

◆世界著名企业核心竞争力经典案例丛书◆

亚洲

著名企业核心竞争力 经典案例

【李怀斌 金荣范 编著】

最新经典
商业案例

中国海潮出版社

世界著名企业核心竞争力经典案例丛书

亚洲著名企业 核心竞争力经典案例

李怀斌 金荣范 编著

中国海南出版社

图书在版编目(CIP)数据

亚洲著名企业核心竞争力经典案例/李怀斌,金荣范编著.

—北京:中国海关出版社,2005.1

(世界著名企业核心竞争力经典案例丛书)

ISBN 7-80165-026-3

I. 亚... II. ①李...②金... III. 企业管理—案例
—分析—亚洲 IV. F279.303

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 122613 号

(版权所有 翻印必究)

责任编辑:高 烽 张宏巍

责任校对:曾 军 永 通

亚洲著名企业核心竞争力经典案例

李怀斌 金荣范 编著

中国海关出版社 出版发行

(北京市朝阳区东土城路 14 号 100013)

新华书店经销 北京市白帆印务有限公司印刷

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:22.5

字数:370千字 印数:01—4000册

ISBN 7-80165-026-3 定价:35.00 元

海关版图书,印装有错误可随时退换

图编室电话:(010)85271833-655

发行部电话:(010)85271610 65195616

前 言

《亚洲著名企业核心竞争力经典案例》是国内出版的专门介绍和阐述亚洲著名企业核心竞争力理论和实践的一本新书。

企业核心竞争力又称核心能力，是美国著名管理学者普拉哈德和哈默尔在 1990 年提出的。他们认为：随着世界的发展变化和全球经济一体化的加强，企业间的竞争会逐渐加剧，产品的生命周期也会相应缩短，企业的成功不再归功于偶然的产品开发或灵机一动的市场战略，而是企业核心竞争力的外在表现。他们认为：“能够使竞争力独树一帜的能力才可称为核心能力”。

核心竞争力理论的提出，在西方企业界产生了深远的影响，成为衡量企业成功经营与否的重要砝码。在国内，核心竞争力也日益受到关注，有些企业正在不失时机地打造自己的核心竞争力，并做得非常出色。这些都体现了核心竞争力广阔的发展前景。因此，深化对核心竞争力的认识，加强关于核心竞争力的介绍、研究和应用，已成为一个具有重要现实意义的理论课题和广大实际工作者的客观要求。

为了适应理论研究和实际工作的需要，使企业了解和借鉴目前外国，特别是亚洲企业的核心竞争力状况，从而更好地培育自身的核心竞争力，我们按照“概念交代清楚，观点提出有原创性，原理阐释有说服力，方法介绍注重实用，结构均衡有层次”的质量要求，通过“选题建构、资料收集，提炼大纲观点，形成初稿和修改审定”的流程，历时近半年，完成此书的编著。

此书本着理论和实务并重、前沿和基础兼顾的原则，主要从核心竞争力的概念、特性、如何构建及提升几个方面入手，

深入分析了亚洲 20 家著名企业的核心竞争力状况。其中既有核心竞争力一般原理的理论阐发，又有具体可行的实用办法的详细介绍。另外，为了便于读者深入学习、研究和应用，我们还在各案例后增加了参考文献。通过这些努力，形成了本书现在的品位和特色。

本书选择的 20 家企业分别是：松下、本田、三星、LG、索尼、NEC、夏普、东芝、京瓷、三洋、丰田、富士通、现代、日立、马自达、任天堂、佳能、三菱、朝日啤酒和日产汽车。

本书由东北财经大学市场营销系主任李怀斌教授和鞍山惠柏金属包装有限公司金荣范董事长组织编写，李怀斌教授负责统稿和总纂。参加本书编写的有李怀斌、金荣范、林曦、曹旭阳、程小宁、张睿、于姝、李淑玲、杨清敏、刘畅、董姝妍、侯晓然。本书可供国内大专院校相关专业的教师和学生使用，也可作为广大企业内部培训和经营管理人员自修的参考书。

本书在选题、编写和出版过程中，得到了中国海关出版社领导、编辑和有关部门的大力支持；另外，本书还参考借鉴了国内外理论界诸多前辈和同仁的许多大作和有价值的观点（已在书内的脚注和参考文献中一一列明）；在此一并表示最诚挚的谢意。同时，也希望广大读者能够对本书的瑕疵之处不吝赐教，以便再版时修订。

