

广东外向型经济实践丛书

主编 李华杰

主审 徐德志



怎样打进国际市场

——广东出口创汇优秀企业40家

张向阳 官有顺 编著

走向世界

任仲夷
一九九〇年
七月

前 言

改革开放以来，广东的出口贸易有了很大的发展。统计资料表明，1989 年全省出口总额比 1978 年增长近 6 倍。广东出口贸易为什么发展得这么快？广东出口企业怎样打进国际市场？它们进行了哪些成功的探索？作为理论工作者，我们早就觉得有必要认真地总结它们在开拓国际市场方面的经验，这不仅仅是为了宣传，更重要的是通过总结，肯定其中成功的做法，克服出口工作中的薄弱环节和存在问题，为我省成千上万家企业进入国际市场提供借鉴和启迪。《怎样打进国际市场》一书就是在这样的情况下进行构思、写作和出版的。

目前，我省已有数以千计的企业在不同的程度上、以各种不同的方式将产品打进了国际市场，其中出口创汇超百万美元以上的企业就有数百家之多。要对所有这些企业一一进行全面总结是不可能的，我们经过大量的调查研究，选择了其中 40 家具有一定代表性的生产性企业作为调研对象，从不同的角度总结和反映它们在出口创汇过程中的成功经验和具体做法。由于篇幅所限及其他客观原因，我省仍有许多出口企业的典型经验未能进行总结并收进本书（深圳、珠海、汕头经济特区的创汇经验拟另出专册介绍），再加上写作时间比较仓促和我们的水平所限，因此本书所反映的出口创汇经验仍然是不完全的，也难免会存在许多不足甚至疏漏之处，我们欢迎广大读者和企业界的同志指正。

本书是《广东外向型经济实践丛书》之一，该丛书由广东行政学院院长、广东港澳经济研究会会长、华南师范大学经济学教授李华杰同志担任主编，广东省对外经济贸易委员会副主任徐德志同志担任主审，中央顾问委员会委员任仲夷同志不但关心丛书

出版，而且还为丛书题词，使编委受到很大鼓舞。

参加本书写作的作者有张向阳、官有顺、吴蓬生、廖之煌、黄镜生、李颖亚等 20 多位同志，全书由张向阳负责组织并进行总校。在本书调研和写作过程中，李华杰教授和徐德志同志曾给予许多具体帮助和指导，许多市、县外经贸委及出口企业对我们的工作给予充分的合作和支持，在此我们谨表示衷心的感谢！

编著者

1990 年 5 月于广州

序

十年，在历史的长河中只不过是短暂的一瞬间，而地处南粤大地的广东省，却在这短短的十年中写下了辉煌的一页。尤其是在发展外向型经济方面，广东得到中央所给的优惠政策，进行了许多成功的探索，取得了许多瞩目的成就。由李华杰教授担任主编的《广东外向型经济实践丛书》就是根据这些实践，以总结实际经验的形式，从不同的角度反映了广东外向型经济的发展。

该丛书计划分成四个分册出版，分别从出口创汇、举办“三资”企业、经济特区建设及组织外向型经济等方面，反映我省在发展外向型经济过程中的成功经验。由于采用了总结实际经验这一形式，使得该书明显具有理论联系实际，实用性强的特点。该丛书的出版发行，对于宣传我省改革开放所取得的成就，对于坚定不移地贯彻党的改革开放政策，对于促进我省对外经济贸易和外向型经济的发展，具有很大的意义。

作为丛书的第一分册，《怎样打进国际市场》主要是从出口创汇这一角度来反映我省外向型经济实践的。大力发展外向型经济，关键在于扩大出口。出口创汇的规模不但决定了进口各种物资和设备、引进国外先进技术的规模，也决定了利用外资的规模。出口创汇对外向型经济发展起着举足轻重的作用。从1973年到1978年，广东出口总额一直徘徊在10—13亿美元之间。而从1979年开始，我省出口贸易开始迅速发展，到1989年11年间，全省累计出口已达360亿美元，年均增长17.2%。自1986年以来，我省出口总额一直位居全国之首，1989年已突破80亿美元，占全国出口总额的六分之一多。《怎样打进国际市场》一书的作者抓住这一重大事实，从我省数百家年出口创汇超百万美

