

关于三年外贸体制改革的探索与实践

万彦信

全国外贸系统自 1988 年开始实行三年承包经营责任制,同时在外贸轻工、工艺品、服装三个行业试行了以自负盈亏为核心的改革。

这项新改革试验,是在国内外严峻形势下进行的。在国际上,世界经济增长减缓,区域性贸易保护主义抬头;在国内,资金、原材料短缺,产品成本和收购价上扬,外贸经营秩序混乱等等。在经历了困难和两种机制转换的考验之后,已取得可喜的成效。

从微观上看,试点企业大多在战胜困难和外部挑战中,获得了新的生机和活力。企业内部经营机制有了明显改善,扩大了出口的能力,效益状况,经济实力和后劲均有所提高,在整个外贸系统都显示了非凡的进步。从宏观上看,改革试点为全国外贸体制改革的深入,经营机制的转变,企业进入全面自负盈亏、自主经营、自我约束的良性发展轨道,创造了新经验,探索了新路子。本文仅就结合上海市轻工业品进出口公司等三年改革试点的情况,对我国外贸体制改革中的几个问题作些研讨。

一、外贸体改的发展和基本目标

外贸体制改革是我国经济体制总体改革的一部分,它可以上溯到 1979 年开始的初步改革尝试。当时,为适应我国对外开放、对内搞活的需要,国家扩大了外贸经营渠道和企业经营自主权;初步探索了工贸结合、技贸结合、产销直接挂钩的途径;实施鼓励出口措施,诸如出口外汇留成、出口奖励等;实行经贸部和地方两级行政管理体制。1987 年又实施进一步改革,以条条为主采取了外贸专业总公司与分公司的经营责任制,1988 年又改为以块块承包为主,即以地方为主的经营责任制。

十多年外贸体改取得了很大成绩。它进一步发挥了各地方、各部门、各类外贸企业和生产企业扩大出口的积极性,对于改善企业内部经营机制,扩大进出口贸易,促进对外贸易的发展,起了重要作用。出口有了较大发展,国家外汇收入和储备增加,进出口商品结构和贸易平衡状况有了明显改善。但是,现行外贸体制仍然存在一些不够完善之处,主要是:外汇留成水平不一致的不平等竞争条件尚未消除,外贸企业的自负盈亏机制基本没有建立;外贸公司过多、过滥,助长了外贸经营秩序的混乱;外贸领域存在的统负盈亏的“大锅饭”状况尚未根本扭转;宏观和微观、地方与企业的责、权、利仍然脱节;创汇与创利的矛盾尖锐,企业外汇留成水平不一,负盈不负亏,以致抬价抢购、低价竞销、肥水外流等情况严重存在;外贸宏观经济效益下降,亏损继增,企业效益滑坡,已成为制约我国外贸出口的进一步扩大、改革深化的障碍。

按照马克思的价值理论,商品交易,无论国内还是国际,进口

还是出口,都要实现价值的增殖,这也是我们搞好外贸的必备观念。过去,我们只把出口创汇目的看作是为了进口国家急需的商品,即只注重一种使用价值与另一种使用价值的交换,而忽略了交换中的价值量,尤其是交换中的价值增殖量。在当前有计划的商品经济条件下,我国的外贸不仅需要不同使用价值的交换,而且更需要把价值增殖提到重要位置上来。社会主义建设资金的积累,国力的壮大,不能象资本主义国家那样靠掠夺和剥削,而只能靠自身的努力,靠效益的增加。因此,外贸体制改革如何走上通过商品国际交易而获取提高经济效益的轨道,就成为一个不仅须从理论上、而且亟待在实践中探索解决的重大课题。

在理论上,党的十三届五中全会明确提出要“始终把不断提高经济效益放到经济工作的首要位置上来”。据此,外贸体制改革也必须坚持这一总体指导思想。我国经济体制改革的总体要求是要建立社会主义公有制基础上的有计划商品经济体制,实行计划经济与市场调节相结合的运行机制,在改革中促进经济效益不断提高。外贸体制改革必须服从这一总体要求,同时又须考虑到自身特点,面对国内有计划商品经济与国际市场经济之间的矛盾,采取相应的措施与策略,使之利于保证和推动国家对外贸易持续、稳定、协调地发展。但其根本目标还是为了提高经济效益,减少亏损,增加国家财政收入和外汇收入,使我国外贸走上良性发展轨道。

