

企业环境创新:基于案例的研究

张光明,温兴琦,赵锡斌

(武汉大学 经济与管理学院,湖北 武汉 430072)

摘要:企业环境创新不能完全依赖外部机构或力量,企业可以作为主体主动影响、选择、改变与创新企业环境。通过对中部地区7家不同性质企业实地调查走访,分析了企业对环境创新的认知、途径及内外部环境创新的经验,得出了有益的结论和启示。

关键词:企业环境;创新;环境创新;案例研究

DOI:10.6049/kjbydc.2012120237

中图分类号:F273.1

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2014)02-0083-04

1 企业环境创新概述

以往的环境创新研究,主要关注政府、行业或其它外部机构如何影响企业,如何为企业创造良好的政策、法治、技术、金融等外部环境。仅将企业作为环境创新的受益主体,极少考虑到企业作为主体怎样主动影响、选择、改变与创新企业环境,极少考虑到企业在外部环境创新中的参与性、主动性,将企业作为环境创新的主体之一^[1-2]。

本文所讨论的环境创新指变革内外部环境要素的各种行为、过程,营造有利于企业经营与创新行为的外部或内部活动,包括外部环境创新和企业内部环境创新。外部环境创新指企业尽可能地营造、改变或影响企业外部一切影响企业发展的环境要素,增加企业对环境的预见性、可控性和响应性,试图构建有利于企业发展的外部环境。环境创新有多个主体,如政府营造有利于企业发展的政策环境、法制环境等,行业组织营造有利于企业发展的竞争环境等。但外部环境创新并不能完全依赖外部机构或力量,企业在外部环境创新方面也可以有所作为,是创新主体之一。一方面,外部机构力量在环境创新方面的一切努力都作用于企业,需要企业去感知、接收或者选择,需要企业具有吸收能力、整合能力和创新能力,协调企业资源并提升能力以应对环境改变,协调内在组织因素和外在环境因素^[3];另一方面,企业可以参与或者影响外部机构力量的环境创新,甚至有可能起决定性作用。企业内部环境创新即企业

通过自身各种行为手段建立有利于企业内部氛围、文化或关系^[4],是企业实施内部控制及创新的基础,企业内部环境创新的主体毫无疑问是企业本身。外部环境创新、区域环境创新对企业绩效的影响被大量关注和研究^[5-6],但企业并不是被动地接受环境创新影响,只有实现企业外部环境创新与内部环境创新耦合,才能真正有利于企业发展,影响企业经营行为与绩效。

通过对不同地区、不同所有制、不同规模企业高层管理者的调查访谈,研究企业在环境创新方面的认知、采取的措施及经验,以期得出一些启示。

2 企业环境创新:案例分析

2.1 访谈准备与访谈过程

课题组于2009年11~12月先后走访了武汉、南昌、长沙的7家不同所有制、不同规模且不同行业企业,访谈了企业中高层管理人员20余人,其基本信息如表1所示。

访谈采用与企业中高层管理者面对面座谈的方式,首先由课题组介绍本课题的研究目的和企业环境创新基本理论,由企业方管理人员介绍企业基本情况、发展历程及企业环境;然后进行自由交谈,企业管理人员根据课题组提出的企业环境及环境创新相关问题,回答关于环境创新的认知态度、企业外部环境基本态势、企业最关心的环境要素、企业在改善与创新外部环境方面的经验及典型事例、企业在过去经营中经历重

收稿日期:2013-03-22

基金项目:教育部高等学校博士学科点专项科研基金项目(200804860052)

作者简介:张光明(1965—),男,重庆万州人,博士,武汉大学经济与管理学院副教授,研究方向为企业环境、质量管理、物流与供应链管理;温兴琦(1978—),男,湖北松滋人,博士,武汉大学经济与管理学院讲师,研究方向为企业环境、产学研合作政策、战略性新兴产业发展;赵锡斌(1948—),男,湖北鄂州人,武汉大学经济与管理学院教授,博士生导师,研究方向为企业环境、战略管理。

