

关于景德镇陶瓷企业经营导向的战略思考

赵松发

所谓企业的经营导向，实际上就是指包括生产与销售在内的企业经营发展战略的一种模式，其核心的问题是企业应该生产什么产品和如何实现产品的商品价值。符合客观实际的正确经营导向可以把企业引向不断发展的成功之路；脱离客观实际的错误经营导向必将导致企业的失利甚至夭折。因此，制定正确的经营导向，强化商品经济观念和市场观念，自觉地逐步将企业的经营活动纳入“以销定产”、“产销结合”的经营轨道上来，这对提高企业经济效益，扩大我国对外出口贸易，无疑是具有现实意义和战略意义的。本文将在这一主导思想下，联系江西省景德镇陶瓷工贸企业的经营实际，就如何制定正确的经营导向作一粗略的探讨。

一、当前企业经营现状的分析

工业发达国家的工商企业在发展商品经济过程中，根据市场需求的变化，形成了“生产导向”、“推销导向”“市场导向”这样三个不同发展阶段的经营导向。依据这样的理论划分和本人的认识水平以及所掌握的资料，对当前景德镇陶瓷工贸企业的经营现状作如下基本分析。

景德镇是我国历史悠久、举世闻名的“瓷都”。解放以来，特别是近十年来，景德镇陶瓷工业有很大发展，1987年日用瓷总产量比1949年增长4.8倍多，从1980~1987年共出口创汇两亿多美元，年平均创汇额比1949年增长149倍多。目前已发展成为拥有陶瓷企业上百家，包括陶瓷原料、陶瓷机械、陶瓷科研、陶瓷销售等在内的较完整的重要陶瓷生产和出口基地。

然而，即使在这样具有一定规模和经济实力的企业群体内，其经营仍然基本上处于生产导向阶段。具体反映在：

首先，从企业经营指导思想上看，由于长期受产品经济和小生产习惯势力的支配，生产企业无需也无法将市场观念摆在企业经营活动的主导地位。这就导致企业决策者的经营活动的重心和精力集中在企业生产上，据此制定企业的经营策略和安排企业生产计划，从而着眼点是企业的固有生产能力，关心的对象是生产问题。

要，而且时机已经成熟。这个公司应具有独立的、排它性的销售渠道，能实施有自身特色的销售策略，并以此为中心，向周围辐射，形象地说，就是伸出“拳头”打出去，然后伸开五指，向东欧、南欧、北欧、西欧辐射。目前，这个想法在我的建议下，正在作进一步的可行性研究。

在加快布点工作中，肯定会遇到各种各样困难，特别是抽调一批又一批精干的外销业务

员常驻国外，必然会加重各商品部人手本来就不够的困难。我们应该立足全局，放眼长远，为发展外向型经济多出一份力。

到海外去布点，本身就是力量的象征，布点越多，实力越强，同时，意味着回旋余地越广，发展潜力越大。它对于提高企业的凝聚力、向心力，加强工贸联合，无疑，也是一种凝结剂和催化剂。

其次,从整个出口陶瓷产品的结构看,由于生产导向观念的制约,导致景德镇陶瓷对国际市场的适应,长期处于被动落后状态,难以随着国际市场变化而不断提高其竞争力和占有率。这不仅是因为部分产品的质量和花色品种满足不了特定市场的需要,关键在于整个出口陶瓷产品结构的组合基础是建立在生产导向上,一方面,现有产品不是以满足市场需求而不断开发的新产品为主体,而是以沿袭几十年甚至上百年的老产品为主体,另一方面,部分产品,特别是新花日用瓷产品,几十年来虽有程度不同的更新换代,但决定产品更新换代的依据,不是取决于市场需求,而是取决于企业的科技工艺水平和能否形成批量生产的生产能力。所以,尽管景瓷长期以来形成了多样化、系列化并具有自身特色的产品结构,但按其组合过程和组合类型看,仍然是属于以目标生产为主导的生产导向型。

再次,从出口销售方式看,外贸企业在生产导向基础上所形成的销售方式是以推销为目标的销售导向。其主要特点是,生产企业能生产什么产品,外贸企业就推销什么产品,以推销“现货”为主,凭靠历史形成的景瓷在国际市场的声誉去占领市场,引导需求。这样的营销方式怎能在工业发达、消费水平高的国际市场上,与日本、联邦德国等先进产瓷国的工商企业进行竞争。

