

制度创新与技术创新相结合, 促进企业集团发展

To Promote the Development of Enterprise Groups by Combining System Innovation and Technology Innovation

孙玉麟
(深圳市赛格集团有限公司, 副总经理 深圳 518028)

深化国有企业改革的一个关键问题是如何将制度创新和技术创新有机结合, 建立与市场经济接轨的有效组织形式和运行机制。

一、通过加大制度创新力度, 建立适应市场竞争, 按现代企业制度规范运行的公司体制和运行机制

制度创新是调整生产关系, 它为生产力的迅速发展创造内在的动力机制; 技术创新是发展科技第一生产力, 它为巩固制度创新技术成果, 为不断深化企业改革创造必要条件。制度创新有利于提高企业活力和动力, 技术创新有利于提高企业的实力和能力, 二者相辅相成。

1. 在国有企业集团内实行产权多元化的同时, 构筑有利于国有经济成份起主导作用的管理体制

在改革过程中, 需要对国有企业的产权关系进行一系列创造性的转换, 一种有效做法是形成母公司为国有独资或控股的有限责任公司, 子公司为控股或参股的多元化产权结构, 使企业集团具有母公司产权单一化(或国有产权为主) 与子公司产权多元化; 集团经营多元化与子公司业务专业化; 以国有产权为纽带的产品经营和资产运营一体化等三大特色。这种组织形式可以做到用较小的国有资产调控和协调较大的社会资产。例如, 赛格集团总公司用 10 亿国有净资产调控了近百亿社会资产。由于股民和小股东(包括外资) 的资本是分散的, 尽管加起来总数远远超过赛格集团的国有股, 但作为深圳市国有独资的赛格集团有限公司仍处于控股地位。实践证明, 这种产权结构, 有利于增强国有企业的活力, 提高国有资产的保值增值能力。当然, 对于过度竞争性领域, 集团公司应逐步减少国有股份的比例, 直至国有资本完全退出。

2. 建立适应市场经济体制的企业集团组织结构

市场的激烈竞争对企业的组织结构与管理都提出了更高的要求。企业竞争力取决于其内部的综合协调能力和对外部变化的快速反应能力。综观国际上最能赚钱的企业, 都能由其内部的创新活力来应付外界的复杂性, 同时还可使内部差异的各个环节统一为一个整体, 既能增强每个细胞的活力, 又能发挥整体优势。现代企业的一个重要标志是管理层次制, 每个管理层级都有其明确的职能, 国际上知名的企业集团大都分为三个层次: 第一个层次是投资层(总部或母公司), 为决策中心, 主要负责企业的发展速度和发展方向; 第二个层次是经营层(事业部或子公司), 为利润中心, 主要负责利润增长和市场占有率; 第三个层次是生产层(生产企业), 为成本中心, 主要负责产品的成本和质量。每一个管理层次的主要职能又可作为其评价指标, 并且其中一个定量的、一个是定性的, 两者相互制约。发展速度、利润增长率和成本为定量考核指标, 而发展方向、市场占有率、质量为定性考核指标。各事业部各自为战, 但不允许各自为政, 实行集团内部高度的计划经济, 在集团外部则是高度的市场经济。这种组织结构既有利于发挥集团的整体运营能力和综合优势, 又便于实施一系列成功的兼并, 对国有企业进行战略性重组, 以迅速扩大企业规模, 壮大企业的竞争实力。上海中西药业集团、海尔集团都在这方面取得了很大的成功。

3. 事业部是企业实施市场导向、效益优先准则的重要环节

按产品领域建立事业部制, 是企业集团发展过程中的一种重要组织形式, 也是我国大型企业集团的薄弱环节。事业部作为利润中心是一个战略单位, 在集团规定的经营范围内自主经营, 承担提高利润增长和市场占有率, 适度扩大经营规模、确保资产增值的责任, 同时也具有预算内的支出决定权和所属经营资源支配权, 以及在集团统一政策指导下的经营决策权、人事决定权和利益分配权。市场经济具有竞争和利润两大准则, 对于一个企业来

