

上海交通大学中国质量发展研究院

工作简报

【2024 年 7 月 1 日-2024 年 7 月 31 日】

—— 新闻动态

- ① “遛娃神器”产品质量问题曝光 市场监管部门快速开展行动
- ② 上半年我国新提出国际标准提案上百项 新批准发布国家标准上千项 新公开团体标准上万项
- ③ 市场监管总局启用工业产品质量安全管理人员学习抽考模块
- ④ 国家发展改革委环资司 市场监管总局食品协调司联合发布制止餐饮浪费典型经验做法（第二批）

—— 质量热点

- ① 第五届全国市场监管系统经营主体数据分析大赛成功举办
- ② 2024 年全国地方标准化工作座谈会在哈尔滨召开
- ③ 我国成功当选太平洋地区标准大会（PASC）执委会主席
- ④ 全国质量管理和质量保证标准化技术委员会（SAC/TC 151）换届大会在京召开

—— 学者声音

❶ 林雪萍 | 从日本看中国企业大出海之道

“遛娃神器”产品质量问题曝光 市场监管部门快速开展行动

[“遛娃神器”产品质量问题曝光 市场监管部门快速开展行动](#)



近日，央视《每周质量报告》曝光了“遛娃神器”产品质量问题，市场监管部门于曝光当日立即开展调查，查封了4家涉事企业的产品，并连夜对4家涉事企业的10余家上游供货商进行停产、立案、抽查。

强制性产品认证（CCC 认证）是我国政府为保护国家安全、防止欺诈行为、保护人体健康或者安全、保护动植物生命或者健康、保护环境，对相关产品依法实施市场准入的第三方合格评定制度。儿童推车产品于2005年被列入CCC认证目录，是属于儿童用品大类中的童车类产品，认证依据为强制性国家标准GB14748-2006《儿童推车安全要求》。“遛娃神器”适用上述标准，在CCC认证目录范围内。

市场监管总局通过调查，发现报道中涉及的5张CCC认证证书，与平台销售的推车产品均不一致，属于电商平台推车产品冒用其他产品的认证证书。建议广大消费者在购买CCC产品时，在“全国认证认可信息公共服务平台（<http://cx.cnca.cn>）”查询相关CCC产品认证信息，以辨别CCC认证证书的真伪。

下一步，市场监管总局将继续跟进后续处置工作。一是督促地方市场监管部门加快查处整改工作，进一步规范完善电商平台CCC认证联网核查工作机制和要求；二是责令认证机构开展自查，对不符合认证要求的产品及时处理证书，压实认证机构主体责任

任；三是对认证机构加大核查力度，对认证过程存在问题、违反认证要求发证的机构进行严肃处理。

上半年我国新提出国际标准提案上百项 新批准发布国家标准上千项 新公开团体标准上万项

[上半年我国新提出国际标准提案上百项 新批准发布国家标准上千项 新公开团体标准上万项](#)



今年前六月，我国向国际标准化组织（ISO）、国际电工委员会（IEC）提出无人机、人工智能和机器学习、通信和网络技术、清洁能源生产和储存、区块链、卫生健康、新一代信息技术、自动化技术等领域国际标准提案 128 项，我国在关键核心技术领域的国际标准贡献力不断增强。

今年前六月，我国新批准发布国家标准 1125 项。其中，工业领域发布国家标准 930 项，占比 82.7%；农业农村领域发布国家标准 78 项，服务业领域发布国家标准 71 项，社会管理和公共服务领域发布国家标准 46 项。移动式电化学储能系统、大型货运无人机系统、防火封堵材料、物流周转箱绿色产品评价等一批国家标准对推进设备更新和消费品以旧换新，促进经济社会高质量发展具有重要支撑作用。

今年前六月，全国团体标准信息平台新增 645 家社会团体，新公开团体标准 10468 项，其中涉及战略性新兴产业的团体标准共 5232 项，占比达到 50.0%。企业标准信息公共服务平台新增 38058 家企业，新公开执行标准 291465 项，其中涉及战略性新兴产业的标准共 116060 项，占比达到 39.8%。标准引领市场主体创新发展的作用进一步凸显。

市场监管总局启用工业产品质量安全管理人员学习抽考模块

[市场监管总局启用工业产品质量安全 管理人员学习抽考模块](#)



近日，市场监管总局正式启用工业产品生产和销售单位质量安全管理人员学习抽考模块（网址：<https://www.cnis.ac.cn/zt/gsxdzagrkp/>），并适配了微信小程序（在微信平台搜索“工品考”小程序即可），借助信息化手段方便企业质量安全管理人员学习和模拟考试，便利地方各级市场监管部门组织产品质量安全知识线上线下监督抽考。

