

上海协昌缝纫机厂发展涉外经营的调查

朱 又 容

如何抓住国际经济变化所提供的契机，积极参与国际竞争，这已成为上海大中型企业转向涉外经营时需要认真对待的重大问题。本文拟对上海协昌缝纫机厂（以下简称协昌厂）开展涉外经营的做法、特点等进行研究，以期能对其他大中型企业发展涉外经营工作提供一些有益的帮助。

一、协昌厂涉外经营的特点

上海协昌缝纫机厂是一家具有70多年生产家用缝纫机历史的国家一级企业。自1956年首批“蝴蝶”（该厂产品采用蝴蝶牌商标）飞进国际市场以来，至今共出口各种型号缝纫机640多万架，创汇3.88亿美元。年出口量约占全国缝纫机总出口量的60%。产品远销92个国家和地区，在50多个国家和地区拥有注册商标。近年来，该厂又开创了家用机、工业机、多功能机齐上共飞的出口新局面。1988年该厂出口缝纫机40多万架，创汇1000多万美元，占上海同类产品出口总量的80%。

协昌厂出口创汇的大好形势来自外贸体制的改革。1988年4月，该厂被批准为自营出口企业以后，立即建立了面向国际市场的经营机构，制订了对外经营战略，确定了“自营与代理相结合”的方针。1989年该厂自营出口量占全年总产量的比重已由1988年的26.7%上升到33%以上，取得了年创汇1100万美元的历史最好成绩。协昌厂的涉外经营具有以下两大特点：

（1）利用现有“名优产品”优势，开拓国际市场。

近几年，蝴蝶牌缝纫机在一次又一次的国内市场竞争中，畅销不衰，不断发展，以独特的优势，在行业中取得了领先地位。JA和JH型家用缝纫机曾多次获得上海市和轻工业部金、银质奖和优质产品奖，1988年蝴蝶牌缝纫机又荣获轻工业优秀出口产品金质奖。面对这样的有利形势，是满足于继续在国内市场称雄，还是借助现有“名优产品”的优势到国际市场去拼搏呢？协昌厂通过对国内外市场的分析和对企业发展目标的研究，制订了“利用名优产品，开拓国际市场”的对外经营战略构想。他们认为，利用现有名优产品开拓国际市场具有五大有利条件：第一，国际上缝纫机行业已没有多少强劲的对手，因为以生产世界上第一台家用缝纫机而享有盛誉的美国胜家缝纫机公司已经转产其它高利产品，亚洲“四小龙”的同行苦于货币升值造成的成本增加而失去竞争实力，第三世界国家的有关企业则尚缺乏必要的技术与管理优势，这正是协昌厂“蝴蝶”纷飞的好机会。第二，该厂前身是美国“胜家”公司的分厂，在国际市场上仍有一定的声誉。第三，该厂积累了几十年生产加工的经验，产品技术日趋成熟，结构与性能保持稳定，产品质量优良。第四，近年来该厂积极进行技术引进与技术改造，增强了产品的开发能力、生产能力与经济实力。第五，该厂作为自营出口试点企业，拥有较多的涉外经营自主权。当然，国内市场日趋饱和的压力与风险也是迫使该厂积极向外开拓的基本原因。为此，协昌厂不断扩大销售区域，使出口量逐月增加，创汇额不断提高。如1989年10月苏联贸易代表团一次就向该厂提出要货10万架的意向。这表明协昌厂在利用现有名优产品开拓国际市场方面有着十分广阔的发展余地。

（2）以老养新，努力开发新产品。

依靠老产品去占领国际市场，只能是企业在一段时期内可采取的向外开拓策略。而要稳固地占据国际市场，还得靠拥有领先的产品与技术。因此，协昌厂在发展涉外经营中，以老养新，把新产品开发放在重要的战略地位上，从而为涉外经营的长期稳固发展奠定了基础。他们认为，现有缝纫机产品虽然质优，但技术陈旧，属低能低级铸铁型家用机，主要的适销地区在第三世界，第一、第二世界的市场尚待用更先进的产品去打开；与此同时，从市场发展的趋势来看，一般家用机的需求将会日趋饱和，而多功能自动化的工业机和轻型化多功能家用机的需求将会扩大。为适应各国人民消费水平的提高和适应服装向传统艺术化、工艺精致化方面发展的需要，围绕新产品开发的战略目标，该厂经反复论证，从国情和厂情出发，引进了意大利南奇公司的E275系列轻金属电子多功能缝纫机的全部产品技术和部分关键设备，为该厂产品向多系列、多品种方向发展创造了条件，使产品的工艺技术提高到80年代初的水平，并为产品的进一步电脑化发展打下了基础。在技术引进的带动下，该厂还充分发挥自有科技力量的优势，相继开发了FH系列多能机、

