

上海咨询信息 (月刊)

2016 年第 8 期
(总第 349)

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 ·

协会召开七届五次会长会议 共商新形势下换届工作
.....陈慧琴 (2)

· 咨询专论 ·

国别研究与“走出去”战略实施的成败王 鹏 (3)
我国城市急需哪些基础设施林双林 (7)
从大数据到智能制造张礼立 (8)
即时营销来袭 保罗·纽恩斯 约书亚·贝林 (12)
为什么学了很多新管理 却依然管不好公司? ...杨 斌 (14)

· 专家观点 ·

传统咨询业必死，大数据才是未来江 颖 (16)
科研经费放权：“酱油钱可买醋”韩洁等 (19)
移动互联模式下的微咨询生态叶曙光 (20)

· 聚焦上海 ·

一张科技创新券 撬动科研大市场王 春 (21)

· 会员之家 ·

上海国际招标有限公司荣获上海市“五星级诚信创建企业”
称号冶 伟 (23)
上海国际招标有限公司喜获“中国招标代理行业 35 年 35 家
标杆企业”、“上海市 PPP 项目咨询服务机构首选品牌”称号
.....冶 伟 (23)
上海市地质调查研究院一项科技成果荣获 2015 年上海市科技
进步二等奖 (24)
隧道股份地下设计总院“基于数据挖掘的桥梁隧道安全预警
平台关键技术研究 and 示范应用”项目顺利通过验收
.....何 晓 (24)
隧道股份地下设计总院《民防办城市地下空间规划、建设和
管理研究试点_1 项目》顺利通过课题验收 ...董力健 (24)

· 政策导向 ·

关于《上海市科技创新券》解读 (25)

· 封二 ·

上海专利商标事务所有限公司

协会召开七届五次会长会议 共商新形势下换届工作



7月13日星期三上午9点在上海东方投资监理有限公司召开了协会七届五次会长会议。副会长兼秘书长陈积芳、副会长印保兴、董锡健、李小钢、祝波善、庄峻、王晓鹏、徐大同、郭辰健参加了会议，常务副秘书长郭德利、副秘书长吴越等也出席会议。

七届五次会长会议主议题要是讨论协会换届改选工作和传达市政府关于行业协会商会与行政机关脱钩试点工作的精神。通过八届理事会换届改选工作实施方案（草案）。

会长会议由陈积芳副会长主持。

首先，陈积芳副会长开篇，介绍了协会换届改选工作的背景，协会的背景，历任协会领导的情况。他表示在当前政府职能转变，权力下放，行业协会自主发展的趋势下，继续发扬协会一贯的协商协同的氛围，平稳过渡，可持续发展，做好协会的换届工作，使协会得以更好地发展。

郭德利副秘书长作了情况补充，介绍了于6月15日在市府召开的关于行业协会商会与行政机关脱钩试点工作会议的精神。是当前中央国务院关于群团改革的一个重要步骤，行业协会要贯彻中央提出的“五分离、五规范”的要求，做好脱钩试点工作。我协会作为本次市科委下属的三个试点协会，先试先行（内容详见2016年本刊第七期报道）。

郭德利副秘书长提请各位会长审议“上海市咨询业行业协会第八届理事会换届改选工作实施方案（草稿）”。

印保兴副会长随后发言说，自己加入协会已有十几年的时间，对协会感情非浅，一不小心当上了协会换届改选工作领导小组的组长，既然被选上组长，就当仁不让，争取做好这项工作，能做到皆大欢喜。协会的会长等领导人选，以前以机关事业单位退休的领导干部居多，现在提倡由企业的老总来担任，这在外地已都有先例。企业老总做协会领导层，要花精力，花时间，有担当，负责任。他提议协会采取会长轮值制，充分发挥各位会长的职务作用；可分工程、管理、技术三块，物色五位会长人选轮流担任。

祝波善副会长说，在选择协会会长的这个问题上，协会以前做得不够好，总以为找一个级别高的领导，协会工作有倚傍，这在以前或许是，但现在形势已发展到政府与行业协会脱钩，协会要自主发展的阶段，协会应换思考虑。积极征集会员单位意见，积极看待以企业为主推荐会长人选。从某个角度讲，选择一个好的协会秘书长更显重要。希望与会的各位副会长多努力合作，多聆听专家的意见。

董锡健副会长说，咨询协会曾经是非常有吸引力的一个协会，但现在官气太多，框框太多。

关键是自己如何选择起点和跑道。落实换届会长人选问题，会长只是个符号，关键是班子。

庄峻副会长说，今天会议要审议批准换届工作小组的工作方案；协会有辉煌过去，悠久的历史，现在到了重要的转折关头，由企业家担任协会领军人物是大势所趋，要有乐观心态；换届工作也要有个纲要。

王晓鹏副会长说，政府改制，社会资源重新配置，咨询行业放在哪个层次，协会要自己定位好，不能脱节。目前采用会长轮值制条件不成熟，因为没有强大的秘书处班子，不能太理想化，协会重新起步目前不适宜轮值制。协会换届改选新的会长人选，方法很多，措施也很多，我们一起把协会工作做好，可以做的很好。咨询中的管理咨询是龙头，中小企业规划中要求导入管理咨询，管理咨询的春天来了。

郭辰健副会长说，这次协会换届，形势变化

很大，需要一个适应过程，要有传承，有一个新的起点。大家齐心协力，使协会重新起步，做大做强。

徐大同副会长（海诚公司）说，协会准备干什么，协会给企业什么服务，协会的文化是什么，协会要有规划，秘书处要有压力。

李小钢副会长说，我们协会没有任何政府资源，必须按市场规律发展。要虚实结合，互动、共享、双赢。要有聘任机制、否定机制。在将来以企业为主发展行业协会的进程中，希望在座的各位副会长主动积极参与，更好地发挥领头作用。

七届五次会长办公会议，通过了第八届理事会换届改选工作方案。众位会长的发言，指明了协会今后按自主发展的道路前进，形成了让企业领导担任行业协会领军人物的必然共识，必将使协会重新起飞，开辟新航程。

（陈慧琴）

· 咨询专论 ·

“走出去 2.0 版” 谁能将海外并购做得风生水起 国别研究与“走出去” 战略实施的成败

凤凰国际智库高级研究员 王鹏

随着改革开放的不断推进，中外经贸交流逐年递增。尤其在中国“入世”以后，在“走出去”战略的推动下，越来越多的中资企业开始在海外寻求市场、投资建厂。他们中有的获得了巨大的成功，不仅为自身赢得利润，也造福当地，为国争光；有的则因为种种原因，功败垂成。造成这样巨大差别的原因有多种，而目前无论业内实践者还是学界的理论研究者都日渐关注一个重要因素——国别研究与当地知识对中国企业“走出去”

战略实施结果的影响。尤其在当下中国提出并推行“一带一路”伟大战略的时代背景下，我们更有必要对近十多年来中国企业“走出去”战略的成功经验与失败教训进行总结，并以此为依据，提高我国企业适应国际化市场环境、全球竞争，以及应对海外风险的能力。

（一）成功经验。参考商业数据和学界同行的科研成果，下面我们将在大型国有能源企业、大型国有工程企业以及民营高新科技企业三个类型中各选取一个典型案例做深度剖析。

大型国有能源企业：中石化、中海油的“联合收购”模式

2009年7月，中国两大石油公司中海油和中石化宣布以13亿美元的价格联合收购美国马拉松石油公司所持有的安哥拉某石油区块20%的权益。而在此之前，中海油曾经试图以185亿美元的价格竞标美国优尼科石油公司。该次竞购最终失败，故此次联合收购成为中国大型能源国企首次成功收购美国石油公司资产的案例。对此，业内人士进行深入解读，认为这种联合收购的模式不失为当下中国企业“走出去”的一种成功范本，有借鉴、推广的价值。因为该模式有利于中国公司在海外并购力量的最大化，同时避免国内公司之间不必要的竞争。

中国石油大学董秀成教授指出，此前中国石油公司在实施“走出去”战略时往往采取各自为政、单打独斗的方式，因而有时同一个海外项目甚至会出现几家中国公司同时竞标的情况，这显然既不利于公司自身，更不利于维护中国国家利益。从竞争角度，联合收购可以使中国石油公司在海外的优势最大化；而从国际商业同行规范的视角看，联合收购本身也并无任何不妥之处。它事实上在国际并购案中非常普遍，大量地被公司应用，以求分散投资、分摊风险。也有石油市场研究专家认为，此次中国石油企业联手收购海外油气资源的成功案例所体现出的是一种优势互补的原则。譬如，中石化的炼化能力在国内是首屈一指，而中海油在海上油气开发领域则在国内同类型企业中占据绝对优势。在这一背景下，两者都有加强上游油气资源获取的需要，因而他们的联合符合双方共同的发展目标。

大型国有工程企业：中国葛洲坝水利水电工程集团公司

数据显示，葛洲坝集团的国际业务自2006年以来实现了跨越式的发展。相较于2006年的同期营业额，2011年该集团的国际业务营业额增长约7.7倍。其市场开发已经覆盖80多个国家和地区。其在建项目已遍及亚、非、大洋洲、

南美洲的40多个国家。其国际业务范围从以水电为主的单一格局扩展到公路、铁路、桥梁、火电、灌溉、输水、输变电、房建、市政、港口建设、设备供货、对外贸易等十多个领域。在美国工程新闻记录（Engineering News-Record，简称ENR）全球最大225家国际承包商排名中，由2006年的第160位跃升到2011年的第71位。

进入二十一世纪第二个十年以来，葛洲坝集团的国际化、“走出去”步伐明显加快。该集团在对外承包工程中屡战屡胜，专家认为，这主要得益于它自身多年来在国内工程项目承包市场中积累起来的技术与管理优势，同时有针对性地扬其长避其短，通过完整的规划与统一实施的策略，从而在市场定位和项目管理上积累经验、树立口碑、建设品牌。

在战略上，葛洲坝集团有如下成功经验可资借鉴。一是为“走出去”而打造全球视野与国际思维。譬如，2006年，该集团将原海外事业部改制为国际工程有限公司，并以其作为国际业务的龙头与窗口单位，同时将其总部迁至北京。业内普遍认为，此举从根本上转变了该集团往日散兵游勇、粗放经营的老模式，极大地增强其国际竞争力。

