

日本企业的“保姆”——商社，才是日本经济的幕后推手！

为何弹丸之地的日本却能打造出索尼、松下、丰田等全球行业的翘楚？

为何地大物博的中国却一直停留在“MADE IN CHINA”？

商业  
运作经典

# 大道无形

## 日本商业の运作模式

博君◎著

FORMLESS UNIVERSAL DOCTRINES  
OPERATING PATTERNS IN JAPANESE COMMERCE

本田、丰田、佳能、松下、东芝、索尼、NEC……在很多人的眼中，这些耳熟能详的企业才是日本竞争力的象征。但是，你所不知道的是，站在这些光环耀眼的日本金牌制造业企业背后的，是拥有全球独有商业模式运营的日本综合商社。

凤凰出版传媒集团  
凤凰出版社

# 大道无形

## 日本商业の运作模式

---

FORMLESS UNIVERSAL DOCTRINES  
OPERATING PATTERNS IN JAPANESE COMMERCE

博君◎著

凤凰出版传媒集团  
凤凰出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

大道无形：日本商业的运作模式 / 博君著. —南京：凤凰出版社，2010.5  
ISBN 978-7-80729-738-3

I. ①大… II. ①博… III. ①商业经营—模式—研究—日本 IV. ①F733.13

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 059799 号

## 书 名 大道无形：日本商业的运作模式

---

|      |                                                           |
|------|-----------------------------------------------------------|
| 著 者  | 博 君                                                       |
| 责任编辑 | 刘艳军                                                       |
| 出版发行 | 凤凰出版传媒集团 凤凰出版社                                            |
| 出 品  | 凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司                                   |
| 集团网址 | 凤凰出版传媒网 <a href="http://www.ppm.cn">http://www.ppm.cn</a> |
| 印 刷  | 北京嘉业印刷厂<br>北京市大兴区黄村卫星城东                                   |
| 开 本  | 700×1000 毫米 1/16                                          |
| 印 张  | 14                                                        |
| 字 数  | 160 千字                                                    |
| 版 次  | 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷                         |
| 标准书号 | ISBN 978-7-80729-738-3                                    |
| 定 价  | 25.00 元                                                   |

---

(本图书凡印装错误可向承印厂或北京凤凰天下文化发展有限公司发行部调换，联系电话：010-58572106)

# 自序

---

感谢白益民先生对日本商社企业文化的研究，感谢各界专家、学者对企业运营模式的探讨，站在巨人的肩膀上，我才能看的更远。

博君

中国大学经济系使用的教科书几乎清一色是由美国经济学家撰写的，中国企业家也多热衷于美式的 MBA，极少关注日本和韩国被称为“综合商社”的企业组织。实际上，日本财团注重的团队合作、共度危机、结成命运共同体，这些模式更多地传承了中国儒家和道家文化。

最近十年，中国基本上是按照美国的模式，把金融和产业剥离，这样的话很难形成商社。在日本财团体制下，财团里面既有制造业，也有商社和专门做物流的组织，还有金融企业，实际上是一个“商帮”的形态。

按照美国的经济理论，企业都是要向专业化发展，而不能到处投资多元化。实际上，日本的财团是形成多元化的体制，为什么中国的企业做不成多元化？主要是因为中国的体制目前没有理顺，并不是一个企业什么都做就是多元化。多元化的概念实际上是形成一个商帮，大家在产

业链上做不同的事，联系在一起，这是多元化。这不是某一个企业的任务，而是一群企业作用的结果。这个启示或许就是亚洲新兴国家是否该用一种不同于美国的模式来创造利润，这种模式有强大的财力支撑，有信息通畅的商社作为先锋，有优秀的制造企业攻城略地。

日本财团注重建立企业间的相互依赖关系，形成命运共同体，也就是日本企业文化中“和”的观念，它强调互助、团结、合作、忍让。但中国企业往往“打价格战”，互相拆台，独占山头，恶性竞争。“和”文化基础是源自中国的，像儒家、道家的“和思想”保持了汉家王朝400年的基业。这种文化基础中国一直都有，包括现在的和谐思想也是。做小企业做的是产品，做中型企业做的是市场，做大企业做的是人才，而做超级企业就是大财团，做的是文化和哲学，这是不可否认的。如果一个财团到了海外，你可以有很多情报资源、人脉关系来共享，而现在中国的企业是一家一家杀向海外，成本很高，风险很大。

