

美的集团竞争战略选择研究

胡丹宁

(武汉学院 会计学院 湖北 武汉 430212)

【摘要】企业在国民经济发展中有重要作用，美的集团是我国著名的以家电行业为主的综合性企业，是全球五百强企业之一，为我国的国民经济做出了巨大贡献。本文从美的集团的基本情况入手，介绍了美的集团的发展历史，然后对美的集团的竞争战略进行梳理，并对其原因进行剖析，旨在为企业发展提供参考，从而提高企业核心竞争力。

【关键词】企业管理；战略；竞争；选择

一、美的集团基本情况

美的集团创始于1968年，前身是“北滘街办塑料生产组”，是何享健带领23位居民筹集5000元创办的一家生产塑料瓶盖、皮球等的小厂，生产场地仅为20平方。随着时代的发展，该厂不断顺应时代发展，不断调整产品，从生产塑料瓶盖、五金制品向生产电风扇、空调等领域深入。1981年，申请注册了“美的”商标，1985年，美的公司正式进入空调行业，开始了窗式空调机的组装生产，何享健任厂长，这是当时国内最早生产空调的企业。1988年，美的取得国家机电产品出口基地资格，获得自营进出口权，使得出口业务更加快捷方便。1990年，美的着重推动空调产业发展，扩大产能，更新产品，实现空调机的大批量出口。同时，投资6000万元引进国外先进技术和设备，自主开发、生产系列分体式空调。1992年，是美的集团大发展的一年，奠定了基础，在这一年，广东美的电器企业集团成立，并且完成了1.2亿元的募股工作，进行了企业治理结构、财务及管理制度等方面的改造，逐步建立起现代企业制度。直至今日，美的集团不断锐意创新，已经成为全球最大的家电企业之一，财富位列世界五百强企业，在世界范围内拥有200多家子公司，60多个海外分支机构及12个战略业务单位，同时为德国库卡集团最主要股东（约95%）。

作为中国家电行业首个跻身世界500强榜单的领军企业，美的集团排名已经连续4年上涨，2019年排名为312位，较2018年排名323再次上涨11位；释放出美的集团在经济调整、产业转型、企业变革的多重压力之下，顶住内外部一系列压力，仍然取得了有质量的增长；在这种快速增长的背后，正是美的集团变身全球科技集团后，在暖通空调、消费电器、机器人等多个业务领域协同增长、创新驱动的成果。

二、美的集团竞争战略选择情况

一般而言，公司的竞争战略有以下几种：差异化战略、集中化战略、低成本战略和混合型战略，美的集团在其发展过程中，根据市场实际和自身情况，选择了低成本战略和差异化战略，是有目的、有针对性地选择。

2.1 低成本战略

成本低廉则利润更高，美的集团采用了多种方法来降低成本。首先，利用地理优势，与供应商和经销商战略结盟，共同打造低成本模式。美的集团地处广东顺德，周边小商品加工厂数量多，配套好，使得能以较低的价格采购材料。同时，美的通过技术帮助来对生产商进行指导，降低生产商的成本，形成共赢局面，大大提高了上下游的积极性，节约了相应的成本。其次，美的集团采取全球招标战略，数量巨大的采购使得成本最低化，实施了MRPII工程，该工程在提高生产效率的同时，减少了浪费，降低了库存，在这些因素的综合作用下，产品的固定成本降低，利润就相应的提高了。

2.2 差异化战略

美的的差异化主要体现在销售价格差异化和核心技术差异化上。纵观一线的家电品牌，质量或售后上都大同小异，

在竞争中，质量差异不能显现出来，美的的战略是在同等质量的前提下，主动小幅度的降低价格，如比同质量产品低100元左右，就把顾客吸引过去了。在核心技术方面，美的引入了许多国外的先进技术和人才，并且注重品牌的研发，注重科技创新和应用，掌握了许多核心科技，如自己可以生产压缩机，改变了必须依赖进口的劣势。差异化战略使得美的集团在家电行业中脱颖而出。

三、战略选择原因分析

美的集团战略选择与企业所处的环境、发展模式、企业文化以及领导者的特点有关，但是最重要的是创新的要求和规模经济的要求。

3.1 创新的要求

企业要立于不败之地，就要不断的创新，不断的技术创新才能在激烈的斗争中生存下来。从美的集团的发展历史中可以看出，美的集团是一个善于创新的企业，从1985年进入空调行业，短短三年就进入了空调压缩机领域，2004年与东芝合作研发直流变频技术，07年开始海外生产布局，08年开设涉足冰箱压缩机行业……，美的的创新理念是：发展科技，创新机制，自我否定，主动变革；永不满足，持续改进，追求卓越，不断成长。正是这种创新精神，才促进美的集团不断进步，不断打破国外垄断，依靠实力不断研发、掌握核心技术，这是美的集团成功的重要因素。

3.2 规模经济的要求

规模经济要求美的集团进行战略选择。美的进入家电行业，就不断寻求，突破点，在国内外市场的残酷竞争下，美的用规模经济不断实现超越，实现了单品的规模经济和多品协同的范围经济。美的实现规模经济的途径主要有如下两种途径：一是纵向一体化合并，就是沿着既有主导产品的价值链，把产品的上游下游形成一条链。例如，美的“微波炉产业链”包括产业链上游的磁控管公司和变压器公司，后来又进军工业微波炉、烤箱、等市场。二是从事多元化生产，美的进入家电行业是从生产电风扇开始的，后来生产空调、冰箱、微波炉、洗衣机等产品。目前，美的集团拥有中国最大最完整的空调产业链、微波炉产业链、小家电产品群和厨房家电产品群。

小结

美的集团的竞争战略是企业的选择、也是市场的选择，更是诸多因素造就的，无论是通过上下游一体化来实现成本优势，亦或加大科技研发，实现长期的竞争力，最终的目的都是要使利润提高，壮大企业。美的集团把低成本战略和差异化战略完美的结合在一起，实现了美的集团的大发展，对其他企业而言有着借鉴作用。

参考文献：

- [1] 赵晨宸. 美的战略管理案例分析. 中南财经大学工商管理学院. 现代商业 2016
- [2] 黄德忠. 美的竞争战略 -- 即成本领先有差异化战略. 南华大学学报, 2004. (5)