

□ 高寅华 柏 岷

一个成功的“三产”企业

——关于上海金兔商厦的调查

金兔商厦的前身是上海第十四羊毛衫厂的老厂房和金兔羊毛衫经营门市部。它地处南市区老城厢的老西门复兴东路方斜路上。早在1985年,第十四羊毛衫厂为解决劳动力过剩问题及体验市场经济冲浪的搏动,就开始发展第三产业,搞多种经营,不失时机地在老厂底层划出80平方米改建成金兔羊毛衫经营门市部,于同年7月开张,有10名职工。1986年7月1日,门市部成为第十四羊毛衫厂的第一个全民性质的独立核算单位。1987年门市部的商场面积有了扩大,又有30名员工加入第三产业的行列。该金兔羊毛衫经营门市部即现在的金兔商厦的雏型。1992年上半年,第十四羊毛衫厂老厂易地改造在虹桥建造的新厂房落成,老厂搬迁,将4,000多平方米的旧厂房交给了经营部经营。同年6月经营部自筹资金,将老厂房改造成有一定水准的融客房、办公用房、餐饮部、咖啡屋、经营部于一体的金兔商厦。商厦边改造边经营,仅三个多月时间就将金兔羊毛衫经营部改造好对外营业,又用了十个多月改造好设有中央空调的80多套的单间房、套房、办公房及相应的会议室、接待室、咖啡屋、餐饮部等辅助设施。金兔商厦现有员工116名。自开业以来,税收和利润连年上升,经济效益迅速增长。有关部门和领导高度评价金兔商厦是一个成功的“三产”企业。

强化商业形象,坚持“四优一严”

金兔商厦从一开始就把自己投入到市场经济的大潮中去搏击、去竞争。金兔客房部设

立了商务中心、酒吧等服务部门,以适应客人的需要。在客房里配置了国际国内直拨电话,并且全天24小时提供热水。金兔客房开业以来,一直保持着较高的客房率。金兔商厦的羊毛衫经营部用足自身的优势。一年四季都经营羊毛衫,既搞零售,又搞批发,形成了一定的经济规模,树立了一定的声誉。羊毛衫品种达到200多种,款式新颖,质量上乘,高、中、低档均有,面向各个不同层次的顾客,因此生意十分兴隆。客房部的顾客不仅来自江苏、浙江,而且来自东北三省、宁夏、新疆、西安、云、贵、川、江西、两湖等地,经营部与他们保持了经常的业务来往。金兔经营部的销售人员都是羊毛衫行家,具有较高的可信度。同时,商厦还专门设置了售后服务人员,解决顾客的后顾之忧,曾免费为顾客整修羊毛衫(现酌收服务费)。金兔商厦以优质的商品、优良的服务、优美的环境、优秀的形象、严格的管理在市场经济中冲浪,终于获得了出色的成绩。

金兔商厦在经销羊毛衫活动中,由于坚持注重商品质量,优化服务态度,改善购物环境,树立良好的商业形象,不断提高了自身的商业服务信誉。1994年,经市、区、财贸部门有关人员的明查暗访,严格检验,考核评选,该商厦荣获市有关部门授予的上海市财贸系统“四优一严”先进集体的光荣称号(“四优”,是指优质产品、优良服务、优美环境、优秀形象;“一严”,是指严格管理)。

强化商标意识 坚持商品优质

商标是企业经营之本,这是金兔商厦在经

营、服务活动中十分注重的一条经营之道。金兔商厦的领导们说得好：“我们商厦兴办以来，始终坚持强化商标意识”。

从金兔商厦的经验来看，的确是这样：成功的商标，将企业引向了成功！

众所周知，第十四羊毛衫厂的“金兔”羊毛衫是素负盛名的。但是金兔商厦并不以此为满足。他们又再创了一个新名牌商标——“8·6”牌羊毛衫。这个商标之所以取一个独特的名称“8·6”牌，是因为那是在1986年间由商厦出品的羊毛衫，而“8”+“6”则为“14”，标明了与第十四羊毛衫厂的“血缘关系”。

现在“8·6”牌羊毛衫在上海、在华东地区，以至在全国各地，已经开始打响，人们亲切地称之为“小金兔”。这个“小金兔”商标，每年可为商厦创造30万元的商标收入。

在强化商标意识的基础上，金兔商厦十分注重优化商品质量和服务。

他们懂得，商业是社会的重要“窗口”，商品质量、服务态度、购物环境、商业形象的好坏，直接影响到上海在国际和国内的声誉。

他们狠抓商品质量，把好质量关。“金兔”牌羊毛衫在社会上是有一定知名度的，它靠的是“质量”，而不是以“名牌”自居。他们生产的羊毛衫以市场调研开始到优选原料、组织生产、成品检验等要经过20多道工序，始终坚持“质量第一”的方针，严格按质量标准加强检验，道道把住质量关。

有了优质名牌的羊毛衫，更需要有优质服务，他们让新上岗的营业员参加有关业务培训，使他们能较系统地了解商业服务的知识和特点。由于金兔商厦的营业员都是从生产部门转来的，对羊毛衫的质量、性能、特点都很了解，顾客在购买时，总能耐心地介绍，并根据顾客的年龄、身材、肤色等热情地为他们挑选，还向顾客介绍如何洗涤、保管等事项。为了更好地树立金兔商厦的商业形象，他们统一了商场服饰，规定营业员佩带工号，上班站立服务，一律不准看书、看报、互相闲谈，主动招呼，礼貌用语。这样使消费者们真正感到金兔商厦不仅

有令人满意的优质羊毛衫，而且还有令人满意的优质服务。

抓好售后服务这一重要环节，也是金兔商厦经营部的一个特色。为此，他们专门设立了售后服务机构，派有经验的员工为消费者解决问题。质量实行三包，直到消费者满意为止。

强化“生意”意识，坚持人人做生意

金兔商厦领导班子有一个深刻的体会，就是：要真正做好商厦生意，就要强化“生意”意识，坚持生意人人做，这样力量就强了，激活了商场的每一个细胞。

在这个思想的引发下，商场营业员都积极投入做生意，零售柜台的营业员也学会做批发生意。大家努力把生意做大。今年春节，商场的羊毛衫柜台，有的营业员平均每5分钟就做完一笔羊毛衫生意，连同行也为之刮目相看。多年来已涌现一些在优良服务、优秀形象上过硬的做生意能手。

这里是一系列有说服力的统计数据：1985年，该商厦才开业，就创利6万余元；1986年创利17万元；1987年创利40万元；1988年创利45万元；1989年因一些客观因素创利41万元；1990年创利60万元；1991年利润额跃至100万元；1992年，因若干客观原因，获利90万元，而到了1993年，利润额上了一个台阶，达251万元；1994年由于市政规划餐厅未营业，利润额仍达到214余万元。金兔商厦的员工人均创利额为2.79万元，而该商厦的人均年收入为8500元（1994年）。对于一个规模不大的国营工厂的“三产”企业来说，这确实是不简单的。

金兔商厦作为一个国营工厂的“三产”企业，创造了“四优一严”的业绩，不但为工厂消化了100多位富余人员，而且使国有资产大幅度增值，从而为社会作出了贡献。这个“三产”企业的成功，告诉我们，一个靠自身集资，并经过艰苦努力，在数年之后已全部收回投资并“发家致富”，是值得人们借鉴的。