

张瑞敏的“水”和周厚健的“土”

一座城市里性格迥异的两位企业家，沿着各自选择的发展路径，共同成就了两家千亿级的家电企业，成就了一段佳话。现在他们离开了，轮到他们的后继者再续辉煌。

■文 / 李文佳

3月12日，65岁的周厚健低调辞任海信集团控股有限公司董事长，正式退休，离开了执掌整整30年的企业。他是继2021年11月5日辞去了海尔集团董事会主席职务的张瑞敏之后，半年之内又一位退休的企业家大佬。

周厚健和张瑞敏，是改革开放后第一代企业家中相当杰出的两位。他们通过对经营家电企业不同的理解，殊途同归地为中国打造出海信、海尔这两家千亿级的企业集团，成为了跨越时代的佳话。

“水”“土”相宜

张瑞敏和周厚健都来自于那个千舸竞发的改革开放时代。在市场化的大潮下，那些竞争力不足的冰箱厂、电视机厂均面临破局。1984年，35岁的张瑞敏临危受命就任青岛电冰箱总厂厂长。周厚健则于1992年出任青岛电视机厂厂长，那时也恰是35岁。

虽然来自同城同行业，都处在当打之年的张瑞敏和周厚健，无论是个人风格还是经营理念，完全不同。而这种不同却各自成功地塑造了两种风格的个人形象和企业氛围。

有人说，张瑞敏的管理风格是“水”，而他也颇为认同。张瑞敏早年在接受采访中说，“海尔是海”，唯有海能以博大的胸怀纳百川而不嫌其细流，容污浊且能净化为碧水。

在海尔建筑设计中，董事局大楼生动立体的水波纹外观，展示水流自由涌动如大海的波涛，寓意海尔在不确定环境中求变创新和自组织运作的精神文化；南门广场前一座名为“上善若水”的水滴雕塑，展示海尔围绕用户创造价值的商业理念。

张瑞敏又将“海尔全球模式创新中心”的建筑命名为“冰山之角”。表层涵义是海面上的冰山虽然只露出一角，但冰山之大无法以一角而窥之，承载冰山的是无穷无尽的大海，而深层涵义是海尔拥有无限的资源，成为无边界组织，持续跟踪并满足用户的动态需求，体现了水式管理哲学智慧。

“上善若水”“大制不割”。在互联网时代，张瑞敏又运用“水”的思维，在海尔战略、组织、经营等管理实践层面不断演化出新的管理理念和管理工具。在组织结构层面开始“小微”和“企业平台化”；生产组织层面深入推进“智能互联工厂”；员工价值层面强调“员工创客化”和“人人都是CEO”；又从激励机制层面开展“用户乘数”“创客制”和“用户付薪”的尝试；在经营机制层面推出“纵横匹配表”和“共赢增值表”等等，彻底将海尔变为创客孵化平台，汇聚成为一个共创共赢的生态圈系统。

相比之下，周厚健的管理风格则更像是“土”，朴实无华，正如他的名字一样，“厚积而薄发”。厚植技术，不断创新，是他和海信一直以来给外界的印象。这个山东大学电子系毕业的汉子似乎很难摆脱“技术员”“工程师”的气质，而这种气质也深深影响了海信。

“技术立企”是周厚健一直的主张。在2005年接受媒体采访时，周厚健曾透露，在1990年参加美国CES展时，他就意识到，没有芯片研发、没有自主的技术，中国电子产业将没有真正的发展。



2000年初，海信召开座谈会讨论是否研发芯片时，内部意见并不统一。因为这个项目对海信来说失败风险很大，一旦失败，投资完全无法收回，“别的项目失败后，还能留下厂房、设备、仪表等，这个失败将导致投资一无所有。”

但周厚健还是力排众议，从零开始，带着海信忍受了4年多只有投入没有成果的寂寞。之后，海信成功研发出第一颗拥有自主知识产权并产业化的数字视频处理芯片，给了全中国一个“信芯”，结束了中国年产7000万台彩电却无“中国芯”的历史。

在彩电技术选择的“十字路口”处，又是他坚持了从立项开发之初就饱受质疑的激光电视路径，领着他的团队一干就是十几年，终于搞出了可以产业化的成熟技术体系，让海信跨入了千亿级营收企业的行列。

