

新经济时代的企业转型

通用用了20年 IBM用了10年
而松下只用6年

走出 松下幸之助

松下V字形崛起之谜：“足球”理论与破坏性创新

[英] 弗朗西斯·麦肯纳利 著
刘芳 译

松下ウェイ



東方出版社

走出 松下幸之助

松下V字形崛起之谜：“足球”理论与破坏性创新

[英] 弗朗西斯·麦肯纳利 著
刘芳 译



東方出版社

图书在版编目(CIP)数据

走出松下幸之助——松下 V 字形崛起之谜：“足球”理论与破坏性创新 / [英] 弗朗西斯·麦肯纳利 著. 刘芳 译. —北京：东方出版社，2008. 4

ISBN 978-7-5060-3020-5

I. 走… II. ①麦… ②刘… III. 电气工业—工业企业—经济改革—研究—日本
IV. F431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 192206 号

Panasonic: The Largest Corporate Restructuring in History

By Francis McInerney

Copyright © 2007 by Francis McInerney

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by Oriental Press,

All rights reserved

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc. Simplified

Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc. through Beijing

Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字：01-2007-3218 号

走出松下幸之助——松下 V 字形崛起之谜：“足球”理论与破坏性创新

作 者 [英] 弗朗西斯·麦肯纳利
译 者 刘 芳
责任编辑 陈少群
出 版 东方出版社
发 行 东方出版社 东方音像电子出版社
地 址 北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码 100706
印 刷 北京智力达印刷有限公司
版 次 2008 年 4 月第 1 版
印 次 2008 年 4 月第 1 次
开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张 13.5
书 号 ISBN 978-7-5060-3020-5
定 价 29.00 元
发行电话 (010)65257256 65245857 65276861

版权所有，违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题，请拨打电话 (010) 65266204

前言

这件事发生在1992年。一天，我与工作上的长期搭档约翰·怀特路过华尔道夫大饭店对面的松下商品展厅时，决定顺便进去看一眼。

当时，我们正在写一本书，分析日本经济停滞不前的原因。在信息成本降低时，聪明的企业会想尽办法缩小与顾客之间的距离。与此相反，日本的企业与顾客之间的距离却越来越远。除了汽车以外，日本企业在世界上的市场占有率不断地降低，销售额与利润也随之骤降。如果我们要想找出日本企业失败的症结之所在，并将其与世界上获得成功的商业模式相比较，就必须拿出全新的组织管理方案来。

如此说来，我想起20世纪80年代初，我们还就职于经营市场调查公司——北方商业信息（Northern Business Information, NBI，现隶属于嘉特纳集团）的时候，曾作出过“日本迟早会成为世界信息产业的霸主”这样错误的论断，这使我们更想搞清楚我们错误的原因。

不出所料，松下的展厅里商品摆放得乱七八糟的，这充分体现了日本企业对待顾客的呆板和迟钝意识。只是将商品摆放在那里，根本不让试用，就算可以试用也没有什么意义，年轻的职员们丝毫看不出一点生气。

我们意识到继续在展厅里待下去也没什么收益。约翰说：“可能负责这个展厅的，是一个对计算机的使用方法不太了解的经营者吧！真是了不起啊！什么都没卖出去，不管走到哪儿都让人不知所措。我怀疑到底有没有人来这儿买松下的产品啊！”

一年后，我们的著作《日本的弱点》终于出版了。没过多久，约翰就从周围的人那里听说，那人在松下商品展厅工作的妹妹被解雇了。听说是几个干部过来把这间展厅给关了。我们认为这是件很自然的事情。

但是，正是从那时起，一阵新鲜的风正悄然地吹进松下。本书将略过10年前松下商品展厅一事，而这就使松下发生改变的现任会长——中村邦夫的一系列改革作一些分析说明。

松下电器企业一年的销售额约为720亿美元，在世界各国拥有职员共计33.4万人，除了石油与汽车外，作为制造企业在世界上排名第一。产品达到8万种以上，并拥有经营历史上最大规模的顾客人数。松下的销售额比路易斯·V·郭士纳重建IBM时的销售额还高出11%（当时的IBM和苹果拥有相当的规模）。在发达国家，几乎所有的家庭和企业都有一件松下的产品。松下就是这样一个罕见的企业：从转笔刀到通信装置，从电池到面向制造业的生产系统，从超薄电视机到汽车音响再到汽车通信和汽车导航装置以及大楼管理系统、家居用具和室内装饰，甚至到面向广播电视的系统设备等，所需的产品与服务都能涉及。