为了实现这个目标,对外贸经营企业实施自负盈亏、自主经营、自我约束、自我发展则是其必然途径。由此,外贸体改的方针和做法就应是:从建立自负盈亏的机制入手,使对外贸易逐步走上统一政策,平等竞争,自主经营,自负盈亏,工贸结合推行代理制,联合统一对外的轨道;逐步建立和完善法令制度完备、各方关系协调、富有竞争能力、充满生机活力的社会主义外贸管理体制。其模式大体为:政企分开,权责统一,适当集中,合理分工,自负盈亏,自主经营,自我约束,自我发展。通过改革深化,最大地调动中央和地方、政府和企业发展外贸的两个积极性,增强外贸企业的动力、实力和对外竞争力,提高国际市场的占有率,以获取参与国际分工和世界贸易的收益,为社会主义四化建设服务。

在实践上,国家选择了外贸轻工等三个行业,开始了以自负盈亏为核心的新改革试点。三年实践证明,这条路子基本是成功的。

从上海市外贸系统试点行业的情况看:三个行业共涉及市外贸轻工、文体、自行车、钟表、玩具、工艺品、抽纱品、服装、手帕、家纺、针织、丝绸、畜产品等14家外贸企业(其中丝绸、畜产进出口公司是部分商品实行自负盈亏)。这些企业实施自负盈亏承包经营的基本做法是,外贸公司向国家(地方政府)承包出口创汇和上缴外汇指标,指标一定三年不变。但另行制订各年度的工作指标等,则在承包基数上参照上年完成实绩,分别予以滚动递增,作为激励企业奋进的考核依据。企业实行独立经营,自负盈亏,亏损则由企业用留成外汇额度调剂人民币和出口退税弥补。3年经营结果是,这些企业出口创汇年率均超承包基数近50%,大部分试点单位都实现了自负盈亏有盈余,基本改变了过去出口效益差、亏损大的局面。

再以上海市轻工业品进出口公司为例,1988年开始试点前,效益是三个行业中的倒数第一。改革试点后,企业盈亏状况有明显改善。1988年计划指标(即向国家承包出口创汇基数下同)为×亿美元,当年完成实绩为×亿美元,超额21%;1989年计划指标(因一部分经营商品划归生产企业自营出口而作调整)为×亿美元,当年完成实绩为×亿美元,超额57%;1990年计划指标为×亿美元,当年完成实绩为×亿美元,超额60%。三年完成实绩与工作指标相比,也分别超额1%、25%、24%。在出口创汇增幅较大的前提下,公司税后换汇成本与三年前的水平相近。1987年自负盈亏前,公司处于严重亏损状态。三年中,企业基本自行消化了出口亏损,还盈利数千万人民币,实现在确保完成计划出口创汇任务基础上自负盈亏、略有盈余的较佳成绩。

二、改革实践及其成功之路的启示

1991年外贸企业要全面实行自负盈亏的新改革,先行一步的试点单位给理论探索和改革实践提供了哪些有益经验和思路?从总结上海市轻工业品进出口公司三年改革的实践中,大致有如下几点启示:

1. 树立效益观念,建立自负盈亏体系

长期以来,在外贸企业中“外贸亏损无害”的思想观念和只顾完成出口,忽视经济效益的旧习盛行。现在,企业要从统负盈亏、吃国家财政“大锅饭”转到自负盈亏,确实是一个深刻的变革。企业经历了一个“断奶期”的严峻考验后,干部群众的效益观念已大为加强,大家把经济效益视为企业的生命,过去那种马马虎虎、大手大脚的大少爷经营作风已被当家理财、精打细算、群策群力、开源节流的作风所取代。企业从粗放式的单求数量的经营转向了精细式的讲求质量和效益的经营。

三年中该公司已初步建立了确保企业实现自负盈亏的一个纵横向控制体系。从纵向看,公司自上而下对各业务部实行了分部“自计盈亏、灵活经营、优化组合、下放权力”的措施,以公司承包指标为基本标的,层层落实承包经营责任,建立健全目标管理和岗位责任制,把核定的出口创汇、用汇、换汇成本、费用率、库存定额和应收帐款等6项指标结合承包下达到业务部,同时下放10项权限,配以严格的考核奖惩措施,使责权利结合起来,着重进行完成指标和效益考核。现在公司上下形成了核算之风,成交、出运甚至出差、电传等要算帐,形成了从公司到部科、班组的三级核算网络。

