

1版



作为最早“吃螃蟹”且“吃”出了活力和竞争力的国企，海信混改的做法得到了中央和地方的关注。



海信澳大利亚分公司



海信 CES 展

海纳百川 以信立企

海信(山东)空调有限公司副总经理孙瑛也是股权激励的受益者。2006年前后,还是总办副主任的孙瑛被纳入公司股权激励的范围,出资20多万元购买海信的股票。这对当时刚刚还完房贷的她来说,不算一笔小数目。“一开始,并不是很清楚股权激励对我而言意味着什么。领导动员时很坦诚地说,跟企业共享收益的同时,也需要共担风险。如今来看,凭借稳健的经营风格,海信绝对是值得长期投资的。”在孙瑛现在的薪酬结构里,股权收入占比已经达到一半以上。

作为混合所有制改革的决策者、实施者,国企主要领导的高度重视、推进决心、参与程度直接决定改革能否取得成功。稳妥推进混改,做强做优做大国有企业,必须加强领导班子建设和人才队伍建设,充分保护和激发企业家精神。毋庸置疑的是,海信集团探索混合所有制改革的过程中,公司各级领导班子的直接参与对改革顺利推进起到决定性作用。

“即使董事长退休了,股权也带不走” 岗变股变 打破股权“终身制”

作为最早“吃螃蟹”且“吃”出了活力和竞争力的国企,海信混改的做法得到了中央和地方的关注。“国资委考虑借鉴和推广海信的股权激励方式,我毫无保留地把这套办法的关键之处都讲了。”2014年8月,尹东辉受邀就海信的股权激励机制给100多家央企作了报告。

这里所说的“关键之处”,指的就是海信股权激励的20字“金律”——确定范围、明确标准、岗变股变、人退股退、循环激励。

“全部员工有股权和全部员工没股权的效果是一样的,起不到激励的作用。因此,我们聚焦关键少数,不搞平均主义、大锅饭。”汤业国介绍说,海信实施股权激励的范围是针对企业经营业绩和持续发展有直接或者较大影响的经营管理人员、科研人员和业务骨干等;产业板块的股权激励原则上仅是对本产业板块的骨干员工。海信现有的7万员工中,享受股权激励的只有1000多人。

划定范围之后,就要根据骨干员工的层级明确标准。为了确保国有股份处于绝对控股地位,海信明确骨干员工持股总数原则上不超过公司总股本的30%,各层级及某些层级之和不得超过某一股权比例。

“不规定下限,是考虑到购股是需要员工自己出钱,要出于个人自愿不强迫。”汤业国坦陈,股权激励改革起步时,压力特别大。“很多骨干员工,包括我自己,都是在银行办理抵押贷款,把房子押上才买的股票。一旦企业干不

好,不说盈利,还会危及本金。大家孤注一掷,只能干好,不能搞砸。”

为了让股权永远体现对岗位的激励,海信将“终身制”股权改为“非终身制”的岗位激励。当员工退休、免职、降职时,股权需按照规则转让出去,或者全部退出,或者减持至相应的标准,转让出的股份则重新配售给其他在岗的员工,这样保证股权的激励效益永远对企业骨干发挥着作用。

“你在这个岗位上拥有股份的所有权和收益权,但没有支配权,股权不得抵押、继承和任意买卖。”海信集团董事长周厚健多次在公开场合表示,即便自己退休了,股权也不能带走。

2015年,《中共中央、国务院关于深化国有企业改革的指导意见》(以下简称《指导意见》)明确,员工持股主要采取增资扩股、出资新设等方式。完善相关政策,健全审核程序,规范操作流程,严格资产评估,建立健全股权转让和退出机制,确保员工持股公开透明,严禁暗箱操作,防止利益输送。

“这几句话,归纳得很精练,但确实是实际操作过程中最关键的部分。海信的实践早于《指导意见》,但的确是严格按照这几句话来做的。”汤业国笑着说,“有具体做业务的同事说,海信在这方面似乎有一种先知先觉,有先见之明。”

在操作过程中如何保证激励的公开透明?汤业国说:“我们建立的持股办法和股权分配、流转的操作细则,都要经过股东大会的批准才能实施。具体的操作流程,由办公会来论证,交给起草小组修改,最后交由股东大会表决。在股东大会上,还要一条一条地告诉大家为什么这么规定,这么规定要注意什么。”

