



海信集团的“技术立企”战略

海信集团是特大型电子信息产业集团公司,成立于1969年。海信坚持“技术立企、稳健经营”的发展战略,以优化产业结构为基础、技术创新为动力、资本运营为杠杆,持续健康发展。进入21世纪,海信以强大的研发实力为后盾,以优秀的国际化经营管理团队为支撑,加快了产业扩张的速度,形成了多媒体、家电、通信、IT智能系统、现代家居和服务等产业板块。2012年海信集团实现销售收入810亿元,在中国电子信息百强企业中名列前茅。

一、建立企业技术创新体系

技术决定了产品的属性,从而决定了对消费者需求的满足程度。海信秉承技术立企的发展战略,把坚持技术创新作为企业发展的根基,立足自主研发、技术孵化产业,不断向高端产业和产业高端延伸、拓展。海信总裁周厚健这样号召海信全体员工:“胸怀大志,追求一流技术,视知识产权为最高财产,把技术创新坚定地作为我们的核心竞争力,全面突破核心技术”。在海信,上上下下已经形成了这样的共识:第一,企业要长期发展下去,要发展成大企业,就必须重视技术;第二,技术的发展是一个循序渐进的过程,只有遵循这个规律才能拥有垄断技术;第三,在市场上不仅要依靠必要的广告与促销投入来竞争,更重要的是要靠产品本身的技术和质量。正是由于有了这样的共识,使公司的战略决策能够较容易地在实际工作中加以落实。

在具体实施过程中,公司十分注重企业技术创新体系的构建,从而为技术立企战略的实施打下了组织基础。

1. 建立技术创新决策与管理系统。决策层就是由集团经理班子成员及相关职能部门的负责人组成的技术委员会,负责重大技术创新问题的决策、指导与检查监督。决策咨询层是从高校和有关研究开发机构聘请部分专家组成的专家咨询委员会,负责技术创新的决策咨询及重大项目的评估

等。管理执行层由集团技术质量推进部、技术中心及各子公司的总工程师、技术管理职能部门组成,负责技术创新的日常管理工作。这个系统从组织与管理体制上保证了技术创新的高效有序进行。

2. 构建面向市场的研究开发系统。海信集团建立了“反映迅捷,运行高效,面向市场,富有活力”的三个层面的技术创新体系。第一个层面是从事前瞻性、关键性和共性技术的研究开发,旨在培植海信的自主知识产权,增强企业的核心竞争力,由集团研发中心承担。芯片就属于这一类开发工作,虽不直接开发某一款电视机或空调,但它的研究成果可以支持主导产品的开发。第二个层面是面向市场、以产品开发和设计为主要任务的开发机构,由各产品公司提供研发费用。这类开发必须以高效率、高水平、快节奏的运作方式来推出试销对路的产品,既是各产品公司研究所,又是集团研发体系中的一个重要方面。第三个层面是研究开发的公共支持平台,包括集团的检测中心、工业设计中心、文献信息中心、培训中心等,由集团提供费用支持。这些机构为所有研究开发提供平台支持,比如海信检测中心承担集团主导产品的实验检测验证,工业设计中心则承担主导产品的工业设计。

3. 建立爱岗敬业、积极参与、争做贡献的群众性技术创新体系。在海信,通过开展职工合理化建议活动,重奖有科技贡献的职工,充分调动了广大职工技术创新的积极性,使群众性技术创新层出不穷。

二、建立技术创新机制

技术创新机制是实现技术立企战略的制度保证。海信始终将建立相应的技术创新机制贯穿于技术创新体系建设的全过程,形成以下几个方面的技术创新机制:

1. 有序运行的决策与管理机制。将技术创新工作列为集团决策层的重要议事日程,并建章立制,

案例分析

建立科学的项目论证评估机制,保证技术创新的严肃性、科学性和有效性。

2.市场拉动与目标拉动机制。在技术中心内部设立市场部,以市场需求带动技术创新,以目标拉动发展高新技术产业,而且带动产业结构的调整和升级。从而强化技术创新市场效益标准。

3.有效的利益驱动与激励机制。采取课题招标制、项目承包制、科研梯队“导师制”、科研成果转化提成制、个人技术入股等一系列措施,设立了海信科技进步奖、技术革新与合理化建议奖,激励、奖励在海信技术创新工作中作出创造性贡献的个人和集体。

