工人日报 5
WORKERS' DAILY
企业周刊
INC.WEEK
责任编辑:刘 静
新闻热线:(010)84151603
E-mail:grrbqyzk@sina.com

中国彩电产业又走到了一个十字关口。今年以来,面板价格的飞涨,彩电企业"增产不增收",更多利润被面板吞噬。中国彩电产业如何改变成为"组装车间"的命运,重新掌控话语权?

突围产业困境:长虹的使命与可行路径

INC. 焦点

■本报记者 丁军杰

2009年将成为中国彩电业的拐点,伴随着平板电视市场的暴涨和CRT(显像管)彩电潮水般的退市,平板时代真正到来了,而曾经让中国彩电业无限风光的CRT时代开始谢幕。

本以为农村市场将延长CRT彩电的生命期,但出乎所有人预想,伴随着家电下乡的市场拉动,农民一下子盯上了平板电视,以32英寸为主流,小尺寸平板彩电成为农民购买的对象。这使一些彩电企业措手不及。

平板时代的到来彻底打破了中国彩电业完整的产业链,彩管企业的一些生产线开始彻底停产,由于平板电视的屏——面板,几乎全部被韩国、日本和我国台湾地区的企业所掌控,彩电整机企业丧失了市场主导权。

中国彩电业走到了一个十字关口。面板及模组占平板电视成本的60%~80%,从一定意义上说,面板可谓平板时代的核武器。今年以来,市场需求强劲增长,面板价格随之飞涨,彩电企业更多的利润被面板吞噬,陷入"增产不增收"的窘境。中国彩电产业如何改变成为"组装车间"的命运,重新夺回话语权,重现CRT时代中国彩电业的辉煌,已经成为一个急迫而现实的问题。

重新审视"长虹造屏"的价值

"不想被人掐住脖子",这是平板电视浪潮刚刚涌动之时,一些中国彩电企业老总早有的警觉,但如何破解,许多人却没了主张。

首先,液晶、等离子面板的核心技术都掌握在韩日企业之手,即使引进生产线,人家也不会将最先进的给你,况且韩日政府都对液晶、等离子等平板技术输出作出严格限制,有可能使你陷入"引进即落后,再引进"的怪圈。第二,动辄上百亿元、甚至数百亿元的投入,也让中国企业承受不起。第三,面板技术研发人才的缺乏。

正是在这样的背景下,3年前,长虹联手彩管生产企业彩虹集团毅然决然地投入60亿元巨资冲进等离子面板生产制造领域。此举无疑吸引了行业内所有的目光,但目光中不乏不解和质疑。

"不做面板就放弃平板电视制造。"长虹集团董事长赵勇异常坚决。长虹将造屏能力看做是对责任、机会及长久发展的坚定把握和毅力、信心、勇气的考验。

"长虹作为惟一一家中国彩电整机生产企业上线造屏,别说外界不理解,就是我们内部也不是人人都能理解的。"长虹副总工程师阳丹对记者说,"但是,随着长虹等离子屏彩电的上市,以及全行业屏缺困境的凸显,原先不理解的员工才明白过来,长虹领导决策对了!"

"长虹决定造屏是2006年,那时CRT彩电不像今天这样危,很多人认为中国9亿农民,这么大的市场怎么说没就没了,不可能的。甚至还有专业人士认为CRT就是CRT,永远不可能消失的,谁想到它会以每年超过17%的速度在递减。"长虹规划发展部部长陈畔说,决定进军PDP(等离子)制造领域首先需要的是胆识和勇气,进去之后不在于有了生产线,而是拥有了大量核心技术,培养了一支人才队伍,为推进技术的持续创新打下基础。

长虹造屏可谓快马加鞭,2007年4月28日打桩正式开工,经过18个月的建设,其间还经历了汶川大地震的考验。2008年11月,首条国际最新一代"八面取"等离子屏及模组生产线正式投产,作为一期工程,主要量产42英寸、50英寸及以上等离子显示屏,预计年产等离子屏216万片以上。

