



精典案例 | JingdianAnli

编者:即使再不关注品牌的人,对三菱的标志也不会陌生。这个具有 140 多年历史的家族企业,涉猎银行、采矿、房地产、汽车、轮船、电器等领域,经营范围之广,令人称奇。

“终结”家族制度 三菱存活 140 多岁缘自管理基因

很久没有在海外大举扩张的日本企业,近来有所举动。6月25日,澳洲最大的乳制品公司迈高公司宣布,将旗下的塔州乳制品加工公司 24% 的股份出售给了日本商业巨头三菱集团。目前,迈高公司每年加工牛奶 30 亿升,相当于澳洲乳制品产量的 1/3,也相当于全球乳制品生产总量的约 10%。如此大手笔显示,三菱集团进军食品行业的动作颇大。

究竟是什么样的原因,让三菱集团决意迈出这样的发展步伐?又是什么样的历史机缘,成就了三菱集团今天的伟业?

战争奠定家业

要追溯三菱集团的历史,不妨从众所周知的三菱标志开始。

三菱的标志源于两个部分:“mits”表示“三”,“bishi”表示“菱角”,是当时岩崎家族的族徽“三段菱”和土佐藩主山内家族的族徽“三柏菱”的结合。

与其他家族企业不同,曾经发展为日本“第一财阀”的三菱集团并不是岩崎家族白手起家打造的,而是岩崎弥太郎从政府手里接管过来的。

故事要从岩崎弥太郎的经历说起。1834年,弥太郎出生在一个“地下浪人”家庭。这样社会下层的身份,刺激了弥太郎为改善社会地位而不断奋发图强。

明治维新后的日本社会推崇商业。新政府认为,藩营事业会挤压民间企业的生存空间,决定废止藩营事业。在这样的历史契机下,1871年,弥太郎完全接管了政府经营的“大坂商会”,以“九十九商会”作为自己的商号,将商会里的船买下,开始经营大阪-东京、神户-高知的海上运输业。这些船上的标志,就是今天的三菱标志。1873年,弥太郎将商会改名为“三菱商会”。自此,他彻底脱下官服,本着“以在野之心”的诚信精神,专心从事海运事业。

成立之初的三菱商会规模不大,但日



本国内西南战争结束后,三菱拥有的汽船达到 61 艘,吨位高达 35464 吨,占日本全国汽船总吨数的 73%,三菱公司一跃成为海上霸王。

不过,为了遏制三菱集团的过分膨胀,明治政府严禁三菱发展海运以外的事。但这不妨碍弥太郎的野心扩张,他以汽船为中心,将事业范围扩大到汇兑业、海上保险业、仓储业等。在三菱公司进行押汇的货物都由三菱的船只来运送,由三菱负责保险,收在三菱仓库之中,借此,三菱的汇兑、保险、运输、仓储等方面的利润成倍增长。

家族地位之战

1885年,因为饮酒过量,积劳成疾,岩崎弥太郎撒手人寰。他的弟弟岩崎弥之助登上了三菱集团的权力顶峰。

弥之助曾在美国留学,善于用全新的思维方式谋划公司的前途与未来。首先,凭借三菱集团在共同公司所占的股份,他大胆的将三菱商会的主体船运公司与共同公司合并,成立日本游船公司,并巧妙

地使这个新公司的控制权转到三菱人手里。

船运公司剥离出去之后,弥之助开始大胆向其他领域扩张。他在多地买矿,同时致力于金属矿业的经营,为了运营矿产,他还大量铺设坑道和铁轨,大胆运用新技术提高劳动生产率,最终,煤和铜矿业成为了弥之助时代三菱集团最大的收入来源。

押宝矿产成功后,弥之助出人意料地将矿业收入反哺到造船业上,将长崎造船厂打造成为了“东方最大的造船厂”。

与此同时,日本政府放松了对三菱的限制,允许它往银行业发展。弥之助抓住机会,很快在金融业站稳了脚跟。所以,从 20 世纪初开始,矿业、造船业以及银行业成为振兴三菱的三大支柱。弥之助以此为基础,带领三菱不断向房地产、综合商社、铁路、电机、重工业、制纸等多个方面进军。

有评论称,弥之助是明治中期经济界人士中最现代化的经营者,他脱离了弥太郎时期的“官商”身份,舍弃过于专断的做

法,以组织人身份重新建设三菱,使原为“海上王国”的三菱转为“陆上王国”,使新三菱成为庞大的企业联盟。

家族制度终结

1893年12月,弥之助辞去三菱社长职务,将公司交给弥太郎的儿子岩崎久弥,令其担任社长。

岩崎久弥实现了公司各事业多元化发展。他更积极地收购各地矿山,于 1905 年在神户新办了造船厂。通过参与商业区建设,久弥进一步进军房地产业,涉足焦炭生产业务,并在朝鲜半岛北部从事炼钢业务。

1916年,岩崎弥之助的长子岩崎小弥太从堂兄久弥手中接过了三菱总裁的重担,成为企业的第四代领导人。

朝鲜战争爆发后,美国放松了对日本的经济管制,财阀集团借势重新崛起。“三菱商事株式会社”也于 1954 年获得新生。但是,日本的《反垄断法》规定,不允许某一股东持有公司 50% 以上的控股,家族股份比例不能超过 5%,自此,家族控股、家族管理不复存在,三菱集团转变为完全的股份制结构。

