

供应链“产业组织商”长袖善舞

——基于伊藤忠商事株式会社的案例研究

●刘庆贤

摘要:文章分析了日本综合商社贸易、投资、组织“三商”独特机能,以伊藤忠商事株式会社为案例,重点研究了其“产业组织商”的战略优势,剖析了日本综合商社对中国钢铁流通企业经营模式的启迪价值。

关键词:伊藤忠商事;产业组织商;中国钢铁流通企业;转型升级

一、综合商社的独特功能

日本综合商社产生于19世纪末,繁盛于二战之后,是日本企业走向世界的“流通窗口”,为战后日本经济迅速崛起立下不可磨灭的贡献,被称为“世界经济的缩影”。进入21世纪以来,日本综合商社创造了前所未有的良好业绩。2011年,三井物产、伊藤忠商事、住友商事、丸红商事为代表的日本各大综合商社纷纷创造出了历史最佳业绩。在2012年福布斯全球企业2000强榜单上,17家全球贸易公司中,日本商社占有8席,前6名清一色为日本综合商社。

日本综合商社具有两大独特功能:一是提供综合性功能服务。作为一种大型经营综合体,日本综合商社经营范围极其广泛,无所不包。它是以贸易为主体,以产业为后盾,以金融为纽带,具有投资、贸易、金融、情报、人才、组织协调等综合机能于一体的国际化、集团化、实业化、多元化的跨国企业集团。二是获取规模经济。日本综合商社通过建立遍及世界的销售网点、信息网点、金融网点和生产基地,开展跨国经营,进一步强化了它所拥有的各种功能。日本综合商社与日本产业集团(财团企业)有着密不可分的联系,它在诸如能源开发、大型基建等重大项目中,在金融、物流、信息情报、咨询、营销等功能领域直接为制造业企业提供支持,是日本制造产业集团如影随形的合作伙伴。

二、伊藤忠商事的“产业组织商”战略选择

伊藤忠商事株式会社(以下简称伊藤忠商事,英文名称ITOCHU),作为全球领先的贸易流通企业,以其勇于进取精神,适时变革商社业务,2011年度实现营业收入540.93亿美元,净利润38.06亿美元,“时隔9年重新登上了日本综合商社第3位的宝座”,荣列美国《财富》杂志500强第172位。

在伊藤忠商事150余年的悠久历史中,“挑战精神”不仅构成其商道经营的原点,更是百年伊藤忠基业常青的DNA。1858年,公司创始人伊藤忠兵卫开始麻布“出走行商”,以纤维贸易起步的伊藤忠开始了其崎岖的创业历程。1918年,设立纽约办事处,迈出布局海外的重要一步。以

伊藤忠商事、丸红商事为代表的关西系统纤维类专业商社,与日商岩井为代表的钢铁类专业商社,通过扩充新部门、吸收兼并扩大商业权利等方式,掀起了向综合商社迈进的潮流。1993年,成立伊藤忠(中国)集团有限公司,大力推进中国业务。1997年以来,相继发布面向21世纪的经营改革、启动全体员工参与的“ITOCHU DNA”项目、推进“Frontier以世界企业为目标而挑战”中期经营计划,在深入推进实施战略转型的关键节点上,伊藤忠商事做得可圈可点。

如今的伊藤忠商事,施行“双总部”体制(东京和大阪总公司),分别在东京、大阪等地上市,旗下拥有七大业务板块,业务组合均衡:纺织公司;机械公司;金属公司;能源·化学品公司;粮油食品公司;生活资材·住居·信息通信公司。截至2012年3月,共有国内营业所9家、海外营业所115家,全球员工7万余人。

金属板块作为伊藤忠商事旗下的主营业务,20世纪90年代以来着力构筑贯通金属产业上下游的价值链,其经营特征是立足于生产性服务业,以“产业贸易商、投资商”为两翼,以“产业组织商”为主体,运用贸易、投资、金融、物流、风险控制等各种功能,从而实现收益最大化,被称作日本经济产业的“母体”。在资源保障战略方面,伊藤忠商事致力于资源稳定供给,经营特色鲜明。

