

三洋

索尼

三井物产

商船三井

石川岛播磨

三井住友银行

东芝

松下

NEC

三井

# 帝国在行动

## ——揭开日本财团的中国布局

白益民 著

■ 很少有中国人知道，丰田、东芝、索尼、松下、三洋、NEC都是三井财团体系的重要成员，在它们看似竞争激烈的背后，却有着更多的共谋

■ 从基础制造业、高科技产业到能源矿产，三井财团已经在中国展开了令人震惊的精妙布局，众多中国企业已被三井层层“捆绑”

■ “海、陆、空”三位一体的准军事化财团体制始终是日本经济的脊梁，而不被中国人所知，到了该研究日本的时候了！

■ 一位深入三井财团12年、高喊“向日本学习”而“让日本畏悸”的中国人，揭开鲜为人知的内幕，并宣称“日本不再有秘密！”



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



三洋 索尼  
三井物产 石川岛播磨  
商船三井 三井住友银行  
松下  
NEC

# 三井

# 帝国在行动

——揭开日本财团的中国布局

白益民 著

 中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

三井帝国在行动：揭开日本财团的中国布局/白益民著. - 北京：中国经济出版社，2008.9

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8765 - 4

I. 三… II. 白… III. 企业管理—经验—日本 IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 138694 号

出版发行：中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址：[www.economyph.com](http://www.economyph.com)

责任编辑：王振岭 (电话：010-68359981)

责任印制：张江虹

封面设计：任燕飞

经 销：各地新华书店

承 印：北京金华印刷有限公司

开 本：787×1092mm 1/16

印张：23 字数：380千字

版 次：2008年9月第1版

印次：2008年10月第2次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5017 - 8765 - 4/F·7734

定价：45.00元

---

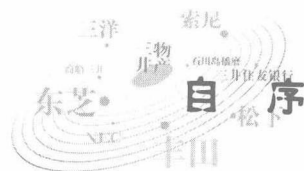
本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题，由我社发行部门负责调换，电话：68330607

版权所有 盗版必究

举报电话：68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话：12390

服务热线：68344225 68341878



在经济领域,我们没有“日本通”,只知道隔海遥望日本发展的宏观数据、行业动态,而不搞清楚其具体的微观状态,是没意义的。必须从“细节”上,从“基因序列”上,把日本企业彻底搞个明白。

可是,对于日本这个强大的经济发展“榜样”和“对手”,我们却鲜有踏实、细致、认真、全面的研究者。日本企业的生产流程、技术研发、产品渗透等等,都需要我们做深入透彻的分析、跟踪。

我们的大学很少有关于日本历史、文化、经济的专业,这是很不正常的。这说明我们整个社会缺少研究日本民族、国家和社会的氛围。反观日本,各个领域的“中国通”比比皆是。

在目前日益激烈的经济竞争中,我们需要学习,不能浮躁,更不能漫无目的。你不研究日本,你怎能知道它的长处和短处?知道了日本企业的高明所在,那么我们的企业在竞争中才能够赢得主动。

1991年7月,我走出大学的校门,进入北京市第一轻工业总公司工作。仅仅一个月后,听到同事们都在谈论着一个话题:日本首相海部俊树于1991年8月10日开始对中国进行为期四天的正式访问。这次访问,意义非同一般,因为1989年6月北京发生了政治风波,以美国为首的西方国家对中国采取制裁措施。而日本在西方七国首脑会议上主张不应孤立中国,海部首相成为北京政治风波后第一位访问中国的七国首脑。

紧接着,在中日邦交正常化20周年之际,1992年10月

23日,日本明仁天皇开始对中国进行了正式访问。在当晚人民大会堂欢迎国宴上,明仁天皇谈到历史问题时说:“在两国关系悠久的历史,曾经有过一段我国给中国人民带来深重苦难的不幸时期,我对此深感痛心。战争结束后,我国国民基于不再重演这种战争的深刻反省,下定决心,一定要走和平国家的道路,并开始了国家的复兴。”此时,中日关系处于非常友好的时期。

1993年12月底,经过北京市外企服务公司(FESCO)的推荐和一次简单的面试,我无意中进入了日本三井物产株式会社北京事务所[现三井物产(中国)有限公司]的粮油食品部工作。这时,我是一脸的茫然,不知三井物产是什么样的公司,只是想来外企挣点儿高工资而已。只记得当时面试我的部门总经理内田龙太郎先生对我说:“三井物产是日本最好的商学院,你是来学习的,需要做好长期在这里工作的准备。”

第二年,也就是1994年,美国《财富》杂志评选上一年度的世界500强企业,三井物产名列第一,紧随其后排在第二至第五位的是另外几家日本综合商社,印象中分别是三菱商事、住友商事、伊藤忠商事和丸红商事。此时,我才意识到我进入的这家公司在日本乃至世界经济中的重要地位。同年12月,国务院正式批准中国化工进出口总公司(现中化集团)作为首家综合商社试点企业。

