

# 上海咨询信息 (月刊)

2016年第6期  
(总第347)

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 ·

- 上海市咨询业行业协会七届四次会员大会隆重举行  
.....陈慧琴 ( 2 )  
协会举办国际形势报告会 .....杨小燕 ( 3 )

### · 咨询专论 ·

- 企业转型什么时候最合适? .....钟清扬 ( 6 )  
中国民企抱团融入“一带一路”的三种模式 ...王海芳 ( 9 )  
互联网+时代中国制造企业应该怎么做 ..... ( 10 )  
中国智能制造如何走出阵痛期? .....艾家瑞 ( 12 )

### · 专家观点 ·

- 中法德日美大多数制造企业智能化尚欠火候  
.....埃森哲 ( 14 )  
企业留不住年轻人现象探源 .....露西·凯拉韦 ( 16 )  
营改增助力供给侧改革 .....许善达 ( 17 )

### · 行业动态 ·

- 共同探讨“营改增”对现代服务业的影响  
.....郭德利 吴越 ( 19 )  
现代服务业联合会举办“香港管理咨询行业及人才服务行业”  
专场沙龙 .....杨小燕 ( 21 )

### · 会员之家 ·

- 东方投资管理有限公司召开专题纪念会 .....王铭耀 ( 23 )  
海诚股份北京子公司签订阿联酋 ITTIHAD 年产 33 万吨文化  
纸工程总承包合同 ..... ( 24 )  
隧道股份地下设计总院 BIM 技术获得一致好评 ..... ( 24 )  
上海市隧道工程轨道交通设计研究院喜获多项全国优秀工程  
勘察设计行业奖 ..... ( 25 )  
上海林同炎李国豪土建工程咨询有限公司第一市政交通设计  
研究院被评为 2016 年上海市工人先锋号 ..... ( 25 )

### · 封二 ·

- 上海金桥建设监理有限公司简介

· 协会工作 ·

### 《上海市咨询业行业协会章程》修改顺利通过

## 上海市咨询业行业协会七届四次会员大会隆重举行

2016年5月24日星期二下午2:00,上海市咨询业行业协会七届四次会员大会在南昌路57号市科协海洋能厅隆重召开。副会长陈积芳、印保兴出席会议。会员单位代表、第九届上海青年咨询精英和提名奖获得者等共计107人参加了大会。



大会由郭德利常务副秘书长主持。

郭德利副秘书长宣布会员大会正式开始。陈积芳副会长作《上海市咨询业行业协会2015年工作总结及2016年工作打算》，总结了协会2015年的工作成绩，提出了今年的工作思路。

印保兴副会长作《上海市咨询业行业协会2015年度财务报告》。

大会以热烈的掌声对上述两项汇报表示通过。

郭德利副秘书长接着汇报了上海市咨询业行业协会章程的修改说明和上海市咨询业行业协会章程。协会原章程为八章四十一条，经修改或为八章五十六条。增加了十五条。修改中明确了协会的领导与职责，增设了监事制度、对协会财产监督与管理、协会工作人员的待遇等做了规定。明确了协会领导由企事业单位领导来担任。

随即进行大会投票表决《上海市咨询业行业协会章程》。大会应到会员代表143名，实到大会

98名，超过全体代表的三分之二，可以进行表决。

期间，陈积芳副会长作了关于取消上海市注册咨询师认证考试项目的情况通报和关于印发“上海市咨询业行业协会咨询师认证及管理办法”的通知的说明。

郭德利副秘书长作了关于协会理事人员调整情况的说明和关于协会换届改选和成立换届改选筹备组的决定。

郭德利副秘书长宣布大会投票表决计票结果经过清点，今天大会实到会员98人，发出表决票98张，收回表决票98张，收回表决票与发出表决票一致，根据大会表决办法规定，本次表决有效。

经计票，赞成章程修改的98票，反对章程修改的0票，弃权的0票。

大会表决100%同意修改协会章程，《上海市咨询业行业协会章程》顺利通过。

郭德利副秘书长接着公布第十一届上海信誉



上海市青年咨询精英获奖者合影

咨询企业、第九届上海青年咨询精英名单，进行第九届上海青年咨询精英授奖仪式。在欢快的乐曲声中，8位第九届上海青年咨询精英和8位第九届上海青年咨询精英提名奖走上主席台领取奖杯和奖牌，并合影留念。

陈积芳副会长宣读上海市咨询业行业协会七届四次会员大会决议：

“2016年5月24日下午，在南昌路57号海洋能厅召开上海市咨询业行业协会第七届会员大会第四次会议。会员大会应到人数143人，实到98人，占总数的68.5%。经上海市咨询业行业协会第七届会员大会第四次会议审议，并采用举手表决方式，通过《上海市咨询业行业协会2015年工作总结及2016年工作打算》、《上海市咨询业行业协会2015年度财务报告》；采用无记名投票表决方式，通过《上海市咨询业行业协会章程》。”

最后，在座的会员代表表示，由于中组部关于干部社会兼职的相关要求等情况，协会领导变动较大需提前换届，协会应着力做好过渡工作，



上海市青年咨询精提名奖英获奖者合影

保持咨询业行业协会一如既往的行业风范。陈积芳副会长表示，虽然即将离职，但一定会将协会的换届工作做好。印保兴副会长说，会员单位提出的意见是对咨询协会的关心和爱护。他表示，自己身体尚可，今后一定会为协会的工作出力，继续将我们咨询协会的辉煌历史写下去。

（陈慧琴）

## 俞邃：当今世界热点问题解读

### 协会举办国际形势报告会

2016年5月19日，协会联合上海老科学技术工作者协会和东北经济文化发展促进会，假座科学会堂海洋厅，举办了一场国际形势报告会。特邀中联部研究员俞邃主讲，就当今世界热点问题进行了解读。



俞教授首先概括了当今世界局势：战略格局变化大，国家之间的摩擦加深，虽然美国是麻烦

的制造者，但美国独霸势力减弱；日本是美国的尾随者；欧盟自身难保；中东当地政治、教派、部族矛盾和关系错综复杂；中国备受关注；俄罗斯战略重心向亚太地区转移。

继而俞教授又讲了当今世界格局的五大特征：1) 世界多极化趋势在曲折中发展，大国关系总体保持稳定；2) 经济全球化既是机遇又是挑战，随着恐怖主义活动的猖獗，使区域性成为全球性问题；3) 传统（朝核问题、伊核问题、利比亚问题、伊拉克问题、叙利亚问题）与非传统（伊斯兰国恐怖主义）威胁相互交织，不稳定不确定因素增加；4) 世界的多样性和多元化，不同文明、民族、宗教和发展模式在竞争中共处，在交流中发展；5) 中国在一带一路战略下，影响扩大，向世界中心靠拢。

接着，俞教授从当前几个大国国内发生事端及跟中国的关系出发，循循善诱：

### 一、同美国的关系

美国还是当今世界唯一的超级大国，但不可随心所欲了，他受伤严重，经历了几次战争和2008年的金融危机。虽然大选来临，但是无论谁上台，都需要与中国发展关系，要解决地区性问题少不了中国，加上与中国年5500亿美元的贸易量，和平发展是新总统上台的主旋律。在对中国的问题上，美国历来的政策是在理想主义和现实主义间摆动，从来没有明确的战略方针，所以引起对华政策的多变是可能的。

在对台问题上美国主要想办法阻止两岸统一，但又不支持台湾独立。

美国战略东移是被迫性、相对性、制华性（利用中国周边国家牵制中国）和对俄性。

总而言之，鉴于美国当下的实力地位、大的国际环境以及中美两国力量和利益格局，下一任美国总统，不管来自共和党还是民主党，都不可能对现行美国对华政策做出大的调整，其对华政策基本上还是综合运用接触与合作、制约与平衡两种。在经济和国际问题上谋求与中国合作，在安全上防范中国。中美双方需要有诚意构建两国关系，尊重各自的选择，在曲折中发展。

### 二、对俄关系

俄罗斯是世界版图最大，资源最丰富的国家，各种资源占全球近1/4，是淡水、能源、核武库大国。

俄罗斯虽然受GDP增速下降，国内逃税、资金外流的影响，近期卢布贬值可能引发俄出口商品和服务进一步减少，但俄国际收支平衡机制显示出很强的适应能力，2016年俄资本外流将进一步减少。但是人口增长、农业丰收，能源装备占俄GDP50%，虽然经济受美国和欧盟国家的持续制裁，但是并不影响国内人民的生活。普京在最困难时，有个原则就是人民的生活水平要超过GDP增长。

虽然近期国际油价的大幅下跌，但总理梅德韦杰夫在俄国家杜马作政府工作报告时表示，俄

罗斯的经济证明，没有巨额的油气收入也能达到稳定，俄政府已成功稳定住了银行业，维持住了对银行的信任。他指出，在最近的一年里，年通胀率已经降至8%以下。该国最大的问题是创新落后。

俄罗斯拿回克里米亚，某种意义上是美国奉送的（美国挑起克里米亚地区的反共争端）。在对反恐问题上俄美又有合作。

中俄关系是全面战略伙伴关系，是大国关系的典范。

### 三、同日本关系

只要日本政府没有追随美国，中方想在“四点共识”上继续改善中日关系，但取决于日本对东海的态度。

### 四、同欧盟关系

欧盟内部有点风雨飘渺，28个国家举行了公投决定是否愿意留在欧盟。原来成立欧盟的目的是想从经济一体化走向政策一体化到军事一体化。但由于美国的因素，叙利亚战争以来，1100万叙利亚人流离失所，有500多万流入欧盟，引起欧盟国家内部的团结问题。在反恐问题上、在巴伊问题上、在乌克兰问题上，欧美的政策加速渐行渐远、裂痕愈益扩大。

