

万和电气卢宇聪：引入职业经理人 制度约束比信任更重要

5月,正值广东盛夏,《中国经营报》记者来到位于广东佛山顺德的万和电气总部,这是记者时隔两年再度约访万和电气董事长卢宇聪,30℃高温的午间,他的办公室没有开空调,一楼大堂也没开空调。

“节能环保。”卢宇聪笑着说。眼前的他身形清瘦,一身运动装,办公室还放着一台跑步机。他笑称:

“现在的企业家都流行身材管理。”

对于卢宇聪来说,需要管理的不仅是身材,还有一家50亿市值的家族企业。而对厨电行业来说,2026年相当不易,存量竞争加剧、新旧品牌交锋、海外市场格局重塑,作为家族上市企业的掌舵人,这位“70后”握住了最难跑的一段接力棒。

在与记者的深度对话中,卢宇

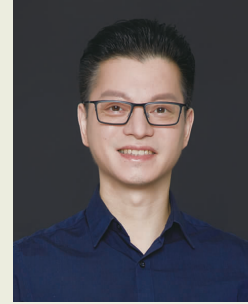
聪直面市场竞争、职业经理人试错、资本市场质疑等诸多焦点话题,他告诉记者:“用人不疑,疑人不用,放在现代企业管理中并不完全适用。”信任的前提必须建立在制度约束上,这也是他任职公司董事长这些年所得到的经验之一。

也许是源于家族基因,在整个

卢氏的经营理念中,稳健发展是必选项。万和电气之所以能穿越多个行业周期仍保持市场地位,是源于对于风险的高度警惕。当重大危机稍显端倪,就要重新审视决策的正确性。而在家族企业中,信任相当宝贵,但远没有制度约束更重要。



【企业家简介】



卢宇聪

广东万和新电气股份有限公司董事长,1979年12月出生。2007年至2010年在国内从事家电进出口贸易相关工作,历任业务员、业务经理、部门主管,随后回到万和电气,历经各部门轮岗后于2022年出任公司董事长。兼任广东南方中宝电缆有限公司董事、广东万乾投资发展有限公司副董事长、广东万和电气有限公司执行董事兼总经理等职务。

曾荣获2016领袖中国商业盛典“十大影响力人物”、2020(第四届)中国十大家居年度CEO、“广东家电行业改革开放40周年杰出企业家”等荣誉。

行业进入存量博弈 产品回归用户本质

《中国经营报》:近两年行业渠道变革加剧,大量新品牌纷纷入局,市场竞争愈发激烈,万和打算如何突围?

卢宇聪:行业迎来洗牌是必然,如今市场供远大于求,再加上地产行业整体态势变化,市场不再是从前那样蛋糕持续做大、人人都有增量的阶段,现在更多是存量博弈,竞争更加激烈,这也是行业回归常态的表现。

想要站稳脚跟,其实没有捷径,终究还是回归企业经营最核心的几件事:产品、品牌、服务、渠道。当下我们的整体策略偏向稳健,不盲目激进,首要目标是在行业洗牌期活下去。国内市场内卷严重,但海外市场需求仍在复苏,也是我们接下来重点布局的增量所在。

《中国经营报》:作为传统厨电品牌,当下年轻消费群体对万和的认知如何?万和一直在进行年轻化营销,这类营销手段有没有实现预期的品牌溢价?

卢宇聪:客观来说,不少年轻消费者会觉得万和偏传统、风格略显陈旧,这也是我们坚持做品牌年轻化的原因。这些年我们尝试了综艺冠名、大型赛事联动、音乐节、马拉松等多种形式,也签约明星合作,主动靠近年轻群体。

不过品牌溢价很难用简单的公式去量化,没办法精准算出每一笔营销投入对应多少溢价提升。但品牌建设是长期积累的过程,哪怕效果不会立刻显现,也必须坚持投入。目前从数据上能看到产品结构、毛利有正向变化,这背后品牌营销起到了助推作用。

万和品牌营销费用常年维持在营收三个点左右,不会不计成本烧钱造势。会保持基础声量、跟上行业节奏,但不会盲目加码激进投入,核心还是回归产品本身。

《中国经营报》:现在不少品牌热衷于打造高端联名款,甚至把日用品做成“奢侈品”,消费者愿意为此买单吗?你认为是否应该回归安全、耐用、节能这些产品本质?

