

輝煌的廈門外貿

廈門經濟叢書



廈門市鷺江出版社出版

輝煌的廈門外貿

目 錄

1. 前言……………(1)
2. 外貿，廈門外向型經濟騰飛的羽翼……………何立峰 (2)
3. 鍛造輝煌——廈門外貿 45 年……………沈藝奇 許心凌 (5)

4. 廈門地方外貿概述……………(9)
5. 一枝紅杏出鷺島…陳 飛 (10)
6. 披荊斬棘開大道……………張 望 歐陽晶 (12)
7. 跟着市場走……………若 言 (15)
8. 興廈，鮮花與榮譽的代名詞……………岡 陽 (16)
9. 開拓一方熱土…鄭家駁 (18)
10. 衝出桅檣林立的港灣……………長 弓 (20)
11. 不懈跋涉勇登攀……………呂 荊 (22)
12. 重振老牌雄風…蘭 心 (24)
13. 功勳卓著 名垂青史……………清 明 (26)
14. 開創外向型物資流通新格局……………曉 琳 (28)
15. 春風大潮競揚帆……………林逸雲 (30)
16. 廈汽人，新世紀的拓荒者……………姚永寧 (32)
17. 廈鈴，營造自己的輝煌……………

- ……………陳立榮 (34)
18. 華糧的性格……………建 寧 (36)
19. “東方”之星…張 望 (38)
20. 乘風破浪闖商海……………蘭 心 (40)
21. 兩岸經貿架金橋……………王中生 (42)
22. 豐盛盛話“豐盛”……………鄧曉川 (44)
23. 永遠做個哥倫布……………林水圳 (45)
24. 經濟協作前景廣……………凡 宇 (46)
25. 永做拓荒人…曉 時 (47)
26. 廈門中央、省屬企業概述……………(49)
27. 廈門，閃爍一顆北方之星……………陳立榮 (50)
28. 在這片熱土上騰飛……………陳立榮 (51)
29. “北燕”南來築金窩……………林 森 (52)
30. 直挂雲帆濟滄海……………周 臻 (54)
31. 九洲之路……………曉 琳 熊 越 (56)
32. 一片金光降鷺島……………曉 暉 (58)

33. 國營企業自營出口開辟外貿新篇章…陳超榮 吳瑞生 (59)

34. 廈門對外貿易新據點——象嶼保稅區……………象嶼保稅區辦公室 (60)
35. 象嶼新星……………張鳳清 章達友 (62)
36. 象嶼保稅區企業譜……………(64)

37. 再造輝煌……………黃 菱 (68)
38. 外貿體制改革：廈門外貿的機遇的挑戰……………陳家傳 傅建洪 (70)
39. 從“游擊隊”到“主力軍”……………蘇水利 (72)
40. 發展外貿對廈門地方經濟的作用的影響……………朱麗水 (74)
41. “復關”與廈門外貿……………黃建忠 (76)
42. 廈門港口建設與特區對外貿易……………楊美景 (79)
43. 廈門外貿大事記 (1949. 10 - 1994. 10) ……(81)
44. 編後……………(89)

翼於地飛劃擊堅向快門

前言

1949年10月17日，廈門迎來了她的春天，從此，廈門與共和國一起，掀開了歷史嶄新的一頁。

今年，是我們共和國45周歲，也是廈門解放45周年。在這一喜慶的時候，我們早在心中籌劃，如何把紀念活動搞得簡樸而富有意義；給我們的共和國、也給我們生活的熱土——廈門獻上一份怎樣的禮物。於是便有了編纂出版“廈門經濟叢書”的構想，而這一構想凝聚着廈門人民對祖國對故鄉的一片深情厚意。

廈門，由於地理位置獨特，曾一時期，都處在前線的緊張氛圍中。然而，廈門人民以勤勞的雙手建設着自己的家園，特別是改革開放以後，廈門從一個軍事前沿陣地變成了對外經貿的前哨，被辟為經濟特

區。中央賦予的特殊的優惠政策，為廈門經濟的發展插上了騰飛的翅膀。

比如我們的外貿，年增長速度高居全國榜首，1993年出口額居全國大中城市的第4位。廈門的外資企業，其發展速度也一直居全國前列，現已開業企業達1600多家，外商實際到資29億多美元，外商投資領域迅速擴大，從單純的加工企業擴大到第一、二、三產業，工業企業也從勞動密集型向資金、技術密集型轉化，電子信息產業、生物工程已成外商投資新的熱點。房地產更是外商青睞的產業，投資勢頭極為強勁，與內資一起，造就了廈門房地產繁榮的新形勢。廈門的內聯企業已達1000多家，為廈門經濟發展作出了很大貢獻……

因而，廈門的經濟很值得一書，值得總結，並作為獻給建國45周年的一份珍貴且有較高收藏價值的厚禮！

編寫廈門經濟叢書，是廈門以往沒有過的工作，它既有意義，又很繁重。編委會和編輯部的同志進行了大量的組稿和編輯工作，使叢書順利付梓！

《廈門經濟叢書》編委會

(7) 外商投資企業成為廈門特區進出口的一支生力軍。隨着廈門經濟特區投資環境的不斷完善，一大批臺外商紛紛到廈門投資辦廠興業。截止1994年6月，廈門累計批准臺外商投資企業2631項，合同投資總額93.79億美元，協議外資76.22億美元；累計實際利用外資（到資）29.55億美元。已投產開業的外商投資企業1609家。今年上半年，外商投資企業生產的工業產值已占全市工業總產值的67%，其進出口額已占全市進出口總額的40%，其中出口額占全市外貿出口總值的36%。今後，隨着外商投資企業的不斷發展，其進出口數額不僅在規模上會不斷擴張，而且在廈門經濟特區外貿進出口總額中的比重仍然會不斷提高。

三、深化改革，擴大開放， 抓住機遇加快發展

首先，應當緊緊抓住機遇，加快發展。從總體上說，外貿的發展是我國改革開放深入進行的必然。外貿是國民經濟當中的一個重要組成部分。因而，國民經濟各個方面政策的調整都必然會迅速反應到外貿工作上來。因此，在任何時候，我們都應當審時度勢，認真分析形勢的發展變化，把握好選擇和利用時機的分寸，趨利避害，穩操勝機。1993年上半年，外匯調劑市場匯率的攀昇波動，是1992年開放大潮再度湧起，帶動國民經濟其他方面快速發展在外匯供求方面的綜合反映之一，而外匯供求關係的變化，又影響到人民幣資金供求關係的變化，加上海外輿論的推波助瀾，致使外匯調劑市場的匯率變動一度撲朔迷離，令企業家們難以決斷。所幸，我市絕大部分企業能比較準確地分析形勢和把握自身的換匯成本，不抱投機僥幸的心理，堅持以我為主，抓早抓緊出口，抓早抓緊結匯，抓早抓緊換匯，結果，出口創匯躍上了新臺階，經濟效益也躍上了新臺階。1994年一開始，國家就接二連三地出臺了財政稅收體制

