

“三鹿事件”周年祭

蔡敬东

去年发生的“三聚氰胺”事件,的确是乳品行业的9.11。

作为乳品行业中的一员,作为卫岗奶业的董事长,在今年行业形势曲折发展,企业经济形势逆势上扬之时,我一方面感到欣喜,一方面则认为,不该忘却“三鹿事件”。

“三鹿事件”的始作俑者在瞬间破产,其造成的社会代价也极其惨重。我认为,非传统食品安全事故原因在于道德沦丧,具有不可预知性,是偶发的,隐蔽的,但是偶然源于必然,其本质在于自律的缺失。“三聚氰胺”事件的引发者对行业顶峰的拼命渴求,对社会责任的无视和放弃,缺失的是自律和道德。到头来,搬起石头砸了自己的脚。“三鹿事件”影响之大,后果之坏,时至今日,创伤未平。痛定思痛,不是为了感叹损失,徒加悲伤,更多的是为了警钟长鸣,制定好企业的发展之路。

温家宝总理多次指出:“企业家身上应该流淌着道德的血液,只有把看得见的企业技术、产品和管理,以及背后引导他们并受他们影响的理念、道德和责任,两者加在一起才能构成经济和企业的DNA。”

卫岗的DNA是什么?作为宋氏姊妹创办的企业,烙下的是“博爱”的基因,传承这样的企业文化是历史责任。我在不同场合多次讲到,乳业是道德工程、良心工程,牛奶生产企业的道德比产品本身更重要。去年9月1日,我在郑州会议上做了《自律是企业生命线》的讲话,围绕遵循行业发展的客观规律、坚持行业发展的先进标准和坚持打造企业的诚信体系介绍了卫岗的做法,并且对乳业的现状表示了担忧。

现在回头看,卫岗之所以在三鹿事件中能够战胜考验,做到销量逆势上扬,有三条重要的元素不可或缺。首先是企业文化和价值观的作用。这两样东西看似不创造经济利益,不是每天工作的重点,但它在潜移默化中左右着企业的发展方向,决定着企业在重大问题上的态度、在利益取舍时候的选择。正因为企业文化和价值观的正确引领,才有了“关工厂建牧场和科学发展”的抉择,才有了风浪来时不惊慌的坦然。其次是面对突发的“三鹿事件”,我们采取果断措施,成为全国第一家召回存疑产品的企业。同时,花费巨资添置三聚氰胺专用检测设备,这在全国企业中也是第一家,从而在源头保证了产品质量。第三是在危难时刻不忘企业的社会责任,及时收购、扩大收购原料奶,并与广大奶农签订长期供奶合同,帮助政府和奶农分忧。在“三聚氰胺”事件发生后,因未被查出含三聚氰胺,我们赢得了消费者信任,企业柳暗花明,进入快速发展期。

其实,企业在生产时出现问题,很容易发现,也易于改正。但如果在精神道德层面上出现了问题,那么就不易察觉,也难以管理,往往会带来巨大损失。哲人说:“企业如人,无道者自毁”。因此,塑造企业特色文化,铸造企业伦理灵魂,是企业战胜任何困难险阻的首要条件。

“三鹿事件”一年后,乳业形势发生了很大变化。在十多年的快速发展中,是先有奶源再抢市场,还是先抢市场再找奶源?这个争论不休的话题终于盖棺论定:是走营销为王、速度至上的市场导向之路,还是走产业链平衡、科学发展之路也有了明确共识。加大监管,重视奶源,平衡发展,中国乳业开始回归理性。卫岗走过81年历史,我们种草养牛,加工做奶,营销服务,越做越大,想来是多么不易。现在,每天有200多万人在喝卫岗牛奶,我们肩上的责任重于泰山。

当前,企业面临着难得的发展机遇。今年下半年开始,全国乳业加快了良性发展的步伐。近几个月,董事会条分缕析当前形势,正在加紧制定企业新三年发展计划和五年发展规划。今年近10个亿的销售收入在握,下一个五年做到15个亿的目标也基本明确。到那时不仅是做规模、做品牌,产品的档次和品质都会有更大的提高。与此配套,我们近年在关闭六家工厂、新建六个牧场、托管两家牧场的基础上,又与加拿大企业在泗洪共建示范牧场,明年就要达到1500头-2000头奶牛的规模。同时在技术进步和技术改造等方面,我们还会有的动作,此举将进一步优化产能布局,强化乳品产业链建设。

