

◎美的创始人、首席执行官何享健的管理智慧
◎美的从低调家族企业到中国家电巨子的战略之道

何享健

谈美的战略



朱月容 / 著

 浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE



He XiangJian's
View on Strategies
of Midea



何享健谈美的战略

朱月容 / 著

图书在版编目(CIP)数据

何享健谈美的战略/朱月容著. —杭州: 浙江人民出版社, 2008. 4

(信天翁财经丛书)

ISBN 978-7-213-03750-4

I. 何… II. 朱… III. 日用电气器具—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 039813 号

书 名
作 者
出版发行

何享健谈美的战略

朱月容 著

浙江人民出版社

杭州市体育场路 347 号

市场部电话: (0571)85061682 85176516

责任编辑
责任校对
电脑制版

虞文军 李 雯

鞠 朗 张振华

杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷
开 本
印 张

浙江印刷集团有限公司

710×1000 毫米 1/16

16

字 数
插 页
版 次
书 号
定 价

26 万

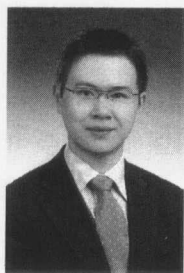
2

2008 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

ISBN 978-7-213-3750-4

32.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。



序

愿更多企业家分享何享健的经验

温天纳

在 20 世纪 90 年代初期,本人就开始处理国际投资银行的资本市场工作,当时的全球投资界尚未留意到中国民营企业发展的潜力。不过因为工作的原因,本人一直专注于国有和民营企业境外融资项目,并认定中国民营企业将会有辉煌的前景。

到了 21 世纪,民营企业在中国经济腾飞中起到了“火车头”的带动作用,其中“美的”绝对是一个典范。何享健先生作为“美的”创始人和首席执行官,他的奋斗历程值得读者们关注,“美的”在激烈的国内外市场竞争中异军突起的经历值得我们好好研究。可以说,“美的”在众多对手中能够脱颖而出是经过千锤百炼的。

民营企业在中国的发展并不容易。在过去 20 年的时间里,民营企业在中国经济高速增长中获得了迅速的发展。不过,在整体经济体制的转型阶段,由于传统体制的束缚尚未得到彻底摆脱,民营企业在很多方面尚未达到价值的最大化。同时,民营经济也遇到了许多困难,在融资、人才、科技创新和整体管理水平方面存在一定的障碍。民营企业家也需要凭借自身力量在各方面打拼,在改革企业、争市场、克服政策困难等方面需要不断努力。

民营经济将是继续带动中国经济增长的力量,直接面向 13 亿庞大的消费人口就是中国民营企业发展的最大优势。现在,中国的经济实力直接或间接地影响着世界经济活动,举世关注。在今后的发展过程中,民营企业要按照市场化的机制设立经营管理机构,建立符合资本市场要求的管理体制和激励机制,与国际资本接轨,即企业所有的表现、公司治理结构、财务业绩、未来的赢利都要以国际标准来衡量。这将给企业带来压力,但压力可以转化为动力,动力更可转化成今后亮丽的前景。在这方面,何享健先生绝对有独特的见解。

追求增长回报是一个汰弱留强的过程,获得支持的企业能够做大做强,其

他未获支持的企业则会被淘汰或被兼并,这是一个产业的循环。市场寻找的是高增长的新兴产业,投资商有自己的评价系统,会对投资目标作出价值评估,分析市场定位、内部财务状况、管理班子水平、业务增长性、市场占有率、竞争状况等。若企业家能明白上述几点,基本上便能宏观地把握如何去吸引市场的注意力。要想做大做强成为大企业并不是靠运气,企业要取得成功就应该按照市场化原则,突出主业,对资产进行必要的重组。企业需要做好自身工作,最终让企业在一个更高的平台上,体现企业在资本市场上真正的价值。

