

上海咨询信息 (月刊)

2016 年第 4 期
(总第 345)

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 ·

- 中国科技咨询协会在京举办 2015 年中国科技咨询协会年
会暨第二届会员代表大会郭德利 (2)
- 上海市经济团体联合会举办“企业对接政府扶植政策”
专题报告会郭德利 (3)

· 咨询专论 ·

- 中国供给侧结构性改革肩负哪些重大任务刘元春 (4)
- BCG：中国企业如何成为优秀的全球化公司？
.....阎 彦 (7)
- 判断一个创业项目是否靠谱，先弄清这四个问题
.....陈雪频 (9)
- 盘点中国企业海外并购的几个关卡 (10)
- 中国如何让创新成为经济增长的引擎松野丰 (13)

· 专家观点 ·

- “中国制造 2025”走向成功的关键
.....柯慕贤 (14)
- 德国模式成功的三点原因连玉如 (16)
- 共享经济的六大契机库尔特·马茨勒 (17)
- 俄罗斯顶尖智库预测中国经济走势 (18)

· 它山之石 ·

- 华为为什么让全世界都感到害怕？张梦怡 (19)
- 日本精益企业管理为什么举世闻名？ (23)

· 政策导向 ·

- 上海市科技创新券政策——详解 (25)

· 封二 ·

上海孙桥现代农业联合发展有限公司简介



中国科技咨询协会在京举办 2015 年中国科技咨询协会年会暨 第二届会员代表大会



2016年3月18日，中国科技咨询协会在北京举办了2015年中国科技咨询协会年会暨第二届会员代表大会，来自全国各地的协会会员和咨询机构的代表出席了本次会议。中国科技咨询协会副理事长杨培青在年会上做主旨报告，杨培青副理事长的报告中指出，“咨询界要根据党中央和国务院的战略部署，为我国企业走向世界、企业创新发展和升级换代及提高产品质量提供高效的咨询服务。”

会议对荣获2016年度“咨询女性风采人物奖”的获得者进行颁奖。四川二滩国际工程咨询有限责任公楼叔英、上海东方投资产监理有限公司朱炯丽、中南勘测设计研究院有限公司黄梅、



河南广法财务管理有限公司徐晓梅等四位女性获得此荣誉。

当前互联网对于产业的变革是深刻和全方位的，它正在渗透到各个产业的各个方面。2015年国务院发布《“互联网+”行动指导意见》就是顺应世界“互联网+”发展趋势，加速提升产业发展水平，增强各行业创新能力，构筑经济社会发展新优势和新动能。咨询业作为“头脑性”行业，如何面临互联网所创造的扁平世界的冲击和挑战，创造出全新的资源组织方式、数据分析方法和咨询服务模式等。本次年会邀请了北京长城企业战略研究所王德禄所长、世纪纵横管理（北京）咨询有限公司闫同柱董事长、南京敏捷企业管理研究所张晓东所长来年会作专题报告，与到会代表共同探讨咨询服务业所面临的机遇和挑战，明确业务发展的方向和目标

会议选举了第二届理事会成员共计32人，产生了第二届理事会理事长、副理事长和秘书长。上海地区的东方投资监理有限公司和上海正弘建设工程顾问有限公司被选举为协会副会长单位。

（郭德利）

上海市经济团体联合会举办 “企业对接政府扶植政策”专题报告会



上海市工业经济联合会与上海市经济团体联合会于3月31日下午在江西中路185号三楼举办“企业对接政府扶植政策”的专题报告会。来自联合会下属的各家行业协会和企业代表共计50多人参加了会议。会议由经团联周伟明部长主持，上海市咨询业行业协会副会长、上海域际投资咨询有限公司总经理董锡健介绍了会议的背景情况，上海市咨询业行业协会团体会员单位代表上海浩阅投资咨询有限公司总经理吴文豪作了近2小时的专题演讲，探讨了咨询业界服务企业的途径。

当前，中央有关部门和上海地方政府各有关委办，为大力倡导推进上海地区科创中心建设和两化融合工作的推动，推出十项有利于企业从科研、生产到产业发展的系列扶持政策，通过政府扶持政策的落实，起到“四两拨千斤”的积极作用。希望企业能够用好扶持政策，促进企业发展，能更好地繁荣地方经济。

此次专题报告会推出各项扶持政策共计39项，其中涉及国家经贸委、国家科委的专项资金共计8项，如国家中小企业发展专项资金等；涉及上海地区市经信委、市科委、市发改委、市文创办、市人保局、市知识产权局等委办的扶持政策共计13项，如市科技小巨人（培育）工程企业、市重点软件企业和集成电路企业专项资金、市知

识产权优势企业专项资金、上海市服务业引导资金、上海市战略性新兴产业发展专项资金、上海市自主创新专项资金项目等；涉及浦东新区各委办的扶持政策共计12条，包含区发改委、区商务委、张江园区、区科委、区经济与信息化促进中心等提出的政策，如促进新兴服务业发展的财政扶持政策、促进中小企业等财政扶持政策、高新技术企业认定、社会领域信息化资助资金等。

涉及申报企业服务平台的共有5个，包含市经信委中小企业办都市产业处和上海市文化创意产业办公室等，如上海市中小企业公共创新示范企业等。

吴文豪总经理对其中的上海市服务业发展引导资金和上海市中小企业服务机构的项目筹划、申报前期的准备工作、项目申报的业务流程、申报项目材料的编制、项目编制的经费预算、可行性研究报告的编制、申报项目进程中的注意事项，如项目答辩、项目的中期管理、中期的报告、项目的验收等作了介绍。以实际申报成功的案例阐述每个过程中的筹划、评委注意的事项。报告会得到了与会各协会和企业代表的首肯。会议结束后又在现场开展了热烈的咨询和讨论。

（郭德利）

中国供给侧结构性改革肩负哪些重大任务

刘元春

自从去年底中央经济工作会议提出“推进供给侧结构性改革”以来，学术界热衷于用各种经济学流派的观点加以解说，其所形成的滔滔之势反而混淆了供给侧结构性改革的真实目标、内在逻辑和理论机理。澄清认识误区，正确认识供给侧结构性改革的理论基础，对于深入贯彻落实这一改革举措具有极为重要的意义。

1、对供给侧结构性改革存在理论误读

对供给侧结构性改革的误读，其理论来源大致包括以下几类：一是以萨伊定律为核心的新古典理论；二是以传统供给经济学为内核的新供给经济学；三是以发展经济学为核心的各类结构主义；四是以保守主义、货币主义以及供给主义为核心的里根经济学和撒切尔主义；五是以华盛顿共识为核心的新自由主义结构性改革理论；六是以产权理论和制度创新理论为核心的新制度主义。但是，这些理论都不能成为中国供给侧结构性改革的理论基础和工具箱，主要原因是：萨伊定律所倡导的“供给自动创造自身的需求”“宏观经济不需要进行需求管理”等主张，与此次国际金融危机的爆发机理相冲突。从萨伊定律出发，市场不可能出现全面的生产过剩，这与目前大规模的产能过剩显然并不一致。萨伊定律所提出的政府不干预原则，也显然难以治理当今时代的经济问题。

供给经济学应对的核心问题是上世纪70年代西方国家出现的失业与通货膨胀并存的“滞胀”问题。然而，目前中国经济并不存在“滞胀”。中国经济所面临的几大问题集中体现在国际金融危机冲击下的外需下滑、基本增长动力源变化导致的增速下滑、产能过剩以及制度性与机制性问

题累积下的结构扭曲等方面。供给学派所开出的减税和削减福利等药方，并不能解决中国的问题。

结构主义兴起于上世纪50年代，主张用国家干预和大规模投资等措施来突破落后国家在“低水平均衡”上所面临的各种瓶颈性约束。其实质是主张干预主义和非均衡主义，明显与中国完善市场机制、促进均衡发展和进一步扩大开放的改革目标相冲突。

里根经济学和撒切尔主义是哈耶克的保守主义、弗里德曼的货币主义以及拉弗的供给主义的混合体和变种，其在所有制上的完全私有化、在运行上的完全市场化不仅与中国主流意识形态相冲突，与中国持续改善民生、促进共同富裕的目标相背离，而且难以解决中国面临的复杂问题。

华盛顿共识以“快速私有化、快速自由化以及宏观平衡”为内容，拉美和东欧的结构性改革已经证明了华盛顿共识的失败。因此，以之为核心的新自由主义结构性改革不仅在政治上不具有可行性，在经济上也存在致命缺陷，它所开出的药方自然不是解决中国问题的良方。

新制度主义虽然抓住了改革在本质上是一场制度创新这一要点，但其简单的私有化逻辑难以适应当前中国多层次的供给侧结构性改革。中国供给侧结构性改革肩负的“宏观稳定+消除扭曲+新动力机制培育”的大改革大调整任务，需要超越简单的产权体系改革。

2、深入研究这些理论误读，可以发现它们存在共同的问题和困境

一是简单分拆供给侧结构性改革，将“供给侧”等同于供给经济学，“结构性”等同于结构主义，“改革”等同于制度主义。这种简单化表

象化的理论解读具有很强的误导性，容易使公众认为中国供给侧结构性改革等于简单的减税、简单的私有化和市场化或者简单的政府管制或计划。事实上，这些简单化的政策主张都没有抓住中国供给侧结构性改革的核心任务，甚至与之南辕北辙。

二是先验假定需求管理和总量管理失灵了，因此各类政策应从需求侧管理全面转向供给侧管理，理论基础应当彻底转向各类反凯恩斯流派。这种观点显然忽视了一个基本事实——此次以美国次贷危机、欧洲主权债务危机和新兴市场汇率大动荡为主要内容的国际金融危机和以大宗商品价格下跌、工业品市场萧条、新兴经济体产能过剩为主要内容的国际实体经济危机与上述理论流派所适用的20世纪70—80年代的“滞胀”具有本质性的区别；中国经济面临的问题同样不是“滞胀”问题。中国供给侧结构性改革不仅不拒绝需求侧管理，而且在很多环节需要需求侧管理进行配合。

