



财团商道系列

商社就是天

白益民◎编著

“互联互通”与“产业整合” 启示录

永续控制产业链核心的秘密

日本经济=Σ综合商社

美国通用电气的商社本质

重塑东方经济学体系

建立中国人自己的综合商社



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

商社就是



白益民◎编著

“互联互通”与“产业整合” 启示录

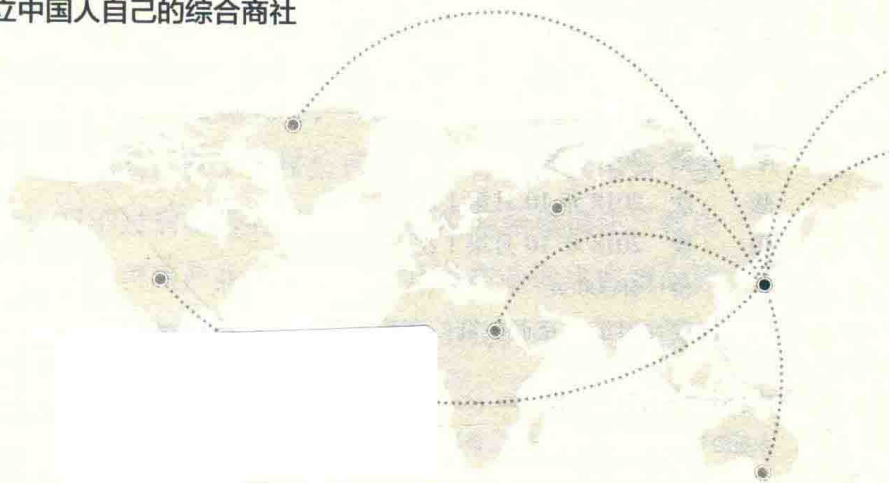
永续控制产业链核心的秘密

日本经济=Σ综合商社

美国通用电气的商社本质

重塑东方经济学体系

建立中国人自己的综合商社



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

商社就是天网——“互联互通”与“产业整合”启示录 / 白益民编著.

—北京: 中国经济出版社, 2018. 10

ISBN 978 - 7 - 5136 - 5334 - 3

I. ①商… II. ①白… III. ①企业管理—商业模式—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 199082 号

责任编辑 李煜萍 吕国新

责任印制 巢新强

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 22.75

字 数 364 千字

版 次 2018 年 10 月第 1 版

印 次 2018 年 10 月第 1 次

定 价 68.00 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

中国不是美国，中国的政治制度跟美国完全不一样，同时文化、理念也都是不一样的。我们有货币发行权吗？我们占据了全球的资源吗？没有！所以我们不能玩儿美国那一套，玩不动。如果按照美国的游戏规则去做肯定只能亏损。我们应该采取东方文化的围棋思维去运作，而不是欧美国际象棋的搏杀方式去竞争。

以日本、韩国的综合商社为代表的东方财团模式，围绕“全套完整产业链”而构造组织结构，以主办银行、综合商社和制造企业“三位一体”的方式，可谓集研发、技术、情报、争夺原料、抵御外资、海外市场扩张等功能于一身。所以说，建立中国人自己的综合商社以及财团体制正是中国之所需。

跨国公司经营的产品比较单一、专业性较强，而与跨国公司不同的是，综合商社实行的是跨行业的综合性经营。它的每一产业都是专业化经营、整体输出、产业互补，因此具有综合竞争能力强，抗御风险能力强，能扬长抑短、避重就轻的特点，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。

综合商社源自中国的商业文明，并不是日本特殊的产物。传统的晋商就是先做贸易，成立贸易公司（贸易公司就相当于现在的综合商社，只不过进行了改造），然后开始做钱庄；钱庄和贸易公司合起来，再跟产业进行结合，并对产业形成宏观的控制，最终培育起一套完整的体系。这其实就是我们中国传统的商业智慧。



中国不是美国，中国的政治制度跟美国完全不一样，同时文化、理念也都是不一样的。我们有货币发行权吗？我们占据了全球的资源吗？没有！所以我们不能玩儿美国那一套，玩不动。如果按照美国的游戏规则去做肯定只能亏损，我们应该采取东方文化的围棋思维去运作，而不是欧美国际象棋的搏杀方式去竞争。

