

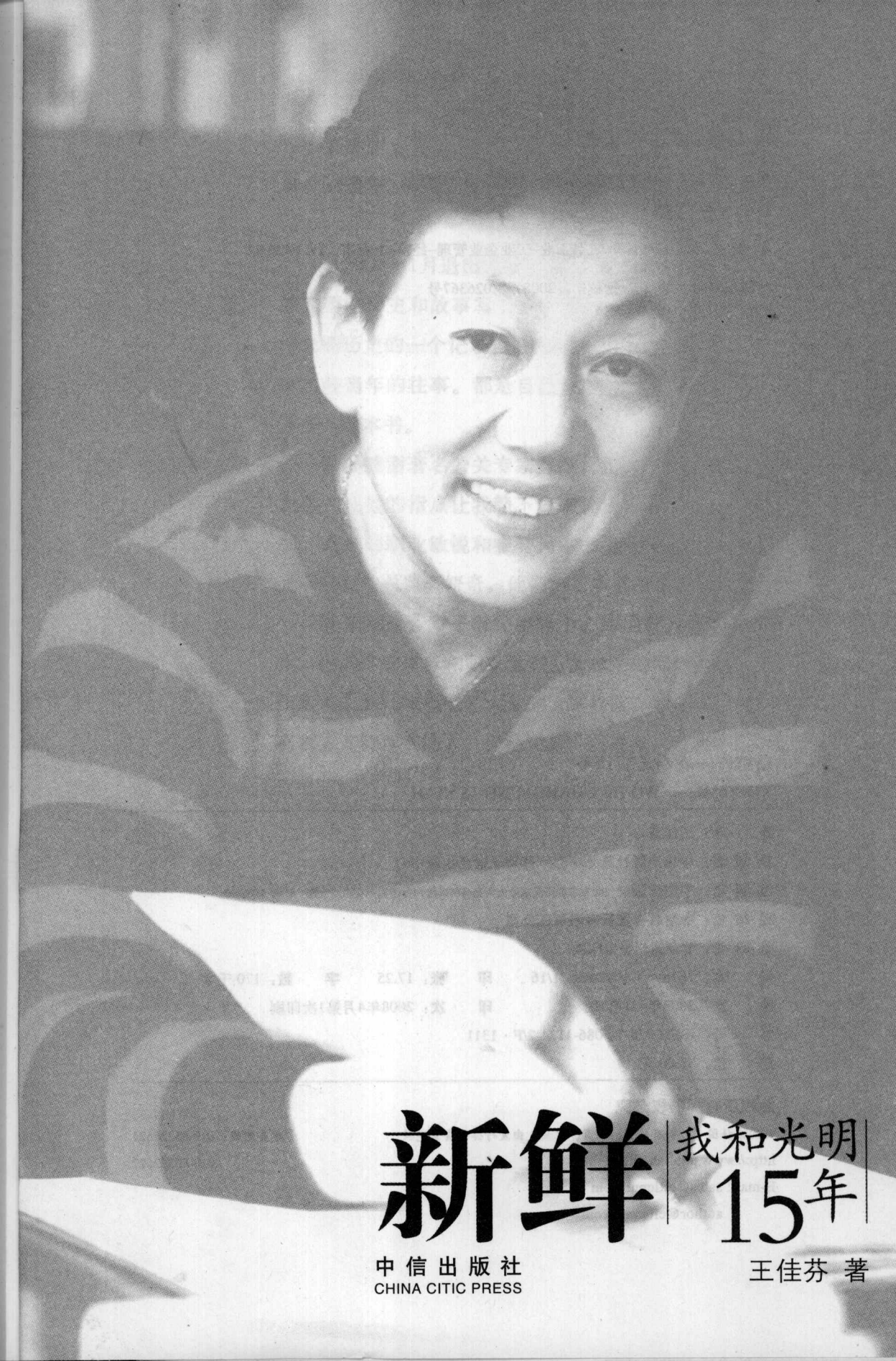
新鲜

我和光明
15年

王佳芬 著



中信出版社
CHINA CITIC PRESS



新鲜 | 我和光明 15年

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

王佳芬 著

图书在版编目(CIP)数据

新鲜:我和光明15年/王佳芬著. —北京:中信出版社, 2008.3

ISBN 978-7-5086-1124-2

I. 新… II. 王… III. 乳品工业-工业企业管理-经验-上海市 IV. F426.82

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第026367号

新鲜——我和光明15年

XINXIAN——WO HE GUANGMING 15 NIAN

著 者:王佳芬

策 划 者:中信出版社策划中心 蓝狮子财经出版中心

出 版 者:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者:中信联合发行有限责任公司

承 印 者:北京通州皇家印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16 印 张:17.25 字 数:170千字

