

論統商易賀大

題敬民法孫

沈乃山 著



巨浪出版社印行

大貿易商統論

沈乃山著

搜羅宏富 斐然有成
惠益經貿 啟導群倫

沈乃山先生學驗俱豐，近著《大貿易商統論》一書，
即將付梓，幸獲先睹，特綴數語以誌崇佩。

王昭明



索引

壹、前言

- 經世貿易未逢春 日韓商社相映輝..... 1
- 政府輔導手中線 披荆斬棘三春暉..... 4

貳、大貿易商的歷史淵源

- 大貿易商的定義..... 8
- 大貿易商的由來..... 11
- 日本大商社歷史悠久..... 17
- 重視社會大眾的關係..... 18
- 韓國大商社表現優越..... 19
- 我國大貿易商的起源..... 20
- 美國將成立大貿易商..... 21

參、日韓商社的成功經驗

- 日本大商社的珍貴經驗..... 23
- 日本大商社的登峯造極..... 23
- 一、日本政府對於工商業的支持..... 24
- 二、金融體系的健全發展與配合..... 26
- 三、輸出融資與保險制度的配合..... 28

| | |
|--------------------|----|
| 四現代化的企業經營頗具成效..... | 33 |
| 五規模龐大利潤微薄信用良好..... | 34 |
| 六組織嚴密制度完善領導有方..... | 36 |
| 七產銷分工重視品質服務週到..... | 36 |
| 八善於投資研究發展不遺餘力..... | 37 |
| 九全民努力敬業樂群節儉奮發..... | 39 |
| 韓國商社迎頭趕上的事實..... | 40 |
| 一、韓國大貿易商的成就..... | 40 |
| 二、貿易振興與工業發展..... | 43 |
| 三、韓國整廠輸出的概況..... | 44 |
| 四、大規模發展海外工程..... | 45 |
| 五、韓國商社成功的實例..... | 46 |
| 韓國大貿易商的經營管理..... | 47 |
| (A)韓國大貿易商之產生..... | 49 |
| (B)韓國政府之積極輔導..... | 50 |
| (C)大宇公司之發展現況..... | 52 |
| (D)經營成功之關鍵因素..... | 53 |

肆、大貿易商的籌設計劃

| | |
|-----------------|----|
| 大貿易商設立申請書..... | 65 |
| 專業大貿易商的籌設..... | 71 |
| 大貿易商不夠大不夠專..... | 74 |

| | |
|----------------|----|
| 健全大貿易商的組織..... | 75 |
| 大貿易商的經營理念..... | 78 |
| 大貿易商的獎勵標準..... | 80 |

伍、五大貿易商各有千秋

| | |
|-------------------|----|
| 滙僑貿易股份有限公司..... | 81 |
| 高林實業公司..... | 83 |
| 南聯國際貿易公司..... | 84 |
| 大輝國際貿易股份有限公司..... | 86 |
| 義新股份有限公司..... | 87 |
| 中華貿易開發公司..... | 96 |
| 中央信託局..... | 98 |

陸、實際遭遇的困難問題

| | |
|-----------------|-----|
| 大貿易商的困難及建議..... | 110 |
| 對大貿易商的不良批評..... | 119 |
| 大貿易商不得已的苦衷..... | 120 |

柒、政府採取的輔導措施

| | |
|--------------------|-----|
| 一經濟會議對大貿易商的研討..... | 123 |
| 二國貿局輔導管理辦法的修正..... | 127 |
| (一)出進口廠商輔導管理..... | 128 |

| | |
|--------------------|-----|
| (二)大貿易商的資本標準····· | 128 |
| (三)大貿易商的組成單位····· | 128 |
| (四)海外分支機構的設立····· | 129 |
| (五)出口實績的審核標準····· | 130 |
| (六)大貿易商的進口實績····· | 132 |
| (七)大貿易商的保稅業務····· | 133 |
| (八)貿易商的資額應提升····· | 134 |
| 三國建會重視大貿易商的發展····· | 136 |
| 籌設自由貿易區的建議····· | 137 |
| 自由貿易區的研究報告····· | 141 |
| 四防弊勝於興利便民崇尚實惠····· | 144 |
| 五去腐存精刪繁就簡的新法視····· | 152 |
| 六產銷不分工貿易秩序難奏功····· | 156 |