日本三井财团下的丰田、东芝、索尼、NEC、松下、马自达等通过经验、资源、情报、人力资源共享等都杀进了世界500强，而中国企业间最常见的就是相互挖墙脚，打价格战最后搞得不是你死就是我亡，反正一山容不得二虎。

丰田、本田、佳能、松下、东芝、索尼、NEC……这一连串的日本企业，在中国可谓耳熟能详。大部分国人不晓得的是，这些闪亮的名牌背后都有神秘的“大佬”在支持，就像演艺圈里，很多光鲜亮丽的大明星背后都有经纪公司的力挺。日本“星企业”的追捧者就是综合商社。

综合商社不仅是日本大牌企业的幕后推手，而且是日本政治的决定

力量。很多人都以为日本是一个现代民主国家，实际上，日本政治由几大财阀操纵着，就连日本首相都对财团低声下气。日本媒体一度很少敢公开写“财阀”这两个字。作为日本财阀核心成员的综合商社其实是日本经济的总参谋部，是日本国家经济战略的制定者，同时也在日本政治、外交和军事等方面具有很强的政策影响力。日本财团几乎都加入经团联，经团联主席又被日本民间誉为“财界总理”。日本政府对世界经济事务的认识和研究几乎完全依赖于财团的研究机构。日本人都自嘲日本社会本身就是一家超大型综合商社。

那么，究竟什么是综合商社呢？从字面意义上简单来说，商社就是贸易公司，而综合商社就是多元化的贸易公司。综合商社是日本特有的，以从事贸易批发为主，兼具多种经营，在产品、地区和功能方面均进行了充分多元化的跨国公司。一般而言，综合商社具有流通、金融与情报三大职能。在流通领域，综合商社涉足贸易、销售、物流、保险、营销与广告；在金融领域，综合商社涉足贸易融资、贷款与第三方贷款、股权投资；在情报领域，综合商社的海外分支机构负责搜集各方面的相关资讯，而综合商社总部负责搜集、分析、整合全球范围内的信息。

日本经济学家、边际产业扩张论的提出者小岛清说：“综合商社的实质是在一定的时间和场所中起中介作用的类市场合作体系，即综合商社作为一个开放的综合体，始终能够凭借集中与灵活权变的行为方式所发挥的多功能、综合有序的运作，将社会经济活动中的供给与需求紧密联系起来。”小岛清的这句话简单地说，即综合商社是个神通广大的中介机构，其活动围绕“中介作用”这一本质特征和市场定位展开的。通

过这个非常中介，日本企业之间建立起来一种内在的交互关系，在竞争的同时避免了过度互掐所造成的悲剧；通过这个非常中介，日本企业与政府联系了起来，建立起具有实质性意义的“政商”关系；通过这个非常中介，日本企业与海外市场链接起来，踩着综合商社预先搭建的跳板，日本企业顺顺当当地走出去了。

在日本人看来，经济竞争是另一种形式的战争，“经济战争”是全体国民的“对外战争”，要“内和而外战”，竞争与合作一直是日本财团企业之间的主旋律。综合商社的存在正是日本大和精神在经济领域的体现。

改革开放以来，广大壮大但远没有成熟起来的中国民营企业，怀揣着基业长青的憧憬，饱尝单打独斗的无力感，永远战战兢兢。这么多年来，我们不自觉地重复洋务运动的西学东渐，一味沉迷于对欧美企业制度上的模仿和技术上的引进，虽有部分企业成功地实现了个体的大写化，但遗憾的是，整体看来，中国还没有出现一个脱离全球产业链最低端的民族品牌。我们孜孜不倦地向世界 500 强等优秀企业学习经验没有错，关键是，头疼医头、脚疼医脚的办法是不够的，个体修炼内功，永远不能强大到足以对付猛于虎的外资联合剿杀。只有联合起来形成合力一致对外，才能真正的强硬起来。这个道理再简单不过了。也许，中国企业是时候放下集体性短视，学习一下日本企业的“大和”精神，早日完成产业整合，改变完全仰赖政府扶持的习惯，学会企业联合，构建真正属于自己的组织，自己给自己一个可靠的“后台”。

