知道，这是松下幸之助的特殊考虑。他曾对别人说过，“小薰年纪太小，任他为厂长怕同辈的人不服气，对他自己也没好处。”

我的这位姐夫兼上司，他似乎生来就有着过人的远见卓识。

一、令人折服的劝导

我当厂长的第一工厂同营业所建在一起，主要生产自行车车灯。工厂占地约 1650 平方米，厂房约有 800 多平方米。对刚满 20 岁的我来说，学徒刚刚出师，三等职员还没干完一个月就让我去负责一家工厂的生产，我总觉得自己有点力不从心。

有一天，发生了这样一件事。

早上，我到工厂的办公室去上班时，发现我的办公桌不见了。

“我的桌子哪里去了？”我没好气地问边上的一个小徒工。

“老板叫撤走的。”小徒工战战兢兢地答道。

我马上去找松下幸之助，问他为什么要搬走我的办公桌。

“你在这里比较合适。”松下老板一边说着，一边指着已经摆在他边上的那张办公桌。

对于我的办公桌现在所放的位置我倒并没有什么特别的不满意，只是一想到往后将要整天规规矩矩地坐在老板的身边干活，心里总觉得有点别扭：

“您搬走我的桌子为什么不打个招呼？还有，为什么要搬走？”老实说，我当时可是斗着胆子这样说的。

“噢，你对我搬走你的桌子好像有点不太高兴。”松下老板平心静气地说。

“是的，不高兴。”我的回答口气仍然很硬。

“来来来，你先坐下。”老板停了一下，看看我，接着说道：“你同别人不一样嘛。我做的事别人若有意愿，因为他是外人，我就得多加考虑。而你是我的内弟，我是像对待自己的孩子一样来对待你的。我的孩子对我说的话可从来不会还价的。要不，你就让我像对待别人一样对待你好了。”说完他就不理我了，但口气一点也没有加重。

我没话可说，不服气也只好忍着。

实际上，虽说我是他的内弟，但他从来也没有给我什么特殊的照顾。平时，他对我就如同对别人完全一样。尽管他有时会用“我的孩子”这样的话来表示他没有忘记我是他的亲戚，但这种话完全是他随便说说的。

不过，松下幸之助确实具有一种不可思议的气质。比如，用他那平静的口气让你完全听从他的吩咐，并按他的意志去行事。

还有一件事，留给我的印象更加深刻。

那是发生在我从上海回到大阪之后的事。当时，盟军司令部已经解除了对松下幸之助的整肃令，他已由原来的企业主变成了松下电器株式会社的总经理。为了解决因经营不善而濒临倒团的京都真空工业所的重建问题，松下幸之助把当时的常务董事高桥、财务部长梶谷、真空工业所的经理和我都召集在一起，商量具体的解决办法。实际上，在这次会议召开之前，大家都已同真空工业所的经理详细地讨论过具体的解决方法，但看来没有什么灵丹妙药可以解救这家过于糟糕的企业了。所以，在会上我力陈己见，建议暂时关闭这家设在京都的真空工业所。

“你说什么？”

松下幸之助突然暴怒起来，嗓音大得如同电闪雷鸣。我从未见过他如此暴烈，吓得再也不敢作声了。

“好吧，你们当中先选出一个人来替任我的总经理，我自己去重建真空工业所。”

这时，梶谷财务部长出面打圆场了。他所讲的话，意思大概是，松下公司用松下幸之助的名义和信誉向银行借了许多的钱，所以总经理的辞职不是我们这些人所能决定的。这样，空气稍微缓和了一点。后来，真空工业所的经理向大家报告了。这家企业的财产和收支情况，没有比听到的更糟了。这时，松下才隐约感觉到了问题的严重性。

会议就这样毫无结果地结束了。散会时，松下走到我的身边说：“今晚要是没什么事的话就到我的屋里来一下。”

我想，这下可坏了。松下他大概不便在大家面前对我发火，让我到他屋里去十有八九是要把我给撵走。老实说，我之所以敢如此坦诚地发表意见，就因为已经考虑到了被炒鱿鱼的可能性。在开会之前，我已经写好了辞职书，情况要是不妙，我就先下手为强，自己先提出辞职。

一推开房门，情况完全出乎我的意料之外。

松下见我进屋，立刻吩咐手下说：“我把一个酒鬼请来了，你们马上给我烫酒来。”

我明白了，松下请我喝酒，当然无意炒我的鱿鱼。看来他是想借喝酒的机会与我再深谈一下。果然，一杯下肚，他就把话头引入了正题。

“按照你的说法，真空工业所真的无可救药了？”

看样子，自从松下幸之助受到盟军司令部的整肃后，从前的干劲快消失殆尽了，他居然对真空工业所的情况一无所知。如果没有这次整肃，这样的情况大家连想象都不敢想象。

“我们已经把变卖公司地产的钱全都投进了真空工业所，至今仍无起色。你想想，虽然我们企业整体上还有盈利，但把辛辛苦苦赚来的钱都用来补贴真空工业所，这算哪门子事呢？”我这样毫无顾忌地对松下老板说话，心里觉得有点失礼，但不说又不行。松下没接我的话茬。

“要是明天没什么重要的事，你陪我去趟京都吧，一起去看看。”松下出乎意料地说。

第二天，我们去了京都，路上松下没跟我说什么。但是，到了真空工业所，同大家交谈了一会后，我隐隐约约地感到事情有点不太对头。

接着是开会。经理樋野、厂长三由、总工程师马渊治以及工会主席山口等人都在会上发表了意见。使我感到奇怪的是，这些人的谈话好像都是以我将要成为这里的负责人这一前提而进行的。我想打断他们的讲话，把事情澄

清一下。但一想又觉得不妥，昨日引起松下老板大发雷霆的事我还没忘记。

回大阪的路上，不出我所料，松下幸之助把事情挑明了。他用不紧不慢的口气说：“原本我是想自己去重建这个工业所的，但我去好像有点不妥当。要不，你替我去如何？”

看来，这事我是无法拒绝了。松下幸之助办事的魅力就在这里。他能够让你既没有办法讨价还价，也不能明显地加以拒绝，你是在不知不觉之中顺着他的旨意去行事的。你瞧，原来最最坚决地反对重建真空工业所的我，如今顺从地接受了重建的任务。松下的劝导没法不让人折服。后来，我在经营管理三洋电机公司的时候，许多事情的处理都在不同的程度上受到松下这种颇具魔力的劝导方式的影响。

二、今日事今日毕

我刚当了没几天的厂长，厂里就发生了一件叫人胆战心惊的惨事；一个小学徒被大火活活地烧死了。那天早上，天特别寒冷。这个小学徒同我当学徒的时候一样，开工之前打扫完工场后还得去生个大煤炉。生煤炉是件很平常的事，先用废纸引火，再添上劈碎的木柴，火旺了之后再添上煤块，炉子就生旺了。然而，就这么点小事，大概是各人的性格不同的关系吧，有的人小心谨慎，有的人却马马虎虎。一旦火没引着，那么各人的态度更不一样。那天，不知是时间太紧的缘故还是这个小学徒有其他什么心事，炉子没生着他竟鬼使神差地用一个大勺子从仓库里舀来一大勺二甲苯往炉子里灌。顿时，火光冲天，整个工场火海一片。火势蔓延，烧着了仓库，引起爆炸，小学徒被气浪抛到工厂墙外，几小时后就死了。

悲伤之余，我想到了自己的责任，两腿竟象筛糠似的不住地发抖。工厂里总共有 150 多号工人，要是这种事发生在开工之后，那将会是一幕什么样的惨剧！上任伊始，发生这种惨事，不啻对我当头一棒。

当厂长不仅难，而且忙得不可开交。当时的工厂建制同现在的通常做法并不完全一样，我这个厂长下面没有一个帮我跑跑腿、当当差的人，事无巨细，都得自己干。光是 150 多人的工资，就够你算上老半天。那时，松下制作所已经实行了综合工资制度，计有日工资、出勤数、全勤奖、贡献奖等十来个项目。当厂长的就得对每个工人逐一记下各种内容，每天都得汇总，还不能有差错。到了月底发工资时，如果发现总额有点差错，哪怕是增减一分钱，都得从头再算一遍。亏得我念过商业会计，但每天还得像打仗一样同算盘和帐本搏斗一番。

当时，第一工厂造的还是自行车的电池灯，干电池是从专门生产电池的冈田电气商会定的货。具体的定货量由松下本人决定，而付款则由我负责。一天，我接到一封冈田电气商会寄来的信。打开一看，不觉吃了一惊。

“上月就应支付的汇票敝公司至今尚未收到，我们认为松下先生是万万不会拖延不付的，谨请调查核实后秉告敝处。”信写得很客气，但骨子里却带着挖苦和蔑视。因为；当时的社会经济很不景气，该付的钱到时不付，人家自然会有各种想法。我感到问题好像很严重，但又记不得会有拖欠不付的事。这是事关企业信誉的大事，我立即翻查帐簿。帐面很清楚，钱已付出。

这下我可真的着急了，但捶胸跺足也无济于事。

最后，我终于想起来了。那天，我开出汇票正要去银行汇付，厂里出了

事，要我马上去处理。急忙中，我随手将汇票塞进了抽屉，心想明天再去付也来得及。谁知这么一来，竟把汇付的事情忘了个净光。汇票竟然一直躺在抽屉里睡觉。

松下幸之助知道了这件事后脸色难看到了极点。这件事足以动摇他在同行业中的信誉。可以说，打松下自己创办企业以来，还从未发生过类似的事情。我想，因此而被解除职务，我是心悦诚服，理所当然的。但结果松下没这样做。这反而使我感到无所适从，不知怎样办才好。当然，训斥大概是免不了的。平时从不大声呵斥的老板，这次也没暴怒，只是用平静的口气数落我的不是。用这种方式说出来的话，就象针一样，刺得我阵阵心痛。

这种尴尬的局面必须由我自己去处理。迈着沉重的脚步，我踏进了冈田的家门。如实叙说、道歉、请求原谅、点头哈腰赔不是，该做的全都做了。好在冈田没有过多地计较，也没有向外声张。后来，我俩还交上了朋友。

出了这件事后，我才深深地体会到“今日事今日毕”，这条祖训的真正含义、从那以后，我做事再也不敢迟缓、拖延了。

三、黑脸大汉

松下电器制作所生产的“乐声灯”产量已经开始直线上升，而灯中使用的干电他却一直只能由冈田电气商会供应。令人担心的是，销售量再扩大的话，电池很可能就供应不上了。因此，松下幸之助找到了当时实际上是处于松下对立一方的竞争对手小森干电池厂，他对小森说：“咱们不搞小竞争，搞大团结如何？”

从小森的角度考虑，这无异于降伏在敌军脚下。奇怪的是，经过松下的劝说，小森竟然同意把厂子划归松下，成为专门生产乐声牌电池的专属厂。但是，小森也留了一个心眼，他同时又扩充了新工厂，保留了一部分小森产品。这样，乐声灯所需的电池一下子增至每月 100 万以上。

松下的乐声灯开始转入大规模生产体制后，成本成倍降低，批发给代销商店的价格从 1.25 元一直降到 0.60 元，松下生产的干电池每节也从 0.25 元降至 0.16 元。瓜熟蒂落，乐声灯占领全国市场已不成什么问题。但是，松下并不满足，他要达到的目标是全日本每一个家庭都将松下产品看成是生活必需品，就像每家都要买米、用水那样。因此，只要有可能，他还将不断降低售价。不久，松下就向冈田和小森两家企业提出了具体的逐步降低干电池收购价格的提案。冈田痛快地答应了，小森则担心今后市场的变化。于是，松下决定立即全盘收购小森工厂，把专属厂改为完全属于自己产业的直营厂，以便彻底控制产品的价格。

小森干电池厂位于大阪东淀川区的丰崎，松下将它买下后改为松下第八工厂。1931 年 9 月我被任命为第八工厂的厂长。那时，我刚从家乡接受征兵体检回来，年方 20，正是血气方刚的时候。

这家工厂与松下其他的工厂完全不一样，管理不善，工人的素质普遍很低。而且，对我来说还有一个致命的问题，那就是非但全厂工人我一个也不认识，而且似乎找不到一个真正可以叫人放心的人。

我一到工厂，厂里的一帮黑脸大汉就先给我来了个下马威。

叫他们黑脸大汉，倒不是他们的皮肤天生长得黑。当时的劳动保护条件比较差，环境意识也不强。生产干电他的主要原料是黑铅和锰矿粉，全是黑

的，整天同这些东西打交道，使得这些工人满脸漆黑，只剩下一对眼睛在一片漆黑中闪闪发光。

我一进工厂，工人们就对我议论开了。其中有个工人根本不把我放在眼里，当着我的面就说：

“ 咦，怎么来了个白脸小和尚？ ”

大伙一阵哄堂大笑，工厂乱成一团。

然而，我是来当厂长的。不管你怎么看待我，我得有我自己的规矩。当厂长就要把生产搞上去。于是，我首先提出要搞生产流水线。

这家工厂原来的生产方式很落后，各道生产工序互不衔接，车间里只见满脸漆黑的汉子忙着来回搬运工件，劳动力和能源的浪费都很厉害。实际上，只要按照工序的先后稍作调整，再安装上传送带，工效不仅可以大幅度提高，而且劳动强度也会明显降低，黑脸汉子的脸还可能稍稍变白些。但是，就是这么一个简单的道理，工人却不能理解。有人当场在工场里喊出了“ 反对提高劳动强度， ” 的口号。这时，如果我去同这些工人争吵，或者是干脆用厂长的名义发布命令，那么我就有可能一败涂地，甚至从此失去威信。关键的问题是要把他们说服。于是，我要工人停下手中的活，听我讲话。我说：

“ 大家再仔细想想，按照现在的做法，这么重的半成品你从这里搬到那里，过一会又得搬回来，搬来搬去不是把体力都消耗完了吗？你们究竟是制造工人还是搬运工人？依我看，你们是搬运工，整天都在搬运这些沉重的东西。 ”

接着，我再告诉他们使用传送带的好处，还同他们一起计算劳动强度。结论当然对我有利，工人不再反对了。但是，看得出来，他们是口服而不是心服。

想要完全履行厂长的职责，不仅要让工人口服，更重要的是要让工人心服。后来，我做到了这一点，但想不到的是，我是通过喝酒的办法来“ 降伏 ” 这批工人的。

工人多爱喝酒，我的这家厂里的工人尤甚。我经常听到工人这样说：“ 有什么事一边喝一边谈。 ” 意思就是说，酒桌之上没有什么问题不可解决。真巧，我也爱喝酒，还能喝上几杯。于是，我就常同工人一起喝，并且常常表现出酒量过人的派头。有一次，我对几个在工人中颇有威信的人说：“ 今天咱们放开喝，谁最后一个醉今后就听谁的。 ”

喝酒这桩事，其中还真有学问。干一天的活，空着肚子去喝，没几口就可以叫你倒下。有人知道这个道理，喝酒前先把肚子填饱，但这样做可能醉得更加厉害。我有一个经验，不知是否是我自己发明的，那就是喝酒之前大量饮水，酒精会随着水份的排泄而加快排出体外的速度，这个方法效果不错。而且，这批工人往往一沾上酒就忘乎所以，你有准备他没防备，不先倒下才见鬼呢！几次下来，工人开始服我了。不干则已，要干就要彻底。不久，我又邀请了 5 个最爱喝酒的工人一起喝酒，我对他们说：“ 今天咱们 6 人一起喝，你们 5 人中只要有一个人醉了，就算我赢，但酒钱都由我出，干不干？ ”

结果又是我赢。从此以后，这帮黑脸大汉个个都服我，我在厂里说一是一，说二是二，很快就把生产搞了上去。后来，好多黑脸大汉还成了我的知心朋友。

四、电报和西装

我在丰崎干电池厂一当厂长的第三年，也就是 1933 年的秋天，我回家乡淡路岛参加松下制作所步一会举办的秋季运动会。所谓步一会，就是在松下幸之助的倡议下，于 1920 年组成的一个类似工会的组织，其宗旨就是松下——“贯彻提倡的“经营者与从业者步调一致”的企业精神的宏扬。

运动会办得很成功，就在我准备带领大伙回大阪时接到了一封电报：“立刻回家”。

我被吓出了一身冷汗。家乡只剩老母亲一个人，莫非有什么不测？我不敢再往下想了。打点行装，准备立刻回家。正当我刚要动身时，一个学徒工给我送来了一个包袱。他说：“这是夫人（大伙都这么称松下太太）关照我送来给你的，其他她没说什么。”打开一看，是我的一套西装。

参加运动会的人一律都穿童子军制服。临行前收到了这么一个包袱，真有点喜出望外。回家穿着一套童子军制服岂不让人笑话？奇怪的是二姐怎么会知道我要回家？问了好几个小学徒，他们都说不知道。

到家一看，母亲健在，一切都很正常。更叫我吃惊的是母亲好像也知道我要回家。她说：“洗澡水已烧开了，你先洗个澡，咱娘俩再说话。”

“妈，您怎么也知道我要回来？”

“怎么想都行，先洗澡去。”

洗完澡，换上一套干净衣服，正打算坐下来同母亲好好谈谈。母亲却又说：

“快，这就到片山家去。”

“去干什么？”

“相亲。”妈妈用干脆利落的语气回答我。

这下我全明白了。又是电报，又送衣服，原来这些都是事先设计好的。后来我才知道，松下早就同母亲谈了我的婚事，并且还同岁男和祐郎都商量过。要我去相亲，唯独我不知道。那时我才 22 岁，并不是非结婚不可的年龄。况且，自从“降伏”了那帮黑脸大汉后，我的工作干得很欢，独自一人，想要喝酒就能喝上几口，自己觉得挺自在的，脑子里还从未打过娶媳妇的念头。况且，我认为娶媳妇还是自己去张罗为好。

但是，母亲不这样想。后来她才告诉我，因为我是全家最小的一个，她最疼我，所以娶媳妇的事一定得听她的。她说：“你这孩子是个没主心骨的人，让你自己去找，恐怕很难找到一个好人。要是哪天你突然带那么一个不知哪里来的女人回家，说这就是您的媳妇，我可实在是接受不了的。所以，这回妈给你作主了。”

我不知同样的话，母亲是否对大哥和二哥说过。但母亲的心情我却十分明白。要是她的儿子能够按照她的意思去行事，那么她就会高兴得活像小孩那样手舞足蹈。

我老家这个村子很小，左邻右舍，鸡犬相闻。片山这家人家我当然很了解，他家的茅子小姐我也从小就认识。后来，茅子小学毕业后为了升学，高小就没在村里念。据说，她先到了大阪，借宿在亲戚家读完了女中，后又考上了京都的一个中等技术学校。毕业后就留在京都，躲在亲戚家杜门却扫，恐怕是在等着人家去明媒正娶。我虽与茅子自小相识，但没有多少幼时的交往，更谈不上什么青梅竹马了。

实际上，茅子的学历比我高得多。但那时候我很自负，觉得能管住一大

帮粗汉莽夫挺了不起的。压根也没像现在的年轻人那样先看看学历是不是相配，然后再决定是否能够接着去谈恋爱。我只是顺从母命，穿上从大阪送来的西装跟着母亲去相亲。

完全是传统的习惯，进屋后，茅子就给我端茶。也真好像是天生有缘，就这么第一次相见，两人就象是常来常往的那样毫无顾忌地聊上了。

1933年12月24日，在大阪松下幸之助姐夫的家里举行了结婚典礼。媒人就算是松下夫妇，婚宴很简朴，只有男女双方的亲属参加。

茅子家共有兄弟姐妹10人，她是长女。我家共有兄弟姐妹8人，我是末子。婚宴上相聚的两家亲属，年龄结构非常有趣，我的兄弟姐妹就象是茅子的父亲母亲。茅子全家都爱斗酒，好像个个都是不醉的海量，我家里除了我贪杯外，个个滴酒不沾。这就热闹了，一方跃跃欲试，一方按兵不动。最后只能让茅子跟我一起交杯三巡，算是圆了场。新夫妻之间，不管会不会喝酒，如果能够陪着对方连喝三杯，我想这夫妻定能白头偕老。

我这个人并不傲慢，也不粗暴，但我也不能算是个好丈夫。我一心只是扑在工作上，家里的事就很难照顾得过来。好在茅子是个知书达理的人，她能理解，而且好好地帮我扶持了这个家。每天吃完晚饭，我俩就合吃一个苹果。茅子她用刀切苹果时，从不从当中切，切下的总是一边大一边小，大的总是给我，小的就留给她自己。一想到这些，我的心总感到一阵阵的紧缩，我觉得我总欠茅子点什么。

我结婚的这一年，也是松下制作所飞黄腾达的一年。就在这一年的5月，松下宣布建立事业部经营体制。有关事业部体制，松下幸之助在他的《松下电器五十年史略》一书中曾有如下精辟入里的分析。他说：

“在事业部体制之下，各事业部的负责人具有充分的自主权和高涨的工作热情，更能充分发挥他们的能力和创造性。就靠着这一点，当时还未能跳出私营企业范畴的松下电器公司，却能在很多新的事业领域内取得丰硕的成果。同时，由于事业部体制采取的是严格的独立核算的财务制度，因此它既能够有效并且仍然地去抑制那种大大超出自身实力的盲目的扩张，又能为积极的、坚实的经营提供可靠的保证。事业部体制能限定产品的范围，并且能将生产和销售直接联系起来。这种管理上的一仟子插到底的特点，使得它既具备了小企业那种能够完全适应市场变化而采取灵活多变措施的特长，又具备了发展成为拥有小企业全部长处的大企业的各项条件。所以，采用事业部体制，业主就能在开业伊始就充分地去贯彻他那‘干事业、育人才’的经营方针，并且可以据此把一切企业生产的机密一开始就交给新职工，借此还可以发现和培养更加优秀的人才。”

松下所说的“生产机密”，实质上是小企业赖以生存的一种技术秘密。比如，创业初始的松下制作所，其主要当家产品是电气配线盘。这种配线盘的主体是用一种由胶木、石棉和橡胶等材料的粉末烧炼成型的。其中各种材料的比例各家企业之间是绝对保密的，配方的好坏直接影响着产品的质量。所以，烧炼工序一般都是业主亲自动手，不让其他职工染指。松下幸之助敢于把这种同企业的生死存亡息息相关的秘密全部委托给刚刚进厂的新职工，足见其经营管理之中的大将风度。他常说，“信赖之中无叛徒”，只要你表现出至诚的信赖，对方怎能昧着良心再来背叛你呢？所以，松下电器后来越是发展壮大，松下本人让出的权力也就越多。他说，他把让权以及如何出色地让权看成是企业发展的重大课题。

对我这个成家不久，年龄才 20 出头一点的人来说，能够在如此难以寻觅的环境中学习松下经营哲学和处世哲学，我除了感到幸运之外，没有别的什么可以多说的了。

五、台风之后

1933 年 5 月，我被任命为松下第二事业部主任。第二事业部就是原来的灯具厂和电池厂合并而成的。事业部采取独立核算制，如果出现亏损，不允许用其他部门的盈利填补。所以，事业部与独立的企业区别并不很大。

俗话说，后饮冷酒先听劝。我想，冷酒我是不会去喝的，但别人的劝说却一定要听。就像松下所希望的那样，结婚之后，小家庭能把我给圈住，还能让我更能倾听别人的意见。所以，松下不断地把权力委托给我，让我始终处于一种满负荷运转的状态。有的人肩上的担子压重了，思想就会变得迟钝起来，能力也就受到了抑制；有的人则正好相反，担子越重，思想就越活跃，能力反而更强。这两种现象在企业干部任命中都是非常普遍的。在这层意义上说，松下当时选任我这样的年轻人当事业部长，着实带有浓厚的赌博色彩。

结婚后的一年里，接连发生了几件事。

1934 年 9 月 21 日，关西地区普遭狂风暴雨的袭击。被称为“室户台风”的强大风暴损毁了大量房屋和建筑物，3000 余人死亡，损失十分惨重。松下电器公司的工场和生产设施同样也遭到了严重的破坏。我所管理的丰崎电池厂幸亏地处高架线路旁边而免遭于难，但另一家地处三乡町的电池厂则几乎被水淹没了。

内行人都知道，干电池生产就怕水。一旦被水淹，原料、半成品及未入库的成品大都得报废。而且，更倒霉的是通往三乡町的输电线路全部损坏，短期内没法修复。这样的灾害我是第一次遇上。望着被毁的厂房，我脑子里一片混乱。然而，有一点，我却异常地清醒，那就是应该想方设法尽快恢复生产。于是，我立即请来了工程队抢修厂房，并且决定自筹资金购买发电机，在三乡町厂内自行发电。厂房修复之后比原来的矮了 7 寸，这无关紧要。发电机买来后，几经调试便正常运转起来。一切如愿，谢天谢地啦！

不仅是天灾，更有人祸。

根据内务省的统计，截至 1933 年 10 月，全国失业人数已逾 39 万，而且不景气的现象还在恶化。“毕业就是失业”的哀叹随处可闻。就在室户台风袭来之前数日，东京电力公司的 12000 余名职工为抗议当局裁员而举行了规模空前的罢工，全国上下人心惶惶。这种经济上的重大变故不能不对松下电器产生严重的影响。然而，就在这种时代背景之下，松下却作出了筹建公司总部、扩充工厂设施、收买更多工厂的决定，对于这种“大跃进”式的决定，好心人都为松下捏了一把汗，“如此大规模地投资，不是蛮干就是冒险”。上门规劝的人络绎不绝。

但是，这一切在松下看来既不是蛮干，也不算是冒险。这是他深思熟虑之后的果断行动。他认为，扩建工厂只要产品对路就不算是蛮干。追加资本只要不是奢侈和浪费就无所谓冒险。企业只要能够不断地向市场推出大众必需的产品，那么景气与不景气就是次要的。乘着不景气的时机买进工厂和地皮，就能为经济一旦好转而想要大干的企业提供物质保障。几年以后的事实证实了松下当时的推断，不久，松下电器一跃而成为关西地区的明星企业。

还有一件小事，也能说明松下的脾气和性格。

当年，为了筹建松下电器的总部办公大楼，公司买下了门真地区一大片土地。门真历来被大阪人称之为鬼门关。虽说这些都是迷信的无稽之谈，但相信的人也不少。甚至有人还认为，在此地建楼房无异于自投罗网。所以，当松下宣布将在门真筹建公司总部的消息传出之后，当时的大阪市内，街头巷尾到处议论纷纷。然而，松下却看准了这块地方的发展前途，鬼门关之类的传说虽充斥于耳，他却听而不闻，我行我素，率先进入这一块后来称之为“风水宝地”的偏僻地区。现在，门真地区已成为大阪市屈指可数的工商业区，一片繁荣的景象。对于这件事，准能不佩服松下超前的眼光？

六、“为什么不听我的话？”

室户台风过后不久，受损的三乡町电池厂的生产就恢复了正常，不久又添了一辆货运卡车。在我的计划中，三乡町电池厂还需要造一个成品仓库。谁知松下却说：“有了卡车还要成品仓库干什么？”

当时，我感到松下没有充分了解三乡町厂的生产情况，大批包装成箱的电池堆满了厂房的任何一个角落，单有卡车无济于事。所以，我坚持自己的想法，并马上找了个包工头让他给我造个预算。最后算下来，木结构仓库每坪（约合3.3平方米）造价42元，钢筋结构每坪为46元。当然，木结构比较便宜，但由于技术上的原因仓库之中得竖四根柱子。钢筋结构虽然贵一点，但可建成一个象飞机库那样的无柱仓库。所以，同样的面积钢筋结构的容量比木结构的大许多。我当然倾向于钢筋结构。

不久，当松下电池的产量又大幅度地提高时，我乘机向松下提出了造仓库的要求，并且把包工头的计算结果逐一向他作了报告。听完之后，他没有马上回答。我们都知道，他在动用脑子里的算盘自己再核算一下。

“造木结构的吧。”他算好了。这样说的口气比“还是木结构便宜”的说法要强硬得多。但是，我仍据理力争，认为每坪仅差4元，从长远打算，多出4元没啥了不起。可是，松下仍然不同意。

第二天，我又找松下说理，我说钢筋的经济性要高得多，希望他能理解。松下笑了笑说：“我当然理解，但还是造木结构的吧。”这次，我又没说服他。

等到我第5次向他提出要造钢结构的时候，松下老板发火了。

“为什么不听我的话？”

这句话一出口，一切都成定局。很快，新仓库就建成了，当然是木结构的。正式落成那天，松下要我陪他一起去参加落成典礼。说是典礼夸张了些，实际上只是公司内的一种简单的仪式，松下的目的是要亲自去看看。

一进仓库大门，松下就叫了起来：“怎么？仓库中央哪来的四根大柱子？”我解释说，由于木料负重有限，必须增加柱子来加以支撑。否则，坚固度就很难保证。当时我心里一阵痛快。心想，你自己坚持木结构的嘛。

谁知松下瞪了我一眼说：“小薰”，平时他一直称我井植君，今天叫我小薰，表明他很生气。“你的能力不算太差，但只知道埋头干活，不会想办法说服别人。当时，你为什么不讲清楚木结构的库房一定要有四根柱子的道理？要不我怎会坚持造木结构的呢？”

说实在的，这一点不是我的过失，松下的仓库有好几个，哪个木结构仓

库没有柱子呢？但是，再往深处一想，他松下毕竟不同于一个厂长，那时的公司已有数不清的大小事情要他去处理。他顾不过来，这也不应该说是他的失误。这件事使我接受了教训，以后我在向他汇报或者请示的时候都很注意自己讲话的方式，找准说服他的要害。比如，接着要建造材料仓库和作为工人福利设施的工厂浴室，我在请示他时就把防火的要求作为首要说明的问题。骨子里就是说，这回你得同意我用钢筋水泥结构不可。

果然，从今以后再没出现“为什么不听我的话”之类的叫人不开心的事了。

第四章 战火中的上海

松下电器于 1935 年 12 月改组为股份公司，新公司的全称叫松下电器产业株式会社。当时共设 9 个子分公司，年销售额按当时的货币计算已经超出 50 万元，相当于现在的 10 亿元以上。此后第二年，日本的经济开始复苏。当时。人们都说，蒙在经济界上的阴云开始消散了，但我却隐约地感到又一种阴云正迎面而来。

1937 年 7 月芦沟桥事变后，日本全国各行各业都进入了战时体制，重要物资被全面管制，进出口受到严厉的制约，金融市场也受到了严格的控制。资金、材料、设备以及劳动力等等，一切都必须服从军需生产的安排。我的干电池工厂最早收到优先生产军需品和军用品的命令，而公司刚研制成功的电取暖器及电风扇等新产品则被军方指认为奢侈品，严禁生产和销售。

刚刚从经济萧条中喘过一口气来的老百姓，从此又深深地陷入了这项“基本国策”的泥潭之中。

1938 年年初，军队命令松下电器到上海开设电池厂，现地生产军用电池。当时的中国大陆缺少电力，许多地方根本没有电。干电池对于军队的作战、行军、通讯等就显得十分重要，需求量很大。当时，在国内，不仅我的三乡町工厂早已满负荷地日夜开工，就连经营一向不如我们的冈田、朝日等电池厂也都开足马力在生产。然而，这样生产出来的电池，一到了军队手上就形成了极大的浪费。各大港口都堆放有大批电池，等待军方的指令发运。一旦军事计划改变，这一批又一批的电池又被运了回来，长年累月地堆放在码头的露天仓库里。那时的干电池性能还不十分稳定，时间一长就会跑电，当然就不能再作军用了。因此，军方就想方设法让国内的干电池工厂搬到正在打仗的中国去，尽量避免这种浪费。

一、在上海建厂

选我去上海筹建松下电池厂的理由似乎很简单。第一，所有的厂长中我最年轻；第二，自学徒满师后我一直在电池厂干活，并且重建过三乡町的工厂，能力和经验都不成问题。

但是，那时我已有 3 个孩子，最大的才只有 3 岁，还不知妻子和老母是怎么想的。不过，不久我就想通了。留在大阪也说不定哪天会被召去当兵的。而且，当时的日本人去中国大陆好像并不是一件什么大事。从松下本人的角度看，他还真希望能把企业扩展到外国去。

1938 年 12 月中旬，我搭上了从长崎驶往上海的邮船。当时，从长崎到上海每天都有班船，约需航行 30 个小时。现在，你如果坐飞机，30 个小时可以直达世界任何一个城市，到巴西也用不了 30 个小时。但是，那时还觉得，只要 30 个钟头就可以到上海，不是很近吗。

上海的日本人真多，旅馆里干活的女人都是日本来的。

“你从哪里来？”

“长崎。”

同这些女人一交谈，似乎更加没有身处异国他乡的感觉。难怪有个女工对着我说：“这里是长崎县上海市。”我想，要是把老婆和孩子都接来，这里就根本不像是外国。

第一次到上海，我的主要工作是考察建厂的条件和寻找合适的厂址。那时，日军刚刚占领九江，军靴尚未践踏到武汉。所以，我只能在上海和南京两地考察。南京好像是刚刚经历过一场激战，满城血雨腥风，到处尸骨横陈，一派战后的惨状。这次考察旅行给我最深的印象是，满洲事变之后，日本如此明目张胆地干涉中国，最终的结果究竟是什么很难想象。7年以后日本投降，并没有出乎我的意料。

最后，我看上了上海闸北青云路的一块地方，决定就把工厂设在那里。

4个月以后，1939年4月7日，我带着包括木匠在内的20来名工人第2次到了上海。我没把家属带去，那时想的是，一旦工厂建成投产，我就立刻卷铺盖回大版。而且，我也没有多带些工人去。我想，如果生产忙不过来，可以就地雇用中国工人。当时，日本政府严格限制日元外流，每人只许携带2000元。于是，除了旅费、伙食费及其他零星费用之外，我让每个工人都带上2000元钱，到了上海之后再全部收回，我准备就用这4万元钱来筹建工厂。

又过了4个月，设在青云路110号的临时工厂正式开工。当时，按照军队的命令建立起来的工厂共分两类。第一类是纯军队工厂，资金、设备、器材等等，一切都由军队负责筹办。这类工厂只允许生产军队定货的军需品。第二类是民间企业，但必须优先生产军需品，如有剩余的力量打算生产民用品，则必须接受军队的监督。显然，我的电池厂属于第二类，但实际上却全都在生产军用品。临时工厂的厂房是买来的旧民房，稍稍经过些改造。楼上则兼作工人的宿舍，同我当学徒时的松下制作所的格局大致一样。

当时的上海共有近10万日本人，住在上海没有什么他乡客地的旅愁。但是，大街小巷里时有一些热血的中国青年在进行抗日宣传或者是示威游行，所以大家都不太敢出去。白天拼命地干活，到了晚上就觉得百无聊赖，只有在此时，我才真正感觉到自己的的确确已经到了上海。

时间一长，大伙儿都憋不住了。有一天，不知是谁竟然出面邀大伙出去喝酒。那时，大家都很年轻，我最多也只不过28岁。年轻人胆子大，一古脑儿把原先的害怕忘了个干净。从此以后，晚上就看不到什么工人自在宿舍里了。

8月的上海酷暑难当，蚊子又多得叫你睡觉也心神不宁。那些没有喝得太醉的工人早早地回到了宿舍，无所事事，就想起了恶作剧。有天夜里，一个工人想出了个主意，他把外出喝酒还没回来的人的蚊帐，从头到脚来了个大翻身。变成了一顶有底没顶的蚊帐。喝得烂醉而归的工人上床时虽然也觉得蚊帐有点不对头，但又累又醉也就发现不了什么问题。一头栽下，立刻打起呼噜来。这一下可就肥了那群蚊子。第二天一起床，满脸满身的蚊虫块，有的人脸肿得就象泡在水里的死尸。不过，尽管玩笑开到了这种地步，但第二天谁也没有迟到，活儿还是干得那么起劲。

我带去的那个木匠是个技术很高的人，他一人就能承担厂房的全部设计和施工指挥工作。他就是以后担任松下电器设备部长的平清君。在上海时，靠着平清的埋头苦干，不久就造好了正式的厂房。第二年，也就是1940年的4月，松下决定在上海筹建松下电业株式会社，原来生产军用电池的上海工厂打算并入这家公司。

二、我要100万

1940 年年底，我回了一次大阪。此行的目的有二，一是回公司讨论正式建立上海松下电业的具体事宜；二是打算把家属全部接到上海去。当时，日本国内流行着一句话，叫做“大陆埋忠骨”。在上海干了两年，我似乎也感到，在上海生活一辈子没有什么不好。两年没回日本，国内的情况好像糟到了头。物资严重不足，绝大部分生活必需品都被严格控制，而且必须执行政府制定的价格。在市场上，两眼所见都是粗制滥造的东西。家庭常用的各种电气器具的质量更差。有些东西因为原料短缺或者成本太高而从此消声匿迹。原本还算富足的日本一下子掉进了如此艰难的深渊，我对这个国家的前途深深地感到了忧虑。

同我一起开会讨论上海松下电业事宜的有松下幸之助、任专务的井植岁男和当人事部长的井植桔郎。松下是我的姐夫，其他两人则是我的亲哥。这次会议无异于家庭会议。但是，从开会的气氛看，却是地道的董事会，大家都很严肃，没有任何个人之间的交易。

会上，我提出了两个要求：

第一，请求批准我为松下电池株式会社的董事。在这之前，我还从未提出过有关我自己的职位方面的要求。我很知足，20 岁就被任命为厂长，心里别说有多么高兴。但是，这次是在上海生产电池，没有这样的身份我担心今后的工作难以深入开展。

第二，我要 100 万元，作为建设上海松下电业公司的资本金。我是这样想的，如果战争出现转机，或者是战时的管制稍有放松，那么民间贸易会立刻发达起来，松下电器公司除了在满洲有个代理机构之外，迄今为止还没有自己的海外企业，到时就可能落在其他企业的后面。

可是，一听说我要 100 万元，松下和我的两个哥哥好像都吓了一跳。那时，整个松下电器的产业大约是 100 万元，而这 100 万用现在的币值来计算大致等于 20 个亿。这确实是笔不小的数目。

我的第一个要求当场就得到了一致的同意。并且约定，待下次董事会召开全会时再补选我当常务董事。然而，对于我要 100 万元的请求，谁也没有作出回答。

2、3 天后，松下又把我找了去，仍同我的两个哥哥一起开会。松下坐下后，紧绷着脸一语不发，不高兴中似乎还加上一点焦虑。好在大哥岁男在场，每当我遇到了难堪的事，只要大哥在，我就会安心得多。经过了一阵叫人坐立不安的沉默之后，大哥先开了口。他说：

“看看能否按小薰说的那样去办？”

松下仍然一声不吭，既不说行，也不说不行。他是一个小心谨慎的人，没有绝对的收回投资的把握，他不会轻易地把钱放出去的。这点非常清楚。

我仍然坚持我的要求，但也一言不发，默默等待着最后的裁决。难办的事情往往就是这样，当你自己已经打算放弃的时候，幸运女神却也已经悄悄地降临了。这样的事我以后还碰到过好几回。

“那好，100 万就 100 万吧。”

说这话的不是松下，而是专务井植岁男。就在大哥刚开口说这句话的时候，我的视线下意识地马上转移到了松下老板身上。他紧闭着嘴唇，眼睛盯着其他地方。

在遇事深思熟虑这一点上，松下和岁男非常相似。但是，决定之后的态

度两人则截然相反。大哥他一旦决定了一件事，就坚决于到底。而松下则不然；深思熟虑之后往往还要加上个小心谨慎。他能观察事情发展的整个过程，并能随时修正错误。

“不过话得讲明白了，从今往后你别想再来拿一分钱。”

“好，可以。”

我知道了，开会之前他们三人事实上已经讨论决定了。只不过松下对我还不放心，怕我把这 100 万元统统扔进黄浦江。我想，我干脆把话挑明了吧。

“不过，现在可在打仗，也许我真的会把钱扔进黄浦江去的。”

三、痛失幼子

我怀里揣着 100 万资金，带着一家大小又一次踏上了驶往上海的轮船。

好长时间脱离了家庭生活，当我背上背了个小的，手上再抱一个，左手还得牵着一个孩子匆匆上路的时候，心里非但没有入处异国的凄凉，反而觉得生活更加温暖了。可是，从未离开过家乡的妻子儿女，一踏上上海这片战火弥漫的土地，便觉得恐惧和不安。此外，生活习惯的不同更加深了他们的绵绵乡愁。我只得用“长崎县上海市”之类的话来安慰他们。

战时，松下电器首次到海外办厂，我亲手筹办的电池厂算是打响了第一炮。紧接着在 1942 年，松下电器在南京开设了工厂，1943 年又在汉口办厂生产。总之，只要战争陷入僵持阶段，军需品就不会减少，作为只能受命于军队的松下产业的生产当然也就非常活跃。不久，上海松下电业招收了近 200 名中国工人，为的是更好地完成军队的任务。

电池生产虽然不是什么高技术的产业，但刚刚雇来的工人却是一窍不通，一切都得从头教起。这可忙坏了那 20 来个从日本来的技术工人。为此，我常对日本的工人说，教他人操作，一定要做到“讲清、教准、勤示范”。对于中国工人，我说：“听一遍就能完全理解的，你是出色的工人；光听不行，还得手把手地教，那你是普通的工人；讲清了，也教准了，你还不明白，那就得多看别人的示范。”当然，第一类和第三类的工人，在任何一家工厂中都只是少数。不过，在企业的生产管理上，这两类人的作用特别大。我总是让第一类工人去对第三类工人示范，使他们之间产生一种只能心领神会的关系：出色的工人你得保持自己的荣誉，靠人示范的工人你可得尽快丢掉这顶帽子。

在上海的全部时间里，我还充分强调了对本地工人的精神训练。象在大阪一样，我要求工厂上班前和下班后每天都得召开两次短会，让所有的从业人员都有充分发表自己意见的机会。而且，我不允许工人之间再分什么等级，更不允许本地工人和日本工人之间存在任何差别。为此，我又要求日中两国工人同唱“松下之歌”：

“繁荣昌盛，扶桑的都会，难波津 里，松下在崛起。

电气行业，再结丰收果，

松下电器，是我的骄傲。

“我们幸福，任重而道远，

温和亲近，齐心又协力。
我们担起，振兴的重任，
光明在前，步调更一致。”

在上海的5年多时间里，我作为第一个被松下电器派往海外从事生产管理的年轻人，经受的千辛万苦自不待言，就连我的妻子茅子也替我承受了异常的辛劳。那时，全厂200多条大汉的饮食都由茅子负责。每天一清早，她就得上菜场去买菜。一日三餐，200来号人，仅此一项就够她受的了。而且，就在这5年多的时间里，茅子又接连替我生了3个孩子。我常对妻子说笑道：“你家兄弟姐妹有10个，我家兄弟姐妹也有8个。习惯了，我俩不会担心子女太多。”

然而，儿子却出事了。

那天是1943年12月2日。我象往常一样，在青云路的工厂办公室里查看报表。近中午时，幼儿园的老师突然打来一个电话，听筒里传出的声音急促而带着颤抖：

“不好啦，孝温这孩子被卡车撞了！”

当时，我只感到两眼发黑，一阵晕眩，象是完全虚脱了。我自己都不知道自己怎么会那样飞快地冲出办公室，又是那样敏捷地把妻子推上自行车的。我用尽全身力气踩着自行车，茅子坐在自行车的后架上，害怕得只用双手紧紧地抱着我。我一边祈祷，一边安慰自己：“希望这是误传，要是真被车撞了，也希望只受了点轻伤平时，快到放学的时候，茅子总是去幼儿园接儿子的。唯独这天恰逢防空演习，孝温就对他妈说：“我自己回家好了，不要紧的。”离家时，他确实还是活蹦乱跳的。

赶到医院后一看，孝温正躺在病床上，看样子不像想象当中那么严重。

“爸爸、妈妈，都来了？”孝温向我俩微微地点了点头，声音很轻，但神志还算清醒。我向一旁的医生打听孩子的伤情。医生说：“是全身性撞伤，断了几根肋骨。还没做进了步的检查，详情还不清楚。现在正在注射强心针，等血色返回一些后再作进一步的处理。”

我马上去看孝温的脸色。谁知，就在这个时候，儿子突然对我说：“爸爸，我的眼睛看不见了。”听到这话，我心里不由得一阵阵抽搐。看着孝温痛苦的表情，我把孩子紧紧地抱在怀里。一边抚摸着他的额头，一边安慰他说：“孩子，不要紧，爸爸抱着你呢。”但是，可怜的孩子已经听不清我的话了。

“眼睛看不见了。”

“眼睛……看……不……见……了……”

孝温又说了几遍，慢慢地、慢慢地停止了呼吸。

孩子死了，是被卡车活活撞死的。这样的悲痛，长时间不能从我的心里消失。出事的好多天后，我一直无心工作。一想起孝温，一想起他最后说的那句话，眼泪就会禁不住地往下淌。茅子比我更加悲伤，更难承受如此沉重的打击。有段时间里，她总是把孝温的照片捧在自己的手中，长时间地一语不发，只见泪水湿透了她的衣衫。后来，我只得偷偷地把孝温的照片全都藏了起来。但是，以后我才知道，我的这个自以为是的馊主意，实际上让妻子更加悲伤了好一阵子。

一年以后，妻子又生了个儿子。这对我俩来说，是个莫大的安慰。妻子

甚至把刚出世的儿子看成是孝温的转世。自从出了这么一件事后，我更加懂得了人的生命的可贵。这可能是我从今以后变得更加注意“尊重别人”的一个原因吧。

不久，大概是 1944 年的 5、6 月份，住在大阪守口大哥家的母亲突然给我打来了长途电话，要我送两个子女回日本去。我不知道母亲为什么这样做，就在电话里询问了好几次。后来，大哥接过电话作了解释，我才明白，战局已经明显地恶化，在日本的亲属对我们全家的安危十分担心。母亲让我送两个孩子回去，想是要分散一下危险，她怕她小儿子后继无人。

但是，我几乎根本没有想到这一点，也不想按照母亲的说法去做。我同妻子商量过，她也不同意把孩子送回去。当时，我从日本来上海办厂时，带了一大批日本工人，他们也都有亲属在国内，他们的家属也同我的母亲一样在替他们担心。我是他们的上司，要是我能把孩子送回去的话，那么他们何尝不可以回去呢？

四、重归故里

日本人自己挑起了这场战争，现在却没有能力把这场战争坚持下去了。从我的工厂里也能看到这种迹象。

当时，物资的紧缺已经到了山穷水尽的地步。要打仗，就得有军需。所以，军方便不顾一切地乱下命令，甚至命令我这家专门生产干电池的工厂去制造汽车引擎的管塞、电极棒以及其他与电池风马牛不相及的东西。留在大阪的大哥他们，处境比我更糟。一向在电器行业里扑打翻滚的岁男竟被迫造起了木船。岁男在他的回忆录《我的履历》中回想道：“军队令我们建造 200 吨级的木船。我埠，这大概是因为造船同做收音机的木壳子差不多的缘故吧。这不，我只能硬着头皮去造。”

不仅仅是造船，松下公司甚至还造起飞机来。陷入了这种不可救药的地步，这个国家还能依靠战争来“柳暗花明又一村”吗？果然，从 1945 年年初开始，日本军队已经无法再否认战败将临的事实了。2 月，美军进入马尼拉；3 月，驻扎硫磺岛的日军全军覆没；不久，东京遭受轰炸；4 月，美军在冲绳登陆；5 月，德国宣布无条件投降；6 月，冲绳的日军被全歼；7 月，波茨坦宣言发布；8 月，广岛和长崎遭受人类历史上第一次原子弹轰炸。

8 月 10 日上午，我在上海看到了日本战败的最终标志，那天各家报纸都出了号外，“日本天皇接受波茨坦宣言”、“和平到来万万岁”的标语随处可见。8 月 15 日，同国内的日本人一起，我从收音机里听到了日本投降的消息。当时，我突然想起了从松下那里申请 100 万元时所讲的那句话：

“弄不好我真的会把这，100 万元扔进黄浦江去的。”

没错，不久我的工厂被中国军队的军政部接管。那时，全厂约有 3000 名中国工人和 150 多名日本职工。中国的工人并没有因为他们在战时为日本军队效力而受到过多的追究。我们这些日本职工则每人胸口上被别上了一块黄布，上面写春：“该日本人系中国重建所需，但如有捣乱则严惩不贷”。

战后，我原打算带着全家大小仍然留在上海。但是，到了 9 月，我们接到了“全体日本人一律回日本”的命令。无奈，只得按照日本领事馆的安排，分批分组地把厂里的日本职工全都送回去，我自己则打算等到送完全部 150 多人之后最后一个离开上海。

这段时间里，我的心情沮丧到了极点，在上海的这些年里，我领着大伙拚命地干，到头来我们内心的希望和对前程的憧憬都被这战争的失败化为灰烬。工厂被接收的时候进行过财产清点，接收大员们最后的估价是全部资产总值为储备券 2300 亿元。这些都是我们的心血，是我们拚命干出来的。

整个撤退人员的工作进行得非常缓慢。从停战当年的 9 月送走第一批回国人员后，直到 1946 年的 5 月才轮到我。那时，每一个日本人都想尽快地回去，我在安排先后顺序的事上可谓煞费苦心。但是，一旦送走了一批，我又会望着他们的身影为他们的将来担起心来：回到了日本，他们将何以为生呢？我曾经让第一批回国的樋口君向当时任松下公司总部人事部长的祐郎二哥捎过话。我说，今后最重要的事情是不要让这些从上海回去的人流落街头。除了那些另有高就的以外，希望公司能给予他们复职的优先权，并且不要随意解雇他们。

人都走得差不多了，剩下的是考虑我自己的事了。当时，尽管中同军队始终没能找到我什么岔子，但因我曾发现一名军官在接收工厂时私自侵吞过一批值钱的东西，这名军官一直对我耿耿于怀。而且，他为了不让自己中饱私囊的行为败露，对我一直采取监视和软禁的措施，我老觉得惶惶不可终日。最后，终于轮到了我，我被编入特别班。这个班里尽是一些老弱病残和医生护士，这倒让我感到自己受到了特别的照顾。

1946 年 5 月 20 日，我乘坐的美国邮船抵达博多港。上岸之后，卫生官员用粉末状 DDT 对我们进行消毒，从头喷到脚，呛得我全身发抖。然后，给我们每人发了 1000 元钱，算是安家费。望着这寥寥无几的几张纸币，我不觉一阵阵地心寒。我这个堂堂正正的汉子，今后拿什么来养活我的妻子和 6 个儿女呢？

我在博多的一间寺庙里等待当局的安排。庙里有一张记录各地受空袭、遭破坏状况的地图。我在这张地图上仔细研究了松下总部所在地的守口，但无法得出松下是否遭受到空袭的结论。3 天以后，我获准乘车离开博多，回大阪去。汽车里挤得水泄不通，车窗外一片断壁残垣。日本遭受到的破坏远远超出了我的想象。

24 日下午汽车到达大阪。我在梅田雇了一辆卡车，把行李和妻儿都装上了车。当时，美军已经占领了守口国道，虽然我从远处望去守口的松下总部好像是安然无恙，但我仍然不敢贸然前去。我不知道松下总部是否会被接管，更担心我那些从上海带回来的，今后赖以生存的行李被美军没收。所以，我在离开总部还有一段路程的地方让卡车停下，并同司机约好，如果他看到我在远处挥手，就请他开车全速逃跑。我怀着忐忑不安的心情，独自一人向总部走去。

出来迎接我的下是美国军人，而是松下幸之助、大哥和二哥。他们既是我的上司，又是我的哥哥。当时，我百感交集，能够活着相见，比什么都好。

“回来了，人没出事，万幸，万幸。”大伙儿都很激动。在这样的气氛中，我们又聚到了松下的房间。留在大阪的老板和我的两个哥哥，看上去比原来瘦了许多，个个面有菜色。粮食紧缺、物资贫乏全部反映到了他们的脸上。

我万万没有想到，大哥岁男突然对我说：

“再让你去负责三乡，你看怎么样？”

他所说的三乡，就是松下设在三乡町的电池厂。尽管我对这家工厂很有

感情，但实际上我在一踏上博多的土地时，心里早就有了打算，我把松下的100 万元真的扔进了黄浦江，今后恐怕不宜再在松下呆下去。我想先休息一段时间，对自己的将来慢慢地从长计议。

我没有马上回答大哥的问话。

第五章 创建三洋电机

我决定向大哥摊牌。

我把我当时心里的想法全都端了出来，力陈我不宜再留在松下的理由。但是，无论我怎么说，大哥仍然坚持一定要我去三乡。我知道大哥的脾气；一言既出，驷马难追。但没想到他竟如此顽固。要不其中有什么奥妙？

果然，我得知，因为松下公司战时大量从事军需物品的生产，估计不久的将来社长以及全体常务董事以上的负责人可能会被开除公职和受到整肃。显然，松下他们已经事先得到了这个消息。因此，他们做好了最坏的打算，一旦这个消息得到证实，他们就赶在被开除之前来个集体辞职。我因为战争期间一直在海外，又不是公司总部的董事，他们估计我可能不会受到什么追究，所以想尽办法一定要我去三乡，让我负责松下公司向民用产品转换的具体工作。这真让我进退维谷。人生就是这样，你想干的干不了，你想躲的也躲不掉。要是在这节骨眼上，我如坚持选择其他的道路，那么我常挂在嘴边的“电器制造 60 年”的自豪就不复存在了。就这样，我被推上了前台。

当年，我在大阪还没有自己的家，我带着一家大小统统住进了大哥在守口桥波的房子。从这里到三乡町工厂只有几分钟的路，我几乎以厂为家，没日没夜地干，工厂很快就纳入了民用生产的轨道。

住在大哥家里的这段时间里，最让我难忘的是每天必有的“晚第五章创建三洋电机我决定向大哥摊牌。

我把我当时心里的想法全都端了出来，力陈我不宜再留在松厂的理由。但是，无论我怎么说，大哥仍然坚持一定要我去三乡。我知道大哥的脾气；一言既出，驷马难追。但没想到他竟如此顽固。要不其中有什么奥妙？

果然，我得知，因为松下公司战时大量从事军需物品的生产，估计不久的将来社长以及全体常务董事以上的负责人可能会被开除公职和受到整肃。显然，松下他们已经事先得到了这个消息。因此，他们做好了最坏的打算，一旦这个消息得到证实，他们就赶在被开除之前来个集体辞职。我因为战争期间一直在海外，又不是公司总部的董事，他们估计我可能不会受到什么追究，所以想尽办法一定要我去三乡，让我负责松下公司向民用产品转换的具体工作。这真让我进退维谷。人生就是这样，你想干的干不了，你想躲的也躲不掉。要是在这节骨眼上，我如坚持选择其他的道路，那么我常挂在嘴边的“电器制造 60 年”的自豪就不复存在了。

就这样，我被推上了前台。当年，我在大阪还没有自己的家，我带着一家大小统统住进了大哥在守口桥波的房子。从这里到三乡町工厂只有几分钟的路，我几乎以厂一为家，没日没夜地干，工厂、比快就纳入了民用生产的轨道。

住在大哥家里的这段时间里，最让我难忘的是每天必有的“晚酌”。当年，日本国内物资供应非常贫乏，酒无论好坏一概成了奢侈品。我还常常听说，有些酒鬼因为搞不到酒而去喝那种用工业甲醇兑成的假酒，结果不少人因此而死去或者瞎了双眼。我也不知道大哥他是从哪里搞来的酒。他自己滴酒不沾，倒总爱看着我有滋有味地喝。大概这也算是他对我的爱抚吧。

每晚我都喝，大哥他都陪着我。妻子知道大哥不会喝，但她总爱拿个杯子斟满一杯放在大哥面前“供”着。弟兄俩一个慢慢饮酒，一个嚼着饭菜，相视不语却充满着温情。末了，大哥总会把自己面前的“供品”推到我的面

前，说一声“也喝了吧。”这最后的一杯，总有一种说不出的美味。

没过多久，1946年的11月21日，松下电器的全体主要干部如同其他战时生产军用品的企业主一样，都接到了盟军总司令部的开除令。战争之中，无论是个人还是企业接到了军队的命令，那么你除了执行别无其他选择。如今军队打了败仗，却要这些人来承担责任。我想这也过分了点。但是，谁让你在战争期间去生产军需品的呢？

一、别了，松下

借着被开除公职的机会，大哥岁男正式离开了松下电器。他在《从零开始》一书中这样说道：

“1946年12月，我离开了长年在此工作的松下电器公司。松下公司是把我培养成一个有益于社会的人的精神故乡。但是，战争打败了，松下本人被盟军司令部指认为‘财阀’。我因为在战时担任松下电器的专务董事，又是松下船厂和无线电通信机厂的负责人，对军用品的生产负有直接的责任。因此，我也被开除了公职。全体干部几乎都受到了处分，这对松下公司顺利地转入民营企业轨道及从事民需品的生产是一个极大的障碍。所幸的是，当时盟军司令部允许留下一个人来经管处于分崩离析状态下的松下电器公司。当然，最合适的仍是松下本人。我别无选择，只能退出松下公司。”大哥的这段叙述从字面上看好像是非常地简单。但是，知道内情的人心里都明白，文字之下深深地掩藏着一个男子汉内心所有的痛苦。作为松下公司的第一代功臣，大哥曾将他全部的青春年华奉献给了这块“故土”，而当他挥泪告别时，一切显得是那样枪然。大哥的离去，让我看到了自己的归宿。“别了，松下”，我心里想，“您终究不是我永远眷恋的地方。”

然而，松下幸之助不让我随大哥而去。大哥也不希望他走后再给松下留下更大的困难。终于，我被迫接受了重建京都真空工业所的重任。

当时的松下电器公司已经处于极其艰难的地步。虽然公司尚未主动解雇工人，但连发工资的钱也已经凑不齐全了。所以，只要你主动想要退出，公司就绝不阻拦。留在公司内的人，每个月的工资也大都得分好几次才能领完。然而，公司内部最叫人头痛的还是处于瘫痪状态的真空工业所。

为了支撑这个企业，松下公司被迫将四条缀工厂卖给了大阪拘留所。所得的2500万元全额补贴给了京都的这家倒霉的工厂。钱投了进去，工厂还是没有起色。2500万元对于这个拥有2000多名工人的大企业，就象是丢入深井中的一块卵石。所以，我曾经在松下面前力争关闭这家工厂。但是，松下却这样对我说：

“京都生产的电灯泡必定是日本、甚至是全世界的生活必需品。在收音机生产方面，我曾经也遇到过挫折，但我没有灰心，后来，经过一年时间的整顿和改造，乐声牌收音机居然被NHK（日本广播协会）选为一等品。再说，现在的社会生活中收音机已经不再被看成是一种奢侈品了。因此，象电灯泡这样可以照亮整个世界的东西和收音机这种能够传达全世界的消息的东西，我是绝对不会放弃生产的。你让我关掉京都的工厂，无异于让我停止我的全部事业。所以，我发了火，现在想来，我是失礼了。但我的心情你还是应当理解的。”

把大众的需求看作是事业的追求，这是一种正义。建立在这种正义上的

事业哪会永远失败？这就是松下企业经营的指导思想。那晚的谈话对我教育良深。好几十年后；一回想起当时的情形，我仍然觉得好象就发生在昨天。

我接受了重建真空工业所的任务，同时又提出了我的两个先决条件。

第一，我必须具有全权，必须有处置一切有关事务的绝对权威。因为我已经找到了真空工业所的“癌症”，我要去做手术，就得拥有独断独行的权力。

第二，我还需要 2500 万元。当时，真空工业所的全部债务已经超出 2500 万元，债主纷纷上门讨债。当然，这么大一笔钱公司一下子是很难拿出来的。但是，2500 万元对我来说还只是希望得到的一半。我打算用这笔钱的一半来偿付债务，以便稳定人心；另一半则用来更新设备，把那些只起到减轻劳动强度而无益于质量提高的机器全部淘汰。

就像我去上海时提出要求后一样，第一个要求立即得到了松下的批准。对第二个要求，松下本人也知道我并不过分，但当时公司的资金已所剩无几，松下又露出了难色。最后，我退了一步，拿了张期票走马上任去了。

1948 年 5 月初，我正式去京都的真空工业所上班。

上班的第一天，我刚到工厂门口，就闻到了一股异样的气味。门口站着一排工人、手中拿着红旗。等我到了门口；不知是谁突然喊道：“关闭工厂的人来啦！”樋野经理曾对我说过，这个厂子里有些“刺头”工人是非常难对付的。果然，他们用这种方法来“欢迎”我。

我心里一惊。

没错，我是曾经提出过关闭工厂的建议，但那是在公司上层领导人之间召开的一次秘密会议上说的。工厂的工人怎么会知道的呢？我猛然意识到，我在松下公司里可能有敌人。想到这一点，我倒觉得还算庆幸。要不然，在往后重建工厂的过程中给你来个冷拳赌脚的，那才更难对付呢。

我让当我副手的樋野经理马上把全厂工人都集中起来，我要对他们讲话。

2000 多名工人按半圆形排成几十排；前排是女工，后面是男工，最后是那些刚才在大门口打着红旗的人。这时，他们把一面面红旗举得更高了。我站在临时搭在这个半圆的圆心上的小讲台上，开始了一对两千的较量。

“刚才，我听到有人叫我是‘关厂的人’”，我开始了我的讲话。

“确实是这样。现在，我受公司的全权委托来到工厂，如果说全体员工真的都希望把工厂关掉，那么我可以马上同意。”全场鸦雀无声。我接着说：

“但是，我要向大家说清楚的是，我决不是来关厂的。那么，我来干什么呢？我是来同大家一起重建这家工厂的。讲得明白一些，我们的这家工厂已经成了松下公司的一个沉重的包袱。如果再这么下去，那么终有一天松下公司内所有的人都会来到这里，到这里来看看这家工厂是如何关闭的。”

我的这些讲话没有故意地唬人，也不想哗众取宠。我真的在用良心讲话，但我还无法观察到下面的反应。

“当时，我一提出关闭工厂的建议之后，第一个站出来反对的是松下老板。他对我说；‘如果把工厂关了，那么至多只有一成的工人可以留在松下。其他的九成中假定有一半可以找到工作，那么还有近 1000 人就得失业，就会给这 1000 人乃至他们的家属带来不幸。井植老弟，你能把工厂关了吗？’听了老板的这番话，老实说我感到无地自容。我体察到了老板的良苦用心。所以，我要来同大家一起干。这次我带来了 2500 万元钱，但我并不准备用

