

公司治理  
范博宏 俞欣

## 山寨之后, 民企创新的制度性安排

景气下降的日子迟早要来, 当中国制造的低成本优势成为历史后, 民营企业的“山寨”难有出路。企业缺乏创新, 可能如三笑牙刷一般消失; 积极创新, 则会如夕阳产业的李锦记、Higeta 酱油一般蜕变新颜。通过制度化安排确立并传承创新文化, 有助于民企家族改写财富三代必衰的谶言。

创新能力是企业一项重要的无形资产, 关系到企业的长期发展。研究发现, 创新投入越多的企业, 长期业绩回报越高。不过, 创新是基于企业长期发展的努力, 短期很难见到成效, 因此, 受到短期激励的经营者常常放弃长期的研发投入, 以换取企业短期的绩效; 而当企业经营者具有长远的眼光与追求时, 才更愿意投入创新。

民营企业往往视企业为家族的基业, 经营企业着眼于后辈子孙, 按理, 他们的眼光应该比职业经理人要长远, 而从现实看, 国内民企有很多理由放弃创新, 比如资金不足、创新人才缺乏、知识产权保障弱等。在市场景气、需求大竞争小的经济发展初期阶段, 企业保持现状也可以赚钱; 但不景气、产品需求下降的日子迟早要来, 通过不景气考验的企业势必是具备知识技术, 并懂得深化此知识技术, 将之应用在新产品、新行业的与时俱进的创新型企业。

### 酿造业百年老店的创新启示

香港李锦记集团创建于1888年, 经过122年的发展, 已经将接力棒顺利

范博宏为香港中文大学财务系教授、经济金融研究所所长, 俞欣为南京大学商学院讲师、中国风险投资研究院研究员

传至第四代的李惠民、李惠雄、李惠中、李惠森兄弟手中。

谈起如何将一个蚝油作坊发展成享誉海内外的酱料王国, 李锦记第三代掌门李文达多次提及家族的一个重要理念——永远创业。在他的领导下, 李锦记革新设备, 引入现代企业管理体制, 增加品种, 设计全新的商标与包装, 将企业推向了世界。第四代接班人到公司任职后, 又研制出了豉油鸡汁、蒜蓉辣椒酱、XO酱、蒸鱼豉油等新品, 并将产品从饮食延伸到养生。正是这种永远创业的精神, 使李氏家族打破“富不过三代”的魔咒。

百年老店之所以长期屹立, 得益于其与时俱进的能力。它们掌握核心技术, 并通过深化和改进此技术, 应用于新产品, 形成新的优势。野村进的《一千年的志气》一书中, 有许多这样的日本企业案例。Higeta 是日本酱油酿造业老店中的老店, 创立于江户时代初期的1616年, 至今有近400年的历史。东京都市圈的荞麦面店所使用的酱油, 约八成由Higeta 供应。这家“内行人偏爱”的酱油制造商, 如今从酱油酿造这种古老的技术中创新, 通过新的生物技术生产出了羊毛脱皮药剂等产品。另一家有着150多年历史的酿造业企业“勇心酒造”, 从古老的清酒酿造工艺中生产出

入浴剂、皮肤病药膏。创新使处于夕阳产业的酿造业老店蜕变出新的容颜。

### 创新的内外路障： 为何中国民企研发投入偏低？

研发投入是企业创新的重要源泉, 而中国企业在研发上的投入普遍偏低, 占GDP的比例近年虽升至1%, 与美国仍有距离(图1)。与国有企业和外资企业相比, 民企的研发投入更低。根据全国大中型企业统计数据, 国企研发投入平均占总销售额的近0.09%, 民企只占0.06%。中国研发投入最多的三个行业是医药制造、电子及通信设备制造、电气机械制造业, 其中, 民企研发投入占销售额的均值依然低于国企(图2)。

虽然许多企业也不断推出新品, 但不少只是简单的模仿甚至抄袭, 大到“山寨”汽车, 小到“山寨”手机, 莫不如此。中国民企热衷“山寨”而非投入研发, 有诸多的原因。