捌、強化組織與擴大規模

| | |
|-------------------|-----|
| (一)大貿易商就是大企業····· | 160 |
| (二)日韓綜合商社的借鏡····· | 162 |
| (三)優勝劣敗的進化法則····· | 165 |
| (四)大貿易商應從何而來····· | 168 |
| 加強輔導現有五大貿易商····· | 169 |
| 獎勵誘使設立新大貿易商····· | 171 |
| 鼓勵大企業籌設大貿易商····· | 172 |

| | |
|------------------|-----|
| 導使中小企業的合併聯營..... | 174 |
| 讓僑外資金參與大貿易商..... | 174 |

玖、企業化的程度與趨向

| | |
|-----------------|-----|
| 一、提高資本分散股權..... | 177 |
| 二、充分授權衆志成城..... | 180 |
| 三、尊重專家崇尚制度..... | 183 |
| 四、重視訓練人才輩出..... | 194 |
| 五、溫故知新研究發展..... | 197 |
| 六、企業保健與企業家..... | 203 |
| 七、積極發揮企業功能..... | 210 |

拾、應率先開發新興事業

| | |
|------------------|-----|
| 策略工業宜突破紙上談兵..... | 214 |
| 發展汽車工業須從長計議..... | 223 |
| 國防工業務必由根部做起..... | 226 |
| 政府措施在增加新的投資..... | 232 |

拾壹、整廠設備與技術輸出

| | |
|-------------------|-----|
| 一、大貿易商的重點業務..... | 241 |
| 大貿易商應擔當輸出的責任..... | 241 |
| 外貿協會發動整廠促銷活動..... | 243 |

| | |
|--------------------|-----|
| 輿論反對成立專業大貿易商····· | 244 |
| 響應整廠輸出的大貿易公司····· | 245 |
| 二、整廠工業遲滯的原因····· | 246 |
| 外銷業績欠佳 情報組織不強····· | 246 |
| 制度規章欠週 輔導獎勵不實····· | 248 |
| 融資保險困難 國際投標乏力····· | 249 |
| 設計能力不足 技術仰賴外援····· | 250 |
| 三、日韓發展成功的事實····· | 252 |
| 韓國的發展已後來居上····· | 252 |
| 政府與業者的密切合作····· | 254 |
| 日本整廠輸出達五百億····· | 255 |
| 我國輸出實績相形見絀····· | 256 |
| 四、我國現有的優越條件····· | 256 |
| 三十年來的豐富經驗····· | 256 |
| 天時地利人和與先機····· | 258 |
| 大貿易商的適時參與····· | 259 |
| 整廠輸出的發展計劃····· | 259 |

拾貳、三角貿易與全球商情

| | |
|-----------------|-----|
| 一、三角貿易左右逢源····· | 266 |
| 日本商社發展三角貿易····· | 268 |
| 發展三角貿易前程似錦····· | 269 |

| | |
|-----------------|-----|
| 二、全球商情無往不利..... | 269 |
| 日本商社的環球商情..... | 271 |
| 我國商情網的大整建..... | 273 |

拾參、對中小企業加強服務

| | |
|-----------------|-----|
| 中小企業的困難..... | 275 |
| 中小企業的定義..... | 276 |
| 如何與大貿易商打交道..... | 282 |
| 進口業務猶待加強..... | 286 |
| 增設海外發貨倉庫..... | 287 |

拾肆、附 件

| | |
|--------------------|-----|
| 我國對外貿易趨勢..... | 288 |
| 設置國外辦事處或派代表說明..... | 291 |
| 商品標示法..... | 293 |
| 參考資料..... | 295 |

壹、前 言

在我國經濟發展史上，大貿易商是個很時髦的名詞，大貿易商就是大規模經營貿易的組合，其發展的要領與 國父所昭示的「人盡其才，地盡其利，物盡其用，貨暢其流」的經濟思想不謀而合。