海信从探索员工持股的那一天开始,就严禁暗箱操作,防止利益输送。“海信的产业是相互关联,有利益输送的基础和条件。所以,针对这一情况,我们作出了很多规定。”汤业国介绍说,对于像智动精工这样以内配业务为主的公司,不把该公司作为实施股权激励的主体;对于像赛维公司、家电公司这样兼具内配业务和市场业务的公司,要求集团领导不得入股;此外,上市公司控股股东的董监高不得在上市公司子公司参与股权激励。

“客观的机制,也促成了一种平衡。”汤业国分析说,集团对各公司经营层按其经营效益考核严格,本公司经营层在本公司都有股份,因此经营层也会严格把控各业务板块利益。各公司业务板块员工股东绝大多数不重合,如果给其他公司输送利益,就必然损害本公司员工的利益,本公司的骨干员工是不会允许的。

实际上,海信还有很多股权激励的操作细

则走在了国资委的文件前面。

为了激发在职员工的工作热情,持续提升工作业绩,同时克服退休前可能存在的“69岁现象”,海信建立了退休员工股权激励保留机制。通过建立在职员工的积分体系,设定退休员工股权激励保留等级。积分的原则是根据不同层级的贡献大小确定得分标准,将平时每年的业绩与考评结果量化积累为退休后的积分。骨干员工退休后,股权最多保留20%,同时,要求10年后,所有股权必须全部退出。

为避免个别骨干员工为提前变现而离职,海信对主动离职的骨干员工采取董事会投票制度,凡被认为是恶意变卖的,对其增值部分的50%要扣留3年,没有利息,作为惩罚;为防止经营下滑期间,因骨干员工流失而给公司造成的“雪上加霜”,海信对在此期间离职的骨干员工采取退出股价折半的办法。

为追溯处于重要管理岗位的骨干员工离任后的离任责任问题,海信还建立了离任责任管理制度,主要管理方法为对离任人员设置离任责任追溯押金。在离任押金有效期内,如发现因离任人员责任对公司造成损失,按照损失情况扣除离任押金相应额度,在规定期限到期后支付剩余离任押金。

“我们在实际操作过程中,通过不断地发现问题,进一步完善和优化了既有的制度。像退休员工股权激励保留机制、离任押金制度等,我们从五六年前就开始实践了。”汤业国说。

事实也再次证明,股权激励机制成为成就今天海信的重要手段之一。

“领导率先垂范,起到很大示范效应” 风清气正 塑干事创业氛围

在青岛东海西路的海信大厦,员工在紧张忙碌中开始一天的工作;在海信青岛基地的彩电生产车间,模组整机一体化生产线上机械臂和工人相互配合,各司其职;在海信崂山研发基地,海量的数据正在不断地作统计、分析、处理。

2016年,海信集团实现销售收入1003.31亿元,跻身“千亿俱乐部”。营收破千亿元是什么概念?全国营收破千亿元的企业不足200家,山东省营收破千亿元的企业仅有9家。而在青岛,除了刚过线的海信,就只有海尔了。

记者在采访过程中了解到,海信从集团内部优化各公司治理结构着手,推动现代企业制度管理,建立了企业的组织制度、管理制度、考核制度、用工制度、薪酬制度和优胜劣汰机制、长效激励约束机制、市场投资机制、技术创新机制,为混合所有制改革打下良好基础。

“每年年初,集团公司向经营层下达经营指标、核心任务。年终会对全体干部,包括集团领导实行全方位考评,包括标杆作用、能力、业绩和态度4个维度共14个评价指标。”海信集团党委副书记兼人力资源部部长陈彩霞告诉记者。

海信对干部的考评评价通过网络系统进行,最终评价结果由电脑自动生成,保证了考评的公平公正。评价维度包括上级、同级、下级,评价权重最大的分管领导也只占15%,以避免一个人对评价的影响。“如果领导一个人就决定了你的绩效,那你就光伺候领导了。”周厚健这样解释考评制度的设计。

“根据我们的考评体系,对排名靠后5%的干部免职、降职。即使集团班子层面,也使用此办法进行考评和淘汰,并将考评结果报市委组织部。”陈彩霞介绍说,对于排名靠后5%的干部而言,免职意味着退出海信的股权激励范围,降职则意味着股权额度的降低。

