



饲料机械 中国正昌

一、继往开来，从手工作坊到国际集团

江苏正昌集团有限公司，位于江苏省溧阳市，是以专业生产饲料机械和承接成套工程为主，集粮油饲料机械、农牧饲料、成套工程、电控设备、钢板仓工程、油脂化工、环保工程等生产销售和投资于一体的国家级重点高新技术企业，是江苏省首批博士后技术创新中心。公司曾先后荣获“中国饲料工业科技进步先进集体”、“全国管理培训工作先进单位”、“江苏省优秀企业”、“江苏省文明单位（标兵）”、“全国重合同守信用企业”等荣誉称号。溧阳市建筑业历史悠久，源远流长，是江苏省政府授予的“建筑之乡”，并以“起重之乡”、“安装之乡”享誉海内。溧阳市得天独厚的产业发展环境促进了正昌集团的发展壮大，使其在饲料机械和饲料工程方面雄据一方的霸主地位。



正昌集团现有员工 1300 余人，占地面积 25 万平方米，拥有 16 家经济实体，依次是江苏正昌粮机股份有限公司、中外合资正昌成套工程有限公司、溧阳正昌颗粒机模具技术有限公司、中外合资溧阳正昌粉碎机械有限公司、中外合

资溧阳正昌干燥设备有限公司、正昌环保产业等，另外还拥有海内外 30 余家服务机构。可为国内外客户提供 300 多个系列 500 多种产品和 50 多项配套服务。产品销往全国 30 多个省市自治区，并远销东南亚、非洲和澳洲等多个国家和地区。目前集团公司已形成销售额 10 亿元以上规模经济，其中在饲料生产主机市场上的占有率高达 65% 以上。正大集团（泰国卜峰、淮阴正大 20 多个公司）、希望集团（东方、南方、新希望 200 多个公司）、山东六和集团、江西正邦集团、湖南唐人神集团、广东温氏食品集团、四川通威集团、湖南正虹、上海大江饲料公司等等。

正昌集团以高新技术推进民族饲料工业的发展，为我国追赶国际饲料工业水平做出了巨大的贡献。公司凭借高精尖的设备、先进的工程设计以及精湛的产品质量，使正昌品牌广泛应用于饲料、牧草、环保、石化、肥料等各个行业。并成为行业内首家获得 ISO9001 国际质量标准体系认证的首家企业，正昌商标也被认定为行业内首家驰名商标，企业荣获“中国重点高新技术企业”、“中国专利百强企业”、“国家级守合同重信用企业”、“江苏省质量管理奖”、“江苏省企业博士后技术创新中心”等荣誉称号。正昌的多种高科技含量的产品和成套项目，同时也被列为国家级高新技术产品、国家火炬计划项目等。

正昌的成功绝非偶然，透过正昌“身上”巨大的光环，还是让我们从头一步一步探索她所走过的不平凡历程吧！

（一）从传统油米作坊到粮油机械厂

正昌的前身，是1918年诞生的振昌油米厂。当时还只是私人开设的靠畜力碾磨、人工榨油的方式加工油米的作坊式小厂。“振昌”二字蕴含了创始人蒙受国难企求昌盛之意。由于创始人的苦心经营，振昌油米厂在那动荡的岁月里得以保存发展；1924年时，振昌油米厂开始使用机器动力；再到1945年时，完全摆脱了传统的作坊式生产，拥有了自己的机修车间。在加工油米的过程中，振昌油米厂逐渐学会和掌握了粮油加工设备的制作技术，并逐步进入机械加工产业。1956年，振昌油米厂由原来的私人股份制企业整改成公私合营性质的企业，改名为溧联油米厂，职工人数不足50人，仍以加工油米为主，并逐步开始从事粉碎机的生产和粮机的维修。1969年，溧联油米厂已经转变成以生产榨油机等粮油机械为主的国营溧阳粮油机械厂。

（二）向饲料机械行业成功转型

80年代初，适逢全国改革开放的大好形势，当时溧阳粮机厂不断寻找更适合自己发展的路子并开始由生产粮油机械逐步向生产饲料机械过渡。1982年商业部从丹麦引进了第一台颗粒饲料机。这让当时还处于摸索中的粮机厂眼睛一亮，认准了发展饲料机械是条好路子。厂里立刻组成了由技术员郝波带头的科技攻关小组，负责研制国内尚属空白的颗粒饲料机。至

1983年终于试制成第一台国产KYW- 32 颗粒压制机，开创了国产饲料机械工业的先河，并在全国第一届商业博览会上获得极佳赞誉。1984年，公司在购买了德国的机械加工设备首批生产了13台此机型，一经推出很快被抢购一空。使得公司当年实现利税双翻番。到1985年公司产值首次突破200万元，利税在84年的基础上再次增长了1.4倍。

人民生活水平的提高促进了饲料业的大力发展，也为饲料机械的发展带来机遇。溧阳粮机厂敏锐地把握住了这一商机。但在初尝热销的甜头后，他们也深刻地认识到自身仅是一个底子薄、规模小、能力相对弱小的粮油机械厂，单靠一种饲料颗粒机是无法支撑日后的长期发展的。于是厂里决定由郝波再挑重担，负责新产品的系列开发和配套产品的延伸。经过大家努力，到1987年时公司主机产品已由1种发展到4种，配套产品也基本达到门类齐全，适应了不同用户、不同生产规模的需求。同时KYW- 32 颗粒压制机被评为部优产品，溧阳粮机厂也被商业部认定为饲料机械定点生产厂。也就在这一年，溧阳粮机厂已成功转型为饲料机械生产厂，而立之年的郝波被提升为厂长，开始了新的征程。

郝波出任厂长后非常重视市场的开拓和高质量技术产品的开发：一方面，以市场为导向，密切留意市场行情，深入地调查了解客户的需求，不断地对产品进行调整；另一方面，积极引进人才，加大研发力度，对产品质量性能提出更高要求。郝波坚信惟有把握市场命脉，锐意进取，不断制造精品才能使企业发展壮大。

首批颗粒饲料机出售后，通过市场很快反馈回不少用户希望能有小型多用饲料机的信息。于是厂长郝波立即组织有关人员，很快研制出适合农家养殖用的 SKZH500 型颗粒饲料机组，深受农村专业户的欢迎。又有一次，在北京的会议上，听闻福建一家饲料厂从国外引进一套对虾饲料机组。厂里立刻派人去福建考察学习，进行研制。在结合自己技术特点的基础上，于1989年初研制出我国第一套对虾饲料机组，并在广东潮州投入试产成功。1991年一位广西客户来到溧阳粮机厂要求购买一台生产复合肥的制粒机。这让郝波从客户的要求中看到了饲料机的功能延伸，也从延伸中看到了更广阔的市场。3个月后，一种新型的复合肥制粒机研制成功，首批15台在广西一露面就被抢购一空。对市场的快速反应使得正昌成为永远的领跑者，同时也享受到了市场的丰厚回报。

没有技术做支撑，市场开拓就是一句空话。企业就无法及时应对市场的新要求，新变革。因此厂里首先从引进人才入手，到全国19所相关高等院校招贤，4000元引进一个大专生，8000元引进一个本科生，先后引进机械制造、电气技术、食品工程等相关毕业生88名，并为他们创造良好的工作、学习、生活环境。九十年代初，正昌开始了对国家“六五”至“九五”期间科技发展计划中多项颗粒饲料机械的研究与开发，硕果累累。从1987年到1994年，公司8年的时间共开发106个新产品，其中25个新产品填补了国内空白，6个获国家新产品称号，3个处

于国际领先水平，在第三、第五、第六届中国新技术博览会上先后获得6项金奖、两项银奖，从而打造了正昌完美的颗粒饲料机械系列，推动了企业的快速发展。

（三）规模化、集团化发展阶段

1987年以来，企业的经济效益以每年39.8%的幅度递增，其中1992、1993、1995这三年实现了年度效益翻番。经过不懈的努力，1992年4月8日溧阳粮油机械厂升格为溧阳正昌粮油饲料机械总公司，由一个单一的粮机企业迅速崛起，发展成拥有正昌粮机厂、正昌成套工程公司、正昌配件厂、正昌油厂等多家经济实体的综合性公司。“振昌”改为“正昌”，表明企业正处于繁荣昌盛的飞跃发展阶段，更加彰显了企业昂首挺胸参与市场竞争迎接挑战的雄姿。

总公司成立以后，正昌进一步深化企业改革，实施高起点谋略。随着各项基础工作步入良性循环轨道，正昌开始引进国外资金和国际一流高新技术发展企业。1993年4月至1994年12月间共成立了5个合资企业，并通过引进国外先进技术和成功研制国内第一条日产8台颗粒机的总装线和螺旋仓机组生产线，解决了环境光洁度和计算机集中控制等难题，提高了产品的附加值。随着正昌规模日益壮大、经济效益不断提高，到1994年再次升格为江苏正昌集团公司，正式跨入省级集团行列。

