华南农业大学学报(社会科学版)
2002年第1期 JOURNAL OF SOUTH CHINA AGRICULTURAL UNIVERSITY No.1 2002
(总第1期) (SOCIAL SCIENCE EDITION) (Vol.1)

略论企业的机制创新

孙凌洁[1], 谢 丹[2]

(1. 华南农业大学 校长办公室, 广东 广州 510642; 2. 华南农业大学 2001级研究生, 广东 广州 510642)

摘 要: 本文通过分析企业机制创新的各项主要内容, 特别着重分析了技术创新和制度创新, 阐明了这些创新活动对企业发展的至关重要的作用, 并通过海尔集团的具体实例, 认为: 企业要想在激烈的竞争中求得生存与发展, 就必须"与时俱进", 不断创新, 培养和提升自己的核心竞争力。

关键词: 机制; 管理; 创新

中图分类号: F271 文献标识码: B

组织、领导与控制是保证计划目标的实现所不可缺少的, 从某种意义上说, 它们同属于管理的维持职能, 其任务是保证系统按预定的方向和规则运行。但仅有维持是不够的, 还必须不断调整系统活动的内容和目标, 以适应环境变化的要求, 这就是越来越引起人们重视的管理的创新职能[1]。根据熊彼特的观点, 一个国家或地区经济发展速度的快慢和发展水平的高低, 在很大程度上取决于该国或该地区拥有创新精神的企业家的数量以及这些企业家在实践中的创新努力。创新的主要内涵和作用是不断改变或调整取得或组合资源的方式、方向和结果, 向社会提供新的贡献, 而它的内容则包括目标创新、技术创新、制度创新、组织机构和结构的创新及环境创新等, 下面分别结合实例给予详略不同的论述。

一、目标战略创新

企业是在一定的经济环境中从事经营活动的, 特定的环境要求企业按照特定的方式提供特定的产品。一旦环境发生变化, 要求企业的生产方向、经营目标以及企业在生产过程中同其他社会经济组织的关系进行相应的调整, 这就需要企业发展战略的创新。有两个很令人警醒的数据: 其一, 1955年由《财富》杂志列出的全球500强, 今天只剩下了1/3; 其二, 世界上1000家破产倒闭的大企业中, 有850家是由企业家决策失误造成的。由此可以看出, 战略决定胜负, 企业发展战略是否正确直接决定企业的兴衰成败[2]。战略创新, 就是为企业发展提供方向, 面对复杂多变的环境, 高瞻远瞩, 审时度势, 作出预测和判断, 在此基础上规划出企业的生存目标, 定下企业发展的新战略。战略正确才是企业成功发展的第一步, 战略定位准确, 才能顺应时代发展的趋势, 抓住机遇, 加快发展。事实上成功的企业首先在战略定位的成功。

80年代日本小汽车在国际市场上夺魁就是最突出的例子。在70年代出现世界性能源危机时, 日本汽车厂家根据对国际市场的调查和预测, 不失时机地选择了"轻便"、"节能型"、"小型"的汽车发展战略, 终于击败了曾称雄世界的美国小汽车, 登上了世界小轿车市场的霸主地位。而美国通用、福特、克莱斯勒三巨头却在1980年亏损额高达42亿美元, 克莱斯勒更是溃不成军, 最后靠美国政府的"救助"才免遭破产的厄运。从一定意义上说, 今天的企业进入了战略竞争的时代, 企业之间的竞争在一定程度上表现为企业战略思维、战略定位的竞争, 这就要求我们的企业家树

作者简介: 孙凌洁(1975—), 女(汉族), 华南农业大学校长办公室研究实习员, 在职硕士研究生.

?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.

立战略创新意识,根据形势的变化适时调整企业的发展战略。海尔的战略创新就完全体现在其发展的三个阶段中。海尔从1984年12月到1991年12月,兼并了青岛的洗衣机、空调工厂,在这7年时间里,海尔确立了名牌战略,把产品质量和员工素质抓上去;第二阶段也就是1991年12月到1998年12月,是多元化阶段,在从冰箱产品到多元化的过程中,采取"东方亮了再亮西方"的战略,把一个产品作好再作另外一种;从1998年12月开始是向"国际化的海尔"发展的阶段,要在世界各地形成一个本土化的海尔[3]。在三阶段的发展战略的指引下,海尔一步步地发展起来了。

