

我国外贸企业的集约经营问题

钱宗起

一、重大意义

长期以来,我国外贸企业在传统的计划经济体制下运行,在经济活动中实行的基本上是粗放经营,主要表现:在组织规模上,极大部分是中小型企业,单兵作战,各自分散经营;在发展方式上,着重数量和速度,忽视质量和效益,只求创汇而不计创利;在经营模式上,商品专业分工,单一领域,范围狭窄,工贸分家,各搞一套;在商品结构上,大部分是劳动密集型产品,一部分是资金密集型产品,技术密集型产品只是很小部分,因而技术含量小,附加价值低;在市场分布上,偏重日本、美国、香港、欧盟等几个主要国家和地区,贸易过于集中,活动面不广;在内部管理上,很多存在制度不全,有章不依,执行不严,监督不力等现象。这些表现归结起来,集中为:效益低下,积累缓慢,质量较差,后劲不足。这是我国外贸企业粗放经营的必然结果。虽然“八五”期间我国外贸的发展很快,进出口总额比“七五”期间增长1.1倍,其中出口额增长1.2倍,但是外贸企业存在的问题不少,困难很大,今年“九五”第一年就出现出口滑坡的现象(上半年全国出口同比下降8.2%)。究其原因,除了内外经营环境问题、外贸体制、政策问题之外,主要就是经济增长方式的问题,粗放经营越来越不适应国际市场变化和外贸长远发展的要求,缺少内在增长和对外竞争的活力,同世界上众多跨国公司的集约经营形成明显的差距。因此,要增强我国外贸的国际竞争力,保持外贸稳定、持续、健康地发展,尽早进入世界十大贸易国的行列,各类外贸企业(包括专业外贸企业、自营进出口生产企业等)必须加快经济增长方式的转变,由粗放经营转向集约经营。这是当前外贸企业改革的一项基本内容。

二、转变方向

所谓“集约经营”,原是指农业领域的一种经营方式,它是相对于“粗放经营”而言的,其主要特点是:投入较多的资金和劳动,采用新的技术措施,精耕细作,追求较高的质量和效益。现在应用到其他经济领域,就是泛指多用资金、劳动和技术,精细操作,讲求质量、效率和效益的一种经营方式。在外贸领域来说,企业实行集约经营,就是要在经济活动中合理投入较多的资金和技术,有效运用各种先进的科

学技术措施、组织形式、经营手段、管理方法等,主要依靠提高质量、效率和效益,走内涵扩大进出口贸易(包括商品、技术、服务)的道路。根据当前所处国内外的环境和条件,我国外贸企业由粗放经营转为集约经营,似宜确立下列“八化”方向。

(一) 组织集团化 这是外贸企业实行集约经营的一项重要内容——规模经营的必然趋向。因为企业只有具备一定的经营规模,才能取得相应的经济效益。这是外贸企业提高质量、效率和效益的一条主要途径。我国外贸企业现已超过1万家(不包括“三资”企业和“三来一补”企业),普遍存在“小型化”、“分散化”的状况。1995年进出口额在10亿美元以上的企业全国只有24家,其进出口额合计只占全国总额的18.9%,每家进出口额平均为22.2亿美元;其中出口额在10亿美元以上的只有9家,合计只占全国总额的9.7%,每家出口额平均为16.1亿美元,其余大多数为中小型企业,规模较小。这种情况与世界上的跨国公司和综合商社相比较,存在很大的差距,如日本九大综合商社的进出口额合计占全国的比重过去在50%上下,1993年仍占43.6%,每家进出口额平均为295.7亿美元;韩国综合商社的进出口额合计占全国的比重也在40%以上。因此,我国外贸企业实行规模经营显得甚为迫切,而组织集团化正是企业发展规模经营的一个重要方面。这是外贸企业转向集约化经营的组织保证。

(二) 基础实业化 这是外贸企业实行集约经营的物质基础。外贸企业的主业是从事国际贸易,兼营国内贸易,但是开展贸易不能作无米之炊,须有充足的货源,而组织出口货源除了加强与生产企业的联系和协作之外,掌握或兴办与主业相关的各类实业,乃是扩大经营规模的重要途径。由于市场(尤其国际市场)的瞬息万变以及科技的日新月异,出口商品也要不断更新换代,外贸企业具有自己的实业,就能尽快适应市场的发展变化以及开拓新市场的需要。有一种论调认为:外贸办实业不符合社会分工的要求。那末,工业办外贸,岂非也违背社会分工的原则?生产和流通两种职能可以在社会上分工,也可以在企业(尤其集团)内部分工。世界上的跨国公司都兼有这两种功能;就是日本、韩国的综合商社虽然以贸易为主,但是很多也办有某些实业。因此,基础实业化是外贸企业实行集约经营的一项内容,可以为企业驰骋国内外市场建立坚实的后盾。

