

综合商社的情报战略

王 新 奎

综合商社经营上的成功在很大程度上依赖其收集情报的巨大能力。因为国际商业竞争归根结蒂是对情报来源的竞争。综合商社

在这种对情报的国际性角逐中是不遗余力的，因此有人把综合商社称之为“具有无数能手的怪物”。

一、东京三菱商事总公司的 24 小时

有一项专门研究曾对1977年1月下旬某一天东京三菱商事总公司的内部活动作了如下统计：

电传：来电 16814 次，发电 22093 次，（通讯线路长45万公里，相当于绕地球11圈）

国际电话：打出72次，打进不明（约为打出的2倍）。

国内电话：打出35,000次，打进30,000次，内线30,000次。

信件：发信 19401 封（其中海外10756封），收信15600封（其中海外9836封）。

购买报纸份数：4260 份（只包括总务部直接管辖的部门，如果把由各科经费所订阅的报纸计算在内，大约还要增加3~4成）。

对一天24小时工作情况的记录如下：

上午8:30：在公司底楼的邮政科内，正按公司内105个部，550个科分拣信件。单是无法投递的信件，每天就超过100封。

上午9:00：外汇预报科科长织本直幸得知当天东京外汇市场开盘时日元升值的消息，即命令科员用电话火速与各外汇银行联系。在中午12:00以前，该科必须确定公司内部汇率标准，作为对外谈判时所依据的统一口径，并且对最近外汇市场的动向作出解释。上述内容都必须一一录音，通过公司

内部电话系统终日播放。和电话公司的报时及天气预报服务一样，要做到任何一个公司职员一拨内部电话，就可以知道外汇汇率的情况。这对综合商社来说是最为重要的。

上午9:30：整个公司运转起来。各科负责人上班的第一件事是阅读由前一个晚上电信机吐出的长长的电文，并按轻重缓急进行分类。

上午11:00：谷物油脂部大豆科收到来自美国的电传。“客户的朋友乘飞机在圣路易斯附近飞行时，看到密西西比河严重冰冻，河上可以行人。”大豆科长武部孝明立即意识到，密西西比河流域的严寒气候势必对从大豆产地到装运港新奥尔良的驳船运输带来影响，投机者会利用这个机会兴风作浪，芝加哥市场和东京市场的大豆成交额必然会异常增加。于是武部孝明科长立即指示驻纽约办事处收集是否有可能通过其他途径运输大豆的情报。此时在纽约已经是晚上9时了。

整个下午，各科都在与客户周旋。这段时间是收集商业情报的好机会。

下午4:30：第三钢铁出口部欧洲科科长十室至正在心急火燎地给驻伦敦办事处拍电报。对方来电，“因为中午（日本时间晚上9

时)要和英方进口商会面,请马上告我四月份日本钢材的生产和市场状况。”

下午5:30:女职员开始准备下班。但是在欧洲和北美,这时人们刚刚上班,所以这段时间电传室特别忙碌。

晚上9:30:第一有色金属部铜材科的值班科员盯住墙角的电传机,不敢擅离半步。这时正是伦敦金属交易所上午铜材交易刚刚开始的时候。在前一天晚上,伦敦的投机商曾放出空气,“产铜国智利的运输工会好象要进行罢工。”虽然铜材科已向驻智利办事处核实情况,但真相至今不明。伦敦有色金属交易所上午交易一结束,纽约市场的交易在日本时间下午11时又开始了(当地时间上午9时)。市场如何发展呢?国内电线制造商的询问电话络绎不绝。铜材科长深沢泽二

在下班前一再向值班科员吩咐,在这段时间里市场情况一有激烈波动,马上打电话到他家里把他叫醒。所以现在值班科员不敢有丝毫怠懈。

第二天早晨4:00:从欧洲来的电信达到高峰。一封来自巴黎的发给总公司总务部和欧洲其他地区的加急电报这样写道,“公用事业工会已定于一月下旬到二月初罢工,届时海关手续和航空必受拖延。由于有可能停电,所以应马上检修电传机的备用发电机。”云云。

从东京三菱商事总公司一天24小时的活动可以看出,综合商社的经营活动实际上是一个不断地收集、分析、处理情报的过程,这种收集、分析和处理情报的能力来自于综合商社所特有的、遍布世界的情报网。

