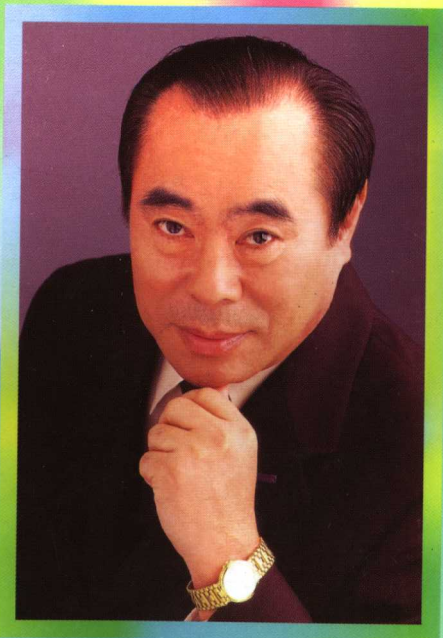


化妆的 CEO

俞相玉 著

郑慧莲 译
金春山



从职员到 CEO

高丽雅娜化妆品首席执行官俞相玉的经营经验谈

北方文艺出版社

化妆的CEO

俞相玉 著 郑慧莲 金春山 译

北方文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

化妆的 CEO / 俞相玉著. — 哈尔滨: 北方文艺出版社,

2004.7

ISBN 7-5317-1660-7

I. 化… II. 俞… III. 俞相玉—传记

IV. K833. 126. 538

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 063281 号

化 妆 的 CEO

Huazhuangde CEO

作 者 / 俞相玉

译 者 / 郑慧莲 金春山

责任编辑 / 徐秀梅 于祺盛

封面设计 / 张 波

出版发行 / 北方文艺出版社

地 址 / 哈尔滨市道外区大方里小区 105 号楼

网 址 / <http://www.bfwy.com>

邮 编 / 150020

电子信箱 / bfwy@bfwy.com

经 销 / 新华书店

印 刷 / 黑龙江省教育厅印刷厂

开 本 / 880 × 1230 1/32

印 张 / 7

插 页 / 2

字 数 / 170 千

版 次 / 2004 年 7 月第 1 版

印 次 / 2004 年 7 月第 1 次印刷

印 数 / 1—3 000

定 价 / 12.80 元

书 号 / ISBN 7-5317-1660-7/I · 1573

作者简介

俞相玉

雅号:松坡

1933 年出生在忠清南道青阳

现任(株)高丽雅娜化妆品 代表理事 会长

德水商业中高等学校

高丽大学 商学院 商学

高丽大学 经济研究院 经营学硕士

经营学博士

注册会计师,145 号

东亚制药常务理事,一期公开招聘职员

罗美化妆品(株)代表理事 社长

东亚玻璃工业(株)代表理事 会长

获国民勋章 木兰奖,1998

获高丽大学经济人大奖,2001

韩国经营学会 企业家奖,1996

被中央日报评选为经营者 50 人,1999

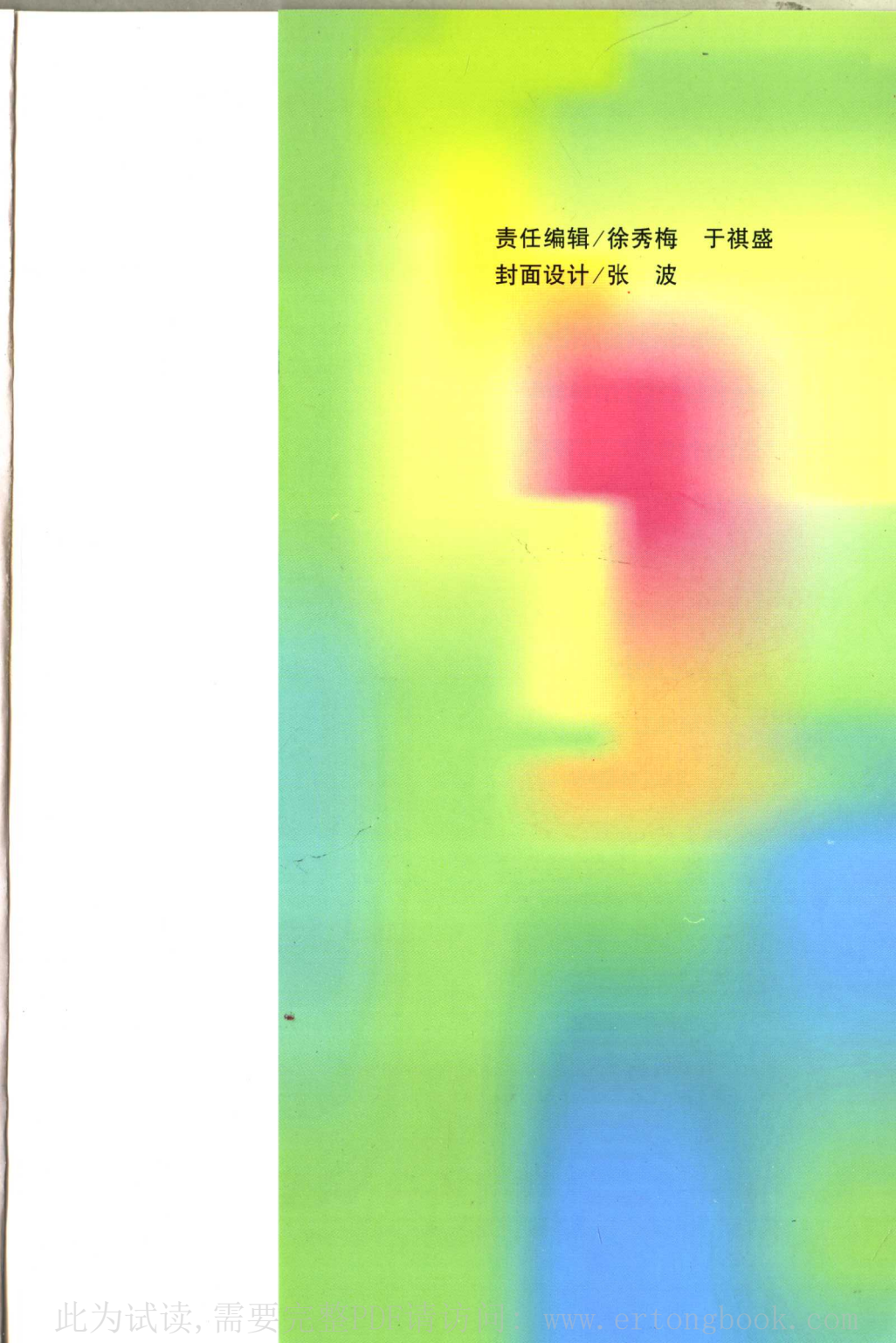
被朝鲜日报评选为经营者 50 人,1999

被每日经济评选为 CEO Stock100 名经营者,1999

大韩民国化妆品工业协会 会长

韩国随笔家协会 理事

