# 培育创新精神 推动成熟企业二次成长

韩 菲

( 中国海洋大学管理学院, 山东 青岛 266071)

[摘 要] 企业有其生存的周期,其生命周期各 个阶段的发展都是以创新精神作为基础的。当企业发展为成熟企业时,由于各方面的原因,创造力开始丧失,企业也随之开始了衰退,这是成熟企业面临的最大威胁。企业的衰退与创新精神的衰退是同步的,因此,成熟企业必须重视创新精神的衰退,设法培养自己的创新精神,因为培育创新精神是遏制企业衰退的关键因素。创新精神推动成熟企业成长的作用机制表现在创新精神能依靠企业战略、文化渗透、组织结构变革、企业家推动四 个维度发挥作用,遏制成熟企业走向衰退的趋势,实现成熟企业的二次成长。创新精神可以通过企业管理者和员工的共同努力进行培育,每 一个成熟企业都应该找到适合自己的培育创新精神的方法。

[关键词] 创新精神; 成熟企业; 二次成长; 生命周期; 作用机制

[中图分类号] F270 [文献标识码] A [文章编号] 1000- 971X( 2007) 04- 0068- 04

## 一、引言

优胜劣汰的自然界法则也适用于当今的企业,它是市场竞争中不变的法则。强大的物种不是个头最大的而是能应需而变的,恐龙是巨无霸,但现已灭绝。同样,如拒绝改进,不懂创新,再大的企业也会被淘汰。近些年来,我们经常看到一些行业内的大企业频频受到来自后起之秀的进攻,损失惨重。巨人钢铁公司因为纽克和沃辛顿工业公司这些小钢铁企业的竞争而大伤元气,美国西北航空公司、达美航空公司等传统大航空公司先后陷入破产泥潭时,美国 74 家地区性航空公司的载客量却增加一倍。

企业的发展历程跟生物体差不多,都是以灵活性和可控制性为其特征。但是灵活性和可控性就像一对反函数一样,在企业发展历程中往往表现出此消彼长的关系。企业的最佳状态就是找到这一对反函数乘积的最大值,从发展历程上看就是保持企业处于其盛年期。盛年期是企业生命周期曲线上最完美的一点( 图 1 所示) ,在这一点上,企业的自控力和灵活性达到了最佳平衡状态,面对众多的市场机会,企业清楚地知道自己应该选择什么、应该放弃什么以及为什么要这样做,而一旦这个时期过去,企业就开始进入衰退期。这个时候的企业就是我们所说的成熟企业。

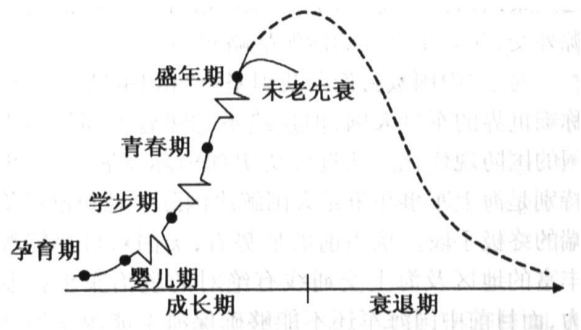



图 1 生命周期中的成熟企业

资料来源: 改编自爱迪思. 企业生命周期[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1997, 第 96 页。

## 二、成熟企业的特点

一个企业进入到盛年期后,想要保持这种“完美”状态非常困难,鼎盛往往意味着衰败。盛年期的企业一旦失去了灵活性,其创新精神就会下降,如果企业不能及时发现并采取相应措施,就有可能走上“未老先衰”这条路。需要强调的一点是,盛年期不是一个节点,而是一个过程,在这个过程中,企业的灵活性依然在逐步上升,但是增长的速率是递减的,企业要遏制住这种下降的势头,就必须结合这个生命周期段的特点,冷静地分析自身的优缺点,为企业

[作者简介] 韩 菲( 1984- ) ,女,山东即墨人,中国海洋大学管理学院 2005 级企业管理专业研究生。研究方向: 企业战略创新与管理。



© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

找出正确的道路。这个时期的企业主要有以下特点:

1. 企业的组织结构和各项制度已相当完善, 并能充分发挥作用。

2. 企业的心理年龄同步增长, 十分注重利润, 注重发展结果, 重视顾客需求并能有效满足顾客需求。

3. 企业能够制订出详细可行的计划, 并能按照计划开展工作。

4. 无论从资金、组织或是从盈利能力来讲, 企业都能承受增长所带来的压力。

5. 企业这棵枝繁叶茂的大树开始长出新的树杈, 衍生出新的婴儿企业, 拓展新的事业。

6. 企业也能进行所谓的创新活动和视野的开拓, 但是这些活动已经制度化。

三、成熟企业衰老的原因

创新需要的是怀疑的精神、颠覆的态度和对市场深刻的洞察。但是, 遗憾的是, 企业发展到鼎盛期后, 虽然具有上述的各种优势, 但也正是这些优势限制了企业的行为, 使得企业决策时瞻前顾后, 考虑的问题多而复杂, 企业内部的各种流程变得日益繁琐, 创新精神逐渐丧失。如图 2 所示:

