

## 智能大平台战略 助推长虹价值增长

■ 本报记者 许意强 / 文

当下,一个新的历史发展契机摆在  
全球众多消费电子企业面前。

信息化、智能化推动下的家电、  
IT、通讯等产业之间的跨界融合,构建  
全新的3C产业平台式扩张浪潮,正  
从欧美、日韩等国向中国迅速袭来。  
当诺基亚、摩托罗拉被苹果、三星  
赶超而反击乏力,当索尼、松下为首  
的消费电子巨头被三星、LG为代表  
的新势力构建的IT化生存方式挤压  
落败,当谷歌、苹果、惠普等IT企业  
开始进入电视、手机等家电领域时,  
意味着全球消费电子产业新一轮的  
变革大幕已经悄然打开。

这一次,以长虹为首的中国产业  
巨头们,是实施拐点弯道超车,还是  
继续等待下一轮机会?面对美国IT企  
业纷纷从软件服务业介入家电制造业,  
面对依赖平台价值的韩国企业在过去  
10年间对日本企业的全面超越,中  
国将在全球消费电子产业变革中扮  
演什么角色?

### 长虹突破

一切疑问都有待时间来一一揭  
晓,不过《中国企业家》记者日前在采  
访中了解到,今年以来,国内老牌消  
费电子巨头长虹,正在企业内部掀起  
一场以“规模价值驱动、迈向千亿  
大长虹”为主题的战略再造,除了“其  
3年1000亿,5年1500亿”的销售规  
模增长目标引人关注外,其强调的  
“借助智能化信息化的全球消费电  
子产业平台式竞争趋势,通过从供  
应链向生态链的战略转型将集团‘7+  
3’产业形成‘跨界融合、互为依托’  
的系统平台竞争”价值驱动体系,则  
成为中国首家面向全球化市场实现  
从“产品到产业、从产业链到供应链,  
最终构建生态链支撑下的平台竞争  
体系”的消费电子企业。

奥维家电研究院院长张彦斌指  
出,智能化激发了全球消费电子产业  
新的发展空间,不过面对当前三星、  
LG已经在行业内建立的差异化领  
先竞争优势,面对谷歌、微软、苹果  
等IT企业跨界进军消费电子领域争  
夺蛋糕,摆在长虹面前的压力巨大,  
已不是简单的商业模式创新、供应  
链建设、全球化布局,而是必须要  
建立起强大的聚合平台竞争体系。

围绕产品形成产业,围绕产业打  
造产业链,围绕产业链构建供应链和  
生态链,纵观近年来索尼、三星等全  
球消费电子巨头们在全球市场的竞  
争和发展不难看出,产品为主体的商  
业竞争时代已经结束,产业链为主体的  
商业竞争正走向尾声,在跨产品和跨  
产业的供应链的纵向轨道上构建横向  
的生态链体系,打造企业的内生性增  
长力和外溢式竞争力成为长虹等中  
国消费电子企业寻找产业拐点加速  
超车的动力源。

### 平台逞强

当年,三星成功超越索尼、松下,



本报记者 林瑞泉/摄

成为全球消费电子领域的行业翘楚  
并非偶然。据悉,三星正是瞄准全球  
产业升级转型的契机,通过“围绕产  
品建立供应链、围绕市场建立跨界融  
合发展”的竞争模式,围绕液晶电视  
进军上游液晶面板,立足电视等家电  
快速向电脑、手机等关联产业横向扩  
张,再度通过布局上游的半导体产业  
实现对跨产业平台的覆盖。目前,三  
星不仅是全球最大的液晶电视、液晶  
面板制造商,还是全球第二大的手机  
和半导体制造商。

当前,作为中国消费电子领域浸  
淫时间最久的企业,长虹在经历了50  
年发展后已形成多媒体、家电、海外  
服务、零部件、新兴、军工七大产业  
集团以及房地产、IT分销、手机通讯  
三大直属事业部。中国社科院工经所  
研究员罗仲伟指出,“改革开放以来,  
我国各个行业企业发展的路线图就  
是做大做强,集团型企业诱人之处在于  
旗下关联业务之间可以形成协同  
竞争和聚合竞争的发展平台”。

