

自 主 创 新 企 业 · 企 业 家 丛 书

赵刚 孙健 编著

自主创新 海信之本

ZIZHU CHUANGXIN
HAIXIN ZHIBEN

知识产权出版社

自主创新企业家丛书

赵刚 孙健 编著

自主创新 海信之本

ZIZHU CHUANGXIN
HAIXIN ZHIBEN

知识产权出版社

内容提要

本书以海信的自主创新为主线,通过对海信集团的实地调研,对海信自主创新的具体实践进行了深入的研究和总结,并对相关问题进行探讨。本书共分七章,主要包括海信自主创新战略的确立、自主创新体系的构建、“技术孵化产业”发展模式的启示、人才的培养使用、激励自主创新的管理制度、创新成果的市场化以及相应的企业文化等内容,并在每一章的最后附上了相关案例。本书理论与实践相结合,论述翔实,对各级企业管理人员有一定的指导作用,也可作为大专院校创新课程教学的参考书。

责任编辑:刘忠 刘爽

责任校对:董志英

装帧设计:SUN 工作室

责任出版:卢运霞

图书在版编目(CIP)数据

自主创新:海信之本/赵刚,孙健编著. —北京:知识产权出版社,2008.5

(自主创新企业·企业家丛书)

ISBN 978-7-80198-759-4

I. 自… II. ①赵…②孙… III. ①电气工业-工业企业-管理-经验-青岛市②电子工业-工业企业-管理-经验-青岛市 IV. F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第048069号

自主创新:海信之本

赵刚 孙健 编著

出版发行:知识产权出版社

社址:北京市海淀区马甸南村1号

网 址: <http://www.ipph.cn>

发行电话:010-82000893 82000860 转 8101

责编电话:010-82000860 转 8125

印 刷:北京市兴怀印刷厂

开 本:720mm × 960mm 1/16

版 次:2008年9月第1版

字 数:207千字

ISBN 978-7-80198-759-4/F · 128

邮 编:100088

邮 箱:bjb@cniipr.com

传 真:010-82000893

责编邮箱:Liushuang@cniipr.com

经 销:新华书店及相关销售网点

印 张:14.75

印 次:2008年9月第1次印刷

定 价:29.00元

版权所有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

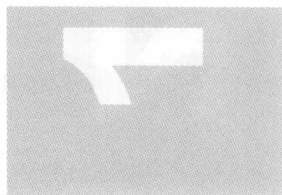
前 言

在日益激烈的家电行业竞争中，技术无疑是企业制胜的秘诀，也是企业核心竞争力的重要构成要素。企业不能真正掌握核心技术，便很难引导市场，成长为相关行业的有力竞争者。

消费者选择商品时绝不是选择企业的名气、企业的广告或企业的管理，而是选择企业的产品本身的属性，即产品的功能、性能和质量。这些主要由企业的技术水平决定的。所以海信把管理学中的木桶理论加以延伸，将技术和质量视为桶底，其他因素都视为桶帮，没有桶底，桶帮再高水平也是零。

正如书中阐述的那样：“如果企业没有一步一个台阶向上走的话，当全球技术上升到一定的难度，企业会连决策的条件都没有，因为企业对技术一窍不通。”因此，海信常常提醒自己，“没有自己的技术，企业规模越大，风险也就越大。所以技术积累，不仅是技术本身的积累和技术人才的积累，更重要的是一种以技术为本的文化的积累，这是一种思想，一种崇尚技术的文化精神。”

海信的成功在于它很早就认识到了一个真理：“资本对品牌、项目的投入和运作，永远跳不出边际效益递减的规律，钱会越来越难赚；而唯有技术创新为一个企业带来的边际效益，



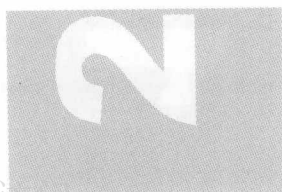
可以不断增加。因为技术进步是层层递进的，无边际的，事实上人类文明就是靠技术进步来推动的，而不是钱。”