以日本、韩国的综合商社为代表的东方财团模式，围绕“全套完整产业链”构造组织结构，主办银行、综合商社和制造企业“三位一体”，集研发、技术、情报、争夺原料、抵御外资、海外市场扩张等功能于一身。学习日韩，建立中国人自己的综合商社以及财团体制正是中国之所需。

跨国公司经营的产品比较单一、专业性较强，而与之不同的是，综合商社实行的是跨行业的综合性经营。它的每一产业都是专业化经营，整体输出，产业互补，因此具有综合竞争能力强，抗御风险能力强，能扬长抑短、避重就轻的特点，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。

综合商社源自中国的商业文明，并不是日本特殊的东西。传统的晋商就是先做贸易，有了贸易公司，而贸易公司就相当于现在的综合商社，只不过后者进行了改造；然后开始做钱庄，钱庄和贸易公司合起来；再跟产业进行结合，并对产业形成宏观的控制，最终培育起一套完整的体系。这其实就是我们中国传统的商业智慧。

看点提要

——为什么我们说综合商社不只是一种单纯的企业组织模式，而更重要的是一种文化、理念和制度？

——究竟是什么样的力量，能够让中国能源巨头神华集团选择采用与日本三井物产合资的方式去竞标蒙古国的矿产资源？

——作为缺少资源的国家，日本为什么愿意主动接受巴西铁矿石的涨价协议？这背后到底隐藏着怎样的秘密？

——日本综合商社的情报系统甚至被认为在中央情报局之上，它们是如何做到让信息与情报快速汇集和流动的呢？

——在日本，物流领域真正的“大家伙”并非是宅急便那样的物流企业，而是一群从不轻易崭露头角的“影子公司”？

——日本政商之间的关系一直处于相互依存、相互支持的状态，三井在历史上还被称为“政商三井”，那么这种政商关系是如何形成的呢？

——韩国学者曾经指出“财团就是韩国经济之全部”，为什么要说没有综合商社就没有韩国经济的腾飞？

——如何扭转加工贸易模式，重构中国国内价值链？实体经济转型的过程中是否应该建立起中国人自己的综合商社？

商社就是天网

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

近年来，“商社无用论”使得中国企业对日本综合商社和财团模式避之不及，因为它们只看到综合商社和日本财团模式在“社会发达阶段”存在的问题，而忽视了综合商社在“社会发展阶段”的重要作用 and 贡献。

受部分舆论的严重影响，中国企业家们现在更迷信美国人编纂的《财富》世界 500 强排名，同时我们的一些企业家和经济领袖们也过于相信美国开出的“经济药方”，而不结合企业自身发展阶段和情况，“见药就吃”无异于饮鸩止渴。

事实上，日本综合商社也在不断进行战略调整和强化新的机能。“商社无用论”本身是日本制造企业走向成熟的标志，但它却成为妨碍中国人探究日本崛起奥秘的烟幕。真正意义上的综合商社不仅是产业、商业和金融之间的纽带，更应该是民间与政府对接的桥梁。

对于目前仍处于青春发育期、成长型的中国企业，我们应更多地研究 20 世纪 60 年代日本和 20 世纪 70 年代韩国的企业集团发展经历，特别是综合商社的学问。我们不能将综合商社的建立看成是一个简单的企业行为，从本质上而言，东方文化才是综合商社生存和发展的根本。

西方的经济、商业并不是最先进、最发达的，我们传统的中国商业文明同样也非常的发达，中国的晋商、徽商其实很早就形成了商社体系。如果想要扭转目前我们的经济颓势，就必须重新构建起东方经济学体系，进行东方经济学人才的培养。

自序

PREFACE

我曾经在日本最大的综合商社三井物产工作过十多年的时间，也一直想结合自己的亲身体验，把综合商社最本质的特征概括出来。

在外人看来，三井物产这样的日本综合商社只不过是一个主营国际贸易的公司。即使是长期在这里工作的中国职员，每天也都忙于处理手边的一项项业务，很少仔细地审视它的内在精神。

