

# 第 一 辑

致中外合资上海隆进皮件有限公司  
及上海市农场局外经科的信



上海农场局外经科：

“六四”之后，香港的经济也深受影响，不少的贸易公司因内地收缩银根，整顿公司，控制进口而造成业务锐减，入不敷出而不断倒闭。我们公司也因为受到内地公司拖欠债务不还，以及香港中资银行控制信贷而面临诸多困难，以至我们的进资拖了些时日，谨此深表歉意。10月份原预定进资2万美金，由于我人一直在广交会，办理迟了。回来后，看了内地的几份简报，发觉内地的政策又在变化，开始对合资企业进行严厉的整顿，凡进资不足合同数均取消牌照，这将大大影响合资企业。据我所知，真正按合同进资的并不多，因此，才有协议投资和实际进资的说法。凡进资不足合同数均取消牌照的这种做法势必大大打击投资者，使他们的进资血本无归，还没生产之前，就被中方全部收缴。这种政策上的多变，加上“六四”风波，已使外资停滞了脚步。对一个合资企业的整顿，应该是第一看外方是否真正出资，不少合资企业是假合资；第二是看企业是外向型的，还是利用合资的渠道倒买倒卖；第三是看企业的效益如何，是亏本还是赚钱；第四是看是否有光明的前景。出资不足，同原合同不符，中国政府应该体谅外商的困难，帮助他们解决困难，而不该吊销牌照。目前，大家资金困难，应该本着少花钱多办事的精神把厂办起来，而中国政府目前的这种政策，使我信心顿减。我担心我的进资，将被中国政府一句同原合同投资不符的话而予以没收。因此，我希望搞清楚是怎么一回事。我必须在收到贵方的书面保证后，我才会进资。如果在11月中旬返上海洽谈时得到贵处及农场的书面保证，我即刻叫公司电汇。或者我可以随身携带汇票。

外面的生意是很难做的，我们能渡过困难，并有所发展，实属不易。比起中国有几千人的大厂，而流动资金几万元人民币

也拿不出来，我们还是有实力的，这一点请你及农场的同志放心。我附上大陆报章的通讯稿，供你们参考。

葛 新

1989年11月1日于香港

附：未认交注册资本，津外商牌照被缴

天津消息：天津市工商行政管理局日前作出决定，对中外双方均未按合同规定认缴注册资本的八家外商投资企业，缴销其营业执照，并限期办理注销登记手续。

这八家企业是：天津海原制鞋有限公司、华丰电子有限公司、于津中基针织有限公司、天津北方塑胶有限公司、天麦豆奶有限公司、天津天海电子器材有限公司、天津凯洋陶塑建筑材料厂、天津利兴电子有限公司。

天津市工商局指出，这些企业违反了国务院批准的《中外合资经营企业合营各方出资的若干规定》。

上海隆进皮件有限公司：

1. 上次同意的内地皮革机械 请从速购买 价格上、品质上要进行比较。上海皮革机械厂的产品 是老产品 质量上比较有保证。价格上不是上落太大，应以上海老厂为采购对象；

2. 有些设备，可以参阅其他工厂，土法上马，像封合票夹、锁匙包上的包角机，群力皮件厂有一台是自行设计、自行制造的 效果不错。在海外 我还未见到同类型的机械 请速向他们取经 或向他们购买；

3. 至于像折边机、小型烫金机、打绞机、电动钉钮机、双针车 内地目前暂时无法供应 我将在香港提供。这些设备均是小

设备 总的金额才不过几万美金 价值并不是太大。因此 我希望你们尽快在 5 至 10 天内完成咨询、比较工作，以便我向一家经营皮革机械的公司订货。

专此并颂

商祺

葛 新

1989 年 12 月 20 日于香港

上海隆进皮件有限公司：

1. 500 个 CP—894—SBK 名片包 )，500 个 CP—895—SBK ( 小钱包 )，以及 600 打 CNP—893—SBK (小钱包 ) 目前尚未收到有关发货的消息。如发货 请发电报 价格便宜于 FAX 用我们的电报挂号 LONGTAIKOT 香港 告之 几日付运 车卡号 以便我们这里作准备接应；

