

Hisense

海信管理

Hisense Mind
Identification

50条

50年的海信有什么秘密？

未来的海信路在何方？

建百年海信，成为全球最值得信赖的品牌

幸福亿万家庭

海信智慧凝聚在我们绵延不断的创造中

◎ 山东大学科研团队
海信管理团队



愿景

Vision

建百年海信 成为全球最值得信赖的品牌

To be a century-old company, and to become the most reliable brand in the world.

使命

Mission

致力于科技创新 提升人类生活品质 幸福亿万家庭

To pursue scientific and technological innovation, thus improving the life quality of human beings, and bringing happiness to millions of families.

价值观

Values

诚实正直 务实创新 用户至上 永续经营

Integrity, Innovation, Customer Focus, and Sustainability.

企业精神

Corporate Spirit

敬人 敬业 创新 高效

Respect, Dedication, Innovation, and Efficiency.

企业作风

Corporate Attitude

开拓进取 雷厉风行

To explore new businesses with determination and persistence.

前 言

50年的海信有什么秘密？未来的海信路在何方？

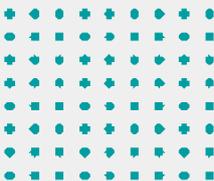
海信管理 50 条，力图带领海信的干部员工一起发掘 50 年发展历程中的宝藏，探寻成就百年企业的秘密。为此，由山东大学科研团队和海信管理团队组成的编纂小组，以海信内外部史料和案例为基础，进行系统总结与高度概括，梳理出 50 条海信管理思想与方法，提炼出 50 年蕴含的管理哲学，站在新的起点，为海信未来的持续发展提供思想与方法的支撑。

本书几易其稿，最终总结形成愿景、使命、核心价值观、企业精神、企业作风，以及与之匹配的管理方法等内容，是干部、员工认识海信、融入海信、发展海信的行动指南。

德鲁克说，管理的本质是激发每个人的善意。全体海信人在共同的使命和价值观引领下，遵循统一的做事标准和行为准则。所以，这将是一本开放的、用实践不断填充和完善的工具书，无论是 100 年还是 1000 年，以海信之进步，饱含善意，让世界更美好！



海信管理 50条



编者观察

山东大学课题组

此次《海信管理 50 条》，由山东大学科研团队、海信集团管理团队共同完成。其中，山东大学科研团队由陈志军教授牵头，钟耕深教授、刘振副教授、刘素教授、郑丽讲师、牛璐博士等全程参与书稿的调研、访谈、写作及修改工作。海信集团管理团队，在贾少谦总裁带领下，全程参与书稿的资料提供、访谈调研、内容写作以及修改完善工作。





以慢求快 以小见大 对立统一 追求卓越

过去 30 年，推动中国经济发展最重要的推动力或趋势是工业化、城市化和技术创新。那些成功的企业，如阿里、华为等，无疑都是顺势而为取得跨越式发展。海信作为鲜明代表，以青岛无线电二厂为起点（技术起家），定位于家电为主的大规模制造行业（工业化定位），随着城市化进程提出智能战略、建设智慧城市（服务城市化）。可以说，自周厚健董事长 1992 年掌舵以来，海信步入顺势而为、快速发展的时期。

然而，中国在 1990 年代成为“世界工厂”，如今在面临全球化退潮，制造业迟早实现自动化生产等新的挑战时，中国工业化该何去何从？当人们都在追捧互联网等新兴产业时，传统产业的潜力可能被低估。在互联网深入传统产业腹地后，会遇到难以攻克的城堡。海信作为传统实体经济的制造企业，并未盲目跟随互联网热走“时尚潮流”的路线，而是汲取 50 年发展历程中那些推动持续发展的宝贵经验，与当前及未来环境与趋势结合，走出了一条特色发展道路。这对其他企业在“中国制造 2025”强国战略背景下的发展，甚至是我国经济转型都是至关重要且值得借鉴推广的示范标杆。

站在当下畅想未来，海信的发展思路或者发展逻辑可以概括为以慢求

快、以小见大、对立统一和追求卓越。

首先，以慢求快。所谓慢，并非停滞不前地低效工作和观望，而是通过最稳扎稳打、新旧结合的方式，实现继承与创新并重。而这些继承与创新正是企业快速切入市场、快速赢得市场信赖的关键。这种结合恰恰需要积累、沉淀、稳步前行而非大刀阔斧，这应该是一种历史感的传承而非快餐式的“拿来主义”。那么究竟该继承什么？求“慢”又如何快速致胜呢？答案是我们要不断总结、提升和继承的，是50年来积累下来的“慢动量”。所谓慢动量，是指一种一旦打开就无法合上的趋势，它代表的既不是“风口”，也不是“潮流”，而是“洋流”，对海信来说这是一种内在的，可以引领企业不断超越自己并屹立于市场的潜在逻辑。正如国家经济发展中的工业化、城市化和技术创新一样，海信的经营思想及其实践，以及企业愿景、使命、价值观、精神、战略和具体的管理方法，每一项工作都不是一蹴而就的，都需要不断经历摸索、试错、调整、完善、实施以及再调整的循环往复。因此，慢动量体现的是企业的定力，彰显了企业坚持愿景、履行使命，不断与时俱进的态度和行为，而这正是传统产业相比互联网等新兴产业，被低估的潜力所在。

其次，以小见大。定位了慢动量，企业就拥有了定力，而进一步找到慢动量与企业内外部环境互动过程中所蕴含的“小趋势”，企业才能具备未来发展的信心。当今社会多元化程度日益加深，社会分化日益显著，所谓的“大趋势”无法准确刻画出社会的多元化程度及其变化趋势。而且，社会发展过程中很少会出现特征鲜明的新老交替，所谓的“新、奇、特”很可能来自社会的“非主流小众”之中。比如商品房建设是大趋势但室内装修是小趋势，再如互联网平台是大趋势但自媒体是小趋势。因此，在企业或者行业的发展初期，我们可能需要关注的是大趋势，这是任何行业、企业和个人都脱离不开的大环境。但企业在发展到一定程度时可能更需要关注小趋势，



尽管其中潜藏着危机，但同样孕育着机会。当然，关注小趋势并未摒弃我们原有的积累和资源，而是需要我们更加贴近市场、靠近用户，尤其是要关注他们的变化，因为当国家、地区、行业、企业甚至个人在未来信息时代变得更加相似、更加平等、更加富裕、信息互联以及包容开放的同时，相互之间的差异化也会加深，而如何把握市场诉求，如何准确定位市场的“洋流”，就成为了未来企业竞争的先决条件。

第三，对立统一。“慢与快”、“小与大”，这两对“矛盾”在海信 50 年来的快速、稳步与持续发展过程中是对立统一的，也是海信在过去、现在和未来持续成长的根本动力源。一方面，在技术方面的“慢”，对技术的痴迷和笃信，是海信的立身之本，而稳健扎实、以慢打快是海信谋求长远发展的战略选择。技术上的“慢变”是为了在未来能够快速响应市场需求的变化，海信始终坚持“只快无快”，强调的是做精、做细和做深，特别是在技术上强调忍受寂寞和容忍失败，彰显出静水流深和久久为功之力。另一方面，慢动量所蕴含的小趋势可能引领着未来的发展方向，而“挺进无人区”则是海信应对未来变化的护城河。海信 1998 年便进入智能交通领域，从基础研究做起并逐渐突破；面对 2000 年互联网泡沫下全球光通信行业的盛极而衰，海信于 2002 年成立公司进入行业……所有这些看似不是“大势所趋”的企业行为，造就了海信当前以图像处理技术为核心，向上延伸到光接入领域解决带宽问题，向下延伸到城市，最终形成从家庭到社区再到城市的万物互联的产业格局。因此，当 5G、AI 已经来临，当原本的“小趋势”已然燎原之时，海信不仅能做到有备无患，而且能够主导行业发展的方向。可以说“慢与快”、“小与大”的对立统一，使得海信能够游刃有余地处理企业发展的内因与外因的关系，始终以“慢积累、小趋势”作为企业发展的内因与核心，同时持续关注“快速的市场变化与潮流更替”等外部因素但又不被其

左右，始终坚持内因主导下的“慢动量”发展模式，在保持企业独特个性的同时不断通过技术和产品满足共性的市场与社会需求，从而造就了唯物辩证法指导下的成功实践。

最后，追求卓越。基业长青、追求卓越，这是很多企业的愿景和目标。正如企业文化需要日积月累才能历久弥香一样，追求卓越彰显了一家企业的历史感。所谓历史感，是指一种通过知识的积累、实践的摸索、长期的思考、细致的观察、突然的顿悟以及不断的认同之后形成的一种经历、经验和直觉，它在带给我们财富积累的同时，也提升了面向未来的信心。50 岁的海信也许正处于某个节点上，无论是新旧动能转换还是中国制造 2025，不论是物联网、区块链还是网络社会下地域边界的“消失”，任何组织、任何个人都无法准确预测未来，但我们却可以把握应对未来挑战的有力工具，那就是“追求卓越”的意识和行动。那何为“追求卓越的意识和行动”呢？其实答案就在我们身边，就体现在海信的个性之中。无论是愿景使命还是经营思想，不论是核心价值观还是企业精神，亦或是工作作风和发展战略，直至经营思想的落地实践，所有这些不仅是海信的实践积累，更是支撑海信未来继续追求卓越的宝贵财富，而需要每一名海信人做到的其实既简单易懂又极具挑战，那就是完成目标并追求极致。千里之行、始于足下，在追求卓越的路上，海信需要你我携手同行！不积跬步、无以至千里，在基业长青的途中，海信期待一路鲜花怒放！



“50年，海信仍少年” ——管理思维、本源与行动的融合

2019年6月6日，国家工信部正式发放5G商用牌照，这意味着我国正式进入了5G商用元年。而就在5G商用牌照发放的一周前，海信在贵阳的数博会上发布了自主开发的全国首个5G场景下的智慧街区成果；仅仅几天后，又完成了5G+8K超高清视频的在线播放，成功模拟了5G时代电视用户的使用场景。

拥抱最新的技术，用技术变革自己、变革产业，这种高科技企业的特质在海信身上已经越来越明显。1990年代青岛孕育的叫响全国的“五朵金花”，各自经历了不同的发展路径，而其中，正值成立50周年的海信，正在实现由传统家电公司向高科技公司的华丽转身。以彩电为核心的B2C板块与以智慧交通、光通信、精准医疗等为核心的B2B板块齐头并进，这是今天海信最鲜明的特点。

50，海信仍少年！站在新起点上的“少年海信”，对自己提出了新的要求：2025年，集团销售额突破3000亿元、利润突破150亿元，海信品牌进入全球一流品牌行列。海信是从不轻易夸口的企业，50年来的艰苦奋斗和稳健发展历程印证了日积月累才能日新月异，做好今天才能拥有明天的发展经验。面对未来的10年、50年、100年甚至更长时间，海信如何充分发挥既有财富的最大效用？未来遵循怎样的内在发展逻辑？如何

在未来更加激烈的竞争环境下实现基业长青？这是值得每一名海信人关心、关注、思考并为之奋斗的重要议题。

100年，海信仍旧会是少年吗？也许沧海桑田、世事难料，但一盏茶的些许思考之后或许就会发现，尽管科学技术的发展是瞬息万变的，尽管创新是永无止境的，尽管未来可能衍生出更多的新产业或新部门，但如何将这些可观察到的行为和现象协同起来共同推动企业发展，其背后的逻辑其实是相通的，那就是如何对企业进行管理的思想和逻辑：在海信，这鲜明地体现为企业家精神基础上的管理哲学，具体表现为管理思维的与时俱进和对管理本源的不懈坚持这两者的和谐统一。它们就像是始终带动海信发展的精神支柱与核心齿轮一样，推动了愿景与使命导向下海信的各项具体业务的蓬勃开展与蒸蒸日上。

（一）管理思维的与时俱进

1、散点思维

所谓的“散点思维”也可以称为“左脑思维”，是目标导向的、工具式的、“怎么办”式的思维方式，这种管理思维方式是直接的、逻辑的、理性的、慎重且冷静的思维方式。这一思维方式作用于海信的时间阶段大致可划分为自1969年至1984年的自力更生阶段。

自1969年海信的前身“青岛无线电二厂”成立，至1984年第一台14英寸彩电下线期间，海信一直遵循着散点思维的管理方式。具体表现为先设定明确的目标和对象，然后为了实现目标而策划一系列有逻辑的行动链条的形式。例如，在1970年代的计划经济条件下，“二厂”人意识到由于企业规模小，得到的电视机指标几乎没有，因此应该以收音机为主、电视机为辅，并确立了“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”的战略规划，并相应通过调整机构、改革生产方式、进行技术改造等行动。又如，在1979年2月由“青岛无线电二厂”改为“青岛电视机总厂”后，为了符合社会发展需要，做出了产品由原来的以收音机为主改为以电视机为主，暂时仍然保留收音机产品，并逐步退出的战略部署。再如，1984年，总厂领导意识到，我国家电市场的彩电时代马上就要到来，必须抓住这一时机，上马彩电，才能赶上时代的步伐，经过充分酝酿，决定上彩电生产线的战略规划。

在计划经济时代，所有这些管理方式是非常清楚明白、合乎逻辑的，同时也是严格的是或否、非此即彼的管理思维方式，而且在执行过程中，由于受到当时的市场环境 with 政策导向的影响，难以接受任何的细微差别或者模棱两可。散点思维的管理方式在计划经济时代的既定规则之下能够为海信的发展提供周到、精确、严密、可靠的支持，然而随着时代的发展和环境的变化，这一思维方式也相应转变成为了线性思维。

2、线性思维

所谓的线性思维也可以称为“右脑思维”，是指可以在事物之间建立起认知关联，可以帮助管理者识别不同的管理模式。线性思维是一种隐性思维，依托于习惯，根植于经验并能创造性的利用经验，从而通过不断试错的方式获得新的知识。这一思维方式作用于海信的时间阶段大致可划分为自1985年至1992年的夯实基础阶段。

自1985年撤销“青岛电视机总厂”，取而代之“青岛电视机厂”，直至1992年周厚健董事长掌舵海信之前的这段时间，海信一直遵循线性思维的管理方式。具体表现为在经历了近20年的发展之后，海信开始有意识的在文化、管理等方面进行投入与行动。例如，1986年海信逐步接受企业文化的概念着手建立企业文化，最终确定以“艰苦创业、献身求实、

团结进取、奋飞不息”为企业精神，以“勤、孝、和、礼、诚、信”六个字为职工行为道德规范。再如，1988年开始实行的内部经济承包责任制使海信焕发新的生机，在管理体制改革的——人人有专职、事事有人管、考核有依据、讲评有标准，减少管理层次提高经济效益——将36个科室合并为“四部、两办、三科、一会”，在全厂实施以“五定”为基础的经济承包责任制，以及通过内部招标砸破铁饭碗实现优化组合，大大调动了员工的积极性。

这一时期的线性思维管理方式充分调动了潜藏在海信内部的、存在于领导者和员工们的技巧和经验之中的大量隐性知识，在不断地学习、试验中逐渐沉淀为海信未来发展的坚实基础。然而，此时的管理与文化的探索由于受制于当时的既有习惯和计划经济时代的管理惯性，而并未形成系统化的积累，但仍然在管理层面做出了积极的尝试，为海信下一步的发展奠定了良好的基础。

3、创造性思维

所谓的创造性思维可以认为是“全脑思维”，是自省性的、创造性的、有洞察力的直觉性思维。创造性思维有助于管理者重构既有的管理方法，挑战或质疑已有的想法、模式和语言，跳出原有的思维定势，创造性地改变管理现状并洞察未来趋势。这一思维方式作用于海信的时间阶段大致可划分为自1992年周厚健董事长开始掌舵海信，直至2010年的多元化快速发展阶段。

在这一多元化快速发展阶段，周厚健董事长作为海信的掌舵者和领路人，充分运用了创造性思维的管理模式，推动海信打破了传统家电制造企业惯常的发展模式，铺就了海信自1992年开始的高速发展之路。在经营实践中的事例不胜枚举，比较典型的事例如下。



第一，在海信如何发展的战略方向问题上，海信提出了“发展电视，不唯电视；发展电子，不唯电子”的基本方向。以周厚健董事长为代表的决策者有先见之明地认为，海信是生产电视起家的，因此海信的发展首先应围绕电子产业，将电视做大、做强，同时向相关多元化方向发展。如此一来，海信以电视为核心的关键业务得以强化，持续发展的路径选择得以拓宽，抵御市场风险的能力得以提升，从而改变了传统电视制造企业的发展模式，为海信的高速发展奠定了坚实的路径基础。

第二，周厚健董事长在关于企业做大做强的方式上大胆创新，于1992年在国内较早提出了“用资本家的眼光看待资本和市场”，并大胆尝试资本运营，灵活运用“异地划拨”、“债权变股权”、“投资控股”等方式在国内组建新公司，基于资本运营，迅速、稳健、由点及面地拓展了海信的国内市场份额，使海信成为国内重要的电视机生产基地。

第三，以相关多元化为基础的集团化发展思路。海信在这一时期做大做强电视机产业的同时，一直在追求电子、信息、通讯、空调等相关领域的发展。自1993年通过合资方式进入信息和通讯产业开始，海信先后引进变频空调技术，与荣事达集团建立战略伙伴关系全面进军白色家电领域，并购北京雪花进军冰箱业，2008年成立传媒网络公司。与此同时，自2000年以来，海信先后建成或改造完成青岛信息产业园、青岛家电工业园、贵阳产业园，辽宁、北京、南京、湖州、扬州、顺德、成都、喀什、南非、匈牙利、阿尔及利亚等生产制造基地，强大的规模和精美的制造能力为海信奠定了发力的基础。

在创造性思维的管理模式下，海信成功突破了传统家电企业的发展瓶颈，基于相关多元化基本完成了产业结构的调整，形成了以数字网络技术为发展方向的3C产业结构，率先在国内构架起家电、通讯、信息为

主导的 3C 产业结构，至 2010 年成为国内特大型电子信息产业集团，其对技术和质量的孜孜以求获得了社会的认可和诸多声誉。可以说，创造性思维改变了海信在国内行业中的位置，挑战并打破了家电制造企业发展模式的常规和惯例，重新设定了家电制造企业的边界；同时，创造性思维既改变了散点思维时期海信的囿于规则，也改变了线性思维时期海信的囿于习惯，使海信不再局限于单一模式或单一视角，能够跳出环境审视企业发展的基本假设与模式，从而使海信在应对瞬息万变的复杂环境时，能够随时有新的视角来应对挑战。

4、系统化思维

所谓的系统化思维是一种全方位、网络化的思维方式，强调组织内部各部门及人员的密切交互关系作用，认为未来的组织是环境激励和环境赋能整合作用于“组织人”的协同行为的结果，组织未来的创新力、创造力来源于自激励。在系统化思维下，企业犹如一个复杂系统，影响其发展和成长的因素是多元化、多维度的复杂综合因素，在形象上如同一个球形，企业的各个板块、各个部门就像是众多不同能量级别的极限点一样分布在球面的不同方向、曲面以及球体内任一点上。作为企业，理想的发展目标是不但发展，而且发展要受控——要像球形一样在各个方向上受控，胀而不破视为最佳。这一思维方式作用于海信的时间阶段大致可划分为 2010 年至今的互联网、大数据时代的快速发展阶段。

互联网、大数据、物联网、云计算、人工智能等对经济社会发展产生了新的冲击和提出了新的课题，用户、体验、流量、平台、个性、参与、高效等已经成为当今市场竞争的主战场和着力点。海信在近十年的快速发展阶段中，展现出了球形思维下的实践特色，较为典型的包括：

