

后危机时代 国企科技创新使命

(上接第一版)

聚焦主业和品牌, 应成为国企引领科技创新的基本指向

国企引领科技创新, 不是应该四面出击, 在各个行业和领域遍地开花? 显然不是。相反, 国企引领科技创新应做到集中力量、重点突破、提纲挈领、纲举目张。

目前, 国有企业绝大部分已经处于关系国家安全和国民经济命脉的重要行业和关键领域, 并在这些行业和领域发挥主导作用。从国内来看, 国有企业必须集中力量在上述行业和领域里取得科技创新突破, 才能有能力和提纲领地带动中国企业在科技创新方面取得整体推进。从国际上看, 面对强势跨国公司的竞争, 国有企业只有准确把握国际科技竞争的新趋势, 把精力集中在重要行业和关键领域, 才有可能奋起直追、迎头赶上。

显然, 国有企业应按照国资委的要求, 重点关注关系国计民生和基础工业领域的科技创新, 重点关注投资多、周期长、风险高、难度大而具有战略意义的重大基础科技创新和高端技术创新。

国企引领科技创新的另一个指向是品牌。品牌竞争力包含了企业资源、技术、管理、营销、人力资源等方面的综合优势, 是实现企业可持续发展的动力源, 是企业核心竞争力的外在表现。研究发现, 顾客忠诚度水平增加两成, 企业营业额就会上升 40%, 较低的品牌忠诚度则阻碍了品牌价值的增加。

企业运营质量的全面提升和核心竞争力的创建正是构建百年品牌的根本。改革开放至今, 中国国

企集体崛起, 但创新和品牌的软肋还十分明显, 转型升级的任务还十分艰巨。随着资源的消耗, 原料价格上涨, 劳动力成本上升, 企业迈入高成本时代。企业要生存发展, 就必须把眼光从有限的资源转移到科技创新寻求解决之道上来, 以创新打造蓝海市场, 提高市场核心竞争力, 这才是为构建世界级品牌奠定基础的正道。

相对于优势跨国公司而言, 中国企业整体在核心技术方面还有一定的差距, 大多还处于产业链低端, 这是掣肘中国企业品牌国际化的一个重要因素。国有企业有责任在这一方面谋求突破, 做出表率。

国企引领科技创新要解决企业家精神和制度安排两大问题

方向和目标确定之后, 剩下的就是怎么达成的问题。

一个最大的隐患, 就是创新精神的缺失。国有企业要引领科技创新, 就必须保持饱满的创新精神。改变社会面貌的经济创新是长期的、痛苦的“创造性破坏过程”, 它将摧毁旧的产业, 让新的产业有崛起的空间。从本质上讲, 企业家就是从事“创造性破坏”的创新者, 而创新精神正是企业家精神的实质, 创新是企业的本能, 冒险是企业家的天性。

在国有企业中, 相当数量的国有企业负责人还保留着行政级别, 从身份上讲并不是真正的企业家, 也不是职业经理人, 而是可以自由穿行政商通道的“两栖人”, 这在一定程度上抑制了他们的企业家精神。他们并不一定以企业家和职业

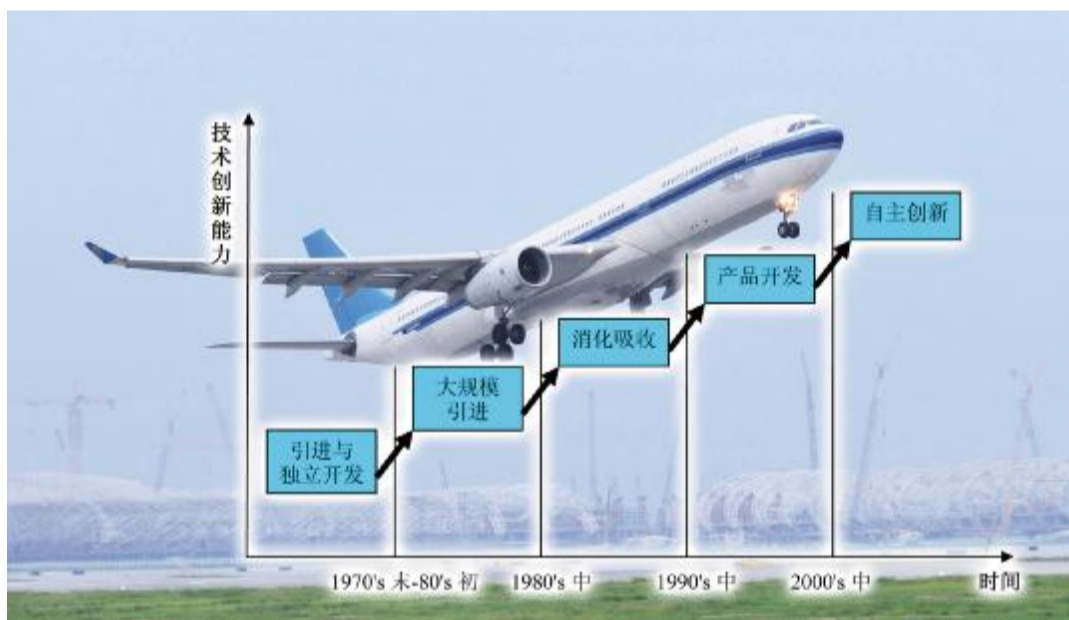
经理人作为自己的人生目标, 上级部门也往往以单位为对他们进行绩效考核, 所以他们往往抱着求稳心态, 不敢冒险, 也不能冒险, 缺乏“创造性破坏”, 最终给企业发展埋下最大隐患。

