

如何学美的

八个落地模块 · 一篇总纲 · 一套企业学美的路线图

美的经营变革与精细化管理指南

分权 | 周转 | 用人 | 并购 | 渠道 | 产品 | 第二曲线 | 全球经营

PREFACE

卷首语



有个问题，建议你先诚实回答一遍：你离开公司一个星期，决策会不会堵住？

多数老板嘴上都在放权，手里的签字笔从没停过。公司做到几十亿，出差还得你批，价格还得你定，干部还得你点。这不是谁能力不够，是从没人把“谁能定什么”给你写下来。

美的的答案很朴素。1997 年何享健顶着压力推事业部制，写出第一版《分权规范手册》——集权有道、分权有序、授权有章、用权有度，每项权限归谁白纸黑字，铁律只有一条：放出去的权不收回。此后三十年，他做的是同一件事：让自己越来越不重要。2012 年，他把千亿规模的美的交给职业经理人方洪波，独子不进管理层。到 2025 年，美的营收 4585 亿元，净利率 9.6%，海外收入占四成以上。

对多数中国企业来说，美的这条路比华为那条更够得着：它不要求你有那么高的技术密度和那样的资本结构，只要求你肯交权，肯把管理做成机制。

本册九篇，全是能动手的事：分权手册怎么起草，T+3 和数字底座怎么把周转做成利润，经理人怎么从赛马场里长出来，并购怎么买而不死，渠道怎么砍层，产品怎么让用户说了算，第二曲线怎么养，出海怎么从卖出去走到驻下来，最后一篇是总纲。

学华为要你交权力，学美的更狠一层：连位置一起交。

百思特管理咨询集团





目录

分权手册怎么写，授权落到白纸黑字	2
T+3 与最小数字底座把周转做成利润	7
经理人从哪来，老板往哪退	11
买而不死，跨国并购的选与管	15
拆掉自己的渠道，把用户攥回手里	19
产品领先，把用户请进第一道工序	23
第二引擎，TOB 转型怎么长出来	27
全球经营，从卖出去到驻下来	31
八篇一图，企业家的学美的总纲	35

分权手册怎么写，授权落到白纸黑字

——学美的第一篇：分权手册起草与经营责任制的落地手册

导读：中国老板嘴上都说要放权，手上的签字笔从来没停过。美的用一本《分权规范手册》治好了这个病：1997 年首版至今，“集权有道、分权有序、授权有章、用权有度”十六个字之下，每项权限归谁写得清清楚楚，铁律只有一条，放出去的权不收回。三十年里，这本手册把一家乡镇企业变成了中国职业经理人的黄埔军校。本篇是这本手册的起草指南：权限清单怎么列、边界数字怎么定、配套的经营责任制怎么搭，以及放权失控的四种死法怎么防？目标是六个月内，让你的公司拥有第一版白纸黑字的授权体系。



一、分权体检：你的授权是制度，还是口头愿望

多数企业的“分权”经不起三个问题的检验。第一问：一笔 50 万元的设备采购，从申请到批准要几个签字、走几天？超过五个签字或十个工作日，你的授权是装饰品。第二问：过去一年，有没有哪位高管在自己权限内做过一个后来被证明是错的决定，而没有被追加追责？如果错误决定一律回溯问责，说明权限是名义的，真授权必然包含授错的空间。第三问：你本人上个月签了多少个字？每天超过十个，说明公司的决策带宽等于你一个人的工作时长，这正是美的 1997 年的病：何享健发现自己成了公司最大的瓶颈，才有了事业部制与分权手册。

再确认一次体质前提：分权体系适配海量客户、标准品、高周转、快变行业；大客户项目制生意的核心环节该走流程化，分权只放外围。混合体质按环节拆开，前端经营体化，后台平台化。体质对了再往下读。

二、制度内核：分权手册的四大设计要点

美的的手册历经迭代，但底层设计逻辑保持稳定，四个关键点决定授权体系能否真正跑通。

要点一，权限逐项列举，拒绝概括授权。“经营班子负责日常经营”这类条款等于没写，手册的写法是把每一项权力拆开：投资立项、资产处置、产品定价、促销费用、人员编制、干部任免、采购合同、对外担保……每项写四栏：事项、单元权限（金额或范围上限）、集团权限、绝对红线。美的的手册随企业规模动态修订，但逐项列举的体例三十年未变，含糊是收权的后门，列举是放权的地基。

要点二，红线清单与自由地带同时划。手册里最重要的不是放了什么，而是两端：绝对红线（财务资金、对外担保、品牌使用、重大人事、合规底线，集团永久保留，谁碰谁下课）与完全自由带（红线与审批线之间的地带，单元不必请示、不必报备、事后数据可见即可）。多数失败的授权体系只写了审批线，没写自由带，于是经理人凡事还是先问一声，分权名存实亡。

要点三，权责利同构：授权多大，责任多大，分享多大。分权手册必须与经营责任制、利益分享同时签发，美的的经营单元拿到完整经营权的同时，签的是以利润为纲的经营责任状，享的是与结果硬挂钩的激励。只授权不问责，养诸侯；只问责不授权，养怨妇；授权问责不分利，养跳槽。

要点四，放出去的权不收回。这是美的的手册的灵魂条款，也是最难的一条。中国民企的分权大多死于“一收了之”的那一次，某个单元用错了一次权，老板一怒收回全公司同类权限，从此再没人敢真用权。美的的处理逻辑是对人不对权：谁用错撤谁，权限本身不动。手册的权威来自稳定性，这与华为流程二十六年骨架不倒是一个道理。

制度内核：分权手册的四大设计要点



三、六个月起草与落地路线图



第一个月，权力普查。把公司当前实际的决策路径摸一遍：抽取最近五十个典型决策（采购、定价、招人、费用、立项），逐个还原实际签字链与耗时，输出一张“现状权力地图”，多数老板第一次看到自己公司的真实签字链时的表情，就是变革的起点。同时统计一把手月度签字量作为基线。

第二个月，起草权限清单 1.0。按四栏体例逐项起草，参考起点：首版覆盖 60—100 个事项即可，宁可粗一点也要全签发，覆盖率比精确度重要，漏掉的事项默认按“就近上一级”处理并在季度修订时补入。金额线的定法给一个可用的锚：单元负责人的单笔审批上限，参考其单元年利润的 1%—3%（年利润 3,000 万元的单元，单笔 30 万—90 万元），上不封顶的事项一律进集团权限。红线清单单独成章，不超过十条，每条配“违反后果”，后果必须具体到岗位处理，不写“严肃追责”这类空话。

第三个月，配套经营责任制。每个经营单元一张责任状，核心四项：年度利润与现金流目标（对赌式，非鼓励式）、达成后的分享公式（衔接分钱机制，参考上限为超目标利润的 15%—25%作为单元分享包）、未达成的后果阶梯（第一年黄牌辅导、连续两年换人，写明白，届时执行不需要再开会）、数据透明义务（单元损益按月向集团系统报送，造假为红线第一条）。责任状由一把手与单元负责人当面互签，仪式感是契约感的一部分。

第四个月，试点运行。选两个单元先跑：一个业绩好的（验证放权放大优势），一个业绩平的（验证责任制逼出改变）；其余单元维持现状。试点期一把手的纪律只有一条：手册范围内的事，哪怕看着要错，忍住不伸手，授错的学费是买真授权的唯一货币，预算内的错误由责任制去结算，不由老板的手去阻止。

第五、六个月，第一次修订与全面推广。收集试点期的边界争议（哪些事项卡壳、哪些金额线不合理），开第一次修订会，修订的方向纪律：只放不收，金额线只升不降；把两个试点的月度经营数据摆给全体高管看，用事实完成动员，然后全单元签发。至此你拥有了 1.0 版授权体系；此后每年修订一次，与预算周期同步。



四、分权改革的失败诱因与纠偏方案

1、手册写完锁进抽屉。签发后老板照旧越级拍板，三个月后无人再翻手册。

纠偏：给一把手自己立规矩，凡手册已授权事项，任何人请示一律回一句“手册第几条，你定”；秘书统计老板月度签字量，对照第一个月的基线公示，签字量不降说明变革没发生。

2、一出事就收权。试点单元一笔促销费花砸了，老板震怒收回全公司促销审批权。

纠偏：事前在手册发布会上公开承诺“对人不对权”；真出事时按责任制处理人（黄牌、调整、追偿），当众重申权限不动，第一次出事的处理方式，决定这本手册的生死。

3、只放权不放数据。单元拿了权，集团看不见真相，半年后老板因失控感发作而收权。

纠偏：分权与数字透明必须同一天启动，哪怕最简版：所有单元用统一模板按月报损益与现金流，数据造假列红线第一条。美的的顺序值得记住：1997 年分权，2012 年用 632 工程补数字底座，中间十五年的诸侯病就是学费，你可以把两步并作一步走。

4、责任制变成鞭子，分享不兑现。目标年年加码、分享讨价还价，经理人用脚投票。

纠偏：责任状里的分享公式与奖惩阶梯同时写死；超额完成的钱，算多少发多少，老板肉疼也要发，分权体系的信用和分钱机制一样，全在第一次兑现。

五、验收标尺：六个月短期验收 + 一年长期校验

六个月验收四条：手册 1.0 覆盖 60 项以上事项并全员可查；一把手月度签字量较基线下降一半以上；两个试点单元完成至少一次“权限内决策、事后数据可见、无人请示”的完整循环；出现过至少一次“单元决策失误但权限未被收回”的案例，最后这条听着刺耳，却是体系真实运转的铁证。

一年验收四条：全部经营单元签发责任状并完成首次兑现；单元级决策平均耗时较权力普查基线缩短一半；集团总部编制未随业务增长而增长（联邦制的总部应该越来越像平台，不是越来越像衙门）；至少一名单元负责人因连续不达标被按责任状调整，制度只有咬过人，才会被当真。

