

McKinsey Quarterly

麦肯锡季刊

2012年第1期

创新中国



特别报道：

- CEO中国创新指南
- 创新中国三大特写
- 一个中国企业的创新之路——东软集团董事长兼CEO刘积仁博士访谈录
- 中国生物科技创新——百济神州创始人兼CEO欧雷强访谈录
- 培育中国创新人才

麦肯锡季刊 2012 年第 1 期

创 新 中 国

编 委 会： 徐浩洵 陈有钢

欧高敦 (Gordon Orr)

华强森 (Jonathan Woetzel)

梁敦临 (Nicolas Leung)

主 编： 王磊智 (Glen Getbowitz)

执行主编： 林 琳 张 雯



经济科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡季刊. 2012年. 第1期, 创新中国/麦肯锡公
司编委会主编. —北京: 经济科学出版社, 2012.3
ISBN 978-7-5141-1577-2

I. ①麦… II. ①麦… III. ①企业创新—中国—文集
IV. ①F279.2-353
中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第035500号

责任编辑 刘殿和
技术编辑 李 鹏
出版发行 经济科学出版社
经 销 新华书店
印 刷 中国科学院印刷厂
版 次 2012年3月北京第一版
2012年3月北京第一次印刷
开 本 889×1194毫米1/16
印 张 7
字 数 13千字
印 数 0001～5000册
书 号 ISBN 978-7-5141-1577-2
定 价 48.00元

导 读

过去30年，“中国制造”靠的是便宜的资源、便宜的劳动力和便宜的价格，创新的动力不足。如今，中国身处一个新的时代，低成本优势渐渐难以维持，且企业面对的国内和国际的竞争也变得更为激烈。那么，中国企业成长和发展的引擎是什么？中国龙年的第1期《麦肯锡季刊》，我们为您呈上“创新中国”的特别报道，以相当大的篇幅来探讨这些迫在眉睫的问题。

在《CEO中国创新指南》一文中，欧高敦（Gordon Orr）和罗瑞麟（Erik Roth）描绘了当下的中国创新版图，并向中国国内业者与跨国公司指出若干需要注意的重点事项。文章指出，受惠于中国政府的积极支持，中国在B2B和B2C这两个领域都出现了大量创新，且已取得若干耀眼的成就。在愈演愈烈的创新竞争中，中国企业和跨国对手需要明晓各自的优势和劣势，并积极展开行动，方能主导这场创新变革。

不同行业中国企业的创新路径和速度截然不同。您将读到汽车、半导体和制药业对创新的基本观点。在与王磊智（Glenn Lebowitz）和罗瑞麟（Erik Roth）的访谈时，通用汽车中国总裁兼总经理甘文维（Kevin Wale）分享了他的个人洞察：中国汽车业的创新主要通过商业化，要得到市场肯定，而不仅是技术成就。他特别指出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。接着，麦肯锡硅谷分公司的Bob Dvorak、Sri Kaza和Nick Santhanam对中国的半导体行业进行了深入剖析，说明了全球型业者在未来几年将面临严峻的取舍。未来的挑战在于：如何参与中国的增长——这可能需要与国内业者合资——同时又不致牺牲宝贵的智慧财产。最后，全球药企阿斯利康（AstraZeneca）的全球研发副总裁兼亚洲与新兴市场研发总裁杨青（Steve Yang）介绍了其出色的中国创新经验。在与张进义（Jeremy Teo）的访谈中，杨青分析了中国与西方国家在制药研发上的关键差异，以及专注于中国市场的创新模式。

创新之旅是艰难和漫长的，但一些中国企业已经开始了这样的尝试。中国最大的IT解决方案和服务提供商东软集团（Neusoft）正在发生深刻变革，宣布全面进军健康管理领域，从而开始了业务模式和商业模式的双重转型。在一个大雪纷飞的上午，我们的同事吴文达和林琳在大连与东软集团董事长兼首席执行官刘积仁进行了愉快的交流，讨论了东软这一深刻变革的驱动力和创新理念。他的观点是，中国企业如要在激烈竞争中获胜，就必须以开放式创新营造一个多方共赢的“创新生态系统”（innovative eco-system）。

创新无国界，创新无定律。总部设在北京的百济神州是一家小型的生物制药公司，公司创始人兼首席执行官欧雷强（John Oyler）对中国在这一领域的创新抱以乐观的心态。他还提供了跨国公司打造本土团队的好办法。

“创新中国”专题的最后一篇对如何在中国培育创新人才提出了见解。我们的3位同事敏锐地观察到，中国人才对跨国企业给予他们的待遇越来越不满，而这并不仅仅是薪水高低问题。因此，企业如果希望继续招揽尖端人才，就必须重新思考在中国的人才招聘和培养计划。

