

三菱集团发展多样化经营

一位日本经济学家说过：“综合商社是战后的火凤凰，虽然它们一度被盟军占领总部所毁灭，却能在灰烬中重生。”日本的三菱集团就是这样一只“火凤凰”，只是烧毁和使它重生的都是它自己求之不得的战争之火。

早在 1874 年和 1877 年日本侵略我国台湾时，三菱创始人岩崎弥太郎抓住时机，为日军提供运输船而大发横财。第二次世界大战中，仅零式战斗机，三菱就制造了 14000 架，在偷袭珍珠港中曾大显身手。战后，三菱和其他日本财团一样，被迫解散。侵朝战争开始后的 1952 年，美国出于政治的需要，结束了对日本的占领。于是一致之间，所有财团重新聚合，三菱集团发展更为迅猛。

“三菱”培训骨干员工

首先，明确训练对象是骨干推销员，在公司已有 13-15 年，长期在营业部第一线工作，有一定的下属，在实际上担任部分经理职责，却并不是完全的管理者。

其次，本次训练要达到的目的，是缩短预期销售量与实际销售量之间的差距，并可以当场反映出效果究竟如何。最后是训练计划安排，时间为三天两夜，所有参加者集体住宿，采用授课法、分组讨论法和角色演示法进行。

在明确了以上三点之后，接着要做的是制订本次训练的内容及侧重点：最重要的是让骨干员工了解为达到目标应有的角色意识和执著追求的精神，其次是如何根据自己的能力设定适当的目标，再次是学习有效的商业谈判技巧，最后才是具体的个人为达成目标所制定的行动方案，如采取何种推销手段、有效的访问次数、推销数量及开拓新的市场等等。

由于训练分三天进行，所以他们对训练内容作了如下安排。

第一天：

上午：骨干员工到集训地报到，熟悉环境。

下午：讨论为什么要达到一定的目标。训练负责人可启发员工从三方面加以讨论。

①从自身来说，实现自我成长的途径，自己生存的必要，家庭生活的要求，体现自我价值，下属追随的对象，成为公司发展只上光荣的开拓者，与公司紧密相联；

②从公司来说，公司存在与否的根本，能否提高市场占有率的关键，继续运转的动力。

③从社会来说，贡献社会的指标，提供社会最好的产品。

实施可将所有人员分为五人一组，用自我提示法、KJ 法进行小组讨论。

晚上：为自己设立要达到的目标。其步骤如下：

①用设定目标最正确的方法，确定自己的目标，找出与实际销售情况之间的差距。

②采取的方法有现有资料使用法、价值判断和援助其他部门计划法等。

以现有资料分析法来说，将其他公司的数据资料同本公司进行比较，分析本公司在占有率、成长率、商品数量、性能方面的地位，从而确定本人想在拜访的顾客数量、实现经济目标、销售数量等等。

③个人提出自己成功的方法的范例，交流心得。

第二天：

上午：用角色演示法来学习推销技巧的初次演示。

由指导员进行角色分派，决定顾客和推销员的人选，然后设置演出场景，就可以开始第一次演示了。在演示完毕以后，由观察员针对各演出角色进行评论，对于扮演推销员者，至少提出三项优点和三项需要改进的方面，进行综合评价。

下午：针对上午演示中暴露出来的问题，进行第二次演示，指导员作部结发言。

第二次演示的角色应进行互换，由上午扮演顾客者来扮演推销员，而原扮演推销员则扮演顾客，以便更好地体会角色差异。

晚上：由个人针对本人特点，制订工作计划表，说明进行推销活动的战略战术，例如拜访客户的时间、想要达到的目的、推销技巧等等。

第三天：

上午：每个人说明自己的行动方案和计划状况，由指导员进行评论，指出应该注意的地方。

应注意的地方有：

- ①该计划是否针对本人特点？
- ②是否贯彻了角色演示中学到的技巧与技能？
- ③是否融入了本人的心得体会？

下午：由指导员将个人计划表，以及指导员所作评述交给其上司，解散员工，回到各自的工作岗位。

经过培训，员工是否将学习成果运用到实际工作中去了呢？这次训练是否有必要呢？这些问题，都需要通过追踪检测来实现。

也许这项工作耗时长、实施起来非常困难，但却是骨干员工培养不可缺少的一环，是提高工作训练负责人对员工培养能力的重要途径。

三菱的训练部门负责人拟定了一张图表，作为评价骨干员工工作能力的训练方法有效与否标准。一般在实施训练三个月后使用。

如今，三菱集团共含 41 家公司，包括商事、电机、汽车、重工、化学、银行等企业，产品从核能工厂、船舶、飞机、导弹、桥梁、汽车、电器、照相机，直到玻璃、啤酒。排名情况是，银行为日本第四，重工业第十，化工第一，汽车第五，啤酒为世界第四。1987 年集团的年营业额为 1630 亿美元，而美国最大的企业通用汽车公司 1987 年营业额也不过 1017 亿美元。

如何操纵这个庞大的经营机器使之如意运转？三菱建立了“金曜日俱乐部”会议制度，即每个月第二周的星期五，集团所属各企业的负责人聚到一起，增进了解与支持，商讨并决策有关重大问题，然后分头去办。

三菱集团的经营特点是不断追求高科技创新，时时强调质量第一。以三菱电机公司为例，过去，日本企业界对它的评价是动作迟缓，起步太慢。1982 年，三菱推出 45 英寸的投射式电视机；1985 年，推出 50 英寸的；在最近的家用电器展览会上，竟然推出了 120 英寸的庞大投射式电视机，这些大型电视、价格奇贵，如 35 英寸的，售价 2400 美元以上；120 英寸的，售价 1800 美元以上，这类大型电视，虽然各国厂商急起直追，但追得最快的如索尼，也只能造出 31 英寸的，因而三菱稳获厚利，以美国市场为例，约有 25 万个家庭使用三菱制造或三菱映像管装配的 35 英寸电视机。

三菱在推销产品方面也独具特色。它从不在降低价格上与人争胜负，也不与更多的经销商签订合同。在美国，索尼有 45000 个销售点，三菱不过 850 个。三菱在美国的经销负责人

说，别人以低价多销获得利润，我们以商品质量赢得成功。

和日本其他大财团一样，三菱虽然起步较晚，但是也注重跨国经营战略的研究，加速向海外扩张的步伐，比如说，在我国上海生产电梯，在泰国合资生产冷气压缩器，在美国生产汽车零件和电视，在英国生产录像机，在德国生产半导体等等。