

战略性新兴产业的企业知识资本配置问题

——以沈阳机床为例

白福萍

现在,国内学界、商界和政界已对战略性新兴产业的发展进行了广泛深入研究。大多数人都认识到了技术创新,拥有自己的核心技术对企业至关重要,但是,我们不可忽略企业知识资本的配置对技术创新的决定性作用。本文以高端装备制造业的沈阳机床为例,说明知识资本在企业发展过程中的作用,以此对战略性新兴产业的知识资本配置起到抛砖引玉的作用。

一、案例背景

沈阳机床集团(以下简称沈阳机床)由原沈阳第一机床、中捷友谊、沈阳第三机床三大机床厂重组而成。2008年,沈阳机床已是中国机床行业的领军企业,世界机床企业排名第8位,年销售收入超过100亿元;2010

年销售收入为140亿元,排名世界第2位。但这一迅速长大的过程给沈阳机床股份有限公司带来的,非但不是收益水平的提升,反而是资产素质和盈利能力的下降。沈阳机床上市公司公布的财务数据显示,其净利润由2002年的458万元,增长到2006年的1.33亿元,然后便急转直下,2007年为7525万元,2008年为2119万元,2009年实现净利润2704万元(正如有关分析人士指出的,这是依靠债务重组收益和政府补贴等非经常性损益实现的盈利,如果扣除非经常性损益,其净利润为-2548万元)。即使2010年的净利润为1.4亿元,同比增长427.54%,也没有消除人们对以沈阳机床为龙头的机床企业盈利的担忧。沈阳机床获得过中国工业大奖,享有“国家创新型

企业”称号,技术多次填补国内空白,在一些产品领域还具有垄断优势——但为何就不赚钱呢?

二、案例分析:沈阳机床的知识资本配置效应

温特提出知识是一种战略性的资产,认为知识与企业的竞争力有密切关系。笔者认为,知识资本是不同于技术资本和人力资本的一种新资本,它主要是指理念、信念及意志。在企业组织中,知识往往不仅存在于文件或文库中,也根植于企业的日常工作、程序、文化、惯例及制度之中。所以,本文认为企业的知识资本主要包括企业战略或企业愿景、企业制度、企业文化、品牌以及企业惯例。企业惯例如同生物基因一样,在很大程度上决定了企业

2. 加大知识产权保护力度

首先,应把知识产权的保护作为基本国策,简化知识产权纠纷案件处理程序,为知识产权所有人维护权益提供便利,在法律法规上加大对侵犯知识产权行为的惩罚力度,保护企业、个人的创新成果和经济利益,明确专利转化为生产力的利益分配,明确专利发明人的报酬和技术入股的规则,引导社会形成尊重他人知识成果、尊重他人创造的氛围。其次,企业在加强技术资本的投入时要注意知识产权保护,不仅要注意如何防止侵犯他人知

识产权的问题,而且还要注意如何防止知识产权被侵犯,应将知识产权管理体系的建立纳入技术资本投入范畴中,包括对企业名称、商标、专利技术、商业秘密、版权等方面的管理。

3. 完善资本市场发展战略性新兴产业

从欧美国家市场主导型产业集聚模式发展的基本经验来看,依靠资本的原始积累来滚动发展战略性新兴产业,不仅速度慢,而且贻误商机。实践证明,战略性新兴产业与资本市场相互依存,相互促进。两者的对接可以通

过市场使要素资本得以优化配置,形成各类资本向战略性新兴产业集中和流动的态势,这就为战略性新兴产业在较短的时间、以较低成本实现跨越式规模扩张创造了较好的机遇。技术资本的投入和增长在战略性新兴产业发展过程中更是充分发挥了推进器和催化剂的作用有效地促进技术转化和技术扩散,从而促进建立以战略性新兴产业为主导的新型产业结构,加快经济增长方式的转变。

(作者单位:中国海洋大学管理学院)

责任编辑 雷蕾

的行为方式,能控制和复制企业前进的路径和范围。

(一) 沈阳机床的迅速成长是其企业理念和制度创新等知识资本配置的正面效应

1. 观念变革及战略创新。企业变革是从观念的转变开始的,而观念变革取决于管理者的理念及信念。企业管理者及其自身素质是知识资本中不可或缺的基本要素。沈阳机床集团有两位关键人物:陈惠仁和关锡友,他们是集团的两任董事长,他们的理念对企业的战略变革及创新起到了决定性作用。2000年,沈阳机床集团在陈惠仁的领导下确立了以“三个始终坚持”为企业立身发展之本,即始终坚持以改革、创新、突破作为各项工作的主旋律,始终坚持发展这个主题,始终坚持以人为本的经营理念。2004年年初,公司明确提出了“三大战略转变”,即由“内涵式增长”到“内涵式增长+外延式扩张”,由“本地经营”到“跨地区、跨国经营”,由“产品经营”到“产品经营+品牌经营+资本经营”。在此战略指导下,公司先后完成了一系列扩张行动,这些“外延式”扩张使得2004年沈阳机床的收入增速暴涨。2008年,关锡友出任集团董事长,制定了5年内基本实现“国际化、世界级”企业的战略目标,公司战略并不仅仅是做大,而且要做强,企业开始注重盈利能力的提升,这也是2010年企业取得较高净利润的主要原因。所以,知识决定行为,也可以用行为的结果来评估。因此,企业要发展,就要树立正确的企业愿景及战略目标,这是配置知识资本最为关键的一步。

