

今日 12 版

第 032 期 总第 8783 期
国内统一刊号: CN51—0098
企业家日报社出版
值班副总编辑: 肖方林
邮发代号: 61—85
全年定价: 450 元 零售价: 2.00 元

做 中 国 企 业 的 思 想 者

企业家日报

ENTREPRENEURS' DAILY

2017.2.15

星期三

丁酉年 一月十九

热线电话: 400 990 3393

中国企业家网: www.zgceo.cn

官方微博: weibo.com/jrwbd

http://weibo.com/qyjr

太钢国产笔尖钢开始供货 董事长要带圆珠笔上两会

<< P2



●国家级企业技术中心



●电视生产线



●全球一流的冰箱压缩机自动化生产线



●自动化电视生产线



转型升级见成效 长虹破局迎发展

——访四川长虹电子控股集团有限公司董事长赵勇

| 编者按 |

企业是社会财富的创造者,也是社会就业的主要渠道和自主创新的中坚载体。企业家是市场经济的稀缺资源,是中国特色社会主义现代化建设的宝贵财富。在当前错综复杂的经济形势下,为了展现广大企业家奋发有为的时代风采和苦干实干的精神风貌,本报记者深入采访了部分四川企业和企业家,从今日起,本报开辟“优秀企业家风采”系列报道,与读者一道分享这些优秀企业家引领企业转型升级和创新发展的成功经验。



●四川长虹电子控股集团有限公司董事长赵勇

■ 本报记者 李友军

2015 年,长虹集团公司销售规模突破千亿元大关,成为四川省首家实现千亿元的工业企业,同时,稳步推进产品结构、产业布局、内部管理,为未来持续良性发展奠定基础。

过去的一年,在传统家电行业转型升级尚未到位,市场整体形势依然不容乐观的情况下,长虹却交出骄人的答卷,家电产业观察人士洪仕斌甚至把长虹称为 2016 年“最具变革精神”的企业。是什么使长虹再次焕发出如此的生机和活力?为此,本报记者和多家媒体一道采访了四川长虹电子控股集团有限公司董事长赵勇。

记者:今天我们来学习、推广长虹的转型升级经验。长虹在很早之前就推出了“三坐标”战略,2013 年又发布了基于互联网面向物联网的“新三坐标”智能战略,将来还会做战略升级,我想我报的企业家读者更想了解的是长虹的这些战略是怎样制定出来的?就是希望“授之以渔”。同时请问转型升级中最难的是什么?

赵勇:企业战略转型也是企业发展战略的制定。战略的制定主要是企业家要思考、观察、分析行业的未来在哪里?企业战略制定需要考量企业家的多个综合素质与能力。一是企业家对未来的洞察能力。企业家要对未来有良好的洞察能力。当年苹果乔布斯很早就洞察到未来手机智能化,尽管当时并不被理解,但这就是洞察力。二是企业战略制定与企业家的雄心抱

负有关。企业发展的目标在哪里,在当地、在一个省、在全国、或者在全球,直接决定企业未来的发展和走向。三是企业资源的聚合和整合能力。企业战略的制定后不能随意更改。当然小的动态调整是必须的,那就是变革。企业变革是随时随地存在的。企业在不同时期随时会有一些诱惑,比如挣快钱的诱惑,但企业必须坚持守战略,并围绕战略落地实施,强化执行能力。记者:长虹这几次重大调整中,又折射出怎样的企业管理思维和发展理念?

赵勇:近年来,长虹共三次重大战略调整。第一次战略调整,我们称为“三坐标”战略,完善产业布局。

2004 年公司提出“三坐标”的战略走向,按“有进有退,有所为有所不为”的基本思路,开始了全新的产业布局,在产业价值链、产业形态和商业模式上上进行了一系列的产业结构调整。在产业价值链方向,长虹完成了从整机制造向上游的关键部件和软件进行延伸的产业布局;在产业形态方向朝 3C 融合发展,相继进入 IT、通讯、信息家电、互联网等领域,同时进入冰箱领域,进一步完善了长虹在家电领域的整体布局;在商业模式上,打通产品、内容、服务的界限,与微软、AMD、中国电信、华为、盛大、中兴、阿尔卡特等知名企业结为战略合作伙伴,整合内容与服务,从传统离散型交易模式向连续型交易模式转变。

在“三坐标”产业布局过程中,公司坚持将技术创新作为企业发展的关键内生动力,坚持“以市场为导向,自主创新为主,技术引进为

辅,立足应用技术,突破核心技术”的技术创新思路,快速打造了开放式的自主技术创新体系,加速掌握产业链中的核心技术,控制产品完整定义权,提高产品高附加值,打造了 IC 设计、嵌入式软件设计、工业设计、工程技术、可靠性技术和新型显示技术等六大核心技术能力,为长虹的发展提供了强大的技术支撑。