这笔钱来偿付公司欠大家的工资。我要用这笔钱来保住大家的饭碗，让大家今后能够按时领到工资！”

站在前排的女工中有人偷偷地哭了。这是对我的讲话的第一次反应。站在最后一排的人不再晃动他们手中的红旗。我心里想，好机会，乘热打铁，胜负就决定于后面要讲的话了。

“各位，我还要重申一遍，大家究竟是选择齐心协力重建工厂的路，还是选择最终让工厂解体的路呢？先不忙回答，我给你们 1、2 个小时考虑，但今天一定要有个结果。”

情况对我非常有利。占工人多数的女工几乎都支持我，站在最后一排的工人悄悄地收起了他们手中的红旗。场上的气氛变得缓和起来。

在那个年月，工人挥动红旗反对业主的事情，几乎每个企业都曾发生过。我这里也赶上了。但没想到的是，原本如此尖锐的劳资冲突，竟然在我上任的第一天就得到了明显的缓解。

不久，我又面临了一个难题。根据核算，重建真空工业所的重要环节之一一是必须裁减 200 名工人。这件事本仅仅是裁谁减谁的问题，弄不好还会造成同厂工会的严重对立。无可奈何之中，我想出了抓阄的主意。我对大家说：“裁员出于无奈，裁谁我也不忍心。今天不是听凭神的旨意，而是听从‘纸’的安排，我祝大家幸运。我自己也参加抓阄，同大家一起接受‘纸神’的判决。”

我用颤抖的双手打开了抓来的一个纸团，上面写着“留任”两字。我把双手紧紧地合在了一起；难道这真的是神的意志？或许这是命运对我绝无私心的报答？最后，当我同工会商量如何妥善安排不幸抓到了“离任”之阄的 200 名工人的事宜时，双方都是含着热泪在说话的。

人事难题解决之后，我面临的是更大的困难。

我从未接触过电灯泡和真空管之类的生产。要完成改造和提高的任务，我就非得先从工厂中寻找出既有工作能力又可充分信赖的人来。我找到了三由清二，他和樋野两人成了我的左右手。我们三人一起商量讨论，分头东奔西颠，没日没夜地干着。

那时，关键的问题是钱不够用：我想，没钱，人就得更有诚意；没钱，人就得更加勤奋。我把 2500 万元的一半用来偿还全部债务的一半，对于债主我只得低三下四地去哀求。好在大部分债主都对我重建真空工业所抱有一丝希望。上门讨债的人渐渐地少了起来。接着，我和三由清二一起到东京去选购设备，靠着三由他那出类拔萃的精打细算的本领，我们用仅有的 1000 多万元买回了整套先进的设备。说它先进是相对于当时真空工业所的老掉牙的设备而言的。用现在的眼光看，所谓先进设备，实际上是很幼稚的东西。然而，用旧设备时，两个工人合作得用 6 秒钟造出一个零件；而用新买来的设备，一个工人仅用 2.9 秒就可以完成一个。两者相比，速度相差 4 倍以上，且新设备造出来的零件质量要高得多。不过，光有这么一套，整个工厂的生产还是上不去。再向公司要钱，我已无脸开口。怎么办呢？我想叫松下幸之助自己来看看。

他很快就来的。我陪着他看工厂，看新设备的运转，并且不厌其烦地反复向他灌输新设备的好处，最后，我咬着牙对松下社长说：“象这样有用的设备，还得再添几套。要不然，这家灯泡厂还是关掉为妙。话一出口，我心里就忐忑不安。因我知道，要让松下再投下几套设备的钱，恐怕是难于上青

天。

谁知，完全出乎我的意料，松下老板竟说：

“全部换成新的，需要多少都得想办法给。”

猛然间我又想起了盖仓库的事。这回算是我有了进步，我成功他说服了松下幸之助。

钱要来了，机器却买不成了。东京那家制造商好像是故意刁难，任凭我苦苦哀求，他就是不卖给我。其他厂商的产品都因技术等问题而无法满足我们生产的要求。制造行业的一大诀窍就在于此，用同样的材料、同样的设备造出来的绝不是同等质量的东西。这使我想起了从上海回大阪时的一件事。大概是在1943年左右，日军接管了美国在沪的一家工厂，委托我们去管理。当时美国的这家工厂，机器设备非常先进，生产效率远远高于日本同类工厂。直到1945年8月我们将要离开上海时，我才猛然想起了要把这些先进技术带回去的念头。于是，我就派有近重信（现松下电器生产技术研究所所长）去研究那些设备。他把那些设备的关键和主要原理都深深地记在脑中。

在我买设备走投无路之时，我又想起了有近君。我把他请来，过了好多年，他居然还能把记在脑中的东西画成再现图。我把这些再现图改成了设计图纸，并依图造出了一批很好的设备。同时，又通过三由和樋野两人的努力，从名古屋的中京电机制造厂那里买进了适用的机器。就这样，1948年年内我们就把真空工业所的全部赤字都消灭得干干净净。从此，在京都的真空工业所里，大伙的热情不断高涨，上下协力，生产飞速发展。真空工业所成了松下的一支生力军。

6个月后，我班师回朝。当时，松下公司正在进行大幅度的机构改革和人事变动。我被任命为公司的常务董事兼制造部长。一下子，我成了松下公司内举足轻重的人物。

在经济萧条的漫长岁月里，我做过于电池，生产过灯具，制造过灯泡和真空管，我还搞过收音机……我完成了帮助松下从军需厂商顺利转入生产民用产品轨道的任务。我觉得埋在我心中多年的欲望又萌芽了，我要追求属于我自己的事业。

别了·松下。

二、我想造收音机

眼看腊月过去了一大半，我心里真有点着急。我在离开京都真空工业所时，已经暗暗下了决心，哪怕是挥泪告别松下，年内也一定要进行。大概是在腊月二十那天吧，我终于横下一条心来，我找到了松下，向他提出了辞呈。

“什么？你说什么？”

松下把我叫到他的房间，他自己却躺在床上，脸背着我，眼睛盯着墙壁。

“我早就有辞职的打算了，一直没机会说。现在，您的事业走上了轨道，我的孩子也都大了，我想干自己的事了。”我陈述着早已想好了的话。

“就这些？是嫌待遇不好吧？”

我说不是，我对待遇很满意。

“你是老松下了，你这么一走，不是会有一批人都跟你走吗？”松下还是躺在床上，不看我，也不转过身来。

“不，我只带内弟片山君一人离开。”我有点慌了神。

松下没同意我辞职，他一向都很固执。看来，今天说不动他了。

我想起了京都的几位至交，不由得计上心来。

一天傍晚，我把三由清二和真空工业所的工会主席山口三津男两人邀来大阪，找了一家酒店一块儿喝酒。酒过三巡，我拿出了自己的名片放在两位面前，在名片的空白处我事先已写上了这样一行字：“今后常务制造部长无论干什么事，我都将作善意的解释。”

我让他俩看看名片，对他俩说：

“如果你们还信得过我，那请你们在这名片上签上你们的大名。”

不知是酒的作用，还是他俩果真过分相信我的缘故，他们居然不问我要干什么，糊里糊涂地就在我这段不知所云的文字下面工工整整地写下了自己的姓名。

一计得手，我又用同样的花招收集了好几个人的签名。我这样做，是要向松下表示，我一旦离开，绝不会有人跟我同行。我做任何事，这些人都得作“善意的解释”，什么叫善意解释，就是不跟我走，不拆松下的台。

松下不让我走，我只能采取各种各样的办法来说通他。但是，我又不想替公司招徕更多的麻烦。所以，那个时候我的一言一行都表现得十分谨慎。再理想的工作场所也不免是人组成的集团。其中，难免人与人之间的矛盾甚至相互的倾轧。在我提出辞呈之后，这些矛盾和相互倾轧的关系就完全公开了。对此，我采取了全盘忍受的态度。你指着我的鼻子骂娘，我也不还你一句。

松下动员了几批说客来对我进行游说，我都婉转地对付了过去。最后，松下搬出了我的大哥：我想，这大概是松下的最后一步棋了。

大哥面我而坐，一言不发，只听我唠唠叨叨地述说。最后，他象是裁判官将要投下决定性一票那样地问我：

“只能这样了？”

“是的。”我没有任何感情的反应。

后来我听说，大哥是这样去向松下回话的：

“小薰这孩子，迈出了一步就别想再把他往后拉了。就让他走吧。”

松下老板终于让了步，他在1949年的12月30日接受了我的辞呈。至此，我在松下25年的生涯划上了一个圆满的句号。

“从今往后，倒底干什么去呢？”

我要造收音机。

这个计划我已经酝酿了好长时间。刚从上海回来的时候，我曾经想到去搞旧货收购的行当，我那时感到，战后物资非常紧缺，旧货交易一定会发展起来，而且我有春很强的鉴别物品价值的能力。但是，以后我放弃了这个想法，旧货交易只能是昙花一现的行当。

我最后做出了生产收音机的决定无外乎于以下两个原因：

第一，收音机生产，前途广阔。当时，日本的广播电台是NHK一统天下，民间私营电台还处于蠢蠢欲动的地步。但是，社会发展形势已经非常明白地预示着民间广播事业必将具有强大的生命力。制造收音机具有一种叫人馋涎欲滴的诱惑力。

第二，收音机已有普及的趋势，人们不再认为它是一种达官显贵的奢侈品。然而奇怪的是，1949年全年各制造厂家的全部生产台数却在下降。经

过调查我发现、关键的原因在于税收。当时，政府对收音机征收 30% 的物品税，这是战前定下的税率，但至今未作变动。这样一来，老百姓宁可买零件自己装配，也不愿买成品。我想，只要能够在价格上做文章，造收音机不怕没钱赚。

而且，我在守口的住宅边上还有一块不小的地皮，盖房建厂似乎不成什么问题。

1950 年春节，我心里怀着造收音机的决心去大哥岁男家拜年。闲谈之余，大哥问起了我今后的打算。

“我想造收音机。”

我把自己的设想原原本本地告诉了大哥。

“销售的问题你考虑过吗？”大哥不愧是行家里手。

“只要质优价廉，不怕没人经销。松下、大哥你的三洋制作所，大概都乐意推销的吧。”

“那你就到我这里来干吧。”

这句话来得太突然。我离开松下时，松下电器已是闻名遐迩的大企业，而大哥的三洋制作所还只不过是一个无名小卒。我压根也没想过要到大哥的公司去。

“什么，还让我去做摩电灯？”大哥离开松下后。启己创办了三洋制作所，一直在生产自行车摩电灯。我这么说，像是在挖苦他。但事实上，他的摩电灯销路已经很畅通了。

“那么，另外再办个公司？”大哥问道。

“是的。”我语气坚决。

事情就这样说定了。按照我平常积累起来的经验和几次三番的调查研究，我决定采取股份制的形式，创立一家同大哥的三洋电机制作所这种纯私营企业完全不同的新公司，我把它命名为“三洋电机股份公司”。

事实上，几乎就在我向大哥谈起生产收音机计划的同时，大哥的心里也涌出了同样的念头。他让我去他的公司，就是他这种念头的反映。所以，正当我在紧挨着自己住宅的背后盖起了两间木板房，权作收音机装配工场的时候，大哥过来找我了。

“弟兄俩搞两个三洋，多别扭，咱俩合伙吧。”

当年让我留在松下公司是大哥、后来劝松下放我走也是大哥，如今让我同他合伙又是大哥。他不仅仅是年长我 9 岁的亲哥哥，也一直是我的事业的领路人。

1950 年 4 月，资本金为 2000 万元的三洋电机宣告成立，公司设在大阪府守口市梅町 14 号。大哥原先生产摩电灯的工场也都统统划归新公司。从此，我一头扎进了收音机的生产筹备工作之中，开始了我崭新的“三洋生涯”。

三、讨厌的干电池

谁知，正当我踌躇满志地埋头于收音机生产的准备工作时，大哥却又想让我去干干电池的老行当了。

事情是这样的：

1950 年夏，关西地区遭受到罕见的强台风的袭击。台风过后，当所有的城市慢慢复活过来的时候，大哥差人把我叫去，说有要事商量。

一进屋，大哥就同我谈起了武久逸郎。他原是松下电器三驾马车之一，当年他是关掉了自己的米行投奔松下的。战时，他离开松下，办起了名叫东海电池的企业。

大哥向我介绍说：“东海电池完了，台风太大，整个工厂都被水淹了。”我有一种不祥的预感。

“武久他来求我帮忙，我对他说，我这里懂干电池生产的只有小薰一人，但他正在搞收音机，不知是否能去。后来，武久又去找过松下，松下也说最好找你帮助。所以，今天他又来了。我借了点钱给他。他能否还我倒不是很要紧，关键是如果投进去的钱又变成了死帐，那么武久他自己今后就很困难了。所以，他还是想请你去帮忙。”

果然被我猜中了。

自从上海回来后，我再也不想染指干电池，这是大哥十分明白的事情。既然他很了解，又让我去干我不愿干的事，他一定有他的难处，但我更有说不出的滋味。大哥他是一社之长，如果他以社长的身份命令我去，那么我只能压下自己的感情去从命，但是，大哥他用的是“请求”一词，这同样让我难以开口拒绝。大哥有他的难处，难就难在他同武久是同吃一锅饭的难兄难弟，三番五次找上门来，他确实无法推卸。事到如今，我再推托恐怕也无济于事。

大凡我接受一项新任务，总得提出个把条件来。这次也不例外。我对大哥说：“恐怕社会上会说三道四，但我还是想要把东海干电池纳入三洋的旗下。否则，我恐怕很难再提起那股工作的劲头来。”

岁男社长象是对待小事情那样立刻点头表示同意。

接着，我去拜访了武久，察看了设在西淀川区的东海电池工厂。生产干电池我也算是个行家里手了。一看我就意识到，重整东海干电池厂非得从机械设备着手。那时正值一切都在改朝换代的年代。有些企业只知一味地更新设备，虽然可以立刻看到明显的经济效益，但所花的代价往往是超出了必要的程度。同时，也有些企业不能顺应潮流，消极地守着旧设备，干着吃力不讨好的微利买卖。显然，东海干电池属于后者。这种企业突然遇到什么天灾人祸，哪有不翻船的道理？

最后，我提出了一项重建建议，由三洋吸收东海干电池，成立三洋干电池株式会社，推荐武久任社长。我之所以这样做，为的是让自己在不辱三洋名声的压力下，刺激自己的干劲，重新培养我早已丢掉的对干电他的热情。

我看中了西淀川区御市岛上的一幢建筑。这是一幢长年废置不用的房子，大门前挂着一块沾满灰尘的财神匾。但是，这幢建筑却很适合建工厂。大哥马上同意了我的要求。“很简单，把它买下就是了。”

接受了当年在京都真空工业所时购买设备的教训，这次我在筹划三洋电池厂的设备更新时，想出了一个妙着。就在西淀川区内，有家名叫“淀川锻压”的小工厂，我在路边仔细观察过，里面总共大概只有十四到十五个工人的样子，而且看上去并不很忙。我走进厂去，说是要见老板。

一群人中走出了一个上了年纪的人，他带着诧异的目光打量了我一番。我忙递上名片，说是有事同他商量。他爽快地请我坐下。这人名叫织田。我告诉织田，我们已经买下了财神殿的房子，现正打算购买机器设备，问他能否快一点向我们供货。老头倒是不隐瞒什么，他率直他说：

“就算是有空，事情也是一步一步来的，着急有什么用？”

“那个一步一步来的事，你要是白天干了，晚上再加一班，不就比现在快上一倍吗？”我看到织田的脸象是被冰冻住了那样，一动不动地望着我。因为，这家小厂一到下午5点就关门息工了。织田说，不管忙不忙，一到钟点他的工人就下班。于是，我就向他提出综合作业的建议，并用地铁的施工方法当作例子来证实我的建议的合理性。织田最后算是输给了我。他答应帮我的忙，尽快把设备造出来。

说老实话，我同这位织田老板的谈话不大客气，特别是要求他的工厂加开夜班，从道理上讲更是过分了一些。你去定人家的货，怎能干涉人家的经营呢？怪就怪在这位织田老板，他不仅没有讨厌我那种颐指气使的态度和语调，反而从我的这番话中体会到了平庸无为意味着竞争失败的道理。

靠着淀川锻压的全力协助，一个月后，三洋干电池工厂的设备更新和其他改造项目全部超计划完成，工厂投入全负荷运转已经完全不成问题。

四、如愿以偿

重整电池工厂的事进行得很顺利，但是我的心情却一直不好，总觉得自己离开了松下，却用从松下学来的技术和经验来服务于自己的事业，这似乎是一件难以叫人高兴的事。所以，打三洋成功地合，并了东海干电池并且顺利投产之后，我就将武久正式推上前台，并且帮他物色了一位名叫下田重雄的人当副手。这位下田是当时电机企业中少见的大学毕业生，我相信他能出色地担当起副手的职责。

在重建干电池工厂的整个过程中，我的心里总好像有着一块疙瘩。直到1963年三洋电池研制出了可充电式的镍镉电池之后，心里的这块疙瘩才算是消了肿。

从电池厂回到三洋电机，我被任命为材料设备部长。我开始了盼望已久的收音机生产。可是，好事多磨，还未完成收音机生产的准备工作，却又出了这么一件事。

有一天黄昏，我骑自行车去大宫电珠厂。车刚到警察岗亭旁，一个年轻的警察突然把我拦住，让我到派出所去。附近的警察我都很熟悉，唯独这位好像未曾见过。

“出了什么事？”我问。

“你的车没装反光板。”年轻的警察朝我的自行车尾部指了一指。确实，我的自行车没装反光板，甚至连尾灯也没有。但是，我一直认为，反光板这东西虽然可以反射出后面汽车灯的光线，但装不装大概是各人的喜好。然而，这位年轻的警察却说，自行车尾部不安反光板，就像前部不装车灯一样，是违反交通规则的。

“啊？这么说这是法律规定的？要是真的这样的话，这可是一桩好买卖。”我的脑子立即转到了是否可以生产这种小东西的念头上，嘴里还不住地嘀咕着，“全国大概有1000万辆自行车，这可是个大市场！”想着想着，我竟把身边还有一个警察的事情忘了个一千二净。“你嘴里叽哩咕噜地在说些什么？”警察的声音很大，显然是在生气。我朝他看了看，脑子里还在盘算这件事。

“快快，跟我去派出所。”年轻的警察很不耐烦，拖着我去派出所走去。到了派出所，凑巧遇到了一位熟悉的老警察。年轻的警察见我同他的上司很

熟悉，态度缓和了许多。结果很简单，我填了一份违章单，警察又例行公事地对我进行了一番“现场教育”，事情就算完结。

我离开派出所时，那位老警察问我：“井植先生，已经是这么个时候了，您还一人骑着车在外面走，干什么呀？”这个老警察很早就认识我了，他知道我是松下的常务董事，是坐专车的人。所以，他不明白我为什么天黑了还自己骑着自行车。我告诉他，现在我已离开了松下，在三洋电机任职，现在我没小汽车坐了。当然，警察是无法理解我的，他瞪着大眼望着我说：“大路不走行小路，这是何苦来着？”

我推着自行车离开了派出所，心里十分高兴。这个年轻的小警察无意之中给了我一个极好的启示。我想起，在当时作为三洋主力工厂的北条制造所的车间里，堆放着一大批铜片的边角料，这是冲压车灯前盖时留下的，平常这批长约 8.6 厘米的铜质角料都是当废品卖掉的。如果用它来做反光板的底板和边框，那是再合适不过的材料。

第二天，我立刻打电话去东京询问红色玻璃的价格。大致框算下来，约 18 元钱就可以造出一个来。当时，用黑铁皮做的反光板售价是 28 元，我完全可以占领全部市场。我向岁男社长报告了全部设想，他当即表示赞成生产这种反光板。不久，三洋生产的铜框反光板很快就打倒了马莫尔和松下等老牌子，几乎独占了全部市场。我因此而得罪了马莫尔的老板村田和松下金属公司的川口社长。但是，反过来一想，商品生产就是这样严酷，你不改进，人家马上就会把你挤出市场。就这么一种小东西，它却反映出企业经营的大道理。我不觉又想起了松下幸之助，他那一切围绕普通百姓生活的经营观念，居然也深深地左右着我的经营思想。仍 1950 年 11 月，三洋的住道工厂开始生产喇叭和波段调谐器等收音机的零部件，随后又在其他工厂开始生产收音机的各种小零件。收音机的关键零件之一是真空管，我在松下曾经参与真空管工厂的重建工作，对于真空管的生产过程和质量要求都非常熟悉。我觉得，生产收音机已经有了八成的把握。这一回，我真的可以如愿以偿了。

第六章 蜚声家电行业的四步棋

收音机必将成为人们生活的必需品，这是支撑我一定要搞收音机生产的精神支柱。但是，由于政府税率上的滞后态度，使得收音机专业厂家始终没办法摆脱 30% 物品税的阴影，产量无法提高。相反，那些专门出售无线电零件的商店却终日顾客盈门，各种零部件，甚至连外壳都一应俱全。零部件的销售量大大高于整机的销量，这是一种很反常的现象。而且，就是整机销售中，也出现了杂牌机畅销、正宗产品滞销的怪事。“国技馆里的大相扑败给了乡下的草相扑”。

“大相扑”要战胜“草相扑”，关键在于降低生产成本，提高产品质量，两者缺一不可。要做到这一点，除了需要积极影响政府改变原先将收音机看成是奢侈品的态度，以便摆脱沉重的税收负担之外，更重要的途径是在零售价格上做文章。在如何大幅度降低收音机生产成本的问题上，电灯泡的生产和销售给了我很大的启发。

电灯泡也是一种生活必需品，但从来没听说过有哪位业余爱好者自己动手制造。原因很简单，这个价格十分便宜的小东西需要比较复杂的技术和大规模生产的价格背景，高额的设备投资是靠大批量的销售逐步回收的。相反，如果仅作小批量生产，那么每一个电灯泡的售价将会高得惊人，电灯泡也就根本没有办法普及。

那么，收音机生产能否也来个“大批量”？能否把这 30% 的物品税看成是收音机生产的一种高额生产设备，在大批量中逐步收回呢？我就是在这样一种基本思想的指导下，开始了我的收音机生产计划。

一、独特构想——塑壳收音机

当时，在日本市场上，一台 5 灯收音机的零售价格约在 1 万元以上。在同行业中还算小弟弟的三洋电机，要想战胜老牌厂商和杂牌产品，就必须把价格严格控制在 1 万元以下。这是三洋电机能否在电器行业中站稳脚根的举足轻重的一步。

如果价格能够得到控制，那么接下来的一个要求就是性能的提高和外观设计的改善。当时，市场上随处可以买到诸如《收音机原理》、《收音机安装入门》之类的读物。收音机的知识在消费者中已经相当普及。所以，在降低售价的同时，一定要避免那种致命的“价格虽便宜、东西不理想”的市场舆论。否则，你大批量生产出来的廉价货恐怕只能堆在仓库里。这就意味着刚刚起步的三洋电机从此走上了末路。

我急于求成。1952 年 1 月，我定出了一份雄心勃勃的计划：当年 1 月产量为 1000 台，2 月为 2000 台，3 月为 3000 台，直到年底的 12 月，产量要达 12000 台，全年总数则为 78000 台。当时，作为收音机生产头号厂商的松下公司，普及型的收音机年产量从未超出过 5000 台，而一般的厂家如能生产 3000 台，也已被认为是很大的成绩了。我暗自思忖，要是这项计划能够成功，那么三洋的收音机生产在日本就可以说是“史无前例”了。

我先走访了著名的零部件生产厂家，目的是想购入质量上乘的零部件。但是，一圈转下来的结果令人伤心，那些收音机零件商的态度非常傲慢，他们不愿意同还无甚名望的三洋电机打交道。对于这些厂商，我又不便把自己

的大计划全盘托出。他们无法了解到我的零部件的定货量，当然也就没有同我做买卖的兴趣。在这种情况下，我马上调整了自己的采购立场，不求名牌，只求质高。我用自己的眼睛去观察那些尚未被列入名牌的零部件，按照自己的标准来选择制造商。这一招果然有效，大部分小零件的货源都一一得到了落实。

接下来的一道难题是真空管。真空管是收音机的核心，它的好坏直接影响着机器的性能，因此，价格也高，一般约占收音机成品批发价的 8% 左右。当年，日本的收音机制造商自己不造真空管，都从专业厂家定货。看来，选择什么样的真空管，价格是否理想，供货是否及时等便成了我的计划能否实现的重要环节之一。我找了好几家厂商，谈下来的结果都让我感到沮丧：“你们制造商的利润那么高，为什么还要来狠刹我真真空管的价格呢？”当然，他们并不知道我的收音机究竟要卖什么价格。

真空管的价格不能降低，那么低于 1 万元的收音机就不可能生产。我抱着孤注一掷的态度，访问了新日本电气公司的片冈总裁。这次，我变了个花样，采取了迂回作战的策略。

我说：“我们一直打算要生产收音机，问题是真空管的价格，你能否按我的收音机售价的 10% 卖给我呢？”片冈眨了眨眼，带着疑惑的口气问我：“那么你的收音机打算卖什么价钱呢？”我告诉他：“这现在还不能告诉你，这是企业的秘密。”

“什么？”片冈被弄糊涂了，“这样的生意我没做过。”但他想了一下后笑了，虽然笑得有点勉强。我随即告诉他，我是十分认真的。

我们双方互相在刺探对方的心思。实际上，我的收音机价格已经有了眉目，关键在于真空管，它越便宜，我的收音机也越便宜。但我不能如实地说，这是我谈判的一种策略。

片冈他毕竟是个商人，他会盘算。最后，他这样对我说：“出厂价 10% 这个条件我答应了，但是如果你把收音机的价格定得太低的话，这笔买卖就会做不成的。”他似乎已经觉察到了什么，心里有点不安。我向他解释说：“这是收音机嘛，价格哪能太低呢？太低了我赚什么钱？我有钱赚的话，你不也有 10% 的份额吗？”

这种谈生意的方法简直有点象在打哑巴禅，但是最后却谈成了，做生意就是这样，你光考虑自己的利益是不行的。买卖双方都有利可图，那么明话直说也好，打哑巴禅也好，都能结成双方相互信赖的关系。

几天以后，片冈同他的下属商量之后，给我来了个回音：“上次所谈之事我们正式表示同意。但应确定价格的下限，我们不希望每套的价格低于 600 元。”我知道这不是片冈的正式报价，而是他确定的十条几乎是极限的妥协线，事实上我很清楚当时真空管的价格。从制造商角度来说，成本价已经接近 550 元。所以，如果我一开始就提出 600 元的买入价，那么这笔生意十有八九要吹。我之所以只讲一个百分比而不讲实际价格，确实是一种生意上的心理战。片冈他不会不知道真空管的售价一般是整机的 8% 这一事实。因此，当他听到我提出的 10% 的报价后，心里一定会感到高兴的。

我再次给片冈捎去一个口信，话仍然讲得很灵活。我对他说：“我将在收音机首批销售日的前一天晚上 8 点钟正式公布零售价。现在不能对您明讲，这一定会给您造成困惑，但我依然希望您能充分相信我。”我自己心里盘算的是每台收音机的出厂价为 7000 元左右。这个价格既具有强劲的市场

竞争力，同时也绝不会辜负片冈对我们的大力协助。至此，真空管的问题可以说已经基本解决。

接下来的一大难题是外壳设计。

当时的三洋电机公司还没有专业的设计师，我同其他几个精通于外形设计的同伴一起摸索，做出了几种木制的外壳试验品。为了能够造出一种新颖别致的喇叭孔罩，我还特意让大哥去买了一辆凯斯勒小轿车，参照这车上装着的排气孔罩进行揣摩。

一天晚上，一大批参与设计的三洋职工在我的带领下去了同三洋关系比较密切的大丸百货公司。我们用大浴巾包着那几个宝贝木壳，找到了大丸公司的采购部部长，想征求一下销售商对设计的意见。

采购部长对我们非常热情。他立刻把我们领到了收音机柜台，那里陈列着各种牌号的收音机。于是，我让随我而来的所有人员都认真地将我们的木壳同人家的产品进行比较，讨论一下自己的产品在什么地方会比人家的更具魅力，更有新意，怎样才能达到外观设计特别引人注目的效果等问题。以前，三洋电机生产的所谓电器产品，只不过是自行车摩电灯之类的小东西。这回要上收音机，大伙儿都憋着一股劲，把它看成是能否真正闯入电器行业的一大赌注。下了赌注，能不能赢，关键就在于收音机的外壳设计是否漂亮，能不能得到人们的青睐。因此，对这一次讨论，大家都非常认真，认真到了站在一旁的大丸百货公司的职工无不表现出十分惊讶的神情。我看到他们在相互交头接耳：“原来三洋是这样设计产品的，再不畅销，那可真叫见鬼了。”

然而，我想到的不是这方面的问题。

大丸百货公司陈列的收音机清一色的都是木制外壳，给人一种亲近的家具感，这是木制外壳的长处。但是，这些木壳收音机的价格也清一色地高于1万元。所有的制造商都不能把售价控制在1万元以下，症结可能就在这木壳上面。我拿出了一份自己制作的收音机制造成本估算表，同正在闹哄哄地争论着的同伴们商量起来。果然，如果采用木制外壳，售价肯定会超出1万元，而且年内要生产出78000个木壳，简直没有可能。原因很简单，木壳的制作过程比较复杂，工序很多，而且大部分都得依靠手工操作。其他零部件的成本我几乎都已经打到了极限，再想降低是绝无可能的。因此，最后的结论是，如果不采用其他新的材料来制作外壳，那么我的收音机生产计划将会全部落空。

生意场上人们常爱使用“天时、地利”之类的话。意思就是说，事业的成功往往依靠着某种特殊的时机。三洋电机公司之所以能够大步迈进电器行业，恐怕就是在生产收音机的时候遇上了千载难逢的好时机吧。我们正被木制外壳问题困扰得走投无路之时，一种全新的材料——塑料正在悄悄地普及着。

1948年前后，驻日的美国军队首先把合成树脂和尼龙制品带进了日本。不久，日本的厂商也开始生产出赛璐珞、硬橡胶及胶木等合成树脂产品。那时，这种学名为合成树脂的新材料，以它那鲜艳的色彩和极易加工的特性，让我们这些化学工业的门外汉大大惊叹了一番，直觉得科学的发展真可以把人带进一种高深莫测的境界。到了1951年，也就是三洋电机的收音机生产计划已经全面铺开的时候，积水化学公司，一家在塑料制品国产化方面取得举世瞩目的成果的企业，一跃而成了企业界的一颗明星。

那么，能不能尝试用塑料来制作收音机的外壳呢？

一个大胆的设想就诞生在山穷水尽之中。可以说，这是一种戏剧性的机遇。我苦苦追寻新材料的“时机”同塑料工业在日本突然间崛起的“时机”恰巧凑合在一块儿。但是，对于石油化工一窍不通的我。当时还根本没有把握计算出塑料外壳的基本价格，更没把握估计塑料外壳在生产制作上的可能性。于是，我迫不及待地找到了积水化学公司的上野次郎社长。

这位上野社长是个伯乐型的人物，他向来把人才看成是企业的生命。在他的公司里，聚集着一大批卓越的石油化工专家和技术人员。他象一名大将军招募了一大批武士那样，把这批专家紧紧地团结在自己的周围。

我同上野社长一交谈，他就对我的设想表示出极大的兴趣，并且答应尽力帮助我们。我可以说，那个时候，积水化学公司从上到下，全体人员都对三洋电机表示出真心诚意的协作态度，大家都勇于承担试制的任务。

同积水化学公司几次接触以后，我渐渐地摸着了塑料工业的基本脉络。原来，随着石油化学工业的发展，原先被认为是价格昂贵的合成树脂材料一下子变得十分便宜。而且，塑料的成型工艺相当简单，只需将原料加热后注入模具，就能一次成型，并且还能按照设计者的要求调制成各种不同的色彩。这真是天赋予我的好材料。

然而，在作进一步的探讨时，产生了一个问题：当时，日本国内各厂家的注塑成型设备最大的只有 16 盎司，而且也只有积水、住友等少数厂家才有。按照收音机外壳的尺寸及长方形箱状的结构，则必需使用 32 盎司的设备。

“那好办，三洋出钱买一个就是了。”

积水化学公司的技术骨干们，说出的话真有点武士道的味道。我刚想作些辩白，上野社长却把手一摆说道：“我们是成型制造厂家，设备该由我们自己买。”我心里暗自一喜，还没等我争一争，买设备的问题就已解决。“但是，塑料原料可得你们自己买了。”上野社长大概感觉到自己太好讲话了似的，提出了这么一个无关紧要的条件。我马上点头答应。因为我知道，再争已没有什么意义了。

我要求他们压制出来的外壳，每一个角都应是弧形的，而且前后必须完全一样。这样，我就可以在前面装上自己特别研制出来的孔罩和用铝制成的旋纽架子，后面则使用打孔的硬纸板。积水化学公司的试制人员全部答应了我的要求。“这下好了，塑壳收音机要诞生了。”我得意得差一点就跳了起来。

可是，当第一台用塑料外壳装配而成的收音机造出来的时候，我的梦想差一点被彻底打破。那天，在试制车间里，大家正围着那台刚刚装好的收音机在试听。调谐很方便，音质也很好，外观当然是非常新颖的。但是，正当大家沉浸在成功的喜悦之中时，那只倒霉的塑料外壳象是着了魔似地慢慢地变了形，最后竟象是一块豆腐摔在地上那样散了架。

失败的原因很快就被查明了。原来，那时使用的原料是乙烯合成树脂，是一种热塑性材料，只要一加热就会软化、变形。而电子管收音机的真空管和变压器使用的时间一长，就会产生很大的热量，这种热量足以使塑料的外壳变形，甚至会使外壳完全塌下来。

我十分感谢积水化学公司，他们的技术人员有一种不屈不挠的追求精神。他们不认为塑壳软化是一种致命的失败。他们坚信，只要调整原料的配方，是完全可以解决软化问题的。这种强烈的追求欲望帮我度过了最后一个

难关。不过，筛选不会软化的树脂配方整整花去了 1951 年一年的时间。

1952 年 2 月，这种崭新的收音机在三洋电机的住道工厂投入批量生产。3 月，期望了好几年的收音机首次进入市场。这种被命名为 SS—52 型的收音机，商店的零售价为 8950 元，是日本国内同类机型中零售价最低的商品。为了宣传这种产品，三洋电机特地制作了一套名叫“笑颜常开的三洋”的广播节目，由刚刚开播不久的新日本广播电台定时播出。同时，一辆被装扮成同 SS—52 型收音机外型完全一样的宣传卡车，驶往全国各地，进行巡回宣传。

在日本，普通老百姓就是从这台 SS—52 型收音机开始知道三洋电机的大名的。

塑料制成的外壳非常合乎新潮，具有崭新的时代感，加上售价明显低于同类产品，SS—52 型收音机一上市场就赢得了消费者的青睐，根本就没有发生“价廉物劣”的市场舆论。但是，让人感到奇怪的是，有一批零售商店却不愿意经销。

我这个一向在制造行业里摔打的人被迫搞起了市场调查。原来，这些零售商店不愿意经销的主要原因是担心自己的经济效益太低。当时，零售业的收益，一般均为零售价的 22% 到 23%，各家厂商的产品大致都是这个水平。因此，同样的商品，售价高的，零售效益也高。三洋的收音机价格大大低于其他厂商的产品，经销三洋的就不如经销其他厂家的来得赚钱。真没想到，我煞费苦心将价格压了下来，却遇到了这么一个令人啼笑皆非的问题。

按理说，零售商同制造商之间不应该出现这样的分歧。如果说，双方都有为消费者生活多做些贡献的觉悟的话，那么这种分歧是绝对不会发生的。况且，我当时拚着命要把价格降下来，目的就是把收音机变成如同电灯泡那样每个家庭都得买并且都乐意买的生活必需品。也不知道这些零售商是怎么想的，假如销量可以成倍地增长，那么即使每一台的收益降低一半，总的收入也只会是提高而不是下降。

因此，我竭力对这些零售商进行解释，想让他们明白这个道理。但叫我百思不得其解的是，我嘴皮子都快磨破了，可这些零售商们竟然还是那样无动于衷。看来，不出什么新招，三洋的这种划时代的收音机还不能完全打开市场。

我找来三洋电机销售部门的干部共同商量对策。他们想出了许多好主意。其中有一个想法真让人拍案叫绝。我让他们立刻行动起来。

一天，一家专门出售各种家用电器的商店里来了一位神情焦急的顾客，他匆匆忙忙地在柜台四周寻找着什么。找了好一阵子，这人才抬起头来问营业员：“三洋的 SS-52 收音机有卖的吗？就是那种塑料做的……”营业员告诉他店里没进这种货，那人悻悻地走了。

第二天一早，这家店里又来了一个人，同样要买三洋的收音机。这下，这位营业员好象感觉到了什么，立刻就向老板作了汇报。老板心想，这种收音机的销路可能会不断地扩大，赶快去要点货来吧。要不然等到完全热销起来时，恐怕就要不到了。

当然，这种不断有人去打听三洋新式收音机的商店绝不只有一家，凡是大阪市内有点规模，但不愿经销三洋收音机的商店里，几乎都遇到了这种事情。这就是我们三洋电机销售部工作人员的“杰作”，是为那些不谙行情的商店演出的一场闹剧，目的是想激起他们经销三洋新型收音机的热情。

这场闹剧还真管用，销售量在这些闹剧演完后不久便直线上升。1952年的年销售总量已达 77000 台，1953 年则猛增了一倍，总销售量高达 158000 台。就在这短短的两年时间内，三洋的收音机销量超出了绝大部分老牌企业，取得了仅次于松下电器的市场占有率。

SS—52 型收音机的上市，在同行业里引起了极大的震动。有家企业甚至买了一台回去拆开研究，把零部件全都排放在一块白布上，让他们的技术人员去分析三洋收音机售价如此低廉的奥秘。据说，他们最后的结论是：“质量完全可靠，价格神秘莫测。”

有一天，3 年之前和我一起在松下真空工业所埋头苦干的三由清二给我打来了一个电话。他说：“你搞出了一个了不起的产品，怎么样，咱们再一起干好吗？”我回答他说：“行！你可以帮我去卖。”他和我感情很好，是我一向信赖的好朋友，但他是松下的人，我就不能告诉他我的生产计划。“噢，还有一个问题，你这个收音机成本到底是多少？”“我这是开张酬宾”，我故弄玄虚地说，“你不也知道吗，澡堂子新开张都有 5 天的降价酬宾的。”“不，不，你不会是这样的人。”三由清二笑了。我们两人只顾在电话里笑，笑得是那样地高兴。他是为祝贺我的成功而笑，我呢？我大概不仅仅是为了感谢他的祝贺而笑吧！

二、日本第一——喷流洗衣机

生产收音机的住道工厂位于大阪府大东市的三洋街，原来是松下电器公司在战争期间按照军队的命令制造木质飞机的地方。战后，住道工厂的厂房和土地都被国家收归国有。大哥离开松下之后，花钱从政府手上买下了这些土地和厂房，稍作整修就成了三洋电机制作所的工场。记得还在住道工厂刚刚整修竣工的时候，大哥他又自掏腰包买了几十棵幼杉种在工厂的四周。他对三洋电机公司的各位干部说：“今后如果三洋能够扩展，我就把其中的几棵杉树移植到新的工厂去。这些杉树现在都还是苗木，移植得越早，它就成长得越健壮。”结果，三洋公司的发展速度超出了大哥的预想，种下的杉苗不久就全被移走了。尤其是经过一年半左右的收音机生产，三洋电机已经拥有了守口、庭洼、滋贺、大宫、住道、九州等近 10 家工厂，并且建起了规模很大的公司总部。

1952 年夏天，就在 SS—52 型收音机的产量扶摇直上的时候，一天晚上，我下班回到家里，看到院子里放着一个很大的纸箱。仔细一看才明白，这是大丸百货公司送来的一台洗衣机。“你为啥去买这样贵的东西？”妻子以为是我替她买的。“什么，不是你买的？”我感到有点蹊跷，反问了一句。妻子说，百货公司的人送来之后马上就走了，也没说是谁买的。我马上给大丸百货公司的销售部老秦去了个电话，我说：“你们也大不象话了，我又没让你们送，家里也没人去买过，你们为啥硬把东西送来？这么大的百货公司还搞这种强行推销的勾当？”

“不，绝对不是。”老秦有点惊慌，结结巴巴地说，“这是你大哥岁男让送的，你可以去问问他。”这样说来，是大哥买来送给我们的？奇怪的是以前从来也没有遇到过这种事。“大哥他好像不会这样干的。”妻子也感到很纳闷。岁男究竟葫芦里卖的是什么药？第二天早上我一走进办公室，就听到大家都在议论着洗衣机的事。“你也收到了？”“是的。这么说你也有？”

“对。”再接着谈下去，大家又发现，各人收到的洗衣机牌号都不一样。我有点摸着了门道。

“大家听着，这大概是社长想让咱们生产洗衣机吧。”我对大伙说。

“对了，没错，社长送我们洗衣机，可能是想让我们先研究一下，看看有没有生产的能力。”大伙儿都能理解社长的心思，岁男就是这样一种人。他同松下不一样，松下是让人工作，而大哥则是启发你工作。

大哥在《我的履历》中是这样回忆他当时决定生产洗衣机的过程的：

“有一天，我去拜访大阪的一家三洋产品代理商，老板山本将义告诉我说：‘社长，说实后我家10年前就已用上了洗衣机。现在，老婆早已把洗衣服的辛苦给忘了。我想，你要是造洗衣机的话，生意一定不错。’山本他是一个很有能耐的推销商，手下还有好几十个有本事的雇员。他的话我是要听的。但是，那时市场上的洗衣机大多是初级产品，笨重得象个大水桶，用起来轰轰地巨响。而且，质量不很稳定，用不久你就得在洗衣机的脚下垫上块砖头。总之，这种洗衣机作为商品还很不成熟。我感到，山本对我所讲的话，明显蕴含着催我上阵的意思。‘好吧，我也学学你，让我的妻子也忘掉那洗衣服的艰辛。’就这样，我决定生产洗衣机。”

回到家里，大哥又粗粗地算了一笔帐。假定每人每天要洗的衣物重100■，那么5口之家一月就有15贯。3年下来，全家的洗衣总量就是540贯，比动物园里的一头大象还重。这对于一个需要承担全部家务的日本妇女来说，无疑是一种繁重的体力消耗。

不久，公司干部的家里就收到了大哥送的洗衣机。果然，我在家一试，洗衣机爱护妻子的好处马上就能体会得到。妻子竟然也有了同我闲聊几句家常的空闲。因此，我象是染上了“洗衣机病”。“于吧，再搞出个好产品来。”我心里说。

从此以后，三洋电机公司开始了全面的洗衣机研制活动。那时，总经理室里到处摆放着各种各样的洗衣机，有国产的，也有舶来品。有段时间，大哥每天都抱着一大堆脏衣服来公司上班。一上班他就象着了迷似地开动着各种不同型号的机器洗衣服，好端端的一个总经理室经常被弄得湿漉漉的，一天到晚没有一个干的时候。就这样，经过反反复复的试验、比较和摸索，我们从产品的安全性能、使用方便程度以及普通老百姓能够接受的价格水平等方面，找到了一种比较圆满的设计方案，并且在滋贺的工厂里试制成了一台样机。这台样机同市场上已有出售的洗衣机同属桶状搅拌洗涤式，性能则比同类产品略高一筹。

为了尽快地将洗衣机纳入批量生产的轨道，公司任命了能力超群的资材课长大塚甚藏为滋贺工厂的厂长，增添了一批专用设备，备足了各种零部件和消耗材料。洗衣机投产的准备工作至此已经完成了99.9%以上。一切都安排就绪。当大家正期待着“开船”离港出航之际，突然有人出来阻拦了。

“等一等。”

大哥岁男说这句话的时候，三洋公司为了生产洗衣机已经花去了好几千万元的钱。究竟发生了什么事呢？大伙都感到非常惊奇。大哥岁男特别钟爱新产品，为了尽快将洗衣机投入生产，他几乎投入了全部的精力。想当年，

■，日本旧重量单位，1■约合3.75克。

贯，日本旧重量单位，1000■合一贯，重约3.75公斤。

在试制自行车摩电灯时，他曾亲自骑车好几十里地，检查摩电灯的性能。当他气喘吁吁地赶回公司后，第一句话就是“马上投产！”如今，大伙正在拼命干着的时候，他为什么要打退堂鼓呢？

原来，为了争取到银行更多的贷款，大哥去拜会了住友银行的行长铃木刚先生，向他详细叙述了三洋制造洗衣机的基本计划。谁知，这位一向都对三洋电机非常照顾的大恩人，这次却好象并不怎么支持大哥。他说：“先别忙，井植先生，前几天我在神户买了台国外制造的洗衣机，同现在的品种不一样，使用很方便，去污能力更好，妻子说她很喜欢。怎么，你要不要再认真研究一下？”

洗衣机的品种不一样，洗涤方式也就不同，洗涤效果就会相差很大。当时，日本市场上出售的洗衣机均为简易的搅拌式。换句话说，就是在一个洗涤槽中通过凡片搅拌翼的来回转动来进行洗涤的。这种方式不仅洗涤去污性能较差，而且噪声大，水珠飞溅，常把洗衣机四周打了个尽湿。而铃木先生所买的机器就不同了。那是英国胡佛公司出品的涡轮喷流式洗衣机，是通过机内涡轮旋转所产生的强烈的涡卷状水流来清洗衣物上的污垢的。也就是说，搅拌式洗衣机的工作原理是“揉挤”，而喷流式洗衣机的原理则是“漂洗。”很显然，后者的去污力及其他性能都比前者要好。

铃木先生的意思实际上是非常明确的，只是他不便把话挑得更明而已。一般来说，后开发的产品，如果在性能上没有明显优于已经上市的同类产品的长处，那么你不仅应当预计到在今后的竞争中必然遭受失败的后果，甚至一开始就应考虑是否投产的问题。

马上就要投入批量生产的三洋洗衣机，除了价格上可能略低于其他牌子以外，几乎真的没有什么明显比人家好的地方。岁男他不愧为是一个优秀的企业家。当他一听到铃木先生的这番话后，立刻明白了铃木的全部意思。因此，他毫不犹豫地作出了停止生产的决定。对于已经花去的好几千万元钱，岁男社长没有过多的惋惜。他说：“这叫做‘付学费’，学到了东西你就不能说是白花。”

经过一段时间的对比试验，所有参加研制的人员都承认了这样一个事实：喷流式洗衣机的总体性能大大优于搅拌式。而且，大家还认识到，喷流洗衣机具有占地面积小、洗涤时间短以及省电、省水等明显的优点，对于日本的一般家庭来说，这些优点很可能成为畅销的重要因素。因此，原先只等大哥一声令下，扳下开关就能投入生产的洗衣机，必须从生产计划到设计方案上都来一个彻底的大变动。在变更了航线，寻找新的航程时，三洋公司遇到了一块巨大的暗礁。

这就是喷流洗衣机的专利问题。

经过仔细的调查，我们才发现，日本的制造厂商之所以都不生产喷流洗衣机，关键的原因就在于担心侵犯英国胡佛公司的专利权。岁男社长把这个棘手的问题交给了对专利法律一窍不通的小津君，让这位一向埋头于生产的技术人员去研究具体的解决办法。

小津英夫曾同岁男社长一起对买来的胡佛牌洗衣机进行过无数次的试验研究。委以重任之后，他又把这台机器从头到脚拆了开来，对每一部件都进行了充分的研究。根据小津当时的设想，他是想要找到足以证明英国胡佛公司所申请的专利事项，在日本事实上已属“众所周知”的事实等一系列证据。如果这些证据比较充分，那么胡佛公司的专利至少在日本将很难得到法律的

保护。进一步说，也就是三洋电机公司将来如想生产喷流式洗衣机，可能就不会遇到什么麻烦。相反，如果小津的这种设想，从法律上说并不能完全站得住脚，或者所谓的证据并不可靠的话，那么一旦胡佛公司追究起责任，三洋电机就会在经济上遭受到足以使企业从此一蹶不振的重大损失。

不久，在一次公司主要干部会议上，岁男社长突然问小津说：“你这个专利问题研究得怎么样了？”

“没问题。”小津嘴上虽然讲得挺有把握，实际上心里却一点也没有底。

“那好，小津再作进一步的研究。同时，大伙开始着手准备喷流洗衣机的生产。”决定最后是岁男做出的。看来，岁男社长对小津的“没问题”3个字还挺信任的。但是，小津本人却不敢充分相信自己做出的结论。作为一名技术人员，他相信胡佛公司申请的专利内容在日本尚不足以构成真正的专利权。然而他不谙法律，在法律上会不会出现什么预想不到的问题，他不敢下保证。所以，他深深感到自己所说的“没问题”3个字的份量。这弄不好就会彻底毁了他全心全意为之服务的三洋公司，连他本人的所谓研究是否认真也将受到极大的怀疑。后来被公司提升为专利课长的小津英夫一回忆起当时的情况就会感到后怕。他说：“虽然我说出了‘没问题’的话，但心里却越想越害怕。每天晚上一回到家，为了使自己的心情稍稍平静一下，我就大量地喝啤酒，以至于到后来小便里都尿出血来了。”

所幸的是，小津所下的大赌注赢得了这场“赌博”。喷流洗衣机的生产和销售没在日本引起任何专利纠纷。

1953年春天，日本洗衣机制造史上第一台喷流洗衣机的样机试制成功。同年6月，全部喷流洗衣机生产设备调试完毕。8月中旬，整条流水线全线贯通。8月26日，滋贺工厂生产出第一台喷流洗衣机。这种机器被命名为SW—53型，市场零售价格为28500元，只有传统的搅拌式洗衣机5万至6万元售价的一半。这种崭新的洗衣机在日本市场上首次亮相时，引起了不小的轰动。这是三洋电机继SS—52型收音机后，第二次让世人惊叹了一番。

这台价廉物美的洗衣机，尽管性能指标和零售价格都明显地优于市场上正在出售的其他产品。但是，要想让老百姓都知道，你还得在宣传、销售上多下功夫。老百姓眼光中的“便宜无好货，好货不便宜”的观念，想要打破它，就得用活生生的事实去解释。为此，我们选择了大阪市内信誉良好的几家零售商店，在店堂里装上了机器，让消费者自己看、自己用，自己去鉴别这划时代的产品的真正价值。“百闻不如一见，百见不如一用”，没过2、3天，这种现场表演的销售方式取得了预期的效果，销量开始稳步上升。

当时，三洋电机对于自己生产的洗衣机可谓充满自信。但是，为了扩大销售量，还得让整个社会都理解洗衣机的真正价值。我这个自小就在制造行业里滚打的人，就是从洗衣机的销售过程中，才渐渐地懂得了生产与销售之间那种相互联系且又奥妙无穷的关系的。

SW—53型洗衣机畅销的当年，大哥先后多次把关西、关东、九州等范围很广的代理商、零售店的店主邀来大阪聚会，前后约有7000多人次。这些零售商人几乎清一色的是男人，但使用洗衣机的则绝大多数是妇女。所以，每当聚会的时候，大哥就向他们大量灌输自己研制洗衣机时才刚刚学来的有关知识，并且还几次三番地向这些人高谈阔论他自己独创的所谓“洗涤经济学理论”。他曾在《我的履历》中引用了精辟入里的“洗涤经济学”：

“日本的男人历来对洗衣服这件事情漠不关心。他们常常很不恰当地把

洗衣服看成是一盆水加一块肥皂，而把最最重要的——妻子的辛苦忘了个一干二净。所以，一旦提起买个洗衣服的机器，这些日本的男人就会认为这是奢侈的举动。那么，为什么会出现这种错误的经济观念的呢？我想，除了日本男人那种大男子主义的丑陋思想之外，更为重要的是绝大部分的日本家庭都有一种不考虑如何增加收入，而只想到怎样节省开支的小农型经济思想。在这种落后观念的支配下，家庭中企盼的喜悦、快乐、轻松和方便等精神上的东西就被无形地抛弃了。举个例子来说，家庭主妇在用盆洗衣服的时候所用去的能量、时间以及手、脚、腰、肩的酸痛，如果换算成金钱的话，那么5口之家一次的洗衣量约合280元钱。假定同样是这些衣物而用洗衣机来洗，那么大概仅需要25元钱。可见，买洗衣机回家使用，非但不是一种支出，而是一种对家庭经济极具补益作用的‘收入’，并且在收入的同时更给家庭带来了几分欢乐。”

结果，大哥的这种貌似奇谈怪论，实为至理名言的“洗涤经济学”产生了很好的促销作用。在日本，因为出现了三洋的SW—53型新机器，家用洗衣机才从根本上迈进了面向大众的普及期。三洋电机的成功，使得日本国内所有的洗衣机制造商无不从内心感到钦佩。

1954年4月，也就是第一台喷流洗衣机在日本问世后的8个月，三洋电机制造的SW—53型洗衣机月产量已超过1万台。这种生产规模，在当时日本的家电制造行业，当属首屈一指。当年，三洋电机靠一个塑壳收音机而闯入家电行业。如今，又凭借着销势凶猛的喷流洗衣机而牢牢地在家电行业中站稳了脚跟。就在这个时候，松下幸之助先生给我打来了一个电话。这位曾经是全日本收音机和洗衣机生产第一大户的总裁，看到我们这家新建的企业继收音机后又在洗衣机上拔得了头筹，心里可能会觉得不太好受。我一接到他的电话，瞬间就产生了这种念头。

“我有点事想问问你，能不能来一趟？”

松下幸之助是我的姐夫，也是我的师傅，更是我原来的老板，他这么一说，我就是再忙也得去。况且，地处守口市的三洋电机总部同位于门真市的松下电器公司近得就象眼睛靠着鼻子那样，推辞不去或者稍稍晚一点赶去都是一种不合礼仪的表现。

“我想问你一句话，”我刚刚欠下身体同松下打招呼，他就像是等不及了的那样对我说道：“你说说，普及电动洗衣机的究竟是谁？难道你能说不是我吗？”我没有马上回答他。他的这句问话好象有点突如其来，对于这位有恩于我的兄长，我自忖对他也是很讲情义的。虽说，当年我是违背本意地去干那重建东海干电池厂的事。但我自从离开松下电器公司之后，除了搞过一阵干电池外，再也没有染指过我从松下那里学来的真空管及电灯泡的生产和销售。而且，大凡是从松下那里辞职而来投奔三洋的人，我都一律不让他们从事原来的行当。在同行业中，你用从人家那里学来的本事再去打倒人家，是最忌不过的事情了。但是，我真没有想到，我搞的这种新型的洗衣机为什么也会激怒了松下幸之助呢？

“你不说话算怎么回事？我问你的话对不对啊？”

这下，我不能不答话了。

“我想，在回答您提出的问题之前，我是不是可以先问您一个小问题呢？”我不紧不慢地说着。

“你要问什么？”

“以前，我在松下是受您照顾的人。但现在，我则是一个拥有 2000 多个工人的三洋公司的人。从今往后，我们之间是否能够在相互平等的立场上谈话呢？”

“好吧，行。从今以后咱们相互平等。那么，你说说，究竟是谁在日本普及洗衣机的？不是我，难道是那些后来才去生产的人？”松下他催我赶快回答。

“我想，您这么说就不对了。”

“什么，我错在哪里？”

“说老实话，松下公司确实同其他几个最早生产洗衣机的厂家一起，在日本普及了搅拌式的洗衣机。但是，你们谁都没有去搞喷流式的洗衣机。原因很简单，你们都遇到了专利权这个棘手的难题，都怕承担风险。但是，三洋电机却敢于触及这个敏感的问题，并且圆满地给解决了。所以说，喷流式洗衣机是我们三洋电机加以普及的。以后，大伙只不过是仿效我们的做法而已。”

听了我的这番话后，松下他不再想多问什么，只是连声说了几句“我明白了，以后不提了。”停了一会儿，他调转了话头：“好吧，你说我们到哪里吃饭去？”

后来我才意识到，松下这样找我去谈话，实际上他已是悄悄地认了输，只不过我当时还傻呼呼地没有感觉到罢了。但是，我又想到，这位一向对名利很淡漠的兄长，他不也应该为他的弟子能够超过他而感到高兴吗？

三洋 SW-53 型洗衣机的问世，不仅为三洋电机今后的发展奠定了坚实的基础，而且还替三洋电机带来了名噪一时的荣耀。那位目光锐利的经济评论家大宅壮一就曾将 1953 年，即三洋的 SW-53 型洗衣机面世并且畅销的那一年称作为“电气化元年”。以后，很长一段时间内，这句话还在全国广泛流传。现代生活电气化的潮流确实让人难以跟随。就拿洗衣机来说吧，原先的搅拌式机器，日本全国所有的制造厂家全加在一起，一年的产量也不过 10 万台，而喷流式洗衣机的出现，一下子就把洗衣机的总产量提高到了突破 100 万台的程度。所以说，三洋电机公司不会忘记“电气化元年”的光荣。公司把每年的 8 月 26 日，也就是 SW-53 型洗衣机第一次上市的那一天称作为“电气化之日”。每到这一天，公司上下就象过节似地举行各种仪式来表示纪念。

还有一件令人难忘的事情，就是当年宣传 SW-53 型洗衣机时产生的“三洋夫人”的动人形象。那是当年负责产品宣传的龟山太一想出来的主意。他邀请了在日本娱乐圈里长期走红的女演员木暮实千代扮演一个正在使用三洋洗衣机的家庭妇女。这位能让每一个家庭主妇都对她产生好感的美人，把一种深情的家庭生活表现得维妙维肖，使得“三洋夫人”的形象长久地印刻在人们的心里而无法忘却。可以说，木暮实千代扮演的这位“三洋夫人”几乎成了“电气化元年”的又一个象征。

三、公开专利的骄傲——磁门电冰箱

所谓“电气化元年”的说法，站在我们家电制造行业的立场上来说，充其量也只能是一种可供回味的历史节目。假如说，你总是把这种荣耀看成是一种伟大的成功，那么你和你的企业就可能从此便躺在功劳簿上而不思进步了。在日本这样的国家里，“家用电器”这种说法早在二次大战之前就已经

出现。只不过因为当时的技术和国力都比较贫乏的缘故，“家用电器”一词才没像现在这样既被广泛地使用，又包含着不断创新的特殊含义。自从三洋 SW-53 型洗衣机诞生以后，没过多久，电视机和电冰箱就大踏步地迈进了人们的生活。没隔几年，体现着现代完美生活的追求的录音机、立体声音响以及空调机等也都飞速地发展起来了。在这样一种形势之下，依靠一个塑壳收音机起家的三洋电机，就不得不更加认真地去总结那些成功产品创造的经验，不断开发出能够“创造新生活”的新产品。

我经常会想到这些事情，并且经常会把自己的想法溶化到具体的产品构想中去。也就是说，你想要造出一种足以打开市场的产品来，你就非得使你自己的产品拥有不可缺少的魅力，而这种魅力则必须建立在铁一般的 5 条原则之上。这 5 条铁则依次是：

- 第一，对于消费者来说，这种产品必须具有使用方便的特点；
- 第二，价格一定要让普通百姓都能承受得了；
- 第三，必须便于销售；
- 第四，拥有良好的售后服务系统；
- 第五，便于工厂生产。

我说的这 5 条铁则，既缺一不可，而且前后次序还不能颠倒。正如收音机生产时出现的问题那样，如果当时只是一味地追求廉价而忽略了使用性能的问题，那么这种收音机恐怕成不了三洋电机进军家电行业的排头兵。同样，如果你一味地把能否便于工厂生产的问题放在首要地位，那么这种产品大概也很难充分打开市场。道理非常简单，你自己容易生产的东西，到了消费者手上就不一定是容易使用的东西。假定说你能同时做到生产和使用“双容易”，那么或许价格就会贵得叫人买不起。再说，大型的制造厂商一般都不会去从事直接销售的工作。也就是说，产品大都是通过批发商、零售店才进入各个家庭的。既然需要经过销售商，那么你就得让销售商在维修、保养甚至更换等环节上没有任何后顾之忧。否则，再好的商品也没人敢替你销售。

比如说，洗衣机的开关旋钮一般都是向右旋转的。因为，假使你想让旋钮左右都能旋转，那么成本就会提高许多。这样就会出现一个矛盾。单方向旋转的开关，对于消费者来说，使用就不如两面都能转的方便，而两面都能转的开关又要增加机器的售价。能否解决这种矛盾，采取什么样的办法解决这种矛盾，在一定的意义上会成为你的产品能否超过他人的关键。当然，你可以在说朗书上明确告诉使用者不得向左旋，否则厂商不承担责任。然而，这种做法就足以使你的产品失去大部分市场。如果说，你在设计的时候想得深一点，将诸如不能向左旋转的开关制造成“难以向左旋转的开关”，也就是说只要做成的开关一般家庭妇女的手力很难将它朝左开动的的话，那么机器就不会因开关的问题而出现故障。这种将“不能”变成“难以”的设计思想，实质上就是畅销商品生产的一大窍门。始终如一地坚持 5 条铁则，并且不断发掘“诀窍”，这是我从事各种家用电器生产的经营思想。当年的塑壳收音机是如此，喷流洗

衣机也是如此。1955 年问世的三洋 14 英寸电视机，则在这种思想的支配下，又一次打破了常规的价格概念，把当时普遍认为的“1 寸 1 万元”的电视机价格降低了三分之一有余，每台 14 英寸电视机的售价仅为 99800 元。

50 年代中叶，日本社会形成了一股竭力仿效美国式文化生活的浪潮，家庭生活追求丰富多彩、便利充足。当时，被日本人称之为“三大神器”的

电视机、洗衣机和电冰箱等家用电器，无论是在质量性能的追求、社会需求量的扩大等方面，都出现了前所未有的高峰。三洋电机如果希望自己能够成为名副其实的家电制造商，那么，在这种现实环境中，你就非得把目标瞄准电冰箱不可。

