

<<走出松下幸之助>>

图书基本信息

书名：<<走出松下幸之助>>

13位ISBN编号：9787506030205

10位ISBN编号：7506030209

出版时间：2008-4

出版时间：东方出版社

作者：弗朗西斯·麦肯纳利

页数：203

译者：刘芳

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<走出松下幸之助>>

前言

这件事发生在1992年。

一天，我与工作上的长期搭档约翰·怀特路过华尔道夫大饭店对面的松下商品展厅时，决定顺便进去看一眼。

当时，我们正在写一本书，分析日本经济停滞不前的原因。

在信息成本降低时，聪明的企业会想尽办法缩小与顾客之间的距离。

与此相反，日本的企业与顾客之间的距离却越来越远。

除了汽车以外，日本企业在世界上的市场占有率不断地降低，销售额与利润也随之骤降。

如果我们要想找出日本企业失败的症结之所在，并将其与世界上获得成功的商业模式相比较，就必须拿出全新的组织管理方案来。

如此说来，我想起20世纪80年代初，我们还就职于经营市场调查公司——北方商业信息

(Northern Business Information, NBI, 现隶属于嘉特纳集团)的时候，曾作出过“日本迟早会成为世界信息产业的霸主”这样错误的论断，这使我们更想搞清楚我们错误的原因。

不出所料，松下的展厅里商品摆放得乱七八糟的，这充分体现了日本企业对待顾客的呆板和迟钝意识。

只是将商品摆放在那里，根本不让试用，就算可以试用也没有什么意思，年轻的职员们丝毫看不出一点生气。

我们意识到继续在展厅里待下去也没什么收益。

约翰说：“可能负责这个展厅的，是一个对计算机的使用方法不太了解的经营者吧！

真是了不起啊！

什么都没卖出去，不管走到哪儿都让人不知所措。

我怀疑到底有没有人来这儿买松下的产品啊！

” 一年后，我们的著作《日本的弱点》终于出版了。

没过多久，约翰就从周围的人那里听说，那人在松下商品展厅工作的妹妹被解雇了。

听说是几个干部过来把这间展厅给关了。

我们认为这是件很自然的事情。

但是，正是从那时起，一阵新鲜的风正悄然地吹进松下。

本书将略过10年前松下商品展厅一事，而就使松下发生改变的现任会长——中村邦夫的一系列改革作一些分析说明。

松下电器企业一年的销售额约为720亿美元，在世界各国拥有职员共计33.4万人，除了石油与汽车外，作为制造企业在世界上排名第一。

产品达到8万种以上，并拥有经营历史上最大规模的顾客人数。

松下的销售额比路易斯·V·郭士纳重建IBM时的销售额还高出11%（当时的IBM和苹果拥有相当的规模）。

在发达国家，几乎所有的家庭和企业都有一件松下的产品。

松下就是这样一个罕见的企业：从转笔刀到通信装置，从电池到面向制造业的生产系统，从超薄电视机到汽车音响再到汽车通信和汽车导航装置以及大楼管理系统、家居用具和室内装饰，甚至到面向广播电视的系统设备等，所需的产品与服务都能涉及。

在日本，人们容易对改革持有强烈的抵触情绪，松下的组织结构就是处在这样一种复杂而传统的束缚之中。

但他们没有聘请格斯特纳或卡洛斯·格恩（Carlos Ghosn）这样的外部人才来担当CEO，而是通过自己的努力实现了大转变。

说到企业重组，杰克·韦尔奇（Jack Welch）的通用电气（General Electric, GE）可以说是一个典型的例子，但韦尔奇进行企业重组花了20年的时间，郭士纳重建IBM也花了10年时间，而松下做同样的事情却只用了6年就完成了。

获得新生的松下，与10年前的松下虽有相似之处，但组织结构改变了，运营方式也与从前大不相

<<走出松下幸之助>>

同。

松下不仅学会了要统一一个企业应该怎么做（know how），还在过去的10年中生产出了拥有压倒性市场占有率的产品。

经营、成本计算、资本配置等系统也都焕然一新。

松下开始了再一次的成长，并在时隔20年后实现了高收益。

像松下这样大规模的改革，不是发生在美国而是在日本，并且还是通过日本人的手完成的，这对于我们这些美国人来说还真是吃了一惊。

而且，“英美模式”成功地运用在日本这样的国家身上，并在不久的将来遍及亚洲各国，这对于那些蔑视这种模式的欧洲人来说，无疑是个不愉快的消息。

<<走出松下幸之助>>

内容概要

2000年6月，当中村邦夫坐上松下电器总经理的位置之时，他就意识到，世界范围内的激烈竞争使松下进行改革的时间已经所剩无几，他必须在5年内完成格斯特纳在IBM10年所完成的事情——是收获辉煌的成功还是被打倒的惨败——中村邦夫一开始就是一个风险的制造者和承担者。