大环境变化时面临的机遇与挑战、对企业绩效的影响及企业采取的措施、企业内部环境创新状况及创新策略,等等。经过企业同意,对访谈的过程、内容进行了录音,便于之后总结、分析。

表 1 访谈企业基本信息

企业	所在地区	企业所有制	企业规模	所属行业	经营年限	参加访谈人员
A	武汉	国有	大型	重型机床制造业	50	董事长, 副总, 企划部经理
B	南昌	国有	大型	汽车制造业	5	品质部经理
C	南昌	国有	小型	发动机制造业	5	党委副书记, 工会主席, 经营发展部部长
D	南昌	合资	中型	食品制造业	6	财务部长, 行政经理, 生产主管
E	南昌	民营	中型	建筑业	5	党支部书记, 行政总监, 技术部、企划部负责人
F	长沙	民营	中型	工程机械制造业	11	工会主席, 党委副书记, 总裁助理, 市场部长
G	长沙	民营	小型	汽车零部件制造	6	公司联合董事长, 副总经理

2.2 访谈结果及分析

访谈中涉及到企业环境及其创新,也涉及到企业战略、企业文化、技术与管理创新等。本文仅就环境与环境创新主题从 4 个方面进行总结分析。

(1) 企业环境及其对企业经营的影响。受访企业中高层管理者均认为环境对企业经营影响巨大。尤其是经过 2008 年金融危机后,企业深刻意识到惟有练好企业内功,才能应对环境变化,将外部环境变化对企业的负面影响降到最低。对于不同企业,环境动态性和复杂性是有差异的。同样的环境变化,对某些企业是挑战,对某些企业则可能是机遇,或者挑战与机遇并存,而这取决于企业如何选择和应对。

企业 A 同大多数老国有企业一样,10 年前,由于承担了太多社会责任,包袱沉重,经营不景气,连续多年亏损,资不抵债,经过剥离辅业,员工下岗分流,利用国家出台“债转股”政策,实行业振兴规划,才摆脱困境,走上了健康发展的轨道。在所有环境要素中,企业 A 比较关注政策和市场环境。企业 D 作为方便面与饮料生产企业,面对的外部环境相对稳定,即使遭遇金融危机,企业受到的冲击也相对较小,因而企业主要关注市场环境和企业内部控制。同样情况下,工程机械制造企业 F 的出口产品则受到强烈冲击,其产品之一“小挖”主要出口欧美,出口下降严重;同时,国家投资 4 千万元,受政策刺激,工程机械行业受益明显,伴随大规模基础设施建设、房地产开发,市场需求复苏。企业 E 认为作为民营建筑企业,相对其它行业和国有企业,比较关注环境影响因素。政策是主导,企业会关注、预测政策变化,主动出击;市场是关键,市场对企业日常经营影响很大。企业 G 一直关注市场和资金。其作为民营自主创新企业,长期受到资金匮乏的困扰,同时,企业认为其它外部环境都很好,企业在发展过程中碰到问题,只要及时反应,都会得到解决,自主创新方面的政策环境与过去相比大大改善。

(2) 企业对环境创新的认知态度。对于企业环境创新的认识,不同企业表现出不同看法。总体看,大企业认为企业应该有能力对企业环境进行创新;小企业则由于规模较小,更多的是被动地适应环境,难以主动影响和改变环境。比如,企业 A 作为大型国有装备制造企业,在众多环境要素中比较关注政策和市场。其

董事长认为,企业对政策较为被动,但有主动的空间。企业在某些特定情况下应该是环境创新主体,环境创新与管理、技术创新相辅相成,为企业发展提供更大的舞台。但一般情况下,政府依然是主体,企业只能适应。得益于国家行业振兴规划的环境机遇,企业连续 10 年实现年均增长 70%。董事长还认为,企业作为主体与其它主体进行博弈,单个企业的力量是弱小的,要在环境创新中发挥行业组织的作用。

