

松下——日不落帝国

松下电器是世界上最大的家用电器企业，也是日本电机行业的排头兵。1993 年按销售额排列，在世界工业企业中排第 8 位；1994 年居美国《幸福》杂志所列世界最大 500 家企业的第十七位。作为巨型电机企业，1994 年松下电器在日本电机行业按销售额和经营利润排列居第一和第二。

松下电器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，主要生产简单的电器插座。后来开始设计自行车灯，二七年研制成功电熨斗、电热器产品，并开始使用“NATIONAL”商标出售。1929 年改称松下电器制作所。三十年代成为有代表性的无线电厂家。33 年正式实行分权形式的事业部制，35 年成立了松下电器贸易公司，同年 12 月建立了松下电器工业公司，将松下个人投资经营的公司转变为合资经营的股份公司。二战期间公司同其他企业一同由民用转为军工生产，它的许多子公司均被指定为军需公司。战后公司面临经营危机，1950 年松下幸之助恢复工职后着手整顿企业，六十年代使企业有了新发展，成为日本最大的家用电器制造商。长期以来，松下电器始终以提高人们的生活质量和为世界文化作贡献作为自身的社会使命，以生产、销售各种电器产品为中心开展业务工作。产品的范围涉及家用电器、办公用电器、产业用电器以及社会系统等广泛的领域。通过与世界各个国家开展业务合作，作为“国际性综合电子技术企业”，赢得了世界各国的高度评价。

松下公司之所以能发展成为一家举世瞩目的跨国公司，与其成功的经营管理有直接联系，有以下几个主要特点：

一， 实行事业部制

这是松下电器在经营管理上的最大特点。33 年在日本开始实行事业部制当时世界上也寥寥无几。所谓事业部，是按产品分类划分成一个个类似分公司的事业单位，实行独立核算。实行事业部制实际上是实行一种权利下放的管理制度，即分级核算盈亏、分级管理。各事业部分别有自己的下属工厂、派出机构，形成从产品试制到生产、销售、收支等统一经营的独立核算的事业体。各部采取独立的核算制，决不用赢利的事业部去弥补亏损的事业部。各部必须靠自身的力量提高利润，彼此之间通过市场竞争的关系进行合作。他们是按照市场竞争

的原则建立合同关系。由于是按产品类别划分，有利于专心钻研某一种产品技术，提高产品质量。有利于提高工人的专门技术，达到精益求精。采取独立核算使各部门经营情况一目了然，有利于相互促进相互比较。由于权利下放分工明确，形成一种经营责任制。这样将集权与分权相结合，适应形式灵活变换。让下属有尽可能多的独立权限，以发挥他们的主动性，有利于锻炼和培养精通经营管理的人员，有利于发挥每个人的才能和创造性。

由于各事业部按产品类别划分，因而在销售额与规模方面彼此间有不小的差别。但从各自拥有的权限与经营形态等方面看，它们宛如一个个中小企业，直辖于总公司松下电器。然而，它们与一般中小企业有一个根本不同就是事业部长无权自行筹措资金。而且事业部的活动必须在总公司统一方针指导下开展。为此，总公司实行了几方面的集权管理。

1. 是资金管理。由总公司向事业部提供“内部资金”，作为事业部的总资本。这个内部资金根据两个标准计算。一是事业部设立工厂所需的固定资产费用，作为固定资本。二是一个月的销售额再加上生产过程中购买原料等的一切费用，作为流动资本。两项加起来作为提供给事业部的内部资金。内部资金并不是无偿提供，总公司按年率一成收取利息而且不管盈利与否，都必须支付这 10%的“资本利息”。再此种情况下，各事业部都努力提高资金效率，随时注目于商品动态、库存状况等，保证经营状况良好。所以现金管理不仅是反映各事业部日常活动的晴雨表，而且起到推动各事业部活动的作用。

2. 利润管理。总公司每半年向各事业部公布总方针，具体来说，即给予销售额指标。各事业部根据这一销售额制定出至少赚取 10%利润率（除去资本利息，上缴给总公司及营业本部的经费之后）的事业计划，获总公司承认后即需对此负全责。事业部的计划一经成立，总公司即随时监督其执行情况。首先事业部必须每月向总公司提出决算书。决算日期为每月 20 日止，月末送至总公司，最高领导层据此了解各事业部动态，根据不同情况提出注意事项。总公司还负责监察事业部的帐簿、经营情况等。为了严格执行利润管理原则，甚至事业部向本公司设立的中央研究所提出委托研究任务时也必须自负费用。事业部所获利润 60%上交总公司，并必须将销售额的 3%上交，剩余部分归事业部。但又规定有义务存入被称为“松下银行”的总公司资金部，事业部可吃利息。

