



民营企业转变发展方式优秀案例

诠释转型真谛 破解转型难题 探寻转型路径

怎么转

——转型的力量



民营企业转变发展方式优秀案例

怎么转

——转型的**力量**

全哲洙◎主编



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

怎么转——转型的力量 / 全哲洙主编. -- 北京: 中华工商联合出版社, 2012. 2

ISBN 978 - 7 - 5158 - 0145 - 2

I. ①怎… II. ①全… III. ①民营企业 - 企业管理 - 案例 - 中国 IV. ①F279. 245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 265724 号

怎么转——转型的力量

主 编: 全哲洙

策划编辑: 李红霞

责任编辑: 邵桃炜

封面设计: 戚开刚

责任审读: 李 征

营销推广: 闫丽丽 万春生

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2012 年 3 月第 1 版

印 次: 2012 年 3 月第 1 次印刷

开 本: 710mm×1020mm 1/16

字 数: 200 千字

印 张: 14.5

书 号: ISBN978 - 7 - 5158 - 0145 - 2

定 价: 39.80 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

序 言

为民营企业打开转型之窗

——写在《怎么转——转型的力量》出版之际

杜青林

加快转变经济发展方式是党的十七大提出的一项重大战略任务。党的十七届五中全会进一步把加快转变经济发展方式作为“十二五”时期我国经济社会发展的主线，并强调加快转变经济发展方式是我国经济社会领域的一场深刻变革，必须贯穿经济社会发展全过程和各领域。2010年“两会”期间，胡锦涛总书记在全国政协民建、工商联委员联组会上，对广大民营企业提出了“在加快转变经济发展方式上有更大作为”的殷切希望。

改革开放30多年来，民营企业已发展成为我国最大的企业群体，成为经济增长的重要力量、财政收入的重要来源、县域经济的重要支柱和解决就业的主要渠道，在我国经济社会发展中发挥着越来越重要的作用。但同时自身也面临质量效益不高、经营模式落后、发展不可持续等问题。比如大多数民营企业集中在传统制造和传统服务业，进入门槛较低，产业发展空间狭窄；大多属于资源依赖型、能源消耗型企业，高耗能、高污染现象比较突出；大多科技创新能力不足，缺乏自主品牌，处于产业价值链低端，等等。这些都是经济发展方式粗放的突出表现，严重影响我国民营经济可持续发展。当前，市场竞争日益激烈，技术进步明显加快，国际经济波动加剧，原有的粗放型成长模式已经难以为继，民营企业正处在转型升

级的关键节点。能否尽快实现粗放向集约、外延向内涵的转变，既关系民营企业自身的生存发展，也关系到改革开放和社会主义现代化建设的全局。

转变发展方式意味着变革和跨越，既充满希望又极具挑战，既需要理论指导、政策扶持，也需要榜样示范、路径指引。可喜的是，在国家政策导向的指引下，一大批民营企业主动探索、先行先试，勇敢地迈出转型升级的步伐，逐步形成并不断巩固发展新的竞争优势，为长期持续发展奠定了坚实的基础。根据国家统计局、科技部统计，2010年，私营大中型工业企业办有 R&D（研发）机构和获得有效发明专利分别占全部内资大中型工业企业的 1/3 和 1/7；在全国工商联发布的 2011 年中国民营企业 500 强中，已有 180 家进入节能环保产业，149 家进入新材料领域，128 家进入新能源产业，332 家拥有自主品牌。这些情况表明，在我国民营企业中树立一批成功转型升级的典型，不但十分必要，也已经是完全可行的事。

《怎么转——转型的力量》一书所推出的 16 个案例，正是众多率先转变发展方式的民营企业中的优秀代表。本书以案例的形式清晰呈现了民营企业转变发展方式的探索历程，客观分析转变的背景和动因，真实记录转变的曲折过程，精心提炼转变的经验和启示，不失为民营企业家教育培训的一部有用教材，对做好经济管理工作、统战工作、工商联工作，也有一定参考价值。通过这些活生生的案例，可以帮助我们进一步深化对民营企业转变发展方式重要性和紧迫性的认识，特别是在转什么、如何转、如何“加快”转问题上获得许多有益的启示。

