

**CONCERTO IN PERFECT
HARMONY:** THE INNOVATION
CAPABILITY OF STATE-
OWNED-ENTERPRISES AND
GOVERNMENTAL SUPPORTS

相得益彰的协奏：
国有企业
创新能力提升与
政府创新支持

陈磊
陈玮婷
◎ 著

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

- 国家自然科学基金(71302007)
- 上海市学校艺术科研项目(HJYS-2017-C02)

**CONCERTO IN PERFECT
HARMONY:** THE INNOVATION
CAPABILITY OF STATE-
OWNED-ENTERPRISES AND
GOVERNMENTAL SUPPORTS

相得益彰的协奏：
国有企业
创新能力提升与
政府创新支持

陈磊

陈玮婷
◎ 著

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

相得益彰的协奏：国有企业创新能力提升与政府创新支持/陈磊，陈玮婷著. —北京：经济管理出版社，2018.6

ISBN 978 - 7 - 5096 - 5821 - 5

I. ①相… II. ①陈… ②陈… III. ①国有企业—企业创新—研究—中国 ②国家行政机关—行政管理—研究—中国 IV. ①F279.241 ②D630.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 109014 号

组稿编辑：陈 力

责任编辑：陈 力 周晓东

责任印制：黄章平

责任校对：王淑卿

出版发行：经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址：www. E - mp. com. cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：北京玺诚印务有限公司

经 销：新华书店

开 本：720mm × 1000mm/16

印 张：10.25

字 数：112 千字

版 次：2018 年 6 月第 1 版 2018 年 6 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5096 - 5821 - 5

定 价：58.00 元



· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

前言

随着我国社会经济不断发展和进步，国有企业的社会角色和其所承担的义务也需要与时俱进。从国家层面来看，早在2013年，“创新驱动发展战略”就已经被确定为国家的基本国策，在“十三五”期间更是提升为国家的五大发展理念之一。国有企业尤其是大型国有企业，“创新”成了发展改革的主流方向。然而，许多大型国有企业抱着固有的计划经济和体制化管理理念，难以融入创新发展的大趋势中，更有一些在中华人民共和国成立初期立下过“汗马功劳”的大型国有企业黯然退出历史舞台。大型国有企业对于我国经济社会的发展仍然有相当重要的作用，许多重要的社会责任还需依仗大型国有企业承担。因此，推动大型国有企业改革创新是各级政府义不容辞的责任和义务，对于大型国有企业自身来说，发展创新能力也是谋求企业生存与发展的重要途径。

事实上，国有企业并非缺乏创新的意愿，只是由于体制、制度、历史等原因制约了国有企业内部创新能力的建设。不仅如此，由于体制的差异，国有企业往往无法复制外企、私企等内部创新激励模式。可见，国有企业内部创新改革面临着重重压力和阻碍。本书针对我国国有企业创新能力建设低效的问题着重解析了问题的根本成因和机制，并结合政府创新支持举措探讨了从政府层面改善国有企业创新环境、强化创新支持手段等方法，从而为国有企业创新发展探索出一条明确可行的道路，使国有企业能够更好地在我国经济建设中发挥作用，服务社会。

为了深入解析国有企业创新能力形成机制与政府创新支持的关系，本书从学术理论探讨入手，分析关于企业创新能力（Innovation Capability）和政府创新支持（Innovation Support）的理论背景及发展历程。再通过多个案例的分析归纳出政府实际创新支持与企业真正需求之间的差异，并从理论层面寻求解决方案。因此，与同类书籍相比，本书共有三个鲜明的特点：第一，聚焦理论。本书梳理了公共管理、社会资源分配、企业管理等领域与创新相关的理论，以学术理论为出发点分析现状、解释问题、提出方案。第二，结合实际。本书以案例研究的方法不仅对创新能力落后的企业深入挖掘其制约因素，更对创新能力强的企业进行了分析。通过对两种企业创新路径和创新形成机制的对比，总结出可供借鉴的经验和教训。第三，提出具体建议。一般的创新研究

基本聚焦于宏观层面的理论和方法，虽有一定的指导意义，但对企业和基层政府来说参考价值有限。本书着眼于单个企业和组织，从宏观层面探讨了创新环境所需要的政策条件，提出了具体细化的实际操作方法，更贴近于企业和组织，可操作性更强，借鉴意义更大。

目 录

第一章 导论	001
第一节 国有企业创新的意义	001
一、企业创新能力与国家经济	001
二、创新支持的重要性	004
第二节 国有企业创新支持的重要概念	005
一、企业创新能力	005
二、政府创新支持	008
三、大型国有企业创新能力现状	009
四、政府对国有企业创新支持的方式和手段	012
本章小结	014
第二章 政府创新支持的理论	016
第一节 传统公共管理理论	018
一、韦伯“官僚制”理论	019