何享健三十年只守一条铁律，就换来了中国民企最干净的传承与最能打的经理人梯队。这本手册的秘密从来不在条款的精巧，而在老板对自己签字欲的终身戒断。

数据来源说明：美的机制细节来自公开史料与管理研究文献（1997 年事业部制与《分权规范手册》十六字方针及“放出去的权不收回”原则、经营责任制、2012 年起 632 工程、职业经理人体系），美的集团历年年报及公司治理披露；华为对照口径见本系列前文。文中权限清单栏目设计、金额线锚定（单元年利润 1%—3%）、分享包比例（15%—25%）、六个月路线图等实施参数，为本系列基于公开机制原理给出的参考起点，企业须按规模与行业校准。本文不构成投资建议。

T+3 与最小数字底座把周转做成利润

——学美的第二篇：以销定产变革与 632 式数字底座的落地手册

导读：美的净利率从约 6% 爬到 9.6% 的十三年里，最大的功臣不是涨价，是周转，T+3 把“以产定销”翻转成“以销定产”，订单、备料、生产、发运四个环节各压到三天，库存、渠道压货、资金占用的整套旧模式被砸掉重来；而支撑这场翻转的，是 632 工程统一起来的数字底座：没有一个版本的真相，就没有一个节拍的运营。本篇把这两样拆成可抄的工程：T+3 的四环节改造顺序、按行业校准的节拍参数、最小数字底座的三件套清单，外加一笔算给 CFO 看的账，库存每压一天，利润表上多出多少。制造业和渠道型企业，这是学美的最该先动手的地方。

一、先算账：周转就是利润，不是口号

给 CFO 三笔账。第一笔，资金成本账：库存周转天数每压缩一天，释放的现金等于日均销售成本 $\times 1$ 天；年营收 10 亿元、材料成本占六成的企业，库存压缩十天释放现金约 1,600 万元，按 5% 资金成本计，一年直接省 80 万元财务费用，这还只是最小的一笔。第二笔，跌价与呆滞账：制造业库存的隐性损耗（跌价、呆滞、报废、盘亏）通行经验在库存金额的每年 5%—15% 之间，压掉三分之一库存，这笔损耗同比例消失，对多数制造企业，这笔钱比财务费用大一个量级。第三笔，渠道账：压货模式下，渠道库存是未来的退货与价格崩盘；美的 T+3 配合渠道去库存，换来的是价盘稳定与新品切换速度，这笔账无法精确入表，却是品牌毛利率的地基。

三笔账合起来是本篇的立论：在标准品制造与渠道生意里，周转改善是唯一同时改善利润表、资产负债表与现金流量表的变革，学美的，先学这个，见效最快，且每一步都可以用数字验收。

体质核验照旧：T+3 适配标准品、可预测需求、渠道分销的生意；纯项目制、深度定制的生意别硬套（那是 IPD 与里程碑管理的领地）；混合型企业挑标准品业务线先动。

二、机制拆解：T+3 的翻转与三个前提

T+3 的表层是节拍：客户下单为 T，备料 T+1、生产 T+2、发运 T+3，四个环节各三天（美的从洗衣机事业部起步的原始设定，后来多品类压到更短）。深层是三个翻转。翻转一，生产的发令枪从“产能与预测”换成“真实订单”，工厂不再为填满产能而生产，销售不再为完成回款而压货，

整条链只为已发生的需求转动。翻转二，库存的位置从“成品”移向“原料与半成品”，成品库存是赌错的需求，原料库存是灵活性的弹药，同样的库存金额，位置不同生死不同。翻转三，考核的指挥棒从“产量与出货”换成“周转与齐套交付”，不换考核的 T+3 是贴在墙上的标语。



三个前提决定成败。前提一，产品型号收敛：型号越多，备料越散，节拍越乱，美的推行 T+3 时同步大砍 SKU；参考纪律是先砍掉贡献末位 20%销量的长尾型号（这一步通常砍掉一半以上型号数），型号收敛是 T+3 的第一张多米诺。

前提二，供应商响应改造：T+1 备料要求核心供应商就近、备库或快速响应，需重签供应协议（框架订单加滚动预测，给供应商稳定预期换响应速度），供应商跟不上的 T+3 会把断料变成日常。

前提三，数据打通：订单、库存、排产、发运四个数据实时可见且只有一个版本，这就引出数字底座。

三、最小数字底座：632 的精神，三件套的剂量

632 工程的原厂规模（六大运营系统、三大管理平台、两大技术平台，投入以十亿元计）不是中型企业该抄的对象；该抄的是它的三条原则：一个体系一个标准（数据口径全公司唯一）、先统一后优化（先把数据打通，再谈流程精细）、一把手工程（统一系统就是收数据主权，必然遇到抵抗）。

落到剂量，最小底座三件套。第一件，订单到发运的单一链路：从接单、排产、发货到签收，



一条数据链贯通，任何环节手工台账并入系统，目标只有一个：任何人问“这张订单到哪了”，系统三秒回答。

第二件，库存的唯一真相：原料、在制、成品、渠道四段库存日更可见，与财务账月度核对差异率低于 1%，账实不符的数字化是自欺。

第三件，单元损益月报自动出：衔接上篇的经营责任制，每个经营单元的损益表从系统直接生成，不再由单元自己

“报”，数据不过人手，责任制才有公信力。实施参数参考：中型企业三件套用成熟套装软件加实施服务即可，预算量级数百万元、周期六到九个月；纪律一条，需求冻结，实施期内拒绝一切个性化定制请求，先统一后优化。

四、一年路线图：先试点一条线，再翻转一家厂

第一季度，选线与摸底。选一条标准品产品线试点（标准同上篇：中等重要、数据可核、负责人有威信）；量三个基线数字：接单到发运的平均天数、成品库存周转天数、渠道库存月数，没有基线的变革无法验收。同步启动型号收敛：末位 20%销量的型号列出停产清单，给渠道三个月消化期。

第二季度，四环节逐段压缩。顺序有讲究，从后往前改：先改发运（物流时效最容易改，先给团队一场速胜），再改生产排产（按单排产替代按预测排产，排产周期从月压到周再压到三天），再改备料（与核心供应商重签响应协议，原料安全库存按用量分级设定），最后动接单（订单评审当日完成，不合理订单当日退回）。每压一段，公布一次基线对比，数字是变革最好的动员令。

第三季度，考核翻转与渠道去库存。试点线的考核指挥棒正式切换：工厂考齐套准时交付率与周转天数（替代产量），销售考纯销与价盘（替代出货），这一刀最疼，压货冲量的旧习惯会以“销售下滑”的面目反扑，一把手要预告董事会：切换季的出货数字难看是拔脓，纯销数字才是真相。同季完成渠道库存的一次性去化（以旧换新、特价清尾货），给新节拍拍一个干净的起点。

第四季度，固化与算总账。三件套底座在试点线全面跑通；年度复盘算给全员看的三笔账（资金释放、损耗下降、缺货率与交付满意度变化）；用试点线的数据决定第二年翻转整厂的节奏。给一个诚实的预期管理：T+3 第一年的常见曲线是“前两季度指标恶化、第三季度持平、第四季度反超”，中途最难熬的时候，美的当年也熬过，熬不过的企业都倒在第三季度前的动摇上。

五、T+3 改革典型误区以及纠偏

误区一：不砍型号硬压节拍。SKU 一个不动，备料复杂度不变，T+3 变成全员加班竞赛，三个月累垮回潮。

纠偏：型号收敛先行，砍不动长尾的老板，先回答一个问题，末位那两成型号，扣除分摊后到底赚不赚钱？财务算完这笔账，刀自然落得下去。

误区二：考核不切换。嘴上以销定产，考核还看产量与出货，车间和销售各自阳奉阴违。

纠偏：试点线考核切换与节拍改造同月生效，旧指标同日作废，两套指挥棒并存的组织，永远

听旧的那套。

误区三：把数字底座做成 IT 项目。系统上了三个，数据还是三个版本，因为每个部门都保留了自己的台账。

纠偏：一把手签发“唯一数据源”令，系统上线之日，同类手工台账与私有表格作废，用台账数据汇报者按数据造假处理；632 的本质是权力工程，这句话在这里第三次成立。

误区四：对供应商只压不给。单方面要求 T+1 响应，不给滚动预测、不给框架承诺、账期照旧，供应商用涨价和断供投票。

纠偏：响应协议必须对价，给预测、给框架量、给准时付款，换备库与快速响应；供应链是绳子，只能拉不能推，也不能只勒别人。

六、验收标尺：试点项目五条验收标准

一年验收五条：试点线接单到发运天数较基线压缩一半以上；成品库存周转天数下降 30% 以上；齐套准时交付率高于 95%；渠道库存降至 1.5 个月以内且价盘稳定；三件套底座数据与财务账差异率低于 1%。五条过四，次年翻转全厂；否则回看四种死法，病根多半在考核未切换或型号未收敛。

T+3 与数字底座，是美的把“效率”两个字从口号做成利润的全部秘密，它不需要天才，不需要豪赌，只需要一把手在第三季度最难熬的时候不松手。学美的的功夫，说到底是把平凡的事做到刻度里；而刻度，是这个星球上最诚实的护城河。

数据来源说明：T+3 机制（2015—2016 年间自洗衣机事业部起步为通行口径、订单/备料/生产/发运四环节各三天、以销定产与 SKU 收敛、考核切换）与 632 工程（替换百余套系统、一个美的一个体系一个标准、先统一后优化）来自美的集团公开披露与广泛管理研究文献；美的净利率序列（约 6% 至 9.6%）按其历年年报归母净利润与营业总收入计算。文中资金成本演算、库存隐性损耗区间（5%—15%）、型号收敛比例、底座三件套预算量级、一年路线图与验收阈值等实施参数，为本系列基于公开机制原理与制造业通行经验给出的参考起点，企业须按行业与规模校准。本文不构成投资建议。

