

蓝绶褒章
旭日重光章
获得者



小松原社长
安崎晓

谈跨国企业发展与混合型经营模式

聚变

KOMATSU

安崎晓跨国企业发展研究会 编译

在今天经济全球化的形势下，
企业该如何发展自己的全球化事业？跨国企业又会面临怎样的经营课题？

世界最大的建设机械制造企业之一日本小松的前社长安崎晓先生，
将与您分享小松在全球化发展过程中的成功经验与失败心得。



上海社会科学院出版社

HYBRID &
CREATION
聚变

安崎晓がグローバル企業発展
及びハイブリッド経営モデルを語る

安崎晓谈跨国企业发展与混合型经营模式

安崎晓跨国企业发展研究会 编译



上海社会科学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

聚变：安崎晓谈跨国企业发展与混合型经营模式 /
安崎晓跨国企业发展研究会编译，-- 上海：上海社会科学
学院出版社，2014

ISBN 978-7-5520-0655-1

I. ①聚… II. ①安… III. ①跨国公司—企业经营管理—研究 IV. ①F276.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第160078号

出品人：廖宏才

总策划：闫青华

责任编辑：黄诗韵

特约编辑：谭思灏 王海萍

装帧设计：黄佳菁 胡 静

聚 变

安崎晓谈跨国企业发展与混合型经营模式

安崎晓跨国企业发展研究会 编译

上海社会科学院出版社有限公司

上海市淮海中路622弄7号 邮编：200020

上海华教印务有限公司

字数 170千字 开本 890×1240毫米 1/32 印张 9.75

2014年8月第1版 2014年8月第1次印刷

ISBN 978-7-5520-0655-1/F·260

定价：39.80元

安崎晓跨国企业发展研究会
出版物编译委员会成员



安崎晓

闫青华

井口胜弘 高晓庆 王俊 谭思灏

聚变，

是质量小的原子在一定条件下发生原子核的互相聚合，生成中子，并伴随着能量释放的一种核反应形式。它产生的能量是巨大的。

在经营和管理的世界，有太多可供“聚变”的“原子”。东西方文化的融合，硬件和软件的统一，信息系统和机械工学系统的结合，生物学和物理学的融合……

“聚变”，不是对这些元素的随手拾取，而是选择性地吸收、利用；

“聚变”，不是将这些元素简单相加，不假思索的“拿来主义”，而是将之有机地组合、融合，形成密不可分的整体。

“聚变”，是混合型经营哲学的精神内核；是企业发展全球化事业的重要思维模式。

有多少善于观察的眼光、善于思索的头脑，就有多少可供“聚变”的“原子”和可以产生的能量。

善“聚变”者，力量无穷如天地，不竭如江河。

HYBRID &
CREATION

此为试读，需要完整PDF请访问：www.artongbook.com

关于本书中企业职务名称的编辑说明

作为一本企业经营管理类的图书，本书中列举了一些日本企业案例、欧美企业案例、亚洲企业案例。本书在论及企业职务时，原则上均采用了国际通用的词汇，如“董事长”、“总经理”等。

同时，书中也列举并分析了大量日本企业的案例。为便于读者理解，并保持日本企业的称谓风格，本书执行以下编辑原则：

- 1、保留了已被中国读者理解和接受的日式称谓，如：“社长”、“会长”等。
- 2、为使表述更准确，对某些特定的日式称谓也保留了原貌，如，“代表取缔役”、“专务”、“本部长”等。
- 3、为便于中国读者理解，对通常被翻译成中文的职务名称，

则采用了中文习惯的表达方式，如：将“取缔役”翻译为“董事”，“取缔役会”翻译为“董事会”，“取缔役会议长”翻译为“董事会主席”，“监查役”翻译为“监事”，等等。

此外，为帮助读者理解本书，特在此对日本企业中的职务设置简单说明如下：

根据日本相关法律，很多日本企业中都设有取缔役会，即董事会。取缔役是日文词汇，相当于我们常说的董事，取缔役中的代表取缔役，是在取缔役中代表公司、指挥业务执行的人。取缔役会的议长，相当于我们常说的董事会主席。

