IVEy| Publishing

9B19MC070

中国美的集团：收购德国机器人公司¹

Wiboon Kitiliakanawong and Ines Sanso Codina wrofe this case solely to provide material for class discussion. The authors do notintend to illustrate either effective or ineffective handling of a managerial situation. The authors may have disguised certain namesand other identifying information to protect confidentiality.

This publication may not be transmitted, photocopied, digitized or otherwise reproduced in any form or by any means without thepermission of the copyright holder. Reproduction of this material is not covered under authorization by any reproduction rightsorganization. To order copies or request permission to reproduce materials, contact Ive y Publishing, Ivey Business School, WesternUniversity, London, Ontario, Canada, N6G ON1;(t)519.661.3208;(e) cases@ ivey.ca;www.iveycases.com.

Copyright © 2019, lvey Business School Foundation Version:2019-07-19

Wiboon Kitilaksanawong 和 Ines Sanso Codina 写这篇案例, 仅仅是为了给课堂讨论提供材料。本文的作者们并非意在揭示在特定管理情境中处理方式的有效与否。为保密起见，作者隐去了部分名称和其他识别信息。

未经书面授权，禁止任何形式的复制、收藏或转载。本内容不属于任何复制版权组织授权范围。如需订购、复制或引用有关资料，请联系: Ivey Publishing, Ive y Business School, Western University, London, Ontario, Canada, N6G 0N1; phone (519) 661-3208; (e)cases@ ivey.ca;www.iveycases.com.

版权 © 2019, Ivey Business School Foundation 版本:2019-07-19

库卡在机器人和自动化领域的全球领导地位和专业知识储备，加上美的在全球指数级的增长、产业基地和物流运营，以及对消费市场的熟悉，将使智能机器和智能工厂的建立成为现实，从而开启机器人制造的新时代。²

————美的集团董事长兼首席执行官方洪波 (Paul Fang)

2017年1月，中国大型电器设备制造商美的集团有限公司(Midea)完成了对库卡公司(KUKA)45亿欧元³(47亿美元)的收购。库卡是一家总部位于德国的全球第四大工业机器人和工厂自动化解决方案制造商，这是中国企业对德国企业规模最大的一次主动收购。⁴此次收购在德国引发了争议，因为在中国保护本国企业免于被外国企业收购之际，德国却眼看着自己的关键技术落入外国人手中。⁵为了减轻各方担忧，美的同意与库卡公司签署“收购后合作伙伴关系”协议，保证库卡公司独立性直至2023年。6

2017年12月，被收购不到一年的库卡在欧洲和亚洲市场都遭遇了问题。在中国，为了成为行业领导者，公司面临着降低成本的压力。同时它还需要获得中国政府将其列为本土品牌的认证，才能接得政府部门的订单。在欧洲，价格战导致其主要系统部门的订单减少。由于难以找到足够的熟练工人来满足美国和亚洲的生产需求，该部门也遇到了产能不足的情况。作为一家中资持有企业，加之中方政府对外国公司的影响力日益增强，库卡在汽车行业中一些关键的德国客户对该品牌失去了信任。该公司的德国员工还担心，以中国为导向的战略可能会使公司在中国创造更多的就业机会，而不利于其德国总部的就业。⁷

Page 2 9B19MC070

面对这些挑战，美的与被收购的库卡的合作方式能否实现双方的目标?美的应该如何管理库卡的自主权， 以确保它能在保持客户信任，减轻政治担忧的同时，充分整合库卡， 以在新兴但竞争激烈的机器人行业中降低其成本?在2023年合作协议到期后，美的应如何管理库卡?

美的集团有限公司

美的集团是一家总部位于广东省顺德区的大型中国企业集团，在全球 200 多个国家生产并销售电器。美的在2016年跻身《财富》全球500强，是中国最大的采暖、通风和空调制造商。该公司于1968年由何享健先生(Xiangjian He)创立， 当时是一家瓶盖制造商。 1980年进入电风扇家电制造领域，并于 1985年生产了第一台空调。 自那时起，美的便开始将业务扩展到其他各种家用电器。1993 年, 该公司旗下负责核心空调业务的广东美的电气(Guangdong Midea Electric) 在深圳证券交易所上市。2007 年，美的在越南开设了首家海外生产工厂。2008 年，美的与白俄罗斯微波炉生产商奥里藏特(Horizont)成立了一家合资企业，开始进军独联体市场。2010年，该公司与美国空调制造商开利公司(Carrier Corporation)成立了几家合资企业，第一家设在埃及，随后又在巴西、阿根廷、智利和印度成立了合资企业。

