





百家企业文化工程丛书④

 华新世纪管理咨询  
主编：莫少昆 梅森

袁宝华担纲本套丛书总顾问并题词

# 松下电器

造物先造人 

倪德玲 编著

中华工商联合出版社

责任编辑:李 茸  
封面设计:刘 杰

**图书在版编目(CIP)数据**

松下电器:造物先造人/倪德玲编著. - 北京:中华工商联合出版社,2004

(百家企业文化工程丛书/莫少昆,梅霖主编)

ISBN 7-80193-053-3

I. 松… II. 倪… III. 电气工业 - 工业企业 - 企业文化 - 日本 IV. F431.366

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 006930 号

**中华工商联合出版社** 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

北京世艺印刷有限公司印刷

新华书店总经销

---

889 × 1194 毫米 1/32 印张:6.125 100 千字

2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月第 1 次印刷

印数:1 - 10000 册

ISBN 7-80193-053-3/F·25

定 价:22.80 元

以我为主，博采众长，  
融会提炼，自成一派。

为《百家企业文化工程丛书》题

（原国家经委主任 中国企业联合会名誉会长）

袁宝华



二〇〇三年十二月

## 《百家企业文化工程丛书》

### 顾问委员会和编委会

总 顾 问	袁宝华			
顾 问 委 员 会	陈清泰	张瑞敏	竺延风	魏家福
	刘国胜	刘振亚	李文新	赵新先
	荚长斌	朱继民	王 珏	吴敬琏
	周叔莲	厉以宁	魏 杰	樊 纲
	金 碚	张 德		
编 委 会 主 任	胡 平			
编 委 会 副 主 任	贾春峰	马役军		
编 委 会 委 员	莫少昆	梅 霖	谢 悦	尹援平
	刘建湖	黄新惠	韩 旭	金思宇
	张 政	陈久霖	魏允平	马欣来
	史秋秋	冯建福	李祖荣	王旭晓
	王春生	徐文中	李 茸	贾 萌
	倪德玲			
策 划	梅 霖	金思宇	张 政	
主 编	莫少昆	梅 霖		
执 行 主 编	金思宇	李 茸		

## 总 序

国家的繁荣在于经济,经济的发展在于企业,企业的兴衰在于管理,管理的活力来自于企业文化。

世界 500 强企业管理演变的历史证明了这一点。那些能持续成长的公司,尽管其经营战略和经营业务总是不断地调整以适应变化的外部世界,却始终保持着稳定的核心理念。譬如,通用电气永远推崇的三个传统是“坚持诚信,注重业绩,渴望变革”;沃尔玛的基本信仰是“尊重每位员工,服务每位顾客,每天追求卓越”;诺基亚的价值观是“科技以人为本”;惠普之道是“我们信任并尊重个人”;松下精神是“产业报国、光明正大、亲爱精诚、奋发向上、礼貌谦让、顺应同化、感恩图报”;英特尔精神是“只有偏执狂才能生存”;可口可乐的使命是“可口可乐存在的根本目的是使每一个人为之振奋、从中受益”;宝洁的宗旨是“生产和提供世界一流产品,美化消费者的生活”;联想的核心价值观是“服务客户、精

准求实、诚信共享、创业创新”；海尔的作风是“迅速反应，马上行动”；等等。在这些广为人知并受人尊重的卓越企业背后，都拥有卓越的企业文化。如果我们能够深刻了解如此优秀的企业文化，那么一定会理解这些企业长盛不衰的本源。

悠悠企业，管理为大，悠悠管理，人本为大。

企业在本质上无非经营两种资源，一是人力资源，二是客户资源。其实企业本身生产什么产品或提供什么服务并不重要，最重要的是把经营管理的注意力聚焦在人力资源和客户资源上。这样，企业家和管理者的经营理念和思路境界就全然不同了。

