

从铅皮疙瘩搪瓷胆到与通用电气对话再到退市的黯然时刻,徐源和李振皓的经历,宛如中国洗衣机行业的编年史

“小天鹅”就是我们的命根子

■本报记者 陈抒怡

“小天鹅就是我们的命根子,现在它退市了,我感觉很无奈。”

6月21日,小天鹅A正式终止上市并摘牌,加上此前小天鹅B已宣布终止上市,这意味着曾被誉为“洗衣机第一股”的小天鹅,已经成为A股市场的过去时。对于这个变动,原小天鹅副总经理徐源久久无法释怀。

徐源长圆的脸上总挂着微笑,尽管头发花白,但依然思维敏捷,能言会道。尽管他已从小天鹅退休13年,而且2008年美的集团收购小天鹅,现在的小天鹅早已不是徐源当时所在的“小天鹅”,但每当“小天鹅”发生变化,媒体总希望他能说点什么。

听徐源和他在小天鹅的同事李振皓回顾“小天鹅”的发展历程,就像是翻看一本洗衣机行业的编年史。他们亲历了小天鹅的高光时刻和由盛转衰,他们的人生际遇也与小天鹅紧紧捆绑在一起。

有记录显示,1995年至1998年,徐源在全国各地做了600多场报告,受到企业、政府甚至学术界的热烈欢迎,徐源也因此名声在外,成了当时中国做报告最多的人之一。如今的徐源依然活跃在企业界,他当企业顾问,是《中外管理》杂志的战略顾问,最近还在研究长三角企业家二代的接班问题。

尽管年事已高,但徐源依然热衷于走访企业,研究企业,听说记者经常采访企业,他提出“有没有可能一起去”。只是今时不同往日,有的企业家对他已不那么客气:“他凭什么指手画脚?”

“其实很多事情是不会过时的。”徐源嘀咕。

在徐源和李振皓眼里,“小天鹅”就从来没有过时。至今,李振皓家里还在用一台已经用了30年的小天鹅洗衣机,在退休时,李振皓“富有先见之明”地从厂里拿了两个离合器和两块电路板,这是洗衣机最容易出故障的部件。十多年过去了,这台“超长服役”的“小天鹅”只更换了一个离合器。

徐源曾经感叹:“谁愿意把养大的孩子送人呢?”但最近,他受邀回“小天鹅”参观,观点有了改变。他退休时,小天鹅营业总收入是100亿元,现在,小天鹅的营业总收入已增长至270亿元。“我们当时是让小天鹅走上了国际市场,现在他们正让小天鹅迈上一个新的台阶。”徐源承认,“每个时代的人有他们各自的使命。”

“我这一刻感到你的眼光正落在我的心上,早晨阳光中的沉默落在已收获的广阔地球村的田野上。”在微信上,徐源发来这样一句话,这原是泰戈尔《飞鸟集》中的一句,徐源将“孤寂的田野”改成了“广阔的地球村”。

被逼出来的出路

1978年的一天,无锡陶瓷厂工人李振皓像往常一样去工厂上班,所有人突然接到开会通知,领导在会上宣布,陶瓷厂接到市里的任务,要生产洗衣机。当时陶瓷厂主要生产的是水缸、粗陶和砂锅,和洗衣机风马牛不相及。“大家就炸开了锅,有的感到很高兴,有的认为有些荒唐。”李振皓回忆。

这一年的10月,时任国务院副总理邓小平访问日本,专程参观了松下电器公司的工厂,他指出,在“四个现代化”过程中,发展家电等轻工业是必须的。

当时的李振皓完全没有想到,短缺经济时代长期被抑制的消费需求在未来几年会出现爆发式增长。他只知道,摆在他和同事们眼前的一道难题:四五百号人的陶瓷厂要技术没技术、要人才没人才,他是当时陶瓷厂最高学历拥有者——高中生,但洗衣机什么样?洗衣机怎么造?他对此一无所知。

