

IBM全球企业咨询服务部
IBM商业价值研究院



创新无国界

中国企业的创新之旅



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。有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到ibvchina@cn.ibm.com。请访问我们的网站：<http://www-900.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

清华大学经济管理学院

清华大学经济管理学院是中国最早成立的经济管理学院之一，经过二十多年的发展，现已成为中国乃至亚洲地区最优秀的经济管理学院之一。清华经管学院的使命是“跻身世界一流经管学院之列，造就未来中国乃至世界范围的商业领袖，贡献学术新知以推动民族经济的伟大复兴。”。科学研究是学院发展的重要内容，目前清华经管学院学科建设日臻完善，已经涵盖了管理和经济两大门类。学院从学科建设和经济建设的实际需要出发，紧密结合教学和科研工作，积极承担国家、有关部门和企业的研究课题，科学研究整体水平名列国内经济管理学院前列。

目录

2	执行摘要
3	中国CEO调研
5	第一部分：创新，通向价值与增长的路径
8	第二部分：中外企业创新之“道”相似而“策”不同 <ul style="list-style-type: none">• 创造价值，首选产品/服务创新• 创新组合，业务模式和运营创新并重• 创新的驱动力之一：业务与技术融合• 创新的驱动力之二：由内而外的协作创新• 以人为本，培育创新人才与文化
20	第三部分：中国企业创新，从哪里开始？ <ul style="list-style-type: none">• 拓宽思路，管理创新组合• 设计与众不同的业务模式• 融合业务与技术，激发创新• 充分利用外部资源，协同创新• 积极培养创新的企业文化• 建立创新的绩效管理机制
23	结论
24	企业创新自测单
25	IBM的创新承诺
26	致谢
28	联系我们
29	参考资料和注释

创新意味着利用新的思想，或以完全不同的方式应用当前观点实施显著的变革。

如果从企业层面理解创新，它可以被描述为：打破常规，将先进的技术与对业务的理解融会贯通，为企业创造价值。

企业创新主要体现在三个领域，即产品/服务创新，业务模式创新和运营创新。

执行摘要

“我们要顺应时代发展潮流，跟上时代前进的步伐，更需大力推进理论创新、制度创新、科技创新和其它方面的创新。”

- 国家主席胡锦涛的公开讲话¹

创新，是当今全球CEO们思考的头等大事，也是许多国家的领导人的首要议题。在中国，从政府机构、公共事业部门到跨国、国有、民营各类企业，举国上下都在大谈特谈“创新”。特别是在经济领域，创新甚至成了包治百病的“药方”，它可以帮助中国企业在残酷的市场竞争中胜出，可以使中国制造业从价值链的低端向高端升级，可以改变当前中国劳动力密集型的工业现状，向高附加值的研发等领域迁移。

在“创新为要”的国际国内大环境下，IBM展开了一场声势浩大的全球CEO调研，旨在了解CEO对创新的最新见解。紧接着，我们针对国内市场环境，补充访问了来自多个行业、多种体制的中国企业CEO，使参与本次创新调研的中国CEO人数达到100位之多。作为全球CEO调研的中国版本，中国CEO调研可以更直接地反映中国企业创新的动机、计划以及挑战。

调研结果表明，中国的CEO们对创新的认知与国际同仁相当一致，他们对产品/服务、业务模式和企业运营三个方面的创新都很重视，不仅如此，他们突破了创新的边界，强调采取适当的创新组合，以便获得真正的竞争优势。但是具体到每个创新领域，中国企业在“为何创新”以及“如何创新”上与国际企业仍然存在重大差异。中国企业的创新要点主要表现在以下几个方面：

极其重视产品/服务创新：中国企业正试图通过创新举措，提升自己在价值链中的地位。其关键在于通过新的产品和服务、新的市场和/或新渠道去满足未曾满足的客户需求，并创造市场价值。

善用创新组合拳：产品/服务的创新需要辅之以适当的业务模式和高效的运营体系，中国的CEO尤其重视业务模式的创新。但是，确定创新的重点并非三者选择其一，而在于确定一个恰当的三者组合。

