

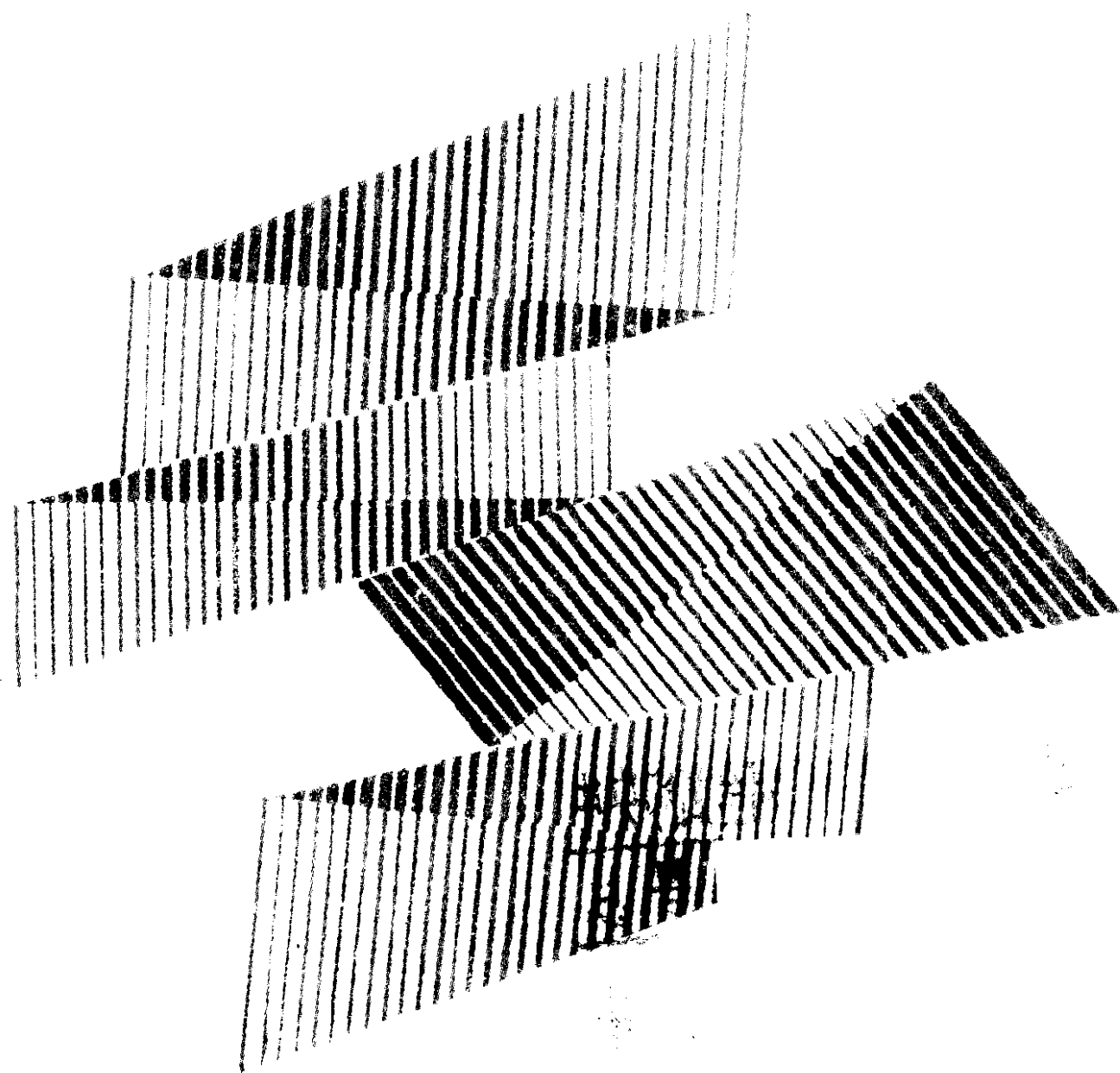
走向国际化 经营

魏廷华 编著



走向国际化经营

魏廷华 编著



广东旅游出版社

出版社登记证号：（粤）新登字 08 号

走向国际化经营

魏廷华 著

广东旅游出版社出版发行

（广州市中山一路 30 号之一）

广东省新华书店经销

广东省怀集县人民印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开 11 印张 275 千字

1994 年 1 月第 1 版 1994 年 1 月第 1 次印刷

印数：1～8700 册

书号：ISBN7-80521-172-7
F·51 定价：7.80 元

前 言

我国对外开放以来,在沿海地区,已经陆续建立起经济特区、开放城市、经济技术开发区和经济开放区等多种形式的对外开放区域,目前正在形成沿海、沿江、沿边全方位开放新格局,对国家整体经济发展产生了重大影响;对外经济贸易经过采取重大改革步骤,已建立起新的管理体制和运行机制,从专业外贸统一经营转向多渠道、多层次经营,从单一商品买卖转向与金融、科技、生产相结合的多元化经营。对外经贸活动空前活跃,国际效益显著提高。这标志着我国已经打开门户走向世界参与国际分工,而此,必须建立一批大型企业集团开展国际经营,才能更加有利于提高国际竞争地位。从现状出发,如何把我国某些相关的企业,有成效地推向国际市场,实行多元化、集团化、国际化经营,是一个需要从理论和实践上认真研究的重要课题。

从这一愿望出发,笔者将历年实际工作中的体会,并结合广东外贸改革情况,编写成本书,为增强本书的可操作性,还经择选整理,编入了相关的国际经贸通行规则和运作方式。

由于笔者较长期从事实际工作,对全局了解不够,同时由于写作水平不高,本书缺陷在所难免,敬请各位读者给以指正。

编著者

1993年7月

1D267/24

目 录

前言	(1)
----------	-----

第一章 绪论

第一节 外贸体制改革与外贸运行机制	(1)
第二节 国际企业的理论与实践	(9)

第二章 国际企业的形成

第一节 转入多元化经营	(19)
第二节 实行集团化经营	(25)
第三节 走向国际化经营	(31)

第三章 商情调研和市场战略

第一节 建立商情调研体系	(38)
第二节 制定精确的市场战略	(44)

第四章 高效能的企业运作体系

第一节 高效能的组织运作机制	(50)
----------------------	------

