

中国最大电视制造商投资佐治亚州，打造全球品牌

2017年4月



序言

几十年来，中美之间的双边投资主要是由美国流向中国。但近年来，中国对美国的投资增长显著。直接投资的迅速增长引发了对中美经济关系未来的新争论。

与持有债券通过迅速的纸质交易进行买卖不同，直接投资涉及员工、工厂和其它资产。直接投资就像是对另一个国家的经济投了信任票，因为无论是进入还是退出一个市场都需要时间。

保尔森基金会投资文摘旨在探讨中美之间跨境投资的深层次经济和政治考虑。

许多观察人士会争论此类投资对经济、政治和国家安全的影响。但这些争论通常过于泛泛而谈或不切实际。中美两国人民对投资机会的讨论过于抽象，但这些讨论往往都植根于深层次的经济或现实投资考虑。

保尔森基金会投资文摘的目标是深入到具体行业，例如农业或制造业，发现实在的投资机会，分析投资限制和障碍，并最终设计合理的投资模式。

该系列文摘大多探讨的是未来的投资。例如，我们的农业论文分析的是全球食品体系的趋势和中美两国具体的相对优势，并建议潜在的投资模式。

但即使谈论的是未来的投资，我们也可以回顾过去，从以往成功和失败的案例中吸取经验和教训。中国在美国的有些投资是成功的。这些投资创造或保住了就业，或者带来了其它好处。另外一些中国投资是失败的，结果是收入下滑、公司裁员，甚至是企业倒闭。在这个意义上，过去的投资提供了丰富的经验和教训。

保尔森基金会智库的副主任马旻负责案例研究项目。

海信集团的案例研究要特别感谢本智库研究员麻丹彤的大量调研和有力执行。

案例研究在公开资料、个人访谈和记者报道的基础上进行了重新整理。

它们旨在最好地还原事实真相。但由于资料不完整，事实不清楚或当事人不愿分享其观点，论文里也难免会存在漏洞和其它不足。

Cover Photo: Reuters/Jeff Haynes

时间表

- 1969 山东省青岛市政府成立青岛无线电二厂, 制造收音机。
- 1984 青岛电视机总厂(原无线电二厂)从日本松下引入先进的彩电生产线, 转型成为当地的明星制造企业。
- 1992 周厚健上任厂长, 大力推动资产收购; 他将企业更名为“海信 (Hisense) 集团”。
- 1996
- 3月 中国电视生产商大打价格战, 海信身陷其中。价格战促使海信重新定位企业战略, 专注于创新和全球市场。
- 10月 海信在南非成立第一家海外子公司。
- 1997 海信电器股份有限公司——海信集团旗下的电视生产企业——在上海证券交易所上市。
- 2001 海信在洛杉矶成立美国总部——美国海信, 主营向美国市场出口电视机。
- 2003 美国国际贸易委员会对海信的电视出口征收21.49%的反倾销关税, 促使海信转而以西尔斯 (Sears) 和百思买 (Best Buy) 等零售商的自营品牌销售高端平板电视。
- 2007 海信集团主管国际业务的副总裁林澜将美国海信从洛杉矶搬迁至佐治亚州格威内特郡 (Gwinnett County)。搬迁旨在降低运输成本, 建立售后服务网络。
- 2008 美国海信与格威内特郡商会正式建立合作伙伴关系。
- 2009 在格威内特郡代表团访问位于青岛的海信集团总部之后, 美国海信宣布新增80万美元投资, 在佐治亚州建立销售和营销中心, 创造35至40个就业机会。
- 2010
- 5月 海信与格雷格 (hhgregg) 达成协议, 后者成为首家销售海信品牌电视机的美国电器零售商。
- 7月 海信在佐治亚州扩大规模, 建立面积达7000平方英尺的研发中心, 预计将创造20个就业机会。

- 2011 美国海信在佐治亚州的苏瓦尼 (Suwanee) 购买一幢面积36000平方英尺的建筑作为新总部, 研发部门及营销部门将坐落其中。
- 2015 海信斥资2370万美元, 收购夏普公司在墨西哥的电视机生产厂, 并获得夏普品牌在美洲的五年使用权。
- 2016 美国海信在知名的拉斯维加斯消费电子展上展示了自有品牌和技术以及夏普品牌下的产品。

主要相关方

美国

佐治亚州格威内特郡

佐治亚州人口排名第二的郡, 美国海信总部所在地

格威内特郡商会

格威内特郡的非营利性商业游说团体, 海信在当地的主要联络组织之一

佐治亚州经济发展部

牵头吸引投资并协助当地企业的州级机构

中国

美国海信

海信集团的美国子公司, 专注于以自有品牌下的高端电视机竞争美国市场

海信集团

美国海信的母公司, 一家地方国企, 是中国最大的电视机品牌

青岛市政府

位于中国东北海岸的山东省青岛市政府, 海信集团的最终控制人

缩写术语表

阴极射线管 (CRT)

一种专门的真空管, 在内部前后分别置有荧光屏和电子枪, 用于制造图像。

等离子显示屏 (PDP)

一种平板显示屏, 通过对内部气体施加电压以产生光并制造图像。

液晶显示屏 (LCD)

一种平板显示屏, 利用液态晶体的光调制特性, 将一薄层置于背光板之前, 以制造图像。

发光二极管 (LED)

一种照明技术, 常在液晶屏技术中作为背光板。

有机发光二极管 (OLED)

一种平板显示屏, 利用有机化合物对电流产生发光反应, 从而制造图像。

多分区布光独立控制发光二极管 (ULED)

由海信集团开发的技术标准, 通过局域控光技术增强色彩和对比度, 适度改善LED技术。

特级超高清 (SUHD)

由韩国三星集团开发的技术标准, 也是一种增强型LED技术, 采用纳米晶体改善色彩表现。

简介

现代电视发明于加利福尼亚，却完善于太平洋彼岸的日本。美国的电视机品牌——例如美国无线电公司和西屋电器——曾在1950和1960年代进入婴儿潮一代的家庭。但这些品牌很快在1980和1990年代让位于家喻户晓的日本品牌：索尼、夏普和松下。

从美国产品的廉价仿制者，到先进的制造商和汽车、电器出口大国，日本的崛起在美国不无争议。在1970和1980年代的二十年里，日本常被指控向美国市场倾销低质量产品，总是与华盛顿陷入双边贸易争端。¹

然而随着日本产品质量的显著改善，以及日本旗舰企业在消费者当中树立起严肃创新者的形象，人们对日本技术型消费产品的看法也得到改

变。最重要的突破之一或许就是在1979年，索尼推出其标志性产品：随身听(Walkman)。²

随身听在当时被视为革命性产品，引发了全球各个消费者阶层的强烈反响。当时那种紧张、兴奋、令人屏住呼吸的情形，大约与25年后乔布斯手握第一代苹果手机时一样。

伴随着索尼的创举，“日本制造”的标签终于征服了挑剔的美国消费者，也赢得

了全世界。现在，日本制造代表着创新和质量。

在随后的几十年中，美国市场上的日本巨头们成为了形形色色高端电子消费产品的可信赖生产者。确实，从汽车到电视机，美国消费者对日本产品简直情有独钟；他们认为日本产品比美国货质量更好、更耐用。

面对来自日本的竞争，尽管美国的汽车厂商们起而应战，但大部分电视品牌却被瓦解了。许多美国品牌发现自己难以与日本厂商相抗衡，并最终退出了这些行业，使日本在电子消费品领域成为无可争议的王者。



Photo: Flickr/Zé Pedro

然而高处不胜寒，尤其当竞争者在身后紧追不舍时，这种优势地位很难维持。从台湾到韩国，东亚“小龙”们踩着日本工业化发展的足迹，相继进入电子消费品市场。

这些经济体勉力打造自己的制造能力，将其企业转型成为日本工业的强劲对手。这些东亚经济强国在1990和2000年代的崛起反映于一系列产业，尤其是电子消费品，特别是电视机行业。

东亚各国形成了一条电子消费品产业供应链，从研发到零部件再到组装。这些制造业巨擘仰赖于向欧洲和美国消费

市场。

市场出口它们的产品。随着时间的推移，这些亚洲经济体逐渐实现专业化，进一步整合供应链，大幅改善质量，强化品牌。

在短短一代人的时间内，这些东亚经济体成了可靠、高效的电子消费品生产者，在这一领域有效垄断了全球市场。对消费电子弄潮儿们来说，古老的东方市集成为今日的科技前沿。

如今，韩国显然取代了日本在这一行业的领先地位，其三星和LG电视在大多数美国百货公司的销售量都已经超过了索尼等日本品牌。这一趋势在移动技术领域尤其明显，韩国（以及美国）品牌不论在市场份额还是价值上都把日本公司甩在了身后。

截至2013年第一季度，包括索尼和夏普在内的日本品牌已跌出全球前六大智能手机生产商之列。到了2016年第四季度，苹果（18.3%）、三星（18.1%）以及其他三家中国品牌——华为（10.6%）、OPPO（7.3%）和VIVO（5.8%）——总计占据了近六成的全球智能手机市场。³

在电视机市场上也有类似的趋势。台湾的鸿海精密工业（富士康科技集团的母公司）最近刚刚收购了夏普；随着这家曾炙手可热的日本科技公司彻底成为历史，日本电子消费品行业的衰落雪上加霜。

确实，对很多人来说，富士康收购夏普象征着一个时代的终结。夏普曾经是电视领域的先驱，早在1988年就推出了第一款商用液晶显示屏（LCD）电视机。⁴在接下来的十年中，夏普投入巨资加强

液晶显示技术，并牢牢统治全球高端电视机市场二十年。

夏普的成功在日本成为公司所在地和整个国家的骄傲。日本消费者都会完善保留夏普电视机上的那枚纹章“世界闻名的龟山”——龟山即夏普电视机厂所在地。⁵

但夏普的风光背后暗藏隐忧。就在2012年公司迎来百年庆典前夕，夏普刚刚发布了一百年来最糟糕的财务表现，亏损53.7亿美元。⁶特别是在三星、LG等韩国竞争者迅速提升质量、压低价格的情况下，夏普以债务融资支持研发的模式显然无法持续。

对消费电子弄潮儿们来说，古老的东方市集成为今日的科技前沿。

2016年8月12日，富士康——在美国以苹果产品的关键供货商和组装厂为人所知——完成了对夏普公司价值38.1亿美元的收购。⁷在备受保护的日本科技业，这是迄今为止金额最大的一桩外国收购案。毫不意外地，这次收购在电子消费品产业惊诧众人，因为富士康一直仅被视为苹果公司的低端组装厂；相反，夏普则是拥有高端品牌的行业先驱。

鸿海/富士康与夏普备受瞩目的收购案让人忽略了一家中国公司低调的行动。早在夏普并购结案之前，中国巨头海信集团就以2,300万美元的价格，买下了夏普在墨西哥的工厂，并获得五年内在北美和南美市场使用夏普品牌的授权。⁸

可是，“海信”又是谁？作为一个在美国品牌知名度很低的公司，海信在某种意义上是“您闻所未闻过最大的科技公

可是，“海信”又是谁？作为一个在美国品牌知名度很低的公司，海信在某种意义上是“您闻所未闻过最大的科技公

司”——这家中国企业的美国子公司这样自嘲。⁹ 这个说法是有道理的, 因为大多数美国人恐怕对海信一无所知——不论是它作为山东省国企的身份, 还是它位列中国电视市场份额第一、全球电视机出货量第三 (仅次于三星和LG) 的地位。¹⁰

这个中国品牌的默默无闻掩盖了这一事实: 它其实早在15年前就已进入美国市场。是其在美国市场的运作和发展方式导致了它如今仍籍籍无名。

直到最近, 海信主要是西尔斯和百思买等零售商自营品牌的代工生产商 (OEM), 贴牌日立 (Hitachi)、丹尼克斯 (Dynex)、影雅 (Insignia) 等等。¹¹ 换言之, 海信主要为其他公司的品牌制造电视机, 但并没有自己的品牌认可。

在充满活力和竞争的美国市场里若想成功, 拥有为人所知的自有品牌不可或缺。美国海信虽然早就认识到它的品牌劣势, 但直到最近才决定着力为其在美国市场的战略转型奠定基础: 从代工生产商转为销售自有品牌产品。

然而, 作为一个成熟市场中的后来者, 从零开始营建品牌显然绝非易事。雪上加霜的是电视机这样的普通商品往往利润很低, 海信的境况甚至更为艰险。

因而, 海信在2015年与夏普达成品牌授权协议, 也是其战略转型的一部分, 以期“让海信从普通商品的沼泽中挣脱出来”。¹² 但这还不是全部, 美国海信于2007年将总部从洛杉矶迁至佐治亚州, 在这里建立起它在美国的桥头堡。立足

于它的佐治亚州基地, 海信希望为美国市场进一步开发自有品牌产品, 并缩短与终端消费者的距离。

“这就像一家创业公司。你如何才能从零开始, 建立起一个全新的品牌” JoAnne Foist是美国海信的一名营销主管, 她这样评论道。“最重要的是进行彻底的品牌重塑, 包括崭新的商标、网站、以消费者为中心的营销战略。”¹³

美国海信与佐治亚州的稳固关系意味着看得见摸得着的投资, 特别是在2009年到2011年之间。美国海信为自有品牌产品建立了耗资80万美元的展示厅,¹⁴ 为产品的本土化设立了面积达7000平方英尺的研发中心,¹⁵ 修缮了一幢新建筑以容纳它的消费者支持网络及售后服务。¹⁶

海信在2015年与夏普达成品牌授权协议, 也是其战略转型的一部分, 以期“让海信从普通商品的沼泽中挣脱出来”。

海信在佐治亚州的大量投资, 与它收购夏普墨西哥工厂一样, 似乎都进展顺利, 未受争议。然而海信到底

是如何进行投资的, 具体细节并不明晰, 在我们采访的过程当中, 甚至一些投资交易直接相关方也不是很清楚。海信在佐治亚州并没有太多公开的投资记录可供查询, 公司购买办公楼等投资似乎也只是作为普通的房地产交易记录在案。

不同于本系列中的其他案例, 研究海信在美国的经营发展并不拘泥于其交易本身, 而是关注中国企业如何打造品牌、营销产品并最终在美国市场中有力竞争。事实上, 大多数直接面对消费者的中国企业在美国市场仍然苦苦挣扎, 上下求索在美国市场发展最关键的资本——成为一个真正的全球品牌。

作为海信在美国市场的潜在对手之一，富士康对收购夏普或许基于同样的考虑。和海信一样，这家台湾企业也想从低利润的代工生产商转型。购入夏普有利于富士康实现企业协同效应——这家日本公司目前供应大约四分之一的iPhone屏幕，单位成本52.5美元。¹⁷同样重要的是，通过这次收购，富士康获得了夏普的有机发光二极管(OLED)技术，这将助力富士康与韩国市场领导者竞争下一代显示屏技术。

然而，海信对夏普的OLED技术却兴趣寥寥，反倒是对夏普的品牌传承更感兴趣。这是因为海信在美国市场采取了不同于富士康的策略：这家中国公司以投资研发自主技术标准的方式进行品牌差异化。海信将它的技术标准称为“Ultra-LED”或ULED——这是有意激发人们将其与三星和LG的高级OLED技术进行比较。

现实地讲，ULED并不是一项全新的技术，而是对现有液晶显示屏的改良，以改善LED背光板的方式增强色彩表现。¹⁸关键的卖点是，海信的ULED电视售价仅为三星OLED电视的四分之一到二分之一，¹⁹而后者因生产成本居高不下迟迟不能实现商业化生产。

大多数OLED技术专利被三星或LG牢牢掌握，而海信押注ULED技术的本质上就是在打赌：“足够好”的ULED性能提升速度将比OLED成本下降的速度更快。

不论是中国的海信还是台湾的富士康，它们的目标似乎都直指三星，意在由低端生产商转型成为品牌价值可观的创新型科技企业。与奋力争夺全球电子消费品桂冠的亚洲前辈生产商们相比，海信在美国市场的雄心如出一辙。

海信和它的前辈一样，希望有能力制订技术标准，从而提升市场份额和品牌认知度。这已成为电视产业的标志：从索尼1990年代的显像管电视机，到松下2000年代的等离子技术，再到夏普的液晶电视，乃至如今三星和LG对OLED显示屏的统治。

海信的美国战略似乎表明它已领会了技术、标准和市场份额之间的关联。但海信又有其特殊之处：它并不是世界级的全球企业，而是一家省级国企；即使在中国，国有企业也常被认为处事僵化、无法跟上瞬息万变的技术格局。

不过海信的国企身份并未妨碍它在美国大胆营建自有品牌。甚至像小米和华为这样顶尖的中国民营消费品科技公司，也只能艰难挤入美国市场，争取消费者认可。

本案例探究海信如何初步踏入美国市场，而后在当地站稳脚跟。这是一部企业史，详细呈现海信从地方国企到全球电视制造巨头的演变。比海信在佐治亚州的投资本身更重要的是，这一案例主要考察了海信全球化计划背后的考量，它在美国的品牌化和本土化战略，以及它如何将自有技术转为市场吸引力。

同样重要的是，我们必须在更广阔的历史背景中回顾海信的故事：在过去的几十年里，亚洲制造业巨头之间激烈竞争，产业领导者此兴彼亡，电视产业的技术和标准不断演化。

本案例具体讨论了有关中国企业及其在美投资的若干启示：

- 看待国有企业不能一刀切。尽管许多人倾向于将国企概括讨论，但有些国

企已展现出灵活性和适应性。以海信为例,它能利用政策变化和市场情绪崛起成为中国电视产业的冠军企业。

- 与许多亚洲电子消费品生产商的“追赶”策略一样,海信通过收购、研究和改良同行先进技术,提高了自身技术能力。
- 虽然追赶策略可以在很长时间内推动增长,但它未必能让企业成为一流生产者。与许多渴望跻身全球精英品牌之列的中国企业一样,海信在近年来已经转向自主研发和营建品牌认知度。
- 在电子消费品行业,优越的技术并不是总能取得胜利。日本企业通过大幅降低成本统治了1980年代的美国市场;这一策略在2000年代又由韩国企业重演。同样地,海信下注对赌,寄希望于它更具效益的ULED技术能从韩国企业优越却昂贵的OLED技术手中夺取市场份额。
- 提升品牌价值,进而提高利润率,这是海信过去十年的美国战略。这是海信不断增加在佐治亚州的投资,全力争夺美国市场的主要动力。这一策略对怀抱全球品牌愿景的中国企业,以及希望在电子消费品行业后来居上的企业,提供了宝贵经验。

电视的演进：从真空管到OLED

在 20世纪的大部分时间里，电视都是现代美国家庭必不可少的一部分。现代电视机的雏形在1927年9月7日由费罗·泰勒·法恩斯沃斯 (Philo Taylor Farnsworth) 于旧金山首次演示成功。²⁰ 当时，电视机还只是一个新奇的发明，很自然地遭到了投资人的怀疑。一位投资人提出了一个著名的问题：“我们什么时候才能在这玩意身上看到些‘钱’景呀，法恩斯沃斯？”²¹ 为了平息投资人对这项发明商业前景的担忧，法恩斯沃斯在1928年的另一次演示中，在电视屏幕上投射出一个清晰的图像：一个美元符号。²²

