

企业Q&A

企业持续学习与创新强化增长

问：中小企业该如何提升学习能力以加强增长前景，确保公司可维持成功和生存？

新加坡管理大学李光前商学院人力资源与组织行为学教授

托马斯·曼克夫(Thomas Menkhoff)认为，建立一个着重学习和具创意的中小企业的要素包括实用知识领导能力、吸收

能力，以及鼓励实验和团队学习的文化。要创造出新的增值知识，如将不同源头的知识结合成为新知识，便需要愿给予支持

的战略性领导人。他说，为达成这个成果的可行做法包括采用知识门户网站作为分享知识的平台、向外部专家咨询，或是建立新的网络联盟来激发创新。举个例子，叶金利领导的热带观赏鱼出口商仟湖成功取得开放式以及网络式的创新，扩大一些主要的产品以支持其国际化策略。

而采用策略性的学习工具，无论是低成本方式如指导计划或是系统性地从某科学与科技刊物中挖掘资料，这些举措都必需由中小企业老板以知识领导人的身份来主导，以促进知识转化和创造的过程。

他也提到，领导人必需培养机构的吸收能力，从而使机构能够吸取适用且有价值的外来信息，并将它用于程序与流程中，化为竞争优势。要做到这点可能需要重新思考公司捕捉、创造、提供和提取价值的方式。若察觉到欠理想之处，公司就必需调整其商业模式和价值网络，如德华工业控股有限公司(Teckwah Industrial Corporation)主席蔡其生的愿景，成为一个创新的全方位方案专家。为了在包装业中维持竞争力，该公司将多媒体注入其包装中。

蔡其生不久前也将公司总部迁至巴耶利峇工业园(Paya Lebar iPark)一栋五层楼高的新楼房里——Pixel Red。他计划同这里的一些未来租户合作，把彼此互补的服务以新的形式结合在一起，让客户受惠。



托马斯·曼克夫教授

一个重要的推动因素是公司强调想象力的实验性文化、极为紧密的合作、同他人分享(而不是独占)知识和权利的意愿，以及团队学习和不懈地建立人脉。创造知识的精神和积极看待新可能性的态度是取得卓越营运和商业成功的关键。

不同点子的交汇往往促成产品和服务方面的创新，以下几个例子就说明了这一点：本地餐饮业者荣寿司采用寿司输送带、傲胜国际(Osim)推出运动工具iGallop，以及运用出没在土耳其、叙利亚、伊拉克和伊朗江河的淡红墨头鱼提供深受亚洲市场欢迎的鱼疗服务。关键是保持谦虚的态度，明白一个人的知识是不够的，并相信在战略性人力资源管理框架中坚持持续学习是会带来收获的。

托马斯·曼克夫说，虽然许多亚洲中小企业向来扮演着各区域社群间的“经纪人”(通过知识交换)，但随着亚细安市场的一体化带动新科技的涌入，意味着依靠技术交易的传统商业模式或难以持续。中小企业可通过主动学习，如提升生产力与技能、强化客户关系，以及在生产与创新方面更为灵活，以获得实质益处。

学习是适用于广泛的战略性课题的，比如了解如何利用新获取的知识来强化核心能力。除了要有创新的商业理据，一个共同的愿景和更高的生产力、个性特征如积极开放的态度(例如针对外在的学习机会)，和一个具参与性和变革型的领导风格也是很重要的。

他表示，通过定期的员工对话以及积极建立共识营造持续团队学习文化的中小企业老板，对于在其他领域有充足就业机会的Y世代人才来说将非常具吸引力。

和其他领域的人才一样，他们期待的是卓越营运、公平待遇，以及采用最佳绩效管理方式的员工价值主张。若推动着重学习和创新型中小企业的要素都到位，本地企业将能够生存和继续发展。