

松下集团的经营基本方针

前言

松下集团在推动所有企业活动的过程中,始终遵循创始人松下幸之助创建的经营理念。并通过与客户、事业合作伙伴以及股东共享经营理念的根基—纲领、信条、七精神,承诺在经营理念的指导下开展活动,社会大众也由此得以验证松下是否做到了有言必行。

此次,为彻底实现自主责任经营,我们转变为新的“事业公司制”。纲领中所提倡的“努力改善和提高社会生活,为世界文明的发展做贡献”,即我们的事业目的—“为社会发展做出贡献”,其实践的根本正是“经营基本方针”。如今,迎合目前的社会局势和事业环境,我们对该方针进行了时隔 60 年的大幅修订。

让每个人能够最大限度地发挥自身的技能,并思考出自身应有的理想状态,相互之间知无不言,集思广益,做出迅速、高质量的决策,坚持改进绝不松懈,通过这些努力,为客户、社会做出不逊色于他人的贡献。同时始终客观真实地看待眼前的状况,如果方向与社会现状不符,或是另有良策,则应毫不犹豫地选择更好的道路。本次修订,正是为了再次渗透这些原本根植于大家心中的基本理念与行动方针。

我们在此与各位共享经营基本方针,也郑重承诺将切实践行。让松下的每一位员工都无愧于社会的监督,与各位携手共创物质与精神两方面充裕的理想社会,“物心一如”,举松下集团之全力,勇往前行。

集团 CEO 楠见雄规

2021 年 10 月 1 日

1. 企业的使命

企业为什么会存在？我们的创始人松下幸之助认为，满足人们“希望生活得更好”的心愿，就是企业的职责、使命所在。

即创始人认为，以适当的价格，稳定供应人们生活所需要的优质商品与服务，为社会的发展做出贡献，这是企业原本的使命。同时，秉承上述使命的企业主不应局限于企业本身，还需将自身视为社会的一部分，将此表述为“企业是社会的公器”。

如果将企业视为“社会的公器”，则企业活动所需的经营资源，即人才、资金、土地、物资等都是从社会借用的。使用从社会借用的资源开展活动，企业必须最大限度地利用这些资源，并从活动中创造正面效益，为社会做出贡献。

一般而言，企业的目的是追求利润。但是，松下集团将利润视为“向社会做出贡献的报酬，是社会给予的回馈”。换言之，我们必须认识到，对社会的贡献度与利润成正比，相反，不产生利润则反映了企业未履行社会责任，或履行社会责任的能力不足，必须立即进行改革。

此外，企业在开展经营活动时，会与顾客、事业合作伙伴、股东、社会等多个相关方保持各种形式的关系。作为“社会的公器”之企业，如果以牺牲上述相关方的利益来私图发展，则不会受到社会的认可，只有与所有相关方共同发展，才是企业长期发展的唯一道路。

企业履行社会责任的关键在于员工。在不断变化的社会环境中，如果每个人只是死守或仅精通自己的分内工作，是无法不断地为社会创造正面效益，也无法履行企业的社会责任的。企业的每一位员工都需要每天将自己的工作做得更好，这样才能提高人们的生活质量，促进社会的发展和进步。

2. 松下集团的使命与现在应做之事

创始人不断思考事业的真正使命，在1932年5月5日，他召集当时的全部店员，正式宣布了公司的使命。在松下集团历史上，取其“知道真正的使命”之意，称之为“创业命知”。

创始人曾说过“我们产业人的使命就是消除贫困，使人类走向繁荣和富裕，企业的繁荣发展，仅应以此为目的”，就像当时日本的自来水一样，无限地降低物资价格，即希望通过“物资的无尽产出”，消除贫困。

但是“自来水哲学”理念中所蕴含的创始人的真正用意，体现于其所要实现的下述话语之中：“人类的幸福，依托于物心两方面的幸福，并随之持续提升。只有精神稳定，物资供应充足，人类才能获得安稳的幸福。”

