

中国科学技术大学
MBA教学案例丛书

安徽省创新型企业案例

王 洵 梁 樑 主编



NLIC2970870960

中国科学技术大学出版社

创 新

中国科学技术大学
MBA教学案例丛书

安徽省创新型企业案例

王 洵 梁 樑 主编

内 容 简 介

本书以安徽省创新型企业为研究对象,通过对企业创新活动实践的调研,以案例研究的形式探究自主创新环境下创新型企业的创新模式,总结创新机制与关键影响因素,分析企业创新路径的选择。

本书可供政府有关部门及企业经营管理人员、科技管理人员阅读。

图书在版编目(CIP)数据

安徽省创新型企业案例/王洵,梁樑主编. —合肥:中国科学技术大学出版社,2012. 12
ISBN 978-7-312-03112-0

I. 安… II. ①王… ②梁… III. 企业创新—案例—安徽省 IV. F279. 275. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 256210 号

出版 中国科学技术大学出版社
安徽省合肥市金寨路 96 号,230026
网址:<http://press.ustc.edu.cn>
印刷 合肥华星印务有限责任公司
发行 中国科学技术大学出版社
经销 全国新华书店
开本 787 mm×1092 mm 1/16
印张 16
字数 406 千
版次 2012 年 12 月第 1 版
印次 2012 年 12 月第 1 次印刷
定价 36.00 元

本书编委会

主 编 王 洵 梁 樑

执行主编 张玉华 赵定涛

编 委 王 洵 梁 樑 张玉华 赵定涛 王学雷 张 弘
叶蕊芯 周晓辉 赵菁奇 魏玖长 洪 进 李海东
范 进 汪 峰 杨维维 王 克 张亚蓓

编写组成员(按姓氏笔画排序)

丁齐英	于 鹏	王 旭	王寿静	王和志	王 浩	王 莉
邓雅静	韦玉芳	丛 林	叶纪元	布 兵	甘双轮	石小河
任颂博	刘海涛	朱云浩	许晓燕	余文涛	吴 丽	吴 俊
张忠根	张 晶	张 翔	张徽山	时春生	时 省	李 建
李一才	李传斌	李志广	李 芬	李 虎	李春保	李 敏
杜朝晖	杜巍巍	杨为华	杨 树	杨绪为	汪中祥	汪 峰
陆兴培	陈卫民	陈会中	陈先成	陈 虹	周 泉	周黎丽
郑太华	姚和平	段聪翀	宦晓兵	洪 嵩	赵 琰	赵 蕊
夏同良	徐合林	徐 剑	徐 婷	栗峰雷	郭 韬	屠庆松
黄礼富	童 敏	葛张兵	董学春	程海燕	廖斌琛	魏莹菲

序

全国科技创新大会把强化企业技术创新主体地位列为深化科技体制改革,加快国家创新体系建设的中心任务,提出要加快建立以企业为主体、以市场为导向、产学研用紧密结合的技术创新体系。我省培育和建设创新型企业,是合芜蚌自主创新综合试验区和国家技术创新工程试点省建设的重要任务,是贯彻落实全国科技创新大会精神的重要体现,旨在发挥政府引导作用,运用市场机制,培育一批拥有自主知识产权和自主品牌,依靠技术创新获得市场竞争优势和持续发展的企业,使其成为安徽提升经济实力和核心竞争力的重要支柱,并示范带动广大企业走创新发展之路。

2006年以来,在省委、省政府的坚强领导和科技部等有关部门的指导、支持下,安徽省创新型企业建设成效显著,一大批具有创新活力的企业正在发展壮大,以企业为主体、市场为导向、产学研用相结合的技术创新体系正在逐步形成。截至2011年底,全省共有省级以上创新型(试点)企业258家,其中省级创新型企业103家,省级创新型试点企业155家,国家级创新型企业16家,国家级创新型试点企业9家,国家级创新型企业 and 创新型试点企业数位居全国前列。这些企业既有高新技术产业中的高新技术企业,也有农业产业化中的龙头企业,既有历经变革后依靠创新再度腾飞的国有企业,也有凭借创新展现竞争活力的民营科技企业。