同收音机和洗衣机之类的家用电器相比，电冰箱的结构要复杂得多。对于三洋电机来说，自建立以来还从未接触过压缩机及制冷化学装置的生产技术。况且，这种结构相对复杂的产品还必须具备很强的耐用度和精密度。所以，真正着手开始研制电冰箱时，三洋电机实际上尚未积累起足够的生产技术和管理经验，而一些大型的机电厂商则早已凭借着自己的技术优势和资金优势，来势凶猛地占领了冰箱市场。当电冰箱计划出台时，虽然我没感到有当年生产洗衣机时如履薄冰似的风险，但我心里明白，后来能否居上，同样会直接影响到公司的声誉和职工的工作热情。所以，一开始我就十分注重强化技术队伍的工作。我的一个基本指导思想就是“不得东风不航船”，没有技高一筹的把握，决不盲目投产。那时的三洋电机，简直成了考试中心，大批学有所长的电机、冶金、化学和物理等学科的专家和工程技术人员被请进了三洋公司。对待这些我请来的技术人员，我要求所有的管理干部不仅要懂得如何去尊重他们，更要时时想到怎样去发挥他们的聪明才智。靠着技术人员不知疲倦的工作和大伙儿不甘受挫的精神，1956年夏天，三洋电机拿出了自己的冰箱样机。这台样机，不仅凝集着大家的血汗，更集中了三洋电机开发新产品的独创精神和经营诀窍。

在公司上下一片欢腾的时候，大哥把我找了去，认真地对我说：“汗水总算没有白流，咱们正式建厂造冰箱吧。”在大哥作出正式决定之后，1956年的12月，生产电冰箱的淀川工厂的建设工程打下了第一根铁桩。公司将淀川工厂的建设当作一件十万火急的突击工程，基建工程不分昼夜，全部建造工作配合得十分协调。甚至在厂房的某些部位尚未灌注混凝土的情况下，生产流水线的调试工作已经基本完成了。

1957年4月，淀川工厂正式开工。当第一批三洋电冰箱上市的时候，同行们不禁被三洋电机如此迅速的投产速度所折服。不久，他们又发现了三洋冰箱特有的许多创新和发展。那时，所有的冰箱厂商都没有考虑到冰箱门背部位的利用问题。是三洋电机的技术人员首先在门背上装上了货架和蛋框，有效地扩大了冰箱的容积。现在的冰箱，如果门背上没有货架，恐怕就无人会去问津了。

扩大冰箱的容积，既需要这种巧妙利用门背空间的构想，更需要设法再挤出一点空间来的追求精神。同样功率的冰箱，你的有效空间比人家的大，消费者就会向你投来更加热情的目光，这是产品设计的一条规律。因此，三洋电机的技术人员决定用二级压缩机去替代传统的四极压缩机。道理很简单，象个大面包似的四极压缩机自身的体积就很大，装进冰箱后就会占去许多有效容积，相反，二级压缩机本身的体积要小得多，利用这一特点就可以使得冰箱在外体尺寸不变的情况下，有效地增加更多的使用容积。

但是，采用二级压缩机就必须解决一个重要的技术难题。也就是说，二级压缩机的转速要比四极压缩机快出一倍来，在同一单位时间内，旋转次数也就增加了一倍。这里，所谓的技术难关，就是切切实实地提高压缩机的使用寿命。那个时候，同行业中曾有人对三洋的冰箱进行过恶意的攻击。他们说：“三洋冰箱的压缩机比人家多转一倍，使用寿命恐怕就只有人家的一半。”

那么，怎么来回答这些人的攻击呢？当时我想，首先，我们已经攻克了技术难关，寿命不可能比别人的短；第二，同样的体积和同样的功率，三洋的冰箱比别人更实用，我们不怕卖不出去。把产品放在商店里让顾客自己挑，是最有力的回答。你的产品严格地遵循着消费者第一的方针，消费者就会来选你的产品。因此，技术上的改进刚刚出台的时候，受到人家的攻击不足为奇。果然，自三洋电机采用了二极压缩机后不久，绝大部分厂商都相继仿效三洋的做法。这说明，内行人毕竟是内行人，二极压缩机毕竟比四极压缩机优秀。

从某种意义上说，三洋电机的发展是同专利这个既诱人又让人胆战心惊的法律制度联系在一起的。在喷流洗衣机的生产中，我们闯过了专利的关隘，取得了巨大的成功。从此，我对于专利这种东西，就一真具有一种非常特殊的感情。在三洋电机倾注着大量心血研制成功的冰箱上就有一个了不起的专利。那时，电冰箱的门上都装着一个插销，门关上后就得用插销将门闩上，否则就会因门关闭不紧而影响制冷效果。插销式的冰箱门使用不便倒还不是主要的缺陷，关键问题是出在安全上。当年，国内外都曾发生过好几起小孩钻进冰箱玩耍，外面的人不知冰箱里有人就随手将门闩上，把小孩活活闷死在冰箱里的事故。所以，三洋电机在设计冰箱的时候，就对此进行了深入的研究，最后发明了磁性门封代替插销的专利技术。这种磁门结构可以说是冰箱设计中的一次小小的革命，它从此杜绝了闷死人的悲剧。现在，几乎所有的厂家在生产冰箱时都采用了这项技术。值得我们三洋电机骄傲的是，这项专利自诞生之日起，我们就向社会全部公开，目的在于让所有的冰箱都能有效地防止这种叫人听来毛骨悚然的危险。

生产出了风格独特的冰箱之后，三洋电机开始真正跨入了众雄称威的综合家电制造行业，尽管彼时它还只是二个全部历史不足 10 年的新企业。回过头来看一看，三洋电机的兴旺发达，同它所有的产品几乎都具备着其他企业没有的特色，或者说，在性能、价格上都能略胜他人一筹的经营方针是不能分开的。这是一条非常宝贵的经验，也是企业立足于激烈竞争的市场的必由之路。比如说，大家都能生产电风扇，那么你这个后来却想居上的企业用什么眼光去设计电风扇呢？三洋电机的做法是，你的电扇能摇头，靠风向来调整人的舒适感觉。那么，我的电扇就不光能摇头，还能前后伸缩，靠风力的大小来调节人的感觉。结果，这种前后伸缩的电风扇一上市，就以它特有的魅力吸引着消费者。再比如，以往的厂商在生产电视机时往往把力量倾注在图象接收上。随着这种技术的日臻完善，大部分厂家的产品在图象质量上已无甚差别。这时，三洋电机就抢在别人前面，首先重视起伴音的质量来。在这种构想的指导下，三洋电机向市场推出了三喇叭电视机，伴音质量明显提高，销售量当然不会辜负你的这片苦心。

总而言之，三洋电机的骄傲就如同向全世界公开冰箱磁门专利那样，时时以消费者的利益为前提，事事考虑创新，不断地出奇制胜。我曾经对三洋电机的干部们说过：“记住你们引以为豪的东西，但更要创造出永远不让这‘骄傲’二字失去光彩的新东西。这才叫真正的制造行家。”

四、顺应时代潮流——分体式空调机

1959 年 7 月，三洋电机投下近 5 亿元的巨额资金，筹建首次闯入关东地区的东京三洋。为了更好地确定东京三洋今后发展的方向，我决定亲赴美

国，打算从这个家电生产遥居世界领先地位的国家中取得一份真经。

我这个人只念过几年小学，虽然当学徒的时候也曾读过几年夜校，但对英语却是一窍不通。曾经有人笑话我，说我连个“A”字也不认识。要想认识这么个“A”字倒并不很难，难是难在我这个至今一口大阪口音的人对语言确实好象是一块绝缘体。所以，像我这样的人出国去，难免遭受“三重痛苦”：不会说，不能读外加听不懂。五官之中唯能不出偏差的，只有鼻子嗅得的味道不会错。初次去美国，我只得带上几位精通英语的同仁去充当我的眼睛、耳朵和嘴巴。记得那年与我同行的是两位理学博士和现任美国三洋公司社长的竹本吉美。他们3人陪着我，就像带着一件活动行李，一切事务都得由他们去对付。临出发前，这三位“行李搬运工”对我说，恐怕有一个地方非得我自己去听，自己去说不可，那就是神户的美国领事馆。“你要去签证，领事就会问你一些话。但你不必害怕，等他的话中有个停顿，你就答上个‘Yes’，反正不要说‘No’就行了。”听了他们的话，临去领事馆前，我足足念了好几十遍“Yes”，自己感到这“Yes”讲得还十分地道。

到了领事馆，我自认为将要听我讲几声“Yes”的人一定是个男人。谁知，接待我的偏偏是个金发碧眼的美女。这可让我感到心里有点发慌。大家都是男人，我厚着脸皮还敢去糊弄一阵。面对这位漂亮的异国女性，我怎么开口才好呢？

这位美妇人一见到我，就叽哩咕噜地说了起来。我只得傻愣愣地望着她，盼着她快点停下来，然后礼貌地插上一个“Yes”。但是，她好象根本不想停，一口气说个没完。好不容易，我等来了一个大喘气，便连忙勇敢地说了声“Yes”。谁知，她一听我说“yes”，却扑哧一声优雅地笑了起来。

“井植先生，到了这里，您好像连日本话也听不懂啦。”

啊，原来这位美妇人压根就没同我讲英语。她说的是日本话，听上去语音还很亲切。但我当时真叫紧张过了头，只知寻找她讲话的停顿，而忘了去听她到底在讲什么。这种令人捧腹的笑话，后来倒让我总结出了一条宝贵的经验：“关上了心扉，世界就会变成一片空白。”你无心去听人家的话，那么金玉良言也只不过是——一阵声浪。

就这样，我踏上了去美国的飞机。

到了纽约，我首先去访问了费克公司。这是一家打算在半导体技术上帮助三洋电机的美国著名的企业。说起半导体，日本向美国付出的“学费”可是个天文数字。但是，美国人能够把收音机的体积缩小好几十倍，这种技术在当时确实又具有强烈的诱惑力。

1955年那年，当日本的东京通信工业公司首次在市场上推出超小型半导体收音机时，在日本的平民百姓中引起了一场爆炸性的轰动。当时，人们还只认识又大又笨重的真空管收音机，小型半导体的出现，着实让人大大开了眼界。一时间，半导体收音机成了街头巷尾人们津津乐道的话题。“半导体”一词不胫而走，甚至成了极佳的形容词姑娘，如果长得五官端正，体态轻盈的话，那么钟情于她的小伙子就会用“半导体姑娘”来称呼她，“半导体”一词变成了当时对心上人的最美的称呼。

在同费克公司上层人士的会谈中，我听到了这么一句话，他们说：“我们不仅要在半导体技术上帮助你们，还要在所有的技术领域内提携三洋。”这句话让我大吃一惊，费克公司狂傲的态度，至今想来我都如鲠在喉。然而，我毕竟是去学习取经的。我压住了火气对他们说：“无论怎么讲，我还是想

先去工厂看看。如果真的有可以学习借鉴的地方，等我回去后再作定夺。”但是，费克公司却反唇相讥，他们说：“你们社长都已首肯了，你还说什么‘NO’呢？”这回，我不甘再受讥笑，接着他们的话茬说：“NO，这件事我已接受了全权委托！”争了半天，没争出任何名堂。到了工厂一看，立刻真相大白。恕我说句不客气的话，这家公司没有任何值得三洋学习的东西。顺便说一句，就是这家费克公司，两年以后因为经营不善而被福特公司兼并了。

在纽约街头散步时，我慢慢发现了一种奇特的现象：在那些高耸入云的摩天大厦上，几乎没有一扇窗子是开着的。从外面看去，美国的窗子好象永远是一片漆黑。假如说，只有一、两幢大楼是这样，那么大概还不会引起我的注意。但是，所到之处，幢幢大楼如此，窗户从早到晚紧闭，这就难免不引起我强烈的好奇心了。不出所料，原来美国已经完全普及了空调机。当然，那时的空调机还清一色的是那种安装在窗口的机型。尽管，在我去纽约的前一年，三洋电机已在淀川工厂里研制出窗式空调机，但这种高档的商品还根本没有普及，三洋电机当时还没有任何投产的打算。简单他说，当年日本楼房的窗子是开着的，美国的窗户则都已经紧闭起来。这一强烈的对比，使我想到了日美之间生活水平存在着的巨大差别。在日本，一台小型的空调机，当年的售价高达 30 万元，对绝大部分日本人来说，还只能用羡慕的眼光朝商店的橱窗里看看。

这次美国之行，感触最深的是，让我这个家电制造商对自己提出的“创造新生活”的口号有了更深一步的认识。

过了一天，我应邀去访问一个典型的美国中产阶级家庭。一踏进他们家，宽敞的住房就让我好一阵感叹。想当年，日本人的生活实在是刚能饱腹的水平。这个美国家庭装有完备的冷、暖空调，厨房和浴室常年可供热水。仗着搞家电的出身，我还察看了他们家中全部电气配线和各种配管的分布情况。这种配线和配管的设计，实际上更能反映当年美国人优越的生活水平。

该看的看了，该了解的了了解了。突然，我冒出了一个念头，想看看这家的挂衣橱。当我向这家的主妇提出这个要求之后，她脸上的表情十分诧异。说实话，想看人家的挂衣橱，实际上是一种穷人的想法。在我当年的眼光里，根据衣服的多少，大体上能够衡量出他们的生活水平。毫无疑问，衣服越多，生活水平当然就越高。

可是，出乎意料的是，打开橱门一看，里面竟然只有 5、6 件单衣。“对不起，我想问一下，全家的衣服都在这里吗？”我让当翻译的竹本问这家的女主人。“是呀，全在这里。”女主人耸耸肩，显得更加莫名其妙。

“井植先生，您怎么会提出这样的怪问题来的？”

日美两国人民生活水平之间的差别，到了让人难以相互理解的程度。但是，无论怎么说，初次见面就贸然说出“全家只有这点衣服”之类的怪话，我总觉得自己太不礼貌。于是，我赶忙向这位女主人解释说：

“在日本，空调机这种消费品还压根儿没有普及。取暖就只能靠多穿衣服。条件好一点的，就生个炉子烤烤火，暖暖手脚，所以，日本人的衣服相当多。象你们家里这样，装了空调，衣服大概就不需要多穿了。因此，我冒昧提出要看看衣橱，就想看个究竟。但没想到衣服会这么少。”

“原来这样，”女主人似懂非懂。转而，她向我提出了一个叫我感到奇怪的问题。

“那么，在日本夏天怎么过呢？”

我告诉她说，日本的夏天空气湿度很高，非常闷热，男人在家就打着赤膊，喝啤酒。尽管，我是想用幽默的口吻告诉对方一个事实，但话一出口，我又觉得非常后悔。毕竟，我面对的是一位初次见面的夫人，这样说话，很不礼貌。

首次赴美考察，到各处都只是走马观花，匆匆例览，很难说真正学到什么技术。但是，通过亲身的体验，我倒是切切实实地感觉到，日本在空调、冷冻技术及其普及的问题上远远地落在美国的后面。我倒并不是那种唯美国马首是瞻的人，但访问了美国的一个家庭，使我对“创造新生活”这句话的含义作出了更加顺应时代潮流的崭新的解释。对于我们这些家电制造商来说，原先那种追求每一个电器产品的性能和质量的完善，仅仅是“创造新生活”的一种原始的观念。时代的发展，要求家电行业具备一种不断追求全面的舒适、方便加上快捷的整体生活环境的创造意识，并且应当义不容辞地承担起这种“生活革命”的旗手和先锋。回到日本之后，我曾多次在不同的场合对我们的干部和技术人员说：“虽然，我在美国期间可以说从来也没有直接同美国人说过一句话，也没直接听懂过一句美国人讲的话。但是，我在美国却深深地感受到了现代生活所散发出来的强烈的时代气息。”

在我回国之前，我的心里已经完全盘算好了东京三洋的将来，我决心在东京三洋这块新土地上打开空调机生产的新局面。当时，我脑子里充满了各种关于空调机生产的技术和管理的问题。我想，三洋电机不仅仅要致力于提高空调生产的技术水平，更要花大力气将“不断降低成本”的原则体现在整个生产过程之中。也就是说，三洋电机的目标是把空调机这种“奢侈品”从高消费的王座上拉下来，让它也进入大众生活必需品的行列。试想一下，无论怎样优秀的电视机，如果你只能把它放在一间又闷又热的房间里，那么这台电视机能够给你带来多少快乐呢？当你热得烦躁不安，无法在屋子里呆下去的时候，这台电视机卓越的性能实际上就随之消失了。这种现象，对于过度地追求电视机性能的制造商来说，不啻是一种讽刺。

1961年夏天，日本国内开始卷起了一股空调机热潮。此时，三洋电机已经积累了相当丰富的空调机生产技术和管理经验，在此基础上首先向市场推出了分体式的空调机。这种崭新的产品，是三洋电机的设计人员把握了市场的规律、掌握了顾客的心理之后，充分发挥独创精神的新奉献。在这之前，在日本的商店里，几乎所有的空调机都是窗式的。这种窗式空调机虽然可以提供比较完善的气温调节所带来的舒适感，但它毕竟是一种噪声很大而且安装十分麻烦的初级产品。“有一利必有一弊”这句话用在人的处世哲学上，不失为一句至理名言。但如把它用在家电产品上，就变成了一句讽刺意味十足的，形容劣质产品的话了。窗式空调机尽管不能说它是劣质产品，但它确实在给人带来舒适这一“利”的同时，又替你造成了噪音这种叫人难以忍受的“弊”。因此，这种空调机至少不能说是一种尽善尽美的东西。而且，对于日本人来说，由于居室远较欧美国矮小，家庭生活空间显得拥挤狭窄，噪声的危害就变得更加严重，窗式空调机在日本很难普及。

分体式空调机，顾名思义，就是将机器的整体分离开来。在生产过程中，这种空调机的全部设备被合理地分成两大部分。它的压缩机部分，也就是噪声源被安排在室外。因此，机器运转时整个室内就显得相当安静。此外，分体式空调机的安装十分简便，它省去了开墙挖洞、安装支架、填堵漏缝等所有的麻烦，只要将管道和电源接通，马上就能工作。分体式空调机上市时，

价格比窗式的高出将近一倍。但三洋公司坚信，不怕不识货，就怕货比货。那年，二极压缩机电冰箱的叩世成功，就是一个有力的佐证。果然，分体式空调机连连旺销。没多大时日，那些隔岸观火的老牌企业就再也坐不住了。它们纷纷改弦易辙，仿效三洋生产起这种前景广阔的分体式空调机来。现在，分体式空调机的产量已经达到全部空调机产量的 80% 以上。

在空调机刚刚普及的时候，人们习惯上爱将它称为“冷气机”。这种叫法在当时是名副其实的。因为，那时的空调机一般只有致冷的功能。然而，人们追求生活的完美永无止境。没过多久，冷暖两用的空调机开始普及，并且越来越受到人们的垂青。这时，三洋又瞄准了市场，首先推出了使用热泵技术的两用空调机。这种热泵技术的运用，使得靠电热丝产热的老式机器相形见绌。热泵技术，最大的优点就是它的节能效果。在取得相同热量的前提下，热泵的能耗大约只有电热丝的一半。难怪，带热泵的两用空调机一问世就一路畅销。

从冷气机到冷暖两用机，人们对于空调有了一种观念上的重大转变。人们开始感到，生活已离不开空调，这玩艺儿几乎成了一种一年四季都得使用的生活必需品。而另一方面，从制造厂商的角度说，空调机单单追求温度调节的功能，已是落后的观念。名副其实的空调机应该同时具有空气置换功能和湿度调节功能。不是我王婆卖瓜，三洋电机的空调机技术确实举世瞩目，独占鳌头。因此，自投产至今，三洋电机始终只称“空气调节器”，从未使用过诸如“冷气机”、“供暖机”之类的名称。当然，对一种产品究竟怎样命名，并不一定取决于这种产品的全部性能，有时还有厂商特殊的销售目的。但是，三洋电机对空调机始终如一的提法，却蕴含着企业自身的一种追求，是“创造新生活”的典型体现。三洋电机坚信，空调机在不久的将来会成为一种无季节性商品。对于追求完美生活的人来说，清新的空气与适宜的温度同样重要，而这两者都得依靠“空气调节器”。

到 1960 年 3 月东京三洋创办冷冻设备专业工厂为止，三洋电机在建立之后短短的 10 年内，依靠敏锐把握市场的经营方针和不断创新的企业思想，大胆而又谨慎地在家电行业中走出了蜚声全社会的四步妙棋。

人们常说，三洋电机是战后新建企业中的一朵奇葩，是成功的典范。但是，我和大哥并不这样认为。我们感到，三洋电机在 10 年时间内，确实取得了不小的成绩，但这不是事业的终点，只是一种良好的开端。大哥岁男生前曾有一个美好的愿望，他希望自己亲手培育起来的企业，就象企业本身的名称那样，面向三大洋，面向全世界。当然，大哥的理想根本不是军国主义时期的那种“狭小的岛国已经住腻”的扩张狂热。他是想把三洋电机的技术和产品推广到太平洋、大西洋和印度洋的彼岸去。

这也是我当时的梦。现在看看，我的这个梦差不多能够圆了。

第七章 进军海外

大哥岁男在筹建三洋公司时，没有采用像“松下”、“东芝”那样以创业者的本姓命名企业的办法。三洋电机之所以不叫“井植电机”，最主要的原因就是，大哥在创业之初就有一种强烈的愿望——让企业向全世界腾飞。大哥将自己的企业命名为“三洋”，就是打算把它建设、发展成为一家面向三大洋的大型国际性公司。

三洋公司最早向海外出口是在 1950 年，推出的产品是当时公司赖以生存的自行车摩电灯。这种摩电灯在不到 10 年的时间里，就垄断了世界上大部分市场。1956 年前后，仅在东南亚市场上，三洋摩电灯每月的销售量就达 18 万个以上。

继摩电灯后，又一个大宗出口产品是半导体收音机。1959 年，三洋出口的半导体收音机总量已经超出了所有的老牌、名牌企业，遥居全日本的首位。那年圣诞节，三洋半导体收音机在美国市场上成了最受美国百姓欢迎的圣诞礼物，三洋产品的美国代理商几乎每天都向大阪发出好几次追加定货的电报。工厂一日三班不停地生产，仍然不能满足所有的定货要求。在临近圣诞夜的几天时间内，为了赶时间，三洋公司破天荒地改用空运，创下了日本电器产品出口史上的奇迹。

但是，好景不长。

1960 年年初，美国的半导体收音机厂商发现，本国的市场已被日本企业垄断，他们感到十分不安。于是，联手向政府和财政部施加压力，要求政府进行干预，限制日产收音机的进口数量。他们的理由就是，日产收音机的大批量进口，严重阻碍了美国本土半导体工业的发展。美国政府作出了反应，制定了进口限额制度。三洋电机首当其冲，输往美国的收音机数量锐减。美国的厂商还认为，当初，日本的半导体技术完全是从美国学习和引进的，如今却反过来用各种半导体产品来打击美国的企业，这叫刚出山门就打倒师傅，没良心的以怨报恩。最后，这个尖锐的矛盾只能通过政治的途径来加以解决。从美国方面说，他们加强了进口的限制，而日本政府则被迫作出了限制出口的规定。

当时，日本政府在美国的压力之下，将世界半导体收音机市场分成两大区域：一是美国，称为第一区；二是除美国之外的所有其他国家，称为第二区。然后，先分别制定向上述两大区域出口的数量配额，再将配额按日本各制造商的实际出口成绩分配给各家公司。当时，三洋电机的输美数量占据全国第一，得到的配额当然也最多。但是，光靠这些配额根本无法满足美国市场对三洋货的需求。我们感到有点对不起美国顾客对三洋的信赖，曾向道产省申请增补配额。但是，道产省则认为，分配给三洋的配额已经是大大超过了其他企业，再作增补恐怕无法摆平其他各家企业间的关系。这样，我们几次三番的申请都被坚决地拒绝了。好在三洋电机公司对于这一系列的事态发展，事先已经有了比较准确的预测，并且拟定了相应的对策。

对策之一，是在日本本土以外的地区建立生产基地，从这一地区间接向美国出口。这样做，可以有效地避免日本政府的出口限制。以前，我曾经有过一种设想，万一三洋的产品在美国不受欢迎，那么我就采取到海外办厂的办法，在海外致力于质量的提高，然后换一个牌号再向美国出口。这是许多企业到海外办厂的一个秘而不宣的目的。现在却恰恰相反，正像美国代理商

不断地追加订单所反映的那样，三洋产品在美国非常畅销，赢得了美国消费者的信赖。在这种情况下去海外生产，的确是一种无可奈何的做法。

对策之二，就是将现有的营业销售部门扩大，成立独立的三洋电机贸易株式会社。这种方法不仅适用于同美国的贸易，同时还有助于打开世界各国的市场。

大哥小时候，曾经立志于撑船漂泊世界。后来，大阪安治川港的一场大火烧去了他向往大海的志向。这回，三洋电机在海外开拓市场所遇到的困难，第二次唤起了他漂洋过海的梦想。

一、立足香港

进入 60 年代之后，日本国内的技术革命和经济增长都出现了前所未有的大好形势。在这样一种天赐的挑战机遇面前，三洋电机要么停留在国内，走蜿蜒曲折、缓慢向前的道路，要么干脆乘风破浪，到海外去开辟新路。

那时，我的想法还得到了一种简单的算术计算式子的支持。60 年代，全世界的人口总数约为 36 亿，如果你只考虑 1 亿人口的日本市场，那么 $1 \div 36 = 1/36$ ，你的产品就只能面向世界 $1/36$ 的市场。假定 2 亿人口的市场都被三洋垄断（这是一种绝无可能的假定），那么 $(1 + 2) \div 36 = 1/12$ ，你也至多只能争得 $1/12$ 的市场。同时，我又感到，家用电器队本质来说是不应该有国境线的。当年，在繁华的美国，漫步在纽约商业大街上的美国人，他的皮包里面就可能装着一只日本生产的半导体收音机。同样是那个年头，在印度尼西亚那些连电灯还点不上的地方，照样有人抱着一台使用干电池的日产收音机。所以，大哥他常说：“世界只有一个，电器没有国界，我要在世界上建立一百个三洋分公司。”可以说，这 100 个分公司中的第一个，是被输美限制政策逼出来的。我选择了香港。

香港是英联邦的成员，在那里开厂生产，产品再向美国出口不会发生什么问题。而且，香港又是一个名副其实的自由港，税率很低，融资、运输都十分方便，香港人又非常适应日本企业的经营管理。更重要的是，我在香港有个名叫丁熊照的老朋友，在当地开设工厂我指望着他的鼎力相助。

说起这个丁熊照，不得不提一提我们之间的交往。

当年，我在上海经管松下电池厂，这位丁熊照先生也在上海办电池厂。我们两人是同行，却没有变成冤家。那时，我的电池厂是奉军队命令建立的，订单有保证，原料和资金也有保障，经营可谓得天独厚。而丁先生的工厂，非但是民间企业，而且是中国本地的民间企业，但他又被迫要为日本军队生产。他的处境和困难谁也不难想象。我们经常见面，我常对他说，我俩是同行，相互之间就不要搞对立，“你有什么难处尽管对我说”。后来，我们相处得很好，家属之间也都有往来。在相互接触中，我对这位颇具大人物风格的丁先生，慢慢地产生了几分敬意。丁先生一直也没有什么特别的困难要“尽管”对我说。战争一结束，我俩就握手道了别。我回到了大阪，他去了香港，在当地办起了一家塑料制品厂。不久，丁先生来到京都，独立经营一家小规模铜加工厂。初来乍到，这位上海出生的企业主不谙日本的国情，大笔资金被他自己雇用的日本职工侵吞。手头吃紧了，他就来问我借钱。我与他的交往又算恢复了起来。那时，我手头没有什么现金，他要借 500 万，我是卖掉了手上的股票才算凑齐的。后来，丁先生来还我这笔钱的时候还问我：“你

看，这笔钱的利息怎么算？”我说，利息我是一分钱也不要了，“老天爷早就把利息分文不少地给了我了。”我倒不是在同丁先生开玩笑。那时，为凑足 500 万所卖掉的股票，到了丁先生来还我钱的时候，已经跌掉了许多。如果用他还我的钱再去买这种股票，面值要比原来的大得多，这不就是利息吗？

由我亲手操办的东京三洋走上了轨道后不久，我又赶去香港筹建三洋分公司。这是三洋进军海外的第一炮，我非把它打响不可！到了香港，我找到了丁熊照，对他说明我们想在香港建立分公司的一些打算，我对他说：“现在，有些在海外办企业的公司，老是想着如何把在当地赚得的钱弄回日本去。我倒是认为，光想着把钱弄回去的人，他的眼光似乎过于短浅了点。到海外去办企业，你就得有个打算，要为当地多创造一些利益。任何一个国家，对于那些不能为自己的国家带来多少利益的外国企业，肯定不会采取十分欢迎的态度。那种肥水不流外人田的乡下佬作风，在异国他乡会被人看成是伤害当地民众感情的大事。说穿了，有了这种念头，海外的企业就很难真正得到发展。”

他很注意地看着我，我接着对他说：“这次，我既然决定要到香港来办厂，就不打算再把工厂搬回去了。你是地主，我想请你为我在香港的事业上出一份力气。我们应该共同为香港的繁荣做点事。”丁先生不愧是我的至交，听罢这番言语后，一口答应全力相助。一切筹备工作进行得都很顺利。但是，没料到，我在向日本政府提出申请报告时获悉，国内仍实行着严格的外汇管制政策。因此，外汇不可能汇往香港。我把这个困难摊给丁先生听。没想到，丁先生却反过来安慰我。他说：

“钱我有，你尽管拿去用。”

我想，这大概是他对我曾经借给他 500 万元一事的回报吧。但是，如果他知道我此次要的不是 500 万，而是 1 个亿的时候，他会怎么想呢？我试探着说：

“我这次来香港，是打算生产半导体收音机的。搞这玩艺儿，投资可大得很，大概是 1 个亿的日元吧。”

丁熊照非但没有惊奇的样子，反而一口就答应了。

“那么，让我怎样感谢你才好呢？”我对他说：“外汇汇不出来，一时半会的又还不了你。要不，我在日本的银行里用你的名义存下这笔钱，你看如何？”

他摇了摇头，说没有这个必要。

“那么，光凭我打个借条就行了吗？”我心里有点不踏实。

“打什么借条，我不要这种东西。钱你尽管拿去用好了。”丁先生皱看眉头，象是在生气。他这么一生气，反倒让我挺不自在。借 1 个亿的钱，连张借条也不要，这种豁达，这种大度，如果相互之间没有至诚的信赖，是万万做不到的。记得有句老话说，在家靠父母，出门靠朋友。我的这位朋友，帮了我的大忙。由此，我又想到，在香港办厂，更要注重信用。

就这样，三洋电机的第一家海外企业“三洋电机香港有限公司”建成了。为了表示对丁先生鼎力相助的感谢，我决定将这家企业的一半制造经营权分给他，“香港三洋”从此就成了双方各执 50% 股份的合资公司。不久，丁先生把他自己拥有的那些股份分给了他的几位好朋友。我问他为什么这样做。他说，他是想通过这个办法把他的几个好朋友都介绍给我，让我们之间也建立起相互信任的关系，共同去实现香港三洋的经营计划。

可是，丁先生的这些朋友后来却没能同我共事下去。那时，香港曾发生过几起炸弹爆炸事件，时局不稳定，到处都人心慌慌。丁先生的这几位朋友就来找我，说是想卖掉手头的股份，问三洋公司能否全部盘进。我当时一下子拿不出这么多钱来，又不想让三洋的股份再流到更不知底细的人手上去。因此，我就去向当地的汇丰银行申请贷款。汇丰银行满口答应说：“现在就连香港本地人都担心时局不稳，纷纷把资金抽走。而你们日本企业却还愿意来港投资，我们哪能不借给你呢？”结果是可想而知的，香港三洋又成了一家几近百分之百的三洋子公司。

二、市场三分法

香港三洋建成后的第三个月，也就是 1960 年的 11 月，三洋电机贸易株式会社宣告成立。那时，在三洋公司内部，向海外各国全面发展的体制已经基本形成。

日本的企业在海外活动，一般都会遇到各种各样的问题。如果要在海外建立子公司，那就更会遇到意想不到的麻烦。所以说，直到现在，无论是成品的出口还是当地生产，或者是转口贸易，我还没能找到一个完全理想的国家。

俗话说：“有一得必有一失”，如果用这句话来形容企业的海外投资是再恰当不过的了。比方说，你瞄准了对方国家的市场，你就得不怕这个国家的保护政策。相反，你的产品在这个国家很受欢迎，你就得容得了这个国家的高额关税。再比方说，东南亚一带，包括中国在内，劳动力都比较便宜，你想使用这些廉价的劳动力，你就得敢冒政治上的风险，向这些地区作大规模的投资。

在这样一种国际投资环境中，同老牌企业相比较显得十分年轻的三洋电机公司，毅然向世界各地进行了各种方式的投资和技术输出。在亚洲地区，三洋电机分别选择了香港、台湾、新加坡、马来西亚、印度尼西亚、泰国、南韩及菲律宾等国家和地区，输出了大量的资本，建立起一批生产基地和贸易窗口。近年来，三洋电机香港有限公司还独立出资 1 亿多美元在大陆中国的经济特区蛇口建立了一家规模较大的独资企业，从事收录机等成品的生产。在非洲地区。三洋电机先后在肯尼亚、加纳等国投资办厂，同当地政府和民间企业进行着良好的合作。此外，三洋电机还根据加拿大、西班牙、巴西、澳大利亚等国市场的需要，在当地生产收音机、录音机、电视机、电风扇、冰箱、洗衣机以及空调机等家用电器产品，进行着广泛的国际贸易。计算到 1985 年为止，三洋电机在世界各地已经拥有近 70 家从事制造或者销售的子公司及孙公司。虽然，这个实绩距大哥岁男提出的 100 家海外企业的目标还有一定的距离，但是，三洋电机在海外生产总量方面，目前已经跃居全日本第一。我想，这一成绩或多或少也能告慰九泉之下的大哥了。

1984 年，三洋电机全世界的总销售净额为 14207 亿日元。其中，日本国内的销售额占 33.1%，大致相当于三分之一。另外，非日本本土企业生产销售总额约占 25% 强，不足三分之一。剩下来的 41% 强为产品出口总额，大于三分之一。这样一种比例，同我理想中的“市场三分”还有一定的差距。

所谓市场三分，是我自己在长年的经营销售中得出的一个比较理想的市场分配比例。也就是说，一家大型的制造企业，在目前的经济条件之下，应

当力求保持相对稳定的市场占有率，并应尽力协调国内销售、产品出口及海外生产三者之间的平衡关系。如果说，一家企业的国内销售量、产品出口量及海外生产总量，在企业的总销售额中各占三分之一的活，那么无论从国际货币关系、通货膨胀系数以及企业管理效益等任何一种角度去分析，都是一个合理的比例。

根据日本一家比较权威的产业经济刊物的调查，三洋电机的海外总投资额在日本各大企业中仅处于第 53 位的位置。但是，海外的生产总额却继丰田、松下、日产之后处于全国第 4 的高位。这两项调查数据表明，三洋电机在海外投资总额控制、海外企业经营管理及提高海外投资收益等方面做得都很出色。再如，根据《总裁》杂志的调查，1983 年财政年度内，三洋电机海外企业的直接生产销售总额为 4191 亿日元，雄居全国第一，而作为这项全国第一的基础，海外投资的总额则为 535 亿日元，仅居第 5。也就是说，三洋电机能够使用比其他企业少的海外投资，取得比其他企业高的海外销售利润。

“市场三分法”的功夫在海外。要在海外取得比较好的成绩，你就得去适应海外的环境。适应是个相当艰苦的过程，也是一个既包括成功又包括失败的过程。但是，无论你所选择的投资地是一个什么样的环境，有一条是不会改变的。那就是，你必须同当地的人民及合作的伙伴建立起相互之间坦诚相待的信赖关系。上面所讲到的一些数字和比例，一般只能反映出一家企业在海外活动中的一种数量关系。如果，再从本质上作进一步的分析，那么企业在海外投资生产什么样的产品，企业在投资国的同行业中究竟处于什么样的地位，以及企业在当地的经济生活中产生着什么样的作用等内容，便是衡量一家企业海外投资真正成功与否的更重要的因素。

在香港三洋建成后的不久，三洋电机又在台湾设立了第二家海外企业。当时，台湾当局制定出一条严厉的禁止进口家电整机的政策，藉此保护当地的家电制造工业。这条政策一出台，就逼得三洋公司必须马上做出选择：要么放弃台湾市场，要么投入大量资本到台湾去办厂。当时，我曾对三洋在台湾的销售情况进行过比较细致的调查和分析，发现三洋整机出口到台湾的数量并不很大，放弃这块市场对三洋电机的整体效益影响不大，谈不上很大的损失。然而，我们在台湾的家电销售行业中拥有一批配合得十分默契的伙伴，放弃台湾市场就等于抛弃了这批朋友，这对于一贯重视企业信用的三洋电机来说，声誉上的损失就不可谓不大。所以，我最终说服了大哥，选择了向台湾输出资本，在台湾直接生产销售的方法。

按照当年的汇率计算，三洋电机在台湾的投资总额约为 3.5 亿日元。台湾三洋的销售额在台湾的制造行业中处于第 12、13 的地位，而利润总额却在第 7 位前后。可见，当初的选择是正确的，在台湾的投资也可以说是比较成功的。当然，这种成功绝对离不开一个至关重要的因素——当地的员工对于三洋电机的充分的信任。

记得那时在台湾投资的其他日本企业，对当地的合作伙伴都给予非常优惠的待遇。比如，台湾的合作者一般都可以从合资企业的销售额中提取 4% 的份额作为额外的补偿。但是，三洋电机在台湾就没有这项措施。当时，有些三洋的合作伙伴得知这些情况之后，忍不住也向我提出了类似的要求。我对任台湾三洋董事的一位当地人说：

“这种事情是不能攀比的。人家有人家的管理办法，我们有自己的经营

方针。如果我今天答应给你提取一定的佣金，那么全公司几千名职工就会要求我加工资。假定说我也同意给我们的职工加薪，那么常年帮助我们的零售商店及其他合作伙伴也会来要求我提高待遇。这样下去，企业的收益受到影响还是小事，无休止的额外支出，说不定还会搞垮整个企业。不信，你等着瞧吧。”

这位一向同我合作得很融洽的台湾人，听了我的这番话后，从此没再提出过任何类似的要求。不过，对于这位本身也属经营者的董事，我很能理解他追求利润的急迫心情。后来，我就采用一次性补贴的办法给了他一笔钱，算是这个问题的最终解决。但是，我在给他这一次性补贴的时候明确告诉他两点，一是一次性补贴不足提高分红比例，二是讲明一次性就只能是一次，下不为例。这位拿了我一次性补贴的台湾人不久就发现，那些原来兴高采烈地提取 4% 补偿的经营者，不久就因企业的全面亏损而失去了这个 4% 的特权，有的连原先的分红也得不到保证。还有一些企业，就是因为这项 4% 的特权，引起了连锁反应，最后只得“关门大吉”。这位台湾董事有些内疚，他对我说：“果然让你言中了。”我说：“不，这叫不幸让我猜着了。”

三、心心相印

在香港和台湾经营企业，能做到和当地人融洽相处、密切配合并不是一件很困难的事。因为，尽管社会环境不一样，文化背景相差也很大，但是，大家还都是亚洲人。语言虽然互不相通，可大家都用汉字，同文同宗，好歹还可以交流。况且，我在台湾还发现，那里日本话相当流行。三洋公司内的台湾籍干部大部分都能讲日语，有的还讲得挺不错的。他们当中，年纪大的，原先学过日语。年纪轻一点的，都在拼命地学习。这种状况，对于日本的投资者来说，无疑是消除相互之间隔阂的一种很重要的基础。在公司里，当我看到那些用生硬的日本话相互交谈的台湾青年时，常感到非常亲切。虽然，有时我会一本正经地纠正他们用词不当和硬编乱造的毛病，但我心里却很为他们感到高兴。

在海外经营企业，常有叫人高兴的事情，同肯尼亚政府合作兴办合资企业，就是一件让我感到非常舒畅的事。当年，肯尼亚政府选定一名黑人，作为我们这个总投资达 10 亿日元的合资工厂的代表。我同这位黑人总共只有 3 个多小时的接触，无法深入了解他的背景情况。想到今后将要把工厂全部交给他，交给一位想象之中根本无法沟通的黑人，我心里总觉得很不踏实。

同他见面后的第二天是星期日，我想去看看闻名于世的肯尼亚国家自然动物园。我邀请这位黑人陪我一起去。其实，我这个人向来没有出差时顺便游览观赏的习惯，对动物也没有什么很大的兴趣。请他陪同，目的还是想顺便同他聊聊天，进一步了解一下他的人品和能力。说难听一点，与其说是去看动物，倒不如说是去观察人的。我还想顺便看看他的夫人，了解他全家的情况。

我同这位将来的工厂负责人及其夫人一起坐车前往动物园。

以前我曾从书本上读到过一些肯尼亚动物园的介绍，但到了那儿才发现，我在这方面的知识非常有限。首先让我感到惊讶的是，这个动物园面积之大，根本不能用一个“园”字来表示。实际上，这里是一片望不着边际的

原始森林，各种动物在其间繁衍栖息，整个动物园属国家自然保护区。我问陪同我参观的这位黑人：

“这动物园的面积究竟有多大，你知道不知道？”

“象猎豹这种跑得最快的动物，用它最快的速度来跑，从头跑到底大概需要1个小时。”

“那么，这种猎豹的最快速度是多少呢？”我问。

“至少110公里。”未来的工厂负责人不假思索地回答。

“您只说了动物园的长度，那么宽度又是多少呢？”

“不知道。”他两手一摊，“但是，我们肯尼亚人总认为宽度一定比长度要短。”

话到这里，给我一个感觉，这个人至少比较坦率。

我们一边走着，一边继续聊着。我又看到了一个奇怪的现象，动物园四周围着的铁丝网看上去很矮。我又问他：

“您不感到这铁丝网矮了点吗？狮子会不会跳出来咬人？”

他笑了起来，向我做了解释。他说，“狮子是一种非常聪明的动物。它知道呆在铁丝网的圈子里面，就不愁吃喝，常有诸如斑马、小鹿这样的美味。如果跑到圈子外面去，就不会再有这样的待遇了，它就只能去吃人。要吃人就会被杀。所以，狮子从来不越雷池一步。”

“那么为啥还要用铁丝网把它圈起来呢？”我追问他。

“那是为了防止游人闯进去。”

这个回答太妙了。我想，非洲人真是充满智慧。这种办法在日本的上野动物园根本不可能想象。日本人把动物关在笼子里，是为了防止动物出来伤人。肯尼亚人把人拦在铁丝网外，是为了防止人被动物伤害。目的样，思路却完全不同。黑人的办法显然技高一筹。谈到这里，我对他有了个不算太坏的印象。我想，假定他侵吞了公司的2、3亿元资金，我还是可以容忍的。但我又感到，这种假定好像过于轻率了一些，还需要对这位黑人再作一番考察。我狠了狠心，问了他一个我已经酝酿了好久的问題。

“有句话不太好说，但我还是想问问您。您是个黑人，全身皮肤都是黝黑的。假如说在一间光线不好的房间里拍照的话，那未拍出来的照片可能只有您的牙齿或者眼睛是白色的，您的脸和整个身体可能会同黑色的背景连成一片，连轮廓也分不清楚。我想问您，黑皮肤与卷头发，哪个更让您感到苦恼？”

他的回答不紧不慢，没有很多的感情色彩，但着实让我感到一阵阵的震动。他说：

“我一点也没有因为自己的皮肤是黑的而感到难堪，更不用说是苦恼。您明天可能要到南非去吧，现在常有日本人去那里。因为日本人有钱，买了许多黄金，日本人在南非就被看成是名誉白人。其实，日本人纯属黄色人种。但是，以前日本人的钱并不很多，南非当局也曾同样把日本人划为有色人种，同黑人一样看待。黑人的皮肤是比黄种人黑，但在白人看来，我们都是有色人种。那么，先生您是不是也会对自己的黄皮肤感到伤心呢？所以，黑皮肤从不让我感到苦恼。相反，这一头卷发倒常让我犯愁，我总觉得对不起我们的姑娘们。”

“嘿，您别得福嫌轻了。您有了头发才说这话。您瞧瞧我这个秃头，要是您也秃得一根头发也没有，您肯定会象我一样羡慕这满头的卷发的。”

“哈、哈、哈……”我俩都捧腹大笑起来。他在笑声中紧紧地握着我的手，握了很久。我俩谈到这里可算是情投意合了。我想，这位肯尼亚黑人完全可以让所有的人放心。直到现在，时间已经过去了十几年，我们之间一直合作得很好，从来也没发生过什么大的矛盾。只要是人，不管他长的什么皮肤，无论他眼睛是黑的还是蓝的，区别都只在外表。人心是相通的。无论你走到哪里，只要你是真诚的，得到的也是真诚。

战争时期，我曾在上海工作过一段时间。最近，常有人来向我打听中国的情况：

“井植先生，我打算到中国去搞个企业，赚点钱。听说您从前在上海呆过，近来又常去中国访问，我想问问您，中国人究竟是什么样的人？”

“中国人就是同你完全一样的人。”

对问这种问题的人，我总是千篇一律地用这句话来回答。我的意思是说，无论是中国人还是其他什么国家的人，你对他采取什么样的态度，他们就会用相同的态度来对待你。一个中国人，或者是一个朝鲜人，如果他的发型同日本人一样，穿的衣服也同日本人一样的话，那么从表面上看，你确实无法分清他到底是哪个国家的人。但是，你同他共同生活一段时间之后就会发现，除了语言不同之外，许多生活习惯也不一样。然而，这些区别仍然是表面的。人的心永远不会不同。如果你处心积虑地去欺骗别人，到别国去就一心想狠狠地诈人家一笔，那么人家就会处处设防，无心同你合作。相反，如果你真诚地待人，共同谋取利益，那么他们就会对你作出积极的响应，合作才能成功。

东方人种之间相互了解比较容易。同样，人与人之间这种以恩报恩，以怨还怨的关系在东方人种之间也表现得比较强烈。然而，在欧美国家，无论白人与黑人，人的基本观念还是基本一致的。每年我部有 6、7 次去世界各地旅行，同各种肤色的人都有不同的交往。时间一长，我就得出了一个切身的体会，人心总能沟通，人心总会相印。

四、在地球的背面

1970 年 4 月，三洋电机在南美国家巴西建立了巴西三洋电子工业公司，生产收音机和各种半导体元件。那时，三洋电机跑到地球的背面——从地球仪上看，巴西正好位于日本的背部——开厂生产，主要原因也是巴西政府限制整机进口的经济政策。我总感到，巴西这个国家人口很多，市场潜力很大，不能轻易放弃。而且，巴西今后的经济发展余地很大，市场更会不断扩大，晚进去不如早进去。所以，当巴西政府宣布了亚马逊河流域的开发计划和一系列吸引外资的招徕政策之后，三洋电机又紧接着在地处亚马逊河流域中部的自由港玛瑙斯建立了彩色电视机工厂。

1970 年年初，我为了筹建收音机厂，第一次去了圣保罗。到了那里一看，我不由得暗暗吃惊：条件如此之好的地方，竟没有多少日本企业的投资。尽管当时像丰田、日产这样的大公司已经在这里投资盖了工厂，但规模却小得可怜，看上去同日本国内小镇上的修理工厂相差无几。相反，同样是大型汽车厂商的德国大众汽车公司，却在这里建成了比本土母公司规模更大的工厂。飞利浦公司也在这里建立了相当不错的显像管厂。

巴西地处地球的背面，离日本太远，这是日本企业不愿意去投资的一个

重要原因。但是，除了这种地理上的因素之外，还有人为的因素，那就是当年日本政府移民政策的失误。我的一个姐姐，也曾去过巴西，原先还打算在那里移民。但我母亲对巴西印象不佳，姐姐在那里，她总感到非常不安。最后，硬是把姐姐拖回了日本。这件事想起来还有点后怕，如果当年母亲不狠心让她回家，我这个姐姐现在还不知道处境如何？不对希望移居巴西的人进行任何训练和辅导，草率地实施移民政策，那么这种移民实际上就成了政府的弃民。这批“弃民”在当地的生活非常艰难。日本国内常有許多有关他们生活十分糟糕的传说，听来真叫人毛骨悚然。但是，谁也没有想到，这些传闻居然变成了一种阻碍日本企业去巴西投资的主要因素。

我第二次去巴西，是在巴西政府披露亚马逊计划后的不久，目的是想考察一下在马瑙斯投资的可能性。从亚马逊河口到马瑙斯约有 1500 公里的路程。从圣保罗到马瑙斯则大概同东京到香港的距离差不多，两个城市之间没有铁路，公路好像也是断断续续的，还没有连接起来。当时，空路虽已打通，但航班很少。还常常误点。从河口地区到马瑙斯通轮船，但上水要走 5 天 5 夜，下水也至少需要 4 个昼夜。交通不便十分突出的问题。

到了马瑙斯一看，城市之大完全出乎我的意料。而且，这个地处亚马逊河纵深腹地的城市，自然风光异常绮丽。气候宜人，城市人口已逾 60 万，是一个货真价实的中等城市。据说，这里原来盛产橡胶，但因外运极度困难，英国的橡胶园主被迫将橡胶移植到马来西亚。马瑙斯这个橡胶的原产地现在已看不到一棵橡胶树。我去考察的时候，在马瑙斯的近郊已经开发出一片工业区，道路已经修通，上、下水道也已基本完备。投资建厂的条件已经基本成熟。

三洋电机决定在这里建厂。那时，进马瑙斯盖工厂的要数三洋最早。因此，马瑙斯三洋彩电工厂的地理位置最好，其他条件也都比人家优越。我们这家工厂占地面积约 10 万平方米。说来谁也不信，这么大地皮当时我们买进的时候只花了 200 万日元。20 元钱买一平方米土地，比买张三合板的价钱还要便宜几倍。要是在东京的闹市区，花 200 万日元，恐怕连一个平方米的土地也很难买到。土地如此便宜，对外资的吸引力就很大。当三洋电机开了个头，首先进入这个工业区后，日本的其他一些企业也就接踵而来。马瑙斯的工业迅速发展起来。如果现在再到马瑙斯去看看，那里已是万商云集，日资一统天下，简直可以说是日本彩色电视机之城。

记得那次我动身从圣保罗去马瑙斯的时候，突然牙痛病犯了，而且痛得还很厉害。那天我搭乘的是早班飞机，时间太早，医生还没来上班，所以，我只得忍痛上了飞机，打算到马瑙斯后再找医生治疗。一路上，我一直用冰块压在嘴里来镇痛。到了马瑙斯，我这次访问考察的陪同翻译乔治·佐腾陪我去看医生，医生检查了一番，用葡萄牙语叽哩呱啦地说个不停，我一个字也听不懂，焦急地等着乔治为我翻译。乔治开口了：“医生说您的病已经没什么治疗的办法了。”

一瞬间我被吓出了一身冷汗。你想想，独自一人跑到了这地球的背面，突然莫名其妙地要在马瑙斯送命，能不叫我胆战心惊吗？可是，当我详细追问之后，不免啼笑皆非。原来，这个乔治·佐腾把意思翻译错了。尽管他原籍日本，但他的日语没有葡萄牙语流利，光会说几句，不会写也不会读。刚才他的翻译因用词过于恭敬，竟然把“现在在化脓，暂时还不能治疗”这句话翻成了“无法治疗”。

虽然这位年轻的日本移民同我开了个不大不小的玩笑，但在同他接触之后，我想到了一个怎样培养和使用人才的大问题：企业向海外扩展，在当前的经济形势下是势在必行。那么，培养和使用企业的驻外人员就成了企业的一项重要工作。就象乔治·佐腾这样的人，你要是在日本的三洋公司内培养，时间很长暂且不说，就算是培养成功了，他对当地的政治、经济和文化习俗也不可能像佐腾那样熟悉。况且，有些驻外人员根本就不愿意过异国他乡的闭塞生活，一心只想如何尽快调回日本去。由此，我想到，与其从日本向巴西派出长驻人员，倒不如从巴西的日本移民后代中选择一批年轻人回日本去学习，学成之后再让他们返回原地工作。

这位当我翻译的佐腾，在同我相处了一段时间后向我提出，他想回日本去看看，了解一下他父母原来生活的地方。他说：“如果贵公司能够录用我，我一定努力学习，拚命地工作。”他这么一提，正中下怀，我正好可以通过他来检验一下我的设想是否对头。我当即表示录用他，并送他回日本接受各种训练。后来，他回到了巴西，干得很出色，发挥了她的聪明才干。现在，他已被提升为巴西三洋电子工业公司的董事兼营业总部部长，现在，日本和巴西政府之间签订了一项技术移民的协议：凡是日本国内中等技术学校以上的毕业生，自愿去巴西的，旅费由国家负担，还可以申请加入巴西籍。这对于日本的企业来说，又多了一条选用人才的途径。不过，经过比较，三洋电机仍然比较倾向于采用“乔治·佐腾式”的就地取材的方法。现在，约有 7 至 8 名日本血统的第二代移民在三洋的巴西企业中起着骨干的作用。

由此我又联想到，培养人才不易，使用人才更难。特别是对那些长年在海外辛苦工作的人，用他们的同时更应当注意爱护他们。目前，三洋电机长驻海外的人员约有 1000 余人，如果加上他们的家属，那么估计要超过 2000 人。有这么一批人在海外日夜奋斗，是公司兴旺发达的一种保证。因此，我每次到海外去出差，再忙也得抽出一点时间来，同驻留在当地的三洋职工见见面，一块儿聊聊天。我总觉得，这种做法，是我发自内心的对他们的慰问和感谢。而且，我每次出差海外都让妻子陪我同行。我在工作的时候，就让她去同长驻人员的家属一起拉拉家常。都是妇女，相互之间容易接近，交谈也就比较坦率。通过她，我经常可以了解到不少驻外人员和家属在日常生活中的实际困难。比如子女的上学和教育问题、医疗问题等等。这以后，公司在采取相应的措施时，就不至于常犯无的放矢、瞎子摸象式的错误。

另外，我还要求公司定期向长驻海外人员寄送各种被称为“日本之味”的小礼品。这种礼品同战时的“慰问袋”相似，主要是一些紫菜、酱汤及方便面等日本特产。送去这些东西，真叫做千里送鹅毛，运费要比礼品本身贵得多。但大家都很高兴，它了结了思乡之愁。

五、劳动观的差异

最近几年，日本的各种产品在国际市场上都有较强的竞争能力。比如日本的汽车，不仅价格很便宜，而且性能良好，故障率很低。相反，美国是个老牌汽车生产大国，但造出的汽车却不具备这种至关重要的竞争力。造成这种竞争力不同的根本原因在于劳动观念的差异。美国的生产工人根本没有日本工人那种愿为公司的利益出谋划策的观念，工厂本身也没有积极采纳工人合理化建议的制度，在大部分美国企业中，蓝领工人和白领干部之间往往横

隔着一条难以逾越的鸿沟，我以为，企业上下如果不能相互沟通，那么热爱企业、为公司而努力工作的劳动热情就难以充分地激发。这样，管理阶层与普通工人之间的矛盾，往往都被简单地推给了人事部门。仔细想一想，这种管理制度怎么可能让工人产生爱厂如家的感情呢？说到底，劳动观的差异产生于企业的管理思想。日、美两国工人之间截然不同的劳动态度，同两国的企业主对待工人的态度紧密相关。

1976 年，三洋电机为了在美国建立彩色电视机的生产基地。买下了原属沃伊克公司的电视机工厂，并将这家工厂更名为三洋制造公司（SMC），其经营管理全部纳入三洋电机系统。到了 1979 年，公司在同工会就劳动合同修订问题进行谈判的时候。遇到了三洋电机历史上少见的工人罢工事件，罢工居然持续了 8 个星期。后来我才知道，工会之所以号召工人罢工，理由竟是“好长时间没有罢工，罢工基金积余了许多”，“参加罢工的工人生活能够得到保障”。真令人吃惊！这种理由在美国工人的嘴里竟被说得振振有词。相反，要是这种事情发生在日本，那么说这种话的人一定会被人看成是疯子。这件事情的发生，引起了我的思索。我仔细分析了 SMC 的劳资关系。结论十分清楚：劳资双方之间的鸿沟如不填平，生产将越来越得不到保障。当然，填平这条鸿沟绝非易事，但起码可以逐步缩小吧？我想来想去，最后决定试一下日本企业常用的办法——举办一次运动会。

这次运动会命名为“SMC 奥林匹克日”在这一天里，全体从业人员，包括总经理在内，待遇一律平等大家都穿运动衣。中午一起吃盒饭。运动会采用类似奥林匹克的组织方法，但全部项目均不设个人奖，比赛一律按团体赛的规则进行。团体则以公司内的 12 个部门为单位，每个单位允许 40 名选手参赛。而且，各代表队的名称不采用通常日本企业的办法，不叫诸如“马达厂队”、“收音机厂队”，而是从美国的 50 个州名中选出 12 个，分配给每个单位，如阿肯色队、缅因队等等。这样，整个比赛就摆脱了企业内部原先存在的各种复杂的关系，变成了“州与州”之间的比赛。比赛时，各啦啦队都带上了自己“州”的标志，一边摇旗呐喊，一边为自己的州加油，气氛煞是热烈。在比赛过程中，还穿插进行了抽奖活动，这更给运动会造成一种喜气洋洋的节日氛围。

事实上，我最初提出要举办这次运动会时，公司上下所有的干部几乎都表示反对。那些白领管理人员更是不屑一顾。他们认为，

美国工人根本没有休息日无报酬去公司的习惯。假如一定要办，最好选定一个工作日，上午先工作 1 小时，然后再去运动场。我想，如果这样勉强地要求工人参加，运动会就失去了应有的意义。因此，我坚持在星期天举行。

结果，原先被认为最难发动的蓝领工人实际上却是最积极、最热心的响应者，大部分筹备工作他们都认真参与。看到工人的这种热情，白领管理干部当然也不会无动于衷。他们积极地承担了全部的组织工作。比如，人事部长担任了运动会的饮食部主任，负责向全体参赛者和观众供应三明治和可口可乐。材料部长发挥了他擅搞物资的专长，早就在运动场上播下了草种，比赛那天，整个运动场上绿草成茵。更令人赞叹的是，他不知从哪儿为运动会借来了一批活动看台，足足可以容纳 1000 名观众。比赛的裁判一律由各科科长担任，统一穿着带篮球图案的毛织运动衣。工会主席在这次运动会上任健美比赛的司仪。他好像最有风度，赢得了全场的一片喝采声。

三洋制造公司所在州的州长坐了几个小时的车，特地赶来参加运动会。本地的一批学生兴高采烈地在运动会的开幕式上表演了文艺节目。那次运动会最大的收获有两点：一是为今后工人和管理人员之间的相互沟通创造了良好的条件。二是全体职工都能通过自己切身的体验，认识到一个基本事实，那就是企业与职工一荣俱荣，一毁俱毁。我还乘机对大家说，在公司内，职务有高低之分，员工还有白人黑人的区别，投资者又是属黄种人的日本人，从表面上看，我们这个企业像是很难上下打成一片。但是，还是那句老话，只要相互之间坦诚相见，那么大家就能充分交流感情，就能对自己的企业形成一个共同的认识。

但是，刚高高兴兴地参加了运动会回到工厂的蓝领工人，一听说要他们建立质量管理小组时，马上就表露出明显的抵触情绪。他们认为，这是要求他们去做额外的工作，那就得增加他们的工资。质量管理小组在日本的企业内司空见惯，这是典型的工人参与管理的组织，小组的活动完全出于自愿。比如，工人在产品上贴商标这件事，所有的日本产品，只要应该贴上商标，那么这枚商标一定是方方正正地贴在规定的部位上，这对于具有管理意识的日本工人来说，是一件根本不用关照的事情。而且，万一贴得不太理想，贴商标的工人自己就会主动地想办法去校正。有时，他还可能把自己遇到的问题拿到 ZD 小组（无缺陷活动小组，属质量管理组织）去研究，共同探讨改进的方法等问题。三洋电机的 ZD 活动始于 1966 年，目前共有这类 ZD 小组 1350 个。最近几年，ZD 小组的小改革和小建议每年约能创造 140 亿日元的新价值。但是，在美国，大部分工人还没有参与管理的意识。因此，当我在工人中推行这种通常认为是轻而易举的活动时，确实遇到过很大的阻力。

多年来，日本的产品在国际市场竞争中击败了许多对手。各国的企业家因此对日本式的经营管理产生了浓厚的兴趣，一股日本管理热正在悄然兴起。1980 年秋天，美国通用电气公司的管理人员来到日本，进行经营管理专题学习研究活动。东京三洋是他们选定的重点学习、参观单位之一。通用电气公司以前曾在旋转压缩机技术等方面给予三洋电机全面的技术指导。现在，反过来到我们这里来学习取经，真叫人感慨不已。这些美国的管理人员参观之后的一个共同的感受就是，在日本的企业内，所有的操作者都能自觉地对自己的操作进行检验。而在美国，这些检验工作则被看成是质量监管部门的事。他们说，如果美国工人的这种观念得不到根本的改变，那么日美之间产品质量上的差距就很难在短时间内加以缩小。

日美在劳动态度上的差异，除了反映出思想观念上的不同之外，更重要的原因恐怕就是所谓的“文化差异”。日本是单一民族的国家，岛国的地理位置又使得日本人的基本思维趋向于统一。而且，日本社会的平均教育水平较高，工人的整体素质较好。相反，美国是个多民族的国家，各民族间的文化差别很大，教育水平参差不齐。在有些墨西哥人或菲律宾人集中居住的地区，甚至连英语都不能通用。

在这些地区内的工厂里，有些工人不要说是读书看报，就连点数都点不清楚。对于这批工人，让他们进行产品盘点都得另想别的办法。据说，就是因为有这么一大批文盲工人的存在，教授日常英语及小学算术的生意相当兴隆。而且，大街小巷，业余小学的课本随处可见。

我还曾听到过一桩奇怪的事情。美国有一家电器工厂添置了一台自动插件机，目的是想提高工作效率。但是，这台机器只要由当地的工人来操作，

马上就会产生次品。反过来，如果让日本的工人去操作，那么非但不会出次品，而且还能进一步提高加工件的质量。如果说，对这件事情也用文化差异的观点来解释，那么谁都会说是种牵强附会。其实，这还是劳动观的问题。工人的劳动观不正确，不能主动地去关心产品的质量，那么设备的自动化程度再高，恐怕也不能期望依靠它来提高劳动生产率和产品合格率。实际上，落后的劳动观念同先进的机器设备间的矛盾已经相当尖锐。比如说，在日本，机器人的研究和运用都很顺利，但在欧美一些发达国家中，却发生过公开抵制使用机器人的怪事。

