

主办单位：中国企联管理咨询委员会 中国企联培训工作委员会

关注职业经理人、管理咨询师能力与素质建设，  
促进我国管理咨询与培训行业健康发展，为企业提供智力支持与合作平台。

## □ 本期导读

### 前沿视点：

- ◆ 习近平：携手共进，合力打造高质量世界经济.....1
- ◆ 李克强在第十三届夏季达沃斯论坛开幕式上的致辞.....5
- ◆ 人民日报：工业互联网发展驶入快车道.....13
- ◆ 新华社：大数据@你！“双创”升级的亮点在这里.....20
- ◆ 工信部：5G 对经济发展影响有多大.....22

### 政策信息：

- ◆ 国务院关于促进乡村产业振兴的指导意见.....27
- ◆ 中国小微企业金融服务白皮书发布.....38
- ◆ 中小企业减税降费政策落实情况意见与建议征集平台正式开通.....39
- ◆ 多地新一轮优化管理政策集中发布——PPP 迈入高质量推进阶段.....40
- ◆ 国家税务总局发布新版“双创”税收优惠政策指引.....44

### 行业资讯：

- ◆ 贝恩咨询：董事会如何掌控企业转型与创新？.....45
- ◆ 普华永道：都市农业，新玩法耕耘精彩生活.....49
- ◆ 科尔尼管理咨询：如何避开数字化转型陷阱.....53
- ◆ 华彩咨询：国企如何探索混合所有制？.....70
- ◆ 长城战略咨询：发展工业软件，摆脱智能制造“成长的烦恼”.....82
- ◆ 百思特：打造人才供应链，构建企业核心竞争力.....87

### 工作动态：

- ◆ 关于申报 2019 年中国管理咨询优秀案例的通知.....91
- ◆ 关于组织编制《全国企业管理咨询机构推荐名录（第三批）》的通知.....94
- ◆ 关于申报第十一批全国中小企业管理咨询服务专家的通知.....98
- ◆ 关于组织申报第二十六届全国企业管理现代化创新成果的通知.....102

### 知识空间：

- ◆ 2018 中国管理咨询优秀案例节选：山西宇昊蘑菇种植有限公司内部运营管理体系搭建——天津倚天管理咨询有限公司.....105

# 携手共进，合力打造高质量世界经济——在二十国集团领导人峰会上关于世界经济形势和贸易问题的发言

## ( 2019 年 6 月 28 日，大阪 )

中华人民共和国主席 习近平

发布时间：2019-6-28 文章来源：新华社

各位同事：

很高兴同大家在大阪相聚。

国际金融危机发生 10 年后，世界经济再次来到十字路口。保护主义、单边主义持续蔓延，贸易和投资争端加剧，全球产业格局和金融稳定受到冲击，世界经济运行风险和不确定性显著上升，国际投资者信心明显不足。

二十国集团是国际经济合作主要论坛。作为世界主要经济体领导人，我们有责任在关键时刻为世界经济和全球治理把准航向，为市场增强信心，给人民带来希望。

——我们要尊重客观规律。经济运行有其自身规律。只有充分尊重经济规律，发挥市场作用，扫除人为障碍，才能适应生产力发展要求，实现贸易畅通、百业兴旺。

——我们要把握发展大势。古往今来，人类从闭塞走向开放、从隔绝走向融合是不可阻挡的时代潮流。我们要以更大的开放拥抱发展机遇，以更好的合作谋求互利共赢，引导经济全球化朝正确方

向发展。

——我们要胸怀共同未来。放眼世界，各国早已休戚相关、命运相连。我们要立足共同利益，着眼长远发展，致力于实现世界持久和平繁荣、各国人民安居乐业，避免因一时短视犯下不可挽回的历史性错误。

我愿提出以下几点建议。

第一，坚持改革创新，挖掘增长动力。世界经济已经进入新旧动能转换期。我们要找准切入点，大力推进结构性改革，通过发展数字经济、促进互联互通、完善社会保障措施等，建设适应未来发展趋势的产业结构、政策框架、管理体系，提升经济运行效率和韧性，努力实现高质量发展。我们要抓住新技术、新产业、新业态不断涌现的历史机遇，营造有利市场环境，尊重、保护、鼓励创新。我们要提倡国际创新合作，超越疆域局限和人为藩篱，集全球之智，克共性难题，让创新成果得以广泛应用，惠及更多国家和人民。

第二，坚持与时俱进，完善全球治理。当前，经济全球化遇到一些曲折，向我们提出了如何完善全球治理的时代命题。二十国集团应该继续发挥引领作用，确保世界经济开放、包容、平衡、普惠发展。我们要加强多边贸易体制，对世界贸易组织进行必要改革。改革的目的是与时俱进，使得世界贸易组织能够更加有效地践行其开放市场、促进发展的宗旨。改革的结果应当有利于维护自由贸易和多边主义，收窄发展鸿沟。同时，面对未来全球系统性金融风险

挑战，我们不但要确保金融安全网资源充足，也要让国际金融架构的代表性更加合理，更好反映世界经济现实格局。这不仅事关公平，也直接影响到应对挑战和危机的针对性和有效性。我们还要落实应对气候变化《巴黎协定》，完善能源治理、环境治理、数字治理。

第三，坚持迎难而上，破解发展瓶颈。当今世界面临的各种难题，追根溯源都与发展鸿沟、发展赤字有关。全球范围看，发展领域仍面临巨大融资缺口，落实联合国 2030 年可持续发展议程任重道远。中国提出共建“一带一路”倡议，目的就是动员更多资源，拉紧互联互通纽带，释放增长动力，实现市场对接，让更多国家和地区融入经济全球化，共同走出一条互利共赢的康庄大道。第二届“一带一路”国际合作高峰论坛的成功表明，这一倡议是合民心、顺潮流的好事，得到国际社会普遍欢迎和支持。二十国集团应该继续将发展置于宏观经济政策协调的优先位置，增加发展投入，用实实在在的行动引领发展合作。这既是对广大发展中国家期待的回应，也将为世界经济增长增添持久动力。

第四，坚持伙伴精神，妥善处理分歧。二十国集团成员汇聚了主要发达经济体和新兴市场经济体，经济总量占世界近 90%。我们处在不同发展阶段，在一些问题上存在利益差异和观点分歧很正常。关键是要弘扬伙伴精神，本着相互尊重、相互信任态度，平等协商、求同存异、管控分歧、扩大共识。大国之间如果能做到这一点，不仅符合自身利益，也有利于世界和平与发展。

各位同事！

当前，中国经济稳中向好，国内生产总值增速连续多年保持在6%以上的合理区间。我们将在近期采取措施的基础上，进一步推出若干重大举措，加快形成对外开放新局面，努力实现高质量发展。

第一，进一步开放市场。我们即将发布2019年版外资准入负面清单，进一步扩大农业、采矿业、制造业、服务业开放。新设6个自由贸易试验区，增设上海自由贸易试验区新片区，加快探索建设海南自由贸易港进程。

第二，主动扩大进口。我们将进一步自主降低关税水平，努力消除非关税贸易壁垒，大幅削减进口环节制度性成本。办好第二届中国国际进口博览会。

第三，持续改善营商环境。我们将于明年1月1日实施新的外商投资法律制度，引入侵权惩罚性赔偿制度，增强民事司法保护和刑事保护力度，提高知识产权保护水平。

第四，全面实施平等待遇。我们将全面取消外资准入负面清单之外的限制。准入后阶段，对在中国境内注册的各类企业平等对待、一视同仁，建立健全外资企业投诉机制。

第五，大力推动经贸谈判。我们将推动早日达成区域全面经济伙伴关系协定，加快中欧投资协定谈判，加快中日韩自由贸易协定谈判进程。

中国有信心走好自己的路、办好自己的事，同世界各国和平共处、合作共赢，共建人类命运共同体，为创造世界经济更加美好的

明天不懈努力。

谢谢大家。

## **在第十三届夏季达沃斯论坛开幕式上的致辞**

**( 2019 年 7 月 2 日 )**

中华人民共和国国务院总理 李克强

发布时间：2019-7-2 文章来源：中国政府网

尊敬的施瓦布主席先生，

尊敬的各位元首、政府首脑，

尊敬的各位贵宾，

女士们，先生们：

很高兴与大家再次相聚在美丽的大连。首先，我谨代表中国政府，对第十三届夏季达沃斯论坛的召开，表示热烈祝贺！对远道而来的各位嘉宾和媒体界朋友，表示诚挚欢迎！

在当前国际形势下，本次论坛深入研讨经济全球化问题，有很强的现实针对性。在上周举行的二十国集团领导人大阪峰会上，中国国家主席习近平发表重要讲话，进一步深刻阐述了中国关于经济全球化的立场和主张，再次表明愿与国际社会一道引导经济全球化朝正确方向发展。

一个时期以来，国际社会围绕经济全球化展开了广泛讨论。首先必须看到，经济全球化作为社会生产力发展的客观要求和科技进步的必然结果，使生产者有了更大市场、消费者有了更多选择、资

源要素有了更高效配置，促进了国际分工协作和各国比较优势的发挥，推动了世界经济长期持续增长，总体上各国都从中受益。在经济全球化条件下产生的新一轮产业革命，以其网络化、平台化、泛在化等特点，不仅使全球产业链、创新链、价值链的联接更加紧密，为世界经济发展注入了新动能，也由于降低了准入门槛，给各方带来前所未有的平等和便利参与机会，有力促进了包容性增长。当今世界，各国经济深度交融、互为市场、彼此依赖，没有哪个国家能够独自为生产者提供所有的资源和创新要素、为消费者提供所有的商品和服务，没有哪个国家能够独立于全球分工体系之外而实现长期持续发展。同时，我们也要看到，在参与经济全球化过程中，确实存在着各方机会和受益不均、传统产业和就业受到冲击等包容性不足问题。对此，要全面深入分析，找出症结所在，有针对性地加以解决。目前存在的一个误区是，简单地、片面地把所有问题都归咎于经济全球化本身，这不仅于事无补，还将动摇世界经济贸易发展的根基。应坚持经济全球化大方向，促进贸易和投资自由化便利化，同时健全权利公平、机会公平、规则公平的制度安排，更好适应和引导经济全球化，实现互利共赢、平衡普惠发展。各国应坚持包容性增长导向，改善收入分配体制，让民众从经济增长中普遍获益。国际社会应加强对不发达国家的帮助，支持更多发展中国家更深融入全球产业链、创新链、价值链，实现经济增长、就业增加、民生改善。

当前世界经济风险有所上升，国际贸易投资放缓，保护主义负

面影响加大，不稳定不确定因素明显增多。各方都在积极应对，一些国家已采取降息等政策或发出明确宽松信号。人类社会是在不断总结历史经验教训的过程中前进的。前些年，各国加强政策协调，携手应对国际金融危机，取得明显成效，对此应认真总结和坚持；对所采取的量化宽松、超发货币等政策的中长期效应也要深入评估，从中找出利弊得失。面对当前世界经济下行压力，大家同在同一条船上，要弘扬伙伴精神，平等协商、求同存异、管控分歧、扩大共识、形成合力。以规则为基础、以世贸组织为核心的多边贸易体制，是经济全球化和自由贸易的基石，也是促进世界经济稳定增长的重要保障，其权威性和有效性应当得到尊重和维护。中国支持对世贸组织进行必要改革，但自由贸易等基本原则必须坚持，开放市场、促进发展的宗旨不能动摇，有利于缩小发展鸿沟、南北差距的重要指向不能改变。中国提出共建“一带一路”倡议，旨在让更多国家和地区融入经济全球化、促进包容发展，为世界各国及工商企业提供了新的机遇。希望各方积极参与，在互利合作中实现联动发展、共赢发展。

女士们，先生们！

中国改革开放 40 多年来，我们坚持在开放中与各国分享机会和利益，积极融入全球分工体系和产业链、创新链、价值链。在这个过程中，我们也承受了很大压力、付出了很大代价、经历了很多阵痛，但我们认准经济全球化是不可逆转的大趋势、融入世界经济是不容改变的大方向，不管遇到多少困难都不动摇，结果不仅发展了

自己，也惠及了世界。

回顾这些年，中国不断扩大对外开放，全面履行开放承诺。中国在 2010 年就已履行完入世降税承诺，关税总水平由加入世贸组织时的 15.3% 降至 9.8%，近年来又多次自主降税，目前关税总水平已降至 7.5%。据世贸组织统计，中国贸易加权平均税率只有 5.2%，低于绝大多数发展中国家，与发达国家平均水平相差不到 3 个百分点。我们进一步开放市场，全面实行准入前国民待遇加负面清单管理制度。目前制造业已基本放开，现代服务业准入限制持续减少，金融业开放步伐明显加快、开放水平明显提升。我们不断健全知识产权保护法律体系，持续加大执法力度。2018 年中国支付的外国专利许可费和技术使用费超过 300 亿美元，较 10 年前增长近 4 倍。去年在全球跨国直接投资下降的情况下，中国实际利用外资保持增长态势。

面向未来，不管国际风云如何变幻，中国将坚定不移推动全方位对外开放，致力于发展更高水平的开放型经济。我们将深化制造业开放，落实好汽车领域放宽外资股比限制等措施，鼓励外资参与制造业高质量发展，支持外资投向电子信息、装备制造、医药、新材料等先进制造领域和中西部地区，在自用设备进口、企业所得税、土地供应等方面给予优惠待遇。我们将深化金融等现代服务业开放举措，将原来规定的 2021 年取消证券、期货、寿险外资股比限制提前至 2020 年，在增值电信、交通运输等领域减少对外资准入限制，落实好征信、信用评级、支付等领域外资机构国民待遇，扩大

债券市场双向开放。稳步推进汇率形成机制改革和资本项目可兑换，保持人民币汇率在合理均衡水平上的基本稳定，不搞竞争性贬值。我们将进一步自主降低关税总水平，努力消除非关税壁垒，积极扩大商品和服务进口，提升进口便利化水平。我们将进一步完善对外开放法律法规体系，外商投资法配套法规、规章正在抓紧制定，今年年底前都会完成，明年1月1日与外商投资法同步实施。同时，加快清理与外商投资法不相符的法律法规和规范性文件，年底前将全面取消外资准入负面清单外的限制规定。我们将更大力度保护知识产权，实施侵权惩罚性赔偿制度，严厉打击各类侵权假冒行为。中国对外商投资的开放度、透明度、可预期性会越来越高，整体投资环境会越来越好。一个更加开放的中国，必将为促进世界经济发展作出更大贡献。

女士们、先生们！

今年上半年刚刚过去，大家都很关心当前中国经济形势。综合看，中国经济总体平稳、运行在合理区间，经济基本面继续保持稳中向好态势，主要经济指标符合预期。就业持续增加，5月份城镇调查失业率稳定在5%左右的较低水平。经济结构不断优化，服务业平稳增长，工业企业利润增速由负转正，高技术制造业、战略性新兴产业增速明显快于整体工业，夏粮丰收在望。居民消费价格保持温和上涨。外汇储备稳中有升。前5个月平均每天新设企业1.89万户，继续保持较快增长，这反映出社会创新创业有活力、市场主体有信心。

当然，中国经济也面临着新的下行压力。外部不确定不稳定因素增多，给部分企业生产经营、外贸出口特别是市场预期带来一定影响；国内有效投资增长缓慢，保持经济平稳运行的难度不小。对今年国内外复杂严峻形势，我们早有预判、作了充分准备，一直在采取措施积极加以应对，尤其是实施更大规模的减税降费，已初见成效。中国市场规模巨大、人力人才资源丰富、产业配套齐全、新动能快速成长，综合优势较为明显，经济发展有足够的韧性、潜力和回旋余地，长期向好的趋势不会改变。

下一步，我们将坚定不移抓好发展这个第一要务，坚持稳中求进工作总基调，加大改革开放力度，深化供给侧结构性改革，统筹推进稳增长、促改革、调结构、惠民生、防风险、保稳定，着力做好稳就业、稳金融、稳外贸、稳外资、稳投资、稳预期各项工作，保持经济运行在合理区间，推动经济高质量发展，确保实现全年发展主要目标任务。为此，我们要深入落实已出台的宏观政策措施，继续创新和完善宏观调控，注重预调微调，为经济保持平稳运行创造条件。但中国不会搞“大水漫灌”式强刺激，不会走铺摊子、粗放增长的老路。我们稳增长首要是为保就业，就业是经济运行合理区间的下限，不能有闪失。要深入落实就业优先政策，支持以创业带动就业，加强对灵活就业、新就业形态的支持，多管齐下稳定和扩大就业。

发展的根本动力在于改革。我们要不断深化改革，着力打造市场化、法治化、国际化的营商环境，进一步激发市场主体活力。优

优化营商环境就是解放和发展生产力、就是增强国际竞争力。要着力抓好实施更大规模减税降费和“放管服”改革两件大事，以减税降费为市场主体减负减压，以“放管服”改革给市场主体加油助力，两者相辅相成、并驾齐驱，形成激发市场主体活力、优化营商环境的强大合力。目前更大规模减税降费正按预期顺利推进，我们将及时解决落实中遇到的问题，确保不折不扣落实到位。持续深化“放管服”改革，进一步放宽市场准入，大力压减行政许可和整治各类管理措施中的变相审批，坚决打通企业开办经营和投资建设两大堵点，加强公正公平监管，优化政府服务，依法严格保护产权，为各类所有制企业、内外资企业打造一视同仁、公平竞争的市场环境。围绕缓解企业融资难融资贵问题，综合采取降准、降低实际利率水平、扩大直接融资、支持市场化创业投资加快发展等措施，推动融资状况明显改观、融资综合成本明显降低。中国有 7600 多万个体工商户，带动约 2 亿人就业；有 3600 多万户企业，其中 90%是中小微企业。这些量大面广的个体工商户和中小微企业，在扩大就业、方便生活、拓展消费等方面发挥着重要支撑作用，必须予以大力支持。要加强普惠金融服务，采取定向降准、定向中期借贷便利、提高不良贷款率容忍度等措施，鼓励金融机构加大对小微企业的信贷投放。支持大企业与中小微企业融通发展、优势互补，打造更具竞争力的产业链。大力优化民营经济发展环境，落实好普惠性减税降费等财政支持政策，加强政策性融资担保，用好民营企业债券融资支持工具，坚决消除民营企业投资的各种隐形障碍。只要把营商环

境搞好了，使亿万市场主体的活跃度保持住、提上去，中国经济平稳增长就有了坚实基础。

发展要靠创新引领。我们将深入实施创新驱动发展战略，培育壮大发展新动能。强化科技支撑能力，落实和完善研发费用加计扣除等举措，鼓励企业增加研发投入，加快创新成果转化应用。支持“互联网+”升级，拓展“智能+”，为传统产业改造升级持续赋能。坚持实施包容审慎监管，促进新兴产业持续健康发展。加快发展现代职业教育，培养各类高素质的技术技能人才。深入推进大众创业万众创新。进一步完善创新发展政策，加强全方位公共服务，打造开放共享平台，不断增强经济创新力和竞争力。

发展的目的是改善民生。人民对美好生活的向往，就是我们的奋斗目标。要促进经济发展与民生改善良性互动，持续释放内需潜力。中国有近 14 亿人，中等收入群体超过 4 亿，民生改善、消费升级无不蕴含着巨大的市场需求，在适应民生需求中促进形成强大国内市场、增强发展动力大有可为。我们要大力引导社会力量发展服务业，增加医疗、文化、旅游、体育等服务供给，特别是瞄准民生的痛点和堵点，加快发展社区养老、托幼服务，实施消费促进政策，激发消费潜力，提升人民生活水平。合理扩大有效投资，加强水电路和新一代信息基础设施等建设。改造城镇老旧小区，是群众所盼，还能拉动有效投资、促进消费。今年我们将加大试点力度，中央财政给予支持，运用市场化方式吸引社会力量参与。改善民生、发展民生没有终点，只有新的起点。中国政府将坚持以人民为

中心的发展思想，持续推进民生工程建设和创新，提供更多优质产品和服务，使改革发展成果更好惠及人民群众。

女士们、先生们！

夏季达沃斯论坛在中国已经举办了 13 年。当初设立夏季达沃斯论坛时，新一轮产业革命正在兴起，全球化步伐在加快，新业态、新技术、新商业模式层出不穷。当时确定了“新领军者”这一主题，并且延续至今，仍然具有现实意义。当年诸多成长型企业已成长为“参天大树”。我们就是要让各类市场主体，让大企业和成长型企业同台竞技，公平竞争，共同发展。希望更多“百年老店”大企业继续追求卓越，更多中小企业勇立潮头，涌现出更多“新领军者”。

开放包容、合作共赢，是促进世界经济持久繁荣的必由之路。中国愿与各国携起手来，推动经济全球化朝着更加开放、包容、普惠、平衡、共赢的方向发展，共同开创人类美好的未来！祝论坛圆满成功！

## **工业互联网发展驶入快车道**

发布时间：2019-6-5 文章来源：人民日报

自 2012 年“工业互联网”概念首次提出，到今年“工业互联网”被写入《政府工作报告》，我国工业互联网建设正驶入快车道。



工业互联网如火如荼发展，给实体经济带来了哪些改变？未来，什么样的工业互联网企业能更好地推动制造业转型升级？

“工业互联网平台已经进入万马奔腾、群雄逐鹿的时代！”树根互联技术有限公司 CEO 贺东东说，自 2017 年底国务院发布工业互联网发展的指导性文件以来，不到两年时间，上百家工业互联网平台相继涌现。

### 工业互联网大有可为

预计 2023 年全球工业互联网平台市场规模将增长至 138.2 亿美元

工业互联网通过系统构建网络、平台、安全三大功能体系，打造人、机、物全面互联的新型网络基础设施，形成智能化发展的新业态和应用模式。

“作为互联网的‘下半场’，工业互联网大有可为。未来 10

年，投资者最大的机会之一就来自于它！”IDG 资本合伙人牛奎光道出了资本对工业互联网的青睐。

《工业互联网平台白皮书（2019）》数据显示，全国各类型工业互联网平台数量总计已有上百家，具有一定区域、行业影响力的平台数量也超过了 50 家。其中，有阿里、腾讯等互联网企业打造的底层技术平台；有航天云网、海尔、宝信、石化盈科等传统工业技术解决方案企业面向转型发展需求构建的平台；也有徐工、TCL、中联重科、富士康等大型制造企业孵化独立运营公司运营的平台；还有优也、昆仑数据、黑湖科技等各类创新企业依托自身特色打造的平台。

“工业互联网是一片巨大的‘蓝海’，作为互联网企业，我们希望借助工业互联网平台，将互联网界积累、沉淀的能力叠加给工业界，为其赋能。”阿里巴巴集团副总裁刘松表达了互联网企业对这一巨大市场的渴求。

不到两年时间涌现上百家平台，工业互联网平台供给过热了吗？

“我们对此并不认同。”源码资本创始合伙人曹毅说，市场火热是全球工业互联网平台发展的趋势。根据《工业互联网平台白皮书（2019）》提供的数据，2018 年全球工业互联网平台市场规模初步估算达到 32.7 亿美元，预计 2023 年将增长至 138.2 亿美元，预期年均复合增长率达 33.4%。

再看需求侧，随着工业互联网平台对制造业数字化转型驱动能

力的逐渐显现，中小企业对工业互联网平台的需求正日益旺盛。

“向数字化、网络化、智能化转型是保证企业未来生存的唯一方式，而工业互联网平台就是企业数字化转型的重要抓手。”徐州工程机械集团有限公司董事长王民说。

达晨创业投资有限公司副总裁窦勇表示，今年以来，对于工业互联网的需求已经由行业龙头企业延展到中小企业。“未来，当中小企业的需求完全释放时，将是一个非常庞大的市场，目前的供给能力尚无法满足。”

协鑫就尝到了工业互联网的甜头。作为一家光伏材料制造商，要降低成本，光伏切片越薄越好，可切片越薄，成品率越低，两者之间如何平衡？协鑫引入了阿里云的工业大脑，利用工业大脑分析生产流程、找出薄弱环节，改良后，在同样薄度下，良品率提升了1%，企业效益提升上亿元。

工业和信息化部信息化和软件服务业司巡视员李颖表示，工业互联网平台是工业全要素、全产业链、全价值链链接的枢纽，是工业资源配置的核心，因此，企业有强大的内生动力去打造工业互联网平台。

“工业互联网平台在一定程度上是新工业体系的‘操作系统’，向下对接海量工业装备、仪器、产品，向上支撑工业智能化应用的快速开发与部署，发挥着类似于微软 Windows、谷歌安卓系统和苹果 iOS 系统的重要作用。”中国工程院院士邬贺铨说，目前工业互联网平台刚刚起步，尚未涌现出具有通用操作性的平台。

## 胜出需要好“定位”

可优先聚焦本行业，打通上下游，也可每开辟一个细分行业，就牵手一家龙头企业。“行业前景很美好，可身处其中，我们的感触是这门生意难做。”中电工业互联网公司董事长朱立峰说，工业互联网平台公司有三难，订单难拿、利润难挣、账款难收。

窦勇解释，作为平台方，光有优秀的技术是不够的，还需要帮助使用者基于不同的应用场景解决技术落地问题，才能从企业客户拿到订单。更难的是，不同的行业需求差异大，这导致了平台公司所面临的需求往往是碎片化的，很难一招通吃。“平台方拿下下一个订单、满足一个需求，需要耗费巨大的人力、物力、财力，而面对下一个订单、下一个需求，往往又需要重新投入，这让不少平台公司难以形成自我造血能力，可持续发展有困难。”中国信息通信研究院总工程师余晓辉说。

