

周厚健：海信小步快走闯关破局

■ 祝剑禾

4 月份深圳电子展，海信集团董事长周厚健、TCL 集团董事长李东生、创维创始人黄宏生台下坐在一起，时不时交头接耳，聊得热络。有人偷偷拍了张照片，说谈笑风生的这三位掌控着中国彩电市场的半壁江山。确实如此，三位技术出身的“老彩电”，分别掌管着国内前三大电视品牌，一起在行业里摸爬滚打将近三十年。TCL 和创维几经沉浮，海信却不声不响地从行业小弟当上了老大，而且一当就是十年。所以现在，在来势汹汹的互联网冲击面前，大家都盯着海信和周厚健，看行业老大如何闯关破局。

一顿饭和一条命

周厚健喜欢拿“饭”和“命”来比喻说事。当年收购科龙的时候，外界质疑蛇吞象，周厚健说收购科龙只是海信的一顿饭，要不了海信的命。后来周厚健在海信内部推进结构调整，跟公司的人说，调整对海信来说是饭更是命，不仅关乎吃不吃得好，更关乎活不活得下去。现在，在谈到诸多互联网企业纷纷涉足彩电行业，周厚健还是拿这个比喻回应：对很多企业来说，做电视只是一顿饭，但是对海信来说却是一条命。周的言下之意是，饭的吃法很多，可以胡吃海塞也可以细嚼慢咽，但是命只有一条，可以变个活法，不过要慎重。

“现在的企业不淡点互联网思维好像就挺自卑”，周厚健说其实传统企业把自己标榜成互联网企业没有意义，互联网精神的核心是了解用户需求并及时作出反馈，说到底是一种工具和资源。在周厚健看来，面对互联网企业，要学习但不要跟风，“我不跟他，一跟就进入了他的逻辑，死定了。”一模一样的话，在将近 20 年前彩电行业大打价格战的时候，周厚健也说过，一字不差。

1996 年 3 月，当时的行业巨头长虹宣布所有产品降价 18%，挑起了史上最惨烈的价格大战，几乎所有电视品牌纷纷跟进。同年 7 月，周厚健宣布海信不参与价格战，而是以提高技术质量和服务来应对，“我不跟他，一跟就进入了他的逻辑，死定了。”当时按销量排，海信还只是位居第 5 的小弟，人们都觉得这是海信打不起的托词。没想到经此一役，跟进价格战的熊猫、牡丹、黄河等老彩电品牌被拖垮，长虹也一蹶不振，海信反而冒

李泽楷收购 CSL 获批 晋身香港电讯一哥



电盈主席、“小小超”李泽楷将在本月内再次晋身香港本地电讯业的“一哥”。电盈旗下的香港电讯，去年 12 月提出用 189 亿元(港元，下同)收购 CSL，而交易需要过通讯事务管理局(下称通讯局)一关。虽然多家竞争对手反对交易，以及要求香港电讯上交额外电讯频谱，但通讯局未有应允，并于 5 月 2 日宣布同意合并交易。

经此交易后，本地持有电讯频谱的电讯商将由目前 5 家减至 4 家，有机会削弱竞争。通讯局亦承认，经过公众咨询及顾问分析，交易完成后可能会大幅减少竞争，但仍然批准今次交易。

[上接 P1]

中央五日三提长江经济带发展前景比肩京津冀

长江流域是我国最重要的工业走廊之一，布局了钢铁、石化、能源、汽车机械、电子、建材等一批高耗能、大运量、高科技企业。上海、南京、苏州、无锡、合肥、武汉、长沙、南昌、重庆、成都等重要城市的生物工程、航天技术、激光技术、信息技术、新材料工程、自动化技术等领域集中了相当数量的优势企业和技术研发机构。此外，长江流域大农业优势也很显著，沿江九省市的粮棉油产量占全国 40%以上。

5、长江流域在历史上地位如何？长江经济带如何上升为国家战略的？

长江流域是中华民族的发源地之一。早在 7000 年前便出现了水稻种植，三国时期一度被称为“蛮夷之地”，后随着秦汉的开发和北民南迁，经济不断繁荣。唐宋时期，长江流域已取代中原成为中华经济的中心。

建国后，长江流域依旧是全国经济密度最大的经济地带之一。不过，由于东、中、西部经济发展高度不均衡，长江上中下游除水运经济互补外，并未形成实质经济体。于是，“长江经济带”开发战略呼之欲出。

(据新华网、长江日报)



