

# 中国外贸企业基于供应链的业务再造

华安盛道管理咨询公司

2003年9月29日来自上海海关的最新消息称，日前上海外高桥保税区内144家中外企业首批获得进出口经营权。另外，近期青岛的100多家企业也获得了自由进出口贸易权。这既意味着中国外贸体制改革迈入快速发展阶段，也标志着我国原有外贸企业的发展面临着机遇与风险并存的生死之战。

## 一、现实与处境—供应链地位一体化，外贸企业有所长、短亦更甚

按照我国政府的承诺，到2004年全面放开进出口经营权，实行登记备案制，经营主体将进一步增加，不仅会有更多的现有外商投资企业享有全面的进出口经营权，而且大批有资金、人才、品牌，有研发能力、营销网络、有现代经营理念与营销手段等优势跨国公司还将加速进入我国设立采购中心。同时，私营企业作为对外贸易新的增长点，会越来越多地享有进出口经营权，目前广东省已获得进出口经营权的私营企业4360家，约占全省私营企业数的70%。另外，自2004年1月1日起，国家降低了部分产品的出口退税率，为部分外贸公司依靠出口退税获得利润的做法划上了句号。许多银行已将纯粹的外贸公司列入限制发展的范围，使得外贸公司取得银行贷款的难度越来越大。

综上所述，随着我国经济体制和外贸体制改革的深化，我国的外贸经营模式已经逐步实现了供应链的一体化（如图1），而不是原来制造、出口分别独立门户的二元化状态（如图2）。

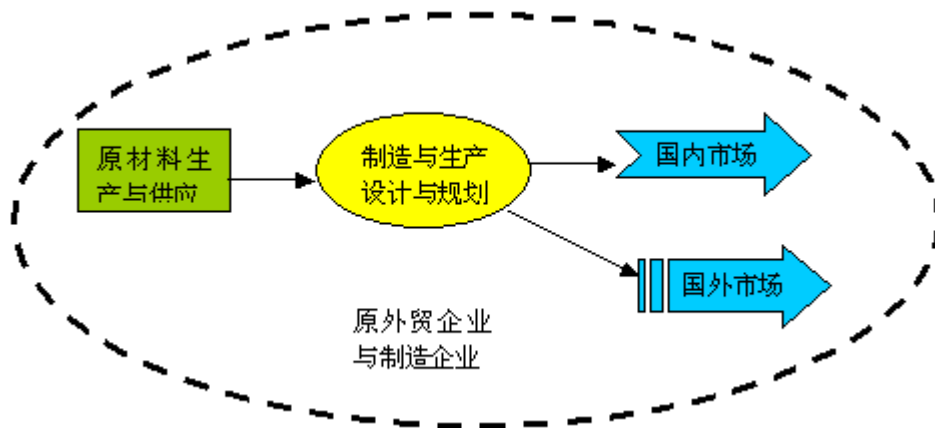


图1：外贸体制供应链一体化

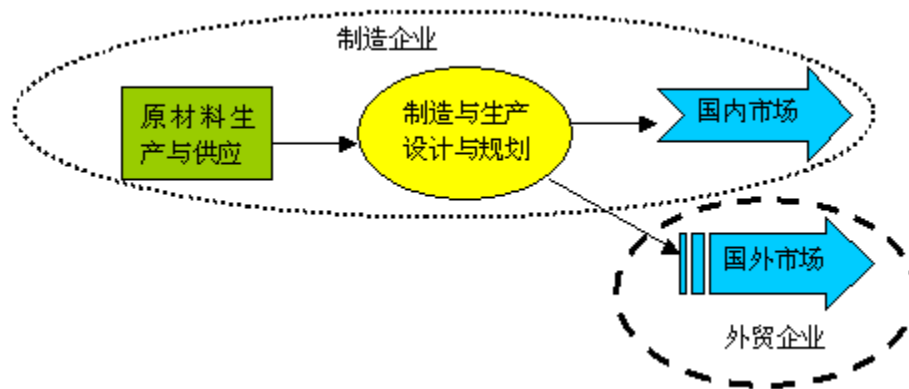


图 2：外贸体制的二元化状态

这样，对我国国有外贸企业来说非常尴尬的一个局面是，在外贸经营方面面临着越来越多的竞争对手，其中还有来自国外的跨国公司，并且供应商在供货方面将不会象从前一样给予全面的配合，外贸行业在我国已由垄断性行业过渡到一般性竞争行业。而另一方面，国有外贸公司由于一直处于垄断经营地位，悠闲、富裕的状况使得他们没有在经营模式上建立起更多的利润点，在外贸经营地位一体化的今天，除了继续在自身原有的外贸市场上和新进入者拼杀外，却无力进入他人的领域进行竞争。即便是进入了生产、研发设计、品牌管理、国内市场等领域，但是由于原有管理基础的薄弱，却仍要和原有的制造企业进行一场赛跑，看谁能够更快的建立起全面的竞争力。