上世纪90年代,在“走出去”战略影响下,学习日韩模式,做大做强中国企业曾成为一种主流趋势,期间出现了研究综合商社的高潮。这一时期出版的专著有辽宁大学出版社的《日本综合商社》(1995年)、天津大学出版社的《日本综合商社》(1996年)和经济管理出版社出版的《迈向二十一世纪的中国综合商社:理论·实践·借鉴》(1998年)等。以“综合商社”为关键词,查维普中国期刊库,1991—1997年间相关的论文有250篇之多。

然而,随着中国经济的急速发展,1994年的通货膨胀率达到21.7%。中国政府从1995年开始转向美国经济模式,通过宏观经济管理手段控制利率杠杆和货币政策对经济实施干预措施。存款利率一度涨到12%左右,五年期以上保值储蓄还可以得到12%左右的保值利息,也就是说长期存款的利率几乎达到25%,这种高利率在全世界恐怕也是少见的。一系列政策的结果是货币的回笼,通胀的消失,同时也造成经济发展的急速刹车。

中国宏观经济形势的异常变化并没有引起日本企业的高度重视,我所在的三井物产北京事务所还是一如既往地忙于接待准备到中国投资的日本企业。作为综合商社,三井物产的一项重要职能就是协助财团的关联企业进军海外市场。此时,由于中国市场没有真正开放,三井财团的众多企业正在大规模地向东南亚地区投资,但目标还是中国的市场。与此同时,三井物产已经带

领日本企业在中国成立了一批合资公司。

1996年4月,我被派往三井物产东京总部研修和工作,主要学习日本、韩国、台湾地区的粮食贸易和美国的粮食期货操作,以及三井物产在日本国内粮食储运和物流体系等。学习这些业务知识让我受益匪浅,然而更加震动我的是三井物产总部的核心运作机制以及那里日本职员的精神风貌。记得教授业务的大江先生对我说:“如果没有综合商社,日本经济就会垮掉了。”更让我吃惊的是,他说:“日本走的是社会主义道路,没有贫富分化。”

在上个世纪90年代,有一个词引起了上到国务院总理下到平民百姓的普遍关注,那就是“三角债”。1992年,以宝钢为龙头进行流动资金清欠试点,而后又在煤炭、电力、林业和有色金属四个行业清理了重点企业的“三角债”。然而,“三角债”到1996年达到了8000亿元。此时,“三角债”造成企业盲目扩大生产,形成产品过剩,孕育着经济危机。但是,“三角债”也有非常重要的积极面,就是形成了企业间的产业协作关系和命运共同体,从而维系了大生产的产业链条。

当时的很多大型国有企业采用西方会计制度后,暴露出的都是资不抵债,被不加区别地强行清理了“三角债”,最终导致大失血而纷纷倒闭,而且中国独立自主的产业体系由于企业间共生关系的破坏而不断瓦解。此时,宝钢这样的支柱型大企业在“三角债”被清理后,失去了来自众多国内企业的支撑,更与国内的外贸、海运、金融等企业形成了割裂关系,反而为三井物产(综合商社)这样的产业组织者带来机会。

然而,1997年在东南亚爆发的金融危机暂缓了三井财团在中国市场的战略部署。与此同时,在这种突然逆转的形势下,三井财团的企业在亚洲刚刚投入长期的、基础性的巨额资金面临了亏损局面。日本财团企业的投资向来都是长期性和前瞻性的,一旦经济出现大波动,短期收益(1—3年)就会出现损失。尽管如此,三井物产作为财团的领头羊还在时刻注视着全球的商机,为长远的目标而做着精心的准备。

1999年9月,三井物产社长上岛重二出现在中央电视台和上海电视台主办的《财富对话》节目中,他这样说道:“因为我们和亚洲的生意有很多,所以1997年以后受到金融危机的影响,要克服这样的困难,我们付出了很多的努力。近十年以来,商社每年都在进行重组,以公司的收益来对包袱进行消化。在即将跨入21世纪的时候,作为公司来说,我们已经恢复正常公司的形态,所以今后就是如何持续发展的问题了。”

当日本国内经济“哭穷”之时,三井物产等几家日本综合商社趁着全球经济低迷时期矿产资源价格低廉,悄悄收购海外石油、天然气、煤炭、金属矿产等

上游资源,进而控制商机和国内外制造业生产的命脉。此时,中化、中粮、五矿等几家原本有海外拓展能力的中国外贸企业失去了财政支持,又没有金融资本支撑,被要求按照西方公司模式进行公司治理,转向了实体经营,错过了开疆拓土的良机,也造成了中国近年原料进口受制于人的局面。

