

成 功 者 的 足 迹

——上海家用化学品厂的经验与启示

严 久 祖

上海家用化学品厂（以下简称家化厂）是一家与我国民族化妆品工业发展同时起步的化妆品专业制造企业，其前身是由“广生行”、明星花露水厂、东方化学工业社以及中华协记化妆品厂等企业合并组成的。该厂虽具有悠久的发展历史和丰富的经营传统，但由于长期受高度集中的经济体制的束缚，直到70年代末乃至80年代初，仍是一家规模较小、效率低下、产品单调、质量不稳定、管理不科学的企业。然而，近5年来，家化厂异军突起，脱颖而出，一跃而成为我国化妆品工业中销售额最高、经济效益最好的大中型骨干企业之一，其以“露美”为牌号的成套系列高级化妆品曾多次被选为国礼馈赠给多国贵宾。1987年—1990年，家化厂的工业总产值（按1980年不变价计）由17112.4万元增加到25843.6万元，增长51.01%，年均增长率达14.87%；工业净产值（按现行价计）由6335万元增加到11636.2万元，增长83.68%，年均增长率达22.80%；销售额由21000万元增加到45000万元，增长114.28%，年均增长率达28.57%；利润由1424.2万元增加到4055.8万元，增长184.78%，年均增长率达42.86%；全员劳动生产率由188670元增加到210600元，增长11.62%，年均增长率达2.9%；固定资产净值由1264万元增加到4033.4万元，增长219.11%，年均增长率达54.78%；企业留利由524万元增加到1649.9万元，增长214.87%，年均增长率达53.71%；人均总收入由2031元增长到4567元，增长124.86%，年均增长率达31.22%。

与其他全民所有制大中型企业一样，这几年家化厂也同样处于原材料价格不断上涨，市场竞争日趋激烈的环境之中。家化厂也是既享受不到“合资企业”的特殊政策优惠，又不能效法乡镇企业的特殊经营手段。然而，就在很多大中型企业陷入滑坡困境之时，家化厂却以其旺盛的活力连续5年保持二位数甚至接近三位数的速度前进，成为今日中国化妆品行业中令人瞩目的企业。

一、成功者的目标与众不同之处，在于他们往往不是按照社会的现成模式行动，而是对它提出了挑战。

80年代中期，家化厂的生产经营可用“饱和”、“失控”四个字来概括。所谓“饱和”，是指生产场地、生产能力等全面饱和，企业的生产、办公等各项设施全部挤在不到10,000平方米的空间中。所谓“失控”，是指企业的生产计划失控，品种完成率仅达50~60%；消耗失控，各种原料、物料随意堆积，各种损耗帐目不清；质量失控，部分产品发到里弄生产组委托加工，质量得不到保证；经营失控，企业管理人员大都忙于组织生产，企业没有走上真正的经营轨道。

受命于危难之际的家化厂新领导班子，面对困难状态，果断地摒弃了传统的一套做法，迅速地进行了生产布局和管理结构的调整，通过缩短生产管理战线来充实经营，通过稳定企业生产来提高效益。与此同时，新班子紧紧抓住经营、人才、职工积极性这三个企业发展的根本环节，展开了一系列卓有成效的开拓性工作。首先，在经营上，一是建立起深远的经营意识。他们认为，作为企业，提高经济效益是最根本的责任，也是企业追求的目标和发展方针。因为只有在企业不断地取得良好的经济效益的基础上，才能不断地改善并提高企业的生产、销售、科研条件乃至全体员工的生活水平，有效地推动企业的经营和发展。同时，提高经济效益也是企业为国家、为社会作出贡献的物质前提。二是制定出适时的经营战略。他们按照以市场为中心，以高生产率、高生产速度支撑技术改造，以大规模技术改造推动企业发展的战略，形成经营、生产、发展的有序化与策略化。三是立足现实，考虑今后，逐步引入现代化管理的方法和手段。为了彻底改变企业管理水平低下等一系列问题，他们在企业步入顺利发展轨道之后，就不失时机地开展计算机管

