

■ 上海汽车集团股份有限公司/孔环锋

自主创新是企业发展的源动力

自主创新能力建设面临的主要挑战

1. 创新源动力不足

一些国有汽车企业，特别是中央大型国有汽车企业，不但占有资源优势，而且得到多方面的政策照顾，感受不到足够的市场竞争压力，缺乏自主创新的源动力。同时，这些企业凭借政府背景获得了市场优势，加上良好的公关能力，很容易得到外资的青睐。他们往往通过与跨国公司合资合作，解决技术来源问题，从而助长了企业的自主研发惰性。据不完全统计，国内现有汽车零部件合资企业超过1000家，这些企业占据着高技术领域绝对市场份额。随着国家产业政策对股比限制放开，合作外方在汽车零部件领域独资控股趋势明显，作为汽车工业基础，零部件行业面临技术空心化的危险。

2. 机制体制束缚

首先，国有产权制度不利于长期行为。自主创新需要持续不断地投入，影响企业当期盈利水平，且产生的长期收益并没有明确的享有者，企业管理层大多关注短期利益，对此支持力度不够。

其次，国有企业的治理结构存在缺陷，企业核心管理层由政府行政任命，使得管理层有一种不稳定性，这种不稳定性会严重妨害长期行为。

另外，国有企业管理层的考核激励制度也存在缺陷。目前国有企业大多注重对业绩指标考核，忽视对企业核心能力建设方面的考评，缺乏有效的长期激励制度和利益共享机制，无法将管理层自身利益与企业长期价值增长捆绑在一起。

核心管理层和企业自主创新的因与果

1. 陕西法士特汽车传动集团公司

陕西法士特汽车传动集团公司是我国最大的以重型

汽车变速器、汽车齿轮及其锻、铸件为主要产品的大型专业化生产企业和出口基地，旗下拥有西安、宝鸡、咸阳三地五厂共10余家控股和参股子公司。法士特各项生产经营指标连续11年名列中国齿轮行业第一，重型汽车变速器产销量连续七年稳居世界第一。

法士特一路高歌猛进与其董事长李大开坚守“始终不渝地坚持走科技自主创新、产品自主研发和企业自主发展之路”是分不开的。1995年7月，李大开临危受命，挑起了陕西汽车齿轮总厂厂长的重担。当时企业正值低谷，面临经营亏损、市场下滑、连续四个半月发不出工资的严峻形势。在李大开带领下，法士特在机制创新、自主研发、管理进步、文化建设等方面进行了一系列探索和尝试。自1998年开始，连续开展“产品质量开发年”、“营销管理年”、“科技进步效益年”、“改革发展年”、“战略调整年”、“自主创新年”、“重新创业年”等专题年活动，使企业改革不断深入，自主创新能力持续提升。目前，法士特已建成国内一流的科技研发体系和自主创新体系，公司科研力量雄厚，拥有专利110多项，多款变速器产品荣获中国汽车工业科技进步奖。

2. 亚普汽车部件股份有限公司

亚普汽车部件股份有限公司成立于1988年，专业从事汽车燃料油箱系统开发和制造，为国家高新技术企业。亚普多年保持国内轿车塑料油箱50%的市场占有率，自2009年起油箱销量稳居全球第四。目前公司在国内有13个工厂，海外有5个工厂和3个工程技术中心。

1993年，受投资方国家开发投资公司委派，孙岩担任亚普前身扬州塑料二厂的副总经理，2000年起至今一直担任公司总经理。孙岩给亚普确定的方向是“开放式合作，自主发展”，这成了亚普追求卓越的持久动力。孙岩十分重视技术能力的建设，多年前他以高过自己薪

酬从国外引进一名技术专家担任公司研发部门负责人。在孙岩的大力支持下,目前,亚普公司已具备与世界巨头竞争的技术实力,公司研发中心拥有目前国内最先进的开发、验证手段和国内惟一的汽车油箱成套检测设备。