在这个更高的平台上，正昌有了更大的空间提升发展自己。正昌不断的更新观念，寻求自我突破，从四个方面加大力度，即加大人力为本、科技兴企的力度；加大科研驱动经济、发展高新技术的力度；加大企业改制和优化企业内部结构的力度等举措。仅以两年时间，就发展成为拥有饲料机械、成套工程、农牧饲料、油脂化工四大支柱产业和可为国内近万家客户提供200多个系列产品的50多项配套服务的25个经济实体、4个控股企业、8个销售处和10个合作销售点。

1997年亚太地区规模最大的饲料成套工程项目，即年产36万吨的江苏淮阴正大饲料工业向国际招标，正昌集团一举击败诸多国际知名企业而中标，成为国内同行中能够独立设计、承建大型饲料成套工程的第一家企业。该工程在1998年建成后一次性通过验收，并被评为优良工程。

与此同时，饲料机械(包括配件)、饲料成套工程(包括钢板仓、电控)和饲料科技也先后于1997年10月和1998年10月通过了ISO9001国际质量体系注册认证，完善了质量体系运行的有效性。

正昌集团的快速发展使之成为当地经济的火车头。1998年，全集团完成销售收入4.23亿元，利税总额6569万元，经济效益列江苏常州市38家重点企业第三位，占当时溧阳市工业经济效益的一半，是全国粮机工业第一位，对当地的经济、就业作出了巨大贡献。正昌集团先后获得常州市级以上各种表彰奖励73项，其中常州市级24项，省级25项，国家级24项，

公司被评为“江苏省优秀企业”、“全国饲料工业百强企业”、“中国饲料机械规模最大企业”、“江苏省特级信用企业”、“江苏省重合同守信用企业”等。

在成立集团后的几年里，正昌的生产工艺又有很多新的突破，制造出了高效率的预混料成套生产设备和生物饲料生产、烘干一条龙设备，解决了我国在饲料深度发展上的设备支撑问题。1999年11月，正昌的90KW、110KW、315KW、360KW颗粒机和膨胀器通过部级鉴定，达到了当时国际先进水平。正昌集团对产品、生产工艺的精益求精在业界口碑甚好。2000年10月江苏正昌集团的“正昌牌”被国家工商总局授予中国驰名商标，实至名归。

正昌集团并不满足于现有成绩。集团总裁郝波很清楚的认识到，饲料机械产业的市场容量小，总产值仅有18个亿左右。要进一步发展壮大集团，迟早要开辟新的疆域。2002年郝波就将眼光放在了垃圾处理这一新兴的环保行业，成功推出了全国县市级热解结晶垃圾示范点，这标志着正昌集团进军环保事业迈出了实质性的一步。

（四）规范、调整、跨入国际化发展阶段

2003年对于正昌集团而言是不平凡的一年。由于国企体制上的诸多弊病，已经严重阻碍了集团的发展。行业的激烈竞争也促使了正昌集团走向改制这一步。2003年1月，正昌集团接到了溧阳市政府作出的《关于同意正昌集团有限公司改制方案的批复》。2月份，进行企业改制工作。在这过程中遇到的困难很大，一些老员工的思想观念跟不上，局部小集体的利益冲突较大等等。集团坚持不主动辞退一个人，通过耐心细致的做工作，前后用了6个月的时间，改制工作才最终完成，实现了从国有企业到民营企业的彻底转换。改制后，正昌集团进一步扩充了产能设备。2004年在基建上投资1200多万元，技改投资1500多万元。同时集团针对企业的实际情况和市场发展的需求，在多个行业中重新整合了各类主业，其中正昌粮机股份公司主业成为更具专业化、更具规模和效率的饲料机械和成套工程企业，并致力于对饲料生产设备、工艺技术和饲料配方技术的研究，与国内外饲料企业共同合作，实现一条龙服务，为客户创造价值。改制后的各项工作创新使得正昌发展突飞猛进，销售额连年攀升。

表1：正昌集团2001年至2005年销售收入

单位：万元

年份	销售额（万元）	年增长率
2001	42 988	----
2002	45 506	5.85%
2003	55 261	21.4%
2004	70 780	28.1%
2005	87 032	23.0%

改制的前一年，即2002年，集团的销售额是4.55亿元，增长率仅为5.85%。改制后2003年

实现销售收入5.5亿元，2004年为7.1亿，2005年再创高峰达到了8.7亿元（是2002年的1.9倍），三年平均增长率高达24.5%。从图中看，改制前后变化的趋势更加明显。

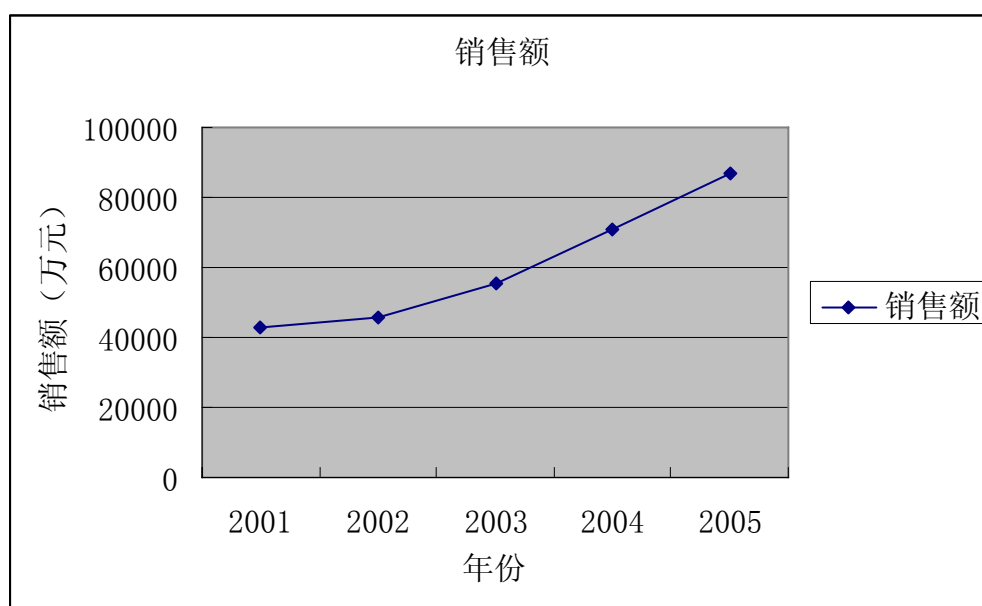


图1：正昌集团2001年至2005年销售收入

企业改制以来，正昌不断深化改革，加快建设和完善现代企业制度，在积极推进战略性结构调整中，注重加强企业文化建设，努力实现由传统文化向现代企业文化的转型，以构建先进的企业文化来赢得市场竞争力，使“倡导诚信，以人为本，注重业绩，勇于创新”谋求企业与员工共同发展的价值观为核心理念深入人心。

在改制和调整中，正昌集团确立了清晰的发展目标，即要做世界一流的饲料机械和饲料工程企业，首先要保持和巩固国内饲料机械市场的领先地位，另一方面要大力开拓国际市场，同时继续关注环保产业的发展，使正昌成为真正的全球优良企业。

改革开放后这二十多年的发展已经使正昌集团具备了走出国门，做世界品牌的实力。早在90年代初，正昌就有部分产品销往东南亚邻国。同等生产能力的设备，正昌产品，在整体质量上与美国的相差不大，但价格仅是美国同种机型的1/3或1/4。广东省一饲料企业算过一笔帐，认为以进口设备改用正昌设备，经济上很划算，质量上能保证。由于物美价廉，使得正昌产品在越南、孟加拉、印尼、菲律宾等国悄然畅销。正昌的商标在1994年时就已在印度、越南等国注册。集团公司于1996年获得了自营进出口权。并于同年成立了正昌国际市场部和正昌贸易部，设立了东南亚地区经销总代理。1997年，正昌集团成为行业内首家获得出口产品ISO9001认证的企业。1998年，正昌成功收购了美国英格索兰公司在华投资的CPM公司的所有股权和全套设备，从而进一步提高了正昌产品的国际竞争力，并与瑞士布勒和美国CPM一同参与国际竞争。目前正昌集团每年在海外市场的销售额已经超过8000万，除了越南、印尼等东南亚国家，正昌产品还远销南非、伊朗等非洲、中东地区；在原苏联的东欧市场上，也是

