

## 小天鹅理念与波尔实践

来源：《科技日报》2000.3.6

这是无锡小天鹅波尔卡空调器有限公司的盛大节日。

1999年12月中旬，“小天鹅波尔卡空调5000小时无故障运行颁证仪式”，在太湖之滨的无锡湖滨饭店举行。

国家质量技术监督局质量司司长助理邬建平出席仪式并讲话。我国家电行业权威检测机构——国家家用电器质量监督检验中心，负责对小天鹅波尔卡空调5000小时无故障运行的考核工作。当这个中心的韩作梁所长把鉴定证书交到无锡小天鹅波尔卡空调器有限公司总经理谢国良手中时，全场响起了经久不息的掌声。

这掌声，是对我国家电行业一项质量新纪录的祝贺！这掌声，是对我国空调行业攀登国际技术新高峰的喝彩！这掌声，是对无锡波尔卡公司在小天鹅理念指导下质量取胜方针的肯定！

正因为拥有经得起市场检验的质量基础，波尔卡公司在去年10月底就拿了各地空调器销售商签发的订单达25万台，累计订货额超过10亿元！而小天鹅波尔卡公司去年的空调器产量只有10万台，这意味着今年的生产任务已全部装进口袋。公司销售额在1998年增长186%，1999年在增长228%的基础上，2000年将进入第三个翻番年！

看到小天鹅波尔卡公司今日之胜景，谁能想到几年前它还是一个连续亏损、债务累累、差点儿破产的无锡闻名的困难户呢？

说到在困境中崛起的巨变，无锡小天鹅波尔卡空调器有限公司总经理谢国良为之动容。他说：“这离不开政府的大力支持，离不开全厂上下齐心合力，离不开经营集团共同思维，但最重要的原因，还是小天鹅集团的强大后盾和小天鹅理念的精神支撑。”

### 以人为本 管理机制创新

企业有顺境有困难。

短缺经济时代，生产决定流通，企业容易处于顺境，但这是一种被保护的、极其脆弱的顺境。从短缺经济向剩余经济发展，流通决定生产，消费者成为市场选择的主导者，不能适应急剧变化的企业就很容易陷入困境。

无锡小天鹅波尔卡空调器有限公司的前身无锡迎燕制冷设备工业公司，1995年就陷入了亏损的困境。企业无着，2000多名职工饭碗眼看被砸。危难之时，无锡小天鹅与之资产重组。任中层领导的谢国良，同年8月15日受命出任这家岌岌可危公司的总经理。财务部长出身的谢国良，首先查帐，23个账户上仅余18.7万元的资金，发一个月工资还不够。

“以人为本”这是小天鹅理念的内核。工厂新领导班子首先抓凝聚士气，提高人的素质，作出3条规定：现在是非常时期，企业的高层领导必须最后一个离开公司，留下研究明天的工作；全体干部推迟1小时下班；全公司员工上班期间必须穿工作服，违反者将处100元罚

款。谢国良以身作则，把铺盖带到厂里，一住就是 20 个月。

接着，又全面实施“质量取胜”战略。首先是建立外协件质量奖罚制度。全厂抽出 30 多人对外协件进行严格把关，并考核送检合格率。外协件送检合格率每降低一个点，相应同时降低 10% 的收购价格。这引起协作厂的强烈不满，有的以拒绝供货为要挟，工厂的回答是，停止供应造成停产，将相应扣抵以前所欠的货款。最终逼外协件单位提高质量。

同时借用小天鹅管理经验，在本厂生产流水线上建立质量循环责任制。第一道工序发生问题，第二道必须检查出来，否则将被连锁扣罚；而下道工序检查出上道质量问题则有奖。这种有效提高员工责任心的制度已成为企业惯例沿用至今。去年在无锡小天鹅波尔卡空调器有限公司分体机生产车间现场记者看到，生产流水线上的每一件半成品都系着一张洁白的质检卡，每道工序操作员的工号清清楚楚地盖在上面。

让质量起脱胎换骨变化的关键之举是建立企业的内控标准。当时国家制定的空调器制冷量标准，窗机必须达到所标明制冷量的 92%，分体机要达到 95%，而小天鹅波尔卡空调器的制冷量内控标准则定在 100%，不允许有丝毫马虎；噪音的内控标准要求比国标低 5 个分贝；能耗比更要比国际高出 12%。达不到企业内控标准的，一件也不许出厂。为了达到企业内控标准，工厂组织了攻关小组，在电子计算机上设计程序；然后按照程序道工序进行工艺改革，质量登顶。一次不行，二次、三次……。经过一个多月的质量攻关，制造成本增加了 7%，生产流水线上终于出现了符合内控标准的高质量波尔卡空调器。

