

GROWING STEPS 成长之路

——东莞市企业经营管理典型案例浅析

——The Analysis of Typical Cases in Dongguan Enterprises Management

东莞市经济贸易局 编
东莞市理工学院



企业是经济发展和科技进步的引擎，
企业强则国力强。只要坚持不断总结和创新，
充分抓住成长的机遇，将来一定能
催生出属于东莞本土的大企业，
东莞产业本土化、规模化、品牌化的明天
不再遥远。

东莞图书馆



00013080078978

GROWING STEPS 成长之路

——东莞市企业经营管理典型案例浅析

——The Analysis of Typical Cases
in Dongguan Enterprises Management



东莞市经济贸易局 编
东莞市理工学院

东莞文献专藏

目 录

1 环境污染与治理技术	1
1.1 环境污染对东莞市地域经济发展的影响	1
1.2 城市水资源的合理利用与可持续发展	6
1.3 城市污水再生利用的现状和发展对策	13
1.4 我国中水回用现状及对策	15
1.5 我国卫生填埋场设计的一些指导建议	19
1.6 国内外固体废弃物管理的新动向与对策	22
1.7 对我国电子废物管理的政策和建议	26
1.8 城市大气污染治理有关研究	29
2 管理方法与政策	35
2.1 环境优先：珠三角的选择	35
2.2 城市环境保护的制度创新研究	38
2.3 建立环境与发展综合决策机制 实施可持续发展战略	41
2.4 我国亟待实施的三项环保对策	43
2.5 绿色中国与中国环境战略（节选）	45
2.6 构建四大运行系统 提高环保投资质量	46
2.7 英国环境保护命令控制与经济激励的综合运用	48
2.8 改革我国的水资源保护经济政策	53
2.9 排污收费制度在环境管理应用中存在的若干问题	59
2.10 新加坡的交通污染控制	62
3 环保市场化	67
3.1 关于推进我国环境保护市场化进程的思考	67
3.2 环境保护市场化的障碍及克服	71
3.3 环保产业市场化四种模式	74
3.4 试论运用经济手段强化环境管理	75
3.5 环保产业市场化的培育和拉动	79
3.6 城市水环境建设的资本运作探讨	81
3.7 城市污水处理市场化问题及对策	85
3.8 珠江三角地区小城镇污水处理厂投资和运营模式探讨	89
4 环保宣传与公众参与	93

4.1 公众环境意识和参与环境保护现状调查——以南京市为例.....	93
4.2 环境保护与公众参与	96
4.3 关于激励公众参与环保的对策.....	99
4.4 公众参与环保的有效途径——环境污染有奖举报.....	101
4.5 实施节水战略应该提倡公众参与	104
4.6 你节水了吗?	106
4.7 使用降解餐具就环保?	109

5 民众观点.....110

5.1 人人都有好水、好空气、好睡眠.....	110
5.2 将环保列为第一要务.....	110
5.3 成立运河治污委员会.....	111
5.4 环保局回复：环保指标一票否决制.....	112
5.5 要种大树，更要种成大树.....	112
5.6 科学管理叫停施工扬尘.....	113
5.7 明察暗访，治理商场噪音.....	113
5.8 汽车“黑尾巴”见一个抓一个.....	114

序

Prologue GROWING STEPS 成长之路

近几年，市经贸局将大量的精力和时间放在宏观产业政策的研究上面，形成了一大批产业调研报告、产业发展规划，进而促成了一批产业政策相继出台，一直以来我市产业政策基础较为薄弱的现状逐步得到扭转。这是政府职能加快转变，由大政府、小市场向小政府、大市场转变的必然要求。与此同时，对于企业的管理已逐步由过去直接管理国有企业变为行业准入与市场监管，无论从方法、对象、性质等方面均发生了根本性变化，对企业个体的关注面和侧重点似乎进一步收窄，加上关于微观领域尤其是以企业为主体的研究，理论界一直甚少涉足。为此，对本土中小企业的成功案例进行发掘、研究和整理，试图反映一批典型企业，总结企业成长、成功的共性，进而供同行业或跨行业企业借鉴参照并有所启发，正是本次研究的根本目的。而在调研方式上，充分借助本土的科研力量，与理工学院进行合作，也是一个创新的尝试。