今年4月，市场监管总局发布《工业产品生产和销售单位质量安全管理人员考核指南》《工业产品生产单位质量安全管理人员考试大纲》《工业产品销售单位质量安全管理人员考试大纲》，明确了工业产品生产销售单位质量安全管理人员（工业产品生产和销售单位质量安全总监和质量安全员）监督抽考工作可采用线上考试方式，并就考核要求和考试内容等作出规定。

学习抽考模块涵盖了《工业产品生产销售单位质量安全管理人员监督抽考试用题库》中的1214道试题，具有线上练习、在线考试、自动组卷评分、考试结果查询等功能。工业产品生产和销售单位质量安全管理人员可以免费使用该模块进行学习和考试，并下载相关学习资料。工业产品生产和销售单位也可利用该模块组织质量安全管理人员开展考试练习，为本单位选配能力相适应的质量安全管理人员提供参考。各级市场监管部门可通过学习抽考模块对分级管理的生产和销售单位质量安全管理人员开展监督抽考工作。

下一步，市场监管总局将督促指导各地市场监管部门加强工业产品质量安全管理人员监督抽考，压紧压实工业产品生产销售

单位质量安全主体责任，守牢产品质量安全底线，不断增强人民群众质量获得感、幸福感、安全感。

国家发展改革委环资司 市场监管总局食品协调司 联合发布制止餐饮浪费典型经验做法（第二批）

[国家发展改革委环资司 市场监管总局食品协调司联合发布制止餐饮浪费典型经验做法（第二批）-中国质量新闻网](#)



为营造“厉行节约、反对浪费”的良好氛围，交流制止餐饮浪费工作经验，市场监管总局食品协调司、国家发展改革委环资司现发布各地制止餐饮浪费第二批典型经验做法如下：

一、湖南省创新校园反食品浪费管理模式。将反食品浪费纳入课堂教育，引导学生弘扬中华民族勤俭节约的传统美德，做爱粮节粮、文明用餐的推广者。学校组织开展以“厉行勤俭节约，反对食品浪费”为主题的“四个一”系列教育实践活动，即开展一次主题队会活动、签署一份“文明餐饮、爱惜粮食、反对浪费”承诺书、创作一幅主题宣传画报、节约每一粒米进行“光盘打卡”活动。从思想、行为、成效三个方面进行探索创新，形成校园反食品浪费管理新模式。

二、广西壮族自治区开展民族特色宣贯活动。将制止餐饮浪费内容融入“壮族三月三·八桂嘉年华”等民族特色活动，创作制止餐饮浪费主题壮乡山歌，通过“山歌传唱”“鼓楼议事”“讲款”“多耶”等当地群众喜闻乐见的方式宣传贯彻反食品浪费法。以三江侗族自治县“侗族百家宴”、环江毛南族自治县“农村长桌宴”等为切入点，将“勤俭节约、反对浪费”融入村规民约，推行“多样小量”供餐模式，主动提供打包袋，避免菜量过剩造成浪费。

三、陕西省依托红色资源引领反食品浪费新风尚。组建红色旅游景区食品安全联盟，政府部门联合餐饮商会、红色旅游景区共同开展

制止餐饮浪费系列活动。在红色景区电子屏播放“节约光荣、浪费可耻”等宣传图画、标语，联合网络订餐平台打造各地市“一街区一景区”食品安全“互联网+明厨亮灶”样板，及时制止浪费食品行为并督促整改，大力倡导艰苦奋斗、勤俭节约的反食品浪费新风尚。

四、甘肃省全面推行“文明餐桌红黑榜”制度。有效运用媒体平台，定期公布餐饮服务单位“文明餐桌红黑榜”，并实施动态管理。对“红榜”企业，注重发挥标杆引领作用，积极培育一批制止餐饮浪费措施得力、成效突出的餐饮服务单位先进典型，引导经营者文明守法经营；对“黑榜”企业，注重发挥警示和震慑作用，曝光未主动提示文明用餐、诱导过量点餐、严重浪费等违法违规行为，同时加大检查频次和监管力度。“红黑榜”管理制度实施以来，受到社会各界的高度关注和好评，已成为广大消费者就餐选择的“风向标”。

五、上海市宝山区开展联合飞行检查。针对学校、养老机构、医疗机构等集中用餐单位食堂餐饮浪费问题，强化部门协同联动，市场监管、教育、民政、卫生健康等部门联合开展制止餐饮浪费飞行检查，重点查处餐饮单位诱导、误导消费者超量点餐造成明显浪费，在食品生产经营过程中造成严重食品浪费等违法行为。针对办宴中心、农村家庭办宴、中型以上餐饮单位，鼓励在消费合同中加入制止餐饮浪费条款，在菜单、二维码点单页面、店铺醒目位置设置“适量点餐、反对浪费”等提示语，督促企业落实制止餐饮浪费主体责任。

