



上海企业 经营之道

SHANGHAI QIY JINGYING ZHIDAO

上海市企业管理协会

上海企业经营之道

中共上海市委党校

第四期理论班集体编写



上海市企业管理协会

前 言

中共上海市委党校第四期理论班在学习政治经济学社会主义部分期间，为了更好地加深理解中央提出的社会主义经济建设的新路子，对本市经营比较好的一部分企业进行了一些调查。调查后，分四个专题写出了反映它们经验的文章：一是怎样创名牌，生产出符合社会需要的产品；二是怎样“向外挤”，打进国际市场；三是怎样进行技术改造，走内涵扩大再生产的道路；四是怎样实现专业化、协作和联合，加快生产发展速度。现汇编成册，以供参考。文章初稿的作者，绝大部分为理论班的教员和学员。参加本书编辑、修改工作的有刘本秀、李定基、何根祥、张建东、陈龙祥、陈家球、周开达、徐松庄、唐至安等同志，由周开达通稿，韦克甫审定。我协会在编辑过程中略作删改。

当前我国经济正处在调整改革之中，企业经营的许多新问题尚待进一步在实际中进行探索，同时，限于编辑水平，如有不当之处，望读者批评、指正。

上海市企业管理协会

1983年3月

目 录

- (一) 怎样创名牌 (1)
- “凤凰”是怎样展翅翱翔的?
.....施显生 费卫国 (2)
- 向阳牌气压式保温瓶四次换代记
.....李定基 诸建平 (12)
- 后来居上的钻石牌手表
.....金维清 徐约根 (23)
- “中华”烟香渊何在严聿仁 陆华明 (31)
- “SMART”——上海牌衬衫
.....黄燕珍 毛蕊龙 (38)
- 棱牌注射针夺金牌之诀
.....章华龄 王仲伟 (46)
- 赶超“派克”的“英雄”
.....杨明庆 顾铭德 (54)
- 以质优取胜的上海牌热轧电机矽钢片
.....薛 勇 万家骏 (62)
- “飞跃”创优的道路.....张建东 夏义安 (68)

(二) 怎样打进国际市场 (83)

闪光牌大理石打开了非金属矿产

外销之门 **刘本秀 孙建和** (84)

QU 电机突破批量出口关的奥秘

..... **徐松庄** (94)

“小手帕”能做成大生意

..... **张志宏 施振邦** (104)

“中国黄”——盐酸四环素

..... **李载熙 曹贞贞** (111)

质优价廉 “钻石牌”钻头遍销

五大洲 **储素绚 李克传** (119)

古墨幽香飘四海 **周开达** (127)

面向买方市场 搞活机床外销

..... **王志根 花颖玲** (135)

向外挤 造船工业又创新局面

..... **汪新野 李文明** (143)

工贸结合改体制 螺钉螺帽多出口

..... **张来根 刘瑞楼** (152)

(三) 怎样进行技术改造 (160)

自力更生改造老厂 讲究效益创出

新路 **何根祥** (161)

一个引进与消化提高相结合的
典型陈龙祥 吴志明 (173)

从手工操作到电子群控
.....王杏菊 郑静芳 (180)

激光放异彩 宝石添新辉
.....严聿仁 朱增希 梅其国 (189)

用简单再生产的资金 做扩大再生产
的文章卞恩君 沈友澜 黄 炜 (196)

(四) 怎样实现专业化、协作和联合..... (204)

专业化协作——电视工业迅速发展的一
个动力周兴文 王文鸣 谈政鸣 (205)

带钢生产专业化带来了“四个首创”
.....唐至安 (215)

建立总厂是联合的一种好形式
.....刘宏玉 郭巧林 (225)

一家工农联营企业——上海大治河
毛纺厂张根发 周象超 (233)

跨省联营的有益探索
.....施钦馨 陆凯南 (242)

