

在战后日本经济的发展过程中，综合商社的命运可说是几经波折。从五十年代中期到六十年代中期这十年中，由于纺

综合商社系列研究之Ⅶ：

综合商社向何处去

王新奎

重化工业品的出口受到了欧美抵制，被迫实行出口的自我限制，而新兴的电子工业和汽车工业又都在海外建立了自己的销售

织品制造商直接参与进出口贸易，导致综合商社在纺织品贸易中的垄断地位逐渐消失，“综合商社取消论”一度风行。但是在以后重化工业的大发展中，综合商社依靠进口原材料和出口重化工业品又恢复了生机。但是进入八十年代以后，在出口方面，资本密集型

网，培养了自己的专业人才，使综合商社难以插手。在进口方面，由于国内经济进入了低速增长时代，对原材料的需求停滞不前。在这种情况下，综合商社的经营日见困难，“商社的夕阳西下论”又死灰复燃。综合商社向何处去？

一、综合商社的苦恼

进入八十年代以后，综合商社开始在经营上碰到一系列的问题。对一个企业来说，这些问题都不是可以等闲视之的。因此从这个意义上来说，“商社夕阳西下论”不无道理。

企业收益不断下降 石油危机以后，各发达资本主义国家却普遍经历了一个产业结构由重型向轻型转变的过程，即从过去那种大量消耗能源资源的重化工业转变为以高技术为主体的新兴工业。这种产业结构的变化必然引起进出口商品结构的相应变化，即能源、原料进口的相对减少和高技术产品出口的相应增加。但综合商社的进出口商品结构却不能适应这种变化。据统计，1983年与1979年相比，综合商社贸易成交额中燃料和金属原材料的比重不但没有下降，反而上升，这就必然导致收益的不断下降。

贸易风险增加 在收益下降的同时，贸易的风险却在增加。石油危机以后，综合商

社为了扩大营业额以弥补收益的下降，曾大力经营大型成套设备的出口和增加商业基础设施的投资。但这类项目因为资金数目巨大，又加上多以发展中国家的政府为贸易对象，故外汇风险和政治风险都大大增加。例如，对南洋地区的巨额木材开发投资和对伊朗的石油化学联合企业投资几遭全军覆没。这种巨大损失在五六十代是难以想象的。

各项机能相对下降 综合商社战后的迅速发展有其特殊的原因。战后日本经济体制从封闭向开放转轨的过程给在战前积累了大量海外活动经验的综合商社以及充份发挥其作用的机会。但是随着向开放体制转轨的逐渐完成，商社的各项机能不免相对下降。

首先是商社的金融机能，在战后五、六十年代资金不足的时期，由于综合商社在出口金融方面受到政府的特别照顾，所以使综合商社处于十分强有力的地位，被人称为第二银行。这种金融机能对综合商社经营业务

的扩大起了很大的作用。但是近年来情况发生了很大变化。随着企业自有资金大大增加,对商社在资金上支持的需要减少,这就使综合商社失去了一项强有力的武器。

其次是商社的情报机能,在五、六十年代,由于商社拥有战前积累起来的从事对外贸易业务的经验,所以它的情报机能对厂商企业引进技术、进口原材料、出口产品起了很大的作用。但是随着厂商企业规模的扩大,有了自己的销售网、情报网和专业人才,故在经营情报方面对综合商社的依赖逐渐减少,特别是在高技术领域,综合商社的情报几乎对厂商企业没有什么用处。

组织机构臃肿和人事制度僵化 进入经济的低速增长时期以后,综合商社在经营

体制和组织管理上的弱点也逐渐暴露出来。在经营体制上,按商品划分的商品本部制开始运转不灵,不能对瞬息万变的市场迅速作出反应。在人事管理制度上,终身雇佣制造成了职员老年化,人才流动停止和人员过剩。高学历化又使人才知识结构单一,不能适应科学技术日新月异的变化。

