



创新、创效、品牌是卓越管理的三个关键词。在复杂多变的经营环境下，企业要保持持续发展，必须用创新激发组织活力，用创效为企业提质增效，用品牌提升影响力，推动企业走得更高、更远、更稳。

包容创新失败 激发组织活力

文 / 国务院发展研究中心企业研究所所长 马骏
国务院发展研究中心企业研究所国企研究室主任 项安波

国有企业拥有高端人才、雄厚资本和良好研究设施等大量创新资源，但缺乏创新激励机制，限制了企业创新潜力的发挥，其中最突出的一个问题是缺乏包容创新失败的机制。

在我国实施创新驱动战略推动产业结构升级的关键时期，国有企业必须把完善创新激励机制作为提升企业管理水平和运行质量的一项重要内容。

高风险是创新的基本特性

创新的投入不同于传统的生产投入，创新更多地投资于技术和人力资源，而不是厂房与设备，因此一旦创新失败，企业的投入都将化作“沉没成本”。一些企业决策者具有很强的创新意愿，但不愿承担创新的高风险，在创新方面犹豫不决。“创新找死，不创新等死”这句企业负责人常说的活深刻反映了企业面临的两难选择。企业创新的风险来自多个方面：技术

的不确定性，市场的不确定性，政策的不确定性。企业在领先式创新或跟随式创新阶段，面临的风险差别很大。

领先式创新指企业在世界上率先推出新技术或新产品，领先式创新的企业无疑将面临较高的风险，但也拥有先发优势，体现在技术领先、规模与经验领先、市场与品牌领先等方面。跟随式创新指企业紧盯世界最新技术，一旦领先企业的技术得到验证、市场得到认可，立即组织力量大规模投入，力争在成本、质量、功能、外观等方面超过领先企业。跟随式创新回避了技术和市场的不确定性，但要面对后发劣势，包括专利壁垒、经验不足、品牌劣势等问题。

领先式创新与跟随式创新相比，前者面临的风险主要为不可控风险，后者面临的风险主要为可控风险。随着国家创新体系的完善以及企业实力的增长，我国一些优秀企业开始从跟

随式创新走向领先式创新。

创新对企业而言是短期利益与长期利益的平衡。企业不投入创新，虽然短期内绩效指标相对更好，但长期发展缺乏动力。企业投入创新，承担了当期风险，但为未来发展打下了基础。只有重视长期目标的企业才会持续、高强度地投入创新。

企业缺乏包容创新失败的机制

当前阶段，我国国有企业的公司治理具有明显的“股东主导”的特征。相比较美英等国家现代企业的治理模式，我国国有企业的董事会和经理层，更像是股东的执行机构，而不是企业的决策机构。“股东主导”特征的公司治理结构既与我国公司法的特点有一定的关系，也与我国现阶段正在纠正过去长期存在的国有企业“股东虚化”导致内部人控制有一定关系。

国有企业中行使股东权力的机构

是各级政府以及根据各级政府授权的国有资产监督管理机构，很难像真正的股东那样承担创新的风险。

首先，政府部门缺乏承担创新风险的激励。因为短期风险直接影响相关政府部门及决策官员的政绩，较短的任期制又弱化了对政府官员的长期激励。公共决策的体制具有“厌恶风险”的特点。为了防止公共权力的滥用，民主政治都要求将权力关进笼子，制定了严密的决策机制，参与决策的部门可能因为部门利益、部门竞争或回避责任而不愿承担商业风险。政府官员拥有决策的权力，却缺乏企业家拥有的信息和商业判断能力。

其次，“股东主导”的治理模式和政府部门行使股东权力，对国有企业的管理和行为产生了重大影响，其中一项重要的影响就是缺乏包容创新失败的机制，主要表现在以下几个方面：一是决策过程过滤了具有正常商业风险的创新项目。例如，重大事项需要经过“总经理办公会”“董事会”“党委会”和上级主管部门审批等多层决策，这些程序虽然有助于降低个人决策的道德风险，但也层层过滤了具有不确定性的创新项目。二是企业管理人员的行政化管理方式导致决策短期化。国有企业的管理人员在企业与企业之间、企业与政府之间频繁调动，导致企业管理人员重视企业短期绩效而忽视企业长期绩效。三是政府部门对管理层采用“年度考核与任期考核相结合”的考核方式，虽然强化了外部约束，但也降低了管理人员创新的

意愿。四是政府部门对人员和薪酬干预过多导致企业创新动力不足。当前政府部门还对多数企业实行工资总额管理，且员工持股实施难度较大，而创新投入巨大，既影响员工的短期收入，但又不能大幅提升长期收入，影响企业创新的积极性。五是创新失败的风险较高，企业管理者担心创新失败引致追究“决策失误”和“国有资产流失”的责任。

从实践看，国有企业在领先式创新方面则裹足不前。过去20年，我国国有企业在发电设备、高铁、飞机制造等重大装备领域取得巨大进步，有些产品进入世界先进行列，但这些创新基本都是跟随式创新。国有企业在领先式创新方面成效不佳。从国家统计局公布的数据看，从2004~2014年，国有企业申请的发明专利数量占全国企业申请总量的比例一直徘徊在5%左右，与其经济总量的比例严重背离。

国有企业要逐步从跟随式创新向领先式创新转变。随着我国企业技术水平的提升，一方面跟随创新的空间越来越小，另一方面也出现了超越发展的机遇。部分国有企业在一些重要领域尤其是竞争性领域已经成为行业领导者，必须学习、创造领先创新模式，承担创新的风险。

鼓励和激发企业创新热情

创新是一个不断试错的过程，国有企业只有建立包容创新失败的机制，才能真正激发企业的创新热情。

建议选择一批技术水平领先的竞

争性行业的国有企业开展公司治理试点。企业在内部管理上，要从“股东主导”转变为“董事会主导”，让真正善于经营企业的专业人才来掌管企业，落实董事会的责任。一方面，要落实“集体决策、个人负责”的管理制度，真正让每位董事对自己的决策承担责任；另一方面，要建立免责制度，只要董事尽职尽责，就可以免除商业失败的责任。减少短期考核，结合技术创新的周期加强中长期考核，引导企业通过创新投资未来。政府部门减少对人员和薪酬的干预。国资管理部门和企业自身，要善待创新失败者，甚至要更加重用这些敢于尝试、敢于担当且拥有经验的创新者。

在竞争性行业加快推进混合所有制改革。在竞争性行业推进混合所有制，重要作用之一就是要通过股权多元化改进公司管理，提高企业包容创新失败的程度。如果员工持股，特别是经过科学设计行权期限的管理层持股，将员工的利益与企业长期发展捆绑在一起，无疑将极大激发企业内部的创新热情。

从利用国有企业创新向利用国有资本创新转变。对于一些风险大、周期长的创新，民营资本不愿进入，过去我国曾选择一些国有企业开展创新试点，对支撑产业发展发挥了一定的积极作用。由于发展条件和环境的变化，企业未来应更多考虑资本投资的方式，包括风险资本或风险资本引导基金、产业投资基金或产业投资引导基金。●