

学界视点

从追赶者到领导者： 宁波“千亿企业”的培育之路

彭新敏 杨丽华

去年8月,我市确定了7家具有一定规模基础、产业带动力大、具备千亿级发展潜力的工业龙头企业(集团),作为“千亿企业”培育对象(奥克斯、舜宇、均胜、雅戈尔、杉杉、金田铜业、吉利汽车),期望他们带头实现千亿目标。宁波培育“千亿企业”,既是加快建设“中国制造2025试点示范城市”“一带一路综合试验区”的需要,也是帮助宁波工业企业提高创新能力的重大举措,更是在中国企业纷纷进入“超越追赶”这一新阶段,企业从“追赶者”向“领导者”转变的必然要求。

一、宁波打造“千亿企业” 是中国企业进入超越追赶新阶段的必然要求

经过改革开放近40年的发展,宁波工业企业已积累了一定的知识基础与创新能力,宁波乃至整个中国企业发展正进入到一个新的发展阶段,这个阶段我们可以称之为“超越追赶”阶段。所谓超越追赶阶段,是指后发企业在产业内通常具有较高市场份额,虽然尚未达到全面技术领先,但在某些技术领域开始以创新的产品和流程在全球市场上与领先跨国公司进行竞争的新发展阶段。在超越追赶阶段,后发企业不断“接近”和“挑战”发达国家领先企业,面临着从“追赶者”到“领导者”转型的挑战。随着后发企业与领先企业的技术差距越来越小,领先企业不再愿意进行前沿技术转移,传统的技术引进将会越来越难,后发企业更加需要通过内部研发和自主创新获得战略优势。因此,在超越追赶这一新时代背景下,宁波企业从百亿发展到千亿,实质上是从一个后发“追赶者”转变为一个“领导者”的过程,也是一个不断提升自身创新能力进而向技术前沿跨越转型的过程。

宁波之所以提出打造“千亿企业”的目标,另一重要的原因是大企业在创造国民财富中的独

特力量,尤其是在经济创新中所发挥的不可替代的作用。企业规模越大,从事创新活动就越有优势。首先,企业规模对创新投入具有重要的影响。创新具有高固定成本、低边际成本的特点,企业规模扩大,有利于分摊固定成本。近年来随着创新成本和要求越来越高,大企业通常比小企业更具实力从事创新活动。其次,大企业具有更强的创新能力。技术的不断复杂化和产业的全球化使得创新的门槛越来越高,相比于中小企业,大企业在研发投入和吸引人才上不但具有更大的竞争优势,而且对技术创新的市场化能力更强,最终创新的成功率更高。再次,在当今时代,全球各大产业更多地由大型的商业生态系统所支配,创新需要企业集群的通力合作,有技术优势的大企业具有生态系统集成话语权,通常对产业发展有巨大的带动作用示范作用。

二、宁波企业管理者需要 二元性思维来实现向千亿目标的跳跃

我们需要清醒认识到,宁波打造“千亿企业”的过程,不会仅仅因为企业规模或实力的增加而自动完成。千亿只是企业发展阶段的一个表述方式,当企业发展到一定阶段的时候,无论是企业战略、组织结构、管理系统还是企业文化都需要做出相应的改变和调整,因此,企业向千亿目标跨越是一次充满风险的“跳跃”的过程。

超越追赶阶段是宁波企业由低成本竞争者向全球领先企业转型的阶段,在这个阶段,技术环境和市场环境的不确定性都急剧增加,企业通常会遇到多种悖论性的挑战,如增长性与盈利性、全球化与本土化、能力利用与能力建设、市场渗透与市场创造、成本创新与营销创新、技术创新与商业模式创新等。面对这些悖论,组织既可以做出“二者选一”的决定,也可以进行“双向获益”的选择。中国领先企业如



资料图

华为、海尔等发展历程表明,组合上述两种策略的二元性可能是解决这些悖论的首选方案。二元性不是被迫在二者中做一个选择,而是同时实现两个截然不同甚至相互竞争的目标。二元性组合了两种不同力量或战略的优势,有助于后发企业克服后来者劣势来赶超领先企业。例如,在向千亿的迈进过程中,企业要同时树立增长性思维和盈利性思维,具有兼容并蓄的二元思维,不断扩大对市场和行业的理解,利用一切技术和机会明确顾客需求,构建出新的商业模式,同时又要保持盈利性,为新技术、新业务的发展提供资金支持,对成长中的发展悖论进行动态均衡,做到双向驱动发展,从而完成这次“惊险的一跃”。

