

经营者寄语

“事业活动的本土化以及实现‘中国成本、中国速度、中国模式’，并非仅凭管理者一己之力所能完成，而是需要全体员工的共同参与和持续经营。关键在于打造一个全体员工同心协力、朝着共同目标奋进的企业环境。

—— 松下控股株式会社
集团代表董事 全球副总裁
集团中国东北亚 总代表
中国日本商会 会长



石川哲朗

日月如梭，光阴荏苒。自 1978 年进入中国市场以来，松下已与中国携手同行四十七载。2024 年，恰逢松下电器（中国）有限公司成立三十周年，回首过往，我们看到一代代松下人拼搏奋进的身影。今天，我们正以实际行动，塑造一个不断创新、勇担责任的松下形象。

这一年，我们坚守初心，践行兴企之策。松下始终秉持“企业是社会的公器”的理念，贯彻“中国的事情在中国决定”的方针，深化“China for China”与“China for Global”双轨战略。我们通过松下卓越运营中国东北亚公司，重构基础设施体系，推动运营集约化与高效化，全面提升组织效能；借助 IT 与人工智能等创新技术，实现集团基础设施的智能化升级与高效协同。上海办公区域的升级及上海共创中心的成功落地，开启了我们在华事业融合与战略升级的新篇章。松下在苏州新建电子材料工厂及高端贴片机工厂，协同发力为中国半导体与智能制造产业注入创新动能，增强产业链竞争力。我们深度融入中国本土产业链与供应链体系，与 6,000 余家本土供应商开展合作，覆盖零部件、模组及原材料全环节。同时，我们积极推动本土研发的家电产品走向海外，加速实现从“中国制造”向“中国创造”的战略转型。

这一年，我们深耕技术，点亮创新之光。松下秉持“为丰富多彩的未来而创新”的研发理念，专注开发满足客户需求且引领未来的创新产品。我们深化产学研联动，与长三角国家技术创新中心共建联合实验室，为创新注入强劲动力；加速助力产线智能化升级，为更多企业提供智能制造整体解决方案，以技术赋能产业提质增效；针对造船行业的焊接难题，专门开发出可移动焊接单元，显著提升作业效率，使船舶制造过程更加高效便捷；深耕卓越设计与顶尖品质，荣膺 11 项红点设计大奖，既体现智能家居领域实力，也彰显行业对松下创新与品质的认可；打造突破性产品，在杭州全球首发的全新一代 ALPHA 产品，以颠覆性科技重新定义生活体验，兑现我们对美好生活的承诺。同时，松下第七次参加进博会和首次亮相链博会，向世界展示技术深耕与创新实践的成果，充分传递以技术赋能产业升级、共创美好未来的决心。

这一年，我们低碳先行，筑牢生态之基。面对全球气候变化的挑战，松下始终将可持续发展视为企业使命的核心。2022 年，我们发布“Panasonic GREEN IMPACT”战略，明确将 CO₂ 排放削减作为全球共同目标，截至目前中国松下共有 14 家“零 CO₂ 工厂”，力争 2030 年前实现全部工厂零碳化。同时，我们持续深耕氢燃料电池研发升级，致力于打造更高效、可持续的能源解决方案。凭借世界独有的专利真空隔热材料技术，我们有效降低建筑能耗，让“绿色建筑”成为触手可及的现实。2024 年 4 月，松下以“赴新境——绿智造 创未来”为主题亮相“2024 中国制冷展”，全新升级的松下 6 恒气候站 2.0，为绿色建筑以及健康舒适、高效智能的室内环境提供了成熟的解决方案。

这一年，我们以行证言，共创美好未来。我们与地产及建材企业合作 40 余个项目，利用建筑健康研究成果，打造出环保、人性化的智慧健康社区，让“好房子”成为守护健康、安放幸福的温暖港湾。松下将“育成与共生”这一核心理念深植于心，在培育人才中传递温度，在产业共生中创造价值，在热心公益中践行担当：我们倾力人才培养，松下育英基金、松下奖学金设立 30 载，惠及逾万名中国大学生，构筑起坚实的人才桥梁；传播绿色文化，面向中小學生开展环境教育项目，已覆盖超百万中国青少年，播种绿色希望；助力乡村振兴，将产品、技术和知识应用于乡村发展，改善生活环境，促进就业增收，践行企业对社会的温暖回馈。我们以实际行动诠释企业责任，用真诚奉献点亮希望之光，获评中国企业社会责任发展指数日企第一，赢得社会广泛认可。

