

严格地说,综合商社(GTC: General Trading Company)不再是日本的特有产物了,在过去十年里,世界上许多国家建立了综合商社式的组织,并把它当作一国出口促进竞争战略的主要内容。综合商社观念的日益国际传播表明:综合商社并非是完全建立在日本的文化独特性之上的。

综合商社观念的国际传播

严建苗 编译

在当代国际商业领域,综合商社的存在是基于以下三个经济原因:

(1) 贸易成本论

综合商社是一种促进对外贸易和国内商业的变通的制度模式。买卖双方由于缺乏基本的贸易知识和技能,独立经营商品的代价很大,但是,如果综合商社从中担任中间人的角色,为企业寻找和开辟新的市场,提供技术信息,这样能减少企业风险,从而降低成本。在错综复杂的国际经济环境中,综合商社为得到更多的佣金收入,也努力使贸易成本达到最小化;同时,生产厂商则可专心从事于生产活动。

(2) 信息规模经济论

企业考虑如何取得信息的规模经济是以单位信息成本为出发点的。信息边际增量以单位成本表示时是内凹的函数,但若与经营规模相联系,总价值函数则是外凸的,这表明在初期水平,信息价值是不符合成本要求的。此外,许多中小企业因缺乏必须的技术和资源而难以得到信息,所以信息又是不完全的、非均态分布的。这些都要求有一个企业专门从事于信息收集工作,综合商社正是提供了这种服务。

(3) 中间人效率论

在销售渠道角度细分的国家里,各生产商与零售商之间的联系非常密切。综合商社作为市场营销中间人提高了商品销售效率,并且发挥了买方与卖方市场机制的作用,创造出单个厂商难以获得的规模收益,尤其是,综合商社通过商品分类实现销售渠道细分,促进了发展中国家的进出口贸易。另外,综合商社还通过贸易制度化实现商品销售成本最小化。标准化的商品和服务,统一的规格、准时的交货和支付正是这种制度化发展的结果。这些无疑创造了新的市场机会,对一国实现出口增长和树立贸易地位是有重大意义的。

二

日本综合商社为我们提供了有益的启示。系统分析其组织发展过程,有助于鉴别世界上

其它综合商社式组织和比较它们两者的发展阶段，以及发展综合商社的生命周期理论。

第 I 发展阶段：贸易业务

日本贸易商社是为了摆脱日本在进出口方面对外国公司的全面依赖而产生的。通过购销代理等贸易业务的专业化和全球性市场情报网络，贸易商社高效率地经营进出口业务，并开始把产品和地区多样化战略作为削减风险的手段，通过调剂中小企业的技术和资源来取得规模经济。

第 II 发展阶段：综合贸易业务

当贸易商社达到了一定水平的产品和地区多样化，它开始以贸易信贷的方式为贸易伙伴提供金融服务。保守的银行业务使中小企业难以获得银行融资，那些得到融资的企业，也往往被扣以高额风险费用。综合商社凭经营规模庞大和从其它来源融通资金，而能避免这种风险，因此，对中小企业来说，利用综合商社的资金是一种最好的选择。此外，由于综合商社与企业间鉴有长期的贸易协定，它可以估价企业在产品市场中的地位及管理质量，搜集决定企业信贷风险的必要信息，所以银行也乐意让综合商社对这些企业提供信贷。

第 III 发展阶段：向多行业联合企业发展

在这一阶段，综合商社贸易业务职能受到了全面挑战，其主要表现是：1. 新保护主义浪潮的兴起；2. 国际经济的衰退；3. 市场营销活动中大型制造业厂商的渗入。为了迎接挑战，综合商社通过制造业、海运、仓储、资源开发和商业银行业务等领域的对外直接投资，来保护现有市场和开辟新的贸易渠道。如果这些不与贸易直接相关的商业活动的日趋发展造成综合商社中心职能——贸易业务的停滞，综合商社将会成为跨国性的多行业联合企业。

图 1 综合商社的发展阶段

发展阶段		I	II	III
多样化战略				
产 品		低	→	高
地 区		低	→	高
业务职能	业务范围	贸易	贸易金融	贸易金融生产
	业务中心	贸易	贸易	贸易
	贸易业务职能的重要性减弱度	低	→	高