改革，外貿體制改革，外匯管理體制改革，固定資產投資體制改革等一系列重大經濟體制改革和一系列重大的宏觀經濟調控措施的出臺，我市一些經貿企業曾一度應接不暇，難以適從。但我市絕大部分外貿企業能夠迅速跟上經濟體制改革發展的步伐，率先適應新形勢、新措施、新辦法，從而有效地保證企業自身外貿進出口業務的穩步發展。1994年1-6月，地方外貿企業的出口增長幅度高達63.07%。

其二，應當堅持深化改革，轉換機制。1993年市政府頒布了《廈門市國有貿易企業轉換經營機制的若干規定》，為外貿企業的深化改革，加速轉換經營機制提供了政策的保障。1993年，我市有7家有進出口經營權的企業適時地進行了不同類型的股份制改革，既借此機會改造和轉換了企業內部一系列的經營管理機制，包括人事管理制度，公司、部門、個人三者之間的利益分配機制等等，同時，又藉此緩解了企業資金方面的困難。而那些沒有實行股份制改革的企業，也能夠抓住時機，適時進行企業內部經營管理機制的轉換，從更深層次上解決企業內部職工吃“大鍋飯”的問題，使企業的內部經營管理更加精幹、高效、協調，從而能夠更好地適應形勢發展對企業的影響和要求。1994年，我市又有10家外貿企業按照建立現代企業制度的要求着手進行相應的體制改革。實踐說明，練好內功是外貿企業再躍新臺階的重要前提。

其三，應當堅持多元經營、注重效益。1993年，我市外貿企業實現利潤超過3000萬元的有3家，2000-3000萬元的有4家，1000-2000萬元的有5家，500-1000萬元的有13家。成批的外貿企業取得良好的經濟效益，這在廈門外貿歷史上是極為罕見的。這些企業實現的利潤，除了良好的進出口貿易效益之外，還來自對工業項目投資的利益分配，來自結合城市改造的老廠搬遷建新產品生產線，而在老廠原址結合舊城改造上房地產項目的收益。在堅持一業為主的前提下，開展適度的合理的多元經營，既為

外貿企業創造了更多的進出口商機，又為企業有計劃有步驟地向集團公司、向中大型商社發展作了必要的幹部準備和財力準備。

其四，政府各有關部門應當密切配合，共同扶持外貿企業的發展。在社會主義計劃經濟向社會主義市場經濟轉化的歷史進程中，外貿企業的發展離不開政府財稅、經貿等各職能部門，海關、商檢、動植檢、邊檢等口岸單位和銀行、外匯管理等金融機構的密切配合，大力幫助。即使在將來的社會主義市場經濟中，外貿企業的發展仍然需要這些部門機構的關心和支持。從某種意義上說，上述部門、機構的支持幫助的程度，以及他們與外貿企業的配合合作的默契程度影響和決定着外貿工作躍上新臺階的規模和速度。而這種逐步完善的配合和默契，恰恰是發展社會主義市場經濟所必需的。1993年廈門市的外貿之所以能躍上新臺階，1994年上半年外貿進出口之所以能繼續保持良好的發展勢頭，一個重要因素就是上述部門、單位能急企業之所急，幫企業之所需，堅持為企業服務。試想，如果沒有外匯與人民幣“兩張票子”的順利轉換，沒有出口退稅的順利進行，沒有銀行資金的及時支持，沒有口岸聯檢的便利快捷，外貿企業能夠及時適應風雲變幻的海內外市場嗎？能夠取得良好的經濟效益嗎？顯然是不可能的。

成績祇能說明過去。今後，廈門經濟特區外貿工作所面臨的形勢仍然將十分嚴峻。金戈鐵馬，再創輝煌，廈門外貿任重道遠。

“看哪，這裏是無邊的大海，
在它的胸脯上一祇船出發了，張着
所有的帆，甚至挂上她的月帆，
當她前進時，船旗在高空飄揚着，
她是那麼莊嚴地向前進行，
——下面波濤洶湧，恐後爭先，
它們以閃閃發光的弧形的運動和浪
花圍繞着船。”

——惠特曼《草葉集》

鍛造輝煌——廈門外貿 45 年

沈藝奇 許心凌

一、光榮與夢想

在臺灣海峽西岸這片擁有 3324 公裏海岸綫，1400 多個島嶼的沿海地帶，曾有過許許多多興興衰衰的港口。歷史在這裏留下過無數次的光榮與夢想，也留下了許許多多令人辛酸而又輾轉難忘的回憶。

遠在公元 10 世紀，做為“海上絲綢之路”的起點，泉州刺桐港就已經是“帆檣林立、商賈如雲”。與世界上 100 多個國家有着貿易往來，成為中世紀與亞歷山大港齊名的東方商港。“蒼官影裏三州路，漲海聲中萬國商。”然而，這個從前被馬可·波羅和拔都它所贊不絕口的港口，終於悄然衰落了，僅僅留下了一個悠長的“海上絲綢”的夢囈。

歷史學家說，刺桐港的衰落，是由於明代的“朝貢貿易制度”。

〔“貢使於進貢外，許其攜帶他物民間貿易，叫做互市。若不是貢舶，便不許貿易。”〕原來，明代的帝王不過是以接受朝貢為榮，而其意固不在貿易。果然，到了正統十四年（1449），明廷乃重申海禁。刺桐港又怎麼能不衰落呢？

就在刺桐港衰落之後，位於九龍江出海處的月港卻因其“官司隔遠、威命不到”而悄然興起，一時間“四方異客、往返商旅、相望於道。”這個偏僻小港竟一躍成為散商游客的商貿中心。可惜，好景不長，至明天啓年間，月港又急劇地衰落下去了。“港水縈繞如新月，月色晶瑩照港灣。”其興也勃然，衰也倏然。

這一興一衰之間，做為這兩個港口的外港或輔助港的廈門港應運而起。隨著明末鄭芝龍、鄭成功海上王朝的建立和發展，廈門更一躍成為當時中國對東、西洋貿易的主要商港。鄭成功設立了“五大商行”，創立了龐大的海上貿易隊伍，積極開展與日本、東南亞、荷蘭、英國等的海上貿易。正是依靠強大的海上貿易，從而使鄭成功得以“以海外島嶼，養兵十萬，甲冑戈矢，罔不堅利，戰船數以千計。又交通內地，遍買人心，而財用不匱者，以有通洋之利也”。可以說，這是廈門對外貿易史上一個輝煌的時期，從而掀開了廈門外貿“光榮與夢想”的第一篇章。

1684 年，也就是康熙二十三年，平定了臺灣後的清王朝，終於又重

新“開海貿易”。廈門被列為通商四大口岸之一。翌年，清政府便在廈門設立海關，除收稅外，還負責全面管理海外貿易事務，管理出洋商船。從雍正到乾隆的 70 年間，廈門的海上貿易盛極一時，“斯大小帆檣之集湊，遠近貿易之都會”，“歲往臺灣及南洋貿易者，以萬計”。據史料記載，到了 1706 年，也就是嘉慶元年，廈門已擁有專營對外貿易的中國洋行 8 家，大小商行 30 多家，洋船、商船 1000 多艘，與東西洋 30 多個國家和地區有着貿易往來，年海關貿易總值高達 1821 萬銀兩。一時間，“商賈鹹集，梯航萬裏”。

