

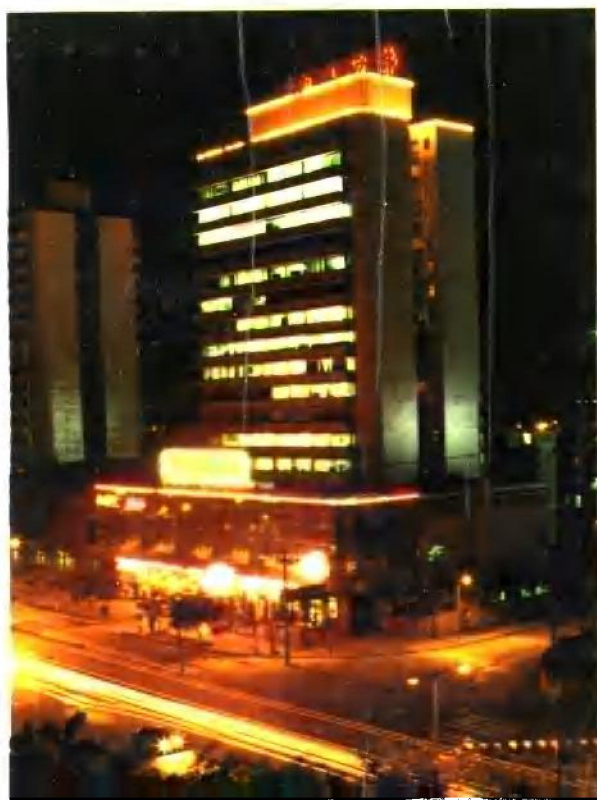
挑战与对策

外贸企业发展的新思路

厦门特贸公司优秀论文集

厦门新亚经济技术

研究所 编



厦门大学出版社

[闽]新登字 09 号

挑 战 与 对 策

外贸企业发展的新思路

厦门特贸公司优秀论文集

厦门新亚经济技术研究所 编

*

厦门大学出版社出版发行

福建省新华书店经销

三明日报社印刷厂印刷

*

开本 850×1168 1/32 8.5 印张 2 插页 210 千字

1993 年 12 月 第 1 版 1993 年 12 月 第 1 次印刷

印数:1—2000 册

ISBN 7-5615-0853-0/F·131

定价:12.00 元

内 容 简 介

厦门经济特区贸易有限公司创业十年,依靠其艰苦奋斗的精神,创造出了巨大的经济效益和社会效益。特贸成功的关键,在于人才。特贸公司上上下下,注重实践磨炼和理论素质的提高。本书所载的文章,就是特贸员工自己撰写的,并经评选的优秀论文。这些论文,紧紧围绕企业的经营管理实践,涉及外贸企业内部管理、企业文化、投资、第三产业发展、金融、行为科学等广泛的内容。本书不仅是特贸员工在奋斗途中的总结与探索,也是他们锐意开拓、取得光辉业绩的真实写照。

序 言

王洛林

今年1月28日是厦门经济特区贸易有限公司创建十周年的日子。摆在读者们面前的这本书,是特贸十年创业而积累起来的一笔重要的精神财富。

特贸诞生时,全部家当只有2间工棚和3万元人民币。今天,特贸已成为一个拥有5亿元资产,年进出口额2.5亿美元的大型外贸集团,已跃居全国外贸企业第83位。十年来,特贸依靠艰苦创业的拼劲,创造出了巨大的经济效益和社会效益,也创造出了一种作为企业发展原动力的企业精神。

1988年以来,我有幸被聘请为特贸智囊团的首席顾问,涉足了特贸经营管理的全过程。几年的实践给我最深的感受,是特贸领导层对于干部队伍的培育倾注了全部的心血。作为一个一诞生便被抛向市场经济汪洋大海的地方外贸企业,特贸要承担创汇、创利的双重重担,要接受各种激烈的竞争。解决问题的根本出路,就在于解决人才问题。特贸正是抓住了这一基本点,从而提纲挈领地解决了企业高速发展中不断出现的问题。我记得美国IBM公司总裁曾经说过:可以把我的一切都剥夺掉,但只要有现在的这班人,几年后我仍可以创造出另一个IBM。毫不夸张地说,目前特贸公司