第二个“秘密武器”是国际化与属地化。该集团在“走出去”战略中制定了“资源配置国际化”与“项目管理属地化”相结合的原则。所谓“国际化”，就是他们充分地利用并整合各方资源，与130多家国内外有一定规模实力的规划、设计、施工企业建立密切的业务联系，同时还与中国进出口银行、国家开发银行、中非合作基金、东非共同体、西非共同体等金融实体、国际组织建立了战略合作关系。而“属地化”就是在国别研究专家团队的建议下，强调当地采购，通过直接刺激工程所在国的物资供应来有效推进当地经济增长；通过劳务管理属地化对每一个新开拓的市场都优先雇佣当地人，切实解决他们的就业难题，同时提供高于当地劳务平均收入水平的薪酬待遇。这样做的好处是显而易见的：不仅增强了当地员工的认同感、归属感，而且在当地政府也赢得口碑，在所属社区树立形象，从而获得当地

官方与民间的双重支持。

民营高新科技企业：华为借鉴他山之石，攻自主创新之玉

作为一家民营高科技企业，华为在研发上可以说不惜血本。数据显示，该公司每年在科技研发上的投入10%。更难能可贵的是，他们还将研发投入的10%用于预研，旨在不断跟踪最新技术与最新领域。华为不仅积极主动地开发技术、提升自身竞争力，同时也以开放的心态博采众家之长，积极引进别的公司的新技术和新管理模式。不仅如此，华为还在北京、上海的基础上，又在美国达拉斯、印度班加罗尔、瑞典斯德哥尔摩、俄罗斯莫斯科等地建立研究所，以研发系统普遍实施CMM和IPD流程管理。华为在印度、南京、上海的研究所以及中央软件部都已通过CMM5级国际认证，北京所则通过CMM4级国际认证。

除研发以外，华为也重视“走出去”过程中难以规避的国际法律纠纷，尤其是高科技公司常常涉及的知识产权纠纷。为此，他们专门聘任一批精通国际知识产权保护的专家、律师，以便在处理华为在海外市场的知识产权纠纷，保障华为在海外的利益。不仅如此，他们更重视国别专家的建议与智力支持。在重要市场的分公司、分支机构里，他们都鼓励员工、分析师团队学习、调研当地法规、政策与市场环境。该公司在当地的每一项重大经营决策，都会充分听取当地国别分析小组人员的报告。同时，他们也注重与当地沟通，通过与当地政府、企业合作伙伴、劳工组织等的直接交流，获取第一手的国别资料，用于指导本公司在当地的日常经营与业务拓展。

(二) 失败案例及其教训。成功的经验往往是相似的，而失败的企业则各有各的教训。下文即对其一一分析，并试图从看似迥异的失败肇因中找出规律。

中国铝业收购力拓失败

案例回顾：2009年2月12日，中国铝业股份有限公司宣布将通过认购可转债以及在铁矿石、铜和铝资产层面和全球第二大矿业公司力拓组成合

资公司。中铝计划向力拓注资195亿美元。消息公开后，澳舆论哗然。有议员甚至呼吁国民抵制中铝，旨在“把澳大利亚留在澳大利亚人手中。”

6月5日，力拓董事会在英国伦敦单方面宣布中止和中铝的这项价值高达195亿美元的交易，并将依据双方签署的协议向中铝支付约1.95亿美元的单方面协议中止费。这个事件宣告了当时中国最大海外投资的失败。也几乎就在同时，力拓也宣布了配股152亿美元的计划，以及和必和必拓组建铁矿石合资公司的融资计划。这无疑意味着，在澳大利亚投资审查委员会于6月15日对该笔交易进行审查之前，中国企业最大的海外投资计划就已经被力拓董事会主动否决了。

该案影响重大。学者们审视中铝收购力拓失败的全过程，总结出一系列教训与思考，其中最重要的是，我们在鼓励中国公司（无论国企还是民企）、中国资本积极进入国际资源市场时，必须审慎考虑可能存在的政治风险。

对该案例，有长期从事澳大利亚政治与市场研究的国别专家指出，在最近的几次路透社和皮尤的民意调查中，数据都显示，有超过半数的澳大利亚人同意抵制中国收购澳大利亚的矿业资产。他们把中铝注资力拓的商业行为人为地拔高到澳大利利益国家安全利益的政治高度。对此，有专家指出，中铝的商业行为已经在相当程度上被澳媒体和政客给妖魔化、政治化了。鉴于此，有业内人士主张，相对与大型央企、国企，民营企业在身份上似乎更容易融入当地，同时规避一定的政治风险。

一些国家的政府和民间都还是带有冷战思维，往往戴着有色眼镜来看到中国企业与资本。于是“中国威胁论”在他们的误解和偏见的作用下就在官方和民间都获得了较大的市场。我们必须认识到，在短期内这种现状恐怕彻底难以改变。在就海外收购领域，不仅中铝收购力拓案引人深思，在此之前，中海油也曾试图收购美国的尤尼科石油公司，却也同样折戟沉沙。

光明集团并购法国优诺失败

2010年9月，控制优诺集团50%的法国私

募股权投资基 PAI Partners 对其所持股权进行出售，并聘请银行帮寻找买家。按照预计，在 2011 年 1 月将接到竞购要约，并根据各方的要约条件在三月份开始挑选买家。

优诺品牌是全球排名第二的乳制品知名企业，长期以来在法国政府及人民心中占有重要位置，因此此次出售股权行为也引来了政府及广大法国民众的关心。他们中不少人以保护民族品牌为名，极力希望收购方为法国本土企业或国际化程度较高的西方大型企业。光明集团于 2010 年年末得到竞拍的消息，并参与其中。但最后光明未获成功。

其中原因较为复杂，但和上述中国铝业收购力拓的失败案例类似，也存在法国民族主义、排外的影响。而这些非商业要素在后金融危机时期对我国企业海外并购产生了更大的风险，需要引起我们足够的重视并采取行动加以控制。而他们所共同指向的一个根本性问题就在于，涉事企业往往缺乏必要的国别研究基础，对当地的“地方性知识”过于匮乏，因为未能未雨绸缪、防患未然，最终受到该国政治环境、市场环境的惩罚。

总结：经验与教训

国务院参事、中国与全球化智库主任王辉耀曾指出：“随着‘一带一路’倡议的逐步落实，中国企业将迎来新一轮‘走出去’大潮。那么，企业如何走出去并有效防控风险，成为迫切需要了解的问题。”那么如何做到“走出去并有效防控风险”呢？一个重要途径就是加强国别研究。即需要针对一带一路沿线 60 余国的政治风险、投资风险进行全面而深入的国别分析。在目前的同类研究中，CCG 一带一路研究所推出的“一带一路列国投资政治风险研究”项目涉及 60 余个国家，受到了来自政府部门、相关企业、学界和媒体的高度重视。这说明国别研究对“走出去”和“一带一路”战略的重要性已经被越来越多的政府机构和公司、媒体的认识。在确认国别研究重要性的基础上，我们还可以得到如下几点具体

的启发。

首先，“走出去”是一个系统工程，必须有科学系统的并购战略、市场进入战略等指导；而这些战略在制定时必须充分对所在国进行国别调研和考察。我们必须承认，目前种子公司在海外的并购行为具有一定随意性，即它们在海外并购活动、投资或市场进入等活动中，多半是企业发现商机，然后随即做出决策，进行并购等活动。而在此之前，他们并未在实施行动前对该国政府、政治环境、市场环境、劳工、资源等情况进行统一的、有计划的、系统性、战略性的评估。自然他们也就未能根据评估活动的结果在制定、实施计划的时候以评估结果为指导，制定切实可行的行动方案。同时他们也需要对自身的实力有冷静的认识和评估，如财务情况、管理水平等。

其次，我国企业在海外市场的总体竞争力还有待加强。从目前数据看，在我国具备海外投资、并购等能力的各类企业中，无疑央企是能力最强的一个群体。但资料显示，不少央企也缺乏进行海外并购的经验，同时也缺乏必要的政策、资金支持。因此，中国企业在海外并购时必须加强对风险防范与化解的研究与实践。

最后，在如何选择并购对象这一问题上，目前我国“走出去”企业群体对对象群体似乎还没有进行客观的选择。在不少案例中都出现这样一种被动不利的情况：当对象企业存在经营问题或其所有人有意向出售企业时，我国企业偏闻风而动，希望通过迅速出手而斩获先机，却没有冷静评估此项并购是否真的有助于提高本企业的总体实力或在当地市场的表现与占有率。这种随意性很有可能使该海外并购行动即便获得成功，也最终成为我国企业的负担而非资产。鉴于此，我国企业在“走出去 2.0 版”——“一带一路”大战略指引下“有计划地走出去”时，更要尤其注重海外并购整合风险控制的框架研究。没有总体的风险控制框架，就难以在瞬息万变的市场中长期生存。

（来源：《凤凰网》）

我国城市急需哪些基础设施

林双林

我国正处在城市化的持续进程中，还有许多城市基础设施建设需要进行，加之以往一些基础设施往往由于质量差而需要更新，所以，基础设施建设也可以用于解决当前的产能过剩问题。

我国储蓄率极高，资金充足，是资本输出国，与其投资于国外不稳定地区的基础设施建设，不如把国内的基础设施先做好。

过去 20 多年来，我国在铁路、公路等基础设施建设方面取得巨大成就，但近来经济增长下滑，包括煤炭、钢铁、水泥、平板玻璃、铝等在内的许多行业出现产能过剩，“去产能、去库存”已被列为今年经济工作的重要任务。其实，我国正处在城市化的持续进程中，还有许多城市基础设施建设需要进行，加之以往一些基础设施往往由于质量差而需要更新，所以，基础设施建设也可以用于解决当前的产能过剩问题。那么，哪些基础设施急需建设呢？

一是多层停车场。这些年来，我国小汽车消费增加很快，尤其是 2008 年全球金融危机发生后，国家补贴鼓励汽车消费，私人汽车大大增加。近年来，汽车价格下降，也进一步促进了汽车消费。然而，由于准备和配套不足，许多校园、居民小区、街上随意停满了汽车，有的甚至占了自行车道和人行道，恶化了环境并造成诸多不便。在发达国家的大城市里，都有许多现代化的多层停车设施；即使在小城市里，为了减少对绿地的占用，也多修有高层停车场。因此，地少人多的我国更应大量修建停车场，把车停到车库里。

二是过街天桥。我国的大城市里，不光汽车拥堵，行人过马路也拥挤，甚至一些闯红灯者导致交通混乱、车速减缓。新加坡的人口密度高，道路繁忙，所以政府就在道路上修了许多天桥，还在有的天桥上下处安上自动扶梯，以减少红绿