松下电器在财务管理方面必须按月用现金支付、用现金收回，他们称之为一切用现金说话。

3. 兼任或派遣人员进行管理、控制

总公司一级领导人大多兼任事业部部长，这样各事业部的情况能更迅速而准确地反映到总公司，并能获得许多第一手资料。另外采取总公司直接派人到各事业部参与经营管理等多种方法。松下电器有一种称为“经理职员”的制度，主要从财务管理方面入手，为整个公司

的经营管理发挥着独特而极为有效的作用。所谓经理职员实际上是准经理级人物。他们不同于一般职工，是专门担当会计工作的老手。他们需在通称为“松下经理大学”中接受九年（大学毕业生六年）的特别训练，才能作为“经理职员”独立工作。这些训练有入门训练、基础训练、中坚训练。内容涉及经理业务、各种会计、资金管理、价格管理、税务等方面。从各种财务表格到会计学、经营管理等均要做到十分精通。这些人被派到各事业部作为各部长的助手参与核心领导。他们按月向总公司递交结算及资金状况等报告。他们还可以拒绝事业部长提出的违反总公司经理部门规定的要求。调动时需事先得到总公司的认可。当各下层公司提出要求时也被派到关系公司中去，有些就成了那里的领导人。他们是审核松下集团这个庞然大物的健康状况并使其维持下去的“活性维他命”。

事业部实际是一种集权——分权——集权的管理方式，日本称事业部制为“权限的委让”，松下幸之助认为分权与集权的相辅相成是经营的诀窍，但指挥权这点是决不让出的。

事业部的设置十分灵活。主要根据国家当时的经济形式以及本公司或各个事业的发展与需要，有分有合，有增有减。从 1933 年采用事业部制时的三个事业部后逐步增多。随着生产范围与产品品种数量的增加，事业部的划分日趋专业化。如开始建立收音机事业部时包括一部分远器件；电视机事业部包括高频头等专用部件。现在都只搞装配。

但事业部制并不是完美无缺的，存在着诸如管理费高和综合能力差等问题，容易产生本位主义与分散倾向。七十年代石油危机后这种分权管理的形式已不能适应形势的要求。为此松下于 1975 年一月在管理体制上又进行了一次重大改革，建立综合本部制度，把 50 多个事业部划分为无线电机、电气化机器和工业机器三大综合事业本部，由三位部门副总经理领导。这样就加强了三大类产品销售业务的统一领导，促进了各事业部之间的协作。1977 年山下俊彦担任总经理后提出了不少设想，在事业部机构设置上逐渐按产品类别加以集中，把若干事业部组织起来，形成一个领域方面等等。

二．注重市场调查，加强产销结合

资本主义经营的目标是利润，焦点是市场。松下电器向来以精于推销著称，在日本，日立公司被称为“技术的日立”，松下则被称为“买卖的松下”。他们认为“有了市场才有了存在的意义，所以焦点要集中到市场中去”。

在销售产品方面，以下几点十分突出：

1. 要让尽可能多的人知道松下，了解松下。因此不惜巨资展开强大的宣传广告活动。从

1973年起连续几年每年广告费约达150亿日元，为日本企业之最。他们实行了一套“企业识别体系”，国外称“CIS”（Cooperate Identity System），即通过视觉形象来塑造人们对该公司的印象如在国内松下产品使用NATIONAL的牌子，公司的建筑物、广告牌、出版物、包装箱、资料、图书，以及信纸、信封、甚至到火柴盒、垃圾箱等都印上了NATIONAL字样，而且要求印刷字体、颜色、规格都是一个标准。视觉上的多次重复，会留下较深的记忆。此外，打开工厂大门让人参观也是一种有效的宣传方式。二十年前该公司就设置了“工厂参观课”，有受过专门训练的参观接待员

2. 密切注视市场变化，把握需求动向。松下电器充分利用政府结构，如大藏省等提供的市场情报、销售统计的资料的同时，通过本公司的调查网，了解需求动向，然后把情报提供给技术或生产部门