围。目前集团的主营业务为饲料机械和饲料工程，核心产品是颗粒机、粉碎机、混合机、膨化机、牧草压块机系列产品和畜禽料饲料工程、水产饲料工程、预混饲料工程、复混肥工程、物料仓储工程等系列工程。其中正昌的大型制粒机、粉碎机和承建的畜禽料工程的产品质量、性能已达到并超过国外同行的先进水平，其他产品及工程也正在逐步接近国际先进水平。目前正昌集团的主营业务中90%以上的技术来自自主研发。强大的技术支持成为正昌的核心竞争力；也使得“正昌”成为代表我国饲料机械最高水准的民族品牌。这些成就都来自于正昌集团常年坚持“人才为本，科技兴企”的发展战略。

（一）注重科研队伍的培养

人才是智力的根本源泉，精干的科研队伍是企业进行自主研发的根基。“人才为本”就是要将人才建设放在工作的首位。关键要做到三点，即通过引进人才，扩大队伍储备；通过有计划培养，提高整体技能水平；通过创造有利的环境，实现自我超越。

早在1986年，正昌还只是拥有5名技术人员的小企业，在技术实力上远远满足不了企业发展的需要。而在二十年后的今天，公司已拥有研发人员199人，占职工总人数的15.3%，其中博士1名，高级工程师8名、工程师100多名。大部分的研发人员具有从业十年以上的经验是公司自主研发的中坚力量。

对待人才公司向来是肯投成本、下功夫的。改制后的三年，公司已通过各种渠道和方式累计引进各类人才250多名，极大地充实和满足了公司对人才的需求，并为公司下一步更大的跨越打下了扎实的基础。

现今我们正处于一个知识速变的年代，科技进步日新月异。谁不懂得学习谁就会被时代所淘汰。一流的人才来自不断的学习。学习就是竞争力和创新力。打造精锐科研队伍，育才是关键。近几年来，正昌集团平均每年支出350万元用于各类人才的培训，并十分强调理论与实践并重、行业内与行业外并重、专业知识学习与全方位能力培养并重、自我提高与传帮带并重。其中对研发人才的培训尤为严格。公司规定研发人员每年参与公司组织的培训不得少于48个学时，每次培训都会有详细的出勤登记情况，培训结束都有专门的考试量化培训学习的效果。对研发人员的培训，正昌集团遵循“请进来，送出去”的方针政策。集团常年与常州市生产力研究中心，上海机械科研所等单位展开合作，请相关专家上门授课，内容涵盖设计软件操作、工艺流程改进、产品自动化等方面。另一方面，集团经常选择有潜力的研发人员去高等院校进修深造、提升自我，先后还派出过几十名高素质科研人员到美国、德国、日本、欧洲和东南亚考察培训，了解并掌握饲料机械设计制造的高新技术。同时集团还积极参与各种展览会、交流会，及时了解行情，虚心向同行业学习。目前正昌集团已经构建了一个企业专利服务平台，英国、德国、法国、意大利等七个国家将参与其中，以后通过这个平台

就可以更方便更快捷地接触到世界最前沿的科技动态。

（二）科技研发的激励与管理

有效的激励与管理是促进企业自主研发的推动力。反之，缺乏激励与管理，企业的自主研发就没有活力，就难以出新的成绩。

公司每年要安排一些科研项目，同时也提倡专业人员自报项目。对科研项目实行承包制，既可自选合作伙伴，也可由公司安排。对自报的科研项目，一经公司通过，同样签订承包合同。公司每年根据承包合同中科研项目的科技含量，项目数量，完成时间逐项考核，且保证按合同兑现奖励，使知识的价值很快就可以转化为财富。有一年，郝波在公司年终表彰科技人员大会上当场就发放了26万奖金，对科技人员震动很大。完成项目承包的科技人员，有的年收入可达十几万元。

另外如果新产品获得客户认可，成为市场的畅销品，则该新产品的研发人员可以从销售额中提取千分之五的报酬。如果所设计的产品获得国家级、省级、部级方面的相关荣誉，公司一定会对该研发人员进行物质和荣誉上的奖励，奖金从几万到几千不等。在这种激励下，公司研发人员个个干劲十足，努力钻研。目前公司正在考虑让技术人员技术入股以便进一步的激发他们的潜能。

同时，公司每周都组织开展研发人员在生产一线的主动质量巡视，以便在第一时间内发现产品质量及外观等方面可以改进的部分；每月组织一次对在建设和完工工程的质量巡视（含同行工程），及时了解并掌握产品自身的缺点及同行产品优点，结合客户的需求与反馈意见，从细小部位入手对产品进行优化改进设计，不断提高产品的设计质量。

公司注重营造创新的氛围，为研发人员提供了一个广阔的发展平台。但公司对自主研发方面也有严格的要求。这同时也是研发人员业绩考核的标准。

在产品 设计方面，每个设计人员列出各自分管产品的功能、结构优化整合改进和赶超方案，并在消化吸收再创新上狠下功夫，以确保产品的使用功能、寿命、可靠性与稳定性全面达到并超过国际同行业先进水平。

在工程 设计上，要达到8大标准：尽可能满足各类客户个性化的要求；工厂外观美观大方、节省空间；工艺流程合理、安全、可靠、卫生无污染；省人、省钱、省时间；工程故障率低，其中早期故障时间必须大于300小时；风水好，产能高；一切工作为了客户满意，得到客户的认可。

在单机 制造上，实施专业化部装与精益生产，对主导产品的所有关键件与易损件的材质、热处理工艺进行升级，必须要确保关键件与易损件的使用寿命和可靠性上升1—2 个台阶。

（三）建立和发展技术中心

为使科研适应形势发展的需要，1992年正昌集团就成立了正昌研究所。正昌研究所平均每年开发新产品20多个，并且每项新产品的研究成果都能迅速转化为生产力，有效地支撑着企业的发展。1997年，正昌集团发现光靠开发单机产品已不能适应自身向多元化发展的需要了，于是在正昌研究所的基础上组建了正昌集团研究院。研究院下设粮油饲料机械科研设计所、成套工程科研设计所、农牧饲料研究所和油脂化工研究所，它们围绕公司四大支柱产业开展科学研究工作。

随着正昌集团事业的进一步扩大，借鉴世界发达国家的发展经验，公司在原研究所的基础上，增设了产品试制工厂、产品试验基地、产品测试中心，筹建了自己的技术中心。1997年，正昌技术中心被确认为常州市企业技术中心，运行一年之后，又被确认为省级企业技术中心，成为全国同行业中的第一家省级技术中心。短短几年内，就有100余项科研成果问世，如年产36万吨的特大型饲料厂，大型制粒机、水滴式大型粉碎机、大型饲料膨胀器等等，使得正昌集团时刻走在饲料机械与饲料工程技术的最前端。由于这些优秀的业绩，几年后，正昌集团的科技中心再次被评为博士后技术创新中心。

2003年正昌集团进行了改制，根据市场的需求，对产品结构进行了调整。为全面配合正昌集团新的发展战略，技术研发中心也相应的进行了重组。目前在技术研发中心下，设粮机科研、工程科研、环保科研、仓储科研、电控科研、干燥科研、农牧科研、模具科研这八个研究所。与此同时，正昌集团自主科研的发展方向也有新的调整。集团的技术研发中心的工作将重点集中在以下几个方面：1) 加大改良升级老产品的力度。正昌集团许多好的老产品，实际上并没有被市场所淘汰，稍作改进仍能够有较大的发展，获得较长的生命周期。集团过快的推出新产品，是对自身资源的一种浪费，同时也扼杀了部分老产品的市场。2005年，集团技术研发中心工作分布是30%改进老产品，70%研发新产品。2005年时，此比例已经分别被调整为50%，50%。2) 调整产品结构，有重点地进行研发。具体而言就是要将技术含量低，利润低的生产部分外包出去，进一步的加强饲料机械和饲料工程核心业务的专业化程度。2003年改制后，集团的钢结板和输送设备业务就外包给了溧阳当地的两家企业。对于外包的业务，集团则加强了质量监督和验收工作。3) 做尖端产品，提升产品价值。集团进军欧洲市场的发展战略对产品的生产工艺提出了更高的要求。产品要做的更精更细，要以做艺术品的理念占领高端市场。4) 加大环保研究，制造新型产品。环境问题越来越引起关注。消费者越来越青睐环保节能的产品。正昌的饲料生产机械如果能有效地解决生产的饲料清洁卫生这一技术问题，必然将整体提高我国饲料业的整体水平。也为自己赢得更广阔的市场。另一方面，生物质能源是符合人类可持续发展的朝阳产业，要加大这块的研发力度。集团目前的秸秆制粒、木屑制粒、厨余物工程等研发项目均已取得一定成绩，还需进一步探索。

