企业应正确认识转型升级中的困难与选择

——高技术促进企业转型升级培训心得

安华科技集团经理：方萧然

我国正处于经济增长方式转变关键时期，高新技术企业转型升级是促进经济增长方式转变的重要推动力。促进转型创新可通过加强基础产业和基础设施建设，完善转型创新的制度条件，加大产业政策的支持力度，推进科技兴市与优化产业结构，壮大产业集群与培养骨干企业，高新技术企业与物流业两业联动发展以及大力扶持民营经济延伸产业链等措施来实现，为高新技术企业正确认识转型升级过程中的战略风险和选择正确的转型升级战略模式打下了基础。

　　高新技术企业需要转型升级已经成为政府和企业的共识，但目前的理论不能很好地帮助高新技术企业找到适合自己转型升级的战略模式。从高新技术企业转型升级风险的形成过程、均衡机制的角度阐述高新技术企业转型升级的战略风险形成机理，在此基础上提出了两种转型升级战略模式：通过向微笑曲线左右移动以提高价值链上产品的附加值，或通过转向新兴行业实现价值链转型以提高产品附加值，并用案例来说明这两种模式的实施过程和注意事项。

　　一、高新技术企业转型升级战略风险的形成机理

　　1高新技术企业转型升级战略风险的形成过程

　　企业能力与转型升级战略风险的关系高新技术企业转型升级将面临一个全新的环境，环境的不确定性和企业能力直接决定了转型升级战略的风险。环境的不确定性是战略风险的外部驱动因素，环境不确定性越高，潜在的风险也就越大，战略风险发生的几率与可能性也就越大。当然，环境变化这一外部驱动因素也仅仅是潜在战略风险的诱因，只有当企业能力满足不了转型升级后环境变化的需要时，才会形成企业战略风险。如果高新技术企业转型升级后环境的不确定性小，企业能力能够满足转型升级后的发展需要，其战略风险就很低或者没有风险；如果高新技术企业转型升级后的环境不确定性高，而企业能够及时调整资源的使用状况，并适应转型升级后的发展需要，也不会发生大的战略风险；但是如果高新技术企业转型升级后的环境不确定性高，而且企业的资源、能力存在较大僵固性使组织无法适应环境变动时，则企业战略风险就较大。

　　2 基于组织与环境关系的转型升级战略风险形成过程

　　企业转型升级后环境的不确定性表现为环境压力，组织资源、能力的僵固性表现为结构惰性。在环境变化的情况下，由于结构惰性的存在而使企业资源、能力产生滞后效应，企业与环境处于不适应、不匹配状态，从而产生战略偏移或运作效率下降，最终导致战略风险的产生。转型升级环境的不确定性及其诱导的外部风险。不管企业采用哪种转型升级模式，企业实施转型升级战略后所面临的环境与转型升级前的环境肯定不同，表现为市场变化和技术变化。企业能力刚性及其产生的风险。企业能力能够抵抗转型升级环境的不确定性对企业造成的压力和冲击，它是决定高新技术企业转型升级战略风险程度的内部因素。企业能力产生风险的原因在于企业能力的刚性导致“组织的结构惰性”。这种惰性的存在使企业难以快速回应环境变迁的情形，战略决策者不一定能快速采取行动，从而使企业战略变化在时间上落后于环境变化，当影响到组织战略目标实现时，我们就认为该企业产生了组织适应能力的内部风险，这种内部风险会直接产生战略风险。

　　二、转型升级环境的不确定性和能力培养之间的均衡机制

　　由于转型升级环境的不确定性，所以企业不能精确地培养转型升级环境所需要的企业能力，通常适应转型升级环境的企业能力和企业实际能力之间会存在偏差，这种能力的偏差将会产生不同程度的战略风险。某时刻战略风险的大小是由环境要求企业能力达到的水平和能力，与提升曲线该时刻的能力水平之差决定的，差值为正就说明有风险，数值越大风险也越大，差值为负就说明该时刻没有战略风险。

　　1环境发生变化时企业能力培养滞后而产生的战略风险

　　企业虽然意识到了转型升级后环境变化会对组织造成影响，但由于能力刚性引起的组织结构惰性的存在，企业能力的提升滞后于环境变化从而产生战略风险。

　　2企业能力的提升不足以抵消环境的冲击而产生的战略风险

　　这种情况通常是由环境冲击超过了组织所能培养的企业能力，或组织对环境变化评估不足而低估了转型升级所需要的能力，以至于能力提升的幅度不够，还不能满足适应转型升级的环境要求从而产生战略风险。

　　3能力提升过度

　　由于过高估计转型升级环境对企业的要求，组织就可能在能力培养方面投入较多资源，此时企业能力水平超过了转型升级环境对企业的要求从而造成资源浪费。从长期来看，由此产生的机会成本也有可能造成战略风险。

　　4企业能力与转型升级环境的均衡状态

　　此时组织适应环境而又不存在能力过度提升的问题，组织处于与环境博弈过程中的最优决策点。由于环境的不确定，对企业能力的要求也是波动的，所以从短期来看，常常会出现环境要求企业能力达到的水平和企业该时刻的能力水平存在着正负偏差的状况。从长期来看，企业能力正好适应转型升级的不确定性环境的需要，我们就认为企业能力与转型升级环境长期达到了均衡状态

　　三、高新技术企业转型升级的战略模式选择

　　高新技术企业之所以要转型升级，就是想通过新的战略实施提高产品附加值，增强企业竞争力，但是实施转型升级战略又会有风险，如何选择合适的转型升级模式，最大限度地规避转型升级风险是所有高新技术企业都在思考的问题。通过研究国内外关于转型升级战略模式的理论，归纳出两种转型升级战略模式。同时，为了让转型升级模式更具有实践指导意义，我们进行了实地调研，选取了能够成功运用这两种模式的高新技术企业作为案例来分析转型升级战略模式选择的问题。

　　1向微笑曲线左右移动，提高价值链上产品的附加值模式

　　向微笑曲线左侧移动的转型升级模式向微笑曲线左侧移动可以提高价值链上产品的附

　　加值。一些具有技术研发能力的高新技术企业可以选择“技术创新模式”提高价值链上产品的附加值来实现转型升级。企业可以通过整合资金、技术以及人才等要素开发新产品，研发的新产品在成功实施产业化后并具有一定的自主定价能力时，可为企业带来更高的附加值。当然，具有经济实力的企业，采用这种转型升级模式时可以结合品牌战略一起实施，从而进一步提高转型升级后的产品附加值。但是，这种模式从投入研发到市场化，每一个环节都充满了失败的风险。

　　2 通过转向新兴行业实现价值链转型提高产品附加值模式

　　一些有实力（主要是指具有资金实力和企业能力）的高新技术企业可以选择从传统行业转向同类企业还较少的总体附加值更高的新型行业，通过转向新兴行业实现价值链转型来提高产品附加值，这种转型升级模式的微笑曲线。

　　高新技术企业转型升级虽然势在必行，但是要在恰当的时候采用恰当的策略。条件成熟的高新技术企业可以实施转型升级战略。当企业面临的环境比较明朗、整个宏观经济向好时，或者企业能力能够抵抗不确定的转型升级环境所施加的压力时，高新技术企业在认真评估自身能力和分析转型升级战略风险的基础上，可以根据自身的能力选择恰当的转型升级战略模式进行转型升级。