3. 建立了庞大的销售网。他们认为销售体制对企业收益的影响往往大于生产体系的影响。松下电器很早就注意到了这个问题。松下电器有专门的销售公司、销售店、销售网。如把专卖松下产品并响应其经营方针的商店称做“NATIONAL商店”，总公司根据合同予以特殊照顾，把以销售NATIONAL产品为主的强有力的商店，按地区组成“NATIONAL店会”。这个组织如何展开工作完全由各商店独立自主地进行。如举办销售恳谈会、经营研究会、技术江西会等，总公司设立“店会公积金”，资助他们展开上述各种活动。

4. 采用各种办法推销产品。如该公司于1951年在日本首家实行按月付款制度，1972年建立“租赁制度”，每月只付有限的租赁费，便可使用多种松下产品。推销方法甚至包括实物表演。如热电器具事业部组成“推销战斗队”，到各地出席讲习会，极大推动了各地商店的销售工作。

5. 十分注意售后服务。总公司不但设立了管理此项工作的服务本部，还在全国各地设立了服务公司，它与各事业部的服务部门及全国销售公司的服务部门形成了一个整体，实行完善的服务工作。此外还设有消费者洽谈中心，直接与消费者见面，征询意见。

三. 重视人才开发，关心职工生活

松下幸之助认为，一个人的能力是有限的，如果只靠一个人的智慧指挥一切，即使一时取得惊人的进展，也肯定会有行不通的一天。

因此，松下电器公司不是仅仅靠总理经营，不是仅仅依靠干部经营，也不是仅仅依靠管理监督者经营，而是依靠全体职工的智慧经营。松下幸之助的“集中智慧的全员经营”作为公司

的经营方针。

为此,公司努力培养人才,加强职工的教育训练。公司根据长期人才培养计划,开设各种综合性的系统的研修、教育讲座。

公司有关西地区职工研修所、奈良职工研修所、东京职工研修所、宇都宫职工研修所和海外研修所等五个研修所。

由此可以看出,松下所以取得如此巨大的成就,除特定的历史条件和社会环境外,他的经营思想的精华——人才思想奠定了他事业成功的基础。松下先生说:“事业的成败取决于人”,“没有人就没有企业”,松下电器公司既是“制造电器用品”的公司,又是“造就人才的公司”。

松下认为,人才可遇不可求,人才的鉴别,不能单凭外表,人才效应不能急功近利,领导者不能操之过急。

如何去获得人才,或许有些人认为要靠运气或缘分。但事实证明,人才是要去寻求的。天下万物都是必须常常有求才若渴的心,人才才会源源而至。

松下认为吸引人们来求职的手段,不是靠高薪,而是靠企业所树立的经营形象。

目前所有中、小企业的烦恼,在于不易吸收人才,甚至于大企业也有同样的隐忧。就现在的日本来说,大都缺乏劳动人口,但是,在日本,初中或高中毕业后就做事的人,有好几万。因此,如果有意录用,就不可能找不到人,但如想雇用合适的人才,就必须使你的企业有吸引人的魅力。以经商而言,唯有培养这种吸引人的魅力,才能逐渐地争取到所需要的人才。

松下认为争取人才最好不要去挖墙角。

松下认为被挖来的人不一定全部是优秀的人,当然,可依赖的人的确不少,可是还是有些不可靠的,所以还是不做的好。

如果碰到有要想从事新的工作的人,只要这个新人人品好,就可以让他去学习,不必非要雇用有经验的人。

公司应招募适用的人才,程度过高,不见得就合用。

人员的雇用,以适用公司的程度为好,程度过高不见得一定有用,而且有些人会说:“这种烂公司真倒霉。”如果换成一个普通程度的人,他会感激地说“这个公司不蛮不错的”而尽心地为公司工作。

“适当”这两个字很要紧的,适当的公司,适当的企业,招募适当的人才,如果认真求才,虽然不能达到100%,但70%大概不成问题,达到70%,有时候反而会觉得更好。

所以,程度过高,不见得就合用,只要人品好、肯苦干,技术和经验是可以学到的,即所谓劳动成果=能力×热忱(干劲)。

提拔年轻人时,不可只提升他的职位,还应该给予支持,帮他建立威信。

不过,提拔人才时最重要的一点是,绝不可有私心,必须完全以这个人是否适合那份工作为依据。松下认为,树立了这种提拔风气,有利于青年的成长,会带动整个公司各个方面的进步。

