

海信

30 年

天风浩荡万里帆

TIAN FENG HAO DANG WAN LI FAN

山东大学企业发展

研究中心 著



朱镕基总理听取周厚健总裁介绍海信科技产品状况



中共中央政治局常委、书记处书记、国家副主席胡锦涛视察海信

原人大常委
会委员长乔石鼓励
周厚健开发更多更好的产品



原料委主任宋健向海信有关
领导详细了解平面天线等产品的
技术开发情况



山东省委书记吴官正在海信听
取周厚健介绍海信科技开发情况



目 录

引 子	(1)
-----------	-----

凭海临风,凤凰涅槃

——海信的成长之路	(3)
-----------------	-----

- | | |
|--------------------|------|
| 1. 峥嵘岁月,创业维艰 | (3) |
| 2. 春风浩荡,奋蹄扬鞭 | (5) |
| 3. 中流击水,乘风破浪 | (13) |
| 4. 任重道远,风正帆悬 | (20) |

但得众山青,何处无炊烟?

——海信的“敬人”哲学	(22)
-------------------	------

- | | |
|----------------------|------|
| 1. “求人”哲学,着眼全局 | (23) |
| 2. “育人”哲学,授人以渔 | (27) |
| 3. “用人”哲学,挖掘潜能 | (29) |
| 4. “晋人”哲学,超越金钱 | (37) |
| 5. “留人”哲学,攻心为上 | (41) |

向非众牛力,孰能成大厦?

——海信的“敬业”精神	(50)
-------------------	------

- | | |
|------------------|------|
| 1. 人心齐,泰山移 | (51) |
| 2. 舍小家,为大家 | (56) |

3. 惊天地,泣鬼神·····	(61)
-----------------	------

文章本心术,万古无辙迹

——海信的“创新”精神·····	(65)
------------------	------

(一)海信集团的技术创新理念·····	(67)
---------------------	------

1. 创新为魂,弘扬根本·····	(67)
-------------------	------

2. 面向市场,高瞻远瞩·····	(75)
-------------------	------

3. 引进消化,自主创新·····	(78)
-------------------	------

4. 专利战略,预订明天·····	(79)
-------------------	------

5. 质量性能,永恒追求·····	(82)
-------------------	------

(二)海信集团技术创新的管理与运行·····	(84)
------------------------	------

1. 高效灵动,管理创新·····	(85)
-------------------	------

2. 研发系统,纲举目张·····	(87)
-------------------	------

3. 成果转化,渠道通畅·····	(88)
-------------------	------

4. 爱岗敬业,群体创新·····	(89)
-------------------	------

5. 建立系统,完善机制·····	(90)
-------------------	------

好风凭借力,四两拨千斤

——海信集团的资本经营·····	(96)
------------------	------

1. 90 年代初期以前,海信在干什么?·····	(96)
---------------------------	------

2. 海信的选择:投资控股,兼并劣势企业·····	(98)
---------------------------	------

3. 债权转股权,海信让“死债”变活·····	(100)
-------------------------	-------

4. 资本经营只是企业的对外扩张吗?·····	(102)
-------------------------	-------

5. 企业改制可以与资本经营有机结合起来·····	(104)
---------------------------	-------

6. 在资本经营中“政府”是可以利用的·····	(106)
--------------------------	-------

7. 正在升华的“资本经营”观念·····	(108)
-----------------------	-------

8. 海信资本经营绩效可观·····	(109)
--------------------	-------

至道贵兼济,岂固为身谋

——海信的服务精神	(116)
1. 服务社会,时代精神	(117)
2. 微笑服务,情满人间	(120)
3. 知识服务,更上层楼	(124)
4. “百年海信,百年服务”	(127)
调瑟在张弦,弦平音自足	
——海信集团的企业文化建设	(128)
1. 物竞天择,文化为本	(130)
2. 创造完美,服务社会	(132)
3. 精诚所至,金石为开	(136)
4. 科技文化,市场向导	(143)
5. 重视品牌,更重品质	(148)
6. 公正无畏,直面竞争	(157)
丈夫志四方,飞举跨苍龙	(163)

