

厂长经理必备
世界经济知识

丛书

主编

罗元铮

副主编

高铁生 吕亿环

武桂馥 周八骏

河南人民出版社

王新奎

日本的 综合商社

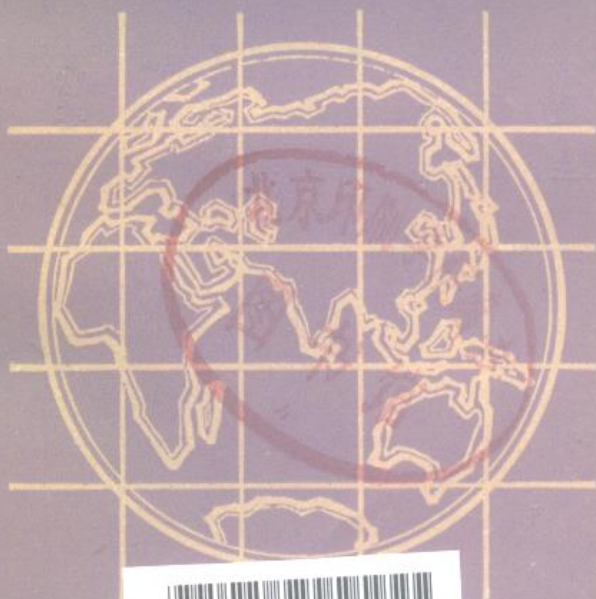


F733.131
90-10

103027

日本的综合商社

王新奎



S0378047

责任编辑 辛发林

日本的综合商社

王新奎

河南人民出版社出版

河南辉县印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

787×1092毫米 32开本 9.375印张 10.2千字

1987年11月第1版 1988年8月第2次印刷

印数2000—11400册

ISBN 7-215-00060-5/F·11

定价1.60元

主 编 罗元铮

副主编 高铁生 吕亿环 武桂馥 周八骏

编 委 (按姓氏笔划为序)

于德惠 方 宇 王 战 王新奎 王洛林

尤来寅 孙 街 朱杏清 许建康 李达昌

汤学义 吕亿环 杨鲁军 陈琦伟 张蕴岭

张幼文 张志超 余永定 罗元铮 武桂馥

周八骏 林世昌 金岩石 郑 彪 姜 洪

赵穗生 郝一生 高铁生

祝賀為廠長
經理所撰寫的
《世界經濟叢書》
問世！

王德重 

一九八四年

祝贺《世界经济丛书》
出版问世。

致力于改革、开放的当代
领导人更需要增长世界经济
知识，世界经济学会中
青年学术讨论会作了一件大
好事，你们的辛勤劳动一
定会受到他们的欢迎。

袁宝华
一九八一年五月

编者献辞

走向世界，走向未来，走向现代化，应当而且已经成为当今中国不可逆转的大趋势。

造就一大批熟谙商品经济规律，能够在国际市场上降龙伏虎、叱咤风云的社会主义新型企业家，应当而且已经成为中国经济走向世界的关键环节。

企业家，当代中国的骄子！

没有丰富的实践经验和卓越的经营能力，成不了真正的企业家；没有广博的理性知识和宽阔的国际视野，同样成不了真正的企业家。

当我们推出这套主要由我国世界经济学的中青年学者发起、组织和编著的《厂长经理必备·世界经济知识丛书》，并将她奉献给千万个置身于对外开放环境中的企业家的时刻，我们唯一的心愿就是希望她能使我国的企业家如虎添翼，从而为整个民族的振兴和繁荣建树新的伟业。

这是一套注重世界经济知识实际应用的丛书，随着我国改革、开放政策的深入贯彻和涉外经济事务的不断发展，这套丛书的容量和深度也会不断扩大和加深。作为一个得力的助手和忠实的参谋，她将始终伴随我国企业家前进的脚步。

DN26/06

今日九州，丛书如林，异彩纷呈，我们无意于与百花争奇斗艳；默默地耕耘，脚踏实地地为中国的改革和开放做些实事——这就是我们的希冀和追求。

我们瞩目于世界的现在和未来。

我们更瞩目于中国的现在和未来。

前 言

随着中日经济贸易关系的迅速发展，近几年来，我国产业界与日本综合商社的交往日益增多。三菱商事、三井物产、伊藤忠商事等名称已为越来越多的人所熟悉。在对外经济贸易交往中，最重要的莫过于知己知彼。在目前，对日本综合商社的了解已成为我国产业界的迫切需要。

本书较系统地介绍了日本综合商社的概貌。全书分为三个部分，第一部分简要介绍了综合商社产生和发展的历史，旨在说明综合商社是日本特殊经济条件的产物。第二部分介绍了综合商社的经营思想、管理方法和经营方式，以澄清许多人仅仅把综合商社看作日本外贸企业的误解。第三部分是：对综合商社的现状和今后发展方向作了分析和探讨，指出日本综合商社与欧美跨国公司的异同。每章后面均有附录，以利读者从不同角度加深对综合商社的了解。

当前我国正处于经济体制改革的时期。增进我国产业界对日本综合商社的了解不仅有利于我国对外经济贸易关系的发展，而且对我国外贸体制的改革也有一定的借鉴意义。由于作者水平和资料来源的限制，本书难免有错误与疏漏之处，望读者批评指正。

作者

1986.10.