不久之后，由通用电气和西屋电器联合持股的美国无线电公司在1939年创造了历史：它首次用电视转播了时任总统富兰克林·德拉诺·罗斯福 (Franklin Delano Roosevelt) 的演说。当年早些时候，美国无线电公司转播了一场普林斯顿大学对阵哥伦比亚大学的棒球比赛。新闻广播、喜剧演出以及电影都最终加入到电视娱乐节目单当中，消费者们很快涌向商店购置这款炫目的新机器。截至1955年，电视机发明约30年之后，一半美国家庭的客厅里都已经摆上了一台黑白电视机。²³

简言之，电视就相当于那个时代的电脑——消费者必备的电器，中产家庭的中心饰件。如此持续强劲的需求意味着其他

国家也很快着手发展自己的电视制造业。到了1960年代，日本以及数十年后的韩国等亚洲经济体都开始发展自己的电视制造业，以与美国公司竞争，打入美国市场。

随着亚洲厂商纷纷进入美国，电视机很快成为了一种再普通不过的商品，不管是哪家厂商生产的，无论外形还是功能都如出一辙。为了将自家产品区分开来并提高利润，制造商们除了创新和技术提升之外，别无他法。



Photo: Flickr/Michael Vance

1960年代以来电视的技术进步可大体分为三个发展阶段：1) 真空管；2) 等离子和液晶显示屏；3) OLED。技术变革的每个阶段都导致美国电视制造业的进一步衰败，取而代之的是相继崛

起的东亚经济体，它们都发展出强大的企业和产品线。

海信如今在美国市场的战略，必须被放入这一技术演进和竞争格局中去理解。

显像管和荧光点

1950年代，电视节目由黑白向彩色转型，这使电视技术也必须随之进步。在制造彩色图像的诸多技术中，显像管由于能准确再现色彩而脱颖而出。

虽然科学家早在1870年代就在实验室使用真空管做实验，但直到1907年

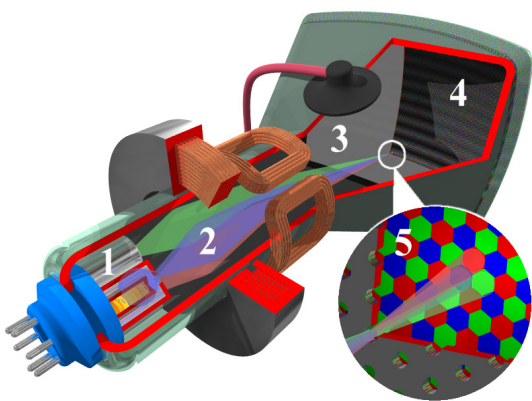
才由俄国科学家鲍里斯·罗辛 (Boris Rosing) 首次使用真空管制造图像。²⁴ (这比法恩斯沃斯早了二十年, 但法恩斯沃斯对商业机会嗅觉敏锐, 他首次将这种主要用于科学研究的设备改造为功能性消费品。)

显像管技术基本上是一种专门化的真空管, 在其内部前后分别置有荧光屏和电子枪。电子枪发射红、绿、蓝三色荧光点, 由此形成的电子束打在前部的荧光屏上形成图像。(见图1)

真空管是一个被抽成真空的玻璃外壳, 所有电子束都在其内部调制和加速。真空管因而通常又大又重, 而且易碎。另外, 阴极往往需要加热后才能释放电子。²⁵ 这就是为什么早期电视机庞大笨重, 在工作前还需要额外的预热时间——它必须容纳一个庞大的管子和加热器。

美国无线电公司慢慢统治了彩色显像管电视市场, 而它为此采取的手段不无争议。实际上, 这家美国公司此前已垄断了

图1. 彩色显像管图示



来源: Wikimedia Commons。

收音机产业, 现在又和法恩斯沃斯一样看到了电视机大规模商业化的前景。因此美国无线电公司出价10万美元向法恩斯沃斯购买他的所有专利, 然而法恩斯沃斯拒绝了这一寒酸的报价。²⁶

美国无线电公司并未退缩, 反而使用逆向工程的办法仿制显像管设备, 并将自家产品大量推向市场。同时, 公司采取诉讼战, 将法恩斯沃斯拖入法庭, 让他陷入一系列漫漫无期、代价高昂的官司, 意图迫使他交出专利。这一策略最终在科技领域变得司空见惯。虽然美国无线电公司从未获得那些专利, 它却最终赢得了市场。到1953年, 它的产品已是无所不在, 以致被正式采纳为美国彩色电视的标准。²⁷

美国制造商在彩色电视领域的统治却并未持续多久。到1960年代, 战后蓬勃发展的日本经济开始大规模进入电视制造业。日本政府当时的产业政策往往被拿来与今天的中国相比较。东京用补贴的方式扶植国内电视制造业。

例如, 日本强大的经济产业部 (Ministry of International Trade and Industry) 帮助国内企业低价引进外国 (特别是美国) 技术, 以此大力扶持国内的电子制造业。此外, 日本的大型公司可以获得日本银行的优惠贷款, 以支持后者投资、技术收购和扩张。²⁸

1959年, 松下的创始人松下幸之助前往美国, 在纽约设立了第一家销售办事处。²⁹ 这引领了大量日本电视制造商将国内无法消化的生产力出口美国。在接下来的十年中, 日本生产商开始向美国市场倾销电视机。日本政府的促增长政策不断向企业注入廉价贷款, 这更加剧了日本电视机的倾销。³⁰

图2. 索尼特丽珑电视机和Betamax录像机



来源: Flickr/Marcin Wichary。

这些行为注定导致日本和美国的双边贸易关系紧张。几家美国公司在1968年首次针对日本的贸易做法提出指控。³¹ 1970年12月4日, 美国关税委员会指出: “一个美国产业正因从日本进口黑白和彩色电视机而受到侵害, 这些电视机的售价低于《反倾销法》(Antidumping Act) 所规定的公平价值。”³² 双方最终在1979年以总计7700万美元的损失赔偿及其他罚金达成和解。³³

可是, 尽管日本制造商因反竞争行为而被惩罚, 美国电视制造商即将没落的征兆却已初现端倪。日本电视机的质量稳步提升, 价格却不断下降。在1968年至1988年间, 通用电气、美国无线电公司和西屋电气等知名电视品牌或完全退出制造业务, 或被外国竞争者收购。³⁴

也是在这个时期, 日本电视制造商逐渐整合为今天家喻户晓的若干品牌, 包

括松下、日立、东芝、索尼和夏普。在这些公司中, 索尼凭借诸多创新产品, 如Betamax录像机及标志性的随身听等, 成长为产业领导者。

索尼的电视部门发明了一种三合一电子枪, 大大降低了能耗, 提高了色彩准确度。这一新产品在1968年首次发行, 以“特丽珑”(Trinitron) 商标行销, 因其鲜亮的色彩和可靠性而广受好评(见图2)。³⁵ 在特丽珑问世时, 许多竞争对手的彩色电视型号仍耗能极高, 有时产生的热量极为危险, 而被称为是“窗帘燃烧者”。³⁶

更大, 更平

即使在显像管技术主导电视市场的时候, 人们也已预见到技术改良的必要性。这些改良包括更锐利的图像和更好的色彩表现。但只要电子管还在, 电视机就不可能彻底摆脱笨重的造型, 也无

法显著扩大屏幕的尺寸,因为那会让电视太过沉重。

然而这一限制即将被突破。1964年,等离子显示屏(PDP)在伊利诺伊大学问世。³⁷这种新技术将最终取代真空管,即使再大的电视机也能变得更薄、更轻。

等离子显示屏技术的商业化却比预期来得慢——它花了接近30年。个中原因在于等离子显示屏的生产成本比显像管高得多,所以最开始时其商业用途有限。这意味着早期的等离子显示屏技术几乎无法撼动显像管对电视机市场的统治。

等离子显示屏的前途在1993年翻身看涨。这一年,“美国数字高清电视大联盟”成立,旨在将四种互不相同的数字电视标准加以整合,取其优点,并将产业标准合理化。³⁸联盟采用了新的高清

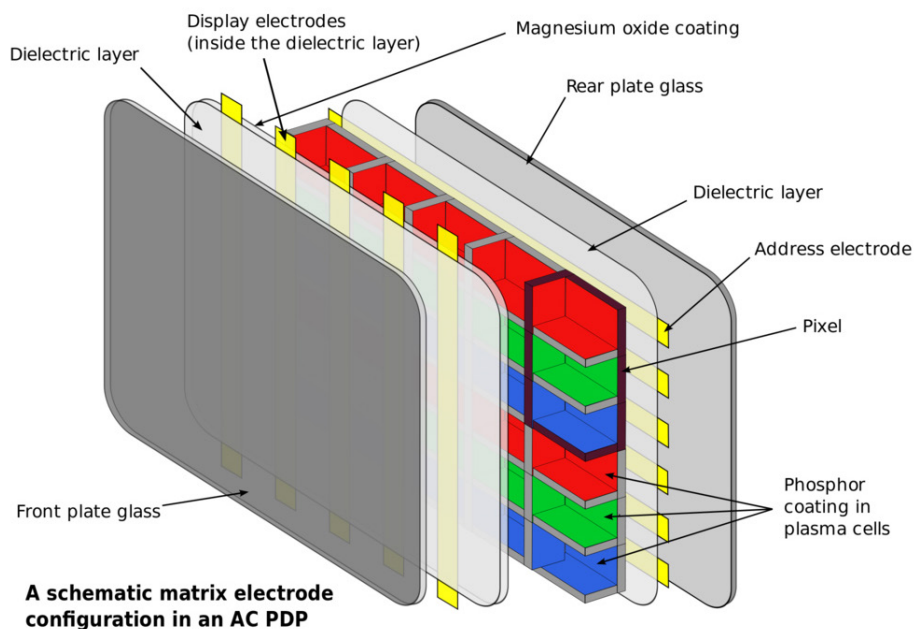
电视(HDTV)标准,将屏幕的长宽比从4:3改为16:9。³⁹

这样一来,显像管技术沦为其结构限制的受害者。理想状态下,显像管要维持一个圆形,以承载其玻璃管;但随着屏幕长宽比为了适应更高的分辨率而接近长方形,制造电子管也就变得更困难了。

而等离子技术并不受到任何尺寸或形状的限制。等离子显示屏包含两块玻璃板,玻璃板之间有一层薄薄的气体(见图3)。每块玻璃板上都有若干相互平行的电极。两块玻璃板上的电极相互垂直。在两边的电极之间施以电压,导致两边电极之间的微量气体发光,从而产生图像。⁴⁰

换言之,等离子屏一定会比显像管薄,因此它可以在不显著增重的情况下为适

图3. 等离子显示屏



来源: Jari Laamanen。

应新的高清长宽比而拉伸屏幕尺寸。这些优势很快为等离子显示屏赢得了消费者的喜爱，它开始占取更多的市场份额。当代的“平板”电视随之出现，等离子显示屏在2000年代早期几乎是市场上唯一一种大屏幕电视。

日本企业再一次引领潮流。它们引入并消化了美国人发明的技术，形成规模生产，降低成本，最终与美国同行展开竞争。富士通、松下等公司凭借充沛的资金支持，与施乐、IBM等美国公司激烈竞争。在某些情况下，美国公司尽管在等离子显示屏技术上领先日本企业两至三年，它们却无法得到必要资金以扩大生产规模，与日本对手竞争。

“你大概需要5000万的赌注才能加入这场牌局，下注后你还得准备好继续加码。”Alphasil的创始人Richard Flasck这样说。Alphasil是一家平板显示屏生产商，在1989年被它的赞助商霍尼韦尔(Honeywell)公司关停。⁴¹

等离子技术的兴起也导致了日本科技行业重新洗牌。高高在上的索尼或许太过沉溺于它的旗舰显像管技术而不忍完全放弃，它的基础款特丽珑专利于1996年过期，之后索尼终于在1998年推出了平板特丽珑电视。⁴²但平板特丽珑成为了一场商业灾难——消费者们只想要最新的等离子电视。索尼太过执念于特丽珑显像管电视的辉煌时代，最终为此付出了代价：它失去了高端电视市场领导者的桂冠。⁴³

取代索尼的是它的日本同行——富士通和松下，它们巧妙的适应了新的技术潮流。在1992年，富士通推出全世界首款

21寸全彩等离子显示屏，继而在三年后又推出了更大的42寸显示屏。

到2005年，松下开始销售巨大的65寸平板电视，控制了全球等离子电视市场的四分之一，跃至消费电子行业最前列。为了在日益激烈的全球竞争中扩大生产能力，松下在2007年宣布将耗资2,800亿日元(23亿美元)于日本西部兴建世界上最大的等离子显示屏工厂。⁴⁴

“足够好”的技术

但等离子显示屏并不是唯一改变市场的技术标准。就在松下力挺等离子显示屏技术的同时，它的日本对手夏普公司则设计了另一项可靠的技术。这项技术未必优于等离子显示屏，却对夏普来说“足够好”、够经济，有潜力威胁等离子领先地位。

等离子技术的兴起也导致了日本科技行业重新洗牌。

这项技术被称为液晶显示屏，或LCD，它利用液体晶体光调制的特性，将一薄层放在背光板前，从而产生图

像。⁴⁵1968年，一位名为乔治·海尔迈耶(George Heilmeyer)的美国无线电公司研究员制造出世界上第一台液晶显示屏，日本的国家公共广播电视台NHK在1969年报道了这一发明。⁴⁶一位夏普的研究员从广播上听到这一消息，鼎力说服了公司管理层，立刻开始研究液晶显示屏。⁴⁷

夏普研发液晶显示屏历时16年，这远远超出最初的预期。事实上，它的研发期实在太长，美国无线电公司在这期间由于面临日本公司在显像管电视领域的强烈竞争，放慢了对液晶显示屏的研究。所以当夏普在1985年终于推出第一款

彩色液晶电视时，它立刻成为了市场标准，尽管它3寸大的显示屏还远非一款可行的商业产品。⁴⁸ 又一次，一家日本企业改良了美国人发明的技术。

像大多数新技术一样，液晶显示屏既有优点，也不乏瑕疵。它在理论上应该更节能，而主要缺陷则是屏幕尺寸存在严重限制。在整个1980年代，在夏普生产线上每完成100台3寸显示屏，可能只有六台能正常工作；而在14寸显示屏生产线上，这一数字接近于零。⁴⁹

大量资金投入到了液晶显示屏研发中，然而截至2002年，夏普能生产的最大液晶电视也只有37寸。⁵⁰ 超过这一尺寸，成本实在过高。等离子显示屏继续统治着40寸以上的高端市场。⁵¹ 液晶显示屏还有一个问题：随着屏幕变大，液晶显示的图像会出现块状模糊。

随着电视产业在1990年代初转向高清电视标准，消费者开始期待非凡的图像清晰度和质量。许多观察者认为，由于液晶显示屏在屏幕尺寸和图像质量上的限制，高清电视行业标准将对新兴的液晶技术形成致命打击。投资者及赞助者们将赌注压在了等离子显示屏上，认为它终将会实现规模经济、降低价格。例如，加里·默森 (Gary Merson) 是“高清电视内幕” (HDTV Insider) 网站的编辑，他在2002年预测等离子电视的零售价将每年下降三分之一，直到跌至和传统显像管电视价格持平为止。⁵²

这些对等离子显示屏的乐观估计只猜对了一半。由于松下的大量研发工作，等离子显示屏的成本确实在大幅下降。比如，一台50寸等离子电视在2000年售价达两万美元，到了2005年已经下降到4000美元。

但令市场惊讶的是，液晶电视的价格下降得甚至更多，低至1800美元。⁵³ 液晶显示屏的图像质量也在显著提升，尽管在50寸及以上显示屏领域，据时任松下总裁判断，“等离子仍然胜出。”⁵⁴ 液晶显示屏成了一个“足够好”的选择，消费者们既能将家里笨重的显像管电视更新换代成时髦的平板电视，又不需要支付像等离子电视那样高昂的价格。

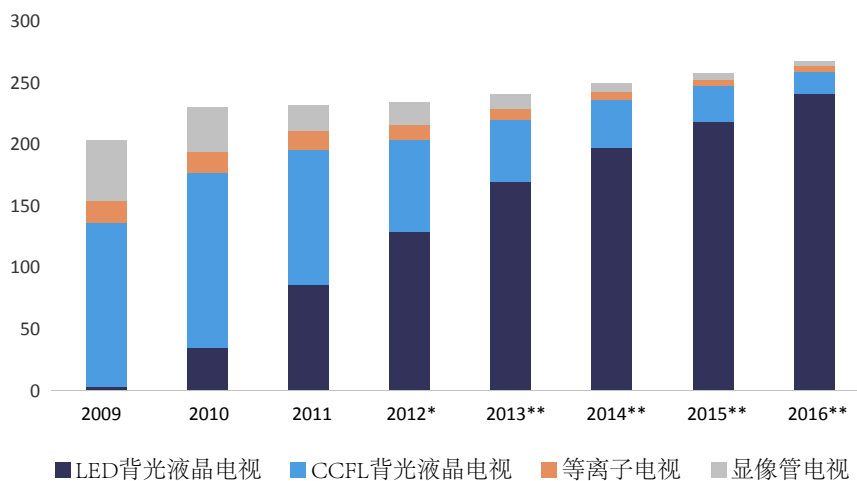
在2007年的圣诞季，液晶电视的销量正式超越等离子电视。⁵⁵ 2013年3月，松下的电视机业务在过去两年中累计亏损30亿美元。2013年年底，这家日本企业正式宣布：“我们将停止销售民用的等离子电视，及任何等离子显示屏的商用产品。”至此，等离子时代的大幕终于落下。

作为一种更优越的技术，等离子人的败局使许多业内人士大吃一惊，也让不少专业技术人士和电子技术爱好者很是难过。“上一次我见到这么多成年人眼泪汪汪的模样，那还是我在电影院看《飞屋环游记》头十分钟的时候。” James K. Willcox在他给等离子送上的挽歌式报道中这样打趣道。他是消费者报告 (Consumer Reports) 杂志在电子设备领域的高级编辑。⁵⁶

等离子人的失败——或者更准确地说，液晶显示屏的成功——是不同公司策略的直接结果。比如，“等离子显示屏教徒”由少数企业巨头组成，它们十分注重保护核心技术，不懈追求更高质量的图像。与之相反，“液晶显示屏皈依者”们则采取更协作的方式，着眼于将“足够好”的技术在可承受的价格范围内进行商业化。

第二种方式对来自台湾和韩国的新兴企业具有吸引力，包括三星和LG。据路

图4. 液晶显示屏在全球市场超越等离子



*估计；**预测；
来源：IC Insights。

透社2006年的估计，整个产业对液晶显示屏的研发投入达到等离子显示屏的四倍。⁵⁷“在全球范围内，有那么多公司、那么多投资、那么多人在为这个(液晶显示屏)领域的产品工作。所以，它们可以得到迅速改善。”台湾中华映管(Chunghwa Picture Tubes)的首席财务官巫俊毅这样评论道。⁵⁸

