

白益民 编著

# 瞄准

# 日本财团

——发现中国的对手与榜样——

站在十字路口的中国模式 中国经济的理想蓝本：美国？还是日本？ 谁将主导东亚经济共同体

日本是对手，更是榜样  
打造中国自己的产业军团，  
中国能超越日本吗？  
小觑日本必自毙



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

# 瞄准

# 日本财团

——发现中国的对手与榜样



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

瞄准日本财团：发现中国的对手与榜样/白益民编著

北京：中国经济出版社，2010.9

ISBN 978 - 7 - 5136 - 0128 - 3

I. ①瞄… II. ①白… III. ①企业管理—经验—日本 IV. ①F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 163878 号

责任编辑 王振岭

责任印制 石星岳

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京人民文学印刷厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1040mm 1/16

印 张 25

字 数 450 千字

版 次 2010 年 9 月第 1 版

印 次 2010 年 9 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 0128 - 3/F · 8466

定 价 48.00 元

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://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:010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话:010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390)

服务热线:010-68344225 88386794

## 核心看点

——抛开“GDP”的假象,透视“海外日本”,综合评价经济和社会指标,谁能否认“日本依然世界第一”?

——日本从外看是资本主义,但从内看经济体制、国民意识、贫富差距、社会福利等各种特征,怎么又是社会主义了呢?

——脱下现代化的外衣,日本的综合商社和财团体制,骨子里不就是中国传统的浙商、徽商和晋商吗?

——结合中国的具体条件和自身的文化基因,美国模式和日本模式,哪个应该成为中国经济体制的参照主体?

——中国大学经济学课本怎么都是美国人或按照美国模式编写的,为什么从来不提日本和韩国的综合商社?

——审视日本“亲美入亚”的新战略,到底是向中国亲善,还是挥师南下,挟天子以令诸侯?

——面对陆(产业)、海(商社)、空(金融)三位一体的日本财团,中国是“引狼入室”,还是“与狼共舞”?

——剖析日本主导的东亚共同体,是不是“大东亚共荣圈”的翻版,其时用的是刺刀,如今用综合商社的组织能力?

——试问谁是中国微观经济管理的主体?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?

## 到了该学习日本的时候了！

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

美国经济模式通过新自由主义经济学教科书而广泛传播，不仅渗透到全世界的院校，而且渗透到全世界制定政策者的思维之中，使个人自由主义、金融化、证券化成为一种近乎世界性的思潮。急于改变自己落后经济状况的中国，受到这一思潮的影响也颇为深入。不可否认，这十多年的中国经济改革进程主要参照美国的模式。

总体上看，与美国模式正相反，日本经济模式是非“金融化”、非“证券化”的典范。日本儒家文化中的一个重要遗产是“生产至上”，即“造物文化”远远优越于“挣钱文化”；“生产”比“挣钱”更具有价值。再加上岛国贫乏的自然资源，“生产至上”的价值观体现在日本微观经济各个层面。

以综合商社和财团机制为主体形成的日本经济制度被某些西方经济学者称为“公社制资本主义”。而日本学者则用“从外面看是资本主义，从里面看是社会主义”来形容日本社会的特性。日本的精英对他们建立起了既有社会主义的国家干预特征，和民众福利特征，同时又比正统的社会主义国家更灵活的制度感到自豪。

回顾过去，对比中外，我们有许多东西要反省和调整。从13亿人口这个角度来看，中国也并非是一个资源丰富的国家，而是一个后进追赶先进的国家，需要根据自己的国情选择发展道路。在经过近30年改革开放的实践之后，我们却突然发现，对后发国家而言，需要学习和借鉴日本的经济模式。

戴季陶在《日本论》中写道，日本把中国放在手术台上、显微镜下观察了几千次，以此说明日本对中国的研究和了解程度。同时戴季陶也反问道：中国呢？

这个反问放在今天依然振聋发聩：中国呢？我们对日本了解多少？

在上世纪80年代，日本“商社人”满天飞的情景，吓坏了山姆大叔，乃至美国媒体上居然出现了“美国已成为日本殖民地”的激烈反应。那么，“日本第一”到底秘密何在？答案就藏在日本综合商社为核心的财团体制之中。

