

未来企业内部所有的东西都在移动端，米多网络。

| | |
|------|------------------------|
| 产品名称 | 未来企业内部所有的东西都在移动端，米多网络。 |
| 公司名称 | 广州市小数点商务服务有限公司 |
| 价格 | 面议 |
| 规格参数 | |
| 公司地址 | 广东 广州市花都区 新华街三东大道西飞翔大厦 |
| 联系电话 | 02061059059 |

产品详情

[米多导读] 万科管理层赴美的集团总部，与美的董事长兼总裁方洪波及高管团队交流。方洪波畅谈美的面临的挑战、企业的转型以及应对“互联网”大潮的动作。面对传统企业转型的问题，方洪波说：未来企业内部所有的东西都在移动端。

下面我就讲两个课题。一个是我们现在怎么面对时代的挑战，怎么进一步转型。第二个就是职业经理人的模式在美的发展的现状。

美的在全世界已经有一席之地，营利的状况看上去也还不错，2014年公司总营收1423亿元，净利润105亿。因为我们有一些合资企业，公司净利润率已经超过8个点，今年的一季度达到9个点，这在传统制造业里面确实已经算不错。

“行业的边界已经没有了”

现在我们面临的挑战是非常严峻的，主要就是三个方面：

一个是静态的看，所有的中国家电企业的商业模式已经失效，跟整个中国的经济结构发展一样，以前大规模、低要素成本的模式已经失效。现在规模也增长受限，所有的要素成本也受到了很多限制。我们必须建立一个新的竞争能力和商业模式。以前我们什么都靠价格竞争，在海外更是这样。我们的商业模式的调整跟中国新常态经济结构的调整转型是一样的道理。我们现在的商业模式，核心就是要做差异化，作为一个千亿企业，你的产品和100亿的企业有什么差异，你不能和人家做一样的东西。

第二个就是整个时代的巨变，影响深远。整个行业的边界已经没有了，以后谁是做白电的企业，谁是家电企业，谁是做空调的，这个边界都已经在发生变化。新技术的应用也使整个产业要重构，比如我们以前做销售，有代理商、分销商、零售商，层层传递。现在有互联网的工具，用户跟企业直接连接起来，中间层你要去改造。同样，企业内部的系统也要改造，以前就是生产大量的产品出来，然后慢慢发到全中国，不管它好不好卖，你都生产出来；但是现在我们必须要根据用户需求去做大规模的定制，一切围绕着用户来。过去家电30年的一些管理经验和方法突然失效了，现在进入这个领域的人确实不是以前的家电企业，比如说小米，甚至360都在做跟家电相关的产品，他们从小的产品开始，慢慢可能就做一些大的产品，随时都会发生颠覆性的改变。

第三个挑战就是我们必须要做全球经营，我们有40%的业务是来自于海外，其中有一半是OEM或者ODM，我们必须向OBM转型，否则成本做不过一些小企业。现在的劳务工成本，在整个南亚和东南亚只有新加坡比中国高，连台湾都跟中国大陆是一样的，东欧很多国家也是比中国便宜，甚至在葡萄牙一些南部的偏远地区的直接成本也比中国大陆低。

“ 我们未来一定要技术领先 ”

面临这样的一个挑战，我们现在怎么办呢？围绕三大主轴坚定不移的推动深化转型。

我们要建立一个新的盈利能力，要靠技术领先和产品创新的路径。现在每年我们有60亿、80亿的固定资产投入，三年以前是买土地、建厂房、买设备、扩大产能，现在全部投在技术和产品，我们未来一定要技术领先。

第二就是效率驱动。我们最高的时候有20万人，现在大概是11万人不到，现金流也发生了根本性的变化。2014年一年赚的钱，就是盈利的绝对数，是2012年的3倍，也就是一年赚了以前3年的钱，同样的这个资产，同样的这个业务。

第三是全球经营。现在全世界的新兴市场都布局了，像巴西、埃及、印度、东

欧……我们要把更多的产能转移到这些国家。发达市场怎么办呢？在欧洲和美国我们走并购的道路，2008、2009年是最好的时候，但是我们当时没有能力，现金流没有，资本也没有，企业发展自身有很多问题。现在有很多钱，有很多银行还可以继续融资，但是资产太贵，欧美也很贵，一般是25到30倍。但我们还是要积极寻找并购对象。

“把用户的权益真正放在至高无上的地位”

我们通过最大的力度以互联网的思维来改造企业的命运。我们最近正在酝酿对企业进行一个翻天覆地的组织改造和文化改造。去年上半年我去了阿里，问马云，传统企业怎么能互联网改造。他就说了一句话，他说关键取决于你--董事长，你董事长想改就改了，你董事长不想改就永远改不了。

