

海信集团党委书记、董事长贾少谦：

# 因为自信 所以安全

(上接第九版)

## 汲取经典文化提升格局境界,以自强不息赢得更大自信

在海信55年的发展过程中,我们深刻体验到了文化的重要性——没有文化,没有文化自信,企业就没有了魂,没有了精气神。

这个文化,往小了说,是企业自己的文化。海信这些年发展的一直都不错,之所以能够穿越经济周期的波动始终保持稳健增长,一个重要的原因就是海信55年来积累的厚重企业文化和风清气正的家风——诚实守信、技术立企、质量为先、用户至上、品牌引领……企业竞争说到底就是文化的竞争,知名企业家宋志平曾说:企业文化的竞争是企业竞争的最后一场决赛。

这个文化,往大了说,是中国传统、中国先贤和中国经典等共同构成的中华优秀传统文化,其构成了海信这家企业的文化内核与底色。天行健,君子以自强不息。中国优秀传统文化一直激励着海信坚持自主研发,追求科技自立自强,朝着产业价值链上游不断攀登。在外国电视企业垄断了从芯片到屏幕再到模组、留给中国电视企业的只剩下“拧螺丝”这个组装环节的严峻形势下,海信组建自己的研发团队,研发成功了视频领域第一枚具有自主知识产权的数字电视处理芯片——信芯,让当年年产达7000万台的中国彩电从此有了“中国芯”,随后又成功投产中国第一条电视液晶模组生产线,打破了我国液晶模组几乎全部依赖外企的状况,在电视整机的产业链上游为中国电视企业重新夺回了空间。

2013年,面对日韩电视企业在OLED电视产品上的挑战,海信推出了自主研发的



“ULED”电视,显示效果大幅提升。2023年,海信又将ULED多分区背光技术升级为ULED X技术平台。为让中国显示技术真正从几十年来的跟跑、并跑到最终领跑,海信还开创了激光电视全新品类,推出了全球首台100英寸激光电视。这是中国第一个原创性的显示技术,让中国自有的显示技术第一次占据了主场优势,靠硬实力引领全球。

海信基于ULEDX技术平台推出的电视产品,现在已经成为全球高端电视的代表,

拿到了全球知名电视评测机构对液晶电视给予的最高评分。海信激光电视凭借大屏沉浸、健康护眼等差异化优势,受到全球高端消费者的青睐,目前已经在40多个国家和地区销售,售价占领了3000-5000美元的高价区间。这在中国之前的电子消费品中,几乎是不可能的。今年2月底,根据权威市场调研机构(Omdia)发布的数据显示,2023年,海信电视全球出货量2611万台,稳居中国第一,蝉联世界第二。

天行健,君子以自强不息。经过几十年如一日坚持科技自立自强,向产业高端迈进,现在,全球电视出货量排在中国海信前面的,只剩下韩国三星一家了。

同时,海信也持续向高端产业转型,对智慧城市、智能交通、精准医疗、商用显示、光通信、汽车电子等B2B产业进行拓展布局,在代表着海信第二增长曲线的新质生产力领域,也取得了全国乃至全球领先地位。

## 打造人类命运共同体,贯彻落实总体国家安全观

文化的极度重要性还体现在,其在某种程度上直接决定了中国企业在直面全球市场竞争时的管理文化、理念和竞争力。

总体国家安全观是一个内容丰富、开放包容、不断发展的思想体系。党和国家领导人提出,贯彻落实总体国家安全观,必须既重视自身安全,又重视共同安全,打造命运共同体,推动各方朝着互利互惠、共同安全的目标相向而行。

打造人类命运共同体,坚持互利互惠,建设“世界大同 天下一家”的和谐世界。在企业全球化和经营过程中,海信正是这样坚决贯彻落实的,并在具体实践中积累了丰富的经验,形成了一套关于企业跨国并购和文化整合的海信模式。

2013年,海信和中非发展基金共同投资3.5亿美元建立海信南非工业园。经过多年发展,在南非市场,海信电视销量稳居第一,海信冰箱销量排名第二。海信南非工业园为当地提供约1000个就业岗位,间接创造了5000个工作岗位。在南非工业园的带动下,亚特兰蒂斯工业区逐渐成为南非重要的电子、电器生产基地,并被认定为南非国家级特别经济区。

