

欢迎书评，请联系：http://blog.sina.com.cn/s/blog_4c87b7290100afv4.html

《三井帝国在行动》

—— 揭开日本财团的中国布局

作者：白 益 民

—— 很少有中国人知道，丰田、东芝、索尼、松下、三洋、NEC都是三井财团体系的重要成员，在他们看似激烈竞争的背后，却有着更多的共谋。

—— 从基础制造业、高科技产业到能源矿产，三井财团已经在中国展开了令人震惊的精妙布局，中国企业已经被三井层层“捆绑”。

—— 陆、海、空三位一体的准军事化财团体制始终是日本经济的脊梁，而不被中国人所知，到了该研究日本的时候了！

—— 一位深入三井财团 12年，高喊“向日本学习”而“让日本畏悸”的中国人，揭开鲜为人知的内幕，并宣称“日本不再有秘密！”

本书电子版由以下网站联合编辑与推广：

乌有之乡 (www.wyzxsx.com)

草根网 (www.caogen.com)

博脉国际咨询有限公司 (www.bosmy.com)

新法家 (www.xinfajia.net)

中华理财网 (www.12818.com)

祖国网 (www.zuguowang.com)

阅 读 提 示

——中国著名的国有企业“上海宝钢”怎么被日本财团称为他们的成员企业了呢？

——创建了“新浪网”的四通集团曾经“与巨人同行”，却被业界称为“引狼入室”，这个巨人和狼到底是谁呢？

——你知道谁曾经打造了索尼公司，又宣称将上海广电集团再打造成一个“中国的索尼”吗？

——东芝与索尼在蓝光 DVD标准上的竞争不过是演给外人的一场戏，其实他俩是一家人，谁又是这个家的家长呢？

——日系手机真的全都败走中国了吗，还是另有图谋？这是一盘没有下完的棋，你清楚这盘棋的对手是谁吗？

——为什么日本媒体把中国的“和谐号”列车称为“异乡的新干线”，这又与“台湾新干线”有什么联系呢？

——在中国航油集团输掉 5.5亿美元的一盘赌局中，谁是那个麻将桌上“3对 1”的幕后庄家？

——“丰田汽车”真的是丰田家族创建和经营起来的公司吗，还是另有其人？暗中布局中国汽车产业链的又是谁？

——谁在背后为东芝撑腰，以 42亿美元吞下了西屋电气，拿到了 80亿美元的中国订单，又打响了“核大战”？

答案只有一个：三井

内 容 简 介

《三井帝国在行动》这部书，把日本当作一面镜子，用“三井”、“综合商社”、“财团”这三个概念作为一条主线，将众多热点事件、中日企业竞争与合作、重点产业分析等以案例的写作形式联系起来。这部书将告诉读者，丰田集团并非是丰田家族一手创建和经营起来的公司，背后另有其人，他的名字叫“三井”。

除了丰田汽车外，书中提到的东芝、索尼、松下、三洋、NEC 等也都是三井财团的成员企业或重要关联企业，这的确颠覆了人们的传统认识。此外，三井住友银行、商船三井、三井造船、石川岛播磨、新日铁等一批世界 500 强企业也都归于三井财团这个大家庭，他们在书中的故事中扮演着不同角色。

本书不仅仅揭开了这些三井财团企业的身世之谜，更重要的是暴露出他们之间相互配合在中国众多产业上的隐秘布局和扩张战略，以及他们拓展市场和控制商权的手段，从而展现三井财团在钢铁、汽车、信息产业、石油、核电、高速铁路等中国国民经济的支柱产业上开辟出的一个又一个战场。

对于很多坚持发展中国自主品牌的企业来说，《三井帝国在行动》这本书的推出，进一步展现了“商战”的波诡云谲。在中国和全球市场上，面对一个比丰田集团还要大数十倍的三井财团这样一个“大帝国”，我们的企业如何找到自己生存和发展的空间，是一个迫不急待要研究的课题，涉及到了经济体制的层面。

作 者 简 介

白益民，男，1968年出生于北京一个普通知识分子家庭；1993-2005年，就职于三井物产（中国）有限公司；2006年，他创建了“超级主义者”网站（www.superist.com），率先提出东方经济学的理念，并推出了介绍日本经济模式的《三井帝国启示录——探寻微观经济的王者》一书；2007年，当选为中国社会科学院主办的“全国日本经济学会”的理事，并组建了“财团经济研究室”，还同时担当多家财经类杂志媒体的特约撰稿人。

读者交流，请到作者博客：<http://blog.sina.com.cn/superist>

到了该研究日本的时候了！

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

对外开放 30 年，进入中国的外资早已告别“散兵游勇”状态。由于缺乏有效的制约与制衡，以三井为代表的日本财团通过各种途径，越来越多、越来越深入地介入了中国重大事务，并带来一系列复杂影响。然而，一些大型中资企业为了自身的短期利益，充当日资的“铺路石”与“敲门砖”。

三井物产这样的综合商社以及其财团所属企业早就成为了日本经济的基石，也是日本微观经济的操盘手。日本政商双方都对综合商社这种商业形态的存在和发展具有高度共识。日本政府的重大国策多咨询于财团，而非院校学者，财团领袖成为内阁高级顾问是常事。日本政商之间一直处于相互依存、相互支持的状态。

在经济全球化的背景下，一国的主权不仅体现在领海、领土的管辖与治理权，更重要的是集中在经济的自主决策权上。保持经济主权的独立是中国对外开放的前提，也是实现经济繁荣、国家富强、民族自决的重要保障。如何与三井这样政商一体的日本财团合作与博弈，将成为中国企业和政府相关经济主管部门的一个不容忽视的课题。

更让人忧虑的是，中国大学经济系使用的教科书几乎都是清一色由美国经济学家撰写的，或者模仿美国经济学家撰写的，根本不提日本和韩国存在的被称为综合商社的企业组织。这些教科书不仅渗透到中国的院校，也渗透到中国政策制订者的思维之中，使个人自由主义、金融化、证券化成为一种近乎全国性的思潮。

媒体关注

三井物产到底是做什么的？这似乎是个全球性的迷。三井物产中国副总代表魏杰是这样介绍的：“问我们做什么，不如问我们不做什么。我们不做毒品、不做武器弹药这些违犯法律的事，但是其他的只要有机会我们都可以做。”

——摘自《环球财经》2006年8月期/梁志坚

三井财团体系内的500强企业有一大把，财团所属的成员企业就有丰田、东芝、索尼等全球行业翘楚。在世界范围内，三井投资、参股的企业几乎无所不在，但是在三井关联企业的身上基本看不到三井的名称，三井就如一艘潜艇——它就潜伏在你身边，但你却感受不到它。

——摘自《商界·中国商业评论》2007年5月期/萧三匠

上世纪50年代末，原三井财阀直系、旁系公司以企业集团的新形式集结而恢复成为大财团。三井财团的经理会成员公司及其子公司和关联公司共达150多家。而三井物产则在1995年世界500强排名第二，并且连续5年以上进入世界500强前三名。

——摘自《董事会》2007年3月期/袁璐

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，三井都扮演着“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，像极了“影子帝国”里的王者。

——摘自《商务周刊》2008年1月期/袁瑛 王晓君

难怪人们常说，商社从拉面到火箭、从卫星到鸡蛋都做。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。那么，“综合商社”到底是什么？综合商社，是日本独有的企业形态。从三菱商事和三井物产这两家最大也最具代表性的企业可以发现，“综合”就是这类独特企业的金字招牌。

——摘自《中外管理》2007年4月期/王纓

目 录

《三井帝国在行动》

—— 揭开日本财团的中国布局

自 序

前 言（略）

第一章 钢铁是怎样炼成的 晦晦晦晦晦晦晦晦晦晦 14

三井财团成功地将上海宝钢纳入到自己的“利益共同体”中，并将其打造成一部“超级提款机”，从而在铁矿石涨价、海运费上升和钢材物流布局中享用着一道道美味大餐。在分享中国钢铁红利的同时，一个更庞大的战略正在酝酿，三井财团推进的“大东亚钢铁共荣圈”开始逐步形成。

第一节 启动中国攻略 晦晦晦晦 15

第二节 向全方位和纵深发展 晦晦 20

第三节 占据上游制高点（略）

第四节 高明的玩家 晦晦 晦晦晦晦 24

第五节 梳理中国钢铁产业链（略）

第六节 大东亚钢铁“共荣圈”（略）

第七节 谁来主导中国钢铁联盟？晦 29

第二章 踏上四通八达的跳板 晦晦晦晦晦晦晦晦晦晦 35

中国著名的“新浪网”是由四通集团创立的，而四通的发展历程以及它辉煌一时的产品“四通打字机”却与三井财团密不可分。因为四通最初的贡献，富士通、松下电工、瑞萨、ALPS公司、Ferrotec公司等一批三井财团的关联企业如今已经在中国市场茁壮成长，枝繁叶茂了。

第一节 “慷慨”的帮助 晦晦晦晦 36

第二节 博弈、竞合、抛弃 晦晦晦 41

第三节 鸠占鹊巢，借壳生蛋 45

第四节 大中国工程（略）

第五节 活跃在全球居民周围（略）

第六节 失去的十年（略）

第三章 种下一棵“摇钱树” 51

三井财团目标是将曾经制造出中国第一台彩电的“上广电”（SVA）打造成“中国的索尼”。在此过程中，索尼、东芝、松下、NEC等三井财团的重量级企业借助上广电这棵“摇钱树”，都参与到了对中国电视产业链的战略统合之中。时至收获季节，曾经种下的摇钱树开始哗哗作响了。

第一节 重复“引进-再引进”的老路 52

第二节 种下一棵棵树苗 56

第三节 不由自主的“龙头” 61

第四节 暗中的统合（略）

第五节 日本领头“雁行模式”（略）

第六节 政府担当怎样的角色（略）

第四章 隐藏的垄断与共谋 71

以三井财团的东芝和索尼为首组成的 6C联盟和 3C联盟，向中国 DVD生产企业擎起了“知识产权保护”的利剑。此后，针对中国民间企业主导的 EVD联盟的反抗，三井财团又通过“东芝 HD-DVD阵营”和“索尼 BD阵营”分别整合清华大学和中国华录集团的力量，实施“以华制华”的战略。

第一节 挥起专利大棒 72

第二节 竞争背后的垄断 77

第三节 红光 PK 蓝光 82

第四节 相煎何太急 87

第五节 内容为王的铁律（略）

第六节 中国需要怎样的产经体制（略）

第五章 大产业链上的棋局 93

三井财团曾经错误地估计中国 3G手机牌照发放的时间，也低估了中国政府对国产标准的支持，造成了早期的市场战略被打乱。NEC、松下、东芝、三洋这些三

井财团的企业在试水中国 2G 手机市场之后，采取“以退为进”战略，隐身中国 3G 市场。其中，NEC 摆开了“3G，以中国为核心”的棋局。

第一节 3G 产业的幕后推手 94

第二节 咄咄逼人的实力（略）

第三节 目标中国，以退为进 99

第四节 布局中蕴含的野心 103

第五节 整合资源再发力 107

第六节 韩国带来的启示（略）

第七节 中国缺失“综合性企业”（略）

第六章 无敌的商人道 113

人们熟知的丰田集团是三井财团的重要成员。深受三井商业文化影响的丰田集团向来以夺取商权为根本目标，其商业能力集中体现在丰田通商（隐藏的三井）身上。丰田通商与丰田汽车如影随形，在中国悄然投资了 120 多家企业，分布在汽车产业链的各个环节，并不断延伸到其它领域。

第一节 影子丰田在中国 114

第二节 丰田汽车商社 119

第三节 产业配套体系 124

第四节 决胜流通领域（略）

第五节 价值综合者（略）

第六节 像商人一样思考（略）

第七章 商场如战场 132

中国燃料油垄断企业“中航油”，曾经被《求是》杂志盛赞为“中国企业走出去战略棋盘上的过河尖兵”，却浑然不知地掉进了三井财团的大网中，在石油期权交易中亏损 5.5 亿美元。随后，三井财团的期货公司和战略研究所在中国境内展开行动，对中国能源市场和政策施加影响。

第一节 巨亏背后有玄机 133

第二节 “3 对 1”的庄家赌局 138

第三节 事后现身的操盘手 142

第四节 遏守咽喉，卡住物流（略）

第五节 情报力与战略视野（略）

第六节 学费不能白交（略）

第八章 “商人幕府”的真经 晦晦晦晦晦晦晦晦晦 149

为争夺京沪高速铁路项目，日本财团组建了“中国高速铁路日本企业联合”，基本上是“台湾新干线日本企业联合”中的原班人马。有所不同的是，在台湾出面领头的是“三井”，而在大陆换成了“三菱”。以台湾的“市场换政治”和大陆的“市场换技术”为背景，日本财团两岸通吃，满载而归。

第一节 政治挂帅显神通 晦晦晦晦 晦 150

第二节 “三位一体”的攻势 晦晦 晦 154

第三节 进军中国“大提速” 晦晦晦 159

第四节 陨落的“中华之星”（略）

第五节 韩国为什么能？（略）

第六节 呼唤“中国产业军团”（略）

第九章 谁在觊觎“核按钮” 晦晦晦晦晦晦晦晦晦 166

根植中国电力市场多年后，三井财团的东芝公司以 54亿美元收购了有“核电鼻祖”之称的美国西屋电气公司，从而顺利地从中国政府手上获得了 80亿美元的核电设备合同。与此同时，三井财团还借助中科院和韩国企业的力量切入中国电力装备市场，并且在中亚地区与中国展开“核原料”的争夺。

第一节 悄然的渗透晦晦 晦晦晦晦 晦 167

第二节 从“三峡”到“2008奥运会”（略）

第三节 抢占中国核电市场晦晦晦晦晦 171

第四节 “一鱼多吃”的手法（略）

第五节 资源争夺引发“核大战”晦 晦 176

第六节 日本是怎么赢的？（略）

第十章 财团就是力量 晦晦晦晦晦晦晦晦晦晦晦 181

以三井为代表的日本财团，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”的方式在全球范围内争夺原料、技术和市场。这种财团体制充满着家族文化和商帮文化的浓厚色彩，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”。

第一节 对抗列强的坚定意志晦晦晦晦 182

第二节	合纵连横，网状生存	186
第三节	忠诚的经理人队伍（略）	
第四节	争夺全球“商权”	191
第五节	金融战败的教训（略）	
第六节	新的丰收季节	195
第七节	从内看是社会主义（略）	

后 记

日本在明治维新（1868年）后很快成为亚洲唯一的世界性强国，更在二十世纪70年代迅速从战败国的灰烬中，重建、复原、振兴、一跃为经济强权。如今，美国借助金融实力控制着宏观经济领域，日本则一改当年锋芒毕露的气势，扮成一个“失去10年”的虚弱巨人，暗中把持着微观经济的命脉。

日本“装穷”为哪般	201
微观经济的王者	202
民族品牌的背后	203
岂只金融有风险	205
有计划的市场经济	206

附录一：

《三井帝国启示录》书评——本书之姊妹篇	208
丰田为什么卖白薯粉？（《21世纪经济报道》）；	
超越“超越日本的激情岁月”（《新京报》）	

下一页接“作者自序”

作者自序

1993 年 12 月底，经过北京市外企服务公司（FESCO）的推荐和一次简单的面试，我无意中进入了日本三井物产株式会社北京事务所（现三井物产（中国）有限公司）的粮油食品部工作。第二年，也就是 1994 年，美国《财富》杂志评选上一年度的世界 500 强企业，三井物产名列第一，紧随其后排在第二至第五位的是另外几家日本综合商社，印象中分别是三菱商事、住友商事，伊藤忠商事和丸红商事。

1996 年 4 月，我被派往三井物产东京总部研修和工作，主要学习日本、韩国、台湾地区的粮食贸易和美国的粮食期货操作，以及三井物产在日本国内粮食储运和物流体系等。学习这些业务知识让我受益匪浅，然而更加震动我的是三井物产总部的核心运作机制以及那里日本职员的精神风貌。记得教授业务的大江先生对我说：“如果没有综合商社，日本经济就会垮掉了。”更让我吃惊是，他说：“日本走的是社会主义道路，没有贫富分化”。

2004 年 9 月，我被聘为首都经贸大学经济学院的兼职教师，讲授“国际贸易实务”课程。2005 年 3 月，我又参与了选拔应届大学毕业生进入三井物产（中国）有限公司工作的面试。令人非常惊讶的是，几乎所有在校的学生和面试者（包括日语专业的学生）都没有听说过三井物产。当我告诉学生们，丰田、东芝属于三井财团，而三井物产是三井财团的核心领导成员时，学生们的脸上露出疑惑的神情。此时，我才意识到中国的大学教育已经充斥了美国教材，几乎无人关注日本经济模式。

2005 年 10 月，看到中国经济中暴露出的很多问题，同时意识到当代的中国企业界和教育界对日本经济模式研究的极端缺失和漠视，我决心辞去在三井物产的工作，公开我的研究网站“超级主义者”（www.superist.com）。此时，曾经 12 年前招聘我进入三井物产工作的内田龙太郎经理又调回北京工作，我正式向他递交了辞职报告。内田先生想挽留我在三井物产继续工作，我对他认真地说：“我已经在三井物产学习了 12 年，请允许我毕业吧。”

离开三井物产之后的半年中，我将一些自己的研究文章传到互联网的几个论坛上，很多青年学生反应热烈，纷纷进入“超级主义者”网站来求知，并且进行互动学习。不久，在媒体工作的翟玉忠先生找到我，希望我将网站上文章整理成

书，以便更好地让企业界和学术界了解以综合商社为代表的日本经济模式。这时的三井物产已经将很多重要部门独立出来形成新的产业公司，世界 500 强排名在 2005 年降到了 148 位，似乎是有意识地隐藏起来。

2006 年 6 月，《环球财经》的执行主编梁志坚突然打电话来，提出要采访我。此时，我正在专心创作第一本书《三井帝国启示录》。梁志坚解释说，他已经两次采访了三井物产驻中国的总代表，但是没有了解到关于三井物产经营方面任何有价值的信息，而且发现三井物产的中文网站也处于关闭状态。在网上查找资料时，他发现“超级主义者”网站提供了关于三井物产为代表的日本综合商社和财团的详细研究资料，由此提出对我进行采访。

通过这次采访，我又结识了《环球财经》的主力编辑邵振伟先生，在他的关心和支持下，我开始尝试写作财经类文章。从 2006 年 11 月开始，我的两位得力助手袁璐和张凌协助我不断收集和整理出大量资料，而且建立了“财团经济研究室”，由此暴露出日本财团（特别是三井财团）近年来在中国乃至全球的强力扩张活动。根据这些资料，我们陆续在《环球财经》、《董事会》、《中国财富》、《经济》、《商界评论》等杂志上发表了一系列有影响力的文章（见书后列表），而且被网络媒体广为转载和传播。

2006 年 11 月的一天，我忽然接到《北大商业评论》的一位编辑打来的电话，邀请我去商谈合作撰写日本企业经营管理的文章。当时非常高兴，因为曾经听说该杂志在中国号称拥有如同《哈佛商业评论》的学术地位。然而，当我与这位编辑交谈后，发觉彼此之间存在着很大的交流障碍。随后，我们勉强商定以“三井物产国际化”为题，尝试完成一篇研究文章。交稿后，在编辑的要求下，经过 8 次面目全非的修改后，我实在无法接受学术权威们对日本综合商社的美国式描述，最终遗憾地放弃这项合作。

2007 年 6 月 16-17 日两天，我参加了由中国社会科学院日本研究所主办的“第八届全国日本经济学会年会”，被推选为理事，而且遇到了来自全国各地从事日本经济研究的很多官方研究机构和著名高校的学者。从收集到的论文看，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）超过两位数的增长视而不见。

在这次会议中，有一位 10 年前曾经专门研究日本综合商社和财团体制的大学教授疑惑地问了我两个问题：“日本综合商社在做什么？日本企业之间的相互持股在减少吧？”其实，我明白他是想说“日本财团经历 90 年代初泡沫经济破灭和

1997 年亚洲金融危机后已经被拖垮了”。他的想法代表了整个中国经济界对当代日本综合商社和财团体制的模糊认识，表现出对日本经济体制的强烈质疑，由此激发出我写作《三井帝国在行动》这本新书的使命感和责任感。在袁璐和张凌这两位助手的协助下，2008 年 4 月我终于完成了本书的初稿。

白 益 民

2008 年 5 月 12 日

前 言（略）

下页接第一章：钢铁是怎样炼成的

第一章 钢铁是怎样炼成的

在 1999 年上海举办的财富论坛上，主持人提问三井物产的前任社长上岛重二：“很多公司没有冠以三井公司的名字，但是他可能也是三井的成员或者说是下属企业？是不是在每一个国家，都有三井的企业？”。上岛重二回答说：“在中国我们的老朋友是宝钢”。

三井物产、新日铁作为三井财团的主力，与中国钢铁相关的各个企业进行全方位的合资合作，涉及的范围包括生产、贸易、技术、资金等几乎所有方面，成功地将上海宝钢等中国钢铁产业的领军企业纳入到财团的“利益共同体”中。

自从 2001 年帮助全球最大铁矿石供应商巴西淡水河谷（CVRD）成功并购 CMM 公司后，三井物产于 2003 年又跻身为 Valepar 公司（CVRD 控股公司）的第三大股东。此时，三井物产早已经成为澳大利亚铁矿石巨头力拓（Rio Tinto）和必和必拓（BHP）的合作伙伴。

时至 2004 年，中国经济带动了整个世界钢铁行业、海运贸易等一同实现历史性的繁荣。此时，刚刚完成布局的三井物产和商船三井开始获得丰厚的红利。从最开始的铁矿石涨价，到后来的海运费上升，再到未来的钢材物流，三井财团享用着一道道美味大餐。

在分享中国钢铁红利的同时，三井财团并没有停下行动的脚步，一个更庞大的战略正在酝酿。作为中、日、韩三国钢铁行业的主导力量，上海宝钢、新日铁、浦项制铁的关系日益紧密，三井财团推进的“大东亚钢铁共荣圈”的雏形也越来越清晰。

作者题注

导 言

上海宝钢与三井物产之间同样存在着类似总经理会议一样的定期交流和战略协调机制。宝钢所必需的铁矿石原料，大多由三井物产等日本企业参股控制。可以说，在宝钢的资金、原材料、生产制造、运输、销售的每个环节都能看见三井的影子。当上海宝钢与三井财团形成利益共同体时，不是“中国财团对等日本财团”的合作，而是“中国独立企业被日本财团统合”的事实。

第一节 启动中国攻略

建设宝钢，千载难逢的机会

1971年，三井物产驻纽约的人员从美国总统尼克松访问中国的新闻受到启发，开始研究中国经济，发现中国的钢铁工业发展很快，大量地从英国和加拿大进口废铁，而英、加对废铁出口似乎有所限制，美国是世界上最大的废铁出口国。于是，三井物产的就频繁与美国、中国方面进行谈判。当世界上大多数商家还在认为美中经济交易往来为时尚早的时候，三井物产竟令人难以置信地分别与美、中谈判成功，1972年3月，大批废铁从美国运往中国。

5年之后，发生了一件对后来中国钢铁行业影响深远的事情。1977年1月下旬，冶金部明确在上海建设“上海宝山钢铁厂”（宝钢集团的前身），主要从日本新日本制铁株式会社（简称：新日铁）引进技术装备。经过一年多的筹备、考察和谈判，1978年3月19日，中技公司和新日铁在京签订《关于建设上海宝山钢铁总厂协议书》。宝钢建设之时，正逢日本企业在世界各地攻城略地，日本经济全面繁荣的时期。那时的中国，也正处在千方百计重振经济的状况。

1978年6月28日，中技公司和日本的新日铁、朝阳贸易株式会社、三一企业株式会社签订《上海宝山钢铁总厂第二号技术协作合同——设备订购规格书、报价、评价、设计审查与审核》，标志着上海宝钢的建设进入实质性阶段。此时的三井物产因为与台湾有大量的贸易往来和政治联系，被中国政府认定为“非友好商社”，所以在上海宝钢的建设初期没有在中国大陆公开露面，而三井财团的骨干企业东芝和石川岛播磨重工则与新日铁合作成为宝钢的设备供应商。

宝钢项目对日本国民经济的拉动作用太大了。当时的经团联会长、三井财团东芝公司的社长土光敏夫曾估计，如果日本帮助中国建设像宝钢一样的钢铁联合

企业，那么日本的钢铁工业、机械制造业和有关配套的行业都会带动起来，将可能使日本国民生产总值增长 2%。宝钢一期工程原料输入、炼焦、烧结、炼铁、炼钢、初轧的成套设备和技术，都是从日本新日铁引进的。

新日铁正是看准了中国钢铁生产大量高档产品必须进口的现实，以提供生产设备和技术为先导进入了中国的钢铁行业。纵观国内的大型钢厂，几乎都从新日铁引进过设备和技术：宝钢几乎全部的生产设备和技术都引进自新日铁；武钢王牌产品硅钢的生产设备和技术来自于新日铁；山东莱钢的中型轧钢机工业设备和电气设备分别来自新日铁和东芝；太钢的 1549 毫米热轧技术由新日铁提供……

然而，某些“意料之外”的麻烦，也为中国钢铁行业日后出现的困境埋下了伏笔。例如，日本先进的钢铁生产设备无法“消化”中国低品味的铁矿石，因此建成后的宝钢只能选择从澳大利亚和巴西进口高品位的铁矿石。为了满足大规模进口铁矿石的需要，上海宝钢建设的计划中也包括了可停泊十万吨以上矿砂船的港口和配套设施，三井财团的关联企业同样成为了这些项目的收益者。

时至 2007 年 11 月 5 日，《宝钢日报》在一篇题为《宝钢与新日铁携手走过三十年》的文章中这样写道：“在宝钢一期和二期工程建设期间，宝钢引进了新日铁成套先进设备。新日铁社长三村明夫在与宝钢 30 年合作庆典仪式上说，新日铁在尽全力协助建设宝钢一期工程的过程中，加深了双方的信赖关系。宝钢集团董事长徐乐江则表示，宝钢与新日铁 30 年的友好合作，已成为两国经济界合作共赢的一个典范。因此，宝钢与新日铁的合作意义非凡，任重道远。”

谁在扶持宝钢快速成长？

1992 年，宝钢与三井物产签署了综合合作协议，建立定期干部交流机制。从那时起，双方定期举行干部交流和各项专题业务交流，尤其是在剪切加工中心领域拥有多项合作。同时，双方还互派骨干员工赴对方公司进行培训，迄今为止双方互相培训已达 300 多人次。为了巩固和深化三井财团与宝钢的合作关系，三井物产一直在进行着十分细致的协调工作，在总经理会议、干部互派、情报共享等方面与宝钢建立了牢固的联系。

在新日铁和三井物产为宝钢提供技术、物流服务和人才培训的同时，三井财团又开始“帮助”宝钢进行新的产业“扩张”。1993 年时，宝钢以 9000 万日元建立了自己的日本子公司宝和通商，主营宝钢所需的钢铁生产设备、零部件，以及钢铁产品的出口。除此之外，宝和通商还涉足集装箱贸易、港口投资等多个领域。在日本，宝和通商是中国主要集装箱生产商的代理商，经营规模达到了 15000TEU

标准箱。

当然，想要在铁板一块的日本市场打开缺口，没有三井等日本大财团的默许，根本是不可能的。1990 年代，大型国有企业还没有摆脱计划经济体制的局限，宝钢却已经表现出领军企业的气质，这与三井财团的全力支持分不开。在帮助宝钢练好内功的同时，三井物产还积极扶持宝钢对外扩张：一方面，帮助宝钢建立自己的商贸企业；另一方面，与宝钢一道进行资本运作，以合资方式借助宝钢切入中国产业链的各个环节。

那么，新日铁和三井物产的关系到底是怎样的呢？三井物产拥有新日铁商事（新日铁的商社）20.132% 股权，而且拥有新日铁 5% 以上的股权。与此同时，新日铁又是三井物产的独立董事。在钢铁贸易方面，三井物产是新日铁最大的钢材代理贸易商，平均每年代理比例达到新日铁产量的 35% 以上。早在 1988 年 12 月，新日铁商事、三井物产、阪和兴业等日资企业与合作者招商港务（深圳）在深圳特区内成立了一家名为“深圳深日钢材有限公司”的高级薄钢板加工中心。

新日铁虽然不是三井财团二木会（总经理会议）的成员，但实际上它与三井物产以及三井财团其它成员之间的相互持股、共同投资、贸易代理等的实质联系，已经形成了利益共生关系，这表明新日铁作为在三井财团“准成员”的地位。事实上，三井物产从来都是低调的说三井财团是松散的组织，但其合作的渗透能力极强，并直接进入所有微观经济领域。三井物产作为综合商社，正是三井财团的真正核心，充当财团成员之间的纽带作用。

三井财团与新日铁的密切程度从其他方面也暴露无疑。1999 年，三井不动产作为三井财团的支柱企业之一取得了日本能源公司总部大楼“新日铁大厦”的经营权；2007 年，新日铁住金与住友商事、新日铁商事组建新的合资公司；2008 年初，新日铁与住友商事分别出资约 6,300 万美元，向三井住友银行收购三井矿山 2,000 万股优先股，使各自的持股均提升至 21.7%。由于三井财团与住友财团的金融机构在 2001 年实现了合并，所以新日铁与三井-住友大财团体系内的企业通过相互持股和合作经营等方式形成了紧密的联系。

软硬兼施的布局

1994 年 4 月 20 日，三井物产、宝钢集团、宝山区月浦镇工业公司以及意大利塞柯成套咨询工程公司合资兴建了“上海意达彩涂钢材制品有限公司”，该公司总投资 952 万美元，1995 年初建成投产，是当时国内最大的专业生产彩涂钢板制品的中外合资企业。公司总投资为 952 万美元，其中宝钢（集团）公司投资额 57%，

全套引进意大利九十年代设计制造的全液压自动控制的彩板门窗型材轧制生产线、钢制家具生产线等设备。

在与宝钢合作的同时，三井物产还不忘带领更多日本企业一起进入中国市场。1994年12月，三井物产、新日铁、伊藤忠、丸红钢铁、香港北海集团、广州经济技术开发区工业发展集团、广州啤酒厂合资兴建的“广州太平洋马口铁有限公司”正式成立。该合资企业投资总额10800万美元，注册资金3600万美元，于1997年4月25日全面投产，年生产能力16万吨高质马口铁，产品主要用于饮料罐、化工罐、食品罐等容器包装。事实上，新日铁公司长期以来一直是世界最大的马口铁生产企业。

1995年1月，三井物产、新日铁、宝钢集团、南通市投资管理中心合资13.85亿元人民币，建立了“南通宝钢新日制钢有限公司”（简称：南通宝新），各方分别占有5%、20%、67.5%和7.5%的股份。南通宝新的产品主要销往上海、江苏、浙江等地，广泛用于国家重点标志性工程，如上海交银、中银大厦、APEC会议中心主会场、上海东海大桥、福州闽江大桥主塔、浙江舟山大桥、苏通大桥、上海地铁6号线、上海A30外环高速等重点工程。

1996年3月，宝钢集团、宝和通商（宝钢在日本的全资子公司）、香港明州发展有限公司、浙甬钢铁投资（宁波）有限公司共同出资成立了宁波宝甬特钢冷轧板有限公司。同年11月，香港明州发展有限公司、宝和通商将其在宁波宝甬特钢冷轧板有限公司的全部股份和股权退出，新增投资者为三井物产和新日铁。1998年7月，该合资公司更名为“宁波宝新不锈钢有限公司”（简称：宁波宝新）。

宁波宝新目前由三井物产、日新制钢（新日铁的关联企业）、阪和兴业分别出资7%、21.9%、5.1%，宝钢集团出资54%，浙甬钢铁投资（宁波）有限公司出资12%，共5方合资组成，主营生产冷轧不锈钢薄板。合资企业前四期工程总投资73.5亿元人民币，设计年产量60万吨，单厂产量居世界第一。事实上，新日铁与日新制钢之间存在相互持股关系，且新日铁拥有日新制钢9.2%的股份，日新制钢象征性持有新日铁的0.54%的股份。

宝钢不仅在‘硬件’上与新日铁合作，在‘软件’上也不例外。1998年11月，宝山钢铁公司联合重组上海冶金控股公司和上海梅山公司，成立宝钢集团有限公司。时任新成立的上海宝钢集团公司总经理的谢企华开始进行重组后的统一规划、统一经营、统一管理，花费8900万美元引进新日铁的管理软件。因此，宝钢对外宣传时，经常称自己将新日铁的管理经验与中国国情相结合，创新出了“集中一贯管理”模式。事实上，这也方便了新日铁更加深入地了解宝钢的一举一动。

多方渗透，蓄势待发

新日铁和三井物产相互配合，“帮助”宝钢不断扩张，只是他们“中国战略”的一部分。除了新日铁和三井物产这样的老面孔，三井财团的其它成员企业如丰田集团等也参与到中国钢铁产业链中。另外值得一提的是，三井物产没忘记提携其它日本中小企业，共同在中国钢铁行业进行扩张。相对于为第一梯队提供的周到服务，三井物产对待第二梯队则更像一般的业务客户，钢铁生产设备和铁矿石贸易是进行最多的业务。

俗话说“不能把全部鸡蛋放在一个篮子里”，三井财团在中国的合作伙伴自然不止宝钢一家，而且介入中国钢铁产业也并非开始于宝钢的建设。1974年，新中国第二次大规模成套技术设备引进开始，武汉钢铁公司（简称：武钢）从新日铁引进冷轧硅钢生产成套设备，结束了中国不能生产冷轧硅钢片的历史。武钢项目的实际总投资达到创纪录的近 27.7 亿元，占整个第二次引进总投资的一成以上，仅次于用以解决穿衣问题的辽阳石油化纤项目。

时至 1995 年 12 月，三井物产作为三井财团的核心企业与武钢有了进一步合作，双方合资 5000 万元人民币，建成主营钢材深加工的合资企业武汉兴井钢材加工有限公司（简称：武汉兴井），其使用的大型纵剪机组、包装缠纸机组等主体设备均从日本引进，年加工能力 5 万吨。武汉兴井的主要产品是硅钢片，客户集中在电机、变压器、大型发电机以及家用电器等行业。其实，三井财团的新日铁和武钢历来就有硅钢生产的合作，武汉兴井的建立巩固了二者的关系。

首钢作为另一家中国大型钢铁企业与三井财团也有着合作关系。1994 年 12 月 13 日，首钢总公司、电装（株）、丰田自动织机制作所和丰田通商合资 29.5 亿日元，在烟台建立了生产汽车空调的首钢电装有限公司。各方出资比例分别为 50%、30%、15% 和 5%。电装（株）隶属于丰田集团，是与丰田汽车休戚与共的众多配套企业中的一员。而丰田从创立之初，就与三井物产有着非常密切的联系，并且是三井财团主要的成员企业之一。

为了延展钢铁产业链的长度，三井物产率领日本川田工业株式会社与上海船舶厂船舶有限公司（简称：上海船厂）于 1998 年 9 月 16 日合资组建了上海上船川田钢结构有限公司，其中的上海船厂是中国船舶工业集团公司下属的五大造船修船基地之一。川田工业株式会社是日本名列前茅的专业从事特大型钢桥、高层建筑钢结构的设计、施工的特大型企业，主要业务有桥梁、钢结构等构造物的设计、

加工和施工；土木、建筑工程的设计、施工等。

1997 年以后，受到亚洲金融危机的影响，三井财团的主办银行陷入了困境，以金融支持为背景的三井物产（综合商社）也暂缓了在钢铁领域的扩张势头。但是经过 2 年的调整后，在 1999 年中央电视台和上海电视台主办的世界 500 强公司“财富对话”中，三井物产的上岛重二社长用充满信心的语气说：“在即将跨入 21 世纪的时候，作为公司来说，我们已经恢复正常公司的形态，所以今后就是如何持续发展的问题了。”

第二节 向全方位和纵深发展

宝井系抢占钢铁物流

从 2002 年开始，中国成为“全球钢铁行业增长的火车头”。迅速增长的中国钢铁市场，反映出中国经济整体的大趋势。与此同时，日本对华出口钢材激增，2002 年对华出口钢材 656 万吨，相当于出口总量的 18%，相当于全国生产量的 6%，比前一年增长 41%。中国钢材消费量在 2003 年达到 2.66 亿吨，相当于排名第二的美国的 2.5 倍。受到持续旺盛的中国国内需求的带动，2003 年钢铁原料相关商品的价格都有所上涨，其中废铁价格上涨 30%。

2002 年 7 月，上海宝钢与三井物产签订一项综合合作协议，双方以钢铁制品、半成品、钢铁原料、冶金设备、船舶运输及有关项目为主题，定期进行交流；在金融、信息、物流、中长期投融资及企业资本运作等领域进行技术交流与合作；努力开发可行性较大的项目。根据这项协议，上海宝钢国际经济贸易有限公司和三井物产合资成立上海宝井钢材加工配送有限公司，将成为中国最大的钢材加工配送企业。

事隔不到半年，上海宝井钢材加工配送有限公司于 2002 年 12 月 2 日在宝钢大厦隆重揭牌，宝钢董事长谢企华和三井物产社长枪田松莹为宝井公司揭牌。上海宝井注册资本金 1225 万美元，三井物产和宝钢分别占有 35% 和 65% 的股份，公司主要从事金属材料的加工、配送及管理服务。自此，三井财团告别了单纯的成套设备和技术供应者的角色，以宝钢为“敲门砖”打头阵，以新日铁为主力，开始全方位地对中国钢铁行业进行渗透。

三井物产钢铁制品本部首席运营官渡边清贵对该项合资的解释是：“通过与宝钢的合作，三井得以实现在中国逐步建立覆盖全中国的钢铁加工物流网络，其

中包括将中国国内的钢铁服务中心都纳入到我们高效的系统中来。”三井物产的钢铁制品本部下属 19 个分公司,包括三井物产建筑材料有限公司,新津田株式会社、立臻亚洲有限公司等,与其有股权相关联的企业包括新日铁通商、上海宝井钢材加工配送有限公司等 16 家。

三井物产钢铁本部的产品通过这些子公司和关联公司的贸易网络,被广泛用于汽车、电子、运输、建筑以及能源领域。以立臻亚洲为例,2004 年 1 月,三井物产将自己收购的丰隆亚洲的钢铁结构部门与立臻钢铁材料合并成为立臻亚洲,目前主要客户是新加坡、马来西亚、印度尼西亚、中国以及印度等国家的海事与海外工程建设商,因此三井物产收购立臻亚洲的主要目的就是满足亚洲市场对钢铁批发业务不断增长的需求。

在 2003 年度年中决算中,新日铁、JFE、神户制钢、住友金属工业等日本四大钢铁企业的经常性利润比前年同期扩大了 2 倍。其中在中国旺盛的需求中得益最大的新日铁和 JFE 增益情况更加明显,其经常性利润分别达到前年同期的 5.4 和 3.5 倍。中国这个巨大的“吸铁石”吸引了形形色色的外资企业,更加激发了三井财团逐鹿中国的决心和意志。在整个三井财团主导的利益共同体中,宝钢和三井物产合资的宝井系所扮演的角色是不可忽视的。

按照上海宝井的战略规划,在 2005 年之前将在全国主要钢材消费地建立加工中心体系,构筑一个能够向中国国内外用户提供迅速的钢材配送和高质量服务的物流体系,并达到年加工 300 万吨的目标。时至今日,上海宝井已经成长为钢铁物流市场的佼佼者,其下属的重庆宝井、广州宝井、福州宝井、杭州宝井、东森分部、无锡宝井以及青岛宝井分别在当地形成了稳固的影响力。

称雄中国汽车板市场

经过多年的发展,宝井系在中国汽车板材、家用电器用板材等高档钢材领域的号召力已经非常强大,基本控制了华东和华南地区的高档钢材市场。在宝井系兼并其它钢材加工企业的过程中,三井物产总是不离左右。宝井的成长伴随着三井物产势力的扩张。在广州宝井、福州宝井、杭州宝井和无锡宝井中,三井物产都拥有平均 30%的股份。借助雄厚的资金技术实力,以及丰田汽车等三井财团关联企业对于钢铁产品的需求,三井物产得以有效地掌控宝井系。

中国的汽车市场从 2002 年开始呈现出繁荣景象,汽车钢板的需求激增。然而,中国钢铁企业并没有生产这种钢材的能力。2002 年 4 月,三井财团的丰田汽车决定在中国生产乘用车时会首先以较低廉的价格从宝钢采购车门用钢制部件,此后

还考虑采购车身用的表面处理钢板。另外，丰田汽车表示，将从以往的主要依赖日本本土供应钢板，转向宝钢、武钢、鞍钢和邯钢四家钢企采购车用钢板。这些中国钢企都与三井物产有不同程度的贸易与合作关系。

为了应对因中国汽车销量增长带来的钢板缺口，除了丰田以外，其它日本汽车制造商，如本田、日产也都不同程度表示将向中国本地钢企采购汽车板，以保证在中国的顺利发展。对于日本汽车三巨头的表示，宝钢予以积极回应，表示旗下的五钢公司已经与日本大同特殊钢株式会社签订战略合作协议。根据协定，从2005年至2007年五钢将替代大同特钢，为广州本田供应汽车用特殊钢。以此为契机，作为三井财团主力部队的新日铁开始与宝钢携手并进。

2004年7月30日，宝钢、新日铁和法国阿赛洛共同投资建立了“宝钢新日铁汽车板有限公司”（简称：宝新汽车板），投资总额为65亿元人民币，宝钢出资50%，新日铁38%，阿赛洛12%，注册资本为30亿元人民币。合资公司年生产规模达到170万吨汽车板，主要生产设备及核心技术均来自新日铁，并采取新日铁的管理经验建立了多次检查制度，目标是要打造具有世界一流水平的高级汽车板，并成为专业汽车板供应商。

在生产汽车板的同时，与新日铁合资的宝新汽车板公司还成为了宝钢汽车板产品的销售窗口，并涉及宝钢其它的高级钢板相关业务。[三井财团的丰田汽车在当地的工厂便是以宝新汽车板公司的成立为契机，开始与宝钢在汽车板供应方面开展合作的。](#)因为拥有20多家三井物产与宝钢合资的汽车板产品的加工点（宝井系），宝新汽车板公司的做法可以最大程度地避免价格竞争，该战略得到了宝钢和新日铁的共同认可。

借助三井物产和新日铁的帮助，宝钢在中国汽车板市场上所向披靡。2005年，宝钢的代表产品冷轧汽车板全年销售172.6万吨，其国内市场份额由2004年的47.3%提升到了51.6%。一汽的载重汽车、小红旗轿车、捷达轿车、上海大众桑塔纳以及神龙、广州本田、风神汽车等都整车或大批量采用宝钢汽车板。其间，全面繁荣的汽车板市场也给深入其中的三井物产带来了无限的商机，宝井钢材加工配送公司忙得不亦乐乎。

事实上，中国钢铁老大宝钢已经垄断了汽车钢板市场的半壁江山，与宝钢合作意味着新日铁在华销售业绩也有不俗的表现。[新日铁从1980年代开始进入中国市场，先后在北京、上海、广州、香港设立了事物所，并投资设立的工厂近十家，包括南通、无锡、苏州、大连、广州、东莞、深圳等地域，其布局沿海区域的版图格局开始日益清晰，同时逐渐向内陆延伸。](#)除宝钢之外，新日铁还与国内的鞍

钢、武钢等企业进行“亲密接触”，图谋更大的发展。

在汽车钢板市场独占鳌头的宝钢，自己获得了多少利益呢？宝钢、新日铁和阿赛洛三家共同建成宝钢新日铁汽车板有限公司，主要生产设备及核心技术均来自新日铁，甚至部分钢板母材也一度从日本进口，宝钢也没有掌握多少话语权。事实上，宝钢只是日本财团全球产业在中国利益链的一个分子。通过与宝钢的合作，新日铁为其它日本企业构建了一个利润通道，从丰田等汽车企业，到三井物产这样的综合商社，都成为最大的得利方。

埋下铁矿石伏笔

汽车企业和钢企的协作，只是三井财团梳理钢铁产业链的一个典型的例子。把产业链组织起来，形成顺畅的利益链条，并不断加固强化这种联系，是日本财团在经营当中始终贯穿的基本思想。从三井财团在华钢铁行业合资企业的布局图中，可以很容易看出沿海地区，尤其是以上海为中心的长三角地区合资企业最为密集。除了三大经济圈，在武汉、长春这样的工业重镇，三井财团也建立了合资企业。由此，三井财团的一张隐形的大网已经悄然铺开。

此时，在钢铁产业链的另一头，由于有着三井财团的血统，商船三井公司（MOL）和宝钢建立了长期稳定的合作，双方铁矿石长期运输合约持续时间大多超过 20 年。和一个外国船公司签订如此长期的运输协议，在世界航运市场上也是非常罕见的。商船三井拥有各类海上运输船只 500 多艘，载运规模位居世界第一。为了满足来自宝钢的需求，商船三井大量订造船舶。利用宝钢的巨大需求和高昂的海运费，三井财团的商船三井近年来的发展顺风顺水。

2003 年 11 月 14 日，商船三井和宝钢正式签订铁矿石委托协议，从 2004 年起的 15 年内，负责从西澳大利亚向上海每年运送 500 万吨铁矿石。这是宝钢第一次和非中国的航运公司签订的租船合约，并且 15 年的期限也是当时中国钢铁生产商签订的最长的合约。宝钢和商船三井表示双方要以此签约为契机，进一步建立长期稳定的战略合作关系。此后不久，2004 年 4 月，商船三井又与宝钢签订了承运巴西进口矿石 20 年的长期运输协议，每年为宝钢承运巴西进口矿约 130 万吨。

时至 2007 年 1 月，商船三井与宝钢再次达成一项长期承运合约，为宝钢订造第 5 艘超大型矿砂运输船，预计 2009 年交付。这是双方签订的第五份长期租船协议（COA），合同期超过 22 年。加上此前签订的 3 艘 20 万载重吨散货轮（2007 年交船）和一艘 30 万载重吨矿石货轮（2009 年上半年交船）协议，商船三井将投入 5 艘新造货轮服务于宝钢集团。届时，商船三井将为宝钢每年承运 1000 万吨

以上的铁矿石。

事实上，三井物产作为三井财团的核心组织者拥有铁矿石主要开采国巴西、澳大利亚、南非和印度铁矿的很多权益。三井物产（中国）贸易有限公司总经理田中光雄，在谈到与宝钢的合作时表示：“宝钢需要长期稳定的铁矿石原料供应，三井物产在巴西有一个矿山的投资，差不多有十几亿美元。那么，我们与宝钢的合作关系，就建立在我们长期稳定地为宝钢提供铁矿石原料上；而宝钢则把它们产品的销售，委托给三井公司。”

第三节 占据上游制高点（略）

资源的力量；三井物产与巴西淡水河谷（CVRD）走向联合；亲密无间的伙伴；提携新日铁，在巴西布局

第四节 高明的玩家

养兵千日，用兵一时

2005年全球6.6亿吨海运铁矿石贸易量的68.2%流向亚洲，其中中国钢铁企业进口铁矿石2.75亿吨，占全球铁矿石海运贸易量的43%左右。作为世界上最大的铁矿石进口国和钢铁生产国，中国在每年的价格谈判中处处被动。而日本几乎不受铁矿石涨价的影响，甚至成为铁矿石涨价的受益者。在铁矿石的主要产地澳大利亚、巴西、加拿大、智利乃至印度，日本财团直接或间接拥有大量当地铁矿石企业的权益。

历史性涨价71.5%的幅度让铁矿石贸易成为2005年最引人注目的经济话题之一。宝钢作为中国钢铁行业的领导企业，在出众的业绩表现背后，隐藏的却是对外来资本的依赖和共生。利用中国开放的经济结构，三井财团以新日铁和宝钢为切入点，深入到中国钢铁产业的各个领域，对中国企业的成本和利润了如指掌。此时，如何提取中国钢铁业的巨大红利成为三井财团的主要课题。

在世界各地精耕细作的三井财团一贯低调谨慎，它们在中国的行动已经印证了这一点。从全球的角度来看，巴西淡水河谷公司、澳大利亚的力拓公司和必和必拓公司这样的铁矿石巨头企业也是以三井为首的日本财团的合作者，而且是战略伙伴。在这样的大背景下，经过整合的中国钢铁行业对于日本财团来说，所具

有的意义就远远超越一般的经济利润。然而，三井财团的行动及其造成的影响，却并不为常人所熟悉。

2005 年 2 月 22 日，新日本制铁株式会社（简称：新日铁）与巴西淡水河谷公司就 2005 年度铁矿石价格达成协议，上涨幅度达 71.5%。此次新日铁“先下手为强”，率先锁定矿价涨幅，在资源占有上“抢得先手”，又进一步巩固其亚洲价格谈判的“主导地位”。2 月 23 日，在中国最大钢铁企业宝钢集团董事长谢企华就新日铁率先提升铁矿石价格发表“不满”讲话之际，坐在听众中的三井物产的一位员工却开心地笑了。

不久，宝钢集团于 2005 年 2 月 28 日下午在其网站上发布信息，宣布其与巴西淡水河谷公司和澳大利亚力拓公司这 2 家世界上最主要的铁矿石生产商已就年度矿价达成了最后协议，价格涨幅为 71.5%，与此前新日铁率先“锁定”的价格涨幅完全一致。此时，三井物产一方面在中国以宝钢为前锋、新日铁为后援进行着雄心勃勃的“植根中国战略”；另一方面在全球范围投资铁矿石生产企业，大幅提升原料价格。

三年后，同样的一幕再次上演。2008 年 2 月 18 日，巴西淡水河谷在其官方网站公布了与日本新日铁、韩国浦项制铁达成的 2008 年度铁矿石基准价，巴西图巴朗粉矿、南部粉矿上涨 65%；高品位的卡拉加斯粉矿则涨了 71%。第二天，《东方早报》以“铁矿石谈判中国钢企再遭日本暗算”为标题对此事进行了报道，而《21 世纪经济报道》的标题是“宝钢称铁矿石涨价 65% 基本合理”。22 日，宝钢与巴西淡水河谷正式达成一致，接受 2008 年度铁矿石价格上涨 65%。

巴西铁矿石价格（FOB 离岸价）走势

年 度	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
价格 (美元/吨)	16.56	18.04	21.39	36.69	43.66	47.81	78.90
涨价幅度	0%	8.9%	18.6%	71.5%	19%	9.5%	65%

（注：2003-2008 国际铁矿石价格连续第 6 年上涨，而在此前则是有涨有跌。）

谁在分食“涨价”的美餐？

正如前面提到的，巴西的铁矿石生产企业与三井物产有着非同一般的关系。自 1971 年开始，三井物产开始投资巴西第二大铁矿生产企业 Mineracoes Brasileiras Reunidas 公司（简称：MBR）。1997 年开始，三井物产拥有巴西 Caemi Mineracao e Metalurgia 公司（简称：CMM）40% 的股权，而 CMM 公司拥有 MBR 公司 84.8%

的股份。特别值得一提的是，三井物产拥有巴西 Valepar 公司（巴西淡水河谷的母公司）18.24%的股权。

就在与巴西淡水河谷达成协议的第二天，即 2005 年 2 月 23 日这天，新日铁与澳大利亚力拓公司（Rio Tinto）在谈判中也锁定了 71.5%的矿石价格涨幅。事实上，三井物产在澳大投资经营铁矿山已经有很多年。1965 年，三井物产投资澳大利亚的罗布河（Robe River）铁矿山，1967 年继续投资澳大利亚的纽曼（Newman）铁矿山。目前，位于西澳大利亚纽曼西北 112 公里处的西安吉拉斯（West Angelas）铁矿山和潘纳旺尼卡（Pannawonica）的罗布河矿山由力拓公司、三井物产、新日铁、住友金属工业公司共同拥有和开采。

随着全球钢铁需求扩大，铁矿石的争夺日益激烈，三井物产、新日铁、住友金属工业三家公司计划确保自己专有的矿山权益，在与力拓公司联合运营的罗布河矿山开发新的矿区。权益分配率方面，力拓为 53%、三井物产为 33%、新日铁为 10.5%、住友金属为 3.5%，包括现有矿区在内，合计产量 2010 年达到每年 3200 万吨，总产量的约四分之一由新日铁获得，一半将出售给中国的钢铁厂商。

2005 年 4 月 13 日，以上海宝钢为代表的 16 家钢铁企业又不得不与澳大利亚必和必拓矿业公司（BHP）达成矿石年度合同价格 71.5%涨幅的协议。此时，澳大利亚必和必拓公司、三井物产、伊藤忠三家共同拥有距离黑德兰港（Port Hedland）以南 353 公里的 Mining Area C 铁矿，纽曼以东 15 公里的 BHP-OB23/25 铁矿，纽曼西北 90 公里处的 BHP-Yandi 铁矿，黑德兰港以东 175 公里处的高兹沃斯（Goldsworthy）铁矿，以及位于纽曼的瓦列拜克（Whaleback）铁矿。

三井物产与澳大利亚必和必拓公司的关系非同一般，双方在更多领域存在紧密的合作。例如，2006 年 11 月，必和必拓向三井物产出售了其在纳米比亚油气田 15%的利益。出售交易完成后，必和必拓持有勘测区 75%的利益，三井大西洋能源公司（Mitsui Atlantic Energy BV）持有 15%的利益，南非国有石油天然气公司 PetroSA 持有 10%的利益。此宗交易也标志着日本公司首次参与纳米比亚的勘测许可。

通过宝钢这样一个庞大的建设项目，三井财团把在中国和澳大利亚、巴西三地的事业连结在一起。作为国际铁矿石的最大“买家”，中国为铁矿石生产商输送了源源不断的巨额利润，同时也体尝到了铁矿石价格上涨的痛苦。受 71.5%涨价幅度的影响，2005 年中国钢铁企业多付出了 300 亿元的进口成本；与此同时，国际铁矿石巨头从中国捞到了 30 亿至 40 亿美元不等的利润大单。

就在上海宝钢代表中国钢铁企业接受 71.5%铁矿石涨价后的一个月，三井物

产社长枪田松莹、专务执行役員多田博于 2005 年 5 月 20 日率领 40 余名干部来宝钢进行为期一天的干部交流，宝钢集团公司董事长谢企华、总经理徐乐江参加了交流会。交流会上，宝钢向三井物产汇报了《宝钢的一体化改革和钢铁发展规划》，双方总结回顾了上届干部交流会以来合作的进展情况。此时，上海宝钢与三井物产在总经理会议、干部互派、情报共享等方面的合作已经是非同一般。

“首发定价权”是馅饼，还是陷阱？

与中国不同，几乎 100% 依赖进口铁矿的日本在 2005 年 71.5% 的涨价中几乎毫发无损，其主要原因是日本拥有海外大量的铁矿石资源。在巴西的铁矿中，三井物产和新日铁占有很大股份；而在整个澳大利亚矿区里，到处可以看见新日铁、三井物产、住友商事、伊藤忠这些日本公司的名字，他们已经在逐步控制钢铁业的上游产业。虽然涨价也使日本的钢铁企业利润受损，但上游铁矿石的利润却可以弥补钢铁企业的损失。

2006 年 5 月 15 日，巴西淡水河谷与欧洲第二大钢铁公司德国蒂森—克虏伯达成协议，铁矿石粉矿价格在 2005 财年上涨 71.5% 的基础上再上涨 19.0%；高炉球团矿价格下降 3%。这是世界钢铁业从 4 月 1 日开始的 2006 年度第一个铁矿石价格协议。蒂森—克虏伯球团矿用量比例较大，铁精粉涨价的损失可以在球团矿的降价中得到弥补，平均成本实际只上升不到 10%。尽管这个“面粉涨价，馒头降价”的一揽子价格协议确实充满戏剧性，但是这个协议的产生毕竟从外围打开了与中国铁矿石谈判的缺口。

在这次巴西淡水河谷与德国蒂森—克虏伯旷日持久的铁矿石谈判中，印度最大私营铁矿石出口商 Sesa Goa 公司表示，该公司将把供应给日本客户的铁矿石价格上调 19%，从而积极策应巴西淡水河谷的价格谈判。其实，三井物产拥有印度 Sesa Goa 公司 51% 的股份。印度 Sesa Goa 目前年产矿石量大约 900 万吨，其市场多元化，覆盖日本主要的钢铁厂及欧洲大的钢厂。中国大陆主要客户是宝钢、马钢、重钢、昆钢、南钢。

2006 年 12 月 21 日，宝钢在谈判的开始阶段就急忙与巴西淡水河谷公司在“2007 年度国际铁矿石基准价格”上达成了一致，接受上涨 9.5%，首度取得所谓的“定价权”。此前的两年，新日铁与巴西淡水河谷公司谈判，接受了 71.5% 的价格涨幅，获得 2005 年铁矿石首发定价权；德国蒂森—克虏伯达又接受了巴西淡水河谷公司 19% 的涨幅，而获得了 2006 年首发定价权。新日铁和蒂森克虏伯达都曾因为能从首发定价权中得到好处，更愿意在价格谈判中妥协。

铁矿石连涨了三年之后,也是在中国产业界对宝钢获得 2007 年度铁矿石的首发定价权大加赞赏之际,三井财团已然悄悄改变了策略。中国钢铁企业产能巨增,同时对于海外铁矿石的海运需求也高速增长。三井财团的利益点恰恰就在于“帮助”中国钢铁企业发展的同时,获得了对于钢铁产业链(以铁矿石为源头、以物流为纽带)的控制能力。于是,铁矿石连续 3 年涨价还未落幕,2007 年的海运价格就开始翻番。

矿石未平,海运又起

2007 年 9 月 5 日,作为国际海运价格指标的波罗的海干散货指数(BDI)已经到达 8090 点,创历史新高,但在 2003 年底之前,BDI 还没有突破过 2400 点。而当日的巴西、澳大利亚至中国平均铁矿石海运费也再次创下历史新高。巴西图巴朗港至北仑、宝山港平均铁矿石海运费为 68.563 美元/吨,比 2006 年全年平均运费上涨 148.15%;澳大利亚西澳港至北仑、宝山港平均铁矿石海运费为 26.123 美元/吨,比 2006 年全年平均运费上涨 120.01%。

海运费的大幅提高,再次让中国钢铁企业陷入夹缝中,日本企业却很平静。日本钢铁企业多数与船运公司签订了长期协议,能拿到更便宜的海运价格。日本钢铁行业和海运行业的重要企业,甚至造船企业,都是互相交叉持股利益共同体,同属共同的财团成员,即使涨价也是钱从左手移到右手,对整体利益没多大影响。而且,日本有很完善的海运市场和中介服务体系,能通过对运输价格的期货买卖锁定涨价风险,甚至操纵特定领域的运价。

不仅如此,海运费的大幅提升还为三井财团的商船三井公司带来了巨额利润,为其扩充规模奠定了坚实的基础。2006 年 5 月 30 日,日本最大营运商商船三井宣布,该公司计划建造 43 艘铁矿石运输船,以满足预期中铁矿石运输长期增长的需要。这一大规模的投资将加强商船三井作为世界上最大的好望角型新船经营者的地位,使该公司至 2010 年从事铁矿石和炼焦煤运输的船队达 110 艘好望角型船和 30 艘巴拿马型船。

商船三井(中国)有限公司成立于 1995 年,为商船三井的全资附属子公司,总部设于上海,在中国有 27 个分公司/代表处,分布在沿海各重要口岸及城市。2002 年,商船三井(中国)有限公司在公司内部成立了“中国事务战略委员会”和秘书处,专门研究、制定和实施在中国拓展业务的战略。商船三井做为全球最大的矿石运输企业,对中国和全球的海运市场了如指掌,显然有足够的能力对海运市场的价格施加影响。

在 2003-2008 年铁矿石和海运费价格大涨中，日本作为世界钢铁生产大国始终胸有成竹。这是因为，三井物产和商船三井等财团企业相互配合，始终把持着铁矿石资源和物流，又渗透到钢铁产业和贸易的各个环 节，无论价格如何变化，都能化解价格波动的风险。另外，新日铁等日本钢铁企业凭借高端技术、高端产品优势还可以将资源价格上涨传递到全球市场上。日本的经验告诉我们，掌握主导权比争取定价权更为重要，没有“产业主导权”根本谈不上“定价权”。

2008 年 1 月 23 日，国内各大网站转载了《商务周刊》的一篇题为《隐者三井》的文章，其中提到清华大学经济管理学院中国零售研究中心李飞教授的看法，他说：“三井物产的优势之一主要体现在它对商品价格的控制力度上，三井物产力求价格稳定，部分情况下甚至可以控制商品价格走势，从而挟制下游企业。”该文章还评论说：“三井财团在全球范围内通过股份投资聚集大量连带企业，这种持股方式尽管不能完全控制对方，但也使得三井物产可以参与到更多企业的经营活动中去，从而利用自己在信息和网络上的优势来影响对方。”

第五节 梳理中国钢铁产业链（略）

三井物产纳入新成员；统合中国汽车产业链；与中国钢企亲密接触；为“新的事业”谋篇布局

第六节 大东亚钢铁“共荣圈”（略）

日韩同盟，外加宝钢；“浦项制铁”真的姓韩吗？；背靠大树好乘凉；割舍不断的日本情结

第七节 谁来主导中国钢铁联盟？

翻开历史新的一页

如果仔细观察宝钢、新日铁和浦项制铁相互之间在对方国家投资与经营的情况，不难发现一个很有意思的事实：中国市场门户大开，而日本和韩国对宝钢的欢迎相当的有限。另外，更加重要的是，日韩两国的钢铁行业通过本国财团的整

合，已经具备了与上下游行业牢固的利益联系和灵活有效的协作机制。以三井财团为例，其内部的三井物产、新日铁、商船三井、丰田汽车以及其它众多的成员企业，围绕着如何获取全球钢铁产业链的主导权而精耕细作。

身处并购与全球化竞争的大时代，中国钢铁究竟会走向何方呢？2005 年的铁矿石暴涨，是一个非常明确的信号。71.5%的涨幅证明的不仅是国际贸易的变幻无常，更是中国钢铁乃至世界钢铁行业主导权的得失和争夺。与日本三井财团的默不作声相对应的是中国钢铁股的喧嚣和国际资本的动作。中国企业是成为钢铁产业链的上游和下游都没有控制力的国际粗加工基地；还是提高科技含量和市场控制力，完成产业结构的升级？谁将主导中国钢铁产业的未来？

2007年 1月 15日，是一个不寻常的日子，意味着宝钢进入了一个新的发展时代——徐乐江时代。这天，谢企华卸任宝钢集团董事长一职，接替者为宝钢集团原总经理徐乐江。在此前的多个公开场合，徐乐江强调了技术和自主创新的重要性。而且，徐乐江接管宝钢集团前后的一年多时间里，先后与中冶集团、中钢集团、中远集团、中海集团以及其它中国大型钢企建立了长期的战略协作关系，显示出建立中国独立自主的钢铁产业集团军的雄心与魄力。

就在徐乐江正式接任宝钢集团董事长之职的 20天前，即 2006年 12月 25日，宝钢股份与中冶集团战略合作协议签署仪式在上海宝钢大厦举行。中冶集团决定将承担宝钢股份检修业务的二十冶、十三冶、五冶等三家检修大队，以增资扩股方式成建制并入上海宝钢冶金技术服务公司，并更名为“中冶宝钢技术服务有限公司”，实现中冶集团宝钢检修业务资源的重组。徐乐江在签约仪式上对中冶集团对宝钢建设的支持给予高度评价，他说，没有冶建单位的支撑，就没有现在的宝钢。徐乐江希望宝钢与中冶之间的合作更广更深，实现双赢目标。

