

朱江洪 大隐隐于市



朱江洪 格力电器公司前董事长

员工幸福感与质量成正比

格力的员工宿舍区设有足球场、篮球场、游泳池、超市、医院,这与 20 年前国有企业办社会的现象相似。但朱江洪说,二者有本质上的区别。“过去这样做,是因为社会没有,上级要求你这样做。”

“现在这样办,员工幸福指数非常高。我们只是想把队伍稳住。虽然走掉一个,马上有十个会进来,但是我们不想这样。因为他们都经过培训、带有一定技能,而且我们也为他们之前的‘错误’交了学费。如果走了换,再走再换,对质量一定会有影响。打螺钉,多少力,都有讲究。一个螺钉虽然只有几毛钱,但是弄不好就影响整套空调,一台空调可是几千块钱。”

“员工的幸福感与产品的质量成正比,幸福感越高,产品质量越稳定。”朱江洪心中有一本账,“员工投入增多,我从维修量降低赚回来;另外,员工稳定,工作熟练,生产效率提高,这方面我又赚回来。有投入,就有产出,这就是良性循环。”

为了给员工一个安定的后方,格力不但在珠海总部,而且在合肥、重庆、郑州、武汉基地同样建有员工宿舍。朱江洪说:“你来我这里工作,百分百有地方给你住。如果你没有员工宿舍,招工更难,根本招不到。而且,员工自己找地方住,也容易出治安问题,这会影响到。”

“无核心技术就如人缺了脊梁”

空调多联机如今已是国内空调业经常用到的技术,但 10 年前一拖四的中央空调仍然是我国空调企业难以攻克的技术难题。

2001 年,为获得这项多联机技术,朱江洪带着 5 位工程师赶赴日本。“我本想买他们的多联机技术,一亿不行,我花两亿,实在不行就 3 亿,就算超过 3 亿我都愿意,我以为有钱总可以买到的。”但令朱江洪意外的是,日本工程师听过后大呼一声:“你要买?这怎么可能,我们研发花了 16 年呢。”

“我毕竟也是中国一个大企业的董事长,就算是不给,婉转拒绝也可以呀!”他感觉受到了怠慢。不过,也正是日本工程师直率的拒绝激起了朱江洪的野心,决定专心于技术转型,自己研发。

从日本考察回国后,朱江洪立即组织技术攻关小组,开始了向变频多联技术的艰苦攻关。一年之后,格力终于研制出中国第一台具有自主知识产权的变频一拖多空调机组。

从日本失望而归后的日子被格力称作“卧薪尝胆”,没有图纸、没有技术,所有难关都是由格力的技术人员自己攻克、解决。值得欣慰的是,这项研发时间比日本同行足足少用 15 年。随后,格力中央空调逐渐实现了一拖六、一拖八,目前已一拖两百多。

朱江洪挺直腰杆说:“日本可以在零下 15 度条件下制热,而我们却可以在零下 20 度条件下制热。”

5 年过后,戏剧性的场面出现在珠海格力电器有限公司。先后有 3 家日本企业来到格力考察,并恳请并购合作,与 5 年前不同,这次坚持“拒绝”态度的是朱江洪。

“一个没有脊梁的人永远挺不起腰,一个没有核心技术的企业永远没有脊梁。”朱江洪说,“格力要做的绝不是复制品,而是‘格力创造’的世界名牌。”

为了不断提高自主技术创新能力,格力每年投入技术研发的资金都超过销售收入的 3%,成为中国空调业界技术投入费用最高的企业。目前,格力电器共有包括国外专家在内的研发人员 1200 多人,其中,本科以上的研发人员高达 90%,格力电器还营造尊重知识和人才的科研环境,设立了科技进步奖,重奖科技功臣,单项奖金最高达到 100 万元。

“我们为中国争了气”

离心机过去全是美国人的天下,格力 2005 年做了第一台离心机,打破了美国人的垄断;2011 年又研发出直流变频离心机,“不需要更换原来的管道、风口系统,换主机就能节能 40%。”朱江洪表示。

这位“骨子里对产品感兴趣”的企业家手舞足蹈地说,美国一家企业连日开会研究对策,这对它们震动很大,“我们从跟着美国后面转,到现在超过他们,变成他们要跟着我们走。专家鉴定完很高兴,因为我们为中国争了气。”

朱江洪深有感触地说:“企业发展一定要靠科技。”一旦有消费者认可的产品,企业马上就会焕然一新。相反,没有新产品,则会业绩平平。“所以,我们提出科技救企。企业一定要靠科技救助,这个口号提出就是对科技人员的重视,做出成果的科技人员就是企业的救世主。”