第二节	收益导向和财务运筹	(59)
第三节	积极有效地运用国际资金	(68)

第五章 国际竞争和企业形象

第一节	商品竞争以质取胜	(88)
第二节	企业风格和企业形象	(97)

第六章 建立贸易伙伴

第一节	外国各类公司	(104)
第二节	企业联合会	(111)
第三节	政府机构贸易	(112)
第四节	进出口商	(113)

第七章 选择贸易方式

第一节	国外包销	(120)
第二节	国外代理	(123)
第三节	易货贸易	(128)
第四节	加工贸易	(129)
第五节	三角贸易	(134)
第六节	期货交易	(136)
第七节	国际商品拍卖	(142)
第八节	招标	(146)
第九节	工商业博览会和展览会	(149)
第十节	专利权和专利许可贸易	(153)
第十一节	工程技术服务贸易	(160)

第八章 国际贸易合同中的专业条款

第一节	商标	(167)
第二节	广告	(170)
第三节	商品检验	(175)
第四节	仲裁与诉讼	(178)
第五节	产地证明书	(185)
第六节	国际运输	(190)
第七节	信贷与运输保险	(195)

第九章 国际贸易中的金融知识

第一节	国际收支	(220)
第二节	国际资本移动	(225)
第三节	国际汇兑	(230)
第四节	外汇汇率	(233)
第五节	国际货币制度	(235)
第六节	外汇交易	(239)
第七节	国际金融市场	(244)

第十章 国际经贸法规和惯例

第一节	经贸法规和国际惯例	(250)
第二节	严防国际海事诈骗	(264)

附录:国际经贸协约和惯例选辑	(272)
----------------	-------

第一章 绪 论

第一节 外贸体制改革与外贸运行机制

我国外贸体制改革已进行十二年，取得了丰硕的成果，并具有深远的影响。随着改革的不断深化，为建立新的外贸运行机制产生了重大影响，外贸企业经营也随之起变化，为转变企业经营机制形成国际企业创造了条件。

（一）由统一经营转向多渠道、多层次经营

1978年以前，中国的对外贸易基本上是由外贸部所属的各进出口总公司统一经营。在经营体制上，出口商品由外贸公司统购专销，实行收购出口制，进口商品是由外贸公司统一对外订货对内拨交，实行代理制；在财务上，是由外贸总公司统一核算、统负盈亏。这种高度集中统一的外贸体制，是在产品经济和过分集中的计划经济的情况下形成的，在当时是适应的。但是随着经济发展和改革开放的展开，这种体制就越来越不适应，其弊端也显得越来越突出了。