第一，在新兴产业方面实现突破，进一步扩充了海信的产业结构。例



如，在产业高端导向下，激光电视的技术研发与市场落地，使得海信成为世界上第一家激光电视生产商，在技术上拥有绝对的自主权和发言权。又如，在高端产业导向下，海信在智能交通方面已经成为国内首屈一指的企业，在城市智能交通市场占有率连续多年国内第一，产品和解决方案应用于全国 140 个城市，是国内智能交通领域拥有知识产权数量最多的企业。

第二，在传统优势产业方面不断创新，进一步巩固了海信既有的竞争优势。例如，2015 年，海信发布了 Hi-View Pro 画质引擎芯片，从而正式比肩行业巨头三星和索尼，成为中国唯一拥有自主高端画质芯片的电视机企业。又如，2019 年，由海信电器（现海信视像）控股，与青岛微电子创新中心有限公司共同投资 5 亿元成立青岛信芯微电子科技股份有限公司，主要从事智能电视 SoC 芯片和 AI 芯片的研发及推广，这对改善国内彩电行业缺乏高端芯片的现状，提升国内电子信息产业竞争力具有重要意义。

第三，在内部管理上不断优化，进一步夯实了海信的人才之本。例如，以职衔制、股权激励为代表的内部人才激励措施的制定与实施，为员工提供发展的双通道，提高员工待遇水平，提升对员工的认可程度，加强对员工的激励，为海信吸引和留住人才奠定基础。又如，以善待合作伙伴为代表的外部潜在人力资源挖掘和经营的方式，通过在尊重商业规则基础上的重视客户、善待服务商、供应商、合作商等外部对象，从而为海信的持续发展建立外部资源基础。

在系统化思维导向下，如今的海信已经在诸多领域中都达到了世界领先的高水平，无论是在新兴产业还是既有产业，无论是在产品本身还是人力资源上，海信都在由传统的家电企业向高科技企业转型，她就像

是一个“球形”一样不断均匀地发展壮大，在发展速度和发展质量上均衡迈进，在“胀而不破”中继续书写着自己的华丽篇章！

（二）管理本源的不懈坚持 —— 人性与需求

周厚健董事长在接受访谈时曾经说过这样一段话：

“市场经济其实就是从人性出发设计的。亚当·斯密在《国富论》里曾有过论述，他说人是利己的，为了更好的利己需要取得他人的帮助，为了更好的取得他人的帮助，就需要利他。这样众多的利他就是为了全社会，于是他论证了从利己到利社会的过程。也就是说，凡是符合人性的都能发展，凡是不符合人性的都不能发展。而且发展私营经济，也是今后社会发展的一个正确途径，在我们国家，市场机制也是被实践证明的东西，虽然是从利己出发，但是能利全社会，这一点我们可不能不承认。”

周厚健董事长的这段话表明了人性在企业经营中的重要性，作为企业家，对企业进行有效的管理是推动企业持续发展最为关键的一环。从关系的角度看，管理其实就是不断处理各种错综复杂的关系，而这所有关系之中，最为关键的就是如何满足人的基本人性和需求。人都是天然以自我为中心的，这是人性的本质，而管理在本源上就是不断处理“人”与“我”的关系——基于自我管理，突破自我，打通人我，走出小我，成就大我。而这正是海信的管理本源，也正是凭借着对这一本源的不懈坚持，才造就了如今海信从内部干部员工，到外部客户、合作伙伴等的密切协同与紧密联系。从内部的求人、用人、育人、晋人、留人的理念，到外部的创造客户价值的导向，从内部的职衔制、股权激励、干部队伍建设、员工行为研究等具体措施，到外部的关注用户体验、客户关系管理、善待合作伙伴、责任体系构建等具体手段，无一不彰显出海信对基本人性及需求的重点关注与持续满足。



正是这种坚持，顺应并承接了海信的愿景和使命，使海信不断朝着提升全世界人类社会生活品质的，成为具有人性的世界级百年企业的方向不断前行；也正是这种坚持，使海信能够突破企业发展的“自我舒适圈与小我边界”，真正实现了企业与社会、企业与世界的深度融合，不断创造出世界领先的技术、质量、产品、流程等先进成果，并将其投入到提升全人类生活品质的经营过程中，让海信真正成为了社会的海信、世界的海信、人类的海信；同时还是这种坚持，在目前互联网、物联网、5G 的新时代，在当前内部员工、外部顾客实际需求日益多元化的新时期，能够支撑海信不断挖掘、开发、引领和满足新生的、多元化的需求，这正是海信 50 年来仍然还是“少年企业”的重要支柱，也是海信在未来能够永葆青春与活力的重要源泉！

（三）管理思维、管理本源与经营活动的融合

人性与需求、愿景与使命，此二者就像是海信 50 年来不断发展与成长的双核：前者从管理本源上确保了海信的青春与活力；后者从经营活动上确保了海信的方向与路径。

在人性与需求内核的导向作用下，海信通过散点思维、线性思维、创造性思维、系统化思维等四种管理思维模式，建立起了管理哲学层面的海信印记。在使命与愿景内核的导向作用下，海信基于个性外显，在战略、人才、创新、技术、质量、财务等具体经营活动推动发展战略的持续深化中，建立起了管理行为层面的海信特色。

海信通过发展战略的逐步贯彻落实与持续升级，持续实践着诚实正直、务实创新、用户至上、永续经营的核心价值观的落地深化，过程中不断践行着敬人、敬业、创新、高效的企业精神，始终秉承开拓进取、雷厉风行的企业作风。而行为层面的各项经营活动，始终是以管理哲学层面的四类思

维模式为方法论指导，从而使得海信无论在经营活动上做出怎样的调整与变化，都始终能够朝着愿景与使命的方向不断前行，始终以人性与需求为企业管理与经营的本源，最终构建起了“人、组织、环境”三者的相得益彰、与时俱进和不断升级。

周厚健董事长常讲，做企业不是做生意，今天做的能为明天、后天、大后天留下东西，才叫积累；面对变化，不能等到大家都看明白了，才去应对。作为企业，要顺应历史潮流，积极应变，主动求变，才能与时代同行。面对未来，未雨绸缪、不断自我革命进行产业升级是海信的制胜之道。而在这背后，由管理思维、本源和行动有机融合所带来的“人、组织、环境”三者的相得益彰、与时俱进和不断升级，则是海信制胜于未来的思想内核，也是海信在紧跟时代潮流的50年里不断注入活力、50仍少年的根基所在，更是百年海信持续发展与成长的思想与方法的坚实基础，也必将是海信人自信于世界企业之林的不竭源泉！

目 录

一、愿景与使命.....	1
第 1 条 愿景.....	2
第 2 条 使命.....	4
二、核心价值观.....	7
第 3 条 诚实正直.....	8
第 4 条 务实创新.....	10
第 5 条 用户至上.....	11
第 6 条 永续经营.....	12
三、企业精神.....	13
第 7 条 敬人.....	14
第 8 条 敬业.....	18
第 9 条 创新.....	19
第 10 条 高效.....	20
四、企业作风.....	21
第 11 条 开拓进取.....	22
第 12 条 雷厉风行.....	23
五、治理结构与管理风格.....	25
第 13 条 完善管理体制.....	26



第 14 条	民主集中决策	27
第 15 条	重视干部管理	28
第 16 条	畅通沟通渠道	29
第 17 条	氛围风清气正	30
六、战略引领		31
第 18 条	技术立企	32
第 19 条	主业思维	34
第 20 条	产业升级	35
第 21 条	国际布局	37
第 22 条	以稳致快	38
七、人才是本		41
第 23 条	能力导向求人	42
第 24 条	岗能相宜用人	43
第 25 条	琢玉成器育人	44
第 26 条	业绩才干晋人	45
第 27 条	事业氛围留人	46
第 28 条	多种机制励人	49
八、技术是根		51
第 29 条	坚持自主创新	52
第 30 条	重视技术预研	53
第 31 条	构建标准体系	54
第 32 条	技术孵化产业	56
第 33 条	包容创新失败	57

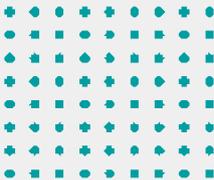
九、质量为重	59
第 34 条 坚持用户导向	60
第 35 条 过程保证质量	61
第 36 条 严守七条军规	62
第 37 条 技术提升质量	63
第 38 条 一把手负责制	64
十、财务稳健	67
第 39 条 稳健放首位	68
第 40 条 实话加实数	69
第 41 条 财务垂直管	70
第 42 条 资金强管理	71
第 43 条 业财两融合	72
第 44 条 业绩全透明	74
十一、用户至上	77
第 45 条 用户爱客户赢	78
第 46 条 营销模式权变	79
第 47 条 多品牌全球化	80
十二、变革创新	83
第 48 条 创新并购模式	84
第 49 条 内部人才市场	85
第 50 条 股权激励制度	86
后 记	87
附 录	89



周厚健董事长在 30 周年庆典上的讲话.....	89
周厚健董事长在 35 周年庆典上的讲话.....	96
周厚健董事长在 40 周年庆典上的讲话.....	101
周厚健董事长在 45 周年庆典上的讲话.....	107
周厚健董事长在 50 周年庆典上的讲话.....	112



海信管理 50条



一、愿景与使命

海信愿景，是指海信愿意或希望成为什么样的企业，是海信人对未来的期望和追求。海信使命，是海信存在的理由和价值，是对海信自身和社会发展做出的承诺。





第 1 条 愿景

海信的愿景是：“建百年海信，成为全球最值得信赖的品牌”。

作为海信人的共同理想，这一愿景一直以来引领着海信的发展方向，每一代经营者都要树立长远卓越的经营追求，为企业奠定坚实的发展基础，使企业基业长青。

“基业长青”是全球优秀企业的追求，也是海信人胸怀强烈而持久的愿望，“追求卓越”是海信人自始至终、孜孜以求的目标。百年发展之路，凝聚的是百川入海的同路人。海信是一个企业，更是一项事业，需要千千万万的海信人世代去成就。

1992年，青岛电视机厂（海信的前身）老厂长李德珍调往山东省外贸公司工作，在离任之前，李厂长满怀憧憬地对接任者周厚健说：“在世界地图上点一个点，这个愿望我没有实现，愿你们在开拓国际市场方面做出努力，在世界地图上点一个点”。周厚健上任后，提出了“做百年企业，树百年品牌”。1996年，面对彩电行业无序的价格战，海信在北京人民大会堂宣布了“高科技、高质量、高水平服务，创国际名牌”的发展战略。2000年4月，海信正式启用新VI系统，将“建百年海信，创国际名牌”作为海信企业愿景。2006年，海信确定了“大头在海外”的国际化战略。到2019年，海信海外收入占集团总营收的36.34%，“创国际名牌”的愿景正在实现。

2019年，海信愿景升级为“建百年海信，成为全球最值得信赖的品牌”，这既是对“建百年海信，创国际名牌”的继承，也是对海信品牌核心价值的

提炼和强化，即海信品牌已经在用户端沉淀了“值得信赖”这一形象，“值得信赖”让品牌具有温度，让沟通和交易成本最低。“值得信赖”也是未来海信在产品和品牌形象上继续积累和强化的方向。

“建百年海信”，一脉相传，就是以百年为单位，永续经营。无论是过去、现在、还是未来，都必须踏踏实实传承和坚持下去。而“成为全球最值得信赖的品牌”，即海信未来的发展，是要成为全球用户、上下游生态圈最值得信赖的合作伙伴，打造命运共同体。

为实现愿景，海信始终坚持三条路径：坚持技术立企的发展战略；坚持发展高端产业和产业高端；坚持向用户提供值得信赖的产品和服务。



图 “建百年海信，成为全球最值得信赖的品牌”是海信的企业愿景



第 2 条 使命

海信的使命是：“致力于科技创新，提升人类生活品质，幸福亿万家庭”。

海信致力于以强大的工业工程技术为核心，利用先进的科学技术提供智慧解决方案，提升人类生活品质。海信的使命彰显了企业发展的三个格局：一是以深度的科学技术研发引领行业发展为己任；二是以提升人类生活品质为追求；三是以幸福亿万家庭为事业。

海信的“科技创新”，既包括产品技术创新，也包括制造技术创新。前者是从客户需求出发，研发出用户喜爱、客户赚钱的高质量好产品，后者是



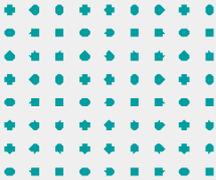
图 海信致力于为全球家庭创造美好生活

以“强大的工业工程技术为核心”制造出高质量好产品，二者均是为用户创造良好体验和服务的手段。海信是为提升整个人类的生活品质而存在，为亿万家庭的幸福而存在的。反过来，这要求海信必须要有非常好的产品、技术与服务。所以“致力于科技创新”是实现提升人们生活品质和幸福的前提和路径。海信非常推崇技术创新，一直把技术作为立身之本，在技术创新上坚持不懈。

海信的产品与服务，本身就是为满足人们对美好生活的向往和追求，为“提升人类生活品质”而存在。而“幸福亿万家庭”，也有基于“值得信赖”角度的考虑，既包括用户，也包括员工、上下游合作伙伴。每一个人背后，都是一个家庭。



海信管理 50条



二、核心价值观

海信价值观是海信人的价值取向，是海信在追求经营成功过程中所推崇的基本信念和行为准则。海信的核心价值观是：诚实正直、务实创新、用户至上、永续经营。

50



第3条 诚实正直

诚实正直，是海信对内、对外的价值准则和行为标准，是海信第一位、根本性的价值观，既决定着海信的“家风”，又影响着外部对海信的信任和支持。诚实，强调内商经营就是“讲实话、报实数、办实事、求实效”，外部宣传就是实事求是，力戒浮夸；正直，强调一身正气做人，一丝不苟做事，即海信人在工作上要廉洁自律、光明磊落、不拉帮结派、忠于职守、唯企业不唯领导。诚实正直体现在产品、服务，以及员工、股东、商业伙伴和政府关系等方面即是“信守承诺、言行一致”。

2013年，海信集团颁布了《海信集团诚信守则》，作为海信文化的制度保障，也是海信所有管理办法的“上位法”，效力高于所有管理标准。守则中明确指出，“诚信”是铭刻在海信品牌标志中永远恪守的基本理念，是所有海信人必须恪守的准则，尤其是各级管理者更应该成为诚信的楷模。海信将“诚信”列入干部考评的第一条标准，凡是违反诚信原则的干部和员工，必须受到应有的惩罚。严肃对待诚信，不仅保证了海信数据的真实，更重要的是加强了各级领导班子建设，让企业形成了正派的风气。让“宁可无能关门，不要失德发展”成为海信人的戒条。

在海信集团年度经营管理工作会议上，除了年度经营工作报告，最重要的工作报告就是诚信经营工作报告，总结年度各公司诚信经营存在的主要问题，揭露和批评有关公司和部门对员工、消费者、合作伙伴（包括供应商、技术合作商、经销商、代理商、服务商、广告商、物流商等）、政府、股东、



图 2019年海信客户大会主题“信赖无价”——诚信是海信产品最大的“卖点”

债权人和社会的不诚信行为，并对诚信工作提出要求。比如，海信集团要求所属公司不得无故拖欠供应商货款，双方公平谈判形成结果，签署协议后，符合付款条件的，到期必须付款，一天都不能拖，否则视为不诚信行为。通过弘扬诚信文化，海信形成了良好的经营信用和声誉。

第 4 条 务实创新

海信的务实，就是遵循事物发展规律，扎扎实实做实业，做好基础管理，不盲目跟风，实实在在做人，实事求是做事，脚踏实地发展，稳健持续经营，正确处理企业长远目标和当期目标的关系，为员工、股东和社会创造价值。

创新，是全员的思变与思进，是“向上”的聚焦。海信经历了 50 年的发展，在瞬息万变的市场环境中，无论是互联网浪潮还是全球化，坚持传承的同时探索新的业态和新的商业模式，包括管理模式、生产模式、研发模式、营销模式以及激励机制等，用好年轻人，在产业拓展和产业链延伸上寻找新的蓝海。

海信人必须在创新中坚守务实，在务实中寻求创新，以求变求实的态



图 海信集团研发中心

度解决和克服发展中的问题和挑战。海信以务实作为创新的原则和标准，将创新作为务实发展的手段与动力，既恪守企业经营本质、尊重企业发展规律，又能够与时俱进、破旧立新，实现务实与创新的和谐统一。

第 5 条 用户至上

亿万用户成就了海信，而重复购买和推荐购买的比例决定了企业经营能否永续。将“用户至上”升级为海信价值观，既是一种感恩，也是明确未来竞争力的关键所在。为用户创造价值是海信一切战略的思考原点，获得用户支持是海信今天、明天能持续发展的根本所在，拥有用户口碑就是拥有未来。工业产品要想有温度，必须聚焦用户价值，用户才是最好的裁判。

面对用户不断增长的个性化价值主张和日益提升地用户诉求，研究、理解、呵护、关怀和服务用户，强化“用户思维”，以用户为导向锤炼企业价

图 激光电视护眼获得消费者认可





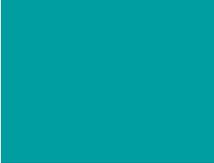
价值链的各个环节，是海信必须遵循的基本逻辑。

例如在产品的设计开发环节，海信电视遥控器从用户场景出发，由过去几十个按键转变为以语音为主的几个按键，解决用户痛点，形成了满足用户需求的差异化产品。又如在产品营销推广环节，海信激光电视站在用户价值角度，主打护眼功能，传递观看激光电视更舒适、更有利于保护人眼健康的产品理念，有效地改善了用户体验。

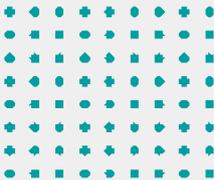
第 6 条 永续经营

海信始终坚持长期稳健发展的经营方针，决不为了短期利润而牺牲集团长期发展的基础。立足长远和未来是海信的价值观，是永续经营的核心理念。以优化产业结构为基础、以技术创新为动力、以资本运营为杠杆、以提升管理水平为保障是海信的永续经营之道。以人才是本、技术是根、创新是魂、质量为重和财务为要是海信永续经营价值观的具体体现。

为了克服短期思想和短视行为，海信始终坚持“风险比利润更重要，利润比规模更重要”的经营法则。比如，低端产品优先销售偏好就是短期思想，短期可能完成了销售的指标，但长期却影响着品牌形象。再如市场经营方面，海信严格审计，不允许费用和利润的递延，因为任何小的违规形成风气就会变成大的损失。任何时候都要报实数，海信允许员工犯错误，但不允许犯错误时撒谎。因为撒谎、不讲实话一旦形成风气，企业就难免陷入虚假经营，必将触及法律和道德的红线。



海信管理 50条



三、企业精神

海信的企业精神是海信员工群体的精神风貌，是员工所具有的共同内心态度、思想境界和理想追求。海信的企业精神是：敬人、敬业、创新、高效。



第 7 条 敬人

敬人是海信企业精神的核心，其精髓是厚德载物的仁爱思想和人本主义。对内尊重员工的人格与尊严，尊重员工创造的价值，提倡公平竞争，不断赋予员工更多挑战性的工作目标和广阔的发展空间，实现企业与员工的双赢。对外尊重用户、客户、供应商和债权人等利益相关者的合理诉求和经济利益。“敬人”是“敬业”的前提，要“敬业”必须首先“敬人”，这是海信人必须树立的理念和原则。

