

把握全球白电产能转移机遇 跻身百亿美元梯队

——专访美的电器董事局主席何享健

上证报：美的电器这次公募增发的背景是，美的集团确立了在2010年销售收入突破1000亿元，跻身世界企业500强的目标；上市公司美的电器也确立了2010年进入全球白色家电的“100亿美元俱乐部”的目标。请问，这个力争在明年实现的宏大战略目前的进展情况如何？

何享健：按照美的集团的“十一五”规划，2005年，美的集团销售530个亿，到2010年达到1000个亿。以这样的规模和发展态势，美的集团有望跻身世界500强企业之列。

作为美的集团旗下最重要的白色家电产业的唯一运作平台，美的电器是集团发展最重要的一环。目前，美的电器已经连续多年保持业内龙头地位，主营的空调、冰箱、洗衣机和空调压缩机的市场占有率均进入国内行业三甲，即将扩产的冰箱压缩机也争取达到国内第一位。对于未来的发展，美的电器提出了加速发展五大产品战略单元，既“技术驱动、卓越运营、全球化、创造持续、盈利性增长”，并成为世界级白色家电供应商。

美的电器近4年内营业收入和净利润复合增长率分别达到24%和33%，通过本次增发募投扩大冰箱洗衣机和冰箱压缩机的产能和提升企业的竞争力，将更有效地保障集团和上市公司战略目标的完成。

上证报：在国内的白色家电巨头中，美的唯一的民营企业，也是创业起点最低的企业。要实现进入全球500强、世界白电前5名的目标，除了销售收入指标以外，内部的核心竞争力可能是更加关键的因素。请问，美的在修炼内功方面有何战略规划？

何享健：的确是这样，在美的40年的发展历史中，经历过几次瓶颈，每次都需要我们自我否定，解放思想，大胆变革，突破逆境。

到了2006年下半年，美的集团战略部提出，按照每年18%的平均增长速度，很快要达到销售收入1000亿元，今后开始面对1000亿以后持续发展的重大问题。

要解决这个问题，就需要我们否定自己，继续变革。2007年2月农历新年结束，我向公司中高层管理层提出，今后几年美的的工作核心是全力提升“资本运营”、“系统创新”、“经营管控”、“资源整合”、“文化融合”等五个能力。同时，美的最高管理层要把70%以上的精力放在企业的资本运作、战略布局、产业经营效果上。

现在全世界就是靠科技和资本的力量去衡量，有钱，有科技，什么都能做到。所以今后美的集团向投资控股主体转型，逐渐剥离与二级平台重叠的经营性功能，更多地进行产业战略布局和资本运作。另外，通过成立美的中央研究院，协调和整合整个集团的科技研发。美的集团内部的事业部制还要继续调整和改革，加强事业部的协同和整合。

同时，美的还要稳健地走向国际化。
上证报：要成为世界500强、白电前五强，国际化是不可避免的步骤。美的最近也开始更加强调国际化发展。从我国家电企业国际化的进程来看，目前还没有国际化非常成功的案例。请问，美的的准备如何保证国际化的成功？

何享健：在我看来，美的的国际化应该是水到渠成的事情，不能冒进。近几年来，美的曾经有机会收购美国第三大家电巨头美泰克，也曾有机构找我们联手收购GE家电，但是我们都拒绝了。为什么？因为即使别人送给我们，我们也管控不了，也没有能力和资源去整合文化差异。我们收购美国欧洲的大企业，就如同一个第三世界小国的企业来中国收购一个大企业，你服气吗？他能搞定吗？

但是，美的的国际化又是必须要走的。首先是内因，美的到2010年实现1000亿元人民币的销售收入，光靠中国市场肯定不够，我们必须在全球寻找新的增长点。其次，美的发展到今天的规模，除了市场空间，也需要整合世界各地、各行各业的资源来提高企业运营效率。最后，通过国际化可以降低经营风险，即使某一地区或环节出了问题，也不会影响整个集团。

美的的国际化，是一个循序渐进的过程，踏踏实实。上世纪80年代，我们最早引进国外设备和产品，立足提供OEM代工服务，逐渐在全世界建立分支机构，搭建信息收集、产品推销、客户服务的平台。20世纪90年代中后期我们开始引进海外技术。

今后五六年，美的开始探索全方位推进国际化战略。在营销上，到2010年美的海外分公司要达到50家左右，海外的营业规模要占一半，海外业务对集团的盈利贡献要超过50%。

