	开篇：运营之轮
	战略篇
	第一章 战略之眼
	第二章 文化之魂
	第三章 变革之心
	管控篇
	第四章 机制之根
	第五章 将帅之路
	第六章 资财之力
	第七章 营运之道
	业务篇
	第八章 协同之智
	第九章 效率之核

目录





开篇：运营之轮

第一节 规划与执行的鸿沟是什么

规划与执行的鸿沟在于从规划到执行的过程中，是否形成了强有力的运营之轮在推动企业前行；运营指企业整体的经营管理活动，涵盖从规划到执行的全过程；美的执行力很强是其能通过运营之轮的高速旋转，让组织里的人坚决执行、项目快速落地，即使人员流动很大，企业仍保持了很强执行力

货物效率

2020年家电制造行业存货周转率平均值4.1次，良好值5.3次，格力4.78次，海尔5.11次，美的6.7次；
2022年，受疫情影响，格力3.45次，海尔4.11次，美的5.67次

资金效率

根据2022年财报，美的现金周期为2.1天，海尔20.7天，格力44.6天

流程效率

业务流程效率体现在存货周转率；管理流程效率以单节点审批为例，美的从原来的考核24小时完成流程节点的审批，到后来的12小时、8小时、4小时，最严格考核要求在2小时内完成每一个节点审批

信息效率

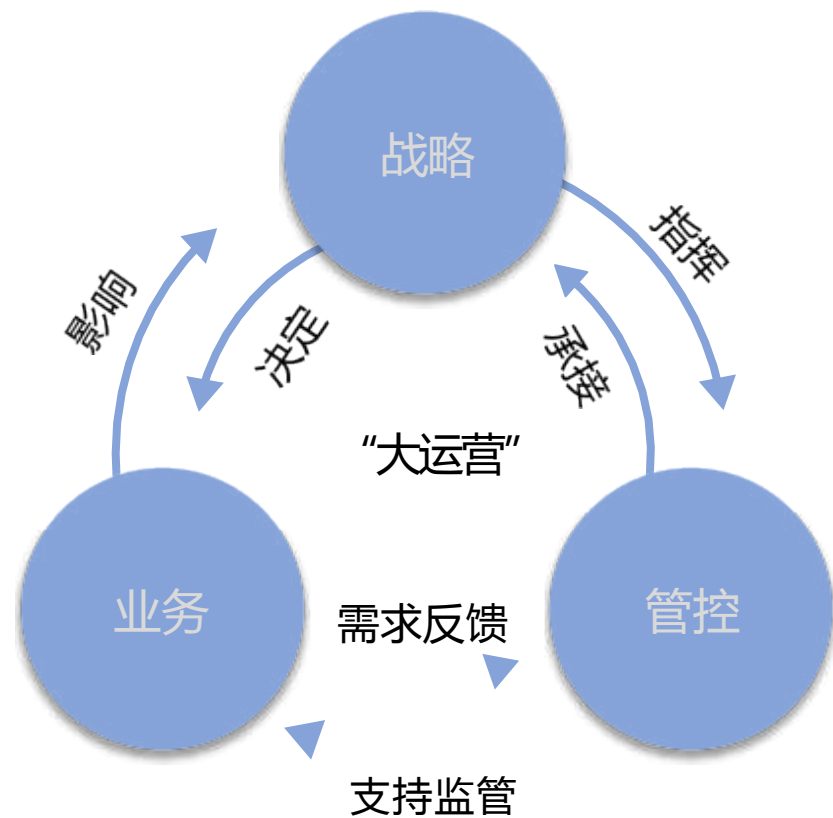
获取数据的效率，美的10年前就做到了本月初开上个月的经营分析会，随着数字化落地，美的已做到了各类经营数据的实时获取



开篇：运营之轮

第二节 “大运营” 拉通战略、管控、业务

1. “大运营”：战略、管控、业务的相通相生



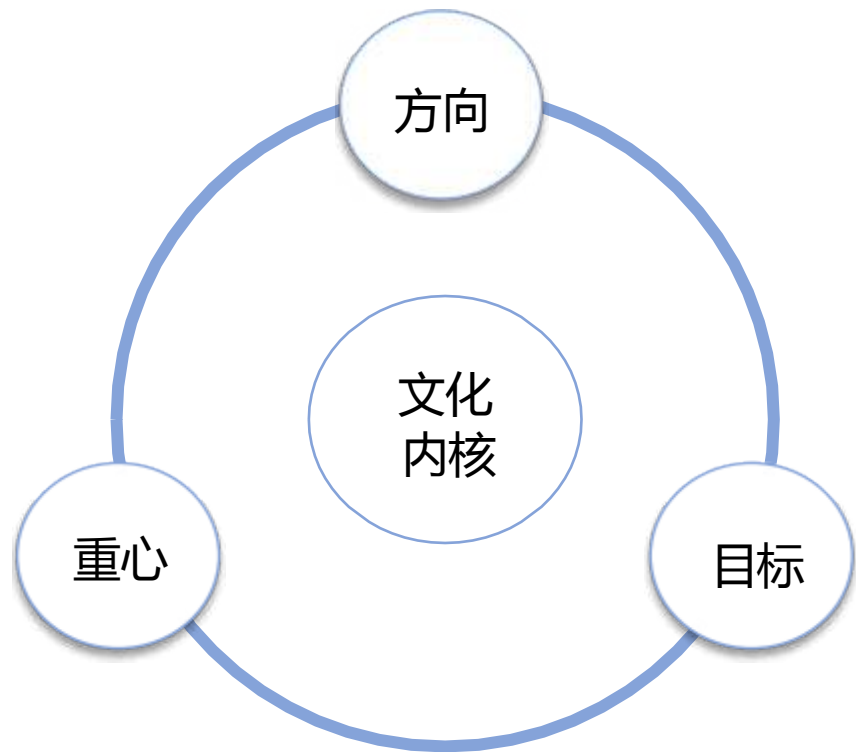
美的“大运营”

- 美的的战略是动态的、弹性的
- 美的的业务和管控之间的关系是在相同的战略目标下，分工之后的再合作
- 过程中，业务对外部和内部的需求不断进行反馈
- 管控部门在与业务部门的互动中，一方面提供支持服务，帮助业务更好地克服困难、抓住机会，另一方面基于整体战略，对业务进行监管，避免业务的偏离和怠惰，从而推动业务持续领先



开篇：运营之轮

2. “大运营”之战略简化



美的“大运营”之战略简化

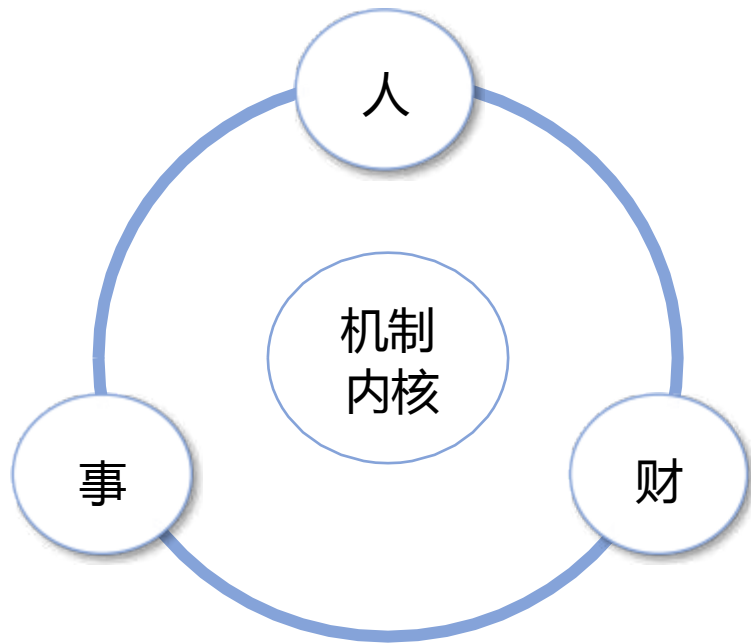
战略对于美的，被最大限度地简化成三个方面：方向、目标、重心，并以强大的文化为内核

方向	目标	重心	文化内核
<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2014 年之前，美的坚持在白色家电领域深耕 ✓ 2014 年，正式提出“双智战略”：智能制造、智能家居 ✓ 2021 年，科技化、数智化上升为美的战略方向 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 美的不断设定目标，不断达成目标，再设更高的新目标 ✓ 美的在战略目标的设定上永远保持一种“这山望着那山高”、不断攀登新高峰的状态 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 美的在不同发展阶段具有不同的战略重心 ✓ 从“适度利润下的规模最大化”到“适度规模下的利润最大化”，从三大战略主轴升级为四大战略主轴，战略重心都发生了重大变化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 美的在战略长期演进过程中形成了强大的企业文化 ✓ 少说多做，只谈结果，美的打造出了以结果为导向的务实文化



