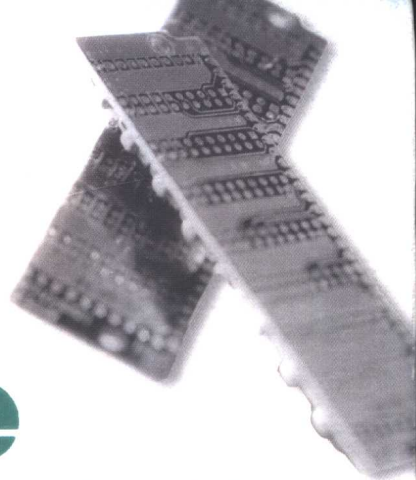


中
外
著
名
科
技
公
司
传

河北大学出版社



Hisense

聚焦海信

新 国 企 调 查

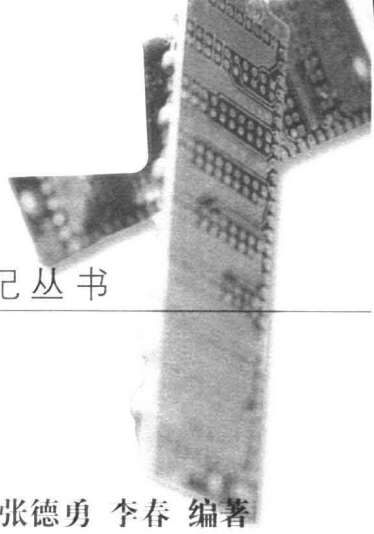
张德勇 李春 编著

Hisense R&D



丛
书





中外著名科技公司传记丛书

张德勇 李春 编著



聚焦海信

新国企调查

河北大学出版社

丛书策划：韩建民
责任编辑：臧燕阳
装帧设计：赵 谦
责任印制：闻 利

图书在版编目(CIP)数据

聚焦海信：新国企调查／张德勇，李春编著．—保定：
河北大学出版社，2002.12
ISBN 7-81028-881-4

I. 聚… II. ①张…②李… III. 电子工业—工业企业
—经济体制改革—研究—青岛市 IV.F426.6
中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第089492号

出版：河北大学出版社
地址：保定市合作路88号
经销：全国新华书店
印制：河北新华印刷一厂
规格：1/32 (850mm × 1168mm)
印张：8.5
字数：213千字
印数：1~5000册
版次：2002年12月第1版
印次：2002年12月第1次
书号：ISBN 7-81028-881-4/F·77
定价：18.00元



海信集团董事长、总裁 周厚健



海信集团总部——海信大厦

前言

新世纪已经开始,中国也已经成为世界贸易组织的正式成员。在世纪之交人们曾经热烈讨论的面对WTO的挑战和迎战,已经成为中国企业界同仁现实中前行的脚步。

新中国成立以来,国有企业一直是国家经济的支柱,为我们国家的经济和人民的生活做出了巨大的贡献,但是由于旧的经济体制和管理机制的因素,在新的经济环境下,国有企业也面临着不少新的问题,国有企业的改制和改造,是按经济规律复归的必然,同时也是社会主义市场经济的必然。自上个世纪80年代开始国有企业经历着凤凰涅槃,一批新国企正是在这样的背景下,从困境中新生,踏上迈向世界的新征程。

这些新国企从旧的传统僵化的国企制度的桎梏中冲脱出来,按市场经济竞争规律,建立起以产权多元化为根基的真正的法人治理结构,不再靠政策优势生存,而是靠新的体制优势打天下。在国有企业普遍经营不善,不少企业陷入困境的情况下,为什么这些“新国企”却能够成功或比较成功?在影响发展的因素中,哪些是人们熟知的,哪些是最重要却容易被忽略的?这些既是经济学界和企业界积极探讨的焦点,也是关注国企发展、关注国企员工命运的普通百姓的热点话题。

为了揭示他们的奥秘,探讨国有企业的发展之路,我

们尝试做一个新国企个案研究,希望为国企的健康发展做一点基础工作。我们选择在家电业的迅猛发展,并且突出重围建立 3C 企业模式的“黑马”——青岛海信集团作为个案报告的对象。

海信是一家国有企业。

中国国有企业的建立有三种方式:一是在新民主主义革命中没收帝国主义者和官僚资产阶级的资本而形成的国有企业;二是民族资产阶级拥有的企业,经过社会主义改造,转变为国有企业;三是在建国后的社会主义建设中,通过社会积累和扩大再生产而形成的国有企业。