灯，使得交通更加畅通无阻。我们也应该多修一些过街天桥，比如北京的五道口地区，甚至也应在一些必要的天桥上下处安装自动扶梯。

三是体育设施。我国人口众多，但体育设施非常有限，学校和一些公共场所的体育馆如游泳馆、羽毛球场等往往要交费使用，所以常常挤满了人。在电视、电子玩具和手机还不普及的年代里，我们的学生业余时间过去往往就是跑步和打球，现在，其他不利于健康的娱乐方式和在体育运动争夺时间，所以良好的体育设施就显得格外重要。在美国，孩子们往往从小就在课外加入各种业余体育队并比赛，中学里最受欢迎的学生往往是橄榄球队队员——报考知名大学，体育活动对每个人都很重要，不光是对体育特长生；大学里的体育设施非常好，让学生得以全面发展。其他国家如新加坡，除了学校，社区的体育设施也很好，而我国的社区体育设施往往比学校更差。所以，我们在兴建学校体育设施的同时，也要大力兴建社区体育设施。

四是学校。随着我国城市化进程的迅猛推进，大量新移民进入城市，但我们不能只想得到农民工进城的好处，而不承担相应的责任和义务，所以，一定要在城市里建更多的学校，让孩子们尽可能地在父母身边上学，这对个人与社会都有益无害。

五是公共图书馆。美国各个城市里有许多公共图书馆，藏有很多图书、音像制品，供成人和少年儿童借阅；图书馆里还有电脑，供低收入者使用。我国城市里的公共图书馆目前还很少，规模也不是太大，在当前产能过剩之际，不妨多兴建一些图书馆，这既能提高少年儿童的知识水平、想象力，丰富成人的文化生活，其免费机制也将帮助到不少低收入者。

六是医院及公共卫生设施。目前,我国医院的硬件还很差,县级以上医院里往往人山人海,普通病房里挤着许多病人;我们的总体医疗支出也还不够高。因此,我们有些医院可以由民营企业来办,对非营利医院,各级政府可在用地等方面给予扶持;政府也可以扩建公立医院,改善医院条件。另外,各级政府应该加大公共卫生方面的投资,如增建和改建公共厕所及垃圾清理和处理设施,从而改变我国卫生面貌。

当然,还要增建很多其他基础设施,如雨水排泄系统、污水处理设施、电线穿管埋地工程,等等。在增建这些基础设施时,还一定要有周密规划,要有前瞻性,要提高基础设施的建设档次和质量。进行基础设施建设需要资金,地方政府

可以利用税收收入、基金收入,以及通过发行债券来解决融资问题。我国储蓄率极高,资金充足,是资本输出国,与其投资于国外不稳定地区的基础设施建设,不如把国内的基础设施先做好。许多公共基础设施会惠及后代,后代适当承受一些负担也是合理的,当然我们要尽量避免过多地留债。

总之,与发达国家相比,我国城市建设还很落后,有许多基础设施急需进行;与此同时,又面临着钢铁、水泥、玻璃等建材过剩,因此,地方政府应该有所作为,积极推动城市基础设施建设。我们要做好城市建设规划,提高基础设施质量,努力建设一个便利、环保、美丽、文明的现代城市。

(来源《北京大学国家发展研究院》)

从大数据到智能制造

盘古智库学术委员 张礼立

制造业是一个国家综合国力最重要的表现,在国民经济中占有重要份额,也是决定民众生活质量的重要条件。在经历了 21 世纪初的互联网泡沫和 2008 年全球经济危机之后,世界各国,尤其是发达国家都意识到,制造业是推动科技创新、经济增长和社会稳定的重要力量,成为各国发展和转型的机遇以及形成新竞争力的战场。

美国人之所以认为未来智能工业的发展必然从生产制造端转变到消费端,并且提出“工业互联网”的理念与“国家制造业创新网络计划”,是因为互联网与商业模式创新是美国的强项。德国在制造业的核心优势是装备制造业以及生产线自动化,通过配置和自控的优化系统使得工业生产全自动化,所以德国工业 4.0 的实践关注销售、服务能力的提升。虽然角度不同,无不围绕着制造业这个核心展开。

中国的制造业在改革开放 30 多年来取得了举世瞩目的成就,连续几年成为“世界制造力竞争指数”最强的国家,中国已然成为世界制造业

的新中心。2015 年中,国务院印发《中国制造 2025》,部署全面推进实施制造强国战略。配套“互联网+”和“供给侧改革”等多项措施,“智能制造”被定位为中国制造的主攻方向。

大数据是智能制造核心驱动力

如何实现智能制造?从哈佛商学院到宾夕法尼亚大学沃顿商学院,有一个普遍的共识,即数字化转型是智能制造实现的途径。更为重要的是,这一共识同样来自众多的世界级制造业企业家们。

这一共识是基于无数技术趋势的融合。例如物联网、信息物理系统技术(CPS)、工业物联网、移动技术、人工智能、云计算、虚拟/增强现实(VR/AR)、大数据分析等。我们一定要保持头脑清醒,不要简单认为有了这些技术,未来五年就是制造业的黄金时期,因为新制造业文化的变革进程是相当复杂、缓慢和艰难的,没有行业与企业与用户的融合推进,这次变革无法实现。数字

化转型不仅仅意味着企业简单的数字化，而是把数字作为智能制造的核心驱动力，需要利用数据去整合产业链和价值链。

在过去的3到5年中，上面列出的技术一直都是热门商业话题，单独使用时，其中每一项都能使商业中的一些程序或活动实现数字化。而如果将这些技术融合起来利用，就有可能实现数字化转型。

数据基本就是两类，一类是人类轨迹产生的数据，另一类是机器自动产生的数据。这两类数据构成了我们今天的大数据多结构化数据源。自工业革命以来，为了改进运营，制造商一直都在有意采集并存储数据。随着时间的推移，数据在制造业分析的需求将越来越大。然而在过去的250年间，利用数据的根本动因并没有改变，但数据的复杂性增强，将数据转化为情报的能力将有越来越大的需求。

对于数字化转型的其他方面而言，2012年高德纳给出的大数据定义里面，特别强调大数据是多样化信息资产，大数据不仅要关注实际数据量的多少，而且最重要的是关注大数据的处理方法，让数据产生巨大的创新价值。数据量大还是量小本身并不是判断大数据价值的核心指标，而数据的实时性和多元性应该对大数据的定义和价值更具直接的影响。

如果不投资大数据及大数据分析，从中获得信息，智能制造所追求的卓越运营将功亏一篑。如果通过利用大数据、预测性分析及云技术衡量产品性能只为了解客户需求，这意味着你正在失去数字化转型最大的价值。在工业大数据的领域里，我们除了要继续关心“人为数据或与人相关的数据”，更多的要关注“机器数据或工业数据”与人的行为数据的融合。

大数据以及工业大数据的特性

数据本身不会为你带来价值，数据的技术也不会让我们的制造业更先进，数据必须转成信息后才会对产业产生价值。智能工厂通过与环境系统的无缝交互，设备能够有自我意识和自学能力，在未来可以实现更高程度的智能控制和优化

控制。目前自学设备还远未达到工业实施阶段。

制造业企业有着大量的数据，从内部而言，积累了大量的内源数据，包括运维、管理、流程、质量等。而在互联网时代，外源数据更多，包括供应商、竞争对手、客户反馈等等。事实上，制造业企业不缺数据，问题在于数据质量低下，采集手段不科学。造成的现象是数据丰富但信息贫乏。目前表现出两大问题：第一是数据的有效利用率很低；第二是缺乏分析能力，需要大量的工具。

由此可见，推动智能制造的并不是大数据本身，而是大数据的分析技术。工业大数据给了我们一个看世界的新角度。通过360度全景的数字视角，可能给我们带来新的优势，这就是它成为创新驱动核心动力的来源。

在智能制造的工业大数据中，数据类型多样性是大数据的重要属性。大量的数据不是大数据，单一的数据类型也不足以构成大数据。人们一直设法收集并弄清楚不断变化的数据类型。在制造业中，大数据分析需要利用通用的数据模型，将库存记录、交易记录和财务交易记录等结构性商业系统数据与预警、流程参数和质量事件、社交媒体或其他协作平台获得的文本信息、图像数据、地理或地质信息等非结构性操作系统数据以及供应商、公共网络数据结合起来，进而通过先进的分析工具发现新的洞见。

大数据与智能制造的关系

在工业大数据的实践中，宏观与微观、规模与定制、个性与共性必然成为主要的几对矛盾。未来制造业经济是由企业流程以及产业接口能力所决定的，而机器的能力是基础。

制造业企业在力求降低生产过程中的浪费，提高制造工业环保与安全水平，根据生产状况实现系统自我调整、实现自适应，以及全面服务个性化需求的过程中，都会实时产生大量数据。

在现代工业供应链中，随着大数据应用的普及，我们可以感受到从采购、生产、物流到销售市场都是大数据的战场。大数据可以帮助我们实现客户的分析和挖掘，它的应用场景包括了实时核心、交易、服务、后台服务等。其载体包括手

机、传感器、穿戴设备、3D 打印机和平板电脑等。传感器数据属于工业大数据类别之一，这些机器数据可以帮助我们找到已经发生的问题，协助预测类似问题未来重复发生的几率与时间，帮助我们保障生产，满足法律法规的要求，提升环保水平，改善客户服务。

因此，利用大数据的工具，通过数据分析和挖掘，我们可以了解问题产生的过程、造成的影响和解决的方式，找到创造附加价值的新形式。利用大数据的工具和思维，帮助制造业实现商业模式的转变，改造和提升客户体验，完善内部操作流程，或许是最佳途径之一。

推动智能制造的三驾马车

我们要从设备资产智能管理、工业大数据分析以及工业物联网这三驾“马车”，结合现代制造业企业的下一代企业架构，帮助制造型企业实现智能制造管理的落地。设备智能管理是智能制造数据的核心来源，通过工业物联网的平台连接了所有人、物与事，然后利用大数据工具来分析已知事件，预测问题，挖掘新知识，协助管理决策等。

资产智能管理是一种强大的数据来源

资产智能管理(AIM)、传统资产管理(EAM)以及资产性能管理(APM)能够实时产生大量数据。资产智能管理不间断地处理制造各个领域生成的数据，包括历史记录数据以及实时质量流程中获得的时域信息。

资产智能管理的数据组成部分非常之多，例如，通过震动感应器采集旋转机械的数据，地理位置信息记录了移动资产和资产移动的数据，通过位置数据和气候数据了解电力传输和分配部分或管道的线性资产的实时状态，基础地质数据协助确定采矿业操作条件等。