松下先生要年轻的职员这样回答顾客提出“松下电器公司是制造什么的”问题,说“松下电器公司是制造人才的地方,兼而制造电气器具。”松下的心愿是这样的:事业是人为的,而人才则可遇而不可求,培养人才就是当务之急,如果不培养人才,事业成功也就没有希望。日本顾客这样评价:“别家公司输给松下电器公司,是输在人才运用。”

对于人才的标准,松下这样认为: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 and 公司成为一体的人,不自私而能为团体着想的人,有自主经营能力的人,随时随地都有热忱的人,能得体支使上司的人,能忠于职守的人,有气概担当公司重的人。

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,这八个研修所是:中央社员研修所,主要培训主任、课长、部长等领导干部;制造技术研修所,主要培训技术人员和技术工人;营业研修所,主要培训销售人员和营业管理人员;海外研修所,负责培训松正国外的工作人员和国内的外贸人员,东京、奈良、宇都宫和北大阪四个地区社员研修所分别负责培训公司在该地区的工作人员,松下电器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。

松下的职工教育是从加入公司开始抓起的。凡新招收的职工,都要进入八个月的实习培训,才能分配到工作岗位上。

为了适应事业的发展,松下公司人事部门还规定了下列辅助办法:

第一,自己申请制度:干部工作一段时间后,可以自己主动向人事部门“申请”,要求调动和升迁,经考核合格,也可以提拔使用。

第二,社内招聘制度:在职位有空缺时,人事部门也可以向公司内部招聘适当人选,不一定非在原来单位中论资排辈依次提拔干部。

第三,社内留学制度:技术人员可以自己申请、公司批准、到公司内办的学术或教育训练中心去学习专业知识。公司则根据发展需要,优先批准急需专业的人才去学习。

第四, 海外留学制度: 定期选派技术人员、管理人员到国外学习, 除向欧美各国派遣留学生外, 也向中国派遣留学生, 北京大学、复旦大学都有松下公司派来的留学生。

由于松下公司把人才培养放在首位, 有一套培养人、团结人、使用人的办法, 所以在松下体制确立以来, 培养了一支企业家、专家队伍。事业部长一级干部中, 多数是有较高学历的、熟悉资本主义管理的, 不少人会一门或几门外语, 经常出国考察, 知识面广, 年纪较轻, 比较精干, 而且雄心勃勃, 渴望占领世界市场, 有在激烈竞争中获胜的志向, 这是松下公司能够实现高效率管理的前提。

在如何培养人才上, 松下有自己独到的见解:

一、 注重人格的培养

名刀是由名匠不断锻炼而成的; 同样地, 人格培养, 也要经过千锤百炼。松下认为, 造成社会混乱的原因, 可能在于忽略了身为社会人所应有的人格锻炼。缺乏应有的人格锻炼, 就会在商业道义上, 产生不良的影响。

二、 注重员工的精神教育和人才培养

对员工精神和常识上的教导, 是身为经营者的责任。松下力主培养员工的向心力, 让员工了解公司的创业动机、传统、使命和目标。

三、要培养员工的专业知识和正确的价值判断

没有足够的专业知识, 不能满足工作上的需要, 但如果员工没有正确的判断事物的价值, 也等于乌合之众, 无法促进公司以至社会的繁荣。

不过, 培养员工正确地判断能力, 不是件简单的事。全知全能的神, 能具备先知先觉的见解。但凡人, 却无法以无误的见解, 来判断事物真正的价值。但是只要随时养成判断价值的意识, 就会有准确地判断。这样, 做事时就能尽量减少失败。

所以, 在平常应该多参考别人的意见, 和自己的想法作比较, 而想出更好的方式, 做最妥善的决定。所以, 应该鼓励员工不断地努力, 相互学习, 研究如何才是正确的价值判断。

四、训练员工的细心

细心体贴, 看起来似乎是不足以挂齿的小节, 其实是非常紧要的关键, 往往足以影响大局。因为在日新月异的现代世界上, 如果人们犯一点差错, 就可能招致不可挽回的局面, 这种体贴而用心的表现, 看起来不足挂齿, 其实是至关重要的。

五、培养员工的竞争意识

松下认为,无论政治或商业,都因比较而产生督促自己的力量,一定要有竞争意识,才能彻底地发挥潜力。公司不仅要为当前贸易造就竞争强人,而且要为二十一世纪培养人才。

六、重视知识与人才相结合

知识是一种兵器,这种兵器要碰到人才,才能发挥它的威力。松下引用汽车大王亨利·福特说过的一句话:“超好的技术员,越不敢活用知识”。说明知识分子往往是弱者,容易陷于自己知识的格局内,划地自限,缺乏迎战困难,打破陈规的精神,以至于无法成大功立大业。