在日本，人们容易对改革持有强烈的抵触情绪，松下的组织结构就是处在这样一种复杂而传统的束缚之中。但他们没有聘请格斯特纳或卡洛斯·格恩（Carlos Ghosn）这样的外部人才来担当CEO，而是通过自己的努力实现了大转变。

说到企业重组，杰克·韦尔奇（Jack Welch）的通用电气（General electric, GE）可以说是一个典型的例子，但韦尔奇进行企业重组花了20年的时间，郭士纳重建IBM也花了10年时间，而松下做同样的事情却只用了6年就完成了。

获得新生的松下，与10年前的松下虽有相似之处，但组织结构改变了，运营方式也与从前大不相同。松下不仅学会了要统一一个企业应该怎么做（know how），还在过去的10年中生产出了拥有压倒性市场占有率的产品。经营、成本计算、资本配置等系统也都焕然一新。松下开始了再一次的成长，并在时隔20年后实现了高收益。

像松下这样大规模的改革，不是发生在美国而是在日本，并且还是通过日本人的手完成的，这对于我们这些美国人来说还真是吃了一惊。而且，“英美模式”成功地运用在日本这样的国家身上，并在不久的将来遍及亚洲各国，这对于那些蔑视这种模式的欧洲人来说，无疑是个不愉快的消息。

日本作为世界第二位的经济大国，在亚洲也拥有着战略性的重要地位。泡沫经济崩溃后，日本经济处于长期低迷状态就成为地缘政治学所认为的风险变高的间接原因。正因为如此，日本的代表企业之一——松下能够重新站起来，并向国内外展示它前进的气势，意义是非常重大的。仔细想来，所谓的日本人如果没有外界的压力就不能进行改革的说法也是不对的。

无论如何，日本企业能将自身的运作按照我的“足球理论”进行全面改变的例子是不多见的。莫非在日本人的心中，某种变化正在悄悄萌芽？世界第二位的经济大国正在发生着变化。能感受到日本的这种萌芽，我感到是无比幸运的。

不仅如此，运用我的“足球理论”进行的这次改革，是历史上最成功的案例。这种模式旨在创造和经营在信息成本降低所带来的巨大压力下仍能获益，并具备高信息效率的企业。不仅是新兴企业，那些传统的、落后于时代的、背负着沉重负担的有名企业也可以运用这种模式进行改革。松下的成功就有力地证明了这一点。

与中村邦夫的相遇

如果要问我为何要写这本书的话，仅其中的原委就能写一本书了。中村是在20世纪90年代中期看到《日本的弱点》一书的，那时他正领导着松下集团在美国设立的公司。他读了我们对松下商品展厅的批判后，不仅没有生气，而且之后的行为是连我们这些美国人都想不到的。他没有反击，而是把展厅关了，然后就如何改善在美国的事业来征求我们的意见。

我长年为世界各地的CEO提供建议，大多数企业干部都是征求多个顾问的建议，然后从中选择适合自己的进行组合，努力将风险降到最低。但是中村却直接采纳了我的建议，并以空前的规模进行了实践。

中村和我这10年来一直非常投合，他能完全信任我的建议，也许是我们俩的经历和思考方式比较相像的缘故吧。我们俩都是思考方式比较理性并具有条理的那种类型。

中村年轻的时候，就极力主张对自己负责的名古屋的销售部门进行改

革。孰料枪打出头鸟，他的建议不但没有得到采纳，还引起了董事会的反感。尽管如此，他也没有辞职。如果是一般人的话，决不会主动承担那么大的风险，但中村不是一般人。那时，他经常在自己的西装口袋里悄悄携带着没写日期的辞职书。这件事就像以后改革的预兆一样，不久名古屋销售部门就开始改革了。

而当时的我，还是一个急躁又不好伺候的高中生领导人，领导着多伦多市的学生联合会。上大学的时候，我和中村一样，专业是经济学。等我进了爷爷与父亲工作的加拿大皇家银行的伦敦支行后，也像中村一样，立即在公司引起了骚动，并招致了坏名声。

中村对公司的强烈热爱促使他继续留在了松下，而我则辞去了那份令人厌烦的银行工作。中村在长达10年的衰退期中，努力奋斗，终于获得了成功。而我则独立出来，与约翰·怀特一起来到美国，开始创业。

20世纪60年代，中村深受创业者松下幸之助的影响，我也在1967年深受马歇尔·麦克卢汉（Marshall McLuhan）的影响。所以后来，为了中村的改革，我就将麦克卢汉与松下幸之助的理念合为一体，拿出了一个改革方案。

