

# 美的电器:打造中国白色家电第一股

证券时报记者 甘霖

近日,深交所组织的“走进上市公司”活动走进了美的电器(000527),近100名投资者来到了位于广东顺德北滘的美的集团总部。

活动中,美的组织投资者参观了公司的中央空调生产车间,在会议室,公司的高管们与投资者就市场关注的热点话题进行了坦诚交流。美的集团董事长李飞德详细介绍了市场关注的美的集团整体上市情况。

一位在银行工作的陈小姐告诉记者,她投资美的电器已有多年,从没来过公司,今天一见如此恢弘气派的现代化办公大楼,感到非常兴奋,也对美的的未来充满了信心。

## 剑指世界白电前三强

众多的中小投资者对美的集团的发展历程,以及公司整体上市后的股权结构和未来发展表现出浓厚兴趣。

对此,李飞德详细介绍了美的集团的成长历程:1993年11月12日,美的电器股票在深交所挂牌上市,成为中国证监会批准的第一家由乡镇企业改制而成的上市公司。

今年是美的电器登陆中国资本市场20周年,借力资本市场,美的由一个乡镇企业,发展成为举世瞩目的千亿级白色家电“航母”,拥有空调、微波炉、洗衣机、冰箱和洗碗机五条完整产业链,及国内最大最完整的小家电产品群和厨房家电产品群,1993年上市时几个亿的销售如今已经达到1000多亿元。

据李飞德介绍,美的集团白电业务旗下有美的电器、小天鹅、威灵控股三家上市公司。美的集团通过换股吸收合并美的电器的方式实现整体上市。除了此前美的电器所包含的白电业务之外,美的集团的大家电、小家电、电机以及物流等资产都将打包上市。

整体上市之后,美的集团将形成控股股东、战略投资者、管理层、中小股东多元化的股权结构。整体上市后控股股东由上市前持股60%下降到上市后不到40%的比例,持股比例进一步减少,公众公司的性质愈加凸显。

李飞德表示,重组完成后美的集团将呈现为一个整合型的企业形象,以消费者和市场为导向的组织,“集团—事业部”两级架构,清晰精简。

未来三年,美的将以“产品力”为战略核心,坚定不移地推动并深化战略转型。以“一个美的、一个体系、一个标准”为指引,推动流程再造,实现经营简单化、标准化和高效运营,成为顾客导向的敏捷型企业,实现市场份额及盈利能力行业领先,成为中国家电行业领导者,世界白电前三强。

## 不求最大但求最强

2012年美的电器营收有所缩减,有投资者提出公司在规模与效益方面如何寻求平衡的疑问。

据美的集团管理层介绍,自2011年下半年以来,家电行业高速增长的环境已发生变化,公司过分依赖规模的模式受到挑战,需要寻找新的商业模式来适应现在市场环境。

美的管理层称,有良好的盈利才有高质量的增长,没有良好的盈利支撑,只有规模的增长是不可持续的。如果继续强调规模优势将使企业面临很大的风险,由此,2011年被美的定位为“转型升级之年”。

据了解,2011年7月下旬,美的集团召开半年度工作会议,确立了美的“转变发展方式、推动战略转型”的发展路径,而转型的首要目标为“从注重数量增长转为注重质量增长”。

据介绍,美的将放弃过去盲目追求规模的发展模式,通过改善产品结构,提升产品附加值,提高产品竞争力,在适度规模的基础上,实现盈利最大化。在转型过程中,美的摒弃了以前大而全的做法,砍掉了数十个产品品类,公司的盈利能力得到明显提升。

美的电器的主动转型已初见成效,虽然去年总体收入呈现小幅下滑,但公司毛利率已连续4个季度环比改善,全年综合毛利率提升4.03个百分点至22.81%。面对家电行业激烈的竞争,美的电器董秘江鹏表示,公司将进一步提升产品品质,聚焦产品品类,优化产品结构,不断提升盈利能力。

坚持科技创新

## 坚持科技创新

尽管美的转型初见成效,但在国内家电市场同质化竞争白热化的前景下,美的相对于其他竞争对手又有什么独特优势?