本世紀初年，一個叫腓力普·威爾遜·畢的美國歸正教會牧師，在他關於“一個中國開埠港口的歷史與事實”的記述中寫道：“不管廈門能呈現給世界多少（它確實已呈獻了許多），僅它呈獻給英語兩個字，就足以使它流芳百世。”這兩個字，一個是“茶”，一個是“緞”。其實，早在十六世紀，廈門就以“中國第一個輸出茶葉的港口”聞名遐邇。

從康熙年間到鴉片戰爭前，廈門迅速發展成東南沿海對外貿易的中心，重要的貿易港口，中國沿海

航運中心之一以及對臺貿易往來的窗口。然而，這一切並不能改變清王朝的歷史命運。

光榮與夢想，終於被葬在 1840 年的驚濤駭浪之中。

二、驚濤拍岸

16 世紀以前的中西方，中國遠遠走在西方的前面。但是，到了 16 世紀，人類文明的發展史開始有了戲劇性的變化。

隨着生產技術和社會經濟的迅速發展，航海貿易被提到了重要的地位，歐洲大陸沿海各國出現了競向海外發展航海貿易的趨勢。然而，就在英國都鐸王朝頒布《航海法案》，積極拓展海外市場的時候，中國的民族英雄俞大猷、戚繼光卻在忙於築城堡、抗倭寇；當西方近代自然科學正在突飛猛進的時候，中國知識界的領袖人物王守仁卻在朋友家裏成天對着竹子發呆。明、清兩代的 100 多年間，封建王朝先後實行過數百次的“海禁”和“遷界”。到了清末，閉關鎖國達到了登峰造極的地步。這也就注定了無可挽回的歷史大衰落，注定了 1840 年鴉片戰爭的最後結局，大清帝國被迫開放包括廈門在內的五個通商口岸。

1843 年，也就是道光二十三年的十一月一日，廈門正式開埠。次日，英國政府指派一個艦長擔任駐廈門首任領事，當時，侵犯廈門的英軍還駐紮在鼓浪嶼未走。此後不到 50 年，美國、西班牙、法國、德國、日本、荷蘭和比利時等國的領事館先後建立。廈門的對外貿易史終於走向一個痛苦的轉折。開埠後的廈門對外貿易，其範圍和地域是擴大了，貿易的主要對象也從東南亞國家和地區轉向歐美國家。所不同的是，這一時期的航運和對外貿易的主動權已喪失殆盡，廈門海關的管理權也控制在外國人手裏。在被迫開放的百年之間，進出口貿易幾乎年年入超，充分反映了鴉片戰爭後廈門對外貿易的半殖民地性質。這一時期廈門的主要出口商品是茶、

糖和瓷器等土產品，而主要輸入品則是棉布、大米和鴉片。據史料記載，1880 年，也就是光緒六年，廈門已有 24 家銀行、6 家錢莊和 183 家中國批發商行，初步形成了發達的對外貿易網絡。在本紀二三十年代，廈門對外貿易進入歷史上鼎盛時期。1935 年廈門港的貨物吞吐量達 494 萬噸，占福建省的 71.2%，成為福建省最大的貿易口岸。

然而，在這一片“繁榮”的表象背後，喪權辱國的悲劇是怎麼也抹不去的。這是一種沉重得叫人無法抬起頭來面對世界的代價。

1845 年，就是道光 25 年，一艘法國船滿載着 180 名華工從廈門口岸出發，被運往非洲的法屬留尼汪島。這是鴉片戰爭後，中國的第一批“契約華工”。從此後，一批批華工從廈門被販運到世界各地，背井離鄉，飄洋過海。廈門一度成為中國最大的華工出口中心。

睜開眼睛看世界。當我們翻開一部廈門近代貿易史，不能不勾起一種歷史的蒼涼感，透過“繁榮”的歷史表象，我們看到了一部民族的興亡史，也看到了中國近代史上多少仁人志士在苦苦地追尋着強國興邦的百年夢想。

三、折戟沉沙

早在 1918 年，孫中山先生在著名的《建國方略》中就曾設想把廈門建成“新式商埠”，“以為江西福建南部礦區之一出口，此港應施以新式設備，使能聯陸海兩面之運輸，以為一氣。”然而，孫中山先生的夢想，在一片內憂外患、風雨飄搖中，終於未能付諸實現。

1937 年抗日戰爭爆發，1941 年太平洋戰爭爆發，日本侵略者的軍事封鎖完全扼殺了廈門的對外貿易。盡管在抗戰勝利後，廈門的對外貿易曾有過短暫的復蘇，但好景不長。國運頹敗，使廈門這個昔日的東南貿易商港，走向衰敗。

1945 年國共內戰爆發，1949 年國民黨兵敗大陸，退守臺、澎、

金、馬。1950 年，美國第七艦隊游弋臺灣海峽。1958 年，金廈之間爆發了舉世震驚的“八·二三”炮戰。在一片戰爭硝煙中，臺灣海峽兵戎相見，折戟沉沙。

解放後的前 30 年，廈門作為“海防前線”，面臨着兩個方面的困擾。一方面，由於臺灣海峽的長期軍事對峙，廈門港的航運和對外貿易受到了束縛；另一方面，由於受閉關自守政策和傳統的計劃經濟體制的制約，廈門的對外貿易步履維艱。據統計，1950 年，廈門市對外貿易出口額僅為 130.41 萬美元，進口僅為 398.91 萬美元，對外貿易嚴重逆差。就是到了 1978 年，廈門對外貿易出口總值也僅為 8208 萬美元。構成這一時期廈門對外貿易的特點主要有：

——對外貿易渠道單一，外貿經營高度集中。全市對外貿易業務由國家指定的 5 家外貿專業公司統一經營，國營外貿公司為唯一進出口企業，並且祇經營出口，沒有進口經營權。至 1978 年，與廈門有貿易往來的國家祇有 84 個，近 60% 分布在亞洲與非洲國家。

——經濟規模不大，可供出口的產品少。由於產品外向度低，技術含量差，80% 以上的出口商品是土畜產品和糧油食品等初級產品。

——交通等基礎設施落後。由於地處“海防前線”，國家對廈門投資很少，對外貿易的發展受到嚴重制約。至 1978 年，廈門港的貨物吞吐量僅為 150 萬噸，幾成“枯港”。

盡管如此，從 1950 年到 1978 年，廈門的對外貿易還是在低起點上獲得了一定速度的發展。1978 年廈門口岸對外貿易總值比 1950 年增長了 61.9 倍。掠過寂靜的港口和沉重的歷史，人們在期待着廈門新的崛起。