2012年，何享健先生辞职， 由广东美的电器有限公司总裁、第 一位非家族成员方洪波(PaulFang)出任首席执行官(CEO)。⁹2013年，整个集团在深圳证券交易所上市。由于2014年销售量下降，美的开始了一项重组计划，以提高资产使用效率。美的意识到与低成本产品争夺更大市场份额的竞争是不可持续的，因此该公司制定了一项全球战略，以将公司从家用电器制造商转型为系统产品和集成解决方案服务提供商。到2015 年，该公司已拥有自动化制造设施，并计划在 2015 年至2020年期间在自动化技术上进一步投资逾8亿美元。10

2016 年在国内家用电器市场饱和的情况下，美的集团收购了东芝公司的家电部门、意大利空调制造商 Clivet S. p. A和伊莱克斯AB公司(Electrolux AB) 的真空吸尘器品牌尤里卡(Eureka) , 以加速其全球扩张。¹¹同年，作为收购热潮的一部分，美的收购了库卡， 旨在实现工厂现代化，并进一步向机器人和智能家居设备领域扩张。美的已经在其工厂和物流中心使用了 100 台库卡的工业机器人，积极推进工厂自动化， 目标是到2018年将员工人数从2014年的12万人降至8万人。¹²美的国际业务副总裁顾安迪(Andy Gu)表示，“促使这笔交易的主要理由之一是劳动力成本不断上升。这意味着效率对于我们的业务增长和整个中国经济来说变得更加重要。”13

库卡公司

库卡公司成立于 1898 年，原名“位于奥格斯堡的乙炔工厂”，是一家乙炔工厂，主要为德国奥格斯堡的住宅和街道提供照明。库卡公司在 1905年发明了气体熔焊之后，建造了首个用于冰箱和洗衣机的自动焊接系统；组建了第一条用于大众汽车的多点焊接生产线；并发明了摩擦、短周期和定角摩擦焊接。1973 年，公司带着世界上第一台工业机器人 FAMULUS 进入了机器人行业，创造了汽车行业的一个新突破。但直到1982年收购了LSW Maschinenfabrik GmbH(一家为汽车行业提供高端装配系统的制造商)，库卡公司才成为机器人技术创新的引领者(详见表1)。¹⁴

到 2000 年，经过密集的兼并和收购项目之后，该公司已成为高度多元化的企业集团，拥有自动化、制造、工艺和包装技术部门，在全球拥有 90 多个子公司。该公司在几个市场都有增长潜力，但其盈利能力较低，加上股价偏低，使其成为激进主义股东的理想目标。2003 年，一名激进主义股东盖伊·威瑟-普拉特(Guy Wyser-Pratte)购买了该公司的股份。除了可盈利自动化部门，他废除了所有业务, 并将其更名为库卡(KUKA) , 这是“凯勒与纳皮奇·奥格斯堡”(Keller und KnappichAugsburg) 的首字母缩写。2009 年, 另一位激进主义股东格伦泽巴赫(Grenzebach) 入股该公司,并任命蒂尔·劳伊特(Till Reuter)为临时首席执行官。15

蒂尔·劳伊特和新的战略方向

劳伊特没有很多担任高管的经验，也没有工程经验。他之前曾在纽约、圣保罗和法兰克福担任律师，并在摩根士丹利、德意志银行和雷曼兄弟公司担任投资银行家。然而，格伦泽巴赫仍向监事会推荐了劳伊特，并任命他为库卡的财务顾问。劳伊特在股东大会上非常活跃，经常批评前任首席执行官的领导能力，并寻求不同的方式来获得股东的信任以及筹集资金。

在成为库卡的临时首席执行官之后，劳伊特发布了盈利预警，筹集了 2800 万欧元的股本，并解雇了各部门的董事总经理。为了减轻公司对汽车行业的依赖，劳伊特开始涉足其他领域，增加了公司在美国和亚洲的业务，并开始为物联网(IoT)做准备。他解雇了雇员并更换了管理团队。根据劳伊特所说，“在机器人技术领域，过去人们仅在销售产品和零部件。但是，如果您要转向解决方案，准确来说也要提供物联网服务，你需要的是能够销售包括服务在内的整个解决方案的人。面对这样的情况你能做什么呢?”¹⁶虽然劳伊特行动迅速的领导风格盛气凌人，而且2009年库卡的净亏损高达7600万欧元，但是2010年劳伊特还是被任命为库卡公司的永久首席执行官。¹⁷

