

基于“大贸易”模式的我国大型 外贸企业大平台构建路径研究

戴志伟 宣国良

摘 要: 在新的竞争环境下,我国大型外贸企业的经营模式和战略架构受到了严峻的挑战,必须要在战略上进行调整。适应国际大市场的发展趋势,构建大平台,发展大贸易是大型外贸企业打造核心竞争能力,获取竞争优势的主方向之一。

关键词: 大型外贸企业;大贸易;大平台

中图分类号: F752.6 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894 (2005) 03-0027-04

经济全球化已经成为世界经济发展不可逆转的大趋势,在这一过程中区域经济合作的浪潮一浪高过一浪,欧盟统一市场、北美自由贸易区等都是典型的例子。随着中国加入WTO,中国市场也将渐渐成为国际大市场的一部分,市场将没有国别、地区之分,也没有行业市场的明显之分。大市场既是市场地理限制的淡化,也是相关行业市场的趋同。

与经济全球化趋势相伴随的是我国外贸体制的深刻变化,在这一过程中,我国大型外贸企业在原有体制下享受的各种政策垄断优势不断被弱化,原有的政策寻租能力必须要切换到市场竞争能力,必须要认识到世界大市场发展趋势,用动态的眼光看待自己所处市场的发展和变化,必须要打造自身适应环境变化的新的核心竞争能力来参与国际市场竞争。^[1]在打造新的核心竞争能力过程中,我国大型外贸企业如何通过构建大平台,营造自身核心竞争能力是本文研究的重点。

一、大贸易——超越一般竞争的新型贸易模式

传统观点认为,贸易公司就是这边接单,那边组货,安排运输、通关、单证、保险等事宜。从价值链角度看,增值环节较少,而且都是一些不具有长期优势的、技术含量不高的环节。^[2]我国大型外贸企业原有的贸易模式基本上就是提供一种简单的贸易中介服务,这种模式做到最后就成了产品/服务价格之间的竞争,谁能以相同的服务水平提供更低的价格,谁就能暂时赢得客户和市场。可以说,这种模式随着世界经济的进一步发展,企业竞争的加剧,贸易企业的竞争领域从传统的商品流通领域向生产领域和消费领域发生扩展,基本已经到了其生命周期的衰退时期。大型外贸企业若坚持以这种模式发展,则其生存空间也将越来越小,因为许多中小型外贸企业,采用这种模式的企业一般做得比大型外贸企业更灵活、出色。

在新的经济条件下,贸易提供的服务是一系列的服务,这些服务涉及了相当广的商务领域,包括:客户信息把握、终端信息把握、供货信息把握、物流运输信息把握、政策行政信息把握(政策、手续、人脉关系)等等,在此基础上,通过研发、分析,在合适的时间内(交货周期控制)、把合适的货物(供应商选择、产品控制、产品设计)通过合适的方式(物流设计、拼箱、风险担保)以合适的价格(上下游讨价还价能力、财务能力)交给合适的买主(市场预测和分析),这就是所谓的大贸易的概念。

大贸易模式是应对大型外贸企业所处的大市场而提出的,它已经超越一般意义的贸易模式,而是结合信息网络技术,集物流、供应、研发、渠道四位一体的综合贸易模式。它突破了传统贸易方式的局限,将价值增值环节拓宽到了价值链的各环节,涉及到商务活动的各个层面:从供货厂商到终端客户,从简单的产品询价到复杂的产品设计、物流运筹等。

我们看到,从新的经济现实中提出的大贸易理论对贸易企业提出了更高的能力要求,同时也为企业开发了更多的市场空间。大贸易理念是一种更为积极主动的贸易理念,它鼓励企业参与到商务活动的多个环节,积极寻求各种发展渠道,由此提升企业的竞争能力。