2. 今天 我又去了意大利公司 意大利的客人也在场 看了我们的样品后 大为摇头 请谢师傅再次比较我们样品同客人样品的差距 我们一定要在产品质量上跟上去。产品质量竞争 说到底就是市场竞争。我把原样品寄回，请再制作一次；

3. 另外 我将寄上一些 P.V.C 料制作的样品，请你们核价，报价后，我再同买方联络。

专此并祝

好

葛 新

1990 年 1 月 8 日于香港

上海隆进皮件有限公司：

目前，隆进方面存在诸多问题，其表现如下：

1. 通讯无法及时联络。香港是一个竞争十分激烈的商业社会，生意上的拚抢不管你死我活。由于通讯联络上的问题，致使我无法回复客户的问题，客户将陆续走失；

2. 目前工厂的接单能力，我心中无数，每日究竟生产多少？由于对工厂的生产能力心中无底，因而无法应承客户的订单。如果交不了货，误了时间，外商是要求索赔的；

3. 有关的报价，我心中无底。直到现在 CNP—893—SBK（小钱包），你们还拿不出一个出厂价来。我叫郭景峰粗略计算了一下，发觉用前进的皮料是亏本的。报价必须在精确无误的基础上进行。

今天，有客户要订购 CNP—895—SBK（小钱包）4000 个；CNP—899—SBK（小钱包）3000 个 请按我的样品 用碎羊皮作原料 报一个价来 并告之最早交货期 样品用快递寄来。如果隆进方面作不出及时反应，今后的定单，我们势必落给外贸公司。

葛 新

1990 年 6 月 22 日于香港

上海隆进皮件有限公司：

由于通讯方面存在的困难，致使台湾客户的昨日长途电话，我无法回答他的问题，因此，订单能否保得住很难说。如果第一时间能联络上，请你们抓紧把办事处建立起来。否则，我方花了极大努力找到的客户，都将走失。

关于碎皮的来源，我在沪已作了努力，去了上海皮革服装厂一趟 他们的价格为人民币 8.50 元 / 公斤。最近，我又联络了无

锡及南通两个地方，无锡的价格为人民币 10 元 / 公斤 无锡交货，我要求他们的价格为 8.50 元 / 公斤。请你收到我的 FAX 后 速同粤深轻工贸易公司刘颖小姐联系 地址 深圳国际商业大厦北座 201 室 电话238985。目前 用前进皮革厂的小羊皮是亏了本的 必须尽快使用碎羊皮。目前工人的效率也太低 必须有强制性的定额。无论是工作，还是生活，必须有强大的压力，才能进步。香港就是明证。

葛 新

1990 年 6 月 22 日于香港

上海隆进皮件有限公司。

香港是国际贸易、金融的中心 数以 10 万计的公司聚集于此 因此 商场上的竞争白热化 你死我活 这不仅表现在价格上的竞争 同时也表现在服务上 这就形成了香港的高效率 讯息十分发达 人材辈出。这个在 40 年前的小渔村，而今成为国际大城市，原因就在于此。目前，我们接获不少世界各地的询问，由于隆进方面存在的问题 未能及时配合 使我们处于一问三不知的尴尬境地。这在吃大锅饭的中国内地 是司空见惯的 但在香港 这却是不可思议的。可以争取到的订单 眼看失去 使人痛心万分 也使我对外合资企业信心不足 甚至可以说失去信心。请收到我的 FAX 后 速把下列问题告之郭景峰先生 由他同我联络。

#### 1. 产量 (PRODUCTION QUANTITY) 问题

按目前我们工厂工人的人数 每日以 8 小时计 加工西装票夹，或普通票夹，或锁匙包，或简易的小皮具 [如 CNP—893—SBK 小钱包]，CNP—895—SBK 小钱包 ] 这不同类型的皮具，

每人每天可以生产多少 每月以 26 日计,又可以生产多少?若每日加班 2 小时 数量又如何 我必须掌握有关的产量 才能承接订单。如果数量大的话 能否找到合适的加工点 要亲自去看一看,了解其品质如何。目前来看 客户的定单不稳定 不宜招太多工人,成为负担。可以招合同工,或季节工。