随着中国钢铁工业的高速发展，对原料需求的不断增加，钢铁企业越发意识到掌握资源的重要性，不少的钢铁企业逐步开始在澳洲、美洲、东南亚等地区投资开发矿山。2007年 5月 23日，宝钢与首钢、武钢、鞍钢在北京签署合资协议，设立北京钢企联矿产资源投资有限责任公司（简称：钢企联）。钢企联的成立或将改变目前国内钢铁企业在海外拓矿单打独斗的局面，开启我国钢铁企业联合境外投资、开发矿产资源的时代。

在国际海运费暴涨的形势下，中国钢铁工业进口原料面临极大成本考验的情况下，宝钢集团与中远集团作为钢铁领军企业和海运巨头实现了的国内企业的首合作。2007年 8月 7日，宝钢集团公司和中国远洋运输（集团）总公司在海南签订《进口煤炭运输 3 年合同》、《沿海运输 9 年协议暨 3 年合同》、《30 万吨级巴西

/中国铁矿石 20 年运输合同》。宝钢方面表示，此次合同的签订标志着双方战略合作关系提升到了更高层次，迈向了更广阔的发展领域。

不是缺乏行动，而是没有思考

2005 年铁矿石价格上涨 71.5% 的巨变，给中国钢铁行业带来空前压力。经过铁矿石和海运费暴涨，三井财团给中国企业上了很好的一课，众多相关行业的中国企业应该从中领悟不少。2005 年和 2006 年这两年，中国参加国际铁矿石谈判都是采取由宝钢出面谈判，平时 16 家国内大钢厂会组成智囊团与宝钢进行商议，共同组成谈判队伍，实际上中国谈判方的底牌无意中通过宝钢全部交给了日本三井财团。

就在 2006 年铁矿石谈判前两个月，当时任宝钢集团董事长的谢企华于 2005 年 9 月接替了前任会长吴溪淳出任新一任“中国钢铁工业协会”（简称：中钢协）会长。由此，中钢协一改以往不插足企业经营的原则，开始“严控”谈判方宝钢的举动，要求“问题及时汇报”。谈判之前，中钢协已经对宝钢提前开过“通气会”，确定了一些重大的原则，而且谈判的进展和结果，宝钢都要请示中钢协。表面上看，这是中钢协在制约宝钢，而实际上是宝钢在主导着中钢协。

目前，中国进口的铁矿石价格存在两种定价机制，长期协议与贸易商两个定价体系左右中国市场的历史由来已久。中国钢铁工业协会领导的钢铁企业其上层机构是发改委，而五矿商会与下属的贸易企业的上层主管则是商务部。两个并行的定价机制造成了钢铁业的价格困局。2007 年这一年，作为钢铁和铁矿石进口贸易商代表的五矿集团和中钢集团也申请加入谈判队伍，希望使中国的铁矿石谈判队伍的主体由钢厂转向到流通商。中钢集团，五矿集团作为流通商一直在资源等进口方面拥有一定的影响。

2007 年 8 月 29 日，由国务院国资委、北京大学联合主办，中国五矿集团公司协办的“商贸类中央企业转型与发展研讨会”召开，其中中国五矿、中钢、中粮、华润等参加了本次研讨会。在座的商贸企业其实在上世纪 90 年代初就在尝试转型，当时转型的方向是想搞“综合商社”，中国五矿、中国化工两家进出口总公司作为国家的试点企业，但没有成功。因为，综合商社最需要金融支持，但我们的国家的金融当时没有放开，转型根本就不可能成功。

中国五矿集团 10 年前就制定了“走出去”战略，并提出“以建立全球矿产资源保障体系、支持国民经济可持续发展为己任”的口号，但是它的商业模式基本上与过去垄断经营时期没有太多变化，而且在海外的行动始终进展缓慢。特别是

在铁矿石领域，中国五矿仅仅与毛里塔尼亚国家矿业公司进行了一项成功合作，通过共同开发当地铁矿资源，获得每年大约 150 万吨的铁矿供应。虽然，中国五矿集团为中国市场每年供应总计约 1300 万吨的铁矿砂，但主要是代理中国企业的采购，铁矿石供应商则分别是巴西淡水河谷（CVRD）和南非 PMC 等。

令人不解的是，中国五矿集团在钢铁产业上非但没有“走出去”，却很快将日本的综合商社“引进来”了。2005 年 10 月 18 日，五矿钢铁有限责任公司与日本美达王（Metal One）株式会社（三菱商事与双日合资的钢铁流通企业）合资成立了“五矿钢铁（武汉）有限公司”，经营范围涉及：钢铁制品在中国国内的批发、零售贸易；钢铁制品的进出口贸易；仓储、加工、配送服务等。随后，中国五矿与三菱商事于 11 月 9 日在北京签署建立战略合作伙伴关系协议。

宝钢“回家”，任重道远

2007 年 12 月 5 日下午，宝钢与中钢集团在北京签署战略合作协议。双方特别强调在优势互补、互惠互利、共同发展的基础上结成长期稳定的战略合作伙伴关系，并将进一步加强在原料和资材备件供应、资源开发贸易和技术交流等领域的合作。值得关注的是，国务院国资委副主任邵宁，中国钢铁工业协会党委书记兼副会长刘振江，宝钢集团公司董事长徐乐江、前董事长谢企华，原宝钢集团董事长徐大铨等出席签约仪式。

中钢集团作为一家向钢铁生产企业提供综合配套、系统集成服务的集资源开发、贸易物流、工程科技、设备制造、专业服务为一体的大型跨国企业集团，似乎具备综合商社的某些雏形，但关键还是缺少金融的支持。像三井物产这样的综合商社的大股东都是财团的金融机构，包括银行、保险和信托等。在日本，综合商社被称为“第二银行”、“幕后银行”或“影子银行”，具备投融资功能。

无论如何，令人感到欣慰的是，由于中钢集团的介入，宝钢的发展似乎正在回到中国自主的轨道上来，显示出中国企业正在大步走向联合。宝钢董事长徐乐江在致辞中指出：“当前，保障原料供应安全和提高装备技术水平将是宝钢应对市场变化、实现新一轮战略目标的重要手段。宝钢愿与中钢集团建立全面的战略合作伙伴关系，进一步增强彼此的竞争力，谋求双方更大的发展。”有媒体报道认为，此次中钢集团与宝钢双方建立战略合作伙伴关系，对促进中国钢铁工业的健康发展具有深远影响。

然而，不得不注意到这样一个事实：2006 年 7 月 1 日，中钢集团旗下的中钢贸易公司与印度 Sesa Goa、三井物产在北京华彬庄园签署 06-07 年度合同和长期

合作意向书。三井物产控股的印度 Sesa Goa 公司是中钢集团在印度铁矿石业务上最早的合作伙伴之一，已有 15 年的合作历史。显然，中国钢铁企业始终难以摆脱三井物产的影子。中钢与宝钢的合作真能加强中国在钢铁产业链上的主导权吗，还是又一次成为被三井财团统合的对象？人们拭目以待。

三井物产正是通过所谓“互利共赢”的长期贸易协议，从上游对巴西淡水河谷以及澳大利亚和印度的资源控制，到下游钢铁分销的影响，实现了对中国钢铁企业的直接或间接控制，进而影响到中国整个钢铁体系。不仅如此，2008 年的新年致辞中，三井物产钢铁制品本部首席运营官渡边清隆提出，希望将在中国的这种模式（指与宝钢合作）在俄罗斯、印度以及巴西等新兴的经济体内复制。这样的新年寄语可谓意味深长。

中国已经连续 10 年钢产量位居世界第一，并成为了目前世界上最大的铁矿石进口国。国际贸易追求的最优化目标是实现双赢，如果在铁矿石贸易上中国总是处在为他人买单的位置上，那么就有必要进行深刻的反思。沉默坚硬的钢铁背后，是众多从业者的不懈努力和细致协作。没有中国人自己的综合商社作为产业组织者、没有中国企业自己的财团体制，中国钢铁只能沦落到产业分工的最下层，成为贡献资源和劳力的打工者。

三井如是说

三井物产一直在全球钢铁领域扮演一个“跨境的供需组织者”角色。三井物产的“钢铁/金属原材料本部”共有 17 个子公司，以及其它分布在世界各地的 12 个相关联公司。同时，三井物产的“钢铁制品本部”下属还有 19 个分公司，其中有“立臻亚洲公司”。2004 年 1 月，三井物产将自己收购的丰隆亚洲的钢铁结构部门与立臻钢铁材料合并成为立足于新加坡的立臻亚洲公司，目前主要客户是新加坡、马来西亚、印度尼西亚、中国以及印度等国家的海事与海外工程建筑商。

在控制核心流通企业的同时，三井物产还着力打通生产链条上的各个辅助环节，以保证自己对整个上游资源领域的驾驭。在与废钢、硅锰等其它钢铁原材料生产企业的合作过程中，三井物产仍然以少量持股的形式进行参与。其中，三井物产参与了美国的太平洋西海岸回收有限责任公司的废钢储存业务，这一废钢出口终端对于亚洲日益增长的钢铁需求非常重要，目前，该公司由三井物产麾下的原材料发展公司全资控股。

三井物产钢铁/金属原材料本部首席运营官饭岛彰己说：“作为一个中介，三井既知道供应方的条件，又知道需求方的需要。三井的目标就是成为全球资源发

展的贸易中介。”而根据三井物产钢铁制品本部首席运营管渡边清贵的介绍，三井物产已经超越了仅提供分销服务的功能。例如，钢铁产品部在全球建立了很多钢铁服务中心、镀锌钢铁厂以及镀锡厂，以满足汽车、电器以及大型电子机械的需求；同时三井物产还提供各种附加服务，包括 IT 设备和系统的安装，以及供应链管理系统（SCM）的应用。

上岛重二，这位三井物产的前任社长曾经诠释过自己企业的定位，他说：“日本可以说是完全没有资源的国家，我觉得这就是日本综合商社得以发展的最根本的原因。正如大家所知，大约百年前日本以现代工业化国家为目标进行努力。在这一过程中，因为日本没有石油、天然气等能源资源，要炼铁、炼钢，也没有铁矿石或者煤，可以说几乎完全没有。在这样一种情况下，日本必须依赖外国的资源，必须把外国的资源运到日本。出于日本没有资源这样一种情况，为从中起到应有的作用，我们创立了三井集团，这便是当时的初衷。”

在上世纪经济高速增长时期，日本钢铁企业的资金、人才都很缺乏。铁矿石价格谈妥后，钢厂即专注于生产，随之而来的各类事务一律交由十几家窗口商社来代理。这些商社进一步选出一家干事商社来提供信息、协调船舶配送计划、参与矿山开发。与此同时，综合商社在对矿山出资的过程中也扮演重要角色，一般采取少量入股方式，其余资金的来源由政府背景的日本输出入银行作为干事银行，把各个城市商业银行组织起来，以协调融资团的方式出资。

近年来，三井物产的经营重点呈现加强“两端业务”特色。就钢铁产业而言，三井物产“钢铁/金属原材料本部”的功能是争夺全球的铁矿石资源，而三井物产钢铁制品本部的目标是掌控全球钢铁产品的物流体系，进而控制商机和国内外钢铁制造业的命脉。三井物产如今的核心功能定位在强化信息、服务等非价格竞争力。一是运用 IT 技术构筑电子商务平台，形成遍布全球的原材料采购及商品销售体系，并提供与之配套的物流、金融、保险以及法律服务；二是强化广域信息的收集分析功能，在日常商业经营活动中加以充分利用。

下页接第二章：踏上四通八达的跳板

第二章 踏上四通八达的跳板

新浪网的前身可以追溯至 1996年 4月 29日北京四通利方信息技术有限公司的第一个正式中文网站的启动。这个四通利方公司是四通集团 1993年创立的。然而时过境迁，在新浪已经成长为中国互联网的著名企业时，四通在过去的十年中却已经变得暗淡无光了。

四通公司于 1984年诞生的时候，绝对不会想到日后会经历那么多的坎坷和动荡，更不会想到自己的命运会与隔海相望的一个叫三井的日本财团联系在一起。三井物产十分看重四通的销售网络和人脉，并为四通初期的发展提供所有可能的帮助。

在三井物产的积极扶持下，“四通打字机”这个四通集团最辉煌的产品顺利诞生。四通需要日本企业的配件和技术，三井物产便积极奔走，为双方牵线搭桥。在四通扩张的过程中，三井物产扮演着好帮手的角色，为四通引来了众多的日方合作伙伴。

松下电工、富士通、乐天（LOTTE）、三菱电机等日本企业纷纷在三井物产的帮助下，与四通合资建厂。四通在客观上成了三井财团带动日本企业进入中国的一块跳板，而“与巨人同行”的四通却没能跟上巨人的步伐，最终丧失了所有筹码。

四通俨然就是三井物产培育起的一个“小综合商社”，但它缺少中国本土资本的扶持，只得充当三井财团的战略棋子。因为四通最初的贡献，富士通、松下电工、瑞萨、ALPS公司、Ferrotec公司等一批三井财团的关联企业如今在中国市场已经茁壮成长，枝繁叶茂。

作者题注

导言

在 1999年上海举办的财富论坛上，三井物产的前任社长上岛重二谈到在中国

的三井企业成员时，除了提到“上海宝钢”，再就是“四通集团”了。人们熟知段永基，是因为他是著名的新浪网创始人、前任新浪网联席董事长。但是，一直以来，几乎没有人提起段永基曾经受到深谙多元化投资扩张之道的三井物产的启发，尝试发展中国的综合商社和财团体制的第一人。

第一节 “慷慨”的帮助

初识日本商社

作为中国最早的高科技企业之一，四通集团以开拓者的身份走过了 20 多年的风风雨雨。在这 20 多年的时间里，它与三井物产的不解之缘尤为值得一提。四通集团的历史尽管纷繁复杂，但有一条线索却十分清晰。这条线索就是以三井物产为首的日本财团企业与四通合作的历史。三井与四通建立起的关系到开发“四通 MS-2400 打字机”谈起，王缉志（四通打字机主要研发人）在他的《开发四通打字机的故事》一文中透露了很多线索。

四通公司是 1984 年 5 月 16 日注册成立的，地点在中关村丁字路口原四季青自选市场的门市部，当时屋中只放了一张办公桌、几把折叠椅和一个保险柜。偶然的机，王缉志在王府井新华书店门口碰到了老朋友王安时和沈国钧（两人都是四通创始人），听说他们正在筹建一个公司，叫四通公司，机制比较灵活。王缉志在 1984 年 6 月加入了初创的四通公司，11 月辞去冶金部自动化研究所工作。

其实，王缉志本人也并不知道，他与三井财团的缘分早在参加上海宝钢工程建设就开始了。上海宝钢的技术和设备来自与三井财团的关联企业——新日铁。为此，王缉志曾在 1979 年底被冶金部自动化研究所派往日本学习计算机软硬件技术，并准备参加宝钢的计算机控制系统设计。因为计划调整，宝钢的二期工程被推迟，于是就从日本撤回了上海，不久又撤回了北京。当时我国刚开始进口微机（又称：个人电脑，PC 机），王缉志所在的小组也在考虑购买一台微机。

经同事介绍，王缉志认识了微机设计者、澳籍华人邝振琨先生，从他的 DATAMAX 公司购买了 DATAMAX 8000 主机。在一位朋友王安时（曾任四通集团董事，香港四通公司总经理）的推荐下，王缉志买下了美国的 TeleVideo 终端。然后，从港商那里订购了日本伊藤忠商事（第一劝业财团的综合商社）推销的一种新型打印机，而且可以先拿去试用，不合适还可以随时退货，满意了再付款。

当时国内用的一般打印机都是字符打印机，只能打 abcd 这样的英文字母，而

这台伊藤忠商事提供的打印机是图形打印机，可以打由点阵组成的图形。王缉志连夜编了一小段程序，在打印纸上居然打出了“冶金部自动化所”七个汉字。随后，王缉志动员他的研究小组，经过一个月钻研，做成了一套包括国标一级汉字的 16x16 点阵字库。不久，王缉志研究出了一个简单但实用的拼音输入法，解决了汉字录入问题。

由于王缉志用伊藤忠商事的打印机打出了中文，当时在华推销该打印机的田中先生，到处拿着王缉志打印的样张去宣传伊藤忠的打印机。此时，王缉志意识到应该开发一种中文打印机，很想找伊藤忠商事合作来做这件事，为此他找田中先生谈过多次，但都没有结果。从与前面提到的几位商人的合作中，王缉志体会到，和国外公司合作可以很快得到很新的信息，所以那时凡是来华做电脑展览的外国厂商，王缉志都找过、谈过，但都没有什么进展。

以贸易带动投资

1984 年，王缉志进入四通公司后，马上就被任命为总工程师。此时，刚成立的四通公司主要业务是销售日本 Brother 公司的 2024 打印机。那时，电子部官方进口的能打印汉字的 24 针打印机是三井财团东芝公司生产的 3070 打印机，售 9000 多人民币。而四通为 Brother 公司的 24 针打印机配了汉字驱动软件，每台仅售 4000 多元人民币，在市场上很受欢迎。其实，四通公司销售的 Brother 打印机是通过三井物产物资部进口的，这也是双方合作的开端。

四通公司选择了以做打印机为主兼营电脑的策略，这一正确的决策为刚成立的四通带来了良好的经济效益，公司第一年就取得了 300 万元的销售收入。1985 年初，四通公司又从日本伊藤忠商事引进了 1570 型彩色打印机，该打印机原来能打印日文的汉字，四通要做的工作是使它能打印中文汉字。这一年，四通公司以 1570 型彩色汉字打印机为主要产品推向市场，销售收入超过了 1000 万元。

为了获得更高的收益和市场占有率，1985 年 3 月，四通公司总经理万润南和总工程师王缉志两人到三井物产北京事务所，与从东京来的三井物产物资部部长石田邦夫先生讨论合作问题。在会谈中，四通公司希望与三井物产共同开发中文字处理机，由三井物产投入开发费。万润南分析市场认为，产品开发成功后，将会有每年 10 万台的销量，而四通可从三井物产进口大批文字处理机的硬件。万润南还表示，如果开发失败，四通将以向三井物产采购其它产品的方式来弥补日方的损失。

三井物产这样的综合商社对市场有敏锐的嗅觉，不会放过这样大的商机。谈

判仅花了 2 个小时，三井物产物资部部长石田邦夫当场决定出资 100 万美元支持四通公司开发“中文文字处理机”（后称：四通打字机），双方签署了备忘录。因为四通是民办公司，按当时的规定，民办公司不能直接与外国公司签约，所以四通公司与三井物产的备忘录不是正式合同，只能是君子协议。这次三井物产的慷慨出资，对四通后来的发展产生了深远的影响。

如果四通公司以往没有与三井物产的贸易业务，双方的合作很难谈成。日本企业投资的理念从来都是采用贸易带动投资，而且基本上都是以三井物产这样的综合商社为领头羊。这次谈判，首先是因为四通已经从三井物产进口了相当数量的打印机，使得三井物产相信了四通的市场开拓能力，其次又有每年 10 万台的市场前景，使三井物产不能不心动。总之，四通和三井物产从单纯的买卖关系转为在资本和技术两方的实质合作。

贴牌生产的“四通打字机”

三井物产作为综合商社是投资者，自己本身并没有研究开发的力量，所以选择了一家日本公司做具体的产品开发工作。三井物产向四通公司提出了三类开发方式供选择：一类是索尼（SONY）这样的大公司，他们技术实力强，名气大，但开发费用也高；一类是小公司，他们费用低，但技术差；还有一类是被称为“OEM”（贴牌生产）的公司，他们为别人开发产品，不打自己公司的商标，技术力量介于前两者之间，费用也介于前两者之间。

在三井物产的安排下，四通公司技术人员到了一家从事 OEM 工作的“ALPS 电气株式会社”（简称：ALPS 电气）参观。在中国，四通公司的人从未听说过 ALPS 电气，到了该公司后，看到公司规模很大。当时，它生产的电脑键盘产量是世界第一，占了当时世界总产量的 16%，都是打别人的商标。ALPS 电气开发和生产的激光唱机就是索尼（SONY）牌的，他们还还为三洋（SANYO）等公司开发日文文字处理机。

现在看来，索尼、三洋、ALPS 电气这三家公司实际上都是“三井-住友”这个大财团体系下的重要关联公司。索尼创业的初期，三井财团在索尼的融资和投资上起到了巨大的作用。三井银行积极的购买索尼的股票，为索尼公司日后的腾飞提供了充足的资金。因为三洋的创始人与松下关系密切的缘故，在三洋初创时期的多个关键时刻，都是住友银行提供了有力的金融支持。ALPS 电气的大股东主要来自三井-住友财团的金融机构，这些金融机构也是三井物产的大股东。

四通打字机的开发工作从 1985 年的 8 月份开始，三井物产北京事务所为四通

公司与 ALPS 电气双方联络提供了通信上的方便。那时候还没有传真机，一些重要的图纸文件通过三井物产的文件传递系统来往于北京和横滨之间。三井物产拿来了一台当时日本最好的东芝牌文字处理机供参考，并提供了一些文字处理机的说明书。产品的名称定为“四通 MS-2400”，M 代表三井（Mitsui），S 代表四通（Stone），24 是打印头的针数，00 表示第一代。

1986 年 3 月，四通 MS-2400 开发小组到日本横滨 ALPS 公司去进行最后调试工作，同去的还有三井物产北京事物所的雇员郝建民。开发小组的人员每天从早到晚不停地工作，16 个小时，几乎每晚都是 12 点以后才睡觉，第二天仍然准时上班，星期天也不休息。终于到 4 月 11 日，机器的调试成功了。三井物产和 ALPS 电气的领导都来向开发小组祝贺，并且称赞王缉志率领的开发小组说：“从你们身上，看到了中国人的聪明才智和刻苦精神。”

两个月后，1986 年 5 月 16 日，四通迎来了成立两周年的日子，公司在北京饭店宴会厅举行新闻发布会，推出中国打字机市场的经典之作——四通 MS-2400 打字机。MS-2400 推出后，当时的零售价是 7000 元/台，第一年就销了 7000 多台，社会效益和经济效益的成绩十分令人鼓舞。经过不断改进，到 1987 年 5 月 16 日四通公司成立 3 周年的时候，宣布四通 MS-2401 打字机正式推出。三井物产的评价是，MS-2401 的技术即使在日本的同类产品中，也是先进的。

然而，在一次会议上，四通集团总工程师王缉志听到三井物产的负责人是这样分析四通打字机成功的原因：“硬件解决原理问题，而软件解决文化问题，原理是全世界相通的，而文化因地域而不同，最终与使用者接触的主要是软件界面，因此只有中国人才能开发出适合中国市场的电脑产品。”从三井物产的话外音中，似乎听到这样的暗示：中国的高科技企业只应该从事软件开发。

市场网络才是真金白银

四通的官方网站上有一个栏目叫“四通的第一”，专门介绍四通光辉的历史。其中，除了“第一个真正民有民营的高科技企业”和“第一个推出自主知识产权、年产值超亿元的电子信息产品——四通打字机”之外，最引人注目的就是“第一个建立遍及全国的营销网络和技术服务系统”。就算是到了现在，有相当多四通旗下的企业仍然具有贸易职能，销售的产品大多数都是外国的进口产品，来自日本的产品更是占据了绝对的多数。

为了进一步利用国家的优惠政策，1987 年，三井物产和四通公司合资在北京成立了以半散装件（SKD）方式生产打字机的公司——“四通办公设备有限公司”

(SOTEC, 索泰克), 把四通 MS-2401 打字机的生产从日本移到中国。该合资公司总投资 100 万美元, 四通占 75%, 三井物产占 25%, 其中四通的打字机技术占了 25% 的股份, 在中外合资企业中, 以中方的技术占有股份的情况可以说是四通开了先河。

由于段永基更会与政府官员打交道, 被任命为合资公司的总经理, 王缉志任副总经理兼总工程师。三井物产派东京总部的中入纯先生和北京事务所的郝建民任副总经理。从那时候起, 四通 MS-2401 连同后来以 MS-2401 为原型开发的 MS-2411 一起, 畅销了很多年, 共售出了 20 万台以上, 为四通公司带来了二十几亿元的销售收入和几亿元的利润。四通在全国范围内建立了庞大的多层次的销售体系, 一时间在办公自动化领域确立了龙头的地位。

在三井物产这样的综合商社眼中, 市场网络才是真金白银。1987 年底到 1988 年期间, 四通名下出现了 24 个二级法人单位。比较知名的有四通电源、四通自动工程化、四通 PC 等公司。此后, 四通陆续建立了包括 32 家分公司、100 多家培训中心、900 多家维修服务中心和 1280 家销售代理商在内的庞大销售服务网络。到 1992 年底为止, 共销售四通打字机 10 多万台, 占据了国内高达 80% 的市场份额。

不仅要有销售网络, 更重要的是要有人脉网络。而对于三井物产来说, 选择四通作为合作伙伴时, 最为看重它的人脉。众所周知, 经营企业离不开人脉的建立和维护。上个世纪 80 年代, 中国经济体制变革的序幕才刚刚拉开, 企业的产生和发展仍然受到很多政策体制和观念的制约。在这样的情况下, 四通能够开创民营高科技企业的先河, 除了创业者的个人素质之外, 关键因素之一就是他们具有的独特身份和与政府等各方面的密切联系。

多方面的资料显示, 四通创业的资金是从四季青乡借来的。而在这个过程中, 时任北京市海淀区区委书记的贾春旺的居中协调起到了很大的作用。在四通初期, 创业元老沈国钧和李文俊(四季青乡长李文元之弟)专门负责政府关系的协调, 由此可见四通对政府资源的重视。在四通 1997 年、1998 年陷于严重财务危机时, 有着深厚政府背景的四通总裁段永基被市政府请到“北京中关村科技发展(控股)股份有限公司”(简称: 中关村科技)去当了总裁。

第二节 博弈、竞合、抛弃

在与三井的斗争中打了败仗

在 1988 年，四通 MS-2401 打字机 SKD 散件的进口价格大约为 700 美元，四通和三井物产合资的“四通办公设备有限公司”在组装之后的出厂价约 8800 多元人民币，出厂之后销给四通集团的办公自动化部（通称：OA 部），OA 部加价之后以 11000 元左右销给四通各地的分公司和经销商，卖给最终用户的价格为 13500 元左右。此外，打字机中的有些元件如汉字字库等是通过香港四通公司进口的，进口时已经加了很高的利润。

四通并不满足于 MS-2401 打字机的旺销和眼前的利润。1988 年，四通的领导专程赴日本对打字机部件的成本进行调查，得知 MS-2401 的机芯产自富士通公司。四通假借其它公司的名义按每年数万台的订货量向富士通公司询价，获知这种机芯的价格在 150 美元左右，并计算得出 MS-2401 的全部材料成本合计仅 300 多美元。于是，四通要求三井物产对进口打字机散件进行分项报价，如果某项的报价高于四通调查得知的最低价格，就自行采购。

精明的三井物产拒绝了分项报价的要求，于是四通就向三井物产施加压力，甚至停止了从三井物产进口 MS-2401 打字机散件。由于没有了货源，市场上的四通打字机一度脱销，变成了紧俏商品。僵持进行了一段时间，三井物产终于做出了让步，同意分项报价，即四通可以自己根据情况从日本市场选购部件，但条件是，三井物产不再在进口前对从日本提供的散件进行质量检验和保证，散件的质量控制由四通办公设备有限公司自己解决。

四通公司接受了三井物产设下的条件后，三井物产的分项价格报了出来，富士通的打印机机芯为 300 美元/台。四通认为自己到富士通去采购打印机机芯，可以降低 150 美元的成本。但是，当四通再次向富士通询价时，该厂的报价是 300 美元而不是原先报的 150 美元，其他各部件生产厂的情况都与此类似。最后，打字机所有部件材料的价格成本之和，差不多仍然等于 700 多美元。其实，三井物产已经和所有的部件生产厂协商过了价格，统一了口径。

这时候，四通公司发现自己在与三井物产的斗争中打了败仗，于是向三井物产要求恢复过去的传统做法，三井物产的答复是，倒退已经不可能了。由于要自己进行部件的质检和筛选，四通办公设备有限公司的生产成本反而比以前提高了。这件事之后，四通的领导便决定完全靠自己的力量开发新一代的打字机，新产品

的型号定为 MS-2406。但是，直到 1991 年花了三年时间，MS-2406 才面世，各地的经销商都纷纷反映该机有质量问题。

本来 MS-2406 是为了取代 MS-2401 而推出的，但采用日本技术的 MS-2401 始终还占据着重要的地位，而且后来以 MS-2401 为原型机又推出了 MS-2411，四通对于三井物产的依赖程度并没有降低。即使四通公司自己研究开发的 MS-2406，也需要从香港大量进口打字机零部件，从而使得香港四通公司获得了实实在在的利润，而且在北京的四通办公设备有限公司（SOTEC）还将大量开发费转到香港四通公司，等于是被香港四通掏空了。

在此期间，由三井物产、四通集团公司、香港四通电子技术有限公司在深圳合资兴办了一家所谓高新技术企业“深圳索泰克电子有限公司”（现在的深圳四通电脑技术有限公司），三方分别占 25%、5%、70% 股份。该合资公司注册时间是 1989 年 4 月 1 日，资本金 500 万元人民币，投资总额 700 万元人民币。截止 1993 年 12 月，创产值 7 亿多元人民币。显然，这家公司很少的投资却有如此高的产值，说明其实质上是贸易型的组装企业。

掉进合资的陷阱

尽管在四通打字机项目上，四通与三井物产、富士通因为分项报价曾经产生过不愉快，但三者的合作仍然继续了下去。1989 年 10 月份左右，在三井物产的大力协助和推动之下，富士通派遣人员到中国考察四通及其合作伙伴，研究是否可以在中国进行投资。在与四通合作的过程中，三井物产充分认识到了四通所具有的各方面的价值，这也是并不熟悉中国打印机市场的富士通最后决定与四通合作的一个重要原因。

1991 年 6 月，在北京四通办公设备有限公司特机部的基础上，四通、三井物产、富士通合资成立“深圳深通打印设备有限公司”（简称：深通打印），从事打印设备的生产制造，公司注册资本 300 万美元。深通打印最早在国内掌握了打印头组装、检测及打印针焊接等关键技术，其生产的四通打字机核心部件——打印头、机架产品曾占全国市场的 80% 以上。在深通打印的历史上，主要的合作对象是第一劝业财团的富士通和富士财团的 OKI（冲电气株式会社），合作的方式都是以加工组装为主。

然而让四通恼火的是，在深通打印建立后不久，富士通就开始另立门户。深通打印总经理范为强的文章《三次股权转让深通彻底和日资拜拜》透露：“从 1991 年深通成立后不久，四通和日方股东的关系就产生了矛盾。因为富士通又跟南京

734厂合资成立了他们占 60%的股份打印机公司，并把其打印机放到这家公司生产。”深通打印也曾积极争取过生产富士通品牌的打印机，但被富士通拒绝了，理由是深通打印在为四通打字机提供配套，不能够生产打印机整机。

富士通给出的回答尽管刺耳，但这却是它对四通价值真正的定位。在富士通眼里，深通打印本来就是一个打工仔的角色。富士通这一不起眼的举动实际上相当重要，这意味着富士通和四通公司合资的定位大有文章。合资是为了赚钱，但背后还有更重要的目的，只不过是四通没有看到罢了。对于其他来自日本的合作者来说，情况也是一样的。在它们看来，四通可以算是合资伙伴，但实际上“作为进入中国的跳板”才是四通真正的价值。

1996年，富士通就已经位居中国针式打印机市场三甲。同年，富士通极力拓展经销渠道，使得下属的经销商数量猛增到93家。另外，在广告投放上，富士通也走在了其他企业的前面。经过多年不懈的努力，富士通已经成为了中国针式打印机市场上的领导者，以DPK700窄行票据打印机为代表，富士通凭借着完善的售后服务体系，以及绿色环保的优势，成为了政府、金融、医疗等行业首选品牌。

当四通开始意识到自己被富士通控制之后，香港四通于1998年决心收购富士通在深通打印的全部股份。经过激烈的讨价还价，四通甚至还将深通打印做成大幅亏损，最终以16万美元的代价获得了富士通拥有的全部股份。借助深通打印，富士通实际上早就成功地获取了所需的渠道资源和客户信息。此外，富士通早已经通过技术、设备转让和零部件供应贸易等方法收回了投资。原本就精于开拓市场的富士通，在得到想要的东西后，放弃深通打印就成了必然的选择。

结局是为他人铺路搭桥

前来四通公司淘金的日本打印机企业不仅只有富士通一家，其传统竞争对手OKI也加入到与四通合作的行列。2001年，日本OKI DATA公司（日本冲电气（OKI）株式会社的打印机工厂）希望收购深通打印60%的股份。OKI希望通过投资深通打印以加大对中国市场份额的占领。他们组成了强大的收购工作班子，聘请了律师和会计师，摆出了一幅势在必得的架子，甚至公司名字都起好了，叫“OKI DATA（中国）有限公司”。

也许是从与富士通的合资中吸取了教训，四通公司这次没有轻易答应OKI公司的合资要求。经过长达半年多的谈判，在经历了多次的瞪眼睛、拍桌子、摔资料之后，OKI公司终于丧失了对深通打印的信任。尽管双方在合资的大方向上没有分歧，但由于利益分配等具体问题未能达成一致，最终导致谈判的破裂。2001

年 9 月 12 日，OKI 公司单方面决定退出谈判，放弃收购深通打印的工作，而准备采用独资方式到深圳设厂。

在合资的过程中，四通公司的研发力量并没有得到真正的培养和锻炼，而经营管理团队的素质也没有得到有效的提升，最终彻底丧失了独立自主发展的契机，沦为一个干瘪的躯壳。作为四通与日方最早的合资企业，深通打印的经历充分表现了日本企业实用主义的作风。尽管借助四通打字机的辉煌，深通打印曾经风光过一段时间，但当三井财团发现深通已经没有利用的价值时，便果断地抛弃了四通这个合作伙伴。

曾经促成四通与富士通合资的三井物产分为两个阶段退出了深通打印。第一个阶段，是 2002 年深通打印的大股东深圳索泰克（SOTEC）电子公司到期清算。三井物产持有索泰克 25% 的股权，当索泰克经营期满转入清算的过程中，三井物产得以让出了自己间接持有的深通打印的股权。第二阶段，也是三井物产从深通打印完全撤出，那是深通打印停止组装四通 OKI 打印机的 2004 年。三井物产象征性地以不到 5 万美元的价格将自己持有的 25% 的股份转给了深通打印，最终完全退出了深通打印。

到此为止，四通公司圆满完成了作为三井物产综合商社协助富士通登陆中国专业打印机市场的任务。由此可见，实际上从一开始，四通公司就是一个壳，富士通正是通过四通公司才顺利地进入了中国。概括地讲，日本财团跳板战略的基本步骤就是：积极扶持——>逐步控制——>彻底抛弃。对于四通公司来说，在没有掌握核心技术的前提下，尽管获得了暂时的发展，但结局只能是为他人铺路搭桥。如今，富士通在中国市场上却已经是“大红大紫”了。

2007 年 12 月，南京富士通计算机设备有限公司的 DPK500 宽行通用打印机再次在众多竞争品牌中脱颖而出，中标中国银行总行打印机设备采购项目，签订了近 4000 台量的大订单。在此次合作之前，南京富士通与中国银行还在窄行通用打印机方面有着紧密的合作。富士通 DPK300 窄行通用汉字打印机在中国银行总行上半年的采购项目中成功入围，目前仍被中国银行各省分行陆续的批量采购。

满怀收获喜悦的富士通，在其中文网站上写道：“富士通公司于上世纪 70 年代进入中国，在通信、计算机、软件开发、半导体以及高新技术的研究开发等领域与中国进行合作并取得了丰硕的成果。三十年来，富士通在中国的总投资金额超过 19 亿人民币，共设 37 家公司，员工 18000 多人。1995 年 5 月成立的富士通（中国）有限公司，进一步加强了富士通在中国事业的统合和战略制定。”

第三节 鸠占鹊巢，借壳生蛋

“四通”成为孵化器

在新兴高科技产业之外，被外人视为最善于资本运作的四通集团领导人段永基很早就开始涉足金融业务，这是段永基在向三井物产咨询海外扩张思路时得到的答案。1987年，段永基升任四通集团公司副总裁，成为企业发展的主要决策人之一。同年12月，四通就成立了作为企业金融服务体系的“四通财务公司”，注册资本人民币5000万元。四通财务公司具备了筹资和融资的功能，类似日本财团主办银行的雏形，但是属于非银行金融机构。

1991年，段永基就任集团公司总裁，全面接掌四通集团，推行“与巨人同行”的二次创业战略，进入了多元化的发展时期，这里所谓巨人首先就是“三井物产”。1991年至1996年这段时期，四通、三井物产共同与富士通合资成立“深圳深通打印设备有限公司”；与日本松下电工成立“四通松下电工器材有限公司”；与日本LOTTE和韩国LOTTE制果合资建立“乐天四通食品有限公司”；与三菱电机合资成立“三菱四通集成电路有限公司”。

四通的创业者大多来自中国科学院系统，其拥有的人脉是普通的创业者所不具备的。作为高层次的知识分子，他们能够接触到政府、学术界、国有大型企业等等各个方面的人和资源。事实上，作为三井财团核心组织的三井物产（综合商社）选择四通公司为孵化器，在中国本土培育出众多合资企业，作为进军中国市场的桥头堡。以合资为切入点，三井物产率领的日本财团企业群借助四通这个壳，得以把握各种网络资源，从而顺利登陆中国。

最典型的一个例子，住友财团的松下电工在三井物产的帮助下，1993年1月19日与四通合作，在北京合资建立了“北京四通松下电工有限公司”（简称：北京四通松下），从事照明、配线器具、电器产品的制造。因为有三井物产介入，合资公司获得了资金上的支持。在经营活动中，四通松下电工有限公司根据日本的银行运作政策，向日本银行信用贷款筹资40亿日元，无须担保，也无须抵押，年息仅0.86%。

“松下电工”的历史，可追溯到1918年松下幸之助所创建的“松下电气器具制作所”，与“松下电器”都起源于同一个母公司，互相之间是“兄弟公司”的关系。截至到1999年，松下电工集团拥有日本国内关联子公司64个、海外关联子公司40个、以及符合“持分法”的公司8个，开展了照明、信息设备、电器、住

宅设施建材、电子材料、控制设备等范围宽阔的业务活动，具有从研究开发、制造、销售、设计施工、直到维修服务的一条龙体制。

通过与四通的合作，使得松下电工获得了中国市场的第一手情报，也逐步与四通的经销商建立起直接的联系。由此，松下电工开始积极推进在中国的投资和营销战略，1997年9月独资成立了“北京松下照明光源有限公司”（简称：北京松下照明）。这是一家全部承担日本松下电工在华投资的“投资性公司”，注册资本4,649万美金，1998年7月开展业务，自1999年8月开始经销在华合资公司生产的产品。2000年3月，北京松下照明全面开始销售合资公司生产的产品，并以大连、北京、苏州、上海、福州、厦门、广州为生产基地，投资建厂15个。

北京松下照明的市场极其广泛，从办公楼、商业设施、工厂、住宅、公共设施到街道、城市景观，经销的产品涉及家用电器、照明灯具、信息装置、住宅设备、电子材料、控制装置等领域。北京松下照明在经营策略上采用“代理公司”加“分销”的渠道模式，提供优厚的售后服务，并建立了以北京、上海、广州、沈阳、大连、成都、深圳的七大地区为中心的营销网络。在松下电工的悉心培养下，松下品牌在全国各地的经销商中拥有了良好的口碑，并与欧司朗、GE和飞利浦共同成为了中国照明市场上的佼佼者。

侵占和接管网络资源

2000年10月，松下电工开始改变在华投资的策略，从前期分散独立式的投资向后期的集中统合转变，并着手建立各合资公司间的网络联系。在松下电工（中国）有限公司的网站，对此的描述如下：今后将继续集中各合资公司的总设机能，统扩财务、人事及法务部门业务，统一管理售货管理，支援各合资公司的高效运营。在这一过程中，正是因为有了利用四通等中国合资伙伴培养起来的销售渠道和制造企业，松下电工的转型才能够水到渠成。

在同一时期松下电工开始了针对经销渠道的“授权”行动。对于没有松下电工授权的经销商，将采用严厉的措施，制止其经销松下电工的产品。与其说松下在“授权”，不如说是在“收权”。在强势的松下电工面前，分散的经销商根本就无力抵抗这样的清剿，于是纷纷投降。最终，四通与松下电工的合资企业“北京四通松下”的网络资源几乎被松下电工全部侵占和接管了。

如果打开松下电工（中国）有限公司的网页，查找经销商名单的话，你一定会有一种似曾相识的感觉。因为在这份名单中，有10家经销商的名字中带有“四通”二字。经过调查，这些经销商的身世原本的确与四通有关。个别企业的历史

甚至能追溯到 1984 年，那时松下电工还没有在中国投资设厂。然而现在，这些企业已经被纳入到了松下电工的势力范围，和四通没有一点儿关系了。

此时，在松下电工积极的市场运作下，四通集团很快失去了松下产品的分销权。为此，香港四通电子开始积极拓展以四通为品牌的照明产品。但是，2002 年 9 月 25 日公布的中期财报上，对于四通有这样不利的描述：“本集团于 2001 年推出‘四通’品牌的照明产品，于 2002 年 6 月 30 日止 6 个月期间的销售比 2001 年同期下跌，主要是由于在 2001 年上半年终止对北京四通松下电工有限公司‘松下’产品的分销权所致。”

注重营销的日本企业，尤其是三井物产这样以贸易为主业的综合商社，更是不可能低估四通网络的战略价值。如果仔细观察，四通俨然就是三井物产培育起的一个“小综合商社”，只不过它缺少中国本土大资本的支持，不得不依赖于日本财团谋求发展。一旦他的渠道、人脉被松下电工所熟悉和掌握后，四通的价值也就不存在了。无论四通愿不愿意，它都会被日本财团边缘化，最后结局也就只能是将手中的股权廉价转让给日本财团企业，换得一些现金去投身新的资本运作。

2001 年，四通集团将四通松下 35% 的股份转让给松下电工，仅剩象征性的 5% 的股份，获得约 1.349 亿元的现金。北京四通松下电工公司中的“四通”两字被抹去，在松下电工（中国）有限公司网站上也仅能见到这样的介绍：“北京松下电工有限公司创立于 1993 年 1 月 19 日，是由世界一流企业日本松下电工株式会社、三井物产株式会社、松下电工（中国）有限公司在北京经济技术开发区出资兴建的大型现代化企业。注册资本为 4000 万美金，公司英文名称缩写为 BJMEW。”

在收编北京四通松下之后，松下电工并没有收手。2006 年，松下电工又聘任朱希铎为松下电工（中国）公司总裁。朱希铎有在四通工作的 15 年经历间，曾经有 3 年是以四通常务副总裁身份出任四通松下电工公司的董事，曾经参与过四通跟三井物产、三菱电机、富士通、OKI、日立等的合作，并作为四通松下电工产品中国销售的总负责人，使松下电工的产品销售在中国市场从零起步，逐渐形成中国的著名品牌。因此，四通松下电工的照明产品和配线产品的市场做到了全国名列前茅，月销售额最高可达 3000 多万元。

对于朱希铎的加盟，松下电工的解释是希望选择一个曾经与之有良好合作经历的人来做高管，这样彼此会相互信任。至此，松下电工利用四通进入中国的全过程得以结束。四通不仅丧失了企业的控制权，而且失去了最宝贵的财富——人，落得一个人财两失的境地。此时，松下电工已经在中国相继设立 22 家企业，其中包括 16 家制造厂。目前，整个集团在华从业人员约 7000 名，2006 年度中国地区

的总销售额已超过 45 亿元。

谁是下一个“四通”？

虽然四通的身影已经远去，但是关于三井物产和松下电工在中国的故事还远远没有结束。在中国寻找一个新的重量级伙伴，代替四通的角色，成为三井物产新的任务。2006 年，中国政府就有关节能的 10 大重点项目，发布了照明、空调等方面的楼宇节能方针，并致力于楼宇能源管理系统的推广和普及。看到“节能、环保”正在成为中国政府和社会关心的经济热点，三井物产找到了一个像当初的四通那样期望“与巨人同行”的新伙伴。

2006 年 9 月 1 日，三井物产，松下电工与泰豪科技股份有限公司（简称：泰豪科技）正式签署合资协议，决定成立北京清华泰豪智能科技有限公司。泰豪科技是一家涉及智能建筑电气、智能发电机组、软件、军工等多个领域的中国高科技企业。泰豪科技此次携手三井物产和松下电工，被认为是泰豪科技在国际化进程中的重要战略举措。泰豪科技想借助日本财团企业，为其全力开拓中国建筑节能市场提供有力保障，也为投资方企业共同打造建筑节能产业的发展平台。

这个被称作“清华之子”的泰豪科技的第一大股东是清华同方股份有限公司，有着深厚的人脉背景，从签字仪式到场的嘉宾中不难看出一二。在盛大的签约仪式上，信息产业部电子信息产品管理司丁文武副司长、日本驻华大使馆商务参赞堂之上先生、北京市发展与改革委员会节能中心刘前光副主任、北京经济技术开发区张伯旭主任出席会议，他们分别就目前我国在大力推广建筑节能工作的有关政策做了发言，并对公司的发展寄予了厚望。

再看三井物产和松下电工对合作伙伴“泰豪科技”有着多么高的期待。三井物产常务执行官、信息产业本部长小川真二郎、松下电工副社长野村淳二出席了签约仪式，并分别代表日本投资方介绍了各自公司的状况和产品，并针对此次签约进行发表。出席此次签约仪式的还有，三井物产驻中国总代表、兼三井（中国）有限公司董事长的副岛宏利、日本新能源产业技术综合开发机构北京事务所的气贺泽所长等。

北京市发改委节能中心副主任刘前光在签字仪式上介绍，我国政府就有关节能的 10 大重点项目，发布了照明、空调等方面的楼宇节能方针，并致力于楼宇能源管理系统的推广和普及。且不说新建筑的设计、材料、节能电气和其他节能设施存在巨大的市场空间，仅仅我国 400 亿平方米的既有建筑，如果有三分之一需要进行节能改造，按照每平方米改造费用 200 元计算，就有 26000 亿元的市场。

三井物产常务执行官、信息产业本部长小川真二郎发言时说，“要实现这样一个目标，我们需要从产品本身，另外还有构成产品的零部件以及生产零部件所使用的原料，都要坚持符合节能的要求。生产这样的节能产品，需要有相应的技术给予强有力的支撑。此次组建合资公司，三井将引进国外先进节能技术，这有助于加快建设资源节约型社会。”显然，三井物产和松下电工的产品将会通过这个新成立的合资企业平台大批进入中国市场。

“此次组建完成的中日合资公司，将积极响应政府提出的‘建设节约型社会’的指示，并依托泰豪在建筑电气节能设备和智能建筑系统集成领域的本土化优势、松下电工在节能技术领域的研发和生产能力、三井物产的资金优势和技术引进能力相结合，实现强强联合。从而为我国的建筑提供先进的节能控制系统，在解决我国建筑大能耗问题的同时，使合资公司在 2010 年成为我国建筑节能行业里的领头羊。”泰豪科技总裁李春生的这番话完完全全说到了三井物产的心坎里。

泰豪科技对北京泰豪进行了增资重组，再由日方企业受让北京泰豪其他股东持有的部分股权。增资后，北京泰豪的注册资本从 3000 万元人民币增加至 1 亿元人民币，三井物产株式会社、三井物产（中国）有限公司、松下电工株式会社分别受让泰豪集团有限公司持有的北京清华泰豪智能科技有限公司 1000 万股、1490 万股、1490 万股，最终形成泰豪科技的出资比率为 70.2%，松下电工和三井物产各为 14.9% 的股本结构。

为了培育中国建筑智能化与节能市场，泰豪科技作为新组建合资公司的控股方事前已经进入该领域多年，并依托清华大学的技术实力，成长为国内智能建筑电气的行业龙头之一，先后承担人民大会堂智能化改造、海南博鳌亚洲论坛、北京大学科技园等 300 余项智能建筑与节能总包工程，近期又中标人民大会堂节能改造项目。在三井物产和松下电工的眼中，这个泰豪科技就是一个“当代的四通”。鸠占鹊巢、借壳生蛋的好戏又要重演了。

第四节 大中国工程（略）

从“三菱四通”到“瑞萨四通”；没有了四通的身影；为进军中国市场铺路；大中国工程初见成效

第五节 活跃在全球居民周围（略）

从不显山露水的“ALPS 电气”；四处扩张，全面开花；对 ALPS 集团的再认识

第六节 失去的十年（略）

中国第一例 MBO 成“悲剧”；“互联网”等同于“高科技”？；重新评价日本的财团模式

下页接第三章：种下一棵“摇钱树”

第三章 种下一棵“摇钱树”

三井物产驻中国总代表副岛利宏曾对媒体表示：“三井物产已与上海广电集团（简称：上广电）签订战略协议，目标是将它打造成中国的索尼。”上世纪60年代，索尼公司正是依靠三井财团的支持，借助欧美市场发展壮大的一家日本消费电子产品的制造企业。

1978年，上广电从日立公司引进彩电生产线。随后，上广电一直重复着“合资引进-落后-再引进-再落后”的循环。在此过程中，以三井为首的日本财团借助上广电这棵“摇钱树”，将大量的成员企业引入中国，并分散在上广电生产经营的各个环节。

与此相伴的是，日本财团对中国彩电行业进行大规模的战略渗透，一方面提供生产线和零部件，另一方面通过不断的产业升级促使中国彩电业按照日方既定的方向发展。由此，上广电踏上了被动升级的高速路，不得不大把地烧钱，以维持目前已经取得的成就。

按照上广电模式，三井财团培养的“树苗”还有很多，夭折的吉林彩晶、发达的台湾奇美也在其中。当代彩电工业的基础材料是液晶面板，中国本土的三家液晶面板供应商——上广电、京东方和龙腾光电，无不与三井财团有着千丝万缕的关系。

三井财团的三井物产、东芝、索尼，住友财团的NEC、松下，富士财团的丸红、日立，三菱财团的三菱电机、旭硝子，第一劝业财团的富士通……，都参与到了对中国彩电行业的战略统合之中。如今到了收获的季节，曾经种下的摇钱树开始哗哗作响了。

作者题注

导 言

三井财团从事国际化投资与经营的“商人道”集中体现在三井物产一贯采用的“商业反控产业”手段。三井物产这家综合商社确立的是一种紧密结合、柔性控制的纵向调控模式。从三井物产将上广电打造成“中国的索尼”的过程中，就可以清晰的发现它的主要功能和手段。在广泛存在以相互持股关系结成产销相对一体化企业集团的日本，三井物产这种模式具有完全的日本特色。

第一节 重复“引进-再引进”的老路

谁在打造“中国的索尼”？

2006年 5月 30日，日本三井物产驻中国总代表副岛利宏在接受上海证券报采访时表示：“三井物产是一家贸易类公司，其与中国企业的合作多为负责‘推销’。三井物产在全球贸易上的优势可以帮助更多的中国企业‘走出去’。三井物产已与上海广电集团（简称：上广电）签订战略合作协议，目标是将它打造成中国的索尼。”上世纪 60年代，索尼公司正是依靠包括东芝在内的三井财团企业群的支持，借助欧美市场发展壮大的一家日本消费电子类制造企业。

三井物产通过发达的商业网络时刻关注着全球信息产业的发展，为日本财团企业的扩张提供坚实的基础。仔细查看三井物产旗下的“三井信息电子公司”（原 MBK Microtek 公司）的 80 多位交易客户，就会发现很多熟悉的名字，其中包括：东芝、索尼、NEC、富士通、松下、三菱电机、佳能、三洋电机、夏普、日本 IBM、富士胶片、中华映管（台）、三星（韩）、LG（韩）、上广电、NEC（中）、京东方（中）、联想（中）、龙腾光电（中）、英特尔（美）、苹果（美）、德州仪器（美）、西门子。

追溯历史可以发现，在整个上世纪 80 年代，上广电和日本财团的合作都仅限于生产设备的引进。1978 年，国家批准上海电视机厂（上广电的前身）从日本富士财团的日立公司引进全国第一条彩电生产线，1982 年 10 月份正式竣工投产，生产出第一台“金星牌”彩电。1987 年，三井物产携手其财团旗下的东芝公司，帮助上广电成立了投资额达 27 亿元的“上海永新彩色显像管公司”，其设备全部从东芝公司引进，项目完成后成为 1992 年的上海市 1 号工程。

在当时，27 亿元的投资是相当巨大的，但是三井财团没有参与投资，三井物产只是将东芝的设备卖给了中方。此后，“上海永新彩色显像管公司”由上海广电电子股份有限公司、永新彩管（香港）有限公司、上海三菱电器股份有限公司、

上海久事公司和上海工业投资（集团）有限公司合资经营。但是，围绕“上海永新彩色显像管公司”这个钱箱，许许多多的中外合资零部件企业相继发展起来，其中最典型的是中日合资的“上海新芝电子有限公司”。

1993年2月，“上海新芝电子有限公司”（简称：新芝电子）正式成立，由上海永新彩色显像管公司、三井物产、东芝公司、东芝（中国）有限公司合资经营，投资比例分别为65%、17.5%、15.75%、1.25%。合资公司一、二期总投资7,983万美元，注册资本3,159.9万美元，引进了东芝公司荫罩生产线成套设备及技术，采用先进的光化刻蚀方法，主要生产和销售彩色显像管用平板荫罩。新芝电子生产的平板荫罩是彩色显像管的关键部件。

三井财团的一贯做法就是在这样的关键零部件企业中进行投资，可以用很少的资金投入渗透到产业链上下游的很多环节，同时建立起与当地众多相关制造企业的联系，及时把握市场的需求和变化。新芝品牌的荫罩在国内市场占有率达到三分之一，先后与咸阳彩虹、天津三星、上海永新、长沙LG、东莞福地、深圳三星和深圳赛格日立等建立了良好的合作伙伴关系。与泰国、印度尼西亚、马来西亚、印度、德国等国建立了全新的销售渠道及供货关系。

除了“新芝电子”以外，上海永新彩色显像管公司还先后投资成立了另外几家配套企业，如上海永新爱奇电子有限公司、上海永新灵奇电子有限公司、上海新李园电子玻璃有限公司等，分别提供彩管用电子枪、金属零件和与显示器件相关的产品。其中，上海永新爱奇电子有限公司成立于1998年，为上海永新彩色显像管股份有限公司配套生产电子枪，有多条日本东芝、三菱和韩国LG的流水线。

紧跟三井财团的步伐

1993年9月，索尼公司作为三井财团的重要关联企业，与上广电旗下的上海广电信息产业股份有限公司合资建立了“上海索广电子有限公司”（简称：索广电子），注册资金1000万美元，总投资额2500万美元。这也是索尼公司在华的首家合资工厂。目前，索广电子是以生产制造8mm摄录放一体机、DV摄像机、数码相机、DQ组合音响、Play Station（游戏机）用的光学拾音头和与此配套机芯等为主，同时导入组合音响等制造工作，又逐步向DV、DV摄像机等数字化家庭影视系列产品拓展。

索尼（Sony）数码摄像机2002年在中国的年销量约15万台，已占有中国市场约50%的份额。为此，索尼（中国）有限公司秘密制定了一个“长城计划”，其核心内容就是要通过数码摄像机的本地化生产，降低产品成本和售价，将专业

摄录机产品向专业用途以外的消费者推广。然而，2002年初时，索尼公司把由上海索广电子负责生产的8mm摄像机等产品，迁回日本国内的幸田制造厂和美浓加茂制造厂生产。有业内人士认为，此举是为防止相关核心技术被中方企业获取。

借助“索广电子”这家组装企业平台的支撑，索尼公司先后在中国成立了产业配套和产业延伸的几家企业。如，1994年4月，索尼化学株式会社设立了独资企业“索尼凯美高电子（苏州）有限公司”，生产挠性印制线路板，扁平电缆、异向性导电膜等产品；1995年10月，索尼与北京邮电学院、北京电子信息产业（集团）成立了“北京索鸿电子有限公司”，生产GSM数字移动电话、电视台用数字摄录放机、锂离子电池等；1995年11月，索尼成立了独资企业“索尼精密部件（惠州）有限公司”，生产光学拾音头、机芯、马达等精密光学电子部件。

1995年12月，索尼与上广电旗下的上海广电股份有限公司和上海真空电子器件股份有限公司（现上海广电电子股份有限公司）共同投资建立了视像产品合资企业“上海索广映像有限公司”（简称：索广映像）。合资公司总投资为4.1亿美元，注册资金1亿美元。投资比例为：中方投资30%（其中上海广电股份有限公司出资20%，上海真空电子器件股份有限公司出资10%），日方索尼公司出资70%。公司主要产品：彩色电视机、高分辨显示器、彩色显像管、高分辨显示管及相关的关键件。

索广映像是国内率先生产平板彩电，也是国内唯一一家同时生产彩色显像管和彩色电视机的制造商。1998年以来，索广映像陆续推出了多种尺寸和款式的索尼贵翔平面特丽珑彩色电视机；2004年以来，开始导入平板显示和高清电视产品。2007年起，索广映像开始专业生产“BRAVIA博大晶深”高清晰度液晶彩色电视机和数字液晶彩色背投电视机。此外，索广映像还从事专业用视像类产品的生产：液晶前投影机、网络摄像机、电视会议系统等。

人们通常认为，索尼与上广电在中国的合资企业是制造型企业，而实质上它们是组装企业。更确切地说，“索广电子”和“索广映像”这两家合资企业是日本索尼公司在中国的销售企业。在日方看来，合资公司的主要目的是借助合资伙伴的本土势力，并以本土品牌为壳，将日本产品推销到当地市场。这种合资企业的明显特征是原始投资额相对不大，而营业额却非常惊人。事实上，“SVA”（上广电品牌）和“BRAVIA”（索尼品牌）都出自于上海索广映像有限公司的组装线，主要零部件全部来自日本财团的关联企业群。

1996年11月，紧随三井财团的东芝和索尼，富士财团的丸红商事、三菱财团的旭硝子（株）与上广电旗下的上海广电电子股份有限公司，以及上海久事公

司四方投资建设的生产彩色阴极射线管用玻壳的大型企业“上海旭电子玻璃有限公司”建成开业。该合资公司总投资 31.54亿元人民币，其中日方投资 65%（旭硝子 40% 丸红 25%），中方上广电投资 35%，董事会领导下的总经理负责制（总理由日方委派），引进日本全套设备和技术。

值得一提的是，在“上海旭电子玻璃有限公司”这家合资公司中投资的丸红商事（简称：丸红）是与三井物产类似的日本大型综合商社，属于富士财团。人们所熟悉的日产汽车（NISSAN）、日立制作所（HITACHI）、佳能（CANON）与丸红商事一起都是富士财团的重要成员。其实，早在 1993年 11月，丸红商事、共荣商事、旭硝子与京东方科技集团股份有限公司（原北京东方电子集团股份有限）已经成立了“北京旭硝子电子玻璃有限公司”。

全力投入到“新事业”中

受到中国国内经济调整和东南亚金融危机的影响，日本财团在 1997年后的 5年间收敛了在中国市场的扩张势头。1999年 10月 14日，住友财团的住友银行和三井财团的樱花银行透露，双方正在考虑结盟。这一时期，住友财团的松下公司和上广电于 2000年 10月合资成立了一家“上海松下等离子显示器有限公司”，上广电与上海工业投资银行合计持股 49%，松下持股 51%。合资公司以等离子面板至整机的生产为主，成为拥有中国国内第一条等离子面板生产线的企业。

谁也想不到，如今的上广电还在重复着“引进 再引进”的老路，又开始在液晶显示屏产业上烧钱。2004年 10月 8日，投资总额达 10亿美元，从日本引进的国内首条第 5代薄膜液晶屏（TFT-LCD）生产线在上广电与日本 NEC合资的公司试验投产。实际上，液晶屏生产线的投资规模都相当巨大，被业界人士戏称为“大钱坑”。作为高投入、高风险的大投入项目，液晶屏生产线只有不断扩大投入和规模，才能产生效益。此时，日本、韩国和中国台湾已经提高了中国企业赢利的门槛。

回顾上广电的繁荣，离不开电子信息产业的两次大规模的引进。上世纪 70年代末，当时的电子工业部斥资 200多亿美元大规模引进和模仿日本的彩电工业，相比 1980年时 7亿美元的外汇储备，这样的举动堪称是倾全国之力。1987年，上广电从三井财团东芝公司引进彩色显像管生产线，成立“上海永新彩色现象管公司”。然而时至 2005年，上海永新这家“中国最大彩管生产厂商”在彩管业务上一年亏损了 5.2亿元，此时它已经花巨资引进了五条彩管生产线。

2005年 11月 27日，上海广电电子股份有限公司发出公告，决定转让控股

子公司上海永新彩色显像管公司 45%的股权和上广电电器分公司、管理分公司的全部资产给大股东“上海广电集团”(上广电),由此变相地将彩管亏损的包袱甩给了上海市政府,进而全力投入到液晶屏产业的“新事业”中。作为上广电的大股东,上海市国资委和上汽集团早在 2005年 1月对上广电进行了增资和股权结构调整,表现出全力支持的态度。

来到 21世纪,在三井物产这家日本综合商社的带领下,上广电这一次又要走在了国内同行的前面。此时,长三角地区已经成为了中国最大电子信息产业集群。在“信息化带动工业化”的经济发展战略指导下,上海作为长三角地区的龙头在电子信息产业上的投入越来越大,上广电又是作为这个区域的龙头,自然会当仁不让,成为这一战略实施的主要承担者和受益者。单就电子信息产业来说,上广电几乎就是长三角地区的代名词。

在三井物产信息产业本部官方网状站的“显示器事业部”一栏中,人们可以清楚地看到“上海广电液晶显示器有限公司”、“上海广电三井物贸有限公司”被认定为三井物产的关联企业。其中,网站上有特别的说明:“上海广电三井物贸有限公司从事以显示器相关业务为中心的上海广电集团的产品销售,以及显示器相关零件、材料的采购业务,兼顾上广电的电子产品的销售和集团内部的战略企画、实施功能。”

三井信息电子公司的显示器事业部明确提出:“我们的目标是,成为显示器领域的‘综合性商社’。在电子领域,该本部有优势,首先是顺延价值链的丰富的产品系列;其次是 SCM(供应链管理)可最大限度的运用 VMI(供应商管理的库存)、EMS(电子制造服务)等本公司物流、金融功能的服务能力;最后是整合上述内容后发挥纵向综合效能的规划开发能力和事业推进能力。”三井物产正是通过其子公司“三井信息电子公司”的统筹将上广电纳入到日本财团在全球的液晶产业布局之中。

第二节 种下一棵棵树苗

从“吉林彩晶”到“台湾奇美”

三井物产的信息产业部早在 1985年就成立了一家专门从半导体、光通信、液晶制造设备以及检查设备的贸易公司,名为“MBKMicrotek股份有限公司”,MBK是三井物产(Mitsui)的英文简写。2005年,MBKMicrotek公司被归入三井信息

电子公司 (Mitsui Electronics), 该公司总部设在东京, 在韩国、台湾和中国大陆有联络事物所和分公司, 提供液晶产品关联的材料、电脑和外围设备的组装, 零部件的采购及相关软件的配备等业务。

1998年 11月, 计划投资 13.2亿元的中国大陆第一家生产薄膜晶体管液晶显示屏 (TFT-LCD) 和显示模块的中外合资企业“吉林彩晶数码高科显示器有限公司” (简称: 吉林彩晶) 的先导工程竣工, 这背后是引入的“日本 DTI 公司”成熟的大生产技术和设备。项目的合作方中有: 三井物产、东芝、日本 IBM 公司, 以及东芝与 IBM 的合资公司“DTI 公司”、丸红商事和三洋电机公司, 还聘任了多名 TFT-LCD 领域具有资深经历的日本技术设备开发人员。

