

员工价值观融合 助推长虹白电跻身四强

“我有一个美菱梦,在价值层面倡导机会均等、公平竞争,在目标层面,让美菱成为中国领先、世界一流企业。想要托起美菱梦,靠一两个人不行,必须靠一支团结奋进的梦之队”。

这是长虹公司总经理、华意压缩董事长刘体斌在 2011 年当选美菱电器董事长之后,向所有长虹白电人首次袒露的心声,这从一个侧面折射出长虹在白电产业整合发展中“以人为本、文化导向、价值观整合”差异化路径,为后来者的资本并购重组树立新的标杆。

■ 本报记者 许意强

2005 年,当四川长虹通过资本运作,成功入主被誉为中国冰箱行业“四朵金花”之一的美菱电器,悄然拉开从黑电产业向白电产业的多元化扩张,并于 2007 年再度沿着向上走入主中国冰箱压缩机三巨头之一的华意压缩等一系列白电产业布局时,曾有业内人士担忧:“没有丰富白电产业运作经验的长虹,又要通过资本并购等快捷手段介入这一领域,将会面临在企业管理、文化融合等方面的天然瓶颈,首当其冲便是员工价值观整合难题”。

从长虹公司总经理,到身挑华意压缩和美菱电器两大上市公司董事长多副重担,刘体斌向所有长虹白电人坦言:“从专攻黑电到主修白电,我是一名学习者、奋斗者、梦想者,希望接下来推动长虹完成‘黑白兼修、黑白通吃’,通过加强冰箱产业链上下游的规模

激活员工潜力:冲破白电天花板

“企业的竞争归根到底是人的竞争,人的竞争关键在于思想观念的融合,通过尊重人、团结人、依靠人,完成长虹与华意压缩和美菱电器的向心力、凝聚力和战斗力的打造,成就行业的佼佼者”。

谈及四川长虹从布局 40 多年的彩电等黑电行业转身跨入压缩机、冰箱、空调为代表的白电行业,身兼华意压缩总经理、加西贝拉总经理、荆州华意压缩董事长数职的朱金松深有感触地告诉记者:“在四川长虹入主华意压缩后,通过系统化的企业文化建设,特别是刘董事长给我们带来的‘三个满意’为核心的价值观对接融合,在激活华意压缩数千名员工思想观念后,也给华意压缩的全球竞争力提升注入一股强大的内在力量”。

当前,在长虹价值观整合激活推动下,朱金松正带领着数千名华意人,推动中国的冰箱压缩机从全球最大向全球最强的新目标发起冲击,华意压缩目前已经成为中国第一、全球第二大冰压巨头,并承载着中国家电业从制造向创造转型升级的梦想与责任。



美菱高效节能冰箱生产线



美菱冰柜现代化生产线

协同、产品协同、技术协同,以此来加强长虹旗下白电产业的协同”。

正是在刘体斌为首的长虹高管开辟的“人的价值观整合”创新商业智慧和策略推动下,5 年多来,四川长虹不仅成为中国白电产业的一支生力军,还实现与并购企业从员工和企业价值观的无缝对接,以价值观全面激活华意压缩、美菱电器在白电产业的竞争力,为整个中国家电产业的资本并购整合树立起“企业文化和管理创新完成新老员工价值观统一”的成功标杆,也开启长虹白电产业价值、规模双驱动的新征程。

就在今年,长虹以“企业文化建设、长虹领导力、长虹企业战略、管控创新”四个案例课题入选清华大学经济管理学院中国工商管理案例中心研究案例,开始成为中国企业跨产业并购重组借鉴和学习的模板。

比新中国还长一岁的朱金松坦言:“随着长虹入主华意压缩之后,我的人生价值开始在华意这个更大的平台上焕发第二个春天。长虹企业文化和价值观中特有的兼容并蓄、博采众长,让我可以在企业的技术创新、管理创新等方面拥有更大的施展空间和平台”。