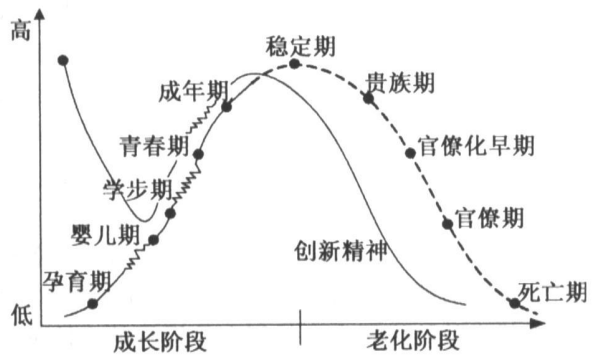



图 2　企业生命周期中创新精神的演变

资料来源:改编自爱迪思. 企业生命周期[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1997, 第 240 页。

究竟何为创新精神呢? 熊彼特认为, 创新就是把一种从来没有过的关于生产要素和生产条件的"新组合"引入生产体系, 包括新的原料供应、新的通商路线、新产品以及刺激消费者的新欲望。当今学者认为, 创新精神是人的创新本质的精神表现, 是人在处理与外部世界(包括自身)的关系中, 不甘守成与重复, 不怕风险与失败, 用于开拓新世界表现出来的奋发有为的气质, 它是一种主体精神、实践精神, 如今更是上升为一种时代精神。

成熟企业创新精神下降主要原因有:

1. 企业文化暮气沉沉。

企业越发展, 企业内部的管理条例越齐全, 管理也就越"严格"。许多东西在管理层小心翼翼的保护下, 成了员工不能跨越的雷区, 员工被排除在了企业的周边, 信息传递的不通畅引起员工私底下天马行空的猜测, 这样反而引起更坏的效应。员工丧失了工作的热情与动力, 他们开始更关注譬如薪水、福利等个人问题而不是企业的发展问题。

2. 企业过于"顾客导向"。

顾客导向是现代市场营销学提倡的重点, 企业的所有有效行为都必须围绕顾客, 围绕市场来进行。企业分析研究顾客需求, 并设法满足这种需求, 这已经成为成功企业必须遵守的行为准则。但是顾客导向容易使企业只关注那些顾客能够表达清楚的需求, 而忽视了顾客无法恰当表述的或者没有意识到的开发新产品的机会。

3. 企业管理层不思进取。

企业管理层特别是高层团队的意识形态和思维方式会影响企业的整体意识。成熟企业中的这些领导人开始慢慢接受目前的状况, 不再有什么激进的想法, 他们甚至认为未来也不会有什么更好的改善, 他们不愿意听取企业发展风险的消息和相关建议, 由此也就会导致企业的员工也开始安于现状, 不思进取。

4. 组织结构臃肿僵化。

企业做得越大, 各部门、各环节的衔接越复杂, 就需要更多的管理者作为监控器和协调器。庞大的组织结构缺乏效率和效能, 助长了官僚主义的作风, 影响了企业的前进速度, 甚至有可能导致企业做出错误的战略决策。许多对企业不利的信息经过一次次传递, 在到达最高领导者之前就被人为地剔除了。

四、创新精神在成熟企业中的作用机制

总结成熟企业衰败的各种原因, 我们都可以将其归结为缺乏创新精神上来。可以这样说, 正是因为创新精神的缺失, 使得组织文化和价值观缺乏生气, 使得企业管理层决策时畏首畏尾, 使得企业战略的制定缺乏魄力。那么创新精神究竟如何在成熟企业的二次创业中发挥作用呢?

