

经营者寄语



“

松下在中国的足迹，始于家电和住宅领域，伴随着中国社会的发展与人们生活的变迁，事业版图不断拓展。

如今，除家电和住宅设备之外，松下在城市建设、健康养老，以及支撑中国产业发展的 B2B 业务、元器件、新能源相关事业等广泛领域，与这片土地的联结日益深厚。

而这背后，是创业至今始终不变的经营核心理念——“通过事业为社会做贡献”。

社会不断向前发展，与此同时，气候变化、资源与能源问题、人口老龄化以及实现健康舒适的生活等，我们必须直面的课题也在发生深刻变化。

我们认为，不应将这些社会课题与事业成长割裂看待，而应将解决社会课题本身转换为创造新价值的契机，这才是企业未来的使命所在。

未来，作为一家深耕中国的企业，我们将立足中长期视角，在生活、居住、城市、产业、能源等广阔领域，持续发挥多年积淀的技术与智慧。

同时，我们将努力兼顾降低环境的负荷与提升人们的生活品质，与中国各界携手，不断创造新的价值，为建设更加富足、更加可持续的社会与环境贡献力量。

”

——松下控股株式会社执行董事
集团中国东北亚总代表
中山正春

中山正春

时序更替，步履不停。2025 年，恰逢松下扎根中国四十七载，也是集团经营改革落地、中国东北亚事业全新体制成型的关键转折之年。我们坚守“企业是社会的公器”的初心，立足新战略、布局新未来，推进“在中国、为中国”与“在中国、为全球”双轮驱动的发展战略，将中国市场淬炼出的商品力、数字化能力与组织韧性转化为驱动集团成长的“全球竞争力”，以真诚经营、务实担当凝聚各界信赖，奋力书写属于中国松下的可持续发展答卷。

扎根本土，厚植未来发展优势。我们打通本土创新到全球输出的双向通道，联动数千家中国本土供应商，通过技术扶持、标准共建与产能协同，联动产业链整体向高端化、智能化迈进。在“两端赋能”AI 战略下，我们以全链条的敏捷性深度融入本地数字生态：一端深耕用户场景，以“1+N+X”系统重构智能空间体验；一端为产业基建提供核心支撑，加码投资 15 亿元，在广州、苏州、上海等地扩建多层基板材料“MEGTRON”等高端电子材料与元器件生产线，支撑全球 AI 基础设施爆发式需求。我们以开放的生态合作模式与卓越的运营效率，收获了市场与伙伴的深度信赖，为长远发展筑牢基石。

创新向善，焕新消费极致体验。我们将“Wellness Smart 事业”置于成长战略的重要位置，从销售家电单品升级为提供“健康舒适的生活方式”。我们聚焦智能人居，全球首创四筒全热泵洗烘护一体机 ALPHA G5，斩获 2026 AWE 艾普兰金奖；全新 Slim 薄型空气净化器，以 12.5cm 超薄机身与纳诺怡™ X 技术摘得 2026 红点 Best of the Best、2026 iF 及 2025 日本 G-Mark 三项国际知名设计奖项。除此之外，喜马拉雅嵌入式厨电套系、6 恒气候站 3.0 等自研新品陆续面市。我们同步打造 AgeFree 康养体系，以智能家电赋能适老生活，提供兼具科技感与人文关怀的全周期养老宜居解决方案。我们用一件件落地转化的成果诠释：科技不仅有硬度，更有呵护生活的温度。

绿色先行，绘就全链减碳图景。我们依托“Panasonic GREEN IMPACT（绿‘智造’创未来）”愿景，将低碳理念贯穿经营全链条。截至 2026 年 3 月底，松下在华已落地 15 家“零 CO₂ 工厂”；松下电气机器（北京）有限公司与松下家电（中国）有限公司入选工业和信息化部 2025 年度国家级绿色工厂，至此中国松下累计共有六家企业获此殊荣；广东松下环境系统有限公司获得“碳中和工厂”认定，通过电动注塑机迭代与水性涂装工艺年削减碳排放千余吨。我们从生产工艺节能到联动上下游协同降碳，带动产业链绿色升级，以可持续的行动，兼顾产业发展与生态守护，兑现对绿色低碳未来的承诺。

