

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: X200411146

UDC _____

厦门大学

硕士学位论文

中小型外贸企业战略转型及其财务对策

——ARTSALBUM 艺术品公司案例分析

Research on the Financial Management during the Strategic
Turnaround of Artsalbum Enterprises

李春巧

指导教师姓名: 薛祖云 副教授

专业名称: 会计硕士 (MPAcc)

论文提交时间: 2007 年 5 月

论文答辩日期: 2007 年 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席 _____

评 阅 人 _____

2007 年 5 月

中小型外贸企业战略转型及其财务对策——ARTSALBUM 艺术品公司案例分析

李春巧

指导教师: 薛祖云 副教授

厦门大学

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。
本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

论文摘要

中小企业在我国经济发展中具有极为重要的地位和作用。外贸行业中 90% 的企业是中小企业，属于中小企业密集的代表性行业。

战略决定生存，执行创造效益。中小型外贸企业的特点和其面临的产业竞争环境决定了其在实施战略转型时要采取得当的财务对策来确保转型的成功。

本文最后部分以案例的形式表现中小型外贸企业是如何实施战略转型的，以及由此总结出中小外贸企业在战略转型中的一些财务对策，旨在为同类型企业的管理者实施战略转型时提供一些有益的参考。

关键词：中小外贸企业；财务对策；战略转型

厦门大学博硕士学位论文摘要库

ABSTRACT

The small and medium sized enterprises [SME] play an important role in the development of China's economy. As more than 90% enterprises belong to SME, foreign trade has become a very typical group.

Strategy decides survival and execution creates profits. To insure their strategic turnaround success the small and medium-sized foreign trade enterprises need some preparation on enterprises management and financial management.

At the end of this paper an example is shown to describe how a small and medium-sized foreign trade enterprise adjusts its enterprise and financial management details in order to insure its strategic turnaround success. And hope this example could give some help to those managers of small and medium-sized private foreign trade enterprise when they need to execute strategic turnaround.

KEY WORDS: Small and medium-sized foreign trade enterprise;
Financial countermeasure; Strategic turnaround

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

序 言.....	1
一、中小型外贸企业发展现状及其成因	2
(一) 中小型外贸企业产生背景及现状	2
(二) 中小型外贸企业在国民经济中的地位和作用	5
(三) 中小型外贸企业面临的竞争环境	5
二、中小型外贸企业的战略转型	10
(一) 中国企业战略转型的模式	10
(二) 中小型外贸企业的战略转型	12
三、ARTSALBUM 艺术品公司案例	144
(一) ARTSALBUM 艺术品公司基本情况	14
(二) ARTSALBUM 艺术品公司的外贸转型案例	16
四、中小型外贸企业战略转型的财务对策	21
参考文献.....	25
致 谢.....	26

Contents

Introduction	1
Chapter 1 General introduction and environmental analysis of small and medium-sized foreign trade enterprises	1
1. 1 Background and Status in quo of small and medium-sized foreign trade enterprises	2
1. 2 Position and function of Small and medium-sized foreign trade enterprise in China's economy	5
1. 3 Environmental analysis of small and medium-sized foreign trade enterprises	5
Chapter2 The strategic turnaround of small and medium-sized foreign trade enterprises	10
2. 1 the modes of Chinese enterprise's strategic turnaround	10
2. 2 the strategic turnaround of small and medium-sized foreign trade enterprises	12
Chapter3 Case of ARTSALBUM enterprise strategic turnaround	14
3. 1 ARTSALBUM enterprise background	14
3. 2 ARTSALBUM enterprise's strategic turnaround	16
Chapter4 Financial countermeasure for small and medium-sized foreign trade enterprises' strategic turnaround	21
Reference	25
Acknowledge	26

序 言

随着我国社会主义市场经济的快速和深入发展，特别是在加入 WTO 后，对外贸易已连续多年成为拉动中国经济增长的三套马车之一，在这种大背景下，我国的对外贸易呈现出前所未有的发展势头，外贸企业数量激增，外贸进出口额连年刷新记录。而中小型外贸企业的数量占到了外贸企业总数量的 90% 以上，它们在活跃中国对外贸易，促进其快速发展方面发挥着不可或缺的作用。因而中小型外贸企业能否健康发展，对我国整个外贸行业的兴衰至关重要。