經世貿易未逢春 日韓商社相映輝

從民國五十九年到六十八年將近十年的光景，我國的經濟發展與對外貿易可謂一帆風順，突飛猛進。歷年來皆呈現大幅度的成長，外人稱之為開發中國家的經濟奇蹟。但是今年四月以來，我們的對外貿易出現了負成長的跡象，平均每月較去年同期減少一成以上。

去年我國的對外貿易成長率已從民國六十七年的 33% 降低到 11.5%，比政府預定的成長率落後很多，本文針對這種仍在惡化中的情勢，提出一個以「大貿易商」為着手點的專題報導。希望因此而引起各界對大貿易商的重視與共鳴。

邇來國際貿易遭受不景氣侵襲之外，保護主義的流行，使我國各種主要出口商品皆遭受市場頹勢的影響，益增拓展之困難。而開發中國家又以低工資來與我們競爭，今後如何有效地推展國際貿易，已成為政府與企業界共同重視的一大課題。

多年來，我國對外貿易一直受到外商的操縱而不易擺脫，三年前才開始籌設我們自己的大貿易商。近時五大貿易商皆異口同聲地表示，在經營上遭遇到許多困難，大貿易商必須備有極為龐大的週轉資金，這是第一個困難；人才的羅致、工業技術水準參差不齊、貿易秩序的混亂、政令法規的束縛、政府輔導政策的暖

昧、國內市場狹小與設立海外分支機構的困難等不一而足。各大貿易商似乎都在匆忙之間設立，慘澹經營，困難重重，施展抱負不易，迄今績效不彰。在資金短缺、人才難求、業務狹窄、法規限制、支出龐大、稅率偏高、缺乏獎勵等不良生態環境之下，進出口業績難有起色。目前的大貿易商僅具有經營國際貿易的雛形，欲充分發揮大貿易商的功能，進而帶動工商業的起飛，一切猶待改弦易轍，從頭做起。

在五家大貿易商經營困難與世界貿易不景氣之際，第六家大貿易商的設立，必須要預防前車之鑑，才能免蹈覆轍。其組成份子應包括大型的貿易公司、結合具有外銷產品能力的工廠較為理想。

本文根據現有大貿易商經營上所遭到的實際困難，提出改進的辦法，在客觀的立場上作深入淺出的建議，並歡迎各界來函賜教或提供更新的資料。

本文部份珍貴資料，係透過私人友誼，從現任日韓商社職員手中取得，故不便註明資料來源，並由大貿易商聯誼會提供「大貿易商業務發展之困難及建議改善事項」。又韓國大宇實業公司總經理金德中博士，在台講述「韓國綜合大商社之經營哲學」都是發展大貿易商的重要文獻。

最新統計資料顯示，我國與韓國的出口貿易差距趨於接近，而香港與新加坡二個彈丸之地，大有後來居上之勢。我們的貿易前途可供選擇者，不外是因循不變，牛步漸進，一直到落伍為止；或者是突破現狀，順應趨勢，成長升級而起飛。大貿易商的設立，旨在配合政府重視貿易的國策與工商百業的需要，透過企業化的經營，發揮大貿易商應有的功能，其如建立國際性的行銷網、掌握全球的商業情報，除了作為營利的工具之外，尚可提供政府以為施政的參考。其次如培養優秀的國貿人才與企管專家，協助金融機構實地輔助中小企業、創辦新興事業、

推動整廠輸出、拓展三角貿易、提高國貨的知名度、扭轉貿易不景氣為持續性的成長等，皆是發展大貿易商的要旨。

縱觀日本大商社野心勃勃，挾其世界性的貿易優勢所向無敵。其間除了日本政府的竭力支持與工商人士的敬業精神之外，別無神秘之處。吾人非但要迎頭趕上，而且應取而代之，豈可讓彼等專美於前。

日本綜合大商社發展迄今已有一百多年的歷史了，二次世界大戰之後，日本敗軍從戰場上撤回到地窄人多，資源貧乏的島國上，百廢待興，不便再以軍事作後盾，到處掠奪資源，強佔市場。天無絕人之路，日本政府採取政治、外交等積極措施，傾其全力發展工商業，可謂取道正確。因緣際會，韓戰爆發，佔盡天時、地利，加上日人的奮發努力，三十年後的今天，日本搖身一變為經濟大國，不出一兵一卒，却以勝利者的姿態出現，日本商品以排山倒海之勢，征服了全世界。日本製造的汽車、電子產品、照相機、手錶等等，價廉物美，服務週到，透過密佈的市場調查與企劃，以優勢的廣告行銷術所向披靡，佔領全球市場。

