



C 中国行业榜样丛书

美的制造

 深圳出版发行集团
海天出版社

胡晓阳 张洪  编著

胡晓阳 张洪 编者

美的制造



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

美的制造 / 胡晓阳, 张洪编著. — 深圳: 海天出版社,
2009.5

(中国行业榜样丛书)

ISBN 978-7-80747-539-2

I. 美… II. ①胡…②张… 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(2009)第039033号

美的制造

MEI DI ZHIZAO

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 刘本玉 (0755-83460097)
责任技编 蔡梅琴
责任校对 李小梅
封面设计 海天龙

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel:83461000
印 刷 深圳市佳信达印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 13.375
字 数 200千
版 次 2009年5月第1版
印 次 2009年5月第1次
印 数 1-6000册
定 价 25.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前 言

现代社会中，经济全球化的趋势更加明显，国际间的交往和联系日趋紧密。企业就是这种交往的活跃因子，也是推动社会进步的重要力量。2008年是我国改革开放30周年的纪念日，回顾这30年来，我们经历了许多艰难险阻，也取得了辉煌的成就。在这30年间，我国涌现出了大批优秀的企业，这些企业为社会的发展、经济的繁荣做出了巨大的贡献，也使其自身走向了今天的成功。

在这个充满纪念意义的日子里，我们编写了这套“中国行业榜样”丛书，既是对改革开放30年的纪念，也是为我国企业的成长提供一些有益的借鉴。为了编写这套丛书，在众多的优秀企业中，我们特别选取了华润、美的和苏宁三家作为我们的参考样本，分别代表了我国三种企业类型。丛书共有三本，分别是《华润70年》、《美的制造》和《苏宁连锁》，从不同的视角来探讨企业的发展。

《华润70年》简述了华润70年的发展历程，以及它在战争年代与和平时期，为我国社会的进步和经济的发展所做的贡献，并重点介绍了华润转型后在内地的发展历程以及它独特的发展模式和运作手法。

华润集团是我国国企的代表，也是通过资本运作实现集团多元化的探索者。华润以美国GE为标杆，在香港发展放缓的情况下，大举进军内地市场，运用资本的杠杆作用，在多个行业和领域大量收购，并迅速做大做强，成为行业的领头羊，期望在大陆再造一个华润。华润的这种运作手法已经初显成效，在零售、啤酒、纺织和地产等行业实现突破，加快了实现目标的步伐。

《美的制造》主要讲述了美的40年的发展。美的是我国乡镇企业的代表，也是中国制造业的排头兵，它的历史可以追溯到1968年，比我国改革

开放的历史还要长。40年来它从一个由23个村民集资5000元成立的生产互助小组，发展成为一个拥有员工几万人，年销售额近1000亿的大型集团，是我国第二大家电集团，仅次于海尔。

美的的一贯风格是低调务实，深水静流，一步一个脚印，40年来保持着高速的发展，这不能不说是一个奇迹。美的不喜欢张扬，但在企业制度的革新上却处处领先，股份制改革、事业部制、MBO，再到职业经理人制，都可以感受到美的在不断的求新求变中发展壮大，从中国走向世界，为“中国制造”向“中国创造”做着不懈的努力。

《苏宁连锁》介绍了我国家电连锁巨头苏宁20年的发展。我国是一个家电大国，家电行业市场化程度较高，在这样的环境背景下，苏宁应运而生。苏宁从一个只有200平方米门店的空调专卖店，发展为拥有800多家门店，年销售额达1000亿元的全国性家电连锁巨头，而这一切都是在不到20年的时间内实现的。

苏宁是我国零售流通业的代表，它的发展历程很值得我们的零售企业参考。苏宁一直保持着稳健的扩张速度，保持着自己的节奏，苦练内功，不仅要规模，还要追求效益。它在门店的统一管理、信息化管理和物流采购等方面都走在行业的前列，为企业的进一步发展奠定了坚实的基础，使苏宁进一步朝着“成为中国的沃尔玛”这一目标迈进。

在本丛书的编写中，由于时间和精力的限制，难免会有一些错误和不足之处，敬请广大读者见谅，也希望海内外方家多多批评指教，以便我们不断提升。

目 录

第一章 美的诞生

- 一、从生产塑料瓶盖开始 2
- 二、不打无准备的仗 4
- 三、规模发展(1992~1997) 5
- 四、分权经营(1998~2008) 7
- 五、美的继续推进四个调整 9
- 六、美的式扩张 10
- 七、提前就位的制度变革 13
- 八、美的40年的发展足迹 16
- 链接：美的集团概况 19

