



记者随团学习札记

向南京学什么

学习印象

从苏宁改革看企业转型：  
丢掉零售业巨头的王冠“拥抱”互联网

滨州日报/滨州网记者 葛肇敏 张婧雨

在江苏跟随滨州党政代表团考察期间，记者曾经采访过一位当地官员。他告诉记者，如果苏宁没有在如日中天的巅峰期毅然转型，或许今日，它就只能沦为一个二三线品牌，在京东浩大的声势下被拍在沙滩上。

我相信这并非耸人听闻。在互联网迅猛发展的今天，没有哪个企业可以高枕无忧。如同每一步棋都在左右最终的战局，对于企业而言，每一次转型都是决定生死的革命。

2009年，在苏宁最辉煌的时刻，它选择转型。丢掉家电零售业巨头的王冠，苏宁开始拥抱互联网，选择O2O这一行业的风口——将线下商务与互联网结合，让互联网成为线下交易的平台。在质疑声中，苏宁坚持前行。结果有目共睹——2017年，苏宁控股集团以4129.5亿元的规模，位居中国民营企业500强第二名。

巅峰期选择负重转型——  
“疯狂”，成就苏宁线上帝国

苏宁创立于1990年，主要经营家电零售。2004年7月，苏宁电器正式上市。凭借优良的业绩，苏宁电器得到了投资市场的高度认可，成为全球家电连锁零售企业市场价值最高的企业之一。

企业的“变天”往往来得猝不及防。2007年，中国互联网的电商浪潮掀起了前所未有的海啸——阿里巴巴挂牌上市；亚马逊收购卓越网并更名为“卓越亚马逊”；京东在2004年关闭线下业务，纯做线上业务，并于2007年更名为京东商城。

摆在苏宁面前最艰难的抉择在于，当时的苏宁集团，在全国已经有了超过2000家门店，销售额实现1170亿元，是中国最大的商业零售企业。如此巨大的体量如同巨象，若说插上翅膀就能原地起飞，谈何容易。但事实上，互联网带来的机遇往往转瞬即逝，一旦错过，就可能错过一个时代。

2009年，苏宁开始了步履蹒跚的转型——全国数千家门店成为苏宁线上转型的负担，让苏宁无法从头开始、轻装上阵，只得选择负重前行。转型初期，庞大的苏宁经历了诸多磨难，2013年，苏宁市值从1500亿元跌到了380亿元，2014年一度亏损14.59亿元，其转型被业内人士普遍看衰。

但在2014年第二季度，苏宁迅速进入效益凸显期，并呈现出高速发展态势。苏宁围绕全渠道融合、品类拓展经营、新业务发展及后台服务能力等方面



市委副书记、市长李宇向东率团在苏宁集团考察学习。

面全面发力，通过近半年的战略实践，苏宁O2O模式在物流体验、商品差异化经营、门店互联网改造等方面效益凸显，并成为同行从业者转型O2O模式的参考对象。2017年，苏宁营业总收入达1879.10亿元，同比增长26.41%。其中，线上业务占比超过了80%。

创新永不止步——  
“智慧零售”概念掀起消费体验新风暴

秉承“引领产业生态、共创品质生活”的企业使命，苏宁产业经营不断拓展，形成了苏宁易购、苏宁物流、苏宁金融、苏宁科技等八大产业板块协同发展的格局。

其中，最为人熟知的苏宁易购，已经成为全国领先的O2O智慧零售商。面对互联网、物联网、大数据时代，苏宁易购持续推进智慧零售和线上线下融合战略，全品类经营、全渠道运营、全球化拓展，并开放了物流云、数据云和金融云，通过门店端、PC端、移动端和家庭端的四端协同，实现无处不在的一站式服务体验。

