



Da se je treba povezovati z drugimi in da je treba izstopiti iz lastne cone udobja, pravi dr. Xiaobo Wu, eden vodilnih mislecev na svetu, ki je spomladi obiskal Slovenijo.

Na Gospodarski zbornici Slovenije (GZS) je dr. Xiaobo Wu predaval o inovacijski miselnosti na Kitajskem in vplivu na globalna razmerja tehnoloških podjetij. Kot direktor Nacionalnega inštituta za inovacijski management na univerzi Žedžiang (Zhejiang) in bivši dekan Šole za management na tej univerzi ima dober vpogled v kitajski ekosistem, ključen za razcvet tehnoloških inovacij in novih poslovnih modelov, s čimer kitajska podjetja postajajo najbolj konkurenčna na globalnem trgu. Trdi, da so za uspeh Kitajske zaslužni njihovi podjetniki in ne birokrati.

Prvo vprašanje je povezano z inovacijami v kateremkoli poslu ali katerikoli organizaciji. Če podjetja niso ves čas pripravljena obnavljati svoje ponudbe in ustvarjalno razmišljati o izboljšavah ter o tem, kaj ponujajo trgu, potem je velika verjetnost, da na svetovnem tržišču ne bodo obstala. Ampak kako biti inovativen ves čas?

Lekcija kitajskih podjetij je ta, da ne moremo inovirati zgolj z linearnim razmišljanjem. Potrebujemo nekaj, čemur pravimo nelinearno razmišljanje. To je zelo zanimivo. Če inovirate zgolj za izvoz na osnovi obstoječih tehnologij, to ne bo dovolj. Morate se bolj

poglobiti in izvažati nekaj povsem novega, drugačnega. In to je ključ do vašega trajnostnega razvoja.

Upravljanje z inovacijami postaja ena ključnih strateških nalog za podjetja ne glede na velikost in ne glede na panoge, v katerih delujejo. Kaj lahko starejša podjetja, ki niso preveč fleksibilna, storijo, da bi povečala svoje zmožnosti na področju inoviranja? Nekateri namreč pravijo, da ima Slovenija veliko spečih podjetij, ki bi lahko poslovala mnogo bolje. Kaj je vaš recept oziroma nasvet zanje?

Dvigniti bi morala potencial, da, izboljšati bi morala svoj potencial, da bi lahko začela izvažati nove stvari. Slovenija ima visok standard na področju izobraževanja in ima odlične talente, tako da bi lahko na področju inovacij naredila več. Vendar pa ljudje potrebujejo motivacijo, to pa je povezano z vizijo. V odprti družbi, kjer se povezuješ z drugimi, z drugimi kulturami, s tujimi akterji, vidiš nove stvari, odpirajo se nova okna priložnosti, dobiš motiv oziroma priložnost za kaj novega.

Bi rekli, da je Slovenija v tem smislu zaprta dežela? (smeh) Ne, ne bi rekel tega. Vidim pa, da je življenje tukaj dobro, udobno, življenjski standard je res dober.

Slovenija ima visok standard na področju izobraževanja in ima odlične talente, tako da bi lahko na področju inovacij naredila več.

Zato pa so potrebne spodbude, da bi kaj spremenili oziroma da bi uživali v čem novem.

Je torej udobje, o katerem govorite, ovira za ustvarjalno razmišljanje?

(smeh) Na Kitajskem najbolj uspešna podjetja poudarjajo, da je treba enostavno izstopiti iz lastne cone udobja. Kako to storiti in tudi zakaj bi to storili, pa je že drugo vprašanje. Zakaj bi se torej morali potruditi in se umakniti iz lastnega udobja? Zato, da lahko dobimo nov pogled in tudi bolj daljnosežen, bolj poglobljen pogled na določeno stvar. To velja tako za Kitajce kot Slovence. In ta izstop iz udobja omogoča tudi bolj razburljivo doživljanje življenja.

Kako pa naj podjetja izgradijo kulturo, v kateri bodo lahko zaposleni razmišljali bolj ustvarjalno?

Podjetniki vedno ocenjujejo zadevo na osnovi trenutnega položaja.