原有外贸体制一个重要缺陷是统一（独家）经营，产销脱节。出口商品一律由外贸公司统一收购和外销，致生产企业不能直接具体了解国际市场的要求和供需变化，被动地按计划提供出口商品，因而对改进出口产品质量、增加花式品种不可能有主动性和

迫切感，而且出口盈亏与生产企业无关，当不能建立市场竞争机制、不能引入国际竞争效应。生产企业的管理部门和地方也不能参与对外经营的组织管理工作，使外贸的发展不能取得各有关方面的主动关注和大力支持。

1979年以来，外贸体制不断地进行改革，改变经营结构实行产销结合，向各产业部门和地方放权成为改革的一项重要内容。1987年以前，改革基本上是围绕扩大产业部门、地方和企业的外贸经营权来进行的。改革的主要方面是：1、广东、福建两省实行“特殊政策、灵活措施”，建立深圳、珠海、汕头、厦门四个经济特区；2、扩大京、津、沪三市外贸权；3、批准组建一批工贸结合的外贸公司；4、批准一批生产企业自营直接出口；5、建立外商投资企业，开展“三来一补”业务；6、开放十四个沿海城市及在这些城市设立经济技术开发区，开辟珠江三角洲等三个经济开放区。这些改革，初步打破了外贸独家经营的局面，调动了各方面的积极性，使我国对外贸易在这十多年中有了很大的发展。

以广东来说，改革开放以来，在外贸体制改革上，实行了一方面继续发挥原有外贸主力军的作用，一方面扩大各地各生产单位的外贸权发挥其积极性，使之相辅相成，双线并进。专业外贸公司1990年的出口额较开放初期增加了一倍多；新组建的数百间工贸和地方经贸公司，1990年出口额达到23亿美元，是零基础上的增长，而“三资”企业出口更是突飞猛进，广东已建立的数千家“三资”企业，其出口在1990年达到了37亿美元，也是零基础上的增长；还有广东经济特区创造了出口奇迹，举世注目，1990年出口额达到了35亿美元，其中深圳市从1980年出口1000万美元，增长27倍。这些成果充分说明，已经结束了外贸统一经营的局面，形成了多渠道、多层次的对外经贸经营新格局。

（二）由吃“皇粮”转向自负盈亏

原有外贸体制存在许多缺陷，最重要的一点是吃“皇粮”，即吃“大锅饭”。产生这一弊端的根本原因是价格体系不合理，这在前几年的改革中并未得到解决。从1988年起，外贸改革又进入了新的阶段，即实行地方外贸承包经营责任制，这一次改革仍是在不合理价格体系未得到理顺的情况下进行的。这次改革方案主要内容是：（1）由各地和全国性外贸（工贸）总公司向国家承包出口收汇、上缴外汇和相应的补贴定额，即统称之为“三项基数”承包，在承包基数内的出口暂按原来补贴办法执行，并给予一定比例的外汇留成，各项承包基数一定三年不变，超基数出口不给补贴，其外汇大部分给企业，实行企业自负盈亏。（2）轻工、工艺、服装三个行业进行试点，把大部分外汇留给企业，实行自负盈亏。（3）把各省、市分公司由原来隶属总公司下放给地方，由地方政府组织承包。这一改革方案，一方面是把外贸经济责任由经贸部向国家承担计划改为由各地和全国性总公司承担，另一方面由于有一部分出口亏损要靠留汇由企业运筹经营获利来平衡，因而从一定意义来说，引入了自主经营机制。

1988年至1990年实施的上述三年承包经营责任制，虽然促进了外贸出口的大幅度增长，但不平等竞争依然存在，吃“皇粮”的问题还是没有得到解决，外贸还没有走上自我约束、良性发展的道路。有鉴于此，1991年，国家又颁布了新的外贸改革方案，其主要内容，一是进一步调整汇率，取消出口补贴，将企业经营的立足点放到自负盈亏上来；二是取消各地外汇留成的差别，实行同类商品全国统一留成率，消除地区间因外汇留成的差别而产生的不平等竞争；三是规范企业行为，进一步整顿企业，实行跟踪结汇制度，严肃退税纪律，等等。这一方案，改革的深度比较大，初步解决了吃“皇粮”的问题，使企业建立起自我约束、自

