

上海外贸出口

从粗放型向集约型转变的几点思考

亦 友

经过十多年的外贸体制改革,上海的外贸出口发展上了一个很大的台阶,但出口增长方式由粗放型向集约型转变的效果不明显。如果说在经济发展的一定阶段,采取粗放型增长方式有其必然性的话,那么,当出口发展达到一定水平和规模后,仍然沿用这种增长方式就会引发一系列的矛盾和问题。因此,我们要充分认识转变出口增长方式的重要性

和紧迫性。

本文探讨的主要问题是:怎样使上海外贸出口从过去主要依靠数量、规模和速度转向主要依靠提高质量、效益和优化结构。通过深入的调研,我们认为要实现上海外贸出口从粗放型向集约型的转变至少应从以下四方面着手。

一、推行品牌战略是外贸出口从粗放型向集约型转变的重要内容

品牌是一种无形资产。一个著名商标的市场价值是巨大的,如“可口可乐”商标的市场价值高达几百亿美元。美国“可口可乐”公司老板就曾夸下海口:“哪怕公司一夜间化为灰烬,第二天的头条新闻将是‘各大银行巨头争先上门向我们贷款’”。同样,外贸公司也可以以品牌为龙头、以设计为抓手、以订单为手段,把国内外企业吸引到自己周围,形成产、供、销一条龙,从而获取良好的经济效益。

我们在调研中发现,有些企业在利用品牌战略上有很成功的经验。例如,上海轻工集团公司的“三五牌”不锈钢制品由于在国内外知名度高,在欧美发达国家售价高于同类产品10~20%,每年可创汇2000~3000万美元。另外,在国内市场上,他们同样利用品牌效应赢得了众多消费者的信赖。中百一店、华联商厦等大商店纷纷向轻工集团公司订货,

大大增加了该产品在国内市场的份额,为公司找到了新的增长点。

又如,上海恒源祥绒线公司利用“小囡牌”的品牌优势,以品牌为纽带,联合5家生产厂,38条流水线,1995年营业额高达2亿元人民币。恒源祥的成功经验向我们提供了有益的启示:如果我们以名牌为龙头,通过工贸结合、商贸结合、强强联合以及兼并、收购、控股、参股形式组成品牌集团,在集团内部统一品牌,在名牌效应基础上扩大销售规模,同时保持和发展品牌特色,使国有无形资产保值增值,这种经营方式的转变也是由粗放型向集约型转变的手段之一。

但从目前情况来看,外贸公司仍存在忽视品牌效应,不重视利用品牌优势的问题。要改变这种现状,我们认为可以采取以下几条措施:

1. 设立专门的品牌管理机构,科学地、全方位地对产品品牌进行策划,改变目前商标本身存在的缺陷

外贸公司现有商标多由山水建筑、飞禽走兽、草木花卉等组成,很少考虑到国外消费者同我国人民心理、语言、文字、审美习惯上的差异。例如,“熊猫”被用作不少商品的商标,但在阿拉伯民族眼中却被视为与“猪”同类。

2. 把培育“龙头”产品与打品牌结合起来

对出口规模每年达到5000万美元的产品,有意识地在品牌上加以扶植培养,逐步形成以名牌商品支撑出口商品,以龙头商品带动其它商品的新格局。例如,我国是世界上最大的丝绸产品生产国,其出口量占该类产

品国际贸易总额的80%,而世界上众多的名牌服装,其中不少是我国厂家生产的国外定牌服装,尽管我国在产品质量和技术水平上达到了较高的水准,但因为至今仍没有一个叫得响的品牌,而不能直接用标有自己品牌的产品占领高档市场,从而影响了产品的售价和企业的效益。

3. 建立“品牌发展基金”,确保品牌战略实施

我们建议各公司将每年销售额的1~3%作为“品牌发展基金”,定向用于商标设计、注册、续展、宣传、制止侵权等实际支出,同时成立相应部门,制定商标发展战略,负责具体操作。

