

## 日本综合商社对我国大型外贸企业发展的启示

文/刘玉国 李凌虹

### 一、企业跨国经营模式介绍

在当代跨国公司经营实践中，存在着两类成功的模式。一是以工业生产型企业为主体的欧美模式；二是日本综合商社模式。

#### 1、以工业生产型企业为主体的欧美模式

西方发达国家基于自由市场经济和产业革命的优势，历史地选择了自由竞争的对外贸易政策，为市场主体自由进入国际市场奠定了坚实的基础，并提供了政策保障，从而造就了大批以先进科技、管理和雄厚资本实力为基础的工业跨国公司和金融集团。与此同时，这些自由贸易体制与政策体系还造就了一批高效率的商会组织。由于商会卓有成效的协调服务功能，也促使大批的中小企业得以进入国际市场。这些跨国公司的发展路径走的是一条工业产品——占据国内市场——进入发达国家市场——进入全球市场。

#### 2、以外贸型企业为主体的日本综合商社模式

综合商社是日本特有的，以从事贸易批发为主，兼有多种经营，具有产品、地区、功能三方面多样化的跨国公司。日本在综合商社的带动下，众多国内企业得以用较短的时间进入国际市场并迅速完成资本积累，进而逐步发展成为具有一定产业优势的跨国公司。同时，日本综合商社也顺应着国际市场的变化而不断地调整经营战略，寻求更有效的经营模式和组织形式。日本综合商社的发展基本按照贸易——原始积累——金融资本与产业资本结合——实业投资——海外扩张的道路。

#### 3、新形势下大型综合商社的长处

综合商社实行产品、地区、功能完全多样化的经营战略，可以通过其遍布全球的信息网络，借助其对市场变化的灵敏反应，寻找最新科技成果，促进生产企业的技术更新和产业升级；通过其在国际、国内市场上的融资优势，给予支柱产业的产品出口以有力的金融支持；通过信息、销售渠道、资金等方面的综合服务，与厂商形成长期稳定的代理关系，促进工贸之间的联系；建立综合商社对推动我国产业结构由低级向高级演进，进而实现国民经济长期、稳定、高速发展起到了巨大的保障作用。

综合商社的优势在于，它并不是单纯的进出口贸易业者，而是将进出口贸易和国内贸易及第三国间转口贸易有机地结合在一起。组建综合商社是适应经济发展需要的，有利于打破条块分割的经济管理体制，建立起跨行业、跨地区、跨所有制的贸易、金融、产业统一，内贸、外贸统一的新型的工贸关系，建立起以贸易带动产业，进而开拓国内、国际市场的新体制，加快我国国内外贸一体化的发展。

综合商社对贸易摩擦的缓解作用。目前国际贸易摩擦的日益严重，综合商社多元化商品市场的开拓浅化了贸易摩擦的聚集程度。综合商社拥有建立国际化产品销售体系的实际能力，产品的出口呈一个大的扇形分布在世界各地的市场，由于商品市场是呈分散型展开的，具体到每个国家的贸易摩擦程度自然减轻。综合商社开拓的商品市场根据不同地域的不同经济发展状况建立了层次各异的市场结构，产品流向一般分档次与各层次的市场相吻合。

像我国这样的发展中国家大规模发展工业型跨国公司的条件还不具备，比如：资金实力不够；技术力量不足；海外生产经验缺乏；管理水平不高；现有的企业经营机制不适宜向国外延伸。而从我国大型外贸企业的实际情况来看，与日本发展综合商社有不少相近之处。

### 二、我国大型外贸企业与日本综合商社的比较分析

#### 1、相同之处

##### (1)我国大型外贸企业的发展与日本发展综合商社具有类似的要求

日本综合商社的成长与发展，是在二战以后经济重建时期，其最直接的动因是大量进口的要求，需要专业化、规模化、国际化的流通企业，以满足国内经济迅速发展的需要。日本综合商社在成长的过程中逐步发展成为集进口、出口、国内贸易、国际贸易为主业的综合化的大型跨国流通企业，对日本经济强国地位的确立起了重要作用。我国当前的经济情况与日本发展综合商社初期的历史背景及基本要求已经不同，但就我国经济发展的基本要求与面临的国际环境看，在进一步促进流通领域，主要是进出口贸易领域的规模化、效率化方面，实际上与日本发展综合商社初期有着类似的要求。我国目前进出口额虽然已经步入贸易大国行列。但仍有一些问题亟待解决：一是加入WTO后，使我国贸易领域的竞争更加激烈，外贸企业目前的状况难以应对挑战；二是我国出口市场低价竞销的局面急需通过流通领域的规模化予以改变；三是我国市场经济发展面临着与国际市场的接

轨，积极有效地开拓海外市场更需要规模化、专业化的综合性大公司。

(2)同日本的综合商社相比，我国政府有条件通过宏观干预提供保障

日本的综合商社是在有关法规的指导下建立起来的。从日本以外的其他国家综合商社的建立经验看，政府的行政干预是促成综合商社建立的最主要因素之一。各级政府的高度重视，已为综合商社的建立提供了良好的行政环境，使我国综合商社得以在部分省市初具雏形。目前，我国虽没有制定有关的商社法规，但原国家经贸委就建立我国综合商社提出的新思路，实际上等于政府从宏观管理上为我国综合商社的建立实施了有效的指导功能。另外，各级地方政府也对建立综合商社倾注了极大的注意力。

