

## 海信: 不断创新的跨国电子信息产业集团

握有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,并同时拥有海信、科龙、容声3个中国驰名商标,所有主导产品均是中国名牌。这些殊荣使青岛海信集团在国内电子信息行业内独树一帜,经过近40年的发展,海信从一个生产半导体、电视机的国有企业已经成为国内外有较大影响力的大型国有控股电子信息产业集团。“海信的成功得益于始终坚持技术立企和稳健经营战略。”海信集团董事长周厚健近日在接受记者采访时说。

目前,海信的产品覆盖电视、空调、冰箱、洗衣机、移动终端、智能交通、光通信及网络多媒体系统等领域。集团目前拥有“数字多媒体技术国家重点实验室”和海信电器、海信科龙两家上市公司。2003年至2007年,销售收入、利润分别由221亿元、3.07亿元增长到469亿元、11.84亿元,分别增长112.22%、285.67%。在国家统计局中国大企业集团竞争力500强排名中,海信已经连续两年排名第一。

◎本报记者 徐虞利 刘海民



### 创新引领产业发展

从上世纪90年代后期开始研发积累的平板电视、数字电视、视频处理技术等,使海信电视占有率从2003年中国市场的第五位到2005年的第一位,并保持至今。2005年6月,海信成功研发出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,从而结束了我国年产7000万台彩电而无“中国芯”的历史,温家宝总理为此题词肯定并鼓励海信:立足自主研发和技术创新,企业才有生命力;拥有自主知识产权和核心技术,企业才有竞争力”。这不仅对海信的发展是有力的鞭策,对所有中国企业的成长也都具有重要的指导意义。

周厚健说:海信信芯的成功,彻底打破了国外垄断,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美金降到8美金,中低端芯片从近13美金降到6.5美金,平均降幅在40%以上。信芯的开发成功不仅解决了自主生产、自主应用的企业难题,更重要的是它给整个中国制造业带来了更大的生存空间,给中国消费者带来了真正的实惠。”

周厚健认为,海信从最初的小作坊,发展成为具有3C产业架构

的跨国电子信息产业集团,是以技术创新为基础不断进行产业延伸和拓展的结果。

随着信芯的突破及持续研发、液晶模组的自主设计与生产线建设、数字多媒体国家重点实验室技术平台的建设等,海信实现了由电视整机开发到核心芯片自主研发及产业化的拓展,从平板电视组装到模组设计与制造等产业链上游的有效延伸;随着数字家庭系统、DNet-home标准及新一代互动传媒系统的推出,海信开启了从单一终端产品制造向系统产品及整体解决方案延伸的产业发展历程;随着海信光电器件等产品的突破及市场化,海信实施了从数字多媒体终端产品向高速宽带接入与传输技术的突破。正是这些持续不断的产业延伸和拓展有效保证了海信的稳健持续发展。

从2004年起,海信即开始着手筹备电视液晶模组项目。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几乎全部依赖外企的现状。不到半年时间,海信的第一条液晶模组线不仅顺利达产,而且良品率达到99%,上游显示屏供应商的一位

高层决策者也不禁为海信能在短时间内达到如此高的生产水平而感到惊讶。海信液晶模组二期今年7月底将建成投产,明年还将继续建设两条生产线,年底产能将达到300万台。

海信介入模组生产与制造不是仅仅基于屏的组装,而是从产业整合角度出发进行的战略跋涉。加上芯片开发技术,海信目标是最终实现液晶模组60%以上的组件自主研发。为此海信进行了大量的技术和人才积累,其中,代表产业升级趋势的LED背光模组技术的突破更是支持海信做模组的最大内驱力。北京奥运会开幕前,具有世界先进水平的中国第一批LED背光液晶电视将由海信全面推向市场。

1997年,海信首家推出了中国的变频空调,长期保有国内变频空调的半壁江山。同时,海信并不满足于现有变频产品的市场表现,而是瞄准行业内最先进的核心技术——矢量变频控制技术展开了扎实有效的自主创新,经过3年半艰苦卓绝的自主研发,于2005年正式推出了中国的矢量变频控制技术,从而打破了日本企业对长达8年的高端技术封锁,取得了空调及冰箱核

心技术的重大标志性突破。就目前全国2亿台空调的保有量而言,如果全部换成变频空调,按照一天10小时每年开机120天计算,则一年可省电1300亿度,超过了三峡水电站全年的发电量。

周厚健告诉记者,为了验证此项技术的价值,海信曾到日本某公司洽谈合作,起初日方满口允诺海信可以引进任何技术,但一提到矢量变频控制技术,日方态度坚决:“除了矢量变频,什么都可以谈”。矢量变频的技术地位和重要影响从中可见一斑。经国家标准委批准,海信正在牵头制定中国变频控制技术标准。