“再加上我们大量的需求方为中小企业，资金流不充裕，所以平台公司的毛利往往很低，且应收账款周期长、比例高。”朱立峰说。要想在高昂的平台建设投入与市场回报间取得平衡，支撑平台的可持续发展，在激烈竞争中胜出，不少从业者提到了“定位”这个词。“在工业互联网领域，我们的定位是为行业提供发展的‘黑土地’。”一位信息技术企业负责人说，他们并不熟悉工业各细分行业，要想看得见、摸得着工业互联网，定位为底层技术平台的供应方最为恰当。

这与刘松的看法不谋而合，“阿里巴巴在工业互联网里给自己

的定位是‘配角’。”

刘松解释道，工业互联网平台就像个“三明治”。底层是云基础设施 IaaS 层；中间层是工业 PaaS 层，将工业技术、知识、经验、模型等工业原理封装成功能模块，供工业 APP 开发者调用；最上层是工业 APP 层，面向特定行业、特定场景开发在线监测、运营优化和预测性维护等具体应用服务。“我们要做的就是打好底层基础，将互联网先进的应用软件开发经验传授给工业界，开发出简单、好用的工业 APP。”刘松说。

不少制造企业出身的工业互联网平台公司选择优先聚焦本行业，打通上下游。“海尔的工业互联网平台首先通过洗衣机连接用户，成为用户洗衣、穿衣和搭配需求的载体，其次和衣服厂家、面料厂家、洗涤剂厂家共同打造衣联网平台，从而连接起厂、店和各个设备的要素。”海尔集团总裁周云杰说。

树根互联则选择合作，每开辟一个新的细分行业，就选择一家行业龙头企业合作。“我们将自身的基础设施服务能力赋能给行业龙头企业，借助其行业积累，打造专门的行业云平台，借此实现跨行业，破解碎片化需求难题。”贺东东说，目前树根互联已联合 14 家行业龙头企业，打造了 14 个行业平台。

“工业互联网平台目前很热，但是仍处于发展初期，无论是平台本身的技术、能力，还是平台在垂直行业的落地、商业模式的落地，仍需要产业界共同探讨。”余晓辉说。

### **做好“持久战”准备**

平台应用多样化趋势，是发挥我国市场需求广阔、应用场景丰富优势的巨大机遇。未来，工业互联网平台会出现类似安卓或者苹果 iOS 那样“一统天下”的操作系统吗？邬贺铨认为，工业互联网需要信息技术企业和传统企业的紧密合作，跟消费互联网的通吃格局不同，它往往需要细分企业。

余晓辉则认为，从目前看，构建“大而全”平台需要长周期技术积累，当前阶段只有少数企业具备潜在的构建实力。“工业 APP 的创新能力与应用交付是平台价值实现的关键，我们研究发现，没有一家企业可以单独完成平台的构建和打造，它必须是合作的关系。”

在李颖看来，这种工业知识机理和数据复杂性所带来的平台应用多样化趋势，正是发挥我国市场需求广阔、应用场景丰富优势的巨大机遇。

综合而言，行业专家认为，工业互联网平台应该具有 5 个关键特征：第一，实现万物互联。工业互联网能够改变智能制造的基本面，可以把全球几百亿台机器连接起来，推动实体经济实现质的飞跃。第二，实现行业技术与工艺的信息化、数字化。让传统企业跟互联网技术结合，实现“鲤鱼跳龙门”。第三，实现在线运营。人、机、物联网实时反馈数据，并通过云端的超级能力优化运行，提升效率，降低成本。第四，导入新技术。平台自动将最新技术导入工业企业的运营。第五，创造新价值。工业互联网平台应带来全生命周期效率的提升，带来从卖机器到卖服务的变革。

在工业互联网平台的演化过程中，政府能做些什么？余晓辉表示，政府的重要工作是扶持中小企业。针对中小企业缺资金、少人才的短板，建议政府投资建设工业互联网产业技术开发服务中心，委托第三方经营，作为非独立法人，免费开放给中小企业。政府通过考核经营方的服务能力，给予运行费用补贴。

“工业互联网发展才刚刚开始，这是一个跨领域、跨行业的新生态，需要做好‘持久战’的准备，持续耕耘核心技术。”富士康工业互联网公司董事长李军旗说，更重要的是要培养核心人才，尤其是跨领域、跨行业的复合型人才，来支撑整个工业互联网未来的发展。

## **大数据@你！“双创”升级的亮点在这里**

发布时间：2019-6-17 文章来源：新华社

全国双创周期间，由国家发展改革委委托双创服务机构研发制作的全国双创数据发布，系统全面呈现了五年来全国双创工作的亮点与成就。

近五年来创新创业发展态势主要呈现以下五方面特征：

第一，创新创业环境持续优化。近年来，我国全面改革创新改革试验成效显著，8个全面改革创新改革试验区总计完成169项授权改革举措，70多项政策文件出台，36项改革经验全国推广，更在全国布局建设120家双创示范基地。从世界经济情况来看，2018年我国营商环境在190个经济体中位列第46位，比上年提升32位，是近些年

来名次提升最为显著的一次。

第二，市场主体活力竞相迸发。2018年新登记市场主体数量突破2000万大关，市场主体数量稳步增长。从创投市场来看，2018年，市场上新募集基金数超过700家，募集金额超过3000亿元，我国已经成为全球第二大创业投资市场。

第三，科技创新能力显著提升。五年来，科技创新引领发展第一动力作用不断彰显，创新创业对经济增长拉动作用不断增强，科技进步贡献率已提升至58.5%。自2015年开始，我国创新指数排名一路飙升，2018年我国在全球创新指数排名中首次跻身20强，位列第17位，是唯一与发达国家的差距逐渐缩小的发展中国家。

第四，创新带动就业成效显著。1.2万家创业孵化载体年均吸纳就业人数约400万人，其中应届毕业生占比超过14%。重点就业群体中，农民工返乡创业就业群体持续壮大，截至2018年，各类返乡下乡创新创业人员累计达780万，返乡下乡人员50%以上利用信息技术创新创业，近90%是联合创业，创新创业热潮带来了巨大的社会效益。



第五，新动能加速壮大。战略性新兴产业重点行业主营业务收入

保持持续稳定增长，2015 年以来，新一代信息技术、节能环保、高端装备等战略性新兴产业重点行业主营业务收入保持快速增长，新能源汽车、智能手机、智能电视等重点产品产量持续攀升，战略性新兴产业日益成为经济社会发展的新动力。

## 5G 对经济发展影响有多大

发布时间: 2019-7-9 文章来源: 工信微报



第五代移动通信（5G）是当前代表性、引领性的网络信息技术，将实现万物泛在互联、人机深度交互，是支撑实体经济高质量发展的关键信息基础设施。党中央高度重视 5G 发展，中央经济工作会议提出加快 5G 商用步伐。近期，工业和信息化部正式发放了 5G 商用牌照，我们要以此为契机，加快建设 5G 网络，推动 5G 与各行业、各领域融合赋能，有力支撑实体经济高质量发展。

### 我国 5G 创新发展全球领先

我国高度重视 5G 发展，将 5G 作为优先发展的战略领域。早在 2013 年，工业和信息化部、国家发展和改革委员会、科技部支持产

业界成立了 IMT-2020（5G）推进组，组织移动通信领域产学研用单位共同开展技术创新、标准研制、产业链培育及国际合作。在各方共同努力下，我国 5G 发展取得明显成效，创新发展成果全球瞩目。

在标准制定方面，我国企业全面参与 5G 国际标准制定，加强 5G 国际合作，推动形成全球统一 5G 标准。我国提出的 5G 愿景、概念、需求等获得了国际标准化组织的高度认可，新型网络架构、极化码、大规模天线等多项关键技术被国际标准组织采纳。截至 2019 年 5 月，全球共有 28 家企业声明了 5G 标准必要专利，我国企业声明专利数量占比超过 30%，位居全球首位，5G 国际标准话语权大幅提升。

在产品研发方面，我国率先启动 5G 技术研发试验，组织华为、中兴、诺基亚、爱立信、高通等国内外企业构建了全球最完整的室内外一体化公共测试环境，分阶段有序推进相关测试工作，加快 5G 关键技术研究 and 系统、芯片研发进程。目前，华为、中兴等企业的中频段系统设备全球领先；海思率先发布全球首款 5G 基站核心芯片和多模终端芯片；华为、小米、OPPO 等终端企业已经推出商用手机。

在频率资源方面，我国主推的 3.5GHz 中频率已经成为全球产业界公认的 5G 商用主要频率。2018 年 12 月，工业和信息化部发放了 5G 系统中低频段试验频率使用许可，每家基础电信企业获得 100MHz 以上连续试验频率，保障了 5G 商业应用必需的频率资源。

在融合应用方面，积极推动 5G 在工业互联网、车联网、超高清

视频、智慧城市等领域应用，加快推动 5G 应用产业发展。连续两年举办 5G 应用征集大赛，发挥行业需求引领和企业创新主体作用，孵化一批 5G 特色应用助力 5G 商用发展。

与此同时，我们也要清醒地认识到，我国 5G 发展仍面临产业基础短板突出、融合应用程度不深、国际竞争日趋激烈等诸多挑战，需要产学研用各方协同努力、共同应对。

### **5G 是推动经济高质量发展的重要支撑**

移动通信技术每十年演进升级、代际跃迁。每一次技术进步，都极大地促进经济社会发展。从 1G 到 2G，实现了模拟通信到数字通信的过渡，降低了应用成本，使移动通信走进千家万户。从 2G 到 3G、4G，实现了语音业务到数据业务的转变、窄带通信到宽带通信的跃升，促进了移动互联网的全面普及和繁荣发展。5G 具备超高带宽、超低时延、超大规模连接数密度的移动接入能力，其性能远远优于 4G，服务对象从人与人通信拓展到人与物、物与物通信，不仅是量的提升，更是质的飞跃，在支撑经济高质量发展中必将发挥更加重要的作用。

发展 5G 有利于提升产业链水平。与 4G 相比，5G 的高速率、高可靠、大连接、低功耗等性能，对元器件、芯片、终端、系统等都提出了更高要求，将直接带动相关技术产业的进步升级。而且，我国具有全球规模最大的移动通信市场，5G 商用将形成万亿级的产业规模，有利于推动核心技术攻关突破和带动上下游企业发展壮大，促进我国产业迈向全球价值链中高端。

发展 5G 有利于形成强大国内市场。5G 商用将创造更多适应消费升级的有效供给，催生全息视频、沉浸式游戏等新模式新业态，让智能家居、智慧医疗等新型信息产品和服务走进千家万户，推动信息消费扩大升级。中国信息通信研究院测算，2020—2025 年，我国 5G 商用带动的信息消费规模将超过 8 万亿元，直接带动经济总产出达 10.6 万亿元。

发展 5G 有利于传统产业转型升级。与 4G 相比，5G 应用场景从移动互联网拓展到工业互联网、车联网、物联网等更多领域，能够支撑更大范围、更深层次的数字化转型。5G 与实体经济各行业各领域深度融合，促进各类要素、资源的优化配置和产业链、价值链的融会贯通，使生产制造更加精益、供需匹配更加精准、产业分工更加深化，赋能传统产业优化升级。欧盟将 5G 视为“数字化革命的关键使能器”。国际咨询公司马基特预测，到 2035 年 5G 有望在全球各行业中创造 12.3 万亿美元的经济价值。

### **5G 赋能实体经济高质量发展**

今年 6 月 6 日，工业和信息化部向四大运营企业发放了 5G 商用牌照，这预示着我国 5G 网络建设与应用发展将进一步加速。当前，我国经济正由高速增长阶段转向高质量发展阶段，正处在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期，亟须发挥网络信息技术覆盖面广、渗透性强、带动作用明显的作用，推动经济发展质量变革、效率变革、动力变革。我们要紧紧抓住 5G 发展的重要机遇，利用好大国大市场的规模优势，加快 5G 商用部署，全面推动

5G 与实体经济深度融合，促进实体经济高质量发展。

加快网络建设，夯实高质量发展新基础。推动基础电信企业加快建设 5G 网络，坚持集约建网、绿色建网的原则，深化电信基础设施共建共享，努力建成覆盖全国、技术先进、品质优良、全球领先的 5G 精品网络，构建新型信息大动脉。加快完善 5G 网络建设保障措施，将站址、机房、管道等信息基础资源纳入城乡规划，推动路灯、信号灯、电线杆等公共基础设施开放共享，推动地铁、机场等公共场所为网络部署预留足够的基础资源，切实降低网络建设成本。

推进技术创新，增强高质量发展新动力。核心技术是国之重器，必须下定决心、加大投入、补齐短板。要把提升原始创新能力摆在更加突出位置，进一步加强 5G 增强技术研发及标准化。聚焦 5G 产业链的突出短板和关键环节，抓好以需求为导向、企业为主体的产学研用一体化创新机制建设，推动更多创新要素投向核心技术攻关。坚持“商用引导、整机带动”原则，以 5G 整机带动核心器件技术进步，加快面向行业应用的 5G 终端、网络、平台、系统集成等领域的研发和产业化，发展壮大 5G 产业集群。

深化融合应用，拓展高质量发展新空间。5G 应用呈“二八定律”分布，即用于人与人之间的通信只占应用总量的 20%左右，80%的应用是在物与物之间的通信，由此可见，5G 应用前景广阔、潜力巨大。要大力推动 5G 与实体经济在更广范围、更深程度、更高水平的融合应用，探索构建可复制、可推广的融合应用推进机制。支持

5G 在工业互联网、车联网、现代农业、智慧能源等领域应用突破，促进传统产业数字化、网络化、智能化转型。推动 5G 在教育、医疗、养老等公共服务领域深度应用，不断增强人民群众的获得感、幸福感、安全感。

加强开放合作，构建高质量发展新环境。习近平总书记强调，中国开放的大门不会关闭，只会越开越大。5G 发展本身就具备全球化分工、协同化推进的特征。深化合作、扩大开放，是发展的必由之路。要继续推动国内外企业积极参与我国 5G 网络建设和应用推广，共同分享 5G 发展成果。深化 5G 标准制定、技术研发、产业协同、数字治理等方面的国际合作，不断增进共识，共同维护 5G 发展良好生态。积极开拓“一带一路”沿线国家市场，支持通信运营企业“走出去”。（作者：中国信息通信研究院院长 刘多）

## □ 政策信息

### 国务院关于促进乡村产业振兴的指导意见

国发〔2019〕12 号

发布时间: 2019-6-28 文章来源: 中国政府网

各省、自治区、直辖市人民政府，国务院各部委、各直属机构：

产业兴旺是乡村振兴的重要基础，是解决农村一切问题的前提。乡村产业根植于县域，以农业农村资源为依托，以农民为主体，以农村一二三产业融合发展为路径，地域特色鲜明、创新创业

活跃、业态类型丰富、利益联结紧密，是提升农业、繁荣农村、富裕农民的产业。近年来，我国农村创新创业环境不断改善，新产业新业态大量涌现，乡村产业发展取得了积极成效，但也存在产业门类不全、产业链条较短、要素活力不足和质量效益不高等问题，亟需加强引导和扶持。为促进乡村产业振兴，现提出如下意见。

## 一、总体要求

（一）指导思想。以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻党的十九大和十九届二中、三中全会精神，牢固树立新发展理念，落实高质量发展要求，坚持农业农村优先发展总方针，以实施乡村振兴战略为总抓手，以农业供给侧结构性改革为主线，围绕农村一二三产业融合发展，与脱贫攻坚有效衔接、与城镇化联动推进，充分挖掘乡村多种功能和价值，聚焦重点产业，聚集资源要素，强化创新引领，突出集群成链，延长产业链、提升价值链，培育发展新动能，加快构建现代农业产业体系、生产体系和经营体系，推动形成城乡融合发展格局，为农业农村现代化奠定坚实基础。

## （二）基本原则。

因地制宜、突出特色。依托种养业、绿水青山、田园风光和乡土文化等，发展优势明显、特色鲜明的乡村产业，更好彰显地域特色、承载乡村价值、体现乡土气息。

市场导向、政府支持。充分发挥市场在资源配置中的决定性作用，激活要素、市场和各类经营主体。更好发挥政府作用，引导形

成以农民为主体、企业带动和社会参与相结合的乡村产业发展格局。

融合发展、联农带农。加快全产业链、全价值链建设，健全利益联结机制，把以农业农村资源为依托的二三产业尽量留在农村，把农业产业链的增值收益、就业岗位尽量留给农民。

绿色引领、创新驱动。践行绿水青山就是金山银山理念，严守耕地和生态保护红线，节约资源，保护环境，促进农村生产生活生态协调发展。推动科技、业态和模式创新，提高乡村产业质量效益。

（三）目标任务。力争用5—10年时间，农村一二三产业融合发展增加值占县域生产总值的比重实现较大幅度提高，乡村产业振兴取得重要进展。乡村产业体系健全完备，农业供给侧结构性改革成效明显，绿色发展模式更加成熟，乡村就业结构更加优化，农民增收渠道持续拓宽，产业扶贫作用进一步凸显。

## 二、突出优势特色，培育壮大乡村产业

（四）做强现代种养业。创新产业组织方式，推动种养业向规模化、标准化、品牌化和绿色化方向发展，延伸拓展产业链，增加绿色优质产品供给，不断提高质量效益和竞争力。巩固提升粮食产能，全面落实永久基本农田特殊保护制度，加强高标准农田建设，加快划定粮食生产功能区和重要农产品生产保护区。加强生猪等畜禽产能建设，提升动物疫病防控能力，推进奶业振兴和渔业转型升级。发展经济林和林下经济。（农业农村部、国家发展改革委、自

然资源部、国家林草局等负责)

(五) 做精乡土特色产业。因地制宜发展小宗类、多样性特色种养, 加强地方品种种质资源保护和开发。建设特色农产品优势区, 推进特色农产品基地建设。支持建设规范化乡村工厂、生产车间, 发展特色食品、制造、手工业和绿色建筑建材等乡土产业。充分挖掘农村各类非物质文化遗产资源, 保护传统工艺, 促进乡村特色文化产业发展。(农业农村部、工业和信息化部、文化和旅游部、国家林草局等负责)

(六) 提升农产品加工流通业。支持粮食主产区和特色农产品优势区发展农产品加工业, 建设一批农产品精深加工基地和加工强县。鼓励农民合作社和家庭农场发展农产品初加工, 建设一批专业村镇。统筹农产品产地、集散地、销地批发市场建设, 加强农产品物流骨干网络和冷链物流体系建设。(农业农村部、国家发展改革委、工业和信息化部、商务部、国家粮食和储备局、国家邮政局等负责)

(七) 优化乡村休闲旅游业。实施休闲农业和乡村旅游精品工程, 建设一批设施完备、功能多样的休闲观光园区、乡村民宿、森林人家和康养基地, 培育一批美丽休闲乡村、乡村旅游重点村, 建设一批休闲农业示范县。(农业农村部、文化和旅游部、国家卫生健康委、国家林草局等负责)

(八) 培育乡村新型服务业。支持供销、邮政、农业服务公司、农民合作社等开展农资供应、土地托管、代耕代种、统防统

治、烘干收储等农业生产性服务业。改造农村传统小商业、小门店、小集市等，发展批发零售、养老托幼、环境卫生等农村生活性服务业。（农业农村部、国家发展改革委、财政部、商务部、国家邮政局、供销合作总社等负责）

（九）发展乡村信息产业。深入推进“互联网+”现代农业，加快重要农产品全产业链大数据建设，加强国家数字农业农村系统建设。全面推进信息进村入户，实施“互联网+”农产品出村进城工程。推动农村电子商务公共服务中心和快递物流园区发展。（农业农村部、中央网信办、工业和信息化部、商务部、国家邮政局等负责）

### 三、科学合理布局，优化乡村产业空间结构

（十）强化县域统筹。在县域内统筹考虑城乡产业发展，合理规划乡村产业布局，形成县城、中心镇（乡）、中心村层级分工明显、功能有机衔接的格局。推进城镇基础设施和基本公共服务向乡村延伸，实现城乡基础设施互联互通、公共服务普惠共享。完善县城综合服务功能，搭建技术研发、人才培训和产品营销等平台。

（国家发展改革委、自然资源部、生态环境部、住房城乡建设部、农业农村部等负责）

（十一）推进镇域产业聚集。发挥镇（乡）上连县、下连村的纽带作用，支持有条件的地方建设以镇（乡）所在地为中心的产业集群。支持农产品加工流通企业重心下沉，向有条件的镇（乡）和物流节点集中。引导特色小镇立足产业基础，加快要素聚集和业态

创新，辐射和带动周边地区产业发展。（国家发展改革委、住房城乡建设部、农业农村部等负责）

（十二）促进镇村联动发展。引导农业企业与农民合作社、农户联合建设原料基地、加工车间等，实现加工在镇、基地在村、增收在户。支持镇（乡）发展劳动密集型产业，引导有条件的村建设农工贸专业村。（国家发展改革委、农业农村部、商务部等负责）

（十三）支持贫困地区产业发展。持续加大资金、技术、人才等要素投入，巩固和扩大产业扶贫成果。支持贫困地区特别是“三区三州”等深度贫困地区开发特色资源、发展特色产业，鼓励农业产业化龙头企业、农民合作社与贫困户建立多种形式的利益联结机制。引导大型加工流通、采购销售、投融资企业与贫困地区对接，开展招商引资，促进产品销售。鼓励农业产业化龙头企业与贫困地区合作创建绿色食品、有机农产品原料标准化生产基地，带动贫困户进入大市场。（农业农村部、国家发展改革委、财政部、商务部、国务院扶贫办等负责）

#### 四、促进产业融合发展，增强乡村产业聚合力

（十四）培育多元融合主体。支持农业产业化龙头企业发展，引导其向粮食主产区和特色农产品优势区集聚。启动家庭农场培育计划，开展农民合作社规范提升行动。鼓励发展农业产业化龙头企业带动、农民合作社和家庭农场跟进、小农户参与的农业产业化联合体。支持发展县域范围内产业关联度高、辐射带动力强、多种主体参与的融合模式，实现优势互补、风险共担、利益共享。（农业

农村部、国家发展改革委、财政部、国家林草局等负责)

(十五) 发展多类型融合业态。跨界配置农业和现代产业要素, 促进产业深度交叉融合, 形成“农业+”多业态发展态势。推进规模种植与林牧渔融合, 发展稻渔共生、林下种养等。推进农业与加工流通业融合, 发展中央厨房、直供直销、会员农业等。推进农业与文化、旅游、教育、康养等产业融合, 发展创意农业、功能农业等。推进农业与信息产业融合, 发展数字农业、智慧农业等。

(农业农村部、国家发展改革委、教育部、工业和信息化部、文化和旅游部、国家卫生健康委、国家林草局等负责)

(十六) 打造产业融合载体。立足县域资源禀赋, 突出主导产业, 建设一批现代农业产业园和农业产业强镇, 创建一批农村产业融合发展示范园, 形成多主体参与、多要素聚集、多业态发展格局。(农业农村部、国家发展改革委、财政部、国家林草局等负责)

(十七) 构建利益联结机制。引导农业企业与小农户建立契约型、分红型、股权型等合作方式, 把利益分配重点向产业链上游倾斜, 促进农民持续增收。完善农业股份合作制企业利润分配机制, 推广“订单收购+分红”、“农民入股+保底收益+按股分红”等模式。开展土地经营权入股从事农业产业化经营试点。(农业农村部、国家发展改革委等负责)

## 五、推进质量兴农绿色兴农, 增强乡村产业持续增长力

(十八) 健全绿色质量标准体系。实施国家质量兴农战略规

划，制修订农业投入品、农产品加工业、农村新业态等方面的国家和行业标准，建立统一的绿色农产品市场准入标准。积极参与国际标准制修订，推进农产品认证结果互认。引导和鼓励农业企业获得国际通行的农产品认证，拓展国际市场。（农业农村部、市场监管总局等负责）

（十九）大力推进标准化生产。引导各类农业经营主体建设标准化生产基地，在国家农产品质量安全县整县推进全程标准化生产。加强化肥、农药、兽药及饲料质量安全管理，推进废旧地膜和包装废弃物等回收处理，推行水产健康养殖。加快建立农产品质量分级及产地准出、市场准入制度，实现从田间到餐桌的全产业链监管。（农业农村部、生态环境部、市场监管总局等负责）

（二十）培育提升农业品牌。实施农业品牌提升行动，建立农业品牌目录制度，加强农产品地理标志管理和农业品牌保护。鼓励地方培育品质优良、特色鲜明的区域公用品牌，引导企业与农户等共创企业品牌，培育一批“土字号”、“乡字号”产品品牌。（农业农村部、商务部、国家知识产权局等负责）

（二十一）强化资源保护利用。大力发展节地节能节水等资源节约型产业。建设农业绿色发展先行区。国家明令淘汰的落后产能、列入国家禁止类产业目录的、污染环境的项目，不得进入乡村。推进种养循环一体化，支持秸秆和畜禽粪污资源化利用。推进加工副产物综合利用。（国家发展改革委、工业和信息化部、自然资源部、生态环境部、水利部、农业农村部等负责）

## 六、推动创新创业升级，增强乡村产业发展新动能

（二十二）强化科技创新引领。大力培育乡村产业创新主体。建设国家农业高新技术产业示范区和国家农业科技园区。建立产学研用协同创新机制，联合攻克一批农业领域关键技术。支持种业育繁推一体化，培育一批竞争力强的大型种业企业集团。建设一批农产品加工技术集成基地。创新公益性农技推广服务方式。（科技部、农业农村部等负责）

