

经营者之歌

· 许慎主编

百家出版社

1.275.1

(沪)新登字120号

经营者之歌

许 真 主编

百家出版社出版发行

(上海绍兴路5号)

常熟第四印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 5.25 字数 117.6 千字

1993年3月第1版 1993年3月第1次印刷

印数: 1—1200 册

ISBN 7-80576-352-6/F·37 定价: 3.50 元

序

摆在面前的这本《经营者之歌》，如同改革大潮中的一束束浪花，晶莹、跳跃，让人心潮起伏；又如市场经济百花园中的朵朵花蕾，随风送来时代的清新气息，让人振奋！

党的十四大吹响了建立社会主义市场经济新体制的号角，又为数以百万计的企业厂长、经理们，在市场经济的舞台上，提供了纵横驰骋、大显身手的良机。

1992年初，浦江之声广播电台、广东健力宝集团公司联合举办的“话说经营之道”征文活动，与十四大提出以建立社会主义市场经济体制的精神，是完全吻合的，因此也是非常有意义的。这次活动得到了一大批有胆有识，在市场经济的海洋中能驾轻就熟的企业家们的热情支持和关心。数百篇来稿中，有许多是反映在全国有很高知名度的企业的经营者业绩的；也有是写普通乡村企业厂长的；还有的是写腰缠万贯的个体工商业者的。尽管这些企业所有制不同，但他们都有一个共同的特点：那就是有市场经济的头脑，有不依赖婆婆而独立经营的气魄和胆略以及成功的经营诀窍。可以说，这一篇篇来稿，就是市场经济舞台上奏响的一曲曲“经营者之歌”。无论是经营者口述、由他人代笔，还是企业家们亲手所撰，读来都很感人，倍觉亲切。人们也许要问，为什么在同样的大环境里，在同一个起跑线上，又同在一个市场上，有的人游刃有余，步履艰难，企业连连亏损；有的



却如鱼得水，大展宏图，业绩颇丰？这里可能有许多复杂的因素，但归结起来，主要的还是在于经营者本身。在成功经营者中，不乏高明的企业经营家，他们在瞬息万变的市场上，大胆探索，经营有方，应变有术，因此能胜券在握。与此同时，他们在实践中还总结积累了很多宝贵的丰富经验。

上海滩的南京路，人称黄金地段。可就在这寸土如金的地方，前些年照样有企业经营不景气。还在人们大谈发扬传统特色的时候，号称“绒线大王”的恒源祥经理刘瑞旗，却别出心裁把目光转到了国内外流行色卡，从流行色的历年变化轨迹中预测到下一年度绒线市场将流行的热门色泽。这一善于“察颜观色”的高招，使商店选进的绒线只只热销，并成为中国大陆商业部门首家拥有国际纯羊毛标志的企业。

饮誉中外的上海市第一百货商店股份有限公司，总经理吴正林不以国内百货零售企业龙头自居，他在经营上刻意开拓与创新，使企业呈现蓬勃发展的势头，年创税利近亿元，主要经济指标在全国同行业中名列榜首。但对此他并不满足，又组建起实力强、资金雄厚、跨行业、跨地区的全方位、多功能的外向型企业集团，进一步加强了企业在市场竞争中的实力。

当国家定点专业生产手表的工厂大部分产品积压，企业出现不同程度亏损时，上海钻石手表厂厂长张占祥的案头，却放着一份美国商人发来的一百万只钻石牌石英电子表的订单。仅这一份定单就占全厂年产量的40%。张厂长的经营策略是，在国内手表市场趋于饱和时，把目光转到了国际市场、“让内挤外”，大胆地到海外市场去创，终于打开了局面。

还有，如上海自行车三厂，通过重点研究欧美市场行

情，终让“凤凰”飞洋过海；在改革大潮中涌现的风云人物黄关从，凭借他锲而不舍地开拓进取精神，使地处市郊偏僻冷落的、效益平平的上海第二纺织机械厂，一跃为国家一级企业，并创造了全国闻名的“二纺机模式”，成了上海市深化企业改革的排头兵；因早换脑筋而干出大事业的中国银行上海分行，争得沪上“第一行”美誉，这家银行负责人谈体会时称：关键在于要敢领上海金融风气之先！