“三鹿事件”过去了一年了,这份特殊的教材我们会继续认真读下去。因为,我们企业必须坚守道德,捍卫良心。虽然做了81年,但我们的目标是永久的发展。我们要把“三鹿事件”作为警示,在未来的发展大业中铭记教训,加强自律,诚信做事,并一直坚持下去。

(作者系南京奶业集团、南京卫岗乳业有限公司董事长)

诚信不能添加三聚氰胺

2008年9月,对

于中国的乳品行业来说是个“黑色九月”。9月11日,三鹿奶粉被曝含化学物质三聚氰胺。此后几天内更多的乳品中检出含有该物质,全国哗然。这给中国奶业带来了前所未有的信任危机和不可估量的经济损失。

一年过去了,即使人们对中国乳业的信心在慢慢恢复,但“三聚氰胺”已经化为一个长鸣的警钟,时刻提醒乳品行业进行反思。在“三聚氰胺”事件一周年之际,南京地产乳业龙头企业——南京奶业集团、卫岗乳业有限公司的董事长蔡敬东向快报记者讲述了卫岗如何在反思中调整战略,走出“黑色九月”,在危机中营造转机的。



快报记者 陈英

大办公桌上放着《老子》

作为乳品龙头企业“掌舵者”,蔡敬东的办公室很简单:一张大办公桌上,堆放着报纸杂志和几本书。放在最上面的书籍是《老子》,身后的墙上则高悬着“厚德载物”四个大字。

“三聚氰胺事件给我们的教训是全方位的。”虽然一年多过去了,但蔡敬东对这件事的反思没有停止,“最大的教训就是告诫我们,发展经济要走协调、可持续的健康道路。我们乳品行业更应该要协调发展。”蔡敬东认为,乳业是典型的资源性食品行业,如果没有奶源,怎么做得出牛奶?这个行业有自身的发展规律。没有奶源就没有加工,没有加工就没有市场,没有资源,靠市场的盲目促销,产业链就会断裂。正是一些企业的急功近利,酿成了整个行业混乱的祸根。

“有的企业只建加工厂,打市场,不建牧场,去抢奶源,牛奶质量不好的也收,把收购的秩序搅乱了,造成原料奶的质量不能得到保障。”蔡敬东说,奶源的增长靠牛群的数量增长和奶牛单产数量的提高,但企业不在这个上面下功夫,而是投机取巧,违背了行业的发展规律,所以受到了惩罚。

教训是深刻的,蔡敬东很快看清了这一点,而对策其实很简单——把牛喂好,让它们多产优质奶源。“9.11”事件之后,卫岗改进了操作流程,实行精细化管理,比如在收购饲料上,下雨天不收,因为容易受潮发霉;收购回来及时粉碎压实,“过去我们舍不得用机械化来压实,现在请机械手来压实,一天700元,但压得很实,不容易坏。”另外,奶牛的营养配方也更加科学,在疾病预防上也进行了加强。

吃得好,又不生病,奶牛产奶量自然提高了。蔡敬东介绍说,令人惊喜的是,今年一头奶牛多产奶15%,“非常不容易啊!早些年,单产量总是徘徊不前的,从来没有提高这么多过。”现在,卫岗奶牛的平均年产量突破了8吨/头,最高的一头能达到11吨,在全国位列前茅,而全国奶牛平均年产量只有4吨多/头。

“高危行业”需要诚信体系支撑

现在牛奶已经进入了千家万户的餐桌,蔡敬东为乳品行业总结了三个词:“朝阳产业”——大家每天早上都要喝奶;“风雨事业”——365天,天天要挤奶、加工、送奶,风雨无阻;另外还是“高危行业”——牛奶最重要的是新鲜,但新鲜的东西易变质腐烂,加工、运输、储存都要保证新鲜、不变质。“朝阳产业、风雨事业、高危行业,归纳起来,需要一个诚信体系去支撑。”蔡敬东认为,“三聚氰胺事件”的另一大教训就在于此,因为一些企业“不诚信”,让消费者对整个行业都失去了信心。