理,并以此带动各方面基础工作的整顿与完善,为以后大范围进行计算机管理,实现管理的标准化、系统化和高效化奠定基础。其次,在人才上,家化厂新班子认为,人才是一切事业得以兴旺发达的基本保证,因为无论什么行业、什么方式的经营,只有得到了合适可用的人才,才能够顺利发展。为此,他们以建立一支由化妆品各个领域拔尖人才组成的、具有良好文化素质和技术水平的员工队伍为目标,大力倡导尊重人才的风气,切实抓好人才引进、人才培养,使企业发展与造就人才紧密地结合起来。再次,在职工积极性方面,新班子,尤其是厂长葛文耀同志更是反复强调,企业必须始终不渝地把培养职工的主人翁精神放在首位,并在企业形成一个宽松、和谐与协作的环境,使人人都心情舒畅地工作。为此,既要充分认识到思想政治工作生命线,又必须把检验思想政治工作的成效和标准落到实处,即职工是否具有主人翁意识,并且客观地认识物质利益的作用。只有在企业具备强大凝聚力的情况下,才能保持团结一致的步伐,以协调、有力的团队力量去战胜外部环境变化对企业提出的各种挑战。综观家化厂从1986年以来有关办厂大政方针方面的变化,大到工资、住房分配等各项改革,小到各项福利设施建设、班组建设、解决职工上下班交通以及子女入学等,无不体现出培植凝聚之力的基本方针。

二、生产力的提高,其正确的始点是把握行销的真谛。生产力本身并非目的,而是手段。目的是使消费者满意。

市场营销是指导企业经营之地图和罗盘。但在80年代以前,对较多的只有生产概念的企业来说,对此是难以理解的。改革开放以后,市场开始发挥它的强大效应,它可以使昔日的明星企业变成今日无名之辈,也可以使今日无名小卒转眼功成名就。实化厂的成功,很关键的一点就是他们面向丰富多彩的社会需求,竭尽全力地为消费者提供多方面、多层次、高质量的服务,使其绝大部分产品具有持久的符合消费者偏好的吸引力和感染力,从而不断创造出一个个广阔的新市场。他们的具体做法是:

第一,市场研究先行。家化厂认为,要搞好市场营销,必须首先抓好市场研究。为此,他们从消费者、竞争对手、商品价格和市场结构等几个方面展开深入研究。例如,关于消费者方面,他们对不同年龄、不同社会层次、不同文化程度、不同经济收入乃至不同购买环境中的消费者购买行为进行仔细分析,并由有关人员亲自站柜台进行观察,了解和揣摩不同消费者对产品的内在质量、外表装潢、香气类型、价格水平以及其他特殊的或期望的要求和心理,使企业的产品策划、新产品开发和老产品改进,能切实符合广大消费者的需要。目前,家化厂拥有的产品已发展到4个大类(护肤、护发、清洁、美容)共400多个品种规格,并且使产品结构由过去的中低档产品为主改变为现在的中高档产品为主。这些产品中的绝大部分不仅畅销国内外市场,而且先后获得了轻工业部、上海市等有关部门的各种奖励,其中包括优秀新产品奖、优质名牌商品特别奖、出口商品包装设计一等奖,等等。

第二,营销宣传开道。由于营销宣传是影响社会公众的有力舆论工具,因此现代企业在竞争中求生存、求发展都不能脱离这一环节。在我国,由于“三资”企业的示范,企业之间的营销宣传(如广告)竞争日趋激烈,而化妆品行业表现得尤为突出。为了适应这一挑战,也为了企业在市场竞争中站稳脚跟,家化厂制定了以品牌输出为核心,塑造企业新形象的营销宣传方针,使企业的营销工作做到既照顾现实需求,又兼利长远发展。例如,家化厂设计了由鲜花与海水构成的产品品牌识别标志,生动地表现出香飘万里、美化人类生活的企业追求。这一标志无论是在电视等各类广告中,还是在产品包装设计中,总是以显著的位置予以突出。又如,在广告策划中,他们与有关单位一起精心进行广告的创意提炼、主题筛选、文字撰写、节目制作,不断地推出精彩的广告片,赢得了较大的社会反响。不久前的美加净护手霜便是其中之一。

