



上海咨询信息

Shanghai Consulting Information

2011 · 08

上海市咨询业行业协会



董事长 张纪衡

张纪衡先生 1936 年生，教授级高级工程师。现任上海林同炎李国豪土建工程咨询有限公司董事长。

1960 年毕业于同济大学，之后历任同济大学党委书记，同济科技实业股份有限公司董事、总经理，并兼任同济建筑设计研究院院长、同济工程建设总公司及同济工程监理公司总经理等职。1998 年至 2005 年任上海市林同炎李国豪土建工程咨询有限公司董事、总经理。



总经理 杜勤

杜勤先生 1964 年生，教授级高级工程师，注册咨询专家。现任上海林同炎李国豪土建工程咨询有限公司总经理。

1986 年毕业参加工作至今，长期从事城市道路与公路设计、咨询工作，参与主持了一系列上海市和外省市的重大工程建设项目，多次荣获各种奖励和荣誉称号。2003 年至 2005 年任上海林同炎李国豪土建工程咨询有限公司副总经理、市政总工程师。



上海林同炎李国豪土建工程咨询有限公司创建于 1993 年，是一家中美合资土建设计及咨询企业，由同济大学和美国林同炎中国公司合资兴办，主要承担各种类型的建筑、道路与桥梁的咨询、设计工作，持有中华人民共和国建设部及发展和改革委员会颁发的甲级工程设计证书和工程咨询甲级资质证书。公司已通过权威认证机构的 ISO9001 系列认证并获国内和国际认可证书。

林李公司是国内最早以名人姓名命名的、与国际接轨的设计机构。她集聚中美双方的技术优势，并拥有一批经验丰富的技术专家，曾与境内外多家著名设计事务所共同合作承担多项国内外重大工程。

林李公司拥有数百名技术骨干，其中从业人员多具有硕士、博士学位以及高级职称和国家一、二级注册建筑师、国家一、二级注册结构师、注册设备工程师、注册（投资）咨询工程师、注册规划师及注册造价工程师。技术队伍年龄结构合理、梯次明显、管理严谨。

公司自创建以来，承接和参与的工程设计、咨询项目曾多次获得中国建筑学会、教育部、上海工程咨询协会及各地方建设厅颁发的荣誉称号。今年，公司还被授予“诚信创建企业”的称号。



地址：上海市虹口区中山北二路 1800 号海鸥商务大厦 9 楼 -14 楼
邮编：200437
电话：021-65976600 021-65525711 传真：021-65625759
网址：<http://www.shlinli.com/> 电子邮箱：linli@shlinli.com

上海咨询信息

(月刊)

2011 年第 8 期
(总第 289 期)

主 办：上海市咨询业行
业协会

印 刷：上海欧阳印刷厂
有限公司

目 次

· 协会工作 ·

- 关于评审第九届上海市信誉咨询企业（机构）的通知
..... (2)
- 关于评选第七届上海青年咨询精英的通知 (3)
- 协会领导到“东方”新注册地考察 王鸣耀 (4)
- 我会十家会员单位荣获上海市《一星级诚信创建企业》、
《诚信创建企业》 胡小兰 (5)
- 协会协助徐汇区国资委做好“国资国企咨询类中介机构
专业库”建设 唐 勇 (6)

· 咨询专论 ·

- 对外商投资企业投资主体登记新政实施的思考
..... 陈伟勇 (7)
- 企业商业模式的转型与创新 吴文浩 (11)
- 从德国、英国经验看我国创新型中小企业发展策略
..... 冯桂安 (13)
- 业务分析与优化技术（BAO）引领未来咨询新方向
..... IBM 全球企业咨询服务部 (15)
- 坏战略的危险 理查德·鲁梅特 (17)

· 摘 编 ·

- 国内简讯 (22)

· 政策导向 ·

- 市国税局等关于做好企业研发费加计扣除政策落实工作的
通知 (23)

封二：林同炎李国豪土建工程咨询有限公司简介

关于评审第九届上海市信誉咨询企业（机构）的通知

沪咨协字 [2011] 04号

各会员单位：

经六届六次会长办公会议讨论并通过，今年开展第九届上海市信誉咨询企业（机构）的评审。并对上海市信誉咨询企业（机构）评审的条件作适当修改，以适应当前服务经济发展的现状和需要。

一、申报条件

凡本会会员单位和在工商局注册登记的咨询企业（机构），符合评审实施办法申报条件的，均可申请信誉咨询企业（机构）的评审。

- 1、咨询企业（机构）至少有一半以上人员及一半以上工作时间从事咨询服务工作。
- 2、直接从事咨询业务的人员中，有中级以上职称的应占咨询人员 50% 以上。
- 3、具有咨询资质人员（包括咨询业务相关的注册咨询专家、注册咨询师、会计师、税务师、投资工程师、监理工程师、造价工程师等经国家、省市级人力资源和劳动保障局颁发的职业资格）4 人及以上，并其中必须含注册咨询专家或注册咨询师 2 人及以上。
- 4、以社会专家网络平台开展咨询服务的企业（机构），其网络中具有高级职称的专家应占社会专家总数的 50% 以上。
- 5、凡获“第八届上海市信誉咨询企业”的单位，关于“必须含注册咨询专家或注册咨询师 2 人及以上”的条件可推迟 1 届执行。
- 6、2010 年度企业总收入，工程咨询企业 900 万元以上，管理咨询企业 170 万元以上，技术咨询企业 110 万元以上。为社会提供公益咨询服务的会员单位可破格申报。
- 7、除不可抗力或委托方原因外，咨询合同履行率为 100%。
- 8、咨询报告或方案被采用率（含政府决策应用和用户采纳）在 60% 以上。
- 9、所从事咨询领域的专业技术资料、信息库和研究测试手段基础较好。
- 10、有健全的咨询工作规范和管理制度，工作具有独立性、客观性，有健全的职业道德规范。

二、申请单位应提交以下材料：

- 1、填写《上海市咨询企业（机构）信誉评审申请表》。
- 2、提交最近三年内有代表性的咨询案例（复印件）两份，咨询案例篇幅较长的可不送原件，只需浓缩的案例提要，并附有任务完成的用户验收意见证明材料或专家鉴定证书（复印件）。
- 3、本单位咨询成果获奖证明材料（复印件）。
- 4、本单位 2009 年度、2010 年度财务会计决算报表。
- 5、上届未评上信誉咨询企业（机构）的单位及首次申报信誉评审的单位需送企业发展规划、业务管理、财务管理、培训制度等内部管理制度类文件。

6、其它有关证明材料。

三、申请信誉咨询企业（机构）评审，协会不收评审费。经评审通过，获得信誉证书的咨询企业（机构）需承担铭牌制作费和媒体（《解放日报》或《文汇报》）公告费。

四、《上海市咨询企业（机构）信誉评审申请表》。可从上海咨询信息网（<http://www.sh-consulting.org.cn>）下载，并在8月30日前将填好的申请表以及应提交的材料送至本会办公室。

办公室地址：南昌路47号科学会堂2号楼2407室 邮编：200020

电 话：53821058，53822040-23070

联 系 人：陈慧琴，谢纯之。

时 间：周一至周五，上午8时30分-11时，下午1时-4时30分。

上海市咨询业行业协会

2011年7月14日

关于评选第七届上海青年咨询精英的通知

沪咨协字[2011]03号

两年一次的上海青年咨询精英（第七届）评选活动今年即将开始。现将评选活动的有关事项通知如下：

一、评选上海青年咨询精英是为了弘扬“尊重劳动，尊重知识，尊重人才，尊重创造”的社会风尚，促进咨询队伍建设和青年咨询人才的成长。

二、上海青年咨询精英评选条件：

1、热爱祖国，有良好的职业道德。

2、具有中级以上专业技术职称，专职从事咨询工作三年以上或兼职从事咨询工作五年以上，主持或领导完成重大咨询项目，其专业水平达到国内先进水平或本市领先水平。

3、在咨询服务和咨询研究中，有重要创建，咨询工作取得显著成绩，完成咨询项目的质量、规模、经济效益、社会效益均在本行业居领先地位；其咨询成果为用户采纳、获得用户好评或受到市级有关部门奖励。

4、在当前创新驱动，转型发展，大力发展现代服务业的形势下，能积极领导组织咨询企业（机构）取得突出成绩。

5、年龄在45周岁以下（1966年6月30日后出生）。

三、报名方法：

1、自即日起，至8月30日，由被推荐人所在单位向上海市咨询业行业协会办公室报名，按要求填报推荐表。推荐表可以来人索取或网上下载（<http://www.sh-consulting.org.cn>）。

2、被推荐人可由单位推荐或两名以上咨询专家联名推荐，按要求填写推荐表，并由被推荐人所在单位签署意见。

3、随推荐表附送学历、技术职称、重要成果鉴定或获奖证明、咨询报告（附用户反映）或代表性论文（著作）1份（均为复印件）。

四、评审与表彰：

本会设立上海青年咨询精英评审委员会，邀请资深咨询专家和政府有关部门负责人参与评审，评出上海青年咨询精英及青年咨询精英提名奖若干人，经上海市咨询业行业协会理事会批准后，由协会向获奖者所在单位发出书面通知，同时在《上海咨询信息》上公布。对获奖者，授予获奖证书和奖杯，并通过传媒进行宣传。

评选上海市青年咨询精英是一项社会公益性活动，协会不收费。请各单位在职工中做好动员工作，推荐优秀人才参加评选活动。

协会电话：53821058，53822040—23070

联系人：陈慧琴 胡小兰

上海市咨询业行业协会

2011年7月14日

殷切的期望，更高的立意 会员单位在协会关怀下茁壮成长 协会领导到“东方”新注册地考察

2011年8月2日，上海市咨询业行业协会会长、中国国际经济交流中心常务理事、原国家商务部副部长张祥，副会长兼秘书长陈积芳，副秘书长郭德利一行3人到上海东方投资监理有限公司新注册地——悦达889中心办公室考察。

公司董事长印保兴、董事总经理夏敏、党委书记、副总经理王鸣跃等人热情接待了协会领导。印董事长向张会长等领导介绍了近年来东方公司发展情况和取得的成绩，以及公司注册地迁址的原由。

张会长认真听取了汇报，对“东方”取得的成绩以及在行业中发挥的作用给予充分肯定。他指出：我们要开拓思路，要有放眼全球的眼光。他认为东方有很好的品牌优势和综合实力，应当先行一步，做好人才和技术准备，争取早日走出国门，把工程咨询业务做到国外去，打出中国的品牌。同时他表示，协会和东方公司可以共同做一些开创性的工作，引领上海咨询行业为上海现代服务业做出贡献。