从海信诞生之日起，技术创新就成为一种不变的传统。以“博采众长、勇创新高”为创新理念，在研发工作中贯彻“加大投资、积极跟踪、自主创新、重点培育、开放合作”的指导思想。海信也是中国家电行业中唯一公开宣称，将技术视为最终也是最高竞争战略的企业。可以说，技术创新的理念已深深地融入到海信的每一个细胞中。

“建百年海信，创国际名牌”，一直是海信人孜孜不倦追求的目标。没有技术，海信成不了名牌；没有核心技术，海信就不能掌握自己的命运；没有知识产权这个DNA，“百年海信”就只能是个梦想！

本书以海信的自主创新为主线，对海信自主创新的具体实践进行了深入的研究和总结。主要内容包括：海信自主创新战略的确立、自主创新体系的构建、“技术孵化产业”发展模式的启示、人才的培养使用、激励自主创新的管理制度、创新成果的市场化以及相应的企业文化等，并在每一章的最后附有相关案例。本书注重理论与实践相结合，论述翔实，对各级企业管理人员有一定的指导作用，也可作为大专院校企业管理、MBA课程教学的参考书。

本书由赵刚、孙健提出撰写框架和纲要，并主持全书的编写及统稿工作，参与本书编写的还有中国海洋大学的康旺霖、韩峰、秦奋和孙启文。



因为本书涉及的资料庞杂，来源也比较多样，部分资料未能一一注明出处，敬请谅解，若有涉及版权方面的未尽事宜，请与主编联系。同时，书中若有不当之处，敬请读者指正。



目录

前言 1

第一章 “技术立企”的发展战略 1

- 第一节 “技术立企”战略 2
- 第二节 多元化战略是企业发展的必然要求 10
- 第三节 资源共享型战略是“技术立企”的重要手段 13
- 第四节 百年海信，技术立企 20
- 第五节 案例 25

第二章 自主创新体系的构建 29

- 第一节 研发组织结构 31
- 第二节 技术孵化产业 34
- 第三节 海信的技术创新管理体系和保障机制 36
- 第四节 技术创新体系的成果 44
- 第五节 “信芯”的研发流程 46
- 第六节 案例 55

第三章 技术孵化产业的发展模式 63

- 第一节 技术孵化产业模式的建立 64
- 第二节 技术孵化产业的操作与成果 72
- 第三节 技术孵化产业主要经验 79
- 第四节 技术孵化产业的延伸与发展 83
- 第五节 技术孵化产业模式的启示 87
- 第六节 案例 91

第四章 自主创新的人力资源体系 95

- 第一节 “人才工程”是企业的第一工程 96
- 第二节 海信的人才观 97
- 第三节 人才培养体系 103
- 第四节 海信人才战略显现：从海外归来的技术带头人 107
- 第五节 海信需要怎样的人才——周厚健接受记者采访 109
- 第六节 案例 113

第五章 激励创新的管理制度 119

- 第一节 研发投入 120
- 第二节 特色的技术管理 121
- 第三节 绩效管理 123
- 第四节 技术人才的特区制度 126
- 第五节 最大化激励自主创新 128
- 第六节 投入才有回报 133
- 第七节 让工作充满激情 135
- 第八节 团队的力量 138
- 第九节 案例 140

第六章 创新成果的市场化 145

- 第一节 高品质的魅力 146
- 第二节 锐利的眼光 149
- 第三节 “双赢”的价格 151
- 第四节 得渠道者得天下 153
- 第五节 “变频码”的诞生 156
- 第六节 出位营销 157
- 第七节 技术与市场的成功对接 162
- 第八节 向国际市场进军 164
- 第九节 客户至上的服务标准 168
- 第十节 案例 170