3、正确认识供给侧结构性改革需把握三条原则

跳出西方经济学的桎梏。必须超越各种类型的凯恩斯主义和供给经济学的对立与争论，跳出“用需求管理来处理需求问题”和“用供给管理来处理供给问题”的二元主义困境，强化结构性视角、制度性视角和增长模式转换视角。在短期，应关注市场失灵带来的供求失衡问题，以政府适度干预对冲世界经济波动带来的外部冲击，以内需适度扩张弥补外需下滑带来的需求缺口并缓解产能过剩。在近期，适度启动供给侧调整，利用“看得见的手”和整体规划积极处置僵尸企业。在中期，全面实施结构性改革，从制度层面重构市场，释放市场活力，推动政府主导型结构调整逐步过渡到市场主导型结构调整，避免政府过度干预。

超越左和右、市场与政府的简单分类。不能把供给侧结构性改革归结为以“市场化+私有化+自由化”为核心的新古典思潮，也不能归结为以“整体主义+政府干预+部分计划化”为核心的左派结构主义。必须清晰地看到，中国目前面

临的深层次问题不仅仅根源于市场失灵或政府职能转变不到位，而是二者在不同层次的多元叠加。因此，有效之策不是简单地利用政府干预甚至计划模式来取代市场以治理市场失灵，也不是以彻底的市场化来替代政府，而是针对不同问题采用不同工具进行综合治理。

既着眼本国实际，也具备国际视野。把本土视角与世界视角结合起来，就不会把中国面临的结构性问题简单归结为全球分工体系重构，而会看到沿用了多年的外向型发展战略及其相关政策和制度已经难以适应现今我国和世界经济发展要求，战略重构以及调整相应政策和制度是供给侧结构性改革的关键；同时也不能简单强调中国路径的特殊性，将本次结构性调整独立于世界分工体系和世界经济再平衡之外，而应在全球产业链重塑中找准自己的目标和定位。

4、中国特色社会主义政治经济学是供给侧结构性改革的理论基础

跳出认识局限和理论误读就可以清晰地看到，供给侧结构性改革是基于中国实践的理论综合性集成创新，是中国经济和中国模式在新时期的一次探索性改革和调整，其指导思想和理论基础必须顺应世界经济发展潮流，适应中国经济转型升级的历史使命，能够提供解决中国经济面临的突出问题的科学答案。正如人民日报文章《七问供给侧结构性改革》中权威人士所言，“推进供给侧结构性改革，是以习近平总书记为总书记的党中央在综合分析世界经济长周期和我国发展阶段特征及其相互作用的基础上，集中全党和全国人民智慧，从理论到实践不断探索的结晶。”因此，供给侧结构性改革的理论基础是、也只能是中国特色社会主义经济理论在新时期的创新发展，具体而言就是以新常态理论为创新内容的中国特色社会主义政治经济学。以此为基点，正确认识和推进供给侧结构性改革应把握好以下几个方面。

以最大限度解放和发展生产力为目的。从社会主义本质论出发，供给侧结构性改革的目的是最大限度解放和发展生产力，其核心标志是不断

提高资源配置效率, 不断提高全要素生产率, 不断提高全体人民的福利水平。在供给侧结构性改革中, 解放和发展生产力包含多重任务: 从长期看, 实施创新驱动发展战略、推进各类创新是发展生产力的根本之举; 从中期看, 推动产业从中低端迈向中高端是发展生产力的核心步骤; 从中短期看, 克服各类市场失灵和政府失灵、防止经济增速过快下滑是发展生产力的核心内容; 从近期看, 以去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板为核心内容的五大歼灭战是发展生产力的切入点。

以是否形成激励相容的动力机制为检验标准。按照政治经济学的生产关系理论, 各种生产关系、社会关系和政治关系归根结底都是利益关系。要建立适应生产力发展的制度体系, 就必须充分发挥社会主体的作用, 建立激励相容的动力机制, 通过协调各种利益关系, 形成利益和谐共容的生产体系、分配体系和交换体系。因此, 检验供给侧结构性改革是否有利于生产力发展, 最为直接的方法就是观察其是否有利于发挥各社会主体的能动性, 是否形成了激励相容的动力机制。

把握促进经济增长的多层次举措。从政治经济学的增长理论来看, 经济增长的动力不仅来源于资本、劳动力和其他要素的投入, 更为重要的来源是技术和分工水平的提升。增长阶段转换体现为产业体系升级, 并会出现生产关系以及上层建筑的调整和局部性的革命性变化。因此, 促进经济增长的举措包含多个层次: 一是保持经济平稳健康运行的宏观经济政策; 二是基于要素投入的各种要素市场促进政策; 三是有利于提高全要素生产率的各类改革; 四是有利于分工水平不断提高的结构性政策; 五是有利于发展生产力的各类创新战略。这些多层次的增长促进举措构成推进供给侧结构性改革的政策环境, 显然有别于西方经济学各种流派所开出的药方。

构建新型所有制模式。按照中国特色社会主

义政治经济学的所有制理论, 生产力发展受到阻滞, 意味着生产关系特别是所有制体系方面存在与生产力发展不相适应的问题。因此, 供给侧结构性改革必须适应生产力发展要求, 以国有企业改革为核心构建新型所有制模式。一是通过并购、破产等方式积极处置僵尸企业; 二是通过混合所有制改革完善国有经济的所有制基础, 切断国有企业与政府之间的各种软预算约束纽带, 构建新型平等竞争体系; 三是通过建立多层次创新体系, 充分发挥政府、国有企业、私营企业在不同创新环节、创新模式上的作用; 四是通过实施战略性新兴产业政策, 形成适应新阶段全球竞争的市场主体, 实现技术与产业跨越式发展。

从整体调整、全面改革、协调发展的角度展开。根据政治经济学市场运行理论, 市场供求失衡不仅意味着需求不足或供给过剩, 而且表明生产、分配、流通、消费四大环节都出现了问题, 是多环节的市场失灵。其中, 生产环节中的所有制、企业劳动关系、治理体系以及竞争体系尤为重要, 是很多资源配置问题的根源所在。因此, 以供给侧结构性改革解决当前的经济问题, 必须从生产、分配、流通、消费多环节寻找答案, 从整体调整、全面改革、协调发展的角度展开。推进供给侧结构性改革, 尤其要从生产环节入手, 推动过剩产能化解, 促进产业优化重组, 降低企业成本, 发展新兴产业和现代服务业, 增加公共产品和服务供给, 提高供给结构对需求变化的适应性和灵活性。

将这些政治经济学原理与中国发展新阶段的实际相结合, 在提炼和总结我国经济发展实践的规律性认识、借鉴现代经济学最新成果的基础上, 不断丰富中国特色社会主义政治经济学的范畴和理论内涵, 就能持续为中国供给侧结构性改革提供理论指导和思想引领。

(来源:《凤凰智库》)

BCG：中国企业如何成为优秀的全球化公司？

阎彦

导读：“全球化发展需要渐进的、不断的学习，建立起全球的人才库，逐步扩张自己的脚步。”3月22日，在博鳌亚洲论坛2016年年会中，波士顿咨询公司（BCG）全球主席 Hans-Paul Burkner 先生对第一财经记者如是解释“如何成为一个优秀的全球化公司”。

在全球化的时代，究竟如何成为一家优秀的全球化公司？跨国公司的共识是：企业全球化是一个渐进的过程；因地制宜的本土化是海外扩张的原则；全球人才永远是最为稀缺的资源。

全球化是一个渐进的学习过程

在法国欧瑞泽基金董事总经理、大中华区总裁陈永岚看来，中国企业正在海外投资中快速学习成长。陈永岚对第一财经记者指出：“过去中国企业的海外投资经验不足，无论是投资、合作都会有很多很多设计和设想不尽完善，一旦下手投资之后问题才会暴露出来。”如今，“中国提供市场、购买能力和资本市场实力，并与发达国家成熟的技术、产品、高质量的技能和手段结合”已经成为公认的、较能保证回报的商业模式。

不过，尽管中国企业成长迅速，企业的全球化终究是一个渐进的过程，即便是跨国巨头公司，在进行全球布局时也曾经经历过困难和失败的尝试。沃尔玛国际业务首席执行官、亚洲总裁兼首席执行官 Scott Price 表示，“我们始于美国，在美国做了30多年，后来扩展到墨西哥、加拿大、英国，在好些市场上我们都遭遇了失败，比如韩国、德国，我们这些市场都先进入后退出了。全球化的公司要了解你的商业模型是不是一直以来在各个市场上都可以有效地得到推行，如果不行

的话，就没必要在那儿。”

全球化的制胜之道：因地制宜本土化

对于各大跨国企业而言，“因地制宜”的本土化显然是全球企业在各地成功的基石。沃尔玛国际业务首席执行官、亚洲总裁兼首席执行官 Scott Price 表示，作为零售业的巨头，他深知“大多数我们所卖的产品都是在当地市场上销售的，在中国南部卖的东西不能放到北部去卖，在一个市场之内也存在非常当地化的需求，要因地制宜。”

对于因地制宜的方式，波士顿咨询公司（BCG）全球主席 Hans-Paul Burkner 先生对第一财经记者解释道：“在进入不同的国家时候需要好好接受不同的喜好。如果你在消费品行业，那你就需要看当地的需求，比如中国人不喜欢喝威士忌；如果你属于制造业，也许你需要收购当地的品牌；如果是机械行业，那么就只需要开设工厂为外国市场进行生产；而如果是服务行业，那可能还需要当地的人员。”

美赞臣营养品公司首席执行官 Kasper Jakobsen 同样认为，“最终在我看来所有的企业都是当地化的企业，每一次的销售都是卖给当地人，你的价值观、你的业务系统、你的业务流程也许是全球的，因为你可以从一个国家转到另一个国家，但是最终我们需要当地的人去执行它，在当地取得销售这样才能成功，这是我对全球化的看法。”

如何建立全球人才资源库？

对于全球化企业而言，全球人才永远是最为稀缺的资源。就跨国公司的经验而言，如何去创造适应全球发展的人才资源库？跨国企业的CEO们认为，人才的全球流动和全球培训不可或缺。