目 录

编者献辞

前 言

第一章 日本贸易立国的先行者…………… (1)

1 商馆贸易…………… (1)

2. 收回商权…………… (2)

3. 关西系统商社的起源…………… (3)

4. 财阀系统商社…………… (5)

第二章 走向世界之路…………… (8)

1. 占领下的考验…………… (8)

2. 黄金时代…………… (9)

3. 企业集团中的综合商社…………… (10)

附录 1: 南朝鲜的综合商社…………… (16)

附录 2: 最大五家综合商社发展年表…………… (17)

第三章 综合商社的经营思想…………… (19)

1. “所期奉公”…………… (20)

2. 薄利多销…………… (23)

3. 从方便面到导弹…………… (24)

4. 向强者挑战…………… (27)

5. 为全世界服务…………… (29)

附录 1: 综合商社的经营战略…………… (30)

附录 2：待价而沽·····	(31)
第四章 高效率的秘密 ·····	(32)
1. 人才的培养与管理·····	(32)
2. 谁来承担风险·····	(37)
3. 多层次的条条控制·····	(39)
4. 人的三井，组织的三菱·····	(43)
附录 1：三井物产的广域经营体制·····	(43)
附录 2：三菱商事组织概略·····	(47)
第五章 综合商社经营实力透视 ·····	(48)
1. 规模·····	(48)
2. 销售额·····	(49)
3. 利润·····	(52)
4. 财务·····	(56)
5. 控股关系、子公司、投资·····	(60)
6. 融资·····	(62)
附录 1：综合商社的审计·····	(65)
第六章 国内市场的统治者 ·····	(67)
1. 贸易商社知多少？·····	(67)
2. 新生产业的推动者·····	(69)
3. 控制农产品的国内流通·····	(71)
4. 与大制造商的冲突·····	(76)
5. 中小企业的“太上皇”·····	(79)
6. 向社会“归还利润”·····	(83)
附录 1：综合商社的交易机能·····	(85)

附录2：棒球式交易·····	(85)
第七章 商社人遍布全世界 ·····	(87)
1. 海外商社人的意识与行动·····	(88)
2. 无孔不入的海外商业网·····	(89)
3. 成套设备项目出口·····	(93)
4. 三国间贸易·····	(96)
5. 对外贸易中的秘密手段·····	(99)
6. 中国热·····	(101)
7. 综合商社引起的风波·····	(103)
附录1：国际投机者·····	(104)
第八章 向海外投资的先锋 ·····	(106)
1. 拼命借债·····	(106)
2. 海外商业基础设施投资·····	(111)
3. 海外制造业投资·····	(112)
4. 资源开发投资·····	(116)
附录1：追逐资源·····	(120)
附录2：两面刃的剑·····	(121)
第九章 遍布世界的情报网 ·····	(123)
1. 东京三菱商事总公司的24小时·····	(123)
2. 缩小了的世界·····	(126)
3. 速度和质量决定胜负·····	(134)
附录1：贝鲁特机场的恐怖事件·····	(137)
附录2：综合商社的情报来源·····	(137)
第十章 向有重点的综合化方向发展 ·····	(138)

1. 综合商社的苦恼.....	(138)
2. 开拓新领域.....	(141)
3. 生在日本养在世界.....	(147)
4. 组织人事的革新.....	(149)
5. 综合商社有可能成为跨国公司吗?	(151)
附录1: 九大综合商社概况.....	(153)

第一章 日本贸易立国的先行者

如果追溯历史渊源，日本的综合商社大致可以分为两大系统。一是财阀系统商社，其代表为三菱商事和三井物产。这类综合商社是明治维新后政府扶植财阀的过程中形成的，带有很重的“官商”色彩。二是关西系统商社，其代表为东洋棉花、日棉实业、岩井产业、伊藤忠商事和兼松江商。这类商社大多是从明治维新前的私人商业演变而来，故“民间”色彩较浓。明治维新以后的一百多年，综合商社几经沧桑，合而又分，分而又合，但至今保持着这两大系统的痕迹。