海信的出身属于第三种情况,它建立的时间不长,因而就不像其他老牌国有企业背上沉重的历史负担(比如存在大量的退休人员);它的产品在初期是生逢其时,在我国短缺经济时代收音机、电视机等稀缺消费品需要凭票购买,当时的人们常常为能够买到一台收音机和电视机而欢欣鼓舞。以生产家电驰名的海信集团的大发展、大跨越,在一定程度上反映了我国经济发展乃至改革开放的历史进程。

作为一家有 30 多年历史的国有企业,与其他企业一样,海信具有国企的光荣传统,而且正经历着除旧立新的机制变革。30 多年来,海信发生了天翻地覆的变化。

1969 年,海信的前身由 10 多人组成的青岛无线电二厂在青岛市老城区广西路 22 号一座不大的厂房里建厂;2002 年 2 月,海信集团总部及所有驻青岛近十个子公司全部搬入青岛市中央商务区黄金地段——东海路上已竣工的海信大厦,并且形成了海信在青岛市内三大中心——东海路海信大厦的决策中心、江西路上的研发中心以及黄岛和平度海信工业园的生产中心三足鼎立的企业

布局;30多年来海信从生产半导体收音机单一产品扩展到了电视、空调、计算机、信息软件、电话、超级VCD、DVD、家庭影院系统、照相机、光电产品等七大门类,共四百余个品种,并且成功构筑起家电、信息、通讯为主导的21世纪最有冲击力的3C产业结构,成为集科、工、商、贸于一体的跨国经营的大型现代化企业集团;海信在全国有20多个营销中心,60多个集销售、服务于一体的分公司,以及遍布全国的维修服务网点。产品还远销到东南亚、南美等30多个国家和地区,并在日本、巴西、印尼、香港等国家和地区设立了分公司,在南非建立了生产基地,实行本土化经营;海信在中国电子百强企业中名列前茅,并连续十一年跻身于“中国500家经营规模最大、经济效益最佳企业”排行榜;“海信(Hisense)”也成为中国驰名商标。2001年,海信集团净资产达26亿元,实现销售收入161亿元。

海信又是一家“新国企”。

它具有开放和多元的产权结构,能够提供必要激励和约束的体制条件;一批优秀而稳定的经营者;作为“龙头”的市场营销体系;严格的内部管理制度;立足领先的科技开发体系;一群有朝气的员工和有特色的企业文化;重视产品和企业品牌这种无形资产的培养和运用。这些“基础要素”在转轨前和转轨中的国有企业是不具备或不完整的。这些要素的形成,一定程度上可以看成是企业转轨初步实现的标志。许多经济学家在考察了海信内部产权改革后,一致得出这样的结论:如今的海信,已不再是纯国企。而海信实现内部产权多元化改革的最大价值和意义就在于,海信没有“照本宣科”,没有等靠政策,大胆地、自信地走出了产权改革创新的“独立行情”。

新国企的海信,不仅仅是新在产权上,还体现在了这个国企的方方面面,这与“创新就是生活”的海信信念息息相关。海信认为,创新是民族发展的灵魂,也是企业生存发展的灵魂。在激烈的全球化时代,创新能力决定了企业的成败,不创新就要被淘汰,不创新就死亡。因此,企业要生存与发展只有创新,而创新,不是体现在口号上,更是运用在创新的实践中。

海信决策层认为,创新首先是观念上的创新。制度创新取决于观念上的创新。为此要求企业每年都要根据市场变化,提出一个新观念来统一集团上下的认识和行动。1992年,中国彩电开始发生由卖方市场向买方市场转变的迹象,“过剩”已开始显露。海信由此提出“先做强后做大”,“要肚子不要面子”的新观念,没有跟风铺摊子、上项目,避免了盲目投资的失误。

“要用资本家的眼光来看待国有资产”。这是周厚健在1993年提出的一个非常深刻而高明的新观念,由此使海信开始跳出产品经营的圈子,大步迈进资本经营领域,创造了彩电国企以小搏大、低成本低风险扩张的奇迹。仅4年时间,海信就完成了对全国范围内10多家国企同行的兼并重组改造,用不足3亿元的资本盘活并控制了近30亿元的国企存量资产。也正是大胆吸纳“资本家精神”,导致了海信观念的裂变,使海信在对国企传统体制改革上屡破“难关”。

1994年,海信就指出,进入市场经济以来,国企为什么会出现大批衰落、大批死掉的现象,关键原因就在于国企几十年来没有真正的老板,周厚健总结认为“老板缺位”。而民营和私企为什么能在夹缝中成长壮大,就是因为有实实在在的、真正的老板。正因为国企缺乏真正的

老板,导致国企没有真正意义上的投资者,只是些单纯的经营管理者,更由于受任期限制,经营者更多的是对任期内的行为负责,于是产生了“短期行为”。海信扭转了一个观念,这就是,企业决策层不再仅仅把自己看成企业的经营管理者,而要更多地把自己当作企业投资者。

