

建设一个“创新型”企业

——解读中铁二十三局集团徐明新董事长提出的建设“四型企业”之四

■ 黄仕科

一个企业有创新才有活力，有创新才有生命力。中铁二十三局集团公司董事长、总经理徐明新提出的将以创造社会价值为己任，致力建设“文化型、外向型、现代型、创新型”（简称“四型企业”），极具前瞻性，是一个企业做大做强做优做久的重大发展战略。而建设一个“创新型”企业便是其中重要的一环。

何为“创新型”企业？衡量标准是什么？从创新的内涵及企业发展模式的演进过程来看，“创新型”企业是指把创新作为企业发展的核心动力，通过合理配置企业的内部和外部资源，将新的生产技术、组织结构、管理模式等运用到企业的生产经营管理中，达到实现企业战略、组织、技术、领导等全面协同创新，以拥有核心产品和掌握核心技术来增强市场竞争力，最终使企业在激烈的市场竞争中占据优势。

通常衡量的标准是：“创新型”企业即是在技术创新、品牌创新、体制机制创新、经营管理创新、理念和文化创新等方面成效突出的企业，它需具备五个条件：一是具有自主知识产权的核心技术，二是具有持续创新能力，三是具有行业带动性和自主品牌，四是具有较强的盈利能力和较高的管理水平，五是具有创新发展战略和文化。

一、建设“创新型”企业目的是什么

徐明新董事长认为，提出要建设一个“创新型”企业，是基于中铁二十三局集团发展历史、发展现状，以及未来企业发展趋势所确立的重大战略目标之一。随着知识经济的飞速发展以及经济全球一体化的不断推进，创新已经成为经济社会发展的推动力和衡量一个国家核心竞争力的重要因素，同时它也逐渐成为决定企业生存发展的动力和源泉，逐渐成为企业能否在国内外竞争中取得优势的重要保障。

建设“创新型”企业是我们谋求发展优势的内在要求。每一个企业都希望成为行业排头兵和百年老店，中铁二十三局集团亦不例外。为争夺有限的市场生存空间，企业之间的竞争不可避免且残酷无情。尤其是当今世界科技革命蓬勃发展，高新技术向现实生产力的转化速度越来越快。建筑施工企业之间的竞争不仅仅表现为经营业绩和产值的高低，更为重要地体现在拥有专利技术、行业标准、创新能力和盈利能力上。因此，自主创新能力与创新机制就成为企业生存发展的关键。

在同一领域的企业，尽管发展经历不同，但都有一个共同的特点，就是依靠自主创新在市场竞争中占具了一席之地。“小型企业看老板，中型企业看管理，大型企业看标准”。徐明新董事长认为，企业的生存和发展取决于企业家的个人素质，但企业自主创新能力的提高，必须以制度来保障。没有充满活力的的人力资源生成机制，我们的企业，我们的行业要挑战具有几百年历史和经验的跨国强企，自立于世界民族之林是不可能的。

民间有句古话，叫做“创业难，守业更难”。岁月流逝，时过境迁，今天我们已经进入了市场经济时代，面对激烈的市场竞争态势，守，是守不住的。要想自己的企业基业长青，就必须进行二次创业，通过建立“创新型”企业制度，不断提高自主创新能力，始终把握发展的主动权，增添发展的新优势，才能实现强企富工的愿景。

建设“创新型”企业是构建技术创新体系的有效手段。常言道“人无远虑必有近忧”。企业发展不能没有目标，更应当志存高远、关注未来，研究自己的发展战略和技术创新规划，没有远景目标的企业是没有生命力的企业。徐明新董事长提出的建设“创新型”企业，是一种崭新的企业运行方式和发展模式，它要求企业以技术创新为核心，加强战略和组织管理创新，逐步行成研发、设