二、基于“小区划、大份额”的大平台战略

大贸易概念的提出为大型外贸企业发展提供了新的思路,为了适应大贸易运作的需要,必须要有相配套的基础与之适应,构建大平台成为大型外贸企业开展大贸易的基础。大型外贸企业所要构建的大平台是指,客观存在于为本企业或客户服务的价值链之上,通过对价值链的某个环节的高层次职能服务专业化而形成的一个操作层面或系统。其特点是:高水平、职能专业化、高效率 and 低成本(带来大幅度的成本降低效应)。当若干个松散的平台之不同功能进一步整合的时候,并对各个平台的流程进行再造,就形成了综合性大平台,这是平台发展的高级阶段。所以,平台是一个动态的系统,而不是静止的。

以“小区划、大份额”为基础的大平台战略的提出是建立于前一阶段以“高层次低成本”为基础的专业化战略的顺利实施基础之上。两者之间的逻辑关系比较紧密:以“高层次低成本”为基础的专业化战略的实施是我国大型外贸企业在现有强势业务范围内进行“选点”,培育有竞争优势业务的过程;在“点”(即有竞争优势的业务,下同)逐渐增多并增强的时候,外贸企业有必要根据这些“点”建立自己的“面”——职能专业平台(如在各成员企业信息联合的基础上形成信息平台),这就需要外贸企业实施以“小区划、大份额”为基础的平台战略。

大型外贸企业一旦在各“小区划”中均占有“大份额”,所形成的规模效应促进了各项成本的降低,特别是当价值链上同一环节(比如物流环节)可以通过聚集操作而大幅度降低成本时,专业大平台也就应运而生了;平台形成反过来又有利于进一步扩大市场份额,两者是相辅相成的。因此,大平台的形成是外贸企业在实施这一战略后企业核心能力提升的体现,打造我国大型外贸企业核心能力的过程也就是构造企业大平台的过程。

为了支持以“小区划、大份额”为基础的平台战略,我们认为大型外贸企业在成功实施专业化战略之后,积极进行综合服务(包括信息服务、物流服务和金融服务)、商务会展和供应支撑的基地建设。综合服务基地和供应支撑基地的形成是主要从事出口贸易的大型外贸企业若干重点事业价值链纵向延伸的结果,也是构造未来业务操作平台的先期准

备。商务会展基地则是发展贸易支援相关事业而需要建设的,可以增强大型外贸企业操作平台的延伸功能,为企业发展未来的综合大平台作铺垫。

必须要强调的是,以“小区划、大份额”为基础的平台战略并不是要割裂各个事业的联系,相反是要加强大型外贸企业集团重点扶持事业的联合,根据市场竞争需要和内部整合的难易程度逐一把大型外贸企业的操作平台扩展到信息、研发设计、物流、金融服务、采购供应等职能领域。最后,大型外贸企业应当根据所处产业的发展趋势和市场的变动状况,前后延伸平台,尽量避免专业平台的陷阱,构造出外贸企业的柔性组织,以适应外部环境变化,寻求更多的市场机会。

三、设计适应大平台战略的组织架构和运作流程

为配合以“大市场、大贸易”为基础的大平台战略的实施,大型外贸企业应依次建设信息服务中心、金融服务中心、物流网络中心、贸易服务中心和供应服务中心,以增强平台的操作功能,从而更有利于平台的延伸和扩展——形成综合性的业务大平台。所谓的大平台模式,是一种平台和终端结合的方式。各业务终端(包括业务员、办事处、贸易中心、业务部)负责业务接洽、一般客户服务、流程监控等,业务信息经分解传递至中央平台(包括信息服务平台、金融服务平台、物流平台、贸易服务平台和供应服务平台),由中央平台负责审核可行性,分解或整合采购任务,经询价、还价、产品设计与厂家甄选,发出采购或生产指令,安排物流运输途径,最终实现交易。

建设这样一个大平台需要我国大型外贸企业进一步完善整个公司的组织结构设计,使集团的组织结构符合大平台战略意图的需要。要对现存平台服务流程的合理性进行分析,并按照提高操作效率和降低操作成本的原则,再造服务流程;在大型外贸企业资源和能力可及的范围内,根据市场需要和产业价值链各个环节竞争激烈状况与发展潜力,以巩固大平台为目的,果断地进行产业价值链的纵向延伸,以培育大型外贸企业新的增长点。对于大型外贸企业需要渗入价值链的某些环节(用以扩展外贸企业的操作平台),但企业本身又没有相应资源/能力(或资源/能力不足)来发展,战略联盟应该是大型外贸企业最好的选择,再者强强联合的战略联盟可以极大地增强大型外贸企业的市场竞争地位。

