



上海企业家论企业外向经营

孙国武 主编

上海翻译出版公司出版

上海复兴中路 597 号

新华书店上海发行所发行 上海市印刷六厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 9.25 字数 204,000

1989 年 5 月第 1 版 1989 年 5 月第 1 次印刷

印数 1—5,000

ISBN7—80514—485—O/F·81 定价：4.00 元

《上海企业家论企业外向经营》编委会

主 编 孙国武

副主编 何晓勇

编 委 马桂发 毛正家 毛伯乐 刘亚卿
刘林祥 朱士湘 孙国武 宋沛明
杜荣升 何晓勇 邬健庄 单国焱
骆宝珠 梁玉源 唐殿元 诸丽芳
诸炳生 袁若溪 钱才兴 徐长明
殷 军 陶芝民 褚 亮 潘佩珍
瞿华鑫(以姓氏笔划为序)

目 录

论企业外向化战略(代序) 孙国武 (1)

坚持双向流动,参与国际循环

上海高桥石油化工公司经理 杨永林 (12)

努力扩大出口,加快外向型转变

上海工具厂厂长 朱绣章 (20)

让上海牌手表到国际市场占一席之地

上海手表厂厂长 戚德林 (27)

向外向型转变,老企业重振雄风

上海牙膏厂厂长 徐英威 (36)

金“凤凰”飞向世界

上海自行车三厂厂长 周金根 (42)

开展灵活贸易是发展外向型经营的重要途径

上海机床公司总经理 唐振悌 (48)

开拓外向经营需要解决的若干问题

上海标准件公司总经理

上海标准件进出口公司董事长 范耀华 (54)

为办成真正的外向型企业而努力

上海搪瓷不锈钢制品联合公司总经理 盛造时

副总经理 睦冠华 (61)

重视开拓国际市场的企业内在工作

上海电池公司总经理 金国栋 (65)

外向经营的思考与探索

上海第二毛纺织厂厂长 万德明 (75)

让中国的 ACE 箱包称雄国际市场

上海 ACE 箱包有限公司董事兼总经理 朱国权 (83)

加强技术改造,发展外向经营

上海飞达羽绒服装厂厂长 张成林 (91)

扩大对外合作,促进外向型企业发展

上海无线电八厂厂长 陈光平 (96)

提高企业素质,加快外向经营的发展步子

上海五和针织二厂厂长 潘金铭 (103)

发挥企业内部优势,积极发展出口产品

中国版纸厂副厂长 朱胜利 (114)

狠抓企业上等级,发展外向型经济

上海长征鞋厂厂长 张义平 (121)

建材产品的外向经营初探

上海白水泥厂厂长 陈安民 (125)

改革开放,腾飞于国际市场

上海丝织地毯厂厂长 刘冬生 (131)

开拓国际市场,扩大出口创汇

上海江宁机床厂厂长 范栋康 (136)

开拓创新,跻身于广阔的国际市场

上海华美无线电厂厂长 沈鸿均 (143)

以国际市场为导向,迎接上海地毯发展的新时期

上海地毯总厂厂长 殷正明 (151)

坚持高起点,以外销促内销

上海自行车四厂厂长 徐 良	(159)
努力增强自行车链条的出口竞争力	
上海自行车链条厂厂长 毛信忠	(163)
为皮革制品的出口创汇当好配角	
上海红光制革厂厂长 朱建海	(169)
开拓进取,走外向型企业的发展道路	
上海异型铆钉厂厂长 杜春芳	(179)
深化改革,加速国际市场的开拓	
上海宝履皮鞋厂厂长 李志荣	(187)
一个村办企业怎样发展成经营内外贸企业集团的	
上海青浦朱家角电线厂前任厂长 周荣根	(192)
上海九龙铜材实业公司总经理	
信息和质量是发展对外贸易的两个轮子	
上海乳胶厂厂长 王洪生	(196)
我厂是怎样增加油毡出口的	
上海建筑防水材料厂厂长 费小弟	(201)
加强企业管理,“向阳”花开遍世界	
上海保温瓶三厂厂长 周世华	(209)
积极走外向型企业的道路	
上海钢窗厂厂长 谢 勇	(213)
开拓铬盐产品外向经营之探讨	
上海浦江化工厂厂长 马一骏	(221)
关于开拓国际市场的几点体会	
上海致冷剂厂厂长 徐新华	(227)
上海名酒飘洋过海	
上海淀山湖酒厂厂长 项承奎	(233)
谈谈外向经营中的信息、机会和主渠道	