在 2013 年和 2014年期间，库卡进行了一系列收购，包括总部位于瑞士的瑞仕格公司(Swisslog)，这使库卡能够更好地进入医疗保健和物流市场。¹⁸在收购瑞仕格公司之后，格伦泽巴赫和威瑟-普拉特抛掉了他们在库卡的大部分股份。¹⁹随后，德国家族工程企业福伊特公司(VoithGmbH)成为大股东。新的股权结构降低了过去几年的股票过剩风险，从而使库卡的股价开始上涨。²⁰

业务部门

KUKA 由三个部门组成，按销售收入的降序排列，分别为库卡系统(KUKA Systems)，库卡机器人(KUKA Robotics) 和瑞仕格(Swisslog) , 这三个部门的子公司遍布50多个国家(详见表2)。在强大的研发(R&D)推动下，库卡在各行业的激烈竞争中保持领先地位。²¹

库卡系统公司为汽车行业的生产提供单独的系统组件、工具和自动化系统。它是北美市场的领导者，在欧洲和中国也设有生产基地。库卡机器人公司制造和分销自动化核心部件以用于工业机器人和协作机器人(cobots)的生产。这个部门服务于汽车和一般行业，包括电子、消费品、金属、医疗保健和物流。瑞仕格公司在50多个国家提供电子商务、物流和医疗自动化解决方案。22

企业战略

库卡追求产品和区域市场的多样化。在产品方面，虽然库卡是汽车行业的市场领导者，但该公司已将重点放在其他通用行业，如航空航天、电子、消费品、医疗保健和电子商务。与汽车行业相比，这些行业的自动化程度仍然相对较低，但这些新行业拥有更高的收入增长潜力。从地理上讲，该公司希望将其业务扩展到新的市场和地区。亚洲，尤其是中国，是库卡最重要的市场之一。

Page 4 9B19MC070

2016年，库卡在中国创造了4.5亿欧元的销售收入， 目标是到 2020年达到10亿欧元。²³该公司是全球最大的用于汽车制造的机器人生产商，拥有 14%的市场份额，并且有渴望占据榜首位置的野心。 24

除了企业多元化之外，库卡还致力于与工业4.0相结合， 旨在通过连接真实和虚拟的生产世界，确保人与机器人之间的安全协作来为客户提供支持。具体来说，通过云网络系统，该公司提供全面的自动化和数字化专有技术。25

美的收购库卡

2015年8月，美的收购了库卡5.4%的小部分股权，并于2016年2月通过其子公司麦加国际(BVI)有限公司进一步增持至10.2%。²⁶仅仅4个月后，即2016年6月，美的以45亿欧元出价收购库卡，这意味着在出价收购前一天美的给股东有36%的溢价。²⁷库卡最大股东之一福伊特股份有限公司(VoithGmbH)已决定出售其持有的库卡25.1%的股份.从而为美的收购铺平了道路。²⁸

然而，美的需要通过库卡运营所在国家的反垄断和经济方面的审批。这项协议在德国和整个欧洲都引起了极大的争议。德国眼看着自己的许多关键技术落入外国人手中，而与此同时，中国却在保护本国企业免于被外国收购。一些德国政界人士担心， 由于奥迪(Audi)、宝马(BMW)和美国飞机制造商波音(Boeing)都使用库卡制造的机器人，德国的汽车业可能会受到损害。但现实情况是，由于缺乏证据表明收购将威胁“德国的安全和公共秩序，”德国无法根据其出口法律对计划中的出售展开正式调查。29

德国总理默克尔(Angela Merkel)表示，她不会阻止该交易，也没有任何事情可以阻止该交易。³⁰虽然布鲁塞尔和柏林的官员反对收购，但劳伊特对该交易表示欢迎，并对公司的股东说，“我们设定了自己的目标，即到2020年销售额达到10亿欧元。一个支持这一战略并为我们提供更好市场准入的合作伙伴，可能会成为库卡的一大增长动力。”31