过去中欧经贸关系的基调是单向对华投资，如今正在转变为中欧双向投资和市场的拓展，一个大势不容否认，欧洲正在积极调整对中国的视角和认知。

### 五、同中东关系

中东地区是世界三大宗教犹太教、基督教和伊斯兰教的发源地，虽然三教出自同门，

但彼此间的争执、冲突一直延续至今。本来这几个宗教，伊斯兰、阿拉伯、穆斯林部族还保持稳定，但因外部因素造成了不稳定。叙利亚险些被美国挑起战乱，是普京遏制住这场战争的危机。

2014年一些极端分子成立了伊斯兰国，他们至少有20亿美元的资产，世界上有很多国家的激进分子卷进去成为ISIS恐怖组织成员。

如今，内部的长期纠纷加上美国的参合，俄

罗斯在中东问题上大出风头，反客为主。

## 六、同伊朗关系

国际上对解决伊朗制裁的问题取得进展，并于2015年12月达成协议，改核武为和平利用核动力，大大削减反应堆从19000减至6104台，允许国际原子能机构进入伊朗核查，在核查确认后解除对伊朗制裁。协议是否能顺利执行看核查的结果。

## 七、对朝鲜关系

中国对朝鲜是即无奈又真情。核问题迟迟不能解决，美国有责任，我们对朝鲜在核问题是，必须保证中国的安全发展、朝鲜半岛要无核化，朝鲜无核化问题的解决不靠武力。

## 八、拉丁美洲

政治形势局部动荡总体稳定。七、八个国家有左翼领导人上台，而美国想推翻左翼政府，在美国的领导下，有华盛顿共识。

多年来，社会主义价值观在拉美发展较快，削弱了华盛顿共识。但由于有些左翼领导工作没做好。“经济困局+各自问题”导致“政治变局”，拉美左翼力量在几个主要国家遭受重大挫折，地区政治风向发生右转，出现反复现象。

拉美左翼在一些国家所遭受的严重挫折无疑是对在拉美大陆已活跃多年的“左翼”力量的一次严重打击。

美古复交是近年拉美对外关系的最大亮点，美古复交不仅是两个对立了半个多世纪的美洲国家关系的恢复和改善，同时也标志着美拉关系开始走出持续多年的低落期，进入以和解和对话为主要特征的新阶段。

总之，政府腐败是当权者受挫的根本，有美国背景，对左翼势力打压。拉美一些国家局势的变化，尽管存在一定变数，但鉴于中拉交往超越意识形态，并已形成成熟框架的现实，中拉的合

作前景依然光明。中拉政治相互信任，战略相互倚重，经济加速融合，人文深化互鉴已成为双方关系发展的大趋势。

## 九、与周边国家的关系

1、中国在北边与欧亚多国合作建立上海合作组织；在南边与东盟进行了有效的协调；在东边与韩日等国开展了符合实际的外交。整体而言，中国经济保持稳定增长，对周边国家以及全球产生积极且重要的影响。作为即将就任的新总统杜特尔特的主要外交政策挑战是，既要提升菲律宾与美国的防务关系，又要改善与中国的政治关系。

2、重视周边对我们不利因素。地理位置和地缘环境的特殊性将长期制约我国周边安全环境的改善。我国坚持共同、综合、合作、可持续的亚洲安全观，持续推进对话合作，共同维护地区和平稳定，携手创造良好安全环境。我国与周边国家的领土领海争端或正在得到解决或暂时搁置，有利于我国安全环境的改善。

## 十、两岸关系

台湾当局新领导蔡英文上台，只有确认坚持“九二共识”这一体现“一个中国”原则的共同政治基础，才能得以延续两岸事务主管机关联系沟通机制和两会协商才会延续。否则她执政将更困难。

最后，俞教授用六句话总结了当今世界局势：1、一阵惊雷（指2008年始的金融危机）；2、二制交换（资本主义吃不了社会主义，社会主义代替不了资本主义）；3、三潮澎湃（不是美国一个超级大国说了算，经济全球化，国际关系多元化）；4、四处热点此起彼伏；5、大国关系常互动；6、六方会谈（当今世界矛盾分化，只有放在谈判桌上才能解决。

拥有200多个座位的海洋厅座无虚席，俞邃教授的报告受到与会听众的热烈欢迎，报告结束时，大家还觉得意犹未尽。

（杨小燕根据演讲记录整理，未经演讲者本人审阅；

图片提供 / 唐勇）

## 企业转型什么时候最合适？

钟清扬

现在的绝大部分企业转型或者创业就是这个样子，几乎都是在得意的时候入场，争抢着，希望舀尽最后一瓢金子银子，却极少有几家是在这个行业最得意的时候离场，先行一步，率先跳出红海，率先进入蓝海。

人生得意须尽欢，李太白这句诗让多少后人太痴迷，痴迷到成为信徒的地步，以至于丧失了清醒和自知之明，贪恋眼前的繁华，不肯离去。

现在的绝大部分企业转型或者创业就是这个样子，几乎都是在得意的时候入场，争抢着，希望舀尽最后一瓢金子银子，却极少有几家是在这个行业最得意的时候离场，先行一步，率先跳出红海，率先进入蓝海。

天下熙熙，皆为利来，天下攘攘，皆为利往，只可惜，来往的时机不同，结局却大相径庭。有些企业，决定入场的时候，正值烈日当头，还想着肯定能大有可为，可是，等到把七个盘子八个碟弄齐，准备开张的时候才发现，完糗了，夕阳西下，喝汤都没赶上热乎的，只剩下残渣剩饭，刚才在准备的时候，不是还看到别人家在大口吃肉使劲扔骨头吗，这变化也太快了吧？

其实不是变化太快，是入场太晚了，一个行业发展到最赚钱的时候，你才入场，基本就是给前期打拼的那些前辈们抬轿子的，最终的结果无非就是两种：或者，轿子塌了，坐轿子的人拍拍屁股走了，而抬轿子的人们却压在轿子底下爬不出来；或者，轿子空了，原来坐轿子的人早就骑马转向走新路去了，抬轿子的人却还傻萌萌地抬着空轿子，蒙着眼睛，在大马路上不断地画龙，

画到桥头，一脚踩空，全玩完了。

这两种情况下抬轿子的人们，用现在时兴的一个词来概括提炼，就是：接盘侠。人性都是共通的，看看股市，不愿意在 2800 点入场承担风险，却愿意在 5500 点兴冲冲赶来摘桃子的人，多半是进来容易出去难，为什么？因为再涨多少都满足不了自己那股子意念，因为有提前入场的别人在比照着，不行，我现在赚得还不够多，我再挺一挺，我再挺一挺，结果，摺进去了。

在企业界，这也是再普遍不过的事情，李太白的传人比比皆是，这也是为什么，跟风的企业太多，而开拓出新空间的企业太少，这也是为什么很多企业最终都沦为了跟风者，而做不到拉风那般威武！

那么，我们还是回到最初的问题：作为企业，什么时候转型最合适？

**第一个好时候，自己发展到极好之时。**

这个时候，并不是一定要转型，而是一定要有危机感，一定要去冷静分析，自己再按老路往下走还能走多远，按投入产出比计算还值得不值得继续这么往下走，自己有没有转型的新方向，自己到底要以多快的速度转型？

大家肯定都会说，这是最赚钱的时候，你却让我转型，脑子肯定有毛病，不转，要转你自己转去。但最终的结果往往就是，物极必反，自己还在优哉游哉数钱数到手抽筋的时候，你想往外撤已然来不及了，因为自己一路发展，这个时候冲劲十足，根本刹不住车呢。

温水煮青蛙，是你感觉不到温度越来越高，危险越来越大，而酒醉头晕之时，大部分都在坚称自己没有醉，还没有喝好。自我感觉良好之时，商业竞争往往会跟你开个天大的玩笑。

当初的诺基亚手机，在功能机时代，超级霸主的地位，无人能够撼动，赚得锅满盆满，蔚为壮观，当苹果等智能机野蛮生长的时候，诺基亚先生还在悠然自得之不亦乐乎呢。结果，霸主的小船说翻就翻，最后，自己的家都成了别人的窝，直接被收购了。

如诺基亚这般的庞然大物，都在转型与否时吃亏到无以复加的地步，更何况芸芸众生中的我们呢？所以，大家且慢慢走，不要急吼吼地靠着惯性中的那股子劲往前冲，不提前刹车，是接不住的。

那么，提前半拍提前一拍转型，都将是海阔天空的美好，慢半拍也可能就是生死之间的距离了。

这中间就有一个问题：什么时候才是发展到极好的时候？要知道，人性中的一个大 bug 就是永不知足啊。

坏了，这个问题，本身就很难回答，我试图用数据来回答，但最后还是放弃了，因为，数据背后往往就是一个大大的陡坡，飞流直下三千尺的例子不胜枚举。

那么，什么时候呢？见好就收吧，控制自己的贪念，不随波逐流，尤其是作为灵魂的创始人或者一把手，要懂得控制自己的欲望，不但要能够忍受失败的挫折，更要能够忍耐得住欲望的折磨，能够在赢时退场的人，才是真正的赢家，这样的赢家必定是能够控制自己的情绪和欲望，而不是有今天没明天的，今天山呼海啸，明天山崩地裂，最终是没有活路的。