开篇：运营之轮

3. “大运营”之管控简单



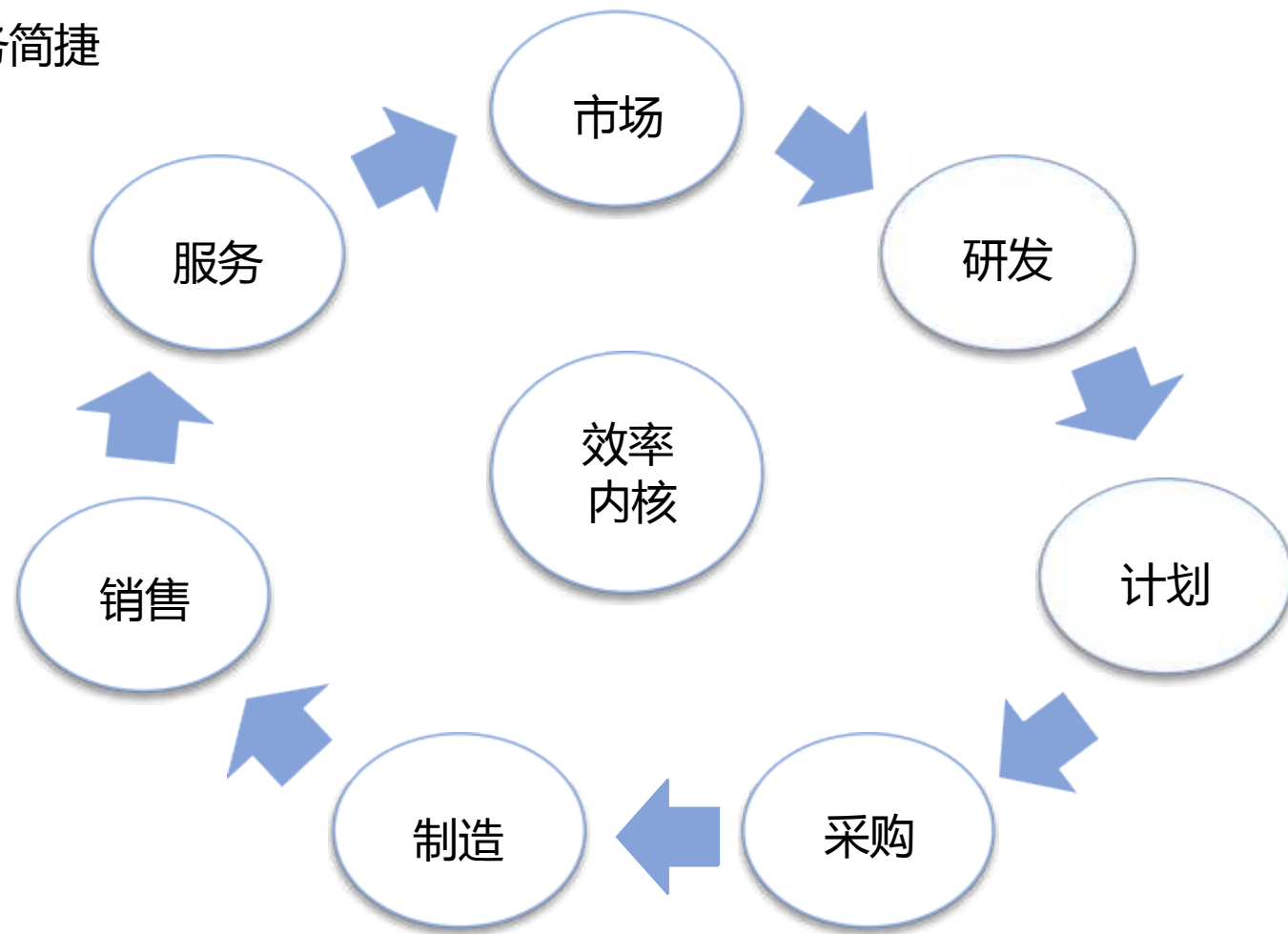
美的管控三大抓手

<p>人力</p>	<p>财务</p>
<p>人力资源部门工作顺序是组织、团队、个人； 以绩效考核为例，重心是事业部总经理，其次是管理团队，最后是员工，所有人绩效最终都与组织绩效挂钩； 人力部门承担类似人均销售、人均效率、人工成本等指标</p>	<p>通过全面预算将年度经营目标用财务语言量化分解，全面参与各项业务，不断分析并提出预警，是业财融合的管控部门； 财务部门考核指标中包含营收和利润等指标，且权重不低</p>
<p>营运</p>	<p>机制内核</p>
<p>相当于“大内总管”，有“上天入地”能耐，即要常站在总经理高度，从战略出发，对投资、经营、流程、制度等方面分析评价，发现问题推动改进； 下到终端、车间、一线，看到总经理看不到问题，最大限度统筹协调</p>	<p>不论是治理机制还是管理机制，美的都大胆走在前面，依靠机制成功完成了交接班，几乎所有的经营活动和管理细微背后都有机制在发挥作用</p>



开篇：运营之轮

4. “大运营” 之业务简捷



美的业务价值环



开篇：运营之轮

考核联动

事业部整体年度目标下，各部门间的KPI考核指标各有侧重又相互关联，
如，研发部门会考核新品销售业绩，营销部门还考核销售计划准确性、成本库存等，计划部门会考核订单交付的及时性和准确性

激励相容

对事业部的激励前提是事业部完成整体经营业绩；
年度目标责任制是一种总奖金包的激励机制，各环节一荣俱荣、一损俱损，一起承受高压，一同分享高回报

总经理负责

总经理承担着非常重要的角色，为保证经营的连续高效，需经常站在全价值环节的高度进行拍板，并对决策结果承担最终责任

2012年之前美的各部门间的协同运营主要靠三个方面

2012年后启动632项目，
注入一种强有力做法



流程贯通

从事的方面、从业务底层进行了打通；
对各个业务流程和管理流程进行了全面彻底的梳理优化，实现11个IT系统的全面上线，可对业务运营的全局进行实时掌握



开篇：运营之轮

第三节 轮子好造，转起来难

简单

- ✓ 美的从高层到基层都崇尚简单
- ✓ 很多工具方法到了美的之后，经常被简化成最直接的做法，例，8D报告被美的简化成“问题-原因-解决方案”三个步骤

扎实

- ✓ 做扎实，重要的是有没有按制度、按目标做到位，做出结果为止
- ✓ 美的内部明确任务目标后，基本能做到目标有人担，任务有人跟，错误有人追

美的高效运营的四个要点

- ✓ 目标上，美的内部年度目标一旦签订，绝不打折
- ✓ 唯一可调整的是执行手段和方法，美的种种管理机制始终都以结果导向为核心，哪种方法有效，就用哪种方法

灵活

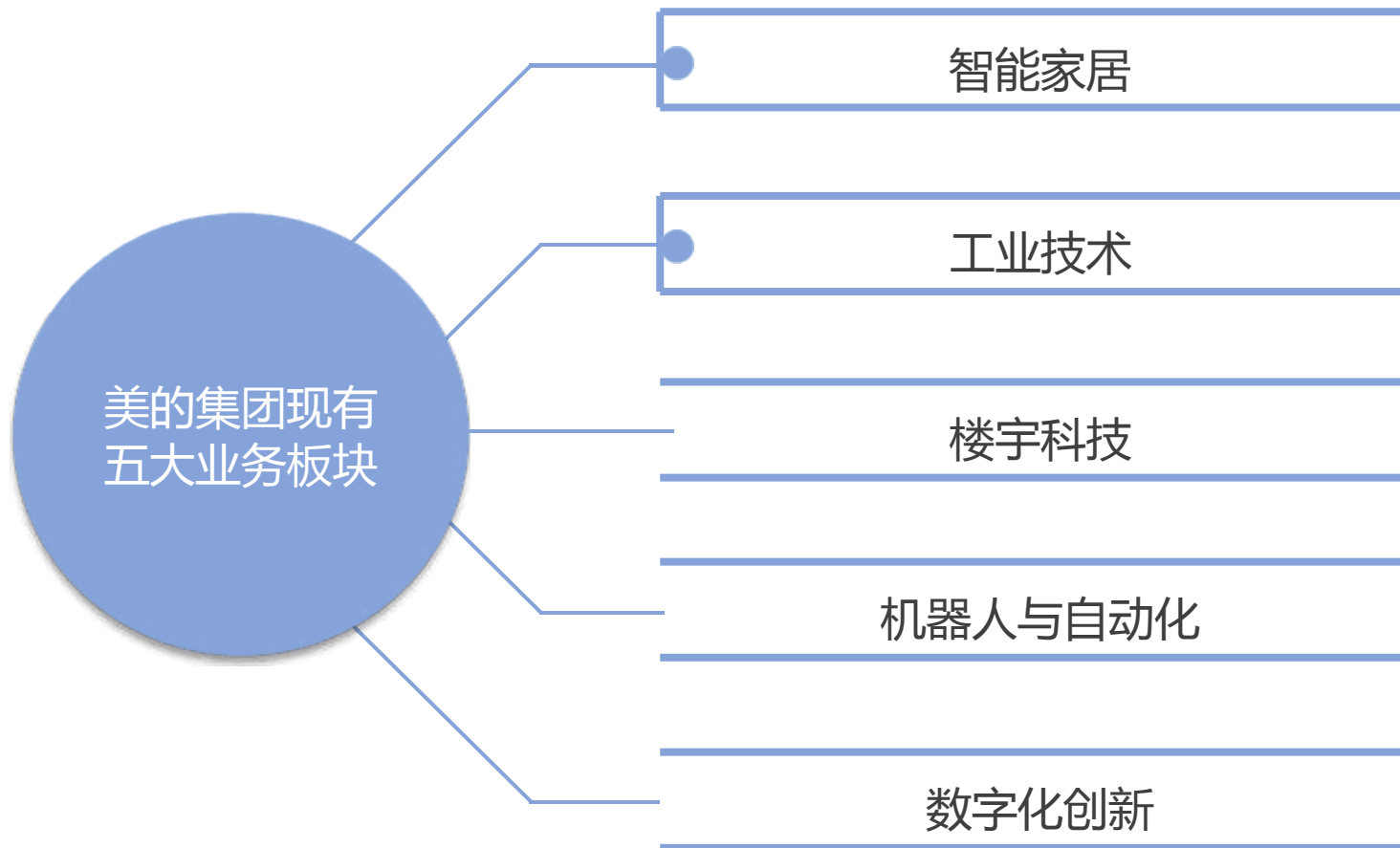
- ✓ 以经营分析会为例，美的从20世纪80年代开始坚持至今，长达四十多年，除了春节每个月都不间断