● 中铁二十三局董事长、总经理徐明新

计、施工、运营为一体互动的体制和机制，通过持续创新，获得持续发展。建设“创新型”企业，就是要着力加强研发机构、加大研发投入、培养人才队伍，高度重视行业核心技术研发、完善创新战略和文化，包括技术创新和管理创新，涵盖了企业技术创新体制机制的基本内容，抓好构建技术创新体系就抓住了建设“创新型”企业的关键。

“行业关键技术是核心竞争力”、“技术靠创新，创新靠人才”，人才队伍是企业实现创新发展的根本所在，是获取竞争优势最宝贵的战略资源，是技术创新的生力军。企业的研发机构作为技术创新的重要平台，可以引导和支持更多的创新要素向企业集聚，稳定的研发资金投入是开展技术创新的重要保障，拥有自主知识产权和专利技术，是树立企业形象提高竞争力的关键，完善的创新机制和创新文化，必将带来员工的创业激情和对自我行为的约束力。这几个环节能有机地联系起来，环环相扣紧密相连，就行存了企业技术创新体系。企业就可以利用和集成各种内外资源，引入新的生产要素，为持续创新提供源源不断的动力，解决发展中的重大关键技术难题，从而引领行业结构不断优化升级。

建设“创新型”企业是走新型生存发展之路的必然选择。目前我国已经进入到经济转型的历史转折时期，企业面临的国际压力越来越大，特别是前些年对国外同行业技术（比如高铁无砟轨道等施工技术）的依赖已经制约了我国建筑企业的市场竞争力。而转变经济增长方式，走新型工业化道路，就必须转变以往的思维方式，从现行的体制和机制上创新，全面推进传统企业向“创新型”企业转型。徐明新董事长清楚地知道，企业要想在激烈的市场竞争中占据优势，提高核心竞争力，就必须坚定不移的走“企业为主体，市场为导向，产学研相结合”的自主创新道路，构建结构合理、功能完善、富有活力的企业自主创新体系，切实提高企业自主创新能力，全面推进“创新型”企业地建设。

中铁二十三局集团致力于建设“创新型”企业，重点在于先进的科学技术和企业发展相互融合，用创新来提高产品和服务的竞争力，从而推动企业的快速发展，用企业创新来推动全行业的技术进步。因为，建设“创新型”企业有利于企业形成清晰的市场规划，增加盈利空间，从而及时判断市场的需求程度，合理调配企业的人力、物力、财力等各种资源。通过改良和创新，开发出适应市场需求、难以模仿、替代性差、竞争力强、为业主提供较高价值的产品或服务。相对于利润微薄的劳动密集型企业，拥有核心技术的“创新型”企业可以通过出售拥有自主知

识产权的技术产品往往能够获得较高的利润。据资料统计，劳动密集型企业出口产品的利润仅仅在 5% 左右，而“创新型”企业，拥有远远高于劳动密集型企业的利润空间。

总之，建设“创新型”企业既是推进创新型国家建设的有力支撑，又是促进企业积极适应市场经济新常态，提高市场竞争力和保持持续竞争优势的重要保障。

二、建设“创新型”企业任务是什么

徐明新董事长认为，建设一个“创新型”企业涉及企业的方方面面，主要任务是由理念创新、管理创新、技术创新等组成的复杂体系，它们之间相互配合，相互支撑。因此，必须充分了解“创新型”企业的任务及重点。

一是理念要创新。理念创新是企业进行各项创新的前提。徐明新董事长告诫大家，理念创新产生于客观的实际需要和可能，根植于客观实际。对实践变革的探索，不断提出新思路、新看法、新观念，用实践推动观念的更新，理念的创新。理念创新的实质是认识不断深化的过程，具有深刻性，进而对企业实践具有指导作用。理念是对客观对象的理性认知与概括，没有认识就没有理念，理念随着认识的深入而产生变革。理念创新必须遵循了实践—认识—再实践—再认识的规律。理念创新的前提是继承，继承是基础，创新是结果。理念创新的本质在于超越，在于对企业内部原有观念的突破。主客观的统一是企业实现理念创新的根本。因此，“创新型”企业的核心理念是创新，创新是形成企业持续竞争优势的动力。企业的业绩，并不主要取决于企业规模的大小、经营领域的多少，而主要取决于人的素质和创新能力，只要员工具备创新理念以及创新精神，就能爆发出巨大的能量，产生可喜的效果。通过理念创新，可以促进企业员工不断提高自己的自身素质，从而提升企业文化的内涵，提高企业的创造力。理念创新对企业壮大和成长具有强烈地推动作用。

