

策划
词

一面增持，一面辞职，眼下的美的集团难得展露了一次让外界看不懂的“功力”。如果说何享健的让位是为美的集团的现代企业制度铺路，黄健的退出是给方洪波的深化改革铺路，那么眼下的矛盾现象背后，又有着怎样的部署与安排？有业内人士指出，这两位“辅政大臣”的功成身退，让美的集团全面进入了方洪波时代。

美的高管频繁离职 何享健为方洪波集权

■ 本组稿件采写 吴爱粧 张沙沙

美的战略团队再次重构 7 核心高管走 3 人

在即将迎来整体上市一周年之际，近日美的集团蔡其武、黄晓明两名高管的离职在市场激起阵阵涟漪。这是方洪波接棒近 2 年以来美的集团第二次曝出高管动荡。之前，美的集团原董事及总裁黄健辞职。原先持有上市公司股权的 7 位核心高管，目前已离去 3 人。

老臣离职

2014 年 7 月 5 日，美的集团对外宣布，公司董事兼副总裁蔡其武、黄晓明双双离职，令业界错愕。

自此，蔡其武将不再担任美的集团任何职务，而黄晓明将在公司控股股东美的控股有限公司(下称“美的控股”)任职；其下一步具体动向疑云待解。

公开资料显示，现年 51 岁的蔡其武与美的集团现任董事长兼总裁方洪波同时于 1992 年进入公司，曾任美的压缩机事业部总经理、机电装备集团总裁；美的电器董事、高级副总裁。黄晓明则于 1996 年加入美的，现年 43 岁，曾任美的电器副董事长，美的集团人力资源部总监。此二人均属何享健时代的老臣，曾为“何老板”的左膀右臂。

与蔡其武一样，现年 43 岁的黄晓明，也正处在事业发展的黄金期。

增加了悬疑色彩的剧情是，就在人事变动前一周，两大高管对美的集团股票进行了增持。据了解，蔡其武和黄晓明均持有美的集团股票 5000 万股以上，按目前每股近 20 元的股价估算，身家均超 10 亿元。

事实上，此番增持，本就令外界颇感意外。因为这已是美的集团高管在一个月内的连续第二次大手笔增持——继 6 月上旬美的集团核心高层增持公司股份 252 万股之后，6 月底，包括两位离职者在内的部分高管合计增持公司股份约 393.53 万股。以美的集团的当前股价来算，两轮增持涉及金额已经破亿。

在资深家电观察家洪仕斌看来，增持背后只有一个原因，“就是看好公司未来的前景和业绩的增长”。但一面看好，一面离职，传递的信息似乎并不一致。而另一个值得注意的细节是，美的集团曾在 6 月中旬披露的《投资者关系活动记录表》中表示，总体来讲，家电行业已经告别了过去的高速增长，预计未来 3-5 年将会保持稳健低速增长。

何享健御权术

此次离职的高管之一黄晓明，下一站将前往美的控股。至于履新何职，美的集团证券部人士表示“不属于上市公司披露范畴”。而美的控股，是何享健在幕后施展高超股权控制术的平台。据接近美的集团的人士透露，“何享健在幕后还是有操作一些，大的战略由何提出来，但具体执行应该是方洪波来做。”

公开资料显示，美的集团法人代表为方洪波，营业执照变更日期为 2013 年 12 月 19 日，注册资金近 16.86 亿元。

而何享健早在 2002 年 8 月 5 日于美的集团体外成立了美的控股。法人代表为何享健，其注册资本为 3.3 亿元。股东仅有两



方洪波



黄健



蔡其武



黄晓明

人，何享健和其儿媳卢德燕，均以自然人股东身份，分别投资 3.12 亿元和 1800 万元，约占 94.55%和 5.45%股权。据备案信息显示，何享健为美的控股执行董事，栗建伟为经理，何享健的夫人梁凤钗为监事。

重组完成后，由何氏家族控制的美的控股及宁波开联实业发展公司合计持有美的集团 36.64%的股权，为控股股东，也就是说，何享健仍掌握美的集团所有权和控制权，其精明老辣可见一斑。

此外，何氏家族在美的集团之外还控制着另一个比家电行业前景更广阔的集

团——盈峰投资控股集团有限公司(下称“盈峰投资”)，由何享健之子何剑锋执掌。

盈峰投资身上带有浓厚的“何氏家族色彩”。工商资料显示，该公司于 2002 年设立，位于佛山市顺德区北滘镇顺江居委会工业园置业路 2 号。其注册资本为 8 亿元，由何剑锋、于叶舟、杨力分别出资 7.28 亿元、4000 万元、3200 万元，各占 91%、5%、4%的股权。事实上，这家由何剑锋创办的投资公司目前已成为一家多元化的投资控股集团。官网信息显示，盈峰集团相关业务集中在金融、零售、制造业等三大行业，下属有盈峰资本、贝贝熊、上风高科、盈峰粉末等多家控股子公司，同时还是易方达基金管理公司并列第一大股东，并战略投资开源证券、顺德农商银行、香港卫视等。其中，在金融领域，盈峰资本旗下的证券投资基金、PE 投资基金近 30 只，管理资产近 50 亿元人民币。除此之外，投资还涉足文化产业，并积极探索该领域投资机会。