负盈亏的经营机制，走上了靠经营能力存在与发展的道路。

新方案实施后，运行情况良好。到 1991 年 10 月末，全国出口额比去年同期增长 17.8%，进口比上年同期增长 13.7%，出口商品结构继续优化。原来人们认为广东省实行这一方案难度很大，由于物价水平高于各地出口亏损难以平衡。但实际运行情况也是良好的，而且超过了全国增长幅度。1991 年广东出口比上年同期增长 28.29%，进口比上年同期增长 42.63%，出口费用水平比上年同期下降 12.2%，出口成本每一美元下降 0.24 元，资金周转加快，商品库存减少，出口不仅没有亏损还略有盈利，出现了扭亏为盈的新局面。

（三）由单一商品买卖转向多元化经营

长期以来，我国外贸公司是以商品为对象进行单一商品买卖。在出口业务上是收购——出口——收汇，在进口业务上是接卞（订货卞片）——订货——拨交，这种单纯的进出口业务当不适应形势发展的需要。从世界范围看，科学技术的进步，生产力的迅速发展，国际贸易额大幅度上升，必定给企业经营带来新的变化，经营新领域不断出现。经营集团化形成的垄断经营、社会购销方式的变革，人们消费水平和消费习惯的提高和改变，带来了企业经营结构和营销方式的重大变化，多元化经营就是在经济发展和购销方式起变化的过程中出现的。多元化经营表现在经营方式、经营范围和营销战略的多方面结合和多样化，如当今经济活动中的贸易与金融结合，产与销结合，内销与外销结合，进口与出口结合，贸易与情报信息结合等。从国内情况看，自对外开放以来，要求我国对外贸易摆脱原有的狭小天地，要走上世界经济舞台，从更大范围参与国际竞争，学会利用两种资源、两个市场，这两套本领来发展经济加速实现四个现代化，这就需要在对外经贸工作中扩大视野，不断开拓新的经营领域，因而外经贸企业要走向多

元化经营。

改革开放以来，研究国际经贸现代经营战略，结合我们自己的实际情况，开拓了不少新的领域：1、外贸公司利用外资办起了出口商品生产企业。广东省各公司到1990年，共办起中外合资经营企业300个，产值31.57亿元，提供出口商品12.52亿元，出口收汇32,152万美元，还向国家上缴利税23,420万元。它的意义不仅是扩大了出口商品还使许多商品出口少亏损和不亏损，甚至有盈利，更为重要的是实现了经营机制的转变，实行金融、贸易与生产相结合。2、外贸办起了出口商品生产体系。外贸公司走实业化的道路自己办工厂、农场（包括与生产单位联办）生产出口商品是一个创举，到1990年，广东各级外贸企业以自办、联营等方式兴办出口商品生产体系项目共1276个，提供出口商品金融达48.9亿元，出口收汇10.04亿美元，不仅为出口增加了商品货源而且有利于提高外贸企业的经营效益，出口货源不足的获得了改善，出口有亏损的商品得以少亏或不亏损，有些还转亏为盈，并且还为国家提供了56,312万元的利税，改变了外贸公司单一向社会收购出口商品的局面。3、大搞出口加工。外贸公司开展的“进料加工”这几年有了明显的发展，广东专业外贸公司出口商品总额中约有40%是“进料加工”商品。按国务院颁布的政策，1988年以来，又开展了对外加工装配和补偿贸易业务（简称“三来一补”）。到1990年全省共签订对外加工装配协议14万宗，累计收取工缴费29.12亿美元，引进设备超百万台（套），从事对外加工企业达2万家，从业人员约140万人。1991年收取工缴费8.7亿美元，按国际市场价格测算，区部分加工出口商品全值约为80亿美元，再加上“进料加工”部分，约达100亿美元，形成了强大的出口加工体系。4、外贸公司兼营内销。这些年外贸公司的内销已不是以前的处理库存“外转内”那样的内销，而是专门组织商品开展内销业务，开设了专营内销的批发和零售商店，有的还开

设了宾馆、酒楼。这些国内市场的经营业务不仅可赚些利润平衡出口亏损，还提供了人民生活需要的较高档次的商品，这对于促进和繁荣国内市场有重要作用。5、实现了进出口结合。外贸公司的进出口业务是严格按着外贸部规定的商品经营分工进行的，这种绝对的分工有许多好处，可以把进口经营搞得更精更统一些，但对搞活经营却有缺陷。如外贸公司用以出口加工的原材料，往往不是本公司经营范围，需要委托其它公司进口，手续繁多，周转费时，而且在出口批次、时间的衔接上往往脱节。这些年，对此进行改革，外贸公司进料加工所需原材料的进口允许对经营成品出口的公司直接进口，这大为增强了时效性，对扩大进料加工是一个很大的促进，但也带来一定的问题，如分散进口会有价格差异的情况，但这经过一段实践应会做出改进。商品经营分工不是唯一的管理方式，关键在于企业经营机制的转变和有效的组织管理。6、在改革中一些新建的企业，一开始就采用集团化经营，多功能运行，当已实现多元化经营。