但这不妨碍三菱集团业务的飞速发展。重新集合的“三菱”旗帜下的品牌有日本邮船、三菱重工、三菱商事、三菱综合材料、东京三菱银行、三菱地所等 28 家公司。1969年,三菱旗下 10 个公司的销售额差不多等于日本国家一年的预算。1970年,三菱集团 44 个公司的总资产占日本全部企业总资产的 1/10。

目前,岩崎家族的后代已经不再担任三菱集团的董事长,这一职位都是聘请职业经理人担当。而且,岩崎家族坦承,经过研究发现,其家族中接近 600 个子孙里,没有一个够资格来领导三菱。

这或许是三菱集团能存活 140 多年的重要原因。

(崔玲)

通用电气 如何面试接班人

用人不论是对组织,还是对企业而言,都是一件重大的决策。

那么寻找一位“接班人”,尤其是一家百年以上的大企业,更是具有极高的风险。因为用错一个总裁,如同一次大海啸,其杀伤力、破坏力与影响力都十分的可怕。

然而几千年来,人类并没有学会如何建立一套有目的、有条理、有系统的“接班人遴选制度”,以利公司选对人才,做对的事。

然而,通用电气公司却是一家真正建立了一套“遴选接班人”制度的企业。

由于拥有这套系统,百年来的通用电气公司培育了许多世界级人才,包括《财富》杂志评出的 500 强 CEO 在内,它已成为一家不折不扣的人才工厂,成为一家“地球上最具竞争力的公司”。

做事十分彻底的安迪-琼斯,坚持挑选继任总裁的过程中,必须长期仔细考察每位候选人,且理智地挑出最具资格的人选。

这个结果呈现出企业历史上继承规划的最佳典范,当初经过数年的遴选,琼斯挑选了年纪最轻的杰克-韦尔奇,这一做法受到了强烈的质疑,尤其是董事会成员的极力反对。

他们一致认为杰克-韦尔奇既不够成熟,又没有通用人该有的血液。可是琼斯心中明白,通用电气需要一位变革者,而杰克-韦尔奇确实是一位改革者。于是安迪-琼斯全力说服董事们,采取了流传至今的“飞机面试”。

所谓的“飞机面试”,就是每个候选人都有两次面谈的机会,第一次是冷不防的意外,第二次则给予充分的时间准备。

在面试中,安迪-琼斯会丢出一个颇具震撼力的问题:“假如我们一起搭乘通用电气公司的喷射客机,突然飞机失事,我俩都命丧黄泉。这时该由谁出任通用的下一任总裁呢?”

等他们一一回答后,他再追问三位候选人:“有哪些高管有能力排除这些障碍呢?”

最后琼斯要求候选人,每人撰写一份详细的方案,评估自己的绩效和担任总裁以后的方向。杰克-韦尔奇的方案被描述为:“不害臊地推销个人的强项和管理哲学,最后以强烈的竞选意愿作为结束。”

最终安迪-琼斯选择离经叛道、具有改革通用官僚体制想法的杰克-韦尔奇担任“接班人”。他于 1981 年 4 月就任通用电气公司的总裁,年仅 41 岁,并于 2001 年卸任,缔造出非凡的通用,使其成为全球知名的服务跨国公司,交出了一张极其漂亮的成绩单。

安迪-琼斯这项人事决策案,已被美国商业史列为十大成功的重大决策之一。

(詹文明)

十年兴业谋发展 励精图治铸辉煌



锦州兴业冶炼有限责任公司于 1998 年 12 月规划建设,2002 年 2 月正式投产。距锦州市区 10 公里,与中信锦州铁合金集团相毗邻,是专业生产钕铁厂家。主要产品氧化钕、钕铁、钕铁粉末。

历经十几年的建设发展,已形成年产钕铁 5000 吨的生产规模。公司秉持环境经营、绿色生产的指导思想,陆续投资 1000 余万元建成了大型焙烧、冶炼环保处理系统,并通过省市环保部门的验收,达到了行业准入标准。公司坚持“规范管理是企业的核心理念,环保建设是企业的工作重点,以人为本是企业的永恒主题,学习型组织是企业的发展方向”的管理理念。组织管理人员到清华大学进修,在企业管理上借鉴先进的管理模式,全面提升高素质的管理团队。2002 年通过 ISO9001:2000 质量管理体系认证,2008 年通过 ISO9001:2008 质量管理体系认证,2006 年通过 ISO14001:2004 环境管理体系认证。2003 年被宝钢吸纳为“物资供需理事”成员,并与宝钢建立了战略合作伙伴关系。

十几年来公司多次被辽宁省、锦州市评为优秀企业、明星企业,跻身于锦州市 50 家重点工业企业。全面打造“兴业”钕铁品牌,以值得信赖的产品质量、良好的服务赢得了钢铁行业的赞誉,并逐渐加大了市场营销的途径。

公司未来以规模、规范为指导方针,本着主业做精、实力做强、产业做大的发展目标,进一步完善管理体系,夯实发展基础,提高装备水平,增添竞争实力,努力提高产品科技含量,优化内部组合,研究全新的营销模式,持续改进,继续努力向环保型、经营型、效益型方向发展。

公司坚持以产品质量至上、服务至上、诚信经营至上企业宗旨,愿与企业界新老朋友携手合作,共创辉煌。



锦州兴业冶炼有限责任公司董事长、总经理张广安

公司地址:锦州市太和区合金南里 1 甲

电话传真:0416-5138577 5138677

邮编:121005