

中国总裁经营理念通鉴

徐建培 主编

(中卷)

新疆人民出版社

中国总裁经营理念通鉴

徐建培 主编

(中卷)

新疆人民出版社

开放竞争

【家化联合公司总经理葛文耀】

近几年来,上海家化联合公司依靠公司党政一班人的团结拼搏,依靠全体员工的努力奉献,我们的产品和服务有了一定的声誉。

“家化”创业于1898年,是中国最早的民族化妆品企业。但由于众所周知的原因,长期以来总体发展水平十分缓慢。至80年代初,上海家化厂仍然处于产品等级低、科技投入少和发展后劲不足的状况。改革开放给“家化”的发展带来了新的转机,使这一百年老企业跨进了快速发展的轨道。特别是80年代中期以来,我们坚持面向市场,在激烈的竞争中摆正位子,找准路子,获得了长足发展。1995年,公司实现销售收入7.4亿元,实现毛利2.15亿元,税后利润及提留基金近5000万元,在全国近2000家家化企业中名列第一;如果将国际十大化妆品公司在中国办的合资或独资企业统计在内,“家化”名列第二。

回顾已经取得的成绩,我最大的体会是,只要坚持实事求是的思想跨线,力求观念先行,适应市场,切实按经济规律办事,国有工业企业所蕴藏的巨大发展潜力一定能发挥出来,从而在开放的中国市场上占有一席之地。

做大做强,提高竞争力

1985年,我从日化公司调到上海家化厂任厂长。当时的“家化”已陷入种种困境。从生产发展来说,正面临“饱和”与“失控”的威胁。所谓“饱和”,即生产场地没有任何发展余地,导致生产能力饱和。全厂总共1万平方米场地,生产、办公、生活互相挤占,出现生产场地挤辅助场地、辅助场地挤办公场地、办公场地挤生活设施的“三挤”现象。毫不夸张,当时的“家化”没有一个像样的车间,没有一间像样的办公室,更没有一件像样的生活设施。厂长室设在两层楼面的隔层中;工人上下班,换衣没有更衣室;8小时下来,身上一身汗,头上一脸灰,连个洗澡

的地方都没有。所谓“失控”，包括3个方面。一是计划失控，化妆品生产配套材料复杂，新产品往往排上计划也形不成生产能力，老产品因配套比较成熟，加上片面追求产值的因素，得以大量投产。以雪花类产品为例，1984年，瓶装“雪花”生产28811.83万瓶，产值2339.7万元，平均每瓶仅0.83元，其中属低档的“雅霜”、“友谊”占了80%以上，而附加值较高的美加净银耳珍珠霜不到20%。二是质量失控，迫于场地紧张和产量压力大，大部分产品的包装加工被转到10个里弄和两所工读学校。这些加工点，房屋简陋，条件极差，个别加工点完全是阴沟上加个棚。在缺乏统一标准和严格管理的情况下，产品质量处于失控状态。三是消耗失控，同样由于场地紧张和管理力量不足，各种包装瓶和料桶堆在马路上，几乎占了保定路的半边马路。天长日久，车撞人偷，损耗惊人，仅瓶子一项，最高损耗率达20%~25%。无论是“饱和”还是“失控”，根本原因是技术改造与生产设施长年投入不足，欠债太多，最终形成恶性循环。

与“饱和”、“失控”相伴的是人气低迷。首先是干群关系不协调。一些干部不要说举手之劳的事不愿干，甚至连举口之劳的话也不肯说。夜班生产，过道灯坏了，居然长时间无人过问。中班工人没有开水喝也久拖不解决，职工非常反感。个别干部总认为自己有权，动不动在一些小问题上卡工人，和群众产生严重对立。其次是职工队伍人心涣散。有一件事我至今记忆犹新，1985年3月28日到厂后，我下车间看望职工，碰到几位青年工人，我问：“你们好不好？”他们脱口而出，说：“好什么？这种厂放把火烧掉算了。”我听了颇感惊讶。工人对企业如此没感情，实在不多见。后来情况了解多了，我反觉一点不奇怪。因为连喝水、更衣、洗澡这些最起码的生活要求都得不到满足，工人心中怎么会没气？总之，“家化”当时的处境是“积重难返”。

“家化”怎么办。在几次小范围的座谈讨论中，一位老科长对我说：“葛厂长，化妆品生产就是这个样，你别想什么大动作，慢慢来，别人当厂长能过得去，你当厂长也照样过得去。”另一位老同志话说得更加明确：“多年来，‘家化’厂上缴了那么多钱，为国家作出了贡献，现在我们该停下来搞改造，等改造好了再发展。”这后一种看法在全厂带有普遍性。这样，在我们面前实际上放着两种思路：一种是维持现状，慢慢来，这样做，不吃力，不费心，平平稳稳；另一种思路是，为了摆脱困境，必须想方设法、加快发展。“家化”只有坚持发展，才有出路和前途。当然，这种发展不是消极的，而是积极的，发展的目的不是片面追求产量、产值，而是在“调整中发展，发展中调整”。调整什么？调整产品结构，调整场地：让有限的生产能力用于生产高附加值的产品。