融合业务与技术，激发创新：成功的创新企业能够让技术战略有效地支持业务目标，他们不只是简单地把技术视作企业业务战略的助推器，而是帮助企业改变战略环境取得竞争优势的核心要素。

协作即是创新：中国企业应该首先确定需要实现内部资源互补的协作领域。同时，从行业生态系统中，审慎遴选合适的合作伙伴，并有效管理这些重要的合作伙伴，以便从协作中获取最大价值。

培养创新的人才队伍与企业文化：中国企业面临的人才窘境是：人口众多，但缺少拥有创新经验和思维模式的合适人才。由于人的问题不能在短期内得到解决，CEO们需要马上采取措施，构建自己的人才发展计划，并亲自领导和激励创新企业文化的建设。

我们进行此项调查和研究的目的，旨在能够为政府部门、教育机构，特别是为中国企业描绘一份清晰的创新视图，它讲述当今中国企业的创新故事，剖析中国企业创新的重点和难点，更重要的，我们试图帮助企业拓展创新思路，找到合适的创新始点和创新路径。

以创新为主题的中国CEO调研

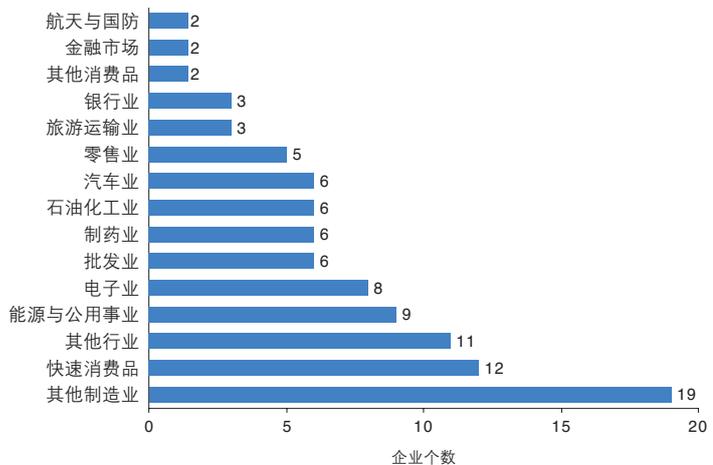
本次研究的结果基于与来自世界各地的800多位CEO、公司执行官和公共部门领导者的深层次、咨询式访谈，其中包括中国的100位CEO。

在IBM全球CEO调查的基础上，IBM中国商业价值研究院与清华大学合作进行了一次中国CEO调查，使参与此次调查的中国CEO及领导者的人数达到100位。分布在中国沿海和内地的15个行业的企业领导者接受了此次调查(见图1)，其中包括41家国有企业，51家民营企业和8家跨国公司，51%的企业年收入超过5亿美元，更有24%的企业年收入在10-50亿美元。

本次大型调研的主要目的是了解中外CEO对创新的最新见解，了解他们制订了哪些创新议程，他们的创新精神集中在哪里，以及采取了哪些措施以支持创新。中国CEO调研的重点与全球调研完全一致，以便比对外中企业CEO们关于创新的理解，同时发掘中国企业在创新方面所面临的特殊挑战和可能的解决之道。

为了便于讨论，我们对创新的定义为：利用新的思想，或以完全不同的方式应用当前观点实施显著的变革。本次CEO调研重的重点，放在三个领域的创新：1、**产品/服务创新**，指应用于产品、服务或市场营销活动的创新；2、**业务模式创新**，涉及改变业务结构、增强组织效力、加强各方协作等方面的创新；3、**运营创新**，即提高核心业务流程或职能有效性和高效性的创新。

图1. 100个中国受访企业的行业分类



资料来源: IBM中国CEO调研, 2006

第一部分



中国国际贸易中心是目前中国规模最大的综合性高档商务服务企业之一，地处北京中央商务区的核心地段，是众多跨国公司和商社进驻北京的首选之地。

创新，通向价值与增长的路径

“在新的发展阶段，中国将进一步转变发展观念，创新发展模式，提高发展质量，走有中国特色的创新之路，促进经济社会全面协调可持续发展。”