六、江苏省灌云县运用云系统实现餐饮膳食精准计量。通过云系统记录分析在校师生食堂每日就餐的餐余数据，为餐厅食材订购、菜单订制提供数据信息，下架不受欢迎的菜品，根据各班级学生的口味，发现口味偏好、研发优质菜品，并持续跟踪监测，让师生“吃得好、浪费少”，最大限度减少采购与备餐环节的浪费。系统上线一个月，平均每人每餐节约食品 150 克。

第五届全国市场监管系统经营主体数据分析大赛成功举办

[第五届全国市场监管系统 经营主体数据分析大赛成功举办](#)



7月11日-12日，第五届全国市场监管系统经营主体数据分析大赛在四川省绵阳市成功举办。市场监管总局党组成员、副局长，国家认监委主任蒲淳现场观摩指导活动。

党中央、国务院对数据分析工作高度重视，要求懂得大数据，用好大数据，增强利用数据推进各项工作的本领。开展经营主体数据分析，是服务宏观决策、发现破解问题、依法推进改革、促进高质量发展的重要手段。经营主体数据分析大赛，不仅是市场监管部门服务经营主体高质量发展的竞技场，也是汇聚全系统践行“监管为民”理念的智慧，展示市场监管人专业能力、服务本领的大舞台。

比赛围绕5个主题分小组进行。5个主题分别是：经营主体质量监测和评价体系研究、注册资本实缴情况对提升企业质量的影响、具有竞争力的链主企业的主要特征和培育路径研究、基于经营主体视角的新质生产力发展研究、构建科学的小微企业划型标准研究。全国32个省级市场监管部门代表队参加了比赛。比赛采用现场讲演和专家现场点评、问答的方式，由国务院发展研究中心、清华大学、北京大学、中国政法大学教授和研究员等担任专家评委，通过打分得出各队成绩。各地紧密结合地方经济发展实际，聚焦市场监管部门核心职责，以推动高质量发展为主线，精心筛选数据样本，探索构建数据分析模型，充分挖掘经营主体

数据价值，力求为科学决策提供有价值的参考，为市场监管提高质效添力赋能。经过一天半紧张激烈的比赛，最终吉林、辽宁、上海、四川、江苏5支参赛队荣获各小组一等奖。

市场监管总局相关司局和部分直属单位负责同志，各省级市场监管部门分管负责同志以及相关处室负责同志参加活动。

2024 年全国地方标准化工作座谈会在哈尔滨召开

[2024 年全国地方标准化工作座谈会 在哈尔滨召开](#)



7月9日至11日，全国地方标准化工作座谈会在黑龙江省哈尔滨市召开。会议总结上半年地方标准化工作，研究下一阶段重点工作。市场监管总局党组成员、副局长，国家标准委主任田世宏出席会议并讲话。

会议指出，各地扎实推进党中央、国务院决策部署落地落实，在服务经济社会发展大局、深化标准化改革创新、参与国际标准化工作等方面取得显著成效。

会议要求，各地要准确把握地方标准化工作面临的新形势新任务，坚持标准引领，强化标准效力，扩大国际交流，加强能力建设。要精准聚焦当前标准化工作重点任务，加快推动《以标准提升牵引设备更新和消费品以旧换新行动方案》《以标准升级促进经济高质量发展工作方案》贯彻落实。要大力实施标准国际化跃升工程，加强关键领域国际标准制定，提升参与国际标准组织活动能力，激发企业参与国际标准化工作活力，抓好区域标准研究中心建设。要强化标准实施和监督，规范地方标准制定和应用，夯实人才队伍基础，推进培养企业标准化管理人员。

我国成功当选太平洋地区标准大会（PASC）

执委会主席

[我国成功当选太平洋地区标准大会（PASC）执委会主席-中国质量新闻网](#)

2024年7月9日至10日，在第46届太平洋地区标准大会（PASC）全体会议上，市场监管总局（国家标准委）标准创新司郭晨光成功当选为下一届PASC执行委员会主席，任期为2025年至2027年，这是我国首次担任亚太区域标准化组织领导职务。

PASC成立于1972年，是亚洲—太平洋地区唯一的区域标准化组织，目前共有中国、美国、墨西哥、智利、俄罗斯、南非、日本、澳大利亚、新加坡等27个成员。PASC与国际标准化组织（ISO）、国际电工委员会（IEC）、国际电信联盟（ITU）和亚太经合组织（APEC）等建有密切联络关系。我国担任PASC执行委员会主席，将致力于与PASC各成员一道，共同推动加强PASC成员标准化能力建设，促进PASC成员标准化合作，提升亚太区域在ISO、IEC等国际标准化组织活动中的影响力，为亚太区域标准化合作作出更多中国贡献。

全国质量管理和质量保证标准化技术委员会 (SAC/TC 151) 换届大会在京召开

[全国质量管理和质量保证标准化技术委员会（SAC/TC 151）换届大会在京召开-中国质量新闻网](#)

