

浙江省企业经营管理人员素质提升计划培训丛书
浙江省经济贸易委员会组织编写

主编 许永土 副主编 胡震涛 李军

浙江制造经典案例

陈兵 蔡国珍 编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大學出版社

浙江省企业经营管理人员素质提升计划培训丛书

浙江省经济贸易委员会组织编写

主编 许永土 副主编 胡震涛 李军

浙江制造经典案例

陈兵 蔡国珍 编著

浙江大學出版社

浙江制造经典案例

陈兵 蔡国珍 编著

责任编辑 姚燕鸣

出版发行 浙江大学出版社

(杭州浙大路 38 号 邮政编码 310027)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

(E-mail: zupress@mail.hz.zj.cn)

排 版 浙江大学出版社电脑排版中心

印 刷 浙江大学印刷厂

开 本 787mm×960mm 1/16

印 张 32.25

插 页 4

字 数 587 千

版 印 次 2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷

印 数 0001—6000

书 号 ISBN 7-89490-288-8/F·87

定 价 88.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

意见反馈邮箱: dzswds@zjmw.gov.cn 征订热线: 0571—87054697 13067956411

内容提要

本书是一本从管理学角度研究浙江制造业的开拓性著作,也是由浙江省经济贸易委员会组织编写的一本关于浙江制造的权威专著。

本书结合浙江制造业的历史和现状,采用国际上通行的案例研究方法,每一篇案例都从不同角度对浙江部分(市、县、区)政府在贯彻落实省委省政府建设先进制造业基地战略决策和企业做大做强方面,作了深入剖析与理论研究。

本书分为经典案例研究(分上篇、下篇)及附录两部分,反映了浙江制造业的成果与进展,内容翔实,观点新颖,具有理论性、政策性与实践性。

序 言

制造业是工业化和现代化的主导力量。制造业的发展水平是衡量一个国家或地区综合实力和国际竞争力的重要标志。推进先进制造业基地建设,是贯彻落实党的十六大和省十一次党代会精神,走具有浙江特色的新型工业化道路的一项重大战略部署,对于提高我省经济综合实力和国际竞争力,实现经济社会的可持续发展,确保提前基本实现现代化,具有十分迫切而重要的意义。

我省加快建设先进制造业基地有着厚实的现实基础。改革开放以来,制造业作为浙江工业的主体,已成为推动全省国民经济增长的主要动力,目前已形成了一批在全国具有较强竞争优势的产业,一批市场影响力大的块状经济,一批机制灵活、创新能力较强的骨干企业。与声名鹊起的“浙商”一样,“浙江制造”正在迅速崛起,日益成为浙江经济的又一块“金字招牌”。

在新的历史时期,进一步做大做强“浙江制造”面临着4个方面深刻的变革:一是国际制造业向我国转移的速度进一步加快,长江三角洲地区日益成为承接国际产业转移的重要基地,为我省制造业在更大范围、更广领域和更高层次上发展提供了前所未有的机遇;二是日新月异的科学技术,已经成为制造业发展最大的推动力量,加快培育高技术产业,运用高新技术改造传统产业,提高制造业的信息化水平,已成为浙江制造业发展的必然选择;三是随着制造业专业化分工协作的加强,产业集群化已成为国际制造业发展的一大趋势,进一步发挥浙江区域特色优势,发展一批具有竞争优势的产业集群,已成为浙江制造业发展的重要途径;四是随着全球环境保护意识的增强和国内资源的日益稀缺,推行绿色制造,实现制造业发展与生态环境的和谐统一,提高可持续发展能力,已成为浙江制造业发展的迫切需要。

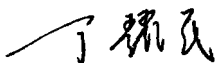
为此,全省经贸系统要以“三个代表”重要思想和科学发展观为指导,坚持走新型工业化道路,以提高制造业国际竞争力为核心,以科技进步和体制创新为动力,促进产业集聚发展,推进制造业结构战略性调整,实现制造业跨越式发展和可持续发展。一方面,围绕技术支撑、扩大开放、加大投入、集聚发展、品牌战略等重点,积极培育发展一批主业突出、工艺设备先进、创新能力强、具有

