

四川省首家军民融合式发展百亿级企业
中国最大的专业广播电视技术和设备提供商

在变革中演绎“九洲模式”

2011年,四川九洲电器集团有限责任公司各项主要指标继续保持平稳较快增长:实现工业总产值120.86亿元,同比增长20.03%;营业收入125.88亿元,同比增长22.47%;销售回款142.57亿元,同比增长26.9%。
近年来,四川九洲集团积极培育数字电视机顶盒、LED、RFID、空中交通管制系统等战略新兴产业,有效应对“5·12”特大地震灾害和国际金融危机的严峻挑战,逆势而上,走出了一条独具特色的“九洲路径”。
“走军民融合、科学发展之路,以新型工业化为指导,以转变经济发展方式动力,不断推进技术创新、管理创新和产业创新,着力提升企业核心能力。”全国人大代表、九洲集团董事长张正贵如是阐释九洲的危中寻机、科学崛起。

■ 周冰 庞志刚 王益新

军民融合资源共享

2011年12月8日,投资约50亿元的九洲科技工业园暨军工灾后异地重建项目落成,集团实现整体搬迁。园区聚集了中国最大的数字电视设备、我国空中交通管制雷达系统、西部最大的LED半导体器件和照明产业研发生产基地以及西南地区军工电子制造加工基地。
九洲发展的历程,就是一个不断做强做大主业,加快传统产业结构调整和优化升级的过程。汶川特大地震以来,地处极重灾区的九洲在灾难中挺立,企业营业收入从2008年的55亿元,到2010年跨越100亿大关,三年间年均增长30%以上,成为四川第二家产值过百亿元的企业。2011年达到125亿元大关,再创企业发展新高。九洲集团的发展速度令人称奇。



九洲科技工业园

“九洲发展靠的是军民融合,靠的是坚持自主创新。”九洲集团董事长张正贵称:作为国家“一五”期间建设的156项重点工程之一,九洲集团的根基在军品。10年前,当九洲向10亿产值大关冲刺时,军品销售收入占90%,民品只有10%左右。
近几年,九洲成功开发出有线电视设备、数字电视设备、民用航空管制系统、人防机动指挥通信系统、公安应急通信指挥系统等系列具有自主知识产权的民用和军民融合产品,机顶盒及数字电视产品多年保持行业第一,年机顶盒出货量超1000万台。
军工为民品发展提供动力,民品撑起百亿企业“大盘”。再次剖析九洲产值结构,民品占90%以上。
军民融合,九洲军品根基不断扩域增量,军工领域从1个拓展到8个,承担的国家重点工程项目和军工项目从26个增加到145个。
加快融合步伐,军民产品共享资源。九洲在企业内部建立有效的

军民产业融合机制和平台,实现了从主要以军品为主,转向为在LED、物联网、线缆、通信导航等领域具有核心竞争力的大型高科技企业集团。

技术创新行业领先

九洲企业技术中心为“国家认定企业技术中心”,是集军事电子和民用技术研究开发于一体的高水平研究中心,分布在绵阳、深圳、北京、成都、重庆。涉及研究领域近20个,年科研项目200余项,承担国家“863”、“973”科研项目6项,国家、省、部委科技创新项目86项,每年科研经费投入约占销售收入的8%—10%,形成了以原始创新、集成创新为主要方式的开放式创新体系。
在去年的全国两会上,作为一家大型高科技企业集团的领头人,张正贵建议将自主创新纳入企业发展战略,着重提到了国有企业留人机制。他说,国有企业高端人才流失会给企业带来很大的影响和损失,应建立一套长效的留人激励机制。他建议,进一步深化国有企业改革,采取有效措施,积极引导人才向企业流动,规范人才流动秩序,鼓励企业建立长效的、可持续发展的股权、期权、利润分成等激励机制,鼓励自主创新,以稳定和吸引高层次人才,推进企业可持续发展。
加强技术创新,不仅要舍得花钱,更要耐得住寂寞。张正贵说:“好些投入,开始阶段很长时间内不一定见效果。但是你不能等,一旦看准了就必须迅速决策,赶紧投入,在不断积累的过程中静候机遇的垂

青。”
据张正贵透露,这几年九洲在大力发展新兴产业时,就在LED(半导体照明产品)上加大了科研投入。随着世界范围内节能减排、低碳经济、绿色环保经济渐成潮流,九洲的机会终于来了。再如RFID(射频识别产品),好几年前,九洲就把它作为一个全新产业大力培育。现在,随着电信网、计算机网和有线电视网“三网”融合在我国取得实质性进展以及物联网的研发应用,九洲人又一次走在了行业前沿。
近三年来,在九洲取得的产值、营业收入中,自主创新产品占比80%以上。预计今年企业产值和收入将会超过150亿元。