以人为本，构筑共生成长生态。我们将“企业是社会的公器”理念深植于心，让公益的微光点亮课堂与乡野。深耕可持续发展教育，我们在科普活动中启迪智慧，将环保理念与科学素养播撒；托举青春梦想，松下育英基金三十载笃行不辍，累计向 44 所学校的 10,566 名学生发放超过 1,481 万元的奖学金，助力莘莘学子逐梦远航；深耕乡土大地，我们持续捐赠生活物资与科教资源，助力农产品销售，回应民生期盼。凭借在社会责任领域的扎实耕耘，松下荣获“在华外资及港澳台企业 ESG 先锋 20”榜单日资企业第一名等多项殊荣，以实干诠释担当，用笃行温暖人心。

2026 年，中国松下将继续以创新驱动发展、以绿色守护生态、以温情回馈社会、以真诚筑牢信赖，联动各界伙伴深耕 ESG 多元实践，以稳健务实的步履、长久坚守的担当，持续创造惠及大众、赋能产业、守护未来的全新价值。

关于松下

松下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”“移动出行”“智能制造”三大重点事业，进一步支持中国现代化建设。

松下致力于“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。

2025 年，松下参展第八届中国国际进口博览会，全景呈现从生活空间到公共空间、从家庭到城市的创新解决方案，立体诠释品牌前沿科技实力与长期社会价值追求。



经营理念——我们的可持续发展路径

松下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”，这是松下可持续经营的基本理念。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。在与中国共同成长的过程中，中国松下也发展成为松下最重要的海外基地之一。

1978 年

- 时任副总理邓小平访问日本松下

1979 年

- 创始人松下幸之助第一次访华
- 第一次技术合作：向上海灯泡厂提供黑白显像管成套设备

1980 年

- 创始人松下幸之助第二次访华
- 举办松下综合电子技术交流会

1987 年

- 成立第一家合资企业：北京·松下彩色显象管有限公司

1992 年

- 时任总书记江泽民访问日本松下

1994 年

- 成立松下电器（中国）有限公司

1995 年

- 设立“松下育英基金”

1998 年

- 设立“松下奖学金”

2001 年

- 成立松下电器研究开发（中国）有限公司

2003 年

- 全球品牌统一为“Panasonic”

2008 年

- 时任国家主席胡锦涛访问日本松下
- 作为奥运会 TOP 赞助商全力支持北京奥运会
- 向四川地震灾区捐款 1,000 万元

2009 年

- 启动松下儿童环境教育项目

2010 年

- 向上海世界博览会日本馆提供最新技术支持

2012 年

- 吸收合并松下电工（中国）有限公司，中国事业的经营范围进一步扩大

2018 年

- 松下创业 100 周年
- 北京·松下纪念馆建立
- 创业者松下幸之助荣获“中国改革友谊奖章”

