

## 从“中国制造”到“中国创新”

“中国制造”一度是令国人引以为豪的殊荣。但是,当“中国制造”渐渐与低廉的价格、微薄的利润画上等号时,寻找未来产业突破和转型的新动力开始成为上下关注的焦点。产业升级、知识经济、能源短缺、环境问题等一系列问题的提出,迫使中国的企业必须尽早考虑解决之道。而“创新”,正在越来越频繁地吸引着人们的眼球。在从“中国制造”到“中国创新”的转变过程中,创新的价值得到了前所未有的放大——它可以帮助中国企业在残酷的市场竞争中胜出,可以使中国制造业从价值链的低端向高端升级,可以改变当前中国劳动力密集型的工业现状,向高附加值的研发等领域迁移。

在“创新为要”的国际国内大环境下,IBM中国商业价值研究院与清华大学合作,在2006年末发布了针对中国CEO的调查。调研结果表明,中国的CEO们对创新的认知与国际同仁相当一致,他们对产品/服务、业务模式和企业运营三个方面的创新都很重视,不仅如此,他们突破了创新的边界,强调采取适当的创新组合,以便获得真正的竞争优势。但是具体到每个创新领域,中国企业在“为何创新”以及“如何创新”上与国际企业仍然存在重大差异。

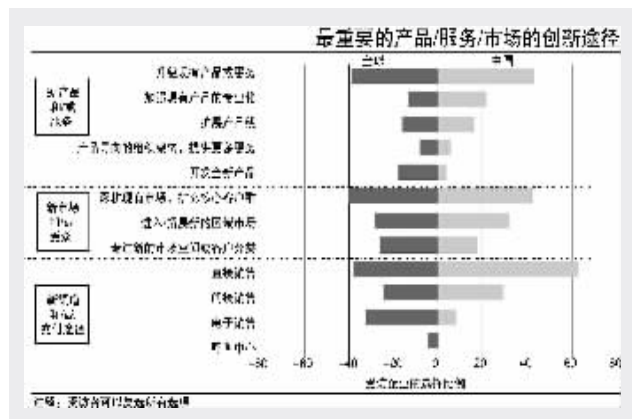
□IBM商业价值研究院 清华大学经济管理学院

## 中外企业创新：“道”相似而“策”不同

IBM中国商业价值研究院将创新定义为:利用新的思想,或以完全不同的方式应用当前观点实施显著的变革。随着中国企业发展逐渐进入多元化时代,创新的概念在新的阶段也包括了不同层次的内容:1.产品/服务创新,指应用于产品、服务或市场营销活动的创新;2.业务模式创新,涉及改变业务结构、增强组织效力、加强各方协作等方面的创新;3.运营创新,即提高核心业务流程或职能有效性和高效性的创新。

在问及如何将100元的资金投入所在企业创新的三个方面该如何分配时,中国的CEO们回答:将41%用于产品/服务创新,30%用于业务模式创新,29%用于运营创新。这并非一个非此即彼的选择,而是如何恰当组合的问题。CEO们强调,三方面的创新密切相关——产品/服务的创新需要以运营创新为支撑,而运营的创新时常依赖于业务模式的创新。由此可见,CEO对创新的理解突破了狭隘的边界,正确的创新组合变得日益重要。

### 1 创造价值 首选产品/服务创新



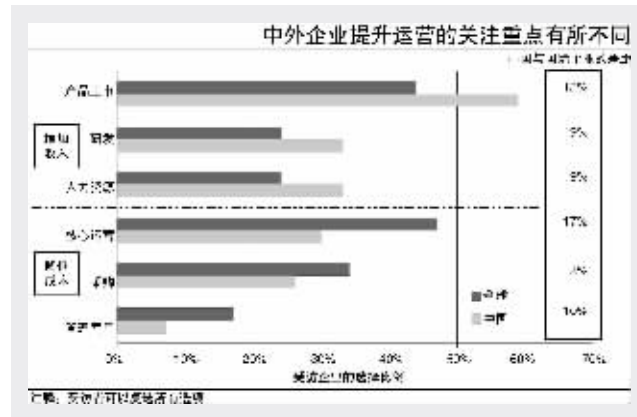
对于正在严酷的市场中与微薄利润做斗争的中国企业来说,利用产品/服务创新,可望杀出重围,向产业链上游攀升一步。产品/服务创新可以包含新的产品和服务、新的市场、新的渠道或交付途径。这类创新只有满足了之前未曾满足的客户和市场需求,才能创造市场价值。