松下认为,今天的年轻人,多受过高中、大学的教育,所以有相当的学问和知识。由于现代社会的变迁,分工很细,公司的工作项目也愈来愈复杂,所以年轻人具备程度的学问知识,在一方面来说,是必要而且是很好的事。但重要的是不要被知识所限制。不要只用头脑考虑,而要决心去做实际的工作,在处理工作的当中,充分运用所具备的知识。这样,学问和知识会成为巨大的力量。

松下告诫刚从学校毕业的年轻人,要十分留心发挥知识的力量,而不要显示知识的弱点。

七、恶劣环境促使成功

松下强调真正的培养是培养一个人的人格,知识的传授只是教育的第二意义。他认为现在的教育虽名为教育,但不能算是真正的教育,真正的教育是提高一个人的人性。仅传授知识不能算是教育,知识的传授只是教育的第二意义。给成长中的人知识,是给他们兵器,绝不是教育本身。教育的中心,是以培养一个人的人格为第一,至于知识、技术之类,可说是附属的教育。

一个具有良好人格的人,工作环境条件好,就能自我激励,做到今天胜过昨天,明天胜过今天,即使在恶劣的环境或不景气的环境下,也克服困难,承担压力,以积极的态度渡过难关,开辟胜利的新局面。

适才适用,即在适当的位置上,配置适当的人才;人才适用,即通过人格的配置、信任和升迁,调动人才自动自发工作的精神。

八、人才要配合恰当

聚集智慧相等的人,不一定能使工作顺利进行,往往只有分工合作,才会有辉煌的成果。松下举例说,三个能力、智慧高强的企业家合资创办了一家公司,并且分别担任会长、社长和常务董事的职位。一般人都以为这家公司的业务一定会欣欣向荣,但没想到却不断地亏损,让人觉得很可思议。这家公司是一个大装配厂的卫星工厂,隶属于某个企业集团。亏损的情形被

企业集团的总部知道之后,马上就召开紧急会议,研究对策。最后的决定是敦请这家公司的社长退股,改到别家公司去投资,同时也取消他社长的职务。

有人猜测这家亏损的公司再经这一番撤资的打击后,一定非垮不可了。没想到在留下的会长和常务董事两人的齐心努力下,竟然发挥了公司最大的生产力,在短期内就使生产和销售额都达到原来的两倍;不但把几年来的亏损弥补过来,并且连连创造相当高的利润。

而那位改投资到别家企业的社长,自担任会长后,反而更能充分发挥他的实力,表现了他经营的才能,也创造了不错的业绩。

这其中奥妙就在于,人才要配合适当。在用人时,必须考虑员工之间的相互配合,如此才能发挥个人的聪明才智,这也是人事管理上的金科玉律。一般所说的因材施教,就是把一个人适当地安排在最合适的位置,使他能安全发挥自己的才能。然而,更进一层地分析,每个人都有长处和短处,所以若要能取长补短,就要在分工合作时,考虑双方的优点及缺点,切磋鼓励,同心协力地谋求事情的发展。

怎样才能达成人事协调呢?松下认为不一定每个职位都要选择精明能干的人来担任。或许这个观点很难理解,可是,可以想象,如果把十个自认一流的优秀人才集中在一起做事,每个人都有自己的坚定的主张,那么十个人就有十种主张,根本无法决断,计划也就无法推动。可是,如果十个人中只有一两个特别杰出,其余的才识平凡,这些人就会心悦诚服地遵从那一两位有才知识的领导者,事情反可顺利进行。

现在很多公司都拥有一流大学的毕业生,条件应该是得天独厚,但业绩并不如想象中的好,反之只有几个平凡员工的公司有时干得有声有色。其中原因当然很多,但人事协调的问题是最主要的因素。

一加一等于二,这是人人都知道的算术。可是用在人与人的组合调配上,如果编组恰当,一加一可能会等于三,等于四,甚至等于五,万一调配不当,一加一可能会等于零,更可能是个负数。所以,经营用人,不仅是考虑他的才知识和能力,更要注意人事人的编组和调配。