由此可见，在淡出美的集团经营管理的同时，何氏家族早已布局了另一个同样庞大的“隐形美的”。

转型自救

而交棒到方洪波手上的美的集团，近年来已历经生死和起落。

2010 年是美的历史上最为耀眼的一年。随着美的集团下半年突破 1000 亿元销售收入，何享健提出了“五年再造一个美的”的目标，即到 2015 年实现销售收入 2000 亿元。

不过，尽管整体营收从 2003 年的 140 亿元猛增至 2010 年的近 1000 亿元，美的的利润水平较为低下。在集团业绩登顶的当年，美的电器（原上市公司）的毛利率仅为 16.69%，格力电器（000651.SZ）则达到 22.31%；单看空调，格力电器毛利率为 22.54%，青岛海尔（600690.SH）为 17.79%，美的电器 17.68%。

但快速扩张，一直是根植于美的身上的 DNA。追逐销售规模增长的欲望驱使这家狼性公司继续沿着扩大投资、扩大规模的路径以及 2000 亿目标狂奔。

然而好景不长。随着家电行业政策刺激退出、房地产调控加剧及出口需求衰减，2011 年整个家电行业急转直下，迎来了可怕的寒冬。

雪上加霜的是美的运营模式出现了严重的问题。

据一名家电行业专家透露，“美的是做风扇起家的，继而进入空调领域，后来做电冰箱、洗衣机，它特别快地扩张自己的产品线，基本思路就是在各地建立了 61 个销售分公司保证迅速出货，结果美的却慢慢变得臃肿腐败，现金回流减少。据说 2011 年何享健有一次去下面分公司考察，发现下面老板的花销、排场比他还厉害，意识到庞大的美的帝国里面体系出现很多臃肿支出和冗余人员。”

多年沉疴终于爆发，美的大干快上的势头仅持续到 2011 年中，逆转骤然而至。2011 上半年，与销售收入同比增长 58.97%相比，美的电器同期净利润增长只有 13.7%；前三季度，其收入增长 43.24%，净利润增长

黄健的离职便被赋予了更多的想像空间。

无论个中缘由到底是什么，“黄健的辞职，已经有给接班人方洪波铺平道路的味道了”。平安证券投资经理曹薰允告诉记者，黄健是何享健的心腹之一，离开上市公司回到美的控股，避免了职业经理人形同虚设的情况发生。有此例在先，再回过头来看蔡其武与黄晓明的离职，也就不觉得意外了。

“老板(何享健)也是希望由方洪波集权，不希望多头管理，避免政出多门、效率低下。”有业内人士表示，从黄健的退出到蔡其武与黄晓明的离开，美的集团将加速进入方洪波时代。

2012 年 8 月，何享健隐退，美的集团开启了从企业创始人到职业经理人的转换。当时，美的集团董事会由清一色的职业经理人担任。新一届董事会成员普遍都是在上世纪 90 年代初加入美的集团，平均为公司服务达到 15-20 年，且年龄介于 35-45 岁的个人事



9.59%。

如同百米赛跑运动员，冲刺过猛的美的已到了悬崖边缘，生死旦夕。变革迫在眉睫。美的集团从 2011 年 8 月份开始提出要进行战略转型，从做加法变为做减法，从以规模为中心变为以产品为中心，从注重销量变为注重毛利，从诸侯分立变为“一个美的”。

市场最直观的感受是，2011 年 11 月这家中国家电巨头企业开始大幅裁员。事实上，美的做了更多调整，包括给自己重新定位。据前述家电行业专家介绍，“以前美的是依靠中低端产品来迅速占有市场规模、塑造影响力的，但随着家电行业危机的到来，这种薄利多销的模式已经不适合美的的长期发展了，必须得转型到中高端产品上，它以后一系列措施都是围绕这个来转型的。”

考核策略随之调整，2012 年美的集团下令，要求各团队利润增长要高出收入增长，利润率上升，产品结构发生根本性转变。

同时，为配合转型，美的还推进了两大动作，交接班与整体上市。

2012 年 8 月，何享健正式交棒于方洪波。对此坊间有说法称，“何享健提出 2015 年实现 2000 亿销售额目标后，外部环境有变，他知道自己难以达成目标，所以通过换将方式，否定自己，来破除惯例、寻求转型，是一步很聪明的棋。”

但就在完成交接班的 2012 年，美的集团还远未出现复苏气象，公司全年营收 1026.51 亿元，同比下降 27%；净利润 34.77 亿元，同比降 6.25%。