2020 年

- 持续为抗击新冠肺炎疫情捐款捐物，总价值超 800 万元

未来

我们致力于携手各界伙伴深化协作，充分释放创新动能与协同活力，共筑可持续发展生态，同绘绿色繁荣新图景。

2021 年

- 雅达·松下社区及松下健康生活馆亮相江苏宜兴
- 发布环境标语“绿‘智造’创未来”
- 为云南省麻栗坡县学校捐赠空调，助力西南边陲教育发展

2022 年

- 松下作为全球合作伙伴为北京 2022 冬奥会和冬残奥会盛大举行提供支持
- 为云南省麻栗坡县、吉林省汪清县学校捐赠教学物资，总价值超 150 万元

2024 年

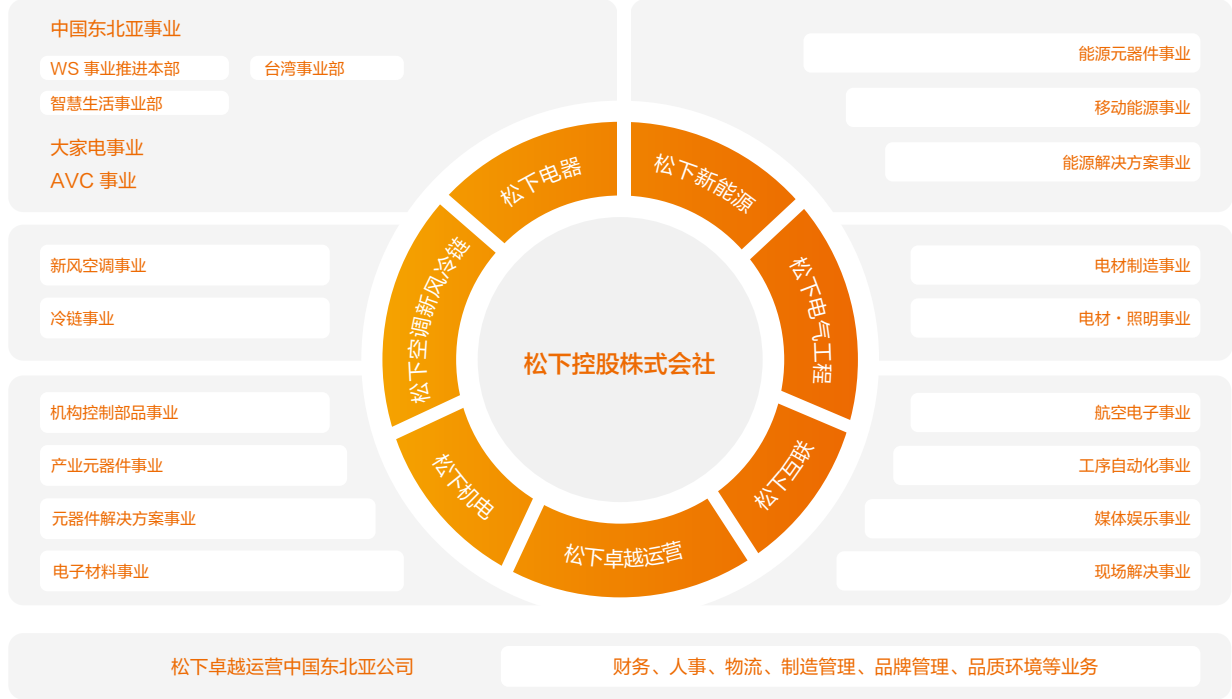
- 首次参展链博会，健康养老事业全“链”开花

2025 年

- 松下娱乐互动（中国）有限公司在上海正式成立
- 松下连续八年参展中国国际进口博览会，正式发布 AI 战略

我们的事业领域

松下集团中国东北亚地域事业分布



* 松下住空间株式会社于 2026 年 4 月起正式启动股权变更后的新运营体制，并入 YKK 集团并由双方共同管理业务。
* 松下控股株式会社与阿波罗集团达成战略合作，联合开展松下汽车系统株式会社 (PAS) 相关事业。

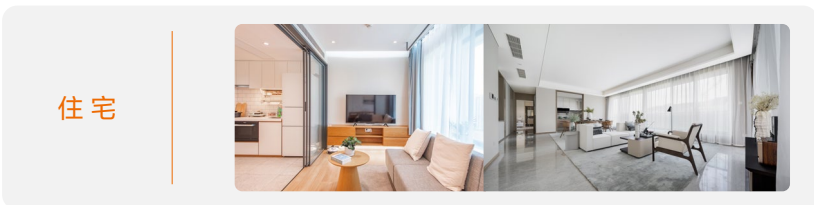
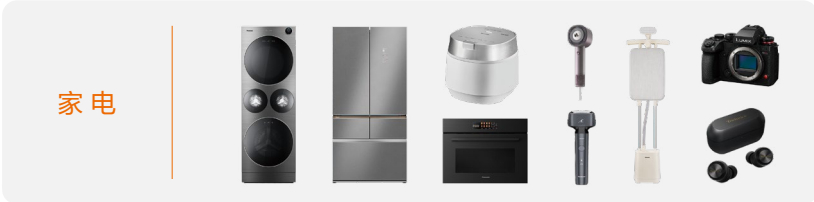
松下始终以实现“物质与精神两方面充裕的理想社会”为目标。在应对全球变暖和资源枯竭的课题以及让每位消费者都能拥有健康、安全、舒适的生活两大领域，通过硬件、软件与设计的融合创新，推动全集团事业多元化发展。