Torej morajo biti vedno nezadovoljni s trenutnim položajem?

(smeh) Ja... Dejansko morajo pogledati onstran, drugam, da vidijo še kaj drugega. Ne smejo zaspati.

Motivacijo ste že omenili. Menedžerji morajo razumeti ljudi, saj jih lahko le tako motivirajo. In če jih znajo motivirati, je pot do odličnosti odprta. Kdo so po vašem voditelji prihodnosti? Kakšne kompetence in veščine posedujejo?

Voditelji prihodnosti so ljudje z vizijo. Motivirani so od znotraj in vedno poskušajo kaj novega. Svet se vedno hitreje spreminja, ljudje pa se morajo vse hitreje naučiti novosti. Pri tem pa niso sami, ampak so posamezniki dandanes vse bolj povezani med sabo. Ljudje, ki so bolj povezani, imajo tudi dostop do vsakega koticčka znanja. Je pa tudi tako, da se lahko zelo nadarjeni ljudje skrivajo v kotu, ampak, ker smo vse bolj povezani, je take posameznike mogoče tudi zmotivirati – vsaj podjetniki bi morali imeti znanje, kako dostopati do nadarjenih ljudi in jih znati povezovati. Voditelji prihodnosti bodo morali pozornost nameniti sposobnostim, veščinam, kompetencam ljudi in jih znati navzkrižno povezati, da bodo kar najbolj prišli do izraza. Govorimo o navzkrižnem delovanju, kjer v ekipi združimo različno funkcionalna znanja. Recimo področji marketinga in človeških virov sta tradicionalno ločeni, a postajata vse bolj povezani.

Ravno o tem sem vas že lela vprašati. Da bi torej razumeli družbene procese, trende, ljudi, podjetja potrebujejo primerne veščine in izobraženo delovno silo. Bi dejali, da bodo v prihodnje podjetja vse bolj potrebovala ljudi z družboslovno izobrazbo? Kako pomembne so multidisciplinarne ekipe za prihodnost gospodarstva?

Za razvoj ekonomije je najpomembnejše gonilo tehnologija. Ampak če pogledamo realnost, je dostop do »trde« tehnologije vse lažji. »Mehkejš« tehnologije, kot so komuniciranje, kulturni stiki preko meja, pa postajajo vse pomembnejši. Ljudje lahko spoznajo

druge vrednote življenja. Če imajo ljudje globlje razumevanje življenja kot takega, lahko tudi spremenjajo družbo in si življenje naredijo lepše. Nekoč je bilo znanje povezano z uspehom oziroma je bil uspeh odvisen od znanja, ki si ga imel. V novem obdobju pa sta znanje in uspeh dosti bolj povezana z zunanjimi dejavniki. Pogledajmo si primer: nekoč je nekdo zelo pameten veliko študiral, prebral ogromno knjig, odšel na izredno priznana šola, se povezal z nekaterimi drugimi pametnimi okoli sebe in uspel. Ampak to je izključujoč način, ne vključujoč. Sedaj smo priča družbenemu razvoju, ko smo čisto vsi med seboj povezani. Znanje vseh nas je povezano in tako imamo neke vrste svetovno pamet.

Da je dostop do »trdih« tehnologij vse lažji, je dokaz denimo sistem globalnega pozicioniranja (GPS). Danes imajo dostop do njega vsi, še desetletje ali dve pa si nihče ni mogel predstavljati, da bi bilo kaj takega mogoče. Razumevanje neke tehnologije ali pa imeti znanje, kako jo uporabljati, je danes veliko bolj pomembno, kot pa dejansko imeti v lasti neko tehnologijo.

V predavanju na GZS ste omenili kitajskega proizvajalca avtomobilov Geely, ki je tudi lastnik Volva, ter telekomunikacijskega velikana Huawei. Kaj se lahko naučimo od teh dveh primerov? Kako so prešli od sekundarnih do »originalnih« inovacij oz. od položaja sledilcev do položaja vodilnih v svetu?

Prva stvar je upravljanje s spremembami oziroma upravljanje s spremembami, ki so povezane s premikom v paradigmi. To je povsem drugače od tega, ko običajno ljudje razmišljajo, da so spremembe pač konstantne. Gre za diskontinuiteto z vsem, kar so poznali do sedaj.

