

进一步发挥好央企创新突破主力军作用

邓凌云

专家论道

中央企业要进一步发挥好关键技术领域创新突破主力军作用，重点把握三大原则。首先，要解放思想，发挥各种类型资金对科技创新的支撑作用；其次，要牢固树立开放思维，立足国际国内两个市场，以开放促发展；第三，要注重发挥国有企业和民营企业的不同优势，不断完善创新链协同体系

科技部、国资委近日印发《关于进一步推进中央企业创新发展的意见》。《意见》指出，建立特色鲜明、要素集聚、活力迸发的中央企业创新体系；突破一批核心关键技术，在若干重点产业领域形成一批具有国际影响力和竞争力的创新型中央企业；取得一批对国家经济社会发展具有重要作用的创新成果，推动高质量发展，为我国建成创新型国家和现代化经济体系提供强有力的支撑。《意见》还鼓励中央企业增加研发投入。深化科技体制改革和国企改革，健全中央企业技术创新经营业绩考核制度，将技术进步要求高的中央企业研发投入占销售收入的比例纳入经营业绩考核。

党的十八大以来，中央企业认真落实创新驱动发展战略，加大原始创新、自主创新、协同创新力度，持续提高研发投入，加强人才队伍和研发平台建设，科技创新能力不断增强。

数据显示，截至2016年底，中央企业拥有科技工作人员156.6万人、两院院士226名。2016年，中央企业研究与试验发展(R&D)经费支出近4000亿元，同比增长3.93%，相当于全国研发经费的25.4%，研发经费占营业收入的比重比2015年提高了0.02个百分点。在国家科技奖励中，中央企业获得科技奖项占获奖总数三分之一以上。中央企业已经成为名副其实的国家科技创新主力军。

当前，中国经济正由高速增长阶段全面进入高质量发展阶段。这意味着，中国必须要在“卡脖子”的关键领域有所突破，形成自主可控、安全稳定的创新技术体系；必须要在构建自主创新能力体系方面有所突破，形成包括基础研究、前沿技术、创新应用等在内的完整创新链，并通过自主培育人才、吸引外脑、建立人才梯队等方式健全多层次人才体系，为创新链持续健康发展奠定坚实的基础。从这个意义上讲，推动中央企业提高科技创新能力已经成为提升中国在国际国内两个市场竞争力与话语权的必然要求。

作为国民经济发展的重要支柱，实施国家重大科技创新部署的骨干力量，中央企业在核心技术突破方面有着天然的责任与优势。

一方面，中央企业普遍分布于关系国民经济命脉的重要行业和关键领域，很大程度上引领着行业乃至国家的创新能力，是引导和推动技术进步的主要力量；另一方面，与其他企业相比，中央企业拥有更完善的科技创新体系、较先进的技术水平和更丰富的科技资源。特别是中央企业中一批科研和设计单位，是我国目前最宝贵、最重要的科技资源之一，在推动技术进步的过程中发挥了不可替代的作用。因此，无论是为了更好地践行科技强国战略，还是为了做强做优国有资本，都必须培育、强化国有企业特别是中央企业自主可控的关键核心技术创新能力，并依托中央企业的人才优势和技术创新能力积累，着力建设一批具有世界一流水平的研发平台和创新基地，尽快突破和掌握一批前瞻性、原创性、颠覆性的关键技术，引领中国经济新旧动能转换，主动推动高质量发展。

中央企业要进一步发挥好关键技术领域创新突破主力军作用，需要把创新主动权、发展主动权牢牢掌握在自己手中。具体来说，要重点把握三大原则。

首先，要解放思想，发挥各种类型资金对科技创新的支撑作用。一方面，中央企业要用好财政资金，力争在原始创新、基础研究、应用基础研究以及关键共性技术等方面取得关键优势，在事关国计民生的关键产业领域和产业链关键环节重点突破；另一方面，要努力用好各种新型风险投资基金、创新基金及产业引导基金等，形成举全社会之力创新发展的良好氛围。

其次，要牢固树立开放思维，立足国际国内两个市场，以开放促发展。要发挥和强化中央企业在自主可控关键技术方面的突破作用和引领示范作用，必须立足于构筑和推动对外开放的创新局面。与全球产业价值链分工体系相类似，创新链也存在分工。各国在不同产业领域的技术创新实力与积累不同，在创新链不同环节均有各自的核心优势与比较优势。因此，我国在建设创新型国家的过程中不仅要“埋头赶路”，更要“抬头看路”，形成更广泛区域内的合作共赢。

