

# 企业持续创新机遇分析

汪应洛<sup>1</sup>, 向刚<sup>1,2,3</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, 昆明 650051)

**摘要:** 机遇是企业持续创新实现机制的不可缺少的特殊要素. 本文对当代机遇研究文献进行评述, 在此基础上, 从企业持续创新视角界定企业持续创新机遇的概念、基本特性和内涵. 最后以联想集团持续创新过程中的重大历史性机遇为例, 阐明战略性机遇在企业持续创新实现过程中的地位和作用.

**关键词:** 企业持续创新; 机遇; 实现机制

**中图分类号:** F406 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-855X(2004)06-0127-03

## Discussion on the Enterprise Sustainable Innovation Opportunities

WANG Ying-luo<sup>1</sup>, XIANG Gang<sup>1,2,3</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:** Opportunity is a necessary and special factor for the realization of mechanism of the enterprise sustainable innovation (ESI). Relevant literatures of research on innovation opportunities from the ESI perspective are reviewed firstly; then a basic theoretical framework of the ESI opportunity is systematically developed, which includes its concept, basic characteristics and contents. Based on this framework, the important role of the strategic opportunities played in the enterprise's successful sustainable innovation is highlighted by analyzing the real sustainable innovation realizing process of a famous Chinese enterprise.

**Key words:** enterprise sustainable innovation; opportunity; realizing mechanism

### 1 机遇理论研究评述

熊彼特在提出创新概念时,就特别注意到机遇对于创新的特殊重要性.熊彼特(1912)把企业家“能抓住眼前的机会”的“精细”或“敏锐和精力充沛”视为是企业家创新能力的核心要素.

熊彼特以后的创新研究学者中,对熊彼特的企业家机遇能力的思想作出重要发展的,当数当代管理学大师 Drucker.他在20世纪80年代出版的《企业家与创新精神》一书中,强调企业家决不能被动地等待机会,而是通过对于变化进行有目的、有组织地寻找机会,系统地分析机会,进而系统地创新.

Drucker(1984)系统地总结了企业家捕捉创新机遇的7个主要途径,即:(1)从意外变化中捕捉机遇;(2)从实际和设想的不一致中捕捉机遇;(3)从过程的需要中捕捉机遇;(4)从行业和市场结构的变化中捕捉机遇;(5)从人口状况的变化中捕捉机遇;(6)从观念和认识的变化中捕捉机遇;(7)从新知识、新技术中捕捉机遇.

总之,机遇是企业家创新的核心议题.企业家持续创新精神的核心在于对机遇的锲而不舍、孜孜不倦的执着、持续不断的寻求.而企业家持续创新的核心能力则在于持续不断地识别、发现和捕捉各种机遇,并

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:汪应洛(1930.05~),男,西安交通大学管理学院教授、博士生导师,名誉院长,中国工程院院士.主要研究方向:创新管理,战略管理. E-mail: ylwang@xjtu.edu.cn.

抓住机遇实现创新效益.那么,究竟什么是机遇呢?

近年来,机遇的识别和利用问题引起国内外学术界的关注.首都经济贸易大学的黄津孚教授及其课题组对机遇管理进行了系统研究,取得了积极的进展.

黄津孚认为,所谓机遇,就是有利于社会主体(企业、地区、国家或个人)实现目标的形势,是对于该社会主体实现目标有显著意义而易于消失的“事件”;机遇是目标和资源等客观因素耦合比较理想,从而有可能获取超常收益的时空区间.黄津孚指出:发现机遇的基本方法是通过目标、资源和能力的组合分析与重点参数的趋势分析.发现机遇就是寻找目标、资源和能力的优化组合方案.机遇具有:(1)目标对应性;(2)超常增益性;(3)非均衡性;(4)不稳定性或易消失性;(5)伴随风险性等基本特性.

机遇按性质可作如下分类:

按时间特性分,可分为一过性机遇、周期性机遇和随机性机遇;

按共享性分,可分为独享性机遇、竞争性机遇和共享性机遇;

按与社会主体目标相对应特性,可分为战略性机遇和非战略性机遇;

按机遇的社会属性,可分为制度(政策)机遇、市场机遇、经济机遇、科技机遇和生态环境机遇等;

机遇的价值可通过分析机遇的稀缺性、机遇的实际利用价值和机遇的持续时间综合评估.

机遇的稀缺性.出现概率低的机遇如一过性机遇、独享性机遇和战略性机遇往往具有较大价值.

机遇的实际利用价值,即该机遇利用后获得的收益与利用该机遇所付出成本(包括机会成本)之比.一般应大于1才有价值.

机遇的持续时间.机遇的利用价值大于1的持续时间越长,机遇的价值越大.

以上机遇理论的研究成果,为我们认识和分析企业持续创新机遇,提供了一个重要基础.