版 次:2008年4月第1版 印 次:2008年4月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5086-1124-2/F·1311

定 价:38.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线:010-85322521

010-85322522

光明的骄傲

新鲜牛奶市场占有率中国第一，目前市场份额43%。

新鲜酸奶市场占有率中国第一，目前市场份额33%。

奶酪制品市场占有率中国第一，目前市场份额45%。

中国唯一一家获得保健乳品生产资格的企业，“健字号”产品6项销量最大。

乳品科研实力中国第一，332家国家级技术中心排名前50位。

奶牛育种冻精销售全国第一，金山奶牛场规模技术信息管理全国第一。

乳制品行业冷藏物流中国第一，拥有1 000辆以上的冷藏车。

送奶上门业务世界第一，每天220万份乳品订单。

光明乳品八厂酸奶加工能力世界第一，年生产能力20万吨以上。

自序

我和光明15年

2007年1月28日，上海的各大报纸都以特大的字号刊登了王佳芬不再担任光明乳业总经理的消息。

《第一财经日报》在当天的一篇短文中这样写道：“今天早晨，许许多多的你我会像每个早晨一样，从楼外的订奶箱里取回几盒牛奶，然后一家享用。这个例行的小小细节已经成为你我生活的一部分。”

“今天早晨许许多多的你我不会觉得牛奶的味道有什么变化，还是‘光明’的牌子，还是那么新鲜。”

“今天早晨，当我喝牛奶的时候，作为一个财经报纸的编辑，我明白，王佳芬将在董事长的位置上去做对公司更重要的事，为光明乳业创造更大的价值；而作为一个普通家庭的一员，我每天的生活体验告诉我，17年来，正是王佳芬和她领导的公司的努力，让我们每天可以喝到真正新鲜的牛奶。就像一个城市的早晨，她应该是从新鲜开始的。”

还有18天，我到光明整整15年。

15年前的2月19日，我一脸春风、满心欢喜地踏进了上海牛奶公司

的大门。

人们议论的是这个每天哼着歌、走路上班的新官儿要烧出怎样的三把火，而在我内心中，打造一个常青的中国品牌，做一家中国的好公司，由模糊到清晰，烙成了心底的梦！

我很幸运！

我来时正赶上邓小平南巡时说“这是上海最后的机会”的关键时刻，大势推着我们涌进社会转型的大潮流；改革开放让我们融入了经济全球化，上海要借此良机“一年一个样三年大变样”；农场局老领导的鼎力支持——一生难求的外部环境全部汇集于此刻，这真是千载难逢的机会，我要抓住！刚满40岁的我，决定把自己最后15年的工作时间交给这个公司，交给这里的员工。

我很幸运！

中国经济激荡的三十年，不仅改变和震撼着世界，也给生活在这个时代的人太多太好的机会。中国乳品行业从人均消费6公斤起步的跋涉，瞄准着人均消费100公斤的世界平均水平。这里有太大的舞台、太多的想象空间、太精彩的跨越。从养牛业、加工业、物流业、销售零售的产业一体化发展，我们尝试着把产业链上的每一环节都在发展中建设为独具创造价值的新产业，成为新的增长点；从上海到全国，从城市市场到乡村基地，突破区域的制约，我们步步耕耘，足迹遍布祖国的山山水水；从人才的市场化到资源的国际化，我们站在世界巨人的肩膀上，在与狼共舞中实现从福利牛奶到市场牛奶到世界牛奶的跨越。

我很幸运！

时代的改革洪流激活光大了光明品牌，时势的发展大潮造就了全国的光明乳业。我始终牢记把握中国社会和经济发展的脉搏，顺应经

济发展规律的定律，结合自身企业发展的阶段目标，在不断寻找企业的核心竞争力和打造可持续发展能力的舞台上大显身手。

当初我说得最多的一句话是：“唯一不变的就是不停地变。”