戰前日本是一個極端獨裁的軍事政府，戰後竟然一變而為尊重民意，致力於經濟發展的開明政體，在不擾民、不抑制民間企業的前提下，積極輔導工商業的發展，政府成為協調全國各種政策的機構，決策者瞭解全盤大局的真象，透過集體的認同，作成最完美的決定，民間企業對政府法規樂於遵守，政府對工商界的照顧也達到無微不至的境地，官民合一，水乳交融。

大貿易商功能得以充分發揮，有賴於銀行融資體系的配合。日本商社成功的一大法寶，就是對買賣雙方提供融資，日本金融界提供大商社的貸款額度為其總資本的31倍強。日本商社遍佈全球的商情網，發揮了無與倫比的力量，使決策者隨時享有迅速可靠的情報資訊來作精確的研判，真正做到知己知彼，百戰百勝

的境界。日本商人總是捷足先登，快人一步掌握了廉價的原料，排山倒海，源遠流長地推銷日本產品至每一個角落。我們大貿易商的一大任務，乃是拓展三角貿易，大可沿習日本的做法，以他國的商品與市場為基礎，發揮貨暢其流的宏效，運用得當，左右逢源，獲取利潤，這亦是突破貿易設限的好途徑。

五年以來，韓國政府與大貿易商攜手合作，密切配合，徹底仿效日本商社的做法，頗著成效。無論銀行的支持、組織規模、資本額、貿易量等，我國大貿易商都瞠乎其後。去年韓國十大商社外銷金額超過九十一億美元，佔全國43%，今年預計將超過50%。今年一月至十月韓國出口額為184億美元，初次凌駕我國，韓國的衝勁與成效，確是後生可畏，不容吾人忽視。

政府輔導手中線 披荆斬棘三春輝

發展大貿易商已至刻不容緩的地步，睿智的政府首長與工商各界均已對大貿易商有顯著改觀的跡象，近日報端多已刊出重視大貿易商的論著，其重要性已獲確認。本報告將指出大貿易商任重道遠，前程似錦。

蔣總統曾在去年底的財經簡報中對大貿易商的輔導也有指示：

「拓展對外貿易，一向是我國經濟發展的主導力量，今後在策進經濟結構轉變階段，推廣國際貿易更將居於重要地位。為配合未來情勢需要，有關貿易政策之制定及其各項因應措施，諸如大貿易商制度之如何輔導、全球商情網之如何建立、貿易手續之如何簡化等，均盼詳加審慎研究，早付實施。」

在經濟發展與經濟結構轉變的過程中，所涉及問題層次與範圍將日趨深遠，政府機構的組織與人力究屬有限。我們三十年來的經濟發展，民間企業已培植了大量的人才，正可借重民間人才與團體力量，參與政府的經濟事務。最近政府已頒訂了「民間企業參與政府經濟事務推行要點」，應該據以鼓勵民間積極參與，

共同為我們經濟發展努力。同時，希望民間業者共同體認政府與人民是一體的。我們必須本着甘苦與共，休戚相持的精神，共同努力來謀求我們經濟的持續發展。」

大貿易商的業務目標雖高，企業化的程度仍低，我們可以從現有大貿易商的人事組織來看，投資者與經營者的分野，不夠明顯，這是台灣企業界的通病。惟有使大貿易商的經營方式企業化，才能網羅各行各業的專業人員，一伸長才。要使大貿易商變成金字招牌的百年老店，其主持人與經營者應有企業家的風範，懂得領導企業的原則，沖淡家族掌權的形態，採取權能區分的制度，以過人的眼光與魄力，提供一個智力激盪的工作環境，使天下之英才群聚於此，讓台製國貨在世界市場佔得榮耀的一席之地，才算是功成利就。須知大貿易商是一件任重而道遠的事業，不適於好大喜功，急謀近利者所從事的行業。經營大貿易商的艱辛，不亞於創辦一個大工業。

