

清科观察：《2016 大企业开放式创新研报》发布，国内大企业创新转型难在哪？

清科研究中心：邹萍 2017 年 1 月 5 日

进入新世纪以来，科技创新呈现出新特点，技术的发展进一步推动产业融合、跨界竞争发展速度不断加快。此外，研发技术生命周期不断缩短，新科学、新技术不断涌现，科技体系日益庞杂；这些新特点导致企业技术创新的成本不确定性增加，导致企业不能仅靠自身力量完成内部创新改革，需要广泛吸收和借助外部创新资源实现内部业务和技术改革目标。鉴于此，开放式创新成了当今企业技术创新的主导模式。开放式创新是一个与用户、供应商、竞争者、中小企业、大学、研究机构、咨询公司等发生内在知识交互和分享的过程。

目前，国内多数大企业过度依赖内部研发力量的封闭式创新模式，体制僵化、以销售成果为薪酬激励的重要参考标准，掣肘大企业内部创新活力。但大企业在产业链上掌握着大量生产资源，在创新创业中也具有中小企业不具备的生产基础和资源优势。大企业的创新改革将肩负起整个国民经济的可持续发展；因此，大企业应该加快改革创新步伐，真正激发企业内部创新创业活力，在开展创新创业整合产业链资源的同时，一并支持和带动中小企业创新创业，实现协同共赢发展。大企业可通过购买技术专利、并购新兴创新企业、自建或共享创新式平台等方式进行颠覆式改革创新。但在颠覆式改革之中，大企业创新创业仍然面临着众多发展条件制约，包括体制机制、组织文化、人才构架和外部环境等。要充分挖掘大企业创新创业潜力和活力，还需投入大量时间和改革创新成本。

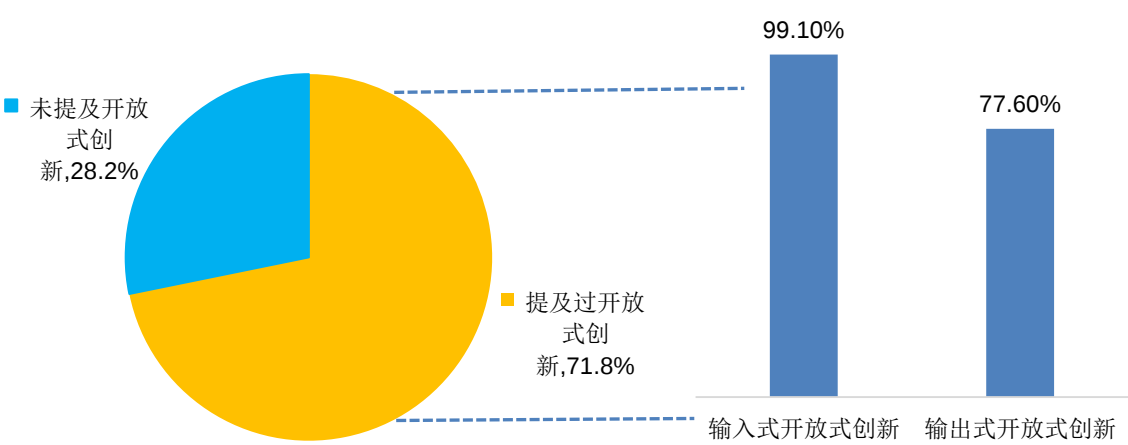
在此背景下，清科研究中心发布了《2016 年中国大企业开放式创新发展研究报告》，阐述了我国大企业需进行开放式创新发展的必要性，并对国内外大企业开放式创新的变革途径进行了研究分析，最后针对大企业进行开放式创新所面临的问题及可行性建议进行了阐述，为国内大企业更好的开展开放式创新提供参考。

国际巨头引领开放式，拥抱创新改革新动能

2003 年时任哈佛大学教授的 Henry Chesbrough 提出开放式创新，定义为“企业有计划地利用流进或流出的知识，加速在现有市场上的创新，并将企业内部知识应用于新市场”。在 TMT 技术的不断推动下，创新生态系统呈现出明显的开放性特点，且开放式创新发展模式在全球范围内的兴起，一些国际巨头引领并推动着开放式创新生态系统发展实践。随着与外部优秀资源合作的开放式创新逐渐获得大企业的认可，开放式创新模式在国际领先的大型企业中不断普及。

