

第一部分

综 述 篇

价值经营管理是在价值工程和价值分析的基础上发展起来的一门科学。本篇从提升企业科技创新效益的目标出发，对科技创新与价值经营的集成、企业科研创新的价值经营、企业技术创新的价值经营、企业科技创新价值经营的组织管理、企业科研创新价值经营的计算机辅助支持系统等五个方面进行了综述。不仅从理论上阐明了价值经营是企业发展的战略选择，而且分析了企业进行科技创新、科研创新、技术创新与价值经营的内在逻辑与互动关系；介绍了进行科技创新的价值经营管理的组织管理与计算机辅助系统。

在理论上进行深入浅出论述的同时，还结合多个实际的案例进行了具体的论证和说明，对综述篇的相关理论进行了辅助说明和补充。

第 1 章

科技创新与价值经营的无缝集成

企业的发展离不开创新，创新使企业得以生存和发展，创新是企业发展的源动力，而科技创新在不同类型的创新中又是最具有深远影响的一种。美国华盛顿工学院在对美国主要高新技术公司的年度调查中发现，“设法使创新发生”从 1998 年开始已经成为工业界最重要的问题。加拿大的学者在他们的调查中也发现了大致相同的结果。而且这个问题处于“最棘手的位置”已经很长一段时间了。实际上，“设法使创新发生”目前已经成为世界各地高新技术企业生死攸关的重大任务。各个地区的公司都迫切想找到通过推动创新来建立竞争优势。价值经营为科技创新提供了一种方法论的指导，使科技创新更具有生命力和活力。二者的相互集成使科技创新的质量和效益得到提升。

本章主要介绍企业科技创新与价值经营集成的概念，通过分析几个典型企业，阐明集成运行的作用、难点和对策。

1.1 价值经营是企业的战略选择

在市场经济中，价值经营应成为企业经营者的目标。这一目标

是瞄准广大客户的功能需求，在规定时间内以适宜的价格，提供满足顾客所需的产品或服务。价值经营涉及到企业的经营理念、运行机制、功能结构等。经营理念深刻影响着企业的发展。价值经营对于企业捕捉商机、促进增长至关重要。优势劣势的转变是转瞬之间的事，衡量企业成功的标准是机会丧失的多少，不是一时赚钱的多少。因此企业最重要的是关注市场盲点，通过价值经营来增强捕捉市场机会的能力。

在知识经济的大环境中，面对激烈的市场竞争、利润驱动和生存与发展的动力，企业对科技创新的要求愈来愈迫切。但相对地讲，企业对科技创新的需求却具有一定的特殊性。认真研究和分析企业科技创新的要求，有助于使科技创新的功能和模式适于企业的战略目标，并赋予科技创新以新的生命力。

从价值经营的基本原理出发，考虑企业对科技创新的需求特点，可从创新的功能和创新的成本两个方面着手。在价值经营理念指导下，企业在确定一项科技创新的项目时，其思维不再仅仅是“这个项目是否十分先进”、“项目是否达到国际先进水平”、“项目的功能是否非常强大”、“企业是否有足够的支付能力”等，而是更多地转为“企业为什么要搞这个项目”、“这个项目将给企业提供什么样的功能”、“项目所提供的功能是否适当”、“所提供的功能能否有其他载体（或形式）来替代”、“替代载体的功能及成本是多少”、“运行的功能成本如何”等等。通过一系列的功能和成本的分析、评价，很可能使得出的结论与原先打算进行的科技创新项目（或计划、方案等）已大不相同，甚至可能面目全非。但这样在价值经营指导下得出的结论，将使企业科技创新的研究和开发（R&D）与企业的特点和需求更加贴近，与企业的经营战略更加一致。

比如，对“企业为什么要进行这个创新项目”的思考，意味着企业对创新项目是否有价值的审视，同时还是企业选择创新方案及模式的依据。不同的价值观对开发模式、方案等的选择是大不相同的。当然，这仅是对“是否应该开发”的初步分析，价值经营的运作机制将进一步对开发模式、开发方案等不断进行修正和完善。从