In druga stvar, ki se jo lahko naučimo, je pogled onstran. Torej nek poglobljen pogled, ki presega trenutno dogajanje.

Ko je Huawei na začetku razvijal svoje telekomunikacijske sisteme, ko je šlo še za analogne sisteme, je imel seveda odlično znanje na tem področju, vendar pa so že poskušali videti korak dlje od takratnega stanja. Posvetili so se temu, kar šele prihaja in že začeli razvijati novo znanje. Če znaš pogledati onkraj trenutnega dogajanja, lahko to zate pomeni konkurenčno prednost. V omenjenih podjetjih nadgrajujejo sisteme na – temu bi lahko rekli – »dinamičen« način.

Dr. Xiaobo Wu je direktor Nacionalnega inštituta za inovacijski management na univerzi Zhejiang in bivši dekan School of Management, Zhejiang University. Prihaja iz enajst milijonskega mesta Hangčou (Hangzhou), ki velja za Silicijevo dolino Kitajske, od koder izhaja tudi Alibaba in kjer deluje tudi največ slovenskih podjetij. Na raziskovalnem področju tehnoloških inovacij in podjetništva je objavil že več kot sto akademskih prispevkov ter sedem knjig, organizacija Thinkers 50 pa ga je uvrstila med najvplivnejše poslovne mislece.

Ljudje potrebujejo motivacijo, to pa je povezano z vizijo. Voditelji prihodnosti so ljudje z vizijo.

Če izstopimo iz lastne cone udobja, lahko dobimo nov pogled in tudi bolj daljnosežen, bolj poglobljen pogled na določeno stvar. To velja tako za Kitajce kot Slovence.

Razumevanje neke tehnologije ali pa imeti znanje, kako jo uporabljati, je danes veliko bolj pomembno kot pa dejansko imeti v lasti neko tehnologijo.



Prelomnica za Huawei, ki ga je Ren Zhengfei ustanovil leta 1987, je pomenil obisk ključnih podjetij v ZDA leta 1997.

Huawei je po tem, ko je Ren obiskal ZDA, razvil svoj sistem raziskav in razvoja (R&R). Ren se je v Ameriki srečal z vodilnimi iz General Electrica (GE), IBM in Googla. Po sestankih se je celo razjokal. Da, resno se je razjokal in ko so ga vprašali, zakaj mu tečejo solze po obrazu, je odvrnil, da vidi ogromen razkorak med vodilnimi podjetji na svetu in njegovim Huaweijem. 'Moramo narediti nekaj novega. To počnejo vodilni. Kitajska podjetja delajo povsem drugače,' je poudaril. Takrat so namreč kitajska podjetja pozornost namenjala marketingu in prodaji. GE, ki je razvijal ključne tehnološke sisteme, pa je ogromno investiral v R&R. IBM je veliko investiral v razvoj integriranih sistemov, pri Googlu pa je Ren videl, koliko pozornosti namenjajo intelektualni lastnini. Take stvari so kitajska podjetja zanemarjala. Po tem se je Ren odločil, da bo stopil po novi poti, namesto da bi zgolj užival v uspehu družbe tisti čas na Kitajskem. Od približno 170.000 zaposlenih v Huaweiju jih na področju raziskav in razvoja danes dela 80.000, naložbe podjetja so se v desetletju podeseterile.

V zadnjih petih letih je na svetu zraslo več kot 300 samorogov, to je podjetij, ki so v kratkem času dosegla tržno vrednost milijardo dolarjev in več. Več kot polovica jih je nastala v ZDA, a več kot polovica tistih izven ZDA prihaja s Kitajske. Od skupaj 164 kitajskih samorogov (podatek za leto 2017) jih je 70 v Pekingu, 36 v Šanghaju, 17 v Hangčouju ter 14 v

Vlada, industrija, podjetja, univerze, storitvene agencije delajo skupaj, za to pa potrebujejo poseben kontekst in posebno mesto. Na Kitajskem so to visokotehnološke cone.

Šenzenu. Kako konkretno je videti inovacijska kultura v teh mestih in v visokotehnoloških conah?