**第二个好时候，自己百般努力也打不过竞争对手之时。**

好吧，这是一种很无奈的时机，当在常量竞争中总无法胜出的时候，那就只有通过变量来改

变自己了。

一家公司，换 CEO，就深层次来讲，很多种情况下，其实不是 CEO 无能，而是公司不愿再坚持原来的方略了，要换一种新的竞争打法，因为这个 CEO 不合适，所以才要换人。

就企业来讲，也是如此。

当所有的培训机构都还在靠收培训费来营收的时候，忽然冒出一个愣头青，说，我不收费，我免费。这个愣头青不但在免费的世界里活了下来，而且还活得很好，自己有一套免费之下的商业模式，于是，整个培训行业就都没法玩了，这个愣头青就成了颠覆者，颠覆了行业，成就了自己，我在收费的常量中不能胜出，那就换个玩法。

这里还有一个老梗，当所有的电脑杀毒软件都还在收费，讲求正版盗版的时候，周鸿祎跳出来，我是后生，可我免费。于是，那些个前辈们，没多久，就销声匿迹了，连个传说都没有留下。可是周鸿祎还没有得意多久，自己就大呼后悔了，被周鸿祎革了命的金山软件，改名换姓叫猎豹移动，由傅盛带着杀了回来。此时的周鸿祎横霸天下，可是此前的免费这一变量现在成了常量，傅盛偏偏决定不在这个常量上竞争，转而在周鸿祎还没有重视的移动客户端上下狠手，集中全力予以占领，等到周鸿祎回过味来时，已经不赶趟了，可这还不是故事的结尾，再后来，傅盛又注意到，周鸿祎的国际市场还不成气候哦，于是，没什么可说的，赶紧先下手吧，于是，这一块的海外市场也姓傅了，周鸿祎只能是干瞪眼。

至于个人，也是如此。

土豆跟优酷斗了那么多年，王微一直是没占到上风，于是他就不玩这个了，我可以把土豆卖给优酷嘛，我自己自愿选择出局嘛，回过头来，自己去玩动画电影去了，玩得有声有色。这王微是个懂转型的大家。

我们传统中有狭路相逢勇者胜的理念，说实话吧，这个理念用好了，挺有用的，用不好，就

会害人的。在战术上，别无选择，那就拉开架势肉搏吧；可是在战略上，何去何从，就要细思量了，战略需要智慧，如果斗蛮力可就惨了。

### 第三个好时机，当出现一个新领域之时。

这个时候，新领域意味着巨大的空白，同时也意味着巨大的风险，而且需要经济基础来作铺垫。

这个时候是可以考虑转型的，但要考虑到相关性的问题：

这个新领域的门槛究竟有多高？

凡是门槛很低的新领域，最终都势必挤破了头，绝大多数都没有好下场，只有极少数的几个会存留下来，而且代价非常高昂，比如团购网站，刚刚兴起时，其实成本挺低的，吆五喝六地就可以启动起来，但是也正因为门槛低，所以千军万马都要分一杯羹，于是没多久就演变为千团大战，最终成了烧钱大战，门槛一下子在资本方面提升了起来，结果，尸横遍野，到现在只剩下极少数的几个比如糯米、新美大等还在继续烧钱。

所以，门槛是衡量自己是否值得进入的一个判断依据。门槛太高，自己费事巴力也不得其门而入，那么，还是先不要碰吧；门槛太低，自己又没有特别优势的话，那还是也不要进去。凡事都是相对的，比如糯米，现在之所以能够跟新美大掰手腕，虽超不过，但也没跟不上趟，最主要还是因为背后有百度这个大金主，一般人也确实玩不起。

自己的定力如何，会不会是贪多嚼不烂？

怕就怕，三天打鱼两天晒网，刚转型没多久，看到更好的新机会，又要去抓一把。

这种情况，要生存的小企业和要扩张的大企业，其中比比皆是：前者是大熊掰棒子，因为资源有限，于是只能掰一个丢一个；后者是摊大饼，因为资源丰富，于是把公司搞成了杂货铺，啥都

有，啥都不精，还连累了自己的主业，主业做不好，做不精，占领不了市场，获得不了利润，反哺不了那些琳琅满目的杂七杂八，于是，最终一事无成。

说了这么多，无非是强调，转型要找好时机。但转型也不仅仅是外在的那般风云变化，内在的转型，才是转型是否成功的真正保证。

这其中关键的关键，人才结构是不是要调整？

一方面，让牛拉牛车，不是问题，问题是让你让牛拉汽车；另一方面，汽车司机开汽车，没有问题，问题是让你让他去驾牛车。这两种方式，其实都不可取，这中间没有孰优孰劣的问题，关键在于适用性。

从一家手机代工厂转型到做自有品牌的手机，HTC是需要储备一批具有研发能力的技术人才的，可是没有，最终外壳代替不了内核，迅速地败下阵来，好在后来懂得了这一点，在痛苦中逐步积累，逐步改变，所以，在今天的高端手机市场上，HTC还是有自己一席之地的，尽管不复曾经那般风光。做自有品牌和做代工，对技术的要求是不一样的，没有相应的人才储备，也就揽不了这瓷器活。

但实际上，绝大多数企业转型不成功，恰恰是因为人才结构没有更新，人才作为一个公司的真正内核，其价值就如同手机的驱动系统，你让功能手机的塞班系统去驱动智能手机，那就会创造一个永恒的笑柄，如同马车夫驾着马车，后边拉一辆奔驰跑车，在长安街上招摇过市，如果不是专门做行为艺术的，就是脑子一定没有进化到位。

说到底，人才结构的更新，其实就是大脑智慧的更新。一个公司，不断转型，可为什么老板稳如泰山，而员工却如流水一般常常更换呢？因为老板善于换脑子，而员工却不擅长此道。

（来源：《中外管理网》）

## 中国民企抱团融入“一带一路”的三种模式

新疆财经大学工商管理学院 王海芳

商务部公布的最新数据显示,2015年中国非金融对外直接投资1180.2亿美元,同比增长14.7%。随着“一带一路”建设的全面落实,这一数字还会继续攀升,中国的企业都伺机在国际市场展示自己的实力。相对于发达国家老牌企业在全世界拥有数百年的经营经验,中国民营资本缺乏“走出去”的经验,国际化运行和防范风险能力相对不成熟。

“一带一路”沿线各国的文化、法律、宗教、政治制度具有一定差异,中国社科院世界政治经济研究所3月21日发布的“2016年度中国海外投资国家风险评级”指出,“一带一路”沿线国大多为中等风险级别,仅新加坡一国为低风险。因此,当前地方政府和行业协会都在探索帮助企业降低风险的更好的“走出去”模式,一些地方提出在国外建立产业园区,这种做法对民企“走出去”提供了便利,但由于多数产业园区的企业之间松散组织特性,难以实现 $1+1>2$ 的协同效应。笔者提出三种民企“抱团出海”的模式,企业之间紧密配合,形成有机整体,稳健地融入“一带一路”。

### 首先,“横向抱团”的“兄弟连”模式。

就是同行企业“抱团”形成“兄弟连”走入国际市场。“横向抱团”的兄弟企业相互之间即存在竞争,也存在合作,“兄弟连”如果能够在东道国有机集聚,就会形成良好的同产业内部分工,形成有序集群。“兄弟连”模式可以在当地形成外部规模经济,即某一产业大量的企业集中

在当地,更好地抵抗风险,提高效率,降低成本,增加收入。这种外部规模经济可能产生于两点:行业地理位置的集中带来的外部规模经济效应;行业内每个企业从整个行业在当地规模扩大中获得更多的知识积累,即经济学家阿罗所说的“干中学效应”。走出去的民企变“在中国竞争”为“为中国竞争”,兄弟携手共同发力。“兄弟连”模式发挥规模效应与协同效应,实现资源优化配置、增强行业竞争力、收获最大化利润,让“走出去”的“中国船”行稳致远,每个企业都从中受益。

### 其次,“纵向抱团”的团队供应链模式。

就是产业链上下游(供应商—企业—顾客)企业“抱团”,形成供应链相互配合的团队走出去。与单兵作战“高成本高风险、低效率低收益”相比,可以借鉴日本、韩国等企业走出去的经验,整合供应链上下游发展的团队供应链模式。“纵向抱团”有助于在东道国形成产业集群效应,突破中国民企“小散弱”的瓶颈,强化协同效应提高谈判能力。单个企业对外投资,往往只能嵌入国外产业链的单个环节,缺乏上下游配套,受限于人,容易出现发展瓶颈或者成本过高,难以获得更多的附加值。“纵向抱团”的团队供应链模式则可以通过投资规模化,产业链上下游拉动,降低成本提高效率,提升各产业链竞争力。根据中国民企走出去行业的不同,可以考虑构建资源型集群或者创新型集群模式。

### 最后,“生态抱团”的联合舰队模式。

就是跨越了单一行业，不仅同行业内部，以及上下游之间形成有机结合，而且与其他行业之间形成有机整合，形成生态圈，“生态抱团”融入“一带一路”，有人也把该模式称为“金融+产业+服务”模式。这种模式能帮助“走出去”的民企理顺三个关系：第一是建立稳定持续的政商关系，第二是实业与金融之间的配合关系，第三是核心产业和产业链上下游企业间的配套关系，而这些仅凭单一企业难以实现，只有在形成

“生态抱团”的联合舰队模式状况下实现。“生态抱团”有助于弥补民企企业在国际市场遇到的资金困境和管理困境，除了贷款融资，金融和服务机构提供的战略决策、财务咨询、市场对接、风险控制等服务成为企业在国际市场上的“灯塔”。美国企业辉瑞、戴尔等进入中国后，美国的相关金融、咨询、公关、人力等服务机构也都来华为其提供本土化服务保障，这不仅仅是一个产业链条，更是一个产业生态在进行团队合作。

