

综合商社的经营思想

王 新 奎

随着中日经济贸易关系的迅速发展,我国产业界与日本综合商社的交往日益增多。三菱商事、三井物产、伊藤忠商事等名称已为越来越多的人所熟悉。在对外经济贸易交往中,最重要的莫过于知己知彼。在目前,对日本综合商社的了解已成为我国产业界的迫切需要。当前我国正处于经济体制改革的时期。增进我国产业界对日本综合商社的了解不仅有利于我国对外经济贸易关系的发展,而且对我国外贸体制的改革也有一定的借鉴意义。

对于一个企业来说,管理好坏是得失问

题,而经营思想正确与否则是存亡问题。一旦企业的经营方向错了,管理再好也无补于事。企业的经营思想并不是凭空产生的东西,它是由企业本身的性质,以及其在整个国民经济中的地位所决定的。综合商社和一切资本主义性质的企业一样,在经营上以追求最大利润为其根本目标。但在这个总目标之下,由于综合商社产生的特殊历史背景,以及其在日本经济中的特殊地位,在经营思想上也表现出不同于一般资本主义企业的一系列特点。这些特点反映了综合商社争取利润最大化所采取的独特途径和方法。

一、国家利益至上

在综合商社的经营思想中,三菱商事所提出的国家利益至上的口号具有代表性。综合商社的这种经营方针是从明治维新以来由其日本经济中的特殊地位和作用所决定的。明治政府所提出的“殖产兴业”的口号,实际上是把建设现代化资本主义强国看作是政府最重要的使命。对日本这样一个资源缺乏,完全依赖于国外市场的加工贸易国来说,要完成这一使命,对外贸易是不可缺少的一环。因此,无论是在战前还是战后,日本政府都把扶植综合商社放在其产业政策的首位。这样,综合商社依靠政府的支持生存发展,而政府则把商社作为其推行内外政策的工具。

日本政府通过综合商社所推行的内外经济政策主要表现在以下几个方面:

资源开发 对一个加工贸易国来说,尽可能廉价地从国外获得足够的资源至关重要。为此,日本政府对综合商社的海外资源开发活动给予全力的支持。综合商社依靠政府的支持,在海外进行大规模的资源开发投资,然后按国内产业发展的需要,进口尽可能廉价的原料。

控制进口 1964年日本政府宣布贸易自由化,表面上撤消了进口限制,但是完全的进口自由化必然引起过度竞争,对日本国内产业发展不利,所以仍需对进口进行间接的或隐蔽的控制。这种进口控制是通过政府和综合商社之间的默契实现的,称之为“有秩序的进口”。例如,在数据控制系统的销售方面,美国国际商业机器公司与尤尼巴克公司在日本市场上展开了激烈的竞争。这种

竞争虽然是在外国厂商之间进行的，但所导致的价格下跌却威胁着刚刚起步的日本计算机工业的生存。于是，日本政府示意控制数据系统进口的伊藤忠商事立即采取行动，对进口实行限制。因为伊藤忠实际上垄断了数据系统的进口权，外国计算机厂商只有通过综合商社才能与日本客户接触，这就使日本计算机制造商在竞争中得到政府的保护，从而处于有利的地位。

诱导出口 在出口方面，综合商社一般采取自营出口、代理出口和与厂商共同出口等三种形式。无论采取哪一种形式，综合商社都尽可能地提供最好的服务，以保持与厂商的稳定联系。这样，政府就能够通过商社对厂商的出口方向进行诱导，以实现宏观的出口战略。例如，战后日本的出口商品结构有一个从轻工业品到重化工业品，出口地区结构有一个从发达国家到发展中国家的转变过程。这个转变过程就是政府通过商社对厂商的出口进行诱导而实现的。在诱导出口方面，政府通过综合商社所进行的协调还有市场分割和自我出口限制。目的都是为了避免自我竞争和引起对方的报复。例如，在市场分割方面，各大综合商社之间达成默契，三菱商事主攻欧洲，三井物产主攻北美，丸红主攻拉美与大洋洲，伊藤忠商事主攻亚洲

