

復旦 管理学家圆桌谈



復旦大學 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
FUDAN UNIVERSITY

“硬核”科创企业能“管理”出来吗

科技创新已经成为我们这个时代的核心词汇，所谓“无科创，无未来”，不关注高科技无疑会被无情地淘汰。在创新的不同阶段中，无论是从0到1，还是从1到100，宛如热带雨林般生长的科创企业都担当着重任。

有没有一种创新的管理方法能让这些面对重重研发风险、商业考验的科创企业加速发展，提高运营的成功率，避免战略上的重大失误？本期圆桌邀请到专家学者与企业高管面对面“头脑风暴”，就科创企业管理问题展开对话，共同讨论——“硬核”科创企业能“管”出来吗？

■本报记者 唐玮婕



科创企业“长”什么样

问：现在很多企业都声称自己是高科技企业，那么在你们看来，科创企业究竟“长”什么样子？有哪些硬性指标？

楚庆：科技在商业领域展现了它的力量。所有有进取心的企业都在拼命升级自己的“装备”，不惜血本、不遗余力。通常观察一家企业在互联网技术和信息设备方面的投资，就大致能预判出企业的未来。

而判断高科技企业的依据在于是否进行知识创新，要看企业员工以何种方式创造价值。例如，一家企业90%以上的员工都在从事科技开发工作，这才是真正核心和最典型的高科技企业。

赵璐：这个我绝对赞同，创新企业或者说科创企业和传统企业有几个大的不同点，一个是成本结构不同，没有太多的原料消耗，另外人员组成不同，研发人员分布不同，还有对未来的可预测性不一样，所以必须保持更高的灵活性。

楚庆：在判断清楚什么是高科技企业之后，再来谈管理，我把科技企业的发展分为初创、发展、成熟等不同时期。企业在初创期最需要的便是“三昧真火”，“三昧”是对创业团队的要求，即创业团队必须没有私心杂念，“真火”是指初创企业最需要的知识技术积累、社会资源、企业家精神等。在发展期，企业最重要的便是建立相应的管理体制。到了企业“壮年”的时候，难免会遭遇“三高”问题，这时候就需要

正规的管理，必须用流程把企业贯通，而流程本质上就是管理和运作的知识。

我们看到企业的成果，无论是人的素质、产品，还是竞争力，全部来源于管理……一个高科技企业，它唯一有效的资源是管理资源。中国高科技企业的管理存在一定短板，导致大量高科技公司在创业时期死亡。

拥抱科创，管理视野正创新迭代

■本报记者 唐玮婕

2021 复旦管理大视野暨《管理视野》新刊发布仪式最近在复旦大学管理学院举行。全新出版的《管理视野》将以升级的视角，创造研究人员与实践者高效对话的平台，为中国管理研究者及全球企业的管理人员提供更丰富的思想源泉。

