

吕建杰：中国有线电视网络产业化发展的道路和未来

2015年3月24日，第二届CCBN有线数字电视运营商国际峰会在京隆重召开。会上，中国广播电视网络有限公司副总经理吕建杰作了主题演讲，演讲题目是《中国有线电视网络产业化发展的道路和未来》。

以下为演讲全文整理。

人们常说，技术会改变，不变的永远是经济规律，我今天讲的恰恰就是我们行业里面的经济规律。

前些天从网上看到清华大学孙立平教授的一篇演讲稿，读了以后觉得非常深刻。他讲到，中国改革开放30年，前面十几年发展得非常快。我们当时设定的改革发展的目标非常简单：如果从起点顺利走到了终点，改革就成功了；如果没有走到终点，改革就失败了。但实际上在改革发展过程当中，出现了第三种新的形态，那就是，改革改到一半的时候，忽然发现改革改不下去了，不但不动了，还以一种稳定的状态停下来了，目前和前一个阶段实际上就停留在了第三种状态，前进非常困难，后退也不可能。

所以孙教授提出，下一步国家体制改革，整个国家改革大的方向应该不仅仅是经济体制改革，更重要的是社会治理。这个观点出来以后引起了社会上广泛的关注，反观广电行业这些年的发展和改革，前一个阶段，我们从有线电视台发展到企业，又有很多企业变成了公众的上市公司、变成了现代企业，省网整合，国网成立，我们的改革发展也经历了前十年、后十年，再后的十年，包括数字化这三个大的时期，但总的来说，我们改革到一定时期也会出现这样一个中间状态。这种中间状态为什么会形成呢？改革到一定程度时一定会形成相当多的利益集团和利益主体，这个利益主体一旦被打破，大家就觉得很不舒服。比如一些地方有线网络公司上市，他会问为什么我的企业要上市？这可能是当地政府宣传部门、文化产业的想想法，希望要有一个上市公司。但对于行业来说，上市为了什么？最主要的目的应该是在社会上融资、进入资本市场，企业可以利用社会的资本下一步发展。政府想的是什么呢？政府想的是要有一个上市公司也就是政绩。他们的想法和我们不一样，因此这个时候就会出现什么情况呢？我们改革改到一定的时候，一定会出现很多的利益主体，这个利益主体在某种程度上会制约我们下一步的改革目标。

孙教授讲的这个观点，我把它引申到我们现在的行业里，我们下一步行业发展或多或少也遇到了同样的问题。

首先我们来简单回顾一下中国有线电视行业发展的历程。

如图表所示，中国第一家有线电视网络和有线电视台出现在 1983 年，也就是北京的燕山石化有线电视网络。到 1985 年，湖北沙市的有线网络就开通了。北京的燕山石化有线电视网络是我们中国官方记载的第一家有线网络，到现在为止已经整整 30 年。

经过十多年的发展，中国出现了第一家股份制的有线电视网络公司，就是我原来就职的公司——天威视讯。吉姆·罗杰斯在《中国牛市》这本书里讲，“深圳天威视讯股份有线公司没有上市，这是中国唯一一家有线电视公司，并从快速增长的互联网和按需服务的影视服务上取得不少利润。”这本书对天威上市提供了很大的帮助，证监会看到这本书以后觉得是权威数据，这应该说是中国第一间标准意义上的股份制公司、股份制企业。

1996 年，全国开始了有线骨干网的建设，也就是现在有线网的建设。到了 2001 年，我们这个行业第一家股份制企业——歌华有线变成了公众上市公司。歌华有线在 2001 年成为我们行业的第一家公众上市公司，标志着我们行业从有线电视台这种事业单位变成了一个企业。变成企业之后，又变成了一个公众的上市公司，这是一个重要的标志。同年，第一家完成省市县三级网络整合的公司——陕西广电诞生，陕西广电网络是标准意义上的中国第一个完成省市网络整合的公司，第二年，陕西广电借壳上市，这也是一个标志性的节点。

