



CEO 中国创新指南





通用汽车及其中国合资伙伴 2010 年在中国创下了超越美国的销售业绩(235 万台 v.s. 220 万台)。在与麦肯锡的王磊智 (Glenn Leibowitz)和罗瑞麟 (Erik Roth)进行访谈时,通用汽车中国总裁兼总经理甘文维(Kevin Wale)说明了团队创新在中国的重要性,也介绍了位于上海、快速增长的中国前瞻技术科研中心。他同时认为“中国汽车业的创新主要在于车款的商业化,而不仅是技术成就”。

在生物科技、电动车、制药和太阳能等创新行业,中国企业申请的专利数不断增加。其实若以专利数量排名,华为和中芯已于 2010 年成为全球前五大企业专利注册申请人。专利活动升温也反映出中国企业日益体会到知识产权是创造价值的重要关键。随着此认识逐渐发芽生根,中国本土创新业者可能会要求政府建立更现代化的知识产权体制。

目前中国承认三类专利:发明(为其他地区一般认为值得给予专利的

发明创造)、实用新型(既有事物的新用途)和外观设计。发明专利的有效期为20年,另两类专利则为10年。降低外观设计与实用新型专利的有效期限,以及提高个别专利类型的注册标准等的专利改革,体现了中国政府促进自主创新的决心。一旦中国决定展开专利改革,为了与国际接轨,这项改革势必成为非常重要的多边议题。

但若没有专利改革,企业仅有两个保护知识产权的战略可用。其一,继续抢在竞争对手之前开发出更创新的解决方案,或通过复杂的整合方式,让对手难以通过逆向工程进行模仿,进而建立自我保护机制;其二,创造容易辨识且无法被法律驳斥的技术“特征”。

创新的中国。中国已取得若干耀眼的成就:中国发明家取得的专利数在全球的占比自2005年以来已增加一倍,同时中国企业在风力和太阳能发电行业中也逐渐占有举足轻重的地位。但其他本地企业的进展,诸如以内需市场为导向的消费电子、实时信息和在线游戏等等领域的创新,不常驻中国的企业高管则可能根本没有留意到。

随着创新的加速,中国国内和跨国企业面对的竞争形势也更加严峻。卓越的创新力不但成为中国市场上日益重要的差异化因素,其产生的创意与产品也有希望成为国际舞台上的强劲对手。

在这场竞赛中,中国企业与跨国企业分别展现出不同的优势与劣势。中国传统上倾向通过商业化进行创新,同时也比许多外资企业更懂得如何让新产品或服务快速上市,以及如何通过不断翻新产品来提升性能。中国

企业所需的产品上市时间往往比先进市场短得多。尽管初期产品的质量可能并不稳定，但后续产品则进步神速。¹

中国企业也受惠于中国政府新的五年计划所强调的重视自主创新。中国政府视创新为确保国内经济长期健全发展，以及企业建立全球竞争力的重要的关键性因素。中国已为生命科学和生物科技两个行业的 22 个类似硅谷的创新中心打下根基。在半导体产业，中国政府也不断整并创新群集，企图建立卓越制造中心。

但行业间的进展并不一致，创新能力也有很大的差异。例如在典型的中国企业中，部分基本能力不过才开始萌芽，它们面临的困难包括：缺乏了解客户真正需要的先进分析技术（而非仅依赖直觉）、不鼓励冒险的企业文化，以及缺乏发展新创意所不可或缺的内部合作。

跨国企业在这些方面强得多，但在其他方面则面临挑战，例如本土人才流动率高，从而延缓了建设在地创新中心的速度。然而，中国国内业者与跨国企业能力上的反差，以及中国知识产权保护的不明朗状态（详见附文《提升专利流程》），也开启了颠覆式竞争、创意合作及快速变革的大门。本文试图为有心成为创新业者的公司描绘目前的创新版图，同时为有意追求成功的中国国内业者与跨国公司指出若干需要注意的重点。

