



# 中國企業產品創新與研發現狀

深圳中天華夏企業管理諮詢有限公司 楊飛先生

2012-9-11



深圳中天华夏企业管理咨询有限公司

SHENZHEN ZTCHINA ENTERPRISE MANAGEMENT CONSULTING CO., LTD.

# 楊飛先生簡介

- 產品與研發管理專家
- 研發人力資源管理專家
- 香港理工大學客座講師
- 上海交大特聘專家
- 廣東省中小企業發展促進會特聘專家
- 浙江省企業技術創新協會特聘顧問
- 中天華夏公司董事長兼總經理、資深顧問
- 《中國品牌講師大全》推薦品牌講師
- 香港理工大學工商管理碩士、吉林大學工學學士



- 楊飛先生現任深圳中天華夏企業管理諮詢有限公司董事長兼總經理，具有豐富的產品管理及研發管理經驗。曾服務于華為公司、卓望科技等知名企業，歷任專案經理、研發部經理、產品線總監、研發總監、產品線總裁等中高層職位。具有大型跨國團隊管理和海外工作經驗，精通國際先進管理理念，深刻理解國內企業現狀。
- 楊飛先生成功主持了多家企業IPD和CMMI等管理體系諮詢、設計與實施。開設公開課及企業內訓課程千餘場，培訓學員十餘萬人次，廣受讚譽，是一位具有頗高知名度和威望的實戰派專家。
- 擅長的管理領域包括：IPD-CMMI體系、研發組織結構設計、研發專案管理、研發體系規劃、產品規劃、需求開發與管理、品質及過程改進、研發人力資源管理、研發績效管理、研發團隊管理等。

# Contents

- 1 中國大陸企業創新能力
- 2 內地政府對創新的支持
- 3 中國企業創新實踐與差距
- 4 問題與機遇

# 中國企業在創新領域迅速發展

- 世界智慧財產權組織：在其《專利合作公約》框架下的國際專利申請數量2010年增長了4.8%，中國的專利申請量已躍居世界第四，增幅達到56.2%。
- 世界智慧財產權組織：2011年基於《專利合作條約》的國際專利申請數量，作為中國通訊器材巨頭的中興通訊（ZTE）位居企業類榜首，而此前連續2年位居首位的日本松下公司則在時隔3年之後退回到次席



# 中國企業快速追趕

- 企業國際專利申請量排行中，中興通訊股份有限公司和華為技術有限公司兩家中國企業分別位於第二和第四位，與日本的松下和美國的高通公司攜手領跑榜單
- 企業是中國對外申請專利的主體，在中國的PCT專利國際申請中，企業申請占總量的七成以上。2010年，中國國內12家企業專利國際申請公佈量進入世界前500名，比上年多4家。

# 大陸企業創新排行

名次	企業簡稱	領導人	行業
1	華為	任正非	通訊設備
2	騰訊	馬化騰	互聯網
3	百度	李彥宏	互聯網
4	中興	侯為貴	通訊設備
5	萬科	王石	地產
6	比亞迪	王傳福	汽車
7	中國平安	馬明哲	綜合金融
8	攜程	範敏	互聯網
9	聯想	柳傳志	電腦
10	宇龍酷派	郭德英	通訊終端
11	邁瑞醫療	徐航	醫療器械
12	網易	丁磊	互聯網
13	吉利	李書福	汽車
14	搜狐	張朝陽	互聯網
15	研祥智能	陳志列	工控設備
16	招商銀行	馬蔚華	銀行
17	格力電器	朱江洪	家電
18	新浪	曹國偉	互聯網
19	青島海爾	張瑞敏	家電
20	碧桂園	楊國強	地產

# 大陸企業創新排行

名次	企業簡稱	領導人	行業
21	盛大	陳天橋	互聯網
22	蘇寧電器	張近東	零售
23	長城汽車	魏建軍	汽車及配件
24	上汽集團	胡茂元	汽車
25	TCL集團	李東生	家電
26	創維數碼	張學斌	家電
27	雅戈爾	李如成	服裝、地產
28	中國動向	陳義紅	體育用品
29	美的集團	何享健	家電
30	蒙牛	牛根生	乳製品
31	雨潤食品	祝義才	食品
32	東軟集團	劉積仁	軟體
33	安踏	丁志忠	體育用品
34	阿裡巴巴	馬雲	電子商務
35	無錫尚德	施振榮	太陽能
36	金風科技	武鋼	風能設備
37	國美電器	陳曉	零售
38	複星國際	郭廣昌	綜合
39	江西賽維	彭小峰	太陽能
40	四川長虹	趙勇	家電