当今的时代是一个战略制胜的年代，没有战略的企业和战略无法实施的企业都很难在这个瞬息万变的大环境中求得发展。中小型外贸企业由于先天的弱势，在自身资源相对缺乏的情况下，更需要认真识别所处竞争环境，适时转换或调整适合自己的经营战略，合理配置有限的资源，集中力量走专业化经营的道路。

本文将通过一个具体案例的描述来详细地反映中小型外贸企业在战略转型过程中是如何思考问题和在企业内部做出匹配于战略的各种安排的，最后总结出中小型外贸企业在战略转型过程中有哪些可采取的财务对策。

希望本文能给同样处在外贸行业中的那些中小型外贸企业的管理者们在实施战略转型时提供一点儿思考问题的有益参考。

一、中小型外贸企业发展现状及其成因

改革开放，特别是中国加入 WTO 以来，中国的外贸体制改革不断深化，外贸经营权不断放开，至今已经形成了多元化主体、多种所有制、多渠道的外贸经营格局。根据国家统计局《中小企业标准暂行规定》中关于批发业中小企业的定义，“须符合如下条件：职工人数 200 人以下，或销售额 30000 万元以下。其中，中型企业须同时满足职工人数 100 人及以上，销售额 3000 万元及以上；其余为小型企业。”，凡从事进出口贸易业务，无论是工贸、自营进出口、专业外贸的企业，只要职工人数或者年销售额满足定义中的标准，均应被划分为中小企业。而根据这一标准的统计资料显示，中小型外贸企业的数量占我国外贸企业总数的 90%左右^①，中小型外贸企业已经是我国外贸行业的重要生力军。

（一）中小型外贸企业产生背景及现状

我国中小型外贸企业的形成大致分为两类，一类是国有或部分国有的外贸公司，另一类是最近几年来随着外贸经营权放开后新成立的民营中小外贸企业。它们都是伴随着我国外贸经营权的逐步放开而陆续成立的。由于历史背景的不同，这两类中小型外贸企业有着不同的经营现状。

1. 国有中小型外贸企业的产生背景及现状

改革开放以前，我国的外贸体制是由外经贸部（即现在的商务部）统一领导、统一管理，由各专业外贸公司统一经营的一种对外贸易体制。各外贸专业公司分别依次建立部级、省级、市级、县级公司，上下级之间是行政隶属关系，所有外贸公司在国家统一领导下对外经营，不必自负盈亏。

改革开放以后，国家根据对外开放的需要逐步对外贸体制进行改革。先是 1979 年至 1984 年开始放松对进出口商品的管理，调动地方、部门发展出口的积极性；接着在 1984 年至 1986 年国家开始全面改革原来政企不分的外贸体制，使外贸公司逐步从所属的行政部门独立出来，独立核算、自负盈亏，并增设对外贸易口岸，建立外贸经营权审批制度；然后在 1987 年至 1992 年推行外贸承包经营

^① 张亚娟《入世后过渡期我国中小型外贸企业行为分析》，原文载于万方数据资源库。

责任制，下放进出口商品经营权，改革外汇收入的管理办法，鼓励发展“三来一补”业务。

1992 年是外贸体制改革重要一年，在这一年我国开始了以建立和完善社会主义市场经济体制为目标的经济体制改革，国家进一步放宽了外贸经营权的审批条件，推行外贸经营代理制，使更多的地方性国有企业获得外贸经营权，从而彻底打破计划体制下的外贸垄断体系，开始形成多形式、多种类、多层次、多元化的外贸经营格局。

伴随着改革开放的深入，我国经济快速发展，对外贸易也连年增长，但因早期的外贸企业总体数量有限，使得许多外贸企业只要依靠外贸代理业务就可以维持企业的运转，因此许多企业的业务水平一直停留在代理业务上，缺乏战略眼光和国际营销观念，企业整体素质差。我国在外贸发展方面的战略一直是以出口创汇为导向，但随着 2001 年后外贸企业数量的逐年增多，外贸企业之间的竞争日益激烈，许多大型国有外贸企业以及部分属于地方支柱企业的国有中型外贸企业为了完成出口任务，争夺出口资源而采取低价手段进行竞争，从而造成国有外贸企业整体赢利水平低，企业积累不足。

