

当代工商管理系列教材



企业创新管理

理论与实践

侯先荣 吴奕湖 编著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

70
4
当代工商管理系列教材



企业创新管理

理论与实践

侯先荣 吴奕湖 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

内 容 简 介

本书作者以丰富的教学经验、敏锐的学术视野,对创新的理论与实践进行了深入剖析,分别从制度创新、管理创新、技术创新三个层面介绍了创新的基础理论和历史演变过程,企业制度变迁理论、产权理论和现代公司治理结构及其创新;提出了现阶段(当前)企业改制的新途径。对技术创新的动力、信息、风险、战略以及 R&D 的管理进行了阐述;结合新经济(知识经济)的特点,提出了技术协同创新的概念和理论。明确了企业的创新思维、创新能力、创新原则及创新管理体系。

本书适合高等学校管理类高年级本科生、研究生、教师及各企事业单位的中高级管理人员。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

企业创新管理:理论与实践 / 侯先荣, 吴奕湖编著. —北京:电子工业出版社, 2003. 3

(当代工商管理系列教材)

ISBN 7-5053-8260-8

I. 企… II. ①侯… ②吴… III. 企业管理—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 005075 号

责任编辑:刘露明

特约编辑:李玉

印刷:北京大中印刷厂

出版发行:电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销:各地新华书店

开本:787×980 1/16 印张:25.25 字数:580 千字

版次:2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

印数:5000 册 定价:35.00 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010) 68279077

序 言

Preface

当今世界，科学技术飞速发展，经济全球化的浪潮风起云涌，一日千里，滚滚波涛给企业带来了许多前所未有的机遇和挑战。一方面，企业所处的环境呈现出复杂多变的发展趋势，出现了经济成长知识化、竞争多维化和动态化、市场虚拟化、产品顾客化和管理人员人性化等特征。这些变化带来的一方面是高度的不确定性，节奏越来越快，情况越来越复杂，前景也越来越难以预料；另一方面，又为解决这种趋势带来的众多问题提供了越来越多的可能性。

在市场竞争中，由于知识和技术传播的加速，不同企业生产的产品日趋同质化，这种同质化将导致竞争进一步加剧且利润随之平均化，产品生命周期也不断缩短。此时，勇于创新的企业，总是能够在关键的时刻超越自己，舍弃历史的包袱轻装上阵；而固步自封、因循守旧的企业只能眼睁睁地看着机会溜走，并在日益剧烈的竞争中逐步落伍。

因此，创新是经济发展的需要，是企业在竞争中建立优势并不断更新优势的必然选择。而如何确立创新的目标，怎样根据企业发展的不同阶段来选择不同的切入点，怎样对创新的资源和过程进行有效的管理，则成为许多寻求持续发展的企业不得不面对的问题。

制度创新是企业发展的基础，“没有规矩，不成方圆”。当前的许多企业，往往是昂贵的企业制度和廉价的企业家并存，亦即普遍存在着激励制度不足和约束制度缺失的问题，它严重地影响了，而且还在继续影响着企业的长远发展。制度创新意味着对原有企业制度的否定，本质上是权力、责任和利益三者的调整和再分配，是一个破旧立新的过程，它将为企业的经营活动提供基本的行动框架，并通过约束企业及其成员追求效用最大化的行为，最终形成企业发展的推动力。

技术创新是企业发展的不竭动力。企业在市场上的竞争，表面上是终端产品和服务的竞争，实际上是该产品和服务背后隐含的科技的竞争。如何将技术创新与市场需求相结合？如何制定技术创新战略？怎样利用技术创新的动力？怎样掌握技术创新中的信息？怎样控制技术创新中的风险？这些都是值得企业深思的问题。

管理创新是一种创造新的资源整合范式的动态性活动，它同技术一起构成现代企业中不可缺少的投入组合。但作为一种与生产技术知识有着本质不同的知识体系，管理是一种“知识的

II 《企业创新管理：理论与实践》

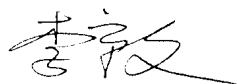
知识”，具有“整合”和“优化”生产要素（包括技术）的特征，它对技术有着一定的驾驭性。通过资源、市场、战略、组织和流程等领域的管理创新，企业可以形成科学的管理，最终提高现有资源的配置效率。

制度创新是激励机制，是管理创新和技术创新的基础。技术创新是技术保障机制，是管理创新和制度创新的物质条件，也是整个创新体系的主要内容。管理创新是能力保障机制，是技术创新和制度创新的组织保证。三者构成互相支撑的三角关系，形成稳定的金字塔结构，不可或缺。