说,内部运作得再好也不能创造效益,只有将企业的产品与外部交换才能实现其价值。因此,作为直接参与市场竞争并实现利润的事业部应是企业的重要环节。还有一种事业部是按工艺工程原则建立的,其主要职能是以低利方式提供内部优质服务,以促进整体实力和提高盈利能力。华为集团在企业发展壮大过程中,逐步建立事业部制,并写入了企业基本法,这为华为集团在激烈的通讯市场竞争中克敌致胜提供了组织保证。

生产企业作为成本中心,应完全按照事业部的指令行事。产品的计划、销售应由事业部负责。对于多股东的生产企业,一种行之有效的做法是利润定死、单方承包。生产企业要努力持续地改进,以迫进高质量、低成本和高效率的理想目标,提高企业的盈利能力。

组织结构的演变不应当是一个自发的过程,其发展具有阶段性。实践证明,事业部是大型企业,特别是产品经营多元化企业发展过程中难以超越的一种管理形式。到了经营已达到一定规模,相对独立运作更有利于扩张产品或业务领域,应及时选择更有利于发展的组织形式。

4. 强化母公司职能,实现国有资本增值最大化
必须明确一个概念,同单个企业的目标是利润最大化不同,企业集团的母公司不是一个利润中心,即不是以利润最大化为目的,其重要职能就是资产经营,核心是使股东财富的最大化或者叫做自有资本增值的最大化。这里的自有资本增值最大化并不是指账面净资产,而是侧重于市场价值,即用其未来可以产生的收益以及获得这些收益的风险来衡量。谁都知道,对于一个即将清盘的企业,账面净资产是没有什么实际意义的。由此可以看出,目前一些政府部门仅用净资产增长率和利润增长率两项指标来考核企业集团的经营者是不合适的。

为了实现自有资本增值最大化,深圳赛格集团、深圳石化集团等企业都在母公司强化投资决策和资本运营中心、产品大市场策划中心、财务决算中心、人才培养与决策中心、技术开发中心等五大中心的职能。实践证明,这对于提高母公司对事业部和子公司的调控能力和运营水平,发挥集团综合优势有重要作用。

二、通过实施技术创新工程,建立适应市场竞争和知识经济的企业技术开发体系和有效运行机制

提高技术创新能力是发展我国工业的需要,也是引进技术得以成功地增强我国技术经济实力的重要前提。提高企业市场竞争力的关键就是要有自主知识产权的技术和名牌产品,特别要进一步加大

引进技术的消化、吸收、创新力度,不断形成和发展自己的技术和品牌。国际上著名大企业的全球竞争力着重体现在组织运用世界资源的能力和超前研究开发的能力上,关键是有领先的技术与产品,核心是形成不断创新的机制。借鉴国际著名企业的成功经验,在企业集团内部建立技术开发体系与有效运作机制,加大产品和技术的开发和应用力度,从而带动企业及整个行业生产要素的优化配置,以有限的增量带动存量资产的合理流动和重组,进而对国有企业实施战略性改组,是加速实施大企业、大集团战略,提高我国企业国际竞争力的必要条件。

1. 建立与企业组织结构和规模相适应的技术开发体系是企业技术创新的关键环节

如前所述,根据建立现代企业制度和企业发展的客观要求,企业集团在发展过程中大都形成投资层(决策层)、经营层(利润中心)和生产层(成本中心)。与此相适应,企业技术开发体系也大致可分为三个层次。作为核心的技术中心隶属于投资层,主要根据企业的发展战略和规划,从事较长期的研究和综合、关键、重大技术的开发,其研究开发的项目具有一定的超前性和风险性,以增强企业的技术储备、发展后劲和形成新的经济增长点。例如,华北制药厂技术中心开发的生物工程药品已成为企业新的增长点,有些超前开发项目10年以后才能产业化。第二个层次是属于经营层的技术开发机构,主要根据市场信息反馈和技术中心指导,从事新产品的开发和现有产品的改进,以及通用生产技术和系统集成的开发。第三个层次是属于生产层的技术开发机构,主要根据生产中降低成本、提高质量的需求,从事工艺设计及装备的开发和改进工作。徐工集团等企业建立三个层次技术开发体系的实践说明:这种以技术中心为核心、长中短期研究开发活动相结合的技术开发体系,既有利于企业的长期发展,又有利于产品的迅速更新换代和工艺的改进;既能使企业保持后劲,又能形成市场的冲刺能力。