第二次战略调整:提出“三转型”,强化增长质量。

经过数十年发展,中国家电行业集中度逐步提高,优秀家电龙头企业共同致力于推动中国家电业的升级与转型,使得行业的技术含量、附加值和全球竞争力得到不断提升。随着“十二五”的到来,公司提出“三转型”的战略推进思路,为实现千亿目标、实现价值规模双增长的重要保障。“三转型”第一个转型是制造业转型,即从装配型制造业向高端制造业转型,实现高端化制造,持续推进核心显示器件和智能压缩机的项目建设和合作,提升产业链关键资源的话语权;第二是向服务业转型,即从纯制造业向以制造业为基础的服务型产业,大力发展现代服务型,扩大服务产业规模;第三个是国际转型,即从本土企业向国际化企业转型,以高端制造业和现代服务业为基础,提升全球化经营能力,实现全球化配置资源,让海外市场成为长虹未来发展的“重要增长来源”。

第三次战略调整:实施“新三坐标”战略,推进产业智能升级。

2013 年,基于长虹多年来打造的“硬件+软件+服务”差异化的“智能基因”,公司以拥

互联网的态度和决心提出并发布了基于智能化、网络化、协同化维度的“新三坐标”智能战略:以人为中心,通过广泛连接实现人、设备及服务的智能协同,做强智能终端;建设“传感器”网络,开放数据接口,为消费者提供越来越智慧的终端及服务,并探索新的商业模式。

2013 年,长虹提出了“新的三坐标”,以“新三坐标”智能战略为指引,长虹持续完善互联网时代的产业布局;在智能化方向,重在提升智能终端产品竞争力,重点领域涵盖智能电视、智能空调、智能冰箱、智能小家电;强化智能手机、PAD 等移动终端智能化;拓展新型智能终端。在网络化方向,重在提升软件能力,发展软件服务产业,加强网络对终端产品的价值提升,构建以智能终端为“传感器接口”的传感器网络和云服务网络,发展服务智能终端的内容服务业;构建数据分析能力,挖掘数据的价值,探索基于数据的商业模式,发展基于海量数据的网络服务业。在协同化方向,重在发展系统集成产业,通过加强终端的协同,形成系统解决方案,发展智慧家庭、智慧社区、智慧城市和智慧行业方面的业务,做大做强系统集成业务。

同时,与战略调整相适应的管理变革。从“火车头”模式向“联合舰队”模式转变。2004 年,长虹为适应多元化产业发展,启动了经营机制改革,以财务为主线,以利润为核心,推进长虹产业发展从以电视为主的“火车头”模式向多产业齐头并进的“联合舰队”模式转变;2006 年,长虹持续以产品线为主线,构建了九大 SBU 战略业务单元(多媒体、白电、零

部件、海外事业、IT 产业、服务、房地产、新能源、新兴产业等),在明晰责权利的基础上,进一步推动授权经营;2008 年持续深化 SBU 改革,剥离母公司职能部门服务、经营职能,强化了服务业 SBU。

推行产业集团管控模式,加强分权管理。2010 年,为确保“千亿长虹”目标的实现,长虹启动了新一轮管理变革。立足聚焦资源,强化主业,加强分权管理,充分对产业集团(产业板块)进行授权,强化产业集团的战略发动和战略推动功能。

实施国企改革,推行股权多元化。2014 年,长虹贯彻落实省委省政府《关于深化国资国企改革促进发展的意见》的精神,全面启动国企改革。通过理体系、强监管,实现国资向三级监管模式转变,将长虹集团改组为国有资本投资公司,参照国资运营平台进行监管,建立与国有资本投资公司体制相匹配的法人治理结构、授权管理体系、考核激励及约束机制。推行股权多元化、混合所有制等股权形式。在确保国有经济控制力下,鼓励员工持股,通过发挥股权多元化、混合所有制优势,通过发挥市场竞争要求的运营体制。鼓励长虹国有资本投资公司下属子公司引进民营资本、境外资本,增强国有资本的控制力和影响力;推进国资证券化,谋求优质资产独立上市;支持利用长虹集团现有上市公司平台优势,整合产业资源,在境内外资本市场融资,引进战略投资者,进一步推进上市公司的股权多元化。

[下转 P2]

新闻热线:028-86637530
投稿邮箱:576275693@qq.com
电子邮箱:CJB490@SINA.COM



本报常年法律顾问为闫永宁律师
手机:13609110893

