



财团商道系列

财团**就是**

力量

白益民◎编著

“一带一路”与混合所有制 启示录

日本从外看是资本主义，从内看是社会主义

“财团模式”助力日本企业抱团出海

借鉴日本“民有国营”的财团体制

中国经济需要“一国两制”的新常态

“国民一体”筑起中国新的经济长城



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

财团就是力量

白益民◎编著

“一带一路”与混合所有制
启示录

日本从外看是资本主义，从内看是社会主义
“财团模式”助力日本企业抱团出海
借鉴日本“民有国营”的财团体制
中国经济需要“一国两制”的新常态
“国民一体”筑起中国新的经济长城



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

财团就是力量：“一带一路”与混合所有制启示录 / 白益民编著 .

北京：中国经济出版社，2015. 11

ISBN 978 - 7 - 5136 - 3913 - 2

I. ①财… II. ①白… III. ①财团—研究—日本 IV. ①F279. 313. 48

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 184148 号

责任编辑 李煜萍

责任审读 霍宏涛

责任印制 马小宾

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京科信印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开本 787mm × 1092mm 1/16

印张 23.25

字数 355 千字

版次 2015 年 11 月第 1 版

印次 2015 年 11 月第 1 次

定价 58.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换（联系电话：010 - 68330607）

版权所有 盗版必究（举报电话：010 - 68355416 010 - 68319282）

国家版权局反盗版举报中心（举报电话：12390） 服务热线：010 - 88386794

中国当前的发展现状与日本 20 世纪七八十年代的产业升级、海外扩张时期明显类似，而日本财团在此期间的重组、融合及扩张过程中，积累了大量宝贵的经验和教训，其最终形成“民有国营”的财团体制，可为中国混合所有制改革提供极大的借鉴作用。

日本财团内企业通过交叉环形持股、人事流动和总经理会议等机制，最终形成利益共同体，并通过“产商融”相结合的模式，利用商业资本，消除了金融资本同产业资本间的分离和对立，为可持续的发展和对外扩张提供了基础。

粗放型的发展模式让中国面临着能源、环境等一系列问题。因此，在市场化达到一定程度后如何有计划性地实现转型，需要向日本学习。实际上，与美国不同，日本财团实行的是有组织、有计划的市场经济模式，更适合现行的中国经济体制。

日本所谓财团体系，实际上就是将现代战争中以集团军组织结构为基础的多兵种合成作战体系引入经济活动中。财团体系以综合商社为纽带，通过交叉持股、协同作战，形成“舰队护航体制”，进而带动资本和产业实现出海。

——为什么说“日本从外看是资本主义，从内看是社会主义”，“日本是比社会主义还要社会主义的平等社会”？

——日本有个叫“经团联”的组织，被称为“日本经济内阁”，会长被称为“财界总理”，想当日本首相是必须得到该组织的支持么？

——万向鲁冠球、阿里巴巴马云，这些浙商正构建的财团体系都与日本模式相似，为什么浙商喜欢抱团、喜欢组建财团？

——中国一直在模仿美国模式，而实际上在改革开放初期也曾大力效仿过日本模式，但为什么半途而废了呢？

——针对混合所有制改革，到底是“国退民进”好，还是“国进民退”好？能不能实现“国进民进”？

——国有企业、集体企业、私营企业、民营企业、外资企业……这一系列概念如何做到和谐共存？

——如今，无论是上市公司还是非上市公众公司都经历着轰轰烈烈的并购重组浪潮，而在这个过程中形成的多元化企业集团算是财团么？

——中国在通过“一带一路”、“亚投行”等模式主导新的“东亚共同体”时，需要面对哪些挑战？需要注意哪些威胁？

财团就是力量

梦系中国人自己的综合商社
倡导中国新经济的财团机制
促进国民企业的振兴与发展
捍卫国家经济的主权与安全

从明治维新至今，以三井为代表的日本财团，在面对帝国主义列强统治的世界中，一方面团结日本全民的力量，另一方面整合世界各国的资源，在全球范围内争夺原料、技术和市场。这是日本企业的国际化之路，也是日本国家的生存之道。

尽管彼此不存在从属关系，但主办银行、综合商社、制造企业还是构成了日本财团三位一体的紧密结构。财团成员通过交叉持股、互派经理、共同投资、交换情报等方式建立横向联系。事实上，多元化并非独立企业的使命，而是整个财团分工与协作的结果。

