



创新中国

从“制造”到“创造”

IBM商业价值研究院

执行报告

业务分析与战略

IBM如何提供帮助

要想在当今的环境中取得成功，企业需要应对日益提高的复杂性和多变性，推动卓越运营和跨企业职能部门协作，培养更高素质的领导人才，管理持续的变化，并挖掘数据中新的可能性。IBM业务分析与战略团队整合了管理咨询专业能力和分析科学，旨在促进领先企业取得成功。

创新 — 未来增长的关键

经过30年的飞速增长，中国已经位于全球精英经济体之列。很多中国公司，例如互联网服务行业的阿里巴巴、腾讯、京东，通信行业的华为，信息技术行业的联想，消费电子行业的小米科技等，都已经成为了各自领域内的国际领先企业。虽然中国企业已经在创新上有突出的表现，但是对于那些尚未展现足够创新的企业而言，他们可以从全球领先的和最具创新的公司的实践中获得有价值的创新启示。IBM与经济学者智库(Economist Intelligence Unit)合作开展的针对1,000多位全球高管的最新调研揭示了中国如何在创新的过程中获得“魔力”。

执行摘要

在短短30年间，中国已经从全球第15大经济体一跃成为继美国之后的第二大经济体。¹ 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：

- **中国客户的期望值迅速变化。** 由于受到全球趋势和影响力的冲击越来越大，客户变得越来越精明。他们期望获得更多的产品特性、更好的用户体验和更多样的业务模式。与西方国家一样，中国消费者现在期望根据他们的个人偏好来享受服务。
- **中国经济正在发生结构性改变。** 中国的劳动力成本日益提升，低技能制造活动正在向其它低成本国家转移。与其他许多高度发达的国家一样，经济活动正从传统制造业向服务业和知识型活动转型。国内市场的竞争日益激烈，消费者的需求已经开始超过经济基础设施的响应速度。
- **中国企业正走向全球化。** 随着中国企业跨越国内边界，它们正在接受不断变化的全球竞争的挑战。因此，中国企业发现，它们迫切需要开发独特而有吸引力的全新价值主张，从而保持竞争力。事实上，许多中国企业走向全球化的原因之一也是为了学习其他国家的经验从而更好地发展自身的核心业务。对中国企业来说，针对不同细分市场和环境，开发针对特定市场的产品势在必行。

在IBM商业价值研究院和经济学人智库(Economist Intelligence Unit)联合进行的全球创新调研中，我们分析了1,004位全球高管(其中66位来自中国)的回答，分析结果表明，业绩优秀的企业在三个关键领域与众不同：



支持创新的组织结构和职能 — 最成功的企业将创新活动直接与业务目标保持一致，寻求“开放的”创新模式，并构建专门的创新团队。



保证创新得以实现的文化环境 — 最成功的企业在所有业务活动中明确以创新为核心，鼓励创新行为，并且寻找途径保持创新动力。



将想法转变为创新实践的流程 — 最成功的企业从不同的来源寻求新想法，通常利用大数据和分析技术；为创新提供专项资金，并且严格地衡量创新成果。

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。相应地，中国政府也已通过在战略性的行业中打造优势企业来培育全球竞争力。对于企业而言，需要将创新作为所有活动的核心。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，如腾讯、阿里巴巴、百度、小米、京东方等。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。

随着中国企业更有力地拥抱整体创新，它们会发现，与其他发达国家一样，创新正变得更加开放和协同。创新正在经济生态系统中越来越多地出现。创新的“魔力”仍然存在，由科学和数字、数据及洞察力推动的创新突破越来越多见。对于当今的商业领导者，创新不仅仅是魔力 — 它更是预测未来的艺术和科学。创新需要了解新技术的全部潜力是什么，需要知道客户需要什么、想要什么，甚至是在客户意识到自己的需求之前就能洞察未来。另外，创新需要构建组织和生态系统能力来开发、执行并满足这些需求。

这份白皮书列出了全球最成功的企业 — 包括中国企业 — 在创新方面的关键特征，并提出明确的步骤帮助中国企业成为创新精英小组的一员。

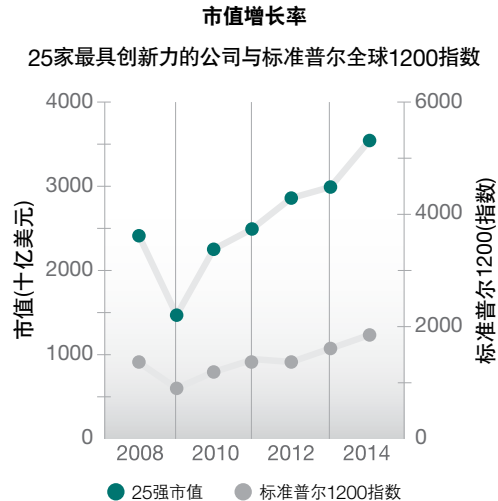
全球创新力量

考察最具创新精神的企业与市场上其他企业的对比数据，发现创新与财务业绩密切相关(见图1)。²

图1.
创新公司超过整体市场的价值创造。

2013年最具创新力的25家公司

- | | |
|---------------|----------|
| 1. 苹果 | 14. 大众汽车 |
| 2. 三星电子 | 15. 可口可乐 |
| 3. 谷歌 | 16. 惠普 |
| 4. 微软 | 17. 现代汽车 |
| 5. 丰田 | 18. 本田 |
| 6. IBM | 19. 奥迪 |
| 7. 亚马逊 | 20. 戴姆勒 |
| 8. 福特 | 21. 沃尔玛 |
| 9. 宝马 | 22. 联想集团 |
| 10. 通用电气 | 23. 宝洁 |
| 11. 索尼 | 24. 拜耳 |
| 12. Facebook* | 25. LG电子 |
| 13. 通用汽车** | |