创新是社会发展的引擎，更是企业增强竞争力的根本。我们希望本期季刊的这个专题能给你一些启示，并为您提供一些可供行动的具体指南。最后，祝您开卷愉快！



梁敦临
麦肯锡大中华区总经理

特别报道



欧高敦 罗瑞麟

CEO中国创新指南 8

在灵活的国内业者与专注的跨国企业共同努力下，中国不断推出创新的产品与服务。面对未来日益激烈的竞争，下面是可供企业参考的导航路线。



创新中国三大特写 17

中国的创新方式与步伐在各行各业呈现出截然不同的景象。本文将阐述来自汽车、半导体和制药三大行业对创新的基本观点。



吴文达 林琳

一个中国企业的创新之路 33

——东软集团董事长兼CEO刘积仁博士访谈录

以开放式创新营造一个多方共赢的“创新生态系统”（innovative eco-system）是企业取得成功的必要条件和核心竞争力。

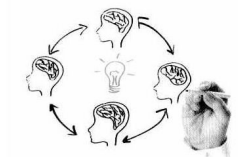


郭怡森 张进义

中国生物科技创新 39

——百济神州创始人兼CEO欧雷强访谈录

任何看空中国创新能力的人都有可能遭遇当头棒喝。



郭怡森 罗瑞麟 张进义

培育中国创新人才 45

跨国企业在中国的研发活动正处于转折点，要充分掌握中国的创新机遇，就必须重新思考聘才和留才的方式。

经济洞察



中国绿色经济的未来 54

21 世纪是可持续经济发展的世纪。在向绿色经济转型过程中，中国和全球其他旨在发展绿色经济的国家一起，将会催生一个庞大的绿色经济市场。



文 野 马立 李一诺

饶克勤谈我国公立医院改革的顶层设计 62

日前，《中国卫生人才》杂志和麦肯锡公司就中国公立医院改革的顶层设计这一话题对中华医学会儿科分会党委书记饶克勤进行了一次访谈。

编辑精选

Joanna Barsh
Lareina Yee

改变企业对于女性的看法 73

真心希望让更多女性进入高级管理层的领导，需要采用强硬的方法以克服阻碍她们进步的不可见障碍。



Robert S. Kaplan

顶级高管如何才能获得所需要的反馈 82

随着高管的职位越来越高，他们收到关于自己的表现和战略的建设性反馈的可能性也越来越小。他们可以通过拜访自己的下级同事，来获取这些反馈意见。

Michael Chui
Thomas Fleming

解密宝洁的数字化革命 90

首席执行官罗伯特·麦克唐纳先生立志将这家消费品巨头打造成全球数字化程度最高的公司。本文讲述了其中之道。



W. Brian Arthur

第二经济：数字技术引发新经济革命 97

数字化正在创造一个规模巨大、自动运行、隐于无形的第二经济——由此将引发自工业革命以来最大的变革。

思想交流

读者就《麦肯锡季刊》2011年第3期文章与作者展开交流



深挖中国消费者的行为趋势

在我们上一期的特别报道《2011年度中国消费者调查报告——消费新力量》中，麦肯锡董事合伙人安宏宇（Yuval Atsmon）、马思默（Max Magni），以及刘文娟和李丽华两位专家深入探讨了中国消费者消费行为的发展趋势，指出中国消费者对未来经济情况持乐观态度。报告引起读者的广泛兴趣和关注。

中国消费者行为背后的原因

《经济时报》编辑

张忱

“我们这个版面关注消费一类的话题，对贵公司的《2011年度中国消费者调查报告——消费新力量》非常感兴趣，想向您请教几个问题，期望您在百忙中抽出时间给我回复。

1. 中国消费者接受陌生产品的速度很快，主要体现在哪些种类的产品接受上，为什么？

2. 品牌高依赖度和低忠诚度并存，这似乎是矛盾的，为什么会在中国有这样的情况？消费者对于品牌的低忠诚度是否因为消费者对于价格变动比较敏感，一旦有促销活动，就会被吸引？抑或是因为品牌产品在中国也时常爆出质量丑闻，导致消费者对于品牌没有充足的信心？

3. 基本功能，如耐用性、舒适性和口感等在中国的重要性远高于发达市场。发达市场的消费者不重视基本功能吗，是否在相对低端的市场，消费

者对实用性更加关注，中国目前是这种情况吗？

4. 在不多花钱的前提下，消费者对使用的便捷性及优质服务等精细功能的需求也越来越高，从哪些服务种类的调查中可以看出这种特点？如果消费者不愿意多花钱，服务提供商是否有动力提供更好的服务？