坚持要发展，还基于另一方面的分析思考，这就是企业的生存一定要面向市场。80年代中期，市场经济理论还没有提出，当时以计划调节为主，市场调节为

辅的指导方针已经出台,囿于思维定势的局限,许多人没有意识到未来市场的威胁。在日化公司生产计划科时,我曾对肥皂粉、牙膏等日化产品的销售作过一些调查,感受到了市场对于日化产品的重要。从长远发展眼光看,国家不可能对所有的企业继续统包统揽,企业这条船,迟早要驶出“避风港”,去迎接市场风雨的洗礼。尤其像化妆品这类无关国计民生宏旨的商品,必将率先进入市场,一旦这一切变成现实,企业能否经得起考验,不看别的,就看你的产品能否赢得消费者的青睐,在激烈的市场竞争中站稳脚跟。既然意识到这一点,我认为“家化”就应该抓住时机,做大做强,只有这样,才能抵挡市场竞争风浪的冲击,保证立于不败之地。

为了使我的这一想法能被全厂职工所接受,我一方面利用各种场合,向干部、职工反复宣传“调整中发展,发展中调整”的方针,灌输市场意识;另一方面,又运用机会成本经济理论知识,通过举例子、算细账,向大家解释。根据机会成本的原理,对一个企业而言,人、才、物,甚至包括时间与空间在内的各种生产要素都不是无限的。因此,如何使有限的生产要素使用到最大限度,大有讲究。这如同是一次“机会”选择,选择得好,有限投入便能获得最大限度的产出;反之则是对生产要素的浪费。从“家化”实际情况看,当时全厂有6条生产线、日夜三班生产低附加值的“友谊”与“雅霜”雪花,年吞吐量7000吨,销售额仅3000万元,利润300万元不到。同样的生产能力,如改生产高附加值的美加净银耳珍珠霜,经济效益可以提高20倍。当时的市场价格,50克“雅霜”、“友谊”雪花是0.5元,而一瓶36克的美加净银耳珍珠霜是3.6元。从消费者的承受能力来看,中、高档化妆品已不再是少数人的专用品。两者一比较,要不要发展,怎样发展,一目了然。经过党政班子联席会议讨论,我的设想渐渐地获得了大家的认同,就此作出了决定。

然而,真要把想洗付诸实践时,又意想不到地遭到了内、外一些人的反对。在“调整中发展,发展中调整”的方针,关键是“调整”,前面说过,调整的内容是调整产品结构,调整场地,即把一些低档产品转移出去,让“家化”主要的人员、设备、场地用于高档产品的生产,去抢占市场。当时,我们把这一做法称为“生产点转移”。从厂内来说,持反对意见的同志认为,把一些生产多年的老产品转移出去,技术、配方给了人家,饭碗被人抢去,会削弱自己的竞争力。从外部来说,反对意见主要来自地区里弄。因为我们产品包装加工主要由他们承担,生产点一转移,地区一大批人就没饭吃,这方面的意见一直反映到区里。区里找我们谈,要我们考虑地区的利益。对来自内、外两方面的反对意见我们作了认真考虑。应该说,厂内一些同志的担忧有一定道理。80年代初、中期,上海的一些企业和市郊乡镇企业搞联营,确实产生过“养出儿子忘了娘”的事例,但从“家化”厂的实

际情况出发,继续维持小作坊式的分散经营,人员、场地会被低档产品拖死;要跳出困境,面向市场,一定要搞集约化,实现规模效应。这是市场经济的内在要求。我认为,“生产点转移”与“饭碗被抢”不是一对不可克服的矛盾,解决的方法是,既要大胆转移,又要有防范措施。我把这一想法向持反对看法的同志说了,取得了他们的理解。对地区里弄的不同看法,我们主要是做解释工作。我们向区里的同志说,如果“家化”厂安于现状,不图思变,迟早会垮下来,里弄的“饭”也吃不长;反过来,“家化”厂发展了,富了,可以回报地区。区里了解了我们的情况,非常通情达理,给予大力支持,他们做了街道里委的工作,使生产点转移得以顺利进行。

我们在市郊找了6个点,建立生产基地,把“支谊”、“雅霜”等低档产品转移出去。这些生产基地不同以往的简单加工点,而是采取技术转让或联营形式,合作对象要有场地、劳动力、技术和管理力量,但是所有产品的销售大权均由“家化”垄断。这样,每个生产基地虽是独立法人,却只有生产权,没有销售权,类似国外的生产中心或成本中心,而“家化”就能逐步发展成集科研、开发、市场研究为重点的“头脑”中心,实践证明,这样做极为有利。一方面,市郊的场地、劳力费用低,生产越多,成本越低,家化厂可以获得较多的经济效益;另一方面,大量老产品转移出去,“家化”厂内部生产能力获得了解放,“饱和”、“失控”的现象逐渐缓解,像美加净银耳珍珠霜等高档产品慢慢形成生产能力,产生可观的经济效益。据统计,自实行在“调整中发展,发展中调整”的方针后,1985年当年销售增长3000万元,1986年增长5000万元,1987年又增长3000万元,生产发展了,各方面的欠债开始得到偿还,职工们尝到了坚持发展的甜头,积极性日益高涨。

