

首次全面解读何享健经商之道，揭开美的传奇之谜 谭开强◎著

美的传奇

Midea

从5000元到1000亿的家电帝国

纪念美的成立50周年

1968—2008，40年美的告诉你，原来生活可以更美的。



新世界出版社
NEW WORLD PRESS



美的 Midea 传奇

——从5000元到1000亿的家电帝国

谭升强◎著

 新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

美的传奇：从5000元到1000亿的家电帝国 / 谭开强著. —北京：新世界出版社，2009.01

ISBN 978-7-5104-0022-3

I. 美… II. 谭… III. 电气工业—工业企业管理—经验—中国 IV. F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第199056号

美的传奇：从5000元到1000亿的家电帝国

作 者：谭开强

出 品 人：杨雨前

选题策划：宿春礼 邢群麟

责任编辑：杨艳丽 许长荣

装帧设计：尹帅

版式设计：华夏书网

责任印制：李一鸣 黄厚清

社 址：北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

总编室电话：+86 10 6899 5424 6832 6679 (传真)

发行部电话：+86 10 6899 5968 6899 8705 (传真)

本社中文网址：<http://www.nwp.cn>

本社英文网址：<http://www.newworld-press.com>

版权部电子信箱：frank@nwp.com.cn

版权部电话：+86 10 6899 6306

印刷：保定天德印务有限公司

经销：新华书店

开本：787×1092 1/16

字数：280千字 印张：18

版次：2009年1月第1版 2009年1月河北第1次印刷

ISBN：978-7-5104-0022-3

定价：36.00元

新世界版图书 版权所有 侵权必究

新世界版图书 印装错误可随时退换

推荐语

美的的成功既不是完全的“拿来主义”，模仿别人，也不是一味埋头苦干自主创新，而是遵循拿来—模仿—创新这样一条路径，形成了具有美的特色的“第三条道路”。

——彭建锋 华夏基石管理咨询集团董事长

珠三角领先企业开始集体冲击1000亿销售目标，美的等企业预计2010年能提前实现1000亿的目标，这些企业前两年以及未来三年预计的年增长速度都在30%以上。美的等企业的“第二波1000亿冲刺”，在某种程度上也意味着中国企业界又一个发展高潮的到来。

——牛文文 原《中国企业家》杂志主编，《创业家》杂志创办人

美的低调，实际就是绝不做边界外的事，不谋求与商业无关的利益和优势。在商业的“方言”不能行的地方听不到美的的声音，对超出美的企业能力之外的行业，美的不染指，哪怕那些行业看起来遍地黄金。是你的钱就是你的，不是你的钱，捡来了也还是要还的。

——吴伯凡 《21世纪商业评论》执行主编

少说多做，低调务实，变革不止，这种企业家在中国少之又少。但是，何享健是个例外，美的是个例外。我为什么这么说？请问谭开强先生，让《美的传奇》告诉你其中的奥秘。

——严介和 原太平洋建设集团董事局主席，现华洋集团董事局主席

什么是管理？管理就是将合适的人，在合适的时间放在合适的位置上，让他去做好你想做的事，或者去做你做不到的事情。《美的传奇》这本书，就是要告诉你什么是管理，如何去管人、管企业。

——余世维 世界华人最权威、最资深的实战型培训专家之一

回顾中国家电的发展历程，是从无到有，从弱到强，从被国外品牌冲击到冲击国外品牌，精彩故事太多，难以细说。《美的传奇》这本书详细、精彩地再现了这段历程，点评也非常到位，值得细细品读。

——**路长全** 著名营销管理专家，北京赞伯营销管理咨询有限公司董事长

《美的传奇》其实不是传奇，讲的都是美的40年来经历的真人真事。作者通过饱满的激情、睿智的思维，将经营管理的精华在美的身上再现，行文深入浅出，剖析深刻，文中许多观点对家电行业的指导意义毋庸置疑，何享健先生的务实求真、变革创新精神更是值得中国企业家学习。

——**许光辉** 原广东省广播电视厅厅长，原《羊城晚报》社长

美的咬定家电行业，或者说白色家电行业不放松，以稳健坚定的步伐迈向国际化，通过代工和建工厂、做品牌的方式，为中国企业的国际化之路点明了方向。另外，美的资本运作的成功之道也非常值得借鉴。