2025 年，中国松下将继续以“企业是社会的公器”为指引，与中国的发展同频共振，与各界伙伴携手，共同探索 ESG 实践的更多可能，让商业价值与社会价值相互成就，相互增益。我们将为大家的美好生活、为环境、为未来，持续创造更多“松下可能”。

关于松下

松下电器是全球领先的电子产品制造商，主要从事为住宅空间、非住宅空间、移动领域以及个人领域的消费者提供先进的电子技术和系统解决方案。公司自 1918 年创立以来，业务拓展遍及全球，一直致力于“社会生活的改善和提升”以及“推进世界文化的发展”。我们将继续直面社会问题、创造价值，为创造物质与精神两方面皆充裕、令人倍感幸福的“理想社会”作贡献。

松下电器的中国事业始于1978年，至今进入中国已经超过40年，主要通过“智能健康住空间”“新能源汽车零部件”“智能制造”三大重点事业，进一步支持中国现代化建设。

松下电器致力于“通过不断的技术革新，为人类的繁荣和幸福作贡献”，并将这一理念贯穿于全球事业活动，推动松下电器跨越既有事业结构，发挥集合优势，凝聚伙伴力量，为实现拥有理想生活、享受更好明天的可持续未来创造更大价值。

2024 年，松下电器参展第七届中国国际进口博览会，推出基于可持续能源的产品和解决方案，推动家庭、企业和社会走向低碳的未来。



经营理念——我们的可持续发展路径

松下电器的使命是通过生产与销售，努力提高和改善社会生活，为世界文化的发展作出贡献。松下电器的基本管理纲领简洁地阐明了我们经营活动的目标与存在的目的，即“通过事业活动使世界人民的生活更加丰富与幸福”。

松下电器将“企业是社会的公器”作为基本理念。企业所需的一切经营资源，包括人力、物资等均来自社会。因此，企业利用社会赋予的资源从事商业活动时，必然要与社会共同发展，企业的活动必须透明、公正。

松下电器致力于在各个方面契合“企业是社会的公器”这一理念，并将通过我们的事业活动，实现物质与精神两方面皆充裕的理想社会。此外，为了实现这一使命，我们将贯彻落实“经营基本方针”，这是松下电器的可持续经营基本理念。在社会、经济、地球环境等各个方面都面临重大转变的时代，松下电器将继续全面推动可持续发展，创新生活方式，为社会和未来作出贡献。

- 理念

企业是社会的公器
- 纲领

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作贡献
- 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