从本质上讲，财团体制与家族文化和商帮文化密不可分。拥有高度忠诚和丰富实战经验的职业经理人成为日本财团生存的关键。为此，日本财团通过“终身雇佣”、“年工序列”、“企业内工会”等形式，力求使员工建立对企业和财团的归属感和荣誉意识。

日本财团的经理人很多都经历了“从士兵到将军”的过程，其中优秀的人才不仅是本公司的高管，而且进入财团的核心机构“经理会”或是担任财团成员企业的董事，甚至还会担任“经团联”会长（被称为“财界总理”）或副会长，决定国家经济发展的方向。

日本的财团体制围绕“全套完整产业链”而构造，使整个产业协调统一发展，不是某个行业超常发展，也不让另一些行业掉队。这种经济体制被形容为“会社主义”，意思是说日本整体就是一个企业，而日本大学经济专业的参考书则直接称之为“日本型社会主义”。

自序

PREFACE

中国经济发展到一定阶段，以组装为主的制造业模式已经走到了尽头，正面临着产业升级的现实需求，企业抱团出海、产融结合成为一种新趋势。这并非只是针对制造业，“产业、商业、金融”相结合的三位一体结构需要被打造出来，在这些方面日本的商社财团体系非常值得借鉴。

中国目前的发展现状与日本20世纪七八十年代的产业升级、海外扩张时期明显类似，而日本财团在战后的恢复重组以及高速发展期的融合扩张历程，积累了大量宝贵的经验和教训，其最终形成“产商融结合”的财团体制，可以为中国国企改革、混合所有制的形成提供极大的借鉴作用。

1972年，日本首相田中角荣访华，中日邦交正常化，日本开始大举进军中国市场。在前作《三井帝国在行动》中，笔者翔实地剖析了日本如何布局中国、隐身发展、夺取商权，实现过剩产能的输出；而在本系列文集“财团商道”中，将从不同角度再度解析日本海外扩张的模式和做法，这将为中国“一带一路”的出海提供指导价值。

日本财团内企业通过交叉环形持股、人事流动和总经理会议等机制，最终形成利益共同体，并通过“产商融结合”模式，通过商业资本，消除了金融资本同产业资本间的分离和对立，为可持续发展和对外扩张提供了基础。

日本经济最终形成的是一种集体所有制形式，也属于公有制的一种，因此，日本有“从外看是资本主义，从内看是社会主义”的说法，在对外扩张中既可被资本主义国家认同，又可被为全国劳动者所接受，实际是一种“民有国营”的体制，这种制度也有利于其独立自主产业体系的形成。

所谓“民有国营”中，“民”即全民所有，日本的重要企业大都是上市公司，这些企业相当于日本的央企，其通过不断交叉持股，模糊了股权，既不归政府所有，也不归任何一家企业所有，更不受私人或外国财团的控制，属于真正的“国民企业”，而并非传统意义上的国有企业。

如今中国民间已经形成了复星、明天、万向等类财团形态的企业集团，原有的国有资产也存在类似的体系，最早可追溯到20世纪80年代邓小平时期仿造日本模式创办的中信、招商局、光大、华润等财团。

但是，1997年东南亚金融危机后，日本经济模式遭受质疑，中国国内对其逐渐由学习转为批判，随着旅欧留美国学者的增多，自由化开始得到全面宣扬，打造独立产业链经济体系的进程被中断，当时建立起的市场经济却也并不健全。

中国共产党的十八大提出了全面深化改革的目标要求，随后“混合所有制经济”的概念被一再提出，国企民企融合成为新一轮改革的重头戏。混合所有制改革虽然可以打破过去国资国企中存在的种种束缚，但需切实保证国家经济主权掌握在自己手中，避免形成一打散就乱的局面，如不能切实保证这一点，将反倒为外国渗透或控制国民经济提供机会。

同时，粗放型的发展模式也让中国面临着能源、环境等一系列问题，因此，在市场化达到一定程度后如何有计划性地实现转型，需要向日本学习。实际上，与美国不同，日本财团实行的是有组织、有计划、有秩序的市场经济模式，更适合现行的中国经济体制。

中国央企出海面临着很大的风险和困境，而民营企业出去也往往是单打独斗，甚至反被纳入外资的体系当中。再看日本，通过财团体系在海外建立起“1.8个日本”（日本海外GDP是其本土的1.8倍），这套模式在其全球扩张中所发挥的作用，更加值得我们借鉴。

值得一提的是，我对日本财团商社的研究，得到了国资委研究中心楚序平主任的高度重视及肯定，并且受到研究中心企业改革研究处支东升处长的邀请，参与了“央企境外风险管理”等方面的专题研讨。2015年，在支东升处长的主持下，又成立了“一带一路国别风险和安保体系”课题研究组，我应邀成为课题组专家顾问，同诸多央企领导和专家学者进行了面