2. 为了更好地发挥企业技术中心的作用,其职能应是多方面的

首先是成为新产品、新工艺、新装备的研究开发中心。尤其要重视已有科技成果的综合集成和引进技术的消化、吸收和创新,形成具有自主知识产权的主导产品和专有技术。其次是成为产品和技术决策咨询中心,参与本企业发展战略和技术进步规划的制定,以及参与重大技术引进和技术改造、新上项目的论证工作。第三是成为产学研联合及对外合作交流中心,要与国内外的有关高等院校、研究所及企业建立长期、稳定的技术交流合作关系。第四是成为高科技人才的吸引和培训中心。技术中心应具有较好的工作条件和机制,使其成为集聚和造就科技人员的重要基地。第五是成为技术服务和

辐射中心。要负责对企业的技术工作及成果进行系统的指导、咨询、评价、服务和推广应用工作。

3. 为了加强科技成果转化,必须在企业内部建立研究开发、生产与市场紧密结合的运行机制

首先,建立合理的立项程序。在立项前就组织市场销售、生产和研究部门有关人员相互交流与合作,在立项表中要有市场、生产、财务、科技部门和有关领导的共同签字,并在项目进展过程中,定期请各方面的人员来讨论和评估,根据实际情况,进行必要的调整。

其次,实施并行工程,采用矩阵结构,跨部门组织课题组。为了加速产业化,在项目的开发阶段就要考虑工艺、装备、生产条件和市场定位,并可能需要跨部门组成课题组(类似攻关小组)。项目进展的不同阶段,课题组成员甚至课题组负责人都要根据需要予以调整。一般在前期,课题组以研究开发人员为主,随着项目的进展,设计和工程方面人员会增多。有些课题组甚至要有采购人员参加,因为科技人员只知道需要什么设备或材料,但不知道市场上是否有现成的商品。如果试验材料用标准件而不是非标准件,价格要低几倍甚至几十倍,并且产业化要容易得多。

第三,技术开发与生产销售紧密衔接。技术开发课题和技术改造、基建及市场开拓都要纳入统一的发展规划中,在技术开发与产业化上形成一个有机的整体。

4. 企业技术创新工作必须突出以市场为导向,以效益为中心

技术创新具有三个鲜明的特征:一是市场实现程度和获取商业利益做为检验创新成功与否的最终标准;二是从新技术、新产品的研究开发到首次商业化应用是一个系统工程;三是企业是技术创新的主体。企业技术创新工作必须突出强调通过产品或工艺创新,提高产品技术含量和附加值,以实现经济增长从粗放型向集约型的转变。

企业技术中心及技术开发体系与企业原来的研究所或设计科的一个重要区别在于考核者和考核内容不同。原来以专家评价为主,着重考核项目的完成情况和水平。最关心的一句评语是,该成果接近、达到还是超过国内或国际先进水平。现在则更注重用户和市场的评价,着重考核成果的投入产出效益和投资回报率。海尔集团技术创新有三大原则:“课题市场化、目标国际化、成果商品化”。在上述三个原则指导下,月平均达到每天申请一个专利,一天半开发一个新产品。