四、新的崛起

1978 年 12 月中共中央十一屆三中全會召開，提出了改革開放的戰略方針。中國開始了具有深遠意

義的歷史性轉折。

1979年7月，中共中央、國務院決定在深圳、珠海、汕頭、廈門4個城市試辦出口加工區。

這預示着一個新的時代的到來。廈門外貿終於開始了搏擊大海洋的輝煌歷程。

——外貿體制的改革。以地方承包為主要內容，以政企分開、自負盈虧、工貿結合，推行代理制為目標的外貿體制改革，極大地調動了地方外貿企業出口創匯的積極性。

——外貿經營渠道的拓展。打破了過去那種由國家專業外貿公司獨家經營的傳統格局，逐步建立了專業外貿公司、部省屬工貿公司、地方外貿公司、擁有自營進出口權的生產企業及外商投資企業等各類進出口經營機構並存，多渠道、多層次，有分工、有競爭的特區外貿體係。

——地方外貿企業的崛起。在“外匯留成、以進養出、利潤上繳”等一系列“放水養魚”措施的推動下，廈門地方外貿企業異軍突起。

——國際營銷網絡縱橫四海。在當今國際貿易保護主義壁壘森嚴的情況下，對外直接投資是有效繞過貿易壁壘、拓展國際市場的重要途徑。以開拓遠洋市場為目標，創辦境外企業。

——發揮集團優勢，實行多種形式的工貿結合。

15年來，廈門經濟特區的對外貿易正是抓住改革開放和創辦特區的歷史機遇，獲得迅猛發展的。這其中最具有特色、發展最快的當屬地方外貿企業。他們從當年的“游擊隊”發展到“正規軍”，一躍成為廈門對外貿易的“主力軍”，歷盡風風雨雨，酸甜苦辣。經歷了起步、擴展、整頓、成型、走向成熟五個階段。

1980年至1983年是廈門地方外貿企業起步階段。隨着1980年“建發”和“國貿”兩家公司的創辦，開始了廈門地方外貿企業的創業里程。到1983年底，全市已有地方外貿企業12家。盡管當時他信缺

乏經驗，缺少資金，缺少客戶，業務開展困難重重，發展緩慢，3年間進出口總額祇有5040萬美元，僅占口岸進出口總額的1/10多一點，但正是這些企業的不斷發展，開始醞育着未來特區外貿的“半壁江山”。

廈門經濟特區貿易有限公司。10年前，當他們藉十幾名員工，幾萬元資金，在湖裏簡易工棚裏挂牌時，人們很難想象10年後的今天：在1993年中國進出口額最大的500家企業中排名榜第73位。擁有高層辦公大廈、完備的倉儲運輸設施。宿舍綜合樓、酒樓、商場和工業企業，成為以外貿為主兼營各業的綜合性外向型企業。“特貿”成長的歷程，正是眾多特區地方外貿企業成長的縮影。

1984年到1988年是廈門地方外貿企業迅速擴展的階段。這一時期也是廈門特區建設的第一次高潮。4年多時間裏，全市新批准地方外貿企業215家，一批有經營能力的工業企業和內聯企業也擁有外貿經營權。6家具有相當實力的外貿企業被經貿部批准為可經營省內外產品進出口業務，並異地報關。同時，第一家專營對臺貿易公司創辦。此時，廈門地方外貿企業羽毛漸豐，到1988年上半年，地方外貿企業出口已占全市出口總額的一半以上，在廈門的對外貿易中發揮着舉足輕重的作用。

在這以後，特區地方外貿企業經歷了1988年下半年至1990年清理整頓，到1991年，地方外貿格局基本成型，經營逐步走向成熟。

——一批外貿骨幹企業已經形成。在由國家外經貿部、國際商報社共同組織評選的1993年中國進出口額最大500家企業中，我市14家企業榜上有名。其中廈門經濟特區貿易有限公司、廈門經濟特區國際貿易（集團）股份有限公司、廈門經濟特區建設發展公司3家企業進入全國百強行列，並包攬了1993年福建省進出口額最大企業前3名，還有8家企業進出口總額超過1億美元。這14家企業1993年的進出

口總額達17.266億美元，占我市同期進出口總額的41.6%。這表明我市的對外貿易已擁有一批大型骨幹企業，初步具備了向外貿進出口的程度和深度，進一步拓展的雄厚實力和基礎。

——一批中小型外貿企業迅速崛起。1993年全市出口額在500—1000萬美元的企業達29家，年出口額達1000—3000萬美元的企業有27家。這批企業的增長幅度平均達50%左右。他們經過近幾年的發展，已具備更廣泛開拓國際市場的條件，將成為廈門對外貿易躍上新臺階的生力軍。

——一批企業轉換經營機制，走貿工農結合的路子，朝集團化方向發展。1993年我市已有7家享有進出口權的企業進行了不同類型的股份制改造，進一步轉換企業經營機制。一些企業調整發展戰略，加快實業化步伐，建立比較穩固的生產基地，形成自身出口的拳頭商品。

廈門經濟特區建設發展公司。它不斷完善企業結構，逐步形成融對貿易、實業投資、房地產開發、金融服務、經貿諮詢、國際貨運等業務為一體的綜合性集團企業。興辦了全資和合資、合作、內聯企業70多家，涉及電子、化工、輕工、食品、紡織、造紙、房地產、金融、交通等行業。這種以貿易為先導，實業與貿易的相互融合，互相促進，進一步提高了企業的綜合實力，代表着特區外貿企業的發展方向。

——市場分布多元化，對外貿易已由商品的輸出發展到資金、技術、人才的輸出。到1993年我市外貿出口國和地區已達116個，在境外設立的機構和企業已達63家，分布在23個國家和地區。境外企業和發展，縮短了廈門市場與國際市場的距離，它在擴大特區對外貿易中起到重要的作用。

地方外貿企業的上述新變化，表明他們已逐步走向成熟，在未來特區對外貿易發展中，將扮演越來越重要的角色。

在築成今日廈門外貿成就的隊伍裏，除了地方外貿公司外，三資企業，中央、省屬企業占有另外“半壁江山”。它們是構成今日廈門對外貿易格局不可或缺的部分。與地方外貿公司一樣，他們伴隨着特區建設的發展而不斷壯大。

外商投資企業成爲我市對外貿易的另一生力軍。他們與國際市場有着天然的聯係，從其誕生之日起，就一頭聯着國際市場，一頭聯係國內市場。1993年末，全市累計開業投產的外商投資企業已達1424家，三資工業企業總產值占全市工業總產值的61.2%，全年出口額達10.12億美元，占全市出口總額的43%，與地方外貿出口額的10.21億美元平分秋色。廈門經濟特區三資企業的迅速發展，技術層次、外向度的進一步提高，產品出口比重的不斷加大，必然推動特區對外貿易的發展。

中央、省屬進出口公司的業績同樣喜人。他們發揮自身的優勢，大踏步向前邁進。1993年進出口貿易總額比1992年增長1.9倍。

這一切清楚地表明，廈門這個古老的商港，是各種不同類型外向型企業大顯身手的地方。

廈門外貿終於再創輝煌。

1993年全市進出口貿易總額達40.95億美元，其中出口23.55億美元。進出口貿易總值比1978年增長48.5倍。1993年全市出口總值占福建省出口總值的40.6%，位居全國35個大中城市第4位。在成績面前，特區人時刻牢記自己的歷史使命，不斷地探索拓展海峽兩岸的經貿往來。

