

●曹均伟

发展有中国特色的综合商社的思索

综合商社成功的经营活动,引起了世界范围的注目。建立和发展中国自己的综合商社,正成为我国经济界的热门话题。

一

综合商社最早产生于二次大战后的日本,在日本经济起飞阶段获得很大的发展,对日本经济的发展起到了举足轻重的作用。到80年代,日本的综合商社达到巅峰时期。据有关资料统计,1987年日本的九大综合商社的总销售额高达6.59万亿美元,占国民生产总值的26%。日本的综合商社以其规模和综合经营优势对世界经济产生很大的影响,引起世界各国的重视和关注。包括美国、韩国等在内的发达国家和新兴工业国都以其为模式,探索发展本国的商社组织。其中韩国比较成功地借鉴了日本的经验,并根据本国的实际情况,在政府的有效推动下发展有韩国特色的综合商社。

(一)综合商社的特征

尽管各国的综合商社都有自己各自的模式或特点,但作为综合商社,在以下几个方面具有共同的特征:

第一,流通、生产、金融三位一体。一般来说,综合商社虽然是以商品流通领域为主营的商贸组织,但它都大量持有某一生产企业集团的股票,并通过这种方式同各大商业银行结成密切的关系。在商社组织内部,产权关系十分明晰,投资者以相互持股的方式,使金融、产业和商社融为一体,在各大企业集团内部形成三位一体的核心,既有绝大的融资能力,又有在国内外市场进行竞争的能力,还有对国内生产企业具有很强的协调和组织能力。

第二,广泛的经营领域。综合商社所经营的商品极为广泛,一般都有2~3万个品种,从衣、食、住、行等消费资料产品到火箭、原子反应堆等高科技产品,无所不有,无所不包。

第三,从事跨国经营。综合商社一般在海外都设有分支机构或分公司,在海外进行资源开发和直接投资,或从事货物、金融、技术和服务贸易,形成跨国性的经营网络和信息网络。

第四,内外贸紧密结合。综合商社以贸易为主营,不分内贸或外贸。通常,它以内贸为外贸的后盾,以外贸为内贸的补充,有效地利用两个市场、两种资源,以促进国内经济的发展。

第五,依靠政府的支持生存和发展。无论是日本的综合商社,还是韩国的综合商社,它们的成功背后都有政府的扶植和支持。综合商社的建立和发展与政府的产业政策和有力推动大有关系。政府把扶持综合商社放在其产业政策的首要地位,把它作为实施内外贸经济政策的工具和手段。

(二)中国组建综合商社的目标模式 and 特点

从我国的现状来看,国内尚还没有一家具备上述特征的商社组织,或者说还没有具有类

似性质的现代企业集团。虽然，我国已建立了不少大型的企业集团，但大多是联营或协作型的工商企业集团，或是以内贸为主营的商业性企业集团。而这些企业集团多不能从事外贸业务，也没有金融介入，不可能融生产、流通和金融为一体，也不可能做到内外贸并举，从事综合经营和跨国经营。此外，这类企业集团又往往以契约形式组建起联合经营体，没有实行明晰产权关系的组织形式，因此不可能建立资产一体化的综合商社或类似性质的现代企业集团。

那么，我们应如何借鉴国外的成功经验，根据本国的实际情况，建立综合商社呢？

我们组建综合商社的目标模式是：以公有制为基础，以现代企业制度为规范，以贸易为主体、金融为中介、产业为依托，融贸易、金融、产业为一体，内外贸紧密结合，实行综合经营和跨国经营的现代企业集团。

它的特点是：

第一，主体公有化。在我国应以公有制为主导地位，结合多种经济成分组建现代企业集团。当前以促进生产与流通结合、内外贸结合与突破口，主要鼓励在出口比重中占主要地位的外贸纺织品行业以及基础产业、重化工业、汽车、电子和商业、服务业等第三产业，以国有企业为主体率先发展综合商社组织或具有类似性质的企业集团。

第二，资产一体化。国有企业以各自所有的国有资产发起组建集团化商社组织，在集团内部实行以资产为纽带的紧密结合，建立企业法人制度，确认集团的法人财产权，并以全部法人财产承担有限责任。

第三，贸易主营化。利用集团的综合优势，贯彻“进出口一体，内外贸并举”的方针，改变以往进出口比例失调、内外贸长期分割的局面，全力扩大出口业务，注重拓展进口业务，尽快促使集团的进出口贸易上新台阶。同时，不断开拓内贸批发和零售业务，以内促外。

第四，经营多元化。以组建集团为契机，推动以往单一贸易功能向综合性功能转变，使企业集团逐步具备贸易、金融、服务、信息和开发五大主要功能，从而为落实“一业为主，多种经营”的战略方针创造条件。

第五，组织现代化。集团的组建以《公司法》为依据，以现代企业制度为规范，改造现有企业组织形式，实行公司化建制，以现代企业制度为规范来创办企业集团，通过扩充功能、兴办实业，逐步形成类似国外综合商社性质的大型企业集团。

