

企业Q&A) “创新”被滥用也常被误解

什么是新兴市场中可持续的商业创新点子？

新加坡管理大学教务长兼常务副校长拉占德拉·斯里瓦斯塔瓦教授表示，在现今社会里，“创新”这个字眼不但被滥用，而且也时常被误解。“创新”经常同“发明”混淆。发明指的是新的科学发现。创新指的是通过更有效的产品、流程、现有科技的新用途，或新的市场渠道来增加价值。

斯里瓦斯塔瓦教授举例：亨利·福特（Henry Ford）并没有发明汽车，但他却找出了通过生产线提升汽车制造效率的方法。在新兴市场里的可持续商业创新点子必需符合这三个条件：一、能够为业务增值；二、在节省资源的同时解决社会层面的挑战；三、贴近新兴市场的需求。

由亚洲人为亚洲人带来创新。基于饮食含大量碳水化合物和油炸食品，印度是全球糖尿病发病率最高的国家。来自印度的饼干公司布列塔尼亚工业（Britannia Industries）因而研发出没有糖、反式脂肪和胆固醇的高纤维燕麦营养饼干。但是，这样的饼干听起来是否开胃？大家都知道，不好吃的食品是不会畅销的。

他说，布列塔尼亚工业花了两年的时间，终于成功研发出通过口味测试的饼干。不仅如此，这款饼干也通过了另一个挑战，就是在印度必得通过的浸泡茶中搭配享用的口味测试。多数西方公司肯定没有意识到这关键的一



斯里瓦斯塔瓦教授：创新指的是通过更有效的产品、流程、现有科技的新用途，或新的市场渠道来增加价值。（程友明摄）

关。结果是，布列塔尼亚工业的营业额和盈利在三年内各上涨超过300%，证明了做好事也能有好的业绩。

承担得起的创新

美国明尼苏达州罗切斯特市的梅奥诊所（Mayo Clinic）获国际富裕病患光顾，其传说中的全面化医疗保健服务也已获得大事报道。相比之下，印度的亚拉文眼科医院（Aravind Eye Hospital）着重的是低廉但高素质眼科医疗服务，其白内障手术的费用少于20美元。两家业者的作业方式截然不同。前者乐于接受新挑战，后者则是以“生产线”的方式，利用现有且最新的知识与技术，有效应付普遍的疾病。

这种俭朴的思想同文化有些关系。你必需有俭朴的生活方式和思维，才能成为有俭朴点子的

创新者。为应付塔塔Nano（Tata Nano）所带来的挑战，雷诺日产（Renault-Nissan）展开了一场俭朴设计比赛，让来自法国、印度和日本的工程师一较高低。结果优胜者是谁呢？没错，就是来自印度的黑马队伍！

不创新的代价

去年，飞利浦承认在消费类电子产品市场中敌不过竞争对手。松下（Panasonic）和索尼不敌三星，而戴尔和惠普则受联想的威胁。这些公司一方面疏于创新，另一方面则是没有针对新兴市场作出创新。

西方公司没有意识到两个要素：

一、动作要快。若一个市场的国内生产总值达8%，意味着其以中产阶级为主导的消费市场每年的增长率是20%到25%。这是许多总部设在欧洲和北美的公司所没有注意到的事实，因此延误了在营销方面的投资，影响公司业务。

三星的专卖店在印度比比皆是，飞利浦和索尼的专卖店则是在当地少见踪影。

二、公司必需适时调整其商业模式——定价、分销、产品设计，以及在新市场中的跨境通讯和零售。韩国、中国、菲律宾、印度尼西亚和印度各为不同的市场。

亚洲公司，如塔塔和三星，了解这点并针对不同市场推出差异化的产品和服务。其他公司并非如此，因此影响到公司的业务。