二是管理要创新。管理创新是企业进行各项创新的基础。徐明新董事长认为我们在管理创新上大有可为。我国著名管理学者蒋明杰教授将管理创新定义为创造一种新的或更有效的资源整合范式，这种范式既可以是新的有效整合资源以达到企业目标的全程式管理，也可以是某方面的细节管理。管理创新至少可以包括五个方面情况：一是提出一种新的经营思路并加以有效实施，如果经营思路可行就是一种管理创新；二是设计一个新的组织机构并使之



● 中铁二十三局承建的上海磁悬浮轨道上一辆磁悬浮列车驶过



● 中铁二十三局担负施工的雅西高速干海子特大桥 马鹏飞 / 摄影

有效运作；三是提出一个新的管理方式方法，它能提高生产效率，协调人际关系或能更好地激励员工；四是设计一种新的管理模式；五是进行一项制度创新。管理创新突出地表现在管理中更广泛地运用科学知识，建立更科学的管理体系，从而使管理进一步科学化和系统化。通过管理创新，企业可以重新整合内外部资源，使各种生产要素得到合理配置和使生产条件得到最大程度地优化，从而提高企业的运行效率，增强企业的创新实力，为企业保持持续竞争优势奠定坚实基础。

三是技术要创新。技术创新是企业进行各项创新的关键。徐明新董事长因此十分重视技术创新。技术创新指生产技术的创新，包括开发新技术，或者将已有的技术进行应用创新。科学是技术之源，技术是产业之源，技术创新建立在科学道理的发现基础之上，而产业创新主要建立在技术创新基础之上。技术创新是一个以从创造性技术构想出发，到新产品市场成功实现为基本特征的层次性经济活动的全过程。它包括新设想的产生、研究、开发、商业化生产到产品的市场应用和转移扩散这样一系列的活动。技术应用于经济活动的形式是多种多样的，这决定了技术创新的形式也是多种多样的。不同的时期、不同的企业、不同的技术领域、不同的创新项目，有不同的创新管理模式。

四是动态要创新。动态创新是企业进行各项创新的保障。伴随着知识经济的来临，科学技术高速发展，产品的生命周期变得越来越短，企业所处的外部环境变化也越来越快，企业必须要实现动态创新，随时调整企业的各项计划，更加合理地配置企业资源，从而更加适应企业的自身使命和市场的运行规律。即使是同一企业的不同发展阶段，其内部要素和外部环境也在不断地发生着变化，甚至是剧烈的变化，中铁二十三局集团这支勇于创新、善于创新的优秀团队，应该正确认识自己的发展阶段，合理地制定创新计划，合理根据企业内外部环境变化进行调整，使企业在激烈的建筑市场竞争中占据优势，永远立于不败之地。

三、建设“创新型”企业需要做什么

近年来，中铁二十三局集团新一届领导班子在建设“创新型”企业方面做了大量的工作，取得了明显成效。发展有目标，实战有绝活。中铁二十三局集团在建筑施工领域里铁路、公路、隧道、桥梁、水利水电、市政公用、机场港口、工用民用建筑、电务

工程等“十八般武艺”几乎无所不能，已经拥有国家专利 147 项，是同行业中拥有国家专利最多的企业集团之一。然而，在企业发展的实践中，企业决策者们逐渐认识到培育专业优势，才是企业差异化发展的有效策略，而“成品工厂化、施工机械化、现场装配化”为标志的高精度水泥制品，能使这一领域的科技含量和工程质量大幅度提高；施工安全与环境大幅度改善；工程工期明显缩短；材料节约与综合利用效果更加明显。如今这一制品研制、开发和施工优势已经在同行业中凸显出来，形成了属于自己的独特施工优势。