（王鸣耀）



我会十家会员单位荣获上海市 《一星级诚信创建企业》、《诚信创建企业》称号

上海市“企业诚信创建”活动是在中共上海市委宣传部、上海市文明办、上海市网宣办、上海市经信委、上海市商委、上海市建交委、上海市农委、上海市卫生局、上海市工商局、上海市质监局、上海市旅游局、上海市食药监局、上海市社团局等13个政府部门指导下，由上海市现代服务业联合会、上海市工业经济联合会、上海市商业联合会、东方新闻网站等4个单位主办的。该活动旨在进一步深入推进上海社会诚信体系建设，进一步优化上海经济社会发展软环境开展的一项常设诚信建设。

我协会与2011年3月向各会员单位发出了“关于推荐参加上海市‘企业诚信创建’活动的意见征询函”。经过企业自愿报名、协会推荐和第三方企业基本信用评估，现上海市“企业诚信创建”活动组委会已为以下十家会员单位颁发了《荣誉证书》。他们是：

上海专利商标事务所有限公司	一星级诚信创建企业
中国海诚工程科技股份有限公司	一星级诚信创建企业
上海长三角投资咨询有限公司	诚信创建企业
上海东方投资监理有限公司	诚信创建企业
上海国际招标有限公司	诚信创建企业
上海柯恒管理信息咨询有限公司	诚信创建企业
上海科学技术开发交流中心	诚信创建企业
上海林同炎李国豪土建工程咨询有限公司	诚信创建企业
上海宁信建设工程咨询有限公司	诚信创建企业
上海振华工程咨询公司	诚信创建企业

今后，企业的诚信状况都将在管理平台上出现，接受社会的监督。

我会希望在2012年的上海市“企业诚信创建”活动中有更多的会员单位积极参与，成为《诚信创建企业》。

(胡小兰)



架起企业与政府之间的桥梁，为会员单位构建新的交流的平台

协会协助徐汇区国资委做好

“国资国企咨询类中介机构专业库”建设

2011年是“十二五”规划开局之年，也是上海攻坚克难的改革年。国资国企改革是改革的重点之一。徐汇区国资委曾经在国企专业化管理方面做出了科学化的探索。区属国有企业虽然经历了企业重组、股份制改革，但是在企业管理和发展规划方面还是存在一定的差距，缺少专业性、前瞻性的东西。一些企业的老总身兼总经理、董事长和党委书记。召开企业办公会、董事会、党委会都是在一个人领导之下。这种组织架构也许是国企的一个特点。

那么，怎样扬长避短，科学化、专业化作出企业发展决策呢？借助“外脑”作为“智囊”，引入专业咨询机构提升国资国企专业化管理水平，是徐汇区国资委做出的新的探索。根据上海市国资委关于公开选聘中介机构要求的精神，经徐汇区国资委研究决定，建立徐汇区国资国企咨询类中介机构专业库。通过公开选聘并经评审委员会评审后，符合相关条件者入选咨询类中介机构专业库。今后徐汇区国资国企运营过程中涉及咨询类业务，将在徐汇区国资委建立的咨询类中介机构专业库中进行选择。

为了做好建库工作，徐汇区国资委对上海市咨询业行业协会进行了咨询，了解协会的会员单位的类型和特长。协会的工作重点就是架起企业与政府之间的桥梁，为会员单位构建交流的平台。协会向他们介绍了涉及：工程技术咨询，经济与管理咨询，科技咨询和财务审计、税务咨询、法律咨询等专业领域的会员单位。

经济与管理咨询单位可以为各地方政府开展决策咨询服务：涉及地区性产业发展战略规划，行业发展规划、为企业编制战略发展规划；对企业改制、重组、管理进行诊断提供包括技术开发、生产管理、市场营销、财务管理、人事管理等一

系列服务，咨询单位为企业进行的财务策划与税务策划，有效地提高企业的资金利用效率，减轻企业的税赋负担，提升企业的核心竞争力。

针对徐汇区的需要，协会推荐了在管理咨询方面的有优势的若干家公司和机构作为候选单位。并将这些家公司的特长做了分类：科技政策解读及项目申报、企业市场策划、企业市场管理、市场调研、企业财务管理、企业资产评估、改制重组、企业资质标准管理、企业专利申报、商标专利策划、企业科技信息查询、企业法律问题咨询、风险投资改革重组。

本着公开、公平、公正的原则，徐汇区国资委作为招聘方，公开选聘咨询类机构参加本次竞聘。在徐汇区政府网站公开发布邀请书，面向社会公开召集咨询机构和单位参加咨询类中介机构专业库的竞聘工作。徐汇区国资委组建“徐汇区国资国企咨询类中介机构专业库”的选聘工作，通过制定选聘规则、网上公告选聘书、接受咨询机构报名、竞聘材料规范性审核、邀请市国资委、区监察局、区审计局、区财政局相关负责人组成评审组、召开评审会等程序，从21家报名的咨询机构中，初选10家单位进行公示。最终确定10家咨询机构进入“徐汇区国资国企咨询类中介机构专业库”。

协会推荐的上海天强管理咨询有限公司和上海众华资产评估有限公司入选了“徐汇区国资国企咨询类中介机构专业库”。

目前，徐汇区有些企业已经与入库的咨询机构进行了接触。一些企业的领导人感觉到，专业的咨询机构作出的企业发展报告有新意，与自己编写的十二五规划有所不同。比如有关咨询专家提出的：企业转型发展，应该是以做强做优主业为基础，顺应市场变化和产业发展趋势。每个企

业的情况都不一样,转型发展的路径和方式也不可能一样,但前提和基础都是做强做优主业,可以是加快发展新产品,可以是发展新业态、创新商业模式,也可以是整合产业链资源,向产业链的上下游延伸,但是我们不赞成进入与主业毫不相干、自身没有基础的产业,还是要围绕原有的优势和基础,做精做深,不断提高市场竞争力。转型发展要顺势而为,准确把握产业发展方向,贴近市场做好研究分析,有目标有举措。要有做

强做优企业的长远想法等值得思考。

徐汇区国资委领导希望通过社会中介咨询机构的服务,共同做好国有企业改革与发展的工作。

其他区县的国资委也会相继做建库工作。希望会员单位,练好内功,熟悉区县选拔、竞聘的特点和做法,做好准备。争取在国资国企管理咨询方面占领一定的市场。

(唐勇)

· 咨询专论 ·

正确的理解,准确的把握,提高咨询服务效率

对外商投资企业投资主体登记新政实施的思考

上海市注册咨询专家 陈伟勇

为了更好发挥外资在推动科技创新、产业升级、区域协调发展方面的积极作用,国务院去年发布了《国务院关于进一步做好利用外资工作的若干意见》。国家工商总局随即发表了《关于充分发挥工商行政管理职能作用进一步做好服务外商投资企业发展工作的若干意见》(简称意见),内容涉及鼓励外商增加投资、积极促进利用外资结构优化、着力提高服务外商投资企业发展的能力、努力营造良好的市场环境、加快完善服务外商投资企业发展的体制、机制的五方面26条意见,此后各地政府(工商行政管理部门)结合当地情况纷纷出台实施政策。

纵观国家和地方工商行政管理部门先后出台的鼓励外资发展政策,在各类外商投资主体的市场准入、企业登记等方面可以说是力度空前,有的甚至突破了国家现行法律、法规和部门规章的框架。北京、天津、上海、山东、广东、深圳、

重庆、福建、黑龙江等地政府或登记机关出台的相关文件,本文对其中一些热点问题作了归集和分析,以期引起投资者、涉外咨询机构的关注。

一、关于外商投资企业的投资主体

境内自然人与境外投资者共同投资举办中外合资/合作企业的现行法规规定。《中华人民共和国中外合资经营企业法》、《中华人民共和国中外合作经营企业法》二部法律对投资主体的表述是,境外的公司、企业和其他经济组织或个人,境内的公司、企业或其他经济组织。对比一下,境内外的非经济组织和境内自然人没有被列入中外合资/合作企业投资主体范畴。长期以来,政府外资审批部门依据法律规定严守投资主体的准入门槛。

2003年国家对外贸易经济合作部(现商务部)等四部委发布《外国投资者并购境内企业

暂行规定》，开始有条件地允许中国境内自然人成为中外合资企业股东。时隔六年的 2009 年温家宝总理签发国务院第 567 号令，发布《外国企业或者个人在中国境内设立合伙企业管理办法》，以国家行政法规形式明确，允许外国企业或者个人与中国的自然人、法人和其他组织在中国境内设立合伙企业。

境内自然人参与投资设立中外合资 / 合作企业的政策突破。近期各地政府密集出台的市场主体登记新政，在企业登记领域大都解除了对中国境内自然人参与投资中外合资 / 合作企业的准入限制。去年 5 月上海浦东新区深化浦东综合配套改革试点，专项发布了《境内自然人在浦东新区投资设立中外合资、中外合作经营企业试行办法》，上海首家境内、外自然人投资设立的中外合资企业“上海中绿环保科技有限公司”被批准设立。也有地方政府文件直接提出“以外资合伙企业法为契机，破解外国自然人不能在中国申办个体经营，中国自然人不能与外国投资者合资合作的法律障碍”。

境内外的非经济组织成为中外合资 / 合作企业的投资主体的政策也有了突破。广东出台的政策中也找到了相应的表述。广东明确外国(地区)具备法人资格的社团组织和财团组织在粤投资的，视为经济组织，经审批机关批准，允许其以合资、合作、独资和合伙形式投资设立企业。据此可以视为在广东省境内，中国境内、外的各种投资主体不再受国家法律规定的市场主体准入限制。

投资主体不合规产生法律风险依然存在。虽然承担市场主体登记的各地工商行政管理部门对中外合资 / 合作企业的中、外投资主体放宽准入限制，但是依法承担外资项目审批的地方政府商务部门对此态度似乎不是很明朗。有项目审批官员坦言，外资项目审批所依据的上位法均未将境内自然人列入中外合资 / 合作企业的中方投资者范畴，当企业股东之间或者与其他企业之间出现纠纷时，在法律上并不能排除当事人对政府审批、登记该类企业的合法性提出质疑，从而通过行政诉讼解决民事纠纷。此类担忧并非没有道理，