第七章 技术创新的文化氛围 175

- 第一节 海信文化的形成 176
- 第二节 海信文化的精髓 179
- 第三节 海信文化的建设 194
- 第四节 案例 210

参考文献 219

第一章 “技术立企”的发展战略

第一章

“技术立企”的发展战略

没有战略的企业就像流浪汉一样无家可归。

——彼得·德鲁克

企业要发展，必须出新产品。

——周厚健

要想成为一流的企业，就要有一流的战略；

没有一流的战略就谈不上创建一流的企业。

战略为本，策略为纲。战略定乾坤，思路明方向。

——管理界名言

每个企业都有自己的战略，无论管理者对此是否有明确的意识。战略，或公开或隐含；或有意企图，或自然凸显；乃企业与环境连接、沟通的根本媒介与手段。

20世纪90年代，普拉哈拉德和哈默提出了核心能力理论，成为当时西方最热门的企业战略理论。他们认为，一个企业可以获得超出市场平均水平的利润，原因在于它能够比竞争者更好地掌握和利用某些核心能力。因此，企业要获得竞争优势，就必须寻找最有价值的核心能力，它是企业长期利润的源泉。

海信选择了什么作为自身的核心能力呢？纵观海信的发展历程，我们看到，在周厚健的带领下，海信只用了10多年时间，就把一个原本只有5亿资产的青岛电机厂发展成

资产百亿的海内外知名大企业，并且是最早把“3C”（家电、信息、通信）集于一身的本土企业之一，在中国电子信息百强企业中名列前茅。

如此巨大成就的背后是什么？

答案很简单——就是海信的“技术立企”战略。技术，是海信的核心能力，也是当今企业的重大问题。

第一节 “技术立企”战略

中国企业，尤其是中国制造业企业的整体实力亟待提高。中国制造业虽然位居全球第四，但总体规模仅相当于美国同行业的五分之一，日本同行业的四分之一；制造业的人均劳动生产率远远落后于发达国家；制造业结构仍然偏轻；技术创新能力十分薄弱，产业主体技术依靠国外，有自主知识产权的产品少，依附于国外企业的组装业比重大；工业增加值率低，低水平生产能力严重过剩，同时高水平生产能力不足；大量先进装备仍主要依赖进口。在全球化背景下，我们不能再用传统眼光一味追求所谓的“民族工业”，因为如果长期没有中资企业的发展与相承，那么从国外“搬”来的制造业就是“无根工业”。

海信是中国家电行业唯一公开宣称将技术视为最终也是最高竞争战略的企业。

海信集团有限公司的董事长周厚健在很久以前就认识到了一个至今尚未被大多数中国企业清楚认识的真理：“资本对品牌、项目的投入和运作，永远跳不出边际效益递减的规律，钱会越来越难赚；唯有技术创新为一个企业带来的边际效益，可以不断增加。比如众所周知的索尼、三星即是如此。因为技术进步是层层递进的，无边际的，事实上人类文明就是靠技术进步来推动的，而不是钱。”其实这也正是近代西方文明超越东方文明的原因。

“未来家电行业竞争的不是价格、渠道，而是核心技术。”周厚健相信只要心中有真理，心中就有天堂，心中就会有道路。他也相信只要找对了路，海信就不怕远。

海信认识到：在国内外激烈的市场竞争中，如果企业没有自己的知识产权，就会处处被动，受制于人；如果不能通过自主创新掌握相对领先的技术，将不可避免地陷入技术同质化的泥潭，企业的元气将随着价格的无限下滑而丧失殆尽。因此，技术创新是企业摆脱同质化、走上良性发展的前提。

于是，海信非常坚决地选择了“技术立企”的发展战略。

他们知道这是一条寂寞、漫长，甚至是痛苦不堪的道路。面对市场短期暴利的喧嚣诱惑，必须保持一颗坚定不移的平常心。海信甚至会被竞争对手讥笑，事实上后来海信的确被旁观者批评为过于“保守”，而周厚健只是气定神闲地告诫员工，“不与别人比谁做得更火，而要比谁做得更长久”。

