

RTM 主编对话朱恒源：

创新能力在中国的演进

2018年2月，创新研究领域知名期刊RTM（Research-Technology Management）主编Jim Euchner对朱恒源教授进行了专访，探讨了中国企业在创新实践方面的选择、调整及再造。采访内容刊登在了RTM2018年5-6月刊的“对话”栏目中。

“对话”栏目曾先后刊登了主编与克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）、埃里克·冯·希佩尔（Eric Von Hippel）、亨利·切萨布鲁夫（Henry Chesbrough）、罗恩·阿德纳（Ron Adner）及维贾伊·戈文达拉扬（Vijay Govindarajan）等创新领域知名学者的对话。

改革开放40年来，中国已经成长为全球第二大经济体，拥有巨量的生产和消费市场。随着中国经济的快速起飞，中国的创新实践也成为了国际社会关注的焦点。因此，RTM特别策划了一期主题为“创新在中国（Innovation in China）”的特刊，特刊专访了长期从事中国创新研究的清华经管学院朱恒源教授，探讨中国在快速变化的商业环境中的创新动态。以下内容是对这篇采访要点的翻译整理。

“朱恒源教授研究中国的创新实践已有二十余年。在本次采访中，他谈论到中国经济发生的转变——从专注产品加工的‘制造商’转变为利用大经济体迅速增长过程中的多样化场景、倚靠生机勃勃的高等教育体系、探索新的创新方式（比如以速度及满足本土需求为重点）的‘创新者’。跨国公司需要重新思考他们在中国管理创新的方式才能保持竞争力。”

——Jim Euchner

RTM 主编

01 什么因素驱动了中国经济的转型？

“我认为有三种因素共同作用：一个能将创新想法转换为产品的制造体系、对研发活动投入的大量资源以及中国公司探索出的适应于本地需求的新的创新方式。”

我认为有三种因素共同作用，使得中国由劳动密集、产品制造型经济转型为创新驱动型经济。

第一，自中国加入世界贸易组织以来，我们在非常多的产业中建立起了完善的制造体系，这使得我们可以将创新迅速转化为产品。第二，在2001年至2013年间，中国的研发强度（即研发支出占GDP百分比）由1%增长到了2%，这是非常巨大的增长。目前中国的研发强度已经超过了欧盟。第三，中国的企业家们开始从本土需求出发探索新的创新创业方式，而不再是简单地向美国、日本及韩国公司学习。



02 创新所需要的人才从哪儿来？

“我认为有三个方面，中国高等教育体系下培养出的毕业生所组成的创新人才库、跨国公司人才溢出以及海归创业者。”

第一，中国拥有一个非常好的高等教育体系。今年，我们有超过 800 万名大学毕业生。我想这应该是全世界最大的创新人才库，因此雇佣人才十分容易，尤其是入门级的工程师。第二，跨国公司人才溢出。员工从来自美国、欧洲、日本及韩国的跨国公司流动到中国本土企业，创新的知识与技能也将随之由跨国公司溢出到中国本土企业。这也是本土创新的一大重要来源。第三，过去十年许多留学生从海外归国。他们在海外受教育，很多人毕业于顶尖大学，有的还在美国、欧洲、日本等地的公司工作过一段时间。他们回国创业，成为“海归创业者”，对中国的创新活动来说是一个极大的促进因素。

03 中国的创新与美国、欧洲有什么区别？

“我已经清晰地意识到，中国企业家正在探索不同的创新方式。我暂且将这称作‘场景化创新’吧。”

“场景化创新”指的是围绕环境中各个场景发生的创新活动，例如研发场景、制造场景、供应链场景、市场场景等等，包括了调整整个创新过程以使其适应创新所发生的环境。在中国有两个重要的“场景因素”：本地需求的迅速增长与低成本的制造能力。这两个因素使得企业可以通过各种手段进行快速迭代。比亚迪早期主要给手机生产电池。为了弥补技术上的不足，曾从日本东芝公司购买生产线。当时日本所用的生产线是全自动、资本密集型的。中国的劳动力成本那时候还很低，工人们可以控制生产线的速度，产品质量也能得到保证。因此，王传福先生决定将生产线改装为半自动，在提升灵活性的同时降低成本。这看似是“退步的”创新，但在当时的场景下取得了很好的效果。这与维杰伊·戈文达拉扬(Vijay Govindarajan)的“节俭创新”异曲同工。中国的创新者们也在通过快速试错与迭代来推出产品。他们与本地顾客紧密合作，以使产品满足本地需求。在推出“最小化可实行产品”(minimum viable product)后，从顾客的反馈中迅速学习，快速地、可持续地改进产品。

04 逆向创新时常发生吗？

“中国这个巨大、多样化、动态变化的市场可以成为任何产品的‘试验场’。我认为如果你能在中国市场取得成功，那么你在全球市场也有很大可能取得成功。”

“逆向创新”以满足发展中国家本土市场需求为起始点，随后将创新移植到发达市场。这类状况在中国时常发生。中国是一个巨大、多样化的市场。在中国几乎任何产品需求都能达到大众市场的规模。此外，中国同时存在发达市场与不发达的市场。北京、深圳、杭州等城市与纽约、巴黎无异；西部的农村地区，则可能和发展中的非洲国家相似。某种程度上，中国不是一个市场，而是许多市场在一个社会体系下的结合。我们可将其称作“杂合市场(hybrid market)”。在这样的市场中，任何产品概念都能找到相应的从低端到高端的用户场景，从简单一致到复杂多样的需求。中国本土需求分化程度高，变化速度快。这个巨大、多样化、动态变化的市场可成为任何产品的“试验场”。有一家中国公司叫传音，主要为非洲市场生产手机。这家公司的创始人来自波导。波导过去是给中国农村地区生产手机的，并且一度取得领先的市场地位。传音把在中国市场上获得的成功经验和理念应用到非洲市场上，成为了非洲市场占有率第一的手机品牌。