据悉，《管理视野》是一本由教育部主管、复旦大学主办、复旦大学管理学院承办、复旦大学出版社出版的管理期刊，于2021年正式获批刊号，面向国内外公开发行业。

复旦大学管理学院院长、《管理视野》主编陆雄文教授表示，“过去一年中，我与十几位教授一起走访了30多

问：我们都知道紫光展锐近几年经历了一番“破旧立新”，请问在团队管理上实施了哪些变革？

楚庆：为了挽救谷底期完全无序的企业，管理团队制定了明确的变革计划，建立秩序。从质量救亡，到市场救亡，再到经营提升、技术提升，

人是最终的核心竞争力，科创企业面对的问题，丰富了管理研究的内涵和边界，也丰富了学界创新的机会

陆雄文
复旦大学管理学院院长、《管理视野》主编

一步步步带领企业上升。在发展过程中，管理团队自上而下问责，并且通过激活原来的资源、淘汰不能用的资源等方式建立技术竞争力。

面对未知前进 航向怎么定

问：科创企业所要探索的领域都是前人没有走过的，缺乏现成的经验，在这种充满高度不确定性的情况下，如何制定战略，高效决策？

楚庆：管理学大师彼得·德鲁克是第一个提出“管理学”概念的人，他强调通过管理释放人的创造力。管理是一种实践，所以脱离了实践的管理，其实是毫无意义的。

创新首先是方向的质疑和探索，创新企业或者说科创企业和传统企业成本结构不同、人员组成不同、对未来的可预测性不同，所以必须保持更高的灵活性

赵璐
太美医疗科技创始人兼 CEO

战略和创新是统一的，这件事情是所有高科技企业的基本特征。所有已知的有关企业的顶层架构，充其量能干一件事：防止失败，甚至它只能避免已知的失败。

高科技企业永远是惊涛骇浪，也许我们发现在里面唯一可以依赖的就是企业家精神，不断探索、不断尝试失败，最后才能够找到成功之路，企业家也是企业在惊涛骇浪和暗夜中的

家科创企业，这些企业覆盖了生物医药、人工智能、集成电路、大数据、新材料等最具代表性、最具科技含量的领域。在不同科创赛道上、不同科创领域里，我们了解了很多原创的、具有颠覆性意义的科技成果。这些成果一旦被成功地商业化、产业化，不仅会给它所在的行业带来革命性的影响，迅速形成上百亿元乃至上千亿元的产业规模，更重要的是，这些科技成果的应用，还会很快溢出产业边界延伸到其他行业，带动众多行业的转型升级、科技创新，这将成为当下中国发展新的活力、新的动能。”

科创，事关经济转型升级，事关高质量发展，事关中国经济的未来。在这样的时代大背景下，管理教育界应去聚焦、聚力于中国科创事业的发展。

指路明灯。

陆雄文：管理是有两面性的，既有新和旧的两面性，不断创新的问题，也有策略的正和反。比如说财务管理，一个过于稳健的财务战略可能会让企业失去创新性，失去冒险而取得突破的可能，但是过于冒险和突破，企业又很难不遭受大的振荡，或者现金流的危机，甚至造成企业濒临崩溃。如何能找到一个折中点，财务战略仍然要做更新的研究。

面对科创企业，一切人的管理都是从人的假设为出发点。但人其实是很复杂的，完全的无为而治是很难做到的。即使在个别企业里成功，也往往缺乏推广的情景和条件。所以，管理的奥妙在于怎么做这些平衡，有时候要五五组合，有时可能是三七或者四六组合。

赵璐：传统的商学院教育总体是

无论是人的素质、产品，还是竞争力，全部来源于管理……一个高科技企业，它唯一有效的资源是管理资源

楚庆
紫光展锐首席执行官

基于大公司、上市公司，基于已经成功的公司走过的路径，回头去分析和总结。但是问题在于我们所面临的环境是剧烈变动的，谁也不知道到底应该往哪个方向走。如果未来的商学院课程能够更多关心到创业型企业，特别是科技型创业企业，就能够帮助我们在一个高度复杂和高度不确定，而且对未来没有很大把握的情况下，更高效地做出决策。

管好“人”这一核心资产

问：人是核心资产，人是最终的核心竞争力。对于科创企业来说，如何管理好宝贵的技术人才？

楚庆：对于人才，我一直坚持着两句话：一是春风十里不如你，二是必须让春雨“贵”如油。企业员工分为四

“这正是我们深入科创企业一线，去做考察与实证研究的动因所在：希望通过一线的实地研究，去重新认识、理解、厘清基于第二次工业革命以来、为适应跨国公司发展所建立和积累起来的管理知识体系，其中哪些依然有效，能够延伸运用到今天的科创企业？哪些已经失效，必须进行创新和升级？”陆雄文表示，“与此同时，我们还要去探索、建立起有效支持科创事业发展的特有管理原理、管理规则、管理方法，这都需要管理理论和知识的创新与迭代发展。”

复旦大学管理学院创办《管理视野》的初心从未改变，及时分享全球范围内最新、最优秀的管理科学研究成果，尤其是与中国商业创新实践的研究发现，希望它们走出象牙塔，成为

个类型：个人主义、“老油条”、业务外行、“二货”。其中，个人主义者虽然只关心自己的想法，但他们往往也是创新的领导者；“老油条”虽然遇事只会站在一旁，但他们走过很多路也吃过很多亏，能帮助企业避免掉进陷阱；业务外行者虽然不懂业务，但是他们作为组织后卫能发挥很多潜力；此外，“二货”就像是企业的推土机，能帮助企业发现很多无法预料的困难。