三、进行战略抉择,实施战略管理,培育和发展企业核心能力

在激烈的市场竞争中难有常胜将军,不进则

退,不进则垮。因此企业要全面进入战略管理,根据总体目标和环境的变化,不断进行战略策划、战略选择,并同战役措施结合起来,不断推动企业发展。

1. 在传统的市场竞争环境中,企业发展战略的重点是运用市场竞争规律,制定合适的竞争战略

企业的竞争战略必须从对决定产业吸收力的竞争规律的深刻理解中产生。而竞争规律寓于六种因素之中:新竞争者的进入,替代产品的威胁,供应厂商的情况,市场销售(或用户)状况,现有同行企业间的竞争和政府政策的支持。这六种力量决定了产业与企业的盈利能力。我们经常看到一些项目可行性报告讲该产品市场有多大,可获取多少效益,但有市场需求并不能保证顾客会买你的产品。比如电视机每年都有上千万台市场需求量,但是销售量较大、且真正能赢利的只有长虹、康佳等一些名牌产品的企业,相当多的电视机厂亏损,难以为继,所以市场需求量只是上一个项目的必要条件,而上述六种因素的综合才是充分条件。企业要在对这些因素的综合考虑中制定竞争战略。通用的竞争战略有三种。一种是成本领先,可形象地比喻为“航空母舰”战略,主要靠扩大规模、降低成本来实现。采取这种战略的一个前提条件是企业要有较强的市场开拓、售后服务、组织生产能力。第二种是别具一格,可形象地比喻为“潜水艇”战略,主要靠不断创新和出奇制胜。潜水艇战略难以持久,一般有两种出路,一是发展成“航空母舰”,另一是被新的“潜水艇”取代。采取这种战略的一个重要条件是企业要具备较强的技术开发能力。第三种为集中一点,又可分为成本集中一点和市场集中一点,即采用集中优势兵力打歼灭战的方式取胜。

在企业定位时,首先要选择有吸引力的产业,其次是选择好企业在产业中的相对地位,即保持企业的盈利能力高于产业中的平均水平,第三是选择好的产品,要做到有所为有所不为。在选择产品时要走出一个误区,即单纯地追求产品的系列化、多品种。如果企业能找到一个产品,市场很大且百年不变(例如可口可乐),那是一个企业的幸运。

2. 在产品、企业和企业经营者三个方面形成择优汰劣的有效机制,这是政府和企业集团在实施战略管理时必须认真对待的问题

买方市场和知识经济时代,将是“赢者通吃”的时代,只有做到最优才能克敌制胜。随着改革的深入,困难企业,甚至亏损企业越来越多,一个重要原因是这些企业没有达到经济规模,技术、产品、管理落后,企业经营者的观念及企业的运作模式又没有及时地适应从卖方市场向买方市场的转变,必然会在激烈的市场竞争中处于劣势。一个企业在同行业中达不到前几位就可能被淘汰,一个产品做不到最佳价格性能比就缺乏市场竞争力,而市场竞争的实

质是人才,特别是企业领导人素质的竞争。因此,企业实施战略管理时,要在运用上述竞争规律的基础上,不断地对产品、企业和企业经营者这三方面进行九个层次的分析,并采取有效措施。

首先是产品,要考虑三个问题,第一是主导产品有没有成本比较优势,如果没有成本比较优势就要考虑依靠新技术等手段降低成本或适时地进行转移或转产。就像一个军队指挥员,不能把部队带到包围圈里了才考虑撤退。第二是企业目前产品的生命周期还有多长,换代产品是什么,技术从哪里来?第三是新的经济增长点是什么?

