

编者按:

在当前激烈的经济竞争中,企业要做到可持续发展,必须在转变经济发展方式中大力推进技术创新。但目前相当多的企业把力量主要放在增加研发投入上。这当然也是必要的,但国际上很多企业在推进技术创新时,更注重提高创新能力。中国企业联合会企业技术进步工作委员会、中国企业联合会企业技术创新办公室在研究相关材料后,进一步明确的观点。

创新三模式:效果好不一定花钱多

■ 本报记者 江雷

“高额研发投入并不一定能转化成强大的创新性,‘瘦身式’创新改写竞争。”这是中国企业联合会企业技术进步工作委员会、中国企业联合会企业技术创新办公室在研究相关材料后,进一步明确的观点。

该机构在对博斯咨询公司最近一项研究结果进行详细分析后得出观点:“全球研发投入最多的企业都不是创新的领先者。”

支持这一结论的相关事实:过去连续七年创排第一的苹果,研发费用在全球仅排第70位,是索尼的一半,微软的1/4;创新能力排名二和三的谷歌和3M,在研发投入榜上也未进前20名。还有一个值得注意的现象是:某些行业如医药需要的研发投入巨大,但研发时间很长,这就从某种程度上解释了为什么全球四大医药企业在研发投入榜上占据前四位,却没有一家进入“瘦身式”创新企业在研发中有几种独到之处。

“网络式”创新 独树一帜

网络创新是在当前形势下应运而生的。企业没有必要也不可能掌握关于产品开发和生产的全部领域的知识。企业要善于利用外部技术资源。最善用这种模式的苹果,其最高超的技术整合,苹果真正开始称霸全球的iPod就是这种创新模式的产物。

客观地看,企业实施网络式创新都具备一定的动力。这动力为从外部寻找技术创造了有利条件。当然,企业在实施网络式创新过程中需要注意几项内容:一,外部技术知识获取要受到企业战略、能力、文化、管理以及竞争环境、技术复杂程度、技术可编码程度、与外部技术源的彼此信任程度等因素的影响;二是,组织内部各职能部门需要密切协调与合作,这有助于企业充分利用创新资源;此外,整合不同特性的技术知识所需要的整合能力也存在差异。网络式创新整合能力可分为系统化能力、社会化能力、合作化能力等三方面;技术知识的模块化程度越高,系统化能力要求就越高,技术知识越复杂,社会化能力要求就越高;技术知识的复杂程度不仅会影响技术知识的传递与累积的速度,而且使得技术知识的产生必须依靠组织内社会化的运作才能产生;最后是要看到,成员间技术知识的异质性是影响技术整合的主要因素之一。不过,也有学者提出,过度异质会造成不同职能领域的团队成员缺乏充分的共有技术知识,从而成为技术整合的障碍;相反,异质性越弱的团队,表明团队成员间的共有技术知识

就越多。高科技巨头思科、宝洁等都采用类似的研究策略。

“底层创新” 效益巨大

在研发投入上仅排名86位的3M,其强大的创新能力主要来源于它多年来成功推行的底层创新。这种模式,不仅为企业带来了巨大的效益,而且成功地为企业进行了“瘦身”——降低了研发费用的投入。谷歌著名的20%自由时间原则也基于同样的考量;亚马逊也在实施这种被称为two-pizza team(每小组有5—7人,午餐只需两个比萨饼)的员工自发创新。这种自下而上式创新模式的最大特点之一就是所需的研发费用低,但效果显著。

2011年11月,汤森路透评选出全球创新企业十强,3M公司排名第一。或许不少人没有听过这家公司,但全球有50%的人每天直接或间接用到3M的产品,诸如办公室的报事贴、汽车防爆膜、抗“非典”的医用口罩、手机电脑上的屏幕增亮膜,还有洁布、透明胶带、脚踏地垫、反光公路牌等,都是这家公司的产品。3M实施底层创新,取得了显著成效,成立百年,共发明了69000多种新产品。2008年,平均3天一项新产品,到2011年已经缩短为平均每2天推出3个新产品。

在3M的价值观里,几乎任何新产品构想,只要合乎公司财务上如销售增长、利润等衡量标准,不管它是否



王利博制图

属于该公司从事的主要产业范围内,公司都乐于接受。为了鼓励员工坚持到底,一般情况下,3M并不会叫停项目。只要3M看好的产品,必须是耐心“等待产品普及的那一天”。在保证“创意不被扼杀”问题上,3M的内部机构设置扁平化,每一个员工都可以随时和最高的领导人当面陈述,即使四处碰壁,公司还有个“最高法庭”供他们提出最后的申诉。

