

策划词 | CEHUACI

三网融合新趋势下，智能战略

是海信集团新形势下的智慧选择。智能化战略能否带动以传统家电制造为主业的海信成功转型？海信智能化转型的背后，是中国家电产业整体战略升级转型。海信、TCL、长虹、海尔、创维、康佳等都在布局智能电视，在互联网互动新时代应对来自苹果、谷歌等公司的挑战，将亿万年轻群体重新拉回到“电视”面前。



智能化:海信直面战略转型管理大考

左宗申：“死磕”制造业

从乡间小路到繁华都市的大道，宗申摩托的身影为人熟悉。说左宗申是一个资深老牌制造商名副其实，他经历了汽车产业的盛极一时，也经历了168个城市的“限摩令”的骤然衰落。他敢“抬杠”政策，却也懂得另辟蹊径给两轮摩托加个轮成三轮摩托为企业找下一个未来。



如此用心良苦的背后，左宗申的商业梦想是为了打造他的制造业王国。

“制造业是宗申产业的根基，企业的转型不能丢掉老本行，制造才是我们的基本平台。”左宗申对记者笃定地说。

由于制造业竞争激烈，利润持续下降，左宗申在2000年开始进入房地产，但当时的进入只是一个无心插柳的姿态，用左宗申的话就是“只想投点钱在企业体外生长。”

但这种体外生长的结果是左宗申始料未及的，“当时投入不多，管理水平粗放，技术不高，但是造出来的房子，很快就卖了。”一个简单的决定，却换来每年三四十亿元的营收，这让左宗申有点哭笑不得。

“制造业的转型、升级与资源配置有关，前面投入了巨大规模，不可能短期转型成功，要有一个渐进的过程，所以在这个过程中，必须有新的利润空间来辅助主业。”房地产被左宗申视为新的利润蓝图，但他做房地产不是为了投资，而是为了发展制造业。

“我们在做项目时，包括墙体、建筑物里外的装饰材料、节能环保的应用，全都包含在内，形成上下游产业链。这样不但效率更高，而且可以增加地产商的品牌竞争力。”左宗申告诉记者，将房地产与工业化产品相结合，最重要的是宗申产业未来可以参与到上游的制造环节中，可以生产装饰材料等产品，回归制造老本行。

寻找汽车以外的利润点，左宗申已将目光瞄准了农业机械。对于做农机的企业，市场可能并不陌生，创下了185倍市盈率的创业板公司吉峰农机，其因农村广阔的市场前景及销售渠道优势而深受投资者认可，并获得创业板最牛股之称。做机械动力起家的左宗申自然不会错过这块蛋糕。

左宗申介绍，目前国家对农机购买补贴超过50%，未来会更大，现在宗申产业已与意大利企业合作生产适用丘陵、山区地区耕作的中小型农机。

对此，广发证券股汽车行业分析师黎雪清认为，随着农村劳动力减少，农业机械化的进程将会逐渐加快，公司农机产品未来有望在国内市场开拓取得更加迅速的进展。这将成为公司未来的业绩增长点之一。（王瀛）

□ 韩言铭

5月15日，海信集团在京举行战略发布会，宣布海信全面转身，迎接智能时代的到来。

“海信已经下定决心，全面启动智能化战略，所有相关产业都将以智能化为战略目标。”海信集团董事长周厚健在发布会上称，并将这一目标化为企业发展的动力和压力。

智搏“智能化”

“智能化是不是海信的未来？从集团决策层，到普通工程师都在思索。”周厚健说，这一步走出去，海信“成”则光明无限，一举奠定未来几十年的发展之路；“败”则日落西山，成为夕阳产业中的没落贵族。

这是关乎海信存亡的一个问题，同样考验着周厚健。他对记者说：“智能化战略最大的影响，是使海信拥有更多客户，或者反过来讲是不让自己死掉。如果它是一个趋势的话，我们的智能化就可能探索出一条路来。”