价值经营的理念和产生的效果来说，对于企业科技创新项目（或开发模式、开发方案等）的选择，最终并不完全在于项目有多先进（并非越先进就越好），而在于该项科技创新能为企业增加多少生存和发展的机遇和能力，能为企业的生产经营扩展了多大的视野和空间，提供了多少方法和手段上的支持。

因此，在价值经营理念下研究、开发企业的科技创新项目，必须从传统的、单一的科技开发中解脱出来，从市场价值出发，全面、客观地分析、评价企业的经营目标、经营环境及运营现状。在实现企业战略的大前提下，对企业科技创新的全过程进行价值评价、开发控制，促使科技创新发生质的（或根本性的）变化，从而切实构建起现代企业的经营基础，确立企业的核心竞争能力和核心优势，极大地提升企业科技创新的效益。

1.2 科技创新与价值经营的结合

1.2.1 来自世界和未来的挑战

世界已经迈入了新世纪，中国已经加入了 WTO，全球经济一体化进程也明显加快，中国企业将面临来自国内外的激烈竞争。竞争的焦点不再是传统意义上的物资资源的争夺，而是企业科技创新能力的较量。谁在科技创新方面赢得控制权，谁就会取得市场竞争的主动权。美国的微软公司和中国的海尔集团的成功经验已充分说明了这一点。近几年，在中国理论界和企业界掀起了企业科技创新研究和实践的热潮。但是，在大多数情况下，只是将科技创新作为企业提高经济效益和改善管理的一种途径和手段，对科技创新本身的价值实现机制则关注较少，更没有将其提高到作为现代企业制度的一项重要内容的战略高度来对待。不少企业至今仍未建立起专门的科技创新机构，有些企业虽然已经设立与科技创新相类似的组织

机构，但是，其任务与企业的日常业务区分开来，而且往往科技创新的经费投入没有明确的制度保障。同时，科技创新缺乏明确的市场目标导向，有的企业科技创新与传统的产品开发、技术改造没有多大的区别，在较大程度上存在着重技术研究轻经济效益、技术和经济脱节的现象。此外，大多数企业还没有对科技创新进行系统的、长远的规划，科技创新存在一定的盲目性和随机性，很难充分实现科技创新应有的价值。种种迹象表明，目前绝大多数企业尚未真正建立科技创新的机制，更谈不上建立起科技创新的价值经营机制。

近年来，从中央到地方各级政府和部门，先后出台了许多鼓励企业科技创新的政策和法规，为企业开展科技创新提供了良好的外部环境。但是，作为科技创新的主体——企业，却往往由于缺乏科技创新的内部激励机制和经营机制，没有一套行之有效的实施程序，伴随一定的被动性和盲目性，从而导致科技与经济相脱节。从目前公开的文献资料来看，对科技创新的理论研究较多，但对科技创新与其他经营管理方法的结合，以及企业开展科技创新的切入点和保证措施等方面涉及极少。本书将价值经营引入科技创新，从如何建立企业内部科技创新价值经营机制，提高科技创新的价值，以获得企业持续发展的不竭动力和源泉，保持强大市场竞争力的角度，对企业科技创新价值经营的思想和方法、运作机制、成果评价体系、应用分析等内容，展开研究。并且，以此为契机，构筑运行高效的企业科技创新经营机制。

1.2.2 科技创新为现代企业发展提供源动力

美籍奥地利经济学家熊彼特认为，创新就是生产函数或供应函数的变化，或者说是把生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系。按照这一观点，创新包括科技创新和组织管理创新，因为两者都会导致生产函数或供应函数的变化。科技创新是指将人们熟悉的物质世界由科学技术的新构想，经过研究开发或技术组合，打破