为了使质量内控标准在大批量生产中得以持续稳定，波尔卡公司在核心技术和独特材料(配件)上下了很大功夫。空调的噪音和压缩机的运转关系很大，波尔卡空调就采用了目前世界上最先进的日本“大金”、“东芝”涡旋式压缩机；风叶也会产生一定噪音，波尔卡空调采用其独特结构一大后掠螺旋形轴流风叶，大风量，低转速，使得运转噪音大为降低。为保证空调器的功效，波尔卡公司采用独特的桥式“V”形结构翅片和折式蒸发器，增加了换热面积，减少了体积，提高了制冷、制热功效。

现在的小天鹅波尔卡空调器，质量可与任何洋名牌叫板。1999 年 4 月中旬，在同行业中又率先发起了产品 10000 小时无故障运行试验。到当年 12 月 10 日，在北京中国家用电器质量检测中心，小天鹅波尔卡空调器已无故障运行了 5000 多小时，各项性能指标依旧处于良性循环状态，创下了我国空调器行业的质量新纪录。工厂 1999 年开发的波尔卡新型分体机系列，最小噪音仅 30 分贝，窗机系列噪音也仅有 43 分贝，在今年广交会上一出货就引起轰动，接到了 1000 万美元的出口订单。

### 准确定位——市场营销战略创新

在攻克质量关的同时，小天鹅波尔卡空调器有限公司就在部署自身的市场网。

市场网的建立，取决于对自身的产品定位和市场定位。1996 年的波尔卡空调，产量徘徊在 1 万台左右，是典型的市场追随者。当时他们对自身产品的定位是“弱势产品”。弱势产品根本没能力和强势产品进行全面较量，因此当时波尔卡的市场定位是“两个避开”——避开竞争激烈的产品，避开竞争激烈的市场。为此确立了以无锡市为中心，周边经济发达乡镇周密布点，本厂销售人员进行直销，然后再向全省拓展的销售战略。全厂 100 多个销售人员从全国抽回。重点占领周边乡镇市场。

这个销售战略一确立，引起了议论纷纷。其中最主要的是认为脱离了小天鹅经营理念。小天鹅洗衣机实行的是“名品进名店”销售战略，在各大城市大商场进行重点销售，且取得

很大成功；波尔卡空调器强调乡镇，岂非背道而驰？

谢国良和经营领导一班人并不动摇。他们认为：小天鹅经营理念的精髓，是一切从市场出发，产品的竞争力要和目标市场相适应。小天鹅洗衣机是国内洗衣机“大哥大”，应该名品进名店；波尔卡空调器是空调器行业“小弟弟”，只能从零起步，走“农村包围城市”的市场发展之路。

在关键时刻，无锡小天鹅股份有限公司董事长朱德坤显示出一个成功企业家的远见卓识。他在视察波尔卡公司时，对谢国良说：学我者生，仿我者死。企业经营一切还要从市场出发，让市场来说话吧！

受到鼓励的谢国良，借鉴小天鹅成功经验，把新招聘的大学生和技术部原有的大学生，全部投放到销售第一线。在无锡周边乡镇销售成功，并取得至关重要的货款回笼后，再开发南京、常州、镇江、徐州、连云港，充分利用小天鹅名牌效应，把江苏市场做大做足。1999年，波尔卡空调在江苏市场销售额达1.5亿元，是全年总销量的30%多。波尔卡空调“弱势产品农村包围城市，最后夺取城市”的销售战略，在实践中取得了成功。

弱势与强势是相对的，整体弱势产品只要准确寻找目标市场，就会成为局部强势产品。这是波尔卡空调销售战略的又一重要理念。东北因气候原因，历来不被大空调厂家所重视。波尔卡空调“趁虚而入”，做大份额，1997年销售额达1000多万元，成为当时东北市场空调器销量最大的“第一品牌”。河北地处京津之间，也是空调销售小省，波尔卡空调由于进入早，选择代理商得当，很快把市场做大。2000年预计波尔卡空调销售额可超过4000万元。

