

# 长虹再破体制藩篱 各种利益仍待平衡

本报实习记者 吴清 北京报道

长虹的体制改革终于有了初步进展。日前四川长虹电器股份有限公司宣布其控股股东四川长虹电子集团有限公司的名称将变更为四川长虹电子控股集团有限公司(以下简称“长虹”),更名意味着老生常谈的长虹改革终于拉开大幕。当日长虹股价涨停报收于10.36元/股。

一直以来,长虹在市场竞争中难以施展拳脚,投资者和业内人士均将此归咎于老旧体制。此次声势浩大的改制能否牵一发而动全身,帮助长虹突破体制藩篱?



长虹集团董事长赵勇

## 阶段性成果

变革后,长虹的主营业务新增了“对国家产业政策允许范围内的产业进行投资,国有产(股)权经营管理。”明晰了长虹控股改革管理的职能,为下一步大规模改革做了铺垫。

除了改名,长虹的主营业务也发生了变化。在变更后的内容中,长虹的主营新增了“对国家产业政策允许范围内的产业进行投资,国有产(股)权经营管理。”长虹方面回复《中国经营报》记者称,以后公司将以电子信息产业发展为基础,以资本运作为助力,加强战略管理、投资管理,提升国有资本价值。

产业经济观察家梁振鹏认为:“长虹业务发展今后将以战略投资、财务管理等资本运作为主,有利于长虹体制灵活,激发子公司经营效率。”

此次改革主要涉及到五大方面:一是建立“外大于内”的董事会结构;二是规范和完善控股公司法人治理结构;三是调整扩大对控股公司重大投资审批权,提高企业投资决策效率;四是健全激励约束机制;五是大力发展混合所有制。

按照长虹控股董事长赵勇此前对媒体的表态,改组后的控股公司将实现董事会与经营层的高度分离。按照“三纵三横”的路径推进改革:纵向清晰的功能定位、强化核心产业及竞争力、推行产品经理负责制,从而激发

经营活力;横向打造智能研发平台、智能制造平台、智能交易平台三大平台。

长虹企划部的工作人员告诉记者,更名是长虹国企改革标志性一步,就在最近几天,相关具体改革措施紧接着会出台。

不过这些在家电产业资深观察人士刘步尘看来,更多只是属于“补课”“还账”。在中国家电行业,仍然受制于体制、机制约束的企业只有长虹。“长虹控股公司的成立,不是长虹国企改革的句号而是逗号。”刘步尘表示。

事实上,在宣布此项改革前,长虹已经进行了一系列的调整。早在2013年底,长虹就启动新一轮三坐标战略转型,抛出“家庭互联网”这一解决方案,2014年1月份以来,长虹相继发布CHiQ智能电视、智能冰箱和智能空调,开始了家电智能化,其推出新品速度出乎所有人意料,市场已经能明显感觉到长虹传达出不一样的气息。

长虹这一组“组合拳”无疑是赚足了眼球,也让闻风而动的资本市场惊喜不已。股市多次涨停无疑表明了市场对长虹发展前景的较高期待。

## 规避互联网内容商蚕食

# 歌华有线举“电视+”大旗合纵连横

本报记者 孙然 北京报道

歌华有线最近在“结盟”这件事上忙得不亦乐乎。该公司先后进行了电视+电影、电视+游戏的布局,并通过增持北广传媒

## 密集布局

今年二季度以来,歌华有线动作频繁,充当起了“左右逢源”的牵头大哥,不断上演着一幕幕的结盟大戏。

日前歌华有线公告,将斥资近1.2亿元接手北京北广传媒集团有限公司持有的北京北广传媒移动电视有限公司(以下简称“移动电视公司”)26%的股份。交易完成后,歌华有线持有的移动电视公司股权进一步增长至30.49%。

公开资料显示,上述移动电视公司是北京市最大的户外电视媒体,通过建立地面数字单频网,目前已覆盖了公交电视、出租电视和社会车辆电视多块业务终端。现阶段该公司全平台接收设备总量达35000个,日受众超过1300万人次。

而除了传播渠道,有线电视运营商起家的歌华有线意图围绕“电视+”概念,在内容层面也进行更多的布局。6月15日歌华联合上海东方有线、天津广电等三十多家省级有线电视网络公司,百度、腾讯、阿里巴巴三大互

进一步掘金移动电视细分市场。投资人期待更多来自歌华的好消息,因为相对于绝对垄断时期,歌华现在的日子不轻松。歌华此番的组合战略究竟能否顺利转型实现自强,成为各方关注的焦点。

联网巨头,及完美世界等15家游戏企业共同成立“电视游戏产业联盟”。据《中国经营报》记者了解,该联盟的成立初衷在于围绕内容合作,构建集合游戏平台、产品研发、发行、游戏周边全产业链条的有线电视娱乐生态,达到共享资源,互联互通的效果。这是歌华进军电视+游戏细分的又一步棋。

