

## 辉煌 20 年

## 中关村创新法宝: 制度创新和组织创新

■ 本报记者 杨文利报道

中国创新资源最密集、创新最活跃、创新能力最强的地方在哪里? 相信大多数人都会不假思索地回答——中关村。

然而, 究竟是什么样的力量推动着中关村能够在 20 年间始终立于中国自主创新的潮头, 始终充满创新活力?

今年是火炬计划实施 20 周年, 也是中关村科技园区海淀园成立 20 周年。7 月 3 日, 在纪念中关村科技园区海淀园创新发展 20 周年座谈会上, 一批参与、亲历和见证了中关村 20 年风雨改革路的老领导和企业家们, 在追溯创新之源、回顾创新之路时都无不感慨地说: “中关村之所以有活力, 根本在于体制创新和组织创新。”

### 从争论中走出的 中关村电子一条街

全国政协社会和法制委员会主任、司法部原部长、曾经担任过北京市海淀区区委书记的张福森认为: “中关村走过的 20 年, 是不断创新、发展、变化的 20 年, 改革是中关村发展的动力。”

30 年前, 中国开始了改革开放的伟大历程。20 世纪 80 年代初期, 在党的十一届三中全会改革开放精神的鼓舞和世界新技术革命浪潮的影响下, 中关村地区一大批科技人员冲破计划经济体制的束缚和传统观念的影响, 陆续走出大院、大所、大学, “下海”创办科技企业。1980 年 10 月 23 日, 陈春先等人创办了中关村也是中国第一家民办科技机构, 随后逐渐出现了以“四通”、“两海”为代表的科技企业群, 形成了中关村电子一条街。但是, 中关村电子一条街的发展

并非一帆风顺。张福森回忆: “当时正处于改革开放初期, 计划经济体制的法律制度还在正常运转, 新政策、新法律、新制度尚未建立, 要扶持这些科技企业的发展, 就不得不制定被, 一些人所批评的‘土政策’, 搞所谓的‘打擦边球’。正因为如此, 那时对中关村电子一条街就有不少非议, 说中关村是骗子一条街。”

然而, 正是这些中关村电子一条街上的民营科技企业, 不要国家投资, 不要人员编制, 按照“自筹资金、自由组合、自主经营、自负盈亏”的原则, 创造了科技与经济结合于一体的新型企业制度, 换来了企业最充分的经营自主权和在市场上的活力。这种充满活力的新型企业制度, 很快被中科院下属科技企业所采用, 因为它符合市场经济下, 企业所应有的运行机制。

技工贸相结合的方式, 也是中关村科技企业的一项创新。张福森说: “在计划经济体制下, 研究单位根据国家下达的课题进行技术开发, 工厂按照国家计划组织生产, 商业物资外贸部门进行产品的收购, 然后按照计划分配和出口。这种体制造成科研、生产、贸易部门都远离市场, 不了解市场的需求, 对市场的信息反映迟钝。而中关村的科技企业把技工贸结合起来, 一体化经营, 自己组织企业的生产和营销, 企业真正成了市场的主体, 不仅加快了市场急需的产品开发, 也使科学技术迅速转化为现实生产力。”

中关村电子一条街在不断的争论中一步步成长、发展壮大。1988 年, 国务院批准成立了以中关村电子一条街为基础的北京市新技术产业开发试验区。1999 年, 在此基础上建立了中关村科技园区。

著名经济学家吴敬琏在论述我国高新技术产业发展时曾说过, “制度重于技术”。中关村 20 年来波澜壮阔的创新实践印证了这一点。



### 不是“管”出来, 而是“放”出来的

“如今中关村科技园区已经成为世界闻名的中国‘硅谷’和走向世界的高新技术产业高地。”张福森认为, 中关村的发展之所以有今天, 不是政府“管”出来的, 而是政府“放”出来的。

“法无明文禁止不为过”, 这是中关村 20 年发展过程中的一个大胆实践。事实上, 当年科技人员开始下海创办企业的时候, 国家还没有相关的政策, 他们不仅要冲破计划经济的种种束缚, 还

要冒着失去饭碗的风险。另外, 由于当时实行的还是计划经济, 国家对紧缺的外汇和产品的进出口, 都有一套严格的管理制度, 中关村的民办科技企业因此得不到进口许可证, 没有进出口权。

“为了帮助企业拿到进口计算机等技术产品和零部件, 政府不得不采用一些变通的办法。只要不是违法的, 政府都采用了宽容的态度。”张福森回忆。

被称为中关村第一村民的纪世瀛对此感受颇深, 当年他和陈春先创办了中国第一家民办科技企业。回想起当年的创业史, 他说: “没有一个开明、前瞻、放手、包容的政府, 就不可能有中关村电子一条街的诞生。”

