

6 经营故事 Business Story

12 月 20 日晚“约跑黄晓明”，既是康佳互联网营销的一次新尝试，更是康佳放下过去包袱、重新加速起跑的一个新姿态。刘凤喜表示，康佳已经彻底从过去半年的动荡中走了出来，今后康佳希望以发展来牵引改革，打造“产业生态圈”。“未来十年，将是康佳扩张的十年。”2016 年，康佳会有一系列新动作。

“约跑黄晓明” 康佳放下包袱重新起跑

12 月 20 日晚，彩电业今年“跑男”大戏的“压岁档”在深圳上演——康佳在深圳湾公园举行数千人参加的“荧光雪跑”活动，康佳集团董事局主席兼代理总裁刘凤喜带领团队，与“国民男神”黄晓明及“粉丝”们一起“加速跑”。

走出阴影重新起跑

2015 年正好是康佳成立 35 周年，更准确地说是进入第 36 个年头，也许“本命年”总要经历一些坎坷。今年从 5 月至 9 月，康佳经历了一次史无前例的大小股东博弈、管理层变动的波折。人事和经营策略的大动荡，给康佳日常经营带来了巨大影响，并将直接影响康佳 2015 年全年的业绩。

这次“约跑黄晓明”，既是康佳互联网营销的一次新尝试，更是康佳放下过去包袱、重新加速起跑的一个新姿态。

刘凤喜坦言，本次“加速跑、更青春”的活动，康佳深圳总部和东莞、滁州、昆山三个分部的员工及合作伙伴都有参加，标志着康佳已经从过去半年动荡的阴影中走出来，经营管理团队重新稳定下来。“企业要发展，稳定的管理层很重要。现在，人心稳定了；而且大股东重新掌控了局面，会从长远投资、长远考虑的角度来做事”。

重新起跑，对于康佳的员工、经销商和供应商，刘凤喜最想说的是：“康佳底子还在，基础还在，短期的困难已经过去了。挫折经历了几轮，康佳无论上游还是下游的合作伙伴仍然保持稳定。不管企业有什么困难，我们没有做损害合作伙伴的事。对我们来说，认可康佳核心价值观的人没有离开，追求短期利益的人离开了，所以说员工队伍也是一次净化。”

今年，彩电业整合的浪潮已经风声响起，最近乐视以近 19 亿元入股 TCL 多媒体约 20%。康佳作为国内彩电业传统五大品牌之一，如何稳住进而提升已有的市场份额呢？

“接下来，康佳会有一系列动作，春节后会有相对明朗的措施。”刘凤喜透露，“这是一个合作的时代，不是靠单打独斗。原来的合作，更多在硬件层面。互联网电视的浪潮下，除了硬件，软件、内容之间也会展开新一轮合作。核心是要把彩电的用户价值运营起来，康佳彩电产业的价值点在于用户数量大，这是核心资产，每年新增 500 万~600 万智能电视用户。”

打造“产业生态圈”

转型不是一句口号，而是要大胆地突破。下定决心后，刘凤喜对转型提出自己的方法论——康佳要“跑起来转型”，打造“产



业生态圈”，具体从两方面着手：

一是要跑得快必须放开手脚。首先是机制要更灵活，尤其是像康佳这样的传统国企，必须建立起一个与高度竞争、完全市场化的行业相匹配的经营体制和激励机制。其次是卸下包袱轻装上阵，要对现有业务架构调整，剥离低效、竞争力不够且与战略不一致的业务资产，集中优势资源发展核心产业。

二是要跑得快必须跑对方向。康佳未来要推动业务全面转型，积极涉足新兴产业，要敢于走出去投资和联姻，利用上市公司的融资和品牌能力，在代表未来的显示技术、热门互联网行业、朝阳行业上布局。而且这种布局要有生态、价值链的视野，不是乱投资。

刘凤喜解释说，“集中资源，就要做‘减法’，把不太适合我们的产业剥离，寻找能发现价值、会经营的股东，给这些产业新的成长空间。而我们认定的主导产业，将集中精力、集中资源去做。彩电、白电、手机是康佳的主业，其他产业将慢慢寻找合适时机，做剥离动作。”

现有产业的核心任务，一是硬件从动荡中走出来，实现盈利，“硬件是能够赚钱的”；二是用户运营，把这个薄弱环节抓起来，会与别人合作，自己大规模投入也不是不可以，正在筹划过程中；三是发现新的产业机

