

中国企业创新能力优劣论 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E4_B8_AD_E5_9B_BD_E4_BC_81_E4_c123_289140.htm 与海外同行相比，中国本土企业在创新竞争，尤其是渐进式创新方面拥有很大优势，但在创新管理等“大我”型创新方面还暂时处于劣势。

本土企业的三大创新优势

中国企业一项重要的优势是，中国的大企业在迅速跟进方面有着极大的热情和愿望。因为在传统上，大企业往往甚为保守、怕担风险、不善学习，并习惯于在现成条件下做文章。然而，有些中国大企业却表现得非常超前，他们在从事老业务的同时，非常善于获得开展新业务所需要的新能力。当其他许多企业还停留在挖掘现有制造、营销潜力的时候，它们已经在开发未来需要的全新能力。在两者之间保持平衡是一件异常困难的事，但我在中国的研究表明，能够把握这种平衡的企业往往在渐进和激进这两种方式的创新中都做得比较成功。

中国企业另一项潜在优势是对于本土环境的了解，如果能把这种了解转化为对中国消费者的深刻理解，这就将成为一项极为重要的优势。但我的研究显示，极少有中国企业的研发部门能将客户信息转化为根据市场需求进行设计、开发新产品的见解。虽然在这方面也有一些成功的例子，如光明乳业和上海通用，但绝大多数企业在创新领域尚处在落后阶段。中国企业需要强烈的市场意识来推动创新，但这一能力尚待全面开发。

中国企业的第三项优势是其创新的成本效益主要由多年积累的制造业经验所驱动。另一项驱动因素是每年进入研发及工程队伍的大批高校毕业生。他们虽然经验不足，但普遍素质较高，能力

较强。正如华为有效的研发模式所展示的那样，这不啻为一项竞争利器。为了有效地使用好这支人才队伍，中国企业需要开发对研发人员及其他知识型员工进行管理的能力、跨职能领域团队建设的能力，以及培养面向市场的研发文化的能力。在以上三项能力中，最后一项可能最为重要。中国企业所面临的危险是，如果不具备这些管理技能，企业势必很快失去其成本效益方面的优势。确实，外资企业在这方面正在迎头赶上，戴尔个人电脑在华制造的运营成本已经低于联想便是一个很好的证明。创新管理能力是软肋 如今，很少有几家本土企业可以理直气壮地宣称，自己已如同一些西方企业那样，在各自的领域具备了强大的创新管理能力，只有联想似乎已具备以创新加经济定位为目标、开发上述创新文化的战略意图。但我之所以说中国企业在某些领域“暂时”处于劣势，是因为造成这些劣势的主要根源是中国经济的发展阶段，而并非像某些海外分析家所说的那样，是创造力与创新文化的先天不足。中国企业的第一个问题是缺乏创新文化这里指的是“大我”而非“小我”类型的创新。一种发明了火药、铸铁、指南针、活字印刷、造纸术和其他许多人们早已习以为常的生活必需品的文明，怎可被指责为缺乏创造新产品的文化呢？因此我认为，本土企业天生就具有一种在技术领域与外资企业有效竞争、创造客户所需新产品的能力。许多本土企业所缺乏的是“大我”类型的创新在这种创新中，创新理念是作为企业核心能力来建设的。从领导力角度来看，创新管理能力可以提供一种支持创新的氛围，其途径包括：开发创新愿景与战略，管理跨工程、营销及其他各种职能的关系，管理技术与研发队伍，建立面向市场的创新流程，

采用最佳创新实践模式，以及进行创新营销，等等这些都是中国企业主要的弱势领域。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com