2010 年 8 月最高人民法院发布关于《关于审理外资企业纠纷案若干问题的规定》，其中第三条指出人民法院在审理案件中，发现经外商投资企业审批机关批准的外商投资企业合同具有法律、行政法规规定的无效情形的，应当认定合同无效。由此可见在现行法律条件下，参与中外合资 / 合作企业的中、外投资者因投资主体不合规而产生的法律风险还是隐隐存在的。

二、关于外商投资企业名称

国家工商总局 2004 年 6 月发布的《企业名称登记管理实施办法》(以下简称名称登记办法)规定，公司名称由行政区划、字号、行业、组织形式依次组成。企业名称组成四个要素中，除组织形式基本没得选择外，其他三项涉及能否在名称中使用“中国”、行政区划表述的取舍、字号能否用非汉字表示、名称中能否不显示行业特征等，名称登记办法中有对应规则。各地新政在本级政府核准权限范围内，标准把握都有较大松动，摘要如下：

1、字号

上海、山东等地有条件地突破了名称登记办法关于“企业名称应当使用符合国家规范的汉字，不得使用汉语拼音字母、阿拉伯数字。”的规定。上海允许符合条件的文化产业园区、创意产业集聚区管理企业名称中的字号使用外文字母和阿拉伯数字。山东允许外商国际知名商号作字号或以外商商号、姓名作字号而该商号、姓名有不宜译成中文的外商投资企业名称中出现外文字词。北京则早在 2004 年就允许使用外国(地区)投资企业商号的外商投资企业使用英文字母作为商号。

2、行政区划

企业注册资本在人民币 5,000 万元以上的，经批准名称中可使用“中国”字样或者不冠行政区划。去年国家工商管理总局发文对使用外商字号的外资企业、外方控股的外商投资企业，从事现代服务业和高新技术产业的，名称中使用“中国”字样，注册资本限额放宽到人民币 3,000 万元以上。由于含有“中国”企业名称核准权集中

在国家工商总局,目前尚未发现有地方予以突破的。

3、行业特征

企业名称中的行业表述应当是反映企业经济活动性质所属国民经济行业或者企业经营特点的用语。企业名称中行业用语表述的内容应当与企业经营范围一致。

表2是部分地区新政对企业名称中不使用行业类别的核准条件,对照国家工商总局规定,地方核准条件对企业注册资本要求降幅达到50%。

表2 部分地区登记机关对企业名称不含行业用语的核准条件

区域	注册资本(人民币)	经营范围涉及国民经济行业
国家工商总局	1亿元以上	5个以上大类
上海、深圳、天津、云南	5,000万元以上	3个以上大类
重庆	3,000万元以上	2个以上大类
山东、黑龙江	注册资本300万美元以上	2个以上大类

三、关于行业准入和经营范围

对于国有企业、民营企业、外商投资企业这三类主要的市场主体,现行政策对其行业准入和经营范围的核定并不完全相同。外商投资企业的设立,在满足外商投资产业指导目录、行业准入规定的基础上,政府部门审批或登记部门对其经营范围的核准通常要严于前二类主体。

各地市场主体登记新政对于行业准入和经营范围核准的主要特点表现在:

1、行业准入实行非禁即入的原则

山东、湖北等地提出,凡是国家政策允许,法律法规没有禁止的行业和领域,允许外商投资设立企业开展经营活动,行业准入实行非禁即入的原则。

2、灵活核定经营范围

随着现代服务业等新兴行业业态不断刷新,国家统计局2002年制定的国家标准(GB/T 4754-2002)《国民经济行业分类》,显现出对经济发展的不适应性,某种程度上已经成为市场主体健康发展的障碍。各地制定的市场主体登记新

政都注意到了新兴行业业态变化,登记机关对于企业经营范围的核准将不再局限于《国民经济行业分类》标准。上海、广东、山东、黑龙江等地允许企业经营范围使用符合国际惯例、行业标准的用语来体现其行业和服务特点。据了解,早些年北京、河北等地就有企业经营范围被核定为:“法律、法规禁止的,不得经营;应经审批的,未获批准前不得经营;法律、法规未规定审批的,自主选择经营项目,开展经营活动。”如此经营范围可以说是放宽到了极限。

3、实行主体资格与经营资格适当分离的登记制度

上海、重庆、天津、黑龙江、深圳等地允许筹建周期长且从事不涉及公共安全和人身健康的许可经营项目企业,在未取得相关审批文件或证件前,向工商部门作出相关书面承诺,申请核发“XX项目筹建”营业执照,实行主体资格与经营资格适当分离的登记制度。

四、关于注册资本的出资

股东对公司注册资本的出资及出资方式现行法律有明确的表述。《公司法》规定,股东可以用货币出资,也可以用实物、知识产权、土地使用权等可以用货币估价并可以依法转让的非货币财产作价出资;但是,法律、行政法规规定不得作为出资的财产除外(股东不得以劳务、信用、自然人姓名、商誉、特许经营权或者设定担保的财产等作价出资)。对作为出资的非货币财产应当评估作价,核实财产,不得高估或者低估作价。法律、行政法规对评估作价有规定的,从其规定。全体股东的货币出资金额不得低于有限责任公司注册资本的百分之三十。

《合伙企业法》规定,合伙人可以用货币、实物、知识产权、土地使用权或者其他财产权利出资,也可以用劳务出资。合伙人以实物、知识产权、土地使用权或者其他财产权利出资,需要评估作价的,可以由全体合伙人协商确定,也可以由全体合伙人委托法定评估机构评估。以非货币财产出资的,依照法律、行政法规的规定,需要办理财产权转移手续的,应当依法办理。

各地市场主体登记新政普遍对股东用以出资的

非货币财产内容进行了扩充。除了允许股东以股权出资、债权转股权以外，上海提出将开展股东以专利使用权、域名权出资试点，今年4月工商长宁分局顺利完成了首例以域名权出资的登记申请；广东、深圳、湖北等地允许不需要办理权属登记的技术等作为股东出资；福建提出了允许台商以其合法拥有的大陆境内不动产出资；天津提出允许以海域使用权作价出资，等等。

从操作实务看，上述作为出资的非货币财产在合伙企业基本没有障碍。对于有限责任公司而言，似乎存在一定的不确定性，例如：

(1) 专有技术 (know-how) 是指处于未公开、具有实用价值的、所有人采取适当保密措施拥有的技术成果，作为出资在操作上评估和转让有一定难度；

(2) 专利使用权出资，与股东直接以专利所有权出资相比二者是有本质区别的。接受该项出资的公司作为专利使用权人，只能在专利使用许可合同范围内使用该专利，不具有专利所有权人所享有处分权。按物权法规定，除法律另有规定外，无处分权人将不动产或者动产转让给受让人的，所有权人有权追回，因此专利使用权作为财产出资其财产权利是不完整的；

(3) 域名权作价出资，域名能否成为一种权利，可否作为一类新的知识产权，在学界和司法界也存在争议；

(4) 不动产作为境外投资者出资，未被列入中外合资/合作，外资企业法关于境外投资者的非货币财产出资范畴；

(5) 非货币财产的出资比例，各地新政也有不同。上海提出公司新增注册资本，非货币财产的出资比例以公司注册资本总额为基础计算不超过法定70%比例。天津则提出对已设公司增加注册资本的，不再审查新增资本货币出资比例，同时对企业以资本公积金、盈余公积金转增注册资本及实收资本的，不再审查留存该项公积金的比例。显然天津力度大于上海，并已超越了法律

的限度；

(6) 允许境外投资者以人民币作为出资，云南放宽了外国投资者以可自由兑换的外币出资的法规规定，经审批部门批准外汇部门核准，支持外国投资者在云南边境州、市以人民币出资投资。

五、几点感想

及时了解并掌握政府部门发布的最新政策。作为从事涉外咨询的机构（特别是外资项目的中介代理机构）要有前期投入的思路，要随时发现和掌握投资所在地政府最新政策和政府部门相关行政许可的动向。最大限度运用投资所在地政策，合法为客户寻求投资利益最大化和工作效率最优化。

其次，注意不同地区政策存在的差异化。各地出台企业登记新举措，促进各类市场主体的发展与当地经济发展相适应，应当有其合理性和必要性。但是，还是需要各政府职能部门的联动和整体协调。在开展涉外咨询业务中，经常有客户提问，同样在中华人民共和国境内为什么在A地办得成的事在B地办不通；在企业登记过程中，为什么同级政府各职能部门提出的行政许可条件会有较大差异。各种新政的出台可能也需要注意到尽可能避免投资者（特别是境外投资者）的不解和困惑。

再则，对现有法律法规实施中存在的不足应及时制定相关的补充条例，充实与完善现存的法律法规的不足，同时维护国家法律法规的严肃性。对于政府的行政许可行为，地方先行试点形成既成事实再往上寻求调整，似乎会在一定程度上影响法律法规的严肃性，国家职能部门的权威性也同样受到挑战。中外合资/合作经营企业法，外资企业法修订至今已经10年以上，公司法修订也已经6年，国家层面需要适时研究法律法规的调整，特别是公司法与中外合资/合作经营企业法以及外资企业法的修订或整合。

企业商业模式的转型与创新

上海市红富士家纺有限公司 上海市注册咨询师 吴文浩

一、商业模式转型是企业发展的必然

从上海红富士家纺有限公司近年来,顺应历史变革,完成了从计划经济“针批站”时代到超市大卖场销售模式(主渠道)的转型,由10万元资本创业起步,以年均增幅40%的速度,发展到2010年集团公司已实现41,443.9万元的销售规模来看,商业模式转型是企业发展的必然之路。

随人们生活水平提高,需求多样化、品牌化和高档化,仅靠资源消耗,以量取胜的年代已一去不复返了。取而代之的是提升品牌价值的道路之一直营店、专卖店的快速发展;南通叠石桥“中国家纺城”批发模式也赢得了国内外市场;还有大卖场连锁超市的便捷、体验式服务模式等,这些红富士公司都在探索实践中。

二、商业模式创新能创造更多价值

商业模式创新是指企业把新的商业模式引进社会的生产体系,并为客户和自身创造价值,即以新的有效方式挣钱,或者说,就是用与以往不同的交易结构,重新组合各个利益相关者,以实现利益最大化。