联合利华董事长泰斯库表示，“如果以联合利华为例，我们每年大概雇佣5000多名优秀的毕业生，来自于全世界100个国家。我们的伟大目标是期望他们能够在全世界不同的地方工作，所以不仅仅要他们在本土市场工作，我们还会在全球范围内进行培训，他们在全世界流动，我们希望以此带来全球未来人才库的概念。我们要聘用他们不断地培训，包括在岗培训和在不同地方的培训。”

沃尔玛也提出了相似的观点。Scott Price表示，“沃尔玛大概230万不同的雇员，我们现在选人的标准都是取决于他们要有全球的经验。我们有很多中国的员工到美国培训，也会有200万来自于美国毕业的人员在美国得到工作机会之后又回到中国，我们在日本、墨西哥等很多地方都这么做，所以我们的人才要符合当地的条件和当地的经济，但是不一定都按照我们西方人派遣员工的角度。”

当然，不是所有的企业都有能力负担这种在公司内部“从摇篮到坟墓的终生培训项目”。Kasper Jakobsen表示，美赞臣的解决之道包括从其他跨国公司聘用人才，实现外聘人员和自身培养人员的平衡，以及与其他机构、大学等合作伙伴进行合作，从而进行人才的培养。

在波士顿咨询全球主席Hans-Paul Burkner看来，全球的管理团队必须有国际化的构成。“如果都是欧洲人、美国人，或者只是美国人或者日本人，你肯定缺失了一些重要的地方。你的管理

层要有一种多样性的构成，因为你有不同的观点、不同的想法和意见，所以一定要有开放的人才态度。”

全球管理人才与本土执行人才

但最终，本土化的生意仍需要当地人来执行。波士顿咨询全球主席Hans-Paul Burkner建议，“当你建立一个国外企业时，你要培养外国的人才，同时要确保外国的人才能够主导当地的活动，而不是说领导岗位必须要中国人来担任，所以你一定要有当地的元素。”美赞臣的Kasper Jakobsen同样认为，尽管全球调动的高管将会进行很多指导工作，但“他们实际上做的事情非常少。最终业务的执行都是由当地人去执行的。”

而在切入一个新市场的战略上，联合利华董事长泰斯库认为：“如果你要切入一个市场，你要把最好的人派到当地市场去，建立好一个团队，慢慢地把这个人才退出来，再用当地人才来取代。所以每次切入一个新的市场都会重复这样一项过程，让当地的团队成为你们大家庭的一员，而且对待他们的方式也要像当地的一员。我们两年前进入了缅甸市场，下一步我们要重新进入伊朗市场，我们做好蓝图把过去的复制一遍，先把人才派过去，当地化，然后把人才撤出，最终是要有当地的人才来经营的。”

对于中国企业而言，全球化过程中也需要摆正自己的心态。波士顿咨询主席Hans-Paul Burkner指出，“当中国公司进行全球化的话，有两件事情很重要。首先如果你在中国市场做得很成功，你未必在国外做得成功。以为在中国成功就可以征服世界是一种自傲的危机。第二个危机在于，有人说我们什么都不会，那买下一家公司放手让别人去管理也是一种危机。你所买的公司在你不管的情况下做好是很难的，你肯定要发挥主导精神。所以我们一定要找出一个方式，让你可以去学习，让你和买的这个公司一起去合作。”

（来源：《一财网》）

判断一个创业项目是否靠谱，先弄清这四个问题

陈雪频

导语：靠谱的商业模式未必会成功，但不靠谱的商业模式肯定不会成功，这是一个基本的创业和投资逻辑。

曾在专栏里说过：创始团队比商业模式重要，但这并非意味着商业模式不重要。一个创业项目能否成功，除了人靠谱之外，还得事靠谱，这个事就是商业模式。靠谱的商业模式未必会成功，但不靠谱的商业模式肯定不会成功，这是一个基本的创业和投资逻辑。

先来定义一下什么叫商业模式。商业模式这个词已经被用滥了，许多创业者都没搞清楚这个概念。很多人往往会说，商业模式不就是怎么赚钱么？错！怎么赚钱，学术名称叫“赢利模式”，那只是商业模式的一个环节。哈佛商学院教授克莱顿·克里斯滕森对商业模式有一个经典定义——商业模式就是如何创造和传递客户价值和公司价值的系统。这是一个关于价值的系统！

细分一下，一个商业模式主要包括四个要素——客户价值主张、赢利模式、关键资源和关键流程。如果用几个问题来判断一个创业项目是否靠谱，可以问以下四个问题：第一，你能给哪些特定客户带来什么价值？第二，你有什么资源和能力为客户创造价值？第三，你的盈利模式（收入结构和成本结构）如何？第四，你如何持续地为客户和公司创造价值？

如果用这四个问题去问创业者，就会发现大多数创业者并没有想明白。喝多了励志鸡汤的创业者最喜欢讲有关平台的故事：“我想做一个几千万用户的平台，就像腾讯和阿里巴巴一样，然后上面插个扁担都能开出花来，钱自然不是一个问题，赶快投我几百万吧……”但现在的投资者已经不好忽悠了，他们更相信数据而非模式，即

便是模式也需要非常精准的分析。

企业的目的在于创造客户。因此企业要面对的第一组问题是：你的目标客户是谁？你满足他们的什么需求？对于创业企业而言，这两个问题虽然想得越清楚越好，而且需要尽快用事实去验证这两个假设是否合理。许多创业项目的客户需求都是创业者自己臆想出来的，往往并非真实存在，这样的项目基本上是必死无疑，即便侥幸拿到了投资，也是烧完即止。

技术类创业公司最容易陷入这种误区。他们往往以一个很酷的技术为傲，以为有了好的技术，市场需求便随之而来。其实市场需求和技术领先是两回事，很多领先的技术无法转换成产品，即便转换成功了市场规模也很小。以现在非常流行的3D打印为例，这个技术发展已经30年了，但全球一年的市场容量才50亿美元，而这个领域的创业公司已经拥挤不堪。

即便是有了清晰的客户价值主张，如果没有足够的资源和能力，这个想法也没有办法变成现实。这里的资源主要是硬指标，包括资金实力、市场渠道和核心技术等，能力则偏软一点，包括核心团队、企业文化和治理结构等组织能力。创业公司的资源和能力普遍不足，因此创业初期一定要采取聚焦战略，谋求单点突破，然后不断复制优势，寻求面的突破。

这一点往往是很多创业者容易忽视的。他们往往把人脉关系当关键资源，却同时高估了人脉的力量，疏于产品和服务的打造，也没有建立其

组织的竞争能力。在制度和流程建设方面，则是大多数创业公司的软肋，他们往往迷信于创业者的个人能力，而忽视了在制度和流程方面的建设。这样的短板往往会导致这些企业熬不过初创期，或者熬过去了也长不大。

第三个问题则是和赚钱有关，这也是目前许多互联网创业的痛点，他们可能有很好的客户价值主张，组织能力和资源也不错，就是没有赚钱的盈利模式。经常有人说，只要有客户和流量，赚钱不是问题！理论上的确如此，比如 Google 和 Facebook 都是这样做起来的，但如果你一直在大手大脚地花钱，而赚钱还停留在可能性层面，那么企业的生存就岌岌可危。不赚钱的创业就是要流氓，对于互联网企业也是如此，因此必须要有清晰的盈利模式。

第四个问题和企业的可持续发展有关。在中国，只要有一个概念流行起来，立马就会有大量的跟进者。比如创业孵化器，自从 2015 年 3 月李克强总理提出“双创”概念以来，全国各地已经有了 1500 多家孵化器，绝大多数都是一年内成立的。在“蓝海”变“红海”的窗口期，一个企业能不能通过制度和创新建立起竞争壁垒，是决定一个企业能否持续的关键原因。

可持续发展的问题也是许多高成长企业面对的问题。我们给一些高成长企业提供管理咨询培训服务，发现有三个问题非常普遍：1. 创始人和核心团队的领导力跟不上企业发展的需求，2. 管理团队的组建、激励和培养跟不上企业发展的需求，3. 普遍的“战略空心化”，企业把战略理解为目标，而没有把目标分解到业务和个人的方法，导致战略目标无法落地。

要解决这些可持续发展的瓶颈，有三个解决方案：1. 全面提升创始人和核心团队的领导力，包括视野、技能和心态都要提升。2. 建立系统的人力资源策略，包括招聘、激励和培养计划，并变革适应的组织构架、管理方式和企业文化。3. 通过战略地图的方法，把战略目标分解为具体的行为，并落实到具体的业务板块和个人上，并用考核体系来确保落实。

判断一个创业项目靠不靠谱，并非要面面俱到。对于创业早期的项目，主要考察第一和第二个问题，而对于中后期的项目，则重点要考察第三和第四个问题。正如文章最初提到的，一件事情靠不靠谱，归根到底，还是看人靠不靠谱。

（来源：《钛媒体》）

盘点中国企业海外并购的几个关卡

摘要：近年来的大数据给了更多中国企业“走出去”的信心，对还未涉足其中的企业和投资者来说，“走出去”听起来很美，然而中国企业实际上还在面对着诸多问题，通常来说，有几类问题是中国企业“走出去”势必会遇到的。

近年来，中国海外投资大幅增加，但值得注意的是，如果没有精心的准备、周到的规划，海外投资也可能遭遇风险，乃至血本无归。

中国企业“走出去”有些年头了，也积累了一些经验，以下整理中国企业“走出去”经常遇到的几类问题，给中国企业提供参考。

关卡一：“走出去”面临高成本

几年前，一家国内基建企业跟美国谈一条铁路建设，当时联邦政府和州政府的支持资金都已到位，仅剩 20 亿美元的资金缺口需中方解决，国内银行一口咬定利率不能低于 4.2%，但当时美国贷款成本不高于 2%。这个资金价格美国公司难以接受，以至于铁路线最后被别国企业抢走。

融资难一直以来都是中国企业头疼的大问

题,对民营企业更甚。民营的融资渠道匮乏,往往不足以支持民企海外并购的资金需求。业内人士表示,尽管不少银行对民企走出去项目也很关注,但由于贷款担保问题,抗风险性上不如央企,银行最终只好“袖手旁观”。国内商业银行贷款必须有国内资产做抵押,并且手续复杂,很多民意企业最后只能借道民间融资。

