

经营哲学：

造物理念和自来水哲学

1894年，幸之助出生于日本和歌山县一个没落的土族家庭，9岁辍学，14岁便在大阪开始了电器学徒生涯。这段艰苦岁月不仅磨炼了他的意志，更培养了他对电器行业的敏锐嗅觉和对技术创新的执着追求。

1918年，24岁的幸之助在大阪创办了松下电气器具制作所，也就是我们后来熟悉的松下电器的原型。创业初期，他创造性地改良了电灯插座设计，以质优价廉的产品策略迅速打开市场。

松下于1923年推出的爆款明星产品——炮弹型电池式自行车灯就是为了解决当时自行车照明的难题。而1927年，为了让一般家庭都用得起当时的奢侈品电熨斗，松下新型的电熨斗研制成功并以大幅低于同类产品的价格和极高的产量席卷市场。

瞄准用户的最大痛点，进行集中研发突破，成为松下产品的不二法则；而以用户需求为导向，生产适销对路产品的理念，也成为松下日后进军家电及其他市场的成功密码。

生产产品在松下内部被称作“造物”。日本“造物”一词不仅是“制造产品”这层意思，还包含手工制作传统、工匠精神等丰富内涵。对于“造物”理念，幸之助有一个形象比喻，每一件产品都是自己的女儿。在女儿“出嫁”前要“用心教育”（精益制造），还要“精心打扮”（严格检测），“出嫁”后还要经常去问候，“过得好不好，需要娘家帮助吗？”（售后服务）。

1930年，一次偶然的机会，幸之助因为收音机故障而未听到想听的节目，他推己及人，将这个大家普遍的不满变成市场机遇，决心制作出“不出故障的收音机”。1931年，松下在推出三球式收音机时正好赶上东京中央广播电台（NHK前身）举办的收音机比赛并获得冠军，在收音机行业一战成名。

1918—1932年这14年间，凭借着敏锐的洞察力和适销对路的产品让松下成为“物美价廉”和“新奇特”的代名词，公司逐步成为日本最负

盛名的品牌电器企业。但是，幸之助却仅把这一时期定义为松下的筹备期，因为直到1932年，他才思考明白事业的真正使命是什么。

1932年5月5日，幸之助召集了所有员工向大家说明了他之前的体验，并阐述了松下的真正使命。这一年，也被称为松下知命（知悟使命）元年。

“产业人的使命在于克服贫穷，为此必须不断推进物质生产，扩大财富。我们产业人的使命就是要把生活物资变成如自来水一般的无限丰富，以价格可以低到几乎等于免费的水平提供给社会。做到这样的地步，就会给人们带来幸福，就会为世界建造乐土。松下的真正使命便在于此。”

“从幸之助这段话中我们能看出松下的经营使命，也能看出其核心产品观。”产业观察人士刘文彬对《中国经营报》记者表示，这也就是后来被商业界人士津津乐道的“自来水哲学”，幸之助一生都在践行。

秉持同样的理念，洗衣机上的成功被不断复制，电视、冰箱、磁带录像机、电吹风、相机……松下的产品可以说是陪伴了几代人的成长。而松下的成功，正是不断通过技术突破，大量生产物美价廉产品的“自来水哲学”的实践成果。

受“自来水哲学”的影响，优衣库创始人柳井正，将优衣库打造成物美价廉的代名词。在中国，海尔的张瑞敏一直以松下作为学习榜样，把产品的质量当作企业的生命；小米今天的成功，一个关键原因也是其把物美价廉做到了极致。

战略转型使得这家消费电子巨头的收入结构也发生重大变化，目前家电业务只占松下收入的40%，余下60%的收入都来自电动汽车、车载电子、住宅、安防等B2B业务。不过不变的是，“自来水哲学”的持续应用及成效。

“自来水哲学”是幸之助一生经营活动的总结和写照。直到今天，透过纷繁复杂的商业现象，朴素的“自来水哲学”仍然大放光芒，影响和造就了一批又一批优秀的企业家。

全球企业经营智慧系列

百年松下方法论

编者按 / 5月9日，日本松下控股集团（Panasonic，以下简称“松下”）宣布全球裁员1万人，计划于2025—2026财年完成。这个消息不仅引发各界关注和市场震动，更折射出日本电子巨头在时代浪潮下的挣扎与转型。有网友说，这刀砍下去，松下终身雇佣制崩塌，日企铁饭碗时代终结。

