

WAIGUO HE
GANGAO DIQU
WUZI GUANLI
KAOCHA



中国物资经济学会编

外国和港澳地区物资管理考察

外国和港澳地区物资管理考察

中国物资经济学会编

更正：本书123页、126页，错印为153页、156页，特此更正。

1981·北京

外国和港澳地区物资管理考察

中国物资经济学会编

封面设计 吴清林

物资出版社出版

北京海淀印刷厂印刷

(内部发行)

787×1092毫米 32开本 6印张 140千字

1981年6月第1版 1981年6月第1次印刷

印数1——10050册

书号: 4254.001 定价: 0.75元

前 言

一九七八年以来，国家物资总局和中国物资经济学会，先后应罗马尼亚、日本、美国和香港地区的有关单位的邀请，组织代表团对这些国家和地区的物资管理进行了考察，与这些国家和地区的政府部门，企业界和学术界进行了广泛接触。代表团回国后，写出了考察报告，对这些国家和地区的物资管理情况作了扼要介绍。考察报告还联系我国物资管理现状和问题，提出了一些改进我国物资管理工作的意见和建议。现将代表团的考察报告和情况介绍，略加整理并出版，供研究改进我国物资管理工作参考。

《物资经济研究通讯》编辑部

目 录

关于香港物资经营管理情况的考察报告	
.....国家物资总局赴港考察组	(1)
关于罗马尼亚物资工作的考察报告	
.....国家物资总局考察团	(16)
附件一 罗马尼亚技术物资供应和固定资产管理监督部的任务及机构设置情况	(17)
附件二 罗马尼亚物资计划编制产需衔接和定额管理情况	(37)
附件三 罗马尼亚固定资产和燃料能源消耗的检查监督工作情况	(42)
附件四 罗马尼亚物资企业财务管理情况	(48)
附件五 罗马尼亚基建投资项目审议的情况	(52)
附件六 罗马尼亚废金属回收加工利用的情况	(54)
附件七 罗马尼亚物资供应基地情况	(57)
附件八 罗马尼亚国务委员会关于成立技术物资供应和固定资产管理监督部及其组织和工作的法令	(65)
附件九 罗马尼亚社会主义共和国关于固定资产和物资资源的管理以及技术物资供应法	(78)
附件十 罗马尼亚社会主义共和国经济合同法	(100)
关于日本物资工作情况的考察报告	
.....中国物资工作者赴日考察团	(109)
关于参加《第二次国际物流会议》情况的报告	

.....	中国物资工作者代表团(135)
关于日本物资流通情况的考察报告	
.....	中国物资经济学会赴日考察团(145)
关于美国物资流通情况的考察报告	
.....	国家物资总局赴美考察代表团(164)

关于香港物资经营管理情况的 考察报告

国家物资总局赴港考察组

(一九七八年十月)

国家物资总局组织了香港物资经营管理考察组，于九月五日至二十四日赴港考察。考察组由国家物资总局、上海、辽宁、广东物资局等十人组成。这次考察，主要是了解香港生产建设单位物资管理工作中合乎科学的方面，以资借鉴。由于港澳工委和外贸华润公司的指导和协助，考察组在二十天内访问了香港的工厂、工地、仓库、码头、商行等二十七个单位，以及华润公司有关部门，取得了一定成果。现将有关物资经营管理的考察情况和建议报告如下。

一、物资供应方式及其特点

在考察中，访问了主要经营生产资料的商业机构（大同机械公司、东源机械公司、信昌建设机械公司、夏巴汽车公司、经营钢材的福泰公司、和利公司和安得保集装箱公司），对香港的物资供应渠道、库存情况和服务工作，进行了初步了解。

香港工业、建筑业等需要的原材料、半成品和机械设备，绝大部分依靠进口。经营供应业务的，按港英注册，有进口

商、批发商和另售商；但当地工厂之间，也有些直接进行购销业务。以钢材为例，一九七七年当地耗用量约一百零五万吨，不其中进口八十五万吨，当地生产二十万吨，供应方式，大体有四种：