通过上述分析,景德镇陶瓷工商企业的出口经营现状,从总体上可以作这样基本的定语:是由生产企业的生产导向与外贸企业的推销导向自然结合的“以产定销、产销结合”的生产导向型。当然,需要指出的是,这种经营导向现状并不仅仅存在和发生于景德镇,而是在我国各产瓷区乃至许多行业均具有普遍性。其形成的原因是多方面的、复杂的,有历史的原因,也有现实的原因,有外部环境的原因,也有企业自身素质的原因,有体制上的原因,也有管理上的原因。

二、企业经营导向目标模式的构思

这里所说的企业经营目标模式,是指企业在对市场总需求、市场竞争等各项客观因素不可控制的条件下,如何发挥企业经济实力(包括人、财、物等资源)和经营潜力等可控制因素,生产适销对路的产品,并通过流动实现其商品价值而制定的经营战略的决策方案。

鉴于目前景德镇陶瓷工商企业在总体上尚处于生产导向阶段的基本现实,我认为拟首先在发展景瓷出口这一特定的目标经营范围内,构思企业的经营导向目标模式,即:在多层次目标市场导向下,组合多层次而又具有景瓷特色的产品结构,通过多层次的销售渠道,实现景德镇陶瓷在国际市场占有率和竞争力发生由量变到质变的新飞跃。

我之所以构思出“三个多层次、一个新飞跃”的陶瓷出口企业经营导向目标模式,主要基于对以下几个相关问题的综合思考。

(一) 关于选择多层次目标市场的问题

任何企业对市场需求的了解和满足都是相对的、有条件和有选择的。在国际陶瓷市场需求日趋多元化、多层次,生产企业之间竞争日趋激烈的条件下,选择一定的目标市场是企业制定符合客观实际的经营导向目标模式的必要前提。景瓷已向世界一百多个国家和地区出口,今后应以现有的市场占有率为基础,从两个不同的角度,调整组合成多层次的目标市场。

其一是从市场地域分布的角度,根据地理环境、人口特点、社会因素、风俗习惯的不同,以及对景瓷了解和喜爱程度的不同,确定不同层次的地域性目标市场。

其二是从市场需求结构的角度,按不同地域市场消费者的购买能力、消费心理、社会阶层等各种因素的不同,确定不同层次的需求性目标市场。

（二）关于组合多层次产品结构的问题

目标市场的确定可以引导企业生产出适销对路的产品，而企业能否生产出成功的产品则是全部经营活动成败的关键。因此，多层次目标市场要求必须组合与之相适应的多层次产品结构。从景德镇现有陶瓷生产布局和产品情况看，已经形成了一定规模的多层次。例如，从用途上可分为日用瓷、艺术瓷和其它工业用瓷；从装饰方法上可分为釉上彩瓷、釉中彩瓷和釉下彩瓷，从质量档次上可分为低档瓷、中档瓷和高档瓷，等等。今后产品结构调整的战略目标要求是：在现有产品分工的基础上，根据目标市场的需求，确定各层次之间的发展重点，组合成新型的又具有景瓷特色的产品结构。其基本点有三条：

1. 以发展传统名牌产品为“龙头”，在国际市场树立名牌的声誉。景瓷已有先后荣获四块国际金牌、七块国内金牌和四块银牌奖的传统名牌产品，这不仅在国内市场享有较好声誉，在国际市场亦有一定竞争力。今后的问题是要在保持和发展景瓷特色的基础上，提高产品质量，增加花色品种，扩大生产批量，以满足现有市场的需求和开拓新的市场，形成一种市场需求导向，提高产品的身价和卖价。

2. 以改造新花日用瓷产品为主体，形成新的出口“拳头”产品。无论从国际市场需求量还是景瓷目前生产布局看，新花日用瓷都处于主体地位，必须下决心把改造现有新花日用瓷作为调整产品结构的重点。一是产品质量要上一个档次，由现在的低中档为主转到中高档为主，二是品种、花面要根据市场需求不断更新换代，大力发展适销对路的各种配套新花日用瓷，三是对既不能打进国际市场，又在国内市场日趋“疲软”的产品下决心转产淘汰，以便更有效地利用原、燃材料。