从1985到1987年,“家化”每年的增长幅度都在30%以上。到1988年,厂领导班子中出现了不同看法。一些同志认为,“家化”这几年发展大快,所得效益大部分都上交国家,言下之意,今后的发展速度应该慢一点。这实际上是怕“鞭打快牛”的思想在起作用。我不同意“慢慢来”,主张继续高速增长。对“鞭打快牛”的现象,我有自己的看法。在计划经济条件下,“鞭打快牛”的做法确实存在,企业要摆脱它的束缚根本不可能。但因此面消极或止步不前,更加不现实。从实际出发,只有坚持发展,才能做到既对国家多作贡献,又使企业多少有所得,进而用于自身放造和发展。况且,随着经济体制改革的深入,企业的自主权会不断扩大,所得部分自然会增多。我们班子算了一笔账,从1985年到1987年,由于坚持发展,“家化”自留资金和费用达1亿元,这对促进技术改造和职工生活设施的改善,起到了积报作用。如果从1985年起,“家化”不是立足发展,至今必然还在“饱和”与“失控”的局面中徘徊。特别是1988年初,市场形势更加逼人。我认为,在这个节骨眼上,“家化”只能上,不能退。否则,过了这个村就没这个店,在

我们的坚持下,1988、1989年和1990年,“家化”继续以较高的增长幅度向前发展。

实事求是分析,由生产点转移所带来的变化,仅仅是在生产范畴内开始了面向市场的尝试。我觉得,一个企业要真正做到有活力,她的所有活动都必须围绕以市场为中心进行。于是,紧接生产点的转移,我们做了两个较大的动作。一是实现部分产品自销。长期以来,“家化”产品全部由“市中百站”统购包销,对市场的动向我们缺乏直接了解。为了改变这一状况,我们经过争取,获得了5%的自销权,年自销额约170万元。正是这有限的自销额,使我们从市场获得大量信息。1987年底,我用了一个月时间,到湖北、广东、福建三省一些城市进行市场调查,亲自站柜台,面对面听取消费者的意见,收获不小。为了抢先占领市场,我们立即在全国各主要省市建立销售点,并联点成片,形成网络。与此同时,从指导消费着眼,在同行中,“家化”第一个设立消费者热线电话,第一个成立美容院,第一个开办美容学校和美容队,受到消费者的欢迎与好评。二是实行内部机构改革。根据传统的经济模式,企业内部机构设置是以生产车间为中心运行的。要面向市场,这样的机构设置显得很不合理,很不适应。1988年,我们打破了原来的科室分工,重建市场部、销售部、科研部、生产部等6个部。新的机构与原有的机构相比,职能上起了质的变化。譬如生产部,已不单纯是全厂性的生产计划管理部门,而是将各车间、各生产点的生产都纳入其管理范畴的生产指挥部门。这样,厂领导就从日常生产的繁琐事务中摆脱出来,把主要精力用在筹资投资、科研开发与市场销售上。在运行方式上,新的机构以市场、销售部门为中心。用今天的眼光看,早在1988年,“家化”虽然还叫“厂”,实际上已是一个市场经济意义上的“公司”的雏形。显然,两大动作,促使“家化”由生产为中心向经营为中心进行转化。

面向市场,做大做强,不仅使“家化”厂在不长的时间内摆脱了困境,而且提高了参与市场竞争的能力。1984年,上海家化厂固定资产为400万元,年产值9000万元,利润1000万元,与同行处于相等水平。到1990年,上海家化厂的固定资产已超过6000万元,销售达4.5亿元,利税为1.05亿元,位居全国化妆品之首,经济效益名列全国500家大企业的前300名。更为喜人的是,从市场占有率来说,“家化”各类产品的市场占有率已达16%，“露美”、“美加净”等系列产品在市场享有较高声誉,初步形成品牌效应。回顾这一段的工作,我认为,“家化”能取得这样的成绩,靠的是超前的市场意识和适应市场的种种措施。接句话说,搞市场经济,一定要按经济规律办事,敢于做大,坚持高速度;作为一名企业的负责人,一定要善于把握机会,果断决策。

在开放的市场上,为民族工业争一席之地

伴随改革开放的深入,中国的市场变得越来越有吸引力,以至许多海外大公司纷纷进军中国,谋求发展。1991年,上海家化厂以三分之二的固定资产、大部分的骨干人员及“露美”、“美加净”两个品牌与美国庄臣父子公司组建了合资的上海庄臣公司。经上级领导批准,我担任了合资公司的中方经理。在上海庄臣公司的决策班子中,我是惟一的中国人。

对于与“庄臣”的合资,我最初的想法是,通过合资,可以开阔眼界,学习庄臣公司的先进管理经验;对已产生品牌效应的“露美”、“美加净”两只系列产品,可以借助“庄臣”的先进技术和独特的市场营销策略,进一步在国内市场打响,进而打进国际市场,为国家赢得荣誉。可经过一段时间的工作,我发觉“庄臣”对“露美”、“美加净”没有引起足够重视,虽安排少量生产,仅属维持。照此下去,“露美”、“美加净”有被打入“冷宫”的可能,市场上,由于这两只品牌的广告和产品投入人少,原先的声誉、效应慢慢削弱。在一些商店的货架上,已不见它们的踪影。我有点着急,暗中探寻原因。后来发现,庄臣公司每推出一只产品,特别重视该产品的毛利率,凡毛利率高的,他们就大力投入,积极开发;凡毛利率低的则不予发展。继续观察,我又发觉,庄臣公司推出的产品,一般毛利率都在40%以上,高的达60%。而“露美”、“美加净”当时的毛利率还不到20%。时间一长,我还发觉,美国庄臣父子公司特长是经营蜡制品,对化妆品的生产经营并不擅长。至此,我觉得继续在庄臣公司待下去意义不大。我是一个中国人,要为中国的化妆品发展作贡献。我萌发了离开“庄臣”的想法。当时美国人安排我到美国学习半年。我不为所动,立志要走。1992年初,我获知美国庄臣父子公司全球战略进行了较大调整,乘此机会,我正式提出了要定的请求。经上领导批准,1992年6月,我离开了庄臣公司,回到了合资后留下的“家化”厂的母体。