很多人会说，日本资源贫乏，企业联合完全出于生计，不足以仿，

我们地大物博，完全没有必要。事实上，在经历了长时间的以资源换技术的挥霍之后，我们的资源禀赋已所剩不多。我们都知道达尔文先生的那句名言：适者生存。殊不知，他所言的“适应”包括着个体适应和联合适应两种。中国企业在强化个体适应的同时，必须补上联合适应这一课。本书系统分析了日本综合商社的秘密，介绍了综合商社在幕后如何将关联企业做大做强以及其在全球精心布局的惯用计谋，希望对意欲团体化发展和有志于走向联合的中国企业有所裨益。

# 目 录

---

## 第一章

### 中国企业为什么总是集体性很受伤 / 1

---

偌大一个中国，却没有几个世界级的民族品牌，而日本弹丸之地，却拥有大把国际大品牌。每年中国都有大批的民营企业倒下去，很多企业家感叹在中国做实业实在太难。事实上，在全球任何一个地方，做企业都很难。中国民营企业脆弱不能只怪环境，一个重大的原因就在于中国企业之间缺乏联合精神。日本的大腕品牌都不是一己之功，而是有着可靠的“后台”，坚强的推力。中国可以考虑学习日本综合商社的模式，完成对中国企业的整合，并一致对外。

都是资源有恃无恐惹的祸？ / 2

过度依赖外资，外强实则中干 / 7

苟活于全球产业链的最底层 / 12

走不出去，形成不了国际气场 / 16

互不团结，无法一致对外 / 21

## 第二章

## 日本真正的“教父”——商社皆是“潜伏大佬” / 25

丰田、本田、佳能、松下、东芝、索尼、NEC……在很多人的眼中，这些耳熟能详的企业才是日本竞争力的象征。但是，你所不知道的是，站在这些光环耀眼的日本金牌制造业企业背后的，是拥有全球独有商业模式运营的日本综合商社。它们才是真正水面下的巨鲸，是日本企业界的潜伏教父，日本大企业成长的幕后推手，是主导日本经济的内在力量，是日本经济乃至世界经济的大庄家、幕后操盘手。

决定日本经济的六大财团 / 26

影响世界经济的九大商社 / 37

财团和商社左右日本政治 / 43

以贸易为主体，以金融为后盾 / 48

实力隐藏，大象无形 / 52

资源优势互补，经营相互扶持 / 57

经济危机时刻，抱团取暖求生 / 62

## 第三章

## 不断变化着的“软体动物” / 67

把握市场，嗅察商机，不僵化公司的固有形态，这是商社的基因。从拉面到火箭、从卫星到鸡蛋，甚至更有比卫星大的宇宙，比鸡蛋小的芯片和肉眼根本看不见的生物工程，随需而变，无所不做，这就是商社的魅力根源。

“综合”是商社的金字招牌 / 68

从拉面到火箭从卫星到鸡蛋“无所不做” / 71

进口贸易、国内贸易和转口贸易活动广泛 / 77

独立而强悍的现代物流体系 / 81

依据庞大的信息网络相时而动 / 85

商社成功的最大资本是人 / 89

### 第四章

#### 世界级品牌的幕后推手 / 95

综合商社与财团企业成员有着密不可分的联系。无论是农作物、矿产资源还是消费品，无论是原材料、中间件亦或是终端商品，在所有的生产、贸易和物流环节，综合商社都扮演着“幕后推手”的角色，将自己的下属公司以及关联企业推到台前，不断地扩大着市场、资源和疆土，谋求着利润最大化，而自己则隐藏起来。

以培育世界级企业为目标，入股不控股 / 96

利润是第二位的，长远合作最重要 / 99

帮助品牌企业度过寒冬 / 103

从上游到终端渗透整条产业链 / 107

做品牌企业最理想的供应商 / 111

帮助品牌企业“走出去” / 113

### 第五章

#### “利益共同体”的非常扩展术 / 119

综合商社是日本企业走向世界的“流通窗口”。通过在金融、物流、调研、咨询、市场营销等方面直接为制造业企业提供支持。只要能见到日本企业的地方，毫无疑问也会发现日本综合商社的身影。它们像影子一样，隐没在全球 93 个国家或地区的某个角落，默默地、贴心地为品牌企业保驾护航。