在1987年去美国就任的时候，中村已经领悟到，要想重振松下，必须对企业的个别部门进行重建，必须对系列企业进行分公司化，必须对董事会进行彻底改革。

中村自己曾这样说道：“如果没有在美国的那段经历，我可能不会当上松下的总经理，也不会着手进行改革。

”

<<走出松下幸之助>>

作者简介

弗朗西斯·麦肯纳利（Francis McInerney），北河开发项目（North River Ventures）总指挥，生于英国，长于加拿大，并在多伦多大学完成经济学学习，北方商业信息（Northern Business Information）的副总经理，以经营咨询公司以及北河开发项目起家，直到现在。

30年来一直给日本企业做顾问，以日本通著称。

主要作品有：《日本的弱点》、《高明的企业》、《速度经营革命》等。

<<走出松下幸之助>>

书籍目录

前言 第一部分 天亮前 第一章 落后的松下 20世纪90年代, 日美之间“彼此的差距” 松下存在的主要问题 笼罩着整个组织的闭塞感 自立再生可能吗? 20世纪末松下的课题 第二章 中村邦夫的足迹 40多岁时去美国 看到了优先顺序 改革的草案《数码革命》 服务产生了收益 FF式石油温风机事件的考验 升起改革的狼烟 第二部分 基本理论 第三章 足球理论 “足球经营”的出发点 以“摩尔时间”为基准的经营判断 指标简单来说有两个 现金化的速度有助于创造价值 企业调查的要点 确认自己公司所属的范围 足球指标和摩尔时间 两极化不可避免 第三部分 V字复活 第四章 改革概要 剩下的时间已不多 同时进行的课题 重新审视利润结构 经营团队的再激活 以高层可以自己直接支持的体制为目标 改革的组织结构: “创生21世纪” “跃进21世纪” 组织的合理化: 领域公司制 2001年, 灾难之年 利用危机放了一把火 应该留下的问题是什么? 不能退却只能前进 分公司的合并与重组 销售部门的改革 垂直发售的实践 海外市场的加强 “Techno story”计划 董事会的改革 第五章 成长基础的改革与培养 投资目标的设定 下游风险 (Downside-Risk) 的防止 面向“超制造业”的IT革新 走向灭亡的自前主义 Cell生产方式 产品与服务相结合 重新审视全球化的销售额构成 构筑共同的企业文化 女性的作用 第六章 品牌的改革与产品的重组 品牌的改革: Panasonic ideas for life 松下中心: 为品牌作出的贡献 产品的重组: “V商品”与“通用设计” 黑匣子技术是关键 通用设计 (Universal Design) 的采用 Tough Book 等离子显示器 是非现实的挑战吗? 怎样才能简化过程 数码相机 斜筒式洗衣机 给成熟市场带来了动荡 汽车电子 半导体 第七章 改革成果的验证与剩下的课题 松下的足球理论的运作 现金流的改善 世界同步上市·垂直发售 绿化: 与地球环境的协调 松下电工的分公司化 手机的失败 两个打击 在北美市场的挫折 存在突破吗? 第四部分 启程 第八章 明日的松下 外部风险 网络空间膨胀的速度 数码市场的通货紧缩现象 因特网上的黑洞 松下的未来 致谢

<<走出松下幸之助>>

章节摘录

第六章 品牌的改革与产品的重组 所谓的品牌，根本与产品或者广告无关——虽然有过教训，大多数企业打造品牌时最重视的还是产品和广告。真正的品牌是，如何管理顾客怎样“体验”自己公司的产品，也就是顾客每天都是怎样对待销售的产品。

因此，要想获得高收益的机会，品牌管理就是最重要的机制。如果一个企业不能直接管理围绕这个企业产品和服务的顾客体验的话，就会给其他企业可乘之机。

在足球理论中，经理往往会不断排除不能和顾客体验的管理相联系的活动。中村邦夫从当上总经理就将改革方针定为“无论能起到怎样的作用，公司的全体员工必须和顾客合作”。

以制造为主导的企业要成功管理品牌不是一件容易的事。全球性的开展事业的企业，必须考虑各种各样的文化以及地理条件的不同。也就是说，必须自己构建能迅速应对多数市场的平坦结构。