等等。在出口的自我限制方面，份额由各企业协调分配，具体由综合商社监督执行。

对外贸易政策协调 随着日本出口的急剧增加，对外贸易中的摩擦也不断发生。这就需要政府通过对外贸易的地区政策和国际收支政策进行协调。这种协调在大多数情况下也是依靠综合商社来实行的。例如，日本对东南亚出口的大量出超曾引起强烈的不满。为了增加进口以帮助这些国家达到国际收支平衡，综合商社实行了“进口亏损的补偿措施”。即如果从这些国家进口所获得的利润比不上其他国家，则其差额由一特设的“共济基金”加以补偿。除此之外，还有所谓“开发进口”的办法。即由商社提供必要的资金和技术对矿山进行开发，同时签订合同，向日本出口这些投资项目所生产的产品。又例如，1964年以后每年召开“海外商品贸易会议”。会议在国外召开，由政府高级官员（包括驻外商务参赞）、产业界代表、综合商社代表等参加，专门研究某一类商品的出口战略。会议决议对与会者有约束力，并由综合商社督促实行。

由此可见，综合商社是日本政府对外贸进行调节的一个十分重要的工具。从这点上来说，综合商社以“所期奉公”作为其经营思想的根本，也是理所当然的事了。

二、薄利多销

综合商社的营业业务大多属于批发性质。一般来说，批发业与零售业相比，利润率都比较低。这是因为批发业是大批买进与卖出，销售成本相对较低。但即使是在批发行业中，综合商社的利润率也显得特别低。据统计，一般综合商社的销售总利润率只有3%左右。造成综合商社利润率低下的原因主要有以下几个方面：

第一、综合商社的交易额特别大 大额交易的流通成本相对较低，尤其是在原材

料交易中，一笔10亿日元的交易所花费的成本与一笔1000万日元的交易所花费的成本相差无几。如果按等量成本获等量利润的原则，表现在销售利润率上就比较低。

第二、综合商社间的激烈竞争 在激烈的竞争下，各综合商社为了扩大营业额，被迫接受盈利很少，甚至无利可图的业务，这样就大大影响了销售利润率。

第三、销售总利润率是一个平均数 综合商社所经营的商品高达上万种，有的商

品利润率很高，有的商品微利甚至亏本。因此表现为销售总利润率也就比较低。

为了应付利润率不断下降的局面，综合商社在传统上采取不断扩大销售额，追求利润绝对量的做法。例如，1983年与1979年

相比，九大综合商社的销售额增加了36.1%，利润额增加了4.8%，而营业利润率却从1.82%下降到1.40%。综合商社这种薄利多销的经营思想贯穿其每一笔交易之中，成为经营上的一大特点。

三、经营多样化

综合商社在经营方法上的薄利多销必然促使其在经营范围和经营方式上向多样化的方向发展。仅就商品贸易而言在别的国家，有规模很大，垄断某一类商品的进出口商，也有经营商品种类很多的中小进出口商，但是把规模和多样性结合在一起的却只有日本的综合商社。

综合商社在经营范围上虽然无所不包，但并不是说每一家商社没有各自的侧重点。战后综合商社向综合化方向发展是从朝鲜战

争以后开始的。通过商社间激烈的竞争和政府的不断协调、诱导，目前九大综合商社之间大致形成如下的分工格局：三菱商事、三井物产以经营重化工业品和燃料为主；住友商事以经营原材料为主；日商岩井以经营钢铁和机械为主；日棉实业以经营机械为主（日棉实业的另一个特点是擅长于对社会主义国家的贸易）；伊藤忠商事和兼松江商以经营纺织品为主；丸红与东棉则在各个方面都比较平衡。

四、敢于竞争

由于经营多样化和薄利多销，使综合商社之间在国内市场和国际市场的每一个商品领域都发生争夺销售额的激烈竞争。市场是有限的，哪一个商社的销售额高，就意味着它在市场上占有一个较大的份额，从而也就保证能够获得较多的利润。因此，只有敢于竞争才有可能生存，所以向强者挑战的意识深深地渗透到综合商社的经营思想之中。