的最大的财源,正是她那支朝气蓬勃、奋发向上的年轻的干部队伍。

特贸公司培育人才,不仅重视实践的磨炼,亦十分重视理论的提高。5年前,他们创办了厦门市第一家企业研究机构——新亚经济技术研究所,同时创办了《新亚经贸》刊物。创办该刊物的宗旨之一,是为企业员工提供一个总结经验、升华理论、提高水平、促进交流的园地。因为特贸人明白,仅靠感性上的热情和直觉,虽可取得一时一事的胜利,但没有理性上的总结和提高,是无法长盛不衰的。为了实现这种感性到理性的飞跃,特贸公司作出了许多看似“令人难以接受”的规定。例如,中层以上干部每年不发表一篇以上论文,就过不了年关;大中专毕业生不发表论文,就不能转正,等等。然而,正是这样,才促使年轻的员工们“悬梁刺骨”似地在繁重的工作中刻苦学习、总结、提高,从而为他们日后的拼搏铸进了铁骨钢筋。

这本书的内容,绝大部分正是这几年特贸员工自己撰写并刊登于《新亚经贸》上的文章。此次出书前,请厦门大学的专家学者们进行了筛选和评分,但文章保持了原有的内容。这些论文,紧紧围绕企业的经营管理实践,涉及到外贸企业内部管理、企业文化、投资、第三产业发展、金融、行为科学等比较广泛的内容。基于作者们的实际情况,文章侧重于实践的总结,而较少理论方面的长篇大作。但我想,我们的各种理论和政策,不都是在实践中总结出来的吗?细读此书,读者们一定可以看到特贸人对发展我国外贸事业所表达的内在情感,以及作者们分析问题解决问题的孜孜不倦的刻苦精神。相信读者们可以从中得到有益的启迪。

目 录

序言..... 王洛林(1)

外贸出口在紧缩下的处境与对策 谢永武 周群峰(1)

地方外贸公司在新形势下的处境与对策 周群峰(11)

重返关贸总协定对中国企业的挑战及其对策 张寿元(16)

美国“301 条款”对我外贸运输的影响 龚玉衡 黄德祥(21)

立足市场经济 看当前外贸出口形势 肖建忠(29)

人民币汇率下调的影响 郑振木(34)

近期石油价格走势 高美玲 黄国荣(40)

企业股份制改革之路 谢永武 陈雅丽(43)

从“特贸”公司的发展看外贸体制改革 谢永武(50)

新体制下外贸企业经营管理模式的转变 郑振木(55)

关于改革出口退税办法的一点建议 谢永武(63)

关于出口跟踪收汇具体核销办法的商榷 郭则理(68)

关于防止三角债的思考 郭则理 许少华(73)

从涉外仲裁案件看中国进口贸易中存在

的若干问题 苏智勇(79)

合资企业引进设备估价方法 郭则理(82)

从法律角度谈国际贸易中的要约与承诺 陈安琦(87)

从大发公司服装案看企业内部管理规范化	郭则理(93)
开发性管理:合同管理的新层次	郭则理 林纯玲(99)
浅谈外贸业务的会计处理方法	李植煌(103)
从 EDI 看外贸企业计算机应用的紧迫性	郭则理(107)
外贸企业的人事管理	高杰仁(112)
外贸企业人才问题	高杰仁(117)