4.积极合理的人才流动机制。海信每年都要从技术中心淘汰10%的技术人员,下放到生产经营第一线,同时,在生产一线选拔部分懂工艺、有思路及创新精神的技术人员充实到技术中心,保持了技术中心应有的创造性活力,又加强了生产一线的技术力量,使技术进步系统中最活跃的人才资源按市场机制有效配置。

5.建立动态管理与风险约束机制。一方面,对于项目实施过程中出现的需要协调处理的问题,技术质量推进部协同有关部门及时作出处理;另一方面,密切关注有关技术领域的成果及其状态,对于他人已经取得成果并申请专利的,及时进行调整,以免导致更大的风险。项目实施过程中,由技术质量推进部定期对项目的进展情况进行评估与检查。

6.引进、联合与自主创新相结合的机制。在引进世界一流技术的同时,海信注重联合创新。先后战略性地与英特尔、东芝、飞利浦等外国知名跨国公司和国内10多所大学、研究开发机构建立了密切的技术合作关系。如分别在山东大学、西安交通大学、美国的硅谷等地设立了技术分中心;与中国科学院、北京航空航天大学、清华大学等建立了长期技术合作关系。几年来,海信的技术引进与创新费用之比达到了1:5,大大增强了自身技术造血功能。

7.加大技术创新投入。海信在技术创新方面的投入较大,仅从1993年到1998年,公司先后在技术进步上投入近15亿元,相继建立了国内一流的电子兼容室、消声室、电波暗室、CAD工作站等现代化实验设施,在西安、北京、美国等地建立了技术分中心或工作站。目前海信技术中心已有12个研究所,有近500名科技开发人员。

三、确立技术孵化产业的模式

在技术立企的具体策略上,海信创立了技术孵化产业的模式。每涉足一个新的产业领域时,一定要先在技术中心成立研究所,进行该领域的技术研发与人才储备,待技术、人才有了一定的积累之后,再成立公司。由这种模式产生的公司的优势,一是涉入新产业的投入较少,二是涉入新产业的风险较小。海信技术孵化产业的发展,对规避风险能起到很好的效果。如今,技术孵化产业已成为海信涉入新产业的一种模式,集团自1993年以来涉入的新产业,如空调、计算机、软件、网络安全防火墙、移动通信等,无一例外都经过了技术孵化过程。这种“模式”,保证了海信旗下衍生出的企业都具有扎实的“根”。通过以上由专有技术孵化产生的专业公司,海信确立了自己的3C产业格局。近几年,进一步通过共用技术孵化来实现产业的深度目标,如从事新型视频技术研究的数字显示的孵化,促进了新型显示电视的产业化,强化了海信平板电视在国内的领先地位;专用芯片设计所的孵化,则强化了企业3C专业芯片的设计和应用能力,使海信具备了向3C产业上游拓展的组织和人才基础,使3C产业结构也得到了进一步的完善。

四、完善人才开发机制。

1.技术立企战略的核心是人才战略。海信集团在科技人才的使用和管理中,坚持以人为本,形成了一套“求人、用人、育人、留人”的人才开发机制。

1.海信集团的求人机制。通过外部引才、国内招聘储备人才。海信十几年来每年都接收200多名优秀大学生进行人才储备。经过培训和锻炼,这些人才被打造成为企业的骨干力量。今天,海信已拥有本科以上学历人员2000余名,其中博士(后)40余人、硕士研究生有100多名,这些人才为海信的发展和腾飞起到了举足轻重的作用。为了迅速缩小与同行业国际先进水平的差距,海信不惜一切代价从海外引进一批有经验的专业顾问或技术带头人。目前,在海信工作的有来自中国香港、中国台湾以及日本、美国、韩国、英国等国家和地区的专业人才。

2.海信集团的用人机制。海信给了人才施展的空间和发挥聪明才智的舞台,在内部实行“课题招标制”、“项目承包制”和“导师制”、“个人技术入股”(个人技术入股比例可达10%至25%)等一系列政策措施,把科技人员的研究成果和对企业贡献与自身

