

50年的如歌岁月，彰显着四川九洲电器集团公司这个发轫于国家“一五”时期的国有大型军工企业的光荣与梦想、激情与跨越。与祖国共进、与时代同行。九洲沧桑巨变的50年，是一部可歌可泣的创业史、是一部革故鼎新的创新史、是一部波澜壮阔的发展史。

九洲：军转民的样板与国企改革的典范

——四川九洲电器集团公司建业五十周年纪实

高柱 周冰 庞志刚



国家军转民产业示范园——九洲科技工业园

在我国千里古蜀道上的中国(绵阳)科技城，有一个声名远扬的高科技企业，她就是四川九洲电器集团有限责任公司。这是一个创建于1958年共和国第一个五年计划“156”个重点项目之一的企业。50年的自强不息，50年的高歌猛进，既铸就了她的非凡业绩，也使她成为了我国民族工业中一个努力追求“驰聘九州，放眼全球”信念实现的大型高科技企业集团。

——她是一个为我国国防建设作出卓越贡献的企业。50年来，九洲人不辱使命，先后圆满地完成了国家级重点科研项目86项、年科研项目200余项，多项成果填补国内空白或达到国际领先水平，有的获得“全国科学大会奖”、有的获得“国家科学技术特等奖”。去年5月，九洲还被中共中央、国务院、中央军委授予至高荣誉——“重大贡献奖”。

她是共和国电子信息产业的中坚力量。自成立以来，九洲创造了我国电子信息产业研发与制造史上的多个第一：第一个全频道共用天线、第一套城市联网型有线电视系统、第一台G3类电话图文传真机、第一套有线电视宽带网络系统……所研制的卫星广播电视接收设备，市场占有率达40%以上，圆满地完成了全国4万余个行政村的广电盲区扫除任务；所开发的DMBT高清数字电视机顶盒，取得内嵌VIACCESS的DVB-S产品授权，成为全球首家合格供应商，并成为全国40余个大中城市有线数字电视整体转换工程的主供应商。自2002年以来，九洲集团连续六年跻身“中国电子信息百强企业”，2007年位列综合排名第37名。

——她是四川省着力培育的大企业、大集团和中国(绵阳)科技城建设重要的推动力量。50年的上下求索，九洲现已跻身“中国制造业企业500强”，成为我国军转民的样板和国企改革的典范；50年间，企业资产规模由建厂初期的3583万元，增加到68亿，增长188倍，并为社会提供一万余个就业岗位。仅在过去5年间，就为国家上缴税金5.28亿元。她是四川省着力培育的32户大企业集团之一，也还是绵阳市委、市政府在推进科技城市建设中，着力培育打造的四户“创百企业”企业之一。

盖非常之功，必有非常之策。探析九洲的成功，我们可以说，是富有智慧与实干精神的九洲人在推进企业跨越发展的进程中，其发展战略的成功。

把握一个核心：
军民并举 两翼齐飞

九洲近年发展的一组数字，不可辩驳地见证了九洲的跨越发展与斐然业绩：2002年，九洲的工业总产值、销售收入历史性地突破10亿元；2004年，九洲工业总产值、销售收入在此基础上翻番，突破20亿元；2007年，九洲工业总产值、销售收入再创一个历史性的新高，一举突破50亿元大关。2008年，突如其来“5·12”特大地震给九洲集团造成了7.3亿元的直接经济损失，但作为全国人大代表的九洲集团董事长张正贵憋足了一股劲：“灾难，不是放慢发展的理由，作为国有大型企业的九洲，要挺起脊梁，全力为国家分忧，为社会尽责！”并铿锵表示：“九洲集团今年力争完成70亿元，目标不减，信心不变！”灾后第四天，自强不息、奋力更生的九洲人就冒着余震恢复生产。

翻开九洲厚重之历史，我们可以看到，九洲集团历史上第一次累计实现工业总产值50亿的时间，是在2003年。而为了实现这一夙愿，九洲人却整整用了漫漫的45年。如今，同样是50亿元，九洲人却只用了一年的时间。这是敢想敢为的九洲人在激情创业的路上所取得的第一个里程碑式的胜利。

新生，往往与阵痛相伴。上世纪70年代以来，党中央从国际战略和国家建设的全局出发，适时做出了以经济建设为中心这一战略部署。在此背景之下，九洲产品“皇帝女儿不愁嫁”的好光景一去不复返。1984年，九洲人夜星盼望的军品订单姗姗来迟，一年的生产任务只有1200多万元，企业严重亏损。一时间，偌大的九洲厂区一片沉寂。

