

● 李平 著



丽源公司和她的四朵金花



责任编辑: 赵润庭

封面设计: 筱 元

丽源公司和她的四朵金花

李平 著

经济日报出版社出版发行

北京市宣武区福州馆前街6号

北京市仰山印刷厂印刷

787×1092毫米¹/₃₂

6印张 137千字

1990年8月第1版

1990年9月第1次印刷

印数: 1—2000册

ISBN7-80036-293-O/F·153

定价: 2.60元

目 录

第一章 丽源公司的过去和现在

- 一 起步于小家小户小作坊的北京日化行业………… (1)
 - ▲从“四合一”的历史说起………… (1)
 - ▲向现代化迈出的第一步………… (3)
 - ▲一个大行业的形成………… (5)
- 二 日化职工代代相传的创业精神………… (7)
 - ▲甩掉日化产品“产量低”的落后帽子………… (7)
 - ▲甩掉日化产品“质量差”的落后帽子 …… (10)
 - ▲甩掉日化产品“品种少”的落后帽子 …… (13)
 - ▲坚持“依靠不依赖”的经营方针 …… (15)
- 三 丽源公司走向未来的新起点 …… (16)
 - ▲由行政性公司变成实体性企业
 - 丽源公司的新体制 …… (16)
 - ▲以美化人民生活为己任
 - 丽源公司的新目标 …… (20)
 - ▲扎扎实实地向“四跨”企业集团迈进
 - 丽源公司的新发展 …… (22)
 - ▲“三亿元”的规划和“四朵金花”
 - 丽源公司的新贡献 …… (23)

第二章 紫罗兰盛开不衰的秘密	(27)
一 紫罗兰盛开不衰的艰难历程	(28)
▲从紫罗兰故乡的变迁说起	(28)
▲紫罗兰园丁们的艰辛	(30)
二 紫罗兰盛开不衰的诸要素	(32)
▲信息拓展了企业的视野和道路	(32)
▲“四字一调”方针的妙用	(35)
▲万变不离其“宗”	(36)
▲万变不离其“总”	(39)
▲保持紫罗兰的中国特色	(40)
三 紫罗兰厂长的“三部曲”	(42)
▲三部曲之一——依靠于“人”	(42)
▲三部曲之二——激发于“心”	(43)
▲三部曲之三——立足于“超”	(45)
四 紫罗兰在市场营销方面的新战略	(47)
▲顺应营销环境的变化, 学会两条腿走路	(47)
▲把握市场需求新变化, 以新的营销战略取胜	(48)
▲以不变应万变, 坚持“两个精神”、“一个友谊”	(51)
五 紫罗兰的企业文化	(52)
▲以“超前意识”为核心的企业精神	(52)
▲一丝不苟、“严”字当头的职业道德	(54)
▲渗透到各个层次的民主管理	(55)

第三章 奥琪的成功之路	(57)
一 陷入“谷底”后的思考	(58)
▲企业的出路在哪里?	(58)
▲能当“狗尾巴花”吗?	(59)
二 产品开发转轨变型, 在研制潮流产品	
上下功夫	(61)
▲奥琪之花是怎样开放的?	(61)
▲“奥琪热”是怎样形成的?	(63)
▲“奥琪”的三次浪潮和漂洋过海	(65)
三 经营销售转轨变型, 在开拓市场占领	
市场上下功夫	(68)
▲从“死胡同”里走向市场	(68)
▲处理好营销中的几个关系	(70)
▲成功的营销战略	(72)
▲灵活的应变战术	(74)
四 生产管理转轨变型, 在为市场服务保	
证供应上下功夫	(76)
▲一个值得吸取的教训	(76)
▲新矛盾引起的新变革	(77)
▲巧妇“要”为无米之炊	(78)
▲知己知彼才能长胜不败	(79)
第四章 中日技术合作之花	(82)
一 “华姿”技术合作=技术引进+自力更生	(83)
▲易如反掌和难如搬山	(83)
▲技术引进加自力更生	(85)
▲以“严”带队伍, 靠“干”变面貌	(87)