第一种，由进口商组织进口，批发商组织供应。进口商根据需要，向港外有关生产企业的代理商或驻港经销机构订货。货到香港后，进口商一般不入库，在港口分拨。除少部分直接卖给用户外，大部分卖给批发商。批发商再把大部分卖给用户，少部分卖给五金另售商；有些批发商也自营零售业务。目前香港经营钢材的批发商有三十多家，批发商一方面向进口商签订进货合同，另一方面向用户、五金另售商签订供货合同。香港的钢材库存，绝大部分在批发商这个中转环节的手上，这部分进口钢材的库存量，一般相当于两、三个月的销量。五金另售商除门市现货外，没有库存，随时由批发商补货。由批发商供货的企业和基建单位，也没有库存或只有少量库存。

第二种，生产企业直接组织进口。这主要是用量大、品种单一的钢材，如钢管厂用的卷板、船厂用的船板、集装箱厂用的钢板和铝板、轧钢厂用的钢坯等。这些钢材，由生产企业直接向港外经销商或驻港经销机构订货，分期到货。生产企业对这类钢材有一定数量的库存，根据不同国家和船期长短，库存一般为两、三个月的用量。其他生产维修用钢材，则随时在当地购买，没有库存。

第三种，当地钢厂直接供应。香港有一家绍荣钢铁公司，从澳大利亚进口钢坯轧制螺纹钢和园钢，今年计划生产十七万吨。该厂与用户签订合同，分期分批直接供货，用户没有库存或只有少量库存。钢厂产品库存二万吨左右，相当于一个半月周转期。

第四种，另售商供应。各企业生产维修用的少量钢材，均不留库存，随时向零售商购买，用多少买多少。只要打个电话，在一、两个小时内即可送去。如另售商无现货，马上可向批发商提货送去。

香港的库存钢材没有全面的统计数字。从上述各个环节分析，进口钢材的库存量约两、三个月，港产钢材的库存量约一个半月，因此，社会库存钢材估计在两个半月左右。

为用户提供服务，是香港厂商进行物资供应的一个特点，是他们争夺市场的一个重要手段。有的港外公司对在港经销商规定，有技术服务的佣金为百分之十五，没有技术服务的佣金减为百分之十。机电产品供应的技术服务比较突出。这次重点访问了信昌建设机械公司和大同机械贸易公司。

信昌建设机械公司是美国卡特彼勒 (Caterpillar) 工程机械公司的总经销公司，同时还代理其他欧、美、日的十一个国际公司的推销业务。该公司经销卡特彼勒公司的轮式和履带式工程机械达十二类七十种，开展了多种技术服务。公司附设有一间三千平米设备完善的修理厂，还备有八部修理工程车，专供外出修理。经销人员和修理工人各八十名，技术服务项目主要有：（1）帮助用户选用产品，设有两个放大萤光屏，专供介绍各种机械样品和性能；（2）安装设备；（3）对销出机械负责保养修理，为此对用户购买的每台设备都有记录，定期上门访问和保养修理，用户转让了设备，仍继续负责给新用户提供修理服务；（4）备有旧设备，专供小营造商购买或租赁；（5）对百分之九十的零件均备有现货随时供应，其余百分之十的零件，由新加坡的供应中心在三十六小时内运港供应，个别情况下新加坡无货，则由美国总公司在五至六天内空运来港供应，即使对已淘汰的机械，仍继续供应另件，直至报废。

大同机械贸易公司，是我国机床、电机、电缆、电磁线等产品的总经销商。他们也十分强调改善经营作风，开展技术服务，对用户负责到底。公司建有服务部和修理车间，配备工人和技术员二十八名。目前技术服务项目主要是：（1）检查和调整、修理经销的产品。特别是“四人帮”横行时期，国内机床、电机的质量差，噪音大，漏油，尤其是电器部分的问题很多，货到后都要逐台进行检查、修理，甚至更换零件（如轴承），运转正常才销售。（2）帮助用户选用产品。香港用户对国产机电产品性能不熟悉，该公司专门设立了产品展销室，派人宣传介绍产品性能，现场指导使用，而且让用户逐台挑选，作到用户满意。（3）送货上门，帮助安装试车。使用中如发生问题，包修包换。（4）免费修理和负责供应另件。外国公司出售的机床，免费保修期一般为一年，超期保修要收费。一年的保修费约占机床原值百分之十，更换另件另外收费。大同公司则采取无限期免费保修，为用户负责到底，更换另件收费低廉。前几年国内供应另件极少，曾经有百分之八十的另件在港加工供应。