现在，每个光明人都在践行这句话的真谛。

15年，我把上海牛奶公司这家国有企业，在脱胎换骨中建成了全国性的品牌公司，成为行业的引领者和排头兵；

15年，我全力推动了公司股权多元化改革，建立公司法人治理和经营管理系统化，让光明乳业成为一家真正意义上的现代企业制度的上市公司；

15年，光明成为一家好公司，我和光明一起成长；

有过与旧观念的冲突，有过尝试新事物的失败，有过否定自我的痛苦，有过收获精彩的满足。

无怨，无悔，一次次，用心血让梦想成真！

我体味了幸运之外的——幸福！

15年的好运气，15年的驰骋疆域，15年能做自己想做的事，15年能淋漓尽致挥洒情怀为我所衷爱的事业，我真的为此感到自豪和满足。

企业的活力来自领导的思想创新。我最喜欢的一句话是：“我们所从事的事业不是为了超越别人，而是超越自己，用我们的今天超越我们的昨天。”尤其是我们所处的“激荡”岁月，思想的敏锐，远见和大气，先发的改革效应，追求卓越的梦想，才能使思想永远新鲜！企业永远新鲜！

企业的健康来自领导的行为创新，光明的每个员工都知道，“我们唯一不变的就是不停地变”。我总是尽力在企业发展的每个阶段，把“解放思想”的口号演化成企业的新鲜行为，从战略研讨会、上马ERP，到人才市场化；从量化KPI，到品牌资产建设……

消费者对品牌的忠诚来自于创新的产品，光明和消费者沟通的不

仅是新鲜的产品，更是新鲜的生活方式：冷链保持高质量的新鲜牛奶让牛奶能冷着吃，功能定位的新鲜酸奶让健康和消费者更贴近，奶酪的普及正在影响着孩子们的营养结构，24小时服务可的便利店成为消费者的好邻居。

这本《新鲜》，是我怀着新鲜和感激的心情写成的。

不仅仅是因为光明乳业所从事的新鲜事业，我更愿意和大家分享光明乳业这个永远推陈出新、崇尚产品新鲜的优秀公司。我还想让大家看到一个事事处处有新鲜行为的总经理、一个充满新鲜思想的王佳芬。

太阳每天都是新鲜的。

生活每天都是新鲜的。

目录

Contents

自序 我和光明15年	IX
------------------	----

第一章

青春激荡	1
------------	---

人生的第一次演讲	/ 3
早当家的孩子	/ 5
父亲的背影	/ 8
第一次见到死人	/ 11
懵懂的爱情	/ 15
初期历练	/ 18
联营厂生涯：是“充军”，还是机遇？	/ 24
“你那么有胆量为什么要走？”	/ 27

第二章

初入光明	33
------------	----

改变命运的谈话	/ 35
“不找市长找市场”	/ 38

专业化分工的阵痛	/ 42
“三天搬完1 000头牛，人呢？”	/ 48
有所为有所不为	/ 50
失而复得的奶源管理权	/ 55
艰难的干部改革	/ 58
“三个人的活一个人干，拿两个人的工资”	/ 63
唯有变革才有出路	/ 68

第三章

走向全国73

不谋全局者，不足谋一域	/ 75
战略视野，战略思考，战略规划	/ 77
呼伦贝尔草原的明珠	/ 79
松鹤飞向光明，上海走向富裕	/ 83
建立华东根据地	/ 86
领先中国的可的便利店	/ 89
进军大都市	/ 95
奶源也要转型	/ 98
从关注事到关注人	/ 101
组织跟随战略	/ 106
插上现代化的翅膀	/ 112

第四章

爱恨达能117

人生若只如初见	/ 119
“新婚”的裂痕	/ 126
跪着求婚的达能“王子”	/ 129
易生门的司马昭之心	/ 133
博弈与反博弈	/ 137
光明是中国品牌	/ 144
“畅优”新生	/ 147

第五章 超越合作155

福乐的买卖	/ 157
惠氏姻缘	/ 161
上实带来资本运作	/ 168
资本的冷暖	/ 174
独立上市与股权风云	/ 176
借力咨询公司	/ 180
站到巨人的肩膀上	/ 187

第六章 风雨前行195

山雨欲来风满楼	/ 197
阳光总在风雨后	/ 206
为名誉而战	/ 215

第七章 牛奶天堂221

“创业英雄”还是“管家”	/ 223
“黄金通道”上的营销创新	/ 226
新鲜化改造	/ 228
光明的高科技	/ 231
全国才是目标	/ 234
常温变局	/ 238
痛定思痛	/ 242
坚持新鲜的保卫战	/ 247
有新鲜牛奶的地方才是天堂	/ 250

