

# 戎巨川：博洋的蜕变路

记者 王婧 管如镜 见习记者 马欣宜 通讯员 许淑敏

从集体企业诞生、改制，发展至今，博洋不断蜕变，刚好历经一个甲子。经过改革开放和市场经济的洗礼锻炼，博洋脱颖而出，一举成为行业佼佼者。

“在博洋60周年之际，连续两晚我都没睡好，一直在思考，企业能做到60年的很少，能做到百年的更少。博洋的特点不多，资源也有限，能‘混’到今天，靠的到底是什么？”

“想透了以后，也许能让博洋成为百年企业，然后再迈向两百年、三百年。”

他认为是有可能的，但是应该有一个根本性的东西去支撑，那就是“企业的基因”：“是那种建立在烈火真金的锤炼之上的企业基因，坚持本心，不断优化、成长。”

## 1.

1982年，我从浙江省纺织工业学校（浙江纺织服装技术学院的前身）毕业后，被分配到永丰布厂。

我至今都清晰记得第一天到永丰布厂报到的情景。那天是2月1日，下过的雪还未融化，天特别冷。对即将到来的命运我一无所知，作为一个农村孩子，没见过什么大世面，只觉得好奇。

当我七拐八弯找到永丰布厂的时候，天已经擦黑了，门口挂着个牌子，勉强能看清“宁波永丰布厂”的字样。

满怀憧憬地走进永丰布厂，目之所及却令我瞠目结舌。

春节刚过，工人还没有上班，又遇上停电。一个类似刷卡的机器沾满了污渍，门房有两个人点着蜡烛在值班。工厂内的房子破败不堪，有70%是危房，雪水正一滴滴从屋檐上往下滴，房子的窗户很多没有玻璃，就像一只只黑洞洞的眼睛在盯着人。当时的情景，让我不寒而栗，这哪是工厂，简直是恐怖片中的场景。

后来我才知道，当时我看到的工厂，已经是条件得到很大改善后的模样了。

那一时期国民经济比例严重失调，为了安置社会闲散劳动力、解决就业问题，政府鼓励大家去自救、自助、自己创业。

在这样的社会环境下，永丰布厂蹒跚起步。大家把家中的碎布、棉纱等拿来创业，缝制各种手帕、抹布等。当时的宁波永丰布厂，其实是由棉纺厂、麻纺厂、石棉厂和针织厂等多个厂逐渐兼并改造出来的。

但正是因为出生在艰苦的环境中，永丰布厂的求生欲特别强。我想，这种艰苦创业的精神，是博洋一脉相承的第一个基因。

## 2.

工厂虽然破败，但是这个厂里上上下下都非常尊重知识和人才。那个时候，工厂的工人大多是“闲散人员”，我是当时工厂内唯一的大学生，大家都亲切地叫我“大学生”。有一次，同学来厂里找我，问工人，结果都不知道工厂有人叫“戎巨川”，但知道有个叫“大学生”的。

一开始，我被分到设备科实习，10个月以后，由于工作能力突出，又被安排到织布车间当副主任，之后又陆续担任了车间主任和副厂长。

1984年，《关于经济体制改革的决定》获通过，国企迎来大放权，除了可以贷款引进先进设备，还有就是厂长负责制。

在这期间，博洋陷入了发展的瓶颈。1986年，我被临危受命，推选为厂长。这一年我24岁。

现在想来，尊重知识、尊重人才应当是博洋一以贯之的第二个基因。这家织布小厂对人才的重视，就是以此为起点在后续的发展中埋下了种子，这个基因在博洋近10年的发展中体现的尤为明显，为创业者搭台是基础要求，鼓励创业和试错，吸引了大批85后、90后的年轻人加入博洋创牌、创业行列。

刚刚当上厂长的我，别的不敢说，胆子是比较大的。上任初期，我大胆与上海一家大公司搞联营，用联营的资金搞技术改造，盘活了企业的资金链，让工厂起死回生。

1989年，因国际市场变化，造成企业产品大量积压。我果断选择开发新产品——开司米童装面料，当年企业就创利100万元。当后来不少企业反应过来，纷纷效仿我们开发开司米童装面料，市场又一落千丈，而那个时候的我，已经在酝酿新的大动作。

当时的工人是不好管理的，因为吃的是大锅饭，不管做多做少，他们拿到的钱是一样的，积极性并不高。我想了个办法，把工人们的工资和工作量挂钩，多劳多得，少劳少得，现在听起来平常，但在当时还是比较前卫的做法。如此一来，工人们的积极性被激发了，以前一下班工人们就争先恐后地回家了，变革以后，工人们宁愿多加班。这样做的效果也是显而易见的，1990年，永丰布厂的销售额突破了1000万元。

但那个时候还有一件事困扰着我——销售渠道并不掌握在工厂手里，而是掌握在“外销员”手里。这样一方面造成工厂与市场信息不对称，另一方面让工厂很被动，订单往往要滞后起码一个季度。我琢磨着，还是要把销售渠道篡在自己手里，要有自己的品牌——大概从那个时候，品牌意识就开始慢慢地进入了我的脑海里。

# 1978-2018