

策划词 | CEHUACI

三网融合的哨声,在传统家电行业看来,是一次产业转型升级和结构调整的“最好机会”,然而,一年来的试点,让业界兴奋的同时,也令他们多少感到推进的缓慢。当然,并非所有家电企业都在等待三网融合推进的结果。“3C 融合来得比我们预测的要晚,但速度要快得多。没有提前

郎朗

在今年全国两会上,周厚健提交了有关围绕三网融合推动家电产业结构转型升级的提案。而海信集团近年来则在光通信模块、无

规模成熟度转变。

我相信,海信一旦产业结构的规模成熟了,销售额、利润等各种指标也就上来了,企业的整体竞争力也就大大增强了。所以,追求产业结构规模成熟度是因,其他的都是果。

问:面对三网融合等提供的产业升级机会,你认为长期以来利润率偏低、处于全球产业链末端的家电产业,应该怎样进行产业结构调整?

周厚健:其实这和整个产业环境有关。以低成本劳动力价格为竞争力以及该条件下的规模经济的模

应该说我们有这个远见和预想,现在看来,3C 融合来得比我们预测的要晚,但速度要快得多。所以没有结构的提前布局,就有“出局”或者被边缘化的危险。

问:作为整机企业,海信将如何适应三网融合带来的机会?在三网融合中将扮演怎样的角色?

周厚健:面对三网融合的机会,海信的产业架构协同效益开始发挥作用。比如我们推出了具有竞争优势的智能电视和后台支持系统,为全面推广智能电视奠定了基础。

架和新服务的全新有线产业。

所有这些改变,对于像海信这样的企业来说既是挑战又是机会。也许有朝一日,运营商能够直接从制造商那里采购电视,给他的用户以价格补贴甚至完全免费。如果是这样,我们必须回答这样的问题:在这个全新的环境中我们如何才能够成功,甚至仅仅是存活下去?

我曾经问过自己:海信是否有能力从一个传统的制造商进入IPTV 运营领域,毕竟这两个领域存在着相当大的差异。现在看这已不是问题,它已成为现实。

到 2008 年,我们成功开发了一个端到端的 IPTV 内容传输和服务平台。2009 年 9 月,通过与湖北省一个当地有线运营商合作,海信 IPTV 服务平台投入全面运营。海信开发的 IPTV 系统是基于先进的 P2P、DRM、CACHE DB 和 CDN 等技术,可支持百万级用户。

问:你提到海信未来面临着无线互联网和智能交通等领域的新机会,海信在智能交通领域与 IBM 有了合作,而在无线互联网领域海信是否有寻找战略合作伙伴的计划,而对于苹果、谷歌等模式的成功你如何看待?

周厚健:从宏观讲,产业的集群效应是创新的土壤,这包括有形生产要素配置,也包括无形要素,比如高级成熟人才配置的要求。比如谷歌的成功除两个创业天才的想法外,高级经理人施密特的加盟,则让谷歌迅速系统化成熟。从微观来讲,苹果的成功给我们很大启发,功能性能创新的基础是用户体验的创新。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

优秀管理者在“创业元素”匹配中炼成

如果有一个好的团队,条件一旦成熟,就可以做很多的事情,涉足到很多的领域,采用合适的技术及时满足市场不断变化的需求。晶宝利的创业者们不仅在音视频领域经验丰富,同时在家电、通讯等方面的实力也都不弱。假如有一天,高清电视这个领域的市场逐渐饱和了,他们可以根据市场的需求及时转到通讯或者其他家电领域,这就是他们团队完整的优势。

市场、资金、技术和团队是被大家公认的缺一不可的创业四要素,不过对于不同的创业者来讲,他们考虑的先后顺序也可能不一样。有人会把资金放在第一位,觉得有钱什么都能做成功;也有人会把技术排在第一位,认为只要手里有了金刚钻,就不怕揽不到瓷器活;当然,还有人会将市场列在首位,理由很简单,只要市场打开了,其他问题就迎刃而解了。但是,在晶宝利的创业者们看来,团队是第一的,没有团队就什么都谈不上,市场第二,技术第三,最后才是资金。从对这四要素的排列顺序中,我们不难看出,晶宝利公司坚持的是人本理念。

