

THE PARADIGMS OF INNOVATION

IBM®
商业价值报告

创新的范式
全球TOP1%创新型企业调查

IBM商业价值研究院 / 著

IBM® 商业价值报告

创新的范式 全球TOP1%创新型企业调查

IBM商业价值研究院 / 著

图书在版编目 (CIP) 数据

IBM 商业价值报告: 创新的范式 / IBM 商业价值研究院 著. — 北京: 东方出版社, 2017.3

ISBN 978-7-5060-9536-5

I. ① I… II. ① I… III. ① 企业管理—研究报告 IV. ① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 051108 号

IBM 商业价值报告: 创新的范式

(IBM SHANGYE JIAZHI BAOGAO: CHUANGXIN DE FANSHI)

作 者: IBM 商业价值研究院

责任编辑: 崔雁行 刘晋苏

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条 113 号

邮政编码: 100007

印 刷: 北京楠萍印刷有限公司

版 次: 2017 年 5 月第 1 版

印 次: 2017 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 20

字 数: 320 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-9536-5

定 价: 68.00 元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 85924602 85924603

序 一

中国经济转型期的企业创新之路

陈黎明

IBM 大中华区董事长

从最初的产品创新、运营创新、业务模式创新到如今，创新的范围已远远超出企业边界，拓展至广阔的经济生态系统中。对于目前的企业领导而言，创新是预测未来的能力与



科学，要靠科学、数据和洞察来推动。企业要实现创新，就需要理解新技术的全部潜力，先于客户自己了解他们的需求和愿望。今天的企业已经认识到，创新不仅是企业的一项行为，而且是企业的一项能力和特质。能创新的企业与不能创新的企业，在市场的竞争当中将有截然不同的表现。

IBM 的百年发展进程就是对“创新”一词的最好解读。作为 IBM 的关键业务流程，创新已经成为推动公司前进的力量和 IBM 企业文化的 DNA。创新保证了 IBM 在应对瞬息万变的市场、提供客户价值和实现财务

目标方面拥有强大的能力，甚至曾帮助 IBM 摆脱困境，一跃成为当今的市场领导者，位居全球品牌价值最高的企业之列。

在践行“创新”战略的同时，IBM 一直针对创新课题进行持续的研究。本专辑中收录了 IBM 商业价值研究院近三年来的相关研究成果，其中不但深入研究创新的理念和方法，剖析成功企业的创新实践，还探讨了创新战略在各行业的应用，以及包括中国在内的几大经济体的创新机遇。此外，专辑中还收入了一些案例，希望帮助企业通过创新实现差异化，为长期繁荣发展奠定基础。

创新经济的悖论是，企业要持续地实现优秀业绩，就必须持续地变革。企业需要接受无休止的改造，持续寻找新的方式改善运营的各个方面。希望这份报告集能够为处于经济转型中的中国企业带来启发和思考，帮助更多企业走上创新型企业之路。

序 二

带来增值效益的新思路

Anthony Marshall

IBM 商业价值研究院

研究总监和战略领导人

创新是获得成功的基本要素。在如今充满动荡且迅速变化的时代中，创新比以往任何时候都更加重要，它可以为个人、组织和国家快速成长和发展奠定基础。

创新由两个基础方面构成。它涉及原创或新生，涉及一些带来实际积极价值的方面，可能是财务价值、经济价值或者社会价值。发明不一定是创新，除非它具有提升价值的能力。价值创造也不一定是创新，除非它涉及前无古人的事物。

尽管创新对于获得长期业务成功至关重要，但它并不是实现成功的唯一要素。尽管采用领先实践并不一定具有创新效果，但是却可以帮助



提高生产率。如果不接受创新，长此以往，任何个人、组织或国家都无法获得可持续的领导力。

创新不可强求。它涉及创造力。它要创造可能不太明显的关联性。最成功的创新就是要及时、开放、自发地参与试验，要敢于承担风险、责任并容忍失败。

然而，创新并不是不负责任的。为了可持续发展，创新最终要实现自力更生和自我防御。最成功的创新必然是实现自筹资金、经济稳固并带来丰厚的利润。但是要实现这样的结果，企业和领导者必须自愿维持创新投资，直到结出胜利的果实。

在这本研究成果专辑中，IBM 商业价值研究院从多个角度探讨创新。这些调研包含了针对企业高管、政府官员以及专业学者开展的广泛研究，从全球最成功的企业实践中吸取经验教训，描绘了如何追求创新和加速创新的宏大蓝图。

