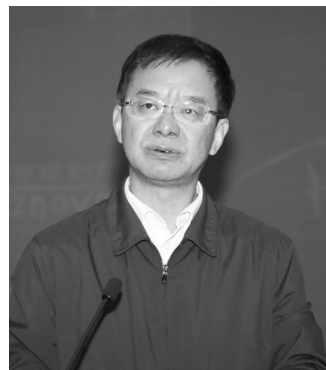


中国航天科工集团有限公司副总经理刘石泉：

全力引领国家创新创业体系建设



刘石泉

航天科工作为首批国家级双创示范基地，以国际一流航天航空公司为标准，坚持以线上平台为牵引、线下载体为支撑，建设新业态、培育新生态为主线，积极探索实践有特色、可复制、能推广的特大型工业企业“双创”建设之路。

明确“两条战线、两套打法、两个目标”创新创业体系总体建设思路。一条是内部战线，另一条是外部战线，充分发挥内外部“双创”战线作用。

实行内外部“两套打法”，内部打法主要是“三期三池，四个机

制”。“三期三池”，明确了以“三期三池一企业”为基础的“双创”项目培育模式，着力开展示范、推广、构建“小团队、大联合”的创新创业模式。“四个机制”是指四个相关、独有、特定的机制。即：需求生成机制、项目申报机制、项目遴选机制、孵化实施机制，形成自顶向下与自底向上双向模式的项目生成机制。外部打法则是设计打造“三园两通道，六类两保障”外部双创总体建设运行方案，实现服务“多维度多方式多层次”。

“两个目标”中第一个目标是

在航天科工新一代武器装备技术、航天发射与应用技术、信息安全与自主可控技术、智能制造技术、新材料新工艺技术、微系统基础技术、智慧产业基础技术等领域出成果、出人才、出效益；第二个目标，首先是实现国家双创示范基地建设与运行目标，更高目标是培育出若干具有核心技术竞争力的创新团队或企业，为我国的供给侧结构性改革，催生经济发展新动能做出力所能及的贡献。

与此同时，构建适应双创的运行管理体系，搭建内创和外创相结

合的协同创新线上双创平台，深入开展七大重大创新工程，构建双创成果转化与产业化绿色通道，并建设线下辅导中心，构建线上线下相结合的双创服务体系。

航天科工将落实好国家科技创新的重要思想，使党的十九大精神落地生根，开花结果，并以建设具有全球竞争力的世界一流企业为目标，全力引领国家创新创业体系的建设。

(本文根据刘石泉在2018年全国企业管理创新大会上的发言整理，未经本人核实，有删节)

徐州徐工随车起重机有限公司总经理孙小军：

不忘初心持续推进营销管理创新



孙小军

着眼世界前沿，努力探索创新发展的好模式、好经验，徐工集团有着光荣的历史。徐工经历跨越式的发展，取得了成功经验，关键在于多年坚守的“四个坚持”不动摇，其中第一个就是坚持创新驱动不动摇。本次的创新成果是专用车制造企业基于资源共享“双品牌、双渠道”管理，是我们多年来坚持持续推进的营销方面管理创新。

在公司逐渐探索集中发展的过程中，我们定义了“双品牌、双渠道”的内涵，吊装设计的上装产品和底盘厂家双方在品牌维度上

联合做强，并相互利用对方的渠道实施推广，实现上装与底盘厂在专用车制造企业全价值链环节的资源共享高效系统。从管理体系来讲，“双品牌、双渠道”打造的是一体化专用车，需要从价值链深度融合提升。主要为，一是技术融合，实施高匹配度系统研发的管理。二是资源共享，形成高质量的供应和制造系统互动管控体系。三是品牌协同，促动“双品牌”价值。四是渠道互补，提升“双渠道”的价值贡献增长点。五是协同培养，促进人才素质能力

的提升和文化的共享。六是利用互联网技术，提升“双品牌、双渠道”的管理运行质量和效率。

项目经过多年来的实施，取得了一定的效果。管理效益层面，双方通过协同管理，整车非标产品评审设计时间缩短40%，研发周期平均由140天缩短到103天，成果周转提升了45.9%。经济效益层面，双方竞销的渠道得到拓展，客户的黏度明显增强，客户群体增多。社会层面，徐工随车起重机以“双品牌、双渠道”管理为依托，在市场竞争不断恶化的形

势下，实现了定制化、三高一产品走向市场化，2015年以来国内首款汽车底盘侧面起重机，以及一大批三高一产品在徐工随车起重机问世。

新时代，我们知道紧紧依靠过去的经验是不行的，要拥抱变化，敢于承担创新和变革的风险，以变应变，以不变来应万变，不变是我们的初心，变是我们的思维方式，是组织人才和机制创新。