松下电器

以“让平凡的日常，成为无可替代的每一天”为使命，致力于通过创新产品与服务，重点发展以家电为核心的生活事业板块，同时拓展相关设备及企业级解决方案业务。

业务涵盖生活家电、美容健康家电、AVC 产品等个人消费类商品，以及面向企业客户的业务用影像音响系统与解决方案的开发、制造和销售，以优质产品与专业服务，守护品质生活。

通过核心的空间环境技术，以空气、水、光等智能化要素为人们创造健康、身心愉悦的生活。以系统性解决方案打造“安全、安心、舒适”的健康居住空间。



松下电气工程

设计并供应从建筑材料、高端照明到可再生能源零部件在内的各类电气设备，为商业、工业及住宅场景提供一体化电气系统与控制技术，以匠人品质，为用户打造安心舒适的高品质生活空间。



松下空调新风冷链

涵盖空调新风与冷链解决方案核心业务，以空气与水为核心，深耕温湿度控制及空气相关技术服务；同时作为冷链行业领先企业，为食品流通领域提供商用设备及系统支撑，满足多元场景需求，赋能品质生活与行业发展。



松下新能源

以“实现顾全追求幸福和环境可持续性的和谐社会”为使命，通过锂离子电池和镍氢电池自主设计开发和制造能力，为社会可持续发展不断提供能量。



松下卓越运营

汇集广泛领域内高水平专业人才，通过发挥松下实业中积累的知识与经验，灵活运用各种专业领域间的协作，不断提供贴近客户实务的解决方案。



松下机电

以“用多样化的设备技术开拓更加美好的未来，为富饶的社会不懈奉献”为使命，通过提供电子零部件、FA/ 工业元器件、电子材料等产品展开 BtoB 事业，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提供全新的机电系统解决方案。

