



CHINA STONE
华夏基石

白洁 薛佳 著

历时5年研究数十家世界级企业
窥探成长之路，勾勒成功地图

彭剑锋
主编



三菱

巨人军团

整体出击铸就竞争优势，旗下10家企业
进入《财富》世界500强，三菱企业集团
无疑是世界上最多元化的企业之一。



机械工业出版社
China Machine Press

第 910 号 目录 封面 封底

三菱

巨人军团

彭剑锋 主编
白洁 薛佳 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

三菱：巨人军团 / 白洁，薛佳著. —北京：机械工业出版社，2013.9

(华夏基石世界级企业最佳实践研究丛书)

ISBN 978-7-111-43982-0

I. 三… II. ①白… ②薛… III. 工业企业管理—经验—日本 IV. F431.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 207495 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书重现了三菱历经一百四十余年发展，由一间民营商贸公司成长为庞大企业集团的历程，探究其作为日系企业代表的经营管理特点，揭晓一系列问题的答案：是什么赋予三菱经久不衰的生命力，历经战争、滞涨、信誉危机仍日益壮大，在日本乃至世界占据举足轻重的地位？其庞大的组织机构中存在着怎样的内在构造及治理关系？历代领导人怎样传承家族风格又各有成就？浓厚的日本文化及百年企业史，塑造了怎样的“三菱之魂”？三菱集团之下的诸多世界级企业，是如何独立经营，又相互牵系的？

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：戚妍 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2013 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·20.5 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-43982-0

定 价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

1993年，我主持编写了近千万字的《现代管理制度·程序·方法范例全集》，那时中国的企业正处于婴幼儿期，企业所需要的是成长的“ABC”，那套书所提供的世界优秀企业的基本管理制度与规则，为中国企业构建成长的治理框架与基本管理体系提供了原汁原味的参照范本。同时，以书为媒，我也结识了许多立志高远、极具企业家精神与个性的企业家，如华为的任正非、美的的何享健、六和的张唐之。因为书，这些渴望成长的中国企业家将我们这些作者当成了管理专家，于是乎我们这支编写队伍从此也投身于咨询行业，不经意间成了所谓的管理咨询专家。弹指间，20年过去了，今天我们已不再年少，都已步入了知天命之年，而中国的企业也度过了成年礼。当年的小企业，如华为、联想、美的，已达到了千亿级企业的量级。迄今为止，中国已经有70余家企业进入了世界500强。但我们不得不承认，除华为等少数几家企业外，对

绝大多数进入世界 500 强的中国企业而言，500 强实则是“500 大”，我们的许多企业依靠硬扩张模式（粗放式的资源投入、低劳动力成本优势、对环境的漠视与破坏、对产业价值链的压榨、靠垄断或国家行政力量的整合）完成了量的积累，但全球竞争能力显然不足，人才、技术、品牌与管理的短板及软实力的缺陷，使我们的企业陷入了“肥胖而不强壮”的尴尬境地。

中国的“500 大”如何走向 500 强，中国的中小企业如何涌现更多的世界级企业，这既是中国企业家在全球化竞争过程中所面临的问题，也是我们这些从事管理学研究及咨询的学者所需要思考的问题。世界级企业的软实力来自哪里？世界级企业是如何炼成的？这正是本套丛书所要致力探索的，那么，应当如何从企业发展史的角度来窥探世界级企业成长之路，揭示世界级企业成功之道，勾勒世界级企业成功地图呢？为此，我们将研究的方向设定在世界级企业最优实践标杆的研究上。管理就是实践，实践是我们最伟大的老师。我们这些作者没有亲身在世界级企业实践过，而又如何去探索世界级企业的内在成长规律呢？这是在打算编写本套丛书时最让我们困惑的。一次，在与一位从事军事情报工作的老将军喝茶聊天时，老将军谈到，其实 80% 的情报都来自于对公开资料的分析和研究。老将军的一句话使我们茅塞顿开，如果我们能用一套科学的研究方法体系对世界级企业的公开资料进行深入的分析、求实的考证，我们同样可以从世界 500 强的公开资料中发掘出世界级企业成功的奥秘。本套丛书正是采用标杆研究与基于个案的深度质性研究相结合的方式，在大规模量化数据与翔实资料分析的基础上，对国际卓越大型企业发展历程及管理成功要点进行深入而系统的剖析，重现企业成长轨迹，探寻企业成长机理，从公司治理与组织结构、领导力、技术与研发、业务流程、产品与市场管理、供应链与价值链管理、人力资源管理与企业文化、财务运作与资本管理、知识与信息管理等诸多方面全面而立体地透视世界级企业的内在治理与管理体系，从中探寻企业做大做强真谛，解读企业成长规律，为中国企业的成长提供现实的最优实践标杆。相对于其他介