中央大学 食品医药研究院 特约教授



责任编辑/徐秀梅 于祺盛

封面设计/张 波

从职员到CEO

高丽雅娜化妆品

首席执行官俞相玉的经营经验谈

序 言

1993年我以东亚制药、罗美化妆品和高丽雅娜化妆品的企业经营经历为主线,出版了《六十我也化妆》的自传式散文集。

摆脱了30年的工薪族生活,我在55岁时以一亿韩元的资本开创了高丽雅娜化妆品公司。10年间,虽然企业经历了不断的环境变化和IMF危机,但高丽雅娜化妆品的业绩一直在稳步成长。创业的第一年,即1989年,公司的销售额仅为14亿韩元,而2001年公司的销售额已攀升至3800亿韩元,为此经济周刊《韩经 Business》连续两年把高丽雅娜化妆品评为韩国的百强企业。

本书是将《六十我也化妆》的内容以现代视觉重新加以整理的。1993年以后的内容占据相当篇幅,如果称它为《六十我也化妆》的增补版,还不如说是它的续篇。

14年来,公司已步入稳定发展的轨道,本书中我以经营学徒的身份,将在大学学过的守法经营理念,通过实践加以证明,并以随笔的方式,毫无保留地奉献给高丽雅娜家族和消费者,并向他们展现了高丽雅娜的现在和将来。

此书不是我的自传,是以我个人的故事和想法为基础,把我的职员生涯加以整理而成的。为此我在《化妆的CEO》下加了一个副标题——经营经验谈。

作为经营者我希望我的人生经验和经营哲学能助晚辈和渴望做CEO的所有人以微薄之力。

在 70 年的人生旅途中,很多人给予我鼓励和帮助。特别是今天,高丽雅娜已成长成中坚企业,这与高丽雅娜家族全体成员的共同努力和消费者的爱护是分不开的。现在的高丽雅娜正在走向 World Best Coreana(世界顶级的高丽雅娜)。

谨以此书感谢高丽雅娜家族的全体成员以及给予高丽雅娜以厚爱的消费者们。

2002 年初夏
仰望牛眠山俞相玉

目 录

序言	1
第一部 从新职员到高级职员——在实践中学习	
优质播种才能迎来丰硕果实	3
——东亚制药新职员时代	
自我成就——工作的乐趣	10
——我的公司生活	
罗马酒神——BACCHUS, 韩国的神话 BACCHUS ...	18
——Bacchus 的开发与销售	
路在脚下——有志者事竟成	28
——建安养工厂与企业上市	
挑战、成功	38
——从合作到经营吸取的宝贵经验与教训	
第二部 在考验和挑战中与化妆品结缘	
我开始强迫自己化妆	51
——展示美的罗美与入驻化妆品行业	
经营者的角色是一人多役	60
——罗美钟让罗美化妆品起死回生	
经营者的作用——寻找和活用经营伙伴	67
——与外国企业的技术签约	
莫钻牛角尖——要学会开辟新路	76
——经受劳资纠纷考验和从罗美化妆品退役	