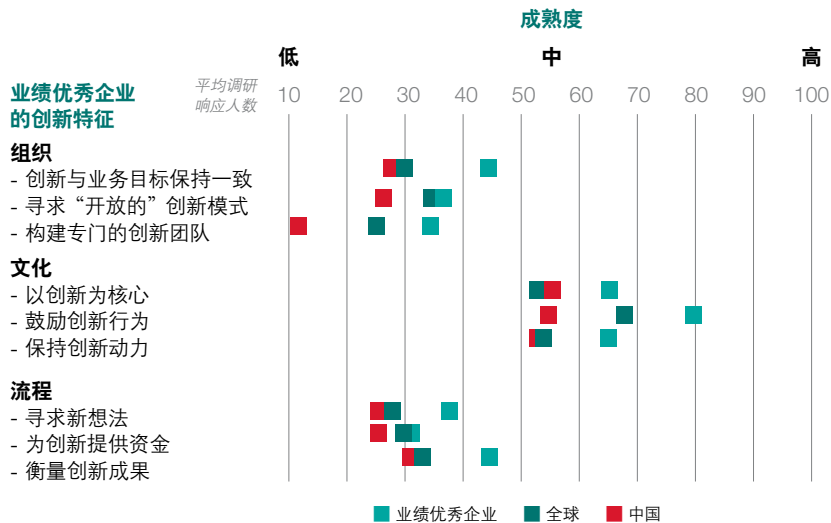
资料来源: BCG 2013年最具创新精神公司调研, 标准普尔全球1200, 2008-2014年4月间的收入

虽然经历了显著的增长，但是很多中国企业仍然在创新的维度上处于落后的位置。

然而，中国企业在多个关键创新维度上落后于其他国家(见图2)。³

图2.

很多中国企业目前在关键创新维度上处于落后位置



资料来源：IBM商业价值研究院分析

我们的调研指出，要扭转这一形势，中国的企业领导者必须突破三个主要障碍才能变得更具创新能力：

组织障碍

在调研中，中国企业指出他们较少将创新目标与产品/服务拓展目标相结合；在创意的生命周期中较少采用开放的创新模式；而且企业较少构建专门的创新团队。

文化障碍

中国的企业高管在提供明确的创新方向和激励措施方面有待提升；员工参与创新的程度不高，而且中国企业对失败的容忍度较低。

流程障碍

中国企业的高管告诉我们，中国企业向员工、业务部门和渠道伙伴寻求新想法的比例较低；它们更少地开发商业案例支持创新举措，而且较少应用财务指标衡量创新成果。

图3.

创新的方式已经超越了传统模式—消费者正在直接参与创新流程

71%的受访高管同意

消费者是创新流程的一个关键组成部分



67%的受访高管同意

消费者有助于开发具有更高价值的产品



*已对百分比进行了取整 资料来源: IBM商业价值研究院分析

图4.

技术通常是创新的核心

但是目前对失败的容忍度和
对尝试的鼓励程度仍然较低……

创新的本质是不断变化

创新越来越多地在我们称作的个人对个人(E2E)经济中发生。E2E涉及到从“我”到“我们”的根本理念转变。⁴ 在过去,企业将产品和服务推送给客户,然后告诉客户它们为什么宝贵。而如今,数字技术的持续演进和革命,传统的基于市场的经济结构正在向基于生态系统的环境过渡,这从三个方面改变了创新的方式:

1. **消费者已经直接参与到创新过程中。**技术和超级连通已经成为消费者和企业在全价值链活动中协作的催化剂:共同设计、共同创建、共同生产、共同营销、共同销售和共同筹资。消费者和企业越来越多地联手在透明和信任环境中创造价值(见图3)。例如,中国领先的智能手机制造商小米采用了没有营销预算或销售团队的业务模式。为了建立客户忠诚度,公司根据用户的反馈,每星期发布软件的新版本。⁵
2. **技术是创新的核心。**新技术使企业能够更快地响应客户需求,并建立有吸引力的新能力和业务模式(见图4)。例如,提供众包式蛋白质折叠的在线游戏—Foldit的用户在10天内破译了梅森-菲舍猴病毒的逆转录蛋白酶,而这个问题已经困扰科学家长达12年以上。⁶ 如果没有大量的网络社区在线用户和消费者交易分析的发展,中国的互联网金融革命也不可能出现。

3. **生态系统不断定义新的创新类型。**生态系统是由致力共创并分配业务价值的独

预览已结束,完整报告链接和二维码如下:

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38412