换句话说，液晶显示屏的研发和创新比等离子显示屏技术分布更广。各方积累起来的努力和资源攻克一个又一个技术瓶颈，带来持续的产品改进。这种方法也有助于实现规模化生产，迅速降低成本。对普通消费者来说，等离子显示屏相对液晶显示屏的些许质量优势可以忽略不计，但它们之间的价格差异却足以左右消费者的购买选择。

液晶电视的迅速崛起同样意味着夏普达到高峰(见图4)，其韩国对手也在全力攀升。⁵⁹

首尔崛起

等离子技术标准落败了，电视产业的竞争却还在继续。夏普在液晶显示屏市场的份额见涨，但它的统治地位却稍纵即逝。不久之后，韩国三星就开始在高端电视产业呼风唤雨，踏上了日本企业曾经走过的崛起之路。

与大多数后起之秀一样，三星迅速吸收既有科技，大步跨越到技术前沿。三星成立于1938年，当时是一家海鲜和面条贸易公司，它直到1960年代才闯入电子消费品产业。⁶⁰最初，这家韩国财阀和许多美国与日本的前辈一样，生产黑白显像管电视机和电话。

三星照着日本的产业政策手册如法炮制，凭借其财阀地位取得政府强力支持，轻易获得优惠贷款。它慷慨投资研发，并受惠于韩国廉价的劳动力和原材料。于是，三星很快走上了日本前辈的道路，在

1990年代成为一家无所不在却又不甚起眼的电视制造商。⁶¹

然而到了2000年代，一切都改变了。随着液晶显示屏超越等离子，三星也看到了跻身精英电子消费品牌之列的机会。“我们相信我们能成为第一名。”美国三星的时任首席执行官在2003年断言。⁶²三星开始投入大量资源打造品牌知名度、提升产品设计。不过，当时的三星只有生产静态图像液晶显示屏的经验，其制造动态图像液晶显示屏的能力要比日本同行差得多。⁶³

随着夏普在液晶显示屏技术上一骑绝尘，三星决定与其对手索尼携手合作，誓将产业巨人拉下马。三星和索尼成立合资公司，将索尼精妙的技术和三星低廉的生产成本结合起来。作为协议的一部分，三星获得了索尼最新的液晶显示屏技术。⁶⁴

毋庸置疑的是，尽管当时看起来这笔协议很明智，但两位竞争者要携手合作总是不容易。比如说，合作关系当中共享专利的部分就受到了特别的审视和批评——当时许多日本企业正在就专利侵权问题和韩国对手们对簿公堂。再如，不论三星和索尼怎么想，他们都成为了韩日两国的代表，陷入了国家与产业荣誉之战。

但到头来，索尼并没有太多选择：它要么与三星合作，冒着养虎为患的风险提高眼前利润，要么独自面对激烈的竞争。所以这项协议在2004年还是成交了。两年后，三星液晶电视的全球市场份额从10.3%上升到了15.6%，索尼和夏普分别以15.2%和11.5%紧随其后。⁶⁵

与此同时，夏普面对来自韩国的后起之秀，营业额上倍感压力，同时它还必须偿还独立开发液晶显示屏而积累起来的债务。到了2008年，三星液晶电视的全球市场份额已经升至19.7%，而夏普的份额只有三星的一半，落到了第四位。⁶⁶

在一个瞬息万变的技术型产业，专利侵权和知识产权盗窃诉讼司空见惯，三星也不得不应对日本竞争者挑起的法律战，主要来自夏普。（东芝、松下、富士通，还有韩国的海力士和LG，都时不时对簿公堂。⁶⁷）夏普指控三星侵害其液晶显示屏专利，不过后来它们在2010年达成和解，金额没有公开。⁶⁸

然而，夏普在法庭上赢得的胜利代价高昂，而且在某种意义上，是这家日本巨头霸业落幕的开始。虽然三星输掉了诉讼，但它在全球电视机市场的份额到2009年底反而上升到了23.6%，同时夏普的份额跌至仅5.4%。⁶⁹七年之后的2016年，作为液晶显示屏技术的鼻祖，夏普被富士康收购，为它的百年历程画上了句号。

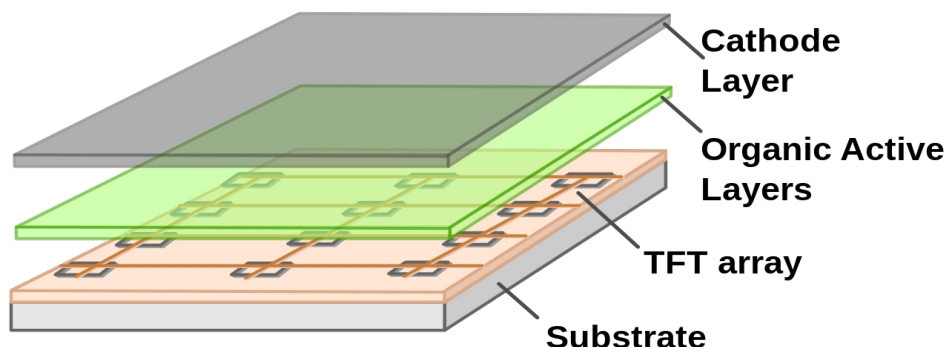
超越液晶显示屏

对三星而言，压倒夏普所带来的胜利并不长久。在电视机产业，优势总是短暂的，因为总有新技术打破既有的市场平衡，这在历史上曾屡次发生。电视机产业中的企业无助地发现自己的命运总是紧紧系于突破性创新的循环。为了免遭厄运，它们必须在创造上加码，否则就会失去技术前沿位置。

三星似乎直觉地察觉到这点，特别是在竞争激烈的高端电视机市场。为了在竞

电视机产业中的企业无助地发现自己的命运总是紧紧系于突破性创新的循环。

图5. OLED结构



来源: Wikimedia Commons。

争中保持领先，这家韩国企业早在2002年就开始基于自身研发的OLED技术生产下一代平板电视。

这项技术利用有机化合物对电流的自发光反应，不像液晶显示屏那样需要背光板（见图5）。⁷⁰ 这意味着OLED电视屏幕可以做得比液晶屏幕更薄、更轻，并且不影响鲜亮的色彩表现和逼真的图像。2005年，三星推出了它的第一款21寸OLED电视机。⁷¹

OLED显示屏的质量给许多业内专业人士留下了深刻印象，让不少评论者感到惊艳。比如，2013年消费者报告杂志在测试了三星的KN55S9C电视——一款55寸的曲面OLED电视机——之后惊呼：“这可能是我们曾测试过的最好的全面型电视机。”⁷²

OLED屏幕的图像再现品质确实令人惊叹，但人们无法确定这项新技术到底是将主导未来市场，抑或是会像许多曾深孚众望的技术标准一样淡出人们的视野。换句话说，OLED的命运是复制液晶显示屏的成功，还是会和等离子一样被边缘化呢？

OLED刚刚进入市场不久，但初步迹象表明这项技术的未来并不乐观。OLED最主要的缺陷同样是其那高昂的造价。例如，三星的曲面OLED电视机售价9000美元，几乎和不少二手车相当。OLED电视机的定位是品质非凡的高端产品，但考虑到电视机已不再是普通家庭的中心部件，许多消费者很难接受这样的价格。

如果三星身为OLED技术先驱也无法做到在不牺牲质量的前提下显著降低生产成本，那么OLED或许注定面临和等离子一样的命运。其实，三星内部也已经出现了对这项技术怀疑的声音。

“我总是说我们还需要两到三年才能考虑（大规模生产）OLED电视，”三星电子的电视业务主管金玄石（Kim Hyun-seok）谈到“但是现在，自从2013年我们暂停生产以来，OLED电视棘手的生产过程和高昂的成本都还鲜有进展，所以我不会说OLED就是我们未来的方向。”⁷³

另一个更有说服力的迹象是，三星实际上已经无限期停止了OLED项目，转而

开发特级超高清 (SUHD) 技术。这项技术在LED背光板上注入一层纳米晶体, 以增强亮度和色彩准确度。⁷⁴

就在三星退出OLED的时候, 另外一加韩国公司LG抓住这个机会进入OLED领域, 意图实现三星未竟之业: 用OLED产品统治市场。在多年研发之后, LG于2013年推出其自主生产的OLED电视。⁷⁵ 但直到今天, 消费者们也很少在零售商的货架上看到OLED电视机。仍然是老问题: 生产成本高昂。

随着屏幕尺寸的增大, OLED显示屏已被证明并不具有经济效益, 特别是电视机已不再是消费者们的“必备”设备。即使在LG投入了数十亿美元研发经费之后, 一台65寸OLED电视机的价格仍然徘徊在4000美元左右,⁷⁶ 相比之下, 下一台三星的65寸SUHD电视机仅售价2000美元。⁷⁷

OLED显示屏真正具有经济效益的领域是智能手机和平板电脑市场。比如, 富士康最近投资8亿美元扩大夏普OLED生产线, 主要是为了跟上苹果公司2017年的下一代旗舰iPhone——人们预计它将使用OLED屏幕。⁷⁸

尽管OLED存在成本问题, 有些主要厂商仍然相信它的潜力。在2017年的拉斯维加斯消费电子展上, 松下和索尼——或许是为了重拾昨日辉煌——都展示了使用OLED屏幕的电视机。⁷⁹ 但是优越的技术并不能自动转化为商业成功, 这一点或许没人比身为等离子先驱的松下更明白。

谁是下一个三星?

三星已经攀上了电子消费品的顶峰, 一路上将日本巨头一一击败。如今它的移动设备和苹果公司的产品同样让人激动。这家韩国企业的非凡成功意味着它也成了新的竞争目标——来自中国和台湾的电子厂商们。

长期以来, 中国和台湾的企业形象都与低端组装及低下质量联系在一起, 但他们正奋力摆脱这一印象。富士康就是一家代表性的公司, 它在2014年开始探索自己的品牌产品。⁸⁰ 另一个“初来乍到的小孩”则是海信, 一家来自中国沿海城市青岛的国有电视制造商。

海信紧紧地盯着那个头奖: 横扫美国市场, 成为下一个三星。

虽然海信在中国以外鲜为人知, 但它却绝不是什么“小孩”。事实上, 它是一家成熟的

电视制造商, 早已在全球市场份额榜单上悄悄崛起。更重要的是, 海信紧紧地盯着那个头奖: 横扫美国市场, 成为下一个三星。它并不羞于展示自己的意图——在一场产品发布会上, 海信直接把自己的旗舰电视机和三星产品放在一起, 并排展示。⁸¹

有趣的是, 三星和海信确实有些共同之处。准确地说, 海信和1990年代的三星很像: 一家“无足轻重的”电视生产商, 几乎没什么地位和品牌认知度, 至少在美国市场没有。现在, 正如三星在几十年前的举动, 海信已经作出战略抉择, 要和一流品牌展开肉搏。

接下来的部分将详细介绍海信在中国的崛起, 它进军美国的决定, 它对自有技术标准的发展, 以及它如何投资佐治亚州以图跻身高端电视品牌, 挑战三星统治地位。

海信：一家与众不同的国有企业？

海信从国营工厂转型为电子消费品行业巨头的故事并非独一无二。在1980年代的改革中，许多中国国企不得不从计划经济里破茧而出。这些企业在很多领域都成了国家产业政策的积极参与者。海尔（Haier）就是其中之一，它也是一家电子消费品和电器制造商，跟海信一样也在山东省，只不过比海信更有名。事实上在很长一段时间里，海信似乎总是活在海尔的阴影之下——海尔就像是老大哥，品牌家喻户晓，而且早在海信之前就走向全球了。

但在某个节点上，海信决定走一条与众不同的路。为了解海信如何从地方国企成长为潜在的全球性角色，我们先要仔细捋顺海信的企业发展历程。

模仿天津

在中国的计划经济中，所有主要产业都被国家垄断。中国的电子消费品产业也不例外。可以说每个省市的政府都有自己的电子消费品厂，纵然并非每家都能成功。天津——而非山东——是电视机生产领域的带头人：1958年，天津“712厂”就开发出了中国第一款本土制造的黑白电视机。⁸²

青岛是一座山东省沿海城市，以青岛啤酒闻名。到了1969年9月，市政府决定投

资10.7万人民币（15,500美元）⁸³ 建立“青岛无线电二厂”。当时，工厂只有十几名员工，唯一的产品是“红灯牌”收音机。

山东并没有什么电视机产业，但和其他许多省一样想要发展它。青岛无线电二厂建立之后数月，山东省政府指示厂里的三名员工前往天津，学习如何制造电视机。

这次知识转移对山东奏效了。三位工人拆开天津厂电视，拿着零件一一研究，

再重新组装回去。通过这种逆向工程的方法，很快他们自主组装成了第一台14寸真空管电视。⁸⁴

这种直接了当的知识转移之所以行得通，还要归功于1970年代中国高度碎片化的电视机行业。经济繁荣的地区和

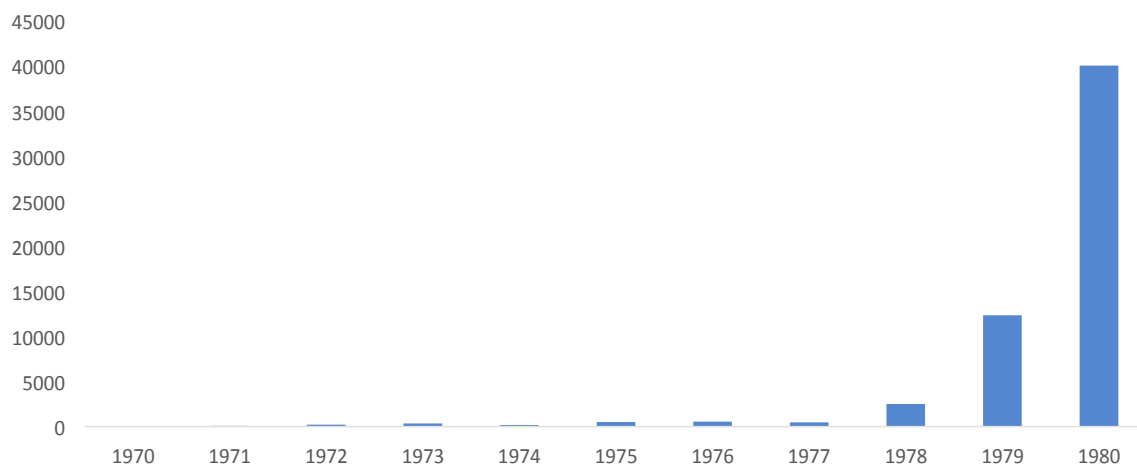
城市，比如上海，有能力投资研发更先进的技术。而在经济稍弱的地区，比如山东，企业依靠地方政府之间的协调，从其他省的先进同行那里学习和引入技术与部件。

青岛厂也不例外，靠着这种方式改善产品。到1971年底，青岛厂已经实现了每年82台电视机的产量。⁸⁵ 不过，工厂仍然在技术上限制重重。在1974年左右，它开始试验改良9寸显像管电视。但试验并不成功，生产出来的300台电视机全都远远逊于技术标准，在1976年打折售出。⁸⁶



Photo: Flickr/Maurizio Pesce

图6. 青岛电视机总厂产量，1970年至1980年



来源: 山东省政府。

要挽救新产品，工厂需要一位勇敢无畏、百折不挠的工程师和设计师。这个人就是李德珍。她在青岛工厂追求更先进技术的过程中成为一位中心人物。可以说是她的努力为工厂发展成今天的海信铺平了道路。

李德珍于1965年——文革爆发前一年——毕业于山东工业大学，在1972年加入青岛无线电二厂并很快成为其设计部门骨干。面对改进显像管电视的难题，李德珍前往上海的一个供应点，把上海无线电十八厂的模型部件带回了青岛。一个技术员团队很快被召集起来，日夜研究这些模型并将其组装起来。

十个月后，青岛工厂重新开始用三条生产线小规模生产黑白电视机。当时，由于买不起合适的检测仪器，厂里拿不准这些试验产品到底能不能符合国家标准。李德珍天生是解决问题的能手，她决定把一台原型机用火车拉到广州、天

津和北京，在那些地方有合适设备检测青岛工厂的电视机。终于，在1978年，12寸青岛牌JQ12-1黑白电视机40项技术指标全部达标。⁸⁷

大约一年后的1979年2月，青岛工厂的成功得到了国家认可，电子工业部指定它为电视机定点生产厂，并将其他三家电子零件制造厂与之合并，成立“青岛电视机总厂”。⁸⁸ 作为定点生产厂，青岛工厂拥有了更多的零件生产能力及获取资源的渠道，遂决定购入两公顷土地以迅速扩大生产。

工厂大门外正迎来巨变。邓小平在1978年底发起的经济改革逐渐开花结果。对消费市场的严格控制被慢慢放开，许多消费品出现在中国商店的货架上，当然也包括电视机。随着市场需求扩大，青岛电视机总厂在1980年产量激增，生产了超过四万台显像管电视机，相比之下它在1978年前还几乎没有生产记录（见图6）。

与此同时，电视机技术本身也在飞速进步。1984年，在总厂成立仅仅五年之后，中国政府决定加速发展彩色电视，当时日本和美国已经掌握了这一技术。作为国家指定的定点生产厂，青岛工厂必须服务于这项国家产业政策。

迎头赶上

天津712厂又一次处于领先地位，它早在1970年就生产出第一台彩色电视。然而，它的生产质量和规模远远落后于当时的西方同行。

在青岛，已晋升副厂长的李德珍也正艰难地打造优质的彩色电视。她开始把目光投向国外，希望引进技术以提高厂里的生产能力。她是技术“追赶”战略的支持者——中国最终在经济崛起的过程中一次次诉诸这一战略。

按照这一战略，中国将进口并吸收世界级技术，以在最短时间内向全球标准看齐。中国的政策制订者认为这是必要的，因为从零开始发展本土技术需要太长时间，而在中国迅速工业化的愿景中时间就是最重要的。在中国的脉络里，这一策略与上一代日本和韩国企业所采取的方式相去不远。

日本显然是青岛工厂的学习目标，不仅因为日本有复杂的电视制造技术，也因为它与山东一衣带水。李德珍特别瞄准了日本的松下，因为它拥有尖端的彩色电视技术。但从松下引进生产线需要300万美元，这对青岛工厂来说是完全无法承受的天文数字。另一个更便宜的选择是从香港康力公司引进一条生产线，只需要90万人民币（130,800美元）。⁸⁹

果然，厂领导觉得买松下技术不切实际。“买松下（的生产线）完全是发疯……看看我们厂里才有多少钱，买这么贵的技术我们会一起破产的。”⁹⁰

但李德珍坚持厂里必须专注于松下的生产线。她充分研究了那家香港公司，发现康力三年前才开始生产彩电。更重要的是，她认为康力的技术还赶不上青岛工厂。“引进康力，我们等于找死。”李德珍在1984年春天的激烈辩论中坚持道。⁹¹