“

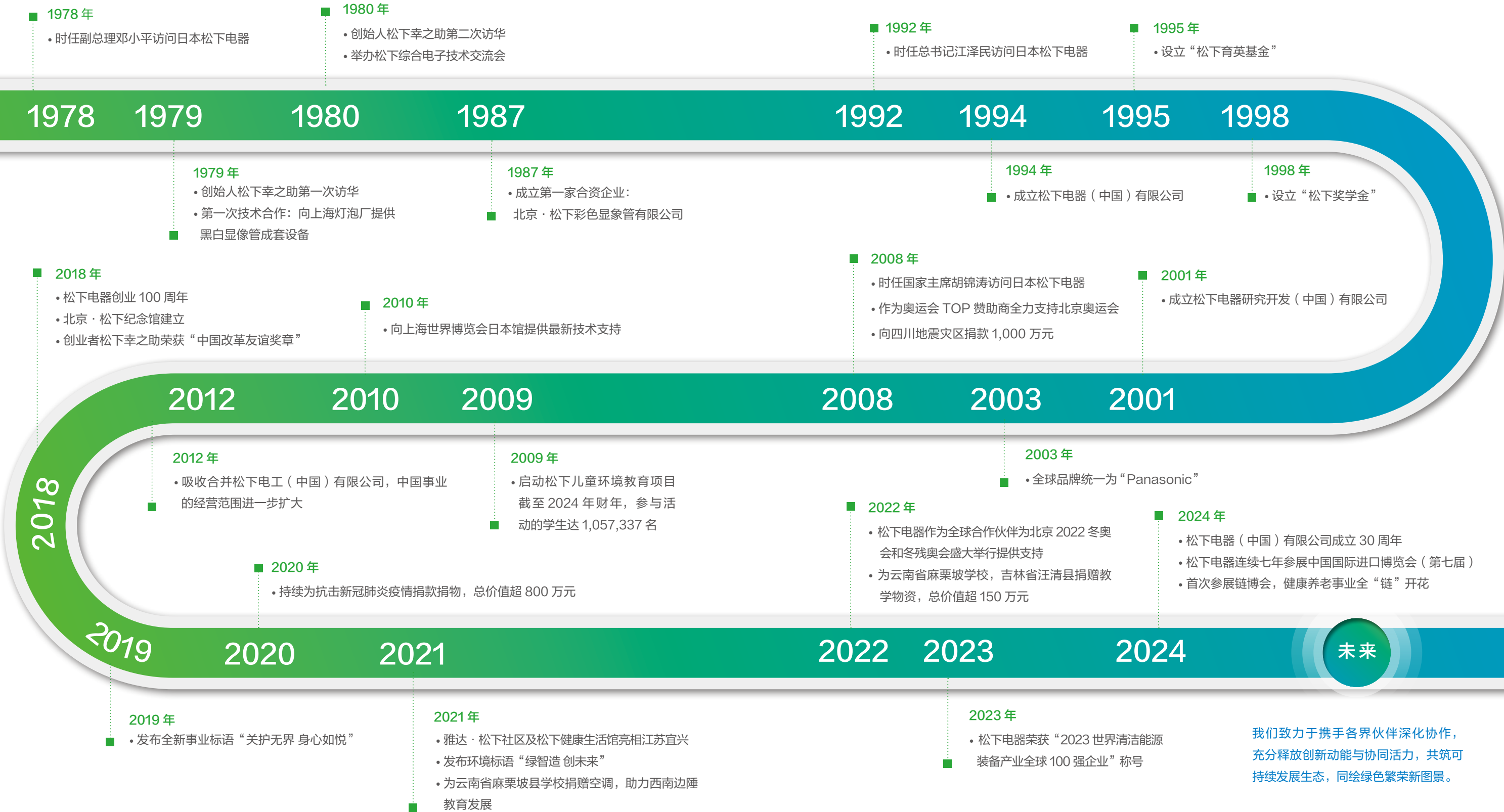
企业社会责任的定义可能因所处的社会和时代而有很大差异，但我们都有一个共同的基本社会责任，那就是通过我们的事业活动为改善人们的生活作出贡献。所有的事业活动基于此使命是极其重要的。

”

—— 松下电器创始人 松下幸之助
著作《实践经营哲学》（1978 年 6 月发行）

发展历程

自 1978 年中国松下事业开启以来，我们与中国改革开放同步发展。历经四十多年，事业活动涉及研究开发、制造、销售、服务、物流等多个方面。在中国共同成长的过程中，中国松下也发展成为松下电器最重要的海外基地之一。

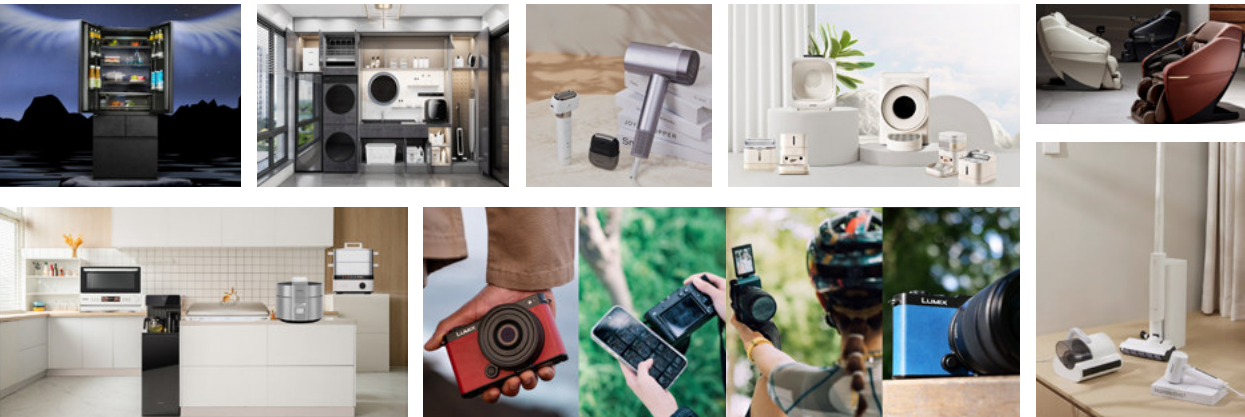


我们的事业领域

健康智能住空间

智慧家电

凝练松下优势，突破传统束缚，不断创新挑战，创造顾客价值。在冰洗、调理、美容、健康、数码、萌宠等领域，持续创造和引领与当代多样化生活方式相匹配的产品和服务，助力顾客实现幸福生活，创造美好未来。