当把所有这些资产设备的数据源结合起来，再利用演绎和预测分析等方法对这些数字进行分析时，你绝对有机会将智能制造管理提升一个层次。仅仅通过监测一定数量的设备的实际运行时间来安排预防性维护并不足以成为大数据手段。

当你使用震动分析、热红外成像、流程条件数据、实时位置信息以及在互联网上搜索有关类似设备的失效模式时，才真正涉及到了大数据。

工业物联网平台

制造业的大数据分析已经成为工业物联网的一部分，为企业传统供应应用程序的升级和改造提供依据。工业物联网实现了产品的可溯源，降低了质量成本，而且在流程数字化方面推动了制造业智能化。

构成新的工业物联网应用工作区的将是全新的下一代系统。这些应用程序将填补传统架构的空白，吸收任何地方的数据并将其传输到任何其他地方，从而帮助进行新的分析以及为新的混合应用程序所用。这些应用程序还可以简化分析，供车间人员所用，以及/或将这些解决方案与必要的服务和数据科学家专业知识结合起来。

抽样调查、确保质量是我们的小数据时代的管理。而如今，在快节奏的生产环境中，要人工去检测每一个产品的质量，显然是不切实际的。在工业物联网平台，通过所有产品的智能连接，越来越多的产品和设备有了“情境自我意识”，使数据捕获、分析和检测变得异常容易。企业通过互联网平台还可以迅速改进设计并改善工程质量。

我们许多生产流程的手册和模型都有知识差距，这也是建立产品或企业级别的知识库之所以那么艰难的原因所在。而物联网有可能填补这些差距。流程数字化将带给我们的未来是：从设计到用户体验，一切都是结构的和数据可寻的。这样，制造商不仅可以理解实体产品是怎样设计和制造的，还可以了解用户体验如何以及如何与产品互动。

大数据分析工具

随着数字处理能力的不断提升以及工业物联网平台日益成熟，我们将很快解锁海量并仍不断增长的数据。这些数据与我们的制造流程以及为我们提供聚集这些数据并部署强有力的分析程序对其进行分析的空间的云服务有关。

无论是为促销产品还是作为战略目标的方式，

大数据已然成为很多公司和机构过度使用的术语。通过不同技术，我们将数据空间完全释放出来，从而可以利用大数据分析技术将任何地方的数据加以融合，新的分析工具应用这一新的数据模型，从而发现之前从未有可能的洞见。这些分析工具包括：图像、视频、地理空间、时间序列、预测模型、机器学习、优化、模拟和统计过程控制等。

大数据与智能制造的意义与影响

制造即运营管理，是供应链的四大环节之一，负责规划、组织、管理所有制造产品所需要的资源，包括设备、人力、技术、流程、信息等。其主要职能是统筹相关的资源与活动，将投入的资源转变成最终可销售的产品和服务。每个企业都有自己的规划和自己企业在运营环节的管理最佳实践。大数据对促进供应链中的生产环节产生了前所未有的巨大影响，在众多的运营决策改进里面，这些影响包括产品设计、质量控制、客户画像等等。大数据及其分析将影响制造业的规范性、产品以及服务的品质以及卓越运营这三大方面。

大数据规范性分析将促进规范性维护

基于预测性分析的进化步骤被称为规范性分析。规范分析法是20世纪60年代后期美国管理心理学家皮尔尼克提出的，它对事物运行状态做出是非曲直的主观价值判断，力求回答“事物的本质应该是什么”。规范性分析意味着分析工具不仅能够预测可能发生的事情，还可以提供备用的“假设”分析，以提供可以改变结果的方案。从这一分析出发，我们可以将工业物联网平台的数据提供给智能连接资产内部的云数据库或潜在的分散分析，以期在“最佳”结果的基础上，对规范性维护活动做出最准确的定义。

这一转变将彻底改变制造行业。我们将不再需要一系列专家来告诉管理员何时需要针对设备资产做哪些维护以及如何维护，因为当资产无法实现自我修复时，将会自己告诉你它们需要什么。

数据对质量的新要求

商业原则之一的帕累托法则，也称为二八定

律，一般来讲质量也往往与这一基本原则紧密相关。早在上世纪90年代开始，大量企业就开始通过应用分析法来提高产品质量和生产的效率，其核心是实现生产与服务的需求相匹配。

今天的大数据分析手段也如出一辙。大数据不仅能够使生产商制造产品的时间缩短，还能够对产品批量生产前通过模拟，检验防止产品缺陷，减少产品开发周期过程中不必要的环节等。

质量管理强调产品质量要符合消费者预期，这个预期包括预算、功能、外观等等。这是大数据分析提升质量管理环节的首要收益。通过对内源与外源数据的实时采集和分析，企业能够准确地了解消费者需求及其购买行为，明确产品特征，运用高级分析法准确地指导生产、运输与采购，从而提升产品或服务的质量。

大数据的实时性与实效性，给企业的生产质量管理创造了实现质的飞跃的条件。传统质量管理主要是通过静态的、历史的、沉淀的数据，通过检查表、散点图、控制图等检测手段来发现生产过程的质量问题，大数据则通过物联网，通过产品上安装传感器、标签等手段，实时监测采集数据，认知产品性能，实时提高质量。

利用大数据来实现制造业卓越运营

当企业高管们在探索如何利用大数据改善运营之时，我们需要从企业的生产目标以及更高的商业目标开始思考这个问题。越来越多的管理人员意识到，贯穿产品生命周期各个阶段的数据，将成为能给企业带来高效增值的极有价值的原始材料。

企业不论何时开始实施卓越运营，都必须将人、流程和技术结合起来，基于此，制造业的卓越运营实践需要包含资产管理（EAM），资产性能管理（APM），企业质量管理（EQMS），环境和安全管理（EHS），工业能源管理（IEM）以及制造运营管理（MOM）六大支柱。

将数据和大数据分析结合起来时，之前未知而有待发现的相关性以及打破信息孤岛的可能性变得越来越大。把从运营中已使用到的大数据、社交媒体以及物联网等新的数据源，以及融合大

数据分析解决方案的能力三者结合起来，大数据就可以为管理层提供运营洞见。

在制造行业，企业边界日益模糊，最难以预测的外部因素，当数颠覆性创新。互联互通彻底改变了商业游戏规则，在意识到竞争时已为时过晚。对于所有希望转型的制造业企业来说，企业管理者需要迅速全面了解前沿技术及其相关性与其关联性，利用现代企业架构，重新定义企业，通过全供应链的数字化，来获得更为高效、智能与

高利润的服务产品。

鸡蛋，从外打破是食物，从内打破是生命。智能制造之路亦是，从外打破是压力，从内打破是成长。我们要从设备智能管理、工业大数据入手分析，驾驭工业物联网的三驾马车，结合现代制造业企业的下一代企业架构，让自己有能力从内打破，打造并形成数据红利，在这场智能制造的文化升级中，实现重生，实现我们的制造强国之梦。

（来源：《盘古智库》）

即时营销来袭

埃森哲卓越绩效研究院 保罗·纽恩斯、约书亚·贝林

【导读】 如何找准受众，提高营销的命中率？如何投放广告，用有限的资源产生最大的效益？答案是即时营销。

早在19世纪末，营销广告业先驱约翰·沃纳梅克（John Wanamaker）就曾戏言，“广告费有一半是浪费的，但没人知道是哪一半”。可能他自己也没想到，即使在商业已经步入数字化的今天，这句话依然没有过时。

研究分析表明，美国全年广告支出大概为1,120亿美元，其中约三分之一是无效的。虽然数字渠道让精准营销变得更容易，但同时也是一把双刃剑，如果企业缺乏对客户需求和客户行为的深入理解，那么更有可能带来无效营销花费。

仅以流量欺诈为例。研究表明，2014年由机器人伪装的流量，共造成116亿美元的广告费损失。企业由于缺乏对客户了解，为伪造的“眼球经济”支付了高额广告费用。

如何降低广告费的浪费？我们认为，即时（JIT, Just in time）营销能找到并影响那些既有购买意愿又有购买能力的客户，并与其建立起真实的关系和互动，因此可以起到立竿见影的效果。

即时营销得名于JIT生产方式，两者一脉相承。后者源于日本丰田汽车公司，因而又名“丰田生产方式”，本质上是对生产资源的合理利用，

通过柔性生产降本增效。

与JIT生产类似的，即时营销瞄准了真实的营销需求，通过持续优化营销流程与实践，消除无效的广告投放，从而显著提高投入产出比。

即时营销概念不难理解，但要落到实处却很有挑战。

用精益思维践行即时营销

实践中，即时营销讲究精益思维与速战速决。它意味着企业需要通过定制化的内容或服务，快速达成交易。

即时营销力求消除多余的营销动作，精简昂贵的营销“库存”，让每次广告投放都能精准到位，让有效的信息通过合适的渠道流向对的客户，而不是进行盲目、密集的广告轰炸。

即时营销的目标客户分属于不同的细分领域，其心仪的产品更是五花八门。营销团队需要根据具体情况，与程序员、数据科学家和质保专员等“创意精英”通力合作，削减营销投资成本、提高效果。

但是，转换思路，拥抱精益思维并不容易。

JIT生产的魅力曾让很多西方企业心动，但真正成功效仿这一模式的企业却是凤毛麟角。问题出在哪里？很多企业只抓住了JIT生产的“形”，却没有领会它的“神”。即时营销的推广可能也会遭遇同样的问题，因此，我们建议企业营销人员参考以下策略。

1、“抓”住客户的心

为了与目标客户对话，传统营销人员往往会采取广撒网式的营销方式，但这种做法不仅费时、费力、费钱，而且结果也不尽如人意。因为，在他们接触的对象中，可能有数百万人并无购买意向。

而就电视广告而言，虽然它树品牌的威力不容小觑，但是由于受众数量的广泛，其提振销售的效力也被稀释了。因而，有的放矢地引导目标客户非常关键。

为了实现这一点，营销人员需要不断创新与目标客户的互动方式，而持续性创新离不开企业的敏捷性，类似于丰田的柔性制造，营销团队要能够机动整合跨部门资源，不断打磨营销内容和客户体验，增加品牌对目标人群的吸引力。这样，营销人员就无须追求营销所触及的广度，从而有更多精力专注于品牌打造。

2、找准互动时机与渠道

在即时营销人员眼中，数字世界、广播媒体只是与客户沟通的众多渠道之一，因此，他们会抓住一切与客户互动的机会，并不满足于脸书点赞数或点击率这类表面数据，而是不断开拓新的方法，去深刻影响目标客户。