此次裁员的背景是2024财年公司净利润同比大幅下降17.5%。松下2024财年财报显示，尽管净利润达3600亿日元，但电视、厨房家电等消费电子业务持续拖累公司整体表现。松下将此次裁员视为公司业务重整的关键一步，也反映出松下将资源向高增长领域倾斜的决心。在坚持松下“自来水哲学”和造物、造人等理念的同时，松下的此次主动调整，也反映出松下经营哲学在时代背景下的持续迭代优化。

在日本，松下创始人松下幸之助（以下简称“幸之助”）被称为“经营之神”。在其60余年漫长的经营生涯中，松下创造了巨大奇迹：创业时3个人的小作坊，穿越百年，发展成为一家全球著名的电子巨头，在全世界设有200多家公司，员工总数超过20万人。

同时，全球各国成功的企业家层出不穷，但能提炼出经营之道的却为数不多。幸之助不仅创立了一家享誉全球的百年企业，而且提出了一套具有普遍意义的经营哲学，在其逝去30多年后，依然熠熠生辉。

稻盛和夫在松下经营哲学的启发下，开创了著名的京瓷哲学，并在经营上取得了巨大成功；海尔在创业之初曾以松下为学习榜样，张瑞敏建立了以人为本的海尔管理哲学；任正非在2001年考察松下后，写下了《北国之春》一文，将松下的经营思想写进《华为基本法》。

可以说，幸之助是几代企业家的启蒙者，在其经营生涯中，虽也曾遭遇各种困境和危机，但松下一次次摆脱了危机。松下的兴衰历程为全球企业提供了宝贵的经验，尤其是在产品理念、技术创新和全球化战略等方面。

在全球经济下行和国际贸易形势日趋复杂的当下，很多企业都面临各种困境乃至裁员、关停。根据《财富》杂志的统计，中国民营企业平均寿命为3.7年，而中小企业的平均寿命只有2.5年。松下何以从小作坊到跨国巨头？何以穿越各种周期？又何以成就百年企业？本期商业案例，重读松下的经营之道，依然能给处于转型发展困境中的企业带来诸多启发。



图为在2025中国家电及消费电子博览会上，观众在松下展台前咨询。

视觉中国/图

企业文化：

社会责任和共生共赢

“企业之树，文化为根，根深则叶茂，叶茂则果硕”，企业文化作为企业发展的基石，对企业的成功至关重要。像松下这样的全球知名企业，辉煌成就的背后，离不开其深厚且完善的企业文化体系的支撑。松下丰厚的企业文化内涵及实践，依然给今天的国内企业带来有益的借鉴和启示。

松下及其员工共同尊奉的精神体系包含7条原则，这些原则体现了企业的价值观和行为准则，是松下文化的精髓：产业报国，强调企业的社会责任；光明正大，倡导诚信正直的处世之道；团结一致，推崇团队协作的精神；奋发向上，激励员工积极进取；礼貌谦让，注重礼仪和谦逊的美德；改革发展，追求进步与创新；服务奉献，倡导以客户为中心的服务理念。

松下的基本理念同样重要：尊重个性、回馈社会以及追求共生共赢。这些理念和企业价值观共同构成了松下的独特文化，引领着企业不断向前发展。

这些文化理念体现在松下的各个层面：面对顾客时，公司时刻关注顾客的真实需求，力求开发出能够提升顾客生活品质的商品；在采购物品与服务时，松下始终与全球供应商保持公平公正的交易关系，并严格筛选供应方；而在生产环节，松下则追求品质，满足全球顾客需求，以法律为准绳，将商品质量置于首位。

正是这些理念的推行和企业文化的形成，利益了松下的客户、合作伙伴、员工及相关方，也成就了松下的百年基业。

在这样大的企业使命和文化方针下，幸之助还总结分享了很多企业经营、日常工作乃至人生的哲理，成为松下人

观察

松下穿越百年的密码

松下集团这家由松下幸之助创立于1918年的跨国企业，首倡了多种理念和制度，创造了诸多的行业第一，也承载着日本制造业的辉煌与梦想。就像一座灯塔，其诸多的经营理念和做法依然在启发着一代又一代的企业经营者们。

不过，不管是终身雇佣制，还是年功序列制，抑或是事业部制，都是时代的产物。

近期的裁员调整，反映出松下也不得不向残酷的现实低头，终身雇佣制所代表的曾经稳如磐石的雇佣关系，也出现了裂痕。曾经带来效率提升的事业部制，导致了复杂的层级结构和利益格局，迟滞了决策效率，也让它难以快速响应市场。