直到1996年，松下多数事业部门、系列企业、销售公司才扩展到世界各地，但对顾客持有什么样的经验以及怎样管理这些经验的想法都不一致。

松下那时还是一个不懂品牌管理的企业。

与P&G（Proctor & Gamble）及联合利华等巧妙地管理品牌的企业相比，以“National”、“Panasonic”为品牌的松下集团处于好几个企业和好几个品牌互相对立的状态。销售产品时的方针不仅很复杂还缺乏一贯性，有时甚至互相矛盾。唯一共同的就是“National”、“Panasonic”这两个标志而已，要总结松下的品牌形象也只有标志字面的意思而已。

品牌的改革：Panasonicideasforlife 根据盖洛普和罗宾逊公司（Gallup&Robinson）20世纪90年代中期所做的调查，认为“Panasonic”品牌“很棒/非常好”的人有54%，而“索尼”品牌则接近80%。

另外，在“产品方面的领导能力”、“信赖度”、“最新技术”等广泛的领域，索尼的印象比松下好的多。

看了这个调查，松下对本来应该是最重要的美国市场，在品牌管理方面却没有任何战略。

顾客应该怎样“体验”松下的产品以及松下作为“伴随顾客一生”的搭档，顾客应该怎样期待，在这两点上没有一个明确的想法。

长期以来，松下因为它的扩散主义的性质，与幸之助不断主张的“需求的创造”越来越远。代替市场和创造，反而渐渐强化商品化计划。

幸之助有在比实际购买期早的阶段就让顾客“选择”松下产品的本事，但现在这样的本领已经消失了。

从1996~1997年，我受中村之托与他一起建立特别任务小组的其中之一——“品牌形象特别任务小组”。

中村要我推荐一位品牌管理的专家，我选择了品牌咨询公司——兰德（Land）。

兰德承办了GE、联邦快递、迪斯尼、P&G等众多企业的品牌重建。

根据兰德关于品牌认识的数据库，虽然松下存在严重的弱点，但“Panasonic”的知名度依然很高。

关于重塑品牌虽然已经有了一定头绪，但很难预测具体要花多长时间。

根据摩尔时间，再优秀的品牌也有可能在一瞬间变成垃圾。

兰德的结论是，松下关于市场（以及品牌管理），在地区、产品、顾客环节、事业部、消费者集团等方面完全没有一贯性，导致了下面这些严重事态： 多数的产品线都各自发送出不同信息

。

品牌线也很多。

各个市场小组之间没有任何调整。

松下以及松下各个小组之间品牌的表现也不一致。

<<走出松下幸之助>>

企业文化只限于制造主导、重视销售额、市场预算。

另外，在松下加入的市场中，能被称为强有力的领导者的只有索尼一家公司，松下的员工不停地将自己和索尼比较，感到十分自卑，被称为“索尼嫉妒”。

兰德在1997年11月和1998年3月，进行了一系列焦点小组（FocusGroup）调查以及以全美的消费者和企业为对象的问卷调查。

“Panasonic”品牌在买得合算以及信赖度等几个方面拥有很高的评价，但消费者对松下只是“电视机或录影机的厂商”这种程度的认识，而且有“顾客服务很差”的印象，所以要改变这些必须经历一番苦战。