核心管理层稳定对自主创新能力建设的影响

1. 有利于自主创新战略实施

在改革开放初期,为弥补技术落后局面,国内汽车企业纷纷选择“市场换技术”的战略,但在换技术的过程中,中国企业把市场拱手让出,却没有换来核心技术,陷入技术空心化的境地。一些国有汽车零部件企业选择自主创新的发展道路,通过自身努力打造技术研发能力。由于自主创新是一种典型的长期行为,需要长时间的资金投入、人力资源投入和连续规划,且结果具有很大的风险和不确定性,如果企业核心管理人员不稳定,这样的长期行为是不可能持续的。

2. 有利于自主创新机制建设

自主创新能力建设需要突破传统国有企业机制体制的束缚,完善法人治理结果,健全长效动力机制。从优秀国有企业发展历程来看,当企业发展到一定阶段,企业核心管理层往往推行股份制改革,完善企业治理结构,引入核心人员激励机制,从而保证企业可持续发展的源动力。企业机制体制突破与建设是一项长期且充满挑战的工作,需要一个有能力有智慧且保持稳定的核心管理层。

3. 有利于自主创新体系建设

汽车行业是个规模化、专业化、技术含量密集的行业,该行业自主创新不仅仅是产品研发,更是一项庞大的系统工程,包括产品开发体系、产品工程能力、制造工程能力、工程验证能力、核心技术团队和数据处理系统等方面。自主创新体系建设不仅需要明确的目标和实施路径,更需要统筹协调企业各方资源并坚持长期不懈的努力,因此,离不开企业核心管理层强有力的引导和支持。

4. 有利于自主创新团队建设

自主创新能力提升核心是研发团队建设,不仅需要杰出的领军人才,而且需要由领军人才主导的优秀人才群体。凝聚和培养一支优秀创新队伍成为国有企业面临

的问题,一方面,要突破国有企业原有的人事制度,将个人事业规划与企业创新发展规划相结合,为科技人才建立职业发展通道;另一方面,要完善分配激励机制,在与科技成果挂钩的前提下,完善科技人员的报酬待遇正常增长机制,稳定科技人才队伍。企业核心管理层稳定有利于创新人才引进和培养,确保人才激励约束制度的延续和稳定。

5. 有利于自主创新稳定投入

根据相关数据显示,近年来国有企业加大科技投入力度,但是总体投入不足,规模以上国有企业的研发投入只占营业收入不足2%,与5%的国际水平相差极大。自主创新能力建设需要持续不断的投入,尤其面对产品升级换代速度加快和消费者个性化需求,更需要加大科技投入,以保持企业市场竞争力。持续的研发投入需要企业稳定的盈利能力作支撑,也需要企业核心管理层走科技创新道路的坚定决心。

6. 有利于自主创新文化建设

有利于创新的环境,是创新成果源源不断的可靠保障。企业需要采取各种措施,营造尊重知识、鼓励创新的氛围,充分调动员工的创新积极性。企业核心管理层要提出具有竞争开拓精神的自主创新的价值观,在企业内部强化科研人员的创新观念,建立学习型的企业组织。通过科技创新大会、表彰科技创新人才和举办工程师论坛等形式,营造鼓励创新的企业氛围。创新文化的形成需要企业管理层长期引导和推动。

结语

2013年,国内汽车产销量双双突破2000万辆,中国已成为世界汽车产业大国,在整车销量的带动下,国内汽车零部件行业也经历高速增长,但自主零部件企业主要集中在低附加值产品上,高端产品基本由外资掌控。汽车界存在共识:没有零部件产业的强大,汽车业的繁荣只能流于表面,缺失技术领先的零部件,国内汽车产业将面临空心化危险。因此,需要进一步提高自主汽车零部件企业创新能力,夯实汽车产业持续发展基础。自主创新能力建设是一项投入高、见效慢的长期行为,需要有一个稳定的企业核心管理层,以保证自主创新战略的实施。

关键词:

国有汽车企业 核心管理层 稳定 自主创新

(收稿日期20140120)