各商社首先面临来自内部的竞争。这种竞争在不同的层次展开。在三菱商事和三井物产这两家最大的综合商社之间，为争夺第一位而较量。从历史上来看，三井物产的资格比较老，战前在销售额上一直居首位。但战后解散财阀以后，由于内部矛盾，恢复较三菱商事为迟，再加上在发展能源进口方面不及三菱果断，所以销售额一直落在三菱商事后面。多年来，三井物产始终以赶超三菱商事为其奋斗目标，但未能如愿以偿。

在三菱商事、三井物产以下，伊藤忠商事、丸红、住友商事三家为第三把交椅而拼命争斗。在1978年以前，居第三位的是丸红商事，当时被称为“三M”（三菱、三井、丸红第一个字母的发音均为M）。1978年伊藤忠商事与安宅产业合并，跃居第三位。但这并没有使丸红和住友放弃争夺第三位的念头。住友商事专门成立了“低速增长下发展委员会”、“综合能力推进部”、“效率化推进部”等机构锐意追赶。对此，伊藤忠商事也不敢掉以轻心，制订了“中期经营计划”以作抗争。

处于最后几位的综合商社（如东棉、兼松江商、日棉实业）的销售额大约仅为三菱商事和三井物产的四分之一，故在实力上无法与大商社竞争。为此，这些商社采取两条对策：第一，努力精简机构，提高效率。因为这些商社的信用能力较弱，难以得到政府

和银行的全面支持，只有依靠裁减人员，改善财务状况，整顿子公司，才能提高竞争能力。第二，向有特色的综合商社的方向发展。因为大商社虽然有经营上的规模利益，但不可能达到垄断的程度。小型综合商社较之大型综合商社在商品专业知识、服务体制、组织能力、机动性等方面都有自己的优势。例如，东棉的纺织机械、兼松江商的服装和电子机械、日棉实业的成套设备等各有特点。

综合商社在经营思想方面敢于向强者挑战的特点，对扩大商社的销售额，提高经营效率，开发新的经营领域起了十分重要的作用。

但是，综合商社之间的竞争也不是一种漫无边际、无所不包的自由竞争。由其本身的地位和性质所决定，目前综合商社之间的竞争一般具有如下特点：

首先，这种竞争并不是遍及所有商品的

全面竞争，而是含有寡头垄断性质的竞争造成这种情况的原因，是因为存在着少数大商社所独占的商权。其中最典型的是所谓总代理店制度。由于某些商品必须通过指定的综合商社销售，其他商社无法介入，于是就形成垄断。这种既竞争又垄断的状况，不仅存在于国内市场的销售中，也存在于进口与出口中。

其次，综合商社之间的竞争在很大程度上是其背后巨大企业集团之间的竞争，因此是一种代理竞争在竞争中，因为各综合商社无不得到其所属企业集团在金融上的强大支持，故因竞争所受到的打击往往很小。

再次，在大多数场合下，大综合商社之间的竞争往往通过其周围的中小企业来进行其结果，大综合商社受竞争的打击甚小，而大批中小企业(包括专业商社、批发店等)却因竞争的压力，被大商社所并吞，反而扩大了大综合商社的市场占有率。

五、全球观念

曾经有人说过，综合商社不是在日本的地图上活动，而是在地球仪上活动。如果在地球仪上每一个有商社活动的地方插一根针，那么，地球仪大概就要被针插满了。

对外贸易是日本的生命线。它要求综合商社在各个风俗、习惯、语言、法律等完全陌生的市场中进行竞争。这就促使综合商社始终把面向全球作为其经营思想的出发点。这种经营思想在具体的经营活动上体现为积

极的海外投资活动，大力发展三国间贸易，以及多国间贸易的组织机能等等。

上述综合商社经营思想五个最基本的方面决定着综合商社经营活动的方向。其核心是为整个国家的“贸易立国”战略服务。其他如多样化、薄利多销、竞争至上、全球观念等都是在这个核心思想的支配下展开的。了解综合商社经营思想特点，对分析综合商社行动准则至关重要。