## 2 企业持续创新机遇:基本概念与特性

将机遇概念引入企业持续创新理论,我们可定义企业持续创新机遇如下:

企业持续创新机遇是企业持续创新过程中,有利于企业持续创新目标实现的形势,是对于企业实现持续创新目标有显著意义而易于消失的“事件”,是企业持续创新目标和资源等客观因素耦合比较理想,从而有可能获取超常收益的时空区间.

显然,一般机遇的基本特性和各种类型的机遇,在企业持续创新机遇中都普遍存在.然而,由于企业持续创新过程的持续性,多类型多项目集群的动态系统特性和创新类型构成的全面性,企业持续创新机遇具有如下突出的特点:

### (1) 时空分布的持续性和全面性

由于企业持续创新过程的时间持续性,创新机遇应在创新过程长达10年以上的时间区间上持续分布;此外,企业持续创新过程中,往往所有的创新类型:产品创新、工艺创新、原料创新、市场创新、组织创新及管理创新和制度创新都可能组合在整个持续创新过程中,创新组合具有全面性,则导致这些创新组合的机遇也必然具有空间上的全面性.

### (2) 层次性

企业持续创新机遇具有层次性.一是导致企业持续创新过程发生转折性、跨越式变化的高层次战略性机遇,另一层是导致企业持续创新过程发生渐进性、连续性变化的战术性机遇.考察企业持续创新实践过程,可以发现,企业持续创新实践过程中,战略性机遇次数不多,但至关重要,抓住与否决定企业持续创新的成败.

## 3 实证研究:联想集团持续创新过程中的三次历史性战略机遇分析

在联想集团20年的持续创新过程中出现过三次极为重要的历史性战略机遇.

### (1) “国有民营”的制度模式

1984年,中国科学院科技体制改革全面展开,其核心内容是推行“一院两制”,即仍然由国家拨款的事

业单位制和新建立的自负盈亏的企业制。在改革的大潮中,柳传志和其他10位科技人员毅然下海,靠着科学院提供的20万元资本金,开办了中科院计算所公司,走上了创业之路。最为幸运的是,联想公司的创业得到了一个被后来的发展证明是至关重要的政策机遇,即中科院给它投资创办的这批试验性科技公司安排的“国有民营”的制度模式。按照这个模式,联想享有国有企业当时可以享有的一切政府对国企的优惠政策,如银行贷款、海外办分支企业、香港上市等20世纪80—90年代一般民营企业无法获得的政策支持。同时,部分是由于中科院给予的创业资金很少的原因,中科院赋予联想“民营”的权利,即可充分享有民营企业的完全的经营决策权和人事、财务自主权,这又是一般国企当时所无法享有的权利。联想后来的20年发展历史充分表明:“国有民营”模式为联想的持续创新与发展提供了得天独厚的广阔空间,为联想后来得以成功突破产权制度和企业家接班人选拔任用两大瓶颈奠定了坚实的基础。

### (2) 1988年获准进军香港

1988年,作为国内著名的计算机国有企业,经国家主管部门批准,联想集团投资30万元港币,与港商合资成立香港联想电脑有限公司,将自身科技实力优势与港商对世界市场熟悉的国际贸易优势结合起来,取得了巨大的成功。香港联想公司的建立,给联想集团提供了国际化发展的重大历史性机遇。当年即实现1.25亿港币销售额。联想集团从香港联想合资股份有限公司的组织和运作中,学习并熟悉了现代股份公司的组织和运作机制,开始把目光盯上了“职工持股”和“上市”等国内一般国有企业还远未触及的超前性体制改革和制度创新的关键问题。1992年,联想集团即开始在内部试行35%股份的分红权的预分配,为1993年正式获得分红权打下基础。1994年,联想在香港上市,这对联想后来的发展产生了深远的影响。1997年联想集团从港商手中购回香港联想全部股权。而以上一切,都来自于1988年获准成立香港联想公司带来的国际规范的股份制企业制度的学习和实践机遇。

### (3) 1993年因新老交替,要求分红权,获得批准

1993年,联想销售额受挫,第一次未能按计划完成。分析其原因,是创业型的领导班子老化。这是联想近10年来发展中遇到的一次较大的挫折,但在联想的领导者柳传志看来,却是开始实施联想的产权制度创新计划的极好契机。1993年下半年,柳传志审时度势,基于销售受挫的严峻局面,联想的发展急需把创业老同志从一线退下,换上年轻有能力的新人,扭转局面。柳传志以“为了能顺利实现创业,老同志平稳交权”为理由,正式请求中科院领导批准,给予联想员工35%股份的分红权,主要用于回报对创业作出无私奉献,而今又为公司的发展交出控制权的老同志,免除他们的后顾之忧,并激励他们为公司的长远发展支持年轻人上来。

由于柳传志提出的理由比较充分,时机合适,具体方案得体,尤其是联想近10年来的发展给科学院的回报年年增加,加上联想的主要领导者柳传志本人创业以来表现出来的以企业的发展为己任的优秀企业家素质,以及不谋私利、先人后己的优秀品德,使得中科院领导对联想集团和柳传志本人十分信任和支持。经过认真研究,中科院1994年批准了授予联想员工35%分红权的请求。这一方案顺利实施,老同志持分红权欣然退位,30岁的杨元庆1994年出任集团微机事业部总经理,一举改变销售局面。