元以上的生产企业中选择了 40 家比较具有代表性的企业，经过大量的调查研究，从不同的角度总结和反映了它们在出口创汇、开拓国际市场的成功经验和具体做法，这不但从更深的层次宣传了我省的改革开放成就，而且由于这些经验来自企业、来自实践，看得见、摸得着，容易掌握和操作，这就使其具有直接的实践意义。从这点上说，《怎样打进国际市场》一书的作者确是做了一件很有意义的工作。

我省出口企业之所以能成功地打进国际市场，除了改革开放这个大环境、中央给予广东的特殊政策以及省委、省政府正确选择了以出口创汇为中心的对外经济贸易发展战略以外，更重要的是出口企业本身所作的努力。这些企业成功地进入国际市场的经验有很多，可以说是“八仙过海，各显神通”，但有如下几点则是带有共同性的：（一）、企业领导人有较好的素质。在实行厂长（经理）负责制条件下，企业经营的成败，往往在很大的程度上决定于企业领导人的素质。我省许多出口企业之所以能成功地打进国际市场，关键在于有一批社会主义经营目标明确、敢于开拓、善于经营的企业领导人。他们有远大的眼光和与众不同的胆识，善于抓住企业发展中的主要问题，进行开拓性的经营。他们不但具有生产管理方面的知识和一定的技术专长，更重要的是具有经营头脑，敢于承担风险，能千方百计去开拓国际市场；（二）、深化企业内部改革，努力调动人的积极性。一个外向型企业要适应国际竞争的需要，就必须改革过去沿习多年的落后管理方法。几年来我省许多出口企业都大刀阔斧地进行了改革，这些改革包括实行厂长（经理）负责制，引入竞争机制，完善各种形式的经济责任制，实行承包经营，改革分配制度，打破平均主义的分配方式，把劳动成果与劳动报酬紧密挂钩，健全企业各种规章制度，加强定额管理，并在更多地采用经济手段管理企业的同时，大力加强思想政治工作。此外在劳动人事制度方面也进行了大胆的改革，许多企业任人唯贤、择优而用，实行劳动优化组合，这就较好地调动了人的积极性，使企业生产出更多、更好、

成本更低的产品打进国际市场；(三)、善于利用一切外部条件发展自己。企业要寻求发展，摆在他们面前最大的困难就是资金和技术方面的问题。我国实行对外开放，为企业解决这些问题铺平了道路。资本和技术是国际性的，为了成功地进入国际市场，许多企业利用中央所给的优惠政策，积极利用外资，大力引进先进技术，进行大规模的技术改造，在短期内扩大了生产规模，提高了生产技术水平，提高了产品质量和竞争能力。同时，许多企业通过发展国内多层次、多形式的经济技术合作，也在一定程度上解决了资金不足、技术落后和原料短缺的困难，使企业迅速向外向型方向发展；(四)、对产品质量有苛刻的要求。产品质量是进入国际市场的通行证，是参与国际市场竞争的物质基础和中心内容。产品质量的高低，在很大程度上决定其在国际市场上的竞争能力。为了提高产品质量，许多出口企业都十分重视对干部、职工加强质量教育、树立质量意识；建立专门机构、开展群众性的质量管理活动；制订严格的质检制度、实行三级检验制度；采用先进的检测手段，提高检测水平以及实行严格的质量奖罚制度和开展创优活动等，从而使产品的质量得到保证；(五)、努力开发新产品。随着科技革命的迅速发展，在当代国际市场上，产品的生命周期越来越短。许多企业的决策者都懂得这样一个道理，如不及时开发新产品，就将很快失去市场。在开发新产品过程中，他们注意进行广泛的市场调查，捕捉各种市场信息，进行充分的可行性研究，通过外引内联解决新产品开发中所需的资金和技术问题。新产品开发使企业在很大程度上增强了竞争能力；(六)、重视发挥科技人员的作用。国际市场上商品的竞争，归根到底是技术和人才的竞争。企业生产技术水平不仅体现在设备的先进程度上，而更重要的是体现在劳动者的素质，特别是体现在专业技术人员的素质上。要开发国际市场上适销对路、价廉物美、具有竞争能力的产品，就必须拥有一大批专业技术人才。许多出口企业的领导人都十分重视发挥科技人员的作用，在生活上关心和照顾他们，在工作上为他们创造良好的条件，大胆使用和