本书以敏锐的学术视野、丰富的创新管理实践经验，对企业创新的理论和实践进行了深入的剖析和研究。在理论上，在目前已出版的近百种论述创新的书籍的基础上有所前进，澄清了当前在创新概念上的一些误区，论述了技术创新、制度创新和管理创新三者的关系，并对制度创新和管理创新提出了明确的范畴和可操作的工作内容；在实践上，援引了国内外大量成功和失败的典型案例，洞察了创新的各个层面，给人们以清新的视野和启迪。在内容编排上，较好地体现了生动活泼、深入浅出和融会贯通等原则。

本书的出版将不但能满足高等职业教育对创新管理教学的需要，也将有助于MBA和EMBA学员的学习，而且有助于指引众多的企业家更好地以创新谋生存、求发展，更自觉地适应这个日益动态化的全球竞争环境。同时，它也适合于大专院校各类专业的本科生和研究生作为创新管理的教材或参考书。政府工作人员、科技工作者、企业的各级管理者也可将其作为参考读物。

是为序。



李京文

中国工程院院士

中国社会科学院学术委员

北京工业大学经济与管理学院院长

2002年12月8日

作者简介

侯先荣

现任华南理工大学工商管理学院管理科学与工程系教授，兼任广东省系统工程学会常务理事，广东省高校价值工程学会常务理事，广东省信息经济学会常务理事、副秘书长，中国系统工程学会社会经济系统工程专业委员会理事，《中国企业管理科学案例库》编委

侯教授长期从事系统工程、经济控制论、科研生产管理、技术及其创新管理和人力资源管理（含知识管理）等领域的实践、研究、教学和推广应用工作。先后主持国家重点型号任务的可靠性安全性攻关项目 2 项，国家自然科学基金重点项目（100 万元）之子项目 1 项，参加省部级自然科学基金、软科学基金和社会科学基金项目 6 项；其中 RWL520 卫星载雷达侦察设备项目获 1998 年度航天部科技进步一等奖，著作《新世纪之火》获 1998 年度教育部科技进步二等奖。

侯教授主讲生产运营管理、创新管理、企业诊断、系统工程理论与方法和质量管理等课程。先后在《系统工程理论与实践》《技术经济与数量经济研究》等学术期刊发表论文 60 余篇。译有《动态经济系统的分析与控制》《经济控制论》等，并著有《新世纪之火》《企业诊断》等各部著作。

吴奕湖

1979 年 4 月出生，现任职于中国出口信用保险公司广州营业管理部。1999 年至 2002 年在华南理工大学工商管理学院攻读硕士研究生（专业为企业管理）。攻读硕士学位期间，在国家经济类核心期刊发表论文 11 篇（其中第一作者论文 5 篇），并曾获广东省“挑战杯”学术科技作品大赛一等奖，主要研究领域为人力资源管理、技术创新、经营战略等。

目 录

Contents

第 1 篇 概述.....1

第 1 章 企业的生命之源——创新.....3

- 1.1 企业经营环境的变化.....4
- 1.2 企业创新的紧迫性.....6

第 2 章 创新理论的产生和发展.....12

- 2.1 企业创新的概念和特点.....13
- 2.2 创新理论的历史与现状.....15
- 2.3 创新理论的前沿和热点.....19

第 3 章 企业创新的主要内容及相互关系.....25

- 3.1 企业创新的内容.....26
- 3.2 制度创新是技术创新和管理创新的动力和基础.....28
- 3.3 管理创新是技术创新和制度创新的组织保障.....29
- 3.4 技术创新是管理创新和制度创新的物质条件.....29
- 3.5 制度创新、技术创新和管理创新三者的关系.....30
- 3.6 我国企业当前最需要的是制度创新.....31
- 3.7 企业创新的效应.....31

第 2 篇 制度创新.....37

第 4 章 企业制度与创新.....39

- 4.1 企业制度的概念和内容.....40

- 4.2 企业制度的历史演变.....42

- 4.3 制度变迁理论.....46

第 5 章 产权理论.....53

- 5.1 产权与所有权.....54
- 5.2 产权主体和产权客体.....54
- 5.3 产权的性质.....55
- 5.4 产权的权能和基本功能.....57
- 5.5 交易费用和产权安排的效率.....60

