

《AMACAO》* 巨輪的再現

Nelson dos Santos António **
Virgínia Trigo **

澳門的出現及其以後的歷史均與同日本的貿易息息相關。起初，澳門只是葡萄牙人計劃作為其繼續全球性貿易旅程途中補給用水和度過嚴冬的一個地方，只是葡萄牙人航程中的一個後勤服務站，最多也只不過可能是葡萄牙人首先希望在那裏定居下來的一個地方，就像葡萄牙人希望在屯門、韶安、浪白滯、寧波或泉州等地定居下來一樣。出於同日本進行貿易的需要，當時有必要在珠江口的某個地方建立一個落腳點。

由於種種歷史原因，中國和日本在十六世紀末和十七世紀初，沒有相互進行貿易。正是在這段時期，澳門扮演了中日貿易的中間人角色。這一活動的直接結果是澳門從中獲得豐厚利潤，從而使澳門在那時就開始發展和強大起來。從此以後的一個漫長的時間內，澳門在中日貿易之間一直充當着這一得天獨厚的中間人角色；它把中國的生絲從這裏運往日本，又從日本運回白銀。

澳門當時的行政管理組織反映了這一貿易的重要性，因為當時的航海船長同時又是國王權力的代表。把這一權力授予某個航海者甚至是通過競爭來實現的；這種競爭進行得很激烈。獲得這一權利的商船在代表王權的船長的指揮下，便可把澳門各個商人的商品運往日本。澳門商業界以《AMACAO》巨輪這種可見的組織形式，代表“澳門企業”進行活動。

隨着時間的流逝，澳門失去了自己昔日的重要地位。世界經濟的相互依賴性的不斷增長進一步削弱了充當中間人角色的城市（或國家）的戰略作用。今天，國際貿易不僅發展得很快，而且常常是在國家間直接進行的。

* 為十六、七世紀葡萄牙商船隊之名，當時以澳門（MACAO）為基地發展海上貿易，故以澳門的葡語叫法取名，中文文獻中未有相應的中文名，故本譯文保留其原名——編者註。

* * 作者任教於澳門大學

就目前中國與日本的關係的具體情況來說，形勢已經與十六、七世紀那時大不相同了。日本在中華人民共和國的投資近年來不斷增長。在中國進行經濟改革期間（1979年——1989年），日本企業在中國一共投資了大約二十二億美元。日本在1985年從與中國的貿易中獲得了達六十億美元的順差，佔中國進口總額的百分之三十六，而在1990年日本在這方面却出現了同樣數額的逆差，在中國的進口總額中只佔百分之十五。“日本如果要想在中國賣東西的話，它就必須在中國生產。”^①這是中國捎給日本方面的口信。正如一個中國政府官員所說，“對日本人所犯下的暴行我們至今還記憶猶新。所以，我們不喜歡日本人。不過，做生意是一回事，感情又是另一回事。”^①

許多年來，日本經濟一直在持續不斷地發展，取得了被某些學者稱為奇迹的巨大成就。這些成就使人們不得不深思一系列問題。在這些問題中，最突出的大概是“我們能向日本學習些什麼”。這個問題對於澳門說來十分重要，因為日本是亞洲、太平洋地區國家中有可能在東亞建立共同市場的潛在的組織者和發動者。

衆所周知，日本取得的上述經濟成就是基於其特有的經營管理實踐之上的。這些實踐活動雖然不全是發明創造（日本管理者們向西方學了許多東西），但却是十分有系統的，包羅萬象的，如今已經成為日本民族的企業文化了。澳門有否可能向日本學習些東西呢？我們能否考慮《AMACAO》巨輪的再現呢？只不過如今是從日本運回新的企業實踐經驗來推動澳門由使用密集型勞動力的落後方式轉向知識密集型的工業方向發展，作為建設未來澳門的唯一方式。

首先，我們可以從研究日本經營管理取得成就的因素開始，特別是首先研究那些易於移植到別國的經濟形式中去的因素。衆所周知，企業的經營管理並不是在一個真空中進行的，而是要進入一個有着特定文化的特定社會中去；經營管理體制不應該衝擊它所進入的那個社會的人民中佔主導地位的文化價值觀。“一種不同的管理方式要求有不同的戰略、不同的組織架構和不同的決策方式的結合；如果善於把這些不同成分結合起來，那麼不同的結合就能夠創造出同樣好的“效果””^②，日本知名學者河野丰弘（Toyohir Kono）經常這樣說。

