

创新难在何处

创新，既是个人能力的一部分，也是社会建设的目标之一。个人，公司，社会到处都在谈创新，但是，对于创新的理解，仁者见仁，智者见智，实现起来却是一样的困难。张晖教授的讲座，讨论了培养创新人才和文化，揭示了实现创新在微观层面的困难。

创新，作为国家建设的目标，是动员社会资源的口号。但是，具体的实现，必须通过企业或者研究组织来完成。他们是创新的单位，分析他们创新中的问题，了解这些组织的行为特征，我们可以看到创新的困难之处。

企业的根本任务是实现利润，追究自身利益的最大化。对于他们而言，任何工作的出发点和落脚点都是实现最大利润。面对一个市场，投放什么样的产品才能够有最大的利润呢？以顾客为导向，提供顾客需要的产品，特别是满足已有目标客户群的需要，往往能够产生最大的收益。以客户为导向的公司显示着理解、吸引并保持有价值客户的卓越能力。这种能力以对客户深入的认识和卓越的客户服务为基础，深刻理解客户的需求并提供超越任何其它公司的解决方案满足客户的需要。以客户为导向还表示具备与客户共同变化和发展的敏捷性，及时应对多变的需求、多样的市场以及机遇的出现。公司以客户为导向，提供最好的经验(产品或服务)给予顾客而使他们感到物有所值，并且让他们觉得已做了正确的选择。企业不只是一味地只卖产品，相反地，必须提供以客户为导向的价值。《埃森哲方法：客户导向企业的运营模式与最佳实践》一书中，作者把以客户为导向的经营流程分为“了解市场与顾客”、“邀请顾客参与产品及服务设计”、“双方互动地进行产品销售”、“邀请顾客参与产品与服务的配送”、“为顾客提供至上的服务”和“有效的客户资讯管理”等六个流程。从这六个过程中，我们可以看到顾客在经营活动中起到决定性的作用。一个成功的企业，它们的目标客户群的需要就是目前社会中普遍的需要，它们以此为经营活动的中心，其生产活动自然是在大家普遍看好的领域内。这些成功的企业，把目光锁定在已有的客户群身上，把资源都用在满足他们的需要，以期获得最大的收益。这样，那些潜在的顾客，其实也是创新可能满足的人群的需要，就不是他们关心的，它们也就没有动机进行崭新领域的创新。

创新，包括两个方面，一是技术上的创新（一般是科研），二是商业模式的创新。据统计，90%的科研是失败的，而科研成果中只有5%可以商业化。从这个角度上看，技术创新的风险甚高，一旦失败，则颗粒无收，因此，大公司不会把大量的资源用于创新。再看商业模式创新，中小企业成千上万，都在探索自己的商业模式，但是，能够成长为大企业的毕竟是少数，多数以失败告终。反过来，一个成功的企业，它们又没有动机去进行商业模式的创新，它们的商业模式已经是成功的了。这样，创新成功的凤毛麟角，而成功的企业又没有进一步创新的动机。这样巨大的投入，而成功的概率这般小，继而就成了巨大的成本。大公司面对这样巨大的成本，而他们保持原有的经营活动又可以获得不错的利润，就更没有理由来创新了，只有那些走投无路的中小企业才会寻求创新之路，可惜成功的案例太少，反过来又打击了创新的积极性。

大公司，科层制的管理体制也是制约创新的因素之一。严密的分层，各个部门之间的制约，使得每一笔投入和收益都要有客观的评价。在公司中，通过成本收益进行决策，而且底层的愿望只有上级同意了才能实行。这样，对于创新而言，虽然底层实际的操作者能够发现创新的好处，但是，他们往往很难说服上级看到那渺茫的希望后的成功，甚至他们连说服的机会都没有。在严密的管理体制中，创新这种需要突破常规的事物就不合时宜了，它们总是会被忽略，甚至为了维护公司工作或者形象的一致性，创新被扼杀在摇篮之中。再者，过多的层次管理，使得大公司的行政效率也相对较低，它们即使认可一个可以创新的领域，也要通过无数的论证，协调各方的利益，当真正决定去做的时候，可能已经错过了创新的最佳时机。

大公司的人才激励机制，也摒弃了创新。一个成功的企业，以客户为导向，收益最大的领域是满足当前客户群的需求的业务。这样，公司里最优秀的人才都被吸引到这个领域，那些与公司主营业务无关的业务就很难留住优秀的人才。很不幸的是，很多创新的研究，都很难说是公司的主营业务。这样，在大公司里，一方面很难给那些创新的部门大的投入，另一方又很难在那些部门留住人才，最后，这些大公司创新部门的实力较弱，难有创新成果，愈加降低了这些公司创新的积极性。

总而言之，对于全新技术领域的创新，大公司的积极性不高，而它们又掌

握着大量的社会资源，这就造成社会创新的困难。