所以,格力给科技人员提供“过渡房”。朱江洪说,他们培养三五年后,很多科技人员能独当一面,但到谈婚论嫁时却买不起房子,因此,格力先提供 50 多平方米的住房,员工以后有钱再自己买房。“这十分重

要,有的人说我结婚,别的企业说可以给房。”这样才保证了格力科研人员队伍的稳定性。

“我们提出口号,尊重知识、尊重人才,首先要尊重他们的思想、劳动、成绩,提供好的科研环境、生活环境。”朱江洪自豪地说,珠海格力第八期工程,楼顶全是花园式,可以种大树;第九期 4 万多平方米,全是商用空调的科研和实验基地。

“我很欣赏温总理说的‘要推动企业成为科技创新的主体’。”朱江洪认为,因为一是企业有钱,想投多少,无需审批;第二,企业奖励机制灵活,奖励多少,企业说了算;第三,企业有强烈的科技创新的冲动和欲望。企业危机感很重,万一不创新,就要退出、倒闭,所以科研是企业生存的必要手段。而且,企业一旦研发成功可以马上转化为生产力,“产品肯定按市场上最需要发展的方向来定”。

格力的精神支柱

“将企业当作家、将员工当作亲人”的朱江洪,被格力员工视为精神支柱。一位格力中层说,“大家觉得跟着他做不会有什么问题”。

在这位中层的眼里,作为格力电器的创始人,朱江洪最大的贡献在于“具有前瞻性的眼光,定下了格力发展的方向和步伐”;培育了诚信、踏实的格力文化,凝聚了一班人共同奋斗;参与了许多决定性产品的规划,对奠定格力的行业地位功不可没。

“他心胸宽广,不管高层还是一般员工,都可以和他讨论问题,说得对的,他都能听进去。”这位中层说,他非常包容、平易近人,“很多人在岗位上坚守、拼搏,都是受到他的影响,他是员工的精神依托。”

但朱江洪一直十分低调、没有架子。他开了十几年的“凌志”车,到今年才报废。下雨天,他开车在路上见到员工,会顺路把他们带上。一次采访结束后,有记者问朱江洪“有没有出书”,他坦然地说“我没有书”。

正是这么一位不喜欢表现自己的企业家,却被一位业内资深专家评价为“中国家电业不可多得的能力全面的人”,他一只眼睛盯市场,一只眼睛盯内部新品开发,这才是格力保持竞争力的关键。市场多变,贴着市场走,才能战无不胜。“很多产品一夜之间就翻盘了,老朱将市场与产品掌握在股掌之间,他是格力产品的总策划师。”

而在一位经销商心目中,“朱总为人正派,格力的成功离不开他对技术和品质的坚持。他对格力最大的贡献是对格力的定位和保证产品的稳定性,因为真材实料才有回头客。董总则擅长营销、出政策、稳定经销商”。

格力电器董明珠的干练、严肃业内出名,但铁娘子背后的大佬却很少有人熟悉,他就是一手栽培她的格力电器董事长朱江洪。朱江洪不仅是董明珠征战商场的坚强后盾,同样是格力的灵魂人物。

(王宗荷)

朱江洪,格力电器公司前董事长。估计在所有家电企业最高领导人中,朱江洪是最为低调的一个,以至于不少人认为他只是傀儡,作为总裁的董明珠才是格力的“女皇”。从表面上看,这样的看法似乎并没有不妥,一直以来,站在媒体和经销商第一线的都是董明珠——作为董事长的朱江洪则很少出现;另一个可以作为佐证的是,在 2007 年底的一次股权激励中,董明珠获得的股权与朱江洪相差无几。

但是,在熟悉朱江洪的人看来,这恰好是其任人唯贤的表现。事实上,朱江洪并不是一软弱之人,这在格力与其大股东格力集团的“父子”之争中可见一斑,这场纷争最终以朱江洪兼任格力集团董事长、总裁和党委书记,彻底接管格力集团而告终。而在格力电器内部,即便是有铁娘子之称的董明珠,也很少和朱江洪爆出激烈冲突,这足以说明朱江洪在格力电器内的地位。

散财聚贤,讲义气

中国企业领导层“男女搭配”是中国区别于西方的独特的管理现象。海尔集团的张瑞敏、杨绵绵,海信集团的周厚健、于淑珉都是典型例子。在家电圈有这样一个说法,“遇到董明珠是朱江洪的福气,遇到朱江洪是董明珠的运气。”两人的默契配合促成了格力今日的销售地位。