开拓市场做优企业

今年2月21日,投资35亿元的九洲军民融合产业园正式开工建设。九洲定下发展目标:到2015年,实现营业收入300亿元,力争500亿元,初步成为具有国际竞争力的大型企业集团。
抓国际国内两个市场,成为九洲发展壮大的重要途径之一。为参与国际竞争,九洲在深圳建立产品线齐全的生产科研基地。
2008年,受汶川特大地震和国际金融危机影响,九洲的海外订单有1/3落空。面对严峻形势,九洲增派国际市场营销人员,在全球拓展市场。
张正贵认为,金融危机“危中有机”,抓住了,顺势而为,九洲就有可能打一个漂亮的翻身仗。
主动走出国门,为九洲带来了

一张张订单。2008年6月,九洲拿下7000万美元的美国数字卫星接收机订单。通过合作商,在印度增加出口1000万美元。2009年2月,在莫斯科举行的东欧地区最大的广播电视卫星通讯博览会上,九洲获得大批订单。
为应对国际金融危机影响,降低贸易风险,九洲对产品出口提出严格的“两不准”:不下订单不准盲目生产,不可撤销的信用证不解汇不准发货。2008年底,九洲实现出口额3.5亿美元。
近两年,九洲吸纳了一批国际顶尖电子信息技术人才,并与飞利浦等国外公司进行战略合作,九洲产品出口到欧洲、东南亚、澳大利亚、中东、北非、南美等100多个国家和地区。
2010年,九洲培育和发展的空管产业、LED产业、RFID产业、卫星导航产业全部纳入国家政策扶持的战略性新兴产业,迎来了前所未有的发展机遇。是年,九洲工业产值、营业收入分别超过100亿元,成为四川首家军民融合式发展百亿元企业,也是第二家产值过百亿元的企业。
“百亿不是终点,而是新的起点!”张正贵在实现百亿目标庆祝大会的讲话催人奋进:“2015年确保300亿元、力争500亿元,2020年确保500亿元、力争1000亿元!”

瞄准战略性新兴产业

按照“百年基业”发展蓝图,敢于自我加压的九洲人提出未来10年“瞄准新兴产业,目标剑指千亿”的新目标。

九洲大胆提出这些目标的依据是,除了现有九洲支撑性与成长性俱佳的产业外,九洲“十二五”期间还将深度开发空中交通管制、DVB数字卫星接收机及数字机顶盒、LED半导体照明、RFID四大符合国家产业发展规划的战略性新兴产业。
2010年12月31日,九洲空管科技有限责任公司正式成立,集团将致力于将成熟的空管技术和产品推广应用于民用航空领域,着力打造集研发、试验、生产于一体的国际领先、国内一流的军民用空管系统产业基地。
加快“三网融合”是今后信息产业发展的重要方向。作为中国最大的专业广播电视技术和设备提供商,九洲集团在城市双向网络改造中,先后为全国50多个城市提供了技术咨询、工程设计服务,并完成了2000万户有线电视网络改造。九洲将着力打造适合我国国情、“三网融合”、有线无线结合的下代广播电视网,并着手投资建设中国西部最大的三网融合终端产业基地。
物联网被称为继计算机、互联网之后,世界信息产业的第三次浪潮,被列为国家5大重点培育的新兴战略性新兴产业之一。目前,九洲打造的RFID产业的孵化基地,已经成为中国RFID产业联盟副理事长单位。集团计划投资20亿元,引导公司的物联网产业向规模化、高端化、服务现代化方向发展,率先建成西部最先进的物联网信息中心。
站在百亿企业新的起点上,张正贵信心满满:有这四大新兴产业发展支撑,九洲的“十二五”一定会比“十一五”更加美好!

光伏企业抱团求助
寄望内需拉动解困

■ 本报记者 陈玮英

今年两会政府工作报告中提出的要制止太阳能等产业盲目扩张,这在光伏领域中引起不小波澜,这是否意味着太阳能发展将降速呢?
全国政协委员、国家能源局副局长钱智民解读称,政府工作报告中所提出的制止太阳能、风电等产业盲目扩张,主要是针对光伏玻璃、风电等设备制造业而言,并不是指国内太阳能和风电的发展会减速,相反非化石能源的应用将会加速发展,到2020年非化石能源占一次能源消费的比重达到15%。
为此,光伏界代表委员纷纷建言献策,希望国家从融资等方面给予支持,帮助光伏企业走出低迷。