二、工业生产及其物资供应

香港的工业，重工少、轻工多（轻工工人占百分之九十五），大厂少、小厂多（工厂职工平均为二十点五人，一百人以下的工厂占百分之九十五），外资少、华资多（华资占百分之八十以上），长期投资少、短期投资多（三、五年即可收回）。这次我们访问了绍荣钢铁公司、香港钢管公司、联合船坞公司、香港货柜公司、米记拆船公司、柯苑手表公司、迪斯灯具公司、远东家具公司、长江制衣厂、中南纱厂、永南布厂、南洋兄弟烟草公司等十二个企业。这些单位在衔接产销

上，共同的特点是：以销定产，以产定“供”（即原材料、设备工具等的采购供应）。

香港整个社会生产是无计划的，但每个生产企业衔接销、产、供的计划是很严密的：没有销售对象的产品不生产，没有生产订货不进原材料。如香港货柜公司生产集装箱（香港称货柜），虽然国际上通用尺码主要为二十呎和四十呎两种，但集装箱内部的具体规格要求多，该公司都是按照用户签订的合同规定来生产。目前已接到的订单可生产到明年六月份。绍荣钢铁公司生产建筑用高拉力螺纹钢和普通元钢，尽管对市场需要的规格都了解，但还是绝大部分与用户签订合同后再安排生产，只有少量的是根据市场需求规律安排生产。如产品无销售对象和市场，企业就要研究改产新的适销产品。否则宁肯闲置生产能力，甚至低价卖出闲置设备。

为了打开销路，香港的企业很重视产品质量，从选购原材料、半成品到成品都进行严格的质量检验。如香港钢管公司，是一个年产三千多吨螺旋焊管的小厂，生产设备一般，自动化程度也不高，但为了保证产品质量，后部工序的设备和占用劳力不少，每根钢管都进行水压试验和X光探伤检查，钢管内外壁都要经过除锈、涂粘结剂、涂沥青进行保护，钢管的两头还用木板、木衬加以保护。凡是质量不合要求的一律不出厂。为了保证香港产品在质量上的竞争地位，香港工业总会附设了一个“香港标准及检定中心”，有化工产品、电器、电子、纺织、食品、药品、微生物、工程、玩具、手表、鞋类、宝石、包装等十三个检定实验室，设备比较完善，技术力量较强，专门为企业提供技术和质量检定的服务。

同时，为适应市场需要，他们很重视不断改变品种花色。香港小厂多，便于并善于仿造和改制，因此花色品种多，适应性很

强。香港的手表、电子、玩具、五金制品等能迅速发展，重要的原因就是不断以新品种来吸引消费者。香港手表居世界市场第二位，每家表厂的品种花色都有几十种上百种，比瑞士、日本还多。柯苑手表公司年产电子手表四百万多只，有一百多种式样，现在正在设计明年投入市场的新品种、新式样。港产玩具，估计有一百万个品种，最近在美国举行的七十五届玩具展览，第一、二、三名最佳产品奖都是港产玩具。一九七五年资本主义世界市场流行劳动布服装，香港马上跟上，成为世界劳动布服装第二中心，仅次于纽约。

香港工业企业在确保销路的前提下，在组织生产时，原材料供应尽可能按生产进度的需要进货，以便加快资金周转。因此，企业库存物资很少。特别是中小企业，所需要的原材料，半成品一般均由批发商和大企业随时供应，有的甚至每天供料。只有一些大中型企业，对直接进口的主要原材料，才保持一定的库存。如船厂用的进口钢板、桅灯厂用的进口薄板等。

三、基本建设及其物资供应

香港地皮昂贵，房屋建筑包括住宅、办公室、仓库和一般工厂，都是高层建筑。这次访问了新昌营造公司承建的一个住宅群工地，共九栋住宅，每栋三十六层，每层十二单元，每单元平均六十一平方米，总建筑面积二十三万八千平方米。由于香港台风较大，全部采用混凝土整体浇注结构。九栋住宅同时施工，平均每天用八百人，每九天可以完成一层，全部混凝土工程约一年完成，内部装修约一年完成。施工所用机具，与国内基本相同，并无特殊先进机械。