(来源：《中国经济时报》)

**在这个所谓的互联网+时代，制造企业当前最正确的事是要做什么？**

## 互联网+时代中国制造企业应该怎么做

中国很多制造企业悲观地发现，经济下行还在持续，没有向好的方向转变，还在持续在低谷，什么时候反转似乎还不能确定，原来的规则不好玩了。作为实体经济的主体制造业同时发现四面楚歌：劳动力上涨、房地产还在上涨（挤压制造业的融资和扩大生产空间）、物流成本增加、税费也没有降多少、出口乏力……。同时发现，互联网也在挤压一些思想还处于传统思维的制造企业，很多企业莫名其妙就不行了，因为最好的渠道 - 互联网被先行者封死了。

那么在这个所谓的互联网+时代，制造企业当前最正确的事是要做什么？

其实危机也是机遇，历史是这样的（朱元璋全家饿死，成就一代帝王），生物界也是这样（恐龙灭绝给哺乳动物让空间），企业也是这样（外星人办了一个线上公司成为一个大款），政治和社会也是这样的（不能举例），如果不能抓住机遇，淘汰是那些抱残守缺的制造企业的唯一结局。

其实互联网+时代，制造业所要做的就是一片：拥抱互联网+，做互联网+的主人（至少是

弄潮人）。

那么究竟怎么做呢？其实就是做两方面，不用在做其它方面：**适应+颠覆**

互联网+对制造业有很多内涵，但是最主要的是如何利用互联网进行整合资源、组织生产、强化销售、树立品牌。

### 如何适应？

适应是你要转变思维，把公司办成和互联网公司没有区别，而且你比互联网公司多一个产品，孰高孰低，高下立判。互联网公司有什么，你就要有什么，比如一个新媒体的网站，一个APP，微信公众号，每天都更新运营。那么问题来了，制造业企业哪有那么多物力、财力和技术支撑来融合互联网+的洪水大潮中。

其实这也非常简单，你要做的就两个事情，而且每年也不要多少银子（看这里）：首先你得有个具有一个新媒体的网站，这个网站有最现代的互联网+技术因素、有html5+dic+css3,有微信

公众号、有 APP，有网上营销渠道和客户沟通渠道。不是过去简单做一个漂亮的 flash 公司介绍和产品介绍网站就行了。现在需要的不仅是漂亮，而且是适应互联网+的时代需求；

其次你的网站要更新，这不是废话！不是废话！不是废话！。很多企业请专门公司制作一个网站，然后……，没有然后了。我有个朋友公司，化了数十万在百度做推广其公司业务，毫无效果，让我去看看，我去他的网站看下，内容已经大半年没有更新，网站看起来毫无生气，我当时就说：“你不如没有这个网站，说不定效果还好些，你的客户上这个网站一看就跑了，谁知道你公司不是骗子，网站不更新，就像你的办公室半年没打扫，客人看了心里不发怵？你再化 100 万也是打水漂”。僵尸网站不如没有网站，网站需要建设维护、网页需要改版、信息需要及时更新，很多公司没有过多的投入，就是一个僵尸网站，不仅不能给企业带来正面效应，还会给企业带来负面效果。

适应互联网+，成本并不高，低至 3 万一年，任何企业都能做到，做不到是理念和僵化思维问题。3 万就进入与互联网+同步的大潮中，难道不值得拥有？如果你说不，您自己衡量一下您公司离淘汰有多远？

### 其次就是颠覆

首先要颠覆自己，将自己打造一个基于互联网公司，其次要颠覆同行业，你的竞争对手，再次要整合供应链乃至产业链。颠覆别人、行业很难，那么看起来是不是颠覆自己容易？其实不然。我很多朋友开个小公司，行业特点等原因，半死不活，还一直维持下去，但是你要劝说他转个行，大多数死活不同意，主要是进入一个新领域，知识、技术以及产品都没有优势、而且最重要的是，不知道能否成功。这是很恐怖的，因为看不到前景，就像一个人看不到活下去的理由一样，和死没有什么区别。而制造业虽然看不到市场转暖，

需求转旺，但是至少能看到方向和前景：那就是互联网+方向。因此拥抱互联网+是当前制造业唯一可以看到的趋势。你如果是制造业公司的话，尤其是中小公司，不颠覆自己难道等着自生自灭？

颠覆同行业是每个企业梦寐以求的，但是您一旦颠覆自己，成为一个互联网+的制造业公司，颠覆同行也是完全有可能的。小米制造手机前其实只是做手机系统的，但是以互联网为阵地，以手机系统进入手机制造企业，数年就达到一个大型的手机制造企业，这可以被认为是基于互联网+颠覆传统行业的典型。在淘宝上原来有个叫茵曼的小店，就是一个卖服装的，数年经过互联网运作，成为一个大的淘宝店，好像现在成为网络销售非常好的网络企业。而制造企业尤其是一些针对企业的中小制造企业，往往落后于针对最终客户的企业，但是这些企业很容易被颠覆，如果你是一个互联网+制造企业话。

颠覆产业链这个不多说，中小企业的成为行业翘楚，必然目标是颠覆产业链，如亚马逊、怡亚通、支付宝。这些都是其它产业颠覆另一个产业的典型，而制造业互联网+终极目标是整合制造、金融、渠道，从而形成一个行业怪兽。

### 最后总结

适应互联网+。首先得有个互联网+身份，比如互联网+新媒体网站，并利用网站进行营销。没有更多银子？这是借口。点击这里，不需要多少。不是广告；

颠覆传统，先从颠覆自己入手、制造业企业不是企业产品转型，二十思维和渠道转型，成为互联网+公司，别犹豫，手慢无，手快有！

环顾四周，静等经济回暖，或许是死路一条，万一 20 年不回暖怎么办？你的一生是否在痛苦等待中……不如改变自己，做互联网+弄潮儿、做时代的主人！

（来源：《管理咨询在线》）

## 中国智能制造如何走出阵痛期？

麦肯锡全球资深董事 艾家瑞

**【导读】** 工业机器人、物联网、大数据、3D 打印……一系列前沿性科技正在普及和应用，但中国制造业市场无疑更像是还处在概念炒作阶段，企业对这些智能科技应用积极性不高。中国工业企业的智能制造潜力如何进一步激发？麦肯锡全球资深董事艾家瑞在深入研究中国企业运营转型、制造业战略、等问题的基础上，给出了自己的思考和建议。

在特斯拉号称全球最智能的生产车间中，除了 150 台机器人外，已经难再找到工人的身影。从原材料加工到成品组装，其生产自动化程度已接近百分之百。作为美国智能制造的标杆性企业，特斯拉之所以耗巨资投建这一“超级工厂”，看重的无非是数字技术与制造业深度融合的未来价值。相对于中国制造业的观望和迟疑，美国工业企业的迅速布局，已然对中国的“世界工厂”地位产生了强烈的冲击。

从长期来看，中国智能制造业的潜力正在被低估。伴随着工业机器人、物联网、大数据、3D 打印……一系列前沿性科技的普及和应用，中国制造业市场还停留在概念炒作阶段，企业应用积极性普遍不高。

以 2015 年 5 月，《中国制造 2025》的正式出台为标志，中国版的“工业 4.0”开始从概念构想逐渐向实际深入。中国传统制造业企业在猛然袭来的一股革命浪潮中，不断寻找升级的突破口和关键点。2016，进入《中国制造 2025》战略实施元年，中国工业企业的智能制造潜力如何进一步激发？对此，我在深入研究中国企业运营转型、制造业战略、等问题的基础上，给出了自己的思考和建议。

### 中国制造业数字化刚开始

智能制造作为“中国制造 2025”的支撑点

和方向，其实现基础在于数字技术与工业制造业的深度融合。可以说，中国数字化发展现状将很大程度上决定着企业的智能制造战略能否成功。

在麦肯锡全球研究院的一份名为《中国的数字化转型：互联网对生产力的增长与影响》的研究报告中，提出以 iGDP 指数来衡量互联网对中国 GDP 的拉动作用，其统计结果显示中国的数字化进程已经走在了一些发达国家之前。

中国在过去十年里，经历数字化的转变。而这一波数字化浪潮主要是消费者主导。目前，中国已拥有 7 亿互联网用户，占据世界 40% 的电子商务市场，并且形成了良好的互联网创新环境，这些都为中国数字化转型奠定了基础。

然而，换个视角来看，中国企业端对于数字化转型的拉动作用仍有巨大空间，尤以工业企业最为显著。

以云计算技术利用率为例，中国企业仅为美国企业的三分之一。以机器人在劳动者中所占的比例而言，中国仅为韩国的 10%。美国高达 70-80% 的中小型企业，利用互联网进行销售、营销、采购等，而中国这一比例仅为 20%-30%。

相对于欧、美、日、韩等世界制造强国，中国制造业的数字化才刚刚开始。分析其原因，从四个角度去看：

其一，缺乏规模效应。工业企业在开发、应

用新技术时，往往面临巨大的生产投入。然而，各个企业间的单打独斗，又导致新技术的应用规模不够。此时，受风险偏好的影响，企业随之选择了放弃。

其二，心态问题。一直以来，我观察到中国制造商关注的是企业自身的产出而非生产率。因此，一旦出现利于提升生产率的新技术，实现其快速普及就相对困难。

其三，人才缺口。数字化人才一方面需要运营管理能力，一方面还要用信息操作能力。目前，很多制造业企业缺乏仍然缺乏这一类型人才。

其四，系统缺口。目前，中国企业仍处在从工业 2.0 向工业 3.0 过渡期，企业以 ERP (Enterprise Resource Planning, 即企业资源计划) 和 MES (Manufacturing Execution System 生产执行系统) 为代表的 IT 系统亟待升级。在到达工业 4.0 之前，必须要完成基本的数字化、自动化，先填补这一缺口才行，从而打造企业精益运营的基础。要先学会走路才会学会跑。

