

□董松会

## 坚持改革 奋力开拓

——记上海友谊羊毛衫厂厂长梅存福的经营之道

上海友谊羊毛衫厂是上海羊毛衫行业中唯一拥有自营进出口贸易权的企业。在深化改革、转变企业经营机制的近两年时间内,靠自营出口而获得了发展与腾飞。

1993年,该厂各项经济指标均名列上海市纺织局群雄之首。产品覆盖法国、瑞士、意大利、德国、美国、日本、澳大利亚及香港等国家和地区。

企业活力的焕发,固然是改革大潮冲击的结果,但无可否认,这与企业家的辛勤耕耘、苦心经营分不开。在梅存福担任上海友谊羊毛衫厂厂长的5年中,企业经历了亏损3000万元的巨大压力,产品结构调整的风险和转换企业经营机制的阵痛,终于获得了梦寐以求的自营进出口权,实行了外向型转轨。

### 抓品种,调整产品结构

1989年底,梅存福由上海第十六羊毛衫厂调任友谊羊毛衫厂厂长。在此之前,上海友谊羊毛衫厂的出口产品,多以毛晴、晴纶为主,只有少量的羊毛、兔羊毛产品,由此形成高出口、高亏损的局面。1989年外贸实行代理制,工贸双方自负盈亏。这一年外贸交货量81万件(套),创汇286.5万美元,但亏损高达248万人民币。造成亏损的原因虽与代理制某些政策不配套有关,但客观上也与出口产品档次低、卖价低有关。为了减少亏损,使企业有一个较好的经济效益,1990年友谊羊毛衫厂冒着产品结构调整,可能会减少客户的风险,对30年来低档次产品一贯制的模式进行伤筋动骨的调整,次低、卖价低的晴纶产品比1989年减少了9%,毛晴产品减少了25%,而羊毛衫、兔毛衫等则比1989年增加了17%;品种上,除满足小批量、多品种的要求外,还增加了棉麻衫、纯棉衫等高创汇产品。由于抓了出口产品品种结构的调整,1990年外贸代理制只亏损29万元,比1989年减少220万元,创汇也从1989年的286万美元增加到1990年的320万美元。该厂在初战告捷之后,更坚定了彻底扭亏增盈的信心。第二年,梅存福厂长在产品结构上又作了较大的调整,毛晴、晴纶产品在上年的基础上又下降17.7%,而羊毛、兔毛产品则比上年增加44.7%,同时还开发了“含金量”高的羊绒衫的生产与出口,开发了无虚线提花新工艺,大大的提高了企业的经济效益。这一年该厂实现创利税427万元,从此走上良性循环的发展道路。

### 面对300万亏损,如何决策

1989年底梅存福受命于友谊羊毛衫厂危难之中,面对的是因企业代理制亏损的300万元。这是一只沉重的包袱,怎么办?当时财政有两条出路:挂帐或利润翻零。

如果按照传统做法,凡政策性亏损,一般都将它挂在帐上,他们自有他们的经验,大国营帐,终有一天会根据政策将偌大的一笔亏损从帐上一笔抹去!

梅存福厂长和财务科长反反复复地研究了好多回,最后他拍板决定:1990年友谊羊毛衫厂实现利润300多万元一分不留,全部偿还亏损。

梅存福说:“将利润翻到零,对于一个想有作为的厂长来说是很痛苦的。对于友谊羊毛衫厂来说,实在也是一次轻装上阵的机会”。友谊羊毛衫厂要利用这一契机,背水一战,争取大跨度飞跃!

果然,1991年国家开始对国营大中型企业实施的优惠政策证明了梅存福忍痛割利的非凡胆识。根据政策规定,凡1990年度利润翻零的企业,自1991年至1993年的三年时间里,企业完成承包基以后,利润全部返还企业,用以扩大再生产。依靠这一优惠政策,友谊羊毛衫厂三年至少能赚回100万元。

### 在改大潮中冲浪,用大手笔写大文章

1992年,全国改开放的步伐迅猛向前发展,国营大中型企业改革放权试点纷纷出台。友谊羊毛衫厂经过梅存福两年的辛勤“耕耘”,到1991年底企业已开始显露勃勃生机,这一年出口创汇365万美元,人均创汇7829美元,同比增加10%,实现利税455万元,人均创利税1万元,1989年外贸代理制亏损292万元也全部还清,帐面326万元是真正的净利润。但是,由于该厂是以外销为主的企业,经过两年产品结构的调整,羊绒衫在国外客户中出了名,每年的订单总在5万件以上,但因为没有自营进出口权,产品要通过外省市进出口公司代理,每年要给他们赚去几百万元。梅存福认识到,只要有了自营进出口权,该厂一盘棋就活了。所以他的心中又在规划着自营进出口权、企业分配权。他也考虑到,如果参加改革试点,将面临两个风险:首先是经济风险。经测算,经济损失很大。1990年,该厂是外贸代理亏损企业,按财政规定利润翻零以后,三年内只要完成承包基数,总额利润100%留给企业。由于调整了产品结构,外销高级羊绒,预计1991~1993年承包期满企业净留可超过100万元以上。如果实施比照三资企业模式,企业按27%税率上缴优惠就取消了。经过权衡比较,梅存福果断决定,宁可不要100万,也要抓住改革这个机遇。用100万去争一个自营进出口权,要闯出一条中小型企业搞自费改革的新路,把企业推向更广大的市场。其次是舆论风险。该厂自费改革的要求得到公司和纺织领导的支持,作为试点单位上报,但结果未能尽如人意。