众所共识，人是企业的核心。如果要充分发挥人的主动性和潜在能力，那么首先就要充分了解人的需求和人性特点——人有物质、情感、心理和精神需求，人性有善有恶。比如人有自私、懒惰、贪婪的特性，那么就需要用各种管理制度去抑制和约束；人也有爱心、勤劳、快乐的特性，那么就需要通过文化去激励和弘扬。

企业好比一部机器。机器由成千上万个零部件组成，企业也由各种工作环节按照一定的程序和流程组合而成——这就是科学管理的力量。但如何让企业机器转动得更正常更长久？这就需要润滑油。企业机器的润滑油就是企业文化。如果说科学管理

是让你这么做而不那么做，那么企业文化管理则能够让应该这么做的你做得更好。

既然企业文化管理在企业中如此重要，那么企业文化究竟是什么呢？

根据一般理论，企业文化包括精神层面、制度层面、行为层面和物质层面。企业文化的精髓在于企业的理念，我们认为企业的理念体系包括企业愿景、使命、精神、核心价值观等核心理念和基本的经营理念和管理理念。企业愿景表明企业应该往哪里去，给所有员工一份希望和盼头；企业使命表明企业存在的价值和意义是什么，企业为什么要存在和持续成长；企业精神表明企业在面临重大事件或困难时，应该具备什么样的心理能量来面对；核心价值观表明企业应该具有什么样的做人做事的最高准则；经营理念表明企业在未来三五年中的经营战略、经营思路、业务模式、业务组合等等；管理理念则是企业在管理过程中所秉持的关于人才、领导、制度、沟通、学习、创新、质量、服务等方面的基本理念或原则。愿景、使命、精神和核心价值观等核心理念是相对稳定的，不论企业未来如何发展，采取怎样的发展战略和经营思路，都是基本保持不变的；经营理念和管理理念相对于核心理念而言，则是相对变化的，根据企业的战略需求，可以进行适当的调整甚至变革。



应当如何塑造优秀的企业文化呢？我们认为，优秀的企业文化要达到“三然”境界：本然、自然和超然。本然，就是顺乎人的本性；自然，就是顺乎环境的规律，包括历史、社会的发展规律，管理的规律等；超然，就是顺乎人的精神和心灵的追求，即超脱物质和情感追求之上的追求。

要达到“三然”境界，我们强调在塑造企业文化时要秉持“四个牢牢不能忘记”：

第一，不能忘记我们是人。人追求富和贵，人追求尊重和公平，人追求表现、快乐和自我价值的发挥，等等。只有顺乎和满足了人性的需要，企业文化才是具有生命力的文化，只有具有生命力的文化，企业才可能基业长青。

第二，不能忘记我们是中国人。在学习西方科学管理知识和文化的同时，不能忘记我们管理的对象更多的是中国人。每个中国人的身上都流淌着中国五千年文化的血液，深受中国传统文化的熏陶，因此我们应该植根于中国传统文化来创建和提升企业文化。我们把企业文化最核心的内涵归纳为宽容、和谐、平衡、执行、制度、融合。宽容源于佛家的重要思想“恕”，和谐源于儒家的核心思想“仁”，平衡源于易经的核心思想“变”，执行源于墨家的核心思想“行”，制度源于法家的核心思想“法”，融合源于道家

的核心思想“道”。

第三,不能忘记我们是世界人。我们是属于世界的一员,我们的文化植根于但不局囿于中国优秀传统文化。西方先进的文化和现代文明也是塑造企业文化的重要源泉。

第四,不能忘记我们是企业人。企业文化毕竟是企业的文化,要体现企业的个性,尊重企业的历史变迁,符合企业的发展现状,匹配企业的未来战略。

基于上述“四个牢牢不能忘记”,我们在帮助企业塑造文化时,分为四部曲:第一部曲是**弘扬**,弘扬公司员工已认同已执行到位的企业文化;第二部曲是**提炼**,提炼公司员工在行为过程中所表现出来的但没有总结的企业文化;第三部曲是**提升**,公司在发展过程中一定有很多自身不足和局限性,需要国内外相对优秀的文化来提升;第四部曲是**推广**,企业文化重在推广,如果说前面的三部曲是万里长征走了第一步,那么后面的漫漫长征路依赖于企业文化的推广和持之以恒的实施。

