

booz&co.

创新
中国离世界有多远



联系方式:

大中华区

谢祖焯 (Edward Tse)

大中华区总裁

+86-10-6563-8300

+852-3650-6100

+86-21-2327-9800

edward.tse@booz.com

本年度“中国年度创新榜”的评选，由《创业家》杂志连同上海杨浦区联合主办，博斯公司作为合作伙伴，帮助进行公司研究、量化计算及评选。在此感谢《创业家》杂志与上海杨浦区的邀请与合作

概述

全球金融危机之下，中国粗放型的经济增长方式在恶化的内外部环境中受到越来越多的挑战，转型势在必行。创新无疑是转型的第一推动力，创新也同样是发动中国企业、中国经济继续前进的引擎。为了推动有价值的企业创新，今年，博斯公司 (Booz & Company) 联合《创业家》共同推出“中国年度创新榜”。此次调查在A股、H股、纽交所、纳斯达克四大资本市场，市值在二亿美元以上的2700多家中国上市公司中进行，最终评选出20家最具创新力的企业。通过此次调查，我们获得了一些有意义的发现。

最具创造力公司所处行业

中国最具创造力和最成功的公司仍集中在技术密集型领域，如传统技术驱动型领域和全新高科技领域之中。入选“中国年度创新榜”榜单的20家企业中，共有三分之一的企业来自高科技产业和制造业（见图一）。

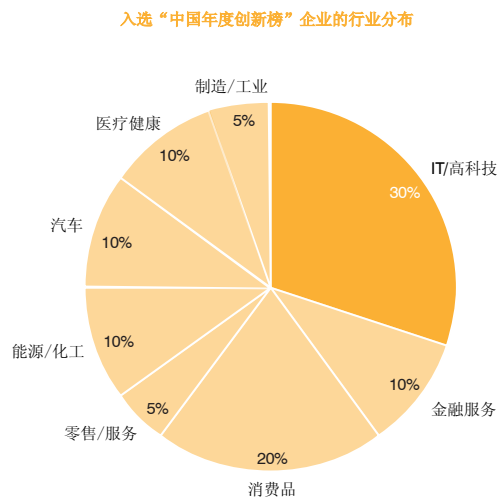
在传统技术驱动型领域，比如汽车和工业企业等，其产品以技术为基础，而技术又以创新为基础。企业在提高产品效力的同时，越来越注意环保。比亚迪坚持“创造性模仿”，一方面积极学习现有的优秀汽车设计，以此作为基础，另一方面加入创新元素，以更贴近市场消费细分的特殊需求。比亚迪同时重视流程改造，在降低成本的同时保证质量。

在全新高科技领域，如互联网、电信、医药、以及新能源等行业，这里是大部分创新诞生的地方。对于医药

和新能源行业来说，创新以科技为基础。这种创新通常会改进全球性的科技，避免依赖进口技术。中国同样拥有不少自主创新科技。比如，云南白药利用老字号文化成为其核心的竞争力，同时云南白药利用掌握的自主知识产权的核心技术，开发出不同用途的新产品，不断丰富生产线，满足不同人群的不同需求，这种创新结合了产品技术和品牌管理，取得巨大成功。

对信息通信行业来说，创新往往包含商业模式和技术创新，为资源/内容的共享搭建平台。越来越多的创新整合在线和离线界面，使之更加人性化，更注重消费者感受。在此，我们见到了许多针对中国消费者的富有创造力的和独特的解决方案/模型，比如中国移动推出的12580信息服务。

图一
最具创造力的公司仍集中在技术密集型领域



信息来源：博斯公司分析

中国创新的动力

通过本次评选我们发现，不同行业对企业产生不同的创新推动力，体现的企业创新方式也略有不同。

一、*消费品行业*。消费品行业创新的原动力通常来自对当地消费者的认识、产品本地化、以及品牌管理创新。公司也会通过并购、战略结盟等商业手段建立独一无二的品牌形象，这主要是日益激烈的市场竞争带来的。

中国动向采用创新的轻资产营运模式，重点投入于品牌管理、产品设计开发、供应链管理及营销网络拓展等领域，迅速扩张业务并创造可持续性核心竞争力。在企业战略方面，中国动向也成为运动服装业收购海外企业的领先者，成功地管理来自多个国家的一系列品牌。

