

每一家企业面临的外部环境都是相同的——人民币升值、原材料价格上涨、劳动力成本增加、环保压力增大。然而，在不利的环境中，有的企业能生存下来，并能快速增长；有的企业却不得不选择破产、倒闭。之所以结局不同，是因为在不利的环境中，有的选择了主动应对，有的却在等待救赎。

Enterprise
transformation
and upgrading of road

企业转型 升级之路

主编：虢正贵 彭继球



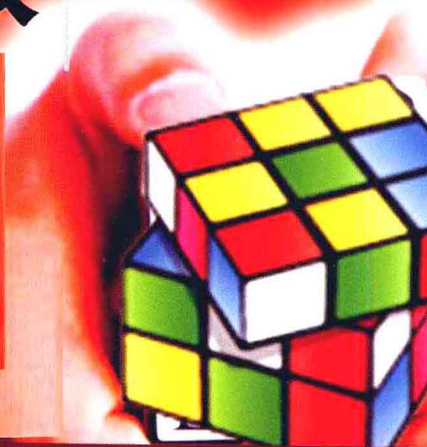
中华工商联合出版社

企业转型升级

主编：

彭继球 魏正贵

之路



要想成为现代企业家，必须坚持以人为本，勇担社会责任，由传统的职责发展战略转变为人文发展战略，由人质管理转为人本管理，以自身良好品质、人格魅力赢得职工尊重和社会信任。



中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业转型升级之路 / 虢正贵, 彭继球主编. --
北京: 中华工商联合出版社, 2011.1
ISBN 978-7-80249-775-7

I. ①企… II. ①虢… ②彭… III. ①私营企业 - 企
业管理 - 研究 - 中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 005890 号

企业转型升级之路

主 编: 虢正贵 彭继球
执行主编: 苏 群
责任编辑: 李红霞 邵桃炜
封面设计: 曾小平
责任审读: 成与华
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版有限责任公司
印 刷: 长沙市彩色印刷厂
版 次: 2011 年 1 月第 1 版
印 次: 2011 年 1 月第 1 次印刷
开 本: 710mm×1000mm 1/16
字 数: 128 千字
印 张: 8
书 号: ISBN 978-80249-775-7
定 价: 38.00 元

服务热线: 010-58301130
销售热线: 010-58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044
<http://www.chgslcbs.cn>
E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问
题, 请与印务部联系。
联系电话: 010-58302915



中共中央统战部副部长,全国工商联党组书记、第一副主席全哲洵:

要把科学发展观的每一项要素落实到企业生产经营管理的每一个环节,在转变发展方式、促进转型升级、加强自主创新、提高核心竞争力的同时,着力解决在风险防范、环境保护、节能降耗等方面影响和制约科学发展的突出问题。



中共湖南省委书记周强:

大力推进自主创新,加大投入力度,建设创新型湖南。加快发展服务业,提升生产性服务业,推进生活性服务业转型升级,培育新兴服务业。加快发展文化产业,实施重大文化产业项目带动战略,着力培育新兴文化业态,进一步塑造湖湘文化品牌,提升文化产业竞争力。





中共湖南省委副书记、省长徐守盛：

要顺应人民群众求快、求好、求富的迫切要求，始终坚持发展第一要务，以改革求发展，以发展保稳定，立足实际、超前思考、科学谋划，加快经济转型升级，推进区域协调发展。



中共湖南省委常委、长沙市委书记陈润儿：

自主创新是优化产业结构、转变发展方式的中心环节，也是提升竞争能力、推动科学发展的核心动力。



中共湖南省委常委、统战部部长李微微：

要着眼“十二五”规划，突出转型升级、示范带动，以工促农、以企带村，推进活动走向纵深，推动城乡一体化发展。

湖南省政协副主席、省工商联主席何报翔：

要引导企业在调整产业结构和产品结构上下工夫，在推进现代管理和自主创新上下工夫，在提高核心竞争力和可持续发展能力上下工夫；在实施“走出去”和“引进来”战略上下工夫。



