

巨人时代的思考 之企业案例

# 大拙至美 美的创造巨人成长新模式

作为我国家电业第二家年销售收入破千亿元的企业,美的成长路径颇具特色。在海尔于 2004 年实现千亿级企业的跨越后,美的通过构建有别于海尔的商业路径,与海尔一起成为我国家电业的“两张名片”。更意味的是,两家千亿级家电巨头均是从白电产业发家后完成了对关联产业的扩张和布局,并成功掀起了我国家电业集体奔向巨人时代的序幕。

■ 本报记者 许志强 / 文

在中国家电业,大不是美,但是大却是所有家电企业孜孜以求的目标。不过,随着中国家电业“十二五”战略目标推动行业从“家电大国”向“家电强国”的强势转型,大拙至美再度成为家电巨人们追求的新目标。

1980 年以电风扇进入中国家电业的美的,1990 年年销售收入仅为亿元,10 年后的 2000 年这一数字冲上百亿元大关,20 年后的 2010 年企业直接站上了千亿元的高峰。不过,在美的集团创始人何享健心目中,2015 年美的应该毫无悬念立下两千亿的业绩碑。

近 20 年间,中国家电业一直成长于“海尔”的业绩辉煌下,美的到底是依靠什么实现了自身的做大做强?与海尔开创的“管理驱动型”模式相比,美的构建的“市场驱动力”模式又有哪些不同?在《中国企业报》看来,美的模式的成功在于以市场为企业的核心聚焦点,构建的完善管理体系和层层分权的职业经理人团队以及“大规模制造与全国性分销体系”,同时重视对发展速度和产业界别的底线把控,善于整合社会和自我资源实现短时期内的爆发式成长。

## 速度和产业的把握

对于一家相对年轻的家电企业,美的非常注重于发展速度的把握,希望在最短时间实现商业目标的最大化。与此同时,《中国企业报》记者还注意到,美的还是一家恪守产业界限的战略清晰型企业,一直朝着全球白电巨头的目标发展“空调、冰箱、洗衣机”以及多达 100 多种的小家电,却从未向黑电、IT、通讯等领域扩张半步。

从亿元到百亿和从百亿到千亿,美的扩张时间均只有 10 年。从千亿向两千亿的扩张中,美的却直接将时间缩短至 5 年。此前美的日电集团 CEO 黄健透露,2011 年销售收入便可达到 1500 亿元。当前,在空调领域,美的借助变频战略拐点成功实现了对格力的挑战;进入冰箱领域不足 10 年便跻身行业前二强;控股小天鹅后为美的洗衣机业务板块的战略腾飞提供了强大动力,实现了多品牌的综合领先;短短几年间,美的小家电业务从整体亏损迅速成为中国唯一的“全能冠军”,并在 8 类小家电领域以 50% 以上的市场份额全面领跑。

可以说,在 5 年内实现从千亿元



向两千亿元的扩张对于美的并不难,难的是如何从中国向全球白电巨头的战略扩张。目前,美的已经在越南、白俄罗斯、埃及建有三个生产基地,不过从美的国际化战略向国际化美的战略的升级,显然还需要美的速度的再度张力。

近年来,在中国家电业群体呈现多元化大扩张的时代背景下,美的抵抗住了来自黑电、IT、通讯等关联性领域商业机会的诱惑,始终聚焦大小白电产业,最终为企业聚集了丰富的发展资源。立足制冷产业链,美的快速切入上游关键零部件领域,拥有中国最大的空调压缩机、电机企业,实现了空调全产业链布局。充分借助全球白电产业技术升级缓慢的契机,美的在通过规模化扩张获得了企业做大的第一桶金后,又迅速建立了完善的技术创新体系,为其在小型家电掀起“技术创新推动产品升级换代”的发展热潮提供了强大动力。

## 技术配营销的路径

纵观美的集团的千亿成长历程,不可否认,在美的成长最快的最近 10 年,也是中国家电业全面掌控白电业发展主动权的方向的黄金 10 年。在人口红利、政策红利、市场红利的一系列利好推动下,同样是中国的家电企业,为何只有美的把握住了产业和时代的扩张契机?