液晶产业是一个资金密集型的产业, 很多业内人士形容该产业为超级烧钱的行业。所以吉林彩晶成立后, 面临最大问题无疑就是资金问题。2000年 7月 3日, 承载着圈钱使命的“通海高科”出现了, 它手握国家“九五”重点项目——液晶显示器的“王牌”, 头顶吉林电子企业龙头的光环, 发行 1亿社会公众股。但证监会在接“内部人士”举报其非法集资后, 发出通知暂停其上市, “吉林彩晶”几乎还没有正式投产就夭折了。

“吉林彩晶”项目的失利并没有阻挡住三井物产在中国液晶产业上布局的脚步。1999年 11月 18日, 在三井物产的组织下, “上海广电液晶显示器有限公司” (简称: 广电液晶) 正式成立。这家合资公司由三井物产、上广电旗下的上海广电电子股份有限公司、日本神田工业株式会社共同投资 2,991万美元, 注册资金 1794.6万美元, 其中三井物产 29%、上海广电电子 70%、神田工业 9%, 主要从事中小尺寸平板显示器的制造和销售, 适用于移动电话、寻呼机、PDA 手持终端、OA 掌上游戏机等。

三井物产本想携手财团旗下的东芝公司, 通过“吉林彩晶”和“广电液晶”项目推动在中国大陆的 TFT-LCD 产业布局。但是, 由于“吉林彩晶”在融资上的意外出事, 三井财团不得不改变策略, 通过培育台湾企业的方式, 寻找进入中国大陆市场的一种新的途径。此时, 台湾奇美电子公司 (CMO) 正在台湾当地大规模新建和扩建 TFT-LCD 工厂, 并正在中国大陆建设液晶模块生产基地。由此, 日本财团拆分 DTI 公司的进程已经开始。

2001年 7月 3日, 东芝与日本 IBM 解除了在 TFT-LCD 领域的合作关系, 并将姬路和野洲两个工厂进行了分割, 姬路工厂归东芝, 野洲工厂则作为日本 IBM 的全资子公司划入 IBM 旗下。仅隔一天, 日本 IBM 与台湾奇美电子发表了合作声明, 双方合资成立新公司“International Display Technology” (简称: IDTech),

利用野洲工厂的设备，进行 TFT-LCD 的开发制造。日本 IBM 对新公司提供技术援助，台湾奇美电子公司由此获得了日本 IBM 的相关技术使用授权。

新成立的 IDTech 公司的目标是融合日本 DTI 公司的制造技术、日本 IBM 公司的设计开发能力以及台湾奇美电子公司的高效生产体制，提高产品的竞争力。由于双方已决定将日本 DTI 公司的职员、日本 IBM 的野洲事业所和大和事业所的大部分开发骨干划入新公司，所以 IDTech 公司的一个明显的优势就是全盘接收了 DTI 公司的优秀 TFT 面板技术——从人力资源到开发制造。对台湾奇美电子而言，此番合作使它获得了继富士通、NEC 之后的第三个强有力合作伙伴。

顺便提一下，台湾奇美集团旗下的奇美电子与日本企业如此密切的联系是与其发展背景和政治立场分不开的。台湾奇美于 1953 年由许文龙创办，与日本三菱财团的三菱油化和旭化成建立了合资公司。奇美集团除长期深耕石化业外，并跨足包括奇美电子、佳美贸易（商社）在内的不同产业。许文龙在台湾本土出生，从小受日本教育，被称为商界“独派”老大。许文龙多次为民进党及“独派”慷慨捐赠，帮助李登辉筹组李友会，力挺陈水扁 2000 年和 2004 年竞选“总统”。

“芝浦机电”与“三井信息”双管齐下

2001 年 11 月，三井物产与日本芝浦机电株式会社（简称：芝浦机电）共同出资组建了“芝浦机电（上海）有限公司”，面向全中国销售芝浦机电的产品，包括液晶生产设备、半导体生产设备、YAG 激光加工装置等，并提供完善的售后服务。芝浦机电（SHIBAURA）的前身是创建于 1939 年的重型电机制造企业“芝浦制作所”。通过事业构造改革，芝浦制作所在 1998 年从以马达为主的公司转变为信息机电设备制造厂商，并更名为“芝浦机电株式会社”。与此同时，芝浦机电整个事业的基轴确定为“数字信息时代的基础设备供应商”。

如果翻开三井财团旗下东芝公司的历史，就不难发现芝浦机电株式会社与东芝公司之间的联系。日本国内第一家电报设备制造公司是由田中久重于 1875 年创立的“田中制作所”，由于 1893 年经营发生困难而被三井财团收买，1904 年更名为“芝浦制作所”。在 1939 年，同属三井财团的东京电气与芝浦制作所正式合并为今日的东芝，称为“东京芝浦电气株式会社”（简称：东芝）。然而，一直到了 1984 年才正式开始使用简写的“东芝”这个新品牌名称。

目前，三井财团的东芝公司是芝浦机电的最大股东，占 36% 的股份，其它主要股东中包括三井财团的关联金融企业和三井物产这家综合商社。“芝浦机电（上海）有限公司”成为三井物产向包括上广电在内的中国液晶显示屏（TFT-LCD）生

产企业提供制造设备、相关原材料的一个通道。同时，“芝浦机电（上海）有限公司”也是将三井财团的三井物产、东芝和芝浦机电三家企业在中国市场联系起来的一条纽带。

在中国加入世贸组织的背景下，2002年上半年，三井物产、住友商事、丸红商事三大日本综合商社有大动作，在上海外高桥保税区分别成立了三井信息电子（上海）有限公司、住商电子（上海）有限公司和丸红信息技术（上海）有限公司等，业务范围涉及：国际贸易、转口贸易、保税区企业间的贸易及贸易代理；保税区内商业性简单加工及商务咨询服务；保税区内以半导体、显示器、计算机、移动通讯器材等相关的电子设备，零部件，材料为主的仓储、展示、分拨、技术开发、技术培训、售后服务及咨询服务等。

2002年3月，由三井物产信息产业本部100%出资在中国设立的全资子公司“三井信息电子科技（上海）有限公司”在上海正式成立，主要从事TFT-LCD及相关配件、半导体设备等相关产品的生产和技术服务，业务范围主要涉及到液晶、半导体、计算机、移动通讯设备等电子产品。事实上，三井物产早在一年前，将其下属的有关从事电子领域的部门合并成立了电子事业部。自该部门成立初期，三井物产就把中国作为优先考虑的市场，并通过创建三井信息电子（上海）有限公司作为重要据点而稳定地打入了中国市场。

在液晶设备方面，包括清洗设备、显影设备、湿刻蚀设备和抗蚀膜剥离设备等，相当一部分也掌握在日本厂商手中。以曝光设备为例，目前只有日本佳能与尼康可以为第5代线以上的TFT-LCD进行配套，而佳能又占据70%以上的份额。台湾奇美电子与韩国三星同一时间上马新一代TFT-LCD生产线，其中的曝光机就是由佳能支持。实际上，三井信息电子（上海）有限公司就是佳能液晶制造设备在中国大陆地区的总代理。

卡住物流命脉的“三井物产”

2002年12月3日，三井物产与上广电签署了“战略合作协议”，标志着日本财团在中国市场新一轮扩张的开始。上广电希望借助三井物产对产业链、供应链、销售服务链进行全面疏通和整合，并通过与三井物产在信息互通、资源共享、人员交流等诸方面的协作，全面提升上广电在物流、销售、品牌管理等关键节点上的竞争能力，最终对现有的经营服务方式乃至整个市场反应机制进行深刻变革。

作为战略合作的第一步，双方计划于2003年春季合资建立物贸公司，上广电集团持60%，三井物产占40%，总裁由三井物产派遣。该合资公司不仅承担销售任

务，而且还要致力于销售战略的制定和上广电集团 SVA 品牌的树立。三井物产在商业计划、实施、管理等方面对 SVA 的商业和销售战略为上广电提供帮助，同时分享上广电在中国国内外 IT 和电子领域的销售、采购、物流、系统构筑等方面的资源。

三井物产与上广电合作协议的具体条款如下：

- 1 合资建立“物贸公司”
- 2 在上广电的商业合作上，三井物产拥有优先权
- 3 促进双方在人力资源方面的交流来增加合作纽带。

根据双方的“战略合作协议”，合资成立的物贸公司应该最终成为电子信息领域内全面解决方案的供应商，并且是三井物产与上广电合作的基石。此时，上广电乐观地表示：通过依托三井物产在全球 850 多家分公司和遍布 94 个国家 224 家办事处，可以获取来自世界不同地区、不同市场的反馈信息，及时调整上广电的销售策略，从而为上广电产品全面走向世界和实现近、远期战略目标装上强劲的“引擎”。

2003 年 11 月 3 日，三井物产和上广电合资成立的“上海广电三井物贸公司”宣布正式营业，注册资金 2000 万美元，其中中方出资 60%，主要从事与上广电产品相关的国内外贸易、资材和物流服务、信息等服务。与此同时，上海广电计算机公司收回旗下 6 家直营店转给合作伙伴经营，原隶属上海广电计算机公司的液晶屏（LCD）销售业务，也已于当年下半年改由上海广电三井物贸有限公司销售，上海广电计算机公司仅负责供货。

上海广电三井物贸公司是中国本土第一家具有外资成分的国内贸易企业，得到了商务部的“特批”，并取得了在中国国内代理销售其它国内外产品的权利。此时，三井物产希望将更多的日本电子产品引入中国，在这方面，上广电在国内的成熟销售渠道，为其提供了便利。然而，上广电的想法似乎很简单，集中精力投入技术研发、产品规划，市场推广交由合作伙伴（分销商）承担，这也正是三井物产所期望的。

上海广电三井物贸公司的成立终于使三井财团在中国构建完成“制造业—物贸—金融”三位一体的财团经济体系，这种体系的威力会慢慢体现出来。三井物产的市场开拓能力和产业培育能力十分强大，作为日本综合商社必将把上广电的产业组织规划发挥得淋漓尽致。在完成了对中国物流和贸易体系的渗透之后，按照惯例，三井物产将不断地帮助日本财团企业登陆中国，不断地在中国的各个行业中培育日本的力量。

第三节 不由自主的“龙头”

“上广电液晶”背后的真正大佬

经过近数十年的演化，上海的彩电产业不断集中。1995年，在原上海电视机一厂基础上成立了上海上广电集团（上广电），这标志着这种集中达到了一个前所未有的高度。根据上广电的官方网站，其全球雇员超过 25000人，2004年销售收入达 423亿元，利润 16亿元，出口 25亿美元。除了主业电视机，上广电还生产包括白色家电、数码产品、网络设备等在内的类型众多的电子产品。这样的规模和实力，使得上广电连续数年名列中国电子信息十强企业前茅。

2003年 10月 24日，上海市委书记陈良宇主持召开专题会议，听取上广电薄膜晶体管液晶显示屏（TFT-LCD）项目情况汇报。徐为熿董事长对上广电建立新型平板显示产业新高地的总体规划及一期项目实施情况作了汇报。陈良宇充分肯定了上广电 TFT-LCD项目对发展上海高新技术、建立“躯干”产业、“科教兴市”的重要作用，表示将研究制定相关优惠政策来支持扶植上广电在这一产业上的发展，并对上广电下一轮发展工作提出了新的要求。

然而，从某种意义上说，上广电是日本三井财团培育起来的，这并非言过其实。在上广电发展的过程中，三井财团提供了无微不至的“帮助”，缺什么给什么。在没有技术又背负巨额债务的情况下，想要生存就必须跟上产业扩产升级的步伐，就必须购买昂贵的设备，也就只能一次次地跟在日本的设备供应商的后面亦步亦趋。在不知不觉中，上广电早已经失去了在中国电子信息产业中的自主地位。在这个产业链上，三井财团才是背后真正的大佬。

2003年 12月 10日下午，正值上广电与三井物产长期战略协议签约一周年之际，三井物产和三井物产战略研究所在东京举办了“走进中国，走进上海”大型战略研讨会。日本通产省等政府部门、金融证券、电子信息企业、新闻媒体等社会各界 250余名代表出席了会议。上海市政府副秘书长李良园，市外经贸委、市外资委副主任徐逸波、广电集团董事长徐为熿、广电三井物贸公司总经理土屋哲雄等出席了会议。此次研讨会在日本相关业界引起很大反响。

此后不久，2003年 12月 28日，由 NEC公司（29%股权）与上广电（71%股权）合资的“上海广电 NEC 液晶显示器有限公司”（简称：上广电 NEC）宣告成立。由此，总投资 80亿元的国内第一条第 5代 TFT-LCD生产线在上海正式开工建设。

该合资公司运用 NEC公司的第 5代 TFT-LCD生产技术和研究技术，专业从事液晶显示屏、笔记本电脑、液晶电视等的显示屏及模块的设计、开发、制造、销售及售后服务。

住友财团旗下的 NEC公司与三井财团打造的上广电（中国的索尼）建立合资企业实际上是顺理成章的事。早在 2001年 4月 2日，三井财团的樱花银行与住友财团的住友银行正式宣布合并为三井住友银行。总资产达 100万亿日元的三井住友银行成为三井财团和住友财团的核心企业。2002年 12月，三井住友银行通过股份转移方式设立三井住友金融控股公司，从而增强了三井和住友财团所属企业的进一步统合。

按照上广电的规划，上广电 NEC的大股东——上广电光电子有限公司主要负责中游产品液晶面板产品的投资以及参与一部分上游企业的投资；上广电的关联公司“广电电子”，参与上游控股合资企业的投资，以及其它等离子显示屏（PDP）有机发光显示屏（OLED）产品的投资；另一关联公司“广电信息”则具体负责下游产品的制造和营销。然而，对于上游的关键零部件和原材料，上广电不得不依赖 NEC公司先前与日本材料供应商的关系，在日本进行采购。

以关键材料和部件强化控制

合作伙伴的选择直接影响公司在材料采购上的成本。上广电 NEC的第 5代薄膜晶体管液晶显示屏（TFT-LCD）的生产技术及专利全部都从住友财团的 NEC公司引进，这些技术与专利并不属于上广电，技术上对日籍工程师依赖程度非常高。上广电 NEC的技术量产部门大多由日本工程师担任，而只在日常管理和业务部门上由中国人担纲。上广电 NEC在自己的上游关键零组件配套上也主要是与日本三井-住友财团企业的产业相配套。

为了充分掌握对合资企业的主导权并最大限度地提取利润，日本财团通过掌握关键原材料和零部件对合资企业的供应，来强化实际控制。2004年 5月，住友财团的住友金属工业公司和上海广电电子股份有限公司合资成立了“上海广电住金微电子有限公司”，从事平板显示器和电视、笔记本电脑、手机及其它电器用印刷电路板模块的设计、开发、制造和销售，项目总投资 2700万美元。上广电在这个关键的合资项目中仅拥有 30%的少量股权。

不仅在中国大陆如此，韩国与中国台湾虽然占据全球绝大部分 TFT-LCD市场份额，但他们相当一部分上游关键原材料和设备采购都掌握在日本厂商手中。而那些为 TFT-LCD做配套的韩国、中国台湾厂商材料厂商的背后也往往都是日本厂

商的技术支持。韩国信息业的拳头产品半导体器件和液晶屏的出口近年来不断增长，然而上述产品出口的越多，相应地从日本进口的相关制造设备和零部件也越多。据韩国产业资源部统计，2004年韩国的对日本贸易赤字由2003年的47亿美元增加到237.2亿美元，此后几年还在不断增加。

虽然韩国、中国台湾许多厂商都能够自主生产彩色滤光片（CF），但专业滤光片厂仍然以日本凸版印刷、大日本印刷为主。此外，占TFT-LCD成本高达23%-38%的背光模组，其本身组成成份就非常复杂，关键材料如CCFL灯管、增亮膜、导光板等，绝大部分都掌控在日本厂商手中，如80%的导光板市场由日本旭化成、三菱螺荣、住友化学分担。TFT-LCD成本的12%-15%偏光片的主要供应商也是以日电工、三立、住友化学等大厂商为主。

日本财团在中国的材料和零部件生产厂家通常是控股企业或独资企业，借助“整合型”的技术优势，控制关键设备、部件、材料的生产，使中国企业“空芯化”。在“Made in China”的外壳之下，是“Made By Japan”的内核。中国企业始终处于最下端的组装，而利润丰厚的设备、零部件、材料基本上掌控在日方手里。日本企业利用与中方合资企业的销售网络扩大销售，并向合资企业提供先进的基干部件和技术协作。

值得一提的是，住化电子材料科技（无锡）有限公司是由住友财团的住友化学株式会社投资设立的100%全资子公司，成立于2004年7月26日，总投资额3.2亿美元，主要生产偏光膜、导光板、扩散板等液晶显示产品所需的关键材料和零部件，向中国国内客户以及日本、韩国等国客户提供各种高品质信息电子部材。该合资公司正在逐步导入研发中心及物流中心，把这家在无锡的公司培育成为“住友化学”在信息电子方面的中国战略基地。

在东亚地区，2005年11月4日，住友化学全部收购了东元电机公司在液晶彩色滤镜产销公司“新STI Technology公司”（简称：新STI），使其变为住友化学100%子公司。12月，住友化学又将位于韩国的彩色滤镜产销公司东友STI（出资比例：住友化学为60%、新STI为35%）并入住友化学100%子公司东友Fine-chem。由此，住友化学目光不仅放在韩国的国内需求上，而且还锁定了对中国大陆地区的出口。

2006年5月，住友商事（住友财团的综合商社）带领住友财团的电气硝子株式会社和上海广电光电子有限公司合资成立了“电气硝子玻璃（上海）广电有限公司”，专门从事液晶用玻璃基板的生产、研发和销售。合资公司注册资本为1550万美元，总投资4550万美元，其中电气硝子、上海广电光电子、住友商事、住友

商事 (中国) 分别持有 65% 20% 12.5% 2.5%的股份。显然, 对于技术含量低的这类产品, 日本财团并不在意让中方控股。

被“三井-住友”牢牢绑定的“上广电”

2006年 6月 9日, 日本大和证券 SMBC株式会社宣布向上广电 NEC有限公司注资 2500万美元。完成增资之后, 大和证券 SMBC成为上广电 NEC的新股东, 上广电 NEC的注册资金达到 714.8亿日元, 其中上广电旗下广电光电子出资 75%, NEC出资 21.36%, 大和证券 SMBC占有剩下 3.64%的股份。大和证券 SMBC此时入局, 显然身负二职: 不仅要为广电光电子在资本市场进行私募, 同时也需要为其第二条薄膜晶体管液晶显示屏 (TFT-LCD) 生产线筹集资金。

在合资之外, 大和证券 SMBC担任了上广电集团的财务顾问, 为上广电的经营战略、财务战略的策划和实施提供全面的支持性服务。仅仅在大和证券 SMBC注资上广电 NEC的三天前, 即 2006年 6月 6日, 以中国银行上海市分行为牵头行的 7家银行筹组了包含人民币、日元两个币种, 境内外投资方担保和设备抵押的贷款担保方式相结合, 构架相当复杂的 TFT-LCD项目银团贷款, 为上海广电 NEC公司的第五代 TFT-LCD增资扩产项目提供总额为 220亿日元(约合 15.68亿元人民币)的银团贷款。这次融资成功与大和证券 SMBC的努力分不开。

大和证券 SMBC 是三井住友金融集团与大和证券集团合资组建的日本顶级投资银行。在证券金融业务方面, 自 1984年中国首次在海外公开发行债券起, 大和证券一直致力于参与中国政府、金融机构及企业进行海外融资, 曾参加过 90%以上的中国海外债券发行业务, 并在其中担任过 21 次主承销商 (约占 16%)。2004年 5月, 大和证券 SMBC株式会社获得中国证券监督管理委员会批准, 取得了合格境外机构投资者 (QFII) 资格, 成功参入 A股市场。

此时, 其它日本企业借助三井-住友财团搭建好的这个上广电的平台开始登陆中国。2006年 8月, 上广电和富士胶片合资成立“上海广电富士光电材料有限公司”, 生产大尺寸 TFT-LCD彩色滤光片 (CF)。该项目主要是为了满足上广电 NEC第 5代 TFT-LCD生产线 70%以上的彩色滤光膜配套需求, 并为中国国内笔记本电脑、液晶显示器及电视等 TFT-LCD的生产配套。

综合一下上广电的合资企业, 不难发现, 在生产加工、配套产业链、物贸、金融和咨询诸多方面, 上广电实际上已经被牢牢绑定。只要是上广电还想要从政府圈钱, 就不得不按照日方定好的路线前进。上广电已经成为长三角地区举足轻重的支柱性企业, 该区域的任何国民经济活动都必须考虑和照顾到它的利益。利

用这一点，日本财团就可以通过上广电对长三角的区域经济施加深入、广泛和持久的影响。

上海市政府把上广电 NEC为核心的平板显示基地确定为“十一五”单产投资最大和产出最大的支柱产业。该基地计划吸引国内外平板显示产业上下游企业集聚，预计年销售额逾千亿元。目前，苏州、南京为主的长三角地区已经成为全球 TFT-LCD后工序模块的重要生产基地和配套产业聚集区，年生产能力达到 3200万台。三井 住友财团牵住上广电这个“龙头”，把长江三角洲组织起来为日本企业打工，这样的战略得以实现，不能不说是一个奇迹。

第四节 暗中的统合

“京东方”背后的三井与丸红

2004年初，为满足北京地区和上海地区重要用户的需求，三井物产旗下的三井信息电子(上海)有限公司与中国电子进出口国际电子服务有限公司(CIES)合作，由 CIES为其在北京亦庄经济开发区和上海张江地区建立寄售型保税仓库。其中，北京保税仓库位于北京海关中电亦庄保税中心，面积约为 250平米；而上海保税库位于上海张江中电保税中心，主要功能为储备零备件，提供备件借用及其它相关的维修寄售服务。

紧接着，2004年 8月，三井信息电子(上海)有限公司、芝浦机电(上海)有限公司分别与位于北京市经济技术开发区的北工大软件园签署了正式入园协议，在园区设立技术支持及售后培训中心。由此，三井财团已经将上海和北京两地的液晶平板电视业务联系起来。值得注意的是，三井信息电子(上海)有限公司主要从事液晶显示屏(TFT-LCD)及相关配件、半导体设备等相关产品的生产和技术服务，是“京东方 TFT-LCD项目”的主要生产设备供应服务商。

“京东方 TFT-LCD项目”于 2003年 9月 26日破土动工，是北京东方科技集团(简称：京东方)投资额高达 12.5亿美元的第 5代 TFT-LCD生产线。京东方共花费自有资金 10.87 亿元、信贷资金 33.34 亿元，合计 44.21 亿元，完成了对 TFT-LCD技术、销售服务体系的整合。京东方第 5代线 2005年 1季度投产，原材料和辅料都是依靠进口。由于生产成本太高，面板市场价格快速下滑，同时产业升级换代迅速，国外同业竞争加剧，京东方从开工就一直亏损。

2005年 3月 2日，丸红商事(简称：丸红)出资 1.6亿元人民币，通过购

买京东方母公司——北京京东方投资发展有限公司 10%股份的方式成为京东方的战略投资者，并派出一名董事参与京东方的管理。丸红与京东方在上世纪 90 年代初在彩色显像管（CRT）的零部件方面就开始了合作，参与成立“北京旭硝子电子玻璃有限公司”（1993年）。丸红一直密切关注着京东方的 TFT-LCD 事业，为此曾组成工作小组，对京东方进行了长期追踪考察。

丸红在参股京东方投资发展有限公司的同一天，与京东方签署了《战略合作协议》。根据协议内容，丸红为京东方介绍生产 TFT-LCD 所需原材料和零部件信息，并根据需要为京东方的 TFT-LCD 工厂提供稳定的、具有市场竞争力的原材料及零部件供应服务，协助吸引海外 TFT-LCD 零部件材料厂商投资，进行本地化配套等。为此，京东方轻易地就把原料采购权交给了丸红。

由丸红商事、丸红（上海）有限公司共同出资，早在 2002 年 7 月组建了“丸红信息技术（上海）有限公司”，以电子材料国内、外贸易为主营业务。该公司集中经营显像管、液晶半导体、IT 电子元器件等相关电子材料，并通过供应链平台模式将产品分销至中国国内各地乃至世界各地。丸红信息技术（上海）有限公司依靠商社强大的资金后盾和网络系统优势，在中国飞速发展的电子材料市场中扮演重要的角色。

随着中国国内显示器产业的不断发展，为适应市场需求，丸红信息技术（上海）有限公司充分利用丸红商事（富士财团的综合商社）的商务平台及全球化资源管理体系，销售从日本，韩国，台湾等进口的显像管、液晶屏、等离子屏等相关材料（玻璃、荫罩、彩膜、FILM 化工品等）以及显像管、液晶屏模组等显示器件。特别是在液晶领域，丸红以投资京东方为契机占据重要领域，在上下游一体化的产业链中广泛开展业务。

丸红商事与三井物产分别是富士财团和三井财团的综合商社，在很多领域既有竞争又有合作。日产汽车、日立、佳能属于富士财团，而丰田汽车、东芝、索尼属于三井财团，也经常可以看到富士财团和三井财团在汽车产业等装备制造领域展开争夺。然而，他们之间在对外竞争中也经常通过“经团联”和“日本商会”的组织进行统一协调与合作。矶贝真理是丸红专务董事、中国总代表，是现任在华“日本商会”的会长，他的前任是三井物产中国总代表副岛利宏。

“上广电 NEC”拥抱“龙腾光电”

2005 年 1 月，索尼与台湾奇美电子公司旗下的 IDTech 公司液晶面板制造部门达成协议：IDTech 公司把面板制造业务作为一家新公司于 2005 年 3 月底独立

出来，而索尼则采取以 185 亿日元（约 14 亿元人民币）的价格收购新公司全部股票。其实，IDTech 公司就是当初参与“吉林彩晶”的由三井财团东芝公司部分持股的 DTI 公司，经过台湾奇美电子之手又转回到三井财团索尼公司的手上。此举的意义在于，向海外转移液晶平板制造生产能力的同时，其核心技术的升级能力被牢牢控制在了三井财团的手中。

奇美电子出售 IDTech 公司液晶面板制造部门给索尼后，担任奇美电子技术顾问的桥本孝久便率领 IDTech 公司的部分团队出来组建了国际显示器科技公司（NVTech），专门向液晶面板厂提供技术咨询顾问服务，公司的技术工程师也大都为原 IDTech 和奇美电子的员工。由于 NVTech 公司有许多日籍技术人员，与被索尼收购的 IDTech 公司有长期的人脉联系，其技术团队被业界认为是进入中国内地最有建厂实力和经验的团队。

2005 年 7 月，昆山龙腾光电有限公司（简称：龙腾光电）第 5 代 TFT—LCD 生产线项目落户昆山的消息，终于得到昆山经济技术开发区的承认。这是继上广电、京东方后国内第 3 条量产的第 5 代 TFT—LCD 生产线。从索尼 IDTech 公司分离出的 NVTech 公司负责龙腾光电先期的建厂、无尘室与设备采购等关键工作，并以技术投资的形式参股。不久，上广电光电子公司总经理施岳志（台湾人）在一份 2005 年 9 月 29 日写给上广电董事长徐为煊董事长的报告中提到：“龙腾因聘请大量的日本、台湾人，因此没有技术转移，无须负担技术转移费。”

施岳志在报告中还透露龙腾光电当时的人力资源配置如下：龙腾光电有 25 个日本人，130 个台湾人（其中 30 人负责建厂），500 个大陆人；NVTech 有 30 个日本人（负责面板开发）；View Sill 10 个人（负责人是韩国华人，拿台湾执照，美国留学）。此外，该报告还提到“增资的 350M（3.5 亿）美金来自目前的投资方及新加入的战略投资者。此战略投资者为一家日本大型企业，销售涵盖欧美，目前从友达、奇美拿面板，对面板尺寸的需求为低于 17' 英寸及大于 32' 英寸。”

龙腾光电的主要投资方是台湾宝成集团以及台湾中强集团等，注册总资本为 2.99 亿美元，一期生产线项目总投资为 6.99 亿美元。宝成集团这个名字第一次出现在国内显示器市场是在 NESO 诞生的时候，当初宝成集团联合精英集团、太平洋光电以及英群企业几家台湾赫赫有名的 IT 企业创办的 NESO，并以“索尼特丽珑显象管第二品牌”的姿态出现在市场上，显然与三井财团的索尼公司有密切关系。事实上，宝成集团目前组织架构以鞋业为主，采用维持鞋业与电子事业双轨策略。液晶显示器相关产业主要是以代工为主。

2006 年 6 月 22 日，上海广电光电子有限公司（简称：上广电光电子）与台

湾宝成集团的全资子公司“Mindtech”签署协议，双方在上海平板显示产业基地内合资成立一家专业生产 TFT-LCD模块的工厂——上海广电元盛电子有限公司。同时，上广电光电子对宝成集团子公司在昆山独资的模块工厂——元盛电子（昆山）有限公司增资入股。这两家模块工厂的总投资均为 9500万美元，上广电光电子均占股 60%。这两家工厂主要为中国大陆各液晶电视整机企业以及华东地区的 OEM/ODM代工厂提供模块产品。

此外，为在上海与昆山之间打通一条 TFT-LCD完整的模块生产线，上海广电集团（简称：上广电）一口气与台湾宝成集团签下了三份协议，分别是：“上海广电元盛电子有限公司”和“广电元盛电子（昆山）有限公司”合资合同、章程；“上海广电光电子有限公司”（上广电光电子）和“昆山龙腾光电有限公司”（龙腾光电）战略合作意向书；上广电 NEC 龙腾光电、上广电光电子、Mindtech四方“Cell买卖基本合同确认书”。

上广电与台湾宝成集团全新合资设立的“上海广电元盛电子有限公司”，为同在上海平板显示产业基地内的上广电 NEC做上下游配套；而“广电元盛电子（昆山）有限公司”，则使上广电光电子成为龙腾光电的上下游配套。与此同时，上广电与台湾宝成集团在龙腾光电上的战略合作意向，将龙腾光电建设的一条第五代 TFT-LCD 面板生产线纳入到上广电液晶产业的阵营内，使上广电液晶阵营的产能迅速提升。

日本财团的大会师

三井 住友财团通过相互协作，利用统合战略将上广电纳入自己的控制范围，来谋取在中国市场的长期战略利益。而且，意志坚定、行动周密、精于部署的三井 住友财团借助上广电不断向中国信息产业的更深和更广的方向延伸。在众多的业界联盟中都能看到上广电的身影。从行业协会到 3C标准联盟，从中彩联到 AVS联盟，上广电无处不在。中国电子信息产业的每一个环节，几乎都可以感受到来自上广电的巨大影响。

上广电参与的部分行业联盟（合作）列表：

时间	参与联盟（合作）的厂家	合作内容
2004年 7月	上广电、海尔、中国网通、春兰、上海贝岭等	e家佳产业联盟
2005年 5月	上广电、TCL、海信、长虹、海尔等 22家	AVS产业联盟

2005年 5月	上广电、长虹、康佳、创维、海信、海尔、厦华、熊猫、TCL	技术标准、知识产权和市场协调委员会
2006年 3月	上广电、华为、中兴、UT斯达康、上海贝尔阿尔卡特、长虹、TCL、海信、烽火	为我国的 IPTV主要设备供应商
2006年 9月	上广电、长虹、康佳、海信、海尔、创维、TCL、厦华、熊猫、西湖、新科、夏新、万利达	联合发布申明批驳“CRT电视退市”论
2006年 10月	上广电、新科、创维、中影集团、中国国际电视总公司等 40家	EVD产业联盟
2007年 4月	上广电、TCL、长虹、康佳、创维、海信、厦华、海尔、新科、夏新	中彩联科技有限公司

面对日本财团扶植起来的韩国和台湾液晶产业的激烈竞争，以及无法实现技术突破的难题和已经付出了 10亿美元的代价，位于上海的上广电已然势同骑虎。这种“被套牢”的局面，使得上广电 NEC从投产开始就处于严重亏损状态，主要是因为从日本进口昂贵的设备折旧造成的。此时，位于北京的另一家拥有第 5代 TFT-LCD生产线的京东方正陷入巨额亏损之中，截止 2006年三季度债务总额高达 126.27亿元。

上广电原本以为借助三井 住友财团的支持可以获得平板产业的优势地位，但遗憾的是到最后才发现自己已经变成了日方在中国的大型配套加工厂。面对中国液晶产业发展的困境，2006年 12月，上广电、龙腾光电和京东方三家宣布将各自旗下的第 5代 TFT-LCD生产线剥离出来，合并成立合资公司统一运营，重组的新公司名称暂定为中国光电显示总公司。显然，这是一次中国液晶产业的大洗牌。

然而，本是三家中国本土企业在液晶显示屏产业上的联合，却感觉是三井、住友、丸红、NEC 索尼等日本财团企业的大会师。2007年 9月 28日晚，上广电旗下的上海广电电子股份有限公司发布公告称，就国内薄膜晶体管显示屏（TFT-LCD）整合事宜，上广电、京东方、龙腾光电三方已就整合总体方案达成一致意见。三方拟以各方拥有的 TFT-LCD业务，共同组建新的或选择目前已存在的公司为专业化公司，并成为各方之 TFT-LCD业务的统一平台。

此时，三井财团通过台湾奇美电子已经在中国成功开辟了第二条战线。有深厚的日本东芝和索尼技术背景的台湾奇美电子于 2007年 10月 11日宣布，其在中国大陆海南省建立的液晶面板工厂即将投入正式生产，这是奇美电子继宁波工厂后在国内投产的第二个工厂。2007年底，奇美电子海南工厂就能实现单月 20万块的产量，而到 2008年，月产量将提升到 100万块，全年的总产量将能突破 1000万块，从而有望成为奇美电子在亚洲产值最大的液晶模块生产基地。

不妨再来看一下三井物产旗下的三井信息电子公司在中國大陸和台灣的业务成果，主要客户：上海广电 NEC液晶显示器公司，北京京东方光电科技公司，昆山龙腾光电公司，联想集团公司、华新 / 东先进电子（台），中华映管（台）、奇美电子（台）、瀚宇彩晶（台）、广辉（台）。三井信息电子公司经营的液晶设备和材料种类包括：冲洗设备、UV照射 / 改质设备、清洁烧制炉、网版印刷机、离子注入设备、激光加工系统、玻璃衬底检查设备、曝光设备、滤色片、光掩膜。

第五节 日本领头 “雁行模式”

掀起升级扩产的浪潮；“聚龙光电”股东们的日本伙伴；形成坚固的攻守同盟

第六节 政府担当怎样的角色？

政府出钱养肥了谁？；“综合商社”并非简单的企业组织；形成共生关系的财团体制

下页接第四章：隐藏的垄断与共谋

第四章 隐藏的垄断与共谋

当日本人还在坚持使用录像机时，中国在 1999 年一跃成为 DVD 生产大国和世界最大的 DVD 市场，同时还成为 DVD 出口大国。随后，以三井财团的东芝和索尼为首组成的 6C 联盟和 3C 联盟，开始向中国 DVD 生产企业擎起“知识产权保护”这把“达摩克利斯之剑”。

为了应对挑战，国内影碟机产业的骨干企业联合成立了中国数字光盘联合体，即 EVD 产业联盟，并以北京阜国数字公司为实体于 2003 年推出一台 EVD 影碟机。然而，谁会想到阜国数字的第一大股东正是三井财团精心打造出的、被称之为“中国索尼”的上广电。

经过激烈的股权争夺之后，上广电失去了阜国数字的第一大股东的地位。2006 年 10 月，新的中国 EVD 产业联盟宣告成立，宗旨是共同对抗东芝 HD-DVD 和索尼 BD 影碟机标准。此时，EVD 联盟的主导权掌握在了国美电器、国旅联合、今典集团等中国民间企业的手中。

然而，三井财团的东芝早已经借助“清华大学中国光盘国家工程研究中心”的力量，在 2005 年 9 月把 HD-DVD 引进中国，对外说是“中国标准”（称为 CH-DVD）。随后，三井财团的索尼于 2007 年 8 月将中国华录集团纳入到自己主导的 BD 阵营。

虽然在 HD-DVD 和 BD 两个标准下，同属三井-住友财团体系下的东芝、索尼、松下、NEC、三洋、JVC 等企业分属在这两个阵营，但日本财团采用自己“左手”与“右手”掰腕的手法，让产业链上的全球企业不知不觉中被牢牢地控制在双掌之中。

作者题注

导 言

由于索尼短暂的发展历史，所以不像东芝那样是三井财团二木会（总经理会议）的成员，但从业务往来、人脉关系、共同投资等方面都能发现它与三井财团的联系。索尼作为三井财团的准成员，在三井这个利益共同体中扮演着重要角色。现在的三井财团与住友财团通过金融整合从而将各自的制造企业更加紧密联系起来，并形成各自在优势领域的分工。住友财团的 NEC 松下等事实上与三井财团的东芝、索尼之间也存在着不断加深分工与协作的关系。

第一节 挥起专利大棒

游戏规则变了！

在 1999 年 DVD 第一次走进中国后，中国一跃成为 DVD 生产大国和世界最大的 DVD 市场，而且还成为 DVD 出口大国，1999 年，DVD 影碟机出口 105 万台。与此同时，三井财团东芝公司为首的 6C 联盟于 1999 年 6 月向全球发表了关于“DVD 专利联合许可”的联合声明，规定 DVD 厂家应将 DVD 视频播放机、DVD-ROM 播放器净售价的 4% 或每台 4 美元以及解码器净售价的 4% 或每台 1 美元缴纳给 6C 联盟的企业。DVD 光盘的专利费为每碟 7.5 美分。

2002 年 1 月 10 日，中国电子音响工业协会（CAIA）与 6C 联盟就 DVD 专利联合许可的多次谈判破裂。春节刚过，欧盟成员国海关扣押了中国 12000 多台 DVD 产品。而此次扣押事件是由三井财团索尼公司为首的 3C 联盟发起，由其成员飞利浦公司执行的，针对包括中国在内的全球未缴纳专利费的 DVD 产品。以日本财团为首的跨国公司由此开始向中国 DVD 生产企业擎起“知识产权保护”这把“达摩克利斯之剑”。

索尼（中国）有限公司董事长正田紘在 2002 年 2 月 28 日接受《京华时报》记者采访时，就中国 DVD 被扣事件发表了自己的观点：“发生这样的事我也很遗憾，DVD 专利技术关系到国际知识产权和法律方面的问题，所有人都应尊重知识产权，中国也不应该是例外。每一个国家都应遵守国际规则，这是很正常的事情，特别是中国已经加入了 WTO，各方面都应遵守游戏规则。”此时，中国 2001 年全年的 DVD 出口达到了 1000 万台。

6C 和 3C 联盟在此时提出向中国 DVD 厂商征收专利费的目的是为日本财团将

推向市场的新型专利产品“蓝光 DVD”扫清市场障碍。蓝光 DVD主攻的方向将是欧美地区市场，但是当时普通 DVD是占据该市场的主流产品，而其中产自中国的 DVD产品已拥有近 5成的市场份额。日本财团当然不会同意中国的 DVD在欧美市场“自由”销售。其实，日本财团早就知道他们的 DVD专利在中国遭到了侵权，居然等到今天才突然“翻脸”，答案恐怕在于中国已经加入了世贸组织（WTO），游戏规则变了！

以前早期的光碟视频和音频压缩格式 MPEG-1、H.261和 H.263等标准虽然吸纳了专利技术，当时由专利持有人各自负责自己的专利授权，成本很高。而后来，一个名叫 Baryn Futa的人于 1996年出资 300万美元在美国成立了美国 MPEG专利技术管理公司（简称：MPEGLA公司），负责管理由索尼、富士通、三菱、飞利浦、科学亚特兰大、通用仪器公司和哥伦比亚大学联合组建的 MPEG-2专利池。

1997年 10月 20日，以三井财团东芝公司为首，还包括日立、松下、三菱、JVC 时代华纳，共 6家企业组成 6C联盟。自 1999年 6月开始，对 6家成员公司所拥有的用于视频播放器、刻录机、驱动器、视频光盘、可刻录光盘等 DVD规格核心专利，6C联盟在全世界范围内以“一站式购买的方式”进行联合许可。2002年，IBM加入 6C联盟，成为第七位成员。2005年 4月，三洋电机和夏普作为许可方成员公司，也正式加入 6C联盟。

6C联盟成立的第二年，即 1998年，三井财团索尼公司联合飞利浦、先锋成立了 3C联盟，全称为 3C DVD专利使用权联盟。值得注意的是，3C联盟把专利池许可协议拿到美国司法部备案时，美国司法部同时申述了 3C联盟必须遵循的 3个基本原则：专利联合许可价格要在产品生产成本中占较小比例、不得无端拒绝许可，以及专利池只能包含必要专利等。2003年 8月，LG电子加入了 3C联盟，在 10年内可以分享 3C联盟征收的专利特许使用收入。

面对“最后通牒”的无奈与妥协

由于中国 DVD产品的价格优势，对以日本财团企业为主的 6C联盟和 3C联盟专利权人的 DVD产品造成一定的冲击。所以，6C联盟等专利权人急不可待地向中国企业索要专利费，一方面可获得高额收入，另一方面以此来打压中国企业国际市场上的竞争力。多数国内厂家承认专利费收取的合理性，但是对于专利费用过高表示无法接受，希望每台 DVD收取专利费 2美元至 3美元，最多不超过 5美元至 6美元，但这与 6C联盟要求的 20美元相差太远。

然而，2002年 3月 8日，以东芝为首的 6C联盟急不可待地向中国电子音响

工业协会（CAIA）的 100 多家中国 DVD 企业发出最后通牒：中国厂家务必在 3 月 31 日前就专利使用费与 6C 联盟达成协议，否则 6C 联盟将向法院提出诉讼。6C 联盟开出的条件是专利使用费按产品单价的 20% 收取，每台约 20 美元。显然，若将 20 美元的专利成本计入出口海外市场的产品供货价格中，中国产的 DVD 也就肯定失尽了产品的价格竞争优势。

由于中国企业 DVD 核心技术的专利占有率几乎为零，关键的零部件均为国外直接进口，中国企业仅提供诸如电阻、电容、遥控器、普通电路板以及包装等边缘性生产，对专利直接使用率几乎为零。因此，有部分中国企业认为，中国进口相应的核心零部件时已经向国外企业支付相关产品的费用，专利使用费不应再向终端用户收取，否则整机企业将会出现对专利两次付费的情况。中国企业希望由官方背景的中国电子音响工业协会（CAIA）来坚持这一立场，争取应有的权益。

但是，中国电子音响工业协会迫于来自入世（WTO）后的国际压力，与 6C 联盟在最后通牒日（2002 年 3 月 31 日）作出了妥协，表示承认 6C 联盟收取专利费的合理性，尊重 DVD 专利权人的利益，在以后的生产中，把专利费用纳入产品成本核算中。从 2003 年年初开始，中国国产 DVD 每出口一台，都必须向 6C 和 3C 联盟分别交纳 4 美元和 5 美元的专利费用，而此时出口价格只有 60 美元到 80 美元；另外，内销 DVD 也被要求交纳专利费用。

其实，6C 3C 联盟的建立，向中国企业征讨 DVD 专利费等行动只是三井财团带头推进日本知识产权立国战略的重要一步。2002 年 10 月 4 日，三井物产（三井财团的综合商社）成立了主要负责纳米业务知识产权的战略制定、管理与评估以及对外合作的子公司“INRI 公司”。INRI 公司录用的职员主要是精通知识产权的原研究人员，在业务方面还与专利事务所等外部机构的专家合作，到 2003 年 4 月扩编至大约 100 人的规模。

就在三井物产成立知识产权战略公司不到两周，2002 年 10 月 16 日，日本政府正式发表了旨在保护发明者专利和著作权权利的知识产权基本法案，并计划提交临时国会讨论通过后于当年内付诸实施，这标志着日本在全面推进知识产权方面已迈出重要一步。保护知识产权正在变成日本全社会的行动，三井物产知识产权战略公司的成立表明日本保护知识产权在法律化、制度化和体系化的同时，社会化程度也很高。

这次“最后通牒”引起的风波给中国 DVD 行业和生产企业敲响警钟，自主研发 DVD 核心技术，拥有自己的知识产权才是从根本上解决问题的办法。不掌握核心技术，成了 DVD 的致命伤。中国加入 WTO 以后，在国际贸易中，熟悉各国法律

和国际规则已迫在眉睫，政府和相关行业也亟待对企业进行国际法方面的培训。鉴于中国已经加入世贸组织，政府必须信守保护国外专利的承诺，DVD 专利费事件显然让国家行业主管部门为难。

变本加利，层层盘剥

继 2002 年向 DVD 整机企业收取专利费告捷后，东芝为首的 6C 联盟一年后又 将专利大棒转向更大规模的 DMQ PC(个人电脑)产业。2003 年 9 月 5 日，6C 联盟 通过其代理律师事务所宣布自 9 月 1 日起，开始对 DVD 音频及可刻录 DVD 产品的 核心专利实施全球许可，并从 2004 年 1 月起开始征收专利费。6C 联盟此次收费 范围再次扩大，不仅面向中国国内 PC 厂商而且包括中国国内整个碟机产业，这是 6C 联盟继 2002 年向中国 DVD 厂商专利费后的进一步升级。

2004 年 4 月，在第 95 届广交会上，6C 联盟向中国机电产品进出口商会和大会 投诉站提供了一份包括 30 余家被指侵犯其专利权的中国企业名单，给本已遭受 重创的中国产 DVD 出口形势又是一阵刺痛。这些跨国公司追溯性的收费要求一次 就收取了 27 亿元人民币。而接下来的日子里，在国内每卖掉一台 DVD，中国的 DVD 生产商就要向专利权人“6C 联盟”、“3C 联盟”、“MPEG LA”等交纳 13 美元的专 利费，如果是出口，要交纳 21.3 美元。

为了继续扩大战果，日本财团不断统合新的力量对中国 DVD 企业实施更大规 模的暗中“围剿”。2005 年 4 月 15 日，住友财团三洋电机和三和财团的夏普这 2 家公司正式被东芝为首的 6C 联盟列为新的成员单位，该机构成员单位扩大为 9 家。作为在中国收取 DVD 专利许可费用的众联盟之一，三洋电机和夏普的加入， 为 6C 增加了更多可许可的专利，可能原先并非专利的技术获得了专利认可，中国 DVD 制造企业早晚得为之付费。

正当中国 DVD 企业为生存而被 6C 和 3C 联盟压迫得喘不过气来之时，日本财 团企业又借助美国 MPEG 专利技术管理公司 (MPEG LA 公司) 这个壳再次成功获得了 更大利益。在 2006 年中国知识产权周期间，MPEG LA 公司于 2006 年 4 月 26 日 与中国电子音响工业协会 (CAIA) 和中国机电产品进出口商会 (CCME) 签署了知识 产权谅解备忘录。商务部经济运行司的官员作为受邀贵宾也出席了本次谅解备忘 录签署仪式。

按照谅解备忘录，中国电子音响协会 60 多家中方会员公司 2006 年 7 月 1 日 之后生产的 DVD，每台要向美国 MPEG 专业技术管理公司交纳 2.5 美元的知识产权 费。之前生产的 DVD 有三种追缴方式选择：一次性付清；厂家从生产第一台 DVD

起累计至 2005年 7月 1日,按照实际的生产规模,每台收 4美元,分期付款;按照 2006年 7月 1日之后的生产规模,每台增加 0.5美元,3年交清,或者每台增加 0.25美元,5年交清。

中国的众多新闻媒体称:“随着 MPEG LA公司与中国电子音响工业协会签署了‘MPEG-2专利联合许可’谅解备忘录,中美专利之争结束。”然而,实质上这是一场“中日之争”。目前,MPEG-LA专利收费公司代表着 24个授权者,包括:索尼、东芝、JVC、富士通、松下、三菱、三洋电机、日立、KDD株式会社、日本电报电话公司、三星电子、哥伦比亚大学托管人、法国电讯、通用仪器、飞利浦、亚特兰大科学有限公司等,主要是以日本财团企业为主。

中国知识产权欠缺“反垄断规制”

面对 6C联盟、3C联盟、MPEG LA公司,汤姆逊、杜比等与中方达成专利授权使用许可的专利权人或专利权人委托代表,每台中国产的 DVD需要支出的专利费,从刚开始的每台 5美元涨到了 20多美元,征收专利费用的企业也由当初的 1家变成了数十家。针对这种现状,许多国内传统 DVD企业纷纷贴牌出口国产 DVD,由外方缴纳专利费。贴上国外品牌的同时,中方丢了市场渠道权,大把的利润也放进拥有专利的外资企业腰包。

饱受国外企业专利费压榨的中国企业,最终不得不自己行动起来进行了一次有限的反击。2004年 6月,一家名为“无锡多媒体”的民营企业,正式在美国圣地亚哥市的加州南方地区法院递交起诉书,状告以三井财团索尼公司为首的 3C联盟,指控其针对中国 DVD企业的征收专利费行为,违反美国的《谢尔曼法》以及加州垄断法等法律。2004年 12月,无锡东强数码科技有限公司(以下简称无锡东强)也在美国加州南方地区法院以同样的诉讼理由状告 3C专利联盟。

在两家无锡 DVD生产商在美国起诉由索尼、先锋、飞利浦组成的 3C联盟之后,终于看到了敲山震虎的功效。2005年 3月 10日,以三井财团东芝公司为首的 6C联盟突然表示近期将降低中国 DVD专利费。在 6C联盟的这份降价声明当中,中国 DVD制造企业有选择对包括 DVD视频播放器、DVD刻录机等产品获取组合许可的权利。而这一点恰恰是 3C被起诉的原因之一:对很多非必要专利进行捆绑授权,造成不公平竞争。

2005年 12月 6日,多位知识产权法和反垄断法专家相聚北京大学,以“DVD专利案的历史启示与法律思考——3C专利池的许可政策及中国产业的应对”为题进行研讨。主持会议的北大知识产权学院教授张平对 DVD领域以索尼为首的 3C

联盟在华专利的有效性、收取高额许可费的合理性提出质疑。此前，德国法院已经在 2005年 6月做出一审判决，认定 3C联盟中的飞利浦公司的专利在德国无效。

张平教授认为，中国 DVD企业在知识产权方面遭遇的困境，一是由于发达国家在国际贸易中充分利用知识产权壁垒，束缚了中国产业发展，二是由于中国企业对知识产权制度认识和利用不足，三是因为中国知识产权反垄断规制欠缺。她说，知识产权制度的运行本来就与反垄断规制相伴相随，美国 1995年即颁布《知识产权许可反垄断审查指南》，欧盟也早有对知识产权的竞争规制。

技术许可证交易往往会受到欧洲和美国反垄断机构的关注，审查它们是否使一个竞争者获得了对另一个竞争者的不公平优势，或者是否阻止新厂家进入市场。索尼和东芝在开发下一代 DVD标准格式（BD和 HD-DVD）的竞争，就引来欧盟委员会反垄断监管机构的注意。该机构 2006年 7月 26日表示，已对索尼和东芝这两家公司着手进行初步调查，查清是否与使用其产品的公司签订排他性合同，以妨碍公平竞争。

第二节 竞争背后的垄断

东芝对索尼的支持并非偶然

日本财团向来采用让自己“左手”与“右手”掰腕的手法，让产业链上的全球企业不知不觉中被牢牢地控制在他的双掌之中。从渊源已久的录像机制式“BetaMax对VHS”大战，到数字时代DVD规格的主导权之争，三井财团的东芝和索尼始终都是这些“争斗”的主角。在各种猜测和博弈中，似乎人们很难把握谁是最后的赢家，但是在这迷雾背后却隐藏着三井财团的布局，无论是何种标准最终取得了胜利，三井财团始终是赢家。

早在上世纪 70年代初期，索尼公司晋级世界级品牌，开始专注设计家用电视录像系统。索尼的传奇创始人盛田昭夫一直想要的是，一盒能装得进大衣口袋的录像带。索尼和包括竞争对手在内的许多公司共享了诸多 Betamax(录像机制式)的技术专利。根据早先的商业协定，松下电器公司的下属企业 JVC公司亦是其中的受益者之一。然而此后，就在索尼即将占有全球整个家用录像市场的时候，JVC公司突然宣布了研制家用录像机的消息。

这一时期，索尼借助特丽珑彩色电视机、Walkman等划时代的产品奠定了在消费电子产品行业霸主的地位。当时美国 RCA公司非常看好录像机市场，想让依

靠 Walkman和彩色电视机迅速走红的索尼为其生产录像机，当然这巨大商机是要负出代价的，其条件是所有产品采用 RCA商标。作为三井财团重要关联企业的索尼公司断然拒绝了此要求，于是 RCA这个美国视听器材第一大品牌转而向另一家日本住友财团的松下公司进行合作。

70年代中期，三井财团索尼公司支持的 BetaMax标准和住友财团 JVC公司(松下的子公司)支持的 VHS标准在这两家日本企业之间上演了家庭录像带格式的大战。这场专门演给外人看的“战争”一直持续 10多年。实际上，这是第一次 AV(视听)标准同盟的日本财团之间的竞赛，住友财团的松下公司全力扶持旗下 JVC公司发展 VHS标准，而三井财团的东芝公司是索尼 BetaMax技术的坚定支持者。

其实东芝对索尼的支持并非偶然，索尼发展初期曾经得到了三井财团大力帮助。索尼创业初期内部有个顾问委员会，这个顾问委员会在索尼的融资和投资上起到了巨大的作用。在索尼的顾问委员会推荐的投资实业家中有石板泰三，正是他重建了三井财团的东芝公司，而且在后来还担任了日本经团联的主席。三井财团的重组完成在 1961年 10月，以东芝为代表的三井财团企业和银行对索尼的发展提供极大的帮助。在盛田昭夫(索尼创始人)时代，索尼与东芝等企业在业务发展中走的非常近。

然而，索尼对自己倡导的技术过于自信，试图取得更大的垄断，在 80年代后期曾经出现游离于三井财团之外而选择独立发展的倾向。由此，索尼公司不断出现营销策略的失误，而且同盟力量越来越薄弱。在此情况下，索尼公司对自己 BetaMax标准固执的坚持一直到 90年代。最终，由于住友财团 JVC公司的 VHS格式本身更小型化，录制时间更长，更能满足用户的需求，索尼的 BetaMax标准最终退出了历史舞台。

表面的分歧，暗中的合作

当前的 DVD标准在产生的过程中也曾经出现过“分歧”。1994年 12月 16日，索尼公司和飞利浦公司率先发表了“高密度多媒体 CD的格式与技术指标”，可以说这是第一个提出来的 DVD技术规格。紧接着，在 1995年 1月 24日，东芝公司就发布了另一个 DVD规格——“超密度光盘系统”(简称:SD)。最终在 IT界与娱乐界的参与下，索尼接受了 SD标准，与东芝于 1995年 9月 15日达成了统一标准，这便是索尼和东芝的第二次合作。

东芝在获得了 DVD标准的主导后，不仅升任 DVD论坛技术委员会主席，而且也从光存储界异军突起。在 2002年年初，东芝和 NEC开始抢先发力，成为最

先提出下一代 DVD 的厂商。2002 年 1 月在美国举行的“2002 国际消费电子产品展”上，东芝率先展出了使用蓝色激光器（又称蓝紫色）将单面单层的存储容量提高到 30GB 的新一代光盘系统（简称：HD-DVD），这一容量可以录制 3 小时左右的高清数字电视（HDTV）节目图像。

索尼公司也没有闲着，早在 1998 年，索尼与飞利浦就率先发表了下一代 DVD 光盘的技术论文，并联合松下公司，也在开发着单面单层实现 23GB~25GB 的技术方案。2002 年 2 月 19 日，以索尼、先锋、飞利浦组成的 3C 联盟为核心，联合日立、三星、LG、夏普和汤姆逊共同发布了 0.9 版的蓝光 DVD（Blue-ray Disc，简称：BD）技术标准，形成与东芝主导的 HD-DVD 的对阵局势。

很少有人注意到这样一个事实，虽然索尼和东芝分别是 BD 和 HD-DVD 两个标准的主导者，可他们在电子信息产业领域的合作不胜枚举。2004 年 2 月，东芝和索尼就曾宣布合作开发 45 纳米大规模集成电路系统处理技术，并在位于日本横浜的东芝“先进微电子中心”进行研发，其研发成果被广泛报道并得到业界认可。东芝和索尼共同投资了数十亿美元进行纳米技术上的战略合作，突显出他们之间所谓的竞争更像是一种共谋。

其实，DVD 标准的争夺并非真正意义上的技术之争，而更多成分是市场之争、商权之争。作为电子信息技术的基础，纳米级的半导体芯片技术才是包括 DVD 在内的众多电子产品的核心部分。在 2003 年纳米技术探讨大会上，除了三井财团的东芝和索尼外，富士财团的日立公司也向外界展示了其最新的超高密度 DVD 碟片和相应的读取技术。日立使用一种直径只有 50-70 纳米的蓝紫色激光束，该技术可以有效的令 DVD 存储密度提升至 4 倍。

无论主导 BD 标准的索尼，还是主导 HD-DVD 的东芝事实上都归属于三井财团这个体系。他们之间的竞争也好，合作也好都是为了追求利益最大化，将更多外国竞争者不断边缘化，或是逐步统合到这个体系之中。其实除了物理结构以外，BD 与 HD-DVD 几乎没什么差别。确切地说，BD 和 HD-DVD 两大阵营在技术上是家人，都属于蓝光技术范畴，所谓的标准同盟也不过是三井财团瓜分垄断利润的博弈。

从“合作”走向“垄断”

三井和住友两大财团的主办银行、金融、保险企业于 2002 年统合为三井住友金融集团，该集团包括三井住友银行、三井住友海上火灾保险集团、三井住友租赁、三井住友信用卡公司等一系列金融企业。因此，两大财团的下属企业和关系

企业联系更加紧密。虽然在 BD和 HD-DVD标准两个标准下,同属三井-住友体系下的东芝、索尼、松下、NEC、三洋、JVC分属在两个阵营,但彼此之间通过多方位的共同投资不断加强分工与合作。

2005年 11月,住友财团的松下电器公司采取一项战略性行动,从 130纳米工艺跳跃到 65纳米,开始批量生产 65纳米芯片。三井财团的索尼和东芝等消费 IC制造商也曾宣布开发 65纳米工艺技术,但此时尚未开始批量生产。松下的首批 65纳米 LSI 芯片就是用于 DVD产品。除了自己使用以外,松下还计划对外出售。松下通过工艺升级不断减少系统所需要的芯片数量,2000年采用 0.25微米(250纳米)工艺时需要 17个芯片,2006年使用 65纳米工艺时只需 1个芯片。

接下来,三井财团的东芝和住友财团的 NEC电子公司在 2005年 11月宣布双方达成协议,联合开发 45纳米处理技术,具体工作全面展开。此后不到 3个月,东芝、索尼、NEC三方于 2006年 2月签署协议联合开发利用 45纳米的工艺生产系统芯片的技术,分担高昂的开发成本,合同期为一年。通过整合三方的研发资源,东芝、索尼和 NEC提高了开发效率、加速研发进程,更快地实现基于 45纳米工艺的大规模集成电路系统处理技术。

2006年 4月 3日,三井财团的索尼和住友财团的 NEC把光存储部门进行了合并,成立新的合资公司,名称是 Sony NEC Optiarc公司。在新公司中,索尼出资 58%并派遣社长,NEC出资 42%并派遣副社长。值得注意的是,这次合资的双方在下一代 DVD的标准中,分属两个阵营,索尼是 BD标准的主导者,而 NEC是 HD-DVD的主要支持者。业内有评论认为这是双方在为下一代 DVD标准之争提前买的“保险”,更有媒体撰文声称索尼通过与 NEC合资获得了生产 HD-DVD的秘诀。

其实在光存储业界,索尼与 NEC的合资并非首家。在 2003年,与三井-住友财团关系极其密切的韩国三星电子就与东芝公司共同组建东芝三星存储技术公司,这两家公司的情形与索尼、NEC也很相似,都分属 BD与 HD-DVD两个阵营。下一代 DVD标准之争实质上就是三井-住友财团体系中的一场设计好的“内战”。同过这样的内部竞争,全球的资源都会调动起来,投入到三井-住友财团所控制的产业链中来,由此形成暗中的垄断。

围绕索尼和东芝的标准之争,其他日本财团企业也开始整合资源,适应新的竞争形式。例如,夏普公司(属日本三和财团)和日本先锋公司在 2001年就曾宣布将在数码 AV视听产品的开发方面进行技术合作,二者在 2003年还曾联手开发 DVD录像机产品。2007年 9月 20日,先锋公司宣布:夏普公司正式成为先锋的大股东。通过以 3.57亿美元和自己 1000万股股份为条件购得先锋 3000万股股份,

夏普成为持有先锋 14.28%股份的第一大股东。

至 2008年初,通过对液晶显示屏 (TFT-LCD) 市场的统合,三井-住友财团分别以东芝、索尼和松下为主导,组建了“东芝-夏普-先锋”、“松下-日立-佳能”、“索尼-三星”三个军团,也从而加强这些企业在 DMD产业上的彼此协作关系。2008年 1月 6日,东芝、松下和夏普在美国的法人公司联合成立了一家名为 MRM(简称)的废旧家电回收公司,而 MRM已与日立、JVC 先锋、三洋电机、三菱电机和荷兰皇家飞利浦电子达成了合作协议。这些企业实际上都是 6C和 3C联盟的成员,也分别属于 BD阵营和 HD-DMD阵营。

激烈较量的背后是“共谋”

为了争夺高清晰 DMD市场,索尼推出的 BD和东芝倡导的 HD-DMD标准目前在市场上形成了分庭抗礼(相对垄断)的局面,而表面上的激烈竞争引起了欧盟监管部门的警惕。2006年 8月 10日,据布鲁塞尔奥斯丁法律公司 Sidley透露,欧盟开始调查:索尼和东芝是否存在“强制性将 DMD格式,灌输给电影制造商和电脑制造商的行为”。不过欧盟发言人暗示,在正式调查之前,需要完成许多“铺垫工作”,信息和证据搜集就是所谓的铺垫工作。

此时,三井财团加快了对旗下的东芝和索尼各自分工与协作的步伐。在框架协议条款下,双方计划建立一个合资公司制造高性能半导体产品。不过索尼公司后来宣布,准备把半导体制造业务和生产线转让给东芝公司。2007年 10月 18日,索尼表示,为了集中力量强化核心业务,它最终与东芝签署了框架协议,同意把强大的计算机 Cell芯片(中央处理器, CPU)生产线出售给东芝公司。索尼未来将逐渐退出半导体行业,全力聚焦消费电子业务。

事隔仅 4天,索尼公司于 2007年 10月 22日宣布了两份独立签署的最新合作协议,目的是增强索尼集团的 PlayStation(游戏机)业务规模。根据协议内容,IBM和索尼将双方之间现有的生产合作关系拓展到 45纳米绝缘硅(SOI)业务中,以批量生产 Cell宽带引擎(Cell/B.E)处理器。此外,作为另外一份独立协议的内容,索尼将拓展与东芝之间的联盟关系,以通过 45纳米批量处理技术来生产高性能 LSI(大规模集成电路)。

2007年 12月 18日,东芝公司宣布,将加入 IBM领军的集团,共同研发 32纳米半导体制造工艺。IBM领导的这个联盟囊括了多个半导体巨头,其中有美国 AMD公司、韩国三星电子公司、新加坡特许半导体公司、德国英飞凌公司和美国飞思卡尔半导体公司。这七家公司将会一直合作到 2010年,联合研发采用 32纳