“与其坐而待亡，不如振臂一搏。”在党中央提出的“军转民”方针指引之下，九洲揭开

了面向市场调整产业结构和产品结构的大幕。1996年3月，张正贵出任九洲集团总经理，面对长期以来产值一直在1个亿徘徊的状况，这位从九洲一步一步成长起来的中年汉子在认真分析的基础上，对九洲产业战略如是定位：九洲“根基在军工，出路在民品。只有做到军民并举，两翼齐飞，多业并举，扩张发展，九洲才能与时俱进，挺立潮头”。

思路决定出路。在这一战略的指导之下，九洲开始了从多年徘徊的1亿到2001年工业总产值过5亿的跨越，基本上以每年在整整1个亿的基础上攀升。然而，面对这一骄人业绩，九洲人并未满足——“到2005年，九洲的民品如果不再打一个翻身仗，产值不突破10亿元大关，我主动辞职！”

在2002年的代职会上，九洲这位“领军人物”

产品EMS供应商，产销规模由2003年不足2000万元迅速增长到2007年超过10亿元。2008年，将实现20亿元产值规模，成为珠三角地区有影响力的电子服务制造企业(EMS)。此外，投资2.8亿元的深圳九洲工业园已全面开工建设，预计在今年底正式竣工投产。

天下之才，为我所用。为缩短九洲与国外先进企业在技术方面的距离，九洲以开放的胸襟、开明的意识，切实加强与国外顶级水平的研发企业间的携手合作，如组建了数字电视机顶盒研发领域高端专业人才队伍，

制开发的数字电视机顶盒产品在美国ATSC-T项目取得重大突破，截至7月10日，获得该项目订单金额累计达8800余万美元，在全球近100家竞争对手手中，九洲脱颖而出。这标志着九洲集团在数字产品领域成功开辟了高端国际市场，也进一步坚定了九洲人“驰聘九州，放眼全球”的信念。事实上，在主动融入全球经济一体化这场大潮中，九洲，以理性务实之举，不仅免缴了“学费”，少走了“弯路”，而且迅速成长为四川外贸出口的先进企业。其中，仅在去年就出口创汇2.36亿美元。

砺练三大内功：
创新立业 制度为本 品牌制胜

九洲成长史就是一部励精图治的创新史。50年来，她不断跟踪世界前沿技术，提高自主创新能力，承担并出色完成了国防军工和国家重点型号工程配套电子产品的研发、试制及生产任务，多项技术和科研成果填补了国内空白，提高了我国军工电子产品研制和装备水平，为国防现代化建设做出了突出贡献，成为电子军工战线的一面旗帜。

在致力于建设一个富有竞争力的创新型企业的战略进程中，九洲集团坚持以市场为导向，积极推进产学研联合，逐步形成了以原始创新、集成创新为主要方式的开放式创新体系。为搭建技术创新平台，完善技术创新体系，九洲全力推进技术中心建设。1997年，公司技术中心被批准为四川省级企业技术中心，2001年12月，经国家经贸委、海关总署、质量监督局、财政部批准，正式升级成为国家认定企业技术中心。同年，经国家人事部批准设立博士后科研工作站。

经过多年建设，九洲集团的企业技术中心已成为以绵阳本部为中心，以深圳、北京、成都、重庆等四大分中心为支撑，集军事电子和民用技术研究开发为一体的研究中心。企业技术中心现有各类专业研发人员1200余人，各类试验室96个，先后承担国家级科技创新项目86项，年科研项目200余项，每年科研经费投入约占销售收入的8%-10%(其中，2007年投入的科研经费达4亿元)

管理是一个企业的核心，也是一个企业永恒的主题。九洲人始终把抓管理作为企业的生存发展与参与市场竞争的一项重要的内功，并根据企业各个阶段的发展需要，通过不断创新管理理念、管理方式和管理手段，为企业持续、稳定、高速发展提供强有力保障。

九洲集团流行着一句每一位员工都能耳熟能详的话，“有情的领导，无情的管理，绝情的制度”。九洲的铁律是“依法治企、从严治企”，在制度面前，人人平等。公司的管理制度，总是集团领导带头执行，九洲把管理的成效看作执行力的高低，用以评价工作的好坏。

九洲的会议很难有人迟到，因为迟到不仅尴尬，还要受到经济处罚。一次，集团的老书记开会迟到，结果自觉地掏出50元钱才开始开会。为走向九州，走向世界，企业要求集团领导开会必须讲普通话，违者也要处罚。在一次集团会议中，一位参会者说到动情处，开始用四川话发言，张正贵赶紧制止：“交钱”。可惜“交钱”这两个字也是四川话，结果双交钱款。