截至2017年底，苏宁易购线下连锁网络覆盖海内外，拥有苏宁易购广场、苏宁云店、苏宁鲜生、苏宁红孩子、苏宁极物、苏宁汽车超市、苏宁易购直营

店、苏宁小店等业态，自营创新互联网门店和网点近4000家，稳居国内线下连锁前列；苏宁易购线上通过自营、开放和跨平台运营，跻身中国B2C市场前三，且在主流电商中增速领先。

此时，苏宁的又一次转型接踵而至——2017年，苏宁提出“智慧零售”概念，就是运用互联网、物联网技术，感知消费习惯，预测消费趋势，为消费者提供多样化、个性化的产品和服务。在南京新街口苏宁极物店，工作人员通过门店客流信息系统发现，年轻男性顾客在无人货架停留时间较长。他们随即将无人货架搬到门口显眼位置，销量从每周一台提高到了每天一台。在旁边的体育无人店，人脸识别技术和互联网金融让顾客可以即取即走。

创新驱动的巨大能量——  
从为客户提供商品，到为用户提供智慧服务

如果说苏宁易购是企业从线下转线上的改革，那么苏宁物流、苏宁科技则是企业优化、延伸服务和以创新为驱动的具体实践。

苏宁旗下的另一大板块苏宁物流，已然成为中国领先的自营零售物流企业，专业从事仓储、配送等供应链全流程服务，致力于打造中国商业领

域最具效率的消费品仓储服务和智慧物流服务平台。截至2017年9月底，苏宁物流及天天快递拥有仓储及相关配套总面积628万平方米，配送网络覆盖全国2810个县区。以技术和服务驱动，提供供应链解决方案，从效率、体验、管控、创新四大维度提升客户服务力，协助客户聚焦核心竞争力，进行更快速的转型升级。

而苏宁科技作为国内领先的智慧零售科技集团，在线上拥有成熟完善的智慧零售技术解决方案，致力于推动科技应用在零售领域的落地、发展与影响。作为苏宁的核心技术平台，苏宁科技集团目前已在美国硅谷和中国北京、上海、南京、杭州等地设立研发基地。苏宁科技将利用人工智能、云计算、大数据等前沿技术，在O2O零售、供应链、金融支付、物流等方面，服务全球用户，同时，基于苏宁近三十年信息化沉淀，重点展开“智能平台、智能服务、智能终端”三大业务，为用户提供实实在在的智慧服务。

展望未来，苏宁将继续深化推进“科技苏宁、智慧服务”战略，本着“输出能力，链接资源，构筑平台，合作共赢”的经营理念，打造科技、国际、多元新苏宁。到2020年，苏宁将以4万亿目标的规模跻身世界百强行列。

招才引智科技创新  
助推地方经济社会发展

滨城区委副书记、区长 张瑞杰

几天来边听边记，边讨论边思考，在对标学标的过程中，激荡了思想、看清了差距、明确了方向。其中印象最深刻的，是这几个城市多年来在招才引智和科技创新上厚积薄发，迸发出了创新活力，极大地推动了地方经济社会发展。这使我们真切体会到人才是第一资源，科技是第一生产力，创新是引领发展的第一动力。

以杭州为例，2017年杭州新入选的国家千人计划人才16名，万人计划18名，引进的海归人才和外籍人才1万余名。这是杭州高质量发展的源泉、动力所在。滨城区作为滨州的主城区，具有形成人才洼地的区位优势，多年来也积累、培育了一批具有创新能力的大中小型企业、创新创业平台和科研院所。

下一步，我们要认真学习先进地市的经验和做法，大力实施好“智慧滨城”工程，助推人才强军战略。同时，积极动员和鼓励全社会创新创业的积极性，助推滨州实现高质量发展，为滨城的发展插上科技和人才的翅膀。

做好结合文章  
搭建平台引人才

阳信县委副书记、县长 刘荻一

这次南方学习考察活动，让我们对照先进地区查找到了自身的差距和不足，也反思了目前存在的一些突出问题。我们的问题出在哪儿，下一步的出路在哪里，需要引起每一个滨州干部的深刻思考。