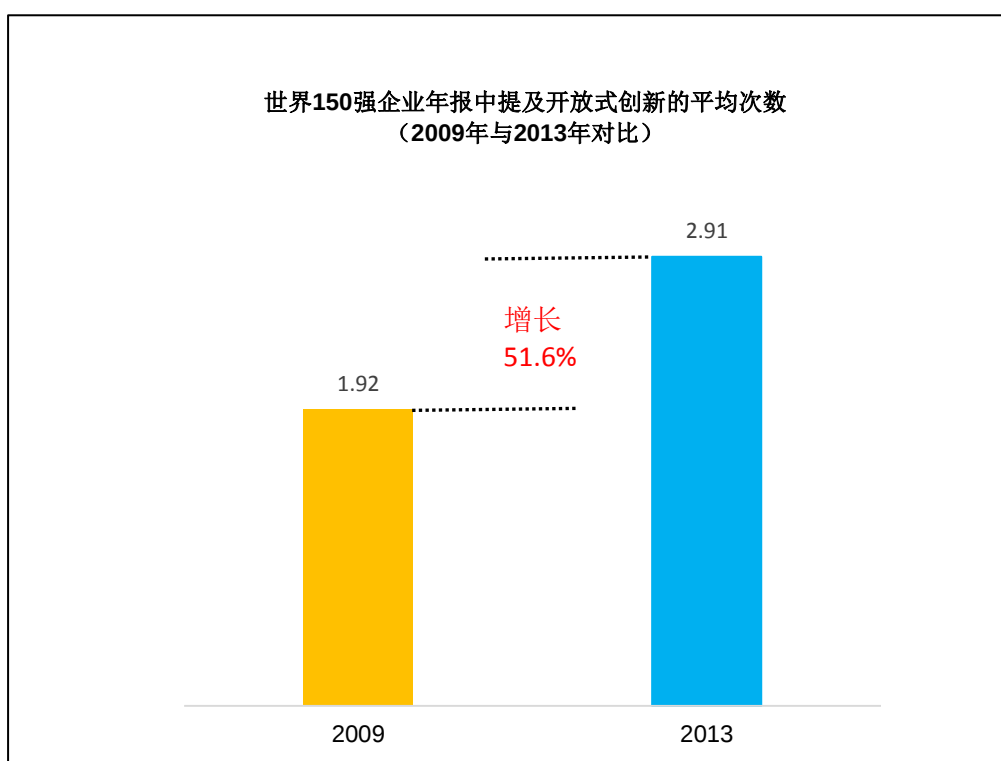
开放式创新也由最初的软件开发领域拓宽到医疗健康、生物技术、汽车制造等领域，之后又拓展到服务领域，成为各个行业中龙头企业进行改革创新提升创新能力的一种主流实践模式。例如，2001 年宝洁公司设立了 **Connect+Develop** 项目，与政府和企业等合作伙伴分享研发技术和消费者心理、营销等相关知识，共同改进现有产品配方和推出新产品。此外，还有美国最大的一家在能源、水处理、航天和医疗等领域经营的集团公司建立了外部众包平台，聚集世界顶尖级创客、设计师、工程师以及制造商，共同实现产品快速设计、制造和销售。从 2009 至 2013 年间财富 150 强企业年报的分析中也可看出，开放式创新在大企业中的接受度不断提升，并且为大企业持续带来发展新动能。

图 1 2009 年至 2013 年的年报中提及开放式创新的企业占世界 150 强企业的百分比



来源：清科研究中心根据公开信息整理 2016.10

图 2 世界 150 强企业年报中提及开放式创新的平均次数（2009 年与 2013 年对比）



来源：清科研究中心根据公开信息整理 2016.10

国内大企业逐步重视创新，开放创新力度有待加强

目前，受国家“双创”政策和资本逐利性的双重作用，国内大企业创新创业活力正逐步被激活。大企业采用多种方式进行改革创新求变，主要创新行径包括：第一，大企业结成联盟设立孵化器；第二，大企业通过增强与高校的联系获取外部学术界前沿创新技术；第三，大企业通过设立自己的创业投资平台，对高新技术小企业进行股权投资，从而获得其核心创新技术；第四，大企业自建创新平台进行早期项目的扶持和外部发展动态的捕获；但有的发展实力相对较弱的企业，现阶段无法通过自建创新平台完善产业链的，可利用第三方开放式合作平台进行创新式改革。第五，大企业通过并购的方式获得高新技术小企业的股份，达到获取前沿技术的目的。

