

IBM商业价值研究院

# 不懈的创新

从分散到系统化



---

## IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

欲了解本IBM商业价值研究院调研的完整目录，请访问：[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

欢迎订阅IBM商业价值研究院的电子月刊IdeaWatch：

[ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe](http://ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe)

在iPad或安卓平板电脑上下载免费的“IBM IBV”应用即可以访问IBM商业价值研究院的执行报告。

---

作者: Anthony Marshall, Mieke de Rooij, Mauro Biscotti

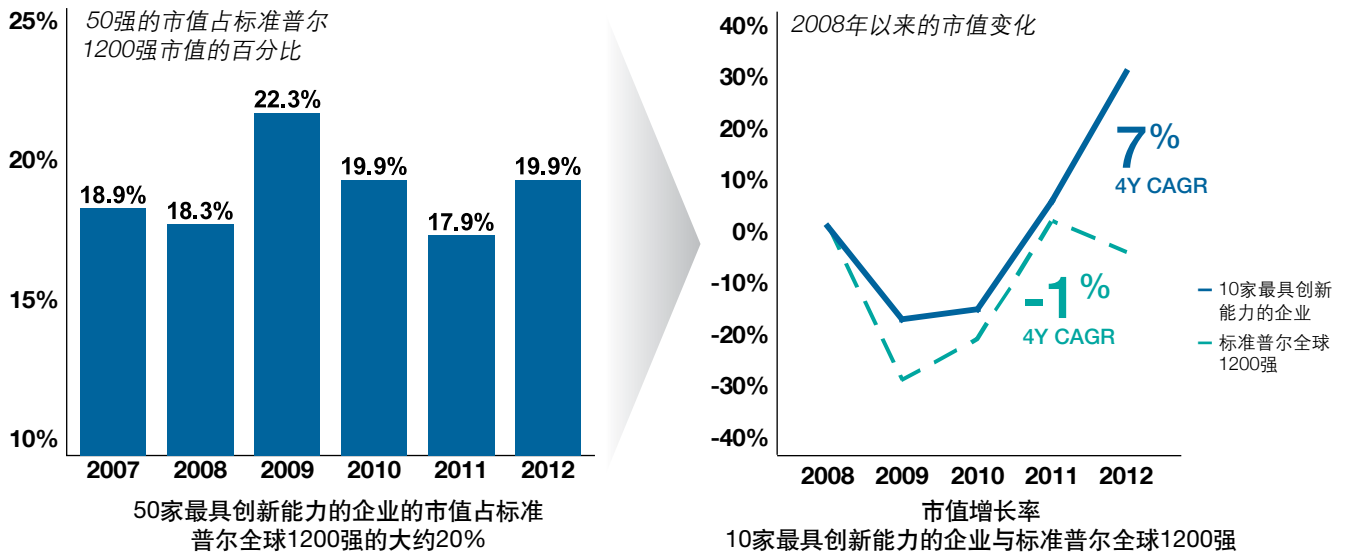
**有些评论家** 最近断言：说好听的，创新的结果令人失望，往坏处说，创新已经成为过去。然而，通过分析数千名高管的经验以及其他数据，我们得出的结论是：关于创新已经消亡的假设并没有事实依据。创新不仅仍然与价值的创造密切相关，而且它是财务表现出色的重要因素。创新不仅仅是一个“伟大想法”。它是一个从新事物中创造价值的持续过程——新想法、新技术、新产品、新流程。由于经济和社会间联系更加密切，商业的方方面面都面临着巨大变革。创新也不例外。成功的创新曾经是少数人的专利，而如今，这一工作变得更加协作、开放和持续。

创新已经消亡了吗？许多媒体报导似乎指出这样的事实。有一种观点是这样的：《经济学人》在2013年1月刊的封面文章中称，创新不再像以前那样是增长的推动力。<sup>1</sup> 学者指出，全球生产力增幅下降进一步证明了创新这一“伟大想法”已经成为过去(例如，全球人均GDP 10年CAGR在20世纪50年代达到最高的4%，而到2010年下降到了近0.5%<sup>2</sup>)。

我们根据过去IBM全球CEO调研分析结果以及实际经验而总结的观点是：创新远未消亡。<sup>3</sup> 相反，那些利用产品、运营和业务模式创新而在竞争中真正脱颖而出的优秀企业，创新势头强劲。生成、控制和利用创新的能力会成为竞争优势和经济效益的重要来源，那些“最创新”企业的价值增加就是明证。

为了证明这一点，我们分析了《商业周刊》杂志在2010年评出的最具创新企业50强的市场价值。<sup>4</sup> 结果表明，这些优秀的企业在标准普尔全球1200强的总体市场价值中占大约20%(见图1)。此外，在2008-2012年间，十家最具创新能力的企业实现了7%的市值增长率，而标准普尔全球1200强的整体增长率为-1%。十家最具创新能力的企业的两年收入CAGR比标准普尔全球1200强的总体水平高60%。<sup>5</sup> 很明显，“创新型”企业与其他企业不同——这些不同的方面推动了更高的增长率和更好的财务业绩。





资料来源：2010年商业周刊评选的最具创新能力的企业。标准普尔50强的全球4年CAGR是1%。

图1. 创新并未消亡的证据：创新企业在市值增长率方面保持领先。

在本报告中，我们注重讨论创新不断转变的角色及其对当前复杂商业环境中的影响。尤其是，我们将指出在财务方面表现卓越的企业如何以不同的方式推动创新：

- 这些企业如何优化创新组合，从而平衡产品、运营和业务模式创新？
- 这些企业如何采用业务模式创新？
- 这些企业如何扩展外部合作范围，以推动能够创造更多价值的创新？

最后，我们将列出制订系统化创新方法所必备的几个步骤，以便企业有效地推动增长、提高效率和实现卓越的财务业绩。

### 创新的复杂性和影响不断演变

创新的复杂性和影响力在不断演变。从19世纪的工业革命开始，到其后一次又一次技术里程碑，经济活动已经变得更加全球化，新的市场打开了，新的业务出现了，新的业务模式形成了(见图2)。这些模式不断演变，在当前的“通用定制”时代，随着产品和服务通过超级定制而满足每个客户的需求，客户有能力实时地影响产品属性。

日益提高的复杂性导致竞争加剧，为以下方面提供了更强的推动力：

- **产品创新：**扩展了竞争领域。当前的产品面临着越来越多的非传统竞争对手；

- **运营创新**：为企业和客户提高了效率，并降低了成本。例如，许多企业现在雇用专业人员进行生产；
- **业务模式创新**：推动了复杂的产品、服务和体验生态体系的创建。新兴技术从根本上改变了业务和规模经济。

## 产品创新

产品创新显著提高了客户价值，有助于开辟新的市场，并且重新定义竞争形势。过去，产品创新路线图很明确，产品创新的驱动力是技术领先地位和明确的产品仓库。在这些方面拥有先进能力的企业占据主导地位，例如，施乐和复印机、索尼和电子产品，以及宝洁和消费品。

目前的市场动态正在改变着产品创新的实现方式。产品创新已经变得更加多样化和更加融合，创新者面临着来自各个方向的更大竞争压力。例如，一家电视制造商目前不仅需要与其他电视制造商竞争，而且也必须争夺客户对智能手机、平板电脑和其他设备的注意力(见P6案例研究：“家庭娱乐行业的创新”)。此外，当前拥有更高自主权、更加明智的客户需要更高的定制化。他们期望零售商、制造商和服务提供商能够满足他们独特的个性化偏好。