厦门特区利用外商直接投资的

现状及对策	谢永武 周群峰 罗 辉 陈 明(123)
厦门特区利用台资存在的问题及其管理设想	王春利(137)
关于厦门市设立保税区的若干思考	黄德祥 郑振木(144)
建立出口保税仓库应探讨的理论与政策问题	郭则理(150)
从台商的“大陆热”看厦门特区的	
对台贸易	谢永武 周群峰(155)
厦门特区地方外贸公司出口产品基地建设	张寿元(160)
厦门经济特区地方外贸发展经验	
的探讨	曾亚兴 周群峰(167)

发展中国特色的跨国集团公司

厦门经济特区地方外贸企业发展企业集团	
问题初议·····	黄德祥(178)
“特贸”公司朝高层次企业集团发展	
的构想·····	谢永武 黄德祥(185)
日本企业系列化及其启示·····	周群峰(190)

努力探索市场多元化的新路子

美国——开发拉美市场的桥头堡	郭则理 伊 明(203)
----------------------	--------------

把握机遇,发挥优势,积极开拓新加坡

- 劳务市场 黄德祥 张 进(206)
- 扩大机电产品对泰国出口的若干思考 郭则理 张中和(211)
- 关于提高参展效果的研究 郭则理 孙盛斌(219)
- 房地产热的忧思 陈水生 高川建(224)

从“特贸”公司的发展看思想政治工作..... 李英国(230)

“特贸”成长的几点启示..... 谢永武(238)

锐意进取的“特贸”六年 谢永武 黄德祥(243)

把企业文化建设溶入地方外贸企业

管理之中 谢永武 黄德祥(250)

新时期外贸企业职工的思想政治工作..... 高杰仁(258)

外贸出口在紧缩下的处境与对策

● 谢永武 周群峰

当前经济形势的特点是：治理整顿初见成效，通货膨胀受到遏制，物价趋于稳定，市场销售疲软，城乡储蓄增加，货币投放减少。与此同时，工业生产在原有的能源、原材料、运输、资金、外汇紧缺的基础上，出现了产品滞销，库存积压，亏损增加，部分企业陷入停产、半停产的境地，而且，经济中一些深层次的问题还没有得到解决，一些潜伏的矛盾还在继续暴露：总量失衡，伴随着深刻的结构性矛盾。

过分膨胀的总需求开始得到压缩，使得供给市场的人民币骤然减少，这样本来并不多的外汇一时似乎变得过剩起来，于是原已高估的人民币再一次居高，美元与人民币的调剂价节节下跌。据悉，上海市个人外汇市场开放后，现钞成交从1美元兑6.41元人民币的比价跌为1：5.40，前一段时期曾一度跌入1：4.7的低谷（在这次波动前，美元与人民币调剂中心的平均汇价一直稳定在1：5.5—1：6.0）。外贸出口面临十分严峻的形势，由于美元的调剂价格下跌，外贸企业的出口换汇成本又居高不下，出口越多，亏本也就越厉害，严峻的外部环境极大地损害了外贸公司的经济效益。尽管许多外贸公司力求通过改善内部管理、调整内部机制来摆脱这种困境，但在这种并不以公司意志为转移的经济峻势下，单靠改进内部管理不足以挽救日趋萧条的外贸出口，许多外贸出口由于这一原因纷纷中止谈判和签署合同，眼睁睁的看着生意从眼皮底

下溜走。这一情况必须引起有关方面足够的重视。

一、美元与人民币汇价节节下跌的原因

分析一下前一段时间美元与人民币汇价节节下跌的原因，我们认为无非有这么几个：

第一，由于我们坚决执行了财政金融的“双紧”政策，压缩了固定资产规模和社会集团购买力。紧缩政策是能减低通货膨胀，但是在一段时间内会减缓经济发展。一时间人民币成为市场上非常紧俏的商品，不断提高其身价，随之市场供应并不丰富的商品变得过剩起来，清仓削价到处可见，一度出现了市场表面的虚假繁荣，而国家又采取压缩进口规模，实行严格的外汇管制，使得前一段时期积聚的外汇一下子难以消化，变得无法使用。这样，一边人民币短缺；另一边外汇又相对过剩，美元与人民币的比价必然节节下跌，于是人们惊慌失措，一些经济学家说，货币（人民币）供给的紧缩和工厂获得银行贷款的困难促使企业把手头仅有的美元大量抛售市场，越抛越跌，越惊越慌又越抛……，这样的市场情况使得在短时间内汇价大幅下跌，令人出乎意料。

