



俞辉

The Boss As A Coach 做教练型老板

文_李春玲 摄影_JAMES 设计_张晓燕

这也是一个曾经满腔热血一脸真诚想改革家族企业的二代，在碰到阻力后，他灰心沮丧过。八年之后，他很感谢当年阻力和挫折，因为这使他有可能会用事实证明自己坐上这个位置是名正言顺的。

俞辉是个很健谈的嘉宾，也是一个很细心的朋友。当他首次短信联系笔者时，直接以“李姐”称呼，当我赶到了采访地点时，他已经帮着我泡好茶。在交谈中，他很平静地说着公司和自己的成长，只是故事的过程却很不平静。

浙江运发文化发展有限公司，一家起步于县城交通运输的企业，在近三十年的历程中，横跨贵金属及国家非物质文化遗产的越窑青瓷陶业，有过辉煌也曾十年停滞不前。当俞辉走进运发公司之后，他用了八年时间证明自己，说服大家，最终让这家一直在3000万销售额徘徊的企业在两年内做到三个亿。俞辉说，三年之后，目标是一百亿。

我能感觉到这是一个很有野心的二代，在这个三十而立的门槛，野心对他来说就是抱负和动力。但俞辉同海外留学的二代不同的是，他的情商很高，面对看得惯看不惯的环境，他会“削足适履”，很疼很辛苦，但他的目标不只是适应眼前的鞋子，他是为了创造一个更好穿更漂亮的鞋子。过程很痛苦，目标有风险，俞辉挺过来了。

不做队长只做教练

和俞辉聊天时，很少有电话打进来，已经是总经理的他说自己都把权力分出去了，所以有时间有精力去研究企业的大方向战略。

如果把所有员工形容成一个比赛的团队，俞辉喜欢把自己形容成教练，而不是队长。

“队长这个角色只是比队员技术高一点，没有全局观，而教练就是由一个小队员慢慢磨练，从骨干队员到队长慢慢升上来的，他了解队员的职责、他们的心理，更有把握全局的思想”。

不过这个教练有点年轻了，因为整个运发公司员工平均年龄才二十七八岁。但年轻人更容易打成一片。俞辉给我看他手机里的微信，是一个采购员发来的，他要给厂里采购一个音响，对方报价一万，采购员磨了很久讲到9000，俞辉却给了对方2000元的底线，弄得采购员急了。俞辉称和对方打赌，他会把价格降到这个数，结果采购员不敢接招，俞辉便在微信上教他如何谈判讲价。最后他让我猜拍板的价格是多少，我当然没猜中，因为答案是380元。

从一万元讲到380元，确实引起了我的好奇心，俞辉笑着说没什么技巧，只是让他多请教同行，多比较同类产品，市场行情摸清楚就行了。不过我更想弄明白，一个总经理怎么会有兴趣和时间和一个采购员微信来微信去地讨论价格？

“这就是教练的作用啦，我不可能帮他们做事，但我能教他们做事。”在许多企业中，上层给员工下达任务，员工是否完成都在于

他自己，因为企业不是学校，没时间没精力教学。如果员工完不成任务，或是降级，或是走人。这是大家早已接受的职场生存法则。俞辉为什么要例外？

“换了一批人又能怎么样，难道要不停地换？”当很多老板抱怨员工流动频繁时，俞辉道出了自己的理解：“员工到这里来是赚钱养家的，我教会他们赚到钱，企业自然赚更多的钱，然后我就轻松了。”当然，这里不包括混日子的人。

因为这个话题，俞辉谈到了企业文化。这个年轻的企业领导者认为文化不是秀给别人看的，而是企业的软实力，是凝聚力。西方企业管理企业靠制度，中国更多的是讲究儒家文化，以理服人，以思想抓人。

而这个思想说起来也简单：让大家一起富起来，让运发成为受尊重的企业。员工的心思很简单，想赚钱，并得到尊重。而俞辉就是想想办法满足这个要求。比如采购员能在完成考核基数的情况下，还能把采购价格下降，那么这个下降部分就作为奖励给采购员。所以他的采购员一月拿两三万的工资很普通。对于行政人员，俞辉也有办法调动大家的积极性。如果行政部每年将公司给的预算降下来，所得差额就是给行政部的奖励，前提是行政工作得到大家的肯定。

“原来的行政有四个人做，天天喊累，

俞辉，这个被人称为太子爷的二代，在那一年自己开着公司的旧面包车跑遍上虞和绍兴的企业，但常被门卫赶出来。学生气的他很不理解：“我找经理谈业务，你一个门卫凭什么拦我”。现在他想起当时的情景都好笑，“为什么要小瞧人家门卫呢，人家也有权滴！”

要招人，现在谁还愿意招人，多一个人多分出一部分钱嘛”。

一切以事实说话

要想当个好教练，自己必须是一个出色的队员。与很多员工相差不了几岁的俞辉为什么能教他们，为什么他定的预算就会合理？因为俞辉就是从公司底层一步步爬上总经理位置。他很欣赏日本企业的高管，因为他们很多人就从底层做起，也许就是从刷马桶做起，所以他们都谦卑，“千万不要觉得自己多了不起，认为自己学了多少经营理念，一切以事实说话。”这是俞辉父亲教给他的话。