支持他们的工作，在政治思想方面信任他们，关心他们的健康成长，同时还努力为他们创造再学习和提高专业水平的机会，这就大大调动了专业技术人员的积极性；（七）、按国际惯例办事，坚持信誉第一。信誉是商业之本。在进出口贸易中讲究信誉，就是要求出口企业按国际惯例办事，严格履行出口合同，保证准时交货，保证产品质量。我省出口企业的经验表明，只有坚持信誉第一，坚持按国际惯例办事，企业才有良好的形象，才能吸引越来越多的客户，使出口生意越做越兴旺，使出口贸易获得持续、稳定的发展。

以上这些仅仅是对我省出口企业创汇经验的一个大致的概括。实际上，《怎样打进国际市场》一书中所总结的经验还远远不止这些。在本书出版之际，我们向广大读者推荐这本书，就是期望这本书中所提供的经验能对奋战在出口创汇第一线的企业家，对从事外经外贸的实际工作者有所启迪、有所借鉴，希望这些经验在我省迅速扩散，遍地开花结果，以出现更多的出口创汇超百万、超千万美元的企业。同时，我们还希望我省有更多的企业象这些企业一样，勇敢地走向国际市场，敢于迎接挑战，在国际竞争的舞台上大显身手，把我省外向型经济发展推向一个新的阶段。

徐德志

1990年5月

目 录

序	徐德志 (1)
一间集体小厂怎样成为“中国天线大王”	
——记三水县西南无线电元件厂	张向阳 (1)
以“新优快廉”的经营策略争夺市场	
——兴宁县毛巾厂发展之道	张伯枢 (11)
他们是怎样发展自营出口的	
——广州市电筒工业公司出口创汇侧记	黄镜生 (17)
从战略上谋划 在经营中开拓	
——访韶关市印染厂厂长郑新国	张向阳 (22)
“飞行”飞向世界	
——记南海县飞行家用电器工业公司	黄韶清 凌江怀 (29)
“大进”创业五部曲	
——大进制衣厂 10 年创汇 7000 多万美元 ...	张向阳 (34)
在紧缩形势下扩张出口的谋略	
——佛山市陶瓷工贸集团公司	
进出口部 1989 年剪影	郑 奔 (41)
胆略·气魄·创新	
——记广州市五羊自行车工业公司	黄镜生 (46)
“华立”出奇制胜的奥秘	
——记电白县华立电子厂	张向阳 (52)
靠优质名牌参与国际市场竞争	
——蕉岭松香厂提高出口产品质量的体会 ...	张向阳 (60)
全国电池出口第一家	
——记广州电池厂	叶洁贤 张向阳 (66)

在产品深度加工方面大做出口文章

——记德庆林化厂 张向阳 (71)

“精工”电缆连接五洲四海

——记卢永坤和广东顺德电缆厂 ... 莫锦安 张向阳 (78)

强化经营管理 提高创汇能力

——澄海县五金电器一厂发展之道 官有顺 (83)

外引内联：一间亏损企业走向国际市场的成功之路

——对广东省石龙木材厂的调查 张向阳 (87)

从6万美元到600万美元

——阳江市不锈钢器皿总厂

10年出口创汇纪实 张向阳 (94)

广东省电扇出口的佼佼者

——记顺德县南方电器厂 苏 培 张向阳 (101)

在困境中发展出口的几点做法

——记中山市小榄制锁二厂 吴蓬生 李永杰 (107)