（二十三）促进农村创新创业。实施乡村就业创业促进行动，引导农民工、大中专毕业生、退役军人、科技人员等返乡入乡人员和“田秀才”、“土专家”、“乡创客”创新创业。创建农村创新创业和孵化实训基地，加强乡村工匠、文化能人、手工艺人和经营管理人才等创新创业主体培训，提高创业技能。（农业农村部、国家发展改革委、教育部、人力资源社会保障部、退役军人部、共青团中央、全国妇联等负责）

## 七、完善政策措施，优化乡村产业发展环境

（二十四）健全财政投入机制。加强一般公共预算投入保障，提高土地出让收入用于农业农村的比例，支持乡村产业振兴。新增耕地指标和城乡建设用地增减挂钩节余指标跨省域调剂收益，全部用于巩固脱贫攻坚成果和支持乡村振兴。鼓励有条件的地方按市场化方式设立乡村产业发展基金，重点用于乡村产业技术创新。鼓励地方按规定对吸纳贫困家庭劳动力、农村残疾人就业的农业企业给予相关补贴，落实相关税收优惠政策。（财政部、自然资源部、农

业农村部、税务总局、国务院扶贫办等负责)

(二十五) 创新乡村金融服务。引导县域金融机构将吸收的存款主要用于当地, 重点支持乡村产业。支持小微企业融资优惠政策适用于乡村产业和农村创新创业。发挥全国农业信贷担保体系作用, 鼓励地方通过实施担保费用补助、业务奖补等方式支持乡村产业贷款担保, 拓宽担保物范围。允许权属清晰的农村承包土地经营权、农业设施、农机具等依法抵押贷款。加大乡村产业项目融资担保力度。支持地方政府发行一般债券用于支持乡村振兴领域的纯公益性项目建设。鼓励地方政府发行项目融资和收益自平衡的专项债券, 支持符合条件、有一定收益的乡村公益性项目建设。规范地方政府举债融资行为, 不得借乡村振兴之名违法违规变相举债。支持符合条件的农业企业上市融资。(人民银行、财政部、农业农村部、银保监会、证监会等负责)

(二十六) 有序引导工商资本下乡。坚持互惠互利, 优化营商环境, 引导工商资本到乡村投资兴办农民参与度高、受益面广的乡村产业, 支持发展适合规模化集约化经营的种养业。支持企业到贫困地区和其他经济欠发达地区吸纳农民就业、开展职业培训和就业服务等。工商资本进入乡村, 要依法依规开发利用农业农村资源, 不得违规占用耕地从事非农产业, 不能侵害农民财产权益。(农业农村部、国家发展改革委等负责)

(二十七) 完善用地保障政策。耕地占补平衡以县域自行平衡为主, 在安排土地利用年度计划时, 加大对乡村产业发展用地的倾

斜支持力度。探索针对乡村产业的省市县联动“点供”用地。推动制修订相关法律法规，完善配套制度，开展农村集体经营性建设用地入市改革，增加乡村产业用地供给。有序开展县域乡村闲置集体建设用地、闲置宅基地、村庄空闲地、厂矿废弃地、道路改线废弃地、农业生产与村庄建设复合用地及“四荒地”（荒山、荒沟、荒丘、荒滩）等土地综合整治，盘活建设用地重点用于乡村新产业新业态和返乡入乡创新创业。完善设施农业用地管理办法。（自然资源部、农业农村部、司法部、国家林草局等负责）

（二十八）健全人才保障机制。各类创业扶持政策向农业农村领域延伸覆盖，引导各类人才到乡村兴办产业。加大农民技能培训力度，支持职业学校扩大农村招生。深化农业系列职称制度改革，开展面向农技推广人员的评审。支持科技人员以科技成果入股农业企业，建立健全科研人员校企、院企共建双聘机制，实行股权分红等激励措施。实施乡村振兴青春建功行动。（科技部、教育部、人力资源社会保障部、农业农村部、退役军人部、共青团中央、全国妇联等负责）

#### 八、强化组织保障，确保乡村产业振兴落地见效

（二十九）加强统筹协调。各地要落实五级书记抓乡村振兴的工作要求，把乡村产业振兴作为重要任务，摆上突出位置。建立农业农村部门牵头抓总、相关部门协同配合、社会力量积极支持、农民群众广泛参与的推进机制。（农业农村部牵头负责）

（三十）强化指导服务。深化“放管服”改革，发挥各类服务

机构作用，为从事乡村产业的各类经营主体提供高效便捷服务。完善乡村产业监测体系，研究开展农村一二三产业融合发展情况统计。（农业农村部、国家统计局等负责）

（三十一）营造良好氛围。宣传推介乡村产业发展鲜活经验，推广一批农民合作社、家庭农场和农村创新创业典型案例。弘扬企业家精神和工匠精神，倡导诚信守法，营造崇尚创新、鼓励创业的良好环境。（农业农村部、广电总局等负责）

国务院

2019年6月17日

（此件公开发布）

## 中国小微企业金融服务白皮书发布

发布时间: 2019-7-1 文章来源: 中国政府网

近日，中国人民银行会同中国银保监会等部门编写了《中国小微企业金融服务报告（2018）》（以下简称“白皮书”），这是我国政府相关部门首次公开发布的小微企业金融服务白皮书。白皮书显示，与2017年相比，2018年中国小微企业获得的信贷支持力度不断加大，融资成本明显下降，金融服务覆盖面逐步拓宽，金融服务模式和产品不断创新，金融服务便利程度持续提



高，适应小微企业特点的多元化融资渠道得到扩展。

白皮书显示，小微企业金融服务事关经济转型升级和民生就业大局，是一项长期性、综合性、系统性工程。下一步，要给予民营和小微企业在经营发展和投融资中的同等待遇，营造公平竞争的营商环境；完善小微金融服务考核评估和差异化监管体系，制定科学合理的监管考核目标，引导金融机构选择符合国家产业发展方向、主业集中于实体经济、技术先进、产品有市场的小微企业给予重点支持；发展多层次资本市场，拓宽小微企业资本补充渠道。

## 中小企业减税降费政策落实情况意见 与建议征集平台正式开通

发布时间: 2019-6-12 文章来源: 中国政府网

近日，为了解广大中小企业享受政策和税费负担情况，工业和信息化部中小企业局开通了“中小企业减税降费政策



落实情况意见与建议征集平台”，建立企业向中小企业主管部门反映问题、提出建议的网络渠道。企业可以通过以下网址登录平台：

<http://sme.miit.gov.cn/jsjf/login.html>

对于企业反映的问题和提出的建议，工业和信息化部中小企业局将认真梳理企业提出的意见建议，会同有关部门分析研究，推动政策完善和落地生效。

## 多地新一轮优化管理政策集中发布

### ——PPP 迈入高质量推进阶段

发布时间: 2019-6-10 文章来源: 经济日报

目前，我国已成为全球最大的区域性 PPP 市场，PPP 模式已成为我国稳增长、促改革、调结构、惠民生的重要抓手。对于规范的 PPP 项目，要坚定不移地大力推进；对于不规范的 PPP



项目，要限期整改完善，构成违法违规举债的，要坚决予以严肃问责，牢牢守住不新增地方政府隐性债务风险的底线——

日前，江苏省财政厅发布《关于进一步加强政府和社会资本合作（PPP）项目财政监督的意见》，要求各县市主动履行在 PPP 项目全生命周期中的财政监督职能，确保 PPP 模式持续高质量发展。此前，山东、湖北、山西等地也纷纷出台文件围绕加强 PPP 项目绩效管理等方面作出明确要求。专家认为，经历了 2017 年以来“最严清理”和大力度规范后，我国 PPP 发展正加速迈入“拼质”阶段。

#### 项目入库更趋严格

财政部 PPP 中心主任焦小平在此前举行的中国 PPP 学术联盟 2019 年第一次会议上表示，目前我国已成为全球最大的区域性 PPP 市场，PPP 模式已成为我国稳增长、促改革、调结构、惠民生的重要抓手。世界银行《2018 年度 PPP 采购报告》指出，在全球 135 个国家中，中国 PPP 改革制度和实践处在全球中上等水平。

国务院发展研究中心研究员、中国科学院大学中国 PPP 研究中心主任孟春接受经济日报记者采访时表示：“2017 年第五次全国金融工作会议以来，防范和化解风险被提到前所未有的高度。此后，财政部陆续发文规范 PPP 项目的发展，这些文件给出了规范 PPP 项目的定义，对稳定市场预期起到了积极作用。当前，PPP 高质量发展的基础不断得到夯实，PPP 整体呈现稳步发展的趋势。”

财政部 PPP 中心最新统计数据显示，截至 2019 年 4 月末，全国政府和社会资本合作（PPP）综合信息平台管理库项目累计 8921 个、投资额 13.5 万亿元。其中，落地项目累计 5637 个、投资额 8.6 万亿元，落地率 63.2%，环比上升 0.5 个百分点。

据了解，今年 3 月份，财政部《关于推进政府和社会资本合作规范发展的实施意见》发布后，各地进一步加强入库审核和规范管理，持续清理不合规项目，4 月份共清退项目 64 个、涉及投资额 786 亿元；新入管理库发布项目 142 个、投资额 2008 亿元。

今年以来，各地 PPP 项目入库更趋严格审慎，这也为提升 PPP 项目质量进一步筑牢了基础。比如，今年 4 月底，广东省财政厅在公布 2019 年 1 月份 PPP 项目入库审核情况时，提出广州市黄埔区、江门市本级、江门市新会区、梅州市兴宁市、阳江市高新区在个别年份全部 PPP 项目支出责任占比一般公共预算支出已超过 7%，给予风险提示，并要求这些地区市级财政局督促项目所在地加强财政风险防控，审慎开展新建 PPP 项目。

在严格审慎管理的同时，各地的 PPP 实践也不断创新。比如，

近期杭衢铁路（建衢段）项目全线开工，该项目采用 PPP 模式，PPP 范围内总投资额 214.85 亿元，通过“PPP+EPC”公开招标、“PPP+土地综合开发”投融资等方式，有效保障了项目快速落地。

### 绩效成关键词

今年以来，在各地的 PPP 管理实践中，“绩效”成为一个关键词。比如，今年 4 月份，山西省财政厅发布《关于开展政府和社会资本合作（PPP）项目全生命周期绩效管理的通知》，提出强化 PPP 项目绩效评价结果刚性约束，形成绩效评价结果与财政支出相挂钩的机制，实现按效付费。今年 3 月份，山东决定在全省开展 PPP “绩效管理年”活动，引导 PPP 项目各参与方强化绩效理念。青海要求加强 PPP 常态化管理，最大程度发挥项目预期绩效。

“通过绩效管理，可以同时实现 PPP 项目绩效管理和 PPP 工作绩效管理，从整体上规范 PPP 发展。此外，绩效管理也提高了风险分担机制的有效性，对未通过绩效评价的项目区分责任，按约履责，有利于解决 PPP 绩效考核中社会资本对考核机制不清晰、考核结果不透明、按效付费不明确等担忧，提高 PPP 项目落地率。”孟春说。

数据显示，PPP 管理库全部项目未来 30 年（2019 年至 2048 年）的财政支出责任共计 16.6 万亿元，包括一般公共预算支出责任 13.1 万亿元、政府性基金支出责任 3.5 万亿元。

云南云岭工程造价咨询有限公司董事长杨宝昆认为，“当前，随着大量落地的 PPP 项目逐步由建设阶段转向运营阶段，PPP 项目

实施全面绩效管理的重要性、紧迫性已经日益显现”。

孟春表示：“绩效考核是规范 PPP 项目的重要环节，对 PPP 项目实行绩效考核，不仅是政府‘按绩效付费’的依据，更是实现 PPP 增加公共服务有效供给的关键。全生命周期的绩效考核是必不可少的，因而绩效是 PPP 项目高质量发展的一个关键发力点。”

“绩效考核是社会资本方、政府方和民众的一个交叉汇合点，绩效考核牵动各方神经。因此，我认为当前 PPP 发展面临的最大难点和挑战是如何建立一个科学合理的绩效考核机制。在 PPP 领域构建科学合理的绩效考核机制是当前任务的重中之重。”孟春认为。

当前，各地在 PPP 绩效考核方面不断加强探索。比如，湖北省荆门市从考核对象、主体、目的、内容、方法、指标设定等九方面系统地对 PPP 项目绩效考核机制加以规范，积极探索 PPP 项目绩效考核体系。山西省临汾市制定 PPP 项目绩效控制工作流程，对项目投资、施工管理、运营维护、转让移交等各个阶段进行全程监督审计，规范整个投资建设过程。

### **进一步规范发展**

进一步强调规范发展也是此轮各地优化 PPP 管理的重要抓手。比如，江苏建立 PPP 信息填报内容“正负面清单”，省财政厅对各市县申请入库项目信息公开情况实行“前置审查”，对未规范填报项目准备阶段信息的项目不予受理入库申请；对已入库项目，要求项目所处阶段保持“线上、线下”一致，特别是对政府采购、项目公司组建、项目融资、建设运营和绩效评价等后续阶段关键信息应

持续跟踪、录入、披露。

广东要求各级财政部门要严格财政承受能力论证审核把关，新上政府付费项目不得打捆、包装为少量使用者付费项目，项目内容无实质关联、使用者付费比例低于 10%的，不予入库。同时，要求各地要建立 PPP 项目支出责任预警机制，对财政支出责任占比超过 7%的地区予以风险提示，对超过 10%的地区严禁新项目入库。

今年 3 月份，财政部印发《关于推进政府和社会资本合作规范发展的实施意见》，明确采取正负面清单相结合的方式，细化了规范的 PPP 项目应具备的条件以及不规范 PPP 项目的具体表现形式。同时，进一步明确了对新上政府付费项目的审慎要求，即财政支出责任占比超过 5%的地区，不得新上政府付费项目。

财政部金融司有关负责人此前表示：“对于规范的 PPP 项目，要坚定不移地大力推进；对于不规范的 PPP 项目，要限期整改完善，构成违法违规举债的，要坚决予以严肃问责，牢牢守住不新增地方政府隐性债务风险的底线。希望通过传递明确的政策信号，能够稳定市场预期，提振市场信心，推动 PPP 事业行稳致远。”

## **国家税务总局发布新版“双创”税收优惠政策指引**

发布时间: 2019-6-19 文章来源: 新华社

为方便纳税人及时了解掌握税收优惠政策，更好发挥税收助力大众创业、万众创新的税收作用，国家税务总局日前发布了新版“双

创”税收优惠政策指引。

国家税务总局曾于 2017 发布过“双创”税收优惠政策指引，受到广大纳税人普遍欢迎。近年



来，党中央、国务院持续加大对创新创业的支持力度，新推出一系列税收优惠政策。国家税务总局在认真抓好落实的同时，及时跟进梳理，形成了新版“双创”税收优惠政策指引。

据了解，新版指引归集了截至 2019 年 6 月我国针对创新创业主要环节和关键领域陆续推出的 89 项税收优惠政策措施，覆盖企业从初创到发展的整个生命周期。其中，2013 年以来出台的税收优惠有 78 项。

新版指引可以在国家税务总局网站查询，广大纳税人可以对照指引，找到适合自身发展的税收优惠，充分享受政策红利。国家税务总局表示，税务部门将持续深化“放管服”改革，不断创新服务举措，确保“双创”优惠政策落地更便利更通畅。

## □ 行业资讯

### 贝恩咨询：董事会如何掌控企业转型与创新？

发布时间: 2019-6-30 文章来源: 贝恩咨询

一个高效的董事会能够帮助公司持续实现更高的业绩水平，为股东创造更多价值，减少来自诸如竞争、技术或经济动荡等方面的

负面影响。相反，一个治理能力薄弱的董事会形同虚设，难以对股东利益起到保驾护航的作用。

### 判断企业类型

董事会的首要任务是掌控企业转型。在如今所处的“大转型”时代下，董事会首先要能够正确判断



企业状况。通常来说，根据企业所在行业及业务模式的稳定性，以及企业在市场上的相对竞争地位和财务状况，可以分为四种类型：

#### “放手一搏”型

这类企业所处的行业可能为“夕阳产业”或正在走下坡路，业务模式过时、稳定性差，同时企业的竞争地位和财务状况较弱。此时，董事会应思考采取快速变革战略，通过寻找新的商业模式来提升业绩。

#### “扭亏为盈”型

这类企业所在行业仍有发展前景，业务模式也相对稳定，然而市场竞争地位与财务状况较差。对此，董事会要思考如何在保留现有业务模式基础上快速提升业绩。

#### “转型重塑”型

这类企业乍看之下，竞争地位与财务状况表现都不错，但实际上行业与业务模式已经过时。此时，董事会应提高警惕，因为企业有较为迫切的改革需求，只有转型重塑才能保持企业在行业内的竞争力，但好消息是财务状况上的优势能够允许企业按部就班地进行

自我改革。

### **“壮志腾飞”型**

这类企业无论在行业、业务模式、竞争地位还是财务状况上都表现良好，因此董事会需要能够先人一步，在阳光灿烂时修屋顶，推动变革落地。

在正确判断企业类型后，董事会需要为企业量身定制转型目标和行动，按照合适的节奏和顺序管理来执行。首先，董事会要确定并和管理层交流转型愿景；其次，围绕转型有五件必须要做的事情，分别是制定致胜战略、了解客户关注、提升运营优化、建立高绩效组织和加强市值管理；最后，董事会要在组织内推动技术和数字化转型，以及变革管理，来帮助企业实现成功转型。

### **发展双重引擎**

与此同时，企业要始终寻求持续创新，抢占转型先机。从贝恩的经验来看，董事会需要解决我们所谓的第一和第二引擎问题，并推动第二引擎的发展。

第一引擎是指公司的核心业务，即帮助公司实现今日成就的引擎，但这个现有引擎可能已经无法提供足够的增长动力，或不能适应未来形势。

第二引擎，或未来引擎，是为了助力公司未来发展最终会需要的创新模式，或是针对已有客户或者新客户的新主张或业务模式，有极大潜力帮助企业实现快速增长和扩大。

两者从根本上存在差异，第二引擎应当得到专项资源和资金的

支持。从研发投资占比来看，第二引擎尽管短期内为企业带来的收入和利润有限，我们建议投资占企业资源投入的 20-40%。

已经有许多企业通过积极投资第二引擎业务实现了快速增长和扩张。例如，永辉超市过去主要经营传统超市业务，以生鲜产品为差异化竞争优势。随着零售市场变革，永辉发展了第二引擎，即新零售业态，如绿标店、超级物种、永辉生活 APP 等。IBM 过去主要经营硬件业务，以个人计算机及超级计算机为主，在发展第二引擎后转向软件、服务、云计算等业务，如 IBM SPSS、Watson 等。又如阿里巴巴，从主要经营电商平台业务到发展金融服务、云计算及相关服务等。

### **采取相应行动**

根据企业的不同状况，董事会的参与程度和时间投入也有所不同。要打造未来企业，我们建议不同类型的董事会可以采取以下行动：

#### **经营型董事会**

此时企业正处于“放手一搏”或“扭亏为盈”阶段，可能恰好缺乏强有力的管理层。因此，董事会需要更多亲历亲为，引领战略制定，包括亲自调查趋势、价值创造杠杆、战略选项等。此外，董事会还需要密切了解企业高管制定的决策，甚至对业务进行战术性管理，并经常与 CEO、管理层和利益相关方召开正式和非正式会议。

#### **参与型董事会**

目前，大多数公司的董事会都处于这种“标准”模式。这类企业通常处于“转型重塑”阶段，但仍需要居安思危，采取战略行动来确保或获取优势地位。就董事会而言，需要就企业战略方向、绩效管理 etc 与管理层展开实质性对话。在必要时，质疑管理层的决策，确保探讨过所有可行的备选方案，并在参与正式会议和非正式沟通之间取得平衡，例如管理层访谈、实地考察和客户会议等。

### 监督型董事会

这类企业正处于“壮志腾飞”阶段，具有优秀的业务模式，或是在“受保护市场”中发展，因此表现胜于竞争对手。此时，董事会需要做的是监督企业战略的制定和执行，在需要时“介入”，在保持批判性独立视角的同时审批管理层的决策。尽管企业的发展情况良好，董事会依然需要参与正式的董事会议，与 CEO 和主要高管保持沟通。

## 普华永道：都市农业，新玩法耕耘精彩生活

发布时间: 2019-6-30 文章来源: 普华永道

提到都市农业，除了水果采摘、休闲农场，你还能想到什么？普华永道思略特重新定义了都市农业的概念，即指发展于城市中或城乡边界地区，为城镇居民提供日常农副产品以及良好生态环境的多功能农业业态，涉及了农



业生产资料生产、农产品生产、加工、流通和增值服务在内的农业全产业链，嵌入了都市生活的方方面面。都市农业形成与兴起是现代都市社会经济发展的必然趋势，都市型现代农业的发展推动了人与自然和谐、都市与农村和谐的历史进程。

近年来，受到国家大力推动现代农业发展的政策利好、消费升级及城市新中产对生活品质和体验需求的提升、基础设施完善促进农产品流通环节全面升级、相关技术进步推进新一轮农业变革等关键驱动因素的影响，都市农业得到快速发展。预计在 2025 年前后，现代都市农业整体将会进入成熟期——生产环节中，新技术大规模普及使得生产效率进一步提高；流通环节中，新零售成为农产品与食品主要流通模式；消费环节中，稳定的消费模式得以形成。

### **行业先行者布局模式**

在现代都市农业高速发展的当下，新进入者积极展开业务布局，我们将进入者的布局模式进行了总结：

第一类生产与加工型企业，可以农产品生产为切入点，向中下游布局的模式。如中粮集团，基于原有的食品生产业务，对原有产业链进行横向整合和纵向延伸，向“从田间到餐桌”的全产业链转型模式转型。

第二类流通企业，可以零售渠道为切入点，以供应链和零售端为基础布局农业全产业链。如全食超市，通过主打天然有机的高端超市品牌，严控产品品质，激发员工积极性，逐步建立客户信任，2017 年亚马逊并购全食超市，对零售人货场的核心要素进行了重

构，整合了会员管理、产品供应等要素，进一步提升服务体验。

第三类区域型企业，则可以生产端为起点，依托区域向下游进行产业链整合和延伸，差异化定位。如日本 Mokumoku，通过核心业务集中统筹管理，打造产品、服务等环节关键能力，为新兴业务提供独立运营的条件。

### 日本都市农业经营的他山之石

都市农业产业链中农资生产、农业生产、农产品加工、交易、增值服务等五大主要环节孕育着不同机会。在新零售趋势下，农产品流通渠道向线上线下一体化转型，为消费者提供高质量产品和购物体验。结合区域禀赋与运营主体能力，现代农业可延伸到体验经济、服务业等增值服务，形成多元生态体系。四位来自日本的都市农业的践行者在论坛上分享了他们在日本从事都市农业各产业链环节上的经营之道。归纳为以下三点：

多场景的触点增进人与农作物的亲近感，拉近人与自然的距离、植入趣味与知识，从而激发从业者的服务热情并提升行业的工作环境和面貌形态，连接主体包括农业与城市、农人与消费者、消费者与生产者。

借助现代 IT 及金融科技手段赋能都市农业，如可视化标准化农业经验传承、种植手段及技术提升、流通冷链技术护航、数字化的农业过程管理、灾害风险降低、渠道拓宽及品质提高等。

打造差异化都市农业产品的附加值，通过文化品牌 IP 打造、社交功能建立、良好的消费体验打造等方式，提供更多产品与体验，

打通一二三产项目融合，一方面令消费者愿意为其支付溢价，并从中得到从身体到心灵再到大脑的满足，另一方面使得服务提供者实现经济效益，形成良性循环。

### **都市农业的战略发展框架**

针对企业不同的业务模式选择，普华永道思略特认为，布局现代农业需要从战略出发，逐步进行业务模式、运营模式的设计，并确保资源匹配和组织架构支撑。

**战略引领：**企业需明晰进军现代农业的战略诉求。梳理公司业务现状和内部资源，总结公司的核心能力和优势领域。分析外部市场，包括产业链发展趋势、竞争格局、科技进步及政策变化，有效识别发展机遇。在内外部综合分析基础之上，企业需要制定发展现代农业的愿景和目标，以此指导业务实践。

**业务设计：**企业需抉择以何种产业链细分环节为切入点，并通过何种商业模式、业务组合和竞争方式进入该业务，并需确立与集团其他业务板块的协同方式及外部合作模式。基于所选商业模式，构建所需的运营体系和建设方式，包括生产、销售、运营等方面的业务能力。基于总体战略规划，制定业务组合的发展路径，并对合作伙伴、政府支持机制做出相应预判。

**能力打造：**基于业务设计，判断通过何种方式进行能力打造。根据所作出的决定，打造满足要求的运营体系和模式，设计可操作的业务流程。通过一定的制度建设确保运营体系和业务流程的持久性。

实施支撑：优化业务支撑，包括具体行动计划、投融资规划、财务表现预测等。同时设计资源支撑，包括组织架构规划、激励机制、核心能力建设等，确保战略有效落地。

## 科尔尼管理咨询：如何避开数字化转型陷阱

发布时间: 2019-6-13 文章来源: 科尔尼管理咨询

一场数字化革命正在全球范围内全面推开，中国市场也不例外；对于中国市场各行业的众多企业而言，数字化转型所蕴含的可观商业价值吸引力巨大。企业拥抱数字化转型已逐渐成为行业共识——中国电子信息产业发展研究院 2018 年对中国市场近 200 家企业高管就数字化转型推进情况的调查结果显示，大部分企业已经决心积极拥抱数字化转型，近 80% 的受访高管认为数字化转型在企业变革创新的过程中起着主导性作用。

提到中国的数字经济，大家往往首先会想到已经居于全球领先地位的中国互联网行业，在中国可观的用户与市场规模基础上所发展出的中国互联网行业的部分商业模式已经能够作为全球领先实践。