李德珍的坚持最终在1984年4月赢得了胜利，她说服青岛市地方政府为青岛工厂引进一条松下生产线提供贷款。李德珍领导着厂里的技术部门，并派了12名技术员前往日本。

中国将进口并吸收世界级技术，以在最短时间内向全球标准看齐。

她的团队在几个月内研究、消化了松下的技术和生产方式，并以此为基础建起自己的彩电生产线。新彩

电立刻轰动了市场，中国的消费者们只有用供应券才能买到它，这是政府为家用稀缺货品规定的配给额。在黑市，单单供应券本身就卖到了1000元的价格，这已经比当时的人均可支配收入还要高66%。⁹²

到1984年底，引进松下生产线十个月后，李德珍的团队已经充分掌握了新的生产线，厂里终于开始全力生产。工厂每年生产10万台电视机，以4100万人民币（600万美元）的销售额实现了700万人民币（100万美元）的利润。⁹³

李德珍坚持购买松下生产线被证明是完全正确的，因为大约就在同时康力破产了。⁹⁴许多年后，海信集团副董事长

王希安回忆认为，公司很幸运地选对了松下。“如果我们选了那条（康力的）生产线，”他沉思道，“海信大概就不会存在了。”⁹⁵

海信诞生

青岛电视机总厂在彩色电视机制造上颇有成就，在山东省内市场占有率有绝对优势地位。可惜好景不长，中国经济在1989年开始大幅衰退。中国国内严峻的政治危机是经济衰退的直接诱因。政治危机使得保守派更加强硬，改革陷入僵局，经济停滞不前。事实上，在整个20世纪80年代，一系列经济问题一直萦绕不散，中国国内高达40%的通货膨胀率一直居高不下，最为棘手。⁹⁶此外，国际银行在政治危机之后纷纷撤出中国，工业活动下降，中国经济遭遇信贷危机。

雪上加霜的是，1989年国务院开始征收高达100%的奢侈品税，彩色电视机位列其中。国家希望通过征收高额税抑制通货膨胀，但这一政策对青岛电视机厂却是致命打击：彩电价格从1,380元增加到2,880元，涨了一倍还多，几乎没有消费者再迈入电视机零售店。⁹⁷

共产党内的强硬派掌权一段时间之后，1992年邓小平开始了历史上著名的“南巡”，以期恢复改革进程。严冬中的经济开始复苏，传达来自中国领导层的讯号：企业做生意，追求经济自由化，又安全可行了。然而三年市场萧条之后，很多电视制造企业早已濒临破产的边缘。

青岛电视机厂也没能躲过这次经济衰退。它面临着内外双重挑战：中国国内疲软的市场使电视机厂深陷泥潭，而电视机厂内部的管理不善滋生了内贼舞弊。⁹⁸

管理改革迫在眉睫，只有这样工厂才能在技术和生产上有所进步。青岛电视机厂是个国有企业，这就意味着地方政府手握人事任命的最终决定权。在几位最终候选人之间，当地政府最终决定任命周厚健作为新厂长，老厂长李德珍加入省政府，被指派到山东省电子工业厅。⁹⁹

新厂长周厚健成长于文化大革命时期，1976年毛泽东去世，中国国内情况渐渐回归常态，高考恢复，周厚健成为

第一批通过高考录取大学的学生，并于1978年考取山东大学无线电系。那一年，超过六百万的学生参与高考，仅有不到40万人最终被录。¹⁰⁰其中周厚健在山东省名列第三。¹⁰¹

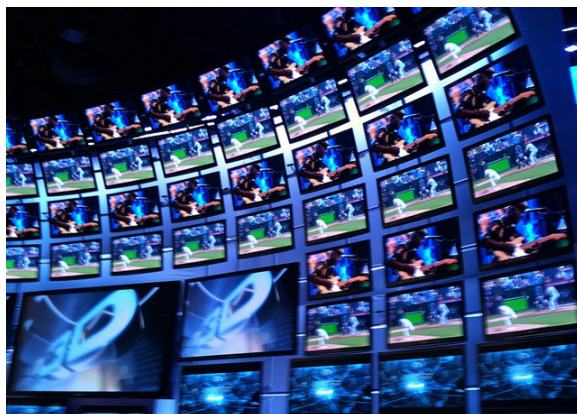


Photo: Flickr/Rob Bole

1982年，周厚健一毕业就加入了青岛电视机厂作为一名技术人员，他在这个岗位上干就是十年，在1992年成为这个厂子的厂长。他沉迷技术，以直言不讳闻名，这样的性格特点在后来的几十年里深刻塑造了海信的文化。

新官上任，周立马决定要在省域内扩大经营。然而他面临着一个问题：与其煞费苦心地从头搭建工厂，建立营销网络，为什么不能“以资本家的眼光看市场”？¹⁰²

换言之，周思量着自己的工厂能不能利用资本市场，加杠杆收购资产。他所提议的策略正好与90年代初重要的经济结构改革策略相吻合。改革的目的是要重组亏损的国有企业，通过并购整合产业。

中国电子工业部提出了一项“大公司战略”，¹⁰³后来时任总理朱镕基提炼概括成“抓大放小”的口号。这一战略的潜在意图非常清晰：中国政府希望降低国有产业的碎片化程度，推动垂直整合，打造超大型的国家行业冠军。正是在这样的背景之下，青岛电视机厂开始一轮并购狂潮，十年内接连买下数十个省内企业，而周厚健本人也从此被称为“红色资本家”。¹⁰⁴

当然，周厚健也并不是在单打独斗。事实上，当地政府对青岛工厂的并购给予了大量支持。绝大多数的交易谈判都发生在当地政府之间，交易结构也都“采取创新的方式，转移不同城市、不同管理机构下辖的国有资产。”¹⁰⁵

换言之，周厚健的战略从根本上涉及山东各市政府以低于市场价格的方式，大规模转移国有资产。到了1998年，青岛工厂本身的资产价值不到3亿人民币，然而其所收购的资产总值却超过了30亿人民币。¹⁰⁶

收购淄博电视机厂就是这种方法的一个实例。它正说明了这一时期各个政府国有资产转移的情况。

1994年2月，淄博电视机厂正处于破产边缘，青岛公司抓住机会与淄博市政府直接谈判，签订合同以1500万元（220万美元）现金加270万元（392,000美元）无形资产的价格，收购淄博工厂51%的

股权。作为交易的一部分，青岛工厂承诺创造400个就业机会，同时获得面积21,000平方英尺的土地，价值980万元人民币（140万美元）。周仅仅支付了各种资产市值的10%至20%。¹⁰⁷

周总体战略的一个重要部分，就是重新打造青岛电视机总厂的品牌，让它不再是一个不起眼的省内工厂。周希望删去电视机厂名字里“青岛”二字，打造一个现代化的新身份。旧名字不仅总是让人不禁联想起“保护主义”的政策，而且公司业务也不再局限于青岛一市。

一场激烈的辩论无可避免。一些管理人员认为放弃“青岛”这个名字，就意味着放弃了多年来培养的客户对于品牌和产品的忠诚度。但是周却坚持认为，新品牌将会成为工厂命运的转折点，摆脱计划经济的束缚。新品牌将有助于老工厂转型为现代化公司，为赢得国际认可奠定基石。

总体战略的一个重要部分，就是重新打造青岛电视机总厂的品牌，让它不再是一个不起眼的省内工厂。

最终，周的观点取得了胜利。1994年，青岛电视机总厂正式更名为“海信集团（Hisense

Group）”。¹⁰⁸ 中文名字取义“海洋”和“信任”。当时，时任海信品牌经理的王瑞金认为，在接下来的十年，海信的中文名字会渐渐淡出，而英文名字“Hisense”将最终成为公司的唯一品牌。¹⁰⁹

价格大战

换块牌子固然容易，只需要下定决心换个名字。然而在中国市场，一个新的品牌要存活下来，甚至要成功，可谓艰苦卓绝。逐渐开放的经济和激烈的本土竞争形成了一个不良的商业环境，中国企

业身处其中,无论在哪个行业,都拼杀争取市场份额,而非利润。

这是由于每个地区都希求打造制造业的国家冠军。在中国,每个行业甫一开放,私营企业和政府企业纷纷疯狂冲入其中,形成了行业泡沫和高度的碎片化,这成为中国经济几十年来的持续性特征。中国的汽车制造业就是一个很好的例子,而且从钢铁到太阳能,没有一个行业能够幸免。中国的电视机制造业也深受其害。

1978年经济改革之后,众多企业纷纷涌入中国电视机制造业,期待着刚刚富裕起来的中国消费者拉动行业需求。截至2000年,中国本土的电视机制造业明显产能过剩。全国共有70余家电视制造商,100多条生产线,每年产能超过4000万台。然而本土的需求不过这个数量的一半。¹¹⁰ 为了增加边际收益,各家电视产生别无他法,只能以牺牲利润为代价扩大市场份额,促使电视机价格一落千丈。

在中国,每个行业甫一开放,私营企业和政府企业纷纷疯狂冲入其中。

四川省的一家国有电视企业长虹在90年代中期打响了电视价格战的第一枪。当时,长虹库存堆积一百万台以上的电视机,商品价值超过二十亿元。¹¹¹ 背着这样巨大的库存,长虹举步维艰,迫切需要现金流维持运营。

因而,1996年3月26日,长虹宣布其旗下所有彩色电视机价格下调8%至18%。¹¹² 长虹的突然举动让中国国内厂商措手不及。一些厂商对长虹“不计后果”的做法大为光火,但又无法承受如此大幅的降价来竞争。长虹在这场价格战中受益颇丰,其市场份额从16.7%增长到31.6%,几乎翻了一番。¹¹³

在与本土制造商的竞争中存活下来本已艰难,逐渐开放的经济更是引入了外国品牌的竞争。打入中国市场的外国电视机品牌对本地品牌的价格溢价高达20%,稳稳占据了高端市场。¹¹⁴ 国内电视制造商不得已回撤到中低端市场。雪上加霜的是,随着中国为加入世界贸易组织的前身“关税及贸易总协定”做准备,中国将进口电视机关税削减了51%。¹¹⁵

创新跳出僵局?

受到价格战和外国品牌竞争的两面夹击,海信苦苦求索一条脱离困境之路。中国电视机制造行业一直以来倾向于打价格战的根本原因在于行业技术不足:本土企业销售的产品基本上都用着同样的进口零部件,有着高度的可替代性。事实上,长虹打价格战时的口号“一样的技术,更低的价格”正体现着这一现状。在一次访谈中,周厚健解释起这个长期困扰行业的难题:“我们根本不是企业家,我们只是外国企业在中国工厂的厂长。”¹¹⁶

以液晶电视机为例,90年代液晶电视仍然是非常先进的,只有少数几个韩国日本的企业拥有相关技术。为了生产液晶电视,中国企业必须要从韩国或者日本的企业进口关键零部件——液晶面板。液晶面板占所有产品成本的70%左右。除了面板,中国企业还要进口芯片等其它零部件,这又占去20%左右的生产成本。¹¹⁷

为详细阐述这个问题,我们以三星液晶电视的生产成本为例(见图7)。液晶面板和主芯片占总成本的近80%。像海信这样的中国企业既不能生产面板,也不能生产芯片。这两个部件造价最高,也

最有利可图。结果中国企业只能从组装零部件这一部分赚取利润。由于世界各地的制造商本质上来讲都在使用一样的技术，依靠同样的面板供应商，提高利润的唯一途径就是通过降低价格来增加市场份额。

“中国的企业就是一帮水果贩子，”周厚健说，“市场上需要什么水果，它们就包装什么水果。他不是种水果的，更不是种优质品种水果的人。”¹¹⁸

对于海信这样的电视制造商来说，一条显而易见的出路就是借助创新从疲软的市场中脱颖而出。然而创新说起来动听，做起来又谈何容易。

要创新，企业面临的第一个问题就是自身研究开发能力不足。三十年来，中国电视机制造商们依赖于外国科技，忽略了自主科研。直到近几年，以海信

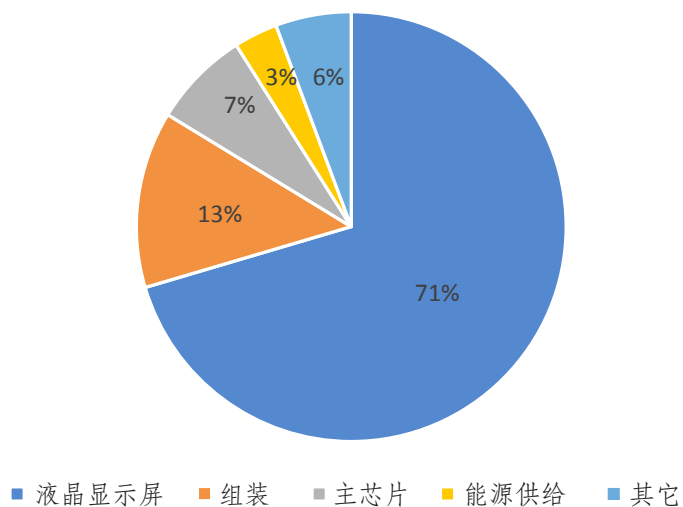
为例，一些中国企业才开始增加研究开发投入，在投入比例上刚刚可以与韩国企业望其项背（海信将总利润的5%投入研发，三星6%）。然而，从绝对价值来看，海信的研发预算与三星比起来实在是九牛一毛（见图8）。¹¹⁹

在最初构想全球扩张的时候，海信的预算离做尖端研发差得还很远。海信若想持续创新，提供高科技的产品，就必须要有战略性，在成本和预算的限制之下，明智选择产品研发的重点和科技投资领域。

解决“芯”的难题

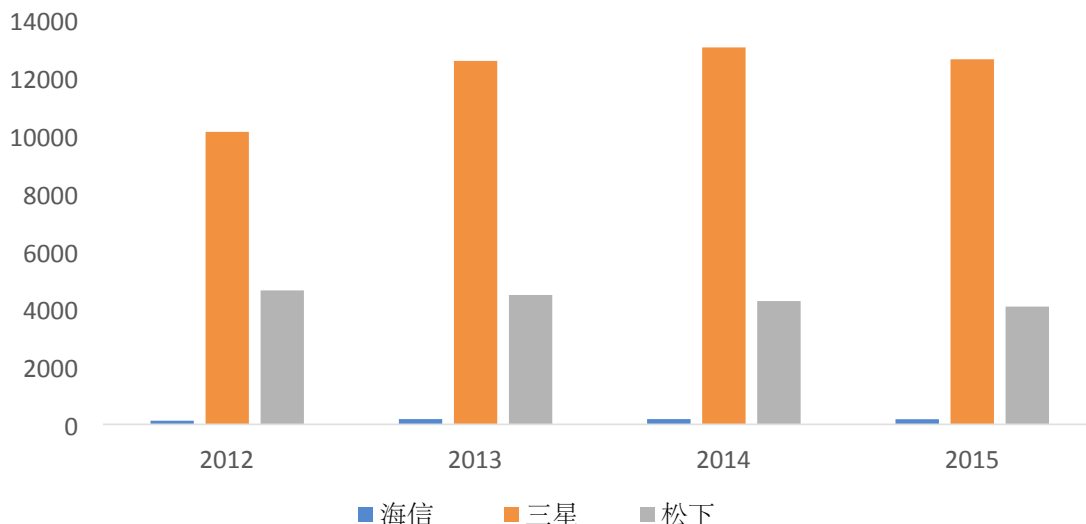
周厚健拍板决定，海信应该将其资源投入到芯片的开发中。芯片相当于电视的大脑，负责处理图像和音频。周厚健认为像三星这样的优秀企业都是自己设计芯片，从源头定义自己的产品。¹²⁰截至2004年，中国生产的7000万台电视机全部使

图7. 三星46寸液晶电视成分结构



来源: IHS电子与媒体报告。

图8. 中国、日本和韩国企业研发支出对比



来源: 海信、松下和三星公司财务报告, 2012年至2015年。

用进口芯片。¹²¹ 对中国电视机制造商来说, 芯片仍被视为一种“神秘”的技术。

周厚健随之派出了一支技术人员小组, 前往硅谷接受芯片相关的培训。小组成员之中有一名刚刚毕业的大学生战嘉瑾。¹²² 由于严密的知识产权保护, 战和他的同事并没学到实质性的芯片设计知识, 但制造芯片的概念不再神秘莫测。“就像感觉到菜好吃,” 战回忆道, “就要到厨房看看有哪些配料、流程。” 战后来成为海信芯片研发的带头人。¹²³

海信接下来在2011年建立了专用集成电路中心 (ASIC)。这并非突然兴起, 也不是孤军奋战。事实上中国政府多年来一直对这种企业级研发工作给予大力支持。与20世纪70年代日本的促增长政策、90年代韩国的大财团政策如出一辙, 中国2000年初大力推广产业政策, 为提高国内研发能力提供众多便利和补贴。

集成电路, 或称芯片, 是政策优先支持的一个行业。事实上, 就在2000年, 海信建立芯片部门一年前, 国务院正式发布了一项政策“鼓励软件和集成电路行业发展。”¹²⁴ 该政策规定减税, 免征进口税, 并承诺提供资金, 建立集成电路工业区。¹²⁵ 为响应这项政策, 上海建立了上海国家集成电路工业园区, 战嘉瑾的芯片研发部门正坐落其中。¹²⁶

战全权负责开发本土芯片。他很快就面临着第一个重要抉择: 是采用“正向设计”还是“逆向设计”。¹²⁷ 后者是许多中国企业的常见做法: 把进口芯片拆开, 每个零部件逐一研究, 然后复制生产。这种方法不需要太多的前期投资, 而且通常能更快有所成效。然而, 逆向设计基本很少催生技术突破或重大创新。

“正向设计”正好相反。它意味着从零开始, 往往需要大量的资金投入和很长的

研发周期。这种方法本身具有更高的风险，需要研发单位可以承担高额的沉没成本。

果不其然，海信内部的管理层、技术团队和设计部门就这些问题进行了激烈的辩论。¹²⁸

很多人提出了很正当的担忧：海信成长发展到现在这个阶段，战略上的一步错棋就可能严重伤害公司的市场地位，甚至满盘皆输，拱手让给竞争对手。

经过大量的调研和激烈的辩论，战嘉瑾和周厚健最终决定放手一搏，采取“正向设计”。从某种程度上来说，如此大胆的战略选择在国有企业中可谓少有。他们的理由在于即使逆向设计行之有效，海信仍然只能勉强追赶行业先锋，却永远不会超越他们。而从零开始建构整个复杂的芯片模型固然有可能失败，可是一旦成功，海信将能够利用自己的技术和知识产权获得市场领先地位。

研发的过程着实艰辛。战和他的11名队友花了整整五年时间，这是他们始料未及的。终于在2005年5月25日，五年的辛劳终于开花结果，第一批装有海信自产“信芯 (Hiview)”的海信电视生产成功。¹²⁹

信芯是中国第一款自主知识产权的图像处理芯片。信芯立即引起了业界关注，也受到了中国政府的重视。海信将其芯片用于平板电视生产线，加之生产成本低廉，海信在国内市场劲头十足，一跃成为国内顶级平板电视生产商，市场占有率达15%。¹³⁰ 信芯也为公司赢得来自中

