



纪念改革开放30周年

自主创新在广东

——广东品牌企业创新之路回眸

ZIZHU CHUANGXIN ZAI GUANGDONG

GUANGDONG PINPAI QIYE CHUANGXIN ZHILU HUIMOU

蔡兵 主编

廣東省出版集團
廣東人民出版社



纪念改革开放30周年



自主创新在广东

——广东品牌企业创新之路回眸

ZIZHU CHUANGXIN ZAI GUANGDONG

GUANGDONG PINPAI QIYE CHUANGXIN ZHILU HUIMOU

蔡兵 主编

廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

自主创新在广东: 广东品牌企业创新之路回眸 / 蔡兵主编. —广州: 广东经济出版社, 2008. 12

ISBN 978-7-5454-0008-3

I. 自… II. 蔡… III. 企业管理—技术革新—研究—广东省 IV. F279.276.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 173782 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	惠州日报印务公司 (惠州市江北文华 1 路惠州日报社)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	9.75 2 插页
字数	212 000 字
版次	2008 年 12 月第 1 版
印次	2008 年 12 月第 1 次
书号	ISBN 978-7-5454-0008-3
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 38306107 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

· 版权所有 翻印必究 ·

前言

我国的改革开放已走过三十个年头，国家的实力和国际地位都有了空前的提高。广东作为改革开放的排头兵，三十年来，从初期大胆破除计划体制，率先“杀出一条血路”，到今天争当落实科学发展观的排头兵，可以说是一路风雨，一路奋斗，充满了艰辛和磨难。艰苦的奋斗终于换来了发展的累累硕果，今天的广东已经从一个改革开放初期地处我国边陲的农业省，发展成为繁荣、稳定，具有一定综合竞争力的中国第一经济大省，进而成为新世纪引领我国现代化建设潮流的主力省。

广东能取得如此巨大的发展成就，为数众多的、大大小小的企业功不可没，这其中包括各种形式的国有、集体、三资、民营企业以及各类股份制企业，尤其是那些通过市场竞争脱颖而出的品牌企业。这些品牌企业以自己不断提升的竞争实力和良好的经济效益，成为广东各行各业企业学习的标杆，在推动产业技术进步和提高企业整体管理水平上发挥了重要的领头羊作用。

为了纪念改革开放三十周年，总结广东这批品牌企业成长的经验，我们从自主创新的角度，对其中的一些优秀企业进行了调研。调研的结果使我们深深地感受到，自主创新不仅是现有广东品牌企业发展壮大的主要武器，也是这些企业今后保持和进一步提升竞争力的重要战略手段。这些企业开展的自主创新活动有一个共同的特点，即所涉及的创新内容既相当广泛，又紧密关联，

从技术到制度，从管理到营销，可以说，开展全方位、综合性的创新是这些企业具备快速发展动力主要源泉。在我们看来，正是这种自主式、全方位、综合性的创新，使这些品牌企业具备了绽放迷人光芒的魅力。

现在，我们就把通过半年时间调研所了解的几家典型品牌企业所走过的自主创新之路介绍给大家。我们的目的有两个：其一是为了纪念改革开放三十周年，希望人们能从广东这些有影响的品牌企业所走过的创新历程，看到广东改革开放三十年来的奋斗轨迹；其二是广东目前正在努力建设经济强省，要实现这一目标就必须迅速提升自主创新能力，我们希望这本书能为广东今后搞好自主创新工作提供一些启示。

蔡兵

于中共广东省委党校黄华园

2008年11月

目 录

第一章 不断的创新成就温氏非凡的业绩

一、奇迹般的发展之路	3
(一) 探索发展期 (1983—1993 年)	3
(二) 扩张成熟期 (1994—2004 年)	4
(三) 跨越发展时期 (2005 年至今)	5
二、科技创新为温氏集团不断带来竞争优势	6
(一) 辉煌的科技创新战果	7
(二) 高度重视对创新的资金投入和人才激励	11
(三) 不断完善的创新组织体系	14
(四) 构筑紧密的产学研合作平台	15
三、为企业带来勃勃生机的管理与制度创新	19
(一) 制度创新——全员持股	19
(二) 生产模式创新——“公司+农户”	20
(三) 管理的创新——先进的计算机管理信息系统	23
(四) 经营理念的创新——以工业的经营理念谋划 农业	24
(五) 组织结构创新——在农业企业中率先设立 多级公司	25
(六) 销售模式创新——构建追求“综合效益观” 销售模式	27