企业 B 作为大型汽车制造企业,管理人员十分认同企业既要适应环境,也要主动影响、改变和创新环境,企业是环境创新的主体之一等观点,认为企业环境创新能提高管理效率及产品竞争力,为企业技术创新、管理创新等创造氛围,有利于改善企业经营绩效。同时认为,员工是企业环境创新的主体。企业 C 的管理层认为,该企业在行业市场中所占份额较小,不足 1%,难以影响行业政策环境,因而远未成为外部环境创新主体;就内部环境而言,企业的管理方式、领导艺术、企业文化非常重要,可以影响环境创新。企业 E 的管理层认为,作为民营建筑企业,相对于大企业、国有企业而言,对政策的影响较小,会打政策的“擦边球”。

企业 F 的管理者认为,企业在规模很小时很难得到政府关注,难以对政府的决策、政策等产生影响,只有企业发展到一定规模,形成一定的产业集群后,才会得到政府的关注与支持。相对而言,国有企业受到政府关注更多。比如,国家为了刺激和复苏经济投资 4 万亿元,国有企业受益多,民营企业受益相对较少。对于兼并收购,国家也更支持国有企业,国有企业收购民营企业比较容易,反向收购则很难。所以,公平的竞争环境还有待进一步完善。管理者还认为,企业在剧烈的外部环境变化面前几乎无能为力,难以改变环境而只能适应环境变化。但就一般环境变化,企业可以影响与创新环境。长沙有 3 家工程机械企业,共同构建了一种环境,成为中国的工程机械制造基地之一,逐步形成联盟并影响环境,产生的影响比单个企业更大。

企业 G 认为,作为小企业,只能顺应环境变化,难以影响环境;只能争取政府部门及其它外部机构的支持;只能与政府、行业协会等加强联系,密切沟通,以得到很多支持。小企业“借势”而为,大企业“造势”而为。

(3) 企业环境创新的一些主要做法。企业 A 是重

型机床行业龙头企业,产品品种齐全,在某些领域处于国内垄断地位。因此,企业的发展并不是完全被动地适应环境,相反可以通过自己在行业的地位影响政府政策和行业标准。比如,对于企业自制设备缴纳增值税的问题,根据国家现有政策,企业自制价值六亿多元的设备用于生产需要缴纳五千多万元增值税。企业对此提出疑问,有关部门十分重视,正研究讨论如何解决。该企业认为,产学研应该以企业为主体。但实际上并非如此,作为大型装备制造龙头企业,却没有一个相关领域重点实验室,而学校、研究机构的转化率低,企业与政府积极沟通,争取建立重点实验室并结合企业实际开展研究,为企业营造良好的发展与创新环境。企业认为,在某种情况下,环境创新就是在恰当的时候抓住并充分利用好环境机遇。

企业B建立于2004年,公司的经营战略与管理模式经历了两个发展阶段:2004~2007年主要采取较为被动地应对环境变化的反应型战略;从2008年开始逐渐演变为以探索创新为主的进攻型战略。进攻型管理战略要求企业一定程度上主动感知与把握环境变化,影响与创新环境,为企业发展创造机遇。该企业认为企业可以影响和创新环境。比如,①小排量车上市。十六大期间,人大代表、公司前任董事长尹家绪建议国家取消对小排量车的限制。之后,国家发改委在经过调研后发布消息取消该限制,小排量车赢得了发展机遇;②新能源汽车。公司合资方长安汽车董事长徐六平曾向国家领导人做相关汇报,促使发改委出台了一系列发展新能源汽车的相关政策;③柴油机轿车。企业领导利用各种机会阐述柴油机趋势与优势,使国家逐渐取消了对柴油机的限制,企业赢得了良好的发展机遇;④与长安的合并重组为双方赢得了更大的发展空间和抗风险能力。B企业在行业排名15名以内,规模偏小,抗风险能力不足。根据行业重组政策引导,顺应形势与长安合并。企业产品形成互补性,利用区域辐射优势,技术、信息共享,企业对国家政策法律法规的影响和预测能力更强。

