

科龙集团迈向国际化的坦途

来源：《亚太经济时报》2000. 4. 5

编者按 科龙集团是中国目前规模最大的现代化制冷家电集团。该集团属下的“科龙”和“容声”两个品牌在 1999 年同一年获得中国驰名商标称号，使科龙成为一家拥有两大中国驰名商标的公司。在去年的战略报告里，科龙制定了“做世界级制冷企业”的战略发展目标。这个 15 年前名不见经传的乡镇企业，一步步成为今天国内制冷行业明星的企业集团，其一举手、一投足，也许都代表着中国企业发展的一个方向，更可能在行业内掀起波澜，引发新一轮竞争。

这是科龙集团总裁们与媒体谈话记录，经《亚太经济时报》邢、申二记者整理后，现摘编如下，以飨读者。

决策层与执行层分开，建立一支国际化领导队伍

中央电视台：在上一届高层管理者中，有哪些观念和哪些经营方式已不适应现在的发展？新旧两届领导在知识结构、知识背景和经营方式方面最大的区别是什么？

王国端总裁(以下简称王)：我们这次组织转型的工作不是说科龙出了什么问题，而是考虑到企业在今后发展、竞争过程中所面临的挑战，我们应该怎样去提前做好应对工作。第一，从我们整个领导班子(与原来)的区别来说，是要明确划分集团决策层与执行层的职权及权限。在此次转型工作中，首先要解决的是职权的明确分工和作用。明确地提出董事不参加执行层，执行层也只是总裁参加董事会，其他人不参加。这也是国际上一种现代管理的模式。第二，希望能够通过这次转型去提升我们执行层的知识化、专业化和国际化的队伍的建设。我们企业面临的是一个乡镇企业怎样逐步发展壮大，怎样把我们的企业融入到国际社会，与国际接轨，以及怎样建立一支国际化的领导队伍的问题。

信息时报：科龙上次公布的消息说，“科龙按计划对领导班子进行调整”，这个计划是什么？从什么时候开始？科龙今年的九项人事制度改革内容是什么？

王：我是去年 4 月正式掌管科龙的。接任总裁之后，怎样去把组织转型处理好，使它能够实现长远战略目标，怎样面对未来的机遇和挑战，每天都在我的脑海里浮现。我们要有计划分步骤地实施整个转型工作，整个转型工作我们做了几个方面准备。一是确立创新思想；二是制定了九项人力资源管理制度来为组织转型打下基础，随着准备工作的成熟和基础搭建，现在进行组织转型和市场运作从时间上来说是合适的；三是组织转型的内容体现在：1. 怎样把执行层和中层员工队伍变成国际化的队伍，依靠队伍的知识化、专业化和国际化来迎接未来市场的挑战和机遇；2. 改变原来以制造为主的经营管理方式，变为以技术和市场营销发展为主的企业管理方式，即把我们原来企业的“榄壳型”变为一种“哑铃型”的经营结构。

新快报：这次退下来的副总裁还在兼任下面公司的总经理，按照决策层与执行层分开的观念，这种安排是否是暂时性的呢？

王：这次的组织转型不是短期行为，而今后是否一成不变呢？可以肯定地说，今后还要变。因为市场的竞争、市场的环境、市场的条件是动态的，企业内部的条件也是动态的，如果用固态来迎接动态的市场变化，企业一定没有竞争力和生命力。所以我们会根据各个时间段企

业内部的变化和外部市场变化情况做出适当的调整。对人员的使用，我们是看这个人在某一方面的能力以及他具体要发挥的作用，承担的责任，通过科学的评价方式和手段来对其作出正确的评价，而且我们还建立了一个目标体系和考核体系。

广州日报：科龙的各副总裁是不是通过合同形式聘用的，如何评核他们的成绩？

王：副总裁是通过合同形式聘请的，合同期为3年。

评核的因素包括品牌的认知度，消费者的购买心理、市场发展的目标、市场定位、市场销售量等等。考核体系加目标体系就形成了评核副总裁的标准。在3年的合同期内，董事会如果认为某副总裁不能达到要求，可随时解聘。

战略目标是成为世界级制冷企业

中国投资报：1. 是否考虑到做这么大的调整对市场的震动，考虑到资金市场上对投资者的影响？有否避免震动的具体措施？2. 在世界范围内，制冷行业是一个激烈竞争的行业，参与这个行业的世界竞争，你们有没有具体的操作办法？3. 在国际化经营中，你们有多少国际投资的具体业务内容？

王：科龙的变化是向好的方面改变，是朝着我们既定长远战略方针和战略目标来改变。作为乡镇企业，必须有它灵活的运营制度，也必须有它跟国际接轨的一套管理技术和管理工作。现在许多企业都面临这个问题，就是怎样把原来的能上不能下的观念打破。