红富士公司拟引入的电子商务和电视直销商业模式,是通过网络和电视服务,按照特定的交易与服务规范,为买卖双方提供需求信息发布与交易的确定、支付以及物流等服务。其实质是通过电子商务和电视直销这一全新的交易结构,以最低的交易成本,最合适的产品和服务,最快捷便利的交换方式,实现生产商、终端消费者和交易平台(如:上海家纺网、淘宝商城、京东商城、支付宝、东方CJ、安徽家和中视购物等)利益相关者各方共赢的商业模式。

三、商业模式转型与创新的基本构想

红富士公司正在实施制造型企业向生产服务

型企业转型,电子商务和电视直销商业模式创新是做强、做大企业的战略选择,其基本构想为:

通过红富士公司坚实的产业背景,品牌影响力,消费者对红富士家纺的美誉度和忠诚度等,加快电子商务和电视直销体系建设,分三步稳步推进上海总部,北京、广州、成都分部和美国国际分中心等电子商务基础建设,搭建与东方CJ、安徽家和中视购物等合作平台;通过跨地区、跨国界,利用现有生产基地、供货商、客户资源和商业渠道等集成经营,加强对产品、技术、成本和市场等要素资源和竞争优势的集成力度,充分发挥结构竞争优势和组合竞争优势,做大做强国内市场,走向国际市场,体现“倍增效果”及“规模效应”。

红富士公司力争用3-5年时间实现商业模式转型与创新,实现电子商务和电视直销增量的突破,即3年目标2.5亿元/年,其中创汇1200万美元/年,上交税金750万元/年;5年目标5亿元/年,其中创汇3000万美元,上交税金1500万元/年,分别占到红富士公司销售总额的25-30%。

四、商业模式转型与创新的理论依据

商业模式转型与创新是指企业价值提供基本逻辑的变化,即把新的商业模式引入社会的生产关系,并为客户和自身创造价值。通俗地说,商业模式转型与创新是指企业以新的有效方式赚钱,其价值管理的操作思路:“定位”是什么?建立什么样的“业务系统”,选择哪种“盈利模式”,需要哪些“关键资源能力”等。

如何取得关键资源和竞争优势,可以通过“集成经营”,即将经营思路创造性地应用于企业经营管理实践的动态过程,强调整合聚变,突出协调与创新,通过取势、借力、整合、协同和联盟

等集聚多方竞争优势，强化核心竞争力。

五、商业模式转型与创新的主要对策

红富士公司实施商业模式转型与创新，其主要对策是：

1、创建专业团队

在企业内挑选熟悉产品、销售、网络技术和敬业的人才，担任经理，向社会招聘客服、渠道、推广、采供、品控和物流等专业人士组建电子商务和电视直销团队，这项工作红富士已酝酿两年多时间，通过不断培训，打造和提升，目前已发展到 45 人的专业团队。今后，随业务发展要不断充实加强。

2、战略布点与合作

公司利用北京、广州和成都三个分厂的资源，在上海（华东）总部的基础上，加速推进北部、南部和中西部电子商务和电视直销分部建设，从而保证红富士在全国范围内，第一时间提供高效、便捷、个性化和高性价比的优质服务，并适时在美国纽约、法国巴黎和日本东京等设国际分部（分中心），完成第一阶段的战略布点。

公司与淘宝商城、京东商城、支付宝、东方 CJ、安徽家和中视购物以及上海市纺织科学研究院等战略联盟，取势，借力，整合资源，依靠产品的销售和服务多方获利，建立“共赢机制”。

3、优化软硬件配套设施

红富士公司要在与上海大学等联合开发的创智赢家 ERP-H9 软件和上海家纺网电子商务交易平台的基础上予以优化完善，并适时配置与业务发展相匹配的软硬件设施，特别要在近期北京、广州和成都分部建网配送服务的基础上，培训好业务骨干，实施无缝对接，夯实管理和服务基础。

4、差异化定位

红富士电子商务和电视直销须走差异化发展道路，定位“时尚”、“简约”和“功能家纺”。利用与上海纺研院、东华大学、上海纺控（集团）

技术中心及陈凯家纺设计大师等合作资源，采用新材料、新工艺、新技术，包括引进数码印花设备和技术等，不断推出时尚、简约、个性化和科技·健康睡眠（功能家纺）。

电子商务和电视直销须与连锁卖场超市和专卖直营店等的产品品种、价格错位，有序互补发展。现已上架 783 种产品，要动态调整，把最合适的品种和款式优选上架。

5、融资渠道

红富士创新商业模式，是做增量发展，与之匹配的资金是可持续发展的有力保证。拟用三个渠道分步实施融资计划：浦发银行闵行支行知识产权抵押贷款 200-1000 万元，闵行区集合票据融资 6000-8000 万元和公司改制上市融资 25000-30000 万元等分阶段专款用于电子商务和电视直销体系建设，实现商业模式转型与创新，确保 3 年 25000-30000 万元 / 年，5 年 50000 万元 / 年目标任务的实现。

六、值得重视的几个问题

1、在转型与创新过程中，必须注意人才的引进与培养。红富士公司实践证明，无论是上海总部，还是北京、广州和成都分部网络团队建设，特别是要创建美国纽约、法国巴黎和日本东京国际分部（分中心），都需要高级营销人才，外语复合人才加盟等，我们必须“自身培养”和“人才引进”两条腿走路，花重金，快速到位。

2、在增强内生动力的前提下，还要借势与借力发展。融资渠道思路有了，除了企业自身努力，争取银行、证交所等支持外，还需要各级政府及有关委办局帮助、支持和协调，推进落实。

3、在企业可持续发展战略中，必须正确处理好上下链的关系。实施商业模式转型与创新，除了处理好与原辅料供应商的关系外，还需处理好与现有连锁超市卖场和专卖直营销售等关系，实现优势互补，错位竞争，跨越式发展。

从德国、英国经验看我国创新型中小企业发展策略

上海投资咨询公司 冯桂安

一般而言,中小企业的定义具有相对性。放在不同的时间、地域、行业中,中小企业的界定有着不同的内涵。如一个200-300人的企业,它在资本密集型或高新技术行业里就有可能被算作大企业,但在劳动密集型行业里就可能是一个中小企业。不同的国家或地区对这个概念也有着不同的认识,如德国对制造业中小企业的规定为员工人数不满49人的企业,而英国对制造业中小企业的规定为员工人数不满200人的企业。因此,中小企业的界定应该置于时间、区域、行业的背景下来考察。

本文所涉及的中小企业,特指在高新技术和战略性新兴产业领域,以科技创新为动力,处于成长期的企业,雇员规模在200人以下。以下将该定义范围内的企业统称为中小企业。

从本文的定义可以推出,中小企业具备以下特点:第一,企业是以人力资本为主体的知识型企业,而企业的核心动力在于技术创新和商业模式创新;第二,企业资本规模较小,未来具有诸多不确定性,成长性和风险度均相对较高。虽然中小企业现阶段的产值规模较小,但一旦产业化实现突破或在商业模式方面实现创新性应用,其成长幅度极高,甚至于带动相关领域的产业进步和升级。

因此,如何鼓励更多的高新技术中小企业的建立和发展,是促进经济发展、产业结构转型的重要途径。目前,世界各国均认识到鼓励高新技术中小企业发展的重要性。本文将总结德国、英国在创新体系建设、创新政策设计等方面的有益经验,对照我国的现状,提出相应的建议。

一、德国、英国促进创新型中小企业发展的经验

(一) 德国的创新体系拥有一套完整的实施规划

集群政策是德国创新体系建设核心。根据哈

佛大学在上世纪90年代的相关研究,只有加强企业和研究院之间的联系,才能加速创新成果的涌现。德国在贯彻相关理论的过程中,形成了一套完整的关于集群建设的体系,并辅以多渠道对中小企业予以资助。

联邦政府、州政府、集群形成了一条纵向的实施路径。联邦政府是集群总体规划的制定者和协调者,通过充分征求实施地区意见和利用专家委员会论证方向的可行性,对全国的集群分布策略进行了设计。与此同时,充分依托了第三方机构的服务功能,对集群的运营情况、管理机制进行跟踪和评估。在州层面,由于集群的首要特点在于地区性的集中,州政府成为集群政策服务的主体。然而,从政策的规模和体系来说,相比中国各地方政府出台政策的广度和深度,德国州政府主要聚焦在改善硬件投资环境和提供免税政策方面,在人才政策、资金管理等方面并没有过多的管理。这与德国在基础法律和社会规则较为成熟的情况相匹配。对于集群自身来说,也存在多种管理方式。一般来说,集群也会成立相应的管理公司和管理团队,通过组织各类交流活动,增进集群内部个体之间的业务交流,创造多方合作的环境。

优惠贷款、研发补助、基金会形成了一条横向的支持中小企业发展的手段。德国政府对研发补助的条件较为宽松,但相应的补贴资金规模也相对较小,其目的在于扩大覆盖面,以避免失去对未来潜在科技的关注。此外,一直在欧洲循环滚动的优惠贷款是企业扩张发展的重要渠道。这项计划已经循环实施超过了60年,体现了政策的稳定性和持续性。与直接补贴相比,贴息的支持方式并不能得到中国企业的广泛认同,这与我国目前投融资体系尚不成熟具有较大的关系。而由大型企业培育小型企业的基金会运作在德国属

于较为重要的支持手段。

(二) 英国根据自身完善的风险投资环境特点, 以基础研究促进中小企业集聚以推动产业发展

英国在传统制造行业并不具备德国这样的基础, 尤其是大型制造型企业相对较少, 但英国金融体系发达, 金融服务体系极为成熟, 在实现金融资本与产业创新的联合方面极富经验。英国政府对创新型中小企业的支持往往通过风险投资基金的模式, 这样不仅保证了英国政府对创新型企业的扶植力度, 也将相应的项目筛选、考察和评估工作赋予风险机构, 减少了政府承担的风险。根据总量估算, 英国政府在全英国风险资金总量中占有 10%, 并分散投资到近 30 家不同机构中去, 保证了资金覆盖面的多样性。与此同时, 英国政府将相应的投资收益也进一步投资到企业不敢大规模涉足或者缺少市场力量配置的领域, 以实现产业的引导。

在英国高新技术产业发展的过程中, 出现了一种“剑桥模式”。依托剑桥大学的基础研究, 逐步形成了三类企业。最大一类是从学校分离出来的企业, 比如 ARM, 占领了微处理器行业 97% 的市场份额。这些企业并不注重生产规模的扩张, 主要是进行技术知识产权的销售。第二类是帮助大学成果向商业应用转化的咨询公司, 如“剑桥企业”。虽然剑桥企业被称为咨询机构, 但其核心是知识产权交易平台和投融资创业平台。如果有大学的研究人员愿意将研究成果商业化, 剑桥公司可以提供多种服务, 例如专利的转让, 专利的销售, 企业的成立, 具备了一套成熟的发展体系。第三类则是由咨询公司买断知识产权后, 独立运作项目, 从咨询公司内部分离出来的中小企业。