湖南省委统战部副部长、省工商联党组书记崔永平在企业调研转型升级。



中共长沙市委副书记、长沙市人民政府市长张剑飞接见香港厂商联合会考察团。

中共长沙市委副书记、常务副市长谢建辉出席市工商联常委会议,勉励企业家抓住产业转型升级机遇积极投身长沙“两型社会”建设。



长沙市人大主任余合泉参加长沙创业百星颁奖晚会。

长沙市政协主席谢树林
(右) 在欧洲考察农产品
市场转型升级。



中共长沙市委常委、副市长张迎龙鼓励
企业创新加快转型升级。

中共长沙市委常委、统战
部部长虢正贵鼓励创业大
学生不断创新。



党的十七届五中全会明确提出,“十二五”时期要以科学发展为主题,以加快转变经济发展方式为主线,推动经济结构战略性调整,为全面建成小康社会打下具有决定性意义的基础。作为社会主义市场经济的重要组成部分,广大民营企业的健康发展,关系到国家经济社会发展全局。

加快经济发展方式转变是我国建国以来第三次大的变革,如果说第一次变革建立了中国的社会主义制度,创造了新中国六十年的辉煌成就;第二次变革确立了社会主义市场经济体制,带来了改革开放三十年的快速发展,那么第三次变革则实现了经济发展方式的转变,形成了我国经济社会全面协调可持续发展的格局。在这场伟大的变革中,民营企业要抓住机遇,乘势而上。

转变经济发展方式是世界现代化进程锤炼的历史性经验,近三百年的世界现代化史,就是一部发展方式的更新史。我国民营企业已占全国企业总数的70%以上,广大民营企业能不能调整好自身结构,加快转型升级,关系到我国经济发展方式转变的全局。当前规模较大的民营企业正面临发展成熟期,中小企业正处于创业的成长期,民营企业平均生存期比较短,人才短缺、市场准入、融资困难等问题尚未得到根本的解决,在国际市场上竞争力偏弱。部分企业对宏观形势把握不准,应对挑战准备不足,在生存与发展上陷入了困境,越来越显示出传统发展方式的不可持续性,更需要加快转型升级步伐。

广大民营企业所处地域不同,分布行业不同,发展规模不同,

决定了其转变发展方式的重点不同、途径不同、速度不同,必须坚持从实际出发,因地制宜,实情实策,不能一刀切、齐步走。

一要把握好发展趋势,谋划好发展战略。发达国家的制造业正在加快从生产性制造向服务性制造转变,工业产品的附加值构成中纯粹制造环节所占比例越来越低,研发设计、产品营销、电子商务、战略执行中,专业化生产服务所占比例越来越高。服务业正在从传统服务经济向现代服务经济转变;低碳经济、绿色经济正在成为发展的潮流。民营企业要把握这些发展趋势,从自身实际出发,重新审视企业发展战略,转变发展方式,根据经济社会环境变化,及时制定和调整发展战略。

二要积极调整结构,培育新的增长点。企业调整结构要发挥主动性,顺应产业发展规律的结构调整,越自觉,越主动,越及时,发展质量就越高,发展后劲就越足,发展活力就越大。企业调整结构要注重全方位,按照经济社会发展趋势调整总的结构,实现资源的优化配置;根据居民消费结构的变化,调整产品结构更好的满足市场需求;利用新技术、新材料,促进产业结构的升级,培育整体竞争的优势。在调整结构过程中,民营企业要积极投身新能源、新材料、节能环保、生物工程、现代物流等战略性新兴产业,培育新的经济增长点。

三要推动自主创新,提升企业核心竞争力。当代科技的发展,使得经济结构调整的周期不断缩短,一些新兴技术的出现,深刻影响并改变人类的生活方式、生产方式和思维方式。许多传统产业发生颠覆性变革,产品得到极大丰富,市场被不断细分。民营企业要培育具有特色的、可持续的核心竞争力,必须适应科技和消费文化发展趋势,不断完善提升核心业务,大力推进技术创新、管理创新、组织创新。

四要搞好节能减排,努力实现低碳发展。民营企业要坚持绿色投资原则,积极调整投资结构,主动跟踪并投资低碳产业产品,努力实现经济效益和社会效益、生态效益相统一。优化升级,坚持走新型工业化道路,发展循环经济,保护生态环境,对高耗能、污染重的产能加快淘汰和升级改造步伐,推进企业转型升级。

从认识论角度讲,思想是行动的前导,加快经济发展方式转变必须先转变思想观念和思维方式。思路决定出路,企业发展战略就体现企业发展的思路,决定企业发展的出路。因此要想成为现代企业家,必须坚持科学发展观,具有世界眼光、战略思维,善于把握规律,富有创新精神要求,树立远大的目标,用唯物辩证法分析形势,判断趋势,把握未来。把自己和企业的发展与时代前进的潮流紧密结合起来,以新的思维,运用新的战略和方法,不断解决现存的问题。要站在高起点,抢占制高点,达到高水平,成为具有战略修养的科学发展的推动者。发展战略的创新,重要的是把握“变”,第一是知变,第二是应变,最重要是善变,与时俱进。要始终坚持学习,提高科学管理水平。我们正处在一个信息爆炸时代,在这样一个知识日新月异、局势瞬息万变的时代,民营企业要做到可持续发展,关键在于领导者树立强