持续



战略篇 第一章 战略之眼

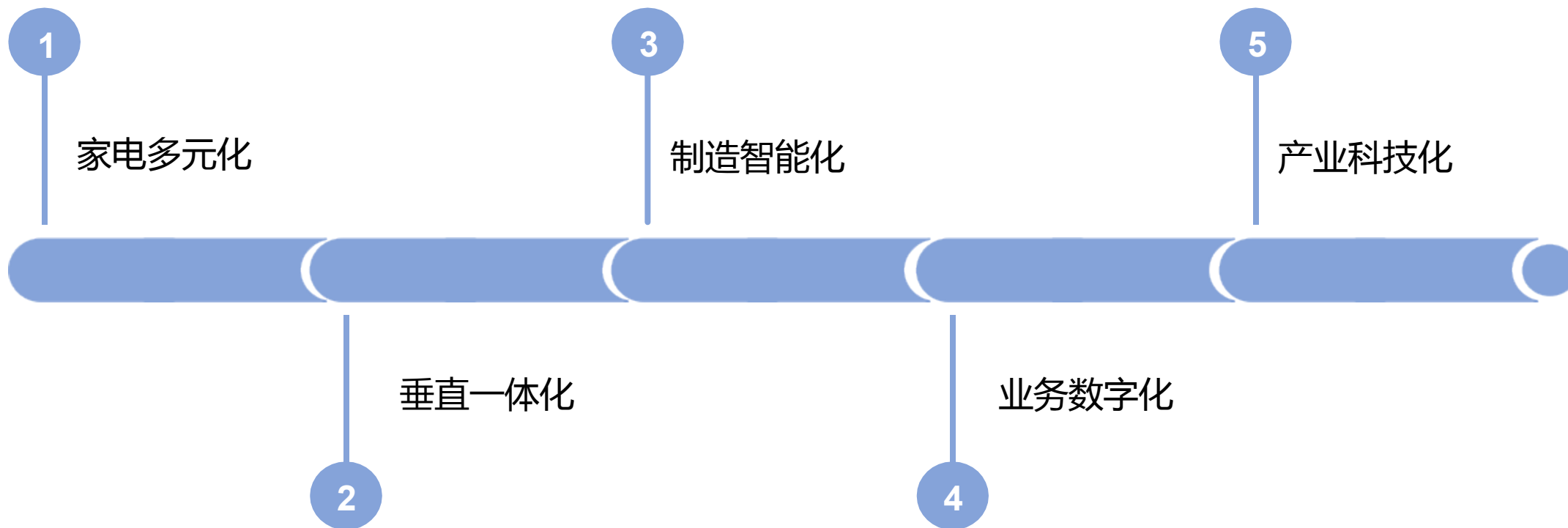
第一节 从未停止的多元化





第一章 战略之眼

美的多元化发展历程



美的能不断进化的原因

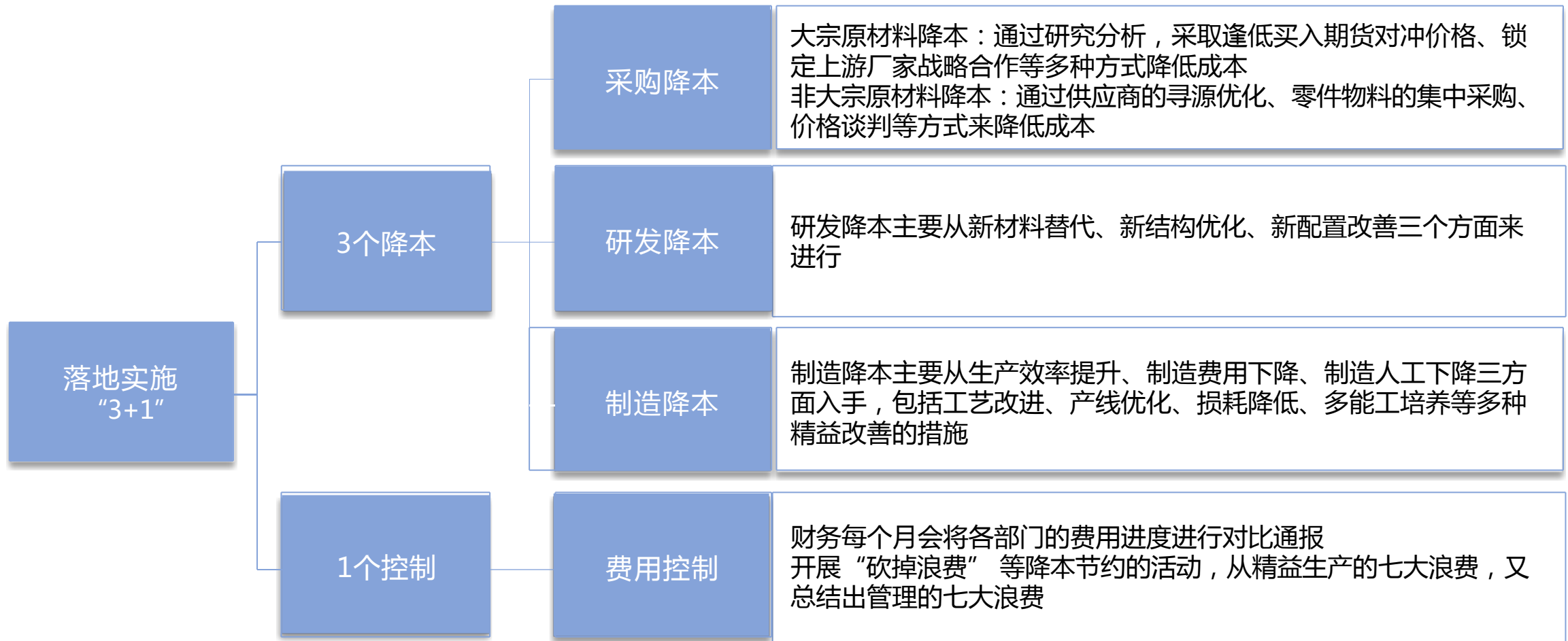
“自我否定”的精神内核、“数一数二”的战略思想、分权的事业部运作机制、围绕核心能力的跳跃式加法（规模→效率→技术）



第一章 战略之眼

第二节 总成本领先，升了三次级

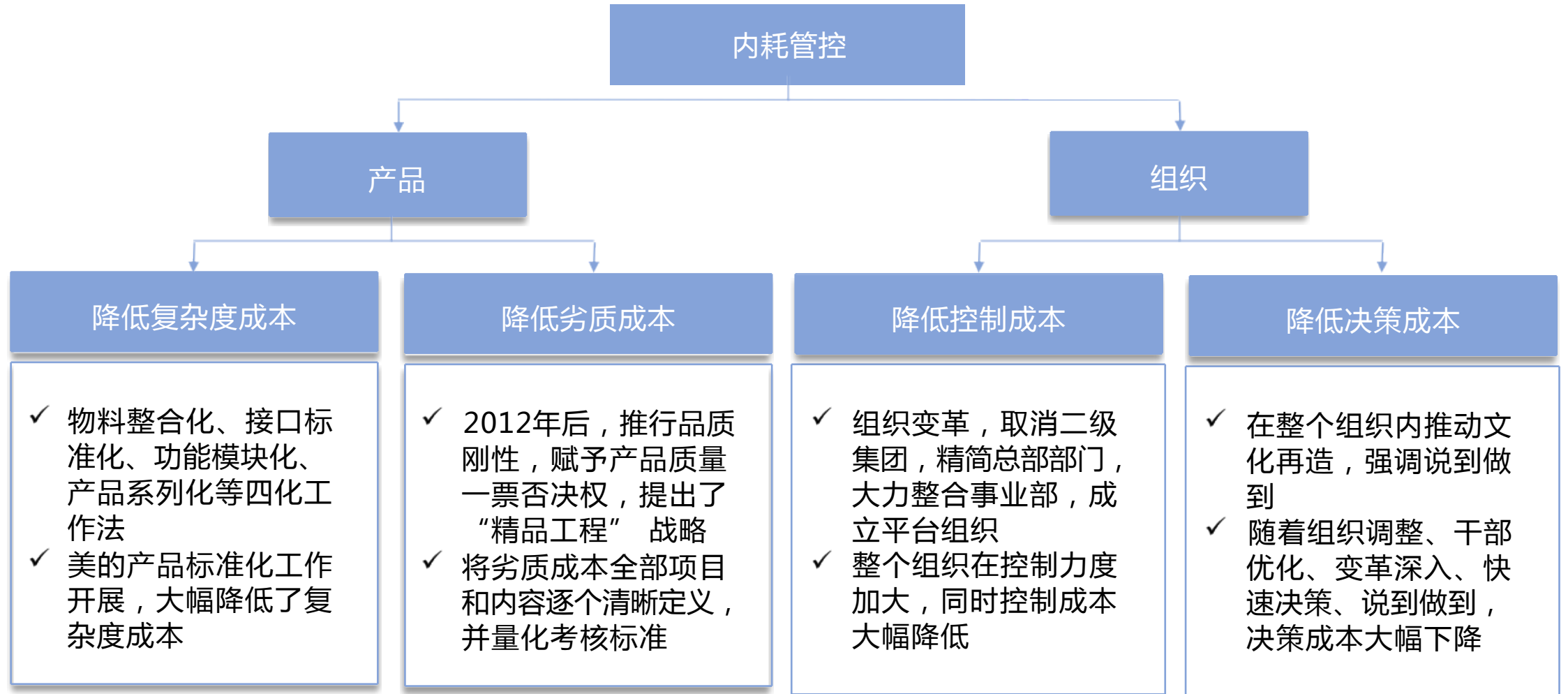
1.显性降本：以财务预算为主的成本管控





第一章 战略之眼

2.隐性降本：以产品和组织为主的内耗管控





第一章 战略之眼

3.系统降本：以效率驱动为主的价值链管控



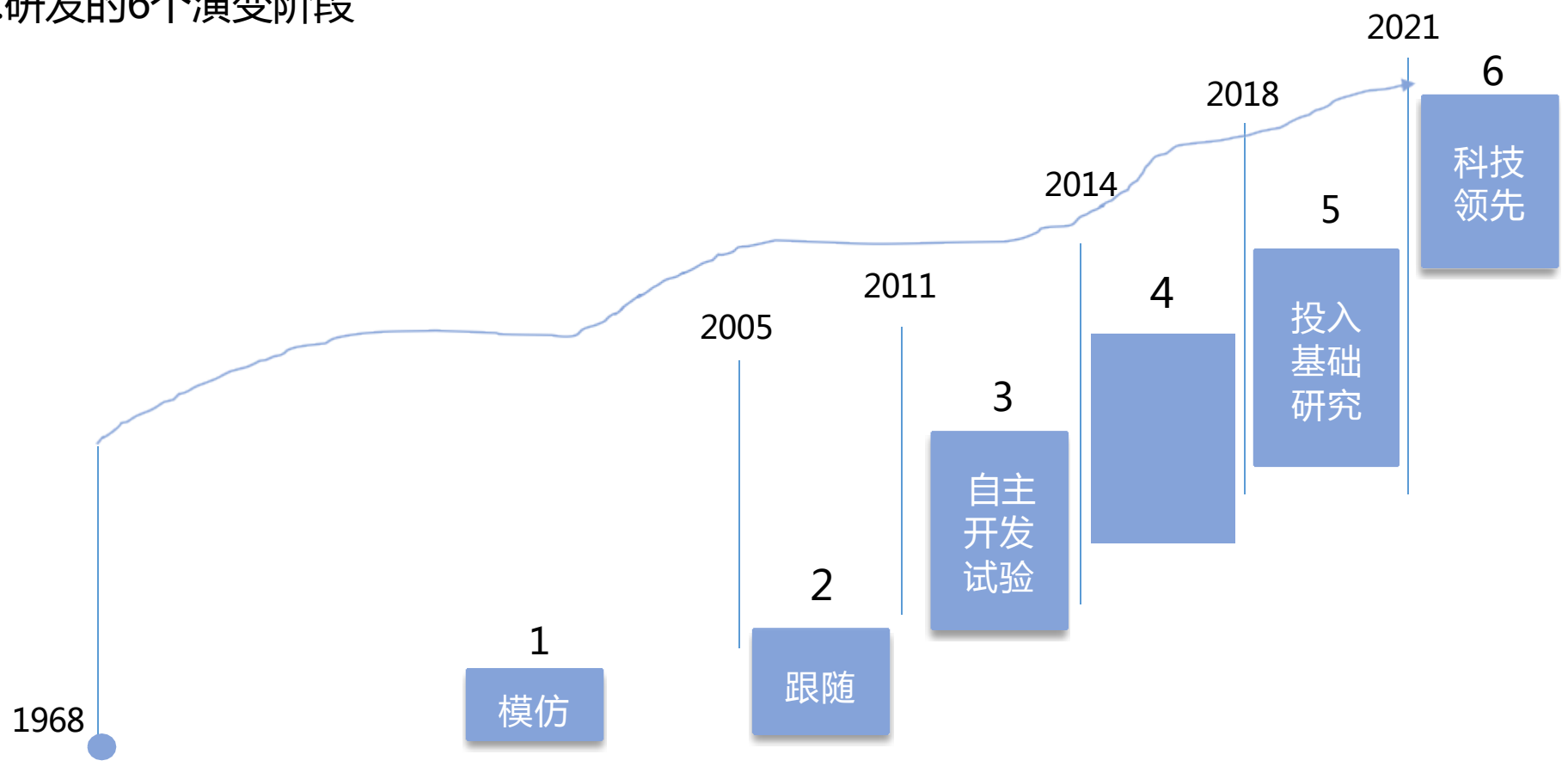
- ✓ 线下渠道方面，取消二级经销商，并推动一级经销商的职能转向运营商，目前只有偏远地区保留二级经销商，渠道层级变为美的→代理经销商→零售商→消费者
- ✓ 2018年启动了代理转运营的“网批模式”，让下游经销商可以跳过以前的代理层级，直接通过美云销APP向美的下订单