成功源于积累

刘明认为,现在很多人学习过于急功近利,事实上,知识是很长时间的积累,成功人士必然有他的成功原因。作为一个公司的管理者仅仅拥有技术专长是远远不够的,一名成功的企业管理者必须具备在战略规划、商务运作、法律法规、资本财务、人力资源、市场开拓、项目管理、产品研发、工程运营、售后服务、用户支持等各方面的管理经验和综合能力。

1978 年 2 月,刘明考入北京邮电大学,本科所学的专业是无线电技术。1985 年 4 月他获得了北京邮电大学半导体集成电路计算机辅助设计硕士学位。在校上哲学课时老师提出过一个概念叫“通才取胜”,因此,1986 年只身前往美国弗吉尼亚大学攻读博士学位的刘明选择了与过去所学几乎没有联系的计算机通信网专业。

在美国刘明开始了他新的求学生涯。在他的记忆中,由于所选专业与以往没有联系,一开始的学习研究十分艰苦。

他回忆了一个细节。初见面,导师对刘明说:“我现在一星期工作 6 天,你最少工作 7 天。一个工作日至少 15 个小时。”也就是说一周工作时间要超过 105 个小时。

这是一个让人吃惊的数字,但正是这个数字造就了后来的刘明。

由于刘明的刻苦努力,他仅用了 4 个学期就完成了博士学业,并有 3 篇论文发表在国际一级杂志上。命运总是偏向有准备的人,他被美国通讯卫星公司发现了。

从美国通讯卫星公司起步,而后远渡英国最后又回到美国。他笑谈,每次搬家都是越洋搬家,而且他可能是第一个持中国护照代表美国在国际组织任职的国际雇员。2005 年,这位“国际雇员”终于“漂”回祖国。

在刘明眼中,晶宝利如自己一手拉扯大的孩子。2010 年 11 月 15 日,晶宝利微电子科技有限公司(www.plmhinc.com)在北京宣布,PLM3000 已经被京东方的网络电视 16N 系列采用,尺寸规格为 32 和 42 英寸(ILC-3216N 和 ILC-4216N)。这印证了刘明当年决策的正确,同时也是对他最好的慰藉。

家族企业向管理优先转型

米萌

恩纳斯托 J.珀扎(Ernesto J. Poza)在《家族企业》一书中,采用了“家族、管理和所有权”三个维度分析不同类型的家族企业。由于家族和公司各成员在公司的位置不一样,其角色定位也会不同。同样,随着创业家族在公司地位的变化,一位非家族的经理在家族企业中的定位和思考模式也会不同。

利用这三种分析维度,家族企业可以具体分为三种类型导向:家族优先、管理优先和所有者优先。

在家族优先的企业中,家族成员在企业中具有与生俱来的特权和绝对权威,这样的企业往往脱离不了裙带关系,而事业心强的非家族经理通常也不愿意进入此类企业工作。一家具有家族优先特点的企业,是为家族的存在而存在。在管理优先的企业中,家族领导人会主动劝告家族成员不要在家族企业中任职,或者要求其具有在本企业外的工作经历。同时,被聘用的家族成员还需要接受和非家族成员一样的绩效考评。报酬给付是以职责和绩效为基础的,而不是以家族成员在家族等级中的地位。

而在所有权优先的企业中,则会更为注重股东的利益,企业优先考虑的,是在适当风险条件下的经济效益或所有者收益的最大化。

然而,驱动家族优先向管理优先的转型,并不是一个一蹴而就的过程,相反,转型时常还因为前期设计的不合理而遭遇反复。

首先,家族内部成员会有反对的声音。在国美,之所以管理团队都力挺陈晓,其中一个原因被认为是担心黄光裕出事后,黄氏家族内部已被边缘化的成员卷土重来,触及企业向管理优先的转型进程。

其次,转型涉及企业制度的改革。需要建立更为规范的体系和制度,在家族与企业之间做更为明确的切割,企业运作更为透明化,这些从理念上往往容易接受,然而一旦触及实际掌权人自身的利益,推进的过程就会比较艰难。比如,公司一旦上市,即便是作为大股东的企业创始人,都不得不接受相关规定,兼顾到其他股东方的利益。

