

从青岛造到世界造

Hisense's Experience

海信经验

“创新就是生活”

—— Hisense

迟宇宙 著

海南出版社

Hisense's

Experience

海信经验

迟宇宙 著

 海南出版社

版权所有 不得翻印

本社常年法律顾问：中国版权保护中心法律部

图书在版编目（CIP）数据

海信经验：从青岛造到世界造 / 迟宇宙 著；

—海口：海南出版社，2003.5

ISBN 7-5443-0784-0

I. 海... II. 迟... III. 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 (2003)第 029340 号

海信经验：从青岛造到世界造

作 者：迟宇宙

责任编辑：汤万星

装帧设计：陆智昌

责任校对：李 鹏

责任印制：李 兵

印刷装订：三河市印务有限公司

读者服务：杨秀美

海南出版社 出版发行

地址：海口市金盘开发区建设三横路 2 号

邮编：570216

电话：0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销：全国新华书店经销

出版日期：2003 年 6 月第 1 版 2003 年 6 月第 1 次印刷

开本：690mm × 1020mm 1/16

印张：17

字数：250 千字

印数：1-10000 册

书号：ISBN 7-5443-0784-0/F·89

定价：28.00 元

【版权所有，请勿翻印、转载，违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题，请寄回本社更换

汇款地址：海口市金盘开发区建设三横路 2 号、杨秀美女士 收 / 邮编：570216

目录

contents

9 出版前言

prologue

13 绪论 在一片荒地上画下蓝图

preface: to draw a future in wasteland

- 13 ● 2002年夏天的象征事件
- 14 ● 在一片荒地上画下蓝图
- 23 ● TPI/TPM:管理革命
- 25 ● 关键时刻
- 28 ● 海信经验

31 第一章 青岛制造

made in Tsingtao

- 31 ● 青岛：工业群星闪耀时
- 33 ● “青岛制造”
- 37 ● 知识工厂
- 39 ● 海信与“青岛制造”

41 **第二章 “昆虫蜕皮”的疼痛**

the pain of “molting”

- 41** ● 亲情化管理的终结
- 43** ● TPI/TPM：管理革命
- 44** ● “三星模式”
- 46** ● 韩国人到来
- 48** ● 高高的努力
- 51** ● “跨国管理”的初现
- 53** ● 和韩国人一起深入
- 55** ● 令人难以置信的改变
- 63** 附录：尹荣基访谈
- 67** 附录：葛军访谈

71 **第三章 创造完美**

to create the perfect

- 71** ● 企业文化
- 74** ● 追求卓越
- 77** ● 海信文化历程
- 81** ● 海信文化
- 84** ● 服务社会
- 86** ● 牺牲精神
- 90** ● 致命的力量
- 93** 附录：作为典范的戚务杰

99 第四章 低成本扩张的诱惑

the lure of the low-cost expansion

- 99 ● 2002年野心勃勃的控股
- 101 ● 等待“戈多”
- 103 ● 内在的冲动
- 104 ● “木桶理论”
- 105 ● 四大优势
- 106 ● 八种模式
- 121 ● “两个承诺”
- 121 ● “三个原则”
- 122 ● 送给别人的前厅
- 124 附录：搞好企业并购 发展资本经营

129 第五章 人本海信

Hisense the humanist

- 129 ● 人力资源
- 134 ● 强者角色的转变与人本企业的诞生
- 135 ● “人本海信”
- 138 ● 求人
- 141 ● 用人
- 145 ● 育人
- 150 ● 晋人
- 151 ● 留人
- 153 ● 员工就是一切
- 157 附录：卢夏青访谈
- 160 附录：“设计师”张平

165 第六章 “常变常新”

changes mean new

- 165 ● 创新和创新精神
- 169 ● 他们的大脑
- 172 ● 海信创新史
- 175 ● 海信的创新精神
- 178 ● 创新使命
- 180 ● 把同样的事情做得更好
- 182 ● “创新英雄”
- 184 ● 技术演绎市场神话
- 187 ● 独中三元的背后
- 192 附录：海信研发中心
- 197 附录：创新英雄之夏晓东
- 203 附录：创新英雄之高玉岭
- 206 附录：创新英雄之李砚泉
- 211 附录：创新英雄之王士磊
- 216 附录：创新英雄之王泰宇