(七) 企业文化创新——塑造“和而不同”的企业文化	28
四、政府创新方面的支持助温氏集团走向辉煌	31
五、温氏集团通过创新走向成功的几点启示	33
(一) 企业家创新精神是企业创新活动成功的最关键因素	34
(二) 只有不断进行制度与技术创新才能保持企业生命力	35
(三) 和谐文化理念能促进企业发展与社会发展实现共赢	35
(四) 建立合理的利益分配机制是企业形成合力的重要保证	36

第二章 “美的”创新，创造美好生活

一、美的发展历程——从 5000 元到 700 亿元的创业神话	38
(一) 艰难的起步 (1968—1991 年)	39
(二) 快速的成长 (1992 年至今)	41
二、美的的技术创新——实现奇迹发展的动力机	44
(一) 超强的技术创新能力	44
(二) 日臻完善的技术创新体系	47
(三) 到位的技术创新投入	51
(四) 形式多样的产学研合作	53
(五) 与国外企业“自主研发+技术引进”的合作模式	57
(六) 良好的创新文化氛围	58
三、美的的管理与制度创新——实现技术创新的基础与保证	60

（一）事业部制改造	61
（二）品牌经营	63
（三）资本运作	66
（四）营销创新	69
四、美的自主创新的启示	71

第三章 “卓越威创” 走出的卓越创新之路

一、敏锐发现市场机遇	77
二、从技术初创到全面创新	79
（一）技术初创阶段——模仿创新	80
（二）技术发展阶段——模仿创新向自主创新的过渡	80
（三）技术创新的革新阶段（正在进行时）	81
（四）技术创新的发展目标——全面创新	82
三、卓越的创新成果	83
四、威创特色的创新支持体系	87
（一）威创的技术创新环境	88
（二）威创的技术创新管理体系	88
（三）威创的技术创新投入	90
（四）威创的产学研合作	92
（五）威创的知识产权工作	93
五、威创创新的经验总结	94

第四章 空调行业的领军企业——格力电器股份有限公司

一、全球最大的专业化空调企业诞生	100
二、义无反顾地进行专业化经营，打造出强大的核心 竞争力	104
三、技术上坚持自主研发和自主创新，牢牢掌握竞争 主动权	106

四、在质量内部管理方面不断创新，营造强大的核心 竞争力	109
五、倡导并秉承工业精神	112
六、敢于率先向销售垄断模式叫板，大胆开拓营销新 模式	114
七、以自主品牌开拓国际市场	119
八、创新人才培养模式，打造高素质人才	120

第五章 珠江钢琴：创新奏响世界强音

——广州珠江钢琴集团有限公司

一、珠江钢琴集团——中国钢琴生产行业的代表与 骄傲	128
（一）企业概况	129

第七章 TCL：创意改变生活，创新引领世界

- 一、创新催生“榕树经济” 184
- 二、技术创新——成就百亿元家电企业的蓝海 187
 - （一）逆向创新——TCL发展的核动力 189
 - （二）科技创新体系工程——TCL的发展保障 193
- 三、“鹰之重生”——企业文化变革创新 198
- 四、差异化：突出重围的营销创新策略 202
 - （一）市场细分 202
 - （二）产品创新打天下，服务创新赢未来 205

第八章 宝供物流：创新链接全球

- 一、创新使宝供成为国内领先第三方物流企业 213
- 二、宝供创新战略面面观 221
- 三、宝供创新的组织体系与支持体系 228
- 四、宝供创新基本经验及模式总结 232

第九章 京信通信：创新开拓未来

- 一、抢抓机遇，逆潮奋起，确立行业主导地位 241
- 二、技术创新引领行业风骚 245
- 三、综合创新为企业发展保驾护航 251
- 四、结语 261

第十章 开辟爆破行业新天地的广东宏大爆破

- 一、抓住机遇，宏大爆破通过自主创新迅速崛起 264
 - （一）现代化建设为民用爆破行业提供发展机遇 265
 - （二）宏大爆破坚持走自主创新之路 266
 - （三）崛起为爆破行业的龙头企业 267
- 二、领略宏大爆破自主创新风采——几个典型爆破工程 ... 270