今年4月22日,首批十余款装有长虹屏的拥有自主知识产权的长虹欧宝丽系列等离子电视正式上市,自此,从造屏到造整机,长虹将平板上下游产业链彻底打通。

"目前,长虹欧宝丽系列等离子电视上市后,走势非常好,目前仅能保证在川渝地区供货。"长虹相关人士告诉记者,PDP屏生产都要有一个磨合爬坡期,日韩企业爬坡期甚至还要长。理想的状态成品率应达到85%以上。目前,长虹的生产线离此还有差距。

按照长虹等离子屏项目产业发展规划,通过一期技改扩能和二期后续项目建设,2011年将具备年产能600万片(以42英寸计)以上的新型等离子显示屏及模组制造能力,预计市场占有率达到17%,届时将进入全球行业三甲之列,仅次于松下和三星。

为什么选择等离子

为什么长虹造屏选择了PDP而没有选择LCD(液晶)呢?这是人们经常向长虹提的一个问题。

"企业投巨资建项目是非常审慎的,都要进行仔细的比较和筛选,长虹主要是从市场对大屏幕电视的需求、投资额、机会和技术四方面来考虑的。"长虹规划发展部部长陈畔回答记者说,从投资额上看,建设等离子生产线所需资金仅是液晶的三分之一。"就是选择等离子,当时也有一个选择上'四面取'还是'八面取'的问题。"

所谓"几面取"就是以42英寸为标准,一块PDP面板上可以切取几块屏。长虹做了经济测算,如果上"四面取",投资当时只需要32个亿,资金小一点。但是经济批量不够,今后市场风险是巨大的,投60亿元直接上"八面取",资金承受稍微紧一点,但投产后规模会更经济,现在看来长虹的选择是对的。

长虹新型等离子显示屏生产线现场

"我们当时做过调查,PDP这个产品线的专利大概在2000多项,而围绕LCD(液晶)大概是在两万多项。"长虹副总工程师阳丹从技术角度分析说,长虹通过收购韩国企业,以及与彩虹建立合作,已经掌握了许多PDP技术专利,其中多项属于基础专利,这有望帮助长虹通过专利交叉授权的方式绕过该领域的国际专利壁垒。因此,PDP比LCD留给长虹技术创新的空间要宽广得多。

说到选择等离子,不能不提到长虹与彩管生产企业西安彩虹集团的合作。彩虹集团于1990年就开始了对等离子的研究,有一支专业的研究队伍。2005年,为了实施制造业向上游核心技术的拓展,长虹集团与彩虹集团成立了合资公司——世纪双虹,双方共同在等离子领域展开研究。2006年,世纪双虹以1亿美元间接收购了韩国欧丽安(Orion)公司75%股份。欧丽安公司是韩国第一家从事PDP研发的显示器件公司,掌握了显示面板的部分核心技术,并且也是韩国第一家拥有PDP批量生产线的企业。

正是有了以上机缘,使长虹最终投巨资进入等离子领域。2006年12月29日,四川长虹出资9500万美元,世纪双虹出资9000万美元,美国MP出资4000万美元,三方共同组建成立2.25亿美元的四川虹欧显示器件有限公司。作为长虹PDP项目的建设平台,开启了长虹造屏的历史。

立体式平板布局

如今,在平板彩电的总销量中,液晶和等离子的比例是8:2。而且,液晶上下游企业云集,人气很旺,而等离子阵营相对人少势薄,怎样看待这种现象呢?

对此,长虹相关人士说,这很正常,因为等离子没有小尺寸,而目前中国市场,32英寸以下的液晶电视占了60%,但是,42英寸以上,液晶和等离子的比例就倒过来了,等离子就要占大头了,到50英寸以上,比例就变成了1:9。

"等离子在色彩还原、动态响应上与液晶相比都有很强的优势,惟一缺点是尺寸不能做小,覆盖的尺寸面没有液晶那么广。这也是液晶聚集人气的一个重要原因所在。"

实际上,长虹在平板布局中,是多种显示方式通吃的。长虹目前已构筑了一个从等离子屏、液晶模组核心器件到整机生产的"垂直整合"大平板产业链,成为国内惟一一家同时发展等离子、液晶和OLED(有机发光二极管)显示技术的家电企业。

今年6月底,长虹与我国台湾地区面板巨头友达宣布,在四川绵阳合资投建一座液晶后段模组厂。首期投资额和注册资本初定为1亿元。其中友达出资51%,长虹出资4900万元,持有49%。双方首期建设4条玻璃基板与背光模组组装制程生产线,年生产规模大约360万片。