从企业内部看, 创新需要大量的投入, 结果还具有相当的不确定性, 对风险的规避, 对失败的恐惧, 可能导致一部分民企不愿意投入长期的创新项目。创新还需要资金和人才的配合, 民企在获得银行贷款方面依然落后于国企, 上市的过程也更为漫长。部分家族氛围较



强的民营企业,也较难吸引专业人才的加盟。

创新的另一个障碍,是企业不清楚如何在长期的创新投入中有效地激励和监督经理人与员工。比如医药制造业,研发一种新药需要10年甚至更久,而薪酬合约多是基于产出而非投入制定的,长期的研发努力一时看不出产出时,一般的薪酬合约对创新就起不到激励作用了,甚至可能阻碍创新。另外,长期的创新过程对管理也是一大挑战,比方如何有效积累与应用创新过程中所得的知识。即便一项研发项目没有成功,其积累的知识与经验若善加管理,亦有助于未来的研发,否则将随创新员工的离任而烟消云散。

外部因素对企业的创新也有影响,其中一个重要因素是知识产权保护。企业创新需要的新知识的来源有两个,一是企业自身的创新投入,一是从同行的创新中学习。知识产权保护提高了“偷师”的成本,但也增加了企业基于自身研发活动的获利能力。笔者的研究发现,在控制了基本的企业特征以及剔除企业所处地区的经济、教育水平等因素影响之后,企业的研发投入与国内各省的知识产权保护力度成正比。但是,中国目前的知识产权保护整体比较薄弱,即使在保护水平高于大多数省份的浙江,其保护力度不足依然成为企业创新的障碍。位于浙江的中国最大缝纫机生产企业飞跃集团董事长邱继宝表示,为了保护缝纫机软件的核心技术,他们的技术人员甚至把“密钥”贴身藏在裤衩里,只有洗澡时才取下来。维护企业的知识产权是有成本的,与国企相比,民企在资金来源、推动行政执法等方面都处于劣势,其创新的动力又被进一步减弱了。

### 创新不足的代价

即使民企的创新途中路障重重,也依然要走下去。它们没有垄断的行政保护,也普遍缺少雄厚资金的保障,更没有政府的救急,当低成本优势成为历史后,这些缺乏垄断地位、融资处于劣势的企业,“山寨”难以再成出路。企业要

图1:企业研发投入占GDP比重

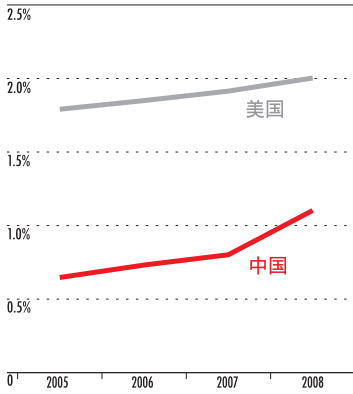


图2:中国部分行业研发投入占销售额的比例

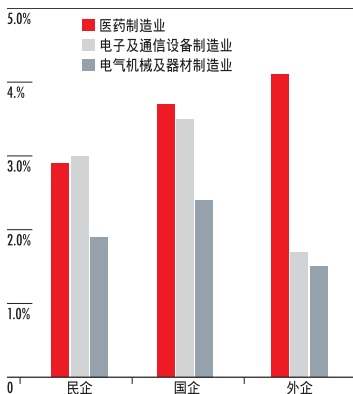


图3:亚太药业的股票超额回报



持续发展,必须从产品、技术以及管理等各个方面进行创新。

在医药这样需要高研发投入的行业,创新更是至关重要。那些创新投入不足的企业,往往被市场所忽视。比如,主要生产抗生素类非专利药的亚太药

业(002370),研发费用占营业收入的比重不到2%,勉强达到国内药企的均值,而且,其研发的新品中仿制药的比例较大,进入门槛低,因此,自2010年3月上市后,其股票超额回报一路走低,明显低于同行(图3)。