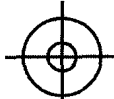
近十多年来，研究日本经济体制的学者几乎绝迹，而中国企业家和经济学家普遍接受西方经济学和MBA教育。在中国翻译出版的美国经济学教科书，根本不提有关财团的问题，只在日本和韩国存在的被称为“综合商社”的企业组织更没有介绍。

事实上，真正主导、左右日本经济的有生力量是六大财团，它们不仅集中了相当惊人的财力，同时构成了日本从产业布局调整到社会秩序重构的重要基础，而居于中间最显要位置，行使类似神经中枢功能的核心组织，则是六大综合商社。

1993年底，大学毕业之后两年，我进入位于国贸大厦34层的日本三井物产（株）北京事务所（现三井物产（中国）有限公司）工作。第二年，在世界500强的名单上，三井物产排名第一，紧接着的是三菱商事、伊藤忠、住友商事、丸红、日商岩井几家日本综合商社。这些商社都是全球营业额最大的贸易公司，但实际功能绝对不仅是贸易那样简单。

两年之后，因为开创性地将一船5万吨美国玉米成功卖到了中国市场，我被部门总经理内田先生推荐到东京总部进行短期研修和工作。1996年的4月，正值樱花盛开的季节，我走进了“三井帝国”的中央之都。站在三井物产东京总部大楼的窗前，我俯视眼前的日本皇官时，这才初步意识到以三井物产为代表的综合商社在现代日本社会中的真实地位。

其实，三井物产只是三井财团的核心代表，其财团包括诸如丰田、东芝等20多



家大企业集团。西方国家一些人士认为,在日本,真正具备政治经济实力的,不是坐落于东京市中心的皇宫,也不是大藏省,而是围绕着皇宫周围的九座建筑物——九大综合商社的总部(现在是六大财团的综合商社)。其实,如同“基金”是美国经济模式的代表一样,“综合商社”是日本经济模式的核心。

在东京学习和工作的那段时间,我不仅见识了日本商社总部的发达机能,更多地感受到日本社会内部的秩序与和谐。但是,在看似平和的日本国民生活中,很少有人注意到像三井物产这样的综合商社在为日本的生存与发展而全力拼杀。记得教授给我业务的大江先生曾对我说过这样的话:“如果没有综合商社,日本就会沉没。我们保卫着日本的经济安全”。

大江先生还告诉我,根据数据统计,综合商社职员的寿命比日本人的平均寿命少10年。要知道,日本一直是世界人均寿命第一的国家。应该说,日本国民的幸福生活与这些商社人的奋斗与牺牲分不开。此外,大江先生的另一句话改变了我对整个世界的看法,他说:“日本是社会主义国家,没有贫富分化,而你们中国正在出现很多有钱人。”

也许从那时开始,我在不断地观察与思考一个问题:综合商社代表了一种在市场环境下的社会主义经济体制,它与金融机构(银行、保险)主导的间接融资有关,又与政府意志和国家利益紧密相连。与此相比较,美国经济模式中的“基金”异常活跃,成为现代美国经济模式的典型代表,这与美国发达的股票市场直接融资有关,同时也是造成美国财富进一步集中到少数人的原因。

从日本回来后,我一直在三井物产北京事务所工作到2005年10月。这期间,我主要是负责对美国的业务。也就是说,我在中国的日本公司工作,与美国市场打交道,无意识中感受到了中、日、美在企业行为和地域文化之间的差异。总结了一下:中国南方的民营企业集体抱团的方式与日本企业很像,中国北方的中央企业独自为战的行为与美国企业接近。

其实,这也难怪。自从1997年的东南亚金融危机之后,中央级的国企全面抛弃了日本和韩国那种合纵连横的大财团体制,而转向美国式的“抓大放小”的集中化经营。按照麦肯锡等西方咨询公司的指导,再加上美式MBA的盛行,以及美国投行、风险投资和基金经理的异常活跃,中国大型央企走向了自由竞争的市场经济,仅有中信集团和招商局集团等还保留财团的雏形,但缺失综合商社的职能。

我在三井物产工作时,感触最深的是那些中国国有性质的垄断型贸易公司,在国家将贸易权全面放开后,他们失去了为国家利益服务的机能,转而将各部门“分产到户”,业务员自谋发展。如此一来,这些贸易公司的各部门大多都成了“洋买办”,成为跨国公司进入中国市场的好帮手。为了活着,这些贸易公司只是扮演着交易代理人的角色,没有战斗的意识,与日本综合商社是天壤之别。