把鲜艳的色彩洒向世界各地

——云浮化工厂是怎样开发出口产品的

..... 张向阳 严杰玲 (113)

小布袋打进国际大市场

——记发展中的阳江皮件厂 关 超 张向阳 (119)

南国明珠放异彩

——记潮州市彩瓷总厂 林振焜 官有顺 (124)

玩具王国的一颗新星

——番禺县友利玩具厂出口创汇掠影 张向阳 (130)

借船出海 驶向远洋

——广州市华南缝纫机工业公司怎样扩大出口

..... 李颖亚 (135)

扩大出口创汇的两个成功决策

——记南海县东风藤厂 张向阳 (141)

依靠先进技术大展雄风

- 顺德县桂洲第一风扇厂引进技术的做法
..... 张向阳 (146)

中山钢管走向世界

- 中山市钢管工业集团公司出口创汇侧记
..... 吴蓬生 李永杰 (152)

胶鞋出口大有可为

- 廉江县安铺橡胶厂出口创汇纪实
..... 张向阳 王天寿 (156)

让藤艺之花开遍五洲

- 记揭阳藤厂..... 林银波 凌江怀 (161)

从街道小厂到创汇大户

- 来自佛山市第二服装厂的报告
..... 廖之煌 凌江怀 (166)

百年老厂焕发青春

- 记廉江县红星瓷厂..... 张向阳 黄治进 (171)

在出口创汇中正确处理国家与企业的关系

- 记化州缫丝厂..... 张向阳 (176)

可贵的探索 成功的尝试

- 新会电机厂发展出口创汇纪实
..... 杨永跃 凌江怀 (181)

华力事牌扬声器扬名海内外

- 记信宜县广东华力事电子工贸公司
..... 张向阳 叶 枫 (186)

“水仙花”香溢五大洲

- 记潮州市绣衣厂..... 詹炳泰 林建普 (191)

通过来料加工开拓国际市场

- 记潮州市潮安工农制衣厂..... 官有顺 (196)

一个正在崛起的外向型企业集团

- 记湛江纺织企业(集团)公司..... 张向阳 (200)

调整经营策略	扩大出口创汇	
——记佛山市华艺提包厂.....	廖之煌	张向阳 (206)
花香万里	光照五洲	
——记东莞市莞城工艺厂.....	黄建彬	张向阳 (211)
“千叶”劲风吹四海		
——中山市“千叶”集团公司参与国际竞争跟踪记		
.....	吴莲生	李永杰 (216)
扩大服装出口的几点体会		
——对顺德县二轻服装一厂的调查.....	张向阳	(221)
附录：本书企业名录.....		(226)

一间集体小厂怎样成为

“中国天线大王”

——记三水县西南无线电元件厂

被外国人誉为“中国天线大王”的三水县西南无线电元件厂，20年前还是一间只有80多人的集体小厂。建厂初期，这个厂和当时全国千千万万个乡镇企业一样，竹棚搭成的厂房破漏不堪，只有两万元的固定资产，没有一台象样的设备，没有资金，没有技术，依靠土法上马，只能生产一些简单粗糙的电器插座等小产品，年产值不过12万元。该厂成立后几年的时间里，曾几度举步维艰、面临破产的边缘。改革开放以来，这间街道小厂得到迅速发展，如今已成为一个拥有5个分厂、20多个外协卫星点的集团式企业。该厂的三大系列产品目前占全国同行业四个第一：拉杆天线产量第一、拉杆天线出口量第一、通讯天线产量第一、天线套管产量第一。该厂现有固定资产近8000万元，职工1700人，1989年天线产量达2600多万支，产值达1.15亿元，税利728万元，出口创汇410万美元。该厂产品主要销往香港、澳门、东南亚和欧美市场，已形成了一定的竞争力和影响力。由于产品出口量大、质量好，被外商誉为“中国天线大王”。该厂被国家列为出口基地企业、产品替代进口企业，1986年以来多次受到省、市有关部门的表彰，1988年被评为“省级先进企业”和“广东省出口创汇优秀企业”，1989年通过国家二级企业评审，被评为国家二级企业。