本次调研共选取了22家企业，最终形成20个案例，在企业类型上，既有工业企业，也有商贸企业；在研究内容上，因应每个企业发展的不同历程，所处的不同发展阶段以及代表的不同意义，为此，各有侧重地选择研究对象进行发掘，研究内容涵盖了技术创新、品牌营销、资本运营、专业化和差异化战略、诚信经营、资源综合利用、多元化经营等众多领域。这些企业在不同行业和领域能取得今天的成功，主要得益于自身几方面的素质，一是把握商业机会和历史机遇的能力，二是遵循市场经济发展客观规律的意识，三是大胆实践创新的勇气。调研中大家普遍感觉到，这批企业已逐步由以往的经验管理向现代管理转变，其企业主具备了长远的战略眼光和开阔视野，重视发展理念、价值观和核心竞争力的培育与塑造，从制度安排、企业文化和具体执行上一一加以体现，而且这种个性通过多年市场竞争和企业运营的实践磨炼，变得越来越成熟和理性。外界一直认为东莞缺乏真正意义上的企业家和企业家精神，但实践证

明，在特定的领域，我们本土的企业精英在引领行业潮流、创造行业标杆等方面作为很大，创造了很多行业第一、中国第一、甚至世界第一，只是这些企业普遍表现得更为低调和务实而不为人知。本次课题研究的对象既有东莞人创业成功的典范，也有众多新莞人来东莞创业成功的杰出代表，还包括了外资企业扎根东莞、开拓国内市场取得成功的案例，从这个侧面正好诠释了“海纳百川、厚德务实”的东莞城市精神。

企业是国民经济的支柱、经济发展和科技进步的引擎，企业强则国力强。国内有许多经济学家在困惑，为什么中国创造了伟大的经济奇迹却没有催生伟大的企业，这种困惑同样发生在东莞这种特殊的经济模式身上，东莞经济总量很大，但民营经济相对较弱，投身制造业的民营资本不多，能打得响的民营企业更少。在区域竞争不断加剧的今天，产业本土化、自主化变得越来越迫切，任何伟大的企业都是起源于小企业，从本书的众多案例中我们足以为其中创业者所付出的艰辛、坚定的信念、经营的智慧所感动，这些应该就是培育现代企业所必备的素质，为此，应该相信在这样一批具有行业代表性的典型中，只要能坚持在各自的优势领域善于不断总结和创新，只要能够抓住有利的成长的机会，将来一定能催生出属于东莞本土的大企业，可以期待东莞产业本土化、规模化、品牌化的明天不再遥远。我们也同时期待在东莞的本土，在政府、理论学术界、企业界有更多的有识之士继续关注东莞的企业发展，深入研究本土企业，以更好地推动企业管理实践。

本次调研历时近半年，得以顺利完成，包含了课题组成员的心血与汗水，同时得到了相关镇街经贸办、受访企业领导及相关工作人员的参与、支持和配合，在此致以衷心的感谢！

本书编委会
二〇〇七年四月

《成长之路》编委会及课题组成员名单

编委会成员

- 主任：陈桂明（市经济贸易局局长）
曹时礼（市理工学院工商管理系主任、教授）
副主任：罗 斌（市经济贸易局副局长）
莫安达（市理工学院工商管理系党组书记、副教授）
成 员：郭灿华（市经济贸易局信息综合科科长）
张宇晴（市经济贸易局经济运行科科长）
全裕吉（市理工学院工商管理系副教授）
幸洪胜（市经济贸易局信息综合科副科长）
李淦球（市经济贸易局经济运行科科员）

各课题组成员名单

- 一、德生、金河田专业化经营案例课题组成员
贺艳春（市理工学院工商管理系讲师）
唐元松（市理工学院工商管理系讲师）
谭柱辉（市经济贸易局工业科科长）
林惠英（市经济贸易局工业科科员）
- 二、东越服装品牌营销案例课题组成员
陈孔军（市理工学院工商管理系讲师）
刘庆棠（市经济贸易局技术进步与质量科副科长）
- 三、唯美陶瓷差异化营销战略案例课题组成员
陈孔军（市理工学院工商管理系讲师）
刘庆棠（市经济贸易局技术进步与质量科副科长）
- 四、志成冠军产学研案例课题组成员
莫安达（市理工学院工商管理系党组书记、副教授）
谷云燕（市理工学院工商管理系助教）
郭灿华（市经济贸易局信息综合科科长）
梁杨阳（市经济贸易局技术进步与质量科科员）
- 五、永强汽车引进消化吸收再创新案例课题组成员
莫安达（市理工学院工商管理系党组书记、副教授）
谷云燕（市理工学院工商管理系助教）
祝福冬（市理工学院工商管理系讲师）
梁杨阳（市经济贸易局技术进步与质量科科员）
- 六、方达环宇再生资源利用产业化案例课题组成员
李银满（市理工学院工商管理系教授）
唐元松（市理工学院工商管理系讲师）
袁绍贤（市经济贸易局交通能源科副科长）

