

声音

## “冷”门制胜

访澳柯玛股份有限公司董事长李蔚

作为青岛“五朵金花”之一，澳柯玛股份有限公司（600336.SH，以下简称“澳柯玛”）建厂于1987年，至今已有30年历史。“这30年澳柯玛基本上是伴随着中国的改革开放，尤其是改革开放后中国工业的发展而成长起来，在国内国际经济转型的大背景下，企业发展中也经历过起

伏。”澳柯玛董事长李蔚表示。秉承“没有最好，只有更好”的企业信念，围绕制冷主业，澳柯玛经历了定位“中国冷柜第一品牌（1987-2001）”“中国家电知名品牌（2001-2010）”“打造全冷链第一品牌（2010至今）”三个阶段。

工信部工业企业品牌培育专

家组组长周宏宁提出：“‘冷链’是一根链条，一端连着企业的核心竞争力，另一端连着顾客需求。从制造冷柜到提供全冷链解决方案，是澳柯玛品牌定位的转变，体现的是公司经营理念升华和技术创新成果。特别是互联网与传统制冷产品的结合，使冷链各环节的参与者都得以更高效地创造价值。”

在李蔚看来，可持续是企业发展的根本，山东孔孟文化中踏实、不张扬的基因深深影响着他，在执掌澳柯玛的10年时间里，他带领企业围绕“制冷”这一核心主业不断创新求变，成为“青岛制造”的企业样本。近期，《中国经营报》记者独家专访了澳柯玛董事长李蔚。

## 专注制冷做“减法”

近年来，澳柯玛一直在谋变，而不变的则是核心技术，以及对满足用户需求的执念。我们所有的核心技术都是围绕温度，创新也是根据用户需求。

《中国经营报》：此前，澳柯玛曾因多元化布局，先后上马电动车、太阳能、锂电池、海洋生物、房地产等项目，受到外界“多元化扩张，主业不清晰”的质疑。目前企业发展思路逐渐清晰，公司如何看待这一路蜕变？

李蔚：曾经走过的弯路我们一定要正视，上市之初，我们也曾进行过多元化扩张，目前来看，是比较失败的。但是，如果没有当时的多元化布局，现在你在展厅也看不到洗衣机、小家电这些非制冷产品的出现。

近几年来，澳柯玛逐渐形成了专注制冷主业的共识，聚焦制冷主业做“减法”，形成了涵盖通用（家用）制冷、商用冷链、生物冷链、超低温设备和装备、冷链物流等的全冷链产业体系，在此基础上，澳柯玛正式推出全冷链战略，并向着“互联网+全冷链”的特色发展之路迈进。

《中国经营报》：从昔日的“冰柜大王”，到如今的智慧冷链专家，澳柯玛风风雨雨走过了30年。近年来，澳柯玛提出“互联网+全冷链”的特色发展之路。如何解读“互联网+全冷链”，为此企业做了哪些工作，接下来还有怎样的规划？

李蔚：澳柯玛是一个有着30年历史的企业，这30年，我们在企业发展中也经历过起伏。最初，澳柯玛定位为“冰柜大王”，此后，公司在转型过程中也走过一些弯路，后来，我们在实践中摸索出“互联网+全冷链”的战略方向。

我们看到，现在几乎所有的家电企业都不再称自己为纯粹的家电制造企业，大家为什么如此认为呢？或许因为普遍认为知里会觉得家



电应用的场景比较窄，对于家电企业而言，并不是它不做家电，而是更愿意给用户提供一个智慧的整体使用场景。

原来的冷柜只是冷链上的一个终端，现在我们具备了从产地到餐桌的全冷链能力，所以我们也把自己定位为一个纯家电企业。

近年来，澳柯玛一直在谋变，而不变的则是核心技术，以及对满足用户需求的执念。我们所有的核心技术都是围绕温度，创新也是根据用户需求。以疫苗冷链细分市场为例，澳柯玛的目标是“成为疫苗冷链领域的领导者”。自从与盖茨基金会旗下机构合作制造出ARKTEK之后，我们发现世界冷链市场巨大，目前我们又研发了一款新产品——METAFREE（元冰柜），每天通电4小时，即可保持2-8度的疫苗保存温度，这将解决非洲地区断电、经常停电等造成的疫苗损坏问题。