三、打造良好的产业生态 体系是宁波培育“千亿企业” 的关键抓手

无论是传统产业还是战略性新兴产业,企业创新能力的持续

提升,都离不开良好的产业创新生态体系。因此宁波企业要实现“千亿航母”这个发展梦,营造一个和谐又富有竞争力的生态良好的产业创新体系颇为关键。

一是需要政府、企业和社会齐心协力,一起构建一个大中小企业相协调、龙头企业带动的合理的产业生态体系。千亿企业往往拥有巨大的技术创新力和市场影响力,可引领产业的整体发展与创新。从政策上看,宁波已经围绕宁波制造2025制定了一系列的政策,包括行动纲要、实施方案以及若干意见等,目前是把把这些政策落实到地,实现政企良性互动,共同构建良好的产业创新生态体系,塑造整个社会的创新氛围。

二是构建产业生态体系过程中,需要更加重视知识产权体系建设,需要更加重视知识产权人才培养和高端人才的引进与培养。在超越追赶阶段,企业趋近技术前沿的关键在于掌握前沿技术知识,因此知识及其创新人才的重要性超越了前面任何时代。首先,宁波要建立更加完善的知

识产权保护体系,鼓励企业进行原创性技术、前端性技术的研发。例如稀土磁性材料产业,有关专利的专利主要掌握在日本日立和美国麦克斯磁等公司手里,只要出口到欧美日市场,国内的磁性材料制造企业都要向这两家公司缴纳专利授权费,以及根据销售额支付专利使用费。因此,宁波在现阶段要更加关注国际水平的关键共性技术,提高关键核心技术的研发能力,政府可以帮助宁波的产业聚集进一步打造这样的创新平台,包括建立大数据平台等。其次,知识的创新依靠人才,尤其是创新型人才,因此宁波要更加注重高端人才的培养和引进,提供更加优惠的条件吸引高端人才来甬安居乐业,从而为行业发展提供顶尖研发人才、杰出经营人才等领军人才,使高端人才成为千亿级企业的关键智力支撑。

(本文系省社科规划重点课题“后发企业创新追赶中的二元性学习及其动态演进机理”成果)(作者为宁波大学商学院教授)

前沿调研

节约、可控、渐进、融合： 机关后勤服务社会化的应有之义

市机关事务管理局课题组

机关后勤服务,是指为保障机关正常运行组织提供的必要劳务,包括公务用车服务、公务接待服务、会议服务、餐饮服务、卫生保洁服务、绿化服务、房屋修缮服务等,属于第三产业中服务业的范畴。从上个世纪80年代中后期开始,机关后勤服务社会化作为机关后勤体制改革的方向和目标逐步得以确立。三十多年来,各地对机关后勤服务社会化进行了长足探索,积累了不少好的做法和经验,也存在着不少问题和困惑。为此,宁波市机关事务管理局组建了调研工作小组,就宁波市行政中心的后勤服务外包进行了深入调研,在总结经验、梳理问题的基础上对机关后勤服务社会化做了思考,以期更好地推进机关后勤服务社会化工作。

一、市行政中心后勤服务外包的做法和初步成效

市行政中心于2012年底全面建成并通过省发改委等部门组织的竣工验收,是目前宁波市规模最大的机关集中办公区。如此规模的集中办公区域及其相应体量的机关后勤服务在宁波历史上尚属首次,市机关事务管理局原有的机关后勤服务团队难以满足现实需要。因此,市机关事务管理局决定在市行政中心实行后勤服务外包、走社会化的道路。主要做法是:

- 1、以物业联合体招标的方式

确定承接主体。由于市行政中心的后勤服务规模比较大,而当时物业服务的承接主体力量普遍比较弱,很难由单独的一家公司承接所有的外包服务。因此,通过招标,由一家优质的宁波本土物业公司 and 一家星级酒店共同组成服务联合体独立承包。两家企业分工协作,整合各自的专业优势,共同为行政中心提供高品质的后勤服务。

2、实行清包模式、重要部门和关键岗位坚持自主服务。市行政中心后勤服务外包的方式采用清包模式。即业主方(市机关事务管理局)自主采购管理所有物料,由物业联合体按照约定的标准提供相应的服务。同时,以机关大院服务中心(市机关事务管理局所属事业单位)为主,建立统一的行政物资采购平台,建立健全物资采购制度以及采购实施的报价、询价、定价的规范流程,有效控制采购成本和质量,实现经济效益和社会效益的最大化。