前前后后,我在庄臣公司一共工作了16个月,得益匪浅。除注重经济效益,重视产品的毛利率外,他们重视科技投入,实行品牌经理制,讲究最终销售及现代财务管理观念等,给我留下了深刻的印象。经过这段时间的“留学”、“充电”,我深深感到,国有企业缺乏活力和竞争力,不完全是体制问题,其中管理意识滞后,管理观念落后,管理方法和手段陈旧,是困扰国有企业发展和振兴的主要因素。只要我们善于借鉴国外大公司的管理模式,并根据企业的实际,积极发展国有企业天时、地利、人和的优势,国有企业的发展是完全有基础的。

回到“家化”,情况已今非昔比。由于合资,抽走了精兵强将,输出了名牌产

品,甚至连最好的两幢大楼也被划出,因此与同行的其他企业相比,“家化”既无产品优势,又无人员优势,企业的综合实力处在劣势地位。1991年,“家化”销售额猛降了2.5亿元。更为严峻的是,企业所面临的环境与合资前迥然不同,主要是市场环境的改变。1990年前,中国的市场刚刚开放,从化妆品行业来看,外资企业属凤毛麟角,竞争对手主要是国内同行和乡镇企业。这段时间,“家化”因抢先一步进入市场,所以取得了优势。但到1992年,中国的市场已全面开放,美国的庄臣、英国的利华、德国的汉高和日本的资生堂与花王等世界十大化妆品公司纷纷“抢滩”中国,他们凭借先进的管理手段、优良的产品质量和成功的市场策略,占市场的份额不断上升。概括说,1992年的中国市场,化妆品行业出现了全方位竞争的态势。

对于这一切,“家化”的一些干部员工却缺乏紧迫感。合资后,“家化”留下了400多人,虽然没有了“露美”、“美加净”两只名牌产品,但靠合资每年返利1400万元和其他产品的销售,一年仍可获毛利4000万元,人均10万元。小日子过得不错。一些干部员工由此滋生了安安稳稳过“小康”的思想。我认为,这种安于现状,不求长进的想法是十分危险的。在激烈的市场竞争中,企业如逆水行舟,不进则退,慢进也退;更何况,我们面临的是内、外两方面的挤压、挑战,如同在夹缝中求生存,稍一疏忽,就有被吞没的危险。从我个人来说,我退出“庄臣”,回到“家化”,为的是重整“家化”的雄风。经过一番思考,我提出了“坚持发展,在开放的中国市场上,为民族工业争得一席之地”的口号,目的是想以此唤起员工们的自强意识。为统一大家的认识,我反复宣传“发展才是硬道理”的思想,并在员工中倡导“两破两立”的观点,即破“小富即安”的心态,立在竞争中求生存;破“内循环、小循环”的惯势,立在发展中谋壮大。通过广泛的学习讨论,广大员工的思想认识有了很大提高。不久,在市经委和轻工业局的支持和赞同下,上海家化厂组建成上海家化联合公司,我担任公司的党委书记和总经理。

我在庄臣公司所学到的西方大公司的先进管理经验,给了我很大启发。我们以“高毛利赢得高效益”为契机,引发出加大科技投入、实行品牌经理制和康集优秀人才等新的管理意识和做法,使上海家化的经营管理机制发生了根本性的变革。

长期以来,我们衡量企业和产品的最终指标是利润。从本质上说,这是将企业当做单纯的工厂,而不是有经营权的企业,这便使企业失去了发展的动力。利润是产品销售收入减掉税金,减掉非生产性开支,再减掉生产成本的剩余部分。在此公式中,税金与生产成本是必不可少而又相对固定的。迫不得已,企业为了追求利润,只好在“非生产性开支”上动脑筋。“非生产性开支”包含了科研、广告、市场策划、技术改造、人才培养等内容。实质上,这部分开支应称作为“经营

性开支”或应视为企业在市场竞争中的一种投入。显而易见,这种开支日渐压低,表面看利润是多了,实际上产品的附加值却很低,卖不出大价钱。更为严重的是,久而久之,企业就缺乏竞争能力。这就是许多国有企业为什么总围绕“利润”做文章,到头来经济效益还是上不去的根本原因。纵观发达国家的大公司,他们以毛利和毛利率作为生产经营的出发点。为了追求高毛利,他们不惜加大科技投入,注重人才培养,推出的每一只产品都具有很高的附加值。我们曾把“家化”的产品与国外同行和国内优秀三资企业的产品作比较,发觉他们产品的毛利率都在40%~60%以上,而“家化”产品的平均毛利率只有12%,毛利率为40%左右的仅占5%,为了获得较高的经济效益,我们千方百计扩大这5%的高毛利率产品的产量和市场占有率。对毛利率低的产品,要么果断淘汰;要么追加科技投入,通过改造,以新的面貌出现在消费者面前。

