

白万纲◎著

SHIJIETAI  
GUANKONGANLI

CHINA-CO  
|华|彩|咨|询|文|库|


# 世界财团

## Financial Group

# 管控案例

- 全面的剖析、深入的探索、翔实材料为读者呈现九大财团的发展历史、商业模式、管控方法
- 第一次系统揭示隐藏在商业背后、把持经济命脉、掌控国家资源的财团故事



 中国发展出版社


CHINA-CO  
| 华 | 彩 | 咨 | 询 | 文 | 库 |

# 世界财团

## Financial Group

# 管控案例

白万纲◎著

 中国发展出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

世界财团管控案例/白万纲著. —北京: 中国发展出版社, 2009. 6

ISBN 978-7-80234-438-9

I. 世… II. 白… III. 财团—研究—世界  
IV. F276. 8

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 103407 号

书 名: 世界财团管控案例

著作责任者: 白万纲

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-438-9

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 三河市文昌印刷装订厂

开 本: 720 × 1000mm 1/16

印 张: 13

字 数: 195 千字

版 次: 2009 年 6 月第 1 版

印 次: 2009 年 6 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

定 价: 29.00 元

联系电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: [drcpub@126.com](mailto:drcpub@126.com)

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

# 前言

财团 (financial group) 是金融资本集团的简称, 指由极少数金融寡头所控制的巨大银行和巨大企业结合而成的垄断集团。它们通常由一个或几个家族集合而成。

财团通常包括少数大银行, 保险公司以及为数较多的工矿企业, 商业企业和交通运输企业。各个财团都在很多经济部门活动, 同时还扩展到文化、教育、科学、卫生、出版等各个领域和政府机关等上层部门。它们不仅利用自己的资本, 而且主要是利用他们控制的大量他人资本来获得高额垄断利润。

列宁指出: “垄断既然已经形成, 而且操纵着几十亿元资本, 它就绝对不可避免地要渗透到社会生活的各个方面去。” 在各个主要资本主义国家中都有一些大财团在经济、政治、文化和社会生活的各个方面起着支配作用。因此, 这些财团的活动, 集中地体现了金融寡头的全面统治, 而且它们还往往超越一国的范围, 把势力延伸到世界上的很多地方。

本书所列举的九个国家 (或民族) 的财团的产生过程大致可以分为以下几类: 一类是通过家族式的积累, 随着资本主义社会的发展, 经过漫长的历程而逐渐形成的财团。世界上历史较为悠久的财团大多是这样形成的。比较著名的有美国财团、日本财团、犹太罗斯柴尔德家族财团、瑞典瓦伦堡家族财团、印度塔塔和安巴尼家族财团。另一类是公司制企业集团为了适应经济的发展和竞争的需要而相互结合形成的财团, 如英国的 ICI 财团、德国的德意志银行财团。还有一类则是由那些在国家经济进行转型时期, 利用国家政治的混乱和制度的空白乘机攫取大量财富, 从而一夜暴富的现代私人富豪所创立的财团, 如俄罗斯财团和墨西哥财团。

由于科学技术的新发展、生产国际化和资本国际化，二战后各国财团都经历了深刻的变化，最显著的是：

### 1. 财团经营多样化、专业化的特点逐渐丧失

财团最初是按经济部门发展起来的，具有专业化的特点。例如美国的洛克菲勒财团以石油起家，摩根财团依靠钢铁发展起来，杜邦财团则是依赖化学工业发迹的。但第二次世界大战之后，尤其自上个世纪70年代以来，由于科学技术日新月异的发展及财团之间的竞争加剧，各大财团转向经营多样化，成为综合性的财团。随着经营多样化的发展，各财团所控制的工商企业五花八门，各色俱全，彼此之间的利害不尽相同，甚至互相冲突，使财团无法代表它们各自的利益，更难进行统一的指挥，只好放松控制。所以在今天，财团内部的关系日趋松散。