事实上，综合商社在金融和投资领域的巨大威力并没有引起中国企业界的注意，而其背后的经营哲学和社会理念也没有被学术界充分挖掘出来。综合商社既不能简单定义为一种单纯的商业资本，也不是一种完全的产业资本，日本的综合商社大都拥有 150 年以上的历史，它们蕴藏着独特的东方文化内涵。

我曾经有幸在三井物产东京总部不曾被外国人接触的核心营业部门研修和工作过，主要课题是粮食期货市场、日本粮食贸易和管理及其综合商社在东亚（日本、韩国、中国台湾地区）的粮食贸易运行机制。实际上，这套运营机制也同样适用于石油、矿砂、钢铁、有色金属、化工等一系列大宗原料商品的贸易及其管理。

我们知道日本并不产出玉米，甚至需要每年进口 1600 万吨玉米用于饲料行业。但其综合商社居然在承担从美国、巴西、中国向日本国内提供玉米的同时，参与了大量的对韩国和东南亚国家等第三国的玉米供应工作。在日本国内一套完整而复杂的政府政策和制度下，综合商社扮演着粮食稳定供应和存储的组织者和管理者的角色，俨然行使着经济管理的职能。

因此，我将综合商社定义为：一个按照特有的市场经济模式行事的、

跨国经营的、由政府政策扶持的、贸易与投资一体化的、经济管理型的社会企业。日本人称它为民间企业，可是在这里工作的中国职员却感觉它更像是日本的国营企业。在我看来，甚至可以将综合商社定义为规范而有序地进行市场经济微观运营和管理的次级政府。

现在的日本综合商社随着环境的变化不断进行事业整合和战略调整，寻找集权与分权的新的平衡形式。近年来特别加强了对全球战略资源的控制力，并不断加强对物流领域的渗透。同时，其贸易风险管理和投资功能也进一步加强。随着许多日本大型制造业企业的壮大，以及它们在海外事业的成熟，商社对它们的服务功能逐渐弱化。

值得注意的一点是，今天的综合商社更加注重在世界范围内寻求成长型企业，以少量投资参股（10%左右）的方式与某些制造企业建立商业上的伙伴关系，以便通过稳定的代理关系，在国际贸易和商品物流营运上，从资金、信息、组织和人才等方面发挥作用。

综合商社在财团中占据着核心位置，它通过与财团中金融机构的紧密联系，获得大量的资本支持，并以融通资金和构筑企业之间的信用平台为开端，增加生产企业在生产过程和流通过程中对其的依赖程度，因而综合商社也被称为“财团的综合商社”。日本和韩国的各大综合商社正带领它们的财团企业在全世界范围内积极推进市场战略，一张张天网正在打开。

日本的综合商社是一种十分奇特的企业组织形式，虽然韩国、巴西、墨西哥、菲律宾等国都曾企图效仿日本，搞自己的综合商社，甚至连美国国会也于1979年8月和1980年2月分别提出《关于促进建立出口商社的法案》和《反垄断法不适用于出口商社的法案》，但除韩国以外，几乎没有成功的案例。由此可见，综合商社不只是一种单纯的企业组织模式，更是一种文化、理念和制度。

产商融结合的综合商社模式实际上是符合中国现阶段发展的，日本和韩国在后进追赶先进的过程中进行产业升级，最后甚至进入高端的产业链，在短时间内就是依靠的产商融结合。我们为什么不能这样做呢？其实中国本身就拥有着能形成综合商社的东方文化基因，晋商、徽商很早就懂得这种模式。

说到底，综合商社模式不是日本的，是中国的，是中国传统的商业文明智慧，所以不存在说我们学习日本。中国必须沉下心来打造自己的产业技术、贸易网络和金融力量，构建中国人自己的综合商社，才能真正赢得和保持经济独立，才能将“商权”和“股权”运营自如，才能在世界上获得更多的商权并规避各国民族主义情绪，成为一个能够输出资本的真正的经济大国。