民营企业对未来战略亦需要建立规划,企业价值是基于未来赢利的。市场接轨就是要寻找一个可以让资本市场接受的企业价值。标准定得越高,整个公司就能在越高的水平上完成它的改制;在新机制的基础上能提高赢利效益及赢利业绩的话,企业价值也自然会被提升。

民营企业要同时面对跨国企业的直接竞争,这将是一个严峻的考验。除了天时、地利、人和的契机之外,企业管理层还需要采用先进的管理方式、生产设备,充分利用资本市场的优势和先进的思想去突破原有的空间。企业需要吸纳具有国际视野的人员和筛选借鉴国外的产业运作模式,洋为中用。

中国过去已取得的成就,归功于改革开放政策及善用资本市场,令许多企业可以拔地而起,更让一些企业成长为跨国企业。本人相信,若政策能成功延续的话,在未来的数十年间,中国将会涌现出更多竞争力更为强大的企业。

衷心希望读者们通过阅读本书,共同分享何享健先生的战略观点,把握企业成功之道。

(作者系著名资深金融专家、中国人民大学荣誉讲座教授、交银国际控股创始董事总经理、国有有色金属集团独立非执行董事、香港证券专业学会专业委员)

CONTENTS

目录

序 愿更多企业家分享何享健的经验/温天纳

第一章 向管理要利润

——何享健论美的经营管理

- 苦练基本功,从根本上提升 / 2
- 少讲多干,把企业做大 / 4
- “拆”不是必然选择 / 5
- 分权管理,授权经营 / 8
- 该管的不能放 / 11
- 做好管理控制 / 12
- 懂政治,但不搞政治 / 13
- 重视企业制度建设 / 14
- 上面没说不让干,那么我们就可以干 / 15
- 6 西格玛是我们的生活方式 / 17
- 我们现在想赚钱 / 20
- 接班人问题会水到渠成 / 23
- 转变观念是关键 / 24
- 打造美的总部经济 / 26

第二章 我们正在探索新的营销模式

——何享健论美的营销战略

- 提升我们的营销力 / 30
- 没有自建渠道的打算 / 33

- 不得擅自开设专卖店 / 34
- 联手将蛋糕做大 / 38
- 决胜终端 / 38
- 不断优化供应链 / 42
- 善打高尔夫营销牌 / 44
- 再出体育营销拳 / 46
- 开创小家电文化营销先河 / 46
- 美的客服物语 / 48
- 营销背后是管理 / 50

第三章 我们要用资本解放美的

——何享健论美的资本运营

-
- 股改前后 / 55
 - 向投资控股主体转型 / 57
 - 引入高盛,到此为止 / 60
 - 规范投资者关系工作 / 65
 - 进行市值管理 / 67
 - 宁可走慢一两步,不能走错半步 / 70
 - 防恶意收购战 / 71
 - 整体收购荣事达 / 73
 - 扶正“太子” / 74
 - 小天鹅非常有价值 / 75

第四章 财务系统扮演重要角色

——何享健论美的财务管理

-
- 财务系统扮演重要角色 / 81
 - 创造价值,监控风险 / 82
 - 全面推广财务分析系统 / 83
 - 谋求整体财务价值最大化 / 84
 - 财务体系一体化 / 85

- 以审计一体化来强化内部监控 / 87
- 从“利润、风险、现金流”监管企业经营 / 90

第五章 突出重围需要“走出去”

——何享健论美的国际化战略

-
- 扬帆出海 / 96
 - 放眼全球,走向世界 / 98
 - 空调是美的走向世界的基石 / 100
 - 大批发商、大零售商、大制造商 / 101
 - 转变思路,突破瓶颈 / 103
 - 当国际化遇上“9+2” / 105
 - 先进组织是国际化的战斗堡垒 / 106
 - 要走好国际化,先进管理要先行 / 107
 - 第三种国际化道路 / 109
 - 不改变国际化路线 / 113
 - 走出去没有唯一模式 / 114
 - 来自中国的世界美的 / 116
 - 加快海外布局步伐 / 117
 - 2008 年是美的的“全球化年” / 118