创始人为了达成这个使命，提出以25年为1个阶段，通过10个阶段完成建设“乐土”、“理想社会”的目标，即“250年计划”。并指出“250年计划”不会随着第一个250年的到来而终结，而是面向下一个250年时，为了实现更为崇高的理想，以符合那个时代理想的方式，不断向前迈进。

“自来水哲学”大约提出于90年前，但“以实现物心两方面的幸福”为目标的理想，即使在今天看来也毫不落后。

实际上，以发达国家为中心，我们的社会在物质层面基本已经实现了极大满足。但考虑到近年来迅速恶化的环境问题、能源枯竭问题，我们的子孙乃至再下一代能否继续过上现在这样的富足生活，这样的不安仍困扰着我们。

迄今为止，我们一直在追求幸福的道路上，以提供物资为主展开各项活动，但是也要认识到，距离“理想社会”的目标还非常遥远。走过的路无法重来，我们必须立足此时此刻，再次描绘“物心一如”，即物质与精神两方面充裕的“理想社会”的愿景，并为实现这一目标而不断向前迈进。

我们的目标是实现“理想社会”，这就要求我们必须长期面对社会课题，为解决课题做出贡献。其中，21世纪最亟待解决的就是地球环境问题。

松下集团于1991年在全球率先制定环境宪章，长期向该课题发起挑战。今后，我们要力争作解决环境问题领域的龙头公司，例如通过商品、服务，减轻环境负荷、或降低生产活动中的能源消耗量，从各个角度采取各种积极措施。

3. 纲领

松下集团的事业目的与使命是阐明创业使命的思想，纲领是该思想的体现。纲领作为所有经营活动的指针，在决策公司发展方向上是最基本的根基。

贯彻产业人之本分，努力改善和提高社会生活，以期为世界文化的发展做贡献

这句话的意思是“我们作为企业人，必须拥有为社会发展做出贡献的意识，并坚持践行这个使命”。

我们向社会提供比任何地方都更为优质的商品与服务，以期改善和提高人们的生活水平，作为结果，我们以在世界各国建立更高的文明社会为目标，必须每天不停地努力进步。

4. 信条与七精神

身为松下集团的员工，我们在实践日常业务时，能够展现态度的是“信条”与“我们奉行的精神”（七精神）。

· **信条**：进步与发展若非得益于各位职工的和睦协作，殊难实现。诸位应以至诚为旨，团结一致，致力于公司的工作。

为了通过事业为社会的发展做出贡献，首先全体员工必须精诚合作，齐心协力，认真地对待每天的工作，这是前提条件。各个组织机构都应怀有较高目标，成员须深刻理解其目标意义，并且基于成员间的信任，开展团队合作，从而达成组织机构的目标，最终实现社会发展。

· 产业报国之精神：产业报国是松下的纲领，我们必须将本精神作为产业人的第一要义

我们的使命是为了实现“理想社会”，通过事业，为世界各国的繁荣发展、与地球环境的共存做出贡献。我们必须长期抱有这种意识，实现胜人一筹的品质、成本、服务，着手开展日常业务。

· 光明正大之精神：光明正大是为人处事的根本，没有此精神，学问再高也无法成为模范

我们理应遵守社会规范和秩序，同时也必须不偏不倚，不怀私心，堂堂正正地开展活动。始终贯彻诚实、公平的行动，这点非常重要。即使拥有丰富的知识，或拥有出色的才能，如果没有上述理念，则没有资格成为松下集团的一员。

· 团结一致之精神：团结一致已成为松下的信条，没有此精神，聚集再优秀的人才也是乌合之众，毫无作用

我们必须集中每个人的力量，提高团队合作的质量，从而创造出更大的成果。运用多种意见、多种个性，齐心协力，这点非常重要。如果做不到这一点，无论集合了多么优秀的人才，也无法发挥整体的实力。