卢宇聪:安全、耐用、节能,本就是厨电产品的立身之本,这是绝对不能动摇的底线。国内消费市场体量庞大,人群需求本就多元化:有人偏爱简约实用、主打基础功能的产品,也有一部分群体愿意为颜值、创意、联名概念买单,两种路线都有对应的市场。

但目前行业存在明显的同质化问题,一款新功能推出,短短三四个月就会被同行模仿,产品很难建立技术壁垒,此外,专利申请周期

长,也很难真正形成有效专利保护。

那些天价联名款、概念型产品更多是形象款、宣传款,能制造话题,但受众小众、销量有限,更多是

品牌展示实力的一种方式,无法成为企业营收主力。对万和而言,做好品质,满足绝大多数消费者的需求才是核心。

正视职业经理人试错 坚守制度而非信任

《中国经营报》:如今公司的制度、文化、战略都已成型,作为董事长,你认为自己最核心的职责是什么?你的不可替代性在哪里?

卢宇聪:董事长的核心工作,就是把控企业发展大方向、做出重大战略决策。企业是一套完整运转的系统,没有人是不可替代的。

《中国经营报》:此前公司引入职业经理人赖文任总裁,一度被外界视作家族企业转型职业管理的成功样本。后来他选择辞任,外界解读颇多,能否聊聊真实原因?

卢宇聪:引入职业经理人后,团队在生产效率、研发节奏、服务体系等方面确实做出了不少改进,

但职业经理人普遍存在短期业绩压力,更多聚焦于当下考核目标,和家族企业着眼长期发展的理念存在天然矛盾,因此在经营管理动作中容易出现变形。

当然我们也留意到外界因为这件事传出一些不实谣言,比如“被带走调查”等,都不是真的。只是双方经过审慎考虑,认为不适合继续在万和。

《中国经营报》:目前,公司没有再从外部引进职业经理人,而是由家族成员担任轮值总裁,这是否意味着职业经理人的路径不适合万和?

卢宇聪:并不是彻底否定职业经理人模式,我们依旧保持开放态

度。当下选择由家族成员担任轮值总裁,主要是为了稳定团队、梳理内部秩序、休整蓄力。

这次尝试也让我们吸取了深刻教训:过去直接将外部职业经理人推到总裁核心岗位,步子迈得太快。未来即便再次引入外部人才,也会循序渐进,从核心骨干、副总等岗位逐步考察培养,不会一步到位。家族企业引入职业经理人,制度远比信任更重要。

《中国经营报》:谈谈这几年你自身在经营管理、企业格局上有哪些成长与反思?

卢宇聪:这几年最大的感悟是,经营企业归根结底是经营人。

从“盯着事”转向“看对人”,是企业管理者永恒的课题。过往我过于看重信任,放松了监督,这是我需要反思的地方。

也更加认清家族上市企业的特殊性:既要坚守家族企业长期经营的初心,也要对全体股民、投资人负责,平衡短期业绩和长期发展。经历过这些波折,整个团队的心态、企业的管理体系也变得更加成熟。

另外,对企业格局的理解也更加务实——不再追求表面的规模扩张,而是沉下心来做难而正确的事,比如体系建设和文化传承。回头来看,真正的成长不是自己变得多强,而是学会在关键时刻“忍住不插手”。

全球化布局阵痛 短期亏损遇产能爬坡

《中国经营报》:为什么优先选择东南亚、非洲布局本地化产能?