开弓没有回头箭。接下来十年如一日，海信在彩电、空调、冰箱、电脑、手机等领域进行了最新技术的引进、消化，最后逐一实现了自主创新与大规模产销的目标；同时他们全力以赴地跟踪全球最新的科技进步。今天的海信，已经拥有了国家级的企业技术中心，建有国家一流的博士后工作站，每年承担十多项国家级项目。占地近7万平方米的海信研发中心里，1500多名专业技术研究人员在日夜不停地工作。这个研发中心，是国家创新体系试点企业研发中心（全国仅两家）、国家级企业技术中心、国家863产业化基地和国家级生产力示范促进中心。最终海信形成了家电、通信、信息为主导的“3C”融合的产业结构。

海信的技术是一步一步向上走的，一个台阶都不能绕过去。但绝不是说，海信有钱，就会像大多数中国家电企业那样从国外买最先进的技术，进行简单的组装加工赚取利润，成为“水果贩子”。周厚健强调的是：“如果你没有一步一个台阶向上走的话，当全球技术上升到一定的难度，你会连决策的条件都没有，因为你对技术一窍不通。”所以技术积累，不仅仅是技术本身的积累和技术人才的积累，更重要的是一种以技术为本的文化的积累，这是一种思想，一种崇尚技术的文化精神。

海信就这样扎扎实实地做着技术，他们已经拥有了堪比“国家队”的研发实力。

一、“技术立企”战略的形成过程^①

一个企业战略的形成不是一朝一夕的功夫，同样海信“技术立企”的战略也是长久

^① 根据《海信史》（迟宇宙，海南出版社，2003年7月）和海信调研资料共同整理。

积淀形成的最适宜海信发展的长远战略。海信“技术立企”战略的形成过程也是海信研发实力的发展历程。

1. 1969~1978年,当时的青岛无线电二厂设收音机研究室,主要从事半导体收音机的设计开发

(1) “五七牌”收音机

1969年成立的青岛无线电二厂是海信的前身。当时只有职工30余人,实验生产设备也只是几台无线电仪器仪表、1台18吨冲床、1台C16车床和一些木工设备,最高级的人才就是一位曾自己装过收音机的高中生,他被选为技术员。

他们最终获得了简单但意义非凡的成功。在没有参考资料、设计经验和资金保证的情况下,他们很快掌握了无线电收音机装配技术,开发出了五管超外差晶体管收音机。他们给这种新型的收音机起名“五七”牌,它的一个样品,如今还保存在海信大厦三楼的展览厅里。

(2) “红灯”牌收音机

1970年3月研发生产出“红灯”牌501型半导体收音机,是在“五七”牌的基础上,改动了电路,又做了很多次试验,最终完成了新款超外差收音机的试制。后来,“红灯”被拿到山东省电子产品例行试验站进行了测试,它的外形和内部性能都达到了国家“四级收音机”的水平。

(3) 14英寸电子管黑白电视机

1970年5月,济南军区和山东省革命委员会电信工业领导小组召开电视机生产会议,传达全国电子工作会议的精神。他们将试制黑白电视机的任务,交给了青岛无线电二厂。消息刚到青岛,无线电二厂的三名员工便被派到天津712工厂学校学习电视技术。

其实,在他们之前,1969年山东省也曾派出山东广播器材厂和烟台、淄博、泰安等地的“主力部队”去天津712厂学习,然而,他们谁也没搞出电视机来。无线电二厂的三名员工闷头苦干,刻苦钻研,花了一个多月的时间,克服了重重困难,终于不负众望,利用712厂提供的配件组装了山东省第1台14英寸电子管黑白电视机。从天津抱回青岛的那台电视机轰动了整个山东,使青岛和无线电二厂感到了荣耀。

(4) “红灯601”