(三) 经营国际化 这是外贸企业实行集约经营的本质要求。外贸企业虽然要内外贸兼营,但是须以外贸为主,因而其经营地域应该全球化,经营视线必须着重放在国际市场上,走出国门,大力开展跨国经营。

(四) 结构高度化 这是外贸企业实行集约经营的发展目标。因为只有调整经营商品的结构,降低劳动密集型、资源密集型产品的比重,提高资金密集型、技术密集型以及高科技产品的比重,实现商品结构高度化,才能加大经营商品的技术含量,增高其附加价值,从而可以获取越来越多的经济效益。因此,企业实行集约经营,必须优化商品结构,向结构高度化迈进。

(五) 商品优质化 这是外贸企业实行集约经营的物质保证。商品的质量直接关系到企业的效益。过去在垄断经营的情况下,外贸企业实际奉行的是“以量求多、以廉取胜”的战略。例如,我国纺织品的出口量已占世界的1/7,而出口额仅占1/14。又如,1994年我国出口鞋子售价平均每双2.41美元,不及意大利同类鞋价的1/3。这种做法必然是高耗低效,不能取得应有的比较利益,而且还经常引发外国的反倾销诉讼。因此,外贸企业实行集约经营,必须改行“以质取胜”的战略,从主要依靠外延扩大质低价廉的商品出口转变为主要依靠内涵扩大质优价高的商品出口。

(六) 市场多元化 这是外贸企业实行集约经营的重要内容。过去企业在海外市场方面

偏重于几个发达国家和地区,这对扩大贸易规模、加速业务发展、提高市场份额都很不利。因此,外贸企业为转向集约经营,应在保持原有市场的前提下,开辟新的市场,贯彻“市场多元化”的战略。

(七) 管理科学化 这是外贸企业实行集约经营的重要手段。当前很多企业所以出现这样那样的问题(如出口滑坡、货源流失、损失浪费、虚盈实亏、受到诈骗等),无一不同管理松弛甚至混乱有关。集约经营要以严格管理作保证,而企业管理又必须科学化,使各项业务都能循着合理的轨道有序地运转。

(八) 人才复合化 这是外贸企业转向集约经营的一个关键。人才是企业经营成败的一个决定性因素。由于外贸企业的功能趋向多样化,经营日益复杂化,而且生产与流通的关系越趋紧密,因而对外贸人才素质的要求也就越来越高。除需政治立场坚定、思想品德良好、熟练掌握外语外,既要精通国际贸易以及熟悉金融、内贸业务,还应具有相关的生产技术知识,也就是需要复合型人才。因此,企业在人才的选拔、培养、使用上应该注重复合化。

三、对策措施

根据上述方向,外贸企业实行集约经营,除国家必须深化体制改革、为其创造必要的外部条件外,可以采取如下“八改”措施。

(一) 改观精神风貌 企业员工的精神风貌如何,在一定意义上对经营业绩起决定性作用。因此,外贸企业要把政治工作放在首位,在任何情况下都要讲政治、讲精神、讲奉献,教育广大员工(首先是各级领导人员)巩固全心全意为人民服务的思想和顽强拼搏的精神,即使当前外贸面临较多的困难,也要振奋精神,努力开拓经营,为国家多作贡献。同时,通过各种方式和途径,促使广大员工深入转变观念,开拓发展思路,从传统计划经济的观念转变为社会主义市场经济的观念,从讲求数量、速度的观念转变为注重质量、效益的观念,从依赖国家保护、要求政策优惠的观念转变为平等竞争、自求生存和发展的观念,从单兵作战、分散营运的观念转变为联合协同、规模经营观念,树立大市场、大贸易、大口岸的思想,加强集约意识、质量意识、效益意识、竞争意识、风险意识、开拓意识、创新意识,以适应我国外贸转变增长方式的需要。

