

国有外贸企业面临的 挑战及其对策研究

戴志伟 宣国良

摘 要: 本文针对我国国有外贸企业的现状进行了深入分析,研究发现,垄断特权的丧失,体制性障碍和缺乏核心竞争力是外贸企业整体陷入困境的主要动因。在此基础上,围绕如何提升竞争优势,本文从产权结构、治理结构和经营模式 3 个角度就国有外贸企业的战略调整给出策略性建议。

关键词: 国有外贸企业;战略调整;竞争优势

中图分类号: F 276.7 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2004)02-0017-05

国有外贸企业整体陷入困境已经成为不争的事实。随着政策保护的逐渐淡出和行业开放度的日益提高,国有外贸企业正面临着深层次和全方位的挑战。严峻的挑战客观上要求国有外贸企业进一步挖掘导致其陷入困境的深层原因,在此基础上重新审视原有的经营模式和传统的战略架构,以期探索出国有外贸企业未来发展的可能路径。本文全面剖析了国有外贸企业所面临的挑战及其背后的内在机理,围绕如何拓展其未来的生存和发展空间展开探讨,最后从产权结构、经营机制和市场定位等层面给出具体的应对策略。

一、国有外贸企业的现状分析

从 1993 年至今,我国的外贸出口情况一直保持着比较稳定的增长。但是,国有外贸企业作为外贸出口主力军的地位已经动摇。首先,随着加工贸易的迅猛发展,一般贸易在我国对外贸易的比重已逐渐小于加工贸易。其次,从经营主体的形式来看,由于大量的生产企业、合资企业以及其他行业的企事业单位的加盟,国有外贸企业所占份额也呈逐年下降之势。外贸行业在我国已由垄断性行业过渡到一般性竞争行业。

除了市场份额的急剧下降以外,国有外贸企业的盈利水平也极其低下。长久以来,我们的国有外贸企业提供的都是附加值比较低的产品,平均毛利率不高,尤其是以代理方式进行的贸易,毛利率仅为 1%~1.5%。资产盈利水平极其低下。值得注意的是,在国有外贸企业占总出口额的比重持续下降的同时,企业数量反而大幅增加,1996 年增加到 5 000 多家,2000 年已发展到近万家,加剧了无序竞争和经营困难的局面。这种情况下,如果我们不对国有外贸企业的战略发展方向给予准确的判断和定位,即使解决了体制和机制问题,也难以从根本上摆脱企业面临的困境。

二、国有外贸企业陷入困境的内在机理分析

国有外贸企业之所以陷入困境,其原因是多方面的。我们认为,垄断特权地位的丧失是国有外贸企业陷入困境的直接原因,体制性障碍是国有外贸企业陷入困境的内在原因,而根本原因在于缺乏核心竞争力。

1. 垄断特权地位的丧失是直接原因 在传统的计划经济体制下,国有外贸企业只是作为政府的附属品存在,政府授予了国有外贸企业外贸专营权,并且颁布了一系列意在保护国有外贸企业的优惠政策。这不但形成了国有外贸企业事实上的垄断地位,同时也扭曲了其作为市场竞争主体的经营行为。因此垄断特权地位一旦丧失,国有外贸企业整体陷入困境在所难免。外贸专营权的取消从根本上动摇了国有外贸企业的垄断地位。其直接后果在于使得先天发育不良的国有外贸企业面临市场竞争的残酷考验。民营资本的蜂拥而入,外商投资企业的强势介入以及原来依赖外贸公司出口的生产企业加大自行出口的力度,使得外贸行业成为近几年竞争强度反差最大的行业之一。在这过程中,国有外贸企业在垄断地位掩饰下的竞争劣势暴露无遗。相反,非国有外贸企业的竞争优势在市场竞争中得到了体现。外商投资企业有比较完善的内部经营机制和先进的生产技术、管理经验、雄厚的资金和广泛的海外市场销售网络。生产企业经过了 20 年的改革开放之后也比较了解国际市场,而且他们有生产基地作依托,掌握商品生产这个基础环节;同时他们掌握技术,能够根据国际市场的需求及时进行技术改造和调整出口商品结构。私营企业更有一些独特的优势例如机制灵活、产权明晰、贴近市场等,这些都是现有国有外贸企业所不能比拟的。不仅国有外贸企业的市场份额被这些“外来者”瓜分,而且,为了争夺本已不大的“蛋糕”,国有外贸企业之间的竞争加剧,直接导致了更低的代理费率,更进一步缩小了外贸公司的利润空间。