- 情报开路，无往不利 / 120
- “三人四脚型”联合投资 / 125
- “反客为主”四部曲 / 128
- 用“吸收风险”来创造未来 / 132
- 抢夺资源，掌握话语权 / 135

## 第六章

### 猛于虎的新“以华制华” / 141

当我们在宏观经济上防御欧美的显性进攻时，却忽略了日本的综合商社已悄悄地潜入我们的后方基地。以综合商社为主导的日本大财团以类军事化的组织模式和行为方式早已部署好它们的中国战略，一次次绕过国人集体仇日的情绪墙，成功地将中国企业引入他们精心布下的陷阱。专家指出，中国经济有很大部分掌握在日本手中。

- 表面处处着想，实则请君入瓮 / 142
- 借船为出海，登岸就翻脸 / 145
- 不断投以诱惑，就是不传真经 / 149
- 安插“耳目”，里应外合 / 153
- 幕后坐庄，联合诈骗 / 161

## 第七章

### 文化寻根——日本商社隐形的翅膀 / 169

日本综合商社的生成是有国家意志和民族文化在里面的。日本财团注重建立企业间的相互依赖关系，形成命运共同体，也就是日本企业文化中“和”的观念。它强调互助、团结、合作、忍让，完全不同于中国企业间互相拆台、独占山头的恶性竞争。两国文化虽禀赋不同，但刨根来看，日本

“和”文化发轫于中国的儒家文化，日本的综合商社甚至可以说跟中国徽商、晋商有密切的联系。

日本文化共生共荣思想的极大影响 / 170

综合产业链下的家文化 / 173

以商兴国的传统和贸易立国的国策 / 176

商魂、国宝级杰出商人的榜样力量 / 180

中国儒家、道家的“和”文化 / 183

中国徽商晋商浙商的影子 / 186

## 第八章

### 为什么中国没有产生综合性财团? / 189

中国改革开放才 30 余年，真正的市场经济实际上只有十几年，中国市场经济环境还没有充分的土壤让商社生存，还存在很多因素制约综合商社的萌芽与发展。中国曾经尝试过建立综合商社和财团的模式，但都失败了。虽然中国目前有垄断的国营企业，有很多多元化的集团公司，也有很多大的贸易公司，但是这些公司徒具财团商社之表，不具其神。中国企业联合之路虽然任重道远，却也到行动起来的时候了。

从中粮发展看中国国企与日本商社的形似神离 / 190

从温州财团看民营经济的发展劣势 / 193

从德隆成败看产业运作的风险隐患 / 199

从招商局发展看中国商社模式的短板 / 205

中国亟待培育适合综合商社生存的土壤 / 209

## 第一章

# 中国企业为什么总是集体性很受伤

偌大一个中国，却没有几个世界级的民族品牌，而日本弹丸之地，却拥有大把国际大品牌。每年中国都有大批的民营企业倒下去，很多企业家感叹在中国做实业实在太难。事实上，在全球任何一个地方，做企业都很难。中国民营企业脆弱不能只怪环境，一个重大的原因就在于中国企业之间缺乏联合精神。日本的大腕品牌都不是一己之功，而是有着可靠的“后台”，坚强的推力。中国可以考虑学习日本综合商社的模式，完成对中国企业的整合，并一致对外。

大道无形

### 都是资源有恃无恐惹的祸？

“地大物博”曾经是我们几代人引以为豪的民族记忆，“地大物博”赐予了我们的企业有恃无恐的豪迈。多年来我国企业习惯于以资源换技术，以资源换市场，很多企业唯利益是图，不会去关注“中国资源已短缺”这种环保人士的“恐吓”。

在国际上中国制造就是中国企业的代名词。在国外买一个玩具、一件衬衫、一款小家电，很可能是“MADE IN CHINA”。过去 20 年，中国一直遵循着贫困国家的发展战略：利用自己劳动力价格低和自然资源丰富的优势，在劳动力密集型的产业中，靠低廉的价格打败对手，占领世界市场。如今“中国制造”遍布全球，作为世界第三大贸易国，中国 100 多种产品的产量“世界第一”，涉及家电、通讯、纺织、医药、机械、化工等十多个行业。“中国制造”的标签遍布全球各地，是中国经济蓬勃发展的体现，也意味着中国已成为“世界加工厂”，但我们应该始终保持清醒的头脑。

