



# 美的电器 资本沃土成就15年高成长

累计实现利润69亿元,派现总额超过募资总额近7亿元



□本报记者 王成盛

“至今我还记得,1998年我们得知公司入选第一届中证50强时的激动情形。”时任美的电器(000527)董秘,现任集团副总、公司董事的栗建伟兴致勃勃地向记者说道。

## 15年惊人成长

中证上市公司50强及后来的“金牛百强”评选活动一共举行了十届,美的电器有8届上榜,在2007年第十届中证上市公司百强中综合排名第13位。

简单将这十年前后作一下对比:公司在1998年入围首届50强时销售收入仅为36.42亿元,利润总额2.23亿元;而到2007年时销售收入已经达到332.97亿元,利润总额达到18.7亿元。

销售收人和利润总额分别是十年前的9倍和8.5倍。在产业领域方面,由十年前单纯的家用空调,迅速扩展到中央空调、冰箱、洗衣机等白色大家电及空调压缩机、冰箱压缩机等家电核心部件产品,成为国内白色大家电行业的龙头企业之一。

而如果把时间再往前推五年,1993年作为我国第一家经中国证监会批准由乡镇企业改制上市的美的电器,其成长性更令人惊叹。

15年里,公司资产总额由15.53亿元增至173.26亿元;销售收入由9.36亿元增至332.97亿元;利润总额从1.49亿元上升到18.70亿元;上市15年来公司一直保持盈利纪录,即便利润额最低的1995年也有1.14亿元。15年公司累计实现利润69亿元,累计向股东分红派息17.47亿元,累计募集资金总额10.96亿元,派现总额超过募资总额近7个亿。

15年里,美的电器的生产基地也由珠江边上的广东顺德,迅速扩张到长江流域的安徽芜湖、合肥、湖北武汉、重庆等地,并走出国门,在越南平阳开始建设生产基地,拥有的生产基地占地面积超过7000亩。2007年度,美的电器旗下中央空调和压缩机业务国内市场占有率均位列行业第一,家用空调位居行业第二,新进入的冰洗业务也获得了高速增长,市场占有率、产能规模和认同感迅速提高,成为美的电器新的利润增长点。

## 成长缘自内功

清晰的产权机制、完善的事业部制度、先进的人才选拔培育和激励机制,被认为是美的电器取得基业长青的基础。

仔细翻看一下国内大型家电类上市公司,美的电器实际上是唯一一家民营企业。2001年初,美的电器在国内外同行中率先完成了MBO,自此公司的产权得到彻底明晰。清晰透明的产权机制保证了企业的健康、稳健发展,持续的战略、经营管理理念得以贯彻执行。这也是许多境外投资者长期看好美的电器的关键所在。

在美的电器,何享健用人向来以大胆著称。现年41岁的公司总裁方洪波是家电行业中有名的少帅,29岁即升任美的空调国内营销部总经理。在美的,20多岁加入美的、30岁上下便担任事业部一把手的大有人在,麾下产品每年创造着数十亿、上百亿的营收。

实际上美的的用人机制并不是靠何享健的慧眼,依靠的是一套行之有

效的人才选拔和培育体系。这个体系注重能力和业绩,注重对人的激励,充分发挥每个人的主观能动性。“借助这一人才机制,美的形成了一支年富力强而行业经验十分丰富的管理团队,整个管理团队老、中、青搭配合理,人才梯队清晰。整个管理团队行业从业经验均在10年以上,对全球及中国家电产业的理解非常深刻,对产品运营环境的把握以及对企业的运营效率在整个行业甚至中国境内来讲都处于领先地位,在保证企业实现快速、稳健发展的同时又不失活力。”

一位家电行业研究员这样评价:何享健精心设计和打造的事业部制度被公认为美的成功的关键要素。上个世纪九十年代,国内许多企业纷纷推行事业部制度,而一晃十多年,坚持下来并成功的凤毛麟角。而在同期推行事业部制度的美的电器通过十多年的不断完善,已形成了一整套完善的集权与分权、激励与约束协调统一的管控模式,充分释放了企业的经营活力,保证了企业的良性发展,目前已被业内公认为最成功的事业部管理制度,成为许多企业学习的典范。

## 双轮驱动战略

今年年初,美的电器以接近二级市场价格的价格花16.8亿元收购小天鹅(000418),彻底打破了外界对美的稳健发展的印象。实际上,稍做留意就不难发现美的在过去就一直采取着内生发展和外延扩张的双轮驱动战略。在练好内功的同时,借助成功实施的一系列并购重组,加快了美的电器的发展速度。

1998年,美的参与东芝-万家乐制冷设备有限公司的债务和股权重组,成立广东美芝制冷设备有限公司。通过发挥美的、东芝双方的互补优势,同时追加巨额资金,投资改造生产瓶颈环节,组建研发队伍,开发适合中国市场的家电产品。1999年,美芝公司即扭亏为盈,步入了良性发展轨道,到2007年,美芝已实现年产能1300万台、年销售额50亿元,位居中国压缩机行业市场第一。