二、*零售业*。零售业在中国相对落后，其现代化和标准化仍在进行之中。中国市场过往几年迅速发展，既

有发达国家市场已经存在的模式，也出现了新的零售模式。近年来，苏宁电器走在信息化建设的前列，斥巨资联手SAP、IBM等国际信息化巨头，共同开发了世界零售业最先进的管理系统，单店产出平均高出主要同行40%左右。如今，苏宁已成为了零售业现代化管理的典范，并带动了下游的一系列产业，对经济的推动起到了重要作用。

三、*金融服务业*。随着逐渐放松监管，金融服务业创新的空间越来越大。创新包括根据客户需求改进服务，更加专注运营。信息技术也更多地参与创新。中国平安保险的运营模式创新使他的后台建设成为行业的最佳基准，上海张江建设的全国运营管理中心，为平安提供整合的、集中的后台作业和统一的、标准化的服务。交叉销售则凸现了综合性金融集团销售渠道共享及客户资源共享优势的途径。

创新的价值

在这个榜单里，可以看到“创新”在这些企业发展的历程中发挥着强力推动作用，为企业创造了良好的业绩。三一重工通过把自主知识产权拖泵的高新技术应用到混凝土输送泵系列产品上，参与了使海内外多项大型建设工程，并不断提高运营和战略的创新。三一创新的成功体现在领先的财务业绩上，近年来以80%的速度高速增长，并获得20%的股东回报率。而比亚迪拥有60%以上的复合增长率，并在2008获得了巴菲特旗下Mid-American Energy的投资，体现了国际资本市场对比亚迪发展的肯定。金风科技通过领先的技术创新，把国外引进的技术进一步发展，达到国际领先的地位。连续8年超过100%增长。

同时这些企业通过创新，还惠及了其所在行业产业链，甚至在更大范围产生影响。中国移动在市场需求驱动下，通过服务、业务、技术和管理创新提升客户价值，如，中国移动的1860已成为世界上高水平的客户服务中心，客户满意度处于世界先进水平；其首创的“移动梦网”商业模式，打造了一个开放、公平的无线增值业务产业链，不仅使中国移动通信在业内树立了创新的形象，同时拉动了整个产业链的蓬勃发展。而阿里巴巴、盛大这样的互联网企业甚至超越了产业链，开始主动打造以“我”为主的商业生态圈。

中国企业创新的挑战

一、**创新投入**。九十年代，任正非在美国考察时发现，IBM公司、贝尔实验室、惠普公司等著名公司都十分重视研发，而且能够依靠研发创造机会，有力地促进了企业在未来的发展，各个大公司的研发经费都在销售额的10%左右。学习归来后，任正非深受触动，把“坚持按销售额的10%拨付研发经费，追求在一定利润水平上的成长的最大化”纳入华为核心价值观。如今华为公司坚持以不少于销售收入10%的费用和43%的员工投入研究开发，并将研发投入的10%用于前沿技术、核心技术及基础技术的研究。然而，整体而言，中国企业和其他跨国公司相比在研发投入上相对较少，据博斯公司的2008年度“全球创新1000强”研究，中国仅有三家企业进入全球研发支出最多的前300家企业中，这三家企业是：中国石油天然气股份有限公司、中国石油化工股份有限公司及中兴通讯。创新投入最多的丰田公司，其研发投入达84亿美元，而中国石油天然气股份有限公司的研

发投入为7亿美元。中国科学技术部部长万钢曾对媒体表示，整体上中国企业研发机构少，研发投入强度低，创新能力明显不足。据统计，目前全国规模以上企业开展科技研发活动的仅占25%，研究开发支出占企业销售收入的比重仅占0.56%，其中大中型企业为0.76%、高新技术企业平均为2%，只有0.02%的企业拥有自主知识产权。

二、创新的全球化战略。跨国公司创新战略更具全球性，将其研发资金中的很大一部分用于其总部所在国以外的国家，且投资金额仍在不断增加。就全球化研发开支而言，公司表现越为积极，其财务业绩越为稳定强劲。博斯公司的年度“全球创新1000强”研究发现：2007年中，入选的前80强美国公司研发资金总额为1460亿美元，其中有801亿美元用于海外。欧洲50强公司的研发开支总额为1170亿美元，其中有514亿美元用于欧洲大陆以外的地区。在日本，前43强日本公司研发开支总额为716亿美元，其中有404亿美元用于其他国家。相比之下，2007年，入选的10家中国大陆企业的研发开支总额是24亿美元，在创新全球化战略方面更是几乎为零。