二 缩小了的世界

综合商社在全世界的情报网由两大部份组成。第一部份是分布于全世界的分店、事务所和办事处。商社的情报能力首先来自于这些驻外机构工作的商社人对收集情报所采取的进取态度。海外第一线商社人的职责不仅仅在于推销和采购商品,而且还应该为收集情报而投入大量的精力。综合商社情报网这部份的主要作用是收集和分析情报。以三井物产为例,八十年代初,这家商社在海外有直属总社的海外分店35家,这些分店下属支店或特派员36处。另外,还有海外当地法人企业27家,这些海外当地法人又有下属分店、事务所35处。其中海外当地法人企业主要集中在欧美(包括拉丁美洲地区),而分店、支店、事务所、特派员等则集中在亚洲、中东和非洲的发展中国家和地区。两者加在一起,几乎覆盖了全世界的每一个角落。

综合商社的情报网的第二部份是联系各情报收集点的通讯网络。其主要机能是传递

情报。对综合商社来说,要使情报机构能充份并有效地发挥作用,除了情报的数量和质量以外,情报的传递速度也至关重要,因此,无不耗费巨资建立有效的通讯联络网络。以三菱商事在全世界的通讯网络为例,这种通讯网络在日本国内是以大阪和东京为中心,在国外是以伦敦和纽约为中心,国内外联成一气。通过这个通讯网,世界各地的情报源源不断地送到东京总社,经处理后又反馈到全世界各地,成为指挥整个综合商社活动的神经中枢。

综合商社在收集情报方面花了多少钱,谁也说不清楚。广义地说,和收集情报有密切关系的如交际费、出差调查用的旅费、提高职员对情报判断能力的培训费、人事费等都可以算作情报费用。如果狭义地说,情报费用主要包括租用国际专用线的电传、电话、电报等方面的通讯费用。据统计,各商社的通讯费用大体上占销售费用和一般管理费用的4%左右。各综合商社的海外通讯网虽

各有特点，但一般都是向国际电话电报公司租用专用线路，并在东京、纽约、伦敦或布鲁塞尔设中继站。除了边陲地区（如东南亚各岛屿的采伐业）的特派员在紧急的时候用

无线电进行联络以外，大部份事务所均装备电传机。因此，在没有日本大使馆的地区，当发生重大事件时，有时连外交部和新闻通讯社也要借用商社的通讯设备。

三、速度和数量决定胜负

1977年安全产业（日本十大综合商社之一）经营失败，被伊藤忠商事并吞，轰动日本产业界。破产的原因，是因为不能及时收回加拿大NRC炼油公司的货款，以致周转不灵。经事后调查，问题出在对该公司美籍经理的资信情况调查不充份，上了当。由此可见，情报的准确与否有时竟关系到商社的存亡。

综合商社在经营上利用情报主要是出于两个目的，一是避免风险，二是牟取投机利润。

在利用情报避免风险方面，综合商社用得最多的是所谓长短线法。长线和短线是指库存、进货合同和销售合同三者之间的关系。如果一种商品的进货合同—销售合同 >0 ，或库存—（销售合同—进货合同） >0 ，均称为长线。相反，进货合同—销售合同 <0 或库存—（销售合同—进货合同） <0 ，则称为短线。当然，上述两者若等于0的话则称为平衡。避免风险的方法是，凡是处于长线状态的商品，就卖出同量同类商品的期货。例如，现有棉布长线库存若干，即可卖出同量棉纱的期货。三个月后，如棉布价格下跌，则棉纱的价格也必然同时下跌。这时，因棉布库存过多所带来的损失可通过期货棉纱的盈余来补充。当然，在进行这类操作时，必须有充份和可靠的关于商品库存和棉布、棉纱价格变化间相互关系的情报。

综合商社用得比较多的另一个利用情报避免风险的方法是开展三国间贸易。通过三国间贸易把风险尽可能地分散化。例如，三井物产曾接受伊朗国营石油化学公司三个贮

水库（钢制，容积100万吨）的订货，合同的当事人是三井物产的法国子公司法国三井物产，资金来源是法国对伊朗的政府贷款。利用此项贷款的条件是制造贮水库所用的2,000吨钢材需自法国进口，而制造技术及其对当地人员的培训则由日本制钢承担。这样，通过三国间贸易的形式，原来由三井物产一家承担的风险，改由伊朗政府、法国政府、法国三井物产、日本制钢四家承担，大大地分散了风险。当然，要把这三个国家四个方面拉在一起，非有充份的情报不可。