7月26日，全国质量管理和质量保证标准化技术委员会（SAC/TC 151）换届大会在北京召开，第五届SAC/TC 151正式成立。市场监管总局党组成员、副局长，国家标准委主任田世宏出席会议并讲话。

会议指出，SAC/TC 151是推动质量领域标准化工作的重要力量，在普及质量管理知识、提升全面质量素养、加强全面质量管理、促进质量变革创新等方面发挥了重要作用。会议强调，新一轮科技革命和产业变革深入发展，质量管理的内涵与外延不断拓展，对质量管理标准化工作提出了新挑战。新一届SAC/TC 151要深入学习贯彻党的二十届三中全会精神，全面落实《质量强国建设纲要》和《国家标准化发展纲要》部署，在质量管理标准化领域着力加强标准体系建设、着力提高标准制定水平、着力强化标准宣贯实施、着力推动标准国际接轨、着力健全各项管理制度，推动提升全行业和各领域的质量管理水平，在质量强国建设中发挥更大作用。

市场监管总局质量发展局、标准技术司负责同志，第五届SAC/TC 151全体委员参加会议。

林雪萍 | 从日本看中国企业大出海之道

林雪萍 | 从日本看中国企业大出海之道

林雪萍 | 从日本看中国企业大出海之道

原创 林雪萍 知识自动化 2024年07月31日 00:01 北京

全文字数

8500

字

阅读时间

20

分钟

从大出海到全球化

四十年前，日本企业的一次整齐划一的集体行动，就是企业大出海。它造就了大量日本公司的国际化，成就了遍布全球的日本品牌、工厂和渠道。

国内一种舆论，总是过于强调1985年日本广场协议的妥协，让日本进入“失去的三十年”。然而，这种论调容易忽视日本从“贸易立国”向“对外投资立国”的巨大转变。彼时，日本贸易逆差备受抨击，日本商品在美国则受到广泛的抵制，日本企业一定是小心谨慎，处处噤若寒蝉。

从大出海到全球化

四十年前，日本企业的一次整齐划一的集体行动，就是企业大出海。它造就了大量日本公司的国际化，成就了遍布全球的日本品牌、工厂和渠道。

国内一种舆论，总是过于强调 1985 年日本广场协议的妥协，让日本进入“失去的三十年”。然而，这种论调容易忽视日本从“贸易立国”向“对外投资立国”的巨大转变。彼时，日本贸易逆差备受抨击，日本商品在美国则受到广泛的抵制，日本企业一定是小心谨慎，处处噤若寒蝉。

日本似乎采用了一种金蝉脱壳的方式，成功地跨越了这个国运艰难的时刻。身段之柔，尺度之大，今天看来依然是一场运筹帷幄的大戏。在这些灿烂的成就之后，它背后的系统性支撑，也容易被忽略。日本商社，作为一种独具特色的商业组织，有效地支撑了日本企业的出海。

而正是当时日本企业的四下出海，造就了日本制造全球化的根基。

全球化前传

日本产品的出海，经历了不同产品的切换。从 1950 年开始主要是纺织类产品，1960 年转向重化工钢铁以及化学品。而在 70 年代开始，汽车和机电成为重点，八十年代之后，消费电子开始成为关键支柱。

这些产品相互叠加，垫起了日本制造崛起的高墙。而日本商社则起到了重要的作用。在 1974 年，日本商社占出口的 50% 以上。而到了 1991 年，数量已然达到 56%。

在这个过程中，全球反日本制造的浪潮此起彼伏。上个世纪 70 和 80 年代，日本产品在美国遭到了剧烈的抵制，贸易摩擦变得十分激烈。实际上在多个国家也有类似的敌意。澳大利亚、韩国、泰国等国家都在指责综合商社的倾销行为和商社之外的行动。

这是日本商社遭人嫌弃的“瓦砾时代”。

日本综合商社迅速改变策略。一方面调整产品出口结构，开始向中高端产品进发。实现知识密集型产品大量出口，高档机械设备开始出口，而围绕发电、石化、通讯等成套设备急剧增加。与此同时纤维、钢铁出口则大幅度减少。

这个过程，生产资本开始大量落地，形成本土化的生产工厂。而在此之外，也加大了非商业化行为。

为了有效实现游说 Lobby 的功能，三菱商事建立国际经营委员会，大力吸收本地德高望重者成为委员。高段位人脉的委员会，与所在国的优秀企业圈层交织在一起。许多企业出海之后，社交圈子往往只在本国企业之间发生。这使得所谓的本土化策略，就像浮萍一样，很难经得起的风浪的颠簸。