为了增强产品竞争力，领先的创新者目前需要整合价值主张，并且在多个类别中创造客户需求。例如，领先的小型企业设计商和技术先锋Tesla Motors不断尝式

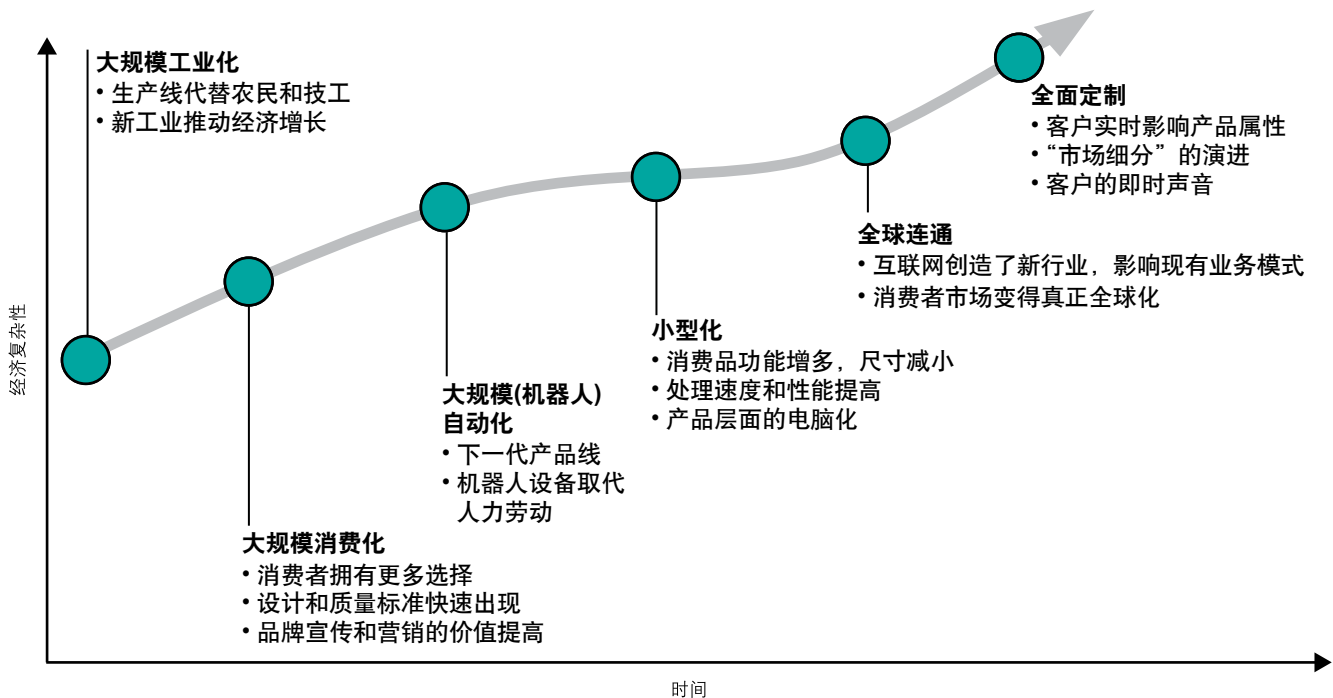


图2. 创新的复杂性和影响力持续变化。

在电动汽车和能源存储方面进行全线创新 — 作为中间组件和制成品。<sup>6</sup> 介于智能手机和平板电脑之间的三星Galaxy Note有效地创建了“平板手机”(手机+平板)产品类别,重新定义了个人电子设备领域的竞争。<sup>7</sup> 星巴克开发了自己的速溶咖啡品牌Via,这样并没有蚕食店内销售额。相反,公司宣传Via品牌的“额外应用场合”,最终增加了公司的消费者钱包份额。<sup>8</sup>

### 运营创新

过去,运营创新带来了成本和价格降低的巨大收益。运营创新和产品创新为企业带来了重要的客户价值和效率,降低了生产成本,最终提高了产品质量,并降低了产品价格。

运营创新曾经为这些创新的“拥有者”创造了竞争优势。然而最近,在制造、供应链和其他领域中不断出现“同类最佳”的专业化企业,它们实现的运营创新现在已经惠及那些从原始创新者获得这些创新成功的企业。例如,芯片设计公司ARM允许智能手机和平板电脑中的大量芯片使用其设计蓝图,ARM获得了规模经济,其设计创新通过许可和专利使用协议而转给客户。<sup>9</sup> 台湾电子业巨头富士康制造许多流行“品牌”设备,包括iPad、Kindle、PlayStation和Wii。<sup>10</sup> 其创新流程将许多专利用在供应链中 — 最终使其客户提高了效率。<sup>11</sup> 在线杂货商FreshDirect采用自动化、与当地制造商的直接关系以及按订单生产的理念压缩了供应链,并且使其库存量远远低于离线竞争对手。同时,FreshDirect为当地“精品”制造商提供了市场准入权。凭借新鲜保障和强大的预测分析,FreshDirect实现了快速增长。<sup>12</sup>

### 业务模式创新

第三个主要的创新类型是业务模式创新,影响着企业如何从根本上看待价值的创造。业务模式随着消费者偏好和新兴技术而演变,并且重新定义了哪些方面有可能实现。业务模式创新有三种类型:

- **收入模式创新:** 在企业如何实现价值方面的创新,包括定价模式;
- **企业模式创新:** 在企业运营方式(内部价值链)方面的创新,如合作与协作等;
- **行业模式创新:** 重新定义现有的行业,进入新行业,或者创造全新的行业。

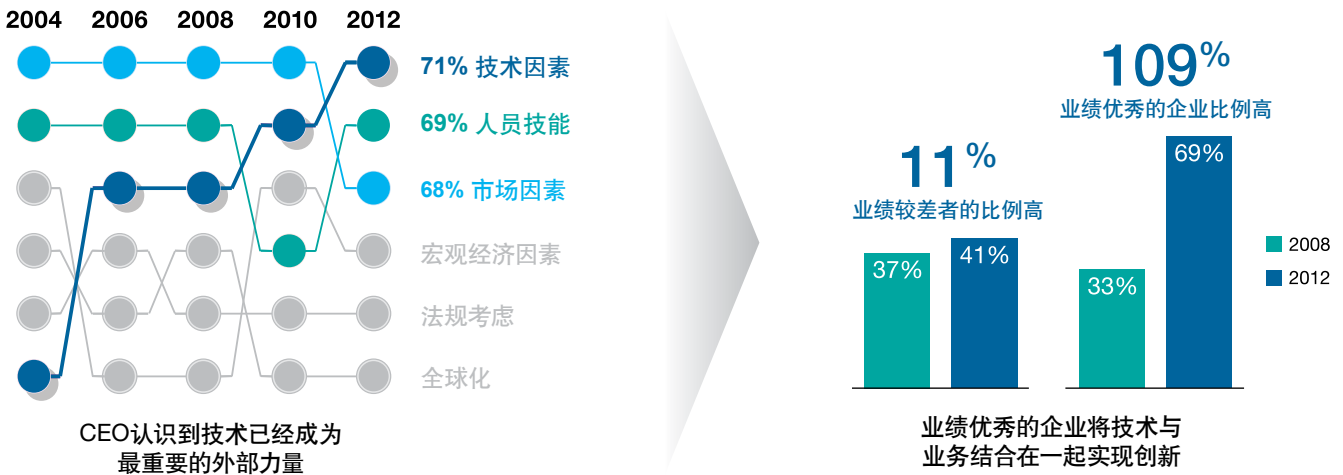
企业参与到业务模式创新中,将新的和将要出现的技术与业务要求结合在一起,以重新定义价值链,并创造全新的行业(参见P5:“新技术扩展了业务模式创新 — 但也带增加了被复制的威胁”)。例如,Google Android迅速成为领先的智能手机平台,其成功来自灵活、开源和模块化。<sup>13</sup> Netflix推出了订阅租用模式,然后通过推出流式传输在这一领域进一步投资 — 事实,Netflix通过采用新技术和新渠道,以及最近推出自己专有的内容而创造了全新的业务模式。<sup>14</sup> 欧洲著名银行ING的分支机构ING Direct建立了无分行的全球业务,通过网络、手机和电话渠道提供服务,这一高效率的模式使银行能够比许多传统银行提供更高的存款利率。<sup>15</sup>

最近的CEO舆情分析证实,私有领域和政府机构领导者对于新兴技术的重要性的认识比以往更加深刻。将新技术与业务流程相结合而推动所有形式的创新,这一能力与卓越的财务和运营表现密切相关。(见图3)

**新技术扩展了业务模式创新 — 但也增加了被复制的威胁**

目前，业务模式创新依托新技术的支持，不断扩展新的能力，并且消除规模限制。云、社交化业务和预测分析等新出现的技术为小型企业提供了舞台，增加了可能性，并且对原有企业的角色和地位提出了挑战。然而，新技术不仅增加了业务模式创新的潜力，也使得复制或拷贝创新成果更加容易。云或其他先进、价格低廉又可扩展的技术使复制现象普遍存在，有时是在不同市场中，有时甚至正面交锋。

例如，eBay成立于1995年，改变了许多人买卖商品的方式。<sup>16</sup> 在1999年，一个德国网站Alando模仿这种业务模式，后来被eBay收购。<sup>17</sup> 成立于2008年的Groupon推出了团购模式，为企业获得潜在客户提供了一种新的方式。<sup>18</sup> 依据Groupon模式，CityDeal于2009年成功地在欧洲80个城市推出；Groupon后来收购了CityDeal。<sup>19</sup> 成立于2008年的Airbnb开辟了代房东出租空闲居住空间的市场，创建了宾馆的替代品。<sup>20</sup> 提供类似服务的Wimdu 2011年在欧洲成立，公司2013年的收入估计超过1.32亿美元。<sup>21</sup>



资料来源：Q1“在未来3-5年内，影响您的企业的最重要的外部因素是什么？”(n=1709)；2012年全球CEO调研：Bench\_E：您的企业在多大程度上将业务与技术整合在一起而实现创新？2008年全球CEO调研：Q5：您的企业在多大程度上将业务与技术整合在一起而实现创新？

图3. 将新兴技术与业务要求结合在一起而推动创新的企业业绩表现通常优于同行。

### 案例研究：家庭娱乐业的创新

家庭娱乐业见证了三种创新模式的范围在不断变化。回顾该行业多年来的演变历程，揭示了企业如何积极响应研发和技术突破，为客户提供更高价值。

**产品创新：**在20世纪30年代，家庭娱乐主要包括收音机和留声机，而有些富裕家庭中会有黑白电视机。到20世纪90年代，电视的质量优秀，许多家庭会有多台，有些还有通过机械方式与电视机连接的VCR、激光唱机和其他设备。如今，家庭中都配备了全数字系统，互联网电视、DVD和DVR播放机/录像机、平板电脑和游戏机都互相连接，而且可以互相交互。每次的产品创新都使业务空间和消费者支出方面的竞争变得越来越激烈(见图4)。