移动出行

依托松下核心优势，聚焦自动驾驶、电动化和智能座舱等关键领域，提升元器件及解决方案的研发能力，开发多元化产品，推动未来移动出行的发展。



住建空间

通过核心的空间环境技术，以空气、水、光、智能化要素为人们创造身心愉悦的生活。通过多种产品的组合打造“安全、安心、舒适”的健康居住空间，为人们的健康生活方式提供支持。



智能制造

能源

通过自主设计、开发和制造纯氢燃料电池、锂离子电池和镍氢电池，为社会可持续发展不断提供能量。

硬件

通过提供伺服电机、智能焊接机器人、贴片机、蓝光存储等产品，在工厂省人化、车载、情报通信基础设施等社会需求大的领域支持新质生产力发展。

软件

整合物联网（IoT）与人工智能（AI）等智能制造技术，提供覆盖生产全流程的实时监控服务，实现资源优化配置与能耗可视化，从而实现浪费削减、不良品率降低和生产效率的最大化。



责任大数据



环保总投资
3,835 万元



非化石能源比重
55.90 %



废弃物循环利用率
99.30 %



废弃物再资源化量
5.31 万吨



环保培训与宣教人次
>4.2 万人次



新能源、可再生能源或清洁能源的使用量
363,895 兆瓦时



纳税总额
23.85 亿元



研发投入金额
13.43 亿元



新增专利授权数
2,388 件



产品合格率
100 %



合同履约率
100 %



客户满意度
98.4 %



报告期内吸纳就业人数
2,096 人



本地化雇佣比例
98 %



安全生产投入
11,672 万元



员工培训人次
220,268 人次



公益活动投入金额
>859 万元



责任采购比例
100 %



销售额
964 亿元



守法合规培训人次
38,220 人次



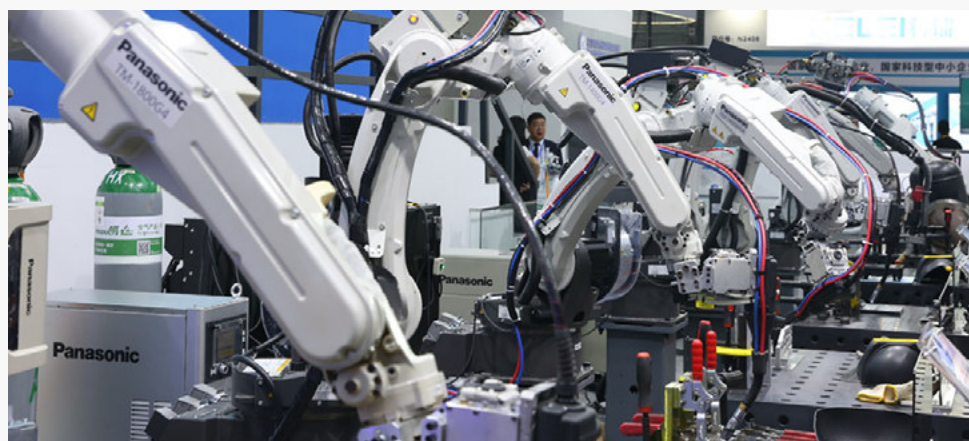
内控监察次数
67 次



作为焊接领域的全球领导者，松下自 1980 年涉足机器人业务以来，深耕中国市场，将先进的电弧焊技术与智能化机器人系统深度融合，打造出“更懂焊接的机器人”。松下焊接设备凭借卓越稳定性、精准的控制能力和出色的焊接品质，深受用户信赖，广泛应用于汽车制造、二 / 三轮车、金属家具、3C 等核心产业。同时，松下积极响应 ESG 理念与中国发展“新质生产力”的号召，通过持续的技术创新和专业人才培养，致力于提供更高效率、更环保的焊接解决方案，成为中国制造业智能化升级与可持续发展的重要推动力量。