## 2. 材料(MATERIAL)

我先后进了两批碎皮料,一批是意大利的 别一批是本港购的。意大利来的 多种颜色 咖啡、藏青、红色等……请告之究竟有多少种颜色 每种颜色剪一块 4''×4'' 的小样给我。同时 请你同谢师傅具体测量一下 每公斤碎皮 如制作西装票夹可以多少个 普通票夹多少个 如果制作锁匙包是多少个 有了总的数量,以及每公斤的利用率 我便可以掌握就某种颜色接多少订单。意大利碎皮,一般 3 个月时间来货。心中对材料没有数,承接订单后 又交不出货。赔偿是一回事 另外 信誉扫地。

## 3. 运输(FREIGHT)

运输有火车 (BY TRAIN), 轮船 (BY SEA), 空运 (BY AIR) 从崇明岛工厂到上海 船运需要多少时间 到了上海能否马上付运?一般需停留多少天 上海至香港的火车,一般要多少时间 如果船运的话 上海至香港 多少天 上海哪一季节是大雨和台风季节 遇上什么级的风要停运 空运的话,飞机是直飞香港 还是需在广州停留 我们必须正确地掌握各种运输方式 以及大致的时间 以便我能回答客商提出的交货期。这决不能以想当然来代替科学的调查。中国外贸经常因迟交货引来客商的不满和赔款 我们要引以为戒。

## 4. 文件(DOCUMENT)

因为是自行出口 而客商要求的文件要多种 除了提单、保险单、发票、装箱单 一定要的话 客商还需要下列几种证明文件,

如 FORM“A” 这是一种优惠税收的文件 去哪里申请 ,一般申请要花多少时间 C/O(CERTIFICATE OF ORIGIN) 原产地证明书 这又去哪地方申请 时间又多少 如果‘隆进’方面不能提供上述的文件 会造成我们在港发货后 无法取款 许多公司的大意造成极大损失 甚至破产 不少在文件上出了问题。

#### 5. 成本(COST OF PRODUCTION)

我在崇明岛时已列了一个成本计算的快速办法。我只有掌握了出厂价之后,才能同客商洽谈。也只有经过精确的核算后,工厂才知道是盈,还是亏。目前 CNP—893—SBK (小钱包)用前进的小羊皮,每呎为人民币 1.5 元,亏本的 必须尽快使用碎羊皮料。以每公斤人民币 8.5 元计算,1 公斤的碎羊皮 大概 40 呎左右 每个小皮包 以 0.5 呎用料计算 可以制作 80 个,最保守的估计 50% 利用率 也可以制作 40 个 这样 成本价为人民币 0.60—0.70 元 / 每个 而我的收购价为人民币 1.20 元 / 每个 工厂的盈利就可观了。希望今年收支平衡 略有盈余 而这盈余 年终发些奖金给大家 振奋士气。碎羊皮 听说还有人民币 5.00 元 / 公斤的,要找到价廉物美的供货来源。

#### 6. 包装(PACKING)

我们在同本地洋行洽谈生意 报价后 必须告诉他们正确的包装。最主要是重量 (WEIGHT), 分净重 (NET WEIGHT) 和毛重 (GROSS WEIGHT), 以及尺码 (MEASUREMENT), 香港的贸易公司在取得了上面的资料后,才能核算成本,这指运费,再报价给外国客户。目前,我无法报价给外国公司。因此,此事必须立即进行。为方便起见 我们以 10 只 1 内盒 500 盒一纸箱为基点。今后所有的品种,大致以这个包装为准。因品种多 大小不一 我们可以暂时选择中间的为基点。粗略地告知毛重、净重和尺码。

## 7. 工人的效率

要克服吃大锅饭的局面 既要马儿快 又要马儿不吃草。个人利益要同工人的经济效益直接挂上钩。每天要完成强制性的定额。在完成定额后，是否可以采取计件的方法，多做多拿钱。当然还要有质量检查。品质达不到标准 重做 做坏的 赔偿。要使工人感觉到工作上的巨大压力 但又觉得有奔头 有前景。一个月拚死拚活的工作，能拿到一大叠花花绿绿的钞票，工人们会赞同我们的做法的。中国人是勤劳的，几十年的大锅饭，使人懒散了 要扭转过来。

