

## 企业要避免成为创新的奴隶

吴晓波

创新,正在成为这个时代最为流行的主题。上至国家领导人,下至平民百姓,无不在强调创新的重要性。理论家和实践者们也都试图用一种全新的方法,一劳永逸地解决当前面临的各种问题。

### 持续创新不是简单的重复

当整个社会年复一年地持续强调“创新”时,我们也不禁要反问,这些问题真能够通过一两次创新就解决了?我们是否忽略了强调“持续创新”?

经典著作《基业长青》、《从优秀到卓越》、《公司进化论》等,无不在强调持续创新的重要性。世界上曾经诞生过许多非常优秀的企业,他们非常具有创新力,而且也在持续创新,但就算是这样的企业也依旧摆脱不了破产、被收购的命运。理论研究者深刻认识到持续创新绝对不是简单的重复创新,而是一个复杂的动态演化体系。

许多学者开始从财务、战略等各种各样的视角来审视创新,但是“范式”这一重要视角却往往被人们所忽略。“范式”是指从事某一类活动所必须遵循的公认的“模式”,它包括共有的观念、理论、范例、方法、手段、标准等等。对企业而言,“范式”可以理解为企业所遵循的三层体系,即:技术体系、管理体系、价值体系。

“当今时代,唯一不变的就是变化”。但是“道亦有道”,变化亦有规

创新不是改头换面就可以的,必须要对市场有准确的认识。从事创新工作的管理者尤其应该审时度势,不仅要持续创新,而且要有战略地开展持续创新。

律。从范式的视角出发,我们可以厘清三类基本的变化,第一类是范式内的变化,第二类是从旧范式转移到新范式的变化,第三类则是创建一个全新范式的变化。借由这个思路,可以帮助我们深刻地理解三种不同类型的持续创新。

### 从范式的视角看持续创新

第一类是范式内的持续创新,这是最典型也最常见的持续创新方式。企业在不改变原有产品和服务框架的基础上,通过对要素模块不断改进来提升产品和服务的绩效。这种不断追求完美、精益求精的战略思维要求企业不断进行开发性学习。但是,这种创新优势随时有可能被打乱,因为他们很可能没有注意到竞争对手正在建立新的竞争范式。目前中国大量的以模仿学习为主的制造企业即处于这样的境地。

第二类是跨越范式的持续创新。当市场上出现新的竞争范式时,敏锐的企业将会设计一个全新的技术和管理体系来提供产品和服务。这意味着对整个企业组织系统进行革命性的改造,企业原有积累的优势荡然无存,员工知识体系、组织管理流

程等也会因不适应新的范式而废弃。为了能够进行跨越范式的持续创新,企业需要忘却性学习。学会忘却,忘却旧有的正在过时的战略思维模式和企业运营惯例,在摆脱路径依赖的同时,学习进入新的范式,才能适应新范式下的市场竞争。鼎鼎大名的柯达公司就是倒在了强大的“路径依赖症”上。

第三类是创造新范式的持续创新。这对于企业而言更具有挑战性。最优秀的企业总是希望成为整个产业的带动者,能够引领时代的潮流,创造一个属于自己的时代。创造新范式需要企业进行创造性学习,这需要企业有强大的想象力。因为这个时候企业已无对手,最大的竞争对手便是自己,丰富的创造力成为企业持续保持活力的法宝。成功者如IBM便是如此。

### 准确认识市场是创新的前提

创新,不一定就不死;而不创新,即死定了。创新成为了这个时代最基本的生存之道。创新难,意识到持续创新更难,至于做好持续创新则是难上加难。正是因为如此,尽管有大量积极致力于创新的企业前仆后继

地倒在了持续创新的征途上,却仍有更多的企业在创新中赢得自己的发展空间。当许多企业处于“不创新等死,创新找死”的纠结之中时,相信那些能够从“范式”的视角厘清持续创新的三个层次的企业能够在创新之路上走得更好。

所以,当社会上“创新”的声音喧嚣而起时,企业要避免成为创新的奴隶。创新不是改头换面就可以的,必须要对市场有准确的认识。从事创新工作的管理者尤其应该审时度势,不仅要持续创新,而且要有战略地开展持续创新。

