

## 科龙：百天技术突围

### 忽然冷淡对“营销”

“我们一直在说我们是这个行业中人，我们一直在这个行业中走。”

二次采访顾维军，他再次强调这句话，他认为这句话有很丰富……很丰富的内涵……“这说明我们进入科龙后，一直有一个很清晰的目标在做着。”顾维军笑容可掬。

三年后，科龙的冰箱产能要达到 500 万台，空调达到 400 万台。这使人不得不质疑，在全球经济低迷，家电需求总量趋于平稳而产能却过剩的大势下，科龙依靠什么来消化这样大的产能呢？

这一次，顾维军却给了我们一个天大的意外。

春节前，顾维军刚进入科龙董事会，就一再强调营销的重要性，并且提出一个观点，营销更多的是艺术，而不是科学。而顾维军和副总裁刘从梦进入科龙后，也将主抓艺术营销。

而时隔半年，顾维军却对家电业花样繁多的营销手段和策略毫无谈论的兴致，只是说自己是实实在在做事，营销策略上他不太看重，并承认科龙还是生产型企业而非营销型企业。科龙的一切，要靠产品说话。

“西门子并没有风风火火的营销，但西门子是最值得尊重和敬畏的企业，也是我最担心的企业。”顾维军认真而严肃地话锋一转。

### 国际化初见端倪

一头雾水后，本刊记者不得不刺激一下顾：“科龙真是神龙见首不见尾。”

顾哈哈大笑，他说：“我肯定不会担心我的产能消化不了。我已经想好了怎么消化。但到底怎么做，我们目前不会说，因为家电企业竞争太激烈了。三年以后你们会听到科龙在国外很多很高明的营销战略。现在说出去很容易被模仿。”

顾保守商业秘密的意识真的很强，不知道是不是看了本刊“当心商业克格勃”文章后，加强了商业防线。

经过业内人士指点，本刊记者又拨通科龙某高层人士的手机后，得到证实，科龙将和某些跨国家电企业合作。因为正在谈判中，所以不能公开信息。同时，我们也得知，科龙已在美国建立了销售公司，美国科龙总裁是顾维军在加拿大聘请来的一位高人。看来，神龙之尾已露

端倪，科龙一方面给某些跨国企业做 OEM，一方面通过某家电供应商在全世界的网络销售科龙产品。在未来的二三年，科龙将在国内形成庞大的生产基地。海尔国际化是将大旗插在本地，格兰仕是进行贴牌生产，而科龙则是寻求以资本并购的方式参股国外的优秀品牌，融入国际化大市场。

科龙的国际化之路，正渐宽渐远……原来信心来源于此，作为 ST 科龙，顾维军不得不将此信心及时公之于众。

### 技术突围并不悲壮

某些专家认为“在经济低迷、人们消费能力和消费热情趋缓的情况下，进行技术突围是一件悲壮的事，除非他有强有力的资金支撑到大势好转”。这种观点却让顾维军摇头不已。

### 顾维军的三大“运动”

顾维军进入科龙后发动了三个运动，名曰“高科技运动、高素质运动、精美化运动”。高科技和精美化运动，都是围绕产品做文章。

高科技运动追求的是产品技术创新，产品技术含量要向欧美靠拢。精美化运动追求的是在技术上已经领先的基础上，外观、工艺上也要领先并向日本、韩国靠拢。整个生产过程要严格控制，所有的细节要做得精致。

### 科龙的两张王牌

这两项运动，已初见成效。科龙今年打出两张王牌。

**第一张王牌：分立多循环冰箱。**据了解，传统的冰箱产品采用的是串联循环系统，各室温度无法由用户调节，温区难以多元化，而科龙运用的“分立多循环技术”克服了以上弊端。

这张王牌一打出，科龙冰箱于今年 5 月已完成去年一年的总销量。

**第二张王牌：双效王空调。**在顾维军亲自主持下，科龙技术人员通过 49 天的努力而推出的“双效王”产品成功问世。3 月科龙推出双高效空调产品，该产品制冷制热功率都是世界上最高水平，制冷比日本高 40%，制热高 30%。中国节能中心和消费者协会也开始推广科龙的高效能空调。空调方面，科龙半年已完成去年全年的销量，预计全年将同比翻番。

### 曾经不相信有王牌

饱受非难的顾维军于 2001 年 12 月 23 日进入科龙，2 个月没在公开场合、全体员工及部分中层干部面前露面。这两个月他潜入技术系统，研究两个问题：一看科龙到底有多少专利，二看科龙的技术到底有多先进。当时他收购科龙时，他认为自己是这个行业中最牛的人。科龙一个乡镇企业能有多少领先技术？他怀疑。

