

【创新改变央企之大事】

## 孵化创新公司改变央企

孵化成功的公司独立运营,CEO自主任命

■ 本报记者 蔡钱英

十八届五中全会日前公布了《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十三个五年规划的建议》(以下简称《规划》)。提出了五大发展理念,其中“创新”位居之首。《规划》中指出“创新是引领发展的第一动力”,并强调“必须把创新摆在国家发展全局的核心地位”。

国有企业作为国民经济发展支柱,其创新工作受到社会各界广泛关注。自国务院部署“双创”工作以来,中央企业从企业实际出发,采取创业孵化、创投基金、研发资源共享、技术服务支撑等多种形式推进“双创”工作。

“互联网+”  
助推央企创新转型

国务院国资委主任张毅在2015年中央企业和地方国资委负责人会议上曾指出:产业优化升级,要顺应数字化、网络化、智能化发展趋势,加速推进信息化与工业化深度融合,加大传统产业更新改造力度,加快重大装备产品升级换代。

如今,“互联网+”正在推动实体央企转型升级:新际华集团加快推动电子商务,以互联网思维和方式布局全渠道营销,冶金铸造、装备制造企业做强生产资料电商,扩大B2B类外贸和民品市场大宗订单,推动“线上引流+线下成交”;轻工纺织企业做优生活资料电商,借助自建门户或第三方平台,推动B2C、O2O、微店营销等,实现在线门户平台、移动应用(APP)与直营店相结合。华侨城集团依托大数据构筑智慧营销体系,与天猫、微信支付等功能无缝对接,实现旅游业务线上销售、预定、管理和营销等功能,打造智慧景区、智慧旅游。

11月9日,国资委新闻中心组织近40家中央媒体走进国企,感受国企



创新焕发的活力和国企创客带来的“微创世界”。

大唐电信副总裁杨勇介绍说,“目前,在教育、医疗健康、文化、体育、物流、保险等涉及国家民生信息、民族文化等领域,我们成功孵化了多个项目,同时引入市场化和创新基因,成立了以项目为主体的多个股份制企业。”

据了解,大唐电信已形成移动互联网“一体两翼”的项目孵化布局,以云服务平台技术孵化为主体、以投融资服务和园区创业服务为两翼。

对于以央企为代表的广大国企来说,“创”的过程,正是一个脱胎换骨的过程,一个凤凰涅槃的过程。

“国企改革首先需要的是创新思维。”中国企业改革发展研究会首席研究员李锦如是表示。

创新机制  
为“创客”搭建平台

目前,中央企业牵头国家及地方

技术创新战略联盟141个;52家中央企业共发起和参与基金179只,募集资金总规模超过5000亿元;构建面向社会的创业创新孵化平台57个,创业创新技术平台27个,创业创新活动平台23个,有力地带动了全社会创业创新。

在广东电网500千伏桂山变电站,一台正在巡视电网设备的“大眼睛”机器人格外吸引记者们的注意。每天这台机器人可以独立上班工作,下班“回家”,除了完成读取仪表、油位数据等日常巡视,还能发现人工难以发现的问题,不分昼夜、天气,自行完成巡视任务,并通过3G远程传送数据电脑,设备巡视效率高,数据精准,保障了设备的正常运行,提高了电网的安全可靠程度。

“我们的设计灵感来自最实际的工作需要。通过这些高科技手段,不仅可以减少人员工作量,还降低了现场工作风险。”机器人创客团队负责人张新明这样告诉记者。

据南方电网公司科技部综合管

理处副处长阙伟民介绍,2013年—2015年,南方电网公司共安排资金近1亿元、支持近3000个职工技术创新项目,还设立了职工技术创新奖。截至目前,在“电网创客”的助力下,广东电网已连续安全稳定运行7107天,用户平均停电时间从2011年的10.16小时降至2014年的4.73小时,年均降幅17.8%。

