

小型企业 巨人成功之路

高长才 朱继先
徐明田 秀

主编



辽宁人民出版社

小型巨人企业成功之路

Xiaoxing Juren Qiye Chenggong zhi Lu

高长才 徐 明 朱建光 田 芳 主编

辽宁人民出版社出版、发行 沈阳市新民印刷厂印刷
(沈阳市南京街6段1里2号)

字数: 243,000 开本: 787×1092 1/32 印张: 11 1/2
印数: 1—3,500

1988年2月第1版 1988年2月第1次印刷

责任编辑: 邵连凯 责任校对: 陈 强
封面设计: 刘冰宇

ISBN 7-205-00478-4/F·106 (ZF)

定价: 2.10元

顾 问 孙玉海 高志勋 朱煜华

编 委 高长才 徐 明 朱继先

田 秀

开展争创“小型巨人企业”活动 促进沈阳市集体经济进一步发展

(代前言)

在党的十一届三中全会以来的路线、方针、政策指引下，沈阳市城镇集体经济有了很大发展。到1986年底，全市已有各类城镇集体企业12,000多个，职工780,000多人。1986年，全市集体工业企业完成产值46.3亿元，占全市工业总产值的28.2%；集体商业企业完成商品零售总额17.5亿元，占全市社会商品零售总额的28.8%。城镇集体经济已经成为实现沈阳市社会发展战略目标的一支重要的经济力量。尽管如此，沈阳市的城镇集体经济与整个国民经济的发展相比还显得不很适应，尤其是与南方一些省市相比还有很大差距。

为了促进我市城镇集体经济的进一步发展，沈阳市人民政府于1985年初颁布了《沈阳市关于在城市集体所有制工业企业中发展“小型巨人企业”的试行规定》，决定每年评定一次“小型巨人企业”，由市政府授予称号，颁发牌匾和证书，并享受优惠政策。“小型巨人企业”必须具备三个基本条件：即必须是进行了较有成效的集体经济改革；主导产品必须获得市以上优质产品称号；企业利润和人均利润必须连续两年达到规定的标准。1985年，全市有15个集体企业被评为“小型巨人企业”，1986年，又有29个企业荣获“小型巨人企业”称号。

这些“小型巨人企业”无论在内部配套改革上，还是企

业的技术进步、管理进步以及提高企业经济效益和社会效益上，都在全市集体企业中起到了榜样的作用和排头兵作用。其共同的经验和特点是：

1. 扎扎实实地坚持改革，促进生产力的发展。这些“小型巨人企业”都注意把改革放在各项工作的首位，全面进行了企业内部的配套改革，通过改革不断增强企业的活力。如沈阳市建筑五金厂，在前几年进行集体经济改革的基础上，又进一步深化了企业内部分配制度的改革，实行了多种形式的经济承包责任制和档案工资制，充分调动了职工的积极性。企业经济效益在连续三年翻番的基础上，1986年又比1985年有大幅度增长，年利润由50多万元猛增到80多万元。其他象实行股份制在市金属家具厂，进行企业领导体制改革在市金属门窗厂，年创汇几百万美元的市电磁线厂，按集体办法管理的小型全民企业——市铝制品厂，注重社会效益的市延风制药厂等，也都在改革上迈出了较大的步子，以改革推动生产，带来了企业的高效益。

2. 坚持在竞争中求生存，求发展，不断提高企业的应变能力。这些企业都具有很强的市场观念和竞争观念，注意根据市场需求的变化来组织和安排生产，并敢于用自已的“拳头”产品跻身于竞争之林。如以生产“添丽”系列化妆品而闻名省内外在市日用化学厂，注意把握市场脉搏，根据消费者的需求和市场变化，有的放矢地开发新产品，逐步搞好老产品的更新换代，并善于运用广告宣传，因而，产品一直在市场上“走俏”，连续四年获得了较高的经济效益。市羽毛工艺厂、市铁西索玛干果加工厂等企业，也都注意研究市场动态，探测市场信息，不断提高自己的应变能力，从而