二、对于促进我国创新型中小企业发展的借鉴意义

(一) 加强企业之间的合作交流, 多渠道缓解中小企业融资困境

德国一直重视加强大企业与小企业的交流, 不仅鼓励大企业对小企业的发展提供有关企业管理、产业发展等多个领域的指导, 而且还积极促

进大企业对小企业的产品、服务的购买, 甚至完成对小企业的收购, 让小企业成为助推产业领域创新的动力。

此外, 欧洲复兴计划、州政府银行等持续稳定的贷款政策, 很大程度上减少了企业贷款的难度和压力。

但目前我国投融资体系尚不成熟, 中小企业贷款存在诸多困难, 下一步工作应进一步加强企业之间的合作交流, 多渠道缓解中小企业融资困境, 研究加快相关配套政策的制定, 进一步完善中小企业的融资环境。

(二) 支持企业研发投入, 提供企业更大的自由度

德国政府对研发补助的条件较为宽松, 但相应的补贴资金规模也相对较小, 其目的在于提高覆盖率, 以减少投资失误, 而且资金的使用也没有特别的管理要求, 发挥企业的自主能力。但这种模式在中国进行推广实施仍存在诸多问题。

目前, 我国利用财政性资金补贴企业的时候, 更关注企业的硬件资本的投入, 对软性的投入并不重视, 给项目的实施带来了一定的麻烦。下一步的改进措施, 应该逐步放松对企业补贴资金使用的评价, 便于企业充分发挥自身的特点, 提高资金利用效率。

(三) 重视基础性的研究, 利用技术创新带动产业持续发展

可以看到, 剑桥模式的成功有两方面的要素。首先是剑桥大学的独立性和基础研究能力的先进性。剑桥大学的独立性保证了科学研究的独立性, 也保证了科学研究的延续性。由于剑桥大学基础研究深厚的底蕴, 他们深信, 只要是科学研究的成果, 就一定能在未来获得商业的价值, DNA 螺旋结构便是一个很好的例证。其次, 剑桥企业的成功运作在于知识产权市场的成熟和金融环境的成熟。剑桥距离世界金融中心伦敦仅 2 小时车程, 英国成熟的资金环境为研究成果向商业价值转化提供了可能性。

从目前来看, 中国与英国虽然在经济基础环境方面存在着诸多差异, 马上应用剑桥企业的模

式来解决“产学研”合作的问题，缺乏可行性；但就未来发展的趋势来说，大学科研成果向产业转化的趋势只会不断增强，而双方的合作，在各种创新手段和机制的刺激下，将发挥更大的功能和作用。

总而言之，我国创新型中小企业的发展应充

分借鉴不同国家的经验，结合自身的实际情况和特点，加快制定促进创新型中小企业发展的政策措施，摸索出适合我国中小企业发展的模式，支持企业研发，加强企业之间的合作交流，利用技术创新带动产业持续发展，为我国创新型中小企业的发展创造一个良好的基础环境。

业务分析与优化技术（BAO）引领未来咨询新方向

IBM全球企业咨询服务部（Global Business Services-GBS）

业务分析与优化技术（BAO）引领未来咨询新方向

2011年是中国“十二五”规划的开局年，中国目前的企业和行业大都处于转型的不同阶段。IBM全球企业咨询服务部业务分析与优化服务中国区负责人段仰圣先生表示：“BAO（Business Analytics Optimization）能够强化企业的竞争优势，可以广泛得应用到不同企业和行业中。BAO代表了未来咨询服务的新模式，更为企业向更智能更智慧的路径发展提供了平台。从这份报告中，我们也看到分析技术对于企业转型、进步、创新、发展和成功的重要价值。这进一步证明了BAO在未来企业中应用的重要性。BAO将成为引领咨询服务未来模式的核心驱动，是行业企业在业务转型和创新路上的首选。”

2011年，IBM迎来了百年华诞。在过去的一百年中，IBM实现了一次又一次的业务转型，从随需应变到全球整合企业，再到今天的智慧的地球战略，每一步都是引领世界的脚步，每一次转型都离不开技术的驱动。向服务转型，是IBM百年转型历史中重要的一步。2002年，IBM全球服务部下属的业务创新服务部与前普华永道合并，之后成立IBM全球企业咨询服务部。目前，它是全球最大的咨询服务组织，顾问和专业人员

遍布全球170多个国家。凭借业务上的远见卓识及领先的技术专长快速发现、创造并传递价值，为客户提供具有实际绩效的创新解决方案，长期以来一直致力于企业战略组织，流程优化和系统执行，结合科技优势与行业市场洞察，助力企业行业转型。

“创新，转型，进步”勾勒出了IBM百年历史的三大关键。一直以来IBM非常重视将技术整合到企业的生产、投资、规划等各个决策环节之中。而BAO正是IBM百年科技的智慧结晶，它将引领未来科技发展的方向，将商业洞察转化为行动力。今天，越来越多的企业利用BAO技术，将数据与信息转化为企业的洞察，并将洞察嵌入到行动之中，为企业向更智能更智慧的路径发展奠定了基础。

分析能力就是一项竞争能力

分析技术将帮助企业未来运用数据洞察力提升企业整体能力提供帮助。调查结果显示，表现优秀的企业使用分析技术的数量比表现较差的企业高五倍。被调查者普遍认为分析技术能带来价值。一半的被调查者称，改进信息和分析技术是其企业的首要任务。另外，超过五分之一的被调查者表示，他们在采用先进的信息与分析方法方面，面临着强烈或者巨大的压力。60%的被调

查者称，通过创新实现竞争优势是最大的业务挑战。同样比例的人也认为，他们的企业有大量数据未得到有效利用。

在每个行业，以及全球每个地区，企业高层领导都想知道他们是否充分发挥了企业内现有的海量信息的价值，企业利用新技术收集的数据是否达到了前所未有的量级。然而，许多企业仍在寻找更好的方式，试图从现有的数据中获得价值，并在市场上赢得竞争优势。他们始终面临着如何持续实现最大价值的问题。报告指出，数据已经不是企业面临的障碍，数据的处理和利用能力是区分企业竞争力的重要指标。一些新方法——例如数据可视化和流程模拟，以及文本和语音分析、社交媒体分析和其它预测性和说明性技术，能够将标准的历史报告中枯燥而又深邃的数字转化为可以随时使用的信息和洞察力。一些由于人们不确定如何处理而被束之高阁的数字，将重获新生。企业领导需要借助分析技术利用日益增多的数据和计算能力，以前所未有的方式做到明智决策和实现领先优势。

三个能力等级各有机遇，中国企业利用分析技术要趁早

根据分析能力等级的不同，研究者将企业划分为“有志向”、“经验丰富”和“已转型”三个等级。与“有志向”和“经验丰富”的企业相比，已转型的企业已经通过有效地利用洞察力实现了业务运作的自动化。它们更注重提高客户获利能力，并且在充分利用组织资源方面，在补缺分析领域进行有针对性的投资。这种绩效优势证明了更多利用分析技术的潜在好处。

在中国，分析技术将成为不同阶段企业转型的得力助手。面对中国现阶段的发展模式，“十二五”规划指出经济发展模式、经济结构的调整和转型已经迫在眉睫、刻不容缓。在“十二五”规划纲要草案里明确提出要大力发展节能环保、新一代信息技术、生物、高端装备制造、新能源、新材料、新能源汽车这七大战略性新兴产业。

中国不乏有志向、转型经验丰富与已经转型的企业。调研结果表明，企业希望等到积累了一

些经验之后才利用分析技术实现其增长目标，但这可能更多地是一种常见实践，而非“最佳实践”。明智地应用于企业运作能力的分析技术可加快大量业务目标的实现，即使是在应用分析技术的最早阶段。

报告针对不同阶段的企业提出了以下建议：

“有志向”的企业与实现预期分析目标的距离最远。通常他们注重现有流程的效率或自动化，并且在寻找降低成本的方式。目前仅有几个必要的构件——人员、流程或工具用于收集、了解、融合或者处理分析洞察力。集合最优秀的人员和资源，为投资分析技术制订案例。为了获得初始项目的支持，需要确定可通过分析技术而应对的巨大业务挑战，并寻找能够应对挑战的数据。

“经验丰富”的企业已经积累了一定的分析经验，通常通过在“有志向”阶段成功提高效率而实现，这些企业着眼于超越成本管理之外的其他目标。经验丰富的企业正在开发更好的方式，以有效地收集、融合和处理分析结果，从而开始优化整个企业。可采取措施部署企业级分析技术，并通过集中精力解决每个人普遍认识到的大问题。通过协作抓住企业机遇，而不损害部门的需求，同时防止治理本身成为治理目标。

“已转型”的企业在大量职能部门使用分析技术已经拥有一定的经验。他们将分析技术作为竞争力量，并且善于组织人员、流程和工具来实现优化和差异化。与其他两类企业相比，较不注重降低成本，更注重提高客户获利能力，并且在充分利用组织资源方面，在补缺分析领域进行有针对性的投资。“已转型”的企业应当发现并拥护企业在使用分析技术所实现的进步。企业已经利用分析技术完成了许多任务，但面临着完成更多任务的压力。要注重分析技术和管理权限更加深入，而不是扩大，但要认识到这持续展示分析技术推动业务目标实现的新方式至关重要。

五点方法论，实施分析驱动型管理

对于处于不同阶段的企业来说，宏伟的计划都需要具体的行动才能保证从分析技术中获得收益，同时也需要明确的管理方法。研究者基于其

调研数据、项目经验、案例研究以及与专家的访谈为企业成功实施分析驱动型管理以及快速创造价值提出五点方法论建议。

注重最大且最高的价值机遇。最艰巨的挑战并不会带来最大的失败风险。眼中的问题会引起关注，激发行动。管理权限是最大的障碍，如果利害关系很高，最优秀的人才会欣然参与到抓住机遇的活动中。

在每个机遇内，首先从问题开始，而非数据。过去，企业在分析之前倾向于从收集所有可用数据开始，往往导致企业全力关注数据管理、收集、清理和转换数据，而用于了解数据的潜在使用价值的时间、精力和资源少之又少。因此，这样采取的任何行动并不是最有价值的行动。相反，实施分析技术的企业首先应定义满足主要业务目标所需的洞察力和问题，再确定解决方案所需的数据。