做受人尊敬的企业，首先应尊重员工。



图 海信 50 周年之际，全球海信人共同庆生

海信的敬人体现在对员工关心的方方面面：集团投巨资每年为员工查体，根据体检结果进行健康分级管理，对于重大疾病积极协调相关医疗资源；相关员工在中高考时放假，以安心照顾子女考试；建立有机蔬菜基地，保障员工食品安全；成立“信爱基金”，专门救困和救急，并倡导员工互爱互助；颁布实施《海信集团技师培养实施细则》，以此激励和培养海信一线员工队伍的工匠精神和高效工作技能，从而获得更好的职业发展和薪酬回报。



图 2019年,海信邀请退休老员工“回家”

海信的敬人也体现在对退休员工的尊重上。集团定期邀请退休老员工参加“老员工回家”活动，集团主要领导积极参加并介绍公司发展变化情况。周厚健董事长曾说过，海信能有今天，有赖于每一个历史阶段全体老员工的贡献，这也是他对老领导、老同事很留恋、很尊重的原因所在，因为这不仅仅是个人的感情，也是企业的感情。支撑着海信不断前行、不断提升的最重要的东西，就是海信的风气、作风和敬人理念的不断传承。



案例：

维护员工利益、保护员工安全是海信敬人的具体体现。集团旗下赛维公司服务人员被野蛮用户暴力殴打，集团为员工讨回公道就是其中的一例。

2006年4月30日，赛维公司维修员工小鹏在登门服务时被野蛮用户暴力殴打。5月11日晚23:35:58，周厚健董事长得知“赛维员工被暴力殴打”的事情后，立即作出批示并连夜部署：“调动所有可调动的力量，不惜一切，必须为我们的员工讨回公道。对此事的处理结果，将作为对有关领导的工作考核。”5月12日，集团领导到市南相关部门进行沟通，恳请查明事实，依法对相关人员进行严肃处理。最终，5月15日青岛市公安局市南分局依法给予该用户行政拘留七日处理。

事后，集团要求各部门应从员工利益出发，尽力保护好我们的员工。周董指出：“因为这是对员工的态度问题，不懂得爱惜我们的员工，就不配在海信当领导。”同时集团也提醒员工一定要提高自我保护意识。

案例：

2020年初，新冠疫情爆发。保障员工安全成为公司正常经营的首要任务，海信第一时间召开办公会专题会议，成立疫情防控工作小组，严密部署，央视《新闻联播》两次点名表扬海信在抗击疫情和复工复产的优秀表现。

新冠疫情爆发之初，集团内先后有三名员工因出差疫区或在疫区工作而确诊，其中，一名员工是青岛市较早确诊的病例之一，集团高度重视并配合政府卫生防疫相关部门，开展防疫工作。妥善而有效的防控措施确保了员工的安全，并为全体员工战胜疫情树立了信心。在集团及各公司的关怀和帮助下，三位员工均得到了及时高效的治疗并康复出院。疫情初期，海信未雨绸缪，为保全体员工安全工作、生活，面对国内防疫物资紧缺局面，海信紧急调动国外资源，协调美国、墨西哥、日本、斯洛文尼

亚、印尼、以色列等海外公司及渠道资源购买大批量口罩，给国内员工提供最急需的防护物资。同时，有组织、有秩序地通过防疫医疗器械，工作和生活路径信息追踪，进行每日监护，确保全体海信员工健康。

春节之后，疫情处于高发期，海信克服种种困难，抓紧复工，发出 59 辆定制大巴到一线员工的住地，将健康的员工迎接回海信之家。复工前，各园区提前做好餐厅、宿舍、门卫、生产线体、更衣室、洗手间等各环节防疫措施，并邀请防疫专家现场把关验收；正式复工后，海信在各园区不断升级访客管理、餐食物流跟踪等防控措施，最大程度降低员工与外部“不确定的因素”接触风险；协调资源先后开通青岛 9 条员工专属定制公交线，为员工上下班保驾护航；推出内部员工采购平台，为员工提供粮油、蔬菜等各类食材供应，减少员工家庭外出购买生活必需品带来交叉感染风险……由于提早落实了严格防护，海外疫情迅速蔓延情况下，海信海外一万多名员工也保障了安全。

此次抗击疫情增强了海信全体员工的凝聚力，是敬人、敬业的文化价值观的充分体现。



图 2020 年新冠疫情期间，海信发出 59 辆定制大巴接员工回海信之家

第 8 条 敬业

敬业是海信人对工作和事业全身心投入的精神境界，是对企业的深厚情感和崇高使命感的集中体现，也是应遵循的职业操守、工作伦理和价值取向。海信人应该将企业作为实现个人理想和抱负的舞台，实现组织与员工的共同价值。

案例：

1998 年，海信布局智能交通产业。当时，智能交通概念在国内落地不过 3 年时间，国内尚无领头企业和充分竞争的格局。那时，刚刚而立之年的陈维强从哈工大机电学院毕业，成为海信网络科技公司成立之初拥有的 13 名博士之一。当时大家都是“学生兵”，没经验但有激情，一点点摸索着，克服困



图 海信网络科技“大数据驱动的高效缓堵智慧交通信号控制关键技术及产业化”项目获得青岛科技进步奖一等奖

难，一路前行。2002 年左右，网络科技公司在做公交智能调度系统时，针对行业普遍面临的车载电源不稳定等技术难题，总工程师陈维强带领技术人员在青岛 501 路公交车上跟车，一天 20 圈，记录问题、讨论方案，终于找到了症结所在并提出解决方案。2002 年前后，海信交通信号机最早应用到烟台龙口时，陈维强带着研发人员在寒冬蹲在马路边观测信号机使用效果，一待就是一星期，耐住寂寞，认真积累，找到问题及解决方案，提高了产品性能。这种敬业精神一直被传承，成就了海信智能交通在行业的领先地位。

第 9 条 创新

创新是海信发展的灵魂。世界唯一不变的就是变化本身，拥抱变化、迎接挑战，通过务实的创新推动企业不断前进是海信人的特质。从经济学角度讲，创新就是创造新的价值，表现为价值与成本比的不断增大，主要包括制度、管理和技术的创新。企业坚持创新的内在机理是发展，是对自身经营的不不断超越和挑战，没有创新必然导致组织的滞后与危机。



图 海信 8K 电视产品在 2020 CES 亮相



第 10 条 高效

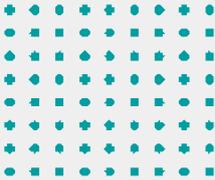
高效是一种可复制的高效率和可信赖的高效益，是海信适应激烈竞争和快速变化时代要求的必然选择。它具体体现为集团在高质量工作的基础上，以市场为中心，建立面向市场的快速反应机制，及时准确地把握用户需求，为用户提供高质量好产品，实现组织的高效益。



图 海信在月度经营管理工作会议上研究市场情况，各部门高效协同工作



海信管理 50条



四、企业作风

海信作风是海信人的工作立场与行事态度，是在长期生产经营等实践活动中的价值追求与行为准则的外在表现。海信的作风是：开拓进取，雷厉风行。

50



第 11 条 开拓进取

开拓进取体现为海信的持续奋斗和亮剑精神。企业是靠说“行”干成的。当今技术日新月异，外部环境瞬息万变，海信人要在逻辑分析的基础上拥抱变化和迎接挑战，勇于反省固有思维和逻辑，通过务实创新和艰苦奋斗，不断开拓事业发展的新蓝图。



图 周厚健董事长与
青岛大学附属医院院长董蒨教授沟通会谈

2020年1月10日，青岛大学附属医院、海信医疗设备有限公司与复旦大学附属儿科医院共同完成的研究项目“基于小儿肝胆胰计算机辅助手术系统研发、临床应用及产业化”荣获2019年度国家科技进步二等奖。计算机手术辅助系统简称CAS，能够精确还原肝、胆、胰、脾、肾、肺等胸腔和腹腔器官病灶以及周围脉管系统情况，从而辅助外科医生进行手术规划、术中参考和术后评估，减少病患出血，最大程度保护人体脏器，提升手术的精度、效率，尤其是成功率。它填补了国内数字医学三维影像技术空白，改变

了外科医生传统的手术模式和方法。

第一代海信 CAS 产品协助完成手术规划需要一两个小时，经过多次技术迭代，现在只需要 15 分钟就能完成。海信 CAS 系统推出五年来，已进入了解放军 301 医院、复旦大学附属中山医院、北京医院以及齐鲁医院等全国上百家三甲医院，肝胆、泌尿、胸肺等领域的外科医生借此成功救治 8000 多位疑难患者。8000 多例手术，每一个数字代表的都是一次命运的转折，一个家庭重生的希望。

CAS 研发成功之后，海信医疗于 2016 年 8 月组建了核心技术团队，继续挺进高新技术领域，向超声技术发起挑战。在经历 3 年多研发，解决上千个技术问题，又经过 9 个月近千余项严格测试后，首款超声诊断仪终于成功获得国家医疗器械注册证，比行业预计时间提早了 3 个多月。

第 12 条 雷厉风行

海信的雷厉风行，是指科学决断的前提下，有令即行、有禁则止、快速反应、不折不扣，确保步调一致，抢占市场先机。雷厉风行强调各项工作的主动超前而非被动反应，不是等待上级布置推动而是能够自发承担。在海信，执行是铁的纪律，未形成上层决策前允许争论，决策后绝对不允许“不争论也不执行”，或“争论完了不执行”。

2019 年 9 月，海信向工信部申报了《面向“高质量好产品”工业数据智能的工业互联网平台测试床项目》，并在 25 家竞标单位中胜出，既助力实



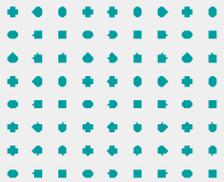
现国家制造强国战略，也赋能海信智能制造，助力产业转型升级和健康发展。

2018年已有企业成功申报工业互联网相关项目，海信必须尽快申报并争取成功。按照工信部要求，每个申报企业，都必须包括“产、学、研、用”方面的联合申报单位。在项目筹备前期，项目组对内充分调研冰箱、空调等公司的制造体系和系统，对外积极咨询外部专家，研读相关政策，三次调整申报主题，最后结合海信的“高质量好产品”战略，确定了申报工业互联网平台方向。

本已万事俱备，但项目最后冲刺阶段出现了小插曲，其中一个联合申报单位突然“倒戈”，成了另一家竞标者的联合申报单位，海信也因此险些失去申报资格。此时，项目组组长刘梦军及时通过集团公司总裁办副主任于敏，联系了另一家联合申报单位，让项目申报工作重回正常轨道。项目组仅用半个月时间，与联报单位一起合作完成标书制作，一份技术标书近300页、商务标书近1600页，工作量可想而知。这正是开拓进取、雷厉风行的典型写照。



海信管理
50条



五、治理结构与管理风格

50

第 13 条 完善管理体制

海信是以母子公司为主体的企业集团，为更好地提高组织效率，并最大限度地实现资源共享，海信将组织管理架构划分为集团，产业集团（电子信息、家电、智能科技三大产业集团）和子公司（含直属公司、业务单元）三个层次。集团聚焦战略，产业集团聚焦效率，子公司及业务单元聚焦利润。集团的管理职能主要定位为“战略制定、体系规划、平台共享与风险管控”，集团在战略管理、财务管理、股权设置以及产业拓展等方面实施集权管理，涉及日常经营的事权、人权等大部分下放给产业集团或子公司，以适应市场变化、提高决策效率。

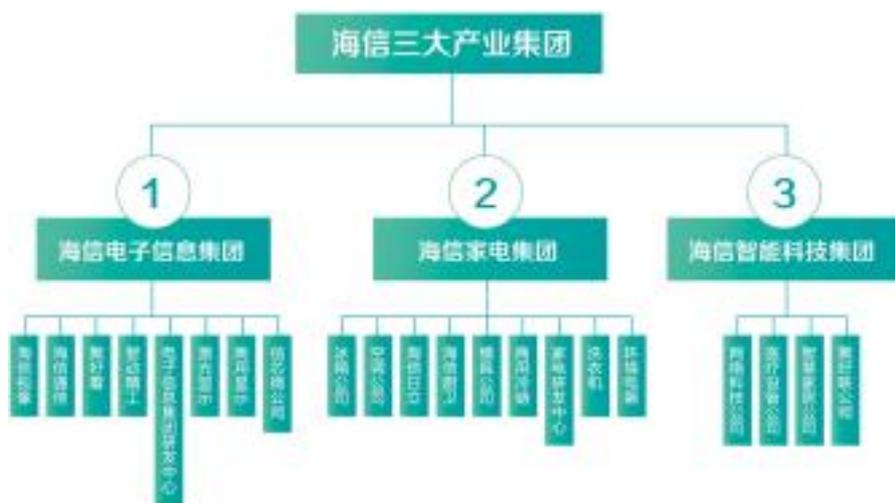


图 海信三大产业集团概况

第 14 条 民主集中决策

海信的民主集中决策体现为通过充分协商凝聚集体智慧和一系列的正式制度、规则。为保证决策层依法合规、科学决策和避免风险，集团完备了公司章程，颁布了《集团公司总裁办公（扩大）会议事规则》、《重大事项议事规则》等一系列规则，从制度设计上保证民主决策的落地。

《重大事项议事规则》主要对以下内容的决策流程进行了严格规范，具体包括：集团高管及干部的任免，薪酬调整方案；组织机构的设置与调整；所属各公司的设立、合并与合资等方案；股权激励；新产业拓展；重大投资计划；重大资产重组；对外融资计划与重大财务政策变动等。



图 2020 年初新冠肺炎疫情严峻，集团召开办公会扩大会议研究部署应对举措



海信集团始终坚持“三重一大”集体决策机制，对重要干部任免均由董事长兼党委书记、总裁兼党委副书记、分管人力资源的党委副书记以及相关分管副总裁先行商议，同意人数超过半数，提交党委会及办公会决策，参会人员多数通过方能决策，如意见分散，则采取现场投票方式。若重大议事小组达不成一致意见，急需上会确定的，在会上各抒己见；如不急于上会，则另行安排时间商议再上会。上述做法，海信已经坚持了20多年。

第15条 重视干部管理

海信始终按照“品德 + 业绩”选拔干部，坚持“好人里面选能人”。所谓“好人”，就是品德好的干部，要求做到“讲实话、做实事、报实数”，不搞“小圈子”，为人正直，敢于触及矛盾并揭露问题。所谓“能人”，就是在工作中能“执经达权”，经常取得佳绩的干部。

为了明确干部使用的导向，海信坚持“五类干部不能使用”的原则包括不能认真贯彻落实集团经营理念和战略的干部；负责经营工作不能实现增长且后续也看不到趋好态势的干部；不敢触及工作中的矛盾，拿企业原则或利益换取个人关系的干部；不廉洁、不勤政、考评在末位的干部；不愿意接受组织安排，不敢于追求高目标的干部。

海信对干部的考核评价，坚持定量与定性相结合，既看当期更看长期，既看显绩又看潜绩。考评内容包括领导力评价和满意度评价：领导力评价包含标杆作用、能力、态度、业绩四个维度；满意度评价包括工作氛围、培养

部属、激励部属和关爱员工四个维度。

集团颁布了《干部约束激励机制管理办法》，及时识别工作漂浮、敷衍塞责、执行力差的问题干部，通过通报批评、警告、黄牌警告、免职、撤职等行政处分起到警示作用。

集团颁布了《干部官僚主义监督评价管理办法》，集团党委每年会组织实施两次干部官僚作风监督评价工作。主要从工作不务实；工作不深入；唯上不唯实；不敢担责，推卸责任；决策迟缓，不深入思考，只做二传手；执行不到位；缺乏使命和追求；缺乏大局观，本位主义；繁文缛节严重等 10 个方面，对集团公司和直属公司中高层领导存在的官僚主义行为进行评价。杜绝干部的官僚作风和形式主义，促使干部认识问题，转变作风。对于各层面年度考评排名后 5% 的干部，将给予降职、免职等处理，集团领导也同样接受考评。

第 16 条 通畅沟通渠道

海信不提倡“自上而下”地越级指挥，但坚决支持“自下而上”越级反映问题，并及时反馈，确保上下信息通畅，目的是营造风清气正、干事创业的良好氛围。如董事长的邮箱面向员工开放，不设屏障，信息可以快速透明传递。对反映的问题，董事长会亲自回复或安排相关部门落实反馈。

为及时发现并解决问题，海信建立了督办工作流程和督办管理体系，由集团总裁办公室负责集团重要战略规划和重点工作跟踪落实。从督办发布，到过程沟通点检，再到督办完结评价，各个环节都有明确的时限要求



和质量评价，督办范围涵盖集团领导及各公司经营层，确保各级干部准确理解并及时落实集团方针和指令。

集团颁布的《关于落实闭环管理、强化督查督办的工作要求》明确提出，督办工作布置后，责任干部应第一时间组织落实。一般情况下，要求2个工作日内反馈工作计划及承诺完成时间，涉及范围较广、较为复杂或需以项目形式推进的工作，向集团总裁办报备后可延长至5个工作日内反馈。

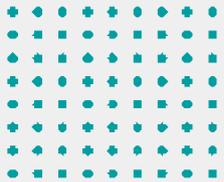
第17条 氛围风清气正

多年来，海信一直致力于维护健康的上下级关系，打造风清气正的组织氛围。在海信，下级对上级最好的“奖赏”就是尽职尽责，上级对下级最好的“奖赏”就是公平公正。各级干部员工不需要处理复杂人际关系，不需要讨好领导，一切以工作为重，从而形成了简单的上下级关系、务实向上的工作氛围和纯净和谐的企业风气。

周厚健董事长一直强调，在海信只有三种情况下干部才是领导，且必须是领导角色：当决策意见发散需要决策时；推进决策执行落实时；决策执行结果担承时。在其它情境下，不要总记着自己的领导身份，大家应是平等的同事关系。海信多位高管同住一个小区，但多年以来，包括逢年过节也几乎不相互串门，只有几次例外，也是因为讨论工作的需要。海信认为，健康的上下级文化是提高组织领导力的保障和前提，这也是海信注重文化建设的成功经验之一。



海信管理
50条



六、战略引领

50

第 18 条 技术立企

50 年海信发展史对中国企业界的一大贡献，是对“技术立企”的一以贯之，以及践行“技术是治企、立企之根本”所积累的经验财富。在海信内部，早已形成如下共识：企业要长期发展、屹立不倒，就必须注重循序渐进地技术创新和技术进步；市场竞争不仅要依靠广告和促销投入，更重要的是产品本身的技术和质量。技术决定了产品的品质，决定了企业满足用户需求的能力。



图 海信坚信技术是最大红利

海信秉承“技术立企、稳健经营”的经营哲学，无论环境和竞争的挑战多么纷繁复杂，追求技术领先一直都是海信超越行业技术迭代挑战，实现规模增长的核心秘诀之一：从 1960、1970 年代，在木板和课桌上搭起简易生产线，打造多项“填补国家空白”的拳头产品；到 1980、1990 年代引进国

外先进彩电生产线；再到新世纪以来，在残酷竞争中打破日韩液晶面板垄断，自主研发“信芯”，等等。技术的海信，也就意味着没有技术，海信成不了名牌；没有核心技术，我们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。在新时代下，海信人还将继续以技术创新为核心竞争力不动摇，不断依靠技术创新实现持续稳健发展。