五、海峽的風

臺灣海峽，這片狹長的海域，兩岸平均相距祇有190公裏，最近處也不過130公裏。然而30多年來，它卻象一道欄杆，鎖住大海。人們祇能憑欄眺望海峽那邊的世界，“把欄杆拍遍，吳鉤看了”。

歷史上，廈門與臺灣的貿易往

來可以追溯到明朝以前。

1685年，也就是康熙24年，清政府開放了廈門港與臺灣鹿耳門港對渡航運，廈門港自此成爲對臺運輸的專門口岸。到乾隆、嘉慶年間達到鼎盛，終止於道光7年，即1827年，歷時142年。伴隨着臺運，廈門與臺灣的轉口貿易也有了較大的發展。1871年，即同治10年，廈門與臺灣的貿易總額高達1721526美元，爲臺廈貿易的歷史最高點。

1987年10月，臺灣當局開放民眾赴大陸探親、旅遊。這是一個突破口。終於，被人爲抑制很久的兩岸經貿往來得到逐步恢復與發展。在1988年以前，廈門與臺灣的貿易多是民間小額貿易。1989年後，兩地貿易往來進入一個新的發展時期。1989年廈門對臺灣貿易額967.9萬美元，比1988年增長8.54倍，1990年對臺貿易額爲2853美元，比上年增長1.95倍，1991年爲3602.81萬美元，比上年又增長26.28%。顯示出良好的發展前景。

與此相適應，近幾年來，我市從事對臺貿易的企業不斷增多。我市唯一經營對臺大額貿易的公司，廈門經濟特區友利貿易有限公司，也隨着兩岸貿易往來的增加，業務日益拓展。1993年進出口總額達1.1億美元，列全國500家進出口額最大的企業的第226位。目前，廈門具有對臺貿易經營權的企業有4家。他們把大陸紡織品、水產品、輕工產品和工藝品等商品輸往臺灣，推動兩岸貿易的發展。

但是，由於兩岸至今未能實現直接“三通”，兩地貿易往來大部分的貨物都經香港轉口，使得廈門對臺灣的特定地理優勢、港口優勢未能得到充分發揮，阻礙兩地貿易的更快發展。兩岸經貿往來是不可阻擋的。1993年大陸已成爲臺灣的第4大貿易夥伴，兩岸間接貿易突破100億美元。我們有理由相信，廈門這個被臺灣工商界認同看好的貿易商港必將隨着祖國和平統一進程的加快和“三通”的實現，成爲未來兩岸貿易往來的樞紐和橋梁，對

臺貿易將在對外貿易中占有相當的份額。

這是歷史發展的必然。

六、讓歷史告訴未來

美國著名學者耐斯比特在《新世紀大趨勢》一書中寫道：“地中海已成爲過去，大西洋屬於現在，而太平洋則屬於未來。”越來越多的未來學者、經濟學家、歷史學家正在熱烈談論“太平洋時代”的到來，預測下一個世紀將是“太平洋的世紀”。

處在環太平洋中心地帶臺灣海峽這邊的廈門，應該盡一切努力抓住機遇，迎接挑戰。廈門外貿的今日輝煌給人們予鼓舞，可以預料，隨着我國新一輪外貿體制改革的深入，我國恢復關貿總協定締約國地位；隨着廈臺經貿往來的進一步發展，廈門特區自由港某些政策的進一步實施，廈門外貿將繼續輝煌，推動廈門經濟更快地走向世界。

廈門地方外貿企業概況

廈門經濟特區的建立，給廈門地方外貿事業帶來歷史性的機遇。廈門地方外貿，出現了多元化、多層次、多渠道的發展格局，出口額已占全市外貿出口總額的 60% 以上，成為廈門外貿出口的主力軍。1993 年，廈門進入全國 500 家進出口額最大的外貿企業行列的 11 家外貿企業中有 10 家是地方外貿企業，其中廈門經濟特區貿易有限公司、廈門經濟特區國際貿易（集團）信托股份有限公司和廈門經濟特區建設發展公司進入了前 100 家行列。全市 1993 年出口創匯在 800 萬美元以上的地方外貿企業有 32 家，其中，出口 1000 萬美元以上的有 9 家，形成了一大批骨幹創匯企業。

——記廈門經濟特區
建設發展公司

一枝 紅杏 出鷺 島

■ 陳飛



總經理：王憲榕

四季如春的鷺島，有一枝伸向五洲的紅杏。

遍地花團錦簇的嘉禾嶼，有一朵芳香四溢的奇葩。

她，就是創建於1980年10月的廈門經濟特區建設發展公司。

提及“建發”，鷺島婦孺幾乎盡曉，華夏同業無人不知。從創立之日起，她擷取累累碩果。從1988到1993年，“建發”累計進出口總值7.54億美元，其中出口創匯3.56億美元，進口3.98億美元。1990—1993年公司自營進出口總值連年進入全國最大的500家外貿企業行列。1993年實現進出口總值2.5億美元，其中出口創匯1億美元，進口1.5億美元，名列全國第81位，實現利潤比1992年翻了兩番。近年來，公司獲得多種榮譽稱號，被經貿部評為“全國重合同守信用先進單位”、“全國外貿‘質量、品種、效益’先進單位”和“全國外經貿企業管理先進單位”。

面對眼前碩果，回顧身後足跡，幸福和激動回涌“建發”人的心扉。

運籌帷幄闖險灘

“建發”成立前期，由於特區建設的需要，長綫投資過分擴張，導致資金極度緊缺，企業的自我發展能力受到制約。有鑒於此，“建發”人上下求索。他們把握機遇，在現

有的產權關係下致力於建立“自我發展，自我約束”的機制，採取一係列行之有效的措施，促使企業走上良性循環。

實策之一：完善內部目標經營體系。他們執行國家對外貿企業承包經營責任制的政策，對內制訂目標經營責任制，實行權、責、利掛鉤的管理方法。公司通過對內對外環境的調查研究和分析預測，提出年度經營總目標，並分解成各項子目標，對各業務部門（子公司）下達創匯、用匯、創利、費用、庫存、資金占用等項經濟指標。各部門（子公司）再將各項經濟指標分解落實到每個業務員。對職能管理部、室，則在“每年管理都要有新面貌”的總體思想指導下，圍繞經營總目標，提出完善管理的主要任務，目標體系的建立，使公司經營有了“軟”指標，為各項工作的定量分析、業績考核打下基礎。

實策之二：完善“分權和集權相結合”的責任體系。幾年來，“建發”堅持下放50萬美元（或相應人民幣）的貿易合同簽約權給部門（子公司）經理，讓其在享有自主權的條件下充分發揮創造精神。隨着公司業務規模的擴展和業務的多樣化，公司進一步下放一定資金限額的投資權和有限的人事招聘權，為工貿結合、開發新產品、發現和利用人才創造條件。在逐步放權的