米设计、生产芯片的技术。由此，三井财团通过东芝公司又与 IBM 公司增强了多年来就有的密切合作关系。

三井财团对下一代 DVD 产业的谋篇布局时日已久，完成围棋收官工作的时间到了。2008 年 2 月 16 日，日本 NHK 电视台的头条新闻中报道了一则消息：东芝宣布放弃 HD-DVD 格式。于此同时，路透社东京分社也刊发了“东芝放弃 HD-DVD，终结格式战争”的消息。在此前后，作为原东芝 HD-DVD 阵营中的华纳公司、派拉蒙公司改为发行采用索尼 BD 格式的碟片。微软和三星电子也表示转为生产 BD 格式的产品。无论怎样变化，最终他们都无非是从三井财团的左手换到了右手中。

总之，日本企业和世界其他国家的企业有一个很大的不同，他们在竞争中伴随着大量的合作，甚至很多时候合作是主旋律。日本企业巨头们为了获得市场的主导权不停地在博弈，在看似激烈较量的后面也存在共谋，这种共谋其实就是技术上的排他性。与传统的市场垄断不一样，技术垄断在各种资源的投入上相对要少，而且竞争与合作的转变相对比较容易，转变的机会成本也相对较低。因此现在世界各国更重视在知识产权和技术标准的竞争。

第三节 红光 PK 蓝光

EVD 是中国自主的吗？

为了让中国 DVD 制造商掌握自有知识产权的核心技术，2005 年 2 月信息产业部批准 EVD 为中国的“国家标准”。EVD (Enhanced Versatile Disc, 增强型多功能光盘) 被视为中国自主开发的可播放高清视频的光盘标准，属于红光技术标准。虽然 EVD 能不能成为国际标准很难说，但问题的关键在于在新的光盘系统国际标准还没有制定之前，中国已经先行开口说话，扭转了以前的被动局面。

早在 1999 年，在原中国国家经贸委和信息产业部的组织下，国内影碟机产业的骨干企业联合成立了中国数字光盘联合体这一产业联盟，联合起来进行核心和共性技术的开发，北京阜国数字有限公司（简称：阜国数字）是主导力量。历经 4 年，终于越过了技术体系开发、核心芯片研制生产、整机产业化规模生产等多道难关，一种采用美国 On2 公司特许的 VP5 和 VP6 视频压缩技术，被称作 EVD 标准的影碟机于 2003 年开始投放市场。

首批生产 EVD 影碟机的阜国数字公司的第一大股东是上海广电集团（简称：上广电），它通过下属的上海广电信息产业股份有限公司和上海广电数码科技有限

公司两家公司累积持有 49.89%的股权；中国电子科技集团通过下属的 3家公司累积持有 16.42%的股权，名列第二大股东；身为第三大股东的北京火马微电子技术有限公司持有 5.63%的股权。另外，新科电子、夏新电子、广东步步高、先科电子等厂家分别持有 4%或更少的股权。

作为阜国数字第一大股东的上广电被三井物产称为“中国的索尼”，是三井—住友财团体系中的重要关系企业，与三井—住友财团的索尼、东芝、松下和 NEC 有多家合资公司。1987年三井物产就携手东芝公司，共同为上海广电提供彩色显像管，帮助其成立上海永新彩色显像管公司，1993年又合资成立上海新芝电子有限公司。2002年 12月，三井物产与上海广电签署战略合作协议，开始对其产业链、供应链、销售服务链进行全面疏通和整合。

上海广电与三井—住友财团合资企业一览表：

合作项目	日本股东	归属财团
上海广电三井物产有限公司	三井物产	三井财团
上海索广映像有限公司	索尼	三井财团
上海索广电子有限公司	索尼	三井财团
上海新芝电子有限公司简介	东芝	三井财团
上海松下等离子显示器有限公司	松下	住友财团
上海松下电子应用机器有限公司	松下	住友财团
上海松下微波炉有限公司	松下	住友财团
上海广电 NEC液晶显示器有限公司	NEC/大和证券	住友财团
电气硝子玻璃(上海)广电有限公司	住友商事/电气硝子	住友财团
上海广电住金微电子有限公司	住友金属	住友财团

根据美国 On2公司（EVD技术提供者）和阜国数字公司的协议，On2将因特许其使用 VP5和 VP6代码获得 100万美元，每生产一台 EVD播放机还将获得 2美元。不过，这比国内公司当时每生产一台 DVD播放机至少需要支付 13.8美元的专利费比起来，似乎要便宜不少。这样看来，EVD即便是中国标准，EVD的标准中也或多或少集成了国外的专利技术，专利费仍然是一分钱都逃不掉，只不过是多少钱问题。

实际上，EVD的量产需要分为两个阶段，第一个阶段在 2003年底，产品只能播放 EVD，主要适用于发烧友以及机关单位；第二阶段在 2004年上半年，民用 EVD兼容 DM、VCD和 CD，解决片源问题。在片源可能不足的情况下，EVD不得不先兼容 DVD等功能来拉拢用户。一旦 EVD开始兼容 DM、VCD等功能，那么 DVD的 6C联盟、3C联盟等各项专利费仍然是各厂商怎么甩都甩不掉的。

为了圈钱，可以抛弃一切

上广电作为 EVD技术的最大支持者本身就是最大的不稳定因素，在短短的十几年间，在几乎没有任何技术研发积累的基础上，上广电能够发展到如今的规模离开外资的扶持恐怕只能是黄粱一梦。如上所述，在与上广电合资的外国企业中，日本的企业数量最多，合资的规模也最大。三井 住友财团的东芝、索尼、松下、NEC 等都是世界顶尖的电子企业，这些重量级的合作伙伴令上广电名声大噪，同时也使其形成了对日本财团的技术和市场的依赖。

为了能够尽快从政府手中圈到钱，上广电作为阜国数字的大股东、EVD 联盟的后台老板，急忙走到前台，高举起“中国自主知识产权”的大旗。2003 年 10 月 23 日，上广电的赵总工程师在接受《中国经济时报》记者采访时透露：“上广电集团已经独家生产出了数万件用于 EVD的集成电路和数千套 EVD产品，EVD盘片的制作也已开始启动，已然得到了“好莱坞”的大力支持，获授权制作高清晰度盘片，到明年，国内十余家企业将推动 EVD大规模上市。”

其实，上广电所谓的“独家生产的 EVD集成电路、产品、盘片”不过是来自于它与索尼的合资企业。在索尼公司的中文网站上可以看到这样的介绍：“上海索广电子有限公司成立于 1993年 9月，由索尼公司和上海广电信息产业股份有限公司共同投资。公司是以生产制造 8mm摄录放一体机、DV摄像机、数码相机、DVD组合音响、Play Station用的光学拾音头和与此配套机芯等尖端技术产品为主的高新技术企业。”另外，索尼控制了“好莱坞”的大部分片源，上广电所谓“好莱坞的大力支持”实质就是索尼的背后支持。

正当中国人在欢欢喜喜庆祝中国 EVD影碟机诞生之时，国外的家电和专利巨头们会怎么看待 EVD呢？2003年 11月 28日，飞利浦（中国）有限公司总裁张钊对媒体表示，任何新品都需要软件的支持，绕不开光存储技术等领域的很多专利。张钊认为，日前国内 9厂商推出的 EVD只是一个框架，而没有具体的标准文件，从另一角度说，EVD则应向下兼容 VCD、SVCD、DVD等碟片，因此还需要获得国际家电业巨头们在技术和专利上的支持。

为了获得境外资本的支持，2005年 12月 1日，EVD技术持有企业阜国数字表示：阜国数字已经成功与英国新媒介公司 (New Medium Enterprises Inc.简称：NME公司) 达成战略合作。阜国数字获得 NME公司 850万美元的现金投资，并获得 NME公司 40%的股份，同时，作为交换条件，阜国数字出让公司 69.09%的股权给 NME公司。英国 NME公司开发出的是一种“通用多层光盘” (简称：WD)，属

于红光技术范畴。阜国数字总裁郝杰表示，采用英国 NME公司的 VMD技术的新一代 EVD光盘已经在爱尔兰实现量产。

NME公司成立于 1999年，在美国“场外柜台交易系统”(OTC Bulletin Board, 简称：OTCBB)上以 NMEN的代号公开上市交易。2004年 1月 13号，NME公司从伦敦的 MultiDisc公司和比利时的 TriGm公司获得了所有多层光盘(VMD)的知识产权。NME公司 2006年 2月 23日挂牌价只有 14美分，业内一直有颇多争议，因为 OTCBB上有 3300多家挂牌企业，股价不到 1美元的“壳”公司有近 1200多家。这些公司并不是上市公司，而是挂牌后的柜台交易，它由十几个造市商互相交易，也称“店头市场。”

此时，阜国数字融资外国企业受到了媒体的极大关注，这与外资将在阜国数字中控股不无关系。2005年 2月，信息产业部将 EVD标准颁布为中国电子行业推荐标准，然而，业界对 EVD标准今后的身份比较疑惑。对此，有“圈钱高手”之称的阜国数字总裁郝杰(来自上广电)在 2005年 12月 2日面对天极网的记者时，终于坦白了实话：“阜国只是持有 EVD里的部分技术和知识产权，诸如 EVD中的 MPEG2技术都是国外的专利。”

搬倒“上广电”，组建“新 EVD联盟”

2006年 2月 22日，阜国数字在第一大股东上海广电集团(上广电)的组织下，召开了股东大会，阜国数字由英企 NME控股之事得以最终敲定。除了先科电子之外，14家股东代表全都参加了股东大会。虽然不少股东对于“股权交换协议”持反对意见，但由于上广电、中国电子科技集团、新科电子等累积持有北京阜国 2/3以上股权的 3家股东都齐声表示“同意”，所以，根据《公司法》的规定，“股权交换协议”得以通过。

“这个股东大会就是走走形式，逼我们非当场表决不可。其实，整个会议过程中都是上广电表达意见，而引资之事根本不靠谱。”一名参会的股东代表对此表示强烈质疑。由于阜国数字大股东上广电同意引资英国 NME公司，EVD国家标准面临着由外资掌控的尴尬境地。阜国数字第三大股东、北京火马微电子公司发出强烈质疑：“作为一家上市公司，上广电本该更看中控股权而不是区区 2000万元。上广电最终还是把阜国数字的经营权拱手让于国外资本。这究竟是为了什么呢？”

其实从日本财团的角度分析，NME公司和上广电完成交叉持股后，就形成了利益共同体，NME公司也就自然地被纳入到了三井—住友财团大体系之中。一方面，上广电与东芝、索尼等成立的合资企业获得了廉价的“EVD技术标准”；另一

方面，日本财团企业又打开了通往中国和欧洲市场的一条新通道。只要上广电依赖三井·住友财团合资企业的生产线、核心材料和零部件、以及销售渠道，无论股权变化还是采用哪家的技术标准都显得并不重要了。

然而，有民族责任感的一家中国民营企业向上广电控制的“阜国数字”发起了挑战。2005年12月，张宝全领导的今典集团向法院提起民事诉讼，告阜国数字职务侵占立案。由于执法机关在调查中发现了更多的问题，此案件转成法律程序，由民事诉讼转为刑事诉讼，所以执法部门采取了必要行动。2006年1月1日，阜国数字总裁郝杰因职务侵占罪被北京市海淀区分局拘捕。1月15日，阜国数字的大股东上广电对《东方早报》记者证实了郝杰被拘捕的消息。

时世难料，NME公司入主阜国数字后，因为“郝杰案”，发现其前途未卜，于是迟迟不兑现“投入850万美元”的承诺。无奈之下，阜国数字只能另觅新的投资方，意图“咸鱼翻生”。2006年9月21日，阜国数字向媒体透露出，其与英国NME签署的“股权交换协议”已经搁浅，双方密切协商解约事宜。而此时，上海国旅联合投资管理有限公司（简称：国旅联合）计划斥资数千万元人民币对北京阜国进行“增资控股”，准备成为北京阜国的第一大股东。

此时，拥有阜国数字EVD 9项专利的两家公司，都是国旅联合的下属公司。国旅联合比较看好EVD未来前景，决定以“质押权益”折算为阜国数字的一定股份，另外再斥资数千万元现金对阜国数字进行“增资控股”。这样一来，其他15家股东所持阜国数字的股权比例都相应缩减。由此，国旅联合则成为阜国数字的第一大股东，上广电则退居为第二大股东。人们似乎又开始沉浸在EVD控制权回归到中国人手上的喜悦之中。

2006年10月15日，新科、上广电、TCL、创维、万利达等十几家国内影碟机厂和中影集团、中国国际电视总公司、中凯文化等内容商以及以国美电器为首的渠道商共40多家企业，在北京成立中国EVD产业联盟筹委会。显然，拥有技术背景的阜国数字公司慢慢的退出了前台，取而代之的是国美电器、国旅联合、今典集团等商业和资本型企业。作为国内家电渠道商的领头羊，国美电器打算积极配合中国EVD产业联盟的下一步行动。

中国EVD产业联盟的宗旨是共同对抗东芝HD-DVD和索尼BD影碟机标准。和以前联盟不同的是，此次EVD联盟聚集了国内40多家EVD影碟机硬件商、内容商、渠道商，而且该联盟筹委会主席由国美总裁黄光裕担任，EVD最大投资人张宝全仅担任了联盟秘书长一职。新科销售中心副总经理樊文建、万利达董事长吴惠天以及钟培峰、顾培德4人当选为副秘书长。这个由民间企业成立的联盟到是有一

点儿像产业、商业、金融三位一体的日本财团组织结构了。

第四节 相煎何太急

理想与现实的差距如此之大

CD光盘在 1980年问世，接替它的 DMD则是在 1995年统一规格，两者相差了 15年，而仅隔 7年之后的 2002年，DVD的接班人就已经浮出水面。2007年的今天，下一代 DMD标准之争如火如荼的进行着，国际上是以索尼为首的 BD标准和以东芝为首的 HD-DMD标准上演着两强争霸。在中国，国产 EVD标准和两个日本标准进行着三国演义。无论下一代 DMD标准的制定，还是历次 AV（音频和视频）设备领域的规格制定，三井 住友财团的企业一直都是主角。

日本企业很多都是蓝光 DMD阵营 (BD阵营和 HD-DMD阵营)的重要成员，而且大都在三井 住友财团体系的版图下。无论从技术还是产业链或者是商业资本的介入上来看，国产 EVD标准同日本企业的两种蓝光 DMD标准（BD和 HD-DMD）相比都不具备任何竞争优势，唯一也是最大的优势在于价格的低廉。随着消费者品位的提高、高清数字电视的普及以及 BD HD-DMD价格不断下降，EVD的巨大价格优势也将被逐步淡化。国产 EVD标准究竟该何去何从？

从整体来看，EVD的产业链条趋于完善，但是这样一个产业链敌不过“蓝光”替换“红光”技术的大势所趋，红光光盘容量的限制很难突破，这里就存在一个技术寿命的问题。事实上，EVD标准诞生之初就有明显的先天不足，EVD基于红光 DMD技术，就先进性而言落后于蓝光技术，对索尼和东芝主导的蓝光技术构不成威胁，反而可以成为日本财团企业占领低端消费市场的有用工具。

与此同时，阜国数字主导的 EVD标准始终在专利方面受制于国外厂商，只是 EVD标准较大降低了专利费用的缴纳。EVD光盘容量小，其单面双层刻录的容量为 8.5GB，一直被质疑“达不到高清标准”，而东芝的 HD-DMD单面双层光盘容量为 30GB，索尼的 SD的双层刻录容量可达到 50GB。毫无疑问，日本财团握有的蓝光 DMD技术的知识产权将会获得更加长远的经济收益。

EVD整个产业链围绕着阜国数字公司这样一家在 2000年才注册成立的小公司而形成，靠着 EVD这样唯一的一种技术存在的公司要担当起整个未来 AV（音频和视频）联盟核心的重任，这种产业格局本身就是及其不合理的。对比 BD和 HD-DMD技术标准联盟里的企业，哪一家不是拥有巨大技术背景的跨国巨头，它们在视听

技术的积累从上世纪 70年代开始，历经 30年的不断创新和提高，终于有了今天的技术实力。

而且，一个事实不容忽视，DVD产业技术标准始终是为内容服务的，DVD产业与其说是高科技产业还不如说是娱乐行业。随着现代都市人工作压力的增加和家庭影院的普及，大多数人选择在家观看 DVD而不是去影院欣赏电影。DVD的普及，只是最近几年才开始的新潮流。现在，美国家庭的 DVD播放机拥有量已经超过 5000万台。而索尼先后购入了美国哥伦比亚公司和米高梅这两家电影公司，使日本生产 DVD播放机和其他便携式播放设备的公司不再因为没有内容资源而担忧了。

虽然中国 EVD联盟陆续宣布过，已经与中影集团、中国国际电视总公司、中凯文化以及后来加入的华人传媒、纸老虎、滚石音像等达成合作，并将开通 EVD碟片专卖网，但是在好莱坞横扫全球影视的环境下，得不到七大电影巨头哥伦比亚、派拉蒙、20世纪福克斯、华纳兄弟、环球影业、米高梅、迪斯尼的支持，难以满足消费者需要，是 EVD的一大软肋。“内容为王”在音像视频产业上是条铁律，而 EVD片源短缺非常明显。

尽管中国产业界对 EVD寄予了很高的期望，但还是遭遇了市场冷遇。2007年 7月 26日，今典集团董事长、EVD联盟领军人物张宝全向《南方都市报》记者表示：“去年联盟的一系列动作后，EVD销售刚开始不错，但随后却因片源问题遭遇市场阻力。”2007年 1-5月，EVD的市场份额仅为 0.5%，在卖场也发现 EVD摆放出来的样机少之又少，部分品牌已经停售，而询问者也是寥寥无几。有 EVD部分成员已经转到索尼 BD阵营，EVD联盟事实上已经名存实亡。

东芝与清华合作抛出“中国版 HD-DVD”

阜国数字经过今典集团董事长张宝全的斗争，虽然保住了中国公司的身份，但是经过这几年的变故，到底有多少核心技术人员保留下来。虽然在创业初期获得国家包括财政拨款等一系列支持，并成功开发了 18项专利和拥有 3项著作权，但是时至今日又有多少科研能力呢？EVD标准虽然作为国家推荐标准，但是各种先天和后天的影响，让中国产业界丧失了信心。随着三井住友财团在中国信息产业上的不断渗透，中国新一代 DVD技术标准似乎不得不向日本靠拢。

2005年 9月 26日，中国影碟机行业排名前三的夏新和彩电巨头长虹同时宣布：在全球两大下一代 DVD标准中，加盟东芝率领的 HD-DVD阵营，即将向市场投放支持 HD-DVD标准的高清晰度碟机。长虹数码科技公司负责人表示 HD-DVD标准对中国企业来说，更经济、更开放。长虹和夏新因而成为首批接受日本 DVD标准

的中国企业，此举也意味着 EVD标准未能阻挡国际下一代 DVD标准冲进中国。

就在这个事件的 2个月前，清华大学中国光盘国家工程研究中心（简称：清华中国光盘中心）和中国电子科技集团（阜国数字的大股东之一）向“国际 DVD论坛蓝光工作组”（简称：DVD论坛）提交建议，希望能基于 HD-DVD标准开发一种只面向中国的 DVD专用格式的可能性，获得了小组通过。2005年 9月 14日，在韩国济州岛举行的最高级指导委员会会议上，DVD论坛管理委员会通过了这一计划，并且还专门成立了一个名为“中国小组委员会”的特别工作小组。

值得注意的是，这个编号为 H-019的“中国小组委员会”的组长单位，恰恰是东芝 HD-DVD阵营的大力支持者——住友财团的 NEC公司。此时，清华中国光盘中心和台湾工业研究院共同出任副组长。事实上，担任 DVD论坛技术委员会主席的就是 HD-DVD的发起者——三井财团的东芝公司。[日本财团主导的这个 DVD论坛之所以会同意设立一个中国版的 HD-DVD, 其最大的用意是间接利用中国厂商的生产能力，用“以华制华”的策略占领中国市场。](#)

为此，2005年 10月 20日《国际金融报》的一篇《张宝全“炮轰”清华光盘研究中心》文章中引用今典集团董事长张宝全的话说：“我就是要炮轰清华大学光盘国家工程研究中心，他们打着国家标准的旗号，把日本 HD-DVD引进中国，对外说是研究开发‘中国标准’，实际就是日本 HD-DVD中国区版本，还要申请国家科研经费。”然而，张保全忽略了一个事实，在他的 EVD联盟阵营中，也还存在着“上广电”这样一个日本因素。

清华大学光盘国家工程研究中心是按照国家计委关于国家工程研究中心产业化、企业化转制的方针，由清华大学、清华同方股份有限公司（简称：清华同方）作为主发起人，与北京电影学院、北京印刷学院、中国音像协会共同发起成立清华同方光盘股份有限公司，于 1999年 7月 8日正式注册。换句话说，清华同方光盘股份有限公司实质上是清华大学光盘国家工程研究中心的转型企业，是技工贸一体的清华同方股份有限公司的子公司。

[其实，三井财团的东芝公司和清华大学、清华同方的合作关系一直都很密切。](#)在 2001年，东芝在清华大学设立了“清华东芝奖学金”。2003年 1月，清华同方与东芝、东芝（中国）共同出资成立了名为“北京同方清芝商用机器有限公司”的合资公司；另外，与东芝医疗系统公司在软件外包方面成立了清华同方东芝软件开发中心。从 2001到 2005年的 5年间，东芝公司共向清华大学捐款超过 130万元。2005年 12月 13日，东芝公司首席技术官受聘为清华大学的顾问教授。

与此同时，三井物产作为三井财团的综合商社也正在积极启动与清华大学在

环保、节能等更多领域的商业活动，施加更大影响。2006年 9月 1日，由三井物产、松下电工与泰豪科技公司（清华同方的控股子公司）共同投资组建了北京清华泰豪智能科技有限公司，公司注册资本 1亿人民币。随后，泰豪科技公司增持清华同方人工环境的股权至 51%，进一步帮助三井物产密切了与清华同方的关系。此外，中央三井信托银行这家三井财团的金融企业也和清华大学中国金融研究中心有大型合作项目。

“东芝 HD-DVD”和“索尼 BD”齐头并进

2006年 10月，东芝主导的国际 DMD论坛在东京发布了针对中国版的 HD-DVD初步格式规范，11月底，HD-DVD中国版技术通过日本 DMD论坛审查，DMD论坛为此成立特别小组来进行 HD-DVD区码限制技术开发。2007年 2月 28日，DMD论坛指导委员会批准通过了 CH-DVD（中国版 HD-DVD，中文名称：中国高清只读光盘）的物理规范，版本号为 10.0，该规范仅针对中国大陆地区。对此，有关专家表示，清华大学的上述举动是为中国争取在蓝光时代技术话语权所做出的努力。

清华大学光盘国家研究中心认为，与 EVD HMD等其他自主规格一样，在 BD HD-DVD等国际规格存在的情况下推出 CH-DVD，是出于“要使中国厂商拥有价格竞争力，就必须拥有自主知识产权”的想法。实际上，CH-DVD的物理层以东芝主导的 HD-DVD为基础，采用现有规格时，可以使用面向 BD HD-DVD的编辑环境，但需要缴纳与 HD-DVD影碟机相同的授权费，成本是不是会低于 HD-DVD影碟机关键在于中方的谈判实力。

2007年第一季度，EVD惨淡的销售与 2006年底 EVD联盟高调亮相时火热场面形成鲜明对比。EVD售价高出普通 DMD碟机 2-3倍，更为严重的是来自 EVD的片源短缺，很多好莱坞的大片没有 EVD版本，使得消费者买回去碟机后无片可看。对此，EVD联盟秘书长张宝全表示：“销售的确出现了阻力，但主要原因并非技术，而在于片源的短缺，EVD在产业上已经具备了优势，但是现在的情况是有了军队和武器，却没有子弹（指片源），怎么进攻？”

销售的下滑不仅打击了渠道的信心，EVD联盟内生产企业的态度也发生了变化。媒体记者采访多家企业获悉，步步高年内并没有再推出 EVD新品的计划，而万利达的主要精力还在于常规碟机。仅新科表示大概“十一”以后还要出新品，但是新科内部人士也无奈地表示，EVD联盟内仅少数企业对 EVD产品进行推动，力度显然不足。EVD联盟内已经有部分成员计划和索尼合作生产蓝光（BD）碟机。事实上，当上广电（中国的索尼）失去 EVD联盟的领导权时，索尼就从 EVD联盟

幕后支持者转为了 EVD联盟的暗中对手。

在 2007年 7月的中国国际消费电子博览会（青博会）上，索尼的 BD阵营首次在国内集体亮相，并和东芝的 HD-DVD阵营竞相展示各自新品。面对上千亿元容量的中国高清市场，东芝 HD-DVD和索尼 BD两大阵营在中国的产业化竞争“显得异常激烈”，正在竞相拉拢中国本土家电、IT企业加入其阵营。2007年 8月底，中国最大的音视频内容和服务提供商——中国华录集团有限公司（简称：华录集团）正式加入索尼 BD阵营。

2007年 9月 7日，“中国高清光盘产业联盟”在北京正式成立，该联盟由清华大学光盘国家工程研究中心作为牵头人，包括 TCL、海尔、步步高、清华同方等 19家中国发起参与者，以及微软、东芝、美国华纳等 12家外方发起参与者。该联盟的成立旨在将中国版 HD-DVD(又称：CH-DVD) 的基础研究、产品设计、生产制造、技术支持等方面都快速实现产业化、规模化，并实现全面国产化。

中国光盘中心负责人表示，“中国高清光盘产业联盟”对国际上的 HD-DVD标准进行了三项改动：采用了中国自主知识产权的调制解调码，采用简化的导航系统，采用中国自主知识产权的音视频压缩标准 AVS 通过这三项改动得以推出的中国版 HD-DVD, 今后能够使得中国制造企业向国际 HD-DVD授权组织缴纳的专利费明显减少。此外，中国本土企业在 HD-DVD上游由东芝垄断的激光头产业也有了实质性的专利突破。

然而，EVD联盟秘书长张宝全在 2007年 9月 11日面对《北京商报》记者时称：“高唱具有自主知识产权的中国版 HD-DVD(CH-DVD)样机是东芝产 HD-DVD碟机换了一个外壳。”张宝全认为，之所以会造成这种现象，完全是东芝 HD-DVD和索尼 BD争夺市场的结果。此外，张宝全还表示，由于 CH-DVD碟机的前端还没有实现芯片化，最后的解码芯片也没有确定，所以 CH-DVD碟机不可能 2008年 3月在国内批量上市。

第五节 内容为王的铁律（略）

索尼进军影视市场；将“好莱坞”分而治之；谁在力挺“中国华录”？

第六节 中国需要怎样的产经体制 (略)

“义和团”能战胜“八国联军”吗？；“财团主导型”的市场经济；官民（政企）合一的协调体制

下页接第五章：大产业链上的棋局

第五章 大产业链上的棋局

日本移动通信运营商 NTT DoCoMo 于 1998 年推出 “ i-Mode ” 服务，引发了全球移动通讯的革命，这为以后 3G 手机的出现和发展奠定了基础。在这场通信领域的巨大变革的背后，以三井物产为代表的日本综合商社成为重要的推动力量。

在 3G 时代，产业链要在多方互动的过程中成长，其中包括电信运营商、系统设备商、软件服务商、内容供应商、内容集成商、终端制造商和客户。产业链的加长、环节的增多必然导致协调困难的加大，只有 “ 综合形态 ” 的企业组织才能将各环节的沟通更加紧密起来。

三井物产作为 “ 综合商社 ” 早在 1984 年就成立了信息产业本部，到现在已经投资了近 200 家信息类企业和关联子公司，涵盖信息产业的所有流通领域。而 NEC 公司作为 “ 综合厂商 ” 从传输设备到服务平台、服务应用软件、企业信息网络系统及各种终端产品等。

NEC、松下、东芝、三洋这些三井-住友财团旗下的企业在试水中国 2G 手机市场之后，选择了战略性撤退，转而对中国 3G 市场布下棋局。其中，兼具通信、IT、半导体三大领域综合实力的 NEC 成为第一个提出 “ 3G，以中国为核心 ” 的跨国公司。

三井-住友财团曾经错误地估计中国 3G 牌照发放的时间，也低估了中国政府对国产标准的支持，造成了早期的市场战略被打乱。随着中国 3G 组网进程的加快，未来两年将迎来 3G 系统与设备投资高峰期，三井-住友财团无论如何也不会放过这块肥肉。

作者题注

导 言

在日本信息产业的发展过程中，三井物产等综合商社通过培育市场需求来引导制造企业的技术升级，并通过与制造企业的共同投资做好产业链上各环节的连接工作。综合商社的经营和投资活动通常站在更高的战略和更广的行业跨度上，而像 NEC 这样的“综合厂家”正在发展成为信息产业的“专业综合商社”。三井财团的关联企业通过初期在中国市场的摸索，已经建立了涵盖中国信息产业众多领域的合资和独自企业，打下了坚实的基础。

第一节 目标中国，以退为进

探路中国市场

2001年 7月 8日到 7月 15日，整整一周的时间，一个日本电信豪华考察团在一种秘密的状态下进入中国国内的电信市场进行细致、严谨的考察活动。其“秘密”程度表现在严禁媒体采访，不对外发布任何行程消息。中国媒体记者仅仅找到一份考察团名单，却赫然发现日本几大电信运营商和设备制造商的巨头都列入其中。带队的团长是日本最大移动运营商“NTT DoCoMo公司”董事长大星公二，其在日本电信界的影响可谓举足轻重。

参团的制造商中，既有设备供应商，也有手机、PDA 等通信接入终端厂商。东芝，松下电器、NEC 住友商事，日立，三菱商事，Anritsu(中文名：安立)，电通等众多日本大牌企业以如此整齐的阵容聚集在一个团队里考察海外市场，在日本 IT 业界相当鲜见。三菱商事通信情报事业部的福田吉德在这个团里属于资历一般的团员，却在上海呆过七年，在北京呆过三年，对中国的国情和政策的理解相当深入。

封闭的 2G(第二代移动通信)市场的培养，为日本财团在移动通信网络和终端设备方面形成强劲的研发实力和产品优势提供了可靠保证。在国际市场，原在 2G 鲜有作为的日本财团，在 3G(第三代移动通信)上表现出咄咄逼人的实力，住友财团的 NEC 松下和三洋，三井财团的索尼和东芝，三和财团的夏普，三菱财团的三菱电机等企业都在手机开发设计生产方面具有雄厚实力。日本的手机芯片产业也处于世界领先地位。

一开始，日本各大财团企业在中国各地竞相找到了合作伙伴，建立合资企业，

从而在中国手机市场展开了全面攻势。尽管日系手机最早将彩屏、拍照等全新娱乐体验带到中国，但是面对欧洲品牌、韩国品牌和异军突起的中国本土品牌的激烈竞争，习惯于运营商定制模式的日本企业在中国市场显得水土不服。事隔不到3年，三洋、东芝、松下、三菱、NEC手机却陆续退出中国市场。随后，日系手机转身 3G 市场，蕴含以退为进之意。

在中国媒体上经常看到这样的标题“日系手机水土不服中国市场全线溃败”、“日系手机在中国全军覆没”、“日系手机在华走到尽头”等等。其实，日本通信业巨头进入中国市场乃至退出中国市场都好像是一场战役，遵循着战略战术的安排。事实上，东芝、三洋、索尼、松下、NEC 这些企业都是三井 住友财团的成员或重要关联企业，它们通过初期在中国市场的摸索，已经建立了涵盖中国信息产业众多领域的合资和独资企业，打下了坚实的基础。

日系几大手机巨头进行了战略调整，重新进行了市场划分和产品划分。东芝撤离中国大陆市场，转战香港、台湾市场，保留重新进入中国大陆的跳板，而三洋暂时留守中国市场。面对低技术含量、功能要求不高的中国 2G 市场，外观设计和销售手段上占优势的索尼继续拓展中国市场，而松下把力量集中到 3G 高端手机的研发上。此时，NEC 作为日本通信领域的核心主力已经在中国积累了一定的实战经验，并在 3G 业务上布下棋子。

东芝转战，意欲何为？

2004 年底，东芝从南京普天王芝通信有限公司（简称：普天王芝）这家合资企业撤资，将股份转让给了南京普天公司。在退出中国大陆的手机整机市场后，东芝已制定了进军欧洲手机市场的计划，主要生产第三代移动通信技术（3G）高端手机，并计划向英国沃达丰提供产品。事实上，东芝这次是一个战略性撤退，并不意味着永久性退出中国内地市场，而会考虑在适当时间重新进入。

事隔一年之后，2005 年 11 月，通过与香港本地 3G 运营商“数码通 沃达丰公司”建立合作伙伴关系，东芝公司由此进入了香港手机市场。东芝移动通信公司表示：“同数码通 沃达丰的合作标志着我们的亚太发展战略达到了一个新的里程碑。”进入香港市场是东芝在亚洲市场实施的“三叉戟”计划的一部分，东芝面向香港市场推出定制手机并非只为了获得收益。香港是一个非常重要的展台，东芝可以通过这一市场将业务扩展到亚洲其它地区。

显然，东芝把业务重心放在香港、台湾和新加坡，一旦中国内地 3G 市场启动，将绕道进入中国市场。2005 年 11 月 29 日，东芝（中国）有限公司的相关人士紧

接着就证实了，东芝手机已经重新回到台湾手机市场，委托台芝国际担任其在亚太市场的总代理，并已经入股台湾的台芝国际公司。台芝国际创立于 1982 年 10 月，初期为日本东芝传真机台湾总代理，而后陆续引进日本东芝电话系统、移动电话及复印机。

东芝重新进入台湾手机市场后推出首款手机为 GSM(2G) 手机，型号为 TS1Q 而为东芝代工手机的，则是台系代工大厂广达计算机。东芝公司要想在中国大陆推中低价机种，唯有与台湾手机代工业者合作才能降低成本及提高销售量。东芝此次在海外市场卷土重来，并没有选择与松下、NEC、夏普等日系手机品牌同样走高阶机种策略，选定以中低阶机种做为试探市场水温的先锋，有针对未来中国大陆市场做准备的意图。

包括东芝在内的三井-住友系的企业错误地估计中国 3G 牌照发放的时间，也低估了中国政府对国产标准的支持，造成了早期的市场战略被打乱。随着中国 3G 组网进程的加快，未来两年将迎来 3G 系统与设备投资高峰期。预计到 2012 年，三大 3G 标准的系统设备总投资额有望达到 4000 亿元，由此带动的 3G 手机等消费产品需求总额将在 1 万亿以上。三井-住友财团无论如何也不会放过这块肥肉，新的战略布局已经初步形成。

三洋、索尼坚守据点

针对东芝宣布退出中国手机市场的消息，一直在中国手机市场“若有若无”的日本三洋则称不会效仿东芝。2005 年 3 月 30 日，在三洋与微软合作的“能源与环保”说明会上，三洋电机（中国）有限公司总裁高野彰允表示，目前三洋在日本的 WCDMA 制式的 3G 手机表现较好，他们将针对中国 3G 手机市场开发研制 3G 手机。在中国发放 3G 牌照后，三洋将全力研发 WCDMA 制式的 3G 手机，冲刺巨大的中国市场。东芝撤离中国大陆市场，而留下三洋驻守，是三井-住友财团战略调整的重要一步。

三洋虽然不是住友财团的正式成员，但的确是由住友财团培育起的企业，与这一体系内的企业有着密切的资本和业务联系。三洋的创始人井植岁男、井植佑郎和井植薰三兄弟曾经是松下公司的创业元老、人事部长和常务董事兼制造部长。1947 年，井植兄弟离开松下公司，创立了三洋电机公司，但三洋和松下的联系仍然非常紧密。因为松下的缘故，住友财团也对三洋多有提携，在三洋初创时期的多个关键时刻，都是住友银行提供了有力的金融支持。

三井财团与住友财团的金融机构于 2002 年统合为三井住友金融集团之时，此

时的三洋实际上也被纳入到了三井·住友这个大体系之中。2006年3月，三井住友金融集团、大和证券、SMBC公司和高盛共获得了三洋60%的投票权，在三洋董事会的8名董事中，这三家公司派出的董事占了5名。事实上，大和证券、SMBC公司和高盛也都是三井住友银行的重要关联企业。由此，三洋也就成为三井·住友这个大财团体系中更加紧密的成员了。

三洋在中国3G市场有个重要的据点，这就是1995年2月成立的“天津三洋通信设备有限公司”，目前主要研发、制造、销售CDMA(3G标准之一)手机，并提供相关技术服务等。该合资公司由三洋电机、住友商事、日本太平洋贸易株式会社、中国普天天津电话设备厂共同投资兴建，中日双方各占50%股份。合资公司经过1997年、2001年、2002年三次增资，现注册资本已达3100万美元，并将厂址迁至天津经济技术开发区。

其实，为进入中国大陆的3G市场，三井财团的索尼公司一直坚守着自己的阵地，等待时机。2005年11月14日，索尼爱立信移动通讯公司（简称：索尼爱立信）在四川成都召开了3款入门级产品J22Q、J23Q、Z300的新品发布会，这也是与伦敦等地同步的全球发布。在发布期间，来自索尼爱立信总部的产品营销高级经理介绍了前不久在伦敦发布的几款3G手机，并表示只要中国一上3G，这些产品马上都会被带到中国。

同时，索尼爱立信也确定了该公司在中国这个全球最大的单个国家市场目标。索尼爱立信集团副总裁、中国公司总裁古尼拉表示：“索尼爱立信现在中国大概是第四第五名，而我们的目标不止是第四第五，索尼爱立信希望到2008年做到前三名。”而古尼拉更是在确立未来目标时称：“将充分利用中国的3G机会。”以往索尼爱立信的产品基本上只能渗透到中国的一、二线城市，不过古尼拉透露，索尼爱立信的产品将进一步覆盖到三级城市。

松下抢占制高点，要后发制人

事隔东芝撤离中国大陆市场的8个月之后，住友财团的松下公司于2005年12月9日在日本官方网站上发表公告，称将关闭其位于菲律宾和捷克的两家手机制造工厂，以及美国和英国的手机研发中心，并将裁员1400人。此举意味着松下手机退出包括中国在内的海外2.5G移动通讯市场。同时，位于北京的松下与普天的合资厂转向3G手机终端的生产。松下选择关闭工厂和研发中心，而不是采取合资或者卖掉的方式，显然有更长远的打算。

2006年3月16日，针对前一阶段松下宣布停产GSM(2G标准)手机，松下

电器(中国)有限公司移动通信公司发表声明称,有关“退出中国市场”的消息不准确,中国市场始终都是松下移动通信发展战略中最重要的组成部分之一。同时,松下移动通信称,松下将集中所有经营资源进行 3G 产品开发,并大力推进开发平台以及核心技术的全球共同化,以期使开发效率和在全球市场上的产品力得到提高。此时,松下已经为日本移动运营商 NTT Docomo 提供了大量的 3G 手机。

松下在手机方面的实力仍然不可小觑。此次松下退出 GSM(2G)市场,与其说是败退,倒不如说是收缩防线。松下退出 GSM 市场之后,将集中资源研发通用核心技术和下一代移动终端。所谓通用核心技术即基于 Linux 操作系统的全球平台,而下一代移动终端指 3G 甚至 4G 手机。从长远来看,松下退出竞争激烈的 2G 市场,转而在 3G 市场抢占制高点,更加符合战略布局的要求,松下强大的经济实力也足以支撑它等到中国 3G 时代的来临。

住友财团的松下公司一直在积极推进中国的本地化开发,如开发面向中国用户的 GSM(2G)和 WCDMA(3G)双模产品,推动与大学、研究机构的合作,分别与国内著名高校清华大学、北京邮电大学展开关于 TD-SCDMA 的共同研究。在终端产品的本地化开发方面,松下 2001 年就在中关村建立了面向中国市场的研究开发中心“尖端移动通信研究所”,主要研究领域涉及研发适应中国消费者的 GSM 和 2.5G 终端产品,研究 3G/4G 下一代网络。

此外,这几年松下也与一些在技术上存在互补关系的著名通信公司开展深层次的合作,进行中国本地化 3G 产品和应用的研发。2002 年,松下公司与 NEC 华为共同成立了上海宇梦通信科技有限公司,该公司作为移动互联网与第三代(3G)手机技术开发合作成果的信息发布基地,在全球范围内提供最先进的下一代手机技术。2003 年 11 月 6 日,松下移动通信又与 UT 斯达康宣布在杭州合资共建宇通科技(杭州)有限公司(简称:杭州宇通科技)。

杭州宇通科技的目标是“以 3G 通信系统的无线连接 解决方案的提供”,致力于 3G 基础设备开发。松下可提供无线基站技术,而 UT 斯达康则擅长基地间的网络技术,双方的合作可以为运营商提供低价位高品质的系统解决方案。该公司首先专注于 WCDMA 无线技术研究及产品的设计、开发和生产,扩展到 TD-SCDMA 技术及产品领域。这些合作大大增强了松下在第三代移动通信领域的核心实力,加快了其 3G 技术优势在中国的落地。

至此,松下对国内 3G 市场的布局已昭然若揭。在竞争激烈、利润率日趋降低的 2G 2.5G 市场,松下选择了全身而退。在“优胜劣汰”的手机产业链中,松下手机虽然失去了先发优势,但要后发制人。以退为进,是一个源远流长的孙子兵

法中的策略。在当今的移动通信行业，松下将这个古老的兵法为其所用。3G已经在中国市场呼之欲出，在这个令各通信巨头垂涎不已的大蛋糕中，松下已早早布下棋子。

第二节 布局中蕴含的野心（略）

3G, 以中国为核心；驻扎在武汉的“NEC大本营”；排兵布阵，步步为营；高举“红旗”向前进

第三节 咄咄逼人的实力

3G手机的始祖 松下

2000年 1月，纳斯达克指数和道琼斯指数临近崩盘边缘，美国已提前陷入经济衰退，然而，此时日本移动电话运营商 NTT DoCoMo的手机上网服务“i-mode”经过近一年的推广后，却已经吸引了 300多万人。这个时候欧美许多公司纷纷在推 WAP手机上网技术。然而，与每秒仅 9k传输速率、费用高昂、每次上网还需重新拨号、可浏览的网站屈指可数的 WAP市场相比，日本的年轻人已经通过 i-mode 实现了传输速率 28k 永远在线，并且可访问 4000余个网站。

自日本移动电话运营商 NTT DoCoMo推出移动互联网接入的 i-mode以来，长期被看成是日本新新人类追赶潮流的时髦玩意。实际上，随着 i-mode功能和服务的更加强大，它已影响到日本经济生活的各个方面，不再仅仅是种时尚，而是涉及到企业经营方式、工作环境、职场机会、日本 IT产业等多个方面的影响。而且，i-mode从年轻人的娱乐文化用途迅速成为中老年人进行商务活动的得力助手。

2000年 7月初，上任伊始的松下电器公司总裁中村邦夫提出了“立足 IT革新经营”的战略，他甚至在一次有 450人参加的经营业务会议上公开发出了使用 i-mode的动员令。早在担任松下电器分公司的经理时，中村邦夫就非常重视提高管理体制的工作效率，平时经常可以看到他手持 i-mode发布指令了解工作进程的身影。中村邦夫常说：“IT时代的竞争纯粹是时间的竞争，就看谁能创造性地利用时间”。

事实上，i-mode是 NTT DoCoMo在日本以及其他国家服务的一个商标或注册商标，利用 i-mode服务的手机只能算是 2.5G手机。正是因为有了 i-mode服务的

发展长足发展，才为以后 3G 的出现奠定了基础。在 i-mode 之后，NTT DoCoMo 全力推出支持 3G 的 FOMA 服务。NTT DoCoMo 的策略是逐步将所有的 i-mode 用户转移到 3G 的 FOMA 服务上去，不在日本市场营销 i-mode 服务。不过，NTT DoCoMo 继续向国外的合作伙伴推广 i-mode 平台。

世界上第一部 3G 手机就是住友财团的松下公司生产出来的。在代表着世界 3G 应用最先进水平的日本，松下几乎涉及了 3G 业务中从基站设备到终端产品的全部环节。1998 年，松下就开始进行 WCDMA 的研究开发工作，当年 NTT DoCoMo 在日本进行 3G 网络的户外测试时，松下为其提供了设备和终端。2001 年，松下电器公司推出第一款商用可视电话，2003 年又推出了世界上第二款商用可视电视电话。之后，松下一直积极投入 3G 研发、生产。

2003 年 5 月底，日本 NTT DoCoMo 开始试运营 3G 网“FOMA”，10 月又在日本全国正式运营。当时，包括 NEC、松下、夏普、三菱富士通和摩托罗拉（日本）在内的日本六家手机制造巨头为其提供了 3G 手机，其中，松下手机占 67% 的份额。此后，松下与 3G 运营商 NTT DoCoMo 保持着长期深度的合作，无论终端、设备、还是解决方案，松下都积累了丰富的经验。如今，松下手机在日本市场占据第二的宝座，仅次于 NEC。

3G 时代到来，手机将进入应用为王的时代，流媒体、移动影音、游戏等将成为主流，这种手机的娱乐化发展趋势与松下的发展目标不谋而合。2005 年末，松下公司做出了一个足以震撼业界的重大调整，松下逐步转向 3G 手机生产，现有 2.5G GSM 手机的销售与售后服务将继续进行。这一新的战略部署给外界最强烈的暗示就是：松下将重新整合资源，集中精力发展 3G 手机业务。同时，松下对中国市场的重视程度之高也显而易见。

全球 3G 产业先锋 NEC

犹如人的两条腿一样，一个产业要正常发展必须两条腿都要健全。软件强大而硬件跟不上，就会造成跛脚的现象。松下侧重在终端应用（软件），而 NEC 偏重于各种电信核心设备（硬件）。松下的全称是“松下电器”，而 NEC 又名“日本电气”，从“电器”和“电气”两字的区别就会发现他们的不同之处。如今，住友财团的松下和 NEC 两大企业，正如两条强有力的腿，支持着日本电信产业跑步前进。其中，NEC 这条腿更加有力，相当于跳远和跳高的“起跳腿”。

NEC 公司作为 WCDMA（3G 标准之一）基础网和手机的主流厂商，已经在全世界部署了数以万计的 WCDMA 基站。NEC 的 WCDMA 手机在日本、欧洲销售量均为第

一。早在 1990 年，NEC 就开始进行对 WCDMA 技术的研发工作。在 1996 年，NEC 首先提出了 WCDMA 系统作为 3G 的国际标准，并从此开始推动 WCDMA 作为 3G 标准的旅程。因为在 3G 标准上的杰出贡献，NEC 担任了“第三代合作伙伴计划”（3GPP）无线接入网（RAN）工作组的主席。

NEC 向日本移动运营商 NTT DoCoMo 提供了全球第一个 WCDMA 商用网，2001 年 10 月正式运行。同年 12 月，也是 NEC 协助运营商 Manx Telecom 建设了欧洲第一个 WCDMA 商用网。在英国，NEC 为英国最大的 3G 移动电话网络提供商“和记黄埔英国 3G 子公司”的 3G 网络提供了在主要大城市连续网络覆盖，其他地区采取与 2G 网络本地漫游的策略。到 2003 年底，和记黄埔在英国的 3G 网络就已达到 70% 的人口覆盖，2004 年底更达到了 95%。

同时，NEC 还为多家运营商提供了移动互联网增值业务平台、移动终端和专业移动通信服务等一体化解决方案。在日本，NEC 向日本最大的移动运营商 NTT DoCoMo 提供了核心网、WCDMA 无线接入网等，先后向 NTT DoCoMo 提供了定位服务平台、彩铃系统、视频解决方案、计费系统等。此外，NEC 向日本的沃达丰 KK 提供了包括核心网、RNC 及 Node-B 的 3G 网络设备以及 3G 终端，是沃达丰（Vodafone）的主要供货商。

值得一提的是，NEC 在香港建 3G 网络的时候，正好赶上 2003 年的那场“非典”（SARS），但 NEC 仍以每周一百多个基站的建网速度在短短不到 2 个月的时间，完成了 800 多台基站的安装。最终，NEC 做了大量的网络优化工作，进行了数十万公里的路测，完成 3 万个参数的调整，顺利地保证了和记黄埔在 2004 年 1 月 27 日正式开通商用。目前，NEC 是香港和记黄埔有限公司的独家设备供应商，而 NEC 通讯（香港）有限公司还是和记黄埔在香港和澳门所有移动通信网络的外包服务商。

当大多数厂商还在开发 WCDMA 制式的 3G 产品的时候，日本的手机用户已经能够通过 NEC 所提供的 WCDMA 网络享受 3G 服务了；当一些厂商宣布可以开始 HSDPA（一种无线高速数据传输技术）系统的试验，NEC 却已经在 2005 年开通这项服务；当更多的厂商制定 3G 终端策略的时候，NEC 已经占有了全球 58% 的 3G 终端市场，而且占领高端市场绝对优势。在网络设备、业务平台和终端市场都占有绝对领先地位的 NEC，自然成为 3G 先锋。

展示“NGN 时代”的综合力

在信息与通信技术（ICT）融合大潮面前，具备 IT、电信两大实力的企业将

在竞争中胜出。日本 IT 界巨无霸 NEC 就是一家具有这样战略眼光的企业。自 2006 年 4 月 NEC 新总裁矢野薰上任以来，为了迎接“NGN 时代”的到来，NEC 大规模调整了内部组织结构，朝着具备下一代网络融合应用服务整体方案的实力企业的方向迈进。作为在 IT 和通信领域的领军企业，NEC 早在 30 多年前就提出了 NGN 的理念。

在 ITU2006 世界电信展上，NEC 矢野薰总裁表示：“NEC 在 IT 和电信两大领域处于全球领先地位。我认为在下一代电信网络（NGN）的浪潮中，NEC 已经站在绝佳的制胜点上。这是因为 NEC 已是传统电信交换机的重量级企业，更是因为 NEC 在半导体、移动电话、服务器和 IT 解决平台等各领域所具有强大实力，保证了我们得以推出客户所需要的整合性产品。NGN 商机将为 NEC 注入更具规模的营收与获利改善功能。为了 NGN，NEC 已经准备多年。”

NEC 的“NGN 战略”在日本已初显成效。在日本国内，NEC 在构建丰富的服务平台方面已经取得了丰硕的成果。具有代表性的例子是支持 NTTDoCoMo “i-mode 业务”的网系统（CIRCUS）。此外，NEC 构建了 NTTDoCoMo 的“无线一键通”、手机钱包等信用网系统，还构建了 NTT Communications 的数字电视转播网的操作系统等业务的巨大网络。NEC 基于 IP 架构的下一代网络移植已经得到了英国电信集团以及日本电报电话公司的支持，目前这两家公司正在把其传统的电话网络升级至更快、更高效的光纤网络。

作为全球 NGN 技术和标准的推动者，在 IT 和网络两方面，NEC 都具有雄厚的技术实力。从传输设备到服务平台、服务应用软件、企业信息网络系统及各种终端产品等，NEC 是目前能综合提供这些服务的屈指可数的企业。下一代电信网络（NGN）不但为通信运营商网络基础的“传输设备”和“服务平台”带来巨大变化，而且为企业信息网络系统、电子政务及个人生活方式带来了深远影响。在 NGN 时代，NEC 的“综合力”优势得到了充分的体现。

IT 和网络的真正融合并非简单的产业合并，而更需要商业和金融的支撑。2006 年 3 月 28 日，住友财团的 NEC 公司宣布了一系列最新的重组措施，成立名为“NEC Biglobe 公司”的互联网服务运营公司，7 月 1 日通过向住友商事、三井住友金融集团及其它三家投资商以第三方股权分配形式筹集 127 亿日元（约合 1.09 亿美元）资金。在股票发行后，住友商事（综合商社）在新公司中掌握 7% 的股权，三井住友金融集团与大和证券集团分别持有 NEC Biglobe 公司 5% 的股权，从而形成产业、商业和金融之间的纽带关系。

第四节 整合资源再发力

手机业务的新框架

2004年 10月，住友财团旗下两家公司——NEC和松下结成 3G联盟，使得松下成为日本市场上最大的手机制造商。紧接着，2005年 3月，为了加速产品的开发工作并降低产品成本，三井财团的东芝与住友财团的松下又结成战略同盟，双方联合开发 3G手机技术。东芝、松下、NEC三方合作不仅局限于 3G手机技术，还在全球推广 3G业务、开发手机芯片产品等方面协作。由此，NEC公司在 3G领域的“综合力”优势得到了充分的体现。

此时，NEC已经与松下移动通信公司在手机软件开发领域结盟，双方准备举行谈判扩展联盟，分享手机零部件。在截止到 2005年 9月的半年时间里，NEC和松下在日本的手机发货量都是 335万部，仅次于夏普的 362万部，东芝以 297万部排名第四。NEC主要向日本排名第一的移动运营商 NTT DoCoMo供货，东芝则向排名第二的 KDDI 供货。结盟后，东芝能够向日本最大的移动运营商 NTT DoCoMo和外国运营商供货，NEC则能够降低开发成本。

2006年 4月，NEC开始与松下、东芝进行 3G手机开发谈判，希望能在这一竞争激烈的市场中分摊巨大的开发成本。NEC发起了这次的结盟谈判，该公司在 5月制定出全面的手机业务复兴计划，希望三家公司的手机业务合并，同时让三家公司分别保留自己手机的品牌。合并后的公司拥有日本手机市场 48%的份额。NEC正在 3G手机领域试验基于 Linux的操作系统。

正是因为 Linux的安全特性，使得它在市场中保持了一定的占有率，且市场占有率有扩大的趋势。据 IDC的预测，预计到 2008年，Linux服务器的市场年销售增长率将达到 30%，届时 Linux服务器的市场份额有望达到 10.5%。Linux已经在全球、在各个环节上都对 Windows形成了巨大的威胁。目前一些国家正在将其电子政务系统向 Linux平台迁移，越来越多的国家政府政府部门开始采用 Linux操作系统。在中国，中国政府一直给予 Linux极大的支持。

仅仅三个月之后，2006年 7月 27日，同为住友财团的 NEC和松下最终联合对外宣布，双方达成协议，各出资 50%，成立合资手机研发公司。新公司通过推进手机中间软件、应用软件、硬件的共通化，避免重复的开发投资，提高开发投资效率，强化开发力度和成本利用率。由于各公司的商品企划、商品开发、零部件采购、销售、制造等环节都是分别进行的，因此继续各自使用“NEC”和

“Panasonic”的品牌。

作为日系手机的 NEC 和松下这两家顶级厂商宣布成立手机研发公司的当天（2006 年 7 月 27 日），还宣布与德州仪器（TI）一起成立一个手机芯片公司“Adcore-Tech 公司”，主要集中在开发一个针对 3G、3.5G、3.9G 甚至更高级别的通信平台。NEC 方面和松下电器方面分别出资大约 44%，德州仪器出资大约 12%，总出资额为 120 亿日元。三方通过共同分担研发任务，以期借此来成为全球性的无线设备供应商。

不久，NEC 和松下这两家住友财团的企业开始寻求一个手机业务的新框架，包括用于 3G 及以上级别的基频芯片的开发，和一个由创立于 2006 年 6 月的开放移动 Linux 联盟所支持的通用手机开发环境。它们将会把技术授权给“Adcore-Tech 公司”来开发通信芯片，开发出来的技术也会被授权到各自的半导体子公司，并由松下半导体公司、NEC 电子公司和德州仪器（TI）将这些芯片出售给手机制造商，目标是到 2008 年在宽频 CDMA 通信芯片的全球市场中达到 20% 的份额。

值得注意的是，此时的三井物产（综合商社）开始发挥“全球产业组织者”的作用，出现在 NEC 的跨国合资企业中。2007 年 5 月 30 日，由 NEC、三井物产、NTT DoCoMo、三星、英特尔等投资的移动 WiMAX 半导体厂商美国 Beceem Communications 宣布，将在下半年之前供应新一代芯片组，无线通信模块的封装面积可缩小到原来的一半，大小与邮票相仿，以期能够嵌入手机等小型终端使用。Beceem Communications 是 2003 年 10 月创立的一家无工厂半导体厂商，主要进行移动 WiMAX（无线宽带技术）与 WiBro（无线宽带接入）基站与终端的芯片开发。

实现与软件开发商的融合

随着创新力与业内竞争不断地驱动行业发展，要符合各运营商不断增加的规范要求，生产厂商在软件开发、测试及发售多功能手机时都承受着巨大压力。要满足软件在其它手机型号中的重复利用，并以划算的成本替换部分组件以进行型号区分等所有需求，对厂商来说也是巨大的挑战。为了战胜这些挑战，NEC 需要软件开发商为厂商创建并提供全功能的参考实施方案（英文简称：RI），以帮助其满足各运营商的需求。

NEC 公司长期在通信和计算机领域积累的综合实力与松下公司在家电、AV（音频和视频）领域的综合实力充分地融合，使得两个公司的移动电话事业发挥相辅相成的效果。在 2001 年 8 月，NEC 公司和松下电器、松下移动通信公司就开始了

移动电话开发的合作。2004年 11月，NTT DoCoMo、NEC和松下移动通信共同开发了以 Linux™操作系统作为基础的中间软件平台（MOAP Linux），成功实现 FOMA 终端的使用。因此，同属住友财团的 NEC公司和松下公司一直有良好的合作关系。

2006年 11月 7日，NEC公司及松下移动通信公司与 Aplix 公司就 MOAP Linux达成许可协议，为基于 Linux的手机提供集成解决方案。该协议允许 Aplix 设计并开发基于由 NEC、松下移动通信和 NTT DoCoMo联合开发的 MOAP Linux平台的手机软件解决方案，并可将该技术再次授权给其他手机制造商。日本最大移动运营商 NTT DoCoMo一直以来都在与 NEC和松下移动通信合作开发手机的 MOAP Linux平台，并且期待 Aplix公司的中间件架构在 MOAP Linux上的集成，从而进一步增强手机功能。

Aplix 公司是在移动电话中嵌入 Java 技术的全球领先厂商，成立于 1986年，2003年在东京证券交易所上市。2004年 8月 24日，Aplix 与总部位于台湾的曜硕科技公司合并。对基于 Linux的手机来说，Aplix公司基于 MOAP Linux的 RI能为用户提供丰富功能。RI是一个包含 Aplix特有的中间件架构，由 NEC、松下移动通信和 NTT DoCoMo联合开发的 MOAP Linux平台，及其它各种中间件/软件的集成解决方案。

为了顺利切入中国市场，2007年 1月，日本 NTT DoCoMo电信公司与中国著名软件商用友软件共同投资成立了“Fidatone移动技术和服务有限公司”。用友占股 66.67%，NTT DoCoMo占股 33.33%。用友这次选择与 NTT DoCoMo合作也是看中其移动通信技术在商务方面的应用，尤其是其 i-mode服务——世界上流行的移动电子邮件和移动互联网服务，在全球拥有超过 4700万用户。通过用友软件组建合资公司，NTT DoCoMo得以加强以 NEC为代表的日本财团企业在中国移动商务业务领域的竞争能力。

资本整合，扩张在即

2007年 8月 31日，《日本经济新闻》登出消息，三井物产子公司 Telepark 将收购三洋子公司“Telecom三洋”（大阪市）的全部股票，从而接管三洋电机的手机销售业务。三井物产的 Telepark公司的销量为 363万部，在收购 Telecom三洋后，销量超过三菱商事与住友商事对半出资的 MS Communications的 370万部，排名日本手机市场销售量第 1位。此后不到一个月，三洋电机公司宣布，该公司就出售手机制造业务与京瓷公司基本达成协议，彻底撤出手机业务。

经过一段时间的酝酿，京瓷公司于 2008年 1月中旬以 3.75亿美元的价格正

式收购三井 住友财团旗下三洋电机公司的手机制造业务。由此，三井物产和京瓷在分别接管了三洋手机的销售和制造的同时，双方也形成紧密的协作关系。此时，京瓷早已在北美，通过收购高通公司的手机制造部门，成立了京瓷无线公司；在韩国，京瓷与韩国 SK电信合资成立了生产 CDMA手机的 SKTT公司；在日本，京瓷是开展 CDMA 2000(1X) 服务的日本第二大电信运营商 KDDI的第一大股东。

在中国市场，已晋升为全球第六大手机厂商的京瓷早在 2001年 9月与多年从事国防科技研究和军工产品生产的“中国振华（集团）科技股份有限公司”（简称：振华科技）就 CDMA手机项目签署了合作协议，注册资金为 1489万美元，其中京瓷占 70%，中国振华占 30%。当 2008年 1月中旬收购了三洋手机制造业务，从而将三洋在中国天津的 CDMA手机生产据点“天津三洋通信设备有限公司”纳入旗下后，京瓷 1月 29日突然宣布将在 3月底解除与振华科技的合作，将其持有的京瓷振华 70%的股权无偿转让给振华科技和溢华公司，全力转攻北美市场。

再看那个收购“Telecom三洋”的 Telepark公司实际上是三井物产信息产业本部的移动事业部所属的企业。该公司充分利用与 NTT DoCoMo、KDDI、Vodafone（沃达丰）等各种通讯运营商的密切关系，在移动电话销售店、量贩店、旗下代理店等销售渠道上积极开展着销售活动。在日本国内移动电话市场不断趋向成熟化的环境下，Telepark公司通过有效利用三井物产的资金能力、组织能力和情报能力，为囊括移动电话领域和固定电话领域，以实现综合通信事业领域的进一步发展而不懈努力。

2006年 8月 14日，三井物产向全球领先的无线经销与供应链解决方案公司 Brightstar Corp.投资了 5000万美元，成为其最大股东之一，因而在董事会占有一席之地。此时，三井物产的信息、电子和通信业务部门致力于快速增长的移动手机业务，将其作为该部门关键的业务领域。同时，该部门通过国内和海外的子公司及合作伙伴，在销售系统解决方案、提供移动内容服务和分销移动手机的业务中表现活跃。

三井物产的这笔投资用于支持 Brightstar 的全球扩张活动，其中关注的焦点是全球（特别是亚太地区）商业机遇的确定与合作。三井物产通过加强与 Brightstar的业务协作和联盟，寻求进一步拓展其海外移动业务。三井物产正与 Brightstar在澳大利亚通力合作，并致力于 Brightstar在东南亚（地区总部位于新加坡）的新业务，他们为菲律宾、马来西亚、印度尼西亚、泰国以及越南提供支持。

2007年 3月，三井创投 (Mitsui Ventures)与盈富泰克创业投资有限公司一

起参与了北京软通动力信息技术有限公司总额为 4500 万美元的第二轮融资。三井创投是三井物产从事创业投资业务的专业化机构之一。三井创投作为一个金融投资者，为全球的创业企业提供早期的创业资本。几年来，凭借公司拥有的专业化人才和集团的全球业务网络，三井创投已经涉足的领域包括：通信、软件、信息服务、生命科学、医疗器械和零售服务。

三井创投选择与盈富泰克进行合作投资，更重要地是针对这个公司的深厚背景。盈富泰克接受中国信息产业部委托，管理着国家电子信息产业发展基金。盈富泰克成立于 2000 年 4 月，由十家大型信息产业企业集团出资设立，包括中国电子信息产业集团、中国普天信息产业股份有限公司、中国长城计算机集团公司、彩虹集团公司、熊猫电子集团有限公司、广州无线电集团有限公司、海信集团有限公司、深圳创维 - RGB 电子有限公司、云南南天电子信息产业股份有限公司、中国电子信息产业发展研究院。

第五节 3G 产业的幕后推手

3G 源自成功的商业模式

1998 年，在日本的移动语音市场呈现饱和之际，日本最大的移动通信运营商 NTT DoCoMo 推出了“i-Mode”移动电话，为移动通讯族提供了即时、好玩、有用而又便宜的信息服务，一度引发了日本移动通讯的革命，被喻为“日本继索尼发明随身听后最伟大的发明”。i-mode 服务使得日本消费者逐渐转变观念，不再将手机仅仅作为一种通信工具，而是一种“生活方式”工具，这为以后 3G 的出现和发展奠定了基础。