我经常说，想要提高效率，就得更新设备。这是我自在松下公司重建真空管厂以来，多次实践得出的一条经验。但是，在当前飞速发展的经济形势之下，通过技术革新来提高生产效率这种天经地义的事，反倒会遇到各种各样的阻力。

1981年，三洋电机在非洲的津巴布韦组建了一家同当地政府共同投资的合资企业。这家合资企业中的当地职工清一色的是男性，没有一个女工。当地的官员告诉我，在这个国家里，男人还无法全部就业，妇女当然更难找到工作了。果然，在工厂开工典礼后，致贺词的那位政府部长就说：“我们希望工厂提高生产效率，能够生产出优质的收音机。以是，我请大家不要引进太多的自动设备，不要让机器来夺走我们的就业机会。”显然，像津巴布韦这样的发展中国家，创办企业的首要目的是解决劳动就业的问题。换句话说，能够使用手工劳动就不要去考虑自动化设备的问题。

在贫穷国家中，劳动就业和劳动效率的确是一对尖锐的矛盾。但是，在发达国家里，如果失业率超过10%，那么推进自动化和推广机器人的活动也会变成一个社会问题。我觉得，日本的企业，包括三洋在内，在解决劳动就业与提高劳动效率、强化质量意识这对矛盾时，没有遇到过什么阻力。因此，只有在日本，工人的劳动态度与工厂的机器设备同时得到了革新。有人说，日本是在不知不觉之中变成了一块机器人的乐园。我想，这种说法不算过誉之词。

日本和西方国家的工人，在相同的劳动时间内，所付出的劳动力差别很大。因此，日本的产品一般都比西方国家的产品更具竞争力。可是、不知怎么搞的，有人总是一厢情愿地将这一点归结为日本工人的过度劳动。我的想法是正好相反。我认为恰恰是西方国家的工人工作过于轻松的缘故。一个人要是缺乏劳动的热情，那么正常的工作也会被看成是一种负担。在这种思想的支配下，产品哪来的竞争力？

有一次，我到欧洲某国的一家工厂去访问。三洋电机同这家工厂有些业务往来。另外，双方还有一些悬而未决的事需要我去解决。其中，有些事需要双方进行洽谈。临行前，我先同这家工厂进行了联系，双方商定了我的行程及逗留期间的日程安排。我自己也想尽量把一些问题在我逗留期间都给解决好。所以，我还带了几位有关的部门负责人一起访问。我们一行到了工厂后，总经理、主管董事及有关的部长都来迎接我们，并且马上按照原定的日程同我进行会谈。但是，谈到傍晚的时候，那位在这次会谈中必不可少的部长却突然站了起来，笑眯眯地对我们说：

“诸位，我先走一步了，我已同我的妻子约好了，今晚就去地中海度假。”

说完，他扭头就离开了会议室。

简直叫人目瞪口呆。

一个同会谈紧密相关的主管部长，可以在工作刚刚开始的时候就毫不犹豫地中止工作，陪妻子度假去。更何况，这次会议的日程是来前双方共同商定的。究竟是应当服从工作还是决定去玩，你完全可以在商定日程的时候考虑变更。既然定下了日程，就应遵守。这种事不但反映了工作态度问题，甚至还涉及到对他其他方面的评价。在日本的企业中，这类事情是绝对不会发生的。如果你用这种劳动态度来衡量日本人的工作，那么的确可以说，日本的工人个个都在过度劳动。

实际上，说起日本人的劳动态度，还比不上南朝鲜人。目前，在属于三洋电机集团的南朝鲜企业中，约有 6000 多个当地职工在工作。每次我到这些工厂去参观，从没发现有一个工人抬起头来观望。在那儿，我从来也没有看到过一个工人停下过手上的活儿。一看就知道，这些埋头苦干的工人，他们的干劲比被西方人称为“工蜂”的日本工人要大得多。有一次，我问一位南朝鲜女工，她是否一直这样拚命地工作。她回答我说：

“是的，总经理先生。日本的工人干活大概是为了生活更加富裕，而我却是为了吃饭。”

随着经济的不断发展和机械化、自动化程度的提高，我相信人的工作会变得相应轻松一些。这位南朝鲜女工说得也对，人参加工作不仅为了解决生计，还想让自己的生活更加丰富多彩。但是，人要是忘掉了劳动是人类生存基础的道理，那么即使他有充足的空闲，拥有大量的财富，恐怕也不能说是一个真正幸福的人。

六、把握市场的奥秘

1969 年夏天，我到西班牙一家使用三洋商标生产电视机的当地企业去访问。这家企业位于离首都马德里 400 多公里的一个小镇上。傍晚，我的车刚刚到达小镇，从车窗里朝外望去，我看到了一排“SANYO”（三洋商标）的霓虹灯。在这个偏僻的小镇上，没有高楼大厦，四周一片漆黑，远远地望去，“SANYO”的字样显得特别耀眼夺目。第二天，我同这家企业的总裁商量今后的工作计划。这位热情的西班牙人告诉我说，他们的企业把三洋的产品看成是世界一流的商品，他们正打算努力在西班牙推广普及三洋电机的产品。说实话，昨晚看到了那排霓虹灯，今天又听到了这番话，让我这个离开日本前刚刚接受了蓝绶勋章的人更觉心情激动。蓝绶勋章是一种光荣，是授给那些“长期在电机业界服务，并且为事业的繁荣发展和社会的进步作出巨大贡献的人”的。我受之有愧，但也为三洋电机的兴旺发达而高兴。高兴之余，觉得应对三洋电机今后的发展多做一些打算。想来想去，我认为，最重要的还是如何把握变幻莫测的市场。

三洋电机是个二次大战结束以后建立起来的新企业。日本的经济界习惯上将我们这种企业称作为战后派。战后派企业没有值得炫耀的历史，没有像日立、东芝这样的老牌厂商所拥有的雄厚的资金积累和帐外资产。这是一种严重的先天不足。因此，一旦受到经济不景气的打击，三洋电机这种虚弱的本质就会暴露无遗。

回顾战后 40 多年的历程，实际上只是在 60 年代前后大约 10 多年的时间里，日本的经济才真正可以说是高度增长的。1949 年确定的 360 日元比 1 美元的汇率一直延续到 1971 年。这种汇率对日本企业的海外扩展及扩大产品

的出口提供了十分优越的条件。在那段时间里，三洋电机也从这个汇率中得到了不少的好处。而且，当年的原料价格和能源价格都非常便宜，这无形中又给三洋的发展提供了物质保障。每当我想到这些，就会暗暗告诫自己，三洋取得的成绩得惠于天时，丝毫不能在成果之前得意忘形。

进入 70 年代以后，日本的经济先后遭遇到所谓的“尼克松冲击”和 1973 年秋天发生的石油冲击。众所周知，当年，日本的产业结构主要依靠廉价原材料和廉价石油的支撑。这两次冲击懂得日本的经济经受了严重的威胁。那时，由于尼克松政府的经济政策，日本对美出口产品均被课以 10% 的附加税，三洋电机的海外市场约有二分之一在美国，这就等于使整个三洋电机公司的出口都增加了 5% 的税收负担。更严重的是，1971 年 12 月，日元对美元的比价猛然提高 16.88% 22 年来第一次出现了 308 日元比 1 美元的汇率。当年，三洋电机的出口总额约占全部销售额的 30%，就这个汇率的变化，又使三洋电机减少了约 5% 的纯收入。

到了 1978 年，日元再一次大幅度升值。当年 10 月，日元对美元的比价升到了 175.5 比 1 的地步，这对日本的出口商来说，是一个足以置于死地的汇率。以前，在生产和销售上，我们都有一套行之有效的办法，并能有效地提高产品质量和降低生产成本。然而，面对这个汇率，这套传统的办法也变得无能为力了。

审时度势，我当即作出了针对性的反应，“用美元销售的产品要用美元来生产。”

“总经理，您说要用美元来生产，可是我用美元去买零件人家不卖给我呀。”公司的一名厂长根本没理解我的意思，他来找我帮他想办法。

实际上，我的意思是三洋电机必须到海外去发展生产。说得更准确一点，三洋电机应当到通用美元的国家，或者说是当地货币与美元汇率保持恒定的国家以及地区去发展生产。比如南朝鲜就是一个很好的选择。南朝鲜采取的是一种固定汇率制，南朝鲜元与美元的比价基本固定不变。如果能在南朝鲜设厂生产，然后再将产品输往美国，就能够有效地避免日元升值所造成的严重影响。当然，我也作了相反的估计，也就是说，假定日元汇率出现回跌，那么我就控制海外生产的规模，增加日本本土上的出口量。

好景不长，没过几年，世界货币市场又出现了逆转。

1982 年，日元又一次戏剧性地贬值，对美元的汇率大幅度下跌，用美元生产的产品在市场竞争中已失去了原有的价格优势。而掉头用日元生产，也就是增加国内生产的比重，又面临着世界性经济不景气现象的挑战。结果，原先估计的从日元贬值中可能获得的好处，全部补贴进促进销售和降低售价之中，尽管如此，大宗商品的推销依然困难重重。

几年干下来，总算让我明白了一个事实：在日元升值的情况下，扩展海外投资有时也会得不偿失。在新加坡投资就是一个可鉴之例。当时，新加坡元对日元比值相当疲软，是料想中投资的好去处。但奇怪的是，新加坡元对美元却一直很坚挺。你把资金投入到这个地区，生产出来的产品真叫进退两难。回日本销售吧，日元比价太高；去美国销售吧，则美元比价太高。这种决策就等于是一个失败。

所以，无论怎么说，要想把握海外市场，就不能囿于传统观念。企业只有对国际货币形势作出灵敏、快速的反应——这种反应对于大型制造厂商来说的确十分困难——才能在瞬息万变的国际市场上站稳脚跟。

把握市场的另一个重要环节是，企业集团内必须有“利润中心”设计。这是我自己想出来的用语。也就是说，在激烈的市场竞争之中，企业集团内部在利润上必须保持高度的一致性。打个比方，假定产品 A 在市场上滞销，那么你就得想办法让产品 B 畅销。如果 A、B 两个产品都滞销，那么你就得再想办法搞个产品 C 出来。企业内部对于任何一种可以畅销的产品都得从整体的利益上来看待。这就叫做严峻的产销形势下的迂回战术，它的核心是企业的利润。在不同的条件下，设置不同的利润中心，很大程度上能够使企业逃脱不景气经济的束缚。在三洋电机创业 30 周年纪念会上我说：“30 年来的成绩已经过去。今天是一个里程碑，它是过去的终点，今后的出发点。”我说这番话的意思倒不是那种形式上的套子，而确实是我真正的感受。因为，利润中心必须随着市场的变化而不断地调整。那 24 种被选为三洋创业 30 周年推荐产品的家用电器，其畅销的历史都反映出三洋电机的“利润中心”原则。

把握市场的第三个要素是企业的“主体经营”方式。打个比方，现有的交通工具各式各样，你选择哪一种最满意呢？火车在铁轨上行驶，只要前方铁轨出了问题，或行遇着什么障碍，就只能停下，否则就可能出轨翻车；汽车比火车好一些，可以左右躲闪，但它不能上下跳跃，如遇到切断整个路面的障碍，汽车也只能停下；轮船也是这样，离开水面就寸步难行。相比之下，只有飞机不受道路、铁轨和水面的影响，它可以左右、上下全方位地躲避障碍，但不能停，停下就会出危险。企业的所谓立体经营就好比飞机，遇到市场的突变，你得想办法左右、上下地去躲避，但就是不能停步不前。所以，当市场销售渠道畅通，社会经济比较景气的时候，企业就应象喷气飞机那样全速运行，同时积累尽可能多的资金。一旦市场转入萧条，企业就应将原先积累下来的资金尽可能地投入到设备更新和技术改造中去。简单地说，市场景气的时候企业要运转，不景气的时候仍然要运转，并为下一次更快的运转做好技术和设备上的准备。

把握市场的最关键的一着，是提高拳头产品的市场占有率。这叫做“以点带面，一荣俱荣”。在这一方面做得十分突出的是吉田重雄领导的吉田工业公司。吉田工业公司生产的 YKK 牌拉链，在日本国内拥有 95% 左右的市场。简单地说，日本人用的拉链，每 100 条中只有 5 条不是 YKK 牌。在国际市场上，YKK 牌拉链的市场占有率估计约为 50%。这种市场占有率可以让任何一家同类企业望而却步。有人说，吉田公司的这种成绩会使人感到无法再同它竞争。吉田重雄原先也是一个小商社的职员，他的经历同松下很相似。后来，他自己着手拉链的生产。拉链这种小商品，如果你不注重质量，不注意更新，那么要想达到霸占市场的地位是绝无可能的。几年前，我曾到吉田工业公司所属的富山工厂去参观。我发现，这家工厂的大部分机器设备都是自己生产的，并且全面运用电脑程序控制，十分先进，陪我参观的技术人员告诉我，吉田重雄走的是一条“模仿、定型、改革、创新”的技术之路。他原来生产的拉链也只不过是模仿外国的东西。但他懂得“创新是企业的生命，模仿只是创新的一个开端”的道理。现在的吉田工业公司；从拉链的原材料研制一直到系列化的产品生产都拥有自己雄厚的技术力量，“用买来的机器创造自己的技术”是吉田重雄告诉我的关于公司技术发展的奥秘。

吉田工业公司在研制新型的拉链材料时，曾经开发出一种优质铝合金，后来被他们用来生产门窗。这种铝合金门窗自问世以来，一直被誉为全世界

质量最好的产品。这就是说，吉田工业公司以拉链为拳头打进了市场，占领了市场，然后又用铝合金门窗和其他铝制品来扩大和巩固市场。这叫做一点开花，全面丰收。这种占有市场的本领，学都很难学会。

松下电器公司也是这样。在松下内部，各事业部的地位并不取决于销售额的大小，而是取决于产品在市场销售中的市场占有率，这是一条很重要的经验。因为，产品的价格差别很悬殊。台电视机要比一只干电池贵得多，光从销售额上分析，无法判断具体的利润率。举个例子说，假定你的电视机总销售额很大，但市场占有率却只有 10%，而我的干电池销售总额不高，却拥有 30% 的市场，那么在松下电器内部，干电池部门就被看成是一个成绩优于电视机部门的事业部。从具体的情况看，松下干电池的年销售总额约为 1000 亿日元，在整个松下电器的销售额中只占极小的比例。但是，在市场占有率上，松下干电池却拥有绝对的优势。从本质上说，松下电器之所以将干电池事业部看成是一个最为优秀的生产部门，关键在于通过市场占有率所反映出来的高额利润率。

相比之下，三洋电机公司自惭形秽。三洋产品中，拥有较高市场占有率的可谓凤毛麟角。50 年代的摩电灯、收音机和洗衣机曾经全面地控制过市场，但这已是历史，不值得再提。从目前的情况看，镍镉电池、锂电池、冷冻食品陈列柜和自动售货机等产品在国内和国际上都拥有较高的市场占有率。其次是收录机和录相机，与同类企业相比，市场占有率略微高出一一点。但是，三洋电机的大部分产品市场占有率都不高，同其他企业相比，无论从设计、制造技术、生产管理以及销售途径等哪一方面来看，都显得比较落后。在有些国家，三洋产品甚至错误地被认为是二流或者是三流的中低档产品。因此，加强技术改造、增强设计能力、严格生产管理以及开拓销售渠道等工作就成了扩大三洋产品市场、提高产品利润率的重要环节。这是摆在三洋电机面前的亟待解决的重大经营课题。

第八章 成功源于探索

1958 年的深秋，三洋电机在家用电器制造行业已经走出了扎扎实实的 3 步妙棋。创业不满 10 年的三洋电机，在同行业中已是小有名气。

当时，三洋电机的产品已经在全国普及。在以东京为核心的关东地区，作为日本最大的一个消费国，三洋产品也有了一定的销路。然而，三洋的制造工厂却都在大阪一带，货物的运输费用很大。所以，大哥认为，总部设在大阪的三洋电机，到关东地区去建厂生产已是迫在眉睫。他对我说，三洋电机就目前的规模和经营来看，无论对社会、对从业人员以及对股东来说，都已经尽到了自己的责任。“那么，今后的三洋电机究竟是求发展闯荡关东好呢，还是保太平死守大阪好呢？”那时，我对家电产品今后的社会需求量和发展趋势认识不足，自己感到很难把握。因此，对于大哥庞大的关东计划和将三洋电机的规模扩大 2 至 3 倍的主张不置可否。不过，我很了解大哥的脾气，他来征求我的意见，无非是想让我赞同他的想法。

他见我一声不吭，便滔滔不绝地讲了起来：

“你说得也对，三洋电机直到现在，没出大的继漏，该说是太太平平的。但是，大凡有进取心的人就不会只满足于眼前的成功。要想干一番事业，你就不能替自己找一个终点站。这站到了，你得朝下一站前进。对于三洋电机来说，又好比是登山。越过一个山头，才能看到更高的山峰。要是上了山就只想先休息一下，那么最后就一定会沿着老路下山。登山就要勇往直前，眼睛要老是看着前面更高的山顶。这样，才能一步一步地登上顶峰。有人说，这样做叫自讨苦吃。我倒感到，人来到这个世界本来就是来修炼的，吃点苦才叫不枉来人世一趟。”

闯荡关东的计划就在我俩之间先定了下来。

当时的三洋电机，所有的工厂加在一起，占地面积约为 53 万平方米，厂房面积约有 19 万平方米。现在，要将工厂扩大 2、3 倍，这个计划确实太大。大哥委任我全权负责，可老实说，我还从未干过如此大的事业。用现在的眼光来看，这么大的一项工程，从确定项目、可行性研究到选址、基础施工等等无不都是一个专门的技术领域，都得分别组成一个专门的班子进行工作。对于我这么一个只念过 6 年小学的人来说，承担这么一项工程无论如何也是力不从心的。不过，那个时候我好像没有这样想过。我想到的只是，不会的学，不懂的问，没干过的就闯，大凡成功的事情没有不靠探索的。

一、“万法唯识”

佛教中有一派叫唯识宗，崇尚“万法唯识”。我弄不懂它那深奥的道理，望文生义，我猜大概讲的是凡事都得亲自去体验。因此，我很喜欢“万法唯识”的字面意义。我这个人，书念得不多。但专爱收集格言和谚语，而且还经常按照自己的想法，把那些多少年来流传至今的名言警句胡乱篡改，变成我的“井植语录”。这些语录既用来鞭策自己，也用来教育他人。我把一切需要我去做而自己又从未做过的事，看成是佛教中所说的“法”，而把摸索着去做的整个过程说成是“识”。这样，“万法唯识”在我的语录中，就是“事必躬亲，成功源于探索”的意思。

当年，筹建东京三洋，无非是为了使三洋电机能够更好地顺应社会生活

电气化的发展潮流。说得具体一点，到关东去办厂，目的在于建立一个更加合理的三洋企业分布网。那时候，电器产品的社会需求量大大超出实际生产能力，谁能快出一步，就意味着谁将占领一大片市场。因此，买地盖厂房的习惯做法，既费时又费力，待工厂建成，你又比其他企业慢一拍，痛失了占领市场的良机。根据这种想法，我再次分析了三洋电机闯关东计划的真正意义，认为满足合理的运输要求和扩展三洋电机在东京一带的影响是这一计划的主要目标。为此，我决定舍去一切新建工厂中的繁琐项目，不买地也不造新厂房，而是寻找一处基本上能够适应生产需要的旧建筑，稍作整修之后立即上马。

不久，有人替我介绍神奈川县追浜地区的一幢旧建筑。我到现场一看，地盘很大，建筑也很理想，但紧靠着海边。我知道，电子元件最怕氯化物。这里吹来的风都像是有一股咸味，水中的盐分一定很大。如果想在这里办厂，就得首先考虑水的净化问题，这样做就违背了我原来的打算。因此，建筑再好，地盘再大我也不去考虑，当机立断，我舍弃了在追浜办厂的念头。

后来，又有人介绍我去群马县高崎附近一个名叫岩鼻的地方。那里有一大片开阔的土地，还有废弃不用的旧厂房。介绍人还说，这片土地和厂房的业主打算用半送半卖的价格同我成交。我赶到岩鼻，发现土地相当平整，厂房的规模很大，很适合建立电器工厂。但是，我又发现，远处有家规模很大的工厂。从表面上看，像是一家化工厂。走近一看，果然是日本化学药品公司的一家火药厂。在火药厂边上办家电厂，无异于将工厂推入“火坑”——火药厂一旦失火爆炸，左邻右舍都可能遭殃。原来，一大片平整的土地和一幢象模象样的厂房长年废置不用，原因就在于附近有家火药厂。我想，即便业主再降价三成，我也不会自投罗网。

后来，我又去看了好几个地方，总发现有这样那样的毛病。原来估计买旧建筑花不了多少时间，但一大圈转下来，实际上已丢掉了不少时光。

不久，三洋电机召开全国代理商协调会议。会上，我无论遇到谁都让他帮我留心买厂房的事。真是凑巧，群马县的一个名叫椎名的代理商悄悄地告诉我，在离国营铁路熊谷站 20 至 30 分钟汽车路程的大泉町，有一个非常符合我要求的场所。他让我自己去打听，不要说是他介绍的。我会也没顾得上开完，就急匆匆地赶了去。原来，这里是原中岛飞机公司小泉制造厂的遗址，战后被美军接管，改成美军的兵器修理工场。朝鲜战争期间，这里又成为美军的战时医院。现在荒废着。这里约有 130 万平方米的土地，还有 7 万平方米的建筑物。土地所有人是原中岛飞机第二公司下属的富士重工。地上的建筑物则因属于战时军需工厂而被政府收归国有。看到这么一块地方，我像是觅到了一块风水宝地。130 万平方米的土地，可以用来再建几个三洋。

接下来的事情是了解四周的环境。大泉町位于关东平原的正中，四周都是农村。这点很合我的意愿，招收大量的工人估计不成问题。而且，这里水电齐全，下水道也很完善。当年，这里又曾是美军的后勤基地，道路修建得很讲究，完全适合大企业的运输要求。

没什么可犹豫的，我立刻就去了群马县政府，向他们介绍三洋电机的关东发展计划，并且提出买下原中岛飞机工厂的要求。这里的县政府官员讲话非常干脆。他们说，建筑物属政府管理，我可以直接向政府提出拨让的申请；土地至今仍属富士重工，让我自己去同他们交涉。我找到了富士重工。富士重工原是一家很有名的企业，但自生产军需品而受到整顿之后，一直未能顺

利转为民营企业。后来，房产被没收，企业从此一蹶不振。留下一大片土地长年废弃不用，财产倒变成了包袱。所以，富士重工的人早就打算出让土地，只是一直没有遇到好买主。我去一谈，事情十分顺利，买卖当即成交。

最后是投资总额的估算问题。包括土地、建筑和新工厂的设备等等，加起来需要 100 亿日元的巨资。我如实地把这个数字禀告给了大哥。他当即就表示同意，连份预算报告也不要我写。不过，他又笑着对我说：

“你可是有前科的啊。”

我原以为他又在讲我在上海办厂丢掉松下 100 万元的旧事。可谁知他狠狠地加了一码，说我在上海丢掉了 2300 亿！原来，大哥不仅仅记得我去上海时拿走了松下的 100 万元，还知道战后被接管时清点财产的数字。不过这 2300 亿是当时中国的储备券。我心里不太服气。心想，这 100 万元是国家使我丢掉的，100 万变成了 2300 亿，你怎么不想想我的工作成效呢？在嘲笑了我一番之后，大哥又对我说：“当年去上海办厂，是我力主给你 100 万元钱的，现在我仍然相信你，就按 100 亿给。”

我第二次访问群马县政府时，三洋的关东计划已完全定了下来。县政府听完了我的叙述之后，当即表示欢迎，但也提出了一个前提条件，即把群马的三洋工厂建成一个独立的企业。我知道，这种要求的骨子里是税收的问题。如果三洋在群马县设立一个完全独立的企业，那么作为地方自治政府，他们可以增加许多税收收入。

其实，我考虑的也许比县政府官员还要多一些。在当地办企业，不用说首先要满足当地政府的要求。而且，这么大的一个企业进入这块地方，还应给当地的居民和企业都带去某些好处。这些，在我的计划中早有设想。所以，我马上就同意了县政府的要求。

没想到，外面的事情差不多都办妥了，内部却出了问题。首先是工人的工资问题。三洋电机同 1958 年 11 月成立的三洋工会曾签订过一项协议：在任何情况下，三洋电机都应实行全国统一的工资制度。那时，群马县地区工人的工资平均要比大阪低 30%，如果三洋在群马县采用大阪的标准，那么三洋职工的工资就比本地其他企业职工的工资高出三分之一。毫无疑问，这将在当地的企业中造成混乱。其次是领导班子人选和技术骨干调遣的问题。当时，三洋企业内部很多人都不愿到群马县这个比较落后的地方去工作。如果采取在当地招聘各类干部的办法，又很可能给当地的中小企业造成人才走失的麻烦。

工资的问题解决得还算顺利。群马县的三洋工厂属于独立的企业，工会最后同意我另定标准。相比之下，人员调动就困难得多。当时，对适合去群马县工作的人，我定下了一条原则，说服动员，绝不强求。我先后找他们来谈话，可是，大多数都没立即答应我。“回去同妻子商量一下，明天来给您回音。”比较圆滑的人都这样先打个过门。第二天来给回音的，话都讲得很很有技巧。比如，“群马县是不是靠近新泻的那个县？”说这句话的，我知道他肯定是不想去，群马确实靠近新泻。他无非想突出一下路太远、那里太穷的意思罢了。还有人说：“群马县离东京究竟有多远？乘电车 1 小时够不够？”说这话的人，十有八、九已经有了去的念头。至少已在考虑交通等深层的问题了。事实上，我在选定大泉町为关东制造基地的时候，早已考虑过定通问题。我自己感到不算太远。从东京上野站乘国营铁路高崎线的特快 50 分钟就到熊谷。然后再坐 20 多分钟的汽车就能到达公司。为了让大家能

够更准确地了解群马县和三洋电机的将来，我做了很多工作。我时对大家说，从大阪坐飞机到东京，再换电车，很快就能到熊谷，大家每周都可以打几个来回，当天都可以到达。

不久，我率领了包括黑河、谷川、田村等领导成员在内的 71 名基建准备大员开赴现场，开始了各种建厂筹备活动。其实，说是基建，实际上是清理。我带去的这批人个个都很能干，三下五除二就把厂房整修一新。接着是平整土地。我们在当地招了一大批民工。让他们帮着挖土、抬泥，铺道路。有一个民工问我：“买这么大地干什么？”我笑着说：“造收音机呀。”还有一个民工说：“造收音机？那这块地方像是小了点。”

人总有不懂的东西。不懂就问，这人就是可用之材。我就欣赏前面问话的那个民工。后来，我把他留在厂里，他果然干得很不错。那个自以为是的民工我就看不惯他，没同意他进厂。不懂装懂，最后还是苦了自己。

在筹建东京三洋的全过程中，我先后遇到过许多不懂的事，我的办法就是不懂就问，不会就学。其中，选择协作企业的事情，可以说就是在我不断地“追问”之下解决的。

在大泉町办厂，比不了大阪。这里工业基础薄弱，企业素质不高，大部分企业都属手工生产行业，很难找到一家可为三洋产品制造零部件的工厂。这是我原来没有估计到的问题，为此，我再次访问了县政府，希望他们能为我推荐一批适当的企业，作为三洋电机的协作单位。

县政府的一名主管官员明白了我的意图之后问我：“井植先生，您需要多少这样的企业？打算怎样来挑选？”我说：“只要合适的我都要，我亲自到工厂去看，由我一个人拍板。”没想到，第二天这位官员竟给我送来了近 300 家企业的资料，比我估计的多好几倍。

我先从这 300 家企业中选出了 175 家，打算逐一访问一下。一大圈跑下来，总的印象是十分糟糕。按照我的想法，企业必须实行“高工资、高效率”这条“双高”方针。但是，当地的企业却大多属于“低工资、低效率”的“双低”型手工作坊，同现代化生产的要求相距甚远。更让我失望的是，当我同这些业主谈起我的经营思想时，他们会不约而同地皱起眉头，随后，嘴角掠过一丝讥笑：“原来三洋电机是靠钱来堵住工人的嘴的。”这些人的经营观念落后到如此程度，完全出乎我的意料。我对他们说，工厂办到要堵工人嘴的地步，不如马上关门。“工人辛辛苦苦地干了一个月，最后只拿到糊口的工资，工厂搞了几十年，还是初办时的规模，这种企业实属名存实亡。倒不如把工厂卖了，把钱存入银行，拿点利息过日子。”

没想到，我冲着他们发的这番牢骚话，竟然在当地的企业中引起了一场轩然大波。想想真有点后怕，搞企业的人就最忌同当地社会发生这种理不清、斩不断的关系。好在我很快就意识到我不是在搞政治，不能把自己置于矛盾的核心地位。

虽说不搞政治，但企业家还真要懂点政治手腕。这话的意思并不是说搞企业要像搞政治那样你争我斗。我是说，一家大企业在群马县这种落后地区办工厂，好比一石激起千层浪，很可能会引起当地经济圈的重新组合。此外，还可能出现一些政治性很强的问题。比如，企业利益同环境保护之间的冲突，企业生产同当地社会福利政策间的协调等等。尽管，在允许企业充分自由选择的日本，你可以不去理会这些问题。但假定你真的不加理睬，那么你办的企业就可能变成当地社会的一种“公害”，真的卷进政治斗争。因此，要想

避免这种现象，企业家就得掌握一定的政治手腕，这叫“以毒攻毒”。

在我逐一访问当地的企业时，有位关西出身的生丝厂老板来找我。他说，现在的纤维生意不好做，都被石油化工打倒了。尤其是他搞的生丝行业，注定是要日落西山的。因此，他这个做了大半辈子蚕丝生意的人，这次也想借机换个行当。他让我给想想办法，看能否给他找一个适当的协作项目。

我打趣地对他说：“同蚕打交道，不是很悠闲的嘛？”谁知，他一听我这话，立刻板起脸来冲着我说：“恕我直言，井植先生，你这是关西人说的话。我们当地人只称‘蚕爷’，绝不叫蚕。明治年代，本地人还管蚕爷叫蚕先生呢，不能随便乱说的。”

我很感谢他。他使我意识到，一定要“入乡随俗”。从今以后，我就应当管蚕叫蚕爷。而且，对于本地人的心情、管理企业的观念，我也应当像把蚕叫做蚕爷那样去加以理解。不过，入乡随俗并不等于去迎合落后的思想。在和那位老板交谈时，我就曾半讥讽，半开导地对他说：

“在我们这个已经把火箭送上月球的年代，你还在养蚕爷、剥茧抽丝，然后再去织袜子，穿着丝袜，还得称蚕为蚕爷。你没想想，从煤炭里‘抽’出来的丝比你养的蚕爷吐出来的丝要结实多少倍？你是不是该把煤炭称为‘煤祖宗’了？”

实际上，我知道生丝织的袜子要比尼龙袜穿着透气、舒适。我只不过想以此告诉他，如果不能适应市场的发展，不能及时调整经营方针，一味责怪自己的行业日薄西山，这是落后的经营思想，是很难把一家企业搞好的。要是哪天电视机生产也“日薄西山”了你再去干什么呢？老是转业改行，还有什么出息？

据此，我为在当地选择协作企业定下四条标准。首先就是业主的经营能力和管理水平，其次才是设备、技术和资金等一般的条件。这么一来，那 175 家企业只被我选中了 4 家。说实话，就是这 4 家还有点勉强。我说勉强，关键也在业主身上。没有设备，我可以想办法给你补充；没钱可向银行去借；甚至连没技术也不要紧，三洋可以为你指导、输送。说到底，只有业主的管理能力低下才最让人感到头痛。话再扯回去，那位生丝公司的老板有改行的念头，说明他还有一点搞事业的决心。所以，我答应先去他的工厂看看，然后再作定夺。

走进他的工厂，我的眼睛突然亮了起来。工厂里一大批缫丝女工的操作给我留下了很深的印象。我对老板说：“你看你厂里的女工，手多灵巧，在烧得滚烫的水中，她们的手竟然可以同时捞出 10 多个蚕茧，双手长时间泡在热水中，却能如此细心地把一根根蚕丝都抽出来，还要卷到卷丝机上去。而且，丝断了还能很快跑过去结起来。这种技术训练真让人感到了不起。我想，让这批训练有素的工人去搞电器零件的生产操作，她们是足以胜任的。你看呢？”这位老板绷紧着的脸，这下才算松了下来。他一口答应试试看。

最后，我决定接纳这家生丝公司作为三洋的协作企业。我把通常认为生产难度较大的电视机调谐器交给这批女工去做。一般说，如果从其他地方招来的女工要教会她们干这种活，大概需要一个月的时间。但是，这批缫丝女工的手非常灵巧，就像我估计的那样，凭着缫丝的基本功，她们只用了一个星期就能得心应手地操作了。

万法唯识，样样事情都是靠摸索着干出来的。在筹建东京三洋的过程中，我还真的摸索出一条讨价还价的诀窍。那次，在同富士重工洽谈土地买卖的

时候，我看准了他们正为这块土地的出路犯愁的心思，成功而又不失体面地压下了地价，买卖双方都很满意。他们把炙手的废弃土地卖了出去，这叫顺水推舟。我少花了许多钱，这叫正中下怀。不过，在同县政府商谈买进属于公共财产的厂房建筑时，我就一点也没有讨价还价。你收买国有财产还要讨价还价，岂不是让人以后留下话柄？不过，我变看法子想出了一个压价的办法，把一次性付清改成了分期付款。也就是说，先付 20% 的现金，其余 80 % 分 8 年支付，每年付 10 %。那时，我心里是这样盘算的：8 年之中总会出现通货膨胀的事情，货币贬值多少，就等于打了多少折扣。争取分期付款就等于买进时压下了价钱。果然，不出我所料，以后 8 年内的通胀率约为 10 %，我至少少花了一成的钱。

二、拳头产品系列

三洋电机跨入家电行列的四步棋，从另外的角度上说，就是树立了 4 种拳头产品。企业通过自己的拳头产品打进市场，然后再想办法将它塑造成同行业中的主力。一般来说，企业就是靠着这种主力而声誉鹊起的。我觉得，三洋的成功奥秘之一，就在于时时刻刻注意拳头产品的创造，并且努力形成一个拳头产品的系列。

三洋的煤油取暖器就是自主开发拳头产品的一个典型例子。当年，在日本市场上颇受欢迎的进口煤油取暖器，说实在的只是一种改良的煤油炉。它的设计构思并没有跳出炉子的框框。这种产品是放在房间的中央使用的。点火后，炉子的热量向四周扩散，离它远一点，就没有什么暖和的感觉了。三洋公司设计的煤油取暖器，突破了传统炉子的概念，它采用热辐射的原理，将炉子改成为“柜子”，热量向同一方向辐射。这样，取暖器不仅可以放在墙边使用，留下许多空间，而且，在热效率明显提高的同时，还能节省许多能源。虽然，三洋的煤油取暖器问世后，曾经遭到过同行的攻击，比如说它像佛龛，不能用来烧开水等等，但凭着良好的采暖效果，产品征服了顾客，很快占领了市场。不久，其他厂家的产品也都改成了“柜式辐射型”。现在，如果有人提起煤油取暖器，我敢断言，他一定不会忘记三洋产品轰动市场的那段历史。三洋生产的煤油取暖器 20 多年来一直畅销不衰。石油危机之后更加受到了消费者的青睐。甚至到了 1981 年，在已经使用了 20 多年暖气和空调机的美国，也出现了一股争购辐射型煤油取暖器的热潮。真想不到，原来只是冬季商品的取暖器，竟然变成了无季节影响的产品。三洋电机作为最早设计、生产这一产品的厂家，几经增产，仍然满足不了市场的需求。我所讲的取暖器，虽然只是一种小商品，但是，作为拳头产品，这种小商品却为三洋的形象增添了光彩。

日本是在 1960 年才开始正式播出彩色电视节目的。那个时候，彩电的价格非常昂贵，再加上技术不稳定，色彩并不十分鲜艳以及彩色电视节目播出的时间有限等因素，整个日本国内的彩电生产量一直很难提高。三洋电机是日本国内较早开发研制彩电的企业之一，但开发研制彩电的项目同样也被上述因素困扰得难以发展。

1965 年东京奥运会后，日本市场陷入萧条，彩电生产也好像走进了死胡同。然而就在这个时候，美国却正好处在普及彩电的过程中，彩电的销势很旺，市场需求量极大，年递增率都在 100 % 以上。看到这么一种强烈的对

比，三洋电机马上意识到这是一个难得的转机。任社长的大哥迅速作出了反应，决定打进美国市场。他曾说：“向美国出口彩电，从美国进口景气。不信彩电生产不能发展。”

要向美国出口，就得大幅度降低成本。在技术上没有突破性的进展时，降低成本的唯一途径就是大批量生产，而大批量生产的一个前提条件则是销售渠道的畅通。所以，在三洋电机的技术开发部门着手扩大增产设备之前，销售部门早已开始了同美国代理商和进口商的紧张谈判。最后，美方看中了三洋彩电明显低于其他厂商的价格，一气签订了巨额贸易合同。谈判成功，为大批量生产提供了基础。反过来，只有具备了大批量生产的条件，才能在谈判中争得主动。这两者是谁也离不开谁的。三洋彩电通过向美国的出口，树立了自己的形象，在产量上则一跃成为全国之首。后来，当日本国内也相继出现了争购彩电的热潮时，三洋电机已经通过“墙外开花墙内香”的办法在市场上争得了一席之地。

在产品构想和设计中融入超前的意识，是三洋电机创造拳头产品的又一重要原则。比如，三洋电机在不断推出新品种、新机型的同时，丝毫没有放松能源的创新与改良研究。彩电在全国普及之后，三洋电机又开发研制出“太阳能电视机”。这种电视机附带一个太阳能蓄电装置，可以在没有电源或者电力供应不正常的地区使用。同样，在电动剃须刀流行的时候，三洋又向市场推出了可充电式剃须刀，这种产品省去了更换电池的麻烦，消除了交直流整流器的笨重感。因此，一投放市场，马上就受到顾客的啧啧好评。

公司的技术人员还把“无线电器”，即电器装置之间无线连结和调谐控制的遥控化，当着产品设计的一种方向。这样一来，作为“无线电器”必不可少的能源—镍镉电池便在世界市场上变成了抢手货。三洋电机的“卡得尼卡”（三洋镍镉电池的商品名）独领风骚，产量和质量都超过了美国通用电气公司的同类产品。

我和大哥先后都抓过新产品的研究开发工作。可能是我们太关心的缘故吧，有些技术干部相反认为我们过于保守。其实不然。比如，有一次，大哥在听取了一项新产品研究成功的报告后对技术人员说：“你们干得不错，这种技术估计别人短时间内还不能模仿。今天就可以把样机交给工厂，马上投入生产。从明天起，你们再对这个产品深入研究下去，要在这个领域内开发出别人不可企及的新技术来，让别人永远不能模仿。”事实上，公司首脑过问产品开发，绝对没有束缚别人的含义。我总希望设计研究人员能够始终把握市场规律，敏锐地观察消费心理，充分发挥想象力，不断地向市场推出具有独创精神的产品。道理很简单，你不搞，别人就会抢在你的前面；日本的公司不搞，指不定哪个国家突然就会推出一种比你更好的东西来。这就叫做技术竞争，或者叫做新产品竞争。在这样激烈的竞争中，早到一步就意味着全面的胜利，你有一种人家不能模仿的技术，就意味着占领了市场。

三洋电机研制的录音机，可以说就是基于这种竞争意识而大获成功的一个典型。当年，三洋电机的录音机都集中在住道收音机厂里生产。1962年，刚成立不久的东京三洋采用电视音响技术，对原有的录音机机型进行了改革，研究成功了超小型卡式录音机。这样，在三洋电机内部首先形成了住道与东京的技术竞争。不久，鸟取三洋也加入了这场录音机的“内部争斗”，形成了三足鼎立的竞争局面。这种激烈的竞争非但没有产生内耗，相反，推动了整个三洋集团的录音机生产，使产量和质量都跃上了一个新的台阶——

年产量高达 1900 万台，成为全日本名副其实的录音机生产大户。录音机从此成为三洋电机的一个威力最大的拳头产品。其中，被称为 U4 型的新产品，自上市以后销路一直畅通。在日本，有段时间内 U4 录音机成了时髦录音机的代名词。此外，拳头产品一旦形成了固定的影响，那么以这种产品为基调的变形产品或者是改进型产品同样会取得良好的市场声誉。三洋的收录机，就是在 U4 录音机的基础上发展起来的。在国内市场上，销售量长期保持第一位。

但是，三洋电机在创造拳头产品的过程中并不都是一帆风顺的。比如带干燥功能的洗衣机就是典型的失败之例。当年，三洋电机的 SW—53 型洗衣机曾风靡全国。以后，在此基础上开发研制的双缸洗衣机也成为称雄一时的拳头产品。约在 1963 年年初，政府官员高松宫先生视察三洋电机滋贺洗衣机专业工厂，他向大哥和我提出了一项有关洗衣机生产的建议。他说：“现在，城市居民的住宅条件正逐步得到改善，许多人都住上了高楼公寓，这是很叫人欣慰的事情。但是，在这些大楼的窗外，经常晾晒着五颜六色的衣物，煞是难看。对于一个具有良好传统文化传统的国家来说，这种事情实在太不雅观了。看看，你们三洋电机是否能赶在东京奥运会开幕之前，研制出一种带干燥功能的洗衣机来呢？”

总经理岁男很赞同高松的设想，马上指示研究部门重点开发集洗涤、脱水、干燥于一机的三用洗衣机。当年年底试制成功了台样机。这台样机的设想很大胆，除改善了洗涤和脱水功能外，还加上了打浆机和干燥设备。洗净、脱水以后的衣物再经打浆机上浆，在烘干箱内很快就能烘干，而且对衣料的损害极小。因此，单就干燥功能来说，开发是成功的。谁知，失败同样也出在干燥功能上使用烘干箱，衣物虽被烘干了，但同时却被搞得绉巴巴的，像是一团乱干菜。乱干菜引来了一片讥讽声：“这些像乱紫菜的衣服。还能熨平整吗？”后来，技术人员又对上浆和烘干设备进行过多次改进，但效果仍然不理想，终于未能投产上市。不过，力气也没全部白花。研制过程中对双缸洗衣机所进行的改良被很好地沿用下来，在市场上，经过改进的三洋双缸洗衣机仍占全部洗衣机的 80% 左右。

还有一种现象，一提起来就叫人心酸。三洋电机向来重视开发具有自己特色的新产品，并宜始终以低廉的售价来强化自己的竞争力。然而，这种原本是为消费者着想的措施却未能被消费者理解。相反，却造成了三洋产品不是高档品的错误舆论。这种舆论严重损害了公司的形象，听来叫人感到遗憾。最近，有位大学教授在同我闲谈的时候说：“井植先生，在我们这里，大家都很喜欢三洋的产品。”“是吗？谢谢您了，那么三洋的产品好在哪里呢？”我追问了一句。

“最主要的是便宜。实际上大家都知道松下、东芝这些老牌企业的东西比你们的好。但是，我们现在的工资水平只买得起三洋的东西。大家对三洋产品的评价很高，主要原因就是价格低廉。”

你想想，听到这番话心里该是什么滋味？实际上，这就是三洋这类战后派企业的难言之处。创业伊始，为了争得一席之地，三洋电机提出了“价格相同，性能就要高人一筹；性能相同，价格就要低人一成”的基本原则。谁知，时间一长，却形成了一种印象，就像这位大学教授所认为的那样，三洋产品等于廉价产品。而且，有这种印象的还不仅仅是大学里的先生们。在那些大减价、大贱卖的广告上，时不时地可以看到三洋的东西。如果谁有兴趣

到神田或日本桥那类专卖便宜货的地摊市场上去看看，那么他一定会在那里找到不少三洋的产品。而且，在大多数地摊市场上，三洋货的减价幅度比其他同类产品都大。

如果买者是个真正的行家，那么他是能够正确评价三洋产品的质量。遗憾的是，绝大部分消费者都不是行家。他们只吃名气，只认厂一家的牌子，而不看质量。三洋同松下相比，最大的吃亏就在于名气没有松下的大。但是，在另外一个领域里，也就是说，在买者都是行家的领域里，三洋产品的声誉就要高得多。比如，那些专门卖给超级市场、食品商店和酒楼、宾馆的冷冻柜、冷藏食品陈列柜、厨房设备以及各种启动售货机等等，在买主的心目中都有十分良好的印象。在这里，产品的质量得到了公正的评价，从未被人看成为低档品。

三洋的产品在西方国家声誉很高，原因同样如此。因为，大部分西方消费者买日本货时没有那种先人为主的观念。他们首先考虑的不是厂商的名气，而是产品的质量。所以，在欧洲、美国、中东以及部分东南亚国家，三洋产品都得到了高度的评价，都被看成是世界一流的产品。有位日本著名的记者到伦敦去旅行的时候给我打来了一个电话。他说，在这里，三洋产的完全属于第一流的。他觉得应当改变原来看不上三洋产品的想法。在伦敦，被视为高档品商店的亨洛斯百货店里，三洋的产品身价显赫，被认为是世界电器精品。最近，三洋电机进行过一次对旅日外国游客的调查。调查结果表明，在外国人心目中，三洋的声誉同索尼并驾齐驱。我常对别人说，要是大家不带偏见地去掂量三洋产品的真正价值，那么你就会从中发现许多颇具匠心的长处。

想当年，是三洋向市场推出了价廉物美的收音机、洗衣机等商品，为人们向往西方物质文明的生活做出了重大的贡献。就是现在，日本人中还有很大一部分人依然憧憬着欧美的生活方式。颇具讽刺意味的是，这些唯欧美马首是瞻的日本人，连选购本国产品也要欧美人士来加以“指导”。

三、半导体技术

还是在三洋的塑壳收音机走红的时候，公司已经开始感觉到了一种潜在的危险。比如，像电子管这样的零件，自己不能制造，到头来就得受人家的牵制。生产上主要的零件要靠别人供应，产品的附加值就不会大幅度提高。因此，当时我和大哥都曾经考虑过自己生产电子管的计划。我曾在松下公司参与真空工业所的重建，知道电子管生产比较复杂，设备投资很大，所以，对于是否应当自行生产一直犹豫不决，不久，半导体技术传到日本，并开始发展起来。半导体行将取代电子管的趋势已经逐步明朗。我和大哥商量之后，决定开发半导体生产，改变三洋电机在基本元器件上受人摆布的局面。

然而，大概是计划定得过于周密了吧，三洋电机自己在筹备工作中耽误了许多时间，等到最后决定上马的时候，三洋电机在半导体技术上已成了一名落伍分子。当时，为了解决半导体技术人才引进的问题，公司通过日本电讯电话公社总裁梶井刚的帮助，从该公社下属的通信研究所里要来了一位名叫岩濑新午的半导体技术研究专家。三洋电机为他创造了良好的研究条件，委托他对三洋发展半导体技术作全面的咨询调查和论证等工作。根据岩濑的研究，三洋电机在当时的条件下除了引进技术、购买专利之外，别无选择。

据此，我们决定向当时在半导体技术领域内处于领先地位的美国无线电公司和德国西门子公司购买生产技术，进行有关专利转让的谈判。三洋电机的这一举动，在当时的电气业界引起了不少的议论，大家都向三洋公司投来异样的目光。

“怎么到了现在才想起来搞半导体？”问者大惑不解。

“落后了这么多年，能行吗？”也有善意的规劝。

“这样搞半导体，倒不如去买现成的东西了。”冷言冷语的更不少。

我认为，一个人走什么样的路，无需别人指手划脚，一家企业如何经营总有它自己的打算。因此，对于社会上的流言蜚语，我和大哥都不屑一顾，泰然处之。然而，让我感到不安的是通产省官员对三洋的态度。他们说：“现在国内生产半导体的企业不是太少，而是太多，如果再让三洋电机挤进去凑热闹，弄不好生产大量过剩，会引起全行业的混乱的。”

看到政府对三洋生产半导体的设想持否定态度，那些已经着手生产的厂家便纷纷对三洋电机施加压力。这使我想到了，他们在技术上虽然先走了一步，但仍然害怕有人同他们争夺市场。反过来说，三洋电机搞自己的半导体事业，只要路子对头，依然具有很大的前途。这样分析之后，我和大哥的决心更加坚定了：搞下去，决不动摇。公司的技术人员比我们更认识到一个关键的问题，那就是，半导体技术将在不久的将来全面取代电子管，而且还具有难以估量的发展前途。三洋电机如果不抓住这一难得的时机，今后一定会追悔莫及。就这样，三洋电机像铁了心似的不顾一切压力，依然进行各种筹备工作。当时，整个公司为半导体事业投入的资金已经超出了公司全部资本的总额。通产省一句轻而易举的否定，使得三洋电机背上了沉重的资金债务，而且还白白地又耽搁了 1 年半的时间。1958 年下半年的三洋电机，虽然从表面上看，各个工厂和事业部都还轰轰烈烈地干着，但实际上内部已经是岌岌可危了。尽管如此，公司要搞半导体的设想始终未变。记得当时大哥咬咬牙说：“无论如何也要干下去。”

不知是感动了哪方神仙，1959 年的 3 月，通产省终于在三洋电机再三请求的情况下，正式批准了三洋电机的申请。这样，三洋的半导体事业总算走上了阳关之道。

如果说，今天从海外买回来先进的技术，明天就能靠着这些技术生产出合格的产品的话，那么三洋电机的半导体事业就不会出现一波三折的困境了。实际上，人家的技术要在自己的企业中运用，绝不会一帆风顺，你没有一套吃透它的功夫，就会事倍功半。最初，三洋电机在运用引进技术的时候，长时间未能解决原材料损耗过大的问题。原材料损耗太大，就意味着制成品的成本过高。这个问题不解决，非但三洋的产品在价格上无法与人竞争，弄不好还会导致千呼万唤始出来的半导体事业半途夭折，连累整个公司的经营。其实，对于引进的技术不能过于迷信。我们在分析引进技术的工艺流程时发现，原技术存在着许多致命的弱点。经过多次改进，三洋电机的半导体生产才算真正地趋向成熟。幸运的是，虽然几经折腾，但总算还没有丧失时机。在半导体热兴起之前，三洋电机已经把握了半导体生产的基本规律。我常说，三洋电机的半导体生产起步较晚，途中又被耽搁了许多时间，但是毕竟没有错过天赐的良机，后来也能居上。

通过半导体元器件的生产，三洋电机积累了许多有用的技术。在接踵而来的集成电路、大规模和超大规模集成电路的生产上，由于已经掌握了半导

体的基础技术，发展还算比较顺利。这就像念书一样，三洋电机虽然没有上过类似真空管技术这样的“小学”，但毕竟完整地念过半导体技术这种“中学”和“高中”。凭着“中学学历”又顺利地跨进集成电路“大学”之门。有时，回过头来一想真叫人感到后怕。如果当年的通产省一味坚持不准生产，或者说是三洋电机自己退下阵来，听从了人家的“不搞为宜”的“忠告”，那么三洋电机绝对不能发展到今天的规模。要是把话说严重一点，三洋电机恐怕早已销声匿迹了。

在半导体技术上迅速发展起来的大规模集成电路，初期被认为只能相对集中地运用在通讯设备上。基于这样一种认识，通产省便将当时国内的一批主要通讯设备生产厂家集中起来，组成了个专门的产业集团，拨出专项资助费用，帮助他们深入研究开发这项技术。当时，由于松下电器、夏普及三洋3家企业被一致认为是家用电器的专门厂商，故没能进入这个专门集团，享受不到政府的资助。

但是，这3家关西系统的企业却不约而同地认识到了大规模集成电路和超大规模集成电路在普通家用电器中的应用前途，都不甘心在这个技术领域内落后于他人。几乎可以说是在通产省组成专门集团的同时，这3家企业部相继开始了自筹资金的独立研制活动。三洋电机为这项技术的研究开发共投入110亿日元的巨额资金。开花结果，三洋研制成功了可用于微波炉和音响合成大规模集成电路、固体摄像元件等尖端技术产品，并且在超大规模集成电路事业部内增添了全新的装备。现在看来，不断发展着的大规模和超大规模集成电路，将会对整个家用电器的升级换代产生重大的影响，人的生活水平及家庭生活方式也会随之产生一次质的变革。比如说，现在的电视机，你想要变换频道就得用手按转换开关。使用遥控装置虽然可以免去来回走动的麻烦，但你仍得按下键钮。如果将声控技术运用在电视机上，那么你只要说一声“1频道”或者“10频道”，声控电视机就会按照你的指令自动切换成1频道或10频道。这还只是一个简单的例子。事实上，运用这些技术的可视电话、传真报纸、电脑家庭购物系统等产品已经具备了投放市场的水平。而家用机器人及其他智能性家用电器产品，估计也不需要多少时间就会相继面市。

总之，电子技术的发展水平，往往会超出常人的想象。对企业来说，在这样一种瞬息变幻着的技术领域内，你稍有延误，就可能步步落后。我还发现一个规律，即从真空管到半导体，再到集成电路，再到大规模集成电路，其中技术更新的时间间隔明显地越来越短。对企业来说，在技术更新上越发不能耽误。此外，作为企业的经营管理者，已不能再像以往那样通过自己的学习来掌握企业的基本技术。也就是说，面对日益发展的高精技术，企业的经营者最终将成为一名地道的门外汉。对于那些当代的尖端技术，专门的技术官员有时也把握不住发展的趋势，因而，作为企业的主要负责人，除了不断地探索，不断地去用“心”、“神”去领会之外，你是没有其他办法的。所以，我爱对旁人说，三洋创立半导体事业的过程又一次让我明白了成功源于探索的道理。

四、太阳能之家

我家的住房，建于战争期间。房子很狭小，结构很简单，住了几十年，

到现在已是破旧不堪。我经常自嘲地说，要是遇上地震或者其他灾害，最早倒塌的恐怕就是我家这幢房子。后来，我当上了三洋电机的总经理，曾经盘算过重新建房的事情。我既需要有一个宽敞的客厅。一个舒适的饭厅，还需要有一个书房及所有同我身份相符的设备。老实说，处在公司总经理的地位，建造这样一幢住宅并不十分困难。但是，我又想到，有了房产就意味着留有可被继承的产业，儿女们很可能因为争夺遗产的份额而伤了和气。因此，尽管我的住房既陈旧又简陋，已经不能适应我的工作，但我仍然下不了盖新房的决心。到了 1980 年，出于开发太阳能技术的设想，我突然决定把原来的旧房全部拆掉，在原址上建造一处别出心裁的“太阳能之家”。

这是一件既同公司发展有关，又属家庭私事的大事，有必要同妻子商量一下。我对妻子说：

“这世界上，恐怕只有你最了解我了。你说，咱俩结婚以来，几十年的时间，我做事处世是不是一向规规矩矩的？”

妻子诧异地看着我，下意识地点了点头。

“那好，现在我想做一件有生以来第一次出格的事，你不会见怪吧？”

我这么一说，妻子显得有点吃惊。她说：“什么？这么大的年纪了，你还想干啥？”

“你让我走一次极端吧……”

我还没讲完，就见妻子脸色陡变，一面大口大口地喘着粗气。本来，我只想开个玩笑，没想到弄出了这样的结果。于是，我赶紧解释说，所谓的“走极端”只是拆旧房造新居的事。不过，我这次决定盖新房，并不是贪图享受，而是想搞个试验。在新盖的房子里，我不打算使用电、煤气等的传统能源，而是全部使用太阳能来采暖、做饭甚至是送冷气。听我这样一解释，妻子才恍然大悟。她完全同意我的这项实验，还打算同我一起承担失败的风险。在她的支持下，我的“太阳能之家”很快就从图纸变成了实物。

三洋电机在增强自身竞争能力方面，有一条重要的经验，那就是不断地开发、生产支撑企业未来前途的新产品。公司在太阳能系统产品上同样倾注了大量心血，投下了巨额资金。其中，太阳能聚热器、太阳能吸收式热水器以及太阳能冷气机等产品已经趋于成熟。而且，在非晶硅太阳能电池等新能源上，三洋电机的科研和生产都遥遥领先于其他企业。

三洋电机开发太阳能系统产品是有一定的历史背景的。自从 1973 年发生了石油危机事件以后，石油价格猛然间上涨 4 至 5 倍，至今涨势未见丝毫回落。这种现象表明，非石油生产国已经不能毫无节制地使用廉价的能源。而且，储藏在地壳里的石油终究会被用光，节省石油能源势在必行。进一步说，节能也仅仅只是一种权宜之计。从长期战略的眼光看，过度强调节省就必然导致整个经济的衰退。因此，节能的同时必须倾注全力来开发新的能源。我曾详细做过分析，在新能源方面，不易受枯竭威胁的是水电。但是，日本国内的水力资源非常贫乏，上帝没有恩赐给日本人这种取之下尽的源泉。如果不跳出电的框子，那么发电还可以用煤。但是，埋在地下的煤同石油一样，总有一天也会被人挖光。同水力资源一样，日本国的煤炭同样少得可怜。至于风力发电、潮汐发电之类的设想，受环境变化的制约太大，技术上很难保证稳定的生产规模，同样属于一种前途暗淡的能源。还有就是原子能核电站。这东西好处倒是不少，但一旦污染起环境来则足以致人死命。因此，不仅是深受原子弹爆炸之苦的日本人强烈反对建造核电站，其他国家的人也都在一

定的程度上持反对的态度。

太阳能之大从理论上说是无法估量的。据说，目前全世界非太阳能的能源全年消耗的总量只相当于太阳 20 到 30 分钟发出的能量。换句话说，如果能把太阳发出的能量全部有效地加以利用，那么只需采集 20 到 30 分钟，就可以满足全世界一年所需的全部能源。不过，遗憾的是人类对于这种取之不尽，又纯属“绿色”的能源至今还没有很好的利用方法。从当前很不成熟的技术上看，所谓利用太阳能，实际上还只是擦了一下太阳能的边。所以，企业要是能把注意力集中在太阳能的开发上，应该说是前途无量的。只要太阳能的利用率稍有提高，人们就不再会担心石油枯竭的问题。从这层意义上说，利用太阳能是一项世界和平的事业。

石油枯竭的事最近还不会发生，估计我们这一代人不会摊上。但是，现在的世界可谓风云莫测。即使石油没被用光，但要是发生了某种意想不到的事，日本这个能源完全依靠进口的国家，得不到别人的石油，又没有其他能源可资利用，那么老百姓家的电灯、冰箱、电视机、收音机、空调机等各种家用电器就一概成为废物，而我们这种专门生产电器产品的厂商就成了废品生产者。甚至于，一旦失去了能源，连废品生产者也当不上。这样一想的话，开发新能源。

利用太阳能就成了当务之急。

话说回来，虽然靠目前的技术，只能极为有限地利用太阳能。但在我这个“太阳能之家”里，却确实实实在在地在用太阳能供应热水、做饭，还能提供足够舒适的暖气和冷气。1981 年春天，“太阳能之家”调试成功。首次使用时，妻子还一本正经地问我：“喂，是真的在用太阳能吗？”

我这个“太阳能之家”有两种利用太阳能的方法。第一种是通过太阳能电池蓄电，第二种是直接的阳光发电站。我家的这座被命名为“井植太阳光电站”的发电设备，功率为 2KW，恐怕是全世界可称为发电站的最小的一个。可别小瞧了它，它确是地地道道地经过通产大臣批准的发电站。一般来说，冬季晴天的情况下，这套设备可提供 60 度左右的热水和房间里的基本采暖。在夏季晴天的条件下，则可提供接近 100 度的热水和室内的全部冷气。只是在梅雨季节及其他长时间无日照的情况下，“太阳能之家”才有点名不副实，还需要借用石油作辅助能源。

有一次，这个“太阳能之家”还出了点洋相。那天，有一大批记秆、官员和技术人员来我家参观。平时，只有我们夫妻两人时，房内的暖气还算比较充足。这天，房内的人数太多，来回走动，门窗又经常敞开着，暖气就显得不太充足、只能启用辅助的锅炉来供暖。有位尖刻的来客不客气地问我：

“贵府的煤气是不是在漏气？我怎么闻到一股臭味？”

说实话，当时确实在用煤气供暖，但泄漏的事并没发生。这位客人之所以这样说，是想引起大家的注意，证明“太阳能之家”并不名副其实。由此可见，利用太阳能还有许多事要做。

1981 年 10 月，天皇陛下莅临三洋电机滋贺工厂参观，我向陛下介绍了“太阳能之家”的模型。陛下问我：

“在这个‘太阳能之家’里生活，舒服不舒服？”

“是的，很舒服。”我大概有点紧张，这句话讲得特别的响亮。我的这种窘态逗得随同而来的侍从和记者们都哄堂大笑起来，天皇

陛下也跟着大家笑了。后来，天皇的侍从告诉我说，他还是第一次看到

天皇如此和蔼的笑容呢。

虽然，我家已经“太阳能化”，但光依靠现有的技术，太阳能利用还远远达不到普及的程度。其中，最关键的问题是生产成本过高。比如，一个普通家庭日常所用的热水，如都由太阳能提供，那么设备的基本费用约为 50 万到 60 万日元。假如冬季的暖气也由太阳能供应，其费用就是热水装置的 3 倍。如果再进一步，夏天的冷气也采用太阳能技术，那么全套太阳能制冷装置的成本约为 450 万到 600 万日元。就日本目前的收入水平来看，一般的家庭是无法承受的。因此，三洋电机已将太阳能利用工业化的课题列入重点的攻关项目，力争降低成本，完成“一般职工都能买得起”的价格控制目标，尽快把产品推进市场。