我希望您可以找到对自身策略和规划有所帮助的内容，我们一如既往地欢迎大家积极参与讨论和互动。

2017 年 2 月

目 录

CONTENTS

序 一 中国经济转型期的企业创新之路 // 001

序 二 带来增值效益的新思路 // 003

第 1 章 中国经济面临的挑战

——在充满不确定性的世界中保持经济领导力

过去 30 年，中国的经济增长非同寻常。由此产生的效果也显而易见——不仅帮助超过 5 亿人摆脱了贫困，还令中国转型成为高度城市化的社会。然而，目前的中国经济状况反映了其结构中存在的二元性，一方面是面对全球市场激烈竞争的领域，比如制造业和面向互联网的企业，另一方面则是以国有企业为主导的其他经济领域。尽管经济发展获得了巨大成功，但是中国最近几个季度的 GDP 增长已开始放缓。如果近期出现的增长放缓现象持续下去，将会对中国乃至全球产生巨大的影响。

1 经济背景 / 004

- 2 中国经济的发展前景 / 006
- 3 经济增长“加速器”优先排序 / 009
- 4 未来新愿景 / 013

第2章 数字化变革进行时

——变革内容与变革方式揭秘

数字技术已经改变了人员和企业的互动方式。数字的力量促使行业间前所未有地相互渗透，并从根本上改变了经济模式。为了在颠覆性的环境中立于不败之地，企业需要打造富有吸引力的新体验，形成新的关注重点，为新的工作方式提供新的专业技能和设备。企业领导面临残酷的抉择：要么对企业进行数字化改造，要么“坐以待毙”。要成功实现数字化变革，就必须从根本上重新思考企业的运营模式以及企业与环境互动方式。

- 1 执行摘要 / 030
- 2 技术的颠覆作用 / 032
- 3 从数字化到数字化变革 / 034
- 4 为变革做好准备 / 037
- 5 掀起数字化变革的浪潮 / 040
- 6 实现数字化变革的企业 / 043
- 7 变革未来 / 044

第3章 在工作的持续变化中实现成功变革

——变革大师如何引领并且管理组织变革

变革的量级与企业管理变革的能力之间的差距持续扩大。许多因素给企业带来了挑战，要求企业突破其既有经验。能成功管理变革的企业与那些未能成功管理变革的企业之间存在哪些差异？企业如何在工作持续变化的环境中实现差异化，甚至是蓬勃发展？企业是否发展了变革领导者的能力，吸引了员工参与到关于变革的讨论中，或者创造了一种促进整个企业变革的文化？

1 变革 / 053

2 引入变革大师 / 058

第4章 不懈的创新

——从分散到系统化

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关键因素。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。

- 1 创新的复杂性和影响不断演变 / 089
- 2 业绩优秀的企业如何成功 / 097
- 3 业绩优秀者更频繁、更剧烈地优化创新组合 / 098
- 4 采用更多业务模式创新，尤其是以更具颠覆性的方式 / 099
- 5 更加开放，并且寻求更开放的创新方式 / 101
- 6 业绩优秀者扩展外部合作关系，以加快并扩展创新 / 102
- 7 意义 / 104
- 8 未来行动 / 106
- 9 创新组织设计 / 109

第5章 没有神奇魔法，只有创新科学

——最成功的企业如何实现创新

领先的企业都有明确的创新重点。他们认识到有效和持续的创新能够促进价值和竞争力的形成。我们发现最成功的企业开展创新的方式独具特色。有6%的企业在运营效率和收入增长方面表现最为出色，他们的共同特点是：在组织架构、企业文化和业务流程方面追求独特的创新战略。这份执行报告主要研究最成功的企业如何开展创新活动，如何制定具体的战略，帮助所有企业像业绩出众的企业那样进行创新。

- 1 创新与价值创造紧密相关 / 123
- 2 创新的本质正在发生改变 / 125
- 3 最成功的企业以与众不同的方式进行创新 / 128

4 最成功企业的创新经验 / 139

第6章 通过数据推动创新

创新无处不在。与数据、分析、云和其他领域相关的新技术不断推动着新产品、新流程和新业务模式的全新可能性，这很令人振奋。无论是对客户还是对企业，这都是一个截然不同的未来，而我们才刚刚站在未来的入口。通过发挥大数据和分析的强大能力，企业可以更加靠近即将到来的彻底变革的中心地带。坚持这种做法，业务领导者和员工能够使其企业以及他们个人位于动态协调、共生、基于情境和具有认知能力的多方互联经济的核心——而非边缘。

1 创新推动价值，但技术是关键 / 148

2 企业今天即可开始行动 / 157

第7章 创新型分析

——全球最成功的企业如何利用分析实现创新

大数据市场日益扩大。随着企业通过分析而获得业务洞察，从而克服挑战并寻求新的机遇，其强大能力已经渗透到各行各业。我们最近的创新调研指出，一组企业——我们称其为领导者——通过为新型创新构建平台而将大数据和分析提升到新的高度。这些领导者以不同的方式更有效地实现分析和创新。它们为希望加入这个创新型分析精英俱乐部的其他企业提