从横向看,公司将经理办、企管办、计划、财务、仓储以及业务部门等组织起来,建立每季一次的“经济效益分析会”制度,定期对全公司及各业务部业务进展情况,经济指标实绩,成交出运、库存、费用、资金周转等状况进行研讨分析,发现问题,研究对策,及时纠正,对效益实施动态管理。通过这项制度,公司采纳了综合出口效益分析,压缩、处理不合理库存,健全货源收购、库存管理制度,催收欠款,处理呆帐,以及加强新商品开发、海外经营开发等一批好的对策措施,大大增强了企业的自负盈亏能力。

2. 灵活选择经营,拓展自主经营之路

三年改革中,该公司不仅要使原有经营商品扭亏为盈,而且还面临着外部的冲击,即由于一批工厂被批准自营出口,使一些原由公司经营的如名牌自行车、缝纫机、搪瓷不锈钢器皿、电池等出口效益高的商品相继转为自营,剩余的商品换汇较高,且轻工产品大多系三类开发经营商品,不同口岸、各类公司竞争激烈,公司不仅面临效益滑坡的危机,甚至出口货源也将成“无米之炊”。

面对重重困难,公司采取了以变应变的策略,摒弃了以往外贸口岸公司统包统揽、独家垄断经营下的传统做法,革除成规,扬长避短,借鉴国内外同行的经验,采取灵活择优的方式,探索并走出在国内有计划的商品经济与国外市场经济条件下外贸自主经营的道路。

三年中公司已从过去的收购出口单一方式,发展到运用进出口结合、内外销结合、主营兼营结合、自营代理结合、收购联营与搞合资合作结合、公司经营与海外拓展相结合等多种方式,扩大适销货源基地,扩大出口创汇,争取更多的效益。

公司还在硬件和软件建设上下功夫,形成“十优”的自主经营特色。在硬件建设上,公司在货源布点、培育基地上“择优”;在商品质量和产品结构档次上“创优”;在海外市场开发和售价上努力“争优”;在新商品开发和系列化发展上“求优”;在资金使用和原辅材料供应上“保优”。在软件建设上,

公司通过服务、商标、包装、履约和信誉上“创优”，盈得客户，拓展市场，增强了企业的应变能力和活力。尽管三年中划出近2亿美元的自营商品，但是企业依靠灵活经营增加了“造血”能力，形成了一批新货源基地，开发了一批新商品出口，赢得了一批新客户新市场，保持了综合经营的实力。

3. 加强内部管理，完善自我约束机制

自负盈亏的改革使企业有了外部压力，这种压力使企业产生了加强自身建设、搞好基础管理、迎接挑战的动力。公司把搞好企业管理，确保企业经济活动能科学地合理、合法运转，健全和完善自我约束机制，作为提高经济效益的基础工作来抓。

三年中公司采取了一系列强化企业基础管理和各项专业管理的办法，把加强内部管理、健全规章制度与完成出口指标、工作考核奖惩结合起来，把层层承包经营责任制与抓好思想工作、文明建设、提高企业素质结合起来，扭转了承包代替管理的偏向。各级行政业务干部都明确了业务思想工作“双肩挑”的职责，形成了党政工团共管文明建设的局面。三年来，公司组织力量修订了64份规章制度、16项岗位责任制，形成了内部矩阵型管理网络，理顺了内部经营管理机制，使各项工作有章可循，环环相扣，运转有序，使业务、政工、行政、后勤以及外销、货源、单证、储运等岗位各守其职，各负其责，避免了违纪违法经营和差错损失，减少了经济效益的人为流失。

公司还把领导决策的科学化、民主化建设，作为完善自我约束机制的重要工作。企业实行总经理负责制后，建立了以总经理为中心的业务指挥经营管理系统和以党委为核心的监督保证体系。领导决策须遵循“三项原则”、“五个步骤”，即经理决策要“正确处理国家、集体和个人利益”、“实行民主和科学论证”、“领导、群众、智囊团三结合”的原则，聘请富有经验、知识的同志为公司智囊团成员或顾问，发挥咨询参谋作用，总经理对重大决策，须广泛听取干部群众意见，经职代会审议后才作出。因此三年改革试验中公司的重大决策措施基本都得到群众的支持，贯彻实施较为顺利，使企业减少了失误和阻力，形成了同舟共济、群策群力的新局面。

4. 优化出口结构，确保自我发展后劲

随着国际轻工市场的变化和产品的升级换代，国内外竞争加剧，上海轻工产品要进一步扩大出口，面临后劲不足的危机。公司现有的出口商品结构已日显不适应了，商品老化、档次趋低、适销货源不足、出口商品附加价值不高问题突出。