2001 年后随着国有企业改革的推进，中小型企业属于“抓大放小”中的“放小”的范围内，国家逐渐从外贸政策、金融政策、财税扶持等方面取消对这些国有中小型外贸企业的保护和支持，同时也给予企业更多的经营自主权，让它们学会顺应市场经济的发展规律，自力更生，自负盈亏。而现阶段，这部分国有中小企业外贸企业正在或已经完成按照股份制和民营化的形式进行的产权改革，随着以前国家在政策法规上设置各类“保护伞”的撤离，这些企业已经清醒地意识到必须要重新建立企业战略，培育和发展自己的强项，方能在竞争中求得生存。

2. 民营中小型外贸企业的产生背景和现状

随着国家对外贸体制的改革和中国加入 WTO，外贸经营权的审批逐渐放宽，我国的民营外贸企业开始起步。在 2001 年 7 月 10 日，中国对外经济贸易合作部（现商务部）发出了《关于进出口经营资格管理的有关规定》的通知，通知中进一步放开外贸流通经营权，规定凡是符合以下资格条件¹的任何性质的企业均可以获得外贸流通经营权：1) 企业具备法人资格，成立一年以上，经工商行政管理部门登记注册，领取《企业法人营业执照》，按国家规定办理工商年检并通过

¹ 中华人民共和国《关于进出口经营资格管理的有关规定》 商务部 2001 年 7 月

年检。2) 注册资本不低于 500 万元人民币(中西部地区不低于 300 万元人民币)。同年八月,中国第一家私营流通公司浙江绍兴县炎中贸易有限公司获得了外经贸部对其从事进出口业务核准。在此之后,很多符合条件的民营企业获得了进出口经营权。

然后在 2003 年商务部发出《关于调整进出口经营资格标准和核准程序的通知》,通过中对在中国境内注册的所有内资企业,包括国有企业和民营企业,在进出口经营资格管理方面实行统一政策。从 2003 年 9 月 1 日起申请进出口经营资格的内资企业,对注册资本的要求由原来的“不低于 500 万元人民币(中西部不低于 300 万元)”降低为“不低于 100 万元人民币(中西部不低于 50 万元)”,取消原来企业成立时间 1 年以上的要求;申请自营进出口经营资格的生产企业注册资本要求由原来的“不低于 300 万元人民币(中西部不低于 200 万元)”降低为“不低于 50 万元人民币”。商务部还授权各省、自治区、直辖市等商务主管部门进行进出口经营资格的核准登记并核发《中华人民共和国进出口企业资格证书》,获得该证书的企业可以按照其经营范围在中国全部关境内以国家规定的各种贸易方式自由从事进出口业务。此项政策之后,由于获得外贸经营权的门槛降低,很多民营企业,尤其是原来生产性的民营企业,纷纷开始谋求自营进出口,摆脱对国有外贸公司代理进出口的依赖,大量的民营中小外贸企业开始涌现出来。

2001 年 11 月中国加入 WTO 时曾承诺,除原油、粮食、烟草等八大产品由政府指定少数公司专营外,其它商品的进出口要在三年内逐步放开经营,国有、合资、外贸、私营等多种经营成分的企业均可从事外贸业务。为履行这一承诺,经过三年的过渡,我国终于在 2004 年 7 月 1 日颁布实施了新的《中华人民共和国对外贸易法》,至此我国的外贸经营权基本完全放开。在此之后更是有越来越多的中小民营企业加入到外贸进出口行业。

民营中小外贸企业由于产权明晰,管理机制灵活,又没有历史包袱,能根据市场需要调整企业的发展战略,吸引人才加入。同时,这些企业大都比较年轻,经济实力不强,在与大型外贸企业和外资企业竞争时还处于劣势。加上 2003 年以前国家对中小企业的鼓励和扶持力度不大,使大部分民营企业在发展中都面临融资困难的窘境,所以,他们也同样面临着沉重的生存压力。

通过上述对两种不同所有制形式的中小型外贸企业产生背影和现状的分析,我们可以看出,虽然出身背景和经营状况稍有不同,但随着国有中小型外贸企业

产权改革和民营化改制的落实,国有中小型外贸企业的所有制形式将被逐步转换为民营,都要自主经营、自负盈亏,国家给予同样的中小企业扶持政策,金融机构按同样的信用评级制度来授信和提供融资、理财服务。所以,下面的分析将不再区分企业性质的不同,统称为中小型外贸企业。