对于高科技企业而言，不能忘记的一点就是人是核心资产。在现阶段，一切价值都是人创造的。

陈晓萍：在《管理视野》杂志上，我们刊登过许多关于用工作的价值和意义激励员工的文章。其中有一篇的题目叫《我不是在拖地，而是送人上月球》，说的就是美国航空航天局当年是如何出招，让所有的工作人员从内心深处爱上自己的工作，日以继夜地拼命加班。最关键就是要让他们认识到工作的价值和意义。

我觉得，楚总分享的管理案例中，特别妙的地方就是管理层看到了人才各自的长处，然后用人之长去实现组织的目标。把每个人的优点特点发扬光大，把每个人最闪光的地方发挥出来，这就达到了管理的最高境界。

赵璐：在与公司拥有一致的价值观的前提下，通过现金和股权长短期相结合的方式对员工进行激励是可行的方案。

陆雄文：人是最终的核心竞争力，科创企业面对的问题，丰富了管理研究的内涵和边界，也丰富了学界创新的机会。我们不仅可以在原来的知识体系里找到新的问题去研究突破，也要在新的科创企业管理领域，找到更多研究主题，以及反哺企业的机会。

把每个人的优点特点发扬光大，把每个人最闪光的地方发挥出来，这就达到了管理的最高境界

陈晓萍
华盛顿大学福斯特商学院 Philip M. Condit 讲席教授、《管理视野》执行主编

滋养中国一线的企业家和管理者的思想养分。同时，管理学研究者也会和企业界进行深度对话交流，力图用管理学的方法框架梳理最新的实践，让鲜活的商业实践反哺、促进管理学的研究发展。

可以说，复旦大学管理学院团队对于科创企业的走访调研，正是在践行《管理视野》一直以来的初心和使命。在知识经济时代、在互联网经济时代，在新一轮科技革命扑面而来的时代，企业的物理边界、组织边界、产权边界都在不断地被打破，不断地被打碎，不断地进行重组整合。

陆雄文表示，“我们希望通过一线的实地研究，进一步深入企业的实践，乃至开展国际比较研究，通过对全球科创企业管理问题的比较，找出一般性的规律，用以引领未来管理理论的发展。”

无科创，无未来。一个科创新时代已然来临，我们不断追问：愿不愿意去拥抱它，有没有准备好去拥抱它？

本版图片 视觉中国
头像素描 张旭青

科创企业如何留住高智人才

在如今的商业洪流中，“科创”可以说是产业界和企业界最闪耀的名词。大数据、云计算、5G通信为基础的数字化转型升级已经成为一切组织生存与发展的基础。无边界化的潮流来袭，产业边界、企业边界被打破，重组与整合迫在眉睫。同时，科创板的开市以及科创领域的发展引领了新一轮产业变革的浪潮。

科创驱动的力量很强大，这一轮的科技创新不但推动了产业创新，同时也是企业界管理创新的最大驱动力。

在科创企业内部管理上，新的人才管理痛点和陷阱也正频频出现：股权激励设计缺陷，缺少研发管理和团队管理能力，缺少企业文化建设和冲突管理能力，缺乏科学家向企业家转型的有效机制……

科创公司正在给传统管理学和经典商业逻辑带来新挑战和新课题，我们在此管中窥豹，试图站在人力资源角度，从国内科创型企业的人才管理问题中梳理一些值得研究的症结。

■谭相宜

静候花开的科研投入

作为一名学术型出身的企业家，纳微科技股份有限公司董事长江必旺博士的观点十分典型，在他看来，“目前底层科技难题，都进入难度较大的深水区。没有耐心导致了通用电气（GE）、杜邦这样的大公司的技术创新在过去十几年没有重大突破。而我选择创业的一大原因，就是我和团队有足够的耐心，已经坚持超过十二年了，而且还在坚持。”