再者,如何遴选合适的职业经理人来共同推进企业的转型,亦至关重要。在 2000 年过后,一些民营企业尝试着引入职业经理人,例如 TCL 集团引入吴士宏,何经华受聘于用友集团,福耀玻璃集团曾在 2006 年空降了一位总裁,令人遗憾的是,此番种种的空降之举,大多以折戟收场,并引发了民营企业推进现代企业治理建设的新一轮反复。福耀玻璃董事长曹德旺曾对笔者谈及接班问题,表示经过几番尝试,如今他已是举贤不避亲,从某个意义上说,自己的家族正担任着公司护航人角色。

线互联网、IPTV、互联网电视等三网融合上下游产业环节悄然布局。

核心是你能看“多远”没有提前布局,就有出局或者被边缘化的危险

问:你提出,对于中国工业特别是家电产业来说,“十二五”的核心是转型升级,其中包括增长模式的转型、自主品牌战略的转型等等。但我们看到很多企业对外公布的却都是诸如要冲击千亿元规模的目标。对于这种依然以产值为主要参考指标的目标,你如何看待,海信集团十二五规划的重点布局是什么?

周厚健:其实媒体所报道的或许就是一个产值指标。但我想对企业内部来讲,不会这么简单。或许,千亿背后有利税、品牌影响力、跨国化水平、公司化水平等等。而支撑这些指标的还有独特的企业文化、健康持续的竞争力、科学的运行机制、清晰的价值观、良好的社会责任和公民意识、企业愿景等等。这些内涵的指标是看不到也可能报道不到的吧。

海信“十二五”规划恰巧切合国家整体战略,那就是内生增长、创新驱动。也就是坚持“技术立企”,通过技术创新和人才结构调整,将我们已搭建的产业结构由结构成熟度向



©海信周厚健

式局限性很大。而依靠投资拉动不可持续,正如你所说,对于家电产业来说,结构调整才是唯一出路。

就产业宏观而言,产业结构调整就是向高附加值、高技术、高集约化、高深度化发展,这是企业谋取高利润率、高劳动生产率的价值所在。就企业的微观而言,必须打造符合消费与技术发展规律的产业结构。具体到海信,就是涉足各产业的市场价值、时间,及相关产业之间的共享。

当然,核心是你能看“多远”?比如海信是最早提出并构建 3C 融合以及集成内容提供商角色的企业,

另外,网络电视后台技术平台和 NGB 局端播控技术平台,就是紧紧抓住国务院“三网融合”产业政策机会,于 2008 年果断切入的。前者对网络电视和智能电视销量的快速增长起了关键作用,我们开发的围绕广电有线网络 NGB 产业的高清、互动、语音、宽带和增值服务播控平台及其相关网络设备,已经开始市场推广。

目前海信 NGB 播控平台已在湖北、贵州省网,以及青岛、番禺市网投入运营或试运营。

海信式微创新对创新型的新产业、小企业,充分让员工参股,刺激其成长

问:我们注意到,互联网电视、IPTV 目前已经对传统电视产业形成了冲击,这对整机企业来说意味着什么,海信在这些新领域的突破有哪些?

周厚健:中国目前有 4 亿户居民,超过 1.6 亿户有线电视用户。数字电视整体平移启动于 2002 年,中国于 2005 年启动高清广播。这些都说明,中国有线电视产业正步入重大变革,甚至是剧变。

2008 年,中国在全国范围内全面启动下一代广播电视网 NGB。这意味着我们将迎来一个拥有宽带构

【管理者说】

充分让员工参股刺激其成长

从海信内部讲,我们从小处着眼,在加大技术创新重视高端技术的同时,重视“微创新”,对创新型的新产业、小企业,我们采取从大环境中剥离成小组的方式,充分让员工参股,刺激其成长。

与此同时,海信强调促进集团的软环境,成立创新推动组织。海信在无线互联网领域有战略计划,今后陆续会有实质性动作。

潜力可挖,其二是它把握住了洋进国退的时机,国内缺少有竞争力的品牌,竞争对手主要是洋品牌,而洋品牌成功的经验和国产品牌失败的教训都是其发展所借鉴的财富。

“家”文化的经营法则

步步高是一种“家”文化的企业经营法则,段永平是江西人,而江西人普遍带有浓厚的“老表情结”,并且,他从小霸王出走,步步高创建,多次经历坎坷和成功,心态已经十分淡定平和,是理所当然的“家长”。同时,步步高习惯于用不同的岗位来培养员工,使其成长,并胜任更高的职位,其强调用人原则是“合适”比“合格”重要。所以,这个企业没有外来的职业经理人,企业管理人员都是内生型的,代理商也是员工及其家属。