收购后整合的合作方式³²

在美国当局批准交易后，收购于 2017年1月完成。但是，库卡必须首先出售其位于北美的航空技术部门，以满足美国的安全要求。³³此外，为了减轻德国政界人士的担忧，美的签署了一份具有法律约束力的协议，保证库卡在 2023 年底之前保持独立(详见表 3)。根据该协议，美的同意不寻求使库卡重组或退市的控制协议；致力于库卡现有的战略及其执行委员会的独立性；保留德国现有的设施和工作岗位，包括公司总部；并采取必要措施保护库卡及其商业伙伴的数据。³⁴

劳伊特指出：

我们与美的进行了密集的谈判，并确保已宣布的保证已具有法律约束力。商定的 7.5年的期限比通常的期限长得多。它保护我们公司、商业伙伴、员工和股东的利益，直到下一个十年。对于我们来说，为业务合作伙伴的数据安全找到一个好的解决方案也很重要。我们还成功地达成了制约协定，并对其基础进行了有约束力的谈判。35

这样一项制约协议的基础是，对库卡的专有技术和客户及供应商的机密数据的保护进行监管。美的和其他第三方不得访问或将此类数据库转移到其他地点。在评估投标时，库卡不仅考虑了收购价格和包括员工、客户在内的利益相关者的合法权益，还考虑了交易的战略逻辑。36

库卡与美的合作的主要动力是其现有的发展战略，该战略以加强其在中国市场的影响力为基础，追求工业 4.0，并且扩大物流和服务机器人活动的领域。劳伊特表示， “与美的一起，我们能够更好地实施我们现有的战略。与此同时，我们仍将是一家德国公司。”同时，美的承诺通过提供更好的进入中国市场的渠道，支持库卡的发展战略。根据协议，美的还将支持库卡的其他发展项目，包括增加研发(R&D)人员、扩大现有研发基地，以及在数字化方面的投资。两家公司还希望在物流和服务机器人业务方面展开合作。37

整合挑战与蒂尔·劳伊特的离开

收购不到一年，美的就意识到库卡在德国的总部及其在欧洲和亚洲的业务中存在的问题。2017 年11 月，劳伊特宣布计划在库卡系统裁员 250 人，原因是激烈的竞争导致订单减少。尽管劳伊特曾向他们保证，以中国为导向的战略不会以牺牲德国员工为代价，但许多员工仍对工作保障表示怀疑。在气氛如此紧张的情况下，被收购部门的一些管理人员开始主动离开。 由此产生的产能限制，和导致一些在美国、亚洲最重要市场的项目高成本延误，以及来自中国低成本竞争对手的激烈竞争，促使该部门进行了重组。38

2018年12月，劳伊特提前辞去首席执行官一职。他的辞职被视为库卡和美在机器人和工业自动化领域潜力最大的中国市场中存在战略性争议。虽然两家公司一开始就将库卡打造成“中国第一”为目标，但劳伊特承认，由于亚洲市场增长疲软、欧洲新的排放规定和激烈的竞争，被收购公司的增长陷入停滞。他还不得不密切关注中美贸易争端的影响。劳伊特说，随着公司改变方向和战略，他最困难的工作便是更换员工。他离职后，在中国管理层的领导下，合并后的公司的领导和方向可能会变得更加清晰。但是，他的继任者也可能带来政治敏感性。39

尽管美的早些时候保证对被收购的部门采取不干涉的方式.但随着中国公司收购的数量不断增加，尤其许多是专门针对德国的高科技公司，这加剧了德国情报机构对本国关键技术潜在损失的担忧。⁴⁰此外，德国决定加强对来自欧盟以外国家的境外投资的控制，以保护战略产业。特别是那些打算购买公司 25%以上股份的外国公司，将需要接受更深入的审查，。德国正在考虑收紧这些规定，并进一步提高投资门槛。41

对那些涉及关键基础设施的收购，例如为电力和发电站、供水、铁路、电信、医院、银行和机场开发软件的国内公司，德国的收购规则将其定义为“威胁公共秩序”，此外，政府最多有四个月的时间来审查收购计划(即以前允许的时间的两倍)，在此期间可以从情报服务部门收集信息。⁴²