“我们的机会来了!”面对先前国有企业机制体制的不灵活和诸多束缚,国企员工大多数都是按部就班完成本职工作,没有想过挣脱体制去带领团队创新创业。“现在企业鼓励我们内部员工创新,让每位员工都可以成为创新单位。好点子、好创意一旦孵化成功,将转入公司独立运营,我们可以自己当CEO。”大唐电信余海鹰对目前的创新体制信心满满。

在李锦看来,国际竞争相较国内而言更加激烈,随着我国国企特别是央企走向国际舞台,很多企业必须加强科技创新才能够应对。

【创新改变央企之观察】

央企创新  
距国际一流尚存差距

■ 本报记者 王敏

最新数据显示,中国GDP增幅为6.9%,创下了近十年来的新低,未来五年还可能不断创出新低。随着未来人口结构的变化,地产、制造等传统优势行业供过于求的现象将日益严重,宣告着投资拉动增长时代的终结。而与此同时,今年上半年第三产业在国民经济中的占比已经达到51%以上,我们从工业时代逐步过渡到了后工业时代,也就是以制造业为动力所拉动的增长转向服务业为主体的增长模式。

经济增长步入新常态,给企业呈现出翻天覆地的环境变化。身处社会转型中的央企,既迎来了空前绝后的机遇,也面临着前所未有的挑战。怎样在“新常态”下通过创新驱动增长,建立企业核心竞争优势?怎样在复杂多变的环境中强化内功,寻找新的增长点?带着这些问题,《中国企业报》记者专访了仁达方略董事长王吉鹏。

## 成果转化率低低于国外企业

《中国企业报》:你研究央企多年,在你看来,央企的创新目前存在哪些问题?

王吉鹏:央企作为全体人民利益的代表和国民经济支柱产业,在创新发展中做出了不少努力,取得了不少成绩。但相比国际一流企业,差距也是不容忽视的。

比如说,很多央企开始注重科技创新,在关键领域投入了大量研发力量,也取得了不少成绩,但是成果转化率低低于国外许多企业,甚至低于一些国内民企,一些关键技术仍依赖进口。

此外,由于大部分央企处于垄断地位,市场竞争压力不足,不少央企还存在体制机制创新不足,品牌附加值低、绿色发展滞后等问题,在体制机制、品牌形象、社会责任等方面还有很大的提升空间。

《中国企业报》:你认为最难的方面在哪里?

王吉鹏:我们做过一项针对“企业创新”的调查,结果显示,参与调查的大部分企业家认为最困难的创新工作排序分别是:“观念创新”、“市场创新”和“技术创新”,这三项被视为难度最大的三个方面,而“制度创新”、“组织创新”和“管理创新”是难度较小的三个方面。然而从我们服务的大部分央企、国企来说,现实可能并不尽然,由于政企不分等历史原因,央企领导大多是行政任免为主,内部人力资源体系中既没有充足的激励机制,也缺乏充分的约束机制,央企实施“管理创新”难度并不小。

## 投资优秀民企实现优势互补

《中国企业报》:你认为央企创新可以从哪些方面入手?

王吉鹏:我个人认为,央企创新,可以从以下几个方面重点考虑。

首先从管理创新入手,将企业真正放入到市场中,接受市场的历练。随着国企改革的推进,混合所有制改革、民营资本等非公经济参与到国有企业中来,与国企经营管理形成新的权益制衡关系,有望激发央企国企的创新动能和发展活力。另一方面,也可以鼓励国有资本投向优秀民营企业,拓宽央企投资渠道,实现国民共进的双向混合发展,在双方融合过程中优势互补、协同发展。

其次,在“一带一路”等国家战略推动下,企业拓展海外市场,加快产能输出需求上升。中国企业的国际化步伐正在加快,各行各业都在全球市场布局,寻找机会,央企国际化正在进入“新常态”。与以往相比,央企国际化发展面临更加复杂的国内外环境,企业该如何应对?怎样在全球市场中打造“大品牌”形象?如何建立相应的风险控制机制?又如何避免企业在“走出去”过程中产生恶性竞争?