《成长之路》编委会及课题组成员名单

各课题组成员名单

七、中成化工资源综合利用案例课题组成员

李银满（市理工学院工商管理系教授）
唐元松（市理工学院工商管理系讲师）
袁绍贤（市经济贸易局交通能源科副科长）

八、东糖集团与方达集团多元化经营案例课题组成员

刘炯贤（市经济贸易局企业促进科科长）
曾宏鑫（市理工学院工商管理系讲师）

九、南方物流规模经营案例课题组成员

尹小勇（市理工学院工商管理系讲师）
李福坤（市理工学院工商管理系副教授）
邓理涛（市经济贸易局贸易流通科副科长）

十、信立农批案例课题组成员

李福坤（市理工学院工商管理系副教授）
邓理涛（市经济贸易局贸易流通科副科长）

十一、真功夫、中域电讯连锁经营案例课题组成员

龚志周（市理工学院工商管理系讲师）
徐 敏（市理工学院工商管理系助教）
邓理涛（市经济贸易局贸易流通科副科长）

十二、广东现代国际展览中心创新发展案例课题组成员

周润书（市理工学院工商管理系副教授）
罗恒深（市理工学院工商管理系助教）
萧爱莲（市经济贸易局企业促进科科长）

十三、东莞电机成功改制案例课题组成员

梁美仪（市理工学院工商管理系助教）
全裕吉（市理工学院工商管理系副教授）
袁志坚（市经济贸易局企业促进科博士、副科长）

十四、花园粥城诚信经营案例课题组成员

彭桂芳（市理工学院工商管理系副教授）
萧爱莲（市经济贸易局企业促进科科长）

十五、美宜佳诚信经营案例课题组成员

周润书（市理工学院工商管理系副教授）
萧爱莲（市经济贸易局企业促进科科长）

十六、生益科技股份改制上市案例课题组成员

曹时礼（市理工学院工商管理系主任、教授）
刘 斌（市理工学院工商管理系讲师）
程守红（市理工学院工商管理系助教）
陈锦标（市经济贸易局企业促进科科长）

十七、徐福记开拓国内市场案例课题组成员

彭桂芳（市理工学院工商管理系副教授）
梁秀芳（市经济贸易局工业科副科长）

十八、圣旗路培育自有品牌案例课题组成员

彭桂芳（市理工学院工商管理系副教授）
梁秀芳（市经济贸易局工业科副科长）

十九、志成冠军人力资源管理案例课题组成员

刘永安（市理工学院工商管理系副主任、副教授）
郭灿华（市经济贸易局信息综合科科长）

二十、虎彩集团人力资源管理案例课题组成员

刘永安（市理工学院工商管理系副主任、副教授）
郭灿华（市经济贸易局信息综合科科长）



目录CONTENTS



德生、金河田专业化经营案例	6
东越服装品牌营销案例	20
唯美陶瓷差异化营销战略案例	30
志成冠军产学研案例	40
永强汽车引进消化吸收再创新案例	50
方达环宇再生资源利用产业化案例	60
中成化工资源综合利用案例	74
东糖集团与方达集团多元化经营案例	88
南方物流规模经营案例	100
信立农批案例	108
真功夫、中域电讯连锁经营案例	118
广东现代国际展览中心创新发展案例	130
东莞电机成功改制案例	142
花园粥城诚信经营案例	154
美宜佳诚信经营案例	160
生益科技股份有限公司改制上市案例	168
徐福记开拓国内市场案例	180
圣旗路培育自有品牌案例	186
志成冠军人力资源管理案例	194
虎彩集团人力资源管理案例	204