第三部 创业与经营——经受考验与收获的时刻	
五十五岁开始人生的第三挑战	87
——开创 COREANA 化妆品	
制造业是天下之大本	96
——高丽雅娜的首次生产	
名品是综合艺术	105
——引导高丽雅娜成长的产品	
针对环境变化的营销	114
——高丽雅娜的新营销战略	
 第四部 全球企业——营造 World Best Coreana	
功夫不负有心人	133
——经受考验的高丽雅娜的潜在力量	
韩国的经济危机是否已结束	144
——IMF 外换危机和企业的课题	
从专门经营人到经营所有人	152
——通过 M&A 转换独资经营体制	
现在我也化妆	162
——化妆品公司经营者的课题与决心	
 第五部 造就自己的昨天,我要开创的明天	
学而时习之的喜悦	175
——学习的乐趣 成就的意义	
献给梦想成为 CEO 的所有人	185
——CEO 的条件和素质	
懂文化的企业更美丽	193
——文化的价值与美的博物馆	
像梦幻少年一样	207
——难忘的故乡 难忘的人们	

第一部

从新职员到
高级职员
——在实践中学习

优质播种才能迎来丰硕果实
自我成就——工作的乐趣
罗马酒神——Bacchus,
韩国的神话 Bacchus
路在脚下——有志者事竟成
挑战、成功

优质播种才能迎来丰硕果实

——东亚制药新职员时代

我的根

一次,故乡的一个晚辈来找我,想让我为他安排一个适当的工作。我与他聊了几句,并简单地问了他的工作经历,未曾想,他在现在的公司仅干了6个月,而这家公司竟是公认的国内龙头企业。

而且,他的调动理由也出奇地简单。

他说:“公司的气氛怪怪的,我不喜欢,而且上司也很唠叨……”

听了他的回答,我以忙为借口将他送走。这个晚辈可能认为,老板是老乡的话会特别关照自己,让自己干轻松的活。但是我有预感,即使我收留了他,他在我公司最多也不会待上一年。

一个人从校园到社会就如同婴儿出生一样。学爬行,学步,到学语言,每一过程都要扎扎实实。在社会这个大舞台上,人要塌塌实实地走好每一步,只有这样,将来才能绽放出美丽的花,结出丰硕的果实。反之,步入社会后如不脚踏实地地工作,就有可能被社会淘汰。

上班也可以说是在另一个世界的人生起点,这个起点如果不扎实,作为社会的一员,他就无立足之地。送走这个自视清高的家乡晚辈,不知不觉我的脑海里又浮现出40年前我的初次求职生

涯。当时我的理想是什么？那理想果真实现了吗？

街对面——等待我的公司

1959 年大学毕业那年，我国的人均收入不足 80 美金，即使是大学毕业生，也很难找到工作。特别是想找一个与自己所学专业相符的职业更是难上加难。

商专毕业后又到大学专攻经营学的我，最初的理想是当银行职员。倒不是因为银行的环境好或薪水高，而是因为穿着雪白的衬衫，坐在银行窗口的职员形象，实在令我向往。

刚刚毕业那年，几经周折我拿到了大学的推荐信到产业银行和朝兴银行去面试，结果名落孙山。从来不知道落榜是什么滋味的我当时真是灰心到了极点。不只这些，不久我又到人人瞩目的三星物产去报名，未曾想又是一杯苦酒在等着我。无比自信的我，自尊心受到了极大的伤害。

一天，偶然在报纸上看到东亚制药的招聘启事，因为东亚制药就在我家——东大门区龙头洞的街对面。1958 年东亚制药竣工后，留学德国的姜信浩博士为广招人才，首次在报纸上刊登了公开招聘广告。

当时，东亚制药有职员百余人，年销售额 4 亿韩元（以当时的货币单位元为基准）左右。虽然公司的规模不算太大，但在我家街对面，那非常熟悉的公司招聘启事令我怦然心动，似乎就在街对面向我亲切招手一样。

就这样，我向东亚制药递交了求职申请书，并如愿以偿地成了该公司第一批公开聘用的职员。望着公司烟筒上刻着的大大的《生命水本铺东亚制药株式会社》的字样，上班的第一天，我就暗下决心，决不轻易断绝与它的关系。除非公司与我断绝关系，否则，