中国的企业要完成从创业到优秀、从优秀到卓越的历练,必须关注企业文化的建设和提升。这是刻不容缓的。我们意识到了这一点,并致力于为此做出持久的贡献。《百家企业文化工程丛书》正是在此背景下推出的。

这套丛书拟从世界 500 强企业和中国著名企业中选择 100 家企业进行企业文化个案调查研究,了解和洞察在成功企业背后,企业文化的形成轨迹和影响力。我们力求原汁原味地展现此 100 家企业文化的内容,并提供与其相匹配的企业文化故事和点评。

在对百家企业进行企业文化研究的过程中,我们要特别感谢多位经济学家、管理学家和企业家的关注和支持,非常感谢诸多专家学者所提供的大量资料和精辟的分析,更要感谢华新世纪所有同仁所付出的时间和心血。

“众里寻她千百度,蓦然回首,那人却在灯火阑珊处。”我们期望通过本套丛书来推动中国企业文化的发展,从而推动中国社会文化的发展,因为企业是真正创造社会物质财富和精神财富的源泉。但愿我们的期望正是你们所期望的,但愿我们的成果正是你们所需要的,但愿我们的努力能为中国企业屹立于世界丛林贡献菲薄之力。

《百家企业文化工程丛书》编委会

## 目录

第一章	松下电器回眸	1
	松下电器王国的缔造历程	1
	经营之神——松下幸之助	15
第二章	松下电器的企业文化	21
	松下电器企业文化内容	21
	松下电器企业文化内涵	25
第三章	松下电器企业文化故事	39
	故事 1 生产出像自来水一样的产品	39
	故事 2 250 年的大计划	46
	故事 3 独自创业	51
	故事 4 尿水发红	56
	故事 5 造物先造人	60
	故事 6 因势利导 开发小马达	63
	故事 7 被训斥了整整 9 小时	69
	故事 8 放心,你可以做到的	73
	故事 9 用人长处 避其短处	79
	故事 10 只要会用人,一切都可以解决	85
	故事 11 请大家对自己的代表予以全力支持	88
	故事 12 他什么都反对	93

## 目录

故事 13	千里马又重新回到松下电器	97
故事 14	从“风”到“气”的飞跃	102
故事 15	一毛钱都没带来	105
故事 16	坚决不裁员	111
故事 17	山下俊彦的改革	116
故事 18	注重精神教育	120
故事 19	创办职业学校	128
故事 20	我们的事业是神圣的	133
故事 21	体育大会	137
故事 22	大刀阔斧推行“事业部制度”	141
故事 23	卖货品要像嫁女儿	145
故事 24	既报国又立业	151
故事 25	落后就要亡国	155
故事 26	致力于《PHP》	160
第四章	华新世纪文化点评	169
	松下精神的感染力和号召力	169
主题链接		179
	松下幸之助的全球视角	179
参考资料		182

## 第一章 松下电器回眸

### 一、松下电器王国的缔造历程

今天,当我们坐在电视机前享受生活时,我们可能会不断地看到——“Panasonic ideas for life”这样一则广告,无意之中我们或许早已经成为松下电器的忠诚用户。

松下电器被誉为“日本的通用电气”,其创始人松下幸之助更是无人不知,无人不晓,被世人尊称为“经营之神”。

松下电器之所以在人们的心目中占有崇高的地位,是因为它一直致力于谋求社会生活的改善和提高,以期为世界文化的发展做出贡献。这一理念贯穿于松下电器发展过程的始终,我们可以从它的发展历程中,寻找出松下电器独特的经营理念和企业