以上仅举数例，已足以说明这么个事实，就是改革开放大潮孕育了社会主义市场经济，并显示出了它的强大生命力；同时，在市场经济的海洋中，也涌现出了一大批企业经营佼佼者，他们不失为推动现代经济发展的“精英”。

当然，我们也应清醒地看到，高度集中的计划经济体制向社会主义市场经济过渡，须按照十四大提出的指导思想，对旧体制作进一步的、多方面的比较彻底的改革，大力培育和完善的体系，建立社会主义市场经济新机制，任务十分艰巨。但我们可以充满信心地展望未来，随着十四大精神的学习贯彻，以及关于全民所有制企业转换机制条例的落实到位，政府职能的转变，企业生产经营者真正拥有经营自主权，那么就必然带来生产力的大解放。企业的厂长经理们确实大有可为，也必定是大有作为的。

时代呼唤更多的现代企业家；现代经济的发展需要经营术！因此我们将继续高唱一曲又一曲“经营者之歌”，把企业家们的成功经验，通过我们的传播媒介，使之传播于海内外！

陈足智

1992.10.25

目 录

从市场的夹缝中走向世界……………赵国刚(1)

把愿望变为现实的人

——记上海自行车三厂厂长周金根

先生的出口经营方略……………傅春辉(6)

巧用《孙子兵法》，搞活经营管理……………方若愚(11)

公仆情……………吴烈强(14)

一个老厂长的新套套

——记上海色织二厂顾敏达厂长……………卫子强(19)

改革企业内部分配制度的有效尝试……………黄民初(22)

“我们要打出中国的名牌”

——记上海市友谊制衣厂厂长周关福……………吉孝本(27)

汨汨“清泉”海光心

——著名球星柳海光的经商之道……………周天柱(30)

绚丽奇葩的栽培者

——记上海第五洗染厂厂长施恒宝

……………蒋凤 言真(34)

经营管理自有独到之处

——茂昌食品厂厂长魏瑞根先生笑谈经

营之道……………乐根兴(39)

⑩面壁十年建一厂

——中华造船配件厂厂长杨文平的

- 创业史……………陶建平 方国平(42)
- “菱光”闪烁
- 上海自行车零件厂依靠科技走向
市场小记……………李 军(46)
- 在负数的跑道上起飞……………金雅美(50)
- “小型巨人”的塑造者
- 记上海华生化工厂厂长李隆铭……………陆继农(53)
- 鸿鹄志高飞千里
- 上海希科特种陶瓷电器厂厂长张云
讲经营……………建中 苛步(56)
- 改革开拓、振兴商业
- 关于发展第三产业的思考……………吴正林(60)
- 中国银行中国心……………宋晓萍(65)
- 独领风骚的“绒线大王”
- 记恒源祥绒线公司经理刘瑞旗……………沈伯强(69)
- 在竞争中开拓新的市场
- 记上海机电设备公司销售服务部
经理陆连云……………陈祝义 蔺 荪(72)
- 勤俭节约为生财之道……………伊 羽(76)
- 李立人——以文治店的“儒将”……………铁 羽(80)
- “闯难关、施妙法”拓新经营有术
- 记大同酒家经理孙春法先生的经
营胆识……………胡克廷(83)
- 以“奇”制胜的餐厅经理
- 介绍上海申扬餐厅经理蔡良潮先生…林苛步(88)
- 诚招天下客
- 武宁百货商店副经理王新广畅谈

- 生意经.....林幸子(91)
- 今日“星火”更璀璨
- 黄浦区星火日夜商店经营有方.....张法沐(94)
- 面对压价竞争.....沈金梅(98)
- 这些都是股份制带来的
- 记上海星神电子器材公司.....李宇明(101)
- 敢为天下先
- 访上海公交二汽公司经理姜培顺.....冯亦珍(106)
- 车轮滚出一条捷达之路
- 上海捷达普陀区汽车服务公司经营之道.....蔡仁华(109)
- 别出心裁广揽客源
- 记普陀旅行社经理陈安华.....朱健民(114)
- 浦东一根针
- 记上海北蔡绣衣厂厂长郑根明.....陆绍明(119)
- “农家女才子”——吴海英.....吴国忠(123)
- 严把三关 做活生意
- 飞翔电声厂创建三载闯出外贸发展新路.....王 洪(126)
- 诚则成
- 上海裕隆实业公司总经理贺耀春
- 畅谈成功的“秘诀”.....许耕予(129)
- 不昧着良心,照样能发财致富
- 记个体工商户钱莉华的经营之道.....陈甬沪(133)
- 开私人企业之先河
- 上海益兴食品厂厂长陆乃翼创业记.....先 明(137)
- 李经纬与李宁.....姚 远 顾宏伟(140)