引 子

海信集团是以海信集团公司为投资母体组建,以资产为纽带,集科、工、商、贸为一体的大型国有企业。改革开放以来,勤劳、敏锐、务实的海信人以优化产业结构为基础、技术改革创新为动力、资本有效运行为杠杆,创造了经济规模与规模经济持续、稳健的同步增长;至1998年,集团净资产达18.4多亿元,年销售收入82.5亿元。集团现有员工9000多名,在国内外拥有海信技术中心、青州海信电器公司、青岛海信进出口公司、青岛电子仪表计量检测站、青岛海信广告公司等5个全资子公司,青岛海信电器股份有限公司、青岛海信空调有限公司、青岛保税区海信计算机有限公司、青岛海信光学通讯有限公司、青岛海信数字音像有限公司、青岛海信软件有限公司、临沂海信电子有限公司、肥城海信电子有限公司、青岛海信包装材料有限公司、青岛海信电器联营公司、青岛海信实业股份有限公司、青岛海信房地产开发股份有限公司、青岛海信模具有限公司、青岛奎姆电子有限公司、海信(南非)有限公司、海信(印尼)有限公司、海信日本株式会社、海信(香港)有限公司等18个控股子公司及若干个参股子公司,涉足家电、信息、通讯、商业等产业,成为跨地区、跨行业、跨所有制、跨国经营的山东省最大的专业电子信息企业集团。

海信集团秉承“创造完美,服务社会”的经营理念,“敬人、敬

业、创新、高效”的企业精神，“严格要求，雷厉风行”的企业作风，“高科技、高质量、高水平服务，创国际名牌”的发展战略，“博采众长，自主创新”的科技宗旨，“高标准，零缺陷”的质量宗旨，“创造市场，引导市场”的市场原则，创造出了令世人瞩目的辉煌业绩：

在科技方面，先后被国家有关部门确认为“全国高新技术企业”、“国家认定技术中心”、“全国最先进大屏幕彩电生产线”、“全国知识产权保护试点单位”，拥有“国家博士后科研工作站”；

在质量方面，海信集团是同行业中唯一连续四次荣获国家质量奖称号的电子企业，同时，在同行业中率先通过中国电子质量认证中心委员会及欧共体 TUVISO9001 双认证，被国家有关部门授予“全国质量效益型先进企业”和“质量特别奖”企业的光荣称号；

在经营方面，海信集团连续 9 年荣获“中国电子百强企业”称号（1998 年排名第七）、连续 8 年荣获“中国 500 家经营规模最大、经济效益最佳企业”称号，1997 年，由于辉煌的经营业绩，海信集团公司荣获“全国五一劳动奖状”，1998 年总裁周厚健荣获“全国五一劳动奖章”。

那么，海信集团又是如何成长、壮大的呢？

在当时,这个产量在全国电视机生产厂家中已经名列三甲。

然而,在那个动荡不安的岁月,在那个一切都靠计划的年代,青岛无线电二厂实在是太小了,在中国电子部的花名册上,根本找不到她的名字,二厂自然也就无法得到计划指标,而显像管是严格按计划供应的,二厂人要生产电视机,只能到处去找别人剩余的显像管。这种仰人鼻息的窘境,逼迫着二厂人不得不重新考虑自己的发展方向与经营思路。

根据当时的经济形势及自身在全国收音机、电视机生产行业中所处的地位,二厂领导认识到,我们的主导产品是收音机,电视机只能处于补充地位,于是确立了“重点发展台式收音机,积极研究电视机,两条腿走路,快速发展”的总方针,在做大收音机市场的同时,始终坚持电视机的生产与研究。这一方针持续了 10 年,直到改革开放后才得以有机会调整。

为了使总方针得到落实,二厂对资源进行了整合:

一是调整机构。正式组建收音机组、电视机组、电子应用组主管生产;行政上设立技术组、产品检验组、生产规划与财务管理组,从组织上适应企业发展的需要。

二是改革生产方式。由作坊式向正规化生产过渡,建章立制,规范工艺,严格制度,逐渐使工作有规范,生产有标准。

三是告别简易生产线,进行技术改造,增添新的生产设备。

这三大动作要有人力、物力、财力作保证,在政府支持不多的情况下,更多的需要自己想办法。当时二厂人面临的困难,是可想而知的。但二厂人从未想到要退缩,“自力更生,艰苦奋斗”,是二厂人奋斗拼搏的真实写照——从没有产品到有了自己的吃饭产品,从没有生产线到建起两条流水线,收音机从一个产品到两个系列 5 个产品,电视机从电子管发展到晶体管,从 1975 年陈焕鑫等研制的 9 英寸黑白电视机填补国内空白,到 1979 年电视技术储备

9、12、14 英寸 3 种型号……二厂人苦战了多少个春秋,熬过了多少不眠之夜!“不是一番寒彻骨,怎得梅花扑鼻香?”二厂人的艰苦耕耘,获得了丰硕的果实:到“文革”结束时,二厂的收音机产量已位居山东省首位。二厂人在熬过了 10 个春秋之后,终于迎来了改革开放的明媚曙光!

