

3

识变能变

识变能变，成为博洋的第三个基因。

“我知道必须要另辟蹊径了，走品牌发展道路的大方向是没错的，但这是一个长期积累的过程，解决不了眼前的困境。做渠道也是需要资金的，我们应该怎么办呢？”

在市场意识还比较淡薄的情况下，戎巨川想到了以股份合作制改革来激发企业发展活力，经过和纺织局领导的探讨，同意改革。

戎巨川用借来的50万元率先参股，并且发动工人们参股。很多工人不无担心，怕参股了以后，退休后钱就打水漂了，“当时，对于企业的前景我自己也不是很明朗，心里没底，所以也不敢打包票。”

最终员工还是相信市场，相信戎巨川。

经过四五次正式合股，还是有超过90%的人参了股，筹集到近400万元资金。

“其实这也是博洋的基因，面对市场变化，承担风险的能力很强。要知道当时和我们同类型的厂很多，稳健起见，很多都还没迈出这一步。而我们老员工尽最大的努力在理解我们的行为。”

1993年，戎巨川一边着手征集企业新的名字，一边布局家纺市场。

1994年，“博洋”商标注册成功，取意“博世纪梦，扬民族魂”。自此，博洋全面进军家纺内销市场，在国内开创了“家纺”先河，树立了家纺第一品牌，“中国人的家纺从博洋开始”的美誉由此而来。

不过，随着家纺江湖入局者接踵而至，市场硝烟弥漫，价格战也随之爆发。但“当局者”戎巨川却异常清醒地意识到，“塑造品牌的良机到了。”

“他们都降价，我就提价，反其道而行之。当然，这里还是要强调提价的核心是提升价值”。

底气来自哪里？看似博眼球，其实对未来的判断要清晰，没有利润就没有能力为客户创造新的价值，等于饮鸩止渴。最关键的是要有创新，要有持续不断的研发能力及投入。“如此会失去部分不属于你的客户，但是留下来的都是粘性极高的忠诚客户。”

当大家在家纺领域鏖战正酣时，戎巨川又注册了“唐狮”品牌，同时开拓休闲服饰领域，品牌孵化的理念逐渐清晰。

但市场是残酷的。进入21世纪后，市场竞争加剧，博洋家纺逐渐出现了品牌地位下滑，市场份额降低的情况。

怎么办？2009年，博洋家纺率先进行了一系列调整，其中对于电子商务的苦心经营，无疑是最重要的举措。凭借在电子商务这一新兴渠道的成功经营，博洋家纺无论从销售额、品牌知名度，还是在消费者的覆盖面上，都取得了重大突破。

2017年，博洋电商零售额达到35亿，比2016年增长了78%。尤其是女装，在市场充分竞争的情况下，也取得了惊人的成绩。新锐品牌德玛纳女装2017年贡献了近4亿的销售，位列唯品会女装系列销售第三。

“电商能够为我们打开新篇章，也是由艰苦奋斗、不断改良基因所决定的。”戎巨川强调说。

《兵经》曰：“兵有先天，有先机，有先手，有先声……先为最，能用先者，能运全经矣。”

“抢占先机才能先人一步站上制高点，赢的几率就会大一些，而步人后尘容易东施效颦，这也是博洋的基因。”戎巨川说，越是喧嚣越是不能让自己的观点淹没了你内心的声音，影响了你的判断。

艰苦创业、尊重人才和知识、识变能变的基因，最终汇聚成了博洋现今的创新机制。

“闲人”不闲

很多年前，博洋旗下就有15个独立品牌在运营，而博洋家纺和唐狮服饰是全国500强品牌，当时年销售额均超过10亿元，另外还有五个品牌销售过亿。戎巨川应该很忙，他却说自己是公司里最“闲”的那一个。

“从周五回家到周一上班这段时间，80%的情况下是不会有公司电话的。我出差也很少，上班时间，大家在办公室基本能找到我。但你若采访我们的品牌经理，那就没那么容易了”

“是因为充分放权的缘故吗？”记者问道。

“我手中就没有权力，何来放权？”戎巨川云淡风轻地说。

戎巨川的“闲”，来自于博洋的文化基因：和亲一致，创新进取。博洋追求平和，淡化等级，也不强调个人英雄主义。

创业初期每一个业务员都被视作一家独立的外贸公司，实行自主经营，自负盈亏。

创牌后，每个设计人员都被视作一家模拟公司，自负盈亏，设计员的收入与设计产品的销售业绩挂钩。

最近几年，更是推动小公司化的改革，每个业务单元小组就是一家充分权限、直面市场的公司。

在这样的机制下，团队每个成员充满活力和斗志，通过市场来磨砺并以此来证明自己的价值。

“我们大概有9个品牌团队，销售额过亿元，利润过千万元。特别是去年，我们品牌的亏损比例已经非常低了。”

戎巨川说，三年前他们不少孵化的品牌以亏损为主，主要靠主打品牌在盈利，中小品牌都在亏损，而现在整个品牌阵营以盈利为主。

戎巨川的“闲”也来自于他的自律，以彼之快乐，成我之价值。

很多企业都在强调以人为本，在戎巨川看来，以人为本的本质是把人的潜能发挥出来，而创业是最能发挥人的潜能的。

博洋有个品牌，在两年多的时间里，相关负责人是没有股份的，一年时间创造的利润不到1000万元。

这个负责人2016年取得正式股份后，3个月挣了900多万元，2017年挣了2000多万元，两年多时间，他挣了4000多万元，“这在博洋是个奇迹，这样的人值不值得奖励？一定得奖！要大奖！”

为此，戎巨川不断搭建平台，让创业者“长袖善舞”。

他说：“主角是20多岁的年轻人，经营者是30到40岁之间，像我这样50多岁的，就只要在资本舞台上唱好戏，所以，我现在很多时间除了花在思考问题上，还会花在投资上。”

“闲人不闲”正如庄子说：“无用之用，方为大用。”

戎巨川的“闲”还来自于他的思考。“我尤其喜欢在散步的时候思考问题，这不仅有利于身体健康，而且思考问题会更加专注。”

“今年以来，我还一直在思考和研究一个问题，就是我们的发展有没有局限？我们的基因有没有更值得改良的地方？发现还真的有一个是精细化管理，超级有问题，但也超级有空间；一个是做抉择的勇气，错过了一些关键的发展机会。”戎巨川坦言。

今后的路怎么走？戎巨川认为，艰苦创业的奋斗精神要继续保持，当下要拼命地强化企业的财务观念和 Information 观念，走向更高的高点；更要继续尊重知识，尊重人才，“去年成立了组织与人才发展办公室和战略研究院，就是为了强化引才和战略规划能力；识变能变也将贯穿博洋成长始终，积极地探索品类开发，探索空间产业，探索平台经济。”

博洋曾经只是一只小蚂蚁，现在可以说得上是一只小象，未来呢？

“知者行之始，行者知之成。”实践证明，“博洋基因”催生了强大凝聚力，激发了员工积极的战斗意愿，“但是，要做大做强，做超过100年的企业，还需要不断锻造博洋基因。”戎巨川斩钉截铁地说。

4



位于慈溪的博洋智谷