这次的调整是充分咨询了各方的意见，做出了周密的调整计划才实施的，大量的前期准备保证了调整的顺利进行。调整是在以下三个保证的基础上进行的：保证科龙经营业绩的稳步上升；保证骨干、员工队伍的基本稳定；保证所有员工在思想上、观念上的一致。这次组织转型已经进行了差不多一个月，从公司的整个管理、人员的思想来看，都是基本稳定的。

在战略发展方面，我们提出了要实现世界制冷企业这种愿望，我们请许多国外的经济专家、战略专家、管理专家来帮助我们提出世界级制冷企业的目标和服务。我们把这些目标和任务作为以后的一个指标，通过努力，最终走到世界级制冷企业这一步。这是我们全体科龙人的愿望。

在多元化经营方面，科龙是以制冷为核心，制冷技术和制冷产业为基础发展的企业。根据这种情况，坚持以制冷为核心是我们企业经济发展的主要途径。同时，还要根据知识经济时代的发展和市场的变化，在多元化发展上做出战略性调整。例如，3月28日由科龙、中科院和美国亚利桑那大学三方合作的“中美科龙智能化控制联合开发中心”在北京成立，主要就是致力于家电智能化和信息化的研究，全面提升专业智能化技术这一领域。另外，从市场调研来说，我们会根据企业在每个时刻发展的条件来制定不同时期的发展目标和多元化的发展计划，进一步实施。

依靠管理进步和技术进步与国际接轨

亚太经济时报：科龙H股和A股分别在香港和深圳上市，1997年至1999年又连续三年获得《亚洲货币》杂志“中国最佳管理公司”殊荣，同时也是中国首家通过MRPII的企业，可以说市场化程度较高，并且已确立了国际化进程的目标，请您谈谈对现代企业制度的建立是怎样认识的，国内企业在这方面的发展状况，以及国内企业应怎样与国际接轨？

王：第一，最重要的是观念和思想的明确。

科龙主要就是通过两个进步来提升、完善自己的体系，一个是管理上的进步，另一个是技术上的进步。在管理方面，就是工作“扎实”。1990年科龙获得“国家一级管理企业”的称号，1988年运用计算机辅助管理，1994年通过ISO9001标准认证，1997年通过ISO14001

标准认证, 1994 年在全国首先使用 MRPII 应用系统。1999 年, 我们在申请国家 863 计划项目中, 被国家立为先许应用示范推广企业之一(共有三家), 这些都表明我们在不断追求管理进步和技术进步。

第二, 1996 年科龙在香港上 H 股, 目的就在于与国际接轨, 吸收国外的管理经验应用到科龙的企业管理上。

第三, 过去的一切成绩都是新的起跑点, 要不断地进步、提升, 学习国内外的先进经验和新方法、新手段。科龙十几年的发展主要是靠自己的不断完善和自我培养。

广州日报: 海尔公司今年开始把制冷产品的市场重点转移到广东, 面对海尔的汹汹来势, 科龙有何应对措施?

王: 垄断是不可能的, 但确立在行业内的领导地位是必要的。垄断只会妨碍市场的秩序, 破坏市场经济。但市场竞争是必然的, 科龙从诞生起就是在竞争中生存、发展, 科龙不惧怕竞争、敢于竞争, 能够在竞争中提升、取得地位, 科龙欢迎竞争。

培养一支有知识产权的技术队伍

上海电台: 如何以新思路开发新产品, 科龙在实用科技方面是如何考虑的? 如何认识电子商务的作用?

黄小池副总裁(以下简称黄): 坚持以制冷家电为主导的产品, 向相关多元化的方向发展。主要来说, 是进一步发展商用制冷方面的产品。我们已有相当的基础, 具备一定新技术的竞争能力。另外, 需要智能控制这方面来支持我们的技术发展。现在, 我们已寻找到美国及国内的专业队伍来支持我们在这方面的研究工作。这个合作是长远的, 发展的。不仅是一种战略性的伙伴关系, 而且是一种紧密型的, 联合经营的模式。我们会把大量的智能控制技术应用到产品上, 推动产业的发展, 提高产品的技术含量和质量, 加强公司核心技术的竞争能力。

李国明副总裁(以下简称李): 电子商务与企业的发展方向是一致的。面对全球一体化的趋势, 我们应具备这样的能力, 这也是我们对新兴产业研究的重点。

新快报: 科龙如何去发展自己独立的技术开发能力? 竞争力如何提高? 是与其它国外公司合作还是培养自己的营销能力?