第二章 品质管理

- 一、品质是企业的竞争核心 40
- 二、品牌来源于品质 43
- 三、六西格玛成就美的的成本效率品质 44
- 四、质量是美的的未来 47

第三章 渠道建设

- 一、美的渠道变革 54
- 二、小家电渠道的建设 58
- 三、美的营销策略 61

四、打造全球白电新霸主	66
链接：格力渠道联营体的建设	69

第四章 企业管理

一、美的机制	80
二、“宁可走慢一两步，不能走错半步”	83
三、“集团军”和美的控股	85
四、内部企业家	88
五、市值管理时代	91
六、美的推动全球化战略	93

第五章 品牌管理

一、不断求新求变	100
二、差异化策略突出品牌	102
三、OEM开拓国际市场	103
链接1：美的集团人才科技月12年回顾	108
链接2：美的千万巨资重奖科技功臣	114
链接3：家电行业典型品牌战略透视	116

第六章 企业文化

一、美的的发展脚步	122
二、美的企业组织形式	126
三、以党员为核心打造国际化团队	136
四、战略、信用、创新	136
五、对自己说不	139
链接1：美的企业文化纲领	142
链接2：“我心中的美的”大型企业文化调查问卷	146

第七章 企业社会责任

- 一、始终不忘社会责任 160
- 二、社会责任带来良好美誉度 161
- 三、非一般的慈善营销 162
- 四、美的集团捐赠情况 164
- 链接：广东美的电器股份有限公司**
 2007年度社会责任报告 165

第八章 团队管理

- 一、推行事业部制，解放生产力 170
- 二、进行管理层收购 171
- 三、精简机构，增强调控 172
- 四、大刀阔斧调整结构 173
- 五、家族传承还是经理人治理 174
- 六、美的总裁方洪波 177

第九章 人才管理

- 一、美的的用人之道 184
- 二、职业经理人打天下 188
- 三、美的人才使用法则 190
- 四、美的变革的用人之道 193
- 链接1：美的人才** 197
- 链接2：美的集团人才培养与人才梯队建设管理办法** ... 199

- 后 记 207

第一章

美的诞生



美的是广东顺德市一家土生土长的乡镇企业，在中国改革开放30周年，它却已经度过了自己40岁生日，这不得不让人感到很意外。

在国内众多知名家电企业中，美的并不是特别显眼，但它的年销售额近1000亿元，是国内第二大家电企业，仅次于海尔。美的不张扬，在沉静中大步向前，这才是它可怕的地方。

一、从生产塑料瓶盖开始

顺德位于珠江三角洲平原的中部，它的正北方是广州市，西北方则是佛山市中心，东连番禺，北接南海，西邻新会，南界中山市，距广州32公里，距离香港127公里。在这片总面积806.15平方公里的土地上，聚集了上千家家电企业，成为全国重要的家电、家具、燃气具和日用品生产基地，其中家用电器和燃气具两类产品产销量分别占全国总产销量的十分之一和三分之一。美的集团就是其中的佼佼者。

美的集团是一家以白色家电为主，涉足房产、物流等领域的大型综合性现代化企业集团，旗下拥有两家上市公司，四大产业集团，是中国最具规模的白色家电生产和出口基地。2007年，美的集团实现销售收入750亿元，品牌价值高达378.29亿元。

但是，对1968年的何享健来说，这些辉煌的成就与他没什么关系。何享健，1942年出生，高小毕业后就辍学了，干过农活，当过学徒、工人，还做过出纳。

1. 1968~1975：塑料生产组

美的的前身最早可追溯到1968年。在顺德北滘土生土长的何享健还在当街道干部时，看着乡亲们为找不到一天6角钱的活儿发愁，便萌生了生产自救的念头。于是，在何享健的带领下，23位顺德北滘街道居民每人集资50元，另通过其

他各种途径共筹得资金近5000元，1968年5月2日正式创办了“北滘街办塑料生产组”，隶属顺德县北滘街道办，由何享健任组长。生产组组建初期，主要生产塑料瓶盖等小型塑料制品。当时的生产厂房由生产组组员手工搭建而成，生产场地约为20平方米。当时的生产条件非常艰苦，使用简陋的手动设备，生产塑料瓶盖等小型塑料制品。