2. 春风浩荡,奋蹄扬鞭

十一届三中全会的浩荡春风,给青岛市无线电二厂带来了新的发展机遇。1979 年年初,中国电子部召开了电视行业会议。在这次会议上,电子部确立了直辖市成立电视机生产公司,地级市成立电视机总厂的行业发展指导思想。二厂领导敏锐地意识到,这是一个向专业电视机生产厂家过渡的绝好的发展机遇。经过反复的研究和周密的论证,二厂领导及时向省市经委、电子局作了详细的汇报。他们的想法得到了省市领导的支持。1979 年 2 月,青岛市经委正式批文,由青岛市无线电二厂、电子元件厂、青岛市南纸盒厂、青岛起重机工具厂 4 个单位,组建青岛电视机总厂。

二厂改为电视机总厂以后,经过对我国宏观经济形势的分析与我国广大消费者消费走向的研究,企业的产品结构发生了重大的转化:原先以收音机生产为主,电视机生产为辅;现在则以电视机生产为主,仍然保留收音机生产能力,并逐步退出收音机生产领域。方针定下来后,一轮新的创业高潮迅速兴起。

(1) 相土卜迁,奠定基业。

以王云章为首的厂领导班子,从企业发展的长远利益出发,决定将企业从广西路 12 号迁到现址——江西路 11 号。20 年前的湛山一带,远离市中心,是一片荒山野坡,电视机总厂以极低的价格一次征地 60 多亩,为以后的发展奠定了良好的基础。伴随着隆

隆炮声,基建工程破土动工。他们以“只争朝夕”的干劲,昼夜兼程,到 7 月,20M 电视总装线、两条 51M 插件流水线、3600 平方米的一期工程就已经如期竣工。年底,二期工程 10000 平方米大楼及配套工程全部完工。一座初具规模的现代化厂房拔地而起,一幅瑰丽的画卷已经展开。如今的湛山一带,已成为岛城的黄金宝地,足见当时这一决策的远见卓识。

电视机总厂于 1982 年全部迁入新厂办公,且以较快的速度进行了组织结构调整:设立电视机、电子应用、机加工三个车间,12 个管理科室;下设三个分厂,主要生产电视机、收音机、元器件;职工人数已达 835 人。

(2)放眼未来,育人为本。

为了提高产品质量,增强技改创新能力,为了致力于长远的发展,总厂领导清醒的认识到,企业必须培育一支优秀的员工队伍。为此,企业特设教育科,创办基础知识、专业技术共 10 个培训班,40%以上的工人参加了学习。与此同时,企业积极鼓励技术工人参加电大、夜大、函大的学习,全厂上下形成了学习知识、钻研业务、技术创新的良好风气,从而为企业以后的发展打下了一个比较好的人才基础。生产规模扩大的同时,产品质量也得到了明显的提升,企业出现了良好的发展态势。1981 年,产值达 2500 万元。在此后的两年里,黑白电视机的生产日趋稳定,产量也不断增长,销售范围日益扩展。总厂门前车水马龙,熙来攘往,出现了披星戴月排队买电视的热销场面,企业效益迅猛增长,使企业得以突破性发展。

(3)见机而行,彩电上马。

1984 年,随着改革开放的进一步深入,随着经济收入的提高,社会大众越来越追求生活的质量,市场上对彩电的需求呈明显的上升趋势。总厂领导赵振江、崔天祝等敏锐地意识到,我国电视消

费市场的彩电时代即将来临,必须及时抓住这一有利时机,上马彩电,才能赶上时代发展的步伐。于是,经过充分的酝酿,决定上马彩电。

如何上马?他们在全面考察了西方发达国家彩电生产的经验,总结了国内厂家自制彩电的现状后,决定高起点引进国外先进技术和设备,走消化吸收、为我所用、振兴民族工业之路,以加快我国电子工业的发展。总厂成立了以李德珍、王希安、吴思举、韩莲美、夏晓东、贺永久、陈焕鑫等为主要成员的引进领导小组,展开了艰巨复杂的引进工作。

众所周知,引进技术与设备,是关系企业发展乃至成败的大事。当时,厂里、市里都有两种意见,一是引进香港康力公司的技术设备,只需100万美元;二是引进日本松下技术设备,需要300万美元。而青岛市有批100万美元的权力,300万美元则只有省领导才有权力批。很显然,如果选择康力,整个引进过程就要简单得多,而要选择松下,就要费很大的周折。这真是一个两难的选择。

