

深化国企改革

# 打开“智慧”的大门

本报记者 李治国

## 从制定“三三战略”，提出“再战产业”，到聚焦新一代信息技术产业，上海仪电正向着智慧城市整体解决方案提供商和运营商的目标稳步迈进——

### 大事记

1958年

组成上海市仪器仪表工业公司

1960年1月

上海市仪表电讯工业局成立，下设上海市电讯电器、仪器仪表和医疗器械3家工业公司

1983年

建立中国仪器仪表行业首家合资企业——上海·福克斯罗有限公司

1984年

上海仪电向社会发行了新中国A股第一股——上海飞乐音响股份有限公司股票

1992年

向海外通过私募发行新中国B股第一股——上海真空电子器件股份有限公司股票

1993年12月

上海仪电国有资产经营管理总公司成立

1995年5月

更名为上海仪电控股(集团)公司，同时撤销上海市仪表电讯工业局，在全国率先进行国有资产管理体制改革

2011年12月

上海仪电信息(集团)有限公司等4家产业集团揭牌，仪电控股内部资源整合进入实质性阶段

2013年

上海仪电进一步明确产业定位，提出形成以现有的电子制造业和信息服务业相融合，面向以“物联网”和“云计算”为特征的新一代信息技术产业为主体，商务不动产业和非银行金融服务业提供支撑的新产业构架，规划了战略转型期(2012-2015)、扩张发展期(2016-2020)、成熟稳定期(2021-)的“新三步走”路径

2015年2月

上海仪电(集团)有限公司举行揭牌仪式，迈出由企业法人改制为公司法人重要一步

2016年

中国电子信息百强企业名单揭晓，上海仪电(集团)有限公司排名第16位

“十二五”期间，上海仪电(集团)有限公司交出了一张令人满意的成绩单：集团主营业务收入年收入复合增长率达到16.66%，归属母公司净利润年复合增长率达到25%以上，净资产收益率保持在10%左右，位列上海国资系统第一梯队。

“转型是企业永恒的命题，这不单是指技术或者业务方向，还涉及企业运营管控、体制机制、战略规划等方面，各方面都需要不断创新、不断转型，只有这样才能适应快速变化的商业环境。”上海仪电党委书记、董事长王强表示，面对当前互联网技术带来的变革，仪电将聚焦发展以物联网、云计算为特征的新一代信息技术产业，进一步改革创新，致力于成为智慧城市整体解决方案的提供商和运营商。

### 不忘初衷 强化产业定位

说起“金星”“凯歌”“飞跃”这些耳熟能详的老品牌，上年纪的人一定不会觉得陌生。这些“上海制造”的老品牌的诞生地，就是上海仪电集团的前身——上海市仪表电讯工业局。

在上世纪80年代，上海市仪表电讯工业局曾经辉煌一时，雄踞全国仪电工业的“半壁江山”，彩电、收录机、计算机等质量和销量都名列全国前茅。

历经多年探索之后，上海仪电并没有忘记回归制造、重振产业的初心。“在产业转型升级方面，仪电一条重要的经验就是与时俱进。”王强表示。2010年，上海仪电集团制定并实施新的“三三战略”，宣布“再战”制造业，即，确立把产业做好、把业绩做好、把资产质量做好“三个做好”，着力发展电子制造业、商务不动产业和非银行金融服务业“三大产业”；分内部、国内、国际“三个阶段”进行资源整合。

在战略实践的过程中，上海仪电一方面始终关注国际、国内产业发展形势，积极思考和寻找能够弯道超车、具有发展空间的产业方向；另一方面，从上海本地制造业发展的趋势和上海城市功能定位出发，努力探索高端化、智能化、信息化的制造业，在做产品的基础上做系统集成、做软件、做服务。

在这一战略的引领下，2012年开始，上海仪电提出以物联网、云计算产业作为未来的主业方向，重点打造以信息服务业为特征的INESA云赛品牌，注重物联网、云计算领域的研究和开发，为客户提供系统解决方案，并由商务不动产业和非银行金融服务业提供辅助和支撑。

“物联网、云计算是公认的未来产业，发展空间巨大，将对经济社会的方方面面产生重大影响。作为国有企业，我们在信息安全方面有更大的竞争优势，更重要的是，我们还有电子制造的基础，培育了信息服务业，‘软硬结合’最终形成了‘云’到‘端’的业务布局。”王强说。