后记 感悟与感谢255

第一章

青春激荡

这是最好的时代，这是最坏的时代；这是智慧的时代，这是愚蠢的时代；这是信仰的时期，这是怀疑的时期；这是光明的季节，这是黑暗的季节；这是希望之春，这是失望之冬……

——狄更斯

我以花季的憧憬、青春的热情和壮年的成熟，书写着那个年代知识青年的疯狂、迷惘、痛苦、挣扎和思考。实践让我变得坚强、勇敢和无畏，我想只有在社会的大学里，才会留给人这样的激情、智慧和创造力。

人生的第一次演讲

我第一次在公众前做演讲，是在6岁那一年。

那年，幼儿园要办一个欢送小学生的仪式，我平时比较活泼，就被选为代表演讲。可对于一个6岁的“娃儿”而言，逻辑思维还是一片空白，演讲显然是个巨大的挑战，更何况对着比自己年长的学姐、师兄！不过那个时代的很多事情都非做不可，劳动人民也特能发挥聪明才智，我当时的班主任便出了个主意：我记不住演讲词没关系，她能记得住。于是等到欢送仪式的那天，我怯生生地站到了台上，她则躲到后面，当我紧张地面对着几十号人的时候，班主任便在后面逐句念演讲词，于是，在我6岁那年，我用清脆的童声完成了首次表演，当我结束“朗诵”时，台下所有的人都在为我鼓掌。

人们都对人生的第一次经历印象特深，我也如此，这个发生在1957年的演讲事件至今仍令我回味。有时候我常常想，如果人生真有宿命的话，我一生的跌宕起伏，大概从那个时候便注定了，因为从那之后，我在各种舞台上进行各种表演，面对着无数人演讲，从未胆怯过。但对于当时的我而言，这毕竟只是跨出了一小步而已。回到家中，父母表扬了我，我也乐滋滋了好几天，不久这事就结束了。

我家当时住在上海传统的弄堂里，父母是从江苏无锡、常州过来的“打工族”，等我长大懂事之后，母亲曾细数过父母们来上海的坎坷命运：我的祖父在他36岁那年患上伤寒不治身亡，曾祖父受不起打击，第二天也离开了人世——于是便在同一天里，发生了两口棺材一起出殡的人间悲剧。曾祖父与祖父的同时离去是一个巨大的打击，使原本

还殷实的“书香门第”陷入极贫的困境。为了维持生计，我的大姑被送到有钱人家当童养媳，父亲和二姑则远离家乡来到上海做工。父母的相识就发生在这个时期，当时母亲也因父母已亡只身到上海打工，

熟悉我的人很欣赏我的学习能力和进取精神，但他们不知道的是，我这种锲而不舍的学习精神，是源自我的父母。

她和我二姑同在一个工厂，同住一个宿舍。苦难的命运和对未来生活的向往让我父母最终结为伴侣，他们一生同在上海国棉31厂里工作，期间同读夜校，入党提干，生儿育女，置房治家。母亲是

车间的工段长兼党支部书记，父亲则是工厂的副总工程师兼机修车间主任，一直做到退休，因此我童年的很多记忆都源自纱厂对面的那间小屋。

对于很多出生于20世纪50年代的人而言，那可是一段艰苦而甜蜜的日子，生活条件尚艰苦，之后的自然灾害和动荡还是未知，大家简单又快乐地生活着，鲜有对生活不满的。我家那时的房子不大，我是家里的长女，下有一个妹妹和弟弟，一家五口其乐融融地生活在一起，不甚艰苦也不甚富裕，感觉特融洽和谐。这种情况一方面给了我很好的成长环境，另一方面，父母在日常生活中展现的生活品德，也让我一生都受益无穷。

尽管那时还小，但父母好学的精神却令我印象深刻，也一直鼓舞着我——有时，他们双双上完夜校回来，一边洗衣服、做饭、做各种家务，一边还拿着书，讨论着课堂上的试题、背数学公式。每每见这情景，我也总会掺和进去，用“ $X+Y=X$ ”的童声，闹得家里满屋欢笑。父母是一对异常勤恳的人，他们在生育3个儿女的同时，还坚持读完了夜校的高中，一直读到大专。从我记事开始，《解放日报》和《支部生活》便一路陪着我成长。熟悉我的人很欣赏我的学习能力和进取精神，但他们不知道的是，我这种锲而不舍的学习精神，是源自我的父母。