· 奋发向上之精神：唯有奋斗到底，才能完成我们的使命，没有此精神，就无法获得真正的和平与进步

为了达成使命，我们必须尽最大的努力，克服困难，勇往直前。无论在什么岗位工作，都要认真学习，思考，并抱着强烈的热情，努力进行实践，由此激发新的创意，继续奋斗向上。

· 礼貌谦让之精神：人没有礼节，缺少谦让的精神，那么社会秩序必将混乱，正确的礼仪和谦让的美德才能让社会更加美好，让人生更加有趣

我们必须尊重礼仪，抱着谦虚的态度开展工作。在日常工作中，需要尊重对方，无论对方是谁，都必须带着敬意予以接待，谨言慎行，时刻抱着反省自己的态度，这点非常重要。

· 改革发展之精神：改革发展必须顺应自然发展规律，不顺应社会潮流，人为地偏离社会发展趋势，绝对无法获得成功

我们必须准确把握社会的变化、进步，并不断适应。为此，不能只看到事物的一个方面，而是应该抓住背后的逻辑与本质，这点非常重要。

我们不能被私心所蒙蔽或钻牛角尖，必须客观地认知和面对事物的本质。此外，为了适应日新月异的社会，我们必须以坚强的意愿，努力进步，毫不懈怠。

· 服务奉献之精神：服务奉献的观念能为我们带来无限快乐与活力，对此观念理解越深刻，就越不怕任何艰难险阻，这是获得真正幸福的泉源所在

我们的日常工作和生活，是由同僚、众多相关方、家人、以及社会上的每一个人维系而成的。面对得到的支持、援助，我们需要一直怀有“感恩”的心去回报，这点非常重要。

我们抱着相互感谢，回馈“恩惠”的心态来发展社会，这为我们带来了无限的喜悦以及能够克服任何困难的力量和勇气。

5. 松下集团的“经营基本方针”

松下集团将“经营基本方针”定义为以纲领、信条、七精神为核心，包括实践理念在内。原会长高桥荒太郎作为创始人的左右手，从战前到战后的振兴期、扩大发展期，在实务方面提供支持。他就经营基本方针的实践，做出了如下表述。

在残酷的竞争中，只要不逊色于任何人、出色地完成工作，所从事的工作让消费者满意，就一定会得到回报。没有获得回报，即为工作没有做到位的证据，必须彻底改正、寻求解决。

我们的目的并非追求利润，也并非将公司做大，而是出色完成自己的工作，让所有消费者精心挑选后最终选择我们的产品。只要我们的工作能够让人们的生活变得幸福，改善并提高生活质量，对文明有所促进，就一定能够得到回报。

如果没有回报，说明我们的基本方向是错误的，随之会催生各项改革。如果一味地强调“是行业的错”“都是因为竞争对手肆意倾销，才导致市场混乱”，将责任推给别人，那就是错误的经营方式。

正如这句话所说的那样，我们以“理想社会”为目标，为社会的发展做出

贡献，因此必须确保自己的工作在质量、成本、服务方面不逊色于任何人。为了让客户愿意选择我们的产品，为了自身的进步，我们需要坚持不懈地进行改革、改善。

如果产品卖不出去，就无法通过产品为社会的发展做出贡献，企业也就无法履行应承担的社会责任。在这种情况下，如果只想到降价促销等手段是行不通的。

首先，必须在这之前努力实现成本的合理化，提高质量性能，并完善服务，这些努力非常重要。

也就是说，我们必须按照经营基本方针开展工作，同时也不能放任成本高涨、质量性能低劣，我们必须努力使成本合理化、对质量性能予以改善。

当然，这并非易事，但只要我们下定决心严格遵循经营方针，贯彻实践，就会从中激发创意，在正确的道路上不懈地努力并进步。

此外，无论怎么扩大事业规模，扩大组织机构，我们都要认识到，我们事业的原点与个体经营无异，有客户才有业务的本质是相同的。

1935年，在松下电器转变为株式会社时制定的“内部基本规章”中，有以下条款。

松下电器无论未来发展规模如何壮大，都不能忘记自己只是一名商人的观

念，必须自觉完成员工或干部本分之事，秉持诚实谦让的原则来处理业务

作为“一名商人”的具体条件，创始人举出了以下3个条件。

- 了解经营事业意义的人
- 能够读懂顾客心思的人
- 比其他人更加谦逊自省的人

我们必须清楚地了解到自身业务的存在意义，对于客户的想法，应有异于常人的敏感度，同时谦虚感恩，这些应是每位员工都应抱有的态度。

6. 经营基本方针的实践

经营基本方针首先需要实践，然后身体力行。原会长高桥荒太郎说过：“这些内容就算记在脑子里，也没有任何用处。为了将其变成雷打不动的‘准则’，我们必须亲身实践，并且身体力行，这点非常重要”，他本人也曾帮助多家集团企业完成了重建和发展。

