

地方外贸企业经营战略发展趋势的思考

孙昌甫

(盐城工学院工商管理系,盐城,224003)

摘要 从经营机制、出口产品、经营目标、市场范围、经营规模、市场销售、企业形象等多方面进行了探讨,提出了适应当前发展地方外贸企业的思路。

关键词 地方外贸企业 经营战略 发展趋势

分类号 F752

近年来,不少地方外贸企业亏损严重,难以为继,在改革中如何正确把握发展方向,大胆调整经营战略,增强国际市场竞争力,不断提高经济效益,成为亟待解决的问题。纵观外贸经营的宏观形势,联系地方外贸企业这几年的实践,笔者认为,当务之急是探索、研究和适应地方外贸企业的经营战略。

1 经营机制:由收购调拨型向直接出口型转移

在外贸经营机制上由收购调拨型向直接出口型转移,既有社会主义市场经济发展的强大驱动力,又反映了外贸企业特别是地方外贸公司自身的迫切要求和强烈愿望。这方面,地方外贸企业长期充当“二传手”,为口岸公司组织出口货源,不但利润微薄,而且受制于人,对出口产品的需求渠道、价格等国际行情知之甚少,并且难于获得市场反馈的信息。不改变这种封闭状态,地方外贸难以发展。另一方面,地方外贸企业开展直接进出口业务在货源组织、资金筹集以及工贸一体化等方面潜力较大,且能得到地方政府的大力支持,有一定的优势。以江苏为例,地方外贸公司改变“中介商”的角色,形成大经贸格局——包括以投资、购买、参股为连接纽带推动工贸结合、技贸结合等贸易一体化方式;还包括形成银贸、税贸、关贸信息联络网,今年1~5月份,江苏全省县级外贸公司出口额达5.5亿美元,已经成为外贸发展的主力军。

2 出口产品:由劳动密集型向技术密集型转移

出口产品是联络市场与客户的重要纽带,开拓市场的关键是提高产品质量形成“拳头产品”,而要做到这一点又有赖于科学技术的支撑。因此,地方外贸要把开发新颖、特色、多样、名牌、高附加值和高技术的出口产品当作一项重点攻关项目来抓。为了解决这些问题,在发展外贸出口经营过程中,地方外贸公司应从这几个方面努力:一是积极兴办自己的出口生产企业,为国际市场稳定地提供适销对路的产品;二是与有科技实力的出口产品生产企业合作,在海外市场打响自己的品牌,扩大外贸企业和生产企业两个知名度;三是采取优惠政策,支持和鼓励外销人员和生产企业技术人员联合攻关,改造生产工艺,增加花色品种,开发传统的特色产品;

• 收稿日期:1997-08-12

四是组织力量,认真研究分析国际市场产品发展变化趋势,加强科学预测。

3 经营目标:由创汇型向创利型转移

外贸企业同其它企业一样以提高经济效益为本,但也要处理好创汇与创利两者的关系。只创汇不赢利,企业就无法生存和发展,当然赢利必需要以一定的创汇规模为保证。地方外贸企业在对待创汇与创利的问题上,要进一步解放思想,应当坚持在提高经济效益的前提下扩大出口创汇规模,逐步由考核创汇为主转向考核创汇与创利并重,并以考核创利为主的评价体系,只有这样,企业才能提高自身积累能力,才能发展壮大自己,也才能在国际市场上体现一定的竞争实力。如何提高经济效益?不少地方外贸企业有一套自己的做法,一是大力开拓外贸业务,在提高产品质量上下功夫、上档次,并形成一定出口经营规模。二是狠抓内部管理,增收节支。三是制订提高经济效益的责任制度和考核制度,同时加强企业内部审计。

4 市场范围:由单一化向多元化转移

谋求产品外销的多个市场,而不是局限于一个市场,这是一条重要的外贸营销战略,也是我国地方外贸出口获得稳定增长的重要经验之一。实践证明,市场、产品和客户单一化的风险很大,极易导致企业承受能力、应变能力下降,处于被动困难的局面,因此,地方外贸公司要实现市场的多元化,关键要在产品的多样化、客户渠道的多源化和市场定位的多层次化上狠下功夫。特别在西方贸易保护主义加剧,出口设限增多,反倾销等国际市场背景下,地方外贸公司尤其要努力实施多个市场、多种渠道、多个产品,引导多层消费的立体式战略。