第二，为什么上海市美元与人民币的调剂价跌得如此厉害呢？一方面，上海是全国的经济中心，外贸出口额一直居全国前列，因此，前期积存的外汇会比其他地区多得多；加上今年9月份以来上海开放了外汇个人交易市场后，许多原闲散在居民手中的外汇又涌向市场，一时间市场的外汇供给明显增多。另一方面，由于过去的上海经济是在传统体制保护下成长起来的，是传统经济的堡垒，所以，中央的一举一动直接影响最大的也是上海经济，当前的双紧政策影响经济增长，上海又是首当其冲，上海工业生产自9月出现负增长后，近二个月继续下降，10月份全市工业总产值仅完成90.11亿元，比去年同期下降了6.2%，比9月份又下降了4.4%，小部分工厂停产或半停产，经济滑坡现象十分严重。另外还

有一个因素,由于限制国内出国人员规模,也影响了对外汇的需求,上海外汇市场出现了美元卖多买少的现象。据统计,市场开放70 天来,个人卖出外汇 400 多万美元,个人买入仅 2 万美元,据行家分析,由于上海市民外汇拥有量较多,因而个人外汇市场一开放,持外汇者纷纷进入规定市场交易,成交量迅速上升,但目前交易的特点是持汇者纷纷抛售,而买者又寥寥无几,个人卖出外汇量之大,是事前所未料到的,这种情况又不能不促使美元与人民币比价的进一步下跌。全国经济的大气候加上上海市的特殊情况,使得汇价下跌首先从上海开始,然后波及全国各地。

第三,由于我国在对外开放中采取鼓励外商来华直接投资的政策,近几年我国吸收外资不断增加,就厦门而言,今年 1—10 月份批准合同 164 个,合同外资金额 40466 万美元,实际利用外资金额 3600 万美元。一般情况,外商直接投资除了自己带入一部分资金、技术、机器设备外,整个项目的 2/3 的资金必须由国内提供人民币相配套,这样,势必增加了对人民币的需求。另一方面,外商带入外汇在国内必须在外汇交易中心调剂,又加大了外汇的供给和人民币的需求,客观上也促使了美元对人民币汇价的下跌。今年 1—9 月份,外汇交易中心营业额达 58 亿美元,其中外资企业就达 10.5 亿元,占 18.1%。

二、对今后汇价的预测

预测在今后相当长一段时期,由于作用汇价下跌的因素,有长期的,也有短期的,在二三年内,国家将要化大力气,下大决心进行清理整顿工作,所以,双紧政策不可能在短时间予以彻底解除,美元与人民币的比价在许多地方已在 1:5.5 的心理关口上落跌,预期汇价疲软还会继续一段时间。但我们的看法是,随着经济调整的顺利进行,在短期内能止住经济滑坡现象,并使经济有可能逐步回升,紧缩政策在局部地区和某些关键领域会逐渐得到放宽,汇价的