随着国内、国外市场格局的一体化以及制造、外贸市场供应链的一体化，我国原有的外贸企业与非外贸企业将处于同台唱戏、同等地位竞争，只不过是看谁能够有效的利用当前的优势，快速弥补不足，在一定的经营模式定位下建立起全面的竞争力。

和非外贸型的制造性企业相比较，现在的国有外贸公司具有自己的优点和不足，主要体现在如下方面：

优点：

- 1、具有丰富的对外贸市场的了解和运作能力（是外贸市场而不是指国外市场）；
- 2、一般拥有相对充足的资金；
- 3、培养了大批的外语人才。

不足：

- 1、管理能力的薄弱，特别是对生产管理能力和终端市场管理能力的极度缺乏，是过于外贸企业摆脱困境，实现新业务模式的主要障碍之一；

2、缺乏驾驭复杂业务模式的能力，由于原有的外贸业务模式比较单一，只涉及到外贸市场供应链的一个环节，而象如何管理设计、研发、生产和市场之间有效系统的和谐方面缺少经验积累；

3、人力资源管理能力较弱，外贸企业一般规模都不是很大，上百人的话已经相当可观。另外由于业务单一，所以人才结构也比较单一，在处理各类人才的关系上不需要太复杂的系统，而这正是原有制造企业的长项；

4、对终端市场的控制和反应能力弱，由于外贸的性质更多的是和经销商打交道，而且卖的是商品，不会涉及到如何让终端消费者如何接受的问题，因而对于所谓的终端渠道和品牌问题涉及的比较少；

5、控制复杂组织系统的能力弱，业务的单一必然导致组织的单一，所有的外贸企业最大的和最重点的部门是业务部，而象如何管理拥有战略发展部、企划部、计划部、改革推进部、经济管理研究室等这类部门的组织，外贸企业一般还要经过一段时间的学习；

## 二、出路与对策—重组业务结构，建立新的利润增长模式

面对当前的外贸体制改革状况和市场发展状况，原有的外贸企业应当如何予以应对和发展。对于这个问题，很多专家和学者提出了自己的想法和建议。有的学者从国家与政府的角度出发，认为搞好国有外贸企业的前提是进行产权体制改革，其目的在于激发企业管理者的积极性。而有的专家从出路的形式上给出了建议，如以下几个方面：

- 1、以贸易为龙头，收购工业、农业企业，实现贸、工、农一体化；
- 2、实行代理制，给工业企业搞代理；
- 3、被大型工业企业收购兼并，成为其对外贸易的窗口；
- 4、自己创名牌，一手抓市场，一手抓技术改造，自我发展壮大；
- 5、与国外大批发商合资、合作，成为国外大批发商的国内机构。

以上的几种形式对于国有外贸企业来讲都是可以采取的，但要注意的是，各种运作方式其结果肯定是不一样的，对于实施1、2、4种方法的外贸企业，其结局有两个，成功与失败，而对于实施3和5种措施的外贸企业，其结局只有一个，那就是企业自主权的消失，乃至企业的消失，虽然对于部分个人来讲也许没有什么损失，但对企业来讲最低是自主权、最大是自身的消失。本文对于外贸企业未来出路的研究，不是建立放弃自主权的基础上，而是建立在企业希望长久发展、持续壮大的愿望的基础上。

国有外贸企业业务模式的单一和整个外贸体制环境的变化，使得国有外贸企业必须站在宏观的角度上重新考虑、定位自身的业务模式，并在此基础上确立企业战略、进而完善细化企业的管理体系。

之所以说国有外贸企业的业务模式单一，是因为其业务定位在国内产品的进出口贸易上，有很多的价值增值环节和利润获利环节都没有涉及到，如图 3 虚线圆内所示。有些外贸企业可能涉足了制造业，但力量也很薄弱。原来外贸这个环节的获利来源更多的在于国家政策的垄断。