与德国公司合作，未来还将推出移动式注射设备，从而形成疫苗冷链的全产品覆盖，成为一个系统的解决方案，保证疫苗的安全储存环境。

如果没有客户需求的牵引，我们不会有这么多创新，也不会对产品的稳定性提出更高的要求。比如华大基因要求我们的储存设施持续研发生产20到30年。未来，客户对温度的管理越来越精确，再过几年，人类对生物医疗的研究可能又到了新的水平，对我们的产品也提出了新的要求。

《中国经营报》：澳柯玛的研究也是跟着科研，跟着生物医疗的发展轨迹在创新变化？

李蔚：对，每一个领域都是根据它面对的服务对象在不断创新，精准掌握客户需求才是生存之道。如果澳柯玛的客户在做冷冻人或者冷冻胚胎的样本库，那么，我们就需要根据他的需求进行定制化创新，对设备的密封性、精确度以及持续性进行革新。

每一个创新性客户提出的需求都有利于促进企业进入新的研究领域，我们不能再拿做家电的批量生产思路来筛选客户。比如说去年的低温冷库问题，大概上只有四台订单，我们还是接单了，因为只

有接下这四台，才有后面更广阔的市场，这对我们的研发生产都提出了新的挑战，也使我们越来越不像一个家电企业。

《中国经营报》：如你所说，客户提出一些需求，你们进行技术研发。但如果最初的订单量比较小，你们还会去做这样一个尝试吗？技术的投入成本比较高，怎么去平衡成本和利润的关系？

李蔚：作为一个上市公司，要处理好创新和效率的关系。对上市公司来说，你要考虑到创新和风险。像我们转型期间，投入压力是很大的。在这种情况下，一定要平衡好投入与产出的关系，不能不投入，但是也不能冒风险，要保证利润不会大幅下滑。在这几年，我们的投入一直在增加。研发费用、新厂房等，即使收益是滞后的，我们也需要投入。

同时，产品结构要适当。高、中、低端产品合理分布，工厂最经济的办法是持续运转。而企业要做大规模，还要利用金融手段。此外，还要擅长资本运作，如果有合适的对象，我们也会考虑收购。

## 更关注利润、质量和风险

作为一个深耕行业30年的制造企业，澳柯玛从来不指望天上掉馅饼。对于我们来说，更关注利润、质量和风险。

《中国经营报》：长期以来，澳柯玛坚持“没有最好只有更好”的宗旨，但在公众心目中，澳柯玛却一直有些神秘。这种低调，是刻意为之，还是有其他原因？

李蔚：澳柯玛不是一个很张扬的企业，企业的性格和人的性格是一样的。企业适当地讲，你的想法要让客户知道，但是纯粹为了博取眼球的惊人语还是要少讲。

对于企业来说，成功反而是小概率事件，你不能对别人说，

我一定要成功，我进入这个领域一定要赚大钱。

现在一些创新型的经济，犹如雾里看花，行业洗牌也非常快。我们不可否认，资本和风口形成了一种思维，不少企业依靠估值、风投等快速崛起又快速没落。而作为一个深耕行业30年的制造企业，澳柯玛从来不希望天上掉馅饼。对于我们来说，更关注利润、质量和风险。

《中国经营报》：作为国内最早进入完全竞争状态的产业，家

电业这些年来面临的转型压力越来越大，材料、人力、物流等各方面成本一路上涨，家电企业利润率越来越低。面对行业竞争带来的压力，澳柯玛有何应对之策，成效如何？

李蔚：竞争是好事。纵观家电行业的发展，十多年前的家电价格与现在相比，一直在走下坡路。真正得利的是消费者，同时也锻炼了企业。

目前中国家电市场仍是民族品牌占据主导地位，为什么中

国的家电企业和国外的品牌比起来，最终国外品牌没干过民族品牌？这还要归功于充分的市场竞争，如果没有市场竞争，企业也都不会进步这么快。竞争的结果，看上去是行业利润在减少，但对于整个市场的发展却是利好的。澳柯玛1987年建厂，在短缺经济时代，澳柯玛进入冷柜领域。当时生产冰柜根本不愁卖，价格也是居高不下。但以前这种行业利润是不正常的，现在这样才算回归正常状态。