1971年,在青岛,又研制出了六晶体管收音机,被命名为“红灯601”。601型和602型半导体收音机诞生的时候,

当时共有研发人员 5 人。

1972 年, 研制出二波段七管半导体收音机 7301; 1974 年, 由于当时全国特殊的社会环境, 研发工作停顿; 1975 年, 研发出 603 型半导体收音机, 开始研制 9 英寸黑白电视机; 1976 年 2 月成立“七一”电源、乱码机、程控机、高级收音机等试制组, 并成立新 9 英寸、12 英寸晶体管黑白电视机试制组; 1977 年研发出晶体管 9 英寸黑白电视机和 12 英寸黑白电视机 JD12-1, 并研发出“熔模自动制壳机”“花链滚筒轧机”“六百顶金刚石压机”配套的程序控制器、刚性曲轴冲床光电保护器和“七一”电源。同年 11 月制造出 18 英寸彩色电视机样机三台和改型的 22 波段高级收音机, 后者达到一级收音机标准, 属于国内先进水平。1978 年研制完成 12 英寸电视机 HD12-1 和 20 英寸彩电样机。当时厂内职工 395 人, 其中中专学历人员 21 人, 本科和大专学历人员 29 人。

从最初的青岛无线电二厂收音机研究室研发实力的发展历程中, 我们对海信后来所秉持的技术立企的战略可窥见一斑。

2. 1979~1981 年, 青岛电视机厂 (海信前身) 设研究室, 主要从事黑白电视机的产品设计、工艺设计、技术文件编制以及技术管理等工作

1979 年 1 月完成 12 英寸黑白电视机 31HD1 的生产定型; 9 月 12 英寸黑白电视机在全国第二届电视机质量评比中荣获二等奖 (位列第 8 位), TS4-10 收音机获音质奖, 为山东省收音机唯一获奖产品; 同年成立 31HD1-J 集成电路 12 英寸黑白电视机试制组, 并开始 31HD2 型 12 英寸黑白电视机的开发工作。当时全厂职工 604 人, 其中大中专学历人员 57 人。

1980 年全年完成 10 项产品的科研和设计任务, 包括五种电视机的全部图纸工作, 其中 31HD2、31HD3 完成样机定型, 31HD1J 型 12 英寸集成电路电视机生产定型鉴定, 56CD1 型 22 英寸彩色电视机和 31HD4 型完成二轮样机; 四种中高档收音机完成全部图纸; 10SK2 型程序控制器图纸样机均完成, 数控机试制成功; 3TS2 收音机完成首批生

产。当时全厂职工 835 人，其中拥有大中专学历人员 64 人。1981 年 31HD4 电视试制成功，该机实现 UHF 和 VHF（超高频和甚高频）全频道接收，在分立电路上采用无生产调整技术，可靠性指标 MTBF（平均无故障工作时间）提高了一个数量级。其机芯电路被全国第二次黑白电视机联合设计会议确定为推荐电路。1984 年该机芯移植到 35HD2 和 44HD3 型电视机上并投产。1981 年 5 月 3TS2A 收音机参加省级评比荣获第一名，一等奖；5~8 月参加全国第八届收音机评比，获三等奖。