此外,经过多年持续不断的技术突破和标准建设,海信已经在智能交通领域成就了第一民族品牌的市场地位。2005年12月,在北京奥运的智能交通系统采购招标中,海信以性能测试第一名的成绩超越全球最强的竞争对手,中标08奥运北京市智能化交通管理投资建设项目的142天,降低到2006年的61天,资金周转速度在四年中提高了1.3倍。2007年达到51天。这个周转水平在家电行业首屈一指。科龙电器在海信接管前一年末的总资产是111.6亿元,而当年的销售额是79.23亿元;而收购后的第一年即2007年末的总资产是44.21亿元,而当年的销售额是83.22亿元。

而对于产品质量,海信更建立了用经济的眼光衡量质量效果,用道德的要求约束全员的质量行为,用企业的社会责任提升全员的质量标准”的质量文化。

### 稳健经营可持续发展

40年的风雨历程使海信人总结出了“稳健经营”这一法宝,周厚健对此解释说:海信的稳健经营是未雨绸缪,长远考虑,不追求轰轰烈烈的表面发展,而是追求扎扎实实的把技术做好,总是今天能为明天解决问题,今天能为明天创造条件。”

财务在海信的经营管理中占据极其重要的地位,保证会计信息的真实性和准确性,是海信集团对各级财务部门最基本的要求。在海信,下属公司如果出现作假行为,将会面临严厉的处罚。曾经一个非常优秀的财务负责人,因在月度之间递延费用,造成当月的利润不真实,集团为此免去了该公司的总经理和财务负责人。

在投资策略上,海信都在围绕代表高新技术前沿的3C(家电、通信和

信息)一条主线,也就是海信一直确立的相关多元化的产业投资战略,以扬长避短,做大做强主业,降低投资风险。比如在进入一个新投资领域前,除了应有的技术和人才储备,同时积极寻找技术和资金上的合作伙伴,保证投资快速收回,降低投资风险和财务风险。对现有生产设备、房屋和土地没有做到充分利用时,坚决不能进行新的、简单的生产设备、房屋和土地的投资,新固定资产投资必须是技术改造投资和产品升级换代的需要。而且集团规定超过一定额度以上的固定资产投资必须进行可行性论证,并明确划分了集团和子公司之间的投资权限。

周厚健还指出,“加速资金周转,降低资金占用”是海信稳健财务

管理里非常具有典型意义的思想体现。经过多年的持续努力,海信的资金周转管理水平持续提高。以海信电器为例,其存货周转天数从2001年的142天,降低到2006年的61天,资金周转速度在四年中提高了1.3倍。2007年达到51天。这个周转水平在家电行业首屈一指。科龙电器在海信接管前一年末的总资产是111.6亿元,而当年的销售额是79.23亿元;而收购后的第一年即2007年末的总资产是44.21亿元,而当年的销售额是83.22亿元。

而对于产品质量,海信更建立了用经济的眼光衡量质量效果,用道德的要求约束全员的质量行为,用企业的社会责任提升全员的质量标准”的质量文化。

面对未来的激烈竞争,周厚健信心十足,他表示,海信将持续践行技术立企的发展战略不动摇,坚持自主创新,努力掌握自主知识产权和核心技术,真正担当起技术创新主体的社会责任,为民族产业的发展和创新型国家的建设做出自己的贡献。



### 创新资本运营模式

从最早期的“债权转股”采用非公开市场的创新模式盘活收购青州无线电厂,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,并借淄博双喜、辽宁金凤、贵阳华日、北京雪花、南京伯乐等企业,再到后来以“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。截至目前,海信所实施的大小10余起成功并购都大幅提升了海信的资本实力、市场空间和产销规模。

海信运用“代理销售”模式成功收购科龙,开创了上市公司并购的先河,成为国内民营企业破产保护的范例,集中体现了企业不断探索健康发展模式,有效进行资本运营,以实现企业经济利益与社会责任的高度协同推进。这一看似简单的模

式解决了并购中的一系列问题,最直接的效果就是注入资金启动生产,并能够保障资金安全,用海信的强大渠道打开通路,形成连续的产销循环,资金只要形成正常周转,供应商和银行的债务就有望转为良性负债。这一模式立即被政府和监管机构认可,在广东省三级政府和监管机构的强力支持和协调下,来自科龙内部的抵制被有效制止,债权银行统一了意见支持挽救行动。在海信的协调和提供条件下,供应商也纷纷表示支持。先援手经营,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,广东省政府甚至高度评价海信“开创了民营企业破产保护的新模式”。