同时我观察，目前国内的冷链市场，与美国等相比差距较大，仍有很大的提升空间，市场潜力巨大。目前国内的冷链需求参差不齐，即使对疫苗这种严格监管的制品，仍出现诸如山东毒疫苗等事件，更说明冷链市场的不健全。但随着市场对冷链要求的提升，这个市场还会扩大。

等等，这些高端需求都有很大的空间。此外，中国市场呈梯次发展，基于巨大的人口数量，任何一个细分市场拿出来都是巨大的。以澳柯玛-40℃深冷速冻冷柜为例，就是满足了市场对高端食材冷藏的需求。

## 国内制冷行业潜力很大

未来，澳柯玛要更加关注用户需求，不断进行细分。比如根据不同茶叶进行温度划分的茶叶柜、用于家庭储存药品的药品柜等等，这些高端需求都有很大的空间。

《中国经营报》：上世纪八九十年代，海尔、海信、澳柯玛、双星、青岛啤酒，创造了“五朵金花”的中国制造业传奇。如今，老“五朵金花”中以家电为主业的海尔、海信、澳柯玛常被并列比较。你对于这种比较怎么看？

李蔚：青岛三家电企业，从竞争中走出来，竞争促使大家都在进步，并创造了很好的生态圈，形成了良好的产业集群。但总体来说，还有所差异，各有所长，这正是竞争形成的结果。

对于澳柯玛来说，有多大能力干多大事，多元化和专业化各有利弊，我们的体量并不算大，进行多

元化布局的确是不合时宜的。2015年澳柯玛调整企业定位，提出了“互联网+全冷链”的战略。出发点就是要发挥自己的特长，即专注制冷技术。

《中国经营报》：公司对自身发展有着怎样的定位？

李蔚：澳柯玛在产品改善上具有天然的劣势，因为冰柜很难做得高端，而且冰柜作为一个功能型产品，几乎不面向家庭用户。客户对产品的要求更多是温度稳定，质量可靠，如果把产品做得多么炫酷，那就脱离了产品的本源。

冰柜市场在家电市场品类中

## 老板秘籍



## 澳柯玛如何理解多元化布局？

1 曾经走过的弯路我们一定要正视，上市之初，我们也曾进行过多元化扩张，目前来看，是比较失败的。但是，如果没有当时的多元化布局，现在你在展厅也看不到洗衣机、小家电这些非制冷产品的出现。

近几年来，澳柯玛逐渐形成了专注制冷主业的共识，聚焦制冷主业做“减法”，形成了涵盖通用（家用）制冷、商用冷链、生物冷链、超低温设备和装备、冷链物流等的全冷链产业体系，在此基础上，澳柯玛正式推出全冷链战略，并向着“互联网+全冷链”的特色发展之路迈进。

## 如何处理创新和效率的关系？

2 作为一个上市公司，要处理好创新和效率的关系。对上市公司来说，你要考虑到创新和风险。像我们转型期间，投入压力是很大的。在这种情况下，一定要平衡好投入与产出的关系，不能不投入，但是也不能冒风险，要保证利润不会大幅下滑。在这几年，我们的投入一直在增加。研发费用、新厂房等，即使收益是滞后的，我们也需要投入。

同时，产品结构要适当。高、中、低端产品合理分布，工厂最经济的办法是持续运转。而企业要做大规模，还要利用金融手段。此外，还要擅长资本运作，如果有合适的对象，我们也会考虑收购。