外贸公司走出了单一商品买卖的老框框，迈开脚步进入了多元化经营，这一方面反映了整个国家经贸实力的增强，也显示了外经贸公司经营能力的提高，为走向国际化经营开辟了道路。

(四) 从单一经营方式转向集团化、国际化经营

我国原有外贸经营体制是在高度集中统一的管理体制下形成，整个经营运作是靠上级的指令运行的。人们常说外贸公司是靠上级制发的“三个本本”经营，即商品计划本，外销价格本和成本定额本。在商品计划上，多卖出无货可供，在价格上不能售低也不能售高，因为售价高于其它口岸怕失去客户致使自己的计划任务不能完成，在成本上，如超过定额出口亏损无着落，就根本不能经营，这种僵硬的计划机制，使外贸企业根本不能开展自主经营，不能适时选择时机运用最佳经营手段去争取国际竞争效

益。

为争取外贸经营高效益，必须在如何经营这方面来一场变革，要从单一商品买卖转向多元化经营，从单一经营方式进入集团化、国际化经营。十多年来，不少外贸公司在这方面已进行了多方面的试验，集团化和国际化是相辅相成的，一个企业搞国际化经营必然要建立大型多功能企业集团，只有多功能大型企业集团才能搞国际化经营。在当今国际市场上，贸易区域化、集团化正在发展，我们参与国际竞争，必须树立有力竞争地位，建立强大的经营能力。在企业规模上，有的说“船小好掉头”，但也有“船大好冲浪”的道理。外贸企业大型化，实行集团化、国际化经营是必由之路。

改革开放以来，外贸公司在集团化、国际化经营上已经迈开了步子，如中国粮油食品进出口总公司已有 28 家自属企业，有 61 家联营企业，实现了集团化经营。广东省各外贸公司，1990 年有自属企业 353 个，产值 82 亿元，联营企业共 623 个，产值 36 亿元，仅省工艺品进出口公司一家就有各类生产实体 120 个，年出口值近 2 亿美元。这些经营实践，为企业进入集团化经营迈开了步子，形成了集团化经营的雏型，外贸公司经营国际化也已取得成效，如中国化工进出口总公司经国务院批准试点，在三年多的时间里，它以贸易为主，在转口、易货、期货、生产、加工、航运、金融、房地产和服务等领域跻身国际市场，三年累计经营额达 117 亿美元，正在闯出一条跨国经营的新路子。广东省为进一步开拓市场探索国际化经营先后在港澳和外国设立了 400 个海外企业。已有资金一亿多美元，固定资产上亿美元，年经营额达 10 亿多美元，这些企业除推销我出口商品外，还做了许多新的尝试，有的开展多国间贸易，有的还做了期货交易。

外经贸企业怎样进入国际化经营，深圳某英达集团进行了有益的探索，该公司成立于 1984 年，其所属中华自行车公司。如今

已发展成世界第二大自行车生产出口厂家,以及由 70 多家中外合资企业组成的拥有多家海外企业的跨国企业集团。该公司 1985 年生产出自行车 40 多万辆,但当年出口仅两万多辆,1986 年也仅增至 7 万多辆,1988 年改变了销售战略,吸收美国自行车两大经营支柱之一的世稳公司参股,利用该公司的销售能力扩大出口,使出口量一下子就达到 50 万辆,1989 年又增至 80 万辆,收汇 6400 万美元。为进一步扩大出口,该公司在 1990 年斥资数千万美元购买了美国第二大自行车生产经营厂商 WST 的股份,控制了该公司的经营权和销售渠道,1990 年扩大到 100 万辆,收汇近亿美元,一个成熟的畅通的销售渠道已经形成。这里充分说明了,我们要跻身国际市场,必须要打破过去那种单一经营方式,进入销售与投资相结合,以投资取得市场是必然的也是可能的。这家企业为进入国际化经营提供了经验。

综上所述,十多年来,我国外贸体制改革取得了重大进展,进出口额成倍增长,经营新领域不断出现,实现了“四个转向”。它不仅使我国外贸工作进入了新的阶段、开辟了新领域,更为重要的是,使我国经济打开了大门走向世界,把更多地企业推向国际市场,为参与国际竞争开辟了道路,我国经济发展提高劳动生产率强大的助力。应当在总结过去的基础上,提出更高的目标,进一步深化改革,步上新台阶。

