

## 闻兴英雄(Ⅱ)

### 山东企业家访谈录

优秀的企业都是不断变化的,但企业内部真正变化的只有15%,还有85%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。

——周厚健



## 海信掌舵人周厚健的企业经营哲学

# 5%不淘汰,就是对95%不负责任

在海信的发展史上,似乎没有什么大风大浪,而海信集团董事长周厚健在接受采访时也表示,在海信的决策中,几乎没有什么大的失误。在外人看来,海信是个保守求稳的企业,但事实上,在很多关键节点,海信都先人一步,提前“求变”。“变”的是企业的治理结构和管理制度,“变”的是海信的产业布局和产品结构,而“不变”的则是周厚健始终坚持的技术立企,一以贯之的技术方向探索。

本报记者 张玉岩

### 结构调整 是企业的一条命

2016年1月,复旦大学附属儿科医院为一对连体婴儿实施分离手术。如何在术中精准找到血管将其切断并且控制出血,成为手术的关键。在CAS(计算机辅助手术系统)的帮助下,医生精准地识别了患儿连体肝脏供血情况和血管连通情况,成功实施手术分离。5个多小时的手术,最终出血量只有30毫升。

而这套CAS系统,就是海信在医疗领域中的一个产品。目前已在全国40多家三甲医院、68家三级医院引进应用,成功救治2000多例疑难肝胆手术患者。

海信在变。它不再是很多人传统印象里的家电企业,已经发展成为一家综合性高科技企业。它的业务构成中,1/3来自彩电,1/3来自白电,还有近1

/3来自新开拓的智能交通、数字医疗、光通信等高新技术领域的B2B业务。

49年来,海信不断运用新的技术方向来调整产业结构。现在,海信的B2C产业在销售额上占到了七成,B2B产业占到三成。而在盈利上,B2B产业占了一半。

而这些为海信创造了一半利润的B2B产业,在2000年之前就已经开始调整了。海信引以为豪的光通信、智慧城市、智慧商业系统,以及中央空调,从布局到现在都已将近二十年。

在海信发展史上,产业结构调整是贯穿其中的一条主线。可以说,产业的升级、结构的调整伴随着海信每一步的发展。

“结构调整是企业的一条命,不是一顿饭。”周厚健经常向员工传递这一企业运营哲学。产业结构和产品门类的不断调整,产品功能性能重点不断调整,不是企业短期的事,而是企业长期、持久、永远要做的事。

### 福利应该有 但应该体现激励性

“求变”永远不会是一帆风顺的,海信改革的魄力还在于每年5%的干部末位淘汰制。

对于5%末位淘汰制度,一些干部跟周厚健争论得很激烈。不过,周厚健认为,企业要发展,团队平均素质必须提高。怎么来保证团队的平均素质提高?只有把最差的减掉,再优中选优补充新鲜血液,“5%不淘汰,就是对那95%不负责任。”

在海信,不光有末位淘汰,工资制度和福利制度都进行了变革。

1993年,按照青岛市的要求职工工资要翻一番。海信当时的工资总额是翻了一番,但不是所有人的工资都翻一番,有的研发人员可能翻了两番,有些能力差态度差的工资反倒降了。

有一小部分人不顺心,甚至有些员工凌晨两三点打电话到周厚健的家里。然而周厚健

始终坚持,对企业有贡献的人,一定要让他生活有保障,但这不等于吃大锅饭,员工的收入要体现对企业贡献的价值。

另外,非激励性福利多了本身就是一种大锅饭。

当时有很多人都习以为常的福利,比如装煤气、装有线电视等普遍性福利,海信很坚定地把它改了。“福利应该有,但它应该体现激励性。如果仅仅因为员工住在某一个地方,就应该受到某一种照顾,那既没尊重员工的市场价值,更没有体现员工的多劳动所得。”周厚健说。

### 宁可无能关门 不要失德发展

周厚健曾在海信成立35周年庆典上说,优秀的企业都是不断变化的,但企业内部真正变化只有15%,还有85%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。

而诚信,正是努力求变的海信始终坚守的一个信条。早在

2013年,海信就发布了《海信集团诚信守则》,这是海信所有管理办法的上位法。其中明确指出,“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。

