

技术经济必读丛书

外向型企业的 实践与思考

章德达 著



中国技术经济研究会

38862

F276.4

3

技术经济
必读丛书

外向型企业的实践与思考

章德达 著
董福忠 编审

中国技术经济研究会

1992.7

前 言

外向型企业是在我国特定的历史条件下发展成长起来的。来势迅猛，前景无量。在其发展全过程中，必然会遇到种种内外部环境因素的制约，出现种种困难。如何面对现实，针对存在的共性问题，深入研究，提示对策，使其健康发展，从中摸索出一条具有中国特色发展外向型企业的新路子，是各级领导及企业界极为关心的重大课题。

本书坚持求实，创新，开拓的精神，针对外向型企业中实际存在的问题。从理论与实践相结合上提出见解，立足于解决实际问题，其中有较多的新观点，如过剩质量、企业寿命周期等，运用技术经济进行综合治理等交叉学科的观点加以组写。它不同于一般性的理论教材，也不拘泥于具体现象的罗列。各章各节既相互连贯又彼此独立，着眼于给人以启迪和思索，开拓解决困难的思路。可供外向型企业及其它企业厂长、经理、科技人员、管理工作、院校师生和政策研究人员普遍参阅。

本书初稿原在1990年完成，基于出版难几经波折，最后承蒙中国技术经济研究会各级领导、专家的关怀才于面世，借此表示衷心的感谢和敬意。

根据出版时间的推迟，作者对书中的一些内容作了必要的修改，但作品中仍难免有不当之处，望理论界行家和企业界实业家们赐教、指正。

作 者 1992.5.

《技术经济必读丛书》

学术指导委员会

高级顾问：于光远 吴明瑜 李京文
委员：任 伊 许庆斌 徐寿波 刘与任 马建堂 何桂庭
马 阳 董福忠

编 辑 委 员 会

主 编：董福忠
编 委：傅家骥 陶树人 朱希刚 吴 徽 曹正林 姜彦福
张德昂 王兰荣 周惠珍 孔国强 许质武 马庆国
黄正毓 杨 杰 陈玉祥 张向先 郑 琦 章德达
张启贵 王保祥 王忠文 谭建青 朱元忠 孙禹伯
杨文华 关凤岐 吴林源 张文泉 曲建国 蔡 莉
李 垣 吴万夫 张宏尧 陈学圣 甄 研 胡宝珊
王云峰 胡兆星 李国俊

《技术经济必读丛书》

主 编 的 话

在改革开放的年代里，编选一套《技术经济必读丛书》，是我多年以来酝酿的计划。这个设想得到了著名经济学家于光远同志、研究会理事长吴明瑜同志、副理事长李京文、任伊、徐寿波、马建章、何桂庭、刘与任等老一辈技术经济学家及马阳同志的大力支持，现在愿望终于得以实现。这套《丛书》从今年起将陆续和广大读者见面。为此，我感到由衷的欣慰。

编选这套《丛书》的初衷，是基于这样一种思考：我国的技术经济学近几年来已有长足的发展，老一辈的和新一代的技术经济工作者都在为技术经济的理论研究和实践应用辛勤的耕耘，但不可否认，还存在种种不足之处和不尽如人意的状况，远不能适应四化建设的形势，也不能满足各行各业各部门各层次的技术经济工作者的需要。仅从目前技术经济著作出版情况，大家普遍感到：出书困难、出版周期长；出版分散、选题不集中；系统性差、难成完整体系；新人新作少，经院味太浓等等。《丛书》的出版，就是为了弥补这些不足，开拓一个园地，形成一种声势，造就一种氛围，大力推动、丰富、发展技术经济学科理论和队伍建设。

本人长期在中国技术经济研究会任职，主持《技术经济》杂志编辑部工作，参与组织学术活动，举办各类研究班，编辑出版资料书刊，并与出版社有过多年合作，在这些活动中，结识了大批颇有建树的专家学者，生气勃勃的中青年技术经济工作者和实践工作者，熟悉他们的学术成果，了解他们的实际需要，深谙他