管理者们必须根据他们所处的情境思量特定的创新方式,并选择合适组织学习模式。当企业在范式内聚精会神地持续创新时,是否也应该抬起头放眼市场,看看有没有一些新的竞争态势?尤其当意识到新范式出现时,能否壮士断腕,第一时间跃进到新的范式?或者当自己一路领先时,是否要居安思危,想想会不会在原有的范式内循着“路径依赖”,走过了头?说不定有人已经辟蹊径,被甩在后面的不是别人而是自己。只有充分厘清持续创新的三个层次,才能帮助企业更好地把握创新,赢得持续竞争优势。

越来越多的中国企业正在持续创新,并且把握得很好,像华为,像阿里巴巴,他们正从旧有范式上的追赶者跃迁为新兴范式的创造者。我们相信,这样一批能够找准自己持续创新模式,有战略地开展持续创新的企业,将会成为中国经济未来发展的脊梁。

(作者系浙江大学管理学院院长)

## 战略上构筑大国粮食“安全阀”

值得警惕的是,我国粮食安全的基本保障条件还十分脆弱。目前我国耕地保有量为18.18亿亩,人均耕地不足1.5亩,不到世界平均水平的1/2、发达国家的1/4。据联合国的耕地警戒线标准,当人均耕地少于0.8亩的时候,会发生生存危机。

张锐

在中央经济工作会议为2014年敲定的六项主要任务中,保证粮食安全被置于首要位置,并特别提出了“谷物基本自给,口粮绝对安全”的硬性指标。民以食为天,无农不稳,将粮食安全提升到国家战略层面,无疑紧紧扣住了经济发展与立国安邦之本。

### 10连增难掩“丰年缺粮”的尴尬

据国家统计局公布的最新数据,2013年我国粮食总产量6亿吨,同比增长2.1%,这也是中国粮食第10年连续增长,但如此乐观的成绩却并没有改变我国“丰年缺粮”和进口比率不断提高的尴尬生态。截至2013年7月底,中国当年进口稻米、小麦和玉米等“三大主粮”达1143.9万吨,创下同期历史新高,而且被官方视为“口粮”的稻米和小麦进口量日渐放大。联合国粮食及农业组织(FAO)表示,中国2013年有望超越埃及,成为全球最大小麦进口国,进口量达650万吨;同期中国将超越尼日利亚,首次成为全球最大的大米进口国,进口量达300万吨。

进口的增加意味着国内粮食自给能力的下降,数据显示,目前我国粮食自给率不足86%,与官方95%的指标相距甚远。的确,利用国际市场资源来平衡国内粮食供求是一种理智的选择,但将粮食安全系在别人腰带的难度系数未来将越来越大。据FAO观测,目前世界粮食库存已由10年前的30%下降到不足消费量的15%,且处于近30年的最低位置。不仅如此,FAO的研究报告称,未来20年到50年间的农业生产将受到气候变化的严重冲击,全球超长期粮食安全难免不受重大影响。如果再加上日益泛起的农产品贸易保护浪潮,中国未来粮食进口的风险会逐渐放大。

### 我国粮食安全的基础十分脆弱

粮食供求的长期紧平衡是徘徊于国内粮食市场上空的巨大阴影。据国务院粮食白皮书《中国的粮食问题》报告预测:到2020年,我国人口将达到14.3亿,按人均消费409公斤—414公斤计算,总需求量将达到58487万吨—59202万吨。而按照中国的粮食生产能力计算,届时国内粮食(不含大豆)的供给缺口将在4000万吨—5000万吨。问题的关键是,城镇化将是中国未来粮食消费增长的主要力量。据国务院发展研究中心课题组调查,2013年农民工人均粮食需求比农村居民和城镇居民分别高119.14和51.04公斤,人均日消费粮食增加20%;动态预测,到2030年,中国至少有2亿农民移入城镇,粮食供求矛盾未来将日益加剧。

值得警惕的是,我国粮食安全的基本保障条件还十分脆弱。目前我国耕地保有量为18.18亿亩,人均耕地不足1.5亩,不到世界平均水平的1/2、发达国家的1/4。据联合国的耕地警戒线标准,当人均耕地少于0.8亩的时候,会发生生存危机,而目前中国2000个左右的县里,就有600多个县人均耕地面积低于0.8亩。不仅如此,按照未来“两横三纵”的城市化战略格局,到2020年建设占用耕地3万平方公里(即4500万亩),相应地减少粮食产量不低于2000万吨。如果耕地下降到18亿亩以下,加上土壤污染、自然灾害等因素,粮食总产很容易下降至50000万吨。这就意味着到时中国需要8000—10000万吨的粮食进口量,占到目前全球粮食出口总量的1/3。