今年年初,歌华正式上线了云游戏业务。尽管相对于乐视等靠内容崛起的互联网公司,歌华这一步棋着实走得有点晚,但也标志着该公司已经在有线电视+游戏市场迈开追赶的步伐。

而就在这一消息宣布的此前一天,歌华同时向市场爆出了与中国电影股份有限公司、阿里巴巴等6家公司共同组建中国电视院线运营公司的消息。近两年歌华的市场份额不断受到来自各方的蚕食,相较于互联网企业,歌华转型速度并不快。业内人士认为,新一轮的战略着眼点是先守后攻,抗拒被蚕食,之后重新夺回市场地位。

## 改革曾两度搁置

新一轮长虹改革的核心只有一个:政府给企业放权松绑。同时,政府还对长虹在50多年发展过程中通过并购产生的大量退休员工等包袱进行清理,概括起来就是“放权+减负”。

长虹的改革尝试和努力其实早已言之。在倪润峰执掌长虹的时代,长虹曾两度提出产权改革计划,但都不了了之。这个家电史上的传奇人物,执掌长虹17年之久,策动首次家电价格大战、资源大战,把长虹带向了辉煌。但却留下一件未酬心愿——长虹产权改革,最终失意离开。

早在1999年,长虹就制定过民营化计划,核心是国有股减持,目标是逐步使长虹旗下的上市公司成为国有股所占比例不超过20%的股权多元化的公众公司,其中便包括管理层对公司国有股的购买(MBO)。

## 前景不容乐观

这项改革的重点与难点是企业真正实现“去行政化”,完全按照现代企业制度和市场化机制运行。身处充分竞争的家电行业,行动却深受地方政府和国资控股的掣肘,这是不可调和的矛盾。

这场轰轰烈烈的改革依然有再次搁浅的可能。

事实上,如今整个家电行业都在进行转型升级,“折腾”的并不止四川长虹一家,同样具有国资背景的家电同行,如海尔、格力、TCL,也在启动新一轮的改革。

不管长虹愿不愿意承认,在过去的几年里它落在了对手的后面。“从15年前的‘中国彩电老大’到今天的中国家电第六(按营收规模),在中国家电行业,没有哪一个企业

## 业绩难题

长虹智能化战略未能在市场层面得到明显响应根源不在产品,主要由于企业品牌形象未实现根本性改变。长虹的当务之急是将自身塑造成一个年轻、智能、人性、科技感和文化感较强的品牌。

股价踮高,业绩却始终低位徘徊。长虹当前最大的问题正是业绩。长虹的改革,已经显现出一定的效果,但业绩还远达不到公司和外界的期待。

从2014年开始,遭受互联网冲击的长虹便进入了亏损状态。在2014年年报中,长虹营收595亿元,仅比上年增加了1.07%。而归属于上市公司股东的净利润为0.59亿元,较上年同期减少88.52%。家电业务尤其是电视业务的不振,是长虹业绩下滑的主因。2014年长虹的家电营收比上年减少9.54%,其中来

自电视的营收减少28.24%。长虹方面表示,国内家电市场需求下滑,“国家节能产品惠民工程”等刺激政策退出,导致上市公司利润下滑。

这种颓势并没有明显好转。2015年一季报显示,长虹归属上市公司股东的净利润为负57934万元。

在刘步尘看来,长虹目前业绩的下滑更多源自其智能化战略的未达预期。

2015年年初的长虹彩电大换帅,“从公司董事长、总经理,到负责市场营销的总经理,统统换了”,这也媒体解读为源于业绩不好,

而随后随着国家有关部门对国有股减持叫停,此计划落空。

2002年5月,倪润峰再次提出“民营化”,但依然未能取得官方支持,同时由于管理层和大股东在民营化方式上存在分歧,计划搁置。倪润峰最终未能改变长虹“铁饭碗”底色。

与之对应的是,老对手TCL在李东生带领下,于2002年实现曲线MBO。2004年1月,TCL集团整体上市,李东生拥有TCL集团1.445亿股股份,身家一举超越10亿元。同一年,倪润峰60岁,黯然退休,其退休前年薪为120多万元,退休后

仅能拿到每月1000元退休金。

当倪润峰再次离去时,倪润峰黯然神伤的表情出现在各大媒体的头条。这个长虹产权改革的悲情人物依然获得了业内的广泛认同。但这个改革重担只能由赵勇来完成。

2004年,倪润峰退出后,绵阳市原副市长赵勇调任长虹成为新一代“掌门”,刚接棒的赵勇就对媒体表示,“(长虹)不能说是一潭死水,也是一潭平静的水,绵阳以及长虹最需要的是激情。”

10年后的7月初,四川省深化国资国企改革工作会议上,赵勇再

比长虹更需要转型。”刘步尘说。

然而,国企改革步入深水区后,涉及不同的利益群体,改革并不像想象的那么容易。

此前曾有长虹集团混改停摆的消息传出。消息称,长虹集团混改上报的方案迟迟得不到批复,是因为长虹集团内部有观点认为,赵勇应当为长虹从2007年开始在等离线上的投资失误负责。