从1973年开始，生产组开始增加生产药用玻璃瓶(管)、皮球等产品。

2. 1975~1976：金属制品厂

经过8年的发展，到1975年，工厂已拥有固定资产近4万元，流动资金6万多元，主要生产设备为3尺车床1台、4.6尺车床1台、C型车床2台，主要生产塑料五金制品，兼营橡胶配件、标准零件等，产品大多销往各地制药厂和运输部门。

1975年12月6日，原“北滘街办塑料生产组”更名为“顺德县北滘公社塑料金属制品厂”，转为公社企业。此时的工厂有管理人员6人、技术人员1人、生产工人60人左右，厂房在后期发展至200多平方米，生产规模也扩大了不少。

3. 1976~1980：汽车配件厂

1976年5月4日，原“北滘公社塑料金属制品厂”又改名为“顺德县北滘公社汽车配件厂”，原塑料制品加工厂、标准件等业务被划出。此时，工厂主要生产汽车挂车刹车阀等，兼营汽车橡胶配件，成为专一的汽车配件生产厂。

1977年，何享健由于出色的管理才能和经营业绩，被提拔为北滘公社工交办副主任，短暂离开工厂，厂长一职由他人接任。

何享健离开后，工厂由于产品销路不理想及管理不善，一段时期内几乎处于停产状态，连工人的工资也发不出。

为扭转这种局面，1979年，何享健重新回来担任厂长。他改变经营思路，加强技术攻关，开发新产品，并狠抓产品质量，企业面貌立即有了很大改观，出现了供不应求的局面。工厂的经营状况也完全改观，设备不断增加，生产规模也不断扩大，厂房面积扩大至1000平方米左右，生产工人增至180人。企业成功度过了危机，步入了新的发展时期。

4. 美的电器

从1979年以后，何享健就再也没有离开过美的。公司的名称也再一次由“顺德县北滘公社汽车配件厂”改名为“顺德县北滘公社电器厂”。

当时，更名为电器厂的原因是，此时他们为当时颇有影响的广州第二电器厂，也就是远东风扇厂生产风扇零配件。在生产电风扇配件的过程中，何享健发现，生产电风扇并不是很难。于是，1980年11月，第一台40厘米台扇问世，当时叫“明珠”牌。

可能是何享健对这个牌子不很满意，于是征集商标，“美的”、“彩虹”、“雪莲”，最终，电扇的名称被确定为“美的”。1981年8月注册商标，同年11月工厂更名为“顺德县美的风扇厂”，何享健任厂长。这一年共生产风扇13167台，产值328.4万元，利润41.8万元，员工251人。

1984年，工厂开始生产塑料转页扇。这件事情让美的颇为自豪，转页扇通常称为“鸿运扇”，其风力柔和，摆放灵活，并设有跌倒安全装置，适合睡眠时连续吹风使用。同年成立“顺德县美的家用电器公司”，何享健任总经理。1986年，美的转页扇开始出口香港。

1985年5月，美的考察日本家电业。此后，美的引进日本的生产技术和管理方法，同时开始与日本企业展开合作。也是在这一年，4月8日，美的成立了空调设备厂，开始了窗式空调机的组装生产。

二、不打无准备的仗

20世纪80年代中国开始实行改革开放，已经能够生产小电机的美的接到一单大业务，为广州第二电器厂（后来的远东风扇厂）生产风扇零配件。何享健敏感地捕捉到了家电市场的巨大潜力，在生产零配件的同时，何享健偷偷研究试制电风扇，并于1980年11月生产出第一台40厘米金属台扇，取名“明珠”牌。美的开始正式进入家电业。

但是跨过技术门槛并不代表着一帆风顺，当时市场上已经有很多规模大、名气响的国营大厂，江浙的“长城”、“菊花”、“骆驼”，广东的“钻石”、“远东”，各大名牌电扇已经掀起了中国家电行业第一轮广告战和价格战。美的这样一家

刚刚起步的小公司如何在残酷的市场竞争中生存下来。

何享健在身边找到了机会，当时顺德附近已经有很多人到国外做贸易，经常带来一些外面的商品趋势，何享健也常常跑到邻近的香港去揣摩外面的产品发展方向，他发现国内市场还处在将电扇作为耐用家居用品的阶段，在国外已经在要求电扇要设计得漂亮。

1988年美的电器公司即实现产值1.2亿元，成为顺德县十家超亿元企业之一，出口创汇达810万美元，1989年，美的电器实现双翻番增长。在企业的发展策略上，美的从一开始就采取出口和内销两条腿走路，这给它经营上很大的灵活性。于是，美的决定“不与同行争市场，走出国门打天下”，转身向外，将出口市场作为重点，从而突出重围。