这里要向大家介绍一下“露美”、“美加净”两只品牌收回的情况。前面说过,这两只产品在90年代的中国市场上,已有相当知名度,特别是“美加净”系列产品曾创造过许多第一,如第一支摩丝,第一支二合一洗发香波,第一支混合型香水等。1990年,“美加净”系列产品的销售额达3亿元,是国内销售量最大、知名度最高的化妆品品牌。合资后,这两只品牌“卖”给了“庄臣”。当我们决定在“家化”实行新的管理机制时,产生了要把“露美”、“美加净”收回的想法。理由有两条:其一,这两只品牌的毛利率虽不及西方大公司的产品,但在“家化”产品中属高的。其二,名牌产品是企业的灵魂。当前,国际化妆品大企业无不以各自的名牌产品作为抢占中国市场份额的“王牌”,如宝洁、雅芳、利华、花王等,竞争态势咄咄逼人。“家化”要在开放的市场上占有一席之地,一定要有自己的名牌。“露美”、“美加净”是中国人创下的牌子,中国人最熟悉,应该由中国人自己来经营。再说,“庄臣”让出这两块品牌完全有可能,因为他们的市场经营战略作了重大调整,重点发展蜡制品,化妆品不在其列。让出这两只品牌,他们用不着担心我们同他竞争。经谈判,“庄臣”果然同意让出,但有其他附加条件,如要买下他们一些原料和不适用的设备,估计要耗费600万元,另外还要接受200名员工。对此,一部分同志觉得不合算,理由是两只品牌一收回,非但每年1400万元返利拿不到,相反还要一次性付出600万元,“家化”有点亏了。另一部分同志则认为,现在的化妆品市场已基本“饱和”,在此情况下,再收回“露美”、“美加净”,难以做大。我坚持要收回,这不仅因为“美加净”、“露美”是我们自己创立的名牌,我们对它们怀有较深的感情,更重要的是,这是基于对市场动态分析的一种理性行为。自1985年到上海家化厂,我有一个体会,作为一名企业的负责人,对处于发展中的国内市场一定要有信心。有些同志之所以认为中国的化妆品市场已经“饱和”,问题恰恰在对市场动态性分析上产生了认识偏差。从西方发达国家的

观点看,若某一商品市场出现“饱和”,一般有两个基本特征:其一,该商品人均消费水平高;其二,由于人均消费水平高,该行业处于零增长或负增长。对照这两点,中国的市场明显有不同。以化妆品为例,西方发达国家年人均消费额为 50 美元,中国仅 1 美元。中国进入市场经济后,由于整个市场从卖方市场转入买方市场,大部分商品出现了供大于求的现象,竞争激烈,表面上给人以市场“饱和”的假象,实际上,因为人均消费水平低,加上消费的梯度性特别明显,中国市场潜力很大,几乎所有行业都有广阔前景。再以化妆品为例,“六五”期间年平均增长率是 16%，“七五”期间是 32%，“八五”前 3 年是 38%。据预测,到 2000 年前,整个化妆品市场年增长率起码是 30%,估算到 2000 年销售额约为 500 亿元。这就需要我们凭本事去抢。坚持收回“美加净”、“露美”这两只名牌品牌,目的是想凭借它们在消费者中的知名度,去抢占更多的市场份额。事实证明,收回这两只品牌,“家化”赢得了主动权。以“美加净”为例,收回品牌后,我们根据 CI 理论对它进行重新“梳妆打扮”,品牌定位在“满足最广大消费者需要”的层面上,同时发展了防晒、护肤等 4 个新品种,使该品牌形成了护肤、护发、洗发、美容、防晒 5 大门类共 40 多种产品,1995 年销售突破 2 亿元。更重要的是,“美加净”系列产品在各大百货商场、连锁超市频频亮相,与外国名牌面对面地打起了擂台。

科技是第一生产力。注重经济效益,重视产品的毛利,一个必然的做法是要重视科技投入和人才聚集。在许多人的印象中,化妆品是用几只桶,加点添加剂,“捣浆糊”般地捣出来的。这一看法极其错误,化妆品是科学与艺术的结晶,化妆品行业是一个高科技与高艺术性相结合的产业。作为专门生产各类化妆品的企业,一定要拥有深厚的科技基础和一流的科技人才。像美国的 P&G、德国的汉高与日本的花王等跨国公司,每年销售能逾百亿元,靠的是科技领先的态度和以科研为发展的依托,才抢占了国际日化行业的制高点,认识到这一点,从公司成立的那天起,我们逐年加大科技费用,1992 年投入 500 万元,1993 年投入 1000 万元,1994 年又投入 500 万元,3 年总投入 2000 万元。目前,“家化”仅拥有的各类仪器价值就达上百万美元,实力超过一般的研究所。

企业的竞争、市场的竞争,最终是人才、人力资源和人的素质的竞争。高附加值产品开发靠人,先进仪器设备的使用靠的也是人,一个企业只有拥有一流的人才,才能出一流的产品,才能抢占同业竞争的制高点。自 1992 年起,“家化”通过人才招聘,相继引进 200 多名管理人员,在全公司现有的 900 多名员工中,“白领阶层”占 55%;500 多名管理人员中,大专以上学历占 60%,其中博士 2 人,硕士 20 人。“家化”这几年人才净值人量是惊人的,在同行中也是少见的。有了人才,如何发挥人才资源的最大潜能,是吸引人、留住人的关键。在我的倡议下,“家化”成功地走了“三步棋”。第一步棋是量体裁衣。公司基础研究部集中了