由于市场定位准确，加上大学生进入销售一线，波尔卡空调从1996年起，先后开发了江苏、浙江、辽宁、吉林、黑龙江、北京、天津、河北、安徽、重庆、四川、河南、上海等市场，可以说开发一个，成功一个。耐人寻味的是，紧靠无锡市的上海市场，波尔卡去年才进入。公司总经理谢国良说：“市场经济是大海，企业是弄潮儿。初识水性者，只能在浅水区扑腾；深谙水性后，才能进入深水区探险。上海就是市场经济的深水区，必须小心翼翼，才能有所收获。”

现在波尔卡空调在全国织就一张层次清晰的销售网，销售网点已突破1000家，波尔卡空调去年的年销量已突破10万台。随着波尔卡跻身全国空调业的“第二集团军”，它们的市场定位也从“弱势产品”演变为“生气勃勃的挑战者”，销售战略也随之发生变化。在全国空调市场上，波尔卡已由以局部防御为主转向以局部进攻为主；在选择经销商上，已由一般经销商转向一流经销商；在产品卖点上，已由强调价廉物美转向强调品牌形象。波尔卡空调一步步成为小天鹅家族的又一支柱产品。

### 成本倒算 新品开发创新

市场的优势来源于准确的市场定位与健全的市场网络，更来源于独特的科技含量较高的产品。

1997年波尔卡空调器在营建市场网络的同时，就在建立自身的产品优势。

其时，窗式空调器在市场日渐势微。分体式空调占当时空调销售总量的70%，毛利率也较高。但当时空调器强势企业都在占分体机市场，波尔卡在当时只是个弱小企业，尚无实力与之竞争。而中国家电协会有关资料表明：柜式空调器销量正逐步走强，且空调大厂进入柜式机市场者为数不多，波尔卡公司经营集团果断决策：见缝插针搞开发，以柜机新品带动市场，形成波尔卡柜式空调器产品优势。



按照小天鹅理念，新品开发同样要引入市场机制。于是，技术人员把设计出的 2 匹柜机外壳带到各销售点，请销售商提意见；带到消费者家中，请消费者谈看法，博采众长，最终形成了“轻、薄、圆、滑”的外形特色。并引入“市场倒逼成本开发法”，把制造商、批发商、零售商赚取的毛利、制造成本一一分解，最后确定预设成本。为保证预设成本不至突破，同时又有一流质量，企业组合起新的外协供应商体系，他们为每一个零部件的供货价格、制造成本进行艰难而琐碎的谈判。破釜沉舟，背水一战，波尔卡公司仅花 6 个月时间，就开发出了原来要用 2 年时间才能完成的新型家用、商用两宜的模式空调，成本比老式柜机降低 3%，功效高出国家标准 3%。1997 年 10 月新型柜式空调投放市场，当年实现销售额 4000 多万元，1998 年猛增到 1.6 亿元。

去年上半年，波尔卡公司又完成了具有波尔卡个性色彩的产品开发。柜式空调从 3 个品种扩大到 18 个品种，并首次推出数字化电脑控制柜式空调。柜机、分体机、窗机的面板上，全都出现了波尔卡特有的流线型线条，大受消费者青睐。1999 年公司的销售额又猛增到 4 亿多，其中柜式空调所占份额近 80%。可以说，柜机新品的开发成功，已使波尔卡空调寻找到了自身的产品优势。

个体产品优势固然可喜，群体产品优势更能让企业长治久安。现在波尔卡公司在小天鹅集团的支持下，正用大投入来换取产品大优势。一方面，它正在和国际一流公司技术合作，共同开发技术含量更高的柜机更新换代产品；另一方面，企业技术开发中心即将投入使用，自主技术创新能量将大为增强。

1995 年，无锡迎燕制冷设备工业公司（波尔卡公司）亏损连连；1999 年，无锡小天鹅波尔卡空调器有限公司在偿还债务上千万的情况下，依然盈利 1000 多万元。短短四年，盈亏巨变。

无锡小天鹅波尔卡空调器有限公司从困境中崛起的轨迹，和它的母公司——无锡小天鹅股份有限公司惊人地相似。可以说，小天鹅理念支撑了波尔卡实践，波尔卡实践又丰富了小天鹅理念。它昭示世人，搞好国企是大有希望的；搞好国企的锦囊妙计，只能从市场中获取。