“我宁可无能关门,不要失德发展。”这是周厚健在海信的内部告诫邮件。

这不是周厚健第一次谈“德”。十多年前周厚健就买了500套讲述同仁堂百年诚信经营的电视剧《大清药王》分发给各分公司学习。在大会小会上,周厚健都反复提到,道德比利润重要,发展比近利重要,追求了无德的利润实际是为企业未来埋下祸根。

对于周厚健来说,在海信什么时候最快乐?他的回答是:我所有的快乐都是一瞬间的,今年的1000亿接着就是明年的压力,行百里者半九十,做企业就是时刻煎熬的循环和重复。企业的优秀或者卓越,都是熬出来的。但在这种煎熬之外,他确实有一种快乐——来自员工、社会和消费者的信赖。

# 菜园里的蒲公英,是她种下的孝心 为照顾患病公婆,好儿媳还对老人耐心开导



本报和山东福彩联合发起的孝行齐鲁栏目继续征集孝心故事,读者可通过woxinwen@126.com邮箱或齐鲁正能量公众号,提供线索。

本报记者 樊舒瑜

在淄博市高新区宝山园区尚庄村,有这样一位公认的好儿媳——宋瑞芳,她用真爱诠释了孝顺的含义,也用实际行动践行了孝老敬老的美德。居

民们说起她都竖起大拇指:“这样的儿媳打着灯笼都难找,简直比亲闺女还亲!”

近日,当记者见到宋瑞芳时,她正在给95岁高龄的公公喂饭,“烫不烫啊,慢慢喝。”宋瑞芳一边喂公公吃饭一边细心地为他擦拭着嘴角。

宋瑞芳的公公20年前突然得了脑溢血,这对一个和睦的家庭来说,无疑是沉重的打击。从此,照顾公公便成了宋瑞芳每天早晚的工作。

刚开始,公公对自己的病情很苦恼,对未来的生活情绪低落。为了给公公树立生活信心,宋瑞芳一方面开导公公,同时还找来许多书籍和影像作品,为老人平时的枯燥生活增

添了许多乐趣。

就在公公的心态越来越好的时候,令宋瑞芳怎么也想不到的是,婆婆在2013年冬天突然得脑梗住进了淄博市中心医院。虽然病情比公公恢复得好,言语表达和腿脚行走也比公公强得多,但婆婆病倒无疑又为宋瑞芳增加了一分负担。

宋瑞芳是这个家中的小媳妇,丈夫上面还有哥嫂和两个姐姐。虽是一大家人,可哥嫂居住在城里,两个姐姐也陆续出嫁,守在老人身边的只有宋瑞芳一家人。

宋瑞芳的丈夫是一名教师,公公得病那年,她还是村里的一名幼儿教师,虽然每天和孩子们打交道也不轻松,可照

顾老人却不能马虎。为了每天照顾好二老,宋瑞芳给自己制定了一个日程表,早五点半必须起床先到自家的几亩地里忙碌一番。等忙活一个多小时后,她才能回家帮婆婆做家务或给公公喂饭。

每当公婆一起打吊瓶的时候,宋瑞芳总要一人看守着两个吊瓶。婆婆得病后情绪也是一直很低落,有时她还有轻生的念头。宋瑞芳每天都会耐心开导,直到老人心情舒朗。

长年累月的照料和忙碌,今年61岁的宋瑞芳自己的身体也落下了病,“现在肩周炎、颈椎病都有,但也都不打紧,不耽误照顾老人。”宋瑞芳轻描淡写地说。

在宝山园区尚庄村宋瑞芳的小菜园里,全是她精心种植的蒲公英和蛤蟆草。蒲公英已开出了洁白的花朵,很是迷人;蛤蟆草生长茂盛油亮泛着光泽,更讨人喜欢。宋瑞芳说:“蒲公英和蛤蟆草对老人很有用,这两种植物不但能当饮品,也能作为外用药。尤其蛤蟆草,我就是用它给公公婆婆擦洗身体,才让老人的痼疾很快得以痊愈。”

宋瑞芳的婆婆说:“那天我让儿媳推着我去了一趟小菜园,看到那些密密麻麻的蒲公英和蛤蟆草,我就感到特别亲切。现如今在儿媳的带动下,村里很多人也开始种这些花草。儿媳的孝心,影响了好些人。”