### 2. 财团互相渗透

各财团之间、甚至各国财团之间派遣人员互兼董事，使财团之间的关系错综复杂，界限不易划清。过去的大公司、大企业一般只受一家财团的控制，近年来，经过各财团的渗透，一家公司往往变成由几家财团共同控制的公司。

### 3. 财团资本进一步国际化

财团不仅要在一国经济置于它们的统治下，而且还要向国外扩张势力，在国际范围内建立它们的垄断地位。二战以后，各国的各财团大力扩大它们的经济活动范围，由一国扩展为多国。由于资本的进一步国际化，跨国公司不但获得迅速发展，而且在世界经济活动中的地位越来越重要。现在，各大财团所控制的大公司、大企业、大银行，几乎没有例外地都已成为名副其实的跨国公司。

### 4. 公司的经营权和所有权逐渐分离

西方社会“能人主义”和“精英主义”传统根深蒂固。随着社会的发展、技术的进步、经济活动的日趋复杂，各国财团已经不再实行代代相传的世袭制，而是选贤与能，聘请掌握生产技术而又擅长经营管理的“能人”当经理，财团的家族色彩日益淡薄。

### 5. 通过开放股权向现代企业集团转变

许多传统的家族财团在不放弃家族对企业绝对控制权的前提下，进行了更多的外部股权融资（尤其以日本财团为代表）。因此，现代财团的

发展方向是向现代企业集团转变，成为国际化的公众公司。

随着财团的发展和演变，财团的管控方式和手段也发生了相应的变化。由最初的单纯以家族内部人控制为主的管控，发展到如今形成了家族管控、联盟管控、价值链管控、治理管控、政治管控等多种管控模式相结合的复杂的管控形式。财团管控的手段也从最初的简单人员控制和业务控制，发展到如今结合公司治理、集团控制和宏观管理等现代型管控下的战略管控、人力资源管控、财务管控、文化管控、品牌管控、信息管控、风险管控等多种管控方法。

本书通过对世界上具有代表性的九个国家财团的发展历史、业务模式、管控方法等内容进行研究，力图以管中窥豹的方式来揭示这些财团如何通过管控来实现自身的不断发展和壮大乃至历久常青的。

欢迎广大业界人士和对集团管控感兴趣的朋友一起来探讨这个话题！

白万纲

2009年6月

# 目 录

## Contents

## 第 1 章 美国财团 1

- 第 1 节 洛克菲勒财团 ..... 3
- 第 2 节 摩根财团 ..... 13
- 第 3 节 以银行为核心的财团 ..... 26
- 第 4 节 多家族联合财团 ..... 32
- 第 5 节 美国财团管控特征总结 ..... 36

## 第 2 章 日本财团 39

- 第 1 节 三井财团 ..... 40
- 第 2 节 三菱财团 ..... 50
- 第 3 节 住友财团 ..... 56
- 第 4 节 战后新兴三财团——富士（芙蓉）、  
三和、第一劝银 ..... 58
- 第 5 节 日本财团管控特征总结 ..... 61

## 第 3 章 犹太财团——罗斯柴尔德家族 69

- 第 1 节 罗斯柴尔德家族简介 ..... 70
- 第 2 节 罗斯柴尔德家族传奇 ..... 75
- 第 3 节 罗斯柴尔德金融帝国 ..... 81
- 第 4 节 犹太财团管控特征总结 ..... 87

<b>第 4 章</b>	<b>瑞典瓦伦堡家族——隐身的财富帝国</b>	<b>91</b>
第 1 节	瓦伦堡家族——瑞典“无冕之王”	92
第 2 节	瓦伦堡家族的成功秘诀	95
第 3 节	驾御家族帝国的新领袖	100
第 4 节	瑞典财团管控特征总结	101
<b>第 5 章</b>	<b>英国财团——ICI 集团</b>	<b>103</b>
第 1 节	ICI 集团简介	104
第 2 节	ICI 集团经营战略	108
第 3 节	ICI 集团的经营管控要诀	112
<b>第 6 章</b>	<b>德国财团——德意志银行财团</b>	<b>115</b>
第 1 节	德国财团的发展特征	116
第 2 节	德意志银行财团	122
第 3 节	德意志银行经营转型管控的启示	143
<b>第 7 章</b>	<b>俄罗斯财团</b>	<b>149</b>
第 1 节	俄罗斯六大财团掌门人	150
第 2 节	财团崛起之路	153
第 3 节	政治控制	156
第 4 节	新闻媒体控制	158
第 5 节	俄罗斯财团管控特征总结	160
<b>第 8 章</b>	<b>印度财团</b>	<b>163</b>
第 1 节	印度财团的发展过程	164
第 2 节	第一代财团代表——塔塔集团	166