香港今年的环境并不好 明年更差。只有共同合作 密切配合 才能生存和立足。许多中外合资企业 连年亏本 有的甚至清盘拍卖 我们一定要吸取教训 总结经验。虽当不了标兵、红旗手 也要拿出成绩来。

葛 新

1990年6月23日于香港

上海隆进皮件有限公司：

我经考虑后 提出以下建议 请研究。

1. 顾福斌场长希望“隆进”今后能达到收支平衡，略有盈余。在港方订单充足 以及收购价高于同类厂家的同类产品的出厂价10%左右的情况下，“隆进”今年应该达到收支平衡、略有盈余的目标。这是对中方有关人员在工作能力、领导能力、企业管理能力的一次真正考核 希望“隆进”的领导及中层行政人员 切实制定措施 达到此目标；

2. 我6月20日的FAX，迟至今日（6月28日）尚未收到回复 致使台湾客户失望而另找供应商。在社会主义的中国 爹

亲娘亲不如党的恩情亲 而在资本主义的香港 爹亲娘亲不如顾客亲 顾客是我们的衣食父母。我们绝不允许今后再出现类似的情况 在办事处及 FAX 通讯建成后，务必在两天内回复顾客的有关询问（外贸专业公司是一天）。超过两天，属失职。经办人员 失职 隆进公司应将失职一事记录在案 属领导的 场部记录在案；

3. 我前后进过两次面料（碎皮料），请务必于 7 月 20 日前将碎皮的库存量 各种颜色的具体数量 以及可以制作不同小皮件的利用率告诉我，以便我可以在承接客户订单时做到心中有数。目前 我们公司成了一问三不知的公司 客户已对我们失去了信心；

4. 关于小皮件的五金配件，由于制作复杂，须制胚、电镀，且厂家分散 小的订单又不接。因此 收到我的 FAX 后 把我陆续寄来的、带来的各种皮件作一次清理和登记 并对照我寄来的各种小五金配件 以及发运来的五金件 就今后打样品用的 需要什么样的小五金件 就批量生产的 需要什么样的五金件的资料于 7 月 20 日前寄来 资料要求写明商品名、具体规格、颜色、数量等；

5. 我目前手头上正有 3 万个 CNP—893—SBK（小钱包）的订单 而工厂的生产能力 我又不清楚。必须把生产的能力 这包括制作不同品种的皮件的生产能力，于 7 月 20 日前告诉我，以便我去承接比较细小，适合于我们工厂的订单；

6. CNP—893—SBK（小钱包）因为属于平价货，一定要用碎皮制作 如能用碎皮 利润相当可观。我已对碎皮的来源作了极大的努力 应该说我最主要的责任是开拓海外市场。而“隆进”负责生产 这当然包括了羊皮碎皮的来源 这也是对“隆进”中方人员的能力的一次考核；

7. 今后在批量生产前，一定要寄出样品，样品待客户确认后才能生产；样品未经我方及客户确认而盲目生产而造成的损失，由具体的经办人负责；

8. 在落实订单时，我方会寄上一份买卖合同。买卖合同签署后，必须按合同各条办事。违反合同，我方可以提出索赔，凡严重质量问题，全部退货，并将赔偿各种延误的损失，以及承担往来的运输及检查的费用；凡普通质量问题，赔偿20%的货款，小毛小病的要追究个人责任并记录在案，凡延迟交货延迟1天赔偿1%的损失；

9. 付款方式将以 L/C (信用证) 这对双方均有保证。条件不成熟时，可以在收到货后，由在港的商检局对品质、数量作出商检合格证明后，在第一时间以电汇汇出；

10. 顾场长答应 6 月 10 日前派出出纳一名，谅已就位，请于 7 月 20 日前拿出前一段时间‘隆进’收支的明细单来，以便让我对公司收支的全盘情况有清楚的了解；