目前的现实是,商业银行只提供1年期贷款,最长不超过5年。而不少投资海外项目,尤其是基础建设类项目周期基本都在10年期以上。这么大的差距让海外投资显得如此不现实。此外,海外项目动辄数十亿美元的贷款额,也不是一般商业银行所能承受的。所以,能与海外大项目匹配的贷款大多来自政策性银行,如国家开发银行、中国进出口银行等。此类银行的中期贷款一般10年,长期可达30年。可是对于企业来讲,政策性银行资金成本颇高。

由于政策性银行贷款没有竞争力,只能贷给那些高风险地区的项目。例如给非洲某项目的贷款利率甚至超过了20%。

国家的“两优贷款”也是企业“走出去”的资本来源之一,“两优贷款”分为“优贷”和“优买”两种。

“优贷”,指的是中国政府对外的优惠贷款,指定政策性银行向发展中国家政府提供具有援助性质的中长期低息贷款。

“优买”,是指为配合国家战略需要,推动与重点国家和地区的经贸合作,采用出口买方信贷形式对外提供且具备一定优惠条件、由政策性银行承办的特定贷款。

“两优贷款”一般通过央企的项目落地,并且要求有中国企业负责承建。项目、设备采购中“中国成分”原则上不低于50%。然而企业想拿到“两优贷款”项目也非易事,审批部门颇多,程序非常复杂,项目从审批到启动资金落地最快也要1年。现实案例中还有耗时四年多的,投资政策都不知道变了几轮。

关卡二:助力政策与现实脱离

中国企业需要一个合理的体制、机制,无论

是国家层面的“两优贷款”、丝路基金,还是企业层面的海外投资,中国在资本“走出去”方面尚缺乏整体安排和协调机制,相关部门缺乏配套政策,更无一个权威性的协调机构。

目前,中国的外汇储备已经超过4万亿美元。如何利用外汇储备配合中国“走出去”战略?政府部门一直都在筹划。

2013年初,国家外汇管理局公开表示成立外汇储备委托贷款办公室,运用外汇储备给中国企业在走出去时提供贷款业务。具体方式是外管局把钱借给银行,银行再贷给企业。据悉,该项贷款的利率在4%以下,基本上可以与国际市场接轨。但是业内人士表示要贷到很困难,“反正我们没贷到过,至今也没听说谁贷到。”

具体原因是,外管局委贷办只管贷款审批,是否放款又是商业银行的算盘了。商业银行要考虑到走出去项目的不良率,还有收益问题,所以放款的意愿降低。这样一来就起不到政策扶持的作用了。外储自身有长期固定投资的项目,业内人士表示,这与他们每年的绩效考核息息相关,总之有谁愿意动自己的奶酪呢?

实际上,我国政府陆续在为中国企业“走出去”出台相关的扶持政策,包括自贸区的筹建和最近大热的亚投行,只是从理论到实际,中国政府和企业都还要摸索许久。

关卡三:东道国政策反复无常

在跨国经营实践中,中资企业和海外华商遭遇的东道国违约和征收风险案例已经为数不少,不仅通常认为“法制不健全”的发展中国家和前苏联东欧转轨国家,就是在欧盟国家也遭遇过这种风险。

东道国国内和对外相关政策调整、法律修订,新政策和法律的颁布实施,以及东道国相关部门在政策和法律执行过程中的尺度把握、执行强度等,均会给外国投资者造成经营和财产损失上的风险。主要包括对外国投资产业限制、税率提高、经营利润的自由流动限制、土地使用成本提高、国家安全等,最严重的如国有化政策,企业产品和设备被征用、征收,甚至企业财产被没收或充公。

如希腊宣布停止向中远集团及其他四家竞购者出售比雷埃夫斯港的股份计划；济州岛叫停中国投资项目；对拉美兴起石油和天然气工业国有化运动，可能对中国对该地区投资企业形成政策风险；2007年中国平安集团18.1亿欧元，在二级市场上买入比利时富通集团4.18%的股票，后增加到4.99%；2008年又以21.5亿欧元收购富通集团旗下资产管理公司50%股权，共计投入238亿元人民币。受国际金融危机影响，富通集团被收归国有并迅速转手卖给了巴黎银行，平安集团为此在2008年投资富通上的账面亏损超过90%。

从宏观层次上来看，东道国政府因期望获得更有利条件而违约，这种行为本质上属于实施限制外资政策。这些年的限制外资政策较多地针对采掘业，特别是战略性资源开发行业。我国企业往往不能简单地用撤离有关国家和地区的方式来规避上述各类蚕食式征用风险，因为有些上述蚕食式征用风险较高的国家对于我国保证资源供给具有重要意义，或者属于我国企业西方竞争对手的空白区，我国企业往往有必要承受上述风险开拓这些国家的市场。

关卡四：“新家长”不纵容国内市场养成的坏习惯

中国企业对外投资东道国与本国在民族、文化、习俗、语言等方面可能存在着一定的差异，表现在工作交流、待人接物、处理事情等方面会各具特色，呈现出不同的方式方法，带来管理理念和行为的不同。企业在境外投资后，直接把在本土经营的模式简单机械地移植到境外企业中，甚至把一些不良的文化习惯延伸到国外，造成文化上的误解或冲突，可能会给企业带来不必要的纠纷和损失。如中国上汽集团收购韩国双龙汽车公司后，双龙汽车公司老员工难以接受新公司而

不断罢工，5年后双龙汽车公司董事会向当地有关部门申请“回生”流程，但公司经营前景并不乐观。

经历过国内市场的激烈竞争，企业或多或少的养成了一些不规范的行为，然而在“走出去”之后，这些行为当然不可能被东道国无视。基于当地保护主义也好，中国企业在海外投资势必会面临较为约束的政策规范，这也是中国企业的尴尬之一，已经成长到一个规模，然而到了新的地方却要如新企业一般重新确立规范，摸索出一个适应当地的企业文化，融入当地市场。

国企业“走出去”面临诸多尴尬，除了企业无法左右的，也有一些能做的。在新的环境下，中国企业的海外并购应该着重思考些什么呢？

首先应该谨慎跟风。比如欧债危机后，到海外抄底的呼声，就在中国企业界风起。尤其最近两三年，一些土豪企业家最常问的就是，“你看我到欧洲买个什么样的企业？”可见对海外并购完全没有概念，对自己企业的需求也不清楚。

其次，海外并购要注重前期布局，长远规划。早在上世纪90年代开始布局日本的海尔，在2011年底终于等来了并购三洋白电的机会，打败了竞购对手松下，打了一场翻身仗。从与三洋合作，到自己海外设厂，到两者建立合资公司，最后整个买下三洋白电，海尔走过了一条艰难且成功的布局之路。2010年，当美的去泰国建厂时发现其在国内的敌手海尔已经棋局铺就了。

另外，并购前的尽职调查、法律政策风险规避等也非常重要。海外并购的风险陡增决定了并购前的准备工作是个系统工程。

如果把海外并购比作海上行船，舵手决定航向固然重要，而拟定航海计划、掌握风暴风向和必备的航海经验则更为重要，中国企业改变不了大环境，就先改变自己。

（来源：《中国与全球化智库》）

中国如何让创新成为经济增长的引擎

清华大学·野村综合研究所中国研究中心理事、副主任 松野丰

导读：无论过去还是现在，日本的研究开发总是以民间为主体，所以对市场情况极其敏感，商业上取得成功的概率也很高。同时，以业界团体为中心，技术和技术人员的数据基础很完善，这也大大支持了各研究人员的技术评价能力。

今后中国经济增长的源泉应该是“改善投资效率”与“提高劳动生产率”。

改善投资效率意为，防止不正当竞争引发的重复投资，改善国有企业等存在的低效率投资。中国在完善公路铁路等基础设施、改善生活环境、防止环境污染等公共基础设施投资领域，仍留有许多应该投资的对象，今后投资也继续能成为牵引经济增长的动力之一。

另一方面，提高劳动生产率上，中国目前还有很大的提升余地。原因在于，从中国整体平均水平来看，国内劳动生产率的绝对值还很低。此外，今后劳动者将逐渐从第一产业向第二、第三产业转移，IT化将提高生产与业务的效率及企业的高效经营，这些因素都能够切实地提高劳动生产率。

但是，要实现经济的可持续增长还有一个重要的因素。即，产品与服务的创新。

创新包括“技术创新”和经济模式等的“服务创新”，两者都可以非连续性地提高商品的附加价值。有了创新，劳动生产率的数值当然会提升，也会成为经济增长的巨大、持续的动力。

中国政府鼓励大众创业，为此也在积极进行政策方面的支援。事实上，在中国的IT服务领域，阿里巴巴和腾讯等企业不断引领创新，并已位居世界领先水平。

而且，从中央政府提出的“互联网+”政策可以看出，对IT服务领域，目前政府的方针是对基础设施建设等方面进行侧面支援，可以说这些政策对于该领域的创新非常适宜。

但相反在服务领域之外，中国并非采取侧面支援，而是政府自己确定目标领域，进行大型投资想要以此促进创新，对此笔者疑问。中国政府定位的“战略性新兴产业”目标领域中，的确有需要政府主导且进行巨额投资的。但政府应该重点投资那些依靠企业的商业行为无法实现创新的领域，那样才能更好地发挥促进创新的产生是非常重要的。

在这里，我们来看看日本的例子。日本企业创新能力的提升与20世纪60—80年代日本经济高速增长齐头并进。当时，日本官民协作全力投资产业领域的研究开发。因为他们意识到，要保持经济的可持续增长，通过推进技术创新的途径增强国际竞争力是不可或缺的。

日本的研究开发促进了创新，同时为经济高速增长作出了贡献，理由有以下两点：

第一，从事研究开发的主体是企业方。在经济高速增长时代，日本国内研究开发费用的75%来自民间企业，政府对民间企业的研究开发支援不到2%。当时即使在美国，研究开发资金