此时,前三井物产战略研究所研究员市川周于1997年出版了《战胜中国》一

书,提出日本对中国要有“竞争对手意识”,并要求充当“战斗的(东亚)家长”。海洋国家日本要与大陆国家中国对抗。日本要采取“确保第一区域”(韩国和台湾),影响第三个区域(南亚、中亚、蒙古等中国周边国家),以包围第二个区域(中国大陆)的战略。这一战略在此后的中日经济和政治关系中得到了印证。

如果翻开日本经济史就会发现,与被称为“日本产业经济的最高指导者”的涩泽荣一(1840—1931)同时代的日本思想家福泽谕吉,关于“商业是战争的最佳代替物”的观点被当时实业界称为“这个时代最响亮的声音”。1880年第一期《东海新经济评论》社论认为:“我们试图用经济与外国人战斗——战争的手段是贸易。”如今,日本万元大钞上的头像正是福泽谕吉。

2001年12月11日,中国正式加入世界贸易组织(WTO),成为其第143个成员,举国为之欢庆。此前,美国和日本是中国加入WTO的两个最大障碍。美国要求中国允许金融机构进入中国市场,而日本要求他的综合商社要与中国贸易公司在中国市场享有同等待遇。在答应了美国和日本的要求后,中国才真正意义上拿到了WTO的通行证。

然而,中国始终把更多的精力放在了如何应对美国金融对中国的冲击,却忽略了日本综合商社暗中的布局与包围。事实上,日本的综合商社表面是贸易公司,实质上是金融机构,因为他的大股东都是商业银行、银行信托、保险公司等。综合商社被称为“第二银行”或“影子银行”,在以贸易为主体平台获得市场情报的同时,充当了产业投行的角色,而发挥了“产业组织者”的作用。

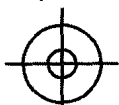
与中国面对全球化不设防的情况不同,日本1955年加入关贸总协定(现WTO)后采取的是阻碍自由化的策略,重新将大企业集团集结成为经济军团(财团),并积极组建综合商社。由此,综合商社与财团企业形成的网状体制很好地保护了日本产业,并建立了市场秩序,而综合商社自身又是拓疆辟土的先锋,承担了海外获取资源和市场的重任。

2005年10月,看到中国经济体制未来潜在的危机,我毅然辞去了在三井物产的工作,选择了“坐家”的方式,专心研究日本的经济模式。此前,我想进入大学工作,在那里找到一个平台从事我的研究,并培养这方面的人才。可惜,北京所有著名的大学经济系专业几乎要求有美国博士学位的人。因此,我仅在首都经贸大学兼职教授了一学期的国际贸易实务课程,就与大学无缘了。

没有中国大学的认可和支持,我不得不选择了做一名独立民间学者的道路。其实,当人们把眼光聚集在美国哈佛商学院时,并没有意识到日本综合商社才是“知行合一”的真正意义上的商学院,而现在的美国商学院更像是金融学院。如今,美国经济模式已经100%地占据了中国的经济研究,至今我还没遇到一位长期专门研究日本经济模式的学者,实感诧异。

2006年10月,我的第一部书《三井帝国启示录——探寻微观经济的王者》出





版,因为没有出版社对日本题材感兴趣,我只好自己投资在中国档案出版社印刷了4000册,通过书商投放到市场。这本书以商业史的方式把三井财团与中国文化联系到了一起。因为缺少市场宣传和推广,这本书很快石沉大海。如今,有很多读者希望看到这本书,却无法在市场上找到,我正准备再版。

好在我对日本模式的研究陆续得到了一些财经媒体的关注,《环球财经》《董事会》《中外管理》《中国企业家》《商界》《第一财经日报》《经济观察报》《中国经营报》等刊登了我的文章或对我进行了采访,将我的研究成果呈现给社会。这些媒体的记者和编辑很多已经成为我的朋友,在本书中收录了他们的部分文章,以示感谢。

特别要感谢《环球财经》对我的一贯支持,无论前任主编葛方新、编辑梁志坚和邵振伟,还有后任的出品人任文女士、研究院院长宋鸿兵先生,以及编委向松祚、彭晓光、摩罗、乔良、王湘穗等都给予我很大的鼓励和支持。同时,主编林鹰女士、编辑部主任鲍迪克也对我的研究领域给予了特别的关注。在我看来,《环球财经》目前是唯一的一个从国家战略层面分析经济问题的高端杂志。