一位不愿意透露姓名的步步高原区域营销负责人透露,他就是从步步高的一线生产车间成长起来的,最开始是生产员工,后来开始接触区域销售,并最终成为区域营销负责人。在其他企业有这样的例子吗?我们不能否认没有,但是,像步步高这样,把岗位提升作为常态的笔者可以说目前还没有发现。他们大多数的做法是你进去是什么岗位,出来的时候还是什么岗位,员工没有提升,没有希望,也就没有对企业的认同感和融入感。

这样的用人理念和经营法则,用现代企业管理理论无法解释,但步步高的施政方针得到了有效的延续和发扬,避免了空降兵走马换帅所带来的



©步步高老板段永平

矛盾的两个方面,但就存在于步步高这一个企业当中。笔者认为,常胜将军和断腕勇士是统一的,要常胜,就要有牺牲的勇气;断腕,是保证机体得到重生的关键。从步步高的三次断腕来看,它的决策应该是正确的:VCD 已经是夕阳产业,市场总体份额不断萎缩和消散,就算是能占据全部市场,也会不断缩水;平板电视面临的问题是市场还没有培育完成,就被更新的液晶电视所取代,市场空间也很狭小;生活电器的失利是它忽略了外部的市场环境与竞争对手的考虑,因为生活电器已经到了数一数二的竞争,所以步步高面临的市场竞争对手,是美的等生活电器超级巨无霸,生存存在太大压力。

及早抽身,果断舍弃,从而把精力投入到更需要的地方,这不是坏事。而现实中很多企业都缺乏这种断腕的勇气,而是一条路走到黑,他们经常听说的某某曾经的行业的巨头,破产、被兼并,品牌和产品销声匿迹。所以,懂得

断腕的才可能是常胜将军。

不“熟”不做的逆向战略

步步高品牌曾经是辉煌的,现今依然一样。从学习机,到电话机、VCD,再到手机、生活电器等产业,其采取的策略就是三个不“熟”不做:其一,行业不成熟不做;其二,自身研究不熟也不做;其三,人不熟还是不做。

行业不成熟不做,步步高奉行的是不做行业的先驱,因为先驱很容易变成先烈,也不做行业的培育者,因为这需要花费大量的时间和精力,而且还有可能成为别人作了嫁衣。

多年来,步步高“不熟不做”的策略,是屡试屡成。VCD、复读机、现在的 OPPO 手机,都是建立在这个策略之上的。以 OPPO 手机为例,国产手机受到洋品牌手机的步步紧逼,阵地就快失守,步步高高调进军国产手机市场,其一是这个市场方兴未艾,大有

步步高的低调,低调得企业没有专门的公关部门,但高调,也能高调到企业老板段永平一餐饭吃多少钱,先后向中国知名大学捐款 6000 多万美元。

揭秘“步步高王国”的经营之道

洪仕斌

“步步高生活电器公司宣布解散,步步高将退出生活电器的市场竞争,所涉及的产品已全部停产”。近日,步步高败退小家电成为业界的重大新闻。但在这之前,除了在各大电视上看到步步高的大量广告,而从各大新闻媒体报道中,很少看到步步高的相关信息。

这个在中国市场上叱咤风云的消费电子品牌,同时,又是一个神秘的企业王国。这种神秘——来自于该企业很少有媒体能挖掘到它的新闻,所以外界了解它的内在东西,也就少之又少。而当你走近时,你就会发现,这个企业的神秘,不仅来自于你对它的东西一无所知,而更多的神秘,是来自该企业呈现出现象与理念的独到与特别。

“常胜将军”与“断腕勇士”的双面人生

从 VCD 到复读机,再到手机行业,步步高的成长历程中涉及了太多的行业,而其中大多数都是成功的,可以说步步高是国内消费电子企业的常胜将军。它是 VCD 的代名词,是复读机的标杆,是国产手机的领军品牌。

其实,步步高也有坎坷,前不久,段永平在公司内部宣布,步步高生活电器公司宣布解散,步步高将退出生活电器的市场竞争,所涉及的产品已全部停产。据媒体报道,这已经是步步高第三次壮士断腕了。前两次分别是 VCD 产业和平板电视产业。

常胜将军和断腕勇士看起来是