

“为了所在国的人们，依靠所在国的人们。”

——松下集团前社长山下俊彦

## 入乡随俗

——松下企业文化的“中国化”

在中国，松下电器是高质量产品的代名词。与其他大多数外国公司一样，松下是在中国的改革开放以后才开始大举进军中国市场的，但在仅仅二十年的时间里，松下在中国的经营取得了巨大的成功。仅以北京松下为例，从其 1987 年成立到 1997 年十年间，北京松下采取滚动发展的方式先后建立了 4 条彩管生产线，彩色显像管的年产量从 1990 年的 133.3 万支增加到 1996 年 411.1 万支，平均年递增 29.7%；产品销售额从 1990 年的 6.5 亿元增加到 1996 年 29.4 亿元，平均年递增 50.3%；利润从 1990 年的 1.80 亿元增加到 1996 年的 5.08 亿元，平均年递增 24.3%。同时，北京松下还建成了 3 条年生产 2358 万支节能荧光灯的生产线，并先后通过了国际 ISO-9000 质量认证和中、美、日、德、加等国组织的国际安全标准认证（ISO-14000 国际环境保护质量认证）。

目前，北京松下已成为松下集团在海外兴办的企业中最好的一个。松下与中国的成功合作，引起了中外各方面的极大关注，吸引了许多来自世界各地的国际考察团和国内考察团前往松下在中国的合资企业中去参观、访问，探求成功之道。显然，松下在中国的经营过程中，充分发挥了其在技术、管理和经营等方面的特长，而中方亦充分发挥了人力、物力和地利方面的优势。但除此之外，松下的成功还有更秘密的法宝，这就是松下非常重视企业文化的建设，重视员工之间思想文化上的交流与沟通，相互学习、借鉴和融合，逐步形成了松下的“中国化”企业文化。

### 他山之“玉”

松下公司的电器产品在世界市场上闻名遐迩，被企业界誉为“经营之神”的公司创始人松下幸之助也因畅销书《松下的秘密》而名扬全球、倍受推崇。松下电器所从事的经营涉及与国民生活相关的电子、电器用品和工业所需要的电子器械、电子零部件、半导体等电子技术领域。作为综合性的电子生产企业，松下电器以其完善的销售能力和产品的魅力，在世界

各地开展着各项业务。现在，松下电器公司已被列入世界 50 家最大公司排名之中。1990 年，日本 1500 多名专家组织评选出了该年度日本“综合经营管理最佳”的 15 家公司，松下电器公司名列榜首。

松下电器能有今天这样的成就，归根结底得益于松下幸之助确立的经营管理理念，即“克尽实业家的职责，致力于社会生活的改善与提高，以期对世界文化的发展作出贡献”。作为经营管理理念的具体化，松下集团的经营母体事业部制孕育了企业文化，而事业部制的历史可以追溯到松下集团创立的初期。

松下电器由松下幸之助夫妇及其内弟于 1918 年在日本大阪创立，至今已有 81 年的历史。创业初期，产品只有电灯插座和电风扇的绝缘盘两种。1933 年，松下公司的人数增加到 1,860 人，开始实行事业部制。1935 年，松下电器制作所改为株式会社，成立了“松下电器株式会社”，原来的事业部制改为分社制。二战期间，公司受命于军方的命令转为军需品的生产，并在中国上海建厂生产干电池（解放后，该厂成为上海电池厂，生产“白象”、“天鹅”等品牌的电池）。二战结束后，美军占领当局以财阀为由冻结了松下的资产，禁止其经营。1952 年，冻结令解除后，松下重建企业，恢复正常经营，并恢复了传统的事业部制。公司重建以后，松下幸之助非常重视技术的引进和企业文化的建设，积极寻找合作伙伴，振奋公司员工的精神面貌。从 60 年代起，松下公司开始了跨国经营。公司从此进入了快速发展的黄金时期。到 1998 年时，在全世界电器产业的排名中，松下电器销售额超过享有“电子帝国”美称的德国西门子公司，仅次于美国通用电气（GE）和日本日立公司而居第三位，成为名副其实的电器王国。