周厚健认为，这是行业发展的一种必然，必须主动出击。

日前，海信引进世界知名科学家、加拿大籍华人黄卫平博士出任海信集团首席科学家。黄卫平博士，2000年被中国教育部和香港李嘉诚基金会授予的“长江学者”，是世界级知名光电器件、光电集成和光电子通讯技术与应用专家。

通过引进黄卫平等国际水准的专家是海信推动智能化的人才战略。周厚健希望黄博士负责海信国家级重点实验室的建设和发展，但更多的职能是以“海信创新俱乐部”为平台，像传教士一样传播创新的思想和理念，激发整个集团组织管理的创新和活力，以消费者体验为目的，推动破坏性和颠覆性创新，从而带动海信对新技术、



新的商业模式的探讨与实施。

黄卫平告诉记者，海信创新俱乐部是一个开放的动态的模式，是用来探索重大的课题。“这使得我们可以跳出企业局限，完全有机会客观、谨慎地审视问题。比如针对下一代的显示技术课题，我们会考虑在后平板时代哪一种显示技术会对平板电视造成颠覆？现在技术发展的趋势和特征是什么？生态链的特征是什么？海信应该做什么不应该做什么？海信怎么做等等。”

黄卫平说，与这个紧密相连的是海信集团中心实验室，针对创新俱乐部提出的好创意进行试验，包括新产品的开发。接着就是把产品商业化。“如果说俱乐部有‘玩’的成分，那中心实验就是要‘干’出来，商业化就是要‘拼’抢市场。”

这样的系统的探索、实验到商业化完全打通的做法，这在海信历史上是第一次，也是海信组织创新的表现。

周厚健希望海信能在后台服务、软件开发、互联网应用程序、用户体验、商业模式上寻求突破，跳出传统家电行业束缚。

克服短板

今天，我们看到电信网、互联网、电视网的三网融合；电视、手机、PAD、电脑四屏合一；空间压缩、时间延伸、企业变“软”、世界变“绿”，一切都是智能时代发展的必然趋势。

对于产业而言，智能化风潮来

袭，多数企业进行智能尝试，海信、TCL、长虹、海尔、康佳都推出了自己的智能电视。对于中国家电企业来说，谁迈出了智能的一大步，谁就有希望得到这片保存尚好的蓝海。

对智能产品的探索，海信从未间断过。周厚健坦承，海信是国内第一家构筑3C融合的企业，海信计算机和网络安全设备当年妇孺皆知，但最终由“先驱”变为“先烈”，2002年高调上市的互联网电视也由于产业链的不成熟而一度搁浅。

周厚健认为，海信所处的产业也因此将面临各种技术的跨界融入和冲击，可以预言电子信息产业的“洗牌”在劫难逃。

而国内不同品牌之间的设备因为传输协议不一致很难兼容，这又是智能化路上的一大阻力。5月6日，海信携手TCL、长虹成立智能多媒体终端技术标准联盟，旨在统一智能多媒体技术标准和开发环境，为消费者和应用开发商创造便利。

TCL集团股份有限公司董事长李东生在微博上评论说，这是国内彩电企业建立新型“竞合”关系的积极尝试。他同时表示，

如何应对到技术与环境的变化，是TCL和众多中国企业的挑战，也是弯道超越的机遇。

确实，中国彩电企业转型已刻不容缓。通过去年的年报可以发现，以格力、美的为主的白电企业利润

丰厚，而康佳、TCL等黑电企业盈利不多，甚至亏损。

在这一转型十字路口，彩电企业有两种选择，3D电视和智能电视。在家电专家、甲春秋传媒机构策略总监刘步尘看来，这如同8年前选择液晶电视还是等离子电视一样，到了一个十字路口。他认为3D电视才代表了电视进化的方向，进一步还原真实世界，而智能电视不过是互联网电视的升级版，是电视加互联网功能。

这次，海信把赌注押在了智能化方向。然而，海信的阻力和压力亦不少。国际方面，当前苹果、谷歌等跨国巨企正在向下游产业进发，积极开发带有网络功能的平板电视等产品。海信在人才和IT技术积累也不够。