这里，我们将介绍在经营基本方针的实践过程中，必须作为前提加以理解的关键点。

(1) 勾绘出“应该实现的未来”，追求本质上的顾客价值

我们的目标是实现物质与精神两方面充裕的“理想社会”。在各个事业中这一点是相同的，我们必须分别描绘各个事业的理想未来，并为了实现目标而向前迈进。

这里所说的理想未来并非是基于现状的延申，也并非是基于自身角度的思考。未来人们的生活、社会、地球环境应呈现出怎样的状态？需要呈现出何种状态，才能让我们的子孙后代在物质精神两方面都过上比现在更为幸福的生活？我们必须以人为本，描绘出应该实现的未来愿景。

站在上述角度往前回溯，自己的事业应该起到何种作用？自己的事业应该进行怎样的变革才能发挥无可比拟的作用？提高竞争力应该采取怎样的手段？我们需要认真思考以上问题，然后贯彻实践。

通过自身事业的具体商品、服务，来实现理想的未来，需要我们追求本质上的客户价值。本质上的客户价值并非追求过剩的性能和质量。此外，也并非完全按照客户所说的予以实现。我们需要真正地接近客户，看到客户的烦恼和课题的本质、以及预估客户的未来，将真正对客户有用的内容加以具现化。

我们必须认真听取现在客户的心声，站在客户的立场上，进一步对商品进行改良。另一方面，“真正地接近客户”是指为了客户，认真思考未来生活和变革社会，以此为目标，我们必须为了客户勇敢地发起挑战。

在松下集团，有许多根据该理念而发展起来的事业。以马达事业为例，创

始人在30年代，设想了今后每个家庭平均使用10台马达的日子必将到来，由此开启了马达事业。在同一时期，为实现“让人们更方便地获得信息”，还提出了收音机半价到万家目标，成功将成本削减了一半。

然而，未来之路漫长崎岖。实际上，从零开始的马达事业在一开始就经历了不景气的时期，公司内部也出现了“应该关闭工厂”的声音。

但是，原会长高桥荒太郎向事业部的全体员工表示，必须贯彻经营基本方针，即贯彻毫不逊色的品质、成本、服务，生产、技术、销售，各线员工都纷纷予以响应，竭尽全力，努力进行改善，最终迎来了产品供不应求的景气周期。达成这样的盛况虽然历经20年，但马达事业的发展为之后的家电事业发展奠定了坚实的基础。

如上所述，我们必须在各个事业勾绘出应该实现的未来愿景，追求本质上的客户价值。

(2) “社会正义”与“共存共荣”的实践

既然我们是从社会获取的经营资源且开展事业，那么就必须为了社会，正确地运营上述资源，同时也需对相关方承担起全部责任。

除了不违反法律、社会道德以外，也要经常思考“为了社会，什么才是正确的？”，学习正确的知识，并付诸实践。创始人使用“社会正义”这个词汇

来说明其重要性。将守护员工身心健康作为大前提，坚持不懈地实践“社会正义”，为社会、行业、合作伙伴的真正发展做出贡献。

此外，我们在开展事业时，与我们拥有特别密切关联的--如为我们提供材料、委托工作的共荣伙伴公司、外包公司、承包商、以及销售商品的经销店以及代理店等，在这些关系上，必须根据共同繁荣发展的理念并付诸实践。

作为以社会发展为目标的志同道合之人，必须与这些相关方进行真诚的意见交流，促进相互理解，在商品、技术、工作改善等方面相互启发。这样，在各方都拥有自主性的基础上，相互合作，相互提高，发挥综合实力，从而为社会做出巨大的贡献。这就是松下集团的“共存共荣”的基本理念。