跨国企业的本地化，意味着需要重新编织本地人际的网络。这种商业之外的联系，能够促成一个四处渗透、多线缠绕的经济共同体。而这种结构是很难拆开的。

为了有效利用加拿大的木材资源，三菱商事、日本造纸厂，一起在加拿大跟本地公司建立三方合资。而三菱商事在绿色技术、政策风险、情报信息、生产策略与渠道流通的结合，则起到关键的组织型作用。

这种由日本商社、日本制造商和本地企业所组成的合资公司，被称之为一种“三人四脚”的公司架构。它在日本企业全球化的初期，被广泛采用。

这种多方利益的绑定，其实并非是一个追求效率的结构。然而它却将一种多方利益视角，引入到了公司的决策圈。可以说，三人四脚，不是着眼于当下的快速盈利，而是着眼于一种长期利益的稳健性。对于充满敌意的环境，这是一种有效的化解。虽然是慢了一点，但却稳了十分。

在更复杂的环境下，“多人多脚”的公司结构，也开始广泛出现。1972年，伊藤商社和日本钢管在希腊建立三方合资公司。随后这个公司，引入更多的资本方。伊藤忠商事占比46%，日本钢管8.6%，希腊资本28%，而法国和意大利资本占比17.2%。

跨国公司，要学会多成分的跨国多股东的分公司，这也是一种应对政治复杂性的做法。当经济利益紧密地绑定在一起的时候，当地资本就会主动去化解舆论敌意和民间摩擦。这使得占主导权的伊藤忠商事，可以充分发挥“商权”的作用。

情报的魅力

日本商社多元化的产业结构中，离不开一块核心能力，那就是情报能力。商社天然具备海外广泛的机构和员工分布。然而如何将这条宽大无边的松散节点，构成一套庞大的信息网络，则并不容易。

日本商社擅长构建信息连接的网络。在国内，一张信息网将总部、全国生产厂家、一般家庭的广域信息统一在一起。而在海外，则将分店、分厂和驻外人员的信息也用一张成熟的信息集成框架，连接在一起。

这种对于信息的收集能力，日本商社远远超过了政府。作为日本商社鼻祖的三井物产，一度被认为比美国中情局的信息分析能力还强。即使在PC计算机还没有普及、大型机和小型工作站当道的上个世纪六十时代，三井物产已经建立了计算机信息部门。

商社可以建立一个庞大的信息库，使得这种信息功能和情报洞察，成为商社整体功能的有机组成部分。

全球化 1.0 开启的时代，随着海底光缆的大面积铺设，跨洋信息化时代迅速到来。原来商社所具有的信息传递功能被立刻取代。信息差的重要性，开始降低。

然而，新的情报分析功能，也开始出现。日本商社是全世界的商贩，本身就是一个巨大的信息风暴眼。然而，这些风暴眼，不会自动形成风暴。只有合适的催化和组织，才能真正发挥它们的价值。它们也只有连接，才会有价值。

金融类的信息传递以秒计算，股票系统则在毫秒内完成交易员的意图。而不对称的信息，则以分钟计算起点。而那些决策指令，则在按小时为单位的滴答声中，开始发生效力。这是一个新闻变信息，信息变情报、情报变洞察，洞察最后变成决策的过程。

可以说，日本综合商社，首先是一个情报所。而每个人都是信息粘网者，全球各地的每一个普通的商贸人员，都是行走的黄金信息携带者。高素质的人员，可以一边谈业务，一边把握“响铃信息”。

三菱商事在华盛顿有事务所，其实并没有任何的商务活动，而仅仅是为了信息收集和交流而设立的。而这种特殊信息使命的分支结构，在杜塞尔多夫、在迪拜的都有类似职能。这些信息会综合分析，并让大家共享，推敲制定业务战略。

而在硅谷，到处都流淌着科技的蜂蜜，那些异想天开的商业模式层出不穷。三菱商事，则直接下场投资，通过风险投资者与这些公司进行交流，并获取各种新的商业模式。

很显然，商社的一个根基性的任务就是挖掘暗信息，从看上去无关的事件、数据之间，找到世界内在的秘密。然而，这些暗信息并非需要非正常手段去获取，对于训练有素的人员，只需要借助公开信息，就能感受到背后暗物质的力量。

由于有了高级分析能力，商社就有天生具备咨询公司的特性。这种为下游客户提供全球视角和信息分析，无疑让客户受益众多，二者的业务关系也因此得以战略性绑定。最近两年，则通过数字化手段，将上下游紧密连接在一起。一套数据流的意愿，在进一步加强。因此每个商社都在强调 DX（数字化转型），因为有些根基加固的需要。

三菱商事的信息中心具有三个支柱，分别是智囊团性质的国际战略研究所、捕捉孵化新业务的创新中心，和主管各地区战略的业务部门。这意味着，三菱商事信息中心，其实就是商社的一个大脑中枢系统。它像哨兵一样警惕全球政治风云的风险；又像水晶球一样，试图识别未来商业的可能性；同时还监控管理着既有业务的健康性。

