

# 飒飒东风细雨来

## ——青岛正大有限公司实现跨越式发展纪实

胡俊杰

在美丽的渤海之滨,港湾小城即墨市,闻名遐迩的青岛正大有限公司就坐落在东端的龙泉镇。青岛正大有限公司是泰国正大集团于1989年在青岛市投资兴建的现代化大型肉食品加工企业,也是山东省第一家外商独资企业。经过20多年的持续发展,青岛正大在产品市场占有率、出口创汇率、品牌知名度等方面均居全国同类企业前列,正大食品畅销全国,远销日本、欧盟等20多个国家和地区。

进入新经济时代,特别是2006年以来,青岛正大像一艘鼓满了风帆的大船,在传承正大优良传统的基础上,放开眼界,面向未来,站在世界经济的高度,重新审视企业前进的方向和发展目标,拨转船头,在稳步发展国外市场的同时,集中精力,奋力开发中国国内市场,在短短的四年时间里,青岛正大食品产销日新月异。现在年加工肉鸡近4000万只,生产鸡肉8万吨,深加工产品7万吨。正大牌冰鲜鸡肉、冷冻鸡肉、熟食鸡肉品种多达300余种;



青岛超市店

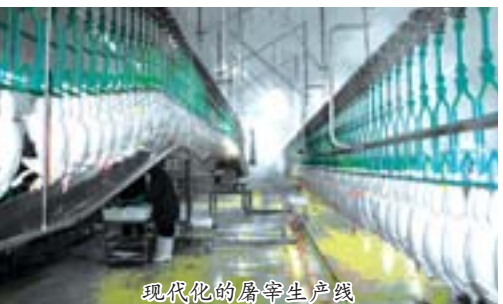
2007年实现利润3500万元,2008年突破5000万元,2009年尽管受国际金融危机的影响,但利润仍然稳中有升,2010年实现产值16亿元,实现利润5800万元,四年间,公司累计上缴地方税金达2380多万元。今年1—5月份实现产值6.2亿元,实现利润4200多万元,完成全年计划的60%。可以说,公司取得了骄人的业绩,创造了历史性的辉煌,实现了跨越式发展。

青岛正大先后荣获中国最大规模500家外商投资企业、中国畜牧百强企业、中国农业产业化龙头企业、中国肉类50强企业、中国屠宰与肉类加工行业百强企业、全国出口农产品基地标准化示范企业。特别是2009年以来,正大牌食品被评为青岛食品安全放心品牌、青岛市民最喜爱的品牌、山东省名牌产品、山东省清真食品行业十大名牌、中国白羽肉鸡20强等荣誉称号。

面对这些荣誉,青岛正大人深深懂得,没有拼搏,哪来的卓越?没有创新,哪来的发展?如果抛开表象,深入其中仔细探究,你会发现一些企业共同的特征和规律,但你会发现一些青岛正大独具特色的跨越式发展轨迹。

### 以开发国内市场为主目标的战略创新 拓宽了公司跨越式发展的空间

“任何事情都要先去做了,才知道行不行”,这是公司当时总裁于建平常说的话。青岛正大成立之初的定位是出口创汇企业,标准化的生产带来的是过硬的质量和良好的口碑,在产业化、规模化方面为中国农业企业起到了示范作用。然而一个企业要想做到长久不衰,就要不断增强企业自身内在的成长能力,不断提升自主创新的能力,特



现代化的屠宰生产线

别是在世界性的金融危机面前,企业外贸依存度高,一旦外销需求的数量、价格、品种、标准等有风吹草动,国内销售需求若跟不上,必然使供需失衡,导致经济走势下滑。公司领导班子清醒地认识到了这一点,早做谋划,科学决策,及时转型,战略创新,实施本地、精细化市场开发,集中精力拓展中国国内市场。

以出口为主,转变为稳定出口,积极拓展内销。内销和外销两种需求,两大市场,在坚持做好原有出口市场的同时,积极推进欧盟等市场销售,2008年底,青岛正大拿到了欧盟出口的通行证,这无疑增强了企业内外销市场竞争力。在稳定外销的同时,按照战略部署,把销售重心转移到国内市场上来,取消“区域保护”,加强客户竞争,促进终端客户对公司的忠诚度和销售积极性。2005年,出口产品占总销售量的72%,内销占28%,到了2010年,出口量占总销售量的22%,而内销占78%,销售结构大调整,销售重心大转移,赶上了拓展国内市场,抢占国内市场的头班车。