通常，利用凸镜聚光产热的办法来发电，其设备成本很高，商品化的可能性很小。利用非晶硅太阳能电池的技术直接发电，从目前的情况看，前途比较广阔。三洋电机在 1979 年已经实现了用非晶硅替代单晶硅的技术突破，成功地迈出了太阳能直接发电技术工业化的第一步。一般来说，单晶硅太阳能电池的制造成本每瓦/时约为 5000 日元，是水力发电的 10 倍左右。而非晶硅太阳能电池的生产成本则同水力发电基本持平，即每瓦/时为 500 日元。在这一技术领域内，三洋电机拥有目前最先进的技术。但是，同真正能够以商品的形象出现在市场上的目标相比，这项技术仍然需要再作深入的改进。

三洋电机对于太阳能利用技术的执着追求，体现出公司一贯倡导的企业精神。假如说，公司在我家里进行的探索、实验能够成为太阳能普及运用的一个开端，那么“井植太阳电站”就意味着日本太阳能利用史上的里程碑，它是公司不断开拓新技术，不断苦苦追求的基本精神的集中反映。

第九章 命令、诱导、信赖——企业管理真谛

找存一个习惯，一有空就到各家工厂去走走。有一次，我去岐阜的“蔷薇园工厂”了解彩电生产的情况，还打算顺路去看看嫁到岐阜的女儿。路上，听说滋贺工厂里新增的洗衣机塑料水槽喷射成型设备正在调试，我就把看望女儿的事情忘了一干二净。晚上，回到家里我才想起没去看望女儿，只好自己苦笑一番。

对于工厂，我好像有一种说不明白的感情。我对三洋电机所属的好几十家工厂部能了如指掌。哪家厂的厂房改建了，大门装修了，甚至连院子里的树木移动了，我都一清二楚。在滋贺工厂，我在刚刚试验成功的喷射成型机前，一呆就是一个多钟头。蹲下来看看，用手摸摸，把耳朵贴在机身上观察机器的避震性能等等，这一切对于我就好比考古学家在端详一件稀世珍宝那样，叫人乐此不疲。

“副社长，您好像特别喜欢工厂？”

回家的路上与我同行的一位公司干部奇怪地问我。

“岂止是喜欢，简直着了迷。”我告诉他：“我14岁进工厂当学徒，到目前为止已经整整干了40年。40年来，我一直在同机器打交道，习惯了，不看看工厂心里总觉得少了一些什么。”

1965年1月12日，我和大哥岁男同乘一辆车去参加公司的贺新晚会。路上，大哥冷不丁地冒出了一句：

“我想让你去搞销售。”

“什么？不在厂里干了？”我转过脸来，望着大哥。

“是的，当营业总部长。”大哥微微地点了点头。

“40多年了，我一直在工厂一里打转转，对销售可是一窍不通。那做买卖的事，我干得了吗？”

大哥的脸上什么表情也没有，两眼看着车窗外的街道，淡淡地说了一句：

“那种工作谁都能干，只要他想干。”

这实际上就是一种命令。在三洋电机内部，如此重大的人事变更，决不会是随便拉上一个人去干的。如果没经过深思熟虑，或者说事情没发展到非我去干不可的地步，大哥是不会采取突然袭击的办法的。我俩之间谁部明白对方的心思。他一定想过，只要他把这句话讲出来，我就决不会说出“我不想去”的话。

就这样，简单的一句话，便让我离开了让人如痴如醉的制造世界，被迫去当那我对它既一无所知，又一点也不感兴趣的营业部门的最高负责人。

一、接任营业部长之后

当了营业总部长，应该如何去营业？我一点数也没有。找本什么营销学、市场学之类的书来看，对于我来说大概毫无用处。我当过厂长，干过事业部长，还长期担任制造部门的总管。几十年来，还没有遇到多少如何干一点数也没有的事。但是，万变不离其宗，大凡遇到新问题，我的办法就是先从最根本的事情上着手：找出需要解决的所有矛盾，然后按照矛盾的大小和事情的轻重缓急，一个一个循序渐进地去解决。现在，真刀真枪地要去干营业，别无他法，我只能仍然套用以往那种排列组合式的方法。后来，对营业销售

这类工作稍稍有点入门的时候，我才明白，正因为我对销售的一无所知，才使得我能够潇洒超脱地避免了生意场上的歪门邪道。外行人做买卖，不一定就非得吃亏。但是，销售过程中那么多的弄虚作假倒是我以前闻所未闻的。

首先，所谓营业，我想无非就是销售产品，把自己生产的东西卖出去。既然有卖的，那就一定得有买的。买你产品的人，就叫做顾客。这个道理谁都懂。然而，关键在于究竟让哪些人成为你三洋产品的顾客。我想，营业销售的学问大概就在这一点上。

当时，三洋电机的产品流通途径为：营业总部从整体上掌握全部产品的销售权利，主要工作是把产品分门别类地拨给各地的营业所。营业所作为一级批发机构，接着再把产品分发给各家销售公司，最后再由销售公司批发给各家零售商店。我把这种流通方式称为“4级销售网”。在这张网内，营业总部高高在上，几乎无法直接把握消费者的动态。其次是各级营业所和销售公司，他们一般只从事批量销售或者批发的业务，从这些机构中也很难得到确切的市场信息。因此，最好的销售办法是能够同全国2500万个家庭直接发生联系。但是，这种想法实际上根本无法实现。道理很简单，当时三洋电机的总人数为16000余人，即使让全体三洋职工都去从事推销活动，也根本没有办法直接向这2500万个家庭推销自己的产品。这就是我找到的第一个，也是最基本的一个问题。还有就是营业所和销售公司的职能问题。我曾考虑过，假定营业总部能够直接同零售商店进行贸易，那么可以省去全部中间环节这当然是一种理想的方法。但是，从具体操作上看，这也是一种不切实际的想法。因为，零售商店数以万计，要直接同他们打交道，营业总部就得扩大几十倍。机构一大，难免人浮于事，相互推诿的事情就会经常发生。因此，只要能够准确、有效地向零售商店提供真正满足市场需求的商品，那么中间流通环节就可以保留下来。

经过这样的分析，我对于如何改革销售机构以及怎样疏通销售渠道的问题，心里有了一个粗略的打算。接下来要做的，就是访问各家零售商店，掌握三洋产品实际上的销售情况。我始终认为，凡事不到现场去看看，是无法掌握第一手资料的。坐在办公室里想当然地发号施令，不符合我凡事都要亲自动手的性格。据说，当时全国各地经销三洋产品的零售商店共有2万多家，全都去转一圈似乎不太可能。我先找来了资料，分析研究一番，然后选出一些具有一定代表性的商店，逐一前去访问。其他未被选中的，留待以后有机会再去。为了有的放矢地下去调查，我决定在去零售商店之前，先去几家营业所和销售公司看看。

我去的第一家营业所是静冈。同其他营业所的格局基本上一样，静冈营业所也是一幢两层楼的建筑，底层是销售公司，二楼则为营业所办公室。我先去了二楼的营业所，查阅各种销售结算表。在通常使用的资产负债式财务报表中，我发现了一个莫名其妙的栏目，叫做“非一致债权”。我问营业所的负责人：“这是什么意思？什么叫做‘非一致债权’？我怎么从来也没听说过？”我学过商业簿记，任何一种教科书上都不会有这个名堂。

“是这样的”，营业所负责人吞吞吐吐地对我说，“在我们的帐上记有一笔卖给楼下销售公司若干商品的帐，但他们的帐上却没有相同的买入记录。我想，总是哪个环节上出了问题，故先划出这么个栏目记上。该称它为什么呢？想来想去，还是这个‘非一致债权’的名称比较合适。”

我简直无法相信这是我亲耳听到的。买卖就发生在同一幢楼里，怎么会

有这种不一致的问题呢？既然明明知道出了问题，为什么不调查清楚就不负责任地列出这么一个不伦不类的记帐项目呢？我一下子就感觉到，批发、销售环节肯定有问题。难怪大哥他要我亲自去任营业总部长！我还预感到，销售环节如不加清理，终将酿成大祸。与其在这里隔靴搔痒，不如马上就到零售商店去进一步了解情况。

从 50 年代末到 60 年代初，日本市场上的家用电器销势很旺。尤其是被人称为“三大神器”的收音机、洗衣机和电冰箱，销量成倍增长。但是，等到 1964 年东京奥运会过去之后，家电的销势一下子跌入了低谷，并且持续了很长一段时间。而且，就在这个节骨眼上，那些同制造厂家的经营方针格格不入的“批量销售公司”，已经凭借着相当灵活的推销手段，逐步扩大了自己的势力。他们很善于利用成批销售能够大幅度降价的优势，同传统的零售商店展开激烈的市场竞争。批量销售公司还建立起协作组织，名叫“全日本大型电器商店联合会”，这个协作组织的建立，更加强了这类公司的经营实力。就因为这些公司的迅速发展，才使得当时的电器产品流通环境发生了根本的变化。也就是说，制造部门拼命生产出来的东西，一旦落入这种销售网络，后果就会变得非常可怕。面对这种形势，三洋电机的销售机构如不作重大的改革将难以再维持发展的态势。说来真叫倒霉，我就是在这种糟糕的形势下走马上任的。但是，牢骚归牢骚，事情还得抓紧调查。那段时间里，我真的叫忙得喘不过气来。整天东奔西跑，没有什么空闲可言。我在公司里的那个“一月出差 48 次”的美称，也就产生在这段时间里。那时，去东京办事后回到大阪，又突然再回东京的事常有发生。有时，上午从四国高知飞往广岛，下午再乘飞机回大阪，一天跑上 3、4 个地方。一大圈转下来，我发现类似静冈那样的问题绝非罕见。有些营业部门不仅没有贯彻“迅速、准确、有效”这推销的三大原则，就连最简单的买卖都会给你搞得乱七八糟。

有一次，我到东京颇有名气的秋叶原电器街去了解情况。当我走进一家零售商店，递上名片，说明自己的身份后，店主开腔道：“什么，你是三洋的营业总部长？什么时候混上的？”一开口就是一股叫人讨厌的流气。“今年 1 月 12 日任命的，今后还请多加关照。”我没办法，沉住气说。

“哼，怎么过了一个多月才来打招呼？就连松下的藤尾董事他都不敢怠慢，不要说你了。”

店主那副盛气凌人的模样真叫人火冒三丈。但我又想，秋叶原果然非同一般，店大欺客，他这家大店竟然还敢欺侮自己的货主！还没等我回话，店主接着像是骂街那样说了起来：

“你们三洋别自以为了不起。你知道不知道，大伙儿都管三洋叫‘古里科’。”他一边说，一边还把双手朝头上举举。

“喂，掌柜的，这‘古里科’是啥意思？”我感到很奇怪，这人怎么讲这种怪话？

“哈哈，难道你连‘古里科’也没见过？不就是高举双手，表示认输吗？”

他这么一说，我立刻想起来了，这“古里科”是著名的糕点商。“古里科”的招牌上画着一个高举双手庆贺胜利的运动员。他这家伙是在说反话，口气非常轻蔑。我被惹火了，真想上去揍他两记耳光。但我马上又克制住了自己，我把两只手插进了腰带里。把双手插进腰带是大哥教我的。他知道我的性子很急，弄不好会打人。在我刚上任当营业总部长的时候，大哥曾对我说：“以后，无论发生什么惹你生气的事情，你都不能动手打零售店的老板。

要是你感到忍不住，就把双手插到腰带里去。这样，你就是想打，一时也伸不出手来。”

我压住了火气，冷静地对店主说：“你怎么这样说话，是不是有什么误会？”

“误会？岂止是误会。我原先看到你们三洋的东西比较便宜，就进了不少的货。谁知，第二天人家又从你们那里搞来了更加便宜的东西。你说，如果不是三洋倒闭后在清理资产，哪有这样做生意的？”店主的责怪声中火药味十足。

我本来还想问下去，这么便宜的三洋货究竟是从哪里搞来的。但一想，今天是初次见面，此人又在发火，不便多问。弄不好又是一场自讨没趣。其实，我的火气更大，只是不便发作。临走时，我扔给他这么一句话：

“老板，我只想问你一句，你刚才提到过松下的藤尾。我认识他，他是我在松下时的同事。我想知道，你凭什么把我同他联系在一起，同样看待呢？”

“怎么不能同样看待？”店主反问道，他好像觉察到什么，口气软了一点。

“我告诉你，尽管我俩都叫营业总部长，但藤尾他只有经销商品的权限，而我则完全可以代表公司。我这么对你说吧，要是你感兴趣，我马上就可以把三洋公司全都卖给你。你说，你能把他同我相提并论吗？”

“是吗？原来藤尾他没有代表公司的权利？好吧，下次他来，我要寻寻他的开心。”

这么一来，店主的态度稍稍有点改变。这也真叫不打不相识，后来我们还成了好朋友。

离开秋叶原电器街我又去了不远的一家商店。在那里，我又被店主狠狠地奚落了一阵。店主说：“你怎么不先来我这里打打招呼？你要知道，到我这个神田的头领这儿来问个好是你的光荣。我们不卖三洋的东西，生意照样很好。不过，卖卖那些三钱不值两钱的草鞋也无关紧要。”

“草鞋是什么？”我又被弄糊涂了。一打听才知道，草鞋是他们这些买卖人的行话，意思就是一文不值。我差一点又要动手，还好那个时候我的手正好插在裤袋里。自己的产品，辛辛苦苦地造了出来，被人喊作草鞋，三钱不值两钱地在贱卖，我这个营业部长脸上还有什么光彩？三洋产品流通渠道里的问题，比我原来的想象要严重得多。

傍晚时分，我又去了一家商店。这家店的店主年纪比较轻，待人也很有气，我就同他谈了许多。这位年轻的店主慢慢地向我吐露了一丝真情。

“三洋的东西的确不错，用起来很方便，价格也很合适……”

“那么，你能否再多进一点三洋的冰箱？”我打断他的话头，想探探他的口风。

“你们的冰箱价格也很合适，我曾经进过不少货。”

同店主交谈时，我时不时地就听到这句“价格也很合适”的话。而且，每当讲到这里，店主总是诡谲地朝我看看。这家店我不是随便走进去的，在东京的销售公司里，我看到过这家商店的营业统计，每年最多也只经销 200 台三洋的冰箱。而按照商店的规模来看，一年销售 8000 台冰箱是没啥问题的。这里就有蹊跷了。他一方面嘴里老是重复着“价格也很合适”的话，另一方面又不愿多卖这便宜的东西。是什么原因让人歧视、看低三洋的产品呢？

这位店主今天已经开了口，我得追根寻源，弄他个水落石出。在我的追问下，店主终于讲出了一些叫人大吃一惊的事情来。

“其实，我也不知道为什么三洋的东西那么便宜。但是，我买进的东西再便宜，对人我也不会声张，最多只说一声‘价格也很合适’之类的话。老实说，即便是你送给我，哪怕你再附带着送我些烟酒什么的，我还是不会对别人说三洋的东西是廉价货。生意人总有个毛病，说难听一点就叫贪得无厌。但是，有一点我可弄不明白，你三洋的东西质量还挺高，价格也很合适，为啥还偷偷摸摸地卖？白天不能进货，老是深更半夜地送上门来，这叫什么名堂？”

“白天不能进货？这是怎么回事？我可从来没有这样的规矩。”听店主这么说，我有点沉不住气了。

“是的，每次都是晚上送来的。货到了之后，他们就先让我点数，然后就要我当场付现金。刚开始的时候，我还怀疑这帮人在做手脚，满满一大卡车的货，里面是不是会混杂着石块、砖头之类的东西？所以，我总是把已经睡熟了的店员统统都叫起来，帮着一起验货。打开纸箱一看，里面都是很好的冰箱。”店主见我若有所思，又接着问了一句：“难道你从来没听说过这样的勾当？”

“勾当？”我猛然一拍大腿，这下可恍然大悟了。是不是那批专门玩弄空头支票的家伙，把鬼搞到三洋头上来了？要是真的被这批人钻了空子，公司在经济上受点损失还是小事，严重的是三洋电机的名声将会一落千丈，正派一点的零售商店都会敬而远之。“三洋叫古里科”、“今天便宜、明天更便宜”、“草鞋”、“半夜进货”，把这一些怪话都联在一起分析，我渐渐地有点摸着门道了。

空头支票的勾当我以前就曾听说过。实际上，这种骗人的把戏并不很高明，但短时间内却又很难识破。比方说，有这么一个人，他想玩玩这种把戏，他就会先找一家代理商，一本正经地洽谈生意。然后再按当时的习惯向代理商支付100万元的保证金。有保证金作为担保，代理商一般都会放心地同他做生意。接着，他就买进100万元的冰箱。这次，他所付的100万肯定是期票而不是现金。这类期票一般都是90天后可以兑现。货到手后，他就再找一家所谓的“抛售商店”，把这批冰箱按原价的七折卖给他们，他本人就先得现金70万元。过了一段时间，他再去代理商那里要货，第二次要货一定得比第一次多一点。比如，他会再用同样的方法买进130万元的冰箱，然后照样打个七折卖给抛售商店。两次做下来，他手中已有161万元的现金。第三次，他就会向代理商一再称赞这种冰箱，说它非常好销等等，然后再要170万元的货。用同样的方法他又可得现金119万元。三次加起来，这个人手中就有了280万现金，用它来兑付第一张期票绝不会有问题。代理商见期票到期后能顺利兑现，对这个玩把戏的人就不会产生怀疑。这样，只要他继续不停地如法炮制，诈骗的阴谋一般不会败露。问题是，制造厂家的生产量是有限的，而诈骗人要想掩盖起那像滚雪球一样越滚越大的、打七折抛售所造成的亏损，就必须不断增加要货的数量。从这一点看，阴谋总有一天会被揭穿。然而，一旦事情败露，抛售商店和零售商都因一手交钱一手交货而谈不上任何损失。只有代理商因手上的期票无法兑现而出现亏损。但是，代理商与制造厂家之间并没有发生债权转移的关系。代理商只是通过代理厂家的产品销售来获取一定的佣金。所以，这种期票诈骗的最终受害人只能是制造厂家本

身。

看来，三洋电机的销售网里已经混入了这帮骗子。其他一些公司，或多或少也曾遇到过这类事情。有些受损害不大的厂商，还把这类“半夜流通渠道”看成是无法避免的“必要罪恶”，采取熟视无睹的态度。但是，我决不这样认为；这种罪恶不予清除，三洋的销售就谈不上是健康的。于是，我在初步证实了三洋公司已被人欺骗的事实之后，立即命令全国所有的三洋营业所调查并且上报冰箱销量超出 100 台的零售店的全部名单。我准备对这些商店进行彻底的调查。

企业健康的管理，命令是一种必不可少的措施。一旦出现了违背企业宗旨的事情，那么作为企业管理的主要负责人，你就得亲自去把这件事情调查清楚。但是，有时调查会花费很多时间，并且可能因此而耽误了许多纠正的机会。所以，什么时候使用命令，使用到何种程度就成了一门学问。运用得恰如其分，非但可以产生预期的效果，还能在全体下属人员中形成一种特殊的气氛。这种气氛既不同于严格执行公司规章制度所产生的警示，也不同于平时干部训练之中的严肃。它会给人带来一种危机感，一种平常难以形成的向心力。

事情很快就被查清楚了。最大的“半夜流通渠道”发源于埼玉县的一家零售商店。手法完全是“传统”的一套。在其他一些地方，也发现有类似的骗局，但数量都很小，对公司造成的损失也不大。这类骗局大都是从小打小闹开始的，如果不及时清理，小的一定会滚成大的。日本国内就有一些企业“小洞不补”，对这类骗局听之任之，结果被搞得倾家荡产，最后被迫宣告破产。

这件事处理完毕后，我对国内的全部销售机构进行了进一步的调查分析。我发现，这种骗局之所以容易得手，主要是票据交易的缘故。如果所有的批发、零售都改为现金交易，那么这类损失就完全可以避免。但票据交易在当代的贸易活动中已经成为一种主要的支付方式。尤其是大型企业的大宗交易，不用支票来结算，买卖就做不成。就三洋电机的营业规模来说，全部采取现金交易的办法是完全不可能的。既然实际情况不允许采用现金结算，就只能寻找其他堵塞漏洞的办法。想来想去只有一个办法，那就是加强销售干部的培养和管理，贯彻债权管理的基本原则。这是我担任营业总部长后的第一次大举动。

我把公司营业部门的干部、各销售公司的经理和董事都集中到三洋电机设在神户的训练中心，对他们进行家电行业内商品流通的特别训练。当时，销售人员鱼龙混杂，有些销售公司的经理，根本就不懂经营的基本常识，财务管理也非常混乱。我在一家销售公司里就发现，结算报表上的阿拉伯数字写得七歪八扭，辨都辨不清。甚至还有看错数字把帐全都算错的现象。我想，这就是一种毛病，不动手术无法根除。数字概念，对于销售部门来说，是一种不可缺少的工作基础。连数字都写不清，怎么可能管理好公司的销售呢？我让人买来了许多小学低年级学生使用的算术簿。这种本子的上端，每一页上都有从 0 到 9 的标准阿拉伯数字。我把这些本子发给每一个参加训练的营业干部，让他们比照标准字体，像临帖那样练习书写阿拉伯数字。我这样做有两个目的：一是刺激一下这些自以为是的人，让他们感到从事销售工作必须认真负责地从头学起；二是通过练习培养他们的“数感”，增强他们热爱数字的感情。后来，有些公司听说我让下属练写阿拉伯数字时，都颇有同

感地说，我们公司也要这样干一下。有一家公司更是别出心裁，他们竟把教小学一年级学生用的阿拉伯数字挂图挂到了办公室和销售公司的墙上。

当时，电器产品分期付款的销售办法已在日本逐步兴起，我就借此机会对受训人员开展从基础人手的债权管理知识教育。实际上，分期付款的办法，三洋电机早在 1955 年就开始研究试行了。但那时正值洗衣机十分旺销的时候，分期付款还得不到消费者的响应。

1960 年，三洋电机的部分销售公司设立了“分期付款部”，但仍然只能说是在试行。正因为这样，三洋电机的销售干部一般还没认识到通过分期付款的办法增强自己债权意识的重要性。这次干部训练，对于他们来说就是债权问题的专门学习和研究。训练结束后，我发现了一批优秀的营业干部，同时也发现了一批叫人痛心的“混子”。后来，我撤销了好几家销售公司，原因就是这批“混子”作祟已经到了忍无可忍的地步。1965 年 8 月，也就是我的这次干部训练结束不久，三洋电机的销售办法从原来的委托代理制改进为“商品债权责任制”。

委托代理的弊端在于零售商只能按照一定的比例提取售出商品的佣金。这对大型零售商店来说，很难提高他们的销售积极性。债权责任制的应用，目的就在于消除这些不利因素。因为，所谓的债权责任制，指的是当零售商店售出一批分期付款的商品后，销售公司就在当月按照商品的结帐价格全数从零售商店买回全部债权。从零售商的角度分析，采用这种制度就有机会掌握更多的流动资金，可以逐步地扩大经营量。很明显，这种制度能够刺激零售商的销售热情。当然，从三洋电机营业总部的角度说，采用这种制度就得承担很大的资金负担。为此，三洋电机同多家银行签订了融资贷款协议，以保证分期付款的预付资金的来源。同时，我还建议设立“三洋电机信用社”，用本公司自筹的资金对各家销售公司和零售商店做出更有信誉的资金保障。而且，为了加强三洋电机分期付款销售的社会影响，我还先后在全国各地办起近 1 万家专门采用分期付款办法销售商品的“三洋松鼠店”，使得债权管理办法直接渗入到零售行业。

我的这次改革，使销售公司这一层次的管理混乱现象基本上得到了控制，工作渐渐有了起色。但是，还有一件事情处理起来很是棘手。当时，销售三洋产品的零售商店总数约有 2 万多家。有些商店的经营作风简直让人感到是一种危险。营业部门经常在选择什么样的零售店以及能否扩大销售网等问题上犯愁。特别是遇到那些声誉不太好而又要求增加批量的零售店，营业部就会提心吊胆地想到那种“半夜流通”式的骗局，零售活动往往打不开局面。

有一次，一个年轻的推销员来问我，说是有一家商店想做三洋的生意，他自己把握不住，想让我帮他出出主意。我想，我这个营业总部长手伸到销售公司，已经是累得半死不活了，再要我去过问具体的零售活动，哪里还有什么精力呢？可我又回头一想，这种刚参加推销活动的年轻人总会认为，能当营业部门的最高领导，这个人一定是个了不起的人物。他来找我，一定是认为我有料事如神的本事。本来，我可以训斥他几句，让他自己去调查判断。但一想，他第一次来找我，我就对他采取这种态度不太合适。所以，我就对他说：

“你到那家商店去走一趟，看看老板娘是不是同老板一起在干活。”我这样说的意思是，假如我自己也开一家专门卖电器的小店，在没有很大营业

额时，不会雇佣许多职工，我会让自己的妻子来帮忙。而且，即便以后生意做大了，雇了些店员，妻子也不会就此撒手不管。相反，如果老板娘老是穿得整整齐齐地外出会客、应酬，那么这家商店的干劲就不会太大。“你去看，如果老板娘同店员一起在干活，或者在看管帐台什么的，那么你尽管可以同这家商店做买卖。一般说，这叫夫妻老婆店，自身的管理大都比较健全。”

这个年轻人听了我的讲话，像是若有所悟，急着就要到那家商店去。临走时我对他说：“还有一件事你要看清楚，如果他有两个老婆就另当别论了，咱们可付不起双份的佣金。”工作热情很高的年轻人忙着要走，乍一听还不知我这是在开玩笑。不过，一会儿我就听到从楼梯上传来的他的哈哈大笑声。

我在东北访问一家零售店的时候曾看到，这家店的营业额远远超出规模同它相仿的其他商店。原来我只以为是市口好的关系。同老板娘一交谈，我才明白，这完全不是地段、市口的问题。老板娘翻开一本厚厚的帐本给我看：“这是老主顾的名册，上面详细记着他们的地址和已经买过的东西。”我接过来一看，还有电话号码，甚至家里有几口人等更详细的记录。

“这可是个宝贝呀，你可别把它丢了，更不能把它烧了。”我同老板娘开玩笑似地说了这句话。谁知她竟十分认真地回答我说：“要烧我就情愿同它一起烧死。”说者无意，听者有心，我真被这家商店的精神感动了。这样去做买卖，生意哪有不兴旺发达的？

考察一家商店的可靠程度，我还有一个看店名的诀窍。从店名上，我能初步判断出这家商店的经营历史。历史长的，可靠度就大一些，历史短的，你就得多加一个心眼。比如，家用电器的“电”字只有一种写法，但后面的字就有多种搭配，如电器、电气、电机等等，有的还赶时髦用外来语，或者干脆就直接用上英语。假如一家商店叫某某电气店，那么大多是家老铺子，原先是卖五金电料等东西的。如果名称是什么电机商店的话，那么大多是资金比较雄厚的大商店，平常大量经营的是大型的机电产品，有的还能承包一些机电工程。称为电器商店的，多为新店，多数是家用电器的专门商店。如果干脆叫什么什么收音机店、电视机店的，尽管经营的品种不完全是收音机或者电视机，但它的历史却都很短，有些还可能是胡乱拼凑起来的。

我在全国各地访问了许多零售商店，学到了许许多多原来根本不懂的东西，逐步形成了一套自己的判断标准。在判断一家商店是否可靠的问题上，我敢说 I 比大多数有经验的推销员更有经验。后来，我读了城南信用金库小原会长的回忆录，他在谈起银行贷款抵押的事情时说，他常把老板娘的态度看成比抵押更重要的东西。假如签订贷款协议时老板娘也在场，那就说明这家商店的老板一般不敢拿这笔贷款去胡乱花用，老板娘还会催促他赶快还钱。小原会长还说，长年的经验告诉他，大凡有老板娘参与的贷款还从来没有发生过赖帐或者死帐的问题。

英雄所见略同。我的观察老板娘的态度而行事的经验，与小原会长所谈的感想如出一辙，可我的经验是我自个儿总结出来的。我每到一家商店，总想要同老板娘见见面。看到那些真的干得很出色的老板娘，我就同她一起拍照留个纪念。回去后，我就在照片的背面注上拍照的日期，写上诸如“商店富有生气，老板娘干活卖力”之类的题词。如果这些店主往后来大贩联系业务，我就会从一大叠这样的照片中找出他们的那张来，事先记住拍照的日期，然后对他们说，我哪年哪月哪日曾去过你们的商店，你们干得不错，今后还想多多合作。这些店主听我这么一说，往往会大吃一惊：“三洋的营业总部

长如此关心我们，不好好干真对不起他了。”这样，虽然我以后不一定再会同他们多打什么交道，但他们对我却会印象更深，双方之间就能更加相互信任。类似这样的事情我很乐意去做，也一直留心着在做。但我没有感到这是一种虚伪。人与人之间需要相互了解，了解的方法有各种各样，只要你真心诚意，人家也会以诚相报。

同零售商店交道打多了，对于如何处理零售网点上的问题也就有了一点眉目。我常对营业部门的干部说，直接同顾客打交道的不是我们，而是零售商店，但零售店的老板又不是三洋公司的雇员。因此，只有经常对零售店进行教育，加强同他们之间的信赖关系，并且随时作出必要的调整，你的工作才能干得比较出色。

那时，分期付款的办法刚刚推广，经验还不足，零售商店经常被人欺骗。比如，我在东京的一家店里就听到过这样一件事情。有个“富家子弟”前来购买电视机，要店主给送回家去，并且先付了第一个月的钱。店主送上门后看到，这家人家很富有，心里就没存什么疑问。谁知，几个月过去了也未见那人再来付款，上门一打听才知道，买电视机的是个借宿的房客，早已去无影踪了。这类事情据说时有发生。另外一个问题是店员侵吞货款。这同老板的放任和粗心大意很有关系。如果每笔帐都能及时结清，每天的营业额都能核对，那么侵吞的事情就不容易发生。后来，公司营业部的一些干部向我建议，要加强对零售商进行防诈骗方面的各种训练。我没有同意。我说，与其让他们消极防卫，不如教他们积极推销。我给他们讲了一件我亲自经历的事。

一次，我在一家零售店访问，正同老板在交谈时，有个小孩来买灯泡。我怕影响老板做生意，就退到柜台后面去了。老板拿出一个灯泡试了试，交给这个小孩，然后收下钱转过身来又同我说话。我问他：“这笔生意完啦？”他说：“是啊，钱都收了。”我忍不住地说：“你这样做生意不是太简单了吗？这小孩是谁家的你知道不知道？”老板说他不清楚，大概就住在附近。我接着对他说：“你这叫消极应付，不叫做生意。”老板有点纳闷，问我：“那要是换了您，会怎样去做这笔生意？”我说：“好，我来教你。”

我告诉他，有客人来买东西，你就该尽量与客人聊聊天。比方说这个小孩，你就应该问问他今年多大啦，家住哪里呀，等等。如果这个小孩很乐意告诉你，那你就接着问他家里有几口人啊，有没有哥哥姐姐呀，等等。你一边谈着一边试灯泡，收钱，然后立刻去换身干净的衣服，上孩子家去看看。见了孩子的母亲你就问，刚才那孩子来我的店里买了个灯泡，不知好使不好使？这样，你就同孩子的母亲搭上了话。然后你再见机行事，向她介绍介绍你店里的商品。要是她缺什么的话，你就约她到店里去看看。我说：“这样，这笔生意才算做完。”

老板听完我的话后说：“这主意不错，往后我也试试。”转而又问我：“您以前是不是也开过店？要不哪来这么多主意？”

我想，这是对店主进行教育的好机会。于是，趁热打铁，我又对他说起了推销彩电的办法。我对这位老板说：“现在，恐怕家家户户都有彩电了，你还能不能上门去推销？”店主回答说很难。我说，难是难了点，但还是有办法可想的。比如，你走到一家人家门口，见到女主人，你就对她说：“太太，我知道你家里有彩电。在这一带你家好像是最早竖起天线来的。”其实，是不是最早你不必认真，只是一句可以搭上话的恭维之词而已。“正因为有了彩电，我才打算让你同现在的新品种比较比较。现在的彩电清晰

度要高得多，颜色也好看得多。不过，最主要的还是省电，比你家的那台大概要省下一半的电费。”如果女主人拿不定主意，你就告诉她可以先试着看看，不满意的话就还给商店。这样，你就得马上差人给这位太太送一个去。太太要是留了下来，那么你这台电视机十有八、九已经卖成功了。但是，你得注意一点，千万别提旧机器可以折价的事。你第二天就应再去这家人家，问这位女主人对新电视机是否满意。如果这个时候这位女主人提出旧电视机能否折价的事，你就对她说：“折价当然可以。但我想你还是留着。平时，你用这台新的，可以省电。到了你丈夫要看相扑而你小孩要看卡通片的时候，这台旧机器就能派上用场啦。”

我对这位老板说，除我举的例子以外，办法还可以想出许多来。问题是，你一定要自己想干。你想干，就总能想办法让人产生购买的欲望。否则，人家即便去了你的店，也只能空手而归。

我把这些事情讲给营业部的干部听，其实也是一种教育。我想让大家都知道，只要明确销售是一件必须要有干劲和热情的工作，那么大家就不会再提那种消极防卫的设想了。实际上，推销商品里面还真有学问。如能做得更好一些的话，那么像三洋电机这样的大企业就能依据零售商店的动态来确定自己的生产重点。教育零售店老板，也就是要让他们明白这一点，让他们都感到，自己的命运与厂商的命运是联系在一起的。这一点能够做到，零售市场就能被充分掌握。

担任营业总部长之后，我的第二个大举动是，建立“三洋蔷薇连锁店”。当年，国内的家电专业商店越搞越兴旺，规模也越来越大，许多夫妻老婆店式的小店已经无法同这类财大气粗的大商号竞争了。对于这种现象，一些权威人士曾作出非常明确的估计。他们认为，不消几年，国内的小商小贩就会消失殆尽。但是，我并不这样认为。当年的美国，销售领域里的大商号旋风比日本刮得还要厉害。但那些规模很小的方便商店还是站稳了脚跟，它们靠的就是那些相互之间保持紧密协作的连锁商店。

比照美国商人的这种经营方法，三洋电机对原先建立的“三洋超级市场联合会”进行了全面的改组，建立了一种以小商店为基础的，能够充分适应市场变化的新机构。我把这种机构称为“三洋蔷薇连锁店”，缩写为 SBC。我之所以要用蔷薇这个名称，是因为我非常喜爱这种花。我认为，蔷薇既有大富大贵的贵族气质，又有不屈不挠的平民气概，而且是四季常开，清香宜人。我要求 SBC 能够适应整个社会的需求，共同协作，争取每个顾客的欢迎与信任。

加入 SBC 的最低条件是，商店里销售的家电产品必须有 60% 以上为三洋产品，每月的营业额为 70 万日元以上。在组织结构上，我将每 15 个邻近的连锁店组成一个分部，再按不同的地区将若干个分部编成一个地方总部。各地方总部则统一由营业总部来协调。加入 SBC，就能得到不少优惠，如可以获得无息或低息的“三洋蔷薇贷款”，可以获得优先提供的货源等等。SBC 的建立确实是成功之举，那些小商小贩，有了三洋电机这种企业集团的支持，就好像找到了靠山。后来，要求加盟的零售商店比我预料的要多。目前，全国各地的 SBC 连锁店已经超出 6000 家，三洋电机的民用产品已有半数以上通过 SBC 商店销售。近年来，SBC 的活动还在进一步扩大。比如，联合广告宣传、SBC 访问推销、SBC 高级产品展销会以及 SBC 的研究讨论会议等等。这些活动对提高经营层次，推广协作精神都起了很大的作用。可以说，SBC

已经成为三洋电机主要的销售渠道。

我在 SBC 建立的当初，就推心置腹地同所有加盟这一机构的零售商说：“我们之间虽然不是同一企业的血肉关系，但是大家都应当具有一荣俱荣，一毁俱毁的共同经营思想。SBC 搞砸锅，三洋电机就一定会栽下去。SBC 兴旺发达，那么三洋电机也一定欣欣向荣。反过来说，参加 SBC 的商店一定对三洋电机未来的发展抱有种种希望，我有责任让大家的这种希望得以实现。”

二、子公司和事业部

干上了营业部长，琐碎的事情一大堆，整天东奔西跑，饭吃不好，觉睡不着，有时还要去对付那些莫名其妙的怪事。时间一长，我的身体就像是要垮了。人要是倒霉，坏事就会跟着一起来。东京奥运会后的第二年，就像以往几届奥运会结束后主办国家都曾遭遇过的一样，1965 年的日本市场可谓不景气透了。而我，一方面要支撑着身体工作，另一方面又要为公司的前途担忧，我在精神上已感到了一丝厌倦。身心交瘁，疾病就会乘虚而入。1966 年的春天，我的手臂经常像被针刺那样疼痛难忍。原来打算接着把全国各地尚未去过的商店都去走一趟的计划只得作罢。因为，我感到，如果我带着病勉强坚持，说不定会给我的下属和要去的零售商店造成压力，倒不如干脆停上一段时间，好好地调养治疗一番。最后，我决定到地处南纪白浜的椿树温泉去做温泉疗养。

椿树温泉是个低温温泉，对治疗我的神经痛好像没有什么效果。整天居住在旅馆里，生活悠闲，无所事事。没几天我就烦躁起来。看来，我这个人人生来不能停止工作。说来也巧，就在这时，大哥给我打来一个电话。他对我说：“你是不是离开这个温泉？听人说治疗神经痛要数鸟取的三朝温泉好，我已经在那里给你订好了房间，你马上就去吧。”

大哥的这个电话很使我感到安慰。我并不知道三朝温泉究竟是不是比椿树的要好。但在椿树温泉治疗是一点效果也没有。既然大哥来了电话，那干脆就去吧。

我订好了火车票，整理了一下行李，刚准备动身，没想到大哥又来找我。他对我说：“你别坐火车了，坐小汽车去要舒服一点。你坐车队姬路往北，走第 29 号国道，途中经过山崎，再一直朝前走就同第 9 号国道相交，那里就是鸟取。从鸟取再去仓吉，很快就可以到达三朝。我顺便有件事情托你。你路过鸟取市区时，可以看到鸟取大学的旧址，听说那块土地正在出卖，你能不能顺便去看看？”原来，让我去三朝温泉只不过是借口，大哥他真正的目的是在“顺便”两字上。他想让我实地去考察一下这块土地，看能不能办工厂。我很熟悉大哥的脾气，这件事是他性格的很典型的反映。我以前曾讲过，松下幸之助是命令别人工作，并植岁男则是诱导别人，让别人自己想去看工作。不过，我也想到，在这件事里，还包含着大哥对我的爱护。他知道我很不愿意在营业部里长期呆下去，让我去看鸟取大学的旧址，显然意味着我又将像往常那样着手去搞那“平地起高楼”的老行当了。

说来也叫奇怪，当我埋头查看土地、并找卖主洽谈的时候，左手神经痛的毛病给忘到后脑勺去了。在三朝温泉，我只住了三天，就把这神经痛的毛病给“治”好了。

鸟取大学旧址很适合办工厂，我当即就把它买了下来。

1966年7月，总资本为5亿日元的“鸟取三洋”宣布正式成立。由原来的旧校舍改建而成的无线电厂，于当年的9月就开工生产，主要产品是供出口的便携式电唱机。鸟取三洋投产后不久，日本的家电市场逐步从东京奥运会的“阴影”里走了出来，出现了以彩电和音响产品为主角的“第二个黄金时期”。鸟取三洋的建立，为三洋电机打进“黄金市场”增强了基础力量。在成立后的第4年，也就是1970年的7月份，鸟取三洋的汽车音响产量已经达到了100万台。同年的9月，电唱机的产量也突破了100万台。又过了2个月，鸟取三洋的煤气快速热水器的产量又突破了100万台。3个100万，使得鸟取三洋的经营实力大增。后来居上，现在的鸟取三洋已经成为三洋集团中的一大主力军。

鸟取三洋采取的也是子公司的形式，这同当年建立东京三洋时的情况基本一样。那时的鸟取，被人称为“不发达地区”。那里，人口稀少，传统的经济非常落后，普通工人的工资只及大阪的一半。在这种地方办厂，一般都应建立独立公司，这是我从在群马县办厂的过程中总结出来的经验。

三洋电机在国内设立了几家子公司，实际上就成了一个企业集团。这种组织结构对企业的进一步发展极为有利。早在1933年，松下幸之助就在尚属私营企业的松下电器内正式采用了事业部的管理模式。事业部采取严格的独立核算制度，产品范围相对固定，各事业部内产、供、销直接联系。各个事业部在公司统一领导之下，既发挥了小企业机动性强，能迅速适应市场变化的特长，又兼备有大企业协同作战的集团军功能。我当年在松下所学到的这些经验，为我后来在三洋电机内部编制更高层次的管理模式提供了十分有益的帮助。

子公司的一个最大特点在于，它可以拥有完全属于自己的经营方针和管理政策。对于一个大型的企业集团来说，子公司的设立就意味着一部分权力的转让。那么，位于最高管理层次上的经营决策者，在设立子公司的同时，就必须把“筹建工厂”和“培养子公司经理”有机地结合起来。否则，转让的权力就会变成完全失控的权力。拥有完全独立管理模式的子公司，一旦演变成一个亏损或濒临破产的企业，企业集团反过来就得承担子公司的损失，并且还要承受名誉和信用上的冲击。这就叫做有一利必有一弊，关键在于你怎样去调整利弊的关系，把握“人才”这个“得利避害”的关键因素。

事业部与子公司这两种管理制度大相径庭。事业部由于处于统一的经营管理和统一的规章制度之下，在企业内部，尽管各事业部的生产范围不同，又都采取独立的核算办法，但是生产量和利润控制却是由企业的最高当局确定的。同子公司一样，事业部制也反映出了利弊矛盾，它既有统一管理形成的一利，也有相对独立带来的一弊。就此而看，事业部的利与弊的调整，很大程度上取决于总公司的管理水平。

三洋电机在国内采取子公司与事业部并举的办法，一方面是为了适应不断发展变化的社会环境，另一方面也渗透着决策者力图从整体上协调两者利弊关系的良苦用心。

三、冗员如杂草

还是在我筹建群马县的三洋工厂时，曾任厚生省大臣的竹田仪一通过好友前尾繁三郎给大哥打过一个电话。意思是，在茨城县的古河，竹田开了家

专门生产马达的工厂，但一直赚不了钱。这家工厂正好同三洋电机将要在群马县建造的工厂相距不远，竹田就想让他的工厂改变为三洋的一家协作厂，承揽点三洋的生产任务。大哥接到电话后就让我到那家工厂去看看。任总经理的竹田一听说我要去，便跑来同我说：“这家乡下的工厂我一次也没去过。听说地皮很大，地上长满了杂草。你去看看还不要紧，但你千万别把这些糟糕的情况告诉你大哥。”

我到这家工厂一看，地皮果然很大，估计有 10 万平方米。工厂明显开工不足，一大群工人没事可干，工厂的管理人员就让他们去除草、擦门窗。我到工厂的时候，一大片杂草刚刚拔净，地上还留有明显的痕迹。我把这家工厂的生产情况了解了个大概就回到了东京。见到了竹田总经理后，我直言不讳地对他说：

“工厂我去看过了。你说厂里杂草丛生，但我好像一根也没看到。不过，你这家工厂里的人倒像杂草一样，到处都是。杂草多了并不可怕，到了冬天它自己会枯死。还可以点上一把火，痛痛快快地将它烧个干净。但是，工厂里的多余人员就不是那么回事了，冗员不会自己枯死，更不能放把火把他们烧掉。”

竹田听了我的讲话，知道我对他的工厂非常不满。所以，他也对我打开天窗说亮话：“我就把这家工厂全权托付给你了。反正，是横着切还是竖着砍，随你怎样处置，只要你敢保证我能分得一成的红利，一切悉听尊便。”

“真是这样吗？”我没好气地对竹田说，“从战争结束一直到现在，那么多年了，你这个当总经理的却一次也没去过这家工厂。我说，这家工厂已是病入膏肓，无可救药了。这叫横着切也切不了，竖着砍也砍不动。”

“照你这么说，我的工厂变成什么了？”竹田的自尊心有点受不了。

“告诉你，变成了一块鹅卵石。横放竖放你都放不稳。你说要横着切，怎么切得了？你说要用斧子砍，如何砍得着？不过，办法倒还有一个，问题是你是否真的放手让我干。”

“当然，当然。”竹田听说我还有办法，一个劲地点头，“我已经说过，你想怎样干就怎样干。”听得出，竹田说这话，确是诚心诚意的。

“那好，既然如此，我请你本人马上辞职。”

竹田的脸色刷地一下变白了。

“这，这怎么能行，我是一厂之主啊。要不，这样好了，除我之外，你可以辞去厂里的任何一个人。”

“竹田先生，你不就是这样一块鹅卵石吗？”我毫不客气地对他说：“企业没管好，你是首恶。你不辞职如何去管教工人？”虽然我这样说，但让他辞职实际上是不可能的。道理再简单不过了，他是老板嘛。可是，事到如今一定要让他明白一个事理。企业的冗员如杂草，甚至比杂草更糟。企业要想健康发展，首先就得斩草除根。这个“根”就是你竹田仪一本人。

总经理本人不肯辞职，那么对于这家工厂的所有人员都不能简单地劝其辞退。在这种情况下，这家工厂要成为三洋的协作厂，就必须按照我的办法行事。老实说，我这已是大大地退了一步。我对竹田说，今后没有我的批准，不准再雇佣任何新职工。现有的职工中，除总经理一人之外，我对他们有绝对的调配权。竹田毫不犹豫地答应了我这两个条件。

接着，我对工厂的每个部门都进行了严格的考查，走遍了工厂的每一个角落，询问了每一个工人的工作情况。并且对完全属于多余的人员进行了必

要的调整。花去了不少精力，这家工厂才算基本上具备了承揽三洋电机配套零件的生产条件。

这家企业的名称叫三樱工业公司。它还发行股票，在证券交易所的第二类股票经纪部上市。这家企业承揽了三洋的加工生产任务之后，三樱工业公司的股票很快就成为第二经纪部中所有股票上市公司中收益最好的一家。开办了多年的工厂第一次产生了利润。工厂的工人非常兴奋。而当总经理的竹田仪一也第一次走进了工厂。不久，竹田总经理在古河酒店举行庆祝会，把我奉为上宾，让我坐在贵宾席上。

“今天开的是什么会？”

落座后我问坐在我身旁满面春风的竹田仪一。

“庆贺本公司收益增长率争得第一名的酒会。”

可能竹田过于高兴了，他竟未能看到我冰冷的表情。我紧接着对他说：

“我知道贵公司近来的成绩不错。但是，大家千万别忘了，所谓的第一名，是证券二部的第一名，充其量只是同一般的企业打个平手而已。我想，庆贺像是太早了一点，大家现在要做的事情是反省，好好回顾一下以前的工厂为什么会搞得那样糟糕。”

我这个人就是这样，心里有什么话一点也遮掩不住。庆贺酒会上，见到公司所有的干部，包括总经理在内都兴高采烈的样子，我的气就不打一处来。工厂能够赢利，这是办企业的起码要求。做到了这一点就庆贺，那么以后工厂还怎么能够大发展呢？

被我这么一说，大家都十分尴尬，喜庆的气氛一下子全没了。就这样，大家只草草地吃上几口就不欢而散了。不过，令我感到安慰的是，打我这次“罢宴”之后，主樱工业公司在生产上一直保持着良好的发展状态，能为东京三洋的电视机、冷冻机及空调器等的生产提供很出色的协作服务，他们没有辜负我的一片苦心。

对企业进行整顿，是企业管理中的一项必要措施。这对于经营者来说，无非是两种手段的具体运用，一是快刀除乱草，全面严厉的整顿。二是“捉贼先擒王”，抓住主要环节。我帮助三樱工业公司重整旗鼓，就是抓住了这家企业从上到下人浮于事的要害。从总经理处开刀，让他首先体验一下“欲善人、先律己”的滋味。然后，再针对企业中的一切不合理现象进行大刀阔斧的全面改革。不询什么人情，但又充分注意诱导。讲得难听一点，叫做软硬兼施。硬的对准上头，软的针对下面。可以说，大凡能把企业搞得像模像样的，无不用过这种办法，只不过是有意或者无意的区别罢了。

四、蔷薇园工厂

东京三洋建成之后，整个三洋电机的生产出现了又一次的大发展。先是1961年开始生产空调器和电冰箱，不久又向市场推出了新产品——日本国内最早的双门电冰箱。接着，公司又全面调整了生产布局，让东京三洋撤下原先已经制定好的洗衣机生产计划，重点开发冷冻机的系列产品。东京三洋在生产出全日本第一个十分之一匹马力全封闭式二极压缩机的基础上，又积极从美国、欧洲引进多项先进的生产技术，成功地将3至15匹马力的大型压缩机都改进为全封闭的二极型。1968年8月，三洋电机的主力军东京三洋开始进行旋转式压缩机的生产，不久又开发成功了最新的转子式压缩机。

生产技术。目前，东京三洋已经具备了从二十分之一匹马力的超小型压缩机到 1000 吨级的超大容量压缩机的综合生产能力，可以毫不夸张地说，东京三洋不仅是日本国内首屈一指的大型压缩机生产企业，在世界范围内也属名列前茅的综合厂家。

靠着东京三洋尖端的冷冻机技术的支持，三洋电机的大型空调设备和各类冷冻食品陈列柜在市场上一直拥有绝对的竞争优势。这些现象终于惊动了松下电器的大老板。他托人婉转地向我透露了他想去东京三洋“看一看”的愿望。我当然一口答应。于是，我与松下幸之助一起确定了参观的日程。我们还约好，一清早从上野出发，坐电车到熊谷，再从熊谷坐自己的汽车去工厂。这样走，正好与赶往市区上班的人流呈相反方向，那时电车必定很空，很容易被无孔不入的新闻记者发现。我和松下都担心，本来是一次很普通的参观，但要是被记者们发现我俩在一起，就很可能被渲染成“松下、三洋是否打算合并”的特大新闻。所以，我又同松下约定，上了电车后两人不坐在同一节车厢里。万一我俩都被记者发现，那么我就从熊谷车站下车，松下则再乘一站到前桥站下，然后再返回熊谷与我汇合。好在这一切顾虑都是白费，那天谁也没有发现我们，我们一路顺利地到了工厂。

一到工厂，松下幸之助立刻就下了车间，一圈转下来，他对各种设备表现出强烈的兴趣。参观时间远远超过了原定的计划。虽然，随行的松下秘书不时地提醒他说时间已经很迟了，但看上去他并没有打算结束的意思。参观时，松下提出的问题大部分是关于设备的价格和性能。内行人一听就知道，松下幸之助对于工厂设备的精通程度大大超出了一般的工程技术人员。

在压缩机生产车间，松下幸之助长久地停留在转子式压缩机的生产线旁，不时拿起油腻的加工零件仔细观看。显然，他对这种刚刚问世的技术表现出非常浓厚的兴趣。看了很长时间，他的嘴里冒出了一句夸奖的话：

“这个转子式压缩机做得真不错。”

后来听说，松下回到自己的公司后，对自己的技术人员大发雷霆，而起因就是他亲眼看到了三洋电机在冷冻技术和冷冻食品陈列柜生产技术上远远领先于松下公司。松下幸之助先生的性格向来是以温和出名的。大发雷霆的事情在他一生之中可以说少得完全能够数得清楚。说来也怪，他这么一发火，倒是狠狠地刺激了他的技术人员，这以后，松下在冷冻技术产品上就瞄准着三洋展开了激烈的竞争。

不久，东京三洋的技术人员就来找我诉苦了。他们说：“总经理，您真不该让松下这个怪人到我们这里来参观。这下可好，松下电器老是在竞争的关键之处同我们过不去，好像非要赶上我们不可。”

我对这批技术人员说：“什么？你们怪我？我还要怪你们呢。我是看你们的干劲好像有点松了下来，才故意借这个怪人来刺激一下你们的。”

我想，我这么说大概比说一百句俗套的鼓劲的话会更有效果。果然，大家面面相觑，而后发出了一阵会意的笑声。

话又得说回来。

1968 年前后，在美国已经全面普及了彩色电视机之后，日本国内也总算进入了真正的普及时期。这正应验了大哥岁男“向美国出口彩电，从美国进口景气”的那句话。

国内彩电销量成倍成倍地增长，三洋电机生产彩电的住道工厂就显得有点捉襟见肘了。为了应付生产远远跟不上销售的窘境，我们原打算在工厂内

增加设备、扩充生产能力。但是，这种想法很快就被来势凶猛的市场需求量打破了。看来，再建一家大规模的彩电工厂是三洋电机的当务之急。以前，三洋电机大凡新建工厂，都是凑巧买下人家正想出卖的旧建筑或旧厂房。购买土地的话，也只考虑土地本身是否适合工厂生产的问题。因此，直到新建彩电厂之前，三洋电机的工厂大都位于十分偏僻的地区。当时，筹备工厂就是为了抓紧生产，从来也没有考虑过工厂本身的宣传效果问题。

现在要盖新的彩电厂，我想改变一下原来的做法。就拿人来打个比方吧，三洋电机创业已逾 20 年，是个堂堂的男子汉了，在穿着上已不能再像儿时那样，找件旧衣服一套了事。风华正茂的三洋电机再建新厂，就得建成一个不辱三洋名声的漂亮工厂，并且应当成为世人注目的一个目标。公司干部商量了好几次，大家一致认为，工厂本身的建筑当然需要力求气派。但是，工厂的选址更加需要追求强烈的宣传效果。最后，大家认为在新干线沿途寻找合适的土地盖厂，宣传效果最好。方向确定了之后，我把选址的事情全权交代给了小机顺次郎专务董事。

日本的新干线是在 1964 年东京奥运会前夕正式通车的。在三洋电机打算在沿线寻找工厂用地的 1968 年，新干线上的列车运行车次还远不如现在这样稠密。当时，平均约半个小时才有一趟车通过，每趟列车的编组都为 14 节车厢。一天下来，经过新干线的乘客人数也不算太少。而且，大部分车次都是往返于东京、大阪两地的。在这一区间设厂，光是工厂的招牌就能发挥极好的宣传效果。

小机顺次郎沿着新干线一路走，像是梳子篦头发那样，把沿线的空地找了个遍。可是，竟没有找到较为理想的地方。有的地方四周虽然没有什么建筑，但却靠近山坡。坐在列车上，视线很快就被挡住。有的地方前面还有空地，往后很有可能盖新楼房，同样会挡住乘客的视线。后来，总算在靠近岐阜羽岛车站的地方，找到一块面积 33.6 万平方米的空置地皮。这里虽然离铁路线有一定的距离，但从车窗里望去，这块土地尽收眼底，相对说是块理想之地。只是，羽岛是个小站，新干线上行速最快的“光号”列车不在此站停车，途经此站就好像一闪而过。好在“回声号”列车在羽岛站停靠，进站时要放慢车速，车上的乘客透过车窗完全可以看清建在这块地皮上的所有建筑。经过几方面的权衡，最后就决定在羽岛建厂。

可是，选择这块土地时，因过多地考虑了宣传效果等表面条件，忽略了对地质条件的深入调查。结果，一开工就碰到了根本没有料想到的难题。这块土地正好位于两条河流的中间，土质很松，几近沼泽。施工时，很长的桩子打下去仍顶不着岩层。专家会诊之后认为，只有增加桩子的长度。可是原来设计的钢筋混凝土桩根本无法加长，也不能焊接。最后只能被迫改用铁桩，先将一根铁桩打下一半，然后再把另一根铁桩焊上去，接着再往下打。结果，一直打入地下 30 米才算完事。这件事在我的记忆中印象特别深刻。追求表面价值而忽略内在的条件，无论怎么说，都是一种严重的失误。

还有一件事情也值得我们今后引以为戒。当决定在这块地皮上建厂的时候，我已经考虑到了防御台风和洪水的问题。为此，公司专门调查了 1959 年在伊势湾登陆的强台风的受灾情况，并且按照防御那次台风的要求，设计、修建了 2 米高的堤坝。结果，没有想到的是，被视为具有一级防洪能力的长良川，在 1976 年第 17 号台风和随之而来的暴雨的侵袭下，下游的防洪堤突然断裂决口，洪水向低处倒灌，顷刻之间就将工厂淹没，厂房的底层全部浸

在水中。好在设计时留下了一个心眼，彩电的生产流水线安装在二楼，才避免了一次灭顶之灾。狂风暴雨过去之后，全厂职工同心协力，拼命地抢救工厂的财产，仅仅用了2周的时间就全面恢复了生产。同时，公司还及时调整生产力量，在未遭侵袭的大阪住道工厂增加生产能力，提高了产量。住道增产的部分大致弥补了岐阜停工造成的损失。

这件事恐怕不能再用“有一利必有一弊”来总结了。因为，这个“弊”是我们的失误造成的。如果先前能考虑得更周详一些，那么这种“弊”是完全可以避免的。值得安慰的是，我们花了巨大代价追求的“利”，终于产生了预期的效果。坐在新干线的列车上朝工厂看去，那欣欣向荣的景象叫人过目难忘。付出了昂贵的学费，学得一条珍贵的经验：事情不论大小，认真加仔细两者都不能缺少。

三洋电机岐阜彩电工厂的设备和技术都堪称世界一流。而且，这家工厂还有一个与众不同的特点：工厂里建有一个蔷薇花园，共栽有1万株蔷薇花。就是因为有了这个花园，我为岐阜彩电厂起了个“蔷薇园工厂”的美称。

说起蔷薇园工厂，又让我回想起当年筹备建厂时令人难忘的一幕。

当时，为了筹建这家工厂，我去当地县政府说明了三洋电机建厂的计划和基本方针。但是，却没有同当地的企业和关系部门进行必要的协商。在异乡客地办厂，离不开当地企业的协作，更免不了要在当地招募工人。后来，我才认识到，有些事如果不充分征求当地人的意见，不充分协调各种关系，那么说不定哪年哪月，就会突然遇到根本预想不到的麻烦。

果然，当我打着如意算盘，向县政府提出要在当地招收3000名工人的时候，对方先是吃了一惊，然后面有难色地告诉我，要招这么多工人，短期内无法办到。根据我的经验，在一个地方办企业，想要百分之百地在当地招工，实际上是不可能的。但是，我最初看到，县政府的态度非常积极，当地大部分企业都很欢迎像三洋这样的大公司入主岐阜，估计招工不会有很大的问题。这实在又是一大失误。

岐阜的蔷薇园工厂，按计划分两期建设。第二期工程完工后，按照设计的生产规模，总共需要3000名中学毕业的女工。县政府之所以表示为难，根据我自己的分析，他们是担心三洋会同当地的纺织企业争夺年轻姑娘。那时的女孩子，中学毕业后都爱朝大城市涌，留在本地的为数很少，如果三洋再去争夺，那么，对纺织厂的打击应该说确实比较严重。现在，县政府的官员已经明确表示了态度，在这种情况下，如果三洋电机仍然去同人家争夺女工，那么，肯定就会招来一片埋怨，被人家说成是仗势欺人。让人家背后骂几句，我还能够忍受。问题是如果伤害了政府和当地百姓的感情，麻烦将会接踵而来。

所以，我只能临时改变原定的招工计划，到九州、四国等地去想办法。同时，我让公司立即动手设计、建造一批单身宿舍，免得新工人来了之后没地方住。

到九州、四国等地去招工，也没想象之中那样顺利。那里许多人这样议论：“听说三洋是大阪的公司，怎么工厂在岐阜？这种乡下地方会有什么好工厂？姑娘们去了，指不定受什么罪呢！”

工人还是招不足。再拖下去，开工计划就要告吹，岐阜三洋可要在小沟里翻船了。我，又想到了蔷薇花。我这个人，一生很少嗜好，唯独钟情于蔷薇。在我自家的院子里，种着许多蔷薇，一有空闲我就会给蔷薇浇水、修枝。

每当我看到那在阳光下随风飘动的婀娜姿态和绚丽的色彩，心情总觉得格外舒畅。要是在工厂里也种满蔷薇，花园似的环境，一定会人见人爱。于是，我号召大家一起种蔷薇。在工厂的院子里，我们一气种下了 5000 株，远远看去，一片花的海洋。

这一招果然灵验。初到工厂的女孩，一见这样的工厂，心中满是喜悦。消息传出，应聘的人员一天比一天多，招工的难题迎“花”而解。后来，我向国营铁路包租了一列专车，特意用蔷薇把列车装扮得绚丽夺目，并把这趟车命名为“蔷薇专列”，专门从鹿儿岛把招来的姑娘们送到岐阜。新来的姑娘一到工厂，我就陪着她们再在工厂的四周种植蔷薇，同她们一起把工厂装扮得更加漂亮。

招工计划如期完成，“蔷薇园工厂”在 1969 年的 4 月正式投入生产。在岐阜生产的彩电，我特地为它取了个“蔷薇系列”的爱称。谈起彩电，人们自然而然就会想到斑斓的色彩。想到了色彩，谁都会联想起花：晴日里的娇艳，雨天时的妩媚，花团锦簇的蔷薇世界会给人带来无限美好。“蔷薇系列”彩电就凭着这种花的联想，出奇制胜地赢得了大众的青睐。

“蔷薇园工厂”是家全新的彩电装配厂，在设计当初，公司就充分考虑了环境保护的问题。工厂里没有严重的噪声和震动，不会排放废气和废水，没有任何破坏环境的不良因素。但是最初，当地的居民仍然向工厂投来怀疑的目光，这也难怪他们，在日本这片狭隘的国土上，环境破坏已经成为一种严峻的社会问题。为此，岐阜彩电厂正式开工之前，公司专门举行了一次宣传报告大会，向当地居民宣传三洋电机无公害生产的基本方针。然而，光这样说，还是不能让人完全信服。后来，我想起了已经离开人间的慈母。幼年时，是她教我在田边的水渠里放养鲤鱼的。以后，在岐阜工厂，当你拨开繁茂的蔷薇花丛，走向院子的深处时，你就可以看到一个硕大的水池，清澈的池水中好几千条鲤鱼在嬉水、觅食。再看看从一排排纵横交错的管道里排进鱼池的清水，谁都能明白，养育着这批健壮而欢快的鲤鱼的池水，就是生产中排放出来的，经过净水装置净化的工业用水。我想，看到这样的情景，特别是看到水中自由自在的鲤鱼，前来参观的客人恐怕再也不会对环境保护提出任何疑问了。