其次是企业,第一是对于有望进入全国同行业前几名的优势企业,要重点支持。第二是对当前运行不错,但前景不妙或不符合整体战略的企业,要及时卖出去或寻找合作者。第三是不具备竞争力的企业要适时地进行关、停、并、转,要不断地及时地调整企业组织结构。

第三方面是对于企业经营者,也要考虑三方面的因素。一是对于有良好素质和发展潜力的人才,尤其是年青人才要重点培养,破格使用。二是对因年龄、观念等原因不适合继续干下去的,要尽快调整。三是对于业绩平平或有渎职行为者,要坚决撤换和惩处。

国有企业面临的一个重大问题是,产品不积压到一定程度,企业不亏损到一定程度,个别经营者不“坏”到一定程度是无法进行调整的。这要从机制上予以解决,当前要确实解决产权代表真正到位并负责的问题。

3. 资本运营和产品经营相结合,即产业扩张战略(经营管理型战略)与资本扩张战略(产权交易型战略)相结合,是企业集团发展的必然选择

建立市场经济体制和现代企业制度必须处理好两个层次的基本问题。在宏观层次上,政府必须以市场配置资源为基础,构造有效地动员社会资源投入经济建设和高效率地使用所支配的资源两个机制。在微观层次上,企业既要善于有效经营内部资源,搞好产品经营,又要善于吸纳整合外部资源,搞好资本运营。企业发展必须运用两种战略,即企业内部经营管理战略和企业外部产权交易战略。这同打仗一样,没有一支军队是靠官兵养育儿子来扩充队伍而发展起来的,都要靠招兵买马和收编队伍。同样,世界前100强的企业,没有一家是仅靠利润积累发展起来的,都要靠组织和协调社会资源来扩充实力。正如诺贝尔经济学奖获得者、美国著名经济学家乔治·斯蒂格勒所指出的:没有一个美国大公司不是通过某种程度、某种方式的兼并而成长

起来的,也几乎没有一个大公司是主要靠内部扩展成长起来的。事实上,世界大企业的并购行为在当今确有愈演愈烈之势,一是“强强联合”,组成更庞大的公司,营造垄断地位;二是“延伸触角”,尽可能占据更大的市场份额。但认真分析一下,我们就会发现,无论是Microsoft还是AT&T亦或IBM,这些全球性大企业在运用资本运营使其规模迅速扩张之前,在产品经营和技术创新方面,都有领先世界的卓越表现;而离开产品经营和技术创新盲目扩张规模,甚至靠行政手段来拼凑企业集团,最后终免不了被市场淘汰而覆灭的命运。

4. 确立两种战略的目标: 培育和发展企业核心能力

所谓核心能力是指企业在特定经营环境中的竞争能力和竞争优势基础的多方面技能、互补性资产和运行机制的有机融合,是不同技术系统、管理系统及技能的有机组合,是识别和提供竞争优势的知识体系。有没有核心能力是一个企业健康与否的标志。索尼公司的核心能力是产品创新能力特别是小型化能力,它以此夺得喜新者的市场;松下公司的核心能力是质量与价格的协调能力,它不求新只求以模仿之后的适当价位吸引顾客;我国海尔集团的核心能力是产品零缺陷与销售能力。一个健康的企业必须拥有核心能力,并自觉地强化它。

大型企业集团的战略选择必然不同于小企业,就如游击战的打法不能照搬到阵地战一样。我国企业家爱说:“人无我有、人有我优、人优我转”。这对于小企业则可,对于大企业来讲,最后一句显然行不通,因为退出的成本太高。增强核心能力正是要强化自己的竞争优势,达到竞争中占领制高点的目的。

在短期内,一个公司的竞争优势来源于其当前产品的价格及性能属性;从长远看,竞争优势来源于比竞争对手更迅速的创新,并以更快的速度去发展自身的能力。竞争优势的直接来源在于管理型战略的实施能力,即能把公司的技术和生产技能融进主导产品中去,以单个经营单位迅速地捕捉、掌握变化中的机会。利用兼并、收购和重组等外部交易型战略是企业迅速增强和获取核心能力的有效途径,也是利用少量增量盘活大量存量资产、加速国有企业战略性重组的有效手段。但外部交易型战略必须同内部管理型战略综合使用,外部交易成果必须通过内部资源整合,将其吸收并予以发展。在内外资源整合中,要善于分析企业现状和产业前景,准确确立企业核心能力,并探索其发展方向。

(责任编辑 孙立明)