绍世界级企业的书籍，本套丛书具有以下几个方面的特点。

其一，在内容构架上，我们将纵向的企业发展历程与横向的若干经营管理维度进行了结合，力求为读者呈现一幅幅立体的国际级企业的卓越实践之路。这样，既从时间线条上体现了企业发展的历史纵深感，又在企业的各个经营功能上突出了实践解析的深度。

其二，与大多数由企业家自己或者媒体专业记者写作的传记性、故事性的书籍不同，我们从策划这套丛书开始，就定位于从第三方研究者的中立视角，尽可能“原汁原味”地向读者呈现企业的管理实践，通过大量的客观数据、制度文本和管理事实，更加具体且直接地描述和回答企业到底是“如何做”的问题。我们相信，在当前阶段，我国企业在进行标杆学习和借鉴的时候，不能仅仅停留于知道别人“做了什么”，而应更深入地了解“how”的过程与内涵。

其三，为了尽可能实现以上的定位目的，我们在研究的方式方法上，着实下了不少工夫，也进行了一些新的探索。在素材收集方面，除了对公开发布的各种数据、信息进行精耕细作的核实与梳理之外，在保证不涉及任何知识产权问题的前提下，我们还就一些可以获得的规范性制度文本进行了收集和整理，其中很多原文资料也是首次被转译为中文介绍给我国读者，以供企业能够更为方便地了解和借鉴。

其四，在对企业的管理实践进行细致解析、充分介绍的同时，我们还从一个整体性视角提纲挈领，对各家标杆企业的“成功地图”进行了提炼性的构建，在纷繁的管理行为中抽离出那些对企业成功产生重大影响的基础性和关键性的管理实践，并理清这些成功实践之间的相互影响和匹配关系，从而描绘出企业获得核心竞争优势的管理图谱。我们把这部分提炼性的内容作为绪论放在了每本书的前面，以供读者能够首先建立起对标杆企业的全面了解，进而可根据需要和兴趣在其后的相关章节展开更具体的阅读。

其五，在对企业的各种管理实践进行原原本本呈现的基础上，我们一反

作为学者喜欢“发表议论和观点”的职业常态，刻意地在书中省略了所谓“评论性”的内容。之所以如此，是因为我们更愿意把思考和判断的空间留给我们中国企业的读者，我们相信任何企业所构建的战略要求和所面临的管理问题，往往都是独特且具体的，所以我们特别鼓励我国企业的管理实践者带着自己的视角、思考和问题，来有借鉴、有批判地审视和学习国际级企业的经营实践，我想这也正符合了我们这套丛书来自实践、尊重实践并归于实践的原则和逻辑。

也正是在这种尊重实践的原则和意义上，我们需要再一次强调的是，标杆学习不是生搬硬套地“克隆”，也不是采取简单的拿来主义。在学习国外经验的时候，我十分推崇华为任正非的观点，即“先僵化、再优化、后固化”。对于一些国外先进理念和实践，我们只有先僵化地老老实实学习，将其精髓掌握后，再去优化，最后才固化为我们自己的东西，而不能不求甚解，以中国特色或企业特色为借口，将好的东西先改得七零八乱，最后学了个空架子，花拳绣腿。管理是实践，管理要解决问题，来不得半点虚假，形式主义害死人；同时管理创新是一个持续改善和积累的过程，管理创新是70%的积累加30%的创新，没有最优实践的积累和学习就谈不上管理创新。

当然，我们现在所选择的都是国外的世界级企业的优秀实践，希望在不远的将来，我们能对中国的世界级企业进行探索。让中国的世界级企业成为全球的最优标杆，让世界不仅从中国经济发展过程中受益，而且能从中国企业的最优管理实践中受益，这才是中国企业对世界的贡献，是中国企业家的光荣与梦想，也是我们这一代管理学人的使命与责任。

彭剑锋

中国人民大学教授、博导

北京华夏基石企业管理咨询集团董事长

总序

绪论 / 三菱：整体出击筑就竞争优势

第一章 / 三菱集团军发展史

- 18 第一节 从创社到财阀集团军
- 38 第二节 成于战争，毁于战争
- 80 第三节 不死鸟重铸辉煌

第二章 / 治理中枢与组织联动

- 98 第一节 巨人军团的组织体系
- 111 第二节 首脑集会机构：金曜会
- 119 第三节 日式组织联动：财团之间的利益网
- 125 第四节 三菱商事的组织及内控体制变革