国际竞争力及品牌优势的重点骨干企业和一批布局合理、功能完善、管理先进、资源节约、区域品牌显著的工业园区；另一方面，要立足企业，服务企业，组织和协调有关部门为企业发展营造更好的环境，推进技术创新，加强管理创新。要以重要的理论基础与智力支持，有效提升我们的管理和决策水平，提高制造业改革的科学性、规范性和前瞻性。

基于这个目的，省经济贸易委员会组织省内研究浙江制造业的部分专家撰写了《浙江制造经典案例》一书，通过选择我省若干个有一定代表性的政府、开发区和企业，从管理学的角度，参照哈佛大学商学院案例编写的要求，对制造业发展进行了较为系统的分析研究。希望以此给全省在先进制造业基地建设过程中提供借鉴资料和培训案例，促进我省经济管理部门、工业园区和企业深入了解浙江制造的具体运作模式，进一步发挥理论的指导作用，推动我省先进制造业基地的建设。同时也为实施浙江省企业经营管理人员素质提升计划，加大企业经营管理人员培训工作，提供一本重要的培训教材。

建设先进制造业基地，是一项事关全局和长远的重大战略举措，目前我省正处在一个结构加快调整、体制加快转轨、社会加快转型的重要发展阶段。面对工业经济发展过程中的新的困难和问题，要进一步加强理论研究，突出理论指导实践，增强企业自主创新能力，不断提高制造业整体素质，加快我省制造业走新型工业化道路步伐，为全面建设小康社会，提前基本实现现代化奠定坚实的基础。

浙江省经济贸易委员会主任



二〇〇六年七月十六日

目 录

上 篇

杭州经济技术开发区	
——组合战略的先进制造业发展模式·····	(3)
宁波经济技术开发区	
——构筑全球先进制造业基地·····	(14)
嘉兴科技城	
——锻造科技先锋 构筑“东方硅谷”·····	(23)
义乌:创造一个巨变的奇迹 ·····	(37)
产业组织创新与集群发展	
——温岭市建设先进制造基地的探索·····	(49)
永康:不断崛起的先进五金制造基地 ·····	(63)
优势产业—玉环先进制造业建设的活力之源·····	(75)
东阳:先进制造业的集聚发展之路 ·····	(85)
可持续先进制造基地的发展之路	
——金华市婺城区的战略选择·····	(97)
构建循环经济发展模式,推动富阳工业经济可持续发展	
——转型期的富阳制造业发展之路·····	(108)
把握经济主导权,促进经济结构优化升级	
——浦江县打造先进制造业基地剖析·····	(116)

上虞:先进制造基地的创新空间	(126)
金东工业区	
——推进产业集聚 打造先进制造业基地	(139)
树立科学发展观	
——竹乡安吉的生态工业之路	(150)

下 篇

娃哈哈的非常能力	(161)
吉利:构筑国际化先进汽车制造业基地	
——吉利集团的全面创新管理	(175)
诺贝尔集团:以品牌战略构筑核心竞争力	(190)
五大战略一撑起民族玻纤工业的巨石	(205)
民生药业的管理创新思维	(217)
引领水泥产业结构调整潮流的三狮集团	(229)
华立之局	(242)
发展循环经济,推进清洁生产	
——新安化工技术创新案例	(251)
鲲鹏展翅:不断发展壮大的巨化股份	(263)
台州制造类企业的缩影	
——黑马杰克的制胜法宝	(276)
康奈集团:强势品牌的国际化战略	(287)
向亚洲最大压缩机生产基地进军的加西贝拉	(297)
管理造就索密克的成功	(307)
解读花园工贸集团的经营管理之道	(316)
金洲:先进制造业的跨越式发展之路	(327)
透视新光现象	(340)
基于核心竞争力的品牌延伸战略	
——红鹰的先进制造业之路	(349)
散热器制造业的一匹黑马	
——走向国际的浙江银轮机械	(364)
久立集团:以专业化战略构筑全球化不锈钢管基地	(375)

浙江金鹰集团的发展战略剖析·····	(382)
家族企业的“通天”之路	
——基于 SWOT 分析的天通解析·····	(393)

