

组建区域性国际贸易集团的思考

陈光

我国外贸体制如何进一步深化改革,是直接关系到我国外贸企业在国际市场上生存与发展的重要问题,也一直是我国外贸理论界和外贸实际工作者研究和讨论的热点。笔者认为,以邓小平建设有中国特色社会主义理论为指导,可把视野再拓宽一些,思想再解放一点,对国有外贸企业现行的组织形式再进一步作调整,组建区域性国际贸易集团,就深化我国外贸企业改革进行一个大胆尝试。本文就此作一探讨。

组建区域性国际贸易集团就是把国际市场作为研究对象,以对外贸易发展战略作为指导,并根据世界经济区域化发展的新趋势,将国际市场主动划分为若干个区域性市场。在此基础上,以省(市)为单位,对本省(市)各层次、不同隶属关系的国有专业外贸公司、工贸公司(以下简称国有外贸企业)的人员、资产等生产要素,按照所划分的区域性市场组建若干个区域性国际贸易集团(以下简称区域性集团),形成一个适度集中,相对分工的对外贸易经营体制。

一、组建区域性国际贸易集团的必要性

(一) 有利于适应世界经济区域化发展的大趋势

世界经济区域化日趋增强已成为冷战后国际经济的一大特点,对世界经济与贸易发展产生了重要影响。它一方面促进了本区域各国经济发展与对外贸易迅速增长,另一方面对区域外国家实行排斥政策,在一定程度上加剧了贸易保护主义,使得国际市场竞争变得更加激烈与复杂。我国要实现跨世纪的宏伟目标,必须扩大对外贸易规模,采取主动步骤和积极措施,建立起与世界经济相适应的对外贸易体制,参与和维护多边贸易体系,发展双边和多边贸易。区域性集团是依据世界经济发展趋势而组建的。顺应了世界经济区域化发展大趋势的要求,因而它对国际市场具有较强的适应能力与应变能力,以及随区域性市场变化而进行适当调整的灵活性。

(二) 有利于集中相对优势,参与国际市场竞争

当今的国际市场已被众多的区域市场所分割,而这些区域市场又早已被实力雄厚的跨国公司所垄断。从一定意义上讲,参与

国际市场竞争就是与跨国公司进行竞争。不少国家特别是发展中国家为了发展本国和本区域经济,都相继建立起相互依赖与相互合作的区域经济合作关系,下大气力培育和发展区域性贸易集团参与国际市场竞争,抗衡跨国公司的垄断。我国是一个发展中国家,实行社会主义市场经济,无论是全球还是区域,都向中国提出以何种方式参与国际经济合作和竞争的问题。组建区域性集团是以市场为导向,对众多国有外贸企业进行战略性改组、调整和优化,从而使以往分散的力量形成相对优势,就能在区域性市场上赢得竞争优势,并逐步跻身于国际跨国公司的行列,最终提高我国外贸企业参与国际市场竞争的整体能力和水平。

(三) 有利于发挥国有外贸企业在对外经贸活动中的主导地位

我国对外贸易的格局是专业外贸公司、工业自营出口企业和外商投资企业三驾齐驱。其中专业外贸公司面临激烈的国内外市场竞争,如不深化改革,不实行两个根本性转变,其主力军地位与作用就难以保持和发挥。在世纪之交的历史时刻,建立一个充满生机和活力的社会主义外贸新体制,形成符合国际贸易规范和国际经济发展的新型外贸机制,继续发挥国有外贸企业在对外贸易中的主导地位,不仅是建立社会主义市场经济体制的中心环节,而且也是巩固社会主义制度和发挥社会主义优越性的关键所在。组建区域性集团,着眼于挖掘国有外贸企业组织结构潜力,推动存量资产的合理流动和重组,实现优势互补与规模经营,能有效地更好地发挥国有外贸企业在对外贸易中的主导地位与骨干作用。

(四) 有利于建立和维护我国对外贸易新秩序

我国外贸企业管理体制叠床架屋,条块分割,对外贸企业出口活动缺乏有效的管理手段。各个外贸企业有序的市场多元化战略和我国整体外贸企业无序的市场多元化战略之间相互矛盾,造成外贸出口市场过于集中,许多市场未能很好地开拓和深耕,外贸出口市场活动处于无序的粗放型经营状态,一管就死,一放就乱,严重削弱我国外贸的国际竞争能力,影响外贸经济效益的提高,给国家和企业造成重大损失。区域性集团对外以区域性市场分工为基础,对内处在同一个管理层次中,构成一个内外有机联系的统一体,形成一个适度集中,相对分工的经营管理体制。因而组建区域性集团有利于建立和维护我国对外贸易新秩序,保证国家对外贸出口市场的宏观管理做到一盘棋,实现市场机制和宏观调控的有机结合,以及我国对外贸易健康、稳定、协调发展。