第 6 章 中外国有企业产权改革实践.....66

- 6.1 西方国有企业改革实践.....67
- 6.2 东欧国有企业改革实践.....69
- 6.3 休克疗法——俄罗斯的产权改革实践.....72
- 6.4 我国产权改革的实践.....73

第 7 章 现代公司治理结构及其创新.....78

- 7.1 现代公司的治理结构.....79
- 7.2 董事会的独立性、现存问题及其创新.....85
- 7.3 经营者的激励制度、存在问题及其创新.....93

第 8 章 企业改制的主要途径.....105

- 8.1 员工持股.....107
- 8.2 经理层融资收购 (MBO).....113
- 8.3 债转股.....119

第3篇 技术创新127**第9章 技术创新概念**129

9.1 技术创新、市场需求与竞争优势130

9.2 技术创新的概念135

9.3 技术创新中的矛盾137

9.4 技术创新中的关键人员及其激励139

第10章 技术创新的前期工作146

10.1 技术创新的战略选择147

10.2 技术创新的动力源开拓151

10.3 技术创新的信息流动156

10.4 技术创新的风险分析159

第11章 研究与开发管理166

11.1 研究与开发概论167

11.2 研究开发的组织模式172

11.3 研究与开发的过程管理176

11.4 研究开发与工艺创新180

第12章 技术协同创新186

12.1 企业内部的技术协同创新187

12.2 企业集群与区域协同创新195

12.3 技术创新的全球化203

第4篇 管理创新213**第13章 基于战略的管理创新**215

13.1 环境的不确定性216

13.2 适应性战略——不确定环境下的战略思维218

13.3 适应性战略的规划方式219

13.4 适应性企业的特征221

13.5 改变游戏规则——适应性战略的最高境界222

第14章 基于资源的管理创新227

14.1 人力资源管理创新228

14.2 财力资源管理创新240

14.3 信息资源管理创新246

第15章 基于流程的管理创新254

15.1 企业流程再造的概念255

15.2 流程再造的过程262

15.3 流程再造的阻力及对策271

第16章 基于市场的管理创新278

16.1 市场创新的意义279

16.2 市场的变化趋势280

16.3 目标顾客创新280

16.4 产品创新282

16.5 价格创新285

16.6 渠道创新287

16.7 促销创新291

第17章 基于组织的管理创新296

17.1 组织创新的历史297

17.2 战略与组织创新299

17.3 组织规模与组织创新303

17.4 组织创新的途径307

第5篇 企业创新管理体系317**第18章 企业创新管理体系概论**319

18.1 企业创新管理体系的概念320

18.2 创新管理的主体——企业家324

18.3 创新管理的背景条件327

18.4 创新管理的资源342

18.5 创新管理的目标344

18.6 创新管理的过程346

第19章 创新原则、创新机会和创新能力354

19.1 企业创新原则355

19.2 企业创新机会355

19.3 企业创新能力359

第20章 创新思维369