作为 2004 年赵勇主政长虹后实施“三坐标”发展战略之一,沿着产业形态方向进行“黑白配”产业布局成为企业的重中之重。在中国白电产业竞争已高度国际化、品牌格局趋于稳定、产业竞争相对成熟的背景下,长虹白电在外界并不看好的“资本并购重组”道路上走出一条逆势领涨、强强做大的整合新路,并开创中国白电产业独一无二的“核心部件+整机”垂直产业链核心竞争力,在白电业传统的“规模化制造、低成本营销”商业模式之外,构建了长虹白电的“第二种商业模式”崛起。

美菱电器副总裁、首席科学家王应民也认为:“人成为长虹打造黑白配产业格局、构建多轮驱动的核心要素;价值观融合下的管理创新,

则是长虹‘由黑白’过程中的加速催化剂;尊重人、团结人、依靠人让我们这些老美菱人看到来自长虹管理层的商业智慧,也体现了来自长虹企业的文化创新软实力”。

1995 年进入美菱电器从事冰箱的研发和技术管理的王应民,从一名技术人员、技术总监、副总经理,也感受到来自长虹以刘体斌为核心的高管团队对美菱人的尊重,对美菱企业的爱护。如今,王应民不仅是安徽工业战线第一位首席科学家,还见证长虹入主美菱之后通过员工价值观激活,让这家 30 多年冰箱专业制冷经验的老企业重新驰骋在中国冰箱产业的领军者道路上。

就在刘体斌担当美菱电器董事长之后,美菱首次专门为技术研发人员创办了自己的节日——“美菱科技创新节”,目前这一节日已经在美菱内部以公司规章的形式得到认定,并将持续不断地举办下去。

就在首届美菱科技创新节上,刘体斌感动地说道:“一直以来,我们都是技术创新的狂热粉丝,持续地推进技术创新也是过去几年我在长



美菱冰箱凭借其技术创新实力受到中外消费者的青睐

尊重员工价值:构建国企新动力

在四川长虹入主华意压缩的 2007 年,朱金松还只是华意压缩旗下子公司加西贝拉的总经理。当时的华意压缩作为一家地方性的老国企,虽然市场地位位居全国冰箱压缩机三强之列,但由于员工缺乏创新观念、缺乏市场风险意识,工厂内部管理松散、员工思想散漫,公司缺乏市场竞争力,未来发展面临着严峻挑战。

此时,身在加西贝拉的朱金松看到,长虹入主后带来的“员工满意、顾客满意、股东满意”的核心价值观,对原来企业员工、管理者给予最大的尊重与关爱,在用人、工作绩效评价与考核上公平公正以释放这些人最大的潜能与激情,开始在加西贝拉实施与长虹价值观融合的企业文化建设和员工价值观重塑。

早在 1997 年,加西贝拉就开始对产品进行无氟化技术改造,2005 年成为全国最早实现所有产品 100% 无氟化生产的企业,推动和引领了中国冰箱的无氟化进程。因为对冰箱无氟化贡献巨大,还受到联合国环境署的嘉奖。

通过长虹价值观的融合后让加西贝拉人认识到,面对竞争白热化的全球家电市场,成绩只代表着过去,只要建立起从“一步领先”向“步步领跑”的竞争产业链才能立于不败之地。朱金松指出:“从 2007 年开始,加西贝拉就意识到做大做强只是第一步,要想实现在全球市场的领先就必须做强,方法只有一个:打造核心知识



加西贝拉高效压缩机生产线

虹和华意始终全力推动的一件大事,是所有工作的重中之重。2011 年 11 月我来美菱时,感受到美菱人的创新激情。我希望在美菱内部要崇尚创新,给每个人一个公平、自由竞争的机会,让每个员工都敢于突破既有思维的束缚、敢于大胆想象,真正让美菱成为创新者的乐园、创造者的天堂!”