在技术革新、风格、对市场的领导能力、名声等领域没有任何评价，兰德建议进行“品牌的全面翻修”。

这个时候，汤姆（TomMurano）到北美松下工作了。

汤姆是从对品牌理解很深的联合利华出身的，为了品牌特别任务小组来到松下的。

最初应该跨越的难关是统一12个秩序混乱的市场以及统一七零八散的小组。

这是伴随着几百次面试调查的艰苦过程。

之后，在1998年底和兰德开会。

几乎同一时期，为了监督全美规模的品牌打造，把鲍勃·格林伯格从松下消费者电子公司调过来了。

这样一来，在之后的8年中这些人一直扮演着全球规模的品牌重建的中心作用的角色。

1998年和1999年，为了把握顾客以及员工怎样看待“Panasonic”品牌，格林伯格让兰德实施一项充分的高质量的调查。

结果果真证实了当初的调查结果。

2001年，格林伯格又委托GrayGlobe公司进行进一步的调查，结果也很严重。

· BAV（BlandAssetValuator）：“差异化几乎没有体现出来，而且越来越弱。

在年轻人中尤其明显。

” · ImaginePower：“强有力的品牌已经渐渐失去自己的独立性，在重要指标上都输给了索尼。

” · 兰德的评价：“品牌的质量虽然不错，但除了在范围内加入成本就什么也不是。落后于时代。

缺乏与消费者以及法人市场的顾客之间的感情纽带。

” · Gray的评价：“除了在范围内加入成本就什么也不是。

落后于时代。

” 2001年，格林伯格拜托兰德开发面向市场的新信息，而且还带着北美松下经营团队的20个人参加了兰德的培训。

这是为了打破长期以来公司里的（捕章鱼的）陶罐结构，并为了确认差异化是否可能实现以及所有可能的品牌驾驭。

所谓的品牌驾驭，象征着这个企业的价值创造能力，并表示出这家公司能为顾客做些什么。

比如说联邦快递是“总是很准时”（Ontime, everytime）。

从这里，围绕联邦快递所有活动的广告语“世界，准时”（Theworldontime）就孕育而生。

没有比这更简洁的表达了吧。

所有的企业活动都以此为基准，就可以将品牌的风险降到最低，并表示出明确的成长道路。

品牌线与松下创业以来所使用的市场上的口号完全不同。

不仅有持续性，还反映了更深的价值观念，并以市场份额的最大化与风险的最小化为目标。

格林伯格认为许多企业都共有“松下”这个名称，这种分散的品牌战略只会成为创造有效的品牌线的障碍。

打造新品牌的活动涉及，从电动剃须刀、电动转笔刀、电池、汽车音响、白色家电到电视收录播音室一体化，以各种各样的产品和服务为对象，种类和规模都是史无前例的。

重新打造品牌，有必要将有关公司分公司化。

<<走出松下幸之助>>

还必须考虑将来的产品与服务的展望以及企业收购的危险回避政策。

而且，要想在日本得到支持，有必要多少加入幸之助的理念。

2002年12月，格林伯格公布了新的品牌线。

“Panasonicideasforlife”——这不是仅限于事业部门、产品、地区，还适用于松下运作上的所有侧面以及与所有顾客的关系。

无论是消费者还是法人顾客，也无论技术及场所如何，松下都和他们一生约定总是走在生活模式和工作模式的最前头。

这个信息无论在国外还是日本的所有领域都获得了巨大的成功。

它推动了V商品及一般的设计等公司正在进行的其他改革，实际上这种力量发挥了全球化的作用。

中村在2003年1月的经营方针发布会上，用北美松下制作的“Panasonicideasforlife”的录像作了总结。

3月的经营责任者会议上，决定用它作全球化品牌口号，这也成为松下一个品牌（onebrand）战略的支柱。

例如，取得了松下电工的过半股份这样意义重大的事。

松下电工的关于空间管理（家庭、办公室等）的专业能力在世界都是首屈一指的。

他们不仅能改善生活空间和劳动空间的能源效率，还熟知怎样才能使用起来更方便。

虽然到目前为止将这些用“National”品牌展开，但没有比“Panasonicideasforlife”更合适的语言了。