- 国务院副总理曾培炎²

改革开放以来，中国经济发展之所以能保持良好态势，得益于政府从本国实际出发，对发展思路作出了一系列创新。这一场牵动全球五分之一人口的创新运动，波及中国社会经济的方方面面，比如，以家庭承包经营为始的农村经济改革；国有企业改制，打破了“铁饭碗”；私营经济从无到有，遍地开花；政企分开，政府加强社会管理和公共服务职能……创新之策不胜枚举，创新成果处处可见 - 不到三十年间，中国的综合国力大幅度跃升，人民生活总体上实现了由温饱到小康的历史性跨越，中国国际影响力和民族凝聚力大大增强 - 以创新为内核的“改革开放”打开了中国经济、政治、文化、社会发展的崭新局面。

今天，中国的国民生产总值已经跃居世界第四³，跻身全球化的竞技场。在新的发展阶段，中国政府和中国的企业需要考虑一系列新的问题：如何让中国的制造业在全球产业链上升级？中国企业在知识导向的服务经济中扮演何种角色？如何在经济持续快速发展的同时，缓解医保、环境、

能源短缺和日益严重的贫富差距等问题? 惟有创新! 中国政府在其“十一五”计划中所显示的对于创新的关注程度表明, 政府已经认识到新变革的必要性, 国家领导人的在许多场合的公开讲话中也表明了这一点。

创新是一个重大而严峻的课题。在中国, 政府无疑是创新的主导者, 然而, 在竞争激烈的市场环境当中, 企业则要担当创新的主角。

无论走到地球哪个角落, 都能见到“中国制造”的鞋、衬衫、打火机、玩具等等, 这一度是中国人引以为豪的事。但是, 中国不能只满足于做“世界工厂”。当“中国制造”渐渐与低廉的价格、微薄的利润划上等号, 中国企业必须考虑走创新之路, 提供附加值更高的、自有品牌的产品或服务, 方能够改变被动和依附的现状, 逐步向全球产业价值链的高端升级, 并获得较大的利润空间和更长远的生存空间。

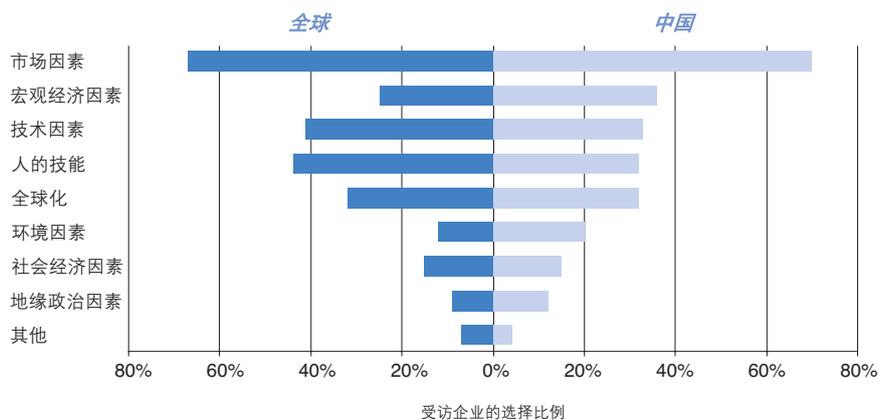
和他们的国际同行一样, 绝大多数的中国受访企业CEO们将市场推动力视为影响企业发展的首要外部决定因素。如果单就民营企业而言, 这一比例甚至高达80%。宏观经济因素、技术因素、人的技能、全球化等影响因素依次排列其后。(参见图2)伴随着中国加入世贸组织和中国企业在海外的扩张, 中国的CEO们实际上是在全球化的竞争环境中