坦途与蹊径

纵观海尔与海信这两家企业成长壮大的发展路径，可以发现，尽管走得都是“正”路，但“风景”还是大不相同。

张瑞敏治下的海尔，走的是一条兼容并蓄的坦途。这条路很多企业都走过。在成立之初，海尔通过提升质量快速打开产品知名度，树立品牌形象。海尔冰箱在北京、沈阳等地一经销售，便被抢购一空。在淘到第一桶金后，海尔便积极引进国外的先进技术，采用模仿创新战略，站稳脚跟。

上世纪80年代末，海尔通过引进当时的德国Liebherr处于世界领先地位的电冰箱技术，生产出了中国第一代四星级电冰箱，并在国内市场上以质量和技术创新领先其他企业一筹。通过高质量产品的供给，海尔的产品还顺利通过了美国UL认证，有了参与更大市场角逐的前提。

海尔逐渐向所处行业的其他产品进军，开启了适度多元化之路。先后兼并了青岛冰柜总厂、青岛空调器厂等十多家企业，并尝试进行二次创业。1993年，海尔与著名的意大利Indesit家电公司合资成立海尔盈德喜洗衣机有限公司。在合作过程中，通过吸收外界滚筒洗衣机的经验和教训，海尔更新了洗衣机的观念和完成了流程的创新。经过十几年的发展，海尔盈德喜洗衣机有限公司成为了亚洲最大的滚筒洗衣机生产基地之一。

借助于模仿创新的巨大潜力，海尔在这一时期取得了很多成就。1997年，海尔公司的发展速度在世界所有家电企业中排名第一；1998年，海尔公司创造了新的营业收入，达162亿元。同年11月，海尔在“亚太地区声望最佳企业”评比中，名列第七；很多品牌塑造和管理实践也被广泛地总结运用。6S行动、质量



有人说，张瑞敏的管理风格是“水”，而他也颇为认同。相比之下，周厚健的管理风格则更像是“土”，朴实无华，正如他的名字一样，厚积而薄发。

能力差等问题。在同国外产品的竞争中，这是最大的市场风险。市场重要，掌握核心技术更重要。为了将来的生存和发展，必须奋起直追！

就这样，海信在上海设立ASIC（专用集成电路）设计中心，由几名刚刚毕业的年轻人组成团队。资金、设施、装备都是从每年仅有的3000多万元利润中挤出来的。在团队准备开拔之时，周厚健语重心长地告诉他们：“要耐得住寂寞，为海信的率先突围当好尖兵！”

“信芯”的成功让很多人看到了自

不轻松。

与过去相比，如今的家电市场已经发生了翻天覆地的变化。“海域”变了，企业要面临的挑战、具备的素质和能力已完全不同。

对于周云杰和海尔来说，好的是海尔智家不仅在业务线上进行了延伸，在战略上也进行了转型，从单纯的家电厂商向物联网生态品牌跨越，逐渐构建并形成高端品牌、场景品牌、生态品牌相互融合发展的新格局。三翼鸟作为海尔旗下的全球首个场景品牌，已汇聚了

管理、系统工程、人才论和OEC管理模式等等都成为了海尔品牌的一部分。

之后，海尔便顺利进入了品牌国际化和全球扩张的时期。凭借着合作创新，海尔广泛同包括英特尔在内的公司共同设计，加速了家庭产品的信息化进程。直到2006年，经过20余年的模仿创新和合作创新，海尔在研发能力和资源资本上有了很大提升基础上，才开始尝试自主创新。截至去年年底，海尔以4500余件专利数量领跑全球，累计专利数超过了14000件。而海尔智能家居真正变成广为用户接受的消费理念。

周厚健他带领的海信则不同，选择走的却是一条崎岖艰难但令人敬佩的蹊径。采用完全自主创新的发展战略，放在上个世纪90年代末的那个时空背景下，是没有多少人有这样豪情的。周厚健常以“企业家和厂长”作对比。他说，如果中国企业不能实现技术上的突破，那么中国的企业家就只能是为跨国公司服务的“厂长”。