三、宏大爆破自主创新基本模式	289
(一) 建立在技术创新基础上的经营思路创新 ——开创矿业爆破新蓝海	289
(二) 高度注重制度和组织创新 ——为技术创新提供体制保障	290
四、宏大爆破创新发展的几点启示	292
(一) 创新型企业必需拥有创新型企业企业家	293
(二) 先进、合理的制度和管理机制才能激励企业 不断创新	295
(三) 企业发展必须把技术创新提高到战略高度， 必须高度重视技术人才的吸收与培养	297
(四) 吸收、整合社会研发资源是取得技术创新优势 的重要手段	298
五、结语	300
后记	301



第一章

不断的创新成就温氏非凡的业绩

广东温氏食品集团有限公司（以下简称温氏集团）是一家民营的农业企业，坐落在粤西山区的新兴县，虽说此地是中国禅宗六祖惠能的故乡，人杰地灵，但当你真的身临其境，看到这样一个远离珠三角的偏远小地方，能成功发展出如此现代化的农业企业，还有那设备先进、规模宏大的现代化省级企业研究院，还是难免会有惊叹之感。

在粤西山区的温氏集团，已发展成为全国农业龙头企业。

一、奇迹般的发展之路

温氏集团发展历史不长，发展速度却惊人，回顾其发展历程我们把它分为三个阶段。

（一）探索发展期（1983—1993 年）

如果没有温氏集团，广东新兴县的勒竹镇恐怕很少有人知道，这里交通不够发达，经济发展相对落后。1983 年，该镇农民温北英联合了 7 户农民（8 个人）集资 8000 元办起一家养鸡场——勒竹畜牧联营公司，自繁、自育、自养、自销肉鸡。养鸡场经济效益较好，不断有新农户加入，企业慢慢发展壮大起来。1986 年，公司职工人数从最初的 8 人增加到 39 人。

企业发展了，生产规模扩大了，公司领导人开始感到场地、资金、劳动力等资源因素对企业进一步发展的制约。这时的公司已初具规模，附近农民看到公司经营有方，经济效益好，还不断有新要求加入，而场地、资金又限制了企业难以按原有模式发展下去。这时他们开始探索一条新的发展之路——公司向农民提供鸡苗、饲料、药物、技术服务，让农民在家里养鸡，养出来的鸡再由公司收购销售，公司为养鸡农户留下一定的利润空间，向农户收取一些代购代销费。这样的生产方式，一方面使那些专业养鸡农户的舍院变成公司的养鸡车间，解决公司发展的场地问题，养鸡户的预付资金也一定程度解决了公司发展的资金问题，为公司发展提供了广阔空间；另一方面，农户为公司养鸡，由公司提供技术指导，解决肉鸡销售问题，可以扩大养鸡规模、降低

养鸡风险，获得较好的经济效益。这种模式（即“公司+农户”生产模式）一开始就得到附近农民的热烈欢迎，后又经过不断完善逐渐走向成熟，加入公司的农户也越来越多。1986年最初实行“公司+农户”时，只有5个养鸡农户挂靠公司，1993年就达到2500户。随着加入农户的增加，公司从事养鸡服务业务越来越多，公司开始一部分继续养鸡生产，一部分专门从事养鸡服务工作。1988年，企业办起了种鸡场、孵化场和饲料加工厂，开始向合作养鸡农户全面提供优质养殖技术、饲料、防疫、销售等产中和产后服务，公司向综合性养殖企业发展迈出了第一步。