唐山松下携“最懂焊接的机器人”闪耀埃森展，G4 系列新品赋能智能焊接新时代

2024 年 8 月 13 日，唐山松下产业机器有限公司以“最懂焊接的机器人”为主题亮相第二十七届北京·埃森焊接与切割展览会（简称“埃森展”），重磅发布面向全球的全新 G4 系列机器人。该系列以“安全、开放、快速、便捷”为特点，核心焊接性能实现显著提升。展台通过工法演示区，生动展示 G4 机器人在薄板超低飞溅、高速焊接、厚板智能焊及多材料焊接上的专业与领先。智能焊接解决方案区集成演示了离线编程、轨迹规划、规范自动匹配、焊缝识别与电弧跟踪等关键技术，勾勒自动化焊接工厂未来图景。



唐山松下携“最懂焊接的机器人”闪耀埃森展

焊接机器人的应用场景



鸟巢



港珠澳大桥



船舶制造



新能源汽车电池盒

松下电器（中国）焊接技术学院持续推进行业人才培养

松下不仅致力于成为焊接技术的专家，更加注重焊接人才的培养。早在 1995 年，唐山松下便成立了松下电器（中国）焊接学校，致力于推广松下先进的焊接技术，培养掌握先进技术的人才。现在，学校已经升级为技术学院，以机器人焊接为代表的智能焊接技术培训已成为学院的主导课程。从 2023 年开始，学院先后获得中国机械工业联合会、中国焊接协会的授权，在国内率先开展了“机器人焊接工艺师”培训与资格认证工作。现在，松下电器（中国）焊接技术学院每年能为行业输送 2,000 多名高价值新型技工，迄今为止，累计有超过 5 万名学员经过学院的培训，成为行业的技术骨干和专家。



松下电器（中国）焊接技术学院

松下焊接机器人，正以持续迭代的科技创新，实现更人性、更专业、更高效转变，既是 ESG 实践的坚实载体，也是新质生产力的鲜活注脚。当焊枪有了智慧，它便不再止步于工具的定义，更推动制造业向更智能、更可持续的未来生长。

在更早步入老龄化社会的日本，松下集团早在 20 多年前便开始了可持续发展健康智慧城市（SST）的建设。基于日本藤泽 SST、纲岛 SST 与大阪吹田 SST 三个以未来老龄化社会为愿景的示范项目所积累的技术与运营经验，松下将其成功经验拓展至中国市场。面向中国，松下以 Wellness Smart Town（以下简称：WST）松下智感健康生活事业为载体，从城市规划源头切入，携手房地产业合作伙伴，提供覆盖空间规划、产品与服务在内的一体化解决方案。当前，WST 业务已在中国的全龄友好社区、文旅综合体等领域成功落地 40 余个项目，致力于营造更健康、更智慧的居住与生活环境。



松下与北京建工携手打造熙华台项目，用科技赋能品质生活

2024 年，松下携手北京建工共同打造“熙华台”项目，以“国际健康科技住宅”为宗旨，遵循国际 WELL 健康建筑体系标准，将宜居空间与健康服务深度融合。项目通过 6 恒气候站、全屋净水与适景光三大健康系统，持续优化空气、水、光等关键要素，营造更健康、更舒适、更智能的科技健康人居标杆。

