

上海货跌落后的奋起

新华社记者

吴复民 李正华

1994年，上海货三度风光。

4月，大西南中心成都“上海商品博览会”上，2万多种名特优品一展上海货结构调整后的新貌，川人购者如云，订货逾61亿元。8月，东北重镇哈尔滨，上海“集团军”每天接待3万人参观、采购，当地传媒形容“洋城被上海货‘融化’了”。10月，久违了的上海货饮誉京城，许多产品靠空运应急。国人的青睐令上海人感奋。

通向今日辉煌的道路，充满了荆棘和苦涩。上海人卧薪尝胆，才找回了优势，找回了自信。

（一）在苦涩中醒悟

上海货，长期是国货精品的象征。货真价实，经久耐用，是几十年间上海货在国人心中树起的丰碑。然而，进入90年代，面对洋货、广货和各地新军的强劲挑战，上海货呈现蜷缩之态，在国内市场的占有率连年下降，从“三分天下有其一”跌至百分之五六；即便在自家门口，上海货也丢城失地，失守“半壁江山”。

诚然，就经济地位而言，上海应有吞吐百川的气魄。但是，丢失市场，企业成无本之末，上海一批企业也因此从顶峰跌入谷底。

有着130年历史的“正广和”汽水，一直是上海滩的“白马王子”，曾畅销数十年未逢敌手。可是当中国市场的大门打开以后，高枕无忧的正广和人没有想到，对中国大市场兴奋不已的国际名牌饮料企业，早已展开一场悄然无声的市场争夺战。他们投下巨资调查市场，迎合消费心理推出新产品，并以铺天盖地的广告迅即打出牌誉，在经营服务上新招频出，甚至对弄口巷尾的小摊小店也不忘送货上门。市场无情，“正广和”在强大的营销攻势面前，如潮涌退，一泻千里。去年末，这个数千人的大厂机停人歇，负债累累，陷入困境。

上海饼干行业一批名牌的跌落，更使企业界受到刺激和震撼。上海苏打、万年青葱油、光明牌奶油等饼干向来受国人青睐。1985年，上海饼干占全国总产量的1/10，在上海市场的占有率达90%以上。正是长期这种良好的自我感觉，产品没有及时根据市场变化进行结构性调整，结果，当南方一些省市引进的十几条先进生产线不断推出薄脆、多味、精美包装饼干时，老面孔、老口味的上海饼干节节败退，1991年上海饼干产量占全国产量的比率下降3%，1992年连上海本土的占有率也不到20%。益民一厂、泰康食品厂等一批大厂、名厂岌岌可危。

在唏嘘惋惜之中，上海企业界痛切地认识到，市场是企业安身立命之本。当今中国市场就是一个国际产品的竞技场。世界最大的市场就在中国。既然所有的国际名牌都在中国市场插足逐鹿，那么，上海货要跻身国际市场，首先要在国内重振雄风。

经历了痛苦的狱炼，上海企业界终于醒悟过来大杀“回马枪”。开始了义无反顾的奋斗。上海饼干行业通过引进先进技术，以及和国际著名大公司合资，彻底改变“老面孔”，重创一批新名牌。日清、康元、金纳等几十种迎合国际潮流和消费新口味的饼干迅速面市，汽水厂更新观念，重振旗鼓，一面推出新品，先声夺人，一面强化营销策略。如今，“正广和”汽水又重新回到南京路 50 多家大食品商店的货架上，市场占有率大幅度回升，企业重新获得生机。

(二) 目标定位：抢占市场制高点

上海货要提高市场占有率，必须找准“市场定位”。国人希望上海货与自己的“经济中心”地位相匹配，以一流的产品同洋货争雄，而不在低层次上同内地企业较劲。

于是一个严峻的课题摆在上海企业的面前：上海货必须不断推陈出新，“自己打倒自己”。上海经济领导部门适时提出了两个导向性口号：培育新的经济增长点，占领市场制高点；把消费者信得过的著名品牌“做大”，用高技术含量的名品加规模效应覆盖市场！

如今称雄市场的“三枪”内衣，是一个成功的典型。九十年代初，“三枪”牌 42 支双股闪色棉毛衫裤还是市场上排队供应的抢手货，上海针织九厂厂长苏寿南毅然决定花大本钱开发轻薄暖的新一代复合层“柔暖棉毛”衫，圈内人不禁捏一把汗：“这不是用左手打右手，自己砸自己的生意？”苏寿南却认为：市场是多层次的。“三枪”想立足天下，必须超前谋划。他连续兼并三家亏损企业，用国外新技术改造国产老设备，使“柔暖棉毛”的产量 4 年间扩大 50 倍，同时“闪色棉毛”也稳步增产，企业经济效益成倍增长。此后，苏寿南又未雨绸缪，连续开发出凉爽麻纱、羊毛内衣、意大利磨绒等新品、精品，而且坚持“高档产品，中档价位”，使工薪阶层“看得中，买得起”。1994 年，“三枪”内衣的销售额高达 3.5 亿元，坐稳国内针织“第一品牌”宝座。

跟“三枪”的劲头不相上下，上海轻工行业遵循市场对商品“喜新厌旧”的规律，已经使所有“当家花旦”，“旧貌”换“新颜”。曾经风靡全国的“老三件”自行车、手表、缝纫机，几经升级换代：永久牌 6 飞 13 速赛车，采用国际最新材料，每辆价 6000 多元，在哈尔滨展览会上摆出不到十分钟就被买走。缝纫机上加了“电脑”，成了智能化产品，连美国、加拿大的客户也来订货，今年产量比去年猛增 5 倍。中、高档手表销路也不错，400 多元一只的新颖蓝宝石玻璃石英女表，在哈尔滨展出五天半，零售额超过 11 万元。