使小企业也能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

3. 坚持向管理要效益，眼睛向内挖潜力，不断实现增产增收。如市气管厂通过运用价值工程和进行全面物资管理，仅两年时间就节约资金30多万元，增加利润近20万元。这个厂经过几年来的自我挖潜，年产量由30万支增加到100多万支，产品久销不衰。市制镜厂、市辽河制药厂等企业，也通过开展“双增双节”推动企业的技术进步和管理进步，在加强管理中提高自我消化能力，实现了增产增收。

4. 抓当前想长远，增加后劲投入，不断增强企业自我发展的能力。这些企业在抓经营管理中都有自己的长期打算和长远发展规划，注意结合本企业实际进行技术改造和设备更新，并舍得花本线上设备，上水平，增加后劲投入。市双喜压力锅制造总公司1986年投资280万元，新建厂房1,100平方米，引进两台抛光机，更新改造了五台主要生产设备，为企业长远发展打下了基础。其他象市制镜厂、市电热器厂、市金银制品厂等，也都通过引进生产线扩大了生产能力，提高了产品的竞争优势。

除此之外，这些企业在全面提高企业素质，开展横向经济联合，开发新技术和开发人才等方面也都是一些较好的经验。总之，这些企业的争创实践和积累的经验，是值得其他企业学习、借鉴的。

争创“小型巨人企业”活动的开展，是我市集体经济改革深入发展的标志之一，也是我市为实现二〇〇〇年经济发展战略目标的一项重要措施。我们的社会主义经济是有计划的商品经济。有商品经济，就有竞争，商品经济越发展，竞争就越激烈。这既是客观规律又是客观事实。“船小好掉

头”是集体经济的优势。但是，也不能不承认我们绝大多数集体企业基础差，底子薄，生产条件、经营方式、管理手段等方面都还很落后。因此，只要稍有风浪，相当一部分集体企业就会摇晃，有的甚至“翻船”。这种状况还很难适应市场竞争和社会经济发展的需要。沈阳市决定在全市集体所有制企业中开展争创“小型巨人企业”的活动，就是要通过鼓励先进，保护竞争，创立一大批敢于竞争的强者，从而加快集体经济的发展步伐，从总体上进一步提高我市集体企业的经济实力和经营水平。实践证明，开展争创“小型巨人企业”活动，不仅是推动我市集体经济体制改革不断深入的一个有益尝试，而且还起到了促进我市集体企业和全市经济发展的积极作用。其具体表现有以下几个方面：

第一，使集体经济得到进一步巩固。在全市集体企业中单独评定“小型巨人企业”，既有政治荣誉又有优惠政策，这是过去从来没有过的。它体现了党和政府对发展集体经济的重视与关怀，提高了集体企业和集体职工的经济、政治地位，促使广大集体职工更加热爱集体经济事业，充分调动了集体企业广大干部和职工的积极性，从而也促进了我市集体经济进一步发展。

第二，推动了集体企业改革的深入发展。在争创“小型巨人企业”活动的推动下，全市集体企业的改革不断向深入发展。到1987年9月份，全市实行租赁经营的集体企业已发展到1,100多家，实行股份制已有330多家，转卖给个人经营的集体商业小门点已增加到15家，试行破产倒闭处理的集体企业已增加到7家，其中已有2家复苏，一家倒闭。此外，集体企业实行的厂长负责制、各种形式的经营承包责任

制、企业内部的分配制度以及其他方面的配套改革等，也都
在向深化、细化、完善的方向发展。

第三，促进了集体企业素质的全面提高。争创“小型巨
人企业”活动内容比较全面，改革好。产品水平高、经济效
益显著等三个条件能基本上反映出一个企业的素质。如果没
有现代化的科学管理和比较切合实际的发展规划，是很难达
到“小型巨人企业”标准的。为此，许多集体企业以及企业
的主管部门都结合本企业或本行业的实际，制订了近期与中
期的发展规划，把争创“小型巨人企业”活动与企业日常的
生产经营活动紧密结合起来，促进了企业素质的全面提高。

第四，为全市集体企业树立了样板。对“小型巨人企
业”，有关部门在工资分配、企业留利、技术改造和技术引
进、物资分配等方面给予优惠政策，改变了“鞭打快牛”的
做法，起到了鼓励先进，鼓励竞争的作用。由于有了政府的
鼓励和扶持，这些企业便可以在搞活致富上大做文章，不断
增强自我改造和自我发展的能力，同时也对其他集体企业起
到了示范和榜样作用，使更多的集体企业学有样板，赶有目
标，广泛调动了企业的积极性，激发了广大集体职工的赶超
热情。这样，既可使先进企业瞄准“小型巨人企业”目标不
断前进，又可带动后进企业尽快改变面貌。