对面的深入交流。

自2008年畅销书《三井帝国在行动》出版后，近六年来本人接受了上百家媒体的采访，发表文章三百余篇，涉及经济、商业、产业、能源等诸多领域，本次“财团商道系列文集”对这些散落在各处的文章进行了搜集分类。

在我的指导下，我的优秀学生兼助手杨履明对文章进行了系统整理编辑，分别围绕财团体制、商社模式、产业强国、能源暗战四个主题形成逻辑体系后，以四部文集的形式呈现出来，以飨读者，希望能为国家全面深化改革、经济产业健康发展、海外扩展与繁荣提供有益的借鉴和参考。

在此感谢中国华信集团董事局主席叶简明先生对我的大力支持。自2011年始，我作为中国华信集团首席经济学家，有幸参与到中国华信的发展当中，并将学识和智慧奉献给这家肩负国家能源保障使命的集体所有制民营企业。

值得庆贺的是：2014年，中国华信集团以336亿美元的营业收入首次入围《财富》世界五百强，位列第349位；2015年，又以347亿美元的营收攀升至342位。并且，中国华信集团正以财团商社的模式践行“一带一路”的国家战略和“混合所有制”的体制改革。我的研究成果能为中国华信集团的发展贡献力量，让我深感荣幸和自豪。

本系列四部文集收录了本人多年发表的文章，其中还得到了我的学生袁璐、彭正江、王维等在初期资料收集、整理和文章写作方面的帮助。这四部文集中还收录了许多媒体记者如梁志坚、林鹰、王纓、陈伟、张凌、严学锋、刘文波等对我的采访或撰写的与我相关的新闻稿，均为该系列文集的成书贡献了力量。

白益民

2015年8月18日

前 言

PREFACE

中国经济需要向谁学习

日本经济的社会主义特色

单从宏观经济领域考察日本经济模式的本质有一定片面性，日本经济模式的真正优势和特点在微观经济领域，日本堪称“微观经济的王者”。日本经济体制保留着战时统治经济的属性，明显带有计划经济的色彩。有西方学者称日本经济体制“从外看是资本主义，从内看是社会主义”。

日本在战后实施经济管制和政企不分的国策，1946年8月，经济界成立了经济团体联合会（简称“经团联”，职能相当于中国的国资委），它是战前的日本经济联盟会及战中的重要产业协议会的延续，包括了所有的大型工业企业、金融企业和高技术企业。1948年2月，在已经存在的行业协会、地区企业协会的基础上，进一步成立了日本经营者团体联盟（简称“日经联”），绝大多数的中小企业也被联合。

2002年5月，大企业团体经团联与中小企业团体日经联合合并，组建了新的经团联，会员总数1623个。其中，日本的主要企业1306个、行业协会（如日本钢铁联盟、日本自动车会等）性质的全国团体129个，地方性质的经济团体47个。

新组建的经团联初代会长乃时任丰田总裁奥田硕，副会长则是新日铁、三菱重工、住友商事、东芝、SONY等日本大公司的总裁；二、三代会长分别为佳能总裁御手洗富士夫和住友化学总裁米仓弘昌；2014年6月

3日，东丽公司董事长榭原定征出任新一届经团联会长。

除了有全国性质的经济指导机构外，日本企业还建立了各式各样的集团，我们把这些集团划分为“横向企业集团”和“纵向集团企业”两种。“横向企业集团”是主要的集团企业为加强彼此的相互关系所组成的大型企业集团群，如三井、三菱、住友、富士（芙蓉）、三和、第一劝银这六大财团。“纵向集团企业”是一个在母公司一元化、垂直领导下活动的有机的事业集合体，如丰田、东芝这样的大型制造企业集团。

日本经济模式在高速发展时期采用的是类似于社会主义国家的完整产业链构建，金融部门向重点产业低利融资。日本企业自有资本很少，大部分是来自银行的金融资本。日本资源匮乏，要靠出口换取资源。输入则严格限制，强制进口替代，积极导入技术。在整个产业上大集团协同作战，即协调统一发展，着力发展重化工业、装备业、电气电子等基干产业。