第三,消费指导配合。化妆品虽然古已有之,但严格意义上的化妆品却是文明社会的产物,是产品高度细分化的结果。尤其是在现代社会,化妆品已与食物、服饰一起并列为三大基本消费品。但是,由于我国在过去近30年的时间中,把化妆品视为剥削阶级生活的象征予以否定,因而大部分消费者只有保护皮肤的意识而缺乏化妆求美、增强自信心的要求,再加上消费者这方面的知识极为缺乏,以至在一定程度上影响了化妆品市场潜在需求转化为现实需求。为此,家化厂认识到,及时地向消费者提供指导、咨询和现场服务,把生产与服务结合起来是打开市场的重要途径。同时,这也是普及美容知识,沟通消费与生产者之间

交流和指导企业经营的有效方式。由此，家化工厂率先开设旨在向顾客提供明确的产品指导与使用训练的露美美容院，开设露美热线，举办美容训练班，组织伴有现场咨询等服务的大型展销会。此外，他们依托露美美容院建立露美沙龙，集公关与营销为一体，依托培训服务队伍，对全国12个地区中的21个大型商场的专柜营业员进行重点培训，发挥营业员直接服务于广大顾客来普及推广美容知识的优势，依托大型展销会，领导消费潮流，从而收到了良好的社会效果。例如，被誉为开工业与服务相结合之先河的露美美容院曾受到著名美籍华裔陈香梅女士的高度赞扬和称羨，使露美化妆品的声誉又一次得以远扬。

三、昨天被肯定的产品，今天未必再能畅销；今天畅销的产品，明天就会不受欢迎。企业要在不断变化的市场中不断生产出更好的产品。

高质量的产品是企业的生命，不断地开发高质量的产品就是这一生命赖以长存的源泉。家化工厂从小到大、从弱到强的发展过程，从某种角度上说，正是他们能狠抓产品开发和坚持质量管理的结果。

首先，在产品开发方面，强化了三大环节：一是强化拳头产品的开发。从1984年家化工厂成功地开发了国内第一套比较完整的露美成套系列高级化妆品以来，他们每年都要推出若干拳头新产品，使企业的经营及时地跟上时代的节奏，有效地开拓了国内化妆品市场的深度与广度以及部分国际市场，在中国化妆品行业中发挥了先导作用。如“梦巴黎”、“百爱神”香水，“美加净银耳珍珠霜”，“爱罗丽”系列防晒霜，“露美”摩丝以及水果系列护发素等新产品，为美化人们的生活增了光、添了彩，也为中国化妆品能做到进口替代和出口替代，赢得国际声誉作出了贡献。二是强化产品开发的目标管理。他们立足于上海工业在国内处于高一层、先一步的战略地位，确立要改变我国化妆品工业存在的等级偏低、信誉不高、外销甚微的状况，使新产品在国内保持领先地位，在国际化妆品市场上取得一席之地的宗旨。三是强化了产品开发的全过程衔接。如为了确保产品高档地位，在销售策略中采取了名厅（指美发厅）采用、名店经销、名流享用的市场组合，取得了快速扩散的促销效应，提高了整个产品开发过程的有效性。