企业F在创新环境方面主要有以下做法:①认识到加强与政府沟通、获得政府支持对企业发展十分重要,特别是湖南省委省政府、长沙市政府,尤其是经济开发区政府的支持,政府出台了一系列支持企业发展的利好政策。如政府采购、出口退税政策、农机补贴政策,直接刺激了相关业务产品的销售与业绩的增长。政府基于全局考虑制定相关政策,企业能否享受政策支持,除了尽快感知与获取相关信息外,还需要自身积极争取。比如,农机补贴政策实施初始,补贴产品目录中并没有该公司产品,通过与政府相关部门主动沟通,最终争取到该公司产品进入目录,企业得到了珍贵的发展机遇;②注重与其它外部机构包括行业协会、新闻媒体等的沟通,为企业争取良好的发展环境。比如,近几年,随着工程机械行业的快速发展,工程机械会展引

起了媒体的极大关注,多家媒体通过对包括该公司在内的8家企业进行巡回报道,在业内产生了很大影响,引起了政府的高度关注,为企业赢得了良好的发展机遇;③积极参与社会公益,回馈社会。公司董事长何清华先生捐献出自己的100万元奖金用于公益事业,设立“山河爱心助学金”、“山河英才教育奖励金”支持国家教育事业。2008年面对50年一遇的冰雪灾害,公司积极投入抗冰抗灾活动。5.12汶川大地震发生后,公司为灾区累计捐赠500万元工程机械设备及款物,并组织抗震救灾志愿队携带工程机械设备奔赴震灾一线。这些社会公益活动不仅体现了企业高度的社会责任感,也为企业赢得了良好的声誉,形成了有利于企业发展的社会影响。

(4)企业内部环境创新经验。在管理模式上,企业B十分注重建立跨职能的多功能小组,打破传统职能管理方式,组织构架趋于扁平化,管理制度较少但很完善;注重人力资源开发,通过用工、分配机制改革,提高员工劳动积极性。制定企业内部各种政策时,充分考虑员工利益,征求员工意见,注重人性化管理。公司内部各种文化活动丰富多彩:有专门的培训机构负责员工培训,每年人均培训超过25小时,每年组织员工参加外部培训,提升员工素质与技能,为企业发展提供保证。

企业C在内部环境创新方面有一定特色。倡导员工以企业为家,以班组为家,构建和谐企业、和谐班组。“家外有家只因班组是我家,情外有情只缘班组工友情”,这是设立在车间休闲区的一幅对联。各车间都设立了十分浪漫、富有情趣的休闲区。机器轰鸣的同时,车间一角却是鸟语花香,充满乡村气息,工人在工作之余可以在这里小憩片刻,怡然自得。现代化的生产现场与浪漫的休闲小区完美结合,体现了企业积极向上的精神风貌,是“精美工作,精美生活”的真实写照。

企业F高层管理者充分认识到环境对生产经营的巨大影响,着重从企业内部管理寻求突破口,采取了一系列措施应对环境变化与挑战。①重塑国际营销组织,积极开拓国际市场。特别是加大东南亚、中东、非洲、南美洲等新兴市场投入,构建网点布局,树立品牌形象,精耕细作,力争在新的市场有所突破。充分利用金融危机带来的潜在机遇,开发和培育有实力的经销商,通过设立核准制寻求国际化突破;②积极进行制度流程、管理流程优化与组织结构变革,推进研发、生产、营销“三位一体”的事业部改革。实行管理重心下移,充分授权,调动经营单位的积极性、主动性、创造性,提高企业运行效率和市场反应速度,更好地满足市场需求;③调整产品结构。保持受出口影响较大产品的稳定,增加受环境影响较小产品的生产销售,实施差异化战略,寻求新的增长点,提升竞争力;④加大研发投入。密切跟踪市场需求和环境变化,迅速、适时开发新产品、开拓新市场;⑤开展ERP信息化建设项目和制度化

