

# 基于企业内部控制的反倾销应对策略： 以厦华为例

■ 孙芳城 杨兴龙

## 一、案例回顾

2003年5月,美国五河子公司及两家公司组织,针对中国和马来西亚出口到美国的彩电产品提起反倾销申诉,涉及范围为21英寸以上采用阴极射线管的彩电接收器,包括普通阴极射线管彩电、高清数码彩电和背投彩电,其中83%的产品为四川长虹集团生产。同年6月,美国国际贸易委员会(ITC)初裁中国彩电倾销成立,美国政府随即针对马来西亚和中国的彩电出口商展开反倾销调查。2004年4月,美国商务部(DOC)对中国彩电反倾销案做出终裁,确定中国彩电企业的倾销幅度。2004年5月14日,美国国际贸易委员会在华盛顿裁定中国彩电在美倾销成立,对中国彩电征收反倾销税,其中,长虹反倾销税率为26.37%,TCL、康佳、厦华分别为21.25%、9.6%、5.22%,其他应诉企业加权平均税率为22.94%,未应诉企业的统一税率为78.45%。历时整整377天的美国对华彩电反倾销终于告一段落。

中国彩电是微利产业,反倾销税只要超过10%,就基本上扼杀了出口美国的可能性。与国内同行相比,厦华获得了最低终裁(倾销幅度为5.22%)因而得以继续开拓其美国市场。据悉,2004年4月14日DOC做出终裁后一周,厦华就接到了来自美国主流经销商数字彩电的有效订单6.28万台。

## 二、案例分析

结合COSO框架以及我国《企业内部控制基本规范》所提出的控制要素,综合各大媒体的相关报道以及笔者的实地调研情况,厦华胜诉的经验可归结为以下几点:

(一) 内控环境: 风险管理意识与管理层的态度是决定应诉结果的关键

态度决定命运,应对反倾销也是如此。凡是积极应诉、充分准备的,结果就相对比较理想。这一点从此次彩电反倾销案的结果中也可以看出来。

2003年4月美国提起对我国彩电的反倾销诉讼之初,厦华集团就在最高管理层的直接领导下,制定了应对原则:不害怕、不回避、不让步,争取独立公正的裁决。根据这个指导原则,厦华成立专门的反倾销应对小组,制定了详细的应对措施。在反倾销应诉的过程中,厦华始终保持积极主动的姿态:积极聘请美国著名律师所代理本案;主动申请接受单独调查,并最终被DOC选中成为特别调查对象,为争取单独税率走出成功的第一步;第一个完成调查问卷并提交。在其后的实地调查中,由于厦华是拥有完整的美国分公司的企业,其应诉的复杂程度和工作量数倍增加,但其最终凭着积极的态度和坚定的信念坚持了下来。

厦华积极的态度还表现在其对待国际规则的态度上,他们认为,包括反倾

销在内的国际规则不是企业发展的“紧箍咒”,而是促进企业变革的助推力。中国企业在WTO的环境下和走向国际化的过程中,应摆正自己的位置,主动向老牌的国际跨国集团学习,尤其要学习他们那种正确对待国际市场游戏规则的态度和熟练掌握规则、为我所用的能力。

厦华的经验表明:遇到反倾销调查,企业一定要积极应诉,这是胜诉的基本前提。面对反倾销,最关键的是需要企业管理层对其高度重视,树立良好风险管理意识,在此基础上引导和树立良好的企业文化、完善组织结构、加强信息技术,不断强化内控环境建设,从而为反倾销防范和应对奠定良好的物质基础。

(二) 风险预警: 既要观察对手,更要监控市场份额

厦华在此次反倾销案中能先行一步,得益于其营销网络对美国市场的监控。厦华经历了两次欧盟对华彩电反倾销诉讼的洗礼,逐渐形成了一套专门的反倾销管理方案:建立了灵敏的反倾销预警机制,并在公司内部组建了应对国际贸易诉讼的团队,赋予该团队随时搜集相关情报并做出快速反应的职责。因此,2002年年底厦华的反倾销预警系统便获知美国可能于近期对来自中国的彩电行业进行全面反倾销调查,并很有可能效法欧盟对中国的彩电制造商课以高额反倾销税。预警机制的建立使厦华在