——**赵彦红** 可口可乐中国区公共事务及传讯副总监

《美的传奇》一书真实地记录了美的发展所经历的风雨，对美的经营管理的成功之处进行了深度分析，相信会让整个家电行业乃至整个企业界受益匪浅。

——**黄晓明** 美的集团副总裁，美的电器董事

在美的成立40周年之际，开强的《美的传奇》是献给美的人最好的礼物。40年取得的成绩和骄傲，都属于过去；未来的漫漫征程，美的人依然会在变革和创新中稳健走过。

——**董小华** 美的集团品牌管理部总监

序

静水流深渊源长，四十春秋着华章

1

这本书是写美的的，也是写何享健的，里面也有我的个人经历。

写企业和企业家的书不少，市场上随处可见，有些企业和企业家的书多达数十本，近乎泛滥。但是，全面、完整解读美的和何享健的书，至今尚未出现。

难道是美的品牌不够响？不可能，美的的空调、电冰箱、洗衣机、电饭煲、微波炉成了家庭生活的必需品，早已家喻户晓。难道是何享健名气不够大？也不可能，在2008年《胡润百富榜》中，何老总以195亿个人资产排在第12位。创业40年，他早就成了企业界，特别是家电行业的泰斗。

既然如此，为什么不揭开美的的传奇之谜？为什么不解析何享健的成功商道？

我想了许久，列出许多理由，最后还是觉得这四个字最合适——静水流深。

确实如此。出于我对何老总的尊敬和多年习惯称呼的缘故，所以下文以及本书中涉及的对何享健的描述，我都以何老总相称，希望读者能够体谅。

何老总具有典型的粤商特点，美的的企业文化也是广东民营企业的典型代表：不事张扬、低调务实、埋头苦干。何老总面对媒体、记者的时候，总是这句话：“我的普通话说不好，文化水平也不高，既不像柳传志那样能侃，也不像任正非那样会写，跟媒体接触容易说错话，容易被人误解，给企业带来危害。所以，我不如不讲，少讲多干，把企业做大了，让企业赚钱了，比什么都强。”

就是凭着这种“少说、多做、悄悄干”的风格，从1968年集资5000

元创业，到2010年冲击1200亿的跨越，何老总带着美的跑出了让人惊诧不已的速度。在这个瞬息万变的时代，何老总和美的何以能收获如此喜人的硕果？

何老总究竟是哪路神仙，能有信心将5000元的街办企业在2010年做到1200亿？美的究竟是何方神圣，如何通过“唯一不变的就是变”的变革之路成为傲视群雄的家电企业？

2

由局外人来写美的，往往流于表面，以偏概全；由企业在职人员写美的，却又过于狭隘，难以展开。老实说，我曾是美的人，而且一直以此为傲。

从1991年7月1日进入美的，到2003年8月离开美的，我在美的整整奉献13年。从美的出来后，我长期从事企业咨询培训和资本策略顾问的工作，到中小企业进行诊断、培训讲课，参与许多企业的管理顾问与资本策略实务。平时对美的的得失成败、优点缺陷都经常与人进行深入剖析和探讨，感受颇多，而且我认为自己骨子里也充满这种“静水流深”的性格，严谨、求真、务实是我一贯的风格。所以，我自信能以一个旁观者的视角，客观、公正、全面、深入地解析美的，解读何老总其人。

美的给我最大的感触便是变革。在美的，唯一不变的就是变，美的成功的核心是创新。不变就是死路一条，只有不断变革才有生存空间。变革给了职业经理人舞台，给予他们登台施展才华的机会。何老总的理解是，只要把激励机制、分权机制和问责机制建立好了，自然就会有优秀的人才来帮你管理。

何老总最怕三心二意、什么有钱做什么，这样培养不了核心竞争力。美的赚家电的钱最有竞争力，最擅长，不熟不做，美的赚最有把握的钱。何老总觉得，如果有一天美的出现了危机，绝对不会是被竞争对手打垮了，最可能的原因是美的在战略上出现了重大的失误。

这家企业如此细腻、谨慎、严密，对人才的态度又是如何呢？“20世纪60年代靠北漂人，70年代靠顺德人，80年代靠广东人，90年代靠全

国人，现在要靠全世界的人才。宁愿放弃100万元销售收入，绝不放过一个有用之才。”这就是何老总的回答。

不光胸怀宽广、海纳百川，何老总还与时俱进、意识超前。他要让美的从做产品到做企业，从做企业到做资本。不光要讲效益、讲现金流，更重要的是看企业的市值，进行市值管理。他明白，要发展就要靠科技和资本，只要有钱、有科技，就什么都能做到。这种魄力，当今商界没有几人，就算有魄力，资本运作成功的也寥寥无几。

不同的人对经营有不同的看法，在何老总看来，这是企业风格问题。美的主张踏实，不要过于张扬，更不要把某些事情过于商业化，通过张扬换来利益上的好处。美的长期讲究踏实，对外会有一个务实、富于信任感的好形象，对内则可以传递踏实、实在的文化。

对于未来，何老总说，自己思考的不是1200亿的问题，而是1200亿之后持续发展的问题，美的要达到亚洲前两名、全球前五名，成为全球化、国际化的企业，这是美的所确定的新目标。