20多名中高级科研人员,从事人体毛发、皮肤和生命工程的研究,使“家化”的基础研究处于国内领先水平。像“天然增白蜜”、“抗衰老”等基础课题,一旦有所突破,立即投入商业性开发研制。一位原是某日化厂副厂长的女研究人员,是国内洗涤剂研制专家,到“家化”后,我们把她安排在科研部工作,让她负责家用洗涤剂新产品的开发,结果进公司一年多,她通过与日本狮王合作,已成功地开发了“玛玛柠檬”、“力克清洁剂”等新产品,投入生产,一举占领市场。第二步棋是提供舞台。这着重表现在品牌经理制度上。品牌经理制是国际化妆品大企业普遍采用的行之有效的制度,它有利于品牌的开发、生产与销售,特别适应于多品牌、多产品的企业。在大量人才引进后,我们从中选拔了一批年轻有潜力的同志担任每个品牌的经理。他们对品牌的开发、生产、定价、销售、广告、促销、淘汰等一系列过程负全权责任。该制度试行两年,一个个品牌经理像“小总经理”一样,在各自的岗位上扮演着十分鲜明、独特的角色。全公司也因此形成了以品牌管理为中心,以市场调研为基础,对生产有效的决策体系,像证企业能不断了解市场动态,培育和形成新的主导产品。1994年,新牌号产品的销售额占销售总额的60%。第三步棋是关心体贴。知识分子最讲究对他的理解和尊重。在尽力提供舞台,让他们充分发挥自己聪明才智的同时,对他们在生活、职称等方面存在的困难,我们班子尽量给予关心,积极创造条件,提供方便。如一些同志搞业务很有成绩,但担任行政工作不行。针对这种情况,我们搞了内部研究员制度。1995年,公司有3个评上副研究员,4人评上助理研究员。职称一上,相应待遇紧紧跟上去,使他们在本职岗位上能安心工作。又有一位工程师,通过参加国际考试,在瑞士获得了博士学位。他去瑞士领取学位证书前我对他说,祝贺你取得博士学位,领到证书后,欢迎你回公司工作,来回路费全提,他听了非常感动。这点点滴滴的做法,使在岗的科技人员感受到“家化”的温暖,决心为“家化”的崛起贡献力量。

学习国外先进管理经验,结合企业实际,推行新的经营管理体制,经过短短几年的拼搏,“家化”再次跃起。如今的上海家化,已成为中国化妆品行业生产规模最大、科研力量最强、专业人员最全、经济效益最好、市场覆盖面最广的大型国有企业。更为可喜的是,在国内化妆品市场竞争几乎接近国际化妆品市场竞争的情况下,面对国外大公司的冲击,“家化”非但没有被挤垮,反而在激烈的竞争中打下了一定的物质基础,并初步形成了一种有利员工聪明才智发挥的激励机制和独特的企业文化,为稳步发展创最了条件。按现在这样的发展速度,到1998年上海家化诞生100周年之际,销售收入将达到20亿元,人均毛利将达到60万元。

挖掘潜能,不断完善企业内部环境

从1985年3月我任上海家化厂厂长,到今天任上海家化联合公司党委书记兼总经理,前后已有10年。我始终有个观点,一个企业能否发展,不完全在于企业家个人是否高明,而在于全体员工是否有良好的素质和自觉发挥的积极性。惟有这一点,才能为企业的发展提供长期的动力源泉。这就要求我们当领导的,能在日常工作中做到以人为本,不断挖掘人的潜能。换句话说,是要从“人”的角度出发,不断完善企业内部环境,增强企业活力。一个企业的负责人,怎样看人,怎样用人,怎样调动人的积极性,是一个首先要解决的问题,1985年3月,我刚到上海家化厂当厂长时,历史原因所造成的派性残余在职工中还严重存在。为了给全厂职工树立一种亲和感与信任感,4月20日,我在我的“施政陈述”中专门讲了对“人”的看法。我说:“产品是企业各项工作的综合反映,而产品竞争归根到底是人力的竞争。由于错综复杂的原因,‘家化’厂广大职工的积极性还没有发挥出来,我们要从各方面采取措施,把这份潜力挖掘出来,这是我们搞好生产和工作的根本保证。”在“施政陈述”中,我还专门讲到,要发挥每一个职工的聪明才智,要坚持任人唯贤的用人路线,要用辩证的观点看待每一个人,即使是犯了错误的人,只要他愿意为“家化”跳出困境出力,我就信任他,创造条件让他施展才华。我的这一“施政陈述”受到了职工的纷纷好评,一下子缩短了我与职工的距离。