二 开拓者的希望寄托在“第三脚”以后	(89)
▲靠技术改造保证市场供应	(89)
▲坚持按资生堂标准搞原料国产化	(92)
▲超前引进不等于盲目引进	(94)
▲目标是“哪里有商场哪里就有华姿”	(96)
三 华姿生产经营者的质量意识	(98)
▲质量标准就是企业的法律	(98)
▲把“丽源厂难侍候”引为殊荣	(100)
▲每个部门每个职工都是保证质量的 关卡和耳目	(101)
▲把质量管理延伸到售后服务中去	(102)
四 人的因素和企业发展	(103)
▲人的素质高低决定企业素质高低	(103)
▲要有一个知心、同心、和谐的领导 班子	(105)
第五章 照人千家万户的“光明”	(107)
一 靠“两个优势”发挥“光明”的威力	(108)
▲怎样把“微利”变成“伟利”?	(108)
▲信心原于知己知彼	(110)
二 靠产品开发增加“光明”的亮度	(112)
▲一个产品能够救活一个工厂	(112)
▲领先开发才能领先占领市场	(113)
▲坚持从社会需要中发掘研制课题	(115)
▲紧握永放“光明”的制胜法宝	(117)
三 靠改进营销扩大“光明”的广度	(120)
▲一个部门能够搞活一个工厂	(120)

▲不可忽视的一手·····	(122)
▲靠信誉和“上帝”巩固市场·····	(123)
四 一个最大的“光明”之源·····	(125)
▲没有自强不息的精神不行·····	(125)
▲最大的合力来自最大的优势·····	(127)
▲胜利基于锲而不舍的恒心·····	(128)
 第六章 丽源百花园的沃土和园丁·····	(131)
一 丽源公司的科研工作和科研基地·····	(133)
▲主力军与方面军相结合, 构建强有力的科研体系和科研基地·····	(133)
▲开发与消化相结合, 为把产品提高到国际水平创造条件·····	(135)
▲远和近、长和短相结合, 增强企业的竞争实力和发展后劲·····	(136)
▲国内与国外相结合, 在提高科研水平上下功夫·····	(137)
▲人的因素与物的因素相结合, 调动科研人员的积极性·····	(138)
二 丽源公司的原料基地·····	(140)
▲原料基地的曲折历史·····	(140)
▲原料基地引起的震动·····	(142)
▲原料基地的发展前景·····	(144)
▲原料基地开拓者的奉献精神·····	(145)
三 丽源公司的香精香料基地·····	(147)
▲从“零”开始的香精厂·····	(147)
▲北京的“瘸腿”不瘸了·····	(149)

▲香精香料基地的发展前景·····	(154)
四 丽源公司的企业管理工作·····	(155)
▲坚持以技术进步为先导, 强化技术 开发体系·····	(155)
▲坚持质量第一的方针, 强化质量保 证体系·····	(157)
▲坚持公司内部统一核算, 强化以财 务管理为核心的效益保证体系·····	(159)
▲坚持以强化管理为主线, 在完善各 项基础工作上下功夫·····	(161)
▲坚持两个文明建设一起抓的方针, 建立思想政治工作保证体系·····	(162)
五 丽源公司的思想政治工作·····	(164)
▲把“一个中心”作为企业思想政治工 作的落脚点·····	(164)
▲把职工的思想认识统一到“两个基 本点”上·····	(166)
▲在搞好保证监督上下功夫·····	(168)
▲精心培育丽源公司的企业精神·····	(171)
第七章 丽源公司的未来·····	(173)
一 丽源公司对未来发展的研究·····	(173)
▲来源于“三高一争”的指导思想·····	(173)
▲关于未来的原则构想·····	(175)
二 丽源公司如何面对新的挑战·····	(176)
▲产品战略目标·····	(176)
▲科技战略目标·····	(177)

▲营销战略目标·····	(178)
▲人才战略目标·····	(179)
三 丽源公司的未来将是怎样的·····	(180)
▲第三个 20 年能够走上第三个台阶吗?·····	(180)
▲丽源的目标能够实现吗? ·····	(181)
后记·····	(182)

第一章 丽源公司的过去和现在

爱美是人的天性。世界文豪高尔基曾说：“照天性来说，人都是艺术家。他无论在什么地方，总是希望把‘美’带到他们的生活中去。”