此后,绵阳市、四川省国资委等多个政府部门也被牵扯进来,各方

意见不一。为此,四川省、绵阳市两级官员多次开会讨论。

这项改革的重点与难点是企业真正实现“去行政化”,完全按照现代企业制度和市场化机制运行。身处充分竞争的家电行业,行动却深受地方政府和国资控股的掣肘。刘步尘说,长虹的改革,很大程度上取决于长虹主管部门四川省国资委的决心到底有多大。而对长虹而言,已经失去太多机会,这次改革只能成功,不能失败。

认为,“电视院线”能提供更为经济的观影体验,并形成家庭影院观影模式,也可以开辟传统电影院线之外的电影发行市场,挖掘‘后电影’时代巨大的市场价值,为有线网络公司高清交互数字电视平台和互联网电视平台等新媒体平台的发展注入新动力。”该公司对记者如上表述。

尽管对于有线电视企业来说,此举通过电视网络媒介,开辟了电影与数字电视媒体合作的全新商业模式,但如果从广义的受众市场上来看,“电视院线”相对于电影院线、视频网站点播院线,甚至移动端院线,也最为得意的动作之一。歌华方面

## 广电系的尴尬

包括歌华在内,曾经垄断一时的有线电视运营商目前的优势窗口已经很小,广电行业专家吴纯勇认为,一方面是基于广电网络带来的属地化有线电视用户群体,对于观看直播电视的忠诚度。另一方面,歌华发起的这类联盟可能会获得政策层面一定程度的倾斜,广电总局和各地管理机构都会持积极支持的态度。

这意味着除了政策带来的直播垄断空间,有线企业正在互联网

企业的围剿中逐步减弱对市场的支配力。而无论是电视+电影,还是电视+游戏,有线电视运营商都在扮演者“追赶者”的角色,且过于“扎堆”的布局只会使竞争进一步激烈化。

在这种情况下,歌华有线等企业需要的是另辟蹊径的战略布局。“其实用户除了有通过各种渠道端口看影视剧、玩游戏的需求,围绕着衣食住行还存在很多细分需求。比如在线教育、在线医疗都可以打造

“CHiQ那么好的产品,集团赋予很高期待,配套资源投入很大,但结果未达预期”。

一般说,一个企业的产品战略市场响应期为3-6个月,也就是说,一个企业推出新产品3-6个月,会在市场层面得到响应。为什么长虹智能化战略未能在市场层面得到明显响应?刘步尘认为问题的根源不在产品,而在企业形象、品牌形象未实现根本性改变。“长虹品牌形象必须来一场洗心革面的改变,将‘长虹’改造成一个年轻的、智能的、人性的、科技感的、有文化感的品牌形象。”刘步尘说。

次表示,公司在产业转型升级、法人治理结构、企业内部管控、高端人才引进等方面存在一些问题。在互联网的跨界冲击下,传统家电面临“生与死”的考验。

一个月后,面临“生与死”考验的长虹披露了长虹集团深化改革加快转型升级方案。

这也宣告了长虹第三次国企改革拉开序幕。新一轮长虹改革的核心只有一个:政府给企业放权松绑。同时,政府还对长虹在50多年发展过程中通过并购产生的大量退休员工等包袱进行清理,概括起来就是“放权+减负”。

改革后期的内部阻力也不可忽视。业内人士表示,“随着这项改革的推进,长虹必然要精简内部结构,淘汰人员。但长虹当下主要机构、层级之间的利益盘根错节,改革阻力非常大。”

业内人士认为,无论是智能化战略和国企改制可能都还是一个噱头,在“互联网+”的大环境下,所有的家电厂商都积极求变,长虹目前尚在进行的改革依然偏于保守,改革中必须平衡各种利益,不过留给长虹的时间并不多。

得更早也更远,移动端的配合还增加了用户的使用场景。另外,包括电视院线在内,目前没有一条渠道能在用户使用习惯上形成垄断性优势。渠道端百花齐放的另一面,也意味着用户的低黏性和市场竞争的激烈化。

此外,在产业经济观察家梁振鹏看来,“中国有线数字运营业务各个省都有一张或者若干张的数字运营网,相互之间是不兼容的,没法实现全国范围内的互联互通和网络资源共享,无非是打造在宽带网基础上的互联网电视平台。而且这些有线电视运营商的运营效率和业务融合也远远比不上互联网平台。”中投顾问文化行业研究员蔡灵补充道,“从目前的形势来看,歌华应该加强创新,趁热打铁,进一步在互联网、移动互联网中寻找突破点。”

而从数据上看,近两年歌华有线的转型也显露了一定的效果。去年传统的有线电视收视维护收入已经降至45%以下,新的业务正在逐渐增长为利润支柱。不过业内人士同时指出,歌华向新媒体综合内容服务平台转型需要与互联网企业“短兵相接”,而目前歌华最大的缺陷就在于互联网运营能力、技术创新能力、开放性和人才储备,弥补缺口对于歌华实现转型迫在眉睫。