“纵横联营”是苏州华佗针灸器械厂

- 腾飞的法宝.....严祖佑(147)
- 严格管理才会出优质产品.....沈鸿发(151)
- 多交“大朋友”“好朋友”是吴县新兴保健厂
的经营之道.....关 德(154)

从市场的夹缝中走向世界

赵 国 刚

1990年6月，中国《消费时报》在头条位置刊登长篇新闻述评，标题赫然触目“中国民族钟表工业出路何在”？文章评述：进口手表、组装手表潮水般地漫溢中国钟表市场，国家定点专业生产表厂有近90%的厂家产品积压，出现不同程度的亏损。文章首次直率地披露了中国钟表工业所面临严重危机的残酷事实。

差不多在文章发表的同时，上海钻石手表厂张占祥厂长浅黄色办公桌案头，静静地躺着一份美籍客商 ALrazieo 公司首席代表海迪先生电函的订货清单：年内订购100万只钻石牌石英电子表（含机芯）。

100万这个数量，在1990年世界手表贸易量6亿只之中，如同沧海一粟。但对钻石手表厂而言，却占了全年手表产量的40%。这就意味着同样处在进口、组装手表猛烈冲击面前的钻石手表厂，获得了远远优于全国同行的可喜转机。然而，事情的全部意义并不仅于此。

钻石手表厂在中国的手表市场，曾经有过辉煌的表现。80年代初期，万头攒动争购钻石牌手表的盛况持久不衰；最高年份，企业创利税达到了近一个亿人民币；最令钻石厂员

工引以为豪的是，钻石牌手表质量连续十次全国夺魁，为中国钟表工业史写下了蔚为壮观的一页。

如此业绩并非能够长久地津津乐道，世上没有嚼不尽的果子。步入80年代后期，蜂拥而起的国内手表制造厂家最高年产量达到了8000万只，但积压却有1500万只；尤为令人咋舌的是，来自南方以亿计数的组装表横扫国内手表市场，纵然有“十次第一”响当当的声誉，钻石手表厂仍然腹背受敌，饱尝两面夹击之苦。

“钻石牌这块牌子打了几十年，这个跟头不能跌在我们身上！”张占祥厂长在全厂高级职员会议上扔下了硬铮铮的一句话。

这大概就是张厂长的秉性，外柔内刚，坚韧不拔。也许从这种性格中能够找到钻石手表厂连创“十次第一”的某种联系。不过，这也仅仅是张厂长的一个侧面。重要的是，张厂长在40年代吃上钟表业的“萝卜干饭”；70年代完成了高等教育学业；80年代位移厂长室，并赶上了改革开放的好时光，在长达半个世纪的钟表生涯中“磨”出了一个企业家应有的灵性和胆略。

紧接着在厂长“幕僚”会议上，张厂长和盘托出酝酿已久的经营策略——“让内挤外”。用张厂长的话解释，就是“让出电子表的国内市场，减轻有优势的钻石牌机械表的压力，挤进国际市场”。

决策的提出决非“长官意志”。依据之一，从理论上讲，有个“正确界定产销概念”的问题。也就是说，在商品经济环境下，产销平衡是相对的，不平衡则是绝对的。商品的“余”与“缺”，往往由于国别、牌号、品种的不同而呈现极大的差异性。依据之二，从市场实际看，国际市场存在

• 2 •

着现实可能。在一次外事交往中，张厂长极偶然地捕捉到了欧美手表市场的一条重要信息，并果断发出指令，重新设计石英电子表机械结构。于是，钻石手表厂诞生了中国大陆独一无二的一粒钻结构石英电子表机芯，迎合了美国市场以钻收税的手表销售行情。

顺理成章，ALrazieo 公司闻讯而至。

ALrazieo 公司手表经营触角伸至美国、欧洲、中东和东南亚市场，极富国际贸易经验。如果说就眼前商业利益是冲着——粒钻机芯而来，那么，最终促使 ALrazieo 公司与钻石手表厂合作的是张占祥先生经营的上海钻石手表厂这个企业。