那时，中国年产彩电7000万台，而彩电的芯片这一核心元器件却一直依赖进口。每年的进口额就接近600亿美元。当时业界的说法是，“不研发芯片是等死，谁研发是自己找死”。因为芯片技术多年来一直是引进、消化、吸收，技术跟随战略的结果是一直跟在别人后边走，技术上落后发达国家2到3代。在基础这么薄弱的情况下，硬要从别人碗里分一杯羹，困难可想而知。

在面对国外的技术封锁和集团内部的意见分歧时，周厚健给海信统一了思想。芯片虽然不是整机中利润最高的部分，但是它是整机设备的心脏。美国称其为“生死攸关的工业”，韩国则把它形象比喻为“工业粮食”。作为彩电生产大国，面临着技术空心化、自主创新

主创新的出路，也坚定了海信沿着这条走下去的信心。2016年，周厚健和海信再次面临着一个艰难的选择——是否要在一片反对声中坚持激光技术。答案不言而喻，激光电视是周厚健眼中的绝对潜力股，代表着电视行业的未来形态。

据不完全统计，截至目前，海信在激光电视领域已经申请了国内外专利1366项、授权531项。在2020年，海信的市场份额就超过了53%；而在2021年，海信激光电视的销量又进一步同比提高了27.59%。

30年间，周厚健将海信从一家地方电视机厂，一步步带领成为如今拥有多媒体、家电、IT智能系统、地产及现代服务等四大产业板块的跨国集团，在全球布局了29个工业园区和生产基地，同时还布局了20家研发机构。当年种下的树，正在收获越来越多的成果。

不过，周厚健还是对自己不满。他认为还是自己过于看重技术的性格限制了海信的发展。海信规模不够大、资本运作不好、市场推广能力弱、海外拓展力度不够……作为长期主义者和海信文化奠基者，周厚健实际上为海信留下了超前的产业布局和诚实正直的企业文化以及风清气正的组织氛围，这已经是难能可贵了。

与时间相搏

一个人在位时的存在感有多强，那么他离开后留下的空白就有多大。

尽管海尔和海信都已经成长为了千亿级的业界标杆企业，有着稳定的经营团队，有着牢固的销售网络，有着成熟的品牌、产品族群，但不可否认的是，张瑞敏和周厚健两位企业家的谢幕，还是会对海尔与海信产生了影响。放在继任者周云杰、林澜肩上的担子和任务并

8000多万用户、2万多设计师和2000多生态方，三翼鸟与所有伙伴共创平台，共建生态，为用户提供个性化定制的一站式智慧家庭生态。

可是，面对高端化、智能化、家电家装融合和家居一体化的市场大趋势，不管是家电企业还是家装企业，不管是品牌商还是渠道商，大家都给同一时代命题交出了不同答案。美的旗下COLMO推出“墅智专家”高端智控服务；红星美凯龙发起构建高端电器行业生态；苏宁易购打造出一站式家电家装成套购买解决方案……那么，海尔的三翼鸟能否杀出重围只能交给市场和时间去检验。

而摆在林澜和海信面前的任务困难也不小。国内市场的“池子”对海信而言还是太小了。周厚健也说过，“满足并匍匐于国内的巨大市场是一种近视行为，进攻才是最好的防守”。全球化作为海信集团当前的重要发展战略，“即使是个陷阱，海信也要勇敢地跳下去”。

过去几年，海信连续收购了东芝电视、gorenje、日本三电等品牌，已经将主营业务涵盖冰箱、中央空调、家用空调、冷柜、洗衣机、商用冷链、厨卫等全套电器产品。结合已有的海信、科龙、容声、ASKO与Vidda等现有品牌，具备了“出海”的各项基础。2021年海信的海外收入已达731亿元，同比增长33%，在集团总营收中占比42%。据海信自己的预测，最快3年海外收入将反超国内。

被称为“海信国际化战略的积极践行者和坚定执行者”“海信海外开拓布局成绩卓著的功臣”的林澜，无疑会继续朝着国际化的方向去布局、去拓展。但最大的问题是，接棒的林澜也64岁了。“他还能带着海信走几年”显然成为了海信未来发展的最大变数。■