正昌技术研发中心在企业的发展中发挥着至关重要的作用，是企业的心脏所在。目前正昌集团正积极的把它建设成国家级的企业技术中心。

（四） 保证科研的投入力度

科研活动的资金投入是衡量企业自主研发能力的一个重要指标。正昌集团每年都有相当部分的资金投入在技术研发上。近三年来，集团技术研发的费用总计12000万元，占主营业务收入比例的4.5%，其中引进技术消化的费用达到了4500万元，占主营业务收入的1.6%。仅2006年一年的科研经费就达到了4151万元，是2005年当年主营业务收入的4.8%。这样大的科研投入在同行业中也是最高的。

为了保证研发的项目顺利完成，有效地提高产品的性能和质量，集团不惜投入巨资引进国内外高新技术和设备。在九十年代中期，集团就以60万美元购进了美国大型立式真空淬火炉，使得公司的环模热处理质量迅速达到当时的国际先进水平；以80万马克购进了德国公司的1米深孔钻床；以350万元购进国产双工作台加工中心；以100多万元购进国产大模数齿轮精密磨床等等。集团改制后确立了做世界精品的发展战略，技改投入的力度进一步加大。为了提高制粒机、粉碎机等主机产品的加工能力及质量水平，近两年来公司共投资5000多万元购买专用激光切割设备、喷砂及酸洗磷化预处理生产线、立式加工中心、数控车床、数控镗床、深孔枪钻、连续加热处理炉、真空烧结炉、大型装配式钢板仓加工机组等专用设备，大大的提高了产品改进的水平和效率。

（五） 积极与外界合作，走产学研相结合的道路

自主研发并不意味着闭门造车，积极地与外界合作沟通，取长补短，能够加快企业科研成果的转化。产学研相结合是被无数企业验证过的有效的发展模式，既有利于增强企业的研发能力，又有利于科技的进步与传播。多年来，正昌十分注重开展“产学研”工作。他们先后与国内10多所高等院校、科研院所建立长期的合作开发关系，组成“产学研”联合体，不断引进技术、智力和项目，扩大合作的范围和深度。

正昌与中国农业科学院专家共同研究开发的“天然无残留动物生长促进剂”因不会残留在动物体内，对人体无害并能降低胆固醇，优于抗生素，解决了一个世界性的难题。此外，正昌还和清华大学环境与工程科学系经过半年多的合作攻关，联合开发出一种新兴立式热解汽化医疗垃圾焚烧系统。整个处理系统包括：自动进料系统、焚烧炉、二燃室、旋风分离系统、热水交换器、半干法脱酸设备、烟气除尘净化系统、自动控制系统等，每小时可无害化处理200千克的医疗垃圾。无锡江南大学食品学院是国家重点食品科学与工程一级博士点，也是正昌集团的常年合作伙伴。2005年5月无锡江南大学食品学院正式授牌正昌集团为该校教学科研实习基地。

与此同时，正昌集团积极参与国家级火炬计划项目、江苏省火炬计划项目和星火计划项目；在“八五”、“九五”、“十一五”中凡是有饲料机械行业科技发展计划的地方就能看见正昌集团的身影；而且正昌集团作为行业内的首家省级科技中心，每年都会向上申报大量的课题，推动我国饲料机械行业的进步。2004年，正昌集团承担了江苏省重点领域、行业——城市生活垃圾焚烧处理知识产权战略推进计划，经过2年的实施，圆满完成了合同规定的各项任务，2006年3月一次性通过了由江苏省知识产权局、省科技厅、省经贸委联合组织的专家验收，同时被建设部城市建设研究院确定为“中小城市垃圾焚烧技术处理试验基地”。今年正昌科技中心又有两项重大的课题申报成功，分别是由正昌集团独立实施的生物质能源攻关项目和与中国农业大学、中国林业大学等科研院所合作的“大型饲料工程及工艺生产示范”项目。前者争取到了国家1000万和江苏省550万的科研经费，将历时3年完成。后者的科研经费大约是500万左右，4年内完成。

正昌预混料、生物料工程
地域合理、环保、不交叉污染
Zhengchang premix and bio-feed engineering project
Reasonable Section with environment protection and without cross contamination

正昌膨胀乳猪料工程
新工艺、新投入、高回报
Zhengchang Expanding Pocket engineering project New technology, new investment, high profit

科学配方 精确计量
混合均匀度优 残差率低
无交叉污染 安全卫生
严格车间环境保护及除尘措施
多家成功验证
专业人员专门从事预混料工程工艺开发、设计、已成功建造多条预混料、生物料工程，运行良好，工程稳定性和可靠性得到充分保障。

主要用于乳猪料和玉米膨化
1台SPZL250吨/时(110KW)
国际玉米和乳猪料(30%)2-4台
2004年建成线(1320KW)台，产量高和稳定，并且是超和玉米通过膨化，100%有效去除黄曲霉素，乳猪料质量好，膨化卫生环保。

保持物性稳定性 适合乳猪体长期需求
正昌膨化乳猪料工艺生产的乳猪料能保持原有的物性稳定性，且又能保持和消化性，营养全面，相当于“婴儿期的全营养饲料”，无膨化剂和添加剂了膨化效果，使营养物质完全吸收，相当于“膨化饲料”乳猪吃了容易上火，所以膨化乳猪不是生产乳猪料。

提高适口性 乳猪喜食
通过工艺、保料和膨化，使饲料、又有提高适口性的膨化剂和膨化效果，其物性稳定性，生产出的饲料营养全面，松软、不发霉、乳猪吃不粘，乳猪特别喜食。

提高饲料转化率 降低成本
饲料的膨化选择原料大、源和营养丰富，并提高饲料转化率10-15%，提高了饲料的利用率，饲料的膨化是膨化饲料，物性和饲料转化率100%左右。

(六) 科研成果与社会效益

依托自身强大的科研力量，正昌集团在产品创新，技术改进等方面硕果累累：正昌集团的科技中心每年都有20多个研究成果面世，新产品产值在产品总销售额中的比重常年来达到了20%以上；到目前为止，累计自主开发300多只新产品，其中国家级重点新产品18只，省高新技术产品35只、国家级火炬项目5个、省级火炬项目3个；累计申报专利202项，已经获专利授权的有180项，其中发明专利4项，实用新型170项，外观设计6项；企业先后被授予“全国饲料工业科技进步先进集体”、“江苏省高新技术企业”、“江苏省专利先进集体”、“江

苏省知识产权先进企业”等荣誉称号；多项科研成果填补了国内空白，获奖无数。例如2006年，正昌宽式振动粉碎机 and 时产35吨制粒机的研究与应用项目同时荣获“2006中国饲料行业重大科技进步奖”等。

对技术的不断钻研，对质量的执著追求，使得正昌产品具有优质、高效、节能、清洁等优良品质。其中制粒机、粉碎机和饲料工程三个系列产品是江苏省名牌产品，已达到世界先进水平。前两者在市场上的占有率达到了60%左右。目前正昌拥有3600多家制粒机用户，6000多台各类专业制粒机运用于世界各地，承建各类工程1600多座，对我国饲料业的发展影响深远。

在技术的不断优化下，正昌的单机设备生产一吨饲料耗能比同行业低2%~3%，而生产效率却要比同行业高出10%~15%。按一台单机一年平均生产2万吨的饲料，一吨饲料平均耗用8度电，一吨饲料的市场价格2千元来计算，正昌的产品每年对饲料业的生产总值的贡献率高达8%。另一方面用正昌产品生产出来的饲料更加的环保卫生，可以有效地防止禽病禽瘟的发生，减少了农畜经营户的经济损失；同时正昌产品可以将料肉比提高0.3%，为国家节约大量的粮食，社会效益巨大。正昌集团在自主研发中不仅推动了工业的发展壮大，还实现了民族企业对社会和国家的回报，利企利民。

三、服务营销，一切工作为了客户满意

一) 服务营销的理念

随着饲料机械市场竞争的日趋激烈，产品的标准化程度也越来越高，性价差别日益缩小。因此，要想在激烈竞争中保持企业的优势地位，提高和完善服务已经成为最必要的竞争手段。在多年的发展中，正昌集团坚持不断改进、提高服务水平和服务质量，不断推出新的服务项目和服务措施，力图让消费者得到最大的满足。在90年代初期时，正昌集团就成立了自己的服务部，拥有一支专门的服务队伍，现有员工16人，其中高级技师2人。改制之后，集团进一步明确服务营销的发展理念，将服务和产品并重，两条腿与竞争对手赛跑。所谓服务营销是将服务当作一种产品来进行营销，是企业新的增长点和新的竞争力，但同时服务营销的难度更大，对人员素质的要求更高。树立服务营销的理念是集团推行服务营销战略的第一步，至关重要。结合饲料机械的行业背景和集团多年的经验总结，正昌的服务营销理念主要包括以下五个方面：

1) 服务是根本的理念。服务从本质上讲是客户导向的，以解决客户问题为宗旨。因此是满足客户需求的根本，而产品仅是满足客户需求的手段。服务是源、产品是泉，服务主导产品能够具有更强的针对性，从而取得竞争优势。没有服务，就没有客户关系，就没有客户满意，就没有产品销售。销售始于服务，只有做好服务，才能做好销售。