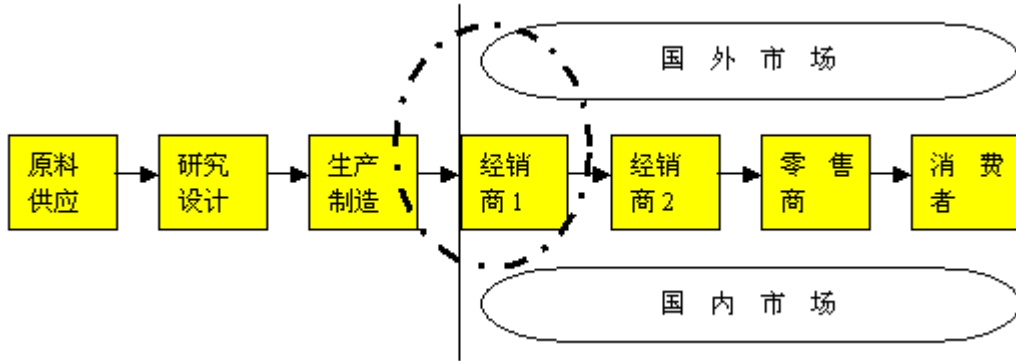


图 3：市场供应链结构

虽然象家乐福这样的零售巨头也进行全球采购，但意义在于支撑其遍布全球的庞大的零售网络，其价值增值环节是由两个环节构成的，如图 4 虚线圆所示。

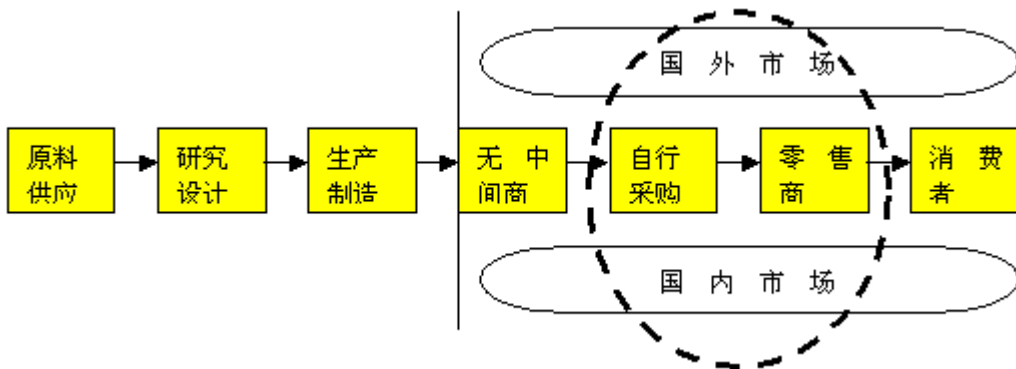
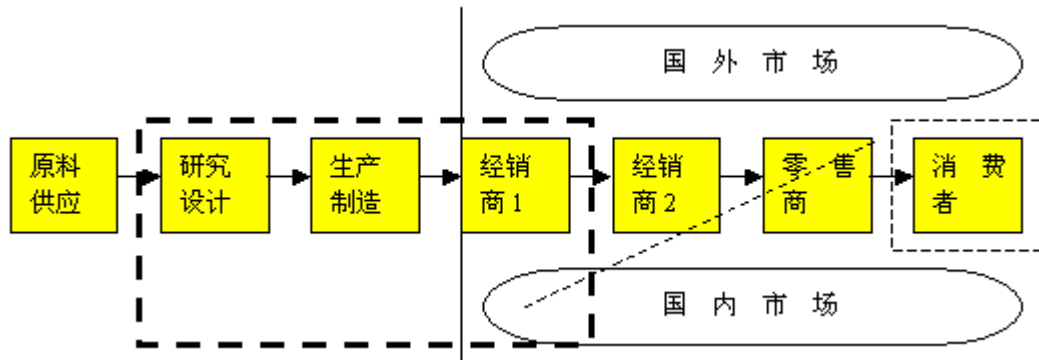


图 4：家乐福利润构成图

但对于具有制造背景，原来为外贸企业供货的企业来讲，其在供应链当中涉及的范围就会广的多。一般会延展到研究设计、生产制造、国内市场的渠道以及为了吸引消费者而建立的品牌，如图 5 虚线方框所示。



所以在今后的一段时间内，在整个的外贸环节上，原来以贸易为主的外贸公司与以供应为主的制造公司之间将会打破原来的供应—外销平衡，进而形成一种竞争与合作共存的胶着状态，那最后到底是谁能胜出，还要看谁能在整个的供应链当中占据主动权与控制权，有效的控制住供应链的关键环节，形成强势竞争力。我想这种控制与被控制的关系不会再象从前那样是整个外贸行业对整个制造行业的全面控制，而是单个企业之间的事，有的外贸企业被制造企业控制，而有的制造企业却被外贸企业控制。