总之，上述的特点构成了中国自己的综合商社的特色。

二

在我国组建和发展综合商社还是一个新事物。其中有不少问题值得我们去思索和探讨。

（一）组建综合商社要以贸易为龙头或核心。

综合商社顾名思义就是综合性经营的商品流通企业集团。通常说来，商品流通企业往往具有综合经营的优势，能够广泛地经营成千上万的商品；而单纯的工业生产或其他单一行业的企业则不可能形成综合化经营的条件，因而即使组建综合商社性质的企业集团，也难以成为龙头企业。从我国商品流通企业来看，内贸与外贸分家，内贸企业主要从事国内市场的商品流通，因而没有跨国经营的市场，缺乏国际市场经营的经验，显然也难以作为从事跨国经营的商社组织的核心。与工商企业相比，外贸企业是既具有综合经营条件，又具有跨国经营优势的商品流通企业，故而一旦与内贸相结合，就可能在国内外市场中担当商社组织的龙头角色。所以，以贸易为龙头，确切地说是以外贸为核心，这是合乎我国现有国情的。

（二）组建综合商社要以金融为中介或桥梁。

根据日本的成功经验，假如没有金融组织或银行的介入，综合商社就没有融资功能，从而失去对集团内部生产企业的协调和组织作用。不过，从我国现有金融体制来看，金融组织或专业银行是不能直接介入商社组织的。因此，只有在条件成熟后，由商社吸纳金融机构参股，或由商社自行兴办信用社之类的金融组织，才能构成融资功能，促使原有的单一的贸易功能向贸易、金融、服务、生产等多功能转变，从而实现生产、流通和金融的融合。

（三）组建综合商社要以产业为后盾或依托。

因为综合商社如果没有产业为后盾尤其是高技术产业为依托，就没有生命力。即使综合商社有一时的优势或竞争实力，但从长远来看，由于没有高技术产业为依托，它也会跟不上技术进步的快速步伐，终因产业结构陈旧和产品结构老化而在国际市场上缺乏竞争力、缺乏后劲。

顺便需要提及的是，正由于高技术产业对组建综合商社的重要性，经济界有些学者认为，组建综合商社应以高技术产业为龙头，联合外贸企业，组成工贸结合的综合商社组织。这一观点，从长远来看不无道理。不过，就目前而言，我国正步入经济起飞阶段，还没有转入重化工业为主的经济类型，开拓国际市场的产品还是以轻纺为主的传统产品，高技术产业还处在初创时期，因此，当前率先选择在出口比重中占主导地位的外贸纺织品行业作为组建综合商社的试点还是适宜的。

（四）组建综合商社要以现代企业制度为基础或规范。

世界上任何一个成功实现集团化经营并最终发展成为跨国经营的综合商社，都无一例外是产权明晰、责任清楚、政企分开、管理科学的现代企业。在综合商社的内部通常以清晰的产权关系为基础，以完善的企业法人制度为核心，以有限责任制度为特征。而这些方面正是现代企业制度所涵盖的主要内容。由此可见，现代企业制度是综合商社的基础，综合商社则是现代企业制度的组织形式之一。我国国有企业改革的方向就是要建立现代企业制度。当前，建立现代企业制度的试点工作已经开始。结合这一试点，综合商社的试点工作也可以同步展开。因为组建综合商社是建立现代企业制度的契机，我们要抓住这一契机，按照现代企业制度的要求，改造原有企业，转换企业经营机制，将试点企业改组成为有限责任公司或股份有限公司。这是组建综合商社与以往组建企业集团根本区别的所在。纵观以往组建企业集团的经验，绝大多数企业集团都是以契约形式或联营协作的形式组建起来的，企业参加集团不是由上级部门作“拉郎配”而撮合的，就是为了企业享受集团的优惠政策或经营协作上的方便以“横向联合”名义结合起来的，因而，企业集团貌似联合，实际上仍然各自为政，导致“集而不团”、“大而不强”的状态。然而，以现代企业制度为基础组建的综合商社通过集团内部相互参股、控股或持股，构成以资产为纽带的联系，实行集团内部资产一体化，把分属不同所有者的生产要素，通过统一的资产占有权和经济使用权的营运，形成一个有机的经营体系，有利于它们之间关系的稳定性，也有利于它们利益的一致性，从而产生强有力的凝聚力。与此同时，在集团内部，厂房、设备、知识产权与资金一样，都可以用货币作为统一尺度折合为股份，由集团统一经营和使用，为生产要素的合理流动创造了条件，适应了跨所有制、跨部门、跨地区、跨行业乃至跨国界经济联合的要求。所以说，建立现代企业制度是组建综合商社的需要。

（五）组建综合商社要实行跨国经营。

我国大力发展社会主义市场经济，无疑地将汇入整个国际经济的潮流，参与国际分工，因此，发展国际化经营，创办中国的跨国公司势在必行。从我国现有单个企业来看，无论其规模上、经营方式上，还是其管理水平上和销售产品上都无法与国际上其他跨国公司相比。只有通过组建以现代企业制度为基础的功能齐全、组织规范、管理高效、经营广泛的综合商社，形成具有综合优势的集团化、实业化、国际化的经营实体，才能成功地打开国际市场，打破国外跨国集团的垄断。国外这方面经验也告诉我们，各国的综合商社大多是实行国际化经营的跨国集团公司。