梅存福深知改革的不易,深知改革必须主动,靠恩赐、等开禁,不知要到那年哪月。倒不如自己先干起来,争取得到领导的支持。决心下定以后,分两步走:第一步,先在浦东开发区落实厂房,把某实业公司2000M<sup>2</sup>的旧厂房租下来进行扩建和改造,把总厂迁过去,有了立足之地,为争自营进出口权创造了条件。第二步,梅存福亲自给黄菊市长写信,反映当时基层改革的状况和自己迫切要求改革的心愿,企盼得到市长的支持。

对此,黄菊市长明确表示:“要尊重企业的首创精神,对上海友谊羊毛衫厂的改革要求应予以支持”。

1992年5月7日,解放日报头版头条全文刊登梅存福给黄菊市长的亲笔信及记者调查附记。从此揭开了该厂转换经营机制改革序幕。当时的一些上级领导多次到厂现场办公,与梅存福共同商讨友谊衫改革的最佳模式,最后批准了友谊衫的“迁址浦东、自营出口、自主经营、结合全员劳动合同配套”改革方案,创立了具有一定特点的“友谊羊毛衫厂改革模式”。

友谊羊毛衫厂的改革举措,塑造了一个与市场经济相适应的全新的企业经营机制:迁址浦东,获得了梦寐以求的自营进出口权;干部实行聘任制,用工实行全员劳动合同制;分配实行以利税为考核指标,以劳动生产率作为制约条件的企业自主分配形式;组织机构按需设置,撤并原来的13个

科室为“四部四室”，建立起精简、高效，与市场经济相适应的快速反应的运行机制。

## 跨越国门

坚冰已经打破，航道已经开通，友谊羊毛衫厂这只小“舢舨”将要在市场经济的大潮中搏击风浪，前途如何？梅存福胸有成竹：过去找市长，现在找市场。有了出口权，决不能让它晒太阳，而是要用好、用足这个权。1992年7月19日，当市外经贸委授予友谊羊毛衫厂自营进出口权的批文下达后，他立即给国外几个老客户发传真，告诉获得了自营进出口权；另一方面委托市外经贸办向国外一些客商发出邀请，来厂洽谈业务，终于补订了2万余件羊毛衫，自营创汇30万美元，做到了当年启动，当年得益。

前几年，友谊羊毛衫厂生产的高级羊绒衫主要销往德国市场，1993年由于欧洲市场不景气，厂里又无纺织品出口配额，德国客商只订购了5千件羊绒衫，仅占1992年出口量的1/10。针对市场发生的新变化，梅存福不等、不靠，积极寻找新的客商，开拓新的市场，想方设法打进非配额地区。日本市场是最理想的市场，他就抓住纺织总会贸促会组织一批企业赴日本参加世界时装展览会的机会，到日本设摊展览高档次的新样品，使不少客商对该厂的产品发生了兴趣。展览会一结束，许多客商纷纷来沪订货。1993年，友谊羊毛衫厂与日本6家公司建立了稳固的贸易伙伴关系，每年出口的羊毛衫在6万件以上，其中高级羊绒衫在5万件左右，弥补了纺织品配额不足的缺口，扩大了销售渠道，充分发挥自营进出口权的优势。

针对西方国家纺织品进出口要有配额的情况，友谊羊毛衫厂在拓展非配额地区市场的同时，千方百计发展一批非配额产品，打进西方市场。当了解到绢丝、真丝羊绒混纺衫进入西方市场不要配额时，就集中力量开发这一产品，成功地打进了西方市场，扩大了创汇能力。这些新产品把羊毛衫的穿着拓展到夏、秋两季，在香港、日本、欧美市场大受欢迎。

1993年，是友谊羊毛衫厂获得自营进出口权的第一年，也是跨越国门、走向世界经济大市场的第一年。这一年，该厂在没有任何配额的情况，自营出口445万美元，完成上级下达计划的1.5倍，代理出口320万美元，全年合计创汇765万美元，比改革前翻了一番，人均创汇达到16850美元，创30余年来出口创汇的最高纪录。1993年利税达到1007万元，人均利税达到2.2万元，开创友谊羊毛衫厂建厂以来利税首次突破1千万元大关，名列浦东新区100强；职工人均分配超过1万元，各项经济指标名列上海市纺织行业首位。

## 结语

创业者的思维总是领先一步的。尽管梅存福在该厂已经上任五年，创下了良好有业绩：固定资产净比1989年增加了270%，利税总额比1989年增加200%，创汇比1989年增167%，1993年一年产值相当于1986年至1989年四年总和，梅存福也因此成为行业大名人，但他并不满足于现有的成绩。早在前几年，浦东开发开放的初始阶段，他已把触角伸向浦东，与香港艺联公司合资创办了“上海艺联针织时装有限公司”，成为市纺织系统开发浦东的第一人；当1992年中国大地上的改革狂飚掀起之时，梅存福捷足先登，把总厂迁往浦东，第一期投资500万元建起了厂房，第二期又出资在浦东洋泾买土地准备扩建第二期厂房，实现浦西分厂东迁。与此同时，他胸中早已开始谋划房地产开发，建造商住用房，搞房产出租，使友谊羊毛衫厂成为一业为主，多业并举的新型企业。