它们之间在人们脑海里的惯性思维联系，变为一种全新的或陌生的东西，但是可以获得实际应用，并产生经济、社会效益的商业化全过程的活动。同时，通过学习的过程，人们又可以逐渐了解、熟悉并掌握它们之间的联系（见图 1-1 所示）。它包括新设想、科学研究、技术开发、商业化生产到扩散等一系列环节。这说明科技创新不同于平常我们所讲的科学技术发明、科技成果转化，也不同于技术改造。它是一个科学技术、经济一体化的过程。强调科技创新的最终目的是科学技术的商业应用、新产品的市场成功、新工艺的经济效益。科技创新包括科研创新和技术创新。科研创新是指通过科学研究，包括基础研究和应用研究，以获得新的基础科学和技术科学知识的过程。技术创新是指企业应用创新知识和新技术、新工艺，采用新的生产方式和经营管理模式，提高产品质量，开发生产新的产品，提供新的服务，占据市场并实现市场价值。

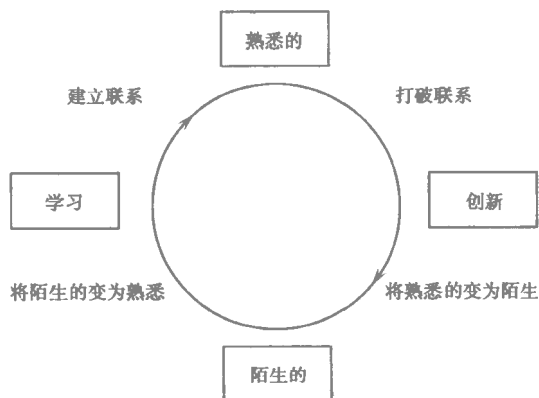


图 1-1 创新的过程

创新的过程是通过学习和创新两个环节将熟悉的和陌生的两个世界，不断地建立联系和打破联系而联系起来的。

1.2.3 价值经营是实现科技创新市场价值的战略武器

价值经营 (Value Management, VM)^① 是在价值分析 (VA) / 价值工程 (Value Engineering, VE) 的基础上扩展而成的一种系统管理方法。它是通过改善系统和每一过程的功能, 以达到创造企业价值目的的一门管理科学。它以市场需求为出发点和归结点, 以企业系统 (或子系统) 为对象, 以提高功能 / 费用比为导向, 对企业系统的功能和资源进行有效的规划、组织、控制、协调, 使资源消耗最小而增加有效的产出, 从而提升对象系统的价值。

(1) VM 与企业经营目标密切相关。早期的 VM 只与具体的工作目标相关, 而在强化战略管理的今天, 提升用户满意度与企业市场竞争力, 使之更好地适应环境变化, 成为 VM 的最终目的。

(2) VM 研究对象空前广泛。早期 VM 的研究对象是实体产品的硬系统, 而现在 VM 的研究对象发展到服务、组织这样的软系统, 为“获取功能而发生费用的任何系统”都可成为 VM 的研究对象。

(3) 功能与成本的外延大大扩展。“功能”可以理解为用户的一切需求, 而“成本”可以理解为满足用户需求过程中付出的任何代价。

(4) VM 强调系统创新。早期的 VM 强调的是改进, 但在快速变换的当今世界, 只有渐进的改进而无突变的创新就意味着落后。惟有创新才能适应不断的变化, 保持竞争的领先地位。