1. 商馆贸易

明治初年的日本对外贸易为外国商馆所垄断。

在德川幕府时代，日本实行严格的锁国政策。当初除了在少数特定的港口（如长崎、神户）允许与政府指定的荷兰、中国商人进行有限的贸易之外，几乎处于与世隔绝的状

态。但自1853年“黑船事件”^①以后，锁国体制开始面临危机。到1854年，被迫开放下田和函馆两个港口，锁国体制彻底瓦解。外国商人长驱直入。到了明治初年，日本的对外贸易几乎完全掌握在长崎、神户、横滨、新潟和函馆五个港口居留地的外国商馆手中。据1873年的统计，当时日本的进出口额约为4110.5万日元。其中由日商经手的进出口额为18.1万日元，仅占0.44%。故这个时期的日本对外贸易被称为“商馆贸易”。

2. 收回商权

通过积极与外国商社合作，逐步收回商权。

在商馆贸易之下，日本的对外贸易完全控制在外商手里。这些外商依仗本国政府的保护，享有治外法权，以“优等人种”自居，不受日本法律的任何约束。特别是在外商居留地进行的贸易，完全脱离日本政府的管辖，实际上成了日本国土上的独立王国。在这种情况下，日本国内展开了收回商权的运动。通过收回商权，取缔外商对日本进出口贸易的垄断权，防止资金外流，夺回日本对外贸易的主权。

^① 十六、十七世纪，葡萄牙、西班牙等国的船只来到日本时，因船身大都漆成黑色，日本人称之为黑船，由此相沿成习。明治维新前，对欧美各国的兵舰也通称黑船。1853年，美国东印度舰队司令佩理率舰到日本浦贺，向德川幕府提出开港要求。第二年又率舰来日，签订了神奈川条约，约定日本开放下田和函馆为港口，史称“黑船事件”。

收回商权不象夺取政治权力那样简单。只有靠增强日本进出口商的市场竞争力，才能真正把对外贸易的主动权收回。为此，明治政府采取两项对策。首先，鼓励日本商人和外国商社合作。因为当时的日本商人的确缺乏从事对外贸易的知识和经验。具体做法是，首先，鼓励日本商人利用在国内贸易中所占据的相对优势，为外商组织出口货源。通过业务联系，在实际工作中培养外贸专业人才。其次，采取逐步替代外国商社的策略。即支持原来在外国商社工作的日本人开设商社与外商竞争。这样从十九世纪七十年代起，便陆续有一批原来在外国商馆工作的日本职员脱离出来，自行组织商社，经营进出口。其中最具有代表性的是1875年由井上馨和益田孝等人组织的先收社。这类商社虽然有政府的支持，但因其规模太小，缺乏产业背景，终不能持久。但也正是这些商社，为日本对外贸易培养了最初一批专业人才，为日后综合商社的发展打下了基础。

3. 关西系统商社的起源

最早的综合商社起源于大阪，多由私人商业演变而来。

综合商社的发祥地在大阪。早在幕府时代，大阪就以其面临濠户内海的有利条件成为日本的商业中心。在江户时代的锁国时期，从长崎进口的商品必须首先在大阪集中，然后再销往全国各地。据估计，当时各藩国70%的商品要经过大

阪，可见大阪地位之重要。

从明治维新一直到第二次世界大战前夕，随着日本纺织工业的发展，纺织原料进口和纺织品出口迅速增加。因此，首先以大阪地区为中心出现了丸红、伊藤忠、日棉、东洋棉花、江商等以经营纺织品为主的商社，称为关西五棉。这些商社的前身大多是幕府时代带有封建性质的商人。然后才逐步发展成为近代商业资本。以伊藤忠商事的形成和发展为例。伊藤家族最初是湖东丰乡町地方的行贩。该地地处交通要冲，贩卖麻布、棉织品获利甚厚。在明治初年的战争中，伊藤家族经营军用布匹发财。1872年，伊藤家族分家，次子伊藤忠兵卫只身到大阪开了一家名为红忠的绸布店。创业之初，伊藤忠兵卫便一改行贩的经营作风，试行近代资本主义经营方法。如废除店主的独断经营，建立职工大会制度，明确店员的权利与义务，在利润分配上实行五、三、三制（商店利润50%归店主，30%作为商店积累、20%归店员分配）等。近代的经营方法使红忠绸布店的业务日盛。在大阪红忠绸布店经营成功的基础上，伊藤忠兵卫于1882年在京都开设伊藤丝店（为现丸红商社的前身），1884年在神户设立事务所，直接经营对外贸易。1893年在大阪开设另一家伊藤丝店（为现伊藤忠商事的前身）。