比如2013年，全球最大的网上书店亚马逊（Amazon）收购了Goodreads，后者是美国著名的在线图书社区。类似中国的豆瓣，该平台聚集了大量书迷，而这些人正是亚马逊的目标客户。通过社交与电子书的结合，亚马逊加强了社区传播渠道；而得益于个性化推荐算法，亚马逊还能为读者推送海量定制书单，在帮助读者丰富阅读体验的同时，也开拓了更多商机。

3、投资“互动（interaction）”而非“活动（campaigns）”

传统营销通常关注广告的宏观效果，如触及人数、销售转换率和受众反馈等，却没有考虑其中的浪费；而即时营销则认为，营销成功的关键

在于拉近与客户的个人距离，他们看重的是与客户的个人互动，而互动的效果更是高度依赖于营销、销售和服务部门的协同合作。为了确保每次互动的品质，营销人员应将改善客户体验作为重中之重，因为客户体验直接影响着企业的销售、客户忠诚度和口碑。

美国时尚品闪购网站Gilt拥有数百万活跃用户，其在个性化营销方面堪称典范。该网站会根据用户浏览记录，标记用户最喜爱的品牌。只要用户在注册时同意接收通知，就可以在品牌促销时收到个性化提醒。该公司每天会发送2,500多个版本的个性化邮件提醒，个性化营销信息推送已成为该公司营销战略中的关键一环。

4、协同营销活动与资源

许多企业营销部门的架构都是围绕营销活动设立的，这类活动泾渭分明、目标各异。广告投放是为了扩大宣传范围，促销活动是为了提振销售，市场调研则剑指长远的营销计划。而即时营销的典型做法是将这些活动有机结合，跨职能团队会根据实时的分析洞察，不断调整广告的投放范围和营销内容，从而改善营销质量，消除浪费。

某行业领先的连锁药店，为提高推广的效率和效果，及时为营销人员提供详细的行业和市场洞察。有了这些信息，营销人员可以灵活调整促销活动，这不仅提高了针对现有客户的销售额，而且开发了更具价值的细分市场。

得益于这项洞察共享计划，营销团队可以在不断尝试中，迅速调整促销活动，从而充分利用每一笔营销经费，实现最大的投资效益。结果不仅销售额得到了显著提升，总体营销效率也大幅提高。

所有企业都希望在对的时间、对的地点通过对的渠道将对的消息或服务传递给对的客户。

即时营销为企业开辟了一条精准投放和降本增效的新路径。通过不断深耕特定的客户群体，而不是盲目烧钱的广告轰炸，企业的营销可以更加精准、更为精益。对于已经加入即时营销行列的企业来说，他们是营销领域的先锋者——即时营销之于营销领域，就像JIT生产之于制造业，将会带来撼动性影响。

（来源：《中国管理咨询》）

为什么学了很多新管理 却依然管不好公司？

南开大学商学院教授 杨斌

管理理论创新本有一定的滞后性，新概念虽已广为流传，但创新的本质与效应尚未显现。更严重的是，这些碎片化的信息在分散我们的注意力。

近几年，随着互联网创业的热潮，各种新模式、新理念层出不穷。“颠覆式创新、O2O、微商、圈层营销、降维打击”……这些概念听上去很熟悉，实际上很陌生。究其原因，管理理论创新本有一定的滞后性，新概念虽已广为流传，但创新的本质与效应尚未显现。更严重的是，这些碎片化的信息在分散我们的注意力。

我们身处一个复杂动荡的年代，总是要通过不断创新探寻生存发展之路。但焦虑之中更需冷静：什么是管理理论创新？我们真的需要它吗？其背后的推手是谁？是憋屈求变的创造，还是夹带私货的刻意鼓吹？

推动管理理论创新本是管理学者义不容辞的责任，但我们的名声确实不好。

据说一个企业家左右分别坐着经济学家和管理学家，他往左问经济学家：“你们是怎么搞的，100个经济学家有100种说法，到底听谁的？”他刚往右一扭头，管理学家自己就倒下了：“别说了，我自己招了吧。100个管理学家至少有101种说法，因为我们常自相矛盾。”

所以萧伯纳一百多年前如此定义专家：“所谓专家，就是把自己也搞不懂的事说得让大家更糊涂了。”但坦率讲，管理学很多观点互相矛盾本身就是这个学科的天然属性。因为企业以市场和社会为环境，在市场中要讲经济效率，在社会中要讲和谐公正。所以管理学总是嫁接在经济学和社会学之间，很难构建出独立的理论体系，给大家造成来回摇摆的印象。

1、管理学就像中医

管理学如同中医，是一种“有用的伪科学”。

但管理学有没有价值？就像西医总是瞧不起中医，因为中医缺乏病理学和药理学基础，所以斥其为“伪科学”。直至一位牛人站出来：“从西医角度看中医，中医将永远是伪科学。但人人知道，中医是有用的伪科学。”

由于世界和人自身复杂性系统的特征，严整的科学只不过是人类知识体系中的冰山一角，其他大量的非科学、伪科学也在我们认识和改造世界中发挥着重要作用。所以管理学如同中医，是一种“有用的伪科学”。一百多年来管理学在科学性与艺术性的摇摆中顽强成长也佐证了这一点。

我是坚信“管理立国、管理强国、管理富国”的，但首先懂得管理背后的逻辑最重要。1996年我曾在一家香港时装公司打短工。我们是做品牌的，一套女装动辄上千元，用的都是法国、意大利和西班牙的进口面料。我在登记入库时，发现法国人把面料成分和每种纤维原产地标注得一清二楚，看后就崩溃了：大多数化纤都是“Made in China”！怎么回事？教科书教的是“一切决定于资源禀赋”啊。

中国基础纺织原材料物美价廉，远销世界，为什么一到做高档时装时总是要花几十倍价格进口面料？为什么我们不自己织？百思不得其解，只好请教香港老板。老板一听就乐了：“面料好坏和原材料没多大关系，主要在于织法。”好的编织能化平凡为神奇，坏的编织会化神奇为腐朽。所以古人云“树桑麻，习组织”，组织的关键在于编织逻辑。

回望上一代人，他们也很聪明也很努力，但被编织在“与天斗、与地斗、与人斗，其乐无穷”之中，彼时的中国沦为世界上最不发达的国家之一。再看三十多年前，小平同志一句“别斗了！一心一意搞建设，发展才是硬道理”，中国GDP增长了16倍。资源没变、智商没变，就是变了编织逻辑。

2、谁制造了理论创新的泡沫

许多创新的本质和效应尚未显现，但名词和概念已广为流传了，这就是泡沫。

2015年似乎很热闹，各种新名词、新模式、新理念层出不穷，但我依然认为它只是个创新的“小年”。诸如“互联网思维、第三次工业革命、工业4.0、颠覆式创新、商业模式、O2O、微商、圈层营销、深度垂直、降维打击”……听起来让你怦然心动，但只要沉下心来想一想就会发现，它们只是“听上去很熟悉，实际上很陌生”。我坚信没有它们明天会依然继续，世界也不会变糟。

例如：“互联网思维”提倡“平等、开放、共享、共创”，但平等必有层级、开放必有封闭、共享必有权责界定、共创必有利益纷争；《第三次工业革命》一书充满了乌托邦式的幻想；“工业4.0”是非常粗糙的划分，现实中每次的工业升级都是混合与迭代的过程，从来没有断裂式的跨越；“颠覆式创新”并不是一个严整概念，现实中已接近破产。

而所谓“互联网商业模式”称“羊毛出在狗身上，最后让猪买单”，这简直是对猪智商的侮辱，“O2O”本质上只是一种营销方式在线上与线下的配置组合，最后能否盈利还是决定于商品力与顾客感受；而“微商”一出来，我就坚信做不起来，因为“不要和朋友做生意，否则会永远失去朋友”，从含情脉脉的情感交流到冷冰冰的利益交换，这种“高开低走”没有出路。

熊彼特当年强调的是“创造性破坏”，而今天更能取得经济和社会效益的往往是“创造性适应”。要做一个基于现实世界的改进者而不是幻想家。创新主要有五类：新市场、新原材料、新

产品、新技术和组织管理创新。各种创新的速度和效应不尽相同，往往最终需要组织管理的协调和控制才能实现“新的组合”，所以管理理论创新相对其他几种一般是滞后的。而如今，许多创新的本质和效应尚未显现，但名词和概念已广为流传了，这就是泡沫。

是谁制造了这么多理论的创新泡沫？

我认为主要是两种人。

一种属于“黔无驴”类：无视管理学“橘生淮南为橘，淮北为枳”的时空局限，把西方一些非本质、非主流、非体系的“时尚类”东西在中国大肆传播，以抬高自己的身价。一般他们都会说：“我曾师从xx大师……我在哈佛时……你们理念太落后……你们还做质性研究，国际主流早就是实证……你们还在用回归，我们早就用结构方程……这是国际上最流行的xxx……”一脸“言必称希腊”的高傲姿态。

但据我接触过的一些西方真正有水平的学者来看，一般都既朴实又谦和，散发着一股知识分子的气息。记起小时候曾读《黔无驴》“黔无驴，有好事者船载以入。至则无可放，放之山下。虎见之，庞然大物也，以为神……他日，驴一鸣，虎大骇，远遁……然往来视之，觉无异能者……技止此耳！因跳踉大踬，断其喉，尽其肉，乃去。”因此可将这些人归于“黔无驴”类。这些人本意并非刻毒，只不过是狐假虎威想让自己混得风光些，所以危害并不大。随着国际交往的深化，他们身上的神秘光环正在逐渐褪色。

但另一类的人危害性就大了。他们有意制造新名词、新范式、新理念，借助网络化效应炒作传播，从中渔利，很多人因此一攫万金，而被忽悠者还在那里一脸虔诚地说：“大师，谢谢啊。”

据我观察，此类人可按“皇帝的新装”的段子分三个等级：

初级选手：皇帝实际没穿衣服，但不知道自己没穿。这类人可归于年少无知，自己会慢慢清醒的，而听众也不太可能比他们更弱智，所以危害并不大。

中级选手：皇帝知道自己没穿衣服，但他

以为老百姓看不见。这些人实际上很心虚，只能拼命以制造理论的时尚新潮来掩盖自己的功力虚薄。他们的东西虽无真材实料，但可修饰得花团锦簇，所以也可以蒙蔽一些人，危害度中级。

高级选手：皇帝知道自己没穿衣服，也知道老百姓看见了，但我就这样了！这种赤条条就是规范、就是主流、就是趋势，你们能奈我何！他们往往掌控着学术界的游戏规则，危害巨大。

