

试析日本综合商社的特点及其经营管理经验

叶 敏

综合商社是一种具有日本特色的经济组织，它以经营品种多样、经营活动广泛、贸易数额巨大而为人所瞩目。综合商社是日本特定历史条件下的产物，是各国所没有的特有经济组织。一百多年来，综合商社一直支撑着日本经济的发展，它在促进生产、繁荣经济等方面发挥着重要作用。日本的商社是以内外贸易、多种经营成为世界上独一无二的贸易垄断企业。在日本从事对外贸易业务的1万1千多家企业中，仅有9家最大的综合商社，它们是：三菱商社、三井物产、伊藤忠商事、丸红、日商岩井、住友商事、日本实业、东棉、兼松江商。

一、综合商社的特点

综合商社不但垄断了日本大部份对外贸易，而且还垄断着国内批发贸易的四分之三和日本私人直接投资的三分之一，以及控制着东南亚一些国家和地区的进出口贸易。日本的综合商社有以下几个特点：

1. 公司规模巨大，经营范围广泛，国内外分支机构多

日本综合商社的贸易规模之大是一般商社所不能与之相比的。1980年度综合商社营业额为72.58万亿日元，相当于同年日本国民生产总值30%。日本的对外贸易是高度集中和垄断的，虽然目前经营进出口业务商社和制造厂家不下万余家，但世界闻名的9家商社垄断了日本对外贸易额的一半以上。综合商社的往来帐户很多，以三菱商事为例，它有4万往来户，经营254大类商品。综合商社的分支机构也多，大商社的国内分支机构一般有数十处，国外分支机构也有100多处；其职员有1万多人，约有三分之一人在国外机构中工作，在世界130多个国家和地区，到处留下了综合商社的足迹。综合商社的进出口商品种类繁多，“从面条到导弹”、“从摇篮到墓碑”，真是无所不包，多达数万种。战前，日本从事进出口业务商社，主要经营纺织品和钢铁等。战后，为了适应日本以重化工业为中心的经济高速增长，综合商社为工厂企业进口了大量原料，出口以成品为主。如钢铁、纤维、化工的原料及其产品占了综合商社进出口商品额的一半。在国内流通领域中，综合商社控制了大约国内批发额的五分之一。综合商社实际上是国内厂家的代理商，对外搞进出口业务，对内搞批发，从中谋取手续费。综合商社几乎控制了大部份流通渠道。

2. 拥有雄厚的财力

综合商社与日本各大财团有密切联系，每个商社都有几家大银行作为后盾。例如，三菱商事有三菱银行、东京银行和第一劝业银行；三井物产有三井银行、富士银行和东京银行，因而有扩大经营和承担风险的能力。日本银行通过这些商社向工业部门提供贷款，发展出口

工业和向海外投资。许多工业部门的产品和原料进口均委托商社去办，而自己则集中力量进行生产。综合商社除承担了从商品进货到出售之间的周转资金以外，还向生产者提供部份信贷以帮助它购买原料从事生产和出售商品。商社作为银行机构的补充，从金融方面对有关企业进行支持和帮助。综合商社对大规模的出口项目，提供长期，延期付款，掌握贴现及其它信用贷款。