民营企业转变发展方式，重点在于产业结构的转型升级。产业结构优化升级是加快转变经济发展方式的重要内容和关键所在。民营企业转变发展方式，要把主攻方向放在产业转型升级上，下大力气改造提升传统产业，抢抓机遇进军战略性新兴产业，顺势而动发展文化产业、现代服务业和现代农业。案例企业启示我们，产业转型不等于转行转产，选择产业不能盲目“喜新厌旧”，关键要看技术有无比优势，产品有无市场需求，

生产经营是否符合节能环保要求。产业转型不等于转移落后产能，而是要在高起点上优化产业空间布局，真正带动落后地区产业升级。产业转型不等于转嫁成本，而是要兼顾产业上下游和其他相关方利益，带动整个产业良性发展。产业转型不等于搞多元化，而是要找准和突出主业，通过精耕细作把主业做精做强做优。

民营企业转变发展方式，核心在于要素构成的优化。所谓发展方式，在很大程度上就是指靠什么样的要素投入驱动发展。判断一个企业的发展处于什么阶段和水平，最核心的是要看其生产经营要素的构成。案例企业虽然从事的行业有所不同，转型发展的方向有所不同，但一个共同的特点，企业已经或正在改变主要依靠传统物力投入驱动增长的模式，已经或正在实现主要依靠科技进步、管理变革、文化创新、劳动者素质提升、劳资关系和谐推动持续发展。

民营企业转变发展方式，关键在于创新能力的增强。在转变发展方式中，一切需要创新，创新决定一切。只有创新，才能突破既有平衡格局，创造非对称竞争优势；只有创新，才能避免同质化竞争，实现差异化发展；只有创新，才能形成独特的核心优势，掌握行业话语权和主动发展权。要统筹推进战略、技术、管理、产权制度、商业模式等方面创新，以全方位、系统性创新稳居领先地位。“无中生有”、原始突破是创新，改善改进、优化组合也是创新，既要甘做、善做先进技术的学习者、跟随者，也要敢做、争做技术创新的先行者、引领者。

民营企业转变发展方式，前提在于经营者素质的提高。转变发展方式知难行更难，对企业领导者综合素质是一大考验。特别是在民营企业，主要出资人既“当家”，又“管家”，其素质状况直接决定转型升级的力度和效果。案例表明，民营企业成功转型升级的先决性条件，是企业主要出资人必须养成战略思维、超前眼光和危机意识，保持创新、创造的激情和尊重实际、尊重规律的理性，能够把握好转型时机，引领好转型方向，制定和实施好转型战略。

从2010年开始，中央统战部面向全国征集推广民营企业转变发展方式优秀案例，希望通过汇总分析优秀案例，展示民营企业在谋划和推进发展方式转变过程中所体现的先进理念、探索精神、科学方法和创新智慧，总结宝贵经验，探寻一般规律。这是统一战线发挥自身优势、汇聚各方力量，引导民营企业加快转变发展方式、服务“十二五”主题主线的创新之举、务实之举，要作为一项长期任务来抓，切实抓出成效，形成品牌效应。希望我们每年推出的优秀案例，都能为民营企业和中小企业打开一扇瞭望之窗，帮助他们纵览转型升级的变革路径，分享创新发展的本土智慧，在艰辛又辉煌的探索中，闯出一条富有民族特色、独具创造魅力的“中国式转型跨越之路”，为我国加快转变经济发展方式、全面建设小康社会作出应有的贡献！