谁能想到，这其中竟包含着九泉之下亡母的功绩呢？

五、设备 + 人员 ≠ 效益

东京三洋和鸟取三洋建成后，我分别担任了这两家子公司的董事总经理。“蔷薇园工厂”不是子公司，因此也就没有总经理一职，但也由我负责管理生产。同时，我还担任三洋电机贸易株式会社的社长，还得抽点时间去过问买卖的事情。尽管职务不少，但我从不会忘记常去工厂走走，每当我走进工厂，看到紧张而又井然有序的生产现场，听到机器轰鸣的声响，闻到机油的清香，我心里那种“今日又重来”的感觉便会油然而生。

一到生产部门，我想要做的第一件事情就是把整个公司新置的机器设备都巡视一遍，以便掌握公司的基本生产能力。对于设备，我既注重它的先进性，更注重它的独创性。也就是说，我更希望看到自己制造的机器。谁都明白，市场上有售的设备，只要有钱都能买到。时间一长，就无先进可言。相反，如果使用自己研制的机器，那么至少可以说明两个问题：第一，技术上

一般都处于领先的地位，因为，谁也不会去干花大力气研制落后设备的傻事；第二，在有关的技术领域内，保持着继续发展的态势，因为，设备的研制本身就是不断积累经验的过程。这样看来，一家企业设备的自制率越大，那么，它在相应的技术领域内越能反映出领先于他人的技术优势。让我感到欣慰的是，三洋电机的生产设备，虽然有一部分是从其他公司引进的，但大部分机器都是公司自己的技术开发中心研制成功的。我对这一成绩向来非常赞赏。而且，我还经常要求三洋的各家协作工厂都能加入研制新设备的行列。我希望他们都能不断地注意技术改革，积累有关的技术经验，自行研制一批别人没有的先进设备。这样做的一个重大好处是，能使自己的企业始终处于一种不断追求新技术的兴奋状态。因为，今后的市场竞争说到底就是一种技术上的竞争。

但是，有许多企业，特别是一些中小型加工企业，却并不像我这样热衷于先进的机器装备。我常听到有人对我说：“没有钱，买不起好机器，先凑合一下再说。”对于说这类话的人，无论在什么场合，我都会像教师纠正小学生的错误那样去告诉他们：“你的这种想法是不对头的。假定说，你看到有种机器肯定比你现在使用的要好，那么价钱再贵你也得咬咬牙去把它买回来。再假定说，你原来的廉价机器一天只能开动 8 小时，那么你就得想办法让新买来的机器每天开动 16 个小时。这样一算，昂贵的机器至少便宜了一半。”

从松下到三洋，我同机器打了大半辈子的交道。我深深体会到，性能落后的机器决不可能为你在激烈的市场竞争中拔得头筹。因此，三洋电机任何生产部门向我提出申请，要求购买先进的生产设备，我从不会因价格太贵的原因而加以拒绝。不过，我总会在签字同意之后笑着对申请人说：

“买来了就得好好使用，要不然我可饶不了你们。”

我说的好好使用，就是指充分发挥先进设备的技术优势，不要让它随便停下来。举个例子来说，目前国际航线上使用的大型客机，每架的售价约为 150 亿日元。怎样提高飞机的利用率，毫无疑问是每一个航空公司必然遇到的、能够决定其经济效益好坏的重要课题。我经常到世界各地去访问，对于飞机利用率的情况相当熟悉。比如，经北路从日本到巴黎，飞机从成田机场起飞后约过 6 个半小时到达阿拉斯加的安克雷奇。飞机将要着陆时，机上的航空小姐就会告诉乘客，机组人员将在安克雷奇换班。接着，飞机又继续朝英国伦敦飞去。同样，在伦敦机场，机组人员再次换班。然后，飞机再飞往巴黎。在整个航行过程中，机组人员每隔 6、7 个小时就换一次班。小姐们和飞机驾驶人员都得休息。但是，飞机就不能停下来不飞。如果说，飞机每到一个机场，也像机组人员一样停下来休息，那么这种管理足以让这家航空公司倒台。因为，飞机巨额的折旧和利息根本不允许它停下来。

二次大战以前，日本国内精密度最高的机器恐怕要数纺织机。到了战后，很长一段时间内，东南亚国家大都还从日本进口纺织机械。纺织机一到了东南亚国家，一天 24 小时就不停地运转，每年 365 天从来不停下来。就因为这个原因，当地的棉纱和坯布在国际市场上具有很强的竞争力。当年，日本的纺织厂每天只开 2 班，晚上就关机休息。而且，大凡星期日、节假日，工厂也都关门停机。这样一比，日本的纺织品竞争不过他人的原因就一目了然了。

机器是这样，企业的资金流通也是这样。比如说，1984 年三洋电机全

部生产销售额为 14207 亿日元，一年 365 天，扣除周六、周日两天休息以及各种节日和假期，全年实际的工作日为 250 天，平均每天的生产销售额为 56.83 亿日元。要是晚收回一天的资金，就有 56 亿多无法利用，这就等于一架大型飞机少飞三分之一的运行时间。要是能够早收回一天，那就等于整个公司增加了 56 亿多流动资金，这决不是一个小数目。当然，这样计算只是一厢情愿的事，但企业的资金管理要是不朝这个方向去努力，那我敢说这家企业不会有很大的发展。

话得说回来，在电机制造行业，如果从事的不是简单的装配，

而是从零部件、集成电路到整机的安装都由自己来生产制造的话，那么设备的投资就非常巨大。而按照现行的劳动法，女工半夜不允许上班，其他工人的加班时间也受到严格的限制。这样一来，巨额的投资就会被搁置，昂贵的设备就不能被充分利用。从这点上说，积极地开发研究机器人，就成了能够弥补这一缺憾的重要手段。目前，三洋电机已经在着手研究供生产使用的机器人，并且已经积累了一定的经验。有一次，我在电视上看到过一个能在奶油蛋糕上裱花、写字的机器人。虽然，这还是一种简单的初级产品，但它裱出的蛋糕已足以同老糕点师傅的手艺相媲美了。难怪，有位评论家曾预言，人工裱画蛋糕的时代行将结束，蛋糕裱画师的行当将会消失。糕点工厂培养一名成熟的蛋糕师要花费很大的代价，还要支付很高的工资。但机器人只是一次性的投资，它既不会要求增加工资，也不需要加班费和奖金，更没有支付退休养老金的要求。而且，机器人的工作态度可谓百年如一日，不闹情绪，不会罢工。

我说先进的设备一定要充分利用，只说了问题的一个方面。更重要的是，任何一种设备，无论先进到什么程度，都得由人来加以利用。从这层意义上说，工人的工作态度比设备的先进程度更为重要。换句话说，设备加人员不等于效益，先进的设备加上出色的工作态度才等于较高的经济效益。

有一次，一家协作工厂生产的零件质量上出了点问题，我就到这家工厂去了解情况。谁知，一到工厂，那位总经理却夸夸其谈地对我说：“我的工人干起活来一个顶两个。”他这时还讲这种话，我感到非常别扭。于是，我就用讽刺的口吻对他说：“一个顶两个没错，但这两个是什么样的人你不知道？”我告诉他，对于工作可用不同的字眼来表示，一个是“动”，不带单人旁；一个是“■”，动字左边多了个“人”。尽管，你可以说你的工人很卖力气，但依我看，他们只是在“动”而没有真正地“■”（在日语中，“动”字一般只表示“行动”、“活动”的意思，用来表现劳动含义的则多为“■”）。人干活

不用脑子，再卖力也只是瞎动。只有当他既肯干，又肯动脑筋的时候，他的工作才能称为劳动。我想，不久的将来，这个“■”字也得改变，似乎在动字的左边加上个“心”字更为合适一点。听我这么一说，这位总经理的脸色一阵阵发白。显然，我的话使他感到十分难堪。不过，我也看得出，他确实也懂了我所要讲的意思。

我在那家三樱工业公司考察工作时，看到工人那种杂乱无章的劳动情况，曾毫不客气地挖苦、讥讽过。我说：“今后你们的公司别叫三樱工业公司了，还是改成三樱运输公司吧。”在场听我讲这句话的人都明白话的含义，因为这家工厂的生产实在是糟糕透顶，车间里只见工人在来回搬动着各种工件。他们虽然也很累，但做的全是“无用功”。

要想改变这种劳而无益的情况，最好的办法是先改变一下厂长。也就是说，对于管理无方或者没有能力的企业领导，要毫不犹豫地尽快把他给撤下来。工厂经营不善立刻更换厂长，公司事业不振马上调整总经理，这是企业管理的一条铁则。

有一次，我到自己公司的一家工厂去了解生产经营情况。厂长向我诉苦说：“工厂很难增加利润，赚不到什么钱。”我问他：“是不是买来的原料太贵了？”他说不是。我又问他：“那么是不是机器常有故障？”他说也不是。我再问他：“要不售价是不是定得太低？”他还是说不是。最后，我只得对这位厂长说：“原料也不贵，机器也没故障，售价也不低，你还是赚不到钱。那么，只有撤了你的职才能赚钱了。”

其实，我知道这个厂长在回答我的问话时，只是凭自己的想象在随意乱说。我到这家工厂去之前，实际上已经掌握了一些厂里的情况。我听到过有人在背后议论说：“三洋有家工厂不知什么原因，会花那么大的价钱去买本来很便宜的原料。”还有人告诉我：“象这样赚不到多少钱的工厂，居然还有 20 多个上班穿着西装的人。”也就是说，这家工厂之所以亏本，完全是厂长管理无方造成的。

还有一次，一家同三洋搞协作的工厂给我打来一个电话，说是工厂老是亏本，不知是什么原因，想让我去帮助他们搞个“会诊”。这是一家装配工厂，所有的零部件都是从外面买来的，买零部件的款项占了生产成本的 80 %。我估计，问题可能就出在这上面。到了工厂之后，我指着流水线上的一个零件问厂长说：“这个零件是花多少钱买的？”

“这个，这个么……，我不知道，这要去问采购科的科长。”说话的时候，这位厂长的脸涨得通红。

“是不知道吗？”我对厂长说，“要是真的不知道，那么我已把症结找到了。让那位采购科的科长来当厂长，工厂就能赚钱。”听罢我的话，这位厂长的红脸变成了白脸。我真搞不明白，一家专门搞装配的工厂，最最关键的问题就是零部件的价格。买来的零件价格便宜，工厂就能盈利。相反，工厂就得亏本。这是个常识，但不知为什么，一厂之长的当家人却不知零件的价格，这怎么能去管理经营自己的工厂呢？按道理说，厂长不仅要每一种零件的价格了如指掌，还要时刻关心价格的变化，想方设法去购买便宜的东西。

我经常要到工厂去，到了工厂就经常会同厂里的干部一起吃饭。边吃边谈，常常可以了解到不少情况。但是，有时人家害怕同我一起吃饭，说这个人待人一点也不讲情面。确实，撤换一个经过多年努力才升到厂长地位的人，或者是撤掉一名埋头苦干的干部，从感情上说，的确一时不易被人接受。但是，企业管理讲不得人情，人情换不来效益。我常说，人情代替不了管理。企业并不是个人的财产，企业管理就不能多讲人情。否则，就会葬送企业的前程。

反过来说，撤掉一个厂长，并不意味着葬送了这个厂长的前途。人有他能干的事，也有他不能干的事。干不了厂长，可以到其他能够发挥他长处的部门去，有时，对于被撤换下来的人来说，撤职还可能是件好事。因为，撤职意味着他不能胜任这个职务，但并不说明他不能胜任其他职务。三洋电机内就有这样的例子，厂长干不好，但搞起营业来却是一把好手。

我对所有成为三洋电机协作企业的业主都明确地表示：“既然我已接纳

你，我就不会草率地停止我们之间的合作关系。但是，管理上出了问题，质量过不了关，就得有人出来承担责任。什么叫做承担责任呢？我想只有撤职，负责人就是要承担被撤职的责任。”而且，在协作企业出现毛病的时候，我更要追究三洋电机内部有关人员的责任。我对公司的干部说：“公司让你们去指导、监督协作企业，目的就是防止发生差错。如果你指导、监督的企业出了问题，那么我就认为是你没有尽职，你要承担主要责任。”

人们常说，相互信赖是企业管理的基础。我以为这话一点也没讲错。但是，对于这句话还得做个注解：相互信赖的关系必须建立在每个人都对自己的工作尽心尽力的条件之上。如果说，相互信赖不以责任为前提，而是出之于私情，那么这种关系就不能冠以“信赖”两字。人与人之间庸俗的相互关系一旦进入企业管理，那么这家企业迟早要被引入歧途。

第十章 眼光、心胸、理解

1969年5月1日，我到医院去看望住院治疗的大哥。第二天我将启程出国考察，我想听听躺在病床上的董事长还有什么要叮嘱的。大哥问我打算出去多少时间，我告诉他约一个月。大哥望了我好长时间，像以往我每次外出时他都要叮嘱我那样说：

“一个月时间太长了吧，你还是早点回来的好。”

当时，大哥在医院里的情况很好。我去的时候，医生还同我商量的具体的出院时间。所以，我对他讲的这句话没有特别的留意。不过，我还是缩短了一个星期的出访时间。5月27日早上，我一回到大阪，马上就赶往医院，既探望病人，又汇报工作。

大哥他看上去还算健康，听着我的汇报，脸上还不时地露出满意的微笑。当听我讲到这次海外旅行的奇遇、见闻时，他还经常插进几句幽默风趣的话。然而，我却隐约感觉到情况似乎不太妙。听大哥所讲的话，尾音已经很弱，有时甚至很难辨清他讲的最后几个音节。还是在我年幼的时候，当兵复员回来的岁男经常这样告诉我，对人讲话尾音一定要讲得响亮、清晰，这样会给人一种坚定、有力的印象。如今，这位奋斗了一辈子的硬汉自己讲话的尾音却变得软弱无力了。一种不祥之兆出现在我心中。但是，我却不愿意承认也不愿意相信我所感觉到的一切。我心里对自己说，但愿这是久病卧床，身体虚弱的缘故，过些日子就会好转的。

可是，我做梦也没想到，这竟然是脑溢血的先兆。到了6月的中旬，大哥的病情开始恶化。脚已穿不进拖鞋，讲话变得有气无力，模糊不清了。医生私下里对我说，这已是脑溢血的晚期症状，恐怕是无药可救了。没过几天，大哥就去世了，年仅66岁，很长一段时间内，我一直不敢相信这是事实。一个从零出发，培育出今天的三洋电机和一大批集团企业的人，怎能突然抛弃自己未竟的事业，早早地踏上归天之路呢？

大哥去世后，根据董事会的意见，由我先担任三洋和鸟取三洋的总经理。1971年1月，董事会改选，原由大哥担任的董事会会长一职由二哥祐郎接任，我被正式提升为三洋电机的总经理。在新闻发布会上，有一个记者问我：“当了三洋电机株式会社的社长，有什么感想？”我说：“我当了很长时间的副社长，又当过东京三洋、鸟取三洋的总经理，今天我没觉得有什么特别的感想。”记者和听众，原先都认为我会借此机会发表就职演说，什么现状啦、困难啦、挑战啦、前景啦，滔滔不绝地讲上一大堆。

说没什么感想，其实是句违心的话。实际上，我当时想得很多。思绪把我带到了久远的往事，我想到了自己在松下电器当厂长的那阵子，想到了爬满臭虫的宿舍，想到了同黑脸汉子比试酒量，想到了那座有四根大柱子的仓库。说老实话，在这次新闻发布会上，我还真想讲上几句。我想对记者们说：“在我年纪轻得还只能称为青少年的时候，我就向往着有朝一日也当上像松下幸之助这样的大老板。”可是，最后我忍住了，我不想让记者找到什么话柄，也不愿意让自己成为新闻界追逐的一个目标。从松下电器的小厂长，到三洋电机的总经理，我经历了40多个春秋。星转斗移，世风大变，但40多年来，我对事业的执著追求，对人生的冥思苦索则一刻也没有停止过。

一、环游世界的旅行

1969年5月2日，我按预先确定的计划，开始了环游世界的旅行。下午1点20分，飞机从羽田机场起飞，途经泰国的曼谷和印度的新德里，飞机加满汽油后接着朝西飞去。当地时间半夜12点我到达了伊朗的德黑兰。海外旅行因为时差的关系，常让人产生错觉。如果始终以东京时间为标准，那么到达德黑兰的时间应当是第二天上午10点。但是，一换成当地时间，就会让人感到，下午离开日本，晚上就到了伊朗，世界象是变得越来越小。当年我坐船去上海，30个小时的航行还觉得很慢，如今是超音速飞机的时代，一夜之间飞过了半个地球。在赞叹当今先进科学技术之余，我不禁又想起了企业的发展。我想到，在日新月异的科学社会里，三洋电机所取得的成绩看来并不值得老是挂在嘴上沾沾自喜。

德黑兰是个奇特的城市。从机场到市中心的旅馆，我既看到了发达国家的种种迹象，又看到了许多落后到不堪入目的局面。马路上，西方国家生产的豪华轿车掠身而过，但同时，那东西堆得像座小山似的人力车在你面前吃力地匍匐而行。一边是深院大宅，一边是铁皮小棚。不知道是我初来乍到的新奇，还是世界本来就该如此。反正，如此强烈的对照竟然那么不可思议地糅合在一起，德黑兰象是给蒙上了一层神秘的面纱。

我在德黑兰的旅馆里只睡了2、3个小时，就按原定的计划到伊朗著名的电器制造厂商——阿德麦秀公司去参观访问。我这次去德黑兰，就是应这家公司的要求进行电视机生产技术转让和指导的洽谈的。一走进这家公司的电视机厂就会发现，这里的技术、设备和人员，一切都是崭新的。但是，这家公司的总裁却对我说：“我们不仅需要先进的技术，需要三洋电机派出优秀的技术人员，我们更需要的是能够教会我们懂得先进技术的基本原理的优秀教师。阿德麦秀公司不仅要运用这些技术，更要从根本上掌握这些技术。我想，只有这样，阿德麦秀才不致于永远落在三洋的后面。”

在当今这样一种激烈竞争的国际市场上，无论是发达国家还是落后国家，有相当一部分企业都认为，只要肯花钱就不愁买不回新技术。这也许是一种很好的办法。但同阿德麦秀公司的总裁相比，这种企业的眼光就显得过于浅薄了。更让我钦佩的是，这家公司在生产设备尚未筹备完善之前，已先办起了技术学校。并且，宁可推迟投产日期也非得让学员学完全部课程不可。一家公司有这样高瞻远瞩的眼光，它的前途一定不可估量。

离开德黑兰后，我去了法兰克福和汉诺威。参观完当地的工厂，我又马不停蹄地赶到了意大利。9年之前，意大利的桑纳西公司曾同三洋电机进行过有关的技术合作。9年之后再来这里，桑纳西的发展简直令人难以置信。我不由自主地对这家公司大大地赞扬了一番。谁知，公司的研究所所长却对我说：“我们的眼睛始终盯着遥远的三洋电机。我们两家公司有着极为相似的发展史，我们绝不甘心落在三洋的后面。”我们的谈话都是通过翻译进行的，对方讲话中的微妙之处我还不一定能够体味，但他们那股蒸蒸向上的热气却给我留下了难以磨灭的印象。

这家公司的生产设备应当说是超一流的，陪我参观的公司技术人员在介绍机器的性能时，常常流露出自豪和自信的神情。我眼睛看着，耳朵听着，心里却在把这些设备同岐阜“蔷薇园工厂”的同类机器作比较。最后，我确认这些机器的性能绝不会比三洋的好多少。说来也怪，一认定这一点，我那一连好多天急行军般的参观访问所造成的旅途劳顿，一瞬间就烟消云散了。

五月的意大利风光明媚，吸引着成千上万的游人。水上都市威尼斯近在我的身边，但这次旅行中没有观光的安排。就这样，我连脚都没沾上威尼斯的边，就又马不停蹄地赶往英国。飞视在伦敦机场降落时，正好又是半夜 12 点。我对同行的秃慧猛常务说：“这回咱成了货真价实的夜猫子了。”

伦敦给我的第一感觉是古老与陈旧。我住的酒店要是同日本的相比较，那根本用不上豪华两字。我很早就听说英国是个非常保守的国家，这次算是亲身体验到了。酒店里的陈设和家具古色古香，街上走着的汽车全都老掉了牙，就连人的生活习惯也好像是上个世纪遗留下来的。

进了酒店的房间已是凌晨 3 点多。天亮后还得参观，不睡一下怕支撑不住。所以，我就请住在隔壁房间里的秃慧猛君替我打电话要些葡萄酒来。我已戒了好几年的酒，为了睡好一觉，破例喝一点无甚紧要。何况，我心里还一直嘀咕着“下不为例”。然而，本来应该是马上就可以送到的酒，我却左等右等也等不来。无可奈何，我只得进了浴室，打算先洗去旅途的尘埃再说。叫我哭笑不得的是，正当我脱光了衣服，站在水笼头下冲洗的时候，酒店的侍应生送酒来了。他一个劲地敲门，换衣服已来不及，我只得裹着一条大浴巾冲出去开门。这家酒店里的浴巾比床单还要大，从头裹到脚，地上还拖下一块尾巴，我把身体裹得严严实实，只露出一个光头在外。同我这副窘相截然相反，送酒的侍应生穿着一套毕挺的黑色晚礼服，毕恭毕敬地为我倒葡萄酒。他脸上不挂一丝笑容，嘴里叽哩呱啦他说个不停。我屏着呼吸想从他的话音中找到一、二个我能懂的词儿，但一个也没找到。于是，我也跟着他叽哩呱啦地发出一连串没有任何意义的声音。不过，我同时还点头欠腰，想让他明白我在对他表示感谢。可是，这个侍应生依然板着脸，眼睛直瞪瞪地看着我说话，一副绅士模样。

天亮后，我把深夜喝酒的遭遇告诉了秃君。他听完后哈哈大笑起来。他说：“看到您这副模样，这个侍应主一定把您当成是阿拉伯的石油王子了。”

我想，与其让这个侍应生误认为我是一个不懂礼貌的东洋人，倒还不如让他感到我真的是一个阿拉伯的石油王子。晚上，回到酒店，我躺在床上又想起了昨晚那个身着晚礼服的侍应生。我想，这晚礼服好象就是英国的象征。在当前世界各先进国家中，唯一没把度量衡和货币单位改为十进制的，恐怕只剩下英国了。保持自己的文化传统，可以说是一种美德。但要是过了头，就会变成一种顽固。比如，家电产品生产不采用十进制的计量方法，在激烈的国际市场竞争中就很难取得很大的优势。企业也同样如此。保持一定的传统，对于一家企业来说当然必不可少。但要是你一味强调传统而丧失了不断采用新方法、新技术的勇气，那么你的企业就会从此驻足不前。

下一个目的地是西班牙。在马德里，同阿斯那勒公司讨论完技术合作问题后已是周六的傍晚。秃君对我说，明天又正好是星期天，“这回可该去看看斗牛了。”他知道我两年之前在西班牙闹的笑话。“我好几天没好好睡觉了，明天早上想睡个懒觉。”我对秃君说。“嘿，斗牛都是下午开始的。”秃君担心我又闹出笑话来。老实说，这次我真被他说动了。第二天下午，我在西班牙度过了第一个没有工作的半天。然而，本来应该说是高兴愉快的半天，对我来说却是地地道道地经历了一次磨难。

斗牛场内的气氛比我想象的更加热烈。西班牙人的热情到了斗牛场里就变成了狂热。就连陪同我们一起去斗牛的当地人，一说起斗牛也显得异常

的兴奋。他对我说：“井植先生，今天您的座位是最好的贵宾席，我也跟着沾光了。”言下之意，没有其他事更让他感到荣耀的了。

在好几万人的叫喊声中，一头壮牛冲进了斗牛场。接着，一个手持标枪的骑士骑马逼近了这头牛。牛的双眼被黑布蒙着，看来它并不害怕。牛被来回驱赶着，怒气渐渐上升。当骑士感到火候已到时，就猛然把手中的标枪掷向这头发怒的壮牛，不偏不倚、不深不浅地正刺中牛的肩部。牛被激怒了，满场狂奔。这时，场上又出现了几个手舞红布、身着传统斗士服装的英俊少年，这些人手上还各持一把闪闪发光的利剑。我想，这大概就是斗牛士了。果然，他们一边逗诱受伤的牛，一边寻找下剑的机会。接着，他们一剑又一剑地朝牛的身上刺去。场内的地上流着殷红的鲜血，场外的观众发出震耳欲聋的狂叫声，场内场外一片疯狂。我终于明白了，西班牙斗牛并不是牛与牛之间的厮斗，也不是人同牛的搏斗。说得准确一点，根本不当用这个“斗”字。所谓斗牛，实际上就是一群野蛮的人在虐待一头无辜的牲畜，让它在暴虐之下慢慢地死去。我真不知道，这几万名狂热的观众在观看这残酷的虐杀动物的表演中，究竟能够获得什么样的乐趣？

我用双手捂住脸，对坐在我边上一语不发的秃君说：

“看来还有好多头牛要杀呢，咱们先走吧。”

看到我想离开的样子，那个陪同一个箭步窜到我的身边，双手用力把我朝座位上按：“这种场合您千万别离开。您这是贵宾席，斗牛又正值高潮。这时候你走，将被全体西班牙人嘲笑。”

我无可奈何，只得按兵不动，但又不忍心再看，只好横过身子通过翻译与陪同闲谈。谈着谈着，话题又自然扯到斗牛上去了。可是，我的观点讲多了，陪同竟一脸的不高兴。于是，我干脆把话头转过来讲。我说：“就靠这6、7头牛和几个斗牛士就能动员起成千上万观众的热情，这可是一本万利的买卖啊。如果我提出由我来搞个斗牛队，当这批斗牛士的领班，不知西班牙政府能不能批准？”

翻译把我的话传给了陪同，陪同眨巴着眼，考虑了一番，然后一本正经地对我说：“我没作过认真的调查，以前也没有先例。不过，是您井植先生提出来的话，估计有可能被批准的。如有可能，您真的会来干吗？”

我不置可否，只能看着他苦笑。我说这番话纯粹是开个玩笑，没料想到他竟如此认真。我想，拿电机制造同斗牛相比当然很不恰当。但要是哪位制造行家也能想出像斗牛活动那样一本万利的产品，那么我一定会尊他为英雄。问题是，如果是违背人类善良本性的买卖，哪怕是“一本十万里”，我也会坚决地予以拒绝。斗牛场里痛苦的半天，对于我来说也并非一点收获没有，因为我想到了斗牛与生产的关系。

我们从马德里机场起飞，穿过赤道，到达里约热内卢，航程一共花去11个小时。里约热内卢是个美丽的港口城市，从飞机上看去，奇峰秀石，绿荫丛丛，我心里很有点痒痒，真想进城去看看。然而，我此行的目的地是圣保罗，转机只有1小时的空余。结果，又一次错过了浏览这个南美都市的机会。

据说，圣保罗是日本人在南美聚集得最多的一个城市。包括第一代至第四代移民，圣保罗住着近60万日本人及有日本血统的混血儿。日本人到此地移民的历史很长，但住在本土的日本人对巴西却相当地孤陋寡闻。直到现在，提起巴西，还有人认为这是一个亚马逊河穿过密密的丛林，河中生长着

鳄鱼和大蟒的原始国度。一提起巴西人，还有人认为他们多为身着白色防晒衣服，手持火枪，穿越原始丛林的绿林侠士。

实际上，里约热内卢和圣保罗完全是一个现代化的城市。高层建筑鳞次栉比，地下铁道密如蛛网，同世界上任何一个大都市相比，它都无逊色可言。我坐车从机场到圣保罗市中心去，一路上只见奔驰的汽车大部分是德国的大众。我和同行的秃君饶有兴致地数着驶过的汽车，不料竟有 83% 是颇具风采的大众汽车。后来我才知道，德国大众在这里投下近 5 亿美元资金，圣保罗大众汽车公司月产量高达 3 万多辆。尽管，大众汽车公司在这里投资可能出于政治上的考虑，因为当时，位于东、西德交界线附近的大众公司，可能就是由于政局不稳等因素，才将公司的生产能力分散至世界各国的。但是，对巴西来讲，这些投资却使它切实地引进了现代化。像巴西这样的国家，疆土辽阔，资源非常丰富，只要国民加倍努力，发展成为第一流的发达国家，既可以展望，也能够实现。难以琢磨的是，一向被人看成是无孔不入的日本电器制造厂商，不知为什么却至今没有打进这个蕴藏着巨大潜力的南美国度。

到达圣保罗的第一个晚上，我一人躺在旅馆的床上，脑子里反反复复在想这些问题，久久不能入睡。

一个初来乍到的旅行者，要想深入了解巴西的现状简直不太可能。但是，粗粗地估摸一下，堪称拥有世界第一流技术和雄厚资本的日本电器行业之所以长时间没有踏上巴西的土地，原因无非有三。

第一是有关巴西的信息是既贫乏又错误。我常听人说，住在巴西的日本移民生活非常艰难。离开日本时移民一般都有美好的愿望，可一到当地顷刻就破灭。人与人之间的关系，大都是通过美好的事情联系起来的，比如“有情千里来相会，无情咫尺不相逢”，情就是好事。相反，人要是听到了坏消息，那么第一个本能反应就是敬而远之。在巴西的日本移民真正取得成功的事情鲜为人知，而破产、被盗、受欺等坏事却很快传遍日本。所以，大家对于巴西的认识同样是既贫乏又错误。

第二是移民政策太不完善。我在圣保罗时听说，当年渡海前来移民的日本人，大都抱着一种幻想。他们认为，在这里买地开拓、耕作，要不了几年就能成为大农场主。当然，确实有些日本移民后来成了当地的咖啡种植园主、辛香植物园主等等，但这仅仅只是极少数的成功之例。绝大部分人至今还在苦苦耕作，流血流汗。自己也不知何时才能有出头之日。当地的土地，头两年耕作，还算沃土。但是，过不了几年，肥沃的土地就日趋贫瘠，最后甚至变得颗粒无收。而当时的政府并不把这些情况都如实地告诉人们。那时候，政府对希望移民的人只作简单的辅导，诸如学点简单的葡萄牙语会话、了解一些南美地理概况等等。

第三就是日本至巴西的距离。目前，最快捷的飞行线路也需 30 个小时。

但是，我自己感到，这三个原因都不是主要的。比如，对巴西了解甚少，那现在就可以弥补；再如，移民问题，目前前往巴西移民的日本人已几乎没有，原来的遗留问题通过政府间的协商大都可以解决。就说距离，随着超音速客机的普及，终究也不会是个大问题。真正的原因我认为是巴西政治上的不稳定和经济上严重的通货膨胀。巴西是个发展中的国家，公共投资和基础投资比例很大，这就必然助长通货膨胀。

然而，无论如何，巴西对外资的吸引力仍然应说是优大于劣。我这次访

问巴西，得出这样一个结论：巴西对于电机制造业来说，是一块充满魅力的处女地。

我在巴西共呆了4天。接下来，我去了访问项目最多的美国。此次美国之行，我没看到美国的家电技术有什么惊人的发展。同我前几次赴美相比，倒是机场的混乱拥挤变得更加严重了。

我这次访美，以纽约、芝加哥和旧金山三地为据点，每天搭乘国内航班穿梭往返于各地的家电工厂。同美国机场的交道打多了，感受颇深。比如在纽约，据说共有4个大型机场。其中最大的是肯尼迪机场。我乘坐的飞机假如是在这个机场降落，那么一般来说，飞机总得在机场上空盘旋近1个小时，等候地面指挥部门腾出跑道来。实际上，日本的机场也因旅客剧增、航班密度太高而面临过度拥挤的问题。但同美国相比，还不至于要在空中等候1个小时。美国飞机场的规模和数量都大大高于日本。但是，私人飞机的迅速发展加剧了跑道的负荷，使得美国机场终日拥挤不堪。

最近几年，美国的私人飞机已经向喷气机型发展。这种供私人使用的喷气机续航能力很强，飞行速度和舒适程度都很高，唯一的缺陷就是非得使用大型客机使用的正规跑道。这就同一般大城市内私人汽车和出租汽车抢占马路的情况一样。原来美国的螺旋桨式私人飞机，据说每架的售价约为1000万日元，而现在的小型喷气式私人飞机的价格则高达1亿至2亿日元。如此昂贵的东西，它的拥有者竟然也多到足以使一般机场濒临瘫痪的局面，美国的经济实力可见一斑。

在美国，实力更大的应当说是妇女。据说，绝大部分中年以上的家庭妇女都有固定的工作。在我参观的许多工厂里，“大嫂”、“大娘”似的女工遍厂都是。带着老花眼镜坐在流水线前一丝不苟地工作着的妇女，每家工厂里好像都有那么几位。这同日本的情况形成鲜明的对照。近年来，随着日本经济的发展，家庭妇女参加工作的人数也有所增加。但根据劳动省的统计，劳动妇女约占劳动总人口的13%左右，而其中已婚妇女仅占0.3%，总共不超出3万人，根据我年轻时的经验，日本的已婚妇女出去工作，不外乎两种情况：具有特殊的技能，或是家庭过于贫穷。而且，参加工作的妇女和她的家属都会因此而产生一种难以启齿的羞耻感。

美国的家庭主妇参加工作，理由可能也是多种多样的，也不能排除家庭经济困难的可能性。但从社会一般的认识看，美国妇女与男人拥有同样的工作机会。社会上普遍认为，妇女完全应当同男人一样参加各种社会活动，当然也包括参加各种劳动就业。这是一种非常进步的社会意识。从企业来说，妇女的劳动可以弥补男劳力的不足，还可以承担起比男性效率更高的工种。不难看出，美国的经济能力大大高于日本，其重要的原因是社会意识的进步。

所以，以企业家的眼光来看，作为东京三洋得力的协作企业——三吉电机公司的“妈妈工厂”就是一种争风气之先的新实验。这家公司为了支持“妈妈工厂”，在厂里办起了托儿所，开设了一系列保护母亲的福利设施。对这种实验，专家们的赞扬暂且不论，就企业家本身的设想来看，无疑是一种能够把握时代脉搏的明智之举。

二、数字与色彩

1979年财会年度，三洋电机的海内外总销售额突破1兆日元的大关。

这 1 兆日元的概念并不是每个人都清楚的。我想，从字面上看，1 个兆就是 1 万个亿，谁都能够明白。如果用数字来表示，那么扳扳手指，考虑一下，谁都会在 1 字后面准确地写上 12 个“0”。但是，这还仅仅是单纯、抽象的概念。假如我们把这 1 个兆的日元同时间联系起来，比如说 1 个兆的秒等于多少年，那么你大概就会被这个数字吓了一跳。1 年有 365 天，每天有 24 个小时，每小时有 60 分，每分钟有 60 秒。最后你可以算出，1 个兆的秒等于 31710 年！如果再假定，一个人 1 秒钟可以赚 1 元钱，那么等他日夜不停地赚到了 1 个兆的日元时，时间已经过去了 300 多个世纪，比整个人类迄今为止的文明史还要长出 5 至 6 倍来。如果我们再设想把一个日元的硬币一块块地叠起来，那么 1 兆日元的硬币足足可以叠成 100 万公里的长度。这个长度等于地球赤道的 25 倍，足足可以从地球到月亮打个来回。

我打这样的比方是要说明两个问题：第一，通过三洋电机海内外共 6 万 5 千余职工的努力，我们完成了一项“伟大”的事业。希望每一个三洋职工都来掂掂它的份量，都能把它当作加倍努力的一种鞭策。第二，我是想说，作为一个企业的经营管理者，如果没有精确、形象的数字概念，对枯燥的数字没有深厚的感情，那么这类经营者就可以说是极不称职的企业家。

我经常对别人说，我这个人没念过多少书，懂不了多少企业管理的精深理论。但是，我有一套自以为是的管理办法，我把它称作为“数字加色彩法”。这种办法说起来很简单，但它却帮了我很大的忙。

那还是在 1969 年，当时为了照管东京三洋的生产，我经常往返于东京、大阪之间。从大阪国际机场到东京的羽田机场，飞行时间约 3 刻钟。如果你乐于从窗口眺望朦胧的天空，那么你并不会觉得寂寞无聊。但是，我这个人天生不会只顾望呆而什么事也不干。否则，就会像坐在针毡上那样浑身难受。在那段时间里，我只要一坐上飞机，就必定会拿出一叠统计数表来，津津有味地沉溺在一群阿拉伯数字之中。有一次，我看到一份叫做“制造企业前 400 位顺序”的统计表格，是日本著名的经济刊物《近代经营》新年特刊发表的。表中列出 1967 年与 1968 年各家企业在销售总额、纯利润、销

售利润等项目上的对照数据。从表中看，三洋电机在 1967 年栏内位于第 30 名，1968 年栏内则上升到了第 27 位，两年都是第一名的是三菱重工。我在这份统计表上，用蓝笔标出销售额上升的企业，用红笔标出下降的企业。这样，不仅能够一眼就能区别出各家企业的经营状况，而且哪些产业整体呈上升趋势，哪些呈下降状态都一下子变得一目了然。比如说，在这份表上，煤炭、纺织行业都被红线圈出，呈明显的衰退迹象。电器、机械行业则多被蓝线圈出，反映出当年电机行业欣欣向荣的走势。经过这么简单的标注，这份原来还有点枯燥的东西一下子就变活了。坐在我边上的一个绅士模样的中年人，看到我如此认真地在杂志上点划，误认为我是一个干编辑、校对之类工作的人。他问我借这本杂志看。拿过去后，他一看到整版整版都是阿拉伯数字，连忙把杂志还给了我，一边用疑惑的眼光看着我，嘴里喃喃地说：“这是搞的什么名堂？我还以为你是在订正错字呢。”在东京机场上，我接受了记者的采访。那份我在飞机上花了不到半小时用红、蓝笔标出的数据，成了我答记者问的充实资料。

· 实际上，谈到企业管理，无论是公司的最高当局还是流水线上的班组长，都时时离不开数字。可是，要对数字培养出感情来却不是一件容易的事。我在一次公司干部训练班上曾经说过，要是谁能把没有感情色彩的数字读出

兴趣来，那么这些数字远较一篇推理小说更有味道。在我的工作笔记本上，各种颜色的数字占了大部分篇幅。空下来一读，胜读一部小说。我的许多办法、措施、规划都产生在“读数”的热情中。据说，我那篇根据自己读数经验写成的“计数管理漫谈”发表之后，还曾得到不少同仁的好评呢。

1969年的5月，我在为30名公司骨干举办的训练班上讲课时，让所有的学员一起做了一个目测纸带长度的实验。我先给每人发了一大卷皱纹纸带。大家拿到纸带时都笑了起来。原来，这些五颜六色的纸带是那些热衷于流行歌曲的狂热少女抛给舞台上的歌星用的。等他们笑完，我就让他们先裁下一段30厘米的纸带，但不能用尺量。结果，大家裁得都比较准确，平均误差不足5%。其后，我又要求他们再裁出150厘米和500厘米各一条。统计的结果让大家都吓了一跳。150厘米这段，平均误差上升为11%，500厘米这段的平均误差竟高达19%。极端的例子是整整多量了近1米半。我事先没有告诉大家这次实验的目的，纸带全部量完之后我才对大伙说：

“大家在量30厘米纸带时，凭着自己的经验，还能做出比较准确的判断。这说明，什么是30厘米，大家的概念都比较清楚。然而，要量150厘米时，如果大家平时没有关于这个数字的经验积累，那么，产生的误差就会很大。而一旦要对500厘米的长度作出判断，你们就一定会感到，数量越大，越不易把握。什么是500厘米，离开了尺子，心中就一点数也没有。大家想想，这究竟说明了什么呢？”

“我打个比方说，假如这30厘米就是一家只有十来个工人的小作坊，那么你在对这家小企业进行经营、管理或者做出决策的时候，凭着日常生活中的经验和常识就足以能够胜任，而且不会闹出什么大错来。假定说，纸带越长，代表的企业越大，那么，仍凭以往的经验就很难作出准确的判断，你需要用已来量，要想求得准确的尺寸，还需要反复多量几次。也就是说，大企业的管理已经成为一种非常识性的专门知识。作为一名管理干部，如果不注意学习这种专门知识，那么，就会像判断不准500厘米长度那样，在企业管理中犯错误。”

其实，我说的这些道理，对于一个当代的商人或企业家来说，也已经成了一种常识。问题是，就像纸带的长度还可以增加，误差的要求还可以提高那样，企业管理永远是一门高深的学问。作为一名企业的经营管理者，不认真地学习，不将自己的意欲和干劲看作为企业发展的重要动力，那么，这家企业就意味着落后。

数字不仅可以反映出一种现象，还可以反映出一定的情绪。而且，如果能够非常精确地使用数据，那么数字还能带来干劲，形成决策。我在担任三洋电机总经理职务的十几年时间里，始终要求各级管理干部在各种报告之中尽量少用文字而多用数字。能用数字表示的就坚决不用文字。在数字表达不清晰的时候就求助于色彩。在迫不得已的情况下，才去使用简洁的文字。我想，在大家都为工作忙得不可开交的时候，简洁的数字最能显示效果。

在岐阜“蔷薇园工厂”的新工人进厂典礼上，我对许多记者和来宾们说：“人生来就有识别色彩的能力。但对单纯的红、绿、蓝，你至多只能按自己的爱好去进行各种想象，还不一定会给人带来什么情感。然而，就像诸位在院子里可以看到的蔷薇花那样，一种色彩表现在一定的物体上，它就产生了生动的效果。大家对这种色彩的感受就会大致趋于一致。电视机生产也是这样。在技术上还不成熟的时候，人们只能生产黑白的。它可以满足人的形象

视觉欲望，但满足不了人对自然色彩的要求。因此，我们这家专门生产彩色电视机的‘蔷薇园工厂’，的前途是无限美好的，因为它能满足人对自然色彩的美好的追求。”

假如说，“数字管理”是一种客观的办法，那么“色彩管理”的主观倾向就比较突出。我在工作中就爱使用色彩，常把它当作经营管理的辅助手段。数字管理的办法可以形成一项制度，并且强迫所有的干部都要使用，而且谁也不会反对。但是，色彩管理的办法，由于它带有浓厚的个人感情，推广起来就有一定的困难，因为谁也不能强迫他人接受自己的感情。

我有一位好朋友，年纪比我轻。有一次，他来找我商量一件事。他说他一共有5家工厂，每家工厂都实行独立的核算。近年来，有几家工厂老是亏本，他就想出了一个办法：如果哪家工厂在一个结算期内出现亏损，他就在这家工厂厂长的帽子上粘上一条红带子，以示警告。如果这家工厂下一个结算期内还是亏本，那就在厂长的帽子上再加一条红带子。相反，工厂只要有了盈利，他就取下帽子上的一条红带子。我的这位朋友不知这种方法能不能使用，就来找我商量。

我说：“你的这个主意很不错。在帽子上粘红带子，略带羞辱，这可能会刺激厂长们的工作热情，弄好了是会有效果的。我想，公司是在你手上发展起来的，厂长们可能还都服你，不妨试一下。但你的儿子将来就绝对不能使用这种办法。他不是创业者，厂长们不会服他。否则，工会大概会出面来找你算帐的。”

我举这个例子是想说明，人对色彩的感受非常微妙。不同的场合、不同的对象，对颜色会有不同的理解。企业的管理也是这样，你需要用不同的眼光去看待不同的事物。老抱着一种“灵丹妙药”，那么这种“妙药”很快就会失效。没过多久，这位朋友又来找我，他说：“井植先生，真是托你的福，戴粘红带子帽子的厂长一个也没有了。”我接着对他说：“应该是永远没有了，因为你今后不能再用这种办法了。”

我说的色彩管理办法，更主要的作用是帮助分清数字，显示数字的作用。用不同的颜色来记录性质不同的数字，可以使得本来已属简洁的数据更加简单明了。我每天收到的报告、报表及各种统计资料都有厚厚的一叠，逐项细看既没有时间也不易记住。因此，我就想出了一个用不同颜色的笔记录不同性质的数据的办法。这样，我就只需查看需要掌握的内容，其他的暂时搁下不问。比如，当我想要了解某个部门盈亏情况时，我就只需先找红色数字。如果没有红色数字，就是这个部门没有亏损。这个办法用久了，我的资料、笔记本都成了彩色数字的世界。旁人打开一看，一时半会还摸不着个头脑。而我自己查看，则感觉到既明确又亲近。有一次，我同一位作家谈起这种彩色管理的办法。这位作家竟然拍案叫绝，他说：“写文章也能用此法。如果将文章比作一棵大树，那么作为主要情节的树干就用蓝色写，次要的枝节就用红色写，当作点缀的树叶就用绿色写。这样，我就不易失去重点，文章就不易流于冗长和繁复。”

当然，说不定这位作家是在捧我的场。不过，我相信这种方法，也喜欢用这种方法，因为它十分有效。我时常被一群群数字包围着，但我又常感到我是置身于一个色彩缤纷的世界之中。

三、企业三课题

从理论上说，企业是人、财、物的特殊组合。组合的目的就是追求尽可能多的利润。但是，从企业管理者的角度分析，如果你只知一味追求利润而忽略了“企业就是人”这样一个基本命题的话，那么这家企业就不可能得到“明日的繁荣”。从更高的层次上说，企业应当是经济效益、社会使命和人情人性的综合体现。

一家企业在它的生产销售过程中，既赚了钱，又为企业的发展奠定了必要的基础，而且还能对股东尽到责任，替所有的从业人员创造出良好的生活条件，那么这家企业才能算是取得了真正的效益。我始终认为，一家企业的经济效益并不简单地等于利润。如果说，一家企业错误地认为利润就是一切，那么经营者的心胸一定会变得非常狭隘。

有一家规模还不算大小的公司打算到海外去投资办厂，公司的总经理老是担心拿出的钱收不回来。他就来向我讨教。他对我说：“井植先生，你们三洋电机在海外的工厂很多，你是用什么办法来保证能把赚到的钱都带回日本来的？”我告诉他说：“办法倒是有一个，而且很保险，但不知你愿意不愿意采用。”这位总经理眼睛一下子亮了起来，迫不及待地等着听下文。我故意卖了个关子，停了好长时间才说：

“只要你一分钱也不汇到海外去，那么我保证你赚到的钱都在日本。”

“什么？不把钱汇出去，怎么能在海外开工厂？”显然，这位总经理根本没有想到我这是在挖苦他。

海外投资环境本来就是复杂多变的。最近几年，当地的收益回不了日本的事情时有所闻。但是，钱汇不回来并不等于白白地丢掉，还可以在当地再加以利用嘛。而且，一旦你的海外投资产生了效益，你在海外的投资目的也就实现了一大半。钱能造福于人，你就不必拘泥于在日本还是在外国。赚了钱就想尽办法往家里藏，这是一种心胸不宽的岛国劣根性。

还有一次，三洋电机的一家协作企业的总经理来找我。他说，有个从中国来的技术代表团提出要参观他的工厂；他担心自己的技术被中国人学了去，来问我能不能同意代表团的要求。我不无揶揄地对他说：

“是不是你的工厂这两天有什么重大的技术突破？否则，你真的拥有值得人家来偷的技术吗？”

企业管理者要是有了这样的想法，他的企业就不可能有什么太大的发展。技术本身就意味着更新。今天被认为是先进的东西，说不定明天就属于落后的了。让人家看看工厂，就觉得忧心忡忡，这样的人不会有很大的出息。将自己现成的技术让给别人，自己再去研究更进步的东西，企业就会不断地向前发展。况且，技术的使命不仅是为企业创造利润，更重要的是为社会创造福利。自己的技术只有广泛被他人运用，技术本身才具备了更高的价值。这难道不是一种更好的经济效益吗？

企业需要生存，当然离不开社会。社会需要进步，也得依靠企业。所以说，企业的经营管理者绝不应该忘记自己的社会使命。近年来，劳动者开始重视从事单调性生产劳动的人的社会生活态度等问题。从统计的结果来看，情况有点让人感到悲观。比如，单调劳动者的生活态度一般都比较消沉。约有 78% 的工人并不热爱自己的工作，近 70% 的人认为自己的能力无处发挥。而且，约有 42% 的一般工人只对娱乐感兴趣；还有 26% 的工人只关心自己的小家庭和子女的成长问题。明确表示自己的志趣在于公司的工作的人只占

9%。三洋电机的情况同这项统计的平均值相比，略微好一些。我接触到的工人，十有七、八都讨厌那种没有志趣和希望渺茫的生活。但是，从公司的立场来看，职工的参与意识比较淡薄，正说明公司在完成社会使命上存在差距。

在当代企业的经营活动中，面对激烈的市场竞争，一切措施、决策都不能光靠经营者个人去唱“独角戏”。企业的管理必须建立在群体、计算机和无任何感情色彩的规章制度之上。从这一点来看，经营管理是从业人员的整体活动，“企业就是人”正是一句高度概括的话。企业的一切都由人来决定，并且最终都靠人去完成。既需要无情的制度，又不能让企业的职工丧失人的全部价值，这就构成了管理活动中的一对最大的矛盾。换句话说，当代企业管理的成功与否，很大程度上取决于“无情的管理”同“有情的管理者”的巧妙结合。

我想举一个例子来说明我的这种基本观念。

岐阜“蔷薇园工厂”建成之后，公司决定在新职工进厂的第一天举行一次隆重的迎新仪式。内容包括两大部分，一是新职工进厂欢迎大会，二是种植 5000 株蔷薇花苗。我把这次活动称作为“蔷薇节”。这天清晨，我一早就赶到了工厂，检查了这两项活动的全部准备工作。然后，我让筹建工程的主要负责人员陪我一起去查看新落成的单身宿舍。我发现，宿舍的建筑、室内装修和各种生活设施基本上都符合设计的要求。同我当学徒时住的宿舍相比，这里简直可以说是天堂。马上就要住进这新宿舍的三洋职工，恐怕不再需要同臭虫展开斗智斗勇的“战斗”了。但是，当我进入职工浴室拧开水笼头时，发现水管内壁生了锈，流出的水十分混浊。我马上问负责宿舍施工的一个工程师怎么回事？工程师回答我说：“新装的水管，通水检验后又很少使用，是会生锈的。”我顿时火冒三丈：“难道你就让新来的姑娘们用这生锈的浊水洗澡吗？”这位工程师又说：“这没什么关系，马上打开笼头把锈水全都放掉就是了。”他认为，这件事不值得大惊小怪。水管中不经常通水，管子就会生锈，生了锈只要多放掉点水就没问题了。如果这位工程师不做这样的解释，我还不至于发火。他越想解释，我的火气就越大。我拉大嗓门对工程师说：“既然你全知道，为什么不早一点放水？如果我不来检查，你会不会在姑娘们来到之前把这个问题解决好？你想到过这个问题没有？”

我这么一喊叫，这位工程师不敢再吭声了。他马上布置别人去打开浴室里所有的笼头，放掉浊水，自己则跑到水泵房去检查水泵的工作情况。这时，我对另一名工程师说：“还有锅炉里的热水，可能也有铁锈，你马上去让司炉工把水全部放掉，等水清了之后重新再烧！”

事实上，新盖的浴室里，水有点发混并不是一件很大的事情。但是，怎样对待这件事却是一个重要的问题。等他们把水都放完之后我对他们说：“今天是新职工进厂日，来的都是年轻的孩子，而且大部分是姑娘。她们刚刚离开家庭，来到我们的工厂，心情一定非常复杂。我们做事就要站在她们的角度去考虑。如果进厂第一天就遇上发混生锈的洗澡水，那么，她们的内心就会留下一片难以抹去的阴影。所以，我不允许这种事情发生，更不允许你们对这件事采取无所谓的态度。”

后来，有人说，我对新来的姑娘过于偏爱，对埋头苦干的工程师则过于严厉。我说，如果大家都这样认为，那么一方面说明我的做法非常正确，另一方面又说明，大家的认识还有待于进一步提高。人家选择了三洋电机作为

今后的依托，我们就要用“心”来欢迎她们。工作没做到家，说明工程师们对她们感情不深，我就要用公司的制度来加以“惩罚”，这两者绝不能混淆。

这就叫做“无情”与“有情”的相互配合。

在现代化的生产环境中，人的作用有时完全等同于流水线上的一种装置，人会从单调乏味的劳动中慢慢形成一种“齿轮效应”。也就是说，在单调的劳动中，工人会慢慢地丧失全部热情，把自己当作机器上的一个齿轮。因此，控制“齿轮效应”，是劳动管理中的一项重要内容。我曾经对劳动管理干部说过，公司是一个小社会，它既存在完全区别于一般社会的生产活动和由此而产生的人的种种心理活动，也存在完全等同于一般社会的基本问题。作为公司的劳动管理干部，应当时时刻刻想办法让公司更加接近于理想中的社会状态。比如，对于职工的任何一种具有创造性的意见或者是认真的工作态度，公司应当迅速地做出反应，给予积极的评价。让职工感到自己不仅仅是一只齿轮，更是社会中的一员。办法还有很多，可以不断地试验、探讨。但是，原则只有一条，那就是，要管理工人，就应当站在工人的立场上。

四、生活与工作

最近，在日本的职工中流传着一个新词，叫做“小家庭主义”。这个词的字面含义好像是中性的，但一旦使用起来，则大多带有轻蔑的意思。比如，“这个男人也大小家庭主义了”等等。受奚落的“小家庭主义”的反面。大概就是受赞扬的“工作第一主义”了。

有一次，一个年轻的职工告诉了我一桩好笑的事情。他说，有一个结了婚的男工人战战兢兢地走到他的顶头上司面前说：“明、后两天，我想再休息一下，您看行不行？”这位顶头上司是个科长，平时工作十分卖力，但非常刻板。他问这位男工：“你不是刚刚休息过几天了吗？怎么又要休息了呢？”这位男工人吞吞吐吐地回答说：“大概就是明、后两天要生了，预产期就是明天。”不知是紧张还是兴奋的原因，这位工人在讲这句话时省去了主语，也没有任何第三人称的表示。要是碰到稍微灵活一点的人，那么他就一定会想到是男工人的妻子马上要生孩子了。可偏偏遇到了这么一位刻板的科长。

“呸”，科长横过脸来朝着这位男工人，脸上露出轻蔑的表情。接着，皮笑肉不笑地嘲笑说：“怎么，最近男人也会生孩子了？”

我问讲给我听这个笑话的年轻人，对这个笑话有什么感想，他回答说讲不好，反正心里酸溜溜的。我对他说，这个笑话太妙了。那个男工人，就是“小家庭主义”的典型，而那位科长则是标准的“工作第一主义”。这个笑话给我们企业管理者提出了一个难题，那就是怎样去处理好生活与工作的相互关系。

对于这个难题，我自己一时也很难回答清楚。如果说一个人可以在生活或工作中两者择一，那么这个问题就迎刃而解了。可是，世界上任何一个人都无法对此采取两者只择其一的态度。特别是成了家，有了妻子儿女的人，他就更难回答这个问题了。我这个人，工作干了60余年，从来也没有马虎放松过。但是，我又是6个孩子的父亲，孙子这一辈的也有17个。虽然，我的妻子基本上把家庭的事务全都包了，但我毕竟是个男主人，也是家庭的一员，一点不管是不可能的。

有一次，妇女杂志《女性生活》的一名女记者来采访我，给我出了个“谈家说妻”的题目，要我给杂志写篇文章。我对这位女记者说：“世界上有资格谈自己妻子的人多的是，为什么偏来找我这样一个不顾家庭的人呢？”这位女记者这样回答我：“井植先生，大伙儿都认为，‘小家庭主义’和‘工作第一主义’两者是截然对立的，而您却能使这两者协调起来。所以，我想让您对我们的读者谈谈其中的奥秘。”

听女记者的口气，“小家庭主义”者的男性似乎都有点女性化，或者说至少是混淆了夫妇双方在家庭生活中的作用和地位。比如，有些被人称为“妻君”的男人，一下班就拔腿往家赶。晚饭后，妻子去看电视，他在厨房洗碗。女记者还告诉我。东京银座的一家烹调学习班，近来出现了戏剧性的变化：原先，学员是清一色的家庭主妇，但现在却加入了不少未婚的男子。这些来学烹调的男子都说，不久就要结婚，如果不会下厨房做饭，就不能当好“妻君”。恐怕未来的太太会一肚子不高兴。

战后，日本的妇女地位有了明显的提高。特别是在核心家庭中，妻子已大都不会产生强忍、顺从的情绪。在家庭内部，传统的大男子主义已逐步接受了趋向“男女平等”的自然改革。但是，如果按这位女记者所说的那样，男人只有赶回家去多做家务，才叫男女平等，那么我说这种平等不值得妇女去苦苦争斗。家庭生活是夫妇双方共同建立的。双方都没有必要在繁琐的家务中再来个“明确分工”，更没有必要去按照这种分工来划分什么主义。

《三洋画报》编辑部也曾对自己公司的职工做过一项调查，内容只有一项：“你每月是怎样处理自己的工资袋的”。结果，65%的男职工选择“先开封看有多少钱，然后如数交给妻子”的答案，15%的男职工干脆连工资袋都不打开就直接交给妻子。剩下的20%情况比较复杂，有的留下一部分自用，有的回家后同妻子“分成”，极少部分人干脆不把钱交给妻子。我想，《三洋画报》的调查反映出一种喜人的倾向，也就是说，至少有80%的男职工将全部工资都给了自己的太太。但是，我又认为，这项调查只触及了一些表面现象。因为，同样是把钱交给太太，“自愿”和“被迫”是完全不同的两回事。自愿者，说明他主动地把家庭财务管理的权限全部转让给了太太，而被迫者大多系被动的出让权力。前者是转让而不放弃，大多还有“一家之主，负有责任”的自觉意识。后者的情况正好相反，被迫把家庭财权交给太太，那么，对于家庭的责任感也就大多随之而消失殆尽。

在美国的家庭中，如果家里来了客人，倒茶、烧咖啡之类的事情大多是男主人干的。换在日本，那么毫无例外地是主妇的任务。在日本，如果一对夫妇在看电视的时候，妻子说：“想不想喝茶？”那么就会出现两种不同的结局。第一种是纯粹的应付，丈夫会回答说：“好的，喝绿茶。”第二种是丈夫表示爱情的做法，他会站起身来说：“我去泡，你喝什么茶？”相反，在美国的家庭中，夫妻之间即使已经到了没什么感情可言的地步，在这类琐事上也会出现日本人看来是充满温情的形式上的一套。我想，在日本的家庭中，如果没有雇佣保姆的经济条件，那么丈夫做饭、洗尿布等等，大多也是一种无可奈何的形式上的反映。这种新的形式化了的生活习惯，常常让人产生新的错觉。不了解内情的太太们，就会强行把这一套直接搬进自己的家庭生活中。

因此，我对那位女记者说，如果“小家庭主义”出之于妻子的强求，那么为了满足妻子的要求，丈夫就会在“工作和家庭”两者间倾向于后者。我

说，这不能责怪男主人，因为这种现象是由妻子的错觉造成的。实际上，本质意义上的“小家庭主义”应当是夫妇双方共同协力，共同创造一种健康的家风，共同追求幸福美满生活的结果。在家庭生活中，只有双方都站在对方的立场上考虑问题，尊重对方，那么家庭生活才是快乐的、幸福的，从这一点上说，“工作第一主义”与“小家庭主义”并不矛盾。我不赞成那种只顾自己不考虑工作的庸庸碌碌的作风，但也不赞成把工作抬高到至高无上地步的“工作中毒”作风。理想的做法是，改变工作与生活只能两者择一观念，就像完成了阿波罗 11 号登月计划这回地球时，一名宇航员对电视记者所说的那样：“我参加了这次登月计划，牺牲了家庭的温情。回到地球后，我第一个想到的就是重温家庭生活。我不放弃自己的事业，但也不放弃温暖的家庭。”

五、理解也是管理

每年的 4 月，是三洋电机新职工的招募月。每当公司为新职工举行欢迎仪式时，我总要上台去讲上几句。十不离八九，每次我都要讲这样几句话：

“中国有位诗人咏叹道：‘年年岁岁花相似，岁岁年年人不同’。今天，大家来到了我们的公司，将要同我们一起走向崭新的生活。我想对大家说，新老职工相互之间的理解比什么都重要。我们今天之所以能够聚会在一起，这是相互选择的结果。诸位在众多的企业中选择了我们三洋，而三洋也在众多的申请者中选择了你们。这种相互之间的选择将为我们之间的相互理解提供良好的基础。到了我们的公司，大家都希望找到一个称心的职业。对我这个总经理来说，就应当为大家创造一个具有魅力的工作环境。但是，两者都不是一厢情愿的，都需要双方能够充分理解对方的立场。”

理解他人不易，被人理解更难。在公司里，我是管理者，别人都是被管理者，相互之间的理解更叫难上加难。但是，说难并不是说不能。我常对别人说，困难和不可能不是一回事。要是你认识到一件事是不可能办到的，那么你就应当马上停下来。但是，如果你遇到的只是困难，那么你就应当毫不犹豫地干下去。理解别人和被人理解是件困难的事，但绝非不可能。所以，你就得时时处处留心，做事讲话要让人理解。同伴，看别人做事、听人家讲话也要细心去体会，哪怕是极小的事情，也要一如既往地予以重视。

还是在我当三洋公司营业总部长的時候，有一次，一位负责零售商店调查的业务主任向我报告说，他调查了 100 家零售店。其中，5 家商店管理较混乱，其他的 95 家经营状况都很好。他说，他打算取消那 5 家商店销售三洋产品的权利，保留其他 95 家。我问这位主任，调查结论可靠不可靠。他说非常可靠，因为除了他自己亲自去调查之外，还让主管科长和其他干部都去复核了一遍，甚至还动用了信誉调查机构。我对这位主任说：“要是换了我的话，我就不采用取消那 5 家商店销售权的办法，而是重新给予那 95 家都具有的销售权。”

果然，象我预料到的反应那样，这位主任马上问道：

“那不是完全一样吗？”

我说完全不一样。

“销售活动必须建立在信任和理解的基础上。你采取取消一部分商店、保留一部分商店的做法，说明你既不信任人家，也不理解人家，相信的是自

己的判断。你想过没有，被你取消的那 5 家商店，究竟是什么原因使他们的经营陷入困难的？今后还有没有改善的可能性？再说，那 95 家被保留的商店，当听说你取消了其他 5 家商店的经营销售权利后，他们将会怎样考虑问题？会不会产生人人自危的感觉？而且，类似这样的事情，你还要做到让被选中的和未被选中的商店都能理解你的立场。简单的取消，能达到这个目的吗？”