对内分权，对外联合

为什么日本在战后采用现在认为僵化的计划经济体制却没有造成效率和效益的低下呢？这是充分竞争和外界压力的结果。

日本在经济上面临竞争和压力，采用资本主义式的计划经济增强企业竞争力，某种程度上和中国采用社会主义的计划经济、构建自主工业体系的方式有异曲同工之处。区别在于，中国曾经整个国家就是一个“大财团”，绝对集权，导致僵化；而日本有六大财团，通过市场作用，既有竞争又有合作，形成“幕藩体制”，达到集权与分权的对立统一。

日本作为一个资源匮乏、国内市场狭小的国家，如果不能进入国际市场，无疑就是死路一条。虽然当时日本的经济竞争力非常有限，但是加入关贸总协定（WTO前身）是国民经济发展的必由之路。“入关”后，为了应对国际垄断资本的巨大挑战，日本政府和经团联等机构积极推进了诸多保护本国产业、促进民族企业发展的计划和措施。就在1955年加入关贸总协定后的几年中，日本六大财团逐渐恢复和形成。

推动制造业的超常发展，综合商社作用不可估量。综合商社作为日本财团企业占领国际市场的先锋军，在整个20世纪六七十年代上演了一幕幕

所向披靡的动人画面。日本的电器、电气产品和汽车席卷整个美国、欧洲市场时，综合商社便起到决定性的作用。

正是从这一时间开始，日本采取“稳定股东工作”的措施，重新组建以主办银行和综合商社为核心的、聚集大型企业的、以相互持股和内部董事为特征的财团体系。与此同时，国家经济命脉真正掌握在这些财团企业内部培养起来的、高度忠诚的、具有责任感的、实践型的职业经理人手里。这种由财团机制建立起的日本模式，或由此形成的东亚模式，成为发展中国家在短期内迅速跻身经济强国并形成持续发展能力的成功范式。

任何企业的合并，其本质都是人员的融合，日本集团企业长期的军队化体制和共同的文化遗产，大大降低了企业间融合的成本。力量聚集的同时并没有让企业形成尾大不掉的局面。中国的经济学家们一直认为在中国企业做大很容易就做亡了，这一方面是中国企业做大的时候没有做到真正意义上的融合而产生统合力量，另一方面则是中国缺乏企业间融合的外部环境。

在日本，企业融合并形成新型财团时，有一个集金融、产业和商业的结合点——综合商社，它是企业之间的纽带。日本财团的本质就在于“财团”二字，“财”代表“金融”，“团”代表“商帮”。金融中的企业间相互持股被称为日本财团的“舰队护航体制”，而财团则是现代商帮的体现形式。

“岂只一衣带水”

在东南亚经济危机以后，日本经济界提出了“中国大活用”“超制造业”“国际垂直分业体制”等构想。“中国大活用”是指实现中日两国关系产业互补。“超制造业”是指日本脱离制造工业，从事研发和部件制造，将组装放在中国完成。“国际垂直分业体制”则是指将生产一个产品所需要的多道工序垂直地安排到全球。如今这些构想已经全部实现。

中国经济发展与日本密不可分，主要因为三点：一是日本拥有优秀的技术实力和为确保技术优势而对研究开发的巨大投资；二是日本企业能向中国提供经济建设不可缺少的高质量产品；三是日本能向中国提供工业生

产必不可少的大型生产设备。

中国的经济发展导致制造业对日本的材料和零部件的强有力的需求。中国钢铁产量虽然为世界第一，但是高级钢材却很少。高强度钢、电磁钢、表面处理钢这些具有高利润附加值的高级钢、特殊钢均被日本所垄断。中国生产汽车部件的机床年均工作时间高达 3500 小时，只有日本生产的机床能保证连续 5 年性能不变。在重工业的生产资料上，中国很依赖日本提供的大型设备。

中国高速铁路建设引进的是川崎重工的技术，机车原型是日本新干线 E2-1000。中国向日本订购的 60 列火车中，有 3 列在日本完成，并完整交付中国；另有 6 组以散件形式付运，由中方负责组装；最后提供中国国内制造剩余的 51 列列车所需要的设备等知识产权，但一些高技术部件中国仍需进口。

中国这个崛起中的大国过多的对外依赖，会导致现代化的基础不牢靠，经济安全和国防安全也不牢靠。对外开放和自力更生，是可以并行不悖的。科技部资料显示，中国全部固定资产投资中的设备投资，有 2/3 依赖进口。如果将制造业分为产品制造业和装备制造业两部分，那么中国装备制造业占全部制造业的比重不到 30%，远低于美（42%）、日（44%）、德（46%）。

从“宏观经济管理”向“微观经济管理”转变

中国作为一个全球新兴的制造业大国，世所公认，其未来趋势与地位，将可直追 19 世纪的英国、20 世纪的美国及日本，但必须指出：制造业大国不等于经济大国，甚至中国目前是否已经是一个十足的制造业大国，也有商榷余地。