经理人从哪来，老板往哪退

——学美的第三篇：职业经理人梯队与去家族化传承的落地手册

导读：2012年8月，何享健把年收入千亿的美的交给45岁的方洪波，一个1992年入职时给内刊写稿的年轻人；独子何剑锋在体系外自创盈峰，从未在美的担任过一天经营职务。中国民企一万个“接班难”的样本里，这是把所有权与经营权分离做得最干净的一个。多数老板学美的先学分权，其实何享健更深的功夫在两件事上：经理人从赛马场里长出来，老板的退出做成十年工程。本篇给出赛马制的搭法与传承的时间表，如果公司还离不开你，这一篇比前两篇都急。

➤ 先诊断：三个不敢答的问题

第一问：高管会上，最近一次有人当面否掉你的方案是什么时候？想不起来，你的高管团队是执行层，不是经营层，公司只有一个脑子在思考。第二问：你的子女想不想接班、适不适合接班？这是两个问题，多数家族只答了血缘那一个。第三问：你连续离开公司最久的一次是多少天？低于三十天且不敢再长，你不是在经营公司，是在值班。

与学华为第四篇对照：华为评议制养统帅，项目制长周期生意，一场仗打三年，等不起赛马；美的赛马制养经营者，高周转生意一年见输赢，损益表是最诚实的裁判。你的生意一年能分出胜负，用赛马；分不出，用评议。体质判定先行，老规矩。

➤ 机制拆解：赛马场的四个机关

机关一，损益表就是赛道。经营责任制（本系列《分权手册怎么写》篇）跑起来之后，选人问题自动简化，每个经营单元负责人手里一张真实损益表，谁能打一目了然。方洪波的崛起没有伯乐传说：1997年临危接手空调国内营销，用一场翻身仗把自己送了上来。赛马制的前提是分灶：没有独立核算就没有可比成绩单，就只能回到相马，所以本篇必须排在分权篇之后实施，顺序不可倒。

机关二，内部人才市场。单元负责人不搞终身制：跑输的按责任状阶梯换下，跑赢的给更大的单元；空缺岗位内部公开招聘，应聘者带着一张损益表来。与华为之字形的差别说透：华为轮岗是组织设计的培养，像军校；美的流动是市场选择的结果，像转会市场，前者宁慢不错，后者宁换不等。

机关三，合伙人绑定。经理人干出来的身价，用长期机制锁住：美的上市以来推出多期股权激励与事业合伙人、全球合伙人计划（公开披露口径），核心经理人从打工的变成合的伙。中型企业

参考剂量：核心经理人持股或虚拟股个数百分点起步即可，关键是与三年以上业绩绑定、离职回购规则写死，绑的是长跑，不是户口。

机关四，空降补专业，不补统帅。美的核心层以内生为主，方洪波入职二十年才接班；空降主要补专业短板：财务、数字化、研发专家。统帅岗空降的失败率，每个行业的尸体都够写一本书，文化认同没有速成班，兵权认的是战功不是简历。



赛马场还需要一个日常维护机制：月度经营分析会。美的联邦不散架的秘密一半在这张会议桌上，各单元负责人每月用同一套报表当面过数：收入、利润、现金流、周转，同口径横比。会议纪要三条参考：只讲数字与动作，不讲客观困难（市场是大家的市场）；排名公示，连续垫底者按责任状阶梯启动；老板在会上只提问不拍板，经营会是赛道的裁判席，不是老板的点将台。竞聘的操作参数一并给出：空缺岗位公示一周、候选人提交“上一张损益表+新岗位百日计划”、评审由老板加两名非利益相关单元负责人组成，三人评审防的是老板一个人的偏爱，也防山头互相抬轿。

➤ 老板的退出：十年工程的时间表

何享健的退出是分阶段卸权的教科书，压缩成民企可抄的三段。

第一段（第1—3年），治理立宪。产权先理干净，美的2001年MBO扫清了产权模糊，你的公司股权、老股东、家族持股同样要先理顺；董事会立规：家族可以进董事会、拿分红，不进经营层、不拿岗位，资本的归资本，经营的归经营，写进章程；引入两三名真外部董事，能否决你的那种，不是来站台的那种。子女的美的式安排：给资本不给岗位，设家族投资平台，子女做股东与投资人；子女确有经营才华，学何剑锋在体系外自创业，用外部战绩换话语权。

第二段（第4—7年），赛马与试退。赛马场全面运转（机关一二三到位）；老板开始分区退

出：先退出一个自己最爱管的领域，通常是产品或营销，最爱管的那块恰是继任者最需要的练兵场，整年不插手，只看月报。候选梯队会自然浮出水面，美的的节奏值得细看：2009 年何享健先交出上市公司美的电器的董事长（方洪波接任），集团层面又观察了三年，2012 年才交整盘。试点、观察、再放大，交接班与变革共用同一套方法论。

第三段（第 8—10 年），交棒与守约。交棒日做三件事：当众交，仪式的意义是断自己的后路；



章程改，新任者的提名权、经营决策权同日到位；承诺公开，不再出席经营会议、不再单独听取业务汇报。交棒后最难的一关：新帅烧第一把火时，老臣越级告状，方洪波 2012 年上任即大调整，何享健用沉默给继任者背书。老班主交棒后的嘴，比交棒本身更考验修行。

➤ 四大传承困局：常见错误做法和纠偏方案

困局一：赛马场上有皇亲。家族成员既参赛又通天，经理人陪跑三年，看穿离场。

纠偏：家族要么全退出经营，要么同标准参赛且考核结果公示，没有第三种选择；模糊地带存在一天，赛马就是假赛。

困局二：退了位不退心。交棒后设“名誉办公会”，重大事项还要“给老爷子汇报一下”。

纠偏：把退出也制度化，保留的权力白纸黑字列举，通常只留三项：董事会投票权、章程修改动议权、重大关联交易否决权；列举之外，一概不问。用分权手册的体例管自己，是老板的最后一课。

困局三：用亲信当监军。放权给经理人，又派老臣当副手实为眼线，班子面和心离。

纠偏：监督走数据不走人，632 式数字底座（本系列《T+3 与最小数字底座》篇）让集团看见一切，就不需要人肉监军；信任是设计出来的，不是感动出来的。

困局四：接班人温室培养。内定“太子”后处处保驾，十年没打过一场硬仗。

纠偏：美的路径的核心是接班人必须有独立战功，方洪波有空调翻身仗，你的候选人也要有自己的一仗；把人放进最难的单元自己打出来。保出来的接班人，董事会不服、老臣不服、市场更不服。

➤ 验收：三年三条硬指标

第一条，董事会里出现过改变结果的反对票，外部声音真实有效。

第二条，至少一个重要单元的一把手由内部赛马产生，且全公司知道他是怎么上来的，赛道的公信力比冠军重要。

第三条，老板连续离开九十天，经营数据无异常波动、无重大决策积压，这是终极测试，也是本篇全部工作的总验收。

何享健用十年把自己变得不重要，这大概是中国民企老板做过的最反本能、也最勇敢的一件事。公司真正属于你的方式，是它不再需要你。

数据来源说明：方洪波履历（1992年入职、1997年执掌空调国内营销、2009年任美的电器董事长、2012年8月任美的集团董事长）、2001年MBO、何剑锋体系外创业（盈峰）、多期股权激励与事业合伙人/全球合伙人计划，均来自美的集团公开披露与公开史料；何享健交棒后不再过问日常经营为广泛公开报道口径。文中十年三段时间表、家族安排、保留权力清单、合伙人参数等为本系列给出的参考起点，企业须按股权结构与家族状况校准。本文不构成投资建议。

买而不死，跨国并购的选与管

——学美的第四篇：并购筛选纪律与投后整合分权模板的落地手册

导读：2016 到 2017 年，美的十八个月里连吃三单跨国并购：东芝白电、德国库卡、以色列高创。八年过去，成绩单足够诚实：东芝按公司口径两三年扭亏，库卡熬过五年低谷、2022 年私有化之后才真正咬合，学费与收获都摆在明面上。中国企业并购的死亡率没有权威统计，但“买得起、管不了”是公认的第一死因。本篇把美的的买手功夫拆成两半：标的怎么筛（三问否决制），投后怎么管（用分权手册管并购，美的把治诸侯的功夫，用在了管洋人上）。

◆ 先立规矩：并购是买能力，不是买报表

美的三单大并购服从同一条主线：补主航道的能力缺口，东芝补日本市场、品牌与专利包（80.1% 股权，外加东芝品牌四十年全球授权），库卡补机器人四大家族的入场券，高创补运动控制的技术底层；没有一单是“便宜、赚钱、顺手买的”财务标的。

筛选三问，一问否决。第一问：这个能力自建要几年，并购省下的时间值多少钱？答不出数字，说明连能力缺口都没想清楚，回去先做战略，再谈买卖。第二问：标的最值钱的资产，交割后会不会走？值钱的是人（团队流失即买壳）、是客户（关系绑在创始人身上即买单据）、还是技术专利（搬不走的最踏实）？资产的腿越长，交易结构里留人的条款越要重。第三问：我们派得出整合队长吗？没有提前锁定的整合负责人，再好的标的也不买，救火式空降的整合，败局从第一天就写好了。

三问之外，交易结构三件套把风险再锁一道。第一件，分期对价与业绩对赌（earn-out）：对价的两到四成挂在交割后两三年的业绩上，既压价格泡沫，又留住卖方管理层的心气。第二件，关键人才锁定：核心团队名单写进交易文件，留任期与留任奖金绑定，名单上的人交割前逐一面谈，买生意先买人心，签约前没见过核心团队的并购，等于隔着麻袋买猫。第三件，分手条款：整合失败的退出路径（回售、拖售、知识产权归属）在婚礼上就写好，想清楚怎么退的人，才配决定怎么进。