附 录

坚持走新型工业化道路 加快我省先进制造业基地建设	
——习近平总书记在省工业大会上的讲话·····	(409)
牢固树立科学的发展观 深入推进先进制造业基地建设	
——吕祖善省长在全省先进制造业基地建设现场会上的讲话·····	(420)
增强前列意识 加快我省先进制造业基地建设	
——金德水副省长在领导干部“加快先进制造业基地建设”专题研讨班上的报告·····	(426)
开拓创新 狠抓落实 扎实推进先进制造业基地建设	
——省经贸委丁耀民主任在全省先进制造业基地建设现场会上的讲话 ·····	(446)
浙江省人民政府关于推进先进制造业基地建设的若干意见·····	(451)
浙江省人民政府办公厅关于印发浙江省先进制造业基地建设重点领域、关键技术及产品导向目录(2005—2007 年)的通知·····	(458)
关于印发《浙江省先进制造业基地建设推进方案》的通知·····	(464)
关于印发浙江省欠发达地区制造业发展导向目录(2005—2007 年)的通知·· ·····	(469)
关于开展浙江省建设先进制造业基地工作评价的通知·····	(474)
关于印发《浙江省建设先进制造业基地工作协调小组工作规则》的通知····· ·····	(480)
浙江省经济贸易委员会关于印发《浙江省限制和淘汰制造业落后生产能力 目录》的通知·····	(483)
主要参考文献·····	(501)
后 记·····	(505)

上 篇

杭州经济技术开发区

——组合战略的先进制造业发展模式

一、引言

浙江建设面向世界的先进制造业基地,是顺应构建“中国制造”的历史性选择。当今世界已形成产业结构大调整和制造业基地大转移的趋势,不久的将来,中国将有望成为国际制造中心,而浙江作为“中国制造”的重要组成部分,具有明显的体制创新优势、沿海区位优势 and 劳动力成本比较优势,承接国际产业转移,打造“浙江制造”,是在更大范围和更深程度上参与国际竞争与合作的战略选择。

杭州经济技术开发区顺应国际产业分工专业化与地域分工集群化发展趋势,强化专业协作与空间合理布局,坚持大项目、大公司带动战略,扩大和择优招商引资,拉长产业链,培育具有国际竞争力的产业集群,汇聚高新技术,打造顶尖优势。杭州经济技术开发区的高科技主导经验对于浙江先进制造业顺应国际产业结构优化调整的趋势,积极参与国际竞争,融入国际市场都具有重要意义。

二、概况

杭州经济技术开发区(以下简称杭州开发区)是1993年4月经国务院批准设立的国家级开发区,行政管辖面积104.7平方公里,目前建成区34平方公里,辖区人口22万。

杭州开发区确立了建设“国际先进制造业基地、新世纪大学城、花园式生态型城市副中心”的三大目标,大力实施“工业兴区、科教强区、环境立区”战略,已成为杭州市乃至浙江省发展现代工业、外向型经济和高教科研的重要基地。综合发展水平名列全国49个国家级开发区第10位,2004年被日本贸易振兴机构评为中国75个城市开发区投资环境最佳开发区。有别于其他的类似开发区,杭州开发区有着浙江省内规模最大的下沙高教园区。杭州开发区远期的建设目标是以高新技术产业与先进制造业为基础,集教育科研、商务居住等

功能为一体的花园式生态型的现代化新城。

(一) 国际先进制造业基地

杭州开发区秉承“让投资者获利,让创业者成功”的理念,大力开展招商引资,发展壮大先进制造业基地,迄今已吸引 30 个国家和地区的 436 家外商投资企业落户,累计引进合同外资 42.08 亿美元,实际利用外资 19.27 亿美元,引进内资工业企业 266 家,投资总额 166 亿元人民币,其中列入全球 500 强的企业已有 31 家公司在开发区投资 48 个项目,2000 年 4 月设立国家首批试点的浙江杭州出口加工区,2005 年 5 月被国家信息产业部授予国家(杭州)计算机与网络产品产业园。

杭州开发区是我国最大的移动通信生产基地之一,聚集了摩托罗拉、东方通信、三菱、富士康、华宇电子等主机及相关配套企业,日本东芝公司在杭州开发区建立了年产 240 万台笔记本电脑的全球生产基地;是浙江省以生物基因工程、天然药物及制剂、医疗器械为重点的医药工业生产基地,引进了九源基因、美国眼力健、康莱特、日本泰尔茂、旭化成医疗器械、浙大药业等一批生产企业和研发中心;是日本松下公司在中国建立的最大家电生产基地——总投资 2.4 亿美元、占地 24 万平方米的松下杭州工业园正在全面建设;是浙江省最大的饮料生产基地,集聚了可口可乐、康师傅、娃哈哈三大著名品牌。