三

组建中国自己的综合商社不是一朝一夕的事情，它应当有一个选择试点、逐步推广、不断发展、臻于完善的渐进过程。

从当前来看，要选择一些有条件的有自愿组合意向的国有外贸企业进行组建综合商社的试点，以便总结经验，加以推广。

（一）组建综合商社的原则和步骤

组建综合商社的原则是，按照现代企业制度规范，以有限责任公司或股份有限公司为模式分阶段实施。

根据试点公司现实条件，组建综合商社的总体实施步骤大体可分为三个阶段。

第一阶段重点实施商社的组建工作，以有限责任公司形式实现资产一体化，建立多层次的法人代表制度。

试点公司作为国有外贸企业须经过国有资产评估机构评估，确认各自企业的资产；然后，由各公司以各自所有的资产投入集团，组建有限责任公司。各公司的全部资产均由地方国资委对集团实行授权管理；集团对上述国有资产行使财产占有权和经营使用权，并承担保值和增值的责任。

集团内部实行多层次的法人代表制度。集团对其它投资、联办的各种企业实行参股、控股形式的资产管理。

集团资产实行统一管理，集团资金实行统一调度。初建阶段集团内现有的经营业务仍由试点公司及下属子公司具体负责和操作。新组建的从事内贸、运输、仓储、包装、广告、报关代理、房地产、信息咨询等公司则属于集团直接管理的直属公司。

第二阶段重点实行股份制，组建股份有限公司。

企业集团组建之后，在条件成熟的情况下，由集团申请改制为股份有限公司。集团保持控股权；同时吸纳金融机构、科研单位和生产企业等参股，为形成以资产结合为纽带的多层次结构的股份制企业集团而创造条件。在这一阶段，应按照股份制的法律规定建立相应的组织机构。

第三阶段，重点建立国际化经营的跨国公司。

为了适应世界经济区域化、集团化发展的潮流，组建集团直属的海外公司，改变现有海外网分散单一的现状，形成组合优势，提高竞争能力，发展跨国经营，最终实现建立起具有现代企业制度功能的综合商社性质的大型企业集团这一目标。

（二）组建综合商社的组织措施

按照《公司法》的规定，在综合商社内建立现代企业的组织制度。

1. 设立最高权力机构：在组建有限责任公司之后，董事会为最高权力机构。董事长为法定代表人。在改制为股份有限公司后，设立股东大会为最高权力机构，董事会为最高常设机构。

2. 建立集团内部的监督机构，对国资委和股东大会负责。

3. 集团实行董事会领导下的总经理负责制。由董事会聘任总经理。副总经理由总经理提出人选，经董事会批准聘任。

4. 由集团董事长、副董事长、集团总经理、试点的各家核心公司总经理组成集团董事会。

5. 集团内各部、室负责人，直属公司负责人任免，由集团董事会讨论决定。集团内拟设立总经理办公室、财务部（或财务公司）、海外企业部、信息研究部、经营策划部和人事部等部室。

6. 试点的各家公司作为独立自主的经营实体，具有独立的法人地位，在集团初建时期，为了保持出口规模，各公司商品业务部（科）的经营体制和经营分工可暂时保留，但要积极做好调整的准备。

（三）组建综合商社的具体举措

为了实现综合商社组建后的目标模式，可设想采取以下一些具体措施：

1. 强化集团财务功能，积极争取设立财务公司，力争取得海内外融资权。这是实现以金融为中介的最基本条件。

2. 通过控股、兼并等多种经济手段建立具有灵活应变能力的以出口为导向的产业群体。同时，贯彻“以质取胜”的战略方针，开发高质量、高档次、高附加值、高利润的名优系列产品，作为今后发展大宗出口业务和内销业务的产业依托。

3. 优化和重组海外企业，改变海外企业功能单一、网点分散的现状，开展大宗进口业务和国际转口贸易；同时，在海外投资开发若干个大型项目，以形成跨国经营的竞争优势。

4. 建立信息分析系统，为集团产品开发、市场调研提供信息和情报；设立科研院所，或开展贸技结合活动，为集团决策层提供预测和分析资料，以便指导各项经济活动；逐步创造条件建立集团人才培训中心，培养一大批复合型的专业人才。

7. 建立服务系统，对集团内现有各公司的储运、包装、广告等服务部门进行重组，建立一些专业性服务公司，强化服务贸易的功能。

6. 开展集团的综合经营，参与国内外不动产开发、证券投资和外汇、商品期货交易；并根据今后发展趋势和金融改革的进展，投资参股城市信用社或银行，形成稳定的银贸关系，构成集团内的金融支柱。

7. 中央政府和地方政府对集团给予支持和帮助，享受现阶段我国综合商社的优惠政策。优先安排试点集团作为公开上市的股份制企业。放开经营范围，允许集团参予经营国家统一经营的一类商品。配额和许可证分配向集团倾斜。赋予集团劳务出口和承包工程的经营权，在资金、投资、建筑材料供应和运输等方面提供便利条件，等等。