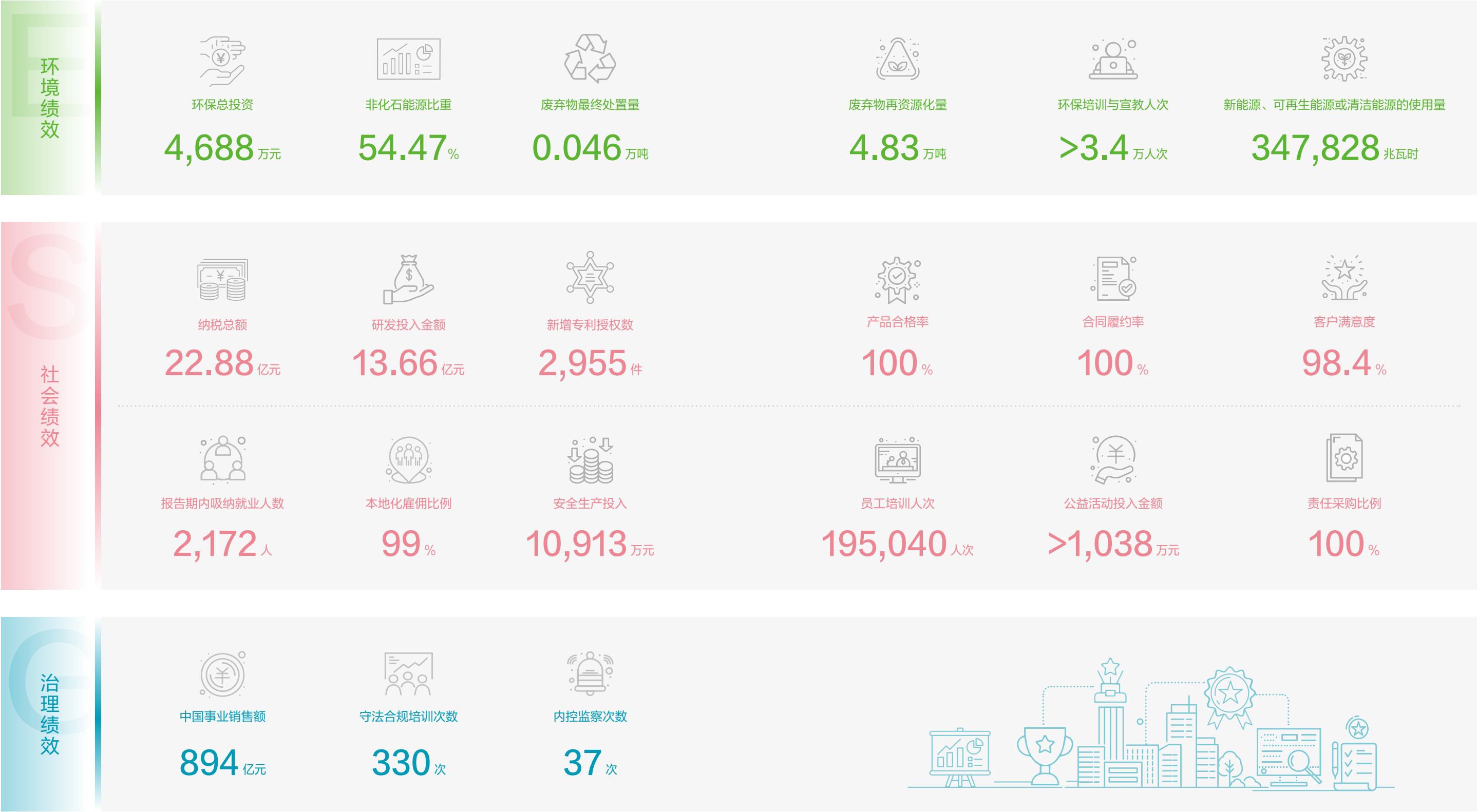


松下互联

以“从现场出发，推动社会，连结未来”为宗旨，通过供应链、公共服务、基础设施以及娱乐领域推动创新。始终珍视与客户的“连接”，用持续贴近客户的“业务现场”，帮助客户解决问题，为客户的业务发展作出更大的贡献。



责任大数据



松下扎根中国四十余载，坚持“在中国，为中国”与“在中国，为全球”的双轮驱动发展战略，依托中国成本、中国速度、中国模式，深度推进本土化研发与制造布局，与 4,000 余家中国供应商紧密协同、彼此成就。无论是技术标准的系统导入、管理经验的开放共享，还是联合攻坚关键工艺瓶颈、共同挖掘 AI 时代产业机遇，松下始终与广大合作伙伴同心聚力，携手共进，共启产业发展新征程。

“我们致力于将与中国合作伙伴的关系，发展到超越原来传统零部件供应、产品制造、技术开发，我们期待能够跨越国界，携手构建‘共创共赢’的全新合作模式——联合打造一体化解决方案、共同推动创新持续迭代升级。

—— 中山正春 ”

赋能技术攻坚

松下始终坚持与供应商共同研发、问题共解，将国际领先的制造技术、工艺标准与质量管理体系进行系统性导入与本地化适配，帮助供应商突破关键工艺瓶颈，实现产品性能与可靠性的跃升。

“6 恒气候站”从“中国首发”到“中国共创”的链主样本

6 恒气候站是一套集成空调、新风、调湿等模块的全屋空气环境系统。该产品诞生于中国市场并逐步迭代升级。最新的智选系列，搭载全新分区控制技术，一室一控，实现室内空间精细化、智能化管理。全新的除菌技术和智能调湿技术，守护呼吸健康，清爽每一寸空间。在硬件层面，松下与多家国内企业共同推进加湿模块、电路板、PM2.5 传感器等核心部件的开发，借助供应商先进的设计制造技术，合作开发高精度模具，满足产品外观、结构及性能要求，同时实现成本优化。