第三，要注重发挥国有企业和民营企业的不同优势，不断完善创新链协同体系。目前，中国经济正在全面进入以提升企业自主创新能力和落实创新驱动发展战略为特征的发展阶段，必须激发全社会所有企业的力量，构建国有企业和民营企业协同合作的创新共同体。一方面，在制约中国产业转型升级的基础创新、原始创新以及关键共性技术与创新方面，国有企业尤其是中央企业的综合创新优势比较明显，因而要鼓励其集中攻关，全面进入事关我国长远发展大局的关键技术领域，夯实、强化和提升产业基础竞争力与国际竞争力；另一方面，在推动产品创新、工艺创新、集成创新以及产学研一体化等方面，要充分发挥民营企业机制灵活、对市场高度敏感的特点，鼓励其全面进入和扩大投资，通过与国有企业构建起功能互补的产业链协同合作体系，促进中国在重点产业体系及关键核心技术方面的全面突破。

需要注意的是，在核心关键技术领域取得突破不可能是立竿见影的事情。必须承认的是，在此前很长一段时间里，利润都是中央企业的主要考核指标，这也导致很多企业研发投入不高，意愿不强，步子迈得不够大。要彻底改变这一现状，一方面要改变单一的、线性的考核体系，形成支持推动中央企业勇于创新的良好氛围；另一方面也需要企业沉下心来，把关键领域核心技术研究摆在更加重要的位置上。唯有如此，才能进一步坚定中央企业不断探索、突破的信心与决心，进一步发挥好其在创新突破过程中的主力军作用。

(作者单位：中共山东省委党校)

当好企业发展的“军师”

——走近君智咨询及其竞争战略

经济日报·中国经济网记者 李治国

慧眼观企

君智咨询认为，要提升品牌影响力不仅要做好产品品质，还要重点关注品牌定位。以汽车产业为例，沃尔沃的品牌定位是更安全，宝马的品牌定位是带来驾驶乐趣，奔驰的品牌定位是乘坐更舒适。相比而言，中国自主品牌大多更关注提高技术与质量水平，缺乏客户思维。学会寻找品牌差异化价值至关重要，从某种意义上讲，当企业找准定位的时候，也就圈定了顾客群

“飞鹤奶粉，更适合中国宝宝体质”“小俄小困，喝点香飘飘”“雅迪，更高端的电动车”……这样的广告语，是不是已经耳熟能详？当这些国产品牌走向舞台中央，它们背后共同的“军师”——上海君智企业管理咨询有限公司(以下简称“君智咨询”)也开始被人们所关注。

何谓定位理论

“我们希望用10年时间，帮助100个国产品牌打出声誉。”君智咨询联合创始人、战略定位学开创者姚荣君告诉记者：“我们的目标是打造中国版‘麦肯锡’。”

姚荣君进入咨询行业完全是个偶然。2010年10月份，时任欧瑞集团副总裁的姚荣君听了一场关于“定位理论”的课程。回忆起当时的感受，姚荣君坦言“犹如醍醐灌顶”，“这节课颠覆了我之前对企业的认知，我要重新开始”。

2010年12月份，姚荣君将定位理论引入北京大学，并与北京大学汇丰商学院共同创立“北大汇丰定位中心”，旨在开创战略定位学，向更多中国企业家传播系统、正宗的战略定位思想及定位实战工具。

“就拿汽车行业来说，成功的外资品牌普遍非常关注品牌定位。比如，沃尔沃是更安全的汽车，宝马是带来驾驶乐趣的汽车，奔驰是乘坐更舒适的汽车。与之形成鲜明对比的

是，中国的自主品牌大多更关注提高技术和质量水平，对客户的认知明显不足。”姚荣君说，“当前，全世界的品牌都在觉醒，中国品牌也同样享有这一巨大商机。我们要用定位去寻找品牌差异化的价值，让顾客觉得你与众不同。甚至可以说，当企业学会选择的时候也就圈定了顾客群”。

从中国企业家深陷重塑品牌竞争力的紧迫感中，姚荣君也看到了开创中国特色咨询业的必要性和迫切性。于是，姚荣君与另外两位联合创始人谢伟山、徐廉政联合创办了君智咨询，并从上百个实操案例中总结出一套竞争战略实战体系，努力为打造中国品牌提供智力支撑及实战护航。

实践出真知

咨询行业内一直流传着一句话，“顾问顾问，只顾不问”。姚荣君立志要打破这个藩篱。

与传统咨询公司不同，君智咨询不仅深度介入包括分析行业发展趋势、探寻竞争机会、确立竞争优势等在内的企业运营各个环节，还全程跟踪竞争战略执行情况，与企业一同优化并实施各项关键运营行为，直至客户企业在竞争中取胜。