### 技术、机制与管理应平衡

面对重重困境，中国制造业的智能化转型升级必然面临着阵痛与挣扎。就智能制造本身来看，它绝非仅仅依靠资金和技术就能简单促就的转型神话。缺规模、缺人才、缺系统等共性问题的背后，是技术、体制与管理的一种失衡，而实现平衡的关键则在于国家、行业等宏观层面和企业微观层面的多重发力。

从宏观层面看，中国政府有得天独厚的优势来应对以上挑战。因为政府在推动跨行业的协作方面能够发挥重要的角色，提供资金，创造联合研发的平台，而企业可以积极参与其中，进一步推动联合研发，制定标准，通过应用来解决《中国制造 2025》战略实施中的问题。

除此之外，中国制造业所构成的生态系统同样具有显著优势，利于促进上下游企业间的协作。与日本等发达国家相比，中国行业链条中分布的供应商数量多达 5-10 倍左右，呈现出鲜明的集

群效应。

那么，如果中国企业能够在整个价值链上，打通数字化一条龙的话，工业 4.0 带来的效益就能够最大化。

以汽车行业为例，价值链上下游企业间的深度整合正在进行。在上海汽车的“朋友圈”里，互联网企业阿里巴巴有着特殊的作用。目前，两家企业已经在 YunOS 操作系统、大数据、阿里通信、物流等层面的展开战略合作，而进一步打通汽车全生命周期用车需求和互联网生活圈则是价值链上的深度挖掘。

传统工业产业链上各个企业通过将各自 ERP 系统链接起来后，未来有更多潜力将现有业务进一步深化，将数据和系统做进一步进行整合。而现有的移动互联网手段，让生产更高效，提升企业服务水平。

从微观企业层面来说，中国制造企业可以采取一系列的行动，来充分发挥智能制造潜力。第一是利用合适的颠覆性技术；第二是创新商业模式；第三是企业管理者有正确心态。

加速中国制造业的数字化转型，首当其冲就在于对颠覆性科技的警惕和重视。知识工作自动化，高级分析法等均为企业值得关注的颠覆性技术。通过先进技术的采用，可以缩短产品上市时间，成本优势得以提升。

知识工作自动化，在麦肯锡全球研究院《2025 年 12 大颠覆性技术》报告中，位列第二。其受到推崇的原因在于，这一技术可通过词表技术和语义计算，使得知识能够自组织、自适应，因此被视为是中国智能制造的根基。

就商业模式而言，传统制造业普遍采取大厂房、生产线、仓储物流等“重资产”形式，而这种单一、封闭的商业模式，显然并不适用于开放、竞争的互联网时代。消费端推动产业链的转型升级将成为未来主流模式，最终达到产业链各个环节实现协同优化。

摆脱纯粹制造商的商业模式，必须要走出他的舒适区来开发新的商业模式。要实现这一创新，

就需要企业双倍时间去了解客户需求，改善用户体验，转型为生态系统的汇集者。

对于企业管理者的心态问题，更多地要从企业管理机制的蜕变着手：如果企业实现数字化转型，内部必须建立起一种良性的激励机制，让企业更像是一个初创企业。特别是对中国企业而言，战略投资者、管理者、基层员工之间的所有者结构，必须有一个合理的分配。

放眼全球领先的数字化企业，正在不断打造

数字化人才。从企业内部而言，就是要组建跨职能的工作小组，对其进行培训，包括内部建数字化学院，提供在岗培训，给员工轮岗的机会等。

除此之外，重点在于打造核心的数字化领导团队，这支领导团队需要具备极强的业务能力，还要有技术专长，更需要主人翁精神。实际上数字化变革成败的关键就于企业的管理团队的数字化转型，因为他们才是为产品、服务真正负责的人。

摘编自：《中国管理咨询》

· 专家观点 ·

## 未来五年内，汽车和工业设备企业预计为“员工互联网”投入 2200 亿欧元巨资，但真正领军者寥寥

### 中法德日美大多数制造企业智能化尚欠火候

**【导语】** 埃森哲采访了来自中国、法国、德国、日本和美国共 512 位企业管理人员。所有受访者均在其任职企业中参与“员工互联网”相关的战略制定。受访者包括制造厂厂长、工程与研发负责人、运营和人力资源主管，和其他企业高管。超过半数的受访企业来自工业设备行业，其余来自汽车和建筑设备两个行业。所有访问于 2015 年 12 月完成。

埃森哲最新研究发现，尽管许多汽车和工业设备企业计划投资于智能化机器人和人工智能技术，以建设“员工互联网”(Connected Industrial Workforce)，并将其纳入提高生产率的战略，但他们尚未采取应有的措施来充分发挥人机协作的潜能。

埃森哲的这份题为《机器梦想：激发“员工互联网”的最大潜能》的报告采访了亚洲、欧洲和美国共 500 多位企业高管，这些管理者均在其所在企业参与制定“员工互联网”的相关战略。报告指出，随着智能机器人和人工智能技术更为紧

密地与员工一起协作，“员工互联网”应运而生，并正迅速改变制造与生产方式。通过将移动、安全和追踪等技术同数据分析相结合，企业正不断增强员工团队的能力。

报告发现，建立“员工互联网”已成为大多数(94%)汽车和工业设备制造企业业务战略的一部分。受访管理者们预计在未来五年内，企业将最高花费四分之一的研发资金，投资于“员工互联网”相关技术。其中，汽车制造企业和工业设备企业的投入分别有望达到 1810 亿和 390 亿欧元。

虽然参与调研的制造企业普遍认为建立“员工互联网”影响深远，但埃森哲的研究发现企业可能无法最大程度地从其投资中获取竞争优势。例如，只有不到四分之一（22%）的受访者表示其所在企业已经就如何挖掘“员工互联网”的潜能采取了具体措施；85%的受访者坦承其企业是数字化的追随者或落后者，并非领军者。

相关技术能力不足是阻碍企业部署“员工互联网”的因素之一。76%的受访者认为“员工互联网”会对企业的数据安全性带来中高风险；72%的受访者认为它对系统的复杂性和安全性也构成中高风险。此外，超过三分之二（70%）的受访者认为熟练技工的短缺也构成中高风险，影响企业实施其“员工互联网”战略。

埃森哲资深董事总经理、工业主管埃里克·谢佛尔（Eric Schaeffer）指出：“领先制造企业正通过积极投资于数字技术来获取竞争优势。他们在打造‘员工互联网’方面的投资额几乎是落后企业的两倍，并计划在未来五年内继续加大投资。我们还注意到，落后企业对于部署技术建立‘员工互联网’缺乏信心，这同样会威胁到他们的竞争力。”

大多数（85%）受访者预计，制造业的技术关注焦点将从人转向人机协作，即协作型机器、增强现实设备和自主机器通过组合，构建成为一支更有效率的团队。许多受访企业都将提升团队效率的能力作为投资焦点。例如，自动导引运输车是一款可以在生产设施或仓库中运送物资的移动机器人，目前它已经占据了受访企业在该领域的半数投资，且未来比例还将进一步扩大。在未来五年中，这些企业还计划加强对协作式机器人

和增强现实设备（如智能眼镜、智能头盔）的投资。

为了应对安全隐忧，许多受访企业都投入大量资金对其现有IT基础架构进行升级，确保实施“员工互联网”战略不会引起安全风险。在引领“员工互联网”创建的受访企业中，89%的企业已开始雇用新人才来弥合技能的缺口。

### 汽车行业相对领先

埃森哲预计到2020年，“员工互联网”能够帮助一家年营业收入达500亿欧元的汽车制造商增加5亿欧元利润。其中，企业在研发、制造与供应、售后三个环节增加的利润额分别为5000万、4.15亿和3000万欧元。

### 在提高生产率的各项数字技术中，协作式机器人最受青睐

在努力利用数字技术提高生产效率的受访企业中，汽车行业的制造商和供应商对协作式机器人、自动导引运输车和增强现实设备最感兴趣。

谢佛尔补充道：“随着协作式机器人承担更多、更为专业的任务，领先制造企业在通过数字技术投资获取竞争优势的同时，正在迅速转向以人机协作为中心的制造方式。”

报告还发现，各国企业对“员工互联网”相关技术的研发资金投入力度有所不同。美国受访企业预计会将研发总支出的40%用于建立员工互联网，居各国之首。其次是中国，比例为23%。德、法两国受访企业的预期投资比例分别为其研发资金的20%和19%，排在最后的是日本受访企业，比例为17%。

（来源：《环球网》）

## 企业留不住年轻人现象探源

露西·凯拉韦

我家有好几个千禧一代，其中3个刚开始尝到工作生活的滋味。我每天都在研究他们，惊叹于他们的早期经历与我有多么不同。有时我觉得这是因为他们和我不一样。有时我觉得是这个世界变了。我不知道正确答案是什么——但至少我能一眼看出哪些答案是错误的。

上周，我收到了一封来自哥伦比亚大学职业研究学院 (Columbia University School of Professional Studies) 院长的邮件，主题栏写着“吸引千禧一代”。他最近一直在思考一个问题：为什么会有这么多20多岁的青年才俊辞去光鲜的工作？他想出了一个三管齐下的策略来帮助企业留住他们。策略是这样的：通过学习进行激励、推销你的福利、投资于人力资源 (HR)。