(3) 杜绝浪费、停滞、返工

根据“1.企业使命”所述我们针对利润的理念，赤字必须被视作一种“罪恶”。但是，即便是能够创造出高额利润的事业，如果该事业存在大量的浪费、停滞现象，则表示原本可以创造出更大的利润，却选择了安于现状。无法创造利润来回馈员工、股东、社会，无法为更多的客户、未来的社会做出贡献，从这一观点来看，也是一种“罪恶”。

如此一来，赤字当然是一种罪恶，而在事业中出现浪费、停滞、返工现象的本身也是一种“罪恶”。即使一个人的工作多么微不足道，这也是为了全社

会的人们而存在，会促进社会的发展。

从这点来考虑，我们的事业活动本不该出现任何浪费，每个人都要在每天的工作中注意一点一滴一分一秒的浪费情况，并努力推动改善，杜绝浪费。因此，即便是处理1颗螺丝、1张纸，我们也要理解这个工作会促进社会发展，努力将工作做得最好。

当然，工作的推动方式会与时俱进，但无论是哪一个时代，必须通过彻底杜绝浪费、停滞、返工现象，提高工作与事业的效率，加强现场竞争力，为社会做出贡献。

(4)应对社会变化

社会每天都在发生变化，变化的速度也逐年加快。在这样的变化中，既有衰退、消失的事物，也有新诞生的事物，就整体而言，可以说社会是在不断发展、进步的。

此外，最近类似地球环境问题等与发展背道而驰的社会课题也相继涌现。但是，如果我们直面课题，努力加以解决，以更好的应对措施、全新的发展道路为目标，也可以说我们的社会是每天在变化且持续发展的。即创始人所说的“世间万物都是在‘生成发展’的原理下运作。”

为了实现物质与精神两方面充裕的“理想社会”，我们应立足各个事业，

勾绘各自应该实现的愿景，预测客户的未来，以为客户提供真正有用的商品和服务为目标。在这个大环境下，我们必须勇敢直面变化，其中既可能充满机遇，也可能遍布荆棘。

面对这样的变化和征兆，不能只看发生的表象，首先应该如实客观掌握真相，从正面交锋，并在此基础上捕获背后的大趋势，这点非常重要。此外，为了应对变化，即便是迄今为止都非常有用的方法，有时也不得不考虑放弃。

在应该放弃的时候鼓起勇气放弃，每天都要以“日日新”的崭新心情、崭新方式度过。我们要保持这样的心境，关注社会变化，以恒久的热情不断发起挑战。

7. 顾客至上

所有事业成立的前提都是来自于客户的青睐和购买。在这点上，无论是售罄的商品，还是与客户签订合同，分期付款的服务都相同。

因此，面对如此重要的客户，我们必须站在客户的立场进行考虑，提供真诚的服务，如果遇到突发情况，机警妥善地应对，这在商业中是理所当然的事情。

只有比其他人都更切实地实践这种思想，才能得到客户的信任，让客户选择我们的产品。此外，“选择了松下真是太好了”这样的客户良好口碑得以传

播，我们的事业才能得到成长与发展。

创始人在商业心态方面还留下了许多警句，其中关于“顾客至上”的理念，进行了如下表述。

· 能为客户带来喜悦的产品才有存在价值

向客户销售商品，不应只是让客户接受商品的价值，还需让客户抱以喜悦、放心的心态。这种喜悦存在着巨大的价值。因此，关于表达方式和服务方面，必须认真进行思考。此外，通过这样的工作，我们也能获得利润以外的喜悦。

· 作客户的管家

在商场上，充分理解所经营的商品，自信地进行销售，这点自然非常重要。然而需要我们时常记在心头的是，我们要站在消费者的立场，也就是把自己当成客户的管家对商品进行评估，这点也非常重要。将自己当作客户的管家，了解客户现在需要什么，需要何种程度的商品，需求度如何，在了解这些的前提下才能反观商品本身进而更方便为客户考虑，为客户造福。