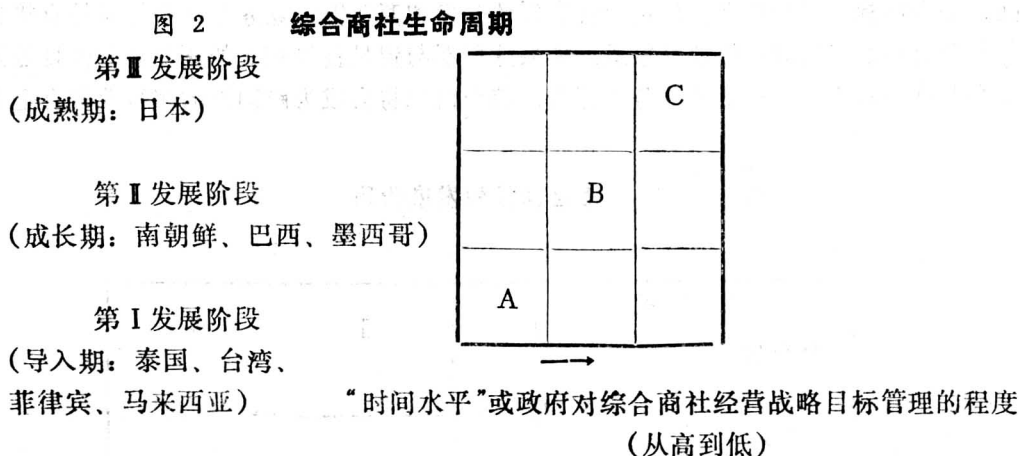
三

许多国家纷纷仿效日本的经验建立了综合商社，出现了一股“综合商社热”。究其原因，综合商社观念的国际传播，在发展中国家是为了恢复由外国公司统治的国际贸易控制权，在工业化国家是为了创立一个联系中小企业与出口市场的贸易组织。

基于对日本模式的考察，图 1 表示了贸易商社成为综合商社所经过的发展阶段。在第 I 阶段，商社的主要职能是贸易业务，但也出现了产品和地区多样化战略；在第 II 阶段，多样化战略逐步扩展到金融、仓储、市场营销等领域；在第 III 阶段，综合商社以对外直接投资维持其市场地位，达到了较高的产品和地区多样化水平，贸易业务仍是第 II、III 阶段的主要职能，同时也是综合商社与跨国性的多样化联合企业的一个主要区别。

运用图 2“综合商社生命周期”概念可以把综合商社式的组织分成几个发展阶段。第 I 发展阶段是导入阶段，菲律宾、泰国、台湾和马来西亚的贸易商社正处于这一发展水平。这时综合商社刚建立不久，组织规模一般比较小，在决定综合商社经营的战略目标方面，政府管理起主要作用；南朝鲜、巴西和墨西哥的贸易商社处于第 II 发展阶段——成长阶段。随着商社组织日益扩大，政府对综合商社的管理逐渐削弱；第 III 发展阶段是成熟阶段。目前只有日本综合商社已达到这一阶段。政府管理并不是全局性的，只起调节作用。这时综合商社已成为进出口市场中不可缺少的组成部分，并实现了高度的产品、地区和业务职能的多样化。

与处于发展阶段初期的这些国家的贸易商社不同，由于实行自由企业制度，美国政府对出口贸易公司经营战略目标的管理仍是很少的，美国的出口贸易公司似乎正处其独特的发展阶段中。



四

综合商社的形成需要五个制度环境因素，尽管不能断言这些环境因素是综合商社形成的必要条件，但对综合商社国际传播的分析表明，它们的影响确实存在。

第一，建立综合商社的国家须有一个不完备的基础结构

这种基础结构使企业尤其是中小企业难以获得开拓国外市场所需的信息和知识，这就为

专门从事于信息收集和充当贸易中介人的综合商社提供了市场营销机会。

第二，一国只有一个中小企业占统治地位的工业基础

由于缺乏向国外销售产品所必需的资本和营销技能，这些企业要出口产品，就需要一个中间人提供必要的资财。

第三，一国制造业主要是生产标准化产品

这样，综合商社可以通过低成本和贸易惯例解决买者和卖者之间的质量争执，并从标准化产品贸易中获得规模经济效益。

第四，一国的销售渠道是高度细分的

中小企业难以获得促进出口所需的资本和市场信息，而综合商社因它在出口过程的各环节均能获取规模经济，所以比较适合从事贸易业务。这四个制度环境因素均与前面提到的经济原因是一致的。

第五，为了建立综合商社，一国政府机构应提供巨大的金融和战略上的扶持

贸易商社经营中的一个关键因素——国际贸易技能是一种在短期内无法获得的高级技能，面对来自诸如制造厂商的营销机构和小贸易商号机构的日趋激烈的国际竞争，政府应给贸易商社提供优惠的资金和适当的补助。