很快,无锡市政府将第二机床电器厂与陶瓷厂合并,成立“无锡洗衣机厂”。第二机床电器厂主要生产的是机床开关,但好歹算是跟电器相关。当时厂里的精工车间负责生产第一台洗衣机,李振皓跑去看热闹;一位钳工老师傅用铅皮围出一个长方体,底下抠出一个洞,放上电机,再装上陶瓷工人凭老本行烧出来的搪瓷胆,一台手工打造的洗衣机就宣告研制成功了。

洗衣机一出厂,就被送到市里去报喜。后来大家才知道,这台搪瓷胆的铅皮疙瘩,竟然是我国第一台全自动洗衣机。但问题是,这台手工打造的洗衣机根本就无法洗衣服。

为了尽快批量生产出洗衣机产品,小天鹅通过“大会战”提升自身的技术实力,并引进了8000套关键零部件。首批推出的单筒洗衣机售价120元一台,全自动洗衣机792元一台,这个价格与消费能力严重脱节,当时工人们月工资不过30多元。工厂销售科人员组织队伍,到纺织厂现场演示,依然无法打开市场。尽管后来小天鹅推出了分期付款业务,但这样仓促上马的洗衣机出现了很多质量问题。

“很多洗衣机用不到3个月就坏了,漏水漏电,噪声如雷,有的甚至还会‘跳舞’。”徐源记得,因为口碑差,工人们上下班要么反穿工作服,要么想方设法把工作服上“小天鹅”标志遮起来,有的甚至刮掉了“小天鹅”标志。1988年,当时的国家轻工业部组织的“产品满意度”消费者调查中,小天鹅洗衣机获“最不满意产品”。工厂只能靠原有的机床电器和陶瓷的微



2013年,在上海举办的中国家电博览会上亮相的小天鹅洗衣机。

东方IC供图(资料照片)



小天鹅通过技术引进进入高速发展的上升通道,从1990年到1999年,洗衣机年产量增长60多倍。

资料照片



1978年,无锡市政府将第二机床电器厂与陶瓷厂合并,成立“无锡洗衣机厂”。

资料照片

薄利润度日。

“厂里最困难的时候,想投奔上海水仙,水仙不要,去求南京三乐,三乐不要。没有办法,厂里只好组织员工集思广益,自己找出路。”然而谁能想到,当时被迫走上这条道路却是条难得的“高光”之路。徐源感叹:“这个决定改变了我们的一生。”

5000次无故障

当时的徐源,可以算是国营厂里一个不安分的人。他上过大学,但到了30多岁还在车间当普通工人。别的人上班时磨磨蹭蹭,一天只干四五个小时的活,他坚持上满8小时,还用自己学过的化学知识,用化学药水在25厘米粗的铸铁上打洞,别人一天的产量是七八根,徐源一天能完成150根。厂里穷得工资都快发不出了,但徐源得到了全厂最高奖励:2元。

2元的奖励,让徐源心花怒放,他又给自己制定了一个宏伟目标,写一本别人没写过的书。一年多后,他写成了《小天鹅洗衣机结构原理》。后来厂里向无锡市轻工局要人才,无锡市轻工局反问:“要人?你们那里有人啊。”“全厂都知道我干活好,业务硬,我变成‘紧俏物资’了。”徐源一咧嘴,笑出了声。

个人的努力与社会的需求交织到一起,踏上时代节拍,才能发挥其最大价值。1987年,国家开始大规模引进技术,小天鹅引进松下全自动洗衣机的全套技术。1989年4月底,小天鹅的新产品下线了,取名“爱妻型”,产品外观和日本松下公司的“爱妻号”一模一样。厂里从各个部门挑出20个能说会道的小伙子,戴着红花,敲锣打鼓,像欢迎亲人当兵一样送到各个城市去推销洗衣机。

徐源和李振皓被分配到石家庄百货大楼,小天鹅洗衣机摆在商场里基本无人问

津,徐源和李振皓为了混个好人缘,看见别的厂商的洗衣机来了,也见缝插针帮忙卸货。徐源至今记得第一个买洗衣机的顾客。“那是钢铁厂的一位青年工人,腿有点儿毛病,一进商场就被我们‘爱妻型’的名字吸引住了,掏钱就买。”徐源和李振皓用自行车驮着洗衣机给送到家里去,他的媳妇特别高兴。