怎样创名牌？

名牌产品就是质地优良、在用户心目中具有良好信誉的产品。国民经济的发展，人民生活的提高，需要有更多的名牌产品。这里选了九篇，就是从不同的侧面来回答怎样创名牌的。

“凤凰”自行车的创优是依靠质量、品种、服务三大支柱；气压式保温瓶是靠适应市场变化取得四次换代成功；钻石牌手表是靠吸取世界先进技术后来居上；中华牌香烟被列为烟中上品是因为料精、工巧；“上海牌”衬衫被列为衬衫的“眼珠”是因为织、染、理、缝“一条龙”生产；“英雄”金笔成为笔中之雄在于赶超“派克”，棱牌针头荣获金质奖在于群策群力；上海牌热轧电机矽钢片从滞销到热销，关键在于突破技术质量关；“飞跃”电视机改变面貌，关键在于建立科学管理制度和发挥科技人员的作用。

总之，生产名牌产品的企业，既有他们在经营方面的独到之处，又有他们在经营方面的共同点：一是要有敢创名牌的雄心壮志，用强有力的思想政治工作去调动广大职工的积极性；二是要本着“一切为用户着想”的宗旨，提高产品质量，扩大花色品种，改进销售服务，加强经营管理；三是要重视信息反馈，适应市场变化，产品精益求精，永葆名牌青春。社会产品有千万种，但这些创名牌的共同经验则是可以吸取和借鉴的。

“凤凰”是怎样展翅翱翔的？

施显生 费卫国

上海自行车三厂在创立凤凰牌自行车名牌产品的过程中，为我们提供了较完整的经验，这就是树立“一切为用户”的指导思想，并把质量优、品种多、服务好作为名牌产品的三大支柱。为达到这个目的，他们一手抓技术改造，一手抓人材培养，走出了一条艰苦创业、从内涵扩大再生产的路子。

“凤凰”是鸟中之王，象征着美丽和吉祥。

凤凰牌自行车没有辜负这美好的象征而果真以其造型美观、坚固耐用、骑行轻快而闻名。

上海自行车三厂，为了满足不同消费者的需要，设计制造了轻便、普通、载重、赛车四个系列，共53个品种，畅销全国各地和世界上80多个国家和地区。产量比建厂初增长20多倍，依然供不应求，对外合同虽早已额满，但还经常有外商要求订购，国内有些群众更爱“凤凰”，盼望“凤凰”的群众来信接连不断。

该厂是怎样使“凤凰”展翅翱翔的呢？这主要是因为他们把质量、品种、服务作为名牌产品的三大支柱。他们作了个

生动形象的比喻：把质量、品种比作“凤凰”的双翅，良好的服务便是“凤凰”的双脚，只有质量好、品种多，“凤凰”才能展翅高翔，而服务周到能使“凤凰”站稳脚跟。一切为用户的观点是“凤凰”的灵魂。

从“阿斯匹林车”到“凤凰”起飞

回顾“凤凰”从当年的“阿斯匹林车”到创出名牌的过程，自行车三厂的同志深切地体会到，产品质量是企业的生命，是名牌三大支柱的核心。

如今凤凰车的质量如何？从沈阳杂技团蔡少武的飞车表演，可见一斑。来到表演场，只见飞车演员骑着标志凤凰牌号的彩色自行车腾空而起，在8米多高的圈壁，一群“凤凰”交叉飞午，柔的灯光，照耀着色彩鲜艳的车身，闪闪发光。蔡少武飞车起用“凤凰”非同寻常，这位64岁的老艺人，从8岁开始飞车，几十年与自行车打交道，对车的质量、要求极高，那怕极细微的毛病，也不会马虎放过。对他们来说这是性命攸关的事。为此，过去他们一直使用英国的“兰苓”、“菲利浦”自行车。