的決策制度和一係列管理程序，使公司經營方針等重大決策能夠貫徹到底，使企業在不斷擴大規模的同時保持經營運作的靈活性。

實策三：完善“激勵優先”的人事管理體系。早在1988年，“建發”就把競爭機制引入人事制度，實行“一年一聘制”和年終考核制度，促進勞動崗位的優化組合——由公司總經理聘任部門（子公司）經理，由部門經理聘任業務人員。同時，打破分配上的“大鍋飯”，實行崗位的補貼掛鉤，業務實績和獎金、福利掛鉤的分配制度，拉開個人收入檔次，激發所有員工的進取心。公司根據競爭的需要，加強人才培養，把上崗前培訓和多層次的深造有機地結合起來，培養能夠參與國際市場競爭的高層次人才。目前，大專以上文化程度的人員占公司員工的70%多，擁有各種專業職稱的人才已占員工總數的一半以上。人材競爭和激勵機制的形成，從根本上扭轉了計劃經濟體制長期以來在人們頭腦中形成的惰性，使經營管理人才生氣勃勃地投入市場競爭的洪流之中。

實策之四：建立“一業為主，綜合運籌”的優勢互補體系。外貿體制改革以來，外貿行業出現萬馬奔騰的局面。公司確定的方針是：圍繞進出口貿易，在綜合運籌中完善企業自我發展的機制。“建發”是以引進和投資興辦實業開始運作的。在擺脫政企不分的狀態之後，公司在竭力開拓進出口貿易業務的同時，不斷篩選建立自己的實業隊伍。到目前為止，已擁有全資和參股企業62個，分布在工業、金融證券、房產建材、交通服務等行業。1993年，“建發”所投資的企業和項目90%以上盈利，銷售收入、創匯利潤、分別比1992年增長47%、28.2%、13.6%。其中銷售收入額達21億元人民幣，創匯1.4億美元。

實策之五：完善監督保證體系。公司把依法經營、建立健全規章制度作為企業管理之本，企業的一切運作以制度為依歸。1989年以來，公司在總結經驗教訓的基礎上，每年度編纂、修訂《企業經營管理文

件》，投資建立了計算機管理信息系統，實行微機聯網，建立科學合理的管理程序，促使企業形成自我發展、自我約束的機制。

遍覓知音掘醴泉

在市場競爭日趨激烈、匯率不穩定的情況下，“建發”發揮公司集團的管理優勢，加強協作，統一調控，積極開展跨部門、跨地區、跨行業的橫向經濟聯合，依靠基地建設和工貿結合，促進進出口貿易的持續增長。幾年來，“建發”先後投入數千萬元人民幣，以直接投資、提供技術設備、改造老廠等形式，以名優產品為龍頭，在省內外建立了10多個出口商品基地。同時，在全國各地建立了100多個穩固的貨源點，與出口基地，在廠家建立了共同開發國際市場的合作關係。依靠所掌握的國際市場行情，“建發”直接向廠家下訂單、提供改進產品的信息，在定價上保證廠家利益，與廠家結成“利益共同體”，共同開發國際市場，促進工貿企業雙方共同發展。

通過幾年時間的篩選，紡織品、電子產品、成套設備、化工原料、工業用油料、建材、包裝物料等已成為公司的大宗進出口產品，各業務部門的經營專業化日趨成型。目前，“建發”已擁有廈門多家明星企業的股份，如廈門國際銀行、廈門航空公司、廈門匯成建設發展公司（從事房地產）等。綜合運籌為公司規避市場風險、創造最大的利潤提供了物質基礎和手段，為公司在國內外市場的競爭中建立了一個的穩固實業基礎。

“三軍”齊發進五洲

“建發”外貿業務起步時，由於客戶面窄、市場狹小和缺乏經驗，主要是依靠港澳中間商把商品打入國際市場。而近年來，自行積極開拓經濟成長迅速的國家和地區以及發展中國家的市場，力爭市場多元化，先後在香港、新加坡、東歐開辦了自己的公司，在美國、菲律賓

設立投資企業，並通過國內公司和境外公司聯手開拓新市場。通過參加各種國際商展、派出推銷小組等方法，卓有成效地建立起國際營銷網絡，從近洋貿易逐步走向遠洋貿易，形成三個層次並進的格局：一是繼續鞏固和發展歐、美、日等發達國家的市場；二是不失時機地擴大在香港、韓國、臺灣的市場占有率；三是把開拓新市場的重點放在東南亞、南美、非洲、獨聯體和東歐。為了配合開拓多元化市場的戰略，“建發”通過資金優惠和獎勵政策，大力扶持自營產品的出口，建立新產品開發體系，並堅持“以質取勝”的戰略，不斷調整產品結構，提高出口產品增值率，1993年，該公司工業制成品出口達8000多萬美元，取得較好的經濟效益。

隨着出口創匯規模的不斷擴大，“建發”把出口收匯安全工作放在顯著的地位，制定嚴格的審單、合同和財務監督等管理制度，密切追蹤每一單貿易。幾年來，公司合同履約率均達98%以上，出口收匯率達到90%以上，連年受到省、市有關部門的表彰。



披荆斬棘開大道

——廈門國貿集團開拓經營紀略



董事長、總經理：蘇水利

張望 歐陽晶

歷史常常會發生戲劇性的變化。
逆水行舟者往往都能到達理想的彼岸。

1994年3月18日，一度被戲稱作“黑戶”的廈門國貿集團登上了高高的領獎臺，從國家領導人手中接過金光灼灼的獎杯、獎狀。作為唯一一家來自經濟特區的企業，她十分榮幸地躋身全國十佳創匯企業的行列。

掌聲響起來了，鮮花涌過來了，贊語如潮，讓國貿人心底捲起幸福的浪花。回首身後的路，一叢叢璀璨的輝煌，讓國貿人引以自豪。

1987年，國貿成為廈門首家獲經貿部批准享有省內外進出口經營權的企業，成為廈門首家創匯超千萬美元的企業。

1988年出口創匯翻一番，達

2500多萬美元。

1990年出口創匯突破3000萬美元。

1992年出口創匯再上新臺階，達10103萬美元，成為廈門第一家創匯突破1億美元的企業。

1993年，在市場疲軟、資金緊缺、全國一般貿易滑坡的情況下，出口創匯仍保持了比上年增長的好勢頭。

在日益激烈的競爭中，國貿一步一個腳印，證明着其驚人的市場擴張能力和強大的競爭力。

然而，身後的輝煌並非來自上帝的恩賜，掛滿枝頭的碩果不是從天而降。充滿喜悅的國貿人至今仍忘不了昨天走過的荊棘遍地的路，那彌漫辛酸和苦辣的路。

10多年前，當國貿伴隨着廈門

經濟特區誕生的喜炮降臨鷺島的時候，它的眼前並沒有任何現成的路。作為廈門最早成立的地方外貿公司，它每邁出一步，都意味着一種探索。在沒有進出口的“戶籍”，資金短缺、人手不足、辦公條件差的情況下，他們不等不靠，齊心協力，嘔心瀝血，苦苦拼搏3年整，逐步打開了進出口貿易的局面。