公司自负盈亏后，不仅把目前的生存放在重要位置，而且注重发展后劲、改变只顾眼前任务、不顾长远发展的作法，克服了承包中的短期行为，花了较多的时间，组织内部专业人员，上下结合、内外结合，全力抓好商品结构调整“系统工程”。对所属12个业务部的38类商品、400余个品种进行分析排队，对商品的历史、现状、客户、市场和价格及其发展前景趋势，作细致的调研，按照“压缩淘汰”陈旧不适销的、“填平补足”适销而缺货源的、“巩固发展”多功能系列化的、“开发升级”高档次高附加值商品的方针，分部认真实施结构调整，并在此基础上研制了公司五年内较为科学合理的发展规划，确立了逐步把公司建成一个以经营日用工业品为主的、进出口结合、内外销结合、多元化经营的有活力、有竞争力和有实力的现代化、国际化、实业化的经营群体的长远发展目标。使企业处于处变不惧、循序发展、目标明确、稳步前进的良性运行机制下。三年中，公司先后压缩高亏商品电视机等的出口将近一亿美元；淘汰了低档肥皂、搪瓷器皿等十多种不适销商品的出口；通过工贸合作，联营扶植，调整新建货源点数十家，新增供货能力约数亿元人民币；拓展单件商品的多功能化、系列化，初步形成了家用缝纫系列、工业缝纫设备系列、家用厨房用具系列、日用小五金系列、室用装饰品系列，以及洗澡、护肤、美容品的“蜂花”、“美加净”、“白猫”系列等十多个；三年中通过中外合作合

资、引进设备技术、定牌来样仿制,开发出口中高档新产品如碳氟隆复合底不粘锅、调温喷雾蒸汽熨斗、可充用式双光电筒、收录机电子钟组合等一批,还有些产品通过质量、标准、外观装饰的升级,打进了新市场,如节目彩灯近年来相继获取了美国、意大利等国标准,批量地进入欧美市场,一改过去轻工商品主销第三世界的状况,提高了身价,获得了较高效益。

自今年开始,国家决定在全国推行以自负盈亏为核心内容的外贸体制改革,这是多年来外贸体制改革探索和进一步深化的必然结果,也是对三年来改革试点单位经验与成效的总结。它是对外贸出口长期依靠国家统负盈亏大锅饭的重大历史性突破,对外贸发展具有继往开来的至关重要的作用,必将为我国外贸事业的发展开辟灿烂的前景。为更好地实施改革,完善配套,特提出以下建议:

1. 进一步治理、整顿外贸经营环节,创造良好环境秩序,强化外贸进出口的宏观管理,发挥行业商品的管理协调作用,适当加强集中统一,加强进出口许可证制度和配额管理,以及商品质量管理、价格管理,扭转削价竞争、肥水外流的局面。

2. 完善自负盈亏承包经营的体系。要制订和完善有关经济法规,明确发包方和承包人的权利和义务和责任关系,使企业经营活动纳入法制轨道。要引进优胜劣汰的公平竞争机制,允许经营好的企业兼并差的企业,维护企业的合法权益。

3. 要科学合理地确定承包指标基数,既要参照经营实绩,又要考虑市场变化和行业特点,使企业不仅保持出口创汇的扩大,而且留有发展后劲和调整的余地。不搞指标年年盲目加码和“鞭打快牛”。要建立以效益为中心的考核体系,对超指标、增效益的实行奖励,给予政策优惠和资金信贷、退税等的支持扶助;对持续亏损、经营不善的要予责罚,并允许“破产”。

4. 加强工贸结合,走联合统一对外的道路。要鼓励、支持建立出口型的企业集团,发展多形式、多层次的工贸联营、合作,引进外资和技术,建立中外合资合作企业,拓展外贸出口。要探索突破“三不变”的框架,组建以外贸为主体的企业集团,促进跨地区、跨行业、甚至跨国的多向合作。

(上接第 60 页)

第四,能提供优良的服务 我国有些出口洽谈业务,由于出口公司对生产企业的能力不托底,因不能提供售前交样服务而失去了订单。提供快速交样服务,除加强工贸联系和配

合外,要靠生产企业缩短样品试制期。大连金州纺织厂利用雄厚的技术力量加强样品试制,将试制周期从 60 天缩短到 20 天,从而在争取订货的激烈竞争中取胜。