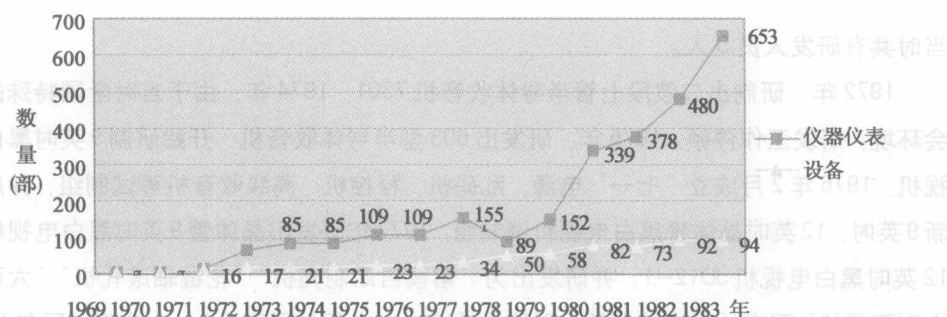


图 1.1 1969~1983 年研发仪表及设备情况

注：1. 1970、1974、1976 年的数据不全，图中沿用上一年的数据。

2. 1978 年已将研发重心转移到黑白电视机的开发，因此，仪表数量较以往有所减少。

图 1.1 为海信 1969~1983 年研发仪表及设备数量变化图，从中可以看出海信在这段时间内的研发投入情况。

3. 1982~1991 年，成立设计科，从事彩色电视机国产化、工艺改进等技术工作，1989 年开始以自主设计为主

1982 年 8~9 月试制集成电路式 35HD1 型 14 英吋黑白电视机和 44HD1 型 17 英吋黑白电视机。3TS2A 收音机荣获青岛市 1982 年先进科技成果三等奖。1983 年为提高市场竞争力，加快了 14 英吋彩色电视机的研发试制工作。当时拥有工程师 19 人，助理工程师 26 人，技术员 29 人。1984 年引进松下公司彩电生产线，并于 1985 年初投产。1986 年购进日本芝测公司生产的 TG92A2 等系列多制式电视机性能测试仪，开展多制式彩电性能测试。1987 年购进飞利浦公司多制式彩色电视机信号源，开始研制并生产出口电视机。1987 年投巨资建设品质保证大楼，建立了电磁兼容系统试验室、消声室、材料试验室、环境试验室、机械性试验室和安全性试验室，为产品研发、质量检测、试验、计量校准、工艺研究、设计测试等工作提供了完善的高水平工作条件。1984 年 14 英吋彩电和 17 英吋黑白电视机双获部优称

号, 17 英寸黑白电视机还获国家银质奖。1987 年、1988 年 14 英寸和 18 英寸彩色电视机又获国家银质奖, 1989 年 20 英寸彩色电视机获国家银奖, 实现黑白、彩色电视机国优四连冠。1988 年引进日本 TABAI-ESPEC 公司生产的彩电全套环境试验设备及大型步入式可靠性试验设备, 开展彩电可靠性环境试验及分析研究工作, 12 月购买日本 TABAI-ESPEC 公司的蒸汽压力箱、西德贺利氏公司生产的环境试验箱等元器件环境试验设备, 开展元器件环境试验分析工作。1985 年开始建立长度、力学、热力、电磁、无线电、时间频率等九项量值计量体系, 投巨资于 1988 年从国外引进先进仪器仪表, 经过两年技术建设, 通过了国家、省专业技术机构的考核, 获地方计量授权。1989 年研制生产多种型号电路的遥控式平面直角彩电, 同年, 黑白电视机和彩色电视机在国际博览会上双双获国际金奖。1990 年购进电路计算机辅助设计系统, 同年开始采用自动化插件机生产机芯, 大大提高了生产效率和产品可靠性, 1992 年购进表面安装设备 (SMT) 为信息技术产品研发生产打下基础。1990 年获国家批准, 建立模具制造的 CAD/CAM 系统, 建设了 6 000 平米的模具制造中心。经国家立项, 开始研制和生产电子收款机, 成为国家两个收款机定点生产单位之一, 开发了 POS 和 MIS 软件。1991 年 6 月 K180 收款机在全国选型会上被评定为第一名。该机可联网, 有税控功能, 并在北京、西安、洛阳、唐山等多处大型商业中心使用。1991 年开始进行有线电视接收机研究, 与西安电子科技大学合作研制了车载无线电台, 自行研制开发了卫星广播电视接收天线和接收机。

在 20 世纪 90 年代初, 海信提出并确立了“高科技、高品质、高水平服务”的“三高”基本战略。这一战略基本方针的确立, 奠定了海信企业经营和管理的“技术立企”特色。

二、重新诠释“木桶理论”——技术是桶底^①

周厚健是个技术出身的领导, 他深深感觉到: 一个企业没有自己的知识产权, 必然受

^① 根据《海信突围》(迟宇宙, 北京大学出版社, 2006 年 1 月) 和海信调研资料共同整理。

制于人。他在提出海信管理模式的同时，也借用“木桶理论”确定了“技术立企”的战略。

他所谓的“木桶理论”，是指技术是桶底，其他进步因素是帮，没有桶底，帮再高也难起作用。为此，周厚健提出工业企业发展的核心是技术创新，而海信也为自己以技术创新闻名而自豪。