选择什么样的商店作为自己产品的销售店不能算是件小事，理解人家的苦衷就显得十分重要。但是。像平时工作中的一些琐碎的事情，也得注意了解别人的想法。

比如，有一次，一个年轻的车间主任给了我一份申请购买设备的报告，让我盖个章，他好向财务部门去领钱。他想要买的设备确实是生产必需的，报告写得也很得当。但是，他自己却没在报告上签名盖章。如果按照一般的做法，我可以马上告诉这位主任说，公司有项制度，凡是申请报告，申请人都得签名盖章。但我没有这样做，而是像同他开玩笑似地说：

“想要让我盖章的文件大概都是比较重要的吧，那么你怎么像是对待一张报纸那样对待它呢？”

我知道我这样讲话离题太远，我也不打算让他一听就懂我的意思。我说这种怪话的目的在于唤起他的注意，好让他充分理解公司关于盖章的具体制度。听了我这句怪话。这位主任莫名其妙地瞪大双眼望着我。我接着说：

“在文件上盖章，就是表示自己对文件内容的负责。你让我盖章，意思是要让财务部门知道我将对这份文件负责。但是，作为申请人，你自己恐怕更加应该表示出负责的态度来吧。否则，我怎么能理解你申请中所讲的重要性呢？”

这个年轻人很聪明，他一下子就明白了我的意思，郑重其事地向我表示，他把盖章的事给忘了，但是，以前没有从这样的高度来认识这件小事。通过这件事可以发现，在具体的工作中，你要想让人理解一个道理，就得不厌其烦地去对待任何一种小问题。以后，这位车间主任在工作上变得格外仔细、认真。我想，这里恐怕也有我这段“怪话”的一些作用吧。

大家都说，老年人与年轻人之间都有一条认识上的“代沟”，相互之间的充分理解几近不可能。但我认为，只要双方都能站在对方的立场上考虑问题，“代沟”也是能够填平的。有一次，我的一个外孙女到我家来，吃饭时吵着要吃牛肉。那天，家里正好没有牛肉。我就对外孙女说：“今天咱们吃鱼好不好？”谁知这小家伙就是不依，非吃牛肉不可。于是，我就告诉她说：“你知道外公像你这么大的时候吃的是什么呢？那时候，我在乡下，每顿饭都是吃的咸萝卜。后来、到了大阪当学徒，天天都吃豆腐渣。快 20 岁了，我还不知牛肉是什么味道呢。”

在一旁听我讲话的三女儿却不耐烦了。她说：“小孩子要吃牛肉，就给她去买一点吧。说那么多话，她又听不懂，有什么意思？再说，想吃牛肉又不是什么坏事，吃草的马斗不过吃肉的虎，我想还是件好事呢。”

这大概就是人们常说的“代沟”吧。其实，我并不是不让孩子吃牛肉。我迄今为止所做的事，从一定程度上说，也就是为了让牛肉来代替豆腐渣的。我说了好多话，目的是为了培养孩子的忍耐心，不要随心所欲。但我的三女儿却不理解我的意思。所以，我干脆就借这个机会表白一下。

“你知道古桥于之进这个人吗？”我问三女儿，“他是战后破世界纪录

最多的日本人。可他也是靠吃粗米饭、咸萝卜长大的。后来他进了大学，开始了正规的游泳训练。但据说他连一条游泳裤也买不起。一天 1、2 万米游下来，仍然只能啃啃冷饭和咸菜。他没吃多少肉，却照样赢得了世界冠军。现在，吃牛肉的日本人多了，大凡运动选手的营养恐怕不会再存在问题。但能夺世界冠军的人却没有了。有人说，这是因为吃鱼的日本人竞争不过吃肉的西洋人的缘故。我想，这话也有点道理，但不是绝对的。关键还在于意志。要不然我这个吃豆腐渣长大的人，怎么能同吃牛排长大的美国人在电机制造行业中一争高低呢？孩子是一定要吃牛肉的，但更要紧的是她一定要有坚强的意志。”

我唠唠叨叨地说了一大堆，三女儿听了若有所悟。她对她的女儿说：“你瞧瞧，今天就不吃牛肉吧。要不然外公要你去当世界冠军，你能当得了吗？”全家人听了都哈哈大笑起来。

还有一次，我到东京饭店去参加一位老朋友女儿的婚礼。结束后，这位老朋友请我到饭店的酒吧去喝酒，一起去的还有几位年轻的姑娘。进了酒吧，姑娘们每人都要了一杯鸡尾酒，大口大口地喝了起来。我这位老朋友看了心里好像有点不太舒服，皱着眉头对我说，咱两个老头喝点日本清酒吧。我说不忙，让我先同这几位姑娘谈谈。

我问她们，知道本知道什么是好酒。有个姑娘指指自己手中的杯子说，这就是好酒。我说，那让我来告诉你们吧。“好酒非得具备 3 个条件。第一叫味纯。酒要清醇，不带异味。第二是温度。好酒都得讲究喝时的温度，据我 40 余年酒龄的经验，理想的酒温是 50 度到 52 度。第三是喝酒的速度。酒得慢慢品味，大口大口地喝实际上不算喝酒，只能叫摄取一点酒精，再好的酒也会失去它的魅力。”

我的那位老朋友对我的这番“酒论”心领神会，不时地点头微笑。那些姑娘们究竟是怎样来理解我的意思的我不得而知。但至少有一点可以明白，那就是姑娘们喝酒的速度明显慢了下来。那位说鸡尾酒是好酒的姑娘对我们说：“今天您们就同我们一块喝酒吧，难得有这种机会。”说完，她喊来一个侍应生，在他的耳朵旁悄悄叮嘱了几句。不一会，侍应生给我们两个老人都送上了一大玻璃杯的酒。我苦笑着对老朋友说：“没办法了，今天咱俩就陪着姑娘们喝完这一大杯白兰地吧。”我和这位老朋友都知道，酒吧只用瓷杯和小壶装清酒，如今上来的是大玻璃杯，里面只能是洋酒。

老朋友像是要吞下一杯苦药似地对我说：“今天算是开洋荤了，咱俩干杯吧。”一大口喝下去，两人不约而同地叫了起来：“咦，是清酒！”我还加上一句：“温度也正好，大概是 50 度！”几位姑娘和我们两个老头一起开怀大笑了起来。

我爱喝酒，喝了几十年。战争年代，日本国内几乎是无酒可喝，酒成了珍品。而那时我在上海，上海到处有酒，好的、便宜的、土的、洋的一应俱全。这时我这个流落异国的酒徒来说，不啻是种安慰。现在，年龄大了，知道喝酒损害身体的道理，慢慢地就把酒给戒了。但我老爱同别人谈酒经。有人附和我，我就沾沾自喜。但是，年轻人多不理睬我的“好酒 3 条件”。有个年轻的科长对我说，喝酒最重要的是气氛，有人服务，再加上被一群妙龄女郎围着，那么再差的酒喝来也觉得津津有味。他认为，喝酒就是要有人相陪，有人招待。我正好是相反，最怕喝那种招待酒。你刚想慢慢品尝几口，对方就会一个劲地劝你“请，请，再来一杯。”喝酒的兴趣就会荡然无存。

所以说，年轻人有年轻人的想法，老年人有老年人的认识。但是，两者也并非绝对不能相通。喝酒是这样，对待工作的态度也是这样。当年轻人有一种越出常规的工作设想时，你就先别忙着去指责他。先把他的本意搞清楚再说。说不定他的设想还真比你高明不少呢。

我当了三洋电机的总经理后，有两种会是非参加不可的。一是董事会和股东大会，二是工会的劳资协商会。在同工会谈判时，我总是先阐明我的一贯态度。我告诉工会说，劳资谈判关键在于理解。要想让双方都感到完全满意实际上是不可能的。因此，大家提出方案时，最好先替对方着想一下。如果工会提出的方案能够让工会自己得到充分的满足，那么对于公司来说就可能是无法接受的。相反，如果公司只考虑自己的利益，那么到头来也肯定得不到工会的支持。大家都退一步，对大家都有好处。这就叫做理解。我还对工会说，三洋电机的工会会员大概是3万人，但不要认为工会在人数上占了公司的绝大部分，公司就应当服从工会。相反，在经营管理上工会应当服从公司。道理很简单，你有3万会员，公司则有7万股东，公司要对这两部分人都采取负责的态度。所以，我希望工会能够体谅公司，对于有些出于无奈而采取的措施和限制，工会不要过多地加以抵制。最近，公司同工会达成了一项工人工作调动的协议，这就是相互理解的一个很好的例子。工会原先要求公司不要对工人的工作进行调动。我说这做不到。公司管理部门则希望自己拥有绝对的人事调动权。我说这也做不到。最后双方都退了一步，调动工作尽量安排在工人年龄不到45岁时进行。这样，被调动的工人还有精力重新学习新岗位的技术。反过来，人事部门就需要多做工作，妥善去处理那些年龄已过45岁的工人的工作情况或采取其他不作调动的弥补性措施。

我在制造部门当主要负责人的时候，曾经立下过一条规矩，要求每一家工厂的厂长都要“迎来半数以上的职工，送走半数以上的职工”。也就是说，三洋电机的工人大部分都提早15分钟上班，作为厂长就得更早一点到达工厂。我并不要求厂长站到大门口去欢迎自己的工人，但却应当在办公室里先开始进行一天工作的准备。这叫“于无声中”。工人们看到了，心里就会想，厂长这是在迎接咱们。下班也是这样，工厂的工人还没全走完，厂长就不要急着回去，厂长应当以自己的行动默默地向辛苦工作了一天的工人表示谢意。

但是，有些工人不理解厂长的苦心，认为厂长这是在监视他们。特别是刚进工厂的年轻人，看到厂长磨磨蹭蹭地拖着不下班，心里就有一股气。现实生活就是这样，明明是件好事，却常常会让人产生误解。你想表示感谢，他却认为你在监视。所以，就连人的这种自然感情的表达，也得充分注意方式方法。我常对别人说，为了维护工厂里的良好秩序，提高工作效率，处在领导位置上的人还非得是个出色的心理学家不可。

其实，这里仍然有个相互理解的问题。其中最主要的一点是各位厂长的工作方法过于简单。为此，我特地把公司各部、科、股的负责人和各厂厂长都集中在一起，同他们商量改进的办法。我对大家说：

“每位年轻的职工到我们三洋电机来工作，都是出之自愿，并且都经过了严格的考试。因此，他们理所当然地拥有为公司努力工作的思想，这点大家都不要去怀疑它。但是，爱公司之心并不是一种单纯的热情，如果他们还没有足够的经验，那么就不能充分体验到那些能激励他们工作干劲的公司的风气、具体的规章制度以及工作方式等的重要意义。这就需要我们大家相互

加强理解。我想，包括我在内，各部、科、股、工厂的负责人每天早上上班之前是不是都对自己的下属作一次简短的工作汇报，通通公司内的各种信息。如果大家不反对，那从今天起这项工作就应成为我们的一项义务。大家看看，行不行？”

我等了一会儿，没见有人反对。我就接着说：

“要是不反对的话，那么我想这样做：每周星期一上午，我作为主要负责人向在座的各位作汇报。周二至周六上午，各位自行安排对自己的下属作汇报。要记住，我这里讲的不是自上而下的传达，而是指的为了履行你们的义务所进行的必要的汇报。否则，这样的早会只会流于形式。”

我的这项建议很快就在公司内得以实行。从此之后，每部门的负责人像是绷紧了弦。为了履行自己的义务，他们必须更多地关心自己的工作和下属。那种相互之间怀疑、猜测的情况明显减少了。这项制度在三洋电机内一直贯彻到现在，已经成了公司的一种习惯，甚至还推广到了三洋在海外的企业中。要是说这项制度是“一招鲜、吃遍天”，那未免过于夸张了点。但是，至少在上情下达、下情上达这方面它能够起到一点沟通的作用。

六、变苦为乐，其乐无穷

我这个人一辈子做了不少事，也遇到了不少烦恼和痛苦。特别是当我想干的干不了，不愿意干的偏偏要干的时候。还有，当我经常碰壁、受挫的时候。但是，吃的苦多了，遇到的烦恼多了，反而让我摸索出了一个解决的好办法。那就是，在困难和痛苦面前静下心来，对自己作相反的提问。比如，“你已找到了如此好的职业，事业、前程、家庭都叫人无可挑剔，碰到这些困难算什么？人到了这个世界，要是不多吃点苦，那生活也太平淡无奇了。”我往往就是这样，自我嘲弄似地化苦为无，甚至于，化苦为乐。

我自小离家外出当学徒。我小学里的一些同学，有的去了粮店，有的到文具店去当了小伙计，还有的成了木匠。我们小时候，没有什么“选择职业、考虑前途”这句话。外出找工作就是混口饭吃。那时，考虑工作，不是你想进哪家企业，而是哪家企业能够要你。所以，在琢磨自己能够适合什么样的职业之前，先得努力使自己能够适应找到的职业不可。幸运的是，我就是在这种无可奈何的情况下撞进了后来被人称为“朝阳工业”的电器制造行业。而且还不可思议地迷上了机械、电气技术。这一辈子，我的这种狂热的爱好，让我混淆了苦和乐的界线，苦事往往成了乐事。

我在松下当学徒时，曾遇到过几位小学的同窗，一个是木匠，还有一个是粮店的伙计。他们都学会了变苦为乐的本事，在我面前一个劲地夸耀自己的技术和能耐。那时，我还真的有点羡慕他们。现在想想，木匠也好，粮店伙计也好，在那个时候都是非常艰苦的职业，每天都得干到快要趴下的程度。老一辈的人常说：“买来的苦、捡来的甜”，意思是说，在执著的追求之中，即使吃了不少的苦，最后也会尝到不少的甜。

后来，我成了管理别人的人，工作不再是没日没夜的重体力劳

动。但遇到的困难却更多了一点。如果工作上碰了壁，精神上受到挫折，从当时自己的处境来看，要比干脏活、累活更艰苦些。但是，也就是遇到过不少这样的“艰苦”，我才逐步明白了如何看待苦与乐的利害关系的道理。有人把工作看成是一种磨难，我却把它看作是一种乐趣。很多年来，每逢我

的部门来了新职工，我都要想办法培养他们以苦为乐的超然觉悟。人要是离痛苦远一点去看痛苦，痛苦就像一个温柔的少女。要是钻进痛苦堆里去看痛苦，那么痛苦就是面目狰狞的魔鬼。

一个人是这样，整个企业也是这样。在当前的市场上，我敢说没有一个企业是一帆风顺而从来没有遇到困难的。因此，从经营管理者到每一个从业人员，都应当具备一种时时准备迎接困难的“困难观”，要有一种被人逼上悬崖的感受。这样，企业就能“遇难不变”，职工就能“以苦为乐”。最终则必然是企业腾飞，皆大欢喜。这就叫做“苦尽甘来”。

我小时候在家乡时，曾经偷着在叔叔的机动船上学开船。有一次，我趁大人不注意，独自一人把船开进了大海。当船在狭窄的码头航道上行驶的时候，迎面遇上了两条巨轮。这是我小时候遇到的最最惊险的一件事。我当时害怕到了极点，只想让引擎停下来，以免撞上大船。但那时我只会发动，不知怎样关机。慌忙之中，我的小船在两条巨轮之间东扭西歪地乱窜，后来不知怎么的，居然让我闯了出来。脱离了危险，我却反而被吓出一身冷汗。从此，我明白了这个道理：人要是勇气去闯，总能取得成功。这就叫“山穷水复疑无路，柳暗花明又一村。”

现在想想，工作、管理、争夺市场也都是这个道理。工作上碰了壁，遇到了困难，你就得耐心地去寻找碰壁的原因，否则就会被碰得头破血流。管理上遇到了麻烦，你要是不下大力气去整顿，那么麻烦就会越闹越大。在市场上遇到了激烈的竞争，你就得敢于迎接挑战，否则你就会被别人挤出去，没有你的立足之处。

大哥在世的时候，淡路岛的家乡父老多次来求他到老家去办家工厂，好让当地的年轻人找个职业。说实话，那时的淡路岛还不具备足够的办厂条件，交通不便就是一个突出的问题。当初，我就因为交通原因而反对到那里去办工厂。我对大哥说：“到淡路岛去还不如到香港或者台湾去。到香港只需要花4个小时，到淡路岛说不定要花你1、2天时间。”

实际上，从大阪到淡路岛路程并不远，但当时只有一条轮渡航线，而且是官办的。因此，尽管乘客已是人满为患，但管理当局却视而不见。要想乘船，你非得一周前预定不可。让人费解的是，面对如此糟糕的交通条件，大哥好像同样是视而不见。他认为，到家乡去办厂，交通不是主要的困难，没有决心才是最大的障碍。他像是训斥我那样对我说：“你干吗那样讨厌淡路岛？”

不久，大哥打算回老家扫墓，顺便考察一下办厂的可能性。当他去码头买船票时，明石港码头售票处窗口高挂免战牌：“两周之内船票售罄”。我幸灾乐祸似地对空手而归的大哥说：“你讨厌不讨厌淡路岛？”没想到，三天之后大哥突然对我说：

“我要到那里去搞条轮渡线。”

不久，大哥亲手操办的“淡路轮渡公司”开业，昼夜都有航班，既搞客运又搞货运。这家轮渡公司办得很成功，大大方便了大阪与淡路岛间的来往交通，对家乡的发展也起到了很大的推动作用。有人说，我父亲开过船行，大哥他小时候也在船上干过，这是他同船有缘份。我倒不这样想。我认为，这是大哥他不怕困难、迎头而上的脾气，也是他能够稳操胜券的独到之处。变苦为乐不仅需要意气风发的精神，还需要具备追根寻源的冷静态度。事情不论大小，也不论它如何复杂，只要是人办的事，总有它共通之处。所以，

人要是遇到了困难，心情大体上也是一致的。把困难转化为成功，人的内心就能体验到变苦为乐的甜美。要是遇到了困难而驻足不前，那么你的心情只能处于不平、不满的状态。当然，从经营管理者的角度说，企业的工作条件需要不断地加以改善，尽可能地让所有的职工都能少遇到一些工作上的困难。但是，就工作本身而言，困难是没办法完全避免的。一个人在工作中遇到了困难，出了点问题，不值得大惊小怪，不应当一见到困难就感到无所适从。而是首先应当冷静地反省一下，寻找解决的办法，追究困难的根源。当你亲自动手解决了困难，并且让别人也体会到困难确实已被圆满解决的时候，那么你就会产生一种无法形容的充实感。战胜困难的时候吃尽的苦头，回想起来就是一种无穷的乐趣。有的时候，反过来想想，我还觉得，人还真的要有点置自己于困境的精神。

不久前，大阪的一家自行车链条厂的老板来找我，他是我的同乡，相互间有什么话都可以直来直去他说。他来找我，是想征求一下我对他准备改行转业的想法。他说，目前日本市场上的自行车链条需求量不大，还有一家公司在同他激烈竞争，一个梨子分两半，吃起来不甜，他不想再同别人苦苦地争斗，打算找个电器加工的活儿干干。他来找我的目的大概是想让我帮他找个能不与人争夺的项目，也好太太平平地过日子。但我问清了情况后，相反说出了一大段很不合他胃口的话。我对他说：

“假如有条什么法律，禁止你去生产自行车链条，那么你就应当遵照法律的规定，停止生产。在这样一种情况之下，非但我会帮助你，其他素昧平生的人也会伸手拉你一把。但是，现在的情况并不是这样，你只不过遇到了一家同你竞争的公司，碰到了一些困难。一遇到困难就想着如何逃避，这是典型的懦夫懒汉思想。其实，困难是躲避不了的。躲得了今天，躲不了明天。假定说，你改行去搞其他行当，只要是企业，那么我敢肯定他说，你依然会遇到同你竞争的对手，而且，对手可能还不止一个。到那个时候，你还准备不准备逃？还想逃到哪里去？再说，你自以为陷入了困境，吃足了苦头，岂不知同你竞争的那家企业同样也会有这种感觉。因此，我认为，你还是学学那些体育运动员的竞争精神，咬咬牙再挺一挺，再努力拼搏一下。”

我不知道这位老乡听了我的话后心里是什么滋味，也许他还会认为我是个见死不救的“冷血动物”。不过，大凡搞事业的人就不能老想沉溺在酒宴似的气氛中，你来一杯，我来一杯，高高兴兴地干下去，办企业遇到竞争可谓家常便饭。不认清这一点，谁也不能把企业搞得更好。我感到，对于我的这位老乡，谁去帮他改行，谁就等于是害了他。

没过几个月，我在报上看到一家自行车链条厂倒闭的消息。当晚，这位老乡又来找我，看上去，他的精神状态比起上次来的时候显然要好得多。

“怎么样，最近好一点没有？”我装着没看到报上的那条消息。

“嘿，真要感谢你呢。听了你的忠告，我暂时没有改行，咬着牙挺了一阵子。没想到，那家同我竞争的企业先我一步而去了。真该叫声‘万岁’了。”

“是吗？”我看着满面春风的这位老乡，忽然想起该同他开个玩笑热闹热闹。“我这里有个产品销路很好，你有没有兴趣到电器行业来搞它一阵？”

“你别拿我说笑了。我这叫走出了迷津，搞老本行味道好多了。”

人家的公司先倒闭，救了我的老乡。企业的竞争就是这样，相互之间都处在同样的困境中。赢得竞争的关键在于，处在困境中的人头脑要清醒，问题要看准，敢于正视困难，敢于顶住竞争的压力。置于死地而后生，这是一

条规律。我的老乡要是不咬牙挺一挺，那么那家公司就得救了。不过，我又告诫这位老乡说，今天这个竞争对手认输了，但说不定哪天又会冒出个新的对手来。作为一名经营者，你就得时时刻刻有这样的准备。人不怕困难，但怕没有勇气。在体育比赛中，好多人输就输在没有战胜对手的勇气上。人要是有了战胜困难的勇气，那么办法也来了，机会也来了，一切痛苦都会变成乐趣。变苦为乐，其乐无穷。人的一生就是这种无穷的追索。

第十一章 我和中国

80 年代初期，二次大战后遗留在中国大陆的日本孤儿一次次回国寻亲的热潮，传播媒介对此进行了大量的渲染。孤儿问题成了当时日本社会街谈巷议的热门话题。

有人说，如果当年苏联红军不对日宣战，那么大概就不会发生如此规模的骨肉分离的悲剧。也有人说，战争让日本的军人丧失了人性，竟然毫无顾忌地把自己的子女丢弃在战火之中。但是，我并不这样认为。我想，日本的战争弃儿之所以能够成群结队地回国寻根，首先要感谢那些含辛茹苦将他们扶养成人的中国父母。日本侵华，造成了无数中国家庭妻离子散、家破人亡的惨剧。战争结束后，承受了日军 8 年蹂躏的中国人却收养了刽子手的子女，这是多么博大宽广的胸怀啊。

日本投降的时候，我在中国的上海。第二年，我拖着全家老小 7 口子回到了日本，在博多港被 DDT 白粉从头到脚扑了个遍。每当听说又有一批孤儿回到日本的消息，我的孩子就会由衷地对我说：“父亲，真要感谢您，我们是幸运的。”我说：“别感谢我了，你们要记住中国人的恩情。”战败之后，要是没有上海老百姓的帮助，在那样混乱的局面中，谁能平平安安地回国去呢？

1979 年，离别 33 年之后，我又一次踏上了中国这块让人思绪万千的土地。中国并不富有，但中国人却那样富于情感，那样讲究信誉。我心中的中国，是个充满人情的国度。

一、美哉，中国菜

1979 年 7 月，我带领公司的 40 余名工程技术人员访问中国，并出席在北京举办的三洋电机新产品技术展览会。这次访问是我“中国咏叹调”的继续。接着，公司在中国南方开放城市先后建立了一家独资企业和一家合资企业，向中国出口了成套的生产设备和有关的生产技术。

起先，三洋电机在录音机和电视机等领域内，同中国的有关工厂开展技术交流活动。后来，我要求公司在电冰箱和空调设备方面同中国的有关厂家进行更加密切的合作，我责成有关事业部的负责人要特别重视压缩机生产的技术指导，帮助中国形成自己的压缩机生产能力。

我为什么要特别强调帮助中国提高压缩机生产能力这件事呢？这是因为中国菜太美味可口的缘故。

我去过世界上许许多多国家，尝过无数种美味佳肴。但是，同中国菜一比，大都变得黯然失色。中国的饮食文化，有着好几千年的历史，经过长期的研究和发展，形成了无与伦比的中华菜系，中国菜馆遍及全世界任何一个角落。全世界人都被中国菜肴的美味所倾倒。可是，中国菜也有缺点，没有日本料理中的生鱼片等鲜美清淡的生食菜。绝大部分中国菜都是采用烹、煮、煎、炒之类高温加工方法制成的。少有的生食菜，则大部分是新鲜的蔬果。我想，中国菜中鲜见生食菜肴，主要原因恐怕在于食品的保鲜技术上。

中国的食品保存，主要的方法是干燥。也就是说，传统的中国食品防腐烂、防变质的方法，主要依据从食物中排出所含水分的原理。比如香菇、鱼翅、干菜等就是通过日晒的办法来加以保存的。以前，日本人也没有很好的

保鲜办法，捕到了大鲨鱼就只将鱼身剥制成鱼糕，尾、鳍、头和内脏则全都被丢弃。好在日本是个岛国，海洋鱼类资源很丰富，大海就成了最好的食品保鲜库。中国人在食上精明于一切民族，他们把日本人当作废物丢弃的鱼尾、鱼鳍买了回去，晾晒成干，就变成了鱼翅。在有 9 道菜的传统中国宴席上、往往有 3、4 道菜是用鱼翅制成的。鱼翅成了一种非常珍贵的、体现出中国人超人智慧的传统佳肴。

中国的第二种食品保存方法是盐腌。即通过盐的抑菌作用来防止食品的腐败。盐腌的食品种类很多，其中也不乏可口的东西。如火腿、咸蛋、酱菜等等都属腌制之类。但是，腌制的食品都非常咸，直接食用常常叫人咸得忍受不住。而且，腌制食品虽然有其独特的风味，但毕竟不是一种理想的东西，有些还有可能会损害人的健康。

此外，油炸、自然冷冻以及“以腐防腐”的保存方法也常被使用。霉豆腐、皮蛋等的制作方法就是“以腐防腐”的典型。这类食品味道不能说不好，但吃起来老让人提心吊胆的。自然冷冻只有北方的冬天才能运用，限制性很大。

总之，在技术上还没有出现人工冷冻办法的时候，中国人已经为食品的保存和保鲜绞尽了脑汁。有些传统名菜的独特风味，往往同它的特殊的保存方法有关。这是中国人的聪明之处，他们能够化消极的防腐措施为积极的创造新口味的手段。然而，传统的方法毕竟也有其严重的缺陷。

迄今为止，最为理想并且最易普及的食品保鲜方法是低温保鲜技术。无论是肉类、鱼类食品，还是蔬菜、水果，只要在它们尚属新鲜的时候进行冷冻处理，就可以有效地保持食品的新鲜度，并且能够保存相当长的时间。从食品的产地一直到用户的厨房，所有的环节都采用冷冻技术来储存、运输、加工食品，就叫做食品的低温运输系统。在这一系统中，占主导地位的是冷冻压缩机技术。三洋电机从 60 年代中期开始，在压缩机的生产技术上逐步领先于其他厂商。目前，三洋电机不仅拥有生产各种功率压缩机的能力，还具备了生产大规模速冻设备的螺旋式与吸收式压缩机的高级技术。在家用电冰箱方面，三洋电机的往复式和转子式压缩机技术一直处于领先地位。而且，三洋电机还拥有生产冷藏车、大型冷库、冷冻食品柜以及大型酒店厨房用冷冻设备等一系列配套技术。在整个食品冷冻处理中，三洋电机拥有足够满足各种需要的生产技术。

如果说，三洋电机的这些技术和产品能够在中国加以推广，那么中国菜的面貌将更加丰富多彩，中国菜肴的味道将更加鲜美。而且，对于一个人口超级大国来说，运用低温技术来储存粮食，将会具有更加重要的战略意义。根据这种想法，我曾经酝酿通过合资企业的形式同中国的有关厂家进行压缩机生产的合作和交流。当时，听我谈这一设想的一位中国主管部长曾说：“这个设想太好了。中国当前面临的一大难题就是备灾备荒粮食的储存问题。在没有很大的自然灾害的情况下，中国的粮食完全能够自给。但是，一旦遇上了大规模的水灾，那么由于粮食的储运手段还比较落后，灾区的粮食供应就会发生困难。而且，目前中国的粮食储运技术还有一大缺陷，那就是惊人的浪费。因此，低温粮食储存技术对于中国来说具有战略性的重要意义。”

然而，冷冻食品保鲜技术不仅是一种历史很短的新技术，而且还需要很大的投资。这对于经济比较落后的中国来说，想要全面加以普及，还得等待大量的研究和发展。

1959 年，我第一次去美国。当时，有一件事情让我感到十分惊奇。我在美国一个离城市很远的偏僻山区访问时，竟然在宴席上吃到了非常新鲜的海虾。相比之下，日本虽然是个岛国，四面环海，海产品一向非常丰富。但在那个时候，只要是离海岸稍远的内陆地区，比如说群馬县周围，就很难吃到新鲜的鱼或虾了。当时我想，这可能是飞机空运的。但又感到不大可能，在那时的航空条件下，这类运输的成本高得惊人。最后我才搞明白，在深山老林里也能尝到新鲜的海味，是低温运输系统的功劳。

日本人一向爱吃生鱼片。目前，日本各地寿司店或日本料理店内出售的生虾和生乌贼等等，大部分已不是日本近海的产品。有些来自于阿根廷，还有些来自更远的非洲加纳海域。但是，许多日本人津津有味地吃着这些生海鲜时，并不知道这些东西的产地到底是在哪里。一些经营作风不太正派的菜馆，甚至还把来自非洲加纳的海虾的尾巴剪短来冒充日本虾。因为稍稍懂行的人都知道，日本近海的虾尾巴较短，非洲海域所产的虾尾巴很长。

我从美国考察回来之后，一方面决定暂停洗衣机增产计划，改上空调机生产项目。另一方面，我又会同公司的技术干部一起分析讨论，最后决定对低温冷冻运输系统进行技术研究，并着手生产的筹备工作。在积极引进美国先进生产技术和坚持自主开发相结合的方针之下，三洋电机经过 20 年时间的研制和开发，掌握了丰富的冷冻设备生产技术。目前，在日本国内，三洋电机属于屈指可数的大规模冷冻设备制造厂家，在技术上长期保持领先地位。

中国的地域非常广阔，国土要比日本大好几十倍，人口也是日本的整整 10 倍。要想在中国普遍推广低温储运系统，不是一件简单的事情。就是说日本，真正的普及也只不过是近 10 年的事。再说，目前只有三洋电机一家同中国的生产企业在压缩机生产上搞合作交流，这对于整个中国来说，无异于杯水车薪。然而我感到，假如我们的合资企业能够成功，那么至少可以对中国食品的冷冻处理起到一点小小的推动作用。

中国同日本的另一个不同之处是，大部分小家庭的男女主人都参加工作。用中国话说，这叫双职工。而且，在中国的城市中，男女的地位是相当平等的、妇女不会因为结婚或者生儿育女就从此不再工作。我在上海一家工厂参观时，陪同我的副厂长就是个妇女，据说她还是全国人民代表大会的代表。在工厂里，锻压机床和车床的操作工，女性的比例比男性的大。有一次，我从无锡去上海，无意之中发现火车司机居然也是一名妇女。由此看来，减轻家务劳动，简化做饭买菜的程序对于中国的家庭，特别是那些男主人必须在家做饭、洗衣的家庭来说，就显得十分重要。实际上，中国家庭购买洗衣机的热情已经超出了我原来的想象。

因此，在中国普及电冰箱，已不仅仅是为了让中国菜更加美味，更重要的作用是把中国职工从繁重的家务劳动中解放出来。有了冰箱，就不需要每天一清早就上街买菜。那年我在上海经营松下电池厂的时候，我的妻子就像上海的家庭妇女一样，一大清早就赶去菜场买菜。天天如此，其中的艰难我是能够体会得到的。而且，家庭里普及了冰箱，各种食物的制成品、半制成品生产就能发展起来，洗菜做饭的程序就可以进一步简化。

从另外一个角度分析，中国的家庭普遍需要电冰箱，中国的食品生产加工企业普遍需要低温储运设备，中国的市场之大，任何一个国家也不能比拟。这对于国外的制造厂商来说，必将产生巨大的诱惑力。

但是，令人惋惜的是，三洋电机于 1979 年 12 月同上海的一家工厂达成的合资生产冰箱压缩机的协议，后来因为中国国内经济政策的调整而没有得到执行。不过，我并没有灰心。中国需要现代化，就一定需要各种先进的生产技术，其中当然也包括能够保持中国菜的美味的低温冷冻技术。

二、假如再年轻 10 岁

1978 年 10 月，日本国会批准了日中和平友好条约，当时在日本掀起了一阵中国热。紧接着，邓小平先生访问日本，日本的中国热被推向了高潮。我对中国有着一种很特殊的感情。战争中在中国度过了 7 个春秋，一谈起中国就会有一种说不清的亲切感。平时，我经常爱谈中国的事。谈多了，人家就会拿我来开玩笑：“大家瞧，井植先生又在唱他的‘中国咏叹调’了。”

其实，我自己的中国热要比别人来得早，来得猛。而且，我还感到，别人可能会有“退热”的时候，我却永远不会停止“发烧”。

日本同中国有着理不清的恩恩怨怨。但是，日本有负于中国。

日本人应当有种不待他人要求，自觉自愿地帮助中国实现现代化建设的义务感。

1972 年 9 月 2 日，周恩来总理与田中首相共同签署了日中关系正常化的联合声明。其中有一条条款让我永远不会忘记，中华人民共和国政府宣布：“为了中日两国人民的友好，放弃对日本国的战争赔偿要求。”日本，作为一个战败国，事实上已经向除中国以外的许多国家支付了巨额的战争赔偿金。中国理所当然地拥有要求赔偿的权利。我曾经亲眼目睹了日本在这场战争中给中国造成的灾难。中国人民在这场战争中所遭受的损害，根本无法估算。假如说，日本要对此加以赔偿的话，那么恐怕是举全国之国力也不一定能够赔得清。

相反，在 1894 年日中之间发生的那场历史上被称为“中日甲午战争”的战争中，作为战胜国的日本，不仅乘清政府要求媾和之讥侵占了中国台湾的领土，据说还获得共 2 亿两白银的战争赔偿费。这一数字约合当时的 3 亿 6 千万日元。也就是说，相当于日本 1895 年全年税收的 4.8 倍。日本就是靠了这笔赔款，才得以在国内实行了货币金本位制，并且借此扩充了军备、建造了炼钢厂。这笔赔款直接推动了日本国内的产业革命。

假如说，按照日中联合声明发表之年——1972 年日本国内税收的 4.8 倍来计算向中国支付战争赔偿的金额，那么算出的结果应该是 50 个兆的日元。这是一个什么样的数字呢？我说，如果真的要支付的话，那么恐怕几代人都还不清。况且，就是在没有这笔赔款负担的情况下，日本国内也已因决算出现赤字而感到坐立不安了。假如再作进一步的推算的话，那么 1894 年的那场战争前后只进行了不足 9 个月的时间，而且还只是发生在海上，尚未殃及本土。而 1937 年日本对华发动的这场战争，前后打了 8 年时间，并且全都是在大陆进行的。那么，日本将怎样再作赔偿呢？

然而，这种推算出来的结果并没有发生，日本一分钱也没向中国支付。因为中国政府放弃了战争赔偿的权利。这不能不让我再更多、更深地思考一番。日本在这场战争中被打败了。但战败的日本，在经济生活上又取得了令全世界羡慕的发展。虽然说，人的生活要想追求奢侈是没有止境的，但大部分日本人都能感觉到自己的生活已属中流以上水平，并且继续在营造着丰富

多彩的文化生活。

那么，理应享受战胜国的权利的中国又是怎样的一种状况呢？邓小平先生说，中国的经济整整落后了 20 年。他有一种被人在背后用鞭子催着朝前赶的迫切感。从我自己看到的情况分析，中国人目前的生活，日本人能不能过上一年还成问题，何况中国人已整整过了 20 年。

虽说，中国的现代化政策和开放政策才实施了没多少年，但通过中国所做的各种调整，我们也已经能够看到中国将要构筑什么样的经济基础。因此，我无论如何也得为中国的现代化建设出点力。

1979 年的夏天，松下幸之助先生访问了中国，并且提出了所谓的“松下构想”。但是，时至今日并未见其实行。后来，松下又来同我商量。他说，要是没有其他人的合作，我们两人也要干。遗憾的是，三洋电机和松下电器两家打算去中国合作创办事业的设想至今没有任何进展。尽管如此，我自己在想，即使是三洋电机一家，我也要尽可能地到中国去干。最早设想的压缩机合资生产计划，已经达成过基本协议，但没有进行下去。以后，三洋电机作为日本的一家电器制造厂商首先在中国实现了收音机、录音机的委托加工性的合作。接着，三洋电机又对北京东风电视机厂进行了技术援助，并向苏州的一家电子元器件工厂提供了成套设备。

三洋的电器产品在中国的市场上有一定的销路。为了完善在中国大陆的售后服务，三洋电机先后在上海、广州、北京、福州等地设立了维修站。分布在中国各地的三洋产品维修站全部受到了中国各界人士的普遍欢迎。

三洋电机向中国大陆迈出了艰辛的一步。但这一步又着实让我兴奋不已。我甚至想过，假如自己再年轻 10 岁，我就会像 40 年前那样，第二次到中国去操办企业。当然，要是我真的能够亲自去的话，我已不再是去办松下的工厂，而是三洋电机自己的工厂。然而，眼下我毕竟老了。年过 70，再有雄心壮志，恐怕也是力不从心了。不过，能够做的我还是要去。有生之年，我本人还当为中国再尽微薄之力。

三、中国人

我认识两个中国来的留学生。

一个姓巴，是位姑娘。几年前我访问北京时，她为我的妻子当翻译。她是一个大学生，在大学里学的就是日语。她的日本话已经讲得挺不错了。但她还想要提高一步。这样，她就来了日本，继续她的学业。

巴姑娘为人很诚恳，对我的妻子尽心尽力。她亲昵地称呼我的妻子叫“日本大娘”。我的妻子很喜欢她，把自己对待孙女的感情都转移到了她的身上。在北京的时候，我的妻子想给她送点小礼物，仅仅只是为了表达一下自己的心意。但巴姑娘怎么也不肯收。她说，情意领受了，礼物拿不拿就无关紧要了。

她在北海道的一所大学里读了一年的语言学，日语也有了更大的长进。书念完了，她就回国去了。回去之前，到我家来住了 2 天，我和家人都为她祝福。我感到，这个姑娘为人好像耿直过了点头，心里真为她担心。所以，她临走时我一本正经地对她说：

“你当翻译当然很重要。但像你这样漂亮的姑娘，也该追求一点幸福，还是赶快结婚，筑个美美的小窝吧。”我的妻子在一旁听我这么一讲，高兴

得也插进来说了一句：“巴姑娘要是有了孩子，一定是个逗人喜爱的淘气鬼。”

但是，巴姑娘告诉我，中国现在正在厉行人口控制政策。一对夫妻只能生一个孩子，国家还希望大家晚婚。而且，中国国内的居住条件普遍比较差。有些人就是因为觅不到一间房子而难以成婚。听到这里，我觉得后悔不已。早知道这样，我真不该讲这些话。好在巴姑娘没在乎这些，还一个劲地谢我。她说：“‘日本爷爷’也关心起我的婚事来了。”

最近，我收到她的一封来信，说是她分到了一套住房。老伴又为她祝福了：“哪天能看到巴姑娘的孩子那该有多好啊。”

还有一个姓贡，是个堂堂的男子汉。他是我在上海的旧友周先生的女婿。他同巴姑娘不一样，是自费来日本读书的。来日时日语还一窍不通。初来乍到，一个人感到很寂寞，他就到我家来玩。刚来时，他叽叽呱呱地对我讲了一大通话，但我却什么也不明白。于是，我就对他说：

“你的日语讲得好一点的时候，你再到我家来玩。”语气是冷冰冰的，但我是在激励他。2年之后，他学成归国了。靠着他自己的努力，日本话真的有了长足的进步。我想，今后三洋电机要是能在上海搞家合资企业，那么他是能够帮着做点事的。

这是我认识的最最普通的两个中国年轻人。他们没什么豪言壮语，也不追求虚荣。刻苦读书，生活也很节俭。特别是那个巴姑娘，据说她在当翻译的时候经常收到一些无法拒绝的礼物，她全上交给了国家。有人对我说，在同中国企业谈判时，有些中方人员经常向客人索要礼物，好像中国人都很贪小便宜。我想，这种情况可能会有。有些旅游者回来也有类似的感觉。但是，恐怕这不是一种普遍的现象。要不，我自己怎么就没有这样的经历？

中国人讲信义，重感情，吃苦耐劳，这是我自己的切身体会。日本侵华期间，上海松下电业公司内招收了大批当地职工。这些工人给我的总的印象是诚实、肯干、能吃苦。1979年，我访问上海时同妻子一起又去了这家干电池工厂。没想到，在那里我竟然又遇到了分别33年的上海籍工人。他们同我一样，也都老了。但是，回想起当年在松下干电池厂的往事，这些辛勤劳动了一辈子的老人竟个个泪流满面。现在，大概有好几十个当年的工人都同我保持着通信联系。只要有机会，我还想去上海看看他们。

1968年，大阪万国博览会开幕前的一年，我突然获悉当年的老朋友丁熊照患了脑溢血。当时，我连行李也没顾得上拿就直接飞到了香港。他是我的至友，也是我当年在香港创办三洋第一个海外企业的最有力的帮助者。他借给我1个亿的日元，连张借条也不要我写。这种事在日本的亲兄弟之间也难以办到。他曾对我说，相信别人就要像相信自己一样。自己讲信义值得自豪，自己的朋友讲信义更值得骄傲。

见到了老丁，看上去他的病并不像想象中那么严重。不过我还是对他说，脑溢血这个病恐怕难以根治，“但你自己要像没生过这场病那样去对待，这样才有可能不让病情恶化。往后，手脚活动会很不方便。但你自己要尽量地活动。要不然手脚的机能会退化的。”

我的话直来直去，听上去有点让人不舒服。但老丁他懂我的心思，朋友之间不需要虚伪的客套。第二年的3月，丁熊照带着太太、儿子来到日本。他对我说，他这次来日本一是想看看万国博览会，二是要看看三洋的工厂。我听了心里很难受。中风后行动很不方便，带着一家老小赶来日本，恐怕他自己已经想到这可能是他最后一次的远行了。老丁太太告诉我，丁熊照在香

港的报纸上看到三洋电机在博览会上设有专馆，所以他执意要来看看。

我陪老丁去了博览会。他在三洋馆里停留了很长时间，看得十分仔细。接着，我又陪他去了三洋的“蓄蔽园工厂”。我特地关照工厂为老丁准备一辆轮椅，好让他参观时省力些。但老丁就是不肯坐。他说：“不是你说的，生我这种病要多练习走路嘛？”

当年在上海，同行业中都知道丁熊照是个十分勤快的人，而且活动能力特别强。后来他去了香港，几经挫折但劲头丝毫未减。中国的好多企业家都同丁熊照一样，不怕失败，不怕受挫，在逆境中表现出非凡的大人物气魄。

说起大人物，我 60 年代在台湾经办台湾三洋时认识了国民党军队的何应钦将军。后来，我们之间还保持着长时间的联系。我曾经问他，究竟是什么原因使得国民党的军队在共产党面前兵败如山倒？何将军的回答非常坦率。他说，原因无非有二，一是国民党太寄希望于美国，错误地认为世界上存在着救世主；二是同共产党军队的军纪严明、秋毫无犯、斗志昂扬、不怕牺牲的精神相比，国民党军队显得过于涣散软弱，军队内部的勾心斗角又抵消了自己的力量。所以，这种军队今天不败，明天也一定要败的。

1983 年秋，我访台时又见到了何将军。他问我是哪一年出生的。我告诉他是明治 44 年。他笑着对我说：“你真年轻啊。”这是我第一次听人说我年轻。真正是年轻的时候，我总因为自己长了个秃头而被人看大不少年纪。到了我自叹马齿徒增的老年，我竟然被认为年轻了。何将军又说，我出生的那年他已经是陆军士官学校的军官了。这样说来，我真的还算年轻。

我这一生接触过无数的中国人。内心如此富有的中国人，不会永远甘居落后。现在，中国已经真正地开始了现代化的建设。我真诚地希望中国能够成功。

四、中国的现代化建设

拿破仑曾经说过，中国是一头沉睡着的狮子。我该说，现在这头猛狮终于醒了。

1979 年，三洋电机率先在中国举办了一次产品和技术展览会，我因此而踏上了久违的中国国土。近几年来，由于不断发展着的双方交流关系，我多次去了中国。每去一次，我总会有一种日新月异的感觉。三洋电机的其他干部，只要是同中国有业务往来的，回来之后也大都会产生这样的感觉。中国的现代化建设已经走向深入。

1985 年 5 月 15 日，我在“第一届大阪——上海经济交流大会”上发表了一次公开讲话。整个讲话都围绕着中国的经济建设。尽管，我对有些事情了解得还不多，但在这次讲话中，我仍然坦率地讲出了我自己的看法，有些话我还在不同的场合不止一次他讲过。为了让更多的人知道我这次讲话的内容，让更多的日本企业家了解我不断高涨的中国热，我还是愿意重复一下我讲话的内容：

“我从 1939 年到战争结束后的第二年，前后加起来在上海一共住了整整 8 年的时间。那时，我还很年轻，把家眷全部带了去，打算在中国度过我的一生。

“我在上海从事干电池的生产，一手办起了一家颇具规模的企业，叫做上海松下电业公司。日本投降后，这家公司被国民党政府接收。共产党掌握

政权后，这家公司又到了人民的手中，几经坎坷，现在已经发展成为中国国内数一数二的电池生产企业，产品打进了国际市场。

“对我来说，上海是我的故土，中国是我的第二故乡。今天有机会在大阪欢迎上海来的朋友，同大家欢聚一堂畅谈中国的经济建设，真叫我感慨万千，激动万分。

“去年 10 月，我在北京人民大会堂拜见了中日友好协会名誉会长王震先生。我记得，王震先生曾说，日中的经济交流一定要不断发展，双方都要遵循平等互利的基本原则。我想，中国有 10 亿多人口，是个巨大的市场。中国的资源也很丰富，中国人普遍聪明能干。随着现代化建设的深入发展，中国的前途一定非常光明。中国与日本，是一衣带水的邻邦，两国间的交流广博而深远。通过同中国的交流，日本可谓受益无穷。但是，到了我们这一代人身上，决不能再有想到中国发横财的邪念了。日中之间的贸易、技术交流和转让、日本去中国的投资等等，决不是哪一方的单方面的牺牲，也不是相互算计的关系。日中两国的经济往来需要以相互信任为基础，像王震先生所说的那样，以平等互利为原则，发展长期友好相处下去的邻里关系。

“我的一些朋友经常会来向我打听，‘中国人是什么样的人’，我总是回答他们说，中国人就是重感情、讲信义的人。只要他相信你，他就会毫不犹豫地借给你 1 个亿的钱，连张借条也不要。中国人常说，为朋友他们甘愿两肋插刀。相反，要是你做了对不起他们的事，他们认为你这个人已经不值得信任的话，那么一切都完了。所以，人还是要讲信义，要善于倾听别人的意见。经济合作需要建立在相互理解、相互信任的基础之上。

“话是这样说，但在具体的事情上常会产生许多分歧。比如，有人对我说，中国人好像过于精明，老爱讨价还价，好端端的一件事硬是被他们的斤斤计较而弄得干不下去。我对他们说，这太合常理了，做生意哪有不讨价还价的道理？他们这是在为国家打算，大家应当理解他们的心情。还有人对我说，中国人常来要求参观工厂，他们担心自己的技术被中国人学了去。对于这种人，我的回答近乎训斥。我说，你真有那么高级的技术担心让人学走吗？技术这东西本身就应当是日新月异的。今天比昨天进步，明天就一定比今天发达。你死抱着今天的技术不放，就凭这一点，你就有可能在激烈的竞争中败下阵来。我认为，不要怕别人学会你的技术。今天你把技术教给了别人，再去研究、开发属于明天的技术，这才叫真正的发展。况且，要来参观工厂的是中国人，你就更没必要担惊受怕。道理很简单，中国有 10 亿多人口，他们掌握一种技术后恐怕首先考虑的是服务于国内市场的需要，并不会像有些小国家那样，一旦掌握了一门技术就来争夺日本在海外的老主顾。而且，既然要进行经济交流，就免不了技术转让。既要转让技术，你就得有失去一部分市场的思想准备。实际上，当初日本就是因为大量学习了欧美的先进技术，才有今天的发达的经济能力的。如此一比，欧美人的心胸要比这些整日担心被人学去技术的日本商人要宽广得多。

“还有一种担心是中国法律规定的合同年限。有人对我说，他们很想去中国投资，但中国的有关法律规定，中外合资企业的合同有效期只有 25 年。他们担心 25 年以后自己投资的企业的前途。我说，这种担心完全没有必要。大家看看，有些人在很难估测什么时候会发生地震的地方投资建造非常豪华的酒店，而地震造成的损失根本不属保险范围。要是同这些投资相比，那么在中国的投资至少会有 25 年的保险期。如果说，作为一个投资者，你没有

在 25 年内收回投资的把握，那么我劝你一开始就以不去为妙。

“反正，考虑问题的角度要宽一些，看得也要远一点。日中经济交流能促进中国的经济发展，中国人的生活水平也可以进一步提高。这就关系到整个亚洲的和平与发展，并且进一步关系到日本的繁荣和昌盛。站在这一角度看，日中两国经济交往的受益者是两国的国民，而且可以说是受益非浅。

“基于这样一种想法，我本人打算更加积极地参与日中两国之间的经济交流活动。令人高兴的是，当前的日本企业界拥有同我相似的想法的人越来越多，正在形成一股更加强烈的中国热潮。以电器行业打头阵的整个日本产业界先后都参与了同中国的贸易、投资及技术转让的活动。到去年为止，成绩已经非常令人鼓舞。1984 年全年，日中两国的贸易额为 131.71 亿美元。其中，日本的出口为 72 亿美元，比上一年递增 46.9%，主要的出口商品为机电产品。同年，日本从中国的进口也增长了 17.1%，达到 60 亿美元。反过来看，日本在中国对外贸易中的地位就更高。中国向日本的出口仅次于向香港的出口，位于第二。而中国从日本的进口则为从美国进口的两倍，遥居首位。对于中国来说，日本是最大的一个贸易伙伴。

“1984 年，中国一共从日本进口 30 亿美元的电机产品，其中电视机是上一年的 5.3 倍。同年，中国从日本进口的钢铁约占进口总额的近 70%，仅此一项就占了日本向中国出口总额的 37%。所以说，光就贸易而言，日本确实中国的最大伙伴。但是，从对中国投资的角度说，日本则远远落后于香港和美国。据我所知，截止 1983 年年底，在中国 113 个合资项目中，日本仅占了 9 项，而且投资总额都不很大。好在 1984 年这一年内，日本对华的投资稍稍有了点生气。到这一年的 11 月为止，中日合资企业已增至 23 家，合资生产的内容涉及到家用电器、医药用品、水泥、啤酒和旅馆等行业。今年，这种投资热情可望进一步高涨。到了这一步，回过头来看看我们以前的态度，就会觉得自己原来的想法过于浅薄。1979 年 7 月，松下幸之助先生访问北京后立即就提出了要在中国兴办合资企业、那时不是大家都反对他吗？现在看看，这种反对不是太幼稚了点吗？

“那个时候，中国好像刚刚颁布了中外合资企业法，对外开放的态度已经表示出来了。但是，当时的中国经济又是处于调整的阶段，变化确实也很大。所以，大家都担心这种对外开放的姿态是否能长期保持，更担心中国政府会突然改变开放的政策。而且，当时中国法律制度很不完备，接纳外资的体制运转很不灵活，限制外汇流动的政策又过于死板，为了争取外汇还硬性对进出口贸易附加条件等等，这些不利因素都会直接削弱投资者的热情，会让人产生到中国去投资是否合算的想法。所以，要是没有一点长远的眼光，在 1979 年这个年头，反对松下幸之助的投资设想也不是没道理的。大家也已看到，松下的设想事实上只是停留在构想的水平上，直至今日才见稍有动作。

“不过，不久以后中国的对外开放政策就渐渐走上了正轨，吸引外资的体制和环境也逐步得到改善。而且，由于改革开放的政策，中国老百姓的收入不断提高，消费欲望日益增强，市场需求量随之扩大。因此，对于那些始终对中国的经济抱着谨慎态度的人，我对他们说，今日的中国投资环境已经基本成熟。

“我们不妨再来回顾一下中国的经济形势在近年来的巨大变化。首先，约在 1978 年的 12 月，中国决定对全国 8 万余个人民公社进行彻底的改

革。据说，这项改革在 1984 年的 9 月全部完成。其次，是在农村广泛推行承包责任制。约 1.8 亿农户的生产能力得到了解放。农民可以多劳多得，生产的热情就会异常高涨。从总体上看，农民的收入很快就得到了提高。有些地方出现了不少的“万元户”。1984 年的粮食产量超过了 4 亿吨，已经能够达到基本自给的目标。

“其次是在广东、福建两省设立了深圳、珠海、汕头和厦门 4 个经济特区。中央政府对这些经济特区采取了许多优惠的经济政策，鼓励经济特区大量引进外资。其中，深圳的引进外资工作最为活跃。1982 年的工业生产总产值比上一年增长了 48%。在新兴的深圳城中建起了高达 58 层的超高层建筑，经济特区呈现出一派蓬勃向上的景象。

“我们三洋电机于 1980 年，即深圳特区开办后不久，首先在那里同中国的企业开展委托加工的合作。并在 2 年之后将原来的委托加工发展成为合资企业，从事录音机和彩色电视机的生产和销售活动。还在筹办的时候，我就去深圳进行过考察。当时，合资工厂的场地还是一片荒野，连条路也没有。一到雨天，松软的红土变成一片泥泞，连脚都无处可踩。那时，连临时办公用房的钢筋和螺栓螺帽都得从日本运去。可是，现在大家去看看，那里是 8 层楼的漂亮大厦。工厂的四周更是高楼林立，绿树成荫。

“1983 年春天，由三洋电机香港有限公司出资在深圳的蛇口工业区建立了一家独资企业。当年秋天就开始投入生产。现在，蛇口三洋共有 3 栋面积各有 18000 平方米的四层楼标准厂房，职工总数已经超出 3 千。当初，蛇口三洋刚刚开工的时候，整个蛇口工业区的总人口还不足 2 万人，大约每 6 个蛇口人中就有一个是三洋职工。三洋职工多数是年轻的姑娘，穿着蓝色的工作服，一眼看去就知道她们是三洋的女工。

“到了去年的 4 月，中国政府为了进一步吸引外国资本和国外的先进技术，在沿海城市设立了 14 个经济技术开发区。在经济政策上，中国政府决定进一步降低对外资企业征收所得税的税率。凡是新办的合资企业都有较长时间的免税待遇。而且，为了维护外国企业的利益，中国正式加入了有关保护工业产权的巴黎协定。当年 10 月，中国共产党的十二届三中全会全面肯定了过去 5 年内中国在经济改革和对外开放方面取得的成绩，并且通过了更加深入的有关经济体制改革的决议。从此之后，中国在促进经济活动的更大自由以及行政领导与企业经营相互分离等工作中迈出了更大的步子。目前，企业间的竞争得到了充分的重视，市场调节机制被更灵活地加以运用。劳动者的多劳多得受到尊重。国家还在各个领域内采取鼓励消费的基本政策。

“中国经济领域内的这些令人瞩目的变化，其根本目的在于实现 2000 年工农业生产总值翻两番的宏伟计划。据说，以此为目标的第六个 5 年计划进展非常顺利。1984 年的工业生产实现了 13% 的高速增长。这些成果，一方面增加了中国的基本国力，增强了外国投资者的投资信心。另一方面又普遍提高了工人、农民的基本收入，形成了一股强劲的消费热潮。其中，彩电、冰箱和洗衣机这“三大件”尤其受欢迎。1984 年全年，中国国内的彩电总产量约为 280 万台。

1985 年的计划高达 550 万台。估计要不了多少年，彩电的年产量就可以突破 1000 万台。但是，反过来一想，在这么一个大国中，假定彩电的产量每年都能超过 1000 万台，那么要在中国实现像日本那样的 100% 的普及率，仍然需要 27 年的时间。中国的市场之大不是一目了然的吗？

“而且，对于家用电器来说，还决不是彩电、冰箱和洗衣机这三大件。诸如组合音响和电子计算机、复印机、传真机等现代办公用品的需求量也将十分巨大。所以，就目前中国的生产能力而言，想要普及这些家用电器和办公用品，设备、技术、资金和人才都远远地不敷使用。因此，我认为目前中国的当务之急不是从日本或者其他国家大量购买整机及制成品，而是应当从原材料、零部件及整机装配的基础设施着手，引进关键的设备和技術，开发自己的生产能力。

“据说，中国目前拥有 160 亿美元的外汇储备，中国政府打算宁可出现贸易赤字也要动用这笔资金来引进尖端的技术和设备。我想，这是一个很有眼光的战略。不过，筹措资金还可以充分利用发行外债的办法，手段可以更加灵活一些。就凭当前中国在世界上的信誉，我想要是在日本发行外债一定会大受欢迎的。

“但是，中国的经济建设还有许多问题没有解决。其中尤为突出的是运输、通信、电力等基础设施严重不足的情况。在蛇口三洋里，有些职工来自遥远的北京和长春。听说，每年春节这些职工回家探亲，光坐火车来回就得 10 天时间。这样的交通状况是很难适应现代化建设的要求的。听我们三洋电机北京办事处的女职员说，最让她感到头痛的是电话打不通。有时打通一个电话得花费半天时间。我想，在运输通信等方面，日本的企业可做的事情很多很多。

“不过，我觉得，更加重要的问题是人才的培养。在上面我所讲到的许多领域内，如何保证足够的可供使用的人才是中国当前必须重视的问题。比如说，三洋集团目前共在 23 个国家和地区从事海外生产。这些国家除去中国之外，总人口约为 11 亿，同中国差不多。三洋在这些国家内共派有 450 个左右的常驻人员。而在中国，三洋集团只有 4 家工厂，30 名常驻人员。如果按照人口比例推算，那么三洋在中国的企业要增加 8 倍，常驻人员要增加 15 倍。这样，就出现了一个人才不够使用的局面。同样，中国的企业也要扩展，生产也要扩大，里面也有一个人才不够使用的问题。筹措到了资金，马上就可以盖工厂，有了钱就可以买回设备。但是，一旦遇到人才不够而又急着要用的情况，那么根本不是靠钱可以买到的。再比如说，去年我在三洋公司内部征集愿意去中国工作的人才，结果共有 25 人报名。目前我们已经开始对其中的 23 名进行特殊的培训。但是，这些人数远远跟不上今后发展的需要。三洋电机还得另辟蹊径招募人才。听说，目前中国出现了一股学习日语的热潮。我在想，对此是否可以适当地引导一下，能不能想个办法让那些已经基本掌握了日语的年轻人，再来日本接受技术、经营管理方面的训练，然后再把他们派回国家去帮助我们工作呢？

“今年 3 月，我作为一名日商访华使节团的正式成员，访问了北京、上海、广州和深圳等地。同我去年 10 月的那次访问相比，我看到中国在短短几个月内就出现了明显的变化，中国显得更有生气、更有活力。我强烈地感觉到，中国的现代化建设已经真正地走向了深入。今年我已 70 多岁了。要是我能再年轻 10 岁，我会再次带着家眷到中国去，我要亲自再在那里办起一家家工厂。但是，我已是力不从心的人了。我希望今天在座的日本同仁，有条件的都亲自到中国去看看，了解一些实际情况。然后，再认真思考一下，自己到底在哪些方面可以对中国现代化建设提供一些帮助。

“在最近的几次访问中，还有一件事情给我的印象也十分深刻。在 30

年封闭性的生活中，这个 10 亿多人口的大国却普遍推广了普通话。这是一个了不起的成就。从前，北京人说‘快、快’，上海话就是‘敖少、敖少’。两种方言牛头不对马嘴。现在你再到那些地方去，你一定会听到，大家都在用普通话交谈。大家都异口同声他说，四化建设要‘快、快、快’。”

第十二章 人才培养和技术开发

腊月里下了一场大雪。院子里 400 多盆花木都披上了一身银装。几盆松树挺立在风雪中，做霜斗雪，气派非凡。春天才剪插成活的几株幼苗，被大雪压得像是喘不过气来，在寒风中瑟瑟发抖。

我是 20 多年前迷上这弄花种草的玩艺儿的。那时，为了扩建工厂，我在濂田川畔找到了一片农田。在平整土地的阶段，有一天，我看到不远的田埂边蹲着一个老大娘。走近一看，这老大娘像是在对一棵茶树讲话。我很纳闷，就去问这位老大娘，为什么对着一棵茶树讲那么多的话。老大娘说：“这茶树的种子还是我嫁到这里来时从娘家带过来的。从一颗种子，培养成这么大一棵茶树，我花了许多心血，而且，年年还能来这里采茶。现在，这里要盖工厂了，我俩这是在诀别。”我说：“那您为什么不把它移到自己家的院子里去？”老大娘伤心地对我说：“恐怕是不行的。茶树，我们乡下人叫它连根树，换了个地方就会死的。培养一棵茶树不易，弄死它只要一压”。说完后，老大娘用手指指远处正在施工的压土机。

回家后我就鬼使神差似地养起花来。现在，院子里的 400 多盆花木都是我自己剪插养活的。那株山茶花，是大女儿出嫁的时候栽下的，当初还只有火柴杆那般粗细。现在，这株山茶花已有了“儿孙辈”，从它身上剪下的嫩枝培植出来的苗木，株株都长得很壮实。