利用瞬息万变的市场，依靠强大的情报能力来牟取利润是综合商社在国际商品交易中常用的手法之一。例如，1976年11月澳大利亚元贬值前，伊藤忠商事事前获得情报。该商社专管澳大利亚向日本出口羊毛的部长向日本各纺织厂家发出暗示“澳大利亚由于干旱，本季的羊毛上市量会减少，以在圣诞节前购入为好。”各企业获此消息后闻风而动，9~11月份的羊毛进货量比前一年同期猛增50%。因此，当11月29日澳大利亚政府宣布澳元贬值17.5%时，因为用美元结算，所以单单因为外汇汇率变化所得到的收益，各商社和纺织公司加在一起高达60亿日元。

但是，综合商社对其情报能力的利用也不是无限的。在很多情况下要受种种客观条件的限制。其中最典型的例子是木材贸易。

木材这种商品和其他商品不同，没有固定的交易市场，价格完全按供求关系波动。综合商社在经营木材时，不是接受订货后再去购买，而是按供求状况先买进然后再卖

出,所以风险特别大。综合商社的一般做法是,首先调查全国120个港口的进口木材进货量,然后再在马来西亚、印度尼西亚、菲律宾等国的木材装船港,用直升飞机和快艇调查驶向日本的木材船的数量,以此估计木材的供给状况。需求量则通过住宅开工和公用事业建设情况等加以预测。需求分析结束以后,在每月中旬决定下个月的进货量和价格。命令产地特派员和木材生产者谈判。这样,即使采购成功,经装船、运输、报关再进入国内贮木场最快也要1~2个月。所以当木材到达国内时,木材市场如何变化是无法预料的。这就给经营带来极大的不确定性。例如,日商岩井的木材部在1973年上半年最高营业利润曾达51亿6,000万日元。但到第二年9月,形势急转直下,出现了55亿6,000万日元的赤字。

另外,从主观上来看,在日本还没有完全确立对情报这种知识服务提供报酬的习惯。这反映综合商社在情报处理上存在着一系列的问题,如情报处理、检索能力不足,各部门之间对情报进行相互封锁,情报商品化不够,大量有价值的情报被舍弃等等。

经营的成败决定于决策的正确与否,而决策的正确与否又决定于能否迅速有效地获得大量有关的信息,并作出准确的分析与判断。在当前国际市场激烈竞争的条件下,决策已经不能光凭直觉和经验,而要依靠一个高效率的情报收集、分析和处理系统。没有这样一个系统,要真正参与国际经济活动实际上是不可能的。日本的综合商社正是在这一点上下了大功夫,才能在激烈的国际竞争中生存和发展。

(上接第41页)

方式,已作为融资的一种主要形式。1984年,美国居民在国际债券市场融资250亿美元。同期,日本融资总额为208亿美元,其中日本公司为170亿美元。瑞士融资总额为64亿美元,其中政府占46亿美元。因此,发行债券作为一种融资手段,有助于西方国家的经济复苏与增长。从发展中国家来看,其发行量仅占发行总量的5%。南朝鲜、马来西亚和南非的债券发行量占发展中国家发行总量的60%。尽管发展中国家所占比重很小,而且主要集中在上述三个国家和地区。但是,这可以说明发展中国家开始利用这一融资手段,来发展国民经济。

上面分析是说明国际债券市场发展对世界经济产生的积极作用与影响。但是,我们还应注意到,国际资本市场的证券化促使大量资金涌入债券市场,随波逐利,进行投机活动。这将加剧国际金融市场的动荡不定,在一定程度上又妨碍世界经济的复苏与发展。

展望国际债券市场的发展趋势,笔者认为,在今后较长的时间内,至少在八十年代后几年,国际债券市场仍将保持旺盛的势头。其理由是,(1)国际债券市场,不论其机制还是融资工具已进入成熟阶段。(2)据世界银行估计,1987年,发展中国家的外债将高达10,800亿美元,增长率为4%^①。据此推论,只要发展中国家的债务危机依然存在,而且日趋严重,国际债券市场就会继续向前发展。(3)近两年,西方国家经济不景气,为了刺激经济的复苏与增长,西方国家普遍采取放松银根的货币政策,这也有助于国际债券市场的发展。但是,这种放松政策很可能会重新点燃通货膨胀的火苗。通货膨胀一旦再度复燃,在一定程度上将对国际债券市场的发展带来不利的因素。从总的趋势看,尽管在今后的发展过程中会遇到某种阻碍,但是,只要促使其发展的其它一些积极因素依然存在,那末,国际债券市场仍将继续发展。

① 《国际货币基金组织概览》1987年3月21日。