文化发展与变化的轨迹。

### （一）创立之初

今天，我们看到的是一个辉煌的松下电器，然而，它在创立之初是异常艰难的，甚至经常徘徊于破产的边缘。

1917年6月15日，就是在这一天，年仅22岁的松下幸之助，结束了在大阪电灯公司7年的电气工程检察员的工作，成立了松下电器的前身——松下工场。

松下工场的厂房，最初是在两间小屋中间的空地上动手搭建的，实际上只能算是个棚子。松下幸之助虽然在电灯公司工作了7年，精通于工程技术，但是对产品制造却是门外汉，他聘请了电灯公司的两位老同事，又请来了内弟，但仍面临着技术上的匮乏。经过十几天研制后，他们终于生产出了第一个电灯插座。然而，改良型电灯插座销售开局不利，最终，两位老同事另谋高就。

正在进退维谷之际，松下幸之助以在生产电灯插座的过程中学到的烧炼壳体的技术，制作出了电风扇底盘，意外地接到了一张订单，赚了一笔钱。这才使得工场摆脱即将破产的危机。

松下幸之助的家庭工场能够起死回生，还有赖于全日本工商企业的繁荣。当时，第一次世界大战

刚刚结束,日本国内各产业蓬勃兴起,电器事业也获得了巨大发展,对电器元件的需要也随之增加。

在此背景下,1918年3月7日,23岁的松下幸之助创立了松下电器制作所。这是一家日本非常典型的家族型企业,最初的产品仅为灯泡插座。正是从这一天开始,松下电器踏上了跌宕起伏而又颇具传奇色彩的发展历程。

一战后,日本国内电器事业成为一个很有发展前景的行业,松下幸之助是一个善于把握机会的人。他抓住了这次机遇,摸索研制新的产品,经过几番试验,终于造出更加适用、质量可靠的完全新型的“双灯用插座”,送到市场试销,大受欢迎。松下电器制作所逐渐从工场发展成为工厂,松下电器也从小作坊生产,进入了正规工业化生产的新时期。

1923年,松下幸之助研制出一种明亮耐用方便经济的脚踏车灯,并运用反向推销术销售“炮弹型脚踏车灯”而大获成功。1927年,该产品正式以“National”注册商标。此后松下电器所大力开展广告促销,从而使“National”商标随着它精良的产品家喻户晓,遍布全日本。

1928年和1929年松下电器有了更大的进展,已经拥有了三处工厂,员工已经增加到了三百多人,松下电器从银行得到了15万的新资金后,开始兴建总行和总厂,在业界引起了强烈的反响。松下电器越来越引起广大日本市民的关注。

M

百家企业文化工程丛书



## (二) 遭遇危机

1929年，资本主义世界爆发了经济危机，经济危机从美国开始，迅速席卷了整个资本主义世界。危机的破坏性极强，整个资本主义世界的工业生产减少了1/3以上，国际贸易缩减了1/2。危机给广大人民带来了无尽的灾难，股票暴跌，大批工人失业。

爆发的经济危机很快波及到了日本。由于日本国土资源匮乏，国内市场狭窄，因此所受打击尤其严重，整个日本经济一片萧条。

经济不景气也对松下电器造成了沉重的打击，营业额降到平时的一半。产品滞销，以致仓库堆满了产品，甚至连厂房写字间的空档都被积压产品堆得密不透风。在这场经济危机中很多公司为求生存不得不大量裁员，而松下电器却宣布不会裁掉任何一名员工，而且工资照发。

松下电器为此采取了灵活的措施：减少产量，让员工全部去市场上销售产品。由于每个员工每星期花费许多时间去推销库存，加上生产的速度只有原来的一半，积压的库存很快就消化掉了。就这样，松下电器渡过了难关，也使员工更热爱松下电器。

难关虽然是度过了，但危机仍然存在。全日本仍处于不景气之中，报纸上每天都有工厂倒闭的消息，日本的工商业萎缩了，人们的精神也处在高度的