根据公开市场数据显示，通常情况下，大企业会采取组合式创新路线来达到创新效果最大化。62%的大企业采用了至少 5 种合作方式与高新技术小企业进行合作；约 52%的大企业在产品生命周期的至少 5 个阶段与高新技术小企业展开合作，合作方式的多样化和参与阶段的持续化成为国内大企业实现与高技术小企业合作共赢的必要途径。大企业比较偏爱参与到新产品的设计/研发、样品试做和推向市场这 3 个阶段，同时也有退出市场的合作需求，但愿望不太强烈。

图 3 采用不同种类合作方式的中国大企业比例分布

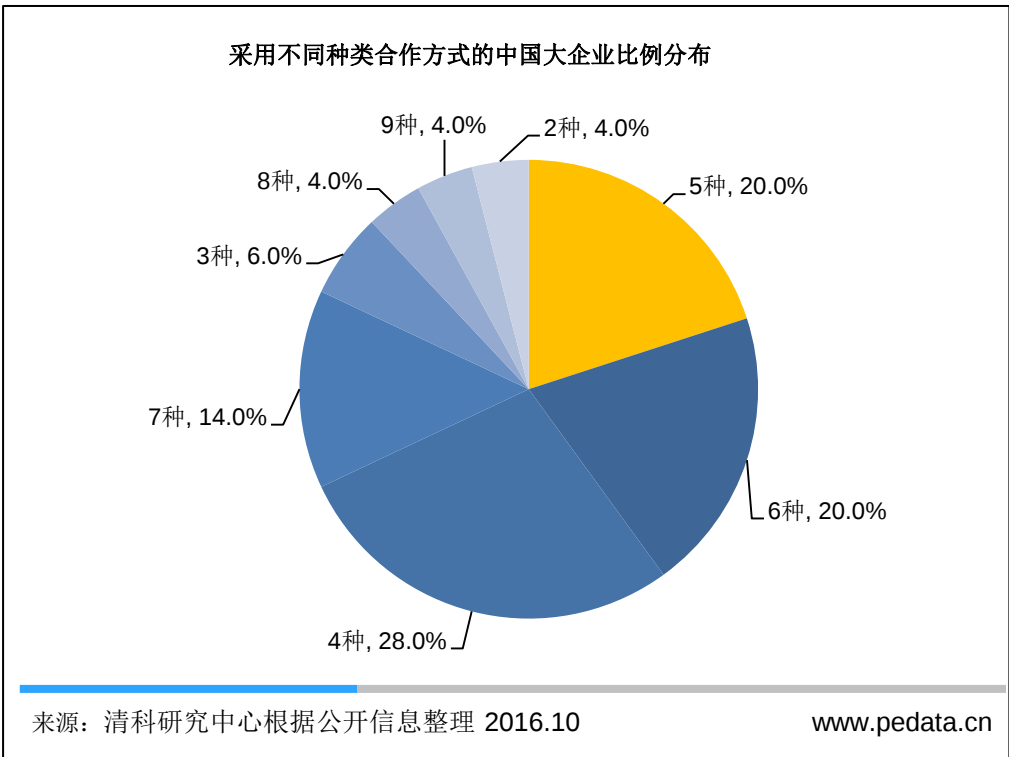
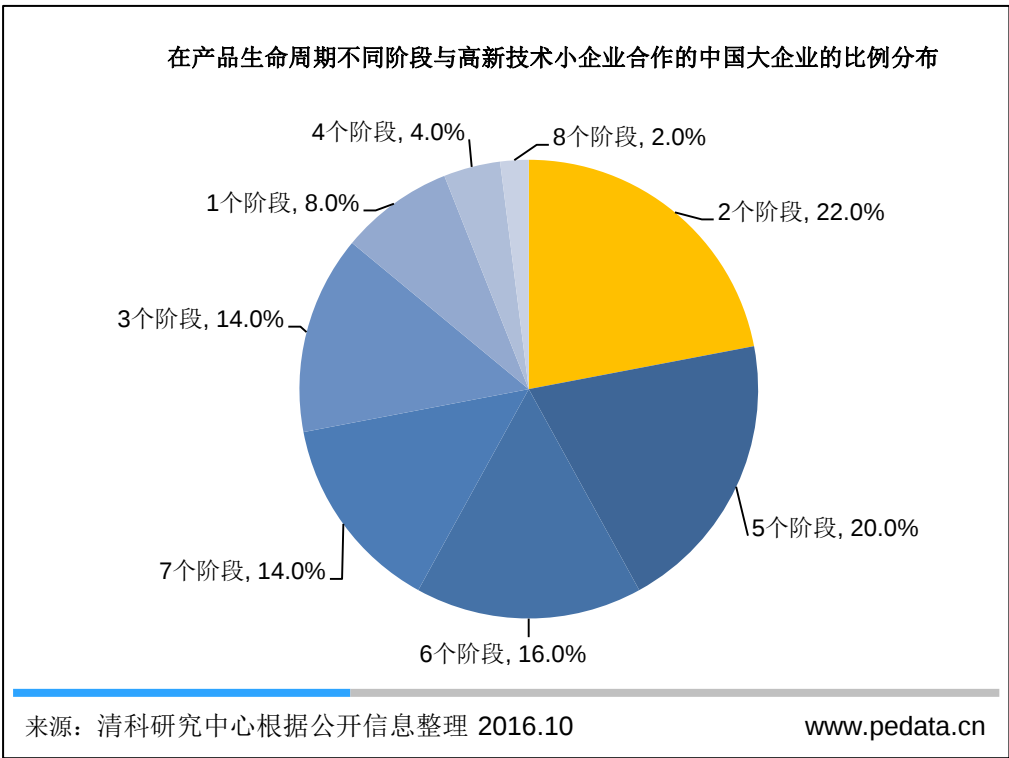