变动将取决于经济形势是否好转和政府是否放松信贷。最近国家已把几百万人民币投放给受影响较大的大中型企业,这是一个好的迹象,随着问题严重性的逐渐暴露,国家对外贸生产企业和经营企业会认真研究,实施一些特殊的优惠政策。目前,虽然中国金融官员对美元与人民币调剂中心的比价如此之低深表不安,但外汇管理局还不想在这一段时间进行行政干预,力图通过改善经济形势的办法使汇价日趋合理化。目前这种短时期大幅度跌价是属于不正常现象,持续时间也不会太长久,据《中国日报》1989年12月3日报道,1989年11月22日上海外汇交易中心美元与人民币汇价跌到1:4.98,到12月24日又从历史最低点反弹回1:5.13。总之,汇价在今后一段时间能否趋于合理化,关键是要看明年的经济是否还继续滑坡,经济回升的幅度如何。预测作用于当前汇价下跌的某些不正常因素会随它生长条件的消失或减弱而消失或减弱,使得经济行为日趋正常化,汇价在明年会有上升趋势,至少象目前这样低的汇价不会保持太长,但明年是经济生活中多年积累的问题和新出现的矛盾交织在一起的一年,再加上进入了偿还内债的高峰期,所以经济财政困难比较大,明年不可能使所有的矛盾都得到解决。不可否认,在紧缩政策还未解除之前,在外汇调剂中心不可能排斥美元与人民币上升后进一步疲软的可能性,必须有充分的思想准备。

三、政府支持外贸出口的对策

由于治理整顿是相当一个时期的任务,基础设施的改善,资金的供应非短期内所能见效,因此,从根本上解决当前遇到的困难和问题,还需一个较长的过程,也由于此,我们不仅要有眼前的应急措施,还必须对今后一个时期如何提高出口后劲,拿出带根本性的对策措施。

从政府角度看,我们认为,政府应该充分认识到问题的严重性

和紧迫性,在着眼于长期根本性措施的同时,立即采取应急办法,尽快扭转这一经济窘态。政府也懂得,外汇是发展中国家经济现代化过程中所稀缺的资源,没有外汇就不能进口急需的机器设备、技术以及国内还不能生产或达不到要求的原材料等其他一切需要进口的外国商品,给加速经济现代化的进程设下了层层障碍。一个国家获取外汇的途径,除了利用加工装配业务和其他非贸易收入以外,最主要的还是靠外贸出口,所以,政府在紧缩经济形势下应尽力改善外贸出口创汇的外部环境,帮助外贸企业和外贸公司从低谷中走出来,鼓励它们多出口,多创汇。根据目前具体情况,可以做到以下几个方面:

1. 在紧缩大气候下,国家可以视不同情况区别对待。对外贸出口企业可以采取特殊政策和灵活措施,适当放松信贷,以解决外贸出口生产企业资金不足的困难,帮助他们渡过难关,战胜困难。厦门市人民银行为解决目前急需购进原材料的大中型骨干企业和收购农副产品及地方工业品的外贸企业的资金困难,经统筹安排,已于近日第一批投放跨年度短期贷款 1 亿元,其中 6000 万元支持工业企业,4000 万元支持外贸出口企业。类似这样的措施今后还需研究实施。国家今后可能会稍稍松动银根,允许银行向部分效益好的企业提供贷款,以支持市场紧俏商品和出口商品的生产。如果果真实行如此倾斜的政策,则经济重振就有希望。

2. 合理调整汇率,增强出口竞争能力和企业自负盈亏的综合运筹能力。长期以来,人民币汇率并未随着相应经济形势和经济实力的变动而作相应调整,存在着人民币汇率高估的现象,人民币高估的直接后果是起到限制出口、鼓励进口的作用,因为出口商品价格以外币表示较贵,等于提高了出口商品的价格,削弱了出口商品在国际市场上的竞争力,如果降低出口商品价格,则出口企业所得本币就减少,挫伤其扩大出口的积极性。相反,因为人民币高估,进口商品价格以本币表示则显得便宜,从而使进口能获得较高的利

润,实际上是对进口的一种隐蔽补贴,刺激进口。但是目前的信贷紧缩政策严重影响着进口的增长,因为许多生产企业资金不足,即使需要进口机器技术和原材料也无能为力。目前的形势是汇率有利于进口,不利于出口,而双紧政策同样也制约着进口,外贸进出口矛盾重重。为此,国家必须正视这一问题,在尽力改善经济形势的同时作出相应的汇率调整。在目前这种情形下,相当多的企业生产出口商品无利可图,出口越多,亏损就越大,这样,国家要么不出口,得不到外汇,要么通过增加财政补贴来维持出口增长,在目前财政不能重负的限度内,除要求企业自负盈亏外,合理调整汇率就成了刻不容缓的选择。但鉴于目前正在治理整顿,光想靠汇率调整来根本上解决外贸出口的困难,也是不现实的,它只能是一个因素,必须与其他措施相配套,才能从根本上阻止外贸“滑坡”的现象。