近年来,我国家电业迅速呈现  
出集团军扩张新趋势,以长虹、海  
尔、美的、TCL为代表的长虹行业巨  
人,通过构建统一的采购平台、研发  
平台、营销平台、服务平台,在各  
个产业领域均实现了“数一数二”的  
竞争优势,也打造了独具特色的“平  
台竞争力”。长虹公司总经理刘体斌  
告诉《中国企业家》记者,依托“7+3”  
产业平台,着重打造以消费电子、家  
用电器、IT通讯为主的产业平台,未  
来三年全面实现“冰箱压缩机全球第  
一、电视全国第一、冰箱坐三望二”  
的目标。

在全球范围来看,平台型公司的  
市场竞争不断逞强,在苹果、IBM、  
微软占据的全球IT企业市值前三的背  
后,商业模式研究专家、清华大学经  
管学院教授朱武祥对《中国企业家》  
记者表示,“苹果是平台型公司,IBM  
是服务型公司,微软是产品型公司,  
这反映了当前全球产业竞争总体走

势,平台因为聚合了服务、产品、技  
术等软硬件,所以才更具生命力。”

打造有成长性、有外溢性的产  
业平台,不仅是全球IT企业的目标,  
也成为中国消费电子企业转型的关键。

《中国企业家》记者获悉,自2004  
年赵勇担任长虹集团董事长后,便开  
始推行企业“三坐标”转型,意在为企  
业找到面向未来、面向全球化竞争的  
突破口。目前,面向多媒体、家电等主  
业平台,长虹完成了从产品到产业链  
的自主成长体系;面向市场需求,长  
虹通过新兴、服务、零部件等外溢体  
系构建了从产业链到跨产业平台的  
外溢式竞争体系。最终,不仅实现了  
长虹在电视、冰箱等产品市场上的领  
先地位,还通过跨产业平台的建设实  
现了在IT分销、手机等领域的系统竞  
争。

### 生态链条

眼下,智能化、绿色化推动下的  
全球家电、IT、通讯产业融合发展全  
面提速,物联网、云计算、移动互联  
等新兴产业崛起,迅速打破了产业界  
线带来了新的发展机会。在中国市  
场上,“十二五”发展规划的开局之年  
推动下的产业升级与结构调整任务艰  
巨,同时也带来了国家在推动企业持  
续创新和打造国际影响力的自主  
品牌等方面的政策扶持力度。

转型的挑战和升级的机遇同时  
摆在了长虹等国内消费电子企业的  
面前。不过,《中国企业家》记者看  
到,一方面企业面临着“三网融合”  
政策推动下实现电视、电脑、手机三  
屏合一带来的产业新空间;另一方面,  
还面临着市场需求驱动下的IT、家  
电、电脑面向个人和家庭的智能化融  
合发展挑战。

在长虹公司常务副总经理、多媒  
体产业集团董事长林茂祥看来,“实  
现从供应链向生态链的转型,构建区  
别于低成本价格营销的价值营销和系  
统

性大平台竞争已势在必行。就电视  
机而言,未来的竞争不是硬件,也不  
是软件,而是通过建立面向需求端  
的内容平台,所以长虹要变为服务商。”

近年来,苹果公司在全球电脑、  
手机等多个领域的迅速崛起,正是  
从Pod到后来的Touch、iPhone、iPad  
等一系列产品在完成了企业内部的全  
产业链和供应链体系建设后,开始  
面向市场需求建设一套不断完善、  
相对开放的生态链,并通过生态链  
的平台体系,以消费需求为最终目  
标,汇集一大批IT软件开发、硬件制  
造商、内容供应商和通信运营商等  
一系列合作伙伴。

同样,在围绕平板电视领域建  
立了上游的PDP面板、OLED面板的  
关键产业链,围绕冰箱、空调建立了  
上游的压缩机等关键产业链等供应  
链体系后,长虹又迅速面向所有产  
品线建立了公共性的SOC芯片设计、  
封装嵌入式软件设计、工业设计等  
技术支持平台等核心服务体系,最终  
构建了交叉互融的内生型生态体系。