但让他始料不及的是，科龙在冰箱技术上确实走到了中国的前列。当三个技术人员给他讲解分立多循环技术时，他并没有听明白，因为这三名技术人员都不是发明人。顾维军说：你们这是扯蛋，骗人。我是专家，你们骗不了我。当顾维军得知该技术发明人是吴世庆时，吴世庆已经定好第二天要出国到加拿大了。吴世庆紧急受命来到顾面前，作为一个技术人员，吴无法充分表达自己的理论和想法，吴说：“我不给你讲了，我给你画张图吧”。结果这个图画了一半，顾维军兴奋地拍了吴的脑袋：“你小子真聪明，我明白了。”顾维军第二天奖励了吴 50 万奖金，紧接着提拔吴为分管冰箱技术的副总。以后还专门举行了一个支票奖励仪式。顾维军此时才感慨地认为，自己收购科龙：值！

关于分立多循环的理论五十年代就有了，分立多循环技术本身是科龙早已有的技术，但为什么科龙在顾入驻前，一直没有将其成果化、市场化呢？

因为原科龙人没谁在技术上具有前瞻性，无法判断这个技术的商业价值。技术人员更不懂得用什么形式的产品能将这个技术发挥到最佳。虽然开发成产品了，但只称为九段养鲜冰箱。顾维军一眼识破其巨大的商机后，起名为分立多循环冰箱，“分立”即分时控制独立运行。

### 技术王牌的力量

该技术进入的壁垒到底怎样呢？科龙品牌传播科负责人刘伟湘说：目前，科龙已就该技术向中国知识产权局申请发明专利，并已向美国、日本、德国、法国、英国等十几个欧美发达国家递交了发明专利申请。虽然有 1 年的查证期，但是谁也做不了，因为很多数据是经验值，比如冷冻液的灌注量等。

在柏林那次世界家电展上，英国的一家公司独家代理了以分立多循环技术为主的 AK 系列冰箱在欧洲的市场，买下了四台 AK 系列准备在欧洲巡回路演。西门子中国区总监在柏林新闻发布会上说：西门子也有双循环技术，但科龙真正实现了多循环技术。

### 抓技术意在高端

双高效技术是顾维军带来的，在空调概念满天飞的情况下，顾维军坚持提出效率概念。他认为高效才是好空调。其实高效的空调一定是节能的。但为什么科龙没有打节能的算盘呢？顾维军认为，节能是一般老百姓关注的，打节能的算盘久了会损坏科龙的品牌。因为科龙的品牌意在高端市场，高端市场里的人更具有品位更时尚，他们追求的是效率。顾认为空调就是空气的搬运工，把搬运工效率提高，这就需要系统优化。

### 中国只有三年的机会

顾维军也有行业整合之心。近几年，中国的空调业中将大批中小企业亏损，面临退出市场的局面，这正是他们扩张的时机。科龙认为空调今天之所以出现优不胜、劣不汰的局面，很重要原因就在于空调业偏离了其核心技术方向，大家都在炒价格，搞概念营销，结果行业门槛越来越低，加上空调业零部件社会配套能力相当完善，造就了一大批建立在低价低质上的杂牌空调厂家。如果空调业回归到应有的技术方向，其实门槛是相当高的，相信空调业的杂牌军也是难有生存余地的。

顾维军最后对记者说的话，还是让我们感动了一下。他说他在这个行业行走这么多年，身价过亿，唯一的理想是将我国的制冷业带入世界主流。像 GE 这样的公司不会在利润微薄的产业中还继续有所作为，这个产业一定会转移到发展中国家。中国有三年的机会，如果科龙抓到了，他可能会带领科龙冰箱、空调进入世界主流行列。这三年惠尔浦和荣事达的美方撤资原因，就在于他们一直对中国市场很犹豫。但一旦他们下不了决心，怎样去打开这个市场，不管什么样的决心，都对我们是巨大的冲击。所以，我们只有三年时间。

### 附:来者不善的营销科龙

有人说，顾维军从来不按常理出牌。或许，是国内曾有过的失败与国外的成功这双重的经历造就了他，使他能游离于一般见识外运作一件事。他的思维是跳跃的，这显得他说话既不严密又缺乏逻辑，和他爽声而略显轻率的笑声倒相得益彰。所以，记者无法相信，科龙只是一个专注于产品的企业。手里握有两张王牌，何时打出？怎样打出？最能体现持牌者的智慧。

### 运筹渠道

2001 年年底，因为易主格林柯尔，科龙空调在北京的定货会上没收到一分钱。今年年初，经销商对科龙也表现得非常差，一般是走完货再进，根本不敢囤货。包括各分公司经理也在观望，他们不知道等待科龙的是什么样的命运。这两个月可以说是科龙的真空地带，即收不到钱又出不了货。

3 月份，顾维军从技术系统抽出身，又一头扎向水深浪猛的销售渠道。经销商那时都在“要挟”科龙降价，顾很倔强地说：凭什么降？科龙的品牌就值这些！但在市场转了一圈，顾发现竞争对手的终端策略后，回到公司后，马上将华宝降了 30-40%。3 月份时，美的、格力、海尔等大量屯货，但到了 6 月天还没热，货都压在经销商那里。而科龙因为在经销商那儿无库存，没有补差压力，所以敢大幅降价。而那些屯货的企业如果大幅降价必然要给这些经销商补差，这个损失太大了。华宝一降价，在市场上竞争力突现，因此，两个月的真空地带反而救了科龙。