6 恒气候站

这种合作并非简单“采购 - 供应”，而是深度技术协同。供应商在产品研发阶段加入，与松下工程师共同攻克技术难点，共享创新成果，这正是“链主企业”与供应链伙伴“共存共赢”的生动实践。

携手伙伴共进

松下聚焦赋能中国本土合作伙伴，倾力打造开放、协同的全链路业务生态，将积淀的管理智慧与创新经验与伙伴共享，通过优化协同机制构建高效透明的合作环境，与伙伴在技术攻坚与产业变革中同频共振，以生态合力驱动共同成长，践行携手伙伴共进的长期承诺。

松下“共创加速计划”赋能行业伙伴

2025 年 7 月，松下家电（中国）有限公司联合 ReGACY Innovation Group，正式启动“松下电器中国共创加速计划”。本项目旨在联动中国初创企业等外部伙伴共同开拓新业务，推动开放式创新成果落地，挖掘产业升级新机遇。项目秉持“China for China, China for Global”理念，围绕智能家居、空间价值、AI 智能体三大主题开放招募。经多轮面谈与综合评估，松下甄选出 2 家杰出的初创公司。



合作签约仪式

2025 年 8 月起，松下与两家合作伙伴正式启动了 PoC（概念验证）实验验证。通过深度跨界协同，松下期待推动更深层次的融合交流与突破，依托中国本土开发出更多领先技术，与初创企业共同打造改善生活的解决方案，开创令人振奋的美好未来。

跨界协同共建网络，合作升级机上通信服务



签署谅解备忘录

2026 年 2 月，松下航空电子与垣信卫星签署谅解备忘录，探讨将垣信卫星的低轨卫星星座纳入松下航空电子的机上通信全球网络。依托双方技术资源互补，构建多轨道融合的通信架构，为航司与乘客提供高速、低时延、高可靠的机上 WiFi 服务，实现航线无缝网络连接。通过强强联合，拓展航空互联服务边界，以生态合作的方式，优化乘客空中上网体验。

面向 AI 时代的新征程，松下将继续以真诚之心、务实之举，与每一位伙伴携手同行，在技术攻坚中彼此成就，在产业变革中共赢未来。只有伙伴走得更远，松下才能走得更远。

伴随 AI 技术高速迭代、5G 网络实现深度普及，全球市场对 AI 服务器、高速通信设备的需求迎来指数级增长。松下依托在电子材料及元器件领域数十年的技术积累，持续加大在华投资与业务布局，助力筑牢中国 AI 与 5G 产业发展根基，推动国内高端电子制造由“全球工厂”向着“全球创新策源地”稳步跃升。

构筑产业集群

面对中国 AI 新兴市场蓬勃增长的需求，松下加快战略布局，推进定向投资。公司在广州、苏州、上海等地扩建电子材料生产基地，打造覆盖华南、华东的先进制造业集群，构建起从基板制造到材料研发的完整能力链条，进一步增强全球供应链的稳定性与韧性，以务实行动践行与中国 AI 产业协同成长、共建高竞争力供应链的承诺。

华南基地（广州）

投资 7.9 亿元的广州第四工厂 2023 年 9 月投产，生产 AI 服务器用多层基板；2027 年 4 月投产新生产线，将通过推进制造工序的数字化转型，实现自动化和省人化，进一步提高生产效率，以满足不断扩大的中国市场需求。

华东基地（上海）

投资 1.2 亿元，奉贤区的新工厂于 2025 年 9 月开工，面向全球电子产业需求，主要生产存储用封装材料，用于消费电子、家电和汽车。

华东基地（苏州）

2026 年 6 月，松下电子材料（苏州）有限公司新工厂开业典礼圆满落幕。这座总投资 6 亿元、占地面积约 5 万平方米的智能化绿色生产基地，历经两年多建设，已正式投入运营。为应对 AI 服务器、半导体封装、车载电子等高端领域对先进电子材料需求的爆发式增长，新工厂定位为集高度自动化与智能化于一体的绿色制造基地，将为 AI 算力及半导体产业提供关键的电子回路基板材料，填补国内高端电子材料产能缺口，为战略性新兴产业提供坚实支撑。