GG型曲折缝工业机、GY系列大型多头工业绣花机等新产品,使产品从原来的三大系列8个品种发展到八大系列21个品种,其中JG₂6001轻金属多功能机已获1988年上海市优秀新产品奖,GY4—1多头电脑工业绣花机获1988年市新产品一等奖,GG2—1曲折缝工业机获1988年轻工部科技进步金龙腾飞奖。目前该厂每年开发1~2个新产品,逐步形成了外向型企业所需的产品结构梯度,同时产品开始从劳动密集型向技术密集型转化,并使劳动强度得到降低,劳动生产率得到提高,产品的附加值得到增加。

二、协昌厂涉外经营的保证体系

协昌厂的涉外经营所以能取得一系列成绩,除了依靠国家政策、上级支持和职工们的努力以外,很重要的一个因素是企业内部正逐步形成涉外经营的保证体系,其中主要包括组织、质量、技术和职工素质等方面的内容。

(1) 组织保证。为适应自营出口的需要,该厂通过厂内招贤和社会招聘的形式,选调了精通经营、技术,熟悉外语的17名人员,建立了面向国际市场的经营机构——国际贸易部,并通过多种途径的培训,使工作人员在较短的时间内很快掌握了对外经营业务,沟通了与海关、商检、保险、银行、运输、仓储等外贸机构的横向联系,健全了产品设计、制造、检验、销售、售后服务等管理体制,建立了研究国际产品、技术、贸易动向为主的情报资料网,并相应地配置了直拨电话、电传、传真等有关设施。在对世界各国贸易政策、关税规定、商品价格、外商信誉及要货量行情有较全面了解的基础上,逐步自主地开展了涉外经营的各项业务活动。涉外组织体制的建立与调整表明,企业正在逐步形成的涉外经营机制,有利于缩短企业与国际市场的距离,使企业真正能按国际市场的需要组织生产,能根据国际市场的价格等行情调整产品结构,进而大大提高经济效益。

(2) 质量保证。企业立足靠产品,产品竞争靠质量。要生产高质量的产品,首先必须有强烈的质量意识。该厂把“质量第一”作为治厂之本,把“质量立厂”作为涉外经营的基本方针。他们坚持不懈地进行全员质量管理教育,组织群众性的质量创优活动,拟定企业赶超目标及产品升级、创优计划。在深化质量管理过程中,他们还十分重视生产现场的质量管理,狠抓生产现场职能落实和三个有机结合:工艺管理和现场质量管理相结合;质量保证文件和工艺文件相结合;质量保证文件的执行检查和工艺纪律检查相结合,从根本上提高了制造过程中的质量管理水平。在连续几年获得国家 and 市优秀质量管理奖以后,该厂又根据发展涉外经营的需要提出了质量要“精益求精”的口号,并努力把质量控制发展为力求使缺陷等于零的质量管理。质量保证体系的正常运行使产品质量100%合格,1988年蝴蝶牌JA、JH家用缝纫机在上海市轻工系统中首批获得国家轻工部、商检总局的出口许可证。

(3) 技术保证。先进的技术是企业活力之源。协昌厂把追求产品技术创新植根于技术基础工作标准化的基础之上,经过几年的努力,从设备图纸到工艺、工装文件的编制,从设备档案、产品档案的管理到设备的维修保养和设备的更新改造,均严格地按照国家和部级标准和规范进行,并获得了国家颁发的采用国际标准验收产品的合格证书。技术基础工作的标准化,不仅使该厂保持了老产品次品率为零的纪录,同时还促进了技术引进、国产化与进一步创新的步伐,保证了企业产品技术等级的全面提高。

(4) 职工素质保证。优异的质量和先进的技术都是职工努力的结果。只有确保职工有良好的素质,才能从根本上保证质量与技术的领先。协昌厂坚持把保证职工素质放上重要位置,注意从思想觉悟、文化技术和工作业务等方面采取措施予以提高。首先在政治思想方面,该厂坚持两个文明一起抓,把“同心协力,文明昌盛;精益求精,走向世界”的企业精神作为治厂之魂。通过党政合作加强思想工作,培育“四有”职工队伍。1989年该厂党委荣获全国先进基层党组织的光荣称号。其次,在文化技术方面,该厂制定了具体的职工文化技术培训计划。目前在实现了生产工人技术水平基本超过三、四级的基础上,工人技术培训已有计划、分层次地转向重点培训技师和高级技师。此外,在工作业务方面,该厂加强业务管理,不仅使班组生活制度化、标准化、规范化,而且在加强考核的基础上,通过多种激励制度把职工的切身利益与企业的兴旺发达紧密联系起来。正是这些工作,使全厂职工的素质逐步适应了涉外经营的要求,从而保证了企业能跨上国家一级企业的台阶,并在国内外市场上赢得良好的声誉。