周厚健清楚认识，市场竞争的重点已经不再是以往单纯的终端硬件竞争，应用与服务以及用户体验成为核心，这无疑海信的短板。

海信也在积极调整，比如已经把研发团队布局到了美国和欧洲。加大研发投入，据了解海信每年投入的研究与发展经费占产品销售收入5%以上。而这次应对智能化战略转型，在研发投入方面会更多。2010年，海信实现销售收入637亿元，按5%计算，海信将有超过31.85亿元的科研投入。

黄卫平透露，海信一改过去延续性创新为主的科研策略。他所带领的团队将会更多集中于颠覆性创新方面，而把延续性创新的工作进一步下放到具体的运营公司。同时在推进整个战略过程中不排除通过并购方式实现。



阅读延伸 | YUEDU 海信 强力推进智能化战略

事实上，面对未来的海信是怎么样，周厚健自己也说不太清楚。可能五年十年后，海信整个格局都发生了变化，但智能化的程度肯定是提高了，“智能化”是方向，需要不断探索。

据了解，海信智能化战略的推进对现在海信现有业务板块受益最多的是多媒体和彩电业务。而周厚健透露，海信不久也将推出带有智能娱乐内容推荐平台、植入社交圈子功能等的“革命性”产品。海信企图是让“电视”这个“大玩意”也无处不在，试图将亿万年轻群体重新拉回到“电视”面前。

国内最大特高压交直流技改项目开工

□ 肖锋

5月26日，特变电工衡阳变压器有限公司特高压1000千伏交流变压器、电抗器及±800千伏直流换流变压器技术改造项目在特变电工南方输变电工业园举行开工典礼仪式，仪式由衡阳市副市长邓柯主持，衡变公司总经理种衍民在典礼仪式上致词，衡阳市委书记张文雄宣布工程开工，市委副书记、市长张自银在仪式上讲话，湖南省发改委、经信委、科技厅等有关厅、局、办负责人及衡阳市委、市政府、市人大、市政协四套班子主要负责人都参加了典礼仪式。

特变电工是中国输变电行业的龙头企业，变压器年产量位居中国第一，世界前三名。特变电工衡阳变压器有限公司十年来投入近30个亿先后进行了四次大规模的技术改造，目前建成了国内领先、世界一流的现代厂房和超、特高压试验大厅，引进了世界最先进的制造和试验设备，使企业的装备水平迅速提升到国内行业首位，世界行业前列，现已成为我国重大装备制造业核心骨干企业，中国最大的电抗器、变压器研发、制造和出口基地之一。公司在引进、消化、吸收世界领先的变压器设计理念、技术和设计软件的同时，已成功研制了1000千伏级世界最高电压等级，最大容量的320兆乏特高压电抗器、750



©特高压1000kV交流变压器、电抗器及800kV直流换流变压器技术改造项目奠基仪式。

千伏级世界最大容量的700兆伏安变压器，750千伏级世界最大容量的140兆乏特高压电抗器，500千伏级世界最大容量的750兆伏安三相整体现场组装变压器、220千伏级世界最大容量的820兆伏安发电机变压器以及±500千伏直流换流变压器等一系列世界级超特高压、大容量变压器类产品。截至目前，特变电工实现了103项自主技术重大突破，其中28项世界首创，75项国产首台套，累计申请国内外自主知识产权专利技术695项。参与制定国家及行业标准100余项，包括IEC标准2项。累计荣获国家及省部级科技进步奖近百项，包括国家科技进步一等奖2项，中国机械行业科技进步特等奖及一等奖15项。特变电工最近又荣获我国工业界最高奖项——中国工业大奖。