在人才队伍建设上，中铁二十三局集团目前有国家“百千万人才工程”突出贡献青年专家 1 人，享受国家政府津贴的专家 5 人，教授级高工 14 人，各类专业技术人员 5400 余人，占员工总数的 41.54%。有高级职称 626 人，中级职称 1557 人，初级职称 3394 人。技能人员占员工总数的 39.9%，取得国家职业资格证书的技术工人有 2740 人，一级建造师 276 人。

但徐明新董事长和他的领导团队并不满足于现状，他们对建设“创新型”企业有着更高的目标和更清晰的思路。他认为必须坚持科技创新驱动发展战略，提高技术研发能力，为企业可持续发展提供坚强的技术支撑。因为科技是推动企业发展进步的重要动力，必须高度重视科学技术的创新、转化和运用，增强企业可持续发展的技术支撑力。主要应当做好以下几个方面的工作。

一要围绕提高经济运行质量，加强技术研发。研究应用专业化的管理软件，适时进行系统升级，提高企业信息化管理水平；大力推广应用信息化模块，构建信息平台，提高管理监督的时效性和针对性；加快财务核算集中管理、资金集中管理和网报管理三大系统为标志的财务信息化建设步伐，避免出现超拨款、大额度资金异动等现象的出现，提高经济运行质量。要把集团公司信息化开发成果等方面的优势资源转化为生产力，转化为市场，着力把我局信息化开发建设打造成中国铁建系统的一大亮点。

二要围绕优化施工方案，节约成本，加强技术研究。徐明新董事长要求要克服轻视技术创新的短视思想，严格执行技术决策总工程师负责制，尊重并维护总工程师的技术权威；要组织工程技术人员仔细研究项目特点，确定攻关重点，结合工期要求，制定符合现场实际、满足施工要求的技术方案；要强化创新激励机制，营造环境，鼓励员工善于思考，勤于钻研，勇于创新，帮助解决施工难题，提高生产效率，降低施工成本。

三要围绕施工现场安全保护和提高工程质量，加强技术开发。着眼提高安全保障系数，研究安全事故发生的规律；着眼增强安全保障力度，研究开发安全保护技术；着眼提高工程质量，研究集成和应用科学的施工技术，提高工程优良率。

四要围绕提升差异化竞争力需要，加强技术开发。加强技术研发和技术储备，开发新的市场空间，扭转在同质化竞争中的被动地位；注重超前研发市场急需、影响全局、企业独有、创效突出的产品与技术，抢占和创造市场；注重研发掌握属于自己的核心技术，掌握拓展某一行业的差异化竞争优势和市场主动权。

五要围绕企业转型升级，提高技术开发能力。要进一步从促进企业转型升级需要，加快科技资源整合，建立技术创新平台；要进一步完善科技创新管理体系，增强技术创新中心力量。要求各子公司要成立相应部门，加强对科技工作的管理，提高科技施工水平。同时，要强化技术创新的推动作用。加强局处两级科技管理部门建设，建立科技投入保障制度；认真贯彻《工程技术专家及青年科技拔尖人才管理办法》，加强技术研发队伍建设，严格执行技术决策总工程师负责制，组织工程技术人员加强技术攻关，确定攻关重点，编制符合实际、成本最优化的技术方案；着眼市场开发，强化技术成果转化和推广应用工作。



● 徐明新董事长一行视察华东区域指挥部。



● 国内首次应用的沪杭客专 42 号无砟道岔板由中铁二十三局研制。



● CRTSIII 型轨道板已成为中铁二十三局的又一个拳头产品。



● 中铁二十三局研制施工的重庆轨道交通 PC 梁 75 米最小曲线半径技术目前仍处于世界领先地位。