中国互联网行业的领先地位也被资本市场所印证：根据美国著名风险投资公司 Kleiner Perkins 的研究，2018 年全球估值最高的 20 家互联网公司中，中国企业已占据其中 9 席。

然而，相较于天生就具备数字化基因的中国互联网行业，对于

消费品、汽车、工业品等中国传统行业企业而言，数字化转型需要依靠后天习得；尤其是对于已经在传统业务领域发展得枝繁叶茂的大型传统企业，基于现有传统业务之上的数字化转型好比“二次创业”。

对于中国市场的传统行业企业而言，如何用正确的方式拥抱数字化转型，让数字化为企业插上加速发展的翅膀，是众多传统企业一直在思考和探寻的。结合科尔尼过往项目经验，我们发现在推进数字化转型时，传统企业往往会出现一些方向性误判，要么过于激进，步子迈得过大，要么过于保守，只改 IT 不动业务，将数字化转型做成了信息化改善。

究其根源，这些方向上的误判来自于中国传统企业对数字化转型认识上的一些误区，导致企业在战略层面上的转型时机和策略选择、战术层面上的转型举措制定和执行层面上的转型节奏把握等方面出现误判。

针对这些常见的认识误区，国外成熟市场的有益实践可以为中国市场的传统行业企业提供拥抱数字化转型正确方式的他山之石。

根据瑞士洛桑国际管理学院（IMD）所发表的 2018 年数字化竞争力国家排名，排名前十位的国家中有九个是来自北美、西欧、北欧的成熟市场国家，而中国在整体数字化竞争力方面处于快速追赶者的位置，2018 年位列第 30 位，相较 2016 年的第 35 位提升了 5 位。

本文选择了来自美国、德国、法国、丹麦等成熟市场国家的大

型传统行业企业的案例，围绕传统行业数字化转型的战略、战术、执行和组织层面，针对中国市场的传统行业企业在转型过程中通常存在的五大误区进行阐述，并辅以科尔尼观点，从而为中国传统行业企业的数字化转型之路提供一些借鉴。

**常见误区一：**在数字经济蓬勃发展的背景之下，传统行业企业要实现成功的数字化转型，就要在战略方向上下定决心，放下现有业务全力进入互联网等新兴数字化行业，开辟全新的数字化业务领域。

完全脱离现有业务的单纯为了数字化而数字化转型属于过于激进的方向性误判；传统企业拥抱数字化转型时，战略层面应当是基于自身业务，将数字化战略与企业愿景及业务战略进行衔接，从而让数字化给自身主业插上数字化的翅膀。

案例 1，航运巨头马士基（丹麦）：用数字化转型提升传统航运业务的发展上限。随着近十年全球经济增速放缓，在航运业的供需博弈中，货主端拥有了越来越多的话语权和重要性。在这样的背景之下，为牢牢抓住货主和市场，马士基制定了从世界最大的航运承运商全面升级为一站式全球综合物流服务商的整体业务战略。

在其宏大的业务战略之下，马士基将数字化转型作为强有力的战略支柱；马士基强调通过数字化为其主业实现持续的价值创造，而这些价值创造将成为马士基抓住货主的利器；具体而言，马士基数字化转型的众多举措均致力于在全球集装箱物流服务中为货主提升便利性（数字化一站式服务平台）、透明度（数字供应链）和高

效率（基于区块链的全球贸易数字化平台 TradeLens）。

在马士基的数字化转型中，不得不提的是具有行业革命性意义的 TradeLens。这是马士基于 2018 年与 IBM 组建的合资公司，致力于联合开发和推广基于区块链的全球贸易数字化平台。

在航运业中，一个集装箱的物流全过程往往涉及十几个乃至几十个不同交易方/监管机构间的流转，不同交易方/监管机构的流程/手续也未完全标准化，因此流程与参与方的复杂度使传统集装箱物流难以较好地兼顾流程效率、数据透明度与数据安全性。

这一现存的行业痛点被马士基敏锐地捕捉到，并在其数字化转型中迈出了航运业中商业化区块链技术的第一步，利用区块链技术实现对方信息全程透明、显著提升流转效率、限制篡改/欺诈现象的兼顾。

具体而言，TradeLens 通过区块链技术建立加密的分布式账本（ledger），以结构化的格式记载商业发票、装箱单、提单、清关材料等货运过程中所需文件，所有更改都会产生新的区块

（block），实时分发给所有参与者，并根据权限设置向不同参与方开放数据。这一机制中，所有更改均被记载并分发，保证了可追溯性；跨参与方的运作流程都被固化在账本中，保证了商业逻辑不可篡改；结构化数据替代传统纸质文件操作，提高了效率；同时统一平台也省去了货主与物流服务商建立传统点对点式 IT 系统对接的金钱与时间成本。

依托马士基在集装箱物流领域占全球七分之一的巨大的业务体

量，TradeLens 致力于为货主和其他交易方/监管机构创造显著的效率提升与成本节约；这已不仅仅是一个企业层面的数字化转型，通过将自身行业地位与现有优势与数字化的结合，马士基有望通过 TradeLens 推动全球航运生态的数字化转型，引领行业标准的进一步统一，逐步让 TradeLens 这个全球贸易数字化平台成为未来全球集装箱物流界的水电煤，为生态体系中的所有交易方带来便利；更进一步，TradeLens 还将有效助力马士基成为一站式全球综合物流服务商的整体业务战略，提升马士基作为一个企业的发展上限。

**对中国传统行业企业的借鉴意义：**对于传统行业企业，在推进数字化转型时，不要先入为主地认为自己深耕多年的传统业务与能力基础一定会与数字化转型背道而驰。在战略层面，企业拥抱数字化转型的正确方式应该是为了企业竞争力提升和业务创新而数字化，而不是为了数字化而数字化。

传统行业企业应该基于自身业务基础与优势，让传统业务的“躯干”用恰当的方式插上数字化的“翅膀”，而实现两者互补的合适切入点往往始于从数字化视角对本行业长期存在的痛点的审视和创新式思考。对传统业务痛点赋以数字化解决方案还可能进一步带来传统业务领域的战略延伸。

**常见误区二：**营销端的数字化转型收益更明显，因此应该着重推动营销端的数字化转型相关举措。

前文提到传统企业拥抱数字化转型时，战略层面的正确方式应当是让数字化为自身主业插上翅膀；接下来在战术层面，需要确定

什么样的翅膀能够帮助主业加速发展。在制定着重推进的数字化转型领域和举措时，要注意不能够人云亦云，每个企业数字化转型的举措和切入点的选择及优先级排序应该由企业所在行业规律和企业自身商业模式决定。每个企业的翅膀可能各不相同，合适的翅膀需要能够帮助企业“飞起来”。

案例 2，全球大型化妆品集团科蒂（美国）：着重推进面向消费者的营销端数字化转型举措。随着数字化程度更深的年轻一代逐步成为化妆品消费的主力群体，年轻一代消费者的需求特点、媒介习惯、沟通方式与购买偏好在数字化时代出现了显著的新变化。

与此同时，为了更高效地触达、影响和转化数字化时代的潜在消费者，化妆品行业企业也开始加速推进数字化转型；其中数字化转型的主要举措侧重在面向消费者的营销端，因为这是提升品牌触达、升级消费者体验最直接的领域。

以全球大型化妆品集团科蒂为代表，科蒂在数字化转型过程中的四大数字化支柱都集中关注营销端，具体包括：数据驱动的品牌传播（Marketing Science）、个性定制的沟通内容（Content Foundry）、精细优化的媒介投放（Media Optimization）、线上线下互动的全渠道营销（Omnichannel）。

在这四大数字化支柱之下，有众多技术领先、创意十足的营销创新，例如在第二大支柱“个性定制的沟通内容”（Content Foundry）之下，科蒂于 2018 年底首次利用虚拟现实技术（VR）让消费者从“情感维度”体验香水，创新了与消费者内容沟通的形

式，推出了一项革命性的消费体验——“多感官香水体验”。

科蒂在数字化转型中所侧重领域在化妆品行业具有较强的典型性，欧莱雅、雅诗兰黛等大型化妆品集团也都选择加码数字化营销，通过升级数字化的消费者体验，助推整体业绩成长。

案例 3，全球领先电梯制造商蒂森克虏伯（德国）：着重推进内部运营端数字化转型举措。与化妆品行业不同，电梯行业属于典型的传统 B2B 行业；因此全球领先的电梯制造商蒂森克虏伯没有选择从营销端切入数字化转型。在从数字化视角对电梯行业所存在的痛点进行审视之后，蒂森克虏伯选择了用数字化手段重塑内部运营，致力于实现运营效率的显著提升；下面以销售与交付流程的数字化重塑作为代表进行具体说明。

针对电梯行业的销售与交付流程，与其他传统 B2B 行业类似，电梯产品选型与配置复杂度极高，而且还需要提前测量众多现场环境和尺寸参数，因此传统电梯行业的销售与交付流程耗时长，信息的沟通与传递往往也会出现偏差。

针对这一普遍存在的行业痛点，蒂森克虏伯在数字化转型过程中，与微软合作设计出对电梯行业意义深远的头戴式 HoloLinc 设备；HoloLinc 基于 MR/AR（混合现实/增强现实）技术，能够应对电梯行业销售与交付流程中高度非标准化的要求，从而彻底重塑了电梯行业从现场测量到交付确认的整个销售与交付流程链条：售前测量从人工测量记录变为自动测量记录、设备选型从人工测量变为智能选项推荐、生产端的设备参数传输在订单确认后将从微软 Azure

云端自动完成。

重塑后全数字化的销售与交付流程，能够快捷、准确地达到定制化的效果，并实现销售、技术、生产团队的无缝衔接。

除此之外，HoloLinc 还能为蒂森克虏伯的客户提供全新的售前和售中体验，客户能够通过 HoloLinc 在产品还未生产时就提前看到安装后的 3D 效果展示；这对加速客户购买决策流程和帮助销售人员提升销售机会转化率都能起到积极效应。

目前 HoloLinc 已在蒂森克虏伯西欧、北欧与南欧市场的主要国家得到应用，销售与交付全流程耗时整体降低了四分之三，从约两个月降至约两周左右的耗时。

案例 4，全球最大整车企业大众集团(德国)：数字化产品与服务并重，打造汽车数字化生态系统。全球汽车行业对于未来汽车的定义已经远超简单的运输工具，未来汽车将成为承载消费者所有出行时生活工作娱乐等需求的“移动”设备。在这一行业趋势之下，全球最大整车企业大众集团制定了从整车制造到全场景出行解决方案提供商的业务转型战略。承接该业务战略的最核心部分在于借助数字化全方位地重塑汽车产品，让未来的消费者能通过未来的大众汽车实现“在移动中连接世界”。

大众集团的数字化转型就选择在“重塑汽车”上全力投入，大众计划将于在 2025 年前在打造数字化产品与服务上累计投入 35 亿欧元。大众集团重金打造的未来汽车的设计与运营完全按照数字化产品的理念：大众将汽车硬件与软件分离，从而使未来汽车能够以

更快的频率更新和升级软件系统；作为未来汽车的基础软件平台，大众集中全力打造“汽车界的 Android”——VW.OS 汽车操作系统平台；在 VW.OS 基础上，大众将致力于与第三方 APP 应用开发者及各类商家一起构建汽车行业最大的数字化生态系统（VW WE）。

在 VW WE 这个汽车数字化生态系统中，未来大众所能为消费者提供的产品与服务组合将远超传统的整车销售与维保。VW WE 生态系统将能够按照消费者不断涌现的需求，由大众或其他第三方参与者持续不断地增加新的车载消费与体验服务或是其他移动出行解决方案，比如目前大众已开始推出的 WeDeliver，一项递送到车而不是传统的递送到固定地址的快递服务。

未来的汽车实体将有望成为 VW WE 生态系统中种类繁多的服务的销售渠道，而数字化服务将有望在该生态系统的营收中占据越来越大的比例；而大众集团目前所推行的聚焦数字化产品与服务打造的数字化转型届时也有望实现可观的业务价值：大众预计到 2025 年这些新的数字化服务将实现超过 10 亿欧元的营收，并将持续增长。

**对中国传统行业企业的借鉴意义：**在战术层面，传统行业企业在识别能够帮助主业加速发展的“数字化翅膀”时，可以结合行业规律与自身禀赋，考虑以下三个可能的选项，做一道多项选择题：侧重营销端的数字化举措，抓住客户与市场从而推动营收业绩；侧重内部运营端的数字化举措，降本增效提升盈利能力；侧重数字化产品与服务的打造，提升产品基本面的竞争力，乃至更进一步，通过产品和服务的重塑实现业务模式的革新，开拓新的业绩来源。

**常见误区三（关于数字化转型的推进节奏）：**传统行业企业在数字化转型方面起步时间已经不占优势了，因此需要整个企业所有业务板块同时按照一步到位的节奏快速推进全面转型。

好的数字化转型的执行应该是既敏捷又接地气的：在整体推进节奏上，数字化转型不应追求一步到位，而应力争小步快跑；在分业务板块的推进节奏上，数字化转型不应等速推进，而应充分考量不同业务板块之间内外部成熟度的差异性。

具体而言，在制定数字化转型推进节奏时，要制定能够接实际业务地气的推进节奏与计划；这需要企业因地制宜，充分考量四方面因素来综合决定：数字化转型战略目标、企业自身数字化成熟度、市场与客户接受度、相关技术发展阶段。

而在推进数字化转型的过程中，由于当今时代市场、业务与技术的发展变化速度越来越快，制定一个五年数字化战略，然后按部就班照章执行的做法难以带来成功的数字化转型。相反，小步快跑的敏捷模式能够让传统行业企业跟上市场、业务与技术的变化，少走弯路并提升数字化举措的投入回报。

案例 5，全球大型工业技术巨头博世集团（德国）：多业务板块间数字化转型推进节奏及数字化转型项目管理与推进的敏捷模式。作为百年之前从火花塞起家的全球大型工业技术巨头，博世集团在制定战略时强调对长期趋势的预判，并通过前瞻性的投入与技术研发来提前拥抱趋势。目前博世集团的战略方向是向全球领先的 IoT 物联网企业进行转型。

为支持面向 IoT 时代的转型方向，博世集团推进了“3S”的数字化战略：即传感器（Sensors）+软件（Software）+服务（Services），在博世目前所在的几大业务板块推进产品与服务组合的全面拓展和重塑。

在几大业务板块之间，博世集团根据各自板块的市场和业务实际情况制定了不同的推进节奏：家电业务的数字化相关市场成熟度较高，博世最早开始推进智能和互联家居的研发；其后随着全球主要整车企业将汽车互联设为未来发展重点，博世开始快速推进汽车与智能交通业务板块的汽车物联网与汽车电子相关研发；差不多在同一时间，博世作为全球市场中的先行企业之一，开始推进工业技术业务板块的工业物联网等工业 4.0 相关的产品、服务与解决方案；此外，对于距离数字化相去较远的电动工具和传统汽车零部件等业务则投入最少的资源推进有限的数字化转型举措。

而在各个业务单元的数字化转型中，“敏捷转型”也是博世遵循的重要原则。以最先推进数字化转型的家电板块为例，博世用敏捷模式实现数字化功能与服务推出、测试和迭代的快速循环，并围绕关键数字化功能与服务组成数字化团队和传统产品设计团队的联合项目团队，以确保跨职能协同的敏捷高效。这些“敏捷转型”的典型要素让博世的家电板块在行业数字化浪潮中能够占得先机。

**对中国传统行业企业的借鉴意义：**传统行业企业在推进数字化转型时，需要正视内外部的变化将会伴随整个数字化转型的过程：技术/工具会演进、客户需求会升级、业务环境会变化、竞争对手会

行动。因此，合适的节奏和敏捷的执行对于积极应对推进过程中的各种变化就很重要。

此外，对于传统行业企业而言，敏捷模式还能够更好地支持数字化转型相关的变革沟通；在敏捷模式下，分阶段快速获得的早期转型成果将能够用实实在在的初步成果来为整个组织树立信心，支持变革沟通，从而取得各利益相关方的支持。

通常对于传统行业的大型企业而言，推进敏捷模式的难点在于如何在同一个企业中运行和管理“双速”推进；在“双速”模式下，企业的一部分更贴近关键数字化举措的职能和组织将按照敏捷模式推进，而企业的其他部分的职能和组织仍按照传统模式推进；这样的“双速”推进对于企业内跨职能的沟通协作水平与项目管理水平往往要求较高。

**常见误区四（关于数字化转型的工具迷信）：**传统行业企业在推进数字化转型过程中，所欠缺的就是技术；只要能引进尽可能多的数字化技术/工具就能确保转型取得成功。

仅仅堆砌大量数字化技术/工具本身并不能“包治百病”；成功实现经营业绩提升的数字化转型需要将合适的数字化技术/工具应用在对症的业务与产品的重塑或改善机会点上。

案例 6，全球最大化妆品集团欧莱雅（法国）：“产品经理”与技术/工具的高效合作。在传统意义上，化妆品不像汽车或是家电那样具备融入数字化元素的产品属性。然而全球第一大化妆品集团欧莱雅在努力推进营销端数字化转型举措之外，也在数字化产品打

造方面取得佳绩。截至目前，欧莱雅已推出多款新颖的数字化产品，如可实时监控紫外线强度并预警的超小型可穿戴贴片 UV sense 产品、可监控发质和美发产品使用前后效果的智能梳子、快捷有趣的虚拟彩妆效果体验产品 AR 魔镜等。

在这些高度数字化的护肤、护发、美妆产品背后，都是一个个需求驱动技术的故事；欧莱雅始终遵循从用户需求出发、而不是从技术或工具出发的产品经理思维。

欧莱雅团队从用户痛点和需求出发主导产品创意原型的设计，而后选择具备能力的外部数字化合作伙伴，由数字化合作伙伴为欧莱雅挑选最合适的数字化技术/工具来将产品创意原型落地，而在整个产品迭代开发过程中，欧莱雅团队全程参与产品使用体验的打磨和精进。

这些数字化产品能够与传统化妆品产品实现互补，通过数字化产品的触点持续进行消费者教育，从而培养对防晒、护发等化妆品产品的用户需求。除此之外，这些数字化产品也能够强化消费者对于欧莱雅品牌科技感和高端定位的感知。

**对中国传统行业企业的借鉴意义：**传统行业企业在推进数字化转型时，往往会面对种类繁多的数字化技术/工具，而每种技术/工具的供应商也会极力推荐各自技术的优势。在这个时候，传统行业企业需要学习互联网行业的产品经理思维：一个好的产品经理不需要完全掌控技术与工具的细节，但要完全掌控用户需求与产品创意，并能够把控技术团队对产品创意原型的实现度。

传统行业企业只有做好产品经理，才能够让数字化技术/工具与业务领域的管理与创新要求深度融合，从而让技术/工具为数字化转型和经营业绩提升提供强有力的支撑。

**常见误区五：**将数字化转型与信息化改善混为一谈，由 CIO/IT 部门承担主导整个企业数字化转型的重任。

数字化转型其业务内涵比信息化更丰富、业务影响比信息化更深远，同时需要调动的部门协同与资源共享也比信息化更广泛；要真正协同全企业整体资源，实现数字化转型的战略目标，需要“业务挂帅、深度融合”：由企业业务高层乃至 CEO 亲自挂帅，同时确保业务职能与数字化/IT 职能在组织层面实现充分理解和敏捷交互。

众多领先企业已充分认识到数字化与信息化在内涵、影响与资源需求方面的显著差异，因此已纷纷建立起专职的数字化职能部门/CDO，负责协调或主导企业层面的数字化转型推进。从组织职能设置层面，CDO/数字化职能有“虚”与“实”的模式选项：“虚”的数字化职能更多扮演 CEO 和各业务单元/业务板块的数字化顾问，数字化职能团队一方面负责数字化相关创新的趋势研究与概念设计，而各业务单元后续是否进行相应的试点和承接则由具体业务部门决定，另一方面数字化职能团队也会在整体企业层面起到全局协调数字化转型的职能；与此对比，“实”的数字化职能则会更进一步地承担具体的数字化举措落地推进的职能。

案例 7，全球第一大化妆品集团欧莱雅（法国）：“虚”的数

数字化职能组织典型代表。欧莱雅为了加速其数字化转型的推进，成立了由 CDO 领衔的专职数字化部门，其 CDO 更多属于上述“虚”的模式，主要负责跟踪外部前沿数字化技术与应用、将有潜力应用在化妆品行业的前沿技术/应用向内部推介和引入、并通过有针对性的数字化初创企业投资（如开发出 AR 魔镜的 ModiFace 等初创企业），与内部数字化创新举措形成良性的互补。

与此同时，欧莱雅的各大业务单元则负责在现有业务基础之上具体推动数字化转型举措的落地，如精准营销与数字化消费者体验、数字化新产品开发以及数字化供应链等，利用数字化技术手段赋能和提升现有业务。

案例 8，欧洲某领先家电企业：“实”的数字化职能组织典型代表。针对家电这种可高度融入数字化元素的产品，数字化创新举措与产品研发活动本身就会紧密结合。因此欧洲某领先家电制造商（不愿对外披露名字）在组建数字化职能时，选择采用“实”的模式：其数字化团队会具体负责家电产品的 IoT 互联功能以及产品智能元素的设计、开发与落地。

同时，为了确保数字化职能团队与现有业务职能团队的高效协作，数字化团队与现有业务团队又有清晰的职责边界：在 IoT 互联架构设计上，数字化团队负责整体技术架构、数据架构与应用架构的设计，而各产品业务单元则在设计新一代产品时，遵循该架构基础；在具体产品设计上，产品的传统功能开发由各产品业务单元负责，而产品的互联功能与智能元素设计由数字化团队负责；在家电

产品所承载的数字化内容（如厨电产品所承载的食谱推荐等内容）上，各产品业务单元负责提供自身产品的具体内容素材，而数字化团队则负责整体内容管理、统一展示规范以及对数字化内容按照互联网的方式进行运营和持续更新。

**对中国传统行业企业的借鉴意义：**与所有企业层面的深刻转型一样，数字化转型的成功离不开恰当的主责部门和合适的组织模式。具体到每一个传统行业企业，数字化职能设置中“虚”与“实”的模式选择各有其适用场景，需要每个企业结合自身数字化战略目标与企业禀赋，选择合适的组织模式，逐步建设壮大数字化职能团队。

具体而言，“虚”的数字化职能组织通常团队较小，投入小、风险小，通常也被更多非数字化转型前沿的行业所采用，当然还有一种情况是在数字化转型的路上已经走在前列的传统行业中的领军企业(如化妆品行业中的欧莱雅)，其日常业务已与数字化密不可分，数字化转型举措的具体落地推进责任主要由各业务单元承担，而单设的数字化职能团队则更多负责跨业务单元协同的前沿技术的开发。

与此相对，“实”的独立数字化职能组织通常团队大、投入大，能够对跨业务单元的关键数字化技术(如家电行业的IoT 互联功能)起到统筹推动、加速落地的积极作用；同时其独立运营的模式也一定程度上减少了日常业务运营与数字化举措推进之间可能出现的资源分散、推进不力的问题。

此外，数字化转型对企业内部组织能力提出很大挑战，充分利用外部合作伙伴是领先企业普遍采用的方式。有效利用外部合作伙伴建立数字化能力包含两大要素：首先，清晰定义什么能力自建、什么能力外包的策略，并定义是否、如何一步一步建立自身能力；其次，是否正确选择和管理外部合作伙伴往往直接决定某些数字化转型举措的成败，而数字化转型领域的各类服务和技术提供商往往有很多的初创企业，发现各类领先数字化合作伙伴、并建立有效的合作和管理机制，因而也是数字化转型中的重点和难点。

在数字化时代，数字化为传统行业企业带来了新的增长机遇，用正确的方式拥抱数字化转型也已成为传统行业企业的必修课。

要想成功地推进数字化转型并实现对业绩的积极影响，传统行业企业需要从战略、战术、执行和组织层面系统规划、有序执行。

从清晰的数字化愿景开始，在战略层面将数字化战略与企业愿景及业务战略进行衔接；进而在战术层面从业务价值创造的视角确定着重推进的数字化领域与主要举措；而后在执行层面根据所在行业与自身禀赋因地制宜，制定接地气、可实施的数字化转型推进节奏，并在推进过程中用敏捷的方式，让自身数字化转型的进程能够紧跟市场和技术的更新和发展；最后在组织层面，需要选择适合自身的数字化组织模式，并辅以高层领导力推动和全面细致的变革沟通与组织动员。

在当今的数字化时代，中国传统企业已经纷纷在数字化转型之路上拔锚起航；立足于深耕多年的行业地位、资源与经验，辅以一

整套拥抱数字化转型的正确方式，必将能让中国传统企业在数字化时代焕发新的活力。

## 华彩咨询：国企如何探索混合所有制？

发布时间: 2019-7-2 文章来源: 华彩咨询

国资国企改革正如火如荼开展，而发展混合所有制经济将给国企注入新的动力，成为新一轮国企改革的最大亮点，也是市场判断本次国企改革能否成功的关键。



国企如何探索混合所有制、如何把握混合所有制改革关键发挥杠杆效应、如何在创新改革模式树立混改标杆？本文将着重以浙江物产和中粮集团在混合所有制改革中的探索为例，对以上问题尝试解答，抛砖引玉，引发读者思索。

广义的混合所有制是指，在一个国家或地区的区域范围内，所有制结构具有非单一性，即在所有制结构的各个组成部分中，既有



国有、集体等公有制经济，又有个体、私营、外资等非公有制经济，也包括拥有国有和集体成分的合资、合作经济。

据此，混合所有制经济是不同所有制资本之间的融合，即混合所有制经济既可以是公有资本与非公有资本的融合，也可以是国有资本与集体资本的融合。本文探讨的案例将从广义的角度进行拓展，但着重分析公有资本与非公资本的融合。