2) 服务商理念。具体来说就是不能停留在传统的被动服务、应付服务上,而要主动服务,将自己当作服务的供应商。即正昌不仅出售产品,更出售服务;不仅提供设备方案,更提供整体解决方案。客户购买机械设备或是兴建饲料工程,往往是一个长期决策行为,得使用几年到几十年的时间。因此一旦双方合作,就需在一个相当长的时间内为消费者提供服务。

3) 服务营销的宗旨是充分体现为客户创造价值,帮助客户降低生产成本,提高竞争力。正昌产品的消费者是广大的饲料生产商。他们购买正昌的产品对他们而言是一种成本的支出,目的是为了能够生产出优质饲料,在饲料市场上获利。因此正昌一切的营销和服务活动应紧紧围绕帮助客户降低成本、提升竞争力来开展和组织,为客户创造更多的价值,提供超值、增值服务,从而亦为自己创造更多价值。

4) 全员服务、服务与销售一体化。服务不只是服务人员的事情,而是企业所有人员的事情,要做到服务人人有责。要求当人手不够或遇到复杂问题时,生产技术人员,研发人员及其他相关人员都可迅速自觉地组织开展服务工作。同时也要将服务贯穿在整个销售活动过程中。

5) 服务增值的理念。不能只把服务当作成本、消耗,服务不仅能巩固与客户的关系,推动产品销售,同时亦能创造附加值,使服务本身成为企业收入的重要来源。目前正昌集团正在逐步开发服务产品,成为客户服务的外包化单位,使服务成为正昌未来的主营业务之一。



二) 服务营销的内容

正昌集团在服务上进行过多次创新,服务的内容得到了很大的扩展,形式也多种多样,

为营销工作的开展提供了有效的支撑。常年以来，正昌集团开展的服务主要有以下几项：

1) 安装、调试和维修服务。

这是一项最基本和传统的服务内容。安装与调试是与设备销售和工程建设相配套。在维修方面，正昌集团对客户承诺一年内免费保修，超过一年的保修期，公司也将一如既往的为售后服务，任何维修只收取零配件费用，不收其他任何费用。

2) 定期走访服务

正昌集团每年将进行定期走访服务，进行技术指导和设备管理情况检查、督促工作。在走访服务时，服务人员若发现故障隐患或用户提出了技术改进要求，集团将有针对性的指导并协助解决。同时定期的走访服务，可以直接了解到产品的使用情况和客户的真实需求。这些有用信息可以帮助集团改进产品，更积极地应对市场挑战。用户的意见是改进产品不足的最有价值的材料。因此定期走访服务对顾客对公司而言都是一项非常重要的工作。

3) 对顾客进行操作技能培训。

自1989年起，正昌集团每年都针对用户开设两期“饲料机械操作维修培训班”。每期培训仅收客户部分成本费，公司得承担十多万的费用。平均每期大约培训100名用户代表，培训约一周到十天左右的时间，课程涵盖操作、维修、管理和保养等方面，采用课堂讲授与现场模拟相结合的方式进行教学。培训后，用户自己能够更加熟练的使用设备，提高生产率，同时能够排除可能出现的小故障，将设备故障造成的损失减少到最低限度。到目前为止，正昌已经办了39期这样的培训班，先后有4000多名用户代表参加了培训。

4) 不定期召开高层技术研讨会

为了建立一个沟通交流的平台，正昌集团每年都会不定期的举办一些高层研讨会，邀请客户参与。食宿费由正昌集团承担，车旅费客户自理。研讨会的内容范围很广，涉及饲料营养，饲料质量，饲料行业前景分析、饲料生产技术等方方面面，把最前沿的技术、信息与客户共享。正昌集团已经坚持主办了多年的研讨会。除了单独承办，集团还经常与其他机构联合举办，例如山东的饲料协会、美国的大豆协会等等。多数顾客参与后，反映效果好，收获多。2006年12月，正昌集团花费20多万元举办了关于饲料加工技术研讨会，邀请了国内同行业资深专家中国粮油学会饲料分会常务理事、教授级高级工程师王永昌等人作讲演。有80多家企业123个代表参与了研讨会，非常成功。

5) 免费为客户进行技术升级换代的服务

为了更好地回馈客户的支持，正昌集团从2005年开始启动了制粒机系列升级服务活动，抽调技术骨干组成升级服务小组，自备专用服务车，自带工具和材料，免费为客户上门服务，让正昌的老产品重新焕发活力，从而为客户创造更多的财富。目前公司已经投入一百多万元

开展这项服务，专门配置了两辆皮卡在全国30多个省份来回跑，已经针对90多个企业120多台设备进行了升级换代。改进后的设备效率更高，产能更大，节能性更强，生产的平均单位饲料成本也随之降低，深受客户欢迎。

以上五个方面并不能概括正昌服务营销的全部内容。服务无边界，哪里有客户需求，哪里就有服务。正昌正在努力地建立这样的一种全方位、立体化的服营销体系。

三) 服务的标准和要求

服务营销中的服务有别于传统的服务，前者是后者的升华，有着更深的内涵和更高的要求。正昌的服务方针是及时、专业、真诚。

及时：公司专设服务中心，开通24小时服务热线电话，时时刻刻了解客户所需。同时正昌办事处、经销站等服务机构遍及全国30多个省市，服务人员由服务中心统一调配，24小时内出发赶赴客户现场服务，为客户提供快速、及时、高效的优质服务。急客户所急，想客户所想，第一时间去解决客户的难题，将客户的损失降到最少，是公司强调服务及时性的初衷。为了履行“及时”服务的承诺，公司不惜花费重金去保证快速反应的及时性。例如，有时由于订票的原因导致时间延误，服务人员不能及时出发，公司根据情况的轻重缓急，让服务人员乘飞机或派专车前往顾客所在地。火车站规定，超过40公斤的货物不能快运。有时客户需要换的是重型零件，超出火车站快运的规格。公司常常用空运的方式或派专车前往来解决此类难题。对于新疆、海南、甘肃等偏远的地方，公司也一律要求做到服务及时这一点。

专业：服务中心配备专业的服务与技术支持工程师，为客户提供产业投资分析、风险评估、经营绩效改善、设备故障诊断与排除等各类专业水准的技术咨询与技术服务。公司强大的科技队伍是进行专业服务的基础和保证。

真诚：以客户为中心，全面运作客户关系管理系统，长期维持与客户的良好关系；实行首访与定期巡访、回访等主动上门服务，为客户解决问题。二流的服务做在产品上，一流的服务做在用户的心中。2006年7月份，公司里的技术服务人员狄仁怀去山东一家饲料企业送配件。路上下雨打滑，他不慎摔断了手腕。但他忍着剧痛仍然坚持一天多的行程赶往山东，在把配件送到后，才去当地医院就诊。出医院时，手腕上已经夹上了夹板。但他没有片刻的休息，带着夹板又直接来到了企业的生产车间指挥别人进行配件的更换工作。这种对工作极度认真负责的精神深深感染了那家企业，正昌人的风采让他们竖起了大拇指。当你跨进集团的大厅，你会发现集团大厅的两面大墙上挂满了客户送来的锦旗，而每一面锦旗的背后都有这样一段正昌人真诚服务的故事。

正昌集团以其实际行动履行着其及时、专业、真诚的服务方针，实践着为客户创造更多的承诺。服务营销使正昌集团在短短几年间快速完成了向高新技术企业的转变，把正昌推到

了全国及世界饲料机械行业的前列，成为整个行业的领跑者。

四、人力资源，搭建员工成长发展平台

江苏正昌集团有限公司之所以能在改革开放中快速发展，把一个名不见经传的小型粮机厂发展成为一家集粮油饲料机械、成套工程、仓储工程、油脂饲料、环保工程（设备）等的高新技术企业，之所以其能在管理和科技上取得如此之大的成就，极为重要的一条就在于：在企业的改革发展过程中，公司坚持“靠人才谋发展，发展中育人才”。



(一) 加强领导，切实把人才建设列入重要议事日程

从 80 年代正昌研制第一台制粒机开始，公司领导就深刻领悟了“科技是第一生产力”的真谛。多年来的实践，更使企业领导清醒地认识到，要保持正昌在饲料机械行业中的领先地位，在饲料行业、环保行业中的应有地位，唯有紧紧依靠科技和人才。为此公司领导形成了“知识能使企业插上翅膀，人才能为企业带来辉煌”的共识，作出把人才建设列入集团重要议事日程的决定，由集团总裁亲自抓，建立并逐步完善了人力资源开发管理机构，常年抓好人才工程建设的宣传、组织、考察、使用、培训等工作。同时公司成立了技术职称评聘工作领导小组、科学技术协会、职工教育委员会等，实现全面有序的规范化管理。