最后，向为本书编写出版付出心血和智慧的专家学者和实际工作者表达诚挚的感谢。

2011年12月

目 录

序言 为民营企业打开转型之窗 杜青林/ 001

1. 持续自主创新，构建“幸福用友”——用友软件案例/ 001

引子：软件业——生存还是毁灭？ / 001

由财务软件向企业管理软件再向云计算的转变/ 003

由产品经营向客户经营转变/ 006

由传统企业向“幸福企业”转变/007

成效与启示/ 010

2. 用低碳循环谱写发展之路——久大盐业案例/ 014

引子：传统产业，生存危机/ 014

由传统生产型单位向现代经营型企业转变——濒临倒闭
企业走向重生/ 016

规模扩张还是规模与技术并举？ / 019

消耗转向再生，污染转向减排/ 022

实体与资本结合，引领行业发展/ 024

成效与启示/ 027

3. 小“胶囊”掘出大“金山”——金山科技案例/ 030

引子：小小“胶囊”风靡全球/ 030

改变主营业务，投资胶囊内镜研发/ 031

组建研发队伍，成功自主研发/ 034

胶囊内镜从自然移动到智能可控/ 038

怎么转——转型的力量

从胶囊产品到项目集群/ 039

成效与启示/ 040

4. 从中国制造向中国“智”造转变——握奇数据案例/ 043

引子：认识智能卡/ 043

战胜创业挑战，从简单规模化向集约规模化转变/ 044

人才队伍建设由引进为主转向引进与培养并重/ 046

知识产权维护从被动防御转向攻防结合/ 047

从本土化向国际化转变/ 049

成效与启示/ 051

5. 从“低压电器龙头”到新能源制造——正泰集团案例/ 055

引子：重重压力，如何突破发展瓶颈/ 055

两难：风能，还是太阳能/ 056

升级光伏技术：从“第一代”到“第二代”/ 059

突破技术设备瓶颈：装备自主化/ 061

从生产电池到建设电站/ 061

成效与启示/ 062

6. 在快跑中转弯 在顺境中转型——新奥集团案例/ 067

引子：全球能源和环境的双重危机/ 067

战略升级——为新奥转型发展提供正确的方向牵引/ 068

技术创新——为新奥转型发展提供核心驱动/ 071

管理变革——为新奥转型发展提供坚实保障/ 074

成效与启示/ 076

7. 从村庄走出，向高端迈进——美特斯邦威案例/ 079

引子：中国民营服装企业发展方式转变刻不容缓/ 079

- 从无品牌批发向建设自主品牌的转变/ 080
- 转变经营模式：从“两头在外”到设立旗舰店/ 085
- 高度重视信息化手段的运用/ 086
- 销售方式再转变：网上店铺与实体店铺相结合/ 088
- 成效与启示/ 089

- 8. 从“沙产业”到“砂产业”——仁创科技案例/ 093
 - 引子：世界性难题催生仁创和“沙产业” / 093
 - 由手工作坊向自动化生产方式转变/ 096
 - 由常规产品经营向持续创新经营转变/ 097
 - 从个人创新向团队创新转变/ 098
 - 从“沙产业”向“砂产业”转变/ 099
 - 成效与启示/ 100

- 9. 先导式创新与产学研一体化之路——山河智能案例/ 104
 - 引子：产学研实质性一体化破局校企合作“两张皮” / 104
 - 原始创新推动企业走差异化发展道路/ 106
 - 集成创新打造技术综合性产品，助推企业向相关多元化发展/ 108
 - 开放创新搭建研发合作平台，促进企业向国际水平迈进/ 110
 - 持续创新促进产品升级换代，使企业保持源源不断的发展动力/ 113
 - 成效与启示/ 115