松下公司实行的事业部制，是其经营管理制度的支柱。在事业部制的管理制度下，松下公司孕育出了自己独具特色的企业文化：“无退路”经营、自主责任制、集思广益经营、顾客至上原则和造就人才为先。松下集团在意识到公司的使命，确立了自己的经营理念之后，于 1933 年开始实施了各事业部贯彻自主责任经营的事业部制，经过长期的不懈努力，形成了今天的事业部制。

松下电器的事业部可以称为“企业内部的企业”，研究、开发、生产、销售、服务等各部门构成一个整体，各自承担经营责任、实行独立核算，是经营活动的主体。总公司制定着眼于未来 5 年、10 年发展的长期计划，为全公司事业发展的战略确定方向。着眼于未来 3 年的中期发展计划由各事业部制定，每个事业部都要明确自己所承担领域中事业发展的方向。年度事业计划也由各事业部自己制定，主要是解决短期经营的具体实施方案，检查公司计划实施的情况，各事业部都要在当月做出月份决算，对实际成绩与计划的差异进行研究，并加以调整。这种事业计划相当于事业部与社长之间的合同，如果完成不了，将不得被视为违反合同；因此，以事业部部长为首，事业部的全体人员都将为完成事业计划而竭尽全力。

松下集团始终不渝地以经营理念为核心，以事业部制为经营母体，孕育出了自己的企业文化。这种企业文化可以概括为以下几个方面。（1）全力专注于某一专项事业的“无退路经营”。各个事业部的经营范围是明确的，无论是事业部部长或一般员工，都以自己所承担的事业为天职，努力使自己最精通这一事业，成为同行中首屈一指的人才；通过自身的努力，不断地改进经营活动，以取得无可争议的成果。（2）自主责任经营。当松下电器还是一个中小企业时，创业者松下幸之助就为公司制定了“社内规定”。松下集团一直保持着这样的规定：“无论松下电器将来发展到什么样的规模，每个员工都不能忘记自己是作为一个商人致力于公司业务的。”公司员工不是政治家、公务员，而是实业家，因此要尽自己本分，将自己的所承担的工作视为天职，勇于开拓进取，努力使自己成为本行业的专家。在松下集团中，这种提法被称为是强化员工的主人翁精神。（3）集思广益的经营。经营并不是由经营领导者来推行，而是由全体员工的积极参与和筹划来实行的，因此也可以称为全员经营。松下集团积极运用员工提案制度对促进经营的改革发挥的重大的作用。94 年度共收到提案约 240 万件，平均每人每年约为 26 件。正如松下劳工关系处处长阿苏津曾说过的那样：“我们的员工随时随地在家里、在火车上，甚至在厕所里都在思索提案。”（4）顾客至上的原则。正因为顾客购买我们所制造的产品或提供的服务，并由此得到满足，我们的企业才可能繁荣、发展起来。因此我们要求自己不要忘了做能让顾客满意的工作。在松下集团中，对于公司的新员工，不管他们是大学毕业生还是高中毕业生，也不管他们从事什么工作，都要在车间或销售店里进行 3 个月的实习，以加强对顾客至上的切身了解。（5）造就人才先于制造产品。松下集团并不只看重员工的学历，提拔管理人员是为了发挥一个人的特长，人事部门采取的是灵活透明的管理方法，选拔人才做到公正严明。

可以说，松下集团的企业文化在本土的经营过程中取得了巨大的成功。松下这种刚柔相济、宽严互补的“精神价值观”成为其出奇制胜的秘密法宝。但是，松下集团也清醒地认识到，成功是有地域性限制的，其成功是建立在日本本土社会文化风俗的基础之上的；要想成功地海外经营，就必须针对当地传统文化的特点，对其进行研究并对企业的管理文化做出适当的调整以适应当地的实际情况。正是因为松下非常重视这一点，并不断地努力改进和完善海外企业的内部文化，所以松下在海外经营的企业也非常成功。

### 入乡随俗

基于海外经营的特点，松下集团在遵循其根本经营理念的同时，前社长山下俊彦在 1984 年提出了松下在海外开展事业的基本思想：（1）从事受所在国欢迎的事业；（2）依照所在国的有关方针促进事业的发展，同时力争使所在国政府充分理解公司的想法；（3）积极推进对