作 者

2004 年 11 月

于东北财经大学

目 录

案例 1	松下:经营的神话	1
案例 2	本田:“创新 + 文化” = 世界品质	19
案例 3	三星:打造信息时代的核心竞争力	37
案例 4	LG 电子:双拳打造“数码创导”	57
案例 5	索尼:不断追求领先的创新	75
案例 6	NEC:技术缔造的独特魅力	95
案例 7	夏普:聚焦核心,打造液晶之王	111
案例 8	东芝:引领电子技术创新潮流	127
案例 9	京瓷:企业文化的核心竞争力	143
案例 10	三洋:把人看做企业的生命	161
案例 11	丰田:精益关系管理	177
案例 12	富士通:变革的力量	195
案例 13	韩国现代:整合创新的“现代之路”	213
案例 14	日立:卓越的品质	229
案例 15	马自达:塑造独特的品牌“DNA”	249
案例 16	任天堂:高品质的游戏产品	263
案例 17	佳能:拓展专利技术制胜	279
案例 18	三菱集团:日不落的企业	299
案例 19	朝日啤酒:消费者完全至上	317
案例 20	日产:战略联盟	335

案例



松下

经营的神话

松下电器公司（Matsushita Electric Industrial）的前身是其创始人松下幸之助个人在 1918 年创立的松下电器具制作所，如今是当今世界三大电器企业之一，在日本电器行业一直雄踞榜首，2003 年世界 500 强排名 26 位，年营业收入达 650 亿美元，被称为“日本的通用电气”。从白手起家到商业帝国的建立，我们看到松下坚实的根基就是企业非凡的经营艺术。松下以超前于理论界 50 年的经营理念，将企业的资源和能力有效地整合，铸就了企业长盛不衰的核心竞争力。

一、松下的用人之道

“集合众智，无往不利”，这是松下幸之助先生穷70余年功力而悟出的至理名言。的确，在一个企业中，最重要的就是挖掘人才，利用人才。一个人的才干再高，也是有限的，且往往是长于某一方面的偏才。而将众才为我所用，将许多偏才融合为一体，就能组成无所不能的全才，发挥出无限巨大的力量。高素质的人才才是企业核心资源的核心，但如何调动人的聪明才智和工作激情才是形成核心能力的关键。

1. 培养人才之道

(1) 造人先于造物

今天，在松下电器公司的各家工厂，随处可见这样的广告牌：“造物之前要先造就人才”。就是这样，松下公司在每一个管理者和员工的心目中都树立了这样的观念：松下电器公司首先是生产人才的公司，兼做电器产品。在企业经营上，资金、生产、技术、销售、服务等固然重要，但归根到底是人决定着这一切。当今时代，许多企业已经认识到企业的目标就是要“最大限度地满足顾客需要”，但是能将技术因素放在第二位，将培育企业内部人才明确放在首位的公司却为数不多，而正是松下公司卓越的用人之道使松下有了长远的发展。松下公司“造物之前要先造就人才”的思想绝不仅仅是喊喊口号，松下先生一再向企业的主管们灌输这种思想，甚至到了相当严厉的程度，使得每一位主管都树立了“不管多忙，人才培育绝对优先”的信念，真正认识到培养人才的重要性。

(2) 育人的“七把钥匙”

松下公司有自己的人才的标准：不念初衷而虚心好学的人，不墨守成规而常有新观念的人，爱护公司和公司成为一体的人，不自私而能为团体着想的人，能做正确价值判断的人，有自主经营能力的人，随时随地都有热忱的人，能得体支持上司的人，能忠于职守的人，有气概担当公司重任的人。现在，松下公司课长、主任以上的干部，多数是公司自己培养起来的。为了加强经常性的教育培训，总公司设有“教育训练中

心”，下属八个研修所和一个高等职业学校，这八个研修所分别负责培训主任、课长等领导干部、技术人员和技术工人、销售人员和营业管理人员以及国外的工作人员和国内的外贸人员等等；高等职业训练学校负责培训刚招收进来的高中毕业生和青年职工。

松下公司的人才培训制度非常完善，公司的在职训练指南《松下公司的在职训练》一书，洋洋十余万言，本着德育优于智育的方针，把培养人才品质的工作放在第一位。在“终身雇佣”、“年功序列”制度下，经过实践形成了一套非常实用的培训体系，作为不断提升其人力资源的基础。与很多公司培训相比，这套体系更多来自于企业多年的实践，关注实用性、有效性。从松下公司著名的培育人才的“七把钥匙”，我们可以看到松下人才培养成功之道的精髓。