然而，正是这种有令必行，有禁必止的工作作风使集团上下雷厉风行，屡屡创造“九洲速度”。在九洲科技工业园的建设上，只用了7个多月时间就建成了现代化的数字电视机顶盒厂房和生产线，得到省市主要领导的高度评价。

近年来，九洲集团先后有132项管理成果申报立项，涉及到整个企业的组织管控体系、人力资源管理、技术创新管理、生产管理、质量管理、节能环保、企业文化管理等生产经营的各个方面，其中有4项获得国家级企业管理创新成果一等奖。

“品牌的根基是品质”，这是九洲人始终恪守的一大品牌观。早在2000年，九洲集团董事长张正贵就以一个企业家的远见卓识，将“质量第一”改为“质量争第一”，并围绕此目标在全国同行业中首家通过了ISO9001质量体系及3C认证，取得了RoHS、GE、UL、FCC等国际认证，全方位地构筑“军工品质”为核心的精品战略，其九洲商标被国家工商总局认定为“中国驰名商标”。这也正是

亿，2007年的50亿，再到今年的70亿以及2010年的过百亿，九洲始终以理性务实的态度把持续稳定地为国家和社会提供优质的产品、创造经济与社会价值作为自己的使命。特别是在走完50年的光辉历程，与即将完成“创百企业”这一宏伟目标之后，九洲人以更加冷静的眼光，着手规划更加灿烂的未来。

在科学地把握国际国内形势的基础上，九洲人豪迈地提出了又一个新的与更加宏大的目标：以50年的辉煌历程与实现百企企业的目标为起点，以又好又快发展为主题，以调整产业结构、转变发展方式为主线，以开拓创新为动力，以构建“中国最大的空管二次雷达系统科研生产基地”、“中国最大的数字电视机设备与有线电视宽带网络研发生产基地”、“西南地区电子军工制造加工基地”与中国西部地区最大的LED半导体器件和半导体照明工程产业化基地”为载体，强力推进九洲向500亿企业的目标迈进。

高起点地切入LED这个产业，是九洲为培育和发展新兴产业，寻找新的经济增长点的重要一招。由于半导体(LED)新光源，在同样亮度下，耗电仅为普通白炽灯的1/20，而使用寿命却可以延长100倍。正因如此，在全球能源危机、环保要求不断提高的情况下，该项目被世界公认为一种节能环保的重要途径。

九洲在对市场进行科学调研的基础上，瞄准了国家倡导的这一绿色照明产业，并迅速提升核心竞争力。同时，首期投资2亿余元，于今年的1月31日在绵阳建成了“九洲LED半导体照明产业基地一期工程”，该基地全部建成后，最终将形成年产值达200个亿的规模，进而成为全国富有竞争力的三大LED半导体照明产业基地，成为行业领军企业以及九洲集团未来发展的主要支撑。

“大发展靠大项目，快发展靠好项目”。2008年10月23日，这天，以九洲集团投资的“空管系统科研生产基地项目”为代表的重大项目在绵阳开工，项目的投资总额达到306亿元。这批重大项目的目标，对于作为“5·12”地震重灾区的绵阳加快推进灾后重建与强力推进绵阳工业的好快发展其意义深远。九洲新征土地565亩，拉开了建设“国家空管系统科研生产基地以及国家军转民产业示范基地”的帷幕，以进一步拓展自己的产业优势，培育九洲新的增长点，推进九洲集团在未来的10年中向500亿这一宏伟目标跨跃，夯实“百年九洲”的根基。

创业造福人民，发展不忘社会。——这是九洲集团的价值观。在致力于做强做大做久的同时，企业时刻不忘一个国有企业的责任与担当，热心支持和参与社会公益事业。从资助希望工程、抗洪救灾、非典防治到关心残疾人事业、关爱留守儿童，从资助世界拳击锦标赛、全国农运会、少数民族艺术节、国际舞蹈邀请赛、亚洲邮展再到资助“职业道德知识”

竞赛、“文明双星”评选活动等公益事业，这些年，九洲先后捐资4000余万元，从城市到农村，都留下了九洲扶贫济困、赈灾救危、捐资助学、建设和谐社区、支持当地社会经济发展的足迹，镌刻了一个又一个九洲人的“大爱”与“大爱”。

“危难时刻心手相连，因为我们同根同源”。2008年5月12日14时28分，一场能量相当于400颗广岛原子弹的特大地震，撕裂着美丽的天府之国。“震中在汶川，重灾区在绵阳”，这场建国以来破坏性最强的地震给绵阳造成了空前的损失。这场大灾中，作为