正是日本經濟的高“效益”改變了世界企業管理者們對日本模式的態度。七十年代，世界上大多數企業管理者都以既好奇又蔑視的目光注視着日本發生的變化，都公開說“日本照搬（西方的一切）”或說他們“只照搬，沒有創新”；可是如今，日本的管理體制却成了時髦貨，成了各個民族的許多研究者研究的對象，並常常被發表在企業管理和學術研究刊物以及參考資料上。

日本管理者確實向西方學了不少東西，但是，他們能夠在西方模式的基礎上進行創新，在其中加進日本人的基本特點，不斷改進其產品，使之更具有效益。

日本的經濟成就決非突然從天而降的。自從第二次世界大戰一結束，日本就開始不聲不响地、系統地進行準備，就開始了規劃整個民族團結一致的行動，以

① 亞洲華爾街日報，1990年12月12日。

② 河野豐弘，《比較美日長期計劃》，1976年10月，第61頁。

便爭取在經濟方面獲得優勢。我們認為，日本模式的許多方面都是易於移植到別國的經濟中去的，並且是有利於這些經濟的發展的，因為它可以使這些經濟在學習過程中獲得最先進的效果。

當前，澳門經濟正處於一個轉折階段。在這個階段，澳門的企業可以向日本學習許多東西，這是因為澳門離日本近，澳門與日本有着共同的歷史紐帶。《AMACAO》在其再現的過程中應該準備好在本世紀末進行一系列新的、同樣是雄心勃勃的行程。

下面讓我們來對日本企業（Keiretsu，系列公司）的組織形式和 Sogo Soshu（綜合商社）所起的作用進行一下分析。

一、KEIRETSU（系列公司）

甚至日本人自己也不能給KEIRETSU這個術語下個準確的定義。根據今井（Imai）教授的意見KEIRETSU就是指“在一起共同工作的企業間建立起來的關係網”^③。

KEIRETSU 體系，實際上就是一個龐大的子企業集團。過去起着提高日本在世界範圍內的生產者中的地位的關鍵作用；如今，它承担着使日本創造技術奇迹，使日本聞名於世的重任。這種體系，通過相互獲得資本和交流管理人員的方式促進企業之間的信息和技術交流。

KEIRETSU體制的這些方面已經成了別國學習的榜樣。事實上，無論是建立在完善競爭機制的市場宏觀經濟觀點之上的企業之間的競爭思想——根據這種觀點，許多小企業運用可變價格作為主要武器相互間進行着競爭；無論是那種僅由一些大型企業把他們的競爭優勢建立在其產品品種差別之上的市場壟斷思想都被證明是不能解釋日本企業之間的組織形式和競爭現實的。

也許是企圖強行推行盎格魯撒克遜人（英國人）的企業體制或也許是因為無法理解 KEIRETSU體制，不斷有美國的行政管理部門說 KEIRETSU是使世界上出現“日本堡壘”的主要原因。在他們看來，KEIRETSU體制只是限制進口，因為這一體制內的成員們努力在他們之間實現最大限度的自給自足。美國的那些管理部門還說：在一個受到保護的市場內，KEIRETSU系統的成員們在其內部提高進口價格，與此同時却降低出口價格。但是在一橋大學（Universidade de Hitotsubashi）的健一三村（Kenichi Iurui）教授看來，美國人所做的這一切，其實質是爲了“爭奪在二十一世紀中改革經濟體制的領導權”。

事實上，KEIRETSU體制是符合價值鏈條理論的，因為根據這種理論，價值的“鏈條”並非是一種由某些獨立的活動的集合。它們之間的相互依賴性有利於其結合的完善化；它們之間建立起來的聯系和相互關係對於產生競爭優勢是十分重要的。

③ 遠東經濟評論，1990年12月27日第44頁。

1. KEI RETSU的類型

目前，KEI RETSU有三種類型：一是建立在資本基礎之上的體制；二是建立在生產基礎之上的體制；三是建立在分配基礎之上的體制。在任何一種類型中，人員的交流對於各個集團間的聯合來說是最為重要的。大公司把它的退休人員派到其附屬公司或分包公司中去；與此同時，當某些獨立的小公司的創建人退休後，大公司又把這些小公司吸收到自己的企業中來。由於這樣，外單位就難以打入這個關係網。