上海球厂厂长 屠振权	(237)
一个老出口企业在外向经营中的现状和未来	
上海第二机床厂厂长 蒋建中	(243)
我厂发展真丝印花绸的经营途径	
上海第七印绸厂厂长 林引中	(249)
略论名牌衬衫出口创汇的发展战略	
上海第四衬衫厂厂长 鲍令逊	(256)
利用当地资源,建设羽绒制品的内外贸基地	
上海联合禽羽有限公司经理 王桂龙	
上海联合禽羽有限公司羽绒服装厂厂长 朱雪龙	(263)
家禽行业开发国际市场大有作为	
上海禽蛋五厂厂长 王富根	(270)
上海纺织印染工业的外向经营战略	
上海新丰印染厂厂长 陈良田	
副总经济师 蒲明国	(276)
附企业新貌彩照(次序与目录同)	

论企业外向化战略

(代序)

孙国武

企业外向化,就是指以内向经营为主的企业转变为外向经营为主的企业,这种企业的产品销售,以国际市场为导向,积极参与国际分工和国际竞争,实现出口创汇的经营目标;简言之,就是把内向型企业发展成为外向型企业。

发展外向型企业,是发展一个国家或地区外向型经济的微观基础。企业是国民经济的细胞,要实现我国沿海地区和上海经济的外向化,即由内向型经济转变为外向型经济,一定要努力发展一大批外向型企业。衡量一个国家或地区经济的外向化程度的主要标志,就是看众多企业的外向化程度。如果没有大批企业实现外向化,要实现我国沿海地区经济和上海经济的外向化是不可能的。

上海经济的主要出路是发展外向型经济。在上海发展外向型企业,具有极为重要的战略意义。第一,发展外向型企业是实现上海国民经济持续稳定增长的基本保证。第二,发展外向型企业,是增强企业活力,提高经济效益的有效手段。第三,发展外向型企业,是带动内地经济发展的重要途径。我们必须

在发展外向型企业方面作艰苦开拓,促进上海经济和沿海地区经济尽快转变为外向型经济。

党的十一届三中全会以来,上海企业的外向经营有很大发展,已经出现了一批外向型企业,这些企业产品的百分之五十以上,销往世界各个国家和地区,为发展上海外向型经济发挥了重要作用。近几年随着外贸体制的改革,也有一批企业获得了外向经营的自主权,并且取得了较为显著的经济效益。但是,大多数已经开展外向经营的企业,外向化程度还不高,离开外向型企业的要求还很远。推动大批上海企业实现经营外向化,是发展上海外向型经济的一个重大目标。

为推动这一目标的实现,本书组织 41 家企业的厂长(经理)撰写企业外向经营中的经验体会。这些经验是对本企业外向经营的实践概括,反映了上海企业在发展外向型企业道路上的奋力开拓。本书的编写与出版,即在于交流这些经验,以探索实现企业经营外向化的战略对策。

一、深化改革,实行出口产品的“生产—销售”一体化

外贸体制进行脱胎换骨的改革是发展外向型企业的一个关键所在。在旧的体制下,就微观方面而言,生产企业与外贸企业相隔离,产销脱节;生产企业无法自主经营,自负盈亏,因而缺乏出口生产的积极性。从现阶段看,改革的办法是用代理制取代收购制,实行生产企业与外贸企业的“生产—销售”一体化,工贸结合,风险共担,利益共享。所谓代理,是指生产企业的出口产品委托外贸企业代办出口业务,各自独立核算,自负盈亏,外贸企业按一定比例(如出口产值的 3%)向生产企业收取代理费,出口产品的盈亏全由生产企业自负。

上海工具厂是本市最早实行代理制的企业之一。在工贸

结合的广度上,从过去只同一家外贸企业经营出口,发展为同许多口岸、多家公司交叉经营出口产品,改变了单一出口渠道,目标市场从东南亚传统市场扩展到西欧、美国、日本、澳大利亚等 60 多个国家和地区;在工贸结合的深度上,从过去完全依赖外贸公司收购制出口经营,转变为代理制与收购制并存,以代理制为主,使企业直接面向国际市场。

从收购制到代理制的转换,好处是让出口产品的生产企业从间接参与国际竞争,转到直接参与国际竞争;从外贸经营的配角,转变为外贸经营的主角;直接参与同外商的谈判、签约,与外贸部门同唱一台戏,调动了生产企业的主动性。