**运营创新：**与产品创新一样，运营创新也产生了客户价值和效益，降低了生产成本，并且降低了产品的价格。尽管收音机、电视机和家用录像机等新技术最初的生产成本高昂，但批量生产和激烈竞争推动着运营创新，使生产效率不断提高，降低了成本。如家用电脑、平面电视、DVD/DVR和平板电脑等后来出现的技术都受到类似力量的推动，尽管成本的下降周期不断缩短。在过去15年间，家庭娱乐的整体成本几乎没有改变，但目前，普通家庭中的娱乐功能和内容与20世纪90年代末的

情况截然不同。1998年，大多数家庭的设备仅限于电视、有线电视、VCR、拨号上网和CD播放器。相形之下，2013年普通家庭的家庭娱乐设备包括平面电视、DVR、数千个频道、高速光纤或光缆互联网、通过智能手机、平板电脑、计算机和多房间点播电视(见图5)。

**业务模式创新：**不断演变的业务模式推动了家庭娱乐的价值创造(见图6)。由于电视在20世纪40年代和50年代已经站稳脚跟，它蚕食了电影业务，其后创造了新的行业——最主要的是电视广告。随着VHS在20世纪70年代和80年代的出现，电影内容开始分阶段发布，目的是增加收入——电影发布是主要的阶段，家庭(VHS)发布其次。VHS还创造了全新的家庭录像带租赁行业。在20世纪90年代末到21世纪初，互联网服务提供商开始提供互联网、电视和电话服务的价格捆绑。数字交付的推出进一步改变了收入模式。受广播点播的影响，广告日益成为电视和电影内容的核心部分，而不仅仅是商业广告。例如，某些电影或电视节目仅显示主角使用的特定汽车品牌，或者主角所消费的特定饮料。

如今，由于流式内容适应与设备无关的对象，它已经瓦解了租赁业务(曾经也是瓦解者)。服务提供商和内容制作者为内容和/或广播开发了互补的收入模式。

#### 家庭娱乐变得简洁，而且面向多功能、多用途、多品牌和跨设备

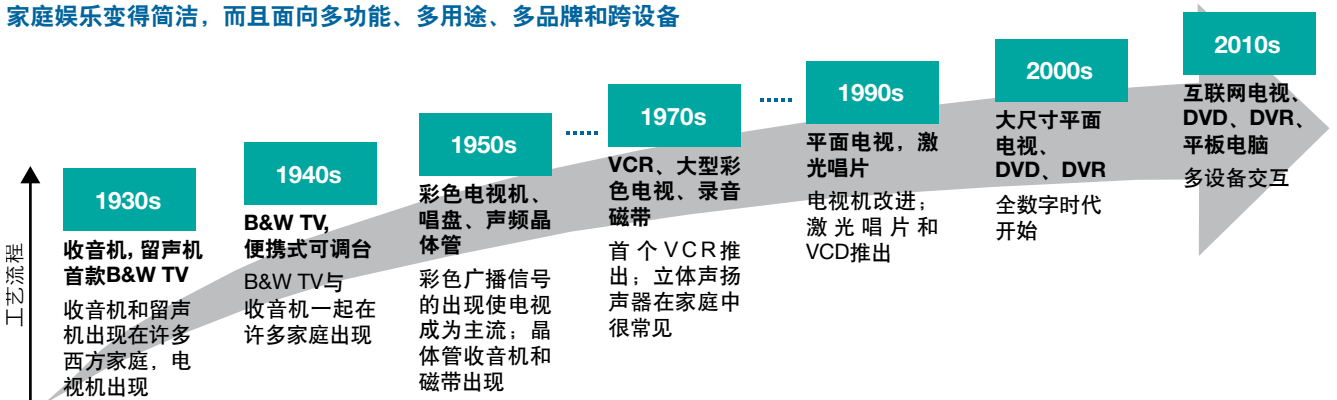
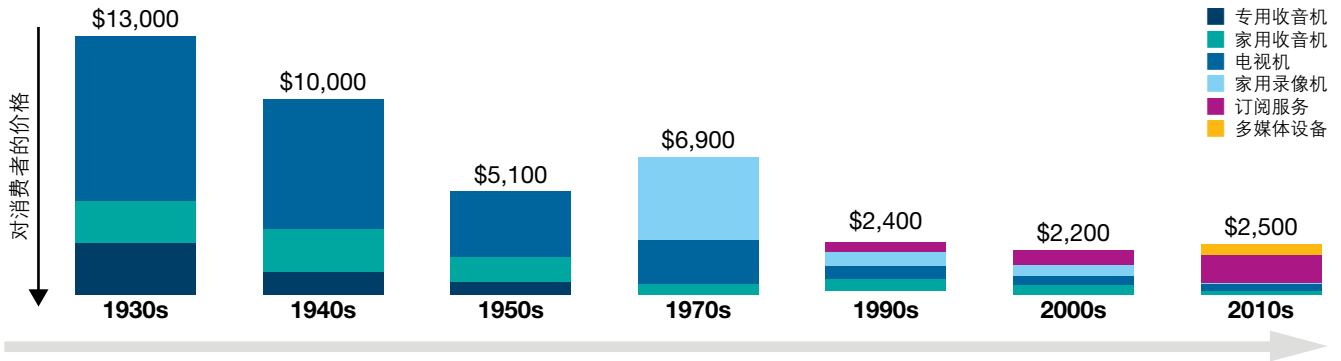


图4. 产品创新推动客户价值的显著提高。



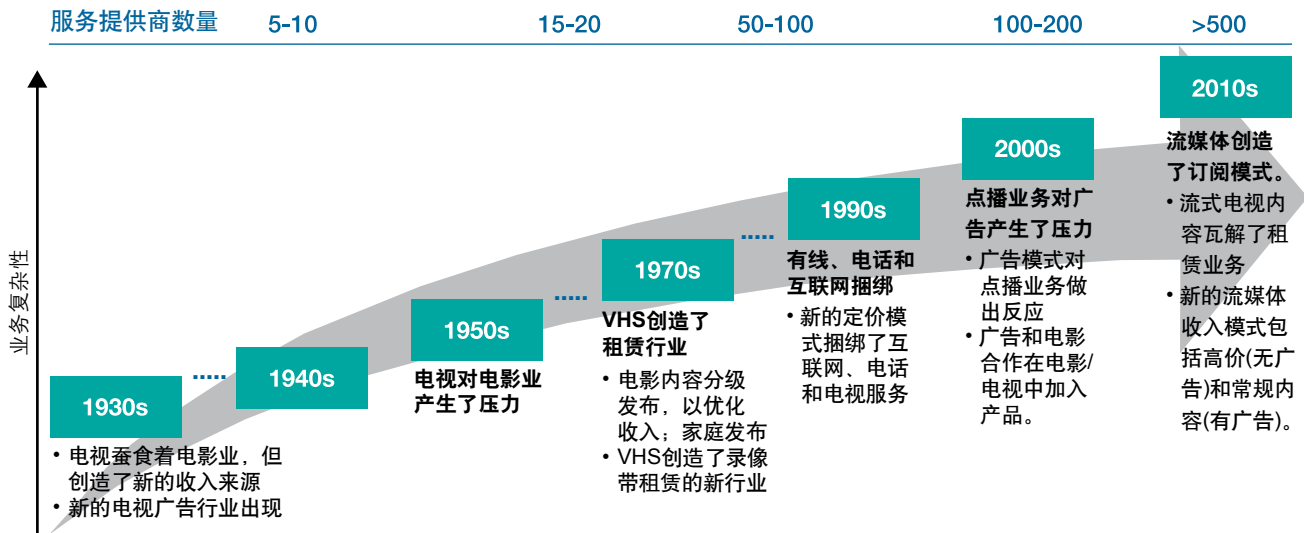
家庭娱乐体验的成本显著下降，而设备和内容更加多样化



每个圆柱表示购买其中一个设备或者订阅一年服务的成本，扣除物价上涨因素(2012年，以美元计)。“订阅服务”包括有线、互联网和Netflix，成本相当于一年的服务；收费有线电视起源于20世纪70年代，但到80年代成为主流。“家用音频设备”包括留声机和CD播放器。介质成本估计是10张唱片或100首歌的成本。资料来源：全国有线与电信协会(NCTA)通过policyarchive.org、radioblvd.com、thepeoplehistory.com、philcoradio.com、tvhistory.tv所做的调查。

图5. 运营创新显著提高了效率，降低了成本和价格。

家庭娱乐内容、交付选项和提供商都不断增加



资料来源：服务提供商数量是根据特定市场中消费者潜在服务选项而估计的结果(例如，包括但不限于广播电台、电视台、盒式磁带、DVD、在线音乐、视频点播、新闻网站)

图6. 业务模式随着消费者口味的变化而演变，并且开辟了竞争融合浪潮。

总之，创新性质的不断演变对原有业务模式造成持续的挑战，并且为颠覆性变革创造了新的机遇。您的企业如何适应这些变革？您需要回答以下问题进行自我评估：

- 您如何应对不断提高的复杂性？
- 在您的行业中，融合产品的趋势在哪些方面比较明显？
- 您是否认为运营创新会成为整合的全球经济的关键差异化因素？
- 您认为在哪些方面存在业务模式创新的机会？哪些方面存在威胁？
- 您的业务单位和IT部门是否在战略和执行方面有效地合作？