另外,随着十八届五中全会提出坚持绿色发展、可持续发展的理念,可以预见的是,未来绿色经济将成为新的增长动力。因为绿色发展、可持续发展都需要建设全新的能源网络和架构,这一系列的变化将彻底颠覆现有的机制,从而改变整个国家“十三五”发展模式。央企应充分认识到未来发展模式的转变趋势,提前进行市场和技术布局,凭借自身优势获得新一轮创新发展机遇。

最后,随着互联网特别是移动互联网的加速发展,“互联网+”被提到了前所未有的高度,成为了中国社会及商业阶段的一个常态。既有传统企业在发展中融入互联网创新思维,也产生互联网企业伸手向传统市场寻找切入点。互联网的巨大冲击,央企也未能例外,唯一能做的就是顺应潮流,主动融入“互联网+”战略,紧抓时代变革带来的先机。

困难和机遇往往互为因果、相生相伴,经济新常态给央企带来了不适应,但同时,如果及时应对、处理得当,从技术、管理、品牌、市场等各个方面引入创新机制,则完全有可能迸发出全新的发展潜力,获得新一轮快速发展机遇。

## 回转窑技术革新可大幅节能

由洛阳市洛华粉体工程特种耐火材料有限公司研发的长寿命回转窑组合炉衬近日通过国家科技成果评价,技术水平达到国际先进水平。该公司研发和建造浇注料整体组合窑衬寿命长、负荷大、检修率低,安全稳定、节能环保,成功取代了传统的砖砌炉衬,在国内直径4米以上、长度110米以上的多条大型回转窑上长期连续运行监测结果显示,能够使回转窑窑衬不检修寿命提高到2—3年以上,窑衬大修周期提高到5年以上,不但大幅度地提高了回转窑的设备利用率,而且使回转窑高温优质耐火材料的用量减少了2/3以上。

【创新改变央企之案例】

## 奕行信息:梁笃国充满阳光的借钱

■ 本报记者 蔡钱英

第二届中国电信“i创”黑马大赛总决赛日前在上海举行,近160个项目展开激烈角逐。而站在台下观看比赛的上海奕行信息科技有限公司(以下简称“上海奕行公司”)总经理梁笃国表现得异常平静——“看着一群年轻人可以通过这个平台入孵天翼创投,我感到很欣慰。他们的时代已经来了!”

年近50的梁笃国,2013年9月离开中国电信正式成立了上海奕行公司。在这批年轻的“创客”大军中,梁笃国显得有些“格格不入”。

“创业不分年龄,在创业这条路上,我还要多跟这群年轻人学习呢,更少负担,更多激情!”梁笃国在未离开中国电信之前,一直担任中国电信上海研究院产品总监,原本安逸的生活状态和事业有成让周围的人羡慕不已。

然而,对于梁笃国而言,这些并非是他的理想状态,“我20年前就想创业,但是由于没有资金、没有技术、没有团队,我才等到了现在。”对现下“大众创业、万众创新”的氛围

梁笃国兴奋不已。

“这个时代需要创新。”梁笃国在中国电信工作的20余年里主要深耕于技术领域。他认为只有通过组建团队,内外结合,走向市场,才能实现创业梦。“我从来不觉得自己已经老了,梦想才刚刚起航。”

提及上海奕行公司目前的主业,可能还是因为梁笃国的妻子的抱怨。“我太太对于上海的交通非常不满,经常向我抱怨,思来想去,我就想在这方面做文章。我本身就是技术出身,对于手机数据的挖掘还是非常有潜力的,觉得这个市场大有可为”。据了解,上海奕行公司目前主要聚焦于智慧城市、智能交通领域,为政府和企业提供智能交通、智慧旅游的解决方案及停车场领域的专业服务。

2011年,中国电信率先开展创新孵化,并成立专业创业投资机构——天翼创投,建立起“专业孵化+创业导师+天使投资”的孵化模式和三基地运作模式,将中国电信的资金、网络、技术、人才、创意等资源与社会科技创新环境及资本进行高效整合对接,扶持内部员工和社会有志