这次反倾销战中赢得了先机，为最终胜诉奠定了基础。

此外在该案中，美方指称中国彩电出口数量在从2000~2002年短短的两年时间里增长了1166%，差不多接近美国进口彩电总额的20%。这些数据表明，中国出口美国的彩电无论是总量还是增速都是超常规的，美国人显然要考虑一个市场份额的平衡问题。众多的中国彩电企业都忽略了这个份额的变化，直到美方提出反倾销的申诉才不得不动地应对。近年来，随着中国经济的发展和出口企业能力的增强，西方国家对华反倾销已经越来越多地超越贸易保护的意义，逐渐由经济的层面上升至政治层面，更多地显露出对市场份额和国际关系进行调控的意味。这无疑增大了出口企业所面临的反倾销诉讼风险的不确定性。美国对华彩电反倾销案给了我们一个深刻的警示：中国企业要想实施国际化战略、占领海外市场，就要注意把握国际形势的走向，更要对其出口国市场份额实施严格监控，并力争建立起自己的反倾销信息平台 and 风险预警机制。

(三) 风险规避：靠竞争力而非价格来赢得国际市场

厦华从开始实施国际化战略之日起就确立了严格按照国际惯例办事的原则。鉴于对国际贸易形势的把握，厦华认为，企业只有切实增强自身的实力和产品竞争力、依靠品牌战略才能真正占领国际市场，而依靠低价策略和倾销手段的恶性竞争则只能获得短时期的利益。

在国际化的进程中，厦华向来坚持以高技术为先导，出口产品严格按照国际质量标准制造，并制订了高利润、高技术和高端市场的“三高”原则。因此，与一般的出口企业不同，厦华不是靠低价竞争的方式，而是用高技术、高性能和适度的价格来占领海外市场的。

应诉反倾销不是孤立的司法行为，而是和企业长期的营销策略紧密结合在一起的。在企业面向国际化的经营发展

过程中，首先要把中国企业的战略和手段提升到国际水准，真正做到以市场经济为导向。只有切实的提高自身产品的技术含量，提高企业的核心竞争力，才能从根本上防范包括反倾销在内的各类经营风险，这是应对反倾销的根本策略。

(四) 控制活动：要把应对反倾销融入到企业内部控制中去

作为一家致力于开拓国际市场的企业，如若不了解国际贸易的游戏规则，就无法通过正当的手段来维护自己的权益，其在国际市场上必将难以立足；虽然欧盟等国对我国的反倾销调查带有歧视性，但其规则的设计却体现了严格的市场经济精神，这对提高应诉企业的成本核算和内部控制水平大有裨益。只有将其核心理念与企业的内部控制建设结合起来，才能从容地应对激烈的国际竞争。

1. 强化内部改革，实施精益管理。能否证明自己的产品是在市场经济条件下形成的，是能否胜诉的核心问题：出口企业应诉反倾销的过程中出具的财务方面的资料和数据能否被采信决定着应诉的成败。近年来，厦华坚持企业内部改革，实行精益管理，逐步建立起一套符合国际规范的企业运行机制和财会制度，建立了与国际接轨的财务报表体系，所有的财务数据完全符合国际通行的会

计准则，能够满足WTO规则下国际贸易的各种需要（包括应对反倾销调查的需要）。厦华的精益管理成效显著，在此次反倾销实地核查过程中，无论对方需要什么材料，厦华均保证半个小时内送达，这就大大增强了对方的信任度。

2. 进行模拟核查。在美国律师的实地指导下，厦华预先进行模拟核查，以保证律师需要了解的情况、调阅的资料，均可在半个小时内送达模拟核查室；在企业内部，各部门、各分公司之间都有详细的财务记录和原始资料，能够随时查得到、调得出、用得上，经得起最严格的交叉分析；同时，不论涉及任何人，一旦应诉反倾销小组（包括律师在内）指出问题，当事人必须立即更正，以保证资料的完整性、原始性、真实性。

不论是精益管理、内部改革还是模拟核查，厦华的经验表明，应诉反倾销绝非“临时抱佛脚”便可“瞒天过海”的，企业的日常管理水平和规范化程度最终决定应诉的结果。在应对反倾销的漫长路上没有坦途，唯一的途径就是将应对反倾销的要求同企业内部控制建设相结合，严格按照国际规则规范自身的生产和运作。

(作者单位：重庆工学院财会研究与开发中心)

责任编辑 李斐然