们的迫切呼声，这一切，便是我编选出版这套《丛书》的得天独厚的条件和丰厚有力的基础。

技术经济学是研究技术规律、经济规律及其相互关系的科学，是一门技术与经济交叉渗透，在社会主义经济建设中大有用武之地，具有系统性、科学性、实用性、效益性的学科。宣传她，推广她，是技术经济工作者责无旁贷的历史责任。时代在前进，改革在发展，实践在丰富，技术经济学不会停止不前，技术经济工作者也不会陶醉现状，这种形势，无疑为编辑、出版、发行这套《丛书》提出了丰富的选题，提供了极好的机遇，搭起了广阔的舞台。

这套《丛书》，我们设想3—5年内出版50种或者更多。选题广泛、体裁多样、注重内容、联系实际，它将紧密围绕社会主义经济建设，突出技术经济理论领域和应用领域中的新热点、新课题、新成果、新体系，而且还必不可少的要涉及技术经济相关领域学科，以及广泛吸收国外相近学术领域科学的、适用的成果。选题办法及组织出版坚持三条：第一条是我们拟订出一批书目，供有志者选择参考，撰写专著；第二条是物色有成果有能力的作者，当然包括企业家们在内，帮助他们构思成篇，著书立说；第三条是从学术活动中，根据不同的中心思想，把有见解的论文集中成册，汇成专集。

《丛书》将面向学术理论界，贴近企业基层，服务广大会员，其宗旨是要突出一个“新”字，概括为：发现新人才、推出新作者；反映新进展，推广新成果；提出新课题、鼓励新见解；形成新体系，开创新水平；形成新队伍、实现新突破。

对于我这样一个与党同心同德、肝胆相照的民盟盟员、中年技术经济工作者来说，我深深知道编选这套《丛书》责任重大，无论是自身的知识结构、学识水平和工作能力，还是编辑、出版、发行，各方面都有着不少缺陷和困难。但我决心已下，一定

要竭尽全力，依靠老一辈学长和同辈同仁的帮助，依靠有关单位支持，依靠广大读者的关心，编好、出好、发行好这套《丛书》，以此，对我国的技术经济学科建设，对技术经济人才培养，对技术经济开拓应用新领域作出微薄的贡献！

我热诚渴望着大家对这套《丛书》的真切关怀和宝贵指正！

董福忠

1991.10.15

目 录

导 言	(1)
第一章 国际市场分析预测	(7)
第一节 外向型经济的国际化观念	(7)
第二节 外向型企业现状及发展对策	(12)
第三节 从企业实践看开拓国际市场的前景	(19)
第四节 如何搞好市场调查	(28)
第五节 如何开展市场预测	(34)
第二章 信息与决策	(44)
第一节 外向型企业的信息管理	(44)
第二节 如何搞好国际情报的搜集和服务工作	(52)
第三节 如何开展经营决策	(56)
第四节 如何搞好产品决策	(65)
第五节 如何运用产品决策的策略	(72)
第三章 外贸与经营	(77)
第一节 怎样打入国际市场	(77)
第二节 如何选择产品出口渠道	(81)
第三节 如何运用价格策略	(87)
第四节 如何搞好外贸谈判	(93)
第五节 外向型企业的公共关系	(96)
第六节 如何搞好公共关系工作	(102)
第四章 产品开发	(106)
第一节 如何搞好新产品开发工作	(106)

第二节	如何提高出口产品的设计质量·····	(110)
第三节	产品开发的可行性分析·····	(115)
第四节	产品开发的科学评审·····	(121)
第五节	产品设计的经济分析·····	(125)
第六节	产品设计的质量改进·····	(133)
第七节	如何搞好产品结构调整与创新·····	(139)
第五章	产品质量 ·····	(145)
第一节	厂长在提高质量中的地位和作用·····	(145)
第二节	如何运用目标管理提高出口产品质量·····	(148)
第三节	如何认识提高质量与效益的关系 ——谈质量循环中的螺旋升角·····	(156)
第四节	如何认识过剩质量·····	(163)
第五节	产品设计中的过剩质量·····	(167)
第六节	如何搞好出口质量许可证申领工作·····	(177)
第七节	如何提高质量管理工作的成效 ——(丰富的实践经验+先进理论 指导+创造性劳动)·····	(181)
第六章	企业规模与外部环境 ·····	(185)
第一节	改善外部环境的对策·····	(185)
第二节	外向型企业如何防止“鹬蚌相争”·····	(189)
第三节	如何加强行业管理·····	(192)
第四节	发展中外合资企业的前景与对策·····	(196)
第五节	如何发展外向型企业集团·····	(202)
第六节	发展外向型经济的风险及对策·····	(206)
第七章	经济效益与技术进步 ·····	(212)
第一节	企业的经济效益·····	(212)
第二节	外向型企业如何提高经济效益·····	(219)
第三节	外向型企业如何提高生产率·····	(225)