何去何从?李德珍等人最终还是把目光聚焦在未来发展的需要上,认为要引进就必须引进最好的。因为我国的彩电生产技术本来就已经滞后于西方发达国家,如果在此时我们还引进二流技术,那么在未来的竞争中,就势必会永远处在落后被动的地位,振兴民族工业也就无从谈起;相反,如果我们此时引进世界第一流的技术设备,通过消化吸收,争取用尽量短的时间赶上发达国家的彩电生产水平,我们就能够在未来的竞争中与西方发达国家的品牌抗衡,从而使自己处在有利的地位。最后,电视机总厂的引进问题引起了省委、省政府的重视,得到了省委领导的支持,决定引进具有世界领先水平的松下技术与设备。

经过艰苦的谈判,1984年6月11日,青岛市电视机总厂与日

本松下公司签定了引进合同。8月22日至9月22日,总厂先后派出仪器仪表、技术质量、生产设备第三批人员去日本松下公司进行联合设计和研修,从厂房建设到设备安装,从电视技术到模具设计,从生产到工艺,进行了全面实习,基本掌握了彩电生产技术,为企业的发展培养了一批优秀人才。

在彩电设备进入安装的那段艰苦卓绝的日子里,参加现场指挥的王希安、郭同政、吴思举、兰恭仁等领导率领 100 多名同志争分夺秒,常常通宵达旦地奋战在工程第一线。他们硬是靠科学的态度,靠敬业的精神,缩短了工期,保质保量地完成了设备安装任务。而负责技术的陈焕鑫、刘志学、周厚健、范军等同日本技术人员展开了另一番较量。引进日本技术,能否获得最新的技术是关键。如果花了那么多的钱,引进的是人家已经淘汰的技术,岂不是冤枉?于是,他们想出了一个办法,即要求对方给一万个“松下”商标,我方生产的前一万台彩电用“松下”的商标,如果对方同意,就说明技术质量没有问题,如果以种种借口不让打松下的商标,就说明可能有质量问题,因为日本人非常看重中国市场,他们是很看重声誉的。通过讨价还价,最后日方答应了这个要求。事后,日本人曾深有感触地说:“都说日本人精明,青岛电视机厂的同行们给我们出的难题,是我们想都没有想到的。”

1984 年 12 月 26 日,第一台 14 英寸彩电走下线体,创造了当年谈判、当年签约、当年安装设备、当年投产、当年见效的青岛第一速度。也就在这一年,青岛电视机总厂完成工业产值 4057 万元,生产电视机 10 万台,销售收入 3748 万元,实现利税 700 多万元,主要经济指标列山东电子行业第一位,全国电视行业第一位,从而使青岛电视机厂、“青岛牌”彩电成为全国、全行业的知名企业、知名品牌,企业实现了第一次腾飞。

(4)励精图治,挺进 500 强。

1984年的技术设备引进,为海信的发展插上了强劲的翅膀,但是,一个企业仅有先进的设备是远远不够的,还必须有先进的管理体制与优秀的员工队伍。1987年,电视机厂顺应中国经济体制改革进入经济承包责任制的大趋势,逐步实施经济改革。先是实施管理体制变革,建立、健全各项规章制度,完善内部经济责任制,做到“人人有专职,事事有人管,考核有依据,奖评有标准”;1988年进一步改革管理体制,将36个科室合并为“四部、两办、三科、一会”(技术部、质量部、生产部、经营后勤部,厂部办公室、政工办公室;企业管理科、劳动人事科、财管科;工会),缩短管理距离,增大效益;同时在全厂实施以“五定”(定岗、定编、定责、定权、定酬)为基础的经济承包责任制;通过内部招标,搬掉了“铁交椅”,实现优化组合,抵押承包,从而大大调动了广大职工的积极性。内部管理问题基本解决后,企业集中精力发展生产,扩大规模。

以李德珍为首的领导班子,已经把目光聚焦在“中国电子百强”。为了实现这个目标,他们推行“快四步战略”,加速企业发展:一是大胆决策,高起点引进,消化吸收,跳跃式发展;二是认真贯彻“一否、二严、三全、四不放过”的质量管理十字方针,狠抓质量,创建名牌;三是博采众长,改善管理,全面提高企业素质;四是引进竞争机制,搞活人事制度,提高经济效益。这一战略的展开,企业获得了良好的经济效益,为进入中国企业500强,打下了坚实的基础。

