

松下成功概要:"下雨打伞" PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E6_9D_BE_E4_B8_8B_E6_88_90_E5_c123_289446.htm 关键字:企业管理 管理

经营管理 下雨打伞 企业战略 松下为什么能够成功？成功的内因是什么？现在应往什么方向发展？我还是从松下幸之助讲过的一句话说起，有一位记者问他，什么叫经营？他脱口而出，“下雨打伞就是经营”。这句话看起来很简单，却包含着很深的管理学内涵。大家都知道，外部的经营环境是在不断变化的，从松下电器走过的历史来讲，它就是在不断地适应环境，在不断地变化的外部环境当中预测环境，做出正确的判断，所以才有今天的发展，这是一个很浅的道理。但现在，环境在往什么方向走？怎么预测环境？管理的走势是什么？这是摆在我们企业，无论是中国的企业还是跨国公司面前的难题，CEO每天都在“看天气”，随时随地在调整和做出判断。这种判断对所有的企业，都是至关重要的。如果不会“预测天气”，不知道外部经营环境对企业将造成的影响以及自己将要做出的决断，将成为企业发展的严重问题。如何“看天气”面向二十一世纪，判断环境，我觉得有关键的几点：第一，大环境。经济环境、经济的走势，不做这样的判断，不研究经济的走势，企业发展会带来很多的问题。第二，技术发展的走势。第三，管理，企业内部的管理，到底它的走势是什么。以跨国公司为例，跨国公司在经济全球化中，引领着世界发展、经济发展的潮流，全世界跨国公司共有4万至5万家，占了全球国际贸易总量的2 / 3，知识产权，几乎占了全球总量的90%以上。以美国、日本为首的跨

国公司在经营管理方面的创新，同样引领着全球的潮流，这是客观存在的现实。我想从下雨打伞说起，从管理角度，谈一下二十一世纪必备的企业经营素质。首先要有低成本、快速度、粗短廉的经营模式，第一、是粗。所谓粗，就是信息量要越多越好，在一个信息管道里信息量越多，对你的经营决策判断越有好处。第二、是短。现在是顾客导向时代，开发、制造中间环节越短越好，现在叫4S或5S，平面化、网络化也充分体现在这里面。第三、是廉，就是低成本化。现在由过去的卖方市场进入到买方市场，松下(中国)初期建立营业公司，我们到日本调查，从商品出厂到消费者手里，占总成本40-60%的都是流通成本，现在没有哪家企业敢这么高。所以这种低成本化将要贯彻整个产业链的全部环节。这是所有企业必须要走的路。管理模式如何创新 管理模式的创新有什么课题呢？我刚才谈到作为一个企业家你要看天气、要做出判断，不管是宏观的还是微观的，另外做企业还要预测你的行业、要研究市场、要预测、做出你的判断，仅研究宏观或微观是不可能的。这种判断有助决策者确定公司发展的方针和战略。企业不可能没有确定的目标，不管中期目标还是年度目标，都要确定目标。确定目标之后最大的问题就是执行力，你能有效的执行吗？执行力表现在哪里？目前我们再用过去传统的说法已经不行了，三年前我在清华管理学院给大家讲，日本的管理有三大法宝：事业估值、年度序列、终身雇佣。这都是三四年前的情况了，现在早过时了。现在有了信息技术，诞生了ERP，ERP在企业到底怎么用？研究新加坡、美国、日本，哪个好？那都只是手段，根据企业的情况来选择。在这里讲一种手段：第一，业务流程再造。第二，

组织架构。进入二十一世纪之后，组织架构的概念就是两个。一个是平面化，中间层次越短越好。拿我们松下来讲，过去从顾客开始到零售商、批发商，到营业员，到分公司经理，一直到总经理总共13个程序，效率怎么能提高，怎么能掌握现在的个性化时代呢？所以组织架构的平面化是大势所趋。关于业务流程再造，这是一个新的整合，里面是企业，外边是包括了从原材料、零部件的供应，一直到内部的管理，再到批发商、零售商，一直到客户，是整个系统的整合。目前，象这样大的业务流程供应链的整合，跨国公司基本上都在做。只是叫法不一样，比如松下现在叫“制造力强化”，再举举松下的例子吧。目前，松下在华企业有60家，共66000人，一年将近400亿元的营业额，中国是最大的制造基地，是最大的制造国。现在松下在中国有很多家配套企业，我管上游叫供应链，下游叫服务链，这个链构成了完整的供应链。在中国与松下相关联的企业共有3千家，让松下在中国的企业，带动在全球的其他企业，比如马来西亚、日本的企业，形成大的供应链，进行业务流程再造。业务流程再造包括什么呢？拿上游链来说，它必须要跟所有与松下配套的供应商所在的企业进行全面的了解，然后大家形成一个理念的共识。团队精神“菠菜法则”最后，我讲如何培养团队精神，形成团队的合力。第一，企业的团队精神。因为执行力要靠团队，怎么培养？当然，最基本的两点，要教育员工的敬业精神，在工作当中培养他们的技能，当然是所有企业都要去做的。但是，光这样教育还不够，我曾买了一本书：《企业凝聚力》，从理想教育开始，到爱社会教育，然后爱厂、爱家、爱人，都是一个爱，教育来教育去，结果企业还是缺乏团队

的合力，怎么让企业能够自动的循环起来？所以我有时候讲，企业未来的领导应该像空气，空气怎么样？是摸不着、看不见、可是离不开，未来领导就应该是这样。怎么解决这个问题呢？我一直观察日本企业，为什么团队精神比较强呢？后来我悟出一个道理，他们有一个“菠菜法则”，后来我从中总结出培养员工的“八个字”习惯，企业的团队可能就会有强大的力量。哪八个字呢？第一，计划。公司有目标，各个部门也一定有目标，根据目标，员工从上到下都要做计划，多数员工是在写具体执行计划。第二，协调。协调是什么呢？为了实现这个计划，要办这个事，跟刘老师有关系，我不能等着开会，而是把这个计划告诉你，几点几分你得出来接待，看有没有问题，所以日本最流行的两个字叫“确认”。大家都确认了，这个计划就落实了，所以协调力是非常重要的。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com