地理区位布局

选择出海，就是在选择位置。而商社的海外机构，就是国内企业出海的聚光灯。日本商社从全球版图出发，形成了不同的区位布局。

欧美是日本高端产品的消费国，而东南亚则是市场潜力大，是日本中低档产品的出口国，以及在地生产的基地。而希腊作为欧洲与亚洲的枢纽位置，则作为日本钢铁加工出口基地，从地域空间上形成旋转门效应。

在日本企业大出海的时代，除了产品种类的变化，更重要的是配合大型企业的伴随型出海。

而流通渠道与制造同步性的地理布局，则首当其冲。在 1984 年当日新制钢、日本钢管、川崎制铁三大钢铁生产企业在美国大举投资的时候，三井物产商社也积极建立钢铁销售公司，向流通渠道渗透。这种扩展不仅限于销售，三井物产还在投资钢铁加工设施，以确保在日本钢铁在美国能够拥有一个前后拉通的供应与分销的管道。

制造业企业的国际化，需要有商社的流通管道进行出海相陪。当日本汽车、电子产品开始全球流行的时候，离不开商社所搭建的健康网络。1985 年三井物产为了促进富士重工的汽车销售，投资收购欧洲一家大型汽车的销售公司，组织汽车的欧洲本地销售。

可以说生产资本，与商社资本形成牢不可破的联盟。三菱商事与三菱汽车、丸红商事与日产汽车、伊藤忠商事与马自达、三井物产与富士重工等生产企业，都在早期通过合资建立销售公司。

而三菱商事在泰国的布局，也不同寻常。泰国是皮卡大国，而日本则采用了生产制造与流通渠道的双管齐下的策略。而三菱商事的“大包大揽”，则是这个典范的关键力量。它跟五十铃汽

车联手，后者负责生产制造和技术，而前者则几乎包办了零部件、销售、售后服务、金融信贷等全部价值链环节。而五十铃汽车 2023 年销售新车 12 万辆，市占率达到 44%。这又是日本利用系统性合力，开拓海外市场的典范。

整个价值链都是连通器

日本商社支撑了半个商业帝国。这对任何一个国家而言，都是一个谜一样的传奇。美国也曾试图建立这样的商社组织，最后也不了了之。商社组织所具备的特点，远远无法从它的名称上反映出来。

“商社”的名字，听上去就是贸易公司，一买一卖。但是一个原有的商社中介的界面功能，早已经薄弱。日本“综合商社”的含义，已经从“多样类综合性的商品”，转化为“综合性的功能”，时代正在逆转。

日本商社早已经通过投资，逐渐将业务版图扩大到供应链的上下游。跟一般的投行业务不同，日本商社会深度参与经营。

伊藤忠商事在 2016 年以 60 亿美元，收购了日本全家超市一半的股份，而在 2020 年则投入 150 亿人民币实现全资持股。这种收购，对商社而言，可以说是一个迟到的布局。早在 2002 年，三菱商事就投入 13 亿美元，收购了罗森便利店的 33% 的股权。

这个决定源自三菱商事在 2001 年的战略转变，它出乎意料地成立了零食消费部门。它意图打通粮油原料、中间品的上游大宗商品，与下游零售之间的通道。下游零售渠道的不可见性，使得上游决策总是带有一定的模糊性。唯一的方法，就是让下游跟上游一样透明。

在伊藤忠商事收购全家超市的同一年，三菱商事进一步以 13 亿美元收购罗森便利店 30% 的股权，而成为绝对大股东。2023 年全家超市和罗森的营业额分别是 30 亿美元和 24 亿美元，这两家零售超市已经成为各自母商社现金流的重要流入者。

然而，商事从来不是甩手掌柜。三菱商事人员派出了管理人员，进入了罗森的业务现场。这并非出于管理的需要，而是来自对一线消费者趋势的渴望。双手粘泥，一线感知消费端的变化，这是日本商社的一个显著特征。

日本商社并非是一个简单的供应链公司，而是一个有着神经末梢的商业体。规模的庞大，并没有消磨它对社会的敏感性。这得益于多种商业形态的布局，才能让大象拥有蜜蜂一样的感知力。

拥有这种个体体感的敏感性，使得商社具备了全球价值链的前后整合能力。耀眼夺目的品牌商，遮掩了商社作为产业组织者浑身上下那些不易察觉的光芒。

优衣库从 1998 年开始走向自建营销渠道之后，很快与西班牙 ZARA、瑞典 H&M 和美国 GAP，成为全球化快服装公司的轻骑兵。然而 GAP 很快老去，前三者则越战越勇。优衣库 2023 年收入到达了破纪录的 1300 亿元人民币。

然而优衣库并非是一个企业在战斗。三菱商事有一支庞大的队伍，从纱线、印染、面料、生产，都有全方位的支撑服务。优衣库的成功，固然有柳井正高超的管理能力，但从幕后英雄来看，三菱商事是最大的功臣。