第三章 / 岩崎家族：谱写日本历史的财阀家族

- 142 第一节 霸者之魂：岩崎弥太郎
- 146 第二节 高风亮节：岩崎弥之助

150 第三节 出人意料：岩崎久弥

154 第四节 立业贸易：岩崎小弥太

|第四章 / 前瞻性的研发理念与系统实践

161 第一节 新品牌价值：环保 & 节能

166 第二节 一体化研发与 IP 知识产权管理

|第五章 / 强调整合优势的价值链管理

171 第一节 集团管理“向心力”

174 第二节 物流 +IT 为基础的综合价值链管理：
以三菱商事为例

|第六章 / 从飞弹到拉面：产品市场的全方位阵势

192 第一节 坚实动力打头阵：三菱重工

210 第二节 集团圣战显合力：三菱汽车救亡战役

222 第三节 “推销之神”明治人寿原一平

|第七章 / 从传统人事管理到新式变革

236 第一节 日式管理的三大传统

255 第二节 “新经营方式”变革

|第八章 / 三菱之魂：日本文化影响下的成长

261 第一节 从民族大义到社会责任

266 第二节 从《菊与刀》到“流连三菱的游僧”：西方人眼中的日本与三菱

|第九章 / 三菱整合运作：以银行业为例

|第十章 / 企业化情报收集系统

285 第一节 媲美中情局的情报收集系统：以三菱商事为例

289 第二节 三菱集团“思想库”

299 附录 A 三菱大事记

305 附录 B 三菱汽车再生计划全文

310 附录 C 三菱汽车中期计划“Step Up 2010”

绪论

三菱

整体出击筑就竞争优势

Preface

美国《财富》杂志在 1996 年发表的世界企业最新排序中，日本三菱商事株式会社已连续两年收入位列全世界企业第一，1995 年销售额达 1 843.652 亿美元（纯利润 3.462 亿美元），资产金额达 919.206 亿美元，股东权益 1 009.5 亿美元，雇员 3.6 万人，名列三井物产、伊藤忠商事、通用汽车、福特汽车、丰田汽车、埃克森石油、壳牌石油等著名企业之前。2012 年，同样是在财富世界 500 强排行榜上，三菱已有 10 家企业榜上有名，比 2011 年减少一家（见表 0-1）。其中麒麟公司从 2011 年的 466 名跌出。即便如此，依然能显示出三菱的强大实力。

然而，上述 11 家公司仅仅是三菱企业集团的一部分，三菱目前是日本最大的企业集团和世界上最多元化的企业之一。其各企业独立经营，每个企业的产业发展则呈现多元化格局。三菱的经营领域非常广泛，包括银行、保险、证券、机械、化工、能源、基础采矿、造船、商贸、物流、信息、通讯、纤维制品、食品、地产、劳务、咨询等，还包括海洋开发、宇宙开发、新型材料等未来新领域（见表 0-2）。

表 0-1 2012 年财富世界 500 强三菱上榜企业

2012 年排名 ^①	2011 年排名	公司名称	营业收入 (百万美元)	利润 (百万美元)
144	157	三菱 UFJ 金融集团	62 706.1	12 428.7
41	58	JX 控股公司	119 258.1	2 160.6
115	125	三菱商事	70 491.9	5 748.0
96	141	明治安田生命保险	77 463.4	2 187.8
236	224	东京海上日动火灾保险	43 263.8	76.0
214	203	三菱电机	46 094.3	1 419.3
299	273	三菱重工	35 727.4	310.8
252	234	三菱化学	40 631.8	449.8
—	465	麒麟控股	20 916	129.9
481	434	日本邮船	22 896.2	-922.3
482	457	三菱汽车	22 889.6	303.1

①不晚于 2012 年 3 月 31 日的财务年度的营业收入。

表 0-2 三菱企业集团主要从事行业一览

机械制造	钢材制品	服务业	纤维	劳务派遣服务
矿业	电器	保险	环境	信息交流与 IT 技术
纸浆与纸张	仓储与运输业	酒店	财团法人	资源与能源开发
运输设备	化学	食品	不动产	橡胶产品、陶瓷与玻璃
有色金属	银行与证券	精密仪器	组织结构	旅游与娱乐
金属产品	商业	建筑业	咨询与研究	老年护理