如图 3 所示, 成熟企业要想取得长足发展必须以深厚的创新精神为基础, 这样才能支撑起企业的战略、组织、文化等职能发挥作用, 从而促进成熟企业的二次成长。正所谓创新为根, 职能为表, 根深则叶茂, 本固则枝荣。



© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

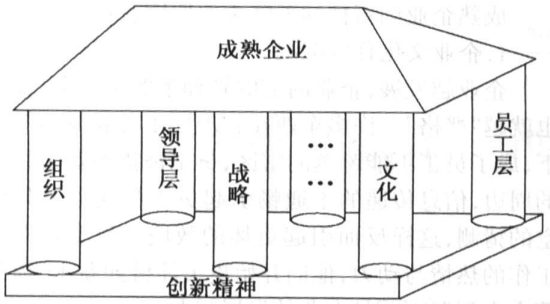



图 3　创新精神推动成熟企业二次成长的作用机制

创新精神作用于成熟企业, 使其实现二次成长, 本文从以下几个维度进行分析。

1. 依托战略。

一个企业战略制定的成功与否直接关系到企业的生死存亡, 关系到企业未来的命运。成熟企业往往就是从自身成长需要出发, 为了达到自己的利润要求, 将注意力放在了那些一定规模的比较成熟的市场上, 这样的市场可以形成保持企业增长所必需的销售量和利润。制定出这样的战略也显示出了企业明显的路径依赖特征, 他们受到过去成功经验、企业家自身背景等的影响, 而忽视了外部环境的变化或者企业自身的成长所带来的对外部环境认识的变化。成熟企业往往满足于以前的胜利, 充分利用自己以前获得的竞争优势在成熟市场上参与竞争, 而不愿意冒险进入新的竞争领域, 从而也就失去了未来参与竞争的能力。

要打破这种局面, 首先要做的是要打破这种路径依赖, 在战略制定上有所突破, 这就需要创新精神的支撑。只有充分发挥创新精神, 企业在成长与发展过程中才能摆脱过去的阴影, 制定出符合企业自身发展阶段特点的、符合外部环境特点的创新型的战略。

2. 文化渗透。

鼓励创新的企业文化不能保证获利, 但缺乏创新的企业文化绝对能够导致灾难, 只有构建持续创新的企业文化, 企业才可以永续经营。文化中渗透进了创新精神, 才是给企业最根处灌输了养分, 才能使得企业活动更有活力、更有朝气。有了创新型的企业文化, 才能充分调动员工的工作热情, 每个员工都有公平发展的机会, 员工的每一个想法都会得到尊重, 这样一些奇特的具有长远效益的想法就有可能被发掘出来, 不会担心风险损失而被埋没。比如, 3M 公司鼓励每一个人开发新产品, 在 3M 有一个著名的“15% 规则”, 即允许每个技术人员每天可用 15% 的时间来“干私活”, 搞个人感兴趣的工作, 不管这些工作是否直接有利于公司。当员工产生一个有希望的产品构思时, 3M 公司便会组织一个由该构思的开发者以及来自生产、销售、营销和法律部门的志愿者组成的风险小组, 该小组培育产品, 并保护它免受公司苛刻的调查。企业资金会更多地投向研发, 得到更有效地运用, 也会得到其他部门的积极配合。

TCL 集团总裁李东生在反思企业二十年的发展历程时, 将近几年企业的竞争优势相对下降, 国际化经营推进艰难的内部因素归结为“在企业文化变革创新, 创建一个国际化企业文化方面没有达到预期的目标”, 并决定继续推进文化创新以改变阻碍企业发展的行为和现象。

3. 组织结构配合。

合理的组织结构对企业有三个方面的作用: 效率、效益和安全, 即在保证企业财务安全的前提下, 正确地做事, 做正确的事。当企业出现这方面问题的时候, 就要检查是否企业组织结构出现了问题, 毕竟对组织结构进行变革是一件伤筋动骨的事情。

企业创业初期, 小而灵活, 使得企业能够敏捷地抓住许多机遇, 并得以迅速壮大。企业内部分工越来越细, 等级越来越森严, 企业不断制度化和模式化, 这带来了企业惰性的不断增长, 比如激励结构、信息传递渠道、升迁渠道等, 随时间而不断僵化。韦尔奇接手 GE 时, 尽管企业运行还很好, 但是他却敏锐地指出, 企业结构需要进行调整, 否则企业就会陷入“温水煮青蛙”的悲惨局面。

企业成长壮大的本身并没有错, 关键是将各种资源、影响力同发展的欲望、创新精神和激情结合起来, 形成有效的执行力。任何企业运行的主体都是组织, 在这个运行结构中, 领导者是总策划者, 员工是目标的具体执行者。领导者制定富有创新精神的总目标, 并根据目标建立与之相符的组织结构, 推动员工积极有效的行为以实现组织目标, 在这个过程中进行不断的追踪监控, 加以补充完善, 这才是一个有生命力的企业应该做的事情。目前很多企业通过“第五项修炼”的学习, 打造学习型组织, 使组织变得更灵活, 在组织结构上能够按照发展的需要, 不断扁平化组织结构, 顺畅上下沟通渠道, 强化竞争意识, 防止官僚化机构的形成与出现。

