



## 研究老盛锡福经营管理经验的现实意义

作者: 袁家方 2008-6-24 1:02:56

# 研究老盛锡福经营管理经验的现实意义

黑龙江商学院《商业研究》1983年第四期(83. 8)

□ 袁家方

### 前记

刚刚在中国社科院旅游研究中心的网站博客上, 挂出了我今年的一个调查报告“保护天津近代工商业文化遗产——盛锡福大楼”。

可能会有人不大了解盛锡福这家老字号。

26年前, 我的大学毕业论文便是写它的。尽管这论文今天看来, 有着明显的上世纪八十年代的“时代特点”(甚至“局限”), 因而“老旧”得很。今天的读者会为其中某些文字“哑然失笑”。但26年前, 在我提出论文选题的时候, 还曾有“这题目是否有为资本家树碑立传之嫌”的争议。感谢我的老师们, 他们坦然、从容地支持了我的选题和调研, 特别是系主任侯善魁教授亲自担任我的论文导师, 给予了我从立论、结构、内容及文字等多方面的指导。感谢黑龙江商学院《商业研究》在我毕业后第一年刊发了这篇文章——我研究老字号的第一篇文章。

把它也“挂”出来, 或能为大家了解老字号盛锡福有所助益, 更会了解为什么我——一个北京学者要为保护天津的盛锡福大楼而紧急呼吁。

近年来, 一些以独特的商品和经营方式而久享盛誉的“老字号”牌匾重悬, 恢复营业了。这些商店大都拥有着悠久的历史。它们的商品和它们提供的多种劳务, 在今天仍然受到广大人民群众的欢迎, 还有着旺盛的生命力。

但是, 这些企业到底是在半封建半殖民地的旧中国, 有的甚至是在明、清时期产生、发展起来的。在社会主义建设时期, 这些商店当年的服务目的和对象, 已经根本改变了。社会生产的发展, 也使人们的消费构成发生了巨大的变化, 而且, 这种变化正在日新月异地飞速演进。这些老字号的恢复, 特别是为人们所重视的, 造成这些商店盛誉的经营管理, 值得在现代化建设中恢复么?

研究“盛锡福”这个驰名中外的帽店的发展史, 使我们可以得出这样的结论: 即剔除其剥削为目的的资产阶级实质, 它的一些经营管理经验很有现实意义。更

为引人注目，这个帽店在二、三十年代，在经营管理上的主要经验，竟可以同国外现代先进企业相媲美。它的这些经验，对于今天我们日用消费品的经销专业公司、专业商店的经营管理，对于我们进行商业企业的体制、管理、经营方式的改革、提高，都有一定的启示。

### 一. 产销结合的盛锡福店厂结构

由手工业作坊发展到前店后厂，在历史上，是我国商品经济发展的一个进步，也是资本主义摆脱封建经营的一个发展。

有前店后厂的形式，把手工业传统技艺与机械化半机械化生产结合起来，把生产、销售直接连接起来，最大限度地减少中间环节，降低成本，使生产灵敏地适应市场需要的变化，这是许多传统商店走过的道路；也是我国民族资本主义在帝国主义和官僚资产阶级的压榨下，求得比较稳定的存在的竞争方法。一些至今仍然受到普遍欢迎的传统名牌产品，大多是这类中小企业创造出来的。

盛锡福也走过同样的道路，并把这种途径扩大，创出了产销范围广、能量大、反应敏捷的“盛锡福结构”。

1912年初创的盛锡福，只是个冬弹棉花、夏编草帽的连家铺式的手工作坊，不久发展成前店后厂、二十年代末进一步扩展，三十年代形成了我们所说的“盛锡福结构”。这一结构可从下面的图示得到说明：