如果三菱商事、三菱重工是巨人般的企业，那么整个三菱集团就是一个由无数巨人组成的强大军团。在三菱集团中，拥有“三菱”名称的企业超过 300 家，无三菱名称和商标的企业也已超过 100 家（见图 0-1）。这些企业共同协作，占据了日本经济最重要的地位。



图 0-1 三菱主要企业及机构一览

企业发展历程

在三菱历史上，有两个重要的历史时期：财阀时期与企业集团时期（见图 0-2）。

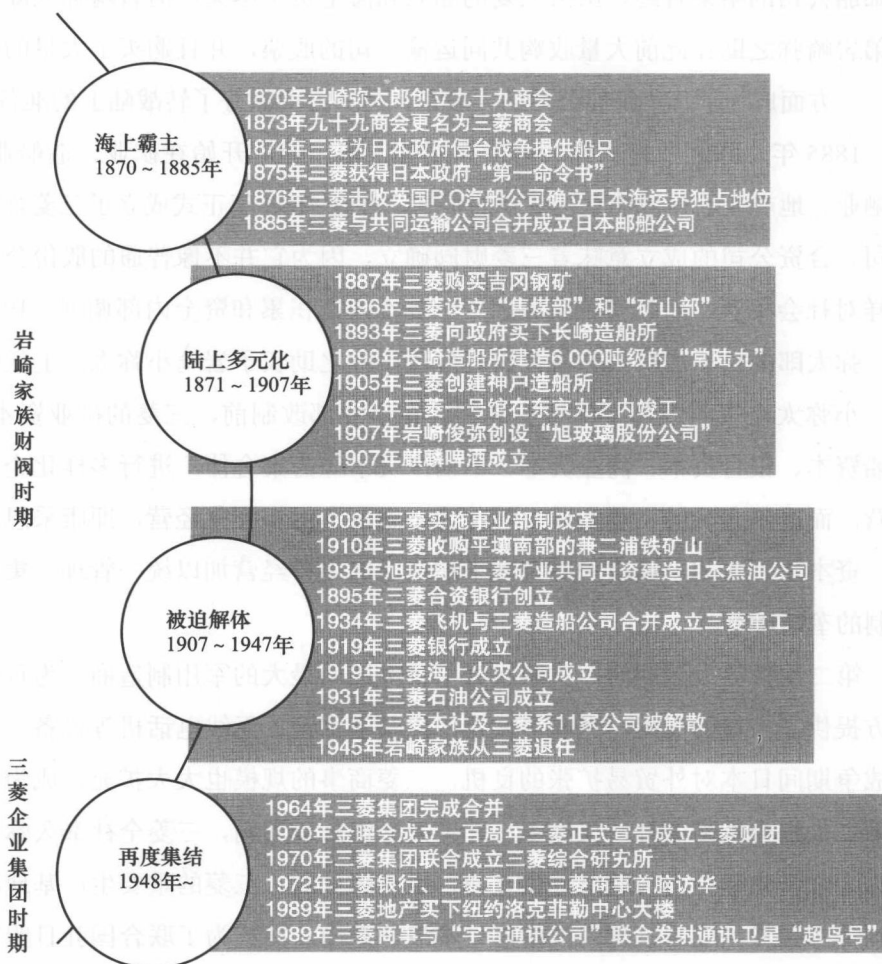


图 0-2 三菱企业集团发展历程图

一、财阀时期：从海上到陆上，从单一到多元，从默默无闻到跻身财阀次席（1870 ~ 1947 年）

岩崎弥太郎于 1870 年创立以海运为主的“九十九商会”，后更名为“三菱商会”。三菱商会成立不久便争取到日本政府侵台战争和平定鹿儿岛内乱战

役的承运权，积累了大量的资本和政府关系。此后三菱因独占利益，经历了一场与共同运输公司的恶战，最终以三菱海运公司与共同运输公司合并为日本邮船公司的结果告终。虽然三菱的船只和海上员工尽失，但岩崎弥太郎和其弟岩崎弥之助在此前大量收购共同运输公司的股票，并且购买了大量的矿产，一方面成为了日本邮船公司的大股东，另一方面做好了转战陆上的准备。