央最高层的赞誉，时任总理温家宝等领导人纷纷致电贺喜。¹³¹

“秘密武器”

海信借势其生产芯片的成功和国内市场地位，转而迎接一个挑战：电视显示屏。

显示屏可能是电视机最重要、也最昂贵的部件。行业历史证明在过去的40多年间，赢得了显示屏之战的企业就会赢得整个市场，即使有时胜利的瞬间稍纵即逝。但是行业竞争动态不仅仅是比拼谁的显示屏质量最高；相反，成功的关键在于掌握质量和成本之间的微妙平衡。

对于海信来说，找到这个平衡点成为重要的企业战略问题。当前海信正寻求

在韩国企业主导的成熟液晶市场中竞争。在过去的十年间，海信通过向三星和LG购买技术，也开始制造液晶电视。但正如

海信最终选择正向设计自己的芯片，公司并不打算一直跟在三星和LG后面，采用他们的技术标准。虽然在国际上知名度不高，只能算得上是一个二流品牌，海信再一次整装待发，挑战电视显示屏技术。

“LG很早就开始做我们的工作了，但是我们为什么迟迟没有（在OLED方面）行动？”海信电器总经理代慧忠表示，“就是我们认为，现在在包括OLED的功耗、亮度调节、动态响应速度等方面，还没办法判断这个技术是不是能走得很远…… OLED产业链掌握在韩国手中，中国企业如果跟在后面做，对我们整个液晶产业链不利，因为我们没有更

加之生产成本低廉，海信在国内市场劲头十足，一跃成为国内顶级平板电视生产商。

多附加值…但我们一定要有自己的秘密武器。”¹³²

从海信的角度来看,公司关键的“秘密武器”之一就是海信专有的ULED技术标准,其本质上是对于传统液晶技术的改进。据海信介绍,ULED的独到之处在于背光控制,通过将背光板分为多个区域,每个区域独立控制,从而实现更高的色彩对比度。而由于这种技术本质上还是液晶电视,所以可以充分利用液

晶电视造价低廉的优势。此外,海信还在测试一种无屏的“激光电视”技术。这项技术也引起了诸如JmGo¹³³和Anker¹³⁴等初创公司的关注。

海信固然希望自己的ULED技术能够与三星、LG等大公司在美国这样的成熟市场上并驾齐驱。但在考虑进入竞争激烈的美国市场之前,海信决定从非洲这个竞争较小的市场入手,再向全球进军。海信全球化的故事由此从约翰内斯堡开始。

海信走向世界：在南非初试身手

当海信最初计划进军全球市场的时候，美国并不在其考虑范围之内，公司反而选择了并不是很发达的南非市场。海信当时考虑的因素主要有如下几个：由于广播电视业一直在国家的严格管控之下，南非并没有本土的电视制造业。而到了90年代初期，非洲的种族隔离制度寿终正寝，大部分的本土黑人居民开始获得更高的收入，全国范围内的消费品需求也就水涨船高。1933年，海信开始向南非出口电视机，并随之在1996年建立了南非子公司。¹³⁵

看到这一商机的并非只有海信一家电视制造商。其他中国电视制造商，正在饱受国内产能过剩和价格战的两面夹击，也将目光转向了非洲市场，希望能够输出过剩的产能，赚取利润。1992年，非洲本土的电视机年产能只有311,000台，价值1.8亿美元，但市场需求却是本土产能的两倍。¹³⁶ 中国电视制造商，包括TCL、康佳和SVA等，纷纷涌向刚刚兴起的非洲市场。

从国际贸易到建立工厂

很快，海信就发现出口电视到非洲实在不是一门赚钱的生意。个中原因就在于关税：除了欧盟、欧洲自由贸易区和南非发展共同体之外，南非对其他国家出口的整机电视机征收重税。截至2011年，这笔关税仍有25%之高（见图9）。但是进口电视机零部件并没有任何关税。海信因此重新打量起自己在南非的发展战略。

很快，1997年海信在约翰内斯堡附近建了一个配件组装工厂。实践证明这一策略远比进口整机有效，有利得多。到了2001年，海信又以400万美元的价格买下了韩国电视制造商大宇集团的一座工厂。这桩并购立即将海信当地生产能力提高到每年20万台。¹³⁷

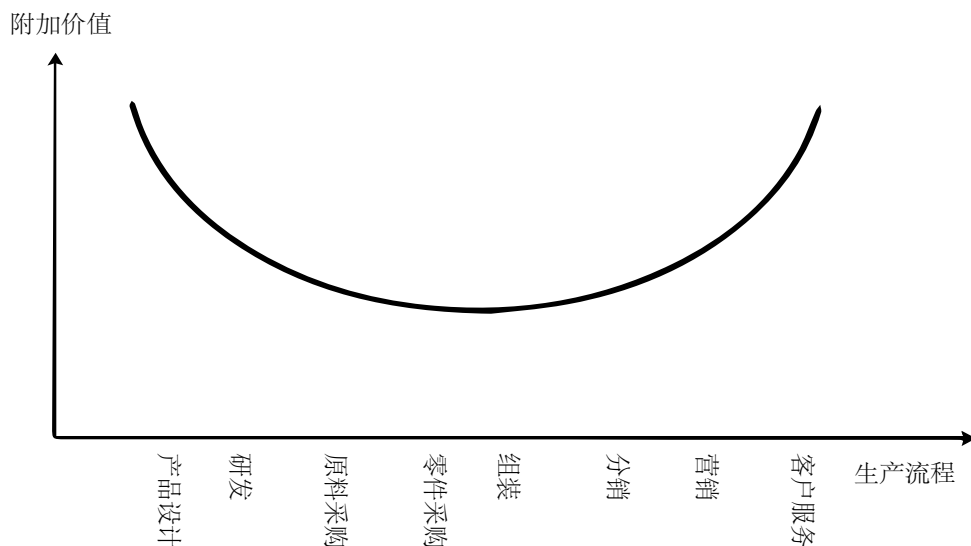
在这座工厂里，海信完成对中国进口零部件最终的组装。虽然在南非资本回报率很低，但是海信充分利用其在中国的低成本优势，仍然可以将利润率维持在合理水平上。

图9. 南非2011年进口关税税率

商品类别 8528.7	电视类别	Tariff Rate			
		其他地区	欧盟区	欧洲自由贸易联盟	南部非洲发展共同体
8528.72	Color				
8528.72.20	CRT	25	3.25	13	0
8528.72.40	Other, with a screen with no side exceeding 45cm	0	0	0	0
8528.72.50	Other, with a screen size exceeding 3m * 4m	0	0	0	0
8528.72.90	Other	25	3.25	13	0
8528.73	Black and White				
8528.73.20	CRT	25	3.25	13	0
8528.73.40	Other, with a screen with no side exceeding 45cm	0	0	0	0
8528.73.50	Other, with a screen size exceeding 3m * 4m	0	0	0	0
8528.73.90	Other	25	3.25	13	0

来源: Koichiro Kimura。

图10. 微笑曲线



来源: Satoshi Inomata。

从代工厂到自有品牌

南非的经历给海信上了一堂品牌营销重要性的突击课程。海信要在国外市场销售一个没有任何品牌知名度的产品，直接与更受人信赖、更成熟的国际品牌竞争。三星、LG这样的知名韩国品牌也出口南非市场，与他们相比，海信最开始根本不在本地消费者的考虑范围之内。

正如“微笑曲线”所示（见图10），三星和LG稳稳占据了曲线最高值的左上角和右上角。而南非本土企业也凭借多年来建立的品牌知名度，占据了中低端市场，盘踞于右上角的曲线价值高地。海信在南非并没有本土企业的这些优势，只能盘桓的曲线中部附加值最低的领域，即产品制造和组装。

这就意味着包括海信在内的中国电视制造商在南非别无选择，只能跟本土品

牌以代工生产商的方式合作（见图11）。海信只能为当地经销商打工，组装电视机，再贴牌当地企业卖出去。

今天世界上最著名的代工生产商可能非富士康莫属。富士康为包括苹果公司在内的诸多著名品牌供货。但是如前所述，即使是富士康近年来也在尝试从代工生产商转型，其收购夏普正是转型的努力之一。

代工生产商往往面临着非常艰难的经营环境，利润极其微薄。例如，代工生产商的销售额往往随着经销商经营状况而波动，因此代工生产商的扩张计划和定价策略通常要取决于经销商的业绩。一家代工生产商到底能否成功还要看它能否形成规模，换言之，代工生产商的生意要以量取胜，而非价值。然而在国外市场，由于经销商本身的业务可能不是很稳定，代工生产商作为他们的

图11. 中国电视机生产商在南非市场

电视机厂商	总部	进入时间	南非商业模式	本土合作伙伴	备注
上海广电	上海市国有企业	1993	南非本土生产	Defy, Pick n Pay	
海信	山东省国有企业	1993	出口—南非本土生产	Sansui	2011年停止代工
夏华科技	福建省国有企业	1998	南非本土生产	Game	

来源: Koichiro Kimura。

合作伙伴也很难实现规模效应。一家外来公司是满足于代工生产的商业模式, 还是大力推广自有品牌, 往往取决于这家公司的目标和愿景。对于一些中国电视制造商, 如TCL和康佳等来说, 代工生产是切实有效的商业模式, 可以吸收过剩的产能, 但代价就是极低的利润率。

海信最终选择了一条不同的道路。一方面公司不太愿意容忍代工生产业务的种种局限, 另一方面海信力图实现打造“全球品牌”的雄心壮志。¹³⁸ 与一般中国电视制造商不同, 海信并没有选择低端经销商或者折扣店作为合作伙伴, 而与JD集团达成合作协议, 后者在南非拥有1200多家零售店。¹³⁹ JD集团同时代售代工生产产品和海信自有品牌。海信自有品牌的商品能够进入当地市场, 从某种程度上来说, 已经说明了产品的可行性。

2013年, 海信在开普敦追加投资3,900万美元。在庆祝典礼上, 一位南非海信的管理人员评论道, 在中低端市场, “消费者并不是那么在意品牌来源, 而是注重价格、质量、技术和服务。我们关注的正是这些方面。”¹⁴⁰

海信进军南非市场的战略被很多人称为“B品牌战略”。这种战略意味着公司提

供比本土低端供应商质量高的产品, 而定价又比三星这样的国际顶级品牌低10%到15%。这种战略对于海信在南非非常有利, 因为这充分利用了其在中国的低成本生产基地。截至2016年11月, 海信比三星或LG卖出的电视数量还多, 成为南非市场最大的卖家。¹⁴¹

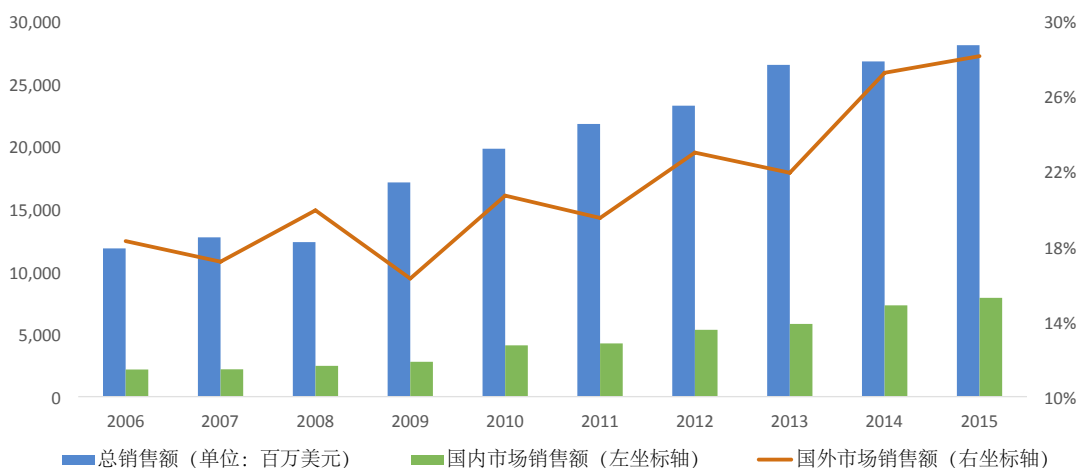
南非的经历给海信打了一针强心剂, 公司转而在巴基斯坦、印度尼西亚、巴西和伊朗等新兴市场展开了同样的战略布局。海信在这些市场卖出的大部分产品, 包括电视、微波炉和其他家用电器, 都是海信的自有品牌。

发展至此, 海信海外业务的增长速度甚至超过了其在国内的发展。海外收入占比从2006年18%一路稳步上升至2015年的28% (见图12)。¹⁴² 简而言之, 海信的全球业务在公司整体战略越发重要。

初入美国

公司从其在南非市场的冒险中吸取经验, 付诸于其他新兴市场的实践, 慢慢取得立足之地, 并在中国以外的市场建立了自己的品牌。然而在公司内部, 大家普遍觉得如果没能在更先进的市场获得认可, 尤其是美国市场, 实在称不上是一个真正的“全球”品牌。海信越发

图12. 海信电器利润结构, 2006年至2015年



来源: 海信财务报告。

明晰地认识到自己需要摸索出一个战略, 打入变幻莫测的美国市场。

其实早在2005年1月, 海信总负责人周厚健就发表了一个颇为灰心的演讲, 题为“我们忧患与挑战”,¹⁴³ 强调公司在欧洲和美洲市场的表现实在乏善可陈。周演讲的时候, 海信刚刚实现2004年中国电视市场出货量第一, 而周的话让原本热闹的庆祝气氛降到冰点。

事实上, 尽管公司在新兴市场的销售飞速增长, 海外市场的盈利能力一直疲软。从2006到2015年, 海信海外市场平均利润率只有4.2%, 比本土利润率的五分之一还低, 对公司整体盈利能力的贡献极其有限(见图13)。¹⁴⁴

海信意识到自己固然可以通过代工生产商的方式渗透到发达市场中, 但这种模式与公司销售自有品牌的初衷实在相差甚远。海信的全球业务范围已经非常广

泛, 但是只有用自己的品牌打入高端市场, 公司才能拥有真正持久的盈利能力。

海信在欧洲市场苦苦求索的经历就是一个例子。整个九十年代, 欧盟指责中国电视制造商不公平定价和倾销, 并随后对中国电视出口征收高达40%的关税。¹⁴⁵ 海信本可以采取与其在南非相似的策略来绕过关税, 即在欧洲本土生产电视, 而非从中国进口。但是当时欧盟成员国的经营成本实在太过高昂, 海信完全没有办法在欧洲本土生产。

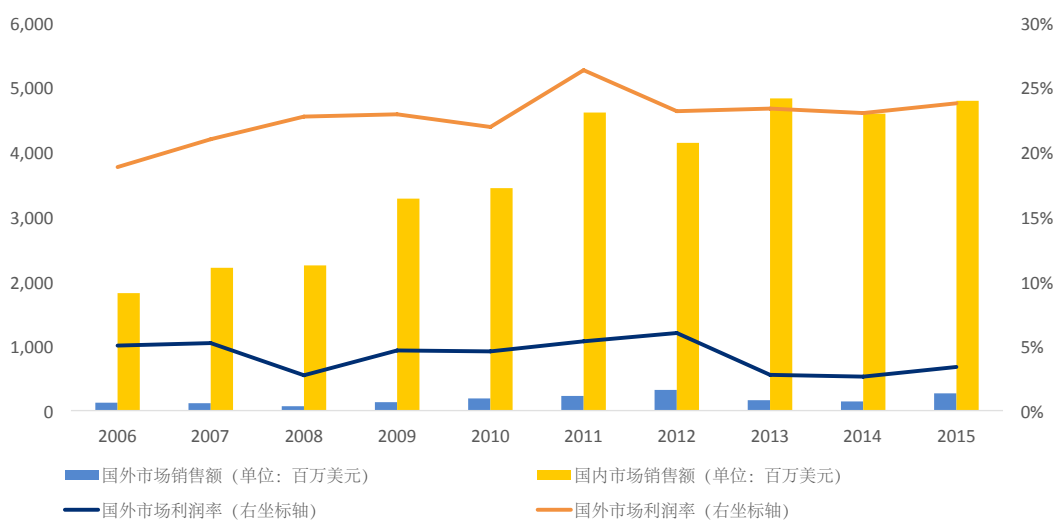
当几个东欧国家终于加入欧盟的时候, 公司重新打量起这笔生意。2003年8月海信的几位高管前往匈牙利、波兰和捷克共和国, 探索在这几个国家生产电视的可能性。最终, 他们决定出手, 在匈牙利西部的一个工业园区建厂。¹⁴⁶

然而, 与南非不同, 海信在匈牙利仍然受到本地生产规定限制, 其产品价值

中必须有至少60%产自当地工厂。欧洲的制造成本非常高昂,有时甚至高达中国的三倍,加之海信本身缺乏一些关键的技术,需要支付高额费用购买关键零件,这导致公司不能在欧洲市场照搬其在新兴市场的低价策略。因

此海信在匈牙利和欧洲的定价仅稍稍低于三星、索尼等竞争对手,而且公司也并没有什么独特技术实现品牌差异性,海信发现如果要说服欧洲消费者购买这样一个从没听说过的品牌,实在举步维艰。

图13. 海信本土市场及海外市场盈利率, 2006年至2015年



来源: 海信财务报告。

美国海信：站稳脚跟

大多数美国消费者可能从来没有听说过海信这个牌子。其实早在2001年，海信就进入美国市场，在洛杉矶建立了北美总部。然而虽然说是总部，其职能主要是销售办事处。

在最开始的一段时间里，海信面临着跟在欧洲市场一样的艰难局面。公司刚开始采取了其在新兴市场的策略，将在中国制造的电视机出口到美国，试图一边销售自有品牌，一边建立代工生产合作关系。

但是公司很快就遇到了很大阻力。美国海信的首席执行官 Lawrence Li 承认，要克服“中国制造”价格低廉、质量低下的刻板印象实在困难。美国消费者跟南非消费者非常不同，在南非，海信可以通过低价销售自

有品牌产品成功打入市场，而在美国，消费者们更注重品质，愿意为优质商品多付钱。李回忆道，“（美国）这里的消费者过去常戴着有色眼睛来看我们。”¹⁴⁷

最小化存在

由于美国市场的种种不确定性，海信在最开始的几年一直保持低调，主要开展代工生产业务。2003年全年，海信仅出售约10,000台显像管电视机，主要通过贴牌 Insignia 等百思买和沃尔玛等零售

商的自营品牌。¹⁴⁸ 然而很快，这样的惨淡经营又受到了进一步的打击。

2003年6月16日，20世纪80年代日本公司反倾销诉讼情景再现，美国国际贸易委员会裁定中国和马来西亚进口的显像管电视售价低于公平市场价格，对包括海信在内的多家电视制造商征收21.49%的关税。¹⁴⁹ 这对海信的业务是一个重大打击，低端的显像管出口无以为继，高端电视市场成为海信出口美国的唯一途径，因而公司不得不调整其在美国的战略，转战高端市场。