从混改目标上看，混改包括三个层次：

一是有机混改。

二是混改是一个国企持续和社会资本合作的长效机制，最终是国企与民企长期关系的构建，比如国企做基础研究、做装备，民企经过研发和装备，做最后一公里。在基础设施上，国企做长期的、早期的，民企做成熟期商业价值获取，但是对国企的补偿机制需要考虑。



三是打造国企有控制力的供应链，产业链，生态链。

如下图，混改最终目标是通过开放式重组、企业上市、员工持股、引入基金进行产权制度改革、引入战略投资者，最终打造一个强有力的有机供应链、产业链、生态链。

市值管理是上市公司有意识的、主动的运用科学的方法和手段，以实现公司价值最大化、股东价值最大化为目的，在公司力所能及的范围内设法使公司股票价格服务于公司整体战略目标的实现。市值管理对股东、公司、投资者和高管来说都有非常重要的现实意义。

通过市值指标，能看出一个上市公司价值的大小、实力的强弱、未来的发展潜力。市值管理的好坏关系到公司股东的收益、融资效率、股权激励计划最大效能实现与否，也关系到收购目标公司成本的高低、公司的竞争力提升、公司的行业整合能力。

通过混改强化市值管理，需要将财务型价值驱动和非财务型驱动的价值结合考虑。在财务型驱动价值上，考虑在业务收入、边际利润、投资回报、资本收益上能不能通过混改提升收益率。在非财务型驱动价值上，考虑能不能通过混改，提升公司的信用、强化公司的行业地位。

华彩给郑州煤炭机械集团的混改方向指出并购三一国际，若成功在煤机领域能做到世界第一，市值也会显著增加，况且郑州煤炭机械集团和三一国际在市场占有率和技术上能做到优势互补，整合之后能实现显著提升。

案例 1：浙江物产集团：开创整体上市先河。作为浙江国企改革

革先行者，物产集团整体上市方案于 2015 年 9 月正式获得证监会核准，物产集团由此成为浙江首个完成混合所有制改革，实现整体上市的国有企业，并建立股权多元的现代企业制度。

从 2014 年 9 月正式提出物产中大集团整体上市申请到 2015 年 9 月实现物产集团整体上市，浙江物产集团重点运用“引入战略投资者+资产证券化”双轮驱动战略令世人见证“物产速度”。

浙江物产首先将符合上市条件的优质经营性资产整体注入集团旗下的上市公司——物产中大，物产中大通过发行新股的方式吸收合并母公司，实现物产集团整体上市。

同时，同步向 9 名特定投资者非公开发行股份募集配套资金，积极引进有助于加强集团核心竞争力和盈利能力的战略投资者参与企业改革重组。作为“混改”第一股，引进社会资本是物产集团整体上市的一大亮点，在 9 名战略投资者中，“三花控股”作为民营资本格外吸引眼球，充分彰显了物产集团贯彻混改精神的决心和表率作用。

充分运用发行股份吸收合并等方式，实现重大资产重组，由浙江省国资运营公司收购物产中大集团持有的另一家上市公司物产中拓以及其他非上市资产，估价近 40 亿元。通过省国资委将国有股权无偿划转和协议转让给省交通集团等方式，形成整体交易的闭环流动，实现了资产平衡。

此外，浙江物产集团探索分类分层推进混合所有制道路。在集团公司层面，物产中大已完成了混合所有制改革。但是，继续深化

改革的决心和行动不会停止。在成员公司推行混合所有制，物产中大在早年已有尝试。在 2003 年，浙江物产成立由法人股东、职工持股会、自然人、社会法人股东共同出资，组建投资主体多元化、以现代企业制度为运作基础的浙江物产金属集团。

浙江物产依据市场竞争权、责、利更趋一致的经营机制，通过“二次混改”来适应市场化和全球化的挑战。积极探索员工持股计划，推动集团管理层、骨干员工及下属企业高管持股。整体上市之后，物产集团国有控股占比 54.52%，其余则由战略投资者、管理层以及业务骨干等持有，不仅确保了国有股权的保值增值，股权结构也更加科学和多元化。

华彩认为，国企在开展混合所有制改革过程中，应积极借鉴“浙江物产”改革经验，引导企业内部建立健全企业管理制度，充分引入市场化运作机制，通过完善的绩效考核引发管理层危机意识、提升员工工作效率，并以完善的企业内控体系应对上市风险。

大力推动股份制为集团顺利进行混合所有制改革提供有力支撑，通过引进社会资本、鼓励员工控股和发行新股等方式，推动集团整体上市，以资产证券化的方式实现集团混改目标。

案例 2：中粮集团：探索多元化发展道路，重点打造国有资本投资公司。在我国逐步确立了以公有制为主体、多种所有制经济共同发展的基本经济制度大背景下，中粮集团公司根据自己的发展战略，开始走多元化发展道路，通过参股、并购的方式不断拓展自己的经营范围。

特别是进入 21 世纪，中粮集团公司明确了集团战略定位：发展成为全产业链粮油食品企业，全产业链就是以客户需求为导向，产品涵盖范围实现从田间到餐桌（即从农产品原料到终端消费品），并努力通过对全产业链的系统管理、关键环节的有效掌控以及各产业链之间的有机协同，最终形成整体核心竞争力，实现全面协调可持续发展。

中粮集团早在 2006 年开始积极探索公有资本与非公有资本的融合，通过投资并购助推改革，中粮全面重组新疆屯河公司、中粮受让丰原生化股份、中粮并购华润生化公司、联手厚朴基金收购蒙牛乳业公司，到与法国达能集团成立合资公司、斥资 30 多亿美元对外收购荷兰农产品及大宗商品贸易集团尼德拉 51% 的股权以及香港来宝集团旗下来宝农业 51% 的股权，不断加快国际并购脚步和实现旗下企业股权所有制的多元化。

此外积极引入战略投资者推动股权多元化，中粮集团旗下公司中粮肉食投资有限公司（以下简称“中粮肉食”）与 KKR、霸菱亚洲、厚朴基金和博裕资本联合组成的财团宣布结成战略合作伙伴，完善公司治理和资本结构，实现各方股东在技术、管理等方面优势互补，充分把握行业发展机遇，将中粮肉食平台做大做强。

随着中粮集团改组为国有资本投资公司，其混合所有制探索步入新的发展阶段，将重点从股权的多元化入手，在引入产业、基金、民营、外资等各种资本的同时，通过实现国际化全产业链、业务板块分拆上市、引进职业经理人等办法，将中粮打造成一家以粮

油食品为核心主业的国有资本投资公司。

此外，中粮正积极探索资产证券化路径进一步加强混合所有制改革。做强粮油食品主业是中粮发展的重点，但目前中粮仍有很多非核心业务有待处理。在公布的改革方案中，中粮表示将推动非核心业务的混合所有制改革，淘汰非主业不良资产，实现资本证券化。

为了达到这一目标，中粮将用三年时间重组整合和淘汰退出企业百户，并减少五分之一的法人机构。而贯彻分类分层原则推进混合所有制与股权多元化，更是中粮集团混改取得重大突破的法宝之一。

中粮在其农粮业务保持绝对控股地位，在现有股东基础上，积极引入国内外各类资本，通过层层控股的形式，充分放大国有资本功能；食品业务保持相对控股或仅保留第一大股东地位，积极引入各类资本；金融业务通过产融结合提高服务主业的能力；地产业务通过混合所有制改革优化资本结构，提升盈利水平，服务主业发展。

华彩认为，中粮集团公司通过重组、合资、并购、整体收购、参股、战略合作的方式，不断向上下游、国际市场拓展，实现了国有资本、集体资本、非公有制经济的交叉持股、相互融合。此外，遵循分类分层原则推进混合所有制，在不同业务板块分类探索差异化的混改模式，以个性化设计探索出中粮多元化、差异化、具体化的混合所有制改革模式。

案例 3：江铜集团：混改推动集团产业链优化。江西铜业集团有限公司成立于 1979 年，是江西省国资委旗下全资公司。经过 30 多年来的发展，已成为中国大型阴极铜生产商及品种齐全的铜加工产品供应商。集团总部设在中国南昌，多元化的业务包括铜、金、银、稀土、铅、锌等多金属矿业开发以及支持矿业发展的贸易、金融、物流、技术支持等，在中国、秘鲁、阿尔巴尼亚、阿富汗等国建立了绿色矿业基地。

旗下江西铜业股份有限公司先后于 1997 年和 2001 年分别在香港、上海完成 H 股和 A 股上市。2008 年江铜集团实现整体上市。2017 年，集团以 316.789 亿美元的营业收入位列《财富》世界 500 强第 339 位，以 2023.08 亿元的营业收入和 7.87 亿元的利润位财富中国 500 强列榜单第 32 位，位居 2017《福布斯》全球企业 2000 强第 1206 位。

江西铜业集团有限公司的主要上市公司业务与资产和集团公司业务与资产两部分，上市公司业务与资产主要包括矿山冶炼，加工企业，金融贸易，服务体系等板块；集团公司业务与资产包括稀土产业，金融贸易，铅锌产业、服务体系等板块。

江西铜业集团有限公司

通过下属上市公司江铜股份，引入战略投资者，与民资、外资、国资成立合营公司、联营公司，打造“采、选、冶、加、研”完整产业链。

与加拿大百泰环保科技有限公司合资成立江西省江铜百泰环保

科技有限公司，主要从事从工业生产废液中回收并销售铜金属及其他副产品。与五矿有色金属股份有限公司合资成立五矿江铜矿业投资有限公司，主要从事矿产投资业务。与杭州富春江冶炼有限公司、宣城全鑫矿业有限公司、富阳缘和实业有限公司合资成立浙江江铜富冶和鼎铜业有限，主要从事阴极铜、硫酸的生产、加工、销售及相关技术服务。

### 江铜股份主要业务

江铜集团将以混合所有制作为配置资源的主要手段，在下属企业引入其他所有制的产业资本、社会集合资本、私募股权等战略投资者；江铜集团通过引入战投带来精铜加工技术上的提升和物流贸易的构建。在自身采铜炼铜技术资源强势的上游优势，结合外部资本打造中下游产业，实现完整的全产业链发展模式。

集团整合自身生产冶炼等方面优势，如下图，通过与民资、外资合作，实现“采、选、冶、加、研”完整产业链。

### 与民资、外资的合作

四川江铜稀土有限公司，属于江铜集团公司业务资产，由集团公司与四川蜀裕矿业投资有限公司、冕宁县投资发展有限责任公司共同建立。

四川蜀裕矿业投资有限公司、冕宁县投资发展有限责任公司均属于国有控股下属单位。

江铜-耶兹铜箔有限公司，由江西铜业股份公司和美国耶兹铜箔公司合资组建，由江铜股份公司提供资金等资源，美国耶兹铜箔公

司提供技术支持，进行锂电池箔、高温高延铜箔（HTE）、超低轮廓铜箔（VLP）等高档铜箔的加工生产。

江铜国际贸易有限公司，由江铜股份有限公司、港丰投资有限公司和中国兵工物资集团有限公司合资组建，共同开展商品及相关技术的进出口、货运代理等业务。

深圳江铜营销公司，是江铜股份有限公司独资子公司，江铜股份是江铜集团控股子公司。

华彩认为，江铜集团产业链条较长，包括采矿、加工、贸易、服务等，如此长的产业链条，江铜集团几乎在所有环节上，均与该领域里的佼佼者进行合资合作。江铜集团的混改是动车式混改，每一节列车都有发动机，都是动车式带动。进一步看，江铜集团的每一板块，在第一次混改后，继续往下开展二次、三次混改，这是江铜混改的成功之处。

案例 4：厦门国企：深度、多维混改打造区域生态链。前文提到的厦门混改，集团混改、子集团混改，子集团进行业务链拓展时，上中下游再混改，业务量再进行优化时，再进行深度混改，这种无止境的混改，最终打造出一个有机的产业链、生态链，最后形成区域国资和社会资本的立体化结构关系。

同样，厦门的此轮进入世界 500 强的两个企业，一个是建发，一个是国贸，都进行类似的混改，集团混改、子集团混改，子集团进行业务链拓展时，上中下游再混改，业务量再进行优化时，再进行深度混改，这种无止境的混改，最终打造出一个有机的产业链、

生态链，最后形成区域国资和社会资本的立体化结构关系。

华彩在开展厦门项目时，突出厦门亮点是有机混改，而不是混改总量，抓住这一点，就能够给深改领导小组一个非常大的信心。把深改当成哲学和方法论，不是易拉罐一次性消费，它是一个长期哲学。

**总结上述集团混改经验，可为国企混合所有制改革提供如下借鉴：**

**（一）积极探索资产证券化，实现整体上市**

国有企业积极利用已有上市公司平台，通过增发、配股、并购、重组等多种方式引进各类资本，不断增强上市公司实力，扩大国有资本上市规模。剥离不良、闲置、低效等资产，整合优质资产，探索集团整体上市，提高资产证券化水平。

**（二）分类分层推进各类资本融合发展**

积极引进各类资本入股国有企业，在存量方面，通过并购重组、引入战略投资者等方式，进一步深化国有资本与民营资本融合。通过整合出资方的知识技能、管理经验、创新能力、市场约束等优势资源，加快国企混合所有制改革进程。

重点引导企业把握央企“原创突破型”、地方国企“应用开发型”、民企“市场化配套服务型”特征，围绕集团主业，逐步开放核心利润产业，引入民企开展产业链条专业化分工协作，依托国企资源、资本、技术与民企创新、灵活、高效优势的深度融合，做大做强核心主业，充分发挥产业链价值。国企在积极引入非国有资本

参与国企改革过程中，应分类分层促进国有企业混合所有制改革。重点推动子公司、孙公司层面试点先行，大力吸收社会资本打造多元化股权结构，稳妥探索引入非国有资本，通过实施自下而上倒逼机制推动改革进程。

### （三）探索员工持股

按照“试点先行、优选对象、严格规范”的要求，分层次推进员工持股试点计划，以省属国企二级或者二级以下的子公司为改革主体积极探索，有效防止国有资产流失。重点实施核心人才持股计划，积极支持企业核心技术人员、业务骨干和管理人员以现金、技术、知识产权等多种方式入股，鼓励企业员工以增资扩股、出资新设等方式进行持股。

新一轮国资国企改革的大幕已经拉开，混合所有制改革作为重头戏在此次改革中独占鳌头。浙江物产集团和中粮集团的实践和探索为国企的混改提供标杆借鉴作用，未来混合所有制改革的重点和方向还需要国家和企业共同摸索，让我们拭目以待。十八大后，在改革的预期之下，不少国有企业暗中“胎动”，虽然目前国资关于员工持股的指导意见尚未出台，但这并不妨碍先行者的出现，从目前的市场案例来看，混合所有制下员工持股主要包括三种模式。

#### 混合所有制中员工持股模式

华彩认为，发展员工持股，应当按照自愿、公平、民主的原则，根据先好后差、先小后大的步骤，分阶段逐步推进包括国有企业在内的员工持股，根据我国企业的发展特点，尤其是企业在发展

速度、规模、竞争程度等方面具有较大差距的现实，实施员工持股制度不能整齐划一，一蹴而就。

## **发展工业软件 摆脱智能制造“成长的烦恼”**

发布时间：2019-6-24 文章来源：长城战略咨询

2018年4月，全球最大电子设计自动化（EDA）公司Cadence内部邮件称：将停止对中兴服务。2019年中美贸易战持续升级，Cadence、Mentor、Synopsys三大EDA软件公司，都已相继断供华为。对于芯片设计生产“必备神器”EDA工业软件，我国目前被迫面临被国外生产制造商无预兆“卡脖子”的风险。这实际上也映射出工业软件缺位，为中国的智能制造带来了“成长的烦恼”。

### **工业软件概念界定**

工业软件是指在企业经营过程中所使用的各类应用软件，包括经营管理软件、生产管理软件、研发管理及工具软件、办公工具及协同软件等。国际上以Gartner等公司为代表的主要市场研究机构更多采用“企业级软件”。工业软件是智能制造落地的核心能力，智能制造企业及各行业科技龙头公司的核心竞争力之一就是软件能力。工业软件按照应用环节可以分为研发设计类、生产调度和过程控制类、业务管理类三大领域。

①PLM（产品全生命周期软件）是从科研体系端到研发设计、工艺生产、直至售后服务端，以产品生命周期为主线的集成服务。主要提供产品数据管理、制造工艺管理、数字化虚拟仿真、维护维修

管理等，通过多系统集成打通企业产品数据流，提高产品数据质量，实现企业内部和企业间的协同，促进技术共享，缩短产品研发周期，降低产品研发成本，提升企业建模及仿真水平，帮助客户在更短时间内将产品投放到市场。

应用环节	主要内容	代表企业
研发设计类	产品全生命周期类软件（PLM），包括计算机辅助设计（CAD）、辅助分析（CAE）、辅助制造（CAM）、辅助工艺规划（CAPP）、产品数据管理（PDM）、电子设计软件（EDA）、建筑信息模型（BIM）等，用于提升企业产品研发工作领域的能力和效率	国外：西门子、达索、PTC、Cadence、Synopsys、Autodesk 国内：华天软件、数码大方、广联达
生产调度和过程控制类	制造调度执行系统（MES）、工业自动化系统，用于提高制造过程的管控水平，改进生产流程，提高设备效率和利用率	国外：西门子、通用、ABB 国内：和利时、中控集团
业务管理类	企业资源计划（ERP）、供应链管理（SCM）、客户关系管理（CRM）等，用于提升企业的管理水平和运营效率	国外：SAP、甲骨文、Salesforce 国内：用友、金蝶、石基信息

②MES（制造调度执行系统）是从工单、生产、设备管理、保养、质量管制到出入库、进出货等整合的系统，可以实现对设备层直接进行管控，是一个制造形态工厂的核心。从整体架构上打通了从生产计划到生产过程的信息流、数据流、物流，填补了计划与生产间的空白，增强了企业生产过程中实时信息的交互，强化了生产决策的科学性和可行性。

③ERP软件是针对制造资源管理（ workflow）、物料资源管理（物流）、人力资源管理（人流）、信息资源管理（信息流）、财务资源管理（财流）实现系统集成，保证公司各部门协调统一地完成生产任务，提高企业运转效率。

### 行业发展现状特点

在全球大力推动智能制造的背景下，作为实现智能制造重要要素的工业软件预计将维持较高增长水平。我国行业转型需求和智能

化需求、国家政策导向、资源环境约束等多重因素叠加使得工业软件还存在巨大的市场空间。

PLM 解决方案在为企业降本增效方面效果显著，发展前景明朗，市场空间巨大，目前 ERP 和 PLM 软件在全球市场中占据主导地位，预计未来仍将保持这一趋势。现阶段国内制造业企业中 MES 的使用率仍然较低，且相关软件的能力亦有所不足，市场潜在发展空间巨大，国内劳动力成本的上升和企业对于自身精细化管理的需要也促使了 ERP 软件市场的增长。预计 ERP 软件在国内市场中仍将长期占据主导地位，MES 软件规模将逐渐超过 PLM 软件。

从工业软件总体的竞争态势来看，外资企业仍然占据主导优势，国内部分企业在垂直领域内取得了一定的市场地位。

研发设计类软件中，外资企业以达索、西门子 PLM、Autodesk 为代表，仍然占有技术和市场优势，国内企业如神舟航天软件、金航数码等在军工航天领域占据较大市场份额。

生产调度和过程控制类软件中，西门子继续保持行业龙头地位，而南瑞、宝信、石化盈科等企业在电力、钢铁冶金和石化行业深耕多年，客户数量多且关系稳定。由于各行业的生产工艺复杂且差异较大而带来的行业壁垒，使得生产控制软件领域的企业业务大多数都集中在垂直行业内部。未来，率先突破行业壁垒拓展业务的企业，将有可能迎来更好的发展机会，而高端装备制造领域正逐渐成为市场竞争的焦点。

业务管理类目前已经形成了群雄割据的状态，尤其是在传统

ERP 等领域，竞争进入白热化阶段。大部分厂商都开始通过发布云产品来提升自身的竞争力。软件企业推出云产品，能够节省产品的运维成本，与客户建立稳定持续的合作关系，为数据增值服务积累原始的生产要素。未来企业间的竞争将不仅仅局限于客户和市场份额领域，更会拓展到对数据资源的争夺。

为了进一步推动工业软件发展，近年来我国出台了一系列的政策措施，推动自主工业软件体系化发展和产业化应用，培育重点行业解决方案能力。

### 典型企业案例分析

目前我国本土的工业软件企业大致可分为四类：第一类是依靠大型央企、国企衍生而来，在上级企业的垂直领域内具有很强的技术优势，同时背靠央企国企的市场地位和行业资源开展业务，如宝信软件、石化盈科、中油瑞飞；第二类是具有一定行业背景或者技术背景的科研人员下海创业，如数码大方、广联达、四方继保、博雅软件等；第三类是一些硬件企业开展跨界，针对自身产品进行针对性的软件开发，同时向更多领域进行横向扩展，进一步巩固自己的竞争优势，如华为、中兴、海尔等；第四类完全依靠自主研发掌握核心技术，逐渐打开市场，并在市场中占据一席之地，如和利时、用友、金蝶、北明等。

数码大方成立于 2002 年，是中国领先的工业软件和工业互联网公司。创始人雷毅曾是北京航空航天大学航空宇航制造专业教授、博士生导师，目前担任董事长兼总裁。主要面向装备、汽车、电子

电器、航空航天、教育等行业，提供以 CAD、PLM 和 MES 软件为基础的智能制造解决方案。先后承担了 CAD、CAPP、PLM 等领域十多个国家标准的制修订工作。建成以工业大数据为基础的“统一平台+多个区域和行业入口”的全国性工业云服务网络，涵盖了企业设计、制造、营销、服务等产品创新流程所需要的各种工具和服务，现已布局北京、德阳、常州等 19 个区域工业云，以及阀门、地能装备、模具等 10 个行业工业云。

### **国内主要产业高地**

赛迪顾问于 2017 年 10 月发布《中国工业软件发展白皮书（2017）》，并发布“2017 中国工业软件企业排行榜”，列出了中国工业软件企业 75 强。笔者对 75 强中的所有国内企业进行筛选，并对国内企业所处城市进一步整理分析，发现北京在工业软件方面具有绝对的优势，上海、南京、深圳等地也具备了一定的发展基础。同时，笔者对北京 17 家工业软件企业的注册地址和企业背景进行了进一步分析，发现北京主要集中在海淀区，依托大型央企、军工集团、高校院所构筑了自身的竞争优势。

### **未来发展趋势展望**

目前国内工业软件发展还存在几个方面的问题：一是国产软件产业生态基础薄弱。国内工业软件高端市场被国外企业垄断，国产工业软件发展严重滞后。重点工业领域关键核心技术被国外企业掌握，关键核心工业辅助设计、工艺流程控制、模拟测试等软件几乎都是国外企业软件。二是软件业和制造业融合程度不高，大型制造

企业缺乏主动布局，习惯于购买和应用国外企业的工业软件，纯软件企业向工业软件企业转型难度大，背后需要工业流程和庞大技术数据作支撑。三是工业软件标准受制于国外企业，目前国内工业软件市场的事实标准都是由国外大型制造企业主导着，大部分情况都处于主动需求与对方产品互联，因此只能被动遵守对方产品标准。

工业软件的发展也展现出了一些新的趋势。如工业软件的应用模式从单机应用走向云部署和边缘端部署（嵌入式软件），越来越多的工业软件直接在浏览器上输入网址即可登录，这样使得软件的升级和迁移变得更加便捷，工业软件的开发环境已从封闭、专用的平台走向开放和开源的平台，Linux 操作系统的广泛应用显著降低了企业的 IT 成本，JAVA 以其跨平台应用的特点得到了工业软件开发商的青睐。这些直接或间接降低了工业软件行业的进入门槛。但是头部企业加快并购构建自身“护城河”，如西门子公司斥资超过百亿美元并购了 UGS、LMS、CD-Adapco、Camstar、Mentor 等诸多工业软件，形成了工业软件+工业自动化的整体解决方案，这无形之中使得后发软件企业要取得竞争优势变得更加困难。

## **百思特：打造人才供应链，构建企业核心竞争力**

发布时间: 2019-6-12 文章来源: 百思特

2008年，当我还在联想国际工作的时候，科技园的“QQ”人才战动静越来越大。先是密集的召开专场招聘会，周周招、月月招、常年招。后来，定向挖猎的触角又蔓延到了周围同事。2013年，还

是科技园，某公司大楼前停放的十辆用来发奖金的奔驰车被各大媒体争相报道。大疆，通过此举极大的提高了其雇主品牌的关注度。

一家公司人们很容易通过财务报表、产品及品牌影响力来感受其实力。殊不知，在企业从小到大到强大的过程，有一只无形的手在发挥着重要的作用，那就是人才供应链的建设。

通过大数据分析，我们发现百思特来自企业的需求大致有25%为综合性的问题，诸如：企业发展快，人员跟不上或者人员增速太快，管理难度大等。75%



的需求为模块化的问题，如：绩效考核、薪酬体系、供应链、研发管理等。模块化问题较容易通过专业的方案来解决，综合性的问题最复杂、周期最长、需要的投入也越大。以华为、腾讯为代表的企业之所以跨越一个又一个成功，究其根本是已经形成了“优秀的DNA”。这“优秀的DNA”对内体现在其人才供应链的质量呈黑格尔螺旋上升。同时，我们也发现，很多企业的成长之痛在于其人才供应链尚未形成或者是断裂的，甚至已经可怕的开始螺旋式下降。战略蓝图因缺少优秀人才而无法实现，不胜任岗位要求的人才因找不到合适的补充而容忍，这一切都归根于人才池太薄。人才池犹如血液池，血液质量的下降和枯竭将危及企业的生命。