第六章 1000 亿元之后如何持续发展

——何享健论美的战略管理

-
- 不要把目标定得太高 / 123
 - 咬定家电不放松 / 124
 - 运筹 3 年杀入冰洗 / 126
 - 海尔退市,美的微波破 40% / 127
 - 实施精品战略 / 129
 - 清晰产业战略和业务战略 / 134
 - 战略联盟为扩张提供保障 / 135
 - 1000 亿元之后如何持续发展 / 137

第七章 宁可放弃 100 万元利润,也不放弃一个人才

——何享健论美的人才战略

- 以人为本,科技为先 / 140
- 大胆放权 / 141
- 重用“内臣” / 144
- 抢筑人才高地 / 146
- 能者上,庸者下 / 148
- 激活人才的关键 / 150
- “大棒”与“胡萝卜” / 151
- 治疗组织病 / 152
- 永远的职业经理人管理体制 / 154
- 重视员工的继续教育工作 / 155
- 留才方略 / 156
- 不把美的做成家族企业 / 157
- 瞄准国际,全球融智 / 159
- 宁可放弃 100 万元利润,也不放弃一个人才 / 160

第八章 要人家认同你,就要有自己的文化

——何享健论美的企业文化

- 低调文化,张扬战略 / 162
- 爱心是企业文化之根 / 166
- 倡导科技文化,支撑企业发展战略 / 169
- 推行 6 西格玛以培养持续改善的文化 / 171
- 塑造积极向上的美的文化 / 173
- 统一行动,重视组织行为文化 / 175

第九章 品牌主导

——何享健论美的品牌战略

- 我们要与消费者建立品牌关系 / 178

- 你的心思,美的新思 / 180
- VI新调整,打造“中国的国际品牌” / 182
- 走出去擦亮品牌 / 184
- 打造美的“双品牌” / 185
- 创品牌是艰巨复杂的系统工程 / 187
- 区域市场的品牌推广 / 189
- 公关塑造形象 / 190
- 美的的品牌价值 / 192

第十章 唯一不变的就是变

——何享健论美的创新变革

-
- 不断变成更“美的” / 197
 - 不改就是死路一条 / 199
 - 全民创意 / 201
 - 重视科技创新 / 204
 - 人才科技月活动 / 206
 - “创新科技”战略 / 207
 - 品牌创新的“神秘元素” / 209
 - 深化改革创新,提高核心竞争力 / 211
 - 校企合作,创新技术的捷径 / 213

附录一 何享健话语 / 219

附录二 美的40年巡展 / 234

附录三 美的大事记 / 243

第一章

向管理要利润

——何享健论美的的经营管理

美的必须要将有效的利润空间利用好,向管理
要利润。

——何享健

当产品由导入期进入成熟期时,产品价格逐渐下降是必然的趋势。目前,国内家电行业已逐渐进入“微利时代”。“我们进入了微利时代,未来要向管理要利润”,成为近年来企业家阶层里的主流声音。

现代经济学认为,向管理要利润应从运营模式、组织架构、原料采购、生产物流、品牌管理、产品质量、服务管理、财务管理及人力资源等多方面实行节约资源、科学配套的管理方式,并要学会成本管理、精细化管理,以此提升企业的生产效率与生产质量,靠速度取胜、凭质量占优。

企业的发展,要求企业最终向管理要利润、向市场要利润、向服务要利润。当然,而这一切的核心就是管理。向管理要利润,是企业的核心竞争力与可持续发展能力的最佳体现。

面对家电业未来的发展态势,何享健也意识到:

在家电行业利润越来越薄的情况下,美的必须要将有效的利润空间利用好,向管理要利润。

苦练基本功,从根本上提升

企业竞争到最高级层次,其实质就是内力的比拼,是对各种基础能力的严格考验。

从中国家电行业目前的发展态度来看,家电行业的大整合已基本完成,初步形成了巨头把持的稳定格局;从世界家电产业的形势来看,家电制造业重心将继续向中国转移,再加上中国市场的巨大容量和长期增长,中国经济的持续发展和日益壮大,这是中国家电企业的大好机会,也是美的未来发展的良好契机。何享健认为:

目前形势大好,但关键在于,美的能否抓住这样的机会,狠下决心,苦练基本功,从最重要、最根本的能力上提升自己,能否将自己锻造成一个

强大的世界级竞争者。

为此,美的于2006年首次提出要大力推动“科技力、产品力、营销力、服务力和品牌力”的“五力提升”,并明确指出这关系到美的核心竞争能力。

美的“五力提升”工作主要侧重于经营层面、宏观层面,兼顾了企业发展战略的要求。它促进了美的经营模式转型,完善了管理体系和运行机制,提升了企业的核心竞争能力。

2007年2月25日,在美的“开年早茶会”上,何享健首次提出“四个能力”,即提升科技创新能力、经营管治能力、资本运营能力和文化提升能力。随后,在美的管委会扩大会议和联席会议上,何享健明确要求结合2006年提出的“五力提升”内容,对以上“四个能力”的提升内容进行“再研讨、再论证、再推动、再提升”。

2007年3月,美的举行“新时期‘五力提升’工作研讨会”,最终确定新时期的能力提升内容,由2007年年初提出的“四个能力”丰富为“五个能力”,即系统创新能力、资本运营能力、经营管控能力、文化融合能力和资源整合能力。

新“五力提升”的提出是美的可持续发展的需要。伴随着全球家电产业的快速整合和重组,美的凭借自身优秀的企业机制和不断跃升的品牌地位,产业规模和赢利能力得到同步提升;与此同时,集团各层级定位也更加清晰,管理者的思想观念、意识和能力逐步提高,企业管理模式优化转变,结构不断完善。

要使美的达到世界级的先进水平,具有世界级的竞争能力,就必须进行调整和努力,必须提升自我,弥补不足。“五力提升”是针对整个美的运营能力提出的新要求,从整个企业来说是整体层次的提升,它无疑涵盖了企业经营管理的方方面面。

美的的未来在较大程度上取决于我们这五大主要能力是否得到良好的提升。所有的美的人,特别是经营管理者,都应该从现在开始努力,才能在未来收获成功。

注释:美的新时期“五个能力”

◎“系统创新能力”主要指科技创新能力的提升,同时还包括管理创新、文化创新、组织创新、市场创新和产品创新等。科技力和产品力的提升仍然是美的“十一五”期间乃至今后更长时间的主要课题,它关系到企业增长方式及战略转型,也是国际竞争能力提升的根本和前提。

◎“经营管控能力”主要指对产业、产品的管理和控制。它要求美的各层级管理团队必须不断扬弃自我、提升经营能力,促进销售规模、市场地位和赢利能力的不断提升,促进企业稳健、有效、科学发展。集团及二级平台要进一步清晰定位,不断创新完善管控模式,在战略投资、财务资金、人力资源、组织结构、审计、IT等多方面系统地建立管控体系。

◎“资源整合能力”主要指要实现资源合理整合,提升资源协同效率,实现美的集团整体价值最大化。要解决好产业规模扩大与资源分散的矛盾,均衡产业链整体价值与各价值链不同环节的利益。主要从采购资源、品牌资源、产业链资源、技术资源等方面进行整合,减少无形损耗。

◎“资本运营能力”主要指要提升资产管理、业务管理和投融资管理能力,逐步拓宽融资渠道,加大直接融资力度,优化资产和业务结构,实现企业价值最大化。

◎“文化融合能力”主要指提高企业并购融合及国际化发展能力。营造上下齐心、内外融洽的和谐经营氛围,以开放的心态,与社会各界(政府、媒体、竞争对手、上下游、利益相关者、消费者等)建立融洽的关系,更好地维护和提升企业的社会形象。

少讲多干,把企业做大

拿破仑曾说过:“不想当将军的士兵不是好士兵。”把这句话置于商业竞争背景下,可以理解为:不想当第一的老板就不是好老板。企业家都希望把自己的企业做大做强。

何享健在谈及他的人生目标和追求时,说道:

我的人生目标很明确,就是把美的做大做强,就是干企业,而干企业就是要赢利、要赚钱。少讲多干,把企业做大了,让企业赚钱了,比什么都强。

在此目标导向下,何享健始终保持企业家本色,务实地追求企业利益,抵御各种诱惑,埋头干企业。

特别是在经济全球化背景下,不光是家电业,国内外所有行业都在进行产业调整,“把企业做大做强”更是一个必然的趋势。何享健深知这一点:

我们不能离开这个大环境、大趋势谈发展,要通过走专业化、产业化道路,通过市场化的分工,准确把握自己的定位,实现做大做强。把企业做大做强是一个必然的趋势。

把企业做大,最简单的做法是让企业有机地成长:企业从无到有,人员从少到多,产品从单一到系列,区域由局部到跨地区。从1968年何享健带领23个人集资5000元在广东顺德北滘创业,至今已40年,何享健带领美的由一家生产塑料瓶盖的小厂发展成为年销售额达570亿元的大企业。

经过40年的发展,美的不断地向以下方向调整:在产业化方面,紧抓自己的主营(家电制造)和优势,不断走产品多元化道路,并把每个产品和每种业务都做大做强,突出其产业化优势;在多元化领域,美的通过管理,通过部门的分工、组织结构优化,同样也做到了对产品及相关配套的产业化。可以说,专业化和多元化已经渗透到了美的的每个产品和所有生产过程中。美的的产品能有全球性影响力,其原因也在于此。

“拆”不是必然选择

1997年,何享健决定实行业务部制,美的开始了全面的组织变革:以产品为中心划分成5个事业部,空调、电风扇先后成立事业部;随后,美的的厨具、电机、压缩机也都相继成立了事业部。

这种分权制的管理,让每一个下属事业部都享有经营权。

各个事业部拥有自己的产品和独立的市场,享有很大的经营自主权,实行独立经营、独立核算。既是受公司控制的利润中心,又是产品责任单位或市场责任单位,对销、研、产以及行政、人事等管理负有统一领导的职能。此外,各事业部内部的销售部门基本上设立了市场、计划、服务、财务、经营管理等五大模块,将以上功能放到销售部门,形成了以市场为导向的组织架构。总公司将利润下放,各事业部以利润为中心,各事业部下属工厂以成本为中心,总部由此摆脱了平衡各部门利益的烦恼,从新的高度来进行决策。

1998年,美的事业部制改革初见成效。这一年,美的空调产销增长80%,电风扇高居全球销量冠军宝座,电饭煲稳坐行业头把交椅,电机、小家电产品亦名列前茅。

1999年,美的兼并整合了电风扇和电饭煲系列,组建了家庭电器事业部。

当然,美的在事业部制改革过程中,“分”与“拆”的权衡是几经反复的。

“拆”不是美的事业部今后发展的必然选择,而是根据市场,当产品结构 and 事业部制模式不能支持产品经营的时候,就是到了拆或合的时候了。

从事业部制改革开始,何享健就没有停止过对美的的拆分,实际上也就是不断地进行分权。他认为,企业扩大后,经营的产品上千种,都用同一种模式去销售不行,一定要有专业化分工,对不同产品的客户要用不同的营销方法。

2002年6月,何享健又挥舞起拆分的大刀,将美的家庭电器事业部一拆为四,组建电饭煲、微波炉、电风扇和饮水机事业部。在何享健看来,新的事业部有效地控制了局面,对每个产品的市场地位、行业环境、成本结构、运作模式都有了非常清晰的认识与分析。2007年,美的事业部数量增至12个,包括制冷家电集团旗下的家用空调、中央空调、电冰箱、洗衣机等4个事业部以及日用家电集团旗下的生活电器、微波电器、洗碗机、厨房电器、热水器等8个事业部。这些事业部每年为美的带来的销售收入大的有上百亿元,小的至少也有十多亿元。在这些业务中,家用空调和压缩机业务是美的电器的传统业务,家用空调业务在国内市场占有率稳居第二,仅比格力少0.2%;压缩机业务则占据市场霸主地位。商用空调和2006年年底新增的冰洗业务是公司明星业务,发展迅速。据美的电器2007年第一季度公告,公司商用空调毛利率超过30%,净利率近10%;美的发展迅速,在目前整体市场规模不大的形势下,市场占有率也能稳居第二,占17.7%。