ALrazieo 公司首席代表海迪先生堪称手表行家，他的手表装配速度甚至超过国产表的装配能手。海迪先生既有美国式的豪爽，又不乏西方商人的狡黠。他对“十次第一”的宣传不屑一顾，相信的是亲眼目睹的事实。为选择合作伙伴，海迪先生不厌其烦地购买了青岛、烟台、天津、北京和上海钻石牌石英表各 5 只，装上相同的壳、面、针，出钱聘请香港手表专家作匿名检测，从中挑选出质量最好的 5 只。使海迪先生喜出望外的是，挑选出 5 只石英表竟然全部是钻石牌。

“OK”，海迪先生在心里把筹码压在了钻石手表厂一边。

然而事情并不如此简单。在与张占祥厂长首次洽谈之日，海迪先生抵厂下车后不进贵宾接待室，而是径直穿越长长的厂区大道，登上电梯，直闯手表总装车间。

海迪先生的意图十分明了。具有一流产品的企业，其企业素质也应该是一流的。换言之，他要实施对钻石手表厂企业形象的“突击检查”。

在厂区大道，印入海迪先生眼帘的是又一幢标准厂房拔地而起，施工车辆川流不息，但是大道地面却看不见凌乱的建筑材料和散落的泥沙石子。海迪先生忽视了，厂部为配合施工，专门配备人员清扫路面，保证厂区整洁如初。此刻，清扫人员正在大道旁极不显眼的角落作片刻小憩。

进入总装车间，海迪先生眼前为之一亮：宽敞的车间灯光柔和，地面洁净如镜，温湿度感觉良好：铝合金落地玻璃墙隔离出一条条手表装配流水线，线内湖绿色工作台、奶黄色工作灯排列有序，纵横成行；身着洁白工帽、工装的年轻小姐凝神操作，并不在意这位卷发碧眼的异国客人不期而至。当海迪先生得知，这个总装车间是上海乃至全国手表行业中最优秀的，不禁叹为观止。

“Very good”：海迪先生又一次加重了心里的筹码。

事情在瞬间又变得如此简单，海迪先生一旦求得明确的答案，便不容置疑地与张占祥厂长进入实质性谈判。第一笔40万只石英电子表出口合同很快签约；第二笔180万只出口意向书也随即草签。

安扎在上海的一家世界名牌企业分支的经理这样表述，今天的国际市场的竞争，已经不仅仅依赖于产品，而要靠企业的综合实力、整体形象和声誉。企业不能只停留于生产名牌产品，而更要使自己成为名牌企业。

此番言论可谓一语中的。上海钻石手表厂努力提高企业整体素质和塑造自身名牌企业形象的实践，为企业冲破国内市场的“围追阻截”，昂然步入国际市场创造了至关重要的基础条件，恰恰佐证了这位名牌企业经理先生的理论。

1990年底，钻石手表厂的40万只电子表出口如期履约，且质量上乘。出口其他各类手表62万只，这一年共计

出口102万只。

1991年3月，上海举办“华东地区出口商品交易会”，钻石牌石英电子表名声大振，出口订单纷至沓来，西欧、南美、东南亚等地区的客商订购钻石牌石英电子表突破250万只。至年底，钻石手表厂实际出口199万只。

1992年1月至4月，钻石手表厂出口手表33万只。从1990年到今年4月，钻石手表厂累计创汇1300万美元。出口量和创汇数均为全国首位，被国家批准为手表出口基地。

至此，钻石手表厂“让内挤外”战略大获全胜，张占祥厂长的经营艺术得到了淋漓尽致的发挥。

事情的全部意义显而易见，中国特色的改革开放把中国的企业和企业家推上了市场经济的舞台，自觉或不自觉地、熟练或不熟练地投身到了白热化的国内外市场厮杀之中，并以无可辩驳的事实显示出自己的成功。这正标志着中国的企业和企业家在走向世界的跋涉中已渐趋成熟！