大型外贸企业的核心能力在于业务操作平台的高层次服务、高效率运作,因此可以说,以“大市场、大贸易”为基础的大平台战略的实施过程也是大型外贸企业核心能力得以发展和提升的过程。

我国大型外贸企业的打造大平台就是通过不断延伸产品价值链,建立其在各分市场中的地位,整合平台服务流程,最终形成集外贸、货运、报关、采购、保险、融资、商检、结汇、产品设计、研发、技术支持、咨询服务等功能于一体的综合性服务大平台。

在大型外贸企业的SBU(战略事业单元)组织架构基本建立后,应该整合各个标准化服务功能,形成物流网络中心、贸易服务中心、金融服务中心、供应管理中心、信息服务中心五大子平台。无论是国内客户,还是海外客户,只要电话联系企业的客户服务中心,或者是登录到Internet上企业主页的电子商务平台,就可以享受大型外贸企业通过大平台提供的全方位菜单式服务了。

大型外贸企业应该通过建立包括业务操作和整体大平台的动态调整,来适应大市场的

中国与印度工业制品比较 优势及贸易互补性分析

朱 前

摘 要: 本文运用产品出口相似度指数以及显性比较优势指数和贸易互补性指数,对中国与印度工业制品出口结构进行了实证分析,得出中国与印度产品出口结构较为相似,但出口相似度有所减弱。中国和印度显性比较优势产品都集中在劳动密集型产品上,具有一定的竞争关系。总体来看,中印之间双边贸易具有一定潜力,但两国在工业制品上的贸易互补性较低。最后本文给出了中国出口结构优化的建议。

关键词: 产品出口相似度指数; 显性比较优势指数; 贸易互补性指数; 劳动密集型产品

中图分类号: F752 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894 (2005) 03-0030-05

中国和印度是世界上最大的发展中国家,也是近年来经济发展较好的国家。两国都具有丰裕的自然资源禀赋和廉价劳动力,是世界上公认的潜在新兴市场和消费品市场。但两国之间的双边贸易发展一直比较迟缓,2002年中印双边贸易总额只有49.46亿美元。吴建伟(1999)通过对1984~1995年中印贸易数据的分析,发现两国之间产业内贸易发展缓慢。Anderson (1999)利用显性比较优势指数 RCA_i 和净贸易比 NTR_i 考察了中印1993~1995

发展变化,形成特有的大贸易模式,即建立有中国特色的,适应现代国际贸易趋势的贸易模式。这一模式的重要特征是大型外贸企业通过构建业务操作平台,再进行国际延伸,最终完成企业经营模式的“点→面→体”步骤的立体化阶段。

大型外贸企业在实施大平台战略过程中,在积累足够的实力后应该重点考虑向海外布点、投资,进一步扩张自身业务,要加快“走出去”的步伐,实施前向一体化战略,整合现有海外企业,增强海外企业功能,形成分地区的营销中心,构建国内外联动发展的世界营销网络,以此用来巩固以大市场、大贸易为基础的大平台建设。与此同时,外贸企业也需要培养一批外语水平扎实、精通外贸业务、谈判能力强、并且懂得企业经营的高层次复合型人才,让他们在海外机构大显身手,通过投资并购、联盟合作等方式,逐步拓展大型外贸企业在海外的营销网络,打开通向世界的又一片天地。

(作者单位: 上海交通大学)

参考文献:

- [1] 戴志伟,宣国良.国有外贸企业面临的挑战及其对策研究[J].国际商务研究,2004,(2).
- [2] 张曙霄,孙莉莉.“入世”后我国外贸发展的理论选择与战略取向[J].当代经济研究,2003,(8).