# Contents

- 1 中國大陸企業創新能力
- 2 政府對創新的支持
- 3 中國企業創新實踐與差距
- 4 問題與機遇



# 政府對創新企業扶持力度

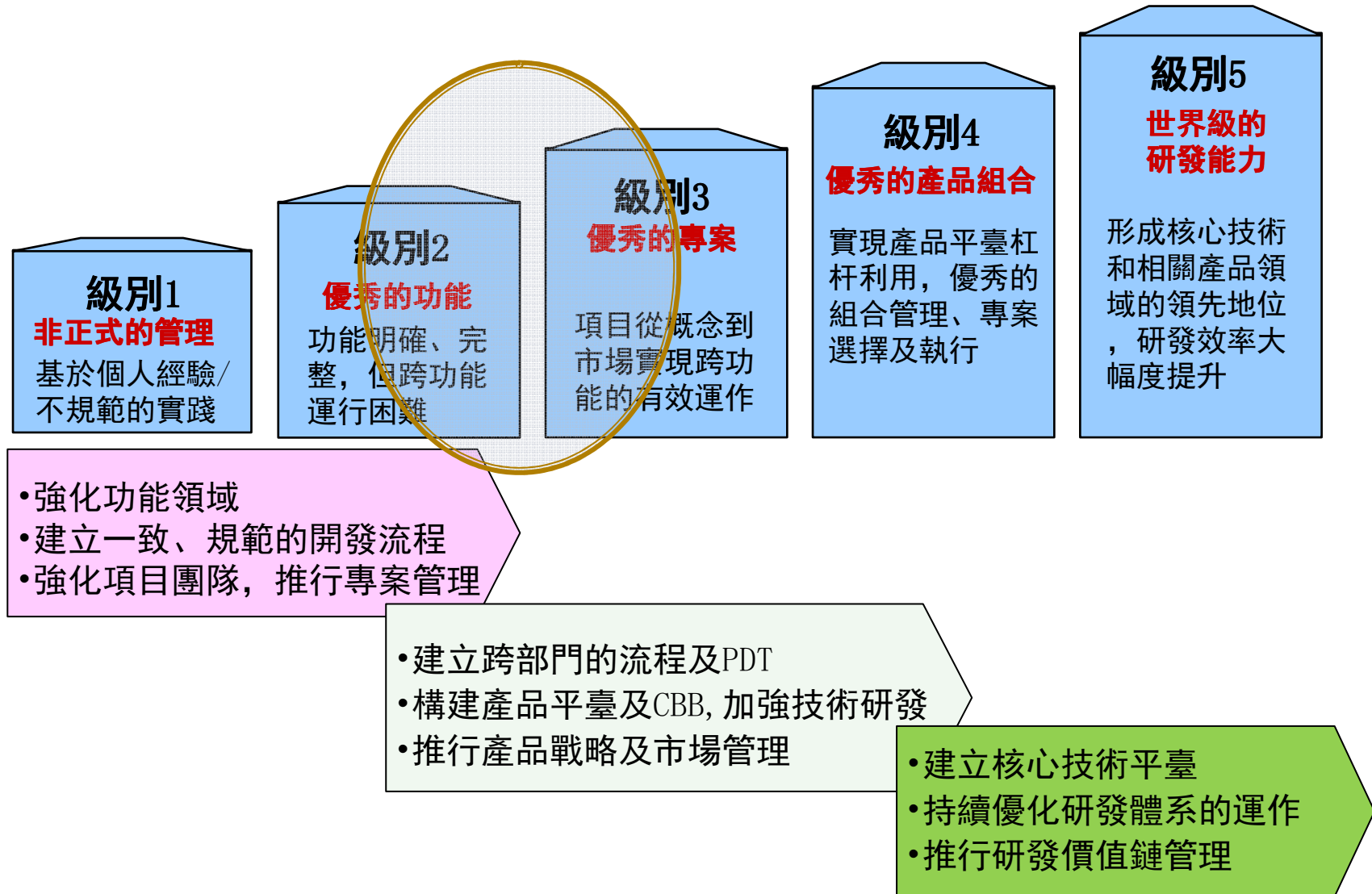
- 國內各級政府普遍重視對創新企業的扶持
- 高新企業享有稅率的優惠——“二免三減半”，即第一年和第二年免徵企業所得稅，第三年至第五年減半徵收企業所得稅
- 部分地區還有更大的優惠政策，例如：
  - 杭州對自主創新的軟體企業，實行前五年所得稅全返還，後五年返還50%的優惠
  - 深圳高新企業前五年免徵企業所得稅，後五年減半徵收
  - 增值稅方面也有巨大優惠
- 很多城市都建立了高新企業孵化器、產業園，並對產業園中的企業給與優惠好補貼，例如辦公場地租金、研發經費的補貼等
- 人才政策，向高新企業傾斜。例如落戶、購房抵稅等

- 廣東省政府提出了“建設智慧財產權強省”的相應舉措，將“百萬人口發明專利申請量”列為重點監測指標，把“智慧財產權產出指數”納入市廳級黨政領導班子和領導幹部落實科學發展觀評價指標體系。
- 廣東省政府持續實施重獎政策。迄今省政府共安排重獎中國專利獎專項資金4450萬元。
- 政府評選國家級、省級、市級技術中心，為這些中心提供稅收等方面的政策優惠
- 很多地方政府，對企業採購與產品創新相關的諮詢服務提供補貼。例如深圳市實施CMMI、IPD等創新體系諮詢的企業，提供30萬元的諮詢費補貼。
- 各地政府組織一些培訓等活動，以幫助企業提高創新能力。沿海發達城市力度較大。
- 各級政府還提供一些專項資金扶持，例如對環保、新能源、高科技、創意等產業，引導產業轉型，鼓勵創新