3. 拥有全球性的现代化的情报系统

日本商社1950~1971年在国外设立了1,154家分社，其中9家大综合商社设立的公司占四分之一。中小贸易公司仅在六十年代才在出口市场上开设销售分公司。

日本综合商社为了广泛收集世界经济情报，建立了全球性的、现代化的情报网。综合商社以东京为枢纽，透过世界各地分社，广收各国政治、经济情报。日本九大综合商社总公司都设有情报中心或情报室。在各大洲设立分中心三、五处，负责收集、处理该洲各商社分支机构发来的电信，并转发给总社，最后由总社集中处理。总社每天收发情报达几万份。日本九大综合商社在国外129个城市设有690个办事处，拥有20,600名工作人员(其中日籍职员5,724名)。他们既搞业务，也搞情报，作为当地法人，以驻外人员办事处为据点，组成庞大的通讯联络网。情报中心设备先进，全部自动化，由电子计算机系统进行操作。商社使用的现代化通讯工具，包括长达数十万公里的全球通讯网专线，传真电报等，并运用电脑等处理信息。综合商社收集情报的方法多种多样。例如，与当地官方接触，参加各种会议，包括议会公听会，收集政府的政策方针情报；派出经过培训、精通外语、具有广泛贸易知识的工作人员，以海外分支机构为据点，广泛收集国际金融、资源、能源以及所在地区的经济情报；派出熟悉所往国的政治、经济、法律、风俗的工作人员到各地调查，通过洽谈、参观、访问收集情报；与本集团企业及关系企业之间互通情报；收集期刊、报纸的各种资料。商社把收集到的各种类繁多的情报输入电脑，分门别类进行审查、分析，作出判断并储存起来。综合商社运用这些情报有效地组织日本各企业的供、产、销、运，确保利益，回避风险，促进流通，稳定交易，对日本经济的不断发展起了巨大的推动作用。综合商社充当了日本进出口贸易的尖兵。

4. 综合商社有雄厚的专业技术力量

日本综合商社把“开发人才”作为其事业兴旺发达之本。在培养人才方面有一套严格的制度和管理方法，主要是，招工时严格审查并进行考试；凡录用的合格者均加强基本功的教育和训练，主要内容包括通讯、收集情报、财务汇率、保险、运输、会计、合同、信用证、商品以及贸易方面的实务等，同时注重外语培训，派人到国外学习和深造；实行严格的奖惩制度等等。多年来，综合商社不但拥有一批具有丰富的国际贸易知识和较高水平的业务人员，而且还有相当数量的国际贸易专家、国际金融专家和法律专家，特别是三井物产，素有“人才之三井”的美名。综合商社专业队伍力量之雄厚，这是一般商社所不及的。

二、综合商社的经营管理经验

日本的对外贸易，全部由私人企业经营，对外贸易总额的60%以上是由综合商社为主的

贸易公司经营的，所以日本对外贸易经营形式基本上属于贸易公司专业经营的形式。从这点来看，日本综合商社同我国的国营专业进出口公司的形式有雷同之处，而且在对外贸易中的作用也差不多。但是，由于中日两国的国情不一样，所有制的形式也不同，再加上日本综合商社本身又有较长的发展历史，因此，他们的做法我们不可能拿来生搬硬套。但在当前外贸体制改革过程中，日本综合商社的管理经验还是值得参考的。

1. 实行进出口连锁制以及多种经营

进出口连锁制是日本政府在战后实行的对外贸易政策中比较成功的一项政策。所谓进出口连锁制是指日本政府规定：进口有利可图的原料和产品必须同出口重、化工业产品联系起来。它的具体做法是，将某些商品（如香蕉、威士忌酒和粗糖）的许可证发给出口其它产品（船只、铁路车辆、机床）实绩大的贸易公司。而且进口原料分配给贸易公司多少是以每家贸易公司出口产品多少为依据的。这样经营出口业务的综合商社就可以从进口商品中得到好处，以弥补某些商品的出口亏损，同时又起到了奖出限入的作用。

日本的综合商社经营商品的种类也包罗万象。这种商品经营的多样化，一方面是由于日本政府实行进出口连锁制所造成的，另一方面也是由于综合商社本身的悠久历史所决定的。除此以外，综合商社还进行海外投资，开展三角贸易，这样由多种经营带来的收益也比较大，因而可以贴补出口商品的亏损。同时由于经营的品种多，A商品的出口亏损，可以由B商品的盈利来贴补。

