

# 企业持续创新实现机制模型与应用

向刚<sup>1,2,3</sup>, 汪应洛<sup>1</sup>

(1. 西安交通大学 管理学院, 陕西 西安 710049; 2. 昆明理工大学 管理与经济学院, 云南 昆明 650093;

3. 昆明理工大学 创新与发展研究所, 云南 昆明 650051)

**摘要:** 基于作者对企业持续创新动力要素、能力要素和机遇要素的讨论, 提出企业持续创新实现机制模型, 揭示了企业持续创新实现机制的复杂性、系统性和难度, 并应用所建模型对中国著名企业——联想集团的持续创新实现过程进行了实证分析。

**关键词:** 企业持续创新; 动力要素; 能力要素; 机遇要素; 实现机制模型

中图分类号: F406 文献标识码: A 文章编号: 1007-855X(2004)06-0130-03

## Modeling on the Realizing Mechanism of the Enterprise Sustainable Innovation and Its Application

XIANG Gang<sup>1,2,3</sup>, WANG Ying-luo<sup>1</sup>

(1. School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China;

2. Faculty of Management and Economics, Kunming University of Science and Technology, Kunming 650093, China;

3. Research Center of Innovation & Development, Kunming University of Science and Technology, Kunming 650051, China)

**Abstract:** Based on discussions on driving power factors, capability and opportunity factors of the Enterprise Sustainable Innovation (ESI), a model of the Enterprise Sustainable Innovation Realizing Mechanism is developed; and the completeness, systematic and hardness of the ESI's realizing mechanism are highlighted. Then with the model, a case study is provided of the sustainable innovation realizing mechanism in a famous Chinese enterprise(The Lenovo Group).

**Key words:** enterprise sustainable Innovation (ESI); driving power factors; capability factors; opportunity factors; realizing mechanism model

### 1 企业持续创新实现机制模型的建立

基于对企业持续创新动力要素、能力要素和机遇要素的讨论, 我们提出企业持续创新实现机制模型:

企业持续创新实现机制

$$= \{ \text{企业持续创新动力要素} \} \cdot \{ \text{企业持续创新能力要素} \} \cdot \{ \text{企业持续创新机遇要素} \}$$

这一模型揭示了企业持续创新实现机制的复杂性、系统性和难度. 企业持续创新实现机制的实质在于企业持续创新动力要素、能力要素和机遇要素彼此之间良好的相互作用、相互匹配和耦合. 要实现企业的持续创新, 三种要素缺一不可, 且三种要素之间的良好的相互作用和耦合产生的系统组合效应必不可少.

此外, 从前面的讨论中已经明确, 企业持续创新实现机制中的三种要素的每一种, 都构成一个具有多因素、多层次结构的相当复杂的系统. 因此, 基于三种要素的企业持续创新实现机制具有更为突出的复杂性和系统性. 此外, 由于企业持续创新的机遇要素的动态性、不稳定性和易消失性, 更大大地增加了企业持

收稿日期: 2004-09-08. 基金项目: 国家自然科学基金(项目编号: 79460004, 79860008, 70262002).

第一作者简介: 向刚(1948.01~), 男, 西安交通大学管理学博士, 昆明理工大学管理与经济学院教授、博士生导师, 创新与发展研究所所长. 主要研究方向: 创新管理, 项目管理. E-mail: gang\_xiang@yahoo.com.cn.

续创新的实现难度.这提示我们:应非常珍视实现了持续创新的优秀企业和企业家,他们的成功的确非常地不容易.尤其是在改革已经持续20余年的今天,对那些已年届60左右,历尽艰难曲折,为实现企业持续创新作出杰出贡献的优秀国有企业的企业家,有必要建立相应的制度和政策,对他们给予必要的激励和保护,以保护和进一步推动我国优秀国有企业的持续创新的伟大事业.

## 2 联想集团企业持续创新实现机制实证分析

运用所建立的企业持续创新实现机制模型,可以对具体企业的持续创新实现机制的实际运行情况进行分析.以下我们对联想集团这一中国著名企业的持续创新过程的实现机制进行实证分析.

### 2.1 联想集团持续创新实现机制的要素分析

#### 2.1.1 持续创新动力要素

##### (1) 强烈的企业家持续创新意识和精神

原联想集团总裁,现任联想控股集团董事局主席柳传志,是当代中国一位卓越的企业家,从1984年带领10位中科院计算所的科技人员以20万元资金创业开始,他20年如一日,致力于把联想办成“百年老店”,在21世纪进入世界500强.他始终保持着强烈的持续创新意识和旺盛的持续创新精神.

##### (2) 企业团队的创新精神

联想集团从创业开始,就十分注重团队创新精神的培养.企业的核心和骨干层具有强烈的责任心、上进心和事业心,具有所谓“斯巴达方阵”的团队协同作战的高度协调一致的精神.联想集团十分注重在企业团队中培养和遴选年轻有为的接班人.

##### (3) 企业家和企业团队的持续创新物质利益驱动

联想集团从创业开始,就十分注重通过制度创新,建立把企业家和企业团队成员的物质利益与企业的持续创新与发展密切联系的激励机制.从创业初期的销售承包奖励制度,到1992~1999年的企业核心、骨干员工股票分红权制度,再到1999年实现的管理层和骨干员工持股的产权制度创新,建立了强大而持久的企业家和企业团队的持续创新物质利益驱动动力.

以上三方面的动力要素的组合,使联想集团具备相当强大而有效的持续创新动力.