2. 制度创新。要想实现战略目标,必须配置与之相适应的制度知识资本。
① 财务制度创新。为了与发展速度相适应,沈阳机床对财务管理体系进行了再造与创新:推动预算管理,强化财务控制,实施债务重组,控制财务风

险,进行流程改造,实施以生产制造管理为核心的ERP系统。② 人力激励制度创新。关锡友认为,仅仅依赖领导的个人素质和眼光,企业的持续健康发展就很难得到保障,所以,企业非常重视人才,以人才制胜。建立了系统立体式的人才培养机制,从人员招聘,到人员培养和评价,直至人员的去留,建立起长效管理机制。③ 营运制度的创新。与供应商、客户等结成联盟,从企业外部获取知识。一方面以用户为中心和以市场为导向建立战略合作伙伴关系,结成利益共同体,从市场份额和长远发展出发,有效地组织生产企业、采购商、原料供应商和设计公司的全部资源。另一方面以规模优势整合全球机床供应链体系,在全球范围内找寻更多更优的合作伙伴,把具有不同优势及功能的企业联合起来。

3. 推进价值链提升,利用品牌知识资本对传统资本进行转化。为了摆脱国际产业分工的中低端地位,沈阳机床果断地做出淘汰毛利率低的普通机床,把战略重心转向价值链的研发和销售服务环节。为了提高产品附加值,沈阳机床通过品牌经营的战略理念实现知识的资本化,利用品牌来提高传统资本的增值率。

(二) 盈利能力不高是知识资本配置的负面效应

1. 企业“做大”的理念忽视了成本控制及盈利能力的提升。沈阳机床股份2006~2009年营业收入不断增加,净利润迅速下降,经营活动流入的现金持续萎缩,甚至已连续3年出现现金净流出。这表明沈阳机床在追求规模扩张的过程中失去了对成本的控制,运营效率下降。沈阳机床有做大的经验和惯性,但是却忽略了企业盈利能力的提升,这也是企业惯例的负面作用,因为惯例是知识的载体,具有路径依赖性。2008年年初,陈惠仁在沈阳机床经理层年会上讲:“必须承认,沈

阳机床过去几年的发展是以规模扩张为主要目标的发展,相比之下,质量效益目标处于次要一级的地位,这种发展方式是不可持续的。”

2. 企业“重组再造”的知识资本配置不当导致盈利能力下降。2007年,沈阳机床进行了一系列的重组再造,而这种重组再造是模仿世界先进企业的做法,并没有考虑自己的实际情况,导致其生产经营一度陷入被动局面。某种程度上可以说,这是造成沈阳机床2007年及2008年盈利大幅下滑的直接原因之一。据了解,在搬入新园区前,沈阳机床的4家主机厂基本是独立运行的。搬入新园区后,经过“再造”,4家主机企业重组为11个新的主机事业部,同时财务资金、采购外协、人力资源等功能被从企业单元中分离并集中于集团总部,这样设计的初衷是为了减少资源的重复配置,最大限度地发挥集团规模集中的优势。然而,运行的结果却问题重重:各事业部只关注产量和产值,无法控制成本;事业部之间缺乏有效的配合,采购供应与生产需求脱节;组织运行效率低下,不能及时响应市场和服务客户。这也说明,企业战略如果制定不当就会成为企业发展的绊脚石,所以,知识资本是企业发展的根本,只有正确的观念及认知才会产生正确的行为。

总之,沈阳机床目前“大而不强”的现状是知识资本配置的结果。知识资本是一把“双刃剑”:它既可以引领企业成长,也可以使企业停滞不前或盈利能力下降。

三、可供借鉴之处及其存在的问题

(一) 可供借鉴之处

1. 重视理念创新,能够吸纳与更新知识。William J. Hudson(1997)认为知识资本的培育与配置应重在创造性思想的培养与传递。沈阳机床将创新

作为企业的“核心”理念,形成了独特的企业惯例,尤其重视理念创新,实现了由技术型、制造能力型向创意型、技术服务型转变;由关注成本控制的产品经营,向关注赢利模式的产品经营、资本经营、品牌经营一体化转变;由突出制造优势、产品优势,以自我为主的组织与管理,向突出资本优势、模式优势,以客户为中心的组织与管理转变;从只卖产品,到卖解决方案,最终卖客户体验。这些都体现了企业重视理念创新,明白知识资本配置的重要性。