3. 以开发新型产品为导向打进国际高档市场和开拓新型市场。一是开发特定市场需求的新器型、新花面产品，如宇宙瓷厂近年开发出的“十二金钗”、“颐和园”等彩盘产品，在美国这一特定市场上获得了空前的成功，为我们提供了一条开发新产品的途径；二是开发特定使用价值的新用途产品，如“微波炉”日用瓷等，国际市场需求潜力很大，而目前景瓷基本上是空白点，应加以研究开发；三是开发用特定原材料制成的新材质陶瓷产品，如“稀土瓷”、现代工业用瓷等产品，应加快研制步伐，尽快形成批量生产，打进特定的目标市场。

（三）关于形成多层次销售渠道的问题

我们在重视发展出口瓷生产的同时，必须十分重视疏通出口瓷的流动渠道，不断改进推销方式，强化推销手段，形成多层次销售网络，将景瓷出口产品在目标市场上高效率地实现其商品价值。

如何形成多层次销售渠道和销售网络。一是继续沿用与国外中间商之间的“一对一”的传统推销方式。几十年来，经营景瓷的国外中间商已逐渐发展到几百户，其中有上百户是属于老客户，形成了具有一定规模的中间商销售网络。我们应把继续做好对中间商的推销工作视为疏通销售渠道的重点层次加以巩固和扩大。二是选择重点国际陶瓷市场开设景瓷出口的销售“窗口”。这一推销方式的明显优点是信息反馈准确，中间环节减少，自我应变能力强，有利于提高产品的出口成交价和市场竞争能力。三是以推销新产品和特种工艺瓷为主要目标，采取组织各种出国展销、选派人员推销等直接推销的方式。

通过上述三种销售方式，实现一个由量变到质变的新飞跃的总体经营发展目标：由主要依靠增加数量、增加市场占有率来扩大出口创汇转变到主要依靠提高每件瓷的创汇率，提高市场占有率来扩大出口创汇，从而在景瓷出口数量基本不增加的条件下，实现出口创汇总额逐年

递增××的发展速度。

三、目标模式的实施战略

如果说分析经营现状、制定目标模式是确定企业经营导向的第一和第二个环节的话,那么,制定如何实施企业经营目标的具体战略措施,则是关系到企业导向能否按目标模式实现战略转移的决定性环节。

从总体上、战略上构思景瓷工贸企业的经营导向目标模式,与目前陶瓷工贸企业具体的、现实的经营目标既有联系又有区别,因此,这里所说的实施战略也仍然是从总体上来谋划,确切一点说,是提出如何实施目标模式的一些战略思想。

第一,统一经营指导思想,充分认识企业经营导向战略转移的必要性和可能性

首先,要在选择哪种类型的经营导向作为企业经营目标的问题上统一认识,也许有些企业经营者会提出这样的问题:只要我们企业的产品卖得出去,能获得利润和换取外汇,就没有必要去考究它是生产导向还是市场导向。但商品经济的规律决定,任何地区的市场需求,任何产品的市场需求,其稳定性总是相对的,而多变性则是绝对的。若我们的企业一直停留在生产导向的不变状态,那将势必有一批企业陷入“产品大量积压、资金周转困难、贷款发放工资”的内外交困的被动局面。所以,我们必须在牢固树立商品经济观念、市场观念、竞争观念的前提下,清醒地预测未来,筹划未来,从目前的生产导向逐步转向市场导向,制定企业的经营战略目标,以提高企业对市场需求的应变能力。

其次,我们不仅要认识到转变经营导向的必要性,还必须认识到实现转变的可能性。其主要有利条件:一是国际市场环境对我转为有利。随着我国对外开放政策的贯彻实施,加上国际局势趋于缓和,以及世界贸易的缓慢增长,使我国对外贸易正处于一个空前未有的有利时期,特别是世界经济结构的变化和世界贸易中心日趋向亚太地区转移,以及美国贸易政策的调整,这无疑给包括中国在内的发展中国家通过大力发展劳动密集型产品,打入国际市场提供了有利的机遇。二是景瓷在国际市场的潜力大。由于历史的条件和几十年来的发展,景瓷在国际市场形成了程度不同的竞争力,平均每件瓷换汇率之高和平均换汇成本之低,一直名列我国各产瓷区之前茅。三是景瓷企业技术力量雄厚,特别是通过近年来的技术改造,在一定规模上具有按照目标市场的需求生产适销对路产品的能力,所以,只要我们抓住机遇,制定正确的经营目标,充分发挥企业各方面的潜力,景瓷完全有可能在巩固原有国际市场的基础上,开拓新的市场,打进高档市场,与国外先进产瓷区一争高低。