(二) 改换经营机制 外贸企业要实行集约经营,必须在深化体制改革中加快转换经营机制。企业应彻底改变原来作为政府部门附属物的地位,成为没有上级领导机关、也无行政级别的法人组织和市场竞争主体,拥有充分的经营管理自主权(包括人、财、物、供、产、销等),实现决策自主化;有权支配所使用的全部资产,明晰国家与企业之间的产权关系(国有资产管理部可予授权经营或作国家投资),并承担其保值增值的责任,切实改变目前企业在支配国有资产方面缺少权力以及对国家也不负经济责任的状况(如负盈不负亏,亏损挂帐等),以便适应市场变化,机动灵活地开展经营活动。同时,企业还应有人事支配权和工资分配权,在国家的政策法令范围内自行决定员工的进出(实行企业与员工的双向选择)、奖惩、升降以及工资、奖金、津贴等标准,强化激励机制,实行工作业绩与工资奖金挂钩的分配制度,充分调动广大员工的积极性、主动性和创造性。

(三) 改革企业形式 我国企业采取什么组织形式,正在探索和实验。由于外贸企业的经济活动面广量大,涉及方方面面的利益关系,而且组建为企业集团,又是商业资金、产业资金和金融资金的融合,其资金来源必然多元化。因此,在社会主义市场经济体制下,大中型外贸企

业除独资性的可采取有限责任公司形式外,大部分宜于实行股份制,采取股份有限公司形式。其股份可分为:国家股、企业法人股、职工股和社会私人股;其中应以国家股为主,以保证国有经济占主导地位和社会的社会主义性质,以及国家对企业的控制。对职工股和社会私人股要有一定的限制,两者合占的比例一般不超过三分之一,其中职工股的比例可以大些,鼓励员工持有本企业的股份,以使员工与企业结成命运共同体。

为了实现规模经营,外贸企业应有条件地组建企业集团,尤其大集团,以形成“航空母舰”和“联合舰队”。目前中央和地方都在起步,但是进展不快,矛盾很多,关键在于权力和利益格局的调整,因为组建集团势必牵动各个方面的权力和利益关系,既会有企业的,也会有地方的和部门的。为此,首先要提高认识,树立全局观念,克服本位主义、小团体主义等错误思想,从国家利益出发,服从合理的权力和利益格局的调整。其次要采取适当的形式,基本可有两种:一是以贸为主型,贸、工(农)、技、商、银相结合,这类集团大多偏重于轻纺产品或农副产品为主;另一是以工(技)为主型,工、贸、技、商、银相结合,这类集团一般适宜于机电产品或高科技产品为主。不论哪种形式,都应组成紧密性的经济联合体,即以贸易为龙头、以工(农)业为基础、以科技为动力、以三产为依托、以金融为后盾、以资产联结为纽带、以经济效益为中心的“强力集团”。再次,集团的形成可以有多条途径,归纳起来主要有两条:一是由一个实力强大的主体企业为核心,通过联合、兼并、收购、投资、控股、委托经营等方式,集合众多的关联企业,在自愿、平等、互利的基础上组成多层次的企业集团,如中国化工进出口总公司、宝山钢铁集团等。另一是由2个以上实力强大的主体企业为核心层来组建,即“强强联合”,如上海东方国际集团、上海轮胎橡胶集团等。前一条途径一般由企业自我裂变或自我扩张来实现;而后一条途径则通常由政府部门来引导或推动。看来应该根据不同企业、不同条件、不同商品来选择。

外贸企业的组织结构,可采用总、分公司结构,也可采用母、子公司结构,或者两者并用,即既有直属的分、支机构,又有合资、控股、参股、受托经营的子、孙公司。不论采取哪种结构,都应划小核算单位,做到权、责、利的统一。总公司(或集团总部)也可实行本部制,并在国内和海外设立若干地区性集团公司或地区总部,统管属下的各成员机构,如中国粮油进出口总公司。企业和企业集团可实行董事会领导下的总经理负责制,党组织应参与董事会,并在其中起领导核心作用。