二、技术创新

技术创新是企业创新的主要内容,企业中出现的大量的创新活动多是有关技术方面的,因此有人甚至将技术创新视作企业创新的同义语。技术创新的重要性已经是一个不言而喻的问题了,在这里引入一个核心竞争力的概念,从一个新的角度来阐述技术创新。

1990年普拉哈拉德和哈默尔在《哈佛商业评论》上发表"企业核心竞争力"一文,在企业界和管理学界都引起很大反响。该文将核心竞争力定义为"企业开发独特产品、发展独特技术和发明独特营销手段的能力",核心竞争力是一个动态的概念,在不同的时间点上,其内涵和要求是不同的[4]。企业的生命有长有短,但为什么有的企业只是昙花一现,有的却经久不衰?这说明两个问题:一是企业的持续发展是可能的;二是那些能长期站住脚的企业都有一个共同点,那就是它们不仅有自己的核心产品,而且能保证其核心产品不断更新换代。核心竞争力有以下一些特征:(1)独特性。它必须是独树一帜的能力,是竞争对手或潜在的竞争对手难以模仿、转移的专长,从而为本行业设置了较高的进入壁垒,保持了本企业或本行业的长期竞争优势。(2)价值性。核心竞争力必须能为用户提供重要的价值,用户是决定何者是、何者不是核心竞争力的最终裁判,只有朝消费者指明的方向前进,才有可能获得核心竞争优势。(3)外延性。核心能力为企业通向各个市场提供潜在通道,对最终产品所体现的消费者利益有显著的贡献,它就像一个"发动机",源源不断地把创新的富有竞争力的产品推向市场。因此管理者要看到核心竞争力对推动企业发展所起的巨大作用,要把核心能力看作企业的战略资源,是企业蓬勃发展、长盛不衰的基础。

企业的长期成功必须依赖核心竞争力,而培养和提升企业的核心竞争力,最重要的就是依靠技术创新,确立以技术创新为核心内容的企业发展战略。实践证明,技术创新使现代企业经营出现了全新的概念,雄厚的资本、悠久的历史、众多的员工不再成为企业成功的必然要素,而成功的关键是要确立以技术创新为中心内容的企业竞争战略,技术创新对经济发展的作用是超常规的、无法估量的。美国人由于实施了领先技术创新战略,虽然在个别的生产领域落后于以精尖产品闻名于世的日本,但90年代以后,日本经济呈现出后劲不足的局面,竞争力全面落后于美国,不能说与日本采取的模仿或跟随的技术创新战略没有莫大的关系。又如像Intel,Microsoft这样以技术创新为特色的企业,由于它们的CPU技术和视窗技术始终处于同行业的领先地位,并且不断地创新,这些极富竞争力的技术就使得它们能够始终在本行业保持极强的竞争力,对世界信息技术乃至生产方式都起着举足轻重的作用。

在建立技术创新机制方面,海尔也是独辟蹊径。海尔在分析了我国民族工业的发展现实后,得出了结论,那就是以市场为导向,强化企业科技开发,最终成为技术创新的主体,使企业具备发展的后劲和原动力,提升企业的核心竞争力,从而作到根据市场的需求不断开发出适销对路的产品。正是出于这种考虑,海尔集团自创业以来始终重视技术创新工作,把企业的科技工作列入企业日常工作的首要位置。经过近18年的发展,海尔已形成了自己的技术创新体系,其体系的核心部分是其独特的技术中心,包括综合研究中心,主要负责家电的基础技术的研究;产品开发中心,

?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.

主要负责中短期的新产品开发工作和产品的局部改进及降低成本的工作; 生产手段开发中心, 主要负责新产品开发和批量生产中所需要的各种手段的研制和开发; 计量检测中心, 主要负责新产品的快速评价和为批量生产服务; 科技协作中心, 主要负责全球信息的跟踪, 为增强决策的科学性提供依据[1]。正是有了这一整套的技术创新体系, 并辅之以一系列的有海尔特色的管理方法, 如 OEC (Overall every control and clean)模式, 全方位地对每人每天所做的每件事进行控制和清理, 做到"日事日毕日清日高"和有效的激励机制, 保证了科研开发的效果, 使得海尔在国内外竞争对手面前保持了较强的竞争力。