但是,研究者也发现,底层创新在降低研发投入的同时也存在一定的局限性。以谷歌为例,虽然通过底层创新的方法产生了如谷歌新闻(Google News)和谷歌邮箱(Gmail)等服务,但谷歌作为整体似乎并未因此具有更强的创新能力。首创者、3M高层管理人员认为“这种模式在挖掘尚未完全形成但有巨大潜力的用户需求时则显得有点力不从心;一般而言,针对这种需求而产生的创新,才能够让一个企业具有真正的竞争力。所以,要防止员工在宽松的政策下丧失重心。”

鉴于自上而下和自下而上的两种创新模式合理整合,成功的企业如3M、宝洁和惠而浦等都善于结合两者以取得创新的广泛成功;当然,也是最重要的是要建立一个相应的创新文化,不浮躁,沉稳而成熟的创新文化。

当然,能够做到小投入大产出还

“延迟退休”引爆企业“养老危机”

热点

■ 本报记者 汪静赫

近一周以来,在年轻网民占多数的微博上,一个看似还很遥远的话题成了青年上班族的关注热点:退休养老。

这波“养老危机”同时蔓延到更广泛的范围,原因很简单:“退休”是几乎所有人即将或正在面对的现实问题。事情源于6月5日中国人力资源和社会保障部(以下简称人社部)称“出台弹性延迟退休的政策方向是大势所趋,现在只不过是时间问题,今年下半年将启动这方面的调研工作”。

这张呼之欲出的时间表,因其似乎预示“延迟退休”倒计时开始,而触碰到公众的切身利益,由此招致社会各界的广泛关注。个人的“养老危机”同样也深深影响到了企业,随着“延迟退休”新政的可能出台,与之相关的“新伤旧痕”或将袒露。

负担重,效率低——企业遭遇双重冲击

人社部的“延期退休”说法,在6月5日发布当天就演化成了一场沸沸扬扬的全国性讨论。相比以前的多次类似流言,如今人们有了微博作为各抒己见的公共平台。在这些及时更新并随时公开的公众声音中,反对声呈现一边倒的趋势,其中不乏激烈之词。截至6月12日,人民网关于弹性延迟退休问题的调查中,93.99%的网友反对,只有2.4%的人接受。

除了爆发个人养老危机之外,对于企业来说,未来或未知的退休新政,也将带来不小的正面冲击。

资料显示,目前中国法定社保缴费之和达工资40%以上,在181个国家中排名第一。如此之高的缴费率属于全球前列。另据一份来自上海的调查分析称,在沪企业需要给员工缴纳的各种社保费用加起来超过员工工资40%,如果缴纳补充住房公积金及补充医疗的话,则达到60%。舆论公认,社保费用已成为企业重负。

有经济学家认为,“延迟退休年龄”将会给本就“旧伤”未愈的企业再添“新伤”。“若再延迟退休年龄,企业为劳动生产率低的老人续缴社保,会直接增加企业的负担,对经济绩效折损可想而知”。

北京某商贸有限责任公司总裁朱坤认为“延迟退休”对企业和企业员工非常有害,因为“企业和员工要多缴养老金,延迟领取养老金”。记者了解到,这种情况在企业中是普遍存在的。多数工作岗位都不适合高龄人群,“延迟退休”就意味着企业要承担大批高龄员工带来的巨大压力。在绝大多数企业里,底薪与员工的工龄挂钩,“延迟退休”将使企业支付更多的工龄工资,企业的用工成本会普遍上升。企业为员工支付社保费用的年限增加,大大增加了企业的社保支付压力。

此外,由于延迟退休,老龄人口担任员工的比重将加大,由于工作年限和资

“众包式”创新 协同用户共同发展

众包的出现,始于开源软件。在全球化3.0时代每个人都能以个体为单位参与全球合作与竞争,似乎把外包发挥到极致就成了众包,但二者之间却是有着本质的不同。

分析众包式创新模式,有几个特点:一是对技术外包的颠覆。由于是互联网力量彰显的产物,特别强调社会差异性、多元性带来的创新潜力,倚重的是“草根阶层”;二是蕴涵着“携手用户协同创新”理念。产品设计由以生产商为主导逐渐转向以消费者为主导;三是延伸创新边界,借社会资源为己所用。创立于2001年的Inno Centive网站就是顺应这一需求而生。由宝洁、波音和杜邦等众多跨国公司组成的“寻求者阵营”纷纷把各自最头疼的研发难题抛到“创新中心”中;玩具公司乐高从机器人操纵系统到积木套装产品研发,一直鼓励和资助用户参与公司的各项设计任务;宜家通过举办“天才设计”大赛,吸引顾客参加多媒体家居方案的设计。