远见者低调，务实者深远。关于何老总和美的，我只能告诉你这个答案。如果非要问为什么非得低调，许多张扬的企业家不是一样纵横捭阖、傲视群雄吗？何必如此低调？我觉得有一个最简单、朴素的道理可以解释：美的有何老总毕生的心血和汗水，所以他比任何人都更珍惜这家企业。

3

本书分为上、中、下三篇，分别从艰苦创业、经营管理、企业内涵三个层面对美的进行解读，其间穿插有何老总的人生经历、商道智慧和经营理念。通过我对美的的回忆再现，加上多年的管理实践，用深刻睿智的理论剖析，幽默风趣的故事说理，为大家奉献精彩的经管和励志盛宴。

著名企业家柳传志总结中国三代企业家的成长之路时说道：“20世纪80年代，企业家主要面临的是体制风险，进入90年代则主要面临经营管理风险。而21世纪，企业家必须通过制定战略、塑造企业文化进行‘基础管理’，这样企业才能在激烈的竞争中存活下来。”美的从20世

纪60年代到21世纪，贯穿柳传志所说的三个时代，其间的风险和困难、挫折和失败，它一一经历。正是凭着常变常新、愈变愈强的改革魄力和顽强韧性，美的才能一路披荆斩棘，直达胜利。

观美的一家之成败得失，可以获取中国改革开放30年以来各企业的经营管理精华；读何老总一人之喜怒哀乐，可以领会中国三代企业家的商道智慧。何老总从资金5000元的小塑料盖作坊起步，成长为追逐1200亿的家电巨头，花了40年。当然，在一望无垠的森林中，参天大树毕竟屈指可数，木秀于林的风光只归少数人享有。但是，美的与何老总成长的故事告诉我们一个古朴的道理：只要怀抱希望的种子，我们就有机会成为栋梁之才。



作者（右）早年与美的集团董事局主席何享健（左）在济南合影

“他山之石，可以攻玉。”站在巨人的肩膀上，总会比别人看得深一些，看得远一些。通过解读美的和何老总的创业、守业、兴业之路，读者便可以少走弯路，使自己的人生道路、创业征途走得更轻松、更踏实，这是我写作这本书的初衷，也是最大的愿望。

“国力的较量在于企业，企业的较量在于企业家的核心理念。”正是基于这样的观点，我希望能将何老总的经商智慧和人格品质传承下去。这不仅是为了鼓励更多的人学习何老总这种做人做事的方式，还要帮助更多的创业者、企业家了解、探索科学、

实用的经营管理模式，让更多的人有机会成就自己的财富和事业梦想。

最后，谨以此书表达我对美的40周岁生日的祝贺，对何老总的悉心栽培表示感谢！同时，今年适逢改革开放30周年，也借本书对各位企业家、创业者表达崇高的敬意！

作者：谭开强

目录 CONTENTS

上篇 商海巨子共潮生，变革英雄凌绝顶

第一回·峥嵘岁月应犹在，四十春秋着华章

美的创业史

美的“迎娶”小天鹅	2
家电王国看佛山	5
两件古董见真知	7
一张订单等半年	11
风扇创业打天下	13
空调出世续神奇	16
破茧成蝶舞新篇	21
这是珠穆朗玛峰	28
附录 大楼变迁——美的崛起的见证	30

第二回·你以不变应万变，我将万变为不变

美的变革创新之道

全民齐创意，万树梨花开	32
先仿制别人，再自己创新	34
以人为本，科技为先	36

只有自主创新才能引领潮流	38
深化改革，不断创新，提升核心竞争力	40
唯一不变的就是变	43
成功实现MBO，尝试期权激励	45
附录 美的“五力提升”与“六项工程”	48

中篇 纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行

第三回·谁言绝地难生草，暂将沙漠变绿洲

美的竞争之道

从绝望的大山上砍下希望之石	52
品牌延伸，惊险一跃	55
“四大战役”开拓市场	57
高端产品遨游蓝海	60
得渠道者得天下	62
附录 美的微波炉大事记	65

第四回·百花齐放春满园，咬定青山不放松

美的经营之道

咬定主业不放松	67
事业部是发动机	69
权放千里一线牵	72
四项调整根治“大企业病”	78
贴牌与创牌同时进行	80
是商标值钱，还是品牌无价	82

附录 美的大事记	85
----------------	----

第五回·海纳百川天地宽，决胜中国赢世界

美的扩张之路

2008，全球化之年	86
美的“三步走”	88
收购一个成功一个	94
布局落子，世事如棋	96
房地产：新希望、新增长	99
不会考虑收购通用白电	101

第六回·世事洞明皆学问，人情练达即文章

美的营销之道

激情：三驾马车的驱动引擎	103
真经：美的营销三种境界	105
出口：不在“窝里斗”，走出国门争天下	110
促销：心态平和，打持久战	113
奥运：跳水队溅出美的水花	115
思维：用战略思维创新营销模式	117