Photo: Flickr/David Berkowitz

海信在美国出师不利，头几年几乎没能赚取利润，¹⁵⁰ 但尽管如此，公司依然没有放弃美国市场。海信转而出口平板电视，继续依靠代工生产模式与当地零售商建立关系，逐步在美国建立品牌声誉。¹⁵¹

海信对美国市场如此坚持不懈，其原因很简单：美国消费品市场规模巨大，任何制造商都无法忽视。截至2015年，美国进口电视高达4000万台，¹⁵² 占全球电视市场的20%以上。¹⁵³ 而且美国消费者往往是新技术的早期采用者，钟爱新产品、新特性。因此对于任何一个电子产品制造商来说，美国市场是证明自己科技实力的战略重地。

海信的执著与其发自内心的渴望不无关系：它希望能像夏普、三星那样，在全球

最具活力、竞争最激烈的消费市场证明自己。“如果海信产品能够同时在中国和美国市场立足，”周厚健总结道，“那在世界其他市场发展就会游刃有余。”¹⁵⁴

营销难题

至少在进入美国市场的头八年里，海信计划通过代工生产业务建立联系和打造声誉的如意算盘并没能实现。在南非市场，海信迅速能够迅速赢得当地零售商的信赖，可在美国市场，海信上下求索而不得进入。

虽然公司每年在全球销售数以百万计的电视机，它在美国市场的标语却是“您闻所未闻过最大的科技公司”。¹⁵⁵ 这样的标语恰恰说明海信已经意识到美国电子产品市场高度成熟、高度饱和，从低端到高端，每个细分市场都已经充满着知名企业，要想在这样的市场里出售毫无新意的商品，着实困难。

美国市场固然充满挑战，但是海信所遇到的种种困难不能完全归因于美国市场的动态，很多时候与公司自身的错误也不无关系。公司很多错误的战略选择进一步恶化了局面。

最开始，公司打算模仿其在新兴市场的做法，依靠“产品尚可，价格够低”的策略。然后公司很快发现，这种策略是对美国电视市场最根本的误解。简单来说，美国“B品牌”电视细分市场已经被Vizio, Polaroid, Westinghouse等品牌占领，完全不能再容下另外一个品牌了。¹⁵⁶

海信的定价策略将公司放在了与Vizio直接竞争的对立位置上。Vizio主要销售经济实惠的平板电视，在美国市场打造了自己的品牌。“Vizio的成功在于抓住了CRT转型LED的市场大爆发契机…但对于海信来说，机会窗已经失去。”美国海信的经理刘庆华说。¹⁵⁷

没有自己的客户服务系统成为海信在美国发展的一大障碍。公司想销售自有品牌，就必须弥补这一缺陷。举例来说，如果一位消费者需要维修一台海信电视，公司必须将电视运回中国进行维修，至少需要一个月时间，过程实在漫长，很难被美国消费者接受。而对于像海信这样刚刚进入美国电子消费品行业的中国公司来说，客户评论对公司产品能否取得市场成功至关重要，因此这样漫长的维修体验堪称灾难。

“如果海信产品能够同时在中国和美国市场立足，那在世界其他市场发展就会游刃有余。”

口碑对建立品牌忠诚度至关重要，提供卓越的服务可以大大促进客户忠诚度。这一点，海信集团负责国际业务的副总裁林澜深有体会，他在一次访谈中表示：“我们现在应该是在第五到第六之间，从销量上来说。但是这绝不代表你已经进入了第一梯队。我们主要是把品牌做成全球前三名，这是我们非常清楚的一个目标。”¹⁵⁸ 但是公司当时在美国代工生产的商业模式导致海信必须要依赖于美国合作伙伴的售后服务，这就阻碍了公司建立至关重要的服务系统。

从西岸到东岸

海信初入美国的时候将销售办事处建立在洛杉矶，主要是看重这座城市的港口优势，和良好的跨国交通。然而随着

销售额的增长,公司花在美国国内运输上的费用开始快速增加。

Stella Xu是乔治亚州经济发展部门中国项目的负责人,她的部门在海信迁至乔治亚的过程中起到了一定作用。“很多中国企业刚刚进入美国的时候会选择洛杉矶作为落脚点,想着可以先试试水,并没有太多战略上的考量。”她补充道,“但是洛杉矶离美国大部分地区都太远了。”¹⁵⁹

除了距离因素之外,海信还需要加大研发投入,根据美国本土消费者的喜好,量身订造产品,以此证明自己对于美国市场的重视。同时公司希望为自有品牌建立一个支持系统,服务本地消费者。正是上述这些原因促使海信在2007年开始考虑从西岸迁移向东岸。然而如何找到海信在美国的新家成了难题。公司最初在洛杉矶的雇员们大都是中国人,在美国的工作经验很有限。只有海信副总裁林澜曾在美国学习生活过几年,因此这个重任就落在了他身上。

林澜是工程师出身,赴美到田纳西州立大学攻读博士学位。一毕业他就作为一名研究员,加入了通用电气。工作几年之后,林感觉到作为一名外国人,在语言和文化上总还是有些障碍,可能阻碍他将来的职业发展,“我还是觉得(职业的)舞台不够大。”¹⁶⁰

因此在2002年,林决定加入一家中国公司,并最终选择了海信在中国的研发部门。谈起选择海信的原因,林说道自己更倾心于“简单”一点的环境,少一点“办公室政治。”¹⁶¹

到了2007年底,公司决定迁至佐治亚。至于林澜如何选择新的地址,又为什么

选择佐治亚作为美国海信总部,个中原因并不完全明晰。事实上,海信的搬迁举动非常安静,以至于本文采访的很多佐治亚州政府工作人员在2007年的时候都没有意识到,有个叫海信的中国公司正搬到他们州来。刚刚搬来的时候,海信在佐治亚仅仅有一个办公室,二十多名工作人员。海信在特兰大城外格威内特郡的突然出现,并没有引来太多关注。

加注佐治亚

Nick Masino是格威内特郡商会的高级副总裁。2008年12月,当他突然收到一份不请自来的询问函,自然有些吃惊。这问询问请求来自Steven Cohen,美国海信的销售和营销高级总监。当时美国金融危机刚刚爆发,余波震动开始渗透全球市场,Cohen正在带领海信做好准备,应对美国市场需求崩盘的可能。

“你知道,不是所有市场都崩盘了,但是可能也不远了,”Masino回忆道。“海信当时正在试图理解美国市场怎么了。”¹⁶²格威内特郡商会迅速组织了一场午餐会,招待来自海信的代表和中国家电协会会长。

“中国的各个行业都受到监管,”Masino说道,“你知道北京的这些协会有多重要。当时我们能够找到合适的专家来回答他们的问题。正是那个时候他们(海信)意识到我们(商会)可以提供多大的帮助。”¹⁶³

在午餐会过后的几个月里,海信和商会的关系开始迅速发展。从2008年12月到2009年2月,短短三个月间,商会参加了美国海信组织的四场活动,最终其代表团访问了海信在中国青岛的总部。这趟

中国之行显然给佐治亚代表团留下了深刻的印象。“...两者之间的联系非常紧密,因而后来佐治亚在海信青岛总部大楼里租赁了办公室,作为中国经济发展办事处。”Masino回忆道。¹⁶⁴

佐治亚的商会代表也没有空手而归。美国海信投桃报李,宣布投资80万美元,建立一个6,000平方英尺的销售和营销办公室。公司表示其目标是在未来三到五年内,创造35到40个高薪职位,平均年薪为55,000美元。¹⁶⁵

与此同时,海信也终于等来了一些好消息。在美国市场多年来深耕零售商关系,坚持不懈的努力终于初见成效。2009年,美国海信首席执行官Lawrence Li与美国电子产品零售商hgregg达成协议,后者在其店里出售海信自有品牌的平板电视。hgregg和海信都没想到,首次摆上货架的三款海信电视大受欢迎,第一个月里就卖了至少10,000台。¹⁶⁶到了2010年五月,海信电视进驻了175家hgregg零售店。¹⁶⁷

2010年初,海信将其“美国首演”安排在了广受欢迎的拉斯维拉斯消费电子展上。在这样的科技展会上,以往经常是日本和韩国品牌大放异彩。因而当海信总裁周厚健登上舞台,发表主旨演讲的时候,听众们不禁有点吃惊。站在主讲台上,周毫不掩饰海信的雄心壮志,宣布要将公司打造成“全球领先的电子消

费品牌”。¹⁶⁸ Masino和其他几位商会成员也特地赶来,以示支持。

半年后,2010年7月,海信在格威内特再次加注:公司宣布建立一个7,000平方米的研发中心,同时创造20个本地就业机会。这个研发中心将专注于新技术和产品的开发,以辅助海信在美国市场的扩张。(这个科研中心后来与麻省理工大学的媒体实验室签署合作协议,赞助后者在人机对话和人工智能方面的科研和培训。海信希望借此学习智能技术,有可能将来用于评估消费者偏

好,从而打造未来的电子产品。¹⁶⁹)



Photo: Flickr/Richard Cawood

Stella Xu注意到,随着海信在佐治亚逐步扩张,公司也一直非常积极主动地向佐治亚经济发展部门寻求帮助。她组织了一系列座谈会,帮助海信和大学教授们牵线搭

桥,寻找潜在的人才队伍。“佐治亚理工学院就在本地。我们会帮助海信联络学校。有时候,海信会到学校那里寻找有特定技能的员工。”¹⁷⁰

到了2011年春季, Masino再次接到了美国海信的电话:公司又需要新的办公室了。Masino帮海信联系了一位房地产经纪。经纪人随后给海信介绍了周边小镇苏瓦尼(Suwanee)的一处法拍房。海信决定买下这幢36,000平方英尺的办公室楼,计划投资700万到1,000万美元。¹⁷¹后来这座办公室楼成了美国海信的总部所在处,其研发部门也坐落其中。¹⁷²

“我估计他们至少有100位员工，” Masino说，“他们有一个呼叫中心、一个客户服务中心、财务部、市场部、物流部和通讯部门等等，一应俱全。”¹⁷³ 格威内特郡显然让美国海信大受裨益，海信也通过快速的发展扩张回报本地。美国海信营销总监Cohen评论道，“我们发现格威内特有着高效的商业环境，这极大帮助我们公司在美国的快速成长。”¹⁷⁴

这家中国公司与格威内特郡不断深化的联系，在很大程度上归功于Masino和Cohen之间的个人交情。Masino认为，“如果不是他（Cohen）的话，现在我们根本不会跟海信有这么紧密的联系。这对中国企业来说是很好的经验。”¹⁷⁵ 确实，Cohen在中国工作生活长达七年，说一口流利的普通话，在海信刚刚迁至佐治亚的两年里担任公司的代言人。

Masino本人也功不可没。Masino常驻佐治亚，然而自从第一次与海信会晤以来，他已经造访中国13次。在最开始的几次旅行中，Masino经常跟一些台湾商人同行，这样可以受到一些“文化上的训练”。¹⁷⁶ Masino很快就掌握了很多基本的商务礼仪，比如干杯——中国人敬酒的一种仪式——和如何像中国人一样用双手交换名片以示郑重，而不是像美国习惯一样只用一只手。

“我总是将我老板的话铭记于心，他是摩托罗拉公司的一位主管，在新加坡生活过五年，” Masino回忆道。“别做那种典型的美国人，飞到一个地方，直接去宾馆，然后去开会，开完会就飞回去。相反地，提前几天到，学习一点当地文化，这

样的话第二天开会的时候你就可以说，‘噢，我前几天去了这些地方。’”¹⁷⁷

打响品牌

海信既已添置了足够的设备、办公楼，也雇佣了众多员工，如果想在市场真正的发展壮大，下一步就要专注市场战略，打响自有品牌。

此时公司已经进入美国市场有十年时间了，逐渐认识到自己曾大力推广的“B品牌 + 竞争性定价策略”的局限。海信别无选择，只能全力推广、宣传自有品牌。一位海信集团的副总裁承认，“在过去我们只强调生产，不重视营销，现在看来这是一步错棋。”¹⁷⁸

因此海信近年来更为积极地展开营销和宣传活动。例如，公司频频活跃于当地和全国性的科技展览会，展示公司最先进的产品，以期获得行业专家和科技评论家的关注。“展示旗舰产品”的战略很多公司屡试不爽，主要是因为它能够体现公司的科技能力。海信也因此推断这一战略可以帮助其产品跻身世界顶级制造商之列。

在2015年拉斯维加斯消费电子展上，海信将这一战略付诸实践。公司首次展示了一台65寸的ULED电视，售价2000美元左右，与三星SUHD基本持平。而这一价格仅为LG65寸OLED电视的一半。¹⁷⁹ 在展台上，海信特意将自己的ULED电视放在了三星和LG的产品中间，以表明其在高端电视市场与行业领先者能平起平坐。

格威内特郡显然让美国海信大受裨益，海信也通过快速的发展扩张回报本地。

这一营销策略多少产生了一点效果，一些科技评论家称海信ULED是“OLED之后画面质量爱好者的次优选择”。¹⁸⁰所以当2016年拉斯维加斯再度开展的时候，公司拉来了一个庞然大物：98寸ULED电视，激起了新一轮讨论。行业领先的电脑世界(PC World)杂志激动评价道，“我们无比期待这台电视…它至少能与三星和索尼顶尖产品并驾齐驱，也能与LG的OLED相媲美。”¹⁸¹

体育赞助和体育场命名权是海信的另一个品牌推广策略。很多中国的消费电子品牌，如海尔，华为和中兴等，都采用过这一策略。海信专注于网球、一级方程式赛车和足球赛事的赞助机会。海信副总裁林澜解释说，“我们要找到合适的消费者，进行有针对性的营销，而不是浪费我们的资源。”¹⁸²

例如在2009年墨尔本的澳大利亚网球公开赛中，海信签署了赞助协议，将沃达丰体育场重新命名为“海信竞技场(Hisense Arena)”。澳大利亚海信的总经理说，“这是非常成功的一个决定。今年有超过6亿的家庭观看网球公开赛…他们中的很多人都能看到体育场上我们的名字。”¹⁸³

该公司的另一项体育赞助是2016年6月在巴黎举行的欧洲杯足球赛。球场四周都有海信的横幅滚动，“海信电视，中国第一”，累计观众有70亿人次，仅中国就有12亿人次。¹⁸⁴这次广告宣传可能也直接带来了销售上的增长：当月海信在欧洲的销售额比去年同期增长了65%。¹⁸⁵



Photo: Flickr/Joe C

海信在美国才刚刚开始赞助体育赛事，仍有很多空间加大投入。该公司迄今唯一的美国赛事赞助是2015年全国汽车赛车Xfinity系列。其中一条赛道经过海信在美国佐治亚的总部，成为公司决定赞助的主要原因之一。¹⁸⁶

但是这次的公众营销确实可能给海信品牌价值带来了积极势头。据林澜估计，本次赛事赞助之后，美国海信的毛利润率提升了2个百分点，虽然很难确定两者之间是否确实存在直接联系。¹⁸⁷

产品多样化

除了显示屏技术，海信还在试图实现产品多样化。在2017年的电子消费品展上，海信向美国消费者展示了一个100英寸的电视，或者更准确地来说，是一台短投激光电视。

对很多消费者来说，尤其是电影爱好者，投影仪并不稀奇。然而海信声称它的激光电视具有300尼特的亮度，因

而可以在光线充足的房间中正常使用，而且激光电视能够投射4K高清图像。种种特性将激光电视与传统投影仪区别开来。而其价格只有100英寸液晶电视的五分之一。¹⁸⁸

此外，与许多高端电子品牌一样，海信也正在试图自主开发安卓智能平台VIDAA，使电视更智能化。根据海信电器2015年财务报告，平均每月有超过84万用户在使用VIDAA智能电视平台。¹⁸⁹

然而不管是ULED电视，还是激光电视，要说服消费者从自己腰包里掏出2000美元，花在一个从未听说过的品牌上，确实是一个几乎不可能完成的任务。近年来的一些努力可能确实已经初有成效，但是海信的品牌在美国市场

还远没有站稳脚跟。CNET科技评论网站在圈内颇受重视，用其评论员David Katzmaier的话说，“最大的问题就是，消费者们是否愿意为一个闻所未闻的电视品牌支付高价，而且这家厂商到现在为止出售的大多是低档入门机型。”¹⁹⁰

总结：海信前途，正在直播

从青岛市一家无线电厂，到世界上第三大电视制造商，海信的故事是整个中国电子消费品产业崛起的缩影。而海信与其他中国电视厂商的不同之处，在于其深深扎根于中国计划经济之中。

近半个世纪前，海信作为一家国有企业成立，享受着其身份带来的种种特权：廉价的土地，便宜的资产，以及条件优惠的贷款为购买外国技术提供一臂之力。公司由此发家起身。然而在后来发展的过程中，任何人都无法左右更广泛的、更长期的市场力量，不管是国有企业还是私营公司，都被裹挟其中，海信也不例外。

其中一种力量就是科技技术的进步，不断塑造着全球电视行业。另外一支力量涉及到制造能力和成本在东亚国家之间的转移，从日本到韩国，再到中国。海信历史中的起起伏伏，很大程度上可以归结于电子消费品行业的特性，和赢家通吃的行业规律。在电视制造这个行业里，谁能定义新一代的技术和行业标准，谁就能掌握全球市场。

从二十世纪八、九十年代日本公司独领风骚，到二十一世纪初韩国集团风生水起，在电视制造这个行业里，变化，才是唯一不变的，今天的行业巨擘可能明天就荣耀全无。这是一个竞争激烈、近乎无情的行业，地位看似固若金汤的行业巨头们一个个从高位上跌落下来。

一个新的时代即将到来——中国企业正在步步逼近韩国公司的领先地位，他们是否能像当年韩国企业取代日本竞争对手一样？海信固然希望如此，特别是在今日，公司踌躇满志要用自己的ULED标准竞争。然而，现在断言他们能否成功还为时尚早。

不过，至少一位海信主管已经大胆断言这种历史的必然性，“20世纪60年代东京奥运会之后，日本公司成长为全球品牌，1988年首尔奥运之后，三星、现代和LG成为全球品牌。2008年我们在北京举办了奥运，自然而然地，我认为这是我们的时代。”¹⁹¹

但是实现从生产者到做市商的华丽转型，成为全球知名品牌，徒有自信还远远不够。海信之志，前路漫漫。

在电视制造这个行业里，谁能定义新一代的技术和行业标准，谁就能掌握全球市场。

内部管理方面，美国海信近期面临严重的人才流失，如果不能得到妥善处理，将给公司未来发展带来后患。公司和格威内特郡能够建立良好关系，前文中提到的Cohen功不可没。然而，Cohen在加入美国海信三年之后就离开了公司。Cohen的继任者Foist更是只在公司工作了不到一年的时间。另有六、七位中层和初级员工在公司停留了四到十五个月不等。¹⁹²目前，公司大部分主管都来自夏普，是在公司收购夏普墨西哥工厂之后，一起加入海信的。

职工流失的部分原因可能是缺乏与当地社区的文化融合，虽然海信已经落户佐

佐治亚州，虽然海信已经落户佐

治亚将近十年。“海信美国最有意思就是他们的‘中国特色’，” Xu说，“他们还有一个中国风格的食堂。”¹⁹³

佐治亚中国联盟是一个促进中国与佐治亚之间商业交流的非营利性组织，Penelope Prime担任主管。谈起自己和美国海信打交道的经历，她表示种种争取海信融入本地商业社群的努力，总是得不到回应，让人十分沮丧。“说实话，

真的很难让中国企业参与进来。对我们来说，这是社区参与和企业社会责任的一部分。但是中国企业并不是很重视这些。”¹⁹⁴

美国海信固然希望获得美国消费者青睐，成为公认的高档品牌。但是若想实现这一目标，在追求全美赞誉的同时，海信需要像众多消费电子品牌前辈一样，获得当地社区的认可。

尾注

¹ “U.S. Court Reinstates Japan TV Dumping Suit,” *New York Times*, December 6, 1983, <http://www.nytimes.com/1983/12/06/business/us-court-reinstates-japan-tv-dumping-suit.html>.