1984年，當中央決定把廈門特區擴大到全島，並實行自由港某些政策時，國貿人及時把握這大好時機，充分運用中央給予特區的優惠政策，制定了“以出口創匯為中心，全面發展”的方針，並提出了“三個轉變”的經營策略，即：以進口為重點轉變為以出口為重點；從“等米下鍋”轉變為“找米下鍋”；從單一從事進出口貿易轉變為發展



外向型的綜合性企業。制訂這樣宏偉的目標對當時還沒有“戶籍”的國貿人不啻是一個巨大的考驗。不能做計劃列名商品，他們就做那些不用許可證的品種，沒有配額，就專挑那些不受配額限制的做。憑着頑強的毅力，國貿人硬是把冷門的做熟，把小商品做成大生意，把難做的做得順風順水。灑下一地的汗水，國貿人斬去了腳下的荊棘，闖出了新路，形成了以 30 多種大宗拳頭品種為主，300 多種大小品種並存的出口商品結構。

在吹響進軍國際市場的號角聲中，國貿人三軍齊發。早在 1984 年，國貿就挺進世界金融商貿中心，在香港建立“橋頭堡”，創辦了寶達香港公司。利用這個“橋頭堡”，他們伸張全身的觸須，搜集市場信息，拓展銷售渠道，尋找貨源，接通國際與國內的軌道。僅 1993 年，寶達公司就創匯 5500 萬多美元，人均創匯 400 多萬美元，創集團公司內部最高紀錄。繼寶達香港公司之後，國貿又相繼設立了泰國、美國、新加坡等地的分支機構，為公司出口創匯帶來新的增長點。

進出口貿易的發展帶動了其他業務的發展。為適應特區建設需要，國貿人成功地為老企業引進了大量的先進技術、設備；借鑒香港的經驗，創辦了特區內首家保稅品公司，發展轉口貿易，擴大創匯渠道。同時，開展了房地產、倉儲運輸、經濟諮詢、投資開發和代理經銷國內外商品等業務。經過了十多年的發展，目前國貿已形成以公司總部及 14 家全資子公司為核心層，以 5 家控股公司為緊密層，以 20 家參股企業為半緊密層、松散層的外向型、綜合性多元化的集團企業。

回望身後的輝煌，國貿人的確值得驕傲——自創立之日起，尤其是在 1987 年成為廈門首家獲經貿部批准享有省內外進出口經營權的公司後，其出口創匯額年年居省、市同行前列，並保持持續增長的良好勢頭，成為特區內眾人矚目的創匯大戶。

輝煌從何而來？不僅憑國貿人辛勤的血汗，更憑其領導者閃光的睿智。

俗話說：商場如戰場。在當代，世界範圍內的貿易競爭歸根結底是人才的競爭。於是，國貿的決策者一開始就致力於建造“人才反應堆”。

他們大力營造人才成長的良好環境，處心積慮發掘人才。培養人才，吸引人才，留住人才，把公司利益和個人利益緊密掛鉤，形成效益——壓力——動力——效益的科學循環，最大限度地發揮出人才的潛力。

在用人上，他們不拘一格選拔人才，把精通外貿業務，有管理才能，有犧牲精神，敬業守信，勤奮開拓的人才通通放在重要的部門和崗位。國貿人信奉的至理名言是：無功便是過。

在獎勵政策上，他們實行出口超額優惠獎、開拓新品種和新市場優惠獎等重獎辦法，把企業利益與個人利益綁在一起，凝聚出口業務人員的創造力，調動出口創匯的積極性。

正是基於國貿領導人的睿智，國貿決策者高人一籌的用人之道，讓國貿擁有一個發出巨大光和熱的群體，從而也就有了國貿出口創匯的輝煌業績。到了 1993 年，國貿進出口總額達 2.5 億美元，一舉躋身於全國十佳創匯企業行列，成了全國出口創匯的排頭兵。

回望昨天，昨天終究成了過去的歷史，眼前的路畢竟還沒有盡頭。在今年初舉行的國貿股東大會上，新任董事長兼總經理蘇水利提出了新一年的奮鬥目標——力爭年進出口總額超過 2.5 億美元，力爭實現利潤總額 8000 萬元。國貿人更為宏偉的藍圖是：把國貿建成以特區為依托，港澳為基地，立足歐美、面向世界的跨國公司。

好大的氣魄！國貿人昨天想做的事已經做到了，今天想做的，明天照樣能夠實現。

國貿人，張開雙臂，去擁抱更加輝煌燦爛的明天吧！



歷史，給 1984 年的“特貿”留下了一張平淡的“黑白照”：湖裏一個不知名的小山坡上，兩間工棚拼成了一間小賣部。借來的辦公桌和掃把，以及 9 個整天挖空心思找生意的人。這些，就是特貿初創的一切。

歷史又為 1994 年的“特貿”拍下一張炫目的“彩照”：400 多位能征善戰的專業商貿人才，匯聚在公司的大旗下，在現代化的辦公大樓內，忙碌地和五大洲的各個角落做生意。

10 年前，當鄧小平同志在湖裏揮毫寫下“把經濟特區辦得更快更好些”的題詞之際，他可能沒留意到那家開張沒幾天的小賣部。然而 10 年間，“特貿”一舉從小賣部躍昇為廈門最大的外貿公司之一，躋身全國外貿百強行列，1992 年在全國 500 家進出口額最大的外貿企業中排行第 83 位，1993 年躍居第 73 位，連續兩年榮居福建和廈門榜首。