第七回·问渠哪得清如许，为有源头活水来

美的管理之道

体验六西格玛生活	120
追求零库存	122
执行力是关键	124
集中采购，降低成本	126

激活机制是动力	128
财务监控是保障	130
单元化生产是新趋势	133
附录 美的管理真经	136

第八回·不将资本造火箭，何以九天揽明月

美的资本运作之道

美的牵手高盛	137
开启和谐共赢之门	143
集团军作战，美的控股	145
市值管理时代	148

第九回·亡羊补牢犹未晚，南辕北辙回头难

美的危机意识

宁可走慢一两步，不可走错半步	155
失败的教训比成功的经验更重要	157
并购热，但头脑不能发热	158
希望不犯错误	160
行业冬天已经到来	161
危机意识是竞争的动力	163

第十回·远亲近邻皆修好，何愁财富路不平

美的合作之道

在国美、苏宁间游走的“鱼”	166
将竞争对手变成竞争队友	168
美芝两度合作空调压缩机	174

下篇 时人莫小池中水，静水流深有卧龙

第十一回 · 伯乐总爱千里马，心有人才万事成 美的人才之道

从北漂人到世界人	178
杯酒释兵权	186
坐飞机升上来的老总	189
两颗新星耀美的	192
先相马后赛马	194
有利于企业发展的都是人才	196
职业经理人的“圣经”	199
这辈子最难忘的时刻	201

第十二回 · 我本无意苦争春，只留香气满乾坤 美的企业文化

开放、和谐、务实、创新——美的企业文化的内核	203
让变革成为习惯	205
创新是美的的灵魂	208
绩效导向，直达目标	210
务实低调，埋头苦干	211
为人类创造美好生活	213
附录 《我心中的美的》调查问卷	217

第十三回·唯有牡丹真国色，花开时节动京城

何享健其人

财富增长最快的富豪	233
低调者远见，务实者高深	235
与时俱进，意识超前	238
没有改革开放就没有美的的今天	241
潇洒的老板不用手机	243
自我反省的领导力	246
不搞政治，能不能搞好企业	248
重情重义，知恩图报	250
附录 何享健简历	253

第十四回·风物长宜放眼量，胸怀岂止五百强

美的展望

离世界500强还有多远	254
谁将成为美的新掌门	257
是否家族控股	258
附录 美的四十年历程	261

上篇

商海巨子共潮生，变革英雄凌绝顶

从1978年到2008年，改革开放整整30周年。这30年，是激荡中国经济、掀起惊涛骇浪的弄潮儿，冒险站立潮头扬帆远航的希望之路；是润物无声、对市场经济潜移默化的革新者，用汗水和艰辛描绘大好河山、宏伟蓝图的奋斗之路。

从1968年到2008年，美的成立整整40周年。这40年，是何享健从小作坊到家电帝国的艰辛创业之路，是美的人从肩挑手扛、手工操作到自动化、科技化的发展之路，也是美的经历不断变革，从新的起点走向下一个胜利的希望之路。

四十年峥嵘岁月，记录了太多的泪水、欢乐、付出、收获，一路上，美的人都在用辛勤的汗水，书写壮丽的华章。



第一回

峥嵘岁月应犹在，四十春秋着华章

美的创业史

因为这里有我毕生的心血和汗水，所以我很珍惜这个企业。

——何享健

美的“迎娶”小天鹅

2008年年初，中国人民正满腔热情地期待奥运到来的时候，中国南方大部分地区，遭受了一场特大雨雪冰冻灾害，波及范围之大、持续时间之长、造成损失之严重，是新中国成立以来极其罕见的。但是全国人民“万众一心、众志成城，团结互助、和衷共济，迎难而上、敢于胜利”，终于战胜灾害，度过了一个安静祥和的春节。

灾害的阴霾逐渐散去，雪后的空气格外清新，阳光也温暖明媚。2008年2月28日，农历正月二十二，我还沉浸在春节的气氛中，还未放下餐桌上的酒杯，家里新春的对联还在传递着喜庆。在与美的的老朋友把盏言欢之际，一桩隆重的“婚事”引起了大家极大的兴趣，“新郎”恰好来自刚刚经历过南方这场雪灾的广东中南部城市。

这桩“婚事”，不但让我们觉得非常欣喜，晚上浏览网站的时候，网友们也被吊足胃口，众说纷纭。在家电行业，这不啻于一个春雷，惊醒了整个业界。它宣告了在今后的日子里，家电行业由这声巨响引起的震动才刚刚开始。

“新娘”家喻户晓，是洗衣机“二姐”，健康贤惠，知书达理，她歌唱的那句“全心全意小天鹅”，滋润了无数人的生活。“新郎”虽出身贫寒，却也门当户对，是空调“二哥”，志存高远，胸怀宽广，他咏