但是，以上五大要素并不是美国出口贸易公司制度环境的特征，在很大程度上，正是这种政府扶持和贸易管理技能的缺乏，导致了美国出口贸易公司形成和发展中的低效率。

五

日本综合商社和其它贸易商社的经验也为综合商社仿效者指明了战略目标，这表现在政府的战略扶持计划和商社战略方针上。

政府战略扶持计划

在发展中国家，出口贸易的职能主要是由国营贸易公司和私营贸易公司来承担的。国营贸易公司的缺点在于决策上的保守和过多的政府干预，不能灵活地适应不断变化的国际贸易环境，结果难以实现内部经营效率的最优化。相比之下，私营贸易公司能更好地促进出口和实现经济效益，日本贸易商社便是一个极好的例子。

面对高度激烈的国际竞争，政府有必要时私营贸易公司进行战略扶持，包括营销信息、各种优惠的银行服务和直接补贴。不过，政府给予的战略扶持应当是动态变化的。起初，政府通过扶植来保护“幼稚”贸易组织免受国际竞争，但随着贸易公司经营规模的扩大，各种业务职能规模经济的出现及其竞争能力的提高，尤其是贸易公司进入了成熟期后，政府应逐步停止战略扶持，鼓励企业通过内部经营效率的最大化来增强其国际竞争能力。因此，动态的政府扶持计划的目的是建立一个能加入国际经济竞争的具有高效率的贸易组织，并为一国增加就业，以出养进。

商社战略方针

日本综合商社经历了三个发展阶段,但这并不意味着其它国家的贸易商社都必须经过这些阶段。事实上某些商社的发展可以超越或同时度过第Ⅰ、Ⅱ阶段。尽管如此,综合商社的战略方针是有普遍意义的。

处于第Ⅰ发展阶段的贸易商社主要是作为购销代理人来经营贸易业务,因此,建立一个市场营销情报网络是极其重要的。进入第Ⅱ发展阶段的综合商社的方针是努力实现产品和地区多样化,并提供金融中介服务。产品和地区多样化战略的重要性表现在:1. 贸易业务量的不断增加可以带来运输、信息收集和销售等方面的规模经济;2. 商业活动的多样化减轻了某一种商品或几种商品不景气对企业全部经营的影响,从而减低了商业风险;3. 多种商品的多种进出口贸易的日益增加也减少了外汇风险。同时,综合商社也从金融中介业务中取得了双重利益。首先,商社凭其巨大的规模,获得资金的风险费用比中小企业要低;其次,借助于保守的银行业务,它又比中小企业更易获取发展贸易所需的资金。

一旦在第Ⅱ发展阶段取得了成功,综合商社就面临一种战略选择:是继续大力经营标准化产品贸易?抑或从事高级技术产品的贸易业务?随着一国工业的不断发展,要素投入成本特别是土地和劳动力成本不断增加,综合商社逐渐难以获得低成本标准化产品的供给和可靠的贸易伙伴,因此,进行高技术产品贸易是商社唯一的最佳战略选择。虽然,日本的历史证明了这一论断的正确性。在日本现代工业开始发展时,日本综合商社仍依赖于传统工业产品——纺织品、钢铁及其它标准化产品贸易,结果导致综合商社经济地位的下降,当最终转向经营高技术商品贸易时,处于优势地位的经济巨人发现它们缺乏经营技术密集型商品贸易所必需的技能,其生存受到了威胁。

日本的经验也告诫综合商社仿效者:要保持综合商社的成功,必须积极地适应现代工业的发展。这种积极反应表现在综合商社通过培训人员,加强研究和开发(R&D),大力开展高技术商品贸易,提供广泛的售后服务,增强商社的国际竞争能力。

此外,综合商社还可以通过进入第Ⅲ发展阶段来保持出口市场,但值得注意的是,这又需要大接投量的追加投资和商社管理结构的巨大变革,从而增加商社风险,因此,必须对外直资项目进行成本收益分析,若收益大于成本,综合商社才能过渡到第Ⅲ发展阶段。

总之,在一定的制度环境条件下,综合商社促进了中小行业的规模经济、生产效率和工人就业,为许多国家实现出口促进战略提供了现实的贸易组织形式,而且它正以购销代理业务为基础,逐渐从低技术型贸易组织向高技术和对外直接投资型贸易组织发展。

——编译自《综合商社观念的国际传播》

(“Global Diffusion of the General Trading Company Concepts”)

载于美国麻省理工学院《斯隆管理评论》

(《Sloan management Review》) 1986年第4期