在等离子面板、液晶模组之外,长虹更远的目光锁定在了下一代平板显示技术OLED上。去年4月,长虹投入7.05亿元人民币,在成都兴建我国首条具有自主知识产权和核心技术的完整的OLED(有机发光二极管)屏生产线。据长虹方面称,今年已可实现小尺寸的量产。

在长虹内部,投资建设等离子的方式被称作"修道",即无中生有走出一条路来,起初看风险很大,但项目进入稳定期后受益也更大;长虹与台湾友达携手做液晶模组被称为"借道",整合双方资源优势,展开液晶电视一体化设计、制造,降低产业综合成本;而先行投资建设OLED显示屏生产线被称为"循道",看好一种前瞻性技术,便有意识投入,一旦产业时机成熟,便可以迅速规模化。

"等离子将为长虹埋下一颗种子,为拓展未来显示技术集聚能量。"长虹企划部部长刘海中认为,长虹通过等离子,将会带动玻板、基础原料、电源、芯片等一系列相关产业链的形成,为未来的市场竞争抢占制高点,从而拥有更多的话语权和产品定义权。

"三坐标"战略开始发力

"创新使我们出类拔萃",这是长虹公司董事长赵勇刊发在长虹内部一份期刊上一篇文章的题目,他引用当代著名管理大师彼得·德鲁克的话诠释创新:"创新的含义是有系统地抛弃昨天,有系统地寻求创新机会。"

长虹企划部部长刘海中告诉记者,在长虹有系统地寻找创新机会中,长虹的"三坐标"战略发挥出重要作用,它使长虹的管理方式、经营模式和产业布局都发生全新的变化,而让整个产业界关注的包括造屏在内进军核心技术领域的种种举措,正是这种变化的一种体现。

2004年以来,长虹为了更好地应对内外市场变化,迎接互联网时代对企业经营管理的全新挑战,长虹确立了产业发展"三坐标战略"。以原有的制造业为圆心,分三个坐标指向发展。

一是,沿着产业价值链方向,向核心技术和关键部品战略延伸,着力打造集成电路设计、嵌入式软件设计、工业设计、工程技术四大核心技术能力,同时进入压缩机、PDP屏领域;

二是,沿着产业形态方向,朝3C融合发展,相继进入IT、通讯、信息家电、互联网等领域,3C产业布局完成,同时进入冰箱领域,完善家电产业链;

三是,沿着商业模式方向,打通产品、内容、服务的界限,与众多企业战略合作,从传统离散型交易模式向连续型交易模式转变。

如今,长虹从电视、空调产品领域快速扩展到冰箱、IT、通讯、网络、数码、芯片、新型平板显示器件等多个领域。在技术研发上不吝投入巨资,仅2008年,长虹投入的科研经费就达34.8亿元。在嵌入式软件设计、集成电路设计、工业设计以及工程技术这四大核心技术能力上取得一系列创新成果。长虹从战略布局、核心技术、品牌塑造等方面入手,开打一场持久的价值战。

作为赫赫有名的中国"彩电大王",长虹正在转型,面对平板时代全新挑战,"自己要把握自己命运",长虹肩负新使命。

INC. 一周速览

(9月16日~9月22日)

◆数字:

央企国有资产总量2008年超5.5万亿元

国务院国资委18日公布的数据显示,截至2008年底,141家中央企业拥有国有资产总量55574亿元,比上年增长8.6%。自2003年以来,中央企业国有资产总量逐年递增,五年增加2.6万亿元,年均递增13.7%。(新华社)

1至8月央企累计实现利润同比下降16.4%

1~8月中央企业累计实现营业收入74924.9亿元,同比下降4.6%,降幅比1~7月缩小1.6个百分点。1~8月中央企业累计实现利润4817.8亿元,同比下降16.4%,降幅比1~7月缩小4.5个百分点;8月份当月实现利润834.1亿元,与7月份环比增长3%。1~8月中央企业已交税费总额7229.7亿元,同比增长1.1%。(国资委网站)

8月新增外汇占款创9个月新低

中国8月外汇占款创出9个月新低。中国人民银行17日公布的最新数据显示,8月金融机构新增外汇占款达1187.54亿元,为自去年11月以来的最低位,比7月的2205亿元环比减少近50%。(中国证券报)