卢宇聪:出海布局,很大程度上是为了规避国际贸易壁垒与关税风险。在东南亚、非洲建厂,一方面可以利用当地区位优势,拿到原产地证明,化解贸易风险;另一方面,这些区域市场需求稳定,竞争远没有国内激烈。如今越来越多国内家电企业扎堆东南亚,也带动了当地产业链逐步完善,配套供应链随之出海,为我们本地化生产提供了基础。

《中国经营报》:数据显示,泰国基地2025年出现亏损,背后是什么原因?

卢宇聪:海外新工厂投产前两

三年出现亏损,是行业常态,不用过度解读。首先,泰国基地前期总投资超3亿元,设备、场地等大额固定资产每年都会产生高额折旧与摊销;其次,目前正处于产能爬坡、产销衔接磨合的阶段,生产线不断调整优化,还没有实现满负荷稳定运转,产能利用率不足自然会影响到盈利。

按照规划,今年泰国一、二期工厂有望实现盈利。三期新工厂已经奠基,预计2027年上半年投产,整体规划年产能将达到250万台,全面投产后产能和收益都会进一步释放。

《中国经营报》:接下来是否

会继续新建海外工厂?供应链出海、自主品牌出海(OBM)有哪些规划?

卢宇聪:短期内不会再新建大型生产基地。这两个海外基地是我们阶段性的重要布局,当下首要任务是把现有基地运营成熟,把产能做扎实。

供应链会跟随行业趋势稳步出海,目前我们海外业务以OEM(代工生产)贴牌为主,品牌影响力有限,所以接下来的重心是发力OBM和自主品牌出海,逐步搭建海外销售与服务网络。我们会循序渐进布局各个区域市场,稳步提升万和品牌在海外的

知名度。

《中国经营报》:在全球化布局中,你认为最大的风险是什么?

卢宇聪:海外布局最大的风险是地缘政治、当地法律法规以及政策变动。除此之外,海运物流拥堵、港口卸货延迟、集装箱周转困难等问题,也是出海过程中经常遇到的琐碎难题。

为了对冲风险,我们和中信保等机构合作,为设备、资产购买保险,规避政策变动及各种极端风险。前期我们也会做足法律、市场调研,严格遵守当地规则,从源头减少隐患。目前海外基地运营整体平稳,没有出现重大事件。

稳健已刻入基因 坚守技术和产品创新

《中国经营报》:如何平衡短期盈利压力和持续研发投入两者之间的关系?

卢宇聪:稳健发展是万和刻在家族基因里的信仰。不会为了短期利益而牺牲长期发展,厨电行业拼到最后,核心还是技术和产品创新,哪怕当下利润承压,研发投入也会坚持保障。短期的利润波动可以接受,但企业的核心竞争力不能丢。

《中国经营报》:公司提出“有机增长+无机扩张”结合的发展思路,具体有哪些规划?未来三年,全球并购

的目标是什么?

卢宇聪:有机增长,就是夯实主业、深耕内生动力,持续打磨产品、渠道与品牌;无机扩张,主要指品牌授权、行业并购等外延式发展。

品牌授权方面,我们主要开放五金卫浴、小家电、厨卫吊顶等衍生品类,不涉及热水器及其他核心主业。同时建立严格的品控抽查机制,筛选优质合作方,避免授权业务伤害主品牌。

并购层面,我们不会跨界盲目扩张,始终围绕厨卫主业布局。未

来三年并购的核心目标是补齐技术短板,重点关注欧洲壁挂炉、空气能热泵等优势领域的企业。国内并购也会同步考察,一切以匹配主业、获取核心能力为前提。

《中国经营报》:是否推出大股东、管理层增持,或是重启员工持股计划以提振市场信心?

卢宇聪:目前控股股东股权集中度已经较高,暂时没有增持计划。员工持股计划此前因为业绩目标难以达成暂时搁置,后续会考虑重启,但会制定更理性、贴合实

际的考核目标,不会设置脱离市场环境的高要求。2026年我们的经营目标以稳为主。

《中国经营报》:闲置资金理财是否会分散主业经营精力,影响主业发展?