从图示可以看出，盛锡福的店厂结构：

1、它的后厂已囊括帽业各大类商品的生产。

2、后厂的产品直接供给自己的分店群销售，没有中间环节。另外，还批发成品与半成品给其他各地的帽厂帽店。

3、这一“结构”的好处在于：它的每个分店于所在城市又发展起分店的后厂，同时吸附一些技术高、产品质量好的手工业作坊及个体手工业者为之提供商品。因为就是说，盛锡福店厂结构形成了一条龙。这条龙把每个爪伸开来，紧紧地通过几条线抓住地面，销售形成了网，生产也形成了网；又象一株修剪得十分在行的苹果树，有粗大的主干，有三大主枝疏散分层、错落有致。

在商品上，盛锡福以总店后厂产品为主干，以各地分店后厂和吸附的作坊产品增加地方特色和花色品种，各分店之间又互通有无。这样，就使盛锡福各个店的商品品种齐全、样式繁多；当然也就带来商品信息与各地技术情报在这一结构系统内的交流融汇。如果说前店后厂使产销紧密结合，使企业迅速对市场需求作出反应，是发掘、保持和创造名牌新产品的途径，那么，我们说“盛锡福结构”则在国内广泛占据市场的同时，吸收各地的市场信息，搜集技术情报，其改进旧产品、创造新产品的能力、远远超过各地偏据一隅的企业了。更何况它还把触角伸向五大洲相当广泛的地区和国家，从那里又获得国际市场的销售情况、先进技术及商品的图样，融汇各国的技术与风格，无论仿制还是创新，其起点高度远非一般商店可比。

另外，各地分店与所吸附的作坊、个体生产者之间，只是产品的收购与交售的关系。这些作坊和个体生产者独立经营，对盛锡福来说，从这两种渠道既可以获得高质量的商品，又不占压或很少占压资金，还能获得各地的传统风格与技术，真可谓一箭数雕。实际上这正是变相地扩大了盛锡福的资金、经营能量和技术队伍。

这种办法，在当时，同陞和鞋帽店等其他商店也不同程度地采用过。“同陞和”在北京的分店后厂，便是由一些手工业作坊合并而成。这种方法又起到为一些商业企业网罗技术及管理人才的作用。

4、在有着自己的生产网络和销售网络的情况下，自产自销，就比单一的前店后厂成本更为降低，商品和资金的周转更为迅速，根本用不着中间商染指，使盛锡福在资本主义竞争中，无疑是站在有利的地位上了。

经营帽类商品的生产门类齐全，也使盛锡福羽毛丰满，各分店分厂在商品上和收益上此亏彼盈，相互匡正，对市场变化有了一个幅度很宽的强适应性。

从上述四点可见，盛锡福结构是我国民族资本主义在半殖民地半封建的旧中国，在恶劣艰

难的多重倾轧中，寻找到的一种竞争形式。这种形式还是商品经济历史发展的结果，是对前店后厂形式的一个较大的改进和提高。因此，这种系统结构对于我们今天的大、中型轻工企业，特别是对鞋帽、服装、饮食也更有借鉴的现实意义。

近年来，经济学界不断在讨论我国生产力生产关系的多层次。既然现阶段社会主义建设存在着全民、集体和个体三种不同的所有制，何以不能在以全民或集体所有制企业为主干的基础上，吸附一些全民或集体所有制的中小企业乃至个体生产者，组成一个个多层次的专业公司，发展出社会主义的新盛锡福结构系统呢？

## 二. 技术资源的开发——全能流水线

盛锡福系统要求有一支技术全面、生产效率高的工人队伍。

从上面的图示看，盛锡福后厂囊括了帽子五大类商品的生产。有文字记载的1937年，盛锡福七个帽子后厂主要品种达七十五种之多。据一些老职工回忆，帽子品种有一百四、五十种。在这些商品中，有高档，也有中、低档；有特大特小，也有一般型号；有热门畅销货，也有滞销保留品种。总之，男女老幼，各界所需，随时变化，仅仅有二百余工人和二千平方米面积的盛锡福后厂，却反应灵敏，应对有据。这不能不和它的技术力量、工人素质密切关联；这不能不归结到它的那个全能流水线。