两年多来，沈阳市在开展争创“小型巨人企业”活动
中，已经取得了比较明显的效果。1986年，全市集体企业的
工业产值、商品销售额、利润、上缴税金都比上年有较大幅
度地增长，其中，荣获“小型巨人企业”称号的29家企业，
共完成产值36,028万元，实现利润6,435万元，分别比上年
同期增长23%和29.1%。集体工业企业年创利百万元以上的

大户增加到130户；百万利润的“金花街”发展到73个；全市集体企业创国家、部、省、市的名优产品已累计增加到380多种，占全市名优产品总数的近四分之一；出口产品的种类和数额也有很大增长，仅35家集体企业即出口创汇2,010万美元。此外，全市还评选出84个集体“明星企业”，表彰了200个先进集体企业。

为了全面地总结和回顾沈阳市“小型巨人企业”走过的道路，我们几个单位共同编辑出版了《“小型巨人企业”成功之路》一书。这本书将把这些“小型巨人企业”的成功经验比较系统地介绍给人们，以使读者特别是集体企业的干部、职工从中得到一些有益的启示。

“小型巨人企业”的条件过硬，起点较高，它要求这些企业不仅要在全市本行业中的“尖子”，而且要在国内同行业里成为佼佼者，因此，要想成为“小型巨人企业”决不是轻而易举的事。但也不是高不可攀的。只要集体企业（包括小型全民企业）的广大干部、职工积极努力，勇于进取，在深化企业内部改革、全面提高企业素质等方面狠下功夫，就一定会有更多的企业跨入“小型巨人企业”的行列。我们相信，在“小型巨人企业”和其他样板企业的带动下，真正形成一个一马当先，万马奔腾的蓬勃发展局面，沈阳市的城镇集体经济就一定能为早日实现我市提出的“振兴沈阳，繁荣辽宁，服务全国，走向世界”的口号，进而为国家和“四化”做出更大的贡献。

沈阳市集体经济办公室

1987年10月30日

目 录

开展争创“小型巨人企业”活动促进沈阳市集体经济 进一步发展（代前言）

“华乐”熨斗的起飞.....	1
——记沈阳市电热电器厂	
从“侏儒”到“巨人”.....	16
——记沈阳电缆厂二分厂	
一个小型“巨人”的崛起.....	33
——沈阳电磁线厂争雄记	
“派丽”是怎样占领市场的.....	44
玻璃制品厂在改革中求生存，在改革中增效益.....	55
羽毛工艺品何以飘洋过海.....	69
——沈阳市羽毛工艺厂纪实	
制镜厂依靠技术进步，加速企业发展步伐.....	80
沈阳润滑设备厂开拓“巨人”之路.....	89
一个小型巨人企业的足迹.....	99
——记沈阳市金属制品厂	

沈阳市气管厂狠抓技术改造， 不断提高自身输血功能	116
银质奖章是怎样产生的	120
——记沈阳双喜压力锅制造总公司	
浇开“金花”，香飘中外	135
——记沈阳金属家具厂	
“金钟”在这里敲响	149
——沈阳市金属薄板制品厂访问纪实	
勇攀高峰的人	161
——记沈阳市劳动模范、省优秀厂长、 市制绳厂厂长王极楦	
让“三星”大放奇光异彩	174
——沈阳市铝制品厂纪实	
“五抓”见奇效	185
——沈阳市电热原件厂成长历程	
司厂长搞活企业的“四有”秘诀	196
——记沈阳金属门窗厂厂长司贵智	
金银制品厂的两大法宝	208
“安于小，精于小”	219
——记沈阳市文教用品二厂	
铺满阳光的路	229
——记沈阳市建筑五金五厂	