案例：

芯片是一个国家的工业粮食，更是彩电的“心脏”，它决定着彩电的功能和性能。我国是彩电生产大国，但在2005年之前，年产7000多万台彩电所用芯片长期以来完全依赖进口。

从2001年1月开始，海信在上海组建了一支平均年龄28岁的研发团队，经过1600个日夜攻关，终于成功研发出我国视频领域第一块具有自主知识产权，并且实现产业化的数字电视处理芯片。信息产业部组织的专家鉴定结果显示，这款被命名为hi-view“信芯”的芯片，其结构与关键算法设计均达到国际先进水平，可广泛应用到数字高清彩电上，并能够完全替代国外同类产品。信芯研发成功在半年时间里直接导致同类进口芯片价格大幅度下降，其中高端芯片从15美元降到8美元，中低端芯片从近13美元降到6.5美元，平均降幅在40%以上。

2007年9月，中国彩电业第一条液晶模组生产线在海信建成，打破了我国液晶模组全部依赖外企的不足。加上芯片开发技术，海信最终可以实现液晶模组60%以上组件的自主开发。有专家这样评价海信液晶模组项目：“这样就有效地避免了中国彩电制造业被整个产业链边缘化”。

第 19 条 主业思维

企业做强，需要提升技术水平、效率与核心竞争力；而企业做大，则需提升规模、产量并扩大品类。在环境变化剧烈、竞争日益激烈的今天，只有使命导向、聚焦主业、做优做强，才能突出专业化和差异化，塑造强势品牌。“聚焦主业、先做强、再做大”是海信在发展过程中一贯奉行的原则，海信已有的明星业务，无不遵循“聚焦主业、凝聚优势、做优做强”的发展思路。未来，海信将进一步聚焦核心产业，以“不求最大、但求最佳”为经营导向，以“没有副业、全是主业”为经营方针，通过核心产业的横向和纵向拓展，产业链向高技术附加值延伸，产业架构整体向高科技转移，围绕核心业务进行顶层设计，进而宏观实施调控、微观坚决执行。

1990 年代，中国很多企业都以简单的集团化发展模式追求资产规模的快速扩张，但海信没有跟风，坚持走以专业化为基础的相关多元化发展道



路。海信从电视机产业起步，逐步建立起电子信息产业、家电产业和智能科技产业，实现了技术、人才和市场资源的共享，最终建立起集团化做大做强的发展模式。海信主张做企业没有副业，在产业起步初期，即使规模很小也要投入，集中资源和力量把它做起来，形成核心竞争力。如目前的明星产业：智能交通产业积累了 10 年以上才看到成效；医疗产业积累了 7-8 年时间才推出产品；激光电视持续投入 7 年才正式推出产品并迅速取得市场认可。布局之后，要耐得住寂寞，敢于投入，坚持投入，做高质量好产品。

第 20 条 产业升级

中国家电市场已经不缺、也从来不缺低价和低端产品，缺的是真正能满足消费者个性化、高品质生活的优质产品。家电市场长期面临着激烈的竞争，海信仍始终坚持推进产业转型升级，从高速度工业化向高质量工业化转变。

一方面，海信以优势产业为核心，实现相关多元化扩张，通过有效的资本运作，逐步形成了具备竞争优势的家电产业与智能交通、光通信、多媒体等新兴战略性产业相互支撑的局面。同时退出非主导产业，集中优势资源打造核心产业竞争力。另一方面，海信一直坚定不移地推动产品走向高端，通过技术积累形成差异化优势，并以消费体验为突破口，加快推进智能化战略，全面提升海信主业竞争能力。

在新一轮科技革命和产业革命的交汇时期，海信将始终坚守“退出非



主导产业、集中优势资源打造核心竞争力”的战略定位。海信还将通过强化创新驱动、对外合作、新兴产业培育与智能制造，把握历史机遇，抢占未来发展的制高点。

案例：

1999年以来，海信做过几次大的结构调整：

第一次是1999年，为突出主业，主动砍掉尚在盈利的非主营业务，明晰了以电子为主的核心产业——“盯住主业做减法”。

第二次是2001年后的几年，面对当时主业单薄的问题，大力投资与主业相关的门类，尤其是丰富海信的3C产业结构，形成技术结构合理的产业平台，构建3C产业之间相得益彰的效应——“盯住主业做加法”。

第三次调整始于2004年，调整的重点是传统板块向高端产品靠拢，产业链向高技术构成延伸，产业架构整体向高科技转移。在海信产业结构中，“家电”产业是消费者所熟知的，但智能交通、光通信等是很多人不了解的，而这“显”“隐”之间起到了相互支撑作用。

在新旧动能交替升级的今天，海信一直遵循这样的原则：决策产品和业务内容时，不仅要准确找到其竞争优势所在，更认识到这种竞争特点是随着行业进步而不断变化的。

第 21 条 国际布局

拓展国际市场以及自主品牌国际化一直是海信发展的重要战略之一。从本土化经营、区域化生产，到设立海外研发机构，再到全球品牌建设，不断加强在全球范围内的品牌建设与传播，海信品牌国际化的步伐从未停止过。如今，海信的国际化进程在不断加快，全球营销力度逐渐加大，海信电视品牌已成为中国家电领域第一出海品牌（2019 年 3 月 BrandZ 中国出海品牌 50 强报告及榜单）。

海信国际化战略的路径主要包括：以产品贸易进行市场扩张，设立进出口公司，实现产品输出和品牌建立；根据市场成熟度，通过技术输出，扩大市场规模和市场占有率，实现品牌输出；通过资本输出，合资 / 独资 / 兼



图 海信坚持“大头在海外”战略，加速全球布局



并购方式，设立跨国公司，实施本土化经营，融入当地社会。

在国际化战略实施过程中，海信以稳健著称，不追求通过并购国外企业实现短期内的轰轰烈烈，而着眼于当期利益与长期目标的统一。

案例：

早在2004年海信35周年庆典的讲话中，周厚健董事长就明确指出“海信未来的发展，大头在海外”。作为技术立企的海信，所处行业面临的是全球化竞争。按照“马太效应”规律，强者愈强、弱者愈弱，只有不断基于海外市场进行国际品牌建设、产业布局、技术学习与自主创新，才能在世界范围内实现生存、发展和参与竞争。2008年席卷全球的金融危机让海信更加坚定了这一认知：海信眼前的饭碗在国内市场，长远的发展在海外市场。如果在海外市场上始终是个侏儒的话，那么国内的饭碗也肯定会丢失。因此，海信明确提出，“一切资源优先支持有竞争力的自主品牌产品出口”，国际布局也因此踏上了快车道，2014年至今保持了年复合增长率超过20%的发展速度。

第22条 以稳致快

企业追求“快”的前提一定是遵循规律、程序，把各项基础工作做好，重视过程管理，确保质量，从而得到一个“快”的结果；“急”则可能只看重结果，违背规律、不按程序、不求质量，破坏了经营的系统性和逻辑性，虽短期内可以上“量”但难持久，影响未来发展。不少企业太想成为行业老大，不

惜置法律法规、经营安全和信用于不顾，结果是欲速则不达，还影响了健康心态。海信很看重做一件事情是不是把心态做坏了，因为心态做坏了，会对经营决策和经营过程中的运作产生很大负面影响，一定不要为了求快而把心态做坏。海信始终认为：宁可“慢”也不要做“坏”，企业在战略上不能把“只争朝夕”放在首位，而首先要追求其健康性——在稳健的前提下追求速度。海信追求稳健战略的理念永远不会改变。

海信始终坚持在产业和产品的高端导向，并在此基础上展开各项行动。制造业今后只有把握好高端产业和产业高端，把握好运用先进技术创新，包括互联网、大数据、云计算、人工智能等，把产品开发和技术应用做好，才会有更好的前景。海信通过“以稳致快”，实现继承与创新并重，这正是企业快速切入市场、快速赢得市场信赖的关键。

2004 年底，正当同行业巨资收购国外拥有 CRT（传统模拟显像管电视）核心技术的公司时，海信逆势而为，放弃 CRT 转向液晶平板电视。而当时还是 CRT 电视的天下，非主流的平板电视在整个彩电市场占比不到 4%，也正是在那一年，海信成为中国销量最大的电视品牌，并保持至今。

图 海信成功研发我国第一块拥有自主知识产权并产业化的数字视频处理芯片“信芯”





2005年，海信研发出中国第一枚具有自主知识产权的数字视频处理芯片“信芯”并实现量产，彻底结束了中国年产7000万台彩电而无“中国芯”的历史。

2007年，当液晶电视迎来爆发式增长，垄断了液晶面板的韩国、日本等上游企业顺势把整机模组一并集成，留给中国彩电整机企业的只有套上机壳、拧上螺丝等简单组装加工的空间之时，海信坚持投入建成了中国电视行业第一条液晶模组生产线。

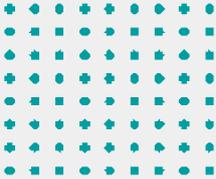
2011年，日韩企业相继推出OLED技术意欲重获市场垄断地位之时，海信历时3年自主研发出ULED背光分区技术，在全球彩电业树起画质新标杆。

2014年，为彻底摆脱中国电视受制于人的局面，提前布局激光显示技术7年之久的海信，推出了全球首台100吋超短焦激光电视。以海信为代表的中国家电企业，重新定义了电视，也重新定义了世界彩电行业的游戏规则。由于激光电视的贡献，海信在大尺寸电视的占有率明显领先。

自1992年，海信在经营中也存在一些失误和缺憾，但战略性的错误基本没犯过。行业内不少大企业，短时期内的发展速度曾比海信快，但以数十年的时间段看，它们没有海信发展快。目前，依靠图像识别和数据处理等核心技术的积累，海信在产业转型中，光通信、智能交通、智慧医疗等B2B产业也达到了世界级的高度。



海信管理
50条



七、人才是本

50



第 23 条 能力导向求人

海信的发展离不开人才这一核心要素，而如何招到优秀的人才一直是人力资源管理的核心工作。周厚健董事长曾多次强调：“能招到人才，再贵也是利润，招不到人才，再便宜也是费用。”

海信的求人理念秉承的是不拘一格、不问出身、不唯学历、只唯能力。海信集团从价值观、专业能力、学习能力、团队协作和逻辑能力等多个维度制定了对候选人的评价标准，并与岗位进行匹配，确定岗位符合性，同时注重考察发展潜力，确保招到符合岗位要求的优秀人才。

为了确保招聘质量，集团对面试官提出了明确的任职资格要求，社会



图 海信全球招聘澳大利亚专场现场

招聘负责人必须要有 5 年以上相关工作经历，校园招聘负责人必须要有 2 年以上相关工作经历。所有面试官必须经过专业化培训之后才能上岗，同时对人才需求做出明确的量化指标。

为了选拔到价值观与企业一致或相近的优秀人才，海信明确了企业文化面试的相应标准，由具有多年海信工作经历的干部担任企业文化面试官。同时为鼓励内部员工推荐人才，在机制上设置“举贤荐能奖”、“伯乐奖”等，激励内部员工积极为企业推荐人才。

第 24 条 岗能相宜用人

海信非常重视人岗匹配工作，通过每年组织人才盘点把有意愿、能履责的人匹配到合适的岗位上去，强调组织需求和员工意愿相匹配，业绩贡献与岗位要求相匹配，知识经验、专业技能和任职资格、岗位职责相匹配，具体选取职衔等级、学历要求、考评要求和关键经历四个维度作为判断岗位匹配度的因素。对于人岗匹配度低于 60% 的，要求相关公司做出人员置



图 海信人才双通道发展



换，对于人岗匹配度低于 80% 的，要求各公司制定能力培养计划。从而避免低能高配和高能低配，做到人尽其才、岗能相宜，达到理想的组织人才配置状态，实现组织和个人的共赢。

海信结合人才盘点开展人岗匹配管理，海信搭建了具有自身特色的双通道体系，实施了融合职位、能力、贡献等多个因素的“职衔制”，每位员工可具有一个“职位”或一个“职衔”标签，专业技术好的员工可以走专业通道，使其在专业技术领域安心工作并实现价值最大化；管理素质优的员工可以走管理通道，在管理岗位上发挥专长。

第 25 条 琢玉成器育人

海信采取了多种措施，构筑全方位、多层次的人才培养和成长体系不断提升员工的知识水平和工作能力。人才培养秉持“721”的最佳培养实践：70% 的岗位历练，即通过海信事业的不断发展为有潜质的年轻人提供职业发展机会，通过“压担子”实现“干中学”，安排承担挑战性工作、轮岗锻炼、参与重点项目课题等多种方式提升员工履职能力，海信的各级干部，包括各主要产业板块的总经理，绝大多数是通过多个岗位的历练后成长起来的；20% 的人际反馈主要通过导师制实现，通过选聘责任心强、具有丰富管理和经营经验的人担任四级管理人才和新员工导师，进行定期沟通辅导，诠释企业文化和传承管理经验，提升员工综合管理素质；10% 的课程培训主要依托于海信学院搭建的集团级、公司级和部门级三级培训管理体系，

提供企业价值观、职业发展、专业技能等多层次、多角度的系统培训课程，促进员工专业技能和综合素质的提升。

在海信集团的领导力培养项目中，集团为后备干部设计了有挑战性的培养方案，以“满足未来战略需要、补齐个人发展短板”为提升方向，以提升“后备人才的领导力与胜任力”为牵引，采用六种方式进行综合能力提升，包括领导力工作坊、课题研究、导师辅导、定期轮岗、考察交流和课程学习等多种方式。集团为每名公司高层管理后备干部配置了导师，原则上由公司高管、部门正职担任导师。导师辅导形式灵活多样、因人因地制宜，导师对后备干部工作进行指导，指出不足、提出改进建议和工作要求。

第 26 条 业绩才干晋人

海信以“术业有专攻”为导向，建立了管理通道和专业通道的双晋升渠道。

对于管理岗位，建立了“能者上、平者让、庸者下”的干部选拔和管理体系，坚决杜绝“靠关系晋升、熬资历晋升”等不良现象。海信干部遴选体系包括提名、考察、重大议事小组审议、办公会审议、谈话等多个程序。在干部考察时，通过 360 度访谈，对其关键业绩进行核实，这也是能否晋升的关键条件。在后备干部遴选时，同样把在业务领域做出的突出业绩作为基本条件。

对于专业岗位，职衔晋升采取累计积分制，将体现任期内业绩水平的



年度考评和结合其他管理事项的补充积分予以累计积分，达到基本资质标准后即可自行申请晋级。职衔晋升答辩时主要考察任期内关键业绩事件的影响范围、贡献大小和工作难度等。

第 27 条 事业氛围留人

海信一贯坚持“事业留人、待遇留人、氛围留人”，一是为人才营造良好的平台和发展空间；二是为骨干人才提供有竞争力的薪酬待遇和长期激励；三是努力营造一种能够满足各类人才心理期望的良好文化氛围。

海信为员工提供事业成功的平台与机会，鼓励创新、宽容失误、包容个



图 海信用人观



图 海信集团运动会，是全球海信人凝聚力量奋力向上的盛会

性、尊重人才。为不同类型的人才提供不同的平台，设立有挑战的工作目标，营造良好的交流氛围，促进其专业水平和综合素质的提高。

海信依据岗位价值、岗位胜任度和工作业绩，参照市场上同类岗位的薪酬水平，为人才提供有竞争力的薪酬待遇及长期激励。此外，海信还提供了多种福利政策，如每年仅中秋节和春节福利的投入就高达 4000 余万元，向新入职校招大学生提供 1 年的免费公寓及 5 年的住房补贴，为员工提供低息购房贷款，对于业绩优秀的员工可以享受更优惠的利息甚至免息政策。

海信重视人才保留，努力营造良好的文化氛围，用感情和文化留住人才。员工由签约到入职可获得一站式服务，微小细节体现关怀：异地员工入职时，专家公寓可拎包入住；员工入职的第一餐由专人陪同，拉近员工与企业的距离；入职即配备导师，有导师指导工作、陪伴谈心，导师也要定期请员工吃饭，及时了解员工的动态，提供资源并答疑解惑；节日走访员工家属，向优秀员工家属寄送贺信，感谢其对海信的支持与付出；定期开展敬业



度调查，提升管理水平和员工满意度。

海信高度重视员工健康，从员工健康管理到餐厅食品安全，以“员工健康无小事”为基本准则。近年来，集团每年在员工健康管理方面投入费用1000余万，门诊部每年为员工及家属提供免费体检9万余人次，门诊服务5万余人次，邀请三甲医院专家会诊1800余人次，每年通过查体早发现、早诊断、早治疗多起重大疾病，并帮助员工协调医疗资源，为员工早日恢复健康创造条件；对员工进行健康分级管理，各公司皆设立了健康管理专人，以保证员工体检率，跟进员工体检结果，开展慢性病管理；针对季节常见病、多发病的预防要点进行知识讲座，通过微信、《有信》、邮件、OA推送健康教育科普知识；建设员工专用蔬菜基地，为餐厅及员工提供绿色、安全的食材。



图 除组织在职员工体检之外，海信也会定期组织退休老员工体检

案例：

《有信》作为海信人自己的网媒，为海信人提供发声的平台，员工随时可以提出对工作的意见和建议，管理者也可以通过该平台收集员工对公司制度、管理水平、服务质量等各方面的意见与建议。2019年《有信》报道了《一位博士的愤怒和无奈》，该员工在周厚健董事长“招人与留人”的文章下吐槽想申请政府补贴却苦于找不到了解政策的对接人的问题。报道发布后，各

级人力资源管理者高度重视，认为这是典型的服务意识缺失，立刻组织专人全面梳理各类人才政策、形成操作手册，并要求人资部门准确定位自身工作，放宽眼界、开放思路，在规范化管理的前提下创新性的开展好人资服务工作。其他部门也举一反三，改进了各自的操作手册，提升了信息化水平，并开通了服务热线。正是畅所欲言的沟通环境，促进着海信留人氛围的优化。

第 28 条 多种机制励人

海信一直倡导和重视通过建立良好的激励机制影响和改变员工的行为，并且强调干部要多用正激励、少用负激励的管理文化和理念。正激励是可以持续的，负激励虽然短期有效，但不可持续。通过机制引导，激发员工的积极性和主动性，引导员工务实工作。

海信的激励机制体现为物质与精神激励并行，短期与长效机制并重的方式。具体而言，物质激励包括基本工资、多种福利和各类奖金。对于做出贡献的给予重奖，比如前期集团对于在激光、ULED 方面做出贡献的高玉岭、曹建伟分别给予奖励 50 万。目前集团及各公司均根据实际业务特点，建立相应的专项激励办法，按照贡献奖励，不设上限。

精神激励主要包括通报表扬、单项嘉奖、授予集团荣誉称号、申报国家及地方各类荣誉称号等。集团自 1999 年开始设立功勋人物奖，作为集团最高荣誉和最有分量的奖项，每五年一评，表彰在集团发展历程中，忠诚于海信事业并做出突出贡献的先进个人。2009 年海信成立 40 周年时增设卓

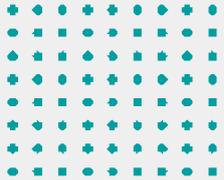


图 海信CAS 荣获2019年国家科技进步二等奖

越贡献奖，在技术质量、营销和管理序列中评选出为企业发展做出突出贡献的典型代表。截至2019年，已有19人获评功勋人物，90人获评卓越贡献奖人物。对于业绩突出的骨干员工，在获得内部荣誉的同时，集团也会积极为其争取国家、省、市级荣誉和人才称号。目前，集团已有国家千人计划3人、万人计划1人，国务院特殊津贴3人、山东省泰山学者/领军人才7人、青岛市专业技术拔尖人才39人次等。此外，还有职位晋升、职衔晋升、岗位轮换、专业培训等激励措施和以股权激励为代表的长效激励机制。