2005年，从浙江大学工商管理学院毕业之后，满腔抱负的俞辉觉得父亲经营的运发公司问题多多：年龄老化，人浮于事，简直比国企还国企。身为董事长的父亲深知企业内部平衡之重要，他不想伤筋动骨地改革，却也知道儿子的见解有道理，于是他划出一块试验田——成立“塑业部”，让俞辉折腾。公司改与不改就看俞辉的成绩了。

塑业部其实就俞辉和另外一个员工。他想跑业务还得经常需要其他部门配合，很快他感到吃力了。他想去送货，公司说没司机，他自己开，发现车轮胎又坏了，找公司修，说没空，联系不到修理商。

对于儿子的遭遇，父亲冷眼旁观，俞辉也没有发少爷脾气。因为他知道所有人的眼睛都盯着他，谁让他是董事长的儿子，谁让他一上来就要改这改那，现在就看他有多大能耐？俞辉明白，要想改革，当统帅三军的大帅，他首先必须是一个出色的兵。

俞辉，这个被人称为太子爷的二代，在那一年自己开着公司的旧面包车跑遍上虞和绍兴的企业，但常被门卫赶出来。学生气的

他很不理解：“我找经理谈业务，你一个门卫凭什么拦我”。现在他想起当时的情景都好笑，“为什么要小瞧人家门卫呢，人家也有权滴！”

一段时间后，俞辉学乖了，见门卫前先递根烟，大叔大哥地叫着，嘴巴很甜，“和别人交谈时，一定把他们当朋友，尊重别人，自己也会被尊重。”靠着这感情攻势，俞辉在自己的业务圈内一点点拓展自己的疆土。

塑业部第一个月业务为零，第二月为347元。第三个月做到了3万多元。当年年底，就这两个人塑业部业绩为197万，挣了40多万，第二年做到400多万。就这样以贸易为主的部门最终把上虞一家包装厂打败了。

能几个月内就能适应大环境，并在年底取得让公司刮目相看的业绩，俞辉总结自己是一个适应能力很强的人。他一直强调中国的市场不像欧美市场那么规范，所以不能以国外的经验管理经营，当自己不能改变环境时，只有先改变自己，“削足适履”，以待壮大自己，只有这样才能在将来改变环境。

不想当将军的兵不是好士兵，但如果连一个兵都当不好，怎么可能做到将军呢？

以金融角度看工厂

做企业的人骨子里都有一股固执劲，外人似乎很难理解。当年俞辉的父亲从运输行业横跨到不相干的贵金属业，也是固执的结果。因为被以投资珠宝业的香港投资商骗去一百万美金，父亲硬是从珠宝业的门外汉变成专业人士，并把公司变成上海造币有限公司特许经营企业。

在商场打拼多年的父亲深知要让儿子顺利接班，必须先让大门口心服。因此他放手让俞辉在基层折腾。当俞辉交出塑业部的成绩单后，又被父亲派到公司下

属的上虞越瓷陶业有限公司。

有千年历史的越窑青瓷发源于浙江上虞，却一直没有得到充分重视。2007年，俞辉到陶业有限公司时，厂里除他之外，一个是总经理，一个是工人，账目资金只有16万。看来父亲又是在考验他。不过越是一穷二白的地方越是能激起俞辉的挑战欲望。他决定以采购的思路做产品，让有能力的厂家代工自己的产品，并大打文化牌，走高端路线。为此他还特意将一批中低档的瓷器全部销毁，为越窑青瓷打了一个漂亮的广告。

三四年之间，本不被看好的越瓷陶业有限公司利润就达近三百万，而且公司还获浙江省非物质文化遗产单位称号。

2010年，28岁的俞辉正式接班，当年父亲也是在28岁成为当地最年轻的经理。这个年龄是他们父子俩一个分水岭，如今俞辉肩上责任比当年的父亲还要重。2000年公司全年销售额3000万，2010年，他接班时，销售额2980万，公司十年停滞不前。俞辉这次玩转的不是一个部门，一个工厂。他的挑战越大，心也更大。

曾经俞辉在大学毕业在苏宁打过工。他很欣赏苏宁的商业模式，不以眼前利益争一城一池。“苏宁的电器毛利不大，但现在已经做到1200亿的规模，跟供应商账期是两三个月，所以这是个现金流动作的公司。”俞辉深受启发，如今他也有资本有实力开始自己的梦想：“我要以金融的角度做工厂。”

在俞辉设计的蓝图中，公司是三驾马车模式，工厂生产贵金属和瓷器，专注于细分市场，打薄利润维持经营就行；另一块在此基础上做品牌销售。一件瓷器、一件首饰很容易卖到上万元，如果有几个万个经销商，那将是一个很大的现金流，最后再由此介入金融服务和资本运作。这才是俞辉的目标。

看着俞辉神采飞扬的姿态，我很想知道他父亲是怎么想的。“父亲现在完全放手了，游山玩水，有时看我自信心太膨胀，出来给我浇浇冷水。”帮俞辉给公司限速的同时，父亲还在写公司志，把运发近三十年的风风雨雨都记录下来。俞辉很羡慕，老爷子奋斗一生，退休之后回忆过去依然激情不已。他想着自己到父亲的年龄时，也能像父亲一样有东西可写，有激情可回忆，而不是庸庸碌碌过一生。■

俞辉

出生年份：1982年

家族企业：浙江运发文化发展有限公司

职位：总经理

毕业学校：浙江大学