² “A Brief History of the Walkman,” *Times*, July 1, 2009, <http://content.time.com/time/nation/article/0,8599,1907884,00.html>.

³ “Global Market Share Held by Leading Smartphone Vendors from 4th Quarter 2009 to 4th Quarter 2016,” IDC, <https://www.statista.com/statistics/271496/global-market-share-held-by-smartphone-vendors-since-4th-quarter-2009/>.

⁴ “Sharp and Technology History,” Sharp Company Website, <http://www.sharpusa.com/AboutSharp/CompanyProfile/SharpAndTechnologyHistory.aspx>.

⁵ “National Pride Obscures Harsh Truth about Sharp Deal,” *Japan Times*, March 5, 2016, <http://www.japantimes.co.jp/news/2016/03/05/national/media-national/national-pride-obscures-harsh-truth-sharp-deal/#.WAbHyugrLIU>.

⁶ “Sharp Posts Biggest Ever Annual Loss Amid Another Executive Reshuffle,” *The Verge*, May 14, 2013, <http://www.theverge.com/2013/5/14/4329382/sharp-2012-earnings-biggest-annual-loss-new-president>.

⁷ “Taiwan’s Foxconn Completes Acquisition of Sharp,” *Wall Street Journal*, August 13, 2016, <https://www.wsj.com/articles/taiwans-foxconn-completes-deal-to-acquire-sharp-1470994207>.

⁸ “Hisense’s Major Expansion: Acquiring Sharp America,” *PR Newswire*, July 31, 2015, <http://www.prnewswire.com/news-releases/hisenses-major-expansion-acquiring-sharp-america-300121799.html>.

⁹ Hisense Company Website, <https://www.hisense-usa.com/>.

¹⁰ “Hisense Emerges as Formidable Technology Innovator at International CES 2016,” *Business Wire*, January 5, 2016, <http://www.businesswire.com/news/home/20160105006641/en/Hisense-Emerges-Formidable-Technology-Innovator-International-CES>.

¹¹ “Hisense Steps Out of The OEM Shadows,” *Twice*, September 5, 2012, <http://www.twice.com/news/news/hisense-steps-out-oem-shadows/42444>.

¹² “Will Hisense’s Purchase of the Sharp Brand Work Out for the Chinese TV Maker?” *Hometheater Review*, September 28, 2015, <http://hometheaterreview.com/will-hisenses-purchase-of-the-sharp-brand-work-out-for-the-chinese-tv-maker/>.

- ¹³ “Big Chinese Firms See US Sales Doubling,” *China Daily*, June 22, 2012, http://usa.chinadaily.com.cn/epaper/2012-06/22/content_15518376.htm.
- ¹⁴ “Chinese Company Expanding in Gwinnett,” *Global Atlanta*, June 26, 2009, <http://www.globalatlanta.com/chinese-company-expanding-in-gwinnett/>.
- ¹⁵ “Gwinnett: China Ties Lead to New Investments,” *Global Atlanta*, July 16, 2010, <http://www.globalatlanta.com/gwinnett-china-ties-lead-to-new-investments/>.
- ¹⁶ “China’s Hisense Expands in Atlanta,” *The Business Journals*, May 5, 2011, <http://www.bizjournals.com/atlanta/blog/atlantech/2011/05/chinese-electronics-giant-expands-in.html>.
- ¹⁷ “Why Would Foxconn Buy Sharp? It’s All about the iPhone,” *Quartz*, February 25, 2016, <https://qz.com/624515/why-did-foxconn-buy-sharp-its-all-about-the-iphone/>.
- ¹⁸ “OLED vs ULED TV Technology Explained,” Hisense Company Website, <https://hisense.com.au/blog/oled-vs-uled-tv-technology-explained/>.
- ¹⁹ “The Top 5 Best TVs in 2016 That You Can Buy Right Now,” *PC World*, <http://www.pcworld.idg.com.au/article/605926/top-6-tvs-2016/>.
- ²⁰ Stephens, Mitchell, “History of Television,” New York University, <https://www.nyu.edu/classes/stephens/History%20of%20Television%20page.htm>.
- ²¹ Detweiler, Craig Taylor, Barry, *A Matrix of Meanings: Finding God in Pop Culture* (Baker Academic, November 1, 2003), p. 187.
- ²² “Philo T. Farnsworth Statue,” *New York Times*, May 5, 2011, <http://www.nytimes.com/2011/05/08/us/08bcintel.html>.
- ²³ Stephens, Mitchell, “History of Television,” New York University, <https://www.nyu.edu/classes/stephens/History%20of%20Television%20page.htm>.
- ²⁴ Shubham Gupta, Vishal Sharma, Parshant Sharma, “Cathode Ray Tube and Its Application,” *International Journal of Innovative Research in Technology*, Volume 1.
- ²⁵ “Television,” Institute of Politics, <http://www.iop.org/resources/topic/archive/television/>.
- ²⁶ “Why Really Invented Television?” *MIT Technology Review*, September 1, 2000, <https://www.technologyreview.com/s/400802/who-really-invented-television/>.

- ²⁷ “Color Television,” Museum of Broadcast Communication, <http://www.museum.tv/eotv/colortelevis.htm>.
- ²⁸ “The Decline of the U.S. TV Industry: Manufacturing,” Princeton University, <https://www.princeton.edu/~ota/disk2/1990/9007/900709.PDF>.
- ²⁹ “History,” Panasonic Company Website, <http://www.panasonic.com/global/corporate/history/konosuke-matsushita/story3-08.html>.
- ³⁰ Fisher Investments, Matt Schrader, Andrew Teufel, *Fisher Investments on Industrials* (Wiley, July 17, 2009), p. 31.
- ³¹ “The Decline of the U.S. TV Industry: Manufacturing,” Princeton University, <https://www.princeton.edu/~ota/disk2/1990/9007/900710.PDF>.
- ³² “Television Receiving Sets from Japan,” United States Tariff Commission, https://www.usitc.gov/publications/tariff_affairs/pub367.pdf.
- ³³ “The Decline of the U.S. TV Industry: Manufacturing,” Princeton University, <https://www.princeton.edu/~ota/disk2/1990/9007/900710.PDF>.
- ³⁴ “Japan and the Big Squeeze,” *Washington Post*, September 30, 1990, https://www.washingtonpost.com/archive/opinions/1990/09/30/japan-and-the-big-squeeze/0fb1617e-8756-4390-a776-f1619d59869a/?utm_term=.53fde11559dc.
- ³⁵ “The First Trinitron,” *Retro Thing*, November 2005, http://www.retrothing.com/2005/11/the_first_trini.html.
- ³⁶ “Sony Trinitron Colour Television Receiver,” Science & Society Picture Library, <http://www.scienceandsociety.co.uk/results.asp?image=10463866&wwwflag=2&imagepos=1>.
- ³⁷ L.F. Weber, “History of the plasma display panel,” *IEEE Transactions on Plasma Science*, Volume 34.
- ³⁸ “New Generation of Television Digital HDTV Grand Alliance Honored with Primetime Engineering Emmy,” *PR Newswire*, June 25, 1997, <http://www.prnewswire.com/news-releases/new-generation-of-television-digital-hdtv-grand-alliance-honored-with-primetime-engineering-emma-76067192.html>.
- ³⁹ 同上。
- ⁴⁰ “What is the Difference Between an LCD TV and a Plasma TV?,” *Lifewire*, November 2, 2016, <https://www.lifewire.com/lcd-vs-plasma-tv-1847462>.

⁴¹ “U.S. Project Hobbled by Japan’s Lead,” *New York Times*, December 18, 1990, <http://www.nytimes.com/1990/12/18/business/us-project-hobbled-by-japan-s-lead.html?pagewanted=all>.

⁴² “Sony Pulls Plug on Historic Trinitron TV,” *IEEE Spectrum*, March 5, 2008, http://spectrum.ieee.org/tech-talk/semiconductors/devices/sony_pulls_plug_on_historic_tr.

⁴³ “Samsung Is Now What Sony Once Was,” *New York Times*, March 10, 2005, <http://www.nytimes.com/2005/03/10/business/worldbusiness/samsung-is-now-what-sony-once-was.html>.

⁴⁴ “Matsushita to build biggest plasma plant,” *Financial Times*, January 10, 2017, <https://www.ft.com/content/d281ff44-a107-11db-acff-0000779e2340>.

⁴⁵ “First-Hand: Liquid Crystal Display Evolution - Swiss Contributions,” Engineering and Technology History Wiki Website, http://www.ieeeeghn.org/wiki/index.php/First-Hand:Liquid_Crystal_Display_Evolution_-_Swiss_Contributions.

⁴⁶ “Sharp 100th Anniversary: A Century of Sincerity and Creativity,” Sharp Company Website, <http://www.sharp-world.com/100th/pdf/all.pdf>.

⁴⁷ 同上。

⁴⁸ 同上。

⁴⁹ 同上。

⁵⁰ 同上。

⁵¹ “Shift to Large LCD TVs over Plasma,” *NBC News*, November 27, 2006, <http://www.nbcnews.com/id/15916808/#.WJ48OjsrLIU>.

⁵² “Going Gas: When You Should Buy A Plasma TV,” *Slate*, June 24, 2002, http://www.slate.com/articles/life/shopping/2002/06/going_gas.html.

⁵³ “Falling Costs of Big-Screen TV’s to Keep Falling,” *New York Times*, August 20, 2005, http://www.nytimes.com/2005/08/20/technology/falling-costs-of-bigscreen-tvs-to-keep-falling.html?_r=0.

⁵⁴ “Shift to Large LCD TVs over Plasma,” *NBC News*, November 27, 2006, <http://www.nbcnews.com/id/15916808/#.WKDyFjsrLIV>.

⁵⁵ 同上。

⁵⁶ “Plasma TV Is Dead, so Go Buy One,” *Consumer Reports*, July 9, 2014, <http://www.consumerreports.org/cro/news/2014/07/plasma-tv-is-dead-so-go-buy-one/index.htm>.

⁵⁷ “Shift to Large LCD TVs over Plasma,” *NBC News*, November 27, 2006, <http://www.nbcnews.com/id/15916808/#.WKDyFjsrLIV>.

⁵⁸ 同上。

⁵⁹ “RIP Panasonic plasma TVs: Reactions from industry experts,” *CNET*, November 6, 2013, <https://www.cnet.com/news/rip-panasonic-plasma-tvs-reactions-from-industry-experts/>.

⁶⁰ “Samsung History,” Samsung Company Website, <http://www.samsung.com/us/aboutsamsung/corporateprofile/history06.html>.

⁶¹ “The Samsung Way,” *Bloomberg*, June 15, 2003, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2003-06-15/the-samsung-way>.

⁶² 同上。

⁶³ “Behind Sony-Samsung Rivalry, An Unlikely Alliance Develops,” *Wall Street Journal*, January 3, 2006, <https://www.wsj.com/articles/SB113625623819236122>.

⁶⁴ 同上。

⁶⁵ “Samsung and Sony’s Win-Win LCD Venture,” *Bloomberg*, November 28, 2006, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2006-11-28/samsung-and-sonys-win-win-lcd-venturebusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>.

⁶⁶ “Global LCD TV manufacturer market share from 2008 to 2015,” DisplaySearch, <https://www.statista.com/statistics/267095/global-market-share-of-lcd-tv-manufacturers/>.

⁶⁷ “Samsung and Sony, the Clashing Titans, Try Teamwork,” *New York Times*, July 25, 2005, <http://www.nytimes.com/2005/07/25/technology/samsung-and-sony-the-clashing-titans-try-teamwork.html>.

⁶⁸ “Sharp, Samsung Settle All Outstanding LCD Patent Cases,” *PC World*, February 7, 2010, <http://www.pcworld.com/article/188772/article.html>.

⁶⁹ “The Great Smartphone War,” *Vanity Fair*, June 2014, <http://www.vanityfair.com/news/business/2014/06/apple-samsung-smartphone-patent-war>.

⁷⁰“OLED Introduction and Basic OLED Information,” OLED-Info Website, <http://www.oled-info.com/introduction>.

⁷¹“Samsung’s 21-inch OLED TV Is the World’s Largest...for Now,” *Engadget*, January 4, 2005, <https://www.engadget.com/2005/01/04/samsungs-21-inch-oled-tv-is-the-worlds-largest-for-now/>.

⁷²“Samsung OLED TV Review,” *Consumer Reports*, August 13, 2013, <http://www.consumerreports.org/cro/news/2013/08/samsung-oled-tv-review/index.htm>.

⁷³“Samsung Reaffirms No Plan for OLED TV,” *Korea Herald*, May 4, 2016, <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20160504000629>.

⁷⁴“LG OLED vs Samsung SUHD: Which Is Better for 4K?” *Recombu*, July 13, 2016, <https://recombu.com/digital/article/lg-oled-vs-samsung-suhd-which-is-better-for-4k-tv>.

⁷⁵“LG Curved-screen 55-inch OLED TV Will Cost You \$13,500,” *Consumer Reports*, April 30, 2013, <http://www.consumerreports.org/cro/news/2013/04/lg-curved-screen-55-inch-oled-tv-will-cost-you-13-500/index.htm>.

⁷⁶ LG Electronics OLED on Amazon Website, https://www.amazon.com/LG-Electronics-OLED65E6P-65-Inch-Ultra/dp/B019O5F86W/ref=sr_1_3?ie=UTF8&qid=1486953056&sr=8-3&keywords=LG+B6+oled.

⁷⁷ Sony SUHD 65 inch on Amazon Website, https://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_noss_2?url=search-alias%3Daps&field-keywords=suhd+65&rh=i%3Aaps%2Ck%3Asuhd+65.

⁷⁸“Sharp Gearing Up to Begin iPhone OLED Production in 2019,” *Tech Times*, January 10, 2017, <http://www.techtimes.com/articles/191963/20170110/sharp-gearing-up-to-begin-iphone-oled-production-in-2019.htm>.

⁷⁹“Best TVs of CES 2017: Samsung, Sony, Panasonic, LG OLED and more,” *Pocket-lint*, January 10, 2017, <http://www.pocket-lint.com/news/139785-best-tvs-of-ces-2017-samsung-sony-panasonic-lg-oled-and-more>.

⁸⁰“Amid Margin Squeeze, Foxconn Designs Its Own Fate,” *Wall Street Journal*, June 27, 2014, <https://www.wsj.com/articles/foxconn-aims-to-fashion-its-own-brands-1403907564>.

⁸¹“Hisense ULED TV,” CNET Gallery Website, <https://www.cnet.com/pictures/hisense-uled-tv/4/>.

⁸²“On March 17, 1985, China Successfully Manufactures Its First Black and White Television Set,” *Xinhua News*, http://news.xinhuanet.com/science/2016-03/17/c_135193132.htm.

⁸³ Ling, Liu, *China's Industrial Policies and the Global Business Revolution: The Case of the Domestic Appliance Industry* (Routledge, November 27, 2011), Page 127-145.

⁸⁴ 同上。

⁸⁵ 同上。

⁸⁶ Television Industry," Shandong Province Information Website, <http://lib.sdsqw.cn/bin/mse.exe?seachword=&K=a&A=31&rec=29&run=13>.

⁸⁷ “李德珍,” *Qingdao News*, August 28, 2009, http://www.qingdaonews.com/gb/content/2009-08/28/content_8130036.htm.

⁸⁸ “回顾中国家电企业：海信走过的43年历史,” *NetEase*, August 17, 2012, http://digi.163.com/12/0817/09/893MDVB7001618VK_all.html.

⁸⁹ “30年前的那(组图),” *Sohu News*, April 16, 2014, <http://roll.sohu.com/20140416/n398292663.shtml>.

⁹⁰ “翻开海信39年成长故事老相册：坎坷光明,” 电器, September 26, 2008, <http://news.hvacr.hc360.com/2008/09/26093997873.shtml>.

⁹¹ “李德珍,” *Qingdao News*, August 28, 2009, http://www.qingdaonews.com/gb/content/2009-08/28/content_8130036.htm.

⁹² National Bureau of Statistics of People's Republic of China Website, http://www.stats.gov.cn/tjsj/tjgb/ndtjgb/qgndtjgb/200203/t20020331_29997.html.

⁹³ “30年前的那(组图),” *Sohu News*, April 16, 2014, <http://roll.sohu.com/20140416/n398292663.shtml>.

⁹⁴ 同上。

⁹⁵ “海信电视30年大事记,” *Sohu News*, November 3, 2008, <http://business.sohu.com/20081103/n260407418.shtml>.

⁹⁶ “THE WORLD; China's Economy: Pushed and Pulled Toward the Edge,” *New York Times*, June 25, 1989, <http://www.nytimes.com/1989/06/25/weekinreview/the-world-china-s-economy-pushed-and-pulled-toward-the-edge.html>.

⁹⁷ “30年前的那(组图),” *Sohu News*, April 16, 2014, <http://roll.sohu.com/20140416/n398292663.shtml>.

