

讲演 8:

走创新驱动内生增长之路 提高企业持续发展能力

洛阳 LYC 轴承有限公司执行董事总经理 赵路忠

面对当前严峻的宏观经济形势，洛轴与轴承行业其他企业一样，急需调整经营思路和发展方略，做好过长冬、过严冬的充分准备。国际货币基金组织副总裁朱民说：在大趋势的浪潮面前，要么变化，要么倒下。现在摆在中国轴承行业各企业面前的是一个重要而沉重的话题，它关系到中国轴承行业健康发展，关系到各成员企业的生存与发展。所以，我们有必要也有责任来一起探讨抵御寒冬，共谋发展，振兴民族产业之大计。

借此机会，我以“走创新驱动、内生增长之路，提高企业持续发展能力”为题，谈谈个人观点，并与诸位共同研讨轴承企业在危机中的转型和发展问题。

一、公司基本情况

洛轴是世界 500 强企业——河南煤化集团旗下的装备制造骨干企业，其前身为国家“一五”期间 156 个重点项目之一——洛阳轴承厂，始建于 1954 年，有着近 60 年的发展历史。

近年来，通过引入河南煤化集团先进的管理理念和强大的资金支持，洛轴步入了一个高速发展的阶段。一方面，通过机制创新，科学管理，经营业绩持续保持稳步增长；另一方面，自 2009 年以来，洛轴先后投入近 20 亿元启动了“新洛轴”工程和产业升级技术改造项目，使洛轴在装备水平、制造能力、产品品质、规模效益等方面均发生了巨大变化，综合实力大大增强。在提高企业生产、研发能力，提高企业管理水平等方面，公司的基本做法是：

1、建立推动公司发展的有效经营机制

一是按照“分类考核、一厂一策”的指导原则重新设置对各二级单位的经济责任制考核，使考核针对性更强，导向更明确，激励作用更强；二是重新梳理生产组织业务流程，强化生产组织调度管理，激发内部产能，满足客户需求；三是深化内部市场化管理，强化各生产单位自主经营意识，做到责、权、利有机结合；四是按照“国际、国内市场发展并重，营销规模和质量并重，产品结构和客户结构调整并重”的原则，在市场开发工作中推行项目制管理模式，建立客户分级管理体系，加快国际营销网络及渠道建设步伐，统筹兼顾国内、国际两个市场，有效促进了营销工作“质”和“量”的持续提升。

2、以文化引领营造二次创业干事氛围

文化是企业凝聚力和创造力的重要源泉，是企业核心竞争力的重要因素。近年来，洛轴借助重组改革之机，将永煤先进的文化理念植入企业，大力倡导“用心做事”作风，向职工灌输“超前一步，遍地黄金”理念，让职工真实地看到了永煤文化、永煤速度。

2000年，永煤集团还是河南省省属企业第二亏损大户，到2005年已一跃成为省属企业盈利第一大户，资产突破百亿大关，国有资产实现迅速增值，连续两年位列中国煤炭行业效益前三强。又过了不足4年时间，以永煤集团为主体组建的河南煤化集团成功跻身世界500强，排名446位。在前不久公布的《财富》世界500强排行榜中，河南煤化集团再次入选，并较2011年上升49个位次，排名397位，这就是文化的力量。我们讲的“人企合一、顺势而行”企业哲学，就是企业能否生存发展的“魂”。“人企合一”是要建立一个职工和企业的利益共同体，有福同享，有难同当，这是前提。“顺势而行”是把握好企业大势、政治大势、经济大势，它将决定企业人心向背，是决策层必须处理好的大问题。