1998年,美的重组巨额亏损的芜湖丽光空调有限公司,组建美的芜湖区域战略发展基地。通过10年的发展,美的已将芜湖打造成在国内主要的空调生产基地,2007年产量接近500万台,产值近100亿,成为安徽省乃至华东地区的明星企业。

2004年,美的积极参与亏损的荣事达-美泰克中美合资公司的产权重组,2007年在合肥建设占地面积约800

亩的美的工业园,成功实现了向冰洗产业的拓展。目前美的洗衣机和冰箱产品已做到国内行业前3名,盈利能力亦显著提升。

为避免并购风险对上市公司经营产生影响,美的电器通过美的的集团设置“防火墙”。在对华凌集团、合肥荣事达等项目的并购中,就是先由美的集团出面收购整合,在确认重组成功后再移交给上市公司。“实际上美的在并购重组方面已经积累了相当丰富的经验。”公司总裁方洪波表示。

对于年初由美的电器直接收购,目前股价已几乎腰斩的小天鹅,外界颇有微词。但对美的来说,价格不是唯一考虑指标。

方洪波早在2008年年初收购小天鹅的新闻发布会上就表示,收购一个企业并不能单纯以价格来衡量,而需要从战略的角度来考虑。方洪波认为,小天鹅作为国内洗衣机行业的优秀企业,通过与国外大制造商如GE、西门子等的长期合作,在洗衣机技术尤其是滚筒等高端技术方面有深厚的积累,国内企业中绝无仅有,在生产制造、品牌形象等多方面也具有不错的实力和丰富的经验,而这些正是美的电器目前的短板。

“从账面上和目前的二级市场价格相比,我们的确买亏了。但当时小天鹅的国有资产要卖,很多国内外企业在抢。我们不可能说你等等,等到二级市场价格降下来你再卖。”一位当时参与收购的人士笑着说。“只能说小天鹅的大股东时机把握得好,卖了个好价钱。但不能说美的买贵了,买错了,因为机会只有这么一次。小天鹅这种企业对美的来说是一个战略性机会,错过了就永远错过了。”

## 专业化之辩

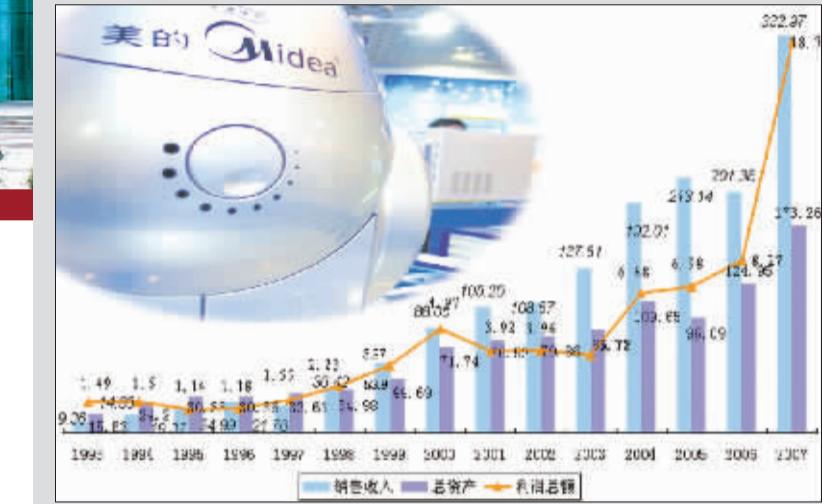
“实际上,国际上成功的家电巨头大多是横跨多行业的,单纯依靠一个行业成功的企业非常少。美的电器在行业选择方面具有严格的限制,主要坚持在白色家电及其相关领域发展。我们不会轻易涉足不熟悉的产品,即使是同为家电的黑色家电,如电视机、碟机、手机等,都不在我们考虑的范围。”面对有人对公司产业多元化的担心,公司董秘李飞德介绍说。

“而一旦选择了进入一个行业之后,我们会在专业化、精细化的前提下,稳步进行产业内部的纵向和横向扩张,提高整体获利能力和抗风险能力。采取的是适度多元化之下的绝对专业化。”

以家用空调为例,美的已形成从最上游的电控件到空调电机,再到空调压缩机,直至空调整机的纵向产业链。由于规模足够大,这些上游产品的生产成本甚至已低于市场上一些专业生产厂家。美的在吃尽整个纵向产业链利润的同时,也极大地降低了终端市场价格变化带来的盈利风险。空调压缩机业务目前为美的电器第三大利润来源,最近几年平均毛利贡献比例超过15%。