三、创新的整合与商业化。在本次评选中，我们发现中国企业需要更好地整合科技创新和商业创新。一些科技含量很高的公司，比如成长性行业里的生物科技和替代能源公司正在积极进行技术创新，但为了长远发展，他们的商业模式和运营也需要创新。另外，一些创新型公司规模较小，缺乏资源对其创新成果进行商业化运作，难以产生更广泛影响。这在传统和非高科技行业尤其明显，而对这类企业来说扩大规模较为困难。

四、过去，高速发展的宏观经济使得中国企业普遍把企业运营重点放在产品销售和营销上。但时至今日，不少企业的“创新”依旧停留在模仿阶段。“山寨主义”在近年来盛行一时，尤其是南方生产手机的山寨厂商异军突起。然而，在这些通过模仿成长起来的企业当中，只有少部分企业能脱颖而出，最终长大。因此，未来的中国企业需要意识到，企业成长，更关键的是持续性的自主创新。

迈瑞公司从1999年开始从3个人起步，最初所做的产品客户不接受，到如今，迈瑞已研发出近20个“中国第一”的自主知识产权产品，并获得了良好

的市场反映。媒体将其称之为医疗器械行业的“华为”。作为创始人之一的迈瑞董事长徐航把其成功归因于，多年来主要以市场为导向进行研发，也就是不断的创新。在这个基础上，不管遇到多大困难，都从来没有动摇过这个信念。迈瑞也探索出了一条在中国的环境下利用中国的人力资源做出有世界竞争力的中国的研发之路。

五、企业创新成功很大程度来自于企业整体协调的结果。许多中国企业缺乏创新意识、创新文化、创新机制乃至相适应的组织，这些都会成为阻碍企业创新的瓶颈。

当下的联想集团，开始进入“全面技术创新”阶段，在柳传志看来，之前的多年来没有去做，其很重要的原因是当时其他方面还不具备，比如销售能力、资金实力等，即使技术上有所突破也结不出果实来，所以联想一直在等待合适的时机。他也坦陈，现在可能的瓶颈则在于能否建立全新企业文化。

中国企业创新的未来

随着中国公司开始向价值链前端发展，它们将更依赖于创新，而不是一味模仿。我们认为，目前的经济危机是创新的动力之一，在这场经济危机过后，我们会见到更多特定的运营模式，比如减少中间环节的商业模式、更有效的分销模式，以及更多满足节约成本要求的新科技。

当中国企业开始全球化研发时，只有采用本地化的方式开发出更多产品，才能在与其它跨国公司和与日俱增的本地公司的激烈竞争中保持竞争力。然而，简单的开展全球化创新活动并不能保证成功，公司必须合理谨慎地部署研发资源，了解哪些地方拥有顶尖人才，确定目标市场。同时，开展海外研发活动也存在巨大的运营挑战。

通过此次调查，我们看到中国企业渴望创新也重视创新。可是，中国企业的创新，对比世界领先企业仍有一定差距。大部分中国企业，创新很大程度上来自领导层的愿景和信念。但世界领先的创新企业，不单拥有重视创新的领导者，还将创新内化到企业机制体系之中，将创新渗透进企业文化以及各员工的价值观里。换言之，创新不再单是一个流程或一个事业部，而是企业DNA里的核心组成部分。

在博斯公司的管理理念里，我们将企业创新能力的提升划分为四个阶段：

第一阶段：基础管理

创新被视为一般流程，管理模式与其他流程没有区分。

**创新不再单是一个流程或一个事业部，
而是企业DNA里的核心组成部分。**

第二阶段：成本管理

调整创新流程以达成一定的成本目标。

第三阶段：利润管理

把创新活动以项目的形式管理，并以每个项目都盈利为目标。

第四阶段：智能创新

一方面开放创新流程，为之带来更具前瞻和创造力的元素；另一方面透过更积极的推动，使创新成为持久的企业文化和理念。

完成智能创新，主要是通过企业的领导力、想象力、行动力、求知欲、学习能力和敏锐触觉强化以下四方面：

- 对客户的真知灼见（Consumer Insight）
- 全球网络（Global Network）
- 对未来的远见（Future Foresight）
- 创新组织（Innovation Organization）