中村和我虽然前后相差几年，但最终同样都作为一个外国人来到了美国。最开始的时候，中村还不能说一口流利的英语，也没什么与外国人接触的经验，所以他很不习惯。在这一点上我们有很大的差别。作为一个具有英国国籍的加拿大人眼中的美国，它与我以往生活过或访问过的国家有着明显的不同。虽然不存在语言上的障碍，但我反而像失去了方向感一样，直到完全适应不知不觉已过了10年。

中村在英国的时候，就住在位于伦敦西南的桑宁代尔（Sunningdale），那里是我出生的地方。

我和中村一样都是打高尔夫的高手，并且都喜欢看有关文化、历史、商业方面的书籍。两个人都喜欢寻求出人意料的解决问题的新手段（许多人都认为这种手段很危险，但其实在大多数情况下，比起普通的商业手段风险要小的多）。结果，两人经常同时闪现出一样的灵感。不仅如此，我一收到他的邮件，就发现邮件内容竟然与我想的课题一样；我见到花14个小时从日本飞来的中村，居然发现我一周前无意中想到的一些问题刚好就是他要的答

案。像这样的事情存在于我们俩之间已经一点也不稀奇了。

而且，我们都很重视作为经营源泉的企业速度与现金产出之间的关系，都认为组织的速度决定着企业的命运。利润率虽高但动作迟缓的组织，自己的利益只会被那些动作迅速而且不做无用功的公司给剥夺去。

因此，我们不会把组织看做是二元的业绩数据。所谓组织，应该是具备产出现金的复杂的“现金接触点”，并在时间的推移中不断前进的多元有机体。所以关于现金接触点的制定与管理是绝对不能缺少的。例如，不要总是想“利润率多少是最合适的”（当然我明白很多人想知道），而应该考虑什么样的组织形态才能获得最高的利润率。

这种区别看似微妙，其实很大。如果一味地考虑如何降低成本，是不能创造出能够获益的企业结构的。所谓可持续发展的商业模式是很难见到的。但中村和我都同意一点，就是原 AT&T 的 CEO、已故的约翰先生所说的“所谓系统就是解决方法”。

关于企业结构，我认为像飞机的机体一样，要禁得住当今飞速发展的市场的考验。中村轻松地说道：“禁忌之物是不存在的。”所谓经营，并不单单是对变化做好准备就可以了，而要每天都处在变化之中才行。

正因为我和他有着这么多相似点，我们才能彼此理解。直截了当地说就是相互信任。为了写这本书，在采访他的时候，我首先说：“如果我没有遇见你，这一切都是不可能的吧。”实际上，中村是从一开始就肩负着重要使命的人。为了实现这个使命，他不停地寻找催化剂，最后在我身上发现了。

本书的出发点

1996 年年底，中村经营着松下在美国设立的公司，我也与他合作不久，但那时我就有一种预感，在不久的将来，他一定会成为松下集团的领导人。于是我就决定，我对松下在美国的运作所提供的建议，要全部成为能够帮助中村坐到松下最高位置的有力支持。我将协助他坐上最高位置，并为他准备好了坐上最高位置之后所要实施的一系列战略措施。这就是我的使命。

从那时到现在，我与中村的合作分为四个阶段。

- 第一，以前面出现的《日本的弱点》为基础的时期。在我们积极协助中村之前的两年里，他所做的大部分事情都是以这本书为基础的。

- 第二，1996 年提出的改革草案《数码革命》的实践。这本小册子不仅是松下在美国事业改革的支柱，也成为 2000 年以后大改革的出发点。

- 第三，与我 1995 年出版的《高明的企业》（NTT 出版）的配合。在这本书中，我探讨了改善企业的环境能否提高收益，这成为松下产品与生产方法的主要出发点。

- 第四，通过这一系列的活动而形成的“足球理论”运用在松下改革上的时期。

总之，中村的改革，并不是在 2000 年也就是他就任最高领导以后才开始的，改革的源头可以追溯到 20 世纪 90 年代中期。因此，本书也记述了这 10 年来的轨迹。

在本书的写作过程中，无论我提出什么样的请求或问题，中村邦夫和松下都毫无保留地回答我。对各个部门以及负责人的采访也如我所愿安排得很好。日本企业能够对外人如此敞开胸怀是很少见的。