到了 2003、2004 年，我们这个行业里开始了数字化的整体转换，到了 2009 年开始省网的整合，到了 2010 年，国家提出了三网融合的发展战略，在 2011 年，中国第一家被上市公司整体合并的公司湖南有线电视网络公司出现，在 2012 年湖南有线网络公司整体进入湖南电广传媒，这也是一个标志性的，整个有线网络被原来的电广传媒全部并入了。

到了 2012 年，现市值最大的省级网络公司出现了，华数在 2012 年 10 月借壳上市，上市之后的华数成为有线电视行业内，在资本运作上和业务上卓有影响力的明星企业，华数目前的影响力在整个有线行业里非常大，到目前为止，到昨天的数据，它的市值到了 586 亿，是我们行业上市公司里市值最大的一家公司。

到了 2014 年 5 月 28 日，我们国网挂牌成立。

从有线电视的事业单位、有线电视台变成企业，企业变成上市公司，很多网络公司、省网已经整合完成了，还有更多的省级网络公司现在逐步想进入资本市场，这就是简单回顾了一下我们行业企业的发展和行业在治理方面的进程。

总的来说，实际上发展分了三个阶段：前一个阶段实际上是事业单位企业改制的阶段，后面十年，1993 年开始到 2004 年是初期发展阶段，2004 年到 2014 年，是我们数字化的十年。重点发展应该是后 20 年。

我们回顾 20 年来成绩的同时，也看到了很多问题，首先看成绩。

经过 20 多年的努力，我们中国的有线电视行业已经成为世界上第一大有线电视网络，这是毋庸置疑的，我们的规模绝对超过世界任何一个大的公司，但我们的规模到了，经济的收入跟

国内通信行业和国外我们的同行相比，差距还是非常大的。到 2013 年，有线电视网络收入 755 亿，估计去年年底的收入不会超过 850 亿，从经济规模上来说，这个行业现在是这样的状态。

主要的问题如下。

20 多年来，我们产业化的程度、大家拧成一股绳的能力和之前的投资体制决定了我们今天的状态，其实有的时候我们讲，从县里到市里，从地级到省里，每一家网络公司都非常努力，因为没有总体的顶层设计，没有规划，大家只能野蛮生长，没办法，因为我要发展。既然没有完全一定意义上的标准，没有行业个别硬性的规范，没有品牌，我要发展，我还要让我的员工吃上饭，我要让我的行业发展，所以在这样的状态之下，全国整个行业，好几千家网络公司在数字化的十年真正叫“野蛮生长”，一百种机顶盒、七八十种解决方案，各地网络公司各自的管理也是五花八门，什么样的都有，但加起来我们产业的能力其实非常差。

我的题目讲的是我们行业产业化发展的未来，标准意义上来说，什么叫做产业化？具体来说就是在市场经济的条件下，以行业需求为导向，以实现效益为目标，依靠专业服务和质量管理形成的系列化和品牌化的经营方式和组织形式。我们很多企业做同样一件事形成了行业，行业形成了一个产业链，很多供应商形成了一个产业，这个产业如何发展呢？就是产业化，大家必须协同一致，有同样的服务质量，同样的品牌，同样的规模，形成一定的规模，这时候我们才有可能从量变发生质变，这个企业、这个行业才能有大的发展。

现在的状况是什么呢？企业多了，原来有线台变成企业了，行业形成了中国有线电视行业没有问题，在国网成立之前，我们试图去做产业化，但没有办法把这个产业化的事情做得比较完善。

相同比较一下，特别是这十字化的十年，我们国内外的同行都在做什么。

中国通信业发展同期对比情况如下。

这十多年当中，他们的行业收入超过了万亿，成为国民经济基础性的、支撑性的、先导性的项目。大家都知道，大概是 1990、1991 年的时候，当时我在深圳，装一个电话差不多要两三千块钱，最早有线电视初装费是 456，。固定电话这部分，我们广电的原始积累跟电信差得非常远。发展到移动电话、手机的时候，当时一个手机卖一万多块钱，我不知道电信在手机设备上有没有赚钱，但确实，我第一个这么大的手机是一万多块钱买到的。

这个过程当中，我们广电和通信业差距很大，经过这十年，我们刚才讲了，人家的收入已经超过了一万亿，我们今天有线电视行业的收入 800 多亿，这是国内通信业的发展，当然包括三大运营商了。