将洞察力嵌入到行动中，并创造价值。将信息嵌入到业务流程中的新方法和工具 -- 应用案例、分析解决方案、优化、工作流和模拟使得洞察力更容易理解和执行。被调查者认为：趋势分析、预测和标准化报告是他们目前使用的最重要工具。不过，他们也识别出其他在24个月内将会产生更大的价值的工具。分析“现状”方法日益减少，而分析“未来”方法会显著地增加。

保留现有能力，同时增加新能力。当高管们最初认识到需要分析技术时，他们需要向离他们最近的人寻求答案。逐渐地，这些“需求点”资源会结合到本地业务条线单位中，以进行洞察力分享。最终，集中单位会出现，形成共享的企业观点 - 治理、工具、方法和专业的知识。随着高管们更频繁地使用分析通知日常决策和行动，这种对洞察力的更高要求将使每一级的资源参与进来，从而增强分析能力，即使活动为了提高效率已经改变。

利用信息议程为未来做计划。越来越多的数据必须组合成为集成、一致且可信的信息基础。每个实施阶段都需要使数据基础与总体信息议程保持协调，加快企业提高在所有应用和流程之间共享和交付可信信息的能力。只有借助信息议程，企业才能将信息作为企业的战略资产。

此次，IBM《分析：实现价值的新途径 -- 智慧的企业如何利用分析技术将洞察力转化为行动》白皮书的发布，强调了业务分析与优化技术作为重要竞争能力对企业的作用。IBM全球企业咨询服务部作为全球最大的咨询服务组织，将强化BAO技术在未来咨询和企业转型之中的应用，BAO技术也将助力中国企业行业实现转型向可持续发展。

摘自7月（中国管理咨询网）

坏战略的危险

加州大学洛杉矶分校管理学院教授 理查德·鲁梅特

坏战略大量存在。能够发现坏战略的高管，将有更多的机会去制定好战略。

我曾经面临过这样的挑战：在特拉法加（Trafalgar）地区，面临着舰只数量多于自己的法国和西班牙联合舰队，拿破仑命令这支联合舰队破坏英国的商业贸易，并为跨越海峡入侵做好准

备。1805年，当时普遍采用的策略是两支敌对的舰队排成一行，从船舷侧面相互射击。但是，Nelson在战略方面拥有不凡的见识，他知道该如何应对寡不敌众的局面。他把英国舰队分为两列冲向法 - 西联合舰队，从垂直方向打击排成一行的对手。冲在前面的英国舰只面临着很大的风险，

但是，Nelson 却判断，缺乏训练的法国 - 西炮手难以适应当时大海上汹涌的波涛，而对方舰队自身存在的缺点，使其在混战中无法与经验更加丰富的英国船长和炮手相抗衡。事实证明，他是对的：法国 - 西联合舰队损失了 22 艘舰船，占其舰队船只总数的 2/3，而英国舰队的船只无一损失。

Nelson 的胜利是运用好战略制胜的经典样板，人们事后回顾起来，总觉得它看上去简单且显而易见。不过，它并非通过某些战略管理工具、矩阵、三角形或者填空式图表得出的。事实上，是一位才能卓越的领导人在某种情况下发现了一个或者两个关键问题——能够实现事半功倍之效果的中心问题——然后集中精力以及人力和资源去解决它们。好战略并不仅仅限于敦促我们朝着某个目标或愿景前进，它诚实地承认我们面临的难题，并提供解决这些问题的方法。

有太多机构的领导人在尚无战略的时候说自己已经有了战略。其实，他们采取的是我所称的“坏战略”。坏战略忽视选择的力量，也忽视专注的力量，但却试图对相互矛盾的需求与利益进行调和。就像一名四分卫给队友唯一的忠告是“让我们获胜”，坏战略通过采用大目标、雄心壮志、大愿景和宏伟价值观的语言，来掩盖了它无法提供具体指导这一事实。当然，上述元素中的每一个构成都是人类生活的重要组成部分。但是，它们本身却无法替代制定战略的艰苦工作。

在本文中，我试图展示坏战略的特点，并解释为何它会普遍存在。毫无疑问，坏战略无处不在，影响着我们所有人。比如，政府过分倚重标语口号，其真正解决问题的能力就会越来越差；企业的董事会去签署比如意算盘好不了多少的战略规划；美国的教育系统制定了许多目标和标准，但对这些目标和标准却理解不透，而且对于导致绩效不佳的原因缺乏应对良策。我们的解决之道是，对领导者提出更高要求。我们不仅要求他们有领导魅力和远见，还要求他们拿出像样的好战略。

一、坏战略的特征

2007 年，我在华盛顿的一次国家安全战略研讨会上发明了“坏战略”这个词。当时，我的任务是提供一个商业视角和企业战略视角。我认

为，与会者希望我的发言能够详细介绍制定业务战略所需的严肃态度和越来越高的能力。我通过讲话和幻灯片，告诉与会者，许多企业的确有强有力的有效战略。但是，根据我个人在企业实践方面的经验，我发现，坏战略的数量越来越多。

那次研讨会过后的许多年里，我有机会与许多高管讨论坏战略的概念。在这一过程中，我将坏战略的主要特征归纳为下列 4 点：无法面对挑战、错把目标当战略、糟糕的战略目标以及肤浅空洞的忽悠。

1、无法面对挑战

战略是渡过难关的一种方式、是克服障碍的一个途径、是应对挑战的一种方法。如果不能确定挑战，那就难以或者无法评估战略的质量。如果无法进行评估，那么，你就无法否决一个坏战略，或改进一个好战略。

International Harvester 公司以沉重的代价换取了对坏战略的这一特征的了解。1979 年 7 月，该公司的战略与财务规划师出具了一份厚厚的文件，标题是“企业战略计划：International Harvester 公司”。该文件由 5 个单独的战略计划组成，每个计划都是由一个运营部门所制定。

这份战略计划并不缺乏细节。比如，在农业设备集团（International Harvester 公司的核心业务集团，其历史可追溯到 McCormick 收割机，是该公司的基础）的计划里不乏每个细分市场的信息，以及对每一个细分市场的讨论。总的意图是，加强经销商 / 分销商网络，并降低制造成本。该计划还预计将把在农业设备方面的市场份额，从 16% 提高到 20%。

这是典型的整体战略，意欲提高该公司在各个市场的份额，削减每个业务部门的成本，并由此增加收入和利润。一张摘要图表显示了以前和预期的利润，形成了一个几乎完美的曲线，下降之后是稳步上升，接着是快速复苏。

该计划存在的问题是，它甚至根本没有提及该公司严重低效的生产设施，这一问题在农业机械业务部门尤为严重，也没有提到该公司劳资关系是美国工业界里最差的这一事实。这些原因导致长期以来该公司的利润率只及竞争对手的一半。作为一家企业，International Harvester 公司的主要问题是其低效的工作组织——投资于新设

备或者向经理施压要求其提高市场份额都无法解决它的真正问题。

通过削减管理支出，Harvester 公司在一两年里大幅度提高了报告期的利润。但是，在遭受了6个月的罢工所导致的惨重损失后，该公司便迅速开始土崩瓦解。它向 Tenneco 公司出售了包括农业设备业务在内的数种业务。卡车业务部更名为 Navistar，如今是领先的重型卡车和发动机制造商。

总而言之：如果你无法确定并分析面临的障碍，你就没有战略。相反，你只有一个难以企及的目标、一个未必能实现的预算，或者是一系列你想入非非希望发生的事情。

2、错把目标当战略

几年前，一位我称之为 Chad Logan 的首席执行官请我与他的形象艺术公司的管理团队一起，研究“战略性思维”。Logan 解释说，他的整体目标很简单——他称之为“20/20 计划”。收入每年增长 20%，利润也增长 20% 或更高。

我问他：“这份 20/20 计划是一个非常雄心勃勃的财务目标。为了实现这一目标，必须要做些什么？” Logan 用粗粗的食指敲着那份计划说：“我曾经是一名美式足球运动员，从运动员生涯，我了解的是取胜需要实力和技能，但是，最为重要的是要有取胜的意愿——追求成功的冲动。当然，20/20 是一个很难实现的目标，但是，成功的秘诀就在于你的目标要远大。我们将不断努力，直到成功。”

我再问他：“Chad，当一家公司要实现你的计划所预想的那样的绩效跃升时，你通常需要某种关键的实力，或者行业发生变化为你打开新的机遇。你能说清楚你的企业拥有哪些关键要素吗？”

Logan 双眉紧锁，双唇紧闭，对我不能理解他表示失望。他从公文箱里抽出了一张纸，用手指着那些标有着重符号的文字。他告诉我“这是杰克·韦尔奇说的。”那段话说：“我们发现，通过努力争取看起来似乎不可能的目标，我们通常能够完成不可能完成的事。”当然，Logan 对于韦尔奇的话有些断章取义。是的，韦尔奇相信高远的目标。但是，他也说过：“如果你不具备竞争优势，就不要去竞争。”

那句“不断努力直到成功”的话，让我联想起第一次世界大战 1915 ~ 1917 年期间的猛攻，曾导致欧洲整整一代年轻人丧命。或许这就是在欧洲管理讲座圈内激励性的讲演者较少，而美国较多的原因。被屠杀的军队并不输在缺乏动机，他们输在缺少有能力的、有战略眼光的领导。一位领导者有理由要求别人“做最后一拼”，但是，领导者的工作并不仅限于此。领导者——战略家——还要创造让努力成功的条件，有一个值得呼吁别人为之努力的战略。

3、糟糕的战略目标

坏战略的另一个标志是战略目标模糊不清。这一问题的一种表现形式是，把许多需要实现的目标混杂在一起——一堆花里胡哨、混乱不清的目标。要做的事情有一长串，它们经常被错误地标注为战略或目标，其实，却并不是战略，只是一连串需要做的事情。这样的清单常常诞生于规划会议上，在这种会议上，各利益相关方都提出他们希望完成的事情。这种会议不是专注于少数几项非常重要的事务，而是把一整天搜集到的东西统统塞进战略计划中。然后，由于发现这些东西过于繁杂，有些事务就被标以“长期”的标签，这意味着这些事情中没有一项是需要今天解决的。下面这件事就是一个生动的例子。我最近有机会与西北部太平洋沿岸一个小城的市长讨论战略问题。他的战略规划委员会把 47 项战略和 187 个行动项目塞到了战略计划中。第 122 个行动项目就是“制定一项战略计划”。