“单打冠军”

不要套路多，只要一拳狠

——德生、金河田的专业化经营战略剖析

在中国的企业界，有那么一股不容忽视的力量，就是“单打冠军”在某一单品市场上占据冠军地位的企业。这些企业有两个共同的特点：一是与航母式的大企业集团相比，这些企业的总体规模实力不算强；二是在某一单品市场上，这些企业的产品技术水平或者市场占有率处于冠军地位。

为什么这些企业的规模实力不算强，却能发展成为某一单品市场上的“单打冠军”？经大量成功发展成为“单打冠军”的企业案例表明，关键在于这些企业选择了专业化经营战略。顾名思义，专业化经营战略是指集中力量专注生产经营于某一行业领域、某一单品或者某一技能等。虽然专业化经营战略与企业的得失成败没有必然联系，但是世界上绝大多数成功企业的主营业务都相对比较突出，专业化程度较高，例如全球最大的石英钟制造企业明珠星、全球最大的专业赛艇生产商飞鹰、全球最大的钢琴生产企业珠江钢琴和中国第一、全球第三的指甲钳制造商圣雅伦以及中国最大、全球三甲的收音机生产企业德生、中国最大的电脑机箱和电源生产企业金河田、中国最大的中性笔生产商乐美文具等公司都是单打立业的典型代表。这些企业案例强而有力地证明了专业化经营战略虽然不一定是打开成功之门的钥匙，但一定是通向成功方向的路径。尤其是，选择专业化经营战略，对于培育企业的核心竞争力具有特殊的意义，因为专业化经营能够集中人力、物力、财力等力量，减少浪费，迅速在某一单品市场上树立技术、品牌或者市场优势。

为了深入解读专业化经营战略，在这里，我们着重研究分析东莞市德生通用电器制造有限公司（简称德生）和东莞市金河田实业有限公司（简称金河田）的发展案

例。德生是目前中国收音机行业的第一品牌，其生产的收音机占据全球收音机市场的10%的市场份额，年产量超过500万台。金河田是目前国内主要的电脑周边设备专业制造商之一，其生产的金河田电脑机箱、开关电源在《电脑报》的调查中获得“市场占有率第一品牌”的称号。这两家公司虽然处于在不同的行业领域，但是都有一个共同的特点，就是凭着专业化经营战略，各自撑出一片广阔的蓝天，在各自的行业领域占据着举足轻重的地位。本研究希望通过对这两个企业案例进行深入剖析，揭示出“单打冠军”的专业化经营的成功发展经验。

一、德生、金河田的专业化经营发展历程



（一）案例1：德生——逆势而行，民用收音机的历史承载者

1、德生简介

东莞市德生通用电器制造有限公司成立于1994年，以生产收音机等消费类电子电器产品为主，目前是中国收音机行业的第一品牌，占据全球10%的市场份额。德生拥有自动生产线及最先进的测试仪器仪表，全面实现电脑辅助产品设计与制造管理。德生根据市场走势及用户要求，不断创新，努力设计出更高性能、更具人性化、更具时代感的产品，从1995年到2006年，先后推出了款式多样的收音机产品，其中包括调频调幅收音机、数字调谐式收音机、短波二次变频收音机、数字显示多波段收音机、手摇发电环保型收音机、广播爱好者收音机以及专业型收音机等，其中相当部分的产品具有独特的创造性，产品获得的外观专利达50多项，并且所有的收音机产品均申请了海内外专利。“专业专心，制造中国最好的收音机”是德生的奋斗目标，“精益求精，不断改善，永无止境地追求高品质”是德生的质量方针。公司先后获得出口产品质量许可证，ISO9000国际质量体系认证，出口产品也获得了美国FCC标准、德国FIZ标准认证，被评为“广东省民营科技企业”、“广东省高新技术企业”、2004年东莞民营企业50强、东莞市质量技术监督局授予“信得过产品”企业、中国电子学会第七届理事会理事单位。德生产品也先后被评为2004年“广东省名牌产品”、2005年“广东省著名商标”，2006年“中国驰名商标”。目前，德生年产收音机超过500万台，产品

远销美国、加拿大、俄罗斯、越南、缅甸、中东、欧洲等国家和地区，产品还多次被党中央、国务院、全国政协中央领导出国访问时作为礼品赠送给外国嘉宾，并被国内的多家广播电台和部门选用。