2. 体制性障碍是内在原因 事实上,从外贸管理体制改革开始至今,国有外贸企业并没有坐以待毙,而是进行了很多有益的探索和实践。但是,这些措施并没有完全取得预期的效果,究其原因,主要是我国的国有外贸企业存在着严重的“路径依赖”问题,严重地阻碍了国有外贸企业的改革与发展。

我国国有外贸企业的“路径依赖”问题主要表现在以下两个方面:一是政企关系没有真正分开,其次是产权结构不合理。客观形势迫切要求政府转变职能,放权让利,由直接管理变为间接管理。但实践中并非如此简单。首先,外贸经营权的下放主要仍是放给各级地方政府,还没有真正落实到国有外贸企业身上。各级政府部门由于受计划经济时代所形成的传统做法的惯性,常常会有意无意地介入国有外贸企业的内部经营事务,比如通过企业主管人员任免,经营任务规定,业绩考核与奖惩以及某些资源分配等途径直接干预企业经营,企业经理人员虽然是法人代表,但在企业决策、资产收益及人员安排等方面,均受到上级主管部门的约束,尤其是在改革过程中虽然明确了外贸企业要“自负盈亏”,但事实上政府考核企业的硬指标仍然是“出口创汇”,外贸企业每年都为完成出口任务疲于奔命,出口规模和企业效益严重错位。其次,外贸企业的经营人员也往往习惯于依赖政府的政策资源过日子,走低效益的出口创汇型的老路子。

产权结构不合理同样是国有外贸企业的一个痼疾。产权结构的不合理直接影响了企业的效率,制约着企业的改革与发展。其中主要表现在以下两个方面。一是产权结构单一。

政府虽然对国有外贸企业下放自主经营的多种权利,但仍然保留着国有资产所有者的基本地位。长期以来,我国国有外贸企业内部只有单一的国有产权,即使某些已经改制或上市的企业,企业内部的国有股或法人股(公有制法人)比例都很高。由于缺乏相互制衡的产权主体,企业内部无法形成民主决策、自我约束的机制。同时也难以建立科学合理的企业内部治理结构,产权主体单一的国有外贸企业名义上可以叫公司,从理论上讲可以划分出资人所有权和法人财产权,实际上却很难将这两者分清,因此也就很难实现所有权和经营权的分离。其次是产权配置凝固化。产权的本性决定了它具有流动性的特点,激烈的市场竞争和对利益的“无限”追求,促使产权不断地由低效率、低回报的企业、行业、地区流向高效率、高回报的企业、行业、地区。但是,在目前的国有外贸企业中,由于产权关系不明确,部门所有,地区所有,条块分割,加之产权市场不成熟,企业间的产权交易和流动受到极大限制,产权配置效率大为降低,企业效率也大受影响。同时企业的创立机制和退出机制不健全,特别是破产很困难,旧的机体无法淘汰,新的机体也无法成长起来。这些因素直接导致了国有企业经营效率低下。

3. 缺乏核心竞争力是根本原因 我国现有的国有外贸企业属于流通型企业,其基本经营模式是简单的中间商模式——转手买卖,在价值链中没有任何额外的生产作业和服务,更没有技术开发。它所创造的价值为购价和售价之间的差额,即流通差价。这种赚取流通差价的经营方式很难形成外贸企业的核心竞争力和获取综合经济效益。

事实上,采取中间商模式经营的流通性贸易企业不仅仅是要具有成本比较优势,还需要在信息收集和处理方面形成核心能力。信息收集和处理能力分为两个方面,一方面是对上游生产企业信息的收集和处理,另一方面来自对于市场信息的收集和处理。然而,目前国有外贸企业对于这两方面的信息收集和处理的能力都相当薄弱。在上游生产企业方面,外贸企业与其的联系仅限于采购关系,对于其原料来源、成本核算、生产计划等重要信息基本没有了解。在市场方面,由于我国外贸企业规模相对较小,无力承担直接在海外建立真正意义上的销售部门、信息网络的费用,只能依赖于国外中间商。在外贸企业的出口额当中,过去通过港澳转口的占一半,即使直接销往国外的也是先销售给中间商(批发商),再由其销给最终用户。由于未能越过中间环节,外贸企业难以把握市场需求和竞争情况,从而无法正确引导生产企业进行生产。