会，“这个时代，作为上市公司的核心功能是整合资源，寻找给股东创造价值的运营资产和经营资产”。

康佳转型的目标是打造“产业生态圈”，这不同于互联网企业的虚拟“内容生态圈”，“产业生态圈”是以实业为基础的，同时结合互联网时代的玩法。康佳未来要全力提升主业竞争力，并依托主业与产业链条上的伙伴深度合作，不仅是业务上的，也包括资本上的。

“今天是一个启动仪式，明年许多想法，向外界宣告一下，更重要的是给自己宣告一下。过去 35 年，我们传统产业做得不错，但过去十多年，发展还不够快。接下来几年，就是要扩张和发展，而且扩张是主旋律。在这个时代，如果不在扩张的轨道上，必然会收缩，逆水行舟不进则退。如何把企业重新推到扩张轨道上，这是我作为康佳董事长要做的。未来十年，将是康佳扩张的十年。”刘凤喜决心已定。

以发展牵引改革

不管有没有过去半年的动荡，康佳变革的呼声一直以来都很强烈，但作为一家国有控股的企业，它又受到诸多掣肘。刘凤喜深信，“单纯的改革是痛苦的，会遭到所有人的反对，所以要在发展中改革，所有人都会支持你。我更多希望用发展来牵引改革。”

他认为，“发展总是大家希望的，今天是一个开始和宣告，告诉自己开始奔跑了，所有人人为扩张、奔跑要做好准备。运动有快有慢。慢走，也会出汗，也有幸福感。快跑，出汗大，成就感强，也会有点累，但有的人会认为幸福感没那么强。现在就是让员工做好准备，要在成就感与幸福感之间取舍、兼顾。”

彩电业的商业模式正在变化，从单纯的

硬件盈利，变为软硬融合、硬件和服务都要赚钱。

在刘凤喜看来，彩电硬件的技术发展方向，“OLED 电视一定会有前途，康佳一定会跟进。但 LCD 电视仍是主流，不会 OLED 电视来了它就退出，两者一定会并行相当长一段时间。激光电视还过于小众，OLED 电视我们明年力度不会减弱。”

软件方面，刘凤喜认为，尽管软件开发人员已占了康佳研发人员的一大半，但是还不够。“传统彩电企业，硬件的力量是足够的，但是软件力量不够。扩张就在这里，康佳会加大投资力度。但我不同意以亏损来赚取用户的做法。明年，用户运营可以给康佳业绩带来贡献”。

其实，今年康佳彩电的服务运营，已经跟阿里巴巴有合作，然后双方进行收入分成。但在增加运营收入的同时，如何避免运营自主权的弱化？

刘凤喜回应说，“康佳跟阿里签的合作协议，是有期限的，双方都有自主权，不是绑死的协议。阿里如果觉得意义不大可以退出；我们如果认为有问题，也可以退出，所以是一个自由的协议。阿里是互联网巨头，我们愿意跟它合作，它的资源、能力强，与它合作没有后顾之忧。合作要一步步看。康佳与阿里正式合作才 3 个月，数据不多，产品还在验证。”

从今年双十一看，电商的占比还在提高，康佳网上子品牌 KKTv 表现不错，下一步康佳是否将在销售渠道方面做进一步的调整和变革？

在刘凤喜看来，“渠道基本定型。线下的连锁店、县乡经销商，受线上冲击，但也会有极限。线上还在增长期，但增速已经放缓。天猫、京东、苏宁易购，与康佳都有良好合作。康佳官网上商城，也会加大运营力度。线下渠道重在提升效率，它们受到线上挤压，以原有人员，销量下降，必然经营困难。但渠道格局相对稳定后，线下重新适应，找到平衡点，就会重新盈利，关键是如何提升效率。”

互联网的影响，除了电视商业模式、渠道结构，还在于智能家居的升温。刘凤喜说，彩电智能化方向已经清晰并进入实际运营，而白电智能化讲的菜谱、网上自动下单买菜等，更多还是概念。所以，康佳会根据白电智能化的进展，来把握智能家居的推进节奏。

有人说 2016 年家电业将进入寒冬。而刘凤喜坚信，“我们明年一定比今年好，今年是‘非战之罪’。明年环境不会好于今年，经济形势摆在这儿，家电业也不会独善其身，包括全球市场，我们会做好过冬的准备。现在大股东华侨城相对控股康佳 30%，所以会比原来持股 19%时支持力度更大。我们没有生存的危机，只有发展的压力。”（王珍）