· 发展源自一颗重视客户的心

竭尽全力制造的商品获得客户的赞赏而获得的喜悦，比客户购买商品获得

的喜悦更大。无论公司变得如何庞大，每位员工都需要谦虚地听取客户的要求，这点非常重要。只有这样，才能获得客户的更多支持，并不断地向外传播，从而推动社会的发展。

· 敷衍客户的公司终将崩溃

假设有两家价格相同的乌冬面店，一家待客热情，一家敷衍了事，最终人们都会去光顾待客热情的那家乌冬面店。无论松下电器变得多么庞大，其真实的姿态应与待客热情的乌冬面店相同。只重视人数和销售额的话，人们容易安于现状掉以轻心，并且如果企业发展至敷衍客户的地步，最终这家公司一定会溃败。

无论公司变得多么庞大，组织机构变得多么复杂，我们每个人都必须抱有重视客户的态度，认真开展每天的工作。此外，如果各个事业都处于停滞不前的状态，说明重视客户的理念并未推动事业发展，一定是哪个环节出现了问题导致无法得到客户的全面信任，我们必须查明原因，并迅速予以改正。

8. 自主责任经营

在松下集团，经营并非经营者个人的事情。我们每位员工在开展工作时，都必须将自己视为自己工作的责任人与经营者，按照公司的方针，负起

责任进行自主经营，这是自主责任经营的基本理念。

在所有的组织机构中，在遵循上级组织机构的理念、方针的同时，我们要求每个人都抱着这是自己事业的态度开展工作，不断地自我完善。自主责任经营是松下集团的经营基础之一，也孕育着培养人才的企业文化。

作为在事业中贯彻自主责任经营的要点，创始人说到：“首先经营者必须自己抱着坚定的使命感、经营理念，并时刻向员工进行重申，使其深刻理解”、“放手让下属负责具体工作，在自己的责任与权限内，开展拥有自主性的工作”。

人们找到自己应该做的事情，明白达成该目标的意义，并拥有强烈的意愿时，就会发挥自己的才智，不断下功夫，发挥出巨大的实力。因此，即使上司放手让下属负责具体工作，也必须牢记需要让其拥有强烈的意愿。只有这样，每个人才能从工作中感受到工作意义，通过工作获得喜悦与幸福的理念是自主责任经营的基础。

创始人用“员工经营”这个词语来阐述每一位员工的应有状态，要求员工要抱有“自己是一个独立经营体的主人公、经营者”的心态开展工作，看待事物，并做出判断。

在实践员工经营时，执行任务的每个人都必须倾尽全力，想出更好的方法与手段，并果断付诸实施，以创造出更大的成果为使命，并拥有强烈的责任感。

曾任松下住宅设备器材社长的小川守正先生，曾将微波炉事业设立为事业

部，而后将其培养成全球事业。

关于这种责任感，他将其命名为“自主责任感”。我们每个人都必须拥有这种自主责任感，实践员工经营。

此外，在创始人向年轻员工宣讲员工经营时，将独立的经营体比作“夜鸣乌冬面店*”，自己亲自卖乌冬面以外，还要询问顾客“今天的味道如何？”，并根据顾客的反馈意见，不断进行改善。他提出这种努力与热情是关键所在。

作为庞大组织机构的一员，员工只是掌握自己的指定工作，固守成规，这是远远不够的。每一位员工还需不断思考，要能做得更好，并为之持续改善。

在每天发生变化、持续发展的社会中，如果只是根据自己的想法与视野开展工作，是难以长期受到客户青睐的。我们必须认识到，“今天的最佳不会是明天的最佳。明天必须实现明天的最佳”，以高标准严格要求自己。

*在夜间使用移动式小屋开展营业的乌冬面店。鸣响的笛声被称为“夜鸣”。

在1933年导入的“事业部制”将自主责任经营的理念变成了实践。事业部制将公司按照产品类别进行区分，从开发到生产、销售、收支管理，实现一条龙责任制及独立核算的组织制度。事业部需要开展自主责任经营，也通过自主责任经营，培养出事业部部长、员工，最终形成了如今的松下集团。

9. 集思广益的全员经营

在松下集团中，贯彻“自主责任经营”的过程中，每位员工都将自己视为自己工作的责任人与经营者着手于工作，实践着“员工经营”。同时需要汇聚每个人的智慧开展经营，即重视集思广益，并运用于经营活动中。创始人也留下了“最强的经营是凝聚众人智慧的经营”的名言。