第一把钥匙：强烈感到培育人才的重要性。正如前文所说的，“造物之前要先造就人才”，创业者松下幸之助关于人才对企业发展的重要性的认识，比任何一个经营者都要强烈，而且比谁都热心教导员工。

第二把钥匙：要有尊重人的基本精神。松下幸之助是一位人道主义者，从经营者的角度形成了自己独特的人学观，他尊重人的精神，这一点可以从公司的终身雇佣的人事制度中得到很好的体现，公司从不裁员，即使是经济萧条的时期，也是同员工同甘共苦，勇度难关。这样培养出的人才能够将自己的命运与公司连为一体。这在 20 世纪五六十年代传统的人文社会环境下的日本企业，获得了极大的成功。

第三把钥匙：明确提出经营理念和使命。松下曾在 1932 年的公司创业纪念日上，向全体员工公布了史无前例的公司未来发展的 250 年计划。1956 年又发表了企业五年计划，这在企业史上都是少有的，用松下先生自己的话说“今天能够成功地培育人才，完全是因为当初明确地指示了公司的经营理念和使命感的缘故”。

第四把钥匙：彻底教育员工企业必须获利。松下认为：“公司没有利润，就是一种犯罪行为。我们从社会取得天下的资本，集天下的人才，用天下的资源，若再没有任何成果展现，不但愧对社会，社会也不会原谅你的。”

第五把钥匙：致力于改善劳动条件和福利。在认识到要“先有人才后有企业”的基础上，松下特别注意员工的劳动条件和福利待遇是否合理，以使员工能够安下心来充分发挥他们的才能。

第六把钥匙：让员工拥有梦想。让员工一直拥有梦想，并对未来还

有无限的憧憬，这不仅在培育人才上有很好的效果，也是松下特有的经营方式的又一体现。

第七把钥匙：以正确的人生观为基础。所谓“近朱者赤，近墨者黑”，松下认为，培养人才的关键在于人与人之间的相互影响，具有健全人格和正确人生观的人互相影响，才能保持公司员工整体奋发向上的精神面貌，不断促进员工整体素质的提高。

2. 使用人才之道

(1) 真诚访求人才

《大国的兴衰》一书的作者帕·米西认为：21世纪综合国力的竞争，根本上就是人才的竞争。企业的竞争更是如此，没有哪个企业家能够忽视人才对于企业获得持久竞争力的关键作用，所以，网罗一流的人才“为我所用”是每一个企业领导者所期望的。但总是只有一部分幸运的企业家能够拥有好的部属，大多数都很难如愿。所以，大家都感慨人才难求，并把失败的责任归咎到企业没有很好的人才。但经营者慨叹人才难求之时，不妨先反省自己是不是尽心尽力去发现人才，吸引人才了。

松下先生认为，能够发现人才首先要具有渴望得到真正一流人才的意志和信念，领导者拥有求才若渴的心，人才才会源源而至；这就要求领导者必须拥有豁达的胸怀，必须不受细节或感情的束缚，凡事包容。另外，发现某一方面的人才是非常困难的事情，也许要用上三到五年甚至十年才能发现一个人的真正价值，而最初是很难知道的。领导者在发现人才的方面永远都不能懈怠，要以最诚恳的态度去不断努力访求、细心去“爱才”、“用才”。

吸引人才的手段很多，高薪并不重要，最重要的还是企业所树立的经营形象，必须是你的企业具有吸引人的魅力。对于自己选中的人才，要大胆放权，充分信任，对方才能在适合自己的舞台上发展提高，并且为企业全心全意地效忠。

(2) 适才适用，人尽其才

在使用人才方面，松下始终贯彻以人为本的理念，让人才自由发挥，强调每个人都要在岗位上把才智贡献出来，群策群力为公司效命；鼓励员工勇于提出自己的建议和改革方案。也只有这样，员工才能不墨守成规、具备经营新观念，这正是松下公司立于不败之地的关键。

松下用人的一个最基本原则是“适才适用”，既不受年龄、性别的限制，完全依才干、品德、经验来衡量，以决定升迁。特别是对有功者的任用更有松下的独到之处。松下先生曾经说过，对有功者的任职应该特别注意。对有功者公司应该给予奖金；对有功者给予高职回报是错误的。功劳与才华不能混为一谈，高职位应该与高才能相适应。任何经营者都不能囿于成见或习惯势力的压迫而委高职于才能平平的功臣。对于这一理念，不用说在半个多世纪之前，就是今天，仍然是许多企业家不能正确认识的误区。