战略目标不清的第二种类型就是“蓝色天空”——通常是对某些事务或者某个挑战的理想状态的简单重申。它回避了令人烦恼的事实：即没有人知道如何实现这一目标。一个领导兴许能成功地确定关键的挑战，并提出应对挑战的总思路。但是，如果随后的战略目标像最初的挑战一样难以实现，那么，这个战略就没有增加任何价值。

相反，好战略将精力和资源集中于实现一个或很少几个核心目标，这些目标的实现将导致一连串有利结果的出现，进而发挥作用。好战略还在位于该战略核心的关键挑战与行动之间，在愿望与可以企及的短期目标之间，搭建了桥梁。这样，在现有的资源和能力条件下，一项好的战略

所设定的目标实现的可能性就很大。

4、肤浅空洞的忽悠

平庸与坏战略的最后一个特点是肤浅的抽象——空洞的术语堆砌——旨在掩盖思想的缺失。肤浅就是对于显而易见的东西进行重申，再慷慨大方地加上一些听上去像是内行的专业术语。下面是从一家大型零售银行的内部战略备忘录上摘抄下来的话：“我们的基本战略是为以客户为中心的金融中介的战略。”金融中介意味着该公司接受存款，然后，再把钱借出。换言之，它是一家银行。“以客户为中心”这个时髦的词语可能意味着该银行将通过提供更好的条件和服务进行竞争，但是，仔细研究其战略，却并没有发现在这方面有任何与众不同之处。“以客户为中心的金融中介”就是纯粹的忽悠之辞。删去该忽悠之辞后，你会发现，该银行的基本战略就是成为一家银行。

二、为什么有这么多坏战略？

坏战略的根源有许多，但是，我在这里只集中讨论两个：无选择能力，以及模板式的战略规划——即用“愿景、使命、价值观、战略”这些词语在现成模板中填空。

1、无选择能力

战略需要突出重点，因而就需要进行选择。选择意味着放弃一些目标，而专注另一些目标。如果不做这种艰难的工作，就会产生坏战略。1992年，我与 Digital Equipment Corporation 公司（以简称“DEC”）的一些高管一起讨论战略问题。作为在 20 世纪六七十年代小型计算机革命的领导者，在新出现的 32 位个人计算机的冲击下，DEC 已经连续好几年不断丢失自己的市场。如果不进行重大变革，该公司可能无法长久地生存下去，这并非危言耸听。

为了把事情简化，我假设只有 3 位高管在场。“Alec”认为，DEC 一直以来就是一家计算机公司，应该继续从事把硬件和软件集成为有用的系统的业务。“Beverly”认为，DEC 拥有的唯一赖以生存的独特资源是其客户关系，因此，她拒绝 Alec 的“攒机”战略，而倾向于解决客户问题的“解决方案”战略。“Craig”则认为，计算机行业的核心是半导体技术，因此，该公司应

该将自己的全部资源集中于设计并打造更好的“芯片”。

选择势在必行：芯片和解决方案战略都代表该企业需要进行重大转型，而每一种战略都需要全新的技能和工作实践。如果不是维持现状的攒机战略有可能失败，企业是不会冒险选择另外两种战略的。但是，企业不能选择既做芯片又做解决方案，因为它们之间没有什么共通之处。同时，对企业的核心部门进行两种互不相关的深度转型，也是不可行的。

支持三种相互矛盾的战略的高管势均力敌，会议的争论非常激烈。DEC 的首席执行官 Ken Olsen 犯了一个错误，想让这些人达成共识。这是根本不可能的，因为大部分选择解决方案的人反对攒机，而大部分选择攒机的人又反对芯片，还有大部分选择芯片的人反对解决方案。无论选择这三条路中的哪一条，都会有大部分人持反对意见。这种左右为难的困境并非 DEC 公司的这种僵局所独有。

毫不奇怪，该集团在声明中进行了折中：“DEC 致力于提供高质量的产品和服务，并成为数据处理技术的领先企业。”当然，这种空洞肤浅、模棱两可的声明绝不是战略。那些被迫形成一致意见的人，无法就应该放弃哪些利益和理念而达成共识，因而产生了这样的政治性结果。

1992 年 6 月，Ken Olsen 被 Robert Palmer 取而代之，后者以前是该公司半导体设计部门的领导。Palmer 明确了该公司的战略就是要做芯片。公司最终对此形成了一致的看法。但是，此时已经晚了 5 年。Palmer 一度止住了公司亏损，但是，却回天乏术，无法阻止更为强大的个人计算机大潮颠覆了公司。1998 年，DEC 被康柏公司收购，而康柏公司又在 3 年后被惠普公司收购。

2、模板式战略

杰克·韦尔奇所说的“完成似乎不可完成的任务”已经成为相当标准的激励性词语，数以百计的激励性讲演者、书籍、日历、备忘录和网站都曾引用。这种对积极思维的痴迷有助于激发人们对有超凡魅力的领导人的想法，也有助于唤起一种共同愿景的强大威力，这种痴迷把各种想法和力量刻板地缩减成某种公式化的东西。基本可以这样的概括：转型领导人（1）制定或者拥有

一个愿景；(2) 激励人们为了组织变得更好而做出牺牲(或变革)；(3) 给人们以力量去实现上述愿景。

在21世纪初期，愿景式领导人和战略制定工作共同产生了一种模板式的战略规划系统。在搜索引擎中输入“愿景使命战略”，就能够找到数以千计的此类模板，供出售和使用。这种模板是这样的：

愿景：填写你关于未来的学校/企业/国家的愿景。目前流行的愿景是成为最好的、领先的或者最著名的……

使命：就学校/企业/国家的目的，填写政治上正确的高调陈述。创新、人类进步和可持续解决方案都是使命陈述声明中最为流行的元素。

价值观：填写描述企业价值观的陈述，确保这样的陈述不存在争议。关键词包括“诚信”、“尊重”和“卓越”。

战略：填写某些远大志向/目标，但是，得把它们称为战略。比如，“对能够为股东创造价值，能够帮助客户实现增长的高绩效业务系列组合进行投资。”

许多企业、学校董事会、大学校长和政府机构都十分热衷于采用这种模板式规划。浏览这样的文件，你会发现，那些显而易见的虚伪的陈述听起来仿佛就是有决定意义的真知灼见。这种做法造成的严重问题是，那些真正希望制定并实施有效战略的人会被空洞的言词和坏样板所包围。

三、好战略的核心要素

至此，我希望你能够完全认识到好战略与坏战略之间的巨大差别。在结束本文之际，我将在如何制定好战略方面助你一臂之力，好战略通常具有下列基本的内在结构：

1. **诊断：**解释挑战的性质。好的诊断会把所处形势的某些方面确定为关键点，从而将通常极为复杂的现实化繁为简。

2. **指导方针：**针对诊断中所确定的问题难点而选择的应对总方针。

3. **有条理的行动：**相互协调的、为支持指导方针顺利执行的若干步骤。

我将介绍 Nvidia 公司从困难重重的初创企

业发展为 3D 图形芯片的市场领先企业的历程，以此来说明这一点。Nvidia 公司的首款产品是面向视频、音频及 3D 图形的 PC 内插板，在商业上并不成功。1995 年，初创的竞争对手 3Dfx Interactive 公司在满足游戏玩家对快速 3D 图形芯片的需求方面取得了领先地位。此外，据传业内巨头英特尔当时也在考虑推出其自己的 3D 图形芯片。诊断结论是：“我们在性能竞赛中落败”。

Nvidia 的首席执行官黄仁勋的主要洞见是：鉴于 3D 显卡的发展速度很快，公司应每 6 个月就推出一款新芯片——而不是行业标准速度 18 个月，这将会获得至关重要的差异化优势。简而言之，这一指导方针就是，“以比行业常规速度快 3 倍的节奏，推出速度更快、性能更好的芯片”。

为了实现这一快速发布周期，该公司强调了几项条理清晰、协调一致的行动：组成了 3 个开发团队，它们按照相互重叠的进度表工作；对大规模模拟和仿真设施进行投资，以避免芯片制作和软件驱动程序开发的延迟。随着时间的推移，该公司从著名品牌的内插板制造商处重新夺回了驱动程序开发的控制权。

在接下来的 10 年中，该战略发挥了巨大的作用。英特尔公司于 1998 年推出了 3D 图形芯片，但却无法追上 Nvidia 的步伐，不得不在一年后退出了独立 3D 图形芯片业务。2000 年，3Dfx 公司的债权人启动了针对该公司的破产程序，而该公司此前为了赶上 Nvidia 一直在苦苦挣扎。2007 年，《福布斯》杂志将 Nvidia 评选为“年度企业”2。

尽管将战略等同于雄心、领导力、愿景或规划的声音甚嚣尘上，但它们并不是战略。更恰当地说，战略是由某种论据支持的一致行动。战略制定者工作的核心永远是一样的：发现所处形势中的要害问题，设计一种应对之策，采取协调而注意力集中的行动去解决问题。

注释：

本文中的 Nelson 在特拉法加受了致命伤，并且不治身亡，成为英国最伟大的海军英雄。该战役确保英国成为了海上霸主，并且将该地位保持了一个半世纪之久。

摘自 7 月（中国管理咨询网）

国内简讯

泉州年内培育百家管理创新示范企业

泉州市“企业管理创新”名家讲坛由福建省经贸委、泉州市经贸委等联合主办。据介绍，名家讲坛将打造成为学习国内外先进企业管理理念、方法和经验的重要场所，同时，也将成为宣传各级党委、政府促进经济和社会发展的重要方针政策、重大决策部署的重要平台。

创办泉州市“企业管理创新”名家讲坛，是开展“企业创新三年行动”的一项重要举措，是推动企业管理创新的一个重要平台。“企业管理创新”名家讲坛通过定期聘请国内著名管理专家、经济学家来我市演讲辅导，帮助我市企业家及高级职业经理人及时了解掌握宏观经济走向、行业发展趋势、企业管理变革新思维、新方法，以此推动企业提高战略决策能力、提升管理创新能力，促进企业转变，提升跨越发展。

为营造推动企业管理创新的浓厚氛围，2011年泉州市将重点组织34期管理培训、60项管理咨询、24场现场会及考察学习活动，建设一支超500人的职业经理人队伍，培育100家管理创新示范企业。