有人知道,隆鑫已经成功地进入相关产品的国际市场,如“沙滩车”。进入“沙滩车”市场的决策符合隆鑫专注于在摩托车、发动机部件和引擎设计生产方面的核心竞争力。在国外,沙滩车被视为奢侈品,国际消费者对其购买价格不十分敏感,因此,隆鑫在这一系列产品中的盈利水平远远高于竞争激烈的摩托车市场水平。2005年至2006年间,隆鑫沙滩车的销售额增长达到193%。目前,隆鑫还打算进入其它高利润市场,并继续提升其发动机和引擎的生产能力。例如,凭借其发动机和工具(如电钻)进入通用机的DIY(自己动手)市场——这一市场在北美拥有着巨大的市场潜力。

通过创新的途径在国内外市场积极扩张,隆鑫是一个很好的例子。而许多跨国企业试图凭借其规模和国际经验,开发中国的低端大众市场产品,以满足内陆中小城市中的客户需求,提高生产效率,并促进主要业务增长。

#### 案例: 隆鑫产品创新的范例

隆鑫是中国著名的摩托车生产企业,但在中国,很少



### 2 创新组合 业务模式和运营创新兼顾

中外企业将组织重建和战略联盟视为业务模式创新的两大利器。但是,中国CEO更注重组织结构变革(特别是对国有企业而言)。在业务模式创新方面,国有企业和民营企业的表现也大不相同:由于民营企业常常面临财务和人力资源不足的状况,开展战略合作有助于他们为更多的“创新”活动筹措资金,同时降低单个企业的运营风险,进入更多市场以促进持续增长;而国有企业的创新重点则在于内部职能的改进,非核心业务的剥离和分拆,以及适当的企业治理模式。

#### 案例: 神华集团:从多元化到专业化

神华集团是一家集煤炭开采、发电厂、铁路运输和煤炭码头等业务经营于一体的企业,在增长迅速的房地产和航空业也有投资(如新华航空)。但经过审慎的战略决策,

神华集团卖掉了这些投资,重新专注于核心业务的发展,如煤炭开采,以煤炭发电和煤炭运输。而铁路和港口经营则为煤炭的境内外运输创造了便利条件。房地产和航空业等非核心业务一经剥离,神华集团的专业化得到了进一步加强。

目前,业务模式创新所带来的主要成果在国内主要体现在市场进入和降低成本,像神华集团那样,利用业务模式创新加强核心优势并提高专业化水平的中国企业还屈指可数。相反,国际企业业务模式创新的两个主要目标是:实现战略灵活性,将固定成本变为可变成本。

过去两年中,中国企业的运营创新主要集中在产品的上市流程(中国59%,全球仅44%)、研发和人力资源三个方面。运营创新的关键在于提高响应速度,并借助信息技术实现高效运营。

### 3 创新的驱动力之一 业务与技术融合

业务与技术的融合正成为创新的首要途径。业务与技术应该互相促进,业务创新带动技术创新,而技术创新又造就了更多的业务机会。许多CEO表示,他们强烈希望信息技术能够支持各项管理活动。

#### 案例: 中国长城葡萄酒打技术牌

中国长城葡萄酒有限公司

借助虚拟专用网(VPN)技术改善供应链,实现了市场份额的快速增长。该公司为所有区域销售经理都配备了GPRS移动设备,通过这一设备,区域销售经理可以远程访问其内部管理系统,及时获取、更新数据,这提高了他们的销售管理和分销能力。

业务与技术的融合是创新的关键驱动因素,像长城葡萄酒公司那样的企业并不在少数,它们正在尝试把先进的技术与业务战略密切结合起来。成功的融合企业能够以更高战略意味的方式运用技术,他们思考的是如何运用技术实现与外界的合作,同时,他们还在不断地寻求新的技术,帮助企业创造价值,并提升竞争优势。

### 4 创新的驱动力之二 由内而外的协作

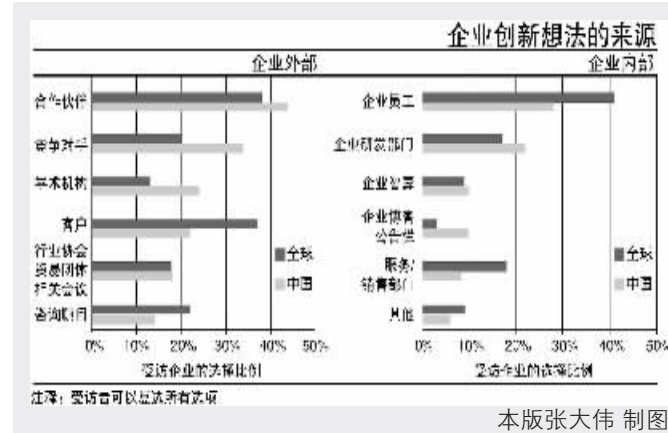
#### 案例: 诺基亚公司和星网联盟

早在2000年,诺基亚公司与多家手机零配件厂商和服务提供商联手在北京经济技术开发区创建了星网工业园。为了增强星网企业的运营效率,星网联盟与北京市及开发区政府机构达成协议,确保工业园的水电供应不间断,并为星网企业提供一站式服务。现在,星网企业均做到了零库存,并能够与国内上下游合作伙伴零距离协作。现在,半数以上的星网企业还在该经济开发区内投资建立了自己的研发中心。