人对“美”的这种需求，并不是在任何历史条件下都能得到充分的满足。关于这一点，只要我们看一下北京日用化学工业的过去和现在，分析一下北京化妆品行业的发展与变化，回顾一下北京丽源日用化学股份有限公司（以下简称丽源公司）的历史沿革，就能清晰地看到，只有在今天，广大人民群众的生活，才有按着自己的天性，加以美化的可能。

人对“美”的需求，也是不断发展变化的。当今的改革开放，又以新的广度和深度，为满足人民群众不断增长的“美”的需求，创造了更好的条件，已经把更多的“美”带到他们的生活中来。丽源公司这个以万紫千红的化妆品组成的百花园，就是这种发展变化的缩影。

一 起步于小家小户小作坊的

北京日化行业

从“四合一”的历史说起

大概你现在不论走进北京的哪个百货商场，都会发现在琳琅满目香气四溢的日用化妆品的柜台上，有不少名牌产品产于北京。但是，在我国的首都北京，今天能生产这样丰富多彩而驰名内外的日用化学商品却不是一件容易事儿，一个“四合一”的历史故事，足以能说明这一点。

北京解放前，落后贫乏的日用化学品的生产还不成为其为一个行业。到北京解放前夕，北京的日化工业，仅有个体小作坊一二百户，他们大都靠手工熬制肥皂；至于生产化妆品的，就更少更落后了，仅有以土法搅制雪花膏、蛤蚧油之类的小家小户。

解放后，生产日化产品的小作坊有所发展，至1954年前后达到几百户，但仍然是落后的小手工业生产。北京的日化工业就是从这里起步的。

那时候，党和政府开始组织手工业劳动者走合作化道路。最初，由七个人发起，于1950年组建起了第一肥皂生产合作社，社址在崇文区东四块玉，即今日的北京日化研究所所在地。后来，它与北京市第八区（即现在的宣武区）的肥皂生产组合并，职工增至30人左右。第二肥皂生产合作社，成立于1952年，社址在雍和宫一带。它是由北京市喇嘛寺庙管理委员会组建的，社员多是些走出寺庙、参加劳动、自食其力的和尚和尼姑。这就是解放初期，北京市日化

行业向社会主义集体所有制迈出的第一步。

1956年，进入合作化高潮时期。当初那七个人走过的路，变成了通向手工业合作化的坦途大道。全市还处于分散生产的日用化工手工业劳动者168户，开始纷纷要求走合作化的道路。这时，第三、第四两个肥皂生产合作社便应运而生。与此同时，雇工三人以上、资金达两千元以上的厂家，合并为公私合营化妆品厂。到1958年5月，日化行业进一步集中，四个生产合作社合并为“百联肥皂厂”。这就是北京日化行业在五十年代“四合一”历史的发展过程。至此，北京日化工业的几百个小家小户小作坊，集中为“百联肥皂厂”和“公私合营化妆品厂”两大家，职工总数达到628人。从而在手工业合作化和公私合营的基础上又向生产集中化迈进了一步。

向现代化迈出的第一步

经过把分散的手工业小生产引上合作化、集中化的大变革，日化行业的生产力有了大发展。但是，仅靠在一穷二白的土地上生长的“禾苗”，还不可能取得能够满足消费需要的丰收。这个解放后进发出来的消费同生产、需求同供应之间的新矛盾，也历史地把北京日化行业的新发展推向新阶段。

北京日化怎样实现现代化？这是当年北京日化企业广大干部和职工的新思考。五十年代末，“四合一”的百联肥皂厂和公私合营化妆品厂，共同配备人力物力财力，开始在北京南郊石榴庄一带的乱坟岗子上搞现代化，兴建具有较大规模和现代工艺水平的肥皂车间和甘油车间，并在研制成功牙膏和香精香料的基础上，进而兴建了牙膏和香皂两个现代化生产车间。这些建设项目分别在1958、1959年竣工投产后，

北京的日化工业又向现代化迈出了第一步。

到 1958 年 8 月，百联肥皂厂与公私合营化妆品厂正式合并，迁入南郊新厂生产，工厂名称定为“北京日用化学厂”（即现在的北京日用化学一厂），这就是北京解放后建立的日化工业的第一个现代化大工厂。