在中国,矿产类的资源与金融绝对是分开的两个领域,而日本综合商社却将矿产资源与金融紧密联系在一起。事实上,三井物产并非简单的贸易公司,从本质上讲它是一家金融公司,综合商社历来就有“第二银行”之称。三井物产排名前10位的股东都是世界级的大金融机构,其中包括三井住友银行、中央三井信托、三井生命保险等。在中国人为抵御通胀抢购黄金的时候,三井物产早就把石油、天然气、煤、铁、铜、铝、镍、铀等当作真金白银而大肆收购了。

2002年12月17日,三井物产战略研究所在日本的《经济学家》周刊上发表了一篇题为“中国真的通货紧缩吗?”的文章,表现出对中国市场的关注。其中有这样一段话:“中国真正号称世界第一的产品中,多数是家电类的组装型产品。从零部件数量来看,多不超过数千件。而在汽车、工业机械、船舶等零部件数量在10万以上,在飞机、火箭等拥有30万以上零部件的产品领域,在笔记本电脑、数码相机等极为精密和附加值高的产品领域,中国所占的市场份额仍然很低,而且技术力量非常薄弱。”其实,三井物产在这里一方面暴露了中国产业的薄弱环节,同时又指出了日本财团企业在中国的商机。

与中国经济发展战略出自于大学教授们的意见所不同,日本的经济决策更多依赖于综合商社的研究机构,如三井物产战略研究所、三菱综合研究所等,它们对日本的经济活动具有指导作用。正是从2002年开始,我所在的三井物产(中国)有限公司的办公室又开始热闹起来了,不少日本企业表示出来华投资的意愿,要求我们陪同拜访中方的客户,寻找合作伙伴。2004年3月24日,三井物产战略研究所在日本的《世界周报》上发表了题为“中国经济进入新的扩张期”的文章,从而正式吹响了日本企业大规模进军中国市场的号角。

2004年9月,我被聘为首都经贸大学经济学院的兼职教师,讲授“国际贸易实务”课程。2005年3月,我又参与了选拔应届大学毕业生进入三井物产(中国)有限公司工作的面试。令人非常惊讶的是,几乎所有在校的学生和面试者(包括日语专业的学生)都没有听说过三井物产。当我告诉学生们,丰田、东芝属于三井财团,而三井物产是三井财团的核心领导成员时,学生们的脸上露出疑惑的神情。此时,我才意识到中国的大学教育已经充斥了美国教材,几乎无人关注日本经济模式。

其实,当中国企业家们开始从美国经济学博士们那里听说投资银行、风险

投资、私募基金等新鲜名词的时候，三井物产这家日本最早的综合商社从1876年成立之初就一直在扮演这些角色了。当丰田、东芝、索尼等还是小作坊时，三井物产帮助这些小企业筹集资金、开拓市场、输入人才，使他们变为日本工业的脊梁，并最终成为世界级的企业。与美国金融资本追逐短期利益所不同，三井物产的投资是长期的，并用来维持财团企业间的协作。

当中国国有企业按照美国人设计的资本运作模式“抓大放小”，以至于将大企业与小企业的分工协作关系生硬地分割开来之时，三井物产却在全球经营活动中“抓小放大”，努力培育新兴产业和新公司。在三井财团这个体系中，东芝、丰田等众多企业早已成长为巨人，并且都成为了“综合性制造企业”（制造业的综合商社）。三井物产已经不再过多介入这些巨型综合厂家内部的具体事务，而更多精力放在将发展中国家的重要企业纳入到三井财团中来，将它们捆绑到三井财团的这些综合企业的产业链上。

事实上，三井物产这家综合商社及三井财团的综合性企业在中国的发展，有着积极的意义。在中国经济的微观层面上，这些日本财团企业的投资与经营活动，将中国支离破碎的产业链和各自为政的企业联系了起来。但是，这些产业和企业的主导权却已经不在中方手中了，这是值得关注和深思的问题。难道中国的产业真的要永远依赖于日本综合商社的分工与组织吗？中国为什么不能有自己的综合商社来掌握自己的产业体系呢？

2005年10月，看到中国经济中暴露出的很多问题，同时意识到当代的中国企业界和教育界对日本经济模式研究的极端缺失和漠视，我决心辞去在三井物产的工作，公开我的研究网站“超级主义者”（[www.superist.com](http://www.superist.com)）。此时，曾在十二年前招聘我进入三井物产工作的内田龙太郎经理又调回北京工作，我正式向他递交了辞职报告。内田先生想挽留我在三井物产继续工作。我认真地他说：“我已经在三井物产学习了十二年，请允许我毕业吧。”