从体制看, 在下一步的国企改革中, 企业不再比照党政机关干部的行行政级别确定企业经营管理者待遇, 而是实行适应现代企业制度要求的企业经营管理者管理办法, 逐渐让国企负责人回归企业家和职业经理人的本位。这将有利于企业家创新精神的培育。

市场竞争压力是企业进行科技创新的一个重要原动力来源。企业只有加大研发投入, 不断进行技术创新, 生产满足市场需求的高质量产品, 才能不断提高企业核心竞争力, 赢得市场竞争。实践证明, 企业很少在没有竞争压力的情况下主动进行创新活动。

新制度经济学认为, 制度是经济增长的内生变量和根源, 科技创新归根结底是制度安排的结果。目前, 我国国有企业存在自主技术创新意识淡薄、科技创新内生动力不够、自我研发生产能力薄弱的问题, 其根本原因是缺乏有效面向市场的运行机制。面对来自跨国公司的激烈竞争, 国有企业除了从国家获得政策性资源之外, 更需要主动进行技术创新, 提高国际竞争能力。因此, 必须深化国有企业改革, 进一步实现政企分开, 从公司治理、考核机制、政策支持等制度安排入手, 强化国有企业市场竞争主体地位。

建设创新型国家是中央作出的重大决策, 引领科技创新是国有企业的历史使命。牢记这个使命, 对国有企业在后危机时代引领中国、逐鹿全球具有鲜明的指导意义。



(上接第一版)

科技全球化时代

在中央企业感受技术魅力和艰辛的同时, 世界正进入科技全球化时代。

2008 年以来, 全球经济增速放缓, 许多国家纷纷加强科技创新, 加强前沿基础研究, 加强人才培养。“世界进入科技全球化时代。”万钢说。

美国出台“创新战略”, 明确提出美国未来的经济增长与国际竞争力取决于创新实力。欧盟“2020 战略”明确将“研发投入强度达到 3%”作为五大战略目标之一, 把建设“创新型联盟”作为七大配套旗舰计划之首。日本提出了“未来开拓战略”, 俄罗斯提出了“发展可再生能源的”国家政策重点方向, 韩国提出了“绿色发展国家战略”。

跨国公司成为新一轮技术革命和产业竞争的主角, 即使在“最糟糕的日子”仍把研发投入放到优先位置。欧盟发布 2010 年度全球企业研发投入排行榜, 上榜的 1400 家公司净销售额下降 10.1%, 利润下降 21%, 而研发投入仅减少 1.9%。

美、欧、日等发达国家的大企业在研发投入强度高的行业中仍占主导地位。美国企业的软件和计算服务研发投入占全球 75%, IT 硬件研发投入占全球 48%, 医药研发投入占全球医药研发总投入的 43%。在全球汽车研发投入中欧盟占 44%, 日本占 36%。在全球化工行业研发投入中欧盟占 40%, 日本占 34%。90% 以上的跨国公司把技术创新作为企业战略的主要内容, 研发投入占销售额的比

重都在 5% 以上。

如今, 德国备受瞩目。德国是金融危机后第一个走出大衰退的发达国家。2010 年, 德国 GDP 增长 3.6%, 失业率由 2007 年的 8.6% 下降到 6.9%。

德国的竞争力来源于政府和企业对研发的高投入和产品质量的严格标准。德国企业在衰退中没有大批裁员。政府向企业提供短期资助, 工厂降低工资, 尽量保持职工人数, 尤其是技术熟练的骨干。