“象牌”钢锹名扬中外	241
百年老厂展新颜	252
——记沈阳天益堂中药厂	
延风制药厂腾飞的奥秘	263
红花也要绿叶扶	275
——记沈阳市橡胶制品四厂	
靠产品求新、质量求优起家	287
——记沈阳市密封填料实验厂	
当好配角、光彩熠熠	297
——记沈阳汽车制造厂企业公司汽车零部件厂	
一朵盛开的街道企业之花	307
——沈阳市铁西区霁虹干果加工厂纪实	
扶摇直上的明星	323
——记沈阳市新城子制药厂	
辽河制药厂是怎样跨入“小巨”行列的	335
附件一：沈阳市关于在城市集体所有制工业企业中发展 “小型巨人企业”的试行规定	347
附件二：沈阳市关于发展“小型巨人企业”的补充规定	350
附件三：一九八五年度沈阳市“小型巨人企业”名单	353
附件四：一九八六年度沈阳市“小型巨人企业”名单	355
后 记	

“华乐”熨斗的起飞

记沈阳市电热电器厂

1986年9月，金秋的北京，王府井大街上熙熙攘攘，行人象潮水般的拥进王府井百货大楼。

百货大楼内顾客们被一个别开生面的展销会吸引住了。工作人员一边示范表演，一边介绍说：“这是国内第一条引进线生产的蒸汽电熨斗，是八十年代国际上流行的新产品”。只见一件件衣服被喷着蒸汽的电熨斗轻轻拂拭一遍后，变得平整、挺括。立刻引起了围观者的啧啧称道。

与此同时，东风、东四、西单三大商场，顾客们也纷纷购买这种造型新颖的熨斗。一名西德的外宾拿着刚买到手的蒸汽熨斗连连说：“这种熨斗造型美，功能齐全，质量在国际上也是一流的，而且价格便宜”。

一时间“华乐”牌蒸汽电熨斗成了北京市场上的热门货，仅仅五天，四大商场就销售2500台。

在上海、成都等大城市的市场上，她，“华乐牌”蒸汽电熨斗，也倍受消费者青睐。

1986年秋季广交会上，一名阿联酋的客商主动表示，愿意经销“华乐”牌蒸汽电熨斗。“华乐”，她给电熨斗行业带来了一股清新的风，她给人们带来了美，她成了消费者的宠儿。随着她走进千家万户，一个昔日默默无闻的小厂沈阳市电热电器厂的名字，也传播东西，晓喻南北，为人们所熟悉，喜爱，为同行业所瞩目。

如果你来到她的产地，走进高大的楼房，便会看到宽敞整洁的车间里，身着米色工作服的工人，操纵着高度自动化的设备。组装流水线上—台台乳白色的、玫瑰红色的产品，整“妆”待“嫁”。

1986年这个厂实现了下列各项经济指标：

工业总产值1250万元，比1985年递增21.4%；

利润总额达110万元，比1985年递增126.8%；

全员劳动生产率达17300元，比1985年递增23%；

企业固定资产从1983年的281万元增致1987年的1164万元。人均利润达到了1585元。这在生产小商品的厂家中，确实是少有的。

如果把1984年实行厂长负责制以来的利润增长幅度，同产值增长幅度对照一下，会发现前者是后者的近6倍。这一成功是怎样取得的？

工厂大门两旁挂着的“小型巨人企业”和省“明星企业”的铜牌，既向人们展示她今天的丰彩，也告诉人们，她走过了艰难的历程。她所走过的路是一条使羸弱之身成长为充满生机和活力的“巨人”的成功之路。

是十一届三中全会改革的方针为她指出了前进的方向；承包经营责任制使她充满了活力；开放搞活的方针、消化吸收引进技术，使她有了持续发展的后劲；开发新产品，调整产品结构，使她不断扩大市场占有率。她变得更有魅力了。

过去，她只有两类8种规格产品。现在已形成了普通、调温、喷水、蒸汽4大类、13种规格、具有高、中、普三个档次、功能齐备、各具特色的产品系列。同时开发了电褥子、电汤锅等短线产品。她已经有一个显赫的大家庭了。一