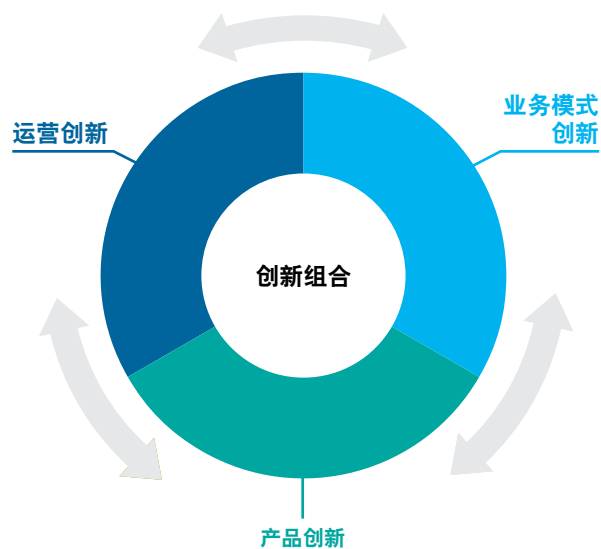
领先者越来越多地自问并向其企业提出这些战略性问题。回答这些问题的能力可能会成为颠覆者和被颠覆者的分界点。

### 业绩优秀的企业如何成功

企业通过优化创新组合而平衡产品、运营和业务模式创新(见图7)。仅关注一种创新类型会限制其潜力：业绩优秀者创造了所有创新类型的正确组合。

与业绩较差的同行相比，业绩优秀的企业通过以下方式获得成功：

- 更频繁、更剧烈地优化其创新组合；
- 采用更多业务模式创新，尤其是采用更具颠覆性的方式；
- 更加开放，并且寻求更开放的创新方式；
- 扩展外部合作关系，加速并扩展创新。



- 创新组合描述了不同创新类型之间的平衡 — 产品和服务、运营和业务模式
- 企业调整其创新组合，从创新中获得最高的潜在价值

图7. 企业通过优化创新组合而实现产品、运营和业务模式创新的平衡。

## 业绩优秀者更频繁、更剧烈地优化创新组合

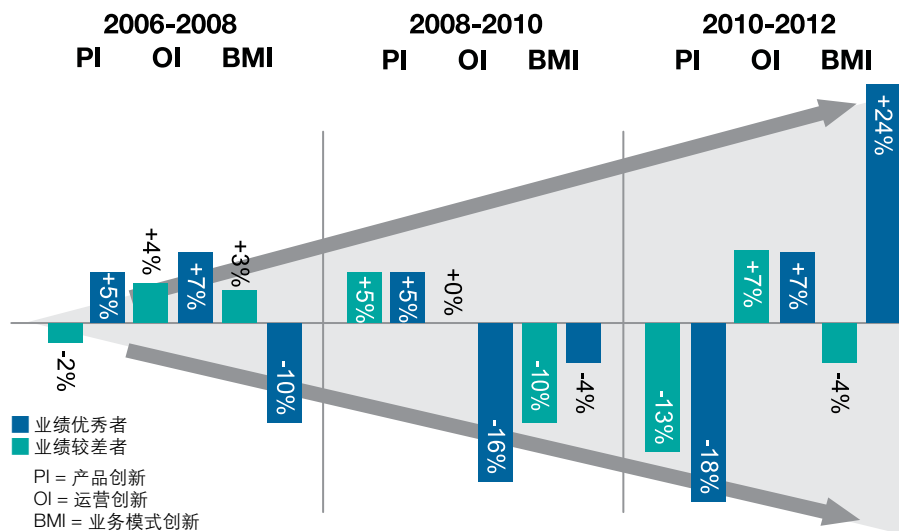
如前文所述，创新组合对于所有企业来说无疑都是重要的考虑因素。尽管所有企业都显著地优化了其创新组合，但业绩优秀者要比业绩较差者的措施更有力（在2010到2012年间高出110%，见图8）。<sup>22</sup>

在电子、金属和采矿、医药三个行业中，不难找到业绩优秀企业通过调整创新组合而适应不断变化的市场需求的例证：

在电子行业，消费者需要更加整合的体验。开放标准提高了产品的商品化程度。小型集体融资企业正成为竞争威胁。业绩优秀的企业的应对方式是，建立并协调产品和服务生态体系，以最具性价比的方式在全球范围内安排生产、定义多个产品和服务的用户体验。<sup>23</sup>

在医药行业，仿制和产品饱和两大因素推动药价下降。专利侵权在新兴市场接二连三地发生。在研发领域，法规压力日益增加，基础研究变得更加复杂。结果，业绩优秀者将自身改造为可信的合作伙伴，追求个性化健康与幸福，大力向高增长市场拓展，并且扩展多渠道营销、联盟和合作关系，从而改进产品开发能力。<sup>24</sup>

在金属和采矿行业，成本不断提高，而且商品价格不断下降。客户在产品交付之外还需要服务。环境方面的审查日益严格。为应对这些挑战，业绩优秀的企业将客户价值链拓展到新业务中，例如物流。他们创造了更智慧的供应链和IT流程，以增强业务孤岛之间的协调性。此外，他们将产品组合从传统商品扩展到服务和解决方案。<sup>25</sup>



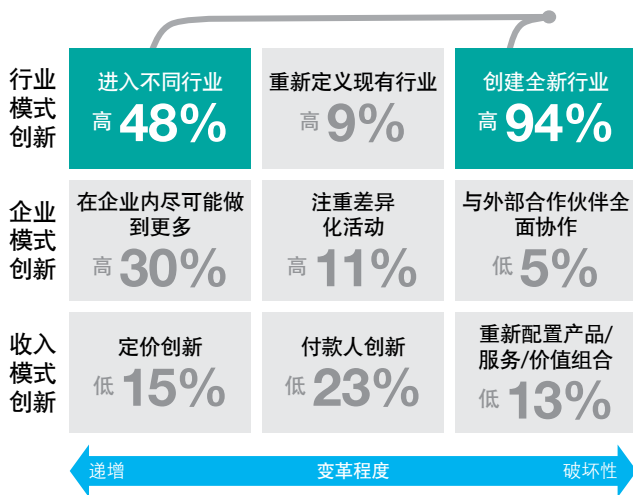
资料来源：2006、2008、2010、2012年CEO调研：“以下哪些创新领域对您的企业最重要？”

图8. 所有企业更剧烈地优化其创新组合 – 但业绩优秀者比业绩较差者更有力地调整其组合。

### 采用更多业务模式创新，尤其是以更具颠覆性的方式

对业务模式创新的需求在最新的三次IBM全球CEO调研中可以反映出来。从2008到2012年，对于业绩优秀的企业，业务模式创新的重要性提高了19%。与此相比，业务模式创新对业绩较差者的重要性下降了13%。<sup>26</sup>

通过更深入地查看企业所寻求的业务模式创新的类型，我们可以明确看到，业绩优秀者不仅更多地参与到业务模式创新中，而且他们更多地采用颠覆性的业务模式创新方法 – 进入或者创造全新的行业(见图9)。



资料来源：2012年CEO调研Q13A：“对于评价最高的业务模式创新类型，您将在未来3-5年内实施哪些关键举措？”

图9. 业绩优秀者比同行更具颠覆性。

进入不同行业：IKEA和Swatch是寻求高度颠覆性业务模式创新的例子。IKEA是家居行业著名的创新者，但目前，公司将业务拓展到了住宅建设和宾馆领域。<sup>27</sup> Swatch是瑞士手表公司，但目前计划通过制造氢燃料电池驱动的汽车而进入汽车领域。<sup>28</sup> 有趣的是，这并非Swatch第一次尝试进入汽车行业；公司在20世纪90年代就是智能汽车的最初开发商。<sup>29</sup>

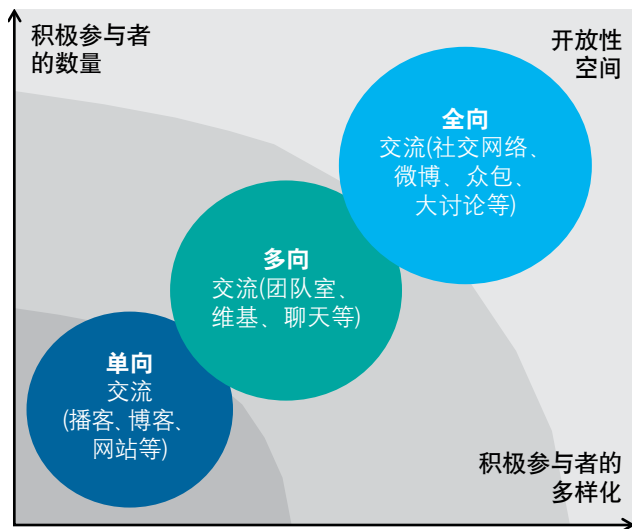
创造全新行业：颠覆的另一个例子是Medtronic。这家医疗技术公司创建了全新的行业价值链。<sup>30</sup> 在印度，心脏病是影响许多人的重大问题，但患者难以得到诊断和治疗，而且对许多人来说费用过于昂贵。通过利用现有产品和技术，Medtronic通过在农村地区推出低成本心电图和诊断营房而提供诊断服务。医生利用技术开展远程分析。另外，公司推出了印度第一个医疗设备金融计划使心脏起搏器的价格更容易承受。2012年，Medtronic从高增长市场中获得的净收入增加了21%。<sup>31</sup>