在这十年当中，特别是我们的美国同行，现在五大运营商这几家大概占了市场份额的 65%，它通过水平的并购，用户不断增加，前五名的实力不断增加。我们中国从 30 年前开始，特别是近 20 年来，没有发生过并购的事情，水平并购在中国有线电视行业没有存在过，没有出现过，所以你要想规模化发展，这就是一个非常大的障碍。第二个方面，他们通过垂直并购收购了商业数据业务，宽带运营和媒体公司、内容制作公司，让它的产业结构更加丰满。

现在全美有线电视宽带的市场份额在有线这块接入的已经超过 59%，也就是说，美国的有线电视运营商从传统的靠基本收视费收费的结构变成了互联网接入的非常重要的结构变化。我们中国有线电视基本收视费占到 70%-80%。所以除了规模、收入，结构性的变化是影响未来发展很重要的因素，通过结构就可以看出来我们的缺陷在哪里。

近 10 年我们有个数据发展对比，不一定非常准确，但基本能说明问题，可能大家下来可以自己看一看我们的数据统计，可能大家也有自己的数据统计。

2004 年，中国有线网络行业的收入是 221 个亿，中国电信业的收入是 5187 亿，美国有线网络折合成人民币大概是 3000 亿，到了 2013 年，我们翻了两倍，到了 755 亿，但我们中国电信业到了 11600 亿，美国有线电视网络翻了一番，到了 6000 亿。虽然是翻番，但背后数据不是一个数量级，它们是万亿、千亿的翻，我们是百亿来翻，规模相差就越来越大。

究其原因，是什么导致我们规模的发展和行业收入有了这样的结果呢？我们当年是自己办电视，投资都是地方政府，各地地方政府投了资，拿了网，收一点用户的钱，滚动积累，有了上市公司之后，我们才开始从资本市场一点一点拿钱，大概算下来，七家上市公司从社会资本市场拿到的钱不会超过 300 亿。相比之下，整个美国有线网络的投资大概是一万多亿，我们电信业的投资大概是四万多亿。从九几年开始，中国有线电视行业的投资大概三千亿，你试想，没有这么大数量的投资投到有线网络公司里，如何能有很大的收入呢？因此这是非常重要的问题。

下一步我们要想把行业的产业化进程做好，我觉得非常重要的四个方面的要素我们要特别注意。

第一、宏观环境的要素。任何一个产业的发展离开了国家和世界发展的趋势、潮流，一定发展不好。中国电信业的发展伴随着中国经济改革、社会进步，电信业突飞猛进发展起来了。中国的互联网行业在中国的改革开放之下，人们都富裕了。改革大潮、社会进步的过程中，互联网也突飞猛进发展起来了。现在国家的政策和行业的政策非常清晰，是有利于我们有线电视行业的，第一个方面是网络强国、文化强国、三网融合，这些方面都是广电在国家政策和行业方面的优势，我们的行业是符合国家战略的，因此这个行业，我认为应该是一个朝阳产业。郎咸平讲了，没有夕阳产业一说，只有夕阳思维。但是我觉得，任何朝阳产业，如果你没有抓住时机，那么这个朝阳产业跟你没有关系，并不是说朝阳产业和夕阳产业都存在，只是你不转变。我们的行业要转变、要升级，如果不升级，还是原来的状态，最后造成的结果就是我们肯定被淘汰，被边缘化。所以第一个方面，我们现在这个行业和国策是相符合的。

第二、规模。现在很大一个问题就是规模太小，我们几千个小网络，现在变成了 30 个省级网络，但 30 个省级网络也是有自己的发展，有自己的规划，有自己的品牌，但全国没有一个统一的品牌，我们的网络虽然通过中国有线把它连起来了，但这个平台的效应，我们云平台的效应还远远没有发挥出来，因此规模效益远远没有达到，所以这是第二个问题。