- 3、构建立体监管机制、建立健全考评体系。在行政中心成立后勤外包项目监督委员会,作为物业联合体服务的最高监管机构,下设综合、工程、安保、会议、餐饮、绿化保洁监督队伍,在物业联合体进行“日自查”的基础上,通过考核平台系统和月考评机制对物业联合体承担的服务内容分别进行“周巡查、月考评”。
- 4、实行管办分离、推进管理

服务职能分开。社会化团队的进入,加快了后勤管理体制改革。在市行政中心的管理体制中,职责清晰、各负其责的三位一体、“管办分离”的体制逐步形成:由局机关负责设计管理服务模式、制定制度标准和督查考核办法;由机关大院服务中心负责市场化团队日常监管、重要岗位提供服务、所有物品采购成本核算等;物业联合体则提供具体机关后勤服务。

从2012年实行后勤服务外包、走社会化道路以来,市行政中心后勤服务品质得到了显著提升,获得了广大机关干部的充分好评,取得了阶段性成效。主要表现为:引入了市场竞争,提升了服务水平;转换了保障机制,提升了综合效益;提升了管理水平,改善了政府形象。目前,市行政中心的后勤服务成为一张“亮丽”名片,其运作模式还在市级其他集中办公区域和区县(市)区行政中心进行复制并取得成功,发挥了较好的辐射效应。

二、对机关后勤服务社会化的思考及对策建议

通过宁波市行政中心三年多来后勤服务外包的实践,我们深深地体会到,机关后勤服务社会化,绝不是简单地向社会购买服务,从而把机关后勤服务无原则地推向市场、推向社会。这是一个复杂的系统工程,需要牢固树

立全面、协调、可持续发展的理念,既面向未来、又面对现实,因地制宜,把握好改革的范围和“度”,把节约、可控、渐进和融合贯穿到机关后勤服务社会化的全过程。

1、节约是评判机关后勤服务社会化成效的基本标准。机关后勤社会化的初衷是降低行政成本、推进节约型机关建设。在现实的情况下,如果不能统筹利用好原有的机关后勤服务资源,那么向社会购买服务、引进社会团队,无疑是新增加了机关后勤服务的运行成本和管理成本。因此,评判机关后勤服务社会化是否取得成功,在看运营成本是否下降的同时,还要算“大账”、看协同力。

2、可控是把握机关后勤服务社会化方向的根本原则。把机关后勤服务推向市场,可控是重中之重。这主要是要做到:一是主体可控,要对参与机关后勤服务的社会力量具有调配和选择权;二是过程可控,要对社会力量参与机关后勤服务的全过程各个环节进行指导和监督;三是结果可控,要对社会力量所提供的服务进行评价、考核与纠正。

3、渐进是推进机关后勤服务社会化的基本路径。机关后勤服务的范围广、门类多、历史遗留问题也多。因此,推进机关后勤服务社会化不能一蹴而就,必须分类分批、逐步推进,不能搞“一刀切”,关键是要从实

际出发,看哪种方式更适合现实的需要和要求。

4、融合是体现机关后勤服务社会化“生命力”的主要元素。融合,即实现企业文化与机关文化的融合,原有后勤服务团队与社会化团队的融合,社会化团队与建筑工程设备、信息化系统等融合,社会化团队之间的融合等等。机关后勤服务社会化通过购买服务等方式,把不同的社会力量凝结在一起,需要一个较长的相互学习、相互碰撞、相互磨合的过程和自我平衡、共同成长的运行机制。

当然,市行政中心的机关后勤服务社会化也仅是刚刚起步,需要不断探索推进:

一是加大理论研究,廓清基本理论问题。目前,围绕机关后勤服务社会化改革的很多理论问题还没有研究清楚,如对机关后勤服务社会化的内涵、外延、具体实现方式,乃至最终的方向和目标等,还存在争议,意见还不统一。我们将在加大实践探索的同时,加强基础研究和决策研究,力争对机关后勤服务社会化的认识能够更进一步,夯实机关后勤服务社会化的理论基础。

二是制定相关政策,出台后勤服务标准。机关后勤服务社会化改革作为市政府经济体制改革的的重要内容,我局将适时出台指导意见,明确改革的方向、原则、步骤和具体的改革举措,制定机关后勤服务社会化项目引导目录,规范机关后勤服务社会化的程序 and 标准等。