### 更加开放，并且寻求更开放的创新方式

未来的创新将在更难预测、更开放的环境中进行。2012年IBM CEO调研中受访的CEO指出了这一点。<sup>32</sup> 在业绩优秀的企业中，48%的CEO表示，企业开放程度将是影响其企业的最重要因素之一，而在业绩较差的企业中，这一比例仅为37%。这种开放性需要新的技能，并且需要更高的透明度和更好的协作。例如，从网站和播客开始的沟通方式现在包括实时聊天、博客、Facebook和众包。借助这些工具，企业不仅能够与更多人交流，而且能够与更加多样化的人群沟通。



开放势在必行，但真正的开放性不仅涉及到对更多人开放，而且涉及到对更加多样化的人群开放，如图10所示。



**开放性**指消除协作、沟通和创意的限制。它允许企业内部和外部的人员进行交流和互动。

**积极参与者的数量**指积极参与交互的人员数量 — 无论他们是内部还是外部人员。

**积极参与者的多样化**指积极参与交互的人员的多样性 — 从内部员工到客户、合作伙伴、社区等。

图10. 企业逐渐向更多不同类型的人员开放 — 内部和外部人员。

推行开放政策的企业案例有很多。例如，标志性的积木制造商Lego通过推出多项运营改进、合理优化产品范围并且识别新的增长机遇而应对市场份额的下降。公司推出了“Cuusoo”网站，任何人或任何群体都可以提交关于未来Lego产品的想法，而且如果这种想法得到商用，这些人将获得净收入的1%。此外，Lego实现了社区和虚拟专家开放团队之间的在线交互，并且扩展了对于直销活动、棋牌游戏和虚拟体验的关注。成效非常显著。2010年的自己组装式的棋牌游戏产品系列迅速获得了12.6%的市场份额。2011年，销售额增加了17%，在几乎所有市场中都达到了两位数的增长。<sup>33</sup>

成立于2003年的Fidor Bank拥有25名员工，采用无分行模式在德国开展业务。公司的使命是通过卓越的客户体验和领先的技术提供创新的银行业务。Fidor的业务模式来自这样一种理念：标准分行银行业务创造了与客户的“他们与我们对立”关系。Fidor认为，分行未能有效地传达顾问的资质，

使他们的能力受限，而且运营时间也有限。公司开发了“与朋友开展银行业务”的服务 — 注重通过社交媒体和以用户为中心的体验而实现客户交互。客户和员工可以在线交互，并交流信息和意见，从而验证并改进财务决策。互联网和手机银行、点对点贷款和虚拟金钱服务都可实现。通过推出这些活动，Fidor的客户达到超过17,000个，资产达到9000万欧元。<sup>34</sup>

## 业绩优秀者扩展外部合作关系，以加快并扩展创新

在业绩优秀的企业中，CEO积极地寻求新的合作机会，尤其是那些有助于推动创新的机会。从2008年起，业绩优秀企业的合作伙伴数量增加了25%。2012年，59%的业绩优秀者通过合作而开展创新，而在业绩较差的企业中，这一比例为46%。<sup>35</sup> 合作创新在受管制的行业和高增长市场中尤其普遍(见图11)。

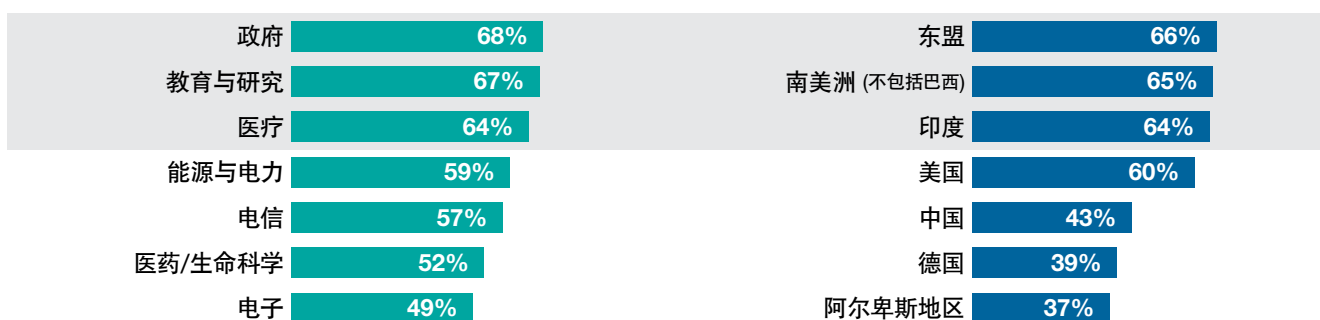
合作的例子包括菲律宾Metro Manila地区和拥有1.93亿人口(其中包括60,000,000适龄儿童)的世界第五大国家巴西。

在20世纪90年代中期，Metro Manila的供水混乱，这一地区几乎没有一个地方有过一天24小时连续供水，净水成为许多人无法承受的奢侈品。菲律宾政府与两家私有企业合作，由企业负责运营政府所有的城市水厂和污水系统。补助和支付计划的结合使得低收入

入社区能够以低价获得净水。通过这一举措，如今，网络中98%的社区能够24小时供水。净水和污水基础设施得以恢复，净水能够持续提供。基础设施改善后，净水和废水处理服务还可提供给Metro Manila地区之外的商业欠发达的地区。<sup>36</sup>

在巴西，政府与大型企业合作改善公共教育体系以改善以下情况：超过30%的学生复读，12%的7至14岁的孩子未入学。教师培训非常缺乏，24%的教师没有达到在小学任教的法律要求。通过Acorda Brasil项目，教育部鼓励大型企业和机构帮助改善公共学校的状况。80家大型企业组成的协会 — GIFE在放学后提供额外的培训。两家大型企业Pitágoras和Positivo提供整合的教材和课本，并向教师提供管理支持与培训。这样，到2010年，7至14周岁的孩子的整体辍学率下降到3.1%。2009年，年轻人(15-24岁)识字率是98.1%，而2000年为94.2%，1980年则为83.9%。<sup>37</sup>

### 通过对外合作而实现创新在不同的行业和地区各不相同



资料来源：2012年CEO调研，Bench D: “您的企业在多大范围内通过(对外)协作和合作而实现创新?”

图11. 合作创新在受管制行业和高增长市场中尤其普遍。

总之，业绩优秀的企业采用不同的创新理念——他们更加开放，更好地协作，更快地调整方向，并且更具颠覆性。

- 颠覆的威胁是否让您彻夜不眠？您是否希望寻找颠覆性机会？
- 您对创新的关注是否逐渐改变？您是否认为这是您的战略杠杆之一？
- 开放性是否影响您的企业？您是否看到更大程度开放创新流程的价值？
- 合作对您有多重要？您如何决定与谁合作，而不与谁合作？

## 意义

创新并未消亡。业绩优秀的企业持续寻求能够创造价值、差异化和竞争优势的创新战略。这具有多项明确的意义。

1. **过去的经验不能保证未来的成功：**我们处在一个动态的环境中，技术、经济和社会都在快速演进。过去的实践也许不能再带来期望的成效或价值。在瞬息万变的环境中，企业不能目光短浅——不要假设过去的成功创新会为将来的成功创新提供模板，这一点至关重要。企业需要识别并且寻求能够提高生产力的一切机会，无论是涉及新产品、更高的效率、更优秀的体验还是其他业务模式。
2. **敏捷性成为领先的迫切要求：**新技术给模仿带来了便利，全球化使竞争遍布世界各个角落，而融合意味着以前不相关行业中的企业成为竞争对

手。在这个环境中，以敏捷的方式应对多方面快速变革的能力成为企业成功的关键推动力量。企业要想保持领先，创新举措必须具有连续性，自始至终地探索、寻找并利用新的机遇。

3. **当前的颠覆是未来的“常规业务”：**近年来，很多企业认识到了创新机遇，却因为担心现有业务被蚕食而未能利用这些机遇，这样的例子比比皆是。这些企业为了保持短期的平静宁可牺牲中长期的生存机会。不要害怕做出激进的飞跃。要寻找颠覆性的机遇并且冷静地评估些机遇，不断地自问：“如果我不这样做，现有的或新的竞争对手是否决定这样做？”
4. **合作伙伴扩展了可能性：**合作的性质正在发生变化。当今的竞争对手是未来的合作伙伴。合作伙伴不一定是其他企业或机构，它们可能是利益社区、个人、客户联盟或者非盈利机构。成功的合作关系扩展了企业能力，促成了各参与方单打独斗无法实现的机遇。企业要识别共同的利益，向虚拟和物理环境投资以促进各方的交互。倡导共享的协作和信任文化是成功的关键。
5. **创新是每个人的事：**创新必须成为每个人岗位描述中不可分割的一部分。员工和合作伙伴应常常思索更好的行事方式、产品和服务的新机遇、不同的定价结构，以及市场和业务模式的根本变化。培养、获取、评估并寻求一切有价值的想法，无论想法出自何处。鼓励并且奖励能够创造价值的行为。由此，一种优秀的创新文化即可形成，并为创新和成功创造一个自我维持的引擎。