1885年，弥之助遵从弥太郎遗嘱接管三菱，随后开始在矿业、造船业、金融业、地产业等领域建立三菱新的根基。并在1893年正式成立了三菱合资公司。合资公司的成立意味着三菱财阀确立，因为它并不像普通的股份公司那样对社会集资，而是实行家族独资、资本内部积累和资金内部调度。1916年，弥太郎的长子岩崎久弥将社长之位让于弥之助长子岩崎小弥太。上任伊始，小弥太在三菱内部实施事业部制。在事业部改制前，三菱的矿业资本、造船资本、银行资本、商业资本、不动产资本等为集合体，进行多样化企业经营。而改制之后的三菱实质上转化为金融资本的多样化经营，即康采恩体制。资本封闭式的家族康采恩实现了把广泛的多种经营加以统一管理、集中控制的垄断形态。

第二次世界大战期间，三菱成为了日本民间最大的军用制造商，为日本军方提供了大量的飞机、军舰等武器，以及潜水镜、无线电话机等设备。而借战争期间日本对外贸易扩张的良机，三菱商事的规模也大大扩充，成为日本第二大综合贸易商社，仅次于三井。太平洋战争期间，三菱全社奉久弥和小弥太之命倾尽全力为政府提供支持，也正因如此，三菱的重要生产基地都遭到美军轰炸。战后三菱因被指是日本战争靠山，而成为了联合国驻日盟军总司令部要求解散的对象。三菱本社の三菱重工、三菱矿业、三菱化成等被拆分，岩崎家所持有的大部分股份和财产也都被联合国驻日盟军没收。

三菱财阀走的是一条依靠政府对外扩张战争以及军需膨胀所推动的重化学工业化的特殊道路，在短期内积累了巨额资本。尽管三菱在日本第二次世界大战战败后，被驻日盟军作为战争支持力量而强制解体，岩崎家族的股权和财产大部分也都被没收，但三菱的事业和人才的根基尚在，尤其是三菱银

行完全没有受到任何变更，因而使原财阀企业能够有再度集结的机会。

二、三菱企业集团时期：解体后再度集结，称霸日本进军国际，“十年滞涨”软着陆后重新启航（1947 年至今）

解体后的三菱系成员在金曜会的推动下开始着手建立新公司，各个主要企业的总裁和董事长等人为了互相交流信息和联络感情，开始依靠金曜会这样的非正式组织秘密地会面。随着第二次世界大战后美国因亚洲局势变动而转变占领政策，原三菱财阀解散企业以三菱重工为代表开始联合，又重新统一到三菱旗下。到 20 世纪 50 年代中期，三菱已形成完整的企业集团。新形成的企业集团和原财阀的本质区别在于新集团没有控股公司，而是以三菱银行等金融机构为中心，各企业之间的交叉持股。

在战后的数十年中，三菱系企业在世界政治、经济、技术、文化等新形势下变革自我，接轨国际，化解危机，不断壮大，跃居六大企业集团〔三菱（Mitsubishi）、三井（Mitsui）、住友（Sumitomo）、富士（Fujitsu）、第一劝银（Dai-Ichi Kangyo）、三和（Sanwa）〕之首，有日本经济的“象征”之称。

三菱系的众多企业经过海外业务的不断拓展成长为世界级企业。三菱从 20 世纪 80 年代开始在全世界“遍地开花”，其大量收购海外资本的一系列动作引起了全球关注。尤其是 1989 年，三菱地产买下纽约洛克菲勒中心大楼，震惊了全美。而 1995 年和 1996 年三菱商事排名《财富》世界 500 强首位，更显示了三菱企业集团的迅猛发展势头。三菱电机、三菱汽车、尼康、麒麟等企业则凭借技术和创新、国际化营销以及消费者至上的理念，日益活跃在全世界消费者的视线中，改变了人们对三菱惯有的沉重、一成不变的固有印象。

在日本遭遇“十年滞涨”期间，三菱各企业也深陷危机之中，但各家企业凭借整个企业集团雄厚的财富积蓄和其拥有的较为稳定的能源收入，在经济衰退的环境中采取稳健的经营策略，并在全集团范围内寻求企业经营战略上的变革。随着日本经济解冻，完成企业变革的三菱企业，纷纷抓住时机，提出新的战略目标，追求经营业绩与企业发展的平衡。

企业成功实践

作为日本最大的企业集团，三菱的经营模式也是日本财团经营的最典型代表。正是其独具特点的整体性经营模式，使三菱由财阀被解散后的多家衰败的企业，重新集结为强大的巨人军团。这段三菱发展进程中最辉煌的历史，被视作整个三菱企业集团的伟大成就。在三菱成为巨人军团的历程中，每个企业都有其各自的成功实践，因而能够发展壮大。在本篇当中，将整个三菱集团作为平台，分析其作为军团整体的成功实践经验，如图 0-3 所示。