在研发上，美的到2010年要在美国、日本和欧洲等区域建设3家研发机构，跟踪世界主流家电市场产品和技术发展趋势。

在制造平台上，目前越南平阳的空调生产基地已顺利投产。根据海外营销发展情况，我们进一步规划白色家电海外制造平台。

同时，美的也开始引进大量国际化人才，现在美的开始用世界人，美的集团总部已有100多名外籍员工在工作。

在品牌上，现在美的还没有能力在全球进行自主品牌的销售，我们还需要老实做一段时间的贴牌，但是美的正在考虑收购一个全球性的二线家电品牌，逐步积累全球的品牌运作经验。

美的国际化的最终方向是，成为资本全球化、产权多元化、生产基地全球化，进入世界500强的跨国企业。但是，国际化必须务实、稳健，绝不做风



险太大的事情。

上证报：在全球性金融危机尚未完全见底的时候，得益于家电下乡等政策拉动，中国的家电业正逐步回升，但同时也为家电巨头带来了行业整合的机遇。美的近10年来，在外延式扩张上取得了多次成功。请问，今后美的在收购扩张上有什么战略？

何享健：美的至今十余起并购项目，涉及数十亿元的投资，但收购一个成功一个，放眼广东甚至全国都是没有的，对此我很自豪。

美的拥有一整套并购的系统模式，没有十足把握我们是不会轻易出手的。首先要看成本，看我们有没有能力并购，能不能承担并购失败的风险。其次系统评估并购企业的真正价值，看它能否给我们带来新的产业增长点，比如我们收购华凌进入了冰箱行业；并购荣事达则扩张了冰箱产能，同时切入到洗衣机业；收购小天鹅则能帮助我们确立洗衣机的行业地位；收购重庆美通则让我们一举奠定国内中央空调行业的龙头地位。第三要看双方企业文化是否能够顺利整合，我们会有一个专业的评估团队。最后我们还有一套完善的决策机制。

但是，美的绝不会随便多元化。中国的白电市场需求很大，广大农村里面，空调、冰箱、洗衣机的普及率还很低，白电市场还有非常大的空间。未来美的还将继续咬定白电市场不动摇，所有的收购兼并都将围绕白电业务，把规模做大，把产业做大，把区域布局更合理，这样，我们成为白电龙头成功的把握性才可能更大。

事实也证明，没有规划的多元化，会导致企业管理不到位，资源分散。早些年，很多人动员我去搞黑电、搞手机，我从不心动。如果当初贸然进入彩电、手机业，虽然短期内好像都能赚钱，但是到了现在，很可能会亏损倒闭。

上证报：有个问题外界一直以来都十分关心，就是美的的接班人问题。现在我们也想了解您对接班人这个问题是怎么看的？

何享健：其实在我看来，从来不用担心我的接班人问题。因为美的从一开始就不是一个家族企业。美的的用人是看业绩说话，美的从创业开始就一直坚持不任人唯亲，不搞家族式管理。

其实我很清楚，美的要持续稳健经营，要成为现代化的国际企业，靠老板、靠感情、靠物质激励是不可能长远的，迟早都会出问题。美的依靠的是一套行之有效的选拔机制，通过完善的授权机制、培养机制、激励机制、约束机制，培养大批职业经理人。只要是符合美的需要的人才，不分国籍，不论出身，不论是否空降兵，我都会顶住压力给他机会、平台。现在美的的很多高管，都被称作“坐火箭上来的”。

美的一直在推进集团管控模式的转变，通过企业所有权、经营权、监督权三权分立来实现美的的规范治理。所以根本不需要担心我退休后谁来接班的问题——美的将通过制度来保证这家公司的发展，不是靠个人，是靠团队、靠制度管理。今后何氏家族只是作为美的集团的第一大股东，如此而已，所以我根本不用特别认定一个接班人。

(专版策划撰文：霍宇力 冯飞勇 彭飞 杜鹏飞)

周一上午9时许，明媚的阳光洒落在位于顺德的美的工业园。在一片机器轰鸣声中，一辆深色的轿车在厂房间驶过，熟练地开进停车位——一个穿着运动T恤的清瘦身影从驾驶座下来，走进集团大楼，健步如飞走上楼梯，轻松地超过了我们几个30来岁的年轻人。