贸易商:作为日本国家进出口战略的忠实执行者,伊藤忠商事致力于通过占据优势的铁矿石进口贸易,来确保日本国家利益和国内大型钢厂利润。贸易作为伊藤忠商事的核心职能,负责从全球寻求、采购优质商品和服务,增加其附加价值,送至终端客户。伊藤忠商事以黑色金属、煤炭、有色金属开发为重点,谋求扩大从中游到上游的业务,通过与贸易相衔接,构筑以自主开发资源为起点的价值链。在上游金属和能源领域,分享资源价格暴涨所带来的收益。在下游钢铁领域,通过伊藤忠丸红钢铁株式会社国内外100多家分销机构,构筑强大的钢铁流通网络,努力向客户提供钢材采购整套解决方案。通过贸易和销售活动,与客户进行沟通,向上游反馈信息,快速应对急剧变化

的市场需求。

投资者:运用包括并购手段在内的产业投资手段,涵盖从原料、资源开发等上游业务→生产、加工等中游业务→至零售等下游业务各个环节,通过附属子公司进军多种制造业和服务业。在铁矿石资源开发方面,伊藤忠商事与必和必拓等全球大型矿商在澳大利亚经营多个合资铁矿山,年铁矿石产量达1.4亿吨,持权益生产量约1500万吨/年;在煤炭开发方面,在澳大利亚以合资方式持续进行新矿区开发和扩大投资,持权益生产量约800万吨/年;在有色金属方面,在西澳大利亚实施从铝土矿开采到氧化铝精炼的上下游一条龙生产。

组织商:最能体现伊藤忠商事“综合商社”的商业模式特征,它与“贸易商”、“投资商”身份关系密切。它有两个关键职能,一是在全球范围内搜集情报,进入新的业务领域,二是促成贸易。获取上游投资权益与开展贸易经营是伊藤忠商事驱动业务的两轮,但伊藤忠商事最为擅长的优势是,充分发挥组织功能,促使投资与贸易两轮发挥协同作用,正是通过组织功能,从而实现伊藤忠商事向产业链上游延伸的目标。在组织商层面上,伊藤忠商事类似于产业投行,但它不是美国式的金融投行。其产业投行的思维是,先去跟当地人和当地政府打好交道,然后再带领一群实业工厂共同上阵,实现综合商社、实业工厂、金融银行各家企业之间资源汇集、情报交汇、利益共享。这一点,不同于国内中央企业在海外收购中的单打独斗,基本依赖投行,没有协作单位,没有关联企业支持,很难长远布局整个产业链条。

下面,以2008年伊藤忠商事牵头组建日韩钢厂联盟,向巴西钢铁和铁矿石巨头国家黑色冶金公司CSN(Companhia Siderurgica Nacional)旗下子公司NAMISA(Nacional Minerios S.A.)注资获取铁矿石权益的案例,来说明伊藤忠商事如何发挥组织商功能,大幅推进贸易和投资的协同作用。

2008年铁矿石资源价格暴涨,伊藤忠商事抓住有利时机,作为产业组织者牵头组建了日韩企业联盟(包括约占日本粗钢产能80%的前五大钢厂JFE钢铁、新日铁、住友金属、神户制钢、日新制钢,以及韩国最大钢厂浦项制铁),举日本高炉、商社、财团合力参加巴西铁矿石生产、销售商NAMISA公司的国际竞标,花费约4000亿日圆(约合39亿美元)成功取得NAMISA公司40%股权,实现年产2000万吨铁矿石的权益。其中,伊藤忠商事仅仅投入1130亿日元,获得日韩企业联盟中16%的最大权益。2009年末,台湾中国钢铁股份有限公司从住友金属和伊藤忠商事手中分别收购Namisa项目0.5%股权。巧用四两拨千斤之手法,伊藤忠商事赚的盆满钵溢。

CSN公司位于巴西钢铁工业城市沃尔塔雷东达(Volta Redonda),是巴西最大铁矿石生产商之一,铁矿石年产量4000万吨,在满足自己钢厂使用后,剩余全部出口;同时又是巴西第三大钢铁公司,作为巴西最早的全流程钢材生产商,钢铁年产能580万吨。2008年初,CSN公司宣布出

售旗下铁矿石子公司NAMISA 40%股权,并邀请了全球最大钢厂安赛乐米塔尔集团、俄罗斯第二大钢厂谢韦尔钢铁集团、印度艾萨钢铁公司(Essar)及日本财团、中国宝钢、首钢、沙钢组成的联盟和中国投资有限责任公司。世界上最大3家镀锡板生产商之一,镀锡板产量占拉美镀锡钢板总产量的22%。高盛为Namisa资产标出100亿美元价码。CSN不仅拥有矿山资产,同时拥有完善的物流系统,包括拥有铁路股份、建设自己港口,CSN承诺收购者可以同时利用其物流系统。