经过新一轮的科技经济高速发展,总结这批企业创新经验,探索创新活动规律恰逢其时。本书的创新型企业案例,遴选了50家创新型(试点)企业,分别从创新战略思想、体制与机制创新、研发支撑体系建设、知识产权管理、人才队伍凝聚、品牌塑造与市场营销、企业创新文化建设等7个方面总结了企业主要创新活动和创新成效。希望本书的出版,不仅激励案例企业持续创新,不断进步,而且激励和引导更多的企业以创新型企业为标杆,深刻把握创新规律,灵活运用创新方法,走上创新驱动发展的道路。

胡锦涛总书记在全国科技创新大会上指出,必须把创新驱动发展作为面向未来的一项重大战略一以贯之、长期坚持,推动科技实力、经济实力、综合国力实现新的重大跨越。在新的历史发展阶段,面对新形势、新

任务,我们要深入开展合芜蚌自主创新综合试验区和国家技术创新工程试点省建设,大力推进创新型企业建设,引导和支持企业进一步加强创新谋划,进一步增强创新能力,进一步完善创新机制,进一步营造创新文化,支持一批企业做强做大,肩负起加快经济发展方式转变的历史使命,为建设创新型安徽做出新的更大贡献。

安徽省科学技术厅厅长 徐根应

2012年10月

前 言

为贯彻落实党的十六届五中全会和全国科技大会精神,推动“技术创新引导工程”深入实施,2006年4月科技部、国资委、全国总工会决定联合开展创新型企业试点工作,加大对企业自主创新的支持,引导企业走创新发展的道路,形成一批拥有自主知识产权、知名品牌和持续创新能力的创新型企业,为建设创新型国家提供有力支持。2008年1月,胡锦涛总书记在安徽视察时指出,要强化企业在科技创新中的主体地位,鼓励企业加大研发投入和人才储备,引导和支持创新要素向企业集聚,加快形成一批竞争力强的创新型企业,促进科技成果向现实生产力转化。根据安徽省委、省政府和科技部等有关部门的部署,2006年8月和2009年12月,安徽省科技厅、发改委、经信委、财政厅、教育厅、总工会、开发银行安徽省分行先后组织实施安徽省技术创新引导工程和国家技术创新工程试点省建设,并把培育建设创新型企业作为实施技术创新工程的三大任务之首。经过六年多的努力,安徽省创新型企业建设取得显著成效,一大批充满活力的创新型企业正在健康成长。

本书旨在通过对安徽省创新型企业技术创新实践的案例研究和归纳分析,剖析企业技术创新实践的不同特点,凝练出创新发展的典型模式与途径,并以案例集的形式呈现安徽省创新型企业的技术创新现状,展示安徽省创新型企业风采,进一步发挥创新型企业合芜蚌自主创新综合试验区和国家技术创新工程试点省建设中的引导示范作用。

本书共推出50家创新型企业案例,其中国家级创新型(试点)企业25家,省级创新型(试点)企业25家。案例开发由安徽省科学技术厅和中国科学技术大学管理学院合作完成。在案例开发过程中,案例企业的领导和科技专员给编委会提供了案例文稿和大量数据详实、内容丰富的材料,提出了许多富有洞察力的见解和颇具针对性的建议,对案例开发工作做出了重要贡献,在此表示衷心感谢!另外,案例开发还受到国家软科学研究计划项目(2010GXS1D115)、国家自然科

学基金项目(71172213)、安徽省软科学研究计划项目(12020503022)等的支持。

虽然我们投入了大量精力并最大限度地发挥编写组成员和编委会团队的智慧,试图开发一套既有理论价值,又有实践意义的案例集,但因水平有限,文中必有不妥和有待提高之处,恳请各位读者批评指正。