3. 进一步开放外汇市场,但对此必须用行之有效的办法加以宏观控制和引导,使之能更好地服务于外贸出口。随着外汇体制改革的深入,许多地方外汇调剂中心、个人外汇市场也纷纷建立,越来越多的企业转向外汇调剂中心去筹集人民币生产基金和外汇需求基金,活跃了外汇交易,也促进了进出口贸易的发展。自1985年开办以来,外汇交易中心一直在有助于国内企业和外资企业平衡外汇收支上扮演着极其重要的角色,到目前为止,已有90多个外汇交易中心相继建立,绝大部分分布在沿海地区,随着开放广度的拓展,内陆地区象西藏也开办了外汇交易中心。1988年,经外汇交易中心进出的外汇达62亿美元,占企业外汇存量的34%,今年1—9月份,已达58亿美元。但由于我国创办这种市场刚刚起步和尝试,还未建立一整套行之有效的管理办法,又缺乏相应的实际经验,所以一时难免会出现这样或那样的问题,如果不加处理,在相当程度上也会出现自由泛滥的现象,甚至扰乱外汇市场,严重影响着国家外汇管理体制和进出口贸易。国家对此必须逐步摸索经验,

加强立法管理,使之在社会主义国家里能发挥更大的积极作用。一般情况,国家外汇管理局不直接干预外汇中心的交易,但是如果交易价格波动太大,国家中央银行——中国人民银行会用直接和间接的办法对外汇市场加以干预,阻止价格的不寻常波动。

4. 银贸通力协作,推动外贸发展。(1)银行可以通过及时组织供应信贷资金和调剂企业间资金余缺,提高工作效率,加快结算速度,缩短结汇时间,减少资金在途占压等来为企业服务。(2)改进进口开证保证金办法。多年来,中国人民银行一直执行进口开证取得保证金制度,要求电汇开证单位落实外汇额度和人民币资金,这对保证对外支付,维护国家和中行的信誉起了重要的作用,但由于从开证到付款有相当一段时间,在人民币紧张的形势下,保证金制度很难维持,因此有必要改进进口保证金制度,如外贸公司代理进口,委托单位不能提供开户银行的担保书,但提供资金落实证明或其他资信材料的,可免收专款保证金;对进出口兼营企业,则允许企业以出口信用证件抵押、免交保证金。

5. 改变现在出口税证收面过大的状况,对国外需求弹性极小和国内供给弹性也不大的初级产品及其初加工产品,如丝绸、薄荷油等的出口征收最优的出口税;对其他初级产品和制成品不再征收出口税;将对内容易发生抢购“大战”,对外削价竞销的不少商品也列入应征出口税之列,以便把流失在中间环节和外商手中的收益集中起来交还国库。

6. 适当调整对外贸公司考核的指标。不仅要看它的出口创汇额,而且还要考察其利润指标,这也是企业经济效益的重要指标,一个企业要生存和发展,不能没有利润,光靠国家财政补贴或只吞吃企业的老本,这样是难过日子的,也非长久之计。在目前形势下,外贸公司一要出口创汇,二要自负盈亏,这是非常困难的。出口创汇越多,利润越少。重创汇、轻创利和重创利、轻创汇这二种观念都是不合理的。

四、外贸企业本身的对策

从企业角度看,在现有条件下,政府在短期内不可能采取立竿见影的措施,外贸生产企业和外贸公司为了生存和发展,必须树立各方面都要过紧日子的思想,不能只等靠国家,自己也应该进行必要的调整,采取一些积极的行之有效的对策,从全局出发共同分担国家困难。