当消费者习惯了用手机来做通常在个人电脑（PC）上所做的事情时，如收发电子邮件、浏览网页、下载音乐、玩电子游戏等，再让他们接受手机支付功能，自然相对容易得多。面对庞大的潜在消费人群，商户也乐于参与受理手机支付，NTT DoCoMo 甚至为安装受理移动支付零售服务点（POS）终端的商户提供补贴。在以“综合商社”为核心的财团企业群的幕后推动下，NTT DoCoMo 与娱乐、广电、汽车、商业、金融、文化等行业实现了广泛的合作，从而把一大批新技术纳入到融合后的产业链中，为自己的用户群提供更贴心的服务。

2000 年 9 月，三井物产、NTT DoCoMo 及樱花银行（三井住友银行的前身）等五大公司宣布联合成立一家网络金融服务公司——“超级网络解析公司”（SNBC），

以推进企业间电子商务 (B2B) 的进行。该公司主要负责提供交易方的资信状况并提供债权回收、决算代理等服务,鼎力支持企业上网交易。五大公司的投资额分别为:三井物产 53% NTT DoCoMo23%, 樱花银行、三井海上火灾保险和 Visa 国际为其余的 20%。

这个“超级网络解析公司”(SNBC) 的社长由三井物产的人员出任,服务对象为那些已经开始进行企业间网络交易的企业及网络公司,如:钢铁、化学等产业的公司。SNBC公司的系统使企业用户可省去调查生意往来对象信用的麻烦,从而进一步节省成本。此外,如果客户企业缴纳一定数目的手续费,则可从三井物产开发的审查系统和数据库里取得约 10 万家交易客户的财务、信用数据,并获得包括交易额上限、交货、清算条件等的建议信息。

正是因为有了以“ i -mode”为平台的“超级网络解析公司”这样成功的商业模式, NTT DoCoMo 早早抢在众人面前率先杀入 3G 战场。2001 年 10 月 1 日, NTT DoCoMo 正式推出世界上最早的基于 WCDMA 网络的 3G 商用业务,并命名为 FOMA,并以此为基础提供丰富的 3G 数据业务。此时, 3G 已经使得电信企业的步伐迈出行业范畴,需要进行跨行业的融合。事实上, NTT DoCoMo 的诸如移动支付等电子商务业务,都是由三井物产等综合商社负责全面组织和协调的。

产业的培育者和组织者

3G 带给人们的是大产业链格局。在这种格局下,日本、韩国的财团机制正在发挥巨大作用。21 世纪的今天,日本财团的核心企业综合商社,早已不是人们印象中的贸易公司的形象,但依然在信息社会中承担着“产业培育者”和“产业组织者”的功能。随着产业细分的加剧,在产业链每一个环节上的企业已经无法独立生存,综合商社这种组织功能显得越发重要。

例如,日本重视非接触式 IC 卡的开发,早在 1996 年,三菱商事与三井财团的丰田等公司联合成立了非接触 IC 卡研究所,之后日本的 IC 卡广泛应用于校园内电子货币交易等领域。同时,手机支付业务的蓬勃发展是日本财团发展电子商务计划的一部分,迅速发展的电子商务,电子认证服务是其核心部分。1997 年,三菱商事、NTT DoCoMo 与美国 Verisign 公司等多家公司联合成立合资公司——日本 Verisign 公司,同年 5 月开始发行认证书。同时,日立、富士通、NEC 也成立合资公司开发电子认证服务。

三菱商事是三菱财团的综合商社,也积极开展产业链的组织工作。三菱商事成立了 ICT(信息与通信技术)本部,该事业本部,以“信息(IT)与通信(CT)

的融合”为基本概念，力争成为客户不可或缺的核心的商务解决方案合作伙伴。三菱商事 ICT事业本部，在 IT解决方案、网络服务及信息安全领域，有着很强的竞争力，其核心企业“IT Frontier Corporation(三菱商事和 IBM分别出资 80%、20%)”，提供从系统构建到网络运用管理的各种服务。

2000年 10月，三菱商事、NTT DoCoMo LAISON(罗森便利店)和松下电器等 4家公司成立使用 i-mode 手机开展电子商务型连锁店的业务公司“i-Convenience”，这是在 2000年 5月启动的“移动式 e-KIOSK”的基础上开展的业务。LAISON用户可以将 i-mode手机与 FCS收款机相连接，打印出通过手机得到的信息，比如折扣券等，或者根据用户使用 i-mode手机订货的金额计算出积分，在信息终端“Loppi”转换成折扣券后，直接在 FCS收款机上享受回扣。

作为日本第一劝银财团的综合商社，伊藤忠商事很早就开发了名为“MAGASEEK”的移动电话线上销售商业模式，从“小学馆”发行的 2000年 10月号女性杂志“CanCam”和“Oggi”开始提供服务。读者对杂志中的皮包服饰装饰物等商品有兴趣，可以用 i-mode移动上“MAGASEEK”网，搜索货物、价格、库存等资讯，当场订购。顾客也可以用手机拍照，确认刊登在杂志上的商品，下载相关商店的方位地图，通过 e-bank手机银行系统支付。

在 2001年 9月至 12月的 4个月之间，伊藤忠商事、NTT DoCoMo以及日本可口可乐公司在东京的涉谷设置了 41台支持 C模式的自动售货机——“Cmode”，面向消费者推出试验性服务。通过将 Cmode同 i-mode手机相结合，用户可以不使用现金而只需利用手机便可购买可口可乐的饮料。随着 Cmode服务在全国的展开，三家公司自 2002年 4月 15日起面向“Club Cmode”会员销售娱乐设施的入场卷及 i-mode内容信息，还推出提供周边地图的区域信息服务。

在 3G时代，运营商之间竞争的焦点将是以满足客户需求个性化、业务多样化、多媒体和高速接入等为主要特征的数据增值业务，且运营商业务对终端要求也趋于个性化。这些变化决定了一个新的产业链要在多方互动的过程中成长，其中包括电信运营商、系统设备商、软件服务商、内容供应商、内容集成商、终端制造商和客户。产业链的加长、环节的增多必然导致协调困难的加大，只有“综合商社”为核心的财团组织才能将各环节的沟通更加紧密起来。

整合全球信息产业资源

日本移动运营商 NTT DoCoMo 的 3G内容平台——FOMA，在模式上与其在 2G时代的“i-mode”一脉相承。时至 2003年年底，FOMA已逐渐被更新的 3G系统取

代，此后，NTT DoCoMo在 2004年 7月推出了“手机钱包”——“i-mode Fel iCa”业务。该业务已有 1000多万用户，可使用的商铺已超过 2万家，包括便利店、卡拉 OK厅、药店、影碟租赁店等，而其使用领域还有电子车票、自动登机手续，门禁卡等。为进一步发展移动信用卡业务，NTT DoCoMo 借助三井 住友财团的金融和商业力量，实现了产业间的紧密联系。

2005年 4月，NTT DoCoMo同三井住友金融集团(SMFG)旗下的三井住友卡及三井住友银行结成战略联盟，并斥资 980亿日元(9.25亿美元)收购三井住友卡 34%的股权。在联盟中，三井住友卡负责建立受理手机信用卡支付的基础设施，包括在签约商户安装 POS终端，并将其现有信用卡业务同 NTT DoCoMo的手机信用卡业务合并，推广手机信用卡，三井住友银行则负责开发兼容手机支付功能的 ATM。而且，NTT DoCoMo 的手机信用卡系统则主要基于三井财团另一关系企业索尼的 Fel iCa非接触式芯片技术。

半年之后，2005年 12月，NTT DoCoMo开发了向各家信用卡公司开放的手机信用卡支付平台，2006年 4月又推出了手机信用卡业务(DOMK)。当月，日本开始试运行面向手机用户的数字电视业务(OneSeg)，NTT DoCoMo已同时配合发售了一款对应手机。一年后，NTTDoCoMo北京事务所的副所长何显清在接受《21世纪经济报道》记者的电话采访时表示：“实际上，3G技术本身不是决定性因素，最重要的是 3G网络提供了更丰富、费用更低廉的业务。”

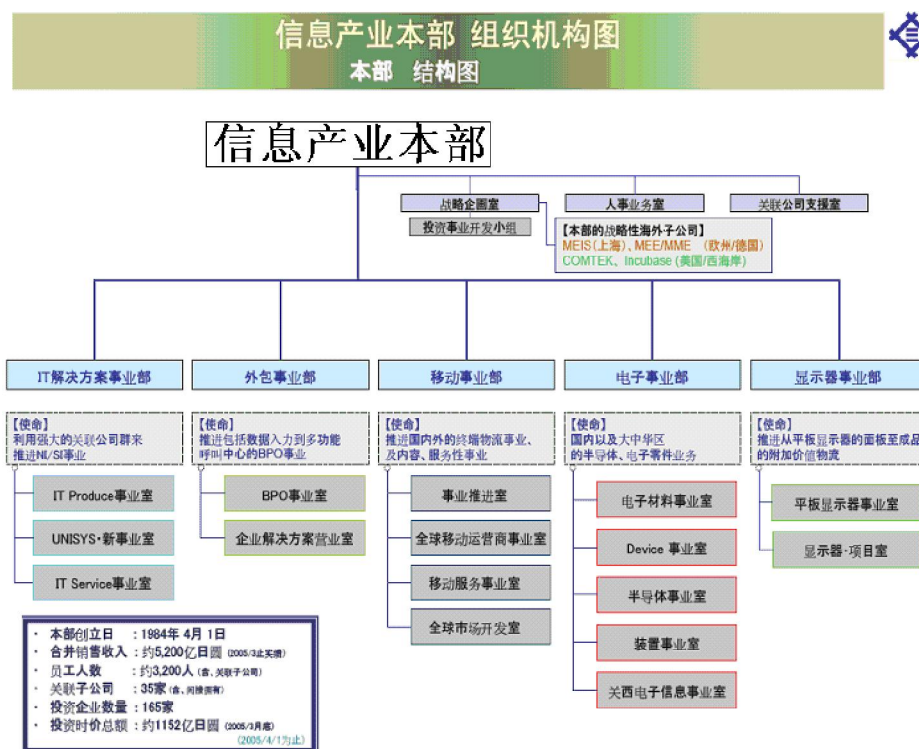
面对 3G大产业链格局，三井物产这家日本最古老的综合商社，其实早已开始自己的布局。早在 1984年，三井物产就成立了信息产业本部，到现在已经投资了 165家信息类企业，拥有关联子公司 35家，涵盖 IT信息产业的所有流通领域。三井物产正在整合全球资源，为相关制造业企业提供最强有力的支持，在产业链时代发挥产业组织功能。2005年 3月决算时，三井物产信息产业本部的合并销售收入已达到 5200亿日元(约 44亿美元)。

2007年 11月 29日，三井物产、索尼、大日本印刷等 5家公司发布新闻稿表示，他们将于 2008年 1月成立 Fel iCa非接触式 IC智能卡合资公司，三井财团的索尼公司持有合资公司 60%的股权。自 1996年以来，索尼发货的 Fel iCa芯片已经超过了 2.5亿个，普遍使用在包括中国和新加坡在内的亚洲国家。在日本，电子制造商已经把这一芯片用在手机中，采用 Fel iCa技术的手机，能够检测手机余额和使用记录，进一步则可以利用这种手机当作支付工具进行电子消费，比如电子钱包和电子入场券。

仅仅在 50天前，即 2007年 10月 8日，三井物产、IMU mobile公司(三井

物产出资 40%)、Acrodea公司这 3家公司 ,在共同推进手机 3D假象空间服务事业上达成合意，参照美国公司推出的“ Second Life”（第二生命），推进日本独自の在线型 3D 假象空间及各种便携式机器登陆的“移动 3D 平台”的构建工作。Acrodea公司提供其独自技术“X-FORGE”的许可，并负责技术支持，IMU Mobile公司在 X-FORGE基础上设计手机平台及开展各种相关服务，而三井物产主要是对企画提案及高收益性商务模型构建等综合事业进行支援。

三井物产信息产业本部 组织机构图：



三井物产信息产业本部对 IMU Mobile公司给予了全力的支持，并且在其官方网站上明确表示：“我们以成为“ No.1 Mobile Integration Company”（第一名的移动通信综合公司）的企业为目标，致力于为世人创造最高境界的移动通信。我们为了实现此理想而团结在一起，凭借 IMU移动集团拥有 350名以上经验丰富的专家集团，可以为客户及用户提供包括移动解决方案业务、移动资讯内容业务、移动媒体业务 3项事业在内的所有移动相关服务。”

第六节 韩国带来的启示 (略)

韩国电信业后来居上；三星财团的垂直产业链；既是制造商，又是运营商

第七节 中国缺失“综合性企业”(略)

车无法靠一个轮子快跑；京瓷以多元化著称；中国 3G 产业的出路在哪里？

下页接第六章：无敌的商人道

第六章 无敌的商人道

在日本汽车界，“销售的丰田，技术的日产”流传甚广。丰田绝对不是一般的造车者，而是更接近于商人，甚至可以说“丰田就是一群商人的集合体”。事实上，丰田集团是三井财团二木会（总经理会议）的重要成员，与三井物产有着割舍不断的历史渊源。

丰田的两个关键发展期，并非在“研究气质”的丰田家族人领导下，而是由“商社出身”的儿玉利三郎（后改姓丰田）和石田退三掌管。儿玉利三郎曾工作于伊藤忠，他的哥哥任职三井物产；石田退三早年在三井物产的关联商店当伙计，后来被誉为“日本的商魂”。

深受三井商业文化影响的丰田，其行为自然与一般的汽车企业有所不同，“以夺取商权为根本目标”是丰田最大的特点。丰田的商业能力集中体现在丰田通商这家综合商社身上。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引领着丰田汽车。

上世纪 80 年代，德国大众等汽车公司迅速在中国合资建厂，然而丰田汽车并不为此所动，而是以丰田通商作为开路先锋。1971 年 6 月，丰田集团在香港成立了专营贸易、对中国内地销售和投资的丰田通商香港有限公司，承担起了培育丰田汽车在华生存环境的重任。

丰田通商与丰田汽车如影随形。丰田汽车在中国有一汽丰田和广汽丰田两大合资企业。但是很少有人注意到，丰田通商这个“隐藏在丰田集团中的三井物产”在中国投资了 120 多家合资和独资企业，分布在汽车产业链的各个环节，并不断延伸到其它领域。

作者题注

导 言

在日本上世纪 60年代经济起飞的阶段,三井财团的丰田汽车开始把工厂建到国外去。当时,三井物产这样的综合商社在国外早已建立了自己的分公司、事务所、代表处,已经在世界各地建成了国际商业网络。所以,当厂家需要走出去,到国外做事情时,三井物产就开始带着它们出去。之后,丰田有了自己的商社“丰田通商”,在主流市场已经不依赖三井物产了。今天,丰田汽车在国外的业务,丰田通商(丰田集团内的三井物产)在发挥着主导作用。

第一节 影子丰田在中国

探路中国,从“丰田通商”开始

有利益的地方就有商人,有商人的地方就有斗争,历史反复地证明着这一点。因此,丰田汽车的发展史,其实就是一部争夺汽车商权的斗争史。“丰田汽车”和“丰田通商”相互依靠、相互配合,凭借超强的技术和商业实力,不断地超越对手和自我,获取源源不断的利益,并达到更高的境界。丰田通商在争夺商权的过程中起到了关键性的作用,可以说没有丰田通商的全力扶助,就不会有今日的丰田汽车。

丰田通商株式会社的官方网站上显示,其中国之旅最早是从香港开始的。1971年6月,丰田通商在香港成立了专营贸易、对内地销售和投资的丰田通商香港有限公司。受当时中国大陆封闭状态的影响,丰田汽车按兵不动长达13年,这期间丰田通商通过香港公司进行了大量的调研和准备工作。在中国发展前景并不明朗的当时,丰田通商的这种做法无疑具有坐失良机的风险,但也可以看到其富有前瞻性的战略眼光。

从上世纪80年代开始,中国重新焕发了生机,德国大众等一批公司迅速地进入中国合资建厂。然而丰田集团并不为此所动,而是从汽车行业之外开始了试探性的投资。1987年11月,在中国农村土地承包改革带来种苗需求热潮的背景下,丰田通商和札幌啤酒合资成立了华乐种苗有限公司。华乐的存在,不仅仅是为了在中国市场获利,更是为了深入研究中国内地汽车市场,给丰田汽车日后可能的发展搜集中国的政治和经济情报。

在长期近距离地观察和研究中国市场之后,丰田通商于1989年2月同小系制作所合资成立了“上海小系车灯有限公司”,专门生产汽车灯具。这家公司日后发展成为中国本土最大的汽车灯具制造商,其2005年的市场份额超过50%。1989

年 6 月 4 日的政治风波（六四事件）暂时中断了丰田通商在中国汽车行业的投资。在其后的 3 年间，丰田通商在食品行业投资建立了几个公司以规避可能的风险。随着局势的明朗，1993 年初丰田通商开始在汽车生产服务领域展开投资。

1993 年 6 月 1 日，由丰田通商株式会社（占 25% 股权）及丰田汽车株式会社（占 75% 股权）共同持股的合资公司“丰田汽车（中国）有限公司”在香港注册，并被丰田汽车指定为中国市场正式授权代理商，其办事处于 1994 年 2 月 4 日开张。从 1993 到 1998 年这 5 年间，丰田通商共投资建成 24 家为汽车生产服务的企业和 4 家主营进口贸易及销售的公司。丰田通商引领的丰田汽车在中国的布局正由此拉开了序幕。

中国国内第一家与日本汽车业合资的企业“龙日客车有限公司”于 1993 年 11 月 7 日成立，由三井物产、日野自动车工业株式会社、黑龙江客车厂、黑龙江省进出口公司四方共同出资创办。如同三井物产这样的“产业组织者”一样，丰田通商此时借助刚成立的丰田汽车（中国）有限公司承担起了培育丰田汽车在华生存环境的重任。虽然丰田通商不是丰田汽车（中国）有限公司的大股东，但是却主导了其最初的业务活动，其中的重点工作包括：

- （1）向中国市场客户销售丰田汽车及零件；
- （2）统筹由 8 家丰田通商的事务所及 2 家丰田通商（香港）有限公司事务所组成的中国销售网；
- （3）监管 36 家丰田特约零件销售中心（APD），34 家丰田维修技术培训中心及丰田特约维修服务中心（TASS）的运作；
- （4）执行丰田汽车产品的市场推广活动。

1993 年 8 月，丰田通商在江苏昆山建立了在中国的第一家生产铝车轮钢圈汽车零部件生产厂。在随后的几年里，丰田的汽车零部件厂在中国的华北、华中等地区遍地开花。据丰田称：“这正是为了配合未来的整车厂的诞生”。在天津，丰田从 1994 年开始陆陆续续建立了 25 家汽车零部件生产厂，其中很多合资企业中都能看到“丰田通商”的身影。这些为丰田汽车日后的市场竞争力奠定了坚实的技术基础，使得天津丰田一经生产，成本控制的主动权完全掌握在自己的手里。

值得注意的是，这段时间丰田集团并没有在中国进行汽车的整车生产，因此这么多服务企业的生产能力是被部分闲置的，其产品的惟一出路只是汽车维修和为其它汽车生产商的配套服务。从投资者的角度，如果单纯考虑投资回报，这样的企业是不值得投资的，正因为这样，丰田通商的行为尤其耐人寻味。俗话说“知己知彼，百战不殆”，通过全面深入地了解和研究中国的政治、经济和社会的发展

变化，丰田通商为丰田汽车在中国汽车市场的生存发展打下了坚实的基础。

以“四川丰田”为起点

丰田通商的例子充分体现了日本企业海外扩张前期准备的特征。日本为海外扩张所做的调研是世界上最全面、最细致的。一位国内市场调研行业的资深人员透露，国内 1/3 的市场调研项目出资人是日本企业，可见丰田进军中国市场也是经过充分准备的。作为日本企业的经营领导班子，董事长和总经理每天的主要工作并不是本企业的运营，而是收集情报、资讯，参加各种经济研讨会、讨论会、报告会，所在经济团体、行业协会的协调会以及各种涉外活动。

经过长达 27 年的漫长准备，在 1997 年亚洲经济危机爆发的第二年，丰田汽车坚定地迈出了进入中国汽车制造行业的第一步，在成都建立第一家合资企业，合资方当然少不了丰田通商。1998 年 11 月 10 日，由丰田通商株式会社、丰田汽车公司和四川旅行车制造厂（简称：川旅厂）以 5%、45%、50% 的投资比例，总投资 9909 万美元建成的“四川丰田汽车有限公司”（简称：四川丰田），开始正式生产“柯斯达”客车。其实，丰田通商在组装型合资企业中占有 5%-10% 的股份是通常的作法。

由于丰田通商有前期的细致而充分的市场准备，四川丰田投产不到一年，就产销柯斯达客车 2000 多辆，几乎没有库存。在其后相当长的一段时间里，“柯斯达”一直占据着中国各级领导的公务活动用车市场。2001 年 2 月 26 日，四川丰田公布了第一批全国范围内集销售、服务、零部件供应三位一体的销售店 23 家，分布在华北、华南、西北、西南地区的省会、直辖市。截止 2003 年，销售店已达到 64 家。

合资制造柯斯达客车对于丰田汽车来说，仅仅是一个开始，而染指西南公交车市场是丰田汽车进一步稳固西南市场保有量的策略行为。如果说，柯斯达客车是丰田汽车有指向性的针对中国豪华客车市场而推出的先锋武器，那么，为尽快占住国内西南市场而推出中低端城市公交车、旅行车等系列产品，则是丰田汽车加速产品区域化扩张的宝刀利剑。如今，在中国国内市场中，随处可见丰田柯斯达的影子。

丰田汽车在西南开局不久，又在京城门户天津布阵。2000 年 7 月 12 日，丰田汽车公司与天津汽车集团下属的天津夏利股份有限公司共同投资 1 亿美元成立天津丰田汽车有限公司。与丰田合资前，天汽集团是我国较早的特大型汽车生产企业，是国家规划的小排量轿车生产基地，但面对急剧增长的经济型轿车市场，

市场份额逐渐被蚕食。此时，作为合作者的丰田汽车顺势进行了“挤压策略”。

此后不久，丰田通商又开始涉足“沈飞日野汽车制造有限公司”的筹建工作。2000年9月27日，丰田通商、日野汽车、沈飞汽车制造有限公司共同建立的全新合资公司“沈飞日野汽车制造有限公司”正式签约。全新的沈飞日野瞄准了当今国际汽车制造业的前沿生产制造技术和管理模式，采用大量的新技术、新工艺、新设备、新材料，从根本上提高了生产能力、产品质量和管理水平，形成了设计、生产、销售一体化，高、中、低档客车和高、中档底盘并举的实力。

作为中国战略的关键一步，丰田借助一汽集团对四川旅行车制造厂（川旅厂）的重组，成为大赢家。2002年8月28日，在北京人民大会堂，一汽集团代表竺延风首次向全球媒体宣布了一汽集团与丰田、川旅厂与丰田的合作战略。此时，由原川旅厂和丰田各出资50%成立的四川丰田就转变为成都一汽有限公司和日本丰田汽车公司各占50%的合资公司。恰逢此时，沈飞日野的状况令人不满，丰田汽车借助丰田通商整合了日野的中国业务。

总之，丰田通商相当于丰田集团这个大家庭的后勤部长，负责贸易、投资及物流业务。早期，丰田通商是丰田汽车进入中国市场的纽带。丰田集团转入在华生产战略后，丰田汽车前台活跃，丰田通商后台支持，参股四川丰田，投资成立配套厂，负责丰田在天津、四川等地生产所需零部件进口和物流运输。更关键的是，掌控在华业务策略的丰田汽车（中国）投资有限公司也是丰田汽车与丰田通商合资成立。汽车销售服务一直是丰田通商的重要业务。

拉开“丰田围棋王座战”的序幕

按规定，国外汽车生产商在中国的合资汽车不能超过两家。而当时的日本丰田在中国国内已有两家合资企业：四川丰田和天津丰田，分别是与四川旅行车制造厂和北汽集团合作。为了摆脱中国汽车产业政策的限制，借一汽集团重组川旅厂和北汽集团之时，丰田汽车将已经拥有的两家商用车企业“四川丰田”和“天津丰田”合二为一，成为丰田与一汽的合作项目“一汽丰田”。由此，丰田顺理成章地腾出一只手来寻找新的战略伙伴，在中国的合资道路豁然开阔。

2003年12月，丰田通商、丰藤海运与中国深圳长航实业发展有限公司正式成立了“深圳长航丰海汽车物流有限公司”，并于2004年1月开始正式营业，为丰田汽车提供相应的水运物流服务。在业界，丰田通商的这一行动被看成丰田汽车与广汽集团合作“广汽丰田整车项目”启动的前奏之一。因为在此之前，天津丰田项目启动的时候，丰田通商在天津也设立了类似的物流企业。由此看来，广

汽丰田整车项目已经引弓待发了。

而丰田汽车与广汽集团的携手，使珠三角这块商家必争之地更加“白热化”。早在 2003 年 7 月，日本媒体就传出消息，称丰田与广汽达成初步合作意向，将于 2004 年在广州生产丰田佳美轿车，广汽集团随后证实了这一消息，并表示合作谈判已大致完成。2004 年 2 月 25 日，丰田联手广汽迈出了第一步，总投资 22 亿元的“广汽丰田发动机有限公司”在广州举行了成立暨奠基仪式，广汽集团占股比 30%，丰田汽车占股比 70%。按计划，合资公司从 2005 年初投产。

2004 年 9 月 6 日，“丰田杯世界围棋王座战”在东京进行最后的决战。同日，由广汽集团与丰田汽车共同投资的“广州丰田汽车有限公司”在广州东方宾馆举行了隆重的公司成立仪式，丰田公司副社长白水宏典、专务董事丰田章男和名誉会长丰田章一郎等出席仪式。合资公司投资总额 38.21 亿元人民币（约 4.6 亿美元），注册资本 13 亿元人民币（约 1.6 亿美元），广汽集团与丰田公司各持 50% 的股份。至此，丰田汽车“珠三角”布局顺利完成。

广汽集团是丰田汽车公司在中国的合资伙伴，而沈飞日野股东——日野汽车株式会社背后的主人也正是丰田公司。早在 2001 年，丰田汽车曾经向日野增资，增持股权比例从 36.6% 提高到 50.1%，使之成为丰田的子公司。2007 年 8 月，由丰田日野、广汽集团组建的“广汽日野汽车项目”正式获国家发改委批准。丰田公司又是广州汽车工业集团有限公司在轿车和发动机项目上的固有合作伙伴，此次广汽股份与日野汽车成功联姻，最终使广汽集团与丰田集团双方“亲上加亲”。

丰田汽车在中国西南、东北、华北、珠三角等区域的合作布局已日渐明朗，这就如同丰田汽车赞助“丰田杯世界围棋王座战”一样，不用做广告，它采取的是一种潜移默化的攻心方式。丰田正在“雄心勃勃”地实施着国际化扩张，以使公司能占据全球汽车行业的主导地位。丰田正加大研发的力度，开发新材料、新引擎、新款式，以“征服新市场和新领地”。从拉丁美洲到中国，丰田投资数十亿美元修建新的厂房，争取在未来十年内获得 15% 的市场份额。

2006 年，中国汽车市场回暖，丰田通商一如继往地在中国汽车行业中默默地耕耘着。1 月 19 日，丰田通商正式入股天津北信保险经纪公司，其股份在增资入股后占 20%。由此，丰田通商成为天津市惟一的一家涉足保险中介行业的世界 500 强企业。4 月，丰田通商和国内汽车快修领域的著名企业云河集团签署战略合作协议，从而进一步深入中国汽车修理市场。[从汽车金融、维修和分销这三个相互联系的环节入手，丰田通商把夺取汽车商权演绎得淋漓尽致。](#)

第二节 丰田汽车商社

从“丰田商会”到“丰田通商”

从《财富》杂志公布的 2006 财年数据可见，日本丰田汽车的营业收入较美国通用汽车仅低 26.026 亿美元，却实现了 140.558 亿美元的利润。此时，美国汽车企业（福特汽车、通用汽车）亏损额为 145.91 亿美元，日本汽车企业的利润总额为 244.06 亿美元。随后，2007 年第一季度丰田汽车的销量超越通用汽车，很可能以突破 940 万辆的全年销量，并实现 200 多亿美元的利润，领跑全球制造业。以丰田汽车为首的“日本汽车阵营”已经全面向“美国阵营”发起猛攻。

在日本汽车界，“销售的丰田，技术的日产”流传甚广。销售的丰田，它有一套自己独特的管理方式。这套独特的管理方式当然源于丰田管理的很多理念，这些理念就是丰田文化的灵魂中最不可缺的东西。由此可见，丰田汽车绝对不是一般的造车者，而是更接近于商人。在某种程度上甚至可以说，丰田汽车就是一群商人的集合。如果要用一个词来概括丰田汽车公司的话，“丰田汽车商社”应该是个不错的选择。

之所以说丰田汽车是商社，不仅是因为它在销售领域引人注目的成绩，更是因为其与三井商人剪不断理还乱的历史。早在丰田 100 多年前创业起家的时候，三井物产于 1896 年为丰田创始人丰田佐吉设立了“井衍商会”。不久，由三井物产出面，在名古屋武平町设立了以丰田个人为名的“丰田商会”，这可以视为“丰田通商的远祖”。1905 年 12 月，负责“丰田商会”资本与销售的三井物产又广泛集资，以更大的资本设立了“丰田纺织机股份有限公司”，从而为后来的丰田汽车出现奠定了基础。

丰田公司早期以制造纺织机械为主，1926 年成立“丰田自动织机制作所”，生产先进的自动织布机。1933 年，丰田佐吉的长子丰田喜一郎在“丰田自动织机制作所”设立汽车部，从而开始了丰田制造汽车的历史。1935 年，丰田 AI 型汽车试制成功。第二年，为配合国产汽车的销售，丰田通商的前身“丰田金融株式会社”创立，开始以丰田汽车的销售金融为目的。由此，丰田集团内部孕育出一个“新三井物产”——丰田通商。1937 年，“丰田汽车工业株式会社”创立。

此后，“丰田金融株式会社”（丰田通商前身）于 1942 年改名“丰田产业株式会社”；1945 年，为谋求机构改革以及业务完善而涉足贸易，开始迈向商业领域；1947 年，由于第二次财阀指定，而被美国占领当局的“持股公司整顿委员会”解

散。1948年7月1日，丰田完成企业债权完善计划，继承丰田产业株式会社的商业部门，成立了“日新通商株式会社（现在的丰田通商）”，资本金为900万日元；1956年，商号正式更改为“丰田通商株式会社”。

1960年，丰田通商在纽约创立了海外首家子公司“丰田纽约公司”；1961年，公司在名古屋证券交易所市场第二部上市。1964年，以向多米尼加共和国出口为开端，丰田通商开始代理出口丰田汽车。1973年，丰田通商开始在大阪建造公寓，从此拉开经营多样化的序幕。随着丰田集团的发展，公司的业务不断提高，丰田通商于1975年获准进入名古屋证券交易所市场第一部，1977年在东京证券交易所市场第一部上市。

从60年代到70年代，丰田通商不断开设海外据点通过贸易将各国的产品和情报传到日本。1964-1975年，丰田通商在巴西、台湾、比利时、菲律宾、马来西亚、香港、澳大利亚、新加坡成立当地法人，与泰国、美国的当地法人相呼应，完成了目前的海外网络基础。1979年，丰田通商在北京开设联络事务所。以此为开端，丰田通商在1979-1981年间先后又分别在上海、广州等地开设事务所，正式开始扩充在华网络。

“丰田汽车”与“丰田销售”并驾齐驱

1940年，一位擅长经营和管理的干将从三井物产转入丰田汽车工业株式会社，成为丰田喜一郎的副手，他就是鲜为人知的赤井久义。由于战争的原因，此时的丰田喜一郎对工作非常消极，只是专心读书，而将公司主要的工作全部交给赤井久义，偶尔过问一下主要干部的人事问题。然而不幸的是，赤井久义副社长于1945年12月10日因为一次交通意外事故而去世。此后，丰田喜一郎从东京大学请来了依赖理论来管理企业的限部一雄教授，结果企业陷入困境。

时至1949年，驻日盟军总部经济顾问约瑟夫·道奇提出财政金融紧缩方针（“道奇方针”），丰田受到这一影响，出现更加严重的经营危机。当时，三井财团的帝国银行（后来的三井银行、樱花银行，现三井住友银行）接受了丰田汽车的融资请求。随后，丰田加入了形成三井财团的“二木会（财团内企业领导人会，即“总经理会议”）、“三井业际研究所（二木会直属的智囊团）”和“网町三井俱乐部（以集团企业中间领导层为会员组成的社交俱乐部）”。

不久，日本经历了二战后的经济萧条，工潮迭起，由研究型气质的丰田喜一郎所领导的丰田汽车背着10亿日元的债务，陷入经营危机。在这关键时刻，石田退三，这位曾经的三井物产关系商店的伙计，而后来进入丰田成为职业的经理人，

此时临危受命，听从三井财团主导的董事会的决定，接替丰田喜一郎出任丰田汽车工业株式会社的总经理。当时名古屋 20 家银行，以三井银行为首组成财团，借给丰田 2 亿日元的贷款。

在三井财团的要求下，1950 年 4 月，丰田汽车工业株式会社（简称：丰田汽车）将销售部门跟汽车制造部门分开，设立了丰田汽车销售株式会社（简称：丰田销售）。在这一方面，丰田的做法引人瞩目，他们把生产和销售分成各自独立的两大系统。生产系统以“丰田汽车”为核心与龙头，组成从原材料、部件、零件、总装这样一条龙的生产体系。在流通和销售系统方面，以“丰田销售”为龙头。与此同时，在丰田通商和三井物产这样的综合商社协助下，丰田集团在日本全国以及国外主要出口市场，开始逐步铺设更加宽广的营销网络。

在获得了市场网络的强力支撑后，20 世纪 50 年代后半期，石田退三社长以其商人般的敏锐判断决定建设专门生产轿车的元町工厂，使轿车的年生产量达到了 12 万辆。这笔投资高达 23 亿日元，与当时的销售额相比，这绝对是一个相当大的投资额。当时，几乎所有人都对此嗤之以鼻、不屑一顾，不相信会有收益。但是工厂建设完成后，立即掀起了第一次的轿车热。事实证明，这项投资决策果断，取得了巨大的成功。

1957 年，为了创造实现大批量销售市场环境，曾经工作于三井物产、时任丰田汽车销售株式会社社长的神谷正太郎连续实施了以扩大潜在需求为目标的先行投资，先后经营汽车驾驶学校，开设汽车修理学校，设置服务中心等。同年，丰田通商在泰国成立首家海外合资公司“丰田泰国有限公司”。在当时销售资金紧张的情况下，神谷正太郎进行如此广泛的投资引起了众多的非议。但是后来证明，有“丰田销售之神”称号的神谷正太郎营造汽车业周边环境的做法是富有远见的。

石田退三、神谷正太郎二人所进行的前瞻性投资，正是基于丰田通商的市场情报。这种前瞻性投资和敏锐的市场嗅觉，使得丰田把国内的行业竞争对手远远甩在身后，取得领先地位。虽然当时有人认为是无用投资或多元化经营，但数年后却给丰田的基本业务带来了巨大的利润。这种投资方式尤其需要企业领导人富有远见的战略部署，正是由于丰田通商时刻把握好产业动向和市场信息，始终帮助丰田汽车争取领先对手半步，才抢得市场先机。

作为丰田汽车集团整体来讲，始终坚持一个铁的原则“只生产能卖掉的汽车”。这一原则，也充分吻合了丰田通商的功能。丰田通商总是刻意保持低调，尽量地隐蔽起来，在背后默默地帮助丰田汽车拓展新领域。此时，丰田汽车工业株式会社和丰田汽车销售株式会社两大龙头之间，实行一整套银行化的资金结算制度，

保证生产出来的汽车每一辆都能卖得出去，卖出的钱又能及时回收到丰田汽车总部。到 1975 年，该公司就有了较充裕的资金，从而得到了“丰田银行”的称号。

1982 年 7 月，丰田汽车工业株式会社和丰田汽车销售株式会社再次合并，以“丰田汽车株式会社”（TMC）的名义重新起步。此后，在丰田汽车争夺商权的过程中，丰田通商发挥更大作用，总是如影随形，向丰田汽车提供了材料、金融、物流、投资及其它相关环节的服务，为其在全球汽车市场上的优异表现提供了难以代替的支持。在一次次成功夺取商权之后，丰田通商总是选择了悄悄淡出公众的视线，像其它综合商社一样如同一个影子。

“丰田通商”迈出崭新的一步

80 年代后，丰田通商进一步面向金融自由化和的国际化迈进，积极强化企业体质，整備企业体制。1980 年，丰田通商销售额达到 1 万亿日元，从此稳步进入综合商社行列。1985 年，丰田通商发行第 1 次无担保转换公司社债；1987 年，在欧洲市场发行附有认股权证的公司社债。1991 年，丰田通商销售额突破 2 万亿日元。1994 年，丰田通商设立有关信息通信的子公司“丰通电信”。1995 年，丰田通商发行股票总数达 10 亿股，流通 2.53 亿股，资本金为 251 亿 4 千万日元。

此时，丰田通商拥有本土职员 1988 名，在日本本土设有东京总部、名古屋总部、大阪总部和 8 个支店和 7 个营业所，以及分布世界各地的 85 家分公司和事务所。在中国的北京、重庆、大连、上海、哈尔滨、广州、天津、沈阳、香港设有分公司和事务所。以广州事务所为例，它主要负责华南地区的事务，业务范围涉及丰田汽车的 SKD（半散装件）/CKD（全散装件）/OEM（代工生产）零件、石桥轮胎、日野汽车、大发汽车、石化产品、纺织机械、丰田产业车辆（包括叉车）专业厂零件。

1999 年，为了向非汽车领域拓展业务，丰田通商与以食品、化学品等为核心业务的加商株式会社（综合商社）进行业务合作。第二年，为了加强核心领域与重点领域的功能与扩大业务，丰田通商与东棉株式会社（综合商社）开始资本、业务合作，同时与已经缔结合作关系的加商株式会社合并。2000-2002 年，丰田通商为了实现核心领域业务中与东棉株式会社（简称：东棉）的相乘效果并尽早实现规模效益，受让了东棉的钢铁、有色金属、纺织机械业务。

其实，东棉株式会社是三井物产名古屋支店长儿玉一造所创立的综合商社“东洋棉花公司”（1920 年成立）。儿玉一造的弟弟“儿玉利三郎”就是后来成为丰田社长的丰田利三郎。为了加强资本与业务合作，丰田通商于 2003 年认购了东棉

50 亿日元的配股增资，2004 年又与东棉集中和统一了人才派遣业务以及燃油、石油产品业务。2006 年，丰田通商与东棉合并，迈出崭新的一步。

2006 年 4 月 3 日，丰田通商和东棉正式登记合并，以丰田通商为统一名称。新公司的社长由现丰田通商的清水顺二社长就任，现东棉的荫山真人社长担任副社长。新公司董事人员构成中，16 名董事中东棉有 3 人、5 名监事中东棉有 1 人，其他人来自丰田通商。双方合并后，丰田通商成为销售额达 5 兆日元（截止 2006 年 3 月的财政年度）的巨大综合性商社，从而可有效利用双方相互经营资源制定发展战略。

新丰田通商的业绩在 2007 年 3 月达到销售额 6 兆日元、经营性利润 930 亿日元、常规利润 970 亿日元、净利润 465 亿日元，2008 年 3 月预计会达到销售额 6 兆 7000 亿日元、经营性利润 1070 亿日元、常规利润 1130 亿日元、净利润 555 亿日元。由此，丰田通商向着更广的领域快速发展，代替了丸红商事的位置，成为排名三井物产、三菱商事、住友商事、伊藤忠商事之后的日本第 5 大综合商社。

丰田通商株式会社的股权结构（截止 2007 年 3 月 31 日）：

大股东情况	持股数量（千股）	表决权比率（%）
丰田汽车株式会社	76,369	21.6
丰田自动织机株式会社	39,365	11.1
日本 Trustee Services 信托银行株式会社	15,948	4.5
日本 Master Trust 信托银行株式会社	13,882	3.9
株式会社三菱东京 UFJ 银行	12,329	3.5
三井住友海上火灾保险株式会社	10,903	3.1
爱和谊损害保险公司（Aioi Insurance）	6,813	1.9
东京海上日动火灾保险株式会社	6,747	1.9
资产管理服务信托银行株式会社	5,461	1.5
日本生命保险相互会社	5,386	1.5

（注：以三井-住友财团为主的几家金融机构是“日本 Trustee Services 信托银行株式会社”和“日本 Master Trust 信托银行株式会社”的大股东。）

因为日本没有资源，须向海外谋求资源，而使日本的加工技术发达。综合商社中介其间，通过贸易活动和为海外生产提供方便，在支持经济发展的活动中，发挥了巨大作用。但是，当今环境、社会在以惊人的速度急剧发生变化，由于全球化、自由化的进步，产业间的围墙不断拆除。在高度信息化已经到来的今天，综合商社所起的作用也发生了很大的变化。在如此激变的新世纪最初的 10 年之

内，丰田通商已经明确制定了 2010 年的长期战略。

第三节 产业配套体系

构筑天津的物流中心

依照丰田在全球一贯的发展模式，丰田肯定不会满足只在中国生产汽车，而是在产业配套各个环节全面开花，压缩生产成本，给竞争对手致命一击。而且，丰田认为整车和零部件物流服务是售后市场的主体，把它放在与制造和销售汽车同等重要的位置。因此，丰田汽车一方面加大开拓中国市场的力度，扩大投产规模；另一方面，丰田通商这家综合商社承担起构筑生产和配送体系、完善产业配套结构的重任。

早在 1996 年 7 月，由丰田通商、丰田输送株式会社、株式会社上组、天津泰达投资控股有限公司共同投资组建的大型、现代化综合性物流企业“天津丰田物流有限公司”成立，注册资本为 864.56 万美元，并在上海、广州、大连、成都建立了分公司，年营业收入人民币 3 亿多元。该合资公司经营范围主要有：（1）承办海运、空运进出口货物的国际运输代理业务；（2）揽货、订舱、仓储、包装、中转、集装箱拼装拆箱、结算运杂费；（3）集装箱及普通货物的道路运输业务。

自从 2000 年丰田汽车合资项目在天津落户后，丰田通商（天津）有限公司一直为丰田汽车和其供应商提供零部件的物流配送服务。2003 年 9 月 9 日，丰田通商与天津港保税区举行购买土地合同签订仪式，出资购买了 1.8 万平方米土地，用于建设“丰田通商物流中心”，该物流中心于 2004 年 4 月建成投入运营。第二期工程则以整车物流为中心，建成以丰田进口车为主的 PDI（递送前检查）基地，2005 年投入运营。

在天津的这家丰田通商物流中心是丰田通商在中国投资建设的第一个自有物流实体，也是该公司的加工贸易基地和零部件供应基地，主要为丰田汽车及其合资厂和供应商提供物流分拨服务，面向海内外的丰田整车及配套厂商在天津港保税区集中整合后，实现门对门的现代化工厂物流配送。伴随着丰田汽车在中国的进一步发展，丰田通商正在逐步完善该物流中心的服务机能，使其成为丰田汽车及其供应商在中国北方的进口零部件分拨基地，也是丰田汽车的中国物流中心。

对于汽车零部件和售后服务商而言，是否能够有好的发展，取决于是否能够在产业链内成功扮演自己的角色。从 2003 年 12 月至 2004 年 2 月的短短 3 个月时

间里，丰田通商便在天津经济开发区注册了四家配套公司，总投资额约 3200 万美元。这四家独资公司包括：“天津丰通汽车设备有限公司”、“天津丰田通商钢业有限公司”、“天津丰通再生资源利用有限公司”、“天津丰通汽车零部件装配有限公司”。

其中，“天津丰通汽车设备有限公司”是由丰田通商及其 100% 出资的子公司丰通工程株式会社于 2003 年 12 月 12 日在天津设立的主营设备设计、制作、安装、维护方面的公司，用来满足进入中国天津地区的汽车相关企业的设计和制作需求。天津丰通汽车设备公司位于天津经济技术开发区，资本金为 50 万美元，出资比率为丰田通商占 70%，丰通工程占 30%。虽然规模不大，但该公司计划发展成为面向中国乃至全球汽车制造企业的设备生产基地。

携手“电装”，保障零部件供应

描绘丰田管理的成功经验通常有一堆的概念：订单管理、准时生产、现场管理、零库存、杜绝浪费、低成本、高效率、现地现物……，简而言之就是以市场为龙头拉动生产的最精益方式。如果说当年福特创造了流水线生产的大规模制式功不可没，丰田就是把适应市场的看板式生产与流水线结合在一起。事实上，丰田不仅有“精益生产方式”，我们叫 TPS，美国人称之为“改变世界的机器”；而且，丰田还有完善的“零部件配套体系”。

2004 年 10 月，为与日资零部件厂家共同构筑在中国的销售渠道，丰田通商（出资 40%）联合电装、日立制作所、三菱电机及福建省亚太经济发展有限公司在天津保税区共同出资成立了“日联汽车零部件贸易（天津）有限公司”。该合资公司集合了电装及电装以外零部件厂家的一流产品，销售的产品主要有：火花塞、雨刮片、机油滤清器、喇叭、燃油泵、回收电机等，通过北京中汽联合汽配连锁有限公司专卖店渠道进行销售。

株式会社电装（简称：电装，英文名称：Denso）是日本最大、世界顶级的汽车系统零部件供应商，成立于 1949 年，隶属丰田集团，为丰田汽车及其他汽车厂生产制造汽车电子零部件。在丰田 14 家集团成员中，电装公司的规模及营业额排在仅次于丰田汽车的第二位，目前在中国有 8 家汽车零部件合资工厂。截至 2005 年 3 月末，电装在全球 32 个国家和地区设有 171 家子公司。电装在中国已拥有 23 家独资、合资公司。

丰田通商是电装产品的全球唯一的营业窗口。丰田通商在中国有 11 家事务所 4 家现地法人公司。2000 年，丰田通商与电装旗下的“电装 WAVE 公司”共同在

中国国内构筑以代理为核心的营销网络，逐渐形成了覆盖华北、华东、华南的代理点销售体系，在丰田通商内部成立了自动识别事业部，在上海成立了技术服务中心，负责电装产品的技术支持与售后服务，定期对代理店实施技术培训，提高代理店对产品的应用开发能力及系统解决方案能力。

丰田通商与电装在中国的合资企业不只一家。2005 年 4 月，丰田通商（出资 4%）、丰田自动织机、电装、丰田工业在江苏省昆山市设立了一家车载空调压缩机生产企业“丰田工业电装空调压缩机（昆山）有限公司”，作为丰田集团在中国生产车载空调压缩机的第二个基地。早在 1994 年，丰田通商、丰田自动织机、电装与中国首钢总公司共同设立了生产汽车空调压缩机的“烟台首钢电装有限公司”。新合资公司的成立及原有生产基地的扩充确立了丰田车载空调压缩机在中国市场的稳固地位。

与“爱信精机”多方位协作

2006 年 11 月 18 日，“北京国际汽车展览会”吸引了国内外众多的整车制造商和为主机厂配套的零部件厂商。在展会现场，日本爱信精机株式会社（简称：爱信精机）的展位显得尤为突出。爱信精机较早就进入了中国。1995 年，随着浙江爱信宏达汽车零部件有限公司的成立，爱信精机开始在中国开展业务。至今，爱信精机在中国拥有 15 家合资或独资汽车零部件生产企业，这些企业 90% 的产品为丰田在中国的合资汽车企业配套。

爱信精机成立于 1949 年，是世界著名的综合性汽车零部件厂家之一，属丰田集团成员。在一辆汽车上，爱信精机开发和生产的产品相当于全体零部件的 1/3，其产品涵盖了汽车传动系统、底盘、车身、发动机和信息系统等五大类。爱信精机在中国生产、为丰田合资汽车厂配套的产品包括：手动变速器、离合器碟片和压板、制动助力器与制动缸、车门锁、天窗、油泵、水泵、发动机前部组合件、汽车导航系统等。

同属丰田集团的丰田通商和爱信精机在中国有多家合资企业。最早于 1995 年 6 月，由丰田通商、爱信精机、台州瑞丰投资开发有限公司共同出资组建成立了“浙江爱信宏达汽车零部件有限公司”，总投资额 1950 万美元，主要产品有硅油风扇离合器、水泵、机油泵、气缸盖等以铝压铸为基础的汽车发动机零部件，为丰田汽车发动机、东风汽车公司商用车发动机厂、江铃汽车、哈尔滨东安汽车发动机、沈阳航天三菱汽车发动机、一汽丰田（长春）发动机、北京福田环保动力、广汽丰田汽车发动机等国内主机厂配套。

唐山爱信齿轮有限责任公司是 1996 年成立的中日合资公司,现在已经转成日方独资企业,成为丰田通商、爱信精机、日本爱信 AI 株式会社共同组建的汽车变速器专业化公司,投资总额 9878 万美元,注册资金 3.43 亿元。该公司主要面向丰田所属四川丰田汽车有限公司和天津丰田汽车有限公司及三菱汽车的东南汽车工业公司等生产手动变速器,年产量在 17 万台左右;其它客户还包括:北京吉普、郑州本田、沈阳金杯、柳州五菱、厦门金龙、东南汽车等国内著名汽车公司。

近年来,丰田通商与爱信精机陆续在更多领域合作投资。例如,爱信(天津)车身零部件有限公司是由丰田通商(3%)、爱信精机(60%)、天津汽车集团(25%)、台湾信昌国际投资有限公司(12%)共同出资 1 亿元,于 2001 年正式成立的生产及销售轿车车身零部件的合资企业,主要为一汽夏利和天津丰田生产的 NBC 系列轿车配套生产门锁、门铰链、玻璃升降器、限位器等产品,并为爱信精机的国内外厂家提供部分冲压件。

“丰田通商”与“三井物产”共展鸿图

随着“一汽丰田”和“广汽丰田”在中国的快速发展,有更多的丰田系列轿车(包括商务车,SUV等)在中国各地陆续投入生产,规模不断扩大,对车身零部件的品种,数量的需求日渐增加。丰田汽车产业的“整”“零”关系在提高日本汽车工业竞争力方面起着重要作用,也受到世界各国的关注。丰田汽车整车制造企业与零部件企业建立的体系是金字塔型的“多层交互垂直式”分工体系。其间,“丰田通商”和“三井物产”扮演着不可替代的“产业组织者”角色。

2007 年 10 月 26 日,《宝钢日报》报道:“由宝钢、三井物产、丰田通商共同投资建设的广州宝丰钢材剪切中心日前破土动工,主要为广州丰田汽车公司供货”。届时,连同“宝井昌剪切中心”(三井与宝钢合资)在内,宝钢每年可向广州丰田汽车加工配送钢材 7 万吨以上。这意味着,三井物产和丰田通商(隐藏在丰田集团的三井物产)这两家综合商社正在携手为丰田汽车在中国境内构筑更加宏大的产业配套体系。

其实,三井物产与丰田通商的合作是全球性的。早在 2003 年 7 月,三井物产、丰田通商、神户制钢所 3 家公司在美国就有关车辆悬挂的铝锻造零部件的制造、销售签署了合作协议。此前,三井物产在美国为丰田汽车提供的零部件物流服务,开发的“配送牛奶”物流体系可以保证以最快的速度对客户的订单发生反应,从下订单到供货完成的过程可以用小时为单位计算,物流效率很高。三井物产在欧洲还为日产汽车构筑了类似的物流系统。

在车辆悬挂构件方面，2003 年 11 月，三井物产携手宝钢、日本万株式会社（Yorozu）在广州市花都汽车城联合投资组建了“广州万宝井汽车零部件有限公司”，总投资 4.9 亿元人民币，设计年产能 22 万辆套悬挂系统。2005 年 6 月 3 日，这家三井物产与宝钢的合资企业正式投产，主打产品为乘用车悬挂系统构件，作为汽车配件中的核心部件，已经成功进入丰田汽车、东风日产和长安铃木等日系汽车企业的采购体系中。

此时，随着在华投资的日资汽车厂家产能的不断扩大，众多日本钢铁材料生产和流通企业均看到了无限的商机和巨大的市场，将原本从日本进口的部分产品转移到中国当地生产。为此，2006 年 9 月 27 日，由丰田通商（12%）、新日铁（28%）、美达王（9%）、日铁商事（9%）、松菱金属工业（14%）、宫崎精钢（14%）、三友（14%）等七家公司共同出资设立的“日铁特殊钢棒线制品（苏州）有限公司”在苏州工业园区获取了营业执照，正式成立。该公司的主要产品为汽车用冷镦钢丝和磨棒钢，年产量预计 7000 吨左右。

业界一直对丰田姗姗进入中国指指点点，却又啧啧这位后来者的猛烈攻势。其实，它当年强攻美国市场就是从营销网络的铺设、直接迅速了解消费者需求和提供服务切入的，随后是零部件生产供应的跟进，最后才是在美国建厂就地生产。回头审视丰田在中国的每一个动作，则可发现，以“市场拉动”的价值理念首先就体现在它的战略部署当中，幕后的主导力量就来自不显山露水的“丰田通商”——隐藏在丰田集团内部的“三井物产”。

第四节 决胜流通领域（略）

建立高效率的物流体制；“一汽丰田”强化 4S 店网络；突破运输瓶颈，建立水上通道；

第五节 价值综合者（略）

利用“三联园区”整合资源；渗透到产业链的每个环节；迎接信息技术时代的到来；创造新的商机和市场

第六节 像商人一样思考（略）

来自“三井商人”的影响和支持；以夺取商权为根本目标；“综合商社”是一种经营哲学

附表：丰田通商在中国独资及合资企业一览（1971-2006）

成立时间	合资企业名	地点	共同投资 日本企业	经营·生产品种
1971.06	丰田通商（香港）有限公司	香港	独资	贸易、中国国内的销售、投资
1984.04	T M S C 有限公司	香港		不动产、租赁
1987.11	华乐种苗有限公司	北京	札幌啤酒	蔬菜、花卉的新品种开发、生产、销售
1987.12	新疆阜北三宝乐啤酒花有限公司	新疆		啤酒花的生产销售
1989.02	上海小系车灯有限公司	上海	小系制作所	车灯
1992.06	青岛京西食品有限公司	山东		农产品加工生产
1992.09	松德丰（清远）食品有限公司	清远	九松物产·富士屋食品	笋丝干
1993.01	天津商河粮油食品有限公司	天津	独资	挑选加工绿豆、荞麦、大豆、杂豆
1993.03	沈阳三洋空调有限公司	沈阳	三洋	制造与销售空调
1993.06	丰田汽车（中国）有限公司	香港	丰田汽车公司	丰田汽车中国总销售代理
1993.12	昆山六丰机械工业有限公司	昆山	六和机械·建台丰	合金铝钢圈
1994.02	合肥三洋荣事达有限公司	合肥	三洋电机	全自动洗衣机
1994.08	丰田工业昆山有限公司	昆山	丰田自动织机	铸件材料
1994.11	烟台首钢日本电装有限公司	烟台	电装	汽车用空调
1995.01	丰田通商（上海）有限公司	上海	独资	贸易·中国国内销售
1995.02	廊坊津瑞印铁有限公司	廊坊	前田制作所	罐的印刷业
1995.03	镇江东丰特殊合金有限公司	扬中	东洋电化工业、业信高丘	制作特殊合金
1995.04	天津丰田钢材加工服务有限公司	天津		钢板加工
1995.06	江门华通丰田汽车销售服务有限公司	江门		销售及维修汽车、零部件
1995.07	浙江业信宏达汽车零部件有限公司	台州	业信精机	风扇连接器、水、石油泵
1995.09	天津华丰汽车装饰有限公司	天津	丰田纺织	车座、内饰件、车门、车顶
1995.09	大连光洋瓦轴汽车轴承有限公司	天津	光洋精工	汽车车轮用轴承
1995.12	天津业三汽车附件有限公司	天津	业三工业	节气门段等
1995.12	天津丰田合成有限公司	天津	丰田合成	制动软管
1995.12	天津电装汽车电机有限公司	天津	电装	起动机·交流发电机
1995.12	天津富士通天电子有限公司	天津	富士通天	喇叭·CD装置
1995.12	天津丰田合成汽车软管有限公司	天津	丰田合成	制动软管
1995.12	天津电装汽车电机有限公司	天津	电装	起动机·交流发电机
1996.03	天津段斯莫汽车微电机有限公司	天津	段斯莫	小型马达、雨刮器等
1996.03	唐山业信齿轮有限公司	唐山	业信精机	手动变速器
1996.03	新疆东亚联合酒花有限公司	乌鲁木齐	三宝乐啤酒、东食	生产啤酒花
1996.03	江苏统一马口铁有限公司	无锡	三宝乐啤酒、东食	销售马口铁制品
1996.07	天津丰田国际货运有限公司	天津	上组	办理进出口货物（通关、出口）、卡车、集装箱、整车物流
1996.12	沈阳华润三洋压缩机有限公司	沈阳	三洋电机	压缩机
1996.12	福建统一马口铁有限公司	龙海	川崎制铁，川铁商事	销售马口铁制品
1997.01	丰田通商（天津）有限公司	天津	独资	贸易业、中国国内销售

《三井帝国在行动》电子版

揭开日本财团的中国布局

1997.05	天津业信汽车零部件有限公司	天津	业信精机	制动部件、离合器零部件
1997.07	上海虹日国际电子有限公司	上海	东棉集团	电子零部件(半导体)贸易公司
1997.11	丰田通商(广州)有限公司	广州	独资	贸易业、中国国内销售
1998.01	沈阳盛润三洋压缩机有限公司	沈阳	三洋电机	制造与销售空调用压缩机
1998.11	北京聚菱燕塑料有限公司	北京	三菱化学	汽车用P.P化合物
1998.11	四川丰田汽车有限公司	成都	丰田汽车	制造柯斯达客车
1999.02	苏州科士达印务有限公司	苏州	科士达	印刷业
1999.03	成都亚乐克汽车内饰件有限公司	成都	丰田纺织	车座、内饰件
1999.04	天津蓝天三洋电源有限公司	天津	三洋	镍氢电池
2000.11	沈阳沈飞汽车制造有限公司	沈阳	日野汽车	制造销售大、中型高级旅游车
2000.12	双叶科技(香港)有限公司	香港	双叶产业	制造装配复印机机架等零部件
2000.12	南京云海镁业有限公司	南京	大坂特殊合金、船场	制造销售镁合金以及相关制品
2001.01	高丘六和(天津)工业有限公司	天津	务信高丘	制造设计销售铸造锻零部件
2001.01	沈阳古河液压机械有限公司	沈阳	古河机械金属	生产销售油压凿岩机械
2001.02	天津东海理化汽车零部件有限公司	天津	东海理化	开关类
2001.04	宁夏丰源活性炭有限公司	石嘴山	科特拉	制造煤炭系列活性炭
2001.04	宁波东宝纤维有限公司	宁波	东宝纤维	制造纤维制品
2001.07	广州华通丰田汽车服务有限公司	广州		销售及维修汽车、零部件
2001.09	上海丰田纺汽车零部件有限公司	上海	丰田纺织	后全带等
2001.11	北京凯迪迪爱通信技术有限公司	北京	KDDI	构建及维护网络、协助日资企业
2002.03	京瓷信息系统(上海)有限公司	上海	京瓷信息系统	开发设计电脑软件
2002.03	天津双协机械工业有限公司	天津	双叶产业	车身板金属部件等
2002.05	上海务知锻造有限公司	上海	务知制刚	汽车用锻造品
2002.05	沈阳华通丰田汽车服务有限公司	沈阳		销售及维修汽车、零部件
2002.05	西安华通丰田汽车服务有限公司	西安		销售及维修汽车、零部件
2002.06	苏州瑚北光电子有限公司	苏州	务信精机	生产销售铝解电容用段子、生产销售光通信用连接零部件及相关制品
2002.12	昆山通和丰田汽车服务有限公司	昆山		销售及维修汽车、零部件
2002.12	下村特殊精工(苏州)有限公司	苏州	下村特殊精工	生产精密磨棒钢业务
2002.12	科特拉(无锡)环保科技有限公司	无锡	科特拉	汽车用触媒
2003.01	北京华通丰田汽车服务有限公司	北京		销售及维修汽车、零部件
2003.01	平湖东和汽车零部件有限公司	平湖	东和纤维工业	缝制缝全气囊、制服
2003.04	丰田工机(大连)有限公司	大连	丰田工机	销售及维修机床
2003.05	丰田产业车辆贸易(上海)有限公司	上海	丰田自动纺机	销售叉车、国际贸易
2003.05	丰田通商(大连)有限公司	大连	独资	贸易业、中国国内的销售
2003.06	天津中发富湖弹簧厂有限公司	天津	中央发条	制造销售汽车用缓冲件
2003.06	丰田工机汽车零部件有限公司	天津	丰田工机	生产油压动力转向泵
2003.06	瑞翁化工(广州)有限公司	广州	日本瑞翁、瑞翁化工	销售合成橡胶的化合物物品
2003.08	汽三(天津)汽车零部件有限公司	天津	务三工业	
2003.08	成都神钢工程机械有限公司	成都	神钢建机	销售维修油压挖掘机等建设机械
2003.09	富来精工(天津)有限公司	天津	富来	制造精密、特殊树脂成型零部件
2003.11	天津丰通汽车设备有限公司	天津	丰通工程	设备的设计、缝制、缝装、维修
2004.01	天津丰通再生资源利用有限公司	天津	独资	构筑铁屑回收再利用项目
2004.01	天津丰田通商钢业有限公司	天津	独资	钢板冲压加工
2004.01	天津双叶协展机械有限公司	天津	双叶产业、麦油水谷	制造燃油零部件
2004.01	丰田合成(天津)精密制品有限公司	天津	丰田合成、雅珂可	生产手提电话精密零部件
2004.01	协富光洋(厦门)机械工业有限公司	厦门	富士机工、光洋精工、光洋机械工业	生产销售转向机构、中间转动连杆及其他汽车零部件