针对投资者的疑问,李飞德表示,坚持“科技创新”是引领美的集团稳健发展的法宝。过去五年时间,美的集团整体的科技投入已超过100亿元。

据介绍,随着美的集团开始转型,集团旗下每个产品事业部都从战略高度重视科技创新,每年将收入的3%投入研发成为硬性指标。此外,各个事业部由一位副总裁亲自抓品质,从设计到原材料选用到最后的品质验收”。

据介绍,目前,美的集团共拥有高新技术企业32家,拥有德国VDE、德国LGA认可实验室、美国UL认可实验室等国际一流实验室,所有实验室固定资产超20亿元。

在“创新理念”牵引下,美的在技术方面已经形成“研发一代、储备一代、生产一代”的三级研发体系,在产业方面形成“核心部件——整机制造”的全产业链优势,并整合“供应商—厂商—经销商—消费者”,形成了“全产业链—全价值链”的平台竞争优势。创新力已经成为美的集团持续深化转型升级的内在驱动力,各种创新科技的新产品已成为美的集团名副其实的“利润奶牛”。

完善的产业链和产品集群效应也是美的在家电行业独特的竞争优势。在全球化的大背景下,中国家电产业要尽量保证产业链的完整性,才可能防止或减小未来面临的各类风险,把握发展机遇。美的之所以能持续稳健地发展,依靠的正是长期坚持的“全产业链”发展模式。

目前,美的已建成中国最大最完整的空调产业链、冰箱产业链、洗衣机产业链、微波炉产业链和洗碗机产业链,并在压缩机、电机、磁控管等上游核心产业方面均位居行业龙头地位,拥有从核心零部件生产设计到整机性能研发和制造的“一体化”研发和制造优势。

## 小家电市场前景广阔

美的小家电进入集团后的市场前景和盈利能力,也是众多投资者关注的焦点。

李飞德介绍说,在欧美发达国家平均每个城市家庭拥有的小家电数目高达50多个种类,所以小家电的市场容量非常大,前景非常广阔。

据介绍,美的集团拥有中国最完整的小家电产品群,多个产品份额长期处于领先地位,目前小家电在全国有专卖店5000家,总网点5.5万家,一二级市场覆盖率为100%,三四级市场覆盖率为95%。

此外,随着近期电商概念风生水起,有投资者提问,美的集团是否会进军电子商务?

李飞德介绍说,美的集团目前没有自建电子商城的计划,但会选择与强势的电商公司进行合作,实现强强合作。今年6月份美的的生活电器选择与京东商城合作推出新的网销子品牌“易酷客”,并在京东商城首发。美的生活电器转变为线上、线下双品牌运作,这在国内家电企业中尚属首例。

据介绍,2013年开拓电商渠道将是美的生活电器的重要战略目标。

## 给人才委以重任

在美的集团的股东大会上,一道独特的风景就是坐在台上清一色是60后70后的少壮派。因此,除了业绩之外,而受市场最关注的,莫过于美的集团的用人策略。

在跌宕起伏的商战之中,如何让优秀人才脱颖而出是美的集团创



①美的集团产品参加展会

②美的集团生产车间



③美的集团线圈盘生产车间



④美的的制冷研究院

⑤美的集团总部办公大楼



④



⑤

甘霖供图 霍超制图

人何享健一直在探索的命题。他认为,美的最大的无形资产就是其优秀的管理团队。

何享健认为,企业的竞争归根结底是人才的竞争。如果没有成熟的接班人计划,一旦企业出现领导者真空,企业的业绩会受很大的影响。

对于如何挑选合格的接班人,何享健曾经公开表态:做到公开、公平、公正。美的电器董事会主席方洪波的上任,正是美的重用人才的体现,给人才委以重任的体现。

1997年美的遭遇严重危机,空调业务陷入谷底,何享健起用方洪波,使其主管美的空调国内销售业务。方洪波则提

出:让销售向营销转变,让生产制造向顾客需求转变。”

1998年,方洪波组建的营销军团将空调销量从第六冲向前三。2004年后,方洪波主导美的对华强凌、荣事达、小天鹅的并购,完成了美的冰箱、洗衣机的产业布局;还先后推动美的与日本东芝、美国开利的合资合作,使美的制冷家电业务日益国际化。2011年,美的集团整体收入近1400亿元,其中制冷家电收入900多亿元,为整个集团贡献了超过六成的收入。

今天美的集团,奋发向上的美的文化也已成为激励新一代年轻职业经理人团队的正能量。

记者手记 | Reporter's Note |

## 投资能让你睡安稳觉的公司

证券时报记者 甘霖

短线每天追涨杀跌?