第四节	如何推进科技进步	(229)
第五节	如何搞好技术引进工作	(235)
第六节	外向型企业的专利工作	(240)
第八章	企业寿命周期	(246)
第一节	企业寿命周期概述	(246)
第二节	初生期特点及发展对策	(250)
第三节	成长期特点及发展对策	(256)
第四节	成熟期特点及稳定对策	(262)
第五节	更新期特点及改进对策	(268)
第九章	人才素质与管理	(274)
第一节	外向型企业厂长的素质	(274)
第二节	如何招标厂长	(281)
第三节	企业用人的重点和关键	(283)
第四节	企业人才的选拔与调配	(289)
第五节	如何激发科技人员的创造力	(294)
第六节	如何推行现代化管理方法	(300)

导 言

我国的外向型企业是在特定的历史条件下发展成长起来的。如何针对发展过程中显在的或潜在的问题，结合我国国情及企业实际情况，在坚持四项基本原则的前提下，本着开拓、求实，创新的观点，大胆分析研究新情况，不断提出新思路，新对策，总结新经验，以推动外向型经济健康顺利地发展下去，是坚持改革开放、发展国民经济的一项重大课题。无疑地，这是一项具有重要历史和现实意义的工作。

一、问题的思考

我国产品出口，已有数十年的历史，但出口规模极小。十一届三中全会以后，执行了对外开放政策，出口有明显增长。仅以机电产品出口而言，从1980年的13.9亿美元，到1987年达到38.5亿美元，潜力依然存在。如对121个“出口基扩企业”的调查表明，用于出口产品的力量还只占1/3，而其他机电企业的潜力也还不小。

另外，从国外情况来看，无论是工业发达的日本、北美和西欧，还是亚洲三小强（香港、新加坡、南朝鲜），它们的机电产品出口的增长比例都是很可观的，尤其日本和亚洲三小强的出口额增长比例更高（见附表1），如果我国机电产品出口的增长速度不能超过它们，在我们当前出口额很低的情况下，就很难在国际市场上占到应有的地位。

又据美国海关统计，1984年美国机电产品进口额是1320亿美

附表1 日本、北美、西欧、亚洲三小强1970—1984年机电产品出口额年均增长率(%)

商品编号	商品名称	日本	北美	西欧	亚洲三小强
69	金属制品	12.7	11.6	11.3	25.4
72	电气机械仪器及设备	19.6	16.4	12.2	28.8
73	运输设备	20.2	12.5	12.1	38.9

元，我国对美国出口，机电产品为1.53亿美元，仅占美国进口额的0.12%，而南朝鲜占2.54%，我国台湾省占4.62%。

再据我国“出口基扩企业”中机床行业1986年的劳动生产率5185元/人，大体上与50年代日本机床工具业的劳动生产率差不多。1985年，杭州万向节厂鲁冠球厂长曾去美国舍勒公司万向节厂参观时，得知杭州万向节厂的劳动生产率仅为其1/20。而杭州万向节厂1986年的劳动生产率9804元/人，在国内机械工厂中还算是比较高的。

上述部份数据表明，发展外向型企业，不仅有广阔的国际市场，也有大量的内在潜力，关键在于如何结合国情及各企业的实际情况，不断寻找时机，研究对策，去走具有本国特色的新路子。