多年来，我国的经济发展一直没有摆脱高投入、高消耗、重污染、低产出的模式。从工业的产出看，大部分是资源高耗和高污染型，如焦炭、铝业等。生产 1 吨铝平均消耗 15000 度电，相当于消耗 4.8 吨标准煤。这些产品大多用来出口，也可以认为中国经济增长是在为外国节约

资源，污染自己的生存空间。从生产成本及效益上看，我国单位产值的资源 and 能源消耗，是世界平均水平的 3 倍以上。与国际先进水平比，中国大型钢铁企业吨钢的可比能耗要高出 15%，火电供电能耗要高出 20%，水泥的综合能耗要高出 23.6%。表面上的经济繁荣，可能潜藏着资源枯竭的危机。

在世界经济全球化和产业结构调整过程中，一些高耗能、高消耗资源性产品转移到中国，相应加大了我国的资源消耗总量。随着大量的“中国制造”走向世界，中国也直接或间接地出口了大量能源资源。

出口以资源为依托的低附加值产品，这种方式其实是在变相贱卖我国宝贵的资源，另外搭售了我们的廉价劳动力。中国作为世界工厂，每天向世界输送天文数量的产品。这些产品全面消耗着中国的各种资源，许多资源是不可再生的，比如矿物能源。这些初级产品以接近资源的价格被卖到国外，他们将这些初级产品精加工后加价几倍再卖给我们，我们靠卖资源和苦力赚的一点血汗钱，转一圈后就又回到外国人手里的了，我们一无所获，还污染了环境、浪费了资源、牺牲了健康。因此，资源被贱卖乃是中国最大的痛。

如今，中国制造已成为资源消耗类、环境污染类产品和廉价产品的代名词，因为我们并没有调控好中国制造的出路，也没有有效地形成监督体制，现在看似繁荣的中国制造实质上是把中国变为了资源、环境、劳力的奴隶！

这些年国际上有一个定律：中国进口什么，什么涨价，中国出口什么，什么就跌价。世界加工厂的显著特点是拥有大规模的出口制造业。

制造业需要丰富的水资源和土地资源作为基础条件，需要大量的煤炭、电力、石油和便利的交通作为基本保障，特别是产品的原材料，许多都是国内缺乏或必须依赖进口的，如特种钢铁和有色金属。长期以来国际石油市场被西方发达国家所垄断，中国在已经被瓜分的石油市场上艰难地寻找立足之地。由于受到西方政治和经济的挤压，寻求合作开发或购买中东石油、俄罗斯石油、东南亚石油、拉美石油的种种努力收效甚微。近年来国际上原材料大幅度涨价就是托中国需求急增之福，国际市场对中国经济的趋向非常敏感，中国在国际市场上采购原材料，一般会引发价格抬高。国外学者曾撰文夸张地比喻中国经济为“中国打个喷嚏，世界就会感冒”。撇开正常的供需关系，国际上还有一股势力亦在兴风作浪，污蔑中国浪费了世界的资源，带来了全球的环境问题。反思我们自己，高价购入原材料、低价推销产品，外商拿走 92% 利润，中国赚极少加工费，大量消耗能源，与科学发展观的要求相差甚远。

我们凭什么去轻视自己的资源呢？资源不是货币，但是未来人们将越来越清晰地认识到，资源的购买力将远远大于目前以纸币为核心的货币体系所代表的购买力。资源不仅具有货币所具有的功能，还具有货币没有的功能。资源大于货币，支配胜于占有。一个国家拥有的资源越多，这个国家就越主动。

与中国制造大手笔贱卖资源截然相反的是日本一直在极度保护着本国资源。日本通过法律和政策、金融支持，鼓励民众到海外购买资源。为了保障矿产资源稳定供应，日本组织各种团体以经济援助为前导，以各种名义向世界各地派遣事业调查团，收集包括资源信息在内的各类信