直至 2013 年 9 月 18 日，美的集团实现整体上市，美的电器大家电业务之外的小家电、机电以及物流等资产被注入上市公司，美的集团首次超越格力电器和青岛海尔，成为 A 股最大的白色家电企业。

2014 年第一季度，美的集团实现收入 385.33 亿元，同比增长 21.88%，实现归属母公司净利润 25.39 亿元，同比增长 148.53%；格力电器实现收入 250 亿元，同比增长 12.18%，实现净利润 22.54 亿元，同比增长 68.86%；青岛海尔实现营收 223.93 万元，同比增长 8.97%，实现净利润 8.67 亿，同比增长 20.28%。

“经过一年多的阵痛，加上注资，美的已经恢复得不错了。”在前述家电行业专家看来，“不过，如果说今天美的转型已经成功，产品口碑与产品质量能与格力、海尔等老对手匹敌，还为时尚早。”

业黄金期。事实证明，这批职业经理人在第一阶段交出了不错的成绩。

但是，如曹薰允所言：“迈入职业经理人时代需要创始人有过人的智慧和坚决执行的态度。”家电行业资深观察人士刘荷清也同样指出，经过近年的架构调整，美的集团扁平化的业务架构和管理架构已经变得更加清晰和高效，人事调整也是时候要跟上整体步伐。

据美的集团内部员工透露，尽管这些黄金搭档们共同推进了美的集团的整体上市及现代企业制度的进一步完善，但变革的主要主导方其实还是方洪波。“给我的感觉是，整体上市、从规模导向向利润导向倾斜等一系列改革是方总上任来的头等大事。现在来看，改革初见成效。但是对于志存高远的美的来说，转型显然还要再强化、再深化。而方总的‘集权’，将更加快速有效。”

方洪波面临的考验

当然，考验方洪波的不只是人事问题。

今年一季度，美的集团首次在营收绝对值与增幅、利润绝对值与增幅以及每股收益三个指标上全面超过格力电器，看到了对格力电器实现反超的希望。

但在部分消费者的评价体系里，“美的只是营销做得好，但不觉得有特别突出的拳头产品”，认为其距离真正的领头羊企业，还是有距离的。与此同时，从既往经验来看，格力电器进入二三季度后会逐步发力，美的能否保持压制态势实现全面超车，其实也存在很大不确定性。而这还是针对发展良性、平稳、不出闪失状态下的美的集团而言。

“美的发展到今天，风险每天都在，我真的有恐惧感。不是恐惧完不成目标，也不是恐惧这个位置能不能坐得下去，而是因为在这个时代，踏错一步，一失足成千古恨。”这是方洪波在近期接受媒体访问时的表态。显然，这位美的集团当下的掌舵者也深知，驾驶千亿元航母，需要时刻绷紧神经。

在平安证券投资经理曹薰允看来，未来的美的集团，的确是机会与挑战并存：“美的集团的盈利能力和公司不断优化结构转型的态势，是保证美的集团继续稳定盈利的基石，这也使美的集团股价有着较高的安全边际。但是，在家电行业中，美的集团的泛众产品较多，技术壁垒不高，缺乏与格力空调类似的单品龙头，这一问题将制约美的集团的盈利弹性和未来成长空间与速度。”

不过，刘步尘表现出来的则更多是乐观。在其看来，美的集团一方面仍需继续开发它的研发能力，进而提升产品竞争力；另一方面，则要进一步恢复与加强销售渠道。但除此之外，“美的集团还是很有前途的”。

“美的集团已经从过去的‘胖子’变成了如今的‘肌肉男’，这个企业体现出来的是健康。”刘步尘坦言，虽然美的集团仍有需要进一步提升的空间，但对于美的集团未来的走势，其仍持乐观态度，“预计今年美的集团的营收规模有可能上升到 1400 多亿，达到 1450 亿左右，比去年增长 200 多亿，同时不排除它的利润会突破 100 亿。”

因而，对于全新时代的美的集团而言，无论其未来的路到底选择怎么走，至少，决策者应该将神经绷紧，保持住那份“恐惧感”与警惕心，尽可能地避免前进脚步的戛然而止，避免“一失足成千古恨”。

▼ 相关链接

美的集团整体上市 7 名高管身家破亿

2013 年 9 月 18 日，美的集团实现整体上市，公司的 7 位核心高管，包括董事长方洪波、总裁黄健，高级副总裁袁利群、蔡其武、黄晓明以及董事栗建伟、郑伟康，分别持有上市公司 2.1%、1.75%、1.4%、1.17%、1.17%、1.17%、0.58%的股权。若按 44.56 元/股的发行价计算，上述七位高管的身家将分别达到 16 亿、13 亿、11 亿、9 亿、9 亿、9 亿、4 亿。