图 4 在产品生命周期不同阶段与高新技术小企业合作的中国大企业的比例分布

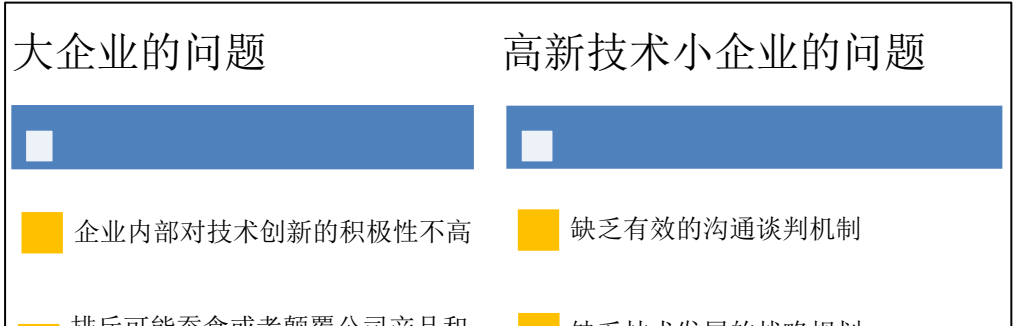


依赖封闭式创新模式，“官僚体制”掣肘创新创业活力

国内很多大型企业成立时间较长，拥有较为先进的发展技术并积累丰富生产资源，但内部体制较为固化、人员组织架构复杂、管理层决策周期过长等一系列综合因素导致企业不能抓住市场发展机会。现如今，面对竞争异常激烈的市场环境，企业如若不能迅速做出抉择，快速迭代推出具有颠覆性的产品和服务，会错失发展机遇导致产品市场占有率的逐步下降以及客户群体的流失。大型企业内部体制迟缓且僵化，管理决策者较为保守中庸，导致大企业无法拥有像中小型企业一样的爆发力和抗打击能力。此外，大企业占据着产业链的中高端或把控着产业发展的方向，对产业链中的各类资源具有极强的配置能力，贸然改变生产策略可能会导致大企业营业利润下滑，过高的试错成本圈禁大企业改革创新步伐，使其在原有生产基础上原地踏步。

此外，对大企业而言，只想通过简便的方法来实现营收的增长和利润的扩大化。因此，缺乏对技术创新的热情与钻研精神，也不愿进一步推进可能蚕食或颠覆公司其它产品或服务的新想法。尤其是传统产业的大企业，未能敏锐洞察到技术创新对产品和服务造成的冲击，缺乏能力来获取由技术创新带来的市场机会。与此同时，有些大企业虽察觉到技术创新对行业带来的巨大冲击，但是考虑到引进新技术可能会蚕食或颠覆本公司已有的主营产品或服务，便对创新改革存在疑虑和抵触，因而缺乏与小企业进行技术创新合作的动力。对小企业而言，对自身所需大企业提供哪些资源缺乏认知，同时也缺乏技术发展的战略规划。

图 5 大企业和高新技术小企业在合作中各自存在的问题



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_15102