我看着这些小小的要点，纳闷这个人是否和千禧一代打过交道。那天晚上我向围坐在餐桌旁的“焦点小组”问道，他们是否认同这样的见解：大规模幻想破灭的答案是更多HR和培训。随之而来的是一片嘲笑声。

接着我问道，那么企业该怎么做才能留住毕业生。他们迅速抓起各自的手机，向他们在社交网络上越来越庞大的人脉关系网发问——有谁得到了一份像样的毕业生工作，但现在考虑辞去？

接下来是一个有趣的夜晚，听着这帮小年轻吐槽对联合利华 (Unilever)、高盛 (Goldman)、劳埃德银行 (Lloyds)、一家“神奇圈” (Magic Circle) 律所、一家大型公关公司、森宝利超市 (Sainsbury's) 以及两家大牌管理咨询公司幻想破灭的经历。

一名毕业生告诉我，她刚刚花了4个月的时间做了一份长达250页、压根没人会看的PPT幻

灯片。另一个毕业生说，她所在律所的初级律师要给资深律师跑腿买三明治，就像伊顿公学里那些受欺负的孩子一样。一名从牛津大学 (Oxford University) 毕业并拿到英语专业一级荣誉学位的年轻女士说，她的老板坚持检查她所写的每封邮件，然后才能发出，使得她开始质疑自己写句子的能力。

几乎所有人都抱怨自己接到的愚不可及的任务。

接着，他们想起了另一个问题：工作时长。通宵工作之后因为没刮胡子而被臭骂一顿，这一点也不好玩。

到底发生了什么？他们是被宠坏的满腹牢骚之人吗？或者这些工作真的很无聊吗？我觉得两种原因都有：他们面对的期望与现实差距之大，在职场世界是前所未有的——这不是他们的错。

多数毕业生听到未来雇主们一遍又一遍地强调他们的出类拔萃、他们的工作有多棒。贝恩 (Bain) 网站上的内容就是典型例子：“我们需要聪明、具有创新力、渴望尝试不可思议之事的思考者。学习曲线是陡峭的。但工作令人振奋。你拥有无限的职业潜力。”

我像他们这么大时，没人告诉我我很出色或者我拥有无限的未来，所以当我发现自己没那么出色、未来也没那么光明时，我并没有特别失望。

相比之下，千禧一代从一开始就被雇主推上了注定会掉落的高台。最初一切貌似美好——有机会出差挣得飞行里程等等，总之是一份让人神气十足的光鲜工作。但是数月后，厌倦袭来，他们发现自己面对的并不是令人兴奋的工作，而是日复一日地填写着看不出意义的电子表格。

初级工作总是平淡的，但是我怀疑如今的情

况比过去更糟。在我那个时代，还没有 PPT、电子表格、公关、HR，也没有一层又一层并非工作的事情要做。即使在我接到乏味任务的早期工作中，我也明白总得有人做这些工作。当今这些毕业生感觉就像机器的零件一样：因为每个人都告诉他们很可能不会留下来，所以没人特别花功夫去了解他们。

不过，更危险的是企业胡扯与企业现实之间的差距。

一名在管理咨询公司工作的年轻毕业生告诉我，上司每天都会向他灌输公司总是以客户利益至上的观念。但是每周他都会看到这些人试着兜

售客户不需要的高价额外服务。

当年轻人幡然醒悟时，只有两种可能的后果。要么你辞职——这位年轻人刚刚拿到奖金，正打算辞职——要么收起你的怀疑，甘心投入运转中的机器。

这才是雇主应该关注的地方。他们应该尝试在新毕业生最失落的时候吸引住这些年轻人。答案不是培训和人力资源——而在于更好的日常管理。他们必须停止告诉年轻人他们得到了世界上最牛的工作。相反，他们应该交给他们一些有意思的任务，或者至少解释一下填写那些电子表格的意义。

（来源：《FT 中文网》）

## 营改增助力供给侧改革

联办财经研究院院长 许善达

去年年底，我们对经济走势做出了判断，如果仍旧只从投资、消费和外需三个领域来考虑，经济下行的趋势可能会很难遏制，因此我们把工作重点调整到供给侧。作为深化财税体制改革的重头戏和供给侧结构性改革的重要措施，自 2016 年 5 月 1 日起全面推开的“营改增”也将确保所有行业税负只减不增，有利于推动产业转型、结构优化。二者的合力将进一步确保经济结构调整的顺利推进。

### “去产能”挑战性最大

现在三四线城市的房地产库存量很大，一些二线城市的房子也卖不出去，要消化这些过剩房地产，政府就要投入资源。因为政府从房地产开发商中间已经收回了土地使用权的转让费，但是只有把房子卖出去才能收到其他税费。如果地方政府能够从税费里面拿出一部分，用各种办法使得房价有所下降，除了住房以外，一定会扩大很

多领域的销售，比如电视机、电冰箱、床上用品等等，这时候政府还会收回一定的税收。因此在去库存上，核心就是政府要提供各种资源，降低房价，让更多的中低收入群体买到住房。

农产品现在出现了一种非常损害社会财富的格局。最典型的就是玉米，我国玉米收购有补贴价格，比进口玉米价格高很多，由于玉米加工企业使用低价进口玉米作原料，所以去年农民把生产的玉米全部卖给国家储备，那些玉米两年以后就变成陈化粮，陈化粮就只能做酒精之类。中亚国家的棉花比新疆的棉花要便宜很多，但是我们不进口，因为如果进口了中亚的棉花，新疆的棉花种植就会被摧毁。农产品去库存和三农的联系是非常紧密的，因为要去库存就要降低农产品的补贴，但这样一来农民收入就会下降，而我们现在还要增加农民的收入。因此现在的一个办法就是，国家把给农产品补贴的钱砍掉一半，然后用到农民的社会保障上。这样的一个结构调整，不但提

高了社会保障水平、间接增加了农民的收入，还减少了我国收购农产品这种社会财富过剩的损失。

接下来是去杠杆。现在整个中国的杠杆率是比较高的，包括国家的资产负债表、企业资产负债表、居民资产负债表，后面有很多可以讨论。当前议论比较多的热点就是债转股，实施债转股可以降低杠杆率，变成了股票投资，债务就降低了，那资产负债表马上就可以改善了。当年商业银行债转股就解决了股份制改造问题，当时财政部和央行拿了 14000 亿把商业银行的不良资产买了，成立了四大公司去处理这些坏帐，银行的资产负债表改善了，然后股份制上市、赚钱。一些钢铁行业代表认为，钢铁领域和商业银行一样，是国家重要的经济领域。既然对商业银行可以债转股，那钢铁行业也可以债转股，这个意见得到相当多企业的支持。

债转股是国际金融市场上的一种商业活动。原则上说，只有债权人对那些有前途的企业，判断实行债转股以后，可以降低融资成本，使资产负债表改善，获得高速发展才可以债转股。如果债权人对这个企业的未来没有这样一个判断就实行债权股，将来资产缩水，债转股可能比坏账损失还要大。所以应该是市场化的债转股，成不成功取决于债权人对这个企业前景的判断。去杠杆这个问题，当前争议最大的就是债转股，规模和项目都要看几大银行债权人的判断，不能由政府下指示推行。而且按照法律，中国的商业银行是不允许做实体企业投资的，债转股变成股权投资了，这是违反商业银行法的，还需要解决一个制度障碍。所以去杠杆的问题，不是短期内能够完成的。

但当前来说去产能是最大的问题，在“三去”里排第一位。现在产能过剩的情况非常普遍，钢铁行业产能是 12.5 亿吨，去年生产 7 亿吨，出口 1 亿吨，而今年出口额大幅度下降。煤炭就更严重，煤炭统计的产能是 57 亿吨，去年实际生产 36 亿吨，有 20 亿吨产能过剩。但是，一方面是 20 亿吨产能过剩，一方面中国还在建设新煤矿。所以，这两个行业的产能运用率非常低。这次国家已经

制定出这两个行业去产能的指标，钢铁行业定的是 1 亿吨，煤炭行业定的是 5 亿吨。

目前的制度环境还承接不了去产能。一个原因是，去产能就得关矿井，关矿井职工就得下岗，职工下岗就要领失业保险，但社保局没这么多钱，向商业银行借款又会造成坏账，这个后果承担不了。

第二个原因涉及国有资产。如果真要关了几个矿井，那它的资产肯定会缩水，国有企业资产缩水这个事到底行不行也是一个问题。所以要想真正把去产能落实到位，光靠企业本身是解决不了的，需要社会上其他领域的制度和政策来支撑。但现在很多制度和政策还支撑不了，所以去产能是我们供给侧改革最核心、最主要也是最难的一条。

### 全面营改增减税刻不容缓

减税费是一个重要的问题，不过我对这个问题抱有乐观心态。因为原计划是“十二五”期间要完成营改增，营改增减税都是好几千亿的，但是两次决定，两次没有兑现。一次是 2013 年两会上宣布要在三个领域实现营改增，其中包括铁路、电力、建筑业，结果铁路在年底完成了，电力推迟了五个月，建筑业就不了了之了。后来又决定“十二五”期间力争全面完成营改增，结果到了 2015 年也没完成。事实上到去年年底，我们国家所确定的仍然是 2016 年要力争完成，但是到了 2016 年 1 月，国务院就决定了把“力争”两个字给去掉，说全面推开，3 月份就宣布从 5 月 1 日开始，不能推迟一天。这个决心直到今年这两个月内才定下来，而且已经宣布要减税 5000 亿。