第3节	第二代财团代表——安巴尼家族 .....	174
第4节	当代印度财团 .....	183
第5节	印度财团管控特点 .....	189

## 第9章 墨西哥财团——赫鲁财团 191

第1节	庞大的产业帝国 .....	192
第2节	机遇成就世界级富豪 .....	193
第3节	垄断经营惹不满 .....	193
第4节	关注慈善树形象 .....	194
第5节	政商结合运营城市 .....	195
第6节	墨西哥财团管控特征总结 .....	195

C A P T E R

## |第1章|

# 美国财团

### 第1节 洛克菲勒财团

### 第2节 摩根财团

### 第3节 以银行为核心的财团

### 第4节 多家族联合财团

### 第5节 美国财团管控特征总结

美国是垄断资本主义高度发达的典型国家。1882年，美国出现了世界上第一个托拉斯，即由若干生产同类产品或生产上有密切联系的企业通过合并组成大公司。在美国称为利益集团，在英、法等国称为财团或同类集团企业，19世纪末、20世纪初出现在美国，它一般以家庭为中心。其中以—个家庭为中心的有摩根财团、洛克菲勒财团、杜邦财团等。从20世纪20年代开始，又迅速形成了不具有明显的家族特点的地方性财团，以—个地区若干个家庭组成的有波士顿集团、克利夫兰财团等。还有以商业银行为核心的利益集团，如第一花旗银行财团、芝加哥财团、加利福尼亚财团等。

在第二次世界大战前，美国的经济基本上为摩根、库恩—洛布、洛克菲勒、芝加哥、梅隆、杜邦、波士顿和克利夫兰等八大财团所控制。

二战后，特别是上个世纪50年代中期以后，美国财团的实力又有进一步增长，各个财团之间的竞争更为激烈。据估计，1974年美国十大财团（原八大财团中的库恩—洛布财团被挤出前十名，而新兴的第一花旗银行财团，加利福尼亚财团和得克萨斯财团则列入前十名）控制的资产总额，约占美国全部公司资产总额的30%，其中增长最快的是洛克菲勒财团，其次为摩根财团。

当代美国垄断组织的新发展，突出表现在垄断财团的重新组合和超大型的混合联合公司的出现。在美国历史上十大财团的单一格局实际上已不存在，各财团间相互交错和渗透的趋向日益明显。十大财团按实力大小及对美国的经济和政治控制程度又可分为具有全国性影响的财团和影响较小的地方性财团、家族财团两大类。美国主要的垄断组织中，具有全国性影响的财团主要有洛克菲勒财团、摩根财团和新兴的第一花旗银行财团。影响较小的地方性财团和家族财团有中西部的芝加哥财团、中西部的克利夫兰财团、西部的加利福尼亚财团、南部的得克萨斯财团、东北部的波士顿财团、以家族为中心的梅隆财团和杜邦财团。

这些财团的发展特点是：第一，以洛克菲勒财团和摩根财团为主体的各类财团的相互交叉；第二，都是大型和超大型的跨国公司；第三，都有大银行的支持，组成大公司；第四，都是在二战后激烈的竞争中，通过兼并重组而巩固和扩大的；第五，通过混合兼并产生了超大型的多种经营混合的大垄断企业公司。