(二) 加大引才、育才、用才力度，为企业经济发展提供强有力的人才支撑

1、以人为本，广纳人才

从 1987 年公司向人事部门“买”进 4 名大学生开始，公司就坚持把“引智”放到比“引资”更为重要的位置。通过高薪聘请无锡粮科院、江苏农学院、上海生物研究所等 5 名教授和柔性引进 6 名博士后到正昌博士后技术创新中心等高薪引才、柔性引才的措施，大力引进

高新技术人才、高级管理人才等。高新技术人才的引进，促使公司效益获得巨大收益。如利用省级博士后技术创新中心这一平台柔性引进的清华大学博士后，通过半年多时间，成功研制了城市生活垃圾无害化处理和医疗垃圾处理先进工艺；通过柔性引进北京热处理协会高级技师，帮助企业成功解决了环模生产中的热处理技术难题，促使生产成本降低 60 万元/年；通过聘请南京咨询公司专业的 MBA，成功地策划了企业营销提升，为改制后企业的健康有序发展奠定了坚实的基础。

根据每年的人才需求计划，正昌集团会针对不同岗位通过各种不同的渠道和方式引进各类人才，同时正昌集团也因自身的优势和魅力吸引了大批应届高校毕业生和在职人才等专业技术人才、营销人才前来加盟。如今，正昌集团拥有 1300 多名员工，其中大中专毕业生占 45% 以上，高级职称人员 20 人，中级职称人员 200 多人。全集团共有各类专业技术人员 380 多名，其中有江苏省 831 工程人才 1 名，江苏省 333 工程人才 2 名。公司有 2 人享受国务院政府津贴、3 人享受江苏省政府津贴、3 人享受常州市政府津贴。另外，公司还通过聘请顾问，与科研院校“联姻”等多种方式，吸引大批高层次人才参加集团经济建设。

2、提高素质，精心育才

充分挖掘各类人才的潜力，使其发挥最大效能，是企业引进人才的根本目的。为此正昌集团大力实施各类专业人才的教育培养，全面提升人才的业务素质和综合能力。

一是根据每年教育培训计划，开展在职继续教育。对于技术人员的培训，公司一方面充分利用“联姻”的科研院校力量，通过邀请专家教授前来公司授课，如邀请江苏理工大学科研处的教授来公司进行“计算机图形控制、西门子 810P 数控系统用于生产线控制、生物发酵技术用于环境工程、真空气淬炉在机械制造中的应用”等专题讲座；邀请清华大学刘博士作环保技术讲座等。另一方面组织开展自主培训和选送人员参加专题培训。如组织开展 CAD/CAE 优化设计、开展 CAD 等计算机培训，WTO 专题知识培训，英语技能培训等，选送相关人员参加“专利管理实务、工业产品外观设计、信息管理”等培训。同时，为加强科技人才的交流，集团还多次选派不同层次科技人员出国、出境进行考察学习。如为加大青年管理人才的培育力度，分两期选送了 3 名优秀管理人才参加“香港蒋氏基金机械制造高级管理培训班”；为学习先进的设备技术，选送 3 名科技人员赴美国参加真空炉考察学习；为提高环保科研人员对环保产业的了解，选派 2 名科技骨干二次赴西欧进行考察等。同时，上至管理人才，下至一般工人，公司都制定了一套严密的培训计划，力图营造浓厚的学习氛围。公司通过各种培训班、研讨会及企业内部讲师、组织观看课程 VCD 并组织讨论等方式全面展开学习型组织的建设，并规定企业总经理、中心总经理以上高层管理人员全年培训不低于 96 课时，主管以上中层管理人员全年培训不低于 72 课时，后备人才、各类骨干、班组长等，全年培训不低于 48

课时，一般员工全年培训不低于 24 课时。全方面提高各级管理人员的管理水平，提高全体员工的业务水平，增强团队的凝聚力和积极性。

二是开展学历升位教育。公司鼓励和组织各类专业人员进行学历上的业余深造、更新知识，提高企业人员的知识层次。对于各方面表现优异、为企业作出重大贡献的专业人员，公司会组织选送参加在职研究生学习；对于一般专业人员的在职学历提高培训，公司则采取个人先填学费，毕业后视工作业绩全额或部分报销的政策。目前已有 6 人攻读在职研究生学习，50 多人参加大专以上学历或函授形式的学习，从而在公司出现了中专补习大专，大专以上学历补习本科和研究生的学习热潮。

3、规范管理，合理用才

企业发展到一定的规模和层次后，其所追求的已不仅仅是利润最大化，而衡量一个企业成功与否的指标，除了股东回报率、顾客满意率外，还有一个很重要的指标——在企业发展的同时其员工也得到了很好的发展。正昌集团把“谋求企业与员工的共同发展”写入企业核心价值观，也是公司在快速稳定发展过程中始终坚持“以人为本”理念的具体表现。只有通过科学的管理方式，让员工也得到好的发展，才能够减少人才流失率，保证将最合适的人才留在企业，发挥他们的最大潜能，为企业的发展做出长远贡献。为此，正昌集团在以下几方面做出了努力：

一是规范对各方面人员的培养任用。公司出台了《江苏正昌集团干部任用、考核、培训、激励工作办法》，把对专业人才的培养、任用工作提上重要位置，并坚持“政治上关心、事业上放手、生活上关心”的理念，时时关心员工的成长。同时还大胆启用各级专业人员，目前 35 岁以下的科技人员中已有 30 多名优秀分子走上集团公司的各级领导岗位，其中 5 人被提拔到集团中心和下属企业总经理的重要位置。同时，与员工共同制订职业生涯规划，也是正昌集团谋求企业与员工共同发展的具体措施之一。通过职业生涯规划，使员工明确在企业发展过程中自己各阶段的发展目标，并通过轮岗、培训、工作丰富化设计等措施，提升员工的能力，逐步帮助其实现自身目标和价值。另外，公司还制定了关键人才开发与使用计划，通过对公司所需人才的分析，以及了解相关人才在企业文化、公司管理、薪酬福利、职业生涯等方面的需求，采取各种灵活的措施以确保公司能够留住那些认同公司价值观、具有较高素质和能力的专业人才，从而使得员工与公司能够获得双赢，以求共同发展。

二是完善激励机制。公司投资装修了现代化办公大楼，改善了员工工作、生活环境，为各种人才的健康成长和施展才华营造条件。同时公司强化激励与约束并重的机制，逐步改善旧的分配模式，使得员工的收入与工作实绩直接挂钩。“注重业绩”是正昌核心价值观之一，正昌的薪酬体系同样体现出这一点。“同劳不同酬，同岗不同薪”，“同劳”只说明同样的投入，

“同岗”只说明同样的责任，而获取报酬凭的是产出、是质量、是绩效。根据不同岗位制定不同的绩效考核机制，设置不同考核指标，真正体现了多劳多得、知识就是财富的精神原则。同时，公司还为优秀的员工提供了各种各样的机会以激励员工追求自身发展，如优先录用的机会——公司空缺的职位，优先向内部员工公开招聘；公平竞争的机会——不拘一格用人才，不受学历、资历限制，唯才是用。专业化发展的机会——职务晋升不是唯一的发展道路，对于有一技之长的员工，公司为其在专业方面设定发展空间，走专家型道路。横向锻炼的机会——通过轮岗，使人才得到多方面的锻炼，成为复合型人才，既为员工职业生涯发展打好基础，也为企业储备了人才。培训提升的机会——“一招鲜，吃遍天”的时代已经一去不返，而培训也不仅仅为了满足当前的需求，是为了使员工与时俱进，适应市场的激烈竞争和社会大环境，从而在各个方面得到提升。

几年来，江苏正昌集团的人才开发之花结出了累累硕果。已有 50 多名各类专业技术人才分别获得常州市、省、部以上先进科技工作者、新长征突击手，全国“五一”劳动奖章，省、市劳动模范，溧阳市“十佳青年”、“百名文明职工标兵”等荣誉称号。

随着二十一世纪知识经济时代的到来，以人才为中心的市场竞争将更为激烈，我们相信正昌集团有了这份对于人才培养的重视和执著，有了如此大的人才储备，一定能够为全国饲料机械行业做出更大的贡献。

五、正昌文化，营造企业共赢和谐氛围

一个民族的发展需要一种民族精神作为支撑，一个企业同样需要一种精神和文化理念来指导自己的运行和发展。如果没有先进企业文化理念的支撑，那么企业的一切经营活动就等于没有“灵魂”，就会失去方向，更谈不上企业发展。只有铸造了企业之魂，才能够保证企业的持续稳定发展。正昌集团公司自 2003 年改制以来，先后被授予“常州市企业文化先进单位”、



