

瞄准国际市场 为国家多创汇

屠振权

上海球厂是专业生产各种体育用球的全民所有制企业，现有职工 530 人，生产的“火车牌”手缝排、足球和胶粘篮、排、足球饮誉海内外，年生产能力达 160 万只，其中 75% 为出口产品。

近年来，上海球厂通过不断开发新产品，强化质量管理，取得了令人瞩目的成绩。从 1986 年起，上海球厂连续三年获得轻工业局“文明单位”称号；1988 年通过了“国家二级企业”的验收，同年又获得轻工业先进出口企业金龙腾飞银牌奖；1989 年获得局质量管理奖，并成为上海市出口创汇十户受奖单位之一。该厂生产的“火车牌”SSOIS 排球和 S32S 防水足球获“国家金质奖”；六只产品（篮、排、足球）获轻工业部、上海市优质产品称号；七只产品被国际足联、排联、篮联批准为国际比赛用球。

1989 年该厂实际生产 161 万只篮、排、足球，比上年增长 9%；其中出口 122 万只，比上年增长了 23%。1989 年创税利 632 万元，创汇 600 万美元，分别比 1988 年增长了 13% 和 27%。今年该厂的目标是，产量超 200 万只，比 1989 年增 2.4%；产值 3000 万元，比 1989 年增 23%；创汇 800 万美元，比 1989 年增 33%；税利达 800 万元，比 1989 年增 26%。为什么近几年来上海球厂生产势头看好，出口蒸蒸日上，主要是该厂抓好了以下几个经营环节：

第一，狠抓市场导向。不断捕捉市场信息，调整产品结构是一个企业能否求得生存与发展的关键。因此，上海球厂在指导思想把以产定销转变为以销定产，努力生产适销对路的产品。他们认为，国际市场行情是世界经济的“脉搏”，如果摸不准、把不住，我们失去的不仅是生意，而且是企业的生存。对此他们有着深刻的教训。80 年代初，由于该厂对市场的信息不够了解，生产技术、工艺落后，设备陈旧，产品是老面孔，在国际市场的竞争中货不对路，外销量逐渐下降，出口量从 1981 年的 90 万只下降到 1984 年的 57 万只。总产量从 1981 年的 135 万只跌入 1984 年的 111 万只的“低谷”。同时外贸仓库还有大量“三球”积压，工贸双方都陷入困境。为了改变这种非常困难的局面，该厂与外贸部门和衷共济，在合作开拓国际市场方面做了大量的工作。

与此当时，国际市场也发生了较大的变化，亚州“四小龙”因币值的变化，而把一部份劳动密集型产品向外转移。该厂就抓住这个机会，改革工艺，引进设备，调整产品结构，逐步使出口产品能适应国际上不同市场、不同客户的需要。工贸双方还协商制订了外销经营策略，在同外商洽谈业务时，外贸部门也积极为工厂收集有用的技术资料和市场信息，以保证

企业生产适销对路的产品，从而使外贸出口冲出“低谷”。1989年出口量达122万只，比陷入低谷的1984年增加了一倍。

第二，牢固树立以质取胜、以质求生的观念，狠抓产品质量。该厂认为，产品质量是企业的命根子。近几年来，他们注重充分发挥技术人员的积极性，发挥企业的技术优势，不断引进先进技术，吸收和消化先进技术。如美国最大的经营体育用品的公司——威尔逊公司，在我国建国后的40年来没有向中国进口过体育产品。上海球厂为了打进去，采取了请进来的方法，主要是通过文体进出口公司将客户请进来，让客户了解该厂产品质量和技术素质，增强对该厂产品的信任感。其次对该公司派出的两位技术人员提出的问题，也逐一加以改进，使之符合该公司的生产要求。例如该公司针对上海球厂配料工序全部利用自然光线的情况，提出要配备灯光，使之在任何天气情况下都能及时发现质量问题，把好质量关。上海球厂立即按要求购置台灯，使外商很满意。总之，无论是生产环境方面问题，还是产品质量问题，上海球厂都认真对待，加以改进，增强外商的信心。再次，在产品质量方面，上海球厂更是过“五关”、道道卡，从产品周围、气密性、剥离率、胆头子、烫印上改进质量，使之符合客户要求。通过上述一系列工作，威尔逊公司的订单终于来了，而且越来越多。由于上海球厂能克服一切困难，抓好对大公司、名牌公司的服务，从而对内提高了干部群众的质量意识，对外影响了一大批中小客户，使出口量稳定上升。