(3)具备发展综合商社的物质保障基础

日本综合商社是以本国经济发展为依托而逐渐形成和发展起来的。自改革开放政策实行以来，我国经济每年都以较高的增长率迅速发展，国民经济各部门空前活跃，综合经济实力也逐年递增。随着国民经济的迅速发展，区域经济体系开始形成，出现了沿海、沿江和沿边三大区域经济格局。由于综合商社是采取股份“联姻”方式建立的跨地区、跨行业的贸易企业组织，因此，区域经济体系的形成给综合商社的建立创造了条件。

(4)企业集团迅速接轨国际市场创造优越的外部条件

日本的综合商社其强有力的贸易功能是通过与其他资本形态有机结合而发挥出来的，即通过不同形态资本间的结合，形成相互间的依托关系，进而产生资本的聚集效益。我国企业集团起步较晚，但发展速度却相当快。随着改革开放的逐步深入和“抓大放小”方针的落实，现代企业制度及企业集团的改革试点进展比较顺利，我国大型企业集团的多元化经营与国际化发展已呈现出良好的势头，这为综合商社的发展提供了广阔的产业基础。

(5)我国大型外贸企业与日本发展综合商社具备相同的组织条件

建国以来，在特定的历史条件下，我国发展壮大了一批专门或主要从事贸易的大型流通企业（主要是外贸企业），形成了一个较大的贸易层，其中不少企业的国际化、多元化、规模化经营已经具备一定基础，这为发展综合商社奠定了重要的组织条件。主要是有一定的国际市场的经营基础与经验，又通过长期合作形成的国际市场的客户资源，在人才、信息、渠道和市场网络等方面也有了一定优势。我国在计划经济期间成长了一批有一定国际贸易经验的专业贸易队伍，这是我国组建综合商社的一个历史条件，也是我国流通领域更接近于日、韩所谓“东方模式”的基本原因。

## 2、不利因素分析

注重研究我国与日本在综合商社发展的经济环境方面的不同特点，结合我国的实际情况，稳步推进综合商社的发展。我国与日本发展综合商社在经济环境方面有以下不同特点：

(1)金融背景不同

日本综合商社是贸易与金融紧密结合的产物，特别得益于商社与银行的密切协作关系，使商社获得较多的资金来源。我国目前的金融体系与金融制度尚处于商业银行起步初期，难以满足综合商社的资金要求。但我国也在做相应的探索，如为适应目前情况，中化公司作为特大型流通企业组建综合商社，采取了设立或兼并非银行金融机构的办法，这种办法为综合商社开展信贷的金融功能建立了必要载体。

(2)资本构成背景不同

日本综合商社的股权是分散的，这是综合商社能够与银行及产业部门形成合作关系的产权基础。我国特大型流通企业目前主要是单一资本结构，由此带来的一系列与日本综合商社不同的特点，都需要结合我国自己的实际情况予以解决。

(3)内外贸一体化经营程度不同

日本的综合商社都是内外贸一体化经营的，日本有些综合商社的国内贸易额甚至超过了进出口贸易额。我国内贸、外贸长期分割，外贸企业不了解国内市场供求状况；内贸企业难以涉足外贸领域，对国际市场不了解。随着社会化大生产程度越来越高，拓展了流通领域的广度和深度，市场竞争日趋激烈，各经济主体正朝着集团化，一体化方向迈进。面对这种趋势，我国原有的流通企业经营机构及管理机构正在做适当调整。

(4)贸工关系基础不同

日本综合商社能取得成功，发展紧密协作、相对稳定的贸工关系是一个重要基础。日本综合商社与相关生产企业的联系以三项基本服务为纽带：一是信息服务纽带；二是销售协作与销售代理服务；三是金融服务。综合商社这三条联系生产企业的纽带，对综合商社十分重要。我国目前部门分割、地区分割，中央与地方的利益经常处于不协调状态，使紧密型贸工关系的建立有较大困难，资产流动、组合也不畅。

## 三、扬长避短构建我国大型外贸企业综合商社

理论界普遍统一的观点认为制定综合商社的发展规划时应坚持以下几点原则：(1)借鉴日韩经验、采用政府推进模式。综合商社政府推进式的最主要特征是政府制定规范化的综合商社标准，凡是符合标准的企业就授予综合商社资格；凡是取得综合商社资格的企业，就享受政府给予的强有力

的配套支持政策。(2)以专业外贸企业为基础的股份化、实业化、内外贸一体化的综合商社。具体做法应是，按市场原则，以现有大型外贸企业为依托，与生产制造企业或产业集团、金融企业和科技部门以股权连接，相互渗透、相互参股持股、相互融合。(3)产品经营综合化、市场开发多元化。确立综合化的经营战略，即全面经营国民经济各部门的产品，把经营触角伸及各个生产领域。此外，还包括房地产开发、生产基地建设、农副产品加工、城市基础设施建设等。同时开发占领国内外两大空间市场。(4)从综合功能的结构看，贸易功能是主导功能，其他功能为派生的或辅助功能。在综合商社实际经营活动运作时，只有主导功能和辅助功能同时兼备，并相互作用时才能取得最佳经营结果。因此，我国建立综合商社时必须使其同时拥有主导功能和辅助功能两大功能体系，这是综合商社有效开展经营活动所必备的条件（作者单位：刘玉国/吉林大学管理学院；李凌虹/大连迈迪卡科贸有限公司）

#### 相关链接

论企业并购的问题及对策  
浅议企业集团财务制度建设  
跨国企业集团优化现金流量的措施  
如何加强企业集团内部财务控制系统建设  
以TCL个案分析我国企业“走出去”战略  
日本综合商社对我国大型外贸企业发展的启示

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心