

电子商务：长虹：“长子”的失足 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/276/2021_2022__E7_94_B5_E5_AD_90_E5_95_86_E5_c67_276193.htm

过去的2004年，在中国企业界发生了很多让人欢喜让人忧的事。对于这些事情本身的描述，以及发生的前因后果，已经有了大量的报道。首先是由于这些发生的事，然后是更早以前积淀的旧事，开始让我萌生了写下自己所思所想的念头。这一系列文章中，我想从管理的角度，客观而较深入地探索中国企业的战略和管理，探索发生在中国土地上的超出管理经典书本理论范围的客观存在，并进而努力发现一点隐藏在其后的“中国文化潜规则基因”。中国企业中有一类企业，它们是由某一级地方政府（省或市）控股、在本地销售收入排名第一的大公司，这种企业当年的业绩和盈亏，对当地政府的短期业绩和长期发展战略有着躲也躲不开的重大影响。这样的公司，被称为“长子”公司。“长子”公司承载了地方政府过去多年来对它的各种厚爱支持，承载了一个地方在全国产业格局中的崛起和荣誉，因而也自然承载了对当地今天和未来的历史重任。长虹，就是这样一个“长子”公司。近日，长虹披露，对其美国分销商APEX应收账款有近40亿将成为坏账。这是怎么回事？众多媒体纷纷从不同角度进行报道和分析，重笔和浓彩讲述的都是一个不守商业信用的美国商人季龙粉的故事，不管这是主动聚焦选材还是被动无意识地被引导。巨亏，一定是和季龙粉本人的劣行有关，但这并不是故事的全部。长虹的全部故事 如果看一下四川省五年前公布的发展战略目标，如果再看一下过去五年倪润峰在长虹的进进退退，我们就

能够从中找出一点潜藏在巨亏之后的规律来。按照从公开资料上收集的零散碎片还原拼出来的全部故事，这件巨亏事件的发生似乎是必然的。1998-1999年，随着新一轮经济发展形势的到来，随着西部大开发战略的实施，四川省委省政府提出了新的奋斗目标和新的发展战略。而作为“长子”公司，长虹义不容辞地在其中担当了引人瞩目的角色。当时的彩电市场，价格大战的法宝已经被祭过多次，传统产品的利润空间越来越低，新技术、新产品领导未来市场竞争优势的趋势越来越明显。低成本领先战略的效用，慢慢开始出现衰减。市场上的这种变化，反映到长虹内部的高层，就是两种观点的分歧：是继续走追求上规模从而带动发展的战略，还是改弦易辙，改为走追求技术含量，追求利润适当、控制规模的新战略。而明显地，公司的掌舵人倪润峰是选择了前者，正在上升的新人代表赵勇则选择了后者。由于业绩的下滑，倪润峰的声音在弱化，而赵勇的声音则在强化。作为这种战略此消彼长的一个直接结果就是在一段时间里，在赵勇执掌的长虹股份里，实际上实施的是一条更加注重公司运营效益、减少库存、控制产量的战略。就如同一个病人恢复也需要时间一样，可以想象，赵勇所代表的这种战略在短时期内产生的结果就是企业绩效的短期下滑，而这，也连累到当地周围众多的配套企业。这时候，我们看到“长子”的父亲第一次出来挥动无形之手：倪润峰又重回业务第一线，执掌业务决策大权。而赵勇则在休息了几个月后出任绵阳市副市长。倪润峰复出后，从外部来看，他做了两件事：一是恢复业绩。业绩恢复又靠什么？一靠高清彩电，二靠出口美国。这时出口美国的买方，就是季龙粉；二是谋求产权变革，走民营化