——“特貿”10 年為國家出口創匯 4.39 億美元，為國內工農業提供近 6 億美元物資，創稅利 3.32 億元；

——“特貿”10 年向社會投資達 2000 多萬元資金，用以資助教育、醫療、城市建設、老年福利及社會文化活動，體現了特貿人無私奉獻的赤誠之心。

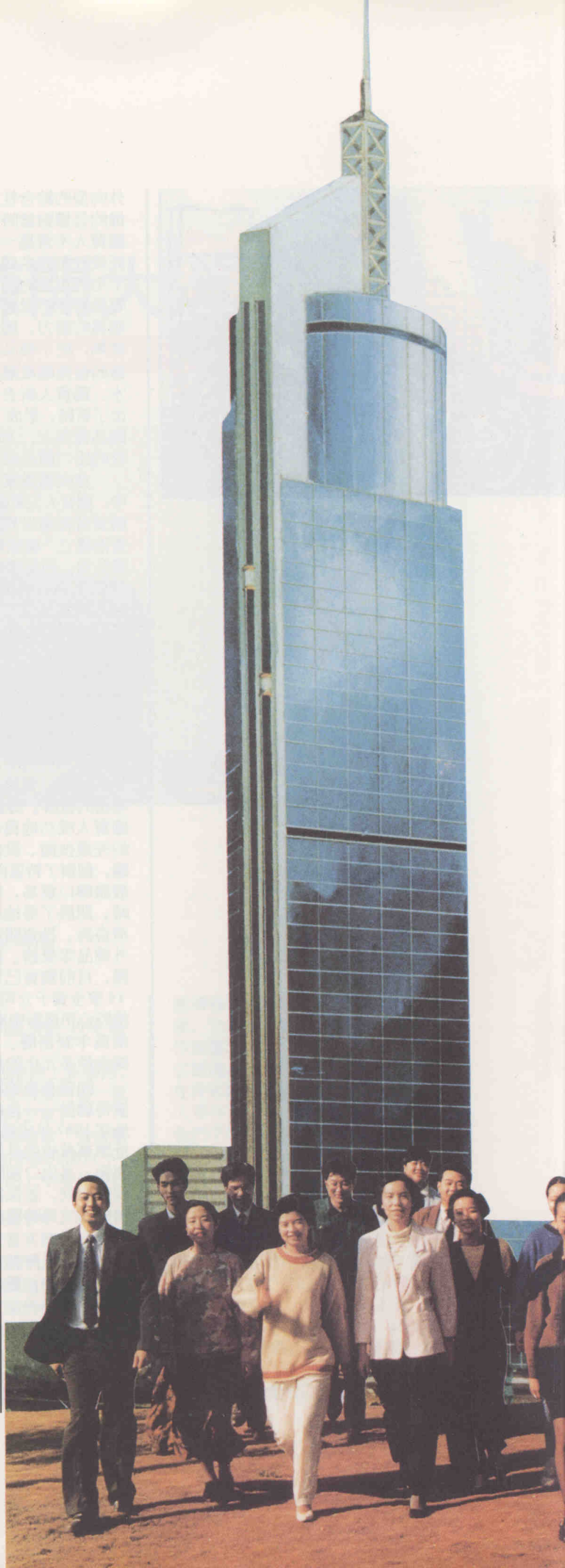
——“特貿”10 年投資近 6000 萬元於各個行業，已發展成為一個以進出口貿易為龍頭，集國內貿易、金融證券、工業、投資控股、房地產開發、物業、國際貨物運輸、保稅倉儲、對外承包工程和勞務出口、旅游服務、技術開發等為一體，資產總額超過 5 億元人民幣的綜合性、外向型集團企業。

——“特貿”10 年對社會的最大貢獻是培養出一支艱苦創業、能征善戰的外貿隊伍和一種開創事業所必備的企業精神——團結、拼搏、求實。

“特貿”人以自己的出色行動，向我國改革開放總設計師鄧小平同志交上了一份出色的答卷。

“特貿”的神話，究竟源於何種力量？當年的 9 個創業者之一，公司總經理謝永武一言括之：10 年，是市場造就了今日的“特貿”。

是市場逼出了“特貿”的“原始積累”。作為廈門外貿體制改革試點之一，“特貿”起家時分文也無，祇有借來的 3 萬人民幣和 1 萬美元，國家給了它自主經營、自負盈虧的政策；讓它自己在市場中求生存。企業生存的壓力，迫使“特貿”挖空心思找市場，商場的九名“弄潮兒”憑着一股闖勁，騎着自行車在廈門島到處馳騁，邊幹邊學，拜行家為師，向能者請教。有時為了一筆生意、一條商情、一筆貸款，都要跑細兩條腿，磨破一張嘴。經過半年努力，創業者們終於摸索出一條適合自己特點的經營之道。1985 年，國際市場普遍不景氣，對外貿易受到很大的制約，這對年輕的“特貿”公司來說無疑是個嚴峻的考驗。創業者憑着敢闖敢幹的韌勁，一方面積極抓住擁有進出口經營權的有利時機，利用特區的優惠政策，採取為客戶經銷，替國內工礦企業代理進口等辦法，充分利用客戶的資金，把生意做活；另一方面創造性地運用中央賦予廈門特區實行某些自由港政策的優惠條件，在廈門海關的大力支持下，研究並開展國際轉口貿易，大膽地建立起全省第一家經營性保稅倉庫，1985 年至



跟着市場走

文 / 若言

當年湖里大地上一祇醜
小鴨上了天，

成了廈門特區引以自傲
的白天鵝，

“特貿”是如何造就這
個“神話”的呢——



1987年，公司每年轉口貿易均超2000萬美元，保稅倉庫收入超百萬美元，使公司迅速擺脫困境，走出了低谷。

也是跟着市場走，才使得“特貿”從一個貿易部發展到現在擁有11個職能管理部、17個專業經營部、20家全資子公司、2個境外企業、6家合資企業，並在全國各地建立了數十個出口商品生產基地的集團企業。在“特貿”內部，有條引人注目的規定：如果有單項產品年經營額超過一定數額，可單獨組部；假如一個部門做不到公司規定的貿易額，則予撤銷。“特貿”每一個部門的撤與設始終扣着市場。

壓力和動力由此而起。“特貿”原有個輕工紡織部，隨着一班年輕人遠赴江浙開拓市場，紡織品的進出口額超過了公司規定的貿易額，公司領導立即予以單獨組織一個紡織部，此項業務立刻做到2000萬美元，成為“特貿”的強項。而遭受“裂變”的輕工部在面臨被撤銷的壓力下，全力開拓市場，也做到了1000萬美元。自行車、水產等“特貿”的拳頭產品部門，無一不是在裂變中生長、壯大的。市場為“特貿”提供充足的養分，使其從10年前一個單一的“細胞”，“裂變”成如今龐大的肌體。

緊跟市場走。“特貿”經理們還有一項引以自傲的“秘密武器”，這就是他們獨到的人才觀，經理們說：“市場是靠人才發掘、發現的，擁有了人才，也就擁有了市場。”

“特貿”是如何擁有人才，繼而把握市場的？該公司企業經營管理制度打印成冊多達210頁，厚達數厘米，而所有這些制度都是圍繞人的積極性和創造性制定的，講白了，那就是誰最有能力開拓市場，誰就在競標中當經理；誰的業務做得好，獎勵隨之而來。自1988年起，公司加大內部改革力度，對部門和分公司實行目標經營責任制和承包制。對各部門、分公司的計劃完成實績和出口拳頭產品、新產品開發、遠洋貿易開發、商標使用、合同履約率等單項指標進行綜合考核，決定第二年的任免。1993年，又進行了分公司承包經營試點。這樣公司逐步建立了幹部能上能下，優勝劣汰的人才競爭機制。1991年以來，公司在工資獎金方面先後進行了幾次重大改革，建立了責權利相結合的利益分配機制。在工資結構上，加大了崗位津貼的份量，拉開檔次，基本上實現了職工責任輕重、貢獻大小與利益多少的相統一。在獎金分配上，實行了效益含量獎金制，使部門的獎金與其完成任務的情況全面掛鉤。同時，賦予部門經理分配獎金的決定權，使職工獎金的多少與其貢獻大小直接掛鉤，克服了分配上的平均主義。這些做法為人才脫穎而出創造了機會，也確保了部門經營目標責任制的有效落實。人才競爭機制的建立，責、權、利的掛鉤，使得人才紛紛投效“特貿”，而“特貿”公司也從1985年僅擁有一位大學畢業生，發展到如今70%的員工擁有大專以上文憑。

大批的人才使得“特貿”“跟着市場走”從被動上昇到主動，完成了前10年的攀昇。