

论山西煤炭外贸企业集团的组建

翟志华

王桂花

赵善庆

山西煤炭出口至今已有近 80 年的历史,特别是我国自 1978 年实行改革开放以来,山西大搞外向型煤炭,煤炭出口量逐年递增,发展很快。1992 年山西省煤炭进出口公司在全国 500 家进出口额最大企业中排列第 100 位,全国 200 家出口额最大企业中排列第 53 位。但总起来看,山西的煤炭外贸实力与全省在国际国内作为一个著名的含煤区、产煤区的地位是极不相称的。根本原因就在于山西煤炭外贸缺乏综合化、实业化、集团化的实力,出口品种单一、经营方式单调、完全依赖流通性的外贸专业公司闯国际市场,使自己处于生产与消费中间,而无力影响煤炭生产成本的高低,质量的优劣。加之,随着国内煤炭价格、经营等的逐步放开,纯收购型的煤炭外贸将日趋被动。因此,加快晋煤外贸经营体制改革,走综合化、实业化、集团化的道路已是势在必行。唯有这样,才能将山西煤炭外贸逐步建成为经营品种多样化、经营方式进出口灵活化、以贸易活动(包括外贸和内贸)为核心的集贸易、生产、运输集港、船务、综合服务和信息于一体的大型企业集团,在多品种贸易的同时,促进煤炭出口的增加。

一、现行煤炭专业公司的弊端

1. 流通型的煤炭出口公司,经营品种单一,经营方式上缺乏进口功能 与国际上有实力的综合商社所具有的经营商品和经营方式多样化相比,显得势孤力单,无法与用户建立起你进口我煤炭,我进口你其它商品的互补贸易,从而给双方贸易渠道的相对稳固和贸易量的不断增加带来一定难度。从国外看,主要有两个原因:

(1) 是目前西方经济萧条,尤其是冷战结束后,各国对经济竞争的重视程度日趋加强,出口贸易的扩大,无疑增加了该国的就业机会,发展了出口国的经济,使各国普遍采取了鼓励出口却又保护本国市场的政策。

(2) 是国际煤炭市场需求疲软,出口国之间竞争十分激烈,只求推销自己的煤炭,很难拓展市场。1992 年全球煤炭贸易 3.72 亿吨,仅比 1991 年有小的增长,1993 年估计会有所下降。整个市场基本由澳大利亚、南非、美国、加拿大、波兰、印尼等国垄断,进口国和地区则集中在日本、欧共体、韩国、香港、台湾等。左右进口国经济组织

并依靠进口煤炭生产的又大多数为综合商社或生产集团,综合化经营使其形成了品种多样化,有进有出,却又以推销自己的商品为主的特点。只要求其进口我们的商品,却不推销或进口贸易伙伴的商品绝不是长久之计。这就决定了单纯从事出口煤炭贸易占领国际市场的困难。

2. 流通型煤炭出口公司只搞收购制,缺乏实业基础,决定了位居国内国外两个市场夹缝中,闯荡国际市场的困难性 纵观当今的国际煤炭市场,能否做到出口煤炭的低成本、高质量是占领国际市场的关键,而依靠收购搞出口的单纯流通性煤炭出口管理体制却很难做到。其对出口煤炭生产矿点的影响虽不能说无,但也相当微弱。尤其是在国内市场需求看好、价格渐涨、而质量要求又明显不如国际市场严格的情况下,煤炭出口公司不仅难以保证煤炭以低成本、高质量进入市场,

而且有时甚至货源组织都十分困难。主要表现在:

(1) 质量管理方面,煤炭出口部门对生产矿点的影响很难做到共吹质量调,出口煤炭质量问题屡出不止,严重削弱了出口煤炭质量在国际市场的竞争力。据用户统计,1993年3月22日向日本出口的12988吨山西半无烟煤,由于混入杂物过多,其中7700吨长期堆存在港口,造成日本的经济损失,日方表示以后不再进口该煤种,并提出索赔267万日元。新动力煤也因质量不合格,导致日本用户提出索赔1万美元的要求。而据国内统计,出口煤炭质量问题则更为明显。1993年8月份新动力煤灰份12.87%,严重超标。职工在拣杂过程中,发现煤中混有木棍、胶皮管、木块、矸石等杂物,有的矸石一块重达15~20公斤,杂物竟占出口煤1.631万吨的0.04%,严重影响煤炭质量。11月份质量仍很突出,职工在拣杂过程中,共拣出矸石、木棍等杂物约500公斤。动力煤的外在质量不够稳定:11月份平均万吨煤杂铁含量20.39公斤,平均万吨煤雷管含量0.96枚,而雷管作为危险品,一直是用户十分害怕和拒收煤炭的原因。半无烟煤7~9月份4个出口煤矿点的灰份平均为17.39%。其中襄垣煤矿最高批次达19.03%,襄垣煤站最高批次20.21%,慈林山煤矿最高批次21.94%,色头煤矿最高批次22.77%,全部超标。可以说,正是质量问题制约了煤炭出口数量的扩大。电力界一位有关人士说,中国煤炭本来是有国际竞争力的。如能采取有效措施,日本的进口也能很快增加到1000万吨或2000万吨。造成这种情况的原因无疑是煤炭出口公司对生产矿点的质量管理影响有限,生产矿点对国际市场不够了解,对出口公司的质量要求又认为“过份”,导致质量管理时紧时松,缺乏常抓不懈的结果。