11. 请派人走访几家国营的小皮件厂，了解他们运作的情况，特别是工人的定额生产量，制作不同品种的小皮件，一般每天多少，从而制定我们每日每人的定额。目前，因技术不熟练，略低或持平于国营企业，今后要略高于国营企业。工人在完成了定额量之后，可以用计件报酬的方式，激发工人的生产积极性。个人的利益要同经济效益直接挂钩；

12. 目前的工人、管理人员以及经理的工资差不多，今后要改革，要扩大差别。由于中国体制的问题，工资方面难以扩大差别，今后要在奖金，以及分红方面扩大差别，这种差别将有助于人们努力上进；

13. 目前中国腐败风较盛行，采购人员要廉洁奉公，凡是对方予以回扣、回佣，是违法的，公司知道后必须重办，一切回扣

回佣，要上缴公司。采购人员在为公司辛苦工作，购得价廉物美的原辅材料，一段时间后，要予以重金奖励；

14. 要尽快制定各种规章制度，避免政治术语，切实订几条具体的措施，特别是技术上的要求，要订得细且具体。分不同的小皮件，订出不同的技术要求，如票夹。车工方面要规定多少针脚，直线程度不能偏差多少，达不到技术标准，要重做；做坏的，要赔偿；几经帮助，还是达不到要求的，要劝退回家，另谋生路。技术质量方面一定要对工人严格。中国人民有自立于世界民族之林的能力，我们“隆进”要有自立于世界优秀皮件厂的远大理想；

15. 顾福斌先生是“隆进”的董事长 我近来发往“隆进”的 FAX，请复印一套予他，让他了解我们的工作进展的情况，以及我的不成熟的看法。

我上面的一些看法 未必成熟 有不妥的地方 请予指正。

专此

葛 新

1990 年 6 月 28 日于香港

上海隆进皮件有限公司：

CNP—899—SBK（小钱包）的价格比外贸公司高出 10%，法国客户只能接受外贸公司的价格。国外是市场经济 同大陆的 计划经济不同。因此 我们的合资企业必须立足于竞争 积极寻找碎皮的来源 同时 加强企业管理 提高效益 否则 不要说生存，即使立足也有困难。

我附上宁波轻工的 FAX 报价供你参考，希望你们积极争取 订单 否则 有的因报价迟 客户流失 有的因报价高 而订单流

入外贸公司 这样下去 我们的工厂势必停顿生产。

葛 新

年 月 日于香港

附：

钥匙夹

和 ART NO. CNP—899—SBN

报价如下：

A~t NO

CIF HK

CNP—895—SBK

USD 2.45/DZ

CNP—899—SBN

USD 2.00/DZ

宁波轻工 李文艺

上海隆进皮件有限公司：

1. 今天公司是休息日，但因为未收到你们的回复，今天特地返回公司发一 FAX 给你们。上星期六 客户来电紧催 望你们于 7 月 10 日前给我答复 否则客户的订单又将走失；

2. 内地的经济整顿，使许多工厂开工不足，香港也经济不景气，争取一个客户殊属不易，因此要倍加珍惜。由于各种原因，即时承接不了订单，也需要及时答复；我香港公司规定一天内要给客户答复，我亲自处理的询问，一般在三小时内要予以答复。由于目前办事处及通讯尚未建好，存在一些困难，但一般来说，利用阿佩克斯或农场局的通讯，加强专人负责，三天内可以予以答复。台商的询问，是十天後我收到答复。这次法商的询问前后已四天了，尚未收到回复。此事 请抓紧解决，有什么困难，可求得李建国先生及顾场长的帮助，因为他们是“隆进”合资企业

的正副董事长；

3. 已生产的 CNP—893—SBK 小钱包 300 打，我附上一份合同，请签返后，货款我即电汇给隆进；CNP—893—SBK（小钱包）我的日本客户 6、7、8 月共下单 11000 打。“隆进”目前是无法接这种订单的，因此必须考虑寻找加工点，这样可以及时承接一些较大的、较复杂的订单。由于客户经常走动、变化，因此，不宜大规模招人，否则，将是一个沉重的负担。内地许多小皮件厂开工不足，对于任何订单十分迁就，我们应该利用这条路。上述日本客户在订购了 11000 打之后，是否还会订购 CNP—893—SBK，我不得而知，因此，也不宜再继续生产下去了，而且小皮件的款式也经常变化，CNP—893—SBK 的款式，明年还受欢迎，这要看市场；