在前一部“财团商道系列文集”《能源就是命脉》一书中，我对日本财团领导下的综合商社是如何通过政商联手、官民并举获取资源并最终掌握商权的手段进行了深度剖析，希望能够为中国的海外拓展和能源安全提供积极的借鉴经验。而在本书中，我将从不同的角度通过具体案例解读综合商社在物流掌控、情报网络以及产业链布局等领域的强大实力，全方位展示综合商社“产业整合者”的形象。

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原主任楚序平的高度重视及肯定，并且受国资委研究中心支东升处长的邀请，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，“一带一路国别风险和安保体系”课题调研组成立，我应邀成为课题组专家顾问，同诸多央企的领导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，近十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、乔梓效进行了系统整理编辑，分别围绕财团体制、产业强国、能源暗战、商社模式四个主题，形成逻辑体系后，重新以四部文集的形式呈现出来，以飨读者，希望能为国家的全面深化改革、经济产业的健康发展、海外的扩展与繁荣提供有益的借鉴和参考。

《商社就是天网》收录了本人多年来发表的文章，我的媒体朋友梁志坚、杨达卿在初期资料收集、整理和文章写作等方面都作出了重大贡献。这本书中还收录了许多媒体，如《第一财经日报》《现代物流报》《环球

财经》《时代周报》等对我的采访或撰写的与我相关的新闻稿，均为本文集的成书贡献了力量。

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战略顾问，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，2017年，中国华信集团以437亿美元的营业收入连续四年入围《财富》世界五百强榜单，位列第222位。并且，中国华信集团正以财团商社的模式践行“一带一路”和“能源安全”的国家战略。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。

2018年1月15日

前 言

PREFACE

重拾“东方力量”，关于发展模式的反思

美国鼓吹世界是平的，实际上世界应该有山峰，中国借助山势才能攻守。中国应该形成自己的山，就是财团，来保护自己。美国希望世界是平的，好带领游资大军四处打猎，但这样的“蒙古大军”打到山区，是玩不转的。中国需要做自己的模式，来抵抗游牧大军。必须这样，才能把实体经济做起来。如何扭转加工贸易模式、重构中国国内价值链，成为中国实体经济转型的重要课题。同处东亚的日本，由于地缘、文化等因素相近，其模式一度引起国人兴趣。然而，随着松下、索尼、夏普曝出创纪录巨亏，一时间日本电子企业乃至日本的企业模式受到广泛质疑。不过，个人认为质疑者只看到日本企业的“面子”，却没有真正参透其“里子”。事实上，现在的中国企业被过度美国化，而当前国内实体经济困难的一大原因就是这种企业模式存在缺陷，而学习财团模式是强盛实体经济的一个可选项。

GDP 超日本是表面现象

索尼是个美国化的企业，而且是二战后发展起来的企业，松下也是二战后起来的，在日本不是真正有代表性的企业。真正有代表性的都是二战前的百年企业，例如财团、装备制造企业，所以不能把索尼等日本企业的亏损，放大看成日本企业经营模式的失败。

日本家电企业类似组装企业，这种 OEM 企业已被日本过渡给韩国、

中国大陆和台湾了。联想、长虹基本用的是全套日本东西；富士康生产苹果电脑，大规模的生产线都是日本的，只不过是台湾人管理，在中国大陆开血汗工厂——真正赚钱的是提供零部件的日本企业，这些企业围绕财团运作。

索尼是亏损，但把与之配套的中小型零部件企业带活了，而且技术也掌握了——所以大家看到的面子和里子实际上是不一样的，不应该以表面现象否定日本企业真正具备的产业核心竞争力。再者，索尼也不仅仅是做电子的企业，它现在是财团了，索尼财团还在赚钱，例如其购买的哥伦比亚电影公司、娱乐电影文化产业以及金融领域，都在赚钱。有人喜欢把索尼和苹果公司比较，说苹果市值高。其实市值是面子。请问，苹果的核心技术、专利有多少？就算有些专利，能不能实现工业化生产？它都是外包的。工业化生产的生产线、关键设备、原材料（比如感光精细化学合成材料）——这些不是一下子就能发明出来的，得靠几十年的积累，这些方面美国的很多东西都要外包给日本。