2008年10月,我的第二部书《三井帝国在行动——揭开日本财团的中国布局》在中国经济出版社正式出版,这与毛增余副社长、责任编辑王振岭的支持分不开。《三井帝国在行动》出版后,的确引起了中国社会和企业的关注与肯定。特别值得一提的是,这本书引起中国金融界的重视,中国人民银行副行长朱民先生、中国国际金融公司投行战略部的董事总经理刘京生女士、中信证券投资银行的总监康健先生与我进行了交流,并给予了高度的评价,这让我看到:中国大型企业集团在不久的将来,可能会通过金融力量的整合逐步集结成各大财团。

2009年12月20日,受到央行朱民副行长的邀请,我在100多位金融领域高层领导参加的读书会上介绍了日本企业组织架构和经营模式,讲演的标题是“综合商社:日本国器”。通过日本模式和美国模式的比较,我阐述了日本综合商社和财团体制产生的背景和条件,最后总结为“商社姓‘社’,基金姓‘资’”,表达了综合商社的社会主义特性。

此时,我编辑创作的《瞄准日本财团——发现中国的对手与榜样》这本书接近完成。这本书着重从制度层面展示综合商社与财团体制的重要作用,以及解读中国建立这种体制的文化根源和现实基础。本书采用文集的方式,收录了我过去创作的部分文章,以及指导助手们写作的文章,另外还有媒体记者对我的采访文章。特别感谢王维和王征两位助手为这本书编辑出版所做的贡献。

《瞄准日本财团——发现中国的对手与榜样》这本书其实是我离开三井物产后,5年来的一次大总结。建立综合商社和财团体制,形成海(商社)、陆(产业)、空(金融)三位一体的立体作战的集团军(不是“产融结合”的平面结构),这是我对中国经济界和企业界的期待。同时,我希望有更多的年轻人从事日本模式的研究

究,大学能够设立日本模式的教学和研究专业,政府能够将日本模式作为体制改革的重要参考。

对于年轻的财经媒体记者来说,《瞄准日本财团——发现中国的对手与榜样》这本书中,很多资深记者所撰写的文章足以成为他们学习的范文。在与媒体的长期接触中,发现由于这个行业人员流动频繁,年轻记者很难获得老记者的培养与指导,文章水平一直上不去。因此,我也把这本书作为一本财经媒体的教材奉献给年轻的记者们,希望他们能够向前辈们学习,积极参与对日本经济体制的报道和研究。

最后,真诚地感谢中国经济出版社对这本书出版给予的支持与帮助,感谢关心和鼓励我的各界朋友与读者,感谢我的家人长期的理解与支持。

白益民

2010年6月30日

## 财团无疑是日本的核心 ——从“不死鸟”丰田说起

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。

当代市场经济其实存在美、日两大模式:美国是以“基金”为代表的“股票资本主义”,日本则是以“综合商社”为代表的“公社制资本主义”。而人口众多、资源紧张、以制造业为主的中国,在很多方面都与日本非常相似,这是中国向日本学习的现实基础。

中国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)的高速增长视而不见,更没人关注“从外看是资本主义,从内看是社会主义”的日本模式。

翻开《世界的日本人笑话集》(早坂隆著),有一个故事:马克思和凯恩斯在天国相遇,展开了激烈的争论,两个人因为见解不同,意见怎么也不能统一。只有在谈一个话题时达到了一致。“真正体现了我们的理想的国家是哪个?”两个人都同时回答说:“日本。”

有学者称日本是“历史上唯一成功的社会主义国家”。终身雇用制度,庞大的财团体制,对各个产业做出的细致的规定,致力于产业保护和培育的政府干涉市场,国民意识中的“一亿人的中产阶级”等方面来看,日本在很多方面实际上是体现了社会主义概念的国家。

目前,中国出现一种声音,就是要在美国和日本模式之外,寻找第三条道路。但是,任何经济模式都是经过上百年的历史积淀而形成,是由自身的历史和文化决定的。中国未来的经济模式不可能摆脱东亚文化的属性,将会更加接近经过历史锤炼的日本模式。