江苏、浙江两省质量、效益的理念树立得非常牢固。他们围绕质量和效益，建立了现代产业体系，实现了现代产业体系四个方面的协同；实体经济、科技创新、现代金融、人才人力资源。这四方面结合、融合，发生了巨大的化学效应，产生了良好的效益。

同时，他们的市场化导向、区域经济抓手、平台搭建等方面的融合非常到位，而这方面我们的差距非常大。所以在下一步工作中，我们需要围绕质量效益，做好传统产业与新技术、新业态、新模式的结合文章，搭建平台引进人才，做好新产业的培育壮大。借助学到的经验做法发展特色优势产业，把亮点做亮。阳信县在肉牛加工、民俗文化、电子信息、高端化工等方面大有文章可做，要立足自身优势，借助先进理念、技术，带来更高质量、更好的效益。

提高区域创新力  
强化科技支撑能力

市科技局局长 孙学森

江浙两省的考察学习，带给我们思想上的大震动，视觉上的大冲击，也带来一次精神的大洗礼。这几个城市无论从政府、企业、部门层面，都已经完成了思想的解放。尽管我们所处的发展阶段不同，但是他们的许多的理念、观点、思路、措施，对我们有非常好的借鉴意义。这次考察，可以作为滨州高质量发展的分水岭和里程碑，标志着滨州在思想解放上有一个大的提升，在改革创新上有一个大的突破。

具体到科技部门，我们将大力推进创新驱动发展战略的实施，同时，着眼于提高区域创新力，强化科技支撑能力。一是坚持问题导向、目标导向、效果导向的统一，推进滨州在政策落地、平台建设、人才引进上发力突破。二是要坚持走出去、引进来、沉下去相结合，积极对接高等院校、科研院所和企业，让更多的项目、技术在滨州落地结果。三是真正实现产、学、研的对接，让科技元素更多地助推经济发展，惠及人民群众，为建设更高质量更水平的小康滨州作出科技部门、科技系统应有的贡献。

智慧零售智慧商业  
前景无限

愉悦家纺有限公司党委书记、董事长 刘曰兴

考察学习的苏宁集团这一站，让我深受启发。我们企业是苏宁的供应商，居家用品在它的线上线下都有合作。但亲临苏宁集团，依然感到震惊。

苏宁易购的迅猛发展，让我们确实看到了智慧零售、智慧商业的前景。愉悦家纺居家用品的核心主题是健康、便捷、安全、时尚。而苏宁易购的零售，走在了全国零售业的前头，对我们愉悦家纺睡品的零售是一个很好的借鉴。

我们现在的零售也着手在上海搭建平台，以目前搭建的框架来看，也包含了苏宁易购所设计的这些框架。而今天学习了苏宁的做法之后，很多“精髓”可以直接融入到我们的框架之中，这是最大收获。



滨州党政代表团(二组)  
南方学习直播二维码

科研领域需迎接体制改革的洗礼

江苏省产研院以“四大改革”提升管理水平、研发能力和执行效率

滨州日报/滨州网记者 葛肇敏 张婧雨

南京是一座“产业城”。数据显示，在2017年末，新型显示、物联网、信息通讯设备、智能电网、新材料和节能环保等6个产业的收入规模超过千亿元。软件和信息服务业收入规模占全国7%以上。

而驱动一座城市的产业发展、科技研发，就需要有一个“发动机”“CPU”般的内核，如同城市的智慧。江苏省产业技术研究院(省产研院)便扮演这样一个角色。成立于2013年的产业技术研究院，是经江苏省人民政府批准成立的新型科研组织，亦是全省创新体系的重要组成部分。

开辟科技体制改革的“试验田”，打造引领产业高端跨越的智库平台

江苏省产研院成立于2013年12月，是江苏全面深化改革、深入实施创新驱动发展战略的重大举措，也是全省打造具有全球影响力的产业科技创新中心和国际竞争力的先进制造业基地的标志性工程。