面临国内市场的“世界性商战”，上海企业为了抢占市场制高点，在质量、品种、技术上都推出胜人一筹的高招：彩电走向大屏幕、“画中画”、高清晰度；洗衣机采用全自动、静音、模糊控制新技术；为提高冰箱、空调机质量，他们选择代表国际领先水平的压缩机生产厂商与之合资，生产当今最先进的压缩机产品，合资方的日本专家评价：沪产空调压缩机的质量，已超过日本本土的水平。同时全市推进“重点产品战略”，集中精力抓组合音响、自动扶梯、程控交换机、录像机等 50 只年销售产值 1 亿元以巨的重点产品的生产和销售，扩大规模效应。今年重点产品净增产值占全市工业产值增加额的 1/4，有的产销率超过 100%。

上海日用品生产行业还采取“跳跃”战略，瞄准潜在的市场需求，开发出一批跨世纪产品。高档摩托车、摄录一体机、电脑笔记本、热烫印包装材料、现代办公用品、厨房及卫生设备、美容和清洁用品、绿色饮料及方便食品、新型的健身娱乐器材等等，纷纷登场面世。还有一批追逐世界先进潮流的高技术含量精品，正在超前研制和发展。

老行业要不断出新，财力物力都捉襟见肘。上海实施的是企业改革、行业改组、技术改造“三位一体”推进战略。“凤凰”、“上菱”、“英雄”等著名品牌生产企业，最近都担当“龙头”，以资产作纽带兼并或联合一批相关企业，按照现代企业制度要求建成品牌集团，对被兼并企业则脱胎换骨地进行结构调整和改组改造。上海迄今已大刀阔斧兼并销号了 500 多家企业。有死才有生。上海货的“新面孔”，是以一批老企业、老产品痛苦地销声匿迹为代价的。

（三）在“战胜自我”中拓展

上海货的沉浮，显示了市场的无情。要在无情的市场里“游泳”，上海人还面临一个更为艰巨的任务——战胜自我。

长期计划经济的束缚，造成了上海的营销体制呆板、落后，上海人自身的文化心理也存在些许缺陷。曾经有一家大企业要去外地设分公司，在内部张榜招贤，竟无一人愿去他乡闯业。当兄弟省市营销人员不怕千山万水，不惜千言万语、千方百计开拓市场之时，上海许多销售员每每出差都买好来回票，归期一天也不愿“耽误”。说起开拓外地市场，许多企业扳着指头打“出差费十运输费”能否收回的小算盘，他们习惯于做“坐商”，要人家上门来“统一订货”。不少企业从“酒香不怕巷子深”的哲理引伸出“货好何须做广告”的谬误，结果，哈尔滨许多爱吃甜食的年青人，从未听说过上海“大白兔奶糖”，江浙一带人们耳熟能详的沪产名牌皮鞋、羊毛衫乃至老牌味精，在千里之外都成了初次发现“新大陆”。这就难怪人们疏远了上海货。

有悖于市场经济要求的林林总总表现，上海人随着经济转轨的深化都进行了反思。许多上海人主动解开小家子气的“上海情结”，重塑“精明而高明”的上海人新形象。

有半个世纪历史的名牌企业康派司公司，1994 年在上海电视传媒的黄金时间每天推出“走遍天下，康派司”的广告，持续九个月之久。为了这笔 120 万元的广告费开支，厂级班子包括职工代表开会商议 10 余次之多。周冀平厂长一番力争终于达成共识：“不做广告，人们只知道康派司做衬衫，怎么知道康派司已经形成衬衫、西服、时装、皮鞋名牌系列？”商战之道，广告开路。广告不仅吸引了国内外客商，而且成为工厂“凝聚力工程”的一部分。1994 年，康派司的出口创汇、实现利税都比上年增长近三成，在上海服装行业独占鳌头。

上海人再不怕“千山万水”。背起产品走天下，纵横捭阖搞营销，已成为许多企业新的创业精神。联合全国 70 多家以冠生园为名的企业跨地区组建的冠生园集团公司，准备遍布全国开设分销处和“连锁店”。近十位上海籍“大白兔使节”已经奔赴全国各地，还有四五十名“后备使节”正在接受培训，即将启程。迄今，上海已有 200 多家名牌企业在全国 20 多个省市开办了 800 多家连锁商店。连锁店之多，在全国省市中名列榜首。

上海人不再以“老大”自居。许多企业学会上门推销，上门服务，以“诚”招徕回头客。边睡东北有外丰满水电站，有位职工买了辆幸福摩托车，开起来风驰电掣，但美中不足，变速箱声音大了点。信息很快为生产厂家上海——易初摩托车有限公司获悉，尽管路途遥远，公司毫不迟疑派出三位得力师傅赶当地检修。一辆车消除了声响，引来当地百多个用户都要求“看一看”。企业赶紧空运来零部件，上海师傅白天黑夜为用户检查还经常挑灯夜战为远郊赶来的用户搞维修。“幸福摩托”美名远扬，在当地销量大增。

“上海货”又在人们口中传颂。1994 年，上海货的销售产值比上年增加 16%，产销率始终保持在 97%以上。

(责任编辑 王恩重)

www.yangtze.org.cn