2、德生的专业化经营特点

德生能取得如此的优异成绩，与其对专业化经营战略的理解和执着执行是分不开的。从德生的发展历程可以分析出，德生的专业化经营战略具有以下特点：

一是坚持做自己熟悉的行业。当今世界已经进入了信息化时代，科技日新月异，可供消费者选择的声像媒介的日益多元化使单纯的声音制品迅速萎缩，伴之而来的是混合了声音、图像等多种元素的音像产业获得大大发展。对于大多数人来说，收音机已经不再是获取信息的主要通道。即使在收音机这一有限的市场内部，也面临着汽车收音、MP3收音和网络收音等多种渠道的竞争，传统收音机的市场空间进一步受到挤压。可以说，民用收音机行业逐渐被人视作为夕阳行业，不少原来一些有影响力的收音机制造商逐渐淡出，如根德公司放弃了收音机产业，索尼也不再将收音机产业作为主导产业。但正是在这个夕阳行业中，德生一直坚持做自己熟悉的行业，坚持在民用收音机这个狭小的行业领域内十几年如一日地努力耕耘，即使在收音机行业中的其他细分市场如汽车收音机行业前景诱人，德生也不准备做。不是德生没有能力开拓其他领域，而是德生始终认为，如果没有成熟的技术，盲目进入不熟悉的市场，就难以跟对手竞争，不但达不到发展壮大的目的，还可能会导致公司走向覆灭。而当初德生选择民用收音机这个行业，正是因为德生熟悉这个行业，并且通过多年的发展，逐渐构筑起自己的技术、品牌和市场优势。同时，德生更深刻地认识到，民用收音机行业虽然狭小，但并不是夕阳行业，相对于电视机、MP3等产品来说，有其独特特点，就是收听者不受空间限制，不少人仍然喜欢使用这一信息工具接收信息，而且部分大企业集团的相继退出也给德生提供了更广阔的生存空间。为此，德生毅然担负起当民用收音机行业的历史承载者的角色，在这个不被看好的行业中做得风生水起。

二是在专业化的基础上实行差异化。专业不等于单一或者单调，专注于行业，丰富于产品。德生一方面始终如一地执行专业化经营战略，另一方面实现产品的多样化，在坚持在民用收音机行业中发展的同时，精益求精，根据市场走势及用户要求，不断创新，努力设计出更高性能、更具人性化、更具时代感的产品。在产品技术方面，德生收音机产品获得的外观专利达50多项，并且所有的收音机产品均申请了海内外专利。在产品品种方面，德生先后推出包括调频调幅收音机、数字调谐式收音机、短波二次变频收音机、数字显示多波段收音机、手摇发电环保型收音机、广播爱好者收音机以及专业型收音机等款式多样的收音机产品。在产品价格方面，德生收音机的

价位覆盖20到4000元之间的档位不等，可以满足不同收入水平的消费群体的需求。

（二）案例2：金河田——顺势而为，电脑周边设备的潮流引领者



1、金河田简介

东莞市金河田实业有限公司目前是国内主要的电脑周边设备专业制造商之一。金河田成立于1993年，主要从事金河田品牌电脑机箱、电源、多媒体音箱、数码产品（MP3、U盘、摄像头、耳机）、键盘、鼠标等产品的研发、生产、销售服务。经过十几年的发展，金河田已由最初一个只有几十个员工的五金加工厂发展成为如今初具规模的电脑周边产品专业制造商，是一家集研发、生产、销售、服务于一体的高科技民营企业，被评为“东莞市50强民营企业”之一。目前，金河田拥有厂房30000平方米，拥有全套系列产品的研发、生产设备，先后通过了ISO90012000国际质量体系认证，开关电源、多媒体有源音箱所有型号通过中国质量认证中心3C强制性认证，多个型号电脑机箱、开关电源、多媒体有源音箱通过CE、TUV、UL、FCC等产品认证，品牌形象、知名度在国际、国内都享有较高的声誉。金河田先后荣获“中国服务质量用户满意行业十佳诚信单位”、“广东省高新技术企业”等殊荣，金河田商标已在全球范围内56个国家和地区成功注册。2005年3月，“”和“金河田”两个商标同时被认定为“广东省著名商标”。2005年9月，金河田牌MP3获“广东省名牌产品”称号。金河田在国内的26个省和直辖市都建立了营销机构，并成功打入韩国、印度、台湾、俄罗斯、阿联酋、德国、美国、澳大利亚等东南亚、中东、欧美的40多个国家和地区。在《电脑报》的调查中，金河田电脑机箱、开关电源获得“市场占有率第一品牌”的称号。