用友软件股份有限公司董事长兼总裁王文京清楚地记得, 1988 年用友成立之初, 还是一个不起眼的“个体户”时, 海淀区政府就敢于打破传统, 让用友通过人才服务中心, 接收应届毕业的大学生。后来又比国家早一年出台了扶持软件产业发展的政策, 给用友等软件企业创造了一个快速发展的良好政策环境。

的确, 正是因为不断突破创新, 敢于放手, 中关村“放”出了无数个“中国第一”: 中国第一家民营科技企业、第一家无经营范围企业、第一家注册资金全部为无形资产的企业、第一家有限合伙风险投资机构都诞生在这里; 这里第一个开始探索企业信用制度, 通过建立信用档案开展信用评级, 让中小企业获取信用贷款; 第一个开始试行非上市股份公司进入代办转让系统进行股份报价转让……

张福森认为: “中关村电子一条街之所以能够兴起, 中关村地区的科技产业之所以能够迅速发展, 除了中央改革开放的政策和中关村科技人才密集这个‘天时’和‘地利’外, 海淀区委、区政府营造了‘人和’的小环境。事实一再说明, 解放思想、更新观念是创新的理念和源泉。”

### 引领中国科技体制创新

很多学者和专家都认为, 中关村 20 年来通过组织创新和制度创新引领了中国科技体制创新。作为我国第一个国家高新区, 北京市新技术产业开发区的管理条例和管理体制成为后来者的蓝本, 其不少创新改革措施开始推广到北京市乃至全国。

1997—2000 年间, 张福森等人利用出国的机会, 在对美国的硅谷等科技园区做了一番调研后, 对中关村发展提出了四条建议。第一条建议是, 政府对高新技术产业发展应给予相关支持。结合当时中关村的实际, 政府首先不与企业去冒险创业; 此外, 就是充分利用政府采购, 鼓励相关的产业化活动, 通过政府的发展上, 对现行的机制有所突破, 要保护创新的收益, 对风险产生的高回报予以政策保护和鼓励。允许民间私募, 在股权并购、产权交易上设定政策通道等。第三条建议是, 实施具有激励作用的产权机制, 鼓励人们利用知识创造财富; 加强知识产权保护, 维护人们创新的合法权益, 激励人们创新的欲望; 制定针对高科技企业的破产保护条例, 在中关村地区形成鼓励冒险, 容忍失败的机制; 积极吸引海外人才资源。第四条建议是充分借鉴发达国家的经验。

如今 8 年过去了, 张福森等人的上述建议有相当一部分已经解决了, 还有一些正在解决之中, 也有一些仍在探索之中。

张福森认为: “经过 20 年的发展, 中关村已经成为令世界瞩目的中国‘硅谷’, 它对高新技术产业发展的贡献, 不亚于硅谷对美国发展的作用。从中关村走过的历程来看, 改革创新始终是中关村发展的制胜法宝。解放思想、实事求是、勇于变革、勇于创新、永不僵化、永不停滞, 始终贯穿于中关村的前进道路之中。”

### 组织与制度创新是创新之源

著名经济学家吴敬琏在论述我国高新技术产业发展时曾说过, “制度重于技术”。中关村 20 年来波澜壮阔的创新实践印证了这一点。

事实上, 中关村的创新走过了一条曲折的探索之路。最初在中关村电子一条街上的创业企业, 因为没有资金来源, 无法进行技术开发, 于是他们的一桶金几乎都是通过做电子产品的销售获得的。当时, 一些不明就里的人把中关村电子一条街称为“倒谷一条街”。但是, 随着这些企业的发展, 他们逐步走上了靠技术创新赢得市场的路子, 联想、方正、四通等企业脱颖而出。

联想集团创始人柳传志回想起当年创业的情形时说: “当时在既没有资金, 又不懂得市场的情况下, 我们迂回

地先走了一条‘贸工技’之路, 除了自己卖电脑以外, 我们还给别人做销售代理, 正是通过和惠普、IBM 等国际大公司的合作, 我们获得了学习的机会, 逐渐知道了怎么去了解市场, 怎么做技术服务。应该说, 在当时的条件下, 这也是一种创新。后来, 企业有了一定资金积累, 我们就开始做研发, 但是我们一开始不可能一下就做核心技术的研发, 而是先走了集成创新这条道路, 就是根据市场的需要, 将成熟的技术集成创新形成新的产品。如 1997—1998 年网络电脑风行的时候, 联想推出了一款‘一键上网’的电脑。这种电脑的技术就是集成各种技术, 既方便了用户, 也使联想的市场份额提高了 8%。当然, 联想发展到今天, 已经有了相当的实力, 已经逐渐向前瞻性技术的研发挺进。”