### 应多举措并举提升粮食安全系数

“食以土为本”。按照中国农业科学院的规划,到2030年,如果实现粮食95%的自给率,则2030年需要18.5亿亩的耕地。因此,在死守18亿亩耕地红线的基础上,提高粮食单产就成为必然的选择。同时,通过改造中低产田,使其成为旱涝保收、高产稳产、节水增效的高标准农田,更是一种增产的有效路径。资料显示,我国现有耕地面积中低产田占2/3,按照国务院全国土地整治“十二五”规划,中国将新建4亿亩高标农田;与此同时,目前全国还有3000万亩左右的后备耕地,“十二五”期间从中改造出新增耕地2400万亩,以上两项举措可使粮食增产4059万吨。

在向土地寻找粮食增量的同时,粮食存量空间更值得深挖。目前我国每年因灾损失的粮食产量约1000亿斤,如果每年能够通过良种良法、病虫害防治、节水灌溉、防灾减灾和避灾等科学技术手段将灾害损失减少两成的话,那也相当于增产200亿斤。另外,全国每年粮食产后损失和浪费约为8000万吨,相当于粮食总产的15%,如果能够通过对非食品工业用粮需求、发展节粮型养殖业、节约用种和加强粮食储存和保管等措施堵住产后损失漏洞,就相当于每年能新增约2亿人的粮食消费量。

除了开源节流的手段之外,通过制度之变,通过转变农业经营方式应当是提升粮食安全系数的最核心环节。目前,小农经济的种植方式不仅抑制了粮食增产的空间,而且农业兼业化与农民老龄化的从业方式也压制了农业经营效率,因此,在一方面引导农民流向城市的同时,政策还应当全力引导和支持城市工商资本向农村尤其向粮食种植业领域逆向流动,以在置换农业经营主体的同时提高土地的规模化产出程度,更深层次上实现土地生产效率对劳动生产效率的替代。

(作者系广东外语外贸大学经济学教授)

## 改革的首要任务是打通“中梗阻”

丁是钉 张本

和民众期待的一样,刚刚闭幕的中央经济工作会议,就做好2014年的经济工作提出“把改革创新贯穿于经济社会发展各个领域各个环节”,这表明,改革已经成为未来中国经济发展中最重要关键词。

从目前来看,改革正在凝聚起中国经济发展中最大的共识,可以说是上有改革决心;下有改革愿望。改革最大的障碍是“中梗阻”。如果“政令不出中南海”的问题不能够得到根本上的解决,无论多么美好的改革主张,多么完美顶层设计都会成为空谈。

所谓“中梗阻”,实质上是卡在落实和执行环节。比如,国家先后两次出台了促进民营经济发展的“三十六条”,但民营资本依然不断遭遇“玻璃门”和“弹簧门”,国家的政策在实际执行中推不动,这就是典型的“中梗阻”现象。

自己的刀割不了自己肉,被改革部门拥有更多话语权,这是“中梗阻”的第一大原因。减少行政审批,让市

如果“政令不出中南海”的问题不能够得到根本上的解决,无论多么美好的改革主张,多么完美顶层设计都会成为空谈。

场在资源配置中发挥决定性作用,是新一轮改革的亮点,也是难点。对于一些部门和个人来说,放弃权力,就等于放弃利益,改革会遇到很大的阻力。对于垄断行业的改革也是如此,在政企不分的现状下,亦官亦商的体制,让垄断企业在行政系统中拥有更大的话语权,并且其在长期的垄断经营中已经形成了一个封闭性的垄断产业链,想要打开一个缺口是非常困难的。收入分配体制的改革所遇到的阻力,就兼有来自行政系统和垄断行业两方面的因素。

陷入行政职能连环套,许多改革涉及多个部门的协调和配合,这是“中梗阻”的第二大原因。经过30多

年的改革,剩下的基本上都是硬骨头。其中很多事情涉及部门多,复杂程度高,在原来的体制上是环环相扣的,而且部门之间并没有隶属关系,也没有统一的上级单位。各唱各的调,各行各的令,互相制约彼此的改革。比如,有的审批需要盖100多个公章,并不是少了其中哪一个就会让办事效率明显提高。

