

十年再造的关键时刻

海信史

THE SAGA OF
HISENSE

从某种意义上讲，他们开辟了一个新世界。

——贾雷德·埃利奥特

迟宇宙 著

海南出版社



UIBE 000506508

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

海信史：十年再造的关键时刻 / 迟宇宙 著；

—海口：海南出版社，2003.5

ISBN 7-5443-0783-2

I. 海... II. 迟... III. 电子工业—工业企业—经济史—中国

IV. F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第030204号

海信史：十年再造的关键时刻

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7月第1版 2003年7月第1次印刷

开本：690mm × 1020mm 1/16

印张：20.75

字数：300千字

印数：1-10000册

书号：ISBN 7-5443-0783-2/K · 75

定价：30.00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

the
saga
of **Hisense**

海 信 史

迟宇宙 著

 海南出版社





● 广西路旧厂址



● “红灯牌”商标



● 原彩电生产车间



● 吴随的工作间



● “青品牌”商标

1969年9月~1970年

- 1969年9月,海信的前身“青岛无线电二厂”成立,职工十余人,生产半导体收音机
- 1970年4月,超外差式“红灯牌”501型晶体管台式收音机研制成功
- 1970年8月,研制出山东省第一台电子管式14英寸电视机
- 1970年8月,电子管14英寸电视机填补了山东省的空白

1971年~1977年

- 1976年9月,9英寸全塑机壳晶体管黑白电视机问世,填补了国内空白
- 1978年9月,首台CJD18型彩色电视机出产



● 1984年12月26日
与日本松下商定引进彩电技术和设备的协定



● 彩电下线图



● 彩电热销局面



● 厂长：李德珍（1985年-1992年在任）

● 彩电生产流水线

1979年~1983年

- 1979年2月，青岛电视机总厂成立并被国家确定为电视机定点生产厂
- 1979年，51CDI型22英寸自会聚彩色电视机
- 1979年，收录机
- 1980年，56CDI型22英寸自会聚彩电出产

1984年~1991年

- 1984年12月26日引进日本松下技术和设备生产的第一台14英寸彩电走下线体
- 1985年4月，企业实现了第一次腾飞，主要技术经济指标列全省电子业，全国电视业第一位

the saga
of **Hisense**

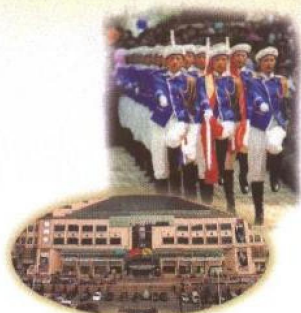
海信史



● “海信牌”商标



● 海信房地产业



● 海信实业公司成立



● 海信计算机公司成立

● 海信软件公司成立

● 海信在平度建成
最大变频空调生产基地

● 海信CAD工作站

1992年 ~ 1993年

- 1992年, 年仅35岁的周厚健执掌帅印, 出任厂长。
海信进入快速发展壮大时期



● 海信在京举行信息家电上市新闻发布会



● 海信集团公司成立

● 海信高层战略研讨会

● 企业并购资本经营理论与实践研讨会



● 海信研究所升级为技术研究中心，
并成为国家级技术研究中心

1994年~1996年

- 1994年，海信集团公司成立
- 1994年3月，海信以“异地划拨”的方式，成立青州海信电器公司，率先拉开了海信乃至中国现代资本运营序幕
- 1995年7月，研究所升级为技术研究中心，并成为国家级技术研究中心
- 1996年7月，面对国内第一次价格战的风起云涌，海信在人民大会堂庄严宣布，海信以“高科技、高质量、高水平服务，创国际名牌”的发展战略应对市场竞争

BBV31/09

the saga
of **Hisense**

海信史



● 海信电器股票上市



Hisense 海信

创新就是生活

● 海信全面启用新V标识



● 国家领导人莅临海信视察

1997年 ~ 2001年

- 1997年4月，海信电器股票上市，给海信带来了新的发展机遇
- 1997年，海信变频空调上市
- 1998年，海信名列中国电子百强企业中第七位
- 1999年2月，“海信”获得中国驰名商标
- 2000年4月18日，海信新的VI启用，“国际化、科技感、亲和力”，海信赋予了自己新的内涵