中国的创新版图

在我们的合资企业中，我们愿意随时采纳供货商的创新观点。我们鼓

励供货商提出新想法。我们的汽车采用了很多本地技术。我们的员工想要扮演领头羊的角色，他们与供货商合作开发新的做事方式。我们的照明系统和信息娱乐几乎是市场上最先进的。

中国的研发与前瞻设计中心

中国在公司对个人(B2C)及公司对公司(B2B)两个领域都出现了大量的创新，尽管这类创新突破并不为全球普通公众所注意，但许多跨国 B2B 竞争对手对中国企业在通讯设备和替代能源等行业的创新发展却是了如指掌。有趣的是，尽管跨国企业在某些领域穷于应付中国的创新，但在其他领域似乎还是能稳住阵脚。

B2C 缺乏能见度

欧美消费者一想到中国制造，总是首先想到纺织、玩具等基本产品，却未必会想到最创新的产品，同时也很少联想到品牌产品。

但中国相当数量的产品创新出现在这些领域。我们只要逛一趟中国大型消费电子零售业者苏宁电器的门店，就不难看出来。你可以在店里找到搭载 Android 系统的电视，配备完整的整合式网络浏览能力，能带用户直接访问中国最受欢迎网站的预载应用程序，以及数码影片串流服务。这些产品甚至连影片画质和工业设计都与竞争对手韩国高端电视不相上下。

我们观察到在商业模式上出现了同样的本土创新。例如在线行业特别是腾讯 QQ 空间的实时通信服务，以及新浪的微型博客—微博。这些中国特

有的商业模式不但创造收入，同时也以全球其他国家从不曾出现过的方式增长。QQ 空间低廉的固定费率计价方式，以及活跃的在线游戏市集，成功地从数亿中国网民身上创造了庞大的价值。

但创新的产品与商业模式又为何仅留在中国？一般而言，主要是因为中国市场相当庞大，国内企业缺乏将成功产品加以调整并销往海外的诱因。这些企业的技能往往是针对国内市场的，即使它们想进行全球扩张，面对的门坎还是相当高。例如许多企业高管不习惯在自己不熟悉的地区用自己不熟悉的语言做生意。再者，许多成功的中国模式靠的是本地资源，例如低廉的人工成本、廉价的土地，以及取得资金与知识产权的渠道，这些很难在别的地区复制。以手机为例，大部分中国制造商如果要将产品销售到中国以外的市场，就必须付出庞大的知识产权授权费。

成功的 B2B 业务

中国已有若干 B2B 行业在国内和国际建立了优良的创新实绩。例如中国的通讯设备质量与发达国家已不相上下，产品除了新兴市场外，更获得欧洲最挑剔客户——法国电信(France Télécom)和 Vodafone 的青睐。

制药则是另一个中国大有斩获的领域。1980 年代和 1990 年代，在发现新化学物质方面，中国还是毫不起眼的角色，短短十年内，中国成熟许多，共发现并开发了 20 种化学复合物，且目前都已进入临床试验阶段。



太阳能电池板制造，中国江苏省。

© Imaginechina/Corbis

中国的太阳能和风能发电行业也占据举足轻重的地位。中国将成为全球可再生能源技术的最大市场，若干中国企业也已成为行业龙头，为全球该行业提供关键零部件。中国企业不仅享有规模优势，更在太阳能领域采用新制造技术来提高太阳能电板的效率。

B2B 创新能如此成功很大一部分应归功于有利的政府政策，例如建立市场进入障碍，对电动车、高铁和其他领域制定知识产权要求等，藉以改

变跨境合作的性质，同时出台优惠的中国制造产品与服务的国内采购政策。许多人认为这些政策明显偏向中国企业，但考虑到长期实施的可能性，跨国企业仍应做好相关准备。



风力机制造，中国山东省。

© Guo Xulei/Xinhua Press/Corbis

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46912