我们还访问了刚建成投产的耀丰冷藏仓库，共十三层，建筑面积三点三万平方公尺，土建投资六千七百万港元，一年部分

投产使用，一年半全部建成，进度也很快。

香港基本建设进度快、质量高的原因，我们认为重要的一条，就是严格按照基本建设程序办事。施工前的规划和设计工作很认真，设计批准、估价后，精心组织施工和材料供应。香港的市政规划、公用工程（供水、排水、供电、煤气、道路等），均由港英当局统一负责，并有统一的建筑设计规范。业主建房，首先委托建筑设计师作出设计方案、建筑设计和结构设计，约需两个月时间，如用电子计算机计算，可缩短三分之一的时间。建筑设计和结构设计都要报港英公務局和消防、供水、供电等有关单位审批，一般为两个月时间。设计批准后，由建筑设计师或计数师进行估价（即编制设计预算）。在设计批准和估价后，即向营造公司招标，包工包料，签订合同，进行施工。合同对完工时间有规定，延期要罚款，提前完工另加奖励，因此承包商对工期抓得很紧。如我华润公司新建一栋十二层的仓库，建筑面积四万五千平米，造价二千六百万港元，工期规定九个月，如延长工期，每天罚款二万五千港元。承包商在施工前认真编制施工组织设计，科学组织施工。如：每层楼按木工、钢筋工、混凝土工分三段循环施工。木工钉板半天、捆扎钢筋半天、浇注混凝土一天，流水作业，停工、窝工现象很少。

基本建设所需物资，按施工进度需要，每月几次以至每天几次按小时送料。香港的钢材、水泥绝大部分靠进口，木材全部靠进口。施工用料由营造公司向批发商或当地生产厂商订货，根据施工进度，按月要货，并由厂商每月分几次送货到工地。营造商除施工现场用料外，没有材料库存。施工现场也无堆放材料的地方，除新开辟的建设区外，一般地皮有多大、施工用地也就那么大，马路也不许占用。特别是混凝土，一些营造

商不是订购水泥和沙石料，而是订购混凝土。香港有几家统一供应混凝土的公司，有专门的混凝土搅拌运输汽车，按用户要求的配料比和送货时间，随时送货。搅拌运输车在送货途中边行车边搅拌，到工地即可浇灌。

四、物资运输大量采用集装箱

集装箱的出现，至今仅二十多年的历史。它是包装和运输技术的一项重大改革。据我们在香港考察所见，它的优点很多：（1）可大大减少货物在装卸、运输中的损坏、丢失、被盗等损失。（2）装卸货物的时间一般可缩短百分之八十，大大提高了船舶和港口的利用率。（3）装卸货物一般不受天气影响，在香港除有大的台风外，其他天气均可作业。（4）全面机械化操作，机械吊装，拖车运输，大大节省了劳力和费用。（5）可以大大节约包装箱木材。

但是，现代化的集装箱运输，投资很大，技术复杂，还涉及其他方面的一些问题。

（1）集装箱的大小，按国际标准组织（LSO）所订的标准，一般高八呎，宽八呎，长度有十呎、二十呎、三十呎、四十呎。每个集装箱自重二至四吨，可装货物三十至四十吨。由于用途不同，集装箱的种类很多，最常用的是干货箱，此外还有冷藏箱、绝热箱、通顶箱、平底箱、液体箱、散装箱、汽车箱、牲畜箱等。按集装箱所使用的材料不同，有钢材、铝材和合成材料三种，但均以强力钢材为骨架。由于集装箱迭放，顶板的承压力要求三百多吨，侧板也要牢固；为防止盐分、紫外光、温度变化等，一般用环氧锌和无机锌酯等涂料。港制集装箱（二十呎）每只造价为二千四百美元，每五年要大修一次，可用十五年。

海运集装箱需专门的货轮，一般有三种：七百五十呎长的可装箱五百个；九百呎长的可装箱一千一百个；一千呎长的可装箱三千个。为了周转，每条货轮需要三套集装箱，即驶出港一套，船上在途一套，驶入港一套。这样，船到港卸货后，即可装货。

(2) 要建设专门的集装箱码头。这次访问了英资国际货柜码头公司的第4号码头，占地十七公顷，码头长八百五十四公尺，投资三点六亿港元，包括填海工程，一年半建成，一年部分投入使用。三个船位，每月靠岸八十条船，储箱场可存放六千五百个集装箱，还有五万平方米的货物周转仓库，可供近二百个集装箱同时装卸箱内货物。另外还有一座控制塔，用无线电对话机指挥集装箱的装卸、运输、堆放等工作。