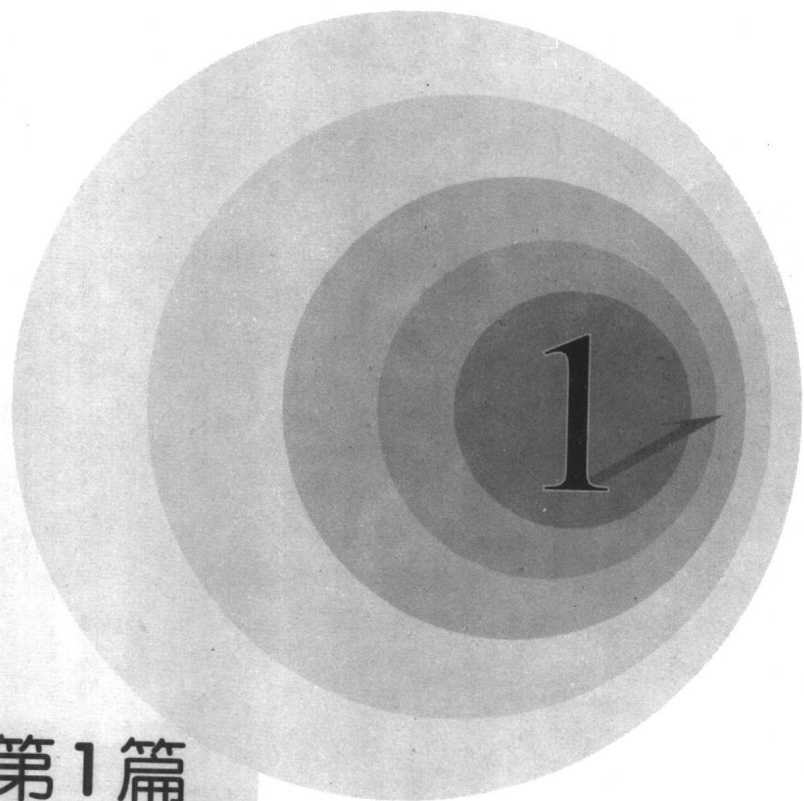
20.1 创新思维的过程和特征369

20.2 以思维方式的转变推动创新377

20.3 创新的思维技法379

后记386

参考文献388



第1篇

概 述

PART I

第 1 章

企业的生命之源——创新

学习目的与重点

创新，作为新世纪管理的热点，已经广为传播。但是，对于“为什么要创新？”也并不是每位渴望创新的人都能弄清楚的。通过本章的学习，学员应了解企业面临的经营环境的变化，熟悉我国企业在创新过程中的常见障碍，树立创新观念和创新意识，并掌握在全球竞争中创新对建立竞争优势的关键作用。

关键词

- 经营环境：知识化，多维化，动态化，虚拟化，顾客化，人性化
- 创新：障碍，对策

开篇案例

势头强劲的网络银行

安全第一网络银行的经营模式在一定程度上代表了未来银行的发展趋势。它完全在因特网上运作，业务遍布美国各州，包括电子钞票兑付、在线交易登记、支票转账等。与传统银行形成强烈对比的是，该银行的固定资产仅仅包括一座写字楼的半层楼面，除此之外没有购置任何房产作为营业场所；而其员工规模也远远小于传统银行，总共只有 15 人。对于安全第一网络银行的用户来讲，只要拥有一台可以联网的 PC 机，就可以轻易地进入该银行的主页，

足不出户办理各种银行服务。

金融电子化的革命使银行的传统资产迅速贬值，对银行的经营提出了严峻考验。银行曾引以为傲的宽敞明亮的营业大厅，装饰华丽的办公环境，及规模庞大的人力资源，在新型的网络银行面前突然间变得毫无意义。固定资产的贬值和人力资源结构的落伍将使传统银行面临资产状况的恶化。银行必须进行脱胎换骨的变革，才能重新适应已经变化的经营环境。可以预测，将有相当比例的银行会因

无法及时、有效地调整经营战略而被淘汰出局

企业作为现代工业社会的生产组织形式,已经存在和发展了数百年。今天的企业和数百年前的企业相比,在外在形式上发生了很大的变化,但有一

点永远不会改变的是,企业面对迅速变化的外部经营环境,必须培养、维持和适时更新自己的核心竞争力,并相应地不断改造自己的业务流程、组织形态以至经营战略,最终才能在市场竞争中脱颖而出。

1.1 企业经营环境的变化

随着知识经济时代的来临,企业的经营环境正在发生着日新月异的变化。在这场变化的大潮流中,袖手旁观无疑等于坐以待毙。只有认真地分析环境带来的机会与威胁、权衡自己的优势与劣势,通过一系列的企业创新活动,才能在下一轮市场竞争中获胜。企业的经营环境主要的变化有以下几点。

1.1.1 经济成长知识化

在工业经济时代,先是土地、矿产、石油等自然资源以及厂房、设备、劳动力等成为赚取利润的主要源泉;然后是资金成为企业的生命线,谁有了资金,谁就可以吃掉弱小的竞争者而取得某行业的垄断地位。

但是现在,随着知识型经济的出现,信息和知识正在成为企业的头号竞争利器。21 世纪的企业将在人才和知识——而非自然资源、机器设备乃至资金——方面展开空前激烈的竞争。在这个新时代,知识和知识产品成为财富的主要源泉,也是物质资料转变成价值的主要决定因素。经济实现了从依赖于生产力硬要素向依赖于生产力软要素的转变。



新视野

国际上现在一般认为一个公司的“知识资本”存在于如下三个方面中:

- (1) 公司的员工中,这一部分被称做公司的“人力资产”;
- (2) 公司的组织结构和文化中,这一部分被称做公司的“结构性资产”;
- (3) 公司的客户中,这一部分被称做公司的“客户资产”。