在海尔董事长兼首席执行官张瑞敏看来，创新最根本的就是要创造客户价值。能够创造客户价值、体现客户价值的商业模式才是对的，比如丰田的精益管理、戴尔的直销模式。张瑞敏认为决策者应该做造钟师，能够把每个人都打造成为了体现自身价值而不

断创造新价值的主体。这样企业就不是靠你一个人来运转，而是像一部精密的时钟一样准确地运转，会克服所有的问题。海尔希望也通过一系列的组织模式的创新把企业打造成自组织、自运转，能够应对所有的挑战、所有的危机，真正能够做到基业长青。

中国企业如果想在创新领域更上一层楼，就必须让创新内化到组织根本，让创新成为企业每天运营的核心活动和流程，并为该活动和流程提供必要的激励机制和体系支持，向智慧型创新努力。

图二
中国企业需要向“智慧型创新”努力

企业实施创新的四个阶段



信息来源：博斯公司分析

结束语

通过此次调查，我们看到中国企业渴望创新也重视创新。“创新”在这些企业发展的历程中发挥着强力推动作用，不仅为企业创造佳绩，同时还惠及了其所在的产业链，在更大范围产生影响。可是，中国企业的创新仍面临许多挑战，对比世界领先企业有一

定差距。中国企业需要将创新内化到企业机制体系之中，把创新渗透进企业文化以及各员工的价值观里，让创新成为企业每天运营的核心活动和流程，并为该活动和流程提供必要的激励机制和体系支持，向智慧型创新努力。

中国企业如果想在创新领域更上一层楼，就必须让创新内化到组织根本。

作者简介

谢祖堉博士

(Dr. Edward Tse) 是波斯公司全球高级合伙人，大中华区总裁，在定义和实施发展战略、组织建设及企业转型等各领域有着丰富的专业经验。他已为数百家企业（无论总部设于中国或外国）以及公营机构提供在华全方位各种业务和中国与全球整合的咨询服务。

您可以点击博斯公司大中华区网站 (www.booz.com/cn) 下的“全球办事处”链接获取最新的公司地址与联系电话

博斯公司
全球办事处

亚洲

北京
德里
香港
孟买
首尔
上海
台北
东京

**澳大利亚、
新西兰及
东南亚**

阿德莱德
奥克兰
曼谷
布里斯班
堪培拉
雅加达
科伦坡
墨尔本
悉尼

欧洲

阿姆斯特丹
柏林

哥本哈根
都柏林
杜塞尔多夫
法兰克福
赫尔辛基
伦敦
马德里
米兰
莫斯科
慕尼黑
奥斯陆
巴黎
罗马
斯德哥尔摩
斯图加特
维也纳

华沙
苏黎世

中东地区

阿布扎比
贝鲁特
开罗
迪拜
利雅得

北美洲

亚特兰大
芝加哥
克利夫兰
达拉斯
底特律

弗伦翰公园
休斯顿
洛杉矶
麦克林
墨西哥城
纽约
帕瑟伯尼
旧金山

南美洲

布宜诺斯艾利斯
里约热内卢
圣地亚哥
圣保罗

作为全球顶尖的管理咨询公司，
博斯公司 (Booz & Company) 为世界领先的企业、
政府及机构提供协助。

我们的创办人 — 艾德文·博斯先生 (Edwin Booz)
于1914年成立全球第一家管理咨询公司的时候就对这个
职业作出了定义。

今天，通过3,300名优秀员工和在全球设立的59家办
事处，我们运用独特的远见和知识、精湛的专业技能
和有效的方法来为客户增强能力并作出深远的影响。
我们与客户紧密合作，以创造并实现核心优势。

如果希望阅读我们的管理杂志《战略与经营》
(*strategy+business*)，请浏览
www.strategy-business.com。

如果希望了解公司的更多信息，请浏览博斯公司大中
华区网站：www.booz.com/cn。