其次，在质量管理方面，着重从五个环节入手：一是质量意识教育。近几年来，他们每年把质量管理放在厂长方针的第一条，经常举办各种类型的学习班，开展创优赶超等活动，不仅使所有干部而且使全体操作人员都认识到质量的重要性。即使是在质量管理取得较大效果的情况下，他们仍是居安思危，决不松懈。例如，1990年2月3日《解放日报》在头版头条对31种劣质商品进行大曝光。榜上无名的家化工厂同样十分重视，抓住这一契机因势利导，及时在全厂范围内开展了一次质量周活动，提出了万无一失抓质量的要求。二是强化组织落实。家化厂的常用原材料多达5000余种，这些原材料包括化学品、金属、纸张、塑料等各种类别，再加上所有产品的生产工艺流程涉及本厂三个作业车间和外面八个联营厂及其众多的初级加工系统，一环扣紧一环，因而质量管理难度较大。特别是由于初级供应系统的质量不过关，企业又不可能进行全数检验，这样就会使最终产品生产者的质量管理患上先天不足之症。为此，他们摒弃形式主义的做法，从本厂的技术经济条件出发，一方面把产品质量与经济责任制挂钩，设置机构，充实人员，进行严格的考核和检验，实行质量否决权；另一方面，通过提高检测手段、建立定点厂，把好原材料关，通过加强工艺纪律、设备和环境等方面的管理，把好各道工序关。尤其值得指出的是，家化工厂为了确保化妆品的质量，从1987年开始进行全面的微生物控制。尽管微生物控制工作涉及面广，难度甚高，如要保持水的常年流动，要对每种细菌进行定性分析，要对产品包装、各种容器以及操作工人的手指甲进行全面的消毒，等等，但家化工厂本着使消费者满意的服务精神，把微生物控制作为提高企业整体管理水平的突破口，筹建了微生物研究室，制定了比国家标准低一倍的内控标准，使产品质量得到了更进一步的保证。例如，在近年来有关部门的几次抽查中，家化工厂是唯一的一家质量全部过关的企业。

四、没有目标的组织是没有意义的。而许多企业是先有组织，再去想目标，结果造成了一个无意义的结构。因此，组织创新必须在重新认识企业职能的前提下展开。

80年代中后期，随着改革开放的进一步深入，我国企业的经营环境发生了深刻的变化，特别是企业的行政目标为市场目标取代之，建立有效的经营开拓型体制，已经成为企业面临的挑战之一。家化工厂一方面

由于其面对的市场具有竞争强度高、产品生命周期短、市场需求变化率大的特点；另一方面由于传统的经销渠道有了很大的变化，迫切要求企业不断开辟新的经销渠道。因此，及时建立能适应变幻莫测的市场要求的经营体制，显得尤为重要。为了推进企业结构的合理化，使企业结构能适应企业发展之需要，从1986年开始，他们经过5年多的探索与改革，形成了“六部二室”的独特企业结构。其特点是：

第一，突出经营功能。在家化厂看来，处于商品经济时代中的企业，其基本职能是由筹资与投资、市场与销售以及研究与发展（I&D）三方面构成，也就是说，企业首先是一个经营者，只有通过经营才能把市场与生产衔接起来。家化厂设置了以研究市场为中心的市场部，以开发新产品为中心的科研部，以销售为中心的销售部，以保证质量、有效生产为中心的生产部，以保证生产为中心的装备部以及为生产和营销服务的行政部，使企业的经营机能得到组织上的保证，并顺应了商品经济发展的潮流。

第二，加强协调配合。家化厂认识到，企业结构犹如人体结构，光有手脚肢体，而没有中枢神经的协调配合，是不可能正常运转的。由此他们实行两条腿走路，先是理顺单功能协调，后是进行多功能复合。在单功能协调方面，以生产部为例，就是把涉及生产的供应、生产、仓储等部门全部划归进去，使之成为一个系统。在多功能复合方面，通过进一步提高直线负责制的效能，使全厂各个部门联接为运转顺畅、配合默契的有机整体。