#### 2.1.2 持续创新能力要素

实践证明,联想集团的企业家和企业团队具有很强的抓住机遇,策划和实施技术创新项目、市场创新项目、组织创新项目和实现创新项目集群系统集成,乃至策划和实施持续创新战略的能力.不仅如此,还具备十分独到的策划和实施突破性制度创新的能力.联想集团20年的持续创新过程中,极为突出的是:1999年实现了国有企业产权制度创新的突破,形成了管理者持大股,员工持股35%的产权结构,这大大强化了这个国有民营企业中,企业家对企业的控制力和持续创新动力,使企业家不仅有权力和动力致力于在位时推动企业的持续创新与发展,还有权力和动力致力于培养、选拔和任用优秀的企业接班人,并致力于企业家培养、选拔和任用机制的建设.2001年顺利完成新老企业领导的人事交接,标志着联想初步建成有效的企业家培养选拔任用制度,实现了企业持续创新过程中一个重大的有里程碑意义的制度创新.

以上表明,联想集团具有相当持久而强大的持续创新能力.

#### 2.1.3 持续创新机遇要素

如前所述,改革开放以来的发展和联想集团优越的“国有民营”模式,带来了三次重大战略性政策机遇和其他众多的技术、经济、贸易、组织和改革机遇.为联想集团实现持续创新提供了十分重要的条件.

### 2.2 联想集团持续创新实现机制分析

20年来,联想集团上述持续创新动力、能力和机遇要素的耦合,使得该企业持续创新实现机制发挥了越来越强的效能.

1984年,抓住前所未有的科技体制改革机遇,柳传志等11名中科院计算机所的科技人员仅以中科院提供的20万元创业资金起家,创办公司.在传统的有形资源方面,他们只用了中科院很少的投资和一间小平房,而在日后的发展中,用若干倍的利润上交对此作出了回报.而在无形资源方面,他们获得了极具优势

的“国有民营”的经营模式,事实的发展证明这是联想持续创新与发展历程中,极为重要的制度创新。“好的开头,是成功的一半”。少许的国有资产创业投资以及很快就多倍于投资的回报上交。“国有民营”的成功模式,奠定了日后联想员工成功获得35%分红权,乃至股权的基础。

1984年至2003年20年的持续创新过程中,联想集团的持续创新动力、能力和机遇实现了大多数情况下的良好匹配和耦合,实现了绝大多数年份销售额,利润的持续、高速增长。出现例外的是1993年,由于老班子决策能力适应不了市场的变化,导致销售首次未能完成预定计划。然而,这一挫折却成为柳传志向中科院提出35%分红权要求的契机,以实现老同志取得分红权,从而高兴交出控制权为理由的分红权方案得到批准。从此,一方面杨元庆等人顺利上台,很快打开市场新局面;另一方面,为日后实现联想员工持股35%的产权制度创新奠定了基础,充分体现了联想持续创新动力,企业家智慧和能力与机遇的良好结合。

2001年,联想顺利实现了柳传志等老一代企业家与杨元庆、郭为等新一代企业家接班人的一线行政管理权力的交接。2000至2003年,在全球IT行业经济效益大幅度下滑,如英特尔、IBM等世界著名企业都出现利润下降,甚至亏损的背景下,联想实现三年利润增长50%的突出业绩。这表明联想在新一代企业家领导下,企业持续创新实现机制体现出强有力的效能。2004年3月26日,联想集团与国际奥委会、北京奥组会、都灵奥组会签署合作协议,作为中国历史上首家正式成为第六期国际奥委会全球合作伙伴(TOP)的企业,联想将在未来五年内为2006都灵冬奥会,2008北京奥运会及全球200多国的奥委会、奥运代表团,独家提供台式机、笔记本电脑、服务器,打印机等计算机技术设备,并提供资金和技术支持(新华网,《联想集团成为中国首家国际奥委会全球合作伙伴》,2004-03-27)。这充分显示了联想新一代决策者抓住世界性战略机遇,向世界级杰出企业发展的决心和能力。我们有理由相信,联想集团已经基本具备并日臻完善的持续创新动力和能力,若能与21世纪中国在世界崛起带来的众多机遇相耦合,将构成联想21世纪有效而强大的持续创新实现机制,这一切将导致联想在21世纪,有可能通过实施机制主导型的持续创新,实现进入世界500强的伟大目标。

### 3 结束语

本文在企业持续创新动力要素、能力要素和机遇要素耦合的条件下建立了企业持续创新实现机制模型,并对联想集团这一中国著名企业的持续创新实现机制的效能进行了实证案例分析和评价。本文的工作开创了一条通过企业持续创新动力、能力和机遇要素分析,探索企业持续创新实现机制的理论分析和实证研究的新途径,为进一步的深化研究奠定了基础。

#### 参考文献:

- [1] 向刚,汪应洛. 企业持续创新:企业持续创新动力机制研究[J]. 科研管理,2004,25(6):77~83.
- [2] 向刚. 企业持续创新研究[D]. 西安交通大学博士学位论文. 西安交通大学:2004(8).
- [3] 汪应洛,向刚. 企业持续创新机遇分析[J]. 昆明理工大学学报(理工版),2004,29(6):127~129.
- [4] 秦朔. 柳传志的时代意义[J]. 企业家论坛,2002,(8):24~27.
- [5] 朱怀江. 联想15年[M]. 北京:中国民航出版社,2000.
- [6] 王政. 第一品牌的发展[N]. 人民日报,2004-4-1.