“常州市创建学习型企业示范单位”和“溧阳市 2003—2005 年度基层党组织先进单位”等荣誉称号，足以见证了正昌对企业文化建设的重视。

在企业文化建设的过过程中，正昌以谋求员工共同发展的核心价值观为基础，

主要从以下几个方面着手开展工作：

（一）制定企业文化建设纲要，培育正昌特色的企业文化

伴随着社会主义市场经济的快速发展和企业改制重组的不断变化，企业文化已经成为正昌改制、建立现代企业制度的重要组成部分，成为企业实现新的战略目标的内在需求。现代企业的竞争不仅是技术、资金、设备等物质因素的竞争，更是经营理念、价值观念、团队精神和员工道德规范的文化力竞争。经过多年的探索和实践，正昌坚持培养有正昌特色的企业文化，制定了《江苏正昌集团有限公司 2004—2007 先进企业文化建设纲要》，为努力实现由传统企业文化向现代先进企业文化的转型，奠定了良好的思想文化基础。《纲要》提出了企业文化建设的重要意义、指导思想、总体目标和基本内容。根据企业实际，找准切入点和工作重点，确定企业文化建设项目；提炼企业愿景、核心价值观和经营理念、企业精神，进一步完善企业规章制度，优化企业内部环境，导入视觉识别系统；在组织具体实施过程中，采取学习培训，媒体传播等多种宣传方式，持续不断地对员工进行教育熏陶，使全体员工认知、认同和接受核心价值观、经营理念和企业精神，并养成良好的自律意识和行为习惯。《纲要》在实施中通过总结评估，及时修正、巩固提高，促进企业文化创新。以“倡导诚信，以人为本，注重业绩，勇于创新，谋求企业与员工共同发展”为核心价值观，统一全体员工思想，形成共同理念，为建设高素质员工队伍，提高正昌综合实力，实现集团公司战略目标打下了坚实的基础。

为了保证《纲要》的贯彻实施，2005 年 7 月，集团公司成立了企业文化建设委员会和 CIS 推进实施委员会，由总裁郝波担任两个委员会的主任，党委副书记许治政担任副主任，并召开了企业文化建设深化与推进暨宣讲大会。这对于全面加强企业文化建设，认真贯彻实施先进企业文化建设纲要，推进 CIS 建设工作起到了有力的保障作用。

（二）坚持以人为本，努力谋求企业与员工的共同发展

以人为本的管理理念和管理文化，是正昌保持多年的优良传统，也是正昌文化的核心内容。坚持以人为本，全心全意依靠员工办企业是正昌坚定不移的治企方针。以人为本就是坚持以人为中心，关心人、爱护人、尊重人、培养人，以激发人的积极性和创造性为根本手段，以达到提高效率和实现人的全面发展为目的。而正昌的人本管理又主要体现在其为创建学习型企业，提高员工综合素质，促进人的全面发展所做的努力上。

近年来，正昌集团在创建学习型企业过程中，逐步建立起“学习就是竞争力、创新力”、“人人学习、时时学习、终身学习”的理念，形成了工作必须学习，学习创新工作，不断推进员工队伍建设。通过创新学习型企业的形式，全面落实每年度学习培训计划的要求，努力提高员工综合素质。

1、加强思想行为规范教育。围绕形成统一的价值取向、良好的职业道德风尚、行为准则

等，公司重新修订了《员工手册》，制订了《江苏正昌集团员工行为规范条例》，把企业核心价值观的内涵融于岗位制度、岗位责任之中，并印成小册子发给每位员工学习，使员工认同接受，并在实践中自觉规范行为，以达到潜移默化的效果。同时，围绕职业道德教育，公司举办了“职业责任、职业纪律、职业荣誉、职业作风”等有行业特点的专题培训班，对公司全体员工进行全员培训，正确引导员工树立良好的职业道德风尚。

2、开展“创建学习型企业，争当知识型员工”活动。集团党委每月会安排学习内容与学习要求，每月5号定为公司学习日，由党委办负责督查，并与月度绩效考核挂钩。公司还举办了“创建学习型企业，争当知识型员工”征文活动，得到了广大员工的积极响应和支持，有15位员工写了学习体会在内部报刊上登载。创建学习型企业活动有力的促进了员工学习和岗前、岗位培训，提高了员工的思想文化素质。

3、开展“勤奋忠诚敬业”主题宣传教育活动，强化员工的团队意识和“主人翁”精神。在《正昌通讯》上连续刊登了《自动自发地工作》、《与公司共命运》、《态度决定一切》等文章，以供员工学习讨论。并在报纸上开辟了“勤奋忠诚敬业”专栏，选登了干部职工学习体会31篇。通过主题教育活动，员工的群体意识和团队精神增强了，更加自觉地与公司风雨同舟，更好的自动自发地工作。

（三）努力营造和谐企业文化，增强员工凝聚力和向心力。

构建和谐企业的关键是构造和谐的企业文化，没有和谐的文化就不可能有企业的和谐。企业改制以后，正昌致力于员工价值观建设和团队精神培育，让员工有一种归属感、使命感，有一种工作的内在动力。企业要搭建支员工共同生存发展的平台，以人为本培育员工成长。

企业在特定的环境下也是一个大家庭，为了让员工感受到企业的大家庭氛围，使员工对企业产生一种亲情力和向心力，正昌集团作了以下几项工作：

1、从思想上、事业上关心员工。如关心员工政治上的进步，文化、技术水平的提高，在工作上给予帮助和支持等，使员工感受到企业对自己的重视与尊重，感受到事业上有发展前途，从而促使企业与员工之间的感情融合。

2、关心员工生活，尽力为其办实事，帮助解决一些实际困难。当员工遇到灾情、疾病等特殊困难的时候，企业会尽力帮助并发动员工捐款来帮助他，让他感受到企业这个“家”的温暖。

3、开展谈心活动，公司的员工来自五湖四海，有着不同的文化和社会背景，公司非常尊重每个员工的人格独立性，给每个员工营造一个宽松自由的空间，并建立起公司与员工沟通感情的渠道，在员工合同期满或有其他思想问题时，公司会主动找员工谈心，沟通思想，进行面对面交流。

4、不断丰富员工的文化娱乐生活，公司每年年初就安排了全年文体活动的计划，如举办元宵节猜灯谜活动，“三八”妇女节的美容保健知识讲座，春游登山活动，职工操作技能比赛，职工乒乓球比赛，扑克、棋类比赛，“庆五一”职工联欢活动和智力派对竞赛，举办职工演讲比赛、“迎国庆”职工羽毛球比赛和职工拔河比赛等，公司还于2005年九月份投资近50万建立了员工俱乐部，总面积近1000平方米，设有培训室、图书室、乒乓室、健身房、网吧、棋牌室、桌球室和歌舞厅等设施的员工俱乐部，丰富了员工的业余生活，陶冶了情操，愉悦了身心，增进了友谊，增长了知识，从而使员工受到思想文化熏陶，增强了企业的凝聚力和向心力。

（四）宣传先进人物典型，以身边的光辉形象感召人

以先进的人物激励人，以典型的事迹感召人，形成学先进、赶先进的健康氛围，是正常以人为本文化的又一体现。每年年初，公司结合年度总结，都要宣传表彰一大批先进典型。其中包括优秀员工和优秀项目经理、质量奖、合同奖、销售奖、管理奖、优秀党员等各类先进。同时充分利用《正昌集团报》、《正昌通讯》、正昌网站、正昌画廊等宣传阵地，广泛宣传企业中涌现出来的优秀员工和先进典型。如成套工程公司的项目经理共产党员赵伟为努力打造正昌精品工程，以“客户满意”为宗旨，不怕苦，不怕累，常年在工程现场勤奋工作，求真务实，勇于创新，受到了客户的表扬和肯定，公司还给予赵伟嘉奖2000元，同时他还荣获了常州市优秀共产党员称号。正昌模具公司科研室副主任周梅英一直致力于提高模具的使用寿命、时产量两个方面课题的研究，勤奋工作，攻坚克难，做出了贡献，获得了常州市“三八”红旗手荣誉称号。还有执著追求事业的营销中心总经理吕顺凯，哪里需要哪里去的好员工曹全林，把好质量检验关的质检员、溧阳市优秀党员傅连庚，处处为公司利益多做好事的普通员工石东云，从工人到技术员自学成才的谈富强等等。这些先进典型事迹激励着企业的全体员工，展示着正昌人的精神风貌，凝聚着企业的光辉形象。

打造企业文化，构建和谐企业，是一项长期而艰巨的任务，但有了各级领导的高度重视，有了员工的积极参与和认同，正昌的企业文化建设将会再上新台阶，成为引领文明风尚、凝聚员工人心、构建和谐企业，实现企业共同愿景，促进正昌进一步发展的力量之源！