(五) 有利于解决长期困扰我国外贸发展的老大难问题

组织结构原理告诉我们,不同的组织结构形式,其作用是不相同的。区域性集团与现有的外贸公司,是两种不同的组织结构形式。区域性集团是在吸取和继承现有外贸公司的“合理因素”基础上发展起来的一种横向结构形式。它克服了原有外贸公司纵向结构形式的弱点,有效地解决了长期以来困扰外贸发展的老大难问题,首先在市场与秩序问题上,区域性集团从成立之日起,就明确了企业主体活动的范围,不仅直接解决了外贸出口市场过于集中的现象,而且外贸经营秩序可迅速由无序状态向稳定有序结构方向转化。其次在经营方式问题上,区域性集团对开拓国际市场采取分割包围,各个击破的战略战术,达到多角度、多层次、全方位开拓国际市场。克服以往对内自相竞争,对外低价竞销为相互联系、相互合作、目标一致对外;转变注重和追求眼前或局部利益,为树立长远经营效益观念,积极培育本区域市场,达到自觉维护外

贸经营秩序。第三在规模经营问题上,区域性集团对现有外贸企业(不论大与小)进行整体结构改革,采取家数适度集中做法,企业数量锐减,有力地推动存量资产合理流动和重组,对外规模与经济实力迅速扩大与增强,达到整体大于部分之和。第四在经济效益问题上,国际市场和区域市场的范围不一样,因而同样多的资金,投入到国际市场与区域市场的作用与效果也就不一样,确保资金运筹更加合理和有效,促进了外贸企业由粗放型经营向集约型、效益型经营方向发展,一些不必要、重复的开支得到有效控制,可为国家节约大量的资金,为企业降低经营成本,从而提高企业的经济效益,实现经济增长方式的转变。第五在生产关系与生产力不相适应的问题上,企业的组织形式要为企业的发展战略和发展规划服务,当形式适合内容发展的要求时,就会起推动作用。区域性集团的发展战略与组织形式是相一致的,内容与形式是相统一的,因而使企业的生产关系更加适应生产力的发展。

二、组建区域性国际贸易集团的可能性

(一) 国有外贸企业对改革的物质承受能力、思想承受能力和组织操作能力大大增强,为组建区域性国际贸易集团奠定了基石

我国外贸体制经过一系列的重大改革,解决了长期以来困扰国有外贸企业发展的一些深层次问题,为外贸企业的进一步发展创造了一个较为良好的外部环境,涌现出一批规模大、有影响力的大型外贸企业集团,实现了外贸组织形式“量”的突破。随着改革不断的深入与发展,国有外贸企业对改革的物质承受能力、思想承受能力和组织操作能力大大增强,改革已成为它们发展的动力和源泉,为组建区域性集团,实现外贸体制改革“质”的突破奠定了基石。

(二) 国有外贸企业按地理区域开展业务做法,为组建区域性国际贸易集团提供了实践的基础

我国外贸企业的业务部门设置与运作一般有三种形式:一是按地理区域设部门,开展业务也按地理区域进行;二是按产品(行业)设部门,开展业务是按产品(行业)进行;三是按产品设部门,开展业务是按地理区域进行。按地理区域设部门开展业务,实际上是一种分工制形式。它有利于企业对部门实行管理,有利于企业与部门制定市场发展战略和计划,有利于职工积极性发挥等优点。我国外贸企业存在数量多、规模小、各自为战、管理松散等问题,只有把外贸企业与国际市场有机结合起来,在全球范围内考虑和研究外贸企业的布局与配置,形成最佳的外贸企业组织形式时,才能有效地解决外贸行业存在的矛盾和问题,企业也才具有活力和竞争力。组建区域性集团是在吸取和借鉴外贸公司按地理区域设部门开展业务实践的基础上,把国际市场作为研究对象,从调整企业的组织形式入手,推进外贸企业的组织形式创新,以探索深化外贸改革的新路子。