一间集体小厂怎样发展成为全国最大的天线出口基地？作者通过对该厂实地采访，从厂长黎绍雄同志的介绍中，发现了其中许多有价值的东西。

在全国同行率先引进先进技术 为企业发展打下坚实基础

西南无线电元件厂从 1973 年开始专营各种拉杆天线并批量出口，经过多年来的专业生产，积累了一些经验，造就了一批拉杆天线生产的技术队伍，成为一个拉杆天线生产的专业厂家。但从生产的发展来看，由于该厂还是使用老式设备，沿习落后工艺，大部分生产依靠手工操作，劳动强度大，效率低，物耗高，生产成本降不下来，加上加工精度不高，造成产品质量很不稳定，因此只能生产一些质量较粗糙的低档天线，而且无法组织大批量生产。随着国内电子工业的迅速发展，到了 80 年代初期，全国天线生产厂家已猛增到几十家，天线市场竞争越来越激烈。该厂在竞争中显得越来越被动，又一次面临严峻的考验。在这种情况下，厂领导大胆地提出了引进国外先进设备，进行全面技术改造的设想。

为了把决策建立在科学的基础上，厂长黎绍雄组织有关人员亲自跑遍了全国各地，进行了为期半年的市场调查。他们请教了许多无线电方面的专家，走访和了解了国内生产拉杆天线的主要厂家，调查了各地天线原材料供应和天线产品产、销情况。从调查获取的大量信息中，他们做出了如下分析和判断：1、由于国内天线生产还没有引进国外的先进设备，其技术水平、生产能力和产品质量在短期内不会有很大的突破；2、当时国内市场天线年需要量近 3000 万支，而全国总产量只有 2500 万支左右，而且高档的彩电天线很少，不能满足市场需要；3、邻近的港澳市场天线年销售量约 4500 万支，其中大多数是南朝鲜、日本和台湾

的产品；4、根据各种信息反映，拉杆天线在国内外还有一个相当长的发展时期，而通讯天线则刚刚兴起，市场潜力很大。通过调查分析他们得出了这样的结论：本厂提高产品质量、扩大生产能力的关键在于采用先进技术，只要引进国外的先进技术，完全有能力参与国内外竞争并夺取市场。为此他们写出可行性报告，决定贷款几百万元引进先进设备，对全厂进行大规模的技术改造，这一决策很快得到了上级有关部门的批准和银信部门的支持。

在引进先进设备的过程中，该厂坚持少花钱、多赚钱、高效益的原则，注意做好以下几件工作：

1、从本厂的实际出发，引进适用技术。开始引进时有些同志认为，要买洋设备就要买最现代化的设备，但黎绍雄认为，引进技术应该考虑本厂的技术水平和消化能力，从本厂的实际出发，不一定要引进最先进的技术，而是要引进适用技术。为此他们先后与香港、日本和西德等七家厂商洽谈，索取有关设备的技术资料及报价情况，通过对设备的先进性、可靠性、适应性及价格等方面进行认真对比和两个多月的反复谈判，最后决定购买日本的设备，这种设备较之西德、美国电脑控制的全自动化生产线要节省一半的外汇，而且便于该厂技术人员较好地掌握和使用。

2、分清引进的轻重缓急，采取分期分批的引进方法，使引进设备尽快发挥效益。该厂于1983—1984年共花了158万美元（605万元）首先引进了54台最迫切需要的拉杆天线生产自动设备、两条电镀自动生产线和7台检测仪器，在投入生产一年，取得较好经济效益以后，通过总结经验，再引进第二套设备填平补齐。1986年，为了实现原材料国产化问题，又花了168万美元（658万元）从西德引进了一条拉制铜管生产线。通过分阶段、有重点地引进，不但实现了天线生产机械化和半自动化，而且取得了较好的经济效益。