第三，强化决策中心。现代化大生产需要集中、统一、高效的指挥。而进行有效指挥的前提是抓住那些牵一发而动全身的关键环节。由于企业的财务部门和质管部门能反映出企业各个部门的工作状况，具有综合性和整体性，因此他们把财务科（室）和总工程师室直接置于厂长的领导之下，由厂长直接控制，较好地处理了集中与分散、刚性与柔性等管理上的难点，使家化厂的企业结构既架设在各部门的独立工作之上，又具备统一的决策、快速的沟通和明确直接的责任承担。

五、80年代的管理方式，其基点是激发员工个人的潜力， 而不再以行政条文来束缚员工，给予权力、赋予责任， 以获得自动自为的支持。

家化厂认为，在强手如林的现代社会中，一个企业要保持勃勃生机，取得长盛不衰的发展，其途径只有一条，就是建立一支素质好、技术水平高的职工队伍。基于这种认识，他们把发扬企业精神，提高人的素质，充分调动职工的积极性，使各项工作建立在职工自觉的基础上作为增强企业活力、推动企业不断开拓前进的根本依靠。为此他们采取了各种切实有效的措施，培养职工的主人翁精神。具体做法是：1. 推行机会面前人人平等的进修、培训原则。为了改变职工素质较差的局面，企业不惜一切代价给每个职工提供学技术、学文化、学各种专业的机会，包括送大专院校进修，甚至送国外学习等。同时，坚持全面发展的教育方针，使职工在政治素质和业务专长等方面都有长进。例如，企业出钱为全体职工每人订一份《解放日报》，做到大处着眼，小处着手。2. 民主办厂，实行公开化、参与化管理。首先，开辟了“家化”新闻，通过在食堂设置投影电视，及时向职工报告企业的各种情况，包括面临的问题、解决的措施、企业当年的方针目标等，提高办厂的透明度。其次，创办企业报（露美报），在报纸中开辟先进人物事迹介绍、大事记、专论、每年10件大事评选、职工论坛等栏目，既贯彻宣传教育、培养企业精神的宗旨，又为职工出谋划策、参与企业经营创造机会。3. 切实解决企业职工的后顾之忧，提高职工对企业的向心力与凝聚力。厂领导思职工之所思，急职工之所急。为了解决职工上下班交通困难，开辟了15条专线接送职工上下班；为了解决职工子女入托教育等问题，企业专门与有关单位挂钩，协同解决；为了保护职工的健康，企业还特意联系有关医院的专家给职工体检和治疗。4. 大力抓好干部廉政，多方密切干群关系。家化厂明确规定干部不能兼职，不能接受高级礼品，不能接受“票子”。同时，实行干部考核定期化、公开化，规定干部必须接受职工的监督和评议。此外，他们还采取多种形式加强干群之间的沟通，以求形成一个良好的人际关系，创造一个良好的工作气氛，使全厂职工保持同心同德、奋发向上的精神状态。例如，他们定期或不定期地举办各种活动，包括厂运会、演讲会、卡拉OK演唱会、职工生日晚会等，干部群众济济一堂，使职工既吸收了新的知识，又丰富了业余生活，感受到企业犹如家庭般温暖。

通过上述一系列措施和活动，家化厂职工的主人翁意识得到了极大的增强。他们以自己是家化厂的一员而自豪，以自己能为家化厂的发展有所贡献为荣耀。例如：1990年3月露美摩丝生产线上马投产，由于

这是该厂首次生产气雾性产品,技术要求高,各种设备尚不够完善,有关职工对生产工艺不很熟悉,所以在生产中遇到较多的困难。但是,承担这一任务的三车间干部职工急生产所急,车间领导连续十几天不回家,工人日夜加班,争分夺秒,一天要做相当于正常的两个工作日。有的工人,母亲病危住院,但在家庭和工作之间却选择了后者;有一位曾动过三次大手术的工人,主动要求安排在最重的岗位上,十几天的连续作战使身体虚肿了,但她说:“凡是我做不到的工作,我叫我的爱人来做。”他们完全把个人的利益置之度外,以主人翁的态度默默地奉献。