海信管理
50条



八、技术是根

50

第 29 条 坚持自主创新

海信一直认同用户价值和技术领先是市场竞争取胜的根本基础和先决条件，在技术含量高的领域，不下决心进行自主创新、掌握技术秘诀，特别是掌握核心技术，必定会在竞争中被淘汰。所以，海信多年来坚持以自主创新为立足点的科技发展和满足用户价值需求为导向的技术立企道路，以此作为海信持续经营的核心着力点和生存、发展、国际化的不二选择。

案例：

2000年前后电视的显示技术逐步由 CRT 开始向液晶转变，CRT 彩电陷入价格战泥潭，国产液晶电视不掌握核心技术，处于“缺芯少屏”的局面，技术上逐渐被边缘化，长此以往国产电视厂只能进行简单的“拧螺丝”等组装工作。而彼时液晶面板投资巨大，且市场对液晶电视的需求尚没爆发规



图 海信建成投产
国产第一条液晶模
组生产线

模效应，存在投资风险。从技术驱动产业的战略高度来看，海信决定从“液晶显示模组”入手进行自主创新技术突破，打破垄断并实现关键技术及部件的自主可控。

2004年起，海信在显示模组相关的显示器件、连接件、集成电路、显示光源和结构材料等方面投入大量研发资源，并承接了国家863项目“低成本动态LED光源系统开发”等多个技术创新课题，取得了突出的成果。2007年9月，随着首批“海信制造”的液晶模组从生产线上成功下线，中国液晶电视模组几乎全部依赖进口的局面也被彻底打破，标志着中国彩电业第一条液晶模组生产线在海信诞生。随后的10多年中，海信电视始终坚持不断创新的理念，陆续推出1000zone多分区背光液晶电视、5000zone多分区背光液晶电视、全面屏电视和叠屏电视等技术上领先的液晶电视，使海信电视始终保持在行业领先地位。

第30条 重视技术预研

海信的技术预研，是在技术发展趋势引领下技术路线的具体实践。为满足市场需求的升级，重视技术预研，对新产品所需技术提前开发，以增强企业竞争力为目的，主动投入资源对前瞻性技术、关键技术和技术难点进行立项研究，着重探索和解决技术实现的可行性，产品开发遵循“预研一代、储备一代、应市一代”的研发路径，分别按照“三年核心技术登顶、年度预研、应市产品”的三级计划进行管控，以持续保持海信在行业的竞争优势。



案例：

2007年，国内彩电行业全面向平板电视市场转型不久，海信就开启了激光电视的拓荒之路。当时，没有国家标准和国际标准，更没有成熟产品可以参照，所有关键技术都需要自己摸索。经过4年试错之后，才确定了“激光光源+超短焦镜头+抗光屏幕”的激光电视技术路线。整整7年，只有投入没有产出，历经13次失败，海信最终实现了激光电视“从0到1”的突破。2014年，海信推出了全球首台100吋激光电视，开启了中国超大尺寸电视和激光电视的时代。

第31条 构建标准体系

构建标准化体系是高新技术向产业化发展的重要手段，标准化过程实现了“创新—普及—再创新”的技术和研发经验积累。海信的技术研发以构建标准体系为前提，包括研发纲要、技术标准体系和全部研发流程等一整套管理文件，形成技术研发全过程的工作标准。此标准体系有助于实现技术的先进性、有效性和技术创新，有助于形成具有自主知识产权的标准和推进技术成果产业化，其根本作用是打造海信在技术水平、质量、效率等方面的竞争力。

案例：

海信网络科技作为全国智能运输系统标准化技术委员会委员单位和中国智能交通协会常务理事单位，拥有智能交通领域唯一设立在企业的国

家级工程技术研究中心，主持、参与了 19 项智能交通领域国家标准制定，其中主持完成 12 项。

2015 年，海信主导制定的《GB/T 31455.1-2015 快速公交（BRT）智能系统第 1 部分：总体技术要求》等 7 项系列国家标准发布实施，规范了快速公交智能系统行业的产品开发和应用，相关技术产品已广泛应用于北京、乌鲁木齐等多个城市的快速公交项目建设，并获得 2018 年中国标准化领域的最高荣誉——中国标准创新贡献奖，这已是海信网络科技公司第二次获得此项殊荣。

BRT 系列标准有助于提升快速公交智能系统的研发效率和质量，可大幅减少因产品、系统和方案设计验证不足造成的损失。海信凭借技术标准的制定者和一流的品质，智能交通核心产品市场占有率已连续多年位居全国前列，其中快速公交智能调度系统（BRT）市场占有率达 70%，成为国内智能交通行业的领军品牌。



图 智能交通领域唯一设立在企业的国家级工程技术研究中心



第 32 条 技术孵化产业

海信坚持相关多元化战略，创造性提出并践行了技术孵化产业模式，开拓出由技术研发到产业拓展的有效路径。这一模式以培育和提升海信核心竞争力为导向，通过引进高层次相关领域技术人才，在研发中心成立不同的技术课题组，完善新技术的开发，待技术成果能够转化为商品时，快速安全地实现公司化运营。海信在技术孵化产业模式上，坚持没有技术含量的产业和产品不涉足的原则，充分体现了海信技术立企的战略。

案例：

海信从 1995 年开始采取技术孵化产业模式，目前产业中超过半数是按此模式孵化出来的。1996 年海信技术中心空调所孵化了现在的空调公司，成为销售额超过 120 亿元的大型公司。1998 年技术中心 VRV 所孵化了现在的海信日立公司，目前海信日立成为中国中央空调的行业第一，经济效益和社会效益显著。1998 年技术中心软件所孵化了网络科技公司，目前成为海信集团 B2B 产业的核心支柱，每年为海信贡献几十个亿的销售额和几个亿的利润。

第 33 条 包容创新失败

海信的自主创新过程中高度关注创新文化的构建，高度包容创新过程中出现的非主观性失败，运用激励机制推动员工敢想、敢做、敢尝试，最大限度的调动研发人员主动创新、勇于创新 and 敢于担承创新失败风险的积极性。通过优秀成果展、优秀创新提案评选等多种方式，在集团内部营造“鼓励创新、容忍失败”的氛围。

案例：

2000 年 10 月，海信预见到商用空调尤其是多联机必定是空调发展的未来，海信空调因此成立了商用空调事业部，并从技术中心、空调公司抽调



图 海信商用空调稳居国内多联机市场第一位

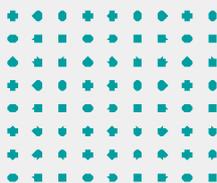


王志刚等三位博士组成了多联机研发团队，并开发了一拖四多联机产品。由于多联机本身是一种复杂系统，其正常运行依赖售前技术支持、方案设计、安装施工、调试运行和售后维护等一系列技术，必须实现“三分产品，七分安装”的全过程保证。因为开发人员初期对该产品缺乏深层次的研究，产品在安装调试完毕之后，用户的使用过程中还是出现了大量的问题，造成产品无法大批量上市。在产品开发复盘过程中，集团领导并没有对商用空调事业部进行全盘否定，而是肯定了研发人员在研究过程中的教训和经验。正是对创新失败的包容，培养了一批中央空调领域的专家，为成立海信日立公司奠定了人才基础，保证了合资公司成立后产品的快速应市和公司的快速增长。

激光电视的抗光屏幕对平整度有很高要求。2018年底，首批新型结构屏幕向市场进行试验性投放，但是由于对新结构的力学设计能力不足，实验验证并不充分，出现了结构变形和环境适应性不良的问题，激光公司停止了该产品的上市。问题出现后，集团不但没有对项目组进行处罚，反而鼓励研发团队大胆创新。研发人员充分吸取经验教训，通过大量实验分析找到了问题根源，成功解决了该技术难题。2019年下半年，新型结构屏幕在新一代75吋激光电视产品上成功应用，显著提高了产品竞争力，同时为海信培养了一批技术专家。



海信管理 50条



九、质量为重

50



第 34 条 坚持用户导向

质量是海信的生命，用户是海信产品质量的唯一裁判。消费升级带来用户需求的多元化，要求海信必须建立用户导向的思维模式。集团颁布了《用户需求管理办法》，通过用户调研，提炼用户的真实需求，通过 TCP 形成竞争产品对阵，制定具有竞争力的产品规划，在研发、生产、服务和销售各环节满足用户需求，建立用户口碑。

案例：

青岛大学附属医院院长董蒨教授，从事小儿外科工作 30 余年，面对疑难小儿肝脏肿瘤手术，他一直希望借助计算机辅助手术系统，通过三维立体成像形式提高手术成功率。2013 年 1 月，周厚健董事长在与董院长的交谈中了解到这一需求，随即要求成立项目组，通过攻坚克难研发出了“海信 CAS 计算机辅助手术系统”与“海信 SID 外科智能显示系统”，该系统率先应用于临床并获得成功。



图 医生正在使用海信计算机辅助手术系统进行手术

这套系统已在北京 301 医院、复旦大学附属医院等国内 100 多家三甲医院临床使用，完成手术八千余例。该系统解决了外科临床手术需求的痛点，实现了数字化精准医疗，改写了外科医生手术的思维模式和方法，打破了中国高科技数字医疗设备完全依赖进口的窘境，惠及全球患者，引领中国数字医疗进入世界领先行列。该项目也成为国家“十二五”科技重大成果展示项目，并获得 2019 年国家科技进步奖。海信医疗也因此从研究所孵化成公司，被媒体评价为“起步就是世界高度”。

第 35 条 过程保证质量

过程管理是质量管理的七大原则之一。过程控制是产品质量的关键要素，过程能力的高低决定了产品质量的优劣。在设计质量保证的前提下，质量问题（包括物料、制造、运输、仓储、安装和服务等环节）几乎百分之百与过程控制有关。因此，海信一直遵循全面质量管理（TQM）的方法，推进全面、全过程、全员参与的质量管理活动。周厚健董事长强调管理人员要参与到质量管理过程中，业务环节不符合工作要求是相关人员的责任，不允许一出现质量问题就处理质量干部。海信将质量意识植入人心、质量经营植入业务、质量问题形成闭环，视质量为“生命”。

案例：

激光电视是显示行业的新门类产品，出现质量问题的风险远大于成熟品类。激光电视作为显示行业“从 0 到 1”的新品，在保证设计质量的情况



下，全公司在质量问题上保持高度敏感性，及时识别微小的问题苗头，持之以恒地推进质量改善。例如，最早的原型机在亮度衰减、噪音方面存在质量风险，研发团队历时4年实验和跟踪上千台产品，通过深入分析、识别影响因素，在研发、生产、服务和销售各个过程中持续导入各种改善措施，成功解决了亮度衰减和噪音问题。目前，激光产品在大尺寸显示产品中建立了绝对的市场优势。

第36条 严守七条军规

海信在质量管理方面建立了“七条军规”：质量不能使企业一荣俱荣，却足以使企业一损俱损；用户是质量的唯一裁判；技术创新是产品质量的



图 海信质量管理“七条军规”

根本；善待供应商就是善待自己；质量就是人品；创新是重要的，但绝对不能以创新为由改变质量标准和传统但适用的方法；质量是企业业绩的红绿灯。

案例：

1985年，时任青岛电视机厂厂长的李德珍便提出，“谁砸我的品牌，我就砸谁的饭碗，质量第一”的口号，以彰显企业严抓质量的态度。前总工程师钱钟毓曾谈到，曾经有个变压器厂因提供质量不合格的部品而被退货，期间他接到了上级政府部门的多次“求情”电话，仍然顶着压力硬是终止了该厂家供货。他深有感触地说：管质量就得这样，不管物料从哪里来，不管哪个领导来找，只要不合格，就不能接收。当时部品科的原则就是把质量问题挡在厂外，绝对不能让它进来。周厚健董事长也指出：“每一个百分点的返修率将给我们造成近千万元的损失，还要损失用户口碑。”因此，向质量要生存、向质量要效益，永远是海信生存发展的真谛。

第 37 条 技术提升质量

海信为充分保证产品质量，及时采用新的技术手段，不断改进产品的设计质量和制造质量，促进试验技术、测试技术和加工制造技术的升级。同时，通过 CRM、ERP、WMS、EMS 等系统的分阶段建设，构建了技术与信息的数据库，建立了全集团以技术提升产品质量的管理体系，从而最大限度地保证了产品质量的数据收集与处理，并形成下一代产品画像，进而提升



了产品规划和设计质量。全面细致的技术和品质保障体系实现了海信产品的一流质量。

案例：

海信全面屏电视U8E，采用了全球最窄的 BM3.5mm 超窄边框工艺，屏占比可达 98.74%。工艺团队自主研发了背光反组一站式作业平台、精度 ±0.2mm 的自动底涂剂喷涂设备、悬浮屏面板磁性吸附定位工装、全自动悬浮屏面板卡合与自动翻转设备等 7 项关键技术设备，实现了产品顺利量产。通过研发、工艺技术创新，产品质量显著提升，用户调研结果显示产品 NPS 值高达 84.4%。

第 38 条 一把手负责制

戴明和朱兰曾经说过：“80-85% 的质量问题是由管理造成的，只有 15-20% 是由生产线工人造成的”。质量管理的第二项基本原则是领导的作用，海信的质量管理一直都是“一把手工程”。因为质量管理是全公司、全员和全过程的工作，而只有一把手才能统筹领导和制定企业的质量战略和方针，充分调动企业的各种资源，有效支配全员的行为。要做好质量工作，必须把质量意识先楔到一把手的骨子里。一把手只有了解质量的思路 and 措施，才能确保质量工作不折不扣的落实。

案例：

单相 180/200 机型是海信日立 2018 年新推出的家用产品，填补了公司

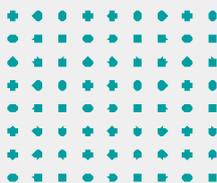
大匹数单相电产品的长期空白，对市场销售意义重大。2018年11月，量产
后整机型试验发现，压机运行时偶尔会出现轻微异常摩擦音，在部分安装
方式下，噪音可能会增大，但仍符合产品噪音标准。此新品刚上市，出货量正在
不断攀升，一旦停产将对市场产生重大影响。海信日立总经理费立成了解此
情况后，立即指示在质量问题上，不能有任何犹豫，宁可停产停供，暂时失去
部分市场，也绝对不允许产品带病出厂，要求立即停产整改、冻结库存并暂停
销售，马上组织科研攻关，完善产品后重新销售。质量是一把手工程，一把
手质量意识对产品质量、用户满意具有重要影响。



图 海信两次荣获全国质量奖



海信管理
50条



十、财务稳健

50



第 39 条 稳健放首位

海信将“稳健”作为财务战略，建立了资金集中管理、财务垂直管理等为主要特征的集团财务管理体系，对集团资产负债率的控制更加稳健。集团高度重视现金流，将每月回款作为日常管理的核心指标，并通过可用速动资产指标把控集团流动性风险。

具体来说，稳健财务包括以现金流为中心，确保企业“资金链”安全和经营成果有效达成，不断增强抗风险能力；科学、严谨地制定生产经营计划，处理好资金占用与规模增长的关系；确定挑战性的毛利率目标，不断推动营销能力、产品规划能力的提升；加快现金周期周转，清理问题资金占用；推动业务流程优化，提高劳动效率；压缩一切无效费用投入，提高投入产出比；严控与经营目标不符的固定资产投资，减轻经营负担；加强各项管理，控制资产负债率水平。

第 40 条 实话加实数

诚信要求具体到财务领域，就是财务数据的收集、整理和汇报严格遵循“说实话、办实事、报实数”的原则，杜绝掩盖问题和弄虚作假。海信集团经营业务规模巨大，如果做不到以上原则，将会严重影响公司经营决策，带来不可估量的经济损失，集团将此作为不可触碰的红线。

案例：

2018年12月6日，集团经营情况通报会针对海信电器（现海信视像）分公司的诚信问题进行了通报，周厚健董事长表示：“此风不杀，海信将永无未来。”此次被通报的不诚信案例包括长沙分公司虚假确认收入，郑州和广州分公司营销员擅自使用商家 DMS 账号更改数据弄虚作假完成指标，安徽铜陵业务员强行压货商家导致海信形象受损和影响客户合作等案例。周厚健董事长表示，数字造假在海信是不可触碰的红线，1998年，海信就曾因为“虚假确认收入”问题免掉过一个副总裁。海信必须下决心改变“只管用、不管教、不管理”的管理不足，建立并强化规矩和红线意识。



第 41 条 财务垂直管

海信对所有子公司财务负责人实行垂直管理，子公司的财务负责人由集团委派（通过子公司董事会）并代表集团公司管控风险，确保资产安全，对财务的真实负责。其作为集团公司派驻子公司的财务干部，依法依规从集团公司角度，对子公司经营者的行为实施监督控制。在子公司的总体决策项目或经营者决策行为存在重大缺陷，偏离、违背甚至损害集团的管理目标、财务政策、主要财务管理制度和会计核算制度时，集团有权要求子公司的经营者对决策项目重新进行论证并及时向集团公司报告，对经营者的不当行为予以制止或纠正。

子公司财务负责人的工作业绩主要由集团考核，公司总经理对财务负责人有部分考核权但无权决定财务负责人的任免。财务负责人与总经理之间的关系，可以定位为子公司经营者的助手：接受子公司经营者的直接领导；主持子公司日常财务工作，按集团公司财务管理的要求建立健全子公司的财务监控体系；协助子公司经营者做好各项重大经营决策，判断子公司决策行为与集团管理目标、财务政策和财务管理制度的符合性，从财务角度对子公司业务部门的的活动发挥参谋作用。

第 42 条 资金强管理

海信的资金管理，其实质是对“资产”进行管理，而资产中与客户、供应商以及经营管理能力最直接相关的是存货、应收账款和应付账款管理。因此，海信的资金管理重点是抓现金流周期的管理。在确保规模的前提下，通过压缩存货和应收账款的资金占用，提升资金使用效率，并通过合理对标同行业企业确定供应商账期及付款方式，确保现金周期最小化，以此化解经营风险，提升经营管理水平，提高盈利能力。

除现金周期管理，另一个衡量及评价经营安全和资金效率的管控指标是可用速动资产，这个指标是海信独有的，即用手可迅速变现的全部货币性资金偿还外部负债后剩余的资金余额。此指标直接反映出企业的偿债能力、资金风险及经营安全，尤其是可抵御银行、供应商集中挤兑的风险。海信特别强调财务在资金管理中的作用，在具体管理上，由集团经营与财务管理部统一领导，财务公司全面负责对集团成员单位内部资金的统一调配和管理。在存货和应收账款资金的管理方面，按产品、区域、过程环节及主要对象等进行分类，以近五年行业标杆企业指标为参考依据，确定各类理论（合理）周转时间，明确现有周转时间与理论周转时间的差异，确定以时间为轴的阶段改善措施，分环节、分类别推进管理提升。对于超过正常标准的非正常资金占用，一般会被视为“问题资金”推动消化。在应付账款管理方面，从供方引入环节就要同时考虑价格和付款方式及账期，确保整体效益最大化。同时，财务和采购部门