的30%都来自政府支出,所以在20世纪80年代,日本的研究开发费用中政府支出所占的比例在当时世界主要发达工业国家中是最低的。

第二,日本中小企业对提高研究开发能力也作出了很大贡献。20世纪70年代,日本企业整体的研究开发比率(研究开发费用在销售额中所占的比例)为1.5%左右,但中小企业的研究开发比率与大企业水平几乎相当。因此直到现在,日本仍存在许多先进技术是由中小企业创造出来的。

20世纪80年代以后,大企业进一步提高研究开发比率,现在已经增至3%—4%,但积极投身研究开发的中小企业也保持在2%以上。还有一点需要注意,日本以中小企业为主的“技术服务业”非常发达。

无论过去还是现在,日本的研究开发总是以民间为主体,所以对市场情况极其敏感,商业上取得成功的概率也很高。同时,以业界团体为中心,技术和技术人员的数据基础很完善,这也大大支持了各研究人员的技术评价能力。

我认为,中国要促进技术创新并使其成为经济发展的动力,可以参考日本的经验。也就是说,为了促进创新,资金当然是必要的。但除此之外的因素,例如对市场需求的敏感度和周边服务业的发展、本文中提到的为保护知识产权须要严格执行的相关法规等,资金以外还有很多重要的因素。创新需要政府与企业各自承担恰当的角色才能实现。

(来源:《中国经济新闻网》)

· 专家观点 ·

“中国制造2025”走向成功的关键

德国驻华大使 柯慕贤

中国是世界第二大经济体,已在经济上领跑全球。然而这种优势地位仍主要建立在数量基础上。中国集全球最大钢铁制造国、最大出口国和最大汽车市场之称号于一身,但也走在“尖端”吗?不久前,一份中国的调查引起广泛关注。调查称:中国的工业水平落后德国100年。这显然过于夸张,但却指出了关键问题,即中国必须提高自身的技术能力,且越快越好。

我们日益清楚地看到,中国的经济转型将是极为痛苦的过程。然而,若要首先提高一些领域停滞不前、甚至下滑的工业竞争力,转型是绕不过去的道路。转型对中国经济的良好运行以及消费情况起着决定作用。好在服务业高速增长,但

还不足以提供大量稳定且薪资优越的工作职位来促进消费。工业仍然是中国的“核心实力”,这一点在德国亦是类似的。中国只有保持工业上的优势,才能长期实现高远的增长目标。

中国为此投身于技术革新。中国的关键词是“中国制造2025”。这是正确的开端,因为全球正要跨入第四次工业革命——数字经济的门槛。谁不参与新的工业革命,谁就会被甩在后面。主要动力之一将是工业的数字化。德国因而在几年前提出了“工业4.0”倡议,现在正大力推进。

数据安全和数据主权是能否实现第四次工业革命的决定因素

现在没人能预测谁将在“工业4.0时代”拔

得头筹，并借此在日益激烈的国际市场竞争中走在前列。德国专家一致认为，除了研发资金，还有两个息息相关的因素将起到决定作用：数据安全和数据主权。

中国强调的是“网络主权”，而非“数字主权”，在政府对网络空间的管控下，互联网变得完全“透明”，对企业而言，数据安全无法得到保护。

然而，恰恰与之相反，数字经济需要的是一个受保护的虚拟空间，尤其是针对工业数据而言。要想成功发展工业 4.0，就必须保护带来创新成果的企业及科研机构研发人员和工程师的“主权”。他们必须拥有数据的“管辖权”。物联网和工业 4.0 的前提是具有针对性、因而比现在更智能的安全存储（云解决方案）和数据交流的大幅提高。只有相同及相关行业企业愿意交换一定数据，这些方案才能充分发挥潜力。为此他们首先需要得到保障，有效防止未授权的侦察以及对这些数据的盗取或滥用。同时也必须保证数据的“所有者”能够有效灵活地管理数据，即拥有“数据主权”。这超出有效保护知识产权的范畴，但后者仍构成必不可少的基础。

在德国，为解决上述一些问题，今年年初，弗劳恩霍夫协会与 16 家企业共同探讨如何开发新型“工业数据空间”，以参与企业贡献的实际应用案例为基础，旨在为安全的数据供应链打造一个虚拟空间。该空间必须具备如下条件：能够安全存储数据、提供可控且受限的数据路径、同时也保障数据安全和数据主权。该空间未来应依托 5G 宽带。这一极富创新性的项目或将起到示范作用。

中国将面临哪些挑战？

中国要想实现“工业 4.0”，必须应对如下特殊挑战：中国的互联网政策与德国大相径庭。国家要求管控的痕迹要重很多。比如，与德国相比，

中国只允许在极小的范围内匿名参与网络交流。此外，中国有一个明显趋势，即通过法律将敏感数据本地化。这个做法与互联网思维、特别是以支持全球化公司产品生产为目标建立现代化数据网络的理念背道而驰。

目前尚未修订完毕的中国《网络安全法》中，还有一项规定，要求企业除了强制履行数据本地化义务，还需向官方提交加密数据的解密路径。此类规定吓退了很多企业，将可能成为德国在“工业 4.0”领域与中国加强合作的巨大障碍。我们看不出限制生产数据加密能给安全政策带来什么额外价值，此举甚至有可能给诸如由企业运营的尚待完善的网络基础设施带来额外的安全风险。

我们因此敦促中国修改这一规定或严格限制它的实施。否则中国将有可能在第四次工业革命正式拉开帷幕前，就已错失搭上这趟快车的机遇。如果世界上出现大量受国别限制而且在很多国家要遵守数据本地化规定的小型网络，也不符合像华为、阿里巴巴或海尔这样的领导型企业的利益，可能会严重妨碍它们的发展和创新能力。

我希望这些规定不会成为现实，但即便如此，一些重要德国企业和研究机构还是很可能难以通过现有的中国互联网处理敏感技术数据。因为，首先，跨境数据交流速度还不够快，这让在华德国企业感到头疼。其次，中国没有企业可以安全交流数据的受保护的网络安全空间。出于这一原因，中国也应当考虑建立“工业数据空间”。

在工业数字化领域，德中是对彼此来说尤为具有价值和互补潜力的伙伴。为了使两国的全方位战略伙伴关系也能成长为“伙伴关系 4.0”，走创新道路是必要的。若能像默克尔总理去年 10 月访华期间两国宣布的那样，尽快签署具有操作性的《网络安全协议》，将为两国伙伴关系的进一步“升级”带来新的驱动力。

（来源：《凤凰网》）

德国模式成功的三点原因

北京大学国际关系学院教授 连玉如

摘要：德国模式的重点，一是对发展制造业和职业培训的专注；二是中小企业共存共荣的团队精神。中国的文化传统则是重“面子”（学历）、不重“里子”（实际能力）。社会上流行看法是：孩子考不上大学，才去接受职业教育或去踢足球。假如这种观念和社会氛围不加以改变，职业教育就不好在中国推展，足球水平也恐难提高。

对于德国发展模式的成功要素和秘诀等，我向德国学者和企业家以及中国在德留学生等做了一点调查，归纳出德方人士的三点看法，以及中国留学生的两个补充细节。关于德国模式成功原因的三点看法是：一、德国浸透着国家、经济界与社会协作意识（共识意识）的社团市场经济体制（die korporative Marktwirtschaft），即所谓“莱茵资本主义”；二、德国的科技研发与职业技能培训；三、德国中小企业特有的一种共存共荣的团队精神。

德国中小企业一般是指员工 500 人以下和年营业额 5 千万欧元以下的企业；德国大多数技术领先的企业均为这种规模，在机器制造领域具有特别重要的意义。决定这些中小企业的企业精神是什么？不是生产资料的所有制（私人所有制），不是追求美国式的利润最大化，而是如何经久不息、世代传承地保持企业的经济成就。如何保持？简单来说就是要不断向市场提供技术质量最好的产品，当然然而质优产品通常也能获得比竞争者更高的价格。这些盈利和收益没有被私人厂主占有和保留，而是又被投向研发、投向产品升级、投向员工培训以及提高福利待遇等。结果是，企业员工更加关心并致力于进一步提升产品质量，准时交货，做好售后服务，以使企业立于不败之地。企业成为一个同舟共济、共存共荣的团队。德国整个中产阶级都浸润在这种精神之中，这是德国经济成就的重要保证。

德方人士反复强调说，所有制问题不是最重要的，资本主义最重要的运行机理不是私有制，而是要在市场上立足。如何立足，德国企业的回答是通过技术不断地更新与进步，生产出最优质量的产品，以此来获得较高收益。所谓所有制问题只是第二位的。

中国留学生结合自己的留德经历、观察与了解，强调了德国模式的第二个特点，即德国对发展制造业和职业培训的专注。德国人对于手工和制造业的推崇与喜爱，已成为一种文化底蕴和在西方世界的独特风尚，无论年轻人还是中老年人，对设计、制作、组装、修理物件和手工感兴趣者比比皆是，这在其他国家绝不常见。中国年轻人有几个会把做手工、干力气活儿当作业余爱好的，但凡挤出一点休息时间，也都花在手机和电脑上了。所以说，德国的职业教育模式和其制造业的精良，离不开文化背景和整个社会的向心力。这种崇尚创造、鼓励动手实践、以民族工业品牌为荣的大氛围绝不仅仅是出台一个“中国制造 2025”战略就能造就的，还要从基础教育抓起。

科技研发与职业技能培训，植根于德国深厚的历史土壤中。18 世纪中期，在重商主义盛行和实行资本主义后，整个欧洲到处建立起职业技术教育机构；德国首先建立起采矿业技术培训学校，并很快发展成矿业学院。正是这些矿业学院，百多年来大大推动德国技术专科和大学教育发展。最初的自然科学实验在那里展开，并最早

将教研与专业技术培训同企业生产结合起来，促进了企业的崛起和发展。19世纪末，第一批技术大学（TU）在德国成立，培养工程师，学术活动直接面向实践，还同德国的企业技术研发紧密结合。这种建设性合作关系不仅延续下来，而且绩效显著，德国企业可以源源不断地得到优秀工程技术人才的供应。

中国的文化传统则是重“面子”（学历）、不重“里子”（实际能力）。社会上流行看法是：孩子考不上大学，才去接受职业教育或去踢足球。假如这种观念意识和社会氛围不加以改变，职业教育就不好在中国推展，足球水平也恐难提高。