要进入中国企业500强也并非易事,特别是80年代后期,由于国家经济发展出现了某些偏差,导致通货膨胀,为了整顿经济秩序,压缩社会需求,国家对彩电等高档消费品采取高消费税政策,这种情况一直持续到1992年。面对这艰难的发展环境,青岛电视机总厂的干部职工没有等、靠、要,而是以“两创”(创国家一级企业、创国家质量奖)为动力,以全面提高企业素质为目标,奋发图

强,开展党员身边“五无”活动(无落后、无次品、无事故、无违纪、无腐败),强化管理,促进生产与质量工作;同时抓紧新品开发,彩电产品先后四获“国优产品”,五获“国际金奖”。

针对销售不畅的局面,厂里提出了“市场疲软,思想不能疲软”的口号,发扬“五千五万精神”(历经千辛万苦、排除千难万险、走遍千山万水、说尽千言万语、访问千家万户),开展全员促销活动,销售人员为开拓市场,东奔西跑,南下北上,可谓饱尝艰辛。但他们的辛劳获得了市场的回报,他们终于把 40 万台优质产品,送到城市农村,把一片真情送到千家万户。

有道是“人生万事须自为,跬步江山即寥廓”。经过全厂干部职工的不懈努力,迅速扭转了局面,取得了丰硕的成果。青岛电视机厂晋升为国家一级企业,并以其优良的经营业绩跻身于中国 500 家经营规模最大、经营效益最佳企业排行榜,并居于中国电子百强企业第 20 位,成为山东省最大的电子企业。

(5)更名海信,凤凰涅槃。

1992 年,年仅 35 岁的周厚健出任青岛电视机厂厂长。他 1982 年毕业于山东大学电子系,入厂后,凭着过硬的专业技术、管理才能和关心企业的激情,很快被提拔为负责技术的科长,1990 年被提升为负责技术的副厂长。1992 年李德珍厂长调到青岛市电子仪表局工作,电视机厂的重任就落在了他身上。周厚健为人正直,洞察力强,具有远见卓识和非凡的魄力。上台以后,马上采取强有力的措施,扭转企业几年来停滞不前的局面,提出“三抓三促”即“抓产品开发,促市场开拓;抓市场开拓,促产品开发;抓成本管理,促经济效益”的指导思想,全体员工群策群力,狠抓产品质量、技术开发,狠抓企业管理、市场开拓,使企业经济效益迅速好转,品牌形象迅速提升,企业进入快速发展时期。

“天将降大任于斯人也,必先苦其心志,劳其筋骨,饿其体肤,

空乏其身,行拂乱其所为,所以动心忍性,增益其所不能。”似乎是命中注定,周厚健只能当一个勇往直前的开拓者。正当企业步入快速发展轨道的时候,新的难题横亘在他们的前面:新颁布的《中华人民共和国商标法》规定,县团级以上行政区域名称不能作商标使用,“青岛”牌自然也不例外。这就意味着企业必须改名换姓,长期积累起来的无形资产将丧失殆尽。要知道,此时的“青岛”牌电视机已是4获国优,5获国际金奖的著名品牌。怎么办?厂里立即派人到国家商标局了解情况,最后得到信息,国家商标局根据我国的实际情况作了补充规定,即原先已经长期使用地名作商标的产品可以继续使用,新上产品则不能再用。这真是“才下眉头,又上心头”!不改名称,固然可以省却好多事,解燃眉之急,但从长远眼光看,旧有的名称无疑又是企业进一步发展的绊脚石。熬过了多少个不眠之夜后,志存高远的周厚健与他的战友们,为了寻求企业更广阔的发展空间,他们痛下决心:改换名称,迎接市场经济的洗礼!

虽说是“名无固宜,约定俗成谓之宜”,但对于现代企业而言,企业名称、商标名称实在又是很重要的,可以说是百年大计,绝对不可以草率从事。古人有言:“名不正,则言不顺;言不顺,则事不成。”因此,必须界定好命名的原则。周厚健认为,新的名称必须具备这样两个特点:一是要大气、醒目,力求商号、商标一致,以便于传播与记忆;二是要具有延伸性,要为企业今后往别的产业领域发展预留拓展空间。同时,由于这是更名工作,必须做好新旧名称之间的衔接,要利用一切手段把“青岛”牌的知名度与美誉度嫁接到新名称上,做好宣传工作,以最大限度地减少无形资产的损失。

为给企业取一个好名,他们在《青岛日报》和厂报《电视工人》上刊登了征集广告,收到了几千份来稿。经过厂委会的反复讨论,征求各方面的意见,最后大家一致同意用“海信——HiSense”作为