正是基于长虹 50 多年发展过程中形成的“崇尚技术、尊重技术研发人员”企业价值观,开始激活隐藏在美菱技术研发体系 20 多年的创新激情。在以王应民为首的中国冰箱行业技术创新顶尖高手的共同推动下,美菱在中国冰箱业先后开启“高端化”、“智能化”等一个又一个行业先河,并在全球化、节能化、低碳化浪潮中推动企业乘风破浪抢占全球冰箱业一个又一个巅峰,让长虹白电产业在全球赢得市场、赢得尊重,更开辟广阔的产业前景。

正是基于通过员工价值观整合给企业发展带来源源不断的战略支撑,刘体斌为长虹白电提出了新的目标:5 年内与海尔、美的等对手共同跻身中国白电产业四强之列,成为全球白电业最受尊重的中国企业。

部为员工提供个性展示和自我价值实现的舞台,激发员工的主人翁精神和创造潜力;另一方面通过企业内部定期员工学习会、培训会等公共平台让员工在潜移默化中理解认同长虹的价值观。最终将员工命运与企业命运牢牢联系在一起”。

以人为本,改变人的精神面貌,让华意压缩 5000 多名员工的思想观念发生了根本性变化。“现在召开一场千人大会,所有人早在会议开始前十多分钟就集合完毕,整个会场也鸦雀无声,当我走向主席台那一刻备受感动”,朱金松坦言,这就是大家对长虹价值观认同感最佳体现,也让华意压缩快速找到了突破市场困局的突破口。

如果说价值观整合让华意压缩找到了转变的突破口,那么基于管理创新和管理转型的变革则成为推动这种转变的核心力量。为了打破传统国有企业“论资排辈”、“能上不能下”等管理弊端,华意压缩开始在企业内部推出“能者上、庸者下、不问英雄出身何处”管理创新举措,实施企业中层管理干部“一年一考核一聘用”,不论职位、学历高低、年龄大小、进厂时间长短,只要有能力就可以竞聘,真正将企业中最有能力的人挖掘出来、提拔起来。

朱金松透露:“以前华意压缩的仓库管理非常混乱,经常发错

依靠员工力量:构筑白电腾飞翅膀

在四川长虹的“三个满意”价值观体系中,《中国企业报》记者看到,“员工满意被放在首位”。对此,四川长虹企划部部长刘海中指出:“员工是企业最可宝贵的财富,员工是企业价值链的起点。只有员工满意,企业才能提供使顾客满意的产品和服务;只有顾客满意,企业才有市场、才能获利;只有企业有效益了,才能给股东提供回报,股东才会满意”。

这意味着,长虹已经将“员工满意”为主体的企业文化建设提升到战略高度,并将文化建设、价值观融合作为企业成败的关键要素。正是源于此,在四川长虹入主美菱电器后,其主营收入从 2005 年的 20 亿增长到 2011 年 90.04 亿,6 年增长了 4.5 倍,利润从 2005 年的 700 余万增长到 2011 年的 1.07 亿,增长 15 倍多;同时,华意压缩的主营收入也从四川长虹 2007 年入主的 26.6 亿大幅增长到 2011 年的 47.33 亿,产销量从 2007 年的 1000 万台增长到 2011 年的 2503 万台,实现 250% 增长。

截至 2011 年底,长虹白电业务中的冰箱在中国实现“坐三望二”、压缩机在全球实现“坐二望一”、空调及厨卫小家电跻身主流品牌行列,白电已成为四川长虹继彩电业务后的第二大销售来源和战略业务。

回首近年来四川长虹给美菱电器发展注入的新活力,王应民感觉到:“首先是长虹从黑电全面跨界步入白电领域,就是带着要成就一番事业的目标和理念而来,不是短期投机。同时,长虹文化与美菱文化的融合度较高,就是对员工、对股东、为顾客负责任的态度。再者,在双方的融合过程中,以总裁王勇为首的团队非常尊重老美菱人的感受,注意通过文化层面特别是价值观的共享,找到美菱与长虹之间的融合点,实现人的主观能动性激活”。