（来源：《凤凰网》）

共享经济的六大契机

库尔特·马茨勒

曾几何时，人们认为利用产品的最佳方式莫过于拥有。如今，越来越多的人掏钱不再是为了购买或拥有产品和服务，而只是为了临时借用或共享。这就是正在快速成长的“共享经济”。

共享经济的发展尤其得益于互联网。随着社交媒体的发展，个人点对点之间分享物品的交流日益频繁。协作消费的核心思想很简单：物品价值未能被拥有者充分利用，所以要挖掘其潜能。

共享经济的快速发展正在严重威胁传统经济。后者的销售量正在萎缩，传统市场正面临困境。互联网大大简化了分享过程。对消费者而言，共享经济可以降低成本、扩大利润，带来便捷并提升环保意识，可谓毕其功于一役。因此，公司应当对这一新生模式加以认识和管理，改变当前及未来的商业模式，在这一日益增长的经济领域创造新的收入来源。

研究表明，公司可以采用以下6种方式应对协作消费模式的兴起。

1. 销售使用权而非产品 传统商业的赢利模式立足于销售产品，而共享经济常常淡化销售环节，所以必须开发新的营收渠道。例如，戴姆勒这家传统企业为了利用共享经济，与Europcar合资创办了car2go汽车租赁业务。car2go的车无须停在固定的停车区域。它们可以停泊在市内任何地方，例如住宅区或办公地点附近。如今，超过

60万客户享受着10,500多辆车带来的便利。

2. 支持客户转售产品 传统企业参与共享经济的另一种方法是发现并支持客户转售产品的愿望。例如，宜家于2010年在瑞典推出旨在帮助客户销售宜家旧物品的在线平台。转售平台不仅可以吸引具有环保意识的客户，而且也不会扼杀新产品销售，反而会帮助客户腾出空间，迎接宜家新产品的到来。

3. 利用闲置资源和技能 从共享经济中获益的另一种方法是分享现有资源和技能。如果由于购买资金庞大而无法使人人享有某些资源的话，这一方法就显得格外吸引人。例如，被称为“办公空间 Airbnb”的LiquidSpace已经将协作消费带入了办公场所。它可以针对租赁者的不同需求提供办公场所和会议室。其理念就是为拥有闲置办公空间的公司与具有临时需求的公司牵线搭桥。

4. 提供维修服务 拥有维修技术的公司可以通过向客户出租技术参与共享经济。不仅如此，产品分享越多，产品使用就越多，这会增加维修需求。例如，联邦快递旗下的TechConnect专门从事电子产品修理业务。需要修理服务的公司可以将其电子产品直接带到联邦快递零售门店。此外，联邦快递也可以通过传统邮递员将维修服务直接带给客户。

5. 参与协作消费，瞄准新客户 创造新的营

收渠道仅仅是从协作消费中获益的途径之一。另一条途径是参与 P2P 共享平台，将产品和服务推销给目标客户。例如，为了推销新款软饮料 Pepsi Next 并吸引新顾客，百事可乐与一家协作消费网站进行了合作。其合作伙伴 TaskRabbit 向用户提供了便利的跑腿外包服务。外包项目包括烹饪、打扫卫生甚至排队买票等。网站和移动应用可以将任务发给所在社区经过审核的个人。百事可乐之所以选择与 TaskRabbit 合作，是因为两者的客户群一致，都是年纪轻轻、满怀事业心的技术达人。

6. 基于共享经济发现新商业模式 上述 5 种方法表明企业可以改变现有商业模式，适应协作消费。然而，也可能出现全新的商业模式。例如，Wine Foundry 通过提供葡萄酒酿制工具和技术，帮助业余和专业酿制者在没有酒庄的情况下酿酒。从葡萄选取到标签设计，这家公司能够提供全套定制服务。在这种商业模式中，客户只需缴纳一定费用，就能够利用自己通常并不拥有和管理的资源。

(来源：《商业评论网》)

俄罗斯顶尖智库预测中国经济走势

自 2014 年以来，中国经济的增速开始放缓，国内生产总值(GDP)的增幅从过去的 8%-10%，滑落至 2015 年的 6.9%。出现这一现象的原因有二：一是内因，中国 GDP 的绝对值已相当可观，在基数庞大的情况下，实现更高速的增长殊为不易；二是外因，全球金融危机导致对中国出口商品的需求大幅回落。

据俄罗斯《独立报》3 月 30 日刊登的题为《“新常态”下的中国——中国经济是否面临“硬着陆”？》的文章，文章作者——俄罗斯科学院远东研究所副所长安德烈·奥斯特洛夫斯基说，经济转入增长指标相对较低的区间运行，这在中国被称为“新常态”，这表明自 2008 年至 2009 年的全球金融危机之后，中国的经济增长曲线正在逐步发生改变。

文章称，正如中国官方所说，现在 GDP 每增长 1 个百分点的增量，相当于 5 年前 1.5 个百分点、10 年前 2.5 个百分点的增量。因此，“十三五”期间，中国经济已无法再像改革开放早期及中期那般高歌猛进，这意味着 GDP 的增速也不再会突破 7%。

2015 年，中国全社会固定资产投资比上年增长 9.8%。众所周知，近年来，固定资产投资以及普通投资的增长规模决定着中国经济是否能

够保持高速发展的态势。2015 年，中国实际使用外资 1263 亿美元，仍处于全球前三强之列。但若是换算成人民币，你会发现它占中国经济所获投资的比例极小，仅相当于全社会固定资产投资总额的 1.4%。而中国的非金融类对外直接投资则高达 1180 亿美元。如此一来，有关部分外资因投资环境恶化而撤出会对中国经济增长产生不利影响的看法缺乏依据。总体来说，投资领域的现状不会对中国经济的增长构成威胁。

与此同时，中国也意识到，过去的经济刺激手段，如工业、基础设施等领域的固定资产投资，庞大的出口、大量雇用非熟练工人等，如今已不再有效，理当寻找推动经济增长的新引擎。2015 年中国出台了新的刺激手段，如通过提升居民购买力扩大国内市场、加快发展现代服务业、发展清洁无污染工业等。与此同时，北京也承认，传统意义上的经济发展指标，如煤价、用电量、货运量等，它们的增长会导致环境污染的加剧，因而正在逐步失去其对于经济发展的重要价值。

值得一提的是，媒体对中国股市的重要性渲染过度。去年以来，沪深两大股市行情确实出现了大幅振荡。很多专家据此得出结论，即中国股市的忽冷忽热正是经济现状的缩影，加上地方政府的债务，他们认为中国经济很快便会迎来“硬

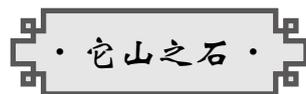
着陆”。但他们忘记了，中国股市的总市值只相当于 GDP 的 50% 多一点，显著低于美日等国的水平，因此，它与国家真实的经济状况，跟失业率、通货膨胀率、城镇化率、贷款利率等主要经济指标，关联并不太密切。至于债务，通常会由中央财政向地方拨款，来实施个别项目、填补预算赤字，何况中央还给出了置换 3.2 万亿元地方政府到期存量债务的额度，极大减轻了偿债压力。

总体来说，可以得出结论，在可预见的将来，至少是在“十三五”期间，中国不会遭遇经济危机。当前的经济风险没有对国家的可持续发展构成严重威胁，毕竟中国的 GDP 增幅较之他国仍是一

枝独秀、金融体系稳定、国家债务水平适中、大多数企业和居民都在银行拥有可以充当“安全气囊”的存款。广义货币供应量与 GDP 的比值的确偏高，可能令中国经济面临一定风险，但中国政府及央行长期以来一直借助金融及货币手段，来刺激对经济的投资。这不只确保了 GDP、对外贸易和居民收入的高速增长，也在长时期内将通货膨胀率维持在相对较低的水平。

事实上，对于中国经济乃至整个国家发展而言，以下三大全球性问题才是真正的、不可小觑的长期性风险：人口、能源短缺和环境污染。

（来源：《参考消息网》）



华为为什么让全世界都感到害怕？

张梦怡

编者按：台湾政治大学商学院教授李瑞华认为，台湾的企业可以通过认识华为而有所反思。为什么你需要了解华为，以及华为的创办人任正非？因为任正非在短短 26 个年头里，创造了全球企业都未曾有的历史。

它走得最远！如果没有华为，西伯利亚的居民就收不到信号，非洲乞力马扎罗火山的登山客无法找人求救，就连你到巴黎、伦敦、悉尼等地，一下飞机接通的信号，背后都是华为的基站在提供服务。8 千米以上喜马拉雅山的珠峰，零下 40℃ 的北极、南极以及穷苦的非洲大地，都见得到华为的足迹。

华为的成功，许多人归诸于中国政府的支持，实际上，最支持任正非的是 15 万华为员工。因为任正非用了中国企业中史无前例的奖励分红制度，98.6% 的股票，都归员工所有，任正非本人所持有的股票只占了 1.4%，造就了华为式管理的向心力。李瑞华在 1994 年就开始接触到华为，对于华为的敢给，他的评价是，“把饼做大比占有大部分更好的智慧和心胸，甚至跟比尔·盖茨比，也是有过之而无不及。”

下面是任正非最近在巴塞罗那通信展的一次访谈，听他怎么做企业，怎么搞经济？本刊摘编了一些，相信你会找到答案！

中国经济应该怎么搞？

有人问郭平什么时候上市，郭平说一千年以

后。当然，不用一千年，但五、六十年内也许不会吧。

虚拟经济是实体经济的工具，我们不能把工具变成了目的，我们用锄头去种地，不是说我有好多把锄头就创造了好多财富。锄头就是工具，目的是拿来种地的嘛，如果我们玉米不丰收，啥也不种，就没有创造直接价值，锄头永远就没有意义。虚拟经济是实体经济的工具，它不是一个目的，如果我们把虚拟经济变成目的了，这个迟早会有一些挫折。