我觉得,每个人的身上都蕴藏着一股积极向上的精神力量。先进的或较为先进的人自不待说,就是那些落伍的或者犯有这样那样错误的人,在他们的内心深处也存有企盼改变自身生存环境与自我形象的欲望。天生自愿落后、自甘堕落的人是提少数的。至少在我的经历中还没有碰到过。既然如此,作为一名企业的领导,如何通过各种措施调动每一位员工身上的积极因素,乃至把全体员工的主要精力凝聚到企业的生存发展上,就十分重要。在我的实践中,不管是对拥护我的还是对反对过我的人,我都给以充分的尊敬和理解。谁的工作干得好,谁对“家化”的发展有贡献,该表扬的表扬,该奖励的奖励,决不含糊。在最初的做法上,我比较重视员工的切身利益,注重在生产发展的同时,提高员工的收入。人希望追求美好的生活,是每个人的权力。但美好的生活不是天上掉下来的,是需要靠双手干出来的。自到“家化”,我讲的最多的一句话是,“用一流的工作创一流的生活”。这既是教育,也是许诺。“家化”的发展,每年有个小目标,每5年有个大目标,无论大目标还是小目标,生产怎么发展,生活怎么改善,都规定得明

明白。员工们看到这样的目标,直观的感觉是有奔头。目标确定后,我的责任是带领大家去实现目标。10年中,我们的每一步目标从没有落空。于是,伴随生产的大幅度增长,员工的收入也直线上升。到目前,“家化”员工的收入在市里是最高的,各种福利也是最好的。譬如,在全市,“家化”第一个实行每周五天工作制,另规定每个员工每月有5天时间调休,用以处理自己的私事。再譬如,“家化”的在职员工不幸逝世,家中有老的,公司负责养到去世;有小的,公司负责养到工作。此外,为了最大限度地调动每个员工的积极性,营造催人奋进的氛围,我们制定了一整套的激励制度。如对有创造的科技工作者、两个文明建设的有功者和被评为“家化”岗位功臣或“家化”功臣的,分别给予住房优先、出国进修、破格晋升等重奖。这样做,使员工们对企业的向心力日渐增强。在他们看来,自身的价值,自己的奉献,在“家化”能够得到体现与回报,最终也就自觉地把个人的命运与企业的命运结合在一起。

以满足个人物质利益为手段,去调动人的积极性,固然不可忽视,但对于“人”的关心与爱护还要从理性认识深度去提高其素质。市场经济条件下,企业在竞争中靠什么取胜,很重要的一个方面是靠人的素质。人的素质包含三方面内容:业务素质、敬业精神与职业道德。因此,当员工基本的切身利益得到相对保证与满足后,为进一步做好挖掘潜能的工作,我们就在全面提高人的素质上做起了文章。对一个企业而言,只有理性的行动才是最宝贵的行动,只有理性的统一才是最高的统一。我在“家化”员工手册的“总经理寄语”中有这样一段话:“一个企业必须经历几代人的努力,才能日趋完善和成熟。这就需要一种精神把大家凝聚在一起,并把这种精神化为一种集体的行动,进而形成理念。只有这种理念真正成为全体员工的行为准则,企业才会生存延续,才会不断成长。”基于这样的认识,“家化”及时制定了“企业理念”与“员工行为规范”。我们的总体理念是:“精致优雅,全力以赴”;具体的理念又分为企业使命、企业目标、事业领域、价值观念与经营策略5个方面。每个方面的要求既简洁明了,又易记易懂。“员工行为规范”则包括形象要求、日常活动行为规范和岗位活动规范3方面。全公司从乘班车到浴室,从销售人员到仓库管理人员,每一个活动场所、每一个工作岗位和每一个员工都有明确的行为准则。这种“理念”与“规范”的结合,实质是“目标”与“行动”的结合,两者协调一致,就使全公司日常的工作、学习与生活处于一种温馨与有序的氛围之中。

任何事物都具有两面性。人的积极性、人的潜能需要通过做工作去调动。那么,对于容易滋生消极因素方面的东西怎么办?同样要通过做工作去加以防范和制约。在这方面,“家化”的重点放在抓干部队伍建设上。这几年,干部的廉政是一个相当突出的问题。由于社会上各种因素的诱惑,一部分干部为追求

个人利益不借损害企业与国家的利益,群众反响极大。我把这种现象称为“胳膊朝外弯”。一些国有企业所以搞不好,一个重要的原因在于干部“吃里扒外”。像“家化”这样的大企业,一年广告费 7000 多万元,假如因各种漏洞虚报 20%,损失就是 1400 万元;原材料采购一年 5 亿多元,假如掺入 5% 的水分,损失就是 2500 万元,两项相加,企业上年损失近 4000 万元,是很容易的。为此,我们把解决干部“胳膊朝外弯”的现象作为提高干部素质的一项重要内容。具体做法是先抓正面教育。大会小会,反复强调,一个干部一定要分清政策界限、法律界限,什么钱该拿什么钱不该拿,头脑要清醒;你拿了别人一分,别人就要你从企业中拿出十分甚至百分,不正当的钱拿多了会自毁前程。贯彻正面教育,我们坚持做到“三不看”:一是不看“上头”,即不管上级抓不抓,眼睛向内自觉抓;二是不看“外头”,即横不比竖不攀,盯着企业抓自己;三是不看“风头”,即不管社会上刮什么风,咬定青山不放松,不患时抓时停的冷热病。最终使广大干部“以德养廉”、“以绩养厂”的自觉性有了提高。