很明显,外贸体制改革,对建立新的外贸运行机制产生了重大影响。为外贸企业转换经营机制创造了条件。现在,外贸企业的经营环境已大为改善,今后的改革,如何使外贸企业建立高效益的经营机制形成强大的国际经营力是一个重要方面。党中央早就指出:“增强企业活力是经济体制改革的中心环节”,这同样适用于外贸企业,我们应对此进行不懈的努力,以创建中国式的国际企业,驰骋在世界经济舞台上。

第二节 国际企业的理论与实践

国际企业，一般是指跨越国界经营的企业，其经营项目主要是国际贸易和国际投资，它不是限于经营进出口业务，还从事生产、金融、劳务、航运和保险业务等。在国际企业中，跨国公司占有重要地位，跨国公司的产生与发展，现已成为一个专门课题，许多学者和实际工作者都在研究并有专著发表。美国哈佛大学有一个定义，认为至少在六个国家设有附属公司的企业才称为跨国公司。附属公司的数量固然是一个重要因素，但也要看其经营项目的情况，也有不少学者认为只要在一个以上的外国设有附属企业就可称为跨国公司。总之，它应是跨国界在海外注册开设从事生产和贸易的附属机构跨国经营的企业。我们中国的外贸企业一向是经营单一商品进出口业务，但是随着体制改革的不断深化，有一部分企业，现已走向了多元化、集团化、国际化经营，而且正在向纵深发展，因而，我们把这部分企业称为国际企业，“三资”企业也是国际企业。因此，从整体来说，我们研究我国外经贸企业的营运问题，要提高到国际企业这个范围，我国外贸企业走向国际经营是必然趋势。但这要有企业本身运行机制的改革，还要有外部条件的配合与支持，同时还应有思想观念的更新。

（一）关于对外贸易地位、作用的再认识

对外贸易的地位和作用是企业经营的演变密切相关的。因而有必要对这个问题作一简短的讨论。只有从这个高度来探讨，才能有助于国际企业的建立与发展。

对我国外贸的地位和作用，在不同历史时期都曾进行过不同层次的研讨。有人认为分为十一届三中全会前后两时期，也有人认为把“文化大革命”做为一个时期。总结十一届三中全会前对

外经贸理论的演变，剔除“四人帮”那些极左观点不屑一顾外，已形成的观点主要有三个：一是社会主义国家发展对外经贸必要性的观点，认为独立自主不等于闭关自守，自力更生不排除争取外援。二是互通有无论，认为发展对外贸易是为了得到自己不能生产或生产不足的东西，为了进口必须出口。三是经济服从政治的观点，认为外经贸是为外交服务的。这些理论，在当时的历史条件下是正确的，对我国对外贸易发展起到了积极作用。但是在十一届三中全会前理论界的研究还有不少禁区，如在一国经济发展至关重要的国际分工问题的认识一直视为禁区。1980年，袁文祺、戴伦彰、王林生三同志在《中国社会科学》创刊号上发表了题为《国际分工与我国对外关系》的论文，揭开了学术争鸣的序幕。这篇论文提出了三个重要观点：第一、国际分工是生产力发展的表现和结果，它无疑也是一种进步的历史趋势。第二、明确提出，亚当·斯密和大卫·李嘉图的学说有“合理的内核”。并且论证了国际分工能够节约社会劳动的原因和条件，考察了价值规律在国际市场上的作用。第三、分析了我国利用国际分工的可能性和必要性，认为不应当把对外贸易看作仅仅是调剂国民经济“填空补缺”的手段。此后，围绕这些问题进行过多次讨论。1982年《红旗》杂志第八期发表了题为《关于我国对外经济关系问题》的编辑部文章。这篇文章提出的主要观点是：“对外经济工作，是关系我国四个现代化建设的一个战略问题”，“要利用两种资源——国内资源和国外资源，要打开两个市场——国内市场和国际市场，要学会两套本领——组织国内建设和发展对外经济关系的本领。”“一定要在自力更生的基础上，把视野从国内范围扩展到国际范围，不但要放手地调动国内一切可以调动的积极因素，而且要放手地利用国外一切可以为我所用的因素，以天下之长，补自己之短”。从这些论述来看，对外经济关系，已不仅是对外经济部门的事情，而是全党、全国的一项基本工作。这篇文章还提出了为做