在其他行业,缺乏创新一样会导致失败,有很多曾被广为接受的本土品牌,都因为缺乏创新消失得无影无踪。比如创办于1989年的“三笑”牙刷,曾是世界上最大的牙刷生产企业。当时,价格便宜是消费者对牙刷的首选条件,超市里有成打的最普通的“三笑”牙刷。随着消费水平的提高,牙刷市场在国际品牌的引导下发生着巨变,消费者不再满足于没有“技术含量”、没有个性的牙刷。家族矛盾严重、没有职业经理人的“三笑”,没有产品的创新与开发,也没有管理与销售的创新,市场占有率每况愈下,在低端市场的生存也越来越艰难,最终只得出售给高露洁。“三笑”的出售说明,资金缺乏并不是创新的主要障碍,缺少企业内部制度的建立,因此缺少创新的人才和文化,才是“三笑”牙刷消失的原因。

### 确立创新精神的制度建设

在企业中,创新不能仅停留于董事长或总经理一个人的意愿,而需要动员各层员工,树立整体的创新精神。

首先,企业需要在制度上确立对创新的认可,其中重要的一项制度安排是薪酬。在制定高管及研发人员的薪酬合约时,多考虑企业长期的价值,降低短期效益的重要性,才能激发起员工创新的热情。合理地使用股票期权激励,比奖金激励更能使高管和研发人员关注企业长期价值。企业可以给予经理人股票期权,有效期为合同签订后5-10年或管理者离职前。高质量的研发虽然降低当期的会计利润,却可以提高公司的股票价格,经理人能够通过行使股票期权,分享创新投入给企业创造的价值,避免短视行为的发生。

金蝶国际(00268.HK)是国内最早使用股票期权对高管和技术人员进行激励的公司之一,软件行业人才流动频繁,互



挖墙脚的现象很普遍，而金蝶的研发人员很少流失。截至2008年底，金蝶对员工发放的股票约占总股本的20%。股票期权不仅帮助金蝶留住了人才，更带来了创新的动力。

然而，在股票期权使用时也要注意分寸，过度积极的方案可能导致经理人过度激进，甚至通过造假来推高股价。特别是当研发涉及到专业知识、较难判断质量时，单看产出的数量不足以判断其对企业价值的影响。因此，对研究人员的考核中，应多增加可以观察的投入，多增加对阶段性研发成果的评估和确认。

在升迁考核中增加对员工创新能力的考察，也是鼓励员工创新的重要激励制度。巨人网络集团董事长史玉柱是具有传奇色彩的创业者之一，经历过成功、失败、再次崛起，史玉柱对创新的热忱不减。巨人网络为了吸引拥有创意的研发人员，最近开始实践“双向晋升发展通道”，使研发能力强的员工最高可以获得副总待遇。

另一项制度安排是组建专注于创新的团队，汇聚人才的智慧，使创新成为企业的一项惯例。同时，企业应鼓励团队间的竞争，避免相互推诿和卸责；并构建创新团队与其他部门沟通协作的机制，使创新的想法尽快完善地在生产中实现。

文化作为一项非正式的制度，在经济活动中的作用已经获得了很多的验证。企业领袖的支持，对于构建鼓励创新的企业文化无疑是有作用的。在纽约上市的先声药业(SCR.NYSE)与内地不少药企满足于生产非专利药不同，非常重视新产品的研发，其研发费用在2007、2008、2009年分别达到6830万、8610万和1.33亿元，占销售额的比例分别为4.9%、4.9%、7.2%。虽然低于国际药企15%的水平，但与国内药企的平均1-3%相比遥遥领先。先声药业董事长、CEO任晋生一直给员工加强这样一个信念：尊重生命，尊重人。在先声研究院的门口写着他的一句话：“许多患者的生命仅剩几个月、几天，先声药业的使命是为患者寻求更有效的药物，我们不能懈怠，为了患者的期待。”企业领