221 第七章 稳健压倒一切

stability conquers

- 221 ● 恢复利润计划
- 225 ● 1998年的收缩
- 228 ● 稳健压倒一切
- 237 ● 海信财务模式
- 243 附录：张长虹访谈

247 第八章 速度，更快的速度

speed, more speed

- 247 ● 海信法则
- 248 ● 海信法则之一：“海信是一个全球化企业，碰巧总部在青岛罢了”
- 251 ● 海信法则之二：“只要你肯干就会给你提供机会”
- 254 ● 海信法则之三：“技术永远会推动发展”
- 257 ● 海信法则之四：“孵化核心竞争力”
- 259 ● 海信法则之五：“我们不做虚伪的东西”
- 261 ● 海信法则之六：“海信不希望年轻人磨平棱角”
- 263 ● 海信法则之七：“内部的力量无法完成调整时，就去寻找”
- 265 ● 海信法则之八：“走国际化道路，现在是个好机会”
- 267 ● 海信法则之九：“减少人员，减少环节”
- 268 ● 海信法则之十：“你回来我就没同意过”
- 270 ● 速度，更快的速度



出版前言

prologue

在这本书中，作者力图通过对“大时代”和“大历史”的解读，找出海信成长所遭遇的种种问题，以及它解决这些问题的方法。

海信从来就不是一个奇迹。它面对现实，内敛而有深度，优雅得如同绅士。它喜欢通过思考来解决问题，通过竞争获得成功。它的董事长周厚健先生总是说：“我们要做百年海信。”

做百年企业，这在北美和欧洲并不罕见，但在市场经济施行只有十多年时间的中国来说，它是一个遥远的梦想。

海信的历史有34年，这当然包括它作为青岛无线电二厂、青岛电视机总厂和青岛电视机厂的年头。从这些名字中，我们不难想象，在一个计划经济的年代，一家普通国有企业艰难的成长之路。

真正的海信从1992年酝酿，那时候35岁的周厚健先生刚上任青岛电视机厂厂长，他似乎突然从计划经济中解放出来，立志要推翻一个旧工厂，缔造一个新企业。一年后，“海信”这个名称进入他的视野，又过了一年，“Hisense”诞生，一个旧的工厂终于脱胎换骨为一个新生的企业。所以，海信真正的生命，只有十年多。

如今，这个34年前的手工作坊已变成了销售收入近200亿的大型企业。按照它的规划，它正走在通往跨国公司的道路上。对于敦厚的山东牟平人周厚健来说，有机会将一个中国企业引领通往跨国公司的道路，已让他感到满足。

除此之外，周厚健执行着他更长远的计划——让海信成为百年企业，无论它的历史，还是它的口碑。所以他在海信推行了“精细化运动”，这被外界认为：海信始终有一个梦想，那就是做中国的索尼。

本书讲述了海信成长的经验，破悉了海信成长的秘密。提炼出了“海信法则”。记录了海信伴随着整个时代变革的成长，成为一个独特的案例。

本书作者迟宇宙是国内最具影响力的记者之一，**他精于调查性报道**，他曾先后任《南方周末》资深记者、《经济观察报》首席记者，在并不长的职业生涯中，形成了自己独特的风格，被评论家称为“能够抓住人性的光芒”。他同时还是一位职业的专栏作家，大学刚毕业即在风行华南的《南方都市报》连开四个专栏，此后他又在《羊城晚报》、《经济观察报》、《中国社会导刊》、《钱江晚报》开设专栏。他从1996年开始出版个人专著，迄今已出版各种作品十余部。

本书作者有着敏锐的观察力和耐心，他通过对中国电子行业的远视，发现了海信的独特之处；然后他花费一年多时间对海信进行近距离观察，采访了海信所有的一百多位中层以上人员和大量普通员工，查阅了海信标有各种密级的档案，写出了这本书。

他认为中国企业，很少能够像海信这样，以一种宽容的胸怀，来展示自己的过去和未来。

所以他自由地将海信的数字、针对历史事件的种种争议、对不同问题的针锋相对，淋漓尽致地展现在记述中。

所以这本书，在某种程度上可称为“海信档案揭秘”。

除海信档案之外，作者所掌握和运用的资料还包括——对海信所有高层和中层的访谈、媒体对于海信的报道与评价以及海信提供的其他资料。更重要的是，作者大量运用了与“当时”相关的历史文献，力图复原海信各个时代真实面目。

与国内出版的大部分研究企业的专著最大的不同是，在这本书中，作者力图通过对“大时代”和“大历史”的解读，找出海信成长所遭遇的种种问题，以及它解决这些问题的方法。

在作者看来，中国企业正在经历一个最困难的“大时代”。在这个“大时代”中，开放体系已经形成，并趋于成熟，竞争处于全球化的大背景之下。对于中国企业来说，缺乏核心技术的劣势正在凸现。

一个企业的成长，必须也必然有独特于其他成功企业之处，这便是企业文化和核心竞争力。海信有自己独特的企业文化，而周厚健先生倡导的“核心竞争力”理论，如今则被广为认同。