这就是美的的领军人物何享健，他带领美的从一个乡亲集资5000元的乡镇企业，历经41年发展，成为今天销售瞄准突破1000亿元的国内家电龙头。

虽然在全球范围内，尚未走出金融危机的低谷，但我国经济已率先出现逐步复苏的迹象。得益于“家电下乡”等一系列政策，国内的白色家电市场从6月起已经摆脱下滑，逐步走向回升。在这个背景下，美的电器把握逆势发展的机遇，通过借力公募增发，准备在白电行业重新洗牌过程中，一举突进全球白电企业的“第一集团军”。

在公募增发启动以后，美的电器董事局主席何享健接受了上海证券报的专访。

三大产品梯队推动企业持续发展

——专访美的电器副董事长、总裁方洪波

在美的内部，方洪波是被称作“坐着火箭上升的职业经理人”。作为中国家电行业著名的少帅，担任美的电器副董事长、总裁的方洪波，肩负着如何实施美的电器跻身全球白电“100亿美元集团军”重大战略的战术任务。

方洪波接受本报专访时表示，美的电器的空调、洗衣机和冰箱三大产品，将采用梯度式的发展方式，即空调继续保持家用空调第二、中央空调第一的地位，并继续扩大市场占有率；洗衣机整合发展美的、小天鹅和荣事达三大品牌，迅速进入国内第一梯队；冰箱继续完善产品线，成为今后新的利润增长点。

外销降幅收窄 内销同比回升

上证报：数据显示一些产品的外销已经开始恢复，美的的这块有没有开始体现？

方洪波：去年下半年开始，我国的出口，包括家电行业的外销都在下降。广东受到很大影响，美的也无一例外。实际上影响美的营业收入最重要的因素就是海外市场。但从6月下旬开始，销量同比单月降幅缩小为几个百分点，7月份进一步好转，下半年基本向好的趋势可以期待，但还不能轻易判断海外经济已经复苏。

上证报：今年国家一直在实施促进内需的政策，比如家电下乡等。内销这块美的表现怎样？

方洪波：内销从去年11、12月份到今年的3月份一直不太稳定，4月份之后开始稳定，6、7月份同比都有比较大的增长幅度。内需回升首先跟国家政策的拉动有关，家电下乡对冰箱、洗衣机和空调销量提升都有较大推动作用。其次是我国的白色家电市场本身还有很大的空间，是一个处于成长中的市场。

同时，由于家电下乡政策的时间是明确的，因此未来四年内都会对家电企业产生持续而稳定的影响。现在我们冰箱里面百分之四五十都是家电下乡的产品，政策效益比较明显。

上证报：内销市场是近期美的电器发展的关键，请问具体的规划如何？

方洪波：每年美的都会滚动地做一个三年的规划，今年的规划是，争取2011年实现销售收入100亿美元。

空调领域目前已经形成寡头竞争格局，今后美的的主要目标是进一步缩小与第一的差距，进一步拉开与第二梯队的距离。

为此，美的需要继续进行渠道变革，成立区域性销售公司。同时，继续建设专卖店体系，估计今年年底专卖店的数量能够达到七八千家。另外，还要加大城镇和农村等三四级市场的建设，提高三四级市场的占有量。

更重要的是，我们还要继续加大研发的投入，强化产品创新，提高产品的竞争力和售后服务水平。在中央空调和商用空调方面，我们还要确保国内品牌第一。

洗衣机方面，美的、小天鹅和荣事达三个品牌之和要迅速进入市场的前两位，从第二竞争梯队中脱颖而出，拉近与第一位的距离。目前美的的洗衣机业务重组基本上完成，成为具备从双缸到全自动到滚筒全系列产品生产能力的国内厂家之一。

冰箱作为新进入的业务，目前差距较大，才做了四五年。今年不出意外，不论是台数还是销售额都会达到第二位，但跟第一名差距还很大，跟后面的差距还很小，只能作为第二梯队的排头兵。

今后冰箱业务的重点是两个，首先是进一步完善产品线，第二要把渠道的体系建立起

来。此外，扩大冰箱压缩机的产能规模，为推动冰箱产品服务。相信再经过一两年的打基础后，冰箱这块就会开始发力，从第二集团里面跳出来，进入第一梯队。

营销变革布局二三线市场

上证报：据了解，美的电器正在进行一次全面的渠道改革，请介绍一下美的进行渠道变革的情况和原因。

方洪波：美的销售模式的改变是根据外部市场和自身发展做出的主动性变革。目前中国家电销售渠道的市场化基本已经完成，共有4个层次，一是苏宁国美等全国性连锁卖场，二是区域性地方性的家电连锁，三是家电厂家的专卖店，四是大型的超市。