作者回应：

1. 当我们将中国消费者和其他地区消费者（如美国，英国）比较时，我们发现他们并不比别人更容易或更难接受新产品。然而，鉴于中国消费者购买力的提高，有很多新商品自然会很快被消费者接受。比如一些“西式”商品，如巧克力、咖啡、衣物柔顺剂等在中国的销售都有很大程度的增长，一些具有先进功能的产品，如智能手机和平板电视都吸引消费者换代更新。

2. 中国消费者倾向于将品牌和品质相联系，这是为什么品牌在中国很重要的原因。中国消费者通常信赖大品牌，并倾向于选择这些商品。然而，他们并不忠实于有限数量的品牌，而是不断寻找物有所值的商品。他们会考虑价格、促销、新功能等众多因素。对单一品牌的低忠实度还源于消费者整体上对品牌的情感联系较弱。随着这种联系的逐渐增强，我们预计消费者对品牌的忠实度也会上升。最近的一些商品质量丑闻让消费者对这个问题提高了警惕，并更为注意品牌的声誉。

3. 发达国家的消费者对商品功能，如耐用性、舒适性、口感等的重视程度并不低，但是在那些市场，这些基本功能消费者认为是理应具备的。因此，在调查中他们会表示出对一些先进功能的重视程度多于对基本功能的重视程度。

4. 消费者对使用便捷性以及优质服务等精细功能的需求越来越高，在我们的调查中主要体现在电子和数码产品类上。商品制造商和零售商在积极地为消费者提供新的功能和服务，源于业界的竞争越来越激烈。那些可以提供更好功能和服务的厂商会逐渐赢得更多的中国消费者，中国消费者也越来越重视“物有所值”这一点。



对奢侈品消费的态度

同样在特别报道中安宏宇 (Yuval Atsmon)、狄维瑞 (Vinay Dixit) 和吴宜蓓针对中国奢侈品市场的消费者行为作了进一步探究。对此我们的读者十分关注并给出了他们的看法。

高端市场购买行为变化

时代奥特莱斯市场主管

樊晋潇

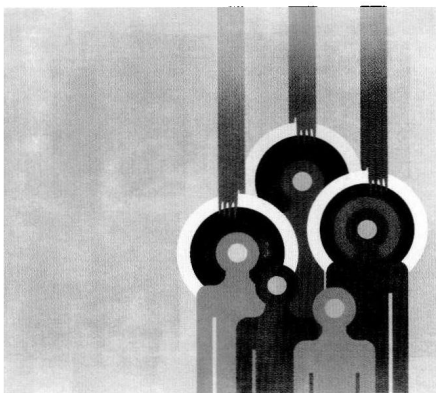
求价实——由于目前获取奢侈品信息的渠道更为宽广：奢侈品网站、身处境外的友人、身边家境富裕的朋友等等，有意向接触奢侈品的潜在客户自然会利用这类资源，从而提升自己对奢侈品的消费认知。也正是因为这些渠道的生成和拓延，使得高不可攀的奢侈品渐渐走下了神台。（应该说，90%的人都不会愿意花比别人更高的钱去获取同样一件非生活必需品）。

求货真和求精良——求货真的欲望应该说是与消费者自身的消费水平成正比的。另外，目前很多奢侈品消费者可能追求的并不是真货的品质，而是买到真货后所带来的虚荣心的满足罢了。当然，如果花一大笔钱买到一个假货或者劣质品的话，更是无法让人接受的。

少虚荣——目前的国内奢侈品消费市场中符合这一特征的消费者确实不多。极少数的巨富者也许可以达到（当财富达到极致，购置任何东西都不成问题，且只有极少数人能与之抗衡的时候，虚荣心自然也就没有存在的必要了）。其他的情况几乎很大程度上都是“伪低调”，越喜欢强调自己低调的人，其实越希望通过一些细节来强调自身的优越，只是不同阶层的人所采用的“虚荣”方式不同罢了。

重当下——这一点可能和当代国内年轻人“长期驾驭财富的能力”和“财产安全感”也有千丝万缕的联系吧。

重自我——在“创造财富的实力”和“未来预期”这两者都呈现积极势头的时候，这一点是无可厚非的。



现在我们都是营销人员

在上期《我们都是营销人员》中讨论了市场营销的变革，包括越来越多的运用数字媒体，更多的数据信息，以及组织形式上的更新变革。麦肯锡公司的三位作者Tom French, Laura LaBerge 和Paul Magill在线上继续与读者对这一话题进行交流。

跨部门挑战

“没有提到的重要一点是内部的协作——人力资源部门和市场营销部门往往是各自为政。当然，有时为了消费者消费经历的一致性，人力资源部门帮助实现一些品牌统一性战略。但是其实他们应该更多的统筹各自的长处，将人力资源的知识与市场营销的品牌见解以及对消费者的理解结合起来。”