在某次活动现场,还未开场各路媒体的长枪短炮对准了董明珠,朱江洪则远远地躲在休息室与嘉宾应酬。活动结束后,当摄影师的镁光灯全力照向董明珠时,65 岁的朱江洪从容以对,目光中不仅包含信任还透着点点自豪。问答环节中,由于操着浓重的地方口音,每遇生僻读音时坐在旁边的董明珠都会会心提醒。

在格力电器,董明珠以严肃、铁面的特点负责营销,朱江洪则对技术有着狂热的爱好,很少参与人事、财务,喜欢书法和跑步的他是格力的“常青树”,本人拥有 20 多项技术专利,格力约有 1/3 的技术专利由他牵头开发。格力珠海总部的员工私下称他“老顽童”。

当老大,当然要让弟兄们有肉吃。格力似乎并不忌讳在国企内行使散财聚贤,2007 年格力电器犒赏三军,曾借助股改机会推出了三年期的管理层股权激励计划,对包括朱江洪、董明珠在内的 1059 人实施股权激励,创造出了大量的富翁。朱江洪直言,“这次是因为股改从天下掉下来的机会,这辈子里估计都不会再有了,但是我们还有别的办法。”

不傍大款,要骨气

一个人可以没有傲气,但一定得有傲骨。在 2009 年与世界空调之父日本大金空调的合作中,格力也赢得了属于自己的市场话语权。在关于控股权谈判中,最后形成了格力电器控股 51%、大金控股 49%的局面,令日本媒体很惊讶。

“作为大金,它毕竟有 80 多年的历史,

而我们只有不到 20 年的历史。论资排辈,它是‘爷’,我们是‘孙’,它有很多技术的沉淀和管理上的积累,很多企业想学都没机会。”朱江洪说,为了控股权的问题,讨论、谈判时间最长,足足超过两个月,大金也不愿意放弃控股权,格力也不愿意放弃控股权,不过还是格力取得最后胜利。实际情况也证明,此次合作中格力并不比人低一等。

当格力制造的空调和大金生产的变频空调返销日本时,很多日本消费者对中国制造有抵触情绪。为此,格力在日本成立一个分厂专门生产大金空调,事实证明,格力电器生产的空调和日本本土生产、销售的空调相比,返修率更低,最终赢得了日本消费者的认可。

当双方研发的变频空调投放中国市场时,格力也没有向消费者宣传,这款是格力跟大金共同研究开发的产物。“不管是一同开发,还是格力电器单独开发,都是非常棒的,没必要非得介绍这是合作的,好像是傍大款一样。”朱江洪说。

如修炼生命一样修炼质量

1995 年,格力董事长朱江洪到意大利考察,遇到一个客户抱怨格力空调噪音大,要退机。打开一看,原来是空调外壳里的一块小海绵没有贴好。这个由于工人操作不严谨而引发的质量事件,让朱江洪感觉遭受了“奇耻大辱”。尽管当时空调可以说是供不应求,他还是下令开始整顿质量。也正是这一块小海绵带来的“奇耻大辱”,使格力人萌发了“狠抓质量,打造精品”的念头。自此,朱江洪开始像修炼生命一样修炼质量。

尽管已隆冬时分,但在珠海格力电器的生产车间呈现的却是一派紧张忙碌的生产场面。记者看到,每个工作台上都贴有醒目的《总裁十四条禁令》。企业抓质量不稀奇,但由公司总裁针对质量下禁令记者却是第一次看到。

“保证空调质量关键是要控制住几个重要环节,格力对生产过程中容易发生问题的操作制定出苛刻的规定。任何员工只要违反其中的一条,一律予以辞退或开除。在这道‘高压线’面前不容有半点讨价还价的余地!”公司副总裁黄辉告诉记者。

为了控制零部件的质量标准,格力建立了行业独一无二的零部件筛选分厂,这个分厂对进厂的每一个零配件都要质量“过滤”,连最小的电容都不漏过。为此,格力还成立了“质量宪兵队”,由公司董事长朱江洪亲自担任宪兵队队长,专门监督检查各环节中的质量问题。朱江洪要求质控部对于质量不合格的空调产品用大锤砸烂,他把一柄大锤挂在质控部门口,以示警醒和提升产品质量的决心。

“要让消费者觉得买格力的产品就是买放心、买舒心。交到消费者手里的产品一定是百分之百放心的产品,我们绝不能把消费者当实验品!”这是经常挂在朱江洪嘴边的一句话。

无架子也无能力的“好好领导”。可以说,他的远见和执著,尤其是他制定的以研发为核心竞争力的企业战略,成就了今天的格力。

而董明珠却是一个高调强势的“好战派”。她是格力的明星人物。她出过书,拍过以她为原型的电视连续剧——她不太满意,觉得女演员没演出她的霸气。她从不否认自己具有超越大部分男性的强大攻击性。“我就是喜欢斗,和谐都是斗争出来的。”在格力历史上几次重大的事件中,她都扮演着“叫板者”的角色。包括与美国叫板,自谋渠道;和政府死磕,最终帮助格力电器收购格力集团;甚至为了争取格力与大金的合资公司的控股权,她亲赴日本,在大金空调社长面前拍桌子。