（1）建立在資本基礎之上的 Keiretsu，包括一些大型企業，如三井（Mitsui）、三菱（Mitsubishi）、住友（Sumitomo）、芙蓉（Fuyo）集團，以及集合在以第一勸業銀行（Dai-Ichi Kangyo）和三和銀行（San-wa）為首的銀行中的集團。這六個集團，就其本質來說，是由一些組織在一個銀行周圍或一個貿易公司（Sogo-shosha）周圍的強大而獨立的企業的鬆散的聯盟。資本的交叉參與及領導人員的交換，是這些成員之間所共有的實踐活動。隸屬於這些集團的銀行優先向“他們的”企業提供資金；因此，如三菱、三井那樣的貿易公司就能擁有數百個附屬公司，因而就能安穩地躺在金山上睡大覺。許多管理人員，當他們到了退休年齡時，就建立起一些小公司，以滿足他們曾經在那裏工作過的大企業的特殊需要。這些大企業和同他們結合在一起的銀行竭誠向那些小公司的管理者提供創業的財政資源。這些建立起來的小企業被看作是大家庭的擴大和發展，並不被看作是對大企業的威脅，因為這些新企業十分清楚地了解其母企業的需要，十分清楚地知道它的成功是取決於母企業的；所以，它對母企業絕對地忠誠。

這一心理狀態是那樣的強烈，以致於擴大到了公司僱員的身上。比如說，大家都知道三菱公司的僱員都是只喝麒麟（Kirin）牌啤酒的；而住友公司的職工則選擇喝朝日（Asahi）牌啤酒。

與此同時，隨着高技術工業在日本的發展，一種新型的KEI RETSU在日本出現了。這種工業體制仍然建立在資本的聯合的基礎之上，它包括如日立（Hitachi）、松下電器工業公司（Matsushita Electric Industries Co.）、日本電器公司（NEC Corporation）和富士通有限公司（Fujitsu Ltd.）這樣一些大企業。在這個類型中，各企業之間仍通過資本相互聯合起來；許多生產者都把一些部門和工廠（包括研究和發展中心）變成附屬的獨立公司；整個集團形成一個金字塔型。

（2）第二種類型，是建立在生產基礎之上的KEI RETSU 體制。這種體制是汽車工業所特有的，其特點是廠家同供應者的縱向聯合。

在日本，一個企業一般不獨自生產一個完整的產品。母企業只承擔裝配任務和控制產品的設計；與此同時，產品的生產則依靠龐大的分包體系。

在生產的組織結構中，主要有三種分包類型：一是關於購買原材料和設備的；二是關於研究和發展的；三是關於產品的最後裝配所需的元配件的供應者的。

這一組織結構一般都很分散，比如，僅豐田汽車公司（Toyota Motors）就擁有約兩千個分包企業。

這些企業中的大部份是中小型的，每個企業的職工人數不足三百人，所擁有的資本都在一億日元以下。每個分包企業又都擁有它本身的分包企業網。

在這種類型的 KEIRETSU 體制中，各個企業在財務方面是獨立的。但是，爲了使整個系列公司的工作運行得有效益，它們應該相互靠攏，在技術方面互相聯系。

所有的分包企業都依靠母企業擴大他們的生產，來支持他們的研究和發展。分包企業的專業化和它們之間存在的相互信賴的氣氛，使母企業有獲得優質產品的保障。另一方面，這種體制由於對生產程序進行橫向分工，從而使各自的職能分工很有效益。中小型企業最有靈活性，必要時就可以使用臨時或兼職工，保持其產品的低成本，並最終有利於其母企業避免許多因爲要維持一個龐大的一體化產業體系而產生的非效益性。

這一分散體制的主要好處之一是它能使獲得信息和加工信息的活動節約開支，因爲關於生產技術、原料的來源和價格等方面的大量的、包羅萬象的信息已直接掌握在各個分包企業手中。在日本企業組織的金字塔結構中，技術的尖端程度是與企業的級別相稱的。

所有的分包企業都參與了生產過程。它們在技術、財政和管理等方面都得到母企業的支持，同時又都服從母企業關於價格和交貨期限的指令。

建立在生產基礎之上的 KEIRETSU 體系是爲母企業而工作的，它就像經濟循環圈中《奇想者》的座墊，使母企業得以把它的產品的許多成本轉移到大家庭中另外的成員身上。某些對於這種體制的批評家說，小企業常常是被迫降低價格的。然而，這種作法的支持者們則認爲，一種長期關係所帶來的利益是會彌補這種作法給小企業造成的損失的，因爲一般地說來，日本人是不簽訂臨時性合同的，他們對短期關係不感興趣。