能上能下、能进能出,是海信股权激励机

制最鲜明的特色。“在海信,不少人都上有上下的经历。有一段时间,我的业绩没有那么好,考评结果也不是非常理想,那么就先下去。经过努力,业绩好了,又提拔回来了。”说起自己曾被降职的经历,朱书琴心态平和。

“海信已不再是一个传统国有企业,而变为一个国际化的现代企业。被激励的对象都是能上能下的,在海信没有‘保险箱’,大家时刻都充满着危机感。”在刘振顺看来,正是有了这种决策民主、过程严密、结果严格执行的管理体系,才使得海信的干部队伍保持了活力。

对于海信“诚实、正直、务实、向上”的企业文化,刘振顺非常认同。“海信给干事创业者一个很好的舞台,大家来这里工作,不需要处理复杂的人际关系,只需要把自己的工作干好就行了。在这方面,海信领导率先垂范,起到了很大的示范效应。”刘振顺给记者讲述了在海信尽人皆知的“一块糖”的故事。2015年10月,刘洪新接替海信集团总裁职务。履新不到一周时间,周厚健谈与刘洪新交往的内部邮件被披露出来。邮件里写道:“多年来,海信有优秀的企业文化传承,各级干部员工不需要处理复杂人际关系,不需要讨好领导,一切以工作为重,从而形成简单的上下级关系、务实向上的工作氛围、纯净和谐的企业风气……我和洪新近距离共事已超过15年,没有一块糖的往来。他之所以能不断晋升,是因为他尽职尽责。”

从基层管理人员到集团总裁,刘洪新的晋升之路,反映出了海信长期以来培养、选拔干部的人才观。海信战略发展部资本运营主管刘嘉庭,是一位公认的业务能力强、做起项目来很拼命的美女主管,她这样看待海信的用人之道:“海信的干部都很年轻,绝对不是凭关系,是凭能力。能者上,庸者下,这点特别能够激发员工的积极性和主动性。”

今年是刘嘉庭在海信工作的第19年,她现在的主职工作是集团的投资并购。2015年,她亲历海信并购墨西哥西工厂。“整个并购的过程,从5月份尽调,到7月31日签合同,只用了两个多月。这段时间,大家基本都是到后半夜才睡觉。”刘嘉庭笑称,墨西哥西工厂的人看到海信团队如此敬业、高效、务实,都感到非常惊讶。

拿到墨西哥西工厂以及美洲的品牌使用权,对海信来说意义非凡。刘嘉庭告诉记者,海信在墨西哥建工厂,能享受税收优惠政策,可以大大提高海信的成本优势,而且收购成功极大地提升了士气。

2016年,海信成功牵手欧洲杯。而此前,赞助欧洲杯的正是夏晋。朱书琴告诉记者,赞助欧洲杯让海信获得了巨大的收益,短短一个月,借助全球电视直播和其他媒体的大量曝光,海信的全球知名度提升了6个百分点。“法国分公司的销售经理跟我讲,如果没有成功赞助欧洲杯,我可能需要花至少4年的时间跟法国人讲海信究竟是什么。”让朱书琴更为兴奋的是,2017年4月,国际足联正式宣布海信成为2018FIFA世界杯官方赞助商。这一次,海信取代的是从1958年开始赞助世界杯的索尼。

“当前看是一碗饭,长远看是一条命” 突出主业 自主创新谋发展

全球首台双色4K激光电视、第一款65寸8K量子点ULED电视、中国最先进的医用移动护士站、中国首款墨水屏双屏手机……美国时间1月5日,2017国际消费电子展开幕,海信展出了旗下显示终端、智慧家庭、手机板块的一系列新品,吸引了大批体验者。

从一个技术的跟随者到一个全球新技术

的引领者,海信依靠自主创新,在激烈的彩电市场竞争中,坐稳了国内老大的位置,实现了在全球消费电子产业领域的“逆袭”——电视业务连续13年位居国内市场第一,占据高端产品全球前三。

按照中央提出的“完善治理、强化激励、突出主业、提高效率”的混改要求,海信又一次走到了前面。

黑白显像管时代开始,中国彩电就一直在技术上落后于日韩,甚至存在“代际”的差距。海信从诞生之日起就一直执着于技术研发:从开发出自主知识产权的芯片“信芯”,到国产第一条液晶模组生产线,再到牵头LED背光国际制定……持续不断的努力使海信终于拉近了与日韩企业的技术差距,从彩电业价值链的低端迈向高端。