1978年飞车队恢复后，蔡老决定不用“兰苓”，而选“凤凰”，以为国争光。刚开始，他买了两辆凤凰牌18型自行车作为试验，经过二年练功实践，蔡少武发现，“凤凰”车比他原来骑的外国车分量轻、速度快，安全可靠。于是，蔡少武专程访问了自行车三厂，要求定做10辆五种颜色，带有保险装置的“凤凰”车。

蔡少武眼光果然不错，凤凰PA14型按轻工部规定的50项测验标准，经科学测试，绝大部分部件的质量，特别是内在

质量都已和“兰苓”并驾齐驱了。

“凤凰”车的质量能达到今天这样高的水平，也不是轻而易举的，它经历了一个艰苦创业的过程。上海自行车三厂是于1958年由267家小厂、小店合并而成。建厂初期，生产的自行车取名“生产牌”，那时，生产水平与老厂相比，效率低一倍，成本高30%，质量更是麻绳扎豆腐——提不得了。一位用户来信批评说：你们厂的车，骑起来重得要命，得感冒骑车，用不着“阿斯匹林”，这就是“阿斯匹林车”的由来。眼看产品销不出去，仓库大量积压，企业的生存也受到了威胁，干部群众在大量事实面前清楚地认识到，产品质量是企业的生命。于是，他们决心一切从头开始，打一场质量翻身仗，提出了学、赶“上海自行车厂”的目标，并登报征求商标名称图案，选择了群众一致喜爱的，象征着美丽、吉祥、幸福的“凤凰”作为自行车的牌名，1959年制造出第一辆色彩鲜艳的“凤凰”车。

要使“凤凰”车有好的质量，首先必须改革落后的生产设备和工艺。当时，这个厂的生产条件非常差，全厂有65%的机床是二、三十年代的，还有7台是慈禧太后时期的老古董。繁重的手工操作占全部工序的70%以上，生产处于：“车床拖皮带、冲床用脚踏，锻打拉风箱，电镀靠板刷”的状况。为了迅速改变落后面貌，把质量搞上去，这个厂充分发动群众大搞技术革新和技术革命，突破了许多重点工艺，使生产效率和产品质量大幅度提高。

例如：钢管制造，是自行车生产的头道工艺，过去一直是个拦路虎。前后共16道工序，主要靠手工操作，以焊接来说，一个熟练工人只能焊100公尺，有50%要返修，劳动强度极大，焊疤全靠手工打磨，半天干下来，吃饭时手指颤得筷子都握不稳，真是“力气用了九牛二虎，产品质量马马虎虎”。针

对这一问题，他们进行了四次大改革：由手工焊改为半自动乙炔焊、电阻焊、高频焊。后来，又在高频焊机上再次进行改革，使产量达到每分钟 60 公尺。现在二分钟的产量相当于过去一个工人一天的产量，效率提高 200 多倍，劳动力从过去的 201 人减少到 42 人，操作完全靠机器。钢管质量每次测定皆得满分，成本由每辆车的 9.7 元下降为 4 元。

又如：电镀、油漆是自行车中的两大关键。通过技术改造电镀从过去的手工吊镀发展到现在把 61 道工序合并在一台自动电镀机上一次完成，效率提高 18 倍；油漆从过去的手工刷漆改变为手工喷漆，再发展到目前的静电喷漆，把 14 道工序联成了一条长 1000 公尺的自动线，效率提高 2.5 倍。电镀、油漆的色泽光亮鲜艳形成了“凤凰”车的一大特点。这些重点工艺和关键性的技革项目的突破为“凤凰”车的高产优质打下坚实的物质、技术基础。

在不断的更新改造机械设备和采取有效技术措施的同时，自行车三厂还制定了一整套严格的质量管理制度，保证产品质量不断提高。每年的质量平均分数从 60 年代初期的 30 分，提高到 70 年代的 85~90 分，目前已稳定在 95 分以上。在同行业中“凤凰”后来居上，1965 年在全国自行车行业质量评比中获得了第一名，以后一直名列前茅，到 1979 年已连续 6 次蝉联冠军。1981 年在全国按新标准模拟测试中又取得了优胜。同年 18 型车获得了国家优质产品“银质奖”。“凤凰”牌自行车产品的精度、强度、光洁度等很多质量指标都超过了国家规定标准，有的达到世界先进水平。