第一章 战略之眼

第三节 科技领先战略的底气

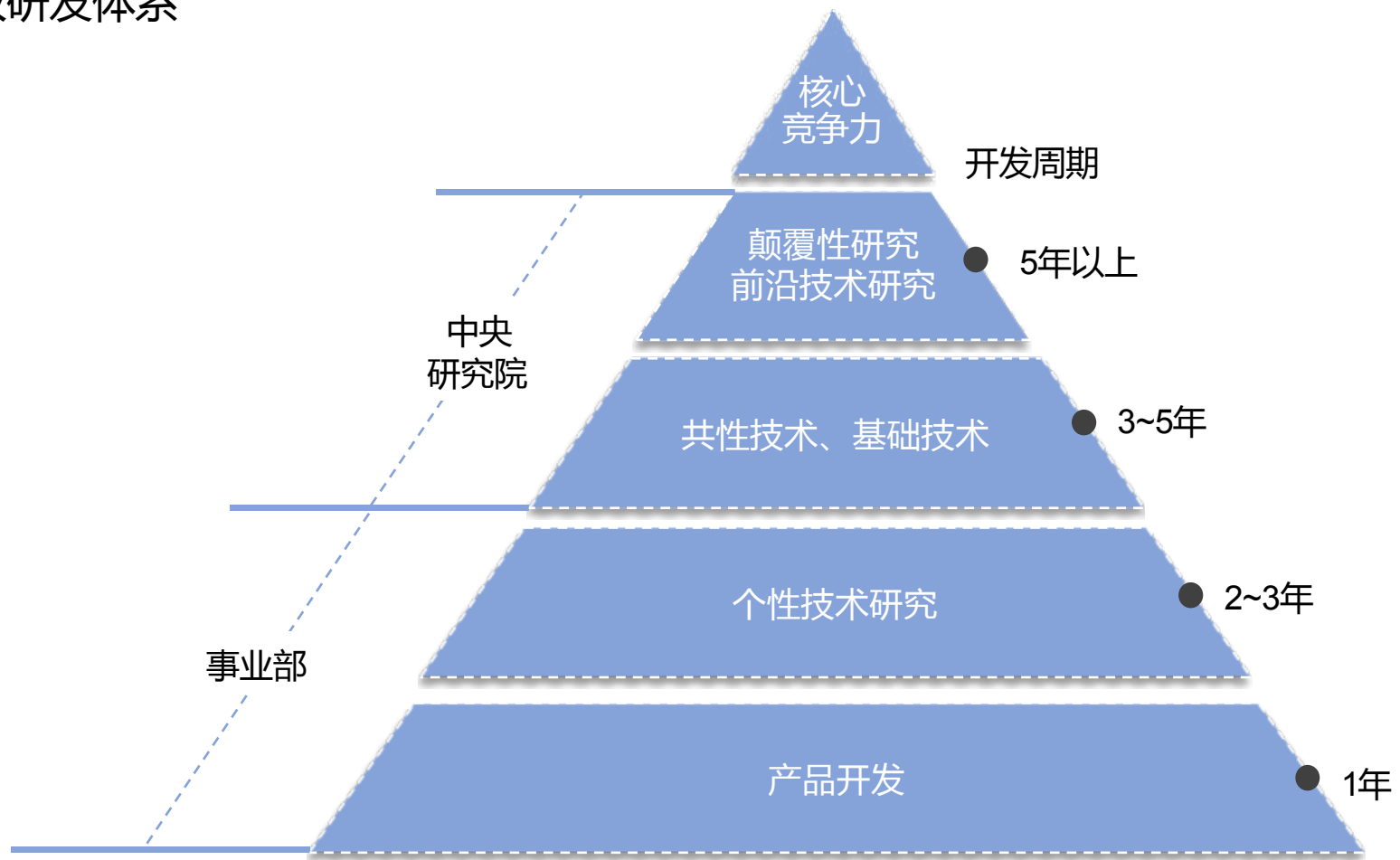
1.研发的6个演变阶段





第一章 战略之眼

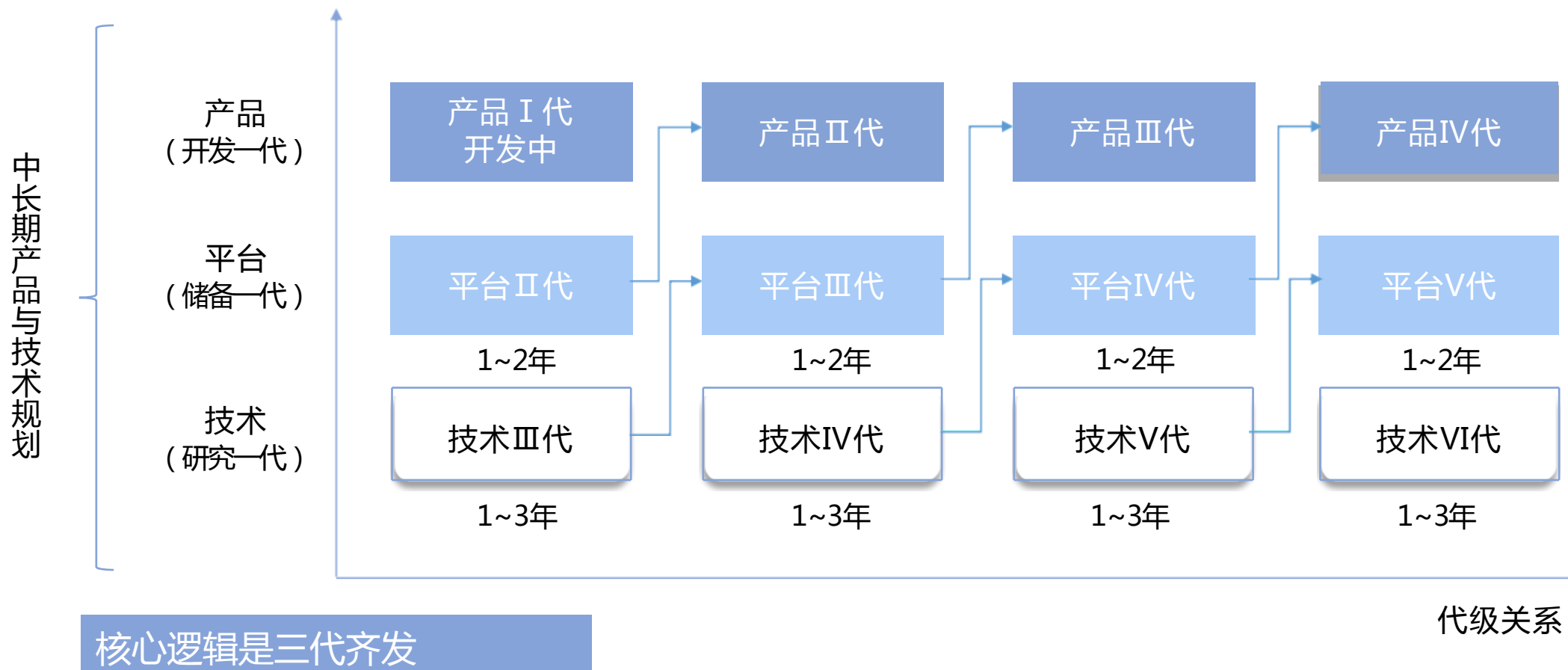
2.四级研发体系





第一章 战略之眼

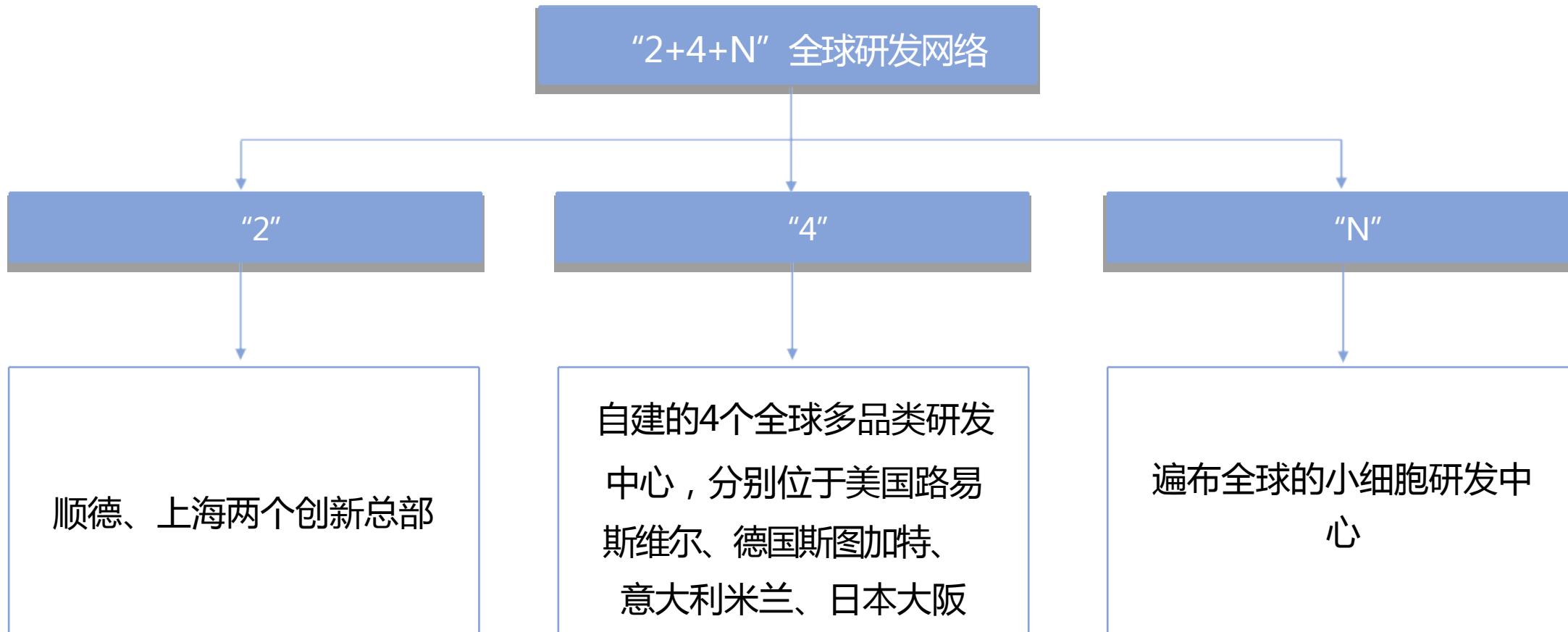
3. “三个一代” 研发模式





第一章 战略之眼

4. “2+4+N” 全球研发布局



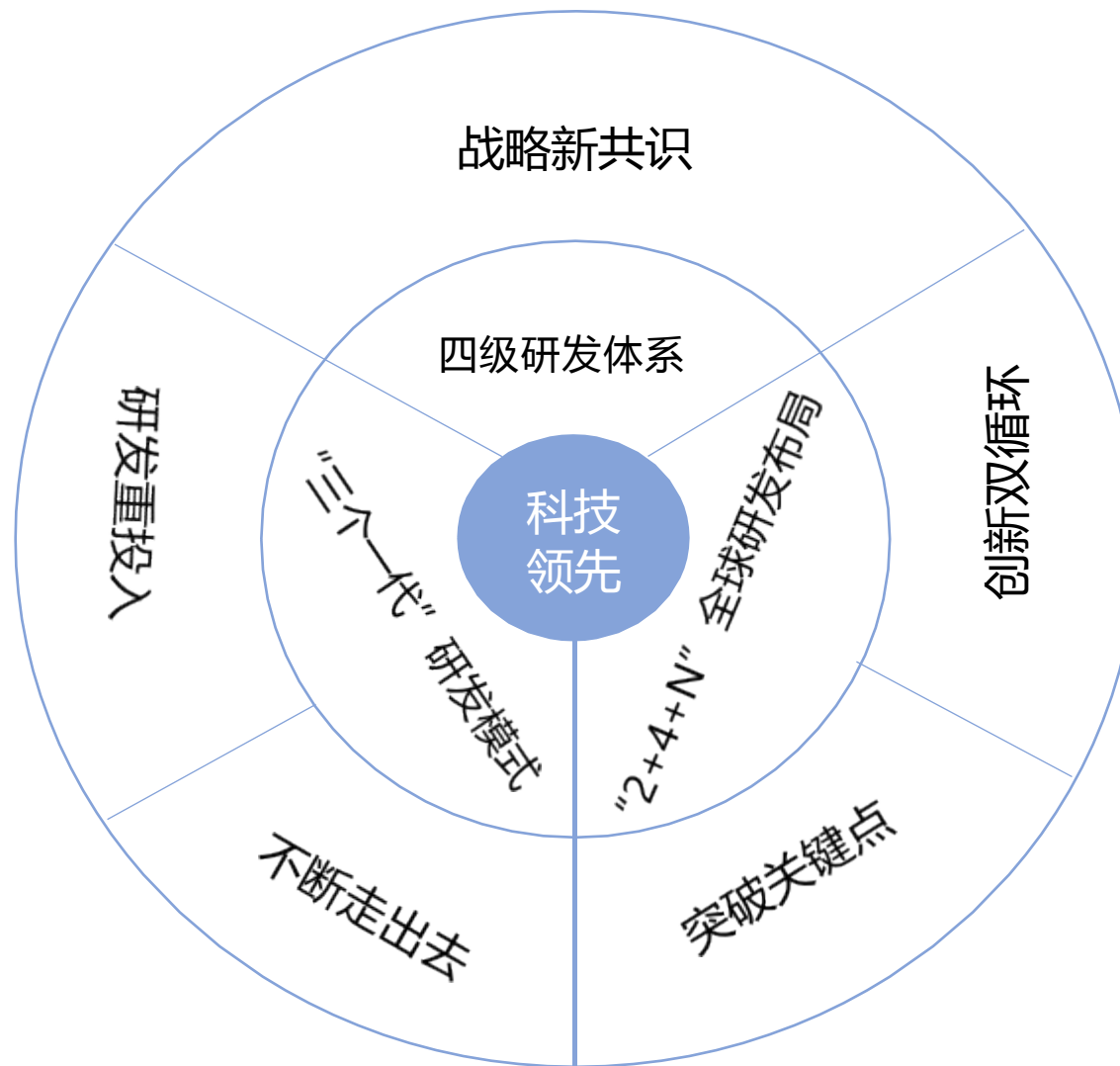


第一章 战略之眼

5.如何推动科技领先战略

美的主要在五个方面采取动作

- ① 战略新共识
- ② 研发重投入
- ③ 不断走出去
- ④ 突破关键点
- ⑤ 创新双循环

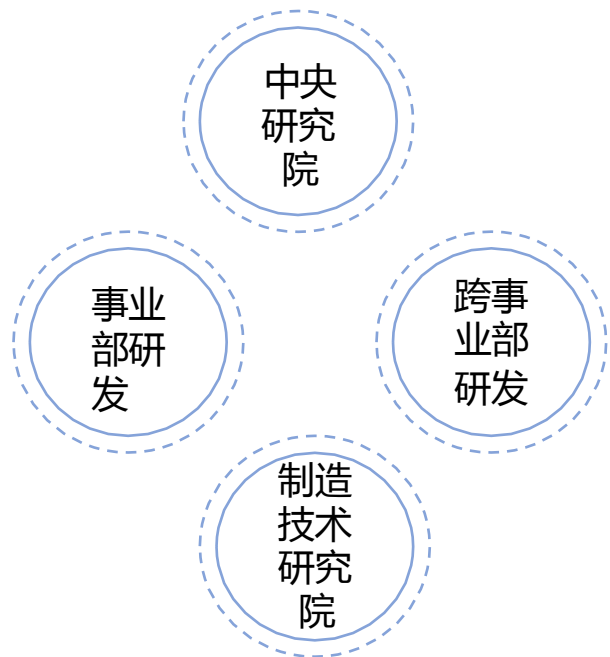


美的科技领先战略的动作



第一章 战略之眼

内部



外部



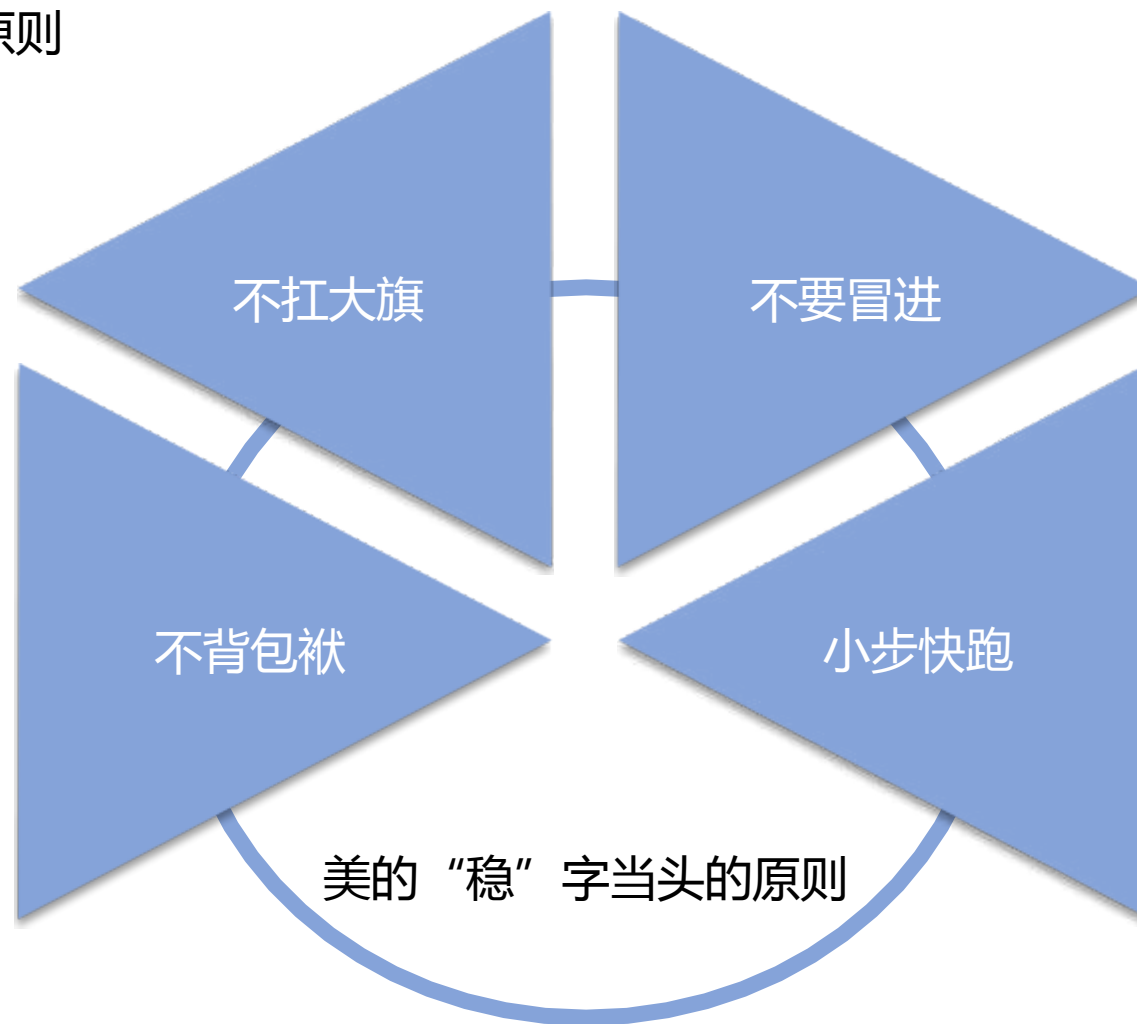
美的开放式创新



第一章 战略之眼

第四节 国际化，一个稳字走了近40年