## 未来行动

### 企业如何更系统地接受创新？

企业应该整体、系统地理解和接受创新。全面的创新理念包括探索各种可能性，然后识别并寻求特定的机遇。如果没有结构和规则，系统化创新就不可能实现。企业需要培养创新的能力。强有力且可持续的创新能力来自强大的创新模式设计：

- “创新框架”列出了企业产生并管理创新而必须配置的基本能力和资产。
- “创新周期”指创新能力必须支持的创新历程(产生新想法)。
- “创新组织设计”包括支撑和维持高效创新所需的结构和功能。

### 创新框架

“创新框架”识别关键创新能力，并将这些能力分为三个独特的类别：战略、管理和实现(见图12)。

“创新日程”包含企业创新战略的战略维度。它将创新战略与底层的业务战略联系在一起，确保创新为整体组织目标服务。日程也着重指出了创新组合，要求明确地考虑产品、运营和业务模式创新中的优先顺序。

创新“管理与治理”针对创新的细节，即支持企业内实际创新流程的方方面面。项目和产品组合管理、分析、知识管理、激励和奖励以及沟通，这些细节有助于有效地管理创新流程，并促成创新投资获得预期的价值回报。

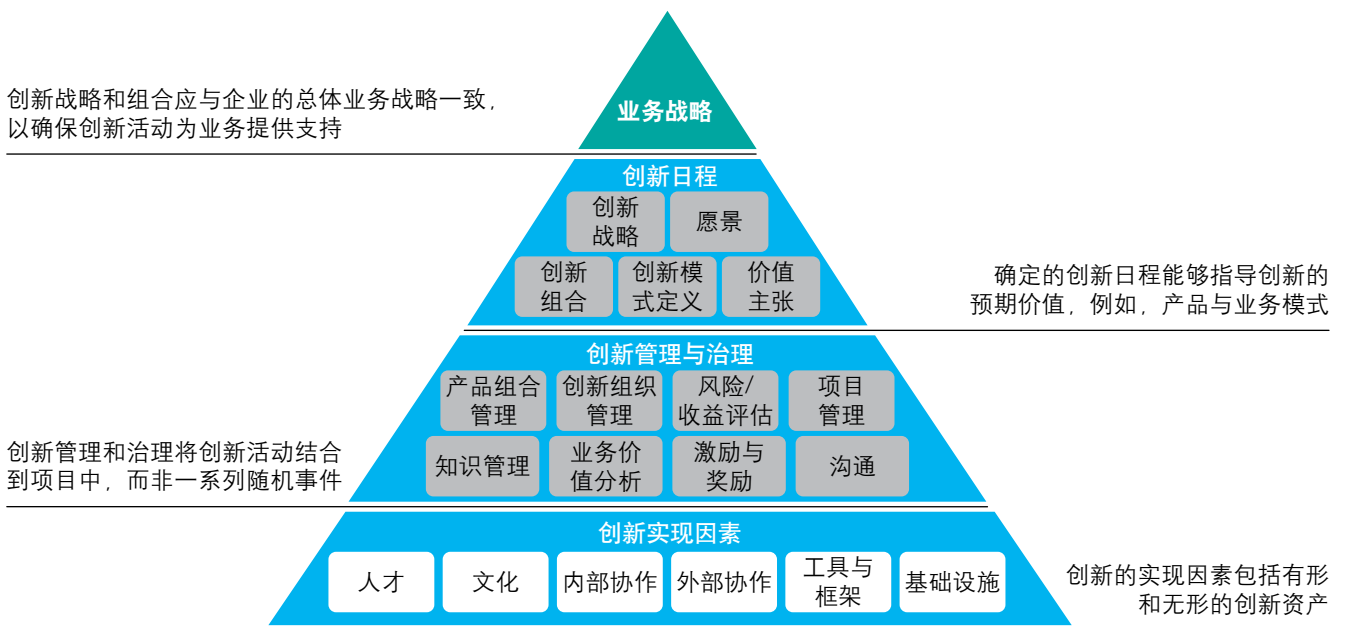


图12. 创新组合的定义应与战略一致，并且符合为实现和管理创新流程而建立的管理和治理机制。



“创新实现因素”包含支持创新实践、导致创新成功或失败的组织要素：强大人才库的建立、对组织文化的接受程度、内部与外部协作、工具和框架，以及基础设施，这些都会影响创新实践及其可能的成效。

尽管不同的企业可能具备创新框架内相同的组件，但各个企业的组件质量和应用可能截然不同。成功的创新并非来自“一刀切”的理念。在一个企业中能够成功

实现的创新可能在另一个企业中失败。行业、地区、历史和环境都是影响因素。创新框架提供了科学依据，但创新框架在具体企业中的应用却是一种艺术。

### 创新周期

“创新周期”列出了企业中实际创新流程的顺序和逻辑(见图13)。

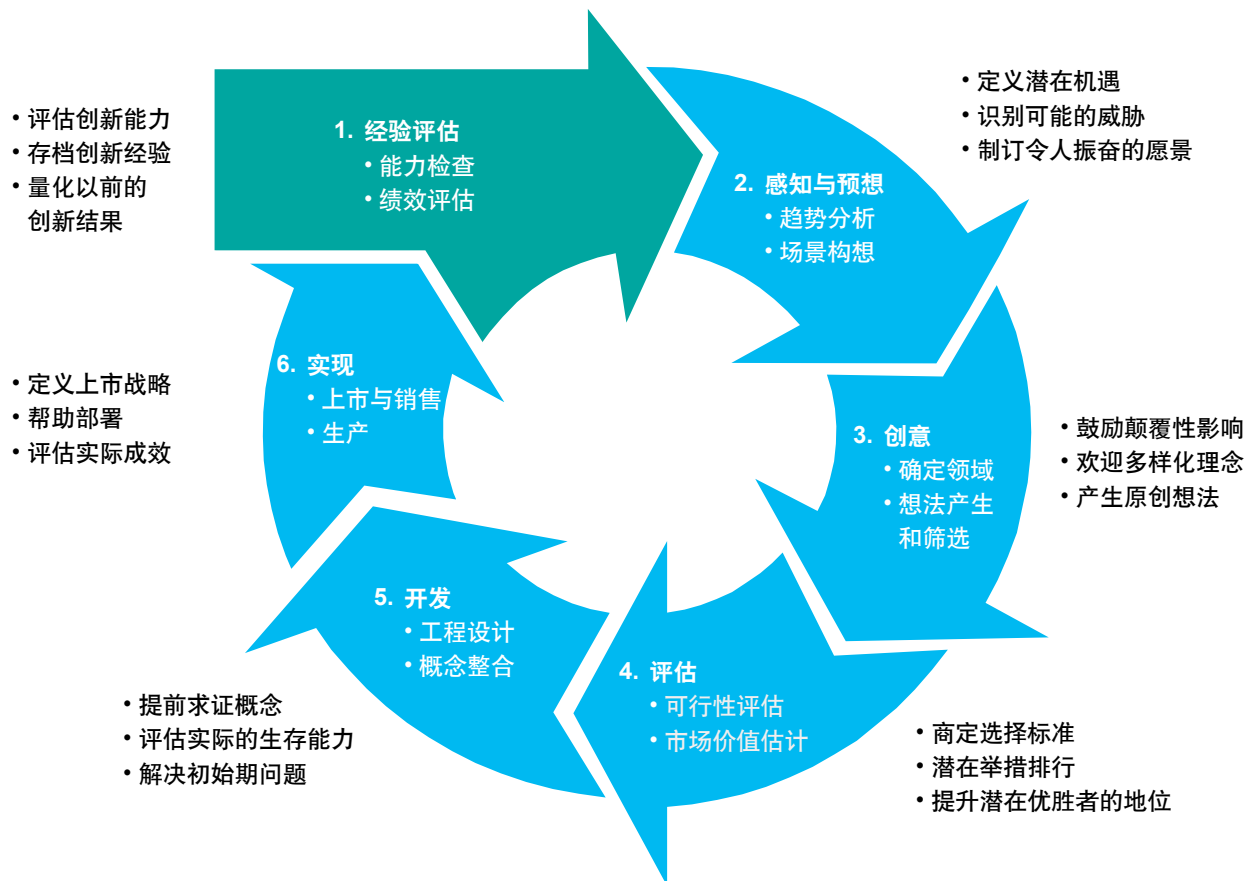


图13. 重新流程推动了从愿景、想法到实现的创新活动 — 为持续创新提供了一个引擎。

1. **“经验评估”**反映了对当前的创新进行归类的需求。在这一阶段评估过去的创新的有效性，并且从现实角度评估企业内的创新能力。
2. **“感知与预想”**涉及到为有效的创意而收集所有必要的意见。了解趋势、制订未来可能的场景、了解潜在机会并且识别颠覆性威胁都是感知和预想流程的组成部分。所有这些意见结合在一起，构成了未来可能的愿景，为创意阶段提供数据和推动力。
3. **“创意”**指许多人在创新过程中的创意流程。这个阶段包括理解并考虑令人兴奋的想法——新事物以及可能为每个人创造价值的事物——客户、员工、股东或者整个世界。创意一般还涉及到对所有想法进行初始的优先排序，确保其后对最宝贵的机遇优先进行全面的评估。
4. **“评估”**指分析和设计活动，目的是实现从想法到概念的转变。将可行性、市场价值或者其他价值进行调查评估后形成可靠的基本原理或者业务案例，用以定义新举措的潜在价值、可能的成本和风险。
5. **“开发”**包含与概念优化和实施相关的多项设计活动，目的是对某个概念进行全面设计并提供可交付的价值主张，可能是产品、运营变革或者业务模式。
6. **“实现”**是与支持创新的沟通、宣传和交付相关的所有活动。它也指获得创新带来的收益，比如更高的收入、更低的成本，或者其他类型的价值形式。