编 者

2012年10月

目 录

序	(i)
前 言	(iii)
打造自主品牌 敢与巨人同行	
——奇瑞汽车股份有限公司案例	(1)
掌握生物发酵核心技术 发展绿色经济	
——安徽丰原集团有限公司案例	(6)
以语音核心技术创新推动企业发展	
——安徽科大讯飞信息科技股份有限公司案例	(11)
引进消化创新 做强合力品牌	
——安徽叉车集团有限责任公司案例	(16)
自主开发与引进吸收并重提升企业核心竞争力	
——安徽中鼎密封件股份有限公司案例	(21)
坚持创新驱动 完善产业链	
——铜陵有色金属集团控股有限公司案例	(26)
实施开放共赢战略 实现又好又快发展	
——黄山永新股份有限公司案例	(31)
在支撑行业技术进步中图发展	
——合肥通用机械研究院案例	(35)
构建创新系统模型 支撑企业跨越发展	
——安徽江淮汽车股份有限公司案例	(40)
从“马钢制造”向“马钢创造”跨越	
——马钢(集团)控股有限公司案例	(46)
走一体两翼的创新发展之路	
——合肥工大高科信息技术有限责任公司案例	(51)
增强自主创新能力 推动企业二次腾飞	
——合肥美亚光电技术有限责任公司案例	(55)

提高创新能力 实现技术跨越

- 安徽华东光电技术研究所案例 (60)

系统集成创新推动企业发展

- 安徽蓝盾光电子股份有限公司案例 (65)

创新支撑装备模具企业建设

- 安徽鲲鹏装备模具制造有限公司案例 (70)

依靠消化吸收再创新抢占重型车桥制高点

- 安徽安凯福田曙光车桥有限公司案例 (74)

为人类创造未来的生活空间

- 安徽海螺集团有限责任公司案例 (78)

以客户为关注焦点 走创新发展之路

- 安徽昊方机电股份有限公司案例 (83)

自主创新喜结硕果 安凯发展蓄势待发

- 安徽安凯汽车股份有限公司案例 (88)

坚持自主创新 百年老矿焕发青春

- 淮南矿业(集团)有限责任公司案例 (93)

“科技引领、创新推动”与“诚善济人、药信为民”

- 安徽济人药业有限公司创新型企业案例 (98)

产学研联合助推自主创新成果转化

- 安徽大地熊新材料股份有限公司案例 (103)

自主创新 奋发进取 攀登新高峰

- 中钢集团马鞍山矿山研究院案例 (108)

奏拼搏高效之歌 走共赢创新之路

- 安徽三联交通应用技术股份有限公司案例 (113)

以技术创新打造国际型工程公司

- 东华工程科技股份有限公司案例 (118)

科技先导 创新引领

- 中电集团第三十八研究所案例 (123)

市场导向与技术创新

- 合肥丰乐种业股份有限公司案例 (128)

把握创新机遇 打造国风品牌

- 安徽国风塑业股份有限公司案例 (133)

从集成创新到原始创新

- 合肥金星机电科技发展有限公司案例 (138)

科技创新促进企业快速发展提高品牌知名度

- 合肥华泰集团股份有限公司案例 (143)

坚持体制机制双创新 打造现代种业公司

- 安徽皖垦种业有限公司案例 (147)

科技创新引领企业快速发展

- 安徽东风机电科技股份有限公司案例 (151)

品质立足 创新致远

- 安徽四创电子股份有限公司案例 (155)

注重多种要素整合 打造独特创新体系

- 合肥锻压机床股份有限公司案例 (159)

创新造就汽车制造装备的摇篮

- 安徽巨一自动化装备有限公司案例 (164)

创新引领美菱腾飞

- 合肥美菱股份有限公司案例 (169)

科技引领发展 创新提升品牌

- 安徽安利合成革股份有限公司案例 (174)

坚持产学研合作创新

- 合肥波林新材料有限公司案例 (178)

加强技术创新 引领低温电子科技发展

- 中电集团第十六研究所案例 (183)

提升自主创新能力 全面建设创新型企业

- 安徽省建设工程勘察设计院案例 (187)