在众多的业内人士看来,美的以“营销见长”,特别是在激烈的市场竞争中,美的强势营销还冠上了“狼性文化”的标签。无论是在大白电市场上,美的短短几年间取得了行业“数一数二”地位,还是在小家电市场

上,美的成功打破格兰仕、九阳等企业在微波炉、豆浆机市场“一家独大”格局,实现了“双雄并进”,并连续多年保持在电风扇、电饭煲、电压力锅等诸多领域的霸主地位。

“快速实现技术领先产品的大规模制造和全国性立体分销”,这个看似简单的运营模式,却是近年来支撑美的在白电市场上持续领先的核心竞争力。正如一位家电企业创始人所说,“大规模制造降低生产成本,全国性立体分销降低营销成本,把握当前中国家电业扩张的核心两点是所有企业都明白的道理,不过操作起来的难度异常大。”

从 1997 年在集团内部推行事业部制,美的率先从制度入手,通过“化大为小”,以产品为事业单元通过授权充分赋予各个事业部独立的发展空间,鼓励各个事业部之间的竞赛,最终为美的在各大产业领域培养了众多的“领头羊”。2000 年,美的开始对事业部制进行公司化改造,开始重点培育一批以空调、电饭煲、微波炉为代表的强势产业公司。2009 年,美的在制冷家电集团试水矩阵式管理创新,在各个事业部足够强大后开始剥离其营销环节,组建中国营销总部这一管理机构,并将原先分散在全国各个城市的白电产品经销公司整合到一个销售公司的事业平台上,最终将原来的四大事业部的盈利中心向全国的 60 多家销售公司的盈利中心顺势扩张,借助管理实现了市场竞争力的衍生扩张。

2010 年美的日电集团也随后拉开了事业部的营销整合,通过成立中国营销总部将原本分散的单一产品销售变身全品类的协同营销,通过营

销资源的整合实现企业从“单项王”向“全能王”的地位巩固,再度实现了从“小营销”向“大战略”定位。这一基于事业部制下的营销平台整合无疑实现了对传统管理体系的革新,也代表着美的立足营销对企业管理体系不断创新的尝试。

在美的强势营销的背后,一定是不断创新的技术体系和管理机制以及不断整合制造和分销优势的协同力。

## 整合资源的把控力

起步晚、发展快,是以美的为首的一批中国优秀家电企业在全球悄然崛起的最大特点。实际上,对于“底子薄、实力弱、少技术、缺品牌”的中国企业,在日韩、欧美外资企业强势冲击下,曾经一度毫无竞争优势可言。正是在短短 20 年间,以美的为代表的国内企业凭着“自主发展”的韧性、“兼并收购”的冲劲以及“整合资源”的能力,最终成为中国家电市场的主导者。

1985 年,从电风扇进入空调领域,美的没有任何优势可言,惟一的只有“不服输、不怕输”的热情。成立电机公司,收购东芝万乐进入空调压缩机领域,形成完善的空调产业链;成立磁控管公司、变压器公司,形成微波炉产业链;与全球制冷巨头东芝利签署战略合作协议,先后收购荣事达、华凌,实现从空调向冰箱的制冷产业链竞争力全面提升;控股小天鹅强势介入洗衣机行业的竞争,并以美的滚筒机迅速拉开市场的规模化扩张缺口;收购江苏春花,全面介入吸尘器领域。

目前,美的在国内建有顺德、广州、中山、重庆、安徽合肥及芜湖、湖北武汉及荆州,江苏无锡、淮安及苏州,山西临汾,河北邯郸,江西贵溪等 14 个生产基地,辐射华南、华东、华中、西南、华北五大区域,率先进行区域半径分割后实现从全国市场的粗放式扩张向区域市场的精耕细作。

当前,中国家电企业领军全球白电产业新十年发展的序幕才刚刚拉开,走过了“模仿借鉴”后迅速向“自主创新”迈进的美的集团,除了要以自身的规模化扩张继续做大为依托,还必须推动“市场驱动力”的持续创新。因此,无论是海尔模式,还是美的模式,在面向未来的竞争中都必须“回归需求”进行系统的创新和转型,只有这样才能确保中国家电产业群体的领先优势。

# 首家推出三款空调环保新冷媒 美的破解全球制冷剂困局

■ 本报记者 许志强 / 文

当前,全球对空调用环保新冷媒制冷剂的技术创新和产品应用似乎陷入了新一轮的困局之中。《中国企业报》记者获悉,虽然全球早已就空调制冷剂 R22 的禁止使用明确了时间表,但被誉为环保新冷媒的 R410a 虽然解决了 R22 对臭氧层破坏的问题,ODP(消耗臭氧潜能值)为零,却存在较大的温室气体效应,其 GWP(全球变暖潜能值)高达 2100,未来难逃被淘汰的命运。

7 月 13 日,美的空调正式对外宣布,关于“R32、R290、R161 等三款新型环保冷媒关键技术及其应用的研究项目”通过科技项目鉴定,被评定为国际领先水平。这意味着美的在国内首家破局全球环保新冷媒的技术研发和产品创新,并率先在中国市场上搭建了一个开放的点多式的技术布局,在替代 R410a 制冷剂的市场应用道路上中国企业将走向前台把握产业发展方向,还避免了单点式布局的市场风险。