烈的职业风险意识,牢固树立终身学习观念,注重提高学习能力,带领建设学习型企业,不断提高自身素质。转变经济发展方式是一场智慧的较量,管理的博弈。因此要想成为现代企业家必须自觉树立世界眼光和战略思维。要在创新企业发展战略上着力,把好企业发展的方向盘,做到驾驭有方;要在规范企业管理制度上着力,紧紧围绕以人为本和企业成本的“两本”管理,健全预测、预警、预案一体化的企业风险管理制度,注重过程管理,做到管理有道;在建设企业文化上着力,增强企业凝聚力和创造力,做到发展有根,继续发扬创业创新精神,不断创造发展奇迹。

创新是企业家必备的素质,重要的责任,体现精神境界,能够为企业发展注入无穷的活力。如果说改革开放激发了中国人的创业激情,在加快发展方式转变的新形势下,民营企业除了要保持创业的激情,更要发扬创新精神,提高创造能力,使自己的企业能够成长为长于研发、设计的“头脑公司”,而不甘于做只赚加工利润的“手脚公司”。发扬创新精神,就要鼓励冒险,宽容失败,崇尚创业,勇做第一个吃“螃蟹”的人,而且要不断吃新“螃蟹”,必要时也要敢于吃“鳄鱼”。“十二五”将是我国加快转变经济发展方式的关键时期,也将是民营企业集中创造奇迹展示的时期,人力资源是第一资源,奇才创造奇迹,民营企业必须重视人才的储备,吸引更多的高端人才、国际人才、创新人才。广泛吸纳人才,真心对待人才,放手使用人才,形成支撑企业创造奇迹的人才队伍。

湖南长沙开展企业转型升级“双十佳”评选活动,并将做出突出贡献的企业和企业家的生动事迹汇编成书,予以推广,很有意义。榜样的力量是无穷的,具有很强的亲和力与带动力。我们要牢记身教重于言教的道理,把树立典型作为引导民营企业加快转变发展方式的重要途径,紧扣“十二五”时期主题主线,紧紧围绕“两个健康”,探索民营企业加快转变发展方式的一般规律,以点带面带动广大民营企业特别是中小企业增强科学发展能力、提高科学发展水平。在民营企业 and 企业家两个方面,树立系列典型,层层树立典型,既充分发挥工商联在树立典型中的引导教育作用,也充分发挥先进典型的示范带动作用 and 民营企业在学习典型中的自我教育作用。

是以有序。

企业篇

企业是国民经济的细胞,转变经济发展方式,增强经济发展的效率与活力,最终都要落到企业上。要加快推动企业转型升级,促进企业由量的扩张向质的提升转变,由依靠物质资源消耗向劳动力素质提高、科学化管理转变,由简单的加工制造向拥有核心技术、自主品牌转变,实现专业化、集约化、品牌化、人文化生产,保持持久、高效、可持续发展。

企业

Enterprise
transformation
and upgrading of road

转型升级之路

目录

企业篇

- 楚天科技:千里任鸟飞 / 1
三一:快速发展中牢记社会责任 / 4
老百姓大药房:心有老百姓,价格自然低 / 8
威胜:全球化视野领跑低碳时代 / 11
人人家:为人人提供健康食品 / 14
湘丰:引领茶行业转型升级新潮流 / 17
“青苹果”:数字化产品香飘海内外 / 21
千惠:创顾客放心的零售连锁品牌 / 24
安淳:科技创新 助推企业进步 / 27
和一:科学发展观引领品牌拓展 / 31
隆泰:用“第二团火焰”铸造顶级品牌 / 35
长高:自主创新勇攀高峰 / 38
泰嘉新材:卓越源自于更高的目标 / 41
梦洁:把爱的理念融入每一件产品 / 45
同心实业:打造汽车装备新标杆 / 48
申大科技:化危为机实现转型升级 / 51
杨子冶金:树立企业微观循环典范 / 53
国药控股:布局湘楚竞风流 / 56
东方时装:在转变中领导服装潮流 / 59
柏加:创造天人合一的园林景观 / 63