1. 一个字的国际化推进原则





第一章 战略之眼

2.为什么非要国际化

20世纪80年代，美的提出的国际化战略：不与国内同行争天下，走出国门闯市场



长周期内美的国际化带来的收益

增长

美的海外应收占比已超过40%

资源

整合不同国家各行各业的资源，包括采购资源、制造资源、技术资源、劳动力资源、市场资源等，降低了经营成本，提高了整体的运营效率

能力

美的通过推进国际化，在产品开发、市场营销、生产制造、财务管理、人力资源、资本运作、数字化建设等多个方面，全面向国际企业学习，总结经验教训，快速提升自身能力

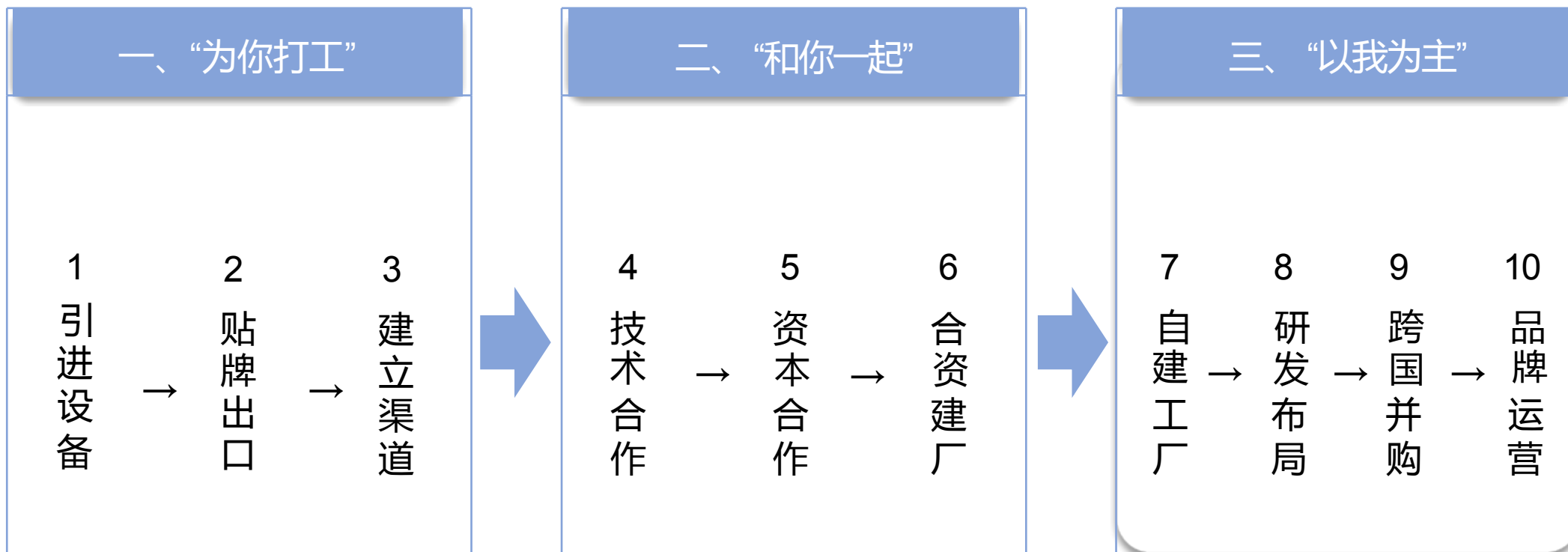
风险

国际化的推进降低了美的经营风险，即使某一地区、某一环节、某一时期出现了问题，也不会影响美的集团整体的运营



第一章 战略之眼

3. 国际化推进路径：3大步、10小步



美的国际化推进路径



第二章 文化之魂

第一节 搞定文化：人狠话不多

人狠

对自己狠

组织变革上，每半年进行一次
人员调整上，主张“没有人不能动，且要大胆地动”
亲属关系处理上，创始人何享健20年前就让子女退出了
考核奖惩上，规定超目标拿双倍甚至更高，未达成下限则颗粒无收