3、围绕“双创”促进管理上台阶

创新是企业发展的不竭动力。近年来，洛轴围绕管理创新、科技创新，开展了一系列卓有成效的工作。在管理创新方面，以内部市场化管理为抓手，通过建立以效益为中心的经济责任制，实施并不断完善了以组织管理、调控仲裁、预算管理为代表的九大市场运行机制和面向市场的内部价格制定机制。经过几年的运行，各级管理团队的市场观念和经营意识得到了显著提高，基本实现了各基层单位由生产管理型向生产经营型的转变。在科技创新方面，通过深入开展技术中心分公司运行模式，建立“四级主体，三级收购”科技市场创新运行体系，完善了一整套从知识产权保护、成果转化到科技市场运作、创新绩效考核等较完备的管理制度，营造了浓厚的创新氛围，激发了广大员工的创新积极性。在国家级企业技术中心、博士后科研工作站及河南省高速重载轴承工程技术研究中心等众多创新平台的支持下，一批以国家 863 计划“土压平衡盾构主轴承”项目为代表的研发项目脱颖而出，为公司在产品研发及关键技术领域的不断突破注入了强大的活力。

4、积极谋划实施企业发展战略规划

2010 年 7 月 10 日，胡锦涛总书记亲临洛轴视察，并要求：一靠机制，二靠创新，一定要把洛轴建成世界一流的轴承研发生产基地。为贯彻落实总书记的指示精神，洛轴在全力加快“十一五”收官进度的同时，科学谋划“十二五”战略发展规划。按照规划要求：洛轴在全面完成“新洛轴工程”一期项目及产业升级技术改造项目的基础上，启动“新洛轴工程”二期项目及新一轮技术改造与节能减排项目，同时加快对外合资合作项目，全面促进工艺装备水平、自主创新能力、高端产品品质和产能产品的快速提升。到“十二五”末，洛轴将建立起适应国际化企业发展的现代化管理体系，成为国内轴承行业自主创新的引领者，规模化经营的推动者和国际轴承市场强有力的竞争者。

二、企业面对的困难和问题

今年以来，欧债危机不断蔓延，中国经济下行压力加大，装备制造业增速

明显放缓，经济形势变得日益复杂。据经济学家分析，宏观经济的严冬已经到来，并且将在今后相当长一段时期内持续下去。

中国国有大中型轴承企业，经过五十多年的发展，特别是改革开放以来持续、快速、稳定的发展，已形成了较大的规模，具备了较强的技术实力和较大的生产能力，继续成为轴承工业的脊梁，依然占据着大部分国家重点主机配套市场。但是，国有大中型企业，由于自身仍存在许多困难和问题，在市场竞争日趋激烈的大环境下，发展受到了阻碍，竞争力在不断减弱。

困难和问题之一：机制

机制的概念，实际就是经过实践检验证明有效的、较为固定的方法。有工作机制、激励机制、监督机制等。在国有企业，机制已经不是什么新鲜词了，而且我们企业也一直在努力建立和不断完善机制，并在企业管理中发挥了较好的作用。但是，我们依然感觉到机制不够灵活，积极性难以发挥，效益达不到预期。细究之还是责任主体和风险因素造成领导干部思想不解放，胆子不大，不愿担当。

中小型民营企业因其责任主体和风险都由企业主承担，只要企业主认为好就很容易推行。国有企业经营者是被授权的责任主体，在参与经营过程中更多地会考虑承担责任的风险。因此，中小民营企业的优势明显体现在社会负担少，制造成本低，用人机制活，劳动生产率高，能够采用十分灵活的营销手段参与市场竞争，甚至少数企业大打降价牌。国企因受到国家有关质量监督与检测部门的监督和上级部门对领导干部的监管，决不会因企业短期利益而作出公开违背国家政策的决定，因而只能在产品质量，营销、技术服务等方面狠下功夫，以获取用户的诚信。