最后，让我们回到原点。“经验评估”指出了创新流程的迭代性。在该例中，评估包括系统地审查第一个阶段中的创新所产生的价值、吸取的教训和培养的能力。反过来，这些将通过连续循环的过程而支持下一阶段的创新。

## 创新组织设计

创新组织设计反映了设计的四个基本要素(人员、流程、组织、工具/方法论)如何统一(见图14)。需要考虑的原则和模式随创新项目而不同，但应无缝地融合到组织的总体设计中。这样做的意图是为组织创建一个大型的、资源密集型的影子模型。准确地说，这样做可以明确地识别和定义人员和职能部门的特定角色和职责，从而在企业内有效地部署创新。

管理和协调机制面临着严峻的挑战：它们需要支持创意和发散思维，同时确保控制权；它们需要接受冲突和失败的可能性，同时提高生产力和增强价值。责任制、岗位设计、文化和决策是明确表述这些特点的四个方面。

## 结束语

在业绩优秀的企业中，创新并没有消亡，而是良好地发展。通过结合产品、运营和业务模式创新，这些企业在充满挑战的复杂环境中兴旺发展。由于当前的客户和市民拥有更大的权限，并且对于如何直接满足他们的需求拥有更高的发言权，未来将属于那些通过理解、洞察和技术而提供更高价值的企业。创新与20世纪50年代的情况已然不同，事物的发展莫不如此。如今，创新比以前需要更高的协作性、开放性和连续性，而且将持续改变和演进。心怀此想，企业领袖需要考虑一个简单的问题：您是否准备好忽略灾难预言，并且在整个企业内开展创新？如果答案是肯定的，您也可以将在21世纪10年代以及将来进入新的业绩优秀者名单中。

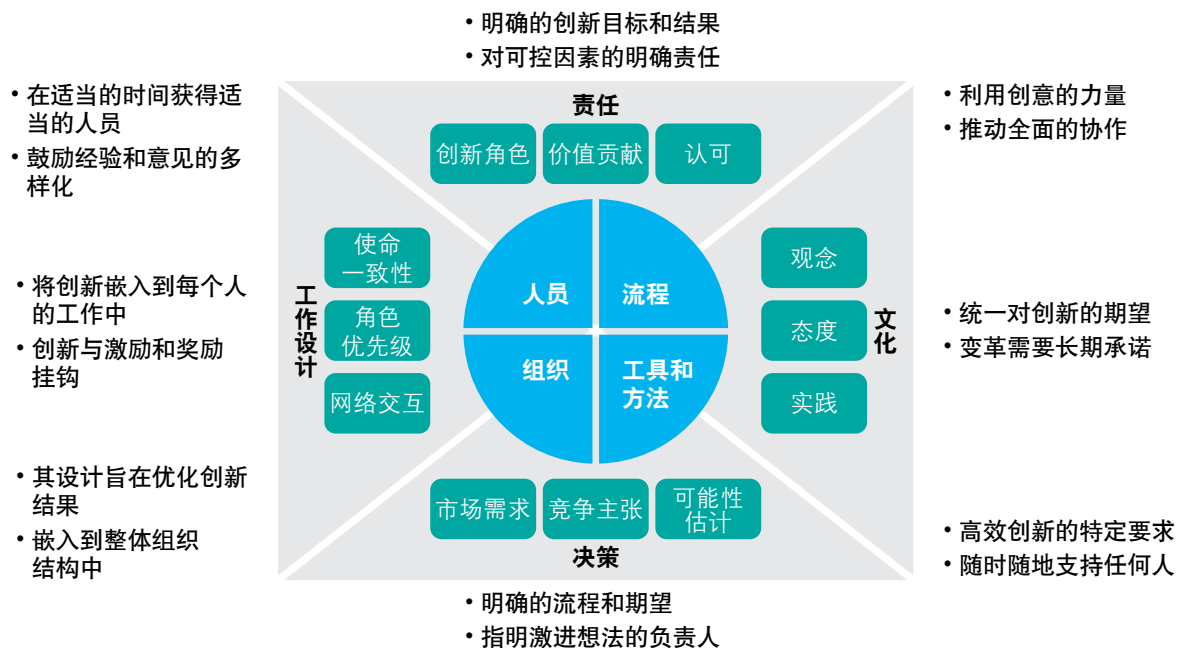


图14. 创新应在企业内部进行 — 专业的创新角色、职能和流程必须敏捷。

## 作者

Anthony Marshall, IBM商业价值研究院的战略与转型负责人和全球CEO调研计划主管。Anthony曾经为美国和全球客户开展了大量咨询项目，与多家领先的组织共同开展了创新管理、数字战略、转型和组织文化项目。他带领开发了IBM的创新管理上市框架和相关内容。Anthony拥有20多年的咨询和研究经验。他的联系方式是：[antbony2@us.ibm.com](mailto:antbony2@us.ibm.com)

Mauro Biscotti, 十多年来致力于支持全球客户开发并部署创新流程和组织。除了与客户的大量合作外，Mauro在开发IBM的创新企业加速器框架，为IBM和客户制作关于创新管理、治理和组织的培训材料方面也很擅长。作为IBM的高级管理顾问，并且凭借以前在PwC的工作经验，Mauro在制订技术战略和实现基于技术的业务转型方面拥有丰富的专业知识和经验。

Mieke de Rooij, IBM新加坡公司的创新中心主任，他负责举行创新发现研讨会，分享IBM关于客户如何利用新兴技术转变业务模式或者提供创新服务的领先思想。Mieke在多个行业 and 市场中拥有超过16年的咨询经验。她的联系方式是：[mieke@sg.ibm.com](mailto:mieke@sg.ibm.com)

## 合作者

Saul Berman博士, IBM全球企业咨询服务部战略与转型业务全球负责人和合伙人

Anthony J. Lipp, IBM全球企业咨询服务部全球战略领导人

Eric Lesser, IBM商业价值研究院研究主管和北美负责人

Linda Ban, IBM商业价值研究院全球高管调研主管

Rachna Handa, IBM商业价值研究院管理顾问

Corey Leong, IBM全球企业咨询服务部战略与创新业务管理顾问

Raghav Virmani, IBM全球企业咨询服务部战略与创新业务管理顾问

Luis Chiang Carbonell, IBM创新发现业务负责人

Harpreet Khurana, IBM创新发现业务负责人

作者特别感谢以下同事对本报告所做的贡献: Jason Andrews、Denise Arnette、Steve Ballou、Marni Barrett、Kristin Biron、Deborah Gim、Lynn Kesterson-Townes、Kathleen Martin、Kimberly Clendenin、Robert Murray、Jim Phillips、Sandra Poi、Gavin P. Roach和Lianthansiam Valte。

## 选对合作伙伴, 驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作, 为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术, 帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行, 我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力, 我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

## 参考资料

- 1 Innovation pessimism - Has the ideas machine broken down?"The Economist. January 2013
- 2 Real GDP Per Capita 10Y CAGR.measuringworth.com. Worldbank
- 3 "The Enterprise of the Future: IBM Global CEO Study. IBM Institute for Business Value. May 2008;"Capitalizing on Complexity: Insights from the 2010 IBM Global CEO Study. IBM Institute for Business Value. May 2010;"Leading Through Connections: Insights from the IBM Global CEO Study. IBM Institute for Business Value. May 2012.
- 4 BusinessWeek most innovative company 2005 to 2010; Standard & Poor's Global 1200 market value Note: for 2011 and 2012 we have retained the same companies as in 2010. BusinessWeek no longer publishes the list from 2011 onwards; of the 50 most innovative companies in 2010, 86 percent of them are found in the S&P 1200 list (as on 30th June 2010)
- 5 Standard & Poor's Global 1200 revenues, 2009 to 2011. Four-year CAGR for total top 50 is 1 percent.
- 6 Teslamotors.com;"Tesla's electric jitters."The Economist. December 28, 2010. [http://www.economist.com/blogs/babbage/2010/12/teslas\\_electric\\_jitters](http://www.economist.com/blogs/babbage/2010/12/teslas_electric_jitters)
- 7 Cheng, Roger."Samsung: 10M Galaxy Notes sold in nine months."Cnet. August 15, 2012. [http://news.cnet.com/8301-1035\\_3-57493718-94/samsung-10m-galaxynotes-sold-in-nine-months](http://news.cnet.com/8301-1035_3-57493718-94/samsung-10m-galaxynotes-sold-in-nine-months)