(2) 出口煤各环节费用只涨不落,都把“创收”希望寄托于价格和费用的不断增加,该情况尤为盛行于收购制管理体制。由于生产矿点不负出口煤盈亏责任,收购价越高,则利益越大,故难以促其产生压低成本,共闯国际市场的动机,导致出口煤成本一涨再涨,按现汇计算,已升至35美元/吨。国内1992年7月至1993年7月,煤价、运费、港务费大幅度上升,竟达70元/吨,而1993年国际煤炭市场疲软,煤价已大幅度下降,现货煤离岸不足30美元/吨,南非出口到欧洲的现货煤离岸价更低,仅18~20美元/吨,该情况不仅1994年难有大的改观,而且往后看煤价大幅度上升的希望也将是相当困难。致使煤炭出口部门在内涨外降的情况下,经营亏损由个别煤种迅速发展为所有煤种,这完全是单纯流通型煤炭出口部门缺乏自有生产矿点或拥有集团生产矿点,缺乏以实力求发展的必然结局。

(3) 单纯流通型煤炭出口部门在稳定供应出口货源上,也存在着很大的被动性。特别是当国内煤炭市场需求看好、价格趋升时,具有内外贸双重职能的出口煤生产矿点无不纷纷转向国内市场,对煤炭出口部门的态度只是“看面子”。煤炭出口部门对生产矿点的影响力已达到最低点,这时维持出口规模才是第一个硬道理,而要求生产矿点做到高质量、低成本才是处于第二位的目标。究其根由,还在于煤炭出口部门与生产矿点之间只是简单的商业买卖关系,缺乏使利益趋同的机制,也就注定了两者行为的背离。

3. 人为割裂了内外贸的联系 单纯流通型煤炭出口部门,只要外贸,不搞内贸,难以起到协调国内外两个市场、调剂余缺的作用。

二、山西煤炭外贸企业集团的组建

1. 山西煤炭外贸企业集团的组建和发展要与全省国民经济发展相结合,两者相辅相成 组建企业集团,一定的经济基础和发展机遇都是必不可少的。山西现在的形势就是十分有利的:改革开放以来全省经济得到了迅速发展,尤其是煤炭产量大幅度增长,规模已达到2.9亿吨,而在生产

日益国际化的今天,山西煤炭工业的进一步发展就特别需要外贸事业的支持,山西煤炭工业的发展既为外贸事业的发展提供了一定的基础,又提出了新的要求。在现阶段,首先必须依靠国民经济的发展养壮煤炭外贸事业,煤炭外贸事业也应着眼于为省内经济服务,然后方可逐步向大规模国际化经营过渡。如果在初期阶段就强求一步到位,一口吃成胖子,而缺乏强大综合省力为基础,违背事物由小到大逐步发展的客观规律,就会落得前功尽弃,功亏一篑的结局。因此,组建的煤炭外贸企业集团,就必须是由小到大,由专业到综合,逐步向国际化、实业化、综合化方面发展。

2. 山西煤炭外贸企业集团应走综合化经营、实业化为主的道路 综观国外有实力的企业集团早已突破了大型贸易公司的概念,不再仅仅局限于经营商品进出口贸易上的规模大,营业额多,而且正在向综合化、实业化的方向发展。在经营范围内不断开拓新领域,走贸工、贸农、贸技的新路子;经营商品多样化;经营活动多样化;注重经营活动与生产部门紧密结合,具有实业化经营的特色,为生产部门提供产前服务、先进科技情报,以及产品的销售和售后服务,并通过自身的活动,把生产和销售有机地联系起来,建立起生产、销售、再生产、再销售的产销一体化综合运营体系;通过建立垂直型的综合机制,使买与卖、卖与买具有有机的连贯性,便于统一运筹,发挥综合优势。与此相比,最为明显的是,山西煤炭外贸企业存在的突出问题是缺少实业基础,经营方式、品种单一,产销结合不紧密,难以实现规模和一体化效益。鉴此,山西煤炭外贸企业集团的组建可考虑:

(1) 以实力雄厚的一个或两个企业为核心,联合、兼并其它企业,形成以产煤和出口为主的企业集团。目前,承担出口任务的煤矿,有的年能力已有相当规模和较长的出口时间,对国际煤炭市场的了解也比较深入,要在讲明利害关系的同时,使其能自觉自愿地走联合的道路,与煤炭出口部门共同形成核心层,以逐步兼并、吸收新成员,形成综合化的大型企业集团。