## 深度

## 守住本分才能成为百年老店

站在青岛经济技术开发区临港工业园澳柯玛总部大楼前，双海豚图标格外醒目，身后仅一街之隔，海尔与海信的科技园与澳柯玛隔街相对。

作为青岛家电三杰之一，澳柯玛从最初的“冰柜大王”，发展成“制冷专家”，现在定位成“互联网+全冷链”的专家，其间走过弯路，却从未丢弃制冷主业。

这不是一个高利润的行业，这个行业也需要静下心来打磨。如今，澳柯玛看准了“互联网+全冷链”的战略定位，立志将企业打造成全冷链行业的第一品牌。

日前，记者参观澳柯玛智能制造工厂看到，运用大数据、智能化、物联网、云计算等技术，澳柯玛推出了“ICM智慧全冷链管理系统”。用户通过手机或电脑客户端即可实现对全冷链各环节物品的入库、销售、存储等进行综合信息管理，实现库存管理、订单管理、智能配货、能耗管理等，实时掌控在途物品数量变化。

在打通生鲜全冷链系统解决方案基础上，澳柯玛还在医用冷链、超低温等领域进行了深入布局，并因此赢得了不少国际合作伙伴。比尔·盖茨就曾评价“澳柯玛是理想的合作伙伴”。在澳柯玛的展厅里，一款名为ARKTEK的“被动式疫苗存储设备”，虽然其貌不扬，但因为能方便安全地存储疫苗，成为挽救许多贫困地区生命的重要设备，被称为“生命之桶”，比尔·盖茨多次在公众场合赞扬其“是一项了不起的成就”。

此前不久，在由深圳国家基因库、华大基因、澳柯玛等共同主办的科技援疆行动中，一次跨越4000多公里、为期6天的科技援疆超低温冰柜运送任务圆满完成。此次捐赠的100台“-86℃超低温专业冷冻冰柜”，全部由澳柯玛生产，主要用于存储包虫病等疾病的检验检测样本。

在与记者交谈的近两个小时的时间里，李蔚侃侃而谈、直抒胸臆，骨子里的儒商情怀也在不经意间流露。

李蔚的办公室朴素、简洁，深红色的书柜里放满各类书籍。让记者好奇的是，书柜的一个柜门上突兀地粘着一张从杂志上精心裁剪下来的白纸。记者走进看到，这页纸上印着一篇短文——《没有利润的公司是可耻的》。

文章中提到，“要想成为百年老店，就必然要经历酷暑和严寒。当经济跌入低谷，营收下降，借贷无门，资本市场冰封时，企业要想活下来，就得守住本分。没有利润的企业就像一个不能自食其力的成年人，是可耻的。”李蔚说，他对文章的观点深有感触，于是剪切下来，以激励自己。



## 李蔚简介

李蔚，山东青岛人，1969年1月出生，清华大学经济管理学院研究生，现任青岛澳柯玛控股集团有限公司董事长、党委书记，澳柯玛股份有限公司董事长。中国企业家协会理事，青岛市企业联合会副会长，山东省人大代表。

李蔚1999年12月至2001年2月任青岛市担保中心副主任；2001年2月至2008年2月任青岛市企业发展投资有限公司副总经理；2006年4月任青岛澳柯玛集团总公司副董事长、青岛澳柯玛股份有限公司董事长；2010年5月任青岛澳柯玛集团总公司党委书记、董事长，澳柯玛股份有限公司党委书记、董事长；2017年1月，任青岛澳柯玛控股集团党委书记、董事长，澳柯玛股份有限公司党委书记、董事长；2017年4月，任青岛澳柯玛控股集团党委书记、董事长，澳柯玛股份有限公司董事长。

自2006年执掌澳柯玛以来，李蔚先后获得“山东省轻工工业建国六十周年功勋企业家”“山东省优秀企业家”“中国杰出质量人奖”“2013-2014年度全国优秀企业家”“2013青岛年度十大经济人物”“青岛市拔尖人才”“青岛市劳动模范”等荣誉称号。

本版文章均由本报记者石英婧、杨玲玲采写