而在整个空调领域,美的同时又采取横向扩张的政策,从低端的家用空调领域进军毛利较高的户式中央空调和大型中央空调。

在冰箱和洗衣机项目,美的同样采用了这一产业扩张策略。



管理模式和机制的独特性,是美的电器坚持白色家电主业、各事业部专注于白色家电及其相关产品发展这一独特母子公司组合优势的基础。

美的电器按照产品划分事业部,各事业部在各自所负责产品的研发、销售等领域全方位经营拓展,责权利比较清晰、对等,各产品管理团队的绩效考核、人事评价以及续聘的基础,都来源于所在事业部的业绩。而美的电器本身则充当控股公司角色,集中精力于战略管控和重大投资决策、统一的财务资金管控、重要人事任免等方面。这就是为何美的电器相对产品多元化经营且全部产品保持数一数二行业地位的成功所在。

## 机遇大于挑战

今年以来,人民币升值、原材料涨价、凉夏、国际国内经济形势走弱等因素,令空调生产企业的前景非常不明朗。美的电器如何看待这一问题,又如何应对呢?

“目前这些情况的确对公司形成了一定压力,但通过公司的努力,并不会对公司造成实质性影响。相反,对公司来说更是一个机遇。”李飞德介绍说。

通过过去十几年的竞争淘汰,目前国内空调业已经形成多寡头竞争格局,行业的整体毛利率能够保持在一个合理水平。同时,强者更强、弱者更弱的马太效应将更加明显,有利于进一步提高公司市场占有率。

从目前的形势来看,上游原材料的价格走势已趋于稳定,大幅上升的可能性非常低,对空调企业来说,原材料价格带来的成本压力减弱。美的电器具有完整的产业配套和规模经济效应,对于成本的消化能力较强。针对原材料价格变化,公司一方面通过原材料集中采购增强议价能力,同时与上游供应商如攀钢、江铜等结成战略同盟,通过远期合同锁定价格,部分化解原材料价格继续上涨的风险。

为尽量避免和化解升值带来的汇兑损失,公司也积极探索和采取了多项应对措施,如充分利用进口付汇与出口收汇对冲、提前回收出口货款并立即结汇、提前汇款折扣、签订远期结汇合约以及在合同中规定汇率变动条款等。此外,由于国际上70%的空调由中国生产,国内生产厂家也可以通过提价来转移升值压力。

实际上,控股股东非常看好美的电器。早在市道低迷的今年3月19日,美的电器发布公告表示,按股改承诺已过限售期的公司控股股东美的的集团与开联实业,自愿承诺在2008年内不提出解除股份限售申请。这也是股改以来首家上市公司“大非”在限售期满后自愿承诺延长锁定期。

## 采访札记

### 白猫与黑猫

□本报记者 王成盛

上周末,久违的炎热终于重新回到广州城。在一家国美电器的空调销售专区,一对年轻夫妇的激烈争吵引来了众人关注——“格力,市场占有率第一。都说质量好!坚固、耐用!”男的喊道;“买美的,质量也好,价格还低些,样式好看,功能还多!”女的也不相让。一番激烈争论之后,两夫妇谁也没有说服对方,最终采取了折中,各买一台格力和美的的装在两间卧室,等使用比较后决定客厅买什么空调。

总部位于广东顺德的美的电器和珠海的格力电器相距不到一百公里,两家企业在国内空调业中合计占据了一半以上的市场份额。在过去十年中两家公司都取得了令人惊叹的成长,成为国内家电行业中当之无愧的明星企业。

在空调行业中,格力虽稳居第一,但在细分市场中与美的两者又互有高低,难分伯仲。在家用空调内销市场中,格力稳居第一,美的居第二;而在出口市场中,美的的第一,格力排第二;空调压缩机,美的稳居第一,格力居第二;商用空调领域中,美的也排在格力的前面。

格力一直坚持以空调为唯一主业,但美的在空调的基础上进入冰箱、洗衣机等白电领域,采取适度多元化下的绝对专业化。

在连续十次的中证上市公司金牛百强评选中,两家公司都是8次上榜。而在2007年度第十届上市公司金牛百强排名中,格力排名12位,美的紧随其后排名13位。

不仅是消费者会进行比较,投资者也会经常拿两家公司做比较。在股吧论坛上,经常可以看到:推荐格力的,下面大多会有跟帖“买格力不如买美的”;而在推荐美的时,又会有相反的情况。

在采访的过程中,对于两家公司如何互相评判,双方也大多闭口不谈。很多行业研究员,也很难简单地说哪家公司好。

经过几十年的发展和考验,美的与格力都取得了巨大成功,在这一过程当中,双方既有相通之处,又有不同之点。或许正是这些不同之处,保证了双方都能在竞争激烈的家电市场中最终取得目前的胜利。

借用一句俗语,白猫黑猫,抓着老鼠的猫就是好猫。