在技术创新过程中，首要的是在实践中提高全体员工对技术开发重要性的认识，而提高这个认识又必须牢固树立三个观念：一是企业要依靠技术；二是技术开发有个成长过程，绝不是一蹴而就的事；三是客户最重视的是产品技术和质量。在这个统一认识的基础上，才会有成就，有效果。有了这个认识的一致性，也就有了海信文化。而这种文化炼就的过程，也就是海信技术与人才的成长积累过程。

海信十几年“技术立企”的成功，正是这个重视技术，让“技术立企”深入人心的文化的成功。周厚健认为：“没有自己的技术，企业规模越大，风险越大。”

1. 科技投入

海信强调科技投入不遵循边际产出递减规律。因此，对于技术开发不存在该不该投入的问题，只有技术开发投入的方向和方式问题，以及如何平衡好技术开发投入的长期利益与当前竞争生存的短期需要之间的关系问题。

很多人都关心海信在“信芯”的开发上到底投入了多少钱。有人告诉周厚健，可以对外宣传有几个亿，至少也得说1个亿，这样显得海信很大气。他们的理由很充分：“你多说一点，别人反而会相信；你说得太少，别人根本不相信。”

周厚健苦笑了一下，但他还是没有这么干。他告诉所有来访者，海信全部的投入只有3 000万左右。事实上，他还想告诉中国所有的家电企业，只要几千万人民币，就可以为自己的未来创造出一种新的可能性。

2. 自主创新

海信坚持技术创新必须走自主创新之路。技术拿来主义存在隐患，必须重视技术引进后的再创新发展，强调引进的目的根本在于提高自主研发的起点，海信在引进技术再创新上的投入是引进投入的10倍以上，这使海信从技术引进消化创新为主的模式，快速走到了以技术集成和原创为主的阶段。

强调技术积累是一个循序渐进的过程。一个企业的技术能力和水平，不可能在短期内上去，需要一个长时间的积累过程。因为构成技术研发能力的基础，包括高素质的人才、实验研究设施、制度体系、团队文化等，都需要通过长时间的积累才能形成。

3. 技术策略

在发展技术的策略上,海信实践的是:先引进再改进,而后实现自主开发。

在引进上,周厚健大胆地提出:“非世界一流技术不引进,非世界一流产品不生产。”这就保证了海信起步高,发展快。

现在,海信自主开发技术专利已有800多项,并利用这些技术,生产制造300多种新产品。如:海信在2002年8月就实现了数字等离子自主研发的规模化生产;2003年实现了背投、等离子、液晶等具有60多类高清电视三大新产品系列,其中13类达到国际先进水平;2004年,率先应用1080P顶级高清技术进行生产,带动了高清电视的全面升级。也正是高新技术的应用,使其在芯片开发设计上取得了重大突破,具有自主知识产权并实现产业化的视频处理芯片,可以广泛应用到各类平板电视上。

4. 技术体制

创新机制决定创新成就。

海信形成了一个研发中心(技术孵化园)、9大生产基地和管理总部组成的大工业格局。其中研发中心是“技术立企”的战略核心,它下设11个专业研究所,有1500多名专业技术人员。这一体制确保了研发项目立足于市场与技术的前沿。

海信成功实现了技术孵化产业的产业拓展模式。当海信打算介入一个新的产业领域时,首先在集团直属研发机构——技术中心成立相关技术的研究所,引进或选聘技术带头人,进行该领域的技术研发与人才储备,构建进入新产业的技术平台。待技术、人才充分成熟之后,选择适当的时机快速地进入新的产业领域,使研究所裂变成为一个新公司,从而实现快速、安全地进入新产业。

周厚健深信:每涉足一个新的发展领域,首先要占领优势技术的至高点,这就要成立研究所。一旦一项新技术研究成功,人才与技术就已为产业奠定基础,开始出现技术裂变从而可以打造新的公司。这与不少国家的“孵化器高技术园区”一样,但海信把这