几年之后，当美的从国外市场回到国内市场时发现，在美的出征海外这段时间里，国内的电扇厂家都在打价格战，一时间烽烟四起，两败俱伤，等到美的带着国际级的经验、技术和资本回归本土市场时，兵不血刃就成为了行业的领军人物。

这次经验给了美的一个很好的启示，2003年，当美的微波炉在国内也遭遇到残酷的价格战时，即使实力早已是今非昔比，完全有能力和对手进行竞争，但秉承“不打无商业价值之仗”的美的再次以“不与同行争市场，走出国门打天下”的口号绕道海外。不久，微波炉出口便挺进全球前三。

三、规模发展(1992~1997)

1. 1992年，广东美的集团股份有限公司成立

1992年，美的积极推进企业改制。3月成立了广东美的电器企业集团，5月被广东省政府确定为全省首批8个内部股份制改造企业试点单位之一。6月完成了1.2亿元的募股工作，随后又完成企业治理结构、财务及管理制度等改造，逐步建立起现代企业制度。

2. 1992年，美的工业城一期竣工投产

1992年11月，占地12万平方米、总投资2.5亿元、建筑面积超过10万平方米的美的工业城一期(空调)工程竣工投产，美的成为国内设备和技术最先进、生产

规模最大的空调制造基地之一，并由此进入第二个高速增长期。投资2.7亿元的二期扩建工程同时进行，于1993年竣工。

3. 1993年，美的切入电饭煲市场

1993年，美的果断切入电饭煲市场。10月，与日本三洋合作，美的引进模糊逻辑电脑电饭煲项目，成立了美的电饭煲制造有限公司，生产高档电饭煲，并由此扩展全系列产品规模，逐渐占领国内市场，成为行业领导者。

4. 1993年，美的作为第一家乡镇企业挂牌上市

1993年11月12日，美的股票在深圳证券交易所挂牌上市。美的成为中国第一家经中国证监会批准的、由乡镇企业改造的上市公司。通过上市融资，美的迅速把盘子做大，主营业务收入由1992年的4.87亿元飞速增长至1996年的25亿元，成为国内最大的家电生产基地之一。

5. 美的出口连续八年位居中国家电业第一名

从1991年开始，美的出口创汇连续八年位居中国家电行业第一名，美的成为广东省乃至全国备受瞩目的外向型家电企业之一，在国内市场上也占据重要的地位。美的正式提出了“做世界的美的”的口号。

6. 1996年，美的开始实施MRP-II、办公自动化系统

规模的发展推动了美的管理能力的提高，1996年，美的实施MRP-II、办公自动化系统，通过运用现代化技术手段，提升管理能力，为企业的高效运作提供了条件。

7. 1997年，美的全面推行事业部制改造

1997年，美的全面推行事业部制改造，以产品为中心划分事业部，事业部集研发、采购、生产、销售、服务于一体，集团成为投资、监控和服务中心，形成了“集权有道、分权有序、授权有章、用权有度”内部授权模式，促进了企业又一轮的高速增长。

8. 美的启用巩俐为形象代言人，品牌高速成长

1992年，美的聘请著名演员巩俐作为美的形象代言人。1995年，巩俐再次

成为美的形象代言人。短短几年内，美的品牌知名度和美誉度都获得了大大提高。到1997年，美的品牌的价值超过29亿元，成为国内最有价值的品牌之一。

四、分权经营(1998~2008)

1. 1998年，美的开始走出广东

1998年，美的提出“内涵提升，外延扩张”的战略，走出广东，收购安徽芜湖丽光空调厂，输出管理，实现了“当年投资，当年赢利”，为美的挺进华东辐射全国建立了一个重要的生产基地。同年，美的在重庆投资了风扇项目。

1998年，美的收购了经营困难的东芝万家乐制冷设备有限公司和东芝万家乐电机有限公司中各40%的股权(广东万家乐集团所有)，注入管理使企业当年盈利，随后又受让了日本东芝各20%的股份，成功进入空调压缩机行业，构建了一条向纵深发展的空调产业链条。

2. 1999年，美的在产品上进行了大规模的多元扩张

1999年，美的在产品上进行了大规模的多元化扩张，先后上马商用空调(MDV)、微波炉、饮水机、IH电饭煲、洗碗机、洗衣机电机等新产品项目，成功地扩充产品线，并按照“要做就做前三名”的理念，迅速成长，走向更加广阔的市场。