弗朗西斯·麦肯纳利（Francis McInerney）

于纽约

目
录

前 言 /1

第一部分 天亮前 /1

第一章 落后的松下 /3

20 世纪 90 年代，日美之间“彼此的差距” /4

松下存在的主要问题 /5

笼罩着整个组织的闭塞感 /9

自立再生可能吗？ /11

20 世纪末松下的课题 /12

第二章 中村邦夫的足迹 /18

40 多岁时去美国 /21

看到了优先顺序 /23

改革的草案《数码革命》 /27

服务产生了收益 /30

FF 式石油温风机事件的考验 /35

升起改革的狼烟 /37

第二部分 基本理论 /41

第三章 足球理论 /43

“足球经营”的出发点 /44

以“摩尔时间”为基准的经营判断 /46

指标简单来说有两个 /49

现金化的速度有助于创造价值 /51

企业调查的要点 /53

确认自己公司所属的范围 /55

足球指标和摩尔时间 /59

两极化不可避免 /61

第三部分 V字复活 /65

第四章 改革概要 /67

剩下的时间已不多 /70

同时进行的课题 /72

重新审视利润结构 /74

经营团队的再激活 /77

以高层可以自己直接支持的体制为目标 /80

改革的组织结构：“创生 21 世纪”“跃进 21 世纪” /83

组织的合理化：领域公司制 /86

2001 年，灾难之年 /89

利用危机放了一把火 /91

应该留下的问题是什么？ /93

不能退却只能前进 /94

分公司的合并与重组 /97

销售部门的改革 /101

垂直发售的实践 /103

海外市场的加强 /105

“Techno story”计划 /108

董事会的改革 /110

第五章 成长基础的改革与培养 /111

投资目标的设定 /115

下游风险(Downside-Risk)的防止 /116

面向“超制造业”的 IT 革新 /118

走向灭亡的自前主义 /120
Cell 生产方式 /121
产品与服务相结合 /124
重新审视全球化的销售额构成 /126
构筑共同的企业文化 /128
女性的作用 /131

第六章 品牌的改革与产品的重组 /135

品牌的改革: Panasonic ideas for life /136
松下中心: 为品牌作出的贡献 /141
产品的重组: “V 商品”与“通用设计” /143
 黑匣子技术是关键 /145
 通用设计(Universal Design)的采用 /147
Tough Book /149
等离子显示器 /152
 是非现实的挑战吗? /153
 怎样才能简化过程 /155
数码相机 /158
斜筒式洗衣机 /160
 给成熟市场带来了动荡 /161
汽车电子 /164
半导体 /168

第七章 改革成果的验证与剩下的课题 /171

松下的足球理论的运作 /171
 现金流的改善 /176
世界同步上市·垂直发售 /178
绿化: 与地球环境的协调 /179
 松下电工的分公司化 /182
手机的失败 /183
 两个打击 /185

