

规模与效益的抉择

谈日本综合商社的误区及对我国的启示

牛春晖

综合商社发源于日本、昌盛于日本,并为日本经济的繁荣作出了巨大贡献,同时,也成长为企业巨人。从业务额来看,它已经远远地把其他任何类型的企业甩开,博得了美国、韩国等许多国家的青睐并纷纷效仿。

但事实却表明,这种巨人的体质却是非常虚弱的,无论是用利润总额还是利润率来衡量,都是“低能儿”。有人已预言了它们的消亡。它们究竟还能存活多久取决于其内部机制的变革。它发展的成功经验值得借鉴,以助于组建我国的综合商社,而对它走入的误区,我国也应引以为戒。

一、过去的辉煌

综合商社是以贸易为主体、以金融为中介、以实业为依托,集信息、服务、组织功能为一体的跨国公司组织形式,是集国际化、集团化、实业化、多元化于一身的贸易产业集团。

它的前身——贸易商社,或专业贸易公司诞生于一百多年前。当时的日本经济相当落后,进口贸易几乎完全被欧洲贸易商控制。为了打破这种垄断局面,日本政府提出贸易立国并实施了税收、融资优惠等多种扶植政策。贸易公司飞速发展壮大并很快在日本经济的发展中担任了主角。

1918年,日本贸易公司的进口占全国的份额已超过80%,不但充分实现了其创建目的,而且为日本的工业化创造了有利条件。二战后,日本的财阀被取缔,综合商社也解体了,但在50年代经过重组又很快复苏并繁荣,在60~70年代处于鼎盛时期。1974年,前14家最大的综合商社经营了日本进出口的72%左右。1991年,以三菱为首的日本6家最大的综合商社的年销售额达一万亿美元,几乎是社会销售总额的70%。由此可见,日本的经济对综合商社依赖之深。

综合商社的成功离不开政府的扶植,但更重要的却是其内部功能的发展和完善。贸易功能是它最原始也是最重要的功能,正是它推动着商社的规模迅速扩大。同时,贸易功能的发挥又离不开金融功能和信息功能的支持。此外,综合商社的多样化经营、现代化的科学管理也是它成功的必不可少的因素。借鉴这些成功的经验,对于组建、发展我国的综合商社大有裨益。

二、当前的窘迫

从规模上看,综合商社的确是当今跨国公司中的巨无霸,

但它们这种巨无霸的地位能保持多久?或更严重些说,综合商社作为一种无与伦比的企业组织形式还能存活多久?却是值得考虑的。

据美国《幸福》杂志统计,1994年世界最大500家企业中的前10名,有6家是日本综合商社(按营业额排名),前4名分别是三菱、三井、伊藤忠、住友,此外还有丸红和日商岩井(见附表)。

其中,三菱商社1994年的销售总收入达1758亿多美元,相当于通用公司与道化学公司之和。它在全球拥有4.5万家客户,经营10万种产品。在澳大利亚它拥有养牛场和煤矿,在加拿大拥有纸浆厂和铁矿,在智利拥有铜矿,在文莱有液化气田,在夏威夷拥有旅游胜地,可以说,从原材料到制成品,从采矿业到旅游业,无所不包,无不经营。

尽管如此,它的利润也仅是2.19亿美元或利润率为0.1244%。其他综合商社的盈利能力与之相仿,其中最低的如住友,利润率仅0.0451%,这是与它们庞大的巨人形象很不相符的。前10名中除去日本之外的4家公司中,通用公司的利润率最低为3.1263%,是三菱的25倍多,是住友的69倍多。这只是些相对数字。从绝对数字看,6家综合商社中,没有一家的盈利能力赶上排名第500位的日本的TOYO SEIKAN公司,甚至伊藤忠、住友、丸红及日商岩井这4家商社的利润总额也未超过这家公司的利润(见附表)。

此外,综合商社在日本对外贸易中的实际地位也在下降:1974年,以三菱为首的日本14家最大的综合商社经营了日本出口和进口的72%左右,而目前它们的出口仅占日本出口总额的30%,进口比重也降至44%。

日本综合商社利润低、地位下降的原因有以下几个:

1. 来自综合商社以外的竞争 二战结束后,日本的工业从零开始,几乎没有一家生产企业完全具有在海外独立进口原料或经销制成品的能力,而这又恰好是综合商社的专长,所以生产企业也乐于借助综合商社的力量来发展自己的实力。但有些企业发展到一定的规模、具备独立海外经营的能力时,必然会采取纵向一体化的策略,把这种分工内部化,脱离了与综合商社的合作关系。丰田、松下等大企业就属于这种情况。随着业务的发展,机构的完善,它们已不再需要综合商社参与自己的业务,因为它们依靠自己的力量完全可以收集到必要的信息,寻找合适的贸易伙伴,安排航运、广告等。此外,日本许多大零售商也开始从海外供应商那里直接进货,原来依靠综合商社提供货源的、在日本营业的外国公司也开始自己组织货源,如肯德基餐馆。综合商社在流通领域内的垄断地位受到了越来越多的挑战,而这种挑战将随着大型生产企业的不断涌现而持续增加。

2. 信息技术的发展削弱了综合商社依靠信息功能创建的垄断优势 综合商社的主要功能——贸易功能的发挥离不开独特的信息功能。信息就意味着贸易机会。综合商社的规模庞大,分支机构遍布全球,在收集信息方面具有得天独厚的优势。这种优势就是以保证它在贸易领域的垄断地位。但是,随着信息技术的高速发展,信息传递的数量、速度成倍增加,地域、空间的差距对贸易的约束越来越少,使得原来无力在海外设置分支机构或独立收集信息的企业,即使不再依靠综合商社也完全有可能迅速、准确地掌握海外市场信息,抓住贸易机会。用此方式获得信息和机会的成本将随着信息技术的发展不断降低,从而使越来越多的企业能摆脱对综合商社的过分依赖。而综合商社在贸易方面的垄断地位也将因信息垄断优势的削弱、丧失而受到冲击,原有的垄断利润亦将减少。

3. 规模太大,“大企业病”难以预防 首先,信息技术的应用并不能克服信息在不同

级别的管理机构间传递而遇到的由于官僚主义作风造成的障碍;其次,经营产品种类太多,虽然能保证“东方不亮西方亮”,加强企业抵御风险的能力,但同时也要为保持这种能力付出代价;产品的盈利能力良莠不齐,片面求多、求全,势必会影响总体盈利;而对所有产品进行选择、取舍时,过多的种类又会增加决策困难,致使决策成本升高,决策速度降低,周期延长。

4. 发展战略的调整 综合商社的高层决策者也注意到盈利低的事实,如三菱的总裁就为此而告诫全体职员要有危机意识。实施多样化经营战略的目的之一就是为改变这种状况,这就从一定程度上分散了公司在贸易方面的力量,影响了它在贸易领域的垄断地位。

附表:

(金额单位:百万美元)

按营业额排名	公司名称	营业额	利润额	按利润额排名	利润率%
1	三菱	175,835.6	218.7	311	0.1244
2	三井	171,490.5	263.8	283	0.1538
3	伊藤忠	167,824.6	81.6	400	0.0486
4	住友	162,475.9	73.2	408	0.0451
5	通用汽车	154,951.2	4,900.6	4	3.1263
6	丸红	150,187.4	104.4	373	0.0695
9	日商岩井	100,875.4	52.7	419	0.0522
500	TOYO SEIKAN	7,843.8	315.6	260	4.0236

资料来源:《幸福》(美国)8月号

三、以变革求生存

偌大的公司,依靠“微薄”的盈利支撑,的确是岌岌可危,不变革是没有出路的。为此,综合商社采取了多种措施。例如,与其他公司相互参股。三菱持有130多家上市公司的股票,在其中的20家公司中居第一大股东,而东京银行等5家金融机构作为三菱的最大股东又持有它四分之一的股票。再如,进行直接投资。一方面参与卫星、通讯等高新技术产业的研究、开发和生产经营活动。为开发多媒体技术,三菱与Baffelle研究所、日本电报电话公司合资创办股份有限公司;另一方面又大力进行海外投资,开发资源。为确保其进口领域的地位,三菱全部或部分地买断了许多海外供应来源,如为便利、巩固其经营的日美玉米贸易,它在内布拉斯加州拥有三座粮仓以存贮从当地收购的玉米。以上决策的实施并未能使三菱或其他综合商社摆脱危机。它们究竟向何处发展,尚需拭目以待。