助推“国民”合作

光伏产业是国内为数不多的依靠民营企业力量走向国际,并具有强劲竞争力的优势产业,也是一个新型的民族产业。
实践表明,中国光伏行业已经发展成为在世界上为数不多的新型产业,不仅有大量出口,而且会有广泛合作。
2011年以来,国内市场的快速启动对下游光伏系统和电站投资的利好比较显著,但对民企而言,在这方面还存在很大差距。全国人大代表、晶龙集团董事长靳保芳分析说,因为国内光伏电站资源大部分掌握在国有发电大型集团手中,民营资本进入难度较大。目前,光伏行业的快速发展已经引起国企的高度关注,一些国企已经到光伏行业“试水”。
为了避免社会资源的浪费和重复建设,靳保芳建议,国家能源委员会和国资委加强引导,推进国企与民企的密切合作。国企拥有资金优势、资源优势、市场优势,民企拥有制造优势、技术优势、人才优势和管理优势,在光伏领域实现国企和民企全产业链的强强联合,做到资源整合、

靳保芳建议,国家能源委员会和国资委加强引导,推进国企与民企的密切合作。国企拥有资金优势、资源优势、市场优势,民企拥有制造优势、技术优势、人才优势和管理优势,在光伏领域实现国企和民企全产业链的强强联合、优势互补。

优势互补。

“政府对已经形成完整产业链条、掌握产业核心技术和技术创新能力强的大型光伏企业给予重点保护和支持。”靳保芳说。
“信贷支持很关键。”靳保芳说,现在银行对光伏企业的贷款政策都是收紧的,且利率偏高,光伏企业都面临着资金压力。他建议有关部委、部门牵头组织各大银行,深入大型光伏企业进行实地调研,信贷实行“一企一策”,对于经营活力强、负债率低的大型企业给予重点支持,放宽贷款政策,加大信贷支持力度,扩大授信规模,实行优惠的利率政策。行业情况再差,也有好企业,应区别对待。
全国政协常委、通威集团董事局主席刘汉元也在今年两会上提出,鼓励金融资本积极参与和支持光伏产业发展。

为推进国家战略性新兴产业,加快西部光伏发电基地建设,尤其是针对当前光伏企业融资难的现实困难,刘汉元建议国家统筹制定金融扶持政策,鼓励、引导金融资本市场积极参与和支持光伏产业的发展,积极搭建项目资金需求与金融机构对接平台,鼓励金融资本加大金融创新力度、增加信贷品种、拓展担保方式,研发更多金融产品,进一步降低针对光伏产业等清洁能源的资金成本,调动、鼓励、引导各方资本对光伏产业的发展进行长期投入,进一步健全光伏产业金融服务体系建设,为我国光伏产业的健康发展提供及时、有效的资金支持。
同时,“对重大科研和技改项目给予专项资金支持,使企业在困难时期有一定资金进行科技创新,研发新技术、新产品,拉低整个行业的制造成本。”靳保芳表示。

加快出台行业标准

2011年光伏标杆电价政策出台,国内市场随之启动,预计今年国内应用市场将是最大的“亮点”。
“我们国家的光伏行业标准化与国际先进水平相比还存在相当差距。”靳保芳称,目前,我国已经正式出台的光伏国家标准已有数十项,但整个产业的标准规范缺失仍超过80%。“标准的缺失在一定程度上影响了我国光伏产品在国际上的竞争力,丧失了某个方面的话语权。对此,应当由国家有关部委牵头,进一步加快国家光伏行业的标准化工作,做好政策引导。”
表达同样观点的还有刘汉元。他认为,多年来风电领域标准滞后于产业发展的问题在光伏发电领域可能将再次重现。
为此,“可以结合目前行业发展的实际阶段和总体需求,在若干关键技术上开展试点、示范性研究工作,如2011年国家质检总局安排了专项科研项目《光伏并网发电关键技术标准研制》,涉及光伏并网发电国家标

准14项、行业标准10项。”刘汉元表示,通过在初期执行引导性的推荐标准和框架标准,逐步推动其发展成熟,并形成固化标准,由此加快光伏产业标准体系的建立、发展和完善。
刘汉元建议,尽快出台可再生能源电力配额管理办法。可再生能源电力配额制作为解决可再生能源发电并网难题、鼓励可再生能源开发的有效措施,已被世界上多个国家采用。
我国早在2007年发布的《可再生能源中长期发展规划》中规定了2010年和2020年电网及发电企业非水电可再生能源电力的占比,但在具体操作层面如何落实上述配额,一直没有实施细则出台。因此,刘汉元建议尽快完善出台可再生能源电力配额管理办法,并明确规定各地电网企业的配额不得低于一定比例,对不能完成配额的地方政府、电网企业进行一定的约束和惩罚,以加快可再生能源电力进入广阔的用电终端市场。