2. 实行内外贸结合，加速商品的流通

日本的综合商社不仅参加对外贸易，而且在国内拥有广泛的销售网。商社对外搞进出口业务，对内搞批发，几乎控制了国内商品流通领域的大部份渠道。同时，综合商社为使国内生产和流通体制更加合理化作了很多工作，如建设钢铁流通加工中心。日本的钢年产量达1亿吨以上，如何迅速把生产出来的钢铁及时送到需要者手里，这绝不是个小问题，这关系到日本经济发展快慢的问题。它们采取的办法是：生产者可直接向日本政府、造船业者、汽车制造者这些用量大的客户进行销售；通过综合商社和钢铁专门商社，组织成第一次批发集团以及被叫作特约商店的第二次钢铁批发商，来从事销售活动。加工作业由第一次批发流通加工中心进行，可满足用户对不同规格钢材的需要。这就使生产和流通体制更加合理化了，所以，内外贸相结合有很多优点。此外，还有以下一些优点：能及时了解国内市场需求情况，以便进口一些适销对路的商品；能减少流通环节，加速资金的周转；能以国内贸易带来的利润贴补出口商品；也能及时将一些出口商品外转内销，避免仓库的积压，货物的变质。

3. 依靠金融资本的支持

日本九大综合商社是靠大企业集团和银行的支持发展起来的，反之，它们又忠实地为大企业集团和大银行服务。众所周知，三菱商事、三井物产、住友商事，完全是靠三菱企业集团、三井企业集团和住友企业的支持逐步发展起来的。日本的综合商社都有大银行作为后盾，因此，在大银行支持下发展起来的综合商社，则按着他们的要求，在经营活动时，承担了代替银行提供信用、贷款、贷款保证、出资四项重要的金融服务的任务。综合商社还在日本和

（下转第46页）

81.3%。其中共同体国家的地位更为重要。出口商品的59.1%输往联邦德国、法国、荷兰和意大利,如果加上英国、爱尔兰、丹麦和希腊,共同体国家则占78.9%;进口商品的55.1%来自联邦德国、荷兰、法国和意大利,如果加上英、爱、丹、希,共同体国家则占63.2%^② 联邦德国是比利时——卢森堡的最大的贸易伙伴国。这从一个方面说明,比利时和卢森堡的国民经济与欧洲共同体其他国家不仅是密切联系的,而且是高度交织的。

(三)

我国与比利时、卢森堡的经济贸易往来历史悠久。1971年10月和1972年11月,我国先后与比利时、卢森堡建立外交关系,之后,双方的经贸关系又有新的发展。十余年来,我国和比利时的政界、企业界人士频繁互访,签订了大量的政府间和民间的经济合作协定,其中主要的有航空和海运协定,发展经济、工业和科技合作协定,贷款协定,合营制造电话交换设备合同等等,并且建立了经济、工业和科技合作协定混合委员会。1983年,比利时与我国的贸易总额为2.65亿美元,卢森堡与我国的贸易总额为1.500万美元。其中比利时——卢森堡对我出口占其出口总额的0.38%,从我进口占其进口总额的0.24%。比利时——卢森堡对我国出口的主要商品有机电仪器设备、钢材、化学品等,从我国进口的主要商品有土畜产品、粮油食品、纺织品、化学品和工艺品等。

随着我国对外开放政策的贯彻执行,比利时、卢森堡同我国经济技术合作项目将会逐步增加,双方的贸易关系将会进一步加强。

①[联合国]《国际贸易统计年鉴》1960年。

②[联合国]《商品贸易统计》1982年第32卷No.1—9

(上接第51页)

海外买卖双方之间,在金融方面扮演着重要媒人的角色,在某种程度上,为银行承担一定的风险,特别是在开发海外资源的投资上,承担着更大的风险。

4. 实行进出口代理制

日本的综合商社在进出口贸易中,一般都是以代理的形式经营进出口业务。而工业公司本身不参加对外贸易。(除极少数技术性比较强的商品以外)工业公司一般委托商社办理,商社不负担进出口商品的盈亏,只收取1~2%的手续费。由于综合商社在经营对外贸易中有丰富的经验,遍布世界的情报网和客户网,因此,商社的经营成果比工厂自己直接经营要好得多。这样做有几个好处:工厂可以专心生产,研究如何降低产品的成本和提高产品的质量而不必因销售问题分散精力;由于实行代理制,出口产品的盈亏最终将由工厂自己负担,所以工厂比较关心产品的款式、销路以及市场情况,有利于加速产品的升级换代和生产技术的改进。

以上四点是日本综合商社主要的经营管理经验。我认为这些经验是值得研究参考的。