- 10. 用专利创造价值——巨星集团案例/ 118
 - 引子：从专利制度说起/ 118
 - 新产品问世带来新烦恼/ 119

布局专利战略/ 121

变被动防御为主动出击，为产业发展保驾护航/ 123

推进专利技术标准化/ 124

将专利技术在全国推广运用/ 126

成效与启示/ 127

11. 走节能、环保、集约的重化工发展之路——东方希望案例/ 130

引子：从四川到上海/ 130

从饲料到铝电：深挖产业链/ 132

从铝电到相关多元化：尝试循环经济/ 136

成效与启示/ 137

12. 在转型升级中实现跨越发展——沙钢集团案例/ 141

引子：钢铁产业转型压力递增/ 141

技术装备升级：向依靠质量赢得优势提升/ 142

提高合资合作水平，由本土经营向国际化跨越/ 145

构建循环经济新模式，高碳高耗转向低碳低耗/ 148

成效与启示/ 151

13. 中国鞋业改造升级的企业样本——康奈集团案例/ 155

引子：从30年前“下海”说起/ 155

产品从低端到高端的提升/ 156

营销模式转型：从产品批发到品牌专卖/ 159

“走出去”：从产品输出到资本输出/ 161

成效与启示/ 164

14. 民族饲料工业的先行者——禾丰牧业案例/ 168

引子：为了民族饲料产业的振兴/ 168

由创始人占股到企业骨干共享股份/ 169

单一性经营转变为产业化经营/ 172

粗放型管理转变为精细化管理/ 174

成效与启示/ 178

15. 提升的是品质，不变的是良心——花园乳业案例/ 182

引子：疯狂的牛奶/ 182

保障优质奶源——从“公司+农户”到“公司+
牧场小区” / 184

改善企业与奶户关系——由买卖到伙伴/ 188

提升产品品质——由“良心奶”到品牌奶/ 190

成效与启示/ 192

16. 找准主业，善待主人——中恒集团案例/ 195

引子：许淑清做了一件“傻事” / 195

转变主导产业：从房地产到制药业/ 196

产能质量双提升，中药生产实现“三化” / 199

创新品牌经营方式，区域性品牌向全国性品牌提升/ 203

践行以人为本理念，破解“资强劳弱”格局/ 205

成效与启示/ 209

后记/ 212

／ 持续自主创新，构建“幸福用友” ——用友软件案例

郑雨林 毛江华



案例摘要：

用友软件，一家致力于成为“世界级管理软件与云服务提供商”的中国本土企业，1988年诞生于北京中关村。20多年来，专注于“用信息技术推动商业和社会进步”，在转变经济发展方式的时代要求中，实现了从财务管理软件公司到国内最大的ERP厂商，再到亚太本土第一的企业管理软件供应商的转变。近期，企业特别提出“幸福企业”的理念，并开始践行向“幸福企业”转变的举措。

引子：软件业——生存还是毁灭？

“生存，还是毁灭，这是一个问题。”莎士比亚在《哈姆雷特》中的经典台词用在近两年来中小企业所面临的经济形势上，再妥帖不过。以美国次贷危机为导火索，全球经济放缓已经成为不争的事实，并从发达国家开始向新兴市场扩散。由于全球市场需求下降，生产资料价格持续回落，国际贸易量出现下滑。作为世界工厂的中国，在其经济增长的两大“引擎”区——珠三角和长三角地区，中小型企业正在遭遇较为普遍的经营困难。随着原油价格的上涨，世界贸易开始出现“回流”。与此同时，据国家发改委中小企业司于2008年8月份发布的统计结果显示，2008年上半年，

全国六七万家规模以上中小企业倒闭。大型企业的盈利能力也出现了大幅下降。

跨入新世纪后，中国企业在高速发展中遭遇到一道前所未有的门槛——随着中国经济结构的变迁和全球经济发展的演变，建立在旧有的资源高消耗、劳动力低成本上的竞争优势已经走到尽头。要开启一个新的时代，中国企业必须实现转型，而转型过程中必然有大批无法适应新时代来临的企业被淘汰出局。新世纪以来，中国经济的崛起为世界瞩目。然而在令人炫目的 GDP 增长率背后，中国企业却面临着极为严峻的挑战。中小企业遭到了严重的冲击，产业低端化、产品同质化和市场无序化现象明显。到底应该走怎样的发展转变之路，是所有企业都需要思考的问题。