05 跨国公司如何应对中国市场的变化？

“在中国的跨国公司应从全球视角思考，但要像本土企业一样行动 (global thinking, but local acting)，否则他们无法与中国本土企业竞争。”

坦白地说，跨国公司的创新优势自 2000 年起已经大幅缩小。Maximilian von Zedtwitz 教授和我都在研究当下跨国公司在中国的创新战略。简单来说，跨国公司应当将更多决定权授予在中国的分支机构。他们可以利用全球资源，融入中国本土创新生态体系，在中国创新，为中国顾客创新，随后，将这些经验应用到全球市场。

在中国当下充满竞争的环境中，跨国公司要取得成功，我有两点建议。

第一，应该多思考中国市场的重要性。不要仅仅将中国看作一个制造中心。要基于中国本土需求设计产品，而不是在原有产品基础上稍为中国市场改变。跨国公司必须将中国市场当作全球创新的引擎来认真对待。

第二，融入中国创新生态系统。许多跨国公司拥有先进的技术、丰富的管理创新流程的经验以及全球网络，但他们没有融入到中国创新生态系统中。Segway 电动平衡车进入中国的故事，是跨国公司融入中国创新生态系统的一个很好的例子。Segway 是一家波士顿的公司，电动平衡车十分有名。它有着十分先进的技术，但面临两大挑战。一个是市场规模问题，电动平衡车在西方国家很难在小众市场之外取得成功。第二是产品价格太高，售价在一万美元左右。可以说，Segway 的产品最初并无多大的市场潜力。2015 年，Segway 与中国的小米公司进行了合作。小米为其带来了两大优势。第一，小米拥有极好的电子产品制造生态体系，可将电动平衡车成本降低至原来的三分之一。第二，小米在中国年轻一代中是非常知名的品牌，小米将这一产品推向其“社群”，产品的销量随之迅速增长。这是一个中国本土制造能力与需求结合使得市场规模扩大的典型例子。跨国公司可以借鉴 Segway 的做法，成为中国创新生态系统的一部分而不是留在系统外。

进一步来讲，当谈到融入中国创新生态系统时，跨国公司应该关注三个方面。第一，通过反复试错在中国市场学习，将在中国市场上获得的经验应用于其他市场，以收获产品创新的全部价值。第二，借助中国的本土需求进行创新。中国市场体量巨大，任何创新在这里都能达到一定规模。借助于来自需求端的强大市场力量，跨国公司可以不断地改进创新，最终实现规模将就。第三，改变组织哲学，给本地团队更多决策权。总的来说，在中国的跨国公司应从全球视角思考，但要像本土企业一样行动 (global thinking, but local acting)，否则他们无法与中国本土企业竞争。

06 如何看跨国公司对知识产权与专利问题的顾虑？

“当我给商业领袖提建议时，我总是建议他们申请专利，但不要认为可以依赖专利来保护企业。”

过去十年里，中国在知识产权保护方面进步得非常快，但可能没有西方公司想像中那么快。近年来法律约束作用也在加强，但整个体系需要逐步改变。其实这不仅仅是跨国公司面临的问题，中国本土企业也面临着同样的挑战。国内公司如腾讯等就有许多知识产权相关的法律诉讼。中国在全球创新竞争图景中是一股不容忽视的力量，但它仍是一个发展中国家。中国的知识产权保护体系正在改进，但它还需要持续改进。这需要结合中国需求快速上升的背景来考虑。当我给商业领袖提建议时，我总是建议他们申请专利，但不要认为可以仅仅依赖专利来保护企业。跨国公司可以通过在市场中快速行动来保障创新的价值。

07 中国企业在使用创新管理工具方面有进步吗？

“许多在工业时代发展起来的产品创新管理工具也许不再那么有效了。如果企业不做出根本改变的话，我认为他们无法存活太长时间。”

摩托罗拉在中国建立的门径管理流程，曾经是中国本土企业学习的标杆。但如今，跨国公司也在向中国本土企业学习创新管理。我指的是场景化创新的过程。这是中国企业正在使用的一种快速、有效的创新过程——迅速推出产品，再做出改进，如此反复，而不是等产品完美之后再推出。在互联网时代，我们有非常强大的信息技术及非常精细的工具来快速地探索并预测顾客需求。许多在工业时代发展起来的产品创新管理工具也许不再那么有效了。如果企业不做出根本改变的话，我认为他们无法存活太长时间。IDEO 和 Google 目前正在探索建立在快速反馈与交流技术之上的创新，新的管理实践也正在中国出现。十年后，我们会有更新的产品创新工具和方法论。

08 创新的未来会是什么样的？

“中国企业，尤其是那些想成为全球领袖的企业，需要迈出的关键一步是运用创新能力来解决全球挑战。”

中国企业，尤其是那些想成为全球领袖的企业，需要迈出的关键一步是运用创新能力来解决全球挑战。这是未来十年真正需要做的事情。所谓的全球挑战，是指全球减贫、数字鸿沟、气候变化这些问题。中国企业在国内表现得不错，当中国市场变得拥挤，中国企业开始走向全球时，他们需要去帮助“地球村”应对全球的问题与挑战。这也是发达国家可以与中国企业合作的好机会。

供稿：科研事务办公室

编辑：高晨卉

责编：吴淑媛 赵霞