旧有法律法规和政策成为“拦路虎”,如果改革有可能触犯法律的雷区,这是“中梗阻”的第三大原因。现实中很多部门都有改革的积极性和主动性,但是前提是不触及法律法规和政策的底线。在没有部门和个人利益,甚至是放弃利益的前提下,让其冒险触犯法律的风

险去改革,是绝大部分人不接受或无法做到的。比如,工商注册制度的改革就直接涉及《公司法》和《刑法》的内容,如果不是高层推动,等待先修法再改革,就会严重影响改革的效率。

中央经济工作会议中已经科学系统地提出了解决“中梗阻”问题的办法。确保改革政令的权威性和畅通性被放在极其重要的位置,党中央已决定成立中央全面深化改革领导小组,并要求各地区各部门都要指定一个机构负责改革工作。在改革实践中,也出现了一些主动改革、积极改革新案例,比如,在三中全会闭幕一个月的时间里,就有八部委率先落地改革路线图;在工商注册制度改革之后,国税总局就及时跟进提出了简化企业办税程序的办法,大幅度减少了企业在办税过程中的时间成本。

改革是未来中国经济发展中的最大红利,为加快这一巨大红利的释放,就必须提高改革的效率和质量,就必须以超常的智慧、力量和勇气打破所有制约改革的“中梗阻”。

## 银行再次钱荒将加剧地方债务风险

李延霞

最近一段时间,资金面持续紧张,央行注入2000亿元的意图已十分明显,即维稳市场预期。但越是临近年末,银行间流动性将越紧张。市场担忧,6月的资金紧张局面可能再次降临。而最紧张的,是同样的与年关有关的地方债务。

上一轮审计结果显示,2010年末全国地方政府性债务余额为10.7万亿元。此后进行的抽查显示,截至2012年底,36个地方政府本级政府性债务余额比2010年增长了12.94%。今年8月审计署开始新一轮全面审计摸底,目前尚未公布数据,但种种迹象显示,部分地区债务增长较快,并积累了一定的债务风险。

尽管央行等多部门称,地方债风险总体是可控的,但对其快速发展积累起来的风险须保持警惕,尤其要防

地方债具有非常强的外部效应,其中之一是与银行的关联。

止下一步城镇化过程中出现地方债务的迅速膨胀,引发债务风险进一步扩大。目前,人们对软约束实体的看法,主要聚焦在地方政府融资平台上。所谓软约束就是借了钱没还,或者说借钱是我的事,还钱是后面人的事。

超前的观点是,地方债的积累,与过去的政绩导向有很大关系。通过大举借债搞项目,提升政绩,但对以后怎么还债考虑不多,风险约束比较少。也就是说在一定程度上,除了财税体制本身需要加以改革,不正确的政绩导向助长了地方债务风险。

地方政府的投资冲动使得大量

的投资只能通过举债的方式筹措资金,这可谓地方债务规模快速增长的根源。而钱从哪里来,一是银行,二是实体经济。如果地方债问题出现无法“从容”循环的状况,受损的必将是大批的金融及非金融企业。

而下一步城镇化背景下,这种情况如果不加以改变,地方债务如果进一步扩张,风险会越来越大。

对此,中央城镇化工作会议提出,建立多元可持续的资金保障机制。在完善法律法规和健全地方政府性债务管理制度基础上,建立健全地方债券发行管理制度。中央经济工作

会议也强调,做好明年经济工作,要全面认识持续健康发展和生产总值增长的关系,抓住机遇保持国内生产总值合理增长、推进经济结构调整,努力实现经济发展质量和效益得到提高又不会带来后遗症的速度。

控制地方债问题,首要的是要加强源头规范,把地方政府性债务分门别类纳入全口径预算管理,严格政府举债程序。

地方债具有非常强的外部效应,其中之一是与银行的关联,地方债出现风险将会极大地波及银行业,银行的资金面偏紧的格局会雪上加霜。对此,银监会曾明确表示,2014年银行业将进一步健全对地方政府贷款的风险识别、评级与管理机制,确保平台贷款余额不增,结构优化,还款来源落实。而在这一链条上,传导到各类企业的风险需要引起更多的警惕。