坚持创新 打造一流装备制造企业

- 芜湖恒升重型机床股份有限公司案例 (192)

创新是企业发展的不竭源泉

- 蚌埠双环电子有限公司案例 (197)

完善创新机制 激发创新活力

- 淮北矿业(集团)有限责任公司案例 (202)

创新拥有未来

- 煤科院爆破技术研究所案例 (207)

科技引领企业发展

- 淮北东磁电子有限公司案例 (212)

不断创新 持续改进

- 马鞍山方圆回转支承股份有限公司案例 (217)

长效机制理念指导下的创新发展之路

- 安徽富煌钢构股份有限公司案例 (222)

科技创新 企业发展的动力

- 安徽皖南电机股份有限公司案例 (227)

坚持自主创新 勇当行业先锋

- 安庆市恒昌机械制造有限公司案例 (232)

与时俱进 持续创新

- 安徽省祁门县黄山电器有限责任公司案例 (237)

打造自主品牌 敢与巨人同行

——奇瑞汽车股份有限公司案例

一、企业概况

奇瑞汽车股份有限公司(以下简称“奇瑞公司”)成立于1997年1月,由安徽省及芜湖市5家投资公司共同出资设立,是国家级创新型企业,中国创新型企业100强之一。公司主营业务为乘用车整车及KD件、核心零部件的研发、生产和销售。现已上市的产品有奇瑞品牌的QQ、A1、A3、A5、旗云、瑞虎、东方之子,开瑞品牌的优雅、优翼、优派、优优,瑞麒品牌的M1,威麟品牌的V5等四大品牌24个系列整车及与其配套的发动机、变速箱和关键零部件。奇瑞公司是目前我国最大的自主品牌乘用车研发、生产、销售、出口企业。

奇瑞公司现有乘用车制造事业部、发动机事业部、变速箱公司、中央研究院、汽车工程研究总院、规划设计院、试验技术中心等部门,具备年产整车65万辆、发动机65万台和变速箱40万套的生产能力。

2011年奇瑞公司总资产达到532.65亿元,实现销售收入396.78亿元,利润总额4.23亿元,利税总额16.46亿元。公司现有员工2.5万余人,其中有5300多名技术人员从事产品开发,并引进国外汽车领域知名技术专家、高级管理人员100多名。

1997年3月奇瑞公司的前身安徽汽车零部件有限公司开工建设,1999年12月第一辆奇瑞轿车下线,2001年3月奇瑞轿车正式上市,当年销售2.8万辆。2007年8月22日,奇瑞第100万辆汽车顺利下线,成为我国第一家达到此规模的自主品牌乘用车企业。2008年3月奇瑞完成股份重组,成立股份有限公司。

二、企业主要创新活动

1. 从集成创新走向原始创新的创新战略

奇瑞公司诞生的时候,中国汽车工业正充斥着两个“神话”,一是汽车企业不与跨国公司合资没有前途,二是企业不达到100万辆以上生产规模不能进行自主研发。奇瑞通过对国内外汽车市场的深入分析和对世界汽车产业发展趋势的深刻把握,决心走一条自主研发、自主发展的道路,将奇瑞建设成为不受外国人控制和限制的自主品牌汽车企业。奇瑞公司的创新经历了集成创新、原始创新两个阶段。

在集成创新阶段,奇瑞通过“以我为主、联合开发”,实现了产品开发“从无到有”的转变。奇瑞通过控股设计开发、委托设计、协同配套开发等多种形式,与国际一流的设计公司、试验公司及零部件公司合作开发,以我为主整合全球资源,开发自主品牌轿车。最初的“风云”轿车之所以能够异军突起,正是利用了合资公司在中国建立的零部件生产体系。在联合开发

的过程中,奇瑞以掌握核心技术为前提,牢牢把握主动权,在与奥地利 AVL 公司联合开发时,奇瑞要求开发人员全程参与,并配有设计、试验、装配、标定等人员的培训计划。目前参与发动机联合开发的大部分工程师已具备独立开发能力,这为开展原始创新夯实了基础。