在经济成长知识化的环境中,企业必须拥有高度的知识管理能力,能够对知识进行迅速地学习、运用、共享、传播和创新,使之推动企业的发展

1.1.2 市场竞争多维化和动态化

在工业经济时代,当钢铁、汽车、石化等固定成本占总成本很大比例的产业在经济中起主导作用时,由于规模经济能使产品单位成本随着产品数量增加而递减,因而是提高经济效益、优化资源配置的主要途径。

随着知识在经济增长中重要性的增强,增加经济效益的途径越来越多样化。通过产品品种或种类的增加来降低单位成本的范围经济、通过产品或服务差异性的增加来降低成本和提高利润的差异经济、通过拓展企业内外部的成长空间来获取利润的成长经济和通过抢先利用机遇扩大市场份额来获得竞争优势的时效经济,正在成为提升经济效益的新途径。因而,市场竞争出现了多维化的局面。

与此同时,经济全球化、技术创新的加速化以及竞争手段的现代化等因素都正在使竞争进一步动态化。由

于竞争对手具有学习、模仿和创新的能力,故任何企业的先动优势都是暂时的,都有可能被竞争对手的反击行为所击败。

另外,新技术的迅速发展使企业所受到的竞争威胁不仅来自本行业之内,而且来自其他行业。例如,晶体管危害了真空管行业,复印机伤害了复写纸行业,汽车使铁路的经营日趋清淡,电视拉走了电影的观众。因而企业的竞争对手也不再仅仅是静态环境下明确的竞争对手,而是在同新技术的发展进行动态的竞争、同潜在的对对手竞争。

在这种多维化和动态化的竞争环境中,企业的出路不是保持原有竞争优势,而是不断创造出新的竞争优势。

1.1.3 市场和交易环境虚拟化

在工业时代,市场是一个受地理限制的实体空间,而交易则是面对面的双向行为。这种方式不可避免地导致交易对象和交易手段的双重局限性,也加大了厂商和消费者在交易过程中的信息成本。而在知识经济时代,由于信息网络技术的发展和世界经济一体化的推动,企业所服务的顾客范围正在突破传统的地理性限制。企业可以为分散在全球各地的顾客提供产品和服务,交易方式也由于电子商务的出现而发生了革命性的变化。

从交易对象看,电子商务主要可分为两种。一种是企业之间的电子商务,另一类是企业与消费者之间的电子商务。从交易性质看,电子商务中包括两部分。一部分是交易环境虚拟化带来的业务量的转移,另一部分是市场环境虚拟化使服务范围突破地理性限制所带来的业务量的扩大。

利用市场和交易环境虚拟化,我们能够实现经营过程的高速互动,可以提高效率、降低成本和创造顾客,但在信息量极其丰富的网络时代,消费者的注意力正在变成一种极其重要的稀缺资源,因而我们必须迎接由此带来的新挑战。

1.1.4 产品和服务的高度顾客化

顾客由于知识素质的提高、收入水平的增加以及选择范围的扩大,其主要消费将越来越多地转向知识密度较高的产品和服务,而且顾客要求越来越多样化,期望也越来越高。顾客需要的不仅仅是单纯的产品,而且还需要与产品形影不离的相关信息和服务,也就是说,顾客需要的是产品、服务、信息的一体化。

随着顾客需求的多样化和个性化,产品的种类将越来越多,而产品的生命周期越来越短。在过去的市场中,客户和企业是界限分明的消费者和生产者的关系;可是今天,这种关系发生了变化,客户和企业双方的角色不断延伸,双方在互动中共同创造价值。于是,产品和服务正在逐步顾客化。企业正按照顾客高度个性化的需求来提供相应的产品和服务。

1.1.5 企业管理人性化

随着文明的发展和人类进步,人的主体性逐渐得到了确认,人的价值实现,人性的尊严在社会理念中获得了前所未有的位置。因而企业发展到今天,已不再仅仅是一个工作场所,而且是一个文化体系,企业能够取得卓越成功的唯一途径就是以人本主义的价值取向重新塑造企业文化和企业行为。

在知识经济时代,员工的创造力成为企业生死存亡的决定因素。企业如果能在为人们提高收入的同时,充分展示出一种人性化的企业氛围,例如,优雅舒适的工作环境,对人的才能的充分重视,对人的价值的充分尊重,就能够不断激发出员工的创造力,进而在竞争中立于不败之地。