机器人产业

1954年, 乔治·查尔斯·德沃尔 (George Charles Devol) 发明了第一台工业机器人 Unimate。它被安装在通用汽车公司的一家工厂中。它的成功引起了福特汽车公司(Ford's)的兴趣，为工业机器人革命铺垫了道路。由于廉价资本的可用性、人口结构的变化、工资水平的提高以及自动化的趋势(详见表4)， 工业机器人的需求趋于增加。在2008年至2009年的全球金融危机之后，全球各国为刺激投资和消费降低利率，鼓励制造商在提高效益方面进行投资。⁴³人口老龄化意味着劳动力增长率将下降，尤其是在中国、德国、 日本和韩国，而像中国这种劳动密集型制造业国家的劳动力成本已经开始上升。44

协作机器人(cobot)是一种依靠传感器和其他碰撞检测手段的新型机器人， 已经在工厂中得到一定范围的应用。他们的编程没有那么复杂，总成本更低，并且比传统工业机器人具有更强的灵活性。这些协作机器人用于制造和服务运营。服务机器人由专业机器人组成，在农业、外科手术、物流和公共关系等领域具有重要影响，而个人家用机器人则在人们的日常生活中提供帮助。从2018年至2020年, 服务机器人市场预计将增长20-25%。45

机器人公司的主要产品市场

机器人公司最重要的客户是汽车制造商。自全球金融危机以来，新兴市场对新产能的投资，以及主要汽车生产国对生产现代化的投资，促使机器人安装数量增加。因此，与其他行业相比，汽车行业已经变得更加成熟，并且具有更高的自动化程度。⁴⁶尽管汽车行业仍然是机器人技术的主要客户，但其对机器人的年度需求在2015年和2016年仅分别增长了4.3%和5.1%，相比之下， 同年电子行业对机器人的需求增长分别为 41.3%和40%(详见表 5)。智能手机、平板电脑和其他电子设备的普及，导致电子行业的爆炸式增长。⁴⁷由于激烈的竞争，劳动密集型的操作变得越来越自动化从而降低成本。与此同时，老牌企业已经开始开发自己的工业机器人，比如全球最大的电子产品外包商鸿海精密工业股份有限公司 (Hon Hai Precision Industry Co., Ltd.) 的 Foxbot, 以及苹果有限公司(Apple Inc.) 的iPhone回收机器人黛西(Daisy) 。⁴⁸

在2016年，汽车制造商是库卡的主要客户群， 占其机器人总销售额的50%。其他客户则分散在食品、消费品、能源、零售、 医药、 工程和化工等众多行业中。⁴⁹

机器人公司的主要区域市场

2016年， 中国、韩国、 日本、美国和德国占全球机器人总销量的74%。到2016年， 中国成为2013年以来全球最大的机器人市场，其领先地位已经在不断扩大， 占机器人总供应量的 30%，比2015年增长了27%。⁵⁰预计到 2020年，全球40%的工业机器人将销往中国(详见表 6)。主要的推动因素包括制造业人工成本增加、中国大多数工厂的自动化程度偏低以及人口老龄化问题。由于中国缺乏核心技术，多年来它一直严重依赖外国供应，因此与需求量较低的发达国家相比，它不得不为进口工业机器人支付更高的价格。中国制造商进口的所有机器人中，有60%以上来自主要生产商: ABB、库卡(KUKA) 、 发那科(Fanuc) 和安川(Yaskawa) 。51

中国制造2025

2015 年，为了减少对外国供应的依赖，并试图成为世界上最顶尖的高科技工业化国家之一，中国政府制定了一项名为“中国制造 2025”的战略计划，该计划的目标是到2020年中国公司使用在中国制造的产品核心零部件占比达到40%，到2025年占比达到70%。⁵²该战略确定了包括机器人在内的 10个关键产业。最终，中国政府希望本国工业能够以更低的价格生产出与日本或欧洲同等质量的机器人。该战略还包括收购外国公司和采用工业 4.0的原则。⁵³采用工业 4.0的中国制造商能够迅速响应消费者需求的变化，同时减少生产管理费用和成本。在中国，低劳动力成本和低劳动生产比的优势正在消失；因此， 工业4.0可能会帮助行业变得更加自动化。54

库卡和它的竞争格局

库卡在中国的业务可以追溯到 1997 年，当时该公司使用了其前股东格伦泽巴赫集团(GrenzebachGroup)的厂房。2014 年，库卡在当地建造了一个生产基地，并从中国汽车客户那里拿到了 1375台机器人的订单。55截至 2016 年，库卡公司在中国机器人领域的市场份额约为 14%，跻身中国三大供应商之列。库卡的目标是成为中国最大的机器人公司，并在2020年之前从中国获得超过10亿欧元的销售收入。⁵⁶为了实现这一目标，库卡正在扩大其在中国的业务， 员工人数从 2015 年的1101人增加到2016年的1289人, 并于2017年增加到1373人。57