## 第1节 洛克菲勒财团

我相信节约对于有序生活的关键性，我信奉无论对于政府、商业还是个人事务，节约是健全的财政结构的首要因素。

——洛克菲勒

洛克菲勒财团是历史最长、规模最大、实力最强、企业集团特征最典型的财团之一，是以洛克菲勒家族的石油垄断为基础，通过不断控制金融机构，把势力范围伸向国民经济各部门的美国最大的垄断集团，是银行垄断资本和工业垄断资本相互融合、相互控制的典型。

### 19世纪垄断者的缩影

创始人J·D·洛克菲勒可以说是19世纪垄断者的一个缩影。他以石油起家，1863年在克利夫兰开办炼油厂，1870年以该厂为基础，用100万美元资本组成标准石油股份公司（即美孚石油公司），当时仅控制着全国10%~20%的生产能力，但他通过实施残酷的兼并政策，很快垄断了美国的石油工业，1878年，已控制全国95%的石油供给与提炼市场，并将获得的巨额利润投资于金融业和制造业，经济实力发展迅猛。资产总额在1935年仅66亿美元，1960年增至826亿美元，25年中增长了11.5倍。其后又继续获得巨大发展，1974年资产总额增至3305亿美元，超过了摩根财团，跃居美国十大财团的首位。

### 家族式垂直控制模式

洛克菲勒财团内部基本上实行家族式的垂直控制模式，通过金融资本持有股权的形式控制工业资本。大通曼哈顿银行和大通曼哈顿公司是洛克菲勒财团的金融核心，它的触角伸向许多重要的经济部门，严密地控制着洛克菲勒财团的主要企业。

其控制各类重要企业的方式主要有二：一是以控股公司的方式，通

过信托部持有几十家大公司的 5% 以上的股份；二是与几十家大公司保持着密切的金融关系和人事关系，如埃克森公司、阿萨科公司、通用食品公司、印第安纳美孚石油公司等公司的总裁或董事长，均为大通曼哈顿银行/公司的董事会董事。

## ■ 银行垄断资本和工业垄断资本相互融合、相互控制的典型

美国最大的石油公司有 16 家，其中有 8 家属于洛克菲勒财团。

洛克菲勒财团是银行垄断资本和工业垄断资本相互融合、相互控制的典型。它拥有一个庞大的金融网，以大通曼哈顿银行为核心，下有第一花旗银行、纽约化学银行以及大都会人寿保险公司等百余家金融机构。通过这些金融机构，直接或间接控制了许多工矿企业，在冶金、化学、橡胶、汽车、食品、航空运输、电讯事业等各个经济部门以及军火工业中占有重要地位。在它控制下的军火公司有：麦克唐纳·道格拉斯公司（1997 年与波音公司合并）、马丁·马里埃塔公司（与梅隆财团共同控制）、斯佩里·兰德公司和威斯汀豪斯电气公司（与梅隆财团共同控制）等。洛克菲勒财团还单独或与其他财团共同控制着联合航空公司、泛美航空公司（1991 年破产）、美国航空公司、环球航空公司（2001 年被美国航空公司收购）和东方航空公司（1992 年破产）等五家美国最大的航空公司。

1973 年能源危机以后，石油输出国组织同美国垄断资本展开了针锋相对的斗争，给洛克菲勒财团以沉重打击。该财团采取各种措施挽回这种不利的局面。首先参与美国国内石油的开发，争取国内沿海地区近海油田的租赁权。1976 年获得阿拉斯加和大西洋沿岸中部的石油租赁地 130 万英亩；与英荷壳牌石油公司共同开发英国北海油田。它还渗入能源工业的其他有关部门。此外，还大力向石油化学工业发展。

表 1.1 2007 年财富 500 强中与洛克菲勒财团有关联的企业

在 500 强中的排名	公司标志	中文常用名称	总部所在地	主要业务	营业收入 (百万美元)
2		埃克森美孚	美国	炼油	347254.0
31		摩根大通	美国	银行	99973.0
113		大都会人寿	美国	保险	53275.0
87		波音	美国	航天国防	61530.0
366		联合航空	美国	航空公司	19340.0