海外技术的转让；（4）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；（5）建立能赢利的经营体制，自己解决事业扩大所需的资金；（6）努力培养当地员工；总而言之，松下所从事的投资必须是受到所在国欢迎的工作。或更明确地说，“为了所在国的人们，依靠所在国的人们”来实现松下的经营理念。

在中国，松下电器集团也一贯坚持切合中国实际的经营目标。松下集团希望通过积极培养和录用当地管理人员，促进产品开发和设计的当地化，同时兼顾为中国作贡献，促进国际协调以及国际间的人才交流，努力使松下的经营理念和企业文化在中国得以实现。松下电器中国有限公司的总经理青木俊一郎把这种做法称为松下经营的中国化，并将能否彻底实现中国化，看成是松下能否在中国经营成功的关键。

松下在中国的投资活动可以追溯到 1979 年中国实行改革开放的政策之时。那一年与 1980 年，年事已高的松下幸之助先生两次访问中国，与中国领导人邓小平进行了交谈，并提出了帮助中国电子工业实现现代化的“松下构想”。但令人遗憾的是，由于种种原因，在 80 年代初期，这种构想并没有能够实现。松下真正在中国的大规模投资活动始于 1987 年。这一年，松下与北京和电子部等有关单位的 4 家企业合资成立了北京松下彩色显像管有限公司，双方各注资 50%，共投资 200 亿日元。其后，松下又先后在中国的北京、广东、浙江、江苏、上海、山东等地投资设厂，建立合资企业。特别值得一提的是，1994 年在北京成立的松下电器（中国）有限公司是一家合资的投资控股公司，执行许多过去由总部履行的职责。在公司酝酿成立的阶段，松下公司欣然接受了中方有关人士的建议，不搞独资控股公司，而由松下公司和北京华赢盛电器开发公司以 60：40 的比例合资建立。这在著名的跨国公司中是很少见的，也充分体现了松下公司的中国化经营理念。

松下公司在中国经营的过程中，也将其颇具特色的松下企业文化带到了在华的合资企业中，与中国的文化逐渐融合，并且在两种文化相互撞击和摩擦的过程中，初步形成具有中国特色的松下企业文化。在许多松下在华的投资企业中，都能够强烈地感受到这种企业文化的氛围，成为跨国公司在海外投资企业文化建设的典范，这其中又以北京松下最为突出。

北京松下成立于 1987 年，由北京东方电子（集团）股份有限公司和北京显像管总厂等四家国有企业与日本松下集团和集团下属的一个企业，以全额注资的方式（中日双方各占 50%）共同创建，董事会由中方任董事长，日方任副董事长，总理由日方派出，副总经理由中方派出。面对在不同社会和文化背景下发展起来的企业，进行合资合作能否取得成功？很多人当时对此都存有疑虑。中日双方在经过深入细致地磋商和研究之后认为，合作要想取得成功，关键的因素在“人和”。但松下本土的企业文化所解决的只是日本本国的人和问题，而此时面临的是不同思想、文化、法律和制度背景下两个不同民族之间的合作与协调问题，企业文化建设的地位比以往更重要。因此，合资成败的关键，其中一个非常重要的因素，就



在于能否建立具有中国特色的企业文化。松下在企业文化建设方面有着丰富的成功经验，经过充分地论证后，松下得出的结论是：完全照搬本土模式明显不可取；双方具备合作的坚实基础和客观条件，搞好企业文化建设是完全有可能的。北京松下以后的实践也证明了这一点。