到 2016年，库卡仍然是全球汽车行业中领先的机器人技术公司，是通用工业领域的五大机器人制造商之一，与ABB 有限公司、b+m表面系统有限公司、发那科和安川电机有限公司争夺全球市场份额(详见表 7)。⁵⁸由于技术的发展更新，尤其是由于“中国制造 2025“倡议鼓励数以千计的新建中国企业投入工业和服务机器人制造，机器人行业的竞争正变得越来越激烈。虽然不是所有的公司都能成功，但库卡和其他全球公司不能忽视它们的存在。据报道，2015年至 2016年， 中国最大的四家工业机器人制造商实现了 20%的超高速增长，预计未来几年也将实现同样速度的增长。与此同时， 日本和欧洲的同行要么在经历收缩，要么在经历较低的个位数增长。中国仓储机器人公司的海外扩张，以及中国大举进军第五代移动通信和人工智能领域，都被认为将推动这种增长。59

随着新技术的发展,苹果公司(Apple Inc.)和联想集团有限公司(Lenovo Group Limited) 等老牌企业，也开始制造自己的工业机器人，而初创企业也在推出创新的机器人模型。技术变得更快、更便宜，机器人也不例外，它们的价格已经在下降。因此，可能有越来越多的公司投入自动化技术。60

前景和挑战

由于激烈的国际竞争，领先的机器人制造商预计他们的订单量和利润率将会下降。鉴于此次收购采用的是伙伴合作的方式，美的需要弄清楚的是，被收购的独立子公司如何才能降低成本以保持竞争力。顾表示，“库卡在可靠性方面享有盛誉，但正如您所知，作为一家德国公司，它们并不是以低成本产品而闻名。我们需要非常努力才能弄清楚如何真正降低这些成本。”⁶¹据一些媒体报道，该公司中资企业的身份导致其在汽车行业里失去一些重要客户的信任。同时考虑到中国日益收紧的互联网安全法律， 以及中国政府对外国公司逐渐施加的影响力，他们开始担心把研究中心留在中国所导致的后果。62

自劳伊特从 2009 年接管公司以来，库卡公司在汽车行业的机器人收入从 80%下降至 30%，并在2016 年约占总收入的 50%。⁶³尽管该部门希望继续在汽车行业占据主导地位，但它还需要专注于可以提供更好增长机会的其他行业，如电子和医疗保健。然而，美的对库卡自有打算：为消费者市场打造个人助理机器人。⁶⁴但是，库卡从来没有制造过人形或四足机器人，更不用说那些收集灰尘或割草的低端机器人了。对于库卡这样的高科技企业来说，进入竞争激烈的大众市场可能是一个重大挑战。涉足大众市场对谁最有力? 被收购的库卡，还是长期计划开发智能家电的母公司美的?

2018 年 3 月，美的集团透露，将通过与其收购的子公司库卡合作，在中国成立三家合资企业，每 一方各持有合资企业 50%的股份， 以扩大在中国的工业机器人、医疗保健和仓储物流业务。65具体来说，这家合资企业的目标是成为中国机器人领域的领军企业。为了在 2024 年前实现 7.5万台的机器人总产量(包括现有产量在内，机器人总产量为 10 万台)和配备自动驾驶车辆，合资企业将在其母公司美的所在的华南顺德区建立一个机器人技术园区。66

美的被认为是通过利用其在中国的客户群、供应商和分销链，帮助其收购的子公司库卡逐渐实现成为中国第一大机器人供应商的目标。 库卡并不是唯一一家在中国市场寻求更大份额的公司， 没有美的，它将面临巨大竞争挑战。它不仅与 ABB 有限公司、发那科和安川电机这样的全球竞争对手展开竞争，而且也与本土的竞争对手展开竞争，例如 E-Deodar机器人设备有限公司和 SIASUN机器人自动化有限公司，而这些公司出售的机器人价格仅为欧洲公司价格的三分之一左右。⁶⁷美的完成收购后的合作方式保留了两家企业之间的自主权；然而，美的能否继续与被收购的子公司库卡合作，并帮助其实现成为中国第一大机器人供应商的目标?