(四) 改组商品结构 当前制约企业扩大出口和提高效益的一个基本因素,就是出口商品结构和质量问题,因而必须下大功夫在商品结构的调整、改组上做文章。从总体上说,宜于实施出口替代战略:第一层是实行劳动密集型轻纺产品的出口再替代,即着重在生产中增加使用技术要素,将劳动与技术结合起来,提高加工深度和精度,增大技术含量,使出口商品由中低档向中高档、高档发展,提高其附加价值,从而增强这些商品在国际市场上的适应性和竞争力,争取在本世纪内出口的轻纺产品大部分转变为劳动与技术结合型产品。例如,上海丝绸进出口公司近几年来在开发高档时装、优化商品结构、提高出口卖价方面闯出了新路。第二层是实行资金密集型重化产品的出口再替代,即着重发展技术含量高的机电产品和精细化工产品出口,加快这些商品的升级换代,努力扩大其出口规模。第三层是开发技术密集型和高科技产品的出口,包括电子元器件、电脑及其软件、数控机床、船舶、汽车、成套设备等。例如,上海一些自营出口企业近年来出口钢厂成套项目、水泥成套项目、化工成套设备等,取得了成效。这三个层次的开展,必须根据自身的条件来制订规划,可以有主有从,有所交叉;一般应循序式进行,某些商品也可跳跃式发展,务使商品结构的改组能有显著的优化,为转向集约经营创设基本条件。

(五) 改造技术装备 技术改造、装备更新,是企业实行集约经营的一条必然途径。无论在生产上还是经营上,都应采用先进技术和装备。例如,出口商品的升级、升档以至更新换代,就要在生产技术上有所发明创造,并改造、更新原有生产设备,应用新的工艺技术才能实现。又如,实行办公自动化,就要更新办公设备,配备电脑等先进工具,才能提高工效,节约劳动。尤其当前国际上正在推行无纸贸易(EDI),形势紧迫,外贸企业必须更新和添置有关设备,培训人员,才能适应交易方法的改变,赶上国际贸易的潮流。同时,外贸企业还应筹划一定的资金,指导和帮助下属的生产企业以及工贸结合紧密的相关企业,投入技术改造和装备更新,以推动出口商品质量的提高、资源配置的优化以及商品结构的调整。

(六) 改变经营模式 从外贸企业的传统做法和国内外形势的变化出发,首先要由商品经营转向资产经营。这里需要注意的是,外贸企业的资产经营应该建立在商品经营的基础上,遵循“一业为主,多种经营,内外贸兼营”的方针。这包含两层意思:第一层是要以贸易为主业(其中以外贸为主),兼营其他行业;第二层是在贸易上要以一类或几类商品为主,兼营其他类商品。如果不分主次,什么行业都干,什么商品都做,这样必然出现“赶浪头”、“三不精”的偏向,影响企业经营的质量、信誉和效益。国外的跨国公司以及日、韩的综合商社,在经营上都有自己的主业和主营产品,并不是包罗万象。因此,外贸企业转向资产经营,应在保持和提高商品经营水平的基础上,转变观念,扩大视野,把着眼点升华到经营资产的保值增值上来。同时,在经营中特别要重视推行名牌战略。在国际市场上,各个企业尤其跨国公司无不重视名牌的创立和维护。但是我国出口商品称得上名牌的为数甚少,甚至已经创立的名牌有的遭到国内同业的不正当竞争而败坏声誉,这是深刻的教训。外贸企业应该花大力从事名牌的创立和维护。这也是转向集约经营的一项必要举措。

其次要由单一的收购制转向包括代理制在内的多种方式。外贸企业实行代理制在进口方面已很普遍,而在出口方面则显得迟缓,还须积极推行。关键在于双方利益的协调与结合。为此,外贸企业要认清形势,借鉴国际经验,克服狭隘思想,从各个方面为生产企业代理出口做好服务工作,包括招徕客户、开拓渠道、提供信息、代办手续、催收货款、索赔理赔以及帮助融通资金、代购原料等;而且要收费合理,效率高超,使生产企业感到委托代理出口比自营出口更为有利,以吸引更多的生产企业实行代理出口。与此同时,仍应做好收购制,因为它对中小企业和个体生产者(如农副产品)还较为合适,应不断改进工作方法,密切双方协作关系。

再次要由“坐商”等客上门交易转向跨国经营。外贸企业应该奉行全球战略,把营销重心逐步转移到跨国经营上来。要积极创造条件,选派合格人员到海外主要市场或产地设置分支机构,并把他们联结起来,形成国际销售网、采购网、信息网、维修网。这些机构应是经营性的,而不能仅仅作为接待站或联络点;要依法开展所在国(或地区)的内外贸易、转口贸易,并及时掌握和反馈世界各地的经贸信息。有条件的还可接受总公司下放价格权和对外成交权,实行交易海外化,经营当地化。例如,上海五矿进出口公司在这方面就探索了一些经验。