三、制度创新

制度对经济发展和经济增长的重要性是怎么强调也不过分的。在资源、人力资本甚至经济组织都没有差别的情况下, 制度的差异会导致经济增长速度的千差万别。所谓制度, 实际上是制约我们每个人或有效协调大家行为的"规范", 它可能是法律化的, 也可能是政府强制执行的规则和条例, 它包括政治制度和社会文化传统。微观到一个企业, 制度则主要是指产权制度、经营制度和管理制度(实际上这三者的关系是错综复杂的, 很难界定相邻二者间的关系)。在改革初期, 企业凭着国家政策的支持, 会更多地利用资源、资金和劳动力来发展企业。但随着资源、资金的日益匮乏, 劳动力价格的提高, 而且制度上的一些妨碍经济增长的因素正使得它们无法发挥应有的作用, 回避制度创新的余地就越来越小, 以至于无法回避了。制度创新特别是产权制度的创新终于被提到了议事日程上来。

大环境下的制度创新的范例自然是著名的建立现代企业制度的命题了, 即"产权清晰, 权责明确, 政企分开, 管理科学"。对国有企业来说, 就是将政府的资产所有者和经济活动的管理者角色分离, 政府拥有资产所有者的所有权益, 而企业则建立法人治理结构, 作为市场经营的主体承担国有资产保值增值的责任, 这种制度创新的模式改变了以往政府角色不明、产权不清的局面。在这种模式的指引下, 大批的国有企业进行了公司制和股份制的改造, 一大批原先经营不善甚至濒临破产的企业显示出了勃勃生机。为数众多的民营企业和国有中小型企业, 也都根据自身的特点进行了不同形式的改制, 创造出了众多的制度创新模式。比如苏南的乡镇企业在改制的过程中, 为合理确定产权形式, 就提出了"宜乡则乡, 宜私则私, 宜外则外", 镇企分离, 乡镇政府退出乡镇企业的管理和经营, 基本上都向私营和有限责任公司转化。

除了在产权制度方面的创新外, 在组织管理体制, 财务管理及内部审计体制等方面也有许多有益的尝试。比如上海宝钢集团公司的预算管理, 深圳华强集团的资金集中管理模式, 深石化以现金流量为重点的财务管理, 上海电气集团总公司的组织再造和事业部架构模式等等。

四、组织机构和结构创新

企业系统的正常运行, 既要求具有符合企业及其环境特点的运行制度, 也要求具有与之相适应的运行载体, 即合理的组织形式。因此企业的创新也必然包含企业组织形式的变革和创新。由于机构设置和结构的形成要受到组织活动的内容、特点、规模环境等因素的影响, 因而不同的企业有不同的组织形式。同一企业在不同的时期, 随着经营活动的变化, 也要求组织的机构和结构的适时调整, 即为创新。或者说, 组织作为一种资源, 要使它能够真正发挥促进技术创新等其他企业创新的作用, 就需要进行组织结构的创新。组织创新不是目的而是手段, 是为技术创新服务的。没有科学的组织结构, 就无法实现企业各种资源的优化配置, 难以形成企业整体优势, 会削弱竞争实力, 使管理结构失去效用。但如果是没有目标的或是以错误目标所进行的组织创新, 无论在技

?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.

术上有多么新颖奇巧，都是无用的。

海尔总裁张瑞敏在谈到海尔的组织创新时曾说，组织创新是保障。海尔的组织结构也曾进行三次创新。海尔最初的组织结构是直线职能式结构，这种结构就像金字塔，下面是最普通的员工，上面是厂长总经理，它的好处是比较容易控制到终端。在企业小的时候，一杆子抓到底，反应非常快，但企业大了就不能适应，最大的弱点是对市场反应太慢。于是海尔将其改成矩阵式结构，横坐标是各职能部门，计划、财务、供应、采购；纵坐标就是不同的项目。对职能部门来说，找到各自要抓的工作就可以定点，这种组织形式在企业发展多元化的阶段可以比较迅速地动员所有的力量来推进新项目。但这种结构最大的问题是，职能部门的人员要听命于部门负责人，如果有个项目这个部门负责人不愿做，就会影响到项目的进展。

因此海尔的组织结构又演变为市场链，就是以用户满意度为最大目标，满足用户个性化需求，把外部市场竞争内部化，把内部员工关系改变成市场关系，把外部市场的压力传递进企业内部来，最后使每一个员工都能面对市场，以最快的速度对市场作出反应。海尔的“市场链”组织结构，充分适应市场及环境变化的要求，让每个员工直面市场，大大提高了组织效率。这种组织创新，使得企业内部充满活力，为技术创新等其他企业创新活动提供了组织保证。