1991年12月,小天鹅在北京王府井大街搭建了一个2米见方的玻璃房,摆上一台小天鹅洗衣机24小时不间断运转。旁边以大字告示行人:恭贺小天鹅洗衣机通过5000次无故障运转认证!路人发现有它故障停机,请与小天鹅洗衣机厂联系领取奖金。连续一个月,这台洗衣机没有发生一次故障。

这场可以被视为经典营销案例的行为与一次谈话有关。上世纪90年代初,时任国务院副总理朱镕基到无锡召开企业座谈会。他问小天鹅当时的总经理朱德坤:“国内洗衣机无故障运行标准是多少?”“400次。”朱德坤回答。“国际标准呢?”“5000次。”“我们能不能到5000次?”朱镕基提出期望。经过两年反复调试,在质量上栽过跟头的小天鹅洗衣机果真实现了5000次无故障运行。

一炮而红的小天鹅进入高速发展的上升通道,洗衣机年产量从1990年的4万台增加到1999年的255万台,10年间增长60多倍,销售收入增长67倍。时任小天鹅集团副总裁的徐源成了行业内的风云人物。1999年,徐源在昆明参加一个商务论坛,他是当天第二位发言嘉宾,排在他前面的是美国通用电气中国投资部总裁陈家树。因为堵车,陈家树迟到了,徐源率先发言,陈家树在台下当了一回听众。就是那次偶然的机遇,打开了小天鹅与通用电气的结缘之门。两年后通用电气拿出了他们制定的节能型滚筒洗衣机美国国家技术标准,双方一拍即合,共同研发,小天鹅和通用形成了长期战略合作关系。

那些年,徐源结识了有着日本“经营之神”之称的稻盛和夫,与世界著名的营销实战大师米尔顿·科特勒同台演讲,与宝洁中国总裁公开大唱“对台戏”,受邀在日本、美国讲学,介绍小天鹅洗衣机的营销策略。1996年10月,在法国举办的欧亚论坛上,徐源甚至成了中法外交关系之间的桥梁。当时,作为中国制造业的代表,徐源参加了会后的鸡尾酒会,徐源向时任法国总统希拉克介绍:“我是中国小天鹅。”希拉克回答,中国人跟法国人是朋友,中国政府和法国政府很友好,明年想到中国访问……

他们没吃过亏

然而,徐源在小天鹅的高光时刻只持续了不到10年。1996年到1997年,小天鹅B股、A股轮番在深交所上市,上市之后的小天鹅并没有借助资本的力量飞得更高,反而一度由盛转衰。

记者咨询了一些行业人士。有人认为是当时领导层决策失误,2001年声称要“二次创业”的小天鹅多元化发展遭遇瓶颈,洗碗机业务大幅亏损;也有人认为,这与小天鹅卷入股市中的违规操作有关,这直接导致管理层备受牵连,无心恋战;还有人认为,当时国际品牌迅速进入国内市场,进口优质的白色家电打乱了本土家电的阵脚。

2003年4月30日,由于2002年和经过调整后的2001年两个会计年度小天鹅的净利润均为亏损,小天鹅股票被戴上了“ST”的帽子,面临退市风险。2004年斯威特收购小天鹅集团65%的国有股权。2006年9月20日,无锡仲裁委员会最终裁决斯威特将其持有的江苏小天鹅集团股权返还无锡国资委,并划转给无锡国联集团。斯威特入主小天鹅后期,徐源与朱德坤等创业元老一起退休。离开时,徐源在接

有些问题,永不过时

记者:现在回头来看,您觉得当时小天鹅犯的最大错误是什么?