企业开办后，盛锡福在两次购进国外先进设备的同时，重金延聘技师，也从同业中挖取技术骨干，千方百计地搜集国内制帽技术中的绝招及网罗人才；还几次派人东渡日本学习考察，带回东亚制帽的先进技术。

学习国内国外先进技术，使盛锡福在模仿、创新产品上，获得了高的起点。

与此同时，在徒工培训上，盛锡福要求的目标是：每个人都要能作“全活”、也就是说能独立完成一项帽子制作的全部工序。徒工的学习，从辅助工序入手，直到把各项工序熟练掌握。这就使工人的技术素质有了全面的提高，出现了一批能工巧匠。也正是在这样的努力中，以技艺水平高的工人为骨干的全能流水线出现了。

每个工人，由于对全部工序的熟悉，在从事任何一道工序时，他心有全局，胸有成竹。

另外，随着市场要求而商品生产变动时，流水线操作的任何重新编组，工人们都能很快适应，掌握操作诀窍。这对于产品更新换代迅速，品种花样复杂的鞋帽生产，简直是有了齐天大圣七十二变的神功。

这种流水线的频频变动，又反过来极大地提高了工人的技术水平，以至培养出一批模仿能力强、设计水平高、制作技术精湛的技师来。只要有幅照片，他们便能仿造出纤毫不差的产品。一些做呢帽的工人还能用手工控制各种形状的帽子，随时创新产品。

这条全能流水线还扩展到门市部的销售中。前店的售货员绝大部分由后厂工人调任。售货业务忙时，一部分后厂的工人常被抽调到门市售货。生产者与消费者直接见面，无论是介绍商品，还是了解顾客需求，都能从专业的角度出发，自然独具慧眼。例如有的品种，就是售货员观察到顾客戴的帽子，画出图样，送到后厂投入生产的。

这种高水平的技术队伍，势必造成生产上的高效率，各工序的高质量，销售上的高级服务，转产时的高速度，商店适应市场变化的高灵敏度；也带来了生产成本的下降，材料物料的节省。

在旧中国剧烈的商业竞争中，经营品种方式应时而变，就成了企业生存的保障，特别是消费品的生产，要求企业总得在某一方面有异于别人而胜过别人的地方。谁抢在前，谁便能暂时地享有市场；谁落后，便会被洪水般的浪潮席卷而去，决不能苟延残喘。全能流水线则使盛锡福结构有了技术力量上的雄厚资本，从而发挥出相当大的效能，适应竞争，适应变动。

近年来，各地出现了许多不同体制的专业商店。长期以来吃饭难、做衣难等老大难问题得到一定的解决。但随着市场的繁荣，人民生活水平的提高，消费需求向高中档发展，又向商业工作者及生产部门提出了新的要求，比如做衣难，做高档衣服更难的问题出现了。一些中小企业甚至大企业感到从事服装等行业困难，一些技术力量较强的企业则应接不暇，力不从心了。这里面一个严重的问题就是技术力量的青黄不接，以及流水线长期以来也被统得过死，造成工人技术素质水平不高。

尽管在旧中国生产力水平和消费水平低下，市场需求量远远低于今天，但这种全能流水线

的作法，挖掘了工人的技术潜力，提高了劳动效率。在降低成本，提高商品各方面的竞争能力上，是起了很大作用的。

我们应该在比较完整地继承传统技艺的同时，努力使工人技术素养全面提高，使广大劳动者的创造力得到充分发挥，消除畸形技术环境的污染。

全能流水线，在旧中国，曾为盛锡福提供了式样新颖、工艺精巧、品种齐全的商品，也为它培养了技术人才和管理干部，使盛锡福敢于到全国各地开设分店，甚至把自己的牌匾挂到最讲究服装帽饰的法国巴黎，跻身于国际市场；那么，在社会主义优越条件下，在为满足人民日益提高的物质与精神生活需要的目的下，建立新的全能流水线，必然能给我们贡献出亿万种琳琅绚丽的商品，也必然带来不同专业科技水平、工艺水平的发展提高，劳动人民创造力的极大发挥。