《三井帝国在行动》电子版

揭开日本财团的中国布局

2004.01	昆山中和弹簧有限公司	昆山	中央发条、昆山六丰机械工业	生产销售阀门弹簧、球形接头用弹簧、离合器用弹簧
2004.01	丰田合成 (佛山) 汽车零部件有限公司	佛山	丰田合成、丰裕	汽车内装外装零部件
2004.01	深圳长航丰海汽车物流有限公司	深圳	丰腾海运	整车物流及装运货物业务
2004.01	杭州神钢建设机械有限公司	杭州	神钢建机	生产建设机械 (重型挖掘机)
2004.02	汽德克斯 (天津) 汽车零部件有限公司	天津	爱德克斯, 爱信精机	生产销售汽车用刹车零部件、生产销售汽车用刹车系统
2004.02	青岛丰和食品有限公司	青岛		向日本出口水洗芝麻、加工煎芝麻、出口以及在中国销售
2004.02	丰田合成 (佛山) 橡塑有限公司	佛山	丰田合成	汽车车体用橡胶条
2004.03	天津丰通汽车零部件装配有限公司	天津	独资	TFM社第二工场用轮胎组装
2004.03	天津马鲁雅斯管路系统有限公司	天津	马鲁雅斯, 环球股份	弯曲加工、加工终端
2004.03	天津三五汽车零部件有限公司	天津	三五	制造销售汽车零部件、钢铁加工
2004.04	北京图新经纬导航系统有限公司	北京	丰田通商	导航仪地图的销售、编辑与生产
2004.04	丰田工业汽车配件 (昆山) 有限公司	昆山	丰田自动织机	生产销售汽车、列车、叉车以及其他机械零部件
2004.05	爱三 (佛山) 汽车零部件有限公司	佛山	爱三工业	节气门段以及其他压铸产品
2004.06	淀钢建材 (杭州) 有限公司	杭州	淀川制钢所	加工制造销售金属制建筑材料
2004.07	上海丰虎地毯有限公司	上海	长谷虎纺织	制造销售汽车、簇绒地毯
2004.07	佛山东海理化汽车部件有限公司	佛山	东海理化电机	开关、车窗调节器、门锁等
2004.07	长春通利铝合金科技有限公司	长春		制造销售铝合金溶水、合金原料
2004.08	广州捷士多铝合金有限公司	广州	大纪铝工业所	制造销售铝合金溶水和合金原料
2004.08	锦州日电铁合金有限公司	锦州	日本电工	制造销售钢用特金属硅锰
2004.09	日联汽车零部件贸易 (天津) 有限公司	天津	电装、日立、三菱电机	在中国销售汽车用品
2004.11	青岛即龙山染织有限公司	青岛	双日、大和纺织、东棉	生产以棉、T/C为主高级衬衣面料用先染织物、衬衣面料、衬布用织物质色染
2004.11	广汽丰通钢业有限公司	广州		加工钢板落料
2004.11	业德克斯 (广州) 汽车零部件有限公司	广州	业德克斯	制造销售汽车用制动器
2005.01	沈阳汽车修理救援中心有限公司	沈阳		电话业务、汽车救援、向会员提供各项服务
2005.01	广州广汽丰通服务有限公司	广州	丰通设备工程	向广州市和佛山市的丰田集团提供服务
2005.02	广州广汽丰通物流器材有限公司	广州	木村联合、三甲	制造销售物流器材
2005.04	丸一金属制品 (佛山) 有限公司	佛山	丸一钢管、美达王	向中国国内以及国外钢管需求商销售
2005.05	丰田电装空调压缩机 (昆山) 有限公司	昆山	丰田自动织机、电装投资、丰田工业 (昆山)	生产可变容量型汽车空调压缩机
2005.08	广州广汽丰绿资源再生有限公司	广州	丰田通商	铁屑、废纸的加工处理
2005.12	丰特网络信息技术 (北京) 有限公司	北京	丰田通商	网络系统维护
2006.03	天津碧美特工程塑料有限公司	天津	日本颜料、东丽	合成树脂的染色及化合物制品等的委托加工、制造、销售
2006.07	深圳大兴丰通汽车用品有限公司	深圳		快速服务事业
2006.09	丰田陆捷物流 (上海) 有限公司	上海	丰田输送	中国生产的丰田整车的国内运输、日本生产的丰田车及雷克萨斯进口车的通关业务及国内运输
2006.11	天津丰通大塚纤维有限公司	天津	大塚	汽车用针刺法无纺布的生产加工

下页接第七章：商场如战场

第七章 商场如战场

新加坡地处要冲，具有重要的战略地位。经过数十年坚持不懈的努力，三井财团成功地把新加坡变成其在东南亚的战略据点，形成了石油产品的完整供应链体系。在波谲云诡的海外资源市场争夺中，这种稳固的体系进可攻，退可守，保障着日本海上生命线。

不幸的是，中国燃料油垄断企业“中航油”单枪匹马闯入新加坡，浑然不知地掉进了三井财团的大网中。在与三井能源风险管理公司、三井住友银行、高盛这 3 家三井财团关联公司进行石油期权交易之后，中航油于 2004 年 11 月宣布总计亏损 5.5 亿美元。

在“中航油事件”中，实施逼仓行动是三井能源风险管理公司是三井物产的全资子公司，主要为中航油提供期权等期货金融衍生工具。事件中没有公开露面的三井石油也是三井物产的子公司，与中航油在油品贸易中有很多业务联系。

三井石油归属于三井物产的能源部旗下，其股东名单中除了三井物产（占 90% 股权）以外，三井住友银行、中央三井信托银行、商船三井、三井造船、三井化学、三井住友海上保险、三井生命保险、三井住友建设、三井不动产等赫然在列。

此时，三井物产期货公司的活动也异常活跃，在中国境内的石油期货市场消息中经常能听到它的声音。天真的中国企业居然相信了期货大鳄散布的消息，错估了国际油品市场价格的走势，结果 2007 年 10 月全国范围内出现了大规模的油荒。

作者题注

导 言

在日本，三井物产这样的综合商社既有金融资本的背景，又是超级贸易商，主要负责日本的海外资源保障，因此早就进入国际期货市场与外国资本面对面地较量。三井财团企业之间在石油和燃料油产业上的众多联系，由此形成的强大情报交换网络。期货市场如同硝烟弥漫、随时经历着生存与毁灭的战场。对比中国企业之间各自独立、产业之间相互分离、金融与商业没有联系现状，不免让人担心中国企业在全球化的商战中如何取胜？

第一节 巨亏背后有玄机

从“做多”转入“做空”

2004年 11月 30日，中国航油（新加坡）股份有限公司（简称：中航油）发布了一个令世界震惊的消息：这家新加坡上市公司因石油衍生产品交易，总计亏损 5.5亿美元。净资产不过 1.45亿美元的中航油因之严重资不抵债，已向新加坡最高法院申请破产保护。许多中小投资者仍旧在睡梦之中，难以置信。在此之前，中航油在新加坡一贯被视为信誉良好的公司，2001年 11月上市以来，股价稳步上升，2004年更是增长了 80%

中航油成立于 1993 年，由中央直属大型国企中国航空油料控股公司控股，总部和注册地均位于新加坡。1997年以来，由新的掌舵人陈久霖分管中航油，当时公司初期只有两名人员、启动资金只有 38.4万新元。2001年年底，中航油在新加坡上市后，公司迅速成为投资者的宠儿。中航油 6年间，净资产由 1997年的 16.8万美元猛增至 2003年的 1.28亿美元。陈久霖本人因此分享企业盈利的 10%，2003 年薪酬达到 2300 余万元，成为打工皇帝。

中航油几乎 100%垄断中国进口航油业务，2004年的航油贸易额为 19亿美元，同时公司还向下游整合，对相关的运营设施、基础设施和下游企业进行投资。通过一系列的海外收购活动，中航油的市场区域已扩大到东盟、远东和美国等地。2003 年，《求是》杂志曾发表调查报告，盛赞中航油是中国企业走出去战略棋盘上的过河尖兵。同时，国资委也表示，中航油是国有企业走出国门、实施跨国经营的一个成功典范。

2003 年下半年开始，中航油开始交易石油期权。在原油价格位于每桶 35~

39 美元价位区间时，该公司开始“做空”，意思就是按当时市场价格卖出一定数量的货品或期权合约，等价格下跌后，实现高价卖出、低价买进的差额利润。到年底，公司的盘位是空头 200 万桶，中航油在交易中获利，期权交易由两位资深外籍交易员操盘。陈久霖看准油价将会在下半年开始下跌，甚至会出现跌停，决定将大量现金押宝石油跌价。

中航油做空石油，小部分是通过伦敦石油期货市场交易的，大部分是通过柜台期权市场交易的。在后来的“中航油事件”的追债者中有高盛商品部 (J.Aron 公司)、三井能源风险管理公司、巴克莱资本、伦敦标准银行、三井住友银行、富通银行和麦格理银行等。其中前三家就是中间商或做市商。高盛中文网站介绍说，高盛是场外交易市场的造市机构，是能源风险管理领域公认的行业领导，协助大量的客户全面管理与能源相关联的风险。

据普华永道 2005 年 3 月 30 日公布的“中航油事件”调查报告显示，中航油在 2003 年四季度对国际油价作出下跌的预期，因此改变交易战略，从“做多”转入“做空”，开始卖出买权并买入卖权。从 2003 年 12 月 31 日到 2004 年 1 月 31 日，中航油已亏损 1100 万美元，主要就来源于在石油期权交易中输给了交易对手高盛 J.Aron 公司。由于不希望让“账面亏损变成实际亏损”，中航油总裁陈久霖决定将盘位“后挪”。

高盛的“挪盘”暗藏杀机

2004 年 1 月 26 日，中航油与交易对手高盛 J. Aron 公司签署了第一份重组协议，双方同意结束前面的期权交易而重签一份更大的合约。根据协议，中航油在平仓后，买进了更大的卖出期权。但自 2004 年 1 月签署重组协议至当年 6 月，油价并未如中航油预期的下跌，反而一涨再涨。到二季度，因期货产生的亏损已高达 3000 万美元。中航油再次选择“后挪”，在 6 月 28 日同交易对手 J. Aron 公司签订第二份重组协议，风险成倍扩大。

值得一提的是，在“中航油事件”发生后，2006 年 3 月 8 日新加坡地方法院审理中航油一案时，法庭辩护词中对被告人中航油总裁陈久霖“挪盘”一事也有这样的叙述：“在咨询公司专业人员、高盛能源贸易子公司——J. Aron 公司以及三井能源风险管理公司之后，由于他们全都强烈建议最好的解决办法就是挪盘，陈久霖先生相信了他们的判断并采纳了他们的建议。”

当 2004 年 6 月陈久霖再次同意把所购期权的到期时间全部后挪至 2005 年和 2006 年的时候，这一做法已远远超过了国有企业境外期货到期保值业务管理办法

中的只允许超过 12 个月的上限。有业内人士认为，J. Aron 公司应该向交易对手分析市场、陈述交易风险，还要判断交易对方内部操作的程序以及是否具有相应的财务能力。这些义务，J. Aron 公司均未履行，甚至明知中航油贸易一部的交易员 Gerard Rigby 越权做投机交易，也没有阻止。

此时，作为中国国内能源期货的第一个品种，燃料油期货于 2004 年 8 月 25 日在上海期货交易所上市。三井物产这时就已经非常关注上海燃料油期货了。中国的学者们和官员们天真地以为，有了国内期货市场就有了定价权，而事实却正好相反。在大部分时间里，上海燃料油期价能提前指示出黄埔现货价格的变化趋势。也就是说，三井物产等大贸易商和金融寡头可以更轻易地从上海燃料油期货市场获得中国买家的情报。

新华网上海 2004 年 9 月 29 日发出的一篇题为“燃油期货世界瞩目‘中国价格’融入世界资源市场”的报道很能说明问题，文章开头写道：“一个月前，中国推出的燃料油期货让世界瞩目：国际石油市场从此有了“来自中国的声音”。该文章还引用上海期货交易所总经理姜洋的话说：“燃料油期货的上市将使亚太地区燃油定价中心自然而然地向中国转移。”显然，正是上海期货交易所推出的燃油期货，让中国国内投机资本非常轻易地进入燃料油市场，帮助外国金融大鳄们拉高了全球市场价格，中航油的噩梦也从此开始了。

从 2004 年 7 月到 9 月，中航油随着油价的上升，使其只有继续加大卖空量，才有可能反败为胜。10 月份，国际石油价格达到 55.67 美元时，中航油的油品期货合同已经高达 5200 万桶，中航油每年的进口量约为 1500 万桶，卖空投机的盘位高达 5200 万桶，已经超过中国航空用油三年的用量。油价在大幅上升，公司需要支付的保证金也在急剧上升。此时，中航油已经感觉势如骑虎，且因现金流耗尽而身陷绝地。

被“三井财团”逼上绝路

2004 年 10 月 26 日，中航油在期权交易中最大的对手三井物产旗下的三井能源风险管理公司开始逼仓，正式发出违约函，催缴保证金。在此后的两天中，中航油因被迫在美国西得克萨斯轻油（WTI）55.43 美元的历史高价位上实行部分斩仓，账面亏损第一次转为实际亏损 1.32 亿美元，至 25 日的实际亏损达 3.81 亿美元。11 月 29 日，中航油在新加坡申请停牌，次日正式向市场公告了已亏 3.9 亿、潜亏 1.6 亿美元的消息，合计 5.5 亿美元。

陷入财务危机后，中航油的母公司“中国航空油料集团”应中航油要求，为

其提供了大约 1亿美元的贷款。随后，中航油马上将这笔钱用来补仓和偿还部分亏损。此时，在石油期权衍生品市场上，以三井财团为首的国外债权人坚持要求中航油付款。到 2004年 12月 7日止，已经向中国航油正式发出追债信的银行包括高盛的 J.Aron公司、三井能源风险管理公司、三井住友银行等七家公司，其债务总额近 2.5亿美元。

正当“中航油事件”中的 50多家债权人谨慎等待中航油重组方案出台之际，三井住友银行忍不住首先发难中航油，对其提出了法律诉讼。2005年 2月 2日，三井住友银行委托律师向新加坡高等法庭递交了诉讼文件。三井住友银行在起诉文件中称，中航油、陈久霖及中国航空油料集团三方串谋隐瞒公司出现巨额亏损的情况，以及一宗交易的实际付款情况，导致三井住友银行蒙受损失，因此向中航油索偿 2636万美元欠债，外加违约及错误陈述的赔偿 1306万美元。

三井住友在起诉书中还透露，2004年 8月和 9月间，中航油向三井住友贷款 1480万美元，用于支付欠三井能源风险管理公司和高盛的 J.Aron公司的债款，并在 2004年 9月将与上海浦东国际机场进出口公司进行的一笔 1326万美元燃油交易所得转入公司在三井住友的户头，以此为抵押取得三井住友 2004年 11月发出的 1350万美元信托收据。三井住友认为，在这两笔交易中，中航油均未向银行披露它已蒙受巨额亏损的情况，因而起诉中航油欺骗。

针对三井住友银行的起诉，中航油于 2005年 2月 24日正式提呈抗辩书给法庭，否认需要对前者索取 1306万美元的要求负责。针对三井住友银行指“陈久霖和母公司在知情的情况下，指示、允许或支持中航油的职员欺骗银行，导致银行蒙受损失。”中航油辩称，由于三井住友银行在当时接受了与信用证条款不符的文件，这已经违反了托管协议，因此该银行没有权利就此向中航油追讨 1306万美元的违约赔偿。

无力的抗争，最终的屈从

2005年 3月 16日，中航油反戈一击，将自己的债权人之一，也是期货市场上的交易对手——J.Aron公司告上了法庭。在起诉状中，中航油称，因 J.Aron公司的误导而在期权交易中蒙受巨额损失，要求对方作出赔偿。J.Aron公司是高盛集团旗下专门负责商品交易服务的子公司，在新加坡纸货市场拥有多个盘口，它在中航油巨亏事件中扮演了一个特殊的角色——既是中航油的第八大债权人，亦是中航油在石油期权交易中仅次于三井能源风险管理公司的第二大交易对象。

中航油认为 J.Aron公司 2004年 1月和 6月与中航油签署的两份协议中，对

石油期权未来市场预期表述不完整、不准确乃至误导，建议原告（中航油）扩大交易量并选择更复杂的期权，这直接导致了中航油风险的放大。由此，中航油要求 J. Aron 公司废除双方这两份协议，赔偿因两项协议招致的损失。中航油一直强调，他们对期权产品相关的价值和风险评估缺少像被告（J. Aron）那样的专业知识，因此，他们曾完全相信被告告知他们的这两份重组协议的种种好处。

2005年 2月期的《中国企业家》封面文章《谁搞垮了中国航油？》中，当事人陈久霖回答记者提问时谈到：“近年来，国际资本长期觊觎我国企业，尤其是能源企业和海外中资企业；国际竞争对手一直有意挤压中资企业。一个明显的例证就是，日本三井、美国高盛公司等先是给中航油‘放账’操作期权，即在一定金额范围内不用收取保证金；后又允许挪移盘位，对挪移盘位的风险也没有说明。后来等到油价冲到历史高点时，突然取消放账、提高保证金比例，逼迫中航油斩仓。”

然而，中航油在吞下 5.5亿美元巨亏的苦果之后，最终还是不得不向三井和高盛低下了头。2006年 1月 19日，中航油同意将所欠三井住友银行 2600万美元债务作为全部和最终的和解赔偿，这笔钱根据中航油所有债权人在 2005年 6月 8日通过的安排计划条款支付。此后，2006年 11月 15日，中航油宣布，撤销对高盛子公司 J. Aron 的起诉，不再就 J. Aron 公司在 2004年 1月和 6月向中航油提供的重组整体期权组合的市场建议书采取进一步法律行动。中航油同时接受 J. Aron 公司所要求的作为债权人在 2005年 6月 8日中航油重组方案中享受的权益。

事隔两年，中航油与三井、高盛的官司终于有了一个了结。然而很少有人注意到，与“中航油事件”有着说不清瓜葛的三井能源风险管理公司早已满载而归。在三井物产的日文官方网站上，一份关于公司盈利情况的报告显示，总部位于英国的三井能源风险管理公司在 2005年的财政年度（2004年 4月 -2005年 3月）的利润是 467亿日元（约 4.5亿美元）。对照同年中航油的 5.5亿美元的巨额亏损，真可谓是一家欢喜一家愁。

为了尽快还清巨额债务，中航油这 2年来借助国际油价高涨之机，通过提高航空油料的垄断价格，将损失转嫁给了中国国内的航空公司。2008年 3月 24日，《东方早报》以“中航油提前 4年还清陈久霖事件巨额债”为标题报道说：“国际油价强劲上涨使中航油集团收入颇丰。中航油集团去年保障了中国民航 90%以上的航油需求。从去年起，中航油每个季度航油价格都会进行一次调整。今年 4月，中航油可能再次提高航油价格，将给航空公司带来巨大压力。”

第二节 “3对1”的庄家赌局

实施逼仓的三井能源风险管理公司

在纷繁复杂的“中航油事件”背后，涉及太多的公司名称，如果梳理一下这些名称，就会发现其实这是一场围绕着一个庄家的赌局。在上面的记述中，人们可以清楚地看到三井物产的三井能源风险管理公司、三井住友银行、高盛集团的J.Aron公司在整个事件中所扮演的角色，他们中有的中航油的逼仓对手，有的是中航油的借款人，有的为中航油提供期权挪盘的建议。然而，很少有人注意到这三者之间存在的密切关系。

首先值得一提的是三井物产的全资子公司“三井能源风险管理公司”，它在中航油事件中实施了逼仓行动。三井能源风险管理公司于2002年成立，总部设在英国伦敦，主要为从事能源（原油、各品种燃料油）贸易的客户提供风险管理所需的期权、套利等期货金融衍生工具，同时也为一些寻求增值的套利基金进入这一市场提供服务。因此，三井能源风险管理公司既与那些追求高风险高回报的投机基金有来往，又与那些仅为防止价格剧烈变动而进行保值的传统客户（如生产厂、贸易商）有联系。

近年来，三井能源风险管理公司提供的风险管理服务吸引了大量的亚洲贸易商，从而使这些贸易商除了高盛和摩根这两家专业的投资公司以外有了新的选择。与高盛和摩根不同，三井能源风险管理公司并未涉及油品市场的实物贸易，而与实物贸易有关的业务则由三井能源风险管理公司的兄弟公司、总部位于香港的三井石油（亚洲）公司来负责。三井能源风险管理公司和三井石油（亚洲）都是三井物产的子公司，两者业务的实质区别在于一个以金融服务为主体，另一个以贸易活动为主体。

“中航油事件”之后，三井能源风险管理公司显得更加强健了。在三井物产的日文官方网站上，一份报告显示：2005年，三井能源风险管理公司的利润比2004年增加了47亿日元，达到514亿日元（约5亿美元），其中能源的金融衍生品交易量呈现强劲增长。在此基础上，三井能源风险管理公司2006年的利润又增加了91亿日元，达到605亿日元（约5.8亿美元）。2007年7月，三井能源风险管理公司为满足不断扩大的亚洲业务，改变过去在英国伦敦总部遥控的方式，直接在新加坡开办了事务所。

其实，三井能源风险管理公司只是三井财团的三井物产的一个子公司。三井

财团作为日本企业集团的代表，从战前形成到战后解体，再到重组，财团内各企业间有着深厚的历史渊源。作为综合商社的三井物产和作为主办银行的三井住友银行在《三井帝国启示录》一书中被称为三井财团的两大支柱。战后，日本经济高速发展的历史经验也表明，以综合商社和主办银行为核心的财团机制对以能源和钢铁为主的日本重化工业的高速化、国际化发展起到了巨大的推动作用。

上世纪 50 年代初，由三井银行发起成立了月曜会，接着以促进三井物产公司的合并为目的而成立了总经理一级的五日会，1960 年改名为二木会，逐渐成为三井财团的最高领导机构。50 年代末，原三井财阀（二战前）直系、旁系公司以企业集团的新形式集结而恢复成为大财团。其中，三井银行（后称樱花银行，现三井住友银行）、三井物产、三井不动产公司是财团的三大支柱企业，这三大企业的首脑人物形成最高领导核心，对外代表三井财团。

三井财团资产总额已经超过了百万亿日元，雇员近 24 万人。核心成员有 24 家大垄断公司，其中银行 2 家、保险公司 2 家、工矿企业 15 家、商社 1 家、大百货商店 1 家、房地产行业 1 家和运输企业 2 家。除了二木会成员企业外，还有未参加二木会而参加月曜会的 16 家直系子公司。此外，三井财团还通过贷款、持股和人事关系，控制着一批旁系公司，其中持股率超过 10% 的联带大中型集团公司达 114 家。

提出挪盘建议的“高盛 J.Aron 公司”

在“中航油事件”中，高盛集团的 J.Aron 公司是仅次于“三井能源风险管理公司”与中航油进行期权对手交易的第二大公司，而且建议中航油进行高风险的“挪盘”。高盛的官方网站是这样介绍 J.Aron 公司的：高盛的商品部 - J. Aron 公司在商品业务领域的从业经验超过 100 年；高盛是能源风险管理领域公认的行业领导，协助大量的客户全面管理与能源相关联的风险；J. Aron 公司作为全球规模最大的商品交易机构之一，有能力在实物和金融领域进行交易。在亚洲地区，高盛商品部在新加坡、东京和悉尼办事处共有 20 多名专业人员。

高盛的对外宣传称，作为和 600 多家商业客户、150 家投资者和一系列其它的市场参与者进行合作的交易商，能够很快确认流动性的方位，并在大部分情势不明朗的市场中作出正确选择。在全球范围内，高盛 J. Aron 公司在商品风险管理解决方案提供方面曾获得顶级排名，向大量的客户提供服务。在亚洲地区，J. Aron 公司长期以来一直向亚洲的客户提供财务解决方案，帮助其管理商品价格风险。此时禁不住要问一句，高盛 J. Aron 公司是如何“帮助”中航油管理

风险的呢？

再来看一下高盛集团，它是一家国际领先的投资银行和证券公司，向全球提供广泛的投资、咨询和金融服务，拥有大量的多行业客户，包括私营公司、金融企业、政府机构以及个人。高盛集团成立于 1869 年，是全世界历史最悠久及规模最大的投资银行之一，总部设在纽约，并在东京、伦敦和香港设有分部，在 23 个国家拥有 41 个办事处，其所有运作都建立于紧密一体的全球基础上，由所谓的“优秀的专家”为客户提供服务。

其实，高盛集团是在 J.Aron 公司和住友银行（现三井住友银行）加盟之后，得以快速发展的，成为美国华尔街最著名的投资银行。1981 年，高盛收购了 J.Aron，进入外汇交易、咖啡交易、贵金属交易、能源等新领域，标志着高盛多元化开始，超越传统的投资银行代理、顾问范围，有了固定收入。1986 年，日本住友银行（现三井住友银行）花费 5 亿美元获得高盛集团 12.5% 的股份，成为高盛的两家外部机构投资者之一，另一家是夏威夷的毕舍普地产公司（Bishop Estate）。到 1989 年，高盛公司 7.5 亿美元的总利润中，J.Aron 公司贡献了 30%。

2002 年时，为解冲销坏帐之急，三井住友银行出售了所持有 12.5% 的高盛股份。在这家日本银行将自己的股份卖掉一年以后，高盛反过来开始向三井住友银行注资。2003 年 2 月 8 日，三井住友金融集团向高盛集团发行可兑换优先股，以获得 1500 亿日元（约 12.5 亿美元）的投资，高盛因此获得三井住友银行 7% 的股权。三井住友银行向高盛发行的可兑换优先股发行后 2 至 25 年内可以转换为普通股，年息为四厘半。根据双方的协议，三井住友银行还向高盛提供 10 亿美元的亏损补偿，可能还有额外保证。

此时，三井住友银行的坏账于 2002 年 9 月底达到 480 亿美元。高盛如此积极购入日本银行的不良资产，此举在常人看来未免过于大胆。然而，高盛总裁亨利·保尔森（Henry Paulson，2006 年 7 月 10 日就任美国财政部长）对此却有独到的见解。他认为，注资三井住友银行是加大高盛在日本市场影响的重要机会，同时也是高盛与三井住友金融集团成功保持长久合作关系的又一举措。高盛与三井住友银行的交易还未正式达成，后者已经从中大获其利，三井住友银行股价 2003 年 1 月 15 日在公布高盛的注资消息时暴涨 8.48%。

借贷资金的“三井住友银行”

给中航油放债进行豪赌的三井住友银行与高盛和三井物产的关系如同手足兄弟，这在三井住友银行追讨中航油欠款的起诉书中的一段叙述就已经不打自招了。

起诉书中写道：“2004年8月和9月间，中航油向三井住友（银行）贷款1480万美元，用于支付欠（三井物产旗下的）三井能源风险管理公司和（高盛旗下的）J.Aron公司的债款，并在2004年9月将与上海浦东国际机场进出口公司进行的一笔1326万美元燃油交易所得转入公司在三井住友（银行）的户头，以此为抵押取得三井住友（银行）2004年11月发出的1350万美元信托收据。”

高盛本身是一家从事投资银行业务的服务性公司，很多收购行动的背后都是由三井住友银行提供资金支持。2004年夏天，在外国投资者对日本武富士消费信贷公司（简称：武富士）股份的争夺战中，高盛公司从幕后走到台前，一度获得排他性的交涉权并宣称要收购武井家族的58%的全部股份。高盛此次收购项目的负责人是高盛证券（日本）公司总裁持田昌典，他与三井住友银行行长西川善文关系密迩，而三井住友银行是高盛收购武富士强有力的后盾。

最新的一个典型例子，2006年3月，为缓解财务紧张状况，三洋向三井住友金融集团、大和证券SMBC公司（三井住友银行和大和证券的合资公司）和高盛定向增发优先股。三洋最初只是希望三井住友银行投资，不料后者拉来了高盛。三洋共筹集了3000亿日元（约26亿美元）资金。作为交换，三井住友银行、大和证券SMBC和高盛共获得了三洋60%的投票权，在三洋董事会的8名董事中，这三家公司派出的董事占了5名。

三井住友银行作为三井财团的主办银行，是日本三大金融集团之一，名列全球前十大国际性金融集团第2位。三井住友银行的前身是住友银行和樱花银行（原三井银行与太阳神户银行合并），两家银行经营银行业务已超过120年历史，最早成立于1876年，均为日本全国性大型商业银行，分别是住友财团和三井财团的核心企业。住友财团和三井财团这两家银行于2001年4月1日合并为现在的三井住友银行，从而将两家财团的力量统合到了一起。截止到2004年9月底，三井住友银行总资产达92.7万亿日元。

三井住友银行在中国共设有9家分支机构，包括上海、天津、苏州、杭州、广州5家分行；在北京、大连、沈阳、重庆设立了4家代表处。2004年12月7日，也就是中航油宣布巨亏5.5亿美元的一个星期后，日本三井住友银行上海分行行长正木浩三在浙江银监局领取了《外资金金融机构设立申请书》。三井住友银行杭州分行是其在长三角设立的第三家分支机构。杭州分行的设立，使三井住友在长三角地区拥有上海、苏州、杭州三个网点。三井住友银行也因此成为“在长江三角洲拥有最充实的营业网点的外资银行。”

正如前面所说，三井住友银行和三井物产是三井财团的两大支柱，而且三井

住友银行既是三井物产的大股东之一，又是三井物产开展贸易业务的主要结算银行。此外，二者还在众多金融业务中采用共同投资的方式形成业务上的紧密联系。例如，2000年7月，三井物产、樱花银行（现三井住友银行）及NTT通信等五大公司宣布联合成立一家网络金融服务公司（SNSC），以推进企业间电子商务（B2B）的进行。该合资公司主要负责提供交易方的资信状况并提供债权回收、决算代理等服务，鼎力支持企业上网交易。

三井物产是一家大型综合商社，对原材料和能源业务过分依赖，它一直有加强金融业务的打算。2007年4月26日，三井物产联合三井住友金融集团决定向消费者信贷企业 Central Finance 增加资本约 400 亿日元。三井物产和三井住友金融集团通过发行新股和可转债，分别对 Central Finance 投资约 190 亿日元，在债转股后，它们的联合股份可能达到 40%，由此成为 Central Finance 的大股东。在普通股方面，三井住友金融集团获得将近 15% 的股份，三井物产获得约 10% 的股份，在债转股后，这些股份将分别上升到 20%。

第三节 事后现身的操盘手

借“中期公司”窥探中国油品市场

2006年3月21日，新加坡初级法院在对中航油前总裁陈久霖涉嫌欺诈等一案进行3天半的庭审后，判处陈久霖4年零3个月的监禁和33.5万新元（约合20.6万美元）的罚款。随后，法院批准了中航油提出的重组计划，中航油的母公司中国航空油料集团公司总持股提高到51%。另外，英国石油公司（BP）取得其20%的股票，新加坡国有投资公司淡马锡收购其4.68%的股权。至此，中航油似乎摆脱了三井财团的影子。但是，三井在中国的燃油市场上却变得更加活跃了。

三井物产期货公司在日本80多家商品期货经纪公司中规模位居前五名，是三井物产的子公司。作为“综合商社”的三井物产具备两个核心职能：一是通过各种各样精心设计的服务促进国际贸易活动；二是通过全球性地调动信息、人力、财力等资源创建新的业务、新的公司和新的产业。三井物产期货公司始终配合综合商社的两个核心职能，借助与中国国际期货公司的合作继续拥有在中国燃料油期货和现货市场上的巨大影响力和发言权。

三井物产期货公司为了获得中国资源类商品的第一手情报，于2005年11月21日与中国国际期货经纪有限公司（简称：中期公司）在深圳举行战略合作签字

仪式，“人员交流与信息互换”成为双方合作的重点。三井物产期货公司通过与中期公司签署战略合作协议，通过加强双方人才与信息的交流，目的是深入和及时了解中国期市政策的动态，并建立与国家储备局的人脉联系。事实上，中期公司与三井财团的整体规模相比，处于完全信息不对称的劣势地位。

中期公司是由原国家物资部和商业部联合发起于 1992年 12月 28日成立的，是中国成立最早、规模最大、市场份额最高的期货经纪公司。现在的“国家储备局”实际上就是过去是的物资部，目前由发改委代管，专门负责国家各种战略资源的储备，如石油、粮食、铜等，甚至包括粮食的种子，也有燃料油。很显然，加强与有国家储备局背景的中国国际期货公司的关系，成为三井财团把脉中国资源储备和全球期货市场的重要战略之一。

受国务院 1999年 6月 2日发布的《期货交易管理暂行条例》约束，中国国内企业不能交易境外期货，国外客户也不能买卖国内期货。而三井财团的三井物产期货公司在金属、能源等大宗商品的期货代理业务中有较突出的国际地位。例如，三井物产商品期货公司是伦敦金属交易所的会员。事实上，日本期货公司的国际化离不开财团和政府的支持，这些公司业务起源都来自日本国内进口大宗商品过程中的避险需求。

三井物产借助中国国际期货公司这个伙伴，积极介入中国国内各种石油情报的交流活动。例如，2006年 11月 4日，由中期公司承办，上海期货交易所、深圳市期货同业协会、广东油气商会共同主办的“石油期货高峰论坛”上，原本是来自国内知名的石化企业、投资机构、信息咨询公司等专业人士齐聚一堂，却可以看到三井物产期货公司的首席商品策略师江守哲（Emori Tetsu）也在其中。论坛上，宏观经济发展形势、国际原油市场展望、国内原油及成品油的供需状况、以及如何利用燃料油期货创造企业价值等成为焦点话题。

来自“住友铜事件”的操盘手

著名期货公司格林集团董事长王拴红，在 2005年 11月接受《中国证券报》采访时曾提到：“三井物产非常关注上海燃料油期货，因为其燃料油有三分之一卖给了中国，他们迫切希望在上海市场作套期保值。”此时，三井物产期货公司已经成为日本期货业的佼佼者，具有三井物产现货贸易的背景和基础，原油、金属等商品交易量都很大，拥有丰富的期现结合经验，透彻研究期货与期权、期货与现货之间的关系。

三井物产开始在国际期货市场操作要比进入日本国内市场的时间早得多，因

为近距离与对手过招才能获得更多第一手情报和实战经验。在早期，综合商社的期货业务与现货贸易紧密联系，首先在国际市场上套期保值和有限投机。进入 20 世纪 90 年代以后，日本各大综合商社才开始重视日本国内期货市场，设立独立的期货经纪子公司，三井物产期货公司于 1988 年成立。2001 年，住友商事成交易名列日本商品期货市场第一位，三井物产成交量名列第五位。

在中国石油期货市场的消息中经常能听到三井物产的声音。2006 年 7 月 17 日，三井物产期货公司首席商品策略师江守哲指出：“本周内纽约市场 8 月份石油价格可能会涨到每桶 80 美元，到 9 月底可能升至每桶 96 美元。”次日，在中期公司对外界发布的报告中引用了江守哲的这个分析。然而，事实与此皆然相反，油价在这一时期最高上冲至 78.40 美元记录高点之后，就开始一路下滑，一直跌至 60 美元附近才有所企稳。

江守哲从 1990 年开始先后就职于住友商事（住友财团的综合商社）、住友商事（英国）公司、德国石油及金属集团。2000 年，他开始成为三井物产期货公司商品交易首席分析师、商品战略师。江守哲在 2003 年就预计出油价在 2004 年会上升并突破 40 美元/桶，被业界评为第一个预测到石油价格突破 40 美元的人，也一度被路透社誉为亚洲价格预测最准的研究员及日本最顶级的分析师。奇怪的是，为什么中航油作为三井能源风险管理公司的忠实客户还会在 2004 年认为价格下跌而进行期权的“做空”操作，造成 5.5 亿美元的巨额损失呢？

由于三井财团和住友财团的金融体系已经统合为三井住友金融集团，江守哲基本上是一个在三井-住友财团内部“从士兵成长为将军”的指挥官。江守哲在日本综合商社从事大宗商品国际现货贸易的经历，造就了他对商品市场进行综合分析和风险控制的过硬素质。有一个鲜为人知的事实是，作为三井物产期货公司首席分析师的江守哲，曾经是住友商事的滨中泰男领导下的资深操盘手，对石油商品市场尤其精通。

作为江守哲良师益友的滨中泰男，就是期货界众所周知的“住友铜事件”的主角，早在 1991 年就有操纵伦敦金属交易所（LME）期铜市场的迹象。从 1994 年到 1995 年，由于滨中泰男控制了许多交割仓库的库存，导致 LME 铜价从 1600 美元/吨单边上扬到 3082 美元/吨的高位。1995 年 10 月，在英美两国证券期货监管部门的共同关注下，滨中泰男企图操纵市场的行为逐渐败露。最终，在英美金融大鳄的联手打击下，住友商事于 1996 年 6 月 24 日宣布巨额亏损 19 亿美元。

“三井石油”浮出水面

2006年 11月 21日 路透社发出了一则消息称 三井物产旗下的三井石油 (亚洲)株式会社在石脑油 (又称:轻油) 贸易中亏损 8100万美元。此后, 进一步的消息显示, 三井石油 (亚洲) 在新加坡的一名交易员因为判断错误, 令公司在轻石油 (Naphtha) 市场蒙受 8100万美元的亏损。该名交易员企图通过伪造的数据掩饰这笔亏损, 但是 11月初在例常审查中被揭发。同样是新加坡, 同样是三井物产公司, 如此的巧合, 不得不让人又想到了“中航油事件”。

正如前面提到的, 三井石油 (亚洲) 是中航油事件中的三井能源风险控制公司的兄弟公司, 都属于三井物产东京总部的能源部统辖, 是三井物产在新加坡的全资子公司, 主要进行石油产品期货交易。至 2006年 10月时, 三井石油 (亚洲) 聘请有 32名交易员, 买卖石油及相关产品的期货和现货。虽然当时公司没有透露涉案交易员的名字, 来自公司及行内的消息说是日籍的山崎言志 (Noriyuki Yamazaki), 他是三井石油 (亚洲) 唯一的高级轻石油交易员。

这次三井物产出现的亏损只是因为一个简单的看涨盘口造成, 因为轻石油的价格从 2006年 7月时的每公吨 670美元的最高价位下跌了 20%。换句话说, 三井石油 (亚洲) 实际上是一直判断价格上涨而不断增加持仓量, 却由于市场短时间内的急速下跌而出现 8100万美元的损失。一种明显的可能是, 三井石油 (亚洲) 手中缺少“看跌期权”的保护。虽然亏损的金额只占三井物产常年盈利的 3%, 但三井石油 (亚洲) 立刻决定结束新加坡业务单位在石油市场的所有期货与衍生合约的盘口。

作为三井石油 (亚洲) 的母公司, 三井石油株式会社成立于 1961 年, 是三井物产的能源部门, 主要从事原油进口、精炼、石油产品销售等业务。三井石油公司作为一个大石油供应商, 通过日本全国约 400 个站点进行汽油、轻油、煤油的销售, 也向一般企业销售重油等燃料油。三井石油公司与股东三井物产及其关联企业“远东石油工业”合作, 在原油进口、石油精炼、分销等环节有效推进, 达到石油产品稳定供给的目的。

三井石油株式会社股东构成一览表 (截止 2007年 3月)

概 况	成立时间: 1961年 2月 18日	资本金: 30亿日元
	年营业额: 4282亿日元	年纯利润: 45亿日元
股 东 构 成	股东名称	持股比例
	三井物产	89.93%
	三井住友银行	1.95%
	中央三井信託银行	1.95%
	商船三井	1.53%

	三井造船	1.15%
	东丽（东レ，Toray）	0.95%
	三井化学	0.95%
	三井住友海上火灾保险	0.67%
	三井生命保险	0.60%
	三井住友建设	0.20%
	三井不动产	0.10%

长期以来，三井石油（亚洲）是保障日本国内市场稳定供应的一个海外窗口，因与中航油的期货与现货贸易而成为中国航空燃料油的供应商。在大规模石油产品的贸易中，三井石油（亚洲）需要通过期货市场进行套期保值和一定数量的投机。特别是，在市场看涨买入远期期货进行大量投机活动时，必然需要买入远期的看跌期权（相当于对买涨投机的保险），对自己的盘面进行保护。显然，中航油在 2004 年抛出的大量看跌期权是当时三井石油非常渴望的产品。

2007 年 2 月，新加坡《联合时报》报道：“三井物产在新加坡公司的前石油交易员山崎言志被警方逮捕，他在接受盘问后保释在外。”三井物产向东京证券交易所提呈的文告说，在三井石油（亚洲）2006 年因交易轻石油蒙受 8100 万美元的亏损后，已决定在 2007 年 3 月底关闭这家新加坡的公司。三井物产急忙关闭其在新加坡的期货交易所，不觉让人感觉诧异。有一点是显而易见的，三井石油（亚洲）过去操作的历史记录再也无从查起了。

中国油荒为哪般？

2007 年 3 月 21 日，在由广东油气商会主办的中国石油贸易峰会上，此时被称为三井物产期货公司首席执行官的江守哲再次表明他近几个月来一直坚持的预测，2007 秋天国际原油期货价格将跌至每桶 38~40 美元。江守哲表示，根据历史模式，油价在峰值后的 60~70 周时达到低谷。对于目前的循环，低谷将出现在 2007 年的 10~11 月，价格在 38~40 美元/桶之间。真不知道，当初“中航油”的陈久霖是不是也接收过如此看跌的消息。

问题在于，到底有多少天真的中国企业相信了这些外国期货大鳄们在各种公开场合对媒体散布的烟雾弹式的消息。在三井物产的江守哲 3 月 21 日发表“看跌市场”的观点同时，广东油气商会所谓的资深分析师张连碧对《第一财经日报》记者表示，原油价格在 2007 年 11 月份跌破 40 美元/桶符合业界预期。然而，众所周知的事实是，2007 年下半年石油价格一路飙升，11 月中旬的油市局面更加壮阔，大幅攀高至 98 美元上方，创造了历史新高。

油价暴涨对日本的石油资源开发和石油关联企业反而是利好消息，刺激了这些企业增加产能投资，销售石油产品的企业则从涨价中渔利。像三井物产、三菱商事这样的大商社，都从事石油类产品交易，其对石油类产品经营的依赖度分别是 24%和 25%。在石油涨价中，对石油依赖度大的企业，可以更多获利。据推算，石油平均价格每涨 1 美元，三井物产、三菱商事的盈利就能净增 10 亿日元，只要油价上涨不引起景气衰退，这些商社就可以大赚其钱。

由于中国企业对于国际油品市场价格的错误判断，造成库存水平普遍都非常低，致使 2007 年 10 月开始在全国范围内出现了大规模的油荒，广东地区尤为严重。2007 年 11 月 22 日，“金羊网·新快报”刊出了标题为《两大油企紧急进口成品油“解渴”广东》的文章表示，中国石油天然气公司（中石油）通过采取增加成品油进口量等有效措施，努力增加资源供应量。与此同时，中国石油化工公司（中石化）11 月份继续亏本进口成品油 27.7 万吨，以投放广东市场。

此时，一家国内期货经纪公司的燃料油市场周报（2007 年 10 月 20-25 日）显示，不断高涨的国际油价使得广东黄埔进口油成本已近 5000 元/吨。中国的进口商们就是因为前期国际油价过高而终止进货，使得黄埔市场进口油库存不断萎缩，仅有 15%左右的库存量，新加坡进口混调油已基本绝迹。另外，从这份报告中可以看到，未来的 1 个月内有大量的日本燃料油将陆续到达广东的深圳和黄埔港。其中，11 月 7 日，“太平洋里奥”载 6 万吨日本燃料油抵达黄埔，中石油旗下的中国联合石油有限责任公司（简称：中联油）接货。

正当中国两大石油公司为燃料油紧缺而奔忙之际，三井物产却在广东为过剩的燃料油存货寻找高价的买主。2007 年 10 月 25 日，三井物产以“苏菲尔”号将一船 3.2 万吨的日本燃料油运到广东黄埔市场，其中近 1 万吨交付给佛山华横石油化工有限公司，剩余的船货对国内买家来说价格高昂，则被暂时放置在英国石油公司（BP）南沙保税库中。此后，三井物产又在新加坡找到了高价买主，于 11 月 16 日将这 2.1 万吨存货以“海洋胜利”号装载运离黄埔港。

中石化从 2007 年 9 月以来累计已经进口成品油 38.8 万吨，其中汽油 9 万吨，柴油 29.8 万吨，12 月份安排进口柴油 42.3 万吨。到 2007 年 11 月底，中石油已进口成品油 41 万吨，12 月陆续有 11 艘油轮装载 40 多万吨进口柴油抵达国内。为此，中国油企不得不承担每吨数百元的亏损。前两年，中石化共向政府申请到 150 亿的贴补，2007 年又再次提交申请，中国政府可能又成为最后买单者。或着不得已提高油价，这些损失最终由中国消费者承担。

第四节 遏守咽喉，卡住物流（略）

“商船三井”的灰灰天网；借“中外运”之手在中国织网；“三井化学”盘据新加坡

第五节 情报力与战略视野（略）

占有绝对的“信息不对称”；将“情报调研部”升格为“战略研究所”；谁在主导能源战略和中日关系？

第六节 学费不能白交

“三井”上了很好的一课；中国缺失“产业主导权”；“中化公司”的前车之鉴；加入 **WTO** 后的应对之策

下页接第八章：“商人幕府”的真经

第八章 “商人幕府”的真经

日本财团代表的财界势力对整个东亚经济早在 10 多年前就做好了设想。为此，日本政府 1994 年出台了《东亚新干线铁路网》的建设计划书：以东京为起点，通过对马海峡的海底隧道连接韩国，然后穿过朝鲜半岛连接中国，从中国大陆一路南下直抵香港。

由于韩国的抵制，以及中国大陆的不积极，日本财团首先将台湾作为其新干线铁路计划的实验田。从 1996 年开始，三井物产凭借在台湾的事业基础，积极推动台湾高速铁路项目的进程，并在日本成立了“台湾新干线日本企业联合”(TSC)。

日本财团是两岸通吃，哪里有钱赚就去哪里。1997 年，为争夺京沪高速铁路项目，日方组建了“中国高速铁路日本企业联合”，就算不是“台湾新干线日本企业联合”的原班人马，但绝大多数都是老面孔。有所不同的是，在中国大陆出面领头的是三菱商事。

与台湾“市场换政治”不同，中国大陆的高速铁路工程的基调是“市场换技术”。近两年，由三菱商事牵头的 6 家日本财团企业成立了“光基铁道系统公司”，采取与中国南方机车集团联合竞标的方式，成功取得中国铁路提速项目的大批订单。

从某种程度上讲，三井、三菱等大财团既是日本经济的支柱，也是日本社会的幕后政府（幕府）。此时，对比国产高铁机车的夭折和韩国高铁技术自立的过程，不难看到国家工程中组建包括经济、产业、政界以及民间力量在内的“联合军团”的重要性。

作者题注

导 言

在日本，财团就是幕后政府（幕府），各种经济政策实际是由财团制定的，政府只是点头而已。也就是说，日本经济政策的制定者和执行者都统一在财团内部，特别是依靠财团的综合商社。三井物产作为综合商社的国际公关力量不可低估，它经常游走在三井财团与被投资国各级政府部门之间。一些被投资国的企业为了自身的短期利益，不得不充当三井财团的“铺路石”与“敲门砖”。中国政府在很多经济和政治问题上将不得不学会如何面对与日本的“商人幕府”打交道。

第一节 政治挂帅显神通

日本与台湾的财团外交

2007年2月1日，英国《金融时报》以“中国消化日本子弹头列车技术”为题作出报道称：“中国开始采用本地装配的日本‘子弹头列车’，表明中国已完成外国世界级高速列车技术的转让。根据2004年达成的一项合同，以川崎重工为首的这个日本企业联盟同意向中国合作方——南车四方机车车辆股份有限公司提供E2-1000的制造技术。这个联盟还包括三菱商事、三菱电机、日立公司、伊藤忠商事和丸红”。

在这里，我们忽然发现三菱商事、伊藤忠和丸红这几家日本财团的综合商社的名字。事实上，还有一家规模最大、最著名的日本综合商没有在此露面，它就是三井物产。此时的三井物产正在繁忙于台湾高速铁路建设的收尾和开通工作。全长约345公里的台湾高铁主要贯通台湾西岸，是台湾第一个，也是全世界最大规模，采取BOT模式的公共工程。台湾高速铁路自2007年1月5日通车，进行试营运，2月1日开始正式营运，2007年3月2日全线通车。

台湾高速铁路建设开始于1993年7月，政府与民间团体（台湾高速铁路企业联盟）一同携手合作，由民间投资兴建营运的BOT方式建造营运，为台湾西部走廊提升交通发展。台湾高速铁路股份有限公司（简称：台湾高铁），前身就是台湾高速铁路企业联盟，依据政府的《奖励民间参与交通建设条例》，全力推动民间参与投资兴建公共工程的政策，主要成员包括了五个本土企业：长荣航空公司，大陆工程公司，太平洋电线电缆公司，富邦产物保险公司及东元电机公司。其中，长荣航空公司有着深厚的财团背景，它是台湾长荣财团的成员。

以综合商社为核心的日本财团在台湾高速铁路项目中扮演着“幕后政府”的角色，这一点在日本与台湾的关系上暴露最为明显。台湾与日本没有外交关系，但一直视日本和美国一样重要，是对外关系所仰赖的两大支柱之一。1972年9月台日断交（中日建交），当时为维持双方非政府的实务关系，同年12月，台湾成立“亚东关系协会”，日本则成立“财团法人交流协会”作为双方交流的窗口。

然而，日本和台湾之间的紧密联系并非仅仅通过带有官方色彩的“财团法人交流协会”来维系，而是通过日本财团与台湾财团之间的生意往来和人脉关系巩固的。例如，日本富士财团的丸红商事（综合商社）与北海道拓指银行为首的联贷银行向台湾长荣集团提供了大量资金。长荣买船时，均由日本丸红商事（简称丸红）介绍，长荣航空公司购飞机，丸红也出马进行联贷，参与的日本银行达百余家，台湾一些银行想给长荣提供贷款，根本插不进。

台湾长荣财团的创始人张荣发早年为日本船商效力，因而与日本商界的联系较多。1978年台湾“交通部”批准长荣海运公司开拓欧洲航线，其资本额75%来自日本丸红公司，有利用日本资金与岛内航商竞争之嫌。长荣海运则一再强调，该公司与丸红之间只是普通客户关系，还煞有介事地在1980年正式委托一家英国公共关系公司出面驳斥“不实谣言”。事有凑巧的是，《国际集装箱运输》杂志上注销了一则广告文章，透露美国信孚银行贷款给丸红，然后丸红又转贷给长荣的内幕，台湾岛内舆论为之哗然。

张荣发以发展海运发家之后，又在80年代逐渐扩大经营范围，向航空、旅馆、房地产、钢铁等领域发展。目前，长荣财团已发展成集海运、空运、内陆运输、集装箱、酒店、制造等业务为一体的跨国企业集团。除了主力长荣海运公司外，另有10家关系企业，分别是长荣运输、长荣重工、立荣海运、长荣国际、长荣货柜、立荣航空、长荣航空、长鸿营造、荣刚重工、长荣空厨等股份有限公司。显然，台湾长荣财团与日本财团的多元化发展模式如出一辙。

上世纪80年代，台湾长荣财团投入7000万台币，成立了一个“国家政策研究中心”，用高薪将一些专家、教授网罗进这个中心，专门研究台湾如何走向独立的问题。这个中心成立后，所需经费，仍全由长荣集团支付，研究出的“成果”，直接送给李登辉参考。因此，长荣财团的“国家政策研究中心”，成为李登辉搞台独的“智囊团”。李敖是台湾当代知名作家、评论家和历史学家，他在《财阀伸手捞“国策”，“总统”幕后搞台独》一文中，将张荣发与李登辉相互勾结，从事台独活动的内幕彻底拆穿，彻底指破。

“三井物产”充当总协调人

日本财团是两岸通吃，哪里有钱赚就去哪里。不难推知，1997年为“中国特需”组建的“中国高速铁路日本企业联合”就算不是“台湾新干线日本企业联合”（简称：TSC）的“原班人马”，但绝大多数都是“老面孔”。如果要梳理日本财团在台湾高铁的运作，就必须从所谓的“台湾新干线日本企业联合”的主干事“三井物产”说起。三井物产是世界上最大的综合商社，又是综合商社先驱者，有着悠久的历史，至今已延续了百余年。

对于三井物产与台湾的历史渊源，从《三井物产株式会社旧厦修复计划调查研究》一文中，人们可以看到作者杨仁江（台北杨仁江建筑师事务所）有这样的叙述：“三井株式会社为日治时期日本人在台湾的最大财团，并与日本三菱商事及藤山集团三大资本集团在当代鼎足而立，其经济活动与殖民政策密不可分，经济事业范围甚广，除了台北设总部外，台南及高雄亦设支店，经营范围有银行及保险事业，之后跨足樟脑采制、鸦片进口业务。”

经过二战后被解散而又重新恢复的三井物产在台湾的商界和政界也都有很深的基础，但却不为人注意。2006年2月，台湾《理财周刊》对台湾三井物产董事长兼总经理小川隆访问后，发表了一篇题为《大陆风险高，还是台湾好》的文章，开头这样写到：“深耕台湾超过半个世纪的台湾三井物产公司，经营事业从民生必需品的食材、衣料，到高铁等重大建设。与商界关系密切的台湾三井，虽不常见于媒体，但却是影响台湾经济的狠角色。”

事实上，从1996年开始，在小川隆接任台湾三井物产董事长之前，前两任董事长，就已经参与开发台湾高铁的计划，从一开始的策划、宣传，到在日本成立财团企业的联合体，即“台湾新干线日本企业联合”（TSC）。后来，该联合体参与高铁的投标，虽然起初输给了欧洲的公司，但是后来在三井物产不断努力争取之下，高铁公司终于决定将车厢、设备的采购交给TSC来做。

台湾新干线日本企业联合（TSC）是由日本重量级企业，包括三井财团的东芝、富士财团的川崎重工、三菱财团的三菱重工等制造商以及三井财团的三井物产、富士财团的丸红商事、住友财团的住友商事、三菱财团的三菱商事等日本四家综合商社一起出资组成；由于三井物产在台湾的经验丰富，协调这七家公司的任务，就由三井物产负责，而且三井物产的前任副社长佐藤和夫被任命为TSC的董事长。

日本财团企业在台湾拓展市场争夺商权的过程中，作为日本最大的综合商社，三井物产一直以来都是充当总协调人的角色。日本商社十分了解在当地办事、揽项目时，人际关系的重要性，所以特别任用一些与政府有密切关系的当地职员，

这些人员有“特殊背景”即所谓的纽带关系，往往是政府官员的子女或是亲属。在日本财团企业中的这样一类当地职员，被俗称“敲门砖”。例如，有“台独教母”之称的金美龄曾担任李登辉的国策顾问，她的儿子在三井物产工作。

对于那类充当“敲门砖”的人才，日本企业一般情况下都给高薪、并协助他们办理在日本的永住手续。经过几年的培养，等这些人把日本企业当成自己的“终生职业”时，或取得日本永住身份或日本国籍后，就把他们放回原籍所在地担任项目的高级管理人员，让他们利用自己的关系从事公关、拉项目的工作。事实上，三井物产这样的综合商社本身不是制造厂家，所以它最大的财产就是人，不仅有人才，而且有人脉。

以政治博弈收获经济利益

就台湾高速铁路这个项目而言，从 1992年 6月核定开始，就夹杂着太多的政治利益和经济利益。1997年 9月，欧铁联盟（主要厂商为德国的西门子和法国的阿尔斯通）击败了台湾新干线日本企业联合（TSC），取得最优议约资格。然而，与国际认知不同的是，欧铁联盟拿到最优议约资格可不是成交的“保证”。台湾高铁设定核心机电系统的投标截止期限是 1999年 6月，审查了日本企业联合和欧铁联盟的投标计划书，都不符合台湾高铁的企划。

在真正实际作业开端的核心机电系统上，一方面，台湾高铁因欧铁联盟未降价、对是否投资高铁也犹豫感到不快；另一方面，“政府高层”私下多次表示，应该“试试看”日本系统是否可用。于是台湾高铁仍暗地继续与日方“沟通”、磋商，给了日本企业反败为胜的机会，使之与欧铁联盟处在竞争的局面。1999年 12月 28日早上，台湾高铁召开临时董事会，即甩开欧铁联盟，正式宣布选择台湾新干线日本企业联合（TSC）为优先议约对象。

从这里不难得知，这根本不是价格、技术的专业判断，“政治考虑”才是最重要的因素。而且，做国际招标也是台、日官民“兜”出个模样来应付外界的幌子。在李登辉的心里，早就“钦定”了日商，只是在等待日本财团给个具体的提案、日本政府释出优惠（表示台日间有“政府关系”）乃至给予他个人的政治利益（卸任后去日本等）。1999年 6月，李登辉所著的《台湾的主张》就有很耐人寻味的叙述：

“目前台湾正进行好几项重大的国家工程建设，相当于新干线的“高速铁路”即其中之一。关于高速铁路的投资，很遗憾的是，德国甚至是交通部长、经济部长层级都参与运作了，可是跟日本的谈判竟还停留在基本事项上。我们所揭示的

基本事项是，第一，价格问题；第二，安全性；第三，政治考虑。这第三所谓的政治考虑是指，虽然此计画案的的确是民间投资，但也希望日本政府能有明确支持的态度。”

通过政治博弈获得经济利益是日本财团惯用的手法。在李登辉的支持下，“台湾新干线企业联合(TSC)”最终赢得台北、高雄间总长 345 公里的高速铁路项目。这个由三井物产、三菱商事、丸红、住友商事四家大商社和三菱重工、川崎重工、东芝等三十多家日本重电企业组成的联合体，再与 JR 东海及 JR 西日本两家新干线公司技术合作，其中的主要角色当然还是三井物产，它作为联合体的干事负责推动和组织整个事业。

痛失近千亿元商机的欧铁联盟于 2001年初向新加坡法庭提请国际商务仲裁，历经 3 年缠讼，2004 年 3 月中旬，国际商会(ICC)做成仲裁判断，裁定台湾高铁应补偿欧铁联盟 7304 万余美元，加上利息，约合台币 28 亿多元。最终台湾高铁同意将赔偿欧洲高铁联盟新台币 21 亿元和解。同时，为了避免过分得罪欧洲方面，台湾高铁将日本新干线系统与欧洲高铁系统混用使用，这就造成了后来技术上不兼容的隐患。

推行新干线系统的日本公司中标后，三井物产、东芝、川崎重工等 7 家日本联合企业在 1999 年底收到台湾方面生产铁道运行有关的列车车厢、电气、信号灯等核心系统的订单。然而，以欧洲铁道系统为前提制定的欧洲标准的工序说明书在日本中标之后并未得到修改。台湾采用的是 1997 年订制的德国机车与法国 2 层客车的联合系统，但是台湾和日本都是多地震、台风的地区，隧道、桥梁也多，欧洲高铁却没这些经验。

事实上，欧洲和日本高铁系统的混用，在中国大陆高铁建设中也基本上确定了。对此，美国《商业周刊》在一则报道中这样写道：“加拿大的航空航天和运输巨头庞巴迪公司、日本的川崎重工业公司以及包括德国西门子和法国的阿尔斯通在内的一些欧洲公司，都争先恐后地要赶上中国这列赚大钱的‘快车’。目前，德国西门子、法国阿尔斯通、加拿大庞巴迪、日本川崎重工四家公司都与国内企业建立了合资厂。”

第二节 “三位一体”的攻势

“京沪高铁”牵动日本政界要员

国家大型采购案作“政治运用”是世界各国都会用的，只是程度深浅的差异，中国和日本也不例外。针对中国大陆的高铁项目，日本采用‘三位一体’的营销策略，即综合商社为核心的相关财团企业与日本政界、日本经团联为首的产业组织机构互相配合的全方位营销。相对于政府和经团联为了争取中国高铁建设的努力而言，日本财团企业的准备和努力则更为实际。

拟建中的“京沪高铁”全长 1300公里，被作为北京 2008年奥运的重点项目。从公布立项开始，就成为日、法、德这三个国家的争夺目标，三方两派的争斗一直没有停歇过。拿到这个项目，将会给承建方带来 100亿美元的市场效益。日本和法国以轮轨见长，而德国则是磁悬浮的代表。为了向中国推销日本新干线技术，日本政府和民间在 1995年成立了“北京-上海高速铁路计划合作推进委员会”。

日本产业界为了拿下中国大陆的京沪高速铁路的生意，1997年即由三菱商事（综合商社）、川崎重工、日立制作所、东日本旅客铁道（简称：JR 东日本）等 14 个企业团体发起“日中铁路友好推进协议会”，聘请前首相竹下登（已故）担任会长，总共有 70家厂商会员，其中的 44家企业组成“中国高速铁路日本企业联合”。该会虽然仅有 5 名职员，但每年预算竟达 3 亿日元，这在日本极为罕见。

中国领导人每次访日，双方必定谈到新干线，日方必定安排乘坐和参观新干线。1978 年邓小平访日时乘坐了新干线，之后的中国领导人江泽民、李鹏、朱镕基等访问日本时都乘坐了新干线。新干线固然是日本国内移动时安全便捷的交通工具，但日方如此安排也有展示新干线的先进技术以向中国推销的意图。1998 年 11 月，访日的江泽民主席乘坐新干线时，小渊惠三首相（已故）对江泽民说：“对中国的高速铁路项目，日本将官民并举，倾力协作。”

此后，日本通过各种场合一再表示希望参与中国的高速铁路建设项目。1999 年 7 月，日本首相小渊惠三赴大陆访问，向中方递交了一份“日本援建中国高速铁路意见书”，明确表示日本愿意提供最先进的新干线技术和建设资金。2000 年 4 月，日本运输省官员曾表示，中国建设北京-上海高速铁路项目时，日本不仅可以向中国出口车辆，而且要向中国转移新干线系统的最新技术。

和日本政界要员一样，以日本经团联为首的日本产业组织对争取中国高铁订单也不遗余力。2000年 10月 14日，朱镕基总理访日，当时的日本经团联会长今井敬在欢迎宴会上郑重的表示“日本没有美国的波音客机，也没有法国的空中巴士，只有一条新干线，希望中国能够在建设北京至上海的高速铁路问题上，认真考虑采用日本技术”。但中方并未因此随之起舞，日本的几番努力，朱镕基总理回答的总是一句外交辞令“欢迎投标参与国际竞争”。

经团联会长（“财界总理”）披挂上阵

中国大陆有一段时间较热衷采用磁悬浮技术，日方一度沉寂下来。为了争取中国内地第一条高铁的生意，法国和德国的政治领袖们开始频繁活动。2002年底德国总理施洛德去上海，与中国领导人共乘磁浮列车，然后续访北京，表示德国政府愿给予全面的支持。法国也积极表示愿提供资金援助和技术支持。然而，“中国工作”着力最深、动作最频繁还是非日本莫属。

2002年8月13日，日本《每日新闻》报道：作为中日友好协会会长的宋健表示与日方商讨有关新干线合资事宜。2002年9月，宋健访问日本期间，日本许多媒体纷纷报道说：“中国政府在京沪线1300公里的计划中对日本型新干线重新表示兴趣”。随宋健到日本访问的，还有铁道部高速铁路办公室副主任华德洪。日本媒体报道说：“华德洪谈到京沪高速铁路，并说新干线是最好的模式。”由此，日本各界又掀起一波出口新干线的热情。

作为一个坚定的新干线支持者，经团联新会长奥田硕在2002年多次表示，无论从地理环境还是从技术造价上，新干线技术是最有竞争力的。他建议，成立一个“日中高速铁路联合委员会”，用来推动进程，甚至说“只要建立了这个委员会就表明日本已经获取了京沪高速铁路的建设权”。在日本经团联的建议下，日本甚至把承建京沪高铁提高到“两国友好”的高度。

奥田硕既作为有“财界总理”之称的经团联会长，自身又是三井财团丰田公司的会长。当时，丰田公司的市值已经超过了美国汽车业界三巨头（通用、福特和戴姆勒·克莱斯勒）的总和。奥田硕担任会长的日本经济团体联合会（新经团联），前身是经济团体联合会（原经团联）和日本经营者团体联盟（日经联）。这两个团体在二战后50多年来一直被称为“财界大本营”和“财界劳务部”，2002年5月28日宣布合并，统称“经团联”。

原经团联成立于战后初期的1946年8月，主要由日本制造、贸易、流通、金融等行业团体和主要大企业组成，会员总数达1207家，是这些大企业的利益代表。它在宏观经济政策、税制等国家重要经济问题上向国会、政府、政党提供重要的政策建议，具有政府经济智囊库功能。经团联的会长又被成为“财界总理”。特别是1994年之前，经团联一直负责协调各企业向政党提供的政治资金规模，对政党支持影响力巨大。

2003年5月，奥田硕曾计划率领经团联访华，主要推销新干线技术，但“非典”扰乱了行程。3个月后，《中日友好条约》缔结25周年，奥田硕重燃访华念

头，当然还是为了兜售日本新干线。但恰好此时“齐齐哈尔毒气泄漏事件”发生，中国对日敌对情绪高涨，中国方面难以安排高层晤见，行程再次推延。此时，奥田硕告诫日本人，京沪高铁建设权的竞争是长期的，并且希望日本厂商从现在就开始着手进行投标的准备工作。