徐源:随着企业的发展,成长的痛苦就是能不能让企业保持青春,这点非常重要。我们也创新,也引进了很多人才,但发挥的作用却不大。我觉得我们当时最大的问题是没有找到我们成长道路上的关键人,原来小天鹅公司企业人员的素质跟不上时代发展的步伐。

现在,每一个上市公司都会遇到我们当时同样的问题。对于投资者来说,永远希望盈利,但这不可能。一边是面临股东的压力,一边是其他经营者对你的挑战,这个时候,对于掌舵人来说,要有好的眼光,做出好的决策。我们在高速发展后力不从心,各种矛盾一起来,很多事情控制不住了。

每一个企业,在更新路上怎么样超越自己,这是一个难题。我们当时很难解决这个问题。

记者:其实这个问题,在当时长三角家电企业中普遍存在。

徐源:是的。当时和我们在小天鹅合作的人,现在回头再看所剩无几。他们多是在满足声中渐渐退出了历史舞台。企业家不能陶醉在胜利的欢乐中,要有危机感,我们1995年就提出“末日管理”,当时经过我们厂的是4路公交车,谐音“死路”,公交线路前一站是看守所,后一站是火葬场,所以我们提出“末日管理”,要在死路上找活路,永远保持危机感。

我跟通用电气杰夫·伊梅尔特交流,他问我的第一个问题就是,你是画延长线还是重画线。他说要把企业延续下去,就需要不断有创新的思维。

记者:您怎么回答他的这个问题?

徐源:我们是想要画延长线,但是可能做得还是不够,因为最后颠覆自己是很困难的。每一个企业要认真地想,不断地创新是非常困难的。在某一个点上,踏对了节奏,跟上了时代,你就前进了;改得比人家快,你就超过别人了;但跟着大家一起改,就是随大流。

记者:所以美的进来,对小天鹅总的来说是件好事吗?

徐源:我看得美的人才管理,像拉风琴一样,呼地一拉,进来很多人;呼地一合,又挤出来很多人,筛选机制灵活。我们也把人送到美国读书,送了5批,也把人送到高等院校读书,但跟美的相比,用人机制、激励机制都不一样。

我退休13年,最近“破天荒”受邀参观小天鹅。现在小天鹅的发展势头不错,企业科技人员在江苏省排第一名,和国内外很多研究所都有合作。我们当时营业总收入做到100亿元就控制不住了,他们现在已经做到270亿元。产品升级换代,最贵的洗衣机能卖到每台3万元,这更不是我们能想象的,我们让小天鹅走上了国际市场,现在他们正让小天鹅迈上一个新的台阶。

受媒体采访时表示:“从来没有做过对不起小天鹅的事。”他们退出的两年后,也就是2008年,美的集团收购“小天鹅”,进行资源整合。短短几年,“小天鹅”经历了从国企变民企,恢复国企又变民企的数次身份更迭。如今的徐源虽然退休13年,但依然活跃在企业界。“其实很多事情是不会过时的。”徐源举例说,1999年,5000台小天鹅洗衣机出口泰国,却“台台有问题”。徐源走访泰国消费者家里,发现用洗衣机的多是缅甸人,看不懂中文、泰文的说明书。徐源问他们洗衣机质量怎么样,只得到“no, no”的回应。是质量不行吗?直到一位老华侨给徐源画了一只老鼠,他才知道,原来是老鼠钻进洗衣机,把电线咬坏了,泰语里类似“no”的音,其实是老鼠的意思。后来,徐源改进了说明书,给洗衣机底部装了防鼠网,才让小天鹅打开了泰国市场。“后来很多中国白色家电企业去东南亚市场,都遇到了类似问题。现在中国企业走出去,还是会遇到这些问题啊。”

不过,有时候,徐源也会连呼“看不懂”。“现在怎么这么看重回扣和佣金呢?”他在浙江参观一家企业的时候,对方对方为了节省成本去掉了接地线。对方的解释大言不惭:“没关系,抓到就罚款,罚款才多少钱?改一改增加成本要多少钱?”

“玩别人就是玩自己。”徐源略一沉吟,总结说:“不管在什么时代,质量决定的是销售数量,外观决定的是销售价格,谁都不是傻瓜,老百姓最看重的永远是产品质量。”徐源还在任时,有广告公司来谈业务,一切都谈好了,最后对方主动提出要给他15%的佣金。“谈到佣金、回扣,就再见了。”徐源摆摆手,“不是我不要钱,但我们能够参与这场奋斗,就已经很不容易了。”

“他们只是没有吃过我们当时吃过的那些亏罢了。”徐源说。