之路。让我们在这里分析一下。对季龙粉十分运气和对长虹非常倒霉的是，季龙粉恰到好处地出现在倪润峰的视野里，而长虹很不幸地在游离中碰到了一个人，一个历来不讲信用的商人。我们可以相信，在业务交易的过程中，倪润峰并不是没有留意到季越来越多的欠款和越来越差的信用。但这时，已经没有办法了，因为长虹需要业绩。所以，寄梦想于业务滚动中一点一点收回钱来的简单而纯朴的道理，一批一批的电视机依然在运往太平洋彼岸，窟窿越来越大。于是，历史翻到了新的一页：长子的父亲第二次出来挥动无形的手：倪润峰退出长虹，出任省政府顾问，赵勇又被重新请了回来，主掌长虹。可以做出的一个基本判断是，季龙粉巨款收不回来的事，是导致倪润峰下野的重要导火索，而这笔44亿的巨亏，在倪赵交接班时，内部人士就已经清清楚楚，只不过，要过一段时间才能公布。巨亏的本质 现在我们来了解一下整个故事。这里，我们可以得出一个看似正确的结论：是季龙粉害了倪润峰。老倪是老马失蹄，一时走花眼了，看错了人，挖了自家的事业坟墓。但这不是事情的真正本质。这里的关键之处在于下面三点：一是作为一个企业，有波峰，也有波谷。所以，一个企业不管它作为“长子”何等的重要，波谷来了，也就来了，勉为其难地要它承担起更多的社会责任，是做不到的。所以第一个关键的问题就可以归纳出来了：一个地方“长子”公司的战略目标，是应当由地方政府作为大股东来定呢，还是应当由其董事长（业内专家）根据产业形势和企业能力来定呢？这是一个争夺战略制定权的要害问题。二是衡量业绩好坏的标准，固然是客观的，但是，如何使用这个标准，却是主观的。赵勇重回长虹以后的战略，和第一次主

导长虹股份时的做法，并无大的不同，但为何昨非而今是？“捣浆糊”的人会讲，以前没有经验，不知道赵勇是正确的，经过实践检验，赵勇的反面观点是行不通的，所以，赵勇就是对的。问题果真是如此吗？管理企业并不是非白即黑的二元决策选择，而是有很多可能性的多元决策选择。所以，我们作为旁观者可以想到的只能是，战略的决策者只看结果不看过程。第二个关键的问题就可以归纳出来了：一个地方“长子”公司的战略决策者，一贯是只看结果，不看过程。这是一个要害问题。在这种使用标准的主观角度下，我们看不到那种“研发导向型”企业生存的空间。所以，中国的地方“长子”公司，都是销售导向型企业，因此在中国，只要一个行业的公司是销售导向型而不是研发导向型，价格大战就是不可避免的。三是实现业绩的方法也是有标准底线的。为了追求短期业绩，企业家或企业管理人员就会绞尽脑汁，这时候，股东是个瞎猫，企业管理人员是老鼠，我们看到的却是老鼠具有玩猫的足够空间。地方政府能控制企业实现方法的底线，也通常是涉及到地方政府需要资源投入的办法，如划拨土地、指令性销售、强制性加价、政府采购等等。所以，第三个关键的问题就可以归纳出来了：一个股东，拥有战略决定权，但对于资源的投入和回报的时间性没有正确的期望值，就会纵容和潜意识地引导管理者去取“短期利益最大化”的价值取向，从而危及公司长期利益。三个关键的问题我们搜寻了出来，那么，我们把它们拼凑起来就会发现：地方“长子”公司的真正战略目标的提出者，并不是在企业内部的某个职位上的人，而是作为企业外部因素而存在的政府；地方政府在判断战略执行好坏的标准时，实际结果是鼓

励短期行为，缺乏长期战略眼光，从而使中国的企业纷纷走上一条“销售导向型”公司之路，最终导致价格大战。最后，在价格大战下，为了保持和获得股东认可的短期业绩，只有两条路可走：争取政府资源来做业绩，或牺牲长期利益来追求短期利益，我们称之为“利益折现”。在上面分析的基础上，我们可以看到，地方“长子”公司的真正战略决策者在企业外部这一客观事实，决定了地方“长子”的失足是必然的，是不可避免的。但在中国，当我们采用的是从计划经济向市场经济“逐渐转型”这种模式，中国企业的战略管理就哺育出“中国文化潜规则基因”。对于地方“长子”公司，真正的战略目标的制定者在企业外部就是一个重要的“潜规则基因”。虽然季龙粉直接造成了44亿的巨亏，但季只是使潜规则基因的结果显性化了，恶性化了。没有季，长虹的问题可能会拖几年，但基因毕竟要发挥作用的，只要不改变“战略目标的真正制定者在外部”这一规则，长虹的未来仍将是这一规则的周期性显形，而更多的地方“长子”公司如果不主动去改变这种潜规则基因生存的环境，那么，这条潜规则是一定会发挥作用的，长虹过去五年里的崎岖，就是这些地方“长子”公司的未来。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com