“不光不放假把式。对我们来说，提交报告仅仅意味着工作开始了。”姚荣君说，“实践是检验真理的唯一标准，我们就是要颠覆传统咨询的范式，

把实战的手法和实战后的成果放在至关重要的位置上。我们会拿着战略报告，深入企业运营的方方面面，哪儿有短板就补哪儿，与企业并肩作战，确保战略落地，企业收获成果”。

飞鹤乳业的逆袭就是这样一个个典型的例子。

“2015年飞鹤乳业找到我们的时候，正值国产奶业低谷期，项目挑战性非常大。”姚荣君说：“我们看到了飞鹤的实力、干劲和潜力。它打造了行业内领先的全产业链，实现了奶源自主可控，可从源头上保证奶源品质。这样的企业没有理由做不好”。

但是，国产奶业塑造品牌必然要直面“洋奶粉”的全面包围，这必然要求国产品牌从改变消费者认知入手，“守住中国宝宝的最后一口奶”。

姚荣君坦言，君智咨询当时果断选择避开安全性、营养全这些元素。一方面，这些都是“洋奶粉”的传统强项；另一方面，国人对国产奶粉的信任确实需要重塑。但有一个优势是外国品牌不可能具备的，那就是“一方水土养一方人”。于是，君智咨询将飞鹤奶粉更适合中国宝宝体质作为主要突破口，为飞鹤品牌重新定位，将关注点从“安全”转到“适合”上。

资料显示，从2015年10月份正式启动这一战略至今，飞鹤业务全面增长，品牌价值也疾速飙升。2017年，飞鹤实现主营业务收入超过70亿元，高端奶粉增长率超过200%。有分析预测，2018年飞鹤主营业务收入

将超过100亿元，达到国产奶粉品牌从未企及的高度。如今，飞鹤已稳居国产婴幼儿配方奶粉第一宝座，并荣登亚洲婴幼儿奶粉第一品牌。

对于君智咨询的工作成果，飞鹤董事长冷友斌给予了极高评价。“君智咨询的竞争战略是基于差异化找到制胜机会，希望能帮助更多陷入恶性竞争的企业找到发展的突破口，让更多民族品牌屹立于世界之林。”

确立顾客思维

对于君智咨询来说，类似飞鹤逆袭这样的故事远远谈不上传奇。在他们看来，只要企业够好，优势够明显，再找对了方向，成功没有那么困难。在君智咨询的帮助下，简一大理石瓷砖实现了从产品驱动到品牌驱动的转变，产品出口意大利、法国等62个国家和地区；雅迪凭借“更高端的电动车”成功从价格战中突围，实现了行业领跑的目标……

如今，在姚荣君等人的共同努力下，君智咨询已经形成由“绘制心智地图”“探寻竞争机会”“制定竞争策略”“构建战略配称”和“驾驭竞争格局”组成的“竞争战略五部曲”，将战略制定过程专业细分为市场调研、竞争评估、运营扫描等15个模块，210余个具体环节，并由专家团队严格把控标准，确保精准制定竞争战略。一整套为中国企业量身打造的品牌战略新“打法”正在走向成熟，并显露出效果。

“很多企业在过去几十年间实现了由小到大的跨越，但也养成了一些惯性思维，比如从管理、营销层面理解经营，缺乏顾客思维等。随着市场竞争日趋激烈，国内消费升级潜力迸发，企业亟需站在外部视角重新看待自己的每一步动作，将经营思维从企业内部转移到顾客身上。这是打造中国品牌的必由之路。”姚荣君表示。

三友集团前五个月利润同比大涨四成——

改革更深入 效益上层楼

本报记者 宋美倩 通讯员 冯冬玲 张丹平



图为年产二十万吨黏胶短纤维项目安装现场。

(资料图片)

中国品牌建设促进会等单位日前联合发布“2018年中国品牌价值评价信息”，地处河北唐山曹妃甸新区的唐山三友集团凭借45.79亿元的品牌价值上榜。今年前5个月，集团实现利润8.48亿元，同比增长40%。

对于这一系列成绩的取得，三友集团董事长么志义表示：“这主要得益于我们抓住了改革开放的政策机遇，以改革创新促进企业高质量发展，使企业的每一种资源都得到了充分利用和升华。”

应改革而生——

完善循环经济链条

1998年成立的唐山三友集团本身就是改革的产物。

唐山三友化工股份有限公司副总经理徐学东告诉记者，作为河北省政府批准组建的大型企业集团，三友集团由唐山三友碱业(集团)有限公司和唐山化纤纺织集团有限公司组建而成，下设唐山三友集团碱业有限公司、唐山三友集团化纤有限公司、唐山三友集团义龙有限公司。“这些公司都是上世纪八九十年代靠贷款建设的企业，集团成立初期资产负