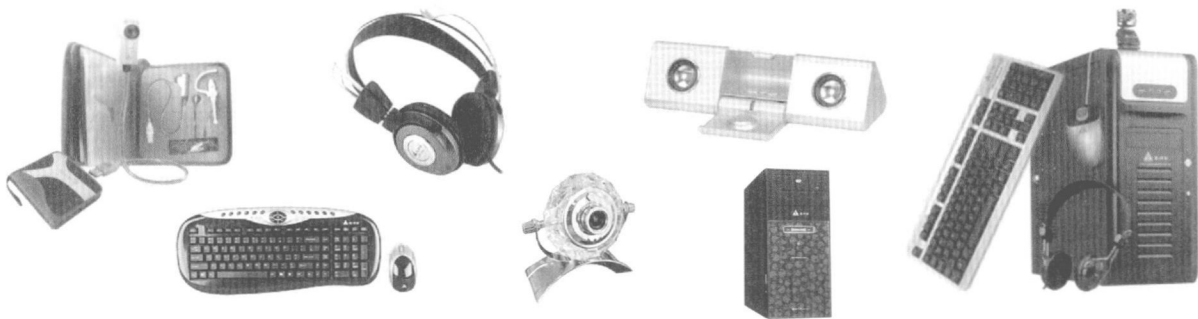
2、金河田的专业化经营特点

金河田能做到今天的成就，“专心、专业、专精”是最关键的。“专心专业做大做强自己的领域，做电脑周边产品专业制造商”，这是金河田创业之初定下的企业发展战略，十多年矢志不移。十多年前，金河田创始人看到PC市场的巨大潜力，决定顺势而为，毅然放弃其它产品的加工，专心专业做电脑机箱、电源等电脑周边产品的生

产。当时，大部分电脑配件厂商都是以OEM的形式，单纯从事贴牌加工。随着电脑DIY市场的蓬勃发展，金河田意识到，打造专业化品牌，才是生存之道。因此，金河田一直瞄准电脑周边产品这一方向，不断提升产品科技含量和品质，同时向周边产品的外延即机箱以外的电源、键盘、鼠标、数码产品进行自我开发、自我设计、自我销售。“十年铸一剑”，“金河田”品牌逐渐打响。

金河田的专业化经营战略具有以下特点：

一是企业发展战略的专业化，成就相关产品多元化、专业化。从1993年金河田研发第一台自主知识产权的电脑机箱到机箱厂的蓬勃发展，为金河田向电源、音箱、数码产品的发展打下了坚实的技术和市场基础。以后企业几乎每年一个跨越式的发展，都是以做大做强机箱产业和市场为基点，以机箱带动相关产品多元化，又逐步实现专业化，然后又由一类产品专业化走向相关产品多元化，再实现专业化。

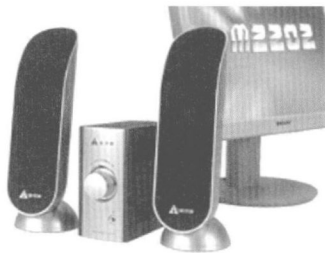


二是专业化成就专业品牌。在金河田机箱跃居行业首位并一直领先的同时，“金河田”机箱的知名度、美誉度也为行业首肯，而此时的金河田仍然采用单品牌战略，并不断推动“金河田”品牌向相关产品延伸，不断丰富“金河田”品牌的内涵，提升“金河田”品牌的价值，实施单品牌多品种的发展策略，从而迅速提升“金河田”品牌的市场占有率、美誉度，专业化发展和专业性品牌相得益彰。

三是研发、技术、设备、人才的逐步专业化推动企业向多产品专业化、规模化方向发展。随着机箱专业的规模化发展，必然带来更多相关产品的相关需求。金河田及时调整资源，在研发、技术、设备、人才上逐步细分，以机箱为母体，细分出相关专业，并利用已有的市场网络和资源，迅速将相关专业的产品推向市场，形成“金河田”品牌电脑周边产品群，产品多元化更加丰富了品牌的专业化。