对事情狠

各大家电厂商进入手机行业时，美的不为所动，连黑色家电都不碰，
面对巨大诱惑，清楚自己的能力边界而不越雷池半步
白色家电领域，出手果决，敢于快速砸资源不断扩张并购，并在各
个领域挑战行业老大

对别人狠

对供应商的狠体现在各个方面的高标准严要求
对经销商的狠体现在坚决，美的进行过多次渠道变革、客户调整，
涉及很多经销商最直接的利益，但依然能坚决执行下去

话不多

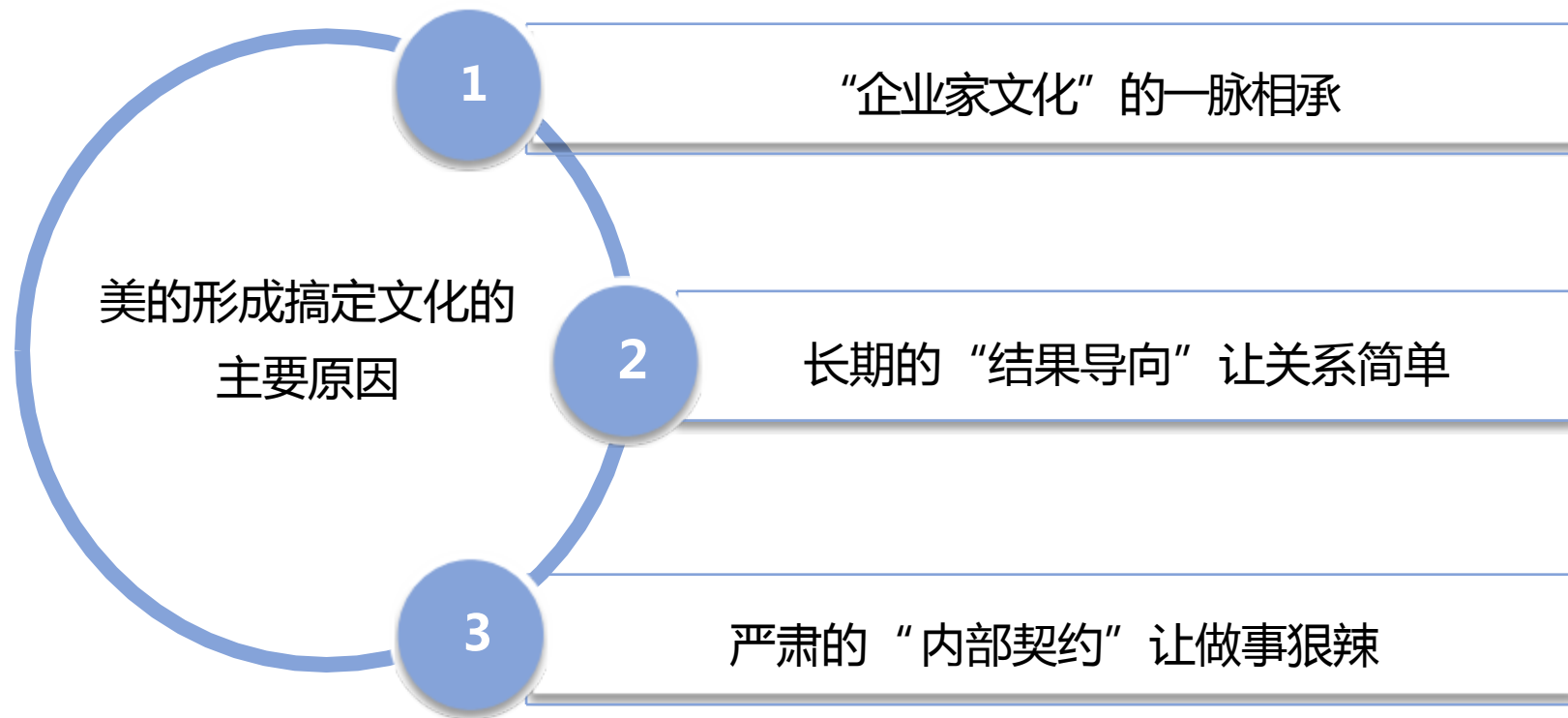
对媒体话不多

对同行话不多

对内部话不多



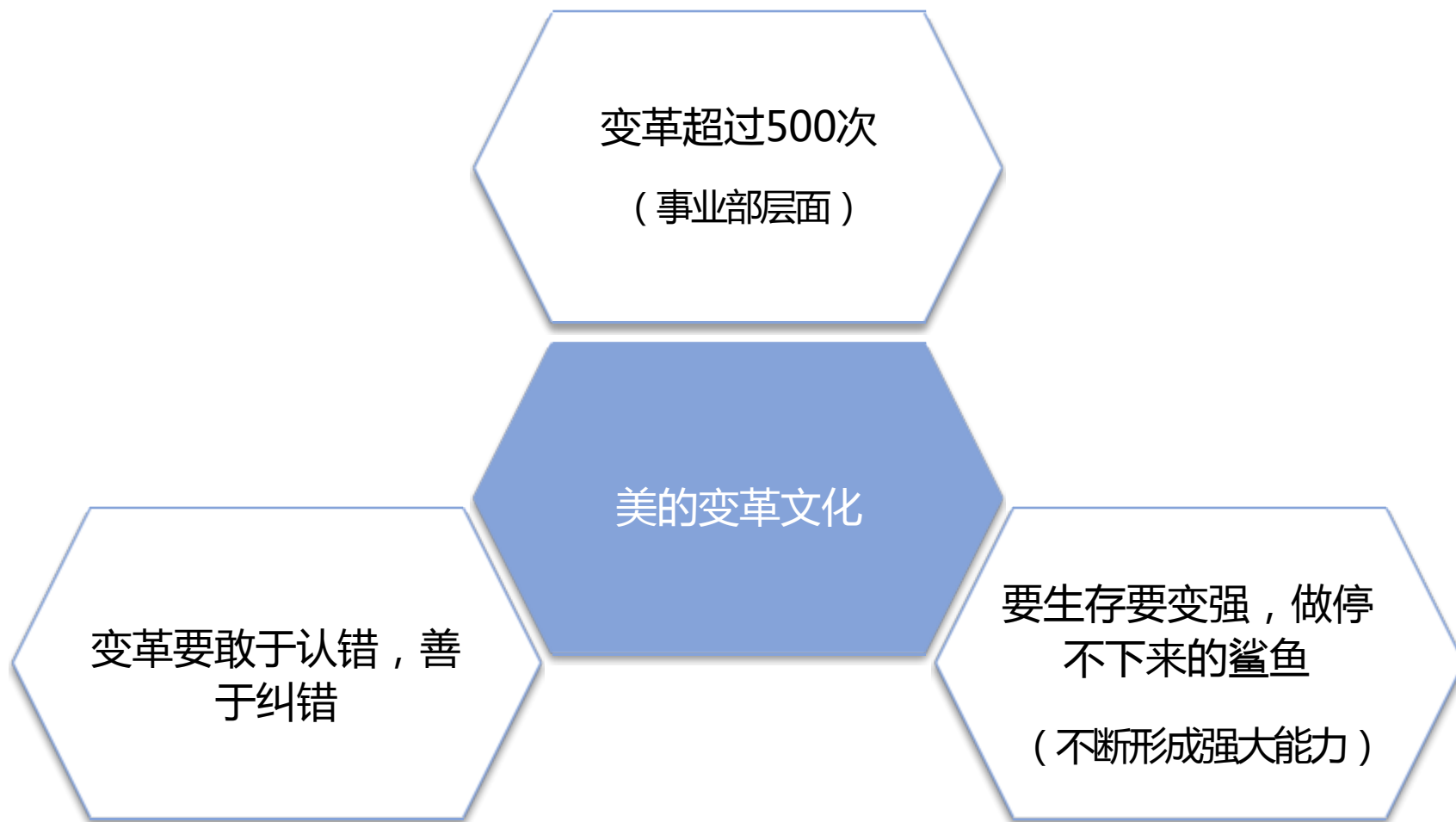
第二章 文化之魂





第二章 文化之魂

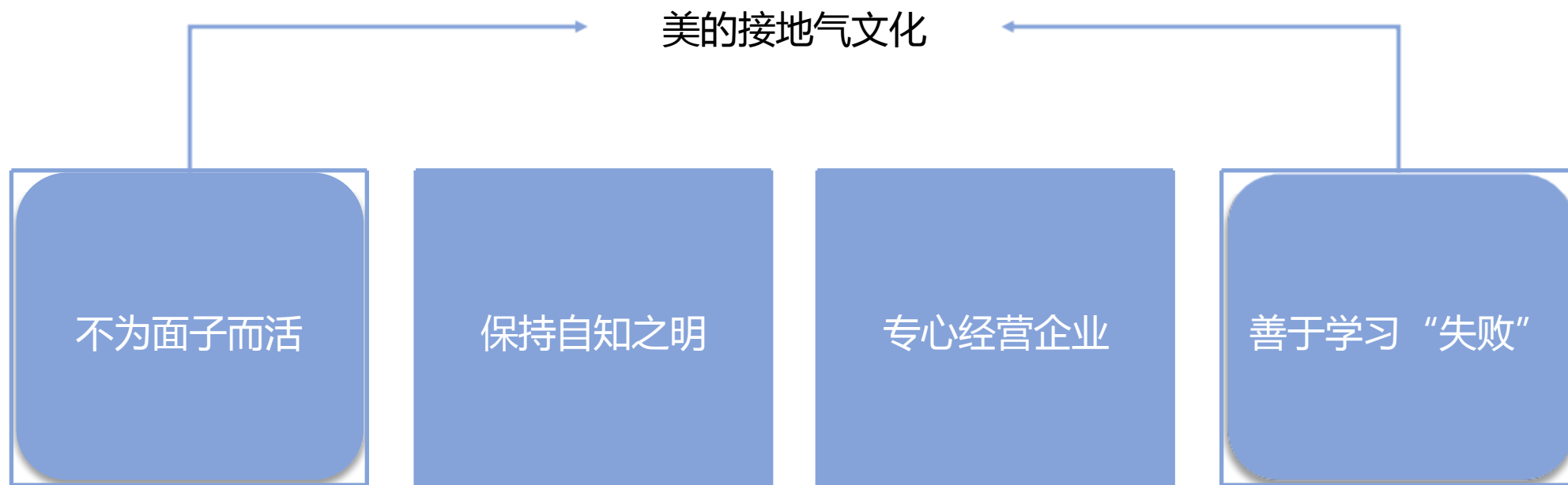
第二节 变革文化：停不下来的鲨鱼





第二章 文化之魂

第三节 接地气文化：做企业不需要光环





第三章 变革之心

第一节 组织不动，变革没用

组织变革的八个阶段

01

自发性质的组织：创业初期 (1968~1979年)