困难和问题之二：技术

中国的国有大中型企业，经过近 60 年的发展，拥有属于自己的技术中心，获得过许多轴承技术知识产权，在有的领域达到了国际先进水平。但是，放眼世

界轴承制造行业，中国轴承企业整体技术水平较落后，高端产品市场份额较低，自主开发能力较弱，专有技术专利获得比例明显不足，企业缺乏发展后劲。而国内中小型企业，经历了技术模仿阶段，完成了资本原始积累后，在国企离退休人员的帮助下，技术上逐渐接近国有企业水平，并在局部领域取得了经验性的突破或创新，逐步走向资本竞争和产品创新竞争。这时，国有大中型企业，面对两方面竞争对手。面对外企，技术缺乏优势，产品品质差距较大，产品价格卖不上去。面对民企，技术被很快复制，产品制造成本不占优势，价格高出不多，利润空间同样不大。所以，国企要想继续快速发展，必须加快自主创新脚步，开发高端市场，走在主机配套或主机国产化替代的前沿阵地。

困难和问题之三：人才

国有大中型企业的优势在人才，这是几十年积累的重要财富，也是保持企业可持续发展的源动力。但是，留住人才问题又是当前经济环境下，国有企业的一大难题，甚至是致命的问题。

洛轴经过长期的生产经营实践，锻炼培养了一支高素质，具有丰富经验的技术工人、科技骨干和优秀的管理团队，目前他们的年龄大多在 40 至 50 之间。与其他国有企业一样，由于在转型时期企业效益下滑，人才引入出现断档，在企业高速发展的今天，人才需求矛盾凸显，技术承续问题已摆在议事日程。

民企的最大优势是在员工待遇上不受“上级”的管控，可以按自己设定的游戏规则行事，只要能获得高额回报，为企业带来利润即可。因此，一些技术骨干尽管他们在国有大中型企业从事多年工作，对企业产生了深厚感情，一般轻易不愿离开。但是，在民企给出高于国企许多的薪酬收入诱惑下，这些骨干的天平会发生倾斜而跳槽，虽然冒着在民企干不了几天，并彻底丢弃国企铁饭碗的风险也在所不辞。

三、企业要提高自主创新能力

国有大中型企业，在行业一般都有较好的声誉，其产品有方向性，有定点目标，围绕各自重点进行产品开发，在品牌、技术、信誉和已经建立起来的销售网络等方面，存在显著的优势。在目前经济形势异常严峻的环境下，国有大中型企业要在继续发挥好优势，并将优势复制、扩大和转化为市场竞争力的同时，还应站在长远发展的战略高度，努力在自主创新能力提高上狠下功夫，形成技术含量高、附加值高，走在装备技术前沿，在国际具有领先水平的优势产品群，以增强企业的核心竞争能力。

（一）影响自主创新能力提高的原因

要形成以企业为主体、市场为导向、产学研相结合的技术创新体系，一方面政府应创造良好的外部环境，消除一些体制、机制方面的障碍，在政策、信息、资金等方面，更加积极主动地为企业自主创新提供支持与服务；另一方面企业自身要真正成为技术创新的主体，有创新的冲动和意识，舍得投入，重视人才，形成创新的企业文化与氛围，把科技创新贯穿于企业活动全过程。在具体工作实践中，我们感到影响自主创新能力提高的原因有：

1、内在因素：

一是企业自主创新的动力不足。①自主创新需要大量的研发投入，并且不能很快得到相应回报，必然影响企业的即期利润，企业内各个环节在考虑指标完成的前提下，自主创新的积极性受到了不同程度的影响；②企业自身客观条件的局限，在创新中存在规模、技术、资金管理方面的制约，存在企业自主创新较高的机会成本；③对研发人员的激励机制还有待进一步完善。

二是缺乏自主创新的文化氛围。创新具有不确定性高、风险大的特征，需要在打造统一的企业价值观的同时，也要弘扬鼓励尝试、容忍失败的文化，鼓励宽松和谐、尝试冒险的文化。由于企业普遍不善于构建二元组织文化，相应的，也

无法保持统一性和个性的均衡,在一定程度上,限制了自主创新文化氛围的形成。

2、外部因素:

目前,国内企业自主创新的风险分担机制不健全,知识产权保护不力,影响企业创新,企业发展高新技术产业面临很大的技术风险、市场风险和技术流失风险。与自主创新相比,模仿反而成本低、效益好。