◆ 案例复盘：一单示范、一单学费、一单教科书

东芝案，示范的是“输出方法，保留门面”。美的买后没有换血日本团队、没有动东芝品牌，

输出的是自己最硬的一样东西，供应链效率与制造方法论，T+3 的功夫直接进了东芝的工厂与库存管理；品牌、渠道、团队照旧。按公司公开表述口径，交割两三年即扭亏。启示：整合输出你最强的一项就够了，别把标的改造成你的分公司。

库卡案，学费单上写着“整合权没谈下来”。为通过监管审查，美的签下投资协议：保留库卡总部、上市地位、管理层独立与数据防火墙至 2023 年底，七年半的独立承诺。随后 2018 年起库卡业绩下滑、CEO 更迭，美的受制于承诺基本按兵不动，直到 2022 年完成私有化退市，才真正启动深度整合与中国市场放量。教训刻骨：整合权是并购对价的一部分，买了不能管，等于高价租了个 logo；谈判桌上宁可多出价，也要把整合的时间表与权限写进协议。

小天鹅案，教科书级的“整合跟着协同走”。2008 年入主之后保持独立运营十年，直到 2018 年启动换股吸收合并（作价约 144 亿元，公开披露口径），时点选在 T+3 与渠道变革全面铺开、洗衣机业务需要与集团深度协同之时。启示：整合深度不由持股比例决定，由协同需求决定；不需要协同的年份，独立运营就是最好的整合。



◆ 投后模板：把标的当经营单元装进联邦

美的式投后的本质一句话：用分权手册的四栏体例管并购标的。权限表照写，标的保留：日常经营、本地人事、产品与本地市场决策，这些放得越足，团队留存越高；集团收走：财务并表与资金池、超限投资审批、供应链协同接口、数据报送标准。而一切的前提是那根老柱子：交割后六个月内数据底座接通，标的月度损益自动进集团系统，看得见，才敢放权；看不见就去管，只能靠人盯人，那是殖民，不是整合。

三年节奏纪律。第一年只做“看见”：数据接通，互派不接管，美的式配置是派 CFO 与协同接口人，不派 CEO。第二年做“协同”：采购、供应链、渠道的共享项目逐个立项，每个项目算得出钱、有责任人、进双方考核。第三年才谈“融合”：组织与品牌架构调整放最后，此时信任与数据都攒够了。例外条款：失血标的（危机并购）没资格享受这个节奏，第一年就必须接管经营，分权模板只适用于健康标的，救护车上不讲联邦制。



◆ 四种常见陷阱与纠偏

陷阱一：买了不敢管。库卡的前车：承诺给得太满，五年空转。

纠偏：尽调阶段就把整合权当核心条款谈，独立承诺可以给，但同时必须给出协同接口清单与到期整合路线图；拿不到整合权的股比，打折也别买。

陷阱二：管得太快太深。交割首月空降团队、换掉标的高管、改考核改系统，三个月核心人才跑光。

纠偏：第一年“看见不接管”写进整合章程；人才保留另配武器，关键人才锁定协议，参考起点为两到三年期留任奖金加业绩对赌，总额约占并购对价的 1%—3%。

陷阱三：协同算不出钱。“战略协同”讲了三年，落地项目一个没有，两边团队互相当客人。

纠偏：协同全部项目制，立项时写明收益测算、责任人、里程碑，年度盘点公示；三年协同收益累计小于整合成本的，并购复盘会上要有人回答为什么。

陷阱四：汇报线双轨。标的既按旧习惯自转，又应付新东家报表，两本账越走越远。

纠偏：交割日起唯一数据源，口径统一、系统直连，过渡期最长六个月；632 的老话在并购场景再次成立：数据主权是一切管理权的地基。

◆ 验收标尺：一年与三年

交割一年三条：数据底座接通，标的月报自动出；关键人才保留率 90% 以上；至少一个协同项目见到真金白银，不是备忘录，是损益表上的数字。

三年三条：标的盈利能力对比交割前改善；协同收益累计覆盖整合成本；出现反向输出，标的的能力开始反哺集团，东芝的品质工艺、库卡的机器人技术进美的工厂就是样板。反向输出是整合成功的最高标志：买回来的不是资产，是让你变强的器官。

并购是美的联邦制的极限测试：一套授权体系连洋诸侯都装得下，才算真的成熟。

数据来源说明：东芝白电（2016 年、80.1% 股权、东芝品牌四十年全球授权，交割后两三年扭亏为公司公开表述口径）、库卡（94.55% 股权、投资协议独立承诺至 2023 年底、2022 年私有化退市）、小天鹅（2008 年入主、2018 年启动换股吸收合并作价约 144 亿元）、高创（2017 年）均来自美的集团公开披露、年报及本系列《华为还是美的》正文所引口径。文中筛选三问、三年整合节奏、锁定协议参数、验收阈值等为本系列给出的参考起点，企业须按交易规模与行业校准。本文不构成投资建议。

拆掉自己的渠道，把用户攥回手里

——学美的第五篇：渠道扁平化与多品牌分灶的落地手册

导读：美的花三十年建起层层分销的渠道帝国，又在 2020 年前后亲手拆了它：多级代理压成扁平网批，终端门店用美云销直接向工厂下单，安得智联一盘货送装到户，T+3 要的真实订单，就从这里来。同一时期，COLMO 向上突破高端，华凌向下抓住年轻人，一横一纵重画了它与用户的关系。渠道是中国企业最大的存量利益场，动渠道比动组织流血更多，本篇给出砍层的顺序学（先动谁、后动谁、给什么补偿）与多品牌的分灶规矩，为学美的第一辑收官。

➤ 渠道健康体检：三项指标诊断渠道病灶

第一项，加价链体检：出厂价到零售价之间隔几层、总加价多少？通行经验是每多一层，至少多 8—15 个点的加价与一层安全库存，层级税最终由两端付：用户多花钱，工厂少赚钱，中间层拿走的是双方的信任。第二项，信息体检：你知道上周终端真实卖了多少台吗？只知道给一级代理发了多少货，你看到的是压货曲线，不是需求曲线，以销定产（本系列《T+3 与最小数字底座》篇）无从谈起。第三项，速度体检：新品从下线到摆上终端货架要几周？超过一个月，你的新品节奏被渠道库存绑架，旧货不清，新货不上。三项两项不及格，渠道改革该上日程。

体质提示：本篇适用于走经销分销的 ToC 与小客户 ToB 生意；大客户直销生意请回学华为第三篇的铁三角。

➤ 渠道变革内核：扁平化三大抓手 + 多品牌分灶两条铁规

抓手一：砍层级，但不消灭原有渠道伙伴。美的没有消灭代理商，而是给了新饭碗：差价模式转服务模式，仓储物流交给安得智联统仓统配，代理转型为区域运营商与服务商，赚运营费、服务费与返利，不再赚层层加价。渠道变革流血最少的路径，是先给旧伙伴设计好转型后的生计，再动刀：断人财路者，人断你后路。

抓手二：网批直连，打通 T+3 的真实订单源头。终端门店用美云销直接下单、查库存、对返利，订单数据直达工厂，这就是 T+3 的前端入口：渠道改革与以销定产是一体两面，没有真实终端订单，T+3 无米下炊；反过来，工厂直发压缩交付周期，门店不必囤货，才愿意放弃向大代理拿货的旧习惯。改革顺序因此清楚：数据工具先行，利益结构后动。

抓手三：一盘货体系，根治串货，收敛全渠道价盘。线上线下库存共享、价格体系统一、就近

仓履约，动的是“串货”这个几十年潜规则的根：货权统一之后，串货失去套利空间，价盘自然收敛。一盘货是渠道数字化最硬的一战，因为它同时动了所有人的存货与价差。

渠道变革三大抓手

扁平化三大抓手，重构渠道利益与订单链路



多品牌分灶两条规矩。规矩一，隔离带是价格带与渠道，不是 logo：COLMO（2018 年发布）冲高端，独立团队、独立渠道、独立叙事；华凌重启为面向年轻用户的电商品牌（通行口径），同一渠道同一价格带摆两个自家品牌，等于自办内战。规矩二，高端品牌必须新建组织：老团队的肌肉记忆全是老品牌的性价比逻辑，做出来的只会是贵一点的老产品，新物种需要新灶。

还有直连之后的下半句：把用户攥回手里，不止是把订单攥回手里。三步参考：第一步，用户留痕，每台产品激活注册（以延保、以旧换新权益换注册率），把“卖给了谁”从代理的抽屉搬进自己的系统；第二步，服务经营，安装、维修、保养的每次触点都是复购入口，服务工单与用户档案打通；第三步，数据反哺产品，退货原因、报修部位、使用时长回流研发，这是 DTC 对制造企业真正的红利：渠道数据教你怎么卖，用户数据教你造什么。三步的次序不能乱：没有第一步的注册率，后两步是空中楼阁，参考起点是新品激活注册率做到五成以上再谈用户运营。

十八个月分阶段落地路线：温水开局，分批推广

第一阶段（第 1—6 个月），数据先行，试点选省。给终端门店直连下单工具，用利益换数据：直连下单加返 1—3 个点（参考起点），先让数据跑起来，摸清真实动销与全渠道库存水位，这半年不动任何人的奶酪。同步选一个试点省：中等规模、代理关系良好，绝不先动最大的省，与试点产品线同一条纪律：变革的第一仗必须是能赢的仗。