共同的利益是合资企业价值观的基础，这使得中日双方能够“同舟共济”。在坚持“同舟共济”这一企业价值观的前提下，北京松下制定了具体的公司纲领、目标和企业精神。公司在成立初期，就把松下的经营理念“克尽实业家的职责，致力于社会生活的改善与提高，以期对世界文化的发展作出贡献”确定为公司的纲领。在合作的过程中，中日双方的员工难免要发生摩擦和争执，甚至面红耳赤的相互攻击，但最终在同舟共济和公司纲领的指导思想下统一起来了。为了体现公司纲领的价值，北京松下又提出了公司的目标，即北京松下要精诚一致，向彩色显像管、照明事业的国际竞争挑战。在此基础上还形成了规范全体员工行为的企业精神，即“工业报国之精神，实事求是之精神，改革发展之精神，友好合作之精神，光明正大之精神，团结一致之精神，奋发向上之精神，礼貌谦让之精神，自觉守纪之精神，服务奉献之精神”。这些价值观和行为规则在北京松下的发展过程中起到了难以估价的作用，使得中日双方的员工能够始终坚持同舟共济的原则，避免进入合作的“误区”。

北京松下认为，中日双方的权利和责任都是 100%，没有所谓的“权限”和“责任”的势力范围；双方的员工都要做到开诚布公的透明式经营，避免相互猜疑和勾心斗角现象的发生。1992 年，日方经理感到北京松下生产显像管的零部件都要从国外进口，成本难以降低，但减少进口就会使松下公司的一些企业降低产量，经过再三思索，他率先提出彩管零部件在中国国产化的建议。这一建议得到了所有中方高层领导和员工的欢迎，大大地推动了彩管国产化的进程。

北京松下还要求管理人员和普通员工在经营的过程中要坚持义利并举、依法经营的原则，并尽力服务奉献，回报社会。他们既讲利更重义，实事求是，光明正大，避免员工的单纯趋利倾向。1990 年 7 月，国家将彩管所需原料和零部件的进口关税从 30%降到 25%，退给北京松下多上交的关税 1.148 亿元。北京松下认为，这笔退回的关税已经打入卖给厂家的成本里，理应退给国内各电视厂家，于是他们分文未取全部如数退还给厂家。这一行动不仅在国内引起了巨大的震动，同时在员工中也有很大反响。努力奉献，尽心回报社会也是北京松下所一直倡导的。1995 年年初时，日本发生阪神大地震，北京松下的员工自发向松下集团的其他兄弟公司捐赠 50 万元人民币，在松下集团中也引起了巨大的反响。松下集团社长松下正治及夫人在同年 6 月份访华时，捐赠 100 万美元设立“松下电器育英基金”，资助生活困难的大学生，受到了社会的广泛称赞。此外，北京松下还将上缴税金后的部分利润，以一定的比例留作地区贡献基金，向其所在地北京市提供用于基础设施建设的资金，促进当地社区的建设。

培养员工的市场意识也是北京松下企业文化建设的一个重要组成部分。北京松下的员工

98%是中方人员，由于受传统经济概念的影响，他们的市场意识都比较淡薄。为了增强员工的市场竞争意识，北京松下在全体员工中加强了市场意识的培训。经过培训后，员工的头脑中逐渐形成了一套市场经济的“船论”。他们把公司比喻成航行在市场经济大海里的船，随时都有遭遇风暴的可能，每个员工都是水手，因而只有团结一致、相互协作，发挥大家的才能，才能够使公司这艘大船乘风破浪，顺利前进。1996年下半年，国内彩管大幅降价，平均每支降价20%，有的品种降幅达40%，全年利润的三分之二是上半年创造的，按照下半年的趋势，即使超负荷运转利润也将降低50%，甚至亏损。在此情形下，北京松下号召全体员工找问题，查原因，调整产品结构，并实施了一系列重大措施，扭转了市场价格变动给企业造成的被动局面。现在，在全体员工的意识中已经逐步形成了市场竞争的概念和运行机制，使得北京松下掌握了市场的主动权，在竞争中充满了生机和活力。

培养员工主人翁的精神和主动参与管理的意识。北京松下的企业文化建设把育人作为企业的根本任务，努力在员工中树立“自己是本岗位最高的责任者和专家”的意识。“做一流的国际同行业人”已经成为每个员工奋斗的目标。员工们一上班就以自己是本岗位的最高责任者要求自己，全身心投入工作，严格要求每道工序。“下道工序是我的用户”、“不给别人添麻烦”、“一切工作质量优先”也已经成为大家的座右铭。员工们自觉用三条标准来衡量工作的好坏：一是心情是否愉快，二是干起来是否轻松，三是是否领悟到这项工作的全部要领和技巧。员工积极性的提高不仅推动了企业生产经营任务的完成，还促进了公司技术的革新和改造。仅1995年8月到1996年7月间，员工的合理化建议就有41 648条，直接经济效益达1.3447亿元。