母企業和它的分包企業是由相互承擔的義務聯系在一起的。前者應向後者提供資金和技術，後者應保證產品的高質量和低價格。這樣，建立在生產基礎之上的 KEIRETSU 就能夠繼續革新自己，就能夠迅速適應新的環境，不斷擴大生產，更好地對付國際競爭。

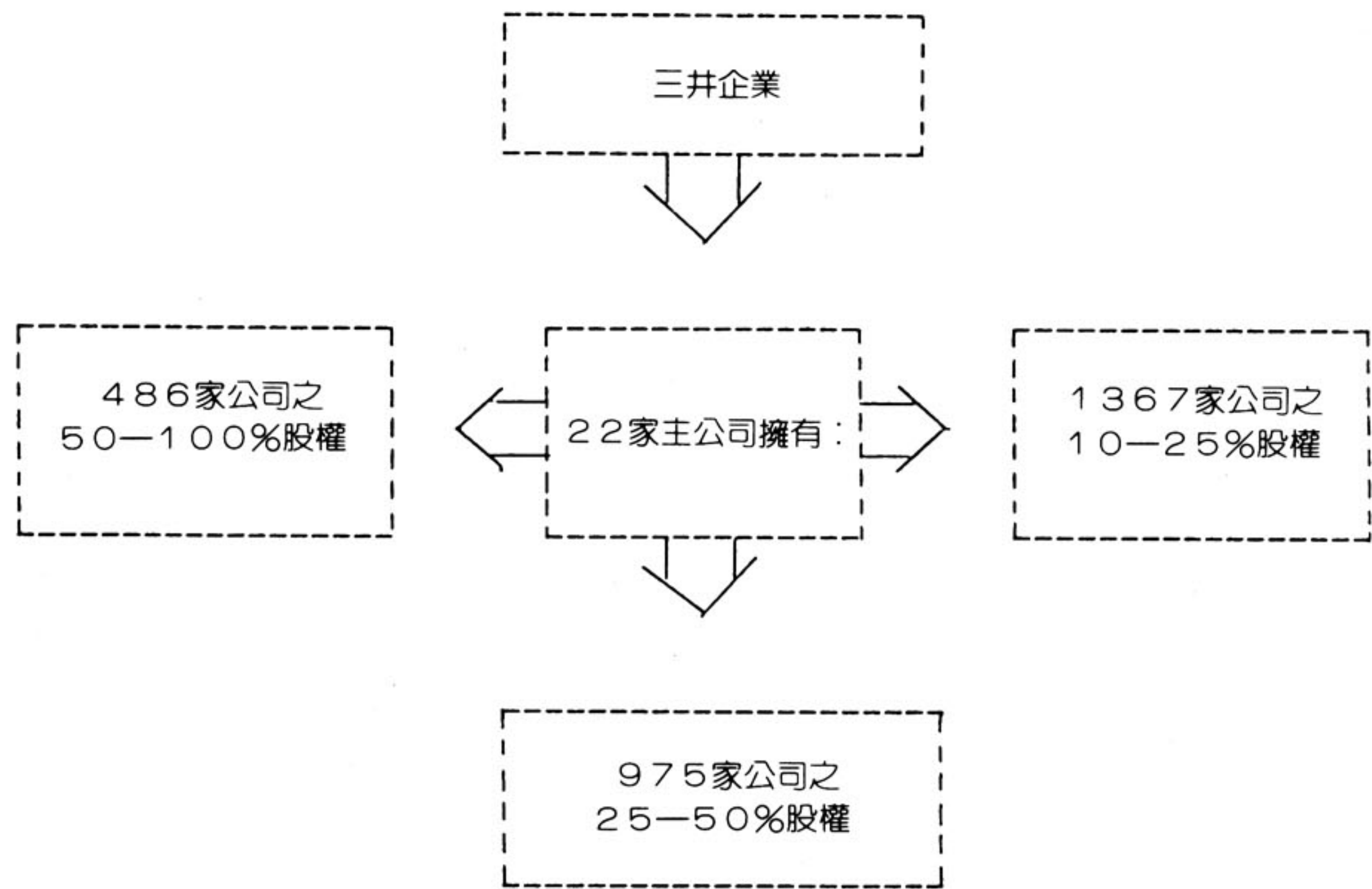
（3）最後是 KEIRETSU 的第三種類型。這種類型是建立在分配基礎之上的，它包括從工廠到零售商的產品分配的縱向聯合。採取這一體制的企業包括松下公司和日立公司。這類企業常常被捲入 KEIRETSU 體制的其它類型。