以生品销售为主,转变为熟品销售为主。2006年以前,禽肉市场基本是生品销售,销“食材”,熟

食调味品市场处于起步阶段。公司大胆调整产品结构,由生品转为大力销售熟食调味品,转变为销“食材”;以几家大客户为主,小客户为辅,到现在已形成大客户与小客户平衡,销量基本平衡,销售结构和价格日趋合理,分散了经营风险。从以生品销售为主,变为熟品销售为主,不仅是从单一产品变成了产品多样,改变了产品结构,更重要的是随着生活节奏的加快,生品变熟品,提升了产品的科技含量,大大适应了市场需求,使客户量猛增,价格随之上调,利润大幅上升,使之成为公司赢利强有力的基础。2010年比2006年销售量增长了近15倍。

以远销为主,转变为以近销为主。从销售全国市场向以山东市场为重点,青岛、即墨近距市场为重中之重转变,全力以赴做好本地市场,使销售区域集中化,使正大食品在短时间里,强烈吸引消费者眼球,网络销售。在公司周边区域密集建网,青岛区域做到无缝式网络覆盖,覆盖至县、乡镇、村三级市场,来个“兔子就吃窝边草”。重点市场重

点突破。集中兵力打“歼灭战”,步步为营,开辟根据地,短期内迅速打开市场。先后进行“青岛战役”、“农村战役”、“济南战役”,销售量大增。可以毫不夸张地说,每天早晨起来,青岛正大销售版图上就会多一个代表销售网点的小红旗,甚至几面小红旗。现在在山东,正大食品专卖店已达900多个。目前山东省销售网点已超过2000多个。公司拓展国内市场的战略创新,使青岛正大在四年后拥有了庞大的内销网络,即根植即墨,覆盖山东,辐射广州、上海等国内发达地区。战略创新使企业增添了信心和活力,抗风险能力增强了,生产和销售比翼齐飞。

### 以新产品研发为重点的科技创新 增强了公司跨越式发展的活力

历史上每一次大的危机,往往伴随着一场新的科技革命,每一次经济复苏都离不开科技创新的支撑。近几年来,青岛正大把科技创新作为秘密武器,下大力气引进新技术,开发新产品。因为只有掌握新技术,才能在区域经济发展中提高新产品的研发能力,才能掌握抢占市场的主动权。

第一,科技创新的重点是新产品研发。产品研发是产业优势生成和发展的初始条件,也是产业优势增强和升级的核心硬件。公司组织了30多人的新产品研发队伍,重点研究开发各种“规模化、机械化、高附加值化”的产品。不久“川香鸡柳”、“松树鸡柳”、“凝香连心脆”、“稻香狮子头”、“迷你鸡串”、“小熊伴嫁”等等,以准确的市场定位迅速占领销售市场。

单品种大销量。“川香鸡柳”的开发,解决了鸡胸肉的销路问题,一问世就受到了消费者的欢迎。2005年公司27个品种全年销售3834吨,而2008年仅“川香鸡柳”一个品种就销售了5140吨。

小品种大推广。新开发的“凝香连心脆”、“天味鸡排”,是把不值钱的鸡骨架变废为宝,可以说是成功地改变了整个肉鸡行业的“常识”,鸡架卖得比鸡贵,使鸡全身都成了宝。2010年研发上市的新产品“小熊伴嫁”,已成为当年销量最大的产品之一,对整个鸡肉行业带来了革命性的变化。

边角料大利用。鸡肉丸子、金立鸡块等重组系列产品的开发,使肉鸡分割产品修整下来的边角料得到充分利用,丰富了鸡产品家族,满足市场需求,而且制造成本低,市场影响力大,竞争力强。科技创新将一只鸡的综合利用做到了极致。

第二,科技创新必须要有先进的机械设备作保障。这是大工业自动化生产所必须的先决条件。公司现有各类机械设备800余套,均是国内外成熟的最先进的加工设备。食品工厂的蒸煮机、单冻机、预冷机、油炸机、真空滚揉机、成型机、绞肉机、丸子机、包装机和金属探测仪等,自动化、智能化程度都比较高,都代表了当代设备的最高水平。去年投资2500万元新引进了自动掏膛设备,减少人力84人,降低了生产成本,在2011年春节后员工紧张的情况下,发挥了关键作用。投资500万元新建的食品研发检测中心和投资9800万元新建的食品三厂的设备均已到位,很快投入使用。引进的中国第一条全自动屠宰线也将在明年春节期间投入使用。各种设备的引进、安装、试用、验收和维护,保养、均一丝不苟地完全执行国家和公司的相关规定和制度,为公司的现代化生产奠定了坚实的物质基础。全方位的产品研发,有针对性的科技创新,带来了越来越好的销售势头,带来了越来越多