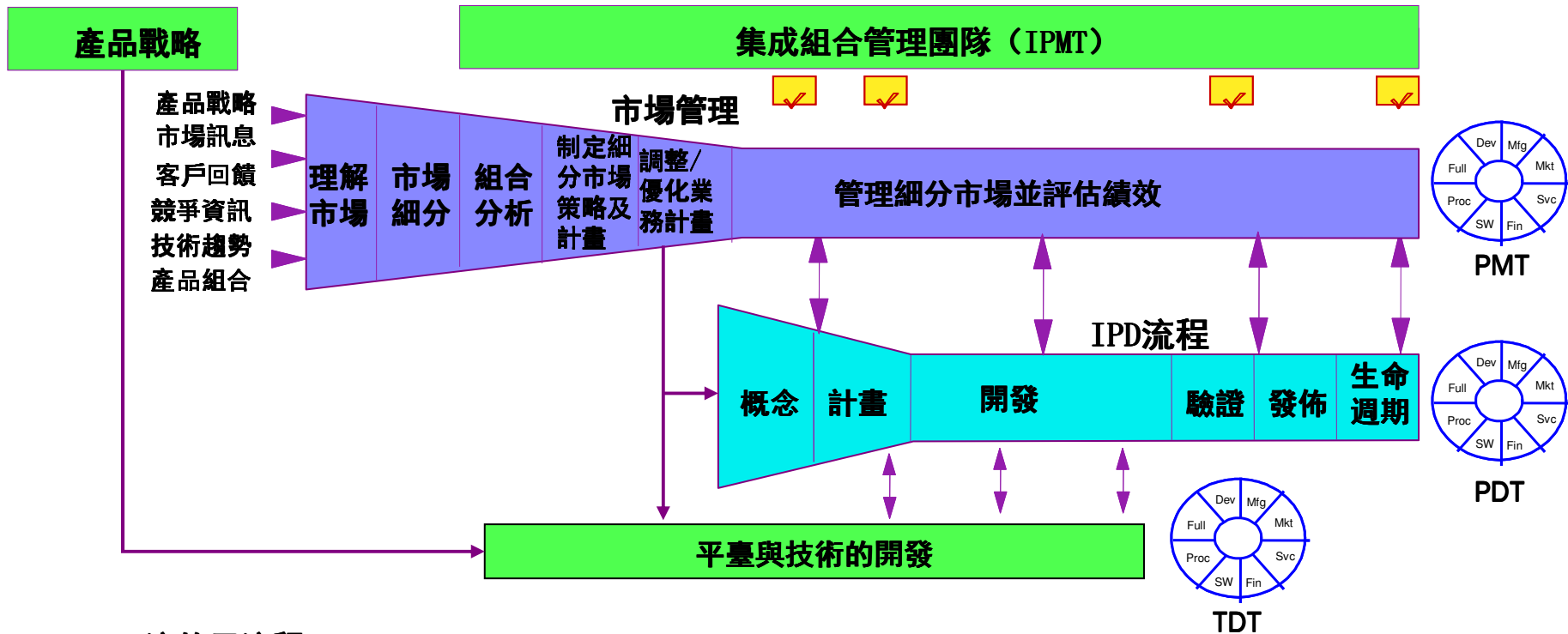
# Contents

- 1 中國大陸企業創新能力
- 2 政府對創新的支持
- 3 中國企業創新實踐與差距
- 4 問題與機遇

# 中國企業產品研發管理所處的發展階段



# 國內領先企業採用的產品管理模式



## 一流的子流程

- 專案管理
- 需求管理
- 文檔管理
- 軟硬體設計
- 配置與變更
- CBB—重用
- 品質管制
- 技術評審
- 採購/外協管理
- 管道管理

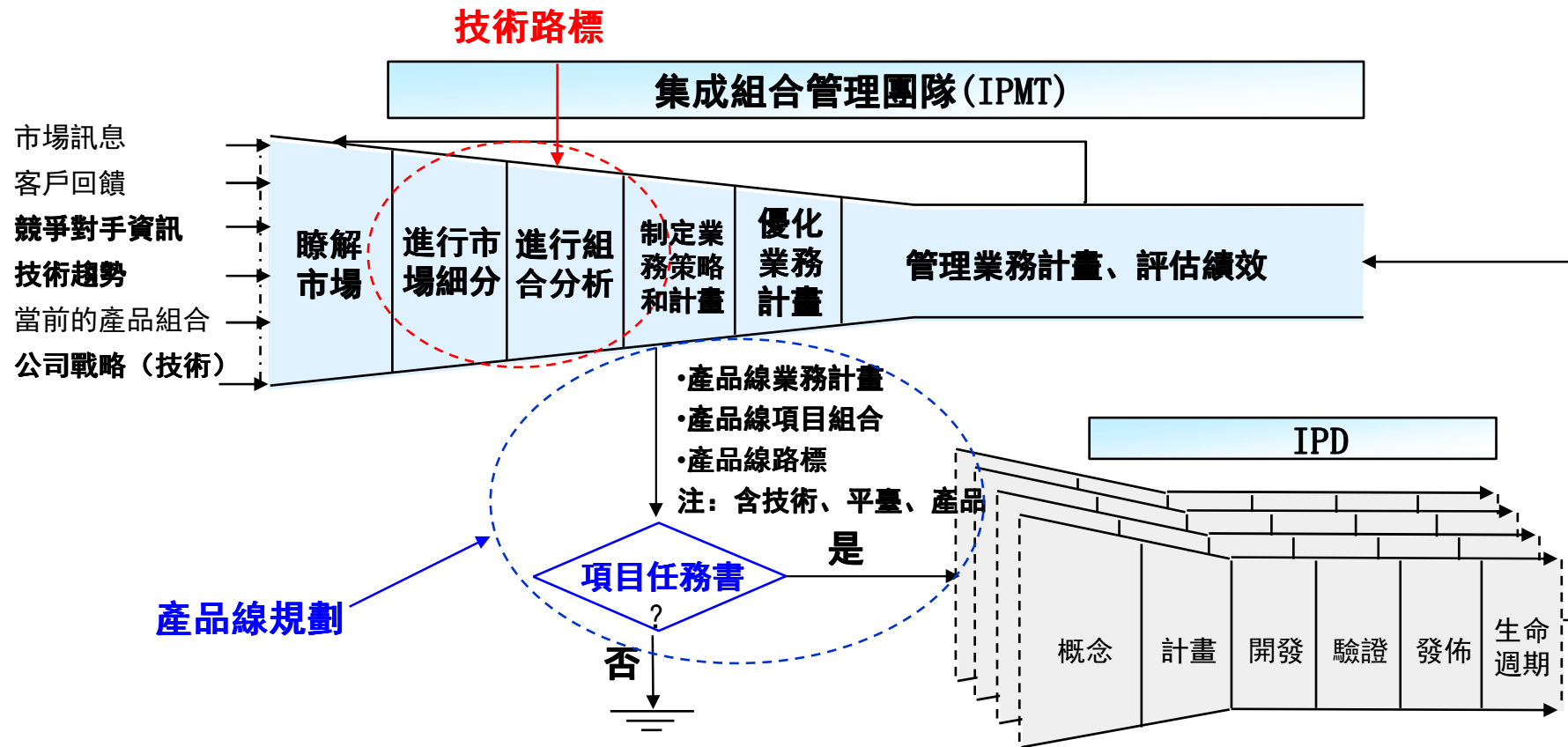
## 績效管理

平衡記分卡 (Balanced Scorecard)