九、任用就得信任

松下说:用他,就要信任他;不信任他,就不要用他,这样才能让属下全力以赴。用人固然有技巧,而最重要的,就是信任和大胆地委派工作。通常一个受上司信任,能放手做事的人,都会有较高的责任感,所以无论上司交代什么事,他都全力以赴。相反地,如果上司不信任属下,动不动就指示这样、那样,使属下觉得他只不过奉命行事的机器而已,事情成败与他能力和高低无关,如此对于交代任务也不会全力以赴了。

领导者都知道信任别人对工作会有所帮助,但却很不容易。上司在交代部属做事时,心中

总会存着许多疑问,譬如说:“这么重要的事情,交给他一个人去处理,能负担得来吗?”或者想:“像这种敏感度很高,需要保密的事,会不会泄露出去呢?”领导者常会有这种微妙的矛盾心理。

而更微妙的是,当上司以怀疑的眼光去对待部属时,就好像戴着有色的眼镜,一定会有所偏差,也许一件很平常的事也会变得疑惑丛生了。相反地,以坦然的态度会发现对方有很多可靠的长处。信任与怀疑之间,就有这么大的差别。

因此对待要用之人,首先就要依赖,并且要抱着宁愿让对方辜负我,我也不愿怀疑他的诚意,如此可能更会赢得别人的效劳。

现代社会最大的缺点,就是人与人之间普遍缺乏互信互敬的胸怀,因此导致许多意识上的树立,甚至行为上的争执,造成社会秩序的混乱。领导者如果能培养起信任别人的度量,不但可以提高办事效率,还可以为这个冷漠僵冻的人间,增添许多光明与和谐。

十、采用强过自己的人

松下主张采用强过自己的人,认为员工某方面的能力强过自己,领导者才有成功的希望。

即使一个才智出众的人,也无法胜任所有的事情,所以唯有知人善用的领导者,才可完成超过自己能力的伟大事业。然而一般人最容易犯的错误,就是高估自己的能力,而不肯接受他人的忠靠,领导者最应留意这点。

十一、创造能让员工发挥所长的环境

工作的性质往往会影响个人能力的发挥。人员的配置,有时会使他胜任高于其能力的工作,有时则只能发挥原来能力的一半。

因此,人员的配置或运用很重要,运用适当,可以达到人尽其才,运用不当,则会埋没人才。如果从这个观点来观察大企业与中、小企业,就会发现中小企业的员工,往往工作效率较高,大企业能十分有效率地运用人才要差的多。当然也有少数例外。

日本人的性情是:组织愈大的机构,愈不容易发挥效率。尤其政府机关的工作效率最差。公务员并不是不想好好地干,而是缺少使他们勤苗工作的环境。由于笼罩在不能施展才干的工作气氛中,容易有“多一事不如少一事”的倾向。大企业也有类似的情况。企业的规模愈大,所谓“官僚作风”愈浓厚。

但是中、小企业如果有这种现象,就无法生存。因此,其员工不得不努力地工作。只有二十名或不超过五十员工的公司,彼此都充分了解对方的心情或动态,政策较容易贯彻,人员较容易动员。因此,在中、小企业中较能充分发挥每一个人的能力,而实际上,每个人也会很卖

力地工作。

世人往往认为中、小企业不稳固、不坚强。但是大企业往往只能发挥员工百分之七十的能力,中、小企业却能发挥百分之一百甚至百分之二百的工作效率。这就是中、小企业很大的长处,应该积极地发挥它。

相对的,大企业则应该随时促进组织或制度上的专业化,分工的细密等等,创造能充分发挥员工能力的环境。

十二、不能忽略员工的升迁

适时地提升员工,最能激励士气,也将带动其他同仁的努力。提升员工职位,应以员工的才能高低作为职位选定的主要标准,年资和考绩应列为辅助材料。一家公司想求得发展的最好办法,莫过于制造的产品日益精良。因此,在工作上必须造就更优秀的人才,应采取“因材施教”的提升制度来配合作业。这种制度并不受年龄、性别的限制,完全依才干、品德、经验来衡量,是否可以胜任另一新的职务。但是,在实行这种职位提升的办法时,常会受传统年资观念的牵制与阻扰。

按照年资考绩来提升员工有其好处,它的着眼点在服务时间的长短。虽然,年长者在智慧和体力方面,比年轻人差,但是,这个制度保障了年长者的日积月累的经验。如此的工龄和经验增强了领导力,年轻人也自然会表示爱戴及拥护,对于整个公司业务的扩展,会有很大的帮助。因此,工龄和才干必须相互配合,这样既使有才能的员工得以重用,又利于使周围员工信服。