为了统一两家公司的品牌，松下电器首先将集团的全体分成了两个领域。

松下电器管理顾客的“时间”，松下电工管理顾客的“空间”。

双方都遵循“Panasonicideasforlife”。

松下的改革既不是从东京也不是从大阪，而是从纽约开始的；这成了领域公司和V商品以及中村当上总经理的前5年改革计划的支柱。

这个恐怕是将他的想法最明确地概括出来了。

也就是说，从幸之助的价值观的核心部分到现代市场的真实感，转移得天衣无缝。

改善人们家庭与职场的生活，是1917年双向插座发明以来的目标。

但是，在纽约开始的改革也因为这样存在一些问题。

据兰德的调查，结果应该是刷新标志，但不能插手到那种地步。

为此的替代方案是，用一些诸如给品牌线的上下都加入粗带子等引人注目的策略。

另外，这个品牌改革计划，借格林伯格的话来说就是“提高水准”，要求员工具备和以前不同的资质。

也就是说，“如果不能提高任何一个顾客的生活价值，就不能继续在公司干下去”。

而且“必须考虑与自己公司的用户交流的方法”。

为此进行了关于民族性的深入调查，在保持信息生动和新鲜的情况下，必须将主导权交给顾客。

例如，“要让人们对松下的印象从录像机等硬件变成‘有了松下，我就可以和能够塑造自己创造性的人共有了’。

”也就是说，离开索尼及三星等竞争对手，靠近苹果等新的竞争对手。

“Panasonicideasforlife”从诞生以来，三年中产生了巨大的影响。

V商品的等离子显示器（PDP）已经在市场中立足，现在居于以北美为代表的世界市场的首位。

目前，格林伯格正打算利用这个品牌线确立叫做“高清晰度的生活”的新生活模式。

从PDP到SD记忆卡、数码相机、蓝光（Blu-ray）DVD、录像机、安全系统等广泛的松下产品都包括进“Panasonicideasforlife”这一个品牌线中。

以前这些产品都是各自为政，也没有考虑过需要创造。

格林伯格说：“我们‘要将个人创造性的表现变成可能’。

”这与减价销售数码相机是绝对不同的。

松下中心：为品牌作出的贡献 1990年中期，中村在展示厅的旧地开设了“松下经营实验室”。

这是在小学生使用松下产品就能够自己学习学校的上课内容的空间里，由纽约市教育界的权威艾琳博

<<走出松下幸之助>>

士来运营的。

她参与了1984年用2500万美元的流动资金设立“松下财团”。

松下经营实验室一时成为热门话题。

孩子们从全纽约坐公共汽车聚集在一起，使用支持新的学习方法的松下技术进行学习。

根据艾琳的回忆：“为了证明有效地利用技术是能够帮助孩子们学习的想法，能理解这件事（在教育上利用技术）的只有松下。

”这就是幸之助由于学历的原因一生都在考虑的事情，即教育怎样才能利用好信息化时代。

看了当时松下和迪斯尼的讨论就明白，迪斯尼将孩子吸引到品牌化的IT环境中，没有考虑教育、只考虑娱乐而已。

索尼也只是面向游戏和电影，将教育的领域留给了松下。

中村抓住了这个机会。

“无论谁，从任何地方来的都可以，这是实验室的基本。

进实验室一看，简直就是一个魔法的世界。

松下经营实验室成了当地学校不可多得的教育资源。

但想到刚开始的时候（1995年），教师们就连怎样上网都不会呢。

”我访问过几次实验室，最感兴趣的就是教师们样子（孩子就像抢着将手伸进装着糖果的瓶中一样，立即扑向计算机）。

当初艾琳把受过高度训练的人员作为孩子们对手期间，为了躲开教师准备了终端装置，教师们在这里使用Logon的方法及网络资源开始学习课堂的准备工作。

所以这个实验室不仅对孩子，对教师也有很大的价值。

因此艾琳开始制作面向教师的专用计划。

松下经营实验室吸引了美国各地的注意，我建议中村将这个实验室作为北美松下品牌构筑的支柱。

因为教育这个领域很适合松下，也没有其他竞争对手。

另外，我还建议将艾琳制作的面向教师的资源（她将这些总结在充满魅力的网页上）应用在美国孩子们的家庭学习上。

我想象，美国的父母不再问：“作业做完了吗？”

”而是问：“熟悉松下经营实验室了吗？”