在许多格力人眼中,朱江洪是比较容易沟通的领导。负责研发的副总裁黄辉举例说,当关键技术的研发遇到瓶颈时,朱江洪更多是在安慰研发团队,而不是继续施加压力。但他会每天数次坐在黄辉的办公室里,耐心了解研发进程,沟通解决方法。而董明珠的特点是气场强势,要求极严,批评人毫不留情,下属们也难免战战兢兢。

朱江洪与董明珠

朱江洪更强调放权,“我只管关键的大事情,一般的我不抓,不然要那么多老总、副总干嘛?”在日常工作中,下属也确实更有空间和自主权。董明珠却对放权问题相对保守。这可以理解,正如华为公司董事长任正非在最近一封“自白信”中也提到:一个什么都懂的领导,反而不敢大胆放权。

朱江洪容易听进不同的意见。“我这个人不怎么要面子,谁都可以给我提意见。特别是越关键、越大的决策,我越要听下面的意见。”年届 66 岁的朱江洪,并不计较“被反咬”的尴尬。董明珠则显出更强的“主导权”。“我作为一个总裁,如果不能拿主导意见,就不应该坐在这个岗位上。不是不听别人的意见,而是做出的决策是否正确更重要。我相信大的方向上我能够把握得很好,也一定会跟大家澄清我的理由是什么。”

“我虽然不喜欢接受采访,但在公司里面开会,绝对我是主角。”朱江洪认为谦和并不影响自己在格力的权威性,但似乎只有对于董明珠,朱江洪有些无可奈何。

“谁对我们听谁的,朱总提出我的想法是否欠考虑,我也会再想一下。朱总是很能

包容的人,说句不好听的,外面说我霸道,我的确是干事情必须要干成的人。”董明珠的言下之意,一是吵架的目的是做出正确决策而非个人恩怨;二是只要她想干的事,必须干成,也多靠朱总的包容。

谈起董明珠,朱江洪的情感很复杂,“她很犟的。”他的语气,似乎在谈论一个极要强的孩子,带着关怀和担心。当我们让朱江洪在退休前给董明珠提一个建议时,他想了想,说:“我希望她多听别人的意见。”一个老领导,一个铁娘子,性格不同又难见意见相左,为什么能成为业界乃至中国企业中难得的好搭档?

有内部人士这么理解:第一,朱江洪年长董明珠 10 岁,而且朱是男人,董是女人,朱会让着重;第二,朱主管研发和生产,董主管市场和销售,各司其职,减少了很多冲突;第三,董确实有能力,能做出事,而朱又够大度,真正是虚怀若谷。

朱、董二人的差异,天然形成了“一个唱红脸,一个唱白脸”的组合。

朱江洪走到哪里,都给人留下好印象,让别人乐于与他交流。而董明珠,走到哪里

都很强势,一看便知道不好招惹。于是,朱江洪是格力的灵魂,抚慰格力人的心灵,给予他们足够的发展空间;董明珠则是严师,对于一家几万人的超大型企业,严苛的管理者不可或缺。有些事,朱江洪出面便能化解纠纷,一团和气;而有些事,则需要厉害的董明珠冲锋陷阵,直捣黄龙。

最典型的莫过于 2006 年格力电器收购格力集团,朱江洪成为格力集团董事长这一重大变局,董明珠在其中起了重要的推动作用。

由于格力电器与格力集团的矛盾,2003-2006 年,朱江洪一度被排挤,甚至被污蔑,处境微妙,很多话他也不方便说。“如果我当时很积极地跟领导沟通,有些人也会理解成我很重视这个位子。其实我也无所谓,但我就不希望格力被伤害。”朱江洪回忆那段往事依然心潮澎湃。

似乎有无数的例子证明,朱江洪与董明珠是英雄与英雄的惺惺相惜。但是,随着时间、环境、人心的变化,这种平衡难免不会被打破。甚至,那种隐藏在双方内心深处平衡感,本身就曾经历过无数次被打破和重建的循环。又或者,彼此觉得对方有急需改变的缺点和不足,只是外人不得而知。但无论如何,正应了那句话,只要价值观一致,很多问题便容易解决。

(王宗明)