在原始创新阶段,奇瑞通过加强研发投入和开发队伍建设,实现了产品开发“从有到优”的转变。奇瑞公司每年研发投入占销售收入 5% 以上,近 3 年研发投入 30.6 亿元,占销售收入的 5.8%。2008 年 5 月奇瑞公司成立前沿技术部,通过汽车前沿技术研究,在坚持自主创新的同时,大胆引进、消化、吸收国外先进技术,不断实现技术超越。现在奇瑞公司已经从最初的大部分承包给外国设计师发展到在海外成立自己的设计公司,从产品的概念到设计都由奇瑞公司自主完成。在产品开发方面,奇瑞公司从 A3 开始加大其技术因素,并推出了中高端汽车品牌瑞麒和威麟,这是完全依靠自主创新建立的中高端汽车品牌,2009 年奇瑞公司第一款真正意义上的豪华轿车瑞麒 G6 成功下线。

2. 构建模拟核算下的创新激励机制

为实现创新战略思想,奇瑞公司通过战略事业单位(SBU)管理模式和实行期权期股,最大限度地激发研发人员和管理骨干的积极性。

首先,全面推行 SBU 管理模式,组建若干个模拟或真正独立核算的经营体,通过使用内部货币形式量化的企业资源,建立等价交换、有偿服务、目标承包、货币结算的内部市场化运作机制。公司将每一个研发项目、每一个产品,甚至每一个车型、机型、箱型都作为一个独立的 SBU 单元,通过公司与项目负责人签订承包合同,确认项目的开发目标及开发费用等;通过内部索酬、索赔,解决研发机构与上下游 SBU 之间的业务结算关系;建立新的研发 SBU 业绩评估体系,各研发单位业绩包括经营业绩、KPI 考核、过程考核、奖惩制度等 4 个方面,综合评定研发团队及个人的绩效。

其次,积极推进产权制度改革,对公司管理骨干和主要科技人员实行股权激励,吸引高端技术人才加盟,激发全体员工的积极性和创造性。2004 年以来,为了推进产权制度改革,奇瑞公司按照“改革改制方案合法合规,有利于企业快速发展,有利于国有资产保值增值,有利于调动管理人员、科技人员和广大员工的积极性、创造性”的基本原则,积极开展股权激励,建立以产权为纽带的激励机制,形成利益共同体,顺利解决骨干人才主动性、创造性问题。

3. 构建整合全球创新资源的研发体系

从创立之初,奇瑞公司就坚持自主创新,奉行“大技术”战略,努力成为一个技术型企业。

目前,奇瑞公司建立了以本部汽车工程研究总院为核心,以上海、北京等国内分院和东京、都灵等海外分院为支撑,以一批控股设计公司为骨干,与关联零部件企业和供应商开展协同设计,同时兼顾与国内高等院校、科研院所开展合作的产品研发体系。

为整合国外资源,奇瑞到科技发展最前沿地区建立研发机构。意大利是汽车造型设计的圣地,奇瑞公司在那里投资成立了整车造型设计、汽车工程设计及设计咨询公司,聘用高级造型设计、工程结构设计工程师和设计项目管理专才,将国际上先进的汽车设计理念引入到奇瑞公司的新车型设计过程中。为了提升自动变速箱开发水平,奇瑞公司在澳大利亚成立了奇瑞汽车工程研究院悉尼公司,主要负责 AT 自动变速箱项目的样机设计开发工作。

奇瑞公司采用产学研合作方式,与高等院校、科研院所等建立了广泛的合作关系,先后

与国内数十家高等院校、科研院所共同承担多项“863”计划、科技攻关计划等项目,与合肥工业大学共同建立了奇瑞瑞赛克—合肥工业大学汽车绿色技术研究中心,从事汽车回收再利用等绿色技术研究,共同建立了安徽省汽车 NVH 与可靠性重点实验室,开展噪声控制技术研究等,形成企业、高等院校、科研院所三位一体的产学研联盟。