2.能够利用知识资本的配置激活企业的其他资本。企业的资本主要有财务资本、物质设备资本、人力资本、知识资本、技术资本和信息资本,只有合理配置这些资本,才能使资源充分利用,提高资本的效率。而如何进行合理的配置,起决定作用的是知识资本,只有利用知识资本才能将其他资本盘活,如制度性的知识资本可以为激励人力资源发挥知识的增值作用提供环境支持。正确理念及知识资本,可以改变企业各种资本的投入及产出效率,最终实现合理的资本配置。

(二) 存在的问题

1.忽视了知识资本实现增值的条件是隐性知识与显性知识之间的转化。个人尤其是领导人拥有的隐性知识是企业知识资本的起点,但只有隐性知识转化为显性知识并通过企业内部的传递与分享转化为组织知识,才能实现其市场价值,否则,这种潜在优势难以发挥。因此,对于沈阳机床而言,只有将领导人的隐性知识转化为组织编码知识,得到企业员工的认同,最终转化为员工的隐性知识,才能实现价值。企业的经营优势并不在于是否拥有许多高学历、高职称的高级人才,而在于企业的人才是否有先进的理念及信念,在于员工之间的知识是否能够实现有效整合,在于员工的隐性知识能否发挥作用并最终整合为组

织知识,转化为市场价值。

2.忽视了知识资本的两面性。知识资本对企业业绩既有利也有弊。一方面知识是在过去的生产经营过程中形成的,并且以惯例的方式储存了大量解决方案,这些惯例的再利用可以减少交易成本,增强企业知识应用的速度。另一方面知识资本可能导致决策偏见、组织僵化和组织惯性。沈阳机床的现状恰好说明了企业惯例具有双重后果,做大的惯例使企业迅速成长,但同时使企业盈利能力下降。沈阳机床理念比较先进,但是要实现这种理念,不能将销售收入作为唯一的评价指标,应考虑企业的盈利能力,在企业业绩评估中要构建反映知识资本价值的评价体系。所以在决定企业发展战略时,要注意知识资本的两面性,使企业的知识资本配置发挥有利效果,避免不利后果。

四、启示

(一)要注重企业家的理念及信念的培育,它是企业战略和愿景的基础

创新是企业的异质性资源,企业家的理念及信念决定了企业的发展战略和企业愿景。从信念的角度来看,企业愿景是企业内关于企业内部和外部环境、事情在未来的模样和与这些因素一致的企业“出牌”的方式等的占优信念集合。由于愿景依赖于特定信念的特定结构,所以就有可能出现愿景错误。而愿景体现的正是企业家的信念,如果企业家信念正确,企业愿景就会激励着企业奋勇向前、拼搏向上,使企业向目标迈进,反之,则可能使企业消亡。

(二)要吸纳与创新知识,注意知识资本的路径依赖性和两面性

企业知识创新具有内生性,它建立在企业现有知识资本的基础上,企业的知识资本是知识创新的源泉。然而企业知识资本,特别是经验性和“惯例”性知识资本,在培育、促进企业知

识创新的同时,也会阻碍企业知识创新。在企业发展过程中积累的经验、形成的惯例,特别是企业运作初期或重大决策的成功经验和失败教训,在形成企业知识资本和核心能力的同时,也易于形成企业的“惯性”和思维定式。这种“惯性”和思维定式会导致企业过分地依赖于现有的知识,使企业的理念僵化。企业需要不断地跟踪、扫描外部知识源的变化,吸纳与企业现有知识资本既有差异又能兼容的新知识,使企业的知识资产处于动态、发散型增值状态。对于企业而言,要培养与传递创造性思想,重视企业的沟通网络、组织网络的建设,营造恰当的环境,将企业理念根植于企业的日常管理、组织结构、企业制度、企业行为及经营业绩的评估中。

(三)塑造良好的企业文化,实现隐性知识与显性知识的相互转化

企业文化是企业全体员工所认同和分享的价值观和典范。通过企业文化,可以统一员工的价值观和行为模式,减少沟通困难和员工之间的摩擦,增进合作和企业凝聚力,有利于改善组织运营效率。良好的企业文化是管理制度的升华,将外在制度的约束变为内在的自觉行为,在企业中起导向、凝聚和规范的作用,是企业发展的催化剂和纽带。企业文化实际上是企业领导人隐性知识的显性化,通过企业文化的塑造,再将这种显性知识转化为员工的价值观与理念,成为他们的隐性知识并指导其行为。

战略性新兴产业创新的意义不能仅停留在企业研究与开发的技术微观层面,其深层内涵是与实际情况相匹配的发展战略。这就要求企业必须转变观念,进行制度创新,重视知识资本的培育与配置,这是实现战略性新兴产业发展和促进中国经济转型的关键。

(作者单位:山东理工大学)

责任编辑 雷蕾