下面，稍展开来介绍一下日本企业中的职务：

会长：会长一般是由有过社长经验的人来担当。有的会长是董事会最高经营责任者，也有的会长不掌握实权，从一线退任后即担任名誉职位。

社长：相当于我们通常说的总经理，是公司业务的最高执行者。一般来说，社长负责企业运营的总体管理，而会长负责履行企业的对外事务。

专务：全称为专务取缔役，简称专务。辅助社长、全面主

持公司业务的高级职务。

常务：全称为常务取缔役，简称常务。辅助社长、作为各部门的负责人处理日常业务的高级职务。

监查役：即监事，对公司的财务状况和业务状况等方面进行监察的职务。大公司一般设有“监查役会”，即监事会。

执行役員：即执行董事，在企业中负责实际业务执行的董事。

本部长：“本部”是一个比“部”更高级的设置，通常管理一个区域或者几个部。本部长是本部的负责人，职位高于一般部长。一般本部长并非单独担任，由董事、执行董事兼任的情况较为多见。

部长：“部”是日本企业中的常见设置，下辖若干“课”。部长是部的负责人，有些公司让董事兼任重要部门的部长。

次长：次长是一个部的副职管理人员，通常辅佐或者代理部长的职务。现在的很多公司已经不设置次长这一职位。

课长：“课”是日本企业中的常见设置，相当于中国企业中的“科”。作为课的负责人，课长是一般职员直接领导，与职员的关系及其密切。

系长：“系”（日文写作“係”）是日本企业中的一种基础业务单位，很多日本企业都在课之下设置系，系长是系的负责人。

主任：日本企业采用年功序列制度，在一家企业中工作3~5年的员工就可以成为主任，地位仅比普通员工高一些。主任是某个任务的主要负责人，属最基层的管理职务。不少公司同时设有主任和系长。这种情况下系长的地位高一些。

社员：即一家公司里最普通的职员。

随着日本企业全球化的发展，公司的职务设置除了上述“取缔役”之类需按法律规定设置以外，其他职务名称呈多样化、国际化、外语单词拿来就用的特点，例如，经理 (Manager) 被直接用作“マネージャー”、团队领导 (Team Leader) 被直接用作“チームリーダー”，等等，五花八门，不胜枚举。

本书编译委员会

2014年7月



万墨轩图书官方微信

读者回函表

姓名：_____ 性别：_____ 年龄：_____ 职业：_____ 教育程度：_____

邮寄地址：_____ 邮编：_____

E-mail：_____ 电话：_____

您所购买的书籍名称：《聚变》

您是如何得知一本新书的（多选）：☐别人介绍 ☐逛书店偶然看到 ☐网络信息

☐杂志与报纸新闻 ☐广播节目 ☐电视节目 ☐其他：_____

您喜欢到哪里买书（多选）：☐书店 ☐网上书店 ☐借阅 ☐找电子版 ☐其他 _____

购买新书时您会注意以下哪些地方？

☐封面设计 ☐书名 ☐出版社 ☐封面、封底文字 ☐腰封文字 ☐前言后记 ☐名家推荐 ☐目录

您对本书的评价：

书名：☐满意 ☐一般 ☐不满意 故事情节：☐满意 ☐一般 ☐不满意

翻译：☐满意 ☐一般 ☐不满意 封面设计：☐满意 ☐一般 ☐不满意

内页设计：☐满意 ☐一般 ☐不满意 印刷质量：☐满意 ☐一般 ☐不满意

价格：☐便宜 ☐正好 ☐贵了 整体感觉：☐满意 ☐一般 ☐不满意

您喜欢的书籍类型：

☐文学 ☐奇幻 ☐情感 ☐商业 ☐历史 ☐军事 ☐旅游 ☐艺术 ☐科学 ☐推理

☐惊悚 ☐传记 ☐生活、励志 ☐青春 ☐教育、心理 ☐其他 _____

请列出3本您最近想买的书：_____、_____、_____

请您提出宝贵建议：_____

★谢谢您购买我们出版的书。请将读者回函表填好后，邮寄到“上海市浦东新区锦绣路2150号万源商务楼3楼（邮编200127）”，或将此表扫描、拍照后发电子邮件至wipub_sh@126.com，祝您阅读愉快！

特别启事：图书翻译者征集

为进一步提高本公司引进版图书的译文质量。也为翻译爱好者搭建一个展示自己的舞台，现面向全国诚邀外文书籍的翻译者。如果您对此感兴趣，也具备翻译外文书籍的能力，就请赶快联系我们吧！