## IPD工具

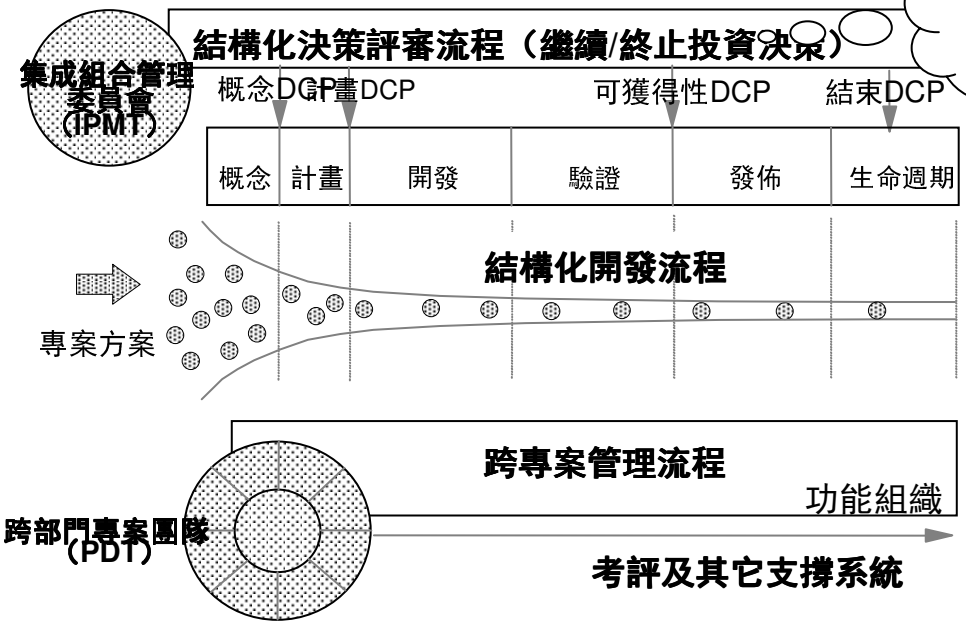
共用工具 (業務, 技術)

# 產品規劃方面普遍滯後

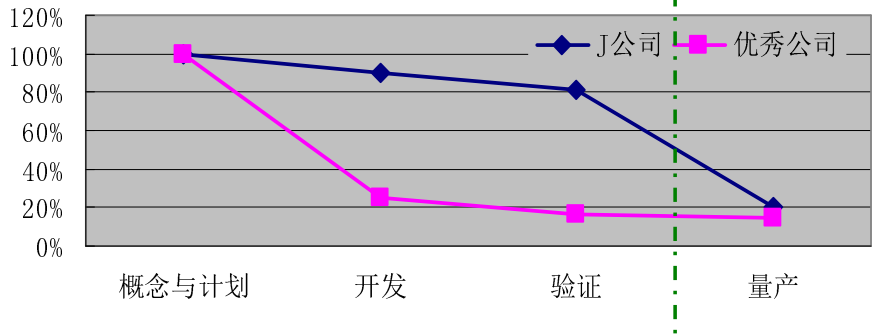


# 產品決策評審普遍欠缺

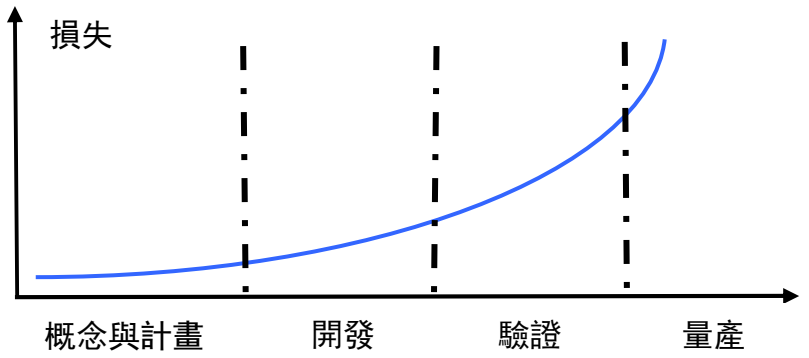
- 1、誰來評審
- 2、何時進行評審
- 3、評審什麼
- 4、下什麼結論



項目各階段占總提議項目比例

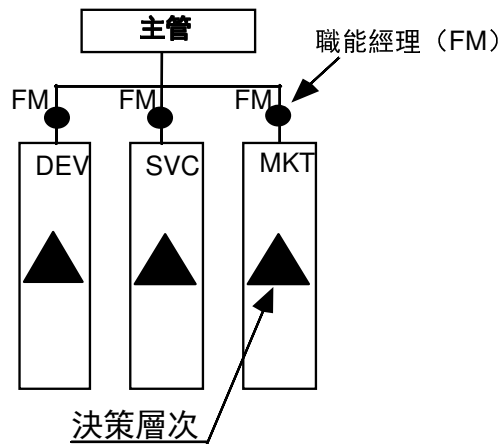


研發各階段淘汰專案所帶來的損失



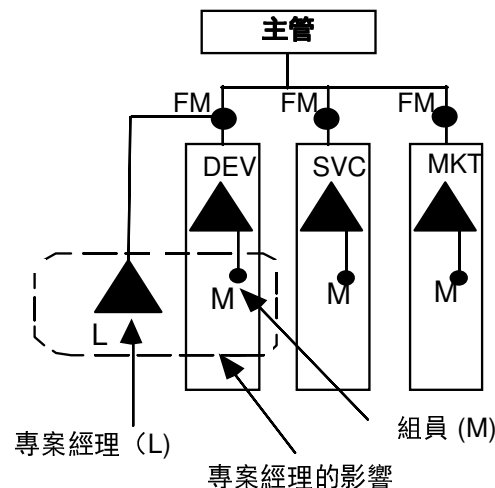
# 大部分企業開始應用矩陣式組織結構

## 職能結構



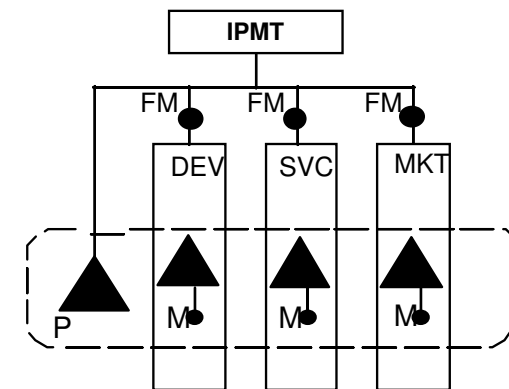
- 職能部門經理處理本部門的所有決策
- 當項目或組織變得很大或需要廣泛的跨部門運作時，難於協調

