周厚健的海信人生

这 26 年，在改革开放的大背景下，周厚健将青岛一隅的电视机厂带上了国际舞台，他说，任何人都没有理由讲，海信发展到今天是哪一个人的功劳。

文 | 本刊记者 张琴琴

3 月 15 日晚，作为全国人大代表，在北京参加十三届全国人大一次会议的周厚健在结束了一天的会议讨论后，忙着线上处理海信的事务，这一忙就忙到翌日凌晨 1 点半。他去休息的时候，网络的另一端，海信的员工仍在加班加点，此情此景，周厚健忍不住给自己发了封邮件，内容寥寥数语：任何人都没有理由讲，海信发展到今天是哪一个人的功劳。

“不要把海信的发展归结到周厚健的某一件事情上，我发自内心地认为，海信发展到今天，如果把它说成是哪一个人的功劳，实际是对不起很多人的”，在采访开始，记者阐述海信过去 20 多年从电视机领域逐步拓展到多媒体、光通讯、智慧交通等领域，年销售额突破千亿美元的业绩时，他再一次认真地说起了这一点。

掌舵 26 年，周厚健之于海信，功劳在哪儿？“把这么多人才凑在一起，在这个组织树立一种好的风气”，他这样评价自己。

话虽如此，从他的言谈中，还是能感觉到周厚健本人的特质和海信对外传递的形象有着一致性：低调，技术为先。

对技术，一以贯之

如果不是查阅资料，我们很难注意到，海信的电视机市场份额位居全国第一，冰箱位居第二，大型变频空调位居第四，光通讯位居全国第一。与海尔、格力相比，海信实在太过低调。

这与山东媒体圈关于周厚健的一句话，多少有些相似，“如果不是全国两会，即使在山东，也很难约访到周董”。

对产品的低调，反映的实则是企业传播力的不足。“海信在传播上是比较差的，但所在的领域处于比较好的位置，原因就在于对技术的追求，于是产品比较好”，周厚健对此有清晰的认识。他说，海信的定位一直是技术类企业，技术并不是一个在市场上交换的东西，市场需要的是让消费者满意的产品，让消费者满意的根本是有技术支撑。

他是见识过改革开放之初国内外的巨大差距的。在海信刚刚走出国门的时候，青岛还没有机场，周厚健出国谈合作只能绕道北京。“看看北京的机场再看看国外的机场，从内心感到又难过又丢人。在做产业的过程中，尽管有很多技术要从国外引进，我们内心还是有一个很

周厚健

山东牟平人，海信集团有限公司董事长，第九、十、十一、十二、十三届全国人大代表。1982 年 7 月毕业于山东大学电子系，同济大学技术经济学博士，工程技术应用研究员。1982 年进入海信（当时的青岛电视机厂），1992 年正式主持海信工作。2000 年和 2005 年两次被评为 CCTV“中国年度经济人物”。2018 年 1 月，入选 2017 十大经济年度人物。

插画 | 网中鱼

强烈的目标：一边引进一边提高。”

他也是见识过国际同行如何挖苦中国的电视机技术的。在平板电视取代显像管电视的关键时刻，国外平板企业之间竞争激烈，俨然有将技术衍生到整机的趋势。“我对国外企业说，你们把屏造成这样，我们整机企业做什么？他说‘机壳大有作为’，实际就是在挖苦我们。”

在显像管电视转向液晶电视的关键时刻，周厚健带领海信坚持把玻璃和屏分割开，专注做屏，海信在电视机领域有了突破，也为中国的电视制造业打开了局面。

周厚健曾以“企业家和厂长”的区别来说明技术的重要性。他说，如果中国企业不能实现技术上的突破，将企业品牌做强做大，那么中国的“企业家”不能称之为“企业家”，只能是为跨国公司服务的“厂长”，中国的民族产业不能成为“制造工厂”，否则将沦为跨国公司的“车间”。

如今的海信，已成为全球激光电视市场的领导者，并依托图像识别和数据梳理的优势，将业务延伸到智能交通、精准医疗、光通信等领域。连续 7 年居全国城市智能交通市场第一，连续 5 年居全球宽带接入网光模块市场第一，在电视机之外，依托技术，海信创造了“不为人知”的很多面。