3、谁动了我们注意力的奶酪？

衍生物过度膨胀，往往阻碍了我们对管理学本质问题的关注。

相对于各种纷繁嘈杂，我认为管理学的源概念应在10个以内，大概包括企业、市场、社会、组织、目标、管理、绩效等。管理学研究的对象是企业，企业身处市场和社会的环境之中，分析市场与社会，就可以理解企业的外在规定性。而企业的内在规定性是组织逻辑，组织作为一个协动系统需要确立目标，其达成程度就是绩效。但从目标到绩效不会自动实现，中间需要计划、组织、协调、控制，即为管理。

除此之外还有无其他源概念？我暂时没有找到，感觉都可以从这几个源概念推演出来，只是衍生物。衍生物过度膨胀，往往阻碍了我们对管理学本质问题的关注。就像金融衍生物本来是因缩减金融的系统性风险而诞生的，但最后几乎演

变成一种自我对冲的独立产业，反而增大了金融危机的可能，所以我们要警惕衍生泡沫。

当今创新的衍生泡沫与互联网“长尾效应”密切相关。互联网的开放和便捷使许多破碎的、边缘的、非主流的东西也可以聚集在其“长尾”之中，甚至可以聚合成一种势力。我坚信它们很难颠覆主流，却破坏力很大。环顾周边你就会发现：互联网让“全世界都在看”，但无责任的言论与行为正在蔓延，世界并未变得更美。我们处在一个数据爆炸、信息膨胀，但知识依然贫乏的时代。

网络化情境下多重时空的交错严重影响着我们的注意力。我们都知道：“你对什么感兴趣，才有可能关注；你关注什么，才可能达成有效的行动。”但同时，“你感兴趣的，未必能持续关注；你关注的，也未必能真正付诸行动”。所以真正有意义的注意力是极其有限的，只是“兴趣——关注 - 可能的行动”的交集。

而互联网的开放和便捷，让我们自认为一切皆可感兴趣、一切皆可去关注、一切行动皆有可能，这是天大的误解。因为人的注意力是有限度的，三要素之间存在互补 - 替代关系：你感兴趣的越多，可持续关注的则越少，现实的行动力则越差。所以网络化往往把我们带入更加焦虑、迷茫、无法行动的困境。建议学习卓越企业的“刺猬理念”：只做自己最感兴趣的、最擅长的、能盈利的事，其他一概不碰。

（来源：《中欧商业评论》）

· 专家观点 ·

传统咨询业必死，大数据才是未来

帷策智能创始人 江颖

移动互联网时代，产品服务都在快速迭代，对颠覆式创新有着极高的要求。更重要的是，咨

询业的竞争优势也在逐渐消失，很难再满足快速发展的企业。而基于大数据的解决方案，不仅能

够快速找到“发力点”，还蕴藏着无限的商机。

“新、平、快”三招虐死传统咨询业

新：在互联网的冲击下，传统咨询业同样自身难保。移动互联时代，大数据、物联网、云计算等技术应用的日新月异，对传统咨询业服务方式也提出了更高的要求。市场调研过去用的是访谈、问卷调查，focus group 等手段，而现在呢，不用爬虫抓取、海量数据的量化分析都不好意思说自己在做调研。

如何快速掌握新技能、新工具，对大部分咨询从业人员来说都是巨大的挑战。移动互联时代，连咨询公司自己都在苦苦寻求出路，又谈何为他人指路？

互联网的本质就是创新，这让咨询业没有办法依靠行业经验作靠山。传统企业转型正处萌芽阶段，过去的行业经验明显无法利用。即便摸索出一条路子，新的经验也需要时间沉淀，才能加以利用。万一天色一变，一场风雨过后，后面的人已经没法按着原来的模式去走。企业也往往并不满足于跟随别人的步伐，追求另辟蹊径，“弯道超车”。

平：世界是平的传统咨询业不再拥有信息垄断优势。首先是信息不对称逐渐消失。你可以通过百度、知乎轻松地了解任何一个概念；无数的资讯平台，能在2小时内把地球另一边最新鲜的资讯送到你手中。无论是免费渠道，还是现在越来越盛行的付费内容，人们获取资讯、信息、知识的平等程度大大地提高。过去传统咨询业引以为傲的方法论、稀缺资讯，以前是稀缺品，而现在已经是平常人家桌上菜。

同时，浓厚的商业气氛驱使下，商业教育大大地普及，更是让大部分人都能掌握知识工具。逻辑思维不仅每周给大家分享他的商业思考，还带着一帮企业家一起干。原来咨询顾问价值3000元一小时的一对一面谈，可能还只能让你一知半解，现在在家看视频都已经能让你拍案叫奇。

快：传统咨询业只擅长抽丝剥茧，而互联网则需要快刀斩乱麻。互联网时代，不是大鱼吃小鱼，是快鱼吃慢鱼。很多APP每周迭代更新，

才能捉住机会抢占市场，过了窗口期，便很难再有机会把已经养成习惯的用户抢回来。微信快人一步抢占了市场，“来往”、“易信”无论烧多少钱，都没有办法撼动微信的地位。

如果还按照访谈、问卷调查、焦点小组的整套流程来做产品调研，项目没做完产品可能就先死掉。要快刀斩乱麻，要切实可行，要立竿见影。而传统咨询业偏偏只擅长抽丝剥茧，由表及里，再用理论指导实践。

除了外部冲击，国内的传统咨询业自身也积弱多时：

人才外流与后继无人，形成了一个虚有其表的怪圈

头脑产业最重要的是从业人员的素质。国外咨询业的从业者，很多曾经都是企业高管，身经百战，阅人无数。而国内咨询业则是一个虚有其表的怪圈。

我们不否认业内确实有一部分优秀且资深的咨询顾问，但是人才外流和后继无人的问题在不断显现。不论是前景还是薪资，互联网行业无疑更具有吸引力。

资深的咨询顾问都纷纷跳槽做产品经理、企业高管。而在招聘端，也没以前那么容易招到特别优秀的毕业生。留在咨询业的人，可能自己大多都没有真正实践过。

正所谓读万卷书不如行万里路，行万里路不如阅人无数，阅人无数不如高人指路。读万卷书对现代人来说并不是门槛，而当所谓咨询顾问自身都没有办法做到行万里路、也不曾阅人无数，又谈何给别人指路呢？

进步慢，突破少，跟不上时代的步伐

咨询业发展至今，从技术咨询到管理咨询，从管理咨询转为IT咨询，从未发生过主动性的变革。即便经历了技术大爆炸的三十年，管理咨询对于IT技术使用仍然停留在三十年前：Excel用做所谓的模型和写PPT。这招的确好用，对付三十年前的问题绰绰有余，但要对付三十年后的问题呢？

方案难以落地，结果难以显性化，没有人会为没有效果的方案买单

传统咨询行业就像大后方的军师，纸上谈兵而不扛枪上阵。但通常传统咨询业给出的框架，仍然解决不了具体的人的问题，企业拿了方案，具体实施通常仍然会有很多问题，甚至无法实施。即便能够按照方案执行，效果又是如何呢？得到这样的效果，有多大程度是得益于咨询顾问的建议，有多少又是其他行为的结果？无从得知。动辄几百万的咨询项目，已经很少有人愿意为之买单。

大数据才是真正的解决方案提供者

大数据解决方案具有更快、更直观、更客观、更高效精准、更多可能性的优势。

更快的执行能力得益于IT技术的突破与应用，数据获取比以前更快速，计算运行也更快，有利于处理更多、更全的数据，为进一步分析打下坚实的基础。这一步的效率提升，直接加快了整个解决方案产生的速度，使得能够在最快的时间内能得到行之有效的办法。为后续的“小步试错，反馈调整”造就了可能性。这正是互联网瞬息万变对我们的要求。

更直观地解决问题

一是通过多维度数据来直接反映市场和用户需求。一切不以数据为基础的调研都是耍流氓，数据驱动是最大的“以用户为中心”。用户有多喜欢你的产品，是否愿意为什么付费，与其跟他聊天，不如看他的实际行动。点击量，付费金额，不仅能够定性，还能够定量。

二是结果显性化。对数据的监控的优势还在于当你改变某一个变量的时候，数据立马就能给你反馈，告诉你效果。传统咨询公司的实施方案太飘了，而大数据则让市场、需求、实施结果量化、可视化。

更客观地用数据说话

没有数据支撑，很容易走弯路。给某知名互联网公司做项目的时候，就发现他们在广告投放

策略上犯了经验主义的错误。他们根据主观经验判断，在上海客流量最大的地铁站和广州地标性建筑重金投放了广告。而我们通过对数据进行定性、定量的分析，发现这样的投放策略投产比极低，因为该公司的主要用户活跃于校园，而非以上提及两个地点。不用大数据方法和定量的分析，就很容易犯经验主义错误。

更高效精准的决策

这里必须以我们自己的项目作为案例。在给某运营商做外呼中心项目的时候，分析了外呼中心已有销售数据，精准定位了目标客户的年龄、性别、居住地、愿意接电话的时间等各种因素，并基于结果建议增派人手在午间时段进行外呼；通过建模预测潜在用户的外呼成功率，并作为接下来精准营销的依据。最终，整个外呼中心的外呼成功率提高了百分之五十。

精准的目标客户定位和基于大数据的建模预测，是此次项目成功的关键。

更多可能性，超出了传统思维模式

大数据不仅是体量大，更重要的是多样。当所有数据都进入视线范围的时候，世界就像慢镜头，每一帧都能看得清晰仔细。而当别人都在看视频的时候，大数据能带我们看到每一帧画面的细微之处，其中商机不言而喻。

咨询业好比是企业身边的军师，脑子比较好使，饱读圣贤书，阅历丰富。但他只负责在幕后指点，不冲锋陷阵。大数据就好比勘察兵，深入敌后，刺探军情。敌军兵力、布阵，哪里有陷阱、哪里准备偷袭都观察得清清楚楚，能立马掌握最新战况、双方死伤。

过去军师身上的能力属于稀缺资源，因此军师价值非常高；互联网时代，军师的经验不太奏效了，所有人都平等地获取各种资源，接收各地信息。如此一来，军师（咨询业）地位不保是迟早的事，而勘察兵（大数据）必定成为打赢胜仗的排头兵！

（来源：《36大数据》）

科研经费放权：“酱油钱可买醋”