在北美市场的挫折 /187

存在突破吗? /188

第四部分 启程 /191

第八章 明日的松下 /193

外部风险 /196

网络空间膨胀的速度 /196

数码市场的通货紧缩现象 /197

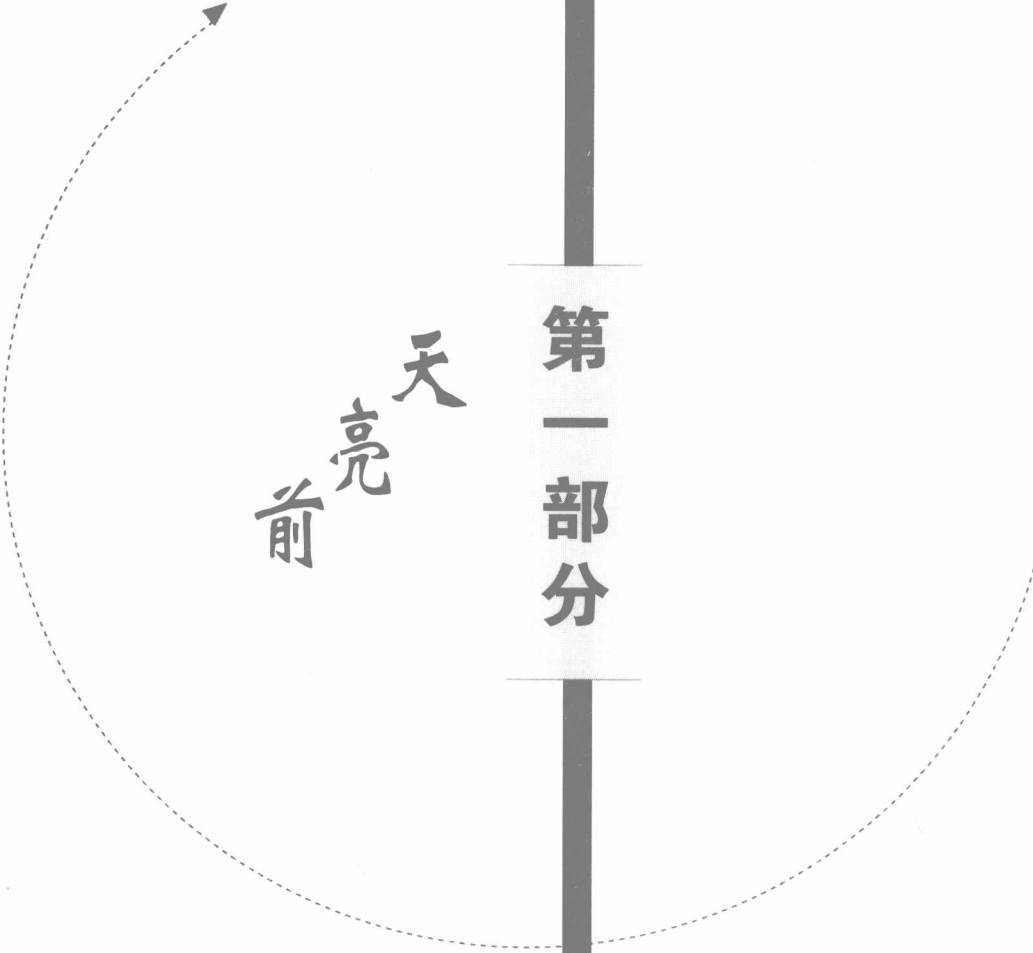
因特网上的黑洞 /197

松下的未来 /198

致 谢 /201

第一部分

天亮前



第一章

落后的松下

1995年6月5日，约翰·怀特和我在纽约的办公室里来了客人。位于哈德逊河对岸新泽西州考克斯（Secaucus）的松下北美总公司，7月将要举办企业经营者会议。因此，楠本政幸和大卫·蔡平（David Chapin）（当时是经营企划部的职员）来拜托我们以我们的著作《日本的弱点》为题在会议上作一次演讲。他们说当时的松下电器总经理森下洋一到时将会出席，并且美国松下法人代表的上司中村邦夫也希望我们能作这次演讲。

在《日本的弱点》中，我曾把位于帕克大道的松下商品展厅贬得一文不值，因此与松下的有关人员见面令我感到很不安，我已做好充分的会遭到他们尖锐反驳的心理准备。在经过一个小时的商量后，我们同意了讨论会的安排。就在我要走的时候，楠本突然说：“还想跟您说件事。”果然是关于商品展厅的。他从公文包中取出了中村给经营团体的讲话记录。我提心吊胆地看了一眼，令我吃惊的是，中村不但没有指责我们，还断言说：“系统已经出现了一些问题，必须立刻想办法解决。”看到这些，我觉得中村一定是一个特别的经营者。

《日本的弱点》对日本式的经营模式进行了批判。我们面向日本企业的咨询工作已经做了30年，以我们之见，大部分日本企业形成了这样一种模式，就是都优先考虑国内市场，对海外顾客的信息严加控制，更有甚者无视他们的存在。这样一来，就根本无法得到长期的利益增长。虽然说汽车、家电制品等取得了些许成功，但日本式的商业模式已经濒临危机。

对于日本企业存在的问题，我们所下的诊断很简单。信息成本越低，可能到手的信息也就自然而然地增多了。而且这可以被劳动、资本等其他要素所代替。顾客要求加强对信息的支配力，就会得到大量的剩余消费者，这就会引起从生产者向顾客的力量转移。这些企业总想向具备更优的服务与更高附加值的商品转换，所有的市场会随着这种现象的加速发生而变得动荡不安。这么看来，卡尔·马克思在经济学上的判断是对的：如果信息成本足够低，所有的权利便趋向于消费者了。

如果不能理解这种理论，就算引进最新的技术也不能从根本上解决问题。

这不仅仅是日本企业的问题，而且已成为国家整体的问题了。为了赶上韩国和中国而大量地生产低价格产品，不仅这种所谓的“效率制造”明显不能维持下去，也不能很好地建立与海外顾客的关系。

看到对世界第二经济大国的市场的期待与现实之间存在这么大的差距时，我们为之震惊。而且这也暗示着，日本是日益混乱的环太平洋地区的中心这一地缘政治论的说法将站不住脚了。

20世纪90年代，日美之间“彼此的差距”

1995年7月，约翰·怀特和我来到松下北美总公司访问。我们被领到一个很大的会议室里，讲坛上装饰着大型插花，经过他们的隆重安排，森下总经理、美国区总经理中村和我们两人介绍认识了。讲坛的管理是按秒为单位计算的。习惯了随意的出席风格的我们感到有些别扭，甚至怀疑这次的出席是个失败。但是，又多多少少觉得也有可取的地方。可能是因为，翌年6月，中村再次邀请我们来到美国总公司，就计划中的一系列改