我会将一生奉献给公司。

此时,我不再羡慕穿着洁白衬衫的银行职员,也不是求职四处碰壁的那个毛头小子,而是胸怀大志的制药公司的新职员了。

为公司降低成本,为人生降低成本

第一期公开招聘的职员包括我共有7人。像我一样专攻商业的有3人,其余的都是医大毕业生。在没有特殊的背景求职比登天还难的当时,我们都因公开招聘被录用而感到自豪和骄傲。现在大家可能都不以为然,但当时公开招聘实属罕见。

进公司后我被分配到会计科做简单的记账工作。连续不断地重复劳动一度使我产生怀疑。我是否会被这些数字荒废自己的青春?科长和部长如果不产生意外,我似乎永远都不会登上那个宝座。

想归想干归干,我似乎从未怠慢过我的工作,只要是我分内的事儿我都会塌塌实实地干好,从不需别人特别地指出来。也许是我的实干劲儿给大家一个好印象,我的人缘不错。

奇迹终于发生了。一年中从未迟到过、早退过的我似乎懂得了公司的运转过程。又过了几个月,我感觉到了公司应该怎样运转才对,可以说工作一年后我终于迈出了职业生涯的第一步。

进公司一年之后,我被安排到公司新设的采购科。与每天写写算算相比,采购科的事似乎更适合我,我精神头儿十足,感觉身体就像插上了翅膀一样,干起活来也非常有劲。欲望产生动力,确实是这样,我一直在想怎样才能为公司做点有意义的事。

首先,我摸索出了一套改善原材料采购体系的方案,这源于经济管理学的“企业家应最大限度地获取利润”。当然,从原材料采购上看,获利就是降低采购成本。

当时,东亚制药的拳头产品是促进消化的“生命水”,与它相似的还有其他公司的“活命水”。它们的主要原料是生姜、辣椒等韩医药制剂和酿酒用的酒精。

我放弃了以往被动的采购方式,采用了直接找原料的主动采购方式,即直接到东大门药材专门市场与业主讲价采购。

现在的东大门市场高楼耸立,繁华无比。可当时它只不过是一个老旧市场而已,一遇到下雨天,道路泥泞不堪,寸步难行。就是这样,当时也不觉得累。当我坐着载满生姜和辣椒的出租车回公司时,心情就会特别地舒畅。因为抛开中间商人直接进货为公司减少了不少成本。

主要原材料——酒精的采购方法也存在问题。当时,它必须经过中间商才能买得到。特别是酒精的使用比重相对较大,如果不减少酒精的采购成本就很难降低原材料的采购成本,为此我忧心忡忡。

我昼夜研究税法,终于找到了不是以酿酒为目的的酒精可享受免税优惠的法律条款。现在,我的首要任务是,证实公司所用酒精为工业用酒精就可以了。

为此,我奔波于国税厅及下属技术研究所之间,磨破了嘴皮,说尽了好话。也许是无法回避天天软磨硬泡的制药公司小职员,有关人员拿出了这样一个折中方案,即让国税厅的职员在场的情況下往酒精桶内直接放入桂皮、辣椒、生姜等配料,这样就能证明我们不是酿酒而是为了制药了。

我当即同意了他们的折中方案。仅这一项就为公司减免了高额的酒税,降低了采购成本。受益的不仅仅是公司,我同样得到了珍贵的经验,即为了实现某一目标而竭尽全力的人,最终的胜利一定会属于他。

工作中我从不看人眼色行事,也不因图安逸而虚度时光。在

采购科为了降低采购成本我所做的努力,还可说是为我人生所有的成就降低了成本。

有时做好事也会挨骂

采购科的工作也并非一帆风顺。降低采购成本得到了上司的鼓励,我很自豪,但同时也明显感觉到了同事们的排挤。他们火辣辣的眼神仿佛在说:“你是否太张狂了些。”

一天,我冒雨将装满免税酒精的车开进公司,正准备卸车时,突然专务跑来大喊:“喂,俞相玉,谁让你干的好事儿。”

这一喊,弄得我丈二和尚摸不着头脑,直愣愣地站在那儿,不知如何回答为好。事后我才知晓他生气的原因,原来,一直供给我公司酒精的业主是他一位要好的朋友,我在酒精厂直接进货,伤了他们的和气。

我能理解他当时的心情。放下手中的活,望着窗外,我陷入了沉思,映在玻璃上的我,不知怎的显得那样地憔悴。

大概是我进公司两年半左右的时候吧,我公司曾因盲目扩建导致资金储备不足,一度面临困境。此时来我公司要账的人绝大多数都是供给我公司原材料的债权人。因为当时我负责采购原材料和发放汇票,所以他们个个拿我问罪,让我还款。

这一次的经历,又给我一个启示,那就是企业破产将会伤害所有的债权人,这是我的亲身体验,同时,我也铭记住了一点——作为企业经营人,他的责任和义务有多重。

挖一口井

工作的前二三年,我既品尝过成功的喜悦,也吞噬过失败的苦