二、目前面临的共性问题

总体上看，外向型企业发展过程中，一般存在下述共性问题。现结合机电部1987年对“出口基地企业和扩大外贸自主权企业”的社会调查情况，作一剖析：

1. 要增强出口意识。表现在部份企业对产品出口持有顾虑，其中认为“外销不如内销，经济上要亏损”，“外销产品质量要求

高，生产麻烦多”者要占71.9%；

2.要改善物资供应和信息咨询。仅仅依靠企业本身力量是不够的，需要有关部门提供更好的服务。据调查对外销产品在国际市场上竞争情况知之不多及基本上不了解者要占61.5%；而其中最需了解关于产品发展趋势和行情、及有关市场开拓方面的信息者占81.9%；

3.要提高产品质量。我国出口的大部份产品，外商认为还属下中下水平。为满足国外的要求，出口产品必须按国外客户对质量和质量管理概念进行生产。据调查产品在国际市场竞争中靠产品质量优势者占46.5%；而在产品质量问题中，由于清洁度和外观质量不良者占42.4%；

4.要严格按期交货。在外贸经营中，交货期将日趋缩短，生产企业必须适应这个要求。同时，企业还要学会投标和加强合同管理，这对生产和交货都有决定性影响。企业必须严格履行合同，树立自己的信誉。据调查，有时不能按合同期限交货和由于交货期不能满足外商要求而失去销售机会者，占57.1%；

5.要降低产品成本。由于一些企业的物料利用率和设备利用率都低，生产费用高和现代化管理差，因此，降低产品成本的潜力还是很大的，必须改变现状，否则，即使劳动成本比国外低，也是徒劳的。据调查，价值工程尚未采用或虽采用而效果不显著者占62.9%；我国机械工厂的钢材利用率平均不到70%，而工业发达国家一般都在89%以上；

6.要不断更新产品。创新，使产品具有差异性，是参与市场竞争的关键所在。企业必须了解市场需求，采取优势方针，通过引进技术和技术创新来研制新产品。如何在技术上发挥自己的优势或在同样质量基础上形成价格上的优势，是每个企业必须认真研究解决的问题。据调查，根据国际市场需要，依靠改变产品结构开拓国际市场者占48.2%；而影响产品开发的主要原因中，其中

设计能力薄弱及工装设计的制造时间过长者占76.9%；

7.要完善出口战略。企业的出口战略应该紧密结合国际环境及其市场需求，要研究国际市场的销售战略，要重视本身的技术战略，发展国内外联合和分工。联合各企业的优势，分工完成所承担的任务，生产出最有竞争力的商品，这是国际市场上的重要趋势。据调查，由于国内同行间不友好的出口竞争，导致“被外商钻空子，压低价格”，“破坏国家声誉，全都失败”者占77.8%；

8.要加强协作关系。由于出口企业与协作配套厂关系不良，往往会导致创汇任务的完成和产品质量的保证。据调查，在横向联系扩大生产能力中，其中有关企业不能按期交货和零配件质量不能保证者占65.2%；

9.要加强技术改造。技术改造要注重可行性研究，仅着眼于完成投资额的多少是肤浅的。应该从按改后的产品质量和成本、生产效率和效益，劳动生产率 and 产品开发能力等多方面效果来衡量。具体工作中应积极改善生产和检测手段，实现机电一体化和计算机辅助管理等现代化技术措施等。据调查，为提高国际市场上的竞争能力，企业亟须解决的主要问题中，要增加检测手段和先进设备者占32.3%；

10.要开发人才潜力。上级单位要重视生产企业领导班子的选配以及要给予多方面有效的支持和帮助。这是关键中的关键。能否不断扩大机电产品出口，人的因素起着决定性作用，因而首先应重视以人为中心的管理，把企业的竞争，理解为人才的竞争，从而努力提高企业管理水平。据调查，由于各种条件较差，情绪不够稳定及向外招工比较困难者占43%。

三、提出对策的思路

我国发展外向型企业，是在特定的历史条件下进行的，提出对策的思路，应附合国家及各企业的实际情况，才会获得成功。

主要思路有下述各点：

1.要坚定地走具有中国特色发展外向型经济的新路子。既要积极引进国外的先进技术及管理经验，反对闭关自守，又要坚持社会主义方向。坚持自力更生，反对照搬照套，坚决抵制崇洋媚外的做法。

2.立足于消化创新。无论是从各国引进的先进技术或经验，要注意本国国情的分析，大力提倡消化创新精神，从而总结并摸索出一套具有中国特色的新经验，进入国际市场再行交换。