3、坚持少花钱、多办事的原则，尽量节省各种费用和开支。该厂决定购买日本天线生产设备以后，有些人建议配套现代

化的厂房，而黎绍雄却认为，引进不能讲表面排场，而要讲究实际效益，旧厂房同样可以养洋设备，因此他们积极同日本联系，提供该厂厂房数据和资料，要求日方按原厂房进行设计，使新设备能在旧厂房安装使用，从而节省了大笔基建投资，此外该厂还注意引进设备零部件尽量实现国内配套，以节省开支，如二次加工机的专用铣刀片进口每件要40多美元，通过了解，国内有关厂家的同类产品只要人民币45元，使用国产刀片后每年便节省外汇5500多美元，其他电器元件和液压气元件也逐步实现了国产化。

4、加快对引进技术的消化、吸收和创新。新设备进厂后，该厂立即设立技术开发部，研究洋机的技术性能和技术工艺，很快熟悉了引进设备的操作规程，设备刚投入使用，便出现了新设备与国产原材料及工夹具等不配套的问题，职工戏称为“洋鸡”（洋机）不肯吃“土米”（国产原材料），为了解决这一问题，该厂组织技术攻关小组，经过3个多月的反复研究和试验，一个个难题终于迎刃而解；进口电镀生产线可以使用国产电镀液了，自行设计的直棒机使铜棒材料国产化，新设备中的工夹具和震漏头也得到了改进，使其能生产9种不同类型的旋转底座，以上几项改革每年可节约外汇支出近200万美元，他们不但注意对引进技术进行消化吸收和创新，而且积极仿制。1987年以来，该厂仿制出10多台拉机，一台绞口打孔机和一台滚动机，绞口打孔机和拉机的技术性能都比进口设备优越，更加适合该厂的实际情况。

技术引进使该厂劳动生产率和产品质量不断提高，生产规模不断扩大，原材料消耗和生产成本日益降低，技术引进为该厂发展奠定了坚实的基础，增强了企业发展的后劲，可说是该厂发展史上最大的突破，也是该厂几年来决策中最为成功之处。特别是拉杆天线生产线的引进，的确具有开拓性，这不但在广东是首例，在全国也是第一条，由于走对了这一步棋，使他们以后步步主动，全盘皆活，在全国天线生产中一直处于领先的地位。黎绍雄和他的一班人善于抓住企业发展中最根本的问题，从这点上

说，他们确有远大的眼光。

通过联合、兼并、协作等形式 发展规模经济，实现专业化生产

通过技术引进，使该厂拉杆天线生产 1986 年以来就已在产量及出口量方面占据全国第一位，并在国际市场上崭露头角。但是由于企业未形成规模生产和专业化生产，并在原材料问题上始终受到牵制，使该厂产品无法满足越来越多的市场需要，也未能实现较为理想的经济效益。黎绍雄和他的一班人看到了问题的症结所在，他们瞄准新的目标，通过发展经济联合、经济协作和实行兼并等形式，建立集团式企业，发展规模经济，向产品专业化和系列化的方向发展。

1、同电子工业部第七研究所等单位合作开发通讯天线。随着科学技术和电子工业的迅速发展，黎绍雄和其他领导者意识到，作为整机元件的拉杆天线将来一定要被更新的产品所代替。为了保持企业发展的后劲，从 1985 年以来，他们便开始进行市场调查，着眼于产品的更新换代，立足于开发市场短缺的新产品。通过调查他们发现，随着国内通讯事业的迅速发展，各种类型的通讯天线将会有广阔的发展前景，而当时国内一些大厂虽然具有设计和生产通讯天线的能力，但他们只是零星地生产，成本高，工艺落后，未能形成专业化、系列化生产，而大多数整机厂还是依靠进口，既不能及时供货，又要花费大量的外汇。为了开发通讯天线系列产品，该厂一方面自己动手，组织科研力量，于 1986 年上半年成立了新产品开发车间，另一方面借用外地的技术力量，通过技术合作的方式，解决了一个又一个技术难题。如开发 IZP—150/400 型库台天线，当时既没图线，也没有可供参考的样板，但他们通过和电子工业部第七研究所合作，依靠他们的技术力量和先进的测试仪器，对产品进行反复测试和技术鉴