● “光水互动，四海一家”
海信在京推出互动电视ITV



● 海信防火墙北京中关村
公开检测现场



● CDMA手机上市新闻发布会

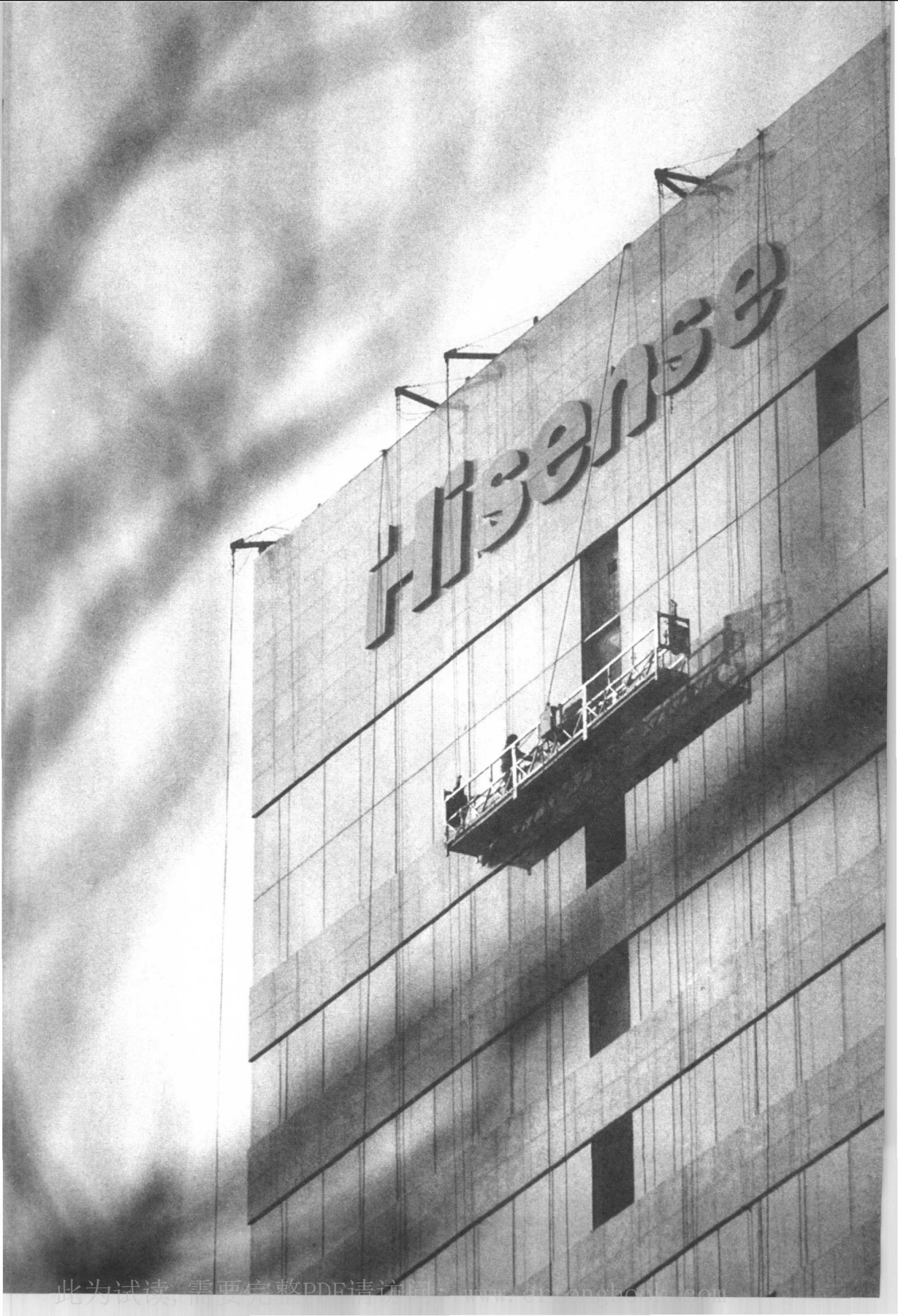


● 海信大厦



● 海信信息产业园

十年前的时候，
他们从来不敢想象，
经过一次
“十年再造”，
他们的青岛电视机厂
竟然
有了脱胎换骨的转折。



目录

contents

- 13** 序言 偶然的企业史 何力
17 前言 “十年再造”与海信的命运

27 PART I

一切正在开始
everything begins

- 29 2002年夏天的一桩偶然事件
37 刚刚过去的一年
43 1992年：紧握权力棒的男人

61 PART 2

过去刚刚结束
the past ends

- 63 1969年：生于大时代
73 第一个十年：半导体、“文化大革命”和工业学大庆
85 海信人物画像：王云章
91 第二个十年的开始
99 感谢女士
109 李德珍时代和最后的计划之吻
125 海信人物画像：李德珍

133 PART 3

十年再造

ten years of recreation

- 135 缔造一个海信
- 145 沸腾的大脑
- 151 幸存者游戏
- 159 “买下你，请别介意”
- 173 权力的转移：女士，你好！
- 187 突破，2000年
- 213 海潮合并：“庞然大怪”的毁灭
- 225 海信，快跑！
- 241 海信人物画像：樊军
- 247 青岛：风云际会的城市
- 259 同城恩怨
- 277 跨国之痛
- 317 新的“十年”

321 海信大事记

325 主要参考文献

327 后记/鸣谢

序言：

Preface:

An Accidental Enterprise Saga

偶然的企业史

何 力

《经济观察报》总编辑