美的这次渠道改革，首先从空调产品开始尝试，以空调为载体进行公司化改革，成立独立的销售公司。这些公司中美的没有股权，都是社会化资源，但被美的牢牢控制。为什么要把原来的经销商模式改为销售公司模式？因为原来的模式中，是顺德一个总部指挥着全国的市场，战略、战术、策略都由总部定。但问题是决策链条长、层级多，不利于快速反应和调动积极性。

现在改成各地销售公司以后，销售公司拥有较大的自主权和决策权。从目前来看，将销售决策区域化以后，效果很好。渠道的渗透率、网点的覆盖率、品牌的提升还有服务水平，都提升得很快。

我们进行这种改革，也有为了适应今后大力发展二三线市场的原因。在销售公司的模式下，美的的产品可以直接送到农村的用户手里，经过两次开发票，发票也能够到达农村用户手里，可以马上拿到补贴。但如果是原有的模式，要通过层层代理商，开发票的过程可能需要多达4至5次。不但繁琐，而且环节过多，难以掌控，这就跟鞭子效应一样，鞭子太长你控制不了前面的点位。所以我们要改革我们的营销模式。

上证报：对于美的并不控股的区域性销售公司，美的没有股权，如何确保自己的掌控力？

方洪波：虽然美的和销售公司没有产权关系，但采用这种模式对渠道的掌控能力是更强，而不是弱化。控制销售公司不仅仅是资本的手段，还有其它很多市场化手段、经济的手段，通过契约安排达到控制目的。销售公司是专营美的品牌的，而且所有销售公司的骨干和总经理、经营者和团队都是美的自身培养出来的，他们具有与美的相同的理念和价值观。

另外，对于销售公司，美的会考察相关指标。我们现在实施从后端向前端的战略，即从采购、生产制造、物流等方面开始整合，逐步推向渠道销售等前端，最后形成所有美的产品的销售平台。

把握白电全球产能转移机遇

上证报：从全球来看，家电大国日本，其白电行业去年发生了全行业亏损。这对美的意味着什么？您如何看待日本去年家电全行业的亏损？

方洪波：我认为，日本发生家电行业全行业亏损，说明日本在白电行业的区位优势已经逐步丧失。白色家电还是劳动密集型的行业，也很少会发生革命性的技术进步。目前全球的白电行业转移趋势已经不可逆转，发达国家的白电产业必然继续转移到最具有大规模和低成本优势的中国来。

美的要紧紧抓住这个机遇，敢于迎接白电转移的趋势，积极在全世界这个行业中发展，争取进入全球白电前5位。目前海外市场正稳定回升，我们要抓住机遇，扩大规模，加快国际化的步伐。

上证报：确立了成为全球白电前5名的目标后，美的对于国际化更加积极和高调，请谈一下美的国际化的计划以及现在所处的水平。

方洪波：总体而言，我们将国际化归纳为三个阶段，美的现在正处于第二阶段。国际化的第一阶段是OEM，就是代工，这个阶段我们已经完成。目前美的进入的第二阶段就是本土化的营销。这包括ODM，也包括在全球设立了20多家分支机构，这些分支机构正在了解当地消费者的需求、产品结构和当地的流通渠道。

计划的第三个阶段是区域性的市场介入。包括区域市场的品牌的租赁、购买，甚至区域性的资本层面的合作。我们打算优先进入一些战略性的新兴市场，如东盟、东欧、俄罗斯、北非、中东等地区和发达国家，这些区域进入门槛比较低，当地也没有原来的优势品牌，让我们能够直接导入美的的品牌。

东盟将是我们下一个战略市场，目前美的在越南和马来西亚已经成立了销售公司，未来三年还要加大力度。

美的的主要优势是体制

上证报：作为一个职业经理人，您觉得美的的优势在哪里？

方洪波：我觉得是它的机制优势，包括企业整体的治理机制、运行机制、对外部环境的反应机制。比如美的对职业经理人培育和管理机制在全国很难找到类似的，美的中的任何一个高管上午离开，下午就会有人接替，企业会照常运转下去。这一点是其他企业很难做到，也使得美的的抗风险能力很高。

企业的运行机制就是靠制度、靠流程、靠规则，靠相互的约束。美的过去十年的成长无可非议，成功里面独特的优势，就是整体的企业机制。



美的集团位于广东顺德的在建新总部大楼