经营者以员工的才能作为职位选定的主要标准，年资和业绩列为辅助资料。才干与工作的相匹配必然带来较高的工作效率和工作热情，在人尽其才的同时，也为企业整体绩效水平的提高提供了保证。对于才干的判断往往较为困难，要做到100%是不可能的，松下提拔人才的原则是，只要有60%的把握，就可以提拔他。不过这60%是可靠的、正确的，通过从各方面认真考察后得出的结论。如果提拔了不合适的人才，公司的一般做法是：调离现有岗位，直到找到“合适岗位”为止。

松下先生提拔山下俊彦就是“伯乐相马”的一个很好的例子。山下俊彦是位才能出众的人才，能够打破因循守旧的思想束缚，勇于开拓、锐意改革，在公司内成绩卓著。松下先生发现后，经过长时间的观察和培养，在山下39岁时，就把他从一名普通雇员提拔为分公司的部长，进而委任其担当公司董事等要职。经过时间的考验，松下先生认为山下俊彦的确是一位松下家族内部所没有的非常杰出的人才。1977年，松下先生力排众议，将山下俊彦破格从公司排名第25位的董事提升为董事总经理。山下继任总经理后，也秉承松下先生的用人之道和经营作风，亲自培养和破格提拔了22名有远见、有能力的新董事，在实行领导层年轻化的同时，大胆改革公司的产品结构，分别向办公自动化、工业机器人、录像机和信息处理机进军。在山下俊彦的带领下，松下电器公司继续快速发展，山下继任总经理的第二年，公司的局势就全面好转。到1983年，公司实现利润总额1981.1亿日元，比他1977年上任时的976.9亿日元几乎上升了一倍，使公司能够位居世界500强的前列。

正是因为松下电器公司一直坚持努力做到适才适用、人尽其才，才使得企业这部大机器的各个部件功能良好，历经风雨，运转正常。

一位经济学家曾说过：“松下的发展史，其实是各个人发展的积累

史。”考察松下公司成长的历史，最初的松下幸之助既没有资金，又没有背景，更没有高超的技术和先进的设备，但松下先生和他的继任者们，成就和保持了商业上的奇迹。在许多导致成功的原因中，归根结底是用人的成功，善于育人、善于用人，为企业获得持续的竞争优势打下了坚实的基础。

二、松下的企业文化

企业文化从层次上主要分为精神文化、制度文化、行为文化三层。管理学大师彼得·德鲁克说：“在管理中越是能够利用一个社会的文化传统，则这种管理的成效也就越大。”同样，在核心竞争力的形成中，企业文化也发挥着重要的源动力作用。企业文化、尤其是其精神文化决定了核心竞争力的价值取向和立足点，并保障了核心竞争力的连续性。

松下电器公司卓越的管理能力，主要归功于企业文化将先进的管理理念根植于企业每一位成员的心中，从而形成了上下同心同德的适应企业发展的共同价值观。

1933年7月，松下幸之助在日本企业中首先用文字明确地将自己的企业精神表达出来。1937年，松下企业精神已明确地形成七条，即产业报国的精神、光明正大的精神、和亲一致的精神、奋斗向上的精神、礼节谦让的精神、适应形势的精神、感恩报德的精神。从那时至今，这七大精神一直作为松下公司的企业理念，指导公司的每一项工作。

1. 深入人心的松下企业文化

(1) 事业报国的经营理念

昭和七年（1932年5月5日），松下幸之助在全体员工面前宣读了“事业人的使命”这一经营理念，他说：“我们的努力，正是为了提高全人类的生活水准，为社会全体的繁荣做最大的贡献。有了这使命感，才可以看得出我们工作的价值。”并把这一天确定为松下的创业日。由此可以看出，松下幸之助领悟到了经营企业的真正使命，那就是：通过丰富和不断增多物质使人们得到生活的安定和幸福。把经营当做正义的

事业、谋求民众幸福的神圣的事业，松下幸之助摆脱了自我、摆脱了狭隘。就这一点，他已经远远超出了一般经营者的境界。

松下先生这种事业报国的理念在员工中产生强烈反响，有些员工说，原来只知道好好干，而不知为何干，现在懂得了工作的意义，以后一定要更加努力。在这种精神的指引下，当20世纪40年代末日本战败投降，在松下公司面临巨大困难的情况下，松下幸之助带领全体员工，本着为大众制造必需品的宗旨，竭尽产业者的使命，充分发挥勤奋精神，以反省和谦虚之心使整个企业高效率地运行，走出了困境。