对人才，长期激励

在采访中，周厚健认为自己主要对海信做了三件事：坚决追求技术领先；冒着“能不能干下去的风险，坚决打破大锅饭”；创造一个好的风气，如，不允许上班时间喝酒，不鼓励下班喝酒，春节前不送礼，春节后不拜年。

“我敢肯定地讲，在集团层面管辖的一百多个人，在干部任命上，我们的考评，没有一个人可以决定另外一个人的分数。”用带有山

东口音的普通话，周厚健说得很坚决，“如果都能查分数，还有人敢给总裁、副总裁打低分吗？不可能，为了考评的真实，我们不准查分数”。

在周厚健看来，一个企业有两件事：经营和管理，经营决策影响企业短期发展，管理决策影响企业长期发展。“在我的脑子里，管理比经营更重要。”管理的实质是人，这就要用好激励机制。而相比于短期激励，周厚健更倾向于运用长期激励机制来做关于人的管理。

海信在本世纪初进行的股权改革，已成为如今国企改革中混改的样板。

在 1993 年周厚健接手海信之初，就对产权有了清晰的认识，从 90 年代对混改的探讨到 21 世纪初对股权改革的实施，在青岛市政府的大力支持下，海信员工持股计划形成了“在岗持股，离岗退股”的模式。

在岗持股，目前海信集团及其下属公司共有 1200 名左右的中层管理专家和技术专家获得激励性股权。“这些股权的获取都是员工自己用真金白银购买的增发股权，这么多年，我们没有动用过存粮”，周厚健说，这样是为了避免员工持股造成的国有资产流失。

离岗退股，则是海信进行改革之初就定下的做法，“不然，三茬人退休就把股权都带走了，所以我们只激励在岗的人，不管你是什么原因调离了岗位，那么你的股权就应该卖掉。”

管理企业近三十载，周厚健深有感触：“企业不管是在国内的竞争，还是海外的竞争，实际上本身是能力的竞争，改革就是要通过机制把人的潜能发挥出来，提高企业的水平，提高企业的能力。”

对企业，感情加责任

1982 年从山东大学电子系毕业后，周厚健就进入了海信（当时还是“青岛电视机厂”），从车间到工艺科、研发科，从副科长到科长、厂长助理、副厂长、厂长，用周厚健的话说，在海信的每一个台阶都经过了，“进步得算比较快”。

周厚健是在 1990 年 10 月开始主持海信的工作，1992 年 1 月被正式任命为厂长。他笑言，“干了 26 年，此后再也没有人提拔我”。

这 26 年，在改革开放的大背景下，周厚健将青岛一隅的电视机厂带上了国际舞台；这 26 年，海信一步步发展也刻下了诸多带有周厚健个人色彩的烙印，“如果不干海信，我就不会干企业了”。

年轻时，他是一股“别人能干好，凭什么我干不好”的架势，个人之于海信，“有一种逞能的感觉”。后来，他对海信是“感情加责任”。

他经历过海信的困难时期。接手海信之初，正值全国彩电行业的寒冬，厂里“工资都发不出”；在青岛电子仪表局的那几年，他见过仪表局下几家工厂的窘境，“困难到大学毕业的夫妇孩子上不起小学，发不出工资，孩子想吃肉，夫妻两人给买了 2 毛钱的肉”。说起这些往事，他一度话语有些停滞，表情神伤，“那个年代不像现在，企业没有饭吃，这些人就真的没有饭吃”。

青岛市政府曾有规定，国有企业领导退休年龄为 60 岁，考虑到海信的情况，如今 61 岁的周厚健还在“超期服役”。进入加时赛的周厚健，还有诸多大事要做：激光电视、智慧城市、医疗和金融等。围绕海信的技术长项，他希望能把这四大事做好。

“海信不会什么都做，海信不会发散。我认为做好企业有两条，一条是要专业，一条是要专注。这两条是做企业必须拥有的定力和素质。”周厚健说。

带着沉甸甸的感情和责任，进入加时赛的周厚健，延续的还是自己的海信人生。

“企业不管是在国内的竞争，还是海外的竞争，实际上本身是能力的竞争，改革就是要通过机制把人的潜能发挥出来，提高企业的水平，提高企业的能力。”