

# 何享健造就方洪波 方洪波再造更美的

证券时报记者 曹攀峰  
见习记者 冯尧

这是一个典型的“高富帅”的励志成长故事。20年的时间，方洪波从美的集团的内部编辑，到如今美的集团董事长，可谓“中国最牛内刊编辑”。

1992年加入美的的方洪波，从内刊编辑起步，历任公关副科长、科长，再到空调事业部国内营销公司总经理，美的电器（000527）董事长。同样，这也是美的集团高速成长的20年，是中国家族企业迈向国际化的典范。在方洪波加入美的电器的第二年，美的集团成立并进行内部股份制改造，在险些被科龙收购之后，一步步发展成为千亿集团，成绩炫目。

这是以何享健为代表的何氏家族的成功，同样是以方洪波为代表的职业经理人的成功，在双赢的背后，美的集团蕴含着什么样的企业文化？

## 打工者的天堂

在美的集团内部，这绝对是最炫目的1992届。

8月25日，在美的集团人事调整的重要声明中，方洪波、黄健、蔡其武、袁利群均进入美的集团董事会，其中，方洪波任董事长，黄健任总裁，蔡其武、袁利群分别任高级副总裁。巧合的是，上述4人均是1992年加入美的，年龄均在45岁左右。

方洪波是其中最耀眼的一位。1992年，方洪波从东风汽车辞职后来到广东顺德，凭借其扎实的文字功底，进入美的的总裁办。出版《美的》企业报，从组稿到写作、编辑，是方洪波的主业；给领导们写讲话稿，写各种总结、报告，则是不能少的副业。在这个过程中，方洪波了解了美的，也分析了美的。并渐渐开始参与公司的宣传、推广工作。

一个广为流传的故事是，某次方洪波随同何享健出差，出差回来后，他将其观察到的市场情况进行了整理总结，并在见到何享健时适时地表达了自己的观点，给何享健留下很深的印象。不久，方洪波便得到了提拔。从企业报编辑升任总裁办秘书科长、宣传科长，一步一步从基层做起，再到如今，由美的电器董事长升任美的集团董事长。

在美的，员工会感受到严格的级别差异。比如美的日电集团的销售有很多等级，每年完成3000万至5000万元的为销售经理，完成5000万元至1亿元的是高级经理，1亿元至2亿元的是销售部长，2亿元至5亿元的是销售总监。

级别不同，薪酬迥异，能力+机遇就是美的员工升职的快车道。

一位曾在美的任职的人士告诉记者，美的民营企业的氛围比较浓，没有太复杂的人际关系，过硬的能力才能升职顺畅，当然，机遇也是不可缺少。碰到机遇的前提就是一定要跟对领导。不过总体而言，在美的的升职，70%看能力，30%看机遇。”他描述。

对那些工作能力强的人来说，美的就是打工者的天堂。事实上，方洪波的经历是美的企业文化的一个缩影，方洪波只是众多幸运儿中的一员，此类步步升迁的案例在美的数不胜数。

## 美的的放权文化

美的集团流淌着什么样的文化基因？

美的集团的文化就是职业经理人的文化，授权和放权的文化，权责利对等的文化。集团可以在一定范围内给你权力，但你要用好。”美的集团一位内部人士表示。

对于美的集团，第一次享受到职业经理人制度的美妙是在1996年。1996年，美的遭遇严重危机，空调业务陷入谷底，外界传言科龙将要收购美的。彼时，到底任用谁来挽狂澜于既倒，在美的的最高决策层引起了不小的争议。

何享健力排众议，起用而立之年的方洪波，让其主管美的空调国内销售业务。

事实证明何享健是正确的。1998年的全国空调大战中，在美的空调销售业内仅仅排名第六的情况下，方洪波组建的营销军团，做到了只要有空调的地方就有美的营销人员。

编者按：在方洪波由内刊编辑成长为美的集团董事长的背后，美的究竟有着怎样的企业文化？何享健交棒的同时，其在集团战略层面究竟有着怎样的考虑？而“后何享健时代”的美的，其发展方向又会怎样？机构投资者们为何看好美的，选择增持？颇有儒商风范的方洪波能否如愿造一个更美的美的？本专题将试图解读这些问题，予读者更广阔的思考空间。



张常春/制图

## 美的电器前八大机构股东持股情况

截至2012年6月30日

机构名称	持股数 (万股)	占股本比例 (%)	相较一季度增减情况 (万股)
鹏华价值优势股票	6730	1.99	增712.2
全国社保基金一零二组合	6608	1.95	增1008
全国社保基金五零一组合	4950	1.46	未变
全国社保基金一零四组合	3820	1.13	增230
国元证券	3760	1.11	未变
中国平安	3729	1.1	增228.7
易方达深证100基金	3296	0.97	增315.4
广发大盘成长基金	2900	0.86	增200.06