3.理论与实践相结合。各种问题的搜集、筛选和分析，必须来自实践的需要，而各种对策的提出和实施，又要通过实践的验证。实践是衡量理论的标志。各种对策的提出，不在于理论上讲得通，关键要看实践中是否确有成效。

4.系统化思想。各种问题的存在和产生，是各种因素相互关联而制约着的，对于问题的剖析和解决，应从系统论角度出发，不宜就事论事，把问题孤立起来认识，思考和解决，而要强调综合治理，整体优化。

5.树立国际化观念。出口企业的生存和发展，与国际市场的动荡和变化密切相关。要增强企业及产品在国际市场的竞争力，必须树立全方位的国际化观念，随着国际市场的变化而不断增强应变能力。

6.注重企业发展规律的研究。企业发展经历初生、成长、成熟、更新（或衰退）阶段，各个阶段有其自身的特点和薄弱环节，应随时注重分析研究和总结，做到扬长避短，知彼知己，克敌制胜。

7.大力推行现代化管理。我国与国外先进工业国家相比，技术落后，管理更落后。尤其面对错综复杂多变的国际市场，企业要认识，了解并驾驭它，必须大力依靠现代化管理方法，且要结合企业现有的状况，坚持因地制宜，抓住重点，逐个推行，循序

渐进。

8. 大力推进科技进步。产品质量的提高, 能耗的下降, 产品及设备的更新、企业经济效益的提高, 不能依靠盲目的投资和简单劳动的重复, 关键在于大力推进科技进步。尤其要注重软科学的兴起、引进和消化, 它将变成企业少投资, 快见效的巨大财富。

9. 注重过剩质量的存在和克服。目前企业中浪费现象突出, 管理效能不高, 均与产品中过剩质量及管理工作中过剩功能的存在是分不开的。要降低产品成本、提高管理效能, 应充分重视企业过剩质量(或功能)的存在及其危害性, 并采取相应对策, 使之逐步克服。

10. 注重整体优化和人员素质的提高。企业竞争的关键是人才的竞争, 要提高企业的竞争力, 必须注重全员素质的提高, 并根据企业的特点, 在关键岗位上, 物色和选拔骨干人员, 通过系统培训, 达到整体优化的目的。唯有具备国际先进水平的人才队伍, 才能从根本上确立起具有国际先进水平的企业竞争力。任何短期化行为, 急功近利的做法, 只会加速企业的衰退。

总之, 正因为我们在走着前人未曾走过的新路子, 加之我国原有基础差, 底子薄, 企业结构差距甚大, 世界上没有一套可以直接照搬的经验, 因此更要提倡开拓、创新、求实的精神, 在坚持自力更生的基础上, 博采众长, 古为今用, 洋为今用, 开展各类对策研究, 通过艰苦的摸索和总结, 才能真正走出自己发展外向型经济的新路子来。

第一章 国际市场分析及预测

一个企业要从某乡镇、城市及地区，走向广阔的国际市场，如若对国际用户的实际需求及国际市场商情一无所知，企业会陷入明显的困境。因此，外向型企业要使产品为国际用户所青睐，首先要了解和熟悉国际市场，并运用国际化观念来组织和指导生产。

第一节 外向型经济的国际化观念

外向型企业及产品要在国际市场具有竞争活力，首先要按外向型经济的特点及国际化观念去认识和思考问题。

一、外向型经济的基本概念

外向型经济是各国经济由封闭的内向经济转变为外向经济的一个发展阶段，也是所有经济发达国家经历的一个过程。判别一个国家的经济是外向型还是内向型，有两种方法：一种是我国学术界主张用出口依存度（或外向度），即出口额占国内生产总值的比率能否高于50%，作为定量的判别标准；一种是国际上主张根据政府对外经济活动的干预方式，尤其是对贸易和工业生产及产品销售的干预方式来判别。若按上述两种判别原则：一个国家、地区、城市，如果外向度高于50%，而且政府不干预或少干预其对外经济活动，则肯定是外向型经济无疑了。这就澄清了那些认为商品出口、大进大出就是外向型经济的模糊概念。