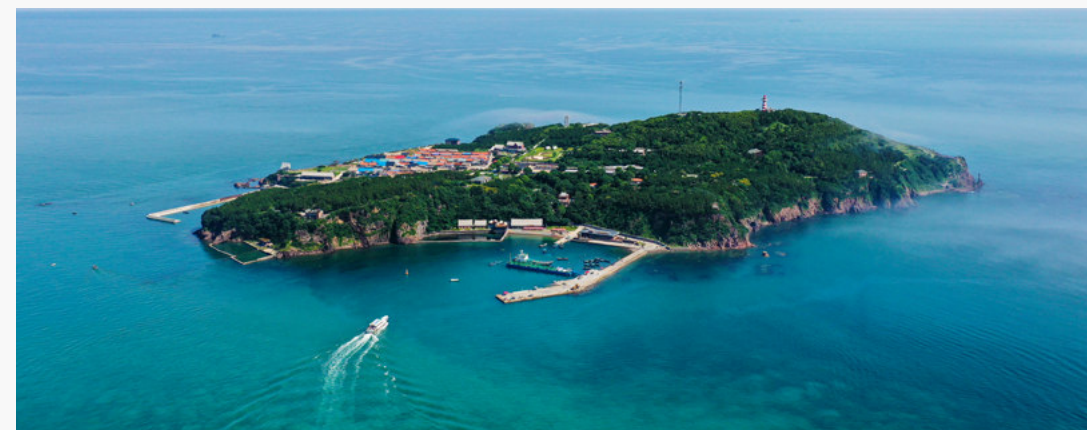


熙华台项目



松下与南京华升集团携手建设那香海项目，打造健康文旅融合范本

2024 年，松下与南京华升集团达成战略合作，共同推进健康智慧社区建设。作为合作的重要里程碑，位于威海那香海文旅度假小镇的“那香海松下健康人居体验馆”于 2025 年 7 月 12 日正式开业。松下 WST 智感健康生活事业深度融入那香海项目，以空间健康系统为核心，在该项目东区 766 户公寓中系统性提升居民生活品质，构建可健康循环的社区生活模式。项目以人文、人居、社区、生态与产业为载体，融入智慧生态技术、完善社区配套、实践健康人居理念，营造舒适、安全、便利的生活环境，树立健康人居与文旅产业共融发展的标杆。

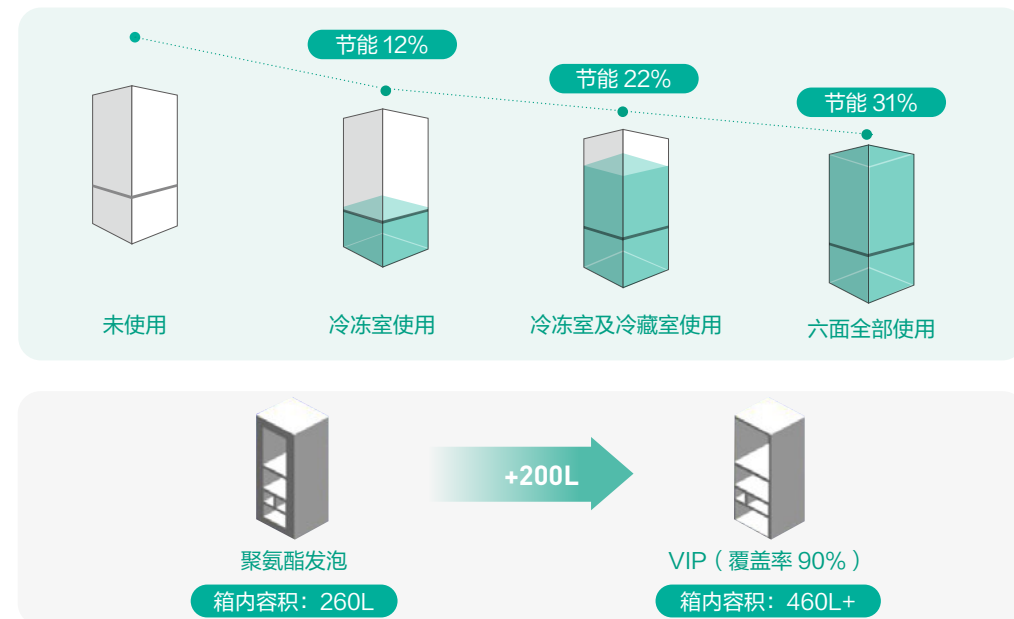


威海那香海项目

“大道不孤，和合共进”。展望松下 WST 事业的未来，松下将与合作伙伴携手并肩，围绕共创健康智慧社区的共同目标，持续深耕与创新。我们将为推动中国房地产行业的高质量发展、满足人民对健康美好生活的向往，贡献更大的力量。

真空绝热板（Vacuum Insulation Panel，简称 VIP）是一种新型高效隔热材料，由松下首创并最早应用于冰箱保温领域。依托松下真空节能新材料（重庆）有限公司，松下已建成全球规模领先的 VIP 研发与制造基地。通过自主研发的吸气剂技术与独特的波浪封边工艺，松下有效确保了 VIP 产品性能的长期稳定性，显著提升节能效果，持续为低碳环保事业贡献力量。

顺应全球节能与环保趋势，绿色、低碳、节能已成为冰箱与冷柜行业的主流发展方向。作为关键隔热技术，高性能 VIP 不仅能显著提高整机能效、降低能耗与碳排放，还有助于实现产品薄壁化设计，增大内部可用容积，从而推动行业向可持续未来迈进。与此同时，从冰箱保鲜到建筑温控，真空绝热技术正在深刻改变人类与能源的关系。其核心价值主要体现在两方面：一是大幅提升节能效率、有效降低运行能耗；二是通过结构优化拓展使用空间、改善用户体验。随着技术持续迭代与应用场景的不断扩展，VIP 还将在更多领域释放深远价值，为全球节能环保事业提供有效支撑。