的利润,使青岛正大逐步实现了从原料销售到品牌销售,逐步实现了从原料工厂到食品工厂的革命性转变。

### 以提质增效环保为根本的管理创新 夯实了公司跨越式发展的基础

青岛正大是大型食品工业企业,拥有大工业自动化工艺流程,属劳动密集型,不断地创新管理尤为重要。

强化了生产流程的质量管理。公司实施了从原料到市场的全程质量控制,生产前原料进厂,严格把关,认真执行《毛鸡验收管理制度》,不让一只不合格毛鸡进厂;生产中质检人员在现场随时检测,全厂共有100余处监控摄像,密切跟踪监测,发现问题,及时整改。按公司要求,每批取一个半成品,留样观察;每个品种取一个样,送化验室备案,坚决不让一件不安全产品流入市场。新鲜的原料,精心的营养搭配,标准化的生产程序,严格的质量控制,才是青岛正大的食品品质。生产后把好售后服务关,完善的售后服务是产品质量的延伸。销售人员深入到每一个销售现场,将客户的每一条意见都反馈给公司,公司百分之百地及时进行信息反馈,增强客户对产品的满意度。

公司在同行业内率先通过ISO9000、ISO14000、ISO22000体系认证、HACCP、BRC、GGAP、GMP等一系列国际认证,公司的检测中心取得了由国家认监委(CNAS)颁发的实验室认可证书。公司严格执行国家标准和日本、欧盟的标准。建立了一支100余人的专业质量管理监控队伍,加大产业链各环节的工作力度,完善质量追溯体系,严格质量问责制,努力打造国际食品行业的一流水平。

强化了食品安全管理。食品安全是食品企业的头等大事,关乎消费者的安危,决定企业的成败。打通青岛正大人的手机,伴随着轻柔的音乐,你会听到“青岛正大有限公司致力于打造安全放心食品,生产道德与营养,销售人品与健康”的悦耳之声。青岛正大人不但是这样说的,也是这么做的。青岛正大把食品安全管理简直是做到了细致入微的程度。一只鸡从进车间屠宰到加工成不同类型的成品,总共需要90多道工序,全部为现代化流水作业,整个工序需要50分钟,而每一道工序的设置都离不开一个关键词“食品安全”。比如“安检”程序:工人进门穿衣,要像抗非典时期那样全副武装到牙齿,然后用粘滚粘衣服上的尘屑,才踏进二道门口的池水消毒,再用清洁剂洗好



- ① 川香鸡柳鸡肉食品
- ② 玉童鸡肉丸
- ③ 香辣琵琶腿鸡肉食品

戴橡胶手套的手,并将手插进消毒液中30秒,擦干后再喷上酒精,这才放行通过。如果有人浸手没够30秒,被摄像头监控发现,就要扣奖金,监控中心24小时有人值守,做监测记录。

走进最大、最集中的加工车间有1100人,其中清洁工就有60人,分散在各个部位,不停地清理地面,还有4人推着消毒水巡回,因为生食车间工人每一小时给手消毒一次,熟食车间每半小时给手消毒一次,工人的工作服每天清洗更换一次。车间每小时50次的空气更新,使空气净化程度达到10万级,基本达到无菌状态;4道循环制动的卫生消毒控制程序,是每位员工每天的必修课,HACCP、SSOP等食品安全、卫生控制体系,无时无刻不在规范着现场操作,有效地保障了加工设备、生产环境及人员的卫生安全。管理真是做到了无孔不入,毫发必较,这充分说明青岛正大的管理已提档升级,进入了一个更高的层次。

强化了成本与环保管理。公司在降低成本、节能减排环保增效方面,狠下功夫。一方面,将出品率标准及包材耗用标准,纳入了科长、班长的考核方案,直接跟绩效挂钩。屠宰厂部分产品包装由原先的不锈钢盘倒入案板再包装,改为直接从速冻盘膜片上往包装袋倒入的包装方式,安全系数高了,还降低了废料的产生;屠宰厂净膛车间新增了捞油岗位,不仅提高了出油率,而且控制了地沟油;熟食厂滚揉产品沥下的液用废弃软包装收集起来,扔到垃圾通道,不再放到下水道;在不影响工艺和品质的情况下,工器具重复清洗使用,



李瑞寒总裁(右一)与集团领导合影

制定胶带科学使用标准。另外还用固体废物鸡毛加工蛋白粉做猪饲料添加,把鸡内脏作为喂鱼、喂猪的饲料外售,把生活垃圾定期送至城市垃圾场统一处理,把污水处理产生的淤泥,运到农田里作有机肥,实现固体废物零排放。