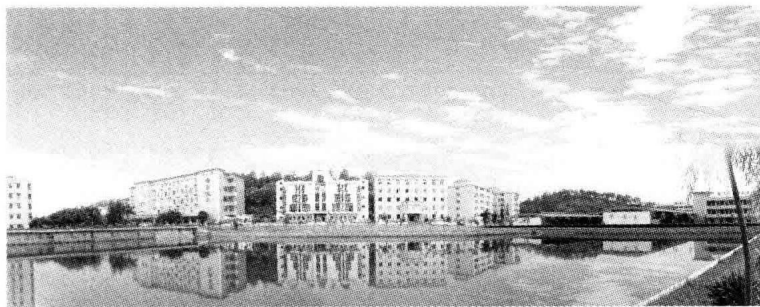
（二）扩张成熟期（1994—2004年）

“公司+农户”的生产模式解决了困扰企业发展的制约因素，随着这一生产模式的完善与成熟，公司开始步入扩张和经营模式走向成熟的新时期。1994年10月，公司从原来的勒竹畜牧联营公司更名为现在的广东温氏食品集团有限公司。这一时期公司利用自己创造的“公司+农户”生产组织形式，通过一体化养殖公司跨区域科学布局和发展，为养殖农户提供全方位系列化优质服务，并以保护价收购养殖农户的肉鸡，保证其利益，在社会赢得了广泛信誉，企业也得以迅速扩张。1994年温氏集团年产肉鸡1683万只，合作养殖专业农户4600户，公司销售总值2.37亿元。到2004年，集团年产肉鸡3.57亿只，合作养殖专业农户达25000户，公司销售总值为55.3亿元。

这一时期，温氏集团的“公司+农户”生产组织形式和产业链一体化经营管理制度也日益完善，和谐的企业文化也更加成熟。集团业务范围也有了很大扩展，成为一个以养鸡为主业，兼营肉猪养殖，饲料、肉品加工，集农工科贸一体化经营，带领农

民致富的大型现代化企业集团。

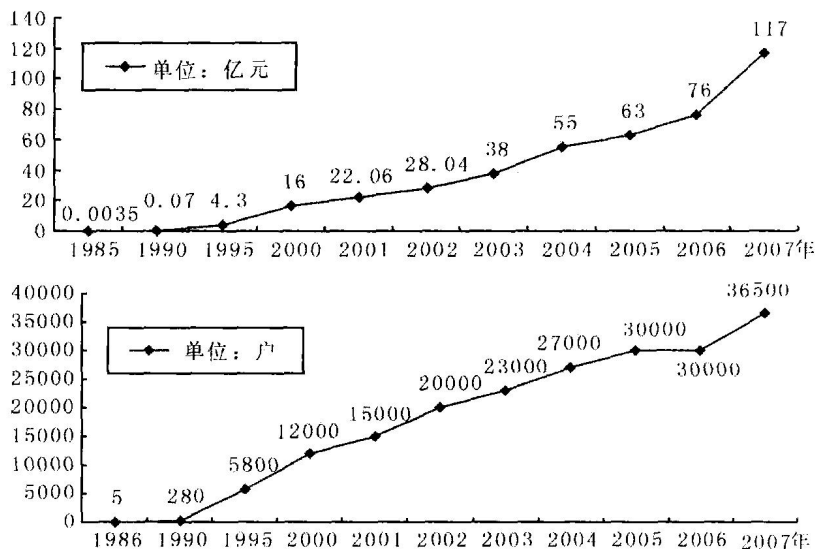
（三）跨越发展时期（2005 年至今）



广东温氏食品集团有限公司外景

经过了近 20 年的探索和快速发展，温氏集团形成了具有竞争力的企业经营模式和和谐的企业文化理念，这时企业进入了一个良性的跨越发展时期。企业不断拓展国内市场，在做大、做强养殖业的同时，还不断拓展农业产业链一体化经营，精心打造产业链上每个经营环节，公司还把目光投向海外农产品市场，充分利用国内外市场和资源，实施在现代农业产业内的多元化和一体化经营战略，实现企业跨越式发展。现在（2007 年数据）温氏集团拥有二级分公司 17 个，一体化养殖公司 90 多家遍布全国，企业职工近 2 万人，合作的专业化养殖农户有 3.65 万户。这一年，公司年产肉鸡 5.3 亿只、肉猪 182 万头，产值达到 117 亿元。

下图反映的是温氏集团历年总产值、合作农户数的增长情况，由此我们可以直观地看到温氏集团这些年快速发展的步伐。



温氏集团历年总产值、合作农户数增长图 (1986—2007)

二、科技创新为温氏集团 不断带来竞争优势

1983年7户农民用8000元钱办起的养鸡场，25年后成长为广东省首家规模超百亿的农业龙头企业，温氏集团奇迹般的发展，引起众多同行、学者乃至好奇者的关注，许多人试图揭开其实现高速发展的谜底。研究其走过的发展道路，我们认为实现温氏集团奇迹的关键在于它永不停止的创新。确实，创新是企业永恒的主题，缺乏创新，企业就失去了生命力。温氏集团的创新几乎可以说是全方位的，其中通过科技创新获取竞争优势是温氏集