- 8 Schultz, E. J. "How Via Steamed Up the Instant-Coffee Category." *Advertising Age*. January 24, 2011. <http://adage.com/article/news/starbucks-steamed-instant-coffeecategory/148403/>; "Just add water" *The Economist*. February 19, 2009. <http://www.economist.com/node/13145808>
- 9 Friedman, T. L., *The World is Flat; A Brief History of the Twenty-first Century*, MacMillan, New York, 2007; <http://growthchampions.org/growth-champions/arm-2/>
- 10 Foxconn website. <http://www.foxconn.com>
- 11 Barboza, David. "Supply Chain for iPhone Highlights Costs in China." *The New York Times*. July 5, 2010; <http://www.nytimes.com/2010/07/06/technology/06iphone.html>; "CSER Annual Report 2009." Foxconn Technology Group.
- 12 "FreshDirect Introduces New Freshness Innovation." PRNewswire. <http://www.prnewswire.com/news-releases-test/freshdirect-introduces-new-freshness-innovation-92508654.html>; "FreshDirect: Tour their warehouse." YouTube. April 6, 2010. <http://www.youtube.com/watch?v=54c3-UutJ-o>; "Nicole Lapin with FreshDirect CEO Jason Ackerman on 'Bloomberg West.'" YouTube. September 7, 2012.; [http://www.youtube.com/watch?v=R5X2\\_gNnhps](http://www.youtube.com/watch?v=R5X2_gNnhps); "FreshDirect's secret sauce." YouTube. April 1, 2010. <http://www.youtube.com/watch?v=sKvRhjWJkO4>
- 13 Jones, Chuck. "Apple's and Android's US Smartphone Market Share Continues to Increase." *Forbes*. February 6, 2013. <http://www.forbes.com/sites/chuckjones/2013/02/06/apples-and-androids-us-smartphone-market-share-continues-to-increase>
- 14 Netflix. <http://www.netflix.com>
- 15 "ING Direct: Bare Bones, Plump Profits." *BusinessWeek*. March 13, 2005. <http://www.businessweek.com/stories/2005-03-13/ing-direct-bare-bones-plumpprofits>
- 16 McGrane, Sally. "3 Brothers, 4 Months, 1 Fortune in an Early Success in Germany." *The New York Times*. September 22, 1999. <http://partners.nytimes.com/library/tech/99/09/biztech/technology/22mcgr.html>
- 17 Ibid.
- 18 "Shopping Site Groupon Buys Germany's CityDeal." *The Wall Street Journal*. May 17, 2010. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704379004575248563606136520.html>
- 19 "Breaking: Groupon acquires German clone CityDeal." *Techcrunch*. May 16, 2010. <http://techcrunch.com/2010/05/16/breaking-groupon-acquires-germanclone-citydeal>
- 20 Chafkin, Mark. "Lessons from the World's Most Ruthless Competitor." *Inc.* May 29, 2012. <http://www.inc.com/magazine/201206/max-chafkin/oliver-samwer-europeanking-of-the-company-cloners.html>
- 21 "After one year, Airbnb rival Wimdu is big. How big? \$132 million a year big." *TNW The Next Web*. March 22, 2012. <http://thenextweb.com/insider/2012/03/22/after-one-yearairbnb-rival-wimdu-is-big-how-big-132-million-a-year-big/>
- 22 "The Enterprise of the Future: IBM Global CEO Study. IBM Institute for Business Value. May 2008; "Capitalizing on Complexity: Insights from the 2010 IBM Global CEO Study. IBM Institute for Business Value. May 2010; "Leading Through Connections: Insights from the IBM Global CEO Study. IBM Institute for Business Value. May 2012. IBM Global CEO Study. 2006.
- 23 Company annual reports. "Consumer Electronics – The road to customer intimacy." IBM Center for Applied Insights. June 2011. [http://www.ibm.com/smarterplanet/global/files/us\\_en\\_us\\_products\\_cai\\_electronics\\_b.pdf](http://www.ibm.com/smarterplanet/global/files/us_en_us_products_cai_electronics_b.pdf); 2012 IBM Global CEO Study Benchmark F: "Which of the following areas of innovation are most important to your organization?"
- 24 Company annual reports. "Fade or flourish? Rethinking the role of life sciences companies in the healthcare ecosystem. IBM Institute for Business Value. November 2011; "Change and Disruption in the Pharmaceutical Industry." Deloitte. 2007. 2012 IBM Global CEO Study Benchmark F: "Which of the following areas of innovation are most important to your organization?" Scored out of 100.
- 25 Company annual reports; "Envisioning the future of mining." IBM Global Business Services. October 2009; "The smarter supply chain of the future." IBM Global Services. 2009; Credit Suisse Equity Research; JPMorgan Equity Research; 2012 IBM Global CEO Study Benchmark F: "Which of the following areas of innovation are most important to your organization?" Data represents the Industrial Product Industry.



- 26 “The Enterprise of the Future: IBM Global CEO Study. IBM Institute for Business Value. May 2008; “Capitalizing on Complexity: Insights from the 2010 IBM Global CEO Study. IBM Institute for Business Value. May 2010; “Leading Through Connections: Insights from the IBM Global CEO Study. IBM Institute for Business Value. May 2012.
- 27 “Ikea to build budget hotels across Europe.” Financial Times. August 15, 2012; <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/c3946b2c-e623-11e1-ac5f-00144feab49a.html#axzz2KO2wQoGq>; “Ikea plans stylish budget hotel chain in Europe. Reuters. August 15, 2012. <http://in.reuters.com/article/2012/08/15/ikea-hotelsid1NL6E8JF9iL20120815>; “Strand East: Ikea Hopes To Build An Entire London Neighbourhood.” Huffington Post. October 21, 2011. [http://www.huffingtonpost.co.uk/2011/10/21/strand-east-ikeas-london-\\_n\\_1023421.html](http://www.huffingtonpost.co.uk/2011/10/21/strand-east-ikeas-london-_n_1023421.html)
- 28 Reeves, Benjamin. “Swatch to Sell Hydrogen Fuel-Cell Car.” International Business Times. March 28, 2012. <http://www.ibtimes.com/swatch-sell-hydrogen-fuel-cellcar-431146>
- 29 Hydro, Kevin. “Time for Swatch to Sell Hydrogen Cars.” Zimbio. <http://www.zimbio.com/Hydrogen+vehicles/articles/qxPKxS9-oK6/Time+Swatch+Sell+Hydrogen+Cars>; Chang, Richard S. “Swatch Founder Also Gave Birth to the Smart Car.” The New York Times. May 28, 2013. <http://wheels.blogs.nytimes.com/2010/06/30/swatch-founder-alsogave-birth-to-the-smart-car/>
- 30 Annual report. Medtronic.
- 31 healthyheartforall.org; “The Corporate Garage.” Harvard Business Review. September 2012
- 32 “Leading Through Connections: Insights from the IBM Global CEO Study. IBM Institute for Business Value. May 2012.
- 33 “Case Studies: Lego.” Managing Innovation. [http://www.managing-innovation.com/case\\_studies/Lego.pdf](http://www.managing-innovation.com/case_studies/Lego.pdf); “Case study: Lego.” Financial Times. <http://www.ft.com/cms/s/0/05806aa4-f819-11df-8875-00144feab49a.html#axzz2K4BIeKBh>; “LEGO® CUUSOO User Innovation Platform Terms of Service.” <http://lego.cuusoo.com/terms>; Annual reports. Lego. <http://aboutus.lego.com/en-us/lego-group/annual-report/>
- 34 Bubner, Darryl. “The German company reinventing banking. Leading Company. September 4, 2012. <http://www.leadingcompany.com.au/big-ideas/the-german-company-reinventing-banking/201209042324>; “Fidor Bank: financial innovation at the crossroads of World of Warcraft and Facebook.” Eric Garland. July 12, 2012. <http://www.ericgarland.co/2012/07/09/fidor-bank-financial-innovation-at-the-crossroads-of-world-of-warcraft-and-facebook/>
- 35 “The Enterprise of the Future: IBM Global CEO Study. IBM Institute for Business Value. May 2008; “Capitalizing on Complexity: Insights from the 2010 IBM Global CEO Study. IBM Institute for Business Value. May 2010; “Leading Through Connections: Insights from the IBM Global CEO Study. IBM Institute for Business Value. May 2012.
- 36 Manila Water. manilawater.com; “How to Engage with the Private Sector in Public-Private Partnerships in Emerging Markets.” <http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/publication/How-to-engage-with-private-sector-Clemencia-Farquharso-Yecome-Encinas.pdf>
- 37 Mora, Jose-Gines. “Public-Private Partnerships in Latin America: A Review Based on Four Case Studies.” Technical University of Valencia. September 25, 2005. <http://www.hks.harvard.edu/pepg/PDF/events/MPSPE/PEPG-05-08Mora.pdf>; “2010 Census: schooling and income increase and infant mortality falls.” IBGE. April 27, 2012. [http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=2125&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=2125&id_pagina=1); UNESCO Institute for Statistics. <http://www.uis.unesco.org/Pages/default.aspx>

© Copyright IBM Corporation 2013

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at “Copyright and trademark information” at [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

## 北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号  
盘古大观写字楼25层  
邮编: 100101  
电话: (010)63618888  
传真: (010)63618555

## 上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区  
科苑路399号10号楼6-10层  
邮政编码: 201203  
电话: (021)60922288  
传真: (021)60922277

## 广州分公司

广州天河区珠江新城  
花城大道85号  
高德置地广场A座9层  
邮政编码: 510623  
电话: (020)85113828  
传真: (020)87550182