通过定期的内部对标和外部标杆企业对标分析，不断优化价格和付款方式及账期。

案例：

2019年7月份以来，集团资金管理工作取得了阶段性进展，集团整体累计清理问题资金近30亿元，累计清理率70.68%。集团10家公司及事业部累计清理率高于70%，包括模具、赛维、平板电视、聚好看、医疗设备、厨卫、智动精工、电子设备和智慧家居等公司。2019年10月，当月问题资金清理率低于70%且排名后三位的是移动技术、空调公司和国际营销公司。国际营销公司总经理在此之前已被降职处理，根据既定清理目标和考核机制，对移动技术公司总经理、空调公司总经理实施降职处理。12月，通信公司总经理也因问题资金清理不力而被降职处理。

第43条 业财两融合

海信的财务一定是要深入了解业务并支持业务发展，财务数据一定要起到反映和预警业务问题的作用。总经理要与财务负责人在工作中充分沟通和论证，做出正确决策。

业财融合是财务、业务、信息技术等三位一体的有机融合与协同一致。财务负责人及相关人员要全程参与业务发展，通过参与项目管理、经营分析和业务预算等途径，实现财务工作与具体业务的有机融合。财务和业务是合作伙伴关系，业财深度融合是海信的持续追求。



图 海信集团定期召开经营讲评会

案例：

海信将掌握财务知识作为经营班子提高经营决策水平的必备条件之一，这也是业财融合的具体体现。集团 2017 年经营工作报告“主动变革创新、追求长远发展”中，单独列出一节内容，提出了如下具体要求（摘录如下）：

会计信息是企业价值流的集中体现，培养财务会计意识，掌握相关知识是经营班子提高经营决策水平的必备条件。因此各公司经营班子成员必须做到：

首先，要学习和领会会计的基本概念和原理，掌握会计要素的基本含义，领会会计假设、方法和原则，关注成本核算和资金运用，这是提高经营决策水平的基本前提。各公司财务负责人要通过办公会，每月为经营层讲解财务报表，评价和分析财务状况、经营成果和现金流。这既可加深经营班子对财务会计的理解，又可快速发现问题，进而定位业务中的问题环节。



其次，要站在资金角度理解企业的经营。企业通过运用资金创造收益，要理解资金的取得、运用和债务有效匹配的过程与道理，这是持续经营的根本所在。强调资金周转，就是用最少的资金创造最大的销售额和效益，要以资金周转为牵头指标，深入分析影响资金周转的要素和环节。各公司月度例会必须分析资金周转问题，定位减缓周转的业务环节，并且改善业务流程、压缩占用时间并固化成规矩。

第三，企业的经营决策都是可以用数字衡量的。要以投入产出分析作为决策的基本方法，要将当期和长期产出统一考虑。数字的计算必须用财会方法，对研发、模具、技改和市场等投入，必须设计规范的投入产出表格和决策标准，形成运用投入产出方法的习惯。

第四，集团人资和财务部门颁布相关制度，明确要求：具备必要的财务、会计知识是总经理任职的必备条件。

第 44 条 业绩全透明

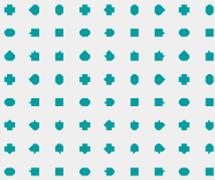
财务透明，是指企业经营中各个环节经营的业绩、差距和问题都能够通过财务数据清晰的展示出来。财务透明就是要做到快速找到经营存在的重大问题，为经营决策和激励机制的建立提供坚实的支撑。清晰、合理的管理财务报表是实现财务透明的重要手段之一。海信运用相对完整的财务指标报表和分析模板，将公司存在的问题清晰地展示出来，并及时进行管控。

案例：

2018年集团推动组织架构调整，要求集团公司各部门、产业集团和各平台单位应考虑组织架构调整后的各种指标和报表的设计，并明确好过渡方法。管理报表是重要的管理工具，如果这些工具设计不好，实际运行起来就无法评价工作成效。如果集团公司经营与财务管理部不能将新架构下运行的各种经营报表等设计好，各级经营层将对当期经营的升降与好坏都会变得茫然，也无法有效进行纵向比较。因此，要做好指标与报表的衔接，确定好组织架构、详细职责、管理办法、业务流程和管理工具等。必须意识到，不能建立与新架构相适应的管理办法，调整后的产业集团就难以运行，调整就会给企业带来损失！



海信管理
50条



十一、用户至上

50



第 45 条 用户爱客户赢

萨缪尔森说：“市场经济的最终两个主宰是消费者与技术”。做高质量的好产品，是海信经营的核心，也是企业市场竞争中能否赢得用户的关键因素。高质量好产品包含两层含义：一是“产品的质量要高”，即与竞争对手的产品相比，可靠性、功能质量要优于竞品；二是“产品要好”，即产品能够满足用户需求，特别是某些功能要满足用户的潜在需求，解决用户的痛点。

客户是海信优质的表外资产，海信与全球 5 万多家合作伙伴建立新型合作伙伴关系并成为命运共同体，以提供差异化、有竞争力的产品和服务，让经销商卖得好；以提高全球知名度和行销力，让经销商卖得动；与供应商保持技术、质量、交期和商务上的战略合作，共同做大产业链条，互利共赢。做高质量的好产品就是用户喜爱、客户赚钱。



图 海信全国第一家全品类专卖店创办人高永杰

案例：

高永杰，海信全国第一家全品类专卖店创办人，从 1993 年开始销售青岛牌电视机。1999 年开始承包 30 平米的家电专柜，用他特有的坚持和远见，在滨州阳信把海信专卖店从小柜台做成了大生意。2009 年 4 月，海信大力发展专卖店，高永杰重装店面，代号“鲁 0001”号的专卖店成为海信全国第一家全品类专卖店。2014 年，专卖店收入突破 1000 万元；2018 年，专卖店收入已达 1600 万元。高永杰有个很明确的理念，要做就做一个品牌。而阳信办事处的海信人，开着小解放，到处帮忙发单页、搞宣传和送物资，仅仅是在阳信当地的行驶里程就接近 10 万公里。这么多年的“以心比心”和“以心交心”，客户与海信之间的相互信任就建立并稳固起来了。在这个人口只有 40 多万的国家级贫困县里，海信专卖店在阳信电视市场占有率已高达 65%，高永杰无疑创造了奇迹。

第 46 条 营销模式权变

外部环境变化，用户需求的不确定性引起了营销模式的变革，这是市场发展的必然要求，海信的营销模式也随着市场环境和用户需求的变化而适时调整。

海信的营销变革路线为：1990 年代末成立全国营销中心，推动海信品牌由区域走向全国；2003 年成立营销公司以进行营销组织变革，从而统一国内营销平台；之后营销工作又回归专业化，各个产品公司负责营销工作；

2017 年设立专门的电商公司开展线上业务；2018 年成立商贸公司，开展线上渠道与下沉市场相结合的自有渠道运营；2019 年建立中国区营销平台，统一海信的客户运营，实现营销渠道的统一规划与管理。

第 47 条 多品牌全球化

品牌是能给消费者带来溢价、产生增值的一种无形的资产。海信的产品横跨多媒体、家电、通信和信息行业，覆盖电视、空调、冰箱、洗衣机和厨电等品类，拥有海信、科龙、容声、东芝电视、gorenje、ASKO 和 VIDAA 等多个品牌，已经具备满足国际化、线上线下全渠道营销的能力，并在满足客



图 海信旗下核心品牌

户、用户不同需求的同时，实现范围经济效益。

营销是基于品牌力和产品力的提升从而实现对销售的拉动，营销的本质就是“影响力”。海信的全球化品牌认知，建立在体育营销等具体手段的基础上，包括与澳网、欧洲杯、世界杯等关注度较高的世界性体育赛事合作，打造全球化的品牌认知。



图 2016 年,海信成为欧洲杯顶级赞助商

案例：

有数据显示，企业品牌知名度每提高 1 个百分点，就要花费 2000 万美元的广告费。然而借助体育赛事，同等花费可以让品牌知名度提高 10 个百分点。世界杯和欧洲杯是全球竞技水平和知名度最高的足球比赛。2016 年海信成为欧洲杯顶级赞助商，全球知名度在赛事前后一个月之间提升了 6 个百分点。2018 年赞助世界杯，避开使用球星代言人的套路，反向启用人气爆棚的好莱坞巨星本尼迪克特·康伯巴奇，跳出了“世界杯 + 球星”的逻辑，从而规避了球星因球队失利出局而造成的关注度下降的诸多风险。左手“世界杯”，右手“好莱坞”，将高贵雅致的英伦范和激情四射的绿茵场巧妙地碰撞结合，这也是世界一线品牌的主流操作手法。对海信而言，这绝非仅仅是一次广告营销活动，海信的赞助行为不仅体



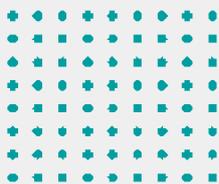
现在品牌上，而是希望借此在人才、研发、制造和管理等要素上“更上一层楼”，真正跻身世界一流企业的俱乐部，这也是中国企业大踏步走出去的战略探索。



图 2018年，海信成功赞助俄罗斯世界杯



海信管理
50条



十二、变革创新

50



第 48 条 创新并购模式

资本运营是支撑海信实现跨越式发展的重要手段之一，其重要功能在于快速消除企业发展过程中面临的资源瓶颈，提升企业核心能力。海信的资本运营始终围绕集团的主营业务展开，并在不同历史阶段极具创新地运用资本运营模式。

从 1990 年代中期采用非公开市场的“债权转股权”创新模式收购盘活青州无线电变压器厂开始，到后来“以品牌、管理、渠道、技术和少量货币资本激活存量资产”模式，并购淄博双喜、辽宁金凤、贵阳华日、北京雪花和南京伯乐等企业，再到 2006 年以“销售代理加协议收购”模式成功挽救并最终收购上市公司科龙电器，海信不断开创公司并购的新模式。

海信通过“代理销售”模式向科龙公司注入资金恢复生产，从协议签订直至股权正式过户，科龙公司在长达十七个月的收购过程中不仅没有垮掉，甚至恢复到与同期持平的经营水平。海信“先援手经营，而后进行资本谈判”的并购模式开启了“问题公司”重组的全新路径。广东省政府评价海信“开创了民营企业破产保护的新模式”，实现了企业经济利益与社会责任的高度协同推进。

为延伸上游核心产业链，持续提升海信的核心技术能力，海信的并购转向重视对技术型公司和团队的收购，如收购 Jamdeo、SAE 等，使海信能够迅速掌握核心技术、核心人才，打通了完整的智能电视、光电产业链。

随着海信国际化的快速发展，海信在 2016-2018 年连续收购夏普墨西哥

图 海信收购的日本东芝电视厂区外景



工厂、东芝 TVS 公司、欧洲 Gorenje 公司。在海外并购中，海信创新营运资本报价模型，并在公开竞标和公开要约程序中不断创新，避免陷入恶性竞价，使海信以相对较低的成本完成收购，快速切入当地市场，加速国际化进程。

第 49 条 内部人才市场

海信为充分盘活集团内部人力资源，建立了内部人才市场机制，对人力资源实行市场化管理，为员工创造公平、公正的用人环境。通过正常、合理的人才内部流动，让合适的人流动到合适的位置，实现了更佳的人岗匹配，既保留了优秀员工，又能让他们充分发挥出自身价值，最大化激活人力资源价值。

在内部人才市场，所有岗位机会面向全员开放，所有符合岗位要求和内部人才市场流动标准的员工都可以应聘。为保证内部人才的合理流动，集团明确规定符合内部人才市场流动标准的，只要被招聘单位面试通过，



原单位不得以任何理由阻拦。

为了避免无序流动，集团明确规定：校园招聘员工工作满3年、社会招聘员工工作满2年、当前岗位通过内部人才市场调入满2年的，方可进入内部人才市场应聘。

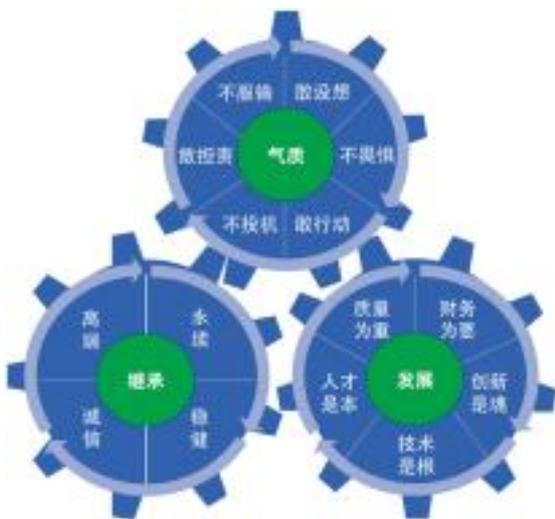
近年来，集团每年在内部人才市场发布的岗位总量都超过一千个，大量员工通过内部人才市场成功找到更能发挥个人能力的岗位，各公司也通过人才市场找到适合的人才。

第50条 股权激励制度

海信在混合所有制改革中的重要探索是创造性地实施骨干员工股权激励。其特点是非终身性和动态调整，实行“岗在股在、岗变股变、退休退股、循环激励”，确保股权永远激励在岗在职的骨干员工。在股权激励机制下，骨干员工已经不仅仅是传统意义上的多劳多得劳动者，其对企业的忠诚度和管理的参与度大大提升，实现了骨干员工短期利益与公司长期利益的双重结合。

一张图诠释海信的继承发展

海信的 50 年，在继往开来中沉淀出了独特的气质，是不断夯实业务、追求创新、实现跨越式发展的 50 年。每一代海信人都为海信的发展注入新的活力，都在不断继承与发扬老一辈海信人的光荣传统，同时在时代变迁中不断丰富与积淀了独特的海信气质。可以说，深沉厚重的历史底蕴和与时俱进的创新迭代，持续成就着海信各项业务的脚踏实地，与跨越式发展的顶天立地。历史传承、独特气质与持续发展，他们就像是永动机的三个齿轮，既紧密贴合又彼此联动，成为海信永续经营的动力源。我们用一张图诠释这其中继承发展的逻辑。



海信的继承与发展



1、图形寓意 —— 永续联动

三个咬合联动的齿轮，意味着海信基于历史积淀的传承与发展，象征着海信各个部门、各个环节、广大员工之间密不可分的通力协作，预示着海信的永续经营。

2、内在逻辑 —— 精气神和谐统一

50年，海信之所以仍少年，是因为继承了思想精髓，发展了实践精华。思想来源于实践，是对实践的高度概括与深入提炼。海信管理思想与实践方法的辩证统一，依赖的是干事创业的气质，它将50年传承下来的思想积淀，转化为实践中的跨越式发展，而三者的和谐统一，正是支撑海信不断破浪前行的动力源泉。

3、要素解析

继承：诚信做人、稳健行事、定位高端、永续经营。发

展：海信思想的外在体现，业务板块的密切协同。

气质：从不服输、不畏惧、不投机，到敢设想、敢行动、敢担责。

周厚健董事长在 30 周年庆典上的讲话

在海信三十年庆典这个喜庆的时刻，我谨代表海信集团 9000 余名员工，对多年来一如既往地支持、帮助我们的政界、商界新闻界以及其他社会各界的朋友们表示衷心的感谢。对在百忙之中前来参加庆典活动的各位来宾、朋友们表示热烈的欢迎。

从 1969 到 1999，三十年的时光短暂而又漫长，海信从一个几十个人的手工作坊，发展成为一个拥有 20 亿元净资产，近万名员工的大型现代化企业集团，凝聚了几代海信人的辛劳，智慧与汗水。在此，我代表集团现任领导集体，对企业的历代创业人，对几十年来默默奉献于海信的广大离退休职工和在职员工致以崇高的敬意和诚挚的感谢。同时，也对多年来矢志不渝地使用海信产品的广大消费者致以崇高的敬意，是他们的信赖才成就了今天的海信。

三十年，只是历史长河的一瞬间。在海信 30 年发展过程中，固然谈不上惊天动地，但她三十年的风雨历程中不乏可歌可泣的动人篇章。因此，我们决定搞这样一个正式的系列庆典活动，来鼓舞集团全体员工的自豪感和归属感，增强员工的凝聚力，全面提高企业在日趋激烈的市场竞争中的自信心。同时，也借此答谢社会各界朋友对海信的呵护与关心。

前几天，我们为青岛市教育基金会出资 500 万元，设立中小学教师奖励基金，就是回报社会的一点举措。

从一个小小的作坊式收音机生产厂发展到净资产 20 亿元的企业集团，



作为一家在市场经济中摸爬滚打过来的纯粹的北方国有企业，海信的发展具有典型性和普遍意义。今天，我不想在这里赘述海信 30 年来所取得的诸如产业，规模，技术等方面的成绩，而是愿与大家一道简单探讨一下几代海信人在企业发展过程中所积累下来的体会，或它对当前国有企业的改革与发展能有一定的借鉴意义。

一、海信的几点体会

任何事物都有他矛盾的两个方面，海信的发展也是如此。在海信发展过程中，固执与创新，稳健与跳跃，保守与改革始终相伴，交织而行。在矛盾中前进，或许是海信能够稳健持续快速发展的关键。

1、坚持在专业化基础上的相关多元化

1994 年前，海信一直都专注于在电子产品领域的专一发展，但海信的创业者们又不失行业敏感，中国电子行业的每一次产业进步与产业升级都能抢先一步，抓住契机，及时调整。淘汰旧的不适应时代发展的主导产品，以新产品的生产不断带动企业的发展壮大。

今天，我们又在国内率先确立了家电、通讯、信息这 3 个 C 作为新的产业发展方向。

3C 产业是家电企业专业化与多元化高度融合的必然结果。值得注意的是，海信多元化扩张的每一步，都是抓住该行业产业升级的突破口，果断快速地大胆突进。1996 年，计算机行业正值从 486 到 586 的换代时期，海信顺应潮流，以先进的 586 多媒体电脑入市。占领了市场的制高点，海信涉足取得了成功。同样，1997 年海信又以变频空调的推出引发空调技术换代革命，海信空调也取得了成功。

因此，专心耕耘于专业化，精心切入相关的多元产业，是我们的一点成

功体会。

2、坚持保守的财务管理

保守是个贬义词，但坚持财务的保守却是我们能够稳步健康发展的重要经验。许多红红火火却又短命的企业往往是首先违背了这一点。

对财务的保守，我们表现在三个方面：一是要求集团内各子公司的一把手，必须懂财务。这是任职的首要条件。一个公司老总。如果不懂财务就会埋下隐患，特别是对国有企业而言。二是对财务的考核在我们集团异乎寻常。财务是一个企业经济状况的“晴雨表”，因此财务分析与讲评是我们大会小会反复强调的首要大事。海信在一任班子手里由小变大不算本事，若干年后，把一个健康的海信交到下一代人手里才是企业管理的真功夫。第三个保守是牢牢地控制资产负债率，提高资金周转速度，我们集团的财务中心充当了这个特殊的“警察”角色。尽管到今天还有很多人不理解我们的这一做法。但我们坚信，保守的财务是海信能够健康地立起来并永远不倒的重要保证。

3、大胆地建造企业内部特区

特区是中国人的创造，也是优先发展、厚此薄彼的灵巧变革。

海信虽然是一个百分之百的北方国企，然而，海信的内部机制却不乏大胆的创新。为了激发企业发展的活力，海信很早以前就在内部设立了不少“特区”，特区内部实施非常大胆的创新机制。如工资分配上有特区、人才使用上有特区，住房分配上有特区，销售区域上有特区，子公司的产权制度改革试点也有特区，技术开发上也有特区。

特区的做法，使海信这个北方国有企业具备了南方企业才有的灵活与机动。也是特区的做法，使我们逐步摆脱了老的国有企业的内部管理模式，在瞬息万变的电子信息产业界站稳了脚跟。