除了改变技术设备条件、加强质量管理外，这个厂重视质量的一个显著特点是以“使顾客满意”为最高标准，他们不满足于达到部颁标准，而是订出高于部颁标准作为自己的质量指

标。这种精益求精的优良作风受到了国内外用户的称赞。美国合众国际社一位记者今春访问该厂，写了一篇上海自行车三厂访问记——《成功的秘诀：使顾客满意》文中说：在中国“拥有一辆上海自行车三厂生产的“凤凰”牌自行车，犹如在主要以汽车代步的国家中拥有一辆‘卡迪莱克’车(美国高级轿车)或者一辆‘奔驰’车”。

从“金凤”独立到“群凤”齐午

创名牌，不但要在质量上狠下功夫，而且还必须根据升级换代的要求生产出更多的适销对路的新产品，这是自行车三厂的又一条成功经验。

自1959年第一辆“凤凰”车诞生后，该厂始终不渝的认真开展社会调查，不断改进品种质量，根据各地使用特点，设计制造了阔车把、长车架、狭车把、短车架、双挡、单挡、硬边、软边，男式、女式等各种规格的自行车。品种从单一发展到53种，一辆辆崭新的“凤凰”车陈列在一起，给人以品种繁多、式样新颖、色彩鲜艳、琳琅满目之感。黑色载重车高大健壮；彩色轻便车小巧娇美；各色赛车轻盈坚固；引人注目的电镀件闪闪发光，车把、鞍座、衣架、泥板、刹车、脚蹬等等都各具一态，别有风度；各种新型的凤凰商标、贴花和回光装饰更使人眼花缭乱，目不暇接，好似千姿百态的一群凤凰，迎风待飞。

在这型号众多的“凤凰”牌自行车中有一颗灿烂的明珠——优质高档自行车PA14型。这是一种赶超国际先进水平的优质车。该厂从1964年起，就瞄准英国名牌“兰苓”自行车。为了赶超“兰苓”造出争气车，他们克服“任务重、要求高、时间

紧、条件差”等困难，经过 55 天的努力奋战，搞了 306 项革新，对 95% 以上另部件的加工工艺进行了改革提高，并采用优质合金钢作为原材料，运用新工艺造出了优质高档的 PA14 型新产品。由于加工精细、造型美观，深受国内外用户欢迎，被誉为“中国的兰苓”。上海永兴仓库有一位同志买了一辆 PA14 型自行车，已经骑行了 14 年了，电镀件依然明亮泛光，油漆色泽仍显光亮，性能不减当年。他称赞说：这辆车只修补过轮胎，其他另件都没坏，真是“路遥知马力，用久见车好”。

畅销全国的 PA18 型自行车也是升级换代的产品，到 1965 年“凤凰”虽已名声大震，但由于它建厂较晚，这时“永久”、“飞鸽”早已风行祖国南北，特别是北方地区用户喜欢老牌子。怎样生产北方用户喜欢的自行车呢？该厂虚心学习兄弟厂的经验，结合自己产品的特点，对产品结构进行了重大改革。1971 年采用全链罩、镀铬单撑、衣架和转铃，并设计了“立凤”新商标和贴花，造出了 PA18 型自行车，并且在生产工艺作了专门规定，质量要求比普通车高。由于这种车美观大方、轻巧灵活、坚固耐用，受到了城乡老少的欢迎，一下子成了热门货。北方有位用户买了一辆 PA18 型自行车，使用后十分满意，高兴得逢人便夸：“这‘立凤’真不赖”。北方地区“立凤”成了“凤凰”车的代名词，现在 PA18 型不仅跨过了长江，而且越过了松花江，畅销国内外。

