

# 金融危机背景下的逆创新特征及其管理研究\*

□ 彭建娟 陈阳阳

(吉林大学 管理学院,吉林 长春 130022;吉林大学 管理学院,吉林 长春 130022)

[摘要]逆创新作为一种新型技术创新模式,打破了经典创新理论隐含的既有发达国家与发展中国家上下游相关主体原有稳定的分工关系及创新合作模式。这种新型关系正处于待建与正在建设过程中。作为发展中国家的中国在这一体系建设中具有一定优势,及早关注将会更有利于我国创新体系迅速融入世界创新体系,实现国家创新能力的跨越式提升。

[关键词]逆创新;管理;特征

[中图分类号]F273 [文献标识码]A [文章编号]1003-1154(2013)02-0019-03

## 一、逆创新及其特征

逆创新指先发生于新兴发展中国家而后漫延至发达国家的创新模式。逆创新与经典创新相同,都是把一种新的生产要素和生产条件的“新结合”引入生产体系,从而从根本上促进生产力的发展。二者都强调技术的生产力转化与实现。但逆创新强调将发展中国家(中等收入)人群作为技术创新产品最先消费者及受益者,将这一市场需求与生产条件进行全新组合,从而实现需求与技术双驱动下的创新。具体来说,逆创新分为两个阶段实现。第一阶段里,创新主体以新兴发展中国家的中产阶级及发达国家边缘市场消费群体的潜在需求为指导细分市场,以寻求现有技术的新应用和多种技术的新结合,从而开发出适合这类市场需求的全新产品,激活市场潜在需求,并在市场和技术共同推动下形成创新产品,并得到市场认可,获取市场份额,从而快速使创新资金回笼并有效实现创新风险管理。在此之后,进入逆创新第二个阶段。这一阶段以发达国家主流市场及发展中国家高端市场人群需要为指导,以第一阶段积累的物质及知识做为第二阶段逆创新的基础,从而完善

第一阶段创新产品的功能,达到最终使创新从发展中国家走向发达国家,实现创新促进生产力发展的最终目的。逆创新的提出意味着有价值的创新产品可以通过“先就中后就高”的模式展开及推广,从而使逆创新具有不同于传统意义创新模式的特征,具体表现在以下几点。

### (一)创新假设不同

经典创新假设认为,发达国家人群总体收入较高,消费能力强。而发展中国家会不断增加收入,所以将创新首发产品定位于发达国家及发展中国家高收入人群,产品功能及价格定位高有利于满足现下高收入人群需要,同时前瞻性等待低收入人群(发展中国家大众市场及发达国家边缘市场)改善收入状况后的未来消费,或创新产品价格普降后的消费。逆创新强调发展中国家市场份额巨大,加上发达国家边缘市场,因此应将创新首发产品定位于这一市场,激发潜在需求。

### (二)目标人群及扩散渠道不同

经典创新的目标消费人群是富人(Vernon, 1979),创新产品的最初采纳者常常是对价格不敏感的收入较高群体。创新企业会研究这一类人群需求,并根据这一需求进行R&D活动,实现创新。在原有创

\* 基金项目:吉林大学“985”资助项目;吉林省教育厅“十一五”社会科学基金项目。

新分工体系中,发达国家(先是美国,后有日本及欧洲国家)是创新活动引领国,也是创新产品首发国。创新产品首发后将先是在发达国家间水平扩散,在标准化后才向发展中国家垂直扩散。

(三)所面对的目标市场特征不同

经典创新只满足发达国家富有阶层需要的创新产品要求,这一市场以规则成熟、基础设施建设完备及创新产品性能强、价格高著称。而逆创新将更多开发低成本、功能强和有特色(如便携式)的创新产品(见表1)。其创新理念将更多关注普通消费者民生问题。

表1 逆创新目标市场特征及创新机会

目标市场	描述	含义	例子
产品性能	发展中国家(中等收入消费者)会对产品性能降格以求,做出让步	性能稍差,价格降低	诺基亚手机
基础设施建设	相对于发达国家基础设施完备情况,发展中国家基础设施正待建设	发展中国家消费者需要不依赖基础设施的创新产品解决方案;同时,基础设施建设者也会更易于接受成本节约型建设方案	便携式的电池;印度电信的无地面设施支持的无线技术
可持续性	发展中国家面临更多有关可持续发展的问题	发展中国家对下一代环境技术要求比富国更迫切	中国电动汽车
规则	发展中国家规则系统比发达国家弱且滞后,一定程度上有利于创新	新产品可以在发展中国家较容易越过规则障碍	美国波士顿的 Diagnostics For All 公司
喜好	发展中国家与发达国家消费者喜好不同	创新时需要考虑不同国家文化及背景的偏好不同	印度普及扁豆等食物的生产技术

注:资料来源并整理于:Vijay Govindarajan and Chris Trimble Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere. Harvard Business Review Press, 2012.

