



Panasonic

欲广必廉

—— 日本松下电气
产业公司

赵桂琴 刘万生 陈更硬 编著



世界著名企业管理精华丛书

世界著名企业管理精华丛书

欲广必廉

——日本松下电气产业公司

中国工业经济研究与开发促进会 组织编写
东北财经大学工商管理硕士(MBA)教育中心

赵桂琴 刘万生 陈更硬 编著

辽宁人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

欲广必廉:日本松下电气产业公司/赵桂琴等
编著. —沈阳:辽宁人民出版社, 1997. 1

(世界著名企业管理精华丛书/吴家骏等主
编)

ISBN 7-205-03685-2

I. 欲… II. 赵… III. 日本松下电气产
业公司-企业管理-经验 IV. F431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 16479
号

辽 宁 人 民 出 版 社 出 版

(沈阳市和平区北一马路 108 号 邮政编码 110001)

辽宁省新华书店发行 朝阳新华印刷厂印刷

开本:787×960 1/32 字数:145,000 印张: $9\frac{3}{8}$ 插页:4

印数:1—8,000

1997 年 1 月第 1 版

1997 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑:宋扬华	魏若燕	责任校对:吴广军
封面设计:刘冰宇		版式设计:王珏菲

每套定价:110.00 元 (共 8 册)

出版说明

我们有个想法，一直想了很长时间。

我们想，世界上一些著名企业之所以成功，从战略开发到具体的管理方法，都会在实践中积累一些宝贵的经验，如果把这些经验介绍给中国的读者，对我们国家当前在经济改革中强调的两个根本转变，对我们迫切需要提高的企业管理水平，一定会起到积极的促进作用。

目前，介绍世界上一些著名企业或企业家的书，在中国的图书市场上已不鲜见，但这并没有动摇我们的想法。因为：

第一，这些书多比较长，内容广泛，对有闲的人来说，读一读倒是不妨，对我们有些视时间如生命的读者，特别是日夜不停地奔波在第一线的经济工作者和企业工作者来说，无疑是一个不小的负担。

第二，这些书都零散地在中国图书市场上流通，搜集起来也不大方便；还有些直到现在也没有介绍到中国来。

我们出版这套丛书的指导思想有三条。

一是，力求简洁精练；

二是，力争取材新鲜；

三是，兼顾东方西方。

在简洁精练方面，尽量砍掉枝叶，取其精华。一本书限定在十几万字，把那些使企业获得成功的紧要之处，撷取过来，献给读者。

在力争取材新鲜方面，作者做了大量工作。有的材料是通过那些企业驻中国办事处取得的；有的是直接从国外那些企业的总部索取的；还有的是从那些企业驻香港的机构得来的。在这里，让我们对那些给丛书以大力支持的企业和有关机构表示深深的谢意。

在兼顾东方西方方面，我们在世界著名企业的选定上，在第一套丛书里确定了美国、日本、韩国、英荷等八家企业。

在以后丛书的出版工作中，我们还要将范围扩大，但必须合乎两个条件：一是世界著名企业；二是其经营思想和运行机制管理经验确有值得借鉴的地方。

读者对丛书的编辑出版工作有什么意见，希望能反映给我们，我们在盼望着。

辽宁人民出版社

1996年8月

前 言

党的十一届三中全会以来，经过 17 年的积极探索和艰苦努力，我国改革开放和现代化建设取得了举世瞩目的巨大成就。今年我国又进入了第九个五年计划时期，在今后的 15 年里，我们的任务是全面实现我国现代化建设的第二步战略目标，并向第三步战略目标迈出重大步伐，为下一个世纪中叶基本实现现代化奠定坚实基础。这是跨世纪的任务，实现这个任务的关键在于实行两个具有全局意义的根本性转变，一是经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变，二是经济增长方式从粗放型向集约型转变。实现这两个转变，才能促进国民经济持续、快速、健康发展和社会全面进步。

实现两个根本性的转变，需要解决的问题很多，宏观政策的调整固然重要，微观基础条件的创造和改善也是不可忽视的。企业是市场经济运行的主体，也是经济增长的主体，经济

体制和经济增长方式能否得到转变，同企业的状况密切相关。综观世界上经济发达国家发展的历程，特别是二战后日本和德国的高速发展以及一些后发国家和地区的迅速崛起，我们可以清楚地看到，他们所显示的强大的经济实力和竞争力以及整个国家和地区经济的迅速发展，都是由一批世界知名的、规模巨大的、跨国经营的大公司支撑着的。这些大公司的兴衰，直接关系到这些国家经济的起伏。我国要在下世纪实现第二步和第三步战略目标，也必须创建一批这样的大公司，这是我国企业改革的必由之路，也是实现现代化战略目标的基石。