此外，北京松下还有一套“防止问题再发生机制”。一方面，出了问题不是先追究个人责任，而是迅速查明原因；另一方面，是要找出主要的问题点，通过分析研究采取相应对策，并写出“防止问题再发生报告”，从根本上杜绝此类问题的再次发生。

### 点评

企业文化是企业管理模式和体系在更深层次上的体现。随着外国公司在华投资的增加，文化观念上的冲突也日趋暴露。许多外资企业，特别是合资企业，在经过几年的经营后，由于矛盾重重、内耗严重而难以为继，最终不欢而散。究其原因，不外乎以下几点：

1. 对企业目标的认识不同。外商来华投资，目的是获取利润。因而外方更注重投资收益和企业的利润指标，努力减少损耗，降低成本。而中方管理人员由于长期受计划经济体制的束缚和影响，对员工的福利考虑得更多一些，影响或分散了对利润指标和其他一些指标的专

注，双方由此而产生了一定的矛盾和分歧。此外，中方一些企业在设立三资企业之初就另有打算，目的是想充分利用国家对外资企业在税收和进口等方面的优惠。这种动机上的误区，为日后的经营埋下了矛盾与冲突的隐患。

2. 经营观念上的差别。国外的经营环境是市场经济环境，中方的经营理念、价值观和思维方式则受中国文化的影响。外商常常对中方人员的一些做法感到困惑不解，这是由于外方不了解中国文化的原因所造成的。如果这种文化上的隔膜不加以解决的话，它将最终会导致矛盾的激化。

3. 管理风格的不同。西方企业多实行分层授权和负责，注重个人能力的体现，而日本企业则提倡团队精神，上下沟通，强调高中层与基层人员的观念一致。管理风格的不同也是导致摩擦与矛盾的一个重要原因。

4. 质量观念和意识上的差异。在外资企业中，外方制定的产品质量标准难以落实是普遍存在的问题。原因固然很多，但其中最重要的一个原因就是中方员工的质量意识淡薄。说到底，这也是工业化国家的质量文化与中国传统文化的冲突。

外资企业的管理蕴含着文化的交流、冲突与碰撞，以及文化的摩擦、融合与再生。跨文化管理已成为外资企业经营与管理成功与否的重要因素。这方面松下在华企业的成功经营就是一个很好的例子。松下在一开始进入中国时就清醒地意识到，要想在中国成功，就必须扎根中国，踏踏实实地从头干起。记得美国前众议院议长奥尼尔曾说过：“任何政治都是地域性的。”企业的经营也是如此。松下并没有把它在其他地区的成功经验直接地搬过来套用，而是针对中国的实际情况和文化背景，力求松下的企业文化与中国文化的融合和再发展。所以，松下在投资的初期就确立能够为中国文化和国人所接受的企业目标，统一了经营理念上的认识。松下的价值观、管理模式和企业精神在潜移默化中就被广大中方员工接受，并为员工在工作中积极地贯彻推行。这对松下在中国的发展发挥了巨大的作用。

北京松下的成功，不仅是松下集团在华合资企业的成功，而且还为其他公司在华投资企业的企业文化建设树立了一个典范。它说明，在现代化大生产的今天，企业管理已不仅是一种简单的方法问题，而是一种意识的培养和企业文化的建设。这对我们当前的国有企业改革也有深刻的启示，那就是不能因眼前的利益而沾沾自喜，而要注重企业长远经营理念的建设。只有形成了前后连贯一致的开放式企业文化，才能培养出驾驭市场的高素质管理人才和员工，企业的长远发展才能充满生机和动力。

松下在华的成功是一种交叉文化背景下的成功，它植根于悠悠的中华文化沃土之中，它的成功的经验对我国的企业来说也会有一种很好的启迪。