(二) 中小型外贸企业在国民经济中的地位和作用

亚洲金融危机后,韩国因为拥有世界上很多国际知名的大型企业,成为危机的“重灾区”,与之相反的,台湾的企业规模虽小,但由于灵活、经济效益高,反而能安然度过危机。¹我国中小型外贸企业是随着外贸体制改革的深入和经济改革的推进发展壮大起来的,现已成为我国社会主义市场经济建设中必不可少的经济成份,在我国外贸发展中扮演了重要的角色,发挥着维护社会稳定,缓解社会就业压力,活跃地方经济,积极开拓新市场,为客户提供大企业无法做到的个性化服务等作用。²

(三) 中小型外贸企业面临的竞争环境

1. 中小型外贸企业面临的机遇与挑战

当历史的车轮迅速驶入 21 世纪,经济的全球化和信息化正在使全球经济经历一场全面、深刻且势不可挡的变革,并迅速改变着人类经济社会的发展进程。每个国家都在努力突破自身市场规模和资源禀赋等方面的限制,在全球范围内进行资源的优化和配合,从而带来更大的效益。在这一过程中,各国具有实力和雄心壮志的企业,都将国际化经营作为成长和壮大的必由之路。³随着国际分工的程度越来越高和信息技术的迅猛发展与普遍应用,中小企业的也迎来了前所未有的发展机会。跨国公司的全球化采购,为中小型外贸企业提供更多商机。互联网的普及和电子商务技术的应用和发展,为中小型外贸企业的商务活动提供更广泛交流的平台。

而中国政府历来重视外贸,近几年来外贸出口更是成为每年拉动经济增长的

¹ 魏国辰主编《中小企业管理提升》,中国物资出版社,2002,第2页。

² 曹蓉《中小型外贸企业专业化经营研究》,原文载于万方数据资源库。

³ 查尔斯·W·L·希尔(Charles W.L.Hill)著,周健临等译《国际商务》第5版之出版说明

三驾马车之一。由于中小型外贸企业在我国外贸企业总数中占有较大比例，国家也非常重视中小型外贸企业的发展，近几年采取各种措施，改善中小企业经营环境，促进中小企业健康发展。于 2002 年通过了《中华人民共和国中小企业促进法》，成立中小企业服务中心，建立专门为中小企业服务的网站，每年都提供免费性质的企业管理培训（国家银河培训工程）和业务咨询服务，从 2003 年开始每年设立中小企业开拓国际市场资金扶持政策，对中小型外贸企业在开展对外贸易过程中发生的参展费、企业管理体系认证费（ISO9001/14001）、广告宣传费、网站建设费等费用进行资金扶持，鼓励更多的中小外贸企业增强自身实力，提高产品竞争力，走出国门，积极到国际市场上争取贸易份额。为了解决历史以来中小企业在银行的授信等级低，向银行融资难的问题，2004 年开始政府主导推动各地金融担保公司的设立，为中小企业融资提供担保。2006 年国家开发银行专门开辟资金，向中小企业提供贷款服务，进一步拓宽中小企业的融资渠道。

经济全球化在为中小型外贸企业带来机遇的同时，也带来了挑战者。如表 1 所显示的，最近三年来外商投资企业在中国每年的出口额中所占份额均超过一半以上，超过了国内所有企业的出口。外资企业在国内经营已有多年，逐渐熟悉了中国的环境与商业操作规则，造成与其它行业一样，中国外贸企业将面临外资企业的强大竞争。尤其是外资企业中的跨国企业，在资金、营销、人力资源、企业管理等方面与中国中小企业相比有明显的优势，他们正逐渐摆脱委托中国企业进出口的业务模式，转为自行采购、自行安排进出口，使中国的外贸企业失去许多进出口业务。

表 1 2004-2006 年度出口统计表

单位：亿美元 %

	出口总额	其中：外商投资	比例	其中：其它	比例
2004年度	5933.25	3385.90	57%	2547.35	43%
2005年度	7620.00	4442.10	58%	3177.90	42%
2006年度	8750.40	5096.20	58%	3654.20	42%

注：2006 年度各项数据均截止到 11 月份

资料来源：海关统计资讯网www.ChinaCustomsStat.com， 2007 年 2 月。

此外，互联网的发展也促使国际贸易信息更加透明，生产企业与国外买家能够不出家门互通信息，使原来外贸公司利用信息交流不畅通而赚取差价的利润

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库