

试论县级外贸公司发展模式

俊 冲

县级外贸公司是我国对外贸易的主力军。全国目前有县级外贸公司 2300 多家,在中央、省、地、县四级机构中占有较大比重,职工人数占全国经贸职工总数的 1/3,担负着全国 3/4 的组织出口供货任务。建国以来,县级外贸公司为我国的对外贸易作出了重大的贡献,但是随着外贸体制的改革,省、市、县外

贸脱钩,县级外贸公司遇到了巨大的困难。大部分县级外贸公司由于不能适应改革的需要而走入困境,陷入不能维持生计的艰难局面,因此有必要对县级外贸公司的生存模式进行探讨,从而走出一条适合县级外贸公司生存发展的道路。

一、县级外贸公司与省市脱购后面临的困难

实行新体制,省市县外贸脱购后,对县级外贸触动较大。县级外贸公司由于过去一直充当收购站的角色,仅有来路而无销路,对进出口的整套业务不熟悉,无外销人才和经营人才,一旦重起炉灶,根本无法自谋生路。当前县级外贸公司面临的主要困难有以下几点:

1. 亏损挂帐严重,无经营实力 体制改革后,各县级外贸公司为了生存做了各种各样的努力,但真正成功的不多,很多外贸公司由于各种因素,导致亏损严重。例如,山东省的市县外贸公司亏损面达 70%;某地区 10 县市 27 家外贸公司到 1994 年上半年除 4 家盈利外,23 家亏损。其原因有:一是过去的亏损。即体制改革前,以县外贸的名义向银行的贷款,投向某些外贸出口项目,体制改革后无法收回,而挂在县外贸公司的帐上。例如,江苏某县外贸公司内亏 800 多万元,其中 200 多万元就是投向对虾养殖的贷款,后因对虾遭受赤潮影响,全军覆没,至今无法收回。二是改革后为了生存投向工贸联营企业的款项。例如,某县外贸公司改革后与某县针

织厂联营,由于厂方管理不善,加之县外贸公司缺乏有效的监督,光合资不合营,对针织厂的经营放任自流,结果 40 万元投入后,由于产品质量不过关,大量积压,导致亏本,40 万元也就付之东流。三是新的亏损。由于外销无渠道,内销无实力,职工坐吃山空,造成新的亏损。由于亏损严重,企业每年支付银行利息都感到很吃力,根本无实力去从事新的经营活动。

2. 竞争对手愈来愈多 过去县级外贸公司是独家代理,专业经营,而现在在县内机构中能从事外贸经营的企业很多,外贸公司对外贸出口的垄断优势已逐步消失。一是三资企业出口已成为县外贸出口的重要力量。三资企业近年来发展较快,由于三资企业拥有自营出口权,因此无需外贸代理。过去一些能够出口的产品目前也逐步利用外资嫁接改造,自己生产自己出口,从外贸公司出口的产品越来越少。据统计,县级外贸出口总量中,三资企业的出口比例已超过 1/3。二是外贸生产企业逐步取得自营出口权。他们利用过去外贸出口的渠道,将自己的产品由外贸

代理全部转为自营出口,这一部分的产品占县级外贸出口的份额也在1/3左右。三是省市外贸公司在县建立各种外贸生产基地。省市外贸公司的出口货源大多还依赖于地方各县,但是他们为了减少中间环节,直接与生产企业挂钩,建立出口专厂和出口创汇基地,自己一杆子到底,绕过了县级外贸公司,这也减少了县级外贸公司的出口产品份额。这样,对县级外贸公司来讲,要想发展外贸出口的难度也就越来越大。

3. 人才严重短缺 人才缺乏是制约县级外贸公司发展的一个重要因素。造成县级外贸公司人才短缺的原因主要有:一是在外贸公司充当收购站体制下,所进人员素质差。在县级外贸作为省外贸下伸点阶段,县外贸公司的经济效益是不成问题的,外贸公司(外贸局)这块牌子还是有很大的诱惑力,因此在这一阶段,不少人就想方设法调进外贸公司,开后门、找关系,致使人员素质得不到保证,很大一部分人的文化层次不高,因此改革后无法适应对外工作的需要。二是县级外贸公司过去只注重于当省市外贸公司的收购员,多数人员在大部分时间内是与基层企业接触。在国家财政补贴的状况下,大部分人员未能利用国家所缴的学费到国际市场去学习深造,一旦自负盈亏,企业就缴不起这个学费,人员的素质和适应改革开放的水平就无法得到提高。三是在目前状况下留不住人,进

不了人。由于多数县级外贸公司严重亏损,工资发不出,因此在县级外贸公司中,稍有一些门路的人纷纷跳槽。一些大中专毕业生对县级外贸公司的这种状况也不感兴趣,即使县级外贸公司想招聘人才,也无人应聘。上述种种情况导致县级外贸公司人才奇缺,几年下来有很多县外贸公司连个象样的外销员都没有。