在六十年代和七十年代，這類建立在分配基礎之上的體制，尤其在石油企業和化妝品企業中非常普及。但是近年來，它與前兩種類型比較起來，則在不斷地衰落下去。

附圖

一個KEIRETSU的例子

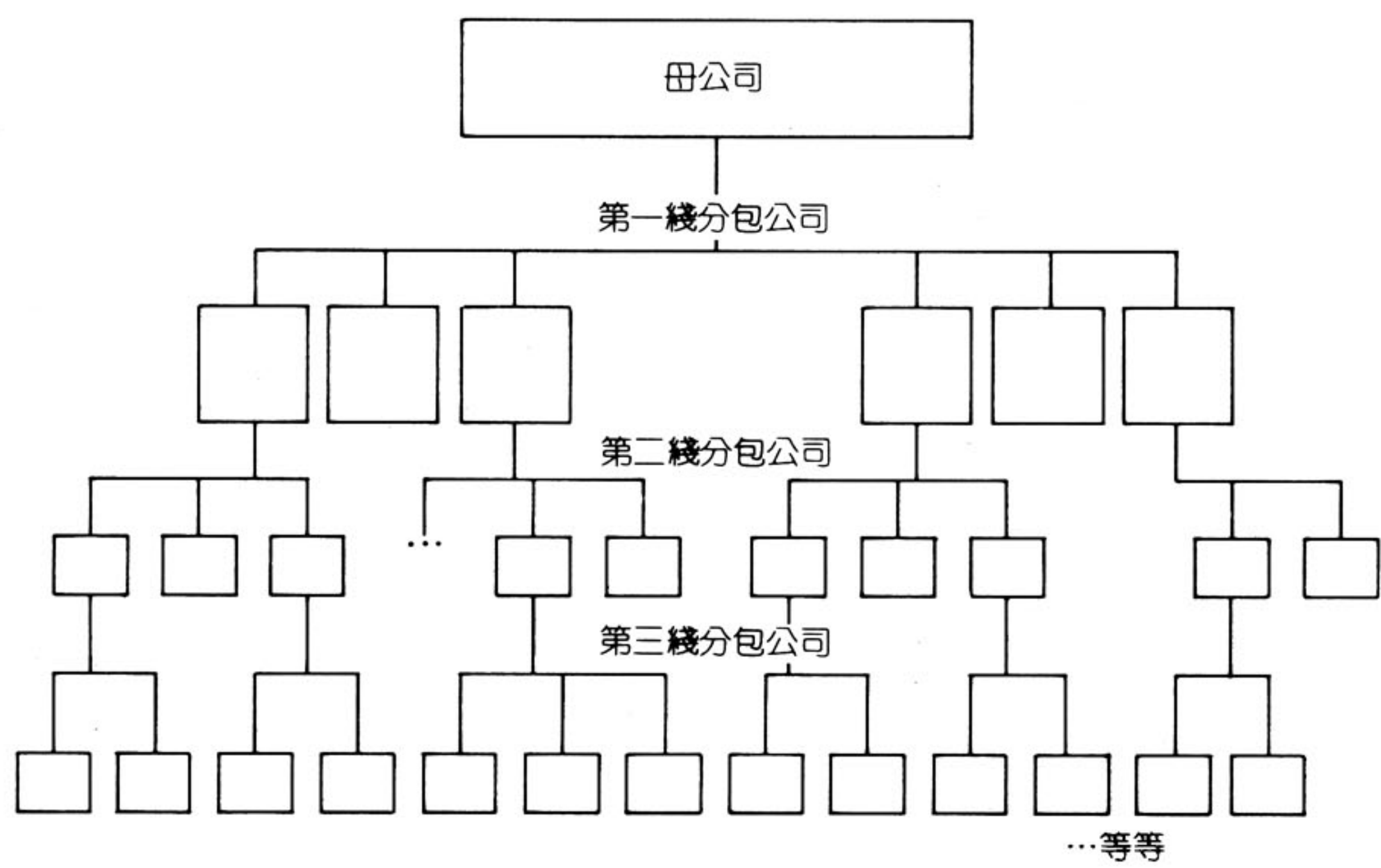
【圖一】



資料來源：日本商品貿易委員會

【圖二】

KEIRETSU系統
階層式組織



二・SOGO－SHOSHA(總合商社)