在思想教育领先的基础上,我们又辅以一套行之有效的制度,通过内部管理体制的健全和规范,为搞好自我约束提供保障。几年来,我们先后制定了《销售、市场、科技人员的奖励考核法》、《管理人员实绩考核法》、《外派人员供给关系程序》、《广告费控制使用程序》、《人事权限管理制度》等一系列规章制度,把责、权、利落实到部门,做到任务明确,责任到人。这些规章制度自始至终贯彻一条原则:开前门、堵后门,要办的事公开透明;不该办的事,无空子可钻。在所有的规章制度中,核心把握两条:第一,领导干部规定“五不准”,特别是不准介绍业务,一切业务按正常渠道进行;总监以上的干部不得参加特定的业务活动。我到“家化”10 年,一直担任主要领导,从没有介绍过一笔业务,奉送过一条人情广告。第二,实行内控和制约机制。我们规定,凡重大业务决策都要有两人以上参与,各部门互相制约。如购买包装材料,应先由科研部门提出要求;再由技术部门定点,接着供应部门出面洽谈价格,最后由审计室负责审计。在全公司各部门中,审计室由我直接负责。如此环环相扣,层层监督,任何一个部门或个人很难为了部门或个人私利,损害企业乃至国家的利益。

有了规章制度,关键是要不折不扣地执行。谁违反了,该怎么处罚就怎么处罚,决不手软。广告部的一位经理跳开品牌经理与广告客户谈广告,经审计室审计,发现价格明显偏高。事情暴露后,很难说他有经济问题,但他在做法上违反了内控制度规定的程序,且价格又偏高,损害了公司的利益,我们立即将他撤了职。1995 年,因各种原因,有 2 名总监降职,3 名经理降职,6 名主任免去职务。这样处理,对本人是一种教育,对其他干部是一种警戒,对全体员工,是树立了一种办事公正、从严治厂(公司)的好风气。对被降职或免职的干部,我们仍然关心

爱护,谁干好了,可以再上来。一个好的干部政策,一定要做到能上能下,能进能出,这样,企业才能充满生机。

教育、制度、组织措施三者配套,使提高干部素质的工作落到了实处,收到了明显效果。多年来,“家化”动辄进出上千万元,甚至上亿元,至今未发现有一个干部因贪污受贿而出问题。这就保证了国有企业的资产免遭提失,维护了员工的整体利益。最近,为使全公司的干部素质再上一层楼,让干部队伍在更广泛的范围内接受监督,我们又制定了干部罢免制度。制度规定,凡一名员工提议,十名员工附议;或一名干部提议,两名干部附议,对某个干部发生疑问,人事部门就可立案调查,一经调查属实,当即果断处理。这一制度的执行,对进一步提高全公司干部队伍的素质,会起到积极作用。

以人为本,严格管理,促使公司内部环境逐渐完善。全公司 900 名职工,焕发出一种团队精神和克勤克俭的敬业精神,这是“家化”在激烈的市场竞争中能占有一席之地的主要法宝。还有两年,上海家化将走过跨世纪的百年发展历程。今天,我们既为能保持中国化妆品市场的龙头地位而感到自豪,更为今后而临的艰巨任务而感到肩上担子的沉重。和国外大公司相比,我们在品牌、技术和经济实力诸方面还存在很大差距。面对每年几百个亿美元的销售额、10 亿美元的科研费、几千人科研队伍的大公司,从现在起,我们将奋起直追。我们的设想是,分三步,用三个五年的时间,争取到 2010 年使上海家化公司跨入世界十大化妆品公司的行列。第一步是从现在到 2001 年,每年以 40% 的速度递增,市场占有率每年增加一个百分点。实现这个目标,“家化”既能继续保持国内化妆品业的领先地位,又在总体实力上可与西方大公司在中国的子公司竞争相抗衡。第二步是从 2001 年到 2005 年,每年以 30% 的速度递增,有的产品开始走向国外市场。第三步是从 2006 年到 2010 年,每年再以 20% 的速度递增,年销售额争取达到 30 亿美元。至此,上海家化公司在国际化妆品市场上占有一席之地的愿望也就实现了。

增加企业竞争力

【横店集团总裁徐文荣】

在自己找食中增强竞争力

这是全国人大代表、横店集团总裁徐文荣的经营理念。

1978年白手起家,1993年成为国家经贸委第一个批准组建的乡镇企业集团,产值突破15亿元。

徐文荣总裁做过下列阐释:

企业发展的最本质的原因是乡镇企业有较大的经营自主权,能够根据市场情况,自行调整经营决策,所谓“适者生存”。

相比之下,国有企业要受计划控制,不很自主,不很自由。这正应了人们常说的“老虎被绑,猴子上树”。

相比之下,像横店这样的企业就不同了,它的生产经营不纳入国家计划,不受计划控制,但也得不到计划分配的物资和计划保证的市场,绑住老虎,可是你总让它活,那就得喂;猴子自由自在,但必须自己找食吃。

乡镇企业就是在自己找食吃的活动中增强了市场的竞争能力的。

所以,一旦市场开放,这种优势就越来越明显了。横店集团在生产经营中的全过程中,适应市场,表现在对市场需求变化有极为灵敏的反应能力,能够随着波动的市场以变求变,像企业围绕市场转,产品随着市场变,项目瞄准市场上,不失时机地迎合市场需求,不断扩大产品镇路,以求得企业在瞬息万变的市场中生存与发展的契机。

企业发展的关键之一在于定位:身份定位、产品定位、经营定位、市场定位、价格定位等。不同的定位有不同的“活法”,“猴子”虽弱,但一样生生不息,“鲸鱼”极猛,照样“竭泽而亡”。