5 经营规模:由方面军向集团军转移

企业的集团化经营,是九十年代我国建立现代企业制度的必然趋势,地方外贸企业作为发展地方外向型经济的领头羊、信息窗,不能自我封闭,孤军作战,零敲碎打,而要走联合、互补、集团之路,这样才能使外贸出口上规模、上档次,形成拳头,增强应付国际市场风险的能力。

从我国市场经济的发展来看,应由集团公司直接管理外贸公司。集团公司既具有经营职能,又具有管理职能。在目前情况下加强对地方外贸公司的管理尤其必要,但如何处理集团公司与所属公司的关系?主要靠几个纽带来维系:一是集团所属专业公司经营者的聘任权;二是资金的调度权;三是进出口业务的管理权;四是财务的指导审计权;五是分配奖励政策的检查权。只有抓住这些纽带,才能形成真正的集团力量。解决由虚变实的问题,也才有能力解决涉及企业长远利益和全局的重大问题。

6 市场销售:由推销向现代营销转移

随着社会经济体制、模式的改革和发展,市场销售的观念和策略也不断发生变化。如建立广泛的国际市场销售网络,结识更多的客户和贸易伙伴,扩大产品形象和企业声誉,这是决定地方外贸企业发展至关重要的问题。靠传统的参展、出访、推销固能觅得一些客户,但要建立更多的业务关系,还需要培养外销员的市场敏感和信息意识、市场调查和预测能力,研究掌握客商特点之职业习惯。

7 企业形象:由单一广告宣传向综合塑造企业形象转移

企业领导和职工的总体素质、精神状态是“企业精神”的具体表现,也是企业硬件、软件和人三者关系协调程度的体现。作为外贸企业出口产品的特色、质量、牌子、信誉、售后服务,业务人员的素质,公司整体的精神风貌和办公设备条件,都是外商观察企业形象、捕捉企业精神的因素。随着国际贸易的发展,光靠单一的产品宣传来树立企业形象是远远不够的,而是要做综合的企业形象塑造工作。

外贸企业要十分重视经营观念,企业制度和经营行为等企业形象的塑造,在实践中还要注意把握几条:一是注重领导班子的团结,增强凝聚力和战斗力。二是通过深化体制改革来提高职工的向心力。三是注意提高全体职工的素质修养和业务能力,树立文明、精明经商的良好形象。四是追求公司的进出口实绩,争取年年上台阶,体现不断进取的精神。五是不断改善公司的人文环境,办公条件、待人接物的态度,不断提高管理水平。

地方外贸企业只有进一步转变经营思想、经营方式和经营作风,以自己的经营开拓能力和优质服务,在竞争中吸引生产企业同自己建立和巩固外贸代理关系;同时,外贸企业要发挥贸易上的优势,开拓市场,增强代理能力。工贸结合的代理关系既要在竞争中形成,又要保持相对稳定。地方外贸企业还要调整外贸经营结构,发展一业为主、多种经营。要把外贸专业公司的外贸主业发展壮大起来,提高外贸经营的信息化程度和规模经济效益;同时,跳出单纯经营对外贸易这个框子,根据外贸企业的优势和市场需求,拓展经营领域,提高外贸企业的综合经济效益。地方外贸企业必须着力转变经营机制,切实加强财务管理,形成有利于节约资源、降低消耗、提高质量、降低成本的经济运行机制。

地方外贸企业必须以经济效益为中心,形成出口规模与效益同步增长的良性循环。外贸出口要从主要依靠实物形态量的增长向依靠价值形态量的增长转变,下功夫制订好出口商品中长期发展规划,争取地方政府的支持,使部门规划成为地方经济发展规划的一部分,以促使政府综合部门、生产企业、科研院所、出口部门行动一致,朝着一个目标努力。

地方外贸企业在搞好出口的同时还要积极开拓进口业务,做到以市场换市场,以进口促出口。外贸企业要紧紧抓住机遇,进一步拓宽生存与发展空间,逐步把地方外贸企业办成实业化、集团化、国际化的综合商社。