4. 关注知识产权的商品化运作

为满足“打造自主国际名牌”的要求,奇瑞公司制定了全球化视野的知识产权战略,一是通过建立知识产权工作体系实现知识产权创造、应用、管理和保护;二是更加注重知识产权转让、投资、许可等资本化和商品化运作。

知识产权工作体系方面,奇瑞公司建立了由公司副总经理直接领导的知识产权管理机构,聘请资深专利代理人担任知识产权顾问;并先后制定了《知识产权管理规定》《专利管理规定》《专利奖励操作规范》《专利检索操作规范》等规章制度。奇瑞公司新产品或新技术开发项目在立项前,项目组必须进行国内外专利检索,以专利检索和分析报告作为新项目立项的重要参考依据。

商品化运作方面,2007 年奇瑞公司以四款车技术出资与美国量子公司成立合资公司,输出了车型技术;该合资项目中方牢牢掌握合资企业运营的控制权及技术、品牌的所有权,打破了中外汽车合资中,外方输出技术的固有模式。

截至 2008 年底,奇瑞公司累计申请专利 3198 项,获得授权专利 1674 项,成为我国汽车行业拥有自主知识产权最多的企业之一。奇瑞公司知识产权工作得到国家有关部门和社会各界的高度认同和赞誉,2007 年 2 月奇瑞公司被国家知识产权局授予“全国企业知识产权示范单位”称号。

5. 内外兼修的人才培养理念

人才队伍作为创新的关键要素一直得到奇瑞的重视。公司成立之初就提出了“实现一个理想、创立一种机制、制造一流产品、锻炼一支队伍”的目标,通过外部引进和内部培养,建立了一支战斗力强的研发和管理团队。

在人才引进方面,奇瑞坚持用广阔的事业吸引人,用真挚的情感留住人。对于加盟到奇瑞的人才,依托现有研发平台,通过国家重大创新项目及企业自主立项项目,为其提供良好的事业平台以及成就自我的机会。对于不能加盟奇瑞的人才,奇瑞聘请其作为技术、管理顾问,开展专项技术攻关,或通过设立海外分院、合作/合资办厂等多种形式,为其提供更广阔、更便利的事业平台。在现有的 6100 多名科技人员中,有 5300 多人从事产品研发,其中来自欧美、日韩等跨国汽车公司和著名汽车零部件企业的外籍专家、海归人才 100 多人,从国内外著名大学毕业的博士、硕士 500 多人,来自国内大型汽车企业的老专家和技术骨干 70 多人。

在人才培养方面,奇瑞建立学习型组织,注重技术骨干和技术专才的培养,通过各种途径打造“技术至上”的队伍。公司对新进的本科生、硕士生、博士生,配备导师专门指导,通过联合设计选派到国外学习,几年来公司选派到国外培训人数已达 2000 多人次;与合肥工业大学联合举办研究生进修班,建立博士后科研工作站,与芜湖职业技术学院合作办学,培养一线专业技术人员及技术工人。

6. 与巨人同行的自主品牌缔造者

奇瑞汽车品牌发展经历了两个阶段,第一阶段是“通过自主创新打造自主品牌”,第二阶段是“通过开放创新打造自主国际名牌”。从1997年3月到2007年8月,奇瑞经过10年的自主开发,实现了第一阶段的发展目标;以2007年8月22日第100万辆汽车下线为标志,奇瑞开始进入第二阶段的发展,即“通过开放创新打造自主国际名牌”,进入全面国际化的新时期。

2008年奇瑞公司以“提升品质、提升服务和提升品牌”为主导,进行企业战略调整;奇瑞开始从“价格优势”向“技术领先”、“品质领先”转变,从“成本领先”向“品牌创新”转变;服务方面,奇瑞继续以提升客户满意为目标,通过“快·乐·体验”等活动,不断提升服务质量和水平,打造服务品牌,提高整体品牌形象。

2009年,奇瑞公司全面推出了向两端延伸的品牌规划,向上突破中国本土汽车品牌的瓶颈,发展中高端品牌,向下进入微车领域,以技术和产品的升级来带动农村市场的消费升级,形成了微车品牌开瑞、经济轿车品牌奇瑞、高端品牌瑞麒和威麟,4条品牌线并举的局面。