预计国庆长假铁路发送旅客6400万人次

本报讯 (记者刘静)中国铁路国庆、中秋节假日运输方案19日出台。据铁道部预测,9月28日至10月8日期间,全国铁路将发送旅客6400万人次,同比增长9.3%。

铁道部运输局官员告诉记者,今年国庆、中秋两节相连,是中国迄今为止最长的假期,也是今年后几个月铁路旅客运输的主要增长点。根据以往经验,官员预测,10月1日为客流最高峰,预计发送旅客将达690万人次。面对突增的客流,铁道部制定出台合理的运输方案。

中国汽车出口连续12个月出现负增长

商务部机电和科技产业司副司长周若军22日在此间指出,国际金融危机使国际汽车市场严重萎缩,致使中国汽车出口大幅下降。从2008年8月开始,中国汽车整车出口已连续出现12个月的负增长。(新华社)

◆事件:

央企负责人绩效年薪将实行先考核后兑现原则

9月16日,人力资源和社会保障部会同中央组织部、监察部、财政部、审计署、国资委等单位联合下发了《关于进一步规范中央企业负责人薪酬管理的指导意见》。《意见》主要从适用范围、规范薪酬管理的基本原则以及薪酬结构和水平、薪酬支付、补充保险和职务消费、监督管理、组织实施等方面,进一步对中央企业负责人薪酬管理作出了规范。(中国广播网)

被指缺乏社会责任心15家企业遭点名

9月19日,因为被指社会责任缺失,15家企业被一家中国媒体选为社会责任"缺失案例"。其中,包括奶粉中掺杂"三聚氰胺"的三鹿集团。此外,完达山药业、玖龙纸业等企业,也被一起点名。(中国新闻网)

(本栏均为文青辑)

富润控股董事局主席赵林中称:

实业为本:资本运作只是手段

本报讯 "国际金融危机从开始到现在,我们的经济,我们的企业,已经度过了最低谷、最困难的时期。是不是可以乐观地说,危机就快过去了?"浙江富润控股集团董事局主席赵林中近日表示,"我觉得是既要保持乐观的心态,又要继续冷静地思考,当务之急就是趁'后危机阶段'的机遇,为危机后的新增长抢占制高点。"

站在这个阶段反思全球经济危机,赵林中体会很深。他说:"企业要着眼长远,坚守原则。在新的形势下,原来的产业格局、发展模式、管理方式等都会面临新的变化,必须做好适应变化的准备。但在创新的同时,也要坚守那些有恒久生命力的原则和做法,难度越大越是要把握最基本的东西,也就是要有一种精神。平时的规范运作、制度建设、文化培育等基础非常重要,这些都是企业软实力的体现,为企业健康、稳定、有序发展起到了积极的保驾护航作用。"

"实业是基础,资本运作是手段。极度迷恋资本手段是错误的,资本领域的深度扩张离不开实业的支撑,而实业的持久发展也需要有资本的支持。明知实业辛苦,赚钱少,但必须坚定地、专一地抓好实业、主业,以实业为基础,资本手段只是来助推企业做强做大。"赵林中强调。

他认为:"要心热、头冷、劲足。在经济复苏的半山腰上,只能继续踩油门,而不能随便踩刹车。作为企业,现在最担心的不是危机什么时候结束,而是新一轮经济起飞的时候我们靠什么跟上去。"(晓晨)

南宁大桥建成通车 "中国绿城"添新名片

本报讯 世界首座大跨径曲线梁非对称外倾拱桥——南宁大桥建成通车仪式9月21日上午在"绿城"南宁隆重举行。南宁市委书记车荣福表示,作为市政府的重点工程,南宁大桥既是南宁市实现"重点向南,加快五象新区建设,再造一个新南宁"战略布局的重要桥梁,也是推进北部湾经济区发展、建设区域性国际城市的交通枢纽。

随着南宁大桥的建成通车,江南的五象新区将和市区连为一片,更好地实现了南宁向南、靠海发展的战略。当地市民深有感触地说:"南宁大桥通车了,我们从五象广场坐车到五象新区,只需要几分钟,非常方便。"