由此，我们可以如此来归结金河田十多年的创业发展的成功轨迹和品牌建设的过程：金河田“专心、专业、专精”于电脑周边设备产业，一直致力于中国电脑周边产品的研发创新，以质量求生存，以服务创市场，以诚信树品牌，创造了“金河田”这个知名品牌，获得了成功。当前，IT行业的竞争愈来愈激烈，厂家的利润愈来愈低，

尤其是由于桌面PC受到笔记本电脑冲击，金河田主要以PC外设为主的业务受到前所未有的压力，在这种情况下，其采取的策略是在现有业务保持领先地位的前提下，将加速产品链向周边辐射，执行产业专业化经营战略下的产品多元化。



二、专业化经营战略剖析

（一）认准方向，选择自己熟悉和有把握的行业领域

毋庸置疑，这是专业化经营的前提，也是关键。德生和金河田正是从一开始就选择自己熟悉和有把握的行业领域，才能迅速构筑起自己有而别人没有的优势。逆势而行的德生，当别人认为民用收音机是夕阳行业，再无发展空间可言的同时，抓住大企业集团退出这个行业竞争的机会，迅速上位，在这个不被看好的行业中做得风生水起，并且构筑起自己独特的优势，从而成为中国收音机行业的第一品牌。金河田也一直以金河田品牌电脑机箱及周边产品为主，进行自我开发、自我设计、自我销售，逐渐打响“金河田”品牌，成为国内主要的电脑周边设备专业制造商之一。

（二）集中力量，着力构筑别人没有的优势

1、提高自主创新能力，构筑技术优势

研发和创新的能力往往被视为在国际化市场平台上获得竞争能力和竞争优势的重要因素，通常也是培育企业核心能力的关键环节，特别是对于采用专业化经营战略的企业来说尤其如此。因为在一个狭小的领域中精耕细作也就意味着把“鸡蛋完全放在一个篮子里”，只要其他竞争者能生产出比自己价格更低廉、性能更好的产品就会断绝自己的退路和掐断自己的生命，所以安全的办法就只有在研发和创新方面让对手走在自己的后面。创新是一种能力，是动态的，是不断累积的，是创建品牌的基础。不管在理论上和实践中，对研发创新的理解大致划分为两个层面：产品创新和技术创新。一般而言，产品创新的动力来自于顾客的需求，而技术创新的动力来自于技术专家对完美产品的追求，因此，企业的研发创新往往与公司驱动力类型保持了一致。德生和金河田对此的理解有着惊人的相似，与理论的推演也表现出了极大的吻合。

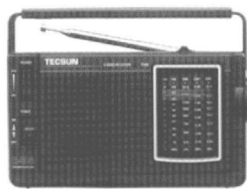
德生认为，收音市场的萎缩并不代表人们缺乏收音的需求，同样，在一个“夕阳”的行业里，没有创新，更是死路一条。德生的创新战略分为了两步：第一是产品