(三) 国家加大国有企业结构调整力度,为组建区域性国际贸易集团提供了机遇

最近,国务院批转国家经贸委《关于 1997 年国有企业改革与发展工作的意见》,要求按照建立社会主义市场经济体制的要求,坚持“三个有利”标准,进一步解放思想,实事求是,着眼于搞好整个国有经济,把国有企业改革、改组、改造和加强企业经营管理紧密结合起来,加大对国

有大中型企业的改革与扶持的力度,连接和带动一批企业的改组和发展,促进结构调整,形成规模经济,提高国有资产的营运效率和效益。因而,也为国有外贸企业改革与改组,结构调整,组建区域性集团提供了条件与机遇。

(四) 国际国内环境向好,为组建区域性国际贸易集团创造了必要的条件

目前,国际环境总体趋向缓和,世界贸易进入一个新的增长期,贸易自由化已成为主流。各国将主要精力转向发展经济,重视国际经济贸易合作。越来越多的发展中国家加入国际水平分工和交换的行列,在世界贸易中的地位呈长期上升趋势。特别是亚太地区经济的较快发展,给我国对外贸易发展以良好的契机。我国实行对外开放以来,外贸体制发生了根本变化,社会主义市场经济体制稳定建立,国家宏观经济向好,国民经济持续、健康、快速发展,为外贸发展提供了日趋完善的国内体制和物质基础。与此同时,各级政府和领导都把发展对外贸易作为一项重要工作来抓,为建立真正符合国际经济通行规则的外经贸体制和运行机制创造了良好的条件。

三、组建区域性国际贸易集团的主要措施

(一) 统一领导,有步骤、有秩序地进行组建

区域性集团以国际市场为导向,以省(市)为单位进行组建,涉及到国有外贸企业整体的资产重组、人员调整、机构设立,以及区域性市场划分等一系列重大问题,可谓牵一发而动全身。因此,改革要成功,就必须要有领导、有秩序地进行,才能提纲挈领。在具体操作上,可由省(市)政府主要分管领导负责,建立专门改革协调领导小组和办事机构,在省(市)政府的统一领导下,按照建立现代企业制度的要求开展组建工作。

(二) 政府要进行必要的行政干预

从国内外发展企业集团的实践看,政府对发展企业集团均是持支持和扶持态度的。也就是说,政府对企业不是不要干预,而是怎样干预的问题。我国发展大企业集团也要依靠政府进行必要的干预。如最近国务院批转国家经贸委《关于1997年国有企业改革与发展工作的意见》,确定抓好1000个国有大中型重点企业,首先抓好已经国务院确定的512个国有大中型企业,并给予政策倾斜,保证这些试点企业集团在国有经济和整个国民经济中处于主导地位,在关系国民经济命脉的重要部门和关键领域占有支配地位。组建区域性集团是深化外贸改革的一个大胆尝试,难免会遇到这样那样的风险,为确保组建顺利进行,各级政府不进行必要的行政干预,是很难实现改革目标的。

(三) 要按股份制形式进行组建

区域性集团是把省(市)各级国有外贸公司的人员与业务、有形资产与无形资产(客户)按所划分的地理区域进行重新组合。由于国有外贸企业有形资产归属不同行政关系与隶属关系进行分级管理,所以有必要按照股份制进行组建,才能形成一个凝聚力强,风险共担,产权关系

明晰的法人实体和市场竞争主体。

(四) 建立岗位股权的激励机制与约束机制

当前,国有外贸企业缺乏有效的激励机制和约束机制,企业凝聚力下降,造成职工吃“大锅饭”和人才严重流失,不少流出的业务员常常把客户带走,国家和企业蒙受重大损失。因此,要引入竞争机制,建立岗位股权的激励机制与约束机制。岗位股权制是把本企业的有形资产与无形资产进行评估,确定本企业的总股权数。由国家拿出其中 20% 的股权,依据本企业各个岗位的职责来确定不同岗位的股权数,企业职工则按照本岗位所确定的股权数缴纳相应的抵押金给企业。把国家、企业与个人三者利益紧密相结合,做到严格考核、奖惩分明,多劳多得,调动广大职工的积极性和创造精神,提高企业的凝聚力,确保国有资产保值与增值。应该指出的是,岗位股权是相对固定在岗位上的,对职工个人来讲只是形式上持有,人员离开本企业,股权不能带走。

(五) 要实施“大经贸”战略,在国内外营造强大的实业基础

区域性集团以区域性市场为基础,必须依据本区域经济发展特点,充分利用国际国内人才、资金、资源等优势,在国内外营造强大的实业基础,实施“大经贸”战略,逐步从以商品为交换内容的国际贸易流通领域,转向国际生产与国际投资领域上来,才能扩展生存空间,冲破贸易关税壁垒,从国际经济外循环进入内循环,在激烈的区域市场竞争中保护、发展和壮大自己。