第二阶段（第 7—12 个月），试点省动刀。一级代理转型签约，转运营商协议：让出差价、保留服务收益与返利，给三年过渡期收益承诺；渠道库存一次性去化，节奏与《T+3 与最小数字底座》篇第三季度动作合并执行；全省一盘货上线：统仓、统价、统一履约。本阶段只盯一组数：试点省纯销与价盘，出货下滑是拔脓，纯销企稳就是赢。

第三阶段（第 13—18 个月），分批推广与分灶孵化。按先易后难每批三到五省推开，一省一策；最大最硬的省留到最后，那时大势已成，最大的代理会主动来谈，谈判筹码已经换手。高端品牌若做，同期独立孵化：人、渠道、预算三独立，向一把手直报，用学华为第二篇的配额逻辑养两年再考核盈利，高端品牌前两年的 KPI 是定价权与口碑，不是销量。

三条铁纪律贯穿全程：分省渐进不一刀切；转型协议先签再切单；线上线下同价，用差异化型号隔离价格带，线上专供型号错开配置，是行业通行解法，比明暗两套价盘干净。



➤ 四大渠道改革雷区：典型错误做法和纠偏

雷区一：全国一刀切砍掉代理层级，引发渠道集体反弹。全国同步动刀，大代理联手反水，当季营收塌方，改革被业绩逼停。

纠偏：分省渐进；开局半年只铺工具不动利益，温水与快刀之间，渠道改革永远选温水开局、快刀收尾。

雷区二：渠道层级砍完，服务承接体系没有同步建好。代理砍掉了，送装维修没人干，用户投诉压垮口碑。

纠偏：服务承接验收前置，物流与服务网络（自建或签约）在试点省验收合格，才允许切单；美的的底气是先有安得智联，再砍层级，顺序不能反。

雷区三：线上线下价格冲突，电商冲击线下价盘体系。线上低价冲垮线下价盘，经销商用脚投票。

纠偏：一盘货加型号隔离双管齐下；价盘监控设专岗，串货与破价按合同重罚，价盘是渠道信心的汇率，守不住汇率，改革的信用一起崩。

雷区四：用原有老团队操盘高端新品牌，新旧逻辑互相干扰。老团队兼营高端品牌，两头不讨好。

纠偏：分灶三独立（人、渠道、预算）不打折；高端品牌负责人外部引进或体系内破格提拔最年轻的那个，新物种需要没有旧肌肉记忆的人。

➤ 验收标尺：十八个月五条验收标准

十八个月五条：终端直连下单占比过半；渠道总库存天数下降三成；新品到终端周期减半；试点省纯销增速跑赢全国均值；终端价盘离散度收敛，同型号零售价差肉眼可见地缩小。

学美的第一辑五篇至此收束，合起来也是一张顺序表：一本手册立授权（第一篇），一个节拍抓周转（第二篇），一群经理人跑赛马（第三篇），一套买法扩版图（第四篇），一次自我革命通用户（本篇）。五篇背后是同一种底色：美的每隔几年就敢把自己最赚钱的模式亲手打碎，1997年拆掉大一统，2012年砸掉规模模式，2020年前后拆掉自己的渠道。学美的的最高一课不在任何机制里：在还没被逼到墙角的时候，就对自己动手。

第一辑到此，第二辑三篇接续：产品与用户（第六篇）、第二引擎（第七篇）、全球经营（第八篇）。学华为给的是流程侧的操作系统，学美的给的是联邦侧的操作系统，按《华为还是美的（四）：流程帝国，还是经营体联邦》的四维判定对号入座，前端与后台各取所需。

数据来源说明：美的渠道变革（多级代理压缩、网批模式、美云销 B2B 平台、安得智联统仓配送、一盘货与线上线下同价）为美的集团公开披露与广泛通行报道口径；COLMO 2018 年发布、华凌重启为年轻电商品牌为公开信息；T+3 与 632 口径见本系列前文。文中层级加价经验值、返利点数、过渡期承诺、验收阈值等实施参数为本系列给出的参考起点，企业须按行业与渠道结构校准。本文不构成投资建议。

产品领先，把用户请进第一道工序

——学美的第六篇：消费者洞察与产品创新机制的落地手册

导读：2012 年方洪波接棒后砸掉规模模式，提出“产品领先、效率驱动、全球经营”，产品领先排在第一位。这四个字后来长成了机制：中央研究院 2014 年成立，四级研发体系把“当季货架”与“三年之后”分开供养；产品经理对品类成败负责；DTC 攒下的用户数据反向灌进产品定义。到 2025 年，美的研发投入 178 亿元，高端与 ToB 的溢价撑起 9.6% 的净利率，产品领先从口号变成了报表。本篇拆解这套消费者驱动的产品机制：研发怎么分层、用户怎么进定义、产品经理怎么立，你的新品由谁说了算，决定你五年后还剩多少定价权。

一、产品创新诊断：新品到底由谁来定义



三问。第一问：上一个新品立项，定义是谁拍的板，老板的直觉、工程师的技术、销售的竞品清单？多数公司是这三者轮流坐庄，唯独没有第四个声音：用户的数据。第二问：你的研发在为几个时间尺度工作？全部人马都在伺候当季货架，你没有明天；这正是学华为第二篇“海思配额”要治的病，本篇给出它的联邦版药方。第三问：上一个失败新品的复盘里，有没有“当初用户研究怎么说”这一页？没有这一页的复盘，失败一次学不到任何东西，只消耗一个背锅的人。

体质提示：本篇是消费品与海量客户生意的主场，用户以数据和行为说话；大客户生意的客户声音机制在学华为第七篇，两篇合读，恰是消费者与客户两种视角的完整拼图。

二、机制拆解：美的产品机制的四个机关

机关一，战略排序本身是取舍。“产品领先”排第一，配套动作是 2012 年前后砍 SKU、关厂房、压规模，先收缩才有余力做好产品：产品领先的第一步不是加投入，是减型号。这与 T+3 篇的型号收敛是同一枚硬币：型号少了，每个型号才养得起像样的研发与打磨。

机关二，四级研发分层供养（通行口径）。事业部研发管一到两年的货架产品，事业部先行研究管两到三年的下一代，中央研究院管三年以上的共性与前沿技术，层与层考核不同：货架层考上市成功率与毛利，前沿层只考里程碑、不背当期损益。这是联邦制里外挂的“科研特区”：研究院不参加经营体排名，保护长周期投入不被联邦的达尔文机制误杀。中小企业剂量：不必建研究院，设一个预研小组加一两个外部联合实验室，预算按学华为第二篇的配额制单列（联邦版参考起点为收入的 1%—2%，低于华为版，因为品类迭代快、单点投入小），直报一把手。

机关三，产品经理制。每个品类设产品经理，对“定义—开发—上市—复盘”全程负责，三样权力配齐：产品定义的否决权（老板也不能绕开他改定义，老板可以进定义会，只带一票，否决议须书面说理由，与学华为第四篇 AT 的规矩同款）、跨部门评审的召集权、上市后的损益答辩义务。与华为 PDT 的分工可以说清：PDT 对单个项目的商业成功负责，产品经理对一个品类的持续成功负责，项目制生意用 PDT，品类制生意用产品经理，混合生意两个都要。

机关四，用户数据进定义。DTC（第五篇）攒下的四路数据，注册用户画像、服务工单、退货原因、评论舆情，每月聚合成一份“用户之声”报告，直供产品定义会，且列为第一议程：先读用户，再看竞品。顺序是纪律：跟着竞品定义产品，永远只能做第二名的复制品；跟着用户走，才有机会定义品类。

01 战略即取舍

- 产品领先排第一
- 砍KU、关厂房、压规模
- 先减型号，再谈投入
- 型号少，才养研发与打磨

02 研发分层供养

- 货架层：1—2年，考成功率与毛利
- 下一代：2—3年，考里程碑
- 前沿层：3年以上，不背当期损益
- 预算单列，参考收入1%—2%

03 产品经理制

- 全程负责：定义—开发—上市—复盘
- 三权：否决权、评审召集权、损益答辩
- PDT管项目，产品经理管品类
- 老板进定义会，只带一票

04 用户数据进定义

- 注册画像、服务工单
- 退货原因、评论舆情
- 形成用户之声，进入定义会
- 先读用户，再看竞品

三、一年落地路线图，把用户纳入产品第一道工序

Q1：产品盘点，用四象限完成型号收敛。每个品类画“贡献—口碑”四象限：横轴销量与毛利贡献，纵轴评分或推荐意愿；双低型号列退市清单（与 T+3 篇的长尾砍法合并执行），双高型号列为资源保护名单，先把火力从垃圾型号上撤下来。

Q2：试点落地产品经理机制。选两个品类试点（老规矩：中等重要、数据可核、人选有威信，不拿命根子品类试刀）；三权书面到位；产品经理的第一份作业是给自己品类写一页纸“品类作战图”：目标人群、价格带卡位、三年型号路线、退市节奏。

Q3：打通用户洞察链路，建立常态化用户输入。四路数据月度聚合成报告（起步版用表格加人工归集即可，别等系统）；每季一次“用户开放日”，请十来位真实用户到公司当面讲，高管坐后排，规矩一条：只许提问，不许解释，解释是防御，防御是耳聋的开始。用户说不出他要什么，但他的行为从不说谎：报告里行为数据（退货、工单、复购）的权重要高于口头意见。

Q4：落实预研配额，保护长期技术投入。收入的 1%—2%单列预研科目，投向两三年后的平台技术与新品类种子；考核只看里程碑；年底由一把手亲自听一次汇报，听的不是进度，是“我们对品类未来的判断变了没有”（与海思配额的听法一字不差，两家在“给未来花钱”这件事上答案相同）。