归纳起来,伊藤忠商事之所以能够做到“四两拨千斤”,成功“组织”起远大于自身的庞大的日韩大型钢厂群体,原因包括:

(1)长期的贸易和投资经验积累。在日本综合商社中,伊藤忠商事在铁矿石对日贸易领域处于领先水平,长期积淀的铁矿石贸易和投资经验受到NAMISA母公司CSN公司好评,这是伊藤忠商事成功运作NAMISA项目的重要前提条件。

(2)组建战略联盟。近年来中国急剧扩大钢铁产量导致铁矿石供需紧张,上游铁矿石资源权益价格暴涨,日韩各大钢厂日益感到资源供应危机,意欲提高各自持有铁矿石资源权益,伊藤忠商事及时抓住了这一日韩钢厂的共同心理和利益关切点;同时,由于NAMISA项目投资额巨量,其中任何一家公司都无力也不愿单独投资,伊藤忠商事深刻洞察到这一商机,及时抓住这一最大限度发挥综合商社“组织商”功能的重要机遇,在获得大型钢厂赞同的基础上,成功组建日韩企业联盟,实现了综合商社、钢厂、矿山“三方共赢”。作为产业组织商,伊藤忠商事通过凝聚拥有共同目标的企业之间的合作关系,来实现自身“贸易和资源投资开发的协同作用”这一战略目的,这是项目获得成功的重要原因之二。

(3)恰当的合作合伙。日韩大型钢厂联合投资NAMISA项目增强了项目的可靠性,能与多家具有强大实力的钢厂成为合作伙伴,稳定NAMISA公司终端销售渠道,这是项目获得成功的重要原因之三。

(4)风险管控到位。在有效控制了投资风险的前提下,实现了商社、钢厂和矿山的三方共赢。海外投资矿山应该高度关注投资项目配套基础设施建设成本和采矿成本,这是重要风险点。全面风险管理(ERM)包括投资项目风险资本管控(RCM)是伊藤忠商事运营管理的重要亮点。伊藤忠商事在考察NAMISA项目时,不只是着眼于对矿山本身投资,更把关注焦点放在了铁路运输、港口作业等全产业链资源掌控上,保证了矿石采的出来、运的出去,确保了投资效益。NAMISA公司所属矿山基础设施完善(包括NAMISA公司收购相关铁路公司部分股权,确保生产规模扩大后也能长期使用铁路基础设施),伊藤忠商事牵头的日韩企业联盟与NAMISA公司签定了长期投资合同,能够统一运营矿场、铁路、港口,确保了在获取权益之后可以立即组织生产、发货,大大缩短了投资回报周期。

(5)得到政府支持。高举国家利益大旗,赢得日本政府

相关机构的关心和支持,这是项目获得成功的重要原因之四。

三、伊藤忠商事是日本钢铁海外战略的缩影

日本综合商社密切配合日本钢企海外布局战略,积极携手日本五大钢厂,推动海外国家终端用钢战略客户与日本钢铁企业开展合作,精心部署钢铁加工物流网络,配合日本汽车厂商等海外生产据点采用新日铁、JFE生产的高级钢材,已经从单纯的以贸易为主转变为由贸易和事业组成的复合结构。日本著名钢铁加工分销商美达王(Metal One)、浦安钢铁物流基地是日本钢铁供应链分工协作机制的典型代表,具有自主创新理念和能力强、行业管理有序、钢材加工标准化、用户稳定性好、营销管理水平等特点。日本钢厂借助中转仓库,将钢材分散存放在各主要钢材消费地,实现对订单的快速响应;钢材加工企业以小批量、多批次的方式,组织加工和配送,与终端用户需求实现无缝对接,最终实现钢材从生产到终端的全供应链“零库存化”。日本钢铁企业依托综合商社提高海外钢材加工和销售能力,综合商社促使日本钢铁企业向海外转移,从而实现本地化生产供应。日本综合商社在钢铁流通整条供应链中,扮演着订单组织者和信用管理者的角色,使得钢铁供应链各环节分工协作更加高效、有序,大大降低了钢铁流通过程中的物流成本和资金成本。以伊藤忠丸红钢铁株式会社为例,它不仅与中石油合资建成了巨龙钢管公司,还与中国铁路物资总公司合资成立了中铁伊红钢板桩公司,从事钢板桩等产品出租销售,全力开拓中国市场。

同时,日本综合商社积极沿着钢铁产业链向上下游扩展,加大横向多元化经营力度。日本各大综合商社为了提高经营效益,不断扩大经营范围,产品涵盖铁矿石、焦煤等炼钢原材料,以及钢铁制品、机械、制造、建筑等下游用钢产业,为提高日本钢铁产业国际竞争力作出了很大贡献。