六、企业家，成功源于持续学习创新



细数正昌的当家人郝波所取得的各种荣誉和成就，真是令人咂舌。他曾当选为第九届全国人大代表、中国饲料工业协会第四、第五

届理事会副会长；曾获评“江苏省优秀企业家”、“江苏省食品饲料工业优秀企业家”“中国粮油创业企业家”“江苏省饲料行业质量管理工作优秀领导者”等荣誉称号；他主持开发的SZLH63制粒机、SPZL338膨胀器、SZLH678（768）制粒机分别获省科技进步一等奖（部科技进步三等奖）、内贸部科技进步二等奖、国家机械工程学会科技进步二等奖；在使粮油饲料机械发展到高新技术企业后，依靠自身的努力在短短的几年中，又领导科研人员与国内外合作者开发出达到欧洲90年代末先进水平的、60—300万人口地、省级城市生活垃圾综合处理成套工程和全套设备，填补了国内空白，和10—25万人口的县级城市生活垃圾焚烧工程，促进了县级城镇经济和环保事业的发展；而他主编的著作《饲料制粒技术》和《饲料加工设备维修》（由中国农业出版社出版），更是填补了全国饲料加工企业工人培训教材的空白。

郝波究竟是怎样一个人呢？他取得如此大成功的秘诀究竟是什么呢？

（一）创业之路

郝波是1972年到振昌粮油机械厂工作的（振昌粮油机械是正昌集团的前身），刚来时他还只是一名临时工。在厂里做过棉油工、翻砂工、电工，念完大学后当过技术员，车间主任，副厂长、厂长，一直到今天的正昌集团公司总裁，20多年来，正昌就是他的“家”。

刚进厂时的最初那些年，企业只靠着重复生产单调传统的产品勉强维持生计。工作枯燥、辛苦，似乎也看不到好的前途，但郝波却没有放松对自己的要求，一直勤勤恳恳努力地工作着，也正因为他的勤奋努力，一个意外的机会落在了当时还只是临时工的郝波头上。1977年，他被粮油机械厂推荐到镇江农学院（现为江苏理工大学）学习深造，毕竟企业太需要技术人员了，也就是这次深造，从此改变了郝波的人生。1979年他学成回厂后，顺理成章地做了企业的技术员。就是这次深造，使郝波看到了企业的不足，他立志要用自己所学的知识，改变

企业的落后面貌。

1982年，为适应养殖业迅猛发展的需要，国家商业部从丹麦引进一台颗粒饲料机，郝波从这一信息中深感发展饲料机械工业的时机到了。于是他大胆向厂领导建议：粮油机械厂要振兴，应当走制造饲料机械的路。可喜的是，厂领导在经过认真研究后同意了郝波的建议，并成立了主攻技术的攻关小组，由郝波担任攻关组长，负责研制国内尚属空白的颗粒饲料机。

敏锐的意识成全了郝波，他的学识和聪明才智不仅有了用武之地，而且也给郝波提供了一个验证人生价值的机会。敏锐的意识也成全了粮油机械厂，不仅使其寻到了企业发展的突破口，也使“振昌”这家小厂以世界瞩目的速度成为我国饲料机械行业的“龙头老大”，并孕育出了今天的正昌。人们常羡慕机遇，但往往又只有准备好了的人才能把握住机遇，郝波牢牢把握住了这一千载难逢的机遇。

肩负着领导的重托，郝波和同事们经过三个多月的努力，1983年初终于研制出了KYW32型颗粒饲料压制机，经国家商业部鉴定，这种颗粒饲料机填补了我国饲料机械的空白，并在全国第一届商业博览会上获得极佳赞誉，《中国日报》英文版对此也作了突出报道。1984年，他们首批生产的13台KYW32型颗粒压制机一经出世，很快就被抢购一空，也就在这一年，振昌粮油机械厂终于走出了29年徘徊不前的怪圈，实现了产值利税双翻番。

振昌粮油机械厂的饲料机械生产一炮打响，且填补了国家此项目的空白，加上新闻媒体的“摇旗呐喊”，振昌出名了。此时，已做为副厂长的郝波与企业领导一班人并没有被过多的荣誉陶醉，他们清楚地知道，底子薄、起步晚、规模小、生产能力弱的粮油机械厂单靠一个饲料颗粒机是无法支撑日后的长期发展的，于是厂里决定，由郝波再挑重担，负责新产品的系列开发和配套产品的延伸开拓。

从首批颗粒饲料机的热销中，郝波认识到，人民生活质量迅速提高对饲养业的促进必将给饲料机械的发展带来机遇。于是，由郝波领衔的新产品系列机型的试制工作迅速展开。到1987年，主机产品已由1种发展到4种，配套产品也基本达到门类齐全，适应了不同用户，不同规模生产能力的需要。就在这一年，溧阳粮油机械厂的KYW32型颗粒饲料压制机被评为部优产品；就在这一年，溧阳粮油机械厂被商业部认定为饲料机械定点生产厂；就在这一年，而立之年的郝波成了溧阳粮油机械厂的厂长。

首批颗粒饲料机售出后，市场很快反馈回不少用户希望有小型多用饲料机的信息。厂长郝波立即组织有关人员，很快研制出系列颗粒饲料设备和适合农家用的SKZH500型颗粒饲料机组，这种机器深受农村专业户的欢迎，无疑这一小型机的市场又被郝波他们捷足先登了。

正是凭借郝波他们的不懈努力，溧阳粮油机械厂终于迎来了它发展史上的新时期。1992年4月8日，溧阳粮油机械厂正式更名为溧阳正昌粮油饲料机械总公司。振昌改为正昌，工

厂改称总公司，名字的更换蕴含着不同的内容，它是企业质的飞跃，也代表着以郝波为首的领导班子决心致力于现代企业制度建设的决心。1994年，溧阳正昌粮油机械总公司又正式升格为江苏正昌集团公司，郝波顺理成章地成为了这家集团公司的总裁，那年他才38岁。

（二）成功的秘诀

从临时工、技术员到厂长、董事长，一路走来辉煌与艰辛并存，究竟是什么力量让郝波能够走到今天，取得今天的成就呢？

首先便是他对饲料机械工业的满腔热情，他不仅仅把这它当成一份安身立命的事业来看待，更是把它当作可以同甘苦共患难的情感来对待。每一项工程的完成，每一个重大决策的制定都倾注了他无数的心血。在他的工作日程表上没有星期天，没有节假日，他把企业当成了自己的生命。正是在他这份热情的感染下，他的工作团队才会竭尽全力，毫无怨言地坚守在自己的岗位上，为企业的发展壮大做出自己最大的努力。

再者，就是创新精神。“正昌之所以能取得今天这样的成就，靠的就是创新二字。创新是一个企业发展的核心竞争力”，谈起创新来，郝波很有激情。他不光要求产品创新，服务创新，要求技术人员和营销人员都要不断推出新的项目和措施，而且他在自己最为擅长的管理方面更是创新不断。在多年的经验总结下，他提出了令人耳目一新的“管理三年”的理论，第一个三年是企业平稳发展且略有增长的三年，在这个阶段，管理人员做的大都是基础性的管理，如现场管理、人员管理、生产管理、安全管理等，需要管理者有很强的责任心才能将这个阶段的工作做好；第二个三年是企业稳定快速发展的三年，在这个阶段是考验管理者能否经受得住虚荣心考验的阶段，这时的管理者不能因为眼前的成就忘乎所以，而应该踏踏实实，稳扎稳打，同时加强自己的心态方面和管理水平的培训；第三个三年则是企业扩大发展的三年，这时的管理者需要了解资本运营，需要熟悉如兼并、扩张，这时需要加强的培训应该是向管理者指明企业发展的道路。如此精辟的三年论展示了郝波在随着正昌的发展中所领悟到的经验知识，也让我们看到了一个善于总结勤于创新的管理者。

最后，就是求学精神。如果说郝波最大的爱好是什么，那就是学习。他深深的知道，作为一名现代企业家，没有知识是万万不行的，他说：“未来企业必将长期面临竞争激烈的外部环境。同时，市场经济给企业管理的内涵和范围带来了深刻的变化，唯有提高自身的适应性和灵活性，提高应变的策略和能力，方能实现有效的管理。”郝波的这一段话，足以体现他过人的求学精神和渊博的知识储存。企业领导者的素质在一定程度上影响和决定着企业的命运，为了企业的发展，也为了使自已适应企业的发展，郝波不管多么忙，每天总要挤出时间学习。近十年来，他研读了国内外数十本管理专著，著书撰文颇丰。更难能可贵的是，他将学习和实践完美地结合起来，由他主持或参与设计的新产品达80多种。

郝波就是这样的一名企业家，这样一位善于学习，不断创新，任人唯才，满怀热情的管理者，相信在这样勇往直前、敢拼会赢的企业家的带领下，正昌的明天会更好！