松下公司,就常实施这种制度。但是按这种制度提拔的人才并不是百分之百正确。有时,以为某人有一八十分的程度,可是真正做起事来却往往只有五十分的能力。相反地,有的人办事能力却出乎意料之外。虽然这样,松下还抱着一种“为所当为”的信念。他们认为,为了公司的前途和利益,必须要有冒险的精神。如果确信了某人有一百分之六十的能力,便可试用另一较高的职务。其中之百分之六十是判断,其余百分之四十就是下赌注,既然是赌博,就有输赢之别了,但常因公司的完全依赖和支持使他不负众望,将业务管理得有条不紊。可见,办理职员的职位提升,还不能缺少冒险的勇气。

正是由于松下重视人才的培养,并把人才的培育与促进企业发展有机地结合起来,极大地提高了工作效率,改善了产品及工作质量,为企业创造了较好的效益。松下大目标的达成,正是建立在无数个人目标实现的基础上。

为了发挥全体职工的勤奋精神,松下电器公司采取精神和物质双管齐下的办法,激励职工。在精神方面,公司提倡“全员经营”,宣传搞好经营是“职员自己的事”,职工是松下电

器公司的主人翁。

集思广益,全员经营,是松下电器公司一贯遵循的原则。在松下公司,每个人都把公司的事情当作自己的事来干。全公司没有上下的区别,谁想到了好主意,就提出来,共同经营松下公司。松下说:“如果职工无拘无束地向科长提出各种建议,那就等于科长完成了自己的一半,或者是一大半,反之,如果造成唯命是从的局面,那只有使公司走向衰败的道路。”对于职工提出的合理化建议,公司都认真对待,按成效分成 1-9 等,有的表扬,有的奖励,贡献大的给予重奖。总之,每一项建议,都会得到满意的答复。

在物质方面,推行周休二日制,改变过去工龄和学历付酬的旧工资制,采用按照工作能力确定报酬的新工资制,并不断提高职工的工资收入。规定“三十五岁能够有自己的房子”的新的“职工拥有住房制度”;设立由松下幸之助赠给职工的私人财产二亿日元为基金的“松下董事长颂德福会”,实行支付给死亡职工家属年金的“遗族育英制度”;等等。

公司采取的上述这些措施,对引导职工把公司的事业看成是“自己的事业”,从而燃烧起自己的热情,把首创精神用于工作,“产生着无法想象的伟大力量”。

松下还大搞职工福利工作以调动其劳动积极性。1966 年提出了“35 岁能够有自己的房子”的口号,其办法是实行低利息的住宅贷款,分十五年还清。从 1976 年起,还颁布了抚恤遗族子女的制度,延长退休年龄,增加退职金额还有养老金制度等多种福利。用来消磨工余时间的娱乐设施日趋完备。全国松下所属的各企业都分别设有网球场、运动场、游泳池等,主要用做中小學生及幼儿园孩子们的自由活动场所,并向各地方教育委员会所管辖的团体、机关开发。

四. 与承包企业的关系

松下提出与其“共存共荣”的口号。松下在选择承包企业时把价格、质量、交货日期作为三原则,其中放在第一位的是质量。质量不合要求,价格再便宜也不买。

松下的承包企业大多数是中小企业,通过接受松下电器原材料或零部件的加工定货等方式形成该公司的承包企业。松下实行这种承包制度是有其精打细算的。这些中小企业的人均工资远低于大企业,而且生产设备和厂房等可以因陋就简,有利于节省设备投资。有些承包企业完不成合同任务时便向更小的零散企业实行二次、三次再承包。加工单价当然一次比一次低。松下通过这样庞大的承包体系,一直剥削到最下层的劳动者,其中包括家庭中搞副业的人。利用这些廉价又处于最无权状态中的劳动者们的温驯与创造能力,为其提供财富。这