另一方面,公司加大了对节能环保工作的投入。2007年投资20万元建设了一条中水回用系统,回用中水用于车间冲鸡毛、厕所、挂鸡台卫生,用于压滤机冲洗滤布和用于花草树木浇水等,日可节约自来水500吨。2010年投资700万元铺设了一条20T/H供热管线,引进市政供热管线,淘汰了公司原有的7台19T/H燃油锅炉,减少了燃油废气的排放。投资50万元对污水处理SBR池曝气器进行了更换,提高了曝气效率,使水中污染物得到更好的处理。2011年投资10万元建了一个净水处理反冲洗回用水池,日可回收自来水200吨。管理创新,使青岛正大在创造经济效益的同时,也创造了良好的社会效益。青岛正大食品越来越受消费者欢迎,正大园区周边环境越来越友好和谐,正大公司也越来越受社会的瞩目。2010年1月公司获得无公害产地认定和无公害农产品认证证书。11月公司作为山东省畜禽食品加工业的唯一代表,荣获“第八届中国食品安全年会食品安全示范单

部良性竞争,推行绩效激励机制,真正实现“能者多劳,多劳多得”的收入分配原则,倡导员工“不找借口,多找办法”,“不推责任,多推产品”的业绩导向,逐渐培养了一支“忠诚公司、敢打硬仗、无私奉献”的特别能战斗的团队。同时,公司还十分注重尊重员工、关心员工,自觉地把“以人为本”的理念落到实处。

公司每月投入70万元,为所有员工提供免费套餐;出资800余万元,修建了两栋五层楼的员工宿舍,可供1600人同时入住。宿舍里有免费的被褥和日用品,有开水房、饮水机,24小时热水供应,有暖气和图书室。

公司地处即墨,员工离家较远,住得也较分散,公司就免费提供20余辆班车,精心设计了合理的班车线路和停靠点,使所有员工家与班车停靠点的距离都控制在5—10分钟之内。每逢周末,公司定期不定期地派车免费接送员工至即墨、青岛休闲度假。

公司建有专门的员工文化活动中心,每天放电视,每周周末放映一次最新影片,每月出版一期《正大食品报》。组织员工定期举办卡拉OK比赛、主题演讲、篮球比赛、绘画、棋类、跳绳、踢毽子等竞技活动。秋季大型趣味运动会和惊险刺激的拓展训练,都让员工争先恐后,一展风采。这些形式多样的文体活动,极大地丰富了广大员工的生活,激发了广大员工的自豪感、责任感和使命感,潜移默化地增强了企业的凝聚力、战斗力、创新力和执行力。毫无疑问,在青岛正大收获的是“两个文明”建设的丰硕成果,青岛正大在自己快速发展壮大的同时,还带动大批农民养正大鸡,走致富路。截至2010年底,共发展养殖户860户,放养量达到3300万羽,每只鸡纯利2.6元,年收益7904万元。从1997年到2010年饲养户共收益6.75亿元。农民养正大鸡成为当地家禽业发展的主流。青岛正大的饲养基地,也被评为“国家出口产品标准化示范项目”。同时也辐射带动了即墨市及周边地区的相关产业,比如基建工程、制造业、运输业等,累计创造了近百万个就业岗位,每年为农民增加收入近亿元。

含泪播种的人,一定会含笑收获。回顾青岛正大有限公司艰苦创业,奋力拼搏,发展壮大的历程,青岛正大人忘不了正大集团董事长谢国民先生多年来对青岛正大倾注的心血和有力的资金支持;也忘不了正大集团资深副董事长于建平先生多年来对青岛正大倾情奉献,打下的良好基础。如今的青岛正大公司,有正大集团的正确领导,有青岛市委、市政府和即墨市委、市政府的关心和支持,已完美地实现了两个转型,由以外销为主型企业向以稳定外销大力推进内销型企业转型,由传统畜牧业型企业向现代化食品加工业转型,这两个转型使青岛正大在中国食品行业的名声响亮起来。

李瑞寒这位军人出身的“年轻”总裁,并不满足现状,他在正大集团的密切关注和特别关爱下,在未来五年里,将带领公司把发展的触角延伸到包括鸡肉、猪肉、水产、面点、快餐在内的“大食品”领域,不断加快自主创新的步伐,不断调整优化结构,深度强化品牌建设,积极开展国际化经营,在



消费翁歌乐舞

实现区域经济一体化资源整合过程中,有能力担负起自身的使命和责任,不断将企业发展提高到新的水平,力争在短时间里,跻身中国最具影响力的现代化综合型食品加工企业。著名诗人泰戈尔说:“只管走过去,不必逗留着去采了花朵来保存,因为一路上花朵自会开放的。”

朝霞一抹波光艳,万绿迎来缕缕红。我们有理由相信,青岛正大这个年轻的团队,科学发展,创新发展,跨越式发展的道路,一定会越走越宽广。