所以从上述供应链的角度看，外贸企业未来的发展到底采用哪种业务模式，可以的选择有以下的形式：

- 1、 向上进入制造环节和设计研发环节，然后利用外贸优势继续拓展国外市场；
- 2、 向下进入零售环节，一般这要求立足于国内市场；
- 3、 自创品牌，根据产品的类别选择国内、与国外市场；
- 4、 转为代理公司，专门给工业企业搞代理；
- 5、 或者向上与向下同时进入多个供应链环节，实现综合性发展；

出路找到了，但有没有能力走过这个出路，这又是另外一个问题。必竟现在的商务环境是一个激烈竞争的市场环境，并不是轻松容易就能成功，并且在时间上，留给国有外贸公司的时间并不多。如果看看零售业的发展，我们就能够得出一点启示，国有商业企业还有多少在独领风骚呢？

### 三、措施与方法—学习、创新、引入并重，实现不等级阶梯发展

在未来的外贸体制环境中，虽然国有外贸企业的发展方向与出路基本上确定了，但是用什么方法和如何实现外贸企业的出路与发展方向呢？在前面已经介绍了和制造业相比国有外贸企业在企业管理方面所具有的优势和不足。而国有外贸企业在管理方面的欠缺必然成为其未来发展和转型的主要障碍之一。面对时间的紧迫和竞争的压力，外贸企业必须通过学习、创新和引入并重的方法，实现不等级阶梯发展，才能突破现有的局限，实现发展目标和战略。

曾经有一个知名的百货类商业企业准备进入超市业务，我们当时给的建议是要成立一个超市事业部或者单独列出一批人来做这事，理由是百货经营与超

市经营完全是两种思路，如果百货和超市由一批人做的话，那这些人会按照做百货的习惯思路做超市，在竞争如此激烈的情况下超市必败无疑。果不其然，在经历了一年半的尝试、损失了几百万元、丧失了一些好的商业地段之后，该百货公司成立了超市运营部，专做超市。

任何一种业务和经营模式都有其自身的规律和法则，而任何一个在某行业中很成功的个人与组织，在进入新的行业时，必然或多或少的会以原来的经验和习惯思维来看待新业务。这必然会影响新业务模式的发展。不等级阶梯发展的内涵就是指外贸企业的发展（包括管理发展和业务发展等）要充分利用当前的有利局势和自身的优势，实现快速发展，而不必局限于亦步亦趋的发展模式。这就要求能够清楚的认识到的，在自身所选择的业务模式下，哪些过程是必须经历的，而哪些过程是不必经历的，避免不必要的时间耗费和走弯路。

国有外贸企业的业务转型在管理上必然要经历三个阶段：

初级阶段：属于蜕变化过程

蜕变化阶段，主要内容股权改制、领导机制改变、人事制度改革，业务模式转型，属于解决国家与企业之间关系的问题。这个阶段的管理文化主要以再创业文化与目标导向文化为主，强调的是员工转变观念、组织转变职能、业务转变模式，鼓励员工开发思维，考虑企业的未来模式构建。并且在此过程中新的管理方法，如绩效考核、基于业绩的薪酬体系、组织结构优化等。

中级阶段：科学规范化过程

对于国有外贸企业来讲，在第一阶段业务模式转型有了基本的模式之后，就要从运做行为上把企业的粗放性职能性质向企业的专业化职能性质转变，使企业从摸索阶段向新业务模式下规范化阶段过渡，是破而立的过程。所以战略管理、文化管理、业务规则、绩效标准、组织结构重构是这个阶段的主要内容，不论是在生产部门还是在职能部门，员工工作的大部分将是程序化和标准化的，而且有科学的指标进行衡量。

高级阶段：管理精益化过程

上边的规范化过程管理的科学化会影响个人的创造性，主要是用规则避免工作行为的随意性和不确定性来获得效率。而这个阶段要就是要解决规范与创造并存的问题。这是把企业管理的粗放性转变为精益化过程，也是把现代管理从制度转向人性的过程。

在国有外贸企业整个管理完善的过程中，需要解决任何管理不同性质的业务、如何管理下属机构、如何处理复杂的组织关系以及由此带来的人力资源问题等等。这除了需要外贸企业自身的创造与学习外，外脑的引用和借鉴是必不可少的，这样可以减少外贸企业的摸索时间，降低风险成本，使外贸企业少走弯路。