(四)研发中心选址倾向不同

开放式逆创新模式下,发达国家与发展中国家跨国经营企业均会更多选择将研发机构设置到发展中国家。其目的是降低研发设计成本,近距离接触创新产品目标市场从而获得创新需求启示,以获得创新点。同时,发展中国家也可在本地获得发达国家研发部门的知识溢出。这样,创新行为将更多发生在发展中国家,并最终将创新扩散至发达国家。比如,美国通用电气公司数十年来都是将适合西方国家的产品调整后卖给新兴发展中国家的市场,现在为抢占先机,企业需要逆创新,正计划将设计及企业研发生产转移到低成本近市场的新兴发展中国家。总之,逆创新模式下,发达国家企业会更多将研发中心选址在发展中国家。

(五)实现路径不同

经典创新中,创新产品首发于发达国家,然后在发达国家间扩散,之后才扩散到发展中国家。这种情况也是多年跨国公司总体的创新模式。这一创新模式的缺点是限制了跨国公司创新思路,使他们生产的产品一直是面向新兴经济体的塔尖,只有富裕人们才能购买得起。发达国家创新后所做的仅仅是将它们在原产国(发达国家)开发的产品进行改良出口

到新兴发展中国家市场。逆创新则不同于经典创新。逆创新回归产品实用性功能设计本质,关注发展中国家及发达国家中的收入较低人群(发达国家的边缘市场不是不需要创新,而是容量太小不适合耗费大的创新投资。但当两个市场结合起来时,其市场容量是可观的。)从而形成全新消费理念与创新概念。逆创新不是没有创新(Zero based innovation),而是强调降低价格创新从而创造新的市场需求。

二、我国企业逆创新管理之路

(一)关注本国国内市场,引领世界创新潮流

中国无疑是全球最具可持续发展潜力的经济体,其国内市场份额巨大。中国企业对本国市场需求的信息采集及整理能力相较于国外企业(跨国企业)具有先天优势。同时,本国企业更熟悉当地的消费者和消费习惯及消费心理,也具有低价策略经验和当地市场影响力及渠道。当地积累的人际关系也是其整合创新资源的优势。再加上中国是高背景文化国家(Edward T.Hall,1976)),这样国家的文化中,人际网络在社会生活中作用更大,本国企业适应性的新产品开拓普及过程较为容易,外部人也较难以对这一文化快速了解和融合。由此,中国本土企业要关注逆创新特征及趋势,适时调整企业创新战略,抓住时机占领国内市场并形成自己的品牌与竞争力。在此基础上,调整创新产品价格,并通过在发展中国家的市场反馈不断进行功能的再完善,包括耐用性、便携性、技术的再新改进等,最终达到发达国家主流市场需要。这一过程的完成将改变过去人们对国外品牌的依赖,以国内品牌引领国内创新潮流并最终引领世界创新潮流。

(二)开放式创新战略

随着现代化大生产及迂回生产方式的快速发展,创新管理成为多角度、多维度、多主体的一个社会化活动。逆创新强调开放式创新,也就是说创新的获得既可以从企业内部获得,也可以通过外部购买或合作(官产学研等)获得。这主要是因为:一是企业在逆创新时不能是一个孤立的系统,企业逆创新活动应是一个开放的、非线性的过程。逆创新不仅关注本国市场,还要关注其他发展中国家市场及发达国家低收入市场,并在此基础上实现企业内部资源与外部资源的整合。二是逆创新最终要实现创新产品的从中等收入人群到高收入人群的普及,这一过程不以一国或一地界,并需要不断完善创新产品功能、整合科研资源及提高学习能力。这一过程离不开企业内外部知识交流与沟通。开放式逆创新强调