4. 企业家推动。

企业创新最终归结到管理机制的创新, 这离不开企业家的推动。一个成功的企业家至少要具备三


© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

种精神: 创新精神、合作精神和敬业精神, 其中创新精神居于首位, 这种精神在企业家身上的体现就是面对困境毫不畏惧, 有随机应变的意识; 对待现状永不知足, 对市场有敏锐的判断力和正确分析问题的头脑, 敢于冒险, 勇于承担风险; 有竞争意识。

我们这里所说的企业家已经不仅是指企业的创始人, 任何具备企业家素质的企业管理人员都包括在内。企业家在企业经营运行中有两大作用, 出思路和用人。具备创新精神的企业家, 在出思路时, 可以立足现实, 胸怀大局, 着眼未来, 准确掌握企业目前的发展状况和市场的运行规律, 取长补短, 为企业的成长和发展出谋划策, 铺好前进的路子。在用人时, 能相人, 更能驾驭人才、用好人才, 坚持以人为本, 带动各种资源的合理配置, 能充分调动广大员工的积极性、主动性和创造性, 最终带来产品和服务的创新, 满足市场需求。

五、成熟企业创新精神的培育

在陷阱密布的经济环境中, 在新兴企业的步步紧逼下, 成熟企业要想继续生存下去, 必须发扬创新精神, 遏制住其下降的势头。

首先, 要增强企业的创新精神, 必须从培养创新主体的创新观念和创新思维上下功夫。创新精神不是胡思乱想, 是建立在科学的理论和方法之上的, 企业家和员工都要加强理论知识的学习, 以科学精神来带动创新意识。在此基础上, 在工作中要多持怀疑和探索的态度, 想别人所没想, 做别人所没做, 同时互相之间要积极交流, 打破僵化简单的思维模式, 提高求异思维能力。比如, 杜邦公司就培训他所有的员工运用 5 种方法, 横向思考、正面思考、联想触发性思考、比喻性思考以及抓住和解释各种梦想, 锻炼员工的创新思维。在这方面, 我国古代一些思想家的思想也可以拿来借鉴一下, 比如道家的“有无相生”和“不争”, 强调只有打破常规才能实现超越, 要把自己置于“无”的境地以求“有”的创新, 若能够置身于无人与之竞争的状态, 是最佳的状态。

其次, 进行各种创新活动, 勇于实践。有了创新意识远远不够, 能够真正做到意识指导行为才算成功。创新活动可以分层次展开, 在管理层可以开展制定企业发展战略等方面的创新活动, 在普通员工中可以开展鼓励员工为企业献计献策的活动。同样, 仅有创新的思想意识环境也不够, 物质环境同样重要, 微软公司的布局安排就很有助于创造性的发挥, 公司总部就像是一个大校园, 有运动场、室外就餐区, 员工在辛勤工作之余, 可以尽情放松。

最后, 治病要除根, 成熟企业内部必须鼓励创新思想的发散, 从公司的领导层到公司的员工层都必须解放思想, 营造适合创新精神发芽生长的文化氛围。很多公司的领导人都很羡慕硅谷那些成功的企业家, 其实硅谷创业之所以能成功, 并不是因为他们有超凡的幻想家, 而是他们有活跃的人才市场和资本市场。这两个市场存在于每一个成熟的企业中, 但是在大多数企业中这两个市场都具有惰性, 这是因为企业中缺乏使之活跃的创新市场, 而正是这个创新市场将人才市场和资本市场联系在了一起, 使得资本充分利用, 人才不会流失。

企业精神是一种人格化的员工群体思想的外化, 我们所提倡的企业精神要求企业中人人平等, 对于员工提出的新的经营观点, 没有人可以说“NO”, 人们评判这些观点的标准不再是提出者在企业中的地位、资历等, 而是他思考问题的角度以及提出观点的质量。企业要开展持之以恒的宣传教育活动, 积极捕捉企业经营工作中的创新点, 并将其升华到企业的文化价值中, 给员工以强烈刺激, 形成良好的创新氛围, 并要鼓励员工创新, 充分发挥典型人物的示范作用。

参考文献:

[1] 吕俊杰. 论创新精神[J]. 首都师范大学学报, 2004, (增刊 S2).

[2] 夏剑秋. 企业如何发扬创新精神[J]. 江苏经贸职业技术学院学报, 2003, (02).

[3] 李东生. 鹰之重生[J]. 中国企业家, 2006, (16).

[4] 童光荣. 企业创新与企业家创新精神[J]. 武汉市经济管理干部学院学报, 2000, (03).

[5] 苏明吾. 激活企业创新精神的选择[J]. 企业活力, 2002, (05).





© 1994-2012 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net