空调诞生至今 100 多年以来,中国企业在空调制冷剂的研发和创新上一直处在被动局面,新冷媒 R410a 的专利权为杜邦、大金、霍尼韦尔三家企业所掌握,占据全球空调近八成产能的中国企业缺乏话语权。此次,

美的率先破局开始掌握全球环保新冷媒的主动权。

## 环保新冷媒亟待破局

全球范围内对于环保制冷剂的研发和应用一直处在企业创新和摸索阶段。业内人士指出,一方面是美的等领军企业积极推动环保新冷媒的技术研发,另一方面却是国家在政策层面还未出台推动环保新冷媒应用的法规。

此次,美的推出的 R32、R290、R161 三款环保新冷媒的关键技术及项目,解决了此前 R410a 新冷媒存在的最大弊端——GWP 值高。据中国制冷工业协会秘书长张朝晖介绍,相对于 R410a,上述三款新冷媒的 ODP 值均为零,其中 R32 的 GWP 值为 675, R290 和 R161 的 GWP 值分别为 10 和 20。

目前,全球范围内仍未推出可以完全替代 R410a 制冷剂的环保新冷媒和成熟产品。《中国企业报》记者获悉,此前只有在欧洲销售的移动空调和抽湿机上少量采用过 R290,美的、海尔等企业早在多年前便展开了这一制冷剂的环保空调研发。

日本则早在 10 多年前便开始了 R32 的技术研发,此前也有国内企业

参与推动,但一直未向市场推出采用该制冷剂的空调产品。R161 则由美的与浙江蓝天等科研院所联合开发,属于我国自主研发、具有自主知识产权的环保新冷媒。

今年,美的空调 R290 项目还获得了联合国多边基金组织资助 400 万美元用以示范生产线的建造,与西安交通大学合作的国家 863 项目也在验收阶段。不过,《中国企业报》记者了解到,当前国家对于 R290 等可燃制冷剂应用于家用空调上的相关法律还在修订,近年来企业一直无法向市场推出采用上述三款新冷媒的环保空调。

## 政策因素未阻企业热情

面对近年来我国政策层面对于环保新冷媒应用发展的限制,国内领军企业并未停止在这一关键零部件领域的技术创新步伐。

日前,来自浙江大学制冷与低温研究所、中国电研院、中国制冷工业协会的 7 位专家教授经过现场考察、测试及质询,审查了相关技术文件、查新报告后,一致认为美的在上述三款新型环境友好制冷剂关键技术及其应用项目的整体技术处于国际领先水平,建议进一步扩大该技术的应用与推广。

## 冲击千亿目标

# 长虹打造价值增长平台

■ 本报记者 安也致 / 文

在奔向千亿家电强企的发展道路上,中国又多了一个长虹。

与此前海尔、美的等千亿家电企业均是依靠白电发家不同,长虹则是中国电视行业排头兵。当年,成就了“中国彩电大王”奇迹的长虹,这一次再度站到国内彩电企业前面,首家展开了“价值规模双增长”驱动下的千亿强企目标。

日前,在“价值规模双增长,迈向千亿大长虹”媒体交流会上,四川长虹电器股份有限公司总经理刘体斌首次向《中国企业报》记者透露,“将通过起跑、加速、冲刺三个阶段,到 2013 年整个集团销售收入突破 1000 亿元,电视市场占有率实现全国第一、冰箱压缩机产销规模突破 3000 万台,市场占有率全球第一,稳固多媒体产业集群及白电产业集群的国内领导者地位,到 2015 年整体收入将达到 1500 亿元,实现有价值地发展,重塑行业龙头地位。”

## 价值规模双轮驱动

2004 年赵勇主政长虹担任董事长,首次提出“三坐标”战略——产业价值链方向打通上下游,产业形态方向实施关联多元化扩张,商业模式方向立足制造转型服务。

在经历了长虹的“七年之痒”后,2011 年赵勇再度提出长虹未来发展的“三转型”,即“向高端制造业转型、向服务业转型、向国际化转型”,并首次向外界披露了从 2010 年 11 月开始的组织管理变革,再度改造长虹集团的管理和增长模式,此前多业务体系组建的“联合舰队”模式变为“动车组”模式。

对此,刘体斌透露,“此前的内部组织架构的变革,旨在解决大型集团企业存在‘头重脚轻’毛病,改革集中在总部层面。这次,我们组建‘动车组’,就是要增加企业的‘腰部力量’,确立总部为财务管控、构建产业集团的战略管控、业务单位的经营管控三级体系,打造以消费电子、家电、IT 通讯为主的长虹产业平台。”

