

讲述人：戎巨川
浙江宁波博洋集团董事长

戎巨川



3.

1992年，中共十四大提出发展社会主义市场经济。这一时期的永丰布厂，面临着诸多新的困难：随着经济环境的变化，企业盈利能力下降；在用赚来的钱完成厂房改造和设备升级后，经营资金也日趋捉襟见肘。

我知道，必须要另辟蹊径了。

我相信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，打开渠道也需要资金，我们该怎么办？在市场意识还比较淡薄的情况下，我想到的办法是，以股份合作制改革来激发企业发展活力。和纺织局领导探讨后，他们同意由我带领永丰布厂进行股份制改革。

一开始很多工人对改革有顾虑，担心参股了以后收不回来钱，退休后钱就打水漂了。说实话，当时我自己对企业的前景也不敢打包票。我只能身先士卒，用借来的50万元带头参股，并且发动工人们参股。最终，出于对我的信任，也基于对市场的判断，经过四五次正式合股，还是有超过90%的工人参了股，筹集到近400万元资金。

这让我非常感动，我想，这也是我们博洋人的基因之一——识变能变，勇于创新。博洋人面对市场变化，承担风险的能力很强。要知道当时和我们同类型的厂多如牛毛，但改革不是主流思想，许多经营者都是采取稳健的态度，不敢迈出那一步。而我们老员工尽最大的努力在理解我们的决策。

1993年，我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”的美誉也由此而来。

不过，随着家纺江湖人局者接踵而至，市场硝烟弥漫，价格战也随之爆发。但我作为博洋的当家人，还是保持清醒，他们都降价，我偏偏要提价，反其道而行之。提价的底气来自哪里？看似是在博眼球，其实是对未来有清晰判断。我们要塑造品牌，但没有利润就没有能力为客户创造价值，一味压价只是饮鸩止渴，关键是要创新，要有持续不断的研发投入。如此也许会失去部分不属于我们的客户，但是留下来的都是粘性极高的忠诚客户。

除此之外，而当大家在家纺领域鏖战正酣时，我又注册了“唐狮”品牌，开拓休闲服饰领域，博洋品牌孵化的理念也逐渐清晰。

但市场是残酷的。进入21世纪后，市场竞争加剧。

怎么办？2009年，我们又率先进行了一系列的调整，其中最重要的举措就是进入电子商务渠道，凭借在这一新兴渠道的成功耕耘，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35亿元，比2016年增长了78%。尤其是女装，在市场竞争激烈的情况下，也取得了惊人的成绩。新锐品牌德玛纳女装2017年贡献了近4亿元的销售，位列唯品会女装系列销售第三。

从体制改革到布局电商，博洋能够一次次打开新篇章，正是由我们识变能变、勇于创新的基因所决定的。正如《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。”

记者手记

博洋旗下有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，目前唐狮年销售额已经超过30亿元，博洋也已经超过10亿元，另外还有5个品牌销售过亿。戎巨川应该很忙。

但是戎巨川却说自己是公司里最“闲”的那一个。

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的直面市场的公司。

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。

戎巨川说，三年前他们不少孵化的品牌以培养为主，主要靠主打品牌在盈利，中小品牌都在培育优化中，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，在大概两年多的时间里，相关负责人是没有股份的，一年时间创造的利润不到一千万元。

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，也就是说，用了两年多的时间，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！”

当戎巨川询问公司有股份的老员工该不该奖励时，得到的回答是：“我总是不做亏本生意的，奖励出去的钱一定会挣回来的，况且能够鼓励员工士气与信心。”

“我想奖励为公司创造价值的员工。”戎巨川笑着说，不过想挣回来倒是事实，不但想要挣回来，而且还想成倍挣回来。

为此，戎巨川不断搭建平台，让创业者实现“长袖善舞”。

他说，“主角是20多岁的年轻人，经营者是30岁到40岁的中年人，像我这样50多岁的，就只要在资本舞台上唱好戏。所以，我现在在很多时间除了花在思考问题上外，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？发现还真有。一个是精细化管理，于我们而言还有非常大的空间。一个是做抉择的勇气，我们要紧紧抓住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，赤脚的奋斗精神要继续有，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，“去年公司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，现在可以算是一只小象，未来呢？

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，实现这个愿景，还需要不断锻造博洋基因。”戎巨川斩钉截铁地说。