4、以技术孵化产业

技术开发与创新一直是海信的长项。这些年来，我们注重对技术的大投入，技术进步成为海信持续发展的不竭动力。

另外，以技术孵化产业也成为海信的一个特色，即我们以技术中心为温床和母体，每涉足一个产业前，都先在中心设立一个研究所进行超前研究超前孵化，经过两三年时间，等技术人才成熟后，裂变为新的公司。我们的计算机公司、空调公司、软件公司莫不如此。这是海信独有的产业扩张模式，它保证了我们衍生出的企业都具有扎实的“根”。

5、快速变革，抢先一步

一个具有变革精神的企业才会永远充满发展的活力，也正是勇敢地跳出固有的企业经营模式才使海信创造了今天的业绩。

1993年，我们最早提出了“要用资本家的眼光看待资产”的主张，并在产权市场上进行了大规模的资本运营，是资本运营这个杠杆使海信快速地由小变大。随后，我们又及时提出了“融智胜于融资”的理念，连续多年在国内外进行大范围的人才网罗工程。目前，我们9000人的员工队伍中，本科生已超过3000人，硕士达到260多人，博士40多人。高素质的员工队伍是海信做强的重要保证。

抢先一步，超前决策，也体现在我们的产业规划上。譬如，对彩电企业而言，PC、空调和程控交换机都是海信第一个吃的“螃蟹”，等别人意识到3C是家电企业发展的方向时，海信的3C产业架构已初具雏形。保守与变革在海信是不断交织斗法的。

6、尊崇科学，理性经营

一个专家治理的、理性经营的学习型组织一直是我们的追求。这么多年来，海信大的决策与投资没有出现失误，与我们实事求是地按科学规律

办事是密切相关的。企业的管理与决策运行，处处按科学而不是个别人的意志来处理，是海信平稳持续发展的一个重要因素。

7、民主坦荡、团结融洽的企业文化

海信的成功从某种意义上说得益于决策层的民主与坦荡。现任领导层不护短，不回避问题与矛盾，营造了整个集团健康的民主气氛。同时，大家靠人情化的管理团结了一支踏实，忠诚，稳定的骨干队伍，而这些骨干又带动了千万普通的员工，团结就是力量。

三十而立，百尺竿头。大家可能注意到，我们这次会议活动统一的主题：三十而立从头越。三十年，对海信是一个新的起点，而这个起点又恰逢新千年来临之际，恰逢以因特网为载体的信息技术革命浪潮席卷而来。新世纪的海信能否辉煌，而立以后的海信能否百年，我们自己在思考，大家也在关注。在此，我将我们一些想法与打算向大家做简单的报告。

二、海信的发展目标与战略

海信的发展目标是：到 2010 年，成为“国内一流企业，国际知名品牌”，在坚持效益优先的前提下，使海信成为年销售收入过千亿，从而跻身世界工业企业强手之林。1992 年至今，我们的主要经济指标增长了 20 倍，再用十年的时间，增长 10 倍是有可能但需付出巨大的努力的。为实现这个目标，我们将采取以下战略：

1、积极推进国际化的发展战略

全球经济一体化，WTO 即将来临，特别是网络社会的崛起，为中国企业带来了新的机遇，对此，一个有眼光的innovative企业必须迅速调整思路，变革并适应新的市场法则与市场秩序，当年的资本运营让海信变大。显然再用传统的思路进行运作无异于“古老磨房里搞现代文明”。因此，我们必须



站在世界的高度调整思路，将海信迅速融入全球经济当中，本着长远发展的目标，不计较一时的得失，积极地与世界著名企业探讨，进行全球化的技术、资本、生产以及市场全方位合作，使海信成为一个大海信，增强抵御风险的能力。

2、深化产权改革

我们将在各级政府的支持下，坚定不移地探索并最终实现产权明晰化，推进投资主体的多元化，以超常规的思路在资本市场尽快完成集团公司的改制，使海信更加社会化，以适应企业大规模、高效益发展的需要。

3、优化产业结构，加快产业升级

随着社会的发展，技术要素的变迁将改变整个世界，新的技术将无情地重新划分现有的社会财富，我们将与国内外技术权威合作，形成以数字技术、软件技术、专用芯片设计技术为主的核心技术，迎接新的技术对传统的制造业的挑战，增强海信在国际化竞争中的综合实力。在此基础上，我们将本着“有所为有所不为”的原则，加快产业的整合与升级。在家电领域，我们的专用芯片设计中心项目和高清晰度电视项目已列入国家经贸委重大技术创新计划，数字化家庭信息系统项目也已列入国家“973”计划，这预示着海信具备了21世纪中国信息家电产业的领头羊的技术基础。

在计算机领域，我们将紧跟国际先进技术，在“软硬结合”的产业结构基础之上，大力发展为 Internet 配套的服务器、路由器、防火墙等网络产品，同时在软件开发基础上开发出自己的操作系统，使现有的 3C 结构更加完善。

通讯产业将是我们重点发展的产业之一。我们将在局域通讯网和数字集成系统项目的研究开发基础上，切入移动通讯领域。

4、建设“一厦两园”

未来 5 年, 我们] 将拿出 20 亿元, 建设包括中央研究院、计算机公司、软件公司网络通讯公司以及专门为数字技术产品提供基板和网卡的 PCB 加工在内的海信信息产业园, 加上已开工建设的海信智能大厦、平度海信家电工业园, 我们的产业基地将形成“一厦两园”的布局。为海信进一步的发展奠定坚实的物质基础。

5、强化大市场、大营销观念

中国加入 WTO 后, 国际国内市场的划分将日趋淡化, 国内市场也就是国际市场, 同样国际市场也将成为国内市场。为造就国际化的海信, 我们将本着市场化、国际化的路子, 不断扩大国内市场份额, 使我们的主导产品在国内部分的市场占有率达到 15%。同时, 将在全球范围内建设包括以美国为中心的北美市场, 以巴西为中心的拉美市场、以意大利为中心的西欧市场, 以俄罗斯为中心的东欧市场, 以澳大利亚为中心的澳洲市场, 以南非为中心的非洲市场等市场网络, 真正参与全球竞争。

各位领导, 各位来宾, 现代化、全球一体化, 是当今世界经济发展的主题。海信集团必将紧紧抓住时代的脉搏, 迎援各种竞争与挑战, 创造更加辉煌的未来。

海信的明天一定会更美好! 百年海信的目标一定会实现!



周厚健董事长 在 35 周年庆典上的讲话

在海信三十五年庆典这个喜庆的时刻，我谨代表海信集团万余名员工，对在百忙之中前来出席庆典活动的各位来宾、朋友们表示热烈的欢迎。特别感谢千里迢迢来自海外的朋友们。

1999 年 12 月，我们举办了题为“海信 30 年，技术创新每一天”的庆典活动，至今已经五年。今天我们又在此举行题为“技术、速度与发展”35 年庆典活动。5 年，可以说瞬间而逝，5 年来，海信又发生了巨大变化。规模大了、技术新了、速度快了……这些变化与在座各位的帮助与支持密不可分。对此，我表示衷心的感谢。感谢大家一直以来支持和激励着海信。

从 1960 年代末的青岛无线电二厂和她的收音机，到 1980 年代的青岛电视机厂和通过彩电的引进、消化、吸收实现快速发展；到 1990 年代海信集团借市场经济的东风加速发展，再到进入新世纪海信产业架构更加清晰，技术优势与规模效应开始显现。这些无不深深印记着海信人不断奉献与创新的足迹。此间海信有三个东西一直未变：

- 1、海信经营者团队的敬人意识及责任心、广大员工的敬业精神及持续奉献精神没有变；
- 2、海信的技术创新韧性和技术为先的理念没有变；
- 3、海信的稳健经营、稳健财务的风格没有变。

从很大意义上说，这“三个未变”是海信最有价值的竞争力，正是这三

点，为海信实现世界名牌的梦想创造了最重要的条件。

回首最近的 5 年，我们坚定地秉承“技术立企”的发展战略和相对稳健的财务方针，五年来，集团的年增长速度在 20% 以上，从 1999 年的销售收入 106 个亿，到今年的 270 多亿，名列中国电子百强第六。但随着今天的结束，这些已成为过去。使我们真正感到鼓舞和欣慰的是以下诸方面工作的提高，这将对我们今后的工作产生着长期的影响。

1、海信正在大踏步的走向“国际化”。

30 年的庆典大会上，国际化是我们的希望。当时海信自身不含合资公司的出口额 1000 多万美金。而在这五年中我们在海外的销售实现增长 20 多倍的可喜业绩，近 5 年我们在企业内部反复强调，“走出去”国际化绝对不仅是为了发展，更是为了生存，不走出去死路一条。今天，我可以说，我们走出去了。这种走出去并不仅仅体现在我们在国外建立的几个工厂，也不仅是体现在我们海外销售额增长了多少倍，而在于这种快速增长的态势，和支撑这种态势的内外部条件，我们从内部的组织结构的设置、业务流程的调整、人力资源的安排，尽最大可能满足海外市场对产品、供货速度等的需要；外部我们注意和大的经销商建立稳定的合作关系，注意海外市场的需求研究。正是因为有了这些条件，2005 年的产品出口计划额定为 4 亿多美元，与今年比较，仍是翻番增长。可以断言，海信的下一个 5 年增长大头在海外！

2、海信在核心技术层面已经实现突破性的进展。

通过下列事例可以看到这一进展：

一是高清数字视频处理芯片研发的进展。通过四年多的埋头苦干，我们研发出了高清数字视频处理芯片，现正在进行批量装机的可靠性试验。目前尽管中国年产电视 6000 万台，但所用核心芯片悉数是国内产品，没有



一片来自本土。如该芯片批量试验取得成功，中国 6000 多万核心芯片悉数由国内生产的历史将就此结束，这不仅是对海信的贡献，更是对民族工业的贡献。

二是移动通信 CDMA 终端设计与 3G 终端产品的研发。可以毫不夸张地说，海信 CDMA 终端设计技术是国内领先的。今年海信又率先研发出 3G 手机。并通过今年上半年国家主管部门组织的 3G 手机测试，且中国唯有海信是自主研发的产品和几个世界著名品牌平起平坐地通过了此次测试。此前 3G 手机技术一直被国外几个大公司垄断着。

三是数字电视的技术与新显示技术的发展。我们在积极参与国家数字电视标准制定的同时，在国内率先推出 1080P 高清制式的数字电视，特别在大屏幕液晶和等离子数字高清平板电视的研发上，我们已走在了行业的前列，2004 年 11 月份，中国质量协会委托国家广播电视产品质量监督检验中心对国内四个国外四个共 8 个主要品牌（海信、夏华、创维、王牌、松下、三星、夏普、索尼）的液晶电视的 8 项主要性能指标抽检中，其结果海信的产品在对比度、亮度、清晰度、显示格式的兼容性、色彩分辨率、功耗六项主要指标，均为最好。

这一切，不仅促进了海信对技术开发与应用规律的认识，而对我们确立的技术立企的战略更有信心；同时，它也正在逐步地成就着海信着力从技术上打造核心竞争力的追求。

3、海信在规模增长的同时，销售结构更趋合理。

我们连续两年将“突出高端产品”列为经营方针，这是基于海信的技术能力而做出的决策。这一目标在市场得到很好地实现。比如，根据中怡康统计结果，海信的大屏幕高清电视和 LCD\PDP 等平板电视在市场销售额占有率均位居全国第一，海信的变频空调，已经占到中国变频空调总量的

50%以上。在国内的市场占有率出现了如此变化的同时，在海外市场的销售结构变化也十分可喜，今年仅平板电视就占到销售总额的一半以上。对于一个做品牌的企业，拥有高端产品市场，意味着拥有对品牌敏感的客户群，意味着拥有以后品牌增长的市场基础，只要海信能将这种趋势持续下去，定会加速国际知名品牌的实现速度。

4、持之以恒地坚持稳健财务的经营战略。

这在海信上下已形成共识。这很重要，它虽不能直接帮助海信加快发展，却能帮助海信规避风险，从而促进海信的发展。海信多年来未出现大的失误，这其中蕴含着它的贡献。

在过去的五年，从106个亿到今天的270个亿，应该说，我们的发展速度处在行业前列。但我们清楚，规模是海信必需的追求。大工业化的今天，规模很重要，它影响着企业的很多方面。未来几年，海信在经营规模上会有更大的突破，到2010年，目标实现销售收入1000亿元，跻身于国际知名企业行列。

要实现这个目标，我们不仅要总结过去积累的成功经验，更要勇于创新，敢于挑战自我；不仅要追求产品完美，更要凸现发展速度，将海信多年积淀的扎实作风和拼搏的精神释放并体现在发展速度上。因此我们必须义无反顾的把自己抛到与世界定级企业竞争的大潮中。为此，我们首先要继续坚持走好国际化道路，在此，人才的国际化首当其冲，一方面采取措施，使海信内部员工的水准逐步提升，使之与企业国际化的步伐相适应，另一方面，还必须用好海外当地的人才，这既包括聘为海信的员工，也包括取得外部人才对我们的帮助与支持，这些是保证与客户有良好的沟通、加强合作双方互相了解的必要条件。其次是产品的国际化，在海信的各公司我们已经建立了面向海外市场的专门开发机构，我们还必须走出去，经常与



客户交流对产品的需求，保证产品的设计输入完全满足客户的需要，并保证不仅产品的内在功能、性能符合要求，更要在产品的精细化上精益求精，使我们的客户真正得到物美价廉的商品。再是注重建立长期客户关系，对战略合作伙伴，我们以最大的真诚和努力满足客户的需求。

5、坚持对原创技术和自主知识产权的追求。

在这个问题上，我们的认识是到位的，追求是不懈的。我们不仅有行业内的技术顶尖人物，有一支平均业务水平高、敬业精神强的业务团队；更有一个健全的创新体系，和一个扎实地对加大科技投入高度认同的企业文化。只要我们一以贯之的坚持，我们的产品在国内外市场上与日本产品平起平坐的结局指日可待。

继续加大品牌推广力度，坚持市场上的高端产品战略。

继续坚持稳健的经营方针，不断提高企业的经营质量和抗风险能力。我们还必须借中国在世界制造业地位变化的机遇，大力提高企业的制造水平，将我们制造的精细化、效率和对海外市场的反应速度提高到一个更有竞争力的水平。重视与主要的分供方建立长期客户关系，目前已经和韩国、美国、日本及中国的主要供应商建立了战略合作伙伴关系，我们深切的体会到，这对提高我们的制造能力、提高对海外市场的反应速度及市场的竞争力，有着巨大的意义。

海信将继续通过改制、重组的方式，推进产权制度的变革，为企业创造条件，使之能在更高层面和更广的领域，与国外大企业通过技术与资本的合作，在市场上得到更大的发展空间；并通过有效的资本运营，拓宽融资渠道，积极为企业扩大经营规模创造条件。对 2010 年的目标来说，只有这些方面做好了，才能成为现实。我们希望当 2010 年我们再来相聚时，大家能看到一个健康的海信活跃在世界企业之林。最后祝大家身体健康。

周厚健董事长 在 40 周年庆典上的讲话

今天大家欢聚一堂，共同庆祝海信集团成立 40 周年，此中不仅有故人重逢的感慨，更有初识新友的喜悦。在此，我谨代表海信全球近 6 万名员工对多年来给予我们巨大支持的在座的各位表示衷心的感谢！

《礼记》中说：“人生十年曰幼，二十曰弱，三十曰壮，四十曰强”。40 年，海信从白手起家到拥有三个中国驰名商标——海信、科龙、容声；从年销售额十几万元人民币到 80 亿美金；从依靠引进国外技术到自主研发不断推出有较强市场竞争力的产品；从只能做“家门口”的市场到产品远销世界各地；从单纯的 OEM 贴牌到海外自主品牌占比超过 30%……海信从蹒跚起步向着全球一流公司的目标已经奋斗了四十年。

孔子说“四十而不惑”。意思是人到了四十岁，才不彷徨；企业到了四十岁，也逐步明确了自己需要坚持什么。可以说，经过我们几代人的实践和努力，“技术”、“质量”、“诚信”、“责任”这“八字真经”已经是我们认为“不惑”的理念，而这些理念的坚持也将是实现我们全球化目标的保证。2009 年 10 月，距离国际金融危机刚刚一年有余，海信在对“技术立企、稳健经营”的发展战略和“八字真经”理念的坚持下，海信用逆势增长的海内外市场表现为 40 周年庆典献上了一份贺礼：1-9 月份，海信主营业务收入累计同比增长 19.6%，利润增长高达 135%，其中海外出口同比增长 16.28%。在海外市场方面尤其值得关注的是：今年 1-8 月份，中国液晶



电视总体出口额同比增长 3.12%，海信增长 45.58%；中国冰冷产品出口总体同比下降 8.22%，海信增长 9.07%。

下面就我们的具体做法和发展设想与各位交流：

一、我们的技术

去年年底有一位记者告诉我，在她所做的“关于面对世界金融危机企业生存问题”的调查中，国资委的一位重要官员例举了有两家企业度过危机是没有问题的，其中有一家就是海信。欣慰的是，他认为海信能够安全度过的原因是长期坚持技术的积累和财务的稳健。40年前，我们几乎没有像样的技术，第一台电视是几个人四处找零件拼凑起来的；而今天，我们形成了具有海信特色的技术研发体系，在多媒体技术、家电、智能交通、移动通信、光通信等多个领域的核心技术有所突破；在工业设计、电路开发、纵向产业链整合等方面拉大了与国内很多同行的距离，不断逼近行业标杆。2008年，我们与一个世界著名公司几乎同步向市场推出全球领先的直下式 LED 背光产品，这就是一个重要的标志。

可以说，目前海信坚持技术的氛围已经牢固形成；尤其近十年，在占销售额 5% 以上的研发投入和数千研发人员的努力下，研发水平明显提升，为参与国际竞争提供了有力的条件。而未来 15-20 年，则是我们实现后来居上，奋起赶超的关键战略机遇期。

为此，我们更要专注于主导产业的关键技术，建立起核心竞争力优势，确立与竞争者在技术和知识产权上的比较优势。争取在下一个十年研发人员数量和研发投入比例继续加大的前提下，继续完善研发架构和体系，使之能很好地支撑国际化业务开展与提升，并在主要的市场区域建立研发中心。

海信一直以来、并将继续坚持的重点技术方向是数字显示技术、网络技术、节能环保技术、智能化家电、新一代通信技术、智能交通核心算法等前沿技术，并在这些领域的国家与国际标准的制订中，成为不可缺少的重要参与者。

二、我们的质量

“质量不能使企业一荣俱荣，却足以使企业一损俱损”，这既是海信在 40 年经营中积累的宝贵经验，也是我们长期坚持的质量理念。

成就一流的产品质量，需要有精湛、高效的制造水平，这意味着更精细的产品和更短的交货周期；成就一流的产品质量，需要有优良的产品功能和性能，这意味着满足顾客更多的需求和更少的使用费用；成就一流的产品质量，需要有更加环保的产品技术，这意味着更少的耗能，更少的污染；成就一流的产品质量，意味着全球的海信经销商有更好的盈利；一流的产品质量成就的是人类社会的福祉和利益。海信认识到了这些，也一直在追求着。