2005 年,杭州开发区完成地区生产总值 170.9 亿元,工业总产值 725.94 亿元,外贸出口 39.31 亿美元,分别位居全国 49 个国家级开发区第 12 位、第 9 位、第 7 位。

(二) 新世纪大学城

杭州开发区大力实施“科教强区”战略,已建成浙江省最大规模的下沙高教园区。下沙高教园区规划面积 10.91 平方公里,15 所高校,15 万在校大学生。经过五年建设,下沙高教园区已全面建成投用。目前,中国计量学院、浙江理工大学、杭州电子科技大学、浙江工商大学、浙江财经学院、浙江传媒学院等 14 所高校的在校生已达 12 万人。依托下沙高教园区,杭州开发区正在着力构建产学研一体化平台,建设中新科技园、留学生创业园、高科技孵化器,构筑起 15 所高校和近 700 多家现代制造企业互动发展的平台,大力培育发展具有自身特色的知识经济和技术密集型产业,努力增强开发区的核心竞争力。

(三) 花园式生态型城市副中心

根据杭州市“构筑大都市、建设新天堂”的战略目标,以杭州开发区为核心的杭州城市东部 178 平方公里,是杭州大都市的副中心(即下沙新城)。建设目标是以高新技术产业与先进制造业为基础,集教育科研、商务居住等功能于一

体的花园式生态型的现代化新城。围绕这一目标,杭州开发区正在全面实施由“建区”到“造城”的战略调整,全面推进城市化进程,大力培育发展城市功能。当前,正在全面推进下沙新城行政商务中心区(8平方公里)、轨道交通、连接主城的快速公路和江东大桥等重大基础设施建设,并充分利用13公里的钱塘江江景资源,打造杭州东部最大的生态湿地公园,规划建设15万人居住规模的沿江大型生态居住区,建设福雷德文化广场、华元十六街区、西子阳光商城、下沙商贸城等一批大型商贸设施,全面提升城市形象和城市功能,努力把开发区建设成为现代化、国际化、人文化的城市副中心。

三、杭州经济技术开发区的先进制造业之路 ——组合战略模式解析

杭州开发区具有诸多自身的特色,采用的是组合战略(combination strategy)的发展模式。

组合战略是经济体总战略模式的一种,是同时实行两种或多种子战略的战略模式,是根据经济体总体战略发展方向,对已涉及的不同经济单元进行调整,使经济体的业务单元对经济体总体战略发展有相应的支持作用,以利于总体战略的实现。

根据经济体实际情况和战略目标,对已有的单元组合进行分析,分析经济体各种因素在不同市场上的竞争能力和发展前景。通过分析,帮助经济体明确各种要素的发展潜力和能为经济体带来的成长收益,以便筛选要素,根据总体战略目标,强化优势要素或资源,淘汰劣势和无发展前景的路线,同时整合和调整经济体现有资源,将有限的资源用在符合经济体的最大利益的发展路线上,使经济体在一定的资源情况下,获得更大的利益。

(一)组合战略模式的环境条件

要研究总结开发区的组合战略模式,就必须对杭州开发区的大体概况有所了解。我们从战略目标、外部环境和内部资源等几个方面来陈述杭州开发区的概况。

1. 开发区的战略目标

随着时间的推移,开发区目标在不断的调整过程中,但不变的是开发区作为一个经济体要实现的在可持续发展条件下的最大经济利益和社会效益。近些年来,杭州开发区根据杭州市“构筑大都市、建设新天堂”的总体战略目标,确立了建设“国际先进制造业基地、新世纪大学城、花园式生态型城市副中心”3个战略目标,力争建设成为杭州市乃至浙江省发展现代工业、外向型经济和