可惜大家似乎都在遮掩这种光芒。《优衣库：经济衰退 20 年的增长奇迹》，把优衣库描述成一个没有弱项的公司。书中只简单提到了总经理是来自三菱商事，其它则一把抹过。这种叙事方式，对三菱商事并不公平，也会容易让人忽视日本商业系统整体性。

三菱商事具有很强的桥接作用，能够将时尚信息与生产能力进行嫁接。三菱商事有一个时装总部位于东京，为优衣库提供商品企划。而在上海和香港都有时尚基地，并在青岛和宁波设置分支机构，负责管理在中国的服装生产。优衣库根本不是一个人在战斗，而是和三菱商事交织在一起。这是一个日本商业通过系统制胜的典范。

实际上，日本企业普遍具有一种商业互助性。这是一种根深蒂固的传统。日本钢铁厂刚开始发展的时候，资金很少，只能集中精力更新高炉设备状态。而对于原料的低成本采购，则交由三菱商事来完成。而商社就大胆地跳出来，构建新的业务体系。例如开始向矿山融资，获得优质炼焦煤，或者自行投资，建设矿山。这使得商社成为钢铁制造商的关键一个环节。

在日本企业国际化的早期，商社已经开始采取这种联合出海的策略。日本商社与企业构建了一种独特的合作关系。除了股份的力量，还有人力资源的相互嵌入。相互派遣干部也是一种传统。三菱商事，会向三菱化工、三菱制钢、三菱汽车等企业，派遣人员做经理、董事或者监事官。而反向，三菱电机、三菱重工等骨干企业，也会向三菱商事派出监事官。

这不仅强化了企业之间的人情联络，也大大加强了业务搅拌。这种连接，使得价值链具有通透合一的力量。

商社后传：1991 年后的光景

在商社与大企业纵横驰骋的时候，日本企业迎来了集体涌出国门的景象。这是日本开始从贸易立国，走向“投资立国”的关键时刻。

1991 年以后，日本的通货膨胀率趋近于零。而在 1999-2004 年期间则为负值。CPI 的纹丝不动的读表计数，成就了日本“低欲望社会”。需求动能不足，整个经济生命体处于一种低温循环状态。然而日本政府和企业，却取得了一种共识，那就是出海去。这使得海外投资，却异常活跃。

日本启动了“黑字环流计划”，就是将国际贸易顺差大量在海外投资，而主要方向则是东亚和东南亚，中国也是重要的受惠者。而到了 1995 年，日本进一步成立了日本国际协力银行，负责对外投资的政策性金融支持。

在这波向外投资开闸放水过程中，日本企业很快找到了国际化的定位。到了 1997 年，日本海外公司营业收入，已经占到总公司收入比重的 38%。这个比例，即使在当下，依然让中国企业觉得不可思议。当前中国 5300 家上市公司，能超过这个比例的企业，不超过 800 家。

这还只是三十年前的数据。到了 2020 年，日本海外子公司营业收入，已达到总公司营业收入近 70%。海外公司的利润，也非常亮眼。这些海外子公司，在海外的收益，占比超过 75%。

大企业同样如此。丰田汽车在 2023 年全球销量为 960 万辆，创历史新高。而海外市场销量为 820 万辆，占比达到 85%。同样是日本铃木汽车，海外销售也超过 80%。而优衣库的海外销售收

入 700 亿元人民币，也超过了 50%。很显然，日本的财富，是彻头彻尾地建立在全球化的海外市场来实现的。这也使得 2022 财年，日本从海外获取的收入，已经占到 GDP 总值的近 10%。

从 2000 年开始，日本海外设备的投资，已经远远超过了国内的投资。在 2002 年的时候，日本对外直接投资 OFDI 的存量占 GDP 的比重是 7%，彼时中国是占 2% 左右。而到了 2021 年，日本 OFDI 比重已经到 43%，中国则占 15% 左右。这个巨大的空间差异，不知道中国企业，将以何种形态、何种形式去填充。中国企业出海，或许刚刚在路上。

出海企业的时间先后，则与规模紧密相关。一开始是大企业如丰田、三菱商事率先出海，在经过两三年的延迟周期，就能看到中企业、小企业依次跟随的过程。以大带小、供应链依次出海的层次感非常鲜明。注册资本不足 300 万元人民币的日本中小企业，在 2000 年数量比例不足 10%，而大型企业达到了近 60%。此后的中小企业，似乎一直在冬眠般的蛰伏。而这个过程分别是中大型和中型企业的数量依次增加。

从 2008 年开始，中小企业的出海活动开始异常活跃。到了 2012 年已经达到整体数量的 30%。一直到 2022 年，这个占比稳定在 35% 的第一位置。中小企业是整个商业生态的根脉，它占住脚了，整个生态体系才是健康的。