4. 出口渠道匮乏 做生意讲究一个路子,也就是销售渠道。做外贸生意,外销渠道显得尤为重要。过去县级外贸公司是省市口岸公司下什么单子就联系什么货源,根本无法和外商接触。省市县外贸脱购后,大部分县级外贸公司仍然依赖于省市外贸公司下单子,自己手中基本无客户。目前这种单子对县级外贸公司来讲越来越难做,也越来越少,很多生产企业都自己外出找门路,减少中间环节,提高经济效益,不愿找县级外贸公司代理。即使有的单子企业肯做,县外贸公司在口岸公司及生产企业两头的挤压下基本无利可图。加之县级外贸公司交通不便信息不灵,无实力发展自己的国际市场销售网络,培植自己的销售渠道。因此从目前县级外贸公司的经营状况来看,除了无资金外,无门路、无客户、无订单看来是制约县级外贸公司生存发展的重要因素。无外销渠道就无所谓对外贸易,手中没有直接客户,经济效益也就无法提高。

二、县级外贸公司的发展模式

我国县级外贸公司由于所处的地理位置和环境的不同,其经营状况也各不相同,因此对县级外贸公司来讲,不可能有一个固定的经营模式,而是要根据自己的实际情况选择适合自己生存发展的模式。目前主要有以下三种模式可供参考。

1. 实业型 从我国外贸体制改革的走势来看,实业化、集团化、国际化是外贸企

业发展的方向,而对县外贸公司来讲,当前主要应走实业化的道路。从国际上来看,目前日韩等国的综合商社战略转变中都有一个共同的趋势,即全面介入生产领域的投资。日本综合商社的实业化投资领域十分广泛,从一般消费品到各种尖端技术都开展了全面的股份投资,在获取贸易经营权的同时,全面介入生产领域。韩国的一些外贸企业也成功地实施

了一系列的购买战略。从我国目前的状况看,县级外贸公司大举收购生产企业是不可能的,而是应该从自己的实际出发,投资发展本地资源优势项目。从投资参与其它生产企业到自己独资建立生产企业,逐步发展自己的实业,在有实体支撑的基础上,开拓国际市场,才能发展壮大自己。当然,在实业化的道路上会遇到很多问题,最突出的是资金问题,可以采取加强和外商的联系等办法,争取外商的支持,采取中外合资的方式进行,可以让外商买断几年的独家销售权(主要是指本地的优势产品)来争取一些资金投入生产。这样建立外贸公司自己的中外合资企业,既解决了资金问题,也解决了大部分县级外贸公司无自营进出口权的问题(至少可以解决三资企业自身产品的出口问题)。另外,还可以吸收口岸公司的投资,邀请口岸公司到本地建立出口创汇基地,县级外贸公司参股来发展实业,从而逐步走实业化的道路。

县级外贸公司在向实业化方面发展的过程中,要注意以下几个问题:一是要选准项目。对项目的前景要作充分的调研,要保证项目有广泛的市场前景。二是落实好销售渠道。最好能与外商签订长期供货合同,并争取外商投资经营,以减少风险。三是要保证项目有效益,这是最重要的。县级外贸公司要改革目前企业不科学的项目管理办法,建立企业科学规范的项目组织管理制度,对投资的每一个项目从一开始筹建到投产经营要实施一体化的管理和服 务,决不能放任自流,应从投资地点的选择、环境的调研、可行性研究以及市场走向、投产管理等各个环节入手,加强对项

目的领导和监督工作,保证实业化项目从筹建到经营管理能在效益型的良性轨道上进行。

2. 贸易型 贸易型是相对实力较弱、资金比较紧张的外贸企业而言。这些外贸公司可以从内贸入手打下基础发展外贸。县级外贸公司大多是从商业系统中分离出来的,由于他们从事内贸的基础较好,比较熟悉本地的资源和市场,加之内贸相对外贸来讲,环节少,调头快,需求标准低,风险少,效益也比较好,因此对某些县级外贸公司来讲,当前可以多搞点内贸,增加积累,以内养外,在有实力的基础上,逐步开拓国际市场,发展外贸。

当然,在发展内贸的基础上,不能忘了外贸这个主业,在该阶段应注意企业体制的改革,注重国际市场的研究,注重外销渠道的开拓,注重外贸人才的培养,这样逐步由内贸向外贸转变。