离开三井物产之后的半年中，我将一些自己的研究文章传到互联网的几个论坛上，很多青年学生反应热烈，纷纷进入“超级主义者”网站来求知，并且进行互动学习。不久，在媒体工作的翟玉忠先生找到我，希望我将网站上文章整理成书，以便更好地让企业界和学术界了解以综合商社为代表的日本经济模式。这时的三井物产已经将很多重要部门独立出来形成新的产业公司，世界500强排名在2005年降到了第148位，似乎是有意识地隐藏起来。

2006年6月，《环球财经》的执行主编梁志坚突然打电话来，提出要采访我。此时，我正在专心创作第一本书《三井帝国启示录》。梁志坚解释说，他已经两次采访了三井物产驻中国的总代表，但是没有了解到关于三井物产经营方面任何有价值的信息，而且发现三井物产的中文网站也处于关闭状态。在



网上查找资料时,他发现“超级主义者”网站提供了关于三井物产为代表的日本综合商社和财团的详细研究资料,由此提出对我进行采访。

通过这次采访,我又结识了《环球财经》的主力编辑邵振伟先生,在他的关心和支持下,我开始尝试写作财经类文章。从2006年11月开始,我的两位得力助手袁璐和张凌协助我不断收集和整理出大量资料,而且建立了财团经济研究室,由此暴露出日本财团(特别是三井财团)近年来在中国乃至全球的强力扩张活动。根据这些资料,我们陆续在《环球财经》、《董事会》、《中国财富》、《经济》、《商界评论》等杂志上发表了一系列有影响力的文章,而且被网络媒体广为转载和传播。

2006年11月的一天,我忽然接到《北大商业评论》的一位编辑打来的电话,邀请我去商谈合作撰写日本企业经营管理的文章。当时非常高兴,因为曾经听说该杂志在中国号称拥有如同《哈佛商业评论》的学术地位。然而,当我与这位编辑交谈后,发觉彼此之间存在着很大的交流障碍。随后,我们勉强商定以“三井物产国际化”为题,尝试完成一篇研究文章。交稿后,在编辑的要求下,经过8次面目全非的修改后,我实在无法接受学术权威们对日本综合商社的美国式描述,最终遗憾地放弃这项合作。

事实上,日本综合商社及其财团企业的经营哲学中无不渗透着中国古代思想家的“治国之道”。特别是有着悠久历史的三井和住友两大财团与中国传统文化有着割舍不断的联系。三井财团、住友财团的领导人分别以中国两部古籍《贞观政要》和《帝王学》为事业垂训。我在前一部书《三井帝国启示录》中考证了“三井”名称来自于中国浙江天台山(温州、台州和宁波地区)的“三井潭”。而且,书中介绍了三井财团发源于日本近江国(今滋贺县),这里的住民是中国汉代最后一个皇帝刘协(献帝)的子孙。

也许正是由于三井和住友这两家财团有着共同历史背景和文化传承,这两家始终坚持东方式经营的财团,在面对经济全球化的大潮时,选择了彼此之间的相互靠拢。2001年4月,由三井财团的樱花银行和住友财团的住友银行合并而成三井住友银行,标志着三井财团和住友财团的金融机构统合为三井住友金融集团。作为三井—住友这个新财团体系中的核心组织,三井物产、住友商事这两家综合商社始终承担着多元化和国际化的重任。

2007年6月16—17日两天,我参加了由中国社会科学院日本研究所主办的“第八届全国日本经济学会年会”,并被推选为理事,而且遇到了来自全国各地从事日本经济研究的很多官方研究机构和著名高校的学者。从收集到的论文看,所有针对日本的研究似乎还只是停留在日本泡沫经济的教训上。人们的视点都集中在日本GDP(国内生产总值)的缓慢增长上,却对日本GNP(国

民生产总值)超过两位数的增长视而不见。

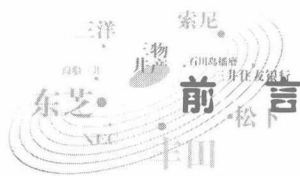
在这次会议中,有一位十年前曾经专门研究日本综合商社和财团体制的大学教授疑惑地问了我两个问题:“日本综合商社在做什么?日本企业之间的相互持股在减少吧?”其实,我明白他是想说“日本财团经历90年代初泡沫经济破灭和1997年亚洲金融危机后已经被拖垮了”。他的想法代表了整个中国经济界对当代日本综合商社和财团体制的模糊认识,表现出对日本经济体制的强烈质疑,由此激发出我写作本书的使命感和责任感。在袁璐和张凌这两位助手的协助下,2008年4月我终于完成了本书的初稿。

与《三井帝国启示录》着重梳理三井财团的历史、文化和经营理念有所不同,《三井帝国在行动》这本书主要通过一些实战案例,讲述了以三井物产为首的三井财团企业群是如何针对中国市场,彼此相互配合进行全球战略布局的。书中很多内容可能比较敏感,容易刺激中国人的神经,但这些都是正常的商战手段,希望读者能等闲对待,重要的是希望中国企业能与日本财团(穿西装的军队)合作与博弈的故事中获得启示。