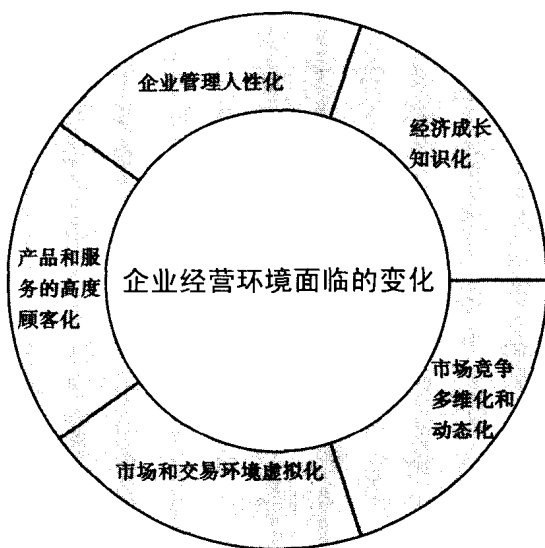


图 1-1 企业经营环境的变化

1.2 企业创新的紧迫性

每个新时代的来临都意味着一些人、一些思想和一些行为方式被淘汰，同时也意味着另一些人、另一些思想和另一些行为方式的崛起。表现在市场上，直接意味着一些企业、一些行业的衰落和消亡，同时有另一些企业、另一些行业的迅速崛起。当前的经济全球化导致竞争的范围扩大和强度加剧，从而要求我国企业作出应对。

1.2.1 当前我国企业的创新存在严重障碍

一国的经济增长，既有数量的扩大，又有质量的提高。这种质量的提高，主要表现为产品附加价值的提高和资源耗费的降低，这样便可以用同等的资源创造更多的价值。但长期以来，我国经济增长中靠科技进步带来的增长只占一小部分。

历史回顾



据有关部门测算，1980~1994 年我国科技进步对 GNP 增长速度的贡献为 33%，而西方发达国家目前科技进步在经济增长中的贡献率却高达 60%~80%。

造成这种局面的主要原因是创新的主体错位，政府、企业缺乏创新的压力和动力。

我国的国有企业是在旧体制中发展起来的，长期走的是一条高投入、低产出、高产值、低效益，主要靠外延扩大再生产为主的道路。直到目前为止，其中仍有一部分在不同程度上停留在传统企业制度阶段，不少企业未能摆脱政府部门附属物的处境而缺乏内在的自主创新推动力，另外有不少企业的创新行为实际上是纯粹由政府

府推动而被动形成，从而影响了创新效果。

创新包括观念的产生、研究与开发、以及为实施创新而进行的生产、组织、营销等方面的准备和改进。在这个过程中，要求企业的研究开发、生产、营销、财务、人力资源等部门的员工通力合作。但是，企业创新过程中起主导作用的是企业家，而不是某个部门以及其经理和员工。首先是因为任何基层的创新活动必须得到企业家的大力支持，其次就是各个部门的员工是否是创新型人才决定于企业家经营企业的指导思想和用人标准。企业家和普通经营者的区别在于他能关注到其他人忽视的商业机会，因而才能取得其他人注视的成就。

国有企业的企业制度尤其是产权制度的僵化首先导致了对企业家行为的激励和约束都不足，因而出现了“59岁现象”这种对个人来说是人生悲剧、对社会来说是制度悲剧的事情。在这种情况下，很多国有企业的衰落，不是由于企业产品质量与市场销售的问题，而往往是国企经营者为了在退休前谋求私利而故意扭曲企业行为，使企业走进衰败的境地。社会发展到今天，经营环境的变化已经迫切要求我们进行国有企业的制度创新，为国有企业的发展提供一种良好的长期激励机制。

而在改革开放中仓促成长起来的民营企业，虽然有着内在的创新动力以谋求竞争中的相对优势，但由于先天的创新能力不足（缺乏人才）以及后天的创新环境不利（缺乏法律、政策、资金的支持），因而其创新的整体规模偏小，层次不高。对于民营企业来说，由于创业元老尤其是企业领导人自我发展的速度跟不上企业发展和社会环境变化的速度，对目前这个生产能力相对过剩，竞争空前激烈的市场环境明显表现出有点力不从心。因此，如何建立一种机制，促进所有权与经营权的分离，吸引外界的优秀人才加盟本企业，形成职业经理人制度，实现人力资源配置的新陈代谢，便成为民营企业迫在眉睫的问题。