(2) 组建山西煤炭外贸企业集团应实行股份制。企业集团只有实行煤炭外贸股份制,才能冲破地区界限、行业界限、所有制界限,改变目前煤炭外贸企业所有制形式单一、经营品种和形式单一的状况,实现所有制形式多样化,经营战略多样化的目标。优点是:可以迅速集中社会资金,壮大煤炭外贸企业集团,获取更高的经济效益;可以大幅度、深层次地调动各方面的积极性,由多方面监督企业集团的经营状况,有利于准确地跟着市场走;有利于彻底实现政企分开和所有权与经营权的分离;可以极大地分散经营风险,各股东只以出资额对债务负责;实现以资产为纽带联结集团各部门的经营活动,避免政府行政干预;真正实现利益联合、风险共担,利益共享。

(3) 山西煤炭外贸企业集团应做到经营商品品种多样化,经营功能多样化,实现多元化经营。具体来说,在经营商品品种多样化上要做到以煤炭为拳头产品,不断开发煤制品及非煤制品,扩大经营范围;在国际市场行情不断变动的情况下,能够及时调整产品结构,取得更大的经济效益。在经营功能多样化上做到以煤炭贸易功能为本,逐渐发展生产、技术、信息、服务等功能,并以贸易功能为核心,服务于贸易,又可单独获取经济效益,有利于扩大经营范围,增强综合竞争力。

3. 山西煤炭外贸企业集团的进一步发展最终还需依赖实现国际化经营 为此,我们应注重以下三点:

(1) 山西外贸企业集团要逐步走上国际化经营的道路。在组建山西煤炭外贸企业集团的初期阶段,以国际化经营为战略目标,但具备大规模国际化经营的能力需要一个逐步发展的过程,因此,应依靠省内经济的发展壮大,首先实现综合化、实业化、集团化,在具备一定规模的综合经营能力后,方可向大规模的国际化经营发展,切忌急功近利。同时,还应看到,大规模国际化经营是山西煤炭外贸企业集团发展的必然趋势,在具备一定经济基础和实力后必然会走上国际化经营的道路。

(下转第 35 页)

个补短板,增加生存机会。

美国的小型食品批发企业——马丁·布朗公司为改变自身实力弱小的不利状况,主动削减客户,将服务对象缩小到8家主要的快餐连锁店,只保留这些客户所需的狭窄产品线,订单的接收过程与客户的购买紧密衔接,按客户分布设置库房,从而获得低成本优势,并巩固了与客户间的良好合作关系,使公司在激烈的竞争中得以生存。

4. 差异化企业

中小企业不仅必须具备不同于大公司的优势,诸如专利、低成本、新技术、有名的品牌,等等,而且必须具备独特性,并符合自身情况,以避免与大公司在资源、资金方面的竞争。此外,具有差异化优势的两个或多个中小企业进行战略联盟,实现优势互补,规模经济,也可增强竞争的实力。

三、进行优势比较,选择最佳方案

同一战略态势下,企业可选择并建立多种多样的竞争优势。不同的优势,其建立时所需的资源、资金和人力投入各不相同,而且为企业带来的利益及风险也大不一样。所以优势的建立与发展有先后缓急之分。一般采用以下几个标准进行优势比较。

保持性:指优势被单独拥有而难以模仿的性质。例如,价格优势保持性差,易被对手效仿而造成竞争性跌价;低成本、新技术等优势,没有一定的时间和资源投入,难以形成,保持性较好。

可行性:建立不同优势的资源要求不同,可能受到各种客观条件的制约,应将各种优势按成本收益比排序,对成本大而收益不稳定的优势暂缓建立。

对经营的影响:因为顾客的反应实难预测,如新产品的推出惨遭冷遇,所以每种优势的建立都是收益与风险并存。经营者应充分考虑若建立优势失败对企业经营造成的潜在影响及企业对后果的承受能力。

企业应根据以上几个标准,对各种优势进行权衡分析,以集中精力建立和发展最佳优势。

~~~~~

(上接第46页)

(2) 山西煤炭外贸企业集团的国际经营不单纯表现为扩大进出口贸易,还应当采取多种形式,发挥企业集团的综合功能,积极参加各种国际商务活动。在国际贸易保护主义日益严重的情况下,希望仅仅通过扩大出口实现国际化经营的想法是十分幼稚的,也难以真正实现国际化经营。只有多形式、多渠道地参与投资和经营活动,才能真正走上国际化经营的道路。

(3) 山西煤炭外贸企业集团要实现国际化经营还必须注重培养国际经营人才,特别是提高驻海外人员的素质。从事国际化经营需要的是精通外语、法律、科技的高级专门人才。国际竞争的实质实际上就是人才的竞争,而山西煤炭外贸企业的人员素质还远未达到要求,严重影响着国际竞争力。因此,培养外贸人才是当务之急,首先应该不间断地开展外贸业务知识培训,培养后备人才;其次,应当对现有在岗骨干人员进行强化培训,提高素质;还可派往国外锻炼。总之,提高全体人员的综合素质,是进行大规模国际化经营的基础条件。