### 三. 集权和分权相结合的管理体制

日本松下公司在管理体制方面实行集权和分权相结合。

1975年，松下电器公司订立了五十三个按产品划分的事业部。各事业部都拥有自己的工厂和商店，成为负责产品的试制、生产、销售，直至收支独立核算三单位。事业部长拥有和独立公司经理同样的责任和权限。松下不允许用别的事业部的利润掩盖无利润的事业部。

美国塞克罗斯公司为了加强基层部门经理的责任感和进一步降低公司产品的成本，建立了一套利润中心制度。这个制度也是把下属部门分成了许多相对独立的小企业，每个小企业都独立进行经济核算，自负盈亏，形成一个小小的利润中心。

本世纪三十年代，盛锡福所属的各个分店及九个工厂，也实行独立核算、自负盈亏，同样不允许用别的部门的利润掩盖无利润的部门。盈利的店或厂结算时，除工资外还可以得到分红；盈利少或不盈利的，则少分红或不分红。盛锡福在工资上，一是数额较低，二是差距不大。但加上分红就大不一样了。盈利部门工人的收入往往超过不盈利部门的管理人员。当然，对不盈利部门的管理者，总经理对他们的工作也有自己的分析，有时会拨出些款来，作为馈送，以示勉励。

各部门的独立核算，把部门经营管理的好坏，与职工物质利益紧密地联系在一起，对整个盛锡福来说，收效是多方面的：

这种办法，首先是使各部门内部加强了管理，使管理人员、技术人员能根据所处的市场环境，及时采取措施，充分施展才干；也使他们密切关注生产和消费的各个环节，兢兢业业、精打细算，致力于商品和服务的高质量，以及产品的更新换代，使各方面的投入与产出得到严格控制。

这种办法，对每个职工和售货人员，则促使他们钻研技术业务，提高自身能力，以便适应专业工作的要求。物质利益的涉及更激发了他们对自己怒目的责任感、紧迫感，自然提高了工作效率和速度，强化了全能流水线。

这种办法，在各部门之间，使生产与销售联系默契，也使部门之间情况沟通，互相对比，取长补短，先进的经验能够迅速地在盛锡福结构系统中传播推广。

在分权基础上，集权管理被提高到一个新的水平。总管理处收集各地分店每旬、每月、每季和年的会计报表及其他情况的报告，汇总分析，作全局性的协调安排。分店管理者能从全局的角度了解自己的活动，在集中的指导下去安排业务，计划未来。这样的总管理处，起到了情报汇总分析中心的作用，成为一个管理信息多通道传导的枢纽。集权促进了分权管理水平的提高；分权又把集权管理不断推向新的高度。

从上述多方面的收效可以看出，这种管理体制的核心，在于使整个盛锡福结构运行有效。也就是说，盛锡福结构要求集权与分权相结合的管理体制；管理体制又反过来使结构上的优点充分表现发挥。

盛锡福自1912年创办以来，历经北洋军阀、国民党统治时期和日本侵略时期，又受着帝国主义和官僚资本主义的排挤压榨，但它能在近三十年中不断发展扩大，不能不说和其自身的结构及管理体制有很大的关系。

上面，我们有意地对比了二、三十年代盛锡福与七十年代美日两大企业同样采取的集权与分权相结合的管理体制。当然，盛锡福的集权与分权体制还是粗糙的。在一个半殖民地半封建的社会里，盛锡福采取了这样的管理制度，甚至今后一段历史时期里，这种办法都有生命力，本身正告诉我们，这条路是比较成熟的，我们应当重视。

另外，我们有意地进行这样的对比，还在于，盛锡福采用集权与分权相结合的管理制度，早于现在一些发达国家几乎半个世纪。今天，在人家那里成为先进的现代管理经验的，恰恰是我国传统管理经验中，早开先河的东西。这正说明：一．他山之石，可以攻玉。我们应该学习国外先进的科学管理。第二．攻玉未必尽是他山之石。发掘、研究我国近代一些企业的管理经验，对它们进行科学的总结，正是会给我们带来沟通今天与历史、我国与世界各国现代科学管理的捷径。我们深信，好的传统经营管理经验，加上现代科学，也就是说，给旧有的传统赋予新时代的内容，一定会成为推动我们商业提高企业管理水平的巨大动力。