周厚健表示,资本运营所追求的是最小的付出获得最高的收益,

尽可能规避风险,但作为一个国有企业,海信更重视自身所承担的社会责任。在追求资本增值的过程中,时刻履行着自身的社会责任。在并购科龙活动过程中坚持高道德标准的“阳光并购”本身就是对公众利益的维护和社会公平的促进,是一种企业社会责任的集中表现。这一独创模式也直接保证,从协议签订直至股权正式过户,科龙公司在长达17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水平。海信科龙在2007年实现营业收入为88.22亿元,同比增加26.43%;净利润2.5亿元,同比增加494.57%。

海信在对科龙的整个购并过程中,通过健康投资和稳健运营实现了对科龙、容声这两个中国驰名商标品牌的有效保护。在目前激烈

■对话

### 周厚健: 决策风险是企业最大的经营风险



◎本报记者 徐虞利 刘海民

上海证券报:海信如何看待目前的家电市场竞争以及海信在竞争中的定位?

周厚健:目前国内家电行业中,白色家电国内企业品牌在市场中还处于优势地位,而在彩电市场上由于技术更新换代后竞争格局发生了变化,外资品牌由于品牌、技术的优势在该领域占据着较为明显的优势,但海信凭借自己的努力,2004年起连续四年市场占有率均排名第一。

在彩电市场出现这种情况是产业升级、优胜劣汰的结果,市场竞争还要持续相当长时间,国内自主品牌能否在市场上占据主动,不取决于海信一家企业,而整个民族家电行业。由于海信在“信芯”和模组生产上的成功,外资企业纷纷主动与国内企业进行模组合作,整个行业能否抓住这个机遇实现跨越发展,而不被边缘化是一个重要课题。

上海证券报:“信芯”的成功使海信在技术创新上有哪些感受?

周厚健:“信芯”的成功除了使海信受益外,整个家电行业均获得了提升的空间,虽然目前国内同行还没有批量购买“信芯”,但海信不怕同行相轻,这是海信作为民族企业的责任感,这也说明海信的产品还没有达到国际同行的高度。我常说,如果海信的产品技术超过别人一点,同行会嫉妒你;如果超过别人一截,同行会羡慕你;如果超过别人一大截,同行就会依赖你。海信将始终沿着技术创新这条路走下去。

上海证券报:海信如何控制经营风险,如何做到科学决策?

周厚健:决策风险是企业最大的经营风险,建立科学民主的决策机制是确保持续发展、稳健经营的重要保障。海信建立了一套相对完整的民主集中决策机制,包括从董事会、总裁办公会的决策审议机制,到重大事项的议事规则等,有效防范了企业经营中的决策风险。属于规定的重大事项的议事规则是先由董事长、总裁、党委副书记兼副总裁三人沟通,必要时分管领导参加。多数通过,则为达成一致,作为共同意见提交相关会议讨论;没有通过的分两类:急于决定的和不急于决定的。前一类立即提交相关会议讨论,并各自表述,由参会人员多数通过,方能决策;后一类暂时搁置,留后再议。

这些规则的执行上,我们强调会上充分发表意见,允许不同意见的争论,形成决定后,允许保留不同意见,但会后必须坚决执行决议。正是科学民主的决策体系,使得海信没有出现任何重大投资及经营失误。

上海证券报:海信的国际化取得了哪些成就,有哪些成功的经验?

周厚健:1998年,海信进出口有限公司正式成立;2003年,整合了所有海外市场和业务,正式开始了国际化征程;2006年,将科龙的冰箱、空调等海外业务正式并入,成立了海信国际营销总公司,构建了实力强大的海外销售平台。在国际市场,海信的出口业务一直保持着良好的发展态势,海外销售收入自2001年以来年均增幅近100%。现拥有南非、匈牙利、法国三个海外生产基地,同时,在阿尔及利亚,埃及也有合作工厂;美国、欧洲、南非共四个海外研发中心。在海信的国际化进程中,自主品牌战略、本地化经营、研发先行、树立品牌维权意识等成为海信国际化进程中不断总结出的重要经验。

上海证券报:海信在国有企业改制、股权激励方面有哪些经验,今后还将如何继续相关探索?

周厚健:海信作为国有企业对于传统国企的负担、毛病都是存在的,股权激励将激发员工,使企业价值发挥,虽然这是有风险的但是有益处,企业将薪金与股权结合授予员工,就是把个人利益与企业利益捆在一起。

海信的股权激励调整越来越大,只要政府机构批准,我们都会大力推进期权制度改革,海信在改制中不做偏袒狗的事,国有资产流失”这条红线海信决不会碰。