三、若干启示

协昌厂开展涉外经营虽然时间不长,但已经取得了可喜的进展。其中有许多成功的经验值得其他企业

学习借鉴，与此同时，该厂在涉外经营中也存在着一些薄弱环节，有待于进一步改进和提高。为了进一步搞好涉外经营，我们可以从中引出以下几点启示：

（1）国际市场的广阔性为延长名优产品的寿命周期提供了可能。

由于国际市场地域广阔，而各国、各地区的经济与文化发展又极不平衡，因此某种产品如在一个地区进入了成熟期甚至衰退期，但若投入另一地区的市场则很可能刚进入投入期或成长期。这样，企业在工艺、技术、产品方面的优势又能进一步得到发挥，从而取得丰厚的经济收益。协昌厂的蝴蝶牌家用缝纫机在许多发展中国家市场走俏，自营出口产品已打入23个国家与地区，到1989年10月底止该厂承接到的1990年国外订货量已达1989年全年出口量的三分之二以上。这些事实充分证明，我国的许多名优产品在相应的国际市场上还是有一定竞争力与生命力的，关键是要采取多种方式去开拓销售渠道，并使各国消费者了解、接受我们的产品。协昌厂在这方面坚持以“自营与代理相结合，相互补充，相得益彰”的指导思想，实践证明是正确的。该厂为此采取的广告宣传、直接贸易洽谈、加强售后服务等灵活应变的措施也是成功的。例如，该厂针对某国进口整机比进口零部件关税要高15%的规定，作出与他们合资办厂的决策，通过我方提供大部分零件，再在当地生产少量零件并装配整机的办法发展涉外业务，使产品输出与技术输出并进，不仅拓宽了出口渠道，而且建立了更稳固的产品出口基地。当然，延长产品寿命周期并不排斥开发新产品。只有不断开发出具有一流水平的新产品，才能保持企业的领先地位。但延长老产品的寿命周期有利于以老养新和以出养进，为企业技术进步提供资金及外汇方面的基础。

（2）引进适宜技术与设备有助于收到事半功倍的效果。

企业所处的行业不同，在引进技术与设备方面可采取的策略也往往不同。有的可一步到位，有的则应分步引进。鉴于我国现有原料工业、协作单位、企业内部职工技术素质及管理水平的现状，大多数企业应采取分步引进的方式。协昌厂从意大利引进的是包括机械、液压与通用电器为主的二手设备，而不是最先进的电子技术设备。引进这批二手设备与技术目前看来有下述优点：一是技术上虽非最先进，但仍大大高于我国现有水平，其加工基本上采用无切削工艺，有利于节约原料，降低物耗；二是该类产品具有承上启下的作用，今后可以在外形结构基本不变的情况下，配上电脑装置，向电脑化方向发展，而目前则又能带动现有产品加工工艺技术的改革；三是技术人员与工人对该类技术比较容易接受和掌握，因此上马快，投产快，设备的维修、操作使用都比较适宜厂情，易于向国产化方向发展；四是投资少、成本低，整套二手设备仅需支付280万美元，比引进第一手设备节约一次性投资额60%以上，若按正常生产计算，五年内即可收回全部投资额；五是引进产品中标准件、通用件占全部零件的90%以上，因此引进E275一个品种就可派生出三大系列7个品种的产品，有利于该厂的新产品开发。

（3）技术引进与开发是复杂的系统工程，需要花大力气予以组织。

企业从技术引进到消化吸收，直到运用创新，涉及到上上下下、里里外外一系列的环节，这里包括谈判、决策、签约、资料翻译、图纸绘制、工艺编排、业内外组织协作、新产品试制、老产品扩散转让等等。只要有一个环节“卡壳”，整个技术开发工作就会受阻停顿。协昌厂从引进样机自行开发大型多头电子工业绣花机以来，在前期的论证、测绘、试制方面均比较顺利，很快通过了市经委的样机鉴定。但在批制阶段，由于工艺的分析校核缺乏协调，结果延误了生产计划。而起步比该厂慢的青岛缝纫机厂在经过短短3年时间开发之后，1989年已生产了与该厂同型号的绣花机10台，其中2台已销往香港，从而在占领市场方面已领先于协昌厂。当然，协昌厂这一产品开发步子延缓，还与有些零部件生产缺少合作伙伴有关。如该产品中的旋转电磁铁零部件，上海缝纫机行业没有相应的生产能力，而上海地区的某些业外机电厂则因为料少工省而不愿开发。相比之下，青岛缝纫机厂则得到了青岛某部队的支持与协作，在很短时间内该单位就完成了试制工作，并形成了配套能力。由此可见，要加快企业技术引进与开发的步伐，首先在企业内部要加强组织与领导。同时，还必须加快形成企业集团型的多层次配套协作体系。政府部门则应有重点地在贷款、税收等方面采取优惠政策，以鼓励这种协作体系的形成与发展。