当作企业的投资者来经营企业,那么,对企业,既要考虑它的短期经营,更要考虑它的可持续性发展,因此,要使企业发展有后劲,就必须不断地给它“加油”,使企业行程不同于其他企业的有差异性的竞争优势。

周厚健在谈到海信发展时说:“海信之所以能在市场竞争如此激烈的情况下,取得这样大的成绩,关键在于海信的技术优势和产品优势,海信的发展概括地说是在高起点引进的基础上,通过增强自身科技开发实力,不断创新发展具有高科技含量、高质量和适合消费者需求的产品;并以产品经营为依托进行资产运营,实现企业迅速发展。”

假如不持之以恒、连续不断地对新技术进行高投入,假如不栽一株根壮枝健的“大树”,假如一起步便实施低水平“跟风”扩张,海信恐怕早就“趴下”了,周厚健如是说。

家电与百姓的生活最密切相关,中国的家电业从无到有,与中国的老百姓一起,经历了中国经济生活的风风雨雨;家电业也是竞争最激烈的行业,不仅要面临国内企业之间的群雄逐鹿,而且要在与世界强手的较量中生存发展。由于外资企业绕过贸易壁垒纷纷在国内投资建厂,产地直销,使得中国家电企业所具有的价格优势已基本荡然无存。因此,从一定程度上来说,今日中国家电业的竞争和发展,是入世后其他各行业的真实写照。

在回顾中国家电发展历程中发现,那些与海信一样依靠家电起家的众多企业,到今天,有的早已消声匿迹,有的还在苦苦挣扎……而海信,却迈着坚实的步伐,一步一个脚印,从从容容,在商海的惊涛骇浪中劈波前行,不很张扬,但却是落地有声,昔日的竞争对手贵州华日、辽宁金凤、淄博双喜等先后被海信整军收编。在中国北方地区,原有数十家彩电国企,如今依然强盛的,能与国内外少数名牌相抗衡的,只剩下了海信一家。

中国加入 WTO,使我国的企业面临既有内部、又有外部的激烈竞争,其态势可算是达到了白热化的程度,家电企业无不摩拳擦掌,使出浑身解数,都想从这激烈竞争的市场中分一杯羹。

海信在做着强身健体运动。它要先做强,然后再做大。

于是,在企业的管理中,海信在不断地进行整合:

海信用“四两拨千斤”的资本运营方式,以较小的代价,不仅扩大了生产规模,而且通过跨省区的资本运营带来了市场占有率的提高。海信也把资本运营的触角伸到了国外,在南非建起了大规模的海外生产基地,使自己的国际化道路越走越宽。

在技术创新上,它要掌握主动权,要到市场上拿到“厚利”而不做只拿到“微利”的一般企业,所以,海信加大了在技术上的长期投入,做到既面向市场搞研发,又着眼于未来做研发上的储备,实施应用一代、开发一代和研究一代的三种研发战略。在质量上,它要做精美的制造专家,让质量与技术成为它不同于其他企业的核心竞争力。

在用人上,它提出“敬人是海信企业文化核心的核心”,认为对人才的投入是企业各项投资中投入最小、产

出最大、最合算的一项投资。它每年用于人才引进和培训上投入达上千万元,这个数额在企业各项投资中最小,但是这千万元支撑起的却是整个企业的各项运营工作,包括企业的经营、盈利、技术开发、市场开拓等。

在财务管理上,海信提出了“保守与健康”的看似矛盾、其实是顺理成章的财务战略,把保持一个健康的财务结构当作做强、做大的充分条件。

在企业文化上,海信深知企业文化建设对企业生产、经营活动的深远影响,在“创造完美、服务社会”的核心理念下,它建设了自己完整的理念系统。

……这些都是企业的内功,是在强身健体,是在迎接更大的挑战。

海信要做 3C 企业。

所谓 3C,是指家电、信息、通讯。海信是从家电起家的,“中国加入 WTO 后,我国企业将与更多的跨国公司‘硬碰硬’。较量本身需要坚实的内容,而不是仅仅是数字的堆砌”。海信集团公司董事长周厚健清醒地认识到这一点。在海信看来,硬,就是成为全国乃至全球最专业、最强势的 3C 企业。

在通讯产业方面:

1992 年,海信就提出把可以充分实现技术资源共享的 3C 产业作为企业今后的主要发展方向。

1993 年,海信与著名的 AT&T 合作,通过合资生产局用程控交换机介入了通讯产业,开始了通讯产业的艰苦历程。

1995 年 5 月,海信光学通讯有限公司成立,目标仍是通讯业。

2001 年,海信经过了长达 8 年的扎实准备,从技术上

找突破口,利用国家发展 CDMA 的契机,真正涉足代表高新技术的移动通讯,使多年来的梦想成为了现实。

在信息产业方面:

1993 年 2 月,海信合资成立青岛奎姆有限公司,渗透信息产业,3 月又上马商用收款机项目,并成为中国最大的生产厂家。

1995 年,海信以先进的多媒体电脑进入激烈的电脑市场,率我国家电企业之先一步跨入计算机业。

1998 年,海信以高科技人才为依托,成立软件公司,2000 年底公司更名为海信网络科技公司,向系统集成、管理软件发展。

2000 年,北京海信数码科技公司成立,主营防火墙、安全路由器、安全服务器等网络安全产品。

海信在扩展它的产业群的同时,也在不断深化它传统的家电产业:

1997 年,海信成立空调公司,推出了领先空调业技术革命的变频空调,“买空调,选海信”成为了消费者的口头禅。

2001 年,海信进军数字冰箱,并在 2002 年 5 月份正式控股北京雪花冰箱厂,建立了完备的冰箱生产基地。

2002 年 5 月,海信智能热水器隆重上市,成为海信进军小家电市场的标志。

电视、空调、冰箱、小家大等系列家电产品,使海信得以发展壮大的家电产业得到了进一步的提升和丰满。

中国企业似乎有一种普遍现象,许多企业很快发展成名,几乎要红遍整个中国,待人们关注了没几年之后,不是因为别人的原因,而纯粹是因为自身的原因,便像流星一样陨落了,时间之快,常常超出人们的想像。千里之

行,始于足下,做好每一件小事,脚踏实地,相对于企业的长远发展来看,不啻于做好每一件大事,发展企业,海信就抱着这种态度。那么,海信到底是怎样发展起来的?它的管理有什么特色呢?要识庐山真面目,就应只在此山中……让我们走入海信,既从它成长轨迹的纵向,更从它当今发展的横截面上,微观地去探究它的奥秘吧。

编者

2002 年 9 月

目 录

前 言 /1

第一章 一个成长中的企业 /1

- 一、艰难创业(1969—1979)/2
- 二、蓄势待发(1980—1989)/7
- 三、做强做大(1990—1999)/11
- 四、跨世纪的海信 /18

第二章 “四两拨千斤” /23

- 一、资本运营的大环境与小环境 /24
- 二、投资控股 /30
- 三、债权变股权 /37
- 四、异地划拨国有资产 /39
- 五、海信电器 A 股股票上市 /41
- 六、海信内部的资本运营 /46
- 七、学者看海信资本运营 /48

第三章 打造核心竞争力(上) /58

- 一、木桶理论与海信的创新观 /59
- 二、做中国的索尼 /63
- 三、技术创新的运行机制 /66
- 四、走进海信技术中心 /71
- 五、拿来主义与创新 /77
- 六、海信的“核心竞争力” /81

第四章 打造核心竞争力(下) /85

- 一、消费者是产品质量的裁判 /86
- 二、“七条戒规” /90

- 三、质量管理的硬件与软件 /94
- 四、追求“零缺陷” /99
- 五、产品质量与服务质量:孰轻孰重? /102
- 六、专家眼中的海信质量管理 /106
- 七、全国质量管理奖:海信的荣耀 /110

第五章 保守与健康 /112

- 一、“保守”的财务管理 /113
- 二、健康财务的诠释 /118
- 三、多层次的网络式财务管理格局 /123
- 四、海信的财神——“伯乐相马”的现代版 /125
- 五、财务管理与海信掌门人 /130
- 六、先做强,再做大——恢复利润计划 /136

第六章 融智胜于融资 /141

- 一、人才为本 /141
- 二、“敬人”为先 /144
- 三、“求人”之道 /145
- 四、“育人”之学 /149
- 五、“用人”之略 /153
- 六、“晋人”之路 /157
- 七、“留人”之迷 /166

第七章 天天省心 /170

- 一、创造完美,服务社会——海信的服务观 /171
- 二、知识服务:服务新概念 /174
- 三、聆听消费者 /176
- 四、服务,仅仅是对外的吗? /179

第八章 企业文化 /182

- 一、建设——文化的成长 /183
- 二、海信企业文化建设历程 /186

三、特色——文化的特质 /189	
四、理念——文化的精髓 /205	
五、仪式——文化的彰显 /209	
六、传播——企业文化与社会 /214	
第九章 走向世界 /218	
一、先易后难的国际市场开发战略 /219	
二、海信在南非 /220	
三、走向更广阔的国际市场 /237	
第十章 点击周厚健 /241	
后 记 /257	