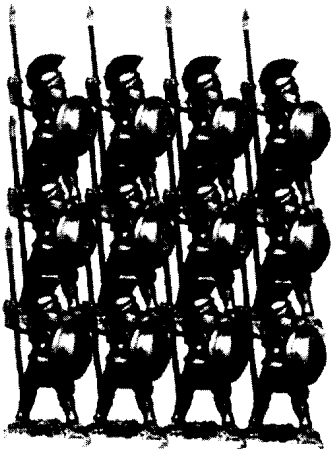
另外，由于技术开发力量不足和创新精神薄弱，再加上条条块块分割的投资管理体系，我国企业在市场竞争中往往选择“重模仿，轻创新”的发展道路，表现在市场行为和产品开发上便是一窝蜂地模仿其他企业的成功项目，导致低水平的重复建设和企业间的产品结构趋同。前几年最典型的是房地产热、保健品热、VCD热。一个企业能够发现市场的机会当然是好事，但任何市场机会都应该与企业的现实优势或潜在优势相结合，否则机会就会变成陷阱，使企业坠入其中，不能自拔。

由此可见，对于我国企业来说，创新不足已成为我国企业的首要问题，必须提高到战略的高度加以重视。

1.2.2 创新是我国企业在全球竞争中获胜的根本途径

英荷壳牌石油公司在1983年的一项研究发现，1970年跻身《财富》杂志“世界500强”之列的大公司，到1982年就有1/3销声匿迹了——不是被兼并就是四分五裂了。经大量调查发现，只有少数公司的寿命能够像人类的平均寿命——75岁这么长。在我国，改革开放初期涌现的一些“明星企业”，也都是“各领风骚三五年”，在轰轰烈烈地上演了几场好戏之后便偃旗息鼓。

英国历史学家汤恩比在他的《历史研究》一书中，列举了地球上曾经存在过的21个人类文明中的15个灭亡的情况，究其失败的原因也正是他们当初成功的原因，这一结论多么令人震惊。例如奥托曼人和斯巴达人的牧羊技术，爱斯基摩人的狩猎技术都是极为成功的。他们把全部精力都投入了这种活动，使这种生活变得非常经济合用，掌握了生存必须的条件。正因为如此，他们不再做其他努力，陷入了超稳定的社会结构。他们应付原有环境的能力实在太成功了，以至等到环境发生较大的变化时，就只好坐以待毙。



与此类似,许多企业失败的原因恰恰是其当初成功的原因。他们成功之后往往局限于原有的成功模式,不敢有或不肯有大幅度的创新行为。但问题在于外部环境处于不断的变化之中,当这种变化达到一定程度时,企业原有的经营方式便无法适应,因而便会遭受覆巢之灾。换言之,他们的失败在于成功,他们的崩溃在于极度稳定。当成功仅仅是带来虚荣和幻觉而没有带来新的思想和行为方式时,成功通常都是失败之母。

我国经济在保持稳定增长的同时,国内市场出现了新的特征:一是大部分产品由卖方市场转变为买方市场。总供给增长很快,但需求增长由于种种原因显得相对不足,经济发展正由传统的“供给制约”转向“需求制约”;一是供给结构调整滞后,导致供求结构错位,供求结构错位则进一步加剧了总供求矛盾。

我国出口到国际市场的产品多数是劳动密集型产品。但当前劳动密集型产品无论是在国际市场还是在国内市场上的竞争都日趋激烈,很难保持竞争优势。一般的劳动密集型产业,技术雷同,工艺简单,一学就会,大规模生产与小规模生产可以同时并存,竞争优势不明显,凡是有资源的地区都可以发展,因此重复建设难以避免。从国际市场上看,劳动密集型产业过度发展,市场竞争加剧,这已成定势。从本国情况来看,沿海一些先进地区劳动力成本上升,目前就已经失去了这种优势。从总体上看,10~15年以后,我国在初级产品加工行业竞争优势最终将丧失殆尽。再从国内市场来看,低技术水平的发展建设导致严重的生产过剩,从争夺资源的“价格大战”进一步发展到制成品的“价格战”,过度竞争使企业无法正常盈利。在这种条件下,再有资源优势,如果没有技术创新,同样是难以发展下去的。