## “輕度矩陣”團隊結構



- 專案經理是協調人
- 項目組成員是職能部門的聯絡員（沒有權力）
- 職能部門經理仍然做出本部門的關鍵決策
- 當規模和複雜度增大時，這種結構也難於支援

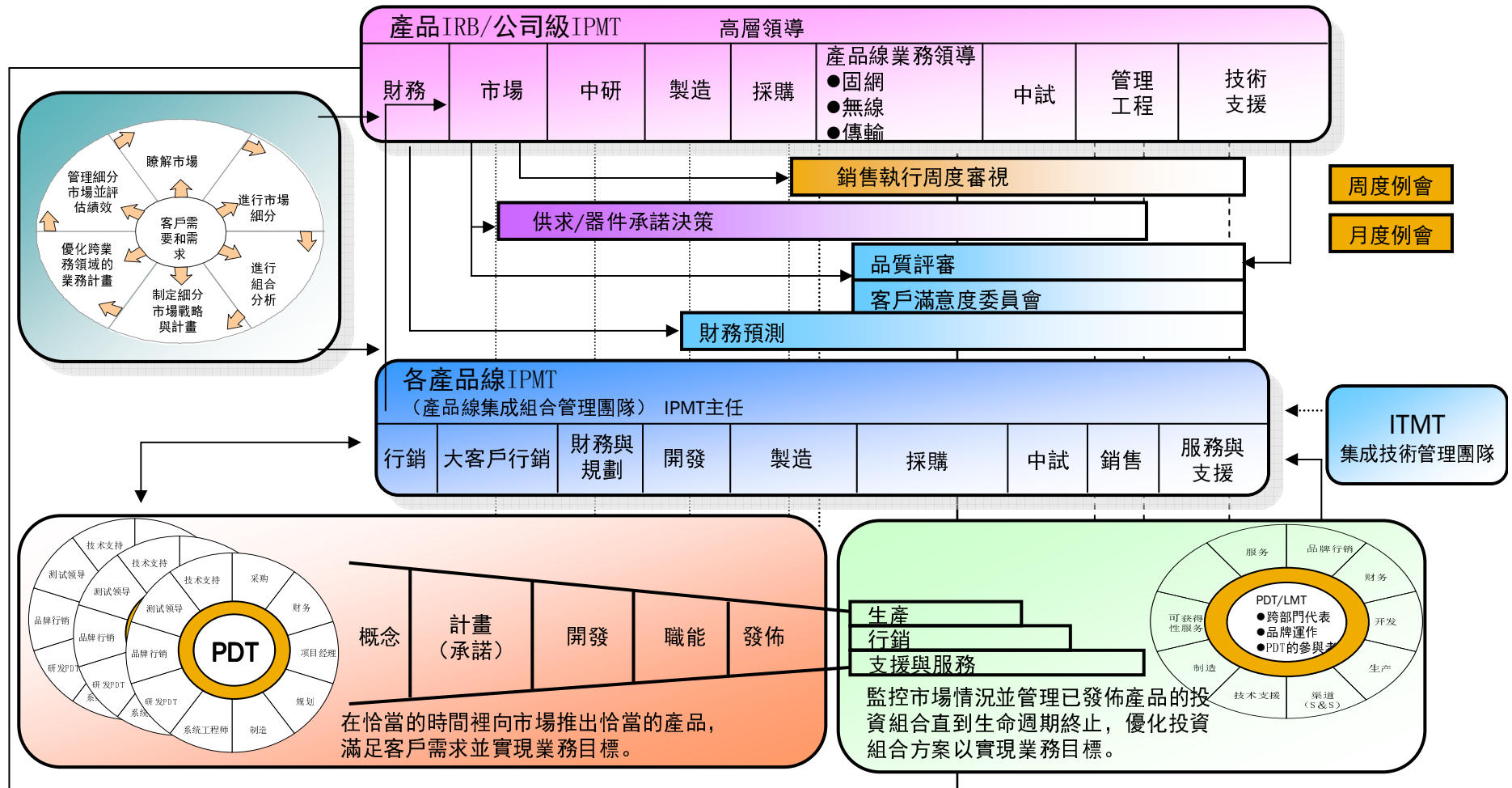
## “重度矩陣”團隊結構



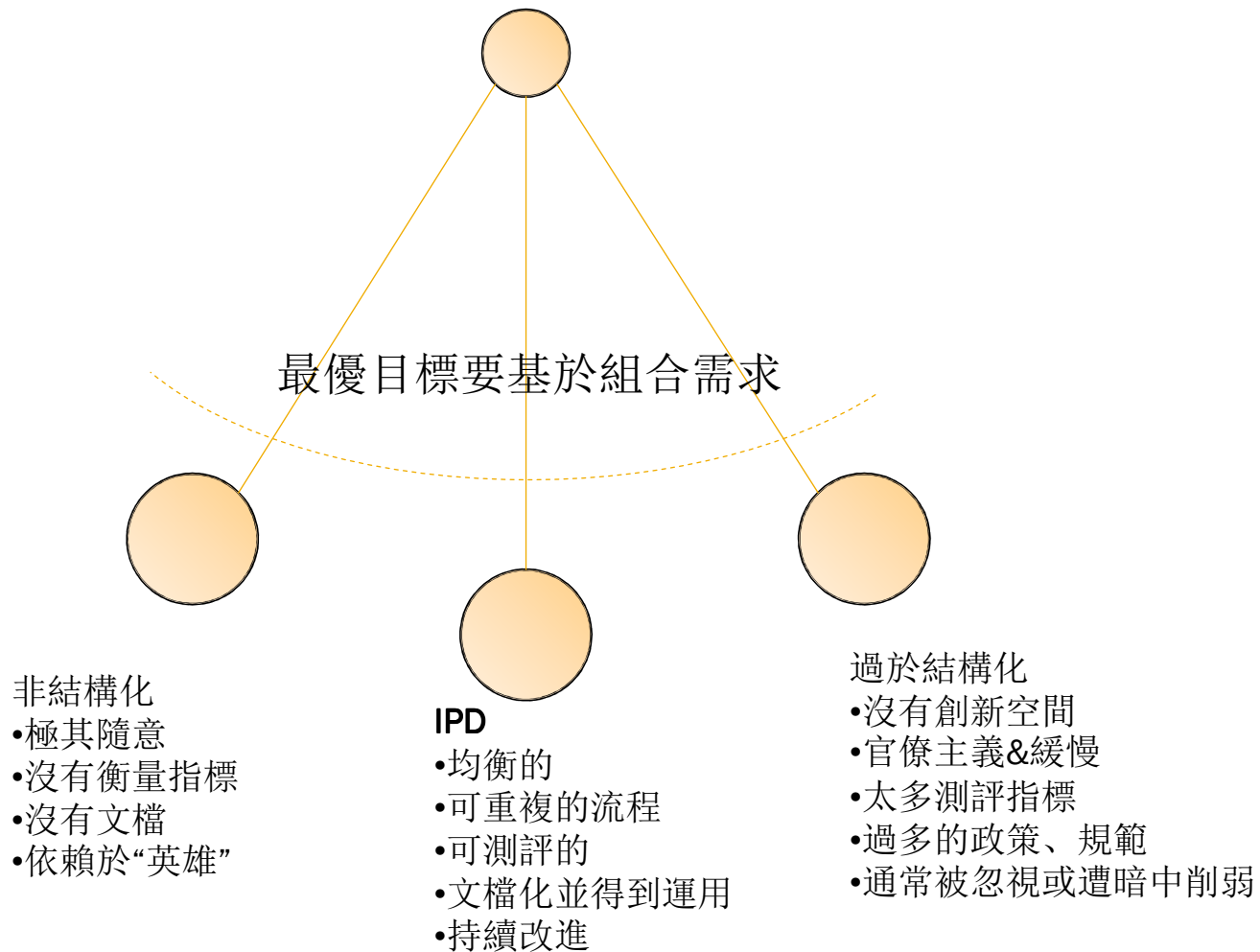
- 項目經理在不同功能中發揮直接的、綜合性的影響
- 組員完全代表相應的職能部門
- 項目經理和成員有專案權力和責任
- 職能部門經理關注於建立優秀的部門，而不是日常的決策
- 是複雜專案和組織的最好的組織結構