2007年12月27日晚,日本新任首相福田康夫飞抵北京,开始对中国进行4天的正式访问。第二天,福田康夫在北京大学发表了演讲,其中一段话非常耐人寻味,他说:“我国被称为比社会主义还要社会主义的平等社会,但是随着全球化的进展,最近收入差距的问题也变得逐渐严重,今天温家宝总理告诉我,为了应对这些问题,中国目前在贯彻科学发展观,在这个过程当中,对实现和谐社会的目标抱有坚定的信心。”中日关系经过十多年来的波折,似乎正在步入平稳发展的轨道上。

过去30年的历史经验告诉我们,中国和日本这两个邻国必须相互真诚而坦率地对待对方,不再只存在友好的幻景,而更应建立一个新的合作框架。正像在全世界的普通双边关系中一样,竞争、分歧和摩擦将继续存在。然而,一旦友好的假象消除了,建立新的、更加注重实际的、健康的关系就将是可贵的。中日政治关系的发展,从一定意义上可以说是一个不断解决矛盾与摩擦、不断扩大共识和共同利益的过程。中日企业之间的关系也亦如此。

2008年5月12日



## 三井的角色

三井物产(Mitsui)是世界上最大的综合商社,而且又是先驱者,有着悠久的历史。1993年,三井物产排名世界500强第一,在其后的10年间也都基本排名500强前10位。2003年以后,三井物产将能源部门等重要产业机构独立核算,并且在全球设立独立法人公司,使得自己在《财富》杂志的世界500强排名中的位置迅速下降,其真正的实力和活动被隐藏起来,不为外界所注意。

事实上,三井物产不是制造厂家,它最大的财产是人,其价值无法简单用西方式的财务报表来衡量。作为综合商社,三井物产并不直接拥有生产设备,整个企业活动所依赖的资本就是“人”。1979年,八寻俊郎就任三井物产社长,积极推进“RDS运动”,其主旨是把三井物产的经营原点恢复到“人”,比起纵向组织来,更加重视横向组织的力量,消除官僚主义,使公司重新成为能动的、充满活力的、以人为中心的经营组织,“人的三井”由此得名。

不少中国企业都在梦想跻身世界500强的行列中,然而,三井物产对500强排名从来都不屑一顾。三井物产作为三井财团的母体已经培育出众多世界级的企业,三井财团体系内的500强企业更是有一大把,其中就有丰田、东芝、索尼、三井住友银行、商船三井、三井造船、石川岛播磨重工、三越百货等知名企业。三井物产向来是一家“默默无闻”的企业,中国人对它知之甚少。三井物产到底是做什么的?这似乎是个全球性的谜。

## 历史沿革

三井家起源于平安时代(794—1192)的关白(辅佐天皇的丞相)藤原道长,其后代离开京都,定居于近江国(今滋贺县)“三井寺”地区,开始以“三井”为姓。据《三井帝国启示录》考证,“三井寺”得名于中国浙江天台山(位于温州、台州和宁波地区)的“三井潭”,而日本近江国的居民被认为是中国汉代最后一个皇帝刘协(181—234年)的后裔。近江国是日本出产商人的地方,这些商人在唐宋时期就与中国浙江商人密切交往,如出一家。

17世纪中叶,正是中国明朝后期的徽商从鼎盛走向衰落之时,三井家的后人三井高俊举家从近江国迁往伊势国的松板,放弃武士地位,成为酿酒商人。1673年,三井高俊的四子三井高利开设名为“三井越后屋”的吴服店(今三越百货)。之后,三井高利又在京都、江户(东京)、大阪、长崎等地开设名为“两替屋”的钱庄,从事兑换、放款等金融业务,即为现在三井住友银行的起源。三井高平继承家业后,在长崎开设吴服店的分店,宝永年间(1704—1711年)开始与外国交易,此为“三井物产”的远祖。

18世纪中叶至19世纪末,以太谷、祁县、平遥等晋中商人为代表的山西商业票号,曾“富甲华夏”,“汇通天下”,闻名于中华大地。然而,晋商最终随着突如其来的战乱在清朝末年时衰败了。此时,三井家族为倒幕势力提供巨额资金,是日本明治维新(1868年)的功臣,成为“政商三井”。由此,三井家族与明治政府发展出了一种互相支撑、互相利用的互惠关系,推动日本的经济与社会变革。1876年,三井家族开设了日本第一家私人银行“三井银行”,并成立了当时规模为日本第一的“三井物产公司”。

第二次世界大战结束后,美国占领当局认为日本的财阀是军国主义的根基,将包括三井、三菱、安田等在内的几大家族财阀解体,三井物产这家综合商社也被分割成170家小公司。1952年,由于政策上的缓和,加上日本政府强有力的商社培植措施,原三井物产系统的公司不断合并,于1959年完成合并后又成为日本规模最大的综合商社。此时,原三井财阀的众多企业重新聚拢起来,形成新的三井财团体系。