- ⁹⁸ “海信董事长周厚健,” 实创家, May 13, 2016, <http://www.scjclub.com/displaynews.html?proID=102673605>.
- ⁹⁹ “李德珍,” *Qingdao News*, August 28, 2009, http://www.qingdaonews.com/gb/content/2009-08/28/content_8130036.htm.
- ¹⁰⁰ “70年代恢复高考 百万青年绞尽脑汁找书迎考掀热潮,” *Phoenix New Media*, August 8, 2011, http://culture.ifeng.com/8/detail_2011_08/08/8241524_0.shtml.
- ¹⁰¹ “海信董事长周厚健,” 实创家, May 13, 2016, <http://www.scjclub.com/displaynews.html?proID=102673605>.
- ¹⁰² “周厚健: 经济帅才,” *Xinhua News*, http://www.sd.xinhuanet.com/sdsq/2006-01/10/content_6013059.htm.
- ¹⁰³ “高举邓小平理论的伟大旗帜 振兴我国电子信息产业,” *People's Daily*, February 1998, <http://zg.people.com.cn/GB/33839/34943/34982/2638320.html>.
- ¹⁰⁴ “周厚健: 经济帅才,” *Xinhua News*, http://www.sd.xinhuanet.com/sdsq/2006-01/10/content_6013059.htm.
- ¹⁰⁵ Ling, Liu, *China's Industrial Policies and the Global Business Revolution: The Case of the Domestic Appliance Industry* (Routledge, November 27, 2011), Page 127-145.
- ¹⁰⁶ “海信试验改制,” *Caixin*, January 20, 2003, <http://m.magazine.caixin.com/m/2003-01-20/100563866.html?sourceEntityId=100586793>.
- ¹⁰⁷ “海信撤出淄博留补偿未了局 解散或早有预谋,” *China Economic Net*, August 09, 2011, http://www.ce.cn/2011jhy/hot/201108/09/t20110809_22599746.shtml.
- ¹⁰⁸ “海信过河: 一个中国商标‘跨国’的典型版本,” *Sohu*, March 14, 2005, <http://it.sohu.com/20050314/n224684840.shtml>.
- ¹⁰⁹ Bell, Sandra, *International Brand Management of Chinese Companies: Case Studies on the Chinese Household Appliances and Consumer Electronics Industry Entering US and Western European Markets* (Physica, April 14, 2008), page 211-233.
- ¹¹⁰ 郭国庆. 市场营销学通论 (中国人民大学出版社, November 23, 2009).
- ¹¹¹ Z. John Zhang and Dongsheng Zhou, “The Art of Price War: A Perspective from China,” *International Journal of China Marketing*, Volume 1.

¹¹² 同上。

¹¹³ 同上。

¹¹⁴ 同上。

¹¹⁵ 中华人民共和国财政部,“中国关税改革与发展系列讲座第三讲中国关税结构的优化和完善,”
http://gss.mof.gov.cn/zhuantilanmu/guanshuizhishi/201204/t20120416_643431.html.

¹¹⁶ “周厚健:过去20多年海信抵制住了种种诱惑,” 中国家电网, July 10, 2008, <http://news.cheaa.com/2008/0710/135161.shtml>.

¹¹⁷ “Samsung LN-T4665F 46 Inch LCD Television Teardown,” *Electronics360*, November 30, 2012, <http://electronics360.globalspec.com/article/2211/samsung-ln-t4665f-46-inch-lcd-television-teardown>.

¹¹⁸ “周厚健:在稳健中紧迫,” Hisense Company Website, <http://fans.hisense.com/thread-74928-1-1.html>.

¹¹⁹ “Samsung Electronics Is the Biggest R&D Spender in Tech, 2nd Overall,” *Android Authority*, December 3, 2014, <http://www.androidauthority.com/samsung-biggest-rd-spender-571711/>.

¹²⁰ “海信周厚健:没有自己的芯片,永远是二流厂家,” *Xinhua News*, November 23, 2015, http://news.xinhuanet.com/info/2015-11/23/c_134845076.htm.

¹²¹ “划时代的中国‘芯,’” Electronic science and technology Museum website, <http://www.museum.uestc.edu.cn/index.php?m=Article&a=show&id=264>.

¹²² “战嘉瑾:信心成就‘信芯,’” *UESTC News*, August 9, 2005, <http://www.new1.uestc.edu.cn/?n=UestcNews.Front.Document.ArticlePage&Id=15998>.

¹²³ “HIVIEW信芯研发纪实:一块中国芯片的诞生,” *NetEase*, July 08, 2005, <http://tech.163.com/05/0708/11/104QUPUT000915BD.html>.

¹²⁴ Lu’an Municipal Government Website, “Issued by the State Council on Further Encouraging the development of software and integrated circuit industries some policy notice,” <http://en.luan.gov.cn/content/detail/52131bca682e0918d44b107a.html>.

¹²⁵ “国务院关于印发鼓励软件产业和集成电路产业发展若干政策的通知,” State Council Website, http://www.gov.cn/gongbao/content/2000/content_60310.htm.

¹²⁶ “HIVIEW信芯研发纪实:一块中国芯片的诞生,” *NetEase*, July 08, 2005, <http://tech.163.com/05/0708/11/104QUPUT000915BD.html>.

- ¹²⁷ “战嘉瑾：信心成就‘信芯’,” University of Electronic Science and Technology China Website, <http://www.new1.uestc.edu.cn/?n=UestcNews.Front.Document.ArticlePage&Id=15998>.
- ¹²⁸ 迟宇宙, 中国企业自主创新幕后: 海信突围 (北京大学出版社, January 1, 2006).
- ¹²⁹ 同上。
- ¹³⁰ “海信的体会——有‘信芯’才能成功,” China Import and Export Fair Website, <http://www.cantonfair.org.cn/html/cantonfair/cn/info/2012-08/2609.shtml>.
- ¹³¹ “中央领导同志分别做出批示, 高度评价海信‘信芯’,” Ministry of Commerce of the People’s Republic of China Website, <http://qdtb.mofcom.gov.cn/article/zhongyswhd/200507/20050700162695.shtml>.
- ¹³² “海信电器总经理谈引进机器人原则: 两年半收回成本,” *Sina Finance*, December 23, 2015, <http://finance.sina.com.cn/roll/2015-12-23/doc-ifxmxfp5798801.shtml>.
- ¹³³ “JMGO Laser TV S1, the End of Television Revolution,” *Ambest Review*, May 2, 2016, <http://www.ambestreviews.com/jmgo-laser-tv-s1-the-end-of-television-revolution/>.
- ¹³⁴ “Anker Enters the TV Space with New 100-inch, 1080p Laser-Projection Nebula TV,” *PC World*, January 5, 2017, <http://www.pcworld.com/article/3154859/consumer-electronics/anker-enters-the-tv-space-with-new-100-inch-1080p-laser-projection-nebula-tv.html>.
- ¹³⁵ Hisense Company Website, <http://www.hisense.co.za/about-hisense/>.
- ¹³⁶ Gelb, Stephen, “Foreign Direct Investment Links between South Africa & China,” The EDGE Institute.
- ¹³⁷ “Hisense Purchased Daewoo’s South Africa Factory,” *People’s Daily*, April 10, 2001, http://en.people.cn/english/200104/10/eng20010410_67345.html.
- ¹³⁸ Koichiro, Kimura, “Outward FDI from Developing Countries: A Case of Chinese Firms in South Africa,” *IDE Discussion Paper*, No. 385.
- ¹³⁹ “Company Overview of JD Group Limited,” *Bloomberg*, <http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapid=877992>.
- ¹⁴⁰ “Hisense Keeps Expanding in South Africa,” *China Daily*, July 2, 2013, http://usa.chinadaily.com.cn/business/2013-07/02/content_16707685.htm.

- ¹⁴¹ “South Africa: Hisense Mulls Doubling SA Staff as TV Sales Soar,” *All Africa*, January 11, 2017, <http://allafrica.com/stories/201701110749.html>.
- ¹⁴² Hisense’s Financial Reports (2006 -2015) and author’s calculation.
- ¹⁴³ “海信周厚健如何把一个小作坊变成大企业,” 前途财富网, December 16, 2014, <http://www.nfm321.com/2014/1216/3449.shtml>.
- ¹⁴⁴ Hisense’s Financial Reports (2006 -2015) and author’s calculation.
- ¹⁴⁵ “Chinese TV Maker Sharpens Focus on Europe,” *Washington Post*, December 13, 2004, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/articles/A59962-2004Dec12.html>.
- ¹⁴⁶ “海信的学费,” *Sohu Finance*, January 14, 2010, <http://business.sohu.com/20100114/n269567645.shtml>.
- ¹⁴⁷ “For Hisense, All Eyes Are on US Profile,” *China Daily*, November 23, 2012, http://usa.chinadaily.com.cn/epaper/2012-11/23/content_15953970.htm.
- ¹⁴⁸ Hisense’s Financial Report (2003).
- ¹⁴⁹ “It Votes to Continue Cases on Certain Color Television Receivers from China and Malaysia,” United States International Trade Commission Website, https://www.usitc.gov/press_room/news_release/2003/er0616aa1.htm.
- ¹⁵⁰ “林澜：经过在海外的挫折教育 海信已找准定位,” *TenCent*, January 14, 2010, http://tech.qq.com/a/20100114/000333_3.htm.
- ¹⁵¹ “For Hisense, All Eyes Are on US Profile,” *China Daily*, November 23, 2012, http://usa.chinadaily.com.cn/epaper/2012-11/23/content_15953970.htm.
- ¹⁵² “Digital Television Unit Shipments in the United States,” AHAM, <https://www.statista.com/statistics/220739/forecast-of-dvd-player-shipments-in-the-us/>.
- ¹⁵³ “Television Unit Shipments Worldwide from 2011 to 2017 (in millions),” IHS, <https://www.statista.com/statistics/276238/television-shipments-worldwide-forecast/>.
- ¹⁵⁴ “周厚健：海信电视瞄准更多国际市场份额,” *China Daily*, March 14, 2013, http://www.chinadaily.com.cn/dfpd/2013-03/14/content_16308666.htm.

¹⁵⁵ Hisense Company Website, <https://www.hisense-usa.com/our-company>.

¹⁵⁶ “林澜：经过在海外的挫折教育 海信已找准定位,” *TenCent*, January 14, 2010, http://tech.qq.com/a/20100114/000333_3.htm.

¹⁵⁷ 同上。

¹⁵⁸ Youku Website, Lin Lan Interview, http://v.youku.com/v_show/id_XNTk0MDQ0OTE2.html#paction.

¹⁵⁹ 采访。

¹⁶⁰ “海信为什么要给渠道做减法?” 蓝科技, August 3, 016, <http://www.gzhphb.com/article/28/289462.html>.

¹⁶¹ Youku Website, Lin Lan Interview, https://www.youtube.com/watch?v=_SJ778ePsu8.

¹⁶² 同上。

¹⁶³ 采访。

¹⁶⁴ 同上。

¹⁶⁵ 同上。

¹⁶⁶ “Chinese Company Expanding in Gwinnett,” *Global Atlanta*, June 26, 2009, <http://www.globalatlanta.com/chinese-company-expanding-in-gwinnett/>.

¹⁶⁷ “For Hisense, All Eyes Are on US Profile,” *China Daily*, November 23, 2012, http://usa.chinadaily.com.cn/epaper/2012-11/23/content_15953970.htm.

¹⁶⁸ “周厚健获美国佐治亚州嘉奖 海信在美获认可,” *TenCent*, November 11, 2010, <http://tech.qq.com/a/20101111/000371.htm>.

¹⁶⁹ “Passing the Torch: The Gadget World’s Balance of Power Has Shifted from Japan to Korea,” *SFGATE*, January 14, 2010, <http://www.sfgate.com/entertainment/article/Passing-the-torch-The-gadget-world-s-balance-of-2543445.php>.

¹⁷⁰ “Creating a Dialogue: Hisense Collaborates with MIT,” Hisense Company Website, http://global.hisense.com/news/cone/201201/t20120109_75925.html.

¹⁷¹ 采访。

¹⁷² “China’s Hisense Expands in Atlanta,” *Atlanta Business Chronicle*, May 5, 2011, <http://www.bizjournals.com/atlanta/blog/atlantech/2011/05/chinese-electronics-giant-expands-in.html>.

¹⁷³ 采访。

¹⁷⁴ 同上。

¹⁷⁵ “China’s Hisense Posts Strong Growth from Georgia Base,” *Global Atlanta*, January 07, 2011, <http://www.globalatlanta.com/chinas-hisense-posts-strong-growth-from-georgia-base/>.

¹⁷⁶ 采访。

¹⁷⁷ 同上。

¹⁷⁸ 同上。

¹⁷⁹ “Hisense Sees Sporting Chance with Euro Sponsorship,” *Global Times*, April 27, 2016, <http://www.globaltimes.cn/content/980470.shtml>.

¹⁸⁰ Hisense 65 inch TV on Amazon Website, https://www.amazon.com/Hisense-65H10B2-Curved-65-Inch-Smart/dp/B00ZGIJBXS/ref=sr_1_4?s=electronics&ie=UTF8&qid=1486974684&sr=1-4&keywords=hisense+65+inch.

¹⁸¹ “Hisense 65H10C (H10 Series) 4K ULED TV First Impressions Review,” *Reviewed.com*, January 13, 2016, <http://televisions.reviewed.com/content/hisense-65h10c-h10-4k-uled-tv-first-impressions-review>.

¹⁸² “Hisense Series 7 ULED 4K UHD TV review,” *PC World*, <http://www.pcworld.idg.com.au/review/hisense/series-7-uled-4k-uhd-tv/606630/>.

¹⁸³ “Hisense Wants to Win in America,” *China Daily*, February 3, 2015, http://usa.chinadaily.com.cn/business/2015-02/03/content_19472452.htm.

¹⁸⁴ “海信冠名澳网体育馆取得很大成功,” *Xinhua News*, February 1, 2009, http://news.xinhuanet.com/sports/2009-02/01/content_10744673.htm.

¹⁸⁵ “56年来首次！‘中国品牌’海信登上欧洲杯,” *Sina Sports*, June 11, 2016, <http://sports.sina.com.cn/global/europe/2016-06-11/doc-ifxszkzy5071657.shtml>.

¹⁸⁶ “海信朱书琴：赞助体育赛事利于品牌全球化,” *Sina Finance*, August 27, 2016, <http://finance.sina.com.cn/meeting/2016-08-27/doc-ifxvixeq0576830.shtml>.

¹⁸⁷ “How Hisense Is Using Sponsorship to Build Visibility on The Global Stage,” *IEG Sponsorship Report*, January 20, 2015, <http://www.sponsorship.com/iegsr/2015/01/20/How-Hisense-Is-Using-Sponsorship-To-Build-Visibili.aspx>.

¹⁸⁸ “Hisense Sees Sporting Chance with Euro Sponsorship,” *Global Times*, April 27, 2016, <http://www.globaltimes.cn/content/980470.shtml>.

¹⁸⁹ “Hisense 100H10D 100-inch TV is actually a 4K laser projector for \$13K,” *CNET*, January 4, 2017, <https://www.cnet.com/products/hisense-100h10d/preview/>.

¹⁹⁰ Hisense’s Financial Report (2015).

¹⁹¹ “Upstart Hisense Challenges Picture Quality Stalwarts with Cheaper ULED TV,” *CNET*, August 26, 2015, <https://www.cnet.com/news/upstart-hisense-challenges-picture-quality-stalwarts-with-cheaper-uled-tv/>.

¹⁹² “Passing the Torch: The Gadget World’s Balance of Power Has Shifted from Japan to Korea,” *SFGATE*, January 14, 2010, <http://www.sfgate.com/entertainment/article/Passing-the-torch-The-gadget-world-s-balance-of-2543445.php>.

¹⁹³ LinkedIn website and author’s calculation.

¹⁹⁴ 采访。

¹⁹⁵ 采访。

保尔森基金会的跨境投资项目

中美扩大相互直接投资,包括中国对美的进一步投资,其背后有强大的因素在推动。2010年,美国对华直接投资的存量约为六百亿美元。然而,中国在美国直接投资的存量仅为五十亿美元。对于中国而言,对美投资是分散国内市场风险的好机会,也有助于中国在价值链上朝着高附加值的产业升级。对于美国而言,利用中国提供的资本可以在某些行业帮助创造和维持国内的就业。

作为非盈利机构,保尔森基金会不“做交易”或参与任何投资项目,而是采用分领域的方式在2012年推出了“中美农业项目”,开始寻找在商业上切实可行并且“可投资”的机会。基金会还促成业界、资本市场和政府相关人士的讨论。保尔森基金会秉承的是分领域推进的工作方式,而非抽象地看待“投资”的概念。

我们还设计一些非盈利项目,发布服务于公共利益的投资研究。我们挖掘能够看到的并且既严格符合商业投资条件又可获得深层次经济(和政治)支持的机会。我们也分析投资的制约因素与障碍。换句话说,我们关注的是中美经常会在理论上提到的一些投资,但这些投资可能尚无法形成经济效益或不具有现实意义。我们最终的目的是希望从具体的成功及失败案例中汲取实际的教训。保尔森基金会的目标是帮助开发在经济上可行以及符合中美两国政治现实的合理的投资模式。

保尔森基金会目前开展三个与投资相关的项目:

1、中美农业项目:

保尔森基金会的农业项目旨在支持美国的农业部门。该部门充满活力,但也需要新的投资来维持创新和创造就业。这些项目包括:

- 由美国农业领域的知名人士组成的“中美农业投资专家组”。专家组集思广益思考业内的新理念并提供咨询意见,同时还对业内的潜在投资模式进行分析。
- 汇聚农业部门重要单位和企业的农业投资研讨会。首届研讨会于2012年12月在北京召开。后续的研讨会将在中美之间轮流举办。
- 委托就“中美农业和生物能源领域的投资机会”这一课题开展研究并编写报告。

2、中美制造业项目:

2013年6月,保尔森基金会推出项目,旨在探讨影响全球制造业未来的重大趋势、与制造业有关的资本流动和潜在投资模式。项目旨在挖掘制造业互利跨境合作,包括在美

国创造潜在的就业增长、以及反映这些深层次的经济动态。我们也考察创新与生产之间的新关系。保尔森基金会在此领域内的主要项目包括：

- 基金会与私人部门和学术合作伙伴联合编写报告。
- 即将在北京、加州和芝加哥举办的由中美及全球企业首席执行官和意见领袖参加的研讨会。

3、案例研究项目：

保尔森基金会将发布深度剖析到目前为止中国对美直接投资案例的分析，探讨投资架构及经济、政治、商业和投资价值，总结经验教训。

保尔森基金会简介

保尔森基金会是由美国前任财政部长、高盛集团前董事长兼首席执行官亨利·M·保尔森先生于2011年创立设于芝加哥大学的一所独立的、非党派机构，其宗旨为促进全球经济的可持续发展与环境的保护。基金会恪守的理念是只要世界的主要国家能够通过优势互补开展合作，那么全球最紧迫的经济和环境挑战便可迎刃而解。

有鉴于此，保尔森基金会初期工作主要针对世界上最大的两大经济体、能源消费大国和碳排放大国，即美国和中国。如果中美两国能够相向而行，许多重大的经济和环境挑战便可通过更有效及更高效的方式得以解决。

我们的目标

具体而言，保尔森基金会的国际合作项目旨在实现以下三大目标：

- 促进能够创造就业的经济活动，包括中国对美投资；
- 支持城镇化发展，包括促进环保政策的优化；
- 培养在国际关注问题上的负责任的行政部门领导力与最佳商业实践。

我们的项目

保尔森基金会的项目旨在促进政府政策制定者、公司高管以及国际知名经济、商业、能源和环境的专家开展合作。我们既是智库也是“行动库”。我们促成现实世界经验的分享与务实解决方案的实施。

保尔森基金会的项目与倡议主要针对五大领域：可持续城镇化、跨境投资、行政部门领导力与创业精神、环境保护、政策外展与经济研究。基金会还为芝加哥大学的在校生提供实习机会，并与芝大合作，为来自世界各地的杰出的学者提供思想传播的平台。

© The Paulson Institute
All Rights Reserved

5711 South Woodlawn Avenue
Chicago, IL 60637
paulsoninstitute.org