高教科研的重要基地。

2. 开发区外部环境

全球化浪潮的产业转移进入新的阶段。20世纪80年代开始的新一轮经济全球化浪潮目前进入一个新的发展阶段,在发达国家总体上属于服务业范畴的行业开始规模性地向海外转移,其显著特征是发达国家的白领工作即科技产业和服务业向发展中国家转移。发达国家以IT产业为主的高新技术产业已由技术竞争阶段进入成本竞争阶段,成熟的高新技术急需寻找制造成本较低的地区进行技术转移,产业转移也由某个制造工序或环节的转移发展到整个制造过程的转移。在制造业转移上也出现了新的变化,一些原来被认为是资本、技术密集型的高级加工制造业也开始进行转移,如一些大型跨国公司已宣布停止在本国进行生产产品,将生产外包或在发展中国家的子公司组织生产。转移的产业主要集中在通讯、信息、消费电子等市场需求变化快、利润迅速下降、科技含量较高、对生产成本依赖性高的产业。这是近两年杭州开发区高档次外资项目增长迅速的主要原因。比如,经济发达的日本就特别青睐杭州开发区,日本东芝、泰尔茂、横滨橡胶、丘比等都是开发区重头企业。日商在杭州开发区的投资项目呈现出3个鲜明的特点:一是IT、生物医药等高新技术项目多,如东芝笔记本电脑、三菱移动通信、三菱高新材料、矢野电子等著名企业;二是产业链长,集聚效应显著;三是经济效益好,发展潜力大。整个开发区已吸引30个国家和地区的436家外商投资企业落户,累计引进合同外资42.08亿美元,实际利用外资19.27亿美元,其中列入全球500强的企业已有31家公司在开发区投资48个项目。

外部经济技术开发区的不断挑战。经济全球化带来的国际资本和产业转移,使更多的国外大型企业集团在杭州寻找目的地,加快了杭州开发区经济发展的步伐。这也使得国内外各大开发区对资金、技术、人才的争夺日趋“白热化”。在杭州开发区迅速崛起的同时,上海、苏州、南京等地的国家级开发区发展也十分迅速,这影响到杭州在国内外外贸出口基地的地位。因为各大开发区都在积极培育有国际竞争优势的产业集群,以制造业为主体,立足于现有块状特色产业基础,大力发展高新技术产业,而且,省外的一些开发区在延展产业链、扩大专业化分工协作方面有明显的集成优势。为了生存和发展,杭州开发区和别的大型开发区一样将不断接受市场竞争的残酷洗礼。

3. 开发区内部资源与能力

(1)开发区区位。杭州开发区位于中国长江三角洲南翼,毗邻上海,下沙大桥高架穿越杭州开发区,北部直接沪杭、杭宁两条高速公路,南部直接杭甬、杭

金衢两条高速公路,同时还贯通总长为 112 公里的杭州市绕城公路,在开发区内设有大型互通立交桥,从而使开发区处在 5 条高等级公路、内通市区主干道的交通枢纽位置。浙江省依托高速公路和专用公路为骨架的现代公路交通网络,以杭州为轴心,正实施全省“四小时经济圈”,辐射覆盖中国经济最发达的长江三角洲四省一市,人口近 1 亿,具有广阔的市场腹地和较高的生活消费水平。杭州开发区至上海、宁波的车程均为 90 分钟,从而使中国两大网际深水海港——上海港、宁波港成为杭州开发区对外海运的最佳“组合港”,处于“四小时经济圈”的轴心地位,区位优势十分明显。

(2)开发区投资环境。开发区重视基础设施的配套完善,在 34 平方公里范围里营造了良好的供电、供水、供热、道路、电信、排污、排雨水等“七通一平”投资发展环境;建成区绿化面积 1018 万平方米,使建成区块内绿树成荫,绿草成坪,花团锦簇,四季长青,水环境、声环境、空气环境均达国内一流水平。除国家和省政府赋予的优惠政策外,开发区还享有杭州市政府实施的特殊优惠政策。与此同时,开发区十分重视以法治区和提高行政效率,已形成稳定透明的政策环境、公平公正的法制环境、规范高效的服务环境、安定优美的生活环境,尽显杭州开发区投资环境的综合优势。杭州开发区还拥有规划 2.92 平方公里的“浙江杭州出口加工区”,实施“两块牌子,一套班子”的领导、管理体制。杭州出口加工区是我国首批试点的国家级出口加工区,实施“境内关外”一系列优惠政策,由海关实行封闭管理的特定区域,运行按电子报关、口岸直达方式进行。凭借开发区各方面的优势,杭州出口加工区第一期 2 平方公里于 2001 年 5 月全面建成,通过国家验收封关运作,并已有一批出口加工贸易型的境外高新技术企业落户,招商引资热潮方兴未艾。杭州开发区海关是开发区和出口加工区的独立主管海关,对开发区和出口加工区的进出口业务提供方便、快捷、规范、有序的保障。开发区和出口加工区还专设商检、外汇、国税、银行等机构,为企业提供服务。