松下 VIP 真空绝热板三大技术突破

初始性能

产品通过对芯材纤维进行精细化控制，并结合先进的真空封装工艺，实现了优异的高或超高级别导热系数。

长期性能

在原材料方面严格把关，采用专利吸附剂并结合稳定的封装技术，确保产品长期性能的可靠性。

环保升级

未来，芯材与外袋膜将逐步向可回收、可降解方向升级迭代，助力行业低碳转型与可持续发展。

多场景应用解决方案

从冰箱保温到新能源汽车电池隔热，从建筑外墙到医疗冷链运输，松下 VIP 材料能够根据不同行业的应用需求，灵活定制性能、形状与尺寸，真正实现“一套材料，多样适配”。

1 家电

2 建筑用保温装饰一体板

产品 1

铝单板，铝镁锰板，陶瓷薄板等组合而成的装饰一体板

产品 2

与零碳系列 MCM 面板相结合的绝热云石幕、绝热光伏云石幕
零碳 MCM+ 绝热节能 VIP+ 光伏板发电 = 节能环保建筑新品

3 冷链运输—“VIXELL”

此系列是松下将冰箱节能技术与制造技术深度融合打造的次世代可重复使用真空隔热保冷箱。

主要特征	
	保冷性能 高断热技术，可实现长时间保冷（采用一体成形设计，有效减少热桥效应）
	坚固可靠 坚固的构造，使用前简单检查即可（内置真空度感应器，其真空层厚度是传统 VIP 的 10 倍）
	操作简易 与温度记录仪兼容性好（无铝电波透过性）

4 汽车

- 电池隔热
- 室内隔热
- 车载冷藏库



松下真空节能新材料（重庆）有限公司 VIP 真空绝热板累计产量突破 3,000 万枚

2025 年 10 月 25 日，松下真空节能新材料（重庆）有限公司隆重举行庆典，庆祝其 VIP 真空绝热板累计产量成功突破 3,000 万枚。自 2015 年成立以来，公司持续实现产能跨越：2016 年首枚产品顺利下线，2017 年产量达到 150 万枚，2020 年突破 1,000 万枚，2022 年跨越 2,000 万枚大关，直至 2025 年达成 3,000 万枚的战略目标。松下真空节能新材料（重庆）有限公司将继续秉持绿色环保初心，务实推进可持续发展战略，积极履行企业社会责任，为全球节能环保事业贡献力量。

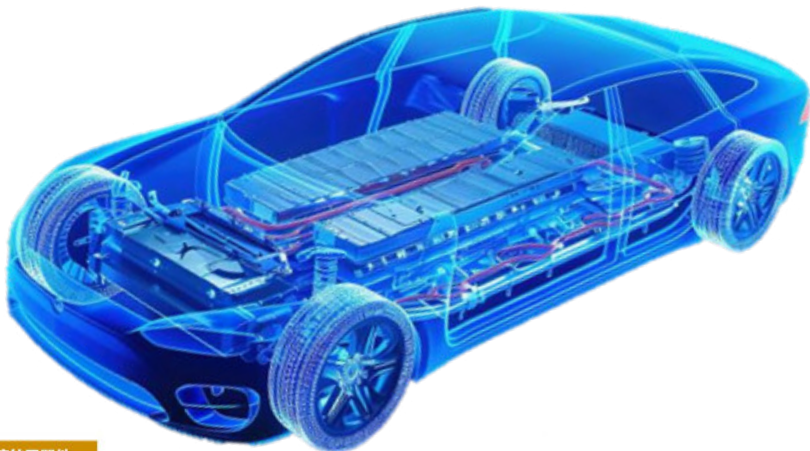


VIP 第 3,000 万枚产品交接仪式

在“双碳”战略持续深化的背景下，松下 VIP 真空绝热板将以多维创新积极迎接绿色未来：在市场层面，我们深入洞察并全面响应客户需求，持续推动产品价值升级；在应用层面，我们积极拓展建筑、储能等新兴领域，凭借卓越的隔热性能有效助力碳减排；在技术层面，我们不断朝着高性能、低成本、可回收与可降解的方向迭代突破，拓宽应用边界，为可持续发展贡献更具价值的解决方案。