数据来源：公司公告

曹攀峰/制表

# 美的转型初显成效 机构隐现增仓端倪

证券时报记者 曹攀峰  
见习记者 冯尧

何享健选择此时让方洪波接班，是有深意的。因为美的集团最坏的时刻已经过去，何享健此时退出，可以让方洪波更容易享受公司未来增长带来的光环，未来的工作也会更加容易。”某持有美的电器（000527）的机构投资者表示。

在经历了12年的高成长后，美的电器近两年渐显疲态。相对于格力电器（000651），美的电器今年的中报并不好看，营业收入仅为390亿元，同比下滑高达37%；净利润20.9亿元，同比增长5.7%。然而，此刻，嗅觉灵敏的机构投资者似乎已看到美的拨云见日的一天，纷纷选择逆势增仓。

## 最坏时刻已过

公募基金、社保基金、券商等机构均在增仓美的电器。2012年中报显示，除美的集团、顺德开联实业等一般法人外，机构投资者共持有美的电器8.9亿股，相较于2011年底的8.8亿股，整体增仓1000万股。而与一季度相比，截至6月30日，前八大股东中，有六家机构选择了增持。

尽管相对于33.8亿的总股本而言，

1000万股的数量显得微不足道。但回顾过往几年持股的数量，证券时报记者发现，自从2006年来，机构投资者持有美的电器的数量逐年上升，2006年为5814万股，2007年为2.8亿股，2008年为4.6亿股，2009年近8亿股，2010年达到顶峰的9.8亿股。而到2011年，机构持股数量骤降至8.8亿股。截至今年中报，机构持股总量增加1000万股，至8.9亿股。

在机构增持的背后，可以理解是对美的电器战略转型的积极回应。

去年5月份左右，美的集团提出战略转型，在考核目标上，由之前注重规模，转变为更加重视质量和效益。”深圳某资管投资经理分析称，格力的经营一直较为稳健，现在更加注重品质了。而之前，美的则更加注重规模和销售能力，因此，在终端销售上，相同功能的空调，格力的价格要比美的贵。

但去年以来，一切都开始变得有些不同。

财务数据直接反映了这一变化。2011年一季度，美的电器营业收入同比增长高达96%，净利润同比仅增长25%；而到了2011年年报时，美的电器的营收同比增幅已下降为17.5%，净利润则为18.3%；今年中报数据，

# 美的后何享健时代：将取消二级产业集团

证券时报记者 曹攀峰  
见习记者 冯尧

拿何总自己的话说，就是现在的调整正当其时。”美的集团一位内部人士表示。

2009年，方洪波出任美的电器董事长；如今，方洪波再升一级，成为美的集团董事长，以方洪波为首的的职业经理人团队将直接主导未来美的集团的发展方向。

事实上，何总是很放心的，因为这么多年来，一直是这些职业经理人在打理美的集团，而且何总也相信，这些年轻的职业经理人更有精力去做好公司的经营。”上述内部人士透露。

面向未来，美的集团已做出了相应调整。据美的方面透露，美的集团将取消方洪波曾经所活跃的二级平台。原有的四大二级平台的美的地产划归美的控股，而其他三大二级平台：制冷家电集团、日用家电集团以及机电集团将取消，其职能将由新组建的美的集团和旗下的15个事业部来分割。

美的电器副董事长黄晓明告诉证券时报记者：美的集团将撤销二级产业集团，由总部直接对下面的产品事业部进行管理，而产品事业部一直是美的的基本管理模式，是美的发展的基础和生存之本。未来美的将会继续坚持产品事业部制。”

有市场分析人士认为，新帅方洪波要想尽快熟悉日电集团和机电集团的业务，撤销二级产业集团，这种方式是最好的。

在公司内部结构调整的同时，美

的集团在经营层面也在做出布局调整。

规模已不再是美的未来企业战略转型过程中关注的焦点，转而通过提升产品的创新能力来提高企业的利润。”美的集团一位高层人士如是说。

一位不愿具名的美的高管对记者透露，方洪波上任，面临着两项任务：一是技术创新，加强研发力度，改善产品结构，提高产品的附加值，从而提升美的整体的盈利水平，淘汰低毛利的产品；二是通过精细化的管理，使公司管理结构更高效，进一步提升效率降低成本。