在建立完善的质量管理体系和销售服务体系方面,奇瑞公司以“顾客满意”为公司永恒的宗旨,为顾客提供“零缺陷”的产品和周到的服务是公司每位员工始终不渝的奋斗目标,并于2001年2月顺利通过ISO9001国际质量体系认证。2002年10月公司又在国内同行中率先通过了体现汽车行业特殊要求的ISO/TS16949质量管理体系认证。在售后服务方面,公司建立和完善了以“提升客户满意为目标”的售后服务体系,服务网络已发展到540多家,覆盖全国多个省、市、区。密集的服务网点,使奇瑞的售后服务更及时、更快捷。

奇瑞公司从发展初期就注重开拓国际、国内两个市场,“全球化”是奇瑞公司孜孜不倦的追求目标,并积极实施“走出去”战略,成为我国第一个将整车、CKD散件、发动机以及整车制造技术和装备出口至国外的轿车企业。目前,奇瑞公司正积极实施“大国际”战略,全面推进全球化布局,产品面向全球70余个国家和地区出口,已建或正在建的海外15个CKD工厂,将深度覆盖亚洲、欧洲、非洲、南美洲和北美洲的汽车市场。

7. 崇尚创新、宽容失败的创新文化

奇瑞公司始终坚持“以人为本”,注重创新文化在创新人才培养中的积极作用,倡导人是企业的根本、文化是人的灵魂的理念,积极营造“崇尚创新、宽容失败”的创新文化。总结固化了“小草房精神”“奇瑞人的品质”“四十八字核心理念”“十二字文化精髓”,树立企业核心价值观并落实到各项激励制度中,管人管心、留人留心、用人用心,使创新精神得以传承和发扬。

奇瑞公司陆续制定了一系列针对不同层级员工的薪酬政策及激励制度,把短期激励与长期激励相结合、物质激励与精神激励相结合,设立了住房、购车、子女教育等自助餐式福利,增强了人才对公司长期发展的关切度和管理参与度。在创新激励机制的带动下,奇瑞员工都以创新为目标,以创新为动力,以创新为快乐,不断攻克新技术、疑难技术,形成别人无法超越的技术优势,奇瑞公司的自主创新能力已经在全国汽车行业遥遥领先。

三、企业创新成效

通过自主创新,奇瑞公司积极发展并逐步掌握了一批整车开发的核心技术,特别是节能、环保关键技术。公司创新能力持续提升,通过研究世界最先进的发动机、变速箱技术,以及整车的底盘、车身、电器等技术,攻克了许多核心技术,现已具备了每年推出4~6个新车型的开发能力。2009年,公司“节能环保汽车技术平台建设项目”获得“国家科技进步奖一等奖”,“整车自主开发系统的关键技术研究及其工程应用项目”获得“国家科技进步奖二等奖”。2011年,授权专利总数933项,其中授权发明专利276项。

通过自主创新,企业的整体竞争力大幅提升,取得显著的经济效益,2008年奇瑞公司销售整车35.6万辆,连续3年稳居全国乘用车行业前5名,其中出口整车13.5万辆,连续6年保持全国乘用车出口第一名。

以奇瑞为代表的自主品牌开发模式,促进了汽车行业自主开发氛围的形成,树立了汽车行业自主开发的信心,推动了中国汽车行业的技术进步。

结 语

奇瑞成功打造自主创新品牌,一是认识到创新型企业建设是系统工程,在战略上突出创新的首要地位,制订明确的发展目标和切实可行的技术路线;在文化上强调创新精神,营造创新氛围,形成人人关注创新、支持创新、参与创新的环境;在管理上既重视关键技术的突破,也重视体制和机制创新。二是认识到人才的多样性,通过多种渠道,采用多种方式,选择和使用各类人才,并针对不同人群,制定不同激励政策,为人尽其才创造良好环境。