那么人才供应链的建设将如何开展？对企业家及人力资源负责人又提出哪些要求呢？

## 一、理念上：把人才战略视为公司级的战略

企业经营的复杂性在于多因素同时权变，管理咨询最大的价值在于总结规律、化繁为简。经营的核心本质上就三个方面：战略、业务和管理。管理又包括五个方面：人、财、物、组织系统和文化。一般来说企业家在业务问题上投入的时间较多，对财务较重视，在人、组织建设和文化上投入的时间比较少。什么阶段需要加大组织建设和人才投入？否则会有什么风险？企业家要善于把握前进的节奏和核心的诉求。

企业家要具有强烈的人才意识，其本人就是猎聘专家和伯乐。在对外活动中广泛留意人才、招揽人才；在对内管理活动中善于发现高潜的苗子，长期培育和重用。企业家的人才理念是人才供应链建设的“出发点”。

## 二、思路：做好组织系统构建，不能只就人谈人

法国哲学家爱尔维修说过：“人是环境的产物”。组织行为学系统地研究人在组织中所表现的行为和态度。一个员工，其素质和能力在短时间内是难于改变的，但是不同的组织环境，遇到不同的人，不同的文化氛围与激励导向，会影响到其状态和业绩。

近年来，随着中国经济和企业的不断转型升级，企业对 HR 高手的需求量越来越大，而现实是人才非常短缺。什么原因呢？HR “黑带高手”不仅是人才管理高手，擅长选育用留，更需要是组织构建的专家。要善于对员工行为进行解读，善于总结规律和思考影响员工绩效的本质原因。从能力追溯到胜任力、选拔任用和培养发展；

从意愿追溯到责权、激励和领导力。“能力+意愿=战斗力”，企业家是结果导向的，企业家要的是人才战斗力的整体提升。而对影响要素拆分、梳理，由点及线、由线及面、由面到系统的构建管理体系是职业经理人的本职所在。

组织系统是人才供应链的土壤。“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳”，同理，没有不好的员工，只有不好的公司、不好的管理。所以，珍惜共事机会，优化人才环境和氛围是人才供应链建设的关键。

### **三、路径上：战略解码，打通战略对执行的要求**

人力资源管理是离战略最近的职能，而在现实中 HR 们却常常离业务很远。企业家们迫切的期望 HR 真正的成为战略业务伙伴（HRBP）。

HR 转型升级的难点在于对公司战略和业务的深入理解，这包括三个层面。首先也是最基本的，公司如何端到端创造价值。其次，再上升一个层次，公司的核心竞争力是什么。再次，企业未来要去到哪里，为什么？怎么去？HR 们要理解战略实现的路径并转化成对组织、文化和人才的要求。企业在不同的发展阶段需要什么样的人才？现有的人才队伍有什么优势和问题？缺口有多少？员工士气如何，胜任力怎样，如何提高？企业家和人力资源负责人心中应该有一张清晰的人才地图。战略输入是人才供应链建设的重要前提。

### **四、行为上：循序渐进，尊重专业的力量**

半年前一个天津的企业家来公司交流，她分享多年来与宝洁公

司打交道的感受。她说宝洁的员工非常专业，体现在无论穿着打扮、沟通方式、办事效率还有解决问题的能力。她说接口人离职后，接替工作的人对工作进展和状况了如指掌。她说自己公司甚至文员离职部门业务都会受到挺大的影响。这是为什么？我告诉她这就是组织能力的力量，这就是人才供应链发挥的作用。

一个企业由“团伙”到团队，由团队到组织势必经历一个全员“职场化”、“职业化”、再到“专业化”的过程，这转变不是一朝一夕。企业需要借助内部、外部专业力量的帮助，耐心建体系、扎实管到人，在业务场景中不断实施、打磨、优化，成功逻辑不外乎于此。

## □ 工作动态

### 关于申报 2019 年中国管理咨询优秀案例的通知

中国企联咨询与培训[2019]10 号

各有关单位：

为贯彻落实工业和信息化部、国家发展和改革委员会、财政部等十一部门联合发布的《关于引导企业创新管理提质增效的指导意见》（工信部联产业〔2016〕245 号），响应国际管理咨询协会理事会（International Council of Management Consulting Institutes，以下简称 ICMCI）关于总结和推广各国管理咨询成果

的号召，鼓励和引导我国管理咨询机构不断提高管理咨询技术水平，增强自主创新能力，培育核心竞争力，提升自身品牌价值，经

研究，中国企业联合会管理咨询委员会决定在连续九年审定发布中国管理咨询优秀成果的基础上，2019年继续组织开展中国管理咨询优秀案例审定发布活动，并从中遴选部分案例代表中国参评由ICMCI设立的国际管理咨询杰出案例“君士坦丁奖”。

现将有关事项通知如下：

### 一、申报对象

凡在中华人民共和国境内注册的管理咨询机构，均可申报。

### 二、申报要求

1、坚持自愿申报原则，各省、自治区、直辖市企业联合会（企业管理协会）、企业家协会、管理咨询协会，全国性企业团体也可推荐有关的管理咨询机构进行申报。

2、同一申报单位至多申报2篇管理咨询案例。

3、申报案例内容须为2016年1月至2019年6月期间已完成的管理咨询项目，且未参与过该项活动。

4、申报单位须填写《2019年中国管理咨询优秀案例申报表》（详见附件1），按照要求提交管理咨询案例（撰写要求详见附件2），并于7月30日前将申报表和管理咨询案例报送我会，同时将电子版发送至 [excuse@126.com](mailto:excuse@126.com)。

### 三、审定发布

#### 1、专家评审。

我会将组织专家，根据审定标准从申报案例中甄选、评审出30篇优秀案例。

审定标准如下：一是创新性。即在实践中率先发现和总结出某些管理领域的客观规律，或在借鉴国内外先进管理咨询理论、方法和手段的基础上，在实践中予以创造性地应用或进一步的改进和发展。二是可借鉴性。即在实践中总结出成功的经验，具有可操作性和可推广性，对于其他管理咨询项目具有可借鉴性。三是效益性。即通过项目的实施和评估，提高了企业的管理水平，取得了经济效益、社会效益和生态效益。四是文本结构清晰，观点鲜明，语言流畅，论而有据。

## 2、发布推广。

我会将为优秀案例的创造单位和创造人颁发证书，并在中国企业联合会网站及其他有关媒体和活动中宣传推广。

## 3、选送参评“君士坦丁奖”。

我会将从 30 篇优秀案例中推选 3 篇，代表中国参加由 ICMCI 举办的国际管理咨询杰出案例“君士坦丁奖”的角逐。

## 四、联系方式

单位：中国企业联合会咨询与培训中心

地址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号

电话：010-68701265 68701708

邮箱：excuse@126.com

联系人：由宁波 邵杨辉

[附件：](#)

[1、2019 年中国管理咨询优秀案例申报表](#)

[2、2019年中国管理咨询优秀案例撰写要求](#)

[3、国际管理咨询杰出案例“君士坦丁奖”介绍](#)

二〇一九年五月二十七日

## **关于组织编制《全国企业管理咨询机构推荐名录 (第三批)》的通知**

中国企联业字〔2019〕14号

各省、自治区、直辖市、新疆生产建设兵团企业联合会、管理咨询协会、中小企业协会（促进会、联合会），各有关管理咨询机构：

为贯彻落实党的十九大和十九届二中、三中全会精神，以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，认真贯彻落实《关于引导企业创新管理提质增效的指导意见》（工信部联产业〔2016〕245号），引导企业管理咨询机构专业化、规范化发展，提升中国工业软实力，为制造业高质量发展提供新动能，中国企业联合会、中国中小企业协会拟组织编制《全国企业管理咨询机构推荐名录（第三批）》（以下简称《名录》）。现将有关事项通知如下：

### 一、申请基本条件

（一）在中华人民共和国境内依法注册登记，具有独立法人资格。

（二）管理咨询业务收入达到一定规模，且符合以下条件之一：

1、以管理咨询服务为主要业务，近 2 年年均管理咨询业务收入不少于 500 万元，或近 2 年年均管理咨询收入在 300 万元以上、且每年独立完成管理咨询项目不少于 10 个；

2、综合性咨询服务机构，近 2 年年均管理咨询业务收入不少于 1000 万元。

（三）服务质量优良，在管理咨询行业有一定的信誉度和品牌影响力，且符合以下条件之一：

- 1、近 2 年管理咨询项目的客户满意度平均不低于 70%；
- 2、近 2 年管理咨询项目的费用收缴率平均不低于 70%；
- 3、近 2 年曾成功为至少 3 家大型企业开展管理咨询服务；
- 4、近 2 年至少有 3 家客户单位成功续单。

（四）拥有高素质的专业人才队伍，主要负责人（董事长、总经理）从业经验不少于 5 年，专职管理咨询人员（签订正式合同并交纳五险一金）不少于 5 人，且具有本科及以上学历的员工占比不低于 70%。

（五）持续从事管理咨询业务满 5 年，经营状况良好，具有稳定盈利能力，近 2 年未出现连续亏损。

（六）具有固定的工作场所和相应的设施，健全的内部管理制度和较高的信息化水平，以及系统的咨询方法体系。

（七）无违法违规、失信、泄露商业机密等不良记录。

符合以上基本条件的单位，均可自愿申请入选《名录》。

## 二、工作程序

### （一）组织推荐。

1、各省、自治区、直辖市、新疆生产建设兵团企业联合会、中小企业协会（促进会、联合会）、管理咨询协会（以下简称各推荐单位），负责组织在本地区登记注册或开展服务的企业管理咨询机构推荐工作。

2、企业管理咨询机构根据相关条件要求选择一个地区自愿申请，并提供相关材料，对材料真实性负责。

3、对于集团公司性质的企业管理咨询机构，合并报表的，应以母公司名义申请；未合并报表的，从母公司与子公司间选择一家申请。

### （二）论证公布。

中国企业联合会、中国中小企业协会组织开展论证发布工作，经组织专家论证审定、社会公示后，报有关部门批准后公布。

### （三）宣传推广。

1、中国企业联合会、中国中小企业协会向入选机构颁发《全国企业管理咨询机构推荐名录》证书，并通过网站、媒体、会议等方式进行宣传推广。

2、证书可作为入选机构咨询服务能力和水平的重要证明，也可作为咨询项目招投标的重要依据。

### （四）动态管理。

1、中国企业联合会、中国中小企业协会对入选机构实施日常监督和动态管理，每3年复核一次。对不再符合条件的机构，取消入

选资格并予以公布。

2、入选机构因违法或重大违规行为，受到司法机关、行业组织处罚或处分的，一经发现或核实，将直接取消入选资格并予以公布。

### 三、有关要求

（一）申请单位应当根据实际情况认真填写《全国企业管理咨询机构推荐名录申请书》（见附件），提供相关证明材料，并于7月25日前将有关材料报送至登记注册或开展服务所在地区的推荐单位（只选择一家推荐单位报送即可）。

（二）各推荐单位应当对申请单位及其申报材料的真实性、合规性进行严格把关，确保推荐质量。

（三）申请单位请将申报材料加盖推荐单位公章后，于8月31日前，报送中国企业联合会、中国中小企业协会。电子文本通过电子邮箱或光盘报送。各地企业联合会、管理咨询协会请将材料统一报送至中国企业联合会。各地中小企业协会（促进会、联合会）请将材料统一报送至中国中小企业协会。

（四）工作过程中，有关协会和评审专家对申报单位提交的涉及商业秘密、技术秘密和个人隐私的资料、信息负有保密责任，未经许可不得随意向第三方或公开扩散，也不得以任何形式向申请单位收取费用。

### 四、联系方式

中国企业联合会咨询与培训中心：

联系人：聂聪聪、满毅、闫长坡

电话兼传真：010-68701269、68701770

电子邮箱：glzx1984@sina.com

通讯地址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮 编：100048

中国中小企业协会培训中心：

联系人：毛远婷、黄晨晓、于弘

电 话：010-88653647、88653646、88653606

传 真：010-88653646

电子邮箱：maoyuanting@ca-sme.com

通讯地址：北京市西城区月坛南街 59 号新华大厦 A 座 6 层

邮 编：100045

[附件：《全国企业管理咨询机构推荐名录申请书》](#)

二〇一九年五月二十四日

## **关于申报第十一批全国中小企业管理咨询服务专家 的通知**

中国企联咨委会[2019]6 号

各省、自治区、直辖市和计划单列市企业联合会（企业管理协会）、企业家协会、管理咨询协会，全国性企业团体，各有关管理

咨询机构，各有关企业：

以习近平总书记新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大会议精神为指引，认真贯彻落实《中小企业促进法》和《中共中央办公厅、国务院办公厅关于促进中小企业健康发展的指导意见》，我会决定开展第十一批全国中小企业管理咨询服务专家申报、推荐和审定工作，继续完善中小企业管理咨询服务专家信息库，助力中小企业提升企业管理水平，推动中小企业高质量发展。现将申报有关事项通知如下：

### 一、申报范围和对象

从事管理咨询业务、有一定业务专长的人员均可申报，包括：咨询机构专职咨询人员、企事业单位内兼职从事管理咨询的人员、其他从事管理咨询业务的人员。

### 二、申报基本条件

1. 热爱管理咨询事业，有为中小企业服务的意愿。
2. 具有本科及以上学历。
3. 从事管理咨询及相关工作 5 年以上，有较强的业务能力和丰富的管理咨询实践经验。
4. 近年来主持完成（或以本人为主）3 个以上中小企业管理咨询项目。
5. 具有良好的职业道德和个人信誉。
6. 具有较好的口头表达能力和沟通能力。

### 三、申报方式

采用个人申报和推荐申报两种方式。不收取任何费用。

#### （一）个人直接申报

符合基本条件，且符合以下条件之一的个人，可直接向中国企联管理咨询委员会申报。

1. 取得《中华人民共和国管理咨询师职业水平证书》。
2. 取得国际注册管理咨询师（CMC）证书。
3. 经中国企联认证的高级管理咨询顾问。
4. 所在单位是中国企联管理咨询委员会委员单位。
5. 所在单位曾入选中国管理咨询机构 50 大。

#### （二）推荐申报

符合基本条件、在自愿申报的前提下，由所在省、自治区、直辖市、计划单列市的企业联合会、企业家协会、管理咨询协会、中小企业协会、中小企业服务中心和全国性企业团体等单位（以下简称“推荐单位”）向中国企联管理咨询委员会推荐。

#### （三）申报材料及要求

1. 《第十一批全国中小企业管理咨询服务专家申请表》2 份；
2. 学历证书复印件 1 份；
3. 所在单位出具的管理咨询工作时间证明 1 份；
4. 服务业绩说明，包括 3 份管理咨询报告及项目组人员名单复印件和相关证明；
5. 近期个人免冠、正面彩色二寸近照 2 张。

注：[以上申报材料电子版和证件照电子版请在 2019 年 9 月 30](#)

[日之前发送至 glzx1984@sina.com。](mailto:glzx1984@sina.com)

#### 四、申报和入库程序

##### （一）申报

申报人填写《第十一批全国中小企业管理咨询服务专家申请表》及其他申报材料。

个人直接申报的，请在 2019 年 9 月 30 日之前，将申请表和其他申报材料（含电子版）报送中国企联管理咨询委员会。

推荐申报的，请在 2019 年 9 月 20 日之前，将申请表及其他申报材料报送至所在地区的推荐单位，由推荐单位对申报人的资格、申请表和申报资料的完整性、合规性进行审核，并在 2019 年 9 月 30 日之前，将同意推荐的申报人申请表和其他申报材料（含电子版）汇总后，报送中国企联管理咨询委员会。

##### （二）专家审核

中国企联管理咨询委员会专家评审委员会对申报资料进行审核，形成审定意见及入库专家名单。

##### （三）备案入库

中国企联管理咨询委员会将审定意见及入库专家名单提交工业和信息化部中小企业局备案，并在 2019 年底发布入库专家名单，同时将入库专家信息上传至专家信息库。

#### 五、联系方式

联系单位：中国企业联合会管理咨询委员会

联系人：聂聪聪、满毅、闫长坡

电话兼传真：010-68701269、68701770

电子邮箱：glzx1984@sina.com

通讯地址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

[附件：第十一批全国中小企业管理咨询服务专家申请表](#)

二〇一九年四月二十二日

## **关于组织申报第二十六届全国企业管理现代化创新 成果的通知**

国管审〔2019〕2 号

各省、自治区、直辖市、新疆生产建设兵团、计划单列市企业管理现代化创新成果审定委员会、管理现代化工作委员会、企业联合会，各全国性行业协会，各有关企业：

为深入贯彻落实习近平新时代中国特色社会主义思想 and 党的十九大精神，贯彻落实《中共中央国务院关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见》（中发〔2017〕25 号）精神，贯彻工业和信息化部等 11 部委联合下发的《关于引导企业创新管理提质增效的指导意见》（工信部联产业〔2016〕245 号），深入推进管理创新，加快企业高质量发展，在中国企业联合会、工业和信息化部产业政策司和中小企业局的领导下，全国企业管理现代化创新成果审定委员会将组织开展第二十六届全国企业管理现代化创新成果的申报、推荐与审定工作。

全国企业管理现代化创新成果审定和推广活动自 1990 年开展

以来，已审定发布了 25 届共 3270 项全国企业管理现代化创新成果，形成了国家级、地区和行业级、企业级的成果审定推广体系，对推动我国各类企业不断深化改革、加强管理、促进创新发展起到了积极作用。

2018 年 2 月 13 日，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《贯彻落实〈中共中央国务院关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见〉分工方案》的通知，明确由中国企业联合会持续推进全国企业管理现代化创新成果审定工作，由工业和信息化部、中国企业联合会贯彻落实关于引导企业创新管理提质增效的指导意见，组织开展成果推广。

为组织做好第二十六届全国企业管理现代化创新成果的申报、推荐与审定工作，现将有关事项通知如下：

一、本届创新成果应当突出以下重点：“智能+”与数字化转型、大数据应用与平台经济发展、原始创新与技术改造、品牌培育与质量提升、产学研一体化与“双创”管理、制造业与服务业融合与新业态新模式培育、供给侧结构性改革与提质增效、国有企业改革与混合所有制发展、产融结合与资本运营、集团管控与并购整合、流程再造与基础管理、精益管理与风险控制、人才培养任用与组织变革、“一带一路”投资与国际化经营、绿色发展与社会责任管理。

二、成果申报坚持企业自愿原则。成果申报单位包括在我国工商行政管理部门注册的各个行业、各种所有制、各种规模的企业。

大型企业集团所属的分公司（或相同性质的生产企业）以及企业化管理的事业单位也可作为创造单位申报。企业申报的成果必须实施满一年以上（截至 2019 年 6 月 30 日）。

三、成果内容以主报告形式反映（具体要求详见附件 2），并按推荐报告书规定表式和要求（具体要求详见附件 1）进行推荐、报送。每项成果需报送书面材料（推荐报告书和主报告）一式一份，同时以 U 盘形式报送相应电子文本（word 格式）。主报告和推荐报告书不符合规定要求的材料在审定过程中直接淘汰。

四、成果申报坚持限额推荐原则。各省、自治区、直辖市、新疆生产建设兵团、计划单列市企业管理现代化创新成果审定委员会、管理现代化工作委员会、企业联合会，各全国性行业协会择优推荐，一般不超过 5 项；中央企业和中国 500 强企业（含中国制造业 500 强企业和服务业 500 强企业）申报、推荐的成果不超过 3 项；上述推荐单位未能覆盖的企业和通过两化融合管理体系评定企业可直接向全国企业管理现代化创新成果审定委员会自行申报。一项成果（同一单位申报的成果限 1 项）只需一个推荐单位，原则上避免重复推荐。

五、本届成果材料推荐、报送的截止时间为 2019 年 9 月 30 日，过期不列入本届审定范围。推荐单位要在广泛发动企业申报的基础上，严格掌握标准，突出申报成果的创新性、科学性、实践性、效益性和示范性，择优推荐，重点推荐制造业、服务业企业 and 新经济组织，特别是要注意挖掘中小企业和民营企业的管理经验，

做好相关申报推荐工作。成果推荐、审定过程中，不得增加企业负担，不得以任何形式向企业索派费用，防止借此对企业进行检查评比。

六、全国企业管理现代化创新成果分为一等、二等两个级别。对成果的创造单位和创造人，将在全国企业管理创新大会上颁发单位证书和个人证书。入围成果将由全国企业管理现代化创新成果审定委员会公开出版发行并享有版权，择优推荐给媒体、高等院校、研究机构等单位进行宣传推广和教学研究，及组织典型经验交流等。

七、全国企业管理现代化创新成果的审定、发布、推广等具体业务工作，由全国企业管理现代化创新成果审定委员会办公室负责，具体事宜请直接与全国审委会办公室联系：

联系人：周蕊、张倩、杜巧男、常杉

电话：(010)68701626；68435831；68701176；68701055

传真：(010)68414415 电子邮箱：chengguo1990@126.com

地址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

[附件：](#)

[1. 第二十六届全国企业管理现代化创新成果推荐报告书](#)

[2. 全国企业管理现代化创新成果主报告撰写要求](#)

全国企业管理现代化创新成果审定委员会

2019 年 4 月

## 2018 中国管理咨询优秀案例节选：

### 山西宇昊蘑菇种植有限公司内部运营管理体系搭建

#### --天津倚天管理咨询有限公司

## 一、项目背景

### (一) 客户基本情况

#### 1. 基本情况

山西宇昊蘑菇种植有限公司是一家以双孢菇种植为主，集生产、科研、加工、销售、商贸于一体的现代化大型菌类食品企业。项目总投资近 5.8 亿元，占地 831 亩，建筑面积 12 万平方米。

公司自 2012 年创建以来，先后邀请在菌菇种植、销售及市场营销领域经验丰富的德国、荷兰和美国菌菇专家，引进美国蓝宝公司的高品质菌种，综合运用国外先进技术及设备，实现了菌菇种植三次发酵技术的工艺优化，于 2013 年 6 月成功实现试生产。公司发展迅猛，现拥有现代化菇楼 9 栋 144 间菇房，种植面积共计 83520 平方米，日产能超过 40 吨。目前计划配套建设、蘑菇废料有机肥厂、扩建菇楼、增建三次发酵隧道等，以及办理罐头厂相关手续进一步提升生产效率、扩张产业链，打造固废利用、高效环保、生态循环的现代化农业示范园区。

#### 2. 行业特点

公司核心产品是双孢菇鲜菇、蘑菇罐头等。双孢菇也叫白蘑菇、洋蘑菇，属于伞菌目伞菌科蘑菇属，是世界性栽培和消费的菇类。双孢菇是中低温性菇类，我国气候比较适合其生长，目前我国双孢菇总产占世界第二位，蘑菇罐头在国际贸易量中占首位。

在我国，双孢菇产品的生命周期正处在成长期。虽然我国种植双孢菇的历史悠久，但由于传统种植方式受自然气候、人工成本、霉菌病虫害等因素的限制，种植规模和产量非常有限；近来受我国土壤污染影响，菌菇农药残留和重

金属含量较高等问题更影响到双孢菇的出产品质，因此，合格的双孢菇产品的市场需求很大、产品供给缺口很大。

随着近年来对食用菌营养和药用功能的研究发现，食用菌受到越来越多人的喜爱，成为 21 世纪推荐的“一荤一素一菇”健康膳食三大基石之一，同时以食用菌为主要原料的各类强化食品、保健品、调味品、辅助疗品、药品日益受到消费市场的青睐，销量逐年增加（详见第四部分市场调研及分析），而双孢菇目前是我国大宗食用菌消费品种中价格较高的一个品种，消费者主要是喜爱滋补养生等食补文化的中、高收入群体，公司将其产品市场定位为一种中高档食品，发展前景一片大好。

## （二）咨询需求与目标

公司当前发展秉承“先专业化再多元化”，即现阶段主抓双孢菇种植，后期视产能实际辅以罐头生产、有机肥料生产等多元化发展。未来将打造成为山西省乃至全国北方最大的双孢菇循环经济生产基地，定位为集双孢菇种植、深加工、光伏发电和有机肥生产循环一体化的现代菌类食品企业。未来公司有意向拟通过股改实现自身上市。

公司在未来 3 年市场扩展为目标，基于功能化组织理念重塑运营管理模式，推动公司各业务系统作业活动能力及其所对应价值贡献的有效提升，达成稳定提升产量与质量的运营总目标，从而提高公司的运营效率，最终实现其规模和竞争力的同步增长。

## 二、调查分析

### （一）诊断思路

#### 1. 诊断内容

本项目通过生产工序的现场调研与研究的形式，结合访谈、关键运营数据实绩测评等形式，与公司不同层级及不同业务系统人员进行论证与确认，以辨析与把握公司内部运营现状及未来发展预期。其涵盖内容包括：

#### （1）运营层面

- ① 企业现行运营架构：企业现行组织架构、企业管理层及现行部门职能；
- ② 企业经营现状：菇房利用现状、企业产量现状、企业单位面积产量现状、企业收入现状、生产管理现状；