企业家篇

- 俞正元:惟以实干炼真金 / 67
吴畏:物通万里竞风流 / 70
叶锋:回国创业,不断释放青春活力 / 73
周健:努力打造宜居节能型建筑 / 76
胡国安:绿色润泽苍生,韵律舞动天下 / 78
罗映红:富而思进,成就造福一方伟业 / 81
陈为军:不甘平庸,引领湘联升级高飞 / 84
罗建文:将洋设备“请”出国门 / 87
陈刚:锐意进取,“快乐”成就宏愿 / 90
段军如:创新思维,四年迈开三大步 / 93
祝刚:身残志雄,开创保健王国 / 96
陈杏华:勇于探索,成就现代生态休闲农业 / 100
李艳归:厚德方能载物 / 103
陈平轩:注重研发,执行业牛耳 / 107
胡艳萍:冰火作风,演绎时尚湘菜 / 110

楚天科技:千里任鸟飞

提要

楚天科技股份有限公司已获得行业首个“中国驰名商标”,行业首个“博士后科研流动站协作研发中心”,行业首个“国家认定企业技术中心”等多项国家级荣誉与资格认证。起草并制订了国家行业产品技术标准 10 项,且已全部颁布实施。截至 2010 年 10 月,获得授权专利 338 项,其中发明专利近 50 项,是中国制药装备行业拥有专利最多的企业之一。



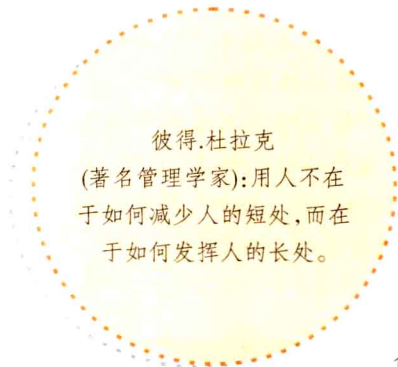
楚天科技股份有限公司数字化装配车间

楚天科技股份有限公司 2009 年产销 2 亿,2010 销售额近 3.5 亿,增长近 70%,实现税收近 4000 万。公司占地 310 亩,员工 1300 多人。主导产品抗生素瓶、安瓿瓶、口服液瓶联动线,技术水平国内领先,部分指标已达到国际先进,各品种

产品国内市场占有率均已达到或超过 20%，并出口到了全球 30 多个国家和地区。楚天目前已是中国最大的生物制药分装联动线和针剂药物分装联动线制造商，拥有国际国内客户近 1000 家。楚天计划 2011 年销售 5 亿，利税总额 1.2 亿，其中税 5000 万。楚天是湖南省重点上市培育企业，现已进入筹备与辅导期，力争在不久的将来上市成功，真正成为一个公众型公司。

依靠理想，顽强拼搏

楚天创办于 2000 年初。几位从国企改革下岗分流队伍中走出来的人员，凭着 20 万资金，一项发明专利，争取了政府 200 万低息科技扶植资金专项借款，在长沙市青园路一座废弃的牛棚里，开始了艰辛的创业之旅。2004 年辗转宁乡，建厂发展。



彼得·杜拉克
(著名管理学家):用人不在于如何减少人的短处,而在于如何发挥人的长处。

创业之初，楚天属于典型的三无公司：无资金、无技术、无人才；但又是一个充满顽强生命力的三有企业：有理想、有激情、有毅力。制药装备在中国尽管起步较晚，属于朝阳产业，但在楚天进入时的 2000 年，全国已经有了几百家捷足先登者，瓜分了该行业几百个产品品种的领地，竞争完全进入了白热化阶段。然而，凭着“因为执着，所以卓越”的精神，楚天的创业团队，毅然而然地疾速前行，无所畏惧。在强手如林的市场环境中，如何立足是摆在楚天人面前一个重大的课题。在反复比较湘商与浙商时，董事长唐岳推出“市场先导论”，将全国划分成几个区域，几位创业者各自驻守一方，开始了艰辛而执着的市场开拓之路。凭着百折不挠的精神和执着豪迈的追求，楚天人赢得了市场，赢得了发展，也赢得了尊严。今天，楚天已拥有客户上千家，产品覆盖全国除澳门之外的 30 多个省、市、自治区，并出口到前苏联、东南亚、美洲、非洲、欧洲等 30 多个国家和地区。

近几年，楚天大量引进中高端技术和管理人才，100 万引进专家，50 万引进项目带头人，30 万引进技术骨干，前后耗资 2000 余万元，共引进技术研发、管理骨干、工人技师过百人。目前又开始着力引进外国专家、外籍员工、博士等进楚天工作。在着重加强队伍建设的同时，梳理管理流程，改良管理制度，建立绩效考核体系，对战略目标的分解与实施，已建立起科学的评价与改良体系。