2001年4月2日,三井财团的樱花银行(原名三井银行)与住友财团的住友银行正式合并为三井住友银行。值得一提的是,住友商事是住友财团的综合商社,经营规模紧随三井物产和三菱商事之后。中国人熟知的 NEC(日本电气)、松下、三洋这3家企业是住友财团的成员或重要关联企业。2002年12月,三井住友银行通过股份转移方式设立三井住友金融控股公司,标志着三井—住友大财团体系的进一步统合。

## 新家族经营主义

在很多中国人甚至欧美人看来,丰田汽车、东芝电气、松下电器等耳熟能详的产品及其企业才是日本竞争力的象征,很多企业管理书籍谈及的也是这些企业的管理经验。然而,国人全然不知日本大企业成长的幕后推手,以及主导日本经济的内在力量,其实真正来自三井物产等日本财团的综合商社。在中国翻译出版的美国经济学教科书,连提都不提有关财团的问题,只在日本和韩国存在的被称为综合商社的企业组织更没有介绍。

近十多年来,日本国内经济陷入低迷,加之中日关系出现裂痕,研究日本经济体制的中国学者几乎绝迹。中国企业家和经济学家普遍接受西方经济学和MBA教育,忽视了对日本经济的研究。美国企业背后的文化是个人主义,崇尚独立性,利润第一。当危机来临时,美国公司总是企图摆脱和剔除其陷入困境的产业和部门,而日本财团更加注重建立企业间的相互依赖关系,形成命运共同体,共度危机,共求发展,共同抵御外部侵略。

事实上,三井财团就是一个新型的家族企业,它不再依靠自然人的血缘关系界定家族成员,而是以企业法人之间的资本关系形成新型的命运共同体。三井财团企业实行的终身雇佣制、年功序列制、企业内工会在维系财团体制方面发挥了不可磨灭的作用。从另一角度来看,三井财团实际上是一个长期稳定、从事专业化分工与协作、相互紧密依赖、有共同文化理念的人群的集合体。

在这个新型的、现代化的家族式企业集团(财团)中,主办银行(或金融集团)扮演着父亲的角色,通常决定家庭成员的血缘关系和姓氏归属,是家庭成员稳定的经济来源。而综合商社自然扮演了母亲的角色,她负责生育儿女(众多制造业),照顾家庭成员的起居,对孩子的教育和成长施加影响,为子女长大后外出求学与发展谋划(获得情报),甚至为子女选择对象和操办婚嫁(创办合资企业)。

在一个传统的家庭中,子女是否能够健康成长,丈夫是否事业有成,更多取决于是否有一个贤妻良母对这个家庭成员投入无私的照顾和关怀。三井财团大家族中正是通过三井物产这个综合商社承担起妻子和母亲义务,维持着整个家庭的和谐与发展。当大哥姐姐们(成熟产业)有了充足的经济来源和积蓄后,他们会将这笔钱投入到父母新孕育出的小弟弟妹妹们(新兴产业)身上,或将手头富余的资金存入父母的钱箱中,供全家统筹。

当代的三井财团企业早已经不是传统意义上的私人家族企业,经过现代化企业制度的改造已经成为真正的社会企业,被日本人称为“民有国营”的企业,或称“国民企业”。虽然三井财团的外在形式发生了变化,但内含的传统家

族文化却得到了延续。三井财团的创始人三井高利(1622—1694年)整理父亲生前的文章,又总结一生的处世经营,完成了《三井氏家规》,至今保存在东京大学,成为日本工商管理的重要历史资料。

## 产业组织者

三井物产为日本的产业结构调整做出了巨大贡献,被认为是“产业组织者”。因而,产业组织者的角色决定了三井物产的经营特色。三井物产参与生产企业和科技开发,其目的在于获取生产企业的贸易代理权,而非为了取代生产企业自己办厂;三井物产为中小企业提供金融融资服务,主要是出于贸易流通业务的需要,而非为了取代银行成为金融机构。如今,那些当初的中小企业都已茁壮成长、分枝独立,在当前的三井财团中占据着举足轻重的地位。

三井物产创业一百余年以来,为适应时代要求,在粮食、机械、能源、纤维、物资、金融等广泛领域,培育了形形色色的产业资本。最典型的例子是丰田汽车,100年前,丰田是个制造纺织机械的小厂,是三井物产把他们带到欧美,了解了汽车制造技术;三井物产为丰田公司的快速发展提供了最急需的资金,为丰田公司首先提供了进入海外市场的通道,并派去人才帮助经营管理,成功地把丰田汽车打造成了世界上最赚钱的机器。