如何引爆众包创新的力量呢?一是吸引用户的参与,让用户成为公司的创新战略分子;二是通过互联网吸收不同专业、不同地区、不同兴趣的人参与;三是举办类似“创新擂台”活动。美国运通、GE、惠而浦等大型,除了依靠自己的研发团队,还开始向3000名MBA求救,以解决公司的研发难题。一家名为Ideal Crossing的企业就专门从事“创新擂台”活动;四是与一些专门从事众包服务的公司合作。一般来讲,网上广招贤士的做法与传统的雇佣专门的研发设计人员的做法相比,效率要高出许多。

能够让小投入大产出创新的企业也都具有共性:一是它们在研发时都真正以市场为导向,如辉瑞在产品研发中非常注重用户需求和市场趋势,以确保研发投入有的放矢;二是都大力培养交叉型人才,如辉瑞经常将研发人员请至商业会议,同时也让商业经营层面的雇员参加科技人员的评审会议等,苹果则根本不设立事业部(SBU),让员工自由组成围绕某个项目的研发团队,以产生杂交优势;三是成功做到小投入大产出的企业还善于进行“废物回收”,也就是失败研发项目的再利用。如苹果非常善于从失败中吸取经验教训,并从废墟中再次站起来。

当然,能够做到小投入大产出还需要一个企业在研发项目上更加专注,不贪多,只求少而精。辉瑞就是这样,它近年来为提高研发效率将战线收缩,只专注于研发效率较高的几个核心领域,从而把研发预算从每年80亿美金降到65亿美金。

与此同时,部分中老年人群也会产生就业困难的困扰。随着年龄的增长,被企业返聘的几率就减小,他们再就业的公平就业权和收入权就难以保障。

另一方面,推迟退休年龄对于企业管理层来说,则更多地表现出其正面的作用。身居高位的企业领导人和高管对于企业发展起着相当重要的作用。一些成功企业家在达到退休年龄后如果急流勇退,不仅仅是他个人职业生涯的遗憾,而且常常会造成企业的动荡。在一些企业,由于高管过早退休,后备力量没能及时得到培养和补充,致使企业蒙受不小的损失。若是延迟退休年龄,就可以在企业两代管理决策者之间形成一个交接的缓冲带,从这个意义上说,弹性延迟退休对企业的稳定发展十分有利。

由此看来,从人力资源的角度,弹性延迟退休可谓是利弊并存。延长退休年龄对人力资源的合理应用有着很大的推进作用。正因如此,关于“根据不同工种和岗位实行弹性延迟退休”的声音一直不绝于耳。

据悉,自2010年10月起,上海市开始试点延迟申领养老金,但仅是局部试点,主要针对具有专业技术职务资格人员,具有较而正的技能人员。此举被视作“柔性”延迟退休的先行者。

“从很多行业、岗位来看,我们社会确实需要一些老医生、老教授、老演员在岗工作更长时间,但这种需要并不意味着要修改法定退休年龄。”江苏省社科院社会学研究所所长陈颐这样认为。

一周视点

危机公关 需要真诚和智商

危机公关,对任何企业来说,绝不是新鲜话题,但也绝不是可以偷懒逃避的话题。公众的信心建设企业家有着自己推卸不掉的责任。

■ 本报记者 江雷

真诚是必须有的商家态度。

高智商是商人必须不断提高的技术。技术与技巧的不同运用,往往效果相差很远。

如果没有商业的文明底蕴做企业文化的底气,海尔不敢承诺“真诚到永远”。即便是企业的产品、企业的服务出现了难以想象的质量问题、技术故障,企业也要本着这个精神去努力地改变。

危机公关,对任何企业来说,绝不是新鲜话题,但也绝不是可以偷懒逃避的话题。公众的信心建设企业家有着自己推卸不掉的責任。

6月10日下午,信中利资本集团以及美洲杯帆船赛中国队创始人及董事长、拥有超过256.5万名粉丝的实名微博主汪潮涌写道:“孩子在蒙牛酸奶中舀出一根头发。”该微博被迅速转发近万次。

企业家圈子的人都明白,汪潮涌的“微博”就是拷问中粮集团老板宁高宁。他们都是公众眼中的优秀企业家代表。危机公关大师可以把“公关行动方案”作为商业秘密传授。但是百姓都明白一个道理:态度决定一切。

“饱受攻击”的蒙牛在三小时后“火速道歉”,引发网友质疑:“面对消费者是否一视同仁?”