(5) 体现以人为本的管理理念。具有无限创造力的人力资源使 VM 提升系统的价值永无止境, 最大限度地调动人的积极性和创造性是 VM 成功的关键。

(6) VM 充分重视信息资源的利用。当今信息技术的调整发

^① Value Management 在此称为“价值经营”而不称为“价值管理”, 是考虑到“经营”比“管理”具有更高的层面。

展，使 VM 的方案创新有了比以往更好的工作基础。VM 项目通过最大限度地拥有信息，开阔视野，在创新活动中获得最优方案的可能性大大提高。

价值经营作为企业生存和发展中的基本管理技术，在改善企业的经营管理、提高企业的竞争力等方面，发挥了很重要的作用。价值经营作为价值工程的一种扩展，突出强调经营思想和方法在运作过程中的作用。从层次上讲，它要高于价值工程，但又不等同于价值工程。价值工程是通过各相关领域的协作，对所研究对象的功能与费用进行系统分析，不断创新，旨在提高所研究对象价值的思想方法和管理技术。它起源于 20 世纪 40 年代的美国，在美国、日本等国家得到了广泛的运用，取得了显著的经济效益。价值工程在我国起步较晚，70 年代末才传入国内，首先运用于机械行业，随后，在兵器、电子、纺织、化工、冶金、建筑等行业普遍推行，取得了很好的效果。1987 年，国家标准局颁布了国家标准《价值工程基本术语和一般工作程序》（GB8223-87），进一步规范了价值工程的活动，促进了价值工程推广应用。江泽民同志的题词“价值工程，常用常新”，直接倡导着价值工程的应用和发展。

1.2.4 以价值经营定位科技创新的目标

企业科技创新与 VM 的集成，是指两者为实现企业经营目标而进行的优势互补整合。它们彼此兼容，互相渗透，既可以是科技创新对 VM 的利用，也可以是 VM 对科技创新的吸收。这里只研究企业科技创新对 VM 的利用问题，也就是科技创新价值经营。

所谓科技创新价值经营，就是以企业科技创新活动作为对象，以价值经营作为工具，从统筹功能与费用的关系入手，对科技创新的各组成要素和各个环节进行全面、系统的功能和费用分析，将科学技术和经济、市场需求统一起来，促进功能与费用、技术开发与科技成果转化的有机结合，进而提高科技创新活动的效益和价值的一种经营管理思想和技术。

科技创新的价值经营既不是一个单纯的科学技术问题，也不是一个简单的科学技术和经济的结合问题，而是在科技创新的各个方面和各个环节以价值经营作为工具，全面谋求功能与成本的合理匹配，努力提高对象系统的价值，使科技创新的市场效益最大化。科技创新的价值经营包括了科研创新、产品创新、工艺创新等各方面的价值经营。企业科技创新价值经营机制涵盖了企业复杂的科技创新工作系统及其构造、功能和相互关系。它包括动力机制、运行机制和发展机制三部分内容。企业科技创新价值经营动力机制由企业科技创新价值经营的动力目标及其结构组成。企业经营机制的转换、经济效益最大化的追求、企业竞争力的提高、企业家的创新精神、促进科技创新的企业文化，构成了企业科技创新价值经营的动力源泉。企业科技创新价值经营运行机制主要包括科技创新管理的组织机制、运行制度和管理制度等构成要素。一个好的科技创新价值经营运行机制，可以使企业科技创新在正确的决策下得以持续、高效地运行。企业科技创新价值经营的发展机制主要是指企业内部创新资源，如人才、技术、知识等的储备、积累机制以及外部创新资源的吸纳机制。

企业开展科技创新活动，首先必须对科技创新进行准确的市场定位。也就是说，在对用户的需求进行充分认识的基础之上，结合企业内外部各种制约因素，建立科技创新的功能分析体系，这是企业实施科技创新价值经营的核心环节。科技创新价值经营的目的，就是要在功能分析的前提下，探索必要功能，以最低的成本实现用户的功能要求，提高对象价值。不同的行业、不同的企业，科技创新的功能可能不一样，侧重点也不同，但总体上来说，科技创新具有以下几方面的经济功能。

第一，科技创新具有巨大的增值功能。对于工业产品而言，科技含量越高，其价格也越高，企业因此获得的收益也越高。日本制作集成电路的硅材料，通过以粉末金属硅进口，每克价值约 1 日元；制成多晶硅，每克价值 10 日元；单晶硅每克价值 100 日元；1 克单晶硅可加工成 1 个 2 英寸的硅片，经过镜面研磨，价格为