“当然,管理办法还需要考虑与原有固定上网电价的兼容性,收购价格不得低于原上网电价。”刘汉元表示,考虑不同可再生能源发电成本的差异,除对可再生能源发电总配额进行动态调整外,还必须对其构成进行配额细分,比如在可再生能源电力不低于8%的规划比例中,明确光伏发电不低于3%、风电不低于3%,从而避免配额对象为了完成配额而倾向性地选择低成本可再生能源电力,造成可再生能源行业的畸形发展。
事实上,标准的制定将进一步提速国内市场的开启。靳保芳说,启动国内市场就是拉动内需,这是拯救中国光伏产业的一个重要出路。国家已经制定了光伏补贴标准为1元/度电,一些省份也制定了地方补贴标准,但制约光伏发电的关键环节是并网,只有并网才能进入市场。他希望国家有关部委加快上网电价政策措施的落实,加快智能电网建设,国家出资或鼓励民间资本建设光伏电站。同时,大规模普及光电一体化工程,让光伏发电普及化、民用化,对光伏企业给予“订单”支持。

观察



厂家与经销商如何共赢

■ 陈青松

连锁加盟是我国商业特许经营的一种通称,是当今世界较为流行的企业扩张途径之一。由于连锁加盟被证明是一种高效率的经营方式,近年以来这种新型的连锁方式以其自身的优势获得了包括国内外众多知名连锁企业的青睐,在餐饮、服装、电子、服务等行业尤显普遍。
连锁加盟是企业与加盟商作为合作伙伴共同经营市场的一种方式,从本质上来说,连锁加盟是总公司和加盟商基于契约关系形成,彼此都是独立的实体。总公司提供加盟店商标、商品或劳务及经营技术。
加盟店在和总公司同一形象、商誉下从事销售同样的商品或劳务,以保证连锁店形象、经营的统一性。通常加盟商加盟需要交纳一定的加盟费用或者保证金。
企业招募加盟连锁店的方式主要有两种,一种是厂家直接寻找加盟商,另一种是通过代理商、中间商再发展下级加盟商。前一种方式属于扁平模式,有效减少了中间环节,但辐射面较宽,管理、物流配送等环节难度比较大。
如何实现厂商共赢?
首先,作为加盟商,打造自己的渠道品牌是关键,也是与厂家建立长期合作机制的基础之一。建立并管理好分销渠道,保证所代理的产品在下游分销商和终端客户面前良性流通,扩张市场空间和提升市场份额。
其次,应该优化所代理产品的结构,将不同盈利水平的不同产品组合起来,最终使渠道总盈利达到一定水平,用高盈利的产品来弥补低盈利产品的推广费用不足。
再次,要主动做好自身品牌宣传,除在厂家统一领导之下推广厂家的产品和品牌外,还要在行业市场内宣传自己,以优秀的内外部管理系统吸引上下游,打造属于自己的区域商品经销品牌。作为经销商,其“熟悉本地市场”是其最有利的资源,经销商应该对自己的“地盘”稳扎稳打,打造在当地市场的强势渠道网络,增强区域竞争力,构建自己的分销网络。
最后,优秀的经销商深知自己是与企业“荣辱与共”的共同体,会投入必要的人力、物力、财力等,并承担合理的交易风险,与厂家共同分担整个市场的不确定性。
作为厂家来说,如何科学管理经销商并实现共赢也是重要的经营哲学。
企业与经销商合作,共同赢利是目的。所以企业很重要的工作,无疑是帮经销商赚钱。换言之,厂家自己的产品“好卖”,能够给经销商赚取更多的利润,经销商越来越有劲头,信心才会越来越足,才会“乖乖”地跟着企业走,服从企业的管理。
厂家在制定经销商政策上,利益平衡点很有技巧,也非常关键。“钱越来越难赚了”有时反映了经销商的客观困境,却往往是经销商向企业讨要政策的借口。所以企业制定的经销商政策既不能让经销商利润过多,否则一旦市场有风吹草动,下一步政策无法制定;也不能让经销商利润过低,不然经销商会想法钻企业的空子,甚至做出违纪违法的事情来,到时企业品牌将大受伤害。
作为利益共同体,相对于绝大部分还处于“夫妻店”模式的经销商,拥有丰富管理经验的企业派驻的业务经理、业务员既要业务能力强,而且道德素质过硬。业务经理要在库存管理、账目管理、现代渠道的规划、促销等方面给予专业性的指导。当然,经销商也一定会用丰厚的业绩“反馈”企业。