### 体制创新 盘活多方资源

原以制造业起家的上海仪电集团，如何在高手如林的电子信息市场发挥自身优势，实现弯道超车？对此，王强和仪电领导层有着清晰的思路。

上海仪电集团把智慧产业的布局重点放在感知层、数据层和应用层，同时加强纵向整

合，打造产业链，形成生态圈。在此过程中，一项重要的战略得以落实。

在体制创新上，上海仪电顺应国资国企改革的新趋势，积极发展混合所有制经济。2013年到2014年，上海仪电集团相继并购8家本地和外地企业，成为沪上收购兼并力度最大、发展混合所有制创新力度最大的国企集团之一。

在并购过程中，仪电不仅着力进行产业链的整合，还通过并购民营企业，引入民企的灵活机制。不久前，仪电旗下上市公司飞乐音响并购了北京民企申安公司，不仅使企业销售规模接近翻倍，还开启了沪上国企之先，聘任被并购方的民营企业企业家作为飞乐音响总经理，进一步激发出企业活力。王强说：“在物联网、云计算行业，国有控股企业这块‘金字招牌’在政策支持、融资成本等方面有天然的优势，而民营团队在市场意识、竞争能力、机制活力和创业激情上更有优势。两者融合，能为仪电打造全新的发展平台。”

此外，积极盘活多方资源，也是上海仪电集团创新转型的成功经验之一。上海仪电集团利用已有的工业用地，通过规划调整、开发商务不动产。通过部分分层分栋销售，部分持有经营，不仅盘活了不动产的存量资源，还取得了可观的收益。目前，集团旗下的华鑫置业(集团)有限公司正在和国内外一流设计咨询团队合作，倾力打造漕河泾东区、浦东金桥、张江地区的现代商务园区，为用户提供绿色、环保、节能、现代的办公场所和优质的物业服务。这些商务园区的成功开发，在业内形成了品牌影响，同时还为仪电的智慧城市业务提供了智慧楼宇、智慧园区、智慧社区等示范载体。

“国有企业要大胆创新，领导班子对转型发展要有高度自觉的理念，有开放的心态，更要有敢于担当的勇气。上海仪电各级领导干部，正积极学习和运用互联网思维，对市场、用户、产品、企业价值链乃至对整个商业生态进行重新审视，坚定实施产业链竞争，打造平台经济，不断创新可推广、可复制的商业模式和盈利模式。”王强说。

### 服务民生 引领智能生活

上海中心是国内首个采用最新照明及信息化控制技术的绿色节能超高层建筑。2014年底，其智慧照明管理系统被评为2014年上海市物联网十大应用示范工程。其中，40823套智能照明共用灯具、2230路高清监控探头，泊车、门禁等系统均出自上海仪电的手笔。

上海仪电在智慧城市建设方面的种种努力，为的是一个终极目标，即打造“智慧城市整体解决方案提供商”，服务民生，引领智能化生活。正如上海仪电总裁蔡小庆所说，上海仪电集团的智慧城市建设，希望实现“五个化”——基础设施更加集约化、资源管理更加高效化、社会治理更加精细化、公共服务更加精准化、建设模式更加社会化。上海仪电集团全力打造的智慧城市就是以信息技术为基础，通过运用人们的智慧尽可能优化配置城市各种核心资源、管理与发展好城市。

目前，上海仪电集团的智慧城市建设已经体现在生活中的多个维度，有不少项目已经成功落地，并持续生长、发酵中。

图① 工作人员正在操作上海仪电智慧溯源检测设备。

图② 上海仪电为上海中心大厦提供智能照明、智能安防整体解决方案及产品。图为上海中心外景。(资料图片)



以上海中心为例。统计显示，由于应用物联网智能控制技术和LED照明技术，上海中心年节约约998万千瓦时，核算成电费约为1048万元；年节约设备损耗约212万元，以20年计，共可节约近4000万元；每年可节约维护费用150万元，20年共可节约近3000万元。

2015年，上海仪电旗下飞乐音响承接了另一具有标志性意义的项目——国家会展中心照明工程项目。国家会展中心项目是目前世界上面积最大的建筑单体和会展综合体，全部使用高亮度LED照明系统。这也标志着飞乐音响实现了从传统照明生产商向LED照明工程项目和整体解决方案提供商的成功转型。