近年来，这个厂还设计生产了 30 多个新品种，如坚实牢固的农用载重车；轻巧灵活的比赛车；还有美观大方的小轮车，可以变速的轻便车等等，受到各种用户的欢迎。

在满足国内消费需要的同时，该厂还十分重视发展国际市场需要的新产品。早在 1963 年，他们就为新加坡客商制造了一批难度较大、工艺要求十分高的出口产品，同年还接受了英制

的订货，使“凤凰”首次飞向海外。对此他们激动地说：这是今天“凤凰”占全国自行车出口量一半以上的关键一着。1980年欧美客商来厂洽谈，要求自行车有装饰回光、气封式气门嘴轮胎，车把形状要有“牛角”、“羊角”，质量要符合美国国家安全标准，等等。为了扩大出口，该厂不厌其烦地进行多次工艺改革，终于造出了达到美国安全标准的脚闸和内三速自行车，产品在纽约博览会上展出后，受到一致称赞，使“凤凰”飞进了美国市场。

当前，这个厂的干部群众通过社会主义生产目的的讨论，发展品种的劲头更足了。为了进一步加强组织领导，他们还建立了专门负责产品发展的科研设计科，并将组建新产品车间，把“新、轻、美”作为这个新车间的生产方向，以适应国内外市场品种多变的需要。

“飞进用户心窝里”的凤凰服务精神

“凤凰”靠质量起家，靠品种发展，同时也靠周到热情的售后服务赢得了信誉。长期来，该厂把售后服务看作是创名牌、保信誉的重要一环。积多年之经验，他们售后服务的主要做法是：

1. 设立服务网点，实行质量“三包”。“凤凰”虽然已经成为有口皆碑的名牌产品，但也不能忽视用户的点滴意见。随着供应量的增大和用户要求的提高，质量工作必须延伸到销售以后，为用户负责到底。他们规定了另部件调换标准和合理索赔制度。为了方便用户、落实“三包”，不仅在厂部设立70多人的接待站，而且在全国大中城市设立了53个特约维修站，负责“凤凰”车制造质量的鉴定分析，调换处理。这些特约点既

方便了用户，又作为反馈点，及时收集用户的意见。

2. 主动热情上门服务。1981年，他们先后组织4次全国质量访问，2次大型工商座谈会，在市内作质量访问和小型座谈，下商店站柜台，下里弄上家门服务共55次。如：嘉定有一位用户买了一辆PA28型涨闸“凤凰”车，发生了故障，该厂两次派人到用户家里进行修理，特别是第2次冒雨前往，使用户深受感动，事后还专门写了表扬信。又如：青岛一位职工刚买了一辆“凤凰”车，不慎遗失了商标，跑了好多地方买不到，最后以试试看的心情给工厂写了一封信，没隔几天就收到该厂寄去的“立凤”商标和4枚小铆钉，来信感谢说：“千里寄鸿毛，事小情意高，‘凤凰’飞进咱心窝里了。”

3. 积极做好长途测试。为了考核自行车质量，为长途旅行的用户服务，该厂经常对自行车进行长途测试。仅1981年，他们就同8批自行车旅游者进行了密切联系，事前帮助解决具体困难，途中随时保持联系，事后对全车进行检查测试。结果，这些“凤凰”经受了上万里途旅颠簸的考验返回原地，其中有一辆载重140斤的行李、器具，从上海出发，爬山涉水沿途历经南方几个省，骑行2.4万里，安然无恙返沪。从长途测试中这个厂又找到了改进质量的新项目。

4. 重视信息反馈，做到精益求精。在销后的服务过程中，该厂把重点放在信息反馈上，有关商店一致反映自行车三厂对用户意见听得进、改得快。曾经有一段时期，商店和用户反映自行车油漆擦伤较多，而这又不属“三包”范围，往往使人感到“美中不足”。为此，这个厂专门派人到商店去，看到自行车确实都有一点擦伤。于是，他们及时组织了调查组，沿着装箱、运输、折箱、装配的线路找原因，然后改进包装材料，以气垫薄膜代替原来的瓦楞纸包车架；改进包装工艺，经过长途