当然，那时的现代化还是初步的，同发达国家现代化的水平相比相差甚远。从世界发达国家看，第二次世界大战后，40 年代末期，由于石油工业的迅速发展，产生了大量“丙烯”，使构成合成洗涤剂主要原料的“四聚丙烯苯”有了大量来源，而且价格低廉，因而一些国家的合成洗涤剂生产迅猛发展，到 50 年代国际洗涤剂销售量的比重达到 70%，变成了主要洗涤用品。而当时中国的合成洗涤剂的生产，自 50 年代中期开始列入日程，50 年代末期的 1958 年在上海进行试点，只搞了一个小车间。因此，当时我国民用洗涤用品主要靠肥皂，而肥皂生产的主要原料是植物油和动物油，不仅来源有限，而且成本较高。靠天然原料发展洗涤用品，不但难以给企业带来理想的效益，还会引起制皂业“皂化大锅”同千家万户“生活用锅”之间的矛盾。例如，北京日化一厂 1958 年兴建的肥皂车间，按其设计能力年产肥皂 5000 吨计算，它的八口“皂化大锅”一年就要吃掉 2500 吨食用植物油和动物油，势必对人民生活用油带来一定影响。

为了达到既能增加日化用品的生产，又能保证人民生活用油，不断满足社会多种需要的目的，日化工业必须避开以天然油脂为主要原料寻求新的发展道路。因此，党和政府于 60 年代初，在北京通县兴建年产 5000 吨规模的合成洗涤剂厂，到 1965 年全部竣工投产，由此北京又有了一个现代化的洗衣粉厂，这就是现在的北京日化二厂。

一个大行业的形成

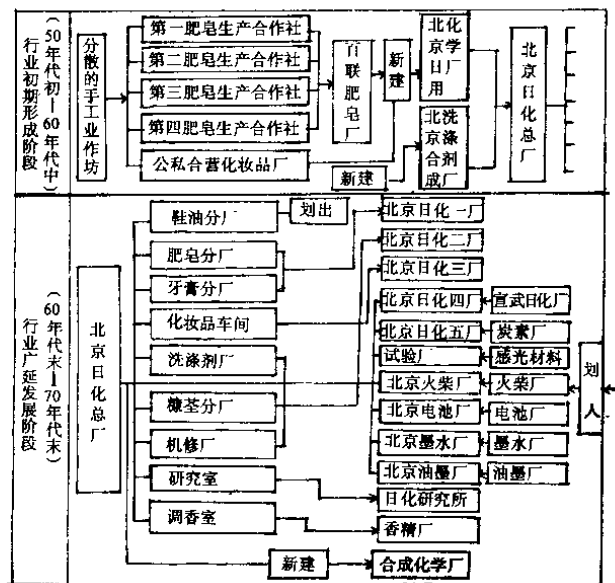
一般来说，建成一个工厂比较容易，形成一个有机的行业比较难。前者是集中的建设过程，后者是历史的积累过程。北京的日化行业，不包括近几年产生的乡镇小企业，单就属一轻总公司所辖的日化企业来说，从北京解放到现在，历经 40 年，才随着社会生产力的发展，科学技术的进步，人才和新品的开发，形成了一个以洗涤用品和化妆品为主的，能为社会提供十余种日化产品，同人民生活息息相关的大行业。从其内在联系看，已基本形成了一个生产、科研和部分原料等能自成体系、自我循环的有机体。

追溯北京日化行业的形成过程，经历了以下两个历史阶段：

一是日化行业的初步形成发展阶段。这个阶段是从 50 年代初到 70 年代初，大约经历了 20 年的时间。其间，前 10 年以实现手工业生产合作化、公私合营和生产集中化为主；后 10 年以进行技术改造和实现生产技术现代化为主。50 年代末和 60 年代初两个大中型现代化工厂的建立，使北京日化工业已经有了新的基础，已为从组织上、管理上大力发展企业和行业创造了必要的条件。在这种新的形势下，原北京市一轻局，即现在的一轻总公司，于 1965 年建立了北京日化总厂（即丽源公司的前身）。1970 年，日化总厂系统进行了机构调整，将原有的肥皂、牙膏、鞋油、洗衣粉、化妆品等六个分厂和车间，归并扩大为北京日化一厂、北京日化二厂和北京日化三厂（其前身是化妆品车间），并建立了北京日化研究所，既初步形成了一个有组织的行业，也为日后的进一步发展奠定了基础。