(3)开发区产业状况。杭州开发区在规划时就确立了各个园区的发展目标,预留了主导产业的发展空间。目前开发区已形成电子通讯、生物医药、家用电器、汽车零部件及专用汽车、食品饮料等支柱产业。电子通讯产业方面,已有摩托罗拉、东信移动、三菱、富士康等大型企业生产移动通信终端设备,同时有奥德莱斯、金陵科技、怡得乐电子、国脉电信、康姆尼电子等十几家中小型企业为其配套,形成较完整的手机产业链。在计算机、网络设备及数字产品制造业方面,目前开发区以生产笔记本电脑的东芝信息机器公司为核心,有多家为其配套的企业,其中杭州东芝家电技术公司生产笔记本冷却模块,中日龙电器公

司生产笔记本外壳,晟铭电子公司生产电脑机箱,新进电子公司生产电脑软件,易威电子公司生产连接线、接插件,还有凯宁包装、东芝化物管理等各类生产型和服务型的企业,从而初步形成了以笔记本电脑为核心、以计算机网络设备及外部设备为辅的计算机网络产品专业化分工的企业集聚。在半导体业,有士兰、立昂、三菱综合材料等企业;家用电器产业有松下电器集团和伊莱克斯两家大型企业。松下在开发区先后建立了松下厨房、松下马达、松下住宅电器设备、松下马达(家电)、松下电话住设等7家公司,同时有神林、神林六星、广濑、鸦士迪、铃木、相良、泰贺、大诚等15家相关企业为松下配套,逐渐形成了家电产业集聚。生物医药产业方面,开发区现共有医药企业31家,涉及生物医药、医疗器械、中药饮片等多个领域。其中生物医药企业发展态势最好,共有10家企业,九源基因、艾博生物、创新生物、中肽生化等一批新兴生物企业迅速成长;医疗器械及药品包装共9家,以眼力健制药、泰尔茂、旭化成等企业为重点,以外向型经济为依托,积极发展优势产品,形成地方特色鲜明的医疗器械高新技术产业;制药企业6家,国光药业等企业发展势头良好;中药类企业3家,康莱特等企业已经成为我国中医药行业的知名企业。汽车零部件及专用车制造业方面,目前已有爱知、专用汽车等2家整车生产企业和杭摩、矢崎配件、世宝方向器、中策橡胶、横滨轮胎、泰明顿、哈德森等汽车零部件企业。食品饮料业方面,拥有可口可乐、康师傅、娃哈哈三大著名品牌,其中杭州顶益作为国际顶新集团在杭州的代表企业,已建有7家公司,产品涉足方便面、饼干、饮料以及康师傅系列产品的包膜制品、塑料制品和“康师傅”系列纸箱,形成了企业集团内部的专业化分工。各新兴园区的建设与发展,加大了相关人才、资金、技术、信息等要素的集聚,为广大投资商营造了良好的创业氛围,同时也形成了杭州开发区“高新为主、一区多园”的产业特色优势。

(4)开发区人力资源状况。杭州开发区建有全省最大规模的下沙高教园区,占地10.91平方公里,分东、西两区块,规划容纳15所以理工类、综合类为主的高等院校及15万在校学生。西区安排了杭州电子科技大学、浙江理工大学、中国计量学院、杭州职业技术学院、浙江警官职业学院、传媒学院等6所高校进入;东区安排浙江工商大学、杭州师范学院、浙江财经学院、浙江金融职业技术学院、浙江经贸职业技术学院、浙江经济职业技术学院、浙江育英职业技术学院、浙江水利水电专科学校等8所高校入区。高教园区的发展为开发区发展提供了充裕的人才资源和技术创新成果,有利于推进高新技术产业的发展。开发区依托大学城是国内少有的情况,它已在招商引资过程中体现出越来越大的优势。