利益结合起来。海信对技术开发允许每年30%的失败率,即技术人员搞技术开发,即使失败了也给拨款。这样能大大激发科技人员的事业心,使其敢于放开手脚,发挥聪明才智。在海信集团,各项工作都要面对企业内外两个市场。“一个干部,没有贡献就下台;一个员工,没有创新就下岗。”这是海信的用人理念之一。海信每年几乎10%的技术人员被“淘汰”,使得职工们感受到浓厚的创新与竞争氛围。多年来,海信一直实施全员竞争上岗,使一大批有创新思路的年轻人走上了重要管理岗位。基本实现管理干部队伍年轻化、知识化、专业化,形成了“专家治企”的局面。在制度上,海信根据人、岗位和业绩三位一体的原则,建立了全方位的综合评估体系。这一体系分为员工入门评估、绩效评估、晋升调岗评估和培训评估四个方面,包含沟通能力、首创精神、系统思考能力等“八大素质”和团队建设、资源利用、风险预测、质量管理等“十大知识与技能”共160余项评估内容。

3.海信集团的育人机制。建立全方位、多层次的人才培训体系。海信的人才培训管理体系分为集团、直属公司、部门三级。集团级培训直接和企业战略相关,关注核心人力资源群体,侧重于在职干部的提升性培训、企业文化培训、经营管理知识培训、专业知识和技能培训、新员工培训和海外人才的国际化培训。直属公司和部门级培训直接和业务职能相关,侧重于专项业务技能培训。海信集团善于利用企业内外的知识资源培养自己的人才。一方面,在集团、公司、部门三级建立内部培训机构,利用企业自身资源,全方位培育人才。根据海信发展的需要,海信集团成立了海信学院,对公司所需各类人才进行定期培训,以适应激烈竞争的市场需要,并且面向新世纪,对管理、科技岗位的人才进行长期跟踪培养,为海信事业培养大量具有超前意识、创新意识的潜在人才;另一方面,与高等院校及科研机构展开合作,培训高层次人才。例如,依托设立在海信学院的博士后工作站,与中国科学院、西安交通大学、天津大学等6家高校博士后流动站建立合作关系,与北京航空航天大学等知名学府联合开办工程硕士班,培育研发人才等。此外,海信集团每年还安排一部分科研人员到国外有合作协议的联盟公司进修。

4.海信的留人机制。(1)事业留人。海信根据管

理学上的需求层次理论,设计了人才潜能开发规则,把企业的发展目标与人才的价值实现有机地统一起来,海信员工将自己看成是海信团队的一部分,将企业的价值的实现看作是自身价值实现的一部分。海信让技术人员参与到产品开发的决策中,并起到关键性作用。这样,对于海信的科技人员来说,产品研发的成功就成为自己的成功,海信的事业就成为自己的事业。“海信是一个企业,更是一项事业”已经成为每一个海信人的价值观。同时,海信打破“论资排辈”现象,大胆起用年轻人,为科技人员职业发展提供了良好的平台和空间。在员工晋升中,最为看重的是业绩、发展潜质、品格和才干,对确有成绩的年轻技术人员给予破格评高级工程师、工程师等待遇,形成了一套科学的晋升机制,通过晋升留人。(2)待遇留人。主要通过科学的薪酬结构。海信的薪酬分为基本工资、浮动工资及年度工资三个部分,其中基本工资与任职岗位挂钩,通过职位评估确定,基本不变。而在这个固定部分之上还有一个与技能相关的调整幅度,称之为准宽带工资。浮动工资是跟个人绩效、部门绩效以及公司绩效密切结合的,所占比例根据工作岗位有所不同。建立人才特区的分配政策。海信对于技术人员的倾斜力度是很大的,对一些有技术专长的专家、技术骨干还给予公司股份、住房等其他福利待遇,并保证提供充分的国际技术交流与访问机会。设立人、事分开的工资体系。集团公司在调整工资体系的时候,把管人的和管事的分开,从两个通道往上走,将研发人员的报酬与开发的产品及项目的深度和难度相挂钩。这样,不仅使从事专业技术工作的这批人不仅能往上走,而且能走得很高。海信有技术职称的技术人员平均收入是集团全体职工平均收入的3倍以上,技术人员的奖金也拉开了距离,最大相差8-10倍。(3)文化留人。良好的文化氛围能够不断强化企业内部的亲和力、凝聚力。海信企业文化的实质是以人为本,在海信的企业精神“敬人、敬业、创新、高效”中,“敬人”被放在第一位,成为海信文化的核心诉求。海信自始至终非常重视人的问题,在企业文化中倡导人和人之间的情感关怀。重视人的工作,关心人、尊重人、理解人、爱护人,成为海信文化最主要的特色。进而为人才成长提供了良好的文化环境。

责任编辑/张守纪