发动另一波推销攻势

2003年7月1日，许多国内媒体都报道了秦沈铁路客运专线开通运营的消息，引起了各方重视。这是因为秦沈铁路客运专线是当时中国速度最高的铁路，它设计时速200公里，并预留了今后升级为时速250公里的条件。中国自主研发的“中华之星”列车在这里曾创造了时速321公里的试验记录。虽然秦沈铁路客运专线还不是高速铁路，但是一旦中国铁路熟练地掌握了时速200公里的技术，势必将缩小今后引进的范围。

随后，日本从2003年夏天起发动另一波推销攻势。2003年8月3~6日国土交通大臣扇千景带着大礼——低利日元借款（即ODA，日本政府经济援助）到北京拜见国家领导和铁道部负责人。原本从2001年起，日本对中国援助已逐年锐减，而如果大陆肯采用新干线，日方愿意再提供巨额资金援助。然而，中国政府方面一贯明确表示“采用哪种技术，正由中国专家做论证”，无论日方如何“利诱”，中方都没松口、偏向日本。

在日本国土交通相扇千景2003年8月的努力失败后，针对中国当时强烈的反日情绪，经团联会长奥田硕甚至向外界保证，即便获得了建设权，拥有“日本军方背景”的三菱重工，将不会参加京沪高速铁路的建设。奥田硕显然认为，自己同中国的良好关系将有助于为日本拉到选票。2001年中日贸易摩擦时，奥田硕也是日本企业界中第一个站出来指责本国政府的人士。2002年胡锦涛当选中国共产党总书记时，他就特地发来贺电。

从2003年11月23日开始，以奥田硕为首的代表团开始了中国之行。这被日本看作是对华民间经济外交的“处女行”而被寄予厚望。这也是中国新一届政府上任以来，首次面晤日本经济界领导人。出发前，奥田硕曾反驳日本国内不赞成新干线出口给中国的人士说，这是一个绝对应该争取的事业，“中国的高速铁路计划不单是京沪之间，是涉及将来中国全国多条建设路线的计划，况且日本透过展示先进技术，可促进企业向中国出口”。

2003年11月24日，中国总理温家宝会见了奥田硕。会谈中，中方一直回避新干线这个话题。于是，在会谈即将结束的时候，出现了这样一幕：一向颇有绅

士风度的奥田硕，被迫向温家宝总理直截了当地提出：“关于新干线的事情，是有进展还是为时过早，我们希望能从温总理这里得到信息。”温家宝总理的回应是：“我们有必要听取广泛的意见”，以此希望日方能够理解这件事情需要时间。这使得日本方面依然无法摸清中国方面的态度。

“三菱商事”担任主干事

日本综合商社拥有强大的资源调动能力、产业组织能力和复杂的关系网，在当地的商权争夺战中拥有巨大的优势。在综合商社的组织下，日本财团企业的综合实力要明显强于德国和法国公司。2003年 11月 9日，《21世纪经济报道》的一篇题为“冀望京沪高速铁路：三菱商事全面合作联想”中报道说：“三月份（2003年 3月），三菱商事赢得了中国方面 6亿美元的燃气轮机的投标。对京沪高速项目，三菱商事非常积极。”

在谈到“决定京沪高速最后谁胜出的因素有哪些？”时，三菱商事常务执行董事、中国总代表武田胜年说：“在中国方面，有三层结构。第一层，是做最实务性工作的铁道部或者是铁路经营公司，他们更多地考虑例如价格、技术、软件硬件、交货及时等方面的问题；第二方面是政府，以发改委为主的国产化问题，即技术引进问题；第三方面，可能就是外交或者是政治方面的问题。”武田胜年很有信心地表示，上述的第一方面可以解决。

三菱商事作为高速铁路日本联合会的主干事，一直扮演着产业组织者的作用。武田胜年认为：“在未来几年的中国铁路建设中，日本企业有很大优势。在产业合作方面，日本铁路建设和欧洲不大一样。欧洲的铁路技术，掌握在西门子等公司手里，而日本的基本技术掌握在日本铁路公司。根据日本铁路公司的要求，厂商进行生产。因此在日本铁路公司的支持下，中国企业可以按设计要求进行生产，有利于铁路设施和设备的国产化，以及技术转移。”

当然，三菱商事中国总代表的话仅仅是日方推销中用的技巧，这场关系到以后中国铁路建设发展的方向和上千亿巨额订单的巨大博弈中，无论是中方还是外方都不得不站在企业和国家的最高利益上考虑，日本的无所不用其极也无可厚非，因为巨额订单不仅直接可以给日本铁路公司带来盈利，也可以拉动相关制造业的全面发展，甚至可以通过中国高铁项目实现技术上的创新和突破。

中国大陆的京沪高速铁路项目和台湾高铁跌宕起伏的争夺战似乎有类似的地方。同样是日、法、德为首的三国争夺，在竞争的初期日本企业也并不占上风，但是随着日本“三位一体”的营销策略展开和推进，优势逐渐被日本企业掌握。

中国大陆要比中国台湾在主动权上要好一些。比较不同的是，中国政府采取的策略是“市场换技术”，而中国台湾当局选择的是“市场换政治”。

第三节 进军中国“大提速”

日资以另一种方式进入中国

2007年4月13日，人民网消息：行驶在铁路上海南站至杭州之间的动车组列车喷上了“和谐号”名称，这也是中国铁路第六次全面大提速的标志。“和谐号”CRH动车组成为了我国既有线时速200公里及以上旅客运输的主力车型。“和谐号”CRH动车组主要产自南方机车车辆工业集团的青岛四方客车股份公司（简称：南车四方机车公司）和中国北方机车车辆工业集团的长春轨道客车股份公司，其中上海铁路局的车辆采购自南车四方机车公司。

早在2004年5月18日，《日本经济新闻》刊出一条消息：日本川崎重工、三菱商事、日立制作所、东日本旅客铁路等6家公司将参与中国现有铁路提速项目的招标，近期已联合成立“光基铁道系统公司”，该公司将通过川崎重工向中国出口相关技术，中国的“南车四方”将成为本次招标的窗口，如果日本企业竞标成功，将成为日本高速铁路技术向中国转让的首例，并成为日本企业介入中国新干线铁路市场的突破口。

为实现计划于2005年启动的中国国内现有铁路提速项目，铁道部于2004年7月28日就京沈、济青等5条铁路欲引进的新型列车实行招标。作为中国第6次铁路大提速，此次高速化的路线有北京至沈阳、济南至青岛等5条现有线路，总长约2000公里。日本财团企业决定改良日本东日本旅客铁路（简称：JR东日本，新干线的运营公司之一）的东北新干线“疾风号”车型（即新干线“隼”型的派生型）参加此次竞标。

至今，很多人仍对2004年7月28日那场“时速200公里铁路动车组项目”招标记忆深刻，因为这场招标会曾一度由于日本方面的参与竞标而引起网民的强烈反对。在日本前首相小泉纯一郎参拜靖国神社后，引进日本新干线高速铁路技术对中国而言成为了政治问题。许多中国人通过网上签名等活动反对引进日本新干线。正在着力推进铁路高速化的中国政府部门（铁道部），也不得不对引进新干线采取谨慎态度。

对与日本川崎重工的合作，南车四方机车公司董事长江靖曾作过解释：一是

川崎重工的机车车辆制造技术处于世界先进水平；二是四方与日本川崎重工有近 20 年的合作历史，四方机车公司既接受过川崎的宽轨转向架技术转让、不锈钢车体设计和生产的技术转让，也与川崎合作生产过向日本 JR 公司出口的转向架。随后，日方向中国提供东日本旅客铁道公司（JR-EAST）生产的最新‘疾风’型新干线车辆在中国组装，机车生产则由川崎重工来做。

包括川崎重工在内的 6 家日本公司联合体的新闻发言人是三菱商事的神原先生。但是，当《瞭望东方周刊》记者电话采访他时，神原先生回避谈论这个话题。最终事实证明，6 家日本公司成立的“光基铁道系统公司”与南车四方机车公司联合中标了铁道部 60 列时速 200 公里铁路动车组订单。[日中联合体这次中标成功，对中国政府就长达 1300 公里的京沪高速铁路选用日本新干线技术产生了非常大的正面影响，发出了日资将以另一种方式进入中国铁路建设的信号。](#)

秘而不宣的第二次招标

铁道部第一次招标的“时速 200 公里铁路动车组项目”签字仪式是在 2004 年 10 月 20 日下午举行的，地点是北京中国通用技术大厦。当天气氛相当热烈，参加签字仪式的有铁道部运输局以及发展计划司的官员、中国南车集团和中技国际招标公司高层以及川崎重工株式会社社长，日本联合招标体的其它公司也都到场。当天签署了《时速 200 公里铁路动车组项目技术转让协议》和《时速 200 公里铁路动车组项目国内制造合同》等重要文件。

按照技术转让协议，作为技术转让方川崎重工应负责对南车四方机车公司包括设计、工艺、生产、管理等岗位的 300 人左右进行培训。2005 年，南车四方机车公司的一个培训团队在公司技术中心副主任许韵武带领下到日本川崎车辆厂接受培训，学习和消化日方的管理经验和制造技术。回国后，他们承担了对其它技术人员的培训。2005 年 8 月 17-19 日，南车四方机车公司举办了首期专题培训班。到 2005 年 8 月，公司已经派出采购、设计等 4 个团组出国接受培训。

铁道部 2004 年的这次“时速 200 公里高速列车的招标”是第一次，被外界还是多少捕捉到一些信息。但第二次招标则是完全封锁了，事后《商务周刊》记者从有关渠道了解到，第二次招标从 2005 年初开始组织筹备，6 月份开始招标，9 月份基本结束，目的是采购运营速度为 300 公里 / 小时的新型列车。这次招标是在 2004 年 140 列时速 200 公里铁路动车组项目技术引进和招标采购的基础上进行的，继续采用“以市场换技术”的方式。

这第二次“时速 200 公里铁路动车组项目”招标未公开发布公告，采用了小范

围内展开报价和谈判的“竞争性谈判”方式。2005年11月22日，日本几大主流报纸《朝日新闻》、《读卖新闻》、《日经新闻》均在靠前版面以头条方式报道了这一消息，新加坡中文媒体《联合早报》也对此事进行了初步报道。2006年初，铁道部运输局有关官员透露，动车组第二次招标采购已经取得成功。在此次招标中，中技国际招标公司仍然作为铁道部的代理方。

2006年1月23日，一则消息引起了业内的关注。当天，南车四方机车公司的母公司——中国南车集团公司与国家开发银行联合在北京钓鱼台国宾馆举行开发性金融合作协议签字仪式。国家开发银行在今后的三年时间里，将为中国南车集团公司时速200—300公里高速列车研制等国家重点项目提供开发性金融贷款150亿元人民币。此时，南车集团已经获得了铁道部60列时速300公里高速列车的订单，并已开始组织生产。

至今，南车集团对第二次招标仍讳莫如深，因为南车集团的高层承担了很大压力。由于历史原因，中日关系的任何风吹草动，都会触动那条敏感神经。事实上，第二次竞标中，川崎重工仍然是与三菱商事、日立制作所、三菱电机、丸红商事、伊藤忠商事等5家大企业出资，通过共同成立的“光基铁路公司”来竞标。作为6家日本公司联合体统一的新闻发言人，三菱商事始终没有向外界透露任何消息。

在这个“6家日本公司联合体”中有3个成员是综合商社：三菱商事、丸红商事、伊藤忠商事。有内部人士透露，实际上这6个公司仅是主要参与者，还有其他的日本综合商社（是三井物产、住友商事的可能性很大）也参与了高速铁路竞标项目。综合商社在联合体中主要执行贸易和公关事务。这些综合商社公关能力非常强大，正是这些综合商社在操作竞标的主要工作。同时，他们也在对各相关机构进行游说公关活动。

其实，一直在中国大陆高铁项目中没有公开路面的三井物产与南车集团的关系也非同一般。在巴西淡水河谷（CVRD）扩大巴西国内铁路网的过程中，三井物产动员了交通项目第一部、第二部、物流推进部、北京办事处、巴西和美国分公司的人员和物力，促成南车集团及其所属的株洲车辆厂、中国铁路物资总公司与巴西淡水河谷于2003年7月达成了提供900辆铁矿石铁路货车的协议，合同金额达3600万美元。据巴西当地媒体报道，三井物产还准备与南车集团在巴西共同建造货车生产工厂。

“和谐号”，异乡的新干线？

在国务院 2006年 2月批准的京沪高铁立项方案中，正式确定采用轮轨技术。这意味着曾争论了将近 10年、一度呼声甚高的磁悬浮技术最终出局。来自国家发展和改革委员会交通运输部也证实了，京沪高速铁路采用高速轮轨技术建设，这在某种意义上确认了采用日本新干线技术的可能性。京沪高铁项目全线按最高时速 350公里、运行时速 300公里设计，一次建成高速铁路线路 1320公里，预计总投资将达 1300亿元左右。

2006年 3月 8日，中国订购的日本新干线列车运抵青岛码头，这是日本川崎重工抢夺中国高铁投资盛宴努力的一部分。同一天，《经济观察报》刊出报道：铁道部部长刘志军表示，投资超过 1000亿人民币的京沪高铁正式批准立项，力争年内开工，并且有意强调其修建技术将完全依靠自主研发。至此，在经过 16年之久的论证之后，以中国最大的两个城市 - 北京和上海为起点和终点的京沪高速铁路终于获准正式立项。

2006年 12月 2日 -3日，日本国土交通大臣冬柴铁三访问了中国，期间除拜会国务委员唐家璇之外，还与铁道部部长刘志军进行了会谈。在 3日下午，冬柴铁三访华的媒体吹风会上，一位日本 NHK记者抛出的问题，引起了在座记者的关注：“和刘部长见面时，是否谈到了日本新干线与中国未来高速铁路的合作问题？”冬柴铁三回答：“刘部长对日本新干线技术给予了高度评价，希望与日方展开合作，但我们没有就此进行实质性的探讨。”

而在日本，每一次日本外交官员亦或民间组织就此事访问中国，主流媒体都会及时曝料个中进展。2007年 1月 28日，中国第一列子弹头高速列车正式投入商业运行，从杭州开往上海。日本媒体甚至将这趟从上海到杭州的标有“CRH”（和谐号）的动车组称为“异乡的新干线”，或“日本新干线中国版”。日本记者随车进行采访，日本国家电视台 NHK 在当天傍晚以《中国新干线》为题播出了这一专题节目。

在这个节目中，特别播放了记者采访一位中国乘客的镜头，那位乘客对这辆国产品牌列车赞叹不已，骄傲的神情溢于言表：“中国能够生产这么好的列车，说明中国的国际竞争力非常强。”然而，随着日本媒体一波又一波的宣传攻势，CRH 遭遇到中国的民族情绪，甚至于被网民译成“耻辱号”。此时，随着日本“疾风”E2-1000 新干线车型基础上加以改进的中国品牌（“CRH2 型”）列车投入运营，日本企业迎来了新的曙光。

任何一个国家的铁路系统在对外合作中都会慎之又慎，具体到京沪高速铁路

项目，除了价格因素之外，起决定作用的因素还包括：是否有技术转让、转让的百分比、所使用车辆等设备是否部分在中国生产，以及国与国政治和外交关系的好坏等等。日本国土交通大臣冬柴铁三访华期间，一位日本驻京记者对《世界新闻报》记者说：“如果明年能够实现温家宝总理或胡锦涛主席访日，我相信对中日在铁路领域的合作会起到非常积极的作用。”

2007年 4月 4日，在对日本进行正式访问前夕，中国国务院总理温家宝在中南海紫光阁接受了日本经济新闻、朝日新闻、读卖新闻、共同社、日本广播协会等 16家日本新闻媒体驻京记者的联合采访，并称这次访问是“融冰之旅”。引人瞩目的是，温家宝总理此次访日过程中从东京前往京都时，没有循例乘坐新干线，而是选择了乘飞机。日本媒体猜测认为，温家宝总理刻意避开了乘坐新干线，表明不把“引进新干线技术”作为政治交换。

时至 2007年 12月 22日，南车四方机车公司董事长江靖宣布：中国首列国产化时速 300公里“和谐号”动车组列车(CR-H2-300)竣工下线。当天，中央电视台报道了这一消息，并且强调：时速 300公里“和谐号”动车组是由中国自主研发制造的，是中国铁路全面实施自主创新战略取得的重大成果，标志着中国铁路客运装备的技术达到了世界先进水平，中国也由此成为世界上少数几个能自主研制时速 300公里动车组的国家。

躲在喧哗背后的三井财团

正当中国人为国产“和谐号”高速列车而无比自豪的时候，一直在台湾高速铁路项目上奔忙，而未曾在高速铁路争夺战上公开露面的三井财团，其实并没有闲着。早在 2003年 8月 18日，三井物产通信交通部本部部长长尾寿彦率东急车辆株式会社访问了北车集团的“长春轨道客车股份有限公司”。随后，三井物产中国总代表副岛利宏在 2006年的“中国循环经济发展高层论坛”上提到“三井物产和日本另一家公司和长春客车厂三家公司合作正在重庆建单轨项目”。

此时，作为三井财团的产业组织者，三井物产在中国城市轨道交通领域开始发力。重庆市轻轨二号线是由三井物产控股的朝阳贸易株式会社（简称：朝阳贸易）通过长春客车厂引进日立公司的跨座式单轨交通系统，于 2005年 6月 18日正式开通。随后，三井物产、朝阳贸易、日立与重庆轨道交通总公司、中铁十一局集团等中国企业共同以股东和发起人身份于 2007年 9月组建了“重庆单轨交通工程有限责任公司”，希望推动跨座式单轨交通系统在中国的进一步发展。

在日本，三井物产、三井物产交通系统、东芝、东急车辆制造、日本电设工业、大铁工业于 2001 年从法国 Roll industry 公司引进技术，开始积极联合开发“橡胶轮胎式单轨双向导向的轻轨交通系统”，并租用新日本制铁株式会社（简称：新日铁）的部分用地，建设了总长度 400 米的试验线路，使用 3 节车编组的列车从 2005 年 5 月开始至 2008 年进行约 3 年的实车试验。这个交通系统已经被中国天津泰达经济技术开发区引进，在 2007 年正式运营。

借助北车集团的长春轨道客车公司这个平台，三井物产的关系企业还顺利介入了北京的地铁建设之中。北京地铁五号线工程电动客车招标项目、十号线工程电动客车招标项目的中标人是长春轨道客车股份有限公司，而北京地铁五号线工程电动客车电气牵引系统、空气制动系统及空调系统招标项目的中标人是住友商事、日立和永济电机厂的联合体，北京地铁十号线工程电动客车电气牵引系统及空气制动系统招标项目的中标人是三井物产、东洋电机和湘潭电机的联合体。

与此同时，三井物产又从南车集团的南车四方机车公司成功切入到北京地铁项目中。2006 年 5 月 25 日，北京地铁车辆更新项目——北京地铁一号线消隐工程电动客车及牵引制动系统采购合同，在京隆重举行签字仪式。在欢快的乐曲和热烈的掌声中，南车集团董事长江靖分别与北京地铁运营公司董事长王德兴和北京国际贸易公司、湘电股份、东洋电机、湘电东洋、三井物产代表在电动客车整车采购合同和牵引制动系统采购合同上签了字。

事隔一年之后，2007 年 10 月 12 日，成都地铁 1 号线 17 列 102 辆地铁车辆及牵引制动系统采购合同签字仪式在蓉城隆重举行，南车四方机车公司为整车的制造集成商，由三井物产、三井物产成套设备系统、东洋电机、湖南湘电东洋电气、湘潭电机组成的联合体作为车辆电气牵引系统和空气制动系统（列车的“中枢系统”）的供货商。此时，三井物产还在组织财团的关联厂商积极参与天津地铁的投标工作，不断将触角延伸到更多中国城市中。

在中国大陆，东芝公司实际上部分替代了三井物产的综合商社角色，发挥着三井财团在电气制造领域的产业组织者作用，早已吞下了中国铁路电气装备这一块现成的肥肉。2002 年 8 月 28 日，东芝与中国大连机车车辆共同出资在大连保税区成立了“大连东芝机车电气设备有限公司”，以生产、销售和维修保养铁路机车（电力机车和内燃机车）及城市、城际交通车辆用电气产品为主。该合资公司成为东芝公司在海外成立的第一个铁道车辆电气产品制造基地。

大连机车车辆厂是中国著名的大型国有内燃及电力机车生产企业，是中国最大的铁路机车厂家，而“大连东芝机车电气设备有限公司”的产品包括：铁路机车、城市及城际轨道交通车辆牵引用主变流器、辅助电源装置、监控系统、车辆信息系统及其相关设备。可见，三井财团的东芝公司通过在大连的这家合资企业可以非常便利的介入到中国铁路大提速、京沪高速铁路、城市轨道交通等所有重大铁路电气化项目中。事实上，东芝已为中国的铁路和大连、北京、天津等大中城市的城市交通提供了许多电气产品，占有相当的市场份额。

《环球人物》杂志记者曾经在 2007年 6月 12日采访了东芝公司总裁西田厚聪，然后这样写道：“一点都不奇怪，因为这个“巨贾大亨”（指西田厚聪），竟是学政治出身的——早年他在大名鼎鼎的东京大学攻读政治学硕士学位。喜欢德国政治哲学的西田厚聪，经常爱说这样的话：经济学关心人与物，政治学却告诉你人和人怎么打交道，所以政治和经济，都是关心人的利益”。这篇采访文章中还特别提到“在交通领域特别是最近的第六次铁路大提速中，东芝已确定了 180 台的铁路机车订单目标。”

第四节 陨落的“中华之星”（略）

中国高速铁路的民族梦想；“中华之星”与“日本之星”的不同命运；“外国芯”使国家战略安全存在隐患

第五节 韩国为什么能？（略）

日本垂涎韩国高铁项目；韩国全面消化吸收法国技术；“现代财团”成为中坚力量

第六节 呼唤“中国产业军团”（略）

仅以市场就能换来技术吗？；防止西方列强的殖民化；“财团体制”和“官产协调”筑就产业竞争力

下页接第九章：谁在觊觎“核按钮”

第九章 谁在觊觎“核按钮”

根植中国电力市场多年后，嗅觉灵敏的三井财团近年来开始在核电设备制造和核燃料领域集聚力量。此时，中国新能源政策正在形成之中，其中核电的地位被大幅度提升。根据规划，中国将在 2020 年前建造 40 座核电站，这意味着一个潜在的巨大市场。

2006 年，中国春节刚过，三井财团的东芝公司瞄准了中国市场，以目眩的 54 亿美元高价收购了有“核电鼻祖”之称的美国西屋电气公司。此后，以日本财团企业为核心形成了世界三大核电联盟：东芝-西屋、三菱-阿海法、日立-通用。

随后不久，中美两国于 2006 年 12 月在北京签署了核电技术转让谅解备忘录，中国引进西屋电气的核电技术，建设四台核电机组。2007 年 7 月，中国国家核电技术有限公司与东芝率领的西屋电气联合体在北京人民大会堂签署了 80 亿美元的合同。

作为三井财团的重要成员，石川岛播磨重工在核电领域积极配合财团的整体战略，通过与中科院建立联合研发中心，切入中国重大装备制造和工程建设领域。三井财团旗下的三井造船还将部分核电资产出售给韩国斗山重工，曲线进入中国核电设备市场。

在中亚地区，三井物产、丸红、伊藤忠和住友商事等综合商社奋力争夺铀矿资源。而东芝将自己持有的西屋电气 10% 的股份转让给哈萨克斯坦国家原子能工业公司，将其纳入“三井共同体”。三井物产发言人说：“我们必须在中国竞争到来之前，确保铀的份额。”

作者题注

导 言

东芝与三井之间有着特殊的历史渊源，1893年被当时的三井财阀收买。二战以后，日本财阀被美国占领当局解散，东芝也随之脱离三井财团独立发展。二十世纪 50-60 年代，面对加入关贸总协定（今 WTO）后的外来竞争，日本财团重新联合，东芝加入了三井财团的总经理会“二木会”，又回到三井财团体系。近年来，虽然三井物产在东芝的经营活动出现的频率逐渐减少，这种现象并不意味着东芝的“去综合商社化”。事实上，综合商社的精神早已融入这个制造业企业。

第一节 悄然的渗透

“三井物产”是“东芝”的引路人

日本二十世纪 60 年代经济起飞后，三井财团的制造厂商如东芝等企业，开始渐渐把工厂建到海外。随着日本这些制造厂家走出国门，他们对于走出去的套路——当地的法律、人脉、政府关系、当地的合作伙伴等，都不了解，不清楚，懂得这些套路的人才又极其缺乏。而三井物产这样的综合商社在国外早已建立了自己的分公司、事务所、代表处，已经在世界各地建成了国际商业网络。所以当东芝需要到国外做事情时，三井物产就成了引路人。

三井财团进入海外遵循一条规律，综合商社作为产业组织者始终是开路先锋。从全球产业的角度来看，特别是在中国新兴产业和新兴市场上，三井物产发挥着重要作用，不断地开拓新贸易机会、创建新产业。三井物产对中国投资有近 200 家三资企业，包括有：东芝大连、北京四通松下电工、上海森茂、大九国际物流等企业。三井物产通过政府公关、资金支持、市场活动、商情交流、资源开发，为东芝等财团成员企业提供强有力的服务和支持。

自 1979 年起至今，由三井物产出资每年选派中国商务部及其下属企业工作人员赴日本、美国著名学府进行国际贸易课程的短期进修，目前已达 100 多人，从而与中国政府主管经贸的负责人建立起密切联系。1990 年以来，三井物产出资 100 万美元，在中国对外经济贸易大学设立“三井教授基金”，聘请国外知名教授主持国际经济讲座，名义上为培养中国未来的经贸人才做贡献，实质上是通过高校平台建立与政府的人脉联系。

在三井物产的引导下，1991 年 9 月 25 日，由三井物产、东芝、昭和电线共同出资成立了“东芝大连有限公司”，这是东芝集团在中国投资的第一家公司，绝

大部分生产线都是从日本直接进口的，大连只是被作为一个劳动密集型的生产基地。东芝大连有限公司横跨电子、机械和医疗器械三个行业。机械行业的主要产品有：工业用的中小型电机（是为风力水力机器、工作机器、搬运机器等提供动力的工业用马达）。

1995年，东芝（中国）有限公司成立，此举强化了东芝对在华企业的综合管理职能和战略制定职能，由此东芝在一些专业领域代替了三井物产作为财团的产业组织着角色。迄今为止，东芝在中国设立合资、独资公司达 65家，投资总额逾 80亿人民币，员工总数约 23,000人，2006年事业规模（在华销售额+对华出口额）约 664亿人民币。如今，东芝公司在中国市场已经建立起自己的庞大体系，以“综合商社式的组织形态”演义出制造业的辉煌。

三井财团的东芝公司进入中国这 36年的发展有两大特点：一是，东芝多年来一直努力提供最新的商品，引导中国高端消费者的需求。比如 20世纪 80年代的彩电、冰箱，90年代的笔记本电脑、背投电视、最近的复印机、液晶电视等。二是，在社会基础设施方面，以电力方面为中心，东芝高效、先进的技术占据着中国的基础设施建设的制高点。2006年，东芝成功收购“美国西屋电气”这家核电公司，瞄准中国巨大的核电市场。

现在的东芝已经成为一个名副其实的制造业的综合商社，经营方式从传统的生产产品转变成为“编组产业链”。就能源项目而言，东芝不仅仅做核电，而且火力和水力发电、输变电、配电等方面无所不包。在中国，东芝在能源产业的经营规模远远胜过人们所熟知的电子信息产业。东芝（中国）公司在电力设备、发电站方面与中国各级政府已经有很多合作，并期望在相关技术的转让、发电站设备的选用、合作设计等各个方面在中国市场取得更大进展。

被“涉嫌贿赂”的阴影所笼罩

人脉关系分布在综合商社所有的关联交易中，但是人脉如果超越了准则，不遵守法律、社会责任，就会伤害公司形象，对企业发展最终是不利的。北京《法制日报》所属的《法制与新闻》月刊 2001年 12月号披露，美籍华人方复明、日本人永濑国男在东芝公司参与的浙江北仑港发电厂、嘉兴火电站等重大国际招标项目中，涉嫌替丸红、三井物产等日本商社贿赂国家电力高层官员。此后 2年，日本企业在电力项目招标中都无法摆脱这一阴影。

在 1985年参与北仑港项目竞标时，丸红商事（三和财团的综合商社）投标图纸上的某些数据并不符合标书的要求。项目中的几个关键人物都被收买后，丸

红公司的竞标一路绿灯。最终，丸红公司成功取得了北仑港项目的承揽权，引进了东芝公司的成套设备。北仑港发电厂总装机容量达 300 万千瓦，是全国最大的火力发电厂，2002 年被中国电力行业主管部门授予国际一流发电企业称号，是全国仅有的两家获这一称号的企业之一。

1998 年 8 月，我国开始运作嘉兴火电站项目的融资事项。当时，与三井物产一同竞标的还有英国、法国的公司等，中方是浙江省电力公司。三井物产通过中间人永濑国男、方复明等人“接触”国家电力公司的多名领导，最终得以中标。2000 年，国家安全部门将此案侦破，一批受贿官员被逮捕。据北京市检察院的侦查员介绍，在这起案件中，他们还发现了一些受贿的官员，但却因苦无证据而无法定罪，有的甚至连某些单位的司机也被牵扯其中。

不仅如此，三井物产在俄罗斯的项目也惹了麻烦。2002 年 9 月 4 日，三井物产宣布，由于在一项政府资助的发电厂建造计划中涉嫌贿赂，总裁清水慎次郎及会长上岛重二辞职。清水慎次郎及上岛重二的呈辞，源于一个月前三井物产两名雇员干预俄占北方四岛之一的国后岛一项有政府支持的发电厂工程的投标过程而被拘控。有媒体报道，东京地方检察厅调查了这宗贿赂案，准备控告三井物产违反禁止贿赂外国政府官员的法例。

如今，三井财团的东芝公司在中国某地建厂，采用了自己的方式与当地政府打交道。一个小故事可以说明东芝在提升社会影响力时对细节的把握，东芝（中国）总裁平田信正参谈到“我们在江苏常州有一个变压器工厂。每年我们都会向常州的中小学开放工厂，让学生们来看生产制造过程。学生们看到巨大的变压器在工厂里组装时，会有一种感动，而我们看到学生们能在这里对东芝、对社会有所了解时，也油然而产生出一种感动来。”

积极备战能源领域，特别关注核电

2004 年 6 月 30 日，国务院通过的《能源中长期发展规划纲要（2004—2020 年）》（草案），确定了我国新时期的能源战略。为落实《节能中长期专项规划》，实现规划目标，2005 年 6 月，国家发改委启动规划提出的十大重点节能工程，并对实施工作进行具体部署。2006 年 1 月 1 日，《可再生能源法》正式生效，中国争取可再生能源发电量的比例提高 10%。国内外有关企业可从中获得 1000 多亿元的商机。

在国际商业竞争中，做一个“保守”的企业无异于自杀，而进行诸如能源建设等无法直接与最终客户接触的项目，广告失去了意义。三井财团的企业各显神

通，凭借其强大的综合运营业务网络，随时洞悉中国各地的情况，擅长从人脉入手，打通各级关系，争取项目，在这一关键点上的把握显示出了相当深的功力。政府、高校和研究院的公关就显得格外重要，政府代表管理和决策的权威，高校和研究院代表了专业和技术的权威。

早在 2001 年 12 月，石川岛播磨重工业公司（简称：石川岛播磨）作为三井财团的重要一员，与中国科学院在东京签署了“关于开展技术交流与项目合作的协议”。根据这项协议，在今后 5 年内，双方将就能源和环保领域的高技术研究与开发进行技术交流与合作。事实上，石川岛播磨与中国科学院从 1998 年就已经在利用城市垃圾制造肥料和垃圾衍生燃料，以及利用城市垃圾、垃圾衍生燃料和低质煤炭制造混合燃料发电等方面开始进行交流活动。

三井财团的东芝公司分别在 2001 年、2004 年起，开始在清华大学和浙江大学内设立了东芝专项奖学金。东芝和清华大学的关系更为密切，除了“清华东芝奖学金”，从 2001 到 2005 年的 5 年间，东芝公司共向清华大学捐款超过 130 万元。清华大学在能源领域特别是核能领域有着很强的优势。2004 年 3 月，中国华能集团、中国核工业建设集团、清华大学达成合作意向，共同推进高温气冷堆的产业化工作，并力争在 2010 年建成一座 HTR-PM 示范电站。

2004 年 8 月，《经济》杂志刊登了《东芝的中国核电计划》一文，其中提到：“美国正在向中国推销他们的核电技术，美国虽然有反应堆的设计能力，但装备制造是由日本东芝这样的厂家进行的。”2005 年 12 月 6 日，东芝新任社长西田厚聪在上任伊始就访问了清华大学；12 月 13 日，东芝公司首席技术官东实先生受聘清华大学顾问教授。此时，东芝（中国）有限公司核能部部长金子到手上大量的翻译成中文的介绍资料，抓紧机会向中国推荐他们的核能技术。

看重大学对政府政策的影响力

上个世纪 90 年代，三井财团不仅把中国当成一个生产基地，更真正地把中国当作了一个消费市场。进入到 21 世纪后，三井财团开始把中国的科研力量也纳入到自己的全球战略中。日本大使馆经济部一秘千叶明这样说过“日资企业对珠江三角洲、长江三角洲的投资加大以后，新的趋势是日资企业开始重视北京地区的科技力量，开始把研发机构、研发企业设在了这里。日资企业开始增加了与北京地区的大学、科研机构交流。”其实，三井财团更加看重的是中国大学、科研机构对政府产业政策的影响力。

为了加速进军中国市场，2006 年 3 月，三井物产与北京大学合作创办了“北

京大学三井创新论坛”(简称:北大三井论坛),迄今已成功举办了七届讲座。该论坛的召开得到国家发改委、科技部、商务部、北京市政府有关领导及各界人士的大力支持和推动。北大光华管理学院名誉院长厉以宁教授出任北大三井论坛理事长,同时他还在 2004年促成了由北大光华管理学院与财团法人日本国际金融信息中心共同主办的“中日高级经济论坛”。

第一届北大三井论坛上,三井物产社长枪田松莹发表了主题为“资源、能源、环境领域中三井物产的创新战略”的演讲,确定了北大三井论坛关注中国能源领域的基调。北大三井论坛自 2006年以来的七次讲座的主讲人依次为:三井物产社长枪田松莹、国家发改委副主任张晓强、国家科技部副部长马颂德、三井住友保险会长井口武雄、北京市副市长陆昊、北京大学光华管理学院名誉院长厉以宁、国家科学技术部副部长曹健林。

面对中国政府和社会对节能环保的热切关注,包括东芝在内的三井财团企业群利用自身在节能环保领域的技术和市场优势,全面塑造具有社会责任感的国际化大企业形象,增加社会认同感,最终赢得了中国市场。为了加强在这一领域的声音,三井物产驻中国总代表副岛利宏,在 2006年 5月 26日召开的第九届北京科博会“中国循环经济发展高层论坛”发表了题为“循环经济中三井物产的探索与创新”的讲话,这一举动非常耐人寻味。

紧接着,2006年 9月 2日,三井物产、松下电工与清华大学的关系企业“泰豪科技”一起合作,针对办公楼节点、节能方面的管理,成立“北京清华泰豪智能科技有限公司”。在签约仪式上出席的政府领导有信息产业部电子信息产品管理司丁文武副司长、北京发改委委员会节能中心主任陈怀伟、北京经济技术开发区张伯旭主任等。陈怀伟主任在签约仪式上还介绍了我国政府就有关节能的 10大重点项目,发布了照明、空调等方面的楼宇节能方针。

第二节 从“三峡”到“2008奥运会”(略)

大型能源项目均有“综合商社”的身影;东芝布局中国配电设备产业;以整合的实力经营中国电力市场

第三节 抢占中国核电市场

从“哈电集团”发力中国核电产业

2004年9月，中国将浙江三门、广东阳江共计四台百万千瓦的核电机组面向国际招标。尽管竞标结果一再推迟公布，但美国西屋电气公司 (WH)获得其中部分项目的可能性甚高。与此同时，与东芝关系密切的哈尔滨电站设备集团公司（简称：哈电集团）和韩国斗山重工联手，准备投标秦山二期扩建项目蒸发器。另外，哈电集团还与美国西屋电气、日本三菱重工、意大利安莎多等公司深入接触交流，为投标做好充分准备。

2004年月11日—12日，20位中国著名核电专家于聚首在哈电集团，商讨中国核电发展，表明了中国把核电发展作为今后20年重点开发领域，从而坚定了东芝进军中国核电的信心和决心。11月30日，在岭澳二期扩建项目核电常规岛投标中，就岭澳二期汽轮机、发电机、冷凝器、低压加热器、汽水分离再热器等，东芝和三菱重工分别与哈电集团作了投标方案，将标书交给中广核工程有限公司，表明东芝的“中国核电战略”正在有条不紊地向前推进。

2005年7月，英国核燃料公司 (BNFL) 于决定将旗下的美国西屋电气公司出售，开价18亿美元。出售消息一出，15个买家蜂拥而至。除了东芝，还包括法国的阿海珐集团 (Areva)、美国通用电气 (GE) 与日本日立 (Hitachi) 的收购联盟、三菱重工 (Mitsubishi) 和美国华盛顿集团 (Washington) 等。其间，美国总统和商务部长甚至通过外交渠道，为本国竞标公司向英国政府游说。但是，东芝连续抛出高价甩开了对手。至2006年1月，东芝以高出对手10%的价格获得独家谈判权。

美国西屋电气公司被称为“核电鼻祖”，曾经是全球最大的核电设备制造企业，20世纪80年代以前，西方国家所使用的民用核能技术，几乎都来自这家公司。1999年，英国政府控制的英国核燃料公司 (BNFL) 以11亿美元收购了当时美国CBS公司控股的西屋电气的核电业务；次年，又以4.85亿美元收购了ABB公司的核电业务。两者整合后，成为今天的西屋电气。

西屋电气如此抢手，一个重要原因是其已参与中国第三代核电站依托项目的核岛技术招标，即广东阳江、浙江三门4台百万千瓦级的核电站建设。目前，日本所采用的大量核电技术都是沸水堆技术 (BWR)，而我国大型核电项目无一使用沸水堆。因此，东芝、三菱重工、日立、东电等日本核电巨头，一直未能成为我国核岛技术的主流供应商。之前，西屋电气的常规岛部门已被法国阿尔斯通收购，所以当前的西屋电气的核心竞争力就在核岛技术上。

在阳江、三门两大核电站的竞标中，西屋电气的技术为AP1000压水堆技术，

而法国阿海珐集团旗下的法玛通 (Framatome) 则为 EPR 压水堆技术。除参与中国的核电项目竞标之外, 西屋电气并没有参与其它国家的核电站项目竞标。不过在与中国谈判时, 西屋电气曾承诺, 到中国第四个反应堆建成时, 中国国产化设备与西屋设备的比例将达 1 : 1。对尚未实现商用的 AP1000 压水堆技术而言, 西屋电气的中标将是其推广的极佳机会。这也正是东芝看中西屋电气的重要原因。

2006年 2月 6日, 中国春节假期刚过, 三井财团的东芝公司瞄准全球核电业兵家必争之地——中国市场, 宣布以眩目 54 亿美元高价收购英国核燃料公司 (BNFL) 所拥有的核电设备企业“美国西屋电气公司”。东芝拟出资 51%, 其余部分由三井物产、丸红等日本综合商社, 以及美国的大型工程公司等联合分担。与东芝同属三井财团且有机器订货关系的石川岛播磨重工公司 (IHI) 等也可能应邀加入, 形成新的核电技术集团。

在西屋电气被东芝收购之前, 中国已投产及在建的核电机组中, 几乎看不到日本公司的身影。秦山核电站一期及二期均采用了国产堆型, 只是 1984年 5月三菱重工承制了秦山核电站的反应堆压力容器, 这是日本首次出口核能设备; 秦山核电站三期则采用了加拿大原子能公司的重水堆型; 大亚湾、岭澳核电站采用的是法国阿海珐集团的法马通公司的堆型; 正在建设的江苏田湾核电站一期工程, 采用的则是俄罗斯原子能出口公司的堆型。

费劲周折, 完成收购“西屋电气”

2006年 6月 7日, 东芝公司社长兼 CEO 西田厚聪在北京对《财经》杂志表示, 经过 90天的工作, 东芝收购西屋一案, 已顺利通过美国外国投资委员会 (CFIUS) 的审查。CFIUS 对此笔交易审查的主要内容, 是看其是否影响到美国的国家安全。据美国媒体报道, 东芝公司最终决定组建由若干家日本公司和美国公司参与的收购联盟, 来完成此项收购, 因而打消了美国监管机构的疑虑。

2006年 6月 19日, 欧盟委员会发布公告, 有条件地批准日本东芝公司收购西屋电气公司及英国核燃料美国公司。西屋电气和英国核燃料美国公司同属英国核燃料公司, 均在全球范围内经营核电业务。欧盟委员会称, 只要东芝如约修改与全球核燃料公司 (GNF) 合作伙伴的合同, 该项收购将不会妨碍欧盟市场竞争。全球核燃料公司 (GNF) 是由通用电气在 2000年成立的, 除通用电气控股 51% 外, GNF 的剩余股份分别由东芝和日立把持, 这两家日本公司是通用电气在沸水堆 (BWR) 业务上的长期合作伙伴。

2006年 10月 4日, 东芝宣布, 石川岛播磨重工业公司和美国绍尔集团公司

(Shaw Group) 决定参与对美国核能巨头西屋公司的收购行动。此前曾按照约 20% 的出资比例参与谈判的丸红已经放弃出资。由于要承担丸红的出资部分, 因此东芝的出资比例由此前预计的 51% 左右增加到 77%。虽然面临增加资金的压力, 但东芝公司认为原计划用 17 年的时间回收出资资金, 由于目前核能发电的需求越来越大, 回收资金的时间有可能缩短至 15 年。

2006年, 东京时间 10月 17日凌晨 1点, 东芝在美国出资 41.58亿美元 (相当于 4900亿日元), 完成对西屋电气的收购, 并成为拥有美国核电厂商“西屋电气” 77% 股份的出资者, 西屋电气正式成为东芝集团中的一员。17日下午 4点, 东芝在总公司召开新闻发布会, 东芝社长西田厚聪正式宣布完成对西屋的收购。收购西屋电气使东芝在全球核电站建造市场的份额提高到 28%, 并使东芝成为第一个拥有两种主流核电技术 (BWR和 PWR) 的公司。

在收购西屋电气的联合体中, 其中三井财团的东芝公司出资 41.58亿美元, 拥有西屋电气 77% 的股份, 美国绍尔集团投资 10.8亿美元获得西屋电气 20% 股权, 而三井财团的另一企业石川岛播磨重工业公司则以 1.62亿美元获得了 3% 的股权。与此同时, 东芝表示尽早和与西屋电气有长期友好合作关系的另一日本大核电厂商“三菱重工” 展开谈判, 继续与其保持良好的合作关系。

西屋电气公司与其远东最大的分包商日本三菱重工本身就有密切的业务合作关系, 而东芝收购西屋电气后, 为日本财团获得这次关系中国能源战略的浙江三门、广东阳江核电机组面向国际招标起到了决定性作用。事实上, 中国已成为东芝乃至整个三井财团不可放弃的市场。在核电建设方面, 东芝计划结合西屋电气尚未商用的 AP-1000反应堆, 以及东芝已有建设业绩的第二代沸水堆技术, 以美国和中国为中心, 在亚洲扩大销售规模。

日本财团大有垄断核电市场之势

东芝最终成功完成收购西屋电气的行动引起了连锁反应。仅一天之隔, 2006年 10月 19日, 三菱财团的三菱重工宣布与世界最大核反应堆制造商法国阿海珐集团在日本东京签署了一项谅解备忘录协议, 组建战略合作关系, 合作开发功率为 100万千瓦的中型核反应堆。紧接着, 日本日立公司 13日发表声明说, 日立公司与美国通用电气公司将在核能商业领域开展全球范围的联盟合作, 以强化双方在核能利用市场上的地位。

在中国核电市场也非常活跃三菱重工曾抱怨称: “中国的杀价要求十分苛刻, 有时甚至逼得我们亏本投标”。三菱综合研究所首席研究员龙本庆一郎指出,

“日本的核电制造商在日本一直以来从电力公司得到高于全球普遍市价的利润。这样的高成本体制在海外市场缺乏竞争力”。在安全方面增加支出，另一方面又要为在价格战中胜出而被迫降低成本。为使海外事业走上正轨，克服这两个看似矛盾的棘手问题，日本各核电制造商联合形成全球垄断成为必然之势。

随着日系企业纷纷出击寻找合作伙伴，原本核电技术比较成熟、竞争力相对较强的美、法、日三国的均势被打破。日本无疑在世界核电市场拥有了举足轻重的地位，国际核电企业以日系为中心，正在逐步形成三足鼎立局面：日本三井财团的东芝 美国西屋、日本三菱财团三菱重工 法国阿海珐、日本富士财团的日立 美国通用。日本在核电技术和市场的垄断的雏形已经形成，中国加快发展核能应用的能源战略调整必然受制于日本。

来自欧盟委员会的一则消息不能不引起注意。2007年 1月，欧盟以参与多家跨国公司的联合操纵电厂使用的真空开关设备价格为由，对日立处以 7100万美元的罚款。此外，欧盟对东芝和三菱电机分别罚款 9090万美元和 1.62亿美元。欧盟委员会认为，从 1988至 2004年间东芝、日立、三菱及其它数家公司，联合操纵了电力工厂供应合同的招标、垄断价格、自行分配项目和划分市场，同时还相互交换重要的商业机密。那么，日本企业在核电市场的行为谁来监督呢？

就在东芝公司真正完成收购西屋电气仅仅 2个月后，中美两国于 2006年 12月 16日在北京签署先进压水堆核电技术转让谅解备忘录，中国引进西屋公司 AP1000技术，在广东的阳江、三门核电站建设 4台百万千瓦级的核电机组。为保证技术引进和核电站的建设顺利执行，国家发改委主任马凯和美国能源部长博德曼 16日代表中美两国政府签署了《中华人民共和国和美利坚合众国政府关于在中国合作建设先进压水堆核电项目及相关技术转让的谅解备忘录》。

显然，如果西屋电气能最终赢得广东的阳江、三门核电站大单，东芝与中国企业的合作自然水到渠成。在东芝的远景规划里，中国并非惟一的“猎物”；在亚洲地区，日本、韩国以及印度亦是核电高速增长的国家。在西屋电气的老家美国，东芝也有很大的胃口。此时，东芝已经成为全球范围内首屈一指的核电集团，不仅持有了西屋电气目前掌握的先进的第三代、第四代核技术，亦将成为民用核能技术的发源地。

第四节 “一鱼多吃”的手法（略）

来自三井财团的整体支持；“石川岛”与“东芝”会师在“上海电气”；关

系暧昧的“三井造船”与“斗山重工”

第五节 资源争夺引发“核大战”

“三井物产”拉开铀矿争夺战的序幕

当中国成为煤炭、钢铁、铜等世界第一消费大国，继美国之后的世界第二石油和电力消费大国后，随着经济快速发展，中国主要能源和初级产品的供求格局发生了较大变化，资源对经济发展的制约作用开始显现，且差距呈越来越大之势。从长三角的“电荒”到涉及东北、华东、华南、西南等地区的“煤荒”与“缺油”，能源危机已经是中国经济发展不得不面对的巨大挑战。

前两年，中国和日本在三井物产和三菱商事这两家综合商社参与投资的俄罗斯萨哈林油气资源上争夺异常激烈。此外，中国和日本还在几家日本综合商社参与投资的印度尼西亚东固天然气项目和靠近钓鱼岛的东海油气田开发上发生强烈碰撞。在铀矿资源上，日本也不例外，从2005年9月中国核能发展计划公布以后，日本财团就加快了他们的战略部署。日本在中国的背后展开了一场事先部署好了的“核子战”，先下手为强，抢先同中国争夺铀矿资源。

日本综合商社的频繁行动引起国际市场的关注，国际铀价应声而起。2003年的价格为每磅7美元，2004年为20美元，但是2005年价格飙升到了30美元。2006年初，铀价每磅价格达到了35美元。据英国《每日电讯报》2006年5月19日报道：“世界各国近年来大力进行核能开发与建设，而国际市场铀价也已经从2001年初时最低每磅6.7美元的价格飙升至昨天（5月18日）的每磅41.5美元”。到2006年8月时，铀价达到了每磅47.50美元。

在日本，以三井物产为代表的综合商社被认为是“产业组织者”，并且是日本“资源战略的优秀执行者”，为日本的产业结构转换和资源保障作出了巨大贡献。三井物产的基本定位是提供交易服务即做中介人，为出口商开发海外市场，为进口商寻找所需的原材料或产品。为了实施这些交易，三井物产为客户提供最有效的商业动态，市场行情等信息，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。

以三井物产为代表的日本综合商社近年来调整了能源战略，扩张石油和替代能源自主开采权、积极主张地区能源合作主导权。日本政府经济产业省鼓励日本石油企业参与东海油气开采，增设重质油精炼设备等迹象看，对于收购西屋电气

如此重头项目，日本政府和财团也没有等闲视之。至少从长期可能产生的效果看，三井财团东芝公司对西屋电气的并购将为日本扮演世界核电技术主导者奠定必要基础，进而为日本主导东亚地区能源合作提供不可多得的条件。

原本在 2006年 2月，东芝宣布 54亿美元收购西屋电气之时，三井物产、丸红这两家综合商社也在投资方的名单中，但在 10月完成收购时，却没有他们的踪影了。事实上，此时的三井物产已经开始为大肆收购核电厂需要的铀矿资源而繁忙起来。日本是一个能源和矿产资源赤贫的国家，所以它把资源保障摆在国家战略的首要位置。结合国家政策，以综合商社为核心的日本财团在世界各地积极获取包括铀矿在内的各种战略资源的开采权和控制权。

2006年 2月 14日，在东芝宣布收购西屋电气的一周之后，《人民日报》驻哈萨克斯坦记者发出报道：“哈萨克斯坦国家原子能公司（Kazatomprom）总裁扎吉舍夫宣布，已同三井物产和关西电力公司签订合同，建立合资公司“阿巴克”，双方将共同开采哈萨克斯的“梅古杜克”（Mynkuduk）铀矿，两家日本公司各占公司 35%的股份。该项目一期投资预计 1亿美元。在 2010年之前，“阿巴克”的铀开采量可达到每年 1000吨，原料将主要销往日本。”至此，日本与中国争夺中亚铀矿资源的决战拉开序幕。

日本商社齐上阵，旨在击败中国

对于铀资源储量第一的澳大利亚和第三的加拿大，虽然日本财团企业都是他们的大客户，但是没有像其它资源一样拥有控制权。控制这些铀矿资源的除了本国政府和企业外，主要是美国、英国和法国的公司。这三个国家都是世界承认的拥有核武器的国家，并且都是联合国常任理事国。在铀矿资源的争夺上，中国和日本在时间上是处在同一起跑线上的，而且都把目光锁定在铀矿资源储量丰富的中亚国家（哈萨克斯坦等）及俄罗斯上。

哈萨克斯坦的铀储量约占世界总储量的 25%，在世界上位居第二。早在 2005年 11月，三井物产、三菱商事、住友商事、伊腾忠商事、双日株式会社这 5家综合商社访问了哈萨克斯坦，此外还有关西电力和日本国际合作银行。日本能源行业的一名官员表示，为了获得哈萨克斯坦的铀，中国和韩国正在展开激烈竞争，这对日本来说是一场艰难的竞争，因为哈萨克斯坦并没有清楚表明其铀矿将会向外国公司开放多少。

2006年 8月 28日，即将在下个月卸任的日本首相小泉纯一郎展开其首次中亚之行。包括三井物产和丸红在内的几家日本能源公司敦促小泉利用此次访问锁

定日本对哈萨克斯坦铀矿的开采权,旨在在这场争夺中亚核燃料的竞争中击败中国。日本共同社报导说,小泉曾亲自指示日本政府内阁成员重点访问尚未踏足的国家,作为这种“战略性外交”的一环,小泉此次选择了铀、石油、天然气等天然资源丰富的中亚地区。

2006年 10月 5日,在东芝正式完成收购西屋电气的前夕,三井物产与俄罗斯技术供应出口公司签署协议,开始实施开采雅库特“南方”铀矿区的合资项目。三井物产因此成为俄国开放核能战略领域后第一家进入其铀矿市场的外国公司,也是首家直接参与俄境内铀原料开采项目准备工作的外国公司。雅库特的埃利孔斯克矿区被认为是俄境内已探明的最丰富的铀矿区,蕴藏着俄罗斯一半以上的探明铀矿储备,将近 34.4万吨;而“南方”矿区又是埃利孔斯克矿区中之一,已探明的铀矿储量达 25万吨,被认为是世界最大的铀矿之一。

俄日联合开采铀矿资源的项目总投资额为 2.45亿美元,而在该项目实施合理性得到确认之后,三井物产将获得这一联合项目 25%的股份。三井物产发言人说,日本之所以大规模在全球收购铀资产,是为了抵消未来铀价格的上升。但是,三井物产也不经意地透露,日本的目标其实还是中国。路透社援引这名三井发言人说:“我们必须在中国竞争到来之前,确保铀的份额。”

在海外能源开发方面,三井物产和三菱商事这两家综合商社总是一对形影不离的战友。2006年 10月,三菱财团的三菱商事与俄罗斯技术供应出口公司正在进行一项铀矿开采可行性研究活动,该铀矿位于俄罗斯东部,开采的铀矿将提供给日本。其中,位于 Sakha的 Yuzhnaya矿将于 2009年开始投产,其建设需要花费 2.45亿美元,2015年年产量将达到 1000吨。此外,另一处的 Elkon铀矿的储量据估计将达到 25000吨,三菱商事社希望拥有 25%的股份,并将为可行性研究投入 600万美元。

不仅三井物产和三菱商事开始在铀矿资源上发力,日本其它综合商社也不甘落后。据路透社报道,日本第一劝银财团的伊藤忠商事透露,该公司要把现有的每年 4000吨的铀交易量,在五年内扩大到 7000吨到 8000吨。这个数字已经超过了中国 15年后最高的需求量。2005年 10月,也是中国发布核能使用规划不久,伊藤忠商事同哈萨克斯坦国家铀矿公司签订了 10年的购买合同,这些铀用以转口美国以及日本国内需求。

2007年 4月,以富士财团的丸红(综合商社)为首的“日本企业联盟”购买了哈萨克斯坦南部 Harasan 矿区 40%的股权,丸红、东京电力、中部电力、东北电力这 4 家企业分别按照 55%、30%、10%、5%的比例分配。该矿山由哈萨克斯

坦国家原子能公司和“日本企业联盟”共同开发。2007年8月，东芝与丸红达成协议，接受丸红转让的22.5%比例的股份，从而获得该矿山的开采权。自2014年开始的40年时间里，“日本企业联盟”可以获得份额为2000吨/年铀精矿。其中，东芝每年可获450吨铀精矿，预计可满足2~3座核电站的需求。

铀矿换股权，形成利益共同体

2007年4月，日本经济产业相（部长）甘利明和东芝公司社长西田厚聪等人一同访问了哈萨克斯坦，并与哈方就扩大铀燃料的进口及加强核电站技术的合作等问题达成了共识。同年7月，东芝公司透露出，计划将旗下的西屋电气公司10%左右的股份转让给哈萨克斯坦国家原子能公司。显然，面对世界范围内资源争夺战越演越烈，铀燃料价格直线飙升的情况，东芝希望通过和哈萨克斯坦形成利益共同体，来强化三井财团对核电业务的统合。

此后不久，东芝公司将所持西屋电气公司10%的股份以5.4亿美元的价格，出售给了哈萨克斯坦国家原子能公司，将拥有西屋电气的股份从77%减少到67%。三井财团的东芝公司通过这项交易旨在强化与全球第二大铀储备国哈萨克斯坦的关系，建立起从铀燃料到核电设备制造的一条龙全球核能业务体制，使其在全球越来越多的核电谈判中占据优势地位。

也许是受到东芝的启示，中国很快与哈萨克斯坦达成以铀矿换股权合作协议。2007年11月19日，英国《金融时报》发出消息称，中国核工业集团和中国广东核电集团将共同持有哈萨克斯坦境内一家铀矿公司（Zhalpak项目）49%的股权，哈萨克斯坦国家原子能公司保留另外51%的股权。作为交换，哈萨克斯坦国家原子能公司将获得中国核燃料加工或发电厂的股权。该报评论说：“对于行动隐秘的中国核工业而言，该交易是个突破，突显出中国在中亚积极获取能源资源的攻势。”

遗憾的是，中国与哈萨克斯坦达成这个“实质性的核能合作协议”可谓有些姗姗来迟，而且是小巫见大巫了。Zhalpak项目是一个铀矿总储量仅15000吨，年产量1000吨，2012年投产的一个小项目，中国每年获得不过500吨铀精矿。相比之下，日本仅在2007年5月就同哈萨克斯坦有关方面签署了25项关于能源合作的协定和备忘录。其中，最引人注目的当属日本每年从哈萨克斯坦进口铀的长期协议以及哈铀矿开采权的备忘录。与此同时，日本有关方面还同乌兹别克斯坦政府就共同开发铀矿达成了一致。

其实，中国商务部网站早在2004年11月15日就公布了消息说：“中国核工业集团公司与哈萨克斯坦原子工业公司上周在北京草签了‘长期战略伙伴关系协

议’，并签订了到 2020 年原子能工业领域合作工作纲要。正式协议将在 2005 年两国首脑会晤期间签署。”也许正是捕获到这个消息后，日本综合商社抢先于中国政府与哈萨克斯坦尽快达成了更多实质性协议。与日本财团快速实现布局相比，中国方面则更多的是“雷声大、雨点小”。

2007 年 12 月 26 日，住友商事、关西电力、日本原子燃料工业及哈萨克斯坦国家原子能公司签订了合作文件。日本公司将从 2010 年起利用哈萨克斯坦国营企业拥有的工厂，将矿山开采出的铀加工成核电燃料，这样可自己完成以往依赖于欧美的“再转换”等高难工序，稳定核电燃料的来源。由此，三井-住友财团与哈萨克斯坦之间的合作从铀矿勘探，迈向了包括燃料加工等下游领域在内的更为紧密的合作阶段。

要建核电厂，就必须要有足够的铀矿资源。中国自己国内探明的铀矿大约有 7 万吨。但是，中国现在核电厂每年需要的铀为 1500 吨，当 40 座核电站建成后，每年需要的铀将达到 7500 吨。这样一来，中国现有的铀矿不到 10 年就耗尽了。理所当然，中国只有把目光放在海外，寄希望海外原料供应地能供应中国核电站所需要的燃料。试想，如果铀矿都掌握在外国财团的手中，那些中国人花巨资建好的核电站不就成了外国资本的提款机了吗？

第六节 日本是怎么赢的？（略）

东芝又一次走到了时代的前列；实力雄厚的日本核工业基础；“单兵突进”难敌“集团军作战”

下章接第十章：财团就是力量

第十章 财团就是力量

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，也就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”。

作者题注

导 言

“财团”实际上是由综合商社、主办银行为代表的金融企业、以及众多不同领域分工的制造业企业聚拢而形成的“商帮”。但是，无论是“财团”还是“商帮”，其中的“团”和“帮”都表示的是一种集合体，都在说明“团结就是力量”这个道理。日本财团是现代企业制度，是金融化和股份化的产物，已经完成由“家族企业”向“社会企业”的变革。现代的日本六大财团并非是垂直控股的组织结构，而是通过成员企业间的相互持股共同投资等手段形成命运共同体和利益共同体。

第一节 对抗列强的坚定意志

美国操纵经济命脉，降日本为殖民地

二战以后，美国对日本采取了军事和经济上的全面占领。美国通过国家资本和民间资本从产业、商业、交通运输、银行等几乎各个经济领域对日本实施经济占领。美国占领当局的《禁止垄断法》公布以后，把旧有财阀的领导机构“投资会社”（控股公司）及财阀同族所持有的股份资产一律移交新设的“投资监理委员会”，并由该委员会从事清理。而美国就从中操纵了“投资监理委员会”，控制了全部日本大企业的股权。

1949年设立了“美援基金”。美国对日本的“援助物资”运到日本后即折成现款，转入日本特别会计预算的收入部分，称为“美援基金”，完全归麦克阿瑟总部支配，投入日本的国营企业的铁路、电信和私营企业的电力、海运、煤炭、钢铁、化学肥料、化学药品及中小企业各部门中。这样美国通过了美援对等资金，达到美国国家资本对日投资的目的。在通过国家资本投资之外，美国垄断资本家还以私人投资的方式侵入日本经济。

到了1950年，美国垄断资本已经侵入了日本经济的各个领域，包括电力、石油、机器制造业，化学工业、铁与非铁金属的生产、精确的机器和仪器的制造以及铁路运输业等。在这种情况下，日本在经济上几乎完全沦为了“美国的殖民地”。在美国占领当局主导下的“改革”让日本经济每况愈下，而且人民的生活状况持续下降，1950年共有1300万人处于失业状态，同时工人和职员的工资却在不断的下降。

1951年2月20日，《人民日报》刊登了一篇标题为“美国正把日本变为它的殖民地”的文章，其中这样写道：“美国独占资本家陆续派遣了底特律银行家道奇、

狄隆·里德公司副经理德莱伯及华尔街御用学者哥伦比亚大学教授萧普等人赴日研究日本经济情况，积极活动对日投资事宜。日本的反动卖国政府也正极尽谄媚地以种种办法‘吸收美资’。就是这样，美国独占资本深深地侵入了日本的大小企业，控制了日本独占资本，并通过这操纵了日本的经济命脉。”

该文章还进一步揭露，美国梅隆财团的西屋电气握有三菱电机的巨额股票，美国泰埃特华脱公司握有三菱石油的巨额股票，美孚石油公司握有日本战时各石油公司共同投资设立的东亚燃料公司的 51%股票。美国摩根财团的通用电气公司握有东京芝浦电气（东芝）的巨额股票，国际标准电气公司握有住友电气工业及日本电气（NEC）的巨额股票。麦克阿瑟是美国通用电气公司最大的股东之一，他在日本收买了与通用电气有悠久关系的住友公司的一大部分的股票。

不仅在产业方面，美国独占资本对日本商业、海运、银行等方面也都取得了控制权。在日本的美国贸易公司共有 40 家，它们几乎完全独占了日本的对外贸易，日本本身的贸易公司则只靠收入一定的佣金，成为外国公司输出商品的经纪人。海运也几乎完全由外国轮船公司所独占，美国在日本有轮船公司 12 家。以美国的花旗银行、大通银行为首的外国银行在日本建立了分行，控制着对外汇兑等业务。《人民日报》评论说：“这一美国资本输出到日本，并掌握了日本财阀，操纵日本经济命脉的过程，显然就是降日本为美国殖民地的过程。”

然而，1950~1953 年的朝鲜战争成为日本摆脱美国控制，重新走上经济独立的良机。当美国 1950 年 6 月介入朝鲜战争时，日本成为军需资材和劳务供应基地，本国企业获得巨大利益和发展契机，同时劳资关系也开始缓和。为寻求经济上的独立，日本各界寻求团结的呼声越来越高，重新组建财团成为各个企业共同努力的目标。由于“解散财阀”时未触动财阀的银行，从 50 年代初期起，以旧财阀银行为中心联合原系统各大企业的经理陆续组成经理会，逐步形成新财团体制。

采取“稳定股东工作”，重新形成财团

从战后初期到二十世纪 50 年代中期，日本企业的竞争力远远比不上美国和欧洲的企业。例如，在 50 年代中期，不包括美国企业在内的世界 100 家大企业中，日本只有 4-5 家；在包括美国企业的世界 100 家大企业中，日本还榜上无名。为了提高企业国际市场的竞争力，50 年代，大企业之间合并、协作以及产业再组织论成了当时日本政策思想的主流。日本政府认为，小企业体制是本国企业国际竞争力差的一个重要的原因。