1984 年 6 月，我在访问韩国时看到，那里原先是一片露出红土的荒山，如今都披上了一层浓浓的绿装，山上绿树成荫，枝繁叶茂。韩国的山多为岩山，战乱时又受到炮火的轰击，山上寸草不长。

30 年的时间，举国的努力，如今的韩国处处可见绿树。

我不禁想到，公司的经营也就是一种“养花植树”的活动。公司的人才培养就像是剪枝、插条和栽培。

一、企业的生命

十多年前的美国，在通用电器、商业机器这样的大公司里，技术人员大部分是哈佛大学、那鲁大学以及斯坦福大学等名牌大学毕业的高材生。日本国内也有类似的情况，如东京大学、早稻田大学等名牌大学的毕业生，一般都被大企业及著名研究机关所垄断。但是，近年来，美国的情况出现了明显的变化。大批学有所长的青年技术人员不愿再去大公司服务。他们热衷于创办自己的企业或者研究机构，甘愿承担失败、破产甚至于失业的风险。原先，我刚听到这类消息的时候，总感到很难理解。从日本的情况来看，越是大的企业研究条件就越完备，研究经费就越充足。大企业研究人员的工资待遇也比其他部门要高得多。直到现在，日本名牌大学的毕业生依然是想尽办法投靠一家著名的大公司，以期在发挥自己的技术优势的同时获取更高的工薪报酬。后来我才明白，美国的产业界存在着一种神秘的“风险资本”。这种资本的所有人一般都是非常精明的企业家。由于“风险资本”大多属于一种多人合伙的集资，所以资本额非常大。这些风险资本的拥有者，只要发现某种可能有发展前途的开发项目，或者干脆只是一种设想，他们就会慷慨地予以资助。有了这样一种“风险资本”作后盾，那些在大学里攻读学位时已经崭露头角的高材生就会断然拒绝哪怕是世界上第一流的企业的邀请。

这样，在美国这种充分自由的国家里，出类拔萃的人才就出现了两种不同的流向。一种是流入诸如“硅谷”这类无与伦比的大规模研究机构；另一种则被一批专事收罗人才的团体接纳，形成了一大批小型精干的民间研究组织。而且，从发展的趋势看，这种人才流向两极化的现象越来越明显，大有将尖端人才一分为二的趋势。

相比之下，日本的企业就幸运得多。在日本，除了少量必需的基础研究机构夺走了一部分高级人才之外，绝大部分具有发展潜力的年轻人都在生产企业的第一线服务。在大企业内从事技术开发研究，一般都不愁资金、设备的来源。而一旦在技术上有所突破，那就立即会被一大批投资所包围。所以说，在当今以技术为先导的企业经营之中，人才成了企业的生命。

在日本，就像松下、日立以及我们三洋电机之类的信誉卓越的跨国集团企业，在向银行申请新产品的开发贷款时，银行仍然要对你的技术能力进行必要的审核。目的就在于防止那种人才基础薄弱，但想一哄而上、争夺时间的不良倾向。日立和松下等日本企业之所以能够被美国权威的企业定级机构评定为评价最高的“3A”级，除了这些企业本身的生产经营成绩斐然之外，更重要的因素还是在于这些企业都拥有当今最为出色的技术人才和研究开发能力。

实际上，像日立公司这样的企业，其自有资金占总资本额的比例在电机行业中并不算大高。但他们能够非常有效地运用贷款，借来的钱在企业资本中占有很大的比例。但是，日立公司非常舍得在技术开发上下本钱，并且一贯以重视人才而闻名于世。据说，目前日立公司在职的技术人员中有894人具有博士学位。而具有硕士学位或者是大学毕业学历的人则根本无法计算。1985年，日立公司花在技术研究上的费用高达2550亿日元，等于三洋电机1967年全年销售总额的两倍。

同日立公司这类全世界著名的大企业相比，三洋电机在技术投资、网罗人才等方面只能自叹弗如。但是，如果按照企业规模的大小来衡量，那么三洋电机就并不显得怎样落后。1985年，三洋电机的技术研究经费为500亿日元。全年招收的富有才华的技术人员也多达400余名。技术收入增长的幅度大大超过往年。三洋电机的技术收入一般有两种途径。一是对海外子公司的技术转让和技术指导费用；二是直接出售技术的收入。目前，世界电机制造业内相互购买先进技术的情况正在不断地增加。在这些交易中，三洋的钾电池专利和技术秘密、稳定性信息储存装置技术等受到了全世界同行的瞩目。锂电池技术先后卖给了美国的通用电器公司、德国的伐特公司以及瑞士的手表专用电池厂商。企业技术水平的高低完全取决于企业人才的拥有量和相应的管理措施。作为企业的经营决策者，非但需要具备物色人才的“慧眼”，更加需要具备爱护、使用人才的“诀窍”。俗话说，“得才不易，用才更难”。这对于企业管理来说，是一个十分重要的问题。比如说，我曾经辛辛苦苦地从一所名牌大学里“挖”来了一名很有才华的毕业生，把他安排到三洋电机一家技术要求很高的工厂去锻炼。但是，一年之后，这家工厂的厂长特意来找我说：“你要来的那个年轻人，原来大家都认为他不错。但事实上他根本不行，什么事都干不了，是否能把他调到其他部门去？”我听了厂长的话后就问，工厂是怎样安排他工作的？厂长说他不清楚，是技术部门安排的。我又问厂长，从哪些方面可以看出这个年轻人不行呢？厂长这时吱吱唔唔起来。于是，我就接着对厂长说：“要调动他是不可能的。原先招他进厂的时

候，他是被公司录用的一批人中最出色的一个。其他同时进来的人现在都干得很好，为什么唯独他到了你的厂里就不行了？我说这是你的失误。要调动的話，我先把你调走。”

我的意思是说，无论怎样优秀的人才，只要他的上级不予重视，没有适当的指导、培养和监督的措施，那么纵使他有天大的才能也无从施展。人才是企业的生命，但是，企业的管理者如果没有“嗜才如命”的基本思想，企业的生命就会慢慢枯竭。

还有一次，一家工厂的技术人员在公司的升级考试中“全军覆没”，一个也没有及格。这家工厂的厂长也来找我，他像是诉苦那样对我说：“人家厂里总有几个挑得起重担的技术人才，我们厂里好像一个也找不出来，你看，这下不更清楚了，一个也没考及格。”我对这位厂长说：“考试就会有人落第，这很正常。但是，你的部下全部考不及格，你对他们又是这样地小看，我看你在我面前的这次‘考试’更不能及格！”我对他说，作为一厂之主，你就应当明白每个人的能力，并且采取针对性的培养措施。一旦考试下来不及格，你自己首先应当具有“这是我平时指导不当、督促不力”的反省态度。如果你自己只认为考不及格就是考试的人自己的问题，那么公司任命你们这些厂长究竟为了什么？

把人才看成是企业的生命，是我坚持了 60 余年的一条企业管理准则。人才需要培养，更需要使用得当。那种认为找到一个出类拔萃的人才，企业就能万事大吉的想法并不完全对头。所以，说得准确一点，善于发现人才、善于培养人才，更善于爱护和使用人才，是企业得以发展的基础。这是每一级管理干部都应具有的基本思想。

企业的管理者需要拥有正确的人才观念，而企业中的每一名职工应该具备“自我培养”的人才意识。现在的年轻人，通常至少经过 12 年的学校教育。如果再加上读大学，那么有些职工就具有 16 年以上的学历。长时间的学校教育使得现在的职工都具备了良好的就业基础，这是我们这些自小当学徒的人，望尘莫及的。然而，读书多了也会养成一种只听别人怎么说，自己不再多动脑筋的习惯。这种习惯到了公司，就变成了一种唯唯诺诺、只按上级指示办事的工作作风。唯命是从并不是坏事，但却不能让人发挥出全部的能力。我以为，年轻人要学会既按上级指示办事，又能发挥自己才能的本领。比如说，当你接受了一项工作，你能够对上级说出“我想这样干，可能效果更好”之类的话，那么至少你对工作已经能够加上自己的意见。这就是自己培养自己的好方法。

作为一名称职的职工，还要不断地培养自己观察事物的能力和正确评价自己的能力。有一次，我问一个搬进公司宿舍已有一年多时间的职工，现在所住的房子屋顶是什么颜色的。这个职工想了半天说不知道。我对他说，如果这房子是你自己的，你一定就很清楚。因为现在你住的是公司的房子，一切都不用自己操心，所以你对一切也就不闻不问。这就说明，观察事物的能力需要时时注意培养。反过来，这个例子又说明，作为一名企业的管理者，你就不应当事无巨细，全都包办。要给职工留下一个发挥自己能力、培养自己能力的余地。

在欢迎女职工进公司的会上，我老爱同姑娘们谈论珍珠。我对她们说，上乘的珍珠必须具备 5 大特点，即一大、二圆、三白、四亮、五无瑕，实际上我这是在以物喻人。我对姑娘们说；有些人长得矮小，皮肤又黑，自卑感

很强。其实，完全没有必要这样去想。人只要思想境界宽广，具有良好的品德，人格上无瑕疵，工作努力，要求上进，那就是一名合格的职工，大可不必自甘低微。珍珠的价值在于它本身，而人的价值在于他的能力。世界上有些人生来残缺，但他自强不息，这就比那些四肢齐全而不求上进的人要强得多。

人只要有了上进心，遇事就会多问几个为什么，做事就会多想几个怎么办。比如说，听人讲演爱打瞌睡，你就会问为什么。结果你就会明白通宵打麻将的坏处。但是，你又确实喜欢打麻将，那么你就再想个怎么办。结果你就会发现，平时少打麻将，周末来个通宵达旦是一种最好的办法。在工作中受到了批评，甚至是训斥，你也应当先问个为什么，等到把原因找到后，你再多想想如何去改正的“怎么办”。要是能坚持这样做，那么你就能有效地避免再挨批评，你就能在这过程中成熟进步。

每个职工都有进步，企业就能发展。从这一点上说，人才的培养是企业管理者 and 全体职工都应关心的一件大事。

二、说、教、做——人才培养三字法

1981年11月，我因白内障手术住进了东京的红十字医院。长时间处于紧张的工作之中，突然插进了这么一段悠闲的住院生活，倒给我提供了一个认真思考一些问题的机会。我想到，三洋电机光在国内的职工就有35000多人。其中绝大部分我都不认识他们。但是，任何一名三洋的职工都会知道有个叫井植薰的人是公司的总经理；也就是说，至少有7万只眼睛时常在盯着我，注意着我的一言一行，这么一想，我就非得时时刻刻注意自己的一切，容不得半点失误。

我说的不允许失误，并不是指的经营决策方面的错误。市场瞬息万变，技术日新月异，竞争又那么激烈，企业经营中出点判断上的问题，是很难避免的。不允许失误，说到底是在培养人才、塑造自己的问题上来不得半点差错。我曾经说过，企业就是人。但人不可能长生不老，职工还有个退休制度。所以，企业要想长久地繁荣，就得无时无刻不忘下一代干部的选拔和培养。培养人才、塑造总经理是一切企业首脑的主要工作目标。

在一家大规模的企业内，适合担任企业领导职务的人才有时会自然而然地表现出来。特别是在发生一些重大的变化或者是在攻克某种重大的经营难题时，具有一定才华的人才更能在非同寻常的工作中崭露头角。这是一种选拔人才的途径，但决不能把它看成是主要的方法。我在公司的人才培养上，采取的是“水涨船高”的办法。“水”就是全体公司职工，首先是把“水位”提高，让全体职工都有一个学习提高的机会。“船”是浮在水面上的出色人才，水涨高了，“船”才能更高。这样的干部比起“水落石出”中表现出来的干部，在能力、管理思想以及工作热情上都要高出一筹。“水落石出”是企业在人才培养问题上无所作为的一种结果，对职工的教育放任自流，水流干了，露出来的几位“突出”人才，充其量只能是一般的肯干的干部。“水涨船高”是积极的、有意识地培养干部的途径，它需要整个企业在人才培养上制定一整套完整的措施。在三洋电机内，选拔、考核、提升干部都有一整套的制度，并且都由董事会直接掌管。然而，制度总是条条框框，是一种被动的东西。实际上，我便加重视的是在平时工作中通过“说、教、做”的三

字法来发现、培养人才，主动地去贯彻人才就是企业生命的原则。

把一项工作计划或者一项研究任务明确地交给自己的下属，这就叫做“说”。说得大多太细，就叫包办代替，接受任务的下属就会产生依赖性。说得太粗太笼统，又往往会使听的人不了解你的真正目的，无所适从。我在向下属交代任务时，一般只强调目的，说清楚最终考核或者检查的内容。至于究竟怎样做，采取什么具体的措施，我一概不多加干涉。听明白了，就能很好地完成任务，这种人我称他为“天赐予我的人才”。但是，这种老天爷的恩赐往往十分吝啬，一家企业中难得见到几位。

于是，“说，再加教”就成了企业培养人才的主要手段。先把目的讲清楚，然后再加上必要的指导和提示，就叫做“教”。教他人者自己先得过硬，这是教的关键。我的孙子星期天到我家来，吃饭时我让他多吃点菠菜，但他不愿吃。我说，菠菜味道好，对身体有好处。但他听不进去。于是，我拿起筷子夹了一大筷朝自己的嘴里塞，吃完后一个劲他说好吃。孙子问我，真的这么好吃？我说，要不然你爷爷怎么吃那么多呢。孙子跟我学，也吃了一大堆，以后他再来我家，还吵着要吃菠菜。我说，我的这个孙子只是一个一般的“人才”，说了不行，非得再教他不可。

“教”过了头，就成了训斥。训斥多了，人家见了你就会敬而远之。时间一长，训斥他人的人就成了孤家寡人。所以，教要有个度，把握好这个度就需要有幽默感。我在住院的时候，公司有些干部到医院来看我。我对他们说：“我的胡子放任不管，它也会长，但大家都在拼命干为什么销售额不见增长呢？是不是有什么东西在拖我们的后腿？”

我很欣赏西川和横小两位漫才表演家。他们不仅非常机智、幽默，还夹带着严厉的讽刺和切中时弊的特点。就因为这样，他俩才长时间地占据着漫才界的王座。企业经营者也应这样。一方面，需要对自己的企业有一种把握利害的估计和判断，并藉此来制定企业的经营方针和人才培养计划。另一方面，也需要来点幽默，让企业的干部在心情舒畅的情况下接受你有时可能过于严格的要求。

有时，该说的都说了，该教的也都教了，但人家还是不知道如何下手。这就需要你接着去“做”。也就是说，你还得亲自动手带他一阵，让他在同你一起工作的过程中学会具体的办法。要做得出色，自己就得不断地学习。我有一个德国朋友，叫孔德。17岁那年，他因病导致双目失明，听力也受到损伤。但他却是举世闻名的孔德集团的总裁，那专门生产高级轿车的巴伐利亚汽车公司和接受三洋技术指导的伐特公司等都属于他的集团。我在慕尼黑初次见到他的时候了解到，这位当年挺身而出挽救了濒临倒闭的巴伐利亚汽车公司的盲人总裁，天天坚持用他那半聋的耳朵来听录音，努力学习掌握各种经营管理的诀窍。他共有4台录音机。一台专门用来录制每天的新闻和报刊摘要；另一台录制企业的各项报告；第三台用来录制外界对于企业的各种评价以及市场信息；第四台是他随身携带的，专门用来录下他自己遇到的感兴趣的事情。这位孔德先生就是硬靠着这4台录音机，花出了大于常人数倍的努力，一点一点地积累起丰富的现代企业管理经验。

松下幸之助的“听书”同孔德的学习方法非常相似。晚年的松下身体很虚弱，但他一直坚持学习。他让别人把内容精采的书都录制成音带，有空闲

就拿出来听。据说，他听过的“书”有好几百盒。

我经常要出差，有时接连跑好几个国家。虽然，按我的个性来说，只要是能自己办的事，我都想亲自去做。但是，人出差了，又无分身之术，公司里的一些重要会议往往没法参加。因此，我就模仿孔德和松下，让人把会议全都录下来。我觉得，这样做是一举两得：我没参加会议，但回来后听听录音，就能对会议的情况了如指掌；参加会议的人知道我要听录音，发言就比较认真，大部分事先都作了准备，会议质量明显提高。

我对公司召开的产销联席会议一般都作录音。这种会议每月举行一次，主要是解决营业与生产之间的各种具体矛盾的。我对每次会议的录音听得很仔细，从中发现了不少问题。比如，有的营业部长两次会议上的发言几乎完全一样，有些基层营业所所长提出的要求迟迟得不到解决等等。于是，我就会把当事人找来，与他一起再听一遍录音，让他们自己谈谈看法。结果，诸如此类的问题以后基本上都得到了控制。

有人曾对我说，知道总理事后要听录音，大家在会上可能不敢讲真话。而且，参加会议的人还可能产生受监视的感觉。我认为并不会这样。人要讲假话，一次两次完全有可能。但是，如果要想把假话一直讲下去，就没有不揭穿的时候。而且，在会上发言同写文章还不一样，短短的时间内要想编造一套天衣无缝的假话，一般说是十分困难的。而且，与会的人也并不都是傻子，大家都能听得出来。事实上，参加工作免不了要受人监视。我这个当总经理的，也时常主动地把自己置于众人的监视之下。问题在于自己对监视两字的理解。

除了对产销联席会议之类的内容进行录音外，我还把公司内举行的各种讲演活动、教育中心的各类讲座都录了下来。在我当总经理的前 10 年时间内，这类磁带已有 3500 盘以上。我自己动手把这些磁带分成好几大类，编上索引，保存在自己的书房内。需要听时，很方便地就能查到。我觉得，同查阅文字资料相比，听录音的办法效率要高得多，而且具有一种文字无法体现的现场效果。

有人劝我改用录像。我觉得没有这个必要。因为，在听这些会议或讲演的录音时，我经常采用的是一边工作一边听的办法。要是看录像的话，手上的活就非得停下不可。我喜欢像有些年轻人爱一边看书一边听音乐那样，同时干着两件事。要是发现某些重要的内容，我就会停下工作，把带子倒回去重听一遍。时间一长，我还掌握了把握录音重点内容的诀窍。

我在公司的教育中心讲课时，经常让学员就我的讲课内容，或者其他教师的讲座“写”一篇“心得体会”。这里之所以要用引号，实际上指的是录音磁带。我常通过听这些“文章”来了解学员的真正想法，这比看写在纸上的文章感觉要好得多。况且，学员知道我要他们谈体会后，听课认真起来，教育培训的效果也有了显著的提高。

我共有 6 台录音机。2 台放在家里，公司里有 1 台。另外 2 台摆在大阪和东京的汽车里，还有 1 台是随身携带的，主要用于旅行。这样，我无论到哪里都有机会听录音。当然，有时这些枯燥的录音带会变成地道的催眠曲，听着听着便不知不觉地睡着了。

公司里的好些干部都认为我这是多此一举。他们认为，我要想掌握公司的情况，完全可以采取听汇报的办法，不必去听录音。但是，我感到听录音与听汇报相互不能代替。听录音时，我得自己从中发现问题，自己来加以总

结。听汇报则是简单接受别人总结出来的东西，受到人家的支配和影响。所以，我自从担任公司总经理后，就一直利用录音来扩充自己的信息来源。我把这件事看成是履行重大责任的前提。

我经常对自己说，总经理就得对公司的一切负责。要负起重大的责任，就得掌握更多的情况。比如说，公司收到一封产品质量不好或者服务人员态度恶劣的投诉信，我就认为这是对总经理没有履行好职责的一种批评，最终应当由我来承担责任。在铁路或航空等行业内，假如发生了重大的伤亡事故，虽然直接造成事故的往往不是总经理，但他非得对这些事故负责不可。有时，这类总经理不辞职或不接受公司处罚的话，就会得不到社会的谅解。在家用电器行业里，死人的悲剧不会经常发生。但我认为，只要是事故，不论大小，都得由总经理来负责。两者的道理应该是完全一样的。

除了收集各种录音资料外，我还有一个剪报的爱好。我每天必定要例览一下日本 5 大报纸的要闻，并且详细阅读两份电机行业的专业报纸。读到有用的内容，我就把它剪下来，贴在旧信封上。接着，我就按照自己的分类标准把这些剪报分门别类地装订成册。这些剪报的用处很大，对我的许多工作都有很大的帮助。有一次，一位来访的报社记者看到我家书房里堆积如山的剪报后情不自禁地对我说：“下次我要查资料，就上您家来，这儿比图书馆还要方便。”

我这类学习方法，既为了提高自己的工作能力，也是在“做给别人看”。我希望通过类似的“做”来启发公司的干部处处注意培养自己的工作能力。这是人才培养的一个重要环节，也是我通常所说的，“欲善人、先律己”的另外一种反映。

三、技术经营原理

传统的企业经营核心是资本的运转。这是无法否定的企业经营基础。离开了资本，企业就一筹莫展。但是，从发展的趋势分析，当社会的总财富达到相当富有的情况时，光凭资金的运筹已不再能充分支撑大型的集团企业。因此，从资本核心向技术核心的转换，是企业发展的必由之路。

我刚担任三洋电机总经理不久，在一次新型电视机宣传招待会上，有名记者突然问我：“三洋电机的股票价格好像总是比其他公司略逊一筹，您接任总经理后对此有什么具体的措施和设想？”

当时，三洋电机的股票价格一般都在 100 日元上下波动。既没有大起大落的风波，也没有叫人看好的行情，老实说，股票的价格在很大程度上反映出社会对于一家企业的基本评价。因此，作为总经理来说，我就无法不去关心自己公司的股票价格问题。每天清晨，我总是眯起眼睛查看报纸的股票行情栏目。一边看，一边心里总会不断地祈祷着：“千万别跌到 2 位数去！”这种对于股价的担心，从社会一般人员的角度来说，完全是一种纯资本性的观念。但是，就目前的企业状况来说，作为经营管理者就一定要具备把股价同企业技术开发紧密联系起来的清醒的认识。所以，我对这位记者说：

“您的问题触到了我的痛处。简单他说，资金总额是 3 位数的公司，股价大多也只能是 3 位数，三洋电机的总资本为 251 亿（1971 年的统计数），属 3 位数，我就不指望股价上升到 4 位数上去。但是，就算是 3 位数，也有 100 到 999 这样巨大的区别。我还不企望三洋的股票上涨到 999 元，但至

少保持稳定，不能让它跌到 2 位数去。”

我这么一说，在座的记者和客人都笑了起来，可我自己却已是一身虚汗。事实上，三洋电机从诞生之日起直至 70 年代，走的完全是一条资本核心的管理之路。在日本经济高速增长时期，三洋电机得惠于这种“天时”，能够充分自由地发展。但是，三洋电机不像那些老牌企业那样，具有大量的土地财产和可供转产使用的大批机器设备，要想扩展就得投入巨额的基础资金。这一切都得依靠有效的资金筹措手段。一般来说，家用电器的生产规模是靠对今后 1、2 年的社会需求估计量来确定的。所以，每次向银行申请巨额的投资贷款时，我的手里总像是捏着一把汗。按自己的估计，用不到 2 年的时间来偿还银行的贷款，并且要争取较高的利润，绝对不是一件轻松的事情。特别是像三洋这种没有后盾的企业，在融资费用上往往大于老牌企业，资本风险就要大出许多来。比如，融资收益与销售总额比例，松下电器约为 2.5%，而三洋电机则为负的 2.5%，两者相差 5% 左右。也就是说，每运转一次资金，松下电器的非销售性收益为 2.5%，而三洋电机就得付出 2.5% 的融资费用。作为一家企业的管理者，这笔费用足以使他整日坐立不安。但是，企业要想生存和发展，非得筹措大量资金，三洋电机就只能硬着头皮向银行借钱。一直到了 70 年代，三洋电机的自有资本在总资本额中才超出了 40%，借钱搞扩展的事方成为过去。目前，三洋电机的银行贷款实际上等于零，融资收益已持续多年保持着正数。这是三洋电机坚持多年资本核心方针的结果。

增产促销，提高收益是企业经营的一个方面。另一个方面就是资金的灵活、快速周转。两者都不可偏废。否则，辛辛苦苦挣来的钱可能连付银行的利息都不够。有些大企业的倒闭、破产，症结往往就在于资金周转失灵。收支出现赤字，就用期票对付。但期票到期就一定要兑现。如果到时收支仍不能平衡，银行就会拒绝兑付期票，企业就非垮台不可。在分期付款的产品销售活动中，有些企业也常因预付总额同每期可收额之间的失衡而招致破产。为此，政府还颁布了法令，将企业收到的客户预支款的 50% 置于政府的控制之下，以便保障预付者的基本利益。在这种情况下，企业的经营重点就变成了加快收回货款和控制基本投资规模。而且，一旦发现不妙，绝不能抱侥幸过关的态度。比如，住友企业集团因收支出现赤字而立即决定撤出铝制品行业竞争的做法，就是非常明智的举动。这种一旦发现问题就立即加以纠正、果断全面撤退的经营风格是值得每一位企业家学习的。

三洋电机在资金运转上，除了狠抓货款回收工作外，还采取了发行可转换性公司债券的办法。所谓可转换性债券，指的是到期既可以兑现，也可以换成公司股票的特殊债券。这种债券同企业的经营直接联系，对投资者颇具吸引力。三洋电机于 1973 年 10 月首次发行 100 亿日元的可转换性债券。到 1977 年 9 月，共发行了 3 次，总额为 225 亿日元。

1975 年 11 月，三洋电机又首次发行了外币债券。当时，公司经过缜密的分析，认为在世界上利率最低的国家发行外币债券，对公司融资非常有益。我们选择了英国伦敦和一些阿拉伯国家，共发行 2000 万美元的可转换性债券。到 1983 年 4 月在欧洲及瑞士发行 1 亿瑞士法郎为止，三洋电机共发行过 10 次外币债券。

大型企业在融资活动中应当杜绝一切投机取巧的做法。有一次，一位主管公司财务的常务董事对我说，他估计日元近期内要下跌，想把在国外发行

美元债券所得的款项先存在国外银行，待日元下跌时再汇回国内去。这样可以不费吹灰之力赚回一大笔钱来。听他这么一说，我当即就训斥了他一顿。我说：“你真糊涂到了极点。这都是人家的钱，同自己赚的不一样。你怎么能用借来的钱搞赌博呢？不要多说废话，马上按当天的汇率汇回日本去！”

对于这种打小算盘的事，我一概严格加以禁止。对于用自己的钱去参加赛马、六合彩之类的赌博活动，我虽然不能去阻止他们，但我也并不认为是件好事。要是一个人用别人的钱去搞赌博，我就认为是个品质问题，应当加以阻止。对于企业来说，在任何情况之下，都不允许这类投机取巧的事情发生。实际上，那位董事的估计没错，不到一月日元果然下跌。但是，受汇率变化的诱惑，老想从中捞取好处，就会养成投机取巧的习惯，这类人只能到交易所去干活，不能经营企业。企业应当考虑汇率，但并不是一味地想在汇率上赚钱。这是两种不同的思维方式。注重汇率，是把握投资时机的问题，打汇率的主意想发横财，则完全是一种投机的心理。

我经常说，钱比人更势利。如果你是个连利息都付不起的人，那么钱就会躲着你，离你远远的，怎么想办法它也不会到你这儿来。相反，假使你很富有，那么钱就会认为你很有魅力，主动地投靠你。钱的这种势利眼，完全取决于银行的盘算。三洋电机发行债券之后，手头的资金非常宽裕，公司就打算用剩下的钱提前还清银行的贷款。但是银行不愿意。他们说，如果三洋电机有钱剩余，可以先存在银行里，到期再抵债。他们这样做，无非是在考虑存款与贷款之间的利息差额。后来，公司只能用一部分钱来购买国债，用国债的高额利率去冲抵贷款的利息。

像丰田公司那样，赚了大钱就自办银行，也是一种解决剩余资金的办法。但是，要是大企业都这样做的话，银行就要垮台。特别是那些大型企业集团，如果它的下属公司及协作企业都从母公司的银行里贷款，那么其他企业资金的风险都会转移到专门银行，银行是承受不了的。所以，关于融资的问题，我对银行的态度非常矛盾。

当年，我在上海准备把松下电池工厂撤回日本时，银行就提出了存款与借款相互抵销的建议。我根本就不同意这样的做法；道理很简单，借款与存款完全是两码事。两者冲抵，社会上就会误认为我还不起银行的钱，有损于我个人的信誉。是存款多还是借款多这并不是主要问题。因为，那时日本已经投降，战败之后海外的日本企业已经无法清算，哪一项多了，哪一项少了都无关紧要。问题在于帐目必须清楚。后来，由于政府的统一命令，只能作相互冲抵的处理，但我对这笔钱可说是问心无愧的。而且，对于钱的观念我至今也没有改变。

长期以来，三洋电机以资金为核心的经营方针对企业的发展起着很大的推动作用。我自付三洋的资金运转是比较成功的。但是，经济形势发展到目前的阶段，如果还是一味地只追求资本的良性循环，仍然以此作为公司的主要目标，那么企业恐怕很难再适应市场的剧烈竞争。当前，作为一家大型的跨国公司，三洋电机必须及时转换企业的经营思想。一方面，需要花大力气将成熟的技术源源不断地向海外输出，另一方面又必须坚持不断地开发更加先进的技术。我把这种以技术为龙头的经营方式看作是企业今后发展的必由之路，并且在这方面投入了相当大的精力和财力。

技术经营的基础是技术开发，而技术开发的基础则是公司的研究力量和研究管理体制。三洋电机在大量招聘、吸收高水平的科技研究人才的同时，

还十分重视研究机构的设置和人才培训中心的建设。我把这两者看成是今后三洋电机在世界家电市场竞争中的立足点。

1980 年 3 月，三洋电机在大阪国际博览会上设立了单独的三洋馆，展出了代表三洋尖端技术的系列产品。儿后，神户人工岛博览会上再次设立了三洋馆，展出的产品在技术上已经有了很大的发展。到了 1985 年，公司在讨论单独参加筑波国际科学技术博览会时，我表示了异议，力主不再参加。当时，有人说我是一反常态，不愿花费 20 亿日元的参展费用，是目光短浅的行为。事实并非如此，我有自己的打算。

诚然，筑波博览会是国家举办的一项旨在促进本国尖端技术发展的活动，三洋电机能单独参展，意义当然非同寻常。而且，对于在日本东部影响相对较弱的三洋电机来说，参展的宣传效果是其他任何广告形式所不能替代的。但是，我又感到，提高企业的知名度仅仅只是一种推销手段，对于推动企业整体技术水平的发展，充其量也只是一种辅助性的形式，与其花 20 亿日元参加展览，倒不如用同样的钱在筑波建立一座永久性的研究所。这对于企业的技术发展来说，远较产品的展览重要。三洋电机筑波研究所在 1985 年底全部建成，这是一家专门研究超精细加工工艺和智能机器人的独立开发机构。尽管三洋电机没在博览会上设立单独的展馆，但在日本处于领先地位的太阳能运用技术仍被选中，被安排在政府馆中展出。

出于公司技术发展的考虑，三洋电机早在筑波研究所建立前的 1982 年，已将位于大阪枚方的中央研究所的规模扩大了一倍，大量招收了年轻有为的技术研究人员，有些还是大学刚刚毕业的年轻人。筑波研究所建立之后，三洋电机在东京和大阪两地都有了自己的高层次研究机构，关东关西既遥相呼应，又相互竞争，形成了一种十分有益的技术开发局面。

三洋电机在技术经营道路上的一条重要经验是，在产品研制中，充分运用现有技术，发掘设计潜能。也就是说，在资本核心的经营思想向技术核心转换的过程中，开拓成熟制造技术的运用深度和广度，是企业战胜世界性经济衰退问题和国内产品滞销问题的重要手段。实际上，早在 1971 年担任三洋电机总经理的当初，我就已考虑了这个问题。当时，我将三洋各类产品按照主体技术加以分类，在此基础上提出了各技术门类深入开发新产品的要求。比如，以摩电技术这类近乎淘汰的生产工艺为基础，建立了专业性的电装备公司，运用这项技术开发研制了高尔夫专用手推车。这种产品属于首创，受到一大批高尔夫爱好者和运动员的欢迎。再比如，以东京三洋公司的冷冻技术为龙头，三洋电机在全公司范围内协作研制成功了超级市场专用冷冻设备和各类冷冻食品陈列柜系列，其市场占有率已经超过了 40%。而且，在冷冻技术的运用中，又开发成功了“热能回收系统”等节能技术。这类产品在各大酒店、餐厅和饮食服务部门都拥有较高的声誉。三洋电机为此还成立了专业的厨房设备公司、三洋的半导体技术虽然起步较晚，但已经达到了各大专业半导体公司的同等水平。因此，以半导体技术为基础而研制出来的办公室自动化设备、商业机器及计算机等产品也有了相当广阔的市场前景。其中如医师专用计算机，经过近 10 年的不断改进，目前已拥有了 50% 左右的市场占有率。在计算机产品的设计中可谓一技独秀。

目前的三洋电机在技术开发中瞄准了智能机器人。作为智能机器人制造的基础技术，超大规模集成电路必须有一个重大的突破。当前，美国的国际商业机器公司在这项技术上处于遥遥领先的地位。为此，日本国内的计算机

专业厂家结成了一个研究开发的集团，力图通过共同的开发来赶上美国。但是我认为，如同当年开发半导体技术一样，三洋电机必须在超大规模集成电路技术上拥有独自的研究和生产能力。基于这种考虑，公司在 1979 年 4 月组成了自己的独立开发机构，3 年的开发总投资约为 110 亿日元。由于三洋电机很早就掌握了超精细加工的电子束曝光技术，并且着重研究过铝膜制造等基础技术，因此，在超大规模集成电路的研究过程中并未遇到很大的技术障碍。目前，三洋电机已经试制成功了具有声音合成和音响识别能力的集成电路。运用这项技术制造的会说话的微波炉已经在市场上销售，很受家庭主妇的青睐。

超大规模集成电路技术能在几毫米大的薄片上“装”上 10 万个以上的元件，体积之小不言而喻。运用这项技术可以生产出超小型录像机和无磁带录音机等便携式微型机种，能改变家电产品笨重的传统形象。但是，这类产品实际上只是超大规模集成电路的副产品。三洋电机的主攻方向是利用这项技术开发机器人。目前，公司已经研制成功具有人眼辨色功能的知觉传感器。也就是说，在机器人研究之中，超大规模集成电路相当于人脑，而传感器则类似于人的眼、耳、鼻等感觉器官。其中，“眼”的功能开发技术难度最大。因此，可以说，以非晶合金技术为代表的智能传感器的开发成功，意味着三洋电机在机器人研究领域内已经取得了很大的成绩。

从发展的角度说，技术开发是没有止境的。所谓企业的技术经营，从本质上说就是新技术的不断开发。三洋电机在充分发挥成熟技术运用潜能的同时，更加注重的是新技术的研究。当我们这些门外汉还在感叹着超大规模集成电路卓越性能的同时，研究人员则早已把目光投向了更加先进的新一代元件的开发之上。所以，作为一名管理人员，对于技术发展的速度需要有一个十分清醒的认识。这比把握资金运转规律更加重要，也更加困难。我的一个省力而又有效的办法，是舍得在技术开发上花钱。把我原先热衷于设备的更新和扩展的做法转移到技术开发上去。这样，实质上是资金运用和技术开发的相互结合。

四、培养世界通用人才

现在，日本的经济、技术已经明显地反映出国际化的倾向，但日本人的岛国劣根性并没有多大的改变。这种截然对立的矛盾，一方面反映出日本经济高速发展的特殊原因，另一方面则预示着日本经济发展中可能出现的暗流和障碍。所以，培养世界通用的人才，对于日本的大型企业来说，是一件带有战略意义的大事。

我三女儿的两个女儿出生在美国。前几年她们全家曾回过一次日本。10 多年的美国生活，对女儿和女婿没有多少影响。但第三代的情况就大不相同了。尽管，我要求他们既要掌握美国的文化，也不要忘记日本的传统。可惜的是，每次接到孙女的来信，我都感到很难读懂。虽然用的是日语，但好像是西方人士的口气和风格，还有一些连辞典上也查不到的生造词语。像这样的日本人，如果不注重培养，将来就只能向美国归化——成为美国人，但成不了世界通用的人才。

走向世界的日本历史尚短，走向世界的日本人眼光更浅。在旅居海外的日本人中，除了少数可以说已经扎根于当地社会外，大部分都喜欢属于本国

文化的集团。你只要一到海外日本人比较集中的城市，几乎都可以看到纯粹是日本文化反映的日本街或日本城。大部分日本人在国外住不了多久就会打道回府。这种现象同犹太人的生活方式正好相反。根据资料反映，全世界 1500 万犹太人中有 300 万人住在故乡以色列，其余的分布在美国、欧洲各国和苏联等地方，可谓遍及全世界。而且，在当代科学技术、文化艺术甚至是当地的政治领域内，都有各种出类拔萃的犹太人才。美国原国务卿基辛格就是犹太人。在世界能源、通讯、粮食生产等重要经济领域内，犹太人起着举足轻重的作用。在瑞士经销三洋产品的斯比格先生也是一名犹太人，他同日本人的合作可以说是天衣无缝。

日本人在海外难以同当地的文化相融合，既有日本人固有传统的影响，也有日本人生活习惯以及工作态度方面的影响。在美国宾夕法尼亚州的米洛依，有一家三洋同美国企业合资的企业，叫做费希尔公司。公司附近有一个封闭式的村子，那里住着一个名叫亚米休的种族性集团。这个集团的成员都是 300 多年前从欧洲移居过去的人的后裔。他们的一个异常顽固的观念是拒绝外来文化，不同社会同步发展。直到现在，亚米休集团的成年人依然不让自己的孩子上美国的学校，孩子们从小接受的是 300 多年前欧洲私塾式的老式教育。大凡 300 多年前他们的祖先所未见过的东西他们一概拒之门外。

我出差去宾夕法尼亚州时，特意到那个村子去看了一下。在村里生活的亚米休人一律穿着黑色的衣服，村里没有电视机、收音机之类的东西，村民从未坐过汽车，村中最好的运输工具是马车。亚米休人日出而作，日落而息，完全与世隔绝。也许，这种生活方式来源于某种特殊的信仰，那里的人甘心情愿这样的生活，外人大可不必横加指责。但是，另一方面，闭塞必然导致贫穷与落后。亚米休人的生活方式使得他们连起码的税金也交纳不起，长年依靠州政府的财政补助，过着几近原始群落的农耕生活。

亚米休人与世无争，无声无息地在狭小的村子里繁衍生息，倒也博得了现代人的同情和保护。但是，大部分日本常驻人员，当他们把本国的工作作风和生活习惯带到当地的企业之后，却不仅得不到当地社会的理解，甚至还会经常受到猛烈的批评。比如，在各种生产和销售活动中，日本人的干劲大得叫人难以想象，连星期天也毫不例外地工作。在美国这个社会，人的劳动热情并非不高，但他们有节奏，劳动和娱乐分得很清，而巨大多热衷于社会公益活动。几乎所有的美国人都在采取不同的形式为社会进行各种义务性的服务，有些人身兼多种义务性职务，又出钱，又出力，干得很欢。相反，对于日本人来说，整天埋头苦干的事情既不能让当地人理解，也不能取得很好的工作效果。万一星期天无法同当地的企业一起工作，被迫休息的日本人也大都喜欢单独活动，诸如打打高尔夫球，约几个同事搓搓麻将之类。有些人干脆就呆在家里做家务。这样截然不同的生活态度，要使相互之间能够理解显然十分困难。有时，等到日本人好不容易开始同邻居有点熟悉，见面时能相互点头打个招呼问个好了，又往往任职期限已到，准备打点行装回国了。所以，难怪日本人会受人讨厌，这是他们自己做出来的结果。

光让人讨厌还不是大问题。不同的工作和生活习惯阻碍了日本人同当地人的相互了解，以至于影响了日本海外企业的发展和效益，我任三洋电机总经理的 15 年时间内，对于这种现象一直有着比较清醒的认识。我采取的办法是，让三洋电机的海外常驻人员在出国前先接受一段时间的特别训练，目的是使他们在观念上、行为上、工作和生活上都能努力同当地社会融合成一

体。

事实上，美国人并不是个个都讨厌日本人的小比如在丹佛，当地的美国人对日本人就很有好感。据说，日本人若到酒吧或俱乐部去喝啤酒，美国人常会主动请客，相见如故。这种情况也是事出有因，说到底也是日本人自己做出来的。那是在二次大战期间，丹佛市曾设立过一家日本难民收容所。当初，当地的美国人都用仇恨的眼光来看待日本难民，把他们同战争罪恶联系在一起。但是，没过多久，这种仇恨的观念就发生了变化。因为那里的日本难民毫无怨言地接受了当地的一切安排和劳动，并且主动地参加当地社会的公益劳动。比如扫马路、修街树，填补道路上的破损等。这一切都是自发地并且是无声无息地进行的，因而赢得了那里美国人的好感，“日本人为丹佛市流大汗、出大力”的消息在当地不胫而走。时隔 30 多年，丹佛市的美国人依然对日本人非常友好。

只要自己认真去做，不愁别人不理解。现在，三洋电机的海外常驻人员已经基本上能同当地社会合拍了。而且，常驻的时间也真正名副其实起来，有些人已有 10 多年长驻某地的经历。在瑞士的巴塞尔，三洋电机的一名常驻人员顶住了当地人强烈排挤日本人的压力，担任了旅瑞日本人协会的会长，他的夫人是德国人，夫妇两人为日本人与瑞士人的友好相处做了不少工作。

三洋电机驻外人员同当地姑娘联姻的事情也日趋见多。比如，香港三洋的一位常驻人员娶了个中国姑娘。他说，他的女儿是非日非华的“国际人”。在美国的阿肯色、加拿大的多伦多、马来西亚的吉隆坡以及台湾等地也有三洋的年轻人娶当地姑娘为妻的事情。我感到，能同当地人联姻，至少说明人家已不讨厌你，长期工作下去也就有了基础。对于娶谁为妻这类涉及感情的私事，我作为一个总经理，根本无权对下属指手划脚。但是，我希望三洋电机的驻外人员能够在异国他乡安心地生活、工作下去，把自己培养成当地社会的普通一员，同当地社会真正打成一片。

我经常对驻外人员说，当今世界无处不通电话，电报和传真也随处可见。况且，更加先进的可视电话也已指日可待。再看航空交通，那更是日趋发达。因此，传统上的偏僻、遥远之类的观念也应来个转变。比如说，从日本出发去阿根廷南部的乌斯怀亚，日本人都认为这是最为遥远的地方。但是，假如是乘飞机去，那么也只需要一个昼夜的时间。生活在当代的人，脑子里就应有点更加宽广的“国际观念”，只要自己有意，公司就会为打算在当地长年生活下去的驻外人员提供必要的条件和各种具体的帮助。

我说这些话的意思，无非是希望公司的有关人员重视人才国际化的发展趋势，希望驻外人员本身加强世界通用人才自我培养的意识。我在这方面的经验很少，还没有一套行之有效的培养办法。但是，我有一点是十分清楚的，那就是从发展的眼光看，世界通用人才的培养同企业视为生命的技术开发一样，是今后各大跨国集团都不能忽视的战略支柱。

五、取利于社会、还利于社会

一般来说，能够为社会提供优秀产品和售后服务的企业，总会被人看成是一家有益于社会的企业。但是，如果仅仅满足于此，那么至少是不太高明的。”我感到，一家大型企业，想要做点有益于社会的事情并不很难。难

是难在，企业在培养人才的活动中，需要始终如一地贯彻“取利于社会、还利于社会”的企业精神，要让每一位干部和职工都能自觉地认识到，参加工作绝不仅仅是为了挣钱，还得承担起部分社会责任。对于日本的企业家来说，还应当时时注意消除岛国劣根性，心胸要放得宽广一些。

1981 年是联合国确定的国际伤残人年。一个人变成了伤残人，所遭受的不幸常人往往难以体会。就因为难以体会，才需要健康的人加强对伤残人的爱心。作为一个企业家，我考虑的是伤残人的就业问题。身体上有残缺，生活上就必定有困难。对于这种困难，其他人不能熟视无睹。常言道，法律是无情的。但我觉得，有关伤残人就业问题的法律规定就非常富于人情。根据这条法律规定，我决心为伤残人的就业力尽所能，多创造一些条件。那年，三洋电机同兵库县及地方自治部门合作，建立了一家伤残人就业的电机工厂，这就是现在的“播磨三洋工业公司”。创办一家企业，即使是全由健康人来承担，困难也很大，更何况是为伤残人建的。建成后，生产要想走上正规，困难确实更大。为此，我对负责这家工厂建设和生产的全体三洋干部提出了比较严格的要求，希望他们把这家工厂的建设和管理视为履行自己社会主义义务的重大事情来努力完成。工厂的成绩说明这些干部没有辜负我的期望。

在国际社会中，三洋电机同世界著名的大企业相比，就成了一个初出茅庐的“小字辈”。然而，作为一家跨国集团公司，我们仍然不敢怠慢自己的责任。长期以来，三洋电机始终积极参与各种有益于社会的国际活动。其中比较突出的是 1984 年洛杉矶奥运会的赞助活动。

洛杉矶奥运会是奥运史上第一次没有任何政府财政资助的体育盛会，完全由民间团体来筹办。理所当然，它需要企业的帮助。在这届运动会赞助商的名单中，绝大部分是美国本国的企业，有家企业甚至赞助了一个奥林匹克游泳馆。名单中被选定为正式赞助商的日本企业有富士胶卷，佳能电器和三洋电机数家。三洋电机向这届奥运会赠送了数千台电视机和数千架摄录机，用于竞赛成绩的记录和新闻中心的报道。三洋电机的这些产品受到新闻界和体育界的一致好评。三洋电机参与这次赞助活动的根本宗旨就是贯彻还利于社会的企业思想。尽管奥运会的组织者接受这些赠品的同时，给了我们使用奥运标志销售商品的权利，但我总觉得这不是一种买卖关系。当时，出面赠送的是“美国三洋”，这是一家 24 年前建立起来的三洋海外企业，以后，在此基础上，三洋电机又先后在美国创办了费希尔公司、三洋制造公司和三洋电子工程公司。目前，这些公司的总营业额已逾 10 亿美元，美国当地职工已经超过 4000 人。换句话说，三洋电机也能为美国人提供一部分比较理想的就业机会了。

我把企业还利于社会中的“利”理解为既是钱，又不仅仅是钱，而是包括一切有益于社会的活动。我以为，要对社会作出更大的贡献，就不能局限在企业经营的范围之内。不仅我自己要在这方面身体力行，还要注重培养三洋全体干部都有这种意识。平常，我除了本职工作之外，始终尽自己努力参与各种社会活动，经常受邀去做各种类型的讲演和报告。在公司的干部和职工中，也有许多身兼数职的企业外专家，有的三洋技术人员受聘担任大学的校外讲师，有的则当上了“妈妈排球队”的教练。三洋电机一名常驻非洲津巴布韦的干部曾担任过当地小学的顾问，他经常为这些非洲儿童介绍日本的风土人情，受到当地社会的欢迎。对于这样的干部，公司上下都很敬重他们。我在公司干部的训练班上也曾多次列举这些例子，用这些榜样来激发大家参

与社会活动的热情。

但是，任何一家日本企业，在为社会服务方面几乎都无法同美国的大型企业相提并论。在美国的一般企业中，大凡中层管理人员，也即美国人称之为“白领”的这一阶层，平均每个人都会加入 5、6 个社会团体，积极参与各种活动。而大多数日本的“白领”，休息日只顾自己打高尔夫球。这同美国人相比，参加社会活动的热情真正是小巫见大巫了。美国的“白领”人士普遍有一种共识，即，作为一名管理人员，你就得积极参与医疗保健、学校教育、文化艺术及各种社会公益活动。他们通常的做法是，有钱的出钱，有力的出力，有知识的提供知识，许多人是钱、力、知识全都奉献。日本靠工薪生活的人在经济能力上要比美国的同类职工差一些，而且国内的税务负担相对也较重。因此，我并不要求我们的职工大家都去捐献。可是，钱出不多，脑力和体力还是可以多出一些的。从这一点考虑，我要求大家都要具备为社会公益事业多贡献一份力量的精神。

总而言之，作为社会的一员，每个人都得努力为社会共同生活贡献力量。作为国际社会的一员，则更应从世界发展的角度重新评价自己的生活态度。三洋电机的雄心壮志是努力赶超大型名牌企业，在社会服务事业上，三洋电机同样应当不甘居落后，积极对社会作出更多的贡献。我本人则更加应当在企业内以身作则，以社会成员的姿态为社会奉献自己微薄的力量。我想，站在企业经营管理的高度看，企业的最终目标绝对不应该是自己的利润，企业本身就应当是一种社会公益性事业。

结束语——我愿自己是条蚯蚓

在庆祝三洋电机创立 30 周年之际，有人提议举行一次盛大的招待会，邀请同业界、新闻界及其他各界人士参加，以表示三洋电机对各界大力协助的谢意。但是，我最终没有同意这个方案，而是在神户盐屋建立了一个三洋电机教育训练中心。我想，这才是最好的纪念。

教育训练中心建在井植纪念馆的东侧，依山傍海，绿树环绕，站在中心的平台上，远远望去，家乡淡路岛的风光尽收眼底。整个训练中心让人感到心旷神怡。盐屋教育训练中心是幢 8 层大楼，建筑面积约有 9800 平方米，内设 16 个大小会议室和可容 232 人住宿的招待所。这项设施的总投资约为 30 亿日元。就建筑物本身而言，教育训练中心比大阪的公司总部大楼更加豪华气派，更加富丽堂皇。

1978 年 12 月，教育训练中心举行落成典礼。我在典礼上发表了简短的演说：

为了庆祝三洋电机创业 30 周年，公司建立了这个教育训练中心。它的建成，意味着三洋电机今后发展的方向——培养和造就出类拔萃的专门人才。中心的建筑和设施都是第一流的，外表看上去非常漂亮。但是，我想，更加重要的是要把人的精神融化、充实到这幢建筑物中去，让这幢大楼里外发出同样的光辉。今后，希望大家充分利用这里的设施，为三洋电机的发展作出自己的贡献。以后，我将经常来这里，同大家一起接受教育和训练，并且将尽力帮助大家，同大家一起探索前进的道路。

教育中心启用之后，每周我至少要去 1、2 天。我决不去讲空话，也很少发表泛泛而谈的祝词和空洞的报告，我去的目的是同各位接受训练的公司干部“促膝谈心”。我让参加训练的干部每 25 人分成一班，我每次去就参加一个班的活动。上午，我先让每人用 8 分钟左右的时间做个自我介绍，主要是谈家庭与工作。我认真地听他们说，从他们的介绍中了解这些干部的大致情况。然后，大家一起拍照留念。下午，我用 3、4 个小时同大家交谈，话题很广泛：同技术人员讨论技术攻关问题，同管理干部着重讨论经营管理和人才培养的问题等等。我讲话坦诚布公，大家也都畅所欲言。反正，交谈的主要目的达到了——大家取得了相互的理解。

教育训练中心内的讲座，大部分由公司自己的干部承担。除去有些专业性很强的课程，有时需要聘请公司外的教师讲授之外，我要求公司的全体董事都能轮流去担任教师。这样做的目的是双重性的：既能使讲课的内容针对三洋电机的关键，使大家有的放矢地去探讨一些实际问题，又能让董事们也有一次重新估价自己的能力和进行自我教育的机会。一般来说，听课的对象都是公司内科长以上的干部。为这些从第一线来的干部讲课，你不认真地备课，不花上十来个钟头做准备，就很难把课讲好；所以，讲课人本身也能通过备课、搜集资料等活动得到相应的教育。

每次训练班结业，我都会有一种深深的感触，我会不由自主地想起那在泥土中默默地生活着的蚯蚓。

我爱种花养草，难得有一天休息，大部分时间便用来除杂草、松泥土。挖着挖着、常常会看到一条条钻在土中的蚯蚓。每次，我都会因这种黑褐色的小躯体而产生一种由衷的感慨：在它的前方，永远没有现成的道路可走，

但它一生都在不断地开拓，永不知疲倦地在黑土中探索。回头看自己，我却没有蚯蚓这种奋不顾身的开拓精神，有时遇到了困难就如同一头撞进了死胡同，除了自责之外。别无他法。

世界上没有任何现成的道路可走，前辈留给我的只是一条已经走过的路。人生之路需要自己去开拓，开拓就意味着不断地探索，意味着去排除一切障碍，披荆斩棘，勇往直前。这就是伟大的“蚯蚓精神”。

我是个实践主义者，一生都在辛勤地工作，凡事只要自己能做，我决不会轻易地推给别人。退休之后，我也并没有把自己关在家中，颐养天年，因为我从来没有产生过停止工作的念头。

我愿自己成为一条蚯蚓，永远去开拓，永远去探索。

井植薰简历

1911年2月9日 生于兵库县淡路岛浦村、
1925年3月 浦村普通小学毕业
1925年3月 进松下电器制作所当学徒，后任厂长、事业部长及常务董事
兼制造部长
1933年12月 与茅子结婚
1949年12月 辞去松下电器产业株式会社常务董事
1950年1月 进三洋电机制作所
1950年4月 当选为日本携带电灯电池行业工会理事
1950年4月 任三洋电机株式会社董事
1952年10月 当选为日本干电池工业协会理事
1953年7月 任三洋电机株式会社常务董事
1955年1月 当选为日本车辆用锁工业协会会长
1960年5月 当选为日本照明器具协会理事
1961年7月 任三洋电机株式会社专务董事
1967年10月 任日本机械出口委员会委员
1968年1月 任三洋电机株式会社副社长
1968年2月 当选为发明家协会大阪分会理事
1969年7月 任东京三洋电机株式会社社长和鸟取三洋株式会社社长
1969年11月 任井植纪念会理事
1971年1月 就任三洋电机株式会社社长和日本电气协会理事
1971年2月 当选为日本电机工业协会理事
1971年2月 当选为日本电子机械工业协会常务理事
1971年6月 当选为日本住宅设备协会理事
1972年4月 当选为守口市和门真市商工会议常务议员
1972年7月 当选为近畿广播电器协会会长
1972年7月 当选为大阪科学技术中心常务理事
9月当选为日本经济团体联合会常务理事
10月当选为关西经济联合会理事
1973年4月 当选为大阪工业协会理事
5月当选为关西电子工业振兴协会副会长和关西电气协会理事
1974年1月 当选为日本海外企业协会理事
1975年6月 当选为关西产业经济协调组织理事
1977年4月 当选为关西经营者协会常务理事
1978年11月 当选为日本冷冻空调工业协会会长
1979年2月 当选为日本石油煤气器具工业协会会长
1979年5月 当选为通产省贸易会议专门委员
1979年6月 当选为日中生活用品振兴协会理事
1980年4月 当选为日中经济贸易中心理事
5月当选为大阪府工业协会会长
6月当选为大阪保税工厂协会会长
1981年4月 获二等旭日重光勋章

1981 年 5 月 当选为日本蓄电池工业协会理事
6 月当选为大阪音乐文化协会理事
6 月当选为日本电气协会理事
6 月当选为日本西班牙友好协会理事
1982 年 4 月 当选为日本家用电器协会会长
6 月当选为日本家用电器公正贸易协会会长
6 月当选为公正贸易联合会副会长
10 月当选为大阪商工会议副议长
1 月当选为大阪国际模范城市委员会理事
1983 年 3 月 获西班牙政府授与的“梅丽特大十字”勋章
1983 年 4 月 当选为亚洲经营开发合作财团常务理事
5 月当选为世界经济情报服务中心顾问
6 月获大韩民国政府授与的产业功勋章
1984 年 4 月 当选为贸易研究中心顾问
12 月当选为大阪国际经济振兴中心理事
1985 年 4 月 当选为国际情报协作中心理事 ”
1986 年 2 月 任三洋电机株式会社顾问
1987 年 2 月 任三洋电机贸易株式会社董事会会长和鸟取三洋
董事会会长
1987 年 8 月 13 日 去世，享年 77 岁

编译后记

被日本企业界称为“当代经营之神”的松下幸之助先生，在读完了三洋电机株式会社前社长井植薰先生的回忆录后不无感慨他说道：“无论是从企业经营管理的角度，还是从人生哲学的角度来看，井植薰先生的这部回忆录都应当说是一本值得一读的好书。我想劝所有的企业经营者都认真地读一读这本书，大家必定会从这位胸怀坦荡的企业家的毫无掩饰的叙述中学到许许多多有益的东西。”

说了这番话后不久，松下幸之助先生又为井植薰先生的回忆录写了一篇热情洋溢的书评。他在书评中赞叹道：“我曾写过一本名为《企业家的条件》的书。在这本书中，我详细地论述和描写了作为一名优秀的企业家所必须具备的全部条件。书成之后我曾感到，如果用我所讲的条件来衡量一名企业家，其实是一种苛求。但是，当我拜读完三洋电机株式会社社长井植薰先生的回忆录后，我猛然间感觉到，这位井植薰先生不仅具备了我所说的优秀企业家的全部条件，而且还在为人处世、自我修养方面为我们树立了一个令人敬重的典范。现在，可以毫不夸张他说，我实际上是在不知不觉之中论述和描写着井植薰，他就是一名我心目中的最为理想的企业家。”

看完松下幸之助先生所写的这篇书评之后，我马上找来了井植薰先生的回忆录。当我一口气读完它之后，心里立刻涌起了一阵冲动——我应该尽快把这本好书译成中文、奉献给我国的企业家和广大的读者，让大家都能从这位成功者富有哲理的经验总结中获得益处。井植薰先生在日本的家用电器制造行业中奋斗了60余个春秋。经年累月的工作实践使他逐步形成了被日本经济界广泛赞誉的“实干主义”（也有人称其为“实践主义”）企业管理思想。“实干主义”的思想核心，是在企业经营管理中重点贯彻“人才培养”、“资金运筹”和“技术开发”三大原则。其实，大凡日本成功的企业，无不体现出倾全力培养优秀人才、迅速投资决策以及不遗余力开发高新技术的经营特色。而井植薰先生的“实干主义”思想则更富有远见卓识，他把人才的培养提高到了决定企业生死存亡、兴盛衰败的高度，并且把企业的经营决策者的自我培养和表率作用看成是人才培养的前提条件。实际上，他本人正是一名人才自我培养的楷模。一次，当一名日本著名的记者向井植薰先生请教有关事业成功的奥秘时，他这样回答道：

“如果说是奥秘，那么我应当承认，这种奥秘谁都能够掌握，那就是：全心全意地为企业的一切着想，不知疲倦地工作，不怕艰辛地探索。”

井植薰先生曾把自己比喻为一条蚯蚓。他认为，人应当像蚯蚓那样，永远不知辛劳地在漆黑的泥土中探索，把自己的全部心血奉献给耕耘的事业，为后人留下一片片松软的沃土。井植薰先生是这样说的，也是这样做的。他倾注了大半辈子的精力培养和发展了闻名遐迩的三洋电机株式会社。1985年，当他从总经理的职位上退下来后，仍然无时无刻不在为企业的经营和发展殚精竭虑。1987年8月13日，井植薰先生在认真处理完一件三洋产品的质量问题的之后，骤然去世，应验了他“将死在工作中”的预言。

井植薰先生是三洋电机株式会社第一代创业者之一。从某种意义上说，三洋电机的发展史就是井植薰先生的成功史。当年，他辞别了松下电器同大哥一起创办了三洋电机株式会社，那实际上只是一家仅能生产自行车摩电灯

之类简单产品的小工厂。但是，靠着聪明才智和不怕艰难挫折的勇气，三洋电机把握住了一个又一个机遇，先后造出了领先于市场的收音机、洗衣机、电冰箱、空调机和收录机等产品。这些产品不仅使三洋电机在众雄呈威的日本家电行业中占有举足轻重的地位，而且还使三洋的影响扩大到了全世界。

经过 40 多年的发展，目前的三洋电机株式会社已是一家拥有 45000 多名职工和技术人员，在世界各地拥有 101 家分公司和营业所的大型现代化企业集团。最近几年，三洋电机株式会社的年销售总额均超出 15000 亿日元（约合 110 亿美元），产品畅销世界各地。更令人注目的是，在锂电池技术、太阳能光电技术以及冷冻储运技术等方面，三洋电机在全世界处于领先地位。

井植薰先生工作作风认真严谨，但他性格中又不失幽默风趣的一面，他常常在与他人的玩笑之中贯彻了他的“原则精神”。他喜欢谚语格言，但他更喜欢随意地篡改他们，凭自己的经验总结把传统的谚语格言变成一条条座右铭式的“井植语录”。井植薰先生虽只有小学文化程度，但他“后天”刻苦努力。靠着顽强的毅力，他先后读完了两次夜校。他善于实践，也善于总结，一生中曾撰写了多种著作，如反映他一生艰苦奋斗历程的回忆录《创业之路》，总结企业经营管理思想的《成功源于探索》，用于企业内职工教育的《现在不干更待何时》，描写企业家生活与学习的《社长的春夏秋冬》以及随想录《蔷薇随想》和散文集《鸳鸯记》等等。

为了能够充分地反映井植薰的企业管理思想以及他在为人处世、自我修养方面的基本面貌，我在编译本书的过程中，采用了以他的回忆录为主要线索，以《成功源于探索》一书中的重要内容为补充，结合其他各书中的精采片段，重新组合编排的办法，并为这本书取名为《我和三洋》。

本书在编译过程中，得到了三洋电机株式会社的大力支持。他们积极提供了井植薰先生的全部著书和多幅珍贵的照片，并且还无偿提供了本书的编译出版权。在此，我谨向三洋电机株式会社表示由衷的感谢。

井植薰先生生前对中国和中国人民怀有深厚的感情，他曾上海生活过 7、8 个年头，同许多普普通通的中国老百姓保持着十分友好的交往。在我国实行改革开放政策之初，他又再次踏上了中国大地。在他的倡导和支持下，三洋电机先后在深圳、蛇口、北京、长春等地创办了多家合资和独资企业。在蛇口三洋开工纪念仪式上，井植薰先生曾亲手在工厂门前种下了一棵荔枝树。他希望三洋在中国的企业部像荔枝树那样，年年结出丰硕的果实。《我和三洋》能在中国出版发行；可以说是对井植薰先生对中国人民友好情谊的回报，也是对九泉之下的这位奋斗了一生的优秀企业家的最好的纪念。

陈浩然
1992 年 10 月