抱着“自主责任感”开展工作是“员工经营”实践中不可或缺的一部分，每个人都必须以不服输的态度开展工作，不断地磨炼自己。但是，无论是多么有能力的人，单凭一己之力的智慧也是有限的。独善其身的经营、即使工作一时进展顺利，最终也会因独木难支而产生各种弊端，无法长久。

相对而言，集思广益，迅速实施高质量的决策，才能以胜人一筹的效率，持续为社会做出贡献。

要做到集思广益，上司必须与下属合作，发挥每个人各自的优势，这点非常重要。为了让所有的人最大限度地发挥自身才能，要求上司要信任部下，并充分授权，时常表达合适的期待，使每个人在各自的工作岗位上，积极地提出创想。

此外，还应该认真听取下属的意见和建议，尽可能认可采用，如不采用，也要充分说明理由，注意不要让下属失去意愿和自主性，能更积极地投身于业务活动之中，作为上司须在这方面留意。

为了传达落实组织机构的方针，上司必须向下属传达方针，实现“上意下达”。但是，如果上司只是下达指令，下属也只是遵循指令，公司也不会获得发展。“下意上达”，也就是下属向上司进言的企业文化对于集思广益的全员经营也是不可或缺的。

即便是刚进入公司的新人，每个人也都是一个独立经营体的主人公、经营者，抱着这样的“员工经营”心态，对自己认为应该改善的地方进行提案等，这样的下属，也可以主动参与到主体经营中。

此外，收集多种意见、建议也非常重要。我们面对的是世界各国市场的客户，为了在飞速发展、瞬息万变的社会中确保客户可以长久选择我们的产品，我们自身需要以多元化的观点与理念投入到工作中。多样的个性才能激发多种意见和建议。我们必须相互接受各自的个性，并给予充分尊重。

发挥运用多种个性，才能集思广益，确保组织机构不断优化，即多样性会加强竞争力。而多样性的运用，要求上司能够消除每个人因个性引起的不同壁垒，帮助下属取得挑战的机会。

在组织机构中，为了实现“下意上达”，发挥多样性，需要组织机构让每个人都能够切身感受到“自己能够在这个组织里说该说的话”。与职位上的高低无关，大家共享课题，积极讨论应有的状态以及应该推动的方针与方法，不论上司还是下属，对上级组织的指示、方针不顾虑不盲从，经常交流正确意

见，只有这样才能集思广益。

集思广益的前提，是上司和下属都不会被私心所蒙蔽或钻牛角尖，必须客观地抓住事物的本质，正面予以应对。即抱着一颗“素直之心”开展工作，这点非常重要。

通过集团所有部门集思广益的全员经营实践，我们在产品的品质、成本和服务上，一定能做到毫不逊色于他人、且受到客户的青睐吧。

10.培养人才，运用人才

(1) 松下集团对人才的理念

公司的综合实力是每个人力量的结合。因此，为了提高综合实力，每个人都必须在自己的工作中找到应该做的事情，发挥主观能动性，不断进行改善。

每位员工的目标与公司的目标始终保持一致，换言之，就是在个人目标的延长线上，体现公司的目标状态。只有这样，才能汇集每个人的努力，作为一个组织整体，出色地完成毫不逊色于他人的工作，让客户愿意选择我们的产品。

为此，上司必须充分了解每位下属的个性与素质，牢记要让他们充分展现自己优势，发挥自身能力，感受工作意义。同时，上司需要让下属始终相信自己既有的可能性，并愿意不断锻炼自己。

即意味着肩负起松下集团成长的是我们每一个员工。松下集团能否在未来继

续为社会发展做出贡献，取决于我们每个人的态度与表现。

在这样的大背景下，我们的经营基干是培养由社会提供的宝贵“人财”，让他们发挥自身优势，创始人也留有名言：“事业的关键在于人”。

“事业的关键在于人”：无论是何种经营，只有在得到合适的人才后，才能获得发展。无论是拥有多么辉煌的历史、传统的企业，如果得不到能够正确继承其传统的人才，也会慢慢衰弱下去。经营的组织和方法固然非常重要，但将其活用的依然是人。<中间内容省略>所以，在事业经营方面，首先必须追求人才，培养人才。