此外，在智能食品溯源领域，上海仪电正在打造食品溯源门户网站，在其“上海市食品安全溯源平台”APP应用客户端上，通过扫

图③ 工作人员正在操作上海仪电为家乐福超市提供的全产业链食品安全检测设备。

图④ 上海仪电云计算中心外景。(资料图片)

# 做好“云端”的文章

## ——访上海仪电党委书记、董事长王强

本报记者 李治国

### 访谈

记者：上海仪电转型发展的主要经验是什么？

王强：从2010年，仪电制定“三三战略”，提出“再战产业”，到今天聚焦发展以物联网、云计算为特征的新一代信息技术产业，致力于成为智慧城市整体解决方案提供商和运营商，我们的战略制定和修订，始终结合国际国内产业发展趋势、上海的城市功能定位、国企的使命和仪电自身的特点。尤其是在“十二五”期间，我们坚持既定战略方向，在实践中不断总结和提升认识，使战略不断完善，发展方向不断聚焦。正是因为有了这样清醒的、与时俱进的、不断聚焦提升的战略，才有仪电这些年的成功转型。

记者：随着新兴技术的不断涌现，您认为应该如何打造上海仪电的核心竞争力？

王强：要打造仪电的核心竞争力，既要基于仪电的产业基础，又要紧跟物联网、云计算产业的技术发展潮流。仪电有硬件制造的经验基础，但必须站高定位、创新思路，否则

很难摆脱传统制造的生存窘境。同时，仪电现在是一家致力于智慧城市建设的信息技术产业集团，这离不开智能硬件产品。智慧城市整体解决方案的落地，也是要把我们的智能硬件产品更多地带出去。

今后，打造仪电的核心竞争力，重点要在“云”和“端”上做文章。一是重点围绕智慧城市整体解决方案和行业解决方案，对能够掌握核心技术、有一定存量、与我们产业链高度融合的智能硬件加快布局，尽早培育形成一批具有核心技术的智能硬件产品。二是围绕云平台、云安全业务，结合高等院校的研究成果，加强与国际国内知名企业的合作，在数据中心、相关软件和云平台建设方面做好规划布局，更好地发挥作用、贡献才能、体现价值。

记者：创新发展主要靠人，上海仪电如何留住人才、用好人才？

王强：今后，我们会进一步加大内部科技人才的培养和锻炼，通过专业进修、岗位交

流、项目实施、产学研合作等途径，提供实践锻炼和能力提升的机会，拓展事业发展空间。通过这些努力，进一步壮大我们的科技人才队伍，形成一批科技领军人物和优秀科技人才，有效提升仪电科技创新的综合能力和总体水平。

吸引人才、留住人才、用好人才，要靠平台，更要靠机制保障。我们出台了以科技和管理人才为重点的相关制度和办法，包括技术职级薪酬体系和中长期激励机制。推进这些配套政策和机制创新，既能体现我们对科技人才成长的呵护，更能够调动科技人才的积极性，激发创新动力，让优秀科技人才在仪电的事业平台上更好地发挥作用、贡献才能、体现价值。

记者：上海仪电是如何营造宽松的创新氛围的？

王强：要鼓励创新，就必须倡导开放的心态，建立容错的氛围。每一项改革、每一次创新，不可能确保全部成功，因为创新的过程同

时也是试错的过程。正所谓失败是成功之母嘛！当然，我们也希望尽可能降低试错的成本，这就需要我们在前期做好方案，中期跟进评估，对符合容错条件和程序的项目在考核、审计时不作负面评价。

记者：对于上海仪电未来的转型发展，您是如何考虑的？

王强：看到上海仪电当前的良好势头，我们在增强信心的同时，也要清醒认识存在的问题、不足、瓶颈和短板。实事求是地讲，上海仪电真正的核心竞争力还不足，转型还有很长一段路要走。

上海仪电的转型发展目前进入到新的阶段，就是在布局产业链、打造资金链的同时，培育生态圈。今后，上海仪电要发展物联网、云计算产业，成为智慧城市整体解决方案提供商和运营商，一定要靠综合竞争力，也就是说要加强跨板块、跨重点子公司、跨企业之间的联动和协同，实现仪电综合利益的最大化。