“德国最强的实力在于工程师。”曾在德国生活了十几年的万钢惊叹于德国制造业的职业化队伍。

从技术跟随到技术引领

在科技全球化的时代, 中国企业怎么办? 有一个事实不可忽视: 我国每年生产 380 亿支圆珠笔, 85% 以上的墨水或芯头依靠进口。

中国能否成功攀登技术的阶梯? 这必然是一个长久而痛苦的过程。中国仍拥有大量的廉价劳动力, 这意味着进行创新和升级的压力尚未达到临界状态。

然而, “技术创新作为企业转型升级战略的核心内涵和主要手段, 将有力推动服务模式和商业模式的深刻变革, 支撑企业更好地实现长远发展。”国务院国资委党委书记、主任王勇强调。

在中央企业科技创新工作会议上, 王勇为中央企业“十二五”和今后较长一段时间科技创新工作定下了“纲”。

这就是: 坚持以科学发展观为指导, 贯彻落实“自主创新、重点跨越、支撑发展、引领未来”的方针, 围绕做强做优、培育世界一流企业的目

标, 以自主创新能力建设为中心, 以体制机制创新为保障, 以国家技术创新工程为依托, 大力实施科技创新战略, 全面提升企业核心竞争力, 推动企业转型升级, 在创新型国家建设中发挥骨干带头作用, 实现创新驱动发展。

围绕这个“纲”, 国资委在会上出台了《关于加强中央企业科技创新工作的意见》(下称《意见》)。

国务院国资委党委委员、副主任黄丹华表示, 《意见》提出了当前和今后较长一段时间中央企业科技创新工作的方向、目标、重点任务和保障措施, 对进一步做好中央企业科技创新工作具有较强的指导意义。

苦练内功的同时, 中央企业要联合力量。当日, 科技部、国资委举行了共同推动中央企业技术创新合作备忘录签约仪式, 双方提出在继续深入实施国家技术创新工程、支持中央企业承担国家科技重大专项等科技任务等五个方面开展合作。

此外, 万钢建议中央企业加快研发资源整合, 形成大的研发“变形金刚”。同时, 万钢鼓励央企加大对基础研究领域的投入。

“央企的发展不只是中央企业的发展, 不只是国有资本的发展, 央企代表着产业的发展与转型, 带动着产业链的完善, 要带领整个中小企业共同发展。央企可以, 也应该成为引领力量。”万钢说。

“到‘十二五’末, 中央企业创新能力明显提升, 科技进步贡献率将达到 60% 以上, 在部分领域实现从技术跟随到技术引领的跨越。”央企正集体向着这个目标迈进。

观点

避开三大创新陷阱

成功容易使得企业变得自满且保守, 这是符合逻辑的。成功的喜悦可能会掩盖潜在的风险, 给企业带来危机; 成功可能使得创新者执着于既有的创新成功, 反对新的变化, 从创新的推动者转变为创新的反对者。

刘刚文

在竞争日益激烈的今天, 创新已成为众多企业竞争力的主要来源。有些企业将创新看作企业战略的核心组成部分, 并将创新渗透到企业经营管理的各个环节。然而, 所有人都知道创新是有风险的, 而且风险很大, 创新失败的案例比比皆是。

创新的风险很多, 既有项目本身因素也有环境因素, 还有创新管理的因素。创新管理带来的主要创新风险之一, 就是没有避开创新的陷阱, 避免掉入创新陷阱是创新管理工作的重要内容。

正确理解创新, 避开观念陷阱

对创新认识上的偏差是企业创新工作的最大陷阱。不能全面理解创新, 不能形成正确的创新观念, 企业的创新工作往往会出现方向性的错误, 这种错误往往是致命的。

有一种观点认为, 创新是技术创新。一提创新就认为是技术创新, 这是现在社会大部分人的观点, 甚至很多政府部门、企业都这么认为。事实上创新是一个经济学名词而非技术名词, 包含技术、管理、商业模式等各个方面。

创新是一种提升资源价值创造或实现能力的行为。泰勒的科学管理是一项重大创新, 它使得企业价值创造能力大为增长; 戴尔的直销模式是创新, 虽然仍然是电脑, 其使用价值没有改变, 但是直销模式改变了产品送往消费者手中的方式, 提高了产品价值实现的能力; Google 公司本身就是一项重大创新, 它改变了人们获取信息的渠道和方式, 极大地提升了人们获取信息的能力。

可以这么说, 任何能提升价值创造或实现能力的行为都可以成为创新。企业存在的目的即是创造并实现价值, 企业任何活动都与这一核心使命有关, 都是为实现这一核心使命而服务的。因此, 企业的任何活动都可以成为创新的对象, 都可以进行创新。