二是日化行业壮大提高的阶段。时间为 70 年代初至 70 年代末。其间，经过北京市两次行业归口调整，先后将北京火柴厂、北京电池厂、北京墨水厂、宣武日化厂、东方红油墨厂、海淀炭素厂和感光材料厂等七个单位划入北京日化总厂，经过归、并、转、改，组建了北京日化四厂、北京日化五厂、北京日化研究所试验厂。70 年代还新建了以生产合成脂肪酸为目的的合成化学厂。包括 80 年代中期，又将原属总厂的调香室扩大为日化香精厂，从而使北京日化总厂发

(图表 1) 北京日化行业历史发展梗概 (解放初—80 年代中)



展壮大为拥有 12 个分厂、一个研究所和号称“八千子弟兵”的规模，职工人数比合作化时期增长了 12 倍以上，形成一个具有现代化生产技术水平，能为首都提供洗涤、化妆、日用品等门类较多、品种较全的大行业了。可以说，70 年代末，北京日化行业已成为全国日化行业中的一个骨干。（见图表 1）

北京日化之所以能够成为全国日化行业的骨干，关键是从 1974 年开始，用了五年时间，进行了八大技术改造。其中包括：肥皂真空出条；香皂成型流水线；甘油扩建；牙膏铝管生产线；牙膏复合管生产线；增建洗衣粉干燥塔一座；增建洗粉包装车间；增建糠醛水解釜四台。这些技术改造的实现，大大提高了北京日化在全国行业的地位。

二、日化职工代代相传的创业精神

甩掉日化产品“产量低”的落后帽子

从 1965 年 7 月 1 日北京日化总厂正式成立，到 1986 年 10 月建立北京丽源股份有限公司（其中由 1985 至 1986 年间有一年半的初步改革阶段，即“丽源日化联合公司”阶段，其所属单位与原日化总厂相同），共计 20 年多点时间，领导班子虽经七次更替，但他们共有的历史贡献是把在党的教育下逐步形成的“日化职工的创业精神”，一代一代地传下来了。这首先体现在他们带领广大职工，甩掉了北京日化工业“产量低”的落后帽子。

北京解放后，洗涤用品仅有手工业生产的肥皂，不仅质

量次而且产量低。摘掉这顶落后帽子，经历了“没的卖——卖不出——卖不够”的曲折历程。当时，为了解决肥皂产量低不能满足首都人民需要的问题，兴建了现代化的北京日化一厂。但由于肥皂的主要原料是天然油脂，不仅生产成本低，而且与人民生活用油产生了矛盾。为了解决原料不足和成本高的困难，北京积极兴建了当时国内最大的合成洗涤剂厂。但又出现了两个“卖不出”的难题：一个是过去生产肥皂是靠手工熬制，采用现代化生产工艺后，工人的技术素质不适应，生产不出“合格品”，有时生产出的肥皂好像“豆腐渣”，因而卖不出去。另一个是洗涤剂厂生产出了洗衣粉，但老百姓不认货，消费习惯不适应，因而打不开市场，也卖不出去。这两个“卖不出”的教训说明，制约产品产量的因素除生产能力之外，还有技术素质和市场销售问题。

产量低，没有产品卖不行。但有了生产能力而技术不过关或市场打不开也不行。日化职工面对两个“卖不出”立志攻关。当时，日化一厂厂长王成蛟下决心亲自把卖不出的肥皂背回厂，让全厂职工引以为教训，在厂内掀起了技术攻关热潮，很快把“豆腐渣”变成了“名牌货”，使北京的“灯塔皂”畅销全国。到1986年，北京日化一厂的肥、香皂产量增至近三万吨，比解放初期靠手工生产时的产量提高了几十倍。北京日化二厂为了打开洗衣粉的销路，上自厂长，下至职工，肩担手推，走街串巷，上山下乡，开展宣传，引导消费，既讲清洗衣粉的功能和优点，又以示范方式介绍使用方法，解除了消费者怕烧坏衣服的顾虑，终于打开了市场，“熊猫”不仅走进了千家万户，还成了我国的出口产品。到1986年，其洗衣粉产量达到五万多吨，成为全国合成洗涤剂的最大厂家之一，使北京市的洗涤剂产销量所占比重达到62%，从