③ 成本管控现状：成本构成项目缺失、无法核算单批成本、成本管控关键作业活动缺失；

④ 企业投融资现状：企业银行贷款现状、企业融资计划现状。

## （2）治理层面

① 组织方面：战略规划、功能定位、组织架构、部门配置、权责分配等；

② 管控方面：年度经营目标、计划管理、信息交互、过程监控等；

③ 绩效方面：主体设定、指标评定、评价考核等；

④ 薪酬方面：薪酬结构、福利情况、激励机制等。

## 2. 调查方法

本项目通过以下调查方法对公司运营管理现状开展调研分析工作，用以诊断与辨识公司目前存在的内部运营管理问题及所面临的发展机遇。

### （1）信息整合分析

基于公司发展现状对内部信息整合分析，其中涵盖公司目前组织架构、职能部署及关键岗位配置、经营现状及年度经营计划、管控体系、关键绩效指标、规章制度及与其匹配的流程执行效果。

### （2）访谈调查

中高层访谈。基于信息整合分析成果，设计针对管理当局与核心人力等不同职能岗位的访谈提纲，通过一对一访谈，从经营层面深层次剖析形成公司运营现状的根本原因，挖掘造成其影响的关键因素；结合关键因素及其影响程度，明确管理当局对公司未来展望与预判。

### （3）关键运营数据实绩测评

现场评判。基于信息整合分析与访谈调查结果，对公司各业务系统关键作业活动操作路径与执行效果进行回顾与评价，用以审视公司内部运营关键环节及相应控制点的设定、实施与管控情况，并核实前期调研分析的有关结论。

例会参与。通过参与公司运营例会，检核各业务系统在关键作业活动执行效果出现偏差时所应制定的改善策略与行动计划，用以评判公司内部运营管控能力，为后阶段的咨询服务提供方向指引。

## （二）诊断结论

基于对公司内部运营管理现状的深入调研与分析，综合剖析其运营管理存在的问题，集中表现在以下几个方面：

### 1. 运营管控

（1）管控支持层面：操作规程尚未标准化、功能化组织缺失、部门职能交叉严重或职能空置、岗位职责缺失或不规范、职能赋予与职责评价内容不匹配、授权体系不明确。

（2）管控应用层面：未充分利用设计产能、未量化运营核心数据、缺失各工序关键成本数据及核算逻辑、信息交互路径尚未建立、绩效评判与薪酬激励过于简单。

（3）管控规范层面：成本管控事项未做澄清、主作业流程未体现计划管理诉求、相应子流程关键控制环节所对应的管理规程缺失、涵盖业务流程全过程的关键控制点管理表单缺失、基于流程提炼的具备可操作性的规章制度缺失。

### 2. 资源匹配

企业在蘑菇日产量、单位面积产量和营业收入三方面呈现良性发展态势。但伴随生产规模的提升与产量稳定的迫切需求，在实际生产上突显诸多问题：

（1）原材料获取：公司的专业种植技术对原材料要求较高，而主要原材料为植物秸秆，获取此原材料会受到季节的限制。

（2）能源提供：专业种植设备对于电能、热能的需求量很大，为了保证蘑菇的正常生产，需要保证能源的不间断供应。

（3）人员需求：种植业为劳动密集型行业，公司的规模大、产能高，尤其是在蘑菇成熟时，对于有经验的采菇工人需求旺盛，因而公司需要在人员方面加大培养力度。

（4）销售渠道：市场对于双孢菇的认可度高，但是农产品的销售渠道鱼龙混杂，公司需要与地区性大客户进行深度合作，保证销路，并找到其他销售商机。

## 三、解决方案设计

基于以上调查诊断与分析后的结论，进行了本项目解决方案的基本方向设计。

在运营管控方面，公司需建立提升运营效率及效益的功能区域，即以生产中心作为核心中枢，关联物料中心、采摘中心形成整体组织运行体系，明晰各部门职能、规范岗位职责，从而对功能整合后的关键作业活动实施运营全过程的有效管控；在管控应用层面通过制定周期经营计划，并结合成本管控要求及各功能区域定位对周期经营计划进行量化及分解，通过对分解后各责任单位周期经营目标/计划执行过程管控、目标与实绩差异分析/评价，判别产生异动/偏差的影响因素并持续强化作业活动能力，通过支持主体的服务与监督功能，达成目标与计划管理下企业各项作业活动与相应有效资源的合理匹配。同时辅以制度流程规范以支撑于目标/计划管控体系，以绩效评估体系的关键绩效指标监测目标/计划管控体系各项作业活动的执行效果，进而提升公司整体运营效率及运营效益。

在作业活动能力强化方面，基于目标/管控体系的搭建，通过明晰的作业关键控制点编制标准作业程序，使各责任主体及下辖作业小组/作业岗位明晰自身作业操作效果对全生产链条目标/计划实现所带来的贡献，并通过看板管理工具监控关键作业活动，以确保整个生产链条中各项作业活动按照标准作业程序高效实施，并通过不断地差异分析/评价提升作业活动能力。

### **（一）方案构建基本思路**

基于企业发展方向及功能部署要求，即实现双胞胎产量与质量的稳步提升，本项目拟通过重塑运营管理模式，即规范业务流程、匹配组织架构、搭建目标/计划管控体系、设计绩效薪酬，为实现拟上市公司的基本要求作前期准备。现将其思考路径归纳如下：

表1 方案思考路径

序号	阶段性成果模块	思考路径	工作方法
1	组织运行体系的搭建 (包括功能区域设定、组织架构与部门职责)	一、通过对公司的外部环境及内部条件分析,厘清了企业发展方向及功能部署要求,即实现双胞胎产量与质量的稳步提升; 二、基于企业发展方向,划分并归集功能区域,明确各功能区域定位,明确各部门职能部署,规范岗位职责; 三、为目标/管控体系搭建及绩效薪酬的规划设计埋下伏笔。	1.内外部资料搜集与分析 2.中高层访谈 3.实地调研 4.沟通与确认
2	目标/计划管控体系的设计、指导与跟踪 (包括计划编制、计划回顾分析、信息传递设计)	一、结合企业发展方向,通过计划管理闭环,梳理并调整与目标管理理念相匹配的核心业务流程设计方向,为后续管控规范奠定操作基础; 二、通过例会管理机制建立信息传递路径,以实现经营计划执行结果的全面动态监测。	1.中高层访谈 2.例会参与 3.表单设计与确认 4.现场指导与定期跟踪
3	绩效评价体系的搭建 (包括绩效管理方法与工具的研究、绩效管理指标的设计)	一、达成目标/计划实际执行过程中阶段性效率及效果的评估; 二、结合企业实际,建立以财务、客户、内部运营、学习和成长四个方面为基础的关键绩效管理指标体系,为企业的激励与约束机制奠定基础。	1.资料搜集与指标设计 2.沟通与确认
4	核心业务流程的规范与设计 (包括核心业务流程设计与梳理、标准作业程序编制、看板管理设计)	一、引入目标/计划管理理念,基于新组织结构,以主作业活动为主线,梳理并规范公司核心业务流程; 二、基于优化后的公司核心业务流程,判定关键作业活动风险控制点,制定标准作业程序; 三、基于制定的标准作业程序,设计看板管理表单,以实现作业操作规范及操作效率的全面动态监测。	1.实地调研 2.内部资料搜集 3.沟通与确认
5	薪酬与激励管理的规范指引 (包括薪酬结构设计、中长期激励设计)	一、通过前期对企业薪酬管理现状的了解,从薪酬结构与中长期激励两方面为企业做指引,为其初步建立薪酬激励机制提供方向。	1.资料搜集 2.沟通与确认

## (二) 方案的主要模块设计

### 1. 组织运行体系搭建

#### (1) 功能区域设计

基于澄清后的企业发展方向和功能部署要求，即实现双胞胎菇产量与质量的稳步提升，降低成本，划分并归集功能区域，明确各功能区域定位，界定功能区域职能范畴/责任划分。

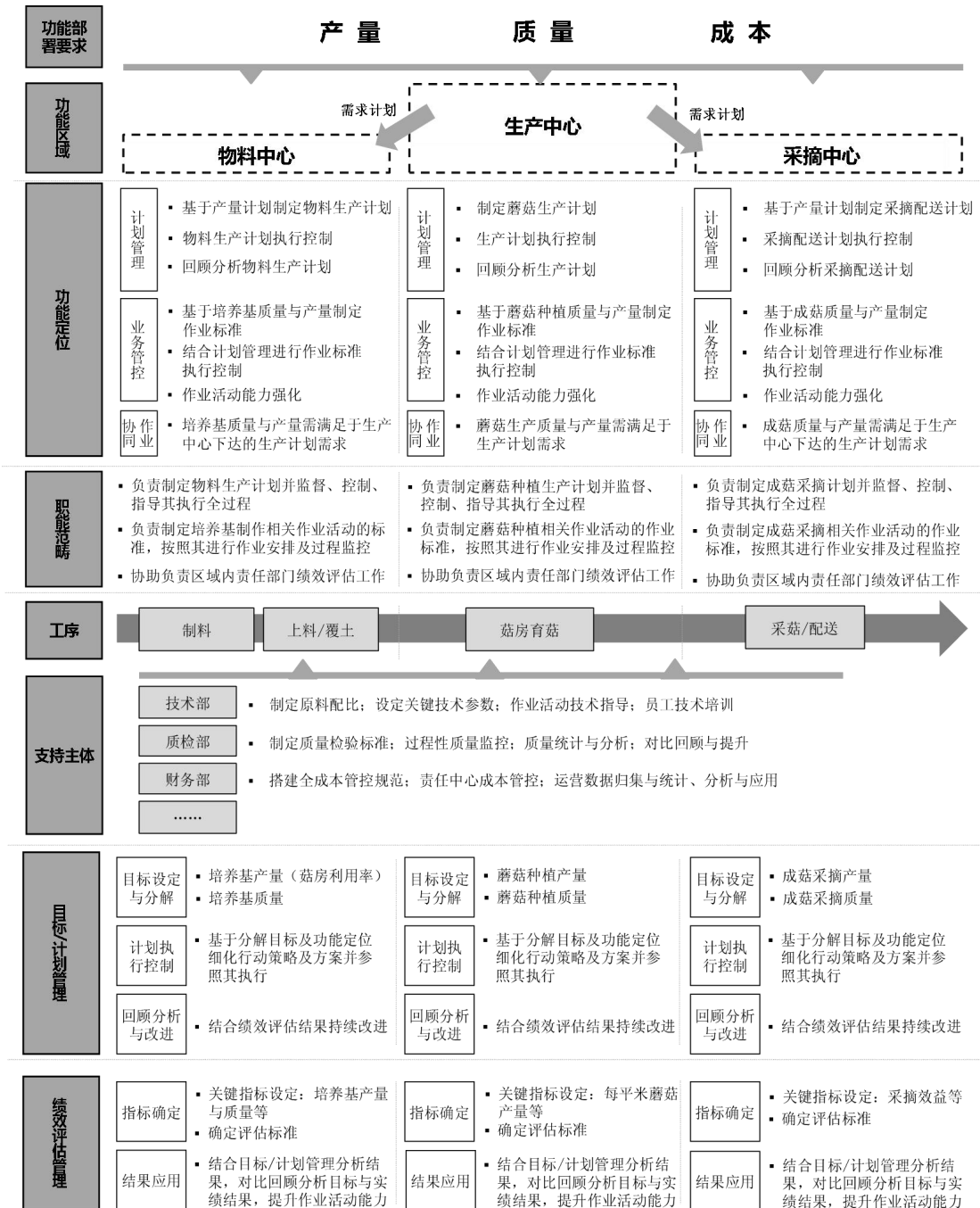


图 1 公司功能区域设计

## (2) 管理体系搭建

基于公司功能区域的设定，为明确各功能区域计划管理及业务管控功能的实施路径，调整功能区域下辖各部门设置，即制料部门、辅助部门与育菇部门（包括采摘），明确各部门职能与职责，实现组织效能的最佳配置；明确各层级岗位设定，以助于人力需求规划与调配。

### ①制料部门组织架构

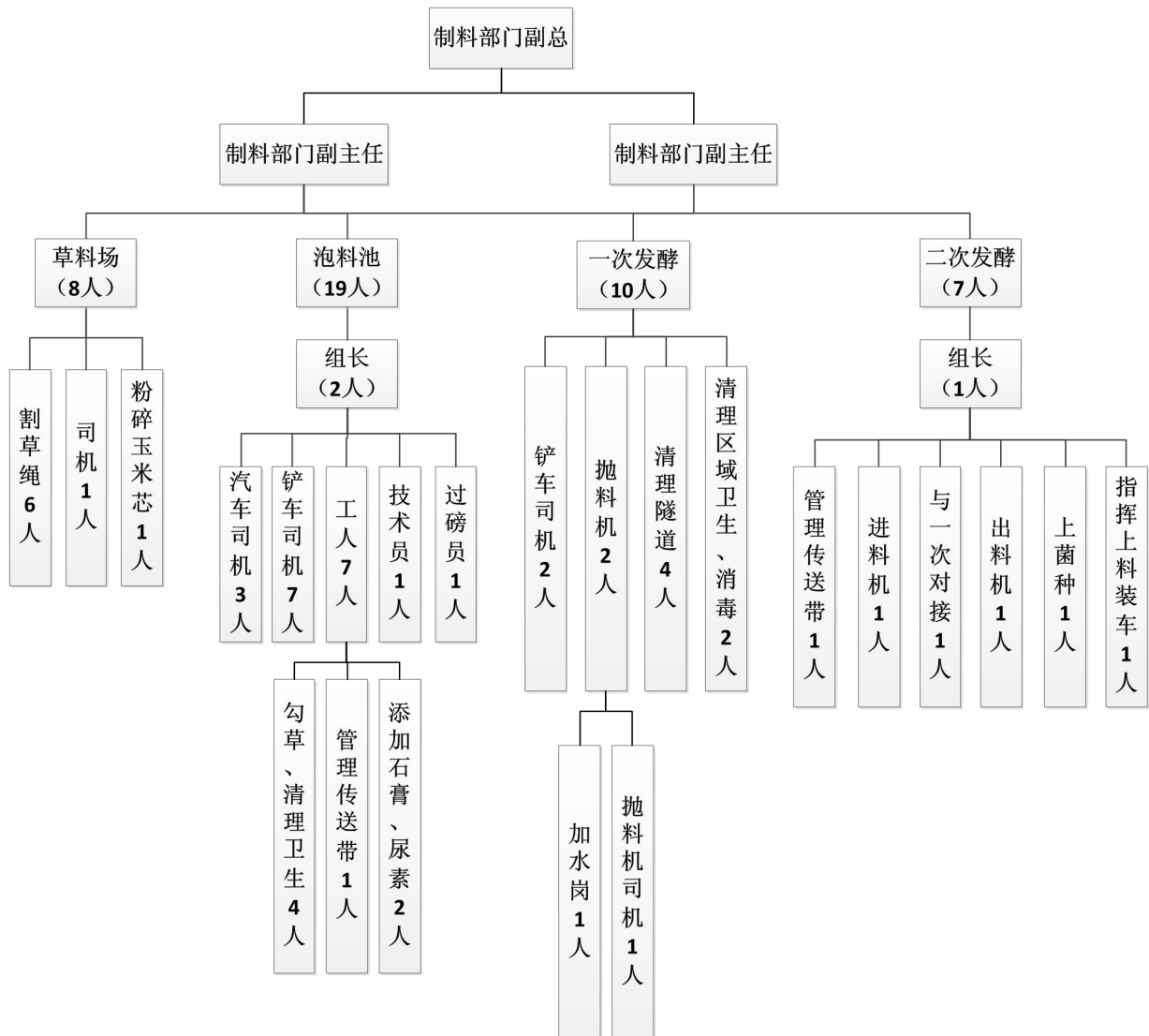


图 2 物料部门组织架构

②辅助部门组织架构

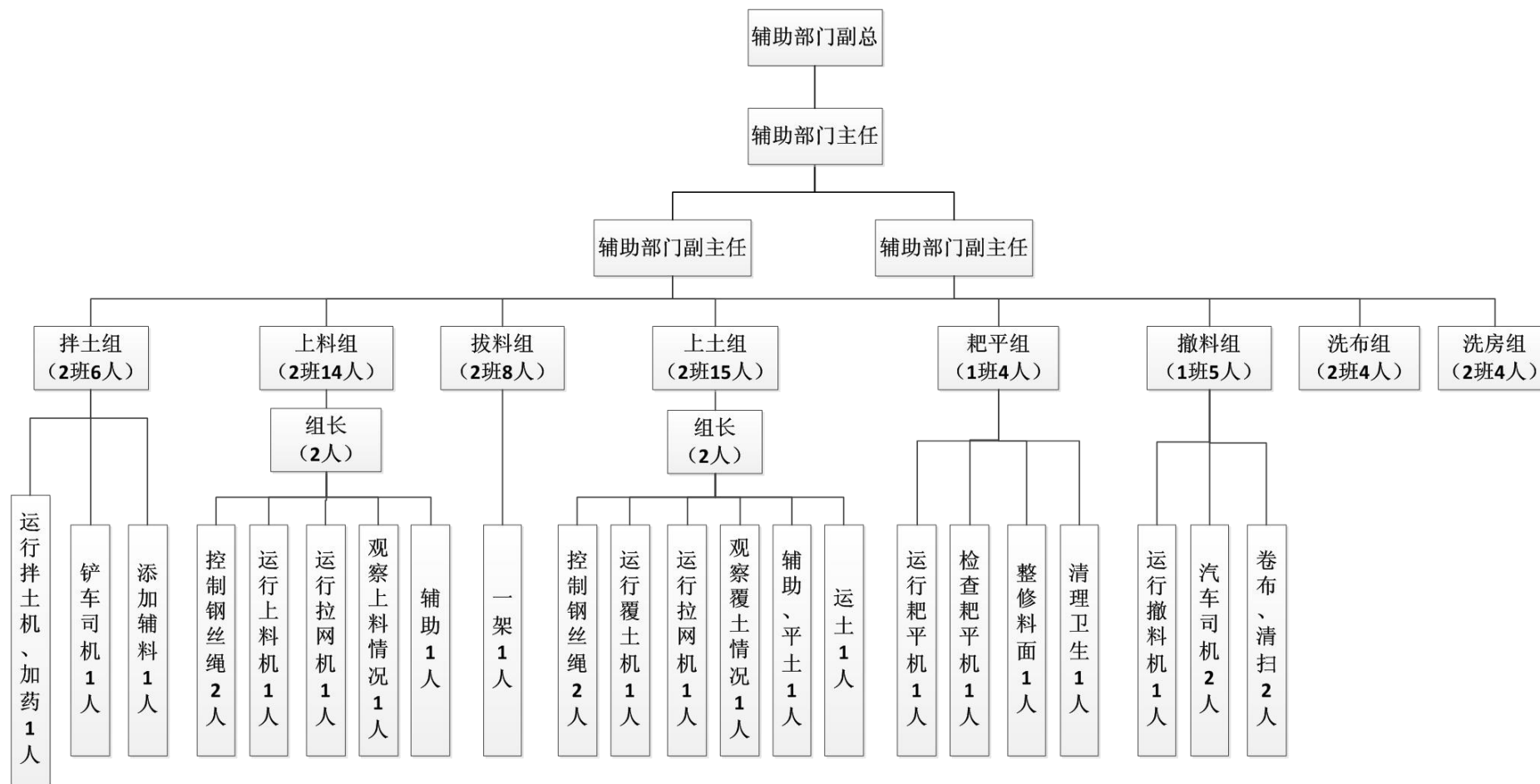


图 3 辅助部门组织架构

③育菇部门组织架构

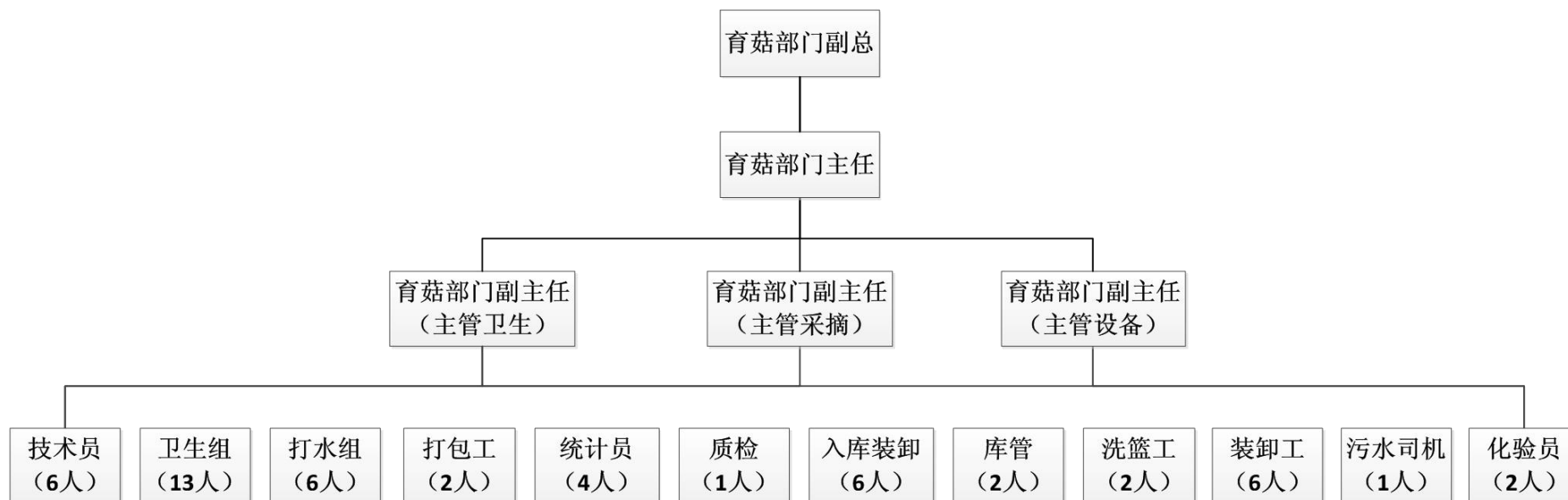


图 4 育菇部门组织架构

#### ④功能定位与部门职能

表 2 功能定位与部门职能

功能区域	功能定位	部门职能
物料中心	物料中心功能定位及职能范畴	制料部门职能说明书
		辅助部门职能说明书
生产中心	生产中心功能定位及职能范畴	育菇部门职能说明书
采摘中心	采摘中心功能定位及职能范畴	

#### 2. 目标/计划管控体系的设计、指导与跟踪

结合企业发展方向，运用“目标管理”运营管理理念，以计划管理作为管控主线，通过经营计划的编制，采取“从上至下”和“从下至上”相结合的方式，实现目标与计划管理下企业各项作业活动与相应有效资源的合理匹配；通过计划执行的动态跟踪与差异分析，加强经营活动的过程监督与事后改进；通过有效的例会管理机制，建立公司进度追踪、偏差分析、措施制定、资源调配的信息渠道。

##### (1) 经营计划的编制

结合各功能区域经营策略/行动方案和已设定的指向经营目标的条件假设，预估其对经营目标产生偏差和异动的影  
响深度和幅度；

设计具有业务层次与逻辑关系的预算编制表单，确保编制路径通畅，并提出基于平衡收入、利润、现金流三者关系的前提对整体预算进行试算平衡。如表 3 所示：

表 3 预算编制表单

主表	附表
1 产品别销售收入	1-1 产品别销售单价
2 生产量预算	2-1 排产计划
3 客户别销售收入	3-1 客户别销售数量
	3-2 客户别销售单价
4 物料生产成本预算	4-1 物料生产直接材料成本预算
	4-2 物料生产直接人工成本预算
5 育菇采摘生产成本预算	5-1 育菇采摘生产直接人工成本预算
6 原材料别供应商采购预算	6-1 供应商采购数量预算
	6-2 供应商采购单价预算
7 原料库存数量预算	
8 职级别薪酬构成预算	8-1 部门别人力资源预算
9 费用预算表	9-1 销售费用预算
	9-2 管理费用预算
	9-3 财务费用预算
	9-3-1 利息支出
10 损益表预算	
11 现金流量预算	