## 左右内外政策，扩大影响力

洛克菲勒财团不但在经济领域里占统治地位，在政府中也安插了一大批代理人，左右着美国政府的内外政策。如曾任国务卿的杜勒斯、腊斯克都担任过洛氏基金会董事长的职务；基辛格出任国务卿之前，曾担任纳尔逊·洛克菲勒（老洛克菲勒之孙）的外交政策私人顾问。而纳尔逊·洛克菲勒自己就曾担任 1974 ~ 1977 年美国副总统。

除此以外，它还通过洛克菲勒基金会、洛克菲勒兄弟基金会等组织，向教育、科学、卫生以及艺术和社会生活各方面渗透，以扩大其影响。

但是洛克菲勒财团自 20 世纪 80 年代以来，经济实力日益衰退，地位也随之下降，已被摩根财团超过。主要是因为美国财团互相渗透，洛克菲勒财团所属的大企业（如埃克森公司<sup>①</sup>等）和大银行（如大通曼哈顿银行等）都已受到别的财团的渗透而成为共同控制的企业。

<sup>①</sup> 标准石油公司后继者之一的纽约标准石油改名为美孚石油（Mobil），1999 年美孚石油和埃克森石油合并为埃克森美孚，成为世界第一大石油公司。

美国早期的富豪，多半靠机遇成功，唯有约翰·洛克菲勒例外。他并非多才多艺，但异常冷静、精明，富有远见，凭借自己独有的魄力和手段，白手起家，一步一步地建立起他那庞大的石油帝国。在他漫长的一生中，人们对他毁誉参半，有人认为他只不过是极具野心、唯利是图的企业家，也有人恭维他是个慷慨的慈善家。但不管怎样，作为美国历史上第一个十亿富翁，作为石油巨子，他在相当一段时期控制着全美国的石油资源，并创设了托拉斯企业制度，在美国资本主义经济发展史上占有重要的一席之地。

1839年7月8日，约翰·洛克菲勒出生于纽约州哈得逊河畔的一个名叫杨佳的小镇。他的父母，个性截然不同：母亲是个一言一行都皈依《圣经》的虔诚的基督教徒，她勤快、节俭、朴实，家教严格；而父亲却是个讲究实际的花花公子，他自信、好冒险，善交际，任性而又以自我为中心。洛克菲勒作为长子，他从父亲那里学会了讲求实际的经商之道，又从母亲那里学到了精细、节俭、守信用、一丝不苟的长处，这对他日后的成功产生了巨大的影响。

洛克菲勒父亲名叫威廉，人称“大个子比尔”，是个到处闯荡的木材商、马贩子，也是个走江湖的巫医，兜售所谓“立见奇效，包治百病”的灵丹妙药。此外，他还出卖土地、买卖毛皮、贩盐、推销杂货、几乎是无事不干的百事通。

威廉出外经商，一去就是几个月，家中对孩子们的教育主要由母亲承担。但偶尔归家的父亲也与母亲一样望子成龙，一有空就教约翰如何写商业书信，如何准确而迅速地付款，以及如何清晰地记账。他深知社会的现实和世道的冷酷，所以他常采用一些特殊的方式教育孩子，使他们在踏入社会之前就能坚强而且精明起来。

威廉很注意在游戏中创造机会启发约翰和他的弟弟，以培养他们预防不测的意识。当约翰还是个孩童时，父亲常常让小约翰

从高椅子上纵身跳入自己怀抱。有一次父亲没有用双臂接他，他就重重地摔在地上。父亲严肃地对他说：“要记住，决不要完全信任任何人。哪怕是最亲密的人，也千万不要轻信！”这件事给约翰留下深刻的印象，以至于在日后的生意场上，他始终保持冷静、警觉的头脑，从而多次避免了失误。

然而，约翰对父亲血液里流淌的东西并没有全盘接受，他完全没有父亲那种花花公子的秉性，而是继承了母亲勤俭的美德。他把这种信念视为“商业训练”，一生中恪守“不俭则匮”的准则；从中他还引申出自己的结论：“只有数字作数。”