20 世纪 50 年代，在 IBM 的推动下，计算机软件逐渐从硬件产品体系中分离出来，成为一个相对独立的产业。不过此时软件产品的发展特点依然是根据硬件的市场需求进行配套，而不像其他工业产品那样实现了相对独立、市场化的销售。进入 20 世纪 70 年代，软件产业进入新的发展时代，软件许可制度的实行，使软件开始实现大规模批量化生产。进入 21 世纪，软件业发展开始发生明显变化——由软件设计和有形产品提供向软件系统化服务支持转变。

中国的财务软件起步于 20 世纪 70 年代末，经历了从自主开发、委托定点开发向标准化、通用化、商品化、专业化发展几个阶段。用友在中国财务软件市场发展过程中的作用有目共睹——在市场引导、财务软件技术和应用发展方面都发挥了重要作用。管理软件自 20 世纪 70 年代初在欧美发达国家开始出现。在 20 世纪后 20 年，国产品牌的管理软件在国内软件市场上基本上居于从属地位，这一时期，以 SAP 和 Oracle 为代表的国外管理软件厂商提供的 ERP、SCM、HRM、EC、CRM 等产品的国内市场占有率超过 50%。2000 年后，我国管理软件的市场需求稳步增长，国内管理软件企业提供的产品也日渐丰富，ERP、SCM、EC、CRM 等以前由国外企业占主导地位的产品市场被国内企业迅速抢占。伴随我国经济的快速增长，用友、金蝶、浪潮等一批管理软件企业迅速崛起，管理软件市场的国内品牌占有率达到 70% 以上。

有人曾用三个“一”来形容用友二十余年的发展，就是从“一间房”到“一栋楼”，再到现在的“一个园”（用友软件园），这只是对企业外在规模表现的概括。用友公司成立于1988年，其后抓住中国企业会计电算化和全球企业管理信息化的时机迅速成长。1991年，用友仅用3年即成长为中国最大的本土财务软件提供商。然而，要成为世界级软件企业，用友还有很长的路要走。根据新世纪的发展要求，用友需要解决的问题是：面对本土市场和国际市场的不同竞争环境，企业如何确保差异化的竞争优势？面对全球经济健康化发展和社会整体可持续发展的要求，企业应走怎样的发展之路？用友的经验是：企业需要保持良性发展的态势，而良性发展是通过不断地、健康地“转变”实现的。

由财务软件向企业管理软件再向云计算的转变

1995年，在中国市场上，在财务软件市场上排名第一的用友，因为忽视了一次技术革命，其市场地位遭受了一次挑战。正是这次挫折让用友更加充分地认识了产品持续创新和企业发展转变的重要性。

从1995年开始，中国PC操作系统开始从DOS操作系统向Windows3.X平台迁移，财务软件领域的后起之秀比用友率先向市场推出了基于Windows3.X的财务软件。具有重要影响的是，当时南方的一家名不见经传的公司市场宣传上狠下工夫，利用市场联想的营销思路，将自己放在了与用友平起平坐的位置上。而此时用友的工作重心仍放在DOS版本上。1996年，中国财务软件市场加速了向Windows平台迁移的进程，一线销售人员和分公司总经理越来越明显地感受到来自以推广Windows平台财务软件为主的厂商的激烈竞争压力，用友在市场上陷入相对被动的局面。

1996年盛夏一个周日的下午，根据王文京的提议，王文京、郭新平、吴政平三人在中关村白石桥的小河边紧急开会，决定了一个全新的行动计划——越过Windows3.X，直接研发基于32位计算机Windows95版财务软件，并组建一支新的开发团队，封闭式开发，突击完成这一任务。

研发团队在附近的居民楼里不分昼夜地连续奋战，10个月后的1997

年4月，用友 Windows95 版财务软件在北京新世纪饭店隆重发布上市，这款软件基于更先进的操作系统平台和技术设计方案，无论在产品结构、功能还是在系统运行性能和适用操作方面都大大超过了其他厂商基于 Windows3. X 的产品，一举成为当时财务软件市场上竞争力最强的产品。借助新产品的优势，用友不仅重新夺回了财务软件市场的话语权，而且进一步显著拉开了与其他财务软件厂商的距离。这种局面的被动和局势的逆转触发了用友人居安思危的意识，强化了用友高层主动求变以巩固市场领先地位的意识。