上海的许多企业还在企业内部建立起出口产品生产经营一体化新体制,改善内部经营机制,保证了出口生产经营的畅通无阻。如上海手表厂,以手表出口为中心,大刀阔斧地改革,理顺企业内部外向经营体制,率先在钟表行业内实行代理制,抽调技术、计划、信息、财务等专业人员,建立出口办公室,并加入上海钟表进出口有限公司,厂长兼任公司董事长,使企业具有谈判、报价、签约、留成外汇使用等外贸自主权,疏通了企业内外部经营渠道。代理制推行后,上海手表厂按国际市场需要组织生产,安排出口。1988 年初,原定的出口手表 60 万只计划,8 月底就提前四个月完成出口创汇指标。接着又组织货源,多出口手表 33 万只,满足外贸需求,增加了创汇效益。

实践证明,收购制一统天下的经营方式必须打破。这种经营方式严重阻碍着社会化大生产的发展,产销隔离,违背以销定产的经济规律。代理制的优点,就在于使生产企业直接面向国际市场,产销见面,实现以销定产。但是,也不能过分夸大代理制的优越性而忽视代理制的局限性。在代理制下,增加了企业工作量,为了直接外向经营,必须投入人力、物力、智力;而

外贸企业却卸掉了经营风险压力,又缺乏利益激励的动力。许多小企业在认为外贸收购是他们的主渠道,小企业无力也无必要直接经营出口;只要搞好工贸双方的协作关系,同样能调动生产企业与外贸企业双方的积极性。所以收购制和代理制,各有长处与短处。能不能扬二者所长,避二者之短,推出一种外贸经营管理的新体制?外贸体制改革,有许多新问题,需要反复实践,不断地探索。

二、深化企业体制改革,建立企业内部出口产品的生产体系

建立出口产品的生产体系是在我国实行对外开放、扩大对外贸易和技术交流中提出的新问题,也是“七五”期间外贸体制改革的一件大事。出口产品的生产体系,是以增加创汇为目的,以国际市场为导向,以生产企业为主体的生产、流通、科研、运输服务等各个环节的有机网络。这是发展外向型企业,扩大出口,提高创汇效益,增强国际竞争能力的战略措施。

上海许多企业在内部建立起出口产品的生产体系,改善经营机制,提高了出口创汇能力。如上海标准件公司,对所属20个紧固件生产企业,按专业化合理分工,形成国内品种、规格最为齐全的生产系统。1979年以来,公司每年生产130亿件以上的紧固件产品。在全国紧固件同行中,公司职工人数占全国同行业总数的10%;而产量、产值高达30%,上交利税达35%。上海自行车三厂成立出口产品领导小组,增设出口产品办公室,配备了经济、技术、管理方面的专业干部,协调全厂出口生产工作,形成一个多层次的出口产品生产组织系统。上海工具厂组成“销售—技术—生产”一条龙出口产品生产体系,把出口产品的生产配套周期从8个月压缩到4个月。

三、 力求出口产品的不断升级换代,满足国际市场不断变化 的多层次需求

不断开发新产品,是扩大出口创汇,提高企业国际竞争能力的重要方式,是发展外向型企业的一个关键。外向型企业的产品,必须具有对国际市场的适应性,即出口产品必须适销对路。这就要求增加产品的使用功能,以创新的产品,满足不断变化着的消费要求。

上海丝织地毯厂,是全国丝毯产品的最大生产企业,产量、质量、利润、创汇等主要技术经济指标居全国同行业 200 多家之首。为了增强新产品的研制能力,该厂于 1986 年率先在全国丝毯行业成立厂办科研机构,即上海丝毯研究所,把科研和生产结合起来,强化产品的设计与创新工作,创作了许多具有中国传统风格的图案和世界流行色配色的现代图案,被外商誉为“具有上海风格”。SK1017 样号的图案,制成产品,被日商评为“最畅销的产品”。几年时间内,仅仅这一产品,就创汇 230 多万美元,至今供不应求。

只有产品的升级换代,才能占领更多的国际市场,赢得更多的国际消费者,提高企业外向化程度。如果一个出口产品,即使是名牌产品,几年乃至几十年如一日,也会失去生命力,失掉它的消费者。上海五和针织二厂在这方面有独特的做法和深切的体会。该厂是个具有 60 多年历史的老厂,生产的鹅牌汗衫,解放前就是公认的名牌产品,至今还销往欧、美、亚、非四大洲;在东南亚、日本以及台湾,仍然受到人们喜爱。但是,1974 年的销售量,从 1973 年的 1140 万件下跌到 500 万件,跌到最低点。原因是名牌产品“太老了”。于是该厂决定升级换代。为此,扩建“真丝产品大楼”,引进先进的真丝生产关键设备,开发出鹅牌真丝针织品,填补了国内空白。按外商要