松下车载事业深耕中国市场近 30 年，始终伴随并助力中国汽车产业的快速发展。随着新能源汽车产业蓬勃发展，这一领域不仅为经济增长注入新动能，也为实现温室气体减排目标提供了关键路径。作为行业核心供应商，松下持续完善在华业务布局，为新能源汽车提供多元化、关键性的部件与系统解决方案。

- 在车载动力电池领域，松下依托长期在华的研发积累，持续发挥在能量密度与安全性方面的领先优势。我们与丰田合资成立的大连泰星能源有限公司，专注生产高性能动力电池，为中国混合动力汽车提供高可靠性的锂离子电池解决方案。
- 除车载动力电池外，松下面向中国市场提供 30 余种车载零部件。其中，EV 继电器、薄膜电容器等核心元器件被各大模组厂采用，市场占有率位居全球前列，持续助力下一代电动汽车的轻量化与高安全性。

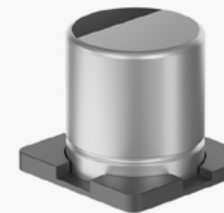


实现安全驾驶辅助系统的元器件			
非球面镜头	微动开关	共通元器件	
螺松石行程双回路微动开关	微动开关		
柔性基板材料 [FELIOS LCP]	低传输损失多层基板材料 [XPEDION]	小型高功率贴片电阻	高耐久、高可靠性薄膜贴片电阻器 (长边电极型)
轻触开关 6毫米行程2端子SMD (EVPBD/EVPCD)	车载用电机 (制动系统)	车载用功率电容器	车载用NTC热敏电阻 (片式)
透明导电膜	高位料能膜	冷却风扇	高耐热ESD抑制器
		片式压敏电阻 [车载用]	实现安全电动化系统的元器件
		功率继电器	功率器件用高耐热半导体封装材料
		EV继电器	高耐热贴片电阻
		车载用途的PhotoMOS	薄膜电容器
		EV充电器・DC/DC转换器电路用薄膜电容器 ECVFEG系列	导电性聚合物混合铝电解电容器
		高耐热性二次实装侧面填充・底部填充	配备电气双层电容器的备用电源模块

车载用元器件产品线

Hybrid 导电性聚合物混合铝电解电容器：凭借高品质、高性能，持续为汽车电子客户创造价值

Hybrid 导电性聚合物混合铝电解电容器，融合电解电容和固体聚合物电容的优势，在高温、高振动、大电流的应用场景中表现出色。其超低 ESR、高纹波电流、长寿命和高可靠性的特点，使之成为汽车电子、工业控制、通信电源等领域的理想选择。在核心的汽车电子应用领域，尤其适用于电动助力转向系统 (EPS)、电子制动系统、水泵、油泵、冷却风扇、大电流 DC/DC 转换器、高级驾驶辅助系统 (ADAS) 等场景。凭借耐高温、小型化、高可靠性与长寿命等核心特性，可对现有标准品实现“一替多”的高效替代；同时，其小型化与长寿命的优势贯穿生产、运输以及使用全链路，助力减少碳排放，持续推动次世代电动汽车的轻量化与安全性提升。



导电性聚合物混合铝电解电容器
Hybrid ZVU 系列

透明导电膜：未来科技的隐形力量

透明导电膜是松下以独有工艺打造的高透过性、低电阻的光学导电膜。其在新能源汽车中应用广泛：可集成于前挡风玻璃作为透明加热膜，实现除霜 / 除雾 / 除雪，在极端天气下保障清晰视野与行车安全；亦可用作透明显示屏或是调光天窗，丰富车内娱乐形态并提升驾乘舒适度；还能作为透明天线增强车内信号，或作为透明信号屏蔽器，多元而灵活的形态以前沿科技持续赋能绿色低碳出行。透明导电薄膜的研发，旨在满足市场对大面积、柔性、超低片电阻和高光学性能透明导电材料日益增长的需求，并有望在这一市场中占据重要地位，特别是在需要高性能、高可靠性透明导电解决方案的领域。



透明导电膜

面向绿色交通新时代，松下将持续深化环境经营实践。依托近三十年深耕中国市场的技术积累，我们将通过“两大路径”践行可持续承诺：一是提升新能源汽车元器件的可靠性与产能，赋能低碳出行体验；二是打造贯穿供应链脱碳与产品全生命周期资源高效利用的绿色价值链，推动交通领域迈向碳中和。以精密技术创新与全链条减碳为双引擎，松下致力于成为汽车产业电动化转型中不可或缺、可持续的合作伙伴，与客户携手共建资源循环型社会。