第三、宽带，我们一定要关注到的问题就是宽带业务，国外同行的结构发生了变化，最重要的就是互联网结构，未来如果我们的行业没有接入互联网，那么可能我们的生存就有问题，

并且绝对就是夕阳产业。2014年，我国电信宽带用户已经超过了数字电视用户，比我们还高出了2000万，家庭居民当中宽带的必要性越来越清楚了，租个房子，年轻人在北京租房子，第一件事儿，有没有宽带，没宽带我肯定不要，有没有有线电视其实不重要，在任何一个地方都已经是这样的趋势了，我们早就习以为常。所以互联网接入业务是我们广电行业发展必须要做的事，绕不开的，如果绕开了这件事儿，就没有什么发展前途，我也是这样的看法。

第四、合理的投资规模，刚才我的数据里有，1999年以来美国有线电视行业总体投资超过14000亿，我的数据应该比较准确，电信业投资规模超过了44000亿，所以它每年才能有1万亿的收入。我们的投入如果算出来是3000亿的投入，那么我们全年产生的收入800亿也非常正常，可能都不到3000亿。所以在这样一个数据规模的对比之下，我们的行业急需大量资金，我到一些有线网络公司考察，很多地方说，你再给我5个亿，我只要有5个亿，我的行业就能做起来，就能激活市场，收入就可以正循环了。但我到哪儿找5个亿？银行贷款我不敢借，借了以后我不知道现在能不能还。不上市，没有资本市场介入，社会资本又不能够马上进入，所以企业现在变得非常尴尬。一个网络公司，没有资金的不断投入，光靠自己的周转，到目前为止，全国最大有线网络公司利润没有超过10个亿的，基本都在几个亿，销售额几十亿是最大的，很多基础差一点的网络公司收入也就几千万，利润这么少，如何靠自己滚动发展打开局面？我觉得是不可想象的。

我们产业要发展，必须解决这四个方面的问题，解决不了，未来我不知道怎么样。

从中国有线电视发展的前景来看，我们说不上是朝阳产业还是夕阳产业，我不愿意给我们行业下定义，但我刚才讲了，不管是朝阳产业还是夕阳产业，夕阳产业是因为你的思维是夕阳产业的思维，你不转型，你就是夕阳产业，如果你转型很好，那你就可能加入到朝阳产业。所以我的看法，我们行业前景是非常广阔的，一方面，市场需求远远没有满足，生产能力远远没有释放出来；创新能力远远没有被激发出来。

在今年2月12日的《移动信息》杂志上，微博上发布“中移动和中国广电网络即将合并”，这是假消息，受这个消息的带动，那天广电所有板块全部涨停，消息辟谣之后继续涨停，继续增长，所以我不能够判断这是一个什么样的情况，到底是今后真有其事，还是在3000多点大家对有线有信心，我还是有信心，我们行业很多同行我觉得都是非常有信心，透过资本市场的认识，我觉得可以印证一点，我们这个行业如果转型转得好，应该是没有什么太大的问题。

之前我们产业化发展可能是各自为政，国网成立后，我觉得可以有人来考虑这件事儿，可以做这件事儿了。这里有个中国国网的战略构想，或者整个行业的战略构想，我们按照三网融合的战略部署，以现代企业制度为国网成立和发展的根本点，因为必须是现代企业制度，如果不是真正的现代企业，你完成不了后面的任务，以宽带业务为突破口，依托传统有线电视的业务，寻求视频领域创新的解决方案，今天下午国网要和深圳天威控制的深圳天华世纪传媒签约，国网51%控股深圳天华世纪传媒，这就是我们依托有线业务寻求视频业务创新方面的解决方案，建立并且扩大节目内容领域的市场份额，使之向互联网和移动互联网视频延伸，这是我们今天要走出来的一个扎扎实实的举措。

再下来就是在资本层面上整合全国的有线电视网络公司。没有资本层面上的整合，大家还是你干你的，我干我的，能够确保互联互通，可管可控，大家都知道，最近过年以后总局已经

下发了全国有线网络整合试点方案，最近我信心还是比较足的，我们同事觉得这事儿到了时候，大家必须抱在一起找到产业未来发展的方向，大家才能够过好日子，才能够为我们国家的经济发展作出我们应有的贡献，从这个意义上来说，我还是非常有信心的。