我几乎是在同一时间里读到这两本书的，一本是我曾经的同事迟宇宙写的《海信史》；另一本是IBM董事长郭士纳的自传《谁说大象不能跳舞？》。一本是一个中国传媒业者对一个在中国本土成长的只有几十年历史的企业的历史关照，另一本是一个功成名就的职业经理人在拯救了一家70年历史的大公司之后的自述；一本是旁观，一本是亲历，一本是电子的，一本是纸媒的；一本是我在北京去维也纳的飞机上读的，一本是我在回中国的飞机上读的。

我之所以强调这两本书，不是为了比较它们的写作手法或主人翁的思想，只是因为我在读它们的时候，思绪在阅读的世界与现实的世界不停地交织，两种“企业史”的叙述方式、背景、人物的命运飞快在我眼前变换着，东西相距遥远的两个世界的企业家的思想在持续地翻页，而我自身也随着航机的穿梭在东西方之间变换，这使我有了一种奇妙的感觉。

严格讲，在《海信史》之前我从未读过有关企业史的书籍，一个重要的原因是企业史可不是好写的，就像郭士纳说的：“直到现在我也没有时间或意愿伏案反思我35年的从商生涯，我也没有耐心长时间地坐在那里写一本书。”不过据说有人已经开始编纂中国的“企业史”了，还要成立中国企业史研究会。

因为如此，我实在没有力量评判这本《海信史》，我只是觉得，作者的与众不同之处是，它开始用了一些学术的而不仅仅是记者的眼光来看问题。在我看来，与其说历史研究需要方法，不如说需要新角度。

给我留下深刻印象的是作者在书的一开始有关“偶然性”的议论，他

说,如果我们研究中国的历史,可能会从“偶然”中发现,这个百年结束的时刻与上个百年结束的时刻有着极为惊人的相似;这个千年结束的时刻和上个千年结束的时刻,都有着极为繁荣的商业、新的生活观念的出现以及不可逆转的外来文化的影响。

海信的命运亦为种种偶然所决定。在我们将大部分目光投射在它的种种大事上时,决定命运的“关键时刻”往往是不起眼的一分钟,那一刻发生的一件毫不引人注目的事件改变了一切。就像茨威格说的那样,“芝麻大的一次意外……就这样决定了世界历史。”