了出来，在长江以北的市场跑马圈地，此后数年销量连续翻番。

造钟人和报时人

在跻身行业前三名之后，周厚健出人意料地没有乘势追击，而是选择一再调低海信的增长目标，踩了几次刹车，海信的规模增长从 100%一直落到 30%以内。从 1998 年开始，周厚健在海信内部不断强调，利润比规模重要，安全比利润重要。要知道那个年代属于彩电行业的黄金增长期，所有的企业都如虎狼之势。行业内自然觉得周厚健，这位当年青岛市的理科状元过于理性，不过周有自己的顾虑。

周厚健记得在当时的一次国际展销会上，一家海外模组企业向他推荐模组产品，说海信拿回这个之后拧上四个螺母就可以装机销售。那会儿的国内彩电企业，显示屏和芯片都从海外采购，自己无力研发，周厚健就想如果连机壳模组人家都给安排好了，那中国企业真的就只能拧螺母和打价格战了。于是，周厚健花大价钱上马液晶模组生产线，并在内部启动了一项“信芯”计划，要求海信技术研发团队独立研发电视机芯芯片。

写《基业长青》的美国斯坦福大学教授吉姆·柯林斯是周厚健推崇的一位作家。柯林斯在书中提出一个问题：对企业家来说，造钟的人更棒还是报时的人更棒？前者代表

技术但往往默默无闻，后者则会广为人知。周厚健觉得，两者都重要，但是要选的话自己更倾向于造钟的人。而实际上，在“造钟”之前，周厚健已经做出了两次准确的“报时”。

早在 1993 年，海信技术研发团队提出空调产业的未来在变频，周厚健就去跟日本三洋谈判，要求引进该技术进行合作开发。一开始三洋要求双方的合作从定频空调开始，周厚健说这样的话海信就不做空调了。到了 1997 年，海信在国内率先推出变频空调产品，迅速打下高端市场，并一度成为变频空调的代名词。

几年之后，在空调上押对一次宝的周厚健又押对了彩电的技术革新。2004 年底，正当同行业巨资收购国外拥有 CRT(传统模拟显像管电视)核心技术的公司时，周厚健却逆势而为，宣布海信放弃 CRT 转向液晶平板电视。而当时还是 CRT 电视的天下，非主流的平板电视在整个彩电市场占比不到 4%。也恰恰是在那一年，海信成为中国销量最大的电视品牌，并保持至今。

提倡新和不反旧

技术科班出身的周厚健更喜欢造钟的人这很好理解，不过这也让海信吃了不少亏，尤其是在智能电视战略上。实际上，海信是国内第一个提出电视要互联网化和智能化的企业。2002 年，海信联合四通、新浪、阳光卫视，在行业内率先推出了第一款互联网电视“ITV”；2011 年海信推出另一款名叫“ITV”的个人智能电视，实现智能手机和平板电脑的互联互通。

不过这些产品后来被证明生未逢时，没有瞄准智能化和移动互联等浪潮的引爆点，产品投入市场后音信全无，直到去年海信推出 VIDAA 智能电视。

提倡创新但是并不反对传统的经验。在看到智能互联化趋势之后，周厚健并没有要求海信整体转型、全盘互联网化，而是通过吸纳互联网人才、设立新的部门来推行增量改革和试点。2008 年，海信设立传媒网络技术公司，负责智能云服务运营，接着又整体收购了一家开发电视操作系统的加拿大公司，此后又在海信集团层面新设立智能化战略推进部。周厚健还倡导成立了海信创新俱乐部，邀请周鸿祎等互联网大佬来公司进行头脑风暴，进行互联网思维布道。

香港电讯欢迎通讯局同意交易，并指全部先决条件已达成，预计本月底前完成收购，同时会尽快整合业务，而 CSL 则表明业务会如常运作。

至于早前在咨询时明言反对交易的九仓电讯，发言人称对通讯局决定感到失望，但因正研究相关资料，故现时对交易不予置评。数码通则“有条件”支持，集团之前要求香港电讯及 CSL，交出更多频谱，而发言人日前重申，向政府提出的数项建议，对香港最为有利。中移动香港及和记电讯则不回应。

分析：加价缺乏理由

瑞穗证券电讯分析员卢铭雄认为，目前本地市场的减价压力不少，“合并后对竞争情况未必有太大改变，现在 4G 月费与 3G 相同，没什么原因可以加价。”他指出，用户带机上台的趋势未变，即使三星 S5 及 iPhone 6 登场，较难成为电讯商加价的理由。不过，有业内人士认为，本地电讯商钱不算好赚，故难有减价空间。早前，各间电讯商陆续取