五、环境创新

环境是企业经营的土壤，同时也制约企业的经营。环境创新不是指企业为适应外界变化而调整内部结构或活动，而是指通过企业积极的创新活动去改造环境，去引导环境朝着有利于企业经营的方向变化。就企业来说，环境创新的主要内容就是市场创新。市场创新主要是通过企业的活动去引导消费，创造需求，而且它在更大程度上并不是指开发新产品来创造市场需求，而是在产品的材料、结构、性能不变的前提下，或通过市场的地理转移，或通过揭示产品新的物理使用价值来寻找新客户，再或通过广告宣传等促销工作来赋予产品一定的心理使用价值，影响人们对某种消费行为的社会评价，从而诱发或强化消费者的购买动机。当然这种市场创新仍然是有产品质量作保证的。

在市场创新方面，海尔人认为，市场创新是目标，所有创新的落脚点是创世界名牌，海尔著名的创世界名牌的三部曲就是典型的市场创新战略的实施。一是播种阶段，将品牌先难后易地出口到发达国家去，努力打入大连锁店，大营销系统中去；二是扎根阶段，就是当地设计、当地生产、当地营销；三是结果阶段，就是当地融资、当地融智、当地融文化、创本地化名牌。海尔搭建国际化企业的框架也是以全球化为目标的，采购的全球化，制造的全球化，设计、营销、资本和资金运作的全球化。正确的市场创新战略使海尔不局限于国内市场，在国际市场上也能创中国名牌。

六、观念创新

观念创新在经典的管理学教科书上并没有将其列为创新的主要内容之一，但观念的创新却是其他一切创新活动的基础和保障，有了创新的观念，才有其他创新活动的计划与实施，观念的创新是创新活动的第一步。观念的改变并不直接改变事物本身，改变的是对事物的认识。但观念的改变对企业的持续发展的作用是不可估量的。

海尔在创新观念方面同样有其独到的认识。比如海尔提出“三只眼”思想，认为在计划经济向市场经济转轨的过程中，企业应该有三只眼，一只眼盯住内部，盯住内部的员工，达到员工满意度的最大化；一只眼盯住外部，盯住市场、用户，达到用户满意度的最大化；第三只眼盯住政府，抓住政府出台的新政策可能带来的机遇。比如海尔著名的激活休克鱼的案例，就是海尔给红星电器厂

?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.

创新观念的实例。海尔人提出“没有淡季的市场, 只有淡季的观念”, 在这个观念的指引下, 海尔人创造了当时世界上最小的 1.5 公升的洗衣机, 开拓了很大一片市场。再比如, 海尔在技术创新方面也有自己独到的观念, 即不求所有, 但求所用, 认为企业的技术力量不在于你拥有多少技术力量, 而在于你能整合利用多少技术力量。还有诸如球体斜坡理论, 赛马不相马论, 市场链理论等等, 都是海尔在实践中形成的创新的观念。在这些观念的支配下, 才有其他的创新活动, 才有海尔今天的辉煌。

参考文献:

[1] 周三多, 陈传明, 鲁明泓. 管理学—原理与方法[M]. 上海: 复旦大学出版社, 1997.
[2] 李有爱. 莫在战略上栽跟头[J]. 管理科学, 2001, (12).
[3] 张瑞敏. 创新是海尔持续发展的不竭动力[J]. 企业管理, 2001, (10).
[4] 李振球. 技术创新? 提升企业核心竞争力的重要途径[J]. 经济管理 新管理, 2001, (20).

A Glimpse into the Mechanism Innovation of Enterprises

SUN Ling-jie[1], Xie Dan[2]
(1. *President's Office of South China Agricultwial University*, *Guangzhou* 510642, *China*;
2. *Postgraduate grade* 1, *South China Agricultwial University*, *Guangzhou* 510642, *China*)

Abstract: This article pays special interest to technological and institutional innovation, and through analyzing the main contents of innovation, throws light on the very importance of these innovative activities to the development of firms. The conclusion is drawn on the basis of the real example of Haier Group that to survive and develop in the intense competition, firms must improve with the times, make continuous innovation, cultivate and elevate its own core competence.

Key words: mechanism; management; innovation

【责任编辑: 陈　然】

?1994-2016 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.