目前,综合商社内外的大多数人都认为,在日本经济向国际化、金融自由化和产业结构高技术化方向发展的情况下,综合商社如按以前的老路走下去,很难摆脱夕阳西下的命运。而综合商社本身也的确在采取行动,力图摆脱困境,争取重新确立在日本经济发展中的地位。

二、开拓新领域

从历史上来看,综合商社在经营上就是以不断开拓新领域来求生存的。因此有人说综合商社的发展过程是整个日本经济发展的缩影。综合商社在经营上开拓新领域一般有两种做法。一是不断扶植新企业,并使之从商社中独立出来。以三井物产为例,在其100多年的历史中,以它为直接母体而诞生的企业就有东棉、三机工业、大阪商船、三井船舶、东食等著名企业。与它保持密切联系的有小野田水泥,王子制纸,丰田汽车、日本制钢所、日本制粉、三井石油化学等。其结果,三井物产通过控制资本,保证了经营权;通过派遣人员,取得了带有垄断性质的商权,从而保证了营业额的不扩大和利润的增加。其他如三菱、住友的情况也相类似。其二是不断调整所经营的商品的结构。例如,在1958年以前,日本工业生产中轻工业所占的比重为47%左右,而在出口中轻工业品所占的比重高达60%,其中,纺织品又在生产和出口中占了主要比重。因此,综合商社在这段时期里把纺织品的出口

作为经营的重点。但到1962年,纺织品生产在日本工业中所占的比重已下降到20%,但在出口中仍占第1位(30%)。于是综合商社在经营上及时作了调整。到1968年,纺织品在其出口中所占的比重下降到15%。同样情况也发生在“杂货”(玩具、鞋类、装饰品、雨伞等)这一类商品中。1955~1965年间,这类商品的出口一直占日本出口的21%左右。但1965年以后,由于香港、台湾、菲律宾、南朝鲜等国家和地区的竞争,许多小型企业倒闭。于是综合商社利用其资金力量,把这些中小企业改造成为生产陶瓷、轮胎、家具、乐器等产品的工厂,以适应世界市场的最新需要。至于六十年代后半期,经营商品结构由轻工业品向重化工业品转变,前面已有所述,这里不再重复。但是八十年代以来,由于综合商社在经营上过份强调商品的物流,而在商品的物流中又过份强调重化工业原料及其产品,以致积重难返,很难适应八十年代以来的新变化。

为了挽回劣势,目前综合商社正在开拓

新的经营领域方面采取以下措施。

主动与高技术产业结合，争取新的商权

例如，伊藤忠商事和目前世界上最大的人造卫星制造商美国的休斯公司签订了合同。合同规定由伊藤忠商事代理休斯公司在日本的商用卫星销售业务。又如，三菱商事目前和日本IBM合资，取得了在日本销售IBM大型计算机的商权。根据最近的报道，综合商社正在大力开发新的原材料和新产品方面的贸易业务，如特种陶瓷、碳素材料、光导纤维，稀有金属、机器人、通讯系统、宇宙卫星、太阳能电池、城市开发等。上述原料和产品从短期来看可能收益并不高，但从长期来看，却可能成为综合商社今后经营的支柱。

向上游和下游进军 在产品开发方面，综合商社不是如同过去那样单单注意商品的本身，而且还注意与这种商品生产有关的上游和下游部门。例如，在谷物进口中，

既对谷物生产国的仓储运输设施投资，又对食品工业进行投资，触角甚至一直伸到快餐业。

经营多样化 在传统经营领域扩展困难的情况下，综合商社纷纷向经营多样化发展。其中最具有代表性的是医疗领域。几乎所有的综合商社都设立了医疗事业部，并设立子公司专门经营医疗器械。例如，日棉实业开发中成药，兼松江商承包医院建设和经营，并出口医疗系统和技术诀窍等。