其预算编制操作思路如下：

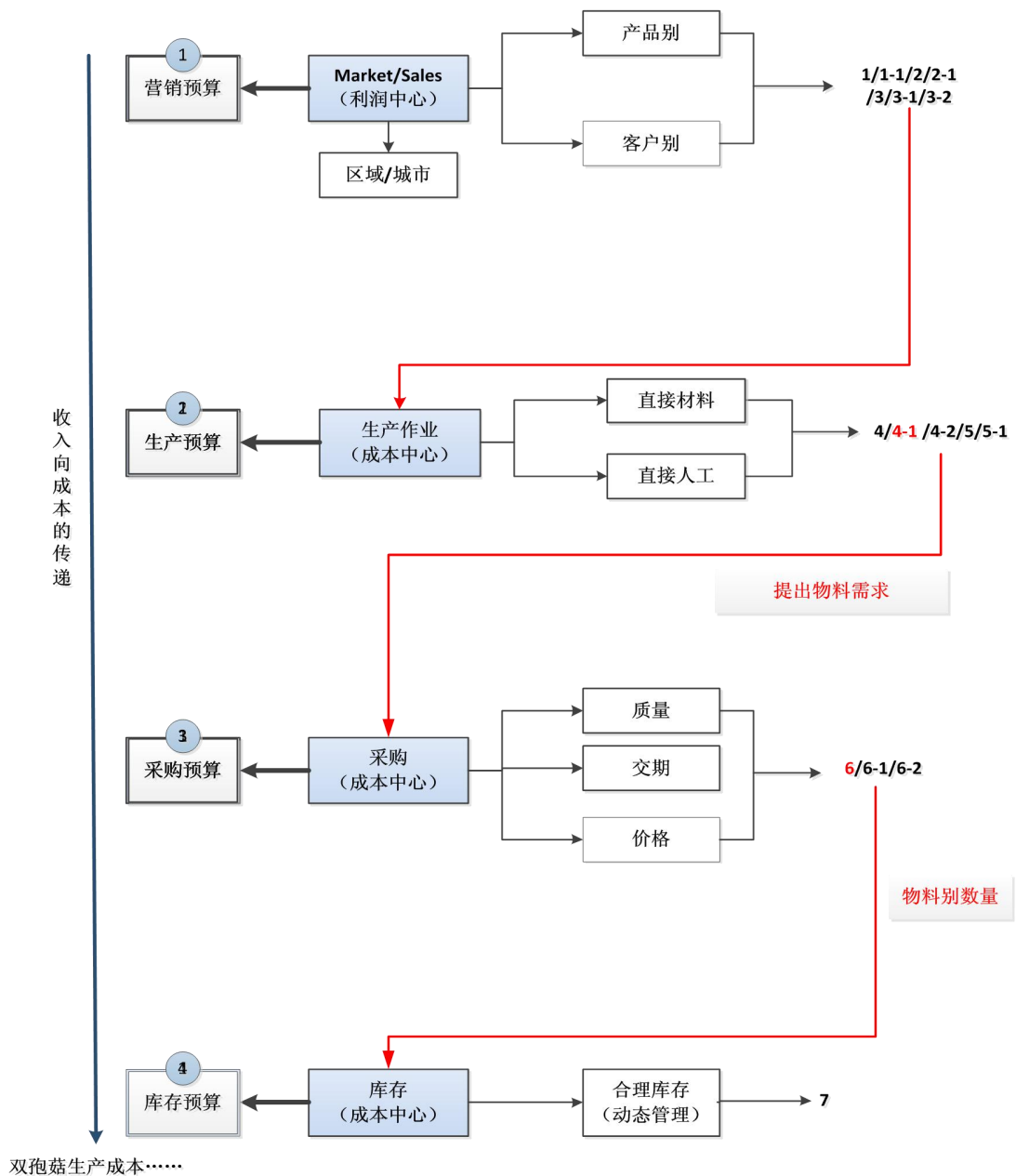


图 5 预算编制操作思路

## (2) 经营计划的回顾分析

基于计划管理要求的分析维度、周期、报告方式，通过周期性的回顾分析目标/计划与实绩的对比情况，判别并剖析产生异动/偏差的影响因素及影响程度，对分析出的重要影响因素进行归集，辨别其产生的根本原因，提炼总结未来改进方向与提升点，确保功能区域关键作业活动在运营管理过程中的全面

受控。

表 4 回顾分析表单

主表	附表
1 销售差异分析	1-1 生产量差异分析
	1-2 销售单价差异分析
2 生产成本差异分析	2-1 直接材料成本差异分析
	2-2 直接人工成本差异分析
3 供应商采购差异分析	
4 费用差异分析	
5 损益差异分析	
6 现金流量差异分析	

### (3) 信息传递设计

通过建立运营例会管理机制，规范各功能区域计划执行作业活动的信息传递路径，以确保信息的即时共享与整合；同时有利于管理当局有效把控计划执行进度与成效，以达到对经营计划的动态监控，进行改进方向与提升点的提炼总结。

运营例会主要交互内容涵盖上月度/季度例会决议事项回顾、本月度/季度功能区域主要运营计划差异分析及对策建议、本月度/季度运营例会决议事项汇总、次月度/季度主要运营事项的工作重点等。

信息交互内容应不单关注结果，更应关注运营数据的统计与分析，用以识别数据趋势分析所揭示的问题/隐患及所指向的责任单位/作业活动，便于功能区域统筹下辖责任单位的资源调配及业务衔接，并进行持续跟进实施指导与监控。

### 3. 绩效评价体系的搭建

为实现计划实际执行过程中阶段性效率及效果的评估，建立以财务、客户、内部运营、成长四个角度为基础的关键绩效评价体系，监测各功能区域的各项作业活动，并作为绩效评价的依据，并将评价结果与激励政策有效结合，为构建适应公司发展要求的激励机制奠定基础，建立以绩效为导向的激励机制，最终达到服务于公司目标/计划管控体系的目的。

通过综合考量制料部门、辅助部门、育菇部门及采摘部门的产量、质量及

成本指标分布权重，确认影响各部门三大指标的关键驱动因素及其影响程度，进而确定各部门绩效评价指标。

表 5 制料部门绩效评价指标（示例）

序号	维度	指标名称	功能指向	指标定义及计算方法
1	财务角度	仕损成本控制率	成本	本指标从财务的角度考察质量控制结果，包含“内部成本定价+相关费用”。公式：实际损耗成本/物料总成本*100%
2	客户角度	质量事故次数	质量/成本	因产品质量缺陷导致的影响生产进程事件的次数
3		产品质量问题重复出现次数	质量/成本	产品质量问题重复出现次数=同一质量问题在批次别中产生的次数
4	运营角度	原材料输入达标率	产量/成本	原材料输入达标率=原材料实际用量/标准用量*100%
5		泡料池生产计划达成率	产量	泡料池生产计划达成率=实际生产泡料池数/计划生产泡料池数*100%
6		物料生产计划达成率	产量	物料生产计划达成率=物料实际生产批数/计划生产批数*100%
7		质量标准参数偏差程度	质量/产量	培养基生产阶段自检、质量检验出现偏离标准参数的项目/程度
8		病菌感染事故次数	质量/产量	批次别中感染绿霉病菌的次数
9		病菌感染原因及影响程度	质量/产量	批次别中感染绿霉病菌的原因及影响程度
10		不同作业环节关键控制点误操作次数	质量/产量	未按照工艺纪律操作次数
11		不同作业环节关键控制点误操作影响程度	质量/产量	未按照工艺纪律操作出现偏差的影响
12		设备清洁达成率	质量/产量	设备清洁达成率=实际清洁设备次数/预计清洁次数*100%
13		成长角度	核心员工培养率	质量/产量/ 成本
14	核心员工流失率		质量/产量/ 成本	核心员工流失数量/核心员工总数*100%

表 6 辅助部门绩效评价指标（示例）

序号	维度	指标名称	功能指向	指标定义及计算方法
1	财务角度	仕损成本控制率	成本	本指标从财务的角度考察质量控制结果，包含“内部成本定价+相关费用”。公式：实际损耗成本/总成本*100%
2	客户角度	质量事故次数	质量/成本	因产品质量缺陷导致的影响生产进程事件的次数
3	运营角度	原材料输入达标率	产量/成本	原材料输入达标率=原材料实际用量/标准用量*100%
4		上料/覆土等计划达成率	产量	上料/覆土等计划达成率=实际操作的菇房数/计划操作的菇房数*100%
5		不同作业环节关键控制点误操作次数	质量/产量	未按照工艺纪律操作次数
6		质量标准参数偏差程度	质量/产量	辅助作业阶段自检、质量检验出现偏离标准参数的项目/程度
7		设备清洁达成率	质量/产量	设备清洁达成率=实际清洁设备次数/预计清洁次数*100%
8	成长角度	核心员工培养率	质量/产量/成本	实际人数/计划培养人数*100%
9		核心员工流失率	质量/产量/成本	核心员工流失数量/核心员工总数*100%

表 7 育菇部门绩效评价指标（示例）

序号	维度	指标名称	功能指向	指标定义及计算方法
1	财务 角度	仕损成本控制率	成本	本指标从财务的角度考察质量控制结果，包含“内部成本定价+相关费用”。公式：单间菇房实际出菇量/单间菇房计划出菇量*100%
2		运维费用定额标准	成本	基于育菇作业计划完成率达成，设定区分不同周期不同设备品类的维护事项用以确定所需相应成本
3	运营 角度	计划产量达成率	产量	计划产量完成率=实际产量/计划产量*100%
4		单位面积产量	产量	单位面积产量=单间菇房一个批次生产周期总产量/单间菇房总种植面积*100%
5		三茬出菇产量及比率	产量	三茬出菇产量比=批次别一/二/三茬蘑菇的产量比
6		不同作业环节关键控制点误操作次数	质量/产量	未按照工艺纪律操作次数
7		生产环境标准参数偏差程度	质量/产量	育菇阶段生产自检、质量检验出现偏离标准参数的环境项目、偏离程度
8	成长 角度	核心员工培养率	质量/产量/成本	实际人数/计划培养人数*100%
9		核心员工流失率	质量/产量/成本	核心员工流失数量/核心员工总数*100%

表 8 采摘部门绩效评价指标（示例）

序号	维度	指标名称	功能指向	指标定义及计算方法
1	运营 角度	采摘计划达成率	质量/产量	采摘计划达成率=实际采摘产成品数量/计划采摘产成品数量*100%
2		次品率	质量/产量	次品率=实际次品数量/产品总量*100%
3		一级品达标率	质量/产量	一级品达标率=一级品实际产量/产品总量*100%
4		二级品在库天数	质量/产量	批次别二级品库存合理范围
5		质量事故次数	质量/产量	因产品质量缺陷导致的影响生产进程事件的次数
6		质量事故原因及影响程度	质量/产量	产品质量缺陷原因及影响程度
7		即时入库达成率	质量/产量	即时入库达成率=标准入库时间内完成配送数量/当日配送总数量*100%
8		菇架清洁达成率	质量/产量	菇架清洁达成率=菇架清洁达标数量/菇架总数量*100%
9	成长 角度	核心员工培养率	质量/产量	实际人数/计划培养人数*100%
10		核心员工流失率	质量/产量	核心员工流失数量/核心员工总数*100%

#### 4. 核心业务流程的规范与设计

##### (1) 核心业务流程的梳理与设计

###### ① 主营业务活动流程的设计

基于组织运行体系的搭建及目标/计划管控体系的设计，引入经营目标管理理念，以公司主营业务活动为主线（如图 6 所示），梳理和设计与之相匹配的核心业务流程，明确其关键作业活动。

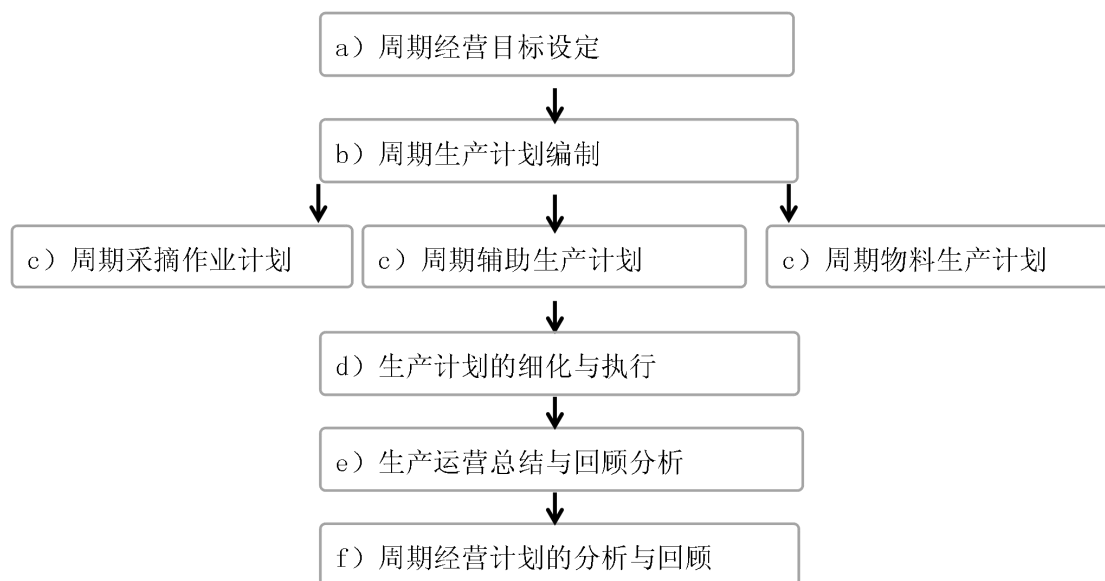


图 6 主营业务活动流程

###### a) 周期经营目标的设定

流程描述：基于企业内部功能部署对产量/质量/成本的要求，设定周期经营目标，主要包括但不限于收入、成本、利润、现金流等。并编制目标责任书。

关键作业活动：建立周期经营计划管理机制，引入经营目标管理理念，并通过经营计划的编制、执行、分析与回顾一系列活动，提高企业运营效率和经营效益，确保经营目标实现。

###### b) 周期生产计划的编制

流程描述：结合企业周期经营目标，分解设定育菇生产经营目标，涵盖蘑菇种植产量、质量及成本目标值，并接受总经理助理审核。

###### c) 周期采摘作业计划、周期辅助生产计划、周期物料生产计划的编制

流程描述：结合企业周期生产计划，进一步分解设定制料部门、辅助部门及采摘部门生产作业计划，并接受总经理助理审核。

#### d) 生产计划的细化与执行

流程描述：根据各部门所辖职能范畴及细分作业工序步骤，综合考虑横向全过程操作工序及纵向“部门-责任单位-作业小组-作业岗位”责任链条，结合各部门周期生产作业计划，进一步自上而下分解至各责任单位并细化至相关作业岗位，包括物料车间生产计划、辅助车间小组生产计划、菇房生产计划、采菇车间小组生产计划等。

关键作业活动：建立看板管理机制，加强各项生产数据的统计、归纳及分析工作，以保证为生产计划制定、生产进度控制、成本定额制定、核查及持续改善提供有效的数据支持。

#### e) 生产运营总结与回顾分析

流程描述：周期生产完成后编制生产分析报告，对比分析计划执行效果与计划预期，包括不仅限于收入、成本/费用、利润等关键数据的差异产生原因、改善对策等。进行归纳总结，持续改进，形成经营活动分析机制。

关键作业活动：建立运营例会管理机制，规范各功能区域相关作业活动的内部信息传递渠道，确保能够及时有效地实现管理信息的共享与整合，支持管理层掌握生产作业效果的动态信息，用以达到督导与决策的目的。

#### f) 周期经营计划的分析与回顾

流程描述：经营目标设定后，通过定期的经营计划分析及时发现可能存在的偏差并采取相应举措，确保企业经营计划受控及目标的最终实现。回顾结果可应用到公司下一周期运营指标持续优化作业的数据支持。

## ②生产作业流程的梳理

对于上述主营业务活动中生产计划的细化与执行，需考虑各部门生产作业活动详细工序步骤后将生产作业计划细化分解，故进一步对各部门生产作业流程进行梳理。

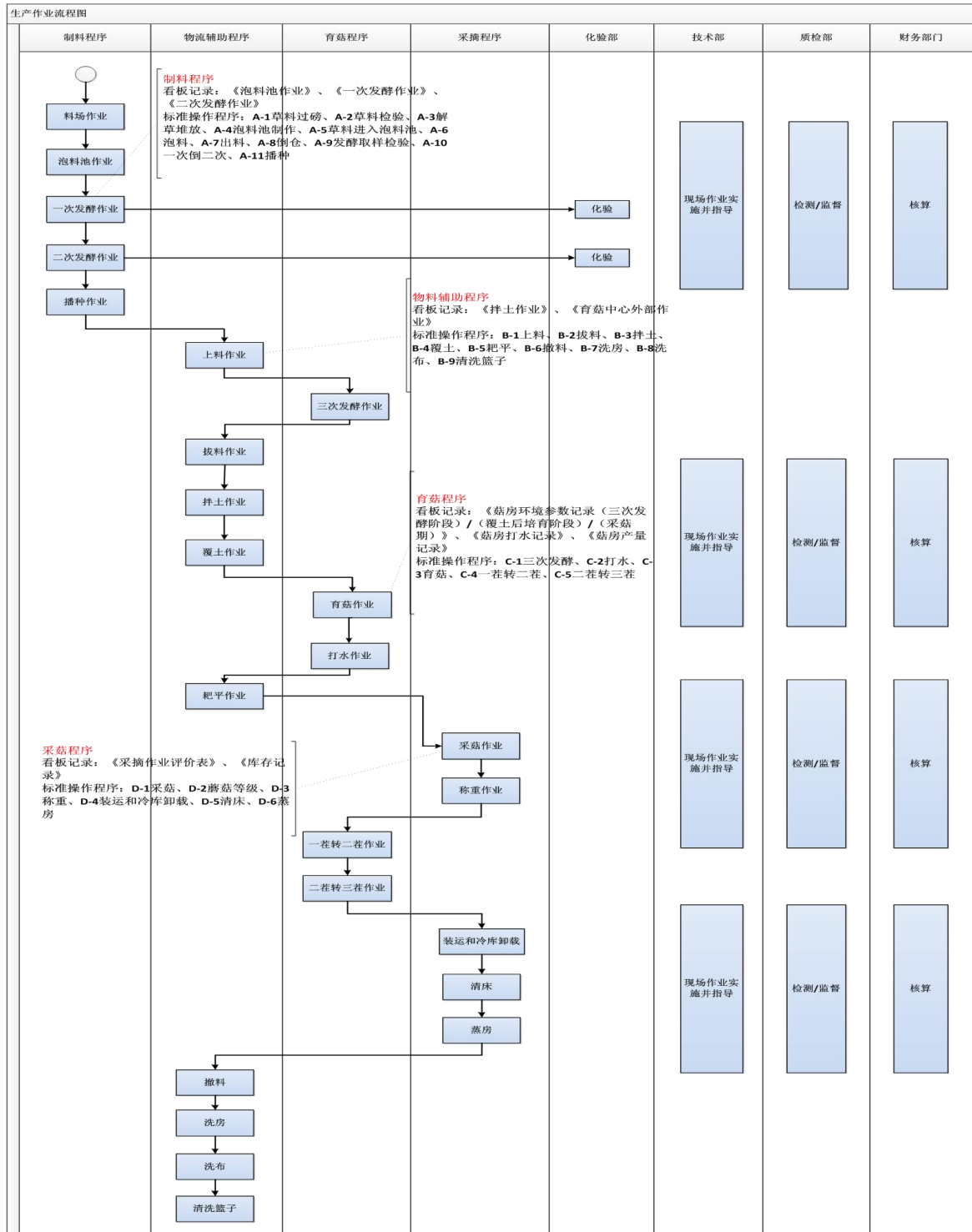


图 7 生产作业流程

## （2）标准操作程序的编制

基于关键生产作业活动的梳理及目标/计划管控体系的搭建，针对已识别的运营事项制定标准操作程序，运用于目标/计划管控体系的业务管控、绩效应用及所指向的作业活动能力强化。

标准操作程序涵盖作业标准和操作规程，用以规范化、具体化、可视化、计量化日常作业活动。作业标准即为实现各部门经营目标，各作业活动需设定的规范要求、动作标准、参数控制等；操作规程为针对上述作业标准实现的分步作业执行程序及步骤。通过标准操作程序，对各作业环节管控事项内容进行规范和把控，实现各责任主体及下辖作业小组/作业岗位在明晰各部门整体管控方向的基础上能够清晰自身作业操作效果对全生产链条目标/计划实现所带来的贡献，以逐步达成作业岗位人员严格以标准操作程序要求进行自律操作，最终提升企业的运行效率与运行效益。

具体制定作业标准和与之相衔接的操作规程时，以操作层面为例重点关注以下事项和内容：

- （1）流程衔接：各责任单位/上下游工序衔接指令程序；信息交互与传递方式；作业衔接责任划分；作业操作时间等。
- （2）质量检验：质检操作主体、检测周期、检测操作程序与规范、各检测项目用时标准、质检报告递送规范、质检数据统计与分析规范等。
- （3）质量控制：各生产作业环节/关键作业活动的质量监控，包括但不限于环境控制参数（PH 值、温度、湿度、二氧化碳）、有害菌清除水平（种类、数量、活性），过程监控（人员、时间、方法）等。
- （4）设备管理：设备操作规范、设备卫生防疫规范、设备维修/保养手册等。
- （5）异常结果判断及处理：生产作业异常处理、追溯整改、控制预警相应规范、指标修正操作程序等。

基于各部门生产作业工序编制的标准作业程序归纳（见图 7 生产作业流程），以制料程序 A-8 倒仓为例如下：

**图 8A-8 倒仓标准作业程序**

### （3）看板管理的设计

为了加强各项生产数据的统计、归纳及分析工作，以保证为生产计划制

定、生产进度控制、成本定额制定、核查及持续改善提供有效的数据支持，设计看板管理工具以实现各车间作业信息在生产链条中全过程精准传递，包括但不限于在产品批次编号、各工序起始时间/结束时间、在产品原料配量及比例、上下游车间编号、作业地点、作业频次、作业班组、检验报告、参数记录、卫生记录、产成品类别、数量和质量等关键内容。通过看板管理数据的积累归集与分析总结，对识别出的关键作业活动与管控事项执行全过程进行监控。

## 5. 薪酬与激励指引

为充分调动核心管理人员的积极性和主动性，特将中长期激励作为高级管理人员和核心岗位薪酬结构的有益补充，帮助公司保持或引领核心人力的市场竞争力水平，进而实现公司的持续、稳定、健康发展。

综合考虑公司经营现状、领导偏好和意愿，当前阶段可采用利润分享、经营者持股的方式对核心人才实施中长期激励。

利润分享计划能够有效激发员工工作动机与士气、增强员工主人翁意识、降低企业管理监督成本。考虑公司核心业务团队（如采摘团队）个人贡献与企业利润相脱离致使工作积极性较低的当前实际，该激励方式适用于核心业务团队的中长期激励。

经营者持股的方式是指稀释一定份额股份将部分比例的股份由核心人力（骨干人力及高级管理人才）出资认购。该激励方式，一方面将核心人力的最终利益与公司的发展紧密捆绑，另一方面对公司核心人力采取激励与约束并行。对仍处于企业成长期的该公司而言，是适宜的中长期激励方式。

表9 激励方式对比

激励方式	要点	适用范围	适用条件	不适合情况
利润分享	1.将企业当期利润或超额利润的一部分与员工分享，即期或延期支付 2.员工利益和企业利益保持一致 3.通过延期支付达到中期激励的目的 4.税前利润中按比例提取 5.通常一年实施一次 6.成熟型企业更加有效	高管/核心人力	1.企业财务运作规范 2.企业盈利性较好	当企业现金流有压力时
经营者持股	1.入股根据评估后的股权价值或当年的股值 2.现金持股来源：增资扩股；赠与配送；股份转让	核心人力	1.企业法人治理结构完善，运作规范 2.严格的资产评估 3.企业盈利性较好	当企业现金流有压力时
员工持股	3.激励对象出资的资金来源：完全自筹；年薪中提取一定比例认购股份；无息贷款，薪金中分期扣还 4.可给予员工优惠条件购买股票 5.老股东退出，企业回购，不断有新员工进入	全体员工		当企业现金流有压力时
股票期权	1.一定时间内，以约定价格购买企业股份的权利 2.收益性质一般为经营性增值 3.有等待期：一般一年 4.每年可行权，也可放弃行权或累计后行权 5.所受上市公司相关政策和法律限制较多	高管/关键岗位	1.较适用于上市公司，股票市场价格能体现经营业绩 2.企业有较大发展潜力 3.企业法人治理结构完善，运作规范	当企业股票与企业业绩相背离时
限制股权（业绩股票）	1.需锁定一定年限后兑现 2.对激励对象有严格的业绩目标约束 3.工作绩效与所获激励直接相关 4.当持股人离开企业时企业有唯一回购权 5.企业股东大会通过即可实施，所受政策限制少	高管/关键岗位	1.企业现金流量充足 2.企业业绩较稳定	当企业现金流有压力或激励对象经济承受能力不足时

## 四、项目成效

### （一）运营管控强化

基于企业为实现双胞胎产量与质量稳步提升的发展方向与目标，本项目通过建立功能区域，明晰基于目标管理下的功能定位，界定其职能范畴/责任划分，调整功能区域下辖各部门设置，明确各部门职能与职责，以实现组织效能的最佳配置，从而搭建符合公司自身运营效率要求的组织体系。公司目前对重新调整后的组织体系已达成共识并施行。

基于组织运行体系的搭建，把握核心业务流程的关键作业活动及各管控事项的作业规则，再造流程架构。在建立管控规范的过程中，公司已辨识核心业务流程的关键影响要素，并制定对应措施以有效提升其作业活动的运行效率及效果。

在实现管控规范的有效达成前提下，通过本项目建立周期经营计划管理机制，引入经营目标管理理念，一方面指导公司各部门基于分解后的经营目标编制经营计划动态分析其执行差异及原因，另一方面设计以运营例会管理机制为基础的沟通汇报方式，以实现计划管理实施的有效达成与动态监控。公司已初步形成以目标/计划管控体系为核心，辅以组织运行体系及与之相对应的绩效评价体系支撑服务于企业经营活动全过程。

### （二）作业活动能力强化

基于目标/计划管控体系的搭建及生产作业流程梳理编制的标准作业程序，公司已对各责任主体及下辖作业小组/作业岗位进行相应培训，使其明晰了自身作业操作效果对全生产链条目标/计划实现所带来的贡献，并已逐步达成作业岗位人员严格以标准操作程序要求进行自律操作。为实现各车间作业信息在生产链条全过程中精准传递设计的看板管理工具，各责任主体及下辖作业小组也已通过培训明确了看板填写内容并进行了相应填写，为关键作业活动及管控事项执行全过程监控进行了充分的数据积累。

对于实现双胞胎产量与质量稳步提升的企业运营总目标，公司双孢菇单间菇房产量、单位面积产量、一极品比率已得到大幅度提升，次品率下降，均达预期。

投稿邮箱：[glzx1984@sina.com](mailto:glzx1984@sina.com)

联系电话：010-68701269\68701770

中国企业联合会网址：[www.cec1979.org.cn](http://www.cec1979.org.cn)

中国企业联合会管理咨询委员会网址：<http://www.cec1979.org.cn/glzxs/>

中国企联职业经理人资格认证网：<http://cpmq.cec-ceda.org.cn/>