南宁大桥投资建设方,国研科技总裁、南宁国研投资董事长李明介绍说,南宁大桥是美籍华人、美国工程院林同炎院士生前设计的最后一座桥梁,也是他一生设计精华和创新精神的集中体现。大桥造型别致,采用了"全曲线"、"外倾拱"和"非对称"的设计理念,突破了一般桥梁二维受力结构,是目前世界上建造技术最复杂的桥梁之一。(增强)

INC. 观察

■本报实习生 李芳

惠普公司共同创始人威廉·休利特曾说过:"回顾一生的辛劳,我最自豪的,很可能是协助创设了一家以价值观、做事方法和成就对世界各地企业管理方式产生深远影响的公司;我特别自豪的是,留下一个可以永续经营、可以在我百年之后恒久作为规范的组织。"

如今,大连泰德煤网股份有限公司也正在致力于建设这样的企业组织,实践文化、组织、战略三维一体的全面发展的管理模式。今年9月17日,泰德煤网被授予"2009年全国企业文化示范基地"。

泰德煤网是目前中国最大规模的煤炭流通服务企业之一。煤炭物流公司有时也被称为"煤贩子",国内登记在册有据可查的约4万多家。据调查,他们所代理的煤炭流通业务总量去年已经达到8亿到9亿吨,在国内总计27亿多吨的煤炭流通中,与计划调配煤、煤矿直销煤三分天下。

"泰德煤网将依托于企业文化建设,推动煤炭供应链物流走向集约、高效和环保,成为煤炭供应链管理专家。"泰德煤网董事长李洪国在接受笔者采访时表示。成立于1999年的泰德煤网,曾以"大连认真有限公司"命名,把"认真"作为企业最初的文化基因。"我认为只有认真才可能去做成一些事情。"李洪国说。

自2005年至今,全国已有17家企业获得了"全国企业文化示范基地"称号,而在这17家中,泰德是规模最小的,人员最少的,也是营业收入最少的,但却是一个与众不同的公司

"三维管理"模式整合煤炭供应链

也正是凭着这股认真劲儿,泰德煤网在10年的时间里取得了快速发展,从最初的6人发展到现有员工近400人,2008年营业收入近30亿元,纳税总额突破1.2亿元。根据中国物流与采购联合会的统计数据,2009年上半年公司的煤炭运营量排名行业第三位。

2005年,泰德煤网在原有价值观的基础上,将企业文化理念浓缩精炼为"真、细、德、诚"。"'真'是正视客观存在;'细'是细度、系统,有逻辑;'德'是品德,内德员工,外德社会;'诚'是诚信。"他说,"泰德任何时候归零我都不用担忧,因为它的核心能力是内在的、是丢不掉的。"

在文化管理的基础上,泰德进一步发展了组织管理。"企业组织也是人的组织,是一个生命系统,而人是企业的第一资源。"在采访中,李洪国多次提到,"员工的利益就是企业的根本利益。"泰德通过组织变革,目前已成立36个部门,每个部门至少一名中层干部,为基层员工提供职业上升通道。

"双赢首先是让合作者赢。"李洪国强调说,在泰德发展过程中,始终把企业的经营活动和相关利益者的需求联系在一起。在与客户的合作中,泰德同上游煤炭企业形成战略合作伙伴关系。据了解,2008年末,煤炭价格一路飞涨,电厂、钢厂等用煤客户手里拿着现钱而找不到煤,而泰德在流通基地仍然有着大量库存煤的情况下,并没有捂紧自己的口袋,而是主动联系客户,以远低于当时的市场价格将煤炭卖给客户。

中国企联宣委会常务副秘书长祝慧烨表示,自2005年至今,全国已有17家企业获得了"全国企业文化示范基地"称号,而在这17家中,泰德是规模最小的,人员最少的,也是营业收入最少的,但却是一个与众不同的公司。从某种程度上说,甚至预示着一种"新型企业的诞生和发展模式"。

在过去30年的时间里,中国企业是被"计划"和"市场"催生的,而泰德则是从来到世界的那一刻起,认真的基因就决定了这是被企业家"设计"出来的。也许,这正预示着某种中国企业发展类型的新开端。