在时代变迁中，松下经营哲学也在传承中不断创新，比如在坚持“自来水哲学”和社会价值优先、长期主义和技术投入的核心理念下，出现了更多的变化：业务重心上，由B2C向B2B转移；合作模式上，从原先的强调全产业链控制的垂直整合，向开放合作转变；全球化战略上，从原先的以日本市场为核心，转向更为激进的全球化。

实际上，自从押注等离子电视失败后，松下就通过关停、出售亏损业务和非核心资产等方式，推动公司从家电消费为代表的B2C业务，向以车载、住宅为代表的B2B业务跨界转型。

松下的断臂求生，是传统制造业转型的阵痛，是日本电子产业百年变局的缩影，也是全球产业版图更迭的注脚。这场转型的成败，不仅关乎松下的生存，更将为全球制造企业提供宝贵

尊奉的理念和精神。

“心中充满希望地去工作。”幸之助认为，因为心中有希望，所以会努力把工作做到最好，结果自然也会越来越好。

松下业务员的业绩高低能差百倍，在幸之助看来，业务员的性格、对业务的熟悉程度、沟通技巧虽然是影响因素，但根本因素是各自对于工作的态度。

“要寻找不可能中的可能。”幸之助说，事实证明，一些理论上的“不可能”，经过反复探索和实践，最后成了“可能”。

在幸之助看来，知识和经验是长处，不过这也会带来负面影响，让人们先入为主地认为“不可能”。一旦被成见束缚，就失去了尝试的勇气，更无法取得成功。因此，忘记所谓的常识和理论，把自己从“不可能”中解放出来，满怀热情地再试一次，也许“可能”就产生了。即便仍不能成功，也一定会有其他收获。

如今，这些企业文化精神不仅在松下内部继续发光发热，也影响并融入了海尔、华为等巨头的企业文化内涵中，而“企业社会责任”“和谐共生”等文化理念更是成为企业界共同的价值遵循。

“松下深厚的企业文化对其成长和发展起到了关键作用。这种企业文化不仅覆盖企业的各个层面，还包括了对国家责任、社会责任和国际责任的深刻理解。松下企业文化对中国企业有现实的借鉴意义。”刘文彬认为，在当今竞争激烈的市场环境下，我们需要借鉴这种哲学思想和文化精神，关注企业与各方之间的利益关系，努力实现和谐共生。只有这样，我们才能在激烈的竞争中脱颖而出，实现企业的可持续发展乃至成就百年基业。

用人理念：

造物先造人和人人都是经营者

企业的经营管理，说到底是人

的经营管理，没有人，一切都是空中楼阁。

“造物先造人”是幸之助提出的影响深远的经营哲学和用人理念。“松下从一个小作坊发展成为世界级的跨国企业集团，屹立百年而不倒，这与幸之助重视人才培育的用人哲学是分不开的。”华董汇秘书长、《攀登者：松下幸之助的经营哲学》的作者郑义林告诉记者。

1956年，幸之助在一次人事干部研讨会上指出：“松下电器是培育人才的公司，并且兼做电器产品。”幸之助不断提醒人事部门主管及各部门负责人，“不管多忙，人才培育绝对优先。”

当松下成长为数千人的大集团时，公司开始展开自我研修和集体研修教育。自我研修是指员工自己去发掘问题，设立课题和目标，并有计划地实施。集体研修是员工间通过交流知识，发现自己或他人不足。通过集体研修，员工间还能增进了解，有利于建立良好的企业人际关系。

多年学徒经历使幸之助认识到实践性知识的重要性。松下所倡导的理念是培养人才与生产产品并进，甚至前者重于后者。1936年，幸之助在大阪开办了松下店员养成所，并亲任所长（校长）。1970年，他又创办了松下商学院——为公司培养销售精英的一年制商业学校，其教学内容新鲜实用有趣，成为一个传播和培育新理念、新方法及实践经验的平台。

“从全球看，世界500强企业大多数会在内部设立商学院或企业大学，除了定向培养人才外，很重要的

一个目标是打造学习型组织，毕竟学习能力是一个企业保持长青发展的核心。”郑义林说。

比如，全球第一所企业大学是美国通用电气（GE）成立于1956年的克劳顿管理学院，目的是联结和发展GE的今日精英和明日之星。海尔集团企业大学创建于1999年，是海尔培养人才的摇篮，也是海尔人的学习平台和创客加速平台。