当然，除了抵挡诱惑，还得有养活公司的能力，江必旺技术团队的厉害之处在于他们耗费10%的精力就可以维持公司收支平衡，剩余的精力可以全情投入科研，目前一些项目已经达到世界领先水平。江必旺觉得这个成果其实在自己意料之中：“创新需要耐心，能在一个细分领域沉下心来执掌十年以上，很多人都能成专家。甚至公司在人才招聘上也不一定需要最聪明最厉害的人，反而是资质一般但耐得住性子的员工，慢慢培养，终成大器。”

科创企业需要面对科研成本的投入和企业绩效的交织压力，如何平衡这样的压力，源于企业高层的判断。其本质逻辑就是假设有一个科研团队，判断清楚自己公司的目标，怎么样算科研团队的投资回报率，以及基于这个投资回报率，每天具体要给科研团队投多少，这个逻辑在公司和公司之间肯定是不一样的。

吸引到产业里最好的人

如何留住人才，特别是高精尖的技术人才，这对任何一家科创公司都是难题，让我们来看看这些企业的做法吧。

信达生物制药集团首席人才官张倩坦言，自己作为人力资源负责人压力很大，因为很多人才面临的外部职位诱惑都是至少加薪百分之五十的优厚条件。信达生物对技术人员的长远发展，主要激励手段还是股权分配，行权条件有现金等几种方案。曾经有人提出想离职，张倩和他谈下来发现问题主要是实验室采购流程太长，还有各种法务的琐碎问题令人心烦。对此，张倩立马拍板招个助理，“天天帮你跑流程，你就专注科研就好，琐事都给你解决到位”。有时候，要留住技术人才，可能只是需要实际的、细节的关注和满足。

壁仞科技董事长张文实际上每天都在思考：第一，怎么把员工留住；第二，怎么找到好的员工；第三，怎么从

内部去培养员工？“我发现情怀包括理念，大概只能在一定程度上对员工有影响。想要留住好的骨干员工还是要靠好的激励机制，通过丰厚的期权、薪酬和清晰的职业发展路径让员工们感到自己在这家公司有希望。”

他认为，人事上对科创公司最重要的一条就是要学会自己培养员工，“练内功”，让员工在公司感到能学到东西、有未来，“比如说在我们公司，很多员工在不同阶段的追求是不一样的。刚刚进来的员工，他对知识的渴望、对自己有多大上升空间很关注，我们就尽量给他们创造这种环境，建立人才梯队培养导师机制，关注到每一位员工，了解他们的需求和想法等等。”

团队的融合是重中之重

几乎每一个科创企业扩张后，都会面临公司的新增团队和旧有创始团队的融合问题。

绵安科技董事长袁初成对此看得比较简单，认为要靠价值观来解决，原则是放到台面上进行透明化沟通，“要绝对尊重专业的分工合作”。

艾科美热能科技有限公司在某主流招聘网站上，被评为同行业全国口碑排名第四的好公司。对此，董事长徐德好的感受是，公司走得太快，管理会跟不上，一个科创公司能走多远，最终落在公司的管理上。

他特别提到，90后的年轻技术骨干独立性比较强，所以企业内部人力资源的调配，如何平衡各个年龄阶段的员工之间的关系是个难题。“对年轻人来说，不是领导说怎么做他就怎么做，他有自己的想法，而且他可能还不一定能够按照团队给他制定的规范来做一些事情。我们现在想的办法就是给年轻人定目标，整个团队大家一起确定目标，然后让年轻员工去想办法实现目标，领导层对结果要多肯定和鼓励。”徐德好说。在追求成就感上，他感知到年轻人更需要成就感：“像70后、80后，批评一下，可能问题不大，90后往往不太能接受批评，而是渴望鼓励与肯定。”

攀达科技创始人黄志明认为，创业中，人是最难的，人的关系的融合是重中之重。怎么把不同风格的人融合在一起？他给出的答案是：首先，一定要有一个大的愿景，让员工认为来这里是他人生的机会，能够做他自己梦想中的事情；其次，要给骨干员工一个平台，给他一个机会能建设自己的团队；最后，要强调包容性，每个人有自己的脾气，甚至习惯都不大一样，差异太大了，“你要包容各种不同风格的骨干员工，同时创造条件让这些不同风格的员工可以互相合作。”



中國銀行
BANK OF CHINA

上海市分行
SHANGHAI BRANCH



復旦 管理学家圆桌谈
合作伙伴