再有，通过资源的整合，确立有线、无线、卫星协同发展的战略格局，这也是国网考虑的事情，我们现在从固网开始向移动互联网转变，电信原来从固定电话向移动电话转变，现在开始向移动互联流量的方向转变。美国现在很多有线网络公司开始用 WiFi 布局，我们现在有些地方的省网也开始做这事儿，我们参与国家的“走出去”战略，最终成为合格的三网融合，这是我们整体的产业化发展的构想，实际上国网按照这个构想，每一步都实实在在开始做了，刚才我讲了，今年我们一定要把试点工作完成，组建股份公司，在资本层面和大家拧成一股绳，绑在一起，统一品牌、统一呼号、统一技术标准、统一各种解决方案，让我们的规模效益逐步发挥出来。

第二个方面就是基于中国有线这个国干网，做中国广电的云平台、国家级的云平台，在这上面实现互联互通，通过工信部总局的一些牌照注入到这个公司里去，给我们各个省的网络公司带来新的业务增长点。

第三个方面是业务发展的思路，下午两点钟我们要签第一个约，内容产业这方面，我们并购了一家公司，下一步我们还有几个方面的业务要并购，第一个方面就是大数据业务，我们和贵州省网、和全国的有线网络公司，18号在贵州开了一个大会，就是要做我们广电的大数据业务。广告业务也是未来我们这个行业里发展的重要方面，而有线电视的广告业务，现在各地也比较分散，没有形成规模。电视购物频道跟我们谈，能不能国网牵头，做一个全国所有网络落地的一个电视购物频道，最大的电视购物频道做到200亿，很多中型的电视购物频道都是20亿、30亿，很多的问题是它不能在全国的网络里落地，如果国网牵头把全国有线网络拉起来，我们搞一个传统电视购物，跟电子商务结合的新的电视购物方式，我相信一定能造出300亿的销售额。类似这样的垂直业务并购，我们已经开始在全面展开。

最后就是圆我们广电的产业梦，我大概设想，几年之后，我们行业总收入从800亿能不能提升到4000亿？最终到8000亿？我不知道，但是我觉得这是一个梦想。还有，我们的结构收入能不能从原来传统的有线电视收入变成互联网收入，还有其它的内容产业、广告等等的收入，我们的结构彻底转型，变成非常合理的结构，逐步向无线、向互联网的方面进发。还有，我们形成了全国统一的品牌，国务院批准国网成立时给我们的简称是“中国广电”，后来我们觉得中国广电是不是有点大？中国广电里还有节目的部分，后来我们觉得可能简称叫“中国广电网络”比较合适，因为有中国移动通讯、中国联通。

在今年2月份，宽带中国的电视电话会议上，国网的赵景春董事长第一次代表国网、代表行业坐在了主席台上，并且和三大运营商，和铁塔公司一起做了发言，我们觉得在工信部层面上，在国家层面上，第一次把国网，把我们行业领头人放在了在这个位置上，但我们还有很多工作要做，位置已经给了，还有很多实际工作要做上去，这是我们共同期待的前景。

最近我经常想，有线电视行业到底能生存多少年？很多同行也问我，咱们有线电视行业还能干几年？我说我也说不清楚，我问国外同行，有的国外同行说做得挺好，可能还能干十年二十年，我想，如果我们把有线电视行业定位为60年，因为60年一甲子，60年一轮回，60年一

个行业也就差不多了。现在我们这个行业差不多正好是 40 岁，孔子讲“三十而立，四十而不惑”，到了四十岁，什么事儿都差不多想明白了；同时我也发现了一句英国的谚语，“Life Begins At Forty”，人生始于四十。这两句放在一起了，20 年学徒上学，20 年时间工作，我们现在正好 40 岁，很多事儿应该想明白了，一个成年人，一个成熟的人，一个有理性的人，这个时候再看我们行业的发展，我觉得最重要的是理性思维、有智慧，这个行业才能发展。因此在这里我要特别呼吁同仁们和管理部门，大家要尽快达成一个共识，在总局的部署之下，在国网的引领之下，让我们这个行业能够迈上产业化发展的康庄大道。

我的演讲就是这些，谢谢大家。