大貿易商的主持人，要有企業家「利人利己」與「奉獻社會」的經營理念，投資人先要有「施」的意願，而後才會有「得」的收穫。大貿易商要經得起往後國際性的挑戰，而不被列強淘汰，組織必須要加強，規模一定要擴大，企業越做越大，問題必然越來越多，越來越複雜。許多複雜問題要處理妥當，就要用到現代化的管理知識；在問題尚未發生之前，或是問題還小的時候，設計出一套解決的辦法。大貿易商是我們經濟上的國防機構，只許成功，不許失敗，唯有企業化的經營，才有致勝的把握。

我們對大貿易商的創辦人與投資者披荊斬棘，忍辱負重的精神，欽佩之餘，更期望大貿易商配合政府的決策與市場的需求，率先發展新興事業，大貿易商有其先天的責任，乃是推動工商業的全面成長。探討工商業升級的辦法，依舊在老

的曲線上用功夫，不如再來籌劃一條新的軌跡，不僅僅是新興事業或獎勵性的策略工業，更包涵現有工業的重整，以加速新陳代謝。

大貿易商為國內中小企業提供服務，共謀成長。中小企業與大貿易商攜手合作，也能獲得許多實惠，諸如進出口融資、保稅、拓展外銷、交換商情、工業技術的引進、經營管理水準的提高等。大貿易商也可藉服務之便，由點、線、面、體而建立起穩固的貿易基礎。為發揮大貿易商應有的功能，迅速調節原料、零件與其他商品之供應，與促進三角、轉口貿易。大貿易商應在國內與海外遍設保稅發貨倉庫，並與航運及內陸貨運公司合作，充分發揮儲運的功能，永遠使買賣雙方得到最大的方便。

工商界詼諧譏評銀行為超級當舖、公營錢莊與雨天收傘等，可見一般中小企業與銀行之間的關係不得和諧，大貿易商正好介於中小企業與銀行之間，可以藉確實瞭解業務之便，從事轉融資的服務，更可協助往來廠商不斷地將生產設備汰舊換新，而提供租賃式分期付款的服務，使我們的工商業欣欣向榮。

大貿易商可與工程顧問公司合作，將整廠設備賣到國外去，日本近年來，每年可以外銷一百億美元以上的整廠設備，其中如塑膠、水泥、食品、製鞋、建材、電線、紡織、印刷、造紙、煉油等等，都是我們亦可以爭取的項目，甚至比日本更具競爭力。只是歷年來，一直沒有夠實力與技術能力的企業組織有系統地來加以推動。大貿易商不妨放棄與小貿易公司搶生意的機會，去從事整廠輸出的國際貿易，須知這是技術密集，附加價值高的輸出項目，必然會受到政府與各界的重視。

大貿易商經營雖難，却仍是一個值得投資經營的事業。在可預計的未來，政府有鑑於大貿易商對經濟建設的貢獻，輔導之餘，必再獎勵。且觀我財經首長巴

督令所屬金融機構，草擬具體計劃，擬透過專業銀行，放寬對大貿易商融資，使發揮帶動中小企業進出口的能力，進而扭轉貿易不景氣為持續性的成長，大貿易商必然是前程似錦的行業。

總統於今年六月二日對現階段的經濟建設有明確的指示：「經濟建設仍是我們國力最重要的基礎，以往我們的經濟發展，一向採取成長與穩定的政策，已經收到顯著效果，今後也仍將朝此方向努力。不過，當前我們的經濟正邁向開發國家的轉型階段，而適逢全球性經濟呆滯的衝擊，且其持續時期已久，一時尚難好轉，因之國內工商企業遭遇相當困難，政府雖已採取了許多措施，仍不易獲致有效的紓解，是以目前應以全力促進經濟復甦為當務之急。希望行政院再與農、工、商各界就如何切實有效提高投資意願，加強競爭能力，拓展外銷市場，妥籌善策，貫徹執行，以期及早恢復景氣，達到穩定而成長之目標。」