四、对我国发展综合商社的启示

日本综合商社的发展速度之快、规模之大为世人瞩目。我国应该借鉴其成功的经验来组织、发展自己的综合商社。但它们走入的误区,也不能不引起我国综合商社的警惕。以下问题值得思考:

1. 规模与效益的抉择 从大船抵御风暴的能力上说,船大确能远航。但“船大”与“远航”两者之间并无必然联系,而是有条件的。试想,同样的燃料分配给大船和小船,究竟谁能航

行得更远?作为当今企业中超级航空母舰的日本综合商社的“燃料”(利润)却少得可怜。在同风暴的积极斗争中,在燃料供给量相同的条件下,谁又敢说它比小船更强?许多国家看好并引进综合商社,无非是因为它的发展速度快、规模大,而这又是以贸易为先导并侧重发展的结果。更准确地说,发展综合商社是一种手段而不是目的。组建、发展综合商社是为了在尽可能短的时间内造就尽可能大的航母(跨国公司)。但我们的最终目的是为了得到能为自己创造、供应燃料并四海征战的航母,而不是缺乏燃料、无法运动的航母。能否实现贸易向产业的转化则是避开日本综合商社的误区的关键所在。组建和发展我国的综合商社应该分清两种目的:(1)以向国内产业提供综合服务(如贸易、信息、金融服务等),便利它们的发展为宗旨;(2)创建我国的“通用、福特”等一批具有很强竞争力的巨型跨国公司。显然,这是两种截然不同的目的。如果是前者,不妨照搬日本模式而不必担心步入什么误区,因为此时综合商社存在的目的就是为国内产业服务而不是更多地盈利;但若是后者,把发展综合商社作为壮大规模的一种手段,以贸易扩张为契机发展我国的综合商社时,就必须适时调整经营战略的重心,保证其内部产业的发展,即逐步实现由贸易主导向产业主导的过渡。

2. 以什么为基础组建我国的综合商社 综合商社有两种类型:一种是由贸易公司发展而来,另一种则是在产业集团内部将贸易功能独立、强化后形成的。普遍认为,我国的综合商社应以贸易公司为基础,即发展第一种类型的综合商社,也即走日本综合商社的发展道路。笔者认为,这条路在中国难以走通,即便走通也难以避开日本综合商社的误区。其原因如下:(1)缺乏金融功能的支持。日本综合商社的迅速膨胀得益于政府的倾斜政策及金融市场赋予它的独特的融资功能:①外部融资功能,即商社与金融机构间及商社与外部企业间的融资;②内部融资功能,即综合商社内部不同部门、单位间的融资。现阶段,由于我国欠发达金融市场的限制、紧缩性宏观政策的实施,贸易公司从金融机构获得融资有困难;我国企业的商业信用较差,三角债无法结清,给企业与贸易公司间的融资也造成了困难;此外,我国的贸易公司没有内部产业的支持,盈利几乎全部来源于流通领域,随着鼓励出口措施的弱化,如减少出口退税,贸易公司的盈利受到很大影响,内部融资也很困难。总之,我国的贸易公司还不具备支持其贸易规模迅速扩大的、必要的金融功能;(2)缺乏信息功能的支持。我国的贸易公司规模太小,再加上内外贸脱节、行业、地区间的分割,造成其信息功能先天性不足;缺乏以上两大功能的支持,又因其运输、仓储等贸易服务功能有限,所以,以贸易公司为模式组建我们的综合商社不合适,而只能以产业集团为基础,通过贸易功能的优先发展来组建。因为它们规模较一般的贸易公司要大得多,其内部融资功能及收集、传递信息的功能也更强。

3. 如何尽快扩大综合商社的规模 依靠企业自身的积累显然不行,只能依靠企业间的合并,正如日本综合商社发展初期所做的。例如,1954年7月,三菱商事就合并了不二商事、东京贸易和东西交易三家公司。在我国主要应该依靠产业企业与贸易企业的合并,使合并后的企业在集中力量发展贸易功能的同时又能有坚实的产业基础作后盾。

4. 如何建立高效、健全的内部管理机制 创业容易守业难。相比之下,综合商社的运营要比创建困难得多。要保证这种巨型企业的正常运转,缺乏有效的管理机制是根本做不到的。首先是所有权和经营权的合理分化,其次是企业内部机构设置、管理的科学化。在我国现阶段,缺乏健全的现代企业制度的环境中,要做到以上两点,还有许多困难亟需克服。