以前我们这种行政的体制，以我为主的这种体制，我们要彻底把它改造成用户为主。所有的组织结构围绕着用户来设计，所以我们总部以前是叫经营管理部、人力资源部、各种部，未来就形成以用户为中心，可能就是一个产品中心，所有的跟产品相关的职能，围绕着放在产品的这样一个平台上来，然后用户和市场一个平台，流程IT一个平台，所有的这些平台把它平台化，就是打破以前传统的这种部门制。那么在这个平台里面，所有人的工作都是平行的，他没有层级结构，没有说总监下面还有高级经理，全部都是打破，打乱的。包括事业部制也都是要进行改造。

一个是企业前移。未来企业内部所有的东西都在移动端，我们内部已经开发了

一个美信系统，未来小的报销，大的几亿的项目审批，全部在手机移动端。未来我们每天的销售数据，终端和零售的数据全部在手机端，这几年手机端投入了20来个亿。现在美的商城已经上线，未来消费者买了东西，安装用移动端，维修在移动端，购买也可以在移动端。所有跟美的发生往来的供应商、代理商、零售商，包括苏宁、国美、京东、阿里，都在手机移动端。所有的结算，包括政策、法律都在移动端。

我们还建立全价值链的大数据系统，通过这个数据系统我们知道东北消费者喜欢哪一个产品的型号，那我们就把这个型号的产品发到东北的仓库里面去。后端的供应链也是这样。我们还要建立用户中心，所有的组织改造未来是以用户为中心。消费者任何东西坏了，维修必须要24小时之内解决，不用去打电话，用户报修后，消费者在手机端可以察看进展到什么程度，真正把用户权益保证起来。

这些年我们在产品合规性上面也是投了几十个亿，美的生产出来的任何一个产品，说明书跟它的实体一定是吻合的。三年前，很多是打擦边球，一说就是行业都这样做，现在我们宁愿做老实人，老实人不会吃亏，就是建立用户的口碑。我们现在把用户的权益真正放在至高无上的地位。

另外我们推平台化建设。以前是多元的事业部，各种渠道相互独立，空调有空调维修，冰箱有冰箱的维修，现在就是建立平台化，只有一个平台，所有的维修网点都在那个平台上。消费者只有一个接口，美的在后端，平台外部可以有

多元市场、多元渠道、多元服务商，内部有多元的经营主体。以前每个产品单独设物流,现在我们构建了一个大的平台化物流，美的所有的产品到全中国任何一个角落由它统一完成，快速反应。现在我们的物流企业能够做到大小件的全中国的配送都自己做，现在天猫旗舰店上所有的配送都是我们自己做的。

制造上面大家经常讲的中国制造2025，核心就是自动化、信息化、智能化，大规模定制，然后去中间化。未来代理商会慢慢的消失，中间层会去掉。

“ 组织改造不了，互联网改造都是空的 ”

这些东西都是配合接下来一两个月翻天覆地的组织改造。我们自己认为现阶段组织和管理的变革比技术创新和产品创新更加重要。组织改造不了，互联网改造都是空的。正如马云讲的，你既然承认到了一个新的时代，把旧时代的方法和思维想延续到新的时代是肯定不行的。所以我们不能妥协，不能等待，不能观望，现在的核心就是以用户为中心。设计以用户价值、用户体验来保证它的体系。未来美的所有人的薪酬体系激励都是以用户价值和用户体验这个指标来考的，而不是以你赚了多少钱，卖了多少东西。

另外我们要大把选拔有创新能力和互联网思维的先进人才。我们在内部就提出来，每一个层级必须要配备80后和90后的管理层，这是硬指标。并且规定，营销体系的人的平均年龄不能超过30岁。马云说年轻人最相信未来，因为他没有过去，所以我们就要用年轻人，能够适应这个新的时代。

在这样的基础上，文化重构，共同合伙。原来我和主要的管理层有一个专门的电梯、有小食堂。2012年我把这些都取消了。过去三年我们在平等化上做了很多工作。未来很多的层级可能都没有，平台上有一个头，其他的人只有工资的差异，没有级别的差异。这是一个关于互联网的改造。

“另起炉灶，自我革命，内部竞争。”

现有的业务、跑道，把它加固、翻新、拓宽、延长。同时要有第二跑道，主要是几个环节。一个是我们建立外部的创投平台和内部的创业平台。外部的创投平台我们注册在前海，投智能硬件，智能系统，机器人这些相关的产业，不以财务投资为目的。