正是松下得以存在和发展的重要基础。

松下的销售战术有这样经典的三十条：销售贩卖是为社会人类服务，获得利润为当然之报酬；不可死盯死缠顾客；注意门面大小不如注意店内外环境良否。注意店内外环境良否不如注意商品良否；货架漂亮商品不一定好。小店虽然杂乱，但顾客方便，反而会有好生意；对顾客均应视如亲戚，能否获得他们的感情，决定商店的兴衰；销售前的奉承不如销售后的服务，只有如此才能得到永久的顾客；顾客的批评应视为神圣的语言，任何批评都应乐于接受；资金缺少不足虑，信用不佳最可忧；进货要简单。能安心简单地进货，为繁荣昌盛之道；须知比起百圆钱的顾客，一元钱的顾客是使商店繁荣根本所在；不可强行推销，不可只卖顾客喜好之物，要卖对顾客有意之物；要加速资金周转。百元的资金周转十次，则成千元；遇有调换商品或退货时，要比卖出时更加客气对待；在顾客面前责备小店员，并非取悦顾客的好手段；销售优良的商品自然好，将优良商品宣传推广而扩大销售更好；应具有“如无自己的销售贩卖，则社会经济不能正常运转”的自信。因此，应有重大的责任感；对批发商要亲切以待。如此则可将正当要求无可顾忌地向其提出；虽然一张纸当作赠品，也可使顾客感到高兴。倘无随赠之物，笑容也是好赠品；为公司操劳地同时，要为店员的福利操劳，可用待遇或其他适当的方法表示之；不断变换美丽的陈列，也为吸引顾客的方法之一；即使是一张纸若随意浪费也会提高商品的价格；缺货是商店不留心，道歉之后应询问顾客住处，说“马上送到贵处”；言不二价！随意减价反而会使顾客产生商品不良印象；儿童是福禄之神，对带孩子的顾客，或被家长打发来买东西的孩子，要特别周到；要时刻想到今日的盈亏，养成当日盈亏不明，决不就寝的习惯；要赢得这是从“这是从 XX 商店买来的！！”的信誉与称赞；询问顾客要买何物，应出示一两种商品，并广泛宣传，介绍商品；店铺应营造热烈的氛围，活泼而充满朝气地工作，具有活力的商店，自然会吸引大量顾客光临；每日报纸广告应遍览无遗。须知，有人定货而自己尚且不知，乃商人之耻；对商人而言，无所谓繁荣、萧条之别，在任何情况下都必须作到赚钱！

松下海外拓展战略

1，放眼海外，步步推进。松下电器公司向海外拓展经历了五个阶段：扩大出口；设立销售据点；设立生产、技术开发据点；转移经营资源；实施全球化战略。

松下的海外营销战略。

2. 多样化的跨国经营手段：首先是迅速占领市场，其次是实行技术控制与转让，第三是

实现经营资源的当地化，第四是将日本式的经营管理特点与当地情况有机结合

3. 全方位实施全球化战略。其战略包括一是经营多元化，二是技术开发的全球化，三是市场最大化，四是扩大海外直接投资，五是重视国际间的战略分析，六是加速建立企业内国际分工体制。

基于海外经营的特点，松下在遵循其根本经营理念的同时，前社长山下俊彦提出了松下在海外开展事业的基本思想：一，从事受所在国欢迎的事业；二，依照所在国的方针政策促进事业发展，同时力争使所在国政府理解公司的想法；三，积极促进对海外技术的转让；四，使在海外生产的产品在质量、性能和成本方面拥有国际竞争力；五，建立能盈利的经营体制，自己解决事业扩大所需的资金；

六，努力培养当地员工。总而言之，松下所投资的必须是受到所在国欢迎的工作，通过“为了所在国的人民，依靠所在国的人民”来实现其经营理念。

松下跨国营销秘诀

实现国际化不是轻而易举的事情，这对电子行业来说尤其困难。在文化、语言、货币、地域、时区以及政治和经济制度迥然不同的环境里作生意，显然会遇到种种复杂情况。如果说哪家公司应著书立说介绍自己如何成功地向外移植高级制造技术的话，它就是松下公司，归结起来，松下的跨国经营秘诀主要有以下几点：

1. 具有研究开发生产和销售为一体的完整经营体制。
2. 提供各地主国所喜好及需要的产品，一直是松下电器企业国际化的方针。
3. 不吝于向海外子公司投入及传授最先进的制造技术。

4. 入境问俗，尊重各国和地区的文化、风俗和语言，创造良好的合作环境。松下海外生产公司的特征是秉承松下的经营观运行，尽量贴近当地居民的生活习俗和文化等，真正作到入境随俗。

松下独特的国际化营销策略使其在海外取得了辉煌的成就。已成为当今名副其实的“日不落帝国”。