Izpostavil bi dvojno vijačnico (double helix) ali celo trojno vijačnico (izobraževalne institucije-podjetja-država), kjer se različni sistemi povezujejo med seboj in tako skupaj prispevajo k ekosistemu inovacij. Vlada, industrija, podjetja, univerze, storitvene agencije delajo skupaj, za to pa potrebujejo poseben kontekst in posebno mesto. Na Kitajskem imamo za to posebna mesta, ki jim pravimo visokotehnološke cone. V teh conah velja vladni preferencialni program, ki vključuje denimo ugodnejši davčni režim ter javne storitve oziroma javno infrastrukturo. Univerze imajo v teh conah kampuse. Podjetja, posebej visokotehnološka, so tudi tam in novačijo najpametnejše študente. Podjetja lahko pridejo do tehnologij preko univerzitetnih laboratorijev, tam so locirani tudi nacionalni raziskovalni centri s svojimi visokotehnološkimi razvojnimi laboratoriji. Vsi so skupaj, ob njih pa je mogoče najti tudi svetovalne ustanove, ki se ukvarjajo s pravnimi vprašanji, trgovino ali pa denimo iskanjem talentov in človeških virov. Čisto vsi so navzoči v tem ekosistemu inoviranja.

Kako bi tak sistem primerjali z evropskim ali ameriškim?

Gre za drug sistem. V ZDA so takšna območja rasla organsko. Razvoj se je zgodil po naravni poti. V Silicijevi dolini denimo so navzoče številne znane univerze, Berkeley in druge, in številna visokotehnološka podjetja so nastala z izločitvijo dejavnosti (spin-off) iz teh univerz. Predstavniki fakultet, tehniki in drugi so ustanovili nova podjetja, tam pa so tudi

Sprememba paradigme

Leta 1750 je Kitajska predstavljala 32,5 % globalne industrijske proizvodnje in že takrat je imela uspešne »lokomotive«, ki so razvoj vlekla naprej. Od leta 1800 se je njeno gospodarstvo v svetovnem deležu začelo krčiti. To je trajalo vse do 70. oziroma 80. let 20. stoletja. V zadnjih petdesetih letih se je stvar občutno spremenila – še posebej po letu 1995, še bolj pa od leta 2002 dalje, po pridružitvi Svetovni trgovinski organizaciji (WTO). Za Kitajsko je torej globalizacija – ko se je država odprla navzven – pomenila nekaj zelo dobrega, pravi Wu.

Skozi celotno zgodovino so bile v ospredju ZDA, vsa ostala gospodarstva so bila daleč zadaj – vse dokler se ji sedaj ni začela edina približevati Kitajska.

Nasploh so kitajske naložbe v R&R rasle zelo hitro, sedaj so na 2. mestu za ZDA. Gospodarstvo tako postaja vse bolj inovativno. Hitro se razvijajo tudi kitajske zasebne družbe; na lestvici Fortune 500 jih je 34. Kitajska za uspeh dolguje več podjetnikom kot pa birokratom, ocenjuje Wu in dodaja, da so glavni podjetniški steber mala in srednja podjetja (MSP). Predstavljajo 99,7 % vseh podjetij na Kitajskem in 60 % BDP, doprinesejo 65 % patentov ter 80 % novih izdelkov.

predstavniki raznih storitev, kot so finančne storitve s tveganim kapitalom. V ZDA so torej taka območja zrasla povsem naravno, medtem pa smo na Kitajskem zamudniki. Videli smo, kaj se je dogajalo v Ameriki in tudi v Evropi, recimo v Cambridgeu, zato smo začeli spodbujati omenjene visokotehnološke cone – predvsem je ta razvoj spodbudila vlada. Vladni uradniki so se učili od Amerike in Evrope, kako vzpostaviti prave pravne pogoje za delovanje podjetij ter okvirov za sodelovanje med podjetji, državnimi in izobraževalnimi institucijami.

In sedaj se lahko vsi – če gledamo recimo statistiko samorogov – učimo od Kitajske!