卢宇聪:关于闲置资金管理,我们的原则很明确:主业永远是第一优先级。理财只是财务管理的辅助手段,针对的是短期闲置资金,由专业团队在控制风险的前提下审慎操作,不会占用管理层对主业的关注和精力。我们始终将资源优先投入到研发、制造和渠道建设上。

企业家 秘籍

1

家族企业要引入职业经理人最重要的品质

第一,深度认同企业文化。没有文化认同,则无法与组织同频,能力越强反而可能走得越偏;第二,不搞内部小团队。家族企业最怕山头主义。职业经理人要有“一个万和”的大局观,能打破部门墙,团结一切可以团结的人,而不是拉帮结派、建立私人领地;第三,看重长期发展。不追求短期业绩的“烟花式”表现,而是愿意沉下心来做难而正确的事。

2

如何确保产品质量

品质是企业的生命线,公司建立了全流程的品控体系,从原材料入厂、生产加工到成品出厂,每一个环节都有严格检测标准。对于供应商,我们会建立长期筛选、考核与动态淘汰机制,从源头把控零部件品质,同时保持常态化抽查与沟通,绑定优质供应链伙伴,守好产品底线。

深度

制度先行,信任后置:万和电气重构家族企业治理范式

中国民营经济四十余年发展历程中,家族模式始终是最核心、最普遍的组织形态之一。依靠亲缘信任、决策高效、利益同心的特质,一大批家电企业完成原始积累、穿越行业起伏。但随着行业进入存量竞争阶段、资本市场规模渐趋完善、全球化风险加剧,治理短板开始成为企业进阶的最大桎梏。

这一理论判断,正在当下厨电行业的残酷洗牌中得到真实印证。奥维云网行业监测数据显示,国内厨电行业早已告别地产红利驱动的增量时代,连续三年处于存量收缩、内卷加剧状态,行业整体零售额持续承压,品牌迭代速度加快,中小品牌加速出清,头部企业进入“拼治理、拼体系、拼长期主义”的精细化竞争阶段。

越是行业下行周期,企业治理漏洞越容易被放大。对于家族上市企业而言,既要守住家族长期经营的初心,又要对公众股东、资本市场负责,传统“用人不疑、疑人不用”的旧式管理思维,已然不适应当下的市场环境。

万和电气多年来能够穿越数轮行业周期、始终稳居厨电第一梯队,核心源自卢氏家族刻在企业基因里的稳健与风险敬畏;而其近年来持续的自我革新,则成为本土家族企业现代化治理的一个鲜活样本。

长期以来,国内多数家族企业陷入典型的治理两难:一方面渴望引入职业经理人,补齐专业化、现代化管理短板,摆脱家族

思维局限;另一方面又高度依赖私人信任,缺少制衡机制,极易出现短期业绩诉求与企业长期战略的冲突。

万和电气此前引入职业经理人出任总裁的尝试,正是这一行业共性难题的缩影。外部职业经理人具备成熟的业务能力,但天然背负考核压力与短期业绩诉求,与家族企业深耕主业、稳健长跑、重长期沉淀的发展底色形成冲突。缺少制度约束的信任,最终让管理偏差逐步暴露,也让企业付出了一定的试错成本。

这场波折,彻底重塑了卢宇聪的治理认知:现代家族企业管理,信任永远只能是制度的结果,而不能是管理的前提。信任是珍贵的,但无制度约束的信任是脆弱的。

不同于市场上“彻底去家族化”或“固守家族全权”的极端路径,万和电气走出了一条折中且务实的进化路径。现阶段采用家族成员轮值总裁模式,并非倒退至传统家族管理,而是阶段性稳秩序、补制度、建体系,为新一轮职业化改革铺路。

正如卢宇聪所言,未来万和再度引入外部职业经理人,将彻底摒弃“一步到位、高位放权”的粗放模式,采取循序渐进的培养、考察、晋升机制,用流程、考核、监督、制衡体系锁住权责,从根源规避个人决策风险,重塑企业核心竞争力。

本版文章由中经记者赵毅采写