从财务软件向管理软件转变

自1996年，用友的发展悄然出现重大转变——从财务软件向管理软件转变，这次转变源于王文京在广东期间的一次调研。

1996年夏天的一个下午，在广东东莞开往深圳的车上，王文京闭目沉思，耳边持续回响着刚刚在东莞调研时几位产品代理商的声音：“王总，一些台湾制造业的客户已经开始不再选择单一的财务软件，而是选择企业能够全面应用的 ERP 软件了。”王文京猛然惊觉，广东的东莞是国内企业信息化水平最高的地区之一，可以说代表着中国企业未来的信息化管理方向。东莞一些台资企业的这种选择，是否预示着整个中国市场软件需求的发展变化？

回到北京后，王文京分别向董事会成员和企业高层管理者们通报了这种情况，企业高管们思想上受到很大触动，但因为当时财务软件的市场非常好，用友公司的成长性也非常好，多数高管认为财务软件市场还处在成长期，不宜马上转型；也有董事会成员建议分别向其他分公司了解情况，听取这些分公司负责人的意见。于是用友成立一个专门小组，研究国外企业在管理软件方面的应用情况。

是否一定要马上开始企业产品由财务软件向管理软件的转变？用友没有急于召开董事会进行决策。王文京等人先后到上海和浙江了解市场状况，多方听取反馈意见。不断汇总调研信息和专门小组提供的国外企业管理软件应用情况研究，当各方汇集的声音传递出共同的信号——“管理软件将很快成为软件发展的方向”时，用友董事会成员及高管很快把握到这

一信号预示的重大意义，迅速达成共识——用友的产品需要从财务软件转向管理软件。

任何一种变革都势必要承受各种压力，不过可能没有人能够想到，这种压力会持续十年。用友投资开发的高端管理软件 NC，历时 3 年自主研发，耗资上亿，期间还经历了员工的集体跳槽，产品上市后却持续 7 年亏损。当周围的人多次建议放弃这款产品时，以王文京为首的董事会没有动摇，坚持对研发产品的不断完善和市场投入。这款产品终于在 2005 年摆脱了连续 7 年的亏损，走上盈利之路。

2008 年 4 月，全球第一款完全基于 SOA 架构的企业管理软件——U9 在用友软件园面世，首次实现了中国软件业在产品技术上领先全球的创新，标志着中国品牌软件产品进入世界先进水平行列。而之前的 NC，由于比竞争对手早 8 年投放市场，形成高端市场的绝对领先优势，并在 2010 年成为中国软件业第一个年营业收入过 10 亿元人民币的管理软件产品。NC 的崛起，将国际巨头们的大型管理软件推下了价值神坛，从而降低了中国大型企业信息化建设的成本。

云服务提升管理软件实施效果

2010 年前后，“云计算/云服务”的概念出现在大家的眼前。“云”，在 IT 业中指计算机集群，“云计算/云服务”指的是计算机群支持下的数据计算或系统服务。用户可以通过访问计算机群来调用或获取计算能力，解决数据、文字、图像、在线翻译、电子表格生成、传输、存储等功能应用的问题。云计算具有 5 个特点：与地点无关的资源池化、广泛的网络访问、按需自助服务、快速伸缩性、按照使用量付费，使得它可以成为企业管理规范化建设的最佳平台。对比自建内部网络系统并应用管理软件，“云计算/云服务”具有更加系统、规范、快捷和灵活的特点。

用友意识到，云计算正在为中国企业实现跨越式发展提供战略机遇，既可以加速成长出新的世界级 IT 服务提供商，为突破现有企业信息化局限提供支持，更可以支持高端企业管理软件发挥规范化和低成本效应，提供大规模个性化服务，支持企业经营管理水平的提升。因此，从把握未来竞争主动权出发，用友积极借助“云服务”的方式促进企业管理软件实施效