——四部门负责人详解《关于进一步完善中央财政科研项目 资金管理等政策的若干意见》亮点

韩洁 等

近日，中办、国办印发《关于进一步完善中央财政科研项目资金管理等政策的若干意见》，从经费比重、开支范围、科目设置等方面提出了一系列“松绑+激励”的措施，激发科研人员创新创造活力。记者采访财政部、科技部、教育部、发展改革委四部门负责人，详解意见的六大亮点。

亮点1 一些科目合并“同类项”

科研项目资金管理“过细过死”是困扰科研人员的一大难题。合肥工业大学数学系教授檀结庆说，预算编制要求提前几年就把科研项目的各项开支列出来，在实际运行中发生了变化，再调整就很困难。

意见的一大亮点是简化预算编制科目，下放调剂权限，对一些科目合并“同类项”。意见指出，将直接费用中会议费、差旅费、国际合作与交流费合并为一个科目。

四部门有关负责人指出，如果合并后的总费用不超过直接费用的10%，就不用提供预算测算依据，科研人员在编制这部分预算时不用再具体到开会与出差次数。同时，下放科研项目预算调剂权，在项目总预算不变的情况下，直接费用中的多数科目预算都可以由项目承担单位自主调剂，“打酱油的钱可以买醋”。

亮点2 取消绩效支出比例限制

科研项目资金分为直接费用和间接费用，直接费用一般包括设备费、差旅费、会议费、国际合作与交流费、劳务费等10类左右的支出科目；

间接费用主要用于项目承担单位的成本耗费和对科研人员的绩效激励。

为进一步完善间接成本补偿机制，意见提高了间接费用比重，核定比例可以提高到不超过直接费用扣除设备购置费的一定比例：500万元以下的部分为20%，500万元至1000万元的部分为15%，1000万元以上的部分为13%。

四部门透露，为加大对科研人员的激励力度，意见取消绩效支出比例限制，明确项目承担单位可以在核定的间接费用比例范围内统筹安排绩效支出，并与科研人员在项目工作中的实际贡献挂钩。

亮点3 劳务费不设比例限制

一些科研人员反映，相对我国而言，美国等国家科研项目中“人员费”比例较高。

意见明确劳务费开支范围和标准，重申劳务费不设比例限制。参与项目研究的研究生、博士后、访问学者以及项目聘用的研究人员、科研辅助人员等，都可以开支劳务费。四部门有关负责人表示，目前在制度层面，劳务费没有比例限制。但科研人员反映在项目实际申报过程中，劳务费仍存在“隐性”的比例限制。对此已会同有关部门，加大宣传培训力度，并要求相关评审机构进一步规范评审工作。

亮点4 当年钱花不完不用收回

项目资金下半年才拿到，年底就必须花完，否则就要被收回——不少科研人员吐槽的科研项目结余经费收回制度此次有了重大改革。

意见指出, 科研项目实施期间, 年度剩余资金可以结转下一年度继续使用, 当年的钱花不完不用收回。项目完成任务目标并通过验收后, 结余资金按规定留归项目承担单位使用, 在 2 年内可以统筹安排用于科研活动的直接支出; 2 年后未使用完的, 按规定收回。

亮点 5 下放差旅会议费管理权

高校、科研院所的科研项目经费中, 一块重要支出就是差旅和会议费。此次意见一大亮点就是明确下放差旅会议费管理权限, 给高校和科研院所更大自主权。

四部门介绍, 在差旅费方面, 合理确定教学科研人员乘坐交通工具等级和住宿费标准; 对于难以取得住宿费发票的, 中央高校、科研院所确保真实性的前提下, 据实报销城市间交通费, 并按规定标准发放伙食补助费和市内交通费, 解

决无法取得发票但需要报销城市间交通费和住宿费等问题。

亮点 6 建立科研财务助理制度

科研经费报销手续繁杂、程序较多、时间过长, 很多大学教授、科学家等科研人员在获得项目经费的同时, 也因报销环节的诸多问题被逼成了“会计”, 不能专心从事科研活动。

意见要求, 项目承担单位要建立健全科研财务助理制度, 为科研人员在项目预算编制和调剂、经费支出、财务决算和验收等方面提供专业化服务。这一要求意在“让专业的人做专业的事”, 把科研人员从繁琐的事务中解放出来。

四部门介绍, 根据意见要求, 有关部门和单位要改进服务, 为科研人员简除烦苛、松绑减负, 着力让经费为人的创造性活动服务。

(来源:《解放日报》)

移动互联网模式下的微咨询生态

叶曙光

移动互联网现在已成为全社会的公众基因, 深深植入各行各业, 并从思维模式、商业生态、行为方式等方面带来颠覆性的变革。在这种席卷全球的时代大潮的推动下, 传统咨询的业务生态也将发生翻天覆地的变化, 整个咨询服务产业链都将面临洗牌和重构。

传统咨询的主要模式是咨询机构和需求客户之间的交互, 咨询机构承担相当于中介的角色, 为咨询师和客户之间搭建项目咨询和服务的桥梁。而互联网经济的迅猛发展, 其核心和本质就是去中心化和去中间化, 大幅缩短各类资源之间的匹配过程, 将服务或产品以更短的路径、更简便的流程、更经济的成本、更便捷的交互等方式传送给客户。

因此, 未来基于移动互联网技术的微咨询生态, 必定是依托于某个平台, 实现咨询师和需求客户

之间的直接对话。咨询师可以直接寻找和挑选适合自己专长的咨询项目, 客户可以直接寻找适合业务需求的咨询师, 从而优化咨询师资源和项目资源之间的动态匹配过程, 并从源头上确保咨询服务的质量和交付。

基于移动互联网技术的微咨询生态, 具有五个比较明显的特征:

一、项目规模趋于小型化

微咨询生态下的项目规模不会再像传统咨询那样动辄几百万甚至几千万, 而是向 100 万甚至 50 万以下转移。同时, 项目小型化更方便咨询师和客户之间的资源匹配, 也更有利于项目的实施和交付。即使客户有大型的项目需求, 也不用再像传统咨询那样打包在一起, 而是可以将需求分拆, 不同的业务领域寻找不同

的咨询师，让最合适的咨询师来提供最擅长的服务。

二、项目需求趋于碎片化

微咨询生态下的咨询需求不再是全模块体系化，而是向碎片化咨询转变。每个咨询项目可能不是一个完整体系甚至完整模块，而是针对模块中的某个功能节点甚至某个操作环节提供咨询服务。对于客户来说，碎片化咨询可以更好地满足业务需求，更直观地检验咨询成果；而对于咨询师来说，碎片化咨询可以更方便地抓住咨询重点，更快地提供咨询方案并交付。

三、解决方案趋于精准化

传统咨询提供的解决方案，往往追求的是大而全，却忽略了客户真实的需求所在，因此总是给客户隔靴搔痒的感觉。而微咨询生态下的解决方案，要求能迅速抓住客户的“痛点”，并根据“痛点”的全方位分析提供精准化的解决方案，为客户提供最急需的专业支持和服务。解决“痛点”只是微咨询的基本要求，而将“痛点”转变为“痒点”，将客户头痛的问题变为管理的亮点甚至典范，则是微咨询的最高要求。

四、咨询服务趋于移动化

随着移动互联技术和应用的全面普及，微咨询过程中的需求沟通、客户调研、编写方案、应用推广、服务支持等都可以方便地转向移动化。通过云端部署，客户可以随时随地按需地提出业务需求，咨询师可以随时随地按需地提供专业指导和咨询服务。在微咨询业务生态中，咨询师可以为客户提供形影不离的常伴服务，从而更加彰显咨询服务的价值。

五、智库建设趋于大数据化

在微咨询业务生态中，大数据的挖掘和分析将是非常重要的业务拓展领域和方向。比如咨询师可以通过大数据，对客户现状进行深入的分析，为客户描绘立体化的三维图像，从而更加全面、更加精准地了解客户的业务需求。而客户通过大数据，可以方便地寻找类似的解决方案，或者与业务需求相关联的资讯。和传统咨询相比，微咨询业务生态的理念、模式、方法、工具等虽然都将发生很大的变化，但它们的目标是一致的，都是为客户提供个性化的解决方案，帮助客户转变管理理念和提升管理水平。而这也是咨询作为服务产品永远不会改变的初衷。

（来源：《三亿文库》）

· 聚焦上海 ·

上海：一张科技创新券撬动科研大市场

王春

[导语] 为节约成本，上海金狮化工有限公司一直使用自购仪器开展测试。今年初，拿到“科技创新券”后，该公司委托上海高分子材料研究中心，借助其价值200多万元的扫描电镜为两个研发中的样品进行测试，省去了上百万的测试仪器采购费，加速了新产品上市节奏。

事件1：为节约成本，上海金狮化工有限公司一直使用自购仪器开展测试。今年初，拿到“科技创新券”后，该公司委托上海高分子材料研究中心，

借助其价值200多万元的扫描电镜为两个研发中的样品进行测试，省去了上百万的测试仪器采购费，加速了新产品上市节奏。

事件 2、今年初，上海威碳新材料有限公司自主研发了新型车用碳纤维复合材料，急需在 1 个月内拿到第三方的拉伸强度试验报告。他们联系了多家高校、科研院所的实验室，不是达不到试验要求，就是要排队等待 1 个月以上。然而联系牵翼网（创新服务电商平台）后，威碳很快找到了合适的科研机构，在两周内拿到了检测报告。威碳公司总经理竺铝涛说：“创新券让我们不但节省了 50% 的检测费用，还提高了研发效率。我们又在牵翼网下了两次单，共节省近 2 万元。”

2015 年 7 月起，上海市科委面向中小微企业、创业团队推出科技创新券政策（以下简称“创新券”），至今已满一年。这种由政府发放的用于购买科技服务机构检验检测、仪器共享、研发合作等创新服务的权益凭证，能够大幅降低中小微企业和创业团队的研发成本。据统计，截至目前，已有 970 家企业使用了科技创新券，服务金额达 1 亿元。根据科技创新券补贴条件，预计最终兑现近 2000 万元，撬动社会 5 倍的科技研发投入。

上海通过打造“互联网+科技服务+创新券”的创新模式，短短的一年之内，带动了科技服务的线上交易量达到 1.06 亿元。小小的一张券何以引发科技公共服务市场的内需提振，带动创新全流程服务。8 月 4 日《长江经济带科技资源共享论坛》在沪召开，在会议前夕，科技日报记者深入探访创新券的神奇。

实现供需双方的高效对接

创新券是舶来品，自荷兰在 2004 年推出这项政策之后，很多国家陆续跟进，目前欧美近 20 多个国家已出台相应政策。

2009 年，世界银行和科技部专家撰写的《中国：促进以企业为主体的创新》一书中首次引入“创新券”的概念。2012 年 9 月，江苏省宿迁市在我国率先实践创新券，目前国内出台创新券政策的有北京、上海、湖北、浙江、江苏等 13 个省市地区。