国有外贸企业缺乏核心竞争力的另一个关键在于无法将业务员的个人能力转换为组织的竞争力。目前,绝大多数的国有外贸企业和以此为基础改制的公司,基本上采用分人(小组)经营、核算、考核、分配的管理体制,业务人员包揽了从选择客户、签订合同、组织生产、验货报关、承付货款的全部环节。其局限性在于,企业作为一个系统,仅仅具有各个系统元素的价值,而没有体现作为一个系统的整体优势。业务员和经营小组(一般以科为单位)各自为战,每个经营单位相当于一个“个体户”,企业似乎就是一个汇合了诸多个体商户的“贸易市场”。由于一项业务基本上由业务员一人包办到底,客户的经营计划和方案也简化不做,同时也因为绝大多数外贸企业的信息化建设尚未起步,大多数的客户信息只掌握在外销员的手中,导致客户知识资本不能向组织资本转化。一旦业务员离开,客户也随之离开。近几年来,由于国有外贸企业的效益不好,业务员纷纷离开国有外贸企业自立门户,不仅仅是人才的流失,其实更是企业无形资产的流失。业务员流失带来客户流失,导致企业效益又降低,并由此形成了恶性循环。由于采纳“核算到人、考核到人”的管理体系,管理者仅仅了解

财务账面的经营额和盈亏额,却对客户的资信、经营能力和潜力知之甚少,不了解经济效益好坏、经营额增减的根源,不清楚企业的潜在风险,也不知道发展的潜力在何处。客户资源畸形分散,致使经营商品低水平重复,服务质量下降,企业发展缺乏后劲。

三、国有外贸企业未来发展的策略探讨

综上所述,国有外贸企业之所以陷入困境,其原因是多方面的,既有外部环境变化的原因,也有体制上的原因,而最根本的则是源于核心竞争力的缺乏。这是国有外贸企业在我国由计划经济体制转向市场经济体制过程中必须经历的阵痛,而中国的人世进程则加速了这种阵痛的来临。如何在新的环境下迅速地调整自身经营模式,打造自己的核心竞争力,在激烈的市场竞争中获得持久的竞争优势?是每一个国有外贸企业都必须面对并思考的问题。我们认为,国有外贸企业未来战略调整的核心以经营模式的调整为主,同时以产权结构和治理结构的调整为先导,最终提升国有外贸企业的市场竞争能力。

1. 产权结构调整 合理的产权结构是企业取得持续发展的重要驱动力。当前我国的国有外贸企业普遍存在所有权结构单一的弊病,即使是在上市外贸公司中,国有股一股独大现象也很严重。因此,当前国有外贸企业在产权结构的调整上应以实现投资主体多元化为方向。

投资主体多元化不仅有利于政企分开,同时也使法人机构产生强烈的资产责任感,并形成各方面互相制衡的产权约束。同时,国有外贸企业改制实现投资主体多元化,也是解决企业资产负债率过高的有效举措。在吸引外界投资者的过程中,国有外贸企业应特别注意投资主体之间资源的互补性,既解决产权机构问题,又克服外贸企业原有的战略弱点,还要注意外资的吸收和利用。通过外资的介入,国有外贸企业可以学习到国外先进的管理和市场营销手段,同时还可以借机与国外贸易企业进行战略合作,通过互换市场、资源共享等方式结成战略联盟,达到一举多得的目的。

2. 治理结构调整 建立所有者与经营者之间的制衡机制,形成规范的公司法人治理结构是完整的公司制的核心。在法人治理结构中,股东、董事、经理之间应具有制度化的组织运作机制,其主要内容是实行委托代理制度,即按照公司制运作要求正确处理股东与董事会之间的信任托管关系,严格遵循权力分立原则,强化股东大会对经理的约束,增加监事会监督职能,赋予监事会实质权力,构建股东、董事、经理之间的有效约束机制以形成各负其责、协调运转、有效制衡的公司法人治理结构。与此同时,建立国有外贸企业高层管理人员的市场化聘用制度非常关键。高层管理人员的来源可以是外资企业管理人员、民营企业管理人员、其他国有企业管理人员以及国有外贸企业管理人员,候选人通过专业人才中介机构评估,推荐给有关公司董事会,同时实行实质性的淘汰机制。强调对经营者的业绩考核,对处于不同状况的外贸企业采取不同的考核指标权重。对于状况较好的企业经营者应着重加大利润指标的权重,对于历史包袱相当重,处于破产边缘的企业,对于经营者考核的指标应偏重改革成果,以鼓励经营者克服改革的重重阻力。