首先我们要抓住货源要保持高质量，供给侧一定要保持高质量。第二，产品要高质量，有了就会有客户群。

供给侧改革中核心是质量。质量的关键是要提高成本。低成本就不可能有高质量，低成本必然带来地沟油、假冒伪劣。高质量为什么不能卖高价格呢？卖不了高价格，政府就要减负，企业才能有余钱投入创新。我在达沃斯讲的我们坚决不走低价格、低成本、低质量的道路，这会摧毁我们二十多年后的战略竞争力。

天上怎么会掉下个林妹妹呢？

我觉得还是要发展实体经济，你如果没有实体经济，怎么解决 13 亿人的就业问题。我们一搞劳动法，就把广东的低端产业逼到东南亚去了，逼到越南去了。我去越南，那里的公路破破烂烂的，走都走不动，但是旁边的工厂非常非常的漂亮。

为什么？因为转出去的第二代工厂，不再是简易厂房了，非常现代化。所以越南的通货膨胀，是相对于我们 80 年代，经济发展太快了，电供不上，钢供不上，路供不上。所以我们认为工业是从低端走向高端的，天上怎么会掉下个林妹妹呢？所以我觉得我们国家还是要强调发展实体经济。

实体经济赚钱很少，磨个豆腐两分五，现在炒个房就几十亿，谁还去磨豆腐呢？我们在俄罗斯买油画，俄罗斯的画家就跟我们讲，你赶快买吧，以后俄罗斯也就没有油画了。在这个金融时代，我们也是精英。凭什么我们画画每年只能赚 20 万美金。他说慢慢他们也不画了。他们画得很好，但年轻一代不再画画了，所以俄罗斯的油画在泡沫经济中也被摧毁了。

所以我认为还是要实实在在地做实体，满足人们生活的物质欲望。

华为没有大跃进

我认为发展应该是循序渐进的。突跃会产生，但需要很长的酝酿过程。怎么能创造价值呢？我们认为是循序渐进。欧洲其实也是发展几千年才进步的，也是一点一点进步来的，欧洲几千年前是中世纪的黑暗时代，GDP 的增长不到千分之一。

我们那时是唐宋文明，清明上河图的时代。有时候我们看欧洲的昨天，觉得怎么这么傻呢，其实我们是以今天的眼光在看昨天。我不相信大跃进可能成功，所以我们公司没有大跃进。

今年华为展示不一样的是，展示的是融合产业链。今天的华为是包容为主题，而不是占领为主题。华为跟德国电信合作一起展出新网络，是和它的自来水与水管结合在一起，与水池也相连接，以后华为推销云等产品，等局面打开了，这是很了不起的战略合作。

大家看到展台有一个树，上面树枝结了许多果子。这棵树干就是我们的数据管道，树枝上的果子是千万家内容商与运营商的业务。我们的云原则是上不碰内容，下不碰数据，而是支撑平台，这同样也是管道。树干上面挂了很多果，其实就是运营商、内容提供商等各种商，几千家、百万家将来都在这棵树上开花，服务社会。根在哪呢，根在客户那个地方。我们吸足营养，这样会使得我们的树干更强壮。

你看到的是德国电信展示的高清图像，是 4K 图像。日本是 8K，大家说这个 4K 投资会不会很冒失？我认为不冒失。当时中国移动疯狂投资 TD-LTE 的时候，有人说这样风险很大。有人也问我风险大不大，我说你去东京、韩国看一看，人家 300 兆，人家国家经营得好得很，赚很多钱，大投资没有问题。

4G 理论说是可以到 300M，扩展可到 450M，现在实际应用效果上才几 M，所以我觉得 4G 时代还有很长时间，中国不要着急 5G，还早着呢。4K 还没有普及给老百姓，VR 就来了，以后的管道还要变得更粗。

过多的泡沫化再倒回去太难

中国首先要保护知识产权，才会有原创。第二，我们的人要耐住寂寞，现在泡沫化的社会中不会产生科学家。几十年以后我们还在泡沫边缘化上，最后会被历史抛弃，所以我们还是要踏踏实实耐下心来做学问，太难了。一个浮躁的社会重归理性社会，需要几十年的回归。本来社会就不应该主动泡沫化，过多的泡沫化再倒回去太难。要几代人重回冷静，队伍中才会有真正的科学发明。

像日本人得了诺贝尔奖后，日本媒体都在批判反思，这些成果是几十年前作的，现在的日本社会还能抓到这样的机会吗。日本社会浮躁泡沫了，媒体批判，社会就反思为什么几十年前能做到，几十年后却做不到了。日本比我们还要踏实得多。所以我们要成为世界文明的主导，还是要回到理性上。

我认为，我们的创新要向美国学习。美国的创新是不竭的动力。第二，要向日本、德国、瑞士学习，发挥工匠精神，就是要踏踏实实的做东西。日本有个小公司研究螺丝钉，几十年就研究一个螺丝钉，他把螺丝钉做到不会松开。全世界的高铁、飞机高速运转的设备都用他的螺丝钉。

德国如果不是劳动法律的影响，全世界的汤勺都是德国制造。高级水晶杯、高级的银餐器都是德国小村庄生产的，我去过两个小村庄，他们打出来的表格说他们从来不谈销售，他们谈占世界份额的多少，村办企业啊，讲的是他占世界份额的多少。所以这一点来说，我们要回归踏踏实实的经济，经济的增长不可能出现大跃进。

如果说管道领域里面我们暂时领先这个世界，是可能的。唯有管道这块，我们28年来几十人往这个城墙口冲锋、几百人冲锋、几千人冲锋、几万人冲锋、十几万人冲锋，不怕流血牺牲，英勇奋斗，还是对准这个城墙口。

而且现在我们轰炸这个城墙口的这个炮弹，每年是两百亿美金（研发500~600亿人民币，市场与服务500~600亿人民币），轰炸同一个城墙口28年之久，所以就在大数据的传送上我

们领先了世界。我们也很艰难，我们领先以后就有了更好的经济状况，有了好的经济状况我们就把世界更优秀的人才都吸引进来，我们就保持我们这种研究、这种领先的状况暂时不落后，但不能说永远不落后，只是暂时的。

所以我们要建立一种规则，这种规则是有益于所有人发展的，而不是利己的。如果我们建立一个狭隘的利己规则，迟早是要灭亡的。你看，成吉思汗垮了，他建立了一个利己的规则，那么，我们还是要建立一个规则，这个规则让大家共赢发展。这个规则，我们不是提了吗？要向爱立信和诺基亚学习在GSM低门槛，要向谷歌和苹果学习开放和链接千万家公司一起发展吗？所以我们不会在建规则的时候狭隘于这个问题。

法国大革命，自由平等博爱，但它没有讲清楚谁来做蛋糕，没有蛋糕，怎么会有自由平等博爱呢？法国大革命讲的口号非常美好，死了几百万人，流血啊，没有实现美好。

所以你看英国的光荣革命，英国大权不在女皇掌握，是在议会掌握。所以英国350年没有战争、没有死人，而且把世界版图也拥有了很大一部分，那英国这个东西也很好，就是世界不能有唯一的一种方法。

一个公司不能把希望寄托在一个优秀人才身上，万一飞机掉下来了呢？怎么会就摔别人不摔你呢？对吧。这个时候我们实行的这种制度就是离开谁，公司都得转。

我也搞不清楚我担心什么。流程、制度它不断在改革，不断在缩短，前线的权力不断增加，前线的薪酬职务涨的比大本营快。现在你要从非洲动员回来一个人很难，你要往非洲派一个人非洲不会要你的，为什么？因为你到底有多大能耐，没有能耐你来分我的钱凭什么？所以说我们的机制中没有像你想象很多担忧的事情，没有什么担忧，就是不断的改良的问题。

华为没有模式

过去很多人都出过关于华为的书，人家也要挣钱吃饭，只要有人买，对他有好处，对我们有什么坏处呢？而且骂我们的书我们更欢迎，因为

解决我们公司不要再走错路。

有人问我们，华为的商道是什么？我们就没有商道，我们就是以客户为中心，就要让客户高兴，把钱给我。你哪个客户给的更好，我就给好设备。

氮化镓是一种功放效率很高的功放管，使用这种功放管的设备成本较高，我们只卖给日本公司，或卖给少量的欧洲公司，因为他们出钱高，那出钱低的我就不考虑卖给你，这么好的设备。所以同样的设备还有好坏之分，氮化镓的量随着我们的使用产量扩大以后价也降下来，老百姓也会受益。

黑天鹅在咖啡杯中飞翔

终端业务与传统业务不同，要怎么考虑风险问题？

终端光芒闪耀，很容易被别人注意。但是我们在管道业务上，世界领先的地位，短时间内是不会被颠覆的。我们一杯咖啡吸收宇宙能量，我们包容了许多科学家，支持世界许多卓有见解的专家，与他们合作、资助，这咖啡杯中吸收了许许多多的人才，即使出现黑天鹅，也是在我们的咖啡杯中飞翔。用咖啡这个词，代表要与世界沟通。

所以终端一旦有风险，它退下来，我们也有七、八百亿美金管道底线支撑着它，它还可以东山再起。所以华为终端做错一件事没关系。但是苹果、三星做错一件事，他们就波及到坐标的底线了，他们要东山再起的困难较大一些，但是我们没有，我们就允许终端有冒险精神。

每个人都可以看同一本书，理解是不一样的

有人问，你的管理智慧和管理思想的来源是哪里？

是学习。首先你们不要误会，媒体总说我是学习毛泽东思想的。毛泽东思想有他天然合理的成分，但世界哲学是多种多样的。毛主席讲的一分为二，讲的是斗争哲学。我们讲的是灰色哲学，是妥协，这两个不是一回事。我们公司内部大家喊的都是妥协的口号。

如果孔夫子之道就能治国，道德经就能治国，

怎么中国五千年没发展呢？我们不要认为依托任何一种文化就可以促进任何一种发展。说不清楚你怎么吸收的能量，每个人都可以看同一本书，理解是不一样的。环境是不断在变化，我们说攻一个城墙口那是大目标，很难有一个综合性的判断。