四、四类创新困局：产品机制常见误区与纠偏

困局 1：产品经理有名无实，定义权仍然掌握在老板手里。定义被老板一句话推翻，产品经理沦为项目跟单员。

纠偏：否决须书面说理由的规矩必须当真；老板连续三次推翻定义而新品又失败的，复盘会上要有人把三份书面理由念出来，制度的牙齿长在记录上。

困局 2：用户之声流于形式，退化为客服投诉月报。只有投诉汇总，没有场景与行为，读完只想开除客服。

纠偏：四路数据缺一不可，另加每季入户与门店随访，看用户怎么用，不只听用户怎么说；把“观察到的行为”与“听到的意见”在报告里分栏呈现，定义会优先采信前者。

困局 3：前沿研发团队下场抢夺短期货架业务。前沿团队为证明自己，下场做当季产品，与事业部争资源抢功劳。

纠偏：研究院考核零当期收入指标；成果以“技术转移单”交割给事业部，转移量与被采用率才是它的成绩单，特区的本分是种树，不是摘果。

困局 4：陷入爆款依赖，依靠单一大单品吃老本。一个大单品吃三年，全公司围着它转，品类悄悄老化。

纠偏：品类健康度双指标，新品收入占比设下限、前三型号集中度设上限（参考起点：新品占比不低于两成、前三集中度不高于六成，按品类节奏校准）；爆款是结果，不是战略。

五、验收：一年与三年

一年四条：两个试点品类的产品经理完成首次损益答辩；用户之声连续出满十二期，且至少两次改变了产品定义（留痕可查）；四象限盘点完成、双低型号退市执行；预研配额如数花出、未被挪用。

三年三条：新品收入占比提升；品类口碑指标对比主要竞品改善；出现一个由用户数据发起、而非老板拍板的成功新品，这一个案例的示范价值，超过十场产品培训。

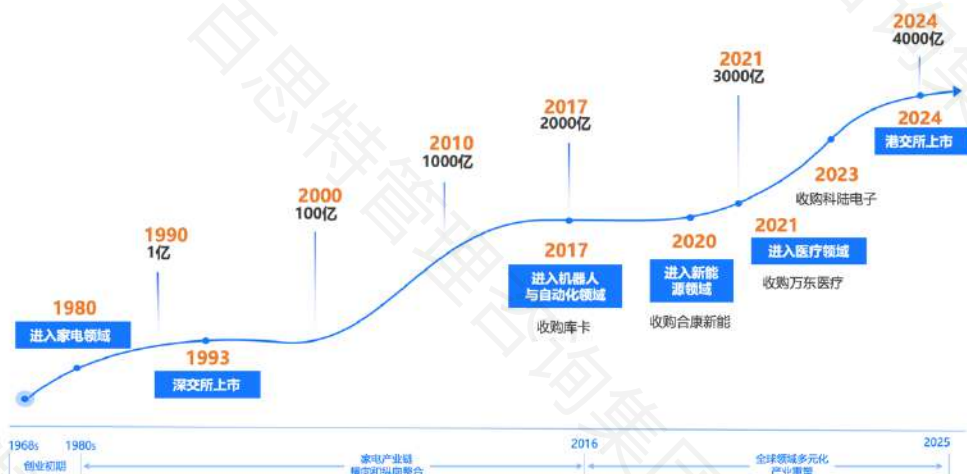
产品领先四个字，美的用十年从口号做成了报表。把用户请进第一道工序，老板才能从最后一道工序里退出来，这与学美的第三篇“老板往哪退”是同一场修行：退出产品定义，是多数创始老板最难、也最该退的一步。下一篇讲增长的下半场：第二引擎，ToB 转型怎么长出来。

数据来源说明：“产品领先、效率驱动、全球经营”三大战略主轴（2012 年提出）、中央研究院 2014 年成立与四级研发体系、产品经理制推行，来自美的集团公开披露与通行管理文献口径；2025 年研发投入 178 亿元、净利率 9.6%来自美的 2025 年年报（本系列已核实口径）；DTC 四路数据见本系列第五篇。文中四象限盘点、配额比例、健康度双指标、开放日规则等实施参数，为本系列给出的参考起点，企业须按品类节奏校准。本文不构成投资建议。

第二引擎，ToB 转型怎么长出来

——学美的第七篇：第二增长曲线孵化的落地手册

导读：2025 年，美的智能家居板块贡献 2999 亿元收入，但增长最快的是另外三块：智能建筑科技 358 亿、机器人与自动化 310 亿、新能源及工业技术 272 亿，ToB 合计近千亿元，增速 17.5%，两倍于集团整体。家电的天花板肉眼可见，美的的第二引擎却不是赌出来的，是按纪律长出来的：能力靠并购买入场券（库卡、高创），场景沿家电存量能力迁移（压缩机到热泵、暖通到楼宇），组织和考核与 ToC 分开供养。本篇拆解第二曲线的选题纪律与养法，多数企业的第二曲线死于两件事：选题时离主业太远，养育时离主业太近。



✓ 新业务诊断：你的第二曲线是战略延伸，还是战略逃亡

三问。第一问：备选的新业务与主业共享什么，技术、客户、供应链占几样？一样不占的，不是第二曲线，是第二家公司；这把尺子与学华为第五篇的主航道三问同源，两家在选题纪律上答案相同。美的三块 ToB 全部踩在存量能力上：家电压缩机与电机的功夫迁到新能源与工业技术，空调暖通的功夫迁到楼宇，制造与自动化需求本身就通向机器人。第二问：你给第二曲线排的时间表是几年？低于五年的预期，趁早别开工，美的 ToB 从并购库卡算起养了八年才到今天的量级。第三问：第二曲线现在谁在管？主业功臣兼管等于判了死刑：他的肌肉记忆、利益结构、时间分配全在主业，新业务对他是副业，对对手是命。

✓ 第二曲线孵化的四大核心机制

机制一，选题走迁移，不走空降。从存量能力出发找 B 端场景，做一张“能力×场景”矩阵：左列写你真正硬的能力（不是你想要的能力），上行写这些能力可能服务的 B 端场景，交叉点里选与主业共享度最高、市场空间够大的两三个，第二曲线是第一曲线的变奏，不是另写一首歌。凭空开新地图的多元化，学华为第五篇已经宣判过了。



机制二，能力靠买，生意靠养。入场券用并购买（库卡买机器人门票、高创补运动控制底层，选与管见学美的第四篇），买完不指望标的自动长成第二曲线，真正的生意要靠交叉孵化：把标的的技术与你的制造、渠道、客户资产杂交出新产品线。买是一天的事，杂交是五年的事。

机制三，组织分养，两种物种分笼。ToB 单元独立建制：独立事业群、独立品牌、独立销售体系，B 端卖的是解决方案与信任，要的是铁三角式打法与项目四算式核算；在这里，美的反过来当了华为的学生：ToB 转型的联邦企业，必须补流程与大客户能力的课（工具直接取用学华为第三、八篇）。两家的终局互相靠近，本系列正文的判断在 ToB 转型上再次应验。考核也分尺：前三年考收入结构、标杆客户数、能力建设里程碑，不考利润率，用主业的尺子量新物种，量一个死一个。

机制四，耐心制度化：给新物种设保护区。联邦制天然达尔文：损益表排名，输者出局，这套机制养得出效率，养不出需要五年孕育的新引擎。美的的解法是外挂特区（研究院如此，ToB 孵化亦然）：第二曲线单元的责任状目标单列，不参加主业排名；预算走战略配额科目，衰退年不砍（措辞与学华为第二篇的海思配额一致，两家给未来花钱的方式殊途同归）。保护区不是溺爱：三年决断点照设，见下文。

✓ 三年孵化路线图，有节奏培育第二引擎

第一年，选题与建制。能力×场景矩阵筛出主攻方向（最多两个，力出一孔的纪律在新曲线上同样成立）；建三十人以内的独立小单元，独立核算但不设利润目标；负责人的选法有讲究，从主业里挑“二号人物里最想当一号的”：给他独立山头与全部委托，而不是让主业功臣兼职挂帅。责任状单列：目标写能力里程碑与种子客户，不写利润。



第二年，标杆项目。集中资源打下三个灯塔客户，哪怕微利甚至平价：B 端生意的第一资产是可参观的案例，第二资产才是利润；同步补大客户作战能力：铁三角按需组建、项目四算从第一单就上（别等亏了再算）；标杆项目的复盘由一把手亲自主持，新引擎的点火器只能是一把手的注意力，每月半天，雷打不动。

第三年，决断。三年复盘三选一：加码升格为正式事业部（收入结构与复购证明模式成立）、维持培育（里程碑达成但市场未熟）、关停并转（连续偏离，退出三信号占二，判据沿用学华为第五篇）。决断会最重要的纪律是把三个选项都当真选项：只有加码一个选项的决断会，是给沉没成本开的追悼会。

✓ 四种常见死法与纠偏

死法一：用 ToC 的打法卖 ToB。打广告、铺渠道、拼性价比，B 端客户不为流量买单，只为方案与信任买单。

纠偏：组织分养加人才外补，B 端销售负责人从目标行业引进，带客户认知入场；营销预算从广告改投行业展会、标杆参观与技术白皮书。

死法二：主业无底线输血。集团利润奶新业务十年，养出一个巨婴。

纠偏：配额制加三年决断点，保护区有围墙也有大门：进门凭选题纪律，出门凭三年数据；每年输血额度写死在配额里，超支即触发提前决断。

死法三：新曲线倒抢老曲线。新单元抢主业的客户、渠道与明星员工，内战先于外战。

纠偏：边界清单开工前签署，客户名单、渠道资源、品牌使用权三项写明归属与共享规则（分灶规矩沿用学美的第五篇）；人才流动走内部市场明码竞聘，不许私下挖角。

死法四：一把手蜻蜓点水。挂名督导，半年不见人，新单元在集团里没爹没娘，要资源处处碰壁。

纠偏：直报一把手加月度半天的硬日历；一把手在新曲线上的时间投入，是全社会判断“这次是不是真的”的唯一信号，注意力账单（学华为第五篇）在这里是正向用法：把时间故意花给未来，让所有人看见。