把愿望变为现实的人

——记上海自行车三厂厂长周金根先生的出口经营方略

傅春辉

1992年，“东君摇得花满树”的春天。上海商城——这座90年代都市派的豪华建筑，迎来了络绎不绝的海外客商，他们是来参加“92年华东地区出口商品交易会”的。

第四展厅。五光十色的“凤凰”牌自行车使展厅的一隅繁花似锦。“山地车”、“越野车”、“运动车”、“助动车”……各种世界市场上的流行款式几乎应有尽有。客商们在这里驻足不前，流连忘返，他们用内行里手的眼光审视着，用富有经验的双手抚摸着，终于都喜形于色地点头称赞起来。成交，成交！成交！！一时间，“凤凰”牌自行车成了客商们的抢手货。一位50开外的人看着这一切，手抚了一下斑白的双鬓，脸上露出舒心的微笑。他就是生产“凤凰”牌自行车的上海自行车三厂的厂长周金根先生。

上海自行车三厂的几代领导人都有着一个共同的愿望，就是要让“凤凰”飞洋过海，飞向世界。但是，愿望和现实之间总是有距离的，经过20多年的努力，“凤凰”车虽然已成为中国大陆首屈一指的名牌，并且占了大陆自行车出口

量的50%以上。但范围仅限东南亚一带。而在占世界自行车贸易量70%以上的美、英、法、加拿大等发达国家的市场上，“凤凰”车却身影稀少。

1984年，周金根先生担任上海自行车三厂厂长以后，感到自己站在了历史与未来的分界线上，一面是功绩昭昭的过去，一面是前景未测的明天。他深感自己肩上担子的份量。一段时间内，他寝食不宁，昼思夜想，思索和寻找着未来的经营之路。他在自行车三厂的发展史中寻找着，在国内外成功企业的经历中寻找着……历史的启示犹如电光石火，稍纵即逝；犹如茫茫群山，绵绵不断。勤于思索的人，自然能找到。他找到了！他说：“打不进欧美市场，算什么‘名牌’？只要我们运用好三个方法，完全可以把我们的愿望变为现实！”

周金根先生的第一个方法，就是摸准市场行情。他上任后的第一件事就是成立了专门的情报室，重点研究欧美市场的自行车行情。大量的资料和信息被及时收集到这儿来进行筛选和分析，然后再输送到周金根和各技术部门的办公桌上。由于有了准确无误的情报，他们对世界自行车市场行情变化了如指掌，因此，十分对路的新产品源源不断地开发出来。1985年初，他们根据国际市场上BMX越野车日渐走俏的趋势，开发出国内市场上第一批BMX车，当时有的人不理解，说这种造型怪异的自行车能有什么市场？周金根说，有了这种产品，企业就可以拥有明天的市场。果然，在稍后的出口洽谈中，这一产品在国外市场上一炮打响。1987年，他们又根据国际市场上的山地车倏然兴起，大有风靡之势的信息，收集和研究了大量的资料，开发出10余种山地型车，尤其是去年开发的872型山地车，除了在外型、性能上可以

与世界上的新潮款式相抗衡外，还在油漆上采用了辐射型的“太阳花”，更令人耳目一新。在华东交易会上，这种产品一推出，立即吸引了海外客商注意力，纷纷订购，几乎成了燎原之势。这种热劲在交易会期间经久不息。交易会结束后，商城采购部经理 M 先生还再次急切地向企业询问货源。

周金根上任后的第二件事就是花了8000多万元，建造出亚洲第一流的总装车间和专门生产出口产品的新产品车间，引进了具有世界当代先进水平的关键设备，形成了小批量、多品种、高质量的新产品生产。最新款式的自行车，以平均20天一种的速度不断出现，当市场上的顾客正在争购着一种新潮车时，又一新的品种试制成功。靠着这种优势，“凤凰”车向世界市场稳步迈进了：1984年，近万辆车进入以生产高档车闻名世界的意大利；1986年，开始进入南美的玻利维亚；1987年广交会上，“凤凰”车一次成交29万辆；1988年，1万多辆进入美国市场……

周金根先生的第二个方法就是尽一切努力满足外商的需要。去年初，美国一家著名的出口公司需要一批BMX型车。这家公司对质量、款式、色彩的要求都很高。企业第一次送去样车，公司在款式上提出改进的要求；第二次送去样车，公司在色彩上又提出新的意见；企业一次次不厌其烦地改进，第三次送去样车后，各项指标都已达标，这家公司还不放心，又派出技术专家到生产现场检查了两次后，才满意地竖起了拇指。为了便于运输，这家公司又提出一只集装箱必须要装660辆，而实际上只能装500辆。有位技术干部埋怨说：做这样的生意真没意思。周金根听后对他说：“对企业来说，用户就是上帝，我们应该以满足用户的需要为己