这些年，日本在全球的扩张既隐蔽又让人震惊，我们要看真实的日本经济，而不是表面的数据。日本 2011 年的海外直接投资额达 1156 亿美元，比上年翻了一番多。

所谓中国 GDP 超日本的论调是何其片面！日本在中国的 5 万家企业的产值相当于中国 GDP 的 15%，应该把这部分拿到日本那边算。再一个，日本不是靠 GDP 增长，它主要靠海外增长，日本 GDP 只占其 GNP 的 40%。这就跟温州人一样，多年来，温州 GDP 都是浙江 GDP 倒数第一，但温州人在全国、在海外赚了大钱。我们不愿拿日本当榜样，总说它这不行那不行，请问，它在海外大量收购资源，钱从哪里来的？是它们在海外投资和经营赚的！日本强大的背后是财团模式。

财团的实质：森林共生体

日本在华的 5 万家企业如果是散沙没什么可怕，但它们都是有关联的。在三井、三菱、住友等六大财团构成的体系中，财团底下有集团，集团底下有事业公司，再下面有子公司，它用子公司跟中国企业玩合作——这么

分下来的枝杈意味着，它的干和根你根本没摸着，而且它形成的根本不是大树，而是森林！日本的企业做成森林，和更多的企业共生，像丰田就是大树型企业，在它身边的“灌木小草”也活得很好；美国的跨国企业往往是一棵参天大树，但却不让灌木小草活，生态就荒漠化了。所以，美国百年的大型工业企业只剩下通用电气，而通用电气的本质是综合商社——产业、金融、商业的结合体。韦尔奇在自传中写道，通用电气从来就是一家贸易公司，而且它还做金融和制造。这就是综合商社，就是财团模式。

现在全球都在去杠杆化，美国甚至鼓动制造业回归，准备再工业化。如果拿美日比较，两者在实体经济上的竞争，谁将胜出？日本做全面的产业体系，做核心零部件、装备制造——那些生产线都是专用的机床，都在日本、德国手里，美国也许能设计出来，但要量产必须用日本机床。所以我们看到的是这样的全球产业生态：美国现在很多产业实际上都被掏空了，搞的是面子上的东西，例如金融、专利，但专利变成产业还有一段距离，而且现在需要越来越多的专利池才能组成产品；而专利池大部分是日本的，日本现在是申请专利最多的国家，做的是应用专利，美国很多东西必须跟它配套才能产出产品。华为的模式比较接近日本——任正非说我们不怕欧美站在技术的高峰，我们在山脚下把他们包围。日本人、韩国人正是以这样的应用专利包围欧美。

所以，我认为美国的再工业化、制造业回归，是回不去了，这不是一两年的事，钱生钱模式让人都浮躁了，而且实业体系都不在了，灌木和小草都没有了。美国搞的所谓创新，就是有钱后吸收全世界的人才，日本都是本地培养人才。美国的环境更适合发明创造，但创新不只是发明，创新有两条路径——发明、集成。日德走集成道路，不断升级，这必须靠稳定的组织体系才能完成；而美国的公司环境不是稳定体，人随便流动，公司一旦出现问题人就走，甚至跑到竞争对手那里，企业不具备可持续状态。日本的终身雇佣制、产业之间的链接（财团、企业之间交叉持股，或者公司之间存在关联交易，肥水不流外人田），人才相对稳定，利于技术的延续、升级。

美国是游牧文化，哪里有肥水肥草，就放牧到哪里，属于粗放式经

营。日本是农耕文化，在地上一点点耕作，不仅要制造工具（装备制造），还要抗旱挖水库（金融），有这样一套体系，哪怕老天有一些变化，也能保证稳定产出，并不断改进生产。中国以前基本是放牧打猎型，精耕细作可能是未来中国需要发展的一个模式——形成大企业集团，产业跟商业、金融捆绑在一起，产业才具备发展的环境，不然稍微有点问题，金融就把水抽走，发展不起来了。