早在 2007 年，上海市颁布全国首个促进大型科学仪器共享的地方性法规；从 2009 年起，上海市科委实施了对中小微企业使用大型仪器共享服务的补贴政策；去年，创新券政策出台，将大

型仪器共享服务和研发技术服务纳入创新券补贴范围——中小微企业和创业团队可以共享加盟上海研发公共服务平台的 5276 台大型科学仪器设施和 125 家上海市专业技术服务平台提供的 866 项研发和检测服务，通过“事前申请，事后兑换”的方式获得创新券补贴支持。

政府以不设支持门槛的创新券扶持企业政策，对尚不具备研发实力的企业来说，无疑是雪中送炭。但调研发现，高校、科研院所所有大量科学仪器，在为企业服务方面却主动性和积极性不足。

上海研发公共服务平台管理中心作为创新券政策的具体执行机构，通过引进“牵翼网”创新服务电商平台，在解决政府政策执行和管理监督问题的同时，又实现了企业与科研机构供需双方的高效对接。

去年 7 月上线以来，牵翼网的线上交易量达到 1.06 亿元，其中，中小微企业需求最大的检验检测占据了 80% 以上的业务量。牵翼网创始人刘慧伟说，企业用户在网站搜索栏里输入关键词，就能找到对应的服务产品。而且每件产品明码标价，各个机构提供的同类服务都呈现在一个网页上，让企业能“货比三家”。为企业提供在线咨询、网上下单委托、样品物流、报告传送等科技服务，解决了高校、科研院所面临的棘手问题，打通了企业创新全流程服务。

“中小微企业与大学、科研院所的关系由之前的求之不得，转变为大学和科研院所的主动推介与服务。创新券的使用激活了科技服务市场，体制内单位仪器的对外服务量显著上升，甚至一大批新兴科研服务机构也随之兴起。”上海研发公共服务平台管理中心主任谭瑞琮说。

市场化新模式向外辐射

创新券政策“唤醒”了沉睡的科技资源。谭瑞琮介绍，上海研发公共平台正在转型升级，打造科技大数据中心，集聚大量科技资源和科技服务信息，为政府决策提供数据支撑。通过“互联网+科技服务+创新券”的新模式，能准确了解大型仪器和服务平台对外的服务实时数据和科技服务各个行业领域的活跃程度。

科技创新资源的共享和辐射正在显现。长三

角地区和长江经济带区域部分省市，在科技资源共享合作和科技政策方面已经有了深入的交流和合作。如贵州、湖南、江苏、浙江等省市的企业可购买当地科研机构的检测服务，也可通过快递样品，获得上海的检测服务。

创新券就像是一张“通行证”，江苏苏州、浙江长兴、宁夏石嘴山等地区的企业可以利用当地的创新券通过网络平台使用上海的高端科研仪器设备和研发技术服务。浙江新高包装有限公司总经理徐建学说，公司使用创新券，在上海找到了向往已久的性能检测设备，省去了80多万元的仪器购买成本。

在上海，通过市区联动机制，区县政府配套创新券政策，引致大量创新投资，成倍放大了公

共科技投入的效能。杨浦区科委副主任童惟平介绍，对平台的提供方、为区内企业提供服务的仪器设备提供方，除了市里的创新券补贴外，杨浦区会额外补助20%，激励区内仪器设备提供方更好地为企业服务。嘉定菊园新区也配套200万资金推出了园区的“创业+”创新券扶持企业创新。

实施创新券处于探索阶段，如何大范围推广，建立全国创新券服务平台，并和地方政府合作，推动国家大型仪器、国家重点实验室等科技资源的利用和共享，还是一道未解的课题。中国科学技术信息研究所副所长、创新券研究专家郭铁成说：“制定适合区域状况的创新券实施政策才是关键。”

(摘编自：《高新网》)



上海国际招标有限公司荣获

上海市“五星级诚信创建企业”称号

上海国际招标有限公司自2012年参加上海市“企业诚信创建”活动至今已有五年时间。在这数年企业诚信创建的过程中，该公司始终秉承“公信·爱心·创新”的经营理念，在招标这个诚信高危行业中不懈努力，真正做到“常在河边走就

是不湿鞋”。

2016年5月，该公司经上海市“企业诚信创建”活动组委会审核，荣获上海市“企业诚信创建”活动的最高荣誉——“五星级诚信创建企业”称号。

(冶伟)

上海国际招标有限公司喜获“中国招标代理行业

35年35家标杆企业”、“上海市PPP项目咨询

服务机构首选品牌”称号

2016年2月起，上海国际招标有限公司积极参加由国家发改委授权、中国政府唯一指定发布招标公告网站——中国采购与招标网举办的“第十届全国招投标领域年度聚焦活动”。该公司最终荣获“中国招标代理行业35年35家标杆企

业”，“2015年度上海市PPP项目咨询服务机构首选品牌”荣誉称号；员工徐晨秋被评为“中国金牌招标师”，金晶被评为“中国PPP项目金牌咨询工程师”。

(冶伟)

上海市地质调查研究院一项科技成果荣获 2015 年上海市科技进步二等奖

上海市地质调查研究院与上海申通地铁维护保障有限公司联合申报的“上海轨道交通全生命周期地质安全与风险控制关键技术研究及示范”项目荣获 2015 年上海市科技进步二等奖。

该项目从区域地质环境条件与轨道交通建设运营的相互影响出发，集成地质环境、土木工程、测绘技术、风险管理、信息化等多技术领域，创新性地提出了轨道交通全生命周期地质安全与风险控制关键技术，创建了一系列轨道交通地质风险控制关键技术、技术标准、发明专利等，为上

海轨道交通规划、建设、运营的地质安全评估、风险控制及预警提供了科学依据，具有重要的应用推广价值和示范意义。

该项目成果已在轨道交通规划、建设、运营等全生命周期的实际工作中得到了广泛应用，有效保证了轨道交通结构安全，大大降低运营维护费用。通过本项目的实施，提高了地质工作的社会化服务水平，发挥了城市地质工作的社会效益，保障了上海的城市安全，促进了城市的可持续发展。

隧道股份地下设计总院“基于数据挖掘的桥梁隧道安全预警平台关键技术研究 and 示范应用”项目顺利通过验收

近日，隧道股份地下设计总院承接的上海市科委大数据重点专项“基于数据挖掘的桥梁隧道安全预警平台关键技术研究 and 示范应用”项目，经验收专家组一致同意通过验收。

本项目针对桥梁隧道结构安全和可持续发展问题，提出了桥隧自动监测整体解决方案，系统地建立了基于数据挖掘的桥隧结构安全评价体系。项目基于桥梁、隧道 BIM 模型数据库及监测数据中心，建立了基于大数据的桥隧安全预警

平台，将监测系统、数据中心、数据挖掘引擎和智能辅助决策系统集成在统一的平台上，实现了桥梁隧道“建、管、养、运”一体化的主动实时安全管控，并在工程中进行示范应用。研究成果从桥隧全生命周期和城市桥隧网络的角度进行安全监测和保障体系设计，提高了桥梁隧道安全评判和预警能力，能够有效指导桥隧的建设、管理、养护和运营全过程。

(何晓)

隧道股份地下设计总院《民防办城市地下空间规划、建设和管理研究试点 1 项目》顺利通过课题验收

近日，上海市民防办公室组织召开《民防办城市地下空间规划、建设和管理研究试点 1 项目》民防工程 BIM 信息化运管平台建设专题验收评审会，专家经过讨论，一致同意通过课题验收。

会议由市民防办主持，邀请了来自上海市经信委、同济大学、上海市城市综合管理事务中心、现代集团、上海市建科工程咨询有限公司的等单

位的专家出席课题验收评审会，地下设计总院项目组分别就项目的总体完成情况、标准编制及平台建设成果进行了详细的汇报，并向专家及领导现场操作展示了平台的功能。此次会议的召开效果显著，形成的建议为项目的下一步推进指明了发展方向，对整个项目意义重大。

(董力健)

关于《上海市科技创新券》解读

政策依据:

《关于试点开展上海市科技创新券工作的通知》沪科〔2015〕105号

细则要点:

1、科技创新券可用于使用加盟上海研发公共服务平台(以下简称研发平台)的大型科学仪器设施和上海市技术创新服务平台、上海市专业技术服务平台提供的研发服务,包括测试检测、合作研发、委托开发、研发设计、技术解决方案等,服务范围以研发平台门户网站(<http://www.sgst.cn/>)公开的服务项目目录为准。按照法律法规或者强制性标准要求必须开展的强制检测和法定检测等商业活动,不纳入科技创新券的支持范围。

2、科技创新券采用电子券形式。采用事前申请、事后补助的方式。

3、每个企业或创业团队每年度最高可申请10万元的科技创新券额度。

申报条件:

(一) 中小微企业

申请科技创新券的中小微企业需同时满足以下条件:

1、在本市注册并在本市纳税的中小微企业,企业规模符合《中小企业划型标准规定》(工信部联企业〔2011〕300号)的要求。

2、与开展合作的单位无任何隶属、共建、产权纽带等关联关系。

(二) 创业团队

申请科技创新券的创业团队需同时满足以下条件:

1、不具备法人资格,还未注册企业;

2、入住上海市科技孵化器创业苗圃;

3、创业项目需具有产品研发及转化所需的测试或研发工作(不包括仅限创业文本策划的项目);

4、创业团队注册企业后,不得在本年度再次申请科技创新券。

申报材料:

1、中小微企业自2015年4月20日起可登录研发平台门户网站申请,填写电子版《上海市科技创新券申请与审批表》,创业团队由所在苗圃统一填写《上海市科技创新券推荐与审批表》,并将相关证明材料加盖公章扫描后上传:

中小微企业网上提交的证明材料包括:

(1)工商营业执照复印件;

(2)税务登记证复印件。

创业苗圃网上提交的证明材料包括:

(1)苗圃所在依托单位的工商营业执照复印件;

(2)创业团队负责人身份证复印件。

2、市科委对申报材料及相关证明材料进行审核,并通过研发平台网站发放科技创新券,中小微企业和创业团队可在申请递交5个工作日后,通过研发平台网站或科技114服务热线(400-820-5114)查询结果。

受理部门:

上海市研发平台管理中心

地址:上海市钦州路100号2号楼4楼

电话:54065102; 23112518

咨询热线:400-820-5114

网址: <http://www.sgst.cn/>