之士早期创业。而上海奕行公司正是首批天翼创投成功孵化并投资的项目。“目前电信主要控股33%,外来资金控股8%,我个人是大股东。”谈起目前的股权架构,梁笃国欲言又止。

为了创业,完成公司的前期投入,梁笃国卖掉了房子,本着破釜沉舟的心态,准备大干一场。

而就在2015年3月,在经过努力后,上海奕行公司成功引入社会资本,实现了近千万元A轮融资。

众所周知,创业之路并非一帆风顺,当面对团队无法预期完成搭建的时候,梁笃国有些心灰意冷。他从未想过做好一件事情竟然会这么难,“从公司成立两年多来,我招聘过很多开拓市场的人,但是都不甚满意。有的是我以前的同事,有的是我大学同学,或许是出于熟人的原因,他们做起事来总是拖拖拉拉,一年里领着高工资却鲜少完成一笔好的业务。他们对待工作的态度与我创业的初衷相悖,所以很难走到一起”。

后来,梁笃国也试着从社会上招聘一些人,结果要么是出于新人,完

全不能在短时间内熟悉公司业务,正常开展工作;要么就是工作经验丰富,却经常想着“旁门左道”怎么往自己口袋里挣钱。无奈之下,梁笃国只能赶鸭子上架,从一个“技术控”转型成为“市场总监”。“如果我不懂市场,不懂销售,即便是公司的总经理也只能被他们牵着鼻子走,这对于一个刚成立的新公司而言,是致命的。”梁笃国这样告诉记者。

于是,梁笃国开始购买各种与市场营销有关的书籍,还参加了相关的课程学习,并结交一些市场精英,在与他们的沟通交流过程中学会如何分析市场,判断市场未来发展方向,规避风险。“我很开心自己的努力没有白费,一个公司的舵手就应该融会贯通,把握全局。只会技术不懂市场的领导不是一个合格的领导”。

对于公司未来的发展愿景,梁笃国幽默地笑了,“我还没有想得那么远,目前只想把公司经营好。如果将来人们一谈到建设智慧交通、智慧旅游的企业就能想到上海奕行,那就说明我们成功了,我会很骄傲。”

## “放竿模式”再终结:山西撤销县级煤运涉煤部门

(上接第四版)

## 企业减负130亿元

煤炭市场的颓废让晋能集团的经营雪上加霜。

晋能集团2015年三季度财务信息显示,目前集团资产总额2283.72亿元,负债总额1728.94亿元,资产负债率达到了75.71%。集团前三季度营业收入601.49亿元,同比减少866.57

亿元,降幅59.03%;净利润只有400万元,降幅为37.75%。

撤销县级涉煤部门无疑会让晋能集团承担过于膨胀的分流人数。但有弊就有利。

据山西省财政厅统计,经过中央和省级审批山西目前涉煤行政事业性收费达16项,其中政府性基金有6项、经营性收费有2项;市县涉煤收费、煤运公司公路运输收费,属于模糊收费项目;行业协会、省直部门、铁路

三产企业涉煤收费属超标准、超范围收费。

上述山西省内涉煤税费清理整顿后吨煤可减负约14.3元,全年约可减轻企业负担130亿元以上;2015年计划取消煤炭工业厅向五大煤矿集团收取的服务费以及煤运公路煤炭统一经销环节收费。

好处不仅如此。撤销煤检站之后再取消部分县级涉煤部门的背后是山西意欲加大整治煤运系统腐败的决

心。

除此之外,尽管目前困难重重,但对于有着良好营销网络的晋能集团来说,将来的经营更加符合市场规律。

晋能集团提出过一个设想,即在煤检站撤销后组建区域性的煤炭物流综合体,形成区域联合销售。

而山西省政府亦希望晋能集团利用之前煤炭销售的渠道和网络,形成现代化的大型煤炭物流企业。