”看看利用实验室的资源进行实时处理的计划的教师们样子，我们觉得就算是微软也得不到这样的支持吧。

而且，美国最大的商业设施开发者联络艾琳，问可不可以将手下的购物中心全部转让给她作为松下经营实验室用，这样就有了持续性。

遗憾的是，中村1997年就被叫回了日本，这个梦想就没能实现。

不知为什么，因为松下经过承包企业给实验室出资，所以松下没有把握预算，也没有运营上的权利（艾琳觉得松下有必要直接管理实验室）。

2000年3月，中村当上总经理的3个月前，接管北美松下的人就关了实验室。

中村听说后，保守地来形容，就是觉得很没意思。

当上总经理的中村，作为实验室的延续在东京和大阪两个地方设立了“松下中心”（PanasonicCenter）。

在大规模的双方向空间中，顾客可以亲身体会松下产品，尽情想象它们的新用途。

教育从来都是品牌构筑的最高手段，也是与顾客交流的轴心。

通过这个中心可以和顾客互相交流需要、民族性、生活模式等。

东京松下中心的一部分变成了电视制作室。

用实验室新发明的机器进行制作，松下的播送机器部门可以立即接收到反馈。

在纽约对孩子们和教师的教育现在变成了面对大人的教育。

松下将松下中心也统一在了“Panasonicideasforlife”旗下。

这体现了表6-2的“追加”（add）一栏中所包含的所有属性（现代的、专业的、权威的、改进的、生

<<走出松下幸之助>>

动的、机敏的、可以解决的、革新的)。

将这些要素汇总在一个空间里，然后显示出在现实世界中是怎样起作用的，这是一种史无前例的尝试。

松下中心不是娱乐设施。

在这里，可以教顾客很多东西，也可以从顾客那里学到东西。

在先进技术的世界中，将世界作为舞台，可以不接触其他主要品牌就能开拓空间。

娱乐和提供娱乐的手段总是处于变化中，人们总是需要与走在生活模式和工作模式的最前头的人合作。

无论何时都可能将这些应用在特别规定或开拓收益机会上。

产品的重组：“V商品”与“通用设计” 松下直到2000年都一直很重视的是，尽可能广泛地制造电器产品及电子产品（Mainframe计算机等幸之助列举的几个例外产品除外）。

电器世界在人的世界掀起了一场革命，只要有谁想到松下的未来，就一定会和应对这种变化的所有侧面联系起来——幸之助相信会这样。

几十年过去了，幸之助的商业模式问题渐渐浮出水面。

从白色家电到电池、FA、空调、专业电视制作机器、面向家庭的电子产品以及其他许多市场，在庞大且繁多的舞台上竞争，各个产品的市场循环周期也不一样。

即使想使领域合理化，并统一所有的连锁企业、调整全公司的新产品，松下也没有全体进行狂热的尝试。

而且，没有从全公司的文件夹开始排除无用东西的系统，也缺乏判断是否撤退与什么时候撤退的基准。

松下的产品范围广但都不精，所以面对那些范围窄的被特殊化的竞争对手就没有什么竞争力了。这种利润结构只是依靠继续销售某种特定产品，为了找到下一个支柱，不断向产品线全方位地延伸，很容易形成恶性循环。

中村说：“松下在按顺序制造最畅销产品。

”也就是说，并不是好几个部门同时制造最畅销产品，而是某一个部门暂时制造某一种产品，然后其他部门再生产其他产品。

然而，“某个时间以后就生产不出最畅销产品了”。

例如，VHS录像长期以来一直支撑松下，然后手机成了主角。

2001年IT泡沫崩溃后，这些事业的弱点终于暴露出来了。

当然经营团队很震惊，他们突然理解了松下这种商业模式的重大缺陷。

无论制定什么样的战略，都必须解决空间和时间双方面的问题，并占据几个市场的首位才行。

为了防止最前线的崩溃，松下只有将以V商品为首的新产品尽可能早地投放市场，2001年将所有能够提高销售额的产品列表，竭尽全力支持这些产品。

然后，引进了88种产品，2002年整整一年为了使这些产品渗透市场而奋斗，当时所有有关的人都说那是创业以来的危机。

另一方面进行人才、产品、系统的取舍。

2001年1月，为了完成松下的作战，中村宣布了全新的研究开发方案。

<<走出松下幸之助>>

编辑推荐

新经济时代的企业转型，通用用了20年，IBM用了10年，而松下只用6年！

松下V字型崛起之谜：“足球”理论与破坏性创新 《走出松下幸之助》的出发点： 1996年底，中村管理着松下美国公司，尽管我与他合作的时间不长，但那时我就有一种预感，在不久的将来，他一定会成为松下集团的领导人。

于是我决定，我将协助中村坐上最高位，并为他准备好了坐上最高位之后所要实施的一系列战略措施，这是我的使命。

从那时到现在，我与中村的合作分为四个阶段： 第一阶段，以拙作《日本的弱点》的思想为基础的时期。

第二阶段，以1996年提出的改革草案《数码革命》为实践指导的时期。

第三阶段，以我1995年出版的《高明的企业》为指导的时期。

在《走出松下幸之助》中，我探讨了改善企业环境能否提高收益，这成为松下产品与生产方法的主要观点。

第四阶段，通过一系列的活动而形成的“足球理论”在松下改革过程中的运用时期。

总之，中村对松下的改革并不是在2000年，而是他就任松下最高位后才开始的，改革的源头可以追溯到20世纪90年代中期。

对这近十年来的改革轨迹，《走出松下幸之助》进行了详细论述。

<<走出松下幸之助>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>