自1999年起，美的迎着国际化潮流开始大规模地引进海外专家和留学归国人员，一次性招聘了十余位海外归国人员和近百名国内硕士毕业生。与此同时，实施世纪人才工程，大量选派高级经理人、重要供应商、经销商出国培训。

3. 1999年，美的耗资千万在全球启动新CI系统

1999年，美的投资千万元进行了CI工程的改造，以形式更加国际化的新CI系统取代了原先以风扇为主题的商标组合。随后新CI系统成功地在国内全面推行，并顺利地在全球100多个国家申请注册。

4. 1999年，美的进行了事业部改造

经过近两年的运行，美的对事业部制进行了调整和改进。1999年9月，美的

将原风扇事业部、电饭煲事业部和新投入的饮水机项目合并成立家庭电器事业部，随后上马微波炉项目。同年，因为投资环境不理想，美的撤回了在重庆的投资项目。

20多年来，在应对市场变化的过程中，美的不断地调整战略战术，逐渐从单个产品成为多个产品的家电品牌，从本土化逐步走向国际化，这是美的不断实践“为人类创造美好生活”企业理念的历程。美的品牌的演化生动地演绎了这一历程。

在安徽收购的项目获得巨大成功后，美的以此为基础扩大了芜湖基地的建设。2000年，占地28万平方米的芜湖美的工业园竣工。随后有物流、电机、控制器、厨具等企业陆续在工业园安家落户。

5. 美的设立博士科研工作站

2000年4月，美的集团技术中心获得国家级认定。同时，博士科研工作站经有关部门批准在美的设立，同时引进了两位博士进站研究。此后，美的的研发体系更为完善，科研水平不断提高。

6. 2000年，美的加快推进国际化进程

从2000年开始，美的大力推进国际化进程，在香港公司成功运行的基础上，先后设立了美国公司、欧洲公司、日本株式会社、韩国办事处。此后的两年内又设立了加拿大办事处、俄罗斯办事处，大力推进美的在海外业务的拓展，为美的国际化提供支持。

7. 2000年，美的销售过百亿

2000年，美的销售收入达到105亿元，成为顺德最大的企业，跨入了百亿元大企业的行列。

8. 2001年4月，美的完成MBO改造

2001年4月，美的股份公司实施管理层融资收购(MBO)，第一大股东北滘镇政府全部退出，以何享健为首的管理层成为公司第一大股东，将公司管理层和企业结成真正意义上的命运共同体。这是中国企业成功实施的MBO典型案例。

9. 2001年，美的确定了由规模导向到利润导向的转变

2001年，在国内企业为追求最大规模的一片降价声中，美的确定了由规模导向到利润导向的经营模式的转变，并出台了系列规章制度，清醒地让企业保持了良好的利润，顺利渡过了家电企业的艰难危局。

10. 美的进入磁控管领域

2001年10月，为继续拓展纵向一体化的产业战略，美的在微波炉事业迅速成长的基础上，收购日本三洋的磁控管工厂，进入微波炉核心部件——磁控管领域，构造美的的第二条产业链。随后，美的又实现变压器的生产，延伸微波炉配套的产业链条。

11. 广东美的企业集团成立

2001年10月，以股份公司为主体，成立广东美的企业集团，未上市产业由新组建的威尚公司管理，企业集团的业务结构和管理结构日渐清晰。何享健任企业集团首席执行官、股份公司董事局主席。上市以来，股份公司的治理结构和治理机制日益规范和完善。

五、美的继续推进四个调整

2003年7月，美的继续推进四个调整，将厨具事业部与日用电器公司进行业务重组，划分产品业务，热水器公司独立；并在空调事业部的基础上组建制冷事业本部，下设家用空调、商用空调事业部和冰箱公司，构建大家电产品的发展平台。

2002年6月以来，美的先后对原家庭电器事业部和厨具、日用电器公司进行业务重组，形成了生活电器、饮水设备、风扇、微波炉事业部和洗碗机、取暖清洁、厨房电器、热水器公司。

2004年，美的撤销威尚管理本部，将集团下设的管理平台调整为日用家电集团、制冷家电集团、电机事业本部和房地产事业本部四大平台。

2007年，美的将集团下设的管理平台调整为制冷家电集团、日用家电集团、机电装备集团、地产发展集团四个产业主体。