但是这 5000 亿的概念现在有三种口径：一个是今年的营改增加上其他减税一共 5000 亿；一个是营改增减税 5000 亿；一个是这全年减税 5000 亿，5 月 1 日以后占全年的 2/3，所以 5000 亿要乘 2/3。但现在也没有明确规定到底哪种口径才是 5000 亿的概念。但是有一点，按照减税最少的算，也得减 3000 亿，那应该说这是这几年最大的减税措施。

第二个措施就是社保缴费率，我们测算过，

如果把社保缴费率降低一半，达到跟美国差不多的水平，那整个社保缴费每年就要减少 12000 亿到 13000 亿。前几天国务院测算，根据若干降费的决定，降社保缴费率可以减 1000 亿，据我们测算在现在收费的范围之内，要实现跟美国差不多的缴费水平的话，1000 亿是不够的，得 12000 亿到 13000 亿，而这样一个规模依靠现有的预算完不成。我们的建议是动用国有资本，我们现在的国有资本总共有 100 多万亿，这 100 多万亿里头有一部分要缩水，比如一些坏的企业已经资不抵债，还有一部分还没完全市场化，一旦市场化

它的资本还要增值。所以按照 100 多万亿来算，测算要拿出 15 万亿的收益规模来解决社保资金的缺口。而且改革越推迟，规模就要越大，如果再推迟一段时间的话，可能就需要 20 万亿了。

假设今年把营改增的 5000 亿减少到位，明年把社保缴费的 12000 亿到 13000 亿也减少到位，企业的负担可以在整体上降低 17000 到 18000 亿，这个水平超过了预算总收入的 10%。如果这两项改革到位，那经济下行的趋势就可以得到很大的缓解，下行速度会减慢，企业活力会增加，可以有更好的能力来应对整个经济下行的压力。

（来源：《社会科学报》）

· 行业动态 ·

## 共同探讨“营改增”对现代服务业的影响

——上海现代服务业联合会举办部分行业协会秘书长“营改增”座谈会

为保障在我国全面推行“营改增”改革顺利进行，听取协会等各方面的反映与上海地区税务部门加强沟通联系，5月13日下午，上海现代服务业联合会和上海嘉廷大酒店举办了部分行业协会秘书长“营改增”座谈。会议围绕全面“营改增”的意义、特点以及各行业产生的影响展开讨论。上海现代服务业联合会副会长巢卫林出席会议并主持会议、上海市税务局副局长刘新利出席会议并与出席会议的秘书长进行了交流，联合会副秘书长陈虎祺等领导出席会议。上海人才服务行业协会协助召开了此次座谈会。

目前，营改增试点改革推进到全面覆盖阶段，将建筑业、房地产业、金融业、生活服务业一并纳入。会议集中探讨了本次“营改增”的实施细

则对各行业的影响。座谈会上，各行业协会领导踊跃发言，对目前“营改增”后的税制、业务操作程序等方面所遇到的问题做了反映。上海人才服务行业协会秘书长朱庆阳认为，“营改增”税





改政策执行后，行业协会需要紧紧依托政府相关部门，及时了解掌握“营改增”以后出现的新问题，积极向市税务局反映。通过调研，与相关政府部门和现代服务业联合会建立长效研究机制，更加全面的解决企业在“营改增”中遇到的困难。上海市咨询业行业协会副秘书长郭德利、吴越在会议上发言指出，咨询业是轻资产的行业，企业运营中可以抵扣的项目不多，当初营业税5%改为增值税6%，咨询企业赋税实际是增加的。

咨询业运营成本主要的是人员成本，这块成本不能抵扣。而其他的办公房租成本虽然可以抵扣，但限于行业的特点，量都不大，抵扣数不多。建议咨询业个人工资奖金应该能税前抵扣对咨询行业营改增以后赋税增加是确定无疑的，只有把咨询业人员成本税前抵扣，才能真正降低税负。

讨论中，市税务局副局长刘新利就各行业协会所提出的问题作出了回应和解答，就当下的税收特征、质效等方面作出讲解。上海现代服务业联合会副会长巢卫林着重强调，希望可以通过此次座谈会的形式，使行业组织、企业之间加强沟通交流、研究方法对策、更加有针对性的解决问题。

参加座谈会的上海市软件行业协会、上海市房地产经济行业协会、上海市机动车驾驶员培训行业协会、上海市建设工程咨询行业协会、上海市旅游行业协会、上海市装饰装修行业协会、上海市室内环境净化行业协会等共9家行业协会领

导出席并做了发言。

座谈会期间上海市人力资源和社会保障局在该宾馆同时举办了“营改增”新政及实际操作解读讲座”。该讲座由上海人才服务行业协会承办。市税务局相关领导与业界专家，为与会的300多家人力资源中介机构企业代表就涉税业务办理实操要点、营改增带来的变化与影响、企业如何掌握“营改增”政策变化要点等做了认真梳理与剖析。

### 链接：营业税改增值税释解

营业税改征增值税（以下简称营改增）是指以前缴纳营业税的应税项目改成缴纳增值税，增值税只对产品或者服务的增值部分纳税，减少了重复纳税的环节，是党中央、国务院，根据经济社会发展新形势，从深化改革的总体部署出发做出的重要决策，目的是加快财税体制改革、进一步减轻企业负税，调动各方积极性，促进服务业尤其是科技等高端服务业的发展，促进产业和消费升级、培育新动能、深化供给侧结构性改革。

营业税和增值税，是我国流转税中的两大主体税种。营改增在全国的推开，大致经历了以下三个阶段。2011年，经国务院批准，财政部、国家税务总局联合下发营业税改增值税试点方案。从2012年1月1日起，在上海交通运输业和部分现代服务业开展营业税改征增值税试点。自2012年8月1日起至年底，国务院将扩大营改增试点至8省市；2013年8月1日，“营改增”范围已推广到全国试行，将广播影视服务业纳入试点范围。2014年1月1日起，将铁路运输和邮政服务业纳入营业税改征增值税试点，至此交通运输业已全部纳入营改增范围；2016年3月18日召开的国务院常务会议决定，自2016年5月1日起，我国将全面推开营改增试点，将建筑业、房地产业、金融业、生活服务业全部纳入营改增试点，至此，营业税退出历史舞台，增值税

制度将更加规范。这是自1994年分税制改革以来，财税体制的又一次深刻变革。

截至2015年底，营改增累计实现减税6412亿元。

### 营业税改增值税区别

增值税是世界上最主流的流转税种，与营业税相比具有许多优势。增值税与营业税是两个独立而不能交叉的税种，即所说的：交增值税时不交营业税、交营业税时不交增值税。两者在征收的对象、征税范围、计税的依据、税目、税率以及征收管理的方式都是不同的。

1、征税范围不同：凡是销售不动产、提供劳务（不包括加工修理修配）、转让无形资产的交营业税，凡是销售动产、提供加工修理修配劳务的交纳增值税。

2、计税依据不同：增值税是价外税，营业税是价内税。所以在计算增值税时应当先将含税收入换算成不含税收入，即计算增值税的收入应当为不含税的收入。而营业税则是直接用收入乘以税率即可。

### 营业税改增值税特点

营改增的最大特点是减少重复征税，可以促进社会形成更好的良性循环，有利于企业降低税负。营改增可以说是一种减税的政策。在当前经济下行压力较大的情况下，全面实施营改增，可以促进有效投资带动供给，以供给带动需求。对企业来讲，如果提高了盈利能力，就有可能进一步推进转型发展。每个个体企业的转型升级，无疑将实现产业乃至整个经济体的结构性改革，这也是推动结构性改革尤其是供给侧结构性改革和积极财政政策的重要内容。

“营改增”最大的变化，就是避免了营业税重复征税、不能抵扣、不能退税的弊端，实现了增值税“道道征税，层层抵扣”的目的，能有效降低企业税负。更重要的是，“营改增”改变了市场经济交往中的价格体系，把营业税的“价内税”变成了增值税的“价外税”，形成了增值税进项和销项的抵扣关系，这将从深层次上影响到产业结构的调整及企业的内部架构。多角度、多层次诠释此次税改政策，帮助试点企业即刻分析，掌握新规，应对新规。

（郭德利 吴越）

## 拓展业务，带动商机

# 现代服务业联合会举办“香港管理咨询行业及人才服务行业”专场沙龙

5月19日下午，“香港管理咨询行业及人才服务行业”专场红房子沙龙活动在上海现代服务业联合会会议室举行。此次沙龙活动由上海现代服务业联合会和香港特别行政区政府驻上海经济

贸易办事处联合举办。

上海现代服务业联合会副会长陈振鸿，上海市咨询行业协会常务副秘书长郭德利，上海人才服务业行业协会副秘书长汪艳彦出席了活动并讲

话，香港特别行政区政府投资推广署商业及专业服务主管巩连全作了香港投资环境介绍。

本次活动的主要目的是协助联合会会员单位认识和理解国际商务运作方式和法律法规、内地企业投资香港流程、内地人士赴香港入境安排以及香港金融市场的最新发展情况等。

陈振鸿副会长的发言，首先肯定了这是一个良好的开端。大陆和香港两地具有互补性强，共鸣性强的特点。通过这个交流平台，建立项目，让香港的大学生来大陆工作，也希望上海的人才到香港去就业。他表示非常看好上海与香港两地企业的合作交流。他说，香港的服务业具有国际级水平，在各领域拥有大批的专业人才，国际和中国视野兼备，可以为内地企业拓展海外市场提供服务。