或许,汪潮涌作为投资者更加知道如何爱护一个品牌以及使得品牌在困难中成长更重要。所以,他当晚的微博上写道:“刚才蒙牛北京公司来电道歉,态度诚恳,表示向生产部门反映加强产品质量,还要登门造访。儿子说算了,以后注意。”

备受瞩目的企业家李开复随后也在微博上跟贴说:“建议再加一句:请对所有的顾客反馈都一样重视。”

重量级大企业对一瓶“小酸奶”事件的追问更深刻之处在于“保护公共利益”。这也得到了消费者的认可。可以说,蒙牛这次的及时、客观、谦虚得到了公众的理解,愿意给予时间去消化和解决问题。

对李开复的话,蒙牛公司第二天在官方微博上回应称:“感谢您的建议,蒙牛正在筹建微客服,将对所有消费者提供一视同仁的服务。”

我们为这样有责任感的企业家鼓掌。也为蒙牛此次的速度、真诚加分。不管是冲着有名望的信中利公司老板汪潮涌还是企业界名人李开复。有了商业智慧,坏事可以变为好事。

因为防不胜防,因为随时出现,所以公关危机是营销过程中最需要学习的课程。由此想到沃尔玛。那么大的质量致命问题竟然可以麻木到“5个月后才正视”。这样的“错误”必定会扩散成“大危机”。解决起来是难上加难。

毋庸置疑的是,曾先后被当地工商行政管理机关行政处罚21次、达到“令人恐惧”的沃尔玛在营销中如此下赌注必然失败。

他们暴露出的问题是商业管理学的根本问题:是否可持续发展?高层管理人员必须面对“商业道德管理课题”。虽然公司一再表示“沃尔玛决不辜负损害消费者利益的行为,我们将依据核查情况采取相应措施,并将妥善处理后续事宜,保护消费者的利益。”但是中国的市场不是拱手相让的。

那么,中国企业自己要在“危机”中看清楚什么?商业里有个口号:“一旦供应商不诚信,则零售商很难监管。”第一零售网创始人丁利国表示,在海外,假如发生假货次货问题,则供应商会被罚款上亿美元,所以供应商的诚信是其自己生存的砝码。从强生集团在美国被处罚20亿的事实看品牌管理,一目了然。问题的根本在于“商人没有把消费者当人。这才是信仰危机”。

2012年6月12日,自称“公关成功”的蒙牛用“赔偿10箱牛奶”的代价解决了“消费者曝蒙牛特仑苏发苦喝后腹泻入院”一事。专业人士表示:蒙牛公关要讲究整体意识统一、行动统一、思想统一、步调统一。这是起码的商业管理细节。如果还如此“低级的公关”,后患无穷。

服务环节的每一个细节都是支持企业可持续发展的根本。哈佛教授一直反复告诫一个商业思想,“先微观再宏观”。他推荐给中国学习商业管理的学生们几本书是这样的:《世俗哲学家》、《兜售繁荣》、《动荡的年代》。

意思是,企业,要学着“动态一致”。2012年6月16日,“中国邮政储蓄银行股份有限公司行长陶礼明、资金营运部金融同业处处长陈红平因涉嫌个人经济问题正在协助有关部门调查。”的消息得到证实。有关部门对邮储集团及邮储银行总行领导班子通报了陶协助调查的原因:“或涉违规贷款”。

笔者到北京邮储银行北京分行三里河办事处咨询工作人员:“得知如此大事,心情如何?”工作人员平和地说:“11号,银监局赴北京分行进行现场会谈,要求邮储银行保持稳定,注意舆情。本行的业务、营运及财务状况不受影响。”

是的,银行面对这样的事件不需要公关了。公众对国有企业的失望也不是一个企业公关可以解决的。但是,快速给予公众真实信息是正确的。因为对金融大客户的服

务是需要高智商和大智慧的。专家们认为:邮政银行事件对上市进程中的邮储银行而言不是坏事,相反,恰是其完善公司治理,强化内控的绝佳契机。需要反思的是,对比企业IPO过程中的监管待遇,贷款发放、审计如何尽可能透明,在制度和流程设计上压缩违规操作和“关系贷款”的空间,从而加强对这一领域的有效监管。

这是大公关。