作者写到,海信的“十年再造”与欧洲、美国和日本企业有很多不同之处,它的开始往往以一个新的权力者到来为“象征”。更为偶然的是,它第二个“十年”(1982~1991)的代表人物李德珍在1972年进入海信,第三个“十年”的代表人物周厚健1982年进入海信。他们的到来,如今都可附上象征意义。

1895年,美国多尔顿一个名叫伊万斯的小女孩做了一件床罩作为送给朋友结婚的礼物。这件植毛的床罩因为罕见而得到了朋友们的喜爱。伊万斯于是创办了一个手工艺行业并开始出售植毛的工艺品。很多年后,手工艺制造成为多尔顿的传统,这里集聚了众多“能工巧匠”以及该产业所必需的供应品提供体系。二战后,发明了生产植毛地毯机器的多尔顿一举成为美国的“地毯之都”。

一个偶然事件导致一个久盛不衰的产业中心兴起,其实,这样的故事在美国工业化的过程中屡见不鲜。麻省制鞋业始于威尔士的补鞋匠约翰·亚当斯·达格尔,他于1750年开始营业;普罗维登斯珠宝业的垄断地位则因为当地一个人发明了“镀”金技术;底特律的汽车业是因为那里曾是马车的生产基地……“重要的并不是最初的偶然事件。”美国经济学家保罗·克鲁格曼在其所著的《地理与贸易》中一语中的地指出,“形成产业中心依靠的是偶然事件之后的累积过程。”美国经济发展的历史告诉我们两件事情,一是累积过程无处不在,二是地方共享的劳动市场和专门投入品的提供体系在“制造”着产业中心。

如作者所言,仅仅将这种惊人相似当做“偶然”看待是不负责任的。所以,作者给出另一方面的解释则是,通过比较分析,我们大体可以确定“十年”是一个周期性振荡的循环间段。简单地理解,10年构成了一个圆形或是一个矩形,在完成了一次循环后,又回到了起点。此时,惟一的变化是时间、空间、数目字和面临着新问题上的变化,但其局面或谓之“挑战”,大致与十年前相同。

作者认为，既然20世纪尤其是20世纪的后半程以通讯、自动化和信息化为特征，并且产生了影响深远的科技革命，那么作为这场革命成果之一的系统论和控制论便有着独特的指导意义。“他们一反长期以来把事物看做可孤立的因果系列和分离开来处理的机械模式，为研究错综复杂的事物提供了理论和方法。”

不过我倒是觉得，之所以很多历史看似“偶然”是因为我们离它太近，仍身在其中，无法超越人身经验使然。这就是黄仁宇先生所说的“大历史”，“大历史”何来？远观。即：中国眼前之发展其实源远流长，当中很多因果关系非近身事例可以阐述得明白，而必须将背景广为铺陈。

中国的历史是不是也有一个“太近”的问题呢，我们现在看到的只是一个开头，结尾还早着呢。尽管如此，我还是想现在就说，从某种意义上说，凡事都应“适可而止”。因为“适可而止”可以让我们与事物拉开距离，这样一来，就有了“大历史”的远观的感觉或视角。不过，做得比较成功的企业可能很难接受“适可而止”的看法，但其实，一个企业，甚至一个国家，发展到一定程度，还有多少是“必需”的呢，无论是利润还是产品。凯恩斯在《子孙后代的经济学》一书中说，由于生产富足，经济学到了一定时候不应再是人们关注的中心，经济学家们将仅仅被当做某一类有用的人，就像我们的牙医。于是有人开玩笑说，假如莎士比亚活到今天，他可能不会成为一个伟大的艺术家，而很有可能成为某大公司的CEO，比如杰克·韦尔奇。

写史者并非预言家，他没法毫不动摇地说，何事必将发生何事不会发生，他甚至连事后诸葛亮都不一定能做成。但是历史毕竟是我们今后生活的方向，企业的历史恐怕也应如此。