袖表现出的使命感，对于员工创新有着积极的感染力。

企业的创新文化，不仅要奖励创新，同样要宽容失败。先声总部的展厅展示公司过去的数次重大挫折，显示企业对失败包容的一种文化。先声药业不仅在产品上鼓励研发人员创新，也在财务、销售、后勤等各个层面鼓励创新，并给予不菲的奖励。创新不求很大突破，只要有所改进。当创新成为每个员工的习惯，企业无疑能获得持续发展。

### 传承创新文化的安排

创新精神如果只是某些企业家的特质，那么对于民营企业是危险的。家族继承人很有可能没有遗传父辈的创新精神，而创新精神也能难通过学习获得。为了企业的长青，创新精神需要通过制度化来进行传承，以确保对企业，特别是对民企有着关键作用的创业者退休后，企业依然保持创新的能力。

李锦记“永远创业”的理念就有着严格的制度安排。李氏家族设立了“家族宪法”和家族委员会制度，家族委员会每3个月开一次会议，每次会议持续4天，不谈经营，而主要研究“家族宪法”、家族价值观以及对继承人的培训内容。这种制度化的安排比随意的家族成员间的沟通具有更强的凝聚力，能够使家族固守的理念更为彻底和稳妥地传递到下一代。

即便是家族固守的理念能够很好地传承给下一代，创新精神作为一种极具个性化的特质，也是较难传承的。绝大多数的内地民企还没有及时开始积极训练接班人，而随着企业家年纪的增长、企业规模的扩大，他们身上原有的创新精神也可能渐渐消失，变得保守，甚至固步自封。即使依然保持创新的热情，企业家个人的创新能力也可能随着知识结构的变化不再适应市场。因此，通过制度化建设来保持整个企业的创新精神很有必要，它能够抵御企业家个人观念、能力的变化，传承的影响，有利于企业的长远发展。以下几种方法能够帮助企业传承创业精神。

**首先是企业管理民主化。**通常第一

代创业企业家对企业都有极强的控制，在企业内部有说一不二的权威。在这样的企业，管理人员是没有创新动力的，因为他们没有参与、影响决策的权力。民主化的管理意味着来自底层的创新更有可能实现，并减少企业的等级化和集权化——这些只会增加管理者个人的权威，增加办公室政治，扼杀原创精神。

**第二，引进人才，并且切实赋予职业经理人经营权。**民营企业常常是集所有权、决策权、经营权于一身。企业起步阶段，这有利于更快地决策，更快地应对市场变化。但是，创新靠的是人的智慧，单靠企业家一人的智慧不足以维持企业不断创新的动力。邱继宝在总结“飞跃”在金融危机初起之时受到重击、难以为继的原因时说：“我说我这30年，爱自己，也恨自己。爱自己艰苦创业，敢想敢干，国际化，把飞跃变成全球工业品最大。恨自己呢，30年没有制度创新，企业一切我一个人说了算，造成应对金融危机失败。”

**第三，董事会成员多元化。**思维的撞击能够产生火花，邀请本行业的资深人士、金融专家担任非执行董事，从不同的角度看企业的发展，可以开拓眼界，激发新思维。任晋生就认为，先声药业上市时组建的董事会，为保证企业正确决策起到了重要作用。其董事会成员包括一名参与企业内部经营管理的执行董事，一名来自大股东之一的创投机构的非执行董事，以及三位独立董事，其中一位是有着多年科研经历的化学家，一位是在多家大型药企从事管理和财务工作的高管人员，另一位则多年从事金融业。这种具有互补性的董事会构成，帮助先声的创新项目获得成功，创新精神得以巩固。

产品、行业如同生物体，也有其生命周期。如何突破必然走向衰败的周期，打造百年老店？创新是不二法门。在产品上创新，在技术上创新，在营销上创新，在管理上创新，在制度上创新。树立和传承企业创新的能力和企业文化，企业才能够保持生机与活力。

对于本文内容您有任何评论或补充，请发邮件至 [xincaifu@p5w.net](mailto:xincaifu@p5w.net)。