(七) 改善内部管理 外贸企业首先要选定合适的管理方式。看来较好的是实行集分权结合制,总公司或集团总部宜于实行“六统一”(即规划、资产保值增值、承担任务、进出口贸易、银行贷款、人员任免),并在此前提下与下属机构在管理权责上作明确的划分。其次要加强财务管理。这是企业管理的核心环节。对经营活动要强化核算,每笔交易都应周密算帐,不能“做了算”,而要“算了做”,坚决扭转“不计成本,只求创汇”的偏向,把创利与创汇结合起来。当然不能要求每笔都能盈利,但是至少要求不亏(个别为保住市场和客户的除外),每(下转第50页)

有一些商品,虽然也有物质形态,但其所含的物质消耗(死劳动)成本与其所含的各种服务(活劳动)消耗价值相比实在是微不足道,因而这些商品不可以视为一般的商品,但它又具有物质商品的绝大部分特征,如劳动力的劳动(服务)是作用并物化于自己的商品之上,可以储藏、运输等,因此它也不可以被视为是纯粹的服务。此类商品国际上一般称之为物化服务。

随着国际服务贸易的发展,技术进步导致商品价值中技术含量的增加,以及知识产权制度的逐步完善,物化服务的种类及规模均在迅速增长,其在国际贸易中所占的比重也不断提高。例如,电子计算机中的某些芯片若以单位重量计算其价值甚至超过了黄金的价值,这其中大部分为技术的价值。又如目前市场上流行的激光唱片,其物质材料的价值

不过 1~2 元,但目前进口的价格每张多在 100 元以上,国产的也达 30~50 元,至于激光影碟则更为昂贵,国产的也在 300~400 元之间。这其中大部分为版权、聘请歌星、乐队的费用。

在统计上,国外一般也是将纯粹的服务和物化服务分别统计的。例如,在英国,歌星的现场演出、版费等收入就和唱片、磁带等的销售收入分别统计。

物化服务概念的意义在于它在纯粹的服务和纯粹的物质产品之间架起一座桥梁,两者从此不再是互不相关了,至于两者的具体划分界限,也就是商品中物化的劳动里活劳动的消耗应占多大的比例以上才算是物化服务,则目前尚难以确定一个明确的标准。这点是需要经济学家们进一步予以研究的。

(上接第 5 页)

年结算应有一定的经济效益。对各项资金要作合理、有效的运用,充分发挥资金的效能。总公司或集团总部应统筹资金的运营,在各下属机构之间统筹调度资金,增强企业的造血功能。对各项费用开支也要精打细算,充分挖掘潜力,努力节省人力、物力、财力的消耗,降低成本,提高效益。再次要健全和完善各项规章制度,堵塞各种可能产生的漏洞,并严格执行,切实做到权责分明,行为规范,保障各项经营活动的有序开展。同时,要加强对各项工作的监督检查,加大审计力度(包括日常审计以及领导人员的离职审计,推进廉政建设,防止各种腐败现象的产生。

(八) 改进人员培养 外贸企业经营方式的转变,需要有相应的人才(包括质量和数量)来保证,因而对高水平人才的充实更为显得迫切,需要对人才培养方法加以改进和提高。首先要突出政治,打破论资排辈的陈套和讲关系学的陋习,而应“不拘一格选人才”,按照德才兼备的标准和工作业绩选拔出后备名单,有计划地加以培养;同时要加强政治思想教育,帮助树立正确的人生观、世界观、价值观,增强抵御资产阶级腐朽思想侵蚀的能力,提高政治素质。其次要增加对教育、培训的投入,专列培训费用,可以自办培训,也可与国内外学校合办,使商学结合,按照企业的发展需要培养各类专业人才。再次要在培养上做到理论与实践相结合、政治与业务相结合、在职进修与脱产培训相结合、经贸业务与科技知识相结合、国内实际与国际经验相结合、专业学习与综合应用相结合,较快、较好地培养出一批高、中层次的复合型人才。这些人才能在各项工作中坚持社会主义方向和原则,忠于职守,廉洁自律,团结拼搏,开拓创新,为我国外贸的发展和企业改革的深化作出应有的贡献。