四、对中国钢铁流通企业经营模式的启示

伊藤忠商事金属板块“产业组织商”的成功要素,对中国钢铁流通企业有重要借鉴意义。

1. 在上游铁矿石资源获取方面扮演“组织商”。现代企业竞争不再是单个企业间的竞争,而是整个产业链的竞争,产业链竞争要求上下游告别零和博弈,提倡上下游合作,打造共赢的延伸增值价值链。中国钢铁流通企业正在大力推进的围绕重点钢厂战略性客户的集成原料供应和成品采购闭环业务,可以充分借鉴伊藤忠商事“产业组织商”的经验,联合国内合适的钢厂,在铁矿石投资、生产、采购、销售诸环节充分协同,提升行业资源“组织能力”,为其提供优质价优的稳定资源和畅通的钢材成品销售,让其专注于钢铁生产环节,推动集成供应和闭环业务再上新台阶。

2. 在下游销售及增值方面扮演“组织商”。

(1)大力开展行业模式创新和转型升级。通过中国钢铁流通企业钢材流通行业协作平台,大力推进社会钢铁贸易商的整合,将其“组织”进入钢材营销网络,增强中国钢铁流通企业钢材终端服务能力和对钢厂的议价能力,牢固树立在流通领域的引领地位。2012年,由五矿发展股份有

限公司作为主发起人,会同广东物资集团公司等11家国内实力型钢铁仓储物流、商贸流通、信息技术与服务企业共同成立的中国钢铁流通e联盟成立。中国钢铁流通e联盟具有高度数字化、标准化、网络化、联盟化、开放性的鲜明特征,是一个面向全国钢铁流通公共服务平台、资源整合平台及业务协作平台,通过行业“聚合”,提升“流通环节价值”。

(2)结合地方政府十二五规划,瞄准地方政府在发展中区域重点推进和扶持的特色产业集群,推进钢材仓储加工配送建设,配套分产业的区域物流园区建设。钢铁物流园具有增值服务型、集成化的流通优势,内涵交易、仓储、加工、配送核心功能,具有金融物流、融资担保、综合保税等公共功能。物流园代表了钢铁贸易模式向服务盈利模式转变,必须要根据当地需求,建成相应的物流加工基地,提升物流园对工业的支撑力。分地区、分产业(如建筑、汽车、电器、船舶等行业客户)建立起完整的供应链体系,推动中国钢铁流通企业与地方政府主推的特色先进制造业联动发展,在推动地方工业转型升级过程中扮演领头羊作用,实现十二五规划的宏伟愿景。

中国钢铁流通企业需要打造集钢铁贸易、仓储、加工、配送和电子商务于一体的钢铁流通综合服务能力。在上游与钢厂、银行合作,在下游与终端用钢客户合作,打通钢铁供应链上下游,确保钢材和资金供应链安全、高效闭环流转,提高流通效率,降低流通成本,提高我国钢铁流通领域的产业综合竞争能力。

参考文献:

1. 田中隆之. 综合商社の研究:その源流、成立、展开. 日本东洋经济新报社 2012.
2. 福布斯中文网. 2012 福布斯全球企业 2000 强榜单出炉. http://www.forbeschina.com/review/list/001_873.shtml.
3. 伊藤忠商事. 伊藤忠商事公司介绍, 2012.9.
4. 白益民. 三井帝国在行动:揭开日本财团的中国布局. 北京:中国经济出版社 2008.
5. 我的钢铁网. 日韩7家企业联合购得巴西CSN铁矿石子公司. [Namisahttp://news.mysteel.com/08/1027/15/0E2EACE9132BC82E.html](http://news.mysteel.com/08/1027/15/0E2EACE9132BC82E.html)
6. 浦江金融瞭望. 日本钢铁商社未来发展战略透视, <http://xiaozi.renren.com/xiaozi/234294/356972087>.
7. 中国钢铁工业协会. 2012年第三次信息发布会新闻稿. <http://www.chinaisa.org.cn>.
8. 蔡进. 第七届中国钢铁流通促进大会暨首届中国国际钢铁流通博览会. http://www.custeel.com/meet.do?method=meet_detail&from=u&t=1_1&id=0000130868&dh=会议.

作者简介:刘庆贤,管理学博士,北京交通大学中国产业安全研究中心经济学博士后,讲师,就职于中国五矿集团公司,国务院国资委挂职干部。

收稿日期 2012-12-08。