建设。加强内部管理,强化成本和费用控制,降低库存和生产成本,确保公司利润率;⑥开展精品工程,实行精细制造,提升产品品质,为顾客提供更优质、更满意的产品和服务。从内部环境看,企业F拥有一个团结、务实、极具凝聚力的领导班子和一支高效的管理团队,十分注重企业文化建设。企业文化很大程度上表现为“老板文化”,该企业老板是技术专家,企业走的是一条自主创新、产学研一体化道路,与中联重科的国有改制模式和三一重工的民营资本运作模式有很大区别。决定了该企业注重技术、人才,注重为技术人员创造良好的创新环境。即使在金融危机、企业其他人员工资打折的情况下,仍然保证技术研发人员工资不下降。不仅如此,还增加人才储备,通过项目奖励调动技术人员积极性、创造性,在企业内部形成了一种普遍认同的企业创新文化,为企业创新提供了保障。企业注重开展丰富多彩的文体活动与培训活动,如演讲比赛、拔河比赛、各种球类比赛、书画比赛、安全知识抢答等,既丰富了员工的业余文化生活,又提升了员工素质和技能,让每位员工都能深刻感受到企业的人文关怀。

企业G步入正常发展轨迹后,从培育供应链入手开展工作。由于产品对部分关键零部件精度要求高,国内没有配套厂商,而国外采购成本高,且受到国外的技术封锁,需要与国内供应商进行合作开发,因此花费近4年时间培育供应链。企业的供应链建设,不仅为后续发展提供了良好的合作基础和零部件保障,也对国内产业链的建设、升级起到了牵引作用。通过4年的磨合,供应商基本达到了可靠、稳定、低成本等要求,产品通过了各种极端气候、疲劳试验,可满足该公司生产需要。

3 结语

经过对几家企业的调研,笔者明显感觉到企业经营环境对企业的影响十分巨大,政府、行业组织等外部机构对改善企业环境作出了极大努力,企业经营环境较过去有很大改善,企业也越来越重视与外部机构沟通,主动寻求环境改善途径。

相比而言,国有大型企业由于其在业内的影响较大,受到政府关注更多,对环境的影响更大,更具有环境创新空间;小企业,特别是民营企业,对环境变化敏感,十分注重快速适应环境变化,但缺乏主动创新环境的能力。

企业环境创新途径很多,主要表现在与政府相关部门沟通,主动争取有利于企业发展的政策,甚至是打政策“擦边球”;注重与行业组织联系,参与行业组织活动;注重与媒体沟通,主动创造有利于企业发展的舆论环境;注重企业内部环境创新,强化企业文化建设,通过提升内部管理能力优化创新机制,提高企业环境适应能力和创新能力。

我们也注意到,企业普遍缺乏环境创新机制,环境变化应急机制和预警机制有待建立和完善;还未能实现环境创新同技术创新、管理创新的协同耦合,以发挥环境创新在企业创新体系中应有的作用;中小民营企业环境创新能力及意识不强,经营环境的公平性有待改善。希望通过本课题研究,进一步唤醒企业、政府、行业组织对环境创新的重视与实践。

参考文献:

- [1] 赵锡斌. 企业环境分析与调适——理论与方法[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2007.
- [2] 赵锡斌. 企业环境创新的理论及应用研究[J]. 中州学刊, 2010(2): 38-42.
- [3] 张东红, 蒋勤峰. 企业动态能力影响组织内部创新机制[J]. 新华文摘, 2009(5): 166-167.
- [4] 3C框架内部控制课题组. 企业内部控制环境的趋同与创新[J]. 中国内部审计, 2009(1): 76-77.
- [5] 钟竞, 陈松. 外部环境、创新平衡性与组织绩效的实证研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2007(5): 67-71.
- [6] 张莹, 张宗益. 区域创新环境对创新绩效影响的实证研究——以重庆市为例[J]. 科技管理研究, 2009(2): 104-106.

(责任编辑:张益坚)

Business Environment Innovation: Based on Case Study

Zhang Guangming, Wen Xingqi, Zhao Xibin

(School of Economics and Management, Wuhan University, Wuhan 430072, China)

Abstract: Business environment innovation can not completely rely on external agencies or forces, enterprise can also as the main body used to take the initiative to influence, choose, change or innovate the enterprise environments. Seven different natures of enterprise in the central region of China were visited, the innovative experiences of corporate awareness of environmental innovation, channels, internal and external environment were analyzed, some useful conclusions and implications were put forward.

Key Words: Business Environment; Innovation; Environmental Innovation; Case Study