这就是，中国最大的空管二次雷达系统研发基地；中国最大的数字电视机设备与有线电视宽带网络研发生产基地；中国西南地区电子军工制造加工基地；中国西部最大的LED半导体器件和半导体照明工程产业化基地。

“胜者为王，强者恒强”。做强、做大、做久，是每一个企业人的愿望。在这条求索卓越的攀登之路上，九洲人既志存高远，又脚踏实地。从2002年的产值10亿，到2004年的20

亿元，其专利申请数量以每年25%的速度增长，成为四川省企事业单位知识产权示范企业和全国企事业单位知识产权示范企业。

此外，九洲还以国家认定企业技术中心和博士后科研工作站为依托，聘请国内重点高校、研究院(所)的39位知名专家(含数名两院院士)和本公司技术、经营等方面高级专业人才组成专家顾问委员会和科学技术委员会，建立了技术创新决策支持体系，并长期与中国科学院、中国工程物理研究院、北京大学航天航空大学、国防科技大学、北京理工大学、复旦大学以及汤姆逊公司、Intel、法国Iwedia、印度WIPRO、韩国K2等国内外顶尖的科研院所和知名公司开展技术合作，以跟踪国内外的前沿技术，加速推进九洲技术创新步伐。

“危难时刻心手相连，因为我们同根同源”。2008年5月12日14时28分，一场能量相当于400颗广岛原子弹的特大地震，撕裂着美丽的天府之国。“震中在汶川，重灾区在绵阳”，这场建国以来破坏性最强的地震给绵阳造成了空前的损失。这场大灾中，作为

在这场史无前例的特大自然灾难中，九洲人以冲锋在前的责任、义无反顾的使命、无限深沉的真情、血脉相连的温暖，与灾区人民心手相依、坚强同行，以实际行动彰显着国有企业的中流砥柱作用。



全国最大的二次雷达空管系统科研生产基地奠基仪式

加强与包括法国IWEDIA等在内的多家国外公司开展多层次的技术合作，开发出DVB-S、DVB-C和DVB-T全系列机顶盒产品及相应电源产品，形成了完整的产品线，通过了ROHS检测、欧盟CE等认证，取得包括西欧、北美等高端国际市场准入资质，并拥有NDS、INEDTO、VIACCESS、CONAX等国外主要CA厂商的国际授权，是全球十余家具有此能力的机顶盒厂商之一，从而使九洲跻身全球一流机顶盒供应商。

经过多年建设，九洲集团的企业技术中心已成为以绵阳本部为中心，以深圳、北京、成都、重庆等四大分中心为支撑，集军事电子和民用技术研究开发为一体的研究中心。企业技术中心现有各类专业研发人员1200余人，各类试验室96个，先后承担国家级科技创新项目86项，年科研项目200余项，每年科研经费投入约占销售收入的8%-10%(其中，2007年投入的科研经费达4亿元)

九洲获“抗震救灾，重建家园”工人先锋号

在“走向世界”进程中，九洲还把锻炼培养出一支既有国际化眼光、战略思维能力和策划能力，又有企业管理经验、勇于开拓国际市场的专业营销团队，作为企业迈向国际化的基石。在巴黎、迪拜、圣保罗等城市设立了海外业务运营机构，并建立了遍布各大洲的海外客户网络。一批具有国际竞争力的高技术含量、高附加值产品，如数字卫星接收机、LED半导体照明器件、高频器件、光电子器件等走出国门，销往全球100多个国家和地区，成为众多国际知名企业的全球供货商。

“用九洲，看世界”——九洲人在上世纪80年代初提出的愿景，如今终化作美好的现实。今年7月10日，正当全省上下奋力抗震救灾、恢复生产之际，从九洲再次传出一个令人信感鼓舞的消息，由深圳九洲电器公司研

究院申请的“一种数字电视机顶盒及其控制方法”专利，其专利申请数量以每年25%的速度增长，成为四川省企事业单位知识产权示范企业和全国企事业单位知识产权示范企业。

此外，九洲还以国家认定企业技术中心和博士后科研工作站为依托，聘请国内重点高校、研究院(所)的39位知名专家(含数名两院院士)和本公司技术、经营等方面高级专业人才组成专家顾问委员会和科学技术委员会，建立了技术创新决策支持体系，并长期与中国科学院、中国工程物理研究院、北京大学航天航空大学、国防科技大学、北京理工大学、复旦大学以及汤姆逊公司、Intel、法国Iwedia、印度WIPRO、韩国K2等国内外顶尖的科研院所和知名公司开展技术合作，以跟踪国内外的前沿技术，加速推进九洲技术创新步伐。