在长虹集团,《中国企业报》记者看到,所有集团副总经理的名片上都多了一个新的头衔——某某产业集团董事长。在名片的背后则是,长虹已经在内部构建了“7+3”的产业平台,形成了多媒体产业、家用电器产业、服务产业、军工产业、海外产业、新兴产业、零部件产业七大产业集团和长虹置业、长虹佳华、国虹通讯 3 个直属事业部。

如果说,“三坐标”解决了长虹发展战略目标,那么今年推出的“三转型”则明确了长虹构建价值增长新平台的战略路径。

## 构建多媒体的新生态

对于当前正处在从规模化制造向技术性创造转身的家电巨人们而言,在构建了一定规模化增长基础后,如何实现核心技术平台和资源的整合成长成为企业发展的根本。

长虹常务副总经理、多媒体产业集团董事长林茂祥指出,“在长虹内部,只有电视没有电视机,因为我们不能只盯着硬件,更要加大对软件和内容的建设力度。未来,电视多媒体产业的竞争,一定是以消费者体验为核心的智能平台较量。”

这意味着长虹的高端制造转型已全面铺开,从制造变为智能化技术和内容的平台。实际上,从 2004 年开始长虹便投入集成电路设计、嵌入式软件设计、工程技术、变频技术、可靠性技术、工业设计等六大基础能力建设,构建起了智能平台、智能应用、智能操控三大体系。2009 年,长虹与 TCL 合资成立欢网科技,并利用欢网平台进一步整合智能电视内容等外部资源进行内容平台升级;2010 年,长虹凭借国家“核高基”专项的智能电视驱动芯片以及 SOC 智能芯片等自主研发成果,于当年率先在国内实现三屏互动。

2011 年,长虹与海信、TCL 共同发起成立了中国智能多媒体终端技术联盟,整合社会资源构建面向用户体验的智能平台;同时,与国家广电、电信、移动、联通等运营商构建运营联盟,并与华数集团联合成立华数视联等内容供应商产业联盟。

从作为智能电视核心器件的高端等离子显示屏、OLED 显示屏核心部件的研发制造,到国家核高基项目的芯片等智能软件平台的建设,再到到社会各方资源构建开放式智能内容平台,长虹正在打造国内首个智能化的多媒体全产业链的生态圈。

长虹董事、家电产业集团董事长李进告诉《中国企业报》记者,“在家电产业上,我们将借助城市化进程和产品升级换代的社会机遇,打造世界级的家电航母。在已有的规模效应基础上,还将继续资源平台效应,在冰箱业实现坐三望二,成为全球第一大冰箱压缩机供应商,同时构建完善的冰箱、空调全产业链,实现对整个家电产业的辐射。”据悉,长虹已在广东中山打造以厨电产品为主的小家电生产基地,适时实施对整个家电业的新布局。

与其它家电企业的扩张多集中在制造环节、核心部件依靠外购不同,长虹在家电业的扩张更有持续力和创新性,通过打通冰箱和空调的上下游产业链,建立了集“核心部件与整机制造于一体”的价值创新平台,悄然实现了制造的高端化升级。

## 服务业的蓝海

从制造向服务的转型,不仅是长虹等家电企业面临的问题,也是所有企业寻求增长新动力的突破口。相对于近年来一些企业抛开制造业谋求服务业升级不同,早在多年前便启动了服务化转型尝试的长虹,已经构建了从服务体系到服务资源,再到服务增值的新路径,从服务长虹迅速变为依托长虹成为社会化服务资源平台。

长虹总经理助理、服务产业集团董事长莫文伟介绍,“长虹的服务产业集团已经拥有了面向 IT 分销的长虹佳华、面向三四级家电分销的乐家易、面向全国的专业服务平台快益点、面向企业信息化一站式服务的虹信软件,还有面向废旧家电回收的格润公司,物流配送的民生公司。”

通过整合集团内部的优势资源,长虹从物流、IT、售后、回收等多方面为内外部客户提供一揽子整体性解决方案。莫文伟认为,与很多专业服务公司相比,长虹的服务产业发展更有优势,立足长虹让服务更专业更贴近企业。据悉,乐家易连锁 2013 年前将在全国开设 1 万家专卖店,成为开放式的销售平台。当前,虹信软件的最大客户是五粮液,已经成为大型国有企业的信息化服务商。到 2013 年,服务产业对于长虹集团的收入贡献率将超过 30%。

目前,多家风投一直在跟踪长虹的乐家易、快益点服务公司,希望能进行战略投资。分析人士指出,随着长虹将服务资源社会化,未来不排除除下的几家服务公司分拆上市,最终成为长虹集团的服务增值新平台。