六、几点思考

目前,搞活国营大中型企业再一次被党中央提到议事日程上来。那么,怎样才能使企业具有充分的活力呢?我们认为,家化厂的成功经营之道既是一面镜子,从中可以窥视到很多企业处于危机重重之中的原因;又是一个示范,从中可以挖掘到搞活社会主义企业的“富饶矿藏”。

第一,根据家化厂的经验,我国国营大中型企业要具有活力,首要的一点是必须坚持改革开放,使企业成为真正的自负盈亏、自求发展的商品生产者和经营者。可以想象,倘若家化厂的发展仍处于高度集中的管理体制之中,没有一定的经营自主权,没有企业自身的物质利益,没有市场机制的作用,就不可能诞生今日实力雄厚、经营有方的家化厂。因此,家化厂的成功,在某种意义上可以说是改革开放结出的果实之一。同时也说明,增强企业活力的关键仍是取决于改革的进一步深入。

第二,一个企业的成功,不能离开具有企业家气质的管理者的领导。世界著名管理学家F·杜拉克曾指出:“管理者之所以为管理者,正是由于他特殊的地位和知识,所以才寄望他能作出对整个组织具有特殊冲击的决策”。综观世界各国(包括我国)的成功企业无一不是如此。家化厂能在短短的五年之中旧貌换新颜,应该看到是与其任期中的有关领导的经营才能分不开的。由此可见,要使搞活企业的政策收到预期效果,对中国来说,一个重要历史使命就是培养与造就一支具有经营才能、具有献身精神的社会主义企业家队伍。

第三,企业发展的源泉在于企业人才的拥有量及全体职工的工作积极性。生产高质量的产品,不仅需要素质好的员工队伍,而且更需要发挥全体员工的积极性和创造性。这就要求企业在经营管理中自始至终地贯串全心全意依靠广大职工的宗旨,重视每个人的价值,发挥每个人的才干。试想,如果一个企业的全体员工既具备了“把干毛巾拧出一把水来”的干劲,又具有高度智慧,那么,无论是抓质量、降消耗,还是增产量、挖潜力,都会无往而不胜。正如葛文耀厂长所言,只要全厂职工同心同德,群策群力,充分发挥工作积极性,那么,家化厂一定能在逆境中求得发展。

第四,优秀的企业需要有效的组织。现代世界,组织一词已被赋予新的内容,被称为生产的第四要素。世界著名企业家吉尔摩曾指出“根据我四十多年在政治部门和工业界的实际经验观察,我深信,人们在精神和能力上的最大浪费是由于组织不良而产生的……而且组织中的绝大多数缺陷则是由于没有遵循一些基本原则而产生的”。家化厂的组织结构的演变,正是一个很好的例证。它不拘泥于理论家所提出的模式,而是从其特定的目标和特点出发,有原则、有侧重、有步骤地使企业组织结构不断趋于合理,从而取得了显著效果。

第五,不断开拓创新乃是企业永葆青春的唯一之路。当今社会处在一个日新月异的时代,对企业来说,市场在变,材料在变,加工方法在变,人的观念和要求在变……因此,一个企业如果以不变应万变,那么,它就会迅速地被社会淘汰。家化厂除了确定以开发新品求发展的厂长方针以外,还坚持奉行技术创新、管理创新,表现出极大的革新和创新精神,向消费者奉献一片爱心,这一点或许是他们成功篇章中最精彩的一页,也是家化厂能充满活力之奥秘所在。

需要指出的是,家化厂虽然在经营管理上取得了较为成功的经验,但是还存在一些不足之处。例如,产品开发的研究与论证不够完善,部分环节的管理不能配套等。限于篇幅,这里暂不进一步展开。

[本文系“上海家用化学品厂(指合资前的家化厂)经营管理与发展战略”研究课题中的一个报告。本课题由金炳华、叶麟根、张婉如担任顾问,课题研究组由李泉斌、罗整风、刘志远、密文湛、夏志勇组成,李泉斌、罗整风执笔。]