在完成了内部体系的建设后,长  
虹又展开了外溢式生态体系的建设。  
借助国家“三网融合”政策东风,长  
虹与TCL成立广州欢网科技构建智  
能电视内容平台,还与海信、TCL  
发起成立了中国智能多媒体终端技  
术联盟,与国家广电、电信、移动、  
联通构建运营商联盟,与华数集团  
成立内容供应商产业联盟。此前,  
长虹还先后与IBM、思科、清华大  
学、香港理工大学等在信息化、技  
术创新等方面建立了战略合作关系。

在推动企业从供应链到生态链  
的发展转型过程中,长虹则通过构  
建面向企业内部的内生增长和面向  
外部伙伴的外溢增长的复合性生态  
体系,以智能电视为中心实现了对  
家电、照明、安防等智能家居的绑  
缚发展,以手机、PAD为中心实现  
对移动智能产业的覆盖,构建了从三  
屏合一到3C合一的立体化生态链  
体系。

## 打造智能生态链 海信开创产业新格局

■ 丛健 本报记者 安也致 / 文

第13届上海电视节发布的一份  
调查显示,我国电视观众日趋呈现老  
龄化趋势,平均年龄超过45岁。“80  
后”一族收看传统电视节目的时间  
显著下降,每周少于14个小时,他  
们把大部分空闲时间放到了互联网  
上。

如何把这数亿的消费主力重新  
拉回电视机前,一时间成了各大彩  
电企业最棘手的问题。2010年下半  
年,海信推出了第一款XT39系列智  
能电视,这款电视第一次有了自己的  
操作系统,并能够自由下载和安装  
软件、游戏等。于是,通过数字电视  
技术、网络技术、视频处理技术、3D  
显示等技术的有机融合,电视机突  
破了作为单一视听终端的角色,实  
现了影音、娱乐及通信等功能融  
为一体,搭建起一个“内容和服务  
聚合平台”,似乎让这一问题迎刃  
而解。

2011年上半年,继海信之后,国  
内外彩电企业也纷纷力推智能电视,  
显示了在“智能”时代大干一场的决  
心。但智能电视作为一个产业,究  
竟如何发展,是所有彩电企业都需  
要认真思考的问题。

### 生态链带来新空间

海信电视副总工程师管怀刚向

记者表示,“智能电视产业的健康  
发展,首先要打造一条完善的‘智能  
电视生态链’。随着整体商业生态环  
境从以产定销向以需定产的转变,企  
业的博弈重心开始从面向上游的供  
应链,向面向下游需求的生态链转  
变,以需求为核心的生态链一旦建  
成,应用商店的内容、产品外观和功  
能的同质化等问题都将解决。”

行业分析师指出,海信打造“智  
能电视生态链”的本质,其实是一  
种面向消费需求端的产业链再造  
和产业平台的再聚合。

“消费者不知道电视也可以发  
微博、玩QQ、自由点播音视频,我  
们就给他们创造这样的电视。和以  
往最大的不同在于,现在我们卖出  
电视,不再意味着产业链条的结束,  
而是一个新的生态链的开始。我们  
必须为吸引消费者重回电视机前  
面,提供更多的内容和服务。”管  
怀刚介绍到。

以智能电视的应用功能为新的  
起点,海信同时展开了电视机与手  
机、电脑的互动研究。用户可以将  
手机、电脑上的视频、音频和图片  
等内容通过网络直接传递到电视  
屏幕上,同时,手机、平板电脑还  
可以作为电视遥控器使用。这样一  
来,创造了新的应用场景,智能电  
视对于用户的黏性也大大增强。

在现有的产业链、供应链基础

上,重新打造一条全新的生态链并  
不容易。据悉,在智能电视的研发  
中坚持自主创新的海信,在生态链  
建设中启动了开放式创新,通过组  
织应用开发竞赛,建立应用商店  
(App store),与第三方内容提  
供商合作,让消费者与电视产生互  
动,并随意选择自家电视的内容、  
玩法。一个全新的企业商业发展  
空间就此诞生。