黄: 从目前来看, 我们的核心技术能力和竞争能力在两大方面: 一是制冷, 二是控制, 尤其是智能化控制。要走向国际化的企业不能只是靠技术, 要培养一支具有知识产权的技术队伍。现在, 国家推出一系列政策让科研机构、大专院校与企业紧密结合, 使科研产品产业化。而随着国门打开, 我们可以很自由的与先进国家做技术交流和合作。当然, 我们现在用的方法与十几年前比是完全改变了。买一套技术图纸, 自己来消化, 虽然也能提高技术水平, 但是不能解决知识产权的问题。现成的做法是物色国际上有技术实力的科研机构、院校, 通过国家高层科技管理部门物色美籍华人与我们进行紧密合作。这种合作是根据企业发展需要来开发技术、培养人才、提高技术实力的。

真正实现从产品观念、推销观念向营销观念转变

信息时报: 科龙在实践和理论方面选择人才的标准怎样? 是否有特别措施以便让这种人才的发挥有一个理想的环境?

王: 科龙有一个明确的人才思想即四个“不分”: 不分老少, 不分南北, 不分男女, 不分学历。但不管怎样, 我们希望我们的队伍不单纯只有经验。因为随着知识经济的到来, 企业需要塑造的是既有操作经验也有扎实理论基础和丰富国际经验的人才。因此我们采用了人才引进机制和竞争机制, 这是我们的人才策略。至于屈云波加盟, 因为他有着丰富的、扎实

的市场营销理论基础，通过多年来对国内知名大公司的咨询、指导，也有丰富的市场操作经验。科龙这个舞台很适合这种专业化的人才发展，我们也创造各种条件，让这样的人才发挥作用。

电器制造商杂志：科龙今后在市场营销策略、品牌市场定位上有什么变化？集团 2000 年在市场营销方面有什么具体措施？

屈云波副总裁(以下简称屈)：我的任务是用 3—5 年使科龙真正从过去的产品观念、推销观念向营销观念转变。这是我的第一个任务。第二，使整个销售队伍变成一支营销队伍。第三，公司董事会下达有一定的营销指标，希望科龙在激烈竞争的家电市场仍能保持稳定的增长，长期的增长。第四，建立一支专业化、富有正气的营销队伍。

新快报：屈总从咨询顾问到营销执行副总裁是一个很大的角色转换，在这个角色转换过程中，你认为会遇到的最大问题是什么？你会用什么方法来统率科龙的营销队伍？

屈：角色转换存在的问题不会很大，这是我的特长。朋友也评价我说执行能力强于咨询能力，我们在做咨询顾问的时候，做出来的是执行文件，而不仅仅是咨询报告。对我来说，现在更大的问题是兴趣转移的问题。在国外，咨询顾问的角色的变换是非常正常的，进可以做经理，退可以做大学教授。

上海电台：科龙产品从销售观念向营销观念转变的重点是什么？在西部大开发的形势下，科龙有何战略规划？

屈：希望科龙在 5 年内完成转变，产品开发的决策权可能会放在营销部门，这也是国际惯例。而国内这种情况则较少，如果技术部门能从产品技术发展方面推动市场，营销部门从市场需求角度提供产品开发的建议，二者配合是很好的产品开发的模式。面对消费者的现实需求，科龙需要做到：1. 从节能、环保、健康概念推出一系列产品。2. 跟随家电信息化、智能化的发展。科龙的多品牌经营可以解决高层次的需要和普通需求这两个方面的问题。

王：对支援西部大开发，科龙正在积极研究，广东省正组织企业对西部进行考察，待考察后科龙会做出相应规划。

居安思危 居危思危

周末画报：科龙是从何时开始把企业文化作为企业发展的重要一环的？科龙在人才应用方面如何体现企业文化？科龙对企业文化如何理解？科龙的企业文化与其他公司比较有何优势？

王：科龙的企业文化是从建厂开始就有了的，但那时还没有一个完整的概念。科龙文化是随市场和企业的成长而逐渐规范化的。“万龙耕心”是 1998 年开始在全公司展开的。

企业文化可以划分为三个层面：浅层文化、中层文化、深层文化。目前科龙处于中层水平，在不断的总结后进一步规范，才形成了今天科龙特色的文化。

在用人方面，科龙是：不分学历，看贡献；不分男女，看能力；不分南北，科龙 5 个总裁、副总裁中就有 3 个是外地人，一个来自河南，一个来自山东，还有一个来自香港；不分老少，5 个人中我最老，50 多了，最年轻的只有 31 岁。

在企业发展和市场环境的不同阶段，由不同的经营行为会总结出不同的企业文化。在科龙发展非常迅猛的时候，科龙就提出了“居安思危”的思想，现在科龙又提出了“居危思危”。可见企业文化受到企业领导层及其政策的影响。每个企业的文化都各有所长，都需要不断提升。