

中国公司的当务之急

管理前沿

朱利安

博斯公司全球合伙人

John.Jullens@booz.com



再过 20 年左右,中国就会成为全球最大的经济体。中国有明文记载的经济史长达 2000 年,其中多数时间它一直是世界第一经济体。不过,中国将会发展成怎样一个经济体?它还会以低成本为世界生产工业品,还是将开发高附加值产品并借此跃升发达经济体?换句话说,中国会不会重蹈巴西的覆辙,陷入长达 50 多年的中等收入水平的窘境?它能不能追随香港、日本、韩国和台湾等东亚邻国和地区,摆脱所谓的中等收入陷阱?

大多数观察家认为,中国经济从低成本转型到高附加值的关键在于,它能否学会创新,而不只是一味模仿。北京方面完全赞同这一看法,并已着手激励自主创新,大力投资“硅谷模式”科技园以及绿色能源等有长足发展潜力的技术,当然也制定了相关产业政策来“鼓励”从西方国家进行技术转移。

虽然中国位于世界第三的研发投入令人羡慕(仅次于美国和日本),但到目前为止,中国打造全球创新大国的成果却是喜忧参半:产业政策遭遇的失败多于取得的成就;虽然国内的专利申请数量大幅

提高,但其中少有在国外申请,这使外界对其真实价值产生了怀疑。即便是海尔、华为和联想等最具创新精神的中国企业,它们根据现有产品开发低成本版本的能力,远胜于完成真正具有突破性的创新。事实上,在最新的《2013 年全球创新指数》(Global Innovation Index)中,中国下降一位屈居第 35,不但落后于芬兰、瑞士和美国等老牌创新大国,



中国企业要想成功,是否真的必须进行创新——至少在今后 10 年内

甚至不如香港、日本、新加坡、韩国和马来西亚等亚洲国家和地区。

专家从多个角度解读了中国的创新困境,包括儒家文化墨守成规,教育制度死板,专利侵权猖獗,以及政府干预过多。然而,问题不是中国如何才能克服这些困难并学会创新,真正的问题在于,中国企业要想成功,是否真的必须进行创新——至少在今后 10 年内。

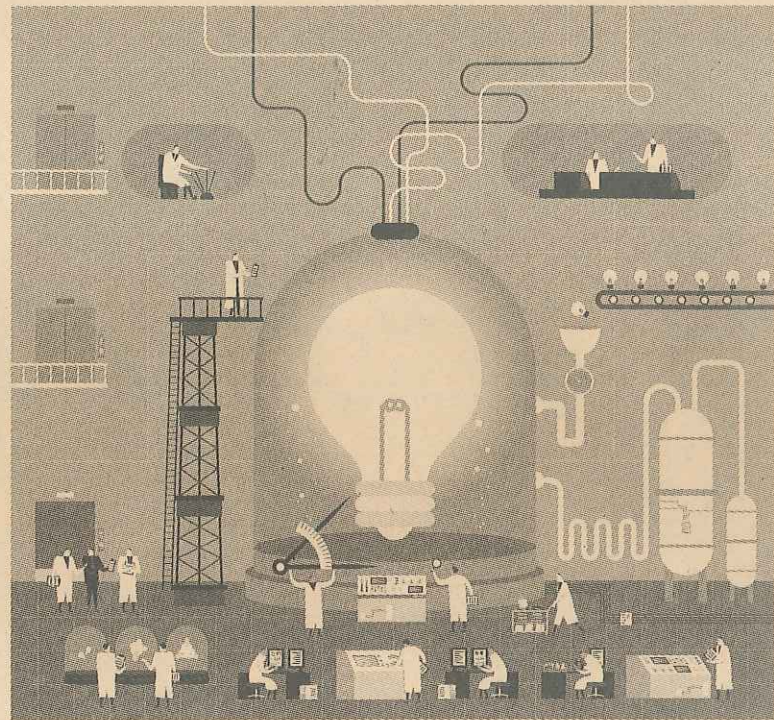
有太多人认为中国人在文化上不怎么具备创新能力——这种老生常谈当然是无稽之谈。在人类历史上,许多最重要的发明都来自信奉儒学的中国,包括指南针、火药、纸

和印刷术。此外,中国科研人员眼下正奋战在全球各地(包括硅谷)的重要创新岗位上。有关中国教育体制重量不重质、重死记硬背轻创新的批评可能比较中肯,但在经济合作与发展组织举办的数学、科技和阅读理解竞赛中,中国学生的表现却一直好过于西方国家学生。

更有说服力的说法是,猖獗的专利侵权和无所不在的政府干预压制了中国的创新。比如,中国未能贯彻执行知识产权法,这不仅损害了国外跨国企业的利益,也限制了本国企业的长期研发投入。除此之外,中国政府虽然为自主创新慷慨解囊,但却倾向于偏袒官办国有企业,这在市场潜力有限的领域(如电动车行业),牺牲了更为市场化的民营企业 and 投资项目的利益。

不过,这些困难是转型之中的经济体所常见的问题;久而久之,它们就会迎刃而解。例如,根据博斯公司(Booz & Company)最新的《中国创新调查》(China Innovation Study)报告,三分之二的受访跨国企业表示,一些中国竞争对手至少已经具备了同样的创新精神。中国企业不再那么惧怕犯错,在迅速放弃无效创新项目时表现得更为果断。与此同时,中国企业提升创新精神的同时,越来越多地采取法律行动来保护其知识产权,战场已经从中国延伸到了国外。

更重要的是,“中国能不能创新?”这个问题本身并不像许多观察家认为的那样重要和急切,至少在



华盖创意 / 供图

创新突破方面不是这样。究其原因,大多数中国企业参与的是已经很成熟的、已经国际化的产业竞争,它们的当务之急是在国际同行中保持竞争力,在中国进一步转型为市场经济的过程中尤其如此。打造世界级竞争力是一个循序渐进的过程,就好比孩童在走路甚至奔跑前必须学会爬行一样。

换言之,在目前经济发展阶段,中国更需要的是龙头企业,而不是创新企业。中国企业已经掌握了为国外跨国企业组装较为简单的产品的能力,下一步就要学会如何自主开发制造更为复杂的产品。除此之外,中国企业还需要提高高层次组织能力,如战略制定、多品牌管理、关系营销、系统整合与绩效管理。

与此同时,中国企业在推进创新时,应该专注于产品本地化、创新过程开发和商业模式调整。此类措施将有助于进一步融入供给曲线,利用中国巨大且特殊的本地市场环境——这些中国特色构成了一道天然屏障,阻挡了更为强势、资源更为丰富的发达国家跨国企业进入。相对于过早效仿专注于“搅局”的硅谷新产品创新模式,这将更为有效。换句话说,中国企业更应当以现代汽车(Hyundai)和卡特彼勒(Caterpillar)为榜样,通过不断创新现有产品来参与竞争,而不是一味追随苹果和谷歌。

只有真正提高了能力,并且跻身世界一流企业的时候,中国企业才应转而专注前沿研发,追求新产品开发突破。在此之前,多几家海尔、华为和联想就足够了。■