### 杀手级应用快切入

“应用是智能电视的灵魂,要想  
吸引消费者进入,认可这个新的生  
态链,一系列的杀手级应用必不可  
少”。行业专家分析指出,“现在  
的中国彩电企业习惯于进行上游  
供应链的建设,但是由于大家都缺  
乏对核心资源、产品的同质化问  
题一直存在。智能电视的出现,将  
使行业竞争态势发生变化,打破硬  
件的桎梏,软件和服务将成为行业  
竞争力的关键要素。所以,应用开  
发一定要有力度、有新意,才能展  
现出企业自己的特点,同质化问  
题也可随之解决。其中,体验游  
戏、互动式的应用比较容易吸引  
消费者关注。”

记者了解到,在应用开发方面,  
海信已先下手为强。去年底,海  
信便对外发布其智能电视的SDK  
(软件工具包),举行应用开发大  
赛,鼓励

专业应用开发商、软件爱好者参  
与到海信智能电视应用开发中。同  
时,海信自身还拥有一个专业的  
应用开发团队,专门开发适用电视  
大屏幕,质量高、消费黏性强的杀  
手级应用。目前,海信软件商店的  
应用数量已经达到千余款,下载次  
数突破千万。

### 双系统构建防火墙

“如果说应用是灵魂,那智能电  
视的系统则是装载灵魂的躯体。系  
统的优劣直接决定消费体验”。专  
家告诉记者,现在市场上的智能电  
视大多数都是采用免费的Android  
操作系统,但由于这个系统是专为  
手机设计的,并不适合电视使用,许  
多地方需要进行电视化的改造,这  
就对企业的研发能力提出了不小的  
考验。对此,海信也做好了充足的  
准备。海信目前的智能电视采用了  
Android和海信自主开发的HITV-  
OS双系统融合式设计,并通过海  
信应用商店对不同类型的进行统  
一管理。海信还专门组建了50多  
人的技术团队,对Android操作系  
统进行电视化改造,使之更利于开  
发适合电视机的智能应用。海信  
在智能电视上通过“生态链”的打  
造,再度在产业布局上实现领跑。



### 彩电行业首份 2011 半年报发布

## “厦华”继续保持盈利

2009 年报、2010 年中报、2010 年三季  
报、2010 年报、2011 年一季报、2011 年中  
报……厦华连续多次都是行业第一家发  
布的。更难能可贵的是,这些财报均是盈  
利的。这些财报的发布凸显了厦华企业  
管理水平与运营效率的领先,也表明了厦  
华基本面的良性。

■ 本报记者 许意强 / 文

7月28日晚间,厦华电子股份公  
司(600870.SH)率先发布了中国彩电  
行业上市公司首份2011年中报,公  
司整体继续保持盈利。

据财报显示,今年1—6月份,厦  
华实现主营业务收入超过14亿元,  
利润总额870多万元。《中国企业家》  
记者看到,上半年厦华“经营活动产  
生的现金流量净额”数据相当抢眼,  
达6300多万元,公司的彩电及配件  
产品、车载监视器产品的“营业  
利润率”分别同比增长了0.14%、  
6.83%,较上年度同期有质的改  
善。

“在人民币升值、加息、原材料  
和人力等成本不断上涨以及国际贸  
易保护主义抬头、市场竞争秩序恶  
化、产业链关键资源供给波动等一  
系列不利因素叠加影响下,上半  
年许多企业的营收与利润成长呈减  
缓态势,厦华业绩持续保持盈利实  
属不易。”中国电子商会副秘书长  
陆刃波在接受《中国企业家》记者  
采访时表示。

### 安全过冬迎来春天

“彩电业总体来讲是朝阳产业,  
明天很好,但不‘牺牲’在黎明前。  
现阶段,对于企业来说,努力保留充  
裕能量,安全度过产业周期的‘冬  
天’最为重要,面对人民币升值、  
劳动力成本上涨以及上游原材料供  
应等问题,坚持盈利优先与稳健经  
营是上策,企业应特别注意规模与  
效益、风险、成本的平衡。”这是  
日前企通社官方微博发表的一条内  
容。厦华电子品牌部经理苏再泉向  
《中国企业家》记者坦言,公司经  
营管理层当下所考虑的和所做的正  
是如此,企业只有先确保“过冬”,  
才有机会拥抱“春天”。苏再泉说,  
近年来,厦华严控订单,没有合理利  
润、资信差的客户均放弃,同时,实  
行“少库存、新鲜货、不欠货”的  
管理模式,以降低存货风险和财务  
成本压力。