1 000日元；再照相制版、扩散、布线，制成超大规模集成电路中的硅的价格则为 10 000 日元。每经过一道加工工序，产值增加一个数量级。因此，集成电路生产被称为“现代炼金术”（见图 1-2 所示）。其奥妙在于提高产品的技术密集度和知识集成度。产品的深加工成为产品升级增值、提高企业经济效益的重要途径。

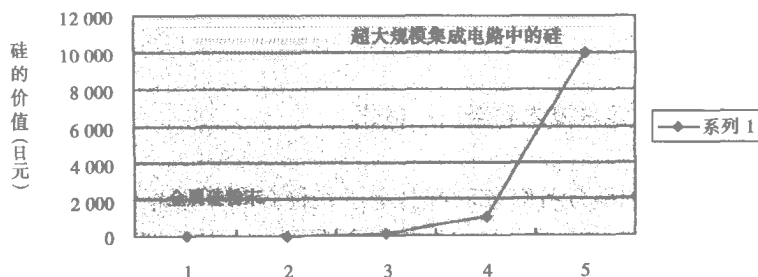


图 1-2 硅的增值过程：不同形态下硅的价值

第二，科技创新可以大幅度地降低消耗，节约资源。例如，在保证产品性能和质量的前提下，应用新技术，简化产品结构，可以大幅度降低原材料、工时消耗和生产费用支出；对设备进行技术改造，可以节约能源消耗，等等。

第三，科技创新可以大幅度提高劳动生产效率。科学技术的水平和应用程度的高低，对企业的劳动生产率起决定性作用。譬如，生产自动化技术的应用，可以大幅度提高产品生产能力；办公自动化技术的采用，不仅减少了办公室人员大量烦琐的信息收集和处理方面的工作量，而且大大地提高了办公效率和管理水平；通过技术教育和培训，可以提高职工的劳动技能和劳动生产效率。

第四，科技创新可以刺激市场需求，提高企业的市场竞争能力。科技创新不仅为科学技术的应用提供了广阔的前景，而且创造了新的市场需求，从而也创造了新的市场机会。当今激烈竞争的市场，企业的优势和地位越来越依赖于科技创新。一项科技创新，往往可占领一片市场，搞活一个企业，形成企业发展的竞争优势和生

长点。

企业科技创新还具有一些社会功能，譬如：分工协作关系、人际关系、职工地位、企业组织设计等。

1.3 对科技创新的催化作用

1.3.1 促进技术和经济一体化

从中央到地方各级政府都制定了各种有利于企业科技创新的政策和措施，这无疑对企业的科技创新起到了一种促进和推动作用。但是，科技创新的主体不是政府，而是企业。科技创新的成功与否，在很大程度上取决于企业能否通过科技创新占据市场并实现其市场价值。不少企业在技术创新中存在不同程度的重技术、轻经营，重速度、轻质量，重实物、轻价值，重投入、轻效益的现象，使科技游离于经济和市场之外，造成技术与经济“两张皮”的现象。引入价值经营机制，可以促进企业树立科技创新理念，建立科技创新机制，推动科技创新的良性运行，使企业不单考虑新科技的先进性，还要考虑市场对新科技的需求，充分调动企业内外一切可以利用的资源，使企业从科技创新中以实物经营为主向价值经营为主转变，最大限度地实现科技创新的价值。

1.3.2 使科技创新有了明确的功能目标体系

任何一项社会经济活动、科学技术活动都有一定的功能目标，企业科技创新活动也不例外。科技创新的功能目标是围绕企业的经营战略目标，并结合市场需求发展的趋势和企业自身的科技水平而确定的。如果没有正确的功能目标，那么，很可能造成资源的浪费，科技创新将会失去明确的方向。科技创新活动的功能目标不是