上海市咨询业行业协会常务副秘书长郭德利的发言，首先感谢现代服务业联合会和香港投资推广署搭建了这个平台，使咨询协会的企业有机会参与到两地交流中去。他表示，香港曾经在，如航运、贸易、金融、进出口贸易诸多领域有过辉煌，成为亚洲四小龙之一，但随着我国改革开放、经济全球化的不断深入，大陆和周边国家港口和自由贸易区的扩大，香港也要考虑本区域再续辉煌的问题，可以通过这个活动，探讨两地企业能否优势互补，在“一带一路”的大潮中共同走向世界。

上海人才服务业行业协会副秘书长汪艳彦介绍了自己行业协会的功能，作为上海市人事局下面的一个人才服务平台，致力于对外人才服务的企业，希望有更多的机会参加这种活动，为会员企业两地人才交流提供商机。

香港特别行政区政府投资推广署商业及专业

服务主管巩连全先生表示，目前香港要考虑的是如何定位，怎么稳健转型。希望大陆企业从一个外商的角度去了解香港。在“一带一路”的大环境下，逐步形成区域大合作，两地优势互补，内地企业可以利用香港优势，与内地相关省市一起，到“一带一路”沿线国家开展联合路演活动。并介绍，作为香港特别行政区政府属下部门的香港投资推广署是专责为香港促进外来直接投、为外来投资者提供有关香港经济环境及投资形式的最新信息服务的，协助投资者作出明智的商业决策。当企业决定进驻香港或计划扩充在港业务，投资推广署可提供有关开业实务的支持服务。此外，投资推广署也为在港投资的企业建立商业网络，安排其与各政府部分、机构及商会建立联系。而且推广署的试用服务是免费的。

巩连全先生对香港管理咨询服务作了概述，目前在港有超过 2700 家持牌的人力资源公司职业介绍所；有超过 8000 家管理咨询公司，从业人员超过 35000 人，2009 年至 2014 年，中国咨询服务市场平均年增长达 10%，而全球同期年平均增长为 1.7%；仅 2015 年一年，就有 1401 家外地母公司在香港设地区总部；截至 2016 年 3 月，内地企业在港上市的有 962 家，占上市企业总数底 51%。他特别强调，在港的外企服务业务往往覆盖整个大中华地区，内地的市场增长潜力非常大，为香港的管理咨询业发展奠定了坚实的基础。这也是把香港打造成定位于以上海为基地，到香港作为第一站的跨国服务公司。

有 20 多家联合会会员代表参加此次沙龙，期间代表们与香港特别行政区政府投资推广署商业及专业服务主管巩连互动发表了各自的看法，讨论非常热烈。

（杨小燕）

## 东方投资管理有限公司召开专题纪念会

### 隆重庆祝公司成立 20 周年暨改制 15 周年

6月6日,上海东方投资监理有限公司召开“专业咨询服务企业国际化、规模化发展之路研讨”专题纪念会,隆重庆祝公司成立20周年暨改制15周年。

上海现代服务业联合会会长、原上海市委常委、上海市副市长、市人大常委会副主任周禹鹏等领导,以及嘉宾、专家、各界人士及东方公司员工代表200多人齐聚一堂,回顾了东方公司走过的不平凡历程,面对当前国内外发展的新形势,各抒己见,对专业咨询服务企业如何拓宽国际化、规模化之路,咨询服务企业如何更好地为建设事业服务,发挥更大的作用,提出了不少真知灼见。

东方公司董事、总经理、党委委员周培康致欢迎词。

上海市建设工程咨询行业协会会长严鸿华、上海浦东发展银行监事长、全国百名优秀县委书记表彰代表等发言向大会表示热烈祝贺。

上海市司法鉴定协会副会长、东方公司副总经理张建荣、上海市建设工程咨询行业协会招标代理专业委员会副秘书长、东方公司总工程师梁鸿远等先后作专题交流发言。

中国建设工程造价管理协会副会长、上海申元工程投资咨询有限公司董事长刘嘉代表同行、上海烟草集团审计处处长李跃等代表客户作“品牌建设”的专题发言。

皇家特许测量师学会(RICS)中国区委员、东方公司副总经理石旅军、皇家特许测量师学会(RICS)中国区董事、总经理皮尔·波罗·弗兰克、



中国土木工程学会建筑市场与招标投标研究分会秘书长安连发、中国建设工程造价管理协会秘书长吴佐民等专家学者分别作了专题的精彩演讲。

2016年“上海市五一劳动奖章”获得者、东方公司项目经理金小武作“文化引领,党建先行”汇报发言。

会间,公司董事、常务副总经理、党委委员印捷欧代表东方公司向上海市社会工作党委“两新”组织公益同行专项基金捐赠100万元。

东方公司是上海市社会工作党委的党组织、工会组织和共青团组织的归口单位。在市社会工作党委的引领下,使东方公司不断朝着建设中国特色社会主义的正确方向前进。上海市社会工作党委书记、上海市社会建设委员会办公室主任孙甘霖作重要讲话。

公司董事长印保兴作“睿智谦和,继往开来”主题的演讲,谈了东方公司由成立之初一般规模的咨询机构发展成为国内工程咨询行业的重要骨干企业,攻坚克难,一步一个脚印走到今天,如

今成为拥有 500 多名员工、年产值近 4 亿元的国内工程咨询行业的重要骨干企业的所思、所为、所得。他表示，在“十三五”开局之年，东方公司将站在成立 20 周年、改制 15 周年新的起点上，继往开来，再续华章。

中国浦东干部学院首任常务副院长、上海市领

导科学学会会长奚洁人对东方公司的发展历程及其企业文化作了精彩点评；上海现代服务业联合会会长周禹鹏一直以来十分关注并热情支持东方公司为行业发展所做的工作，他亲临会议并作重要讲话，对东方公司所取得的成就给予高度评价。

会议取得圆满成功。

(王铭耀 供稿)

## “一带一路”建设有我们的影子

# 海诚股份北京子公司签订阿联酋 ITTIHAD 年产 33 万吨文化纸工程总承包合同

近日，海诚股份北京子公司和中国机械进出口(集团)有限公司以联合体的方式签订了阿联酋 ITTIHAD 国际投资有限公司投资的《年产 33 万吨文化纸工程》总承包合同。合同额为 2.555 亿美元，总工期 22 个月。投资方 ITTIHAD 国际投资公司是阿联酋一家私营跨行业大型企业，项目内容主

要包括一条 850 吨/日商品浆碎解线、33 万吨/年文化用纸生产线(含小裁)及相关配套的两台 50 吨燃气锅炉和污水处理厂等辅助设施。

海诚股份北京子公司作为该项目总承包商，主要负责项目的设计、采购、施工、指导开机、质保管理等工作。

## 2016 城市轨道交通关键技术论坛暨第 25 届地铁学术交流会召开

# 隧道股份地下设计总院 BIM 技术获得一致好评

近期，2016 中国城市轨道交通关键技术暨第 25 届地铁学术交流会在深圳召开。隧道股份地下设计总院出席会议。会上，地下设计总院作《业主主导、专业咨询、各方实施——BIM 技术在地铁中的落地应用》主旨演讲，获得与会代表的一致好评。同时，为了加强与现场嘉宾的交流，地下设计总院在会场布置了参展展厅。该展厅吸

引了众多专家成员的目光，各位专家对 BIM 技术在厦门地铁的推广与运用给予了一致的好评。

本次大会由中国土木工程学会城市轨道交通技术工作委员会与世界轨道交通发展研究会主办，主题是城市轨道交通工程建设工艺与技术的创新与应用，来自全国轨道交通建设、设计、科研高校、制造企业等领域的近 400 名嘉宾参会，

并就我国城市轨道交通建造新技术、新工艺、未来趋势、创新平台等话题进行广泛深入的交流和探讨。

此次会议旨在推广 BIM 技术在轨道交通领域中的应用，展示地下设计总院建筑信息化的技术实力，扩大我院在轨道交通领域的影响力，同时加强与各地轨道交通集团以及施工单位的联系。

BIM 技术在轨道交通领域的应用已成为建筑行业发展的主要趋势，本次会议的成功举办，为 BIM 技术在施工建造中的广泛应用打下了良好的基础。隧道股份地下设计总院愿携手政府机构、建筑企业，通过 BIM 技术全面提升企业精细化管理水平，为全面推动 BIM 发展而努力。

(周滨)

## 上海市隧道工程轨道交通设计研究院喜获多项全国 优秀工程勘察设计行业奖

近日，中国勘察设计协会第六届会员代表大会暨六届一次理事会议在北京隆重召开，住建部有关领导，中勘协会会员单位代表等五百余人共聚一堂，共谋行业发展大计。本次会议还举行了 2015 年度全国优秀工程勘察设计行业奖颁奖仪式，上海市隧道工程轨道交通设计研究院设计的

“哈尔滨市轨道交通一号线一期工程总体”、“中央大道海河隧道工程”等三项工程获得一等奖；“上海市军工路越江隧道工程”、“重庆市轨道交通三号线一期工程”等两项工程获得二等奖；另有两项工程获得三等奖。

## 上海林同炎李国豪土建工程咨询有限公司第一市政交 通设计研究院被评为 2016 年上海市工人先锋号

根据上海市总工会《上海市总工会关于推荐评选本市 2016 年全国和上海市五一劳动奖的通知》(沪工总经(2016)67号)精神,经民主推荐,

并征求有关部门意见及公示,上海林同炎李国豪土建工程咨询有限公司第一市政交通设计研究院被评为 2016 年上海市工人先锋号。