4. 香港社会是一个竞争激烈，近乎残酷的社会，它的效率高，节奏快，是闻名于世的。作为中外合资企业的“隆进”，如何跟上这个快节奏，要制定一些具体的措施，否则，它就会遭到市场经济的制裁而被淘汰。目前有不少的合资企业在外无订单，效率不高，负债累累的情况下，面临破产。目前的“隆进”正处在困难阶段，你们要以百倍的努力达到场部今年制定的收支平衡、略有盈余的目标。

葛 新

1990 年 7 月 8 日于香港

上海隆进皮件有限公司：

由宁波轻工订货的 3 万个 CNP—893—SBK 羊皮角子包，抵岸作商检后，发现较大数量的发霉，将由日本退返香港，并赔偿运输费及一切损失。此一事虽发生在宁波轻工身上，但我们要

引以为戒。上海 7 月份黄梅季节，雨量较多，制作好的角子包，一定要专人负责保管，定期抽查，发现发霉要及时上蜡（不知内地有否这种防霉的蜡），仓库方面要防潮，简易的办法是四周放石灰。出货前一定要作仔细严格的检查，并在纸盒、出口箱内均要放防潮剂。

工人在制作方面，一定要搞一个技术质量标准，一定要“严”字当头。任何的粗制滥造，不讲质量，要重罚。对我们这样一个刚起初的合资厂来说，即使是出现一次赔偿，也会使我们元气大伤，无法恢复。我曾见过好多个这样的厂，由于产品不合格，被退货造成倾家荡产，工厂关门。

葛 新

1990 年 7 月 17 日于香港

上海隆进皮件有限公司：

我从上海回港后 寄过一款票夹样品给“隆进”。客户要求复样 订单 1000 打，长期订单。据郭景峰说，样品可能丢失。我希望你们研究一下，今后我的样品寄给谁，一定要专人收发，专人登记，专人保管。上海方面寄刘仲和，他也经常跑开，寄“隆进”，十天时间还可能收不到。希望你们切实拿出些办法来。目前的香港经济并不好，许多公司倒闭，我们必须加强我们的服务，这样才能争取到订单，“隆进”才能生存和发展。

葛 新

1990 年 7 月 22 日于香港

上海隆进皮件有限公司：

我附我 2 月 3 日给美榕贸易公司的 FAX 供你们参考。这家香港公司是转口给欧洲的，每月的定单为 1000 打，但我于 5 月 2 日寄样品给“隆进”后至今尚未收到复样。请你们查一下，5 月份收到过什么样品，是谁签收的，又是谁保管的。

香港目前的环境并不好，特别是我们新办的企业，争取一个客户极不容易，因此，我们必须珍惜每一个客户，加强产品质量的控制 提高服务水平 这样才能生存、立足、发展。

关于这个样品，请查一查，并把情况以信复我 FAX 费用较贵 不是报价等 信寄 可以减轻些费用）

专此并颂

夏安

葛 新

1990 年 7 月 23 日于香港

上海隆进皮件有限公司：

1. 8000 个羊皮角子包，请抓紧于 8 月 8 日前付运，因我已订好了 8 月 18 日去法国的船票。付运之前，请把提单、发票、装箱单以及原产地证明书以快邮寄来。由于缺乏这方面的专业人员，发票及装箱单，用信纸写一下即可。此事，可叫李会计协办；

2. 原产地证明书的申请 我已于 6 月 23 日的 FAX 叫你们把情况摸一摸 现附上样本一份 请照样打印 230068，货号是我们的 CNP—899—SBK，220068，货号 CNP—895—SBK。申请到原产地证明书后，以 FAX 发来 我要申请转口 C/O。FAX 后，原本同上述单据一起快邮来；

3. 所谓的 SHIPPING MARK，指外箱的标记和号码，请按我原产地证明书上的英文字书写 230068(CNP—899—SBK)