习近平总书记在2013年、2015年、2018年和2023年四次到访南非,引领中南关系行稳致远。2023年,习近平总书记在《让中南友好合作的巨轮扬帆远航》的署名文章中指出:一大批中国企业在南非

拓展业务、回馈社会,“南非制造”的中国品牌汽车和家电深受当地消费者喜爱,走进南非千家万户。

在全球化进程中,以海信为代表的中国家电企业,也展现出了果断的产业并购魄力和高效的跨文化整合能力。例如,自2018年开始,海信接连收购了日本东芝电视、欧洲gorenje和日本三电控股等三家历史悠久且均具有国际影响力的企业。在市场并不看好的情况下,东芝映像和gorenje分别在被海信收购15个月、18个月后就扭亏为盈,海信系电视销量在日本市场已稳居第一,三电控股公司的各项经营工作也快速好转。

这并非易事。在海外并购中一直存在一个“七七定律”,即70%的并购没有实现预期商业价值,而其中又会有70%失败于并购后的整合。海信在整合过程中最重要的经验之一就是坚持“尊重当地文化+移植海信管理”。例如,海信收购gorenje时,它已处于生死存亡边缘,海信管理团队进驻之后迅速改善库存和资金问题,大幅提升企业运营效率,让gorenje起死回生,并持续做大做强gorenje及旗下品牌。中国企业的管理运营能力和包容大度的开放文化,赢得了当地政府、工会和社区的信赖和欢迎。

实际上,无论是在斯洛文尼亚的gorenje,还是日本东芝电视和三电控股公司,作为收购者或者征服者,海信以及驻

外的海信管理层,从来没有高高在上的姿态,总是结合收购公司情况因地制宜,充分尊重,相互学习,取长补短,快速赢得信任;在南非、墨西哥等重要的生产基地,海信通过解决就业、培训技术工人和慈善捐助活动,对当地的制造业水平、社会发展、居民生活和社会安定也产生了深远的影响。

因为强大,所以自信。海信在与国外企业同台竞技的过程中,尤其是在连续成功的跨国并购以及文化整合中深刻地感受到,植根于中国传统文化、有鲜明东方文明特点的“中国式管理”很有竞争力和战斗力。当我们意识到自身文化的强大,就一定破除过去学界和业界一直以来对西方管理的盲从盲信或者迷信,取其精华去其糟粕,走出一条属于自己的路来,不断增强对中国传统文化和东方管理的自信。

东方管理的竞争力与东方文化的号召力,本质上是“尚和合,求大同”的中国传统文化具有强大的感染力与号召力。中华民族历来讲求“天下一家”,憧憬“大道之行,天下为公”的美好世界。去年6月2日,习近平总书记在文化传承发展座谈会上指出:中华文明具有突出的包容性,从来不用单一文化代替多元文化,而是由多元文化汇聚成共同文化,化解冲突,凝聚共识;中华文明具有突出的和平性,倡导共生并进,反对强人从己,倡导保合太和,反对丛林法则。

因为自信,所以安全。这些年来,不只是海信,在全球化过程中,中国企业的努力与进取,为全球经济发展和区域协同贡献了宝贵经验,不断凝聚推动构建人类命运共同体的强大共识。在这个过程中,中国的优秀传统文化,中国的东方智慧,中华文明的包容大度,都随着中国企业全球化的脚步,不断向世界延伸,影响并感染着越来越多的人。

世界大同,天下一家。以海信为代表的中国企业,以及众多中国企业家,当前不仅深度参与全球竞争,也积极响应党和国家的号召与指引,朝着建设世界一流企业、世界一流品牌的方向阔步前行。自2016年以来,海信通过连续赞助欧洲杯和世界杯,全球知名度不断提高,已经连续7年成为海外民众最熟悉的排名前十位的中国品牌。海信、华为、腾讯、比亚迪等中国企业和中国品牌正在全球各大舞台,不断彰显自己的影响力。

世界大同,天下一家。越来越多的中国企业和企业家,也把个人命运、企业发展与国家发展、民族复兴紧密结合在一起,不断将中华经典的精髓与现代管理科学相结合,将中国传统文化落地于商业实践,让中国传统文化在新时代迸发出强大的生命力,不断推动打造人类命运共同体。如此,我们一定能为中华民族伟大复兴,为整个人类文明的进步,做出更多更大的贡献。

(本文根据贾少谦在“总体国家安全观10周年文化安全主题教育”活动上的发言整理,有删节)