从单项商品向复合商品转化 所谓复合商品指的是在把产品商品化的同时，把人、财、物三者都商品化，如租赁业务、咨询业务等。

总之，综合商社要在短期内从其传统的薄利多销的经营方式中摆脱出来是相当困难的。但它至少已经开始行动起来，向新的方向努力。

三、生在日本养在世界

六十年代是国际贸易迅速发展的时期。在这段时期中，综合商社起了供给国内产业原料，推销日本产品的作用。据统计，整个六十年代，世界出口贸易年平均增长9.4%，日本增长16.8%。世界进口贸易年平均增长10.3%，日本增长15.4%。可以说，这个时期综合商社营业额的扩大基本上是以本国经济的增长为基础的。但进入八十年代以后，随着日本经济从高速增长转向低速增长，各大综合商社的经营纷纷从“依赖日本型”向“依赖世界型”转变，提出“生在日本，养在世界”的口号。

在这方面率先行动的是三井物产。在八十年代以前，三井物产在海外的分店虽然很多，但基本上还是依赖国内业务的。以美国三井物产为例，与日本本国的贸易占其营业额的80%，而在美国国内的贸易及三国间贸易只占20%。为此，三井物产提出了“广

域经营体制”的设想，即经营体制从日本国内总社主导型变为海外分店主导型。要求海外分店不仅仅从事与日本的贸易，而且还应该积极从资本、技术、劳务各个方面介入分店所在国的经营。在具体做法上，把资金筹措权、投资责任和人事权都从东京总社下放到各地区经营本部。实际上是把整个三井物产分成包括东京总社在内的几家独立子公司。结果，据1983年的统计，美国出口额最大的五家企业依次为：通用汽车公司（64.9亿美元），波音飞机公司（48.1亿美元），福特汽车公司（47.3亿美元），通用电气公司（42.2亿美元），联合工艺公司（23.8亿美元）。而这一年美国三井物产的出口额高达49.8亿美元，实际上名列第二。

另据统计，由于经营方针的改变，九大综合商社的销售额中，三国间贸易所占的比重已从1966年的4.7%上升到1983年的

16.1%，而且1985年最大三家综合商社的

海外营业收入已经超过其国内营业的收入。

四、组织、人事的革新

近年来，为了克服在组织、人事方面僵化的积弊，综合商社也采取了一系列的措施。在经营体制方面主要实施以下两项改革：一是使协调部门和营业部门分离，尽量减少对经营部门不必要的干预，提高经营效率；二是与上述分离相适应，调整协调部门与营业部门之间的人员配备，特别是常务董事不再兼任本部长，大大扩大了营业部门的自主权。总之，改革的目的是要改变由东京总社直接派遣人员对海外分店进行控制的做

法，加强海外分店的独立性，以适应经营国际化的需要。

在人事制度的改革方面，综合商社以解决职位不足，人满为患为目标。具体做法有二：一是裁减人员；二是鼓励提前退休。例如，三菱商事和三井物产已实施选择退休制度，即给自愿提前退休的职员以各种待遇上的优惠。另外，综合商社还通过派遣职员到所属子公司任职，加强职业培训等方法来提高职员素质。

五、综合商社有可能成为跨国公司吗

现在要问，如果八十年代综合商社的一系列改革能够奏效，“夕阳西下”的状况能够得到克服，那末，日本的综合商社是否有可能发展成为如同欧美的跨国公司那样的全球性企业呢？回答是否定的。

一般认为，要成为欧美型的跨国企业需要具备一系列的条件，如公司本身拥有巨大的技术开发能力，在经营战略方面彻底的国际化（如最高层管理人员的多国籍化），公司

内部的国际分工，长期的经营战略等。但是在很长一段时期内，综合商社显然不可能有这方面的素质。例如，综合商社缺乏独立的技术开发能力，自有资本比例低，以扩大营业额为主要经营目标、最高管理层绝对不允许外人涉足等，这些都不是在短期内可以改变的。因此，在今后相当长的一段时期内，综合商社将仍然是日本所特有的企业组织形式。