创新，第二是技术创新。传统收音机的功能比较单一，除了收音之外，几乎没有任何附加功能。在产品创新方面，要实现产品的创新，必须要赋予德生收音机独特的价值。而顺社会潮流而动，节能和环保是当代社会的两大主题，无疑也是使产品创新价值得到迅速体现的一条捷径：德生迅速推出2款节能环保产品；随着数码时代的到来，德生在国内首先提供了价格区间在98至168元的多款数码收音机，而且在外观上增加了黑色，银色以及彩色三种选择；为实现市场细分的目标，在波段与立体声产品组合上，德生拥有了单波段、多波段以及多波段立体声3个品类13种产品；行业的边缘化融合、消费者使用的简单化趋势，使多功能融合成为电器行业创新的一大法宝。德生团队抓住了彩电普及以及功能创新的机会，专门生产了14款电视伴音收音机，让具有广播接口的彩电用户多了一个产品体验。目前，在德生的产品目录里，仅仅产品种类就有十几个品类多达近80种产品，还不包括战略储备产品。如何将有限的消费者需求转化成有效的产品竞争力，德生的实践无疑给出了一个完美的答案。在技术创新方面，德生很清楚收音机爱好者对技术工艺与材料创新的关注，主要表现在对产品的性能与功能的要求上。德生最初的功能技术是“二次变频”。但是，“二次变频”是对镜像频率的毁灭性通杀。为此，德生另辟蹊径，开发了“可变中频”技术。与“二次变频”的“杜绝镜像频率”相比，“杜绝镜像频率干扰”的“可变中频”则是对镜像频率棋高一着的驯化。按时间循序分页存储短波频率，是数调机最科学、最合理的存储方法。目前，只有德生的“动态存储”技术才能灵活分成25页，适用于一天24小时的短波频率存储，而且每页20个频率的存储量，几乎将每个人在每小时所收听的短波频率一网打尽。“动态存储”与“可变中频”，都是最适合收音机爱好者的技术。拥有这两项技术的德生，无疑已经占据了一个十分重要的技术制高点。随着传统收音机市场的逐渐没落，德生开发出了数字收音机实际上也是未雨绸缪的做法。除了核心技术的创新，德生光在收音机的外观设计就获得50多项专利。同时，德生十分注重工程技术人员引进、培育和重用，很多企业一旦经营走上轨道，就开始冷落工程、产品开发人员，而一边倒地重心偏向从事市场工作的人员，直到公司开始走下坡路，产品青黄不接，质量严重下降后，才又开始注意技术人员，而这时能干的技术人员大多已另觅高枝，甚至成了企业最强劲的竞争对手，德生对此有着深刻的认识，把重用人才的策略一直贯穿于企业创业、成长和发展的全过程。

金河田同样地强调创新，坚持研发创新是金河田品牌的生命力。金河田在创业之初就把研发创新放在一切工作的首位，以研发创新推动产品不断升级换代，在人才聚集、技术贮备、研发手段、工艺创新上居行业之前列。首先，创建了一支高素质的研发队伍，大量吸收专业设计师、工程师、工艺师加盟金河田，在产品上不断吐故纳



新,坚持以市场需求为导向,引入国际国内新标准,不断完善自身的产
品标准体系,累积较丰富的产品开发经验,在国际国内享有较高声誉。先后在中国东莞总部、韩国、新加坡、德国成立自主研发中心。2004年成立的首家东莞市级企业工程技术研究开发中心,使企业的研发能力、技术配备、人才配备、装备设备达到较高水平,使企业的产品创新能力和技术创新能力都得到质的提升。其次,不断创建和完善“金河田”自主知识产权,自主研发使金河田产品体系日臻完善和强大。十多年来金河田始终注重把研发成果及时转化为富有强劲生命力的产品,在引领行业潮流的同时,不断加大对自身知识产权的保护,先后获53项国家级专利,在国际国内拥有65个商标,自主研发、产权保护,促进了金河田的健康发展和品牌建设。金河田在研发创新方面的能力也可以从如下面得到佐证:拥有技术研发人员达200多人,其中专职研发人员90多人,每年将业务收入的5%作为研发费用,申请专利125项,其中已授权的80多项,特别是近三年来,每年申请的专利大幅上升。多年来,金河田凭借强大的研发创新能力、独特的设计理念和制造工艺,在产品创新上始终走在行业前列,创造了许多行业第一:独家推出“会呼吸”概念的电脑机箱,成为引导业界技术再创新的标志性产品;首次独家推出“DIY”的自由和“品牌机的价格”二者优势于一体的“时尚DIY”套装天地一号系列产品,参加德国CEBIT电脑展,受国际同行赞誉;自主研发的国内第一款带红外线的创导系列机箱填补了机箱行业的空白;与INTEL强强联手,推出了38度散热机箱,引领2004年机箱新潮流;同时应INTEL915主板的要求,推出劲霸系列电源并获得INTEL的推荐使用;首创第一款可驳接MP3的多媒体音箱,获国家专利等等。



2、铸造过硬的产品和服务品质,构筑产品优势

在德生的经营理念中,品质工程的主要内容其实很简单,就是在产品质量稳定时做进一步跟踪改进,当产品质量出现问题时及时进行分析、改善并跟踪最终结果,确保产品质量的可靠性,但是,品质工程最大的难点在于一丝不苟的执行。在德生进入收音机行业的时候,收音机行业的市场热度已经在迅速褪去,那些苦苦挣扎的收音机