这次衡变公司实施的国内最大

瓶颈问题，实现衡变公司“三个调整”和做大做强的发展目标。该工程的建设将对加快我省输变电行业发展，提升湖南输变电产业在全国和世界的地位具有重大的意义，完全符合中央关于加快经济发展方式转变的思路和省委提出的“四化两型”战略。该工程项目总投资为64亿元，计划年内建成投产，项目建成后衡变公司将具备国内最大的特高压1000千伏变压器、电抗器及±800千伏、±1100千伏直流换流变压器生产制作能力，年产能可新增2000万千伏安，同时将新增就业岗位1000余个。此项技术改造项目的建成投产将会进一步加快衡变的发展步伐，为衡变“十二五”打造成数百亿企业集团奠定了坚实的基础。

目前衡变公司全体员工正在发扬企业的“四特精神”，以科学求实的工作态度，在保证工程质量的前提下，加快工程建设进度，保证这次特高压1000千伏交流变压器、电抗器及±800千伏直流换流变压器技术改造项目整体规划的顺利推进，尽快早日建成投产，把“特高压交直流技术改造项目”建成世界一流的标志性工程，为我国的电力建设提供高品质产品和一流的服务，为我国到2015年的“三华”特高压同步电网将建成“三纵三横”网架结构工程，为我国的电力建设和民族装备制造工业振兴做出新的更大的贡献。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]



格力电器：将社会责任贯穿企业运营管理始终

金融危机期间，很多企业出现了裁员降薪的现象，人才流失严重。但是格力电器却认为，把企业的风险转嫁给员工是不负责任的行为。格力电器不裁员，不降薪！

培养绿色消费观念

董明珠认为，一个企业，不仅要创造利润，促进企业自身发展，更重要的是主动承担培养绿色消费观念、推动低碳经济发展的社会责任。长期以来，格力电器把以节能环保为重要指标的产品质量作为企业生存发展的基石，并把节能环保作为打造和提升产品品牌的重要措施。格力将绿色发展战略植入公司发展战略中，积极研制绿色产品，倡导绿色消费，节能降耗，主动承担企业社会责任。

▶▶▶▶▶ [上接 A1 版]

联想：履行企业社会责任走在路上

联想公益专家团为这些团队进行了跟踪指导，联想志愿者也与这些团队进行了结对子，提供了持续的跟踪支持。此外，“CYCAN”(中国青年应对气候变化变化行动网络)和“小考拉亲子童书馆”进入了“联想之星”创业CEO特训班，他们和全国的科技精英一起接受了柳传志等联想高管面对面的授课。

在肯尼亚，联想与Opportunity International等国际公益组织开展合作，通过“创业希望计划”，为创业者发放小额贷款；在乌干达的Ruhira村落，联想与联合国开发计划署等机构合作开展“千禧村”项目，帮助当地建立可持续发展的社区；在印度的班加罗尔，联想为一些政府学校捐赠了装载本地小语种的应用程序的电脑，让孩子们跨越数字的鸿沟，享受信息化的好处；在北美和西欧，联想开展“希望教育计划”为更多年轻人提供更好的教育机会。

采用世界最严格的环保标准

当记者问到联想在日常的运营、生产过程中遇到灰色地带时，联想会怎样面对时，傅琳举了一个环保方面的例子，联想采用了世界上最严格的环保标准，制定并实施了长期的环保战略和一系列前瞻性的环保计划，建立了完善的环境管理体系，有效实施绿色产品生命周期管理，致力于为客户提供高效能、环保的绿色产品和服务。绿色是联想综合竞争力的重要组成部分。虽然不同的国家制订了不同的法律标准，但联想都是以最严格的标准来执行。此外，2008年联想成为联合国全球契约的签署公司，该契约分别对企业人权、商业行为、环境、劳工等都有严格的规定，联想也将严格履约。傅琳认为联想之所以能从民族企业走向国际，和自身的严格要求是密不可分的。

今天，国际化的联想会根据各个地区的文化性和社会性差异，在联想CSR的四大基础原则和四大责任方向下，充分发挥本地的话语权，由当地公司来决定具体的企业社会责任项目。今天的联想走在发展的快速路上，面对环境、市场的不断变化，相信联想的企业社会责任也需要不断完善和扩展。可以说，联想的企业社会责任也是走在路上。