一个中国企业，从中国走向世界，从手工作坊走向跨国公司，应该具备哪些素质？

真正优秀的企业，该以什么为目标？

作为案例的海信，从不把进入“世界500强”作为自己的目标，它认为数字并不是企业的真实，亦非企业的内涵。

如何把企业从“做大”的观念扭转到“做强”的观念上，如何使企业从“慢鱼”变成更具竞争力的“快鱼”，这便是海信提供的“海信经验”。

速度，更快的速度。这就是“海信法则”。

通过本书作者的叙述和分析，我们将会发现——

真正优秀的企业，不是靠数字统计出来的，不是靠不负责任的媒体吹捧出来的，不是靠“典型”被地方政府树立起来的，不是靠所谓的“危机公关”掩饰出来的。

索尼、摩托罗拉、福特……一大批成功的跨国公司成长故事告诉我们，真正伟大的企业，是在废墟上建立起来的，是通过不断的创新成长起来的，是通过适应市场的、高品质的产品生存下去的，是靠伟大的信念走向未来的。

“创新就是生活。”这是海信的口号。

“人才是本，技术是根，文化是魂。”这是海信的内涵，它朴实得就像任何一款海信的产品。对于迷恋于制造的周厚健先生来说，它就是一切。

以下是影响作者写作《海信史》和《海信经验》的伟大作品，将它们罗列出来，有助于我们了解作者为什么和如何使用了我们看到的叙事模式，更有助于我们深入地理解海信，深入地理解中国企业的“跨国之痛”，深入地

理解我们所处的这个充满奇迹的“大时代”。

莫里斯·迪克斯坦，《伊甸园之门》

威廉·曼彻斯特，《光荣与梦想》

丹尼尔·J·布尔斯廷，《美国人》

H·S·康马杰，《美国精神》

斯蒂芬·茨威格，《人类的群星闪耀时》

白修德，《中国的惊雷》

绪论

preface: to draw a
future in wasteland

在一片荒地上 画下蓝图

从某种意义上讲，
他们开辟了一个新世界。

——贾雷德·埃利奥特

● 2002年夏天的象征事件

正如作者在《海信史》中描述的那样：

2002年夏天。有时，一个偶然的事件成为象征。海信集团宣布退出青岛家电博览会正是这样的偶然事件。

几天后，周厚健到了日本，寻找新的机会和突破口。在那里，他与住友的高层进行了秘密和亲密的谈判，彼此权衡利益后，做出了合作的决定。他们的决定，最终在那一年7月底发布。

又过了不久，8月的中旬，在青岛，海信宣布了“三园一厦”的诞生。在作者看来，那桩偶然时间比起“三园一厦”的诞生，更可成为海信进入新一轮“十年再造”的标志。

周厚健出现在日本的时候，比及18年前，日本经济已大不相同。就在1989年，鹰派的石原慎太郎昂然宣称“美国没有希望了”的时候，日本经济的泡沫开始破灭。在此后十几年的苦苦挣扎中，它在世界股票市场中的份额已从昔日的40%缩减到不超过10%。

美国人的经验又重新被人们重视。

美国公司在21世纪初仍全面领先，它们在经济全球化中最大限度地优化配置了资源。一些经济学家认为，美国人的优势重获来源于：

◎重视战略核心，不断追求比他们的同行生产经营更为精细。

◎崇拜技术创新，从而总是拥有新技术。

◎一个最利于个人发挥才华的市场机制。

◎一种最利于个人发掘潜能的企业文化氛围。

日本企业则越来越“友爱”和懒惰，其创造力和创新精神慢慢地从企业发展中淡漠。

在日本，在那个灼人的夏天，周厚健有时候会想起他这十年来。在山东牟平人执掌海信的十年中，新的企业制度被建立，新的管理被引入，新的战略被执行，新的企业文化得以诞生。

这个充满激情的家伙总不缺乏理性的思考，他一面看到了日本企业在管理上的进步，知道它们比纯粹来自西方的理念更容易引起在东方的共鸣，一面他却又看到了日本企业面临的困境。

他心想：海信要从日本企业学习的东西有多少呢？

技术和管理经验是肯定要学的，但如何绕开它们发展中的困局，揭穿企业发展的谜底，似乎比其他东西更值得他花费上一些时间。

●在一片荒地上画下蓝图

在海洋对面的青岛，在东海西路17号智能化的海信大厦，人们正在感受这个全新的海信。“它终于像个企业了。”有人慨叹地评价。这种说法并不是说海信并非一个企业，而是一个玩具，或者是一个摆设、一个机关。

江西路11号的那个园子实在太小了，它就像一处矿藏，经过了20年的开发后，已无法跟上海信现代化的节奏。尽管现代企业制度的推行，并不因建筑物的低矮与陈旧而受太大影响，但窝在一个小园子里，对于一家野心勃勃、意图成长为跨国公司的企业来说，总显得有些不对称。

在1997年底的某一天，周厚健想：“该换个地方了。”随后他把“海信大厦”和“信息产业园”的建设列入了1998年的工作计划。