1968年何享健带领23人成立街道塑料生产组，1979年员工增值180多人，管理人员一直保持6人

02

集权的直线职能制组织：进军 家电 (1980~1991年)

1991年，销售额达3亿多元，员工数破千人，初步形成董事会领导下，中央集权的直线职能制组织

03

股份制改造下的集权的直线职 能制组织：公司上市 (1992~1996年)

1993年上市，1996年员工数7000多人，应收25亿元。成立了股东大会，增设了监事会和审计委员会

04

分权的事业部制组织：事业部 制改革 (1997~2001年)

形成以产品为核心的五大事业部，产研销议题，独立核算经营，2000年营收破百亿元，员工13000多人

05

深化分权的事业本部制组织： 小家电拆分+本部制 (2002~2006年)

形成大家电、小家电、非家电制造的管理平台，营收增至570亿元，员工4万多人

06

两级集团的超事业部制组织： 产业整合 (2007~2011年)

组建四大二级产业集团，形成两级集团的超事业部制组织，营收增至1341亿元，员工达19万多人

07

集团扁平化的事业部制组织： 小集团、大事业部 (2012~2015年)

取消二级产业集团，形成7个业务平台、8个总部职能部门，9个事业部

08

纵横协同的用户中心型组织： 泛制造业+横向协同平台 (2016年至今)

五大业务板块、数十个经营主体，集团职能部门负责纵向一致，业务平台实现横向协同

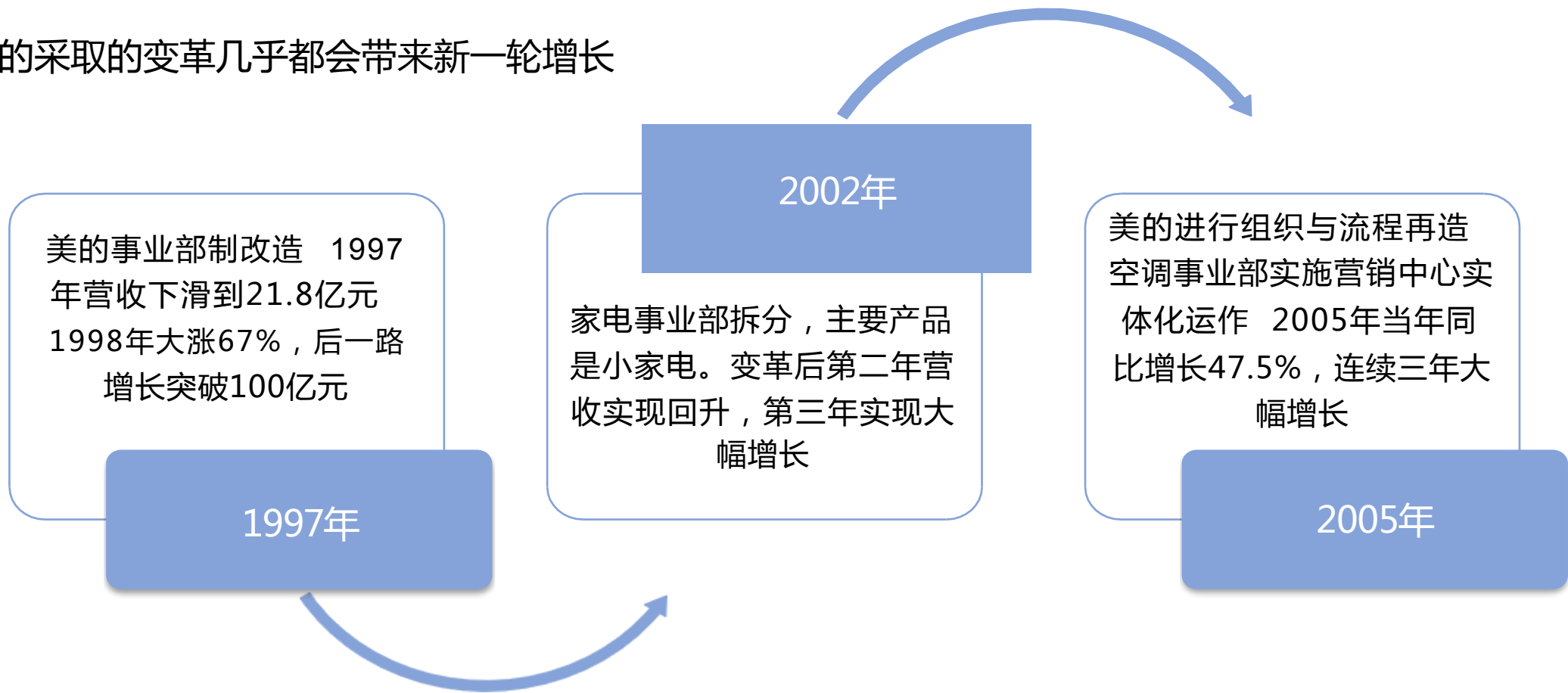


第三章 变革之心

第二节 打破增长的3块天花板

1. 变革与增长

美的采取的变革几乎都会带来新一轮增长

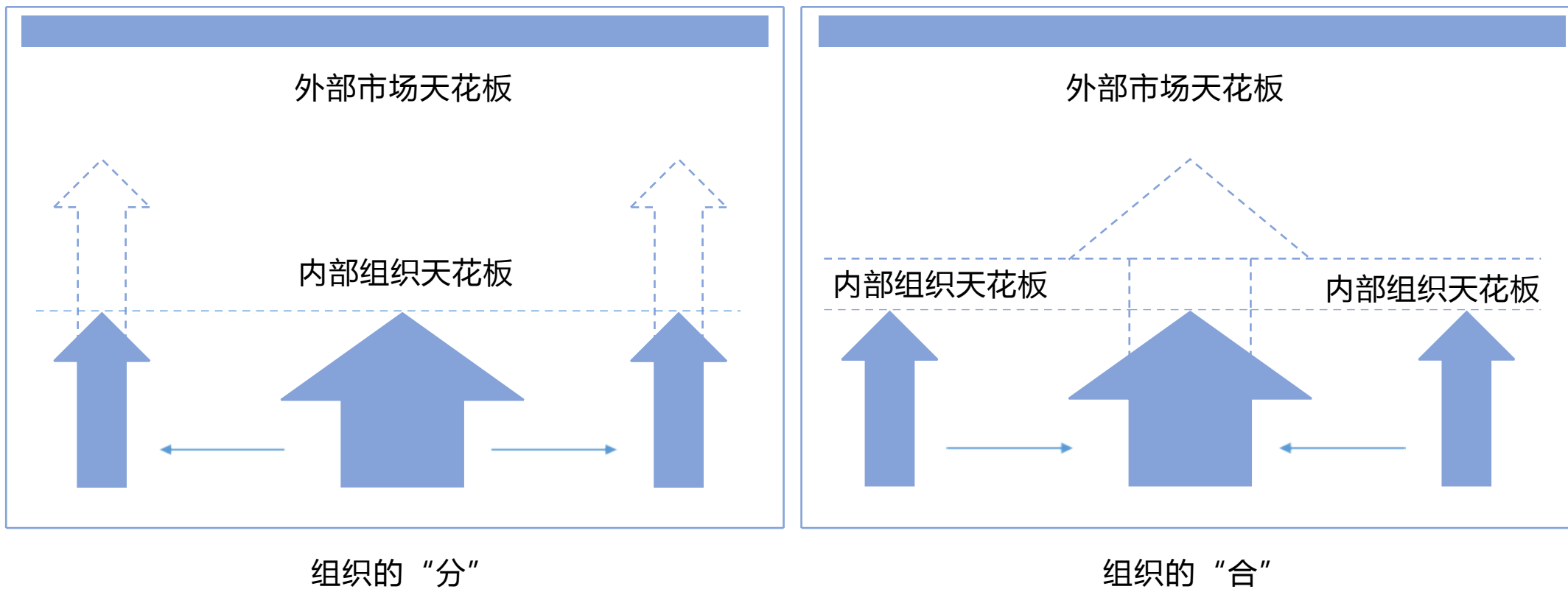




第三章 变革之心

2.打破组织天花板

美的的每一次变革都是以组织的调整为发令枪；组织的“分”与“合”，以是否打破组织天花板为管理逻辑





第三章 变革之心

3.打破人才天花板

美的三种方式打破
人才天花板

组织裂变。从最早5个事业部，发展到后来最多近20个事业部，有大量主管、经理、总监、总经理岗位机会

内部流动。一个事业部的M2（主管级），几年得不到晋升，去到另一个事业部有可能直接成为M3（经理级）

优胜劣汰。内部人才能不能得到机会，最重要的是结果导向。“赛马机制”从来没有停止过



第三章 变革之心

4.打破能力天花板

美的从做风扇的能力，不断延伸到电饭煲、饮水机、微波炉、电磁炉、热水器等众多小家电

美的从做家用空调的能力，不断延伸到中央空调、冰箱、洗衣机、空气能热水机等大家电

美的从做空调压缩机、电机的能力，不断延伸到冰箱压缩机、泵类电机、磁控管、变压器等中间产品

在产品横向、产业链纵向上，真正做到了“横向到边，纵向到底”