然而,35%分红权的获得对联想发展的历史性作用远非局限于顺利完成新老骨干交替。它实质上成功启动了联想持续创新过程中极为关键的渐进的“转大弯”式产权制度创新。到1999年,国家支持高科技国有企业产权制度改革的政策进一步明确,在中科院领导的大力支持下,通过周密、细致的设计,联想员工享有的分红权以购买认股权的方式,实现了由享有分红权到持股权的转变。联想终于成为员工持有较多股份(35%),经营者持大股(柳传志持约2%),建立了较强大而持久的产权激励机制的现代企业,并为联想进一步建立企业家培养、选拔、任用机制奠定坚实的基础。

联想集团持续创新过程中获得的这三次重大历史性机遇中,第一次“国有民营”和第二次“成立香港联想”是共享性机遇,中科院当时所创办的其他公司同样享有。但联想集团不仅抓住,还在后来的发展中充分利用。第三次“1993年新老交替,要求分红权,获得批准”则是联想的独享性机遇。这一机遇获得的关键在于:(1)中科院领导对联想成立9年来的优秀业绩的充分肯定(联想对中科院的回报早已超出中科院

(下转第137页)

的  $w$  用  $w$  替代,可以计算在部件贡献度随相应投入成本值变化情况下的最佳成本分解模式。

(3) 上述模型是根据成本面向部件分解建立起来的,根据企业成本管理的需要,又是要求将全生命周期的目标成本向实施主体和生产阶段进行分解,可以根据情况类似地设定出一个相应的贡献度,取代模型中的部件贡献度,同样求得成本在不同分类对象之间的最佳配比组合。

## 6 结论

成本管理和先进工程技术理论和方法紧密结合是日本、美国等成本管理先进国家的成功经验,也是我国成本管理发展的必然趋势。本文提出的优化模型从企业日益重视市场信息和应用先进信息技术的现实情况出发,考虑设计实际需求,立足成本筑入,着眼全局均衡优化,提供了一种基于成本分解的早期成本优化模型和分析方法,在产品信息管理先进的企业有广阔的应用前景。

### 参考文献:

- [1] 陈胜群.论“成本筑入”[J].财经研究,1997,12.
- [2] [美]哈维.M.瓦格纳.运筹学原理与应用[M].邓三瑞,王元超译.北京:国防工业出版社,1992.2.
- [3] Margaret L. Cagne, Richard Discenza. Target Costing[J]. Journal of Business & Industrial Marketing, 1995(10):1.
- [4] 胡树华,李必强.论产品成本设计[J].机械设计与研究,1998,2.
- [5] 李健,邓家.基于功能的产品设计过程研究[J].计算机集成制造系统—CIMS,2002,(8):4.
- [6] 滕启.试论降低成本的设计技术[J].石油机械,2002,(30):5.
- [7] 唐家福,汪定伟.产品优化设计的用户满意模型[J].管理科学学报,2003,(6):3.
- [8] 杨雄胜.现代成本管理[M].北京:经济科学出版社,1995.

(上接第129页)

20万元原始投资);(2)对联想未来自主发展的全力支持;(3)对联想企业领导人企业家精神和优秀品质的高度信任.这三次机遇都是政府主管部门提供的政策性机遇,前两次是基于“国有”企业背景才能享有,而第三次则更多的是“民营”企业背景所决定的.这三次机遇的获得和抓住,对联想集团持续至今的长达20年的持续创新乃至今后的持续创新与发展,都起到决定性的、具有深远意义的作用。

## 4 结论

企业持续创新机遇有利于企业持续创新目标的实现,是对于企业实现持续创新目标有显著意义而易于消失的“事件”,是企业持续创新目标和资源等客观因素耦合比较理想,从而有可能获取超常收益的时空区间.企业持续创新机遇具有突出的时空分布的持续性、全面性和层次性.本文的理论研究和对联想集团持续创新过程的重大历史性战略机遇的实证分析表明:战略性机遇是企业持续创新实现机制中极为重要的特殊要素,必须高度重视。

### 参考文献:

- [1] [美]约瑟夫·熊彼特.经济发展理论[M].北京:商务印书馆,1997.
- [2] [美]彼得·杜拉克.创新与企业家精神[M].海口:海南出版社,2000.
- [3] 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.
- [4] 向刚,汪应洛.企业持续创新动力机制研究[J].科研管理,2004,(6):77~83.
- [5] 黄津孚.机遇利用的定量分析研究[J].中国工业经济,2002,(9):75~80.
- [6] 黄津孚.机遇管理与我国企业发展机遇分析[J].管理世界,2001,(5):164~167.
- [7] 朱怀江.联想15年[M].北京:中国民航出版社,2000.
- [8] 秦朔.柳传志的时代意义[J].企业家论坛,2002,(8):24~27.