### 方阵重组

可以说，科龙今年市场上最成功的策略就是多品牌策略，真正地把华宝和科龙分开了，华宝是策略性品牌，跟着竞争对手走。华宝以 1 线的品牌、3 线的价格打压了 3 线品牌。而科龙的品牌在高端市场以高附加值获得了高利润。

原科龙不是一直在实行多品牌策略吗？品牌传播科科长刘伟湘说，因为华宝成本一直没有降下来，所以，华宝和科龙价格差始终难以拉开距离。科龙和华宝用的螺丝钉都不一样。顾进来后，要求科龙和华宝配件要标准化。同时，华宝产品只满足质量和基本功能需求，将其他附加功能去掉。

顾维军笑起来很憨，但严厉起来也显得特狠。顾一进入科龙就将科龙老关系的配套厂基本杀掉。因为这些厂家长期依靠科龙，和科龙形成了稳定的裙带关系，成本一直降不下来，而顾

从外地来，在当地没有任何关系。任何改革都是利益的再分配，顾可以在利益再分配时毫不留情地使科龙利益最大化。因为，科龙找到了真正的主人和责任人，这个主人将自己的几个亿身家投了进去。

### 直指终端

刘伟湘认为，原科龙营销副总裁屈云波谈理论谈得很好，布局也很到位，然而就是执行不利。一个理论再好，如果没有执行下去，最后的结果是反而让人对该理论产生怀疑。顾维军抓执行抓得很紧。新科龙已建立起了信息反馈系统，每个科龙直控终端的导购在当晚 6 时，要将当天的销售数据及竞争对手的市场策略，统计给各地分公司。各分公司要在晚 8~10 时将汇总来的数据统计分析后反馈给顾维军和严友松，每天晚上二人都要针对市场情况及时做出反应。原科龙虽然也有信息反馈，但做得很假也反应很慢。顾维军是个杀气很重的人，如果发现一次数据是假的，反馈人将再无机会翻身。

最让科龙导购惊异的是，他们为科龙工作了 7~8 年时间，没见过部长以上领导，但顾维军作为科龙的董事长却亲自分别在 8 个省进行导购培训，一讲就要讲 4 个小时。

可以说，顾维军抓营销一抓到底的傻劲和狠劲，让人们怀疑其只玩资本不做实业的戒备之心，可以松弛了。

### 终究还须文化科龙

在顾维军身上，我们发现他具备领导的基本素质：大度。一是因为收购科龙前，顾并不知道科龙电器股份公司和容桂镇政府有 12.6 亿的关联交易。顾了解后，并没有埋怨和闹事，没有像同在顺德的某些上市公司，和政府互相谩骂。其二，6 月 30 日，科龙中层干部会上，顾维军发表了讲话，他说：科龙还将以原科龙人为主，原则不会用空降兵，只要员工能跟上他的思路，对企业忠诚，企业也会忠诚于员工，科龙将在人员素质上进行内部挖潜改造。

这种稳定人心的话，的确让人感到很温暖。半年多来，顾维军只带来 3 个人。科龙旧部只有技术副总裁黄小池等个别人离去。黄小池的离去很多人认为是感情因素，因为毕竟跟着潘宁打天下多年了，突然一个外来人做起她的老板，其复杂心情可以想见。

科龙的人性观念很强，与海尔的军事化管理相去甚远。讲人性很容易就变成讲人情，怎么去把握和控制，是对顾维军的考验，因为人情是一种力量，把控不好就会有很大的副作用。在这种文化的磨合中，有些中层干部还是非常清醒地看到了资本的力量。他们认为，科龙已换了三代领导人了，每一个领导的方式都不一样，必须学会适应。所以，科龙人也希望在这种磨合中，尽快适应顾维军的旋风式的速度。

据媒体消息，科龙近期一次性招收了 420 名本科毕业生，创下科龙历史上单批人员招聘的新纪录。招收的 420 人中将有 300 多人充实科龙的营销队伍。这种从基层抓起的顾氏举措，比王国端高层震荡更具有安全价值。大学生就像一块海绵，你给他们什么他们可能就会吸取什么。而且大学生的理想主义正可以给科龙旧部带来创业的热情和激情，这也是顾维军一直追求的“事业动感”。此举措也充分显示了顾氏对自己亲手构架的高层管理层充满信心。

我们之所以谈到科龙的文化问题，还是基于一种认识，即一个企业产品再好，技术再好，如果没有文化这个土壤做支撑，企业只会长成一棵又高又细的树，很容易被大风大浪摧毁。在跨国公司在中国发起猛烈反攻之际，在中国同行对空调、冰箱业也虎视眈眈之际，希望科龙即能“大”到站在巨人的肩膀上看全球家电，走出一条为中国家电业扬眉吐气之路，也能“小”到重视基础管理，重视新老员工的文化冲突。因为任何一场对外战争，都必须是先安内后攘外。