第三，积极开发新工艺、新技术、新产品，走出一条新路子。1982年通过全体职工的努力，采用棚布工艺，解决了球膨眼变形的“老大难”问题，为S32S足球在1984年荣获国家金质奖打下了基础。1983年，该厂为摆脱皮革资源日益紧缺的困难和货不对路、出口量急剧下降的局面，又在工艺技术的改进上寻找出新的突破口。当时正逢日本伊腾忠商社来推销PU革，该厂与外贸部门一起参观后很受启发，索取了少量PU革样品，大胆决策开发PU革球新产品。由于生产PU革球从工艺到材料都要重新摸索，困难不小。外贸部门除了在物质上尽力支持外，还千方百计从国外厂家的工程技术人员中了解生产技术转告工厂。在工贸双方共同努力下，终于在短期内生产出可供出口的PU革球，使产品上了一个新台阶。在试生产的第一年，5万多只PU革球很快进入国际市场，以后又经过不断改进，PU革球的产量迅速提高。1989年他们出口PU革球已达70万只，占出口量的58%，使企业全面摆脱皮革资源紧缺和价格上涨的困境。最近，该厂又根据国际市场特别是美国市场的需要，引进先进设备、技术，试制成功了绕线篮球。目前PU革代替牛皮、PVC代替猪皮，彩色烫印代替单色烫印，绕线工艺代替包布工艺，产品在欧美等市场上具有较强的竞争力。由于产品档次的提高，使同样的投入取得了较高的经营效益。

第四，工贸齐心协力，依靠“双增双节”，共创出口创汇大好局面。上海球厂对口的外贸单位是上海文体进出口公司，在出口创汇上该厂始终坚持一个信念：生产企业和外贸企业是鱼水关系，工贸之间经营思想上要一致，首先是以诚相待。为了让外贸部门积极推销该厂产品，他们主动向外销员介绍工厂的生产能力、技术状况、产品质量和生产成本情况。该厂认为文体公司就是皇帝，他们直接了解国外客户的要求。为此，他们先后派出了数名有经营经验的同志长驻外贸，作为工厂与外贸联系的桥梁，使外贸方面的有关信息及时反馈到工厂，同时使外贸单位人手不够、对生产知识了解不多等问题也得以解决。

经营思想一致的另一个方面是工厂和外贸在成本价格上互不保密。以往外贸对企业在价格上是保密的，而工厂对外贸在产品成本上也是保密的，这种双方“留一手”的结果对工贸

都不利，外贸生产搞不活，阻碍了出口创汇的发展。该厂认为，工厂和外贸是两个独立的经济法人，双方都有各自的经济效益，但是双方也有可能平等互利的基础上加强合作。在经营中，他们正确处理“多与少、亏与赚、上与下”的关系。如 PU 革球，刚生产时每只获利只有近一元，企业仍坚持生产，抓好工艺改进、消耗降低、质量提高等工作，使每只球获利提高到三元。由于该厂始终把出口生产作为头等任务，只要外贸需要，总是全力以赴、千方百计地完成。另外，该厂还积极掌握客户心理，如6·4风波以后，有些客户有怕的情绪，该厂就积极做好工作，宣传我党的政策和工厂的情况，使外商打消顾虑。又如在产品发样方面，该厂力争快、好，基本做到二天交小样。总之，由于上海球厂服务质量好，努力做好接待工作、发样交货期和价格方面的工作，使出口形势越来越好。

由于工贸齐心协力，及早调整出口产品结构，在近几年真皮原料紧缺且价格居高不下的困难情况下，该厂的出口和生产仍逐年增长，经济效益也稳步提高。1989年在原材料、能源、资金等紧缺的情况下，生产产值达2430万元，利润达430万元，全面完成承包任务。今年一季度，该厂也已完成产值646万元，比去年同期增长23%，完成产量44万只，比去年同期增长27%，实现利润211万元，是去年同期的5.8倍。为了满足客户需要，增加生产能力，现经上级公司、主管局同意，将浦东一座1.3万平方米工厂并入上海球厂，为更好地发展出口创造条件。年初为了使生产、合并工作全面搞好，该厂提出了“一目标、二不误、三结合、四要求”的号召，一目标即多出口创汇为国家多做贡献；二不误即生产并厂两不误；三结合即发展生产、积极创汇同职工利益结合起来，改善厂房环境同改善职工生活结合起来，并厂同企业上等级结合起来；四要求即求团结、求稳定、求速度、求效益，努力向前看，做好并厂工作。目前上海球厂的并厂工作已进入了出、调、移、进阶段，人、财、物的组织和清理工作也在良好的进行中。

· 书讯 ·

祝慈寿新著《中国现代工业史》即将出版

上海财经大学中国经济史研究员、九三学社成员祝慈寿先生所著《中国现代工业史》，即将由重庆出版社出版。该书是著者接续1989年重庆出版社科学学术著作出版基金资助出版《中国近代工业史》之后的新著。基本内容是写近40年（1949—1989年）中国（包括台湾省）工业建设成就和历史演变。在编写方法上，采取以时间阶段为经，以工业行业、地区或专题为纬而写成的。全书十章，第一章为“绪论”，论述旧中国的工业面貌、中日工业化历程比较、新中国工业化建立的特征等。其余各章，分别论述各历史时期、各工业部门的发展；各大地区、各工业部门的布局情况和演变；工业基本建设的历史演变和成就；三线地区工业建设和改革；集体工业、手工业的发展和演变；工业技术进步和传统工业的技术革新；工业经济体制改革和对外开放的进展；等等。最后一章论述40多年来的台湾工业化道路、出口导向型经济的成就与演变等。该书是一部比较完整、较有系统和最新的中国现代工业史大型著作，全书篇幅多达1016页，给中国现代经济史方面增添了一部分内容翔实、论述海峡两岸工业发展和演变历史的新著作，填补了一个空白，具有较高的学术价值和史料价值。