(2) 自来水哲学

松下幸之助看到自来水的源源不绝，受到启发：如果生产出的产品能像自来水一样随便取用的话，对人民来说就是福祉；随着产品的大量供应，成本大幅度的降低，价格很低地提供给人民，社会就会消除贫困。这就是松下独特的自来水哲学，并且松下先生将这一思想作为公司的经营哲学，所以，大批量生产成为松下一贯的作风。

即使在经济不景气时期，松下电器也从来不以裁员的方式摆脱困境，而是带领全体员工坚持大批量生产，以低成本、低价格的策略，达到不战而胜的目的。20世纪50年代初，日本的经济普遍处于低迷状态，而松下公司却能够根据社会的需要，果断地做出决定，大批量生产物美价廉的产品，提供给民众，在为社会创造财富的同时，也赢得了大量的市场份额，为企业的发展壮大迈出了坚实的步伐。

(3) 取之于社会，贡献于社会

社会责任一直是松下电器公司企业文化的核心，从松下幸之助先生开始，公司一直致力于许多社会服务或地区活动。松下先生在谈到社会责任的时候如是说：“社会结构愈来愈复杂，企业的规模愈来愈大，企业的活动也随之变得多样化，企业与社会的关系，在各方面都显得日益密切。因此，可知企业的社会责任范围，将随着时代的推移而逐渐扩大。就是因为有这样的时代性，使得与企业的社会责任有关的议论，变得复杂。依我的看法，企业的社会责任可以大致为如下三项：第一，企业须透过本来的事业，对提升社会生活、为人们创造幸福而有所贡献，企业应视此使命为企业的基本使命。第二，从所营运的事业活动中，产生出适当利润，并将利润以各种形式，反馈给国家和社会。第三，在企业进行活动的过程中，包括企业所产生的公害问题在内，须在社会保持调和。”

“不论其行业如何、规模大小如何，对于所有的企业来说，有一点是相同的，那就是，该企业的活动，惟其直接或间接，对于人们的生活有所帮助的，始有存在价值。每个企业所从事的工作，虽然各不相同，但是透过所属的行业，对社会有所贡献，是其基本使命。企业创造适当利润，然后以税金的形式反馈给国家社会，这对国民福祉的提升是不可欠缺的。企业创造适当利润，不仅不违背社会责任，甚至企业创造适当利润的本身，就是一项重大的社会责任。企业不论多么痛苦，多么困难，都须拼命努力，创造适当利润，以承担起应负的社会责任……总而言之，企业，惟其对社会有所贡献，才有存在的价值。”

另一方面，公司文化中还强调企业也离不开社会，公司在为社会创造物质财富，满足社会需求的同时，也从社会获得了所需的人力资源、财力资源、物质资源以及安全保障，良好的社会环境和投资环境，因此，在“本质上，企业是社会的，是全体国民的共有之物”，企业离不开社会。

2. 建设企业文化

松下公司有着丰富的企业文化内涵，但是如何能够让公司从管理者到一般员工都有深刻的认识，从而形成一种风气，则是非常困难也是非常关键的。公司的领导者深深体会到，并不是有了有形的外观，就表示有了无形的文化，只有在企业中形成不断学习的氛围，让领导者将企业的核心思想和价值观传递给员工，并不断地强化，在企业内部形成共同的愿景，才能形成企业文化。

(1) 对员工的文化教育

松下的领导者从不吝于将企业的发展规划和最新理念告诉全体员工。1932年，松下幸之助就将“产业人的使命”这一想法告诉员工，并且公布了公司的250年规划，让每一位员工都能够和领导者一样清楚企业的使命和未来恢宏的计划，从而在心中形成共同的愿景。这种让员工同领导者一样拥有自己梦想的做法，对松下所有的雇员起到了极大的激励作用。

在文化的培养上，松下公司采用了惯例式的强化教育。公司规定，凡是松下电器员工，在每日的朝会、夕会，都得朗诵员工守则，并且要求在诵读时，不要流于形式，而应深刻领悟每一个字的要旨，铭记于心，并贯彻到每日的工作中。这样每日朗诵两遍，公司的七大精神逐渐深入人心，并且员工也领悟到，这样每日诵读，并不仅仅是一种形式，