#### 四．全面地看待商品和资金运动

盛锡福从初建到新中国成立，不到四十年的时间里，经历过一系列社会重大的政治、经济、文化的变动。就其所经营的商品而言，自然也随着这些变动而变动。

从盛锡福结构中，我们看到，它有一个缎帽工厂。缎帽，又称小帽，原是清朝时顶戴花翎的内衬。辛亥革命后，清王朝覆灭，这种商品随近代史的发展，逐渐走向没落，销路日渐狭小。这样就必然导致缎帽生产的衰退。维持其生产，也就带来占压资金，影响资金利润率等问题。为什么盛锡福不果断地抛弃这类帽子的生产，还要保持这一品种呢？

一些老职工说，盛锡福的经理认为，占压资金是否就是不好，不能看绝对了。做为帽子专家的盛锡福，顾客到你这儿来买帽子，应该是想要什么，就能买到什么。既然从传统上讲，有缎帽这一品种，就得保存它。不能被一种商品利润，社会需要量少或者滞销，看成是对全部商品和资金的影响；而要通过这一品种的存在，保持商店的信誉，保持商店服务质量的全而细。这就会扩大其它商品的影响，促进销售。一种商品的滞销存在，在这时便造成大部分商品的畅销。表现在管理上，这就是以局部的战术的保守甚或退却，促进全部的战略上的进取。在这种意义上，保留滞销商品，就是对社会需求极大范围地顾全。对于同业商店来讲，也是一种竞争手段。滞销，并不等于商品被淘汰了，总会有哪怕是很微小的社会需求存在。这种微弱的社会需求从哪里得到满足，当然会带来那个企业信誉的扩大，无声的滞销商品，会转变为有声动人的广告。

另外，盛锡福并不僵化地保持滞销商品的存在。一方面在滞销的情况下，努力降低成本，或者把商品向优质、高级发展；另一方面，则在销售及广告中，有意识地引导消费，利用缎帽已转化为一些公职人员室内遮尘、压发的用品来做文章，在“滞”字的程度、范围上精打细算。

这种对商品与资本运动的分析，对我们今天企业的经营管理，同样是一种启发。

我们社会主义的商业企业，也有一个在消费者中的形象问题，也就是信誉问题，就是如何对待服务质量与利润的关系问题。

天津有个老美华鞋店，近几年生意兴旺，它就专门供应老年妇女穿的鞋，特别是生产小脚老太太的鞋。小脚鞋的需求在今天是很少量的了，但老年妇女们却纷纷上门，其他一些顾客也登门造访。这固然是一个前店后厂小商店作出的事，但它带来的影响之大，正说明人民群众要求商业企业广泛全面地提高服务质量，而不希望这些企业只顾一时一事而去片面追求利润。只有服务质量的全面提高，才能保证利润的全面获得。研究商品和资金的运动规律，科学地进行管理，把商店的信誉水平提高，也是管理改革中的重要课题。

#### 五．从荣誉到事业精神

人才的培养，技术队伍的建设，集权与分权管理体制的建立，职工物质利益与企业紧密地结合，冷静、审慎地看待商品与资金的运动，所有这一切，对使盛锡福结构有效生动地运行。但是，还有一个开发人的“精神资源”的问题。

随着盛锡福营业的兴旺，名牌商品，名牌帽店，社会声誉的提高，职工们对自己的商店，



有了一种自豪感、荣誉感。转化这种荣誉感，使之成为一种“事业精神”，则可以更大地调动企业职工劳动的主动性，发挥他们潜在的创造力。

盛锡福经理刘锡三在协调整个结构的活动中，要求职工：“不能只把做帽子当做弄饭吃的职业，而要把他当做一种事业”。“我们要提倡国货，发展民族工业，挽回利权”。“帽子作得好了，不能停步，要好上加好，精益求精”。

