

□ 姚双惠

工贸结合 提高效益

上海申达(集团)有限公司是1995年初由上海纺织控股(集团)公司出资,以原来上海申达纺织服装(集团)公司、上海八达纺织印染服装公司和上海线带公司联合组建的。组建时集团公司总资产37亿元,国有净资产10亿元,资产负债率76%,销售收入44亿元,产值23亿元,出口创汇1亿美元,利税1亿元。

集团在组建时就确立了“以外贸为龙头,工业为主体,三产为依托,金融为后盾,集‘工、贸、商、科’四位一体的跨国经营的国际性大型集团”的战略发展目标。经过近三年的努力,其出口总额名列上海自营出口企业前列,1997年创汇达1.46亿美元,三年平均递增11.19%,取得了创汇、效益逐步增长。

原申达、八达、线带三个公司,于1988年9月起,经过各自努力,先后取得自营进出口权。三公司本部在克服了没有资金、没有配额、没有客户、没有外贸专业人才的困难的同时,充分利用了当时经济环境中的有利因素,如美元汇率逐年上升,年平均汇率从1989年的3.7651元上升到1994年的8.5972元;退税率逐年上升,1989年纺织面料退税率为8~9%,1994年上升到纺织品退税率均为17%;国内棉花价格、工费价格与国际上存在着明显差价,在国际市场上有竞争力等等,出口起步良好。

1995年申达集团组建后,宏观经济实行

调控政策,对外贸剧烈收紧,出口退税率下降,退税率由1994年末的17%降到1995年7月1日起的14%,从1996年1月1日起又下降到9%;汇率逐渐下浮,美元汇率从1994年平均8.5972元,下降到1995年8.3298元,1996年8.3158元,1997年8.2922元;棉花价格大幅度上升,一段时间国内棉花价格超过同期国外进口价。面对外贸出口的严峻局面,公司集团领导班子充满信心,迎战困难,一手抓公司本部的出口产品结构调整,处理好规模、效益、资金三者关系;一手抓所属企业的直接出口,做好市场、人才、产品、资金等各项工作,取得了可喜的进展。

1. 拓展国际市场,求得企业生存。

申达集团公司拥有棉纺织、印染、毛纺织、针织、服装、制线、制带、线带机械等涉及多种行业的38家企业,以初级加工为主,棉纺织能力占上海的1/3。1995年集团刚组建时,对以初级加工为主的棉纺织企业而言,一方面受到外贸退税率下降、汇率下降、退税滞后的严重挑战,另一方面又受到原料工费剧涨、生产能力过剩、市场疲软的强烈冲击。这双重压力使一大批棉纺织企业难以生存。对此,申达集团引导各所属企业奋起迎战。市场是企业一切经济活动的出发点与归宿点,市场是企业生产的动力;市场是企业赖以生存的基石;没有市场,企业就没有源泉;丧失市场,企业就没有生命。上海是沿海城市,不长棉花,工费昂贵,与其在国内市场与内地产棉区争一席之地,不如到国际市场与发展中国

家夺一番天地。为此,申达集团先后对第七棉纺厂、第八棉纺织厂、第二印染厂冠以集团公司进出口五部、进出口三部、进出口七部等,利用企业出口部的渠道到国际市场上去搏击风浪,求得生存。

2. 探索国际经营,增强竞争能力。

国际市场的容量远远大于国内市场的容量,它不仅包括企业产品销售,还包括资金筹措、原料供应。在三年中,申达集团公司面对上海纺织企业接踵而来的种种困难,从把沟通销售、原料、资金渠道的注意力均放在单一的国内市场上转移到国际和国内两个市场、两种资源、两种资金上。利用来料加工、进料加工、对开信用证等等国际惯用的多种形式增强企业竞争力,做到不投或少投资金,享受出口优惠,扩大国际市场占有率。

3. 抓好直接出口,提高企业效益。

多年来,上海纺织产品出口,主要是依靠外贸公司收购后,将产品销往国际市场。企业直接出口就是把工贸两者合二为一。在实践中,申达集团公司根据集团董事长席时平提出的思路“要从国外中间商找上门来间接经商转变到走出国门寻求最终客户直接经商”,不断扩大直接出口的客户,树立了企业的信誉,减少了国际市场的中间环节,提高了企业效益。

4. 避开贸易壁垒,促使企业壮大。

要加强集团及企业的竞争优势,必须将贸易过程紧密化、延伸化。贸易过程向前紧密是工贸结合,向后延伸就是海外设点。为避开贸易壁垒,避开国外集团对我国纺织品在关税和配额等方面的种种限制,申达集团挑选企业出口部的业务骨干到国外销售集中地区设立销售点,在贸易壁垒的有效通道地区设立加工厂,走活国际经营一盘棋,促使企业通过国际经营不断壮大。

二

申达集团在抓企业直接出口时,在

明确意义、树立紧迫性的基础上,坚持三条:

1. 培养队伍。

要使企业在国际市场上有所作为,必须有一流人才。申达集团公司的企业出口部在本企业中舍得伤筋动骨,在一批懂技术、懂产品的专业人才中挑选年富力强者,培养他们学外语、学外贸,使之逐步成为企业出口的骨干力量。

2. 规范操作。

国际贸易涉及法律、贸易、金融等众多领域,涉及面广,政策性强,风险性大。特别是我国处在社会主义初级阶段,对外开放时间尚不长,国内外不法商人常常会串通一气,利用企业出口时间不长、新手较多、急于求成等种种弱点,使不少出口自营企业上当受骗。申达集团在抓企业出口时,反复借鉴其他公司的教训,强调规范操作,从制度上、奖惩上加以保证,规避风险。

3. 协同作战。

国际贸易需要海关、银行、外汇管理局、外经贸委等方方面面的支持。为使企业出口部与集团公司本部的出口都有条不紊、共同发展,申达集团公司建立了进出口事业部,统管全集团的产品,以进出口事业部“一个头”与社会上方方面面沟通、联络,及时地为各出口部做好服务工作,协同作战,促进了整体竞争能力的提高。

上海作为开放的国际大都市,作为全国金融、贸易、科技的中心,其原有的纺织初级加工能力正在逐步转移到纺织原料生产基地,转移到我国中西部地区。对此,申达人不气馁、不畏难,迎着挑战,抓住机遇,努力将“蓝领”纺织向“白领”纺织转变,以“内”向“外”转变,由“小”向“大”转变,在国际市场的大舞台中,努力谱写好规模、效益双丰收这篇文章。

(作者单位:上海申达集团有限公司;

单位邮编:200040)