

刀尖上的舞者 中国经理人十大事件8 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022__E5_88_80_E5_B0_96_E4_B8_8A_E7_c70_159106.htm 屈云波事件 终结空降兵时代 屈云波，男，1963年出生，管理工程硕士，1994年创办北京派力营销管理咨询有限公司，2000年3月1日，空降科龙担任营销副总裁，2001年10月，格林柯尔入主科龙，2002年2月，屈云波辞职。“专家”加盟 在没进入科龙之前，屈云波已经有一份彰显他学者风范的耀目履历：曾创办郑州市三联计算机技术有限公司，现该公司已成为河南省最大的计算机软硬件经销商；曾任北京派力营销管理咨询有限公司董事长，现该公司已成为在中国营销管理咨询、营销人员培训和营销知识传播方面最具声誉的公司之一；曾任《派力营销思想库》和《派力管理思想库》主编。1998年王国端接过科龙权力棒后，大刀阔斧地进行了一场人事革命。两年后，原北京派力营销管理咨询有限公司总经理屈云波加盟科龙就被看成是这种背景下的结果。2000年3月，屈云波“空降”科龙电器公司，就任主管营销的副总裁。 谣言不断来源

：www.examda.com 2000年12月22日，科龙电器发出预亏公告，而1999年的年报表明公司一直保持着不错的业绩连续3年净资产收益率均高于13%。上任之初，业内外就对没有家电行业实战背景的屈云波持怀疑态度，尽管撰写过上百篇专业营销文章，培训过数万名中国营销人员；尽管曾为许多著名企业做过项目咨询，但那只是号脉开方，由企业自己掌握节奏参照执行与如今的身体力行毕竟不同。所以，屈云波在上任伊始便遇到了与科龙创业老臣在地位和利益方面的冲突；他

还遭到科龙的资深员工对其试图改变营销部门工作节奏的抵制；在以“成败论英雄”的时代，缺乏令人折服的骄人业绩，在融入科龙文化上他可谓举步维艰，而他又曾出豪言：3年内赶上和超过竞争对手，5年后各项综合指标居全国同行业第一。客观地说，科龙2000年业绩不升反降不能作为评价屈云波能力的依据。科龙在一年内发生了两次人事剧变，1998年王国端替代潘宁执掌科龙帅印后，又进行了“科龙革命”，高层一番大换血，引进了3位专家型副总裁，原来的4位副总裁中硕果仅存的宋新宇也在不久后辞职，3位新人突然间走到了一个共同的决策平台上，而管理学上说，大规模地引进人才可能会直接影响企业已有的文化氛围，导致“人和”丧失。按国际惯例，一个企业的人力资本引进每年不得超过人力资本总量的三分之一，一般员工的引进每年不能超过五分之一。糟糕的是屈云波也没有意识到这一点，上任一个月就换掉了营销系统中一半的中层干部，结果是一些零售商往往因为找不到科龙原来的熟人而纷纷离科龙而去。据悉，科龙组织转型后的“磨合”过程一直不如人意，内部的不和谐对其业绩造成的打击可想而知。屈云波说：“中国找不出几个真正懂营销的人。”他认为国内企业正处于由销售时代向营销时代的过渡时期。他给科龙开的药方是“把一个生产导向的家电巨头，改造成营销导向的现代企业”，并为此组建了200人的“整合传播部”，这在国内家电业是破天荒的。他说这个过程要耐心一点，稳健一点。他的确需要时间，因为企业的问题并不是单凭几个“空降兵”就能解决的。管理者与被管理者之间还有一个对称性关系。要屈云波的营销理念被他的营销队伍理解和接受，还需要对后者进行培训，使得双方

能相互提升，形成良性互动。然而瞬息万变的市场似乎不能给他和科龙足够的时间，在这个矛盾中，科龙不可避免地会显得浮躁。在市场份额和屈云波带来的营销理念之间，科龙选择了前者，选择了在价格战中降价这一屈云波极力反对的市场竞争策略。因此不难理解当徐铁峰取代王国端之后，人们会对屈云波的去留问题表示关注。海尔的成功很大程度上印证了当年高起点、有计划战略部署的正确性。屈云波写作《海尔，我尊敬》曾被业内人士指为“长竞争对手志气之举”，其实他的苦心真正在于为他的“学习补课打基础理论”寻找事实依据。屈云波很难，最难的就在于如何在“四面楚歌”中寻求一种突破，寻求理论与实践之间、创新与企业的适应性和市场压力之间的最佳结合与平衡。选择离开

2002年2月，多次被预测要离开科龙的屈云波，终于选择了离去。据熟知内情的人士称，屈云波在辞职前几个月已被新股东格林柯尔收了实权，屈云波是在冷落中被迫离开的。同时，包括总裁徐铁峰、财务副总裁余楚媛等原科龙高层管理团队也几乎全部离开，科龙高层大换血。虽然屈云波解释，他的离开与大股东的更替无关，但更多业内人士认为，屈云波是在被冷落中离开的。不少科龙集团的竞争对手说，屈云波的特长并不在做企业，他太文气了，离开是意料之中的。这位营销高手在科龙的职业生涯不足两年。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com