您是否有过图书翻译的经验：☐有（译作举例：_____）☐没有

您擅长的语种：☐英语 ☐法语 ☐日语 ☐德语 ☐韩语 ☐西班牙语 ☐其他 _____

您希望翻译的书籍类型：☐文学 ☐生活 ☐心理 ☐其他 _____

★请将您的简历发电子邮件至wipub_sh@126.com，简历中请特别注明您的外语水平、翻译经验。经考察适宜者，将有机会成为我们的译者。期待您的参与！

200127

请贴
邮票

上海市浦东新区锦绣路2150号万源商务楼3楼

上海万墨轩图书有限公司（收）

寄信人：_____



请沿虚线对折后寄出，谢谢！

文学 · 心理 · 生活 · 社科

艺术影响生活，文化改变人生



Email: wipub_sh@126.com

自序	混合经营，全球化时代的成功密钥	\001
----	-----------------	------

推荐序（一）	“理上加情”，安崎晓的经营哲学	\005
--------	-----------------	------

推荐序（二）	透过混合型经营哲学了解日本企业	\010
--------	-----------------	------

◀Chapter 01▶

第一部分	走近安崎晓：从大学生到跨国企业掌门人	\016
------	--------------------	------

一、今天的小松	\019
---------	------

二、小松的创办	\020
---------	------

三、安崎晓的青少年时代及其在小松的发展	\023
---------------------	------

四、安崎晓与中国	\040
----------	------

1、安崎晓开始介入小松与中国的合作

2、技术合作的下一步就是“设立合资企业”

3、设立合资企业对小松与美国的 CAT 公司竞争的意义

4、安崎晓认为中国市场分四个区域

5、小松在中国并没有赚得盆满钵满

◀ Chapter 02 ▶

第二部分 经济全球化及跨国企业的经营课题 \050

一、经济全球化及加速的原因简析 \053

1、什么是经济全球化

2、亚洲货币和亚洲经济

3、经济全球化的加速原因和弊端之一是金融
业和制造业的不配套发展

二、经济全球化背景下的跨国企业经营课题 \057

1、企业自身的全球化发展阶段决定了其在该阶
段面临的主要课题

2、跨国企业需致力于与世界标准接轨的工作

3、正确理解和评估“企业价值”

4、企业控管的重要性

5、跨国企业的包容多样性与保持独自性

6、活用外部人员智慧

7、提高公司资产的运转效率

8、应对商业丑闻

◀ Chapter 03 ▶

第三部分 聚变：混合型经营模式提升跨国企业

综合竞争力 \158

一、什么是“混合型经营模式” \161

二、跨国企业为什么需要“混合型经营”理念 \164

三、聚变：企业的竞争力来源于“混合化” \166

1、“软件”和“硬件”的混合

2、国内外经营要素的混合

3、综合考虑企业短期计划、中期发展战略和 长期发展理想

4、形成“跨界借鉴”的混合经营思路

5、ICT 与经营思想充分混合使企业产生聚变

6、人才培养：技术和经营能力兼具的混合型 人才培养

7、东方与西方、本土人才和海外人才的混合

8、自然科学人才和人文科学人才的混合化使用

9、建立老中青并存、男女发展机会均等的混 合经营

四、案例：小松的混合型经营管理模式分析	\201
1、小松创始人竹内明太郎及“混合经营哲学”的萌芽	
2、进攻是最大的防御，竞争是进步的源泉	
3、放眼未来的“90年代委员会”	
4、混合型经营哲学的持续性传承	
五、不断培育新市场，追赶世界变化的速度	\234

◀ Chapter 04 ▶

第四部分 跨国企业的领袖培养	\238
一、领袖的决心和责任心	\241
二、总经理的工作内容及必备素质	\243
1、总经理的工作内容	
2、总经理应具备的素质	
3、总经理的任期应该是多久？	
三、改革人事制度，让管理人才脱颖而出	\255

附 录 安崎晓文摘 \277

篇一：我的座右铭：苦进乐慎、忘己利他

篇二：经团联南非经济访问团印象记

篇三：安崎晓的教育观

篇四：志向与梦想：为世界工作——在一桥大学
毕业仪式上的演讲

后 记 坚持梦想 \293



混合经营，全球化时代的成功秘钥

20 世纪 50 年代，我是就读于日本一桥大学社会学专业以及经济学专业的大学生。那时候，关注中国的日本商业人士还很少。我一直有中国情结，对中国很向往，所以决定找一家将来与中国会有很多交流机会的公司开始工作。后来，一个偶然的机，我参加并通过了小松制作所的面试，成为一名“小松人”。与其说“年轻时的我就怀有想成为社长的远大抱负”，不如说“当时的我更热切地希望成为北京事务所所长”，因为那样我就有机会去中国工作了，就可以为中日经济的交流奉献自己的力量。

20 世纪 70 年代，我非常幸运地开始负责小松与中国的商务往来，实现了我的理想；同时，1960 年至 2010 年这 50 年间，我也与小松一起经历了无数的成功与失败，特别是在小松迈向国际化、