从诺基亚的例子看出,协作的含义非常广泛。可以说,凡是两家或多家企业通力合作达到共赢的做法都被称为协作。创新不是闭门造车,有效

的创新需要走出企业的研发部门,向业务伙伴、客户甚至整个产业生态链延伸。中外企业CEO们对协作重要性的看法主要有两点:1)内部协作是创新的关键驱动因素之一;2)外部协作意义重大,创新思维绝大部分来自于企业外部。

目前,中国企业与外部合作伙伴协作的主要目标是增加收入(52%)、降低成本(49%)和进入新市场(49%)。比如,许多中国企业与国际设计公司合作以提升产品设计能力,还有一些企业为了进入新市场而选择与渠道商战略联盟。相反,国际企业与合作伙伴协作的重点是把企业的固定成本转化为可变成本(全球比例17%,而中国仅为6%)。在本次调研中,82%的受访中国企业都认识到了协作对于创新的重要性。



### 5 以人为本 培育创新人才与文化

“创新”文化的缺失是中国企业当今面临的主要障碍。不少CEO指出,内部人才问题和不利的企业文化是国内企业面临的两个最大的内部挑战。另一方面,不少企业领导人把创新与高风险等同起来。防范风险的管理思维成为制约企业建设创新文化的主要因素。如一位受访CEO指出的:“害怕失败的心理让人们更愿意维持传统。”也有企业领导人坦率指出:对于创新的激励微乎其微,“国营企业不‘允许’犯任何错误,而创新活动意味着冒险。创新成果越大,风险也越大。没有人愿意为错误决策承担责任。”

#### 案例: 顺丰速运的人才战略

顺丰CEO把过去两年列为公司12年发展中最具挑战的时期。正是在这一阶段,顺

丰公司认识到员工发展的重要性,建立了人力资源部,以加强人力资源管理和运营能力。此外,顺丰还投入大量精力整合了各省的经营,集中管理培训项目,规定新员工必须接受脱岗培训,并与国内20多所职业技术学校合作实施这些培训项目,顺丰每月受训员工多达2000人。这对于一个尚处于发展阶段的民营企业来讲,当属创新之举。

中国的CEO们在推动创新方面越来越发挥着明确而关键的作用,58%的CEO表示亲自负责创新工作的领导。而国际方面,只有35%的CEO如此。69%的国内企业建立了协作、分权和团队精神的企业文化。调查结果表明,相对于那些拥有以个人为中心的文化的企业,拥有团队文化的企业往往会创造更高的营业利润。

### ■企业创新自测单

#### 您的企业在创新哪个层面?

这是一份企业创新自测单,旨在帮助中国的CEO们拓宽思路,指导他们的创新实践。

- 您是否制定了覆盖广泛的创新议程,它不仅涵盖产品和服务,而且涉及到行业价值链中发挥怎样的作用,才能最大程度地提高您的竞争优势?
- 您的业务模式是否独一无二?您是否清晰地了解您的企业应该在行业价值链中发挥怎样的作用,才能最大程度地提高您的竞争优势?
- 您的组织是否能够有效融合业务洞察和技术洞察,从而为客户带来真正的价值,并帮助组织把握这些价值?
- 您是否培养外向触角,以寻求新的想法?您的组织是否能够有效地与外部组织开展协作和合作?
- 您的组织是否能够在业务单元和职能部门之间开展协作,以确保整个组织遵循同样的发展观?
- 您的组织是否建立了以创新文化为基础的团队,是否能够把重要创新成果与有效激励机制结合起来?
- 作为CEO,您在设计创新文化和项目方面应该发挥什么作用?您是否为推动整个组织的创新制定了明确的任务和责任?