1. 外贸公司面对严峻恶劣的外部环境,尽力通过内部机制的调整,加强企业的内部管理,精简机构,大胆裁掉一些不必要的多余的闲杂人员,轻装上阵,采取“自办、联营、扶持”的方式,加强出口基地的建立和建设,以减低出口成本,在当前紧缩形势下,应集中力量着重抓好现有大宗出口商品的巩固和发展,以达到“投入少、见效快、效益高”的目的,花大力气发展若干个骨干出口产品,团结一致,从内部消化掉其中一部分不利的因素。

2. 当今,许多外贸公司和外贸生产企业或多或少在户头上都积存了一笔外汇,面对如此低的美元与人民币的汇价,做外贸出口势必导致做得多,亏得多,所以许多外贸公司纷纷停止签约,面对节节下跌的汇价,曾一度不知所措,有的公司急于向市场抛售美元,越抛越跌,到头来最终受害者还是外贸公司和外贸生产企业。在目前这种形势下应如何合理使用这笔外汇积存呢?笔者认为,有这么几个途径:(1)在还未摸清楚汇价发展趋势的情况下,不要轻易向市场抛售美元,先观望一段时期后再作出决定,见机行事。(2)当今汇价形势客观上有利于进口业务的开展,但双紧政策使得许多需进口的企业人民币短缺,使得想做进口也碰到了不少困难,在这种背景下,外贸公司必须充分意识到开展工作的艰巨性,广泛发动业务人员,切实做好细致的市场摸寻工作,在银根有所松动的情況下,不少生产企业获得了相当一笔人民币贷款,为此应想方设法在有限的领域里,广泛寻找客户,只要能赚钱,即使付出比以前

更大的艰辛,数量小一点也要做,抓住每一笔尽可能做的生意。

(3)在条件许可的情况下,可以考虑将几家大的外贸公司的多额外汇集中起来,经过周密的经济技术可行性论证之后,统筹兼顾,统一由市政府牵头到海外进行直接投资办厂或在国外购买债券,在海外建立起由几家联合的跨国公司,不但可以避免目前国内经济形势的影响,抵消美元汇价下跌对外贸公司美元积存的影响,而且还有利于以后拓展业务,同时也为外贸公司今后发展成集团公司再上一个台阶向跨国化发展创造有利条件。

3. 以清理商品库存和国内外拖欠帐款为重点,挖掘资金潜力,合理使用资金。摆脱外贸资金的困难,除了要求人民银行给予支持,广开渠道面向市场外,还应挖掘内部潜力,搞活资金。从目前情况看,外贸公司占用的流动资金,其中不少一部分是出口商品的库存,由于国际市场供求状况多变,不少商品从收购时适销,变为推销时的不合销,或者在进货时就是进大于销,处于积压状态,或者虽然市场仍有需求,但价格已发生变化,亏损超过了核定的出口成本,影响了继续出口。为此,我们应把清仓利库工作作为挖掘资金潜力的重点,重点查清入库时间长的批量销售后零星库存商品,对花色品种不再流行的以及合同逾期外商开证可能性不大的库存商品,实行边清理边处理,尽快使资金回笼,弥补正常资金需要的不足。

另外,如果外贸公司有逾期国内外帐款,可以通过银贸双方通力协作,查清原因,采取措施。进一步加强对逾期未收汇的款项的清帐催收工作,凡拖欠较多的客户,停止新的业务活动,待欠款还清后再办理新的业务;同时选择拖欠客户集中的地区或拖欠金额较大的客户,组成催收小组,通过邀请客户或派员前往其所在地等来催收,银行则要主动配合,逐笔核对联系行或代理行的未达帐,按照付款银行付款日期、凭证编号和付款金额作综合分析,确凿无误地办理转帐,了结债务。