2011年,日韩企业相继推出OLED技术。周厚健第一时间向技术团队下了“死命令”:一定要趁着OLED现阶段尚存可靠性不足和高成本的劣势,尽快研发出一款比OLED显示效果更好的电视。2013年,海信ULED电视诞生。以比OLED更低的成本,把液晶屏幕的画质效果提升到世界一流水平,其新一代1000ZONE分区产品更是在画面颜色表现力、清晰度、亮场表现力和画面流畅性等方面超越OLED。

与此同时,海信加快了激光电视的研发步伐。2015年12月9日,海信发布自主研发的新一代激光电视新品。目前,产品已扩展为80英寸、100英寸和120英寸等多个规格段。这项新技术使中国彩电企业彻底实现了技术的反超。

依托图像识别和数据处理这一核心技术的积累,海信已经不限于电子消费领域业务,更在智能交通、光通信、医疗电子等领域放大与延伸。“海信布局的这些新兴产业全部是高收益型的。2016年,海信的新兴产业板块利润已占全集团的39%。”海信集团副总裁程开训说。

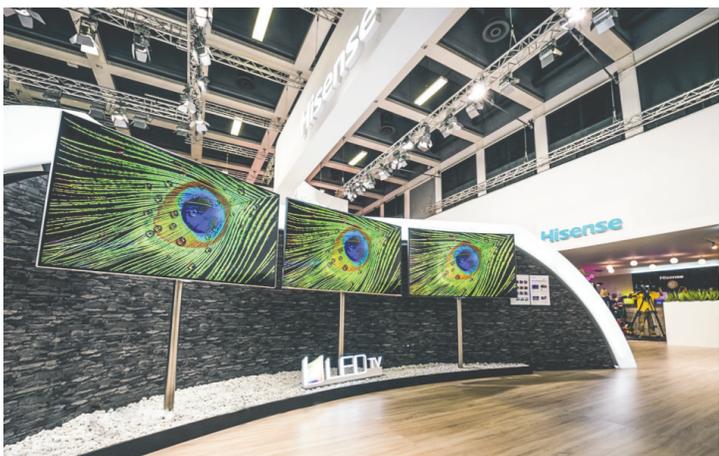
在全国各地的100多个城市,海信的智能交通系统疏解着无数繁忙的交通路口。1998年,海信进入智能交通领域。当时,该领域处于外资完全垄断,一台信号机十几万元。2012年~2015年,国内亿元以上的智能交通大项目,海信中标额占42%,把相关产品的价格拉下2/3,大大降低了城市基础设施建设的成本。

2002年,海信决定进军光通信领域,正值光通信行业最不景气的时候,海信成立了青岛海信宽带多媒体技术有限公司。在行业收缩时进入,有效降低了投入强度,招聘到一流专业人才,海信培养发展起了自己的研发团队。2015年开始,光模块产品在数据中心领域爆发式增长,海信的光模块产品也迎来了最大的收获季。目前正服务于超算和5G的光通信业务,也将成为海信电信业务之外最大的产业板块。

海信还依靠技术积累成功进入精准医疗领域,主推的医疗显示和海信计算机辅助手术系统已达世界级水准,目前已经成功进入包括北京301医院、清华长庚医院、复旦大学附属儿科医院等在内的全国40多家三甲医院,解决了1800多例临床疑难手术。

“结构调整,当前看是一碗饭,长远看就是一条命。”从掌舵海信的第一天开始,周厚健就在反复强调这一观点。

多年来,海信对国企改革的探索和实践从未停步。通过引入战略合作者,实施骨干员工持股计划,不断调整产业结构等有效措施,企业的各利益相关方的积极性、主动性和创造性被充分挖掘和释放出来,收获的不仅是企业的创新能力、发展成果、社会形象和口碑,更是为企业长期的稳健永续发展打下了坚实的基础。过去十几年,在大批处于充分竞争领域的国有企业破产倒闭的形势下,海信创造了业绩良好、国有资产大幅增值的记录;步入新时代,完全有理由相信,海信敢为人先、实事求是、不断出新的改革精神,必将书写出新的篇章。(本文配图由海信集团提供)



海信IF展