你可以把美的旗下的每一个事业部看成一个成熟的产品“孕育母体”,当事业部某种产品出现市场饱和时,它就会自觉孕育新的产品以适应市场,而当新产品达到一定规模、拥有足够市场时,就又可以从现在母体中分离出来独立发展……如此循环往复。

2006年8月至9月,美的最大的也是子公司最多的事业部——空调事业部,推行了事业部本部制,在事业部内部成立了三个本部:国内营销部、海外营销部和制造本部,将原来二级子公司相对分散的管理以本部为中心统一管理。而2006年10月,酝酿已久的电冰箱事业部又正式从空调事业部分离出来。据美的相关负责人透露:随着近年来高档社区、写字楼对新兴中央空调需求的加大,新的商用空调事业部正处于积极酝酿当中。

从整体来看,美的各个事业部为美的集团总体销售收入增长所作出的贡献是非常巨大的。但当企业发展到一定阶段,事业部的弊端也日趋明显。

事业部制度为美的带来了从 1997 年至今的高速发展,但到 2005 年止,经营主体太多、协调难的问题开始突出,如果解决不好,将成为美的的危机,所以我们要调整。

何享健对事业部的不足直言道:

我们发现,现在美的集团的整体平台没有用好,资源分散,事业部之间协同不足,效率不高,在家电行业利润越来越薄的情况下,美的必须要把有效的利润空间利用好,向管理要利润。

事业部制一直是美的 2005 年以前高速发展引以为豪的“法宝”,但在其近年的发展却渐显“收权”的态势。美的先后将旗下的美芝合资公司、电机事业本部、威特机电事业部、清江电机公司、采购中心、物流公司、客车公司等“拢做一堆”,成立机电装备集团,集团首席执行官由原美芝合资公司总裁蔡其武出任,吴志强则出任副总裁兼电机事业本部总裁;而美芝合资公司总经理一职则由卫民则出任。此外,美的还成立了投资公司,负责产业投资、资本市场投资等业务。

不难看出,事业部制的建立为美的“二次创业”奠定了坚实的基础。在美的 2004 年年度会议上,美的集团结构调整方案正式出炉。美的下属产业公司被重新划分为两个二级集团公司和两个事业本部,美的集团此前的两大公司——美的股份公司和威尚科技产业发展集团公司被彻底拆分。

2005 年,何享健不仅将包括微波炉、电饭煲和电风扇等在内的小家电业务整体从上市公司美的电器剥离,“打包”成立美的日用家电集团,而且还撤销了饮水设备事业部,将其并入生活电器事业部,成立饮水设备公司,作为生活电器事业部二级子公司进行管理;撤销取暖清洁电器事业部,将其中的电暖器和吸尘器产品并入环境电器事业部进行管理,浴霸产品并入热水器公司进行管理;热水器公司更名为卫浴电器事业部。这样的话,美的日用家电集团就缩减成了一个事业部。同年,美的第一个事业部——空调事业部也被取消。

截至 2007 年,美的集团下属的“二级集团”包括制冷家电集团、日用家电集团、机电装备集团、房地产事业本部、香港总部、投资公司等。除了将机电类事业部整合为“二级集团”外,美的旗下事业部最多的日用家电集团也进行了高层人事大调整。生活电器事业部总经理黄健接替张河川担任日用家电集团首席执行官,并继续兼任原职;甄少强任生活电器事业部执行总经理,主持日常工作;张河川调任美的集团总部任副总裁,主管生产经营、科技管理部。