二、提高产品质量是外贸出口由粗放型向集约型转变的关键所在

提高出口商品质量、档次和重视出口商品结构的战略升级是外贸出口增长方式从粗放型向集约型转变的重要基础,是提高经济效益的关键。

我们以木质玩具为例,分析某进出口公司近几年来销售额变化的原因。该商品在1980~1985年之间,因市场比较稳定,质量尚能适应当时的需求,产品的销售量和销售额都保持基本稳定;1985年以后,由于市场竞争日趋激烈,产品质量没有得到相应的提高,以至销售金额和销售数量逐年滑坡,到1990年进入了历史最低水平,出现了难以为继的状况。1990年该公司对该商品的市场情况进行综合的调查和分析,找出了问题的症结:因木质玩具最先由德国一些厂商开发成功,由于优良的品质、富于个性化的产品设计,故定价相对较高,被定位在高档玩具系列,在市场上占据了较大的份额。该公司出口的玩具大多产于浙江、福建等地,这些工厂一般采用的是家庭作坊式的外发加工,故质量、设计、包装与德国产品还有较大差距,所以被定位在低档产品。而低档产品有四大劣势:

(1)在市场上缺乏竞争力,难以拓展市场;(2)售价较低,利润少;(3)质量低,档次低,难以在市场上长期立足,只能是短期效益;(4)低档产品只适应粗放型的增长方式。

找出症结后,该公司开始瞄准中高档市场,注重产品质量的提高,通过一年的结构调整,该产品的销售量有了明显的回升,并取得了可观的效益。由此可见,高质量的产品对占据市场和提高效益有着极其重要的作用。

我们认为,在我国现有的体制、企业的资金、生产技术等众多客观条件的限制下,要通过提高其技术含金量来提高质量、扩大出口是相当困难的,而个性化产品的开发和生产是大多数商品质量提高的有效途径。在如何提高产品的个性化方面,我们有以下设想:

(1)创造一种迎合消费者个性品味的产品。我们可以选择有较好技术装备、较高设计加工能力的工厂,设计和限量生产个性化精品系列,每个产品都注以较难模仿的生产批号字样,先用精品系列在高档市场上占有一席之地;(2)统一式样、色彩的包装,配以较醒目的商标来迎合消费者追求独特的个性,从而培

养忠诚品牌的消费者群体;(3)突出产品在使用上的某种特性,使这种特性在该产品中表现出极强的代表性。例如,生产极富安全性的儿童玩具,使安全性成为玩具的主要特性;又如,生产一批专供弱智儿童使用的玩具,满足这种特殊层面孩子的需要;(4)让产品具有某种固定的售后服务和销售服务,使该产品受到消费者和经销者的欢迎。例如,跟踪的售后

服务体系,系列的销售服务体系等。

随着高质量的个性化产品在市场上的推进,产品自身的附加值增加了,同时也提高了其它系列产品在市场上的定位档次,增强了产品在市场中的竞争能力,从而摆脱低档产品在价格竞争中的不利地位,最大限度地获取市场竞争的主动权。

三、大力发展海外企业,减少中间环节是外贸出口从粗放型向集约型转变的重要突破

海外企业的产生是现代科学技术发展和市场不完全性的要求,也是合理配置资源的要求。

海外企业应是外贸公司减少中间环节、提高经济效益的重要载体。我们认为,应把海外企业发展成最接近销售过程终端的网点;及时、准确地向母公司提供市场信息的网点;推销母公司产品的宣传网点;提供销售服务和售后服务的网点。

为了确保上述的发展方向,我们应在设点选择、人员配备、资金运筹等各方面进行科学的规划和配置。下面,我们将从五个方面来探讨海外企业的设置方式:

1. 购买企业式 在进入海外市场时,控股购买国外的现有公司是外贸办海外企业的捷径,容易取得较好的效果。在实际操作中,外贸企业可以采用大手笔将有发展前途的企业购买下来,保留原公司的人员和科学的运作管理模式,外贸企业只需派出总裁和财务审计人员就能使该公司良好运转。

2. 客户合作式 选好合作对象,针对某些现有商品进行合作,运用客户的市场优

势,拓展自己的产品。

3. 小分队经营式 这是当前海外企业的基本做法,但对人员的选择和企业的经营考核要有一个科学的办法。

4. 存仓分拨式 这适用于南美、非洲等初级市场,该做法可以避免因当地法律不规范,及客户信誉不好而造成的收汇风险。

5. 有限公司式 为了达到“权、责、利”的统一,我们建议能否采取有限责任公司的方式,让海外经营者借贷入股10%或20%,母公司占80~90%,以确保母公司的绝对控股。具体操作上可考虑先用海外经营者的个人资产作抵押,由公司贷款给海外经营者作为股本,这样就可率先在海外成立有限责任公司。海外经营者的报酬主要由年薪和分红组成,并要求海外经营者先偿还母公司贷款,逐步使经营者真正拥有企业股份,成为企业的投资者。