就卫岗来说,面对的是几千名奶农、几百万的消费者,产业链长,涉及面广,不用诚信体系去约束,很多矛盾难以解决,“如果没有诚信体系来约束,每天早上那么多投诉,老总就是有三头六臂也忙不过来啊!”这就需要消费者、奶农与企业之间的高度信任与支持。

“诚信体系要在每个环节中打造。”蔡敬东认为,从奶牛饲料的检测,到饲料的保管,再到奶牛疾病的防疫、良种的引进,每个细节都需要将“诚信”二字放在最前面。“比如饲料的保管,堆好压实,不让他漏雨霉变,霉变后吃下去牛会生病。过去不注意的时候,可能会把一

些坏的给牛吃了,省了一点饲料,但损害是很大的。现在绝不会出现这样的事情。”

蔡敬东说,诚信体系是个大工程,任何一个环节都不能添加“三聚氰胺”。

市民消费信心已经恢复

三聚氰胺事件后,很多人放弃了喝牛奶,改喝豆浆或其它替代品。虽然卫岗并不在液态奶的“黑名单”上,但毫无疑问也受到了牵连,销售量下降。对此,蔡敬东也有心理准备:要想治愈三聚氰胺给人们造成的创伤,需要一段时间。

这段时间不算太长。去年11月开始,卫岗乳品在超市销售量已经恢复,“我们喝了好多年了,也没出问题,前段时间是被吓怕了,现在想想也没有必要因噎废食。”一些消费者又开始成箱成箱地往家中拎卫岗牛奶了。去年11月的销售情况甚至比上一年同期还要好,除了超市渠道外,订户数量也快速复苏。

由于市民消费信心恢复,卫岗也敢于扩大生产。今年,他们投入1500万在技术改革上,特别是增加了酸奶产量,由原先的日产30多吨,增长至如今能产70吨至80吨。而今年的销售收入也让蔡敬东喜笑颜开,“增长了15%,今年完成10个亿胜利在望!”



对话

蔡敬东:人心散了,企业也就完了

星期柒新闻周刊:去年的三聚氰胺事件对卫岗有多大影响?

蔡敬东:三鹿奶粉被查出含有三聚氰胺后,一石激起千层浪,老百姓立刻恐慌起来,对所有乳品都产生了严重的不信任。当时质监部门40多人进驻卫岗,从原料到出厂的每一批次产品都进行了检测。

作为经营者,当时我们对产品是否有三聚氰胺也不敢断定,好在卫岗的行动比较快,自己订购了两台检测设备进行初检。并且在国家公布液态奶“黑名单”之前,就主动将9月14日前生产的产品全部召回销毁,同时补上经检测合格的产品上架。而其他品牌是被动撤柜的,所以在那10天左右的时间里,南京不少超市的货架上只有卫岗一家产品,那时候是供不应求。

在短暂的混乱之后,国家、企业也冷静下来,慢慢理顺了处理方法。9月20日左右,我们就开始逐步恢复正常的生产秩序了。

星期柒新闻周刊:很多人在评论三聚氰胺事件时,多次提到企业的社会责任问题,卫岗如何将社会责任贯穿在生产经营中?

蔡敬东:我们首先是对奶农负责。三聚氰胺事件发生后,很多企业不收牛奶,但卫岗继续收,南京地区没有倒一桶奶,没有杀一头牛;现在也加强了对奶农的服务、监督。在监督中服务,在服务中监督,通过培训、交流,供应良种、饲料,指导疾病防疫。

对员工,今年卫岗员工的工资增加了8%,而且解决了改制后的历史遗留问题——如住房补贴。三聚氰胺事件后,员工以为住房补贴不会兑现,但企业坚持兑现了,信任比什么都重要,人心散了,企业也就完了。

对消费者,保证产品质量和服务质量是我们最大的责任。

星期柒新闻周刊:金融危机对卫岗影响大吗?

蔡敬东:2008年乳品行业受到多重打击,金融危机是其中之一。金融危机让我们企业意识到资金链的重要性,好多企业失败是因为资金链的断裂。如果没有金融危机,很多企业家就不会关注这个。所以现在我们关注资金链、资金流转的速度、效率更加提高了。比如加强货款的回收、债务的清理,使企业更加健康地运转,而且投资也更加谨慎了。快报记者 陈英