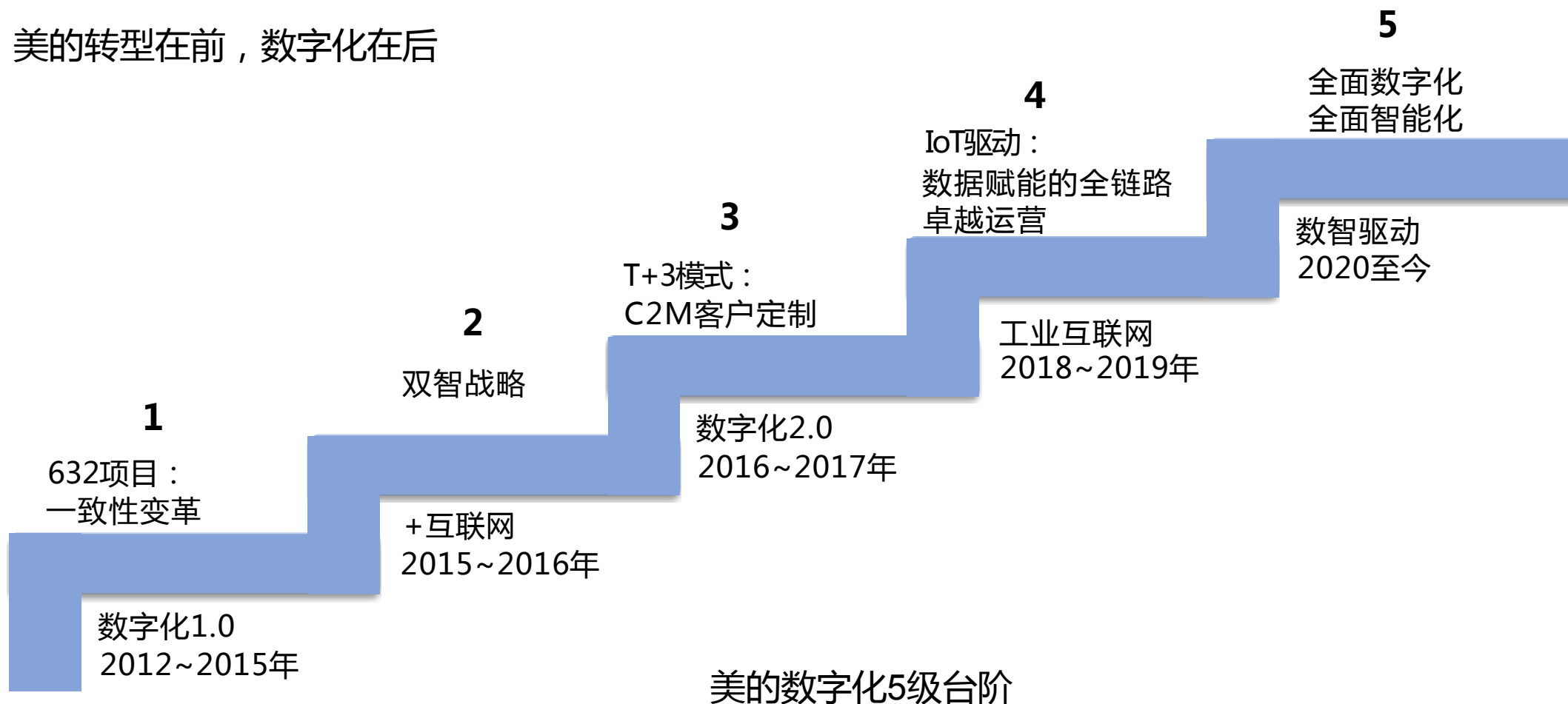
进入移动互联时代，美的第二跑道再次启动，机器人、自动化、新能源汽车部件、楼宇电梯、半导体、母婴产品、个护产品、医疗设备等都成为美的能力延伸的对象



第三章 变革之心

第三节 数字化转型，爬了5级台阶

美的转型在前，数字化在后





第三章 变革之心

	1级台阶	2级台阶	3级台阶	4级台阶	5级台阶
背景	历经15年发展，事业部制弊端日渐突显	来自互联网的变化不断冲击美的	竞争白热化、需求多样化、终端多元化、反应快速化	提升全价值链运营水平，需大量实时过程数据支撑，实现软件系统全面支持和保障	如何让数字化在内部实现卓越运营，外部直达用户，打通价值链，贯穿整个经营管理
主要矛盾	一体化管控与深度协同	传统制造业思维向互联网思维转变	重资产、高库存传统产销模式落后，内部速度跟不上外部变化	工业制造的软件系统是软肋，没有现成标杆学习，只能自主研发	延伸性不足、渗透度不够、覆盖面不广
核心动作	三个一致：流程一致、数据一致、系统一致	主动拥抱互联网，打造大数据平台，推动全面移动化，进行智能制造的内部改造	全面推行T+3模式，实施数据驱动的C2M客户定制	依托T+3模式，自主探索开发全链路、全职能工业软件	用5G+工业互联网，链接用户与企业，覆盖供应链、制造、物流、交付、服务、产品、购买、计划等不同业务场景



第三章 变革之心

美的数字化转型的5个关键

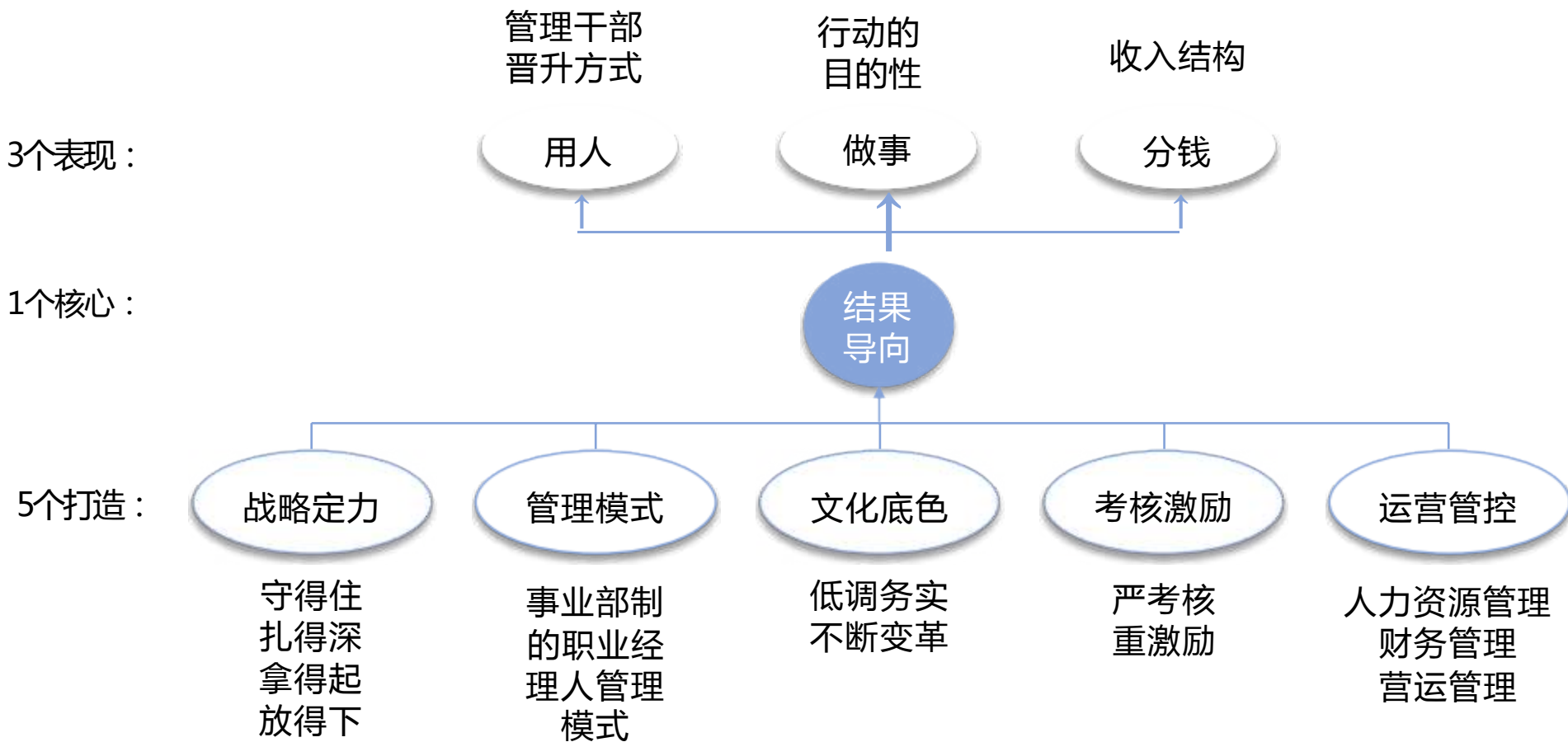
1.战略清晰	2.组织变革	3.文化再造	4.流程优化	5.业务主导
<ul style="list-style-type: none">✓ 战略转型、战略升级✓ 战略放弃、战略聚焦	<ul style="list-style-type: none">✓ 业务组织变革、项目组织变革、管理组织变革✓ 激励考核转变，转型大于业绩	<ul style="list-style-type: none">✓ 全面转换思维✓ 文化重塑、文化倡导、文化跟进、文化影响	<ul style="list-style-type: none">✓ 流程先于数据，数据先于系统✓ 流程承接战略、流程体现场景	<ul style="list-style-type: none">✓ 业务才是真正的主导者，IT是共舞者✓ 业务是项目管理者、变革推动者、验收的责任者、培训督导者

转型推动力是技术，但转型的关键不是技术，而是人



管控篇 第四章 机制之根

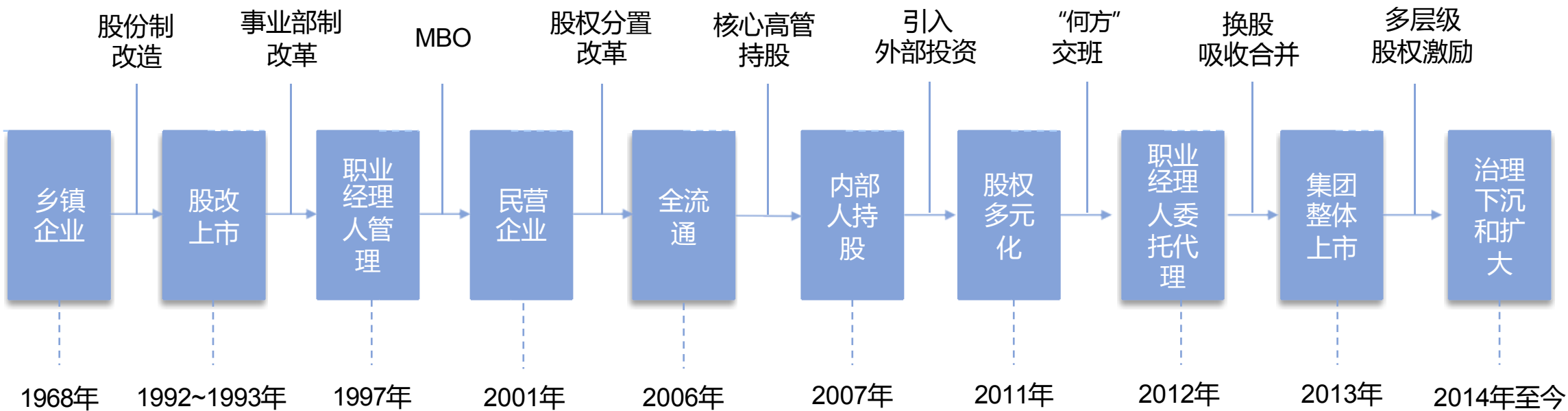
第一节 管理机制：何享健造了一座结果导向的钟





第四章 机制之根

第二节 治理机制：要命的顶层设计



美的治理机制的演变路径

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：
<https://d.book118.com/837145050036006060>