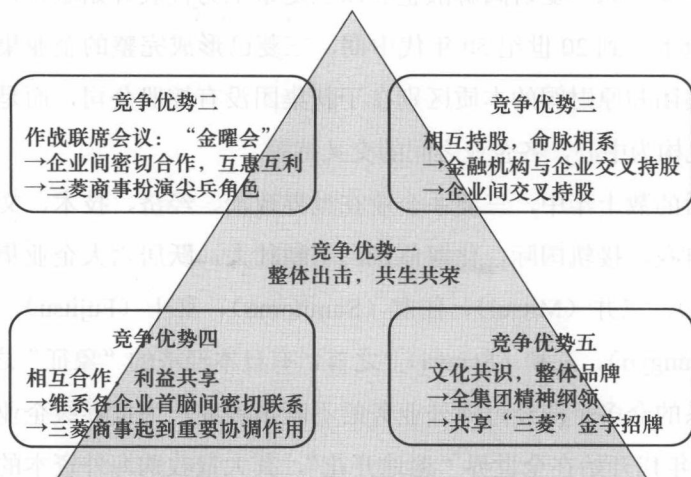


图 0-3

一、整体出击，共生共荣

在日本财团中，“共生共荣”是普遍的价值观；在三菱集团中，这种价值观更是得到了极高的体现，集团各企业一致对外的例子比比皆是，其中 2003 年三菱举集团之力拯救三菱汽车，就是其中一个有力的证明。

2002 年，三菱汽车公司相继爆出了多条丑闻，帕杰罗车型因质量问题导致消费者伤亡、公司高管隐瞒质量隐患的消息造成了极大的轰动。2003 年，三菱汽车公司宣布在全球召回有安全隐患的帕杰罗汽车；2004 年，三菱的多位高管因隐瞒产品质量问题而被捕。

诸多问题发生后，三菱汽车全线产品销量锐减，股价一泻千里。三菱汽车最大的股东和汽车战略伙伴戴姆勒-克莱斯勒公司卖出其所有股票，拒绝三菱汽车的任何支援。三菱汽车很快就陷入了绝境之中，如果无法获得解救资金，整个公司就不得不面临倒闭或者被收购的危险。

解救三菱汽车于水火之中的正是三菱集团，2005年1月，三菱集团御三家——三菱重工、东京三菱银行及三菱商社的董事长一起进行了紧急密商，决定授权三菱重工董事长西冈乔负责三菱汽车的再生计划。仅仅过了2个月时间，三家公司便筹资700亿日元，救助急需现金支援的三菱汽车。

当被媒体问到为何要倾集团资源挽救病入膏肓的三菱汽车时，西冈乔提到了一点：如果三菱汽车瓦解，三菱集团150年的品牌形象将遭受极大的破坏，其他三菱企业不能坐视不理。为了擦亮“三菱”这块金字招牌，三菱集团精锐尽出，除了西冈乔兼任三菱汽车董事长兼执行长外，东京三菱银行也指派财务整顿高手市川秀担任财务长，三菱商社则指派出商界天才、印尼韩国事业负责人益子修担任总经理兼营运长，三菱重工的春日井露被任命担任采购与制造部门主管。

高层人员调派和资金注入完成后，三菱汽车开始执行其“三菱汽车再生计划”，包括改革公司组织结构、严格监督生产、积极开展市场和公关活动、设立由外部专家组成的“企业伦理委员会”等。在此过程中，三菱集团在资金上继续对三菱汽车提供源源不断的支持。

在强大的三菱集团支持下，三菱汽车在“三菱汽车再生计划”实施的5年时间内迅速收复失去的市场和品牌地位，在全世界的金融海啸中保持住了稳健的业绩，并于2010年和2011年相继推出将科技与绿色完美融合的i-MiEV车型和PHEV车型，受到业界及消费者的瞩目。

三菱军团不仅在其成员企业陷入困境时举集团之力施以援助，在其他关键事件，如兼并收购企业、海外上市、国际竞标等重大事件上，也如军团般统一作战，分工明确。“胜则额手称庆，败则鼎力相助”，实力雄厚的三菱军团以其他对手无可匹敌的规模优势取胜，令所有三菱系企业获益。