创新过程中的公共研发平台支持和建设,政府的制度安排将在逆创新的这一过程中起到积极作用。

### (三) 跨国经营战略

近年来,R&D国际化趋势越来越明显,创新活动本身具有不可分性,逆创新更强调国际创新界面的形成,跨国经营战略更有利于技术创新知识的获取与创新绩效的提高 (Marion Frenza, Grazia Ietto-Gilliesh, 2009)。跨国经营战略不仅包括本地企业的跨国经营战略,还包括引入国外企业。逆创新鼓励本地企业的跨国经营战略。由此,中国企业的跨国经营战略包括到发展中国家设厂和到发达国家设厂两个方向(见图3)。中国的跨国企业到其他发展中国家设厂具有天然优势。因其能更好地理解同是发展中国家的市场需求从而发现创新机会。到发展中国家设厂主要是获取其市场调研以获得创新需求和后期创新产品的实现以回笼创新资金,并反哺进一步的R&D活动,为逆创新的最终目的——占领国际市场奠定物质基础;而到发达国家设厂主要是获取其逆向技术知识溢出及其边缘市场进行调研,以为新一轮创新获得创新技术知识的支持;引进国外企业是通过引进发达国家跨国公司,特别是吸引其研发中心直接设在中国进行新技术研究开发,这样不仅可加大其向中国技术转让的规模和速度,中国也可因之将自己纳入其全球研发体系和网络中,从而提升自身创新能力。与此同时,中国也把引入的跨国公司研发资源纳入到了中国的国家创新体系中。



图3 中国企业逆创新国外设厂路径示意图

### (四) 结合产业结构调整战略

随着我国人口红利时代的过去,特别是在金融危机背景下,我国面临着经济的转型及产业结构调整压力。逆创新模式的出现无疑为我国本土企业在新一轮经济发展中获得竞争优势提供了机遇。本土企业可以借势抓住国内市场需求,结合产业结构调整及经济转型要求,研究开发新兴产业技术及节能环保技术,率先发挥逆创新优势以在国际创新体系中谋得一席之地。这一过程中国家也可以结合我国发展实际进行产品标准制定及品牌扶持计划,保证民族工业发展。同时加强知识产权保护以吸引国外研发机构落户。制定规则系统,过滤外资企业。最

终实现我国产业整体升级及经济结构调整,同时达到区域产业均衡发展的目的。

## 三、结 语

逆创新的最终实现是自下而上的以从发展中国家传导到发达国家为路径的,这一过程相较于经典创新中的发达国家自上而下的传导过程更有难度。这一过程的实现建立在对创新技术的研发及对创新需求市场掌握能力上。同时由于发展中国家面临较少的规制束缚,反倒有可能促成其技术跳跃式发展,从而引领新一轮技术创新的潮流。总体来说,中国可通过以下几个阶段来实现逆创新能力提升。第一阶段、渐进式过程创新。提升企业生产效率、降低成本,积累企业可用资本,关注本国市场需求。第二阶段、根本性过程创新。提升企业服务质量,积累社会资本,获得市场需求反馈,寻找产品创新点。第三阶段、产品创新。结合研发满足目标市场的功能设置及便捷性要求,促使创新产品迅速占领本国市场,并开发其他发展中国家同类市场,获得创新资金回笼。第四阶段、再创新。针对发达国家及发展中国家高收入人群特色化要求进行产品再创新。□

### [参考文献]

- [1] The Economist. 2010. New masters of management: special report on innovation in emerging markets. 15 April.
- [2] Vijay Govindarajan, Ravi Ramamurti. Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. Global Strategy Journal. Volume 1, Issue 3-4, pages 191-205, November 2011.
- [3] J.R. Immelt, V. Govindarajan, C. Trimble, How GE is disrupting itself, Harvard Bus. Rev. 87 (10) (October 2009) 56-65.
- [4] J.R. Immelt, V. Govindarajan, C. Trimble, How GE is disrupting itself, Harvard Bus. Rev. 87 (10) (October 2009) 56-65.
- [5] Marion Frenza, Grazia Ietto-Gilliesh. The impact on innovation performance of different sources of knowledge: Evidence from the UK Community Innovation Survey Research Policy 38 (2009) 1125-1135
- [6] Ramamurti R. 2009. What have we learned about emerging-market MNEs? In Emerging Multinationals in Emerging Markets, Ramamurti R, Singh JV (eds). Cambridge University Press: Cambridge, U.K.; 399-426.