供了至关重要的经验。

- 1 执行摘要 / 169
- 2 确定领导者 / 170
- 3 推动优秀的数据质量和访问能力 / 173
- 4 将分析和创新融合到每个角色中 / 175
- 5 建立可量化的创新文化 / 177
- 6 您是否准备成为领导者？ / 180

第 8 章 创新中国

——从“制造”到“创造”

在短短 30 年间，中国已经从全球第 15 大经济体一跃成为紧随美国之后的第二大经济体。然而，这种快速增长并非没有遇到挑战。新兴力量已经开始对中国的整体商业格局产生重大影响，例如中国客户的期望值迅速变化；中国经济正在发生结构性改变；中国企业正走向全球化等。为了应对这些颠覆性力量，中国企业必须重新思考如何开展业务——在此过程中，企业需要拥抱全面创新的理念。很多企业迈出了重要的步伐，有一些企业已经被当作所在领域的领先创新者。那些希望更为创新的中国企业可以从全球创新引领者的实践中获得有价值的启示。

- 1 执行摘要 / 189
- 2 全球创新力量 / 192
- 3 创新的本质是不断变化 / 193

- 4 最成功的企业以不同的方式实现创新 / 196
- 5 从最成功的创新企业身上学到的经验 / 204
- 6 从此处到何处? / 206

第9章 创新银行业

——来自世界领先创新企业的经验

随着客户预期的不断变化、监管力度的日益加大，加之来自金融科技公司和其他新进入市场者的竞争越来越激烈，当今传统银行业较之过去举步维艰。随着利润率的萎缩，加之经济形势越来越不明朗，银行业者已认识到他们需要更灵活、数字化和互联的企业运营和业务环境。创新不再是一种选择，相反，它已成为传统银行取得成功的一种基本必备条件。银行业者需要采用更系统的方法实施创新，从而推动整个企业、文化和流程的创新。

- 1 执行摘要 / 213
- 2 创新与价值创造紧密相关 / 215
- 3 成功企业以不同的方式进行创新 / 216
- 4 银行业从最成功的企业学习创新经验 / 229
- 5 您准备好进行创新了吗? / 230

第 10 章 保险行业创新

——来自世界领先创新企业的经验

由于法规和其他因素的重点保护，保险公司无须强调创新也能保持一定的市场竞争力。但是，经济增长缓慢导致保费收入不断缩水；客户的期望与行为变化快速，令人捉摸不定；并且前所未有的技术革新改变了原来的竞争规则。随着新兴的变革力量日益侵蚀传统的业务模式，保险公司无法再依靠市场准入门槛来保护自身。他们需要采用更系统的方法，推动整个企业、文化和流程的创新。

- 1 执行摘要 / 237
- 2 所有行业均会受到变革的影响 / 239
- 3 数千项创新技术的颠覆力量 / 240
- 4 成功的创新可不是变戏法 / 245
- 5 保险公司从最成功的企业学习创新经验 / 254
- 6 准备好了吗：如何成为业绩出众的创新企业？ / 255

第 11 章 石油化工行业创新

——在动荡不定的时代提高收入和效率

全球石油化工（C&P）行业正面临前所未有的挑战。原油价格不断下降、社会经济和政治环境动荡不定，新型竞争层出不穷，可持续发展和安全方面的要求不断提高，所有这些都对该行业造成严峻挑战。石油化工企业在应对这些挑战的过程中，可以从全球领先的创新型企业那里学到大量宝贵经验。企

业不仅可以运用这些经验创造有利于创新的全新组织架构、职能和文化环境，还能建立更有效的流程，将创意切实转化为成果。通过运用这些成功的创新战略，石油化工企业可以做好充分准备，不只是克服当前面临的挑战，还能增加收入、提高效率，跻身业绩出众企业的行列。

- 1 执行摘要 / 263
- 2 新格局的冲击 / 266
- 3 成功可不是变戏法 / 267
- 4 最成功企业的创新经验和教训 / 277
- 5 如何成为业绩出众的创新企业？ / 278

附录 1 良品铺子

——为食品零售行业的全渠道转型树立标杆

- 1 成长的烦恼 / / 285
- 2 打造国内食品零售行业的首个全渠道平台 / / 286
- 3 全面拥抱数字化转型 / / 289

附录 2 欢迎来到咪咕世界

——一场智慧与科技的创新体验

- 1 咪咕是谁？ / / 295
- 2 游戏产业，机遇与挑战并存 / / 296

- 3 改造咪咕游戏体验厅 / / 296
- 4 尝试创新工作方法 / / 298
- 5 重建咪咕办公空间 / / 299

附录 3 扫码阅读

- 1 创新案例 / / 301
- 2 相关网址 / / 303