我国经济体制改革，一直把增强企业活力作为企业改革的中心环节，增强企业活力在当前世界经济一体化的大趋势面前，最重要的就是要增强企业在国内外市场上的竞争力。17年来，围绕增强国有企业活力的改革，取得了一定进展，少数优势企业成功地进入了市场，并在激烈的竞争中站稳了脚跟。但是，企业改革在一些重点、难点问题上还没有取得实质性突破，多数国有企业仍然是机制不活、效益不高、包袱沉重，甚至有许多企业亏损严重，在困境中难以自拔。如何改变这种状况？这是举国上下，尤其是企业界人士一直关心的。要根本改变这种状况，需要系统的、长期的努力，一方

面需要我们从我国的实际出发，围绕企业制度创新，推进各项配套改革，综合治理和解决国有企业面临的深层次的矛盾和问题；另一方面也需要我们放眼世界，研究和借鉴各国成功企业的经验，以期促进我国企业机制的转变和经营管理水平的提高。

优胜劣汰是市场经济条件下企业生存和发展的普遍规律。在任何一个市场经济国家，每天都有许许多多的企业在国际和国内市场激烈的竞争中垮了下去，同时又有许许多多的企业在新生。就是在世界上一时曾经排名在500位、100位、50位，前10位之内的大企业，也经常在发生变化，有时被挤出了世界前10位、前50位之列，有的甚至彻底沉沦、倒闭或被兼并。当然，经过市场的筛选，当今世界已经出现了一大批规模巨大、竞争力强、知名度高的优秀企业，它们中间有的历史悠久、常盛不衰；有的几经起伏终于站稳了脚跟；也有的是在世界新技术革命浪潮中涌现的后起之秀。这些企业能够在市场竞争中生存、发展和壮大，必然有各自的优势或者说在某些方面必有独到之处。剖析这些企业在组织结构、运行机制、企业精神、经营之道以及管理方法等方面的特色，研究借鉴它们的经验，对于搞好我国国有企业无疑是有益处的。正是出于这种考虑，我们组织编写

了这套《世界著名企业管理精华》丛书，向我国读者介绍世界著名企业各具特色的管理精华，以利于读者结合自身的实际学习这些经验。这套丛书是由中国工业经济研究与开发促进会和东北财经大学工商管理硕士（MBA）教育中心共同组织编写的，我们希望这套丛书的出版，对我国企业的改革、企业经济的发展以及企业管理教育都能够有所帮助。

在编写这套丛书的过程中，我们得到了有关企业的大力支持，有的公司的总部及其设在北京的办事处，向作者提供了大量的第一手资料，与此同时，每本书的作者还注意搜集了国内外已有的研究和介绍本企业的著作，为此我们向有关的企业以及有关著作的作者致以衷心的感谢。

编 者

1996年7月

目 录

出版说明

前言

一 一个巨头公司的崛起——松下

成功之路	1
1. “家用电器之王”	1
2. 迈向艰辛的创业之路	4
3. 走向成功	7
4. 铸造辉煌.....	11
5. 功成名就.....	16
6. 经营是最高层次的综合艺术.....	18

二 “自来水经营哲学”——松下的

经营理念	25
1. “只要有人类活动的地方就有 经营”	25
2. “因为我要贯彻使命，所以 我才获救”	27
3. “创业命知第一年”	29

4. 在日本凡是有电的地方, 就有 松下产品	31
5. “以人性为出发点, 建立经营 理念”	34
6. “工会与经营者, 就如同一辆 车的两个轮子一样”	37
7. 多角化经营与专业化经营	40
8. “要是出现了赤字, 你就应当自 己走到监狱去!”	42
9. “松下电气是大家的事业”	48
10. 追寻“经由繁荣带来和平与 幸福”	50

三 “贩卖的松下” —— 松下的

行销战略	53
1. 松下三大行销网	53
2. 独特的推销制度	55
3. 亲自代理营业部长	59
4. 行之有效的促销手段	64
5. 效法福特, 追逐市场占有率	69
6. 松下与索尼录像机之战	71
7. 倾听“直接来自市场的声音”	74
8. 从“用户卡片”中获取市场经营 情报	77
9. 企业不设仓库的启示	79

10. 成本加成的定价法	81
11. “把商品当作自己的女儿”	84
12. 售后服务是生产过程的延续	86
13. 经商战略三十条	88
14. 销售服务管理	91

四 “技术的松下” —— 松下未来

导向型的经营战略	95
1. “未来的经营可以说是技术 的开发”	95
2. 松下的研究体制	97
3. 产品开发不仅是研制新产品，还要 不断提高产品质量	100
4. 设备投资是松下成长的重要 推动力	103
5. 建立提案奖金制度	106
6. 促进技术交流	108