2014年12月，习近平总书记亲临省产研院视察，为省产研院的改革发展注入了强大动力。作为科技体制改革创新的“试验田”，省产研院致力于科学到技术的转化环节，将研发作为产业、将技术作为商品，以市场化手段推动产业关键技术研发与转化，为江苏产业转型升级和未来产业的发展提供技术支持。

而产业技术研究院的具体职能，主要包括充分发挥战略规划和产业组织功能，瞄准国际产业前沿，研究提出产业发展战略分析报告和前瞻性政策建议，成为引领产业高端跨越的智库平台。而产研院也有了四个鲜明、厚重的标签——产业共性关键技术的策源地、



江苏省产业技术研究院

高水平研发机构的共同体、高科技企业的孵化中心、产业技术人才的聚集高地。园区以建立与国际接轨的研发组织方式，在若干产业前沿性、关键性、共性技术领域实现重大突破，促进科技成果资本化、产业化，持续培育新兴产业和新的增长点。同时，围绕市场需求，进一步统筹产业创新资源，构建跨学科、前瞻性产业技术创新战略联盟，完善产业研发创新网络，组织协同攻关，从整体上提升产业技术水平。此外，研究院还将发挥智力和资本密集优势，完善创业孵化功能，实施载体、项目、金融、服务联动配套，成为高科技企业成长壮大的重要源泉。不断加快人才、项目、服务、资金“四位一体”联动，拓宽高层次人才引进培养渠道，为海内外人才创新创业营造优质服务环境，构筑国际知名的产业人才战略高地。

四大改革“刀口向内”，提升产研院管理水平、研发能力和执行效率

江苏省产研院的多项体制机制改革是其能够脱胎换骨的关键，也是“大刀阔斧”“刀口向内”改革的具体体现。

据产研院相关负责人介绍，该院坚决防止体制回归，不设行政级别，实行理事会领导下的院长负责制，完善法人治理结构，探索构建新型科研院所管理体制。同时，改革财政科技资金的使用方式，借鉴美国国防部高级研究计划局(DARPA)的项目管理经验，推行项目经理制，由项目经理组织产业重大技术攻关，自主组建项目团队、自主考察推荐优质项目，加强顶层设计。

为了进一步理顺政府和社会组织的关系，激发社会组织的活力，该院探

索出“民办公助”的社团法人管理模式，以会员制形式吸纳符合条件的独立研发机构加盟成立省产业技术研发协会，推进协会明确权责、依法自治、发挥作用，根据研究业绩给与必要的运行补贴和项目支持。

此外，产研院还加大了知识产权分配制度改革，健全技术创新的激励机制，创新商业模式，大幅提高创新创业者在成果转化收益中的分配比例，促进科技成果的资本化、产业化。

以开放、激励的创新机制为助力，打造出连接全球创新资源与江苏产业的桥梁

如今，江苏省产研院以建设一流研发平台和研发团队为基础，以开放、激励的创新机制为助力，打造出连接全球创新资源与江苏产业的桥梁。

目前，产研院已有38家专业研究所和1家参与共建的国际超级计算无锡中心，其中以项目经理制引进国际一流技术团队新建专业研究所15家，合计投资超37亿元。研发人员总规模超过6000人，其中院士、863、973项目首席专家等领军人物200多人，年研发经费总额约20亿元。各专业研究所累计转移转化技术成果近1000项，累计衍生孵化科技型中小企业400家，其中已上市和拟上市的企业20家。产研院已引进项目经理48人，集聚了智能液晶、有机光电、芯片设计、高分子材料等高科技领域近200位全球高层次专家。

可以说，产研院已经建成了需求引导、多元共建、统分结合、体系开放、接轨国际、水平一流的新型研发组织，成为江苏省产业技术研发转化的先导中心、人才培育的重要基地。