单一的，而是由一系列科学技术目标和经济目标所组成的功能目标体系。企业科技创新实施价值经营，使企业一系列相关的创新活动通过所构造的功能链连成一体，其最终目的是采用新技术、新工艺，开发新产品，提高产品功能，最大限度地满足市场需求，并实现其市场价值。科技创新活动是一个由一系列相联系的创新活动而形成的全过程。科技创新在不同的阶段和条件下，侧重点不同，目标和功能也不同。实施价值经营，理顺了这些不同方面、不同阶段的创新活动的关系，将它们的目标功能有机地连成一体，增强实现科技创新整体功能以至企业战略目标的向心力。

1.3.3 提升科技创新的经济效益

价值经营为企业提高科技创新活动的效率指明了方向、拓宽了思路。企业进行科技创新，目的就是要提高产品的市场份额，提高经济效益。因此，企业千方百计地要尽可能以较少的科技创新的投入或成本费用，获取最有效的科技创新产出和经济效益，这正是价值经营的思想理念。实施科技创新价值经营，能有效地优化资源配置，促使科技创新的功能与为实现功能而耗费的寿命周期成本之间达到合理匹配，以尽可能低的成本实现创新的功能，消除单纯地考虑技术因素而忽视经济和市场因素的现象，提高科技创新的效益和效率。

1.3.4 为科技创新提供一种新的评价指标

从宏观上，评价科技创新的指标比较全面。从微观上看，虽然评价企业科技创新活动的指标有技术方面、经济方面和社会环境等方面的指标，但是，各方面的指标彼此孤立，缺乏整体性联系；同时，反映投入方面的指标也偏多，而反映产出方面，特别是市场价值方面的指标很少。实施价值经营以后，将企业科技创新的投入和产出、费用和功能、技术和经济联系起来，进行比较，综合反映了

科技创新价值的内在联系和市场价值，为企业科技创新提供了一种科学和客观的评价依据，为企业建立科技创新的机制指明了方向。

1.4 提升企业科技创新的可行性

当前关于科技创新理论方面的文献较多，但是可操作性不强。企业如何开展和实施科技创新，以及在经营管理上需要哪些方法支持，尚处于不明确、不规范的阶段，缺乏一整套行之有效的措施、方法体系的指导。这也正是企业难以持续、高效地开展科技创新以及科技创新成功率较低的一个很重要的原因。相对来说，VM的发展要成熟得多，它在长期的理论研究和实践应用当中已经形成了一套完整的、有效的方法体系，而且已在与其他现代管理方法结合运用当中取得了明显的效果。同样，VM作为一种由VE发展而来的管理理论和方法，运用于企业科技创新也必然是有效而可行的。

1.4.1 两者有共同的目标

科技创新是要通过一系列科学技术的革新和创造，并运用于生产实践，最大限度地满足市场需求，它是科学技术与市场相结合的过程。VM是通过各方协作，对所研究对象的功能与费用进行系统分析，不断创新，提高对象价值的经济活动过程。无论从目标上还是从过程上看，两者都具有很大的一致性。科技创新包括新设想产生、研究、开发、商业化生产到扩散等一系列活动，它的最终目标是科学技术的商业应用和新产品的市场成功。科技创新不同于科学发明，发明可以是一项新的技术，也可以是某产品的模型或样品；而科技创新是要将发明的成果应用到经济活动中去，并取得市场成功。这样，企业的科技创新必然要通过一系列产品、工艺等方面的革新，创造或提高适合用户需求的功能，降低成本，提高产品质量，扩大市场份额，进而提升产品的价值。这与价值经营的目的是

一致的。

1.4.2 在创新过程中应用 VM

企业科技创新活动在不同的企业，侧重点不一样。一般而言，科技创新可以从不同的角度分解为若干环节。各环节之间具有相对独立性，每一个环节既承接了上一个环节，同时又服务于下一个环节。只要其中一个环节出了问题，就有可能导致整个创新活动的失败。科技创新的各个环节都具有一定的功能又都发生、形成各种费用，按照价值工程国标 GB8223-87 “凡为功能而发生费用的事物，均可作为价值工程的对象……”的界定，既可在科技创新整个过程中应用 VM，也可在某个阶段、某个环节或某个要素上分别应用 VM，提高科技创新的价值。