全球50大咨询公司一半落户浦东

在浦东开发开放21周年之际，浦东新区商务委首次对外发布《外商投资环境白皮书》。《白皮书》内容显示，浦东已成为全球知名跨国公司在国内最集中的地区，《财富》500强中已有294家落户浦东，投资项目917个。全球50大咨询公司中的德勤、普华永道、贝恩、科尔尼等近一半公司，均已落户浦东。

浦东新区商务委通过对外商投资企业联合年检数据的研究分析，总结了“十一五”期间浦东新区外商投资的主要特点和成功经验。全球知名咨询公司德勤为《白皮书》编写外商投资环境评价及案例，通过第三方“全球视角”对浦东新区投资环境进行了评估。《白皮书》发布的数据表明，浦东新区外资企业运营效率已位居国内第一。浦

东外商投资总量仅占上海的1/3，但产出效益却占上海市的一半。此外，浦东已成为全球知名跨国公司在国内最集中的地区。

上海：2020年基本建成国际贸易中心

上海加快推进国际贸易中心建设的文件正式出台。《关于加快推进上海国际贸易中心建设的意见》提出，到2020年基本建成与中国经济贸易地位相匹配的国际贸易中心的目标。《意见》明确了十大任务，首个任务是提高市场开放程度，上海要成为扩大服务业对外开放试验区域，跨境贸易人民币结算试点先行区域，并要建设外高桥国际贸易示范区。

其余九项任务包括：发挥贸易流通对产业结构提升的带动作用；构建具有国际国内市场资源配置功能的市场体系；集聚高能级、有活力的贸易主体；打造上海国际贸易中心空间载体；推进流通现代化，发展流通新业态；建设“购物天堂”；实施品牌建设、贸易标准化和商务诚信战略；以及营造国际一流的商贸环境。

“十二五”期间，上海将建设“十大平台”，以助力国际贸易中心建设：建设国家级会展实施平台；国际贸易和海外营销促进平台；中国技术进出口交易平台；近悦远来的购物和消费平台；内外贸一体化平台；财经信息国际信息港平台；以及国际贸易机构集聚平台。“十二五”规划预计，到2015年，上海基本拥有比较完备的国际贸易中心核心功能框架。届时，商品的销售额总额预计突破8.7万亿元，年均增长20%以上；社会消费品零售总额达到1万亿元，年均增长15%；电子商务交易额达到8500亿元，网络购物占上海全市消费品零售总额的比重达到10%。进出口方面，到2015年，预计上海地方进出口总额5400亿美元，年均增长8%左右；口岸进出口总额1.377万亿美元，年均增长0%；服务贸易进出口额在2010年基础上翻番，其中离服务外包总量规模45亿美元，年均增长30%。

摘自《中国商情网》



市国税局等关于做好企业研发费加计扣除政策落实工作的通知

沪国税所[2010]11号

各区县税务局，市税务二、三分局：

为贯彻落实市政府提出的加快本市经济发展方式转变要求，推进本市企业科技创新，现就进一步做好企业研发费加计扣除政策落实工作通知如下：

一、充分认识落实企业研发费加计扣除政策的重要意义

(一) 认真落实企业研发费加计扣除政策是本市全面贯彻《中华人民共和国企业所得税法》的具体体现。国家中长期科技发展规划纲要指出，要把提高自主创新能力摆在全部科技工作的突出位置，营造激励自主创新的环境，推动企业成为技术创新的主体，努力建设创新型国家。科技开发投入是科技创新的物质基础，是科技持续发展的重要前提和根本保障。为贯彻落实科技规划纲要精神，鼓励企业自主创新，《中华人民共和国企业所得税法》规定了企业开发新技术、新产品、新工艺发生的研究开发费用，可以在计算应纳税所得额时加计扣除的优惠措施。这一规定有利于引导企业增加研发费用投入，提高企业核心竞争力。全面落实这一规定，不仅对推动本市企业技术创新和科技进步具有积极的作用，更是本市全面贯彻新税法的具体体现。

(二) 认真落实企业研发费加计扣除政策是保障本市实现调结构、促转型、保发展的发展战略的需要。

按照市政府要求，上海必须把经济结构调整和发展方式转变作为主攻方向，加快自身经济发展的转型，形成服务经济为主的产业结构，提高城市的国际竞争力。为实现这一目标，鼓励企业增加研发投入和自主创新的企业研发费加计扣除税收优惠政策，将发挥积极的推动作用。因此，各级税务机关要坚持把改进和优化企业研发费加计扣除政策的落实，作为构建和谐征纳关系的重要内容，按照局领导在2010年上海市税务工作会议上的讲话精神，不断增强服务经济社会发展大局的意识，拓展服务途径、创新服务手段，强化政策的宣传辅导，花大力气、脚踏实地做好这项政策的落实，为本市经济的调结构、促转型目标实现作出贡献。

二、继续完善落实政策的各项服务措施

(一) 加强既有服务措施的落实力度

各级税务机关要在办税服务大厅的电子显示屏、电子触摸屏、税务子网站的显目位置，宣传企业研发费加计扣除政策和操作流程；在办税服务大厅设立专门的政策咨询辅导窗口，为企业免费提供宣传辅导资料。

各主管税务机关要在2009年向所有所得税查帐征收企业发送《关于企业研发费税前扣除有关事

宜的通知》基础上，继续发送《企业研发费加计扣除事宜告知书》（样式附后），向新增所得税查帐征收企业发放《关于企业研发费税前扣除有关事宜的通知》，并做好《回执》的回收统计工作。

（二）进一步完善服务措施

各主管税务机关要主动做好研发项目的登记辅导，特别要对以前年度研发项目登记少，但又属于本市重点发展的新能源、民用航空制造、生物医药、海洋工程、新材料等产业的企业，采取针对性辅导和上门服务等措施。

各主管税务机关要结合年度企业所得税汇算清缴工作，对登记研发项目（包括以前年度登记跨本年度的研发项目和汇算清缴年度新增研发项目）的企业，加强研发费加计扣除申报的辅导。内容主要包括《上海市企业研究开发费用加计扣除（客户端）》和《企业所得税汇算清缴客户端》的输入，以及两者之间逻辑关系的校对等。

各主管税务机关要继续保持和加强与政府科技部门的协调，为企业提供便捷高效的优质服务；辅导企业加强内部管理层信息沟通，帮助企业提高行政、科研、财务等部门对这一政策的知晓度。市局将联合科技部门组织编制企业研发项目管理指引。

三、加强政策落实工作的考核

各主管税务机关要继续按照 2009 年市局下发的《关于做好企业研究开发费加计扣除政策落实工作的通知》（沪国税所〔2009〕19 号）的要求，按时报送各类统计、汇总报表；对政策执行的问题及时向市局报告，加强动态信息的沟通。

各主管税务机关要完善企业研发费加计扣除落实工作的单项考核制度，并将修改后的考核制度及时报市局（人教处、所得税处）备案。市局有关职能部门要强化对基层的服务指导，并继续把企业研发费加计扣除落实工作作为行政信用管理的重点内容加以考核。

附件：企业研发费加计扣除事宜告知书

上海市国家税务局
上海市地方税务局
二〇一〇年二月二十六日

附件：

企业研发费加计扣除事宜告知书

_____ 企业：

为贯彻落实市政府提出的加快本市经济发展方式转变要求，推进本市企业科技创新，现就进一步做好企业研发费加计扣除政策落实工作事宜通知如下：

一、企业要按照上海市国家税务局 上海市地方税务局《关于转发〈国家税务总局关于印发《企业研究开发费用税前扣除管理办法（试行）》的通知〉和本市实施意见的通知》（沪国税所〔2008〕14 号）规定，最迟在每年 3 月底前向主管税务机关报送或变更上一年度的研发项目立项资料。主管税务机关在规定时限内在办税服务大厅随时受理。

二、报送的资料内容包括：

- 1. 《上海市企业研发项目情况表》（按自行开发、委托开发、合作开发、集中开发四类分别填报，

表式可以从上海财税网站 www.csj.sh.gov.cn “网上办事”栏目内下载);

2. 自主、委托、合作、集中等研究开发项目计划书和研究开发费预算;
3. 自主、委托、合作、集中等研究开发专门机构或项目组的编制情况和专业人员名单;
4. 企业总经理办公会或董事会关于自主、委托、合作、集中等研究开发项目立项的决议文件;
5. 委托、合作、集中等研究开发项目的合同或协议。(合同或协议应规定参与各方的权利与义务,费用结算、承担、分摊等方法,研究成果或收益的处理方法,受托方或合作方或成员单位的税务登记号、企业名称、详细地址、征管税务局等内容。)

三、主管税务机关在三十个工作日内,向企业编发《企业研发项目登记信息告知书》或《商请政府科技部门出具鉴定意见通知书》,企业应予以查收。

四、收到主管税务机关编发的《商请政府科技部门出具鉴定意见通知书》的企业,应在收到通知的五个工作日内,到其税务征管所属对应的同级政府科技部门办理鉴定,索取鉴定意见书,并在五个工作日内将鉴定意见书送达主管税务机关。

五、企业在办理年度汇算清缴时,要按照《上海市企业研究开发费用加计扣除(客户端)》和《企业所得税汇算清缴客户端》的要求,把以前年度登记的跨本年度的研发项目和汇算清缴年度新增的研发项目,在汇算清缴年度发生的相关费用数据准确输入,并注意两者之间的逻辑关系。

企业在向主管税务机关报送纸质年度纳税申报资料时,应同时报送:

1. 享受企业所得税优惠申请表
2. 委托研发项目受托方提供的研发费用支出明细情况
3. 集中开发项目研发费决算表、费用分摊表和实际分享收益比例等资料。
4. 研究开发项目的效用情况说明、研究成果报告等资料。

特此通知,并将《回执》返回主管税务局。

单位盖章:

年月日

企业研发费加计扣除事宜告知书

回 执

_____ 税务局:

你局发送的《企业研发费加计扣除事宜告知书》收悉。经确认,本单位 年度(有/无)立项的研究开发项目,(有/无)发生研究开发费用。

特此回复

法定代表签名:

单位公章:

年月日

注:(有/无)以“√”形式表示。

上海咨询信息

主办单位：上海市咨询业行业协会
地 址：上海南昌路47号2407室
邮 编：200020

电 话：53821058 53822040-23070
传 真：53821058
网 址：www.sh-consulting.org.cn
邮 箱：shact@163.com