(2)提升自己

我们作为松下集团的一员，必须根据经营基本方针，抱着一颗“素直之心”，进行正确的价值判断，通过每天严格的实践以及对经历的谦虚反省，提高自身的能力。

特别是“我们奉行的精神（七精神）”，是作为松下集团的一员培养自我的方针，作为立志成为为社会发展做出贡献的企业人，同时这也是让自己过得更好的方针。关于实践的意义，原会长高桥荒太郎进行了如下说明。

“七精神”是作为经营基本方针背景的精神。例如，“产业报国之精神”内容是“纲领”的实践本身，具体的实践是指在品质、成本、服务方面不服输，通过我们的工作让客户愿意选择我们。按照这样的理解，我们必须每天反省“自己制作的产品是否真正地为社会做出了贡献？今天的制造方法是否正确？”。每天反复进行上述反省与检讨，并不断积累经验，才能激发创意工夫，将基本方针反映在具体工作中。因此，如果没有明确的基本方针，是无法培养出合格人才的。

公司有适当、妥善培养人才的义务。另一方面，我们每个人也必须拥有上进心，以自己的理想与愿景为目标，不断地进行努力。

(3)人才培养的理念

创始人用“制造产品之前，先培养人才”这句话来表达松下集团的人才培养定位。为了制造出优质产品，首先必须培养出合格的人才。

那么，应该怎样培养人才，发挥人才呢？基本理念是培养出以下“人财”：深刻理解经营基本方针，并以此为基础认真开展工作，谦虚反省，每日奋发图强有上进心。

在进行人才培养时，重要的是放手让下属开展工作。这也是“自主责任经营”的要点。培养人才的地方是工作一线，为了让其拥有进一步推动工作的能力，在

工作第一线以主人翁意识自己思考，自行实践，并从中学习，这些都是必要环节。

放手并不意味着将所有的工作都交给下属完成。上司必须拥有最终责任由自己承担的觉悟，下属也必须拥有自主性，自我思考，不断进行改善。并非传授所有的东西给下属，而是让其思考，让其感悟，将其变为自己的财富，这种沟通交流非常重要。

为其本人考虑，有时也需要严格对待，但最重要的是带着诚意和真诚对待下属，让每位下属都信任上司，放心地开展工作，以期实现自己的成长目标。

上司要做到这种“委任不放任”的姿态，必须比下属更早地考虑未来会产生风险。此外，也能从下属身上学到东西，帮助上司自身成长。

作为实践的一个事例，有一段建造佐贺工厂的轶事。原会长高桥荒太郎在上世纪50, 60年代，将负责的九州松下电器的干电池工厂建造在佐贺县，并提拔了30岁左右的年轻员工。从新工厂的建筑、设备的搭建到开始制造，所有的工作都交给了这两名没有工厂建造经验的人。

原会长高桥只是告知了基本想法，并没有给出细节上的要求，另一方面，又做出将最初的建筑物建造成本降低一半之类的严格的指示。在这种情况下，两位员工奋斗拼搏，反复钻研，结果以比最初预算更少的金额，成功将工厂建造了起来。后来，两人作为经营者，继续为海外工厂的建造、集团公司的经营

做出了贡献。

培养人才是上司最重要的工作。松下集团的目标是为了实现“理想的社会”，为社会发展持续做出贡献。在实现如此远大的理想与目标的过程中，我们每个人参与事业的期间可以说只是一瞬间而已。因此，从事业恒久持续的观点出发，上司也必须培养出值得托付的下一代下属。

上司有责任引领下属超越自己。在社会不断加速进步的环境下，当今的工作方式未必适用于下一代人。当下属就任于责任人的身份时，要让他们具备能够随机应变各种困难课题的能力。

此外，创始人也有许多关于培养人才、活用人才的金句流传了下来。请务必将其活用于人才培养以及自我钻研上。