1.4.3 两者具有互补性，而且都强调创新精神

科技创新不仅要求采用新技术、新工艺、新材料，而且要突破传统的管理思想理念、管理体制和组织结构，实现科学技术的市场价值。VM 要求在功能分析的基础上，通过技术和工艺创新，提升对象系统的功能价值。创新是 VM 成败的关键一步，在 VM 各个步骤的工作，都在为创新服务，不仅要有创新的思想，而且要有创新的方法。总之，价值创新是科技创新和 VM 的灵魂。

1.4.4 VE 的应用为 VM 积累了宝贵的实践经验

VE 在我国已开展多年，多所高校设置了价值工程课程，许多科技人员接受过有关 VE 的专门培训，不少科研院所和企业单位开展过 VE 的研究和应用，为企业在科技创新中开展价值经营活动夯实了基础。

1.5 在企业科技创新中的实践性

1.5.1 创新对象上的运用

无论科研创新，还是技术创新，最终归属点是产品创新或者是工艺创新。产品创新和工艺创新既是一种技术活动，同时也是一种经济活动。说它是技术活动，就是指创新要符合相应的技术标准，能够达到必要功能，创新才算成功；说它是经济活动，就是指创新要以尽可能少的费用投入，尽可能多地获取市场用户满意的功能和企业经济效益，这也是企业开展科技创新的原动力和推动力。在 VE 中，凡是为获取功能而发生费用的任何系统，都可作为 VE 的对象。因此，科技创新的许多环节和方面，也都可作为 VM 的对象。

1.5.2 工作程序上的运用

科技创新可以从整体上或局部环节上采纳 VM 的工作程序。VM 工作程序大致包括四个阶段：准备阶段（包含对象的选择和信息的收集）、分析阶段（包含功能定义、功能整理、功能计算和功能评价）、创新阶段（包含方案创新、概略评价、方案具体化、实验研究和详细评价）、实施阶段（包含方案实施和成果评价）。这种工作程序也基本符合企业科技创新的工作思路。在实施科技创新的价值经营过程当中，只须将科技创新的对象转换为 VM 的对象，按照以上工作程序操作，可以使科技创新的工作思路明朗化、清晰化，可操作性大大加强了，从而进一步推动科技创新的发展，提高其成功率。

1.5.3 分析方法上的运用

在 VM 工作程序各阶段、各步骤都采用了相应的分析研究方法，如决策树法、ABC 分析法、百分比法、强制确定法、价值系数法、最合适区域法、功能成本法、功能指数法等。这些方法都可以运用到科技创新当中，为科技创新的价值经营、功能成本分析和评价提供各种相适应的方法，使得原来无章可循的科技创新能够按照一定的具体方法付诸实施。

1.5.4 组织管理上的运用

企业科技创新的价值经营仅靠其原理和方法仍难以顺利实施，还必须建立相应的组织管理体制，才能保障科技创新价值经营活动有计划、有步骤地开展，并取得预期的效果。在与 VM 集成应用的过程中，一些成功的组织管理模式、体制、计划管理方法和程序，都可以根据实际需要，借鉴移植到企业的科技创新之中，从而有力地推进企业科技创新价值经营活动的开展。

1.6 实施科技创新价值经营的障碍

1.6.1 企业科技创新意识和价值经营观念淡薄

创新是一个民族进步的灵魂，也是企业生存和发展的根本动力。然而，很多企业在认识上还存在着一些误区。

首先，重生产经营，轻科技创新。没有将科技创新作为与生产经营同等重要的企业职能，在决策中，常常存在着急功近利的思想，不愿在投入多、风险大的科技创新上进行投资。譬如，国内某