早当家的孩子

父母留给我的财产远远不止好学的精神。他们勤俭持家，对自己总是省了又省，对孩子要求也很严格。我和妹妹一直想买条真丝围巾，母亲总也不舍得，有几次在百货公司的柜台前，妹妹哭着不肯走，大家都好奇地看着我们，但母亲还是硬起心肠拉我们离开。一直等到我们读中学，母亲才了却我们的心愿，这件事令我一生印象深刻。

与此相比，母亲对亲戚、对邻居却非常大度和大气。那时我们家做好吃的，每次父母总要先端给邻居家，亲戚家的红白喜事妈妈总是给得最多。妈妈从小就没少对我们唠叨“行得春风有夏雨”，人要多为别人着想，他们才会在你有难时帮助你。当时我家隔壁邻居有十几口人，妈妈做馄饨，买3斤皮儿包好，2斤送给他们，1斤留给自己吃；家里有好东西，妈妈也总先给人家吃。父母都是非常本分的人，忠厚、善良、诚实。他们把工厂的事看得比家里的事还大，爸爸负责的机修车间维持着这个8 000人大厂的24小时运转，白天忙完了，晚上工厂一有停电、停水、停气的事，马上会有人到我家来叫，爸爸总是二话不说就去“救火”。妈妈的工作需要三班倒，非常辛苦，爸爸便带着我们3个孩子，尽量多做些家务好让妈妈多休息。可没想到，妈妈却经常把省下来的时间用于家访，关心车间的姐妹们。

我从小就在父母热爱工作热爱生活的氛围中成长。父母对党和工作忠诚的品德终身教育和影响着我。即使我后来当上牛奶公司和光明乳业的总经理，每星期去看望父母，母亲也总会给我讲述《支部生活》中的故事，告诫我权力越大越要廉洁奉公。在母亲重病的两年内，她最关心的依然是我的工作，她盼着我去看望她，但刚坐下又催着我快走，为女儿这样操心让我感慨万千。

在工作和事业上，父母为我树立了榜样，同时，他们也从小锻炼我动手的能力。10岁的那年暑假，有一天，母亲对我说：“佳芬，你是家里的长女，这个暑假就由你来当家吧！”听到母亲的建议我不禁一

愣，但因为逞能和好奇的活跃性格，我就应承了下来。于是，还只会简单算术的我便掌控了全家每个月30元的伙食费，也由此开始了当家算账的“理财生涯”。后来我明白，这其实是很锻炼孩子管理意识的一种方法，比如当时分配到每天是一块钱的菜钱，我负责买菜，于是我便需要算计如何合理利用这一块钱，哪天若买了带鱼，便不得再买其他肉禽了；只有在星期天要改善一下伙食才多买些荤菜，这其实是最本色的管理培训。由于第一个月的出色表现，父母对我非常满意，因此从10岁开始，每年暑假都会由我当家。

除了那么早便成为小当家之外，母亲也很注重对我们生活能力的锻炼，我们3个孩子除了要学洗衣做饭，她还悉心指导我们学做衣服、做鞋。在20世纪50~60年代，家家户户的鞋子都是自己做的。于是母亲便铺好鞋底，要求我们每人都一针针地纳鞋底，她负责监督。我们三个孩子便硬着头皮做，可弟弟实在太小，连拿针都不像那么回事儿，因此我做完了自己的“功课”后，转而帮他扎，一旁监督的母亲也当做没看见我们的互助。我从小就心灵手巧，会织一手好毛衣，但母亲却认为还不够，她希望我们能全面发展。她要我们学缝纫，并花大价钱买来了缝纫机，坐在旁边亲自督战，指挥我们上领口、装袖笼，结果我们粗粗拉拉勉强拼成了一件衬衣，根本就没法穿，母亲不但没批评，还当宝贝似的赞赏和鼓励着我们，这令我深受感动，之后缝纫的本领突飞猛进，学会的这些技能甚至帮助我置办了结婚时的部分嫁妆。但我知道母亲留给我的最为重要的财富，是培养了我空谈、动手实干的基本素质，使我懂得了要想干好一件事必须不断鼓励人的道理。

在父母的刻意培养和鼓励之下，我活泼好动和独立自主的个性也在不断成长着，这时学校成了我另一个舞台。我在父母工厂的子弟学校完成了从幼儿园到小学的学业。在学校里，我始终是各方面的活跃分子，我把在家里当家做主的精神搬到了学校，一直担任着少先队的中队长、大队长，也曾是区少年宫指挥班、合唱班、舞蹈班的小队员，