2010年3月5日,丰田市一位名叫川守田裕出租车司机对来自中国的记者表达了他的不安。他说,前两天一个美国乘客告诉他:在美国,只有丰田车的销售下



降了17%，其他各家汽车的销量都在增加，其中韩国现代增加得最快。

从2008财年惊爆近45亿美元的亏损到如今“召回门”事件重创，丰田汽车不会就此倒下成为人们思考和关注的问题。

《华尔街日报》刊发的一篇题为《日本制造的危机》的文章中预计，最开始的20亿美元召回和17%的股价下跌只能算全部代价的首付款而已；《纽约时报》则援引日本专家的话报道说，“按这个速度，日本将沉到海底。如果丰田有问题，日本就有问题。”

### 丰田开的不是汽车，是财团

丰田果真会在这场“召回门”后“家破国亡”吗？

我们的研究认为：不！劫波过后，丰田有望破“门”上路。

中国国资委主任李荣融曾评价中国企业是500大而非500强，“强”之谓，不仅指在景气中扬帆疾行，亦意味着逆境时具备坚挺不倒的底蕴。就我们的研究认为，丰田正是这样一家真正可称为“强”的企业。

虽然时下备受瞩目的“召回门”致其伤筋动骨，但也有很多“强大”的因素将支持丰田继续上路，而其中，最为核心的“强大”因素就是，丰田汽车不单单只是汽车生产商本身，其背后，是一个健硕的丰田财团。

这次丰田“召回门”事件，人们都把注意力放在了丰田汽车身上，在人们通常的认识中，丰田就是造汽车的——这与我们自身的错觉有关系，因为在中国，造汽车的企业就是造汽车的，没有或者很少有其他的一些产业和功能在里头，所以产生“丰田的汽车产量最大，它就是一个造汽车的工业企业”这样的错觉。这种错觉之所以产生，与普通大众对经营模式的理解有关系。

从我们的研究来看，美国的经营模式是金融、商业和产业分离的模式，中国在过去十几年也都是按照这种分离模式打造我们的企业，这样的现实造成我们在理解“日本制造”的时候，往往戴上“美国眼镜”去看日本的企业。实际情况是，日本的丰田并不是一家简单的制造业企业，它实为“丰田财团”。

只有从“财团”角度去审视，才能清晰地描绘出一个真正的丰田。

### 丰田财团 = 日本中央银行

一家汽车公司的现金储备超过本国中央银行，这听起来让人难以置信，但这就是在丰田身上发生的事实。日本一度流行着“丰田汽车公司是日本中央银行”的说法，原因是丰田汽车拥有的现金数额比日本国内大型银行保有的现金数额还要多，达到了近3万亿日元（1兆日元≈110.6亿美元）。凭着这样巨额的现金储备，丰田汽车公司在日本甚至成为“央行”的代名词。

丰田也成为诸多日本企业的“救世主”。凭借3万亿日元现金储备，丰田似乎已成为众多并购交易的幕后神秘人物，而且不仅仅局限于汽车行业，还包括银行、

证券、保险、商社、电气、通信、化学、钢铁等众多行业。

过去几年间,丰田曾向至少两家银行注入了资金,这两家银行分别为日本 UFJ 银行(现三菱 UFJ 金融集团)和樱花银行(现三井住友金融集团)。丰田还向这两家银行的一些贷款对象提供了资金支持。截至 2009 年 3 月,仅丰田财团的丰田汽车便持有日本 72 家企业的股票,总持股金额 2.1 万亿日元。

有日本经济学者分析说:“丰田汽车公司凭借着它的巨额现金和影响力,现在与日本中央银行一样,发挥着维持日本金融体系的支撑作用。丰田以现金融资支持一些企业公司,一方面有力地证实了丰田的信誉。而且,获得丰田资金支持的企业,将资金用于新技术开发和提高企业效益,从另一方面也使丰田获得了实际利益。”

丰田汽车何以这么财大气粗,何以储备如此巨额的现金?丰田财团至今仍流传着当时的丰田如何直面经营危机的一段小插曲:

1949 年,GHQ(由美国独家支配的“联合国军总司令部”)使出杀手锏,加紧紧缩财政,停止复兴金融融资,大大打击了复兴途中的日本经济,这时丰田深受其影响,于年底发生资金周转困难,此后丰田陷入“穷困”时期。

1949 年末终于发生 2 亿日元周转不开,无法支付物资的费用,更谈不上红利,此时丰田喜一郎、石田退三、神谷等干部前往当时的主力银行求援,每天都重复着向银行低头献媚的日子,还被抛出“无钱借给冶炼公司”这句话,最后丰田通过三井银行、东海银行等银行的特别融资才脱离困境。