五 “大松下的子公司” —— 松下的

组织结构	115
1. 首创日本事业部制	115
2. 事业部制的核心是分权	118
3. 集权与分权的结合	122
4. 总公司控制子公司与关联公司 的途径	126

5. 总公司与承包企业	131
-------------------	-----

六 “松下银行”——松下的财务

管理	135
1. 从“借款经营”转变为“自有 资本经营”	135
2. “水坝式经营”是维持企业稳 定成长的重要方式	137
3. 松下与银行资本的关系	141
4. 公司计划的基本内容	145
5. 事业部计划的制订	147
6. 部门预算和月次决算制度	148

七 “造就人才的公司”——松下的人事 政策和人员培养

1. 事业成败取决于人	151
2. 公司的人才标准	152
3. 招募人才的观念	156
4. 经营者的素质	159
5. 培养人才的目标	161
6. 培养人才的实施方针和组织	163
7. 培养人才的方法	164
8. 公司的在职训练	166
9. 松下育才七钥匙	169
10. 适才适用	172

11. 合理调配人才·····	173
12. 重视员工的升迁·····	175
13. 重视资深职员·····	177
14. 创造充分发挥员工能力的 环境·····	178

八 “以母亲的手握利剑”——松下的

领导作风·····	181
1. 要树立领导的权威·····	181
2. 把工作交给部属的诀窍·····	183
3. “以母亲的手握利剑”·····	185
4. 挑剔不如欣赏·····	187
5. 不要像个管家婆·····	188
6. 理解部属的烦恼·····	189
7. 批评的方法·····	190
8. 处理好领导更替关系·····	192
9. 如实讲话是松下管理的真髓·····	193
10. 用商量的方式部署工作·····	194

九 “松下教”——松下的企业精神····· 197

1. 身教胜于言教·····	197
2. 经营使命的提出·····	200
3. 企业精神的正式形成·····	202
4. 令人瞩目的“七大”精神·····	203
5. 松下企业精神是松下公司发展	

的基础	212
-----------	-----

十 由家电王国到综合电子王国——

松下的结构转型期.....	215
1. 顺应时代的变化	215
2. 合并事业部	221
3. “A—61 行动”	222
4. 危机意识的鼓吹与建立	227
5. 由家电迈向“超家电”	234
6. 自我革新的决策领导者	238
7. 松下公司转型模式与其他企业 之比较	251

十一 “世界的松下” ——松下的跨国

经营和发展.....	265
1. 海外活动的历史	265
2. 向跨国公司发展	271
3. 实现“水平分工”的国际化	277
4. 迈向 21 世纪的松下电气集团.....	279

后记

功崛起之路
一个巨头的公司
松下公司的



1. “家用电器之王”

松下电气产业公司是日本最大的工业公司之一，也是世界最大的家用电器公司，号称“家用电器之王”。早在1972年，在世界电机业大公司中，排名第10位，1982年上升为第7位。1991年该公司的销售额为435.61亿美元，资产额497.47亿美元，雇用职工19.8万人。按销售额排列，在本国各大公司中居第13位，在世界大工业公司中居第18位。公司总部设在大阪府门真市。

创建和领导松下公司的松下幸之助，在日本是位家喻户晓并具有传奇性色彩的人物，被人们尊称为“经营之神”。然而，他却是一个小学尚未毕业，既没有富裕家族作后盾，又没有受到官方产业政策特别优惠的农家子弟。1989

年去世时留下了 3 500 亿日元的遗产。

1894 年冬天，松下幸之助诞生在离大阪不远的的一个农村家庭。他是家中的第三个儿子，也是八个兄弟姊妹中最小的一个。对他的经营思想产生影响最早的，就是当时明治维新以来，大阪商人的价值观。

松下的父亲松下政楠参与米谷交易所的投机活动，结果失败，迫使全家卖掉田地房屋，背井离乡，举家迁到了就近的和歌山市。父亲在生意几度失败后，遂将成功的希望寄托在幸之助身上，渴望他能够成为杰出的商人和产业人。

幸之助在 9 岁的时候，中途辍学，仅读到小学四年级，就前往大阪的火盆店做学徒，工作是打杂兼看管主人家的孩子。三个月后来到五代家的自行车店。五代自行车店的学徒生涯，是幸之助难忘的时光。他常常怀念五代一家人对他生活上的照顾，以及在做生意上所给予的培养。

自行车店所在的地点，对松下幸之助产生了极为重要的影响。五代商会位于大阪一个叫作船场的地方，船场是大阪商人的大本营。沿着种满一排排柳树的堤岸边，修建了很多房屋，住在这里的商人，大多是从事经营批发，或者经营零售。一位在船场出生的日本作家，曾经这样描述船场：“在船场的交易，完全都是用有