金融体制不配套,融资困难,企业创新受限。企业创新的两个最重要环节就是技术研发和研发成果的产业化,而这两个环节都需要资金的高投入。当前,政府科技投入体制还倾向于将资金投入高等院校和科研院所,投入企业很少。此外,国内一般企业从资本市场上直接融资的机会很小,阻碍了企业的创新。

税收环境仍不能满足企业的自主创新需要。尽管目前企业现有的税收环境已经有了很大的改观,但现行税制以流转税为主,而科技税收优惠政策却主要以所得税为主,使优惠政策起不到预期的作用;税收优惠环节侧重于研发创新成功企业的终端环节,而对正在进行科技开发活动,税收支持力度不够大。

(二) 提高自主创新能力的措施

提高自主创新能力的措施有很多,譬如,建立以企业为主体、市场为导向、产学研结的技术创新体系;改善技术创新市场环境,加快发展创业风险投资和加强技术中介服务;实行支持自主创新的财税、金融和政府采购政策;完善创新激励机制,实施人才战略;引进国外先进技术,积极参与国际交流与合作;加快科研成果向生产的转化,加强知识产权保护等等。对企业自身来说,还需要重点关注以下几点:

1、建立自主创新体系机制

自主创新分为原始创新、集成创新和引进消化吸收再创新。原始创新是自主创新体系的核心,是提升企业核心竞争力的关键。建立企业创新机制,就是建设科学完备的企业不断追求创新的内在机能和运转方式。洛轴在确立“发展自主知

识产权专有技术，主导产品工艺装备技术水平、检测技术水平达到国内领先，部分产品达到国际领先”技术目标的同时，充分发挥本企业国家级技术中心作用，按照分公司运行模式和项目制管理，激发科研队伍技术创新积极性，并充分利用技术中心与生产厂两级开发体系，使科研能力和创新能力进一步提升。

2、走开放式自主创新道路

中国是一个开放的市场，中国企业既要积极地进入开放的国际环境，更要直面外国企业进入中国。国外一些跨国公司为增强竞争力和发展需要，利用其技术、品牌、资金等优势，采取合资、独资等方式，在中国投资建厂和建立开发中心，国内企业将面对国际强手的直接竞争。在激烈的国内外市场竞争中，购买核心技术是很困难的，用市场换技术事实证明也是行不通的，通过引进技术和购买国外设备并不是引进创新能力，也提升不了自主创新能力。因此，企业提高产品国际竞争力，必须依靠自己的力量。自主创新不需要事事从头来，样样自己干，企业可在自主研发创新的基础上，在一些关键技术和瓶颈领域，通过与科研院所和高等院校合作开发，与国外企业合资合作等形式，引进技术、消化吸收，达到提升自主研发能力和产品升级换代的目的。

3、要利用好国家对企业自主创新的激励政策

国家对振兴装备制造业，提升国内制造水平，在“十一五”期间就已经上升到了前所未有的高度，出台了一系列支持政策。能否抓住机遇，充分利用好这些有利的政策，是企业取得快速发展的催化剂。在当前各行各业持续走低，宏观经济依然低迷的大环境下，各地方政府也在积极想方设法，在各方面刺激经济复苏，对鼓励企业提高自主创新能力，相应地也出台了诸如税收优惠、市场扶植、科技开发、政府采购等政策，加大了各级财政对企业的研发投入。企业应认真地加以研究和利用，选择有利于地方经济建设发展和国家振兴装备制造业产业政策落实的好项目。在支持地方产业集聚区建设、科技园专业孵化器建设发展的同时，使

企业取得良好的经济效益，这可谓是一个双赢的选择。

作为中国轴承工业的骨干企业，我们有责任尽快做强和发展企业，通过走创新驱动内生增长之路，保证企业可持续发展。我们将不遗余力地投入到轴承行业发展事业，为振兴装备制造业，做出更多更大的贡献。