

有感于“柳传志之问”——创新是找死，守成是等死



郭朝晖 优也信息科技有限公司首席科学家

2018-12-30 08:38:10 来源：观察者网

https://www.guancha.cn/GuoZhaoHui/2018_12_30_485141.shtml

【文/观察者网专栏作者 郭朝晖】

最近，柳传志给联想的全体员工发了一封公开信。信中写道：“创新是找死、守成是等死，我们到底应该怎么办？”这句话，可谓一石激起千层浪，引发了社会的热议。



要回答这个问题，需要回到问题的本源：什么是创新？

创新理论之父熊彼特认为：创新是企业家对资源的重新配置。他还进一步解释说：发明并不等于创新，只有将发明用于经济活动并且取得成功才是创新。柳总是联想公司的创始人，是中国科技企业“教父级”人物，而联想也确实取得了经济上的成功。按照熊彼特的观点，他本人就是一位成功的创新者。

靠创新起家的柳总，怎么突然害怕创新了？因为环境在变。

从创立至今，联想的产品几乎从来都不是世界上最先进的。联想能发展成世界上有影响力的大公司，一个重要的原因是“配置”了“中国廉价劳动力资源”。其实，从经济学的角度看，中国过去的经济发展主要都是依靠资金和劳动力的投入得到的。企业的技术来源主要是引进、购买和模仿并伴随少量的改进。很少企业拥有自己拿得出手的独创技术。

但是，随着我国经济的不断发展、人口红利的逐步消失、贸易战的兴起，这种模式走到头了。在资源配置的要素中，技术的重要性越来越强。这时，“技术创新”才真正变得重要起来。

柳总说的创新，重点应该在技术，而不仅仅是资源配置。而且，他关心的技术应该不是小改小革，而是事关企业发展的技术方向。

柳传志的观点听起来令很多人不舒服，但对许多企业来说却是句大实话——他不过是个敢于指出皇帝没有穿衣服的孩子。

技术创新的困难远远超出人们的想象。美国 GE 公司最近被踢出道琼斯指数名单，与其数字化转型遭遇的挫折有关。有二十世纪最优秀 CEO 之称的、原通用汽车董事长斯隆先生认为，

研发管理是企业最困难的管理。最近华为公司在手机方面发展很快，为人称道。但对公司来讲，这个领域当初是“偷偷搞出来的”意外收获，并不是公司战略策划出来的。如果任总知道得早，可能早就被灭掉了。

最近这些年，政府非常重视创新，也涌现出大量的成果。对于这种现象，我还可以说一句比较难听的话：大量“重大的创新”往往是包装出来的。相当多的成果是对国外技术的模仿和跟随，并不是真正意义上的创新。如果企业满足于这样的“创新”，不过是“自欺欺人”。从这种意义上讲，柳传志的头脑是冷静的。

大公司要面对大市场才能养活自己，而大市场的竞争一定是激烈的。对于那些市场发展缓慢、甚至日渐萎缩的竞争性行业，没有创新转型，企业可能会死。柯达胶卷是这样的典型。而联想的主流产品，也正面临着市场萎缩的困境，“守成是等死”是肯定的。

然而，“创新就是找死”吗？肯定不是。世界上有这么多优秀的“百年老店”，多次靠创新转型焕发青春。正如 IBM 前董事长郭士纳说的：谁说大象不能起舞？

所谓“创新是找死”，本质就是创新的不确定性极大。国外有人统计，能取得经济成功的科技项目不到十分之一。有人甚至提出：随意否决一个创新项目，有六、七成的把握是对的。

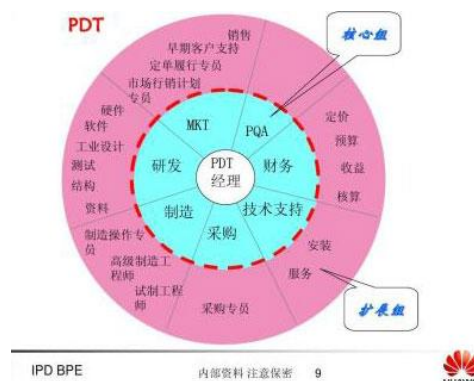
创新的这种特点，迫使我们改变思维和做事的方式。通俗地说，在创新工作中，过于追求研发工作“靠谱”，恰恰是“不靠谱”的。由此看来，搞创新的人不能害怕失败，“创新是找死”的态度本身就是错误的。

创新的风险大是事实。对于这样的问题，正确的态度不是回避创新，而是学会创新。我把熊彼特的观点阐发一下：技术创新本质上是企业的风险投资行为。所以，学会创新的关键，是在项目选择、目标定位、资源配置、过程管理等环节学会掌控风险，实现风险投资效益的最大化。这些不是技术问题，而是技术管理问题。这里有很大的学问。

据笔者的观察：国内很多企业家完全没有意识到研发管理的重要性。在有些人眼里，创新就是科学家或发明家高手关在黑屋子里搞研究，突然冒出来让人眼前一亮的成果。于是，企业要提高创新能力，就要花大价钱请一位“科技大牛”做“领军人物”。

对此，我经常怀疑持有这种观点的人“武侠小说看多了、中毒太深”。在我看来：现代企业的技术创新，首先是研发管理者的问题，其次才是技术人员的问题。这就好比打仗：胜负首先是指挥员的事、其次才是战士的事。越是重大的创新，越是这样。

松下幸之助很早就提出，企业未来的兴衰关键在研发管理能力。华为的创新工作之所以有起色，与其研发管理能力强大有关。10 多年前，华为斥巨资引进 IBM 公司的 IPD（集成产品开发）研发管理体系，才造就了今日之华为。



IPD 为什么重要呢？举个例子：需要解决产品定位的问题——什么样的产品才是市场需要的，同时又是技术上可以实现的、成本上可接受的、时间上可以允许的。为此，要平衡市场、研发、采购、制造等多个部门的问题，这就是研发管理。再比如，如何配置资源，才能保证高效、高质量地完成研发工作？要避免拖期、避免设计出漏洞百出的产品，这也是管理。如果传统的技术创新对个人的知识和能力依赖性很强，现代的创新靠的是团队的能力。

创新管理涉及的内容还有很多。比如，项目的规模、风险的大小，合适的管理方法。为此，有的企业把研发部门划分成两个以上的部门，分别从事不确定性大的“研究、探索”和不确定性小的“研发”工作。有的企业则是通过购买、合作研究等方式，获得自己所需的技术。确定获得技术的方式，也是研发管理应该统一考虑的问题。

中国企业创新的短板，就在创新管理。有人认为，国外科技人员的劳动力成本相对较高，但投入产出比却可能比国内高 10 倍以上。这与研发管理水平有极大的关系。

可悲的是：很多企业的研发管理者还没有认识到自己的问题。管理者把自己当成“当官的”、把自己的定位成“考核者”、“评判者”。他们只要能制定出一套“客观的”标准，给科技人员“打分”就可以了。更有甚者，某央企的研发部门，甚至直接考核科技人员的工时。这简直是把自己当成了工地上的“监工”。

如果研发管理处于这种水平，那和世界上先进企业竞争创新能力时，就像冷兵器时代的军队对阵现代化军队——结果只能是“找死”。因为这种企业的创新不再是企业的投资行为，而是“烧钱”的行为，连赌博都不如。不死才是奇怪的事。

“创新是找死、守成是等死，我们到底应该怎么办？”这句话，柳总应该问自己才对。他需要通过资源的配置，提升联想的研发管理能力。这一点，别人是帮不了他的。