三是转变用才观念,加大高端人才引进。随着机关后勤服务社会化的推进,要根本改变机关后勤服务人才发展战略,重点加大高端管理经营人才和信息化建设、工程设备等核心技术人员的引进和储备力度,以提高核心关键岗位的控制力和统筹管理水平。

理论漫谈

答好新时代考卷 回应人民新期待

李永胜

1月5日,习近平总书记在新一届中央委员会的委员、候补委员和省部级主要领导干部学习贯彻习近平新时代中国特色社会主义思想党的十九大精神研讨班开班仪式上发表重要讲话,深刻地指出“时代是出卷人,我们是答卷人,人民是阅卷人”,阐明了中国共产党人与新时代和人民之间的辩证关系,为我们一以贯之坚持和发展中国特色社会主义提供了根本遵循。

中国特色社会主义的出卷人——新时代。“时代是出卷人”。“这个新时代是中国特色社会主义新时代,而不是别的什么新时代”,这就道出了给我们提出时代问题的历史客体是中国特色社会主义新时代,说明我们所破解的正是中国特色社会主义新时代的历史难题,这就为我们大胆破题和科学解题指明了正确方向——我们要站在社会主要矛盾发生重大转变、经济由高速增长向高质量发展转变、以新发展理念统领着力解决发展不平衡不充分矛盾、实现人民美好生活的更高层次的历史方位上来谋划改革发展,应对现实挑战。习近平总书记指出:“党要在新的历史方位上实现新时代党的历史使命,最根本的就是要高举中国特色社会主义伟大旗帜”。所以,我们要在高举中国特色社会主义伟大旗帜下,号准时代脉搏,洞察历史大势,深入研究和深刻把握中国特色社会主义新时代的丰富内涵、历史特征、矛盾变化、演变趋势与客观规律,以达到对新时代这一出卷人的全方位立体化全景式深层透析,直抵其内在本质。

中国特色社会主义的答卷人——中国共产党人。“我们是答卷人”。这里的“我们”指全体共产党人。习近平总书记强调“不忘初心,牢记使命,就不要忘记我们是共产党人,我们是革命者,不要丧失了革命精神。要实现党和国家兴旺发达、长治久安,全党同志必须保持革命精神、革命斗志,勇于把党带领人民进行了97年的伟大社会革命继续推进下去”,并强调“以党的自我革命来推动党领导人民进行的伟大社会革命”,寓意深刻,意味深长,富有战略意义与远见卓识,彰显出对“伟大事业”的深邃把握。既深刻阐明了中国特色社会主义事业的性质、任务与艰巨复杂性,又明确揭示了时代答卷人应有的精神状态——“保持革命精神、革命斗志”“以时不我待、只争朝夕精神投入工作,不断开创中国特色社会主义事业新局面”。

如何做好新时代的答卷人呢?习近平总书记对全党提出了三个“一以贯之”(坚持和发展中国特色社会主义要一以贯之,推进党的建设新的伟大工程要一以贯之,增强忧患意识、防范风险挑战要一以贯之)和三个“决不”(决不能因胜利而骄傲,决不能因成就而懈怠,决不能因困难而退缩)的具体要求,这就为新时代推进党的建设新的伟大工程、提高党的建设的质量、始终保持时代答卷人的最佳状态、成功应对时代考卷指明了方向,提出了任务与目标,提供了行动遵循。

中国特色社会主义的阅卷人——人民。中国特色社会主义事业是人民的事业,人民是我们国家和社会的主人。所以,习近平总书记指出,“人民是阅卷人”。这就充分肯定了人民是中国特色社会主义事业的最终评判者和仲裁者的价值主体地位,为应答时代考卷提供了根本价值尺度与标准。因此,要答好中国特色社会主义新时代的答卷,就必须合乎时代潮流,遵循人民意愿,回应人民期待,把人民对美好生活的向往作为我们的奋斗目标,树立正确的政绩观,把党的群众路线贯彻到治国理政全部活动之中,继续进行具有许多新的历史特点的伟大斗争,朝着我们党确立的伟大目标奋勇前进。正如习近平总书记所说,“要把老百姓的安危冷暖放在心上,以造福人民为最大政绩,想人民之所想,急人民之所需,让人民生活更加幸福美好”。只有这样,才能在新时代的“赶考”中交出真正得到人民认可、经得起历史检验的圆满答卷,无愧于这个伟大时代。