阿里 CEO 张勇:布局如下棋 当走金角银边

《天龙八部》创造了两位武功极高的高手，扫地僧和逍遥子。

在小说里，金庸对于逍遥子的描写是“吝啬”的，没有人知道他从何而来又从何而去，但就是这样一个没有出场亦没有实战的人物，却受到众多金庸迷的追捧，甚至被评为金庸系列小说中，武功最为高强的一个。

2007 年，外表儒雅的张勇加入阿里巴巴，为自己取花名“逍遥子”。2009 年，他“发明”了“双十一”，随着“双十一”逐渐成为电商行业里举足轻重的重要节日，逍遥子也成为阿里巴巴江湖中的传奇人物。2015 年，随着马云的一封公开信，逍遥子成为这个江湖里的第三任 CEO。

布局如下围棋

“我更愿意将阿里巴巴当前的布局看成是下围棋。”

这是张勇对于当下阿里巴巴在各个业务板块布局的看法。金角银边草肚皮，是下围棋时一条最基本的道理，说明将棋子下在角部发挥的效率最高，边则次之，中腹效率最低。“阿里现在的布局是既要拿实地，也就是在金角银边这样的地方落子，同时又放眼长远，以形成征子有利效果。”张勇这样说道。

在阿里巴巴 2015 年的北京年会上，马云将国际化、农村电商、大数据云计算定为集团当下的三大战略重点并在会上强调“整合”。事实上，在过去几年阿里到处投资参股，积极布局在电商服务之外的六大业务板块，分别是阿里系的电商服务、蚂蚁金融服务、菜鸟物流服务、大数据云计算服务、广告服务、跨境电商服务。

这样的布局，在张勇看来，正如一名棋手在做外延布子，不仅要看看当下的位置，更要看整个棋盘的环境以及这些棋子在未来发挥出来的战略协同效应。“从国内走向国际，从城市走向农村，从电商的核心业务向支付、物

流、云计算，从实物商品走向服务类商品、数字商品。阿里永远是面向未来进行现在的布局，我们不能光看现在的实地，同时要看看大的场景。”张勇说。

因此，尽管在今年初，马云曾表明，接来下一年的重点将由收购转为整合，但时至今日依然能看到阿里巴巴做出了很多大手笔的投资和收购。张勇认为，阿里巴巴的投资战略非常清楚，即围绕构建消费入口和增强用户服务两个方面，不会轻易动摇，“当然我们会去看机会和我们整合的能力，确定我们投资进展的需要”，张勇补充道。

操刀“大中台，小前台”战略

12 月初，在张勇担任 CEO 一职 7 个月之际，阿里巴巴集团宣布组织结构全面升级，建设整合阿里产品技术和数据能力的强大中台，进而形成“大中台，小前台”的组织和业务体制，年初刚刚接手阿里零售业务的张建锋调任为“大中台总架构师”。

作为该战略背后的操刀者，张勇谈到了关于这一战略的看法，“强大的中台将能够让我们电商和云计算的能力获得更多的沉淀，更好地去服务前端的各种业务。”张勇认为，大中台，小前台这样的一种组织结构，是阿里巴巴面向未来做的一个重要调整。

提到张建锋团队在掌管阿里零售业务期间的工作，张勇掩饰不住对他们的赞赏：“他们在这一年的时间里，完成了集团第一阶段的无线电子商务升级，即成功地把集团 PC 时代的电子商务，升级成了移动时代的电子商务。”

同时，他也透露了自己再次接手零售业务之后的计划——把阿里带向移动互联网的下一阶段，“以后我们更需要围绕移动时代的特性：无时无刻，何时，何地，何人，连接任何场景这样一种互动，带来新的商业机会，围绕这个去建设、进行未来业务的拓展和创新，这就是我们下一阶段在电商这块业务的前景。”

雷军淡化 1 亿部销量目标:用户满意度才是第一要务

“完成 2015 年手机预测销量不是小米的重中之重。”小米创始人雷军在世界互联网大会的会场外对记者表示。

他称，小米更看重的是消费者的满意度。作为国内估值最高的未上市科技公司，小米用 5 年时间从手机行业的挑战者，变成了被挑战的对象。此前，小米和华为之间围绕调研机构的数据“谁是第一”引发了一场“水战”。