(3) 要有专门的起重机和运输拖车。国际货柜码头公司第4号码头，拥有5台塔式起重机，一般起重四十吨，专门在岸边装卸船上的集装箱，每小时装或卸四十个，即三分钟装或卸二个。另有跨载式起重机十台，四十到五十吨的拖运汽车头七十七台和挂车架二百五十个，这些设备供在码头上调运和堆放集装箱使用。

(4) 集装箱的运转管理较复杂，大多采用电子计算机管理。另外，箱内货物的包装要相应改革，实行标准化。

(5) 集装箱实行海陆联运，要相应解决铁路平板拖车（一般每节货车装两个集装箱）、专门起重机、储箱场、集散库、拖挂车和铁路隧洞高度、公路桥梁、道路荷载等问题。

(6) 国际上对集装箱和集装箱货轮、起重机、拖挂车都可租用。据美国海湾联运公司的香港公司经理介绍，集装箱的租用办法有四种：短期（三十至一百二十天）单程租用，租金较贵；短期双程租用租金较低；长期租用一至十年，租金更

低；出售租用；租用五年以后，每箱以一美元售给租主。五年租金约共三千美元，集装箱生产成本二千五百至二千七百美元。集装箱货轮、起重机和拖挂车，一般是长期租用和出售租用。

五、仓储业及其特点

随着香港经济的发展，仓储业发展也很快。这次访问了耀丰冷藏仓库公司、九龙货仓公司、美孚石油公司、信昌建设机械公司仓库、夏巴汽车公司仓库、国际货柜码头公司仓库等六个仓库。香港的仓库建设也有一些特点。

(1) 香港的库存周转的物资相对地少，而且主要在中间流通环节，使用单位一般只有少量库存，因此，仓库数量相对很少。

(2) 仓库一般都是高层建筑，以节省用地。九龙货仓十六层，综合性货仓，使用面积五万平方米。耀丰冷库十三层，建筑面积三点三万平米；华润公司新建货仓十二层，建筑面积四点五万平米。

(3) 库房建筑标准高、容量大。九龙货仓设计标准每平方吋承重二百五十磅。耀丰冷库每平方吋承重三百五十磅。由于承重系数大，每层仓库的空间能充分利用，货物堆放码垛接近楼顶，利用率很高。

(4) 仓库设计科学，使用方便和安全，货物吞吐较快。九龙货仓有环形车道，汽车可开到底层和一层两个货场；每层库房可三面进出货物，不致发生堵塞现象；货仓顶层为专门的存放易燃、有毒的化工产品库，有利于安全；同使用集装箱结合，有专门的设施将集装箱送至各层库房，装卸货物很方便。耀丰冷库底层和一层均为装卸货场，可同时停放集装箱拖车和其他货车四十多部，方便用户；冷库分高温（零度至十度）、

低温（零度以下）、低低温（零下三十五度）等多种适应各种冷藏货物的要求。

（5）机械化程度较高，有的还应用电子技术。充茂货仓整个库房设有自动消防报警系统和自动喷水灭火装置，该屋危险品库还有泡沫灭火和自动密闭装置等。耀丰冷库应用电子仪器测温、测湿、并自动进行调节；整个货库还将采用电子计算机管理。这两个仓库的库内运输系统也科学，货运电梯、电动铲车、油压推车等机具齐备配套，能做到高层码垛，快装快卸。

六、在供销管理上，讲究效率和经济效果

恩格斯曾经说过，在资本主义社会，时间就是金钱。香港资本家的经营作风，确实如此。联合船坞公司为科威特改装一艘远洋货轮，要求把船身切成两段，在中间加接一段十八点四公尺长的船身，工作量大，也较复杂。该公司为了争取时间，利用这艘货轮开来香港的过程中，已先把要加长的船体加工好，货轮一进船坞，即可改装，预计一个月即可完成。该公司修理、改装轮船的工作安排，全部由电子计算机管理，掌握各工种每天的进度，及时发现和解决问题，保证按期和提前完工。

我们这次访问的各公司，都根据自己的特点和经验，总结和制订了一些比较科学的管理办法，特别讲求效能。如东源机电公司，主要经营外国机电产品的经销业务，同欧、美、日和东南亚许多国家有业务往来。全公司四十一人，除经理、付经理各一人外，下设电器、机械、五金工具、工业材料、钟表件、出口、门市、货仓、会计、秘书行政等十个部门，每个部门有一名主管，其他人员不等。公司对每个部门的权限和职责要求明确，并在财务上分别进行考核和监督；经理既掌握全