第二,按照分类指导的原则,因企业而异、因市场而异地实施经营导向的战略转移

实现企业经营导向的战略转移,既要着眼于市场需求,又要立足于企业经营实际。值得一提的是,即使在美国、日本等工业高度发达的国家里,尚有许多企业,其中也包括大企业,至今仍然停留在推销导向阶段,有少数企业甚至还处在生产导向的阶段。因此,在具有一定规模的景瓷企业群体内,只能是在确定总体经营导向目标模式下,区分企业之间的不同实际情况,有选择地分步实施。就目前各企业的情况看,拟在产品有一定竞争力,设备、技术、经营管理等方面素质较好

(下转第 62 页)

得愈益显著。例如,为对付日本、南朝鲜出口敏感性产品而实行的反倾销措施已初露端倪;近来,欧共体为对付据称是低价倾销的商品而采取的惩罚性措施,涉及到数百万美元的日本电子打字机、录像机等产品。此外,欧共体还通过立法,对进口零部件在欧洲组装的产品征收反倾销税。对此,新加坡、台湾和其他一些亚洲国家(地区)甚为担忧。

为了把反倾销推广到服务贸易,欧共体正

考虑对南朝鲜现代财团所实行的不公平的、损害性的低运价进行罚款。欧共体正努力促使国际社会承认“选择性”保障条款。对“受到损害”的工业部门,欧共体将增加贴补。令人关注的是,欧共体还打算协调它的产品标准和证明程序,使之有利于欧洲的生产商而不利外来的供应商。

译自《南方》1988年12月号



(上接第44页)

的中型以上生产企业,率先按市场导向的目标模式实现企业经营导向的战略转移,待取得初步成功经验后再逐步推而广之,

在注意因企业而异的同时,还应注意因市场而异地确定企业的经营导向。从出口市场与内销市场的关系看,生产出口瓷的企业一般应以市场导向为主,确定企业经营目标和战略决策,而生产内销瓷的企业,目前则主要是如何通过发展生产以满足国内市场旺盛的需求。从出口市场的不同层次的目标市场看,对已经占领的现有市场,企业主要是在提高质量的前提下满足老客户的需要,而对尚未打进的目标市场,特别是对需求层次较高竞争又激烈的市场,则必须通过经营导向的战略转移,制定市场导向下的企业经营目标和实施经营目标的战略步骤、经营策略。

第三,通过深化经济体制改革,实现在总体目标模式下的工贸结合,统一对外

从一定意义上说,景德镇陶瓷企业能否在总体上实现经营导向的战略转移,取决于工贸企业能否通过深化改革,在总体目标模式下形成联合经营的统一体。鉴于长期形成的由外贸企业独家经营的客观现实,目前景德镇陶瓷工业企业尚未具备自行直接出口的“一步到位”的改革条件,因此,我认为应循序渐进地深化外贸经济体制改革。

当前,我们应在如何突破“独家经营”的问题上进行必要的改革,我认为,可先实行三种不同的出口经营方式同时并举:一是选购出口,即以外贸企业选购出口为主体,确保国家指令性出口计划的完成;二是代理出口,即选择具备条件的工业企业实行出口代理制,分担合理数额的指令性计划指标;三是联营出口,即在自愿组合的基础上,在局部范围内,实行“以工为主、工贸结合”或者“以贸为主、工贸结合”的联营出口,为下一步深化改革探索经验和路子。

根据经济体制改革总的精神,外贸体制改革的最终目的是实现工贸一体化直接出口,这就要求我们从现在开始构思景德镇陶瓷工贸企业体制改革的目标模式,一俟时机和必备的条件成熟,果断地付之实施。我们完全有理由深信,随着整个经济体制改革的逐步深化,景德镇陶瓷工贸企业能在认识一致、目标一致、利益一致的基础上,实现完整意义上的工贸结合、统一对外,从而,在总体上实现企业经营导向的战略转移。