求,定样生产出各种不同的新品种。1986年开发出真丝针织产品600多只新品种,新款式,比1985年翻一番。真丝针织产品的开发成功,提高了出口效益。1986年创汇400万美元,比开发前的1983年增加58%,成为全国真丝针织品的最大生产企业。

新产品是相对老产品而言的。新产品应具有的特征,一是有新意,不是模仿的,是独创的;二是有进步,在产品设计、结构、性能等方面有显著的提高;三是有实际投产的经济价值。就一个企业来说,不断地有新的出口产品问世,就可以不断地提高企业的外向化程度。

四、严格质量管理,精心提高出口产品的国际声誉

产品质量是外向型企业的生存与发展的生命所在。出口产品的国际信誉,主要取决于二条,一是质量高,二是交货期准。我国出口产品,在国际上大多属低档货,竞争能力差,进不了超级市场。要使产品进入国际市场,必须在产品质量上用大力气。只有高质量,才能取得好声誉;质量越高,信誉越高,效益也越高。

上海第七印绸厂,在这两个方面都做得较好。该厂坚持以出口为主导的经营方针,以取得国际信誉为重。真丝印花绸产品以高质量和准期交货的履约精神,获得海外信誉。该厂生产的“金三杯”真丝印花绸,畅销90多个国家和地区;1985年、1986年、1988年获得美国宝通公司、威尔公司、澳大利亚约翰卡特公司,意大利拉蒂公司送来的奖牌。

交货不如期履约,必定失掉外商的信誉。反之,按合同期交货,恪守合同,就会取得好声誉,树立企业 and 产品的好形象。如上海致冷剂厂对外经营中,严守合同,讲究信誉,不论生意

大小,交货期多急,都主动热情满足外商要求。从1979年开始出口“致冷剂—22”,10年来,一直按质、按量、按期交货,得到港商好评。

五、 内联外挤,发展出口产品的横向联营

这是上海大多数企业发展外向经营的一条基本经验。联合产生新的生产力。许多出口生产任务,单个企业承担不了,一经联合,便很快完成了。许多企业,一旦扩大了联营企业,出口生产能力就立即显著增强,扩大了出口产量,提高了创汇效益。上海宝履皮鞋厂坚持“外挤”的经营方针,以国际市场为企业生产与再生产的实现场所。该厂拥有五家联营厂、八家加工厂和中外合资企业,产量的50%出口,远销美国、澳大利亚、日本、匈牙利、法国和苏联等10多个国家和地区。上海自行车三厂,为了扩大名牌产品的国际市场覆盖面,选择企业联营,扩散老产品,腾出力量发展新产品。这样的联营,在不增加投资或少投资的情况下,增大了出口创汇能力。以凤凰自行车为龙头的联营企业达33家之多,遍布14个省、市、自治区。这种联营创汇的企业,叫作内联创汇的外向型企业。如此联合,不仅提高了龙头厂外向化程度,使之增大效益,而且带动了内地一批企业走上了出口创汇的经营道路,使这些内地企业也间接地参与了国际市场竞争,参与国际经济大循环。没有这种联合,这些内地企业是难以走向国际市场的。可见,这种联营,发展一个,带动一批。

这种内联创汇的外向型企业,80年代以来,在我国沿海开放城市和各省内地地区,有很大发展。这种内联的外向型企业,具有一系列优点。其一,发挥各个成员企业的人才、技术、设备、资金、原料产地等优势,联合起来,协作分工,共同生产

具有出口能力的名优产品,进入国际市场竞争,赚取更多的外汇。其二,联合的方式多种多样,有同一地区的同一或不同行业的横向联合,也有不同地区的同一或不同行业的横向联合。其三,企业的规模以大中型为主,联合小企业。其四,企业的产品销售以国际市场为主,或全部销往国际市场。其五,企业所有制是以全民和集体为主。对内联合生产,对外统一销售,是这类外向型企业的最主要特征。这种联合经营方式,在我国出口创汇方面发挥了重大作用。