今天中国“全球（产品）制造业王国”的称誉，是建立在大量耗用原材料、大量耗用能源、大量耗用初级劳动力、大量进口发达国家的知识产权及大量牺牲环境及生态资源的基础之上的，近年来能源消费增长率大大超过经济增长率。

在电子信息产业，中国企业与国外企业展开了激烈的竞争。华为总裁

任正非说过一句著名的话：“欧美的专利如今已经占领了山顶，我们就要用专利把山脚围起来，让它们下山的时候绕不开我们的专利，然后用山脚的专利去换山顶的专利。”

中国改革开放以来累积了巨额财富，在完成原始积累后，应该把这些积累投入微观经济的可持续发展，像大飞机、航母的建造是重新建造和培养中国制造业的契机。同时，这些大型建设项目应该尽量让有技术积累的民营企业参与进来，带动中国企业间的跨行业合作。

当审视我国微观经济领域时，一种巨大的危机感油然而生。近年来的中国企业百强中（销售额排名前100家），电力、能源、电信、银行、保险等国有垄断型企业占据了大半，而靠自然发展壮大的纯民营企业寥寥无几。很难想象在未来20年内，依靠低技术含量的低端资本来带动国民经济的发展，是一个稳步走向崛起中的大国之所为。

谁主沉浮：中国微观经济主体在哪里

随着我国经济改革的深入，政府逐渐退出了微观经济管理，取消对企业与银行的监管，并大幅减少国家配置资源的范围与程度。宏观经济调控、完善市场经济、对资本市场进行改革虽然很重要，但是不应该忽视微观经济领域，因为这是国家经济的基础。中国现在迫切需要研究日本经济模式，为经济体制改革提供多元化的思路。

日本20世纪五六十年代曾采取各种措施抵御外国投资者的竞争，保护民族工商业和民族资本的发展，对我们认识当前经济形势和解决制约经济发展的诸多问题具有极其重要的参考价值。崛起中的中国民间企业，正越来越多地担负起微观经济的重要职能。日本财团与韩国财团的模式对整合和壮大中国民营企业有着很实际的借鉴意义；而以综合商社为纽带的微观经济管理模式有着更为巨大的借鉴意义。

20世纪90年代，在“走出去”战略下，中国学习日韩模式，做大做强中国企业曾成为一种主流趋势，其间出现了研究综合商社的高潮。这一时期出版了《日本综合商社》等大量专著。以“综合商社”为关键词，查维普中国期刊库，1991—2000年间相关的论文有250篇。

然而2001—2005年间，同样以“综合商社”为关键词查维普中国期刊库，相关的论文只有25篇。中国最大的网上书店当当网居然没有一本有关“综合商社”的专著出售，而关于三井物产这家日本头号综合商社的书仅有一部——《三井帝国启示录——探寻微观经济的王者》（2006年8月出版）。

中国的经济学家和经济领袖们是否注意到，隐藏在背后的以综合商社为主导的日本大财团正以准军事化的组织模式和行为方式部署它们的中国战略，并在全球扮演着微观经济管理角色。现在，当我们在“正面战场”（宏观经济）上防御美国的金融资本（对冲基金）时，却忽略了日本的商业“军团”（综合商社）正在悄悄地潜入我们的“后方基地”（微观经济）。

在改革中，由政府重点改革和扶持的银行体系承担起中国宏观经济管理的重任。那么，谁是中国微观经济管理的主体呢？要把它交给日本的综合商社吗？中国人自己的综合商社在哪里？

原文发表于《中国财富》2007年6月期，作者：白益民、袁璐

目 录

CONTENTS

第一章

日本财团在华攻略

- 第一节 说出日本财团的“阳谋” / 3
- 第二节 日本财团与辛亥革命 / 10
- 第三节 三井“蚕食”中国钢铁产业链 / 14
- 第四节 三井财团双重包围 谋局中国 / 19
- 第五节 中国物流的最大缺失 / 22
- 第六节 日资布局中国商业地产之忧 / 26

第二章

衰退假面下的王者

- 第一节 “日本衰退”的瞒天阴谋 / 35
- 第二节 揭开“失去十年”的假象 / 41
- 第三节 日本消费电子“纸上兵败” / 46
- 第四节 日本藏起来的经济实力不容小看 / 50
- 第五节 日本依然世界第一 / 53
- 第六节 日本教训敲响中国警钟 / 59