无论是松下，还是GE、海尔，他们都把企业当作一所大学，将经营当作教育。正如幸之助所说：“企业应像培育大树那样，点点滴滴、兢兢业业地栽培、灌溉，让员工从一粒种子成长为一棵大树，再到一片森林。”

除了育人成才外，“尽最大努力满足员工的需求”也是松下经营的一项原则，体现了公司对员工的关怀和尊重。对此，郑义林认为：“人的问题不解决，事业就无从谈起。只有将人的问题考虑得周全，尽最大努力满足人的需求，事业才会有所进展，成果也就自然可以期待。”

最直观的行动就是艰难时期不裁员、不减薪。

1929年，美国遭遇全面经济危机，日本经济也进入大萧条时期，很多工厂不得不缩小规模乃至关门，劳资纠纷不断。此时，松下则新建了厂房，资金紧张，销售减半，库存高企。幸之助此时正在病床上，如果不像其他工厂一样裁员、减薪，恐怕公司只能走向倒闭。

为此公司高管建议，裁减一半的员工以减少企业压力。但幸之助却力排众议：生产额减半，但不减薪、不裁员，员工只上半天班，其他时间去销售库存产品。

在艰难时期，像松下这样不裁

员、不减薪的公司少之又少，这让员工备受鼓舞。同时富余的人力调动起来全力去销售库存商品，减轻了公司压力，结果不仅库存商品销售一空，还出现了供不应求的局面，甚至创出了当时公司最高的销售额。

同时，面对1950年代普遍存在的劳资纠纷难题，松下创造性地推行终身雇佣制与年功序列制，这种看似向员工妥协的制度设计，最终形成了独特的“松下人”企业文化。正如水能载舟亦能覆舟，这些制度的推行最终转化为了公司强大的组织凝聚力和战斗力。

就此，幸之助形容说：“生意就像天气一样，有时阳光明媚，有时阴雨沉闷，偶尔还会狂风暴雨……遇到恶劣天气不要慌张，要沉着应对，大家同心同德，克服艰难，必定迎来阳光。”

除了不裁员减薪，松下还推行“高效率、高薪金”的薪资理念，以实现在行业内“效率第一、薪金第一”的目标。此外，松下还兴建员工住宅、宿舍、医院、保健中心，建立储蓄金制度和各种福利制度，将退休金升级为终身养老金。

“企业就像一艘船，员工在船上各司其职。企业经营者好比是船的舵手，要把握好船的方向，也要保障好船上人员的安全，和船上人员保持良好的关系，这样的企业才能在商海中自由遨游。”郑义林说，员工的生活水平和生活质量有了保障，没有后顾之忧，会更尽全力为公司服务，这是松下具备很强凝聚力的原因，也是每次面临危机时，松下总能走出困境的原因。

“上下同欲者胜，风雨同舟者兴”，有了各种保障和高薪福利，松

下和员工形成了利益共同体，“人人应具备经营意识，人人皆是经营者”，充分调动员工的主人翁意识和积极性也变得顺理成章，并成为松下成功的重要经验。

人不是机器，人需要活用自己的智慧，持续在日常改进中下功夫，“日日新”同样成为松下的经营哲学，每天都有新的变化，成为松下的经营之道。

在这种经营意识基础上，1933年，松下首创企业各部门独立经营的“事业部制度”。这样做有两个目标：一是成立事业部，权责清晰，能够清晰地看到工作成果；二是责任经营会带动整个事业部不断自我检查和改进。

随着事业部制的实施，1934—1935年，松下陆续开发出各种新产品，制品超过600种，员工超过3500人，很快成长为行业“巨人”。

事业部制这种分权组织制度，在当时的日本是首创。后来，稻盛和夫在此基础上，创立了“阿米巴经营模式”，倡导全员参与经营。

在全球经济承压、国际经贸形势日趋复杂的今天，企业面临生死考验，纷纷裁员自救，无可厚非。在快速迭代的时代背景和日趋激烈的竞争环境中，松下也在经历着业务调整和裁员重组，在近期全球裁员1万人之前，松下已陆续缩减了家电之类的B2C业务，并裁撤了一些工厂。但松下的“人民企业主义”理念强调企业应致力于提供对人类生活有益的产品和服务，同时关注员工的幸福和福利。这种以人为本的经营管理理念对企业穿越周期、长远发展乃至成为百年企业都有着积极的意义。