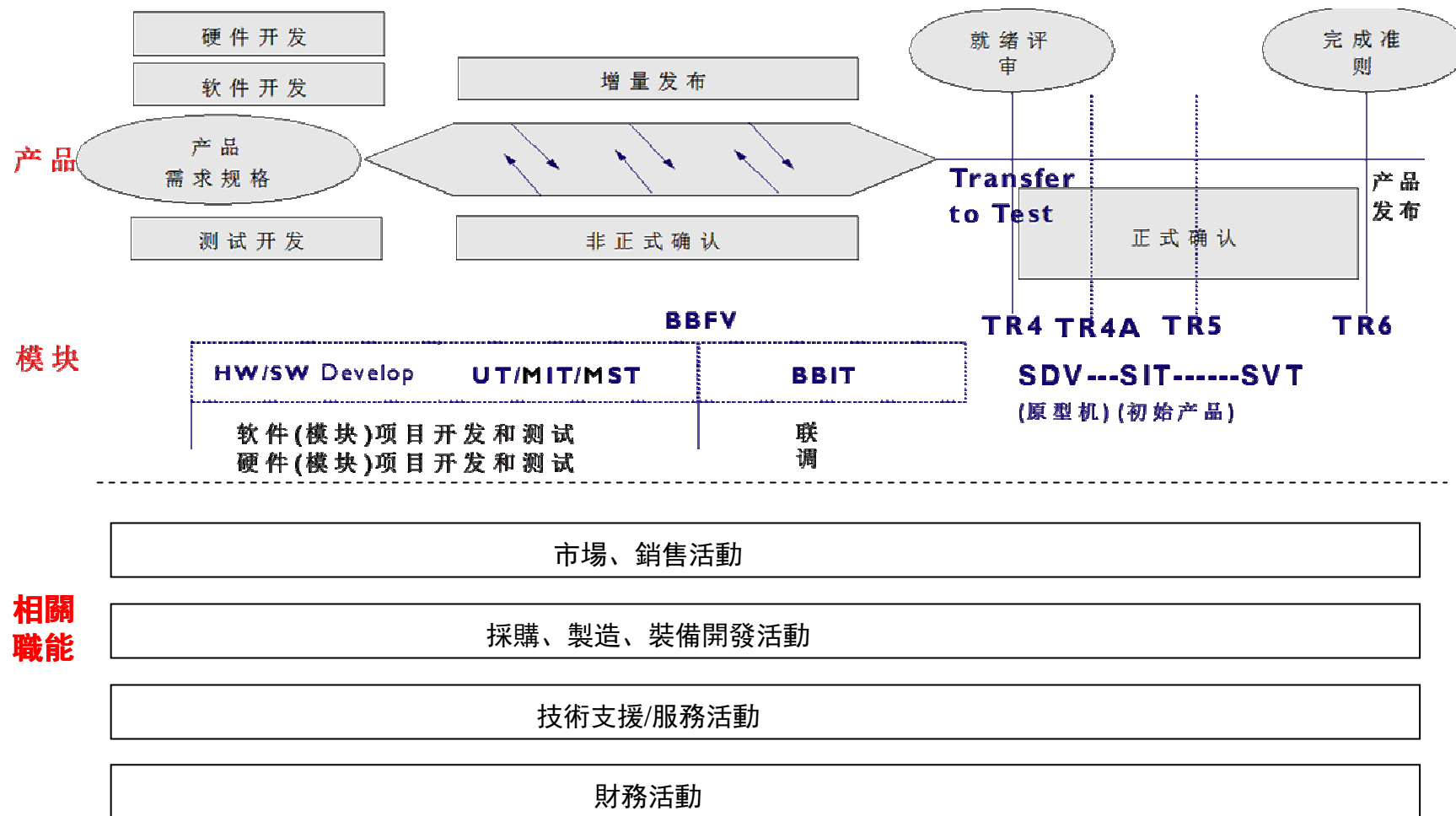
# 多數企業尚未形成順暢的跨團隊運作的組織



# 多數企業體系結構化不足

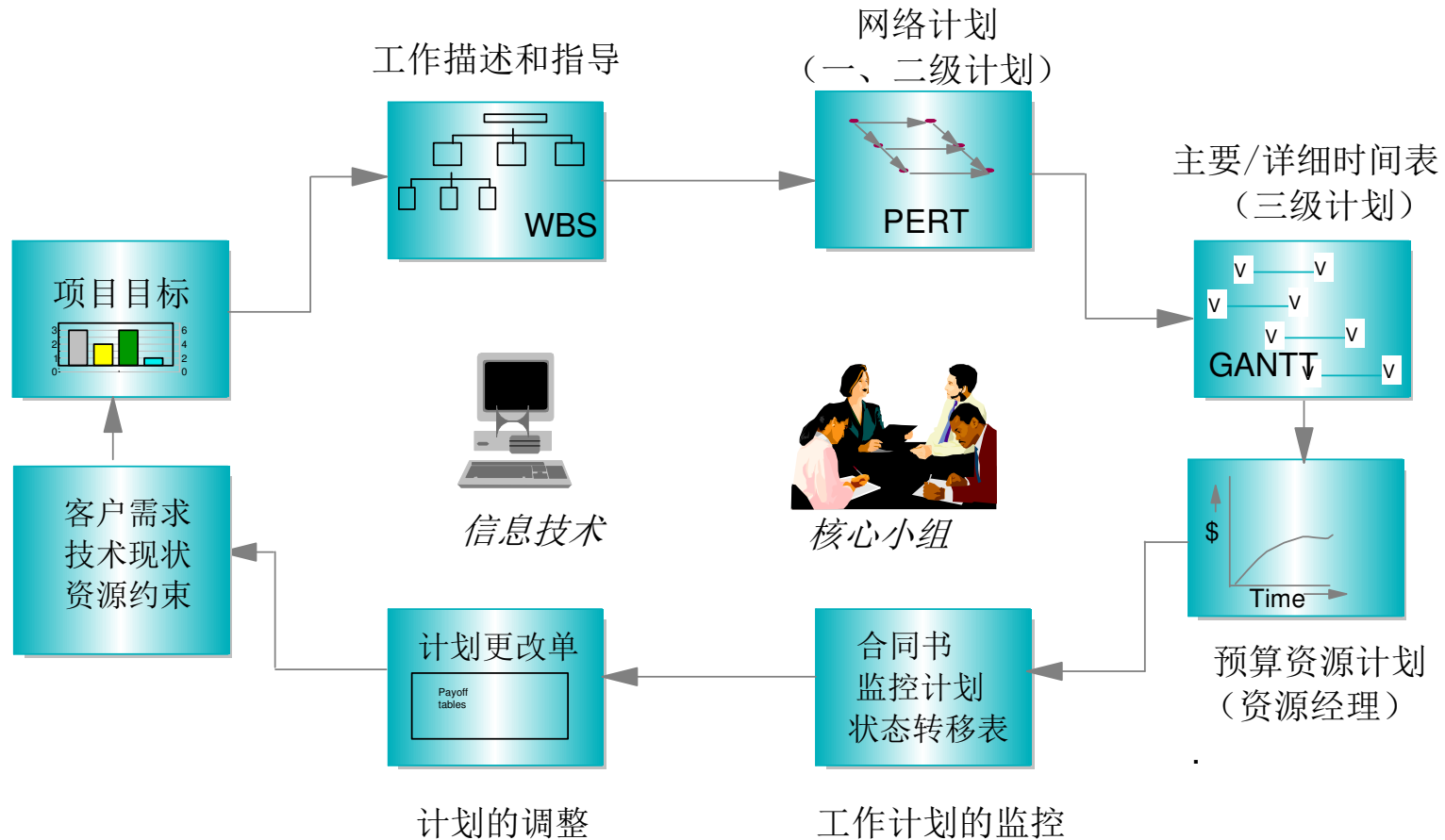


# 並行的產品開發流程尚不完善

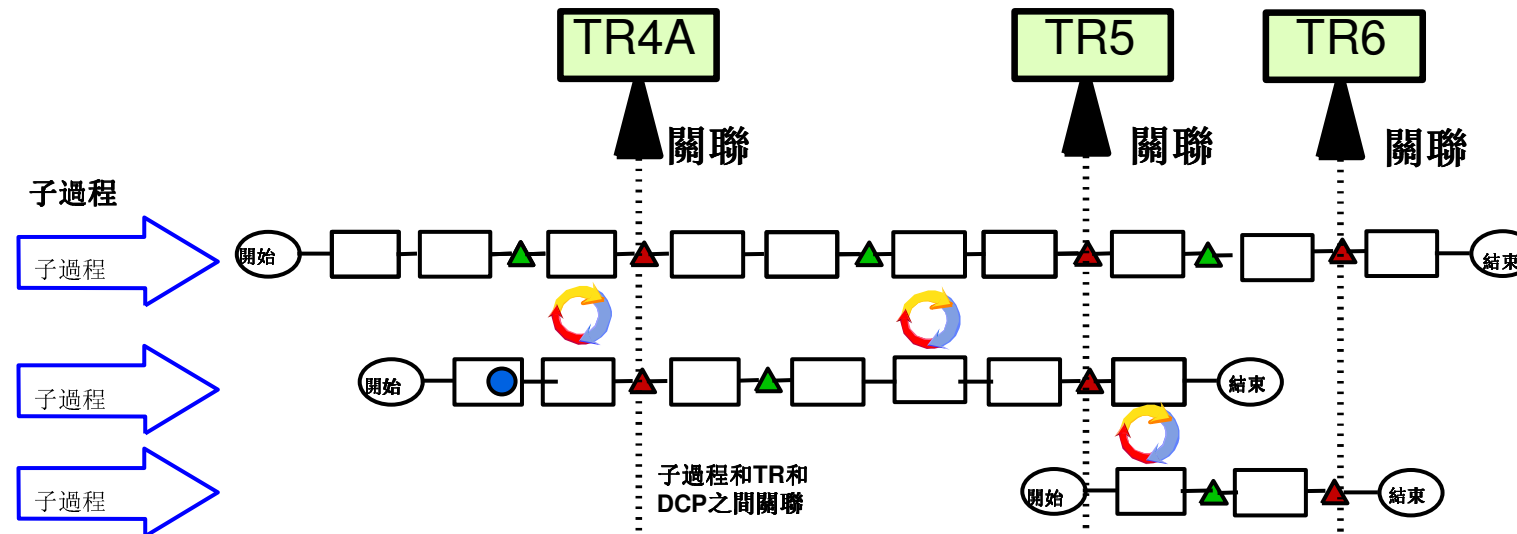


# 普遍採用了專案管理，但不夠成熟

IPD專案管理集成了專案管理模式、過程、IT及跨部門團隊



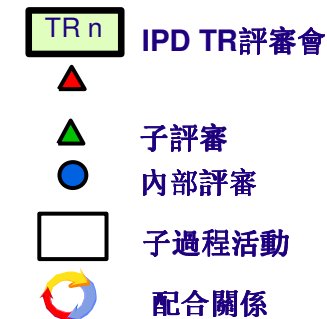
# 技術評審被普遍採用，部分企業不能規範操作



**TR**：七大評審點，由PQA/SE組織。引用子評審的結果對產品質量進行評估，並且對PDT提出改正建議。

**子評審**：正式評審點，由專案組組織。對子過程活動輸出品質把關。

**內部評審**：非正式，同行設計和問題討論。



# Contents

- 1 中國大陸企業創新能力
- 2 政府對創新的支持
- 3 中國企業創新實踐與差距
- 4 問題與機遇

# 中國企業產品創新面臨的挑戰

- 人才挑戰
  - 學校教育模式與創新需求不匹配，創新型人才匱乏