(本文根据孙小军在2018年全国企业管理创新大会上的发言整理，未经本人核实，有删节)

小米生态链谷仓学院创始人、CEO 洪华：

让初创者有营收实现高质量发展



洪华

小米第一个业务是手机。通过手机积攒两亿到三亿的用户，实现用户参与研发，通过用户口碑而不是广告进行传播。讲得简单一点，和用户做朋友。有了这样的基础，小米就从手机拓展到了更多的领域。

很多人可能不理解小米的模式，没有聚焦。其实不然，小米只是不聚焦在产品上面，而是聚焦在用户上面，这是小米模式的根本。我们早期的用户非常明晰，就是17—35岁的理工男。这些用户有新需求，小米就开发新产品。所以，小米不是一家手机公

司，而是一家用户公司。管理创新，从逻辑上讲，每一个产品品类各领三年、五年、十年，总有一个生命周期，但是唯有聚焦在用户上面，始终可以挖掘新的商业机会，推出新的产品、新的服务，这也是经营逻辑的根本。

小米生态链里面有一些的成果，比如说移动电源，大概销售了8000万只。大概算了算，从北京一个挨着一个排，排到迪拜，再排回来，这才是6000万只，不够8000万只，所以数字是惊人的。值得说明的是，这个数字不是小米公司做出来的，是小米孵化生态链

企业做的。这些都是初创企业，小米崇尚高质量的双创，让这些初创企业有营业额，有销售业绩，这才是高质量的双创。

因此，说到生态，就要有土壤，如果没有土壤，是做不了生态的，并且一定是扁平化的组织，不强调领导权威，这样的公司才能成长起来。小米的土壤有用户群，还有品牌和热度。我们的措词叫品牌热度，不是品牌知名度，也不是品牌美誉度，而是热度，互联网传播的特点。此外，小米还有其他的积累，供应链、资本以及信誉，甚至还有方法论，这些是小

米做生态链土壤所在，如果没有这个土壤，一切就不单纯，不复存在了。

小米极度强调保有自己的独立性甚至是品牌的独立性，所以小米生态链企业既有小米和米家品牌的产品，同时还有自主品牌的产品。这样未来资本路径就比较好看，营收结构也比较合理。

小米与兄弟企业的关系，基本是“扶上马送一程，帮忙不添乱”，从而实现百花齐放的局面。

(本文根据洪华在2018年全国企业管理创新大会上的发言整理，未经本人核实，有删节)

国家能源集团大渡河公司总经理、党委副书记涂扬举：

传统水电企业的智慧管理创新经



涂扬举

作为一家典型传统水电企业，为了建设智慧企业，2014年以来，国家能源集团大渡河公司加强了顶层设计，强化组织领导，抓实基础建设，推进项目落地，实现了企业基本要素的数字化感知，网络化传输，大数据处理和资本化应用，企业形态正在发生转变。

我们坚持文化引领，营造创新氛围，大力培育创新文化，将创新文化全面融入企业整体战略。加强顶层设计，制定战略规划。整合内外资源，推动协同创新，加

强校企合作，广泛引进清华大学、浙江大学等高校资源力量，加强重点领域和重大科学技术难题的攻关；加强企业合作，与华为集团等行业企业开展战略合作，推进智慧企业建设有效落地；加强政校企合作，与国家信息中心开展技术交流，不断积累智慧企业建设的有效成果和经验。分步推进，强化重点突破；注重总结改进，实现动态提升。

同时，抓实基础建设，推进标准化建设，打造数据大感知网络。推进互通化建设，构建数据

大存储平台。推进集中化整合，提升数据大计算的本领。推进智能化运用，提升大数据分析水平。不仅如此，公司推进智慧项目落地，让广大员工实实在在共享智慧企业的建设成果。

三年多来，随着智慧企业建设深入推进，智慧企业实践取得了一些成果和效益。2017年11月智慧企业建设成果经多名院士及行业专家鉴定，达到了国际领先水平，智慧企业建设成果先后获得了中国电力创新奖和水力发电科学技术一等奖，四川省企业

管理创新一等奖等十余项省部级奖项。同时，企业管理进一步规范，管控效能进一步提升，决策管理进一步提升，风险管理进一步强化。此外，经济效益进一步凸显，创新活力进一步增强，社会影响进一步扩大。

在今后的工作中，我们将以党的十九大精神为指引，高举新时代旗帜，在通往数字中国、智慧社会的道路上，继续创新探索。

(本文根据涂扬举在2018年全国企业管理创新大会上的发言整理，未经本人核实，有删节)

(1、2、3、4、6版图片均由本报记者林瑞泉拍摄)