事实上，美的一直以来较为注重规模的提升，而未能给予盈利增长足够的重视。去年以来，行业景气度下滑，公司盈利的增长与收入增长不匹配的情况愈加突出。

上述高管还透露，国际化战略亦是美的未来规划之一，美的目前已经完成对海外市场的布局，目前在海外有7个生产基地，同时规划在未来3-5年时间，提升自有品牌的比例至30%-50%。

在海外布局方面，美的近年来动作频繁。2010年10月，公司收购埃及Miraco公司32.5%的股权，使公司销售网络辐射中东、北非市场。2011年8月，收购开利拉美空调业务，抢占拉美市场。

值得注意的是，美的海外拓展主要采取股权合作的方式，对当地具有一定品牌和渠道的厂商进行股权收购。这种方式见效较快，但有可能会在企业文化、人文、管理等方面遇到一定困难。业内人士认为，海外拓展是国内家电生产企业发展的必经之路。但短期内，国内市场仍是公司收入增长的主要动力，海外业务难以在短期内出现明显成效。

## 背景 | Background |

## 何享健的股权诉求

在经营权高度放权的背景下，何享健持有美的集团的股权也日益增加。

美的集团的起点源于集体所有制企业。1968年，顺德，何享健带领23名街道居民集资创办北滘公社塑料加工组，而后陆续生产塑料瓶盖、柴油发电机，到金属风扇。

1993年，美的电器（彼时名为粤美的A）招股时，发起人北滘总公司共持有4031.7万股，内部职工股有2049.3万股，社会公众股为2277万股，招股书中并未披露何享健具体持股情况；1993年年报时，美的电器的资本运作仍令外界关注。10.8万股，市值不过200多万元。

2001年前后，美的成功实施MBO，以何享健为首的管理层成为公司第一大股东。2001年年报显示，美的集团的前身顺德市美托投资有限公司为美的电器第一大股东，持股1.1亿股，比例为22.2%；而何享健持有美托投资55%的股份，同时直接持有美的电器56万股。

此后顺德市美托投资有限公司改名为佛山美的集团，而后再改为美的集团，直到2006年，美的集团持有美的电器的股份已达46.4%。直到今年中报时，何享健以56.6%的股权控股美的集团，旗下已拥有3家上市公司。仅以何享健持有的美的电器股份计算，市值也高达72亿元。（曹攀峰）

营业收入同比更是负增长，同比下降37%，净利润反而增长5.7%。

在营收下降而利润上升的背后，是美的电器毛利率的上升。公司空调及零部件毛利率达到22.2%，同比增加4.2%，洗衣机及零部件的毛利率达到21.5%，同比增加3.9%。

上述投资经理表示，随着战略调整的深入，未来美的电器的市场份额有望企稳，并逐步回升。在公司大经营思路调整的时点，是企业领导人树立威信的好时机。何享健在此时将美的集团的帅印交给方洪波，有利于集团经营层面的稳定。毕竟，如果经营层面出现问题，何还能重新出面，再扶一把。”他说。

## 资本运作的逻辑

事实上，在美的集团宣布何享健将董事长帅印交由方洪波的前一天，美的电器停牌，但美的集团旗下另外两家上市公司小天鹅A（000418）和威灵控股（00382.HK）则并未停牌。

尽管美的集团高级副总裁黄晓明在接受媒体采访时曾表示，美的集团此次人事调整与集团整体上市无关。但美的集团的资本运作仍令外界关注。

在美的集团的整体架构中，目前拥有四大二级产业集团，除了三家上市公司外，旗下还有安得物流在2009

年寻求IPO被否。目前仍有日用家电、物流和地产等规模近400亿元的产业没有上市。

外界的猜想亦有迹可循。去年11月，何享健选择将其掌握的美的投资控股15.3%股权转让给天津鼎晖投资和天津鼎晖投资，转让后，美的投资控股仍持有美的集团68.7%的股权，此后，美的投资控股再陆续减持了8.9%的股权，到今年中报时，美的投资控股持有美的集团的股权已下降至59.8%。

深圳某券商资产管理部人士分析，何享健选择转让美的投资控股的股权，或是为集团整体上市做准备，为了满足公众股达到25%以上的要求。

公开资料显示，在股份转让前，何享健持有美的投资控股94.55%的股权，美的投资控股持有美的集团84%，如此何享健一人持有美的集团的股权高达79%。而到今年中报时，何享健持有股份下降为56.6%。

深圳一家大型基金公司的股票投资部总监认为，如果未来美的集团成功实现整体上市，再理顺新老交替的各种人事关系，仍然具有相当高的投资价值。但同时也要看到，美的电器的战略转型注定是一个较长的过程，而新老交替中各种利益关系的平衡也会考验新的管理层。