  - 80後逐步成為主力，個性張揚，但普遍缺乏腳踏實地的品質
  - 管理能力普遍不足，多數企業的快速增長以中國經濟的快速增長為背景，管理較為粗放（尤其一些傳統行業）。隨著中國經濟發展速度逐步放緩，對企業管理方面的要求也逐步提高了。

# 中國企業產品創新面臨的挑戰

- 品牌的挑戰
  - 從“中國製造”向“中國創造”轉型過程，需要建立自主品牌。
  - 多數企業在品牌建設方面，仍然以知名度提升為主旨。少數企業建立了品牌美譽度。
  - 極少數企業能夠以價值為導向來建立品牌管理體系
  - 因此，國內眾多企業的品牌影響力仍然較為薄弱



# 中國企業產品創新面臨的挑戰

- 核心技術的挑戰
  - 在核心技術方面，中國企業正在尋求突破。但大多數仍處於模仿和應用的層面。
  - 核心技術，尤其在基礎領域的研究仍然較為落後。
  - 大學等科研機構的學術研究能力較差，未能對企業的技术提升提供足夠的幫助

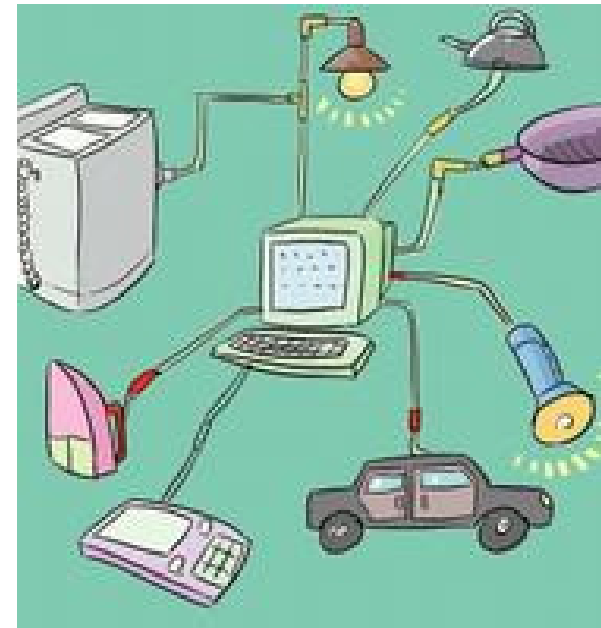
# 中國企業的創新機遇

- 新商業模式的機遇
  - 開放式創新的引入——例如：騰訊財付通平臺、DID平臺等
  - 開放式開發平臺，如DISCUZ等
  - 團購



# 中國企業的創新機遇

- 新技術、新應用模式帶來的機遇
  - 雲計算技術
  - 物聯網
  - 3G
  - 三網融合
  - 新能源
  - 高鐵
  - .....



# 十二五規劃帶來的機遇

- 高科技產業
  - 電子、高端軟體、通信、高性能積體電路、新型平板顯示、高性能醫療診斷設備、
  - 低碳節能產業（新能源、新材料、核電、風能、光伏、新能源汽車、節能裝備及工程
  - 生物產業（生物醫藥、生物農業、生物製造業、
  - 高端裝備製造業（衛星、航空航太、軌道交通、海洋工程、智慧裝備製造等）
  - 物聯網與雲計算
- 服務產業
  - 新興服務業（專業諮詢等）

# 歡迎交流

深圳中天華夏企業管理諮詢有限公司

深圳 上海

總部地址：深圳市南山區登良路23號漢京國際13D

網址：[www.ztchina.com.cn](http://www.ztchina.com.cn)

電話/傳真：0755-2167-5516

郵箱：[contact@ztchina.com.cn](mailto:contact@ztchina.com.cn)

郵編：518000

中天  
華夏