在受着帝国主义侵略欺凌的旧中国，这就又从社会的角度、民族的利益上，把职工更紧密地联在一起了。

从经理到各级管理人员，在对待帽业经营上的一丝不苟，也为这种事业精神的树立创造了一种气氛。就总经理刘锡三而言，他时常到工厂去了解生产情况，也不时出现在门市部。一次售货的失败，他会抓住不放，询问缘由。是价格问题，及时调整；是商品不合顾客的心意，就了解需求，改进质量；是服务不周到，就指导纠正。他和一些管理人员常常到影剧院，看新放映的电影戏剧中的服装鞋帽，观察观众的穿戴；也时常派人去搜集同业各店的商品情况。他从美国订了《帽子生活》的期刊，见了新式图样，就送到后厂研制，而且亲自参与。总经理无处不在，造成了一种强烈的事业追求，影响了职员工人。

门市部的售货员知道，总经理刘锡三最忌讳说“没有”，不允许对顾客讲“没有”二字，后来便成为店里一条无形的规矩。当年的一个老职工说，那时我们脑子里有种想法：我们是帽业专家，怎么能对顾客讲“没有某种帽子”呢？如果柜台上没有顾客要的品种，就立刻到库房去找；那儿没有，就打电话向总库要。要是真的没有这种货，或者请顾客两三天后再来，然后通知后厂赶制；要不就请顾客定做或挑选别的商品。

正是在这样的要求下，盛锡福帽店的服务细致周到，还为顾客提供加工定做，改旧翻新、上色打光，函售商品等，而且收费低廉。所以收费低，是因为工人技术高、熟练，更因为盛锡福拿这些业务，来提高自己商店的信誉，扩大影响。

不能不说，事业心是管理人员，特别是一个企业主要管理者所必须有的。在一种事业心的指导下，计划未来，开拓广阔的企业发展道路，是一个管理人员的职责。

重视“精神资源”的开发，培养企业的荣誉感，对我们社会主义商业企业，也同样有意义。

我们企业体制上的改革，企业的经营管理，应该给企业提供发展的前景和道路。安于现状，企业不会进步。

盛锡福产销结合的店厂结构，技艺精湛的全能流水线，卓有成效的集权、分权相结合的管理体制，以及它对商品和资金运动全面的看待，对事业精神的培养重视，都围绕着尽最大的可能，发挥人的主动性这一核心。这就使每个人，每个环节，每个部门有机地结合在一起，造成了企业经营活动的节奏有致，充实生动，不断推进，不断更新发展。这些经营管理经验，值得我们重视和研究。

恢复一个老字号的牌匾，是容易的，但是，继承其合理的经营管理经验，并在此基础上，使这些历史上的经验在社会主义条件下，得到科学的总结、运用和发展，从而确立和推进我国现代化的科学管理，则是要我们艰苦努力的。

中国民族资本主义工商业，自十九世纪末叶产生以来，经历了艰难畸形的发展。但是，在继承我国传统手工业管理经验上，在向资本主义国家学习、模仿、借鉴管理经验上，在他们自己发展道路中对工商企业管理的摸索、实践，不管成功抑或失败，都给我们留下相当数量的经验。

开展对我国工商企业经营史的研究，继承这方面的历史遗产，这对于社会主义四个现代化的建设，会有重要的帮助。（全文完）

浏览次数：938

#### 在线评论

评论者：

标题：

内容:

< 发表评论时请注意文明用语 >

确认添加

[联系我们](#) [业务流程](#) [招贤纳士](#)

地址: 北京市西城区月坛北小街2号 邮编: 100836

电话: 010-68053991/85195613 传真: 010-68053991 电子信箱: [casstourism@163.com](mailto:casstourism@163.com)

本网站所有文章均为中心研究人员撰写, 如需转载请与本中心联系