

“不存在‘经营’”

考察完松下住设，五天后，创业者在经营研究会上就该公司的问题，对干部说了这样的话。前几天，我去了一趟奈良的郡山工厂。这几年那里的经营状况一直不好，我总是放心不下。这个工厂已是连续六年亏损，资本金也早就快被用尽了。如果没有总公司在资金方面的援助，这家公司就会倒闭。

用一句话说，公司根本就“不存在经营”。虽然工厂运作得还可以，但是由于欠款太多公司根本赚不到钱。公司已经欠款 200 亿日元，但是这种情况下，居然谁都不担心资金问题。连资金的“资”字都不提。完全就是依存于总公司，根本没有实现独立。已经连续六年赤字，如果是完全独立的公司的话，银行肯定不会不管不问吧。这种情况肯定要换社长。要是以前的我一天都不能允许这种状况持续。我会每天到郡山的工厂掌握实际情况，然后采取措施。

那间工厂的全体员工都认为，松下的话一定没问题。我让他们说一下理由，说的话大体也都有道理，但是他们的概念里根本就没有资金这一根本问题。光看工厂的情况，谁也不会认为这里会出现赤字吧。本来已经是快要倒闭的公司，但是员工们居然谁也不觉得已经走投无路了。总觉得好像有种安心的感觉。反正这工作是一个铁饭碗。

到头来，也无法生产出来畅销的产品。“销售是总公司的事，我们就负责生产就可以了。资金的话总公司会补助给我们”，因为抱着这种想法，根本就没有真正的独立意识。这种状态是极其危险的。

自己生产的产品自己卖。这是松下的方针。如果只是生产出来就置之不顾，也根本不去想要自己把它卖出去，更何况还生产出了不合格产品的话，工作根本不可能做得好。努力工作的姿态就是一种热情。可现在的情况是，越满怀热情地工作反而损失越大。这时候就必须立刻改变方法。没有闲暇去考虑该去责怪谁，大家要拼尽全力。但是，绝不可以不去考虑卖不卖的出去的问题。

各个事业部长当然要对生产、研究、开发状态进行思考，但也决不能忘记销售也是自己分内的工作。必须明确地保持主体性去开展经营。



1980 年 热情地视察太阳能工厂