另一种观点认为, 创新是创造新的东西。创造一种新的东西固然能提升价值创造或实现的能力, 但是新的东西并非唯一途径。对现有事物的改进, 往往是提升价值创造或实现能力的最主要方式。有效的创新始于细微之处, 它们并不宏大, 只是努力去去做一件具体的事而已。青岛港总裁常德德提出: “不要把创新想得那么复杂, 看得那么神圣, 哪怕一点点改变, 能产生效用, 即便是对一项工具的小改小革, 但只要方便生产、提高效率, 这就是创新。”

还有一种观点认为, 创新是某部分人的事情。持有这种片面观点的人往往也有以上两种错误观念。有人认为是研发部门的事情, 主要是将创新误解为技术创新。其实创新是全方位的, 非技术一个层面; 即使是技术层面的创新, 也不一定都是研发部门的事情, 它需要研发、生产、市场、财务等各个部门协调配合; 有时技术创新就是非技术部门的人做出来的。

还有人认为创新是高层管理者的事情, 普通员工不用或不能创新。普通员工是具体工作的实践者, 他们更了解企业活动中存在的具体问题, 因而他们更应是创意的提出者和创新的实践者。而且现在企业员工受教育程度都很高, 他们有能力发现问题、提出改进意见, 关键在于企业是否有这种创新的制度和氛围。至于高层管理者, 他们既是创新的操作者, 更应是创新的引导者和支持者。

围绕企业战略, 避开创新过度陷阱

任何事情都有个度的问题, 创新也不例外。创新虽然重要, 但并非创新越多越好。如果创新偏离了企业战略方向, 只是为创新而创新, 那么势必南辕北辙。爱迪生创办的通用虽然搞了无数发明, 但基本上都是集中于电气领域。

宝洁公司的雅格是一个非常热衷创新的 CEO。他用惨痛的事实证明了偏离企业战略而进行过度创新, 将会带来灾难性的后果。雅格的过度创新打乱了企业的正常运行, 使业务受到影响, 以致利润下滑, 士气低落。

接替雅格的雷富礼成功地改进了创新工作, 将公司工作重点继续放在高增长、高利润的业务, 如保健和个人护理产品上, 同时将创新重点也转向战略方面, 并注重平衡创新与企业运营的关系, 加快新产品投放市场速度。雷富礼的这种围绕企业战略开展创新的策略, 很快使得宝洁公司重新获取竞争优势。

时刻保持警惕, 避开“成功”陷阱

成功是每个企业都孜孜以求的结果, 同时也是失败的孪生兄弟。“失败乃成功之母”已成为家喻户晓的至理名言, 但是“成功也可能成为失败之母”的道理却并非所有人都明白。

成功有时成为创新的陷阱, 导致创新失败。成功容易使得企业变得自满且保守, 这是符合逻辑的。成功的喜悦可能会掩盖潜在的风险, 给企业带来危机; 成功可能使得创新者执着于既有的创新成功, 反对新的变化, 从创新的推动者转变为创新的反对者。总之, 成功是创新面临的陷阱之一。

一旦一个企业觉得自己已经成功了, 它所采取的思维方式和行动将会极大地阻碍成功的创新。美国 DEC 公司从 1957 年就涉足电脑行业, 凭借 20 世纪 60 年代的 PDP 系列和 80 年代的 VAX 系列的产品创新, 在电脑行业享有很高声誉。但是 DEC 躺在成功的功劳簿上睡觉, 完全忽略市场环境变化。结果在经历了 10 年之久的亏损和动荡之后, 于 1998 年被收购。

创新是企业的一项重要职能, 创新管理是企业必须高度重视、认真对待的重要工作, 也是一项不仅具有自身规律, 而且通过正确把握规律、采取恰当措施能够做好的工作。其规律性表现在创新管理是由创新价值链及其支架构成, 创新价值链是创新活动的主流, 支架构成创新活动的基础。要做好创新管理工作, 必须从这两个方面着手。从创新价值链角度看, 要把握住创新的各个环节, 做好各个环节的工作, 包括合理设计创新流程, 最大限度获取创新之源——创意, 科学地进行创新评估, 有力地进行创新激励; 从创新支架构角度看, 主要是夯实基础, 避免掉入创新陷阱。搭好创新支架构对创新价值链的正常运行起到辅助性作用, 将辅助措施做好了创新并不一定就能成功, 但是如果辅助措施没做好的话, 创新一定不会成功, 因为掉入任何一个陷阱都会终止创新进程。

(作者单位: 中国企业联合会管理现代化办公室)