二是建立内部的创业平台，你想创业，我们认为你这个东西是可以的，那你工资、奖金都保留，当然也有硬件的办公场地。另外还有一个全球创新中心，这也是要投十几个亿。以前老的总部有400多亩，本来是政府要收回去，但我们自己还投资几十个亿进去改造，变成完全现代化的创业空间和创新中心。创新中心干什么，就是另起炉灶，自我革命，内部竞争。

第三个是寻找新的业务，跨界业务。一切正常的话，可能7月底、8月份就签约了，我们会跟一个外国的企业合资，成立两个合资企业，一个做产业机器人，一个做家庭机器人，这是我们选定的一个方向。新的业务的标准就是面向未来

、高附加值。

开放也有合作，美的也是开放的文化，跟小米、阿里、京东等所有的都能够合作。我们把自己当成一个模块，嵌入到外部不同的平台之上。现在谁也说不清楚未来物联网是一个什么样的标准，什么样一种运行的商业场景。既然不清楚我们就看，现在苹果的我们加入了，谷歌的系统我们也加入了，所有的系统我们都加入。

“我们是合伙人文化”

美的首先是一个民营企业，或者说他是一个家族企业，但是家族完全退出了美的的运营。创始人现在连董事都不是，创始人家族也没有一个人现在在美的的企业里面工作，连亲戚都没有。

美的是一个移民文化，这一点跟万科很相近。不是说好和不好，而是先天就形成了，都是来自全中国，现在越来越多来自全世界：德国、荷兰、英国、爱尔兰、日本、韩国……

美的集团的创始人在职业经理人激励方面一步一步地规划，前后分几次进行股份转让。第一次是2007年，拿了当时美的集团16个点的股权，转让给管理层。第二批又拿下来3个点，按照净资产做价，都是在上市之前。现在按照市值大

概是30个亿，这50个人也有30亿的财富，这是一个股权的激励。

在这之后，去年的年初我们又发起了2个点的期权，今年我们又发行了2个点，给到了1431人，核心的骨干参与。我们是合伙人文化，你必须是干到多少年，你的目标等各方面要能达到。未来想把它制度化，明年可以再发一两个点，以后每年我们都会发一两个点的期权，以后国家进一步的放开期权的发放，会更加方便。

但是同时为了保持股权结构相对，要保证大股东的利益，我们就是适当进行回购。过去一年我们把国内、国际，尤其是美国的股权激励方案都拿来研究了，万科的我们也是反复去研究，后来制订了比较符合美的特色的东西。

我们搞了一个核心管理团队，31个人。31个人自己不掏钱，公司从管理费里面拿了资金在市场上买股票授予这31个人。三年内你必须达到你的业绩目标才能回赎，这是在他现有的奖金工资之外，是公司额外拿出来的一部分。三年之后再锁定两年，也就是五年。如果你干满五年下来的话，这还是一个非常大的数字。

更重要的是我们通过这个计划去激励骨干的增值，你要产生增值的空间收益就会更大。这个计划纯粹是我提出来的，但是创始人大股东完全支持，按道理是影响了他的利益，但是他是一点异议都没有，非常支持。并且大股东表态，他

按照银行的利息借给我们，对我们合伙人计划非常支持。我们以后是每年持续推出，并按净利润1%进行。就是我们净利润越高，这个比例就越大。

以上是我的介绍。一个是净利润，一个是企业面临转型的挑战。那么我们跟万科已经有比较好的合作，不仅仅是从业务上面合作，业务之外我们都非常愿意跟万科合作。

综合以上，小编有话说：

美的作为国际知名传统品牌，并不满足于现在取得的成绩，面对移动互联网对传统品牌的冲击，深深感觉到了危机，快速接入移动互联网。未来，将有更多的品牌企业像美的一样，利用移动互联网实现品牌开拓、转型。

传统品牌企业面临转型移动互联网，带来的不仅是挑战，更多的是契机。加之李克强总理也提出全行业“互联网”行动计划，更无疑是为传统品牌企业指明了未来的路在移动互联网上。

移动互联网时代，用户数据、流量是关键，传统品牌企业想转型移动互联网，能掌握这两者便可成功实现转型，并掌握移动互联网市场。

米多网络正是以独创“全场景赋码”理念和“三重空码赋值”技术，帮助传统品牌企业实现大数据收集。并提供基于大数据的防伪、防窜、溯源、产品复购、粉丝互动、社群营销等一体化，全方位的移动互联网整体解决方案及运营系统，有效整合传统品牌的线上线下业务，帮助传统品牌企业掌握住用户数据及流量，成功实现转型。