持续创新能力,一道必须过的坎

持续创新能力需要耐得住寂寞,认认真真潜心学习积累,踏踏实实攻克核心技术瓶颈

INC. 随笔

■本报记者 丁军杰

日本颇有影响力的《选择》杂志,2006年曾刊发一篇分析中国企业实力的文章,让人久久不能忘却。该文指出,中国企业只会"拿来主义",没有技术优势,因此潜力不大。

对文章主旨可暂且不论,但对作者阐述的事实,我们却不能不认真面对。中国企业需要"拿来主义"为我所用,但是不能老是躺在"拿来主义"的温床上而丧失自主创新能力。

在这方面,中国彩电产业既有经验,也有教训。自上世纪80年代以来,在彩电消费第一次升级背景下,经过引进、吸收、消化,中国建立起从产业上游的玻壳、显像管,到下游的整机一整套完整的产业链,靠规模优势成为全球最大的彩电制造基地。整机成本占比大的零部件国产化,竞争优势无人可敌,以致美国、欧盟不得不藉反倾销的大棒阻击。

当中国彩电业享受规模优势的快感不能自拔之时,平板浪潮涌来了,而且如此凶猛。短短5年,彩电产业格局大变,显像管企业不得不停产倒闭,整机成本占比大的核心部件再度依赖进口,整机厂家则落入四处求"屏"、无利可赚的境地。

经验和教训再次告诉我们,没有持续创新能力,不能自主掌控核心技术,最终将陷入"引进——落后——再引进"的怪圈,整个产业辛苦几十年建立起来的强大竞争优势将化为乌有,而再度受制于人。

纵观全球产业变局,"拿来主义"是一个必须经历的过程。但是,学习、消化、吸收,从而形成自主创新能力,才是引进的最终目的。而且,关键在于企业必须形成持续创新能力,掌握关键核心技术,才能在产业演进过程中始终掌控话语权。

连续19年销售排名第一、被称为中国"彩电大王"的长虹无疑为中国彩电产业树立了一个标杆。近年来,长虹把握产业演进规律,及时进行战略转型,由迷恋规模效应向技术引领提升,在产业价值链、产业形态、商业模式等方面周密布局,为彩电产业的突围带来一缕曙光。

长虹的努力表明,中国企业形成以及拥有持续创新能力,不仅必须,而且可能。长虹进入PDP屏、压缩机等领域,着力打造集成电路设计、嵌入式软件设计、工业设计、工程技术四大核心技术能力。向核心技术和关键部品战略延伸,最终目的是掌握产品定义权,就像苹果、索尼那样打造基础更加稳固的竞争优势。

长虹跟踪3C融合趋势,相继进入IT、通讯、信息家电、互联网等领域,成功入主美菱冰箱和华意压缩机,由"黑电"迈入"白电"。一系列举措是将产业的道路拓宽,有更好的融贯能力。

向服务业转型,长虹一个主要目的就是改变卖产品时的一次性交易,而是让自己的技术与内容服务结合,实现连续型交易。而连续型交易是互联网企业、移动通讯企业主要的盈利模式和高增长的重要原因。

技术创新是个苦活也需要慢工,不可能立竿见影。因此,长虹董事长赵勇要求长虹研发人员一定耐得住寂寞,这在当下有些浮躁的产业氛围里很有针对性。

近年来,有的企业在产品上换一个外观、增个功能、填几个接口,或起一个"不知所云"的名字,便在市场上大肆炒作的现象比比皆是,然而,真正有技术含量的创新却不多。持续创新能力需要耐得住寂寞,认认真真潜心学习积累,踏踏实实攻克核心技术瓶颈。

8月份以来,在当地政府主导下,投资百亿、甚至数百亿元引进高世代液晶面板生产线的项目,先后从合肥、北京、南京、广州等地推出。这也是政府4万亿元经济刺激计划惠及彩电产业的一种体现。政府支持产业发展是好事,尤其是在核心技术领域,但是,在绝大多数核心技术被外资垄断的液晶领域,有可能再度陷入"引进即落后"的困局。

创新的主体是企业,政府首先要做的是对产业进行具有前瞻性的科学规划和战略布局,激发企业内在的创新活力,鼓励更多企业形成持续的自主创新能力。惟有这样,才能真正改变"引进即落后"的局面,让中国彩电产业建立起可持续的竞争优势。