个只有700多人的小厂，成了具有现代化生产技术和管埋手段，产品开发能力居全国同行业前列的厂家。

1934年6月的一天，在职工代表大会一片热烈的掌声中，一个民主选举、实行厂长负责制的新的领导班子产生了。

这是一个重要的时刻。也就是从这天开始，她迈开巨人的步伐，在拼搏的路上奔跑。

一、为了没有远虑的近忧……

美国从五十年代起发展了蒸汽电熨斗，三十多年来，几个工业发达国家如日本、法国、西德等国利用技术优势先后推出诸如蒸汽喷雾型、自动收线式、折叠式电熨斗等几十个新品种。通过采用新技术、新工艺，实行现代化管理，产量猛增。美国蒸汽电熨斗普及率高达98%，日本为96%。他们以雄厚的经济实力，优异的产品质量，向世界86个国家输出商品，强烈的冲击着我国的熨斗出口，同时也打进了我国市场。

我国电熨斗生产始于四十年代。四十多年来取得了长足的进步。年产量可达1000万台。由于产品档次低，功能少，外观差，严重影响出口创汇。1983年，我国电熨斗产品出口量只占全国电熨斗总产量的3.3%，占世界电熨斗出口总量的4%。

近年来，随着经济改革的深入，消费水平的不断提高，为电熨斗行业提供了广阔的市场，但也出现了许多新的情况。由于我国熨斗产品大部分是低档的普通型，生产工艺简

单，所以不少乡镇企业纷纷上马。生产厂家从1980年初的几十家，猛增到1984年的100多家。并且还有继续增长的趋势。这一大批生力军的闯入，使本来就激烈竞争的市场更呈现白热化状态。

作为一个有着十几年生产历史的老厂家，在这场竞争中，也许还能保持某种程度的相对优势。如何使企业在商品经济的海洋中经得住风浪，求得前进、发展，厂长刘克敏苦苦的思索着。虽然经过努力企业的经营有了起色，但他并没有觉得轻松。出于一个企业家多年经验、直觉，他感到一种隐约的危机感。

这个诞生于1961年，生产工业用电烙铁的小厂，1972年改产电熨斗。产品水平低，质量差，盈利能力低下，一台熨斗只有一元左右的利润。生产方式落后，主要靠简单的机械加工和手工操作，生产能力已达极限。特别是原材料价格逐年上涨，平均上涨幅度达40%。营业外支出增加，减利因素增多，使本来就很吃力的企业背上了更重的负担。

集体企业先天不足的主要特征在这里一应具全。全厂只有二十几名技术人员，占职工总数60%以上的是被十年动乱荒废了学业的青年，技术文化素质都很差。

这些都意味着再抱着老产品不放，顺着老路下去，是没有出路的。

市场反馈的信息在提醒着有心人，消费者已不再满足于简便耐用的老样式，更倾心于造型新颖、功能齐全的高中档新品种。

每一个精明的企业家都时刻注视着用户的心理变化。同行业中几家规模较大的企业，为了保持领先势头，开始着手

筹划改产新品种。在这场赛跑中电热器厂先声夺人。1984年他们以租赁的方式，从日本引进了具有八十年代先进水平的蒸汽熨斗生产线。这条总额达123万美元，主要设备包括铝底板压铸机、喷涂线、手柄注塑机、组装生产线、检测装置共27台套的生产线，填补了国内空白。标志着国内电熨斗行业一个新的时代在这里开始了。同时一个严峻的考验也摆在全体职工面前。

二、为了尽快掌握引进技术……

技术引进对于他们来说是一个陌生的领域。没有同行业的经验可供借鉴，只能自己去探索。几百万人民币的投资搞不好就会成为沉重的包袱。面对着背水一战的处境，厂长刘克敏和他的同事们制订了一整套的工作方案。俗话说“吃一堑，长一智”，刘克敏却认为这并不是认识真理的最佳途径。真正的智者完全可以做到不吃一堑，也长一智的。因为这关系到700多人的命运，这一堑是吃不得的。

1986年6月设备到厂。土建工程正在收尾，大量配套工作全面铺开，而工程期限却是不可更改的，千头万绪从何下手呢？

两年前通过改革，建立承包责任制的成功经验，为解决这些难题提供了途径。把全部工作分为安装、土建两个部分，配备得力干部带队，实行项目承包，搞好了有奖，搞不好则罚。压力成为勇敢者的动力。每个人都深知不单单是一个企业的事，而且也关系到我们国家的声誉。厂长刘克敏与全体干部、工人不分昼夜，连续苦战，工程进度有条不紊的