✓ 验收：三年四条

第一条，新曲线收入达到可单独披露的量级，哪怕只占集团 5%，独立成行就是里程碑。第二条，三个可参观的标杆客户，且至少一个来自主动复购。第三条，独立人才梯队成形：负责人之下有完整的第二层，撤掉任何一人业务不塌。第四条，开过一次动真格的三年决断会，三个选项摆上桌、用数据选了其一，不管选的是哪个，会开得真，机制就活了。

美的把 ToB 养到近千亿，靠的不是眼光比别人毒，是纪律比别人硬：选题不离存量能力，组织不混两种物种，决断不拖过第三年。第二曲线的秘密，一半在长出来，一半在别被第一曲线掐死。

数据来源说明：2025 年分部收入（智能家居 2,999 亿元、智能建筑科技 358 亿元、机器人与自动化 310 亿元、新能源及工业技术 272 亿元、ToB 合计增速 17.5%）来自美的集团 2025 年年报（本系列已核实口径）；库卡、高创并购见学美的第四篇所引公开披露；ToB 独立事业群建制为美的公开组织架构口径。文中能力×场景矩阵、三十人建制、三年决断制、配额与边界清单等实施设计，为本系列基于公开机制原理给出的参考起点，企业须按行业与资源禀赋校准。本文不构成投资建议。

全球经营，从卖出去到驻下来

——学美的第八篇：OBM 转型与本地化经营的落地手册

导读：2025 年美的海外收入 1959 亿元、占比 43%，比数字更值得看的是结构：从贴牌代工（OEM）转向自有品牌优先（OBM），从中国直发转向区域制造加本地经营。关税起落的年代，中国企业的出海正从“卖出去”进入“驻下来”的深水区：卖出去拼的是成本，驻下来拼的是授权，把分权手册翻译成各国语言的能力。本篇给出 OBM 转型的节奏纪律与国家经理授权模板：出海的下半场，供应链和组织比订单更值钱。



一、出海诊断：你的全球化是短期生意，还是长期布局

三问。第一问：海外收入里自有品牌占几成？纯 OEM 不丢人，美的也是代工起家，OEM 是学费换门票；但十年后还是纯 OEM，说明你把门票攥成了饭票：利润、客户、定价权都长在别人身上。第二问：你最大的海外市场里，有几个本地员工、几个本地决策者？全是总部外派，你在海外只有办事处，没有经营；办事处收订单，经营才收人心。第三问：关税或地缘政策一夜变脸，你有没有第二制造地与第二市场？单点全球化是把公司拴在别人的政策门把手上。

体质说明：本篇是联邦侧的全球化，多区域、多品类、可分散；被围堵仍在 170 多个国家作战

的华为式全球化，靠的是不可替代的技术纵深，那条路的门票贵得多。多数消费品与装备制造企业，美的的路线更可抄。

二、美的全球经营的四大核心构件

构件一：OBM 有序转型，建立节奏化升级纪律。不是一刀砍掉 OEM，OEM 养现金流、摊产能、供市场情报，OBM 逐国突破：一个国家选一个主攻品类打进当地前三，再横向扩品类；品牌可自建也可以买，东芝品牌四十年全球授权买的就是东南亚与日本市场的时间。转换的量化纪律参考：OBM 收入占比每年提升 5—10 个百分点，用台阶目标替代口号。

构件二：区域制造布局，中国效率 + 本地制造组合拳。关税与物流敏感品类就近设厂，中国基地保留效率与供应链纵深，组合拳是“中国效率+当地制造”：把 T+3 的周转功夫带进海外工厂，用运营能力对冲当地的成本劣势。供应链是中国企业出海被低估的武器：对手可以模仿你的产品，模仿不了你三十天的交付。

构件三：国家经理与海外分权体系，打造本地化铁三角。每个重点国配齐本地化铁三角，本地销售、本地服务、区域供应链三位一体；给国家经理一张四栏授权表（分权手册的全球版）：定价、促销、渠道选择、本地人事放到国家；品牌规范、品质标准、财务资金、合规底线收在区域与集团。铁律照旧：放出去的权不收回，数据底座先行，632 式的全球报表让总部看得见，才敢放得远。

构件四：联邦式风险分散，用多市场布局对冲地缘不确定性。多区域、多品类的布局天然对冲单一市场的政策风险，一个国家的挫折不动摇全局，这是联邦制出海的结构优势；它的对价是管理复杂度：授权手册与数字底座必须跟着长到全球尺度，否则分散就是失散。

美的全球经营四大核心构件

从 OEM 基础盘到全球化品牌经营战略拆解



三、三年分阶段落地路线图：从选点布局到本地化扎根

第一年，选主战场、立授权。用三重筛选定两三个主攻国：市场规模与增速、关税与物流敏感度、竞争格局（当地是否有沉睡的老品牌与松动的渠道）；每国任命国家经理，四栏授权表签发；OBM 占比设三年台阶目标。纪律与力出一孔同款：资源永远先灌主攻国，非主攻国维持 OEM 与轻资产分销，不撒胡椒面。

第二年，落地经营。本地团队本地招：国家经理层争取用本地人或有当地十年经验者，语言可以翻译，语境不能翻译；渠道自建或并购当地渠道商；服务网络先于销量目标建设：耐用品出海，服务网就是品牌，广告让人知道你，修得快才让人再买你。区域仓与备件库同步落位，交付周期对标当地最强对手。

第三年，制造决断。主攻国销量过盈亏平衡线，再谈设厂或并购产能；之前一律用区域仓加关税筹划过渡，工厂是重资产的十年承诺，是第三年用数据做的决定，不是第一年靠情怀做的浪漫。建厂之日起，把 T+3 与最小数字底座原样搬进去：海外工厂的第一课不是本地化，是把你的运营纪律先立住。



四、出海四大典型失败模式，诱因与纠偏方案

死法一：全球撒胡椒面。三十个国家每国一个代理，报表上“覆盖全球”，没有一个市场做深。

纠偏：主攻国纪律——前三个国家吃掉七成海外资源（参考起点）；覆盖数字是虚荣指标，单国市占率才是真指标。

死法二：外派治国。总部空降加三年轮换，刚懂当地就调走，永远在交学费。

纠偏：本地化写进考核——本地员工占比、本地管理层占比列区域 KPI；外派干部的任务书里写明“培养出本地继任者才能回国”——继任者条款（学华为第四篇）的海外版。

死法三：OBM 冒进。为了品牌梦一年砍掉 OEM 大客户，现金流与产能利用率双杀。

纠偏：双轨并行，OEM 客户是压舱石——转换节奏按台阶目标走；砍任何 OEM 大单前先回答：它腾出的产能，OBM 当年吃得下吗？

死法四：价格屠夫出海。把国内的卷法原样带出去，对标的全是中国同行，利润越做越薄，还招来反倾销。

纠偏：当地价格带对本地品牌而非中国对手；出海挣的应该是品牌、服务与交付确定性的钱——在海外用亏损换的份额，汇率和政策一夜就能收走。

五、落地验收标尺 & 第二辑收官

三年五条：主攻国 OBM 收入占比达台阶目标且实现盈利；国家经理授权表运转，总部对主攻国的月均审批次数下降过半；本地员工与本地管理层占比逐年提升；服务指标（安装及时率、维修关闭时长）对标当地头部；单一海外市场收入占比不超过 25%（参考起点的集中度风险线）。

学美的第二辑三篇至此收官：产品与用户定纵深（第六篇），第二引擎开新土（第七篇），全球经营扩疆界（本篇），加上第一辑的授权、周转、经理人、并购、渠道五篇，学美的八篇合成一套联邦操作系统的完整图纸。全球化的终点不是把货卖到两百个国家，而是在关键的二十个国家成为“当地公司”；美的用三十年从顺德走到五大洲，每一步踩的都是同一块基石：先给当地授权，再要当地市场。分权手册，原来也是护照。下一篇是写给企业家的总纲：八篇一图，收束全系列。

数据来源说明：2025 年海外收入 1959 亿元、占比 43%来自美的集团 2025 年年报（本系列已核实口径）；OBM 优先为美的公开战略表述；东芝品牌四十年全球授权见学美的第四篇；区域制造与海外布局为美的公开披露的通行口径；华为 170 多个国家口径见本系列正文。文中主攻国筛选、台阶目标、授权四栏、集中度风险线等实施参数，为本系列基于公开机制原理给出的参考起点，企业须按品类与目标市场校准。本文不构成投资建议。

八篇一图，企业家的学美的总纲

——学美的第九篇（总纲）：前八篇要点的一页总图

导读：学美的八篇压到底也是一句话：把老板的公司，改成机制的公司，手册管权，节拍管钱，赛马管人，模板管买，直连管卖，用户管产品，保护区管未来，授权管全球。何享健三十年只做了一件事：让自己越来越不重要；美的用同一套联邦逻辑，消化了几十个品类、三家洋公司和五大洲的生意。本篇同样是一张速览表、一条三年路线、一份老板私人账单，学华为的账单要老板交权力，学美的的账单更狠一层：连位置一起交。

一、总纲一句话：权力给经营体，真相给数据

美的体系立在两根柱上：分权到位（联邦），数据透明（治诸侯）。前八篇全部是这两根柱的延伸，分权手册写边界（第一篇），T+3 与数字底座供真相（第二篇），赛马在透明赛道上选人（第三篇），并购是联邦收编新邦（第四篇），渠道直连把真相延伸到终端（第五篇），产品机制把真相延伸到用户（第六篇），第二曲线在联邦里开保护区（第七篇），全球化把手册译成外语（第八篇）。