运输试验，取得了一定成效，车架的擦伤率大为下降，车圈的完好率也有上升。另外，只要用户意见合理，他们也千方百计加以改进，如用户反映后轮换钢丝困难，技术人员就把花古筒钢丝改为梅花孔，换钢丝就方便多了。

为用户服务在这个厂已形成制度，如该厂的厂长、总工程师、技术和检查科长每年规定几次要带服务小分队到自行车商店站柜台，边服务，边听取意见。同时，还专门派人到南北各地的维修点和自行车商店作调查。此外还组织服务队到工厂、机关、部队、学校上门义务修车，听取意见。闻名全国的自行车三厂青年服务队经常主动上街服务，1981年春节他们在人民广场，义务修车百余辆，征得意见几十条。

“凤凰”正是以这种精益求精、深入的服务精神，使它在用户中信誉越来越高，“凤凰”为人民，人民喜“凤凰”，充分体现了社会主义企业和消费者的新型关系。

抓技术改造和培育人材，

使“凤凰”翅膀高飞

自行车三厂在厂房简陋、生产能力较差的条件下创出“凤凰”名牌，因素是多方面的，但主要是自力更生、艰苦创业的精神，靠一手抓技术改造，一手抓人材培养，并使两者密切配合，这是他们创名牌的关键两手。

抓技术改造，使生产设备、工艺大变样，在创业的征途中，这个厂坚持从本厂实际出发，抓住主要关键，确定各个时期的主攻目标，运用“四个结合、四个为主”的方法，即土洋结合，以土为主；专群结合，以群为主；学创结合，以创为主；远近结合，以近为主。始终不懈地开展群众性的“双革”活动。20

多年来，该厂共搞成大小革新 2.3 万多项，做到了台台机床有革新，道道工序有改进，生产自动化、半自动化水平不断提高，全厂已有 50 多条生产流水线，切削加工运用自动机床、组合机床，一些复杂的产品用大吨位机床挤压一次成型，新设计制造的“Ω”彩色油漆生产线，只需三分钟就可调换一种色彩，速度快、质量好，达到第一流水平。

抓人材培养，使职工队伍的文化水平和技术素养不断提高。创名牌，不仅要搞技术改造，更重要的是要有一定文化水平和技术素养的人，人材是企业的核心。在这方面，该厂原先的基础很薄弱，职工中文盲占 22%，3000 职工中有一半是并厂时进来的三轮车工人、银匠和穿牙刷的个体户，对自行车制造技术一窍不通。为适应技术革新的要求，这个厂的领导因势利导，广泛组织各种形式的职工文化和技术教育，采取三结合办法，即长期与短期结合；厂办和车间办结合；业余和半脱产结合。建厂以来，运用各种形式先后办了 40 多个班级，共有 2200 多人参加，全厂 80% 以上中层干部和工人技术人员都经过业余学校的训练，先后培养了达到大、中专程度的工人技术人员 140 多名，目前被授予技术职称的有 82 人，占技术人员总数的 60%，有的已做出了出色成绩。例如：第六期中专班有一位学员原来是个老工人，通过两年半脱产学习，在毕业设计中，搞了一条轴皮组装自动线，把原来 15 道繁重的手工操作全部组合在一条自动线上，工效提高 4 倍，劳动力减少 10 个。以后还搞了 100 多项革新，成了革新闯将，被评为上海市劳动模范。又如：另一位同志，从学习初中课程开始，一直到进入业余大学，文化技术水平显著提高，他运用学到的知识，利用业余时间，画了 600 张图纸，改革了制管机，使焊管速度从每分钟 40 公尺提高到 60 公尺，他还运用程序控制数学逻辑电路