柳传志认为, 中关村的制度和组织创新对联想这样的企业发展有很大的促进作用。他说: 联想当年在进行股份制改革时, 由于中国科学院、北京市相关部门的大力支持, 最终实现了联想员工持股的计划, 对联想发展起到了积极的作用。

“在那次股份制改革中, 有很多做法是创新的, 因为当时并没有明确的文件规定具体如何做。最后是用三方协调会的方式圆满地解决了问题。最终是国有股占了 65%, 员工持股 35%。时至今日, 联想已经发展成为拥有数百亿元资产的大企业, 有了相当丰厚的利润分成。其中, 国家的收益占了大头, 联想员工得到的分红超过了工资, 对他们起到了很大的激励作用, 这是体制创新的结果。”

在中关村的组织创新和体制创新中, 还有一种新的形式, 即集合创新力量的新型产业组织——产业联盟, 如 TD-SCDMA 产业联盟、中关村下一代互联网产业联盟、闪联等。大唐移动通信设备有限公司总裁谢永斌认为, 自主创新光靠一家企业是不行的, TD-SCDMA 产业联盟成立后, 通过联盟的组织协调, 相关企业明确利益和责任, 围绕着自主知识产权进行创新, 直接推动了系统、终端、芯片、天线、测试、仪表、软件等产业链各个环节不断走向成熟。联盟内的企业原本是多年的竞争对手, 在制订和推动标准的过程中, 变成了互利共赢的关系。TD-SCDMA 产业联盟之所以获得成功, 关键是在联盟内部形成了专利共享、共同开发、协同组织的机制。

新的组织形式促进了整个产业发展。仅仅不到 10 年时间, TD-SCDMA 产业联盟就走完了国外走了 15 年的道路, 为我国第一次赢得国际通信产业话语权。同时, 该标准对提高我国移动通信产业的自主创新能力和核心竞争力具有十分重要的意义。

正是由于体制和组织不断创新, 给中关村发展奠定了基础, 中关村高新技术产业实现了跨越式发展: 每天, 有 10 家企业在中关村诞生; 每 3.6 天, 就有一家企业跻身年销售收入超亿元行列。年收入超亿元企业总数超过 523 家; 德勤发布的中国高科技高成长 50 强企业中心 40% 来自中关村。

### 新闻链接

## 中关村“双螺旋”标志将重塑 并赋予新内涵

本报讯 (记者 杨文利) 在北京市中关村大街上, 伫立着一座金黄色“双螺旋”雕塑, 这就是人们所熟悉的中关村标志。在中关村科技园区海淀园成立 20 周年之际, 北京市海淀区政府决定对“双螺旋”雕塑进行修缮, 重塑的雕像将于今年年底完成。

“双螺旋”雕塑是 1992 年落户中关村大街的。此次重塑后, 海淀区还将赋予这座雕像新的寓意。据海淀区副区长穆鹏介绍, 名为“生命”的双螺旋标志, 象征着中关村生生不息的精神, 孕育创

新的生命更加顽强。重塑的“生命”雕塑沿用了之前的外观和颜色, 寓意着中关村的企业通过资本与市场的结合, 将站在更高的起点上阔步前进, 寓意着中关村在北京建设创新型城市当好排头兵, 继续引领我国高新技术产业创新发展, 向全球新兴的创新中心迈进!

海淀区区委书记谭维克在纪念中关村科技园区海淀园创新发展 20 周年座谈会上表示, 到 2015 年, 做优做强海淀园的总体目标是深入贯彻国家自主创新

战略, 立足重要载体、强大引擎、服务平台的定位, 加快自主创新建设, 组建前沿领域的产业技术联盟, 制订一批国内国际标准, 推出一批自主品牌, 形成一批有国际竞争力的企业, 把园区建设成为创新能力强劲、环境优越的创新型园区, 成为领先科技成果的发源地, 从而迈入世界一流科技园区的前列。到 2010 年, 园区总收入突破 6000 亿元, 2015 年突破 10000 亿元, 上缴税费达到 400 亿元, 到 2015 年, 园区高新技术企业达到 200 家, 亿元以上企业要突破 1000 家。

中国创新网  
www.chinahightech.com

# 中国创新网

www.chinahightech.com

## 中国科技创新资讯权威平台

- 阐释创新理念
- 传递创新资讯
- 搭建创新平台

登录网址: [www.chinahightech.com](http://www.chinahightech.com) 欢迎来电: 010-68663799/68667266 转 319  
地址: 北京市石景山路 22 号长城大厦 11 层 邮编: 100043 E-mail: [xc@chinahightech.com](mailto:xc@chinahightech.com)