3. 混合型 混合型是针对既有一定实力,又有一些外销渠道的外贸公司而言。这些外贸企业可以按照各自的特长和实际状况,采取内贸与外贸一起上,实业与贸易一起上,自营出口与推行代理制一起上,工贸、技贸、农贸一起上等方法,多渠道、多层次发展自己,打破现有的框框,打破体制和所有制的禁锢,敢试敢闯,看准了就大胆干。遇有挫折要善于总结经验教训,逐步改变现有经营单一化的局面,探索以一业为主,多种经营的路子,逐步稳定现有的动荡局面,创造条件,渡过难关,重整旗鼓,再振县级外贸公司雄风。

三、解决县级外贸公司困难的几点建议

县级外贸公司存在问题由来已久,并不是靠哪个人、哪个部门可以立即解决的,应引起大家的高度重视,采取各种切实可行的办法,才能帮助县级外贸公司摆脱危机,走出

低谷。

1. 加大领导重视力度 目前我国的经济体制虽然已进入市场经济体制,计划经济已一去不复返,但是在当前的经济生活中,

行政干预、协调对经济生活仍有很大的影响。县级外贸公司在如此困难的情况下,若得不到领导支持,基本上是无法走出这种艰难局面的。因此各级领导应高度重视,从体制、资金、政策等方面入手采取各种方法帮助解决外贸公司的困难。首先应理顺目前县级外贸公司体制。改革前县级外贸公司属于正科级编制,行政直接隶属于县政府,人、财则属于省市公司控制。改革体制后,县级外贸公司成了没有爹娘的孩子,县政府不问,县经贸行政部门因为平级管不了,因此应取消县外贸公司的行政级别,直接划归县经贸委管理。对外贸公司的债务则要区别不同情况不同处理。对政策性亏损债务,可由地方财政、地方外经贸行政管理部门和中国银行地方分行三家抬,在企业产权改革结束时一次性冲销,或用外贸企业所得税全额返还的方法来解决。对经营性亏损,企业无法偿还的,可以采取债改股的方法解决,即将债权单位的债改为股份,对欠银行的贷款也可以采取同类的方法将银行的债权改为股权,由债权单位参与经营分红。只有这样,才能帮助县级外贸企业卸掉包袱,轻装前进。另外,各级领导还应从政策上予以扶持,在外贸收购资金、货源分配上进行倾斜,帮助外贸企业走出困境。

2. 加大外贸企业改革力度 一是要转换经营机制。要从体制上突破吃大锅饭的思想,建立起与市场经济相适应的经营机制,在总体操作上可以划小核算单位,实行独立核算,自负盈亏;在经营方式上要迅速改变过去的坐商作风,即由收购型向自营出口型转变。二是要改革企业内部管理制度。在用人制度、劳动工资制度上按照责权利相一致的原则,逐步形成各层次领导成员能上能下、职工能进能出、个人收入能高能低的运行机制,将职工的切身利益与企业的兴衰存亡挂钩,增强企业职工的主人翁思想。三是要全面推行承包责任制。总公司经理应与上级主管部门签订承包责任状,完成规定出口任务、扭亏

任务,并严格奖惩;总公司与各公司经理之间也应层层签订责任状,真正做到人人肩上有担子,个个身上有压力,充分调动各人的主观能动性。

3. 加大外销渠道开拓力度 外销渠道的开拓主要是依靠走出去,在对外交往中摸信息、揽客户。县级外贸公司要主动参加国家省市举办的各种贸易洽谈会、展销会,在这些活动中推销自己,掌握信息,特别是要积极参加广交会、华交会等大型对外交往活动,在这些大型活动中各个国家的外商云集,信息量大,容易结识外商,容易掌握国际市场信息。在此基础上还可以主动走出国门,到国外设立销售窗口;可以与外国公司结成贸易伙伴,互相开展代理业务,从而不断结识新外商,开辟新渠道。另外,还可以到大城市的外国商社和外国驻华使馆中进行联系,主动介绍本地产品优势,请他们介绍客户。这种方法在实际工作中比较行之有效。还可以通过本地的合资企业的外商介绍客户。这样通过各种努力,逐步建立起自己的国际营销网络,从而为自己的公司在国际市场上占有一席之地打下良好的基础。

4. 加大外贸人才的培养力度 未来的国际竞争是科学技术的竞争和人才的竞争。许多实践已经表明,决定一个国家、一个地区经济发展速度的,不仅是财力和物质资源,更重要的是人力资源,尤其是人的文化素质。对县级外贸公司而言,人才也是十分重要的因素。从当前县级外贸公司的状况来看,可以采取多种途径培养外销人才。一是加强现有在职人员的岗位培训。可以请口岸公司的外销员等专业人员到本公司讲课,主要是讲解外销的各种程序,各种单证的制作,报关、结汇的各种方法及技巧,切实提高现有在职人员的各种实战技术。二是委托代培。可以将本公司有培养前途的年轻人送省市公司实习,参与省市公司的实践操作,跟班学习锻炼,这样既能很快熟悉业务(下转第64页)