从“游牧”向“农耕”演进

现在，中国发展的一个大问题在于，大的经济环境体制模式完全参考美国。20世纪90年代初大量留美博士回国，满脑子美国的自由经济思想，作为智囊，他们出的主意是把产业和金融分离。特别是1997年亚洲金融危机后，大家认为是日韩产业和金融结合的模式造成的，这其实是被美国人灌输的思想误导了。最后，我们把金融从产业剥离，导致当时很多企业没有资本，美国投行乘虚而入，我们的一些企业不得不廉价卖给别人。

出现问题时，到底首先要保金融还是产业？在美国一定是先保金融，那些犹太人一定是要到处打游击、钱生钱的。日本则是反过来，牺牲金融保产业，它不会轻易清理坏账，不随便抽走资金，坏账慢慢清理，产业渡过危机后再赚钱；金融业跟着赚钱，因为金融不仅持股产业，同时也和产业是放贷关系，贷款最后回来，但这里面有个痛苦的忍受期。

为什么中国现在要发展民间金融？民间金融实际是和产业捆绑的，金融公司很多就是搞产业的企业家投资的。中国现在需要的，不仅是产业公司搞金融，金融公司也要持股产业，不一定是直接持有，可以交叉持股，或者共同投资，让产权模糊化。美国人喜欢产权明晰化，日本则是产权模糊化。越模糊，越让产业互相渗透，企业间互相结合形成了产业，而不是某个企业形成产业，有关联的企业集群才形成共生体。

这个体系背后需要金融、商社。商社原来是贸易公司，现在是产业投行，长期持有股权，进行产业链编织，在成百上千家企业各投百分之几，变相地把这些企业都编织起来，通过做物流把产业链打通，物流背后是金融。综合商社本身也是金融体，帮很多中小企业融资，包括帮助承担赔

账。这样，制造业可以心无旁骛地做产品升级，商社靠服务赚钱，金融靠钱生钱。金融也不是简单的钱生钱，而是通过和商社、产业的结合，通过循环来挣钱。这不像美国，美国就是纯粹的钱生钱，打游击，造概念，至于产业能不能存活、活好，不管。

不过，中国很大、很复杂，与日本有着显见的差别。我们应该如何借鉴日本的经济模式？应该说，日本的产业生态体，是未来中国可以选择的一个道路。中国过去十几年靠粗放式经营是有道理的，因为产业是空白的，打游击能赚钱，但现在打猎的人太多，往往容易自相残杀。人类历史是从游牧发展到定居、农耕，中国面临的发展模式选择也应是从游牧到农耕。因为中国没有别的选择：资源相对少，不能像美国那样到处抢；美国有货币主导权，日、德、中国都没有。所以从条件上看，中国更像日德，如果经济按美国的走，只能死路一条。

日本的经济模式，对社会也有巨大的影响。正是这种共生体系形成的经济模式，产生了终身雇佣制、年功序列制，才使得日本成为共同富裕的国家。日本的基尼系数很低，日本的经济学者总结说，日本从外看是资本主义，从内看是社会主义，这个一点也不假，我在那个环境待过。它的财团是国民性企业，是真正为全民造福的。

中国现在讲产融结合，是有风险的，应该是产、商、融结合，三角形结构最具有稳定性。产业是陆军，商业是海军，金融是空军。我们现在的企业基本是驾着小舢板就出海了；但日本，航空母舰是综合商社，舰载机是金融，登陆舰是产业，靠这样的方式出海。中国的企业还停留在邓小平在40年前说的摸着石头过河阶段。40年前我们都没有见过海，只见到河，可以摸着石头过河；现在我们不是过河，而是全球化，我们要出海，摸着石头能过海吗？必须打造航空母舰才能出去，所以要进行国家经济制度的顶层设计。在政策层面，放开民间金融是对的，同时尽量避免外国资本进入，最后国家、民间赢，外资输。

中国经济需要一国两制，要以农耕为主、游牧为辅，产业立国、金融为辅。汉朝是以农耕为主的，也学了游牧民族的胡服骑射，最终把游牧民族打走了。