另外一个让人惊讶的是，日本出海企业中，非制造业一直也是主力，经常在 50% 以上，最近几年占比尤其升高。这意味着商贸、金融、矿产都是日本企业出海的主力军。而这其中，金融与银行，则一直稳定占比投资在 10%。这些因素的加入，都使得日本制造业变得更加容易。这种协同效应，是真正体现了一个国家的系统性出海能力。单纯靠制造业独自出海，会有大量的盲端，困住制造业的手脚。

在这个过程中，日本大企业也会自行组织产品进出口和供应链编排。似乎呈现出日本企业出海的“脱综合商社”现象。然而，依然没有一家生产企业能够全部打通关节。在经济波动、政局困难的时候。大企业往往依然会借助商社的力量，来摆脱经济扰动。

商社资本，只要加强自己的能力，往往使得生产资本和制造商，很难抵御合作的诱惑。

脱综合商社，仍然不过是一种局部和阶段性现象。而在这个洪流汹涌的过程中，日本商社这个古董级的商业形态，依然精神抖擞。在 2004 年到 2014 年十年周期中，三菱商事、三井物产、住友商事、伊藤忠商事和丸红等五大综合商社，累计纯利润排名均能进入日本企业前 20 位。在地缘政治更加动荡，信息顺势多变的供应链大分流之际，2023 年三井物产净利润达到 460 亿元人民币。相比之下，日本本田为 600 亿元人民币。都是顶流的超级利润机器。三菱商事只比三井略低，而在商社中排名第三的伊藤忠商事，利润也达到了 400 亿元人民币。

日本商社，经历了多次“商社无用论”，在经历了日本巨头越来越强大而独立的时代，依然保持着惊人的商业能量。

小记：商权出海，中国的合力

义乌小市场，是一个宇宙级商贸市场的典范。这是一个巨大的超级主动脉，面向全球的商品枢纽。然而，它并不具备自己的神经末梢，它往往是在被动地接受遥远的讯息。这些讯息很多时候具备某种魔法式的预言。在 2016 年五月份浙江绍兴柯桥的红旗厂家收到特朗普小旗订单 2000 面，厂长都不认识这个名字。而到了 8 月份，订单变成 8000 面。这让厂长大为惊讶，重新寻找“特朗普为何人”。而到了 10 月份，单个订单已经超过 4 万面，远远超过了希拉里的应援旗。它似乎已经预示了大选的结果。然而这些旗帜在更遥远的零售终端，则不知去向。中国制造的能力，表现在工厂对上游端的供应商洞若观火，但对下游却是盲端一片，那些忙碌的物流进入了一条暗黑的隧道。

当中国供应链开始出海的时候，丧失海外商品市场渠道，就是遏制了中国企业海外经营的喉咙。

对于中国制造大国而言，马六甲海峡危机意识是长期的警醒。对于中国超级供应链节点而言，全球的连接不能依靠一个马六甲海峡。同样，在每一个国家，都应该主动寻找中国渠道友好型的“在地版的马六甲海峡”。

义乌市场既没有成为一个全球的产业组织者，也无法左右商品的流通方向。这种商业形态跟中国作为超级工厂的存在，相辅相成。然而在新的出海时代，只有更多进入本地的分销和零售渠道，才有机会成为商权的主导者。

日本海外商业系统，不能孤立看一个公司的表现。日本海外事业的成功，是一台复杂齿轮高效运转的商业机器。

日本商社的历史，可以追溯到明治维新。它是为了夺回外国商社的统治性贸易权而设置的，因此天生具有官商一体化的财阀性质。过去漫长的历史，也发生了巨大的变化。但无疑，这是套行之有效的海外行走城堡。而商权的确立，则是关键要点。

中国这次企业出海，既有巨头出山的将令旗招展无边，也有满山中小企业涌动如潮。那么，系统性合力，会在哪里出现？中国 2023 年民营企业的外贸进出口，已经占比 50%。这意味着民营企业也正在成为出海的主力军。如何将大量零散的连营级企业组织起来，还需要更大的龙头级力量的牵引。

中国应该很难完全按照日本商社的思路走，但也有不少机会。中国四家顶流的贸易公司，收入在四五千亿甚至八千亿元人民币。巨大的体量，依然有很大的优化空间。企业群整体出海的系统设计，还需要更仔细地打磨。对中国企业而言，这是一个重新理解的合成式商业系统，打造出海商业大组织的全新感悟时刻。

罗伯逊早在 1930 年就在《工业管理》一书中提到，商业组织就是有意识的权力之岛在无意识的交易之海上。这句话成为企业组织间边界线划分的最早启蒙。日本的商社与企业已经做出了选择，而现在则轮到中国企业来思考组织间的“岛海之合”。这可能是中国企业大出海在未来十年最重要的主题。