周厚健说，自己对转型创新的危机感很强烈，但是不能要求海信上上下下每个人都如此，思维观念的转变需要一定的时间，海信要做的是边转型边调整。

▼ 对话

没有迟到的企业只有落伍的企业

问：这一轮的电视智能化会给行业带来什么样的冲击？

答：智能电视带来更重要的是商业模式的变革。以前把电视卖出去，交易就完结了，而智能电视不一样，卖出去只是交易的开始，我们要给用户 提供视频、游戏等各种服务。

问：海信在电视智能化方面的短板是什么？

答：海信近几年在内容的建设上进步不大，这也是海信很大的短板。

问：你怎么看现在传统企业向互联网转型？

答：企业要向互联网方向转型，但是绝对不能过分互联网化。互联网思维强调跟用户在一起，一切以用户需求为向导，目的是推动企业的变革和产品的创新。现在很多人把传统视为落后，好像做一个行业时间长的企业，就是落后的，这是不对的。一个企业活得长，经营更丰富，这是传统企业最大的优势。所以说，没有迟到的企业，只有落伍的企业。

问：海信怎么转型才能不落伍？

答：企业知道如何变化很重要，但知道哪些不能变却更重要。今年我给同事们推荐了柯林斯的《选择卓越》，书中说优秀的企业都在不断变化，但变化只有 5%、10%，还有 85%是不变的。在目前互联网大热的情况下，企业要保持适度理性。

问：外界说你以及海信比较保守，你怎么看？

答：我最不希望公司像我的地方就是呆板。但要说保守，看看海信的发展历程。海信是一家国企，但是在 1992 年就在分配制度上打破了大锅饭，接着从 1993 年开始不断进行收购，收购是风险最大的工作。所以说保守吗？企业需要稳健经营，不是保守，当然也不能冒进，而要未雨绸缪。

消无限上网，亦是为了减轻成本压力，但加价与否则视乎市场环境而定。

李氏电讯商市占已过半

李泽楷透过旗下的香港电讯(6823)吞并行业龙头 CSL，一举夺得行业龙头位置，连同香港电讯本身的流动电讯客户人数计，已经多达 555.4 万户，市场占有率即由原先的 9.6%“包尾”位置，升级到第一，摊占 32.3%。香港电讯的流动电讯客户数目，更超越他父亲李嘉诚旗下和记电讯的 380 万名客户（计及港、澳）。

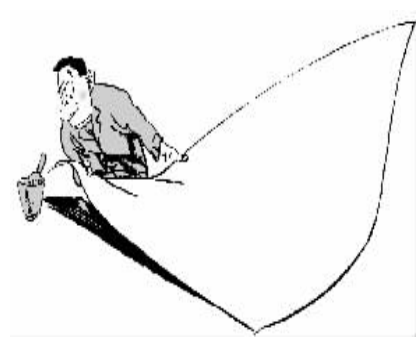
2002 年，香港电讯将 CSL 以 178.59 亿元脱手，转让予澳洲 Telstra，12 年后又购回。CSL 在流动电讯业的龙头地位，多年来保持不堕。香港电讯本身亦借助收购 Sunday 重返香港流动通讯市场。两者如今合并，更愈变愈大。连同和记电讯的客户群，李嘉诚、李泽楷父子在香港经营的流动通讯王国已占香江过半市场，无人能及。

(据香港明报报道)

老总话道

信息出商机

■ 文 / 刘鹏凯 画 / 何兵



1、好马配好鞍，一类产品还需一类包装。我们从市场信息中心预测到，包装行业的革命即将到来，为此抢先开发了单组份印刷复合胶，填补了国内空白。



2、单组份印刷复合胶一上市就供不应求，并且获得了轻工业部优秀新产品一等奖。



3、人无我有，人有我优。在印刷复合胶蜂拥而来时，我们又研制出新一代无毒、无味、不燃烧的环保水基型彩色印刷纸复合胶。



4、掌握信息，把握商机，捷足先登，抢占市场，永远是企业制胜的法宝。



5、一个现代企业家必须眼观六路，耳听八方，不能闭门造车。



6、拥有信息是好事，不会筛选误大事。如何从杂乱无章的信息中辨别真伪，把握商机，还是要靠长期积累、偶然得之的过硬功夫。

(作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长)