六、 捕捉出口机遇,加强国际市场信息分析

国际市场行情瞬息多变。以外向经营为主的企业,必须不断搜集情报,分析变化着的市场动向,作为寻求经营机遇的重要途径。国外许多大企业的情报人员,遍布世界各地,建有庞大的市场情报网络,对世界各地各种产品的经营动向,了如指掌。我国企业的国际信息不灵,因而经营机遇不多。上海球厂有一条重要经验,叫“抓市场信息,抓经营机会”,以需定产,让产品符合国际市场需要。80年代初,这个厂生产的“三球”,即篮球、排球和足球,出口量逐年滑坡,1984年球出口量跌到谷底,外贸库存“三球”大量积压,生产陷入了严重困难。原因何在?生产工艺老化,导致产品单一,市场占有率低下。该厂从市场信息分析中,得知国际市场上合成革球极为畅销。他们面对机遇作出决策,引进合成革球样品,当年试制成功,当年就销售10万只,并打入欧美市场。1987年合成革球的出口量已达50万只,占全厂出口产品量的51%。合成革球出口生产的成功,使该厂走出谷底。1987年各类球出口量98万只,创汇362万美元,比1986年增长46%。1988年该厂又从国际市场信息中找到了机会,成功地开发了PVC球,满足了国际市场

多层次需要,为出口生产增添了后劲。了解国际经济信息,搜集国际经济情报,是企业向外向型转变的前提,对外向型企业发展壮大具有十分重要的意义。因为只有掌握了信息,才能确定产品的发展方向;只有了解到市场变化,才能不失时机地调整产品结构和花色品种,适应变化了的的市场需求。可见,市场信息也是间接的生产力。掌握的信息越多,外向经营越主动。

七、 引进先进技术设备,实现出口生产的现代化

加速企业朝外向化转变,必须贯彻“两头在外”的方针。为了生产更多更好的出口产品,一定要引进先进技术设备,以“进”养“出”,改善企业的生产条件,实现生产手段的现代化。有效的引进,可以提高企业素质,发展出口产品,增强国际竞争能力。

上海华美无线电厂的引进很有成效。该厂原来设备陈旧,技术落后,因而产品内销也无人问津。在企业生产经营处于极端困难的关键时刻,1984年决策转产录音机机芯产品。为此,从日本引进三百多台件具有80年代水平的先进设备,同年7月投产,10月就生产出11万台机芯,收到了当年引进、当年投产、当年出口创汇的效果。这一设备引进的新开拓,使该厂上了三个新台阶:一是出口产品从单一的低档机芯,向中、高档四大系列机芯发展;二是出口创汇效益迈出了四大步,即1985年比1984年增长83%,1986年比1985年增长58%,1987年比1986年增长153%,1988年比1984年增长14倍,机芯产量从11万台增加到120万台;三是目标市场有新的扩展,从日本扩展到东南亚,进入欧美市场。

从总体看,我国技术水平落后发达国家二、三十年;即使

上海的技术,同样也落后相当长的一段距离。要发展上海的外向型经济,要提高企业参与国际竞争能力,并能在国际市场上站稳脚跟,最经济可行的方式是大胆引进国外已经发展起来的先进的技术设备。那种关起门来一切从头摸起的做法,实在是一种愚笨的行为。引进的途径,一可以通过对外贸易,如直接向国外购买机器设备、零部件和工具等;二可以通过国际间交往,如派遣专业人员出国考察,以掌握先进技术与管理;三是经济合作,如合资经营、合作经营、来样加工、来件组装,等等。

八、 开发人才,建设一支外向经营的骨干队伍

我国企业外贸落后,外贸人才奇缺。不培养出一支专业外贸队伍,发展外向型企业,也只是一句空话。优质产品,先进技术,都是高素质人才创造出来的。国际竞争,就是产品竞争;产品竞争,就是人才竞争。作为外向型企业,必须培养一批有文化、懂技术、通外语、善经营的专业骨干,才能适应外向经营的发展需要。

上海地毯总厂在全国地毯行业率先编写出初、中、高多层次的专业技术培训教材,并办起中、高级技工培训班。技术教育的开展,提高了企业技术素质,为提高地毯质量,增加出口创汇起了重要作用。当然,外贸人才的培养,一个企业的力量是有限的;应当争取有关外贸院校的支持,或者委托外贸院校培养,根据本企业的专业需要实行对口培养。

九、 选择出口营销渠道,多渠道全方位地开展出口销售

在现代化商品经营活动中,几乎没有一个从事商品生产的企业直接地把每一件商品卖给最终用户,而是经过一系列