二、泰勒科学管理理论	021
三、怀特的系统化行政理论	023
四、传统理论存在的问题	025
第二节 新公共管理理论	026
一、公共选择理论	026
二、交易费用理论	029
三、激励理论	031
四、新公共管理理论存在的问题	034
本章小结	035
 第三章 国有企业创新能力	037
第一节 国有企业创新能力建设现状	037
一、创新的态度	038
二、创新的意愿	040
第二节 大型国有企业创新能力发展的主要壁垒	043
一、组织架构与事业单位人事制度	044
二、盈利性与非盈利性的矛盾	045
三、产品和服务相对单一	048
四、业绩衡量标准陈旧	051
五、缺乏创新激励的手段	051
本章小结	053

第四章 政府对国有企业创新支持现状	055
第一节 创新支持的历史	056
第二节 政府对国有企业创新支持的手段分析	060
一、科研项目和研究经费	061
二、行业准入设置和政策保护	063
三、知识积累和人才储备	066
第三节 政府支持国有企业创新的现阶段问题	068
一、政策一致性问题	069
二、缺乏有效抓手	070
三、缺乏有效的资源管理机制	072
本章小结	073
第五章 上海市政府对上海机场集团创新支持的案例	075
第一节 上海机场集团介绍	076
第二节 上海机场集团创新发展历程和政府支持	080
一、创新与长期规划	080
二、协调其他职能部门	082
三、自主管理权限	083
第三节 上海机场集团创新难点	084
一、调研访谈设计	085
二、调研结果	087
第四节 上海市政府支持方法	089

一、知识分享	090
二、多组织协调	090
三、创新预算过于分散	091
本章小结	093
第六章 国内外政府创新支持的启示	095
第一节 日本政府与日本放送协会 NHK	097
一、政府职责与企业运营清晰的界线	100
二、内容创新的包容性环境构建	102
三、技术创新投入	105
第二节 中国石油化工集团公司	106
一、创新的方向明确	109
二、国际合作	110
三、高层支持	113
第三节 英国政府与皇家邮政局集团公司	114
一、开放垄断市场引入私营资本	116
二、同行合作	118
三、递送新技术	119
本章小结	121

第七章 政府创新支持的发展对策探究	122
第一节 创新项目数量与创新能力	122
第二节 创新包容性	124
第三节 知识获取与吸收	125
第四节 创新协调	126
第五节 针对创新适度放松制度	129
第六节 政府采购方式提供创新资源	130
第七节 大型国有企业创新能力建设的未来发展与 思考	132
一、协调国有企业与民营企业的关系	133
二、国有企业的行业地位	134
三、政府的发展眼光	135
本章小结	136
第八章 结语	138
参考文献	141

第一章 导论

第一节 国有企业创新的意义

一、企业创新能力与国家经济

国有企业的创新和改革长期以来一直是一个备受关注的问题，直接关系到国有企业的生存与发展，更牵动了国家经济的走向与社会的安定团结。从国家层面来看，早在2013年，“创新驱动发展战略”就已经被确定为国家的基本国策，在“十三五”期间更是提升至国家的五大发展理念之一。在国家和各级政府的大力

扶持下，一批又一批的新兴产业不断崛起，从互联网金融到高端制造业、从生物科技到高端制药。最近风风火火的共享经济，公共自行车租赁等更是政策开放后产生的必然红利。然而，在这些走在时代前沿的企业中却无法寻觅到国有企业的身影，这不禁让人对国有企业的创新制度产生了质疑，更对国有企业的垄断及不思进取产生了厌恶感。

创新能力是现代企业发展不可或缺的重要组成部分。企业的创新能力不仅体现在新产品的设计和开发上，更是融入各个环节中，如新的管理理念和方法、更高效更合理的物流规划、新的市场推广手段和渠道、灵活的内部绩效考核方法、便捷的财务体系等。创新已经成了社会发展和企业进步的大趋势，综观世界范围内的成功企业，以《财富》500强为例，无不投入大量人力、物力用于开发企业自身创新能力上。即使是传统行业也在不遗余力地各处寻求创新与突破，如房地产行业，美国的房利美（Fannie Mae）公司针对住宅市场提供金融服务，在金融风险管控和金融产品推广上大胆创新，受到客户和同行的广泛好评，房利美开发的极具创新的风险管理模式也被其他企业纷纷效仿。再如能源行业中的意大利国家电力公司（ENEL）不仅大力发展风能、太阳能等清洁能源，更大力推广全球减排协议，成为新能源产业的先锋企业。

在500强企业中，这样具有创新精神的老牌企业比比皆是，数不胜数。而实际上，创新不仅存在于500强这样的大型企业

中，对于中小企业和初创企业来说，创新更重要，是企业发展的突破口。特斯拉（Tesla）电力汽车成立不到10年，仅凭两三个车型就占领了全球汽车市场，成为备受追捧的新一代汽车。中国的小米、一加等移动终端企业也凭借其创新能力在短短几年内成为苹果、三星等老牌巨头强有力的竞争者。优步（Uber）、爱彼迎（Airbnb）、饿了么、摩拜单车等企业更是横空出世，改变了许多人的生活方式。