华为已经不再用自己的眼睛在看这个世界，他在用客户的眼睛，用万事万物最节俭，最经济的方式来看这个世界。

我就讲一个最简单的道理。我国互联网上，很少有科学论文，这些论文是有利于创新的。我们没问题，可以从国外看。小公司看不到，那小公司怎么知道这个世界该走什么路呢？那为什么我们国家不能在互联网上把外国很多的论文都拿过来呢？它本身无关政治。但拿来之后没人看，赚不到钱，这是小众网呀，引领产业的科学家是少的。

他们要的是大众网，不是小众网。大众网就是拿来以后可以玩游戏，发发微信，赚赚钱。因为没有人为了国家未来的成长实现这个目的。所以这些论文都看不到，你就是在重复别人做过的事，或是你不知道这个方向而走了很多弯路，或者你根本就走不到。

我们没有这个问题，我们是一杯咖啡吸收宇宙能量。我们参与全世界那么多组织共同研究标准。吸收了这么多优秀专家、科学家参加我们公司，所以我们没有受到这种限制，我们能感受这个世界的脉搏是怎么在跳。感受这个脉搏，然后把高端人士引进来一起再开放的讨论，我们再归纳一下，一个教授可能十几年，二十几年都没有突破，是有的。

我们也要改变公司对人要完美的要求和评价，这抑制了很多干部的成长和发展。我们现在看，什么是英雄？英雄在那一段时间做出了贡献，就是英雄。不要求在孩童时代就有远大理想，也不要以后背负着这个荣誉包袱而要求任何时候不能玷污了我们这个队伍。不这么过度的要求，我们千军万马就能上来。你不能对一个英雄要求是一个完人、圣人，我们的媒体对明星、对所有人不断敲击他的缺点，但他就是一个演员嘛。我

们对人有完美的要求，就抑制了英雄的产生。

大多数人认为英雄是要完美的，但我们高层领导认为，英雄是没有完美的。每个人对每个人的行为承担责任。不需要去维护这个荣誉。我们最近有两个员工喝酒醉了打警察被抓。公司不认为这有多大事，这是他自己的事儿。他就是他，华为就是华为，华为也不是天衣无缝，一点缺点也没有的。

小公司只有一条，就是诚信

不要管理复杂化了。小公司只有一条，就是诚信，没有其他。就是你对待客户要宗教般的虔诚，就是把豆腐要好好磨，终有一天你会得到大家的认同的。中小企业还想有方法、商道、思想，我说没有，你不要想得太复杂了。你就盯着客户，就有希望。就是要诚信，品牌的根本核心就是诚信。你只要诚信，终有一天客户会理解你的。

(来源《管理智库》)

日本精益企业管理为什么举世闻名？

一、严谨细致的工作作风。日本企业的管理非常严谨规范，有非常完善的企业管理制度、流程体系，日本企业的执行力度非常强，他们有非常强的执行意识，尊重规则、遵守规则，从会长到基层员工都会严格执行公司制度，按照流程做事。并且日本企业的工作计划性非常强，每一项工作的前期准备、计划方案、贯彻执行、数据统计、分析总结都有条不紊的按照计划有序进行。我在日资企业任职 PMC 经理时企业有近 60 条生产线，但我们的生产计划都能精确到后续 6 周的每一天，回复给客户并对交期负责，这在绝大多数企业看来都是不可想象的。另外在细节管理方面，我们与日本企业的差距非常明显，企业的之中的废品垃圾严格按照分类摆放，甚至连文件夹的摆放顺序都用胶纸贴上明确标识，日本人的专着执着精神被我们很多人用“愚蠢”这个词来形容，比如再热的天，日本人都会西装革履的会见客户，一张桌子让他擦十遍绝对不会少，正是这一丝不苟的专着执着成就了今天高品质、精工艺的日本产品。

二、高度敬业的职业态度。日本人的敬业精神举世闻名，工作绝对排在第一位，甚至有时还

需要有献身精神，他们认为工作才是人生的本质和真正含义，他们崇尚忠诚与奉献。所以他们把公司当成家，勤勤恳恳、不知疲倦地工作一生，被人称作“工蜂”。在日资企业经常看到日本人加班到很晚，但第二天照样精神抖擞的上班工作。与我们绝大多数国人不同，我们只把工作当成工作，是生活的一部分，他们把工作当成是神圣的使命，真正当成自己的事业在做，企业员工与老板一条心。这是中国企业与日本企业的真正差距所在。

三、系统完善的福利保障。日本人讲究忠诚与奉献，视公司为家等等，其实是因为企业有系统、完善的福利保障，能保证他们的职业生涯无忧，所以他们才会愿意把一生都奉献给企业。日本企业的福利措施不但完善而且富有人性，比如员工入职时有迎新会，员工离职时有欢送会，让人来的时候有家的温暖、亲切感，离开的时候对公司留有怀念之情，我离开以前服务的日资企业多年，至今都很怀念那段美好时光；员工生日、结婚、生育、重大事故等，公司管理人员、高层都会送上礼金予以慰问、安抚；为员工发放年终奖金、购买各类保险、住房基金、住房补贴、伙

食补贴、交通费、健身卡、优惠券等；为员工身心健康建设运动场、图书馆、医疗室、图书室，举办各种文化活动等等，正是这套系统、完善的福利保障体系带来的一点一滴的关爱，使日本企业员工真正的以企业为家，产生极强的归属感与主人翁意识。

四、抠门儿到底的成本控制。日本企业成本控制做的好的背景是日本的资源极度匮乏，不允许他们去浪费，使日本人从小就有勤俭节约的意识，日本企业将浪费视为企业管理的天敌，以浪费为耻，所以总是想尽一切办法去杜绝浪费，如丰田的精益管理就是解决浪费问题非常有效的方法，日本企业认为只为不产生价值的行为都是浪费。日本企业在成本控制方面几乎做到极致，他们讲究实用，不追求面子及排场，比如很多日本企业管理人员、高层等出差全部租车，与我们国内企业豪车成堆有极大差别，这在我们国人看来简直不可思议，他们不是买不起车，而是计算下来，租车比公司买车要承担保险、维修、保养、司机工资等开销更划算，更能节约成本，还有的日本企业甚至还会租用复印机、打印机等等。总之，只要能够节约成本，他们都会去做，所以日本企业的成本控制可以用抠门儿来形容。

五、永不厌倦的持续改善。日本企业能够长盛不衰，保持极强的活力及生命力，与他们的持续改善精神是分不开的。他们总是想尽一切办法去完善生产工艺、提高产品质量、控制成本、改善环境等并乐此不疲。他们往往会采用成立改善小组的方式对企业的进行专项的持续改善，如 TCM（全面成本管理）、TPM（全面生产管理）、TQM（全员质量管理）、5S 等等。

六、规范系统的人才培养机制。日本是高度重视教育的国家，重视企业内部教育培训不仅是日本企业的经营特色，还作为国策以法律的形式

固定下来，1958 年日本就制定了《职业训练法》。日本企业员工从入职开始公司就会根据岗位要求为其制定完善的培训计划，培训内容包括企业精神、道德教育、管理知识、专业知识、工作技能等。在日本企业工作六个月后才敢称为正式员工，培训合格到工作现场时企业还会安排一名师傅通过“一对一”的指导员制度继续培训一年，以使其达到熟练掌握的程度。在日后的工作中还会根据企业需要对员工的其它技能进行培训拓展，“多能工”就是日本企业人才培养的有效成果，日本企业还会对企业管理人员进行轮岗来提升管理人员的综合素质，开发管理人员的潜能，同时在轮岗的过程中通过考察来挖掘人才。日本企业绝大多数中高层管理人员都是从基层做起，一步一步提升，这就说明了日本企业人才培养机制的重要性及有效性。

七、兼容并包的学习精神。日本是个爱好学习的国家，总是想尽办法吸纳国外的精华再与本国实际相结合，创造自己的东西，如唐朝时就向我们学习，学习我们的儒释道等大智慧，有了日本文字、茶道、和服等；明治维新时向西方学习，有了自己的工业技术，后来发动侵略战争给中国及亚洲国家带来了巨大危害；二战后向美国及西方等学习，博采众长，结合到本国企业实际运作之中，形成了现在世界闻名的日本管理模式等等。当今有太多企业管理的方法、工具及管理模式，所以使的很多企业老板都陷入困惑，到底该学习哪种管理模式。认为适合企业自身特色并能与企业实际有效结合的就是最好的管理模式，所以我们应该理性的学习吸纳外面的管理理论，吸纳精华融入企业实际运作之中，形成自己的企业管理模式。比如号称日本企业管理三大支柱的终身雇佣制、年功序列制等，就不适合我们当今竞争日益激烈、强调优胜汰、鼓励创新的企业实际。

（来源：《中国企业家俱乐部》）



上海惠及面最大的的科技政策 上海市科技创新券政策——详解

政策简述：“上海市科技创新券”是由上海市科委推出的，为在本市注册并在本市纳税的中小企业及创业团队提供年最高10万元的科技创新券额度，企业用户可在2015年7月1日至2016年6月30日之间（以发票开具日期为准）使用，并在2016年7月1日后申请兑现。

1、发放对象：

(1)、注册在上海市的中小微企业（工信部联企业〔2011〕300号，企业人数1000人以下或年营业收入4个亿以下）。

(2)、创业团队，入住上海市科技孵化器创业苗圃。

2、补贴范围：使用全市487家服务机构（科研院所、企业服务机构、高校）提供的各类研发技术服务。使用加盟研发平台的大型科学仪器，5000余台。

3、补贴标准：事前申请、事后补助。全年累计金额5万以下补贴50%；5万以上的部分不高于15%；企业一年补贴上限10万元。

4、申领时间：2015年4月20日起；

有效时间：2015年7月1日-2016年6月30日；

兑现时间：2016年7月1日-2016年9月30日

5、科技券申领：申请科技创新券请点击：
<http://www.sgst.cn/kjq/>

6、科技券使用：牵翼网是科技创新券使用平台，科技券适用机构及服务项目均可在牵翼网上查询 <http://qwings.cn/>。

了解科技创新券详情，申请科技创新券，10万优惠等你来拿!!!

咨询电话：800-820-5114 /400-118-5171

上海市研发公共服务平台管理中心
上海牵翼网络科技有限公司