Sogo－Shosha這個術語在日語詞匯中還是比較新的，也許在1954年才出現。第二次世界大戰以前，日本語中並沒有這個詞；那時，當需要給一個經銷各種各樣的產品的企業下定義時；人們便說它是做綜合貿易的。

1954年6月30日，三菱公司董事會在它的一份報告中提出了一個聯合計劃；在這個計劃中首次使用了Sogo－Shosha這個術語。7月16日，在日本政府的一個公報中又一次使用了這個術語。

Sogo－Shosha這個術語一般被譯為“貿易公司”，也許這是個簡潔的譯法。事實上，Sogo－Shosha所起的作用大大地超過了它的西方同行。它們之間的主要區別是：Sogo－Shosha並沒有義務一定要指導產品的生產和使用，它的首要任務是滿足產品的供求需要，在解決這方面出現的各種問題中發揮關鍵作用。

一個企業要能成為一個Sogo－Shosha，必須經營各種各樣的產品（像從中國的麵條到核反應堆那樣廣泛），應該既進口又出口，應該在世界上的若干地點設立代辦處，應該在推銷和財政領域中擁有巨大的權力。

Sogo－Shosha為國內和國際顧主提供了各種各樣服務的、並有嚴密組織的“暢順”網絡。它精心地尋找某一特定產品的潛在買主，接着便設法滿足這些買主的需要，並以中間人的身份同他們簽訂雙邊的或多邊的協定。

那些創造出今天的Sogo－Shosha的企業的活動始於1868年。那一年日本結束了延續約兩個世紀的孤立狀態，掃除了使其與世隔絕的障礙，開始了使其由一個封建國家變為一個工業國的變革。

日本的貿易公司在1874年的成交額僅為該國那年的貿易總額的百分之一；但是，約在1918年它的成交額就佔日本對外貿易總額的百分之八十左右了。開初，這些公司不僅努力為國內市場服務，而且還逐步地擴大它的顧客範圍。在二十年代，Sogo－Shosha的先輩們開始向生產領域投資。不僅努力從事進出口活動，還努力深化其作為日本和國外的工業家的貿易及財政中間人的職能。

第二次世界大戰造成的破壞徹底改變了這些貿易公司的活動環境。由於戰後日本工業的發展和對外出口貿易的發展，產生了對原料的長期需要。於是，Sogo－Shosha便扮演起新的角色：組織者的角色。它同外國公司結成伙伴，以滿足日本對食品和原料的需要；這就是所謂的ABC政策，即它同澳大利亞、巴西和加拿大簽訂的長期貿易合同。它還是新市場的調查研究者。請看如今在東方國家中所發生的情況吧：Sogo－Shosha在這些國家裏已經建立了許多調研機構。

目前日本有九個主要的Sogo－Shosha公司，它們的進口額和出口額分別佔日本進出口總額的百分之五十八點六和百分之四十七點四。這九家大公司是：三菱公司，三井公司、伊藤公司（C. Itoh）、丸紅公司（Marubeni）、住友公司、日商岩井公司（Nissho－Iwai）、東洋綿花公司（Toyo Menka）、兼松江商公司（Kanematsu－Gosho）和日綿公司（Nichimen Jitsugyo）。

在日本企業體制中，Sogo – Shosha貿易公司和與此相關的Keiretsu系列公司是日本成功的基本因素。本文對它們的某些組織形式進行了描述，從中使我們再一次大體地看到日本的經濟過去和現在是如何計劃的。我們認為，這些組織形式可以為澳門服務；顯然，某些所謂的障礙，如規模等，是可以轉變為優勢的。我們只要更好地了解了這些組織形式，就能夠弄清日本人為解決某些嚴重問題——如資源缺乏和可利用的土地面積的缺乏（澳門也有同樣的問題）——所找到的方法，就將能獲得日本企業的高效益所產生的那種競爭優勢。現在，四個世紀已經過去了，是我們迎接《AMACAO》巨輪再現的時候了。