对于国有企业来说创新发展是很大的挑战。传统的国有企业因为其垄断地位和计划经济的分配，不需要迎合市场需求。从实际情况来看，许多大型国有企业由于垄断地位酿成了企业内部不思进取，最后也只能草草收场，以倒闭的方式谢幕。还有一些国有企业实际经营的业务已经接近于零，只能暂时依靠土地租赁或合资等维系生存。而反观成功的国有企业和中央企业，如中国铁路工程总公司（China Railway Engineering）、中国中化集团公司（Sinochem Group）、中国兵器工业集团公司（China North Industries Group）等大型企业，无不在创新上狠下苦功，通过产品、渠道、管理、投资创新等手段跻身世界500强企业行列。可见，国有企业如果不创新，则未来必定毫无出路。然而，国有企业尤其是大型国有企业其创新的路径与一般企业有很大的不同。现有的以西方为主导的创新方式和理论在大型国有企业中实施还有许多壁垒。因此，研究适合我国大型国有企业的创新途径刻不容缓。

二、创新支持的重要性

创新支持对企业创新能力发展具有十分重要的意义。理论意义着眼于丰富国有企业管理和创意创新领域的文献，通过研究的实施得到有价值的理论结果，从而为国有企业创新能力提升提供有力的参考。实践意义着眼于提出有效、可行的行动指导方案，并通过案例和实证研究给出客观的结果。也为其他国有企业提供实践参考。

本书的理论重要性体现在以国有企业为研究对象，对其内部进行创新机制分解和评估，从内部创新的实施层面和企业的领导层面找出影响（激励和阻碍）国有企业内部创新的主要因素。通过对这些因素的整理和归类，再用案例研究的方法，分析了国有企业创新能力与政府创新支持之间的关系，进而提出了提升企业创新能力和加强政府创新支持有效性的建议。

本书的另一个理论意义在于将现有的笼统创新激励方法分类，并区分出适用于国有企业体制的创新激励方法，避免了对企业创新混为一谈、等量齐观的情况。这样不但可以对国有企业创新能力进行客观和公正的评价，更有利于按照体制对创新目的和创新方法进行区别对待。这样可以避免谈及国有企业创新发展时所带有的武断和歧视。

本书的实践意义在于着眼于国有企业内部机制的改变，从而切切实实提升国有企业的创新能力，而非通过外部的政策偏向、

资金补助等手段获得短时的创新能力刺激。另一个实践意义在于厘清了国有企业内部的创新因素，进而可以提出切实可行的方案。此方案以机场集团为研究对象，进行实验和尝试。因此，可以为其他国有企业创新提供真实的案例分析结果，也使方案结果更具有适用性和说服力。

此外，本书还有利于建立人们对国有企业正确的认知，摆脱依靠“垄断”获取利益的偏见。这不仅有利于推动国有企业体制改革，还能探索出国有企业体制的特色和面对新一轮经济发展所体现出的优越性。相信在未来国家经济发展的浪潮中，国有企业依旧会成为经济增长有力的引擎，同时也能担当服务社会、回馈社会的责任。

第二节 国有企业创新支持的重要概念

一、企业创新能力

国内的企业创新能力研究可以追溯到改革开放初期。当时对企业创新能力的定义主要集中于产品研究和创新上（侯传绪，

1990)，技术创新是当时的主要议题（叶明，1988）。当时的企业创新能力可以总结为四个方面：①工艺创新；②设备创新；③产品技术创新；④降耗技术创新（李林，1989）。从供应链的角度来看，早期的创新集中在供应链的上游，以原料和生成的创新为主要目标。随着社会的发展和改革开放的深入，对企业创新能力的认识也更进了一步。20世纪90年代的研究主要着眼于对制度、绩效、人力资源等软实力的创新能力开发（杨宏进，1998；孟庆伟、安会茹，2000；甄峰、黄朝永等，2000）。同时，大多数企业也逐渐开始意识到创新能力并不单纯指新产品的开发和技术创新，创新存在于企业管理和运营的各个层面。现有的企业创新能力研究，更是有了全局性的认识和理解，创新不仅融入企业日常运营，更与战略发展紧密结合（王宝毅、张宝生，2006；张军，2009），近期的研究更是指出创新能力是企业的核心能力，是市场竞争下比拼的企业综合实力（张光明、徐飞，2017）。随着企业创新能力重要性的不断增加，对于创新能力的激励和培养的研究也越来越多，也从传统的人力资源角度分析逐渐演变为创新环境营造和创新制度改善。

国外关于创新研究一般可以分为两类：一类是对于企业创造力（Creativity）的研究，另一类是对于革新能力（Innovation）的研究。企业创造力研究主要以中小企业居多，比如经典的组织创新理论（Theory of Organizational Creativity）（Woodman et al.，1993）和员工创新因素模型（Oldham and Cummings，1996）等。