依靠创新，迅猛赶超

楚天在技术开发和技术创新上确立了“要么唯一，要么第一”的思路，研发实力居行业领先地位。目前，楚天已是一家拥有完全的自主知识产权的制药装备民族品牌企业，在国内市场，担任着替代进口的重任，在国际市场，扮演着中国创造

的角色。今日的楚天,已拥有与欧美同档次的数字加工手段和品质保障能力,而且在全部技术分项中,有三分之一已超过欧美同行,三分之一与之持平,三分之一在追赶他们。自2008年世界金融危机爆发以来,楚天的比较优势迅速上升,核心竞争力快速提高,市场占有成倍增加,并迅速进入欧、美、非和亚洲市场,拥有几十个主流国家与地区的重要客户群。

持续进步,打造品牌

制药机械行业现有产品品种高达几百个,楚天科技从事其中技术含量较高的几个品种的研发和制造。目前,楚天科技的抗生素洗烘灌封联动线、安瓿瓶洗烘灌封联动线和口服液瓶洗烘灌封联动线已成为国内的技术领袖。BXKZ2/20型抗生素洗烘灌封联动线、BXSZ1/20新型安瓿瓶洗烘灌封联动线和SHY12型大型大输液加塞机都是拥有多项发明专利,在技术上有垄断优势。此外,其主打产品之一的BXSZ1/20-E型水针线生产能力指标高达42000支/时,成为当今全球最高产量的机型,这也是中国药机产品在技术指标上大幅超越世界同行先进水平的少数几个品种之一,今年11月该产品荣获全国工商联科技进步一等奖。同时,楚天的新产品,安瓿全自动灯检机为国际先进水平,打破了欧洲的垄断地位,可完全替代国外进口产品,该产品的推出,将进一步稳固楚天在行业中的龙头地位。

“干部能上能下”和“财散人聚,财聚人散”

周海江(江苏红豆实业股份有限公司董事长):企业在创业期是家族企业是有道理的。因为企业很小,它的制度不完善,它未来的收益不确定,它的风险很大。这个时候,我们使用家族、亲戚、朋友,监督成本从经济学讲接近零。等到这个企业形成规模的时候,我们在朋友之间、同学之间选择人才远远不够了,必须打破家族观念,在人的方面实行了两个变革。

第一个变革,“干部能上能下”。我们红豆规定一条,工厂只要亏损,厂长下台,厂长的位置竞争上岗。我们有一个厂长,他亏损几百万,厂长就不能做。有位复旦大学毕业的学生,在我们那干了五年,他就报名,然后投票下来,他得第一,第一年交给我265万的净利润,我没有给他任何经济支持。家族企业也可以是现代企业,关键看你的关键岗位是通过关系取得,还是通过制度。

第二个变革,“财散人聚,财聚人散”。红豆产权变革就是让高级管理人员都拥有红豆的股份。整个红豆集团是一个股份,每个工厂都有一些股份,工厂干部拿50%的股份。这个厂不是我们一个家族的,红豆的股东有1000多个,利益捆绑在一起了。

三一:快速发展中牢记社会责任

提 要

三一集团以“节能环保”为主题,将研发的目光锁定在“安全、环保、节能”产品的开发上,将可持续发展的理念融入企业生产经营活动,顺应“资源节约型、环境友好型”的时代需求。截至2010年12月底,已申请专利2441件,获得授权专利1356件,其发明的专利“一种混凝土输送泵的节能控制方法”荣获中国专利金奖,成为行业首次和唯一获得该奖项的单位。

三一集团承“创建一流企业、造就一流人才、作出一流贡献”的宗旨,长期致力于为全球的基础设施建设和新能源开发提供高品质的成套设备,是中国最大的民营工程机械企业,也是全球最大的混凝土机械制造商。

作为行业领先企业,在保持高速发展的同时,集团怀着高度的历史责任感和紧迫感,坚持以科学发展观统领企业发展全局:坚持以人为本,依靠科技进步,高度重视产业结构优化升级、关注资源节约,发展循环经济,以更少资源消耗、更低环境污染、更大经济和社会效益,实现企业和经济社会的全面、协调、可持续发展。

经营业绩、品牌价值跨越发展

“十一五”期间,三一集团保持了年均50%以上的快速增长。2010年销售收入