(六) 政府要充分利用间接调控手段进行管理

区域性集团取消了原有国有外贸企业的等级、行政隶属关系,各区域性集团都处于同一个起跑线上,由省(市)政府直接管理,享受同等待遇,成为平等、公开地参与市场竞争的主体和自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的法人实体,并承担国有资产保值增值的责任。但由于各区域经济发展不平衡,市场的发展也就存在一定的差别,会直接影响到各区域性集团之间的平等竞争,政府就要充分利用对外贸易国别地区政策、投资政策、出口商品配额等间接调控手段,实行优先考虑、优先安排、优先分配。这样不仅可以充分调动企业开拓新市场的积极性,而且还有利于对老市场进行深耕细作,保证外贸宏观经济效益的最大化。

四、组建区域性国际贸易 集团的注意问题

(一) 应以国有外贸企业为主体

国有专业外贸公司和工贸公司管理体制相近,资产又属国家所有,仅是行政隶属关系和国有资产关系不同。为此,先以国有外贸企业为主体进行组建区域性集团,有利于各项工作的顺利进行。

(二) 应合理划分区域性市场

国际市场是由众多大小区域市场所组成的,而每个市场的形成又有其自然形成规律和历史、现实等原因。因此,划分区域市场是一个系统工程,应注意以下几点:一是要尊重区域市场

的历史性与客观性,又要用发展的眼光来考虑区域性市场的成长性,以保持各区域集团之间的相对稳定。二是区域性市场划分的大小,决定了区域性集团的规模和市场范围。划分的区域性市场不宜交叉或重叠,规模要适中,国家一般控制在 10 个左右为宜。三是要依据我国的五年计划和对外贸易国别地区政策。我国的五年计划是国家一段时期内各项工作的总目标,我国对外贸易的国别地区政策是我国对外政策的组成部分,它们对划分区域性市场具有一定指导性。

(三) 应合理解决其经营范围、人员分流与机构设置问题

1. 区域性集团的业务经营品种范围不受限制(国家禁止的除外) 区域性集团经营以市场为中心,解决了出口市场过于集中和自相竞争的矛盾,因而其经营品种要放开,才有利于企业灵活经营,扩大市场份额。

2. 下岗人员的分流 组建区域性集团是对现有外贸企业进行重组,必然要相应地精简大量机构和人员。省(市)、地、县政府对精简下来的人员要积极采取财政、社会保险、企业、个人合理分担的办法,解决分流、分离的经费问题,有条件的地方要对分流人员进行再就业培训,引导其开发第三产业。

3. 集团内部门机构设置模式 区域性集团内部门机构设置,可以按国别设立若干个地区部(子公司),部内业务人员也是按国别(地区)开展业务推销活动,同时还可考虑设一个集团进出口商品总调度室和集团财务公司,负责集团的出口商品产与供、资金等一体化后勤保障工作。企业对部门的管理可采用分权化的管理办法,即赋予各部门充分的经营自主权。

4. 派出机构设置 为全面了解本区域市场状况与法律法规,研究市场趋势,发展与联络客户,制定区域市场发展战略与重点目标,区域性集团应在本区域内选择 1 至 2 个辐射面大,地理位置优越,交通便利的国家,设立子公司,以协助本集团及时掌握第一手商情和开展工作。

(四) 应先试点,再推广

邓小平同志指出:“什么事情总要有人试第一个,才能开拓新路。试第一个就要准备失败,失败也不要紧。”组建区域性集团不能不顾条件,急于求成,要把工作的基点放在出现较大的风险上,准备好对策,选择恰当的时机进行。各省(市)可根据自身实际情况和市场战略进行认真研究,审慎制定方案。在具体做法上,一是选择并确定 1 至 2 个区域市场。二是把国有专业外贸公司先作为试点,待组建的区域性集团进入轨道后,再逐步吸收工贸公司和有自营进出口权的企业加盟。三是根据确定的区域市场,从省(市)、地、县三级国有专业外贸公司中抽选相应的人员进行组建,同地区其余国有外贸专业公司,一律不再经营此区域市场的外贸业务。四是先开展对外贸易,有利于工作的迅速展开,实现比较平稳的过渡。

(作者单位:福建省人民政府办公厅)