三组数字当背景板：4,585 亿元收入、9.6%净利率，联邦效率的证明；2025 年分红与回购合计约 440 亿元、约当全年归母净利润，机制对股东的兑现；ToB 三块合计近千亿、增速 17.5%，联邦长得第二引擎的证明。检验学到的是零件还是系统，看两个连接处：每一次放权有没有同步配上数据（放权不配数，等于裸奔）；每一张成绩单是不是系统自动生成（数据一过人手，赛马就开始作弊）。手册与底座，一个都不能少，这是学美的唯一没有商量余地的一条。



二、八件事速览

篇	机制	治什么病	起步周期	现金成本	第一个验收信号
一	分权手册+经营责任制	老板签字签到手软	六个月	接近零	一把手月签字量降一半
二	T+3+最小数字底座	库存压山、渠道压货	一年一条线	数百万元级	试点线交付周期减半
三	赛马制+十年传承	公司离了老板不转	三年见硬指标	低	内部赛马产生一个单元一把手
四	并购三问+投后分权模板	买得起、管不了	按交易节奏	交易级	交割首年数据底座接通
五	渠道砍层+多品牌分灶	看不见终端、价盘失守	十八个月	中	终端直连下单过半
六	产品经理+用户之声	新品靠老板拍板	一年	收入 1%—2%配额	用户数据改过一次产品定义
七	第二引擎保护区	主业见顶、新树不活	三年一决断	配额制	三年决断会动真格开过
八	OBM 节奏+国家经理授权	出海只会贴牌与价格战	三年一主攻国	中	主攻国 OBM 占比达标且盈利

表外一句提醒：第一、二篇是全系列的承重墙，后面六篇的每一个机制，都默认手册与底座已经存在。

三、三年总路线：立宪、赛马、扩张

第一年，立宪年。分权手册 1.0 与责任状六个月出齐（第一篇原表）；数字底座三件套与 T+3 试点线同步开工（第二篇），权与数必须同一天出发，先放权后建数的公司，都在第二年把权收了回去。这一年老板的主要工作是忍住不伸手。

第二年，赛马年。责任状完成第一轮真实兑现，超额的钱算多少发多少，这一年立的是信用；渠道试点省动刀（第五篇）；产品经理两个品类试点（第六篇）；传承工程的第一段悄悄启动，治理立宪、外部董事、家族章程（第三篇），传承是十年工程，第二年启动不算早。

第三年，扩张年。渠道分批推广；第二曲线建制或并购出手（第四、七篇），此时你有了底座与模板，买得起也管得住；出海主攻国的国家经理授权落地（第八篇）；老板试退第一个自己最爱管的领域，整年不插手。总逻辑一句话：先立宪、再赛马、后扩张，没有手册与底座就去赛马，是混战；没有赛出来的经理人就扩张，是散摊。

四、老板的私人账单

三笔账，每一笔都反本能。

第一笔，签字笔。手册范围内的请示一律回“手册第几条，你定”；第一次出事顶住不收权，对人不对权；金额线年年修订、只升不降。学美的是老板的戒签字运动，戒断反应最重的是前六个月。

第二笔，位置。产品定义会上只带一票、否决要写书面理由（第六篇）；经营分析会上只提问、不拍板（第三篇）；按十年三段的时间表退出整盘，先退一个领域，再退上市公司，最后退集团（第三篇）。学华为让的是权力，学美的连位置一起让，何享健交棒那天起不再出席经营会议，这个动作比任何授权条款都值钱。

第三笔，兑现。超额分享算多少发多少，肉疼也发；给代理商的三年过渡承诺照付；子女的安排早说清，给资本不给岗位，有经营才华的去体系外自己证明。联邦的全部信用，写在老板的兑现史上：何享健的伟大不在放权设计的精巧，在三十年没有一次反悔。

五、学成的十个信号

十条自查，全部出自前八篇的验收栏：一把手月签字量比基线降过一半；出现过“单元决策失误而权限未被收回”的真实案例；T+3 试点线前两个季度指标难看时，没有人喊停；数据底座与财务账的差异率压进 1%；内部赛马产生过重要单元的一把手，且全公司知道他怎么上来的；超额奖金足额兑现过一轮；并购标的交割一年核心团队留存九成；终端直连过半、同型号零售价差收敛；用户数据改过一次产品定义；老板连续离开九十天，经营无异常、决策无积压。

十条过六，联邦已经自转；过三以下，回第一篇，先把手册重写一遍，多数病根在授权从来没有真落过纸。学美的的终点，是老板变得不重要：公司真正属于你的方式，是它不再需要你。流程侧的同款总图见《如何学华为（九）》，两篇总纲对读，正是本手册开篇那道判定题的两个答案：你的生意最缺确定性，还是最缺活力？想清楚这一问，十八篇就各归其位。

数据来源说明：本篇为前八篇要点提炼，未引入新数据；所涉美的数据（2025 年收入 4,585 亿元、净利率 9.6%、分红与回购合计约 440 亿元、ToB 分部近千亿及增速 17.5%等）均为美的集团 2025 年年报口径，机制史实见各篇文末来源说明。文中排程与账单为本系列给出的参考起点。本文不构成投资建议。

百思特管理咨询集团

中国企业变革专家, 助力中国企业“以变革·谋未来”

百思特是一家具有国际视野的一体化解决方案式管理咨询机构。聚焦企业长期经营、管理变革与组织能力建设, 为客户提供贯通战略与执行、业务与组织、流程与数字化/AI、全球化增长的整体管理解决方案, 助力客户搭建可持续发展的经营管理体系, 打造核心竞争能力。

深耕咨询行业近三十年, 百思特一直秉承标杆、价值、创新、多赢的核心价值观, 始终坚持为客户创造价值的咨询信念。迄今已为众多行业的数千家客户提供基于可持续发展的解决方案, 助力企业“以变革·谋未来”, 全面提升客户行业地位、可持续竞争力与经营效益。

近30年
咨询经验

600+
上市公司

5000+
服务客户

10000+
服务案例

百思特集团4大业务板块

百思特全方位, 多维度满足客户各类发展需求,
成为企业提升最有力的合作伙伴。

01

管理咨询
公司

基于中国企业发展特性和标杆最佳实践开发了三大体系七大产品组合, 全面提升企业竞争力

02

百思特
未来科技

面向AI时代的经营升级, 为企业提供可部署、可运行、可持续升级的AI生态系统

03

中国企业变革
研究院

以研究院、行业活动、智库报告为核心, 连接企业家、行业专家、打通产业链、推动新技术应用

04

百思特
商学院

致力于为中国企业、商业组织及商业人士提供全价值链以及全生命周期的能力建设

BEST CONSULTING PRODUCTS

百思特咨询产品@Ai

基于企业作战逻辑端到端打通的全价值链管理解决方案，帮助企业构筑“指挥+作战+护航”的全方位成长体系。基于中国企业发展特性和标杆最佳实践开发了三大体系七大产品组合，不断结合新技术和行业变化进行产品的迭代升级。

护航体系

P5 流程与数字化

- 流程管理体系
- 数字化规划
- 数字化工厂规划与运营
- 数据治理

P6 财经咨询

- 集成财经IFS
- 财经战略与运营
- 企业绩效改善
- 财务共享
- 风险内控

P7 组织发展

- 人力资源规划
- 人力资源体系
- 组织变革
- 领导力发展
- 企业文化

作战体系

P2 研发咨询

- 集成产品开发IPD

P3 营销与服务

- 市场到线索MTL
- 线索到回款LTC
- 商品商业化IPMS
- 集成服务交付ISD
- 问题到解决ITR
- 客户关系管理CIM/MCR

P4 供应链咨询

- 集成供应链ISC
- 计划管理
- 采购管理
- 智能制造
- 仓储物流
- 卓越运营
- 业务连续性

指挥体系

P1 战略到执行

- 战略规划
- 战略到执行DSTE
- 集团管控

BEST AI ECOSYSTEM

百思特AI生态系统

面向AI时代企业经营升级，百思特搭建可部署、可运行、可持续迭代的全链路AI管理生态。

核心模块

AI规划与治理

BestDEP数字员工

BestCowork AI工作台

AI增长办公室

BEST AI系列智能产品

打通咨询方法论、业务场景、AI工具与系统平台，推动AI深度融入企业经营管理全流程，实现业务持续增长。

行业首发《百思特AI宪章》

百思特率先发布国内咨询行业首部AI治理纲领《百思特AI宪章》，所有AI产品与服务遵循宪章管控。以管理进步为目标，以客户信任为边界，八项价值原则、十项客户承诺、六道项目质量关和十二条不可逾越的红线，构成百思特AI咨询的治理底线。

百思特AI七大生态产品

A1 AI规划与治理

明确场景优先级、治理规则、数据安全与推进路径

A1

A2 BestCowork AI 工作台

统一对话、执行、知识、项目会议与Agent协作

A2

A3 BestDEP 数字员工建设

把AI助手、知识库和人机协同嵌入岗位与流程

A3

A4 AI增长办公室

把技术试点转化为增长项目组合和经营创新机制

A4

A5 BEST AiDSTE

让战略洞察、解码、执行、看板和复盘可追踪

A5

A6 BEST AiCRM

面向复杂B2B销售，建设AI原生销售作战系统

A6

A7

BEST iBPM

沉淀流程资产，支撑设计、运营、治理与内控审计

与优秀的企业
一起走向更远

百思特管理咨询集团

集团总部：深圳南山区粤海街道中国储能大厦 17 层

分支机构：北京 | 上海 | 大湾区 | 杭州 | 青岛 | 武汉 | 长沙 | 成都

研发中心：深圳

商学院总部：深圳

未来科技总部：深圳

变革研究院：深圳

百思特投资公司：深圳

海外游学机构：美国纽约

400-803-0798

www.best-consulting.com

出品方：百思特变革研究院

©百思特管理咨询集团版权所有



扫码关注公众号



扫码关注视频号