资源优势并不等于市场竞争优势,资源优势转化为竞争优势,需要各种各样条件,其中最为根本的一条就是要立足于市场,开发市场,要立足于眼前市场开发有潜力的市场、现货市场和期货市场,各产业的发展一定要建立在这一坚实的基础上。其次,资源优势要转化为竞争优势需要辅之以技术创新。资源优势若不辅之以技术创新是无法有效实现的。资源转换有三层含义:一是产业重整,对企业进行存优去劣,通过市场机制淘汰一批、筛选一批;二是实现产业升级,摆脱目前不利的过度竞争局面,增加资本和技术投入,进行技术改造和产品开发;三是要克服单一产业发展模式,加强产业间的联系,实现产业之间互动、互利、互益。在此过程中,龙头企业可以真正发挥其应有的作用,在发展自己的同时,也带动了其他企业的发展,乃至能覆盖一个地区的经济发展。再次,也是最为重要和关键的一点就是,要实现技术创新必须要建立健全创新体制,形成良好的创新机制。

新视野

因特网、全球竞争与国际分工的发展进一步更新了关于竞争的观念。传统的竞争关系是敌我分明、势不两立,但现在竞争的基础正在改变,企业间的关系越来越复杂。加里·哈默尔和普拉哈拉德在其《为未来而竞争》一书中,阐述了这样的观点:“在任何一天——美国电话电报公司会发现摩托罗拉公司是一个供应商,又是一个购买者,一个竞争对手,以及一个合作伙伴。”在这种情况下,如何界定公司的利益以及在一系列的公司间业务往来中采取何种措施保障公司的利益,正成为一个重大的课题。

因而,在当前日趋激烈的全球竞争中,我国企业必须在充分利用现有优势谋求生存的同时,不断地进行一系列创新行为,创造新优势以谋求发展,赢得市场竞争中的有利地位。

1. 创新是企业改善市场环境的重要手段

第一,通过产品创新,企业能加速新技术、新材料在产品生产中的应用,提高产品质量,使产品功能更好

地满足用户需要,使企业产品的竞争力提高,改变用户对企业产品的看法,从而改善现有市场条件;第二,当企业技术创新成果是适销对路的新产品时,它会给企业带来新的用户,形成新的市场,从而使企业可以在更广泛的市场中进行选择;第三,不断创新并获得成功的企业,一般是首次进入新的市场领域,它具有领先者的优势,在很大程度上决定着产品的价格、市场规模等

2. 通过工艺创新,企业能加速新工艺在企业中的应用,降低产品成本,提高生产效率

由于改进产品或工程设计,开发或推广新工艺、新技术,改进或更新服务,提高工具系统的寿命等途径,可以节约原材料消耗,也可能缩短生产周期或在相等的时间内生产更多产品,用较少劳动力生产更多产品或减少工人劳动时间而生产同样多数量的产品。

历史回顾



据对 1051 家企业的调查结果显示:

依靠创新,71%的企业降低了材料消耗,69.4%的企业降低了能源消耗,93.2%的企业提高了生产效率

3. 创新是企业全方位提高企业素质的最有效方式之一

第一,通过技术创新,可以改善研制条件,提高研制能力,提高基本素质(包括要素素质和企业内部结构素质);第二,通过组织创新和管理创新,可以提高对外适应能力,并通过对外部环境的有效影响,改善企业行为素质(即企业系统内部要素对环境变化的适应性和与外部因素交互作用的特性)

4. 创新是提高企业竞争力的根本途径

企业要发展,其产品就必须占领市场并提高市场占有率。市场运行的法则是优胜劣汰。企业只有通过产品创新,才能生产出物美价廉的产品;只有通过市场营销创新,才能在中赢得顾客,占领市场,成为竞争的优胜者

5. 创新的作用具有连动效应

例如,当通过产品创新使一种新产品成功地进入市场后,随着该产品销售量的增加,该企业其他相关产品的销售量也随之增加。创新的连动效应,已成为企业进行创新的重要原因。

6. 通过创新,可利用企业剩余的生产能力

目前,中国经济整体上呈现出供大于求,不少企业的生产能力过剩,企业资源利用率低。但是,只要结合企业实际,深入了解市场,进行积极大胆的市场创新和技术创新,就完全有可能充分利用现有的过剩能力,生产出用户需要的新产品,提高企业的经济效益

本章小结

创新既是现代企业发展的动力,也是企业存在的基础。一个企业如果想在激烈的市场竞争中占据一席之地,就必须努力提高自己的创新能力,尤其是中国加入 WTO 后,面对外资企业的大量涌入,中国企业无可避免地要进入与狼共舞的时代。面对严峻的挑战,企业只有勇于创新,才能生存下去。正如福特汽车公司的前总裁亨利·福特的话:“不创新,就灭亡。”