而是给每一个人一个反省的时间和依据。

(2) 对管理人员的指导教育

松下公司非常重视对管理人员的指导教育。松下幸之助曾说：“领导者应该给自己的部门以指导和教诲，这是每个领导者不可推卸的职责和义务，也是在培养人才方面的重要工作之一”。松下幸之助可能随时会找到员工，询问“公司是生产什么的？”如果员工不是回答“首先是生产机器的，兼做电器。”松下先生就会马上找到主管员工的领导，狠狠地批评一顿，这样做，就是为了让管理者明确每日工作的最重要的部分就是要将企业精神深入地传达给员工。

松下公司曾经实行终身雇佣制度，保留一批经过几十年锻炼的管理人员，而这些“老人”正是发扬公司传统的可靠力量。实际上，这也是日本文化中的感恩观念的体现，反过来，他们也会对企业感恩报德，发挥更大的作用。在公司文化建设方面，不仅对普通员工进行惯例式教育，对于管理人员，公司每月都要举行一次干部例会。作为一个学习的机会，让他们互相交流，互相激励，勤勉律己。松下公司还有一项很特别的做法，即总裁与部门经理通话或面谈，如果偶尔这样做，也许并没有什么值得称道的，但松下公司是几乎天天在进行这种工作。

时代更替、环境的变迁，松下几次从困境中走出，几次改革成功，确保企业保持长期稳定的就是企业的核心价值观、企业经营理念。从松下的文化建设可以看到，企业文化还促进了企业员工的协同性，被企业员工所认同的企业文化统一员工的理念、凝聚员工的意志、统一员工的行为，也就是说，企业文化潜移默化地作用于员工的心智，激励员工自觉地协同一致地为核心竞争力的形成和不断强化努力。正如我们所分析的，松下公司的核心竞争力——卓越的经营管理能力，不论是研发管理能力、生产制造管理能力、市场营销管理能力，其能够长久的保持领先竞争对手的优势，在于松下的核心能力的差异性和不易模仿性。正是企业文化，使企业的核心竞争力成为企业的集体能力，从而强化了核心能力的独特性和不可模仿性。

三、完美品质的产品质量

曾经一度以“模仿公司”著称的松下电器，以后来居上的姿态，

在原有技术的基础上，开发胜人一筹的“新产品”。公司就是凭借着以顾客为导向、不断满足市场需要的理念，在技术上精益求精，在质量上严格把关。

1. 以顾客为导向的产品质量管理理念

在对核心竞争力的探讨中，有的学者认为核心竞争力的本质内涵是消费者剩余。指出“消费者剩余是顾客得到的高于竞争对手的产品或服务品质与价值。核心竞争力是以企业核心价值观为主导的，旨在为顾客提供更大（更多、更好）的消费者剩余的企业核心能力的体系。”

的确，企业的核心竞争力在最终产品的体现上主要表现为消费者剩余的高低，也就是营销理论中的顾客让渡价值。谁的产品给顾客带来了更大的价值，将决定顾客选票的选择方向，这正是决定企业成败的最终因素。松下电器公司始终本着顾客至上的观念，以服务于社会的宗旨，从产品的设计、生产到销售，都严格的对产品的质量负责。

在松下先生时代，公司就提出了“卖货品像嫁女儿”的理念：首先，卖产品要像嫁女儿那样严肃，隆重地把产品卖给顾客；成交以后，与顾客的关系便是姻亲关系，要保持礼尚往来；最后，要像看望出嫁女儿一样，经常关心产品的售后使用情况。这一思想体现了公司注重产品的售前和售后服务，并且体现了关系营销的思想萌芽。

1940年，松下先生开展了生产优良品的总动员运动，提出了以顾客为导向的几点思想。今天松下的品质管理理念也就是从那时开始的，公司的质量管理理念一直深入人心。

第一，制作满足一切消费者需求的产品；第二，不生产和不销售一台不合格的产品；第三，注意产品的购买趋向，科学预见消费者的需求，以便提供优良服务。

1942年，松下先生又对于产品的质量向员工提出了具体的要求：

第一，要生产非常有人情味的、人性化的、有情趣的、高尚的并使消费者拿到以后非常高兴的商品。

第二，不能为了利润而偷工减料，使产品质量下降。

第三，与其他公司相比较，连公司产品的细微之处也不能逊色。

第四，不论在任何情况下，也不能为节约成本而降低产品的质量。

第五，生产与松下品牌名副其实的产品。

这些内容，就是松下电器质量概念的基础。一直以来，公司以顾客