作为协调融资的条件,以三井银行为首的银行团要求在公司重组过程中裁减人员,于是丰田汽车在 1950 年 4 月起的三个月时间里,经历了一场劳动纠纷,这场纠纷最后以丰田喜一郎的辞职、石田退三的就任第三任社长告终,而丰田财团的第四任社长中川不器男就是这个时候由三井银行调任过去出任专务董事。

丰田社长石田退三誓言,此痛铭记在心,此后要自力更生。他向员工训示:(1)加速积累盈余充裕资金;(2)破格实施固定资产之折旧;(3)借入款项尽量投入机械设备。以上三大原则,在此后几十年皆步步为营积极累积盈余至今,而当时丰田的资本率不过是 3%~4% 而已。

以石田退三、神谷正太郎为首的经营管理层经历了丰田最艰苦的岁月,深切地感受到银行只会锦上添花,不会雪中送炭,遂提出了“必须建立不依赖银行的经营体制,自己的城池总要是自己来坚守”的理念,至 1978 年完全实现了无贷款经营,利息不再是经营成本。

1982 年销售和生部门合并为丰田汽车股份有限公司。2009 年丰田汽车自身的备用金有 2.9 万亿日元,丰田财团内部更是达到了近 5 万亿日元。

丰田汽车目前已经成为丰田财团旗下各公司的主要控股公司,财团内部普遍形成交叉持股状态。不仅如此,丰田汽车还大量购入本公司的股票,2002 年 3 月



决算时购买本公司股票的支出为 2828.49 亿日元,2003 年 3 月决算时更高达 4546.11 亿日元。这种稳健的资本结构,让丰田财团的经营不受任何外部因素的干扰。

### 丰田模式何以“丰田”

现在的丰田财团是以丰田佐吉创立的丰田自动织机为母体发展起来的庞大企业集团,丰田财团由丰田总公司、子公司(529 家)及关联公司(229 家)组成。日本国内以丰田财团为主要客户的直接交易企业有 26269 家(包括供应商及销售商)。虽因行业不同很难进行简单比较,但已确认交易企业数量约为日本航空集团的 12 倍。从销售额看,“1 亿日元以上 10 亿日元以下”企业最多,为 13307 家(占整体 50.7%),年销售额为数亿日元的小规模企业占交易企业的大半。

丰田财团旗下拥有 5 家世界 500 强企业,分别是丰田汽车、丰田自动织机、丰田通商、爱信精机、日本电装。财团内十几家一级企业均是世界知名企业,产业链覆盖汽车产业从上游原料到下游物流的所有环节。

1997 年至 2001 年,日本经济受东南亚金融危机拖累陷入低迷,而丰田集团始终保持较高的盈利水平。2002 年 5 月,经济团体联合会与日本经营者团体连盟合并,成立新的日本经团联(Nihon Keidanren)。丰田前任社长奥田硕众望所归成为有“日本财界总理”之称的新经团联的首任会长。

丰田汽车超强的盈利能力让无数企业羡慕,其实丰田财团旗下多家世界级企业的盈利能力也不输于丰田汽车。众所周知,汽车配件的利润要高于汽车整车,日本电装、爱信精机、丰田自动织机被称为“丰田三驾马车”,其主营业务正是汽车零部件。日本电装是世界屈指可数的汽车零部件生产厂家之一,在日本排名第一。爱信精机是世界第九大汽车零部件生产商,丰田汽车零部件的主要供应商,其汽车零部件制造技术闻名于世。

著名的丰田自动织机是丰田集团的本家,多年来,公司以自动织机为基础,向世界提供了众多产品,其中许多产品市场份额位居世界第一,如喷气式织机占世界市场份额的 39%(2002 年),汽车空调用压缩机占世界市场份额的 38%(2002 年),叉车占世界市场份额的 25%(2002 年)。丰田自动织机高浜工厂更是迄今为止世界上最大的专业生产工业设备的制造厂。

在日本汽车界,“销售的丰田,技术的日产”流传甚广。在某种程度上甚至可以说,丰田汽车就是一群商人的集合。丰田的商业能力集中体现在丰田通商身上。丰田通商总是刻意保持低调,尽量地隐蔽起来,在背后默默地支持和帮助着丰田汽车。