据悉,平板显示行业前些年高成  
长的轨道趋缓,进入正常的产业周期  
循环。陆刃波从侧面解读指出,彩  
电属于非标准产品,不同国家和地  
区的电视制式、标准各有不同,厦  
华20多年来所积累的差异化竞争力  
就在于其海外出口优势和研发设计  
能力。基于这样的历史沉淀和面对  
当下复杂多变的外部环境,厦华侧  
重选择了以研发型代工为主的ODM  
业务,不失为务实的“过冬”木;  
相较于OEM组装代工,ODM则是  
更高层次的业务,具有自主知识产权  
溢价空间,基本没有应收账款与存  
货跌价损失风险,周转效率高、费  
用率低,这点对于“海鲜式经营”  
的平板电视行业来说非常重要;而  
实际上,ODM业务特别是像美国、  
日本等发达市场的高端ODM业务,  
对于发展OBM自主品牌还有一  
种“借船出海”的隐性价值和正  
面的加分作用。“厦华电子将坚持  
OBM与ODM并重,出口与内销并  
举的‘两手抓’策略。”苏再泉向  
记者补充强调。

对于此间舆论关注的厦华将经营  
重心倾斜至海外ODM业务的现象,  
陆刃波从侧面解读指出,彩电属于  
非标准产品,不同国家和地区的电视  
制式、标准各有不同,厦华20多  
年来所积累的差异化竞争力就在于  
其海外出口优势和研发设计能力。  
基于这样的历史沉淀和面对当下  
复杂多变的外部环境,厦华侧重选  
择了以研发型代工为主的ODM业  
务,不失为务实的“过冬”木;相  
较于OEM组装代工,ODM则是更  
高层次的业务,具有自主知识产权  
溢价空间,基本没有应收账款与存  
货跌价损失风险,周转效率高、费  
用率低,这点对于“海鲜式经营”  
的平板电视行业来说非常重要;而  
实际上,ODM业务特别是像美国、  
日本等发达市场的高端ODM业  
务,对于发展OBM自主品牌还有一  
种“借船出海”的隐性价值和正  
面的加分作用。“厦华电子将坚持  
OBM与ODM并重,出口与内销并  
举的‘两手抓’策略。”苏再泉向  
记者补充强调。

### 自身造血功能恢复

当前,大部分行业多在涨价,唯  
独彩电整机的售价一直是不涨反  
降,进入2011年以来平板电视整  
机产品已跌价3成。与此同时,由  
于人民币升值、人力成本提高、原  
材料成本普涨等原因令企业的成本  
压力倍增。

尽管面对激烈的市场竞争和各种  
不利因素,厦华的持续经营能力仍  
不断增强,公司保持逆市发展。苏  
再泉向《中国企业家》记者确认,  
厦华自身的“造血”功能正不断恢  
复,目前公司的整体资金链保持正  
常运转,今年上半年厦华“经营活  
动产生的现金流量净额”总额为  
6300多万元,每股现金流量净  
额超过0.17元。

就在发稿前夕,厦华传来关于人  
才梯队建设方面的消息,“今年厦  
华新招了近100名应届大学毕  
业生,本月已完成培训并安排到各  
相关专业岗位。”另据《中国企  
业家》记者调查,以披露上市公司  
财务报告为例,2009年报、2010  
年中报、2010年三季报、2010  
年报、2011年一季报、2011年  
中报……厦华连续多次都是行业  
第一家发布的。更难能可贵的是,  
这些财报均是盈利的。这些财报  
的发布凸显了厦华企业管理水平  
与运营效率的领先,也表明了厦  
华基本面的良性。”陆刃波指出。  
记者了解到,报告期内,厦华被  
授予国家级“创新型企  
业”殊荣;同时,作为全国仅有的  
两家企业之一,厦华还第25次  
上榜年度“中国电子信息百强企  
业”名单,这彰显了厦华自身强大  
的生存活力。而不久前,厦华发  
布的非公开发行股票预案,其两大  
股东“华映”和“建发”所认购  
的股份的限售期均承诺长达36  
个月,则体现了两大股东对厦华  
电子持续发展的高度信心与支  
持。