三井物产的发展史,就是其地区多样化、产品多样化尤其是功能多样化逐步展开,渐进推广,日益深入,综合运用,自如协调的历史,多样化经营是综合商社的永恒主题。其业务的基本定位是提供交易服务即做中介人,为出口商开发海外市场,为进口商寻找所需的原材料或产品。为了实施这些交易,三井物产为财团关联企业提供最有效的商业动态、市场行情等信息,监督贸易双方的商业信用,帮助筹措资金或安排易货贸易,甚至提供全球范围的运输服务,把触角尽可能地伸向全球经济生活中人们想得到甚至想不到的角落。

例如:三井物产与以铁矿石起家的巴西淡水河谷公司(CVRD)的关系,不仅限于资源开发,而是包括与海运公司的共同经营、货车和大型卡车等矿山机械的制造、矾土开发等一起,为三井物产内多个部门形成一个新的商机。由于巴西淡水河谷公司(CVRD)、上海宝钢、丰田汽车等同为三井物产的重要关联企业,为实现一元化管理和信息共享,三井物产在公司内设立顾客制度,目的是为了形成跨部门的事务处理机制。

要做产业组织者,三井物产是否投资某个项目的主要考虑因素不是追求短期利润,而是追求长远的产业发展空间。与财团所属企业共同投资,三井物产很少做大股东(对资源的投资除外)。三井物产在被投资企业所占的股份一般在5%~10%。三井物产并不直接参加生产活动,而让财团所属制造业企业

控股,因为只有对口企业才是该行业的专家,这样确保了经营决策的科学性。

总之,三井物产是三井财团的核心公司,它有两个关键职能:第一是通过各种各样精心设计的服务促进客户的国际贸易活动;第二是全球性地调动信息、人力、财力等资源和客户共同努力,从而创建新的业务、新的公司,并进入新的产业。同时,他本身又在日本的国内外拥有上千家的关联企业群。这一千家企业编组的8万人体制,生龙活虎地开展着全球性营销活动,淋漓尽致地发挥了三井物产的综合力量。

## 资源与金融的统合

日本资源贫乏,几乎全部靠进口。三井物产作为日本代表性的综合商社,是日本资源战略的优秀执行者。为确保资源、能源安全地按期到货,三井物产从战后不久即开始将大量的资本、技术、设备投入到中东、印尼、澳大利亚、拉美、中国等地,大规模开采资源、能源,不仅确保了国内供应,还有余力出口创汇。因此,在推进“贸易立国”国策,保障能源、资源供给等方面,三井物产为日本的发展战略做出了完美诠释。

在日本经济高速发展时期,为给重化学工业提供稳定的原料来源,三井物产高度完善了原料供应渠道。1960年前后,三井物产在墨西哥、智利、加拿大、澳大利亚等国参与铜矿开发,并独立进行资源勘查,向矿业公司推荐优质矿源,并共同开发。三井物产在1973年的石油危机以前就以“能源是日本产业和国民生活不可缺少的资源”为信念,通过煤炭、液化天然气和管道天然气等多种能源的供应使供给方分散化,还对能源开发进行投资。

三井物产从单独买矿,经过签订长期合同、融资买矿(在为矿产开发、采掘筹措必要的资金基础上购买),最终直接参与矿产资源的开发。21世纪初,三井物产拥有开采权的天然气、原油/天然挥发油等的可开采蕴藏量达到12.74亿桶的规模。以当时的原油价格1桶25美元、汇率为1美元兑120日元计算,三井物产可开采量的时价为38220亿日元,可谓是无以伦比的天文数字。时至2008年5月,国际原油价格已经突破了1桶132美元,翻了5倍。

然而,介入资源收购,如果没有巨大的筹融资能力,三井物产是很难做到这一点的。三井物产的成功,在很大程度上有赖于金融机构的贷款支持,而金融机构之所以能够源源不断地满足三井物产的融资需求,深层次的体制背景,则是其作为综合商社大股东的地位和相互持股关系、长期持续资金交易关系的存在。从三井物产的股份构成可以看出,三井物产的主要股东都是金融机构,包括三井住友银行、中央三井信托银行、三井生命保险等等。

作为三井财团的核心企业,三井物产不仅与财团内部金融企业交叉持股

关系,而且还与外部大金融机构也存在交叉持股关系,例如,东京三菱银行持有三井物产3.19%的股份。由此,三井物产形成了集团内外企业相互参股、互派董事、互换市场信息、相互制约、规范发展的局面。然而,商社金融的本质要求是,不论采取什么金融形式,其核心只能是对综合商社和交易功能的补充、完善和确保商权的稳定扩大,从来不以获利为主要目的。