新工厂开业庆典



新工厂首次出荷

打造核心产品

凭借数十年在电子材料与核心元器件领域的深厚积淀，松下已成为全球 AI 服务器产业链中的关键供应商。其导电性高分子电容器与 MEGTRON 高速基板材料，能有效应对大电流化、高温化等高负荷环境下的电源与基板设计挑战，目前已获得多家全球头部服务器厂商的广泛采用，持续助力数据中心升级。



多层基板材料 MEGTRON 凭借其行业领先的超低介质损耗（Df）和卓越的信号完整性，成为高端 AI 芯片基板的首选材料，为国产芯片的性能提升提供了物质基础。

松下导电性高分子电容器具有大容量、超低等效电阻（ESR）、超高纹波电流承受能力及卓越的温度稳定性，能为芯片提供瞬间、稳定、纯净的能量，是服务器电源模块的“心脏级”元件。



模块化高速贴片机 NPM 系列以微米级精度和超高效率，负责将各类精密芯片与元件贴装到基板上，以自身验证的先进制造技术，赋能整个产业链的精密生产。

面向未来，松下将坚持“算力与电力”双轮驱动，持续投入先进材料与元器件研发，深化与国产芯片、服务器厂商合作，深度融入国产 AI 硬件创新生态，整合内部技术形成高价值解决方案，依托百年制造积淀，以可靠硬件支撑中国 AI 产业行稳致远。

松下将 AI 化身为“贴心管家”，深植于家电产品之中，悄然提升着每一个生活细节的品质与效率；AI 更扮演着“空间智慧中枢”的角色，通过系统级的整合与协同，打破设备与场景的界限，融入家庭消费与生产制造，让智能科技服务于家庭的舒适健康与产业的提质增效。



畅享智慧体验

将 AI 技术深度融入消费产品，让家电具备感知、理解与决策能力，实现从被动响应到主动服务的跨越——机器开始理解用户习惯、识别环境状态，并自主优化运行策略，为用户带来更精准、更省心的高品质生活体验。



松下 ALPHA G5——以 AI 智核中枢重构高端洗护体验



松下 ALPHA G5 洗衣机

松下全球首创的四筒全热泵洗烘护一体机 ALPHA G5，内置 76 颗智能芯片组成的 α -Agent 智核中枢，实现 AI 定制化洗护决策，避免材质损伤与洗护不彻底的问题。在交互层面， α -Chat AI 语音助手依托海量洗护场景大数据训练的 AI 模型，用户凭借自然语音即可下达全流程洗护指令；首创的 α -Watch 智控星环由 AI 快速联动四筒调整运行状态，实现“人机协同的 AI 交互闭环”，以 AI 技术重构高端洗护体验。

焕新智慧场景

在智慧生活领域，松下创新推出的“1+N+X 家庭智联空间系统”，不再局限于单品智能，而是将 AI 能力延伸至整体空间。以 α -Watch 为中枢，连接 N 类 AI 家电，并叠加 AI Agent 能力，灵活响应 X 种个性化需求。



在厨房场景中，冰箱内置 AI 摄像头可识别食材种类与保鲜状态，自动推荐食谱并联动烤箱、微波炉完成烹饪。用户仅需一句语音指令，即可触发全屋协同响应，实现从“控制设备”到“激活场景”的跨越。

在生产领域，松下构建 AI 全链路优化体系，物流智能动线系统完成场内、场外动线优化，提升仓库拣货与集装箱装载效率；视觉 AI 解决方案落地管理精益化、作业高效化、安全主动化与品检自动化能力，打通从场景到产业赋能的完整闭环。



成果的背后，源自中国松下强大的本土研发力量。我们搭建本土化创新平台，集聚研发人才，围绕中国市场需求开展技术迭代。未来将持续深耕 AI 多场景融合创新，让每一次交互、每一次空间联动，都成为智能科技与美好生活的温暖相遇，用创新赋能智慧生活。