“胜者为王，强者恒强”。做强、做大、做久，是每一个企业人的愿望。在这条求索卓越的攀登之路上，九洲人既志存高远，又脚踏实地。从2002年的产值10亿，到2004年的20

亿元，其专利申请数量以每年25%的速度增长，成为四川省企事业单位知识产权示范企业和全国企事业单位知识产权示范企业。

此外，九洲还以国家认定企业技术中心和博士后科研工作站为依托，聘请国内重点高校、研究院(所)的39位知名专家(含数名两院院士)和本公司技术、经营等方面高级专业人才组成专家顾问委员会和科学技术委员会，建立了技术创新决策支持体系，并长期与中国科学院、中国工程物理研究院、北京大学航天航空大学、国防科技大学、北京理工大学、复旦大学以及汤姆逊公司、Intel、法国Iwedia、印度WIPRO、韩国K2等国内外顶尖的科研院所和知名公司开展技术合作，以跟踪国内外的前沿技术，加速推进九洲技术创新步伐。

“胜者为王，强者恒强”。做强、做大、做久，是每一个企业人的愿望。在这条求索卓越的攀登之路上，九洲人既志存高远，又脚踏实地。从2002年的产值10亿，到2004年的20

亿元，其专利申请数量以每年25%的速度增长，成为四川省企事业单位知识产权示范企业和全国企事业单位知识产权示范企业。

此外，九洲还以国家认定企业技术中心和博士后科研工作站为依托，聘请国内重点高校、研究院(所)的39位知名专家(含数名两院院士)和本公司技术、经营等方面高级专业人才组成专家顾问委员会和科学技术委员会，建立了技术创新决策支持体系，并长期与中国科学院、中国工程物理研究院、北京大学航天航空大学、国防科技大学、北京理工大学、复旦大学以及汤姆逊公司、Intel、法国Iwedia、印度WIPRO、韩国K2等国内外顶尖的科研院所和知名公司开展技术合作，以跟踪国内外的前沿技术，加速推进九洲技术创新步伐。

“胜者为王，强者恒强”。做强、做大、做久，是每一个企业人的愿望。在这条求索卓越的攀登之路上，九洲人既志存高远，又脚踏实地。从2002年的产值10亿，到2004年的20

亿元，其专利申请数量以每年25%的速度增长，成为四川省企事业单位知识产权示范企业和全国企事业单位知识产权示范企业。

此外，九洲还以国家认定企业技术中心和博士后科研工作站为依托，聘请国内重点高校、研究院(所)的39位知名专家(含数名两院院士)和本公司技术、经营等方面高级专业人才组成专家顾问委员会和科学技术委员会，建立了技术创新决策支持体系，并长期与中国科学院、中国工程物理研究院、北京大学航天航空大学、国防科技大学、北京理工大学、复旦大学以及汤姆逊公司、Intel、法国Iwedia、印度WIPRO、韩国K2等国内外顶尖的科研院所和知名公司开展技术合作，以跟踪国内外的前沿技术，加速推进九洲技术创新步伐。

“胜者为王，强者恒强”。做强、做大、做久，是每一个企业人的愿望。在这条求索卓越的攀登之路上，九洲人既志存高远，又脚踏实地。从2002年的产值10亿，到2004年的20

亿元，其专利申请数量以每年25%的速度增长，成为四川省企事业单位知识产权示范企业和全国企事业单位知识产权示范企业。

此外，九洲还以国家认定企业技术中心和博士后科研工作站为依托，聘请国内重点高校、研究院(所)的39位知名专家(含数名两院院士)和本公司技术、经营等方面高级专业人才组成专家顾问委员会和科学技术委员会，建立了技术创新决策支持体系，并长期与中国科学院、中国工程物理研究院、北京大学航天航空大学、国防科技大学、北京理工大学、复旦大学以及汤姆逊公司、Intel、法国Iwedia、印度WIPRO、韩国K2等国内外顶尖的科研院所和知名公司开展技术合作，以跟踪国内外的前沿技术，加速推进九洲技术创新步伐。

“胜者为王，强者恒强”。做强、做大、做久，是每一个企业人的愿望。在这条求索卓越的攀登之路上，九洲人既志存高远，又脚踏实地。从2002年的产值10亿，到2004年的20

亿元，其专利申请数量以每年25%的速度增长，成为四川省企事业单位