债率高达72.23%。”徐学东说。

对于刚刚成立的三友集团来说，呱呱坠地的那一天就是生存危机降临的那一天，“如何活下去”成了摆在集团决策层面前的第一道难题。

三友集团深知，面向市场、深化改革是唯一选择。

1999年9月份，经国务院批准，三友集团列入原国家经贸委确定的520家国家重点企业，并通过了第二批债转股企业审核。此后几年间，集团资产负债率从72.23%降至43.35%。

2003年6月份，三友集团旗下三友化工股份有限公司成功登陆上交所，首次募集资金6亿元。

2005年，随着年产10万吨烧碱、10万吨PVC等一批重点项目落地，三友集团初步构筑起“两碱一化”(纯碱、氯碱、化纤)循环经济产业链。如今，这条循环经济产业链已经形成9大类、150多个品种的生产能力，每年可为集团创效5亿元。

因改革而强——

加快转型升级步伐

在深化供给侧结构性改革过程中，如何打好产业转型升级这场硬

仗？三友集团认为，结合自身实际，循环经济依旧是企业改革发展的关键所在。具体来说，要以循环经济为纽带，以科技创新为引擎，以项目建设为支撑，一方面谋篇布局有机硅战略性新兴产业，另一方面着力提升纯碱、氯碱、化纤等产业层次，推进更有质量、更有效益、更可持续的发展。

2009年，河北省重点产业支撑项目年产6万吨有机硅单体项目建成，三友集团实现了从无机化工向有机化工、从基础化工向精细化工转型。经过多年发展，目前集团有机硅单体年产能已达20万吨，成为北方最大有机硅产业基地。

2011年，三友集团推出用浓海水生产纯碱的新工艺，将曹妃甸工业区海水淡化产生的废浓海水应用于纯碱生产，年节约原盐60万吨，节约淡水资源约1000万立方米，年创效超亿元。业界专家告诉记者，此项技术为行业首创，对于推进中国纯碱产业健康持续发展、延伸海洋化工产业链具有典型示范意义。

废物是放错地方的资源，也是最具开发潜力的“矿藏”。多年来，三友集团立足“以废治废”，加大科技创新力度，陆续实施碱渣制备脱硫剂、蒸

氨废液回收、芒硝盐水精制等一大批重点循环经济项目，织就了一张巨大的绿色产业生态网。

截至目前，曹妃甸区南堡开发区范围内已建立起“氯气—四氯化钛—海绵钛”产业链、“烧碱—黏胶短纤维”产业链、“氯气—三氯氢硅—气相白炭黑”产业链、“氯气—有机硅—有机硅系列产品”产业链，构筑起较为完善的海洋化工产业体系。三友集团也因此获得河北省产业集群龙头企业称号。

靠改革而兴——

努力争创世界一流

根据计划，河北省重点工程——三友集团年产20万吨黏胶短纤维项目建设即将竣工。项目设计负责人刁敏锐告诉记者，该项目是我国黏胶短纤维产业迈向全球产业高端、扩大循环经济规模的“重头戏”。项目最大的亮点就是贯彻了“质量第一、效益优先”理念，装备水平、综合能耗、环保水平、自动化程度等都实现了新的突破，盈利能力是行业均值的1.6倍。

“20万吨黏胶短纤维在全球首次应用了很多新技术，每年可节电750万千瓦时。该项目一如既往地发挥了集团循环经济优势，仅氯碱公司每年就有40万吨烧碱用于黏胶短纤维生产，占总产量的80%。”刁敏锐说。

按照计划，“十三五”期间，三友集团将继续做好纯碱、化纤、氯碱、有机硅等4大主业。在纯碱方面，要以碱渣综合治理为突破口，打造环保产业化的行业样板；在化纤方面，以原创性技术、高精尖产品为主攻方向，加快产业高端化步伐；在氯碱方面，以年产24万吨树脂项目为龙头，巩固集团整体循环经济优势；在有机硅方面，进军下游新产品领域，做强战略性新兴产业板块。

“站在新的历史起点上，三友集团做强做优做大循环经济的志向不变，但目光已放得更远——打造百年老店，争创世界一流。”么志义说：“创新是引领发展的第一动力。我们将以高质量推动高质量发展，瞄准绿色、循环、低碳发展方向，为加快建设新时代经济强省、美丽河北贡献力量。”