约翰·洛克菲勒14岁那年，在克利夫兰中心中学上学。放学后，他常到码头上闲逛，看商人做买卖。有一天，他遇到一个同学，两人边走边聊起来。那个同学问：“约翰，你长大后想干什么？”年轻的洛克菲勒毫不迟疑地说：“我要成为一个有10万美元的人，我准会成功的。”谁曾料到，几十年后，这个蜚声国内外的石油大王，其拥有的财富达10亿美元，是他童年梦想的10万倍！

1855年，约翰·洛克菲勒中学毕业后，便决定放弃上大学，而选择到商界谋生。为了寻找工作，他在克利夫兰的街上跑了几个星期，拿定主意要找一个前程远大的职业。他的眼界颇高。他后来回忆道：“我上铁路公司、银行、批发商那儿去找工作，小铺小店我是不去的。我可是要干大事的。”

当年9月26日，他在一家经营谷物的商行当上了会计办事员。从此，这个日子就成了他个人日历中的喜庆纪念日，他把它作为第二个生日来庆祝。“就在那儿，我开始了学做生意的生涯，每周工资是4美元。”他追忆道。

他工作勤勤恳恳，不久就养成了对数字的好眼光。他除了记好账外，还为商行的经营出主意。有一次，商行买入一批大理石，打开包装后竟发现高价购进的大理石材上有瑕疵，商行老板沮丧而又无计可施。这时，头脑灵活的洛克菲勒建议把责任推到负责运货的3家运输公司头上，向这3家公司分别提出赔偿损失的要求。这个绝妙的主意使商行得到的赔款比原来高出两倍，商行由此得到一笔“飞”来的横财。洛克菲勒这种天生的经商才能颇得



老板赏识，很快给他提了薪，工作第一年他赚了300美元。

第三年他的年薪提到600美元。但他知道自己对这家商行的贡献远不止此，因此要求加薪到800美元，结果遭到拒绝。洛克菲勒断然决定离开这家商行，自闯天下。

1858年，年仅19岁的洛克菲勒向父亲借款1000美元，加上自己积蓄的800美元，与比他大10岁的克拉克合股创办了一家经营谷物和肉类的公司。这是洛克菲勒生平所办的第一家公司。由于经营顺利，第一年就做了4.5万美元的生意，净赚4000美元。第二年年底净赚1.2万美元，洛克菲勒分得6000美元。

洛克菲勒做生意时总是信心十足、雄心勃勃；同时又言而有信，想方设法使自己取信于人。克拉克对洛克菲勒的做事仔细十分欣赏，他描述当年的情况说：“他有条不紊到极点，留心细节，不差分毫。如果有一分钱该给我们，他必取来。如果少给客户一分钱，他也要客户拿走。”

这时候在美国宾夕法尼亚州已经发现了石油，成千上万的人像当初采金热潮一样涌向采油区。一时间，宾夕法尼亚土地上井架林立，原油产量飞速上升。

克利夫兰的商人们对这一新行当也怦然心动，他们推选年轻有为的经纪商洛克菲勒去宾州原油产地亲自调查一下，以便获得直接而可靠的信息。

经过几日的长途跋涉，洛克菲勒来到产油地，眼前的一切令他触目惊心：到处是高耸的井架、凌乱简陋的小木屋、怪模怪样的挖井设备和储油罐，一片乌烟瘴气，混乱不堪。这种状况令洛克菲勒多少有些沮丧，透过表面的“繁荣”景象，他看到了盲目开采背后潜在的危机。

冷静的洛克菲勒没有急于回去向克利夫兰的商界汇报调查结果，而是在产油地的美利坚饭店住了下来，进一步作实地考察。他每天都看报纸上的市场行情，静静地倾听焦躁而又喋喋不休的石油商人的叙述，认真地作详细的笔记。而他自己则惜字如金，绝不透露什么想法。

经过一段时间考察，他回到了克利夫兰。他建议商人不要在