事实也是如此,三井物产虽然与大银行有千丝万缕的联系,但彼此间仍保持着相对独立的经济实体地位。三井物产作为综合商社虽然栖身于三井住友金融集团这个大体系,但并不必完全听命于某一家大银行,因为日本的《反垄断法》规定某一银行持有企业的股份不得超过总额的10%。也正是在这样一种雄厚且独立的商社金融支持下,三井物产得以在全球矿产资源领域扮演一个“跨境的供需组织者”角色。

### 制造业的“牵引车”

20世纪创新性的技术几乎都发源于美国,但是日本却常常在这些新技术领域上演着青出于蓝而胜于蓝的一幕。特别是二战结束后,日本仅仅用了不到30年的时间,迅速在钢铁、汽车、电子、数控机床等领域赶上,甚至超过欧美,靠的不是被动的技术引进。日本购入的欧美技术,并没有仅仅被直接使用,而是用来肥沃了日本原本贫瘠的技术创新土壤,显示了日本财团企业将技术商品化并进行高质量大规模生产的能力。

三井物产等综合商社将庞大的信息网络的触角,伸向世界的各个角落,始终扮演着中间人和牵线人的角色,活跃在大规模技术引进的舞台上。可以说,在当时凡属与重大技术、装备有关的引进,综合商社基本上都介入了。诸如对方提出苛刻的技术转让条件时的谈判,签订技术引进合同,进口先进的机械设备,直到机械设备的安装调试,综合商社作为日本财团的后勤和服务单位发挥了巨大作用。

日本技术创新实行的是“逆向工程”,即根据市场需求发现新功能、新产品的过程。这样的改进和创新多是市场拉动的产物,并以大规模市场应用为目的。这种市场导向的模式是以财团的综合商社为基础,同时强大的财团制造企业也促进了这种模式的发展。由于综合商社巨大的情报能力和产业协调能力,使得日本企业可以把来自各国的不同技术加以集成创新,最终成就日本制造业的辉煌,并且促成日本的技术引进政策系统化。

上世纪60年代末,正是日本经济从高速增长向“渐进式增长”的转折时期。震撼世界的石油危机促使以贸易立国的日本把经济向知识、技术密集型产业方向转化。在“知识是政策和战略之源”理念的指导下,三井物产于1967



年10月出资并聘请一大批金融技术、社会科学、技术情报等方面的专家组成了三井情报开发株式会社。1972年8月,又成立了工学研究所(即现在的综合研究所),1987年7月在美国成立了分公司。

三井情报开发株式会社综合研究所确立把“情报产业”作为发展宗旨以来,建立了一套适应公司特点的组织机构。它的研究领域有:(1)经济·产业领域方面;(2)社会·地区研究领域;(3)科学技术研究领域;(4)情报系统研究领域等。该所的所有业务都是以受委托方式进行的,并经常从大学中聘请研究者共同研究,还与地方以及海外的调查研究机关协同研究。由此,三井物产将市场、技术、政策等诸多因素综合起来指导企业的经营与发展。

如今,在三井一住友这个大财团体系之下,有一大批综合性制造企业都已经成长为大型跨国企业集团,在各自的产业领域发挥着综合商社的功能。如,丰田、东芝、索尼、NEC、松下、三洋这些三井一住友财团的成员,表面看是制造企业,实质上都是“专业综合商社”。通过财团内部的新的分工与协作,这些专业综合商社正在分别统合汽车、电气装备、消费电子、电信、家用电器等领域的资源,牵引全球制造业的发展。

## 惊人的网络力量

三井物产拥有子公司1100多家,在日本国内拥有34个机构,在全球93个国家和地区设有事务所89个,当地法人91个。1980年,三井物产在北京设立了中国事务所,目前在中国有20多家分支机构,参与投资的企业有200家以上。三井物产凭借在物流领域、信息资源、统和能力等方面独特经验,以及在世界各地的触角,在与中国企业合作的同时,也强化了对中国企业的控制。中国企业的内部信息往往也成为了三井财团企业群的共享情报。

始建于1971年的三井物产环球通讯系统,通过其设在东京、纽约、伦敦、悉尼和巴林的5个电脑控制中心连接着驻海外的149个事务所,通讯线路总长达44万公里,可环绕地球11圈。当时,三井物产每年用在电传、电话、传真、邮资、电脑运算等方面的费用,相当于公司工资总额的1/3。从1991年10月开始,三井物产已将情报调研部独立,升格为贸易经济研究所(现三井物产战略研究所),并进一步完善了各种职能。

市场情报的交换不仅仅限于三井物产的全球事务所之间,而且传递于三井物产子公司及三井财团成员企业之间。例如,三井物产旗下的三井石油公司股权结构中,三井物产占90%,其余10%股权分配于三井住友银行、中央三井信托银行、商船三井、三井造船、东丽、三井化学、三井住友海上保险、三井生命保险、三井住友建设、三井不动产。可见,三井物产通过持股关系将众多财