Ja, samorogi se pojavljajo tako hitro, da so celo presegli vsa naša pričakovanja! Uspeh bi pripisal prav omenjenim ekosistemom. Kot drugi pomemben razlog pa bi omenil kitajsko kulturo, posebej mlade in njihovo povezanost. Prav te povezave namreč omogočajo, da stopijo skupaj in skupaj nekaj naredijo.

Menite, da je k temu prispevala tudi politika enega otroka?

Ne v večji meri.

Kaj pa manjka Evropi, da je tukaj samorogov le peščica?

Zahodna kultura je precej bolj individualistično naravnana, Kitajska pa temelji na skupnostih. Na zahodu denimo so ljudje zelo specialistično naravnani, pri delu so specializirani za neko področje. Na Kitajskem pa je več sodelovanja in zato imajo naši ekosistemi prednost pred ostalimi. Evropski način razvoja samorogov bi moral bolj povezati ljudi, tudi preko meja.

Sami se ukvarjate z raziskavami na področju proizvodnje in predelovalne dejavnosti, vaš trenutni projekt pa je povezan z »big data« in inovacijami. Lahko kakšno spoznanje na tem področju delite z nami? Kaj točno počnete?

Sodelujemo denimo z Alibabino akademijo in razvijamo t. i. »one-data-system«. Različne institucije imajo različne podatkovne sisteme, ki niso med seboj kompatibilni. Z Alibabo torej razvijamo nov standard na področju dostopa do podatkov.

Naš Nacionalni inštitut za inovacijski management pa sodeluje tudi z enim malim podjetjem, ki zelo hitro raste. Ustanovil ga je eden mojih študentov, ukvarja pa se s storitvami na področju »big data« in umetne inteligence.

Ali nam lahko poveste, kaj so po vašem največje negotovosti za podjetja po vsem svetu?

Rekel bi, da prav premik paradigme, torej radikalne spremembe, ki se dogajajo okoli nas.

V Sloveniji ste bili že nekajkrat. Prihajate iz enajst milijonskega mesta Hangčou (Hangzhou), ki velja za Silicijevo dolino Kitajske, kjer deluje tudi največ slovenskih podjetij.

Ampak ne veliko. Ne vem pa natanko, koliko jih je.



Imate z njimi kaj stikov?

Z nekaterimi. Lani je eno slovensko podjetje želelo stopiti v stik z Geelyjem v zvezi s sistemi vžiga v avtomobilih. Povezal sem jih, vendar pa ne vem, kakšni so rezultati morebitnega sodelovanja.

Kakšne so možnosti sodelovanja Slovenije in Kitajske?

Slovenija ima, kolikor sem seznanjen, veliko dobrih tehnologij, denimo glede varčevanja z energijo ter okolju prijaznih tehnologij, pa na področju športa. Vse to potrebujemo na Kitajskem. Vstopamo namreč v novo obdobje. V preteklosti je bilo ključno, da smo se znebili revščine in to nam je uspelo. Sedaj pa Kitajci dajejo vse več poudarka kakovosti življenja. Radi bi dobro živeli, saj ne zaslužijo več zgolj samo za preživetje. To je velika sprememba, ki zahteva večjo kakovost proizvodov, nove tehnologije, obenem pa jo zaznamuje tudi skrb za okolje in kulturo.

Leta 2022 bodo na Kitajskem potekale zimske olimpijske igre. In menim, da ima Slovenija na področju smučarske opreme zelo dobro tehnologijo, povpraševanje po tej opremi pa je na Kitajskem veliko. Vse več ljudi smuča in gradijo se smučišča. Na mojem območju denimo sploh nismo poznali smučanja, sedaj pa imamo na voljo kar nekaj smučišč. Moja generacija tega športa ni poznala, moj sin pa smuča! gg

Slovenija ima veliko dobrih tehnologij, denimo glede varčevanja z energijo ter okolju prijaznih tehnologij, pa na področju športa. Vse to potrebujemo na Kitajskem.

Samorogi rastejo kot gobe po dežju

V zadnjih petih letih je na svetu zraslo več kot 300 samorogov, 126 jih je na Kitajskem. Večina kitajskih samorogov je vzniknila na področjih e-trgovine, fintech, zdravstva, zabave, logistike.