麦肯锡Paul Magill的回复：

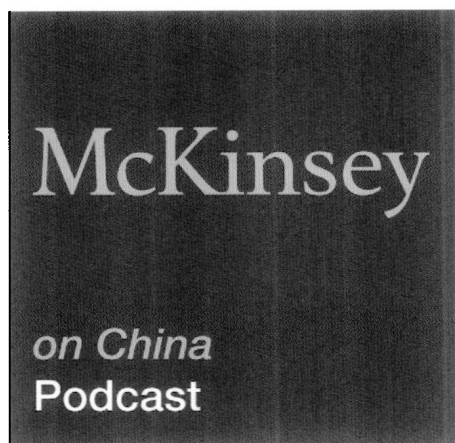
“人力资源部门与市场部门的脱节对很多公司来讲都是一个不小的灾难。因为对于二者来说，品牌都是同等重要的。但是我们看到一些普遍适用的战略可以通过一些“策划”互动和“非策划”互动用于连接内外。“策划”互动帮助找到最佳的切合点。我们到，人力资源与市场部门合作找到一些虽然不是市场人员但却可以更好服务员工。而“非策划”互动就像你说的，两个部门可以一起设计、建立和实施内部。这时市场营销被充分嵌入至人力资源的领域。市场部门承担起我们所建议的组织协作，并承担起不同的责任。”

小型组织的考虑

“文章建议的方法对资本充分的公司来说是明智的，可是也许对小公司来讲并不合适。因为他们没有充足的资金注入组织运行中，即使是外包市场营销活动。”

麦肯锡Laura LarBerge的回复:

对较小公司运用这些方法的挑战，你说的很有道理。但是对于这些公司来说他们同样面对独有的机遇。他们没有繁复的组织制度，这样就更容易实现跨部门的协调合作。公司的员工也较容易将市场营销的思路嵌入到其他部门。对于他们来说，也更容易与消费者互动，获得清晰的反馈，形成如何提高消费者体验的共同看法。然而，这就意味着这些公司需要谨慎选择他们的战场，建立更为密切的消费者关系。



您现在可以在iTunes收听和下载 麦肯锡谈中国播客！

麦肯锡的专家将就中国时下最热的经济话题展开深入对话，每周一次播客更新。

麦肯锡大中华区总经理梁敦临是这一系列访谈的主持人。

近期访谈：

1. 中国的资源渴求
2. 台湾公司给在华外企的启示
3. 在华外企的新天地
4. 中国城市化门槛
5. 中国特色的私募股权业
6. 2012中国经济展望
7. 从在线视频中盈利
8. 中国变化的消费银行市场
9. 中国可否创新
10. 解读中国“十二五”规划



播客链接：<http://itunes.apple.com/us/podcast/mckinsey-on-china/id409735817>

《麦肯锡季刊》(china.mckinseyquarterly.com) 网上奉献

中美贸易战，谁将是输家？

一旦中美贸易战开打，受冲击的是两国消费者和美国在华制造企业。

中国企业国际化人才引进的四个误区

不少中国企业不惜高薪引进国际化人才，在付了很多学费之后，国际化人才的能力却没有“机构化”成企业能力。

股市的影响力正在减弱？

新兴市场涌现出一批新型强势投资者，他们逐渐倾向其他方式的资产。



太阳能电池板制造，中国江苏省。

特别报道

8

CEO中国创新指南

17

创新中国三大特写

33

一个中国企业的创新之路

——东软集团董事长兼CEO刘积仁博士访谈录

39

中国生物科技创新

——百济神州创始人兼CEO欧雷强访谈录

45

培育中国创新人才

CEO 中国创新指南

在灵活的国内业者与专注的跨国企业共同努力下，中国不断推出创新的产品与服务。面对未来日益激烈的竞争，下面是可供企业参考的导航路线。

欧高敦
罗瑞麟

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 1 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。卓越的创新能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，中国政府也不断整合创新群集，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

① 商业化不等于“山寨”或“模仿创新”。先进国家企业的许多高管误解“山寨”，认为“山寨”只是单纯地复制其他市场开发出来的创新产品。虽然这种“山寨”确实存在，但通过“山寨”模式开发出来的产品其实融入了针对中国市场的产品特性。“山寨”在消费类产品相当普遍，例如包装产品与电子产品。另外在公司对公司（B2B）领域也看得到中国本地企业模仿国外成功产品或商业模式的山寨案例。

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，从而延缓了建设本地创新中心的速度。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

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

提升专利流程

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核心。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（即有事物的新用途）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”。

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。

风力机制造，中国山东省。