3. 经营模式调整

(1)从面向产品转向面向项目的业务流程。国有外贸企业传统的业务流程是面向产品的,而面向项目的业务流程则要求外贸企业将产品的整个供货流程作为一个项目来运作。

在尚未收到客户的订单以前,外贸企业就应该积极收集国外市场的需求信息,并根据收集到的信息,结合自身能力分析可以研制生产哪些产品满足市场需要;然后将供货信息主动向国外客户进行推销;待收到客户订单后,外贸企业马上制定生产计划,选定各个生产企业(包括中间产品生产企业和最终产品生产企业),选定原料的采购来源,通过下定单的方式组织生产,并且对整个生产过程进行严格的控制,确保质量和交货期;待产品生产完后将其出口报关,发送给国外客户,此后还应向客户提供完善的售后服务。为配合面向项目的业务流程,外贸企业不应局限于由外销员一条龙包办到底的业务模式,注意推行由项目经理负责的项目小组的业务模式。

(2)加强对市场信息的收集与整理。外贸企业所处的流通业与市场的最终需求息息相关,要想在市场竞争中占得先机,强有力的信息收集与处理必不可少。事实上,企业在收集市场信息时信息的来源有5种,它们分别是:1)内部来源;2)群体来源;3)营销来源;4)公共来源;5)经验来源。因此,没有综合商社那样庞大的海外机构并不意味着外贸企业就可以对市场需求一无所知,关键是要建立一支有战斗力的信息收集队伍,通过各种渠道收集并整理来自各方面的市场需求信息,并及时将其通报给其他部门。外贸企业应以市场需求为导向来安排工作。

(3)建立自己的研发力量。建立属于自己的研发力量是外贸企业从被动地满足需求到主动地创造市场所必须经历的过程。目前外贸企业经营的产品大多是服装、玩具、工艺品、箱包、鞋类等劳动密集型产品,技术门槛相对不高,建立属于自己的研发力量并不存在不可克服的困难。外贸企业一旦建立起自己的研发力量,掌握了自主开发产品的能力以后,便可以根据市场的具体需求情况预先作出反应,从而更好地满足客户的需要。

(4)创立自己的品牌。品牌在某种程度上代表了一个企业的实力、信誉、创新能力和服务特色,同时也是企业市场地位的象征。然而,反观我国国有外贸企业的发展历程,最惨痛的教训之一就是缺乏自己的品牌,虽然也开发过许多优质产品,但因为缺少品牌而没有积累,最终一无所有。外贸企业通过创立自己的品牌,可以明确自己在市场中的地位,树立产品在市场中的信誉,培养客户对于企业品牌的忠诚度;同时,企业可以借助品牌的影响建立自己的营销网络和售后服务体系,强化产品在市面上的占有率。

(5)建立人才竞争机制。人力资源是企业最宝贵的资源。国有外贸企业要树立“以人为本”的企业经营理念,要在企业内部建立人才竞争机制,关键是要建立完善的绩效评估体系,许多人事决策如晋升、调动、奖励、培训与发展都必须根据绩效评估的结果来做出。这种方式,使企业内每个员工都得到平等对待,真正做到公平、公正、公开。分配制度的调整也是建立人才竞争机制的重要组成部分。调整后的分配制度应该将员工收入同企业的发展前景紧密联系在一起,做到共担风险、共享收益。

(作者单位:兰生集团 上海交通大学)

参考文献:

- [1] 迈克尔·波特著,陈小悦译.竞争优势[M].北京:华夏出版社,1997.
- [2] 韩朝华.战略与制度:中国企业集团的成长分析[M].北京:经济科学出版社,2000.
- [3] 郑大勇,李从国,张平.中国企业集团竞争发展之路[M].北京:中国经济出版社,1998.
- [4] 周群.出口代理业务操作中的风险防范[J].国际商务研究,2003,(5).
- [5] 凌学岭.全球经济一体化变革中上海外贸企业生存空间的战略思考[J].国际商务研究,2003,(5).
- [6] 李成群.深化国企改革 优化资本结构[J].上海国资,2003,(12).
- [7] 浦集.集体企业改制势在必行[J].上海国资,2003,(12).