质量是海信的生命，是海信的品牌，也是海信产品走向国际市场的通行证。

为此我们坚持完善的研发质量保障体系，不断提升研发水平和对供应链的管理能力。同时不断改进“硬件条件”：这包括更新制造设备，完善实验环境，建立适应世界各市场区域使用要求的实验手段和主要市场区域的场测条件。一流的产品质量除了良好的硬件设备和完善的管理体系，其根本的保证是有一支高业务水准和良好敬业精神的员工队伍，为此我们注意培养既有业务水平、深谙海信文化，又能与世界接轨的人力资源队伍。实现由“中国质量标杆”向“世界质量标杆”的跨越。



三、我们的诚信和责任

我们一直强调，人无信不利，对企业而言，要讲品牌，先讲品德。善待客户、善待合作伙伴、善待员工，严格履行契约，严惩弄虚作假者，使得海信不仅拥有稳定的客户关系，也铸就了和谐的员工关系。尤其是在这次席卷全球的金融海啸中，诚信经营为海信带来发展的新机！在澳洲，海信品牌销售同比实现 162% 的跨越式增长，中高端定位的品牌形象已经被广大澳洲消费者所接受；在北美，成功进入美国、加拿大若干主流大型连锁渠道，2009 年北美销售逆势增长 110%；在非洲，与战略伙伴一起设立工厂，本土化经营。到目前，海信品牌销售额同比增长 63%。

诚信的背后也代表着一个成熟企业的责任感。我们始终坚持对教育事业的大力支持。在过去长达 10 年里，对青岛教育投入教育基金，提供全市所有优秀教师每年的奖励基金。今年海信又投入 1380 万作为教育基金。十余年来，海信向贫困和受灾地区援建、支持 2000 余所小学。海信近年两次获评中国最受尊敬企业、连续四年获评中国最佳公众企业形象奖。我们希望有一天海信能有幸进入到全球最受尊敬企业之列。

四、海信的长远发展在海外

40 年，是一个人开始步入中年的时候。英国有句名言：你想知道你的汽车能开多久而非能开多快时，你便进入中年。我们也一直在思考，海信的长远发展在哪里？

目前，海信在国内平板电视领域已经连续六年占据第一的位置，变频空调连续 12 年占据国内变频市场第一的位置，智能交通等实现了国内市场绝对的优势地位。但我们是为国内市场的快速增长沾沾自喜，还是应该

在全球市场的艰难起步中壮志未酬？几年前，我们要求主要产品的市场占有率分析必须在全球市场做比较。今年，我们更是明确要求资源保障要优先海外市场。因为我们已经形成这样的共识：海信的长远发展在海外，国际化品牌战略将是我们未来发展的根本！

但是，今天的国际化，已经不是过去所理解的“将产品卖到国外去”，或者“建立海外机构”那样简单。跨国公司的主要特征是从全球性战略目标出发来组织其各项经营活动。海信也应该做好这些工作。

首先，全面推行标杆管理，实现经营理念的国际化。在全球范围内选取研发、制造、营销、服务、物流等方面的标杆，对比海信的现状，寻找差异，持续改善，促进企业全面且持续的增长。同时积极建立与国际先进企业的战略合作，近距离学习他们的经营理念和管理方法，在合作中实现“双赢”。

其次，“不拘一格降人才”，落实人才国际化战略。为了适应海外的市场需求和社会文化、提升经营管理的国际化水准，我们的海外营销团队大量使用本土的管理者和营销人员。我们的高层经营班子自 2003 年以来加大了对国际化人才的引进。集团公司副总裁王志浩、林澜博士和周小天博士，海信电器股份公司研发总经理冈本贞二博士等在内的诸多外籍高管和专家，他们的加盟给海信带来了国际化的新视野。未来海信将进一步加大国际化人才的引进力度，全面打造一支具有国际化视野的经营团队。

第三，在全球范围内提升海信品牌的知名度和美誉度，孕育世界的“海信”，未来海信的发展大头在海外。集团将在资源、机制等各方面全力向国际市场倾斜，大幅度提升海外市场开拓力度，加速品牌国际化目标的实现。各位朋

友，海信 40 周年恰逢新中国 60 周年华诞！如果说 10 年前，人们对于中国能否崛起还存在怀疑，那么，今天中国的崛起已成为不争的事实！席卷全球的金融危机也进一步印证着这一趋势，中国经济在危机中表



现出来的良好韧性，这也向世界昭示着中国的发展未来！综观历史，任何一个国家的崛起无不伴随大量世界一流跨国公司的诞生，美国如此，日本、德国如此，我相信，中国也一定是如此！可以预言：未来15~20年，将有大批中国一流的企业竞相从“中国品牌”跃升为“世界品牌”；各个产业领域，都将出现来自中国的行业佼佼者！海信，作为今天的“中国品牌”，我们责无旁贷，也充满信心！

为此，我们对未来的发展也定下了努力的目标：

引领行业技术的跨越，成为世界级的优秀公司！

我们将率先成为所在行业系统掌控核心技术的中国企业和极具影响力的行业领跑者；

我们将通过持续不断的技术创新，不断创造出具有国际竞争力的产品；

我们将与遍布全球的战略合作伙伴一起，不断书写新的商业传奇，共同分享它所带来的荣耀与快乐；

“Hisense”将成为世界著名品牌，以高品质的形象家喻户晓！

各位来宾、各位朋友！过去的辉煌已经成为历史，海信即将开启一段新的征程！要在未来发展成为世界级的优秀公司，我们的激情源自于每一个海信人百折不挠的拼搏精神；我们的信心源自于全球合作伙伴们的鼎力支持！让我们抓住未来的发展机遇，在海信每隔五年庆典的时候共同见证这一宏伟目标的实现进程！我们坚信，海信的成功将成为我们共同的财富。

Let's share the future of Hisense!

周厚健董事长 在 45 周年庆典上的讲话

首先感谢各位在百忙中抽暇参加今天的庆祝活动。工作人员告诉我，今天被请来现场的还有祖孙三代先后购买了 41 台海信电视机的忠诚用户。在此，我向您以及在座的忠诚消费者们致以最真挚的感谢，你们是海信的上帝，是海信的衣食父母。

转眼间，海信已经走过 45 年。

按照海信自己的惯例，每 5 年，我们会进行一次嘉奖和总结，表彰 5 年以来在管理、研发、销售等各个岗位上做出突出贡献的海信员工，以弘扬“敬人、敬业、创新、高效”的企业精神，深化“诚实、正直、务实、向上”的核心价值观。我们把本次活动的主题确定为“45 年，信赖不变”。信赖，就是信任和依赖，而信任的前提是诚信。今天我们特别邀请了崔永元和贺卫方两位老师。此刻我们将分别从诚信出发，谈立企之道、做人之本和法律的基石，阐释“诚信”的重要性，坚定海信的经营哲学和核心价值观。

经历了疑惑、彷徨的人生历练，45 岁的人，更加成熟，更富有责任感。而 45 年的海信，经过岁月和市场的洗礼，更加笃信“诚实、正直、务实、向上”的核心价值观。我一直认为，我们对这一核心价值观的坚持与否，将决定海信未来到底能走多远。

因此，今天我不谈数字、不讲具体目标，仅谈谈我对信赖、对诚信的理解和感悟。



在所有的品德中，诚信是最有魅力的，它在不经意间突破了人和人之间的心理防线。而只有人人都诚实、正直，人与人之间才能建立起“信赖”的美好关系。

诚信是市场经济的基石，对于在市场中搏击的企业，在市场机制的作用下，诚信更是一个优秀企业的最基本要素。它不仅是商机、资金等当期财务业绩的保证；更是消费者忠实于品牌和取得社会信任与支持，以获得企业长期财务业绩的保证。

海信历史上经历过很多大的变革。商业史告诉我们：优秀的企业都是不断变化的，但企业最重要的要素是不变的。这些不变会像竹子的竹节一样成为抵抗风雨的力量。而海信在过去的这些年始终保持不变的核心之一就是“诚信”。

“诚信”，即诚实无欺，讲求信用。

我们始终相信，只要对员工、顾客、投资者、合作伙伴、政府、社会等直接利益的相关者坚守诚信，必将既益于企业相关者，也益于企业自身。例如在1990年代，企业失信于银行的事件频发，那时尽管海信规模很小，但从未失信于银行，哪怕是口头承诺。正是因为海信的守信，在2006年海信收购科龙时，青岛大银行的行长都亲自到了广东，毫不犹豫地予以支持，这给广东当地的银行以很大的震动。这正是诚信带来的回报。早在1998年，为了让大家认识到诚信对于企业的重要，并在工作中践行诚信，海信开展了诚信教育，并购买了500套描写同仁堂百年诚信经营的电视剧《大清药王》，分发与经营相关的干部学习。

去年，海信正式将“严守诚信经营”列为集团发展方略，制定了《海信集团诚信守则》，明确了诚信的总体要求和基本规范。要求所有海信人必须恪守这一准则，尤其是各级管理者更应该成为诚信的楷模。《守则》的效力

位阶是高于海信所有的管理标准。也就是说所有的管理标准都必须遵照守则，将诚信要求写入各类管理标准。

《守则》从员工、顾客、投资者、合作伙伴、政府、社会等几个方面提出了应遵循的诚信准则。如对于客户的任何一项承诺，都必须确保兑现；坚决杜绝任何为了“中标”而不顾技术条件所限，夸大承诺的欺骗行为。对于合作伙伴，必须遵守合同规定的付款规则，不得违约拖欠。其实，早在1990年代后期，海信就明确要求，不得拖欠供应商货款，并在此后对拖欠货款的公司作过数次处理。再如，保证会计信息和经营数据的真实性，是海信对干部的最基本要求。自1990年代初，海信要求会计数据不允许有任何的虚假成分，更不允许以任何方式粉饰成绩。其间对曾发生过的几起数据造假行为，即使其总经理对海信曾做出过重大贡献，都给予了免职的严肃处理。严肃对待，不仅保证了数据的真实，更重要的是形成了正派的企业风气。

当今，为了扩大企业知名度，为了取得好的销售业绩，夸大及虚假宣传比比皆是。但是海信明确要求，品牌传播与企业宣传应体现诚信原则，不论通过何种方式，不论以何种载体，均不能有任何虚假浮夸。在行业多发虚标产品指标时，海信要求各公司不管别人怎么做，禁止虚标产品能耗等各种指标。当时我们家电公司有员工抱怨，别人吹牛作弊，我们老老实实，将是死路一条。但坚持到现在，今年我们的空调增长是行业最快的，这靠的是对价值观的坚守，倒逼了经营水平和能力的提升，我相信这种增长是有道德的、是可持续的。

企业的经营逻辑就是这么简单：只要赢得顾客的心，顾客就愿意接受你的服务，你也就会获得他们的货币选票；同理，只要我们以同样的方式对待员工，员工就会以工作质量和效率的大幅提高来回报你；与你的供应



商建立起信任的纽带，他们就会为你提供优良的物料和服务；如果让企业所在地方自豪地认可你的存在，你就等于拥有了丰富的劳动力来源和客户群。

“人而无信，不知其可”。在企业经营活动中不讲诚信的行为，即使有利于当前工作任务的完成和经营指标的改善，其结果也必然是将企业推向堕落。不诚信实际是在积累企业风险，追求无德的利润实际是为企业未来埋下祸根。海信可以因无能而关门，但绝不要失信换来的“发达”。

去年年初有一个销售分公司被举报有违背诚信的问题。对此我们在全国范围彻查，发现此类事件在多个销售分公司中存在。我们意识到，这不仅是下面的问题，首先是领导层的问题。因为员工认为这是为企业创造利润。为了纠正这种极其错误的认识，海信做出了有史以来最严厉的处罚。集团董事长（即我本人）、总裁各被罚款五万元，第一副总裁罚款十万元。我们之所以这样处理，是要告知大家不仅此过不能容忍，更重要的是让大家认识到诚信是企业的底线，谁也不能突破。并借此在海信内部掀起了一场查找并铲除坏利润的行动。何谓坏利润？即丧失诚信，不守法规换来的利润。

今天，我没有讲一个海信未来的大故事，没能描绘一个宏大的愿景。但我相信，在现在这样一个交易耗时很短、靠鼠标点击就能完成交易的年代，“诚信”反而变成了一种更加重要的品质，而且越来越重要。消费者需要相信，他们购买的不是伪劣产品，并和宣传的一样物有所值。而产品质量就是企业诚信的载体。海信明确提出质量就是人品，不能够诚心诚意的为质量负责，就是没有诚信，你也得不到信赖。所以信赖是最好的沟通工具。

从去年开始，我们将能描述客户信赖的指标——客户净推荐值 NPS

作为像财务数据一样指导经营的数据。规划未来 5 年的 NPS，海信要求翻番。我相信只要取得了用户的信赖，企业的收入、利润增长就是一个简单的“果”，水到渠成。

各位嘉宾、同事们，得到他人信赖，他人便会对你多一份尊重，同时，你也会收获一份快乐；反之，别人给你一份信任，你定会为这份信任而自豪，并会感激别人。这种众多的相互信赖将创造出一个十分美好的社会。

“诚信”，是写在海信名字里的承诺，更是立企之本。信任的价值无法用金钱来权衡，但我相信它会把手信带向 50 年、100 年，成为一家真正为用户保留了美好记忆的伟大公司。



周厚健董事长 在 50 周年庆典上的讲话

今天，我们在此相聚，庆祝海信成立 50 周年，并为本次当选的功勋人物和卓越贡献奖获得者颁奖。

50 年，对于立下“建百年海信”愿景的全体海信人来说，无疑是一个重要的时间节点。不过，在今天这个值得庆贺的日子，我们不做具体的叙事、不唱赞歌。今天，就是海信每隔五年必须要有的家人的团聚，亲人的相许。感谢在座的员工以及员工家属们，感谢全球通过直播平台收看晚会的同事们，感谢参会的老领导、老前辈、老员工们。今天历届功勋人物也专程赶到现场，大家济济一堂，谈笑风生，无拘无束，意气风发，恣意高歌！这，正是我们心目中家人相聚最美好的样子！恰如我们今天的主题：50，仍少年。希望大家永葆青春、永远年轻！海信亦然！

岁月不居，时节如流。

1969 年的秋天，“国营青岛无线电二厂”正式成立，开启了白手起家的海信奋斗之路。在那个连厂房和办公桌都只能靠借的艰苦年代，第一代海信人以“革命加拼命”的精神，生产出了第一台收音机，组装出山东省第一台黑白电视机。之后，在改革开放初始，海信的前任老领导高瞻远瞩，在当时远离市区，仍然算是农村的湛山脚下一片田野中，建起了厂房和生产线，让海信真正有了一块属于自己的“立足之地”，也就是我们的江西路 11 号；

随后又正确决策引进了世界先进的产品和生产设备、技术，让海信见识到、也学习到了什么是先进的产品、先进的制造以及先进的管理；在 90 年代初，社会上“造原子弹不如卖茶叶蛋”论调最盛行的时期，海信逆其而行，设立了技术和人才特区，由此建立了海信新的研发人员工资体系；在计划经济和市场经济交替的珍贵窗口期，海信放开手脚，以产权为纽带，低成本扩张规模；打破论资排辈，论功行赏，公平激励机制；按照市场规律学管理、抓经营，倡导技术立企的理念。把别人的犹豫变成了自己的机遇……

黑格尔说，历史不是杂乱无章的偶然事件的堆砌，而是有其内在的发展逻辑。上述这些变革与发展正是符合了企业和市场的内在逻辑，所以它是必然而不是偶然。感谢这些时代背景下的先行者们，大胆和决绝背后，正是海信人不服输、不畏惧、不投机的本色，这也是海信之所以成为今日之海信的气质本源！

岁月作证，青春为歌。

50 年来，一代又一代的海信人，前赴后继，始终保持勤奋和拼搏的激情，毫无保留地把自己的青春、汗水、泪水甚至是健康，一点一滴汇入了海信的大江大河。我们记得办公室、实验室那一盏盏亮到天明的灯光，我们记得车间里、售场中、路途上海信人额头滚动的汗水和面对客户时的真诚的笑脸。我们不会忘记、海信不会忘记、时代不会忘记！兴家如同针挑土，辛酸甘苦我自知！感谢过去 50 年为海信发展拼搏奉献的员工们！今天，是你们创造了历史；明天，我们还将携手并肩，共创新的未来！

岁月不语，自有答案。

50 年来，海信不乏大胆的设想和义无反顾的行动。原来，电视可以做



这么好、智能技术可以这么强；原来，世界舞台那么大，海信应该去看看；原来，技术没有止境，先进技术也并非专属，我们也能引领世界！感谢为梦想坚守并努力的海信人，念念不忘、必有回应：今天的海信，在商用多联机、智能交通、光通信等产品或领域做到了中国乃至全球第一；今天的海信，不仅保持着多年中国电视占有率第一，还有工信部授予的单项制造冠军和山东省首批互联网独角兽公司；今天的海信，虽是从消费电子和家电产业起步，却稳步迈向了高科技产业，并不断积蓄着技术能量。我们在产业结构调整 and 升级上用了漫长的十年、二十年证明：只有持续经营战略才能带来长期繁荣、才能孕育出厚积薄发的力量！

今天，有太多要感谢的人和事；今天，有太多值得纪念和回望的阳光和风雨。海信的每一代人都不能忘记，今天的海信是沿着前人铺就的人梯走到如今的高位，要饮水思源。前事不忘，后事之师。我们也要甘做后人的人梯，坚持持续经营理念，摒弃短视，绝不投机；海信的每一代人都不能忘记，是亿万用户成就了海信，我们要永远把他们的利益放在第一；海信的每一代人都不能忘记，海信的发展有赖于客户的不离不弃，我们要达成生死相依的命运共同体。

历史，选择了海信。有大时代的成全，有中华民族崛起的同频共振，有些许的运气和偶然，但关键是海信 50 年不改的初心和坚持，是团队的风清气正和昂扬斗志！50 年来，海信一心一意踏踏实实做好每一件事。企业慢了，不怕；企业快了，不骄。因为我们坚守：质量，是海信的生命；人才，是海信的底气；诚信，是写进海信名字里的承诺；技术，是海信最坚实的护城河！

今天，站在前人给我们奠定的坚实根基上，面对瞬息万变的全球市场和社会变革的洗礼，面对无处不在的压力、冲击、诱惑和陷阱，我们将以“建

百年海信，成为全球最值得信赖的品牌”为愿景，以“诚实正直、务实创新、用户至上、永续经营”为价值观，去拥抱世界，感恩用户。今年，海信的海外收入占比已接近 40%，发展大头在海外的海信，正从黄海之滨快速驶向广阔大洋，开启一个属于海信的波澜壮阔的大航海时代！

雄关漫道真如铁，百年海信从头越。在中国，百年企业屈指可数。纵观全球，我们却看到，日本百年企业超过 3 万 5 千家，千年企业有 7 家，我们熟知的花王、TOTO 等，直到今天依然充满活力；我们看到，德国处处是百年老店和数以千计的“隐形冠军”，用专注和永不盲从应对外界的变化。他们共同的特点是精益求精、执着专注的工匠精神，是看似没有日行千里的扩张，但始终积累着世代相传的后劲。从这一点看，50 年，海信依然是少年。行百步者半九十，“建百年海信”，就应该胸怀强烈而持久的愿望，倾注全部的感情，长期、持续经营下去。

海信员工们！海信是一个企业，更是一项事业，需要千千万万的海信人、世世代代去成就。回看过去，一代又一代海信人，已经把成就和光荣写进了时间的深处；展望未来，一代又一代海信人，一定会在新的画卷中绘就新的历史和奇迹！

让我们为海信加油！

让我们为海信人喝彩！

让我们为海信的明天奔跑起来！

Hisense

海信管理
Hisense Mind
Identification **50条**