### ■商学院链接

#### ●清华大学工商管理研究生(精品)课程研修班

课程简介:集中脱产面授,借鉴EMBA核心课程和当今企业发展瓶颈问题,采用“重点理论讲授+互动案例解析+企业实战模拟+企业家沙龙+专题讲座论坛”五位一体的学习模式,学员可以通过清华远程学习方式互联网平台和利用多媒体课件进行互动学习,网上答疑辅导。完善企业管理者的知识结构,转变企业管理者经营理念与思维观念,激发高层管理者的智力潜能,拓展企业国际化经营战略,引领企业走向创新和成功。

课程时间:2007年2月-10月

联系电话:010-58650343

#### ●中欧-哈佛商学院-IIESE商学院合作全球CEO课程

课程简介:随着近几年来经济的快速增长,许多企业认识到,有必要实行已在其他世界级企业中获得成功运营的经营模式。2007年,中欧国际商学院(CEIBS)、哈佛商学院(HBS)以及IIESE商学院(IIESE)三家在全球享有盛名的商学院继续联手推出高层经理培训课程,将引领下一批中国CEO获得全面而富有实效的学习体验。本课程旨在进一步促进诸位同行的知识共享,所有学员均可在莫声国际的教授指导下,通过案例研究及自我评估等练习,从互动式授课中获益。作为一名学员,您还将深入探讨各种已验证的方法理论,形成战略及财务模块的全新思维方式,并学习如何从全球视角来看待经济与行业发展的趋势。

课程时间:2007年3月18日 模块制(上海/波士顿/巴塞罗那)

联系电话:021-28905185;13601642143

## 中国企业创新:从哪里开始?

管理创新组合:产品和服务创新领域仍然是多数中国企业创新组合的关键要素。而在同为发展中国家的印度,CEO们则倾向于开发全新的产品/服务,在经济发达国家,CEO们更注重渠道创新,比如运用网络拓展新客户。

创新战略,并不是对创新途径的简单选择,而要设计并实施一种区别于竞争对手的独有的创新组合。当然,重要的不是变革的形式,而是变革所带来的价值。

设计业务模式:中国企业的业务模式,相比起发达经济体中大型垂直整合的企业模式,呈现出更明显的网络模式特征。互联网及其相关技术降低了交易成

本,中国的许多企业可以比较容易地在分布式的价值链中开展业务。在贸易壁垒日渐消除时,交易成本低和劳动力廉价造就了中国企业巨大的成本优势。

然而,中国企业继续依赖这些过去成功的基础是不明智的。当越来越多的企业拥有同样低廉的劳动力成本和业务模式时,中国国内市场的价格竞争愈演愈烈。现在,中国企业需要重新审视其行业价值链,探索能够创造最大价值的方式和领域,如与竞争对手协作,以便在整个行业中建立互利的格局;或者外包非核心运营业务,以创建战略性价值。

融合业务与技术:中国企业

应该审慎评估技术项目“组合”,以确定当前的技术投入与相关业务运营和产品/服务的对应关系。这种评估工作有助于针对业务目标确定合适的技术。

过去,许多中国企业都成功地采用了所谓的快速跟进战略,这意味着,在其他企业投资并实验新技术时,跟进企业只是坐等、观望;一旦新的产品或技术取得成功,跟进企业马上进入该领域。然而,随着技术周期越来越短,快速跟进战略或许不再那么有效了,这就要求中国企业必须更准确地预测技术趋势和周期。

利用外部资源,协同创新:中国企业应该首先确定需要实

现内部资源互补的协作领域。一种方法是首先确定行业价值链和企业的所有组成部分,然后分析哪些部分带来了战略价值,哪些部分没有,并分析在哪些部分中,企业拥有战略优势。之后,从行业生态系统中,审慎遴选合适的合作伙伴,并通过规范的联盟管理和流程,分配专门的资源,有效管理这些重要的合作伙伴,以便从协作中获取最大价值。

培养创新文化:创新文化的关键要素包括,以开放的心态面对异议并纠正错误的意愿,探索新想法的自由及与他人协作的重要性,并非常重视团队文化的价值。企业文化的创建是

一个漫长的过程,它需要企业高层领导的高度关注和坚定承诺。除此之外,高层管理者还应当考虑,这种企业文化是否能够与整个公司的创新战略相配合,反过来,公司的管理流程和激励机制是否能够支持期望中的企业文化的形成。

建立创新的绩效管理机制:适当的奖励与激励措施是培养预期行为的高效触媒。当然,前提条件是具备考核、跟踪正确指标的能力。然而,这正是中国企业当前的劣势所在。中国CEO们应该使员工明确何种行为应予以奖励,并在实际工作中不断就这些行为给予奖励。

上述六种创新能力是彼此

关联、互为因果的。对于寻求创新的中国经济和中国企业而言,对创新的宽泛定义具有双重意义:一方面,它有助于明确哪些方面都是创新经济的领导者,中国甚至在领导人们重新定义创新观念。另一方面,中国在发展领先技术和文化方面仍面临许多挑战。

访问中一位CEO对中国的创新事业做了精彩的概括:“我们整个国家都在学习创新,理解创新的重要性及其重要意义。现在,中国人已经认同创新的必要性。对于中国企业而言,这意味着重要的发展机遇。”

(本版文章由姚音整理)