丰田通商的业绩在 2009 年 3 月达到销售额 6.2 万亿日元、净利润 402 亿日元,成为排名三井物产、三菱商事、住友商事、伊藤忠商事、丸红商事之后的日本第六大综合商社。

值得一提的是从1971年到2010年之间,丰田通商在中国成立了100多家合资企业,形成了规模庞大的丰田汽车产业群,强力支持了丰田汽车在中国的发展(《三井帝国在行动》一书中对丰田通商在中国的布局有详细阐述)。

丰田通商、三井物产等综合商社正是日本财团的主要核心组织,日本企业与欧美企业最大不同之处就在于——日本企业拥有商社组织。这个在生产环节“内系统”之外的“外系统”,形成了对内系统的有力支撑。

我们发现,在目前众多研究中,大多把“丰田模式”简单地等同于及时制(JIT),等同于精细化管理。这仅仅窥见了丰田制造环节的一斑,而没有能够看到丰田模式的全貌。丰田实质上是一个经营组织、制造、研发、供应链四个环节形成的系统模式。

如果把美国企业的不断细分化经营模式称为“游牧模式”的话,那么日本企业则是一种东方式的“农耕模式”,在插秧、育种、除草施肥等劳动力投入外,围绕这块田,要想让它丰产、高产,还要做一个外系统,比如水渠,要引水、灌溉,甚至于建水库;此外还为生产出的作物寻找出口,做“米的加工厂”等等一系列,只有这样完整地来看,才能明白“丰田模式”的全貌为何物。

### 丰田是三井财团的“翻版”

在《三井帝国启示录》《三井帝国在行动》等著作中,笔者曾向中国读者详细剖析了三井财团低调横行天下的奥秘所在。而丰田实际上就是三井财团的一个翻版,这不仅是说丰田与三井、三菱等日本几大财团组织结构近似,而且丰田财团也正是三井财团成员之一!

三井财团是由26家以上企业组成的一个组织,组织里面有一个“总经理会议”来协调各方的行动,企业之间有持股关系,有共同投资的关系,有互通情报、有人事互派。

丰田财团的模式中蕴含了很深的“三井文化”。实际上,“三井文化”来源于中国的浙江地区。在我们对日本财团数十年的研究中,我们发现中国南方,如“温州商人”、“浙江商人”用通婚连接家族组带的“商帮”经营模式,都体现在“三井”的经营哲学和经营文化中。

通过联姻,丰田、住友与三井日益紧密融合成一体。这种强强联合的,含金融、商业、产业“海陆空”三位一体的军团结构,正是某单一日本企业可能出现严重问题,但一是伤一指不足以动全身,二是这种财团结构给其中某单一企业以极大支撑,能有力助其渡过难关。

我们认为,财团实际上也是一种在市场经济环境下新的国家形态,因为如今日本财团的规模已大到其完整的产业链体系足够成为一个国家整个产业体系的境地。我们在国内看到的丰田汽车,其实代表的是日本国家在汽车产业上的整个产业体系。

瞄准  
日本  
财团

在日本国内,丰田渗透日产及其他汽车公司的产业链里,和他们进行捆绑;在海外,丰田与中国“一汽”、“广汽”这样的产业链形成捆绑,在美国也是如此。故其帝国之大,远远超过了它在日本的版图。如今,丰田财团已经形成了一个“帝国”(三井财团的帝国版图则更大),日本企业独有的“财团”体系,正是我们认为支撑丰田“不死鸟”的核心所在。



发现中国的对手与榜样



## 第一篇 小国日本必自毙

自序 .....	1
前言 财团无疑是日本的核心 .....	1
第一章 “日本第一”不是过去时 .....	3
日本教训敲响中国警钟 .....	5
日本依然世界第一 .....	7
揭开“日本失去十年”的假象 .....	12
日本财团不是昨日黄花 .....	16
真实的日本制造 .....	19
产业升级远重于 GDP 赶日超美 .....	21
第二章 日本财团谋划“战胜中国” .....	25
日本的“商人幕府” .....	27
日本财团巨头如何整体作战 .....	30
三井财团双重包围谋局中国 .....	34
长虹：中国企业的宿命？ .....	37
三洋：被财团统合的离群者 .....	40
第三章 隐秘布局的三井财团 .....	47
隐者三井 .....	49
日资卡位中国流通“国家队” .....	57
三井财团觐觐中国 .....	62