总之,外贸企业要从实际出发,根据不同商品,针对不同市场,选择不同方式,但不论选用哪种形式,都必须使海外企业运作“当地化”。

四、实现电子信息化是外贸出口从粗放型向集约型转变的必要措施

当今世界的科技发展日新月异,然而,所有的科技发展都没有通讯和信息的发展来得

如此突飞猛进。如INTERNET(国际互联网络)连接的国家和地区已经超过150个,网络

服务器有6万多套,网络上的用户近6000万户,并以十分惊人的速度在递增。

外贸企业要发展同样离不开电子信息化,实现电子信息化管理是变革外贸现有管理手段的重要措施。前几年,山东青岛抽纱公司在使用EDI(无纸化贸易)上就走在了同行的前面。当初,青岛外贸抽纱制品的美国客户提出实行无纸贸易的要求,公司领导适时作出决定,用几十万美元购买了一整套硬件与软件,实现了与美国的无纸化贸易。由于实现了报关、单据议付等的无纸化电子贸易,该公司的效率大大提高,贸易额成倍增长,获得了同行的刮目相看。当前,在欧美的一些大公司,EDI已经成为一种普遍的贸易手段,一些公司的主管甚至宣称,他们的公司只和有EDI的公司发生贸易往来。如此看来,我们的外贸企业如果再不居安思危,跟上时代的步伐,前景将不容乐观。

我们认为,实现电子信息化可以克服目前外贸企业从粗放型向集约型转变过程中存在的三大障碍。

1. 克服管理不规范的障碍 目前,我们外贸企业的管理手段还十分落后,不论是价格管理、客户管理,还是函电管理等都停留在70年代的水平。进入信息时代以后,这种不规范的、浪费人力物力的管理手段已远远不能适合新时代的要求,因此,实现电子信息化成为当代企业科学管理的重要内容。采用电脑化管理,能使我们的工作变得井然有序,特别是能够大大降低因公司业务人员跳槽,把客户和业务带走,使公司遭受损失的程度,从而淡化外贸业务中的个人色彩,使公司牢牢掌握客户资源。此外,进出口货物信用证项下的议付单据不再通过邮递途径,也可以防止单据遗失,使出口单据得到及时议付,加快了资金的周转。

2. 克服获取信息不及时障碍 无可否认,信息具有时效性,信息的及时使用有

时甚至可以决定一个企业的生死存亡。如果我们的外贸企业通过电子信息化在获取信息方面具有优势,我们就占据了较为有利的位置,就能在竞争中处于有利地位。举一个简单的例子,今年5月,美国政府宣布了一份对中国的纺织品、轻工、文教、体育类产品贸易制裁的清单。作为一个外贸企业,了解企业的产品是否被列入清单对企业的经营决策有着直接的联系,但是,如果靠等文件了解情况必然需要很长时间,从而影响企业及时作出相应的对策。这时,如果企业已进入INTERNET网络,你就可以从美国白宫总统贸易代表处在网上的“主页”(HOMEPAGE),准确地查到这份清单,调整企业的经营策略。

3. 克服效率低、费用高的障碍 电子信息化管理可以实现信息资源共享,缩短文件往来时间,使效率大大提高。一个上千人外贸公司的工作量完全可以由30~40人来承担。如使用了E-MAIL,单就通讯费用一项,经济效益就十分明显。E-MAIL每月的费用为人民币600元,可连续使用40小时,因此,只要对方也使用E-MAIL,则我方公司的通讯费用可大大节省。一个每年出口量达几个亿的外贸公司使用E-MAIL,节省几十万元人民币是完全可能的。

我们觉得,在外贸企业实现电子信息化管理,并不需要繁杂的手续和大量的投资,只需备台电脑,申请一个电子邮件地址(E-MAIL NO),购一个调制解调器(MODEM)以及拥有适当的通讯软件,就具备在信息高速公路上获取贸易信息的条件。此外,外贸企业具有较大的人才优势。外贸企业由于行业的特点,人员的文化水平普遍较高,加之近年吸收了大量品学兼优的大学生,他们的知识面广,易于接受新事物,使电子信息化管理极易推行,只要稍加培训,就能率先在国内使用这种先进的管理手段。