一个细节是,在资本市场上完成对美菱电器的控股后,四川长虹董事长赵勇提出,长虹与美菱是战略合作,是长虹、美菱两大知名品牌之间的强强联合,推动家电企业间的优势互补。

2011 年,随着刘体斌全面把控长虹白电后,价值观激活带来的管理创新和产业协同全面加速:在长虹推动下实现美菱电器和华意压缩之间在品牌、渠道、供

货、库存数量对不上。通过之后进行的中层干部竞聘制度实施后,一名普通的统计员李丽报名竞聘这一岗位,并在通过多轮的公开答辩、公开评审等手段,成功胜出担当仓储管理部经理。这给我们的仓储管理带来飞跃性变化:井然有序、一目了然,再也没出现过库存对不上、发错的情况。这也进一步激发一大批基层员工争当企业主人翁、帮企业出谋划策的热情”。

最终,通过企业像军队(有精神、有纪律)、像学校(再教育、再培训)、像家庭(和谐、团结)等一系列多层次、立体化的特色管理创新变革,并通过为员工定期举办学习培训会等一系列企业文化和价值观建设,华意压缩景德镇工厂已经成为江西省工厂管理最好的企业,多次受到当地政府嘉奖。同时,嘉兴的加西贝拉也从几十万浙江企业中脱颖而出摘得“2011 年浙江省质量奖”,朱金松还于 2010 年获得“全国劳动模范”称号。

在朱金松心目中也有一个与董事长刘体斌异曲同工的梦想:“压缩机作为冰箱的心脏,未来要让华意压缩在全球冰箱业成为英特尔在全球 PC 领域那样的核心企业。长虹的华意压缩要成为全球冰箱‘高品质、高技术、大品牌’标志和象征,不仅是制造企业的首选,还是消费者值得信赖的标志”。

供应链、技术、服务和信息化等方面的全面协同——在保持各自原有竞争优势的同时,充分聚合和发挥“1+1>2”的整体优势。同时,还在推动白电产业从冰箱、冰柜到空调、洗衣机、小家电,构建产品研发上、市场建设上、原材料采购上、品牌推广上协同作战,发挥聚合效应。

王应民透露:“以前美菱冰箱与华意压缩只是单纯的买卖关系,尽管会在一些项目上展开合作但并不密切。现在,由于大家都是长虹大家庭的成员,从心理上来说合作的融合度更高,关系也更密切,每年双方都会围绕技术创新等进行几十个协同项目合作”。

同样,面对“首席科学家”的荣誉,王应民始终坚持这绝不是个人的荣誉。“这标志着被长虹战略重组后,美菱公司技术人员进入一个备受重用的新时代,技术人员必须以全部才智回报企业。”王应民说,以前,美菱技术人员投资排辈,最高技术级别“高工”通常作为荣誉送给领导、老同志的,技术团队缺乏应有的活力。现在美菱根据员工的能力和市场的贡献评定级别,能者上,庸者下,激发了技术人员的斗志。

今年以来,美菱电器在中国冰箱的高效节能技术上率先“亮剑”,而王应民和他的技术团队无疑是锋利的剑刃,超低温冰箱、雅典娜的陆续推出并抢夺市场主动权,让长虹白电在冰箱行业有勇气从“坐三望二”地位迈向“保二争一”目标。

来自长虹的价值观融合的软实力正在美菱电器、华意压缩释放出源源不断的自主创造新活力。最终,被激活了自主创新能力的员工开始具备更强的创新精神,为长虹白电在中国家电业的转型升级浪潮中释放出“活跃因子和成功基因”,让企业的运转更高效、产品的质量再提升、企业的创新更强大、市场拓展更加国际化。

2005 年以来,长虹销售收入年均增幅连续五年超过 30%,2011 年,长虹整体销售规模达到 723 亿元,连续三年实现跨百亿增长。按照长虹“十二五”规划,长虹集团将在 2013 年实现整体销售规模超过 1000 亿元,到 2015 年达到 1500 亿元,再造一个新长虹。

长虹白电,已经成为这个“新长虹”不可或缺的战略核心业务。