在这次跟团采访中,记者最大的感受就是一些个人投资者纷纷对深交所发起的这项活动拍手叫好。

个人投资者受时间、精力、专业知识等诸多方面限制,往往对投资的上市公司缺乏了解,平时投资股市,靠道听途说,总是期望通过股市投机一夜暴富。

于是,他们往往到处打探内幕消息,追逐题材股、概念股,每日追涨杀跌,最终的结果可能是账户里的资金越来越少,身心俱疲。

据深交所相关人士介绍,在资本市场散户的平均换手率是机构的5倍。

据记者了解,这次参加“走进美的”活动的不少个人投资者就是顺德本地人,他们对这家公司有充分的了解,许多人家中还或多或少在使用美的的产品,有些甚至有亲朋好友在美的电器上班。正因为他们对公司经营情况有深入了解,才做到长期持股,从而获得丰厚回报。

据美的集团董事长李飞德介绍,如果投资者上市伊始认购美的电器股份,一直坚持持有到今天,绝对收益超过30倍。

美的集团还规划,在实现整体上市后,三年内每年现金分红不少于当年可分配利润的1/3。如果每年的分红收益远远高于存入银行,又何必炒

董明珠曾经说过,当有股民问董明珠何时买入格力电器的股票比较合适时,董明珠笑称,你如果做短线或没法告诉你何时买入,你如果是长线投资,任何时候买入都可以。董明珠的回答充分显示对公司投资价值的高度自信。

在中国资本市场,有一个奇怪现象,就是越是普通投资者难以企及的偏僻地方越出大牛股,一些经年累月业绩平平的公司常常不经意间遭爆炒,股价动辄翻倍,主要原因就是散户无法亲身前往调研,陷入某些庄家精心布下的圈套。

譬如稀土矿概念就被炒了一波又一波,总有敢死队勇往直前。

股神巴菲特曾说,他的经验就是只投那些自己能看懂的公司,在20世纪初美国波澜壮阔的科技股泡沫中,有人嘲笑巴老是“廉颇老矣,尚能饭否?”可在炒作大潮褪尽时,裸泳者原形毕露。

西谚云:“只跟你带去的舞伴跳舞。”散户们如果想成为一个成功的投资者,除了学会看懂上市公司的财务报表外,不妨在上门调研上市公司方面下点工夫。投资者只有坚守价值投资的理念,充分了解上市公司,了解那些经营公司的高管们,才能买到那些晚上能让你睡个安稳觉的股票。

## 属于世界的美的

市场先行,然后布局生产基地,最后是品牌

证券时报记者 甘霖

纪90年代就已开始启动。

1998年,美的收购东芝万家乐,正式迈入国际化步伐。其后,美的又收购了日本三洋磁控管厂。2007年,美的在越南的工业园投产,“走出去”取得里程碑意义的进展。一年之后,美的与开利公司进入蜜月期,这一年,双方的合资公司——佛山美的的开利正式成立,且获得成功,这为美的借助开利的力量加速国际化谱下了前奏曲。

随后,美的把目光瞄向了埃及。2010年10月,美的以5748万美元的价格,收购了开利在埃及子公司Miraco32.5%的股份,成为该公司第二大股东,美的由此将获得投资Miraco公司产品、品牌及市场的机会,从而拓展非洲市场。

2011年8月,美的公告收购开利拉美空调业务51%的权益,拓展拉美市场;2012年1月,与开利联合投资印度市场。以印度合资公司成立为标志,美的先后完成了在越南、白俄罗斯、埃及、巴西、阿根廷以及印度等国家和地区的布局。越南辐射东盟、白俄罗斯辐射欧洲、埃及辐射非洲和中东、巴西和阿根廷辐射拉丁美洲,美的国际化触角已经伸入全世界的各个角落。

美的选择印度、巴西等新兴市场先行“试水”,看中的也是这些市场潜在的增长力。以印度为例,有资料显示,这个拥有12亿人口的大国,2010年家用空调消费量只有350万台,不到中国的十分之一。

可见,扎根印度市场,对公司整体业绩的提升会有明显帮助。巴西、阿根廷等拉美市场同样如此,这里消费人口众多,气候炎热,拥有相对强劲的经济增长潜力,未来市场可期。

据了解,目前,美的自有品牌在东盟、南美、中东非地区,已经占据一定的优势,在欧盟成员国之一的塞浦路斯,美的品牌空调市场占有率近20%,产品知名度在当地市场与世界级一线家电品牌齐名。对于美的来说,做世界级的家电企业,正在慢慢变为现实。

## 国际化启动早

美的集团的国际化之路早在上世