迅速改变这种现状，扩大企业规模，扶植主导产业，就成了日本政府经济政

策的一项重要内容。为了培育独立自主的经济体系，日本政府和经济团体联合会（简称：经团联）做了大量的工作。1953 年，日本政府修改了《禁止垄断法》，放宽了持有竞争关系的公司的股份及兼职的限制，三井、三菱和住友三大旧财阀在美军占领时期被分割出去的企业又重聚起来了。同时，战后的一些“新财阀”也相互结合，形成富士（芙蓉）、三和及第一劝银三大新型财团。

日本财团的重新形成有一个特别重要的意义，这就是它培养和壮大了众多世界级的制造企业。日本人曾说过一句悲壮的话：“制造业沉没，日本即沉没”。对这个资源贫乏的岛国，出口和扩大海外贸易只是手段，这些手段的基础在于制造出世界一流的工业产品。商人盈利固然可以“空手套白狼”，但是对国家来说没有自己的一流的工业产品和强大并且完整的工业体系，是不可能成为世界性经济大国的。

日本以财团机制进行国家经济管理是历史（战时）、地理（资源）、文化（儒学）和战略（反殖民）等各种综合因素的产物。其目标只有一个，就是在面对帝国主义列强统治的世界中，团结全民的力量，迅速获得有效的竞争优势，在全球范围内争夺原料、技术和市场。日本 1955 年加入关贸总协定（WTO 的前身）前后采取了一系列产业和金融政策，清晰地表明了日本对抗外国列强的经济统治的坚定意志和巧妙手段。

由于美国的敦促，日本在 1960 年通过了“贸易、汇兑自由化计划”，对外开放贸易和汇兑。1964 年，日本加入国际货币基金组织（IMF）和经济合作与发展组织（OECD），这些组织都要求日本实行资本自由化。日本政府和企业表面上承诺资本自由化，但实际上却加快实施阻碍资本自由化对策的“稳定股东工作”，即由集团内部或有关关系的银行和企业相互持股，形成长期稳定的股东。

正是这一时间开始，日本采取“稳定股东工作”的措施，重新组建主办银行和综合商社为核心的、聚集大型企业形成的以相互持股和外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（穿西装的军队）。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于经济强国，并形成持续发展能力的成功典范。

中国目前的现状有很多方面类似于二十世纪 50-60 年代日本经济高速发展的时期。1955 年日本加入关贸总协定，1964 年举办奥运会，整个 50-60 年代的日本经济平均增长率高于 10%。当时的日本制造业属于产业链的低端，经济的快速发展得益于低廉的人力成本和成功的对外贸易。日本企业组建财团的方式抓住机遇，

完成了资本和技术的快速积累，其“贸易立国”政策带有很重的重商主义色彩，使日本在短短二十年内就完成了追赶老牌西方资本主义国家的任务。

“多兵种协同作战”的集团军

由于美国人的基本价值观是个人主义，美国企业也是个人主义的企业。日本和韩国的基本价值观是集体主义（共同体主义），因此也常常以财团的方式来办企业。在中国翻译出版的美国经济学教科书，连提都不提有关财团的问题，更没有介绍只在日本和韩国存在的被称为综合商社的企业组织。在波谲云诡的国际竞争中，中国稚嫩的企业能否担当得起复兴中华民族的重任。我们学习的目标和防范的对象难道只有美国金融业和所谓战无不胜的“对冲基金”吗？

日本现代企业制度来源于二战时期的战时统制经济政策，保留了非常突出的军事体制和计划经济的痕迹，成为日本战后迅速崛起的重要法宝。研究日本经济管理千万不要只看到其著名制造业的企业管理模式，应该更多地同时关注日本财团内部的三股力量：综合商社、主办银行、大型制造企业，它们之间是一个有机联系和相互作用的整体。其中，综合商社这种独特的经济组织在日本社会中扮演者极其重要的角色。

前侵华日军关东军大本营参谋、战后伊藤忠商事（第一劝业财团的综合商社）的社长濑岛龙三曾经说过：“日本没有资源，必须要靠出口才能发展经济，如果从出口的角度出发，经济发展的途径就在于建立和扶持综合商社”。1973年，韩国政府邀请濑岛龙三为韩国经济发展献策，随后指定三星集团的三星物产为“综合贸易商社1号”，使其成为韩国综合商社的先驱和样板。从此，韩国发展起了三星、现代、大宇、喜乐金星（LG）、鲜京（SK）这五大财团，形成独立自主的完整产业和经济体系。

综合商社是日本经济的总参谋部，是日本国家经济战略的制定者，同时也对日本政治、外交和军事等方面具有很强的政策影响力。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。例如：三井财团的“三井物产战略研究所”和三菱财团的“三菱综合研究所”。实际上，各国政府的经济政策研究和制定都是来自于该国的跨国公司在世界范围内收集的各种情报分析和研究。日本综合商社在经济情报方面有着无与伦比的巨大资源，这也决定了它在国家经济决策中的重要地位。

日本经济“失去的十年”（1993-2002）和期间的亚洲金融危机（1997），人们普遍认为是日本经济体制的问题，实际上是美国打击日本经济扩张的结果，而日

本财团却以此为契机完成了战略调整和应对新经济所做出的转型。拉美国家经济和东南亚国家经济之所以受到跨国公司的操纵，最终引起大规模的金融危机，政府不得不听命于外国势力的安排，关键在于其国家和政府为赢得一时的经济增长而放弃了国家经济主权，没有在经济高速发展阶段建立起自主的财团体系。

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“多兵种协同作战体系”引入到了经济活动中。一般人都感觉“战略”这个词通常是军事领袖使用的术语。但是，在日本综合商社的工作过程中，每当遇到投资项目时，频繁使用的单词不是“利润”，而是“战略”，还有一个通常使用的单词就是“统合”。另外，我们通常所说的“项目”这个词也几乎都被日本人说成是“事业”。

毫无疑问，日本在二战后的发展并非一帆风顺，而是走过了“无艰不商”的心路历程。经历了泡沫危机破灭和 1997 年金融危机后，日本意识到美国第七舰队还在“保卫”日本安全的情况下对抗美国只能自取灭亡，美国同样也意识到在日本财团坚固的体制下彻底搞垮日本经济几乎不可能，日美同盟瓜分世界，便在这种经济博弈中悄然形成。而中国又在这个博弈中扮演什么角色呢？

第二节 合纵连横，网状生存

财团是“横向集团企业群”

从二十世纪 50 年代初期起，以日本旧财阀银行为中心联合原系统各大企业的经理陆续组成经理会。此时，日本政府通过放宽对企业的限制，鼓励大垄断企业相互之间通过相互持股、系列贷款、人事互派等纽带结成企业集团，以增强团体对外竞争能力，直接促进了日本企业集团的形成和发展，出现了三井、三菱、住友、富士、三和、第一劝银这六大财团，以及丰田、东芝、新日铁、日立等若干大财团体系中的“独立系企业集团”（大型综合制造企业）。

日本六大财团，前三者是直接继承二战前财阀谱系的集团，大约在上世纪 50 年代前后形成，不但金融体系健全，而且更有发达的综合商社；后三者是在战后日本经济发展过程中，以主办银行为中心于 60-70 年代形成，综合商社的功能相对较弱。这些大财团横跨各产业，构成日本经济的基础，掌握着国家的经济命脉，并对国民经济有着重要影响。至 70 年代初，被解散的日本财阀系统的企业逐步完成垄断资本集团的聚合，其共同特点是：

（1）企业集团成员之间相互持股，其相互关系呈环状；

- (2) 由集团成员经理组成经理会，起大股东会作用；
- (3) 根据经理的决定，由集团成员出资，设立联合投资公司；
- (4) 以大城市银行为中心，银行会同本系统金融机构（信托银行、保险公司等）对集团成员企业进行系列贷款；
- (5) 综合商社做集团内交易媒介，它既担任企业集团成员的购销，开展集团内交易，又具有开展新事业的组织机能；
- (6) 组成配套行业，以重工业、化学工业领域为中心，成员企业分布于各产业领域。

战后日本六大财团和战前金字塔型的财阀在组织结构上迥然不同，财团内各个成员企业，在经营决策方面保持着各自的独立性。然而，通过经理会、交叉持股、综合商社、主办银行、经团联、共同投资、人事互派、情报交换……，日本财团依然保持强有力的整体性，以其特有的生存方式和手段展现了强大的综合作战实力。这些财团最显着的特点便是以金融机构和综合商社为中心，财团内各企业环形持股，即银行与企业、企业与企业之间交叉持股。

日本六大财团中的主办银行是借款企业的主要资金供给者，是企业结算的中心银行，通常也是企业的主要股东，向企业派遣重要职务的人员。银行帮助企业稳固其经营权，在企业经营业绩恶化时，企业将经营权移交给银行，由主办银行负责进行救助。日本财团的成员企业之间实行圆环形相互持股，这种持股关系使财团各成员企业之间的资本联系得到空前加强，是财团赖以存在的重要基础和最强有力的结合手段。

此外，日本财团还存在系列融资和人事派遣等特征，以加强企业之间的人事结合。一般主要是由主办银行、综合商社向各大企业派遣高级职员，如银行向其融资数额和持股份额高的企业派遣职员担任企业的重要职务，以保障银行的债权和对该企业的经营决策权。企业为加强同银行的密切联系、保证其资金来源的稳定和贷款，也愿意接受银行所派人员，并委以重任。同时，由于工业企业有时也是银行的股东，工商企业也向银行派遣人事，对银行施加影响和控制。

日本财团中的最核心、也是最独特的部分就是综合商社，综合商社是财团的情报机构，同时又是拓展海外市场的先锋，它在财团内部有巨大的协调能力。日本企业最初进入一个地区和国家的时候，他们一定会第一时间找到本财团综合商社在当地的分支机构，寻求他们的协助。各财团为了发展和壮大自己的综合商社，都不遗余力地提供各种支持。1994年，世界500强的前4名都是日本综合商社，前10名中有6家是日本综合商社。

综合商社和主办银行在财团内进行资金融通及集团内交易，同时也组织成员企业参与巨型项目、共同投资和拓展海外市场等，这些集团进攻的案例在中国市场也屡见不鲜。但是，现在的日本财团不存在上下支配关系，它们包括主办银行、综合商社、众多大型制造企业的三位一体的组织结构，因此我们把这样的“横向集团企业群”称为“财团”，而不是过去的“财阀”了。成员企业间互相持股、共同投资、谋求股东的长期稳定，是财团的一个重要特征。

“经理会”成为“作战联席会议”

在六大日本财团中，都有一个“总经理会议”（简称：经理会）连接各个成员企业的直接纽带。这个名为“经理会”的机构是财团中各个成员企业总经理定期聚会交换信息（情报）和交谊的场所，同时经理会也是各公司领导统一决策和协调财团战略发展的“作战联席会议”。日本财团正是以经理会和互相持股为基础建立起了企业间的横向联合体，财团的向心力也随着成员企业间合作和资源整合而得到不断加强。

以三井财团为例，上世纪 50 年代初，由三井银行发起成立了月曜会（经理会），接着以促进三井物产公司的合并为目的而成立了总经理一级的五日会，1960 年改名为二木会，逐渐成为三井财团的统筹领导机构。1955 年，三井系统各公司共同设立三井石油化学工业公司，1956 年又设立日本原子能事业会，三井财团遂告形成。50 年代末，原三井财阀直系、旁系公司最终以企业集团的新形式集结而恢复成为大财团。

三井财团的核心企业是三井物产、三井银行和三井不动产。到 1978 年时，三井的“月曜会”和“二木会”这两个组织所属的企业已达 52 家，其中二木会（经理会）的主要企业除上述的 3 家核心企业外，还有：三井信托银行、三井生命保险、三井海上火灾保险、三井建设、大阪商船、三井船舶、三井化学、三井金属、三井矿山、丰田汽车、东芝、王子制纸、东丽（Toray）、石川岛播磨重工业、小野田水泥、三机工业电气、日本制钢所、北海道炭矿汽船、三井石油化学工业、三井仓库、三井造船、三井东压化学、日本制粉、三越百货。

日本经济实力最咄咄逼人的二十世纪 80 年代初，日本六大财团总资产的合计额，相当于日本所有企业总资产合计额的四分之一。因此六大财团的经理会，其意义变得更加重大。每个财团的经理会一般在固定时间举行全体性集会，有的经理会一周举行一次，有的两周举行一次，有的一个月举行一次。经理会的存在，

使财团的内部保持了协调与团结，同时使财团对外关系上，能采取合乎整体利益的一致步调。

财团	三井	三菱	住友	富士	三和	第一劝银
经理会	二木会	金曜会	白水会	芙蓉会	三水会	三金会
成立时间	1961年	1954年	1951年	1966年	1967年	1978年
企业数量	26	29	20	29	44	48

注：随着企业合并重组或新加入，数量有变化

经理会（总经理会议）有三项重要意义：

1、对财团内的企业作适当的调整。一个财团内的成员企业，经常有合并、改组、利益分配等重要问题。每一次重要问题的发生，都牵扯到许多家企业。如果处理不当，除了会对当时企业造成伤害外，对其他的成员企业，也会产生严重的影响。一般情况下，财团内的成员企业所共同投资的事业，多半是在经理会中达成协议的。

2、由经理会出面对外进行国际性交涉。日本的贸易规模非常庞大，有许多资源的取得以及商品的输出，都已经不再是单纯的贸易问题，而是一种政治问题，这种趋势尤以在 1990 年前对社会主义国家的贸易最为重要。因此，遇到与政治相关的贸易问题，都是由经理会甚至是经团联出面，派遣使节团前往交涉。

3、由财团决定首脑人事调动。由于财团企业之间互相持股，因此，各成员企业的首脑人事，在派任或指定上，必须透过经理会来做适当的协调。首脑人事的任派和指定，除了考虑各企业所拥有的股份比例外，最重要的是考虑被派任者的资历与能力。

以“经理会”为纽带的战后日本财团，表面看起来松散，而实际上联系非常紧密。在最高领导人的任用上就可见一斑，被称为东芝“重建之王”的前任社长土光敏夫曾经是三井财团另一企业“石川岛播磨重工”的社长。在东芝经营出现极大问题的时候，时任东芝董事长石坂泰三（后出任日本经团联主席）直接任命土光敏夫为东芝社长（总经理）。这种高级经理人在财团内部流动，在当时和现在都是十分普遍的。

纵横交错的关系企业网

区别于财团的横向组织结构，“纵向集团企业”也是日本大型企业所必备的一个特征，这类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，这些公司主要就是财团中的成员企业。应该强调的是，“横向”与“纵向”这两种集团模式并非各自完全不相容的两种形式。例如，三井物产是三井财团（二木会）这个“横向集团企业群”的重要成员企业，但同时又形成在其系统中的三井物产集团。事实上，日本企业的集团是由这两个层次的重叠构成的。

作为三井财团内部的纵向组织，三井物产集团拥有上千家关联公司，年营业额超过 3000 亿美元，而丰田汽车集团拥有 175 个初级供应厂商和 4000 多个二级供应厂商。同时，日本集团企业的经营活动范围并不仅限于集团内部，许多大型企业将集团外部的中小企业群作为长期、经常性交易的对象，即“外包公司”，从而将它们纳入自己业务经营的内部范围。“外包公司”有的朝着水平方向延伸，又形成了横向联系。

日本的几乎所有大型企业作为母公司在其系统中拥有大量的关系公司。关系公司的数量按集团不同有所区别，通常在 100-200 家左右，当然也存在像东芝、丰田等那样拥有 1000 家以上关系公司的集团企业。所谓关系公司是指包括母公司持股超过 50% 的子公司和持股超过 20% 以上的相关公司，在中国市场上就有大量这种日本企业的关系公司。母公司不仅对关系公司投资，而且还向其派遣高级管理人员，直接参与经营。

这些关系公司在母公司业务多元化发展和垂直性整合的过程中逐渐形成和发展。在这一过程中，既有通过资本参与，将现存的交易对象作为关系公司纳入集团旗下的，也有将母公司内部组织（部门）作为独立公司分离出去的情况。与此同时，日本的集团企业，通过母公司持股、派遣高层管理干部等手段开展经营活动。另外，随着日本经济国际化而出现大量海外子公司，已经占据了关系公司的相当部分。

同一个日本财团的关系公司之间，能够进行较为紧密的合作，各个公司在自己分工负责的领域内，可以为其它兄弟公司提供好的产品或较低的价格。例如，从三菱财团三菱重工这个企业来看，日本邮船就是三菱重工船舶部门的订货大户，三菱电机则为三菱重工提供机电产品，三菱制钢、三菱伸铜、三菱铝业和三菱材料等公司，则可为三菱重工的船舶和航空航天部门提供可靠的原材料。三菱银行和东京海上等公司可以提供贷款和特殊保险服务（如航天发射保险）。

三菱系列公司均为三菱财团的“金曜会”成员，它们包括：三菱商事、东京三菱银行、三菱重工、三菱信托银行、旭硝子、麒麟啤酒、新日本石油、东京海上火灾保险、尼康相机、日本邮船、P.S 三菱、三菱铝业、三菱化学、三菱化工机、三菱气体化工、三菱地所、三菱自动车、三菱树脂、三菱伸铜、三菱制钢、三菱

制纸、三菱仓库、三菱综合研究所、三菱电机、三菱电线工业、三菱扶桑卡客车、三菱材料、三菱人造纤维、明治安田生命保险。

三菱财团也有一些关联公司和社会团体作为外围，包括：“IP Talk”集团、热海阳和洞、MT 保险服务有限公司、关东阁、小岩井农牧、湘南郊区俱乐部、静嘉堂文库美术馆、综通集团、大日本涂料（立邦漆）、Dia 高龄社会研究财团、钻石家庭俱乐部、千岁兴产、东洋文库、丸之内 Yoroazu、三菱金曜会、三菱俱乐部、三菱经济研究所、三菱广报委员会、三菱财团、三菱 CC 研究会、三菱社名商标委员会、三菱市场研究会、三菱养和会、LEOC 日本。

通过协作和分工，日本财团的制造业能够从兄弟企业和团体，获得资金、技术、原材料、上游产品、金融服务、销售等多种支持，这对于企业的发展是非常有利的。同时，财团内主要的制造商和全国几千个零售商之间还存在着销售联盟，局外人要想打入系列内部，真是比登天还难。由此，中小企业也被纳入到大企业的生产经营轨道，在互补、互利的基础上，增强抵御外国资本和产品的能力。这与富有日本特色的法人交叉持股体制一起，形成保护国内产业和市场的复杂自我保护网。

第三节 忠诚的经理人队伍（略）

要“绩效主义”，还是要“以人为本”？；坚定地保持“终身雇佣制”；从“士兵”成长为“将军”

第四节 争夺全球“商权”

通过控制“商权”，驾驭世界经济

美国的经济模式和以日本为代表的东亚模式有着很大的差异。美国是一个金融资本垄断的资本主义国家，在生产和消费的所有经济层面，垄断型金融资本有着相当大的影响力，而商业资本则被排斥。同时，美国金融资本以控制世界资源为目的，以宏观手段行使管理国家经济和世界事务的职能。在日本模式中，生产资料和消费资料部门采用不同于美国的体系，以综合商社为中心实施对国家经济的微观管理，以贸易和制造业立国。

日本综合商社在“商权”争夺战中扮演着最重要的角色。综合商社在贸易、

投资、金融、人才、情报和物流发挥着综合机能的特殊作用，实质上成为财团内部乃至日本社会实质上的经济总参谋部和大本营。在日本企业进行海外扩展的过程中，综合商社一定是最先进入某一市场的，它的一个最重要的职能就在于打开当地的“商路”，进而控制“商权”，为制造业企业的进入开路。

综合商社的最大特征在于适应环境的变化，产生新的机能和开发新的领域，用于面对现实并取得成功。新产业的开发、新事业的推进，理所当然地使各企业增强了对综合商社的组织能力、资本力量、风险承担能力的期待。在很多情况下，综合商社都和财团主办银行一起对企业集团的联合，新公司的设立等，发挥了核心作用。例如，三井物产这样的综合商社重视的是与企业建立商业伙伴关系，投资往往是长久的，是战略性投资。

日本排名前9位的商社在1979年时的营业额为61.7万亿日元（相当于日本国民生产总值的27%），其中出口总额为11.8万亿日元（相当于日本报关出口的48%），进口总额为15.1万亿日元（相当于日本报关进口的58%）。另外，九大商社的进出口和“转手贸易”相加的总额为33.5万亿日元，占世界贸易总额的9%左右。到1990年时，九大综合商社的营业额达到126.6万亿日元，相当于日本国民生产总值的29.5%，约占日本贸易总额的一半以上。

强大的商业是推动日本强大制造业发展的基础，同时强大的商业也是联系制造业和金融业的纽带。对三井物产这样的综合商社来说，投资收益是第二位的，建立长期合作伙伴关系才是最重要的，因为他们的投资回报也是长期的，也可能是间接的。因此，控制“商权”是日本财团采用微观经济管理手段驾驭世界经济的重要方式。控制“商权”的具体体现就是不放过从上流的资源到下流的市场整个产业链中的每一个环节。

由于商业资本成功地衔接了金融资本和产业资本，日本财团对控制“商权”非常重视，实践出形式多样的企业组织模式。所谓“商权”，日本人对它有独特的理解，其中长期稳定的合作关系是商权最为核心的内容，包括长期的市场渠道，长期的供应链，长期的融资渠道等等。在这种商业氛围中，市场占有率是第一位，利润是第二位，因为只有较高的市场占有率才能稳定整个体系，做到共同发展。

“综合商社”介入装备制造的引进与出口

装备制造业是为国民经济各部门提供技术装备的基础性、战略性产业，集中体现了国家的综合竞争力和工业发展的技术水平。从上世纪50年代中期到60年代，日本引进的大量国外技术都集中于重化学工业部门，如钢铁制造设备、大型

发电设备、煤矿采掘设备、石油精炼与乙烯等化工生产设备等。综合商社扮演着中间人和牵线人的角色，活跃在大规模装备引进的舞台上。可以说，在当时凡属与装备制造有关的引进，综合商社基本上都介入了。

在大型建设项目上，由于周期长和资金大而产生的风险由整个财团共同承担，综合商社则扮演着协调人的角色，同时也避免重复引进。装备制造需要巨大的资金、设备、土地、和人力的投入，产业周期也很长，企业一般不可能单独完成，所以更需要综合商社发挥产业组织者的功能。诸如对方提出苛刻的技术转让条件时的谈判，签订技术引进合同，进口先进的机械设备，直到机械设备的安装调试，综合商社发挥了巨大作用。

与此同时，综合商社还致力于加强财团企业之间的联合和兼并，防止过度竞争，通过扩大企业的规模经济效益，增强了企业的国际竞争力。上世纪 60-70 年代，在规模经济效益显著的装备制造业领域，日本财团企业出现了大规模的横向合并。例如 1964 年，三菱日本重工业、新三菱重工业、三菱造船合并成现在的三菱重工业株式会社（简称：三菱重工）。在这次合并中，三菱商事（三菱财团的综合商社）社长荏清彦和三菱银行董事长宇佐美润（后来任日银总裁）对合并的实现起了决定性作用。

在经济高速增长时期，日本常常为国际收支的恶化而苦恼。因此，振兴工业品出口，特别是大型设备的出口成了当时综合商社的战略重点。1959 年，日本政府制定了《促进成套设备出口临时措施法》。各大综合商社都投入了相当大的力量，组建专门的设备出口部门。到 70 年代末，日本机械产品的总出口额中，六大综合商社的出口额约占 30%，在出口交易中日本企业对综合商社的依存度很大。这是因为，各个厂家在开拓海外市场建立销售网、收集有关物流、市场需求的信息等方面，都要借助于综合商社。

综合商社向财团制造业企业提供准确、周密的海外信息和市场情报，为成套设备的出口赢得先机。综合商社通过分析对象国的经济形势，尽早察觉可能的风险并促使各参与企业采取相应的对策，并且在项目执行过程中提供直接金融支持或成为金融机构与制造业企业之间的纽带。1979 年，日本成套设备出口的成交额为 118 亿美元，首次突破百亿美元大关，成为仅次于钢铁和汽车的主要出口产品。

参加成套设备出口的实际上是由很多财团企业组成的企业群，其中包括：进行调查、规划、设计的工程技术企业；制造机械的厂家；负责土木工程和建筑物的建筑公司等。综合商社作为规划及协调人在计划进行的各个阶段发挥作用。它不单单起汇总协调作用，而是作为一个产业组织者居于领导地位。例如，综合商

社率领的“日本国家队”，早在 70年代就进入了中国，其中三井物产在背后主导了多项重大成套设备出口项目。

“商社金融”强化产业竞争力

综合商社的机能经常是变换不定的，这是因为产业是活生生的，具有生命力的。财团法人日本贸易会会长水上达三说：“综合商社始终站在日本产业与外国产业打交道的第一线，为了发挥其‘日本产业的天线’机能和‘商品流通的频道’机能，必须根据产业的发展变化和结构变化，创造出与之相适应的新机能。事实上，综合商社的历史，也就是不断创造新机能和使机能高级化的历史。”

综合商社随着国民经济各个发展阶段，国民对商品和服务需求发生变化，随着资源的供给条件、海外市场的条件和生产力等条件的变化，而不断地相应改变其结构。在上世纪 60-70年代的高度经济成长期，日本的商社金融对扶植中小企业作出了极大的贡献。当时金融机构的放贷是面向大量资金需求的“重厚长大”产业的财团大企业。而综合商社，通过交易对该行业和企业内部情况有所了解，同银行相比，能够具体地评价和管理风险，甚至具有将短期借入的资金向客户长期放贷的情况。

日本综合商社，有着“第二银行”、“影子银行”的称号，在日本的金融界占据着举足轻重的地位。综合商社以这种商社金融为契机，参与采购原材料、生产、销售、贸易等相关企业的诸多经营层面。并且，综合商社从战略角度考虑促进系列化（指加入其相关企业集团）从而确保商权，使因苦于资金周转而陷入绝境的企业获得重生的同时，综合商社也由此稳定地确保了商权。从某种意义上也可以说，商业金融是日本式的风险投资企业成长的先驱。

日本产业资本和金融资本，通过综合商社紧密联系，最终形成了巨大合力。仅靠产业资本和金融资本两层结构的美国，与拥有商业、金融和产业资本三位一体的日本竞争中始终处于劣势。作为制造业企业的引路人和产业的组织者，综合商社几乎所有可以想到的生意都会做。“商权”一旦被掌握，财团的相关制造业企业就蜂拥而入，占领市场。日本的汽车、电器、电气、半导体等产品能迅速占领欧美市场就是最好的例子。

1980年，日本出口到美国的汽车，占当年美国汽车上市量的 21%，到 1985年，日本的汽车产量已经高达 1227万辆，超过美国的产量，出口达 673万辆。从 1979年以来，美国三大汽车巨头耗资了近 100亿美元巨额设备投资，在高关税的保护和其他限制下，仍未阻止日本汽车对美国市场的大举入侵。一直处于垄断地

位并以老师姿态自居的美国汽车业，在日本的进逼下，节节败退，以至于不得不动用反倾销法案等其他手段来进行干预。

作为高技术产业“粮食”的半导体，日本制品在美国市场占有率，到1985年已经达14%，而一般认为，贸易摩擦发生的危机线是10%。日本甚至达到了美国制造的导弹必须使用日本芯片的程度。此外，如计算机、通信机器、民用电子机器等，在美国市场的市场占有率也都超过危机线，并且增长迅速。作为工业基础的钢铁行业，日本在美国市场的占有率早在1977年就达到20%，某些特种钢几乎垄断了供应。

在商权的争夺上，美国企业似乎很难与日本和韩国企业竞争，韩国学习日本模式也建立了诸如三星、现代等5大财团。在日本企业迅速扩展的上世纪70-80年代，日本经济在世界舞台上的咄咄逼人引发了西方社会的阵阵恐惧，随着日本对全球商权的掌控，美国一度将日本看成是苏联之后的最大的威胁和敌人。甚至美国相信，东芝、日立收购美国的IBM和英特尔只是时间问题，而美国的产业工人则担心日本的机器人会最终抢走自己的饭碗。

第五节 金融战败的教训（略）

日本陷入美国的金融陷阱；冒着枪林弹雨挺进东南亚；遭到美国金融大鳄的伏击

第六节 新的丰收季节

加速合并或组成联盟，共度危机

当代的日本财团体制形成于战后日本经济复苏时期，之后日本分别经历了4次经济萧条。它们分别是：1964年日本举办奥运会后，日本经济从假象的繁荣坠入了急性萧条之中；20世纪70年代的石油危机给日本工业带来了非常大的冲击；1985年7月发生的日元风暴中，日元在广场协定签署后的两周内升值了100%；1997年东南亚金融危机波及日本，主办银行作为日本财团的根基受到极大的打击。

东南亚金融危机后，为了重振备受打击的财团金融，日本政府通过“金融再生法案”，由政府注资给银行体系，以提高银行资本充足率，对破产银行实行国有化，同时保护银行储户的利益。另外，日本银行业内加速合并或组成联盟，现

在已经形成三井住友金融集团、三菱东京金融集团、瑞穗金融集团。在全球化的浪潮中，六大财团不断寻求进一步的资源整合，日本财团以新的形态出现在世界舞台。

尽管组成联盟并不能减少坏账、提高资本充足率，但却可以通过精减机构、优化人员配置、合并业务、调整经营策略等方法获得成本效益，使银行整体规模加大和承受坏账的能力有所加强。重组后的银行集团加快了从“稳定持股”向流动持股转变，同时也从“保护型”的协调竞争向“开放型”的竞争转变。此后，随着财团内部大型制造业成员营业额和利润的增加，主办银行的贷款和坏帐问题也不断得到了解决。

日本六大财团组织形态一览表

	三井住友金融集团 (SMFG)		三菱东京金融集团 (BOTM)		瑞穗金融集团 (MFG)	
	三井财团	住友财团	三菱财团	三和财团	富士财团	第一劝银
经理会	(二木会)	(白水会)	(金曜会)	(三水会)	(芙蓉会)	(三金会)
金融	樱花银行 三井信托 三井生命 三井海上	住友银行 住友信托 住友生命 住友海上	三菱银行 三菱信托 明治生命 东京海上	三和银行 东洋信托 日本生命	富士银行 富士信托 富士生命 安田海上	第一银行 朝日生命 富国生命 日产海上
商社	三井物产 东食 东棉	住友商事	三菱商事	日商岩井 日棉	丸红商事	伊藤忠 兼松
制造业	丰田 东芝 索尼 三井造船 石川岛	NEC 松下 马自达 住友化学 住友金属	三菱重工 三菱汽车 三菱电机 旭硝子 立邦漆	夏普 NTT 京瓷 三得利 神户制钢	日产汽车 佳能 日立 日清 日本油脂	富士通 五十铃 旭化成 川崎重工 古河电气

(注：以上金融企业很多已经合并、更名，如：樱花银行与住友银行合并为三井住友银行。)

日本在 1997 年金融危机以后，经过加速处理不良债权，加大金融业的改革重组，银行效益有了明显改善。据统计，日本六大金融机构 2005 财年中期的税后纯利估计达到 1.4 万亿日元，创历史同期最高纪录。东京股市日经平均价格指数也在 2006 年 11 月突破 14000 点重要关口。日本股市到 2007 年 7 月已经突破 17000 点，2007 年 10 月 11 日日经 225 指数又创新高，全日大涨 281.09 点，涨幅达 1.64%，收报于 17458.98 点。

日本各财团的大企业抓住过去几年亚洲经济强势增长的契机，在营业销售和利润均实现“大丰收”，财团各主要企业已经连续 6 年保持经常利润增长。汇总日

本各大上市企业公布的 2006年度上半年 (4至 9月) 的财务决算报告显示,制造业平均销售额增长 10.3%,纯利润增长 27.2%,非制造业的平均营业额和纯利也分别增长 10.3%及 23.2%。其中,丰田汽车、三菱商事和三井物产在利润排行榜位列三甲。需要强调的是,这三家企业都是传统的财团企业,其中两家更是财团的核心综合商社。

作为日本财团核心的综合商社,三菱商事、三井物产、住友商事、伊藤忠商事、丸红在 2005年度纯利润合计为 9300亿日元,较 2004年度大幅增长 83%,与日本四大钢铁企业的利润总和 9230亿日元并驾齐驱。利润大幅上升,一方面是由于世界能源价格上涨,五大商社积极参与海外能源项目获利颇丰,如三菱商事在澳大利亚的煤炭项目获利达 1000亿日元,住友商事参与北海油田开发,使其全年利润达到 1650亿日元;另一方面,机械设备和不动产在 2005年度也行情渐好,为这些综合商社带来了可观的生意。

日本再次崛起,得益于综合商社的精心准备

进入 21世纪,日本经济获得了全面复苏,这得益于综合商社在所谓“失去的十年”中做的精心准备。在财团体制的支撑下,有很多日本大型制造业企业在过去几年日本国内经济低迷阶段(GDP低),却实现了在全球范围内的大肆扩张(GNP高)。特别是在 2000年以后,日本企业逐渐消化了 IT技术和数字技术,应用于其具备优势的制造业中,为这些企业创造了巨额利润,同时也刺激了日本制造业设备的升级换代,进一步确立了它们在全球的竞争优势。

对于日本这个在二战废墟上重建的国家,既没有资金也没有资源,必须靠出口才能发展经济,制造出的产品必须靠商业才能实现价值和财富的积累,这就是日本巨大综合商社得以建立和不断发展的根本动力。通过不断占领市场,推销商品,财富得以累计,累计的财富再次投入到制造业,推动制造业从低技术到高技术,从粗糙到精密。事实上,日本制造业能够不断持续发展的原因正是归功于以综合商社为核心的财团体制。

日本财团企业通过奋起直追,与美国在信息产业的差距已经被消除,在无线通信领域日本似乎还更胜一筹。纳米技术 (NT)、信息技术 (IT)和生物技术 (BT)成为 21世纪社会发展的三大支柱。我国科学泰斗钱学森曾预言:纳米技术将是 21世纪的又一次产业革命。如今在纳米技术产业“产官学”一体的日本,无论是技术创新还是市场化程度都超越了美国和欧盟,而推动纳米产业的发展的核心企业则是三井物产和三菱商事这两家综合商社。

在深化全球市场的开发方面，日本各大综合商社的战略发展方向是：投资于国内外具有发展潜力的产业、在全球市场收集信息、采购原材料、销售成品、安排物流运输、培养综合型人才、提高经营业绩、强化集团经营。各大商社明显加强开拓新市场、介绍新技术、发掘新客商、开发新商品及其销售渠道的力度，并着手构筑高效物流信息系统，参与仓库、流通中心等物流设施的运营。

随着经济环境的变化，综合商社推出了不同于金融机构的金融服务，如提供垫款授信、债务保证、融资、商品资金、租赁服务等，通过提供风险资金、收购兼并等形式，帮助中小高科技企业发展。鉴于中国等发展中国家经济高速增长，各大商社综合运用信息、外汇、资金、保险等机能，加强与政府、生产企业、科研机构及海外客商的合作，以 BOT(建设 - 经营 - 转让)、BOO(建设 - 拥有 - 经营)等方式在发展中国家建设大型发电厂等项目，带动大型成套设备出口。

作为日本财团的核心组织，日本综合商社近年来顺应全球化发展及日本经济结构改革的需要，重点拓展新商业领域、强化资本运作和经营风险，完成了经营战略的又一次转型。综合商社在强化收集及分析世界各国各地区政经信息、产业及企业信息、高科技信息、市场及营销信息、法律及税务信息的基础上，制订科学的经营战略和发展规划，推动商品和服务贸易，提升信息的高附加值化和速度化。

经过 1997年以后一段时期相对低迷阶段，日本经济于 2003年显示出了新的活力，崛起的势头不可阻挡。日本改变了过去那种锋芒毕露的竞争态势，正在以一种悄无声息的方式追赶美国的信息技术，并且确立了从“科技立国”向“知识产权立国”的战略转变。同时，日本谨慎而有序地进行着新的经济制度调整，主要表现在各财团主办银行间的合并和综合商社的转型，不断强化对全球资源和物流的控制。

日本要重回“世界第一”

我们今天所知的日本是从二战后的废墟上经过集体意志的努力而获得新生的国家，这种集体主义观念成就了日本独一无二的、以综合商社为核心的财团体制，而财团体制也成为了日本贸易和产业立国国策的物质基础。今天一个大国的崛起，首先必须是一个个本土企业的真正崛起，在全球化竞争下的中国企业如何崛起，日本财团战后 60年的峥嵘岁月，值得每一个成长中的中国企业关注。

纵观美日争霸的实质是后发国家与先进国家的较量，大国崛起也许可以通过和平崛起的方式，但是不通过激烈的竞争，后发国家的崛起是不可能实现的。一

个国家的崛起必然伴随者另一个国家的衰落,先进国家不会允许被后发国家超越。从 2003年开始的 4年间,日本经济从调整期向上升期转变,截至 2008年 1月,日本景气恢复已持续了 5年又 1个月,是日本历史上最长的景气期。与此同时,以综合商社为核心的日本财团正在加速全球扩张。

日本特有的“儒家资本主义”崇尚创造价值,而非“金融资本主义”掠夺式的赚钱。对一个发展中国家来说,建立强大的制造业无疑是在创造价值,更重要的是强大的制造业是任何国家崛起的根本,无论是美国还是日本,都经历了这个过程。金融工具是无法取代实物商品,金融业的发达与制造业的低迷是不可能长期共存的。如果一个国家偏重于靠金融获取利润而忽视通过制造业创造价值,那么这个国家经济的根基是相当不稳固的。

如今,日本在全球的跨国经营活动重点正在向中国转移,表面看为中国经济注入了新的资本,实际上是对中国经济活动的影响力、渗透力和控制力。借助知识产权的保护,日本制造业通过跨国经营的产业分工,将核心技术牢牢控制在手的同时,利用中国的廉价劳动力和土地优势,将在中国和东亚各国投资建立的合资或独资企业所生产的耐用消费品,已直接出口到欧美各国,进一步巩固了其在全球家电产品领域和汽车产业中的领导地位。

能源危机成了日本在节能和环保方面取得全球领先地位的催化剂,这些领先地位的获得使许多产业受惠,让日本财团赢得了 21世纪国际竞争的制高点,日本财团旗下的各大公司对节能环保技术进行了大量的投资并且转向附加值更高的产品的生产。从“京都议定书”到“二氧化碳排放权”贸易,在改变气候上日本财团主动承担领导责任,此举不仅令日本占据道德高地,更有可能对未来全球经济发展设立一种制约,从而有利于日本、欧盟等节能技术先进国家,而不利于中国、美国这种高耗能经济的长远发展。

与此同时,作为财团整体战略的组成部分,综合商社不断涉足高科技研发工作,从源头控制技术贸易商机,树立品牌,推动科研成果和制造技术专业化和商品化。各大综合商社相继在纳米技术、生物技术、新能源、环保、IT领域新技术的研发中进行投资。如三井物产成立了生物研究所、三菱商事开发自有品牌的碳精棒纳米软管、伊藤忠商事与 JSAT NTT数据等公司合作开发勘探矿产资源、农地土壤改良和灾害调查用地球探测卫星等。

来自《日本经济新闻》的最新消息称,日本经济团体联合会(经团联)会长御手洗富士夫在 2008年 1月 1日发表的新年祝词中表示,希望日本政府加强经济建设,在今后 10年内使日本人均国民收入重回世界第一。经团联所称“人均国民收

入”，是指包括了日本国内生产总值 (GDP) 和日本海外所得的国民总收入 (GNI) 的人均水平。2000年，日本人均国民收入曾排名世界第一，2005年以来排在第四。目前，排名一二三的分别是美国、荷兰和英国。

第七节 从内看是社会主义（略）

社会主义与资本主义的对立统一；交叉持股，构建独立自主的经济体系；“民有国营”的经济制度

后 记

日本，这个蕞尔岛国，忽然从默默无闻的历史舞台幕后，在十九世纪的下半叶，窜上了台面，并且成为亚洲唯一的世界性强国。更在二十世纪 70 年代，迅速从战败国的灰烬中，重建、复原、振兴、一跃为经济强权，成为世界舞台的主角之一。日本，这头曾经的军事巨兽，令它的邻国惨遭蹂躏；也让横行百余年的西方各国吃尽苦头。美国占领军尚未撤出，胜利的狂欢情绪尚未消失，日本俨然已经变为一头经济巨兽。

1980年 7月份，美国 NBC电视台在黄金时间播出了一个名为“日本能，我们为什么不能？”的电视专题片。画面镜头显示：日本的汽车工厂日夜加班，到处是一片繁忙景象；而美国汽车城底特律，停工的车间处处可见，街头到处是失业的工人，一片萧条景象。NBC电视台主持人说：“什么是殖民地？殖民地的定义是输出原料，输入工业成品。”在这个定义下，美国似乎已经成为日本的殖民地了。这是危言耸听吗？

随后，美国学者沃格尔（Ezra F.Vogel）出版了《日本第一》这样一本研究专著，从一般的美国市民、学者到国会议员、政府官员乃至五角大楼的军人都争相阅读。美国社会上下形成了危机感，而美国企业界也认真研究和借鉴了日本经营管理中的有益元素，不断增加与

日本企业竞争对抗的能力。如今，美国借助金融实力控制着宏观经济领域，日本则一改当年锋芒毕露的气势，扮成一个“失去 10 年”的虚弱巨人，暗中把持着微观经济的命脉。

日本“装穷”为哪般

新现实主义国际关系理论告诉人们，太强和太弱一样，都会是不安全的。太强了，就会造成其他国家的不安全感，成为其他国家的敌人。而太弱当然也是不行的，容易被其他国家欺负，失去安全。强大要有一个度，这个度把握不好，就会失去安全。上世纪 80 年代，雄起于世界的日本经济十分张扬显赫，四处扩张，日本威胁论甚嚣尘上，结果是四面楚歌，招徕了一片喊打声。

1989 年，在美国国会传阅着一份《日本对美国侵略的文件》，言词激烈地指出：“美国正面临着两种世界战争，即与苏联的军事斗争和与日本的经济、技术斗争。”该文件还认为，美国拥有核武器，有足够的力量阻止苏联的进攻，但却没有相当于核武器的经济手段足以阻止日本的经济、技术侵略。如果让日本乘胜前进，而美国又逐渐丧失与苏联抗争的能力，那么最后美国将全面沦为日本的经济殖民地。

与此相呼应，美国新闻出版界发起了“鞭打日本”的攻势。美国著名罪案小说家迈克尔·克赖顿在新著通俗小说《日升》里，直言不讳地把美国的许多经济问题都归咎于日本财团的阴谋。在《影响力的代理》（1990 年）一书中，作者帕林·乔特认为，东京付钱买通了有影响的美国人，试图在政治上有效地支配美国。在《即将与日本发生战争》（1991 年）一书中，作者一针见血地指出，冷战后美国的头号敌人就是日本。

西方一些战略家开始预言，第三次世界大战不是像一次、二次世界大战那样，在陆上、海上进行血与火的拼杀，军事实力的强盛在作战中起决定作用。而未来的战争，是信息战、科技战、教育战、经济战，是整个国家力量的整体较量。美国的杰克·安德森和戴尔·尼阿塔在《华盛顿邮报》刊文鲜明指出：“第三次世界大战可能是一场经济战。”而在这场表面稳定而内在剧烈的持久的经济战中，美国正走向失败，其主要对手是日本。

为此，美国政府从国家利益的战略高度重新调整了对日政策。1989 年，美国以不公正贸易为由正式向日本提出了“超级 301 条款”，对日进行制裁。同时，美国认为，它的商品不能打入日本市场还与日本的经济结构（指财团体制）有关。1989 年 5 月，布什总统指示与日本交涉有关经济结构问题。1989 年 9 月，日美结

构协议谈判开始举行。美国提出了 200 项以上的改善结构障碍的条款，从对日本贸易政策的批评开始，涉及到日本的经济政策、企业行为、商业习惯，甚至于日本的产业文化，最后归结到打击和“改造日本”的目的。

1990 年 10 月，在美国罗切斯特工科大学（RIT）举行了击溃日本经济的研讨会。此后，克林顿总统于 1993 年 1 月上任后不久就设置了国家经济会议（NEC），接着又设立了国家情报会议（NIC）。国家情报会议既是白宫的机构，也是中情局的下属机构。接着，克林顿总统对国家情报会议的负责人约瑟夫·奈说，要将中情局的活动目标从对付俄罗斯转向日本的财界和政界。克林顿还要求《日本第一》的作者沃格尔与约瑟夫·奈一起工作。

经过一番被美国打击的痛苦体验后，日本一改其咄咄逼人的强大气势，借泡沫经济破裂后的短暂颓势，将自己打扮成了一个始终无法从颓势中走出、失去了 10 年美好光阴的虚弱巨人。世人面对这一光景，无不为日本的夕阳西沉而感慨万分。整个世界一改过去对日本戒备和警惕的心态，转而同情或嘲笑的目光关注和打量起这个昔日不可一世的经济巨人了。日本以牺牲今天为代价，赢得了明天发展的空间。

微观经济的王者

中国古代思想家老子的《道德经》第二十八章开篇的第一句话就是：“知其雄，守其雌，为天下溪”。老子用辩证的观点论述了深知刚强，却安守柔弱，知雄而不争雄，守雌而为繁衍，甘作天下的溪流。日本遵循着这一古老东方的辩证思想，以其嬗变的手法和“知强守弱”的生存技巧赢得了“安全”，也营造了这一“无威胁的国际生存环境”，开始以另一种方式来建立自己的世界性的生存体系，继续着其支配世界经济的“王道”。

显然，潜藏在暗处，并从“细节”上来控制世界，是日本最好的战略选择。日本通过采取向国外大量转移产业的方式来淡化产品的国籍，以借船出海的方式避免引起他国的注意。日本财团的制造企业纷纷通过在欧洲和美国建厂来摆脱限制，也使日本海外财富迅速膨胀。到 2002 年末，日本的海外纯资产约合 16277 亿美元，相当于法国、德国、意大利对外纯债权总额的 6 倍，与 1991 年的 3831 亿美元相比，11 年间增长了 3.25 倍。

日本还采取了化整为零的手法，从整体战略（产品）转向了局部战略（零配件）。在成品领域，日本竭力以低调和不事张扬的面貌出现，并主动放弃了许多世界第一的称号（无论是在制造业、商业还是金融业）。2007 年 7 月 23 日出版的《财

富》杂志公布了 2007 年全球 500 强全名单，日本企业的排名出现大幅后退，只有丰田汽车公司跻身前十名。此次入选 500 强的日本企业有 67 家，大大少于 1995 年入选的 147 家、2000 年入选的 100 家和 2005 年入选的 80 家。值得思考的是，日本企业 2002 年后效益大幅提升，为什么排名却迅速下降？

日本虽然放弃了表面的张扬，但在暗中却一点也没有停止扩张，而是不断地完善着自己的零配件生产、加工与供应体系，将优势集中到零配件这一不易为人所觉察的领域，通过向各国的民族品牌提供精美而高质量的零配件来反客为主式地占领各国的市场。在暗中，日本通过获取大量的发明与技术专利，在悄然无声攫取和瓜分世界的财富。2002 年美国发明专利最多的 10 家大公司中，佳能、NEC、日立、松下、索尼和三菱等 6 家登上该排行榜。

日本千叶商科大学校长加藤宽露骨地说：“美国移动电话配件九成是日本造。换句话说，美国也被日本控制着。应像犹太人那样进入对方国家，支配那个国家的经济。这就是小泉首相的意图。所谓‘没有禁区的结构改革’，说的就是这个意思。”在移动电话、数码相机、摄像机、DVD 等领域，日本企业的创新和变革始终都在延续，所有这些创新所需的关键部件均来自日本。日本企业在这些创新方面甚至占据了 70%-90% 的市场份额。

事实上，日本于 2002 年在国家战略的高度上全面启动了“知识产权战略”，其最直接的目的就是进一步加大对世界经济的盘剥与渗透，全面封杀和堵截高新技术向其他国家企业转移的各种路径，来确保日本在高附加价值领域，甚至在基础的生产制造技术领域对美欧的竞争优势。在对外投资方面，全面加强包括生产制造技术在内的知识产权保护，已经成为日本财团企业对外投资战略的一个重要特征。

截止 2007 年 4 月 5 日，在中国境内申请的发明专利中，专利申请地址来自于日本的有 183196 条。国家知识产权局负责人证实说，“中国境内的发明专利申请，日本公司超过了所有国家，排在第一位。”具体到企业，中国大多数知名企业发明专利申请数不及日本 1 家大公司的零头。松下 1 家公司在中国申请的发明专利数就达到了 16825 条，索尼为 9817 条，日立为 8402 条。靠专利吃饭的美国高通公司，其在中国发明专利申请量才不过 1539 条。

民族品牌的背后

当世界各国人民在全力地打造自己的民族品牌时，日本人却用世界各国的民族品牌来包装日本的零配件。这样，便出现了一幅让人们十分震惊的图画：虽然

从外表上看都是本国民族品牌,但如果从内里看则不难发现大多是日本的零配件。世界各国的工业产品越畅销,越火红,对日本零配件的需求与依赖也就越大,日本的厂商就越得益,日本的利润也就越丰厚。品牌满足了世界各国的自豪感,而利润却让日本商人暗中狂喜。

日本在确立了自己对世界各国民族品牌的零配件供应体制的优势后,开始以保护知识产权的名义加强对世界各国各种产品使用日本专利收取高额费用,以此来加强对世界各国市场的渗透与控制。日本积极抢夺专利,以知识产权为武器进行“经济入侵”。日本政府专门成立了由首相亲自率领的知识产权部,松下、索尼等很多大财团的企业都已加入其中,以达到争夺世界市场的最终目的。

美国对日本企业的技术依赖十分巨大,例如,英特尔公司的闪速内存是委托夏普等日本企业生产的;摩托罗拉的高性能动态内存条通过其与东芝的大型合作项目的工厂生产;惠普的 RIS 芯片中很多是由和日立的合作项目生产的;IBM 自己生产的最先进打印机的引擎部分多是依赖日立供应。又如,隐形轰炸机机体的防雷达的特殊涂料,就是日本研制的。从战斗机到军舰,美国尖端武器电子装置中所使用的陶瓷部件,95%是日本制造的。

如果只是简单地用“国内生产总值”(GDP)指标从宏观经济领域考察日本经济,就会有很大的片面性。日本经济模式真正的优势和特点在微观经济领域,要用“国民生产总值”(GNP)指标来评价。GNP 等于 GDP 加上本国投在国外的资本和劳务的收入再减去外国投在本国的资本和劳务的收入。对于发达国家而言,一般表现为 GNP 大于 GDP;而对于发展中国家而言,则一般表现为 GDP 大于 GNP。两者的差异,最终表现为国与国之间生产要素不均衡下的财富转移。

“日本第一”并非言过其实。在日本 GDP 低迷的 2000 年,日本人均国民收入却排名世界第一。“人均国民收入”,是指包括了日本国内生产总值(GDP)和日本海外所得的国民总收入(GNI)的人均水平,相当于人均 GNP。此时,日本财团在全球的跨国经营活动重点正在向中国转移,表面看为中国经济注入了新的资本,实际上是加强了对中国经济活动的影响力、渗透力和控制力。日本谨慎而有序地进行着新的经济制度调整,其实质是不断强化对全球微观经济的控制。

日本国际经济学家谷川庆太郎,在日本《呼声》月刊(2004 年 5 月号)上发表题为《中国的未来取决于日本》的文章说,“只要仔细分析中国的实态,我还是认为,中国的未来掌握在日本和美国手中”。文章写道,中国经济发展受制于日本,主要因为两点:一是日本企业能向中国提供中国产业不可缺少的高质量的产品;二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。

其实早在东南亚经济危机之后，日本经济界（主要指财团）就提出了“中国大活用”、“超制造业”、“国际间垂直分业体制”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，组装在中国进行。“国际间垂直分业体制”则是生产一个产品需要很多的工序，把这些工序垂直地安排到全球产业链上。如今，以三井物产等综合商社为首的日本财团正在将这些构想变为现实。

岂只金融有风险

日本财团的新经济战略在执行过程中始终体现在“商权”的争夺上，综合商社在其中扮演着最重要的角色。综合商社在贸易、投资、金融、人才、情报和物流发挥着综合机能的特殊作用，实质上成为财团内部乃至日本社会的经济总参谋部（大本营）。在日本企业进行海外扩展的过程中，综合商社一定是最先进入某一市场的，它的一个最重要的职能就在于打开当地的“商路”，进而控制“商权”，为制造业企业的进入开路。

受到产业国际再造或网际网络普及的影响，综合商社除积极推动事业合作与整合之外，正在加强投资参加便利商店、超市等物流领域，大大地改变整个物流业界的布局。综合商社因应企业的物流逐渐导入供应链管理（SCM），提出一套有效的物流管理系统，于是第三方物流业务（Three Party Logistics）应运而生。综合商社为中国、菲律宾、印尼、东欧等物流网络发展落后的国家或地区，建立起一套物流服务体制，从而增加日本的货物物流进出口机会，也能完整架构出SCM的需求与效率。

日本的便利店行业以“三井物产—7-11(Seven Eleven)”、“三菱商事—罗森(Lawson)”、“伊藤忠商事—全家(Family Mart)”三大阵营在日本互相竞争，而且以同样的组合进入中国市场。三井物产不仅斥资力助“7-11便利店集团”布局北京，还积极为其出谋划策。这些大型商社介入便利店的意图是寻找中国本土的合作伙伴，在中国开设相当数量的食品工厂，建立起庞大的物流网，以满足日益增长的日式便利店网的需求。

与此同时，三井物产与中国邮政物流有限责任公司全面开展全面合作，面对中国国内公司进行小件货物配送服务，将主要以在中国的日本公司等为客户。伊藤忠商事与北京的中铁现代物流科技公司合资在武汉设立物流企业，主要经营内容为从事汽车和零部件的铁路和卡车运输。住友商事和上海亚东国际货运共同出资成立国际货运代理公司，在北京、上海以商业货物等专递为主，逐步扩大到其

他城市。

东方集团董事局主席张宏伟早在 2002 年 7 月威海举办的“中国流通业如何面对入世”论坛上，作了题为“谁来主导中国经济命脉，谁来保卫中国经济安全”的长篇报告。他警告说：“在今后两三年，跨国公司对中国经济冲击的重点不在制造领域以及高垄断、高壁垒行业，首当其冲的是流通领域，他们的战略重点是零售终端。对于大型跨国流通企业来说，只要控制了流通领域，就等于建立了输入他们自己的产品的通道。”

当中国学者们还停留在研究 10 年前东南亚金融危机的教训，而不忘防范金融风险之时，却很少有人关注中国存在的商业风险和产业风险。其实，日本综合商社是一类结合商业和产业的金融组织。此时，以三井物产为代表的日本综合商社暗地里掀起了一场对中国流通业的“卡位运动”。由于存在商业资本反向控制产业资本的隐忧，就算“中国制造”战胜“日本制造”，这场“卡位运动”会导致中国产品的流通命脉被日本商社把持吗？

中国的经济学家和企业领袖们是否注意到，隐藏在背后的以综合商社为主导的日本财团以准军事化的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）。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？

有计划的市场经济

近十年的中国改革进程主要参照美国的模式，用新自由主义的经济理论来构建中国的改革路径，这一选择让中国的经济总量跃居世界前列。但同时，也带来一系列发展问题，如经济结构不合理、社会贫富分化、资源消耗严重、环境不断恶化，使得可持续发展存在严重隐患。回顾过去，对比中外，我们有许多东西要反省和调整。蓦然回首，一衣带水的日本，或许对中国实施“有计划的市场经济”的宏伟蓝图更具有参考价值。

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、股票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。但是，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。

总体上看，与美国模式正相反，日本经济模式是非“金融化”、非“股票化”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。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，又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。

日本经济的计划性并非来自于政府的强力干预，而是产生于企业间的协调。1946 年 8 月，经济界成立了经济团体联合会（经团联），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，这个团体包括了所有的大型工业企业、金融企业和高技术工业。1948 年 2 月，在已经存在的行业协会、地区企业协会基础上，进一步成立了日本经营者团体联盟（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”合并，组建了新的经团联，会员总数 1623 个公司、团体。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。时任会长乃三井财团丰田公司的前总裁奥田硕，副会长则是东芝、索尼、新日铁、住友商事、三菱重工等日本财团大企业的总裁，现任会长为富士财团佳能公司的前总裁御手洗富士夫。

“经团联”是全国性质经济协调机构，而真正的经济实体还是各式各样的集团，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，就是所谓的财团，即三井、三菱、住友、富士、三和、第一劝业这六大财团。“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。

为什么日本在战后采用现在认为僵化的计划经济体制而没有造成效率和效益的低下呢？事实上，日本在经济上面临全球竞争，采用综合商社为核心的财团体制来增强竞争力，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。

日本有计划的市场经济模式的突出特征就是，以“综合商社”为核心对国民经济进行细致的微观经济管理，而非像美国那样依靠“基金”实施粗放型的宏观经济管理。总结一下就是：综合商社是商贸公司，第二银行，准军事体，次级政

府，幕后外交，战略智囊，情报中心，风险堤坝，投资媒介，经贸大学等。总之，综合商社不仅是产业资本、商业资本和金融资本的纽带，而且是日本寓军于民体制的核心，是民间与政府对接的桥梁。

诚征《三井帝国在行动》书评

亲爱的读者：

如果您们在看完《三井帝国在行动》后，对书的内容和作者的工作有积极的评价，不妨试着写一篇书评，可以结合自己的工作和事业，提出相应的建议和思想。

目前，有很多财经媒体非常关注此书的出版，希望刊登一些源于读者自发感受的高质量评论。请将您的书评通过以下方式发来，我们将及时转给各类媒体筛选。

E-mail:tou_yl@188.com

MSN:yuanlu1983413@hotmail.com

QQ:582426175

您的书评一旦被媒体刊登，将会获得作者签名的书一本。

感谢您的积极参与！

附录一：

《三井帝国启示录》

——本书之姊妹篇

在中国古代汉语中，“经济”一词是“经国”和“济世”以及“经世济民”等词的综合和简化，含有“安邦定国”的意思，其实研究经济的目的也在于治国平天下，实现富国强民。所以我们不能一谈到经

济学就片面的认为只有西方才有经济学，而忽视了更具实践意义和历史积淀的东方经济学理念。

《三井帝国启示录》以全新的视角，分析了日韩企业的经营理念和发展史，追根溯源的寻找形成这种经济体制形成的原因。这种东方经济体制其实就是中华文化的传承和发展的一种产物。作者以大量的例子论述了这种联系，挖掘出了很多被历史淹没的事实。该书从东方传统文化出发展现了世界顶级公司建立、发展到成熟的心路历程。

丰田为什么卖白薯粉？

这真是一个奇异的关联。制造汽车的丰田为什么卖白薯粉？具体给出的解释是丰田利用某种技术可以生产出超级产量的白薯，目的是转化成淀粉后，再生产出酒精，同时，一部分白薯粉可用于饲料。这样的结果就更为让人感觉奇异和混乱了，丰田怎么又进入了饲料行业？这是哪个丰田？还是我们的头脑已经僵硬固化，已经丧失了理解事物本质的能力？

一个为三井物产工作了 12年的中国人白益民(本身负责三井在中国的饲料业务)开始追踪这个令人异常好奇的问题。随后，这种感觉真有点像美国国家地理，将长镜头投向非洲大陆，寻求自然历史那些奇妙的关联；这种好奇的感觉真有点像托尔金在自己的办公室开始写道：在一个小洞里居住着霍比特人，而后的叙事中《魔戒》就史诗般的出现。

白益民发现，那些关于丰田企业管理经验的书籍，几乎不涉及企业的发展环境与历史背景，总感觉像是抽象枯燥的经文。的确，关于丰田“精益制造”的书刊汗牛充栋，无数“仁人志士”赴日参拜，但有多少人能把握其精髓呢？白益民决意溯流而上。

白益民的发现，触动了我对于商业史那种好奇。这并不是为了参见什么高深的理论，而后一副真理在手的样子，而是相当于一次探险和发现之旅。我们越是陷入功利主义和实用主义编织的商业史。我们越是远离真实的商业。我们既不懂商业，也不懂历史，更不知未来。

丰田的成功并不只是我们看到的丰田汽车，而应包括其后的丰田通商。而在这一切之后，是三井集团。我们以财阀，或垄断集团，对其一言以蔽之。但在白益民的探究的商业世界里三井却是一个异常非凡的角色。其塑造的综合商社形态中(经营从鸡蛋到卫星)，制造业部分囊括了索尼、丰田、东芝这些世界级的角色。这已经足够让人震惊了。

为什么是这样的一部历史？难道我们之前真是一群盲者？必须承认，三井到底是一家什么公司，我们从来就没有扎扎实实的搞清楚。而在这一点我们肯定相当落后，比如，管理大师德鲁克认为市场营销的首次实践不是出自西方，而是来自日本。17世纪中叶，三井高利在东京创办世界第一家百货商店“三越百货”，其经营宗旨是做顾客满意的助手。

而查尔斯·汉迪在其《饥饿的灵魂》中对Mitsui（三井）这家已经具有600多年历史的长青公司相当重视。汉迪引《圣经》中一段诗句以强调认识真正的自我：圣主对那些坚持不怠的人说，我将会给你一块白色的石头，上面将刻有唯有受赐者本人知道的名字。汉迪对于“长青公司”的理解，要远远高明于汤姆·彼得斯在《基业长青》那句风靡一时的话：你要做造钟人，而不是报时者。

摘自：《21世纪经济报道》2007年9月22日

评论人：袁卫东，资深媒体人、曾任《21世纪商业评论》编委

超越“超越日本的激情岁月”

战后真正主导、左右日本经济的有生力量是六大财团（即三井、三菱、住友、芙蓉、三和和第一财团），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。这六大财团拥有自己的主银行、制造商，营销网络密如蛛网，而居于中间最显要位置，行使类似神经中枢功能的核心企业，则是六大综合商社。

综合商社不仅是战略制高点，更是资金流、信息流和物流的出发点、汇合点。本书作者白益民，作为在一个叫做“三井物产”的、类似中枢的“中枢”机构工作了12年的“卧底”，对此有相当深刻的体察。他发现，综合商社是军人属性、商人属性和儒学思想三位一体有机结合的产物，也是明治维新后日本迅速崛起和二战后再度崛起的内在动力。

作为一个以日本综合商社为对象的案例研究，他用一把细密的梳子，把三井物产，这个被称为综合商社鼻祖的公司线索纷繁的历史细加爬梳，不放过细节，试图从历史中挖掘这个经营范围“从卫星到鸡蛋”无所不包的巨型企业做大的秘密。应该说，以逾50万字的篇幅做这样的尝试，无论对作者还是读者，并不全是轻松的旅程，但收获却是“大大的”。

如果说，少数经济界专业人士对于驰名世界的“丰田”、“东芝”是三井财团伞下企业这样的“常识”未必陌生的话，那么有多少人知道，日本四大主流大报

之一《日本经济新闻》，在创立之初，竟是三井物产公司的“企业内刊”（时称《中外物价新闻》）？企业内核如何影响了日本综合商社在战前、战中与暗黑政治结盟，成为恶名昭著的特殊企业法人“财阀”？

如果仅仅是一部公司史、企业史的话，说不定会令人兴趣大减，但作为 60 年代生人，作者无论如何还是露出了经 12 载“商社人”历练犹未泯的社会理想的“马脚”，令人读着读着，恍然回到了上世纪 80 年代“超越日本的激情岁月”。回归“激情岁月”固然是诗意的，但笔者更愿意看到对“激情岁月”的超越。

摘自：《新京报》2006 年 10 月 13 日

评论人：刘柠，中日关系问题专家，曾任职日立公司 14 年