在 2015 年 3 月时，雷军曾表示，小米，2015 年计划销售 8000 万到 1 亿部手机，对于这一数字，雷军表示他原来是“不断被大家推着走”，所以在 2015 年初给出了那些数字。

在世界互联网大会上，雷军曾在对话环节提到：“对小米来说，我们现在需要回到最初的激情，要像个创业公司。我们需要更加坚定地打造优秀的用户体验和产品。”

他表示，创业和创新来自企业家个人和组织的愿景，内在的激情和使命感，让他们愿意承受痛苦，包括在每个转折点追求更多的目标。“当然因为小米的创办时间比较短，我可能要思考的问题是：什么样的热情让我一醒来就能斗志昂扬地上班。最重要的还是你内心想要什么。”（刘佳）

王建军:东方明珠是驱动 SMG 战略转型的发动机

近日，在东方明珠年终战略发布会上，上海广播电视台台长、SMG 总裁、东方明珠董事长王建军表示，重大资产重组完成后，东方明珠已经成为 SMG 统一产业平台和资本平台，是驱动 SMG 互联网战略转型的发动机。王建军透露，东方明珠预计 2015 年营业收入为 210 亿，归属母公司所有者的净利润 30 亿，并期望东方明珠在 2016 年，营业收入进入中国互联网企业排名前十，利润进入互联网企业排名前五位。

在具体业务发展上，东方明珠董事、总裁凌钢表示，2016 年将采取三大发展策略：定位打造一个新型的互联网媒体集团；以大屏和移动端作为切入口，打造互联网电视第一入口的市场地位；打造互联网媒体生态系统。

凌钢认为，东方明珠 2016 年经营目标主要包括四个方面：打造中国互联网电视第一入口，达到 2500 万用户；视频客户端前十名，千万级的日活用户规模；营业收入进入中国互联网企业排名前十位；利润进入中国互联网企业排名前五位。

凌钢强调，经过原百视通与东方明珠的资产重组，以及四家公司的注入，半年来，上海东方明珠新媒体股份有限公司进一步明确了战略定位和发展思路，不断优化完善互联网媒体生态，让人们享受更好的个人和家庭信息、娱乐与生活服务。

（谢刚）

912 亿双十一的背后

提起张勇，就不得不说电商行业一年中最重要节日——“双十一”。

与 2009 年，张勇接任淘宝商城(后更名为“天猫商城”)8 个月的第一个“双十一”时“超乎想像地”5200 万相比，今年 912 亿的平台交易额翻了超过 1000 倍。

“过去的一个月，很人问我，今年双十一，为什么在原来那么大的体量上还有飞跃，达到 912 亿的规模，我听到这句话，跟他们笑笑说，其实双十一的成功，不是阿里巴巴的成功，是整个生态体系的成功，因为这个过程当中，按照一个标准在迅速地裂变。”谈到这个出任 CEO 后的第一个双十一，张勇如是说。

“912 亿的交易规模背后是 4.7 亿的包裹，超过了中国物流配送的承载力。”据张勇透露，在双十一之前曾被告知，在中国整个运输市场上的干线运输车辆被预定一空，因为所有的物流企业、配送企业都要为双十一准备额外的资源。

“企业的存量运输车辆，肯定不能满足那时候的需要，所以他们要把社会上大量的零散的闲散的运输资源整合起来，在那一天出现了大量外包的配送人员。”在张勇看来，社会合作的奥妙，让大家能围绕一个共同的目标进行整合，是今年双十一带给自己体会最深的一点。

然而，双十一取得的辉煌却并不能扭转如今经济下行的整体趋势，在被问到集团是否会受此大环境影响时，上任不到一年的逍遥子是这样回答的：“这是一个可以修身养性，练内功的机会，未来还有很多东西可以做。”

对于阿里巴巴而言，2015 年更像是上市后“修炼内功”的调整年，同时这一年的中国互联网江湖也完成了大整合，2016 年，张勇和阿里巴巴将为我们如何破解这盘玲珑棋局？我们拭目以待。（周雪映 王上）



热身“双节”服务 准备“金融套餐”

2016 年“元旦”、“春节”渐近，农业银行河北承德分行所辖高新区支行利用晨会、夕会时间，集体谋划“双节”金融服务方案。他们按照农业银行“2016 年春天行动”及网点标准化管理要求，积极践行“客户至上 始终如一”农行服务理念，向当地居民提供时尚、满意、适用、便捷的金融产品和金融服务，为“双节”准备丰盛的“金融套餐”。

（于绍礼 王 聪）