运作他们的企业。无论出于主动还是被动, 全球化的趋势激起了中国企业创新的积极性。

另外, 环境因素正在受到越来越多企业的重视。作为低端产品的“世界工厂”, 中国付出了能源消耗过度 and 环境污染加重的惨痛代价。据保守估计, 环境破坏的成本占到整个中国GDP的10%⁴, 而每个单位产值的能源消耗要高出世界平均值的2.4倍⁵。如果转向以服务 and 知识为导向的经济结构, 不但能降低对低成本劳动力的依赖, 还有助于缓解工业污染和能源过度使用所带来的社会压力。这不仅仅需要政府的创新之策, 更要依赖于企业的创新承诺, 比如政府通过对排污企业征收“污染费”提高能源使用效率, 促进环境保护; 而企业积极开发并使用洁净能源, 在收获经济效益的同时, 也创造社会价值。

中国正站在持续发展的十字路口。在全球化竞争日益加剧的背景下, 在“世界是平的”⁶所带来的机遇中, 中国企业如何直面挑战、实现突破, 从优秀向卓越迈进, 是各个行业的企业领袖一直在思考和探讨的问题, 而创新正是帮助中国企业实现突破的最佳途径。这是一场长期的较量, 企业没有时间等待, 它们必须从现在做起, 从自己做起, 通过创新赢得持续的成功。

图2. 市场因素是过去两年影响企业发展的最重要的外部因素



注释: 每个受访者可以从中选择三条对企业发展影响最大的外部因素 资料来源: IBM中国CEO调研, IBM全球CEO调研, 2006

第二部分



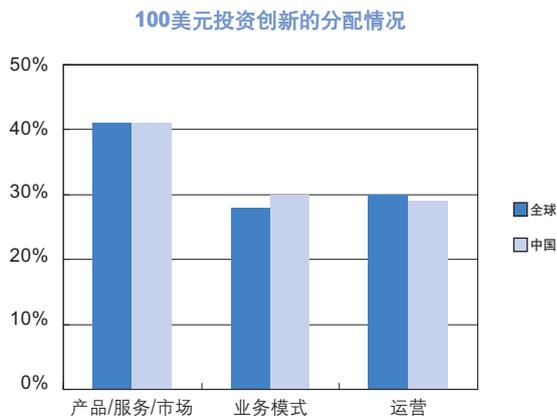
古都西安的钟楼在现代化玻璃钢雕塑的衬托下更显庄严。无论沿海还是内陆，传统与现代交相辉映的景象在中华大地处处可见。

中外企业创新之 “道”相似而“策”不同

中国的CEO们对创新的认知是否与国际同仁大相径庭？答案是否定的。世界各地的800多位CEO对创新之“道”的理解相当一致，只是由于所处的市场环境不同，国内外企业的创新之“策”略有不同。

当问及CEO们，如果将100元的资金投入所在企业的产品/服务创新、业务模式创新和运营创新三个方面，分配比例会怎样？中国的CEO们将41%用于产品/服务创新，30%用于业务模式创新，29%用于运营创新。这与外国CEO们给出的答案如出一辙。（参见图3）

图3. CEO对不同种类创新的关注程度



资料来源: IBM中国CEO调研, IBM全球CEO调研, 2006

这并非一个非此即彼的选择，而是如何恰当组合的问题。相对而言，中国CEO对产品/服务创新的投入偏多，但他们同时强调，这三方面的创新密切相关 - 产品/服务的创新需要以运营创新为支撑，而运营的创新时常依赖于业务模式的创新。由此可见，CEO对创新的理解突破了狭隘的边界，正确的创新组合变得日益重要。

我们认为，中外企业创新策略差异的主要根源在于，中国企业还处于增长和扩张的阶段，创新重点仍然停留在某项内部职能的新建或转型上。而在经济环境更为成熟的国家，企业已经跨越了这些阶段，转而追求专业化和灵活性。在下文中，我们将继续与各位分享本次调研的结果，深入探讨中国企业的创新之路。

创造价值，首选产品/服务创新

“未来几年中，增长将是我们的工作重点，而产品和新的市场是我们的重中之重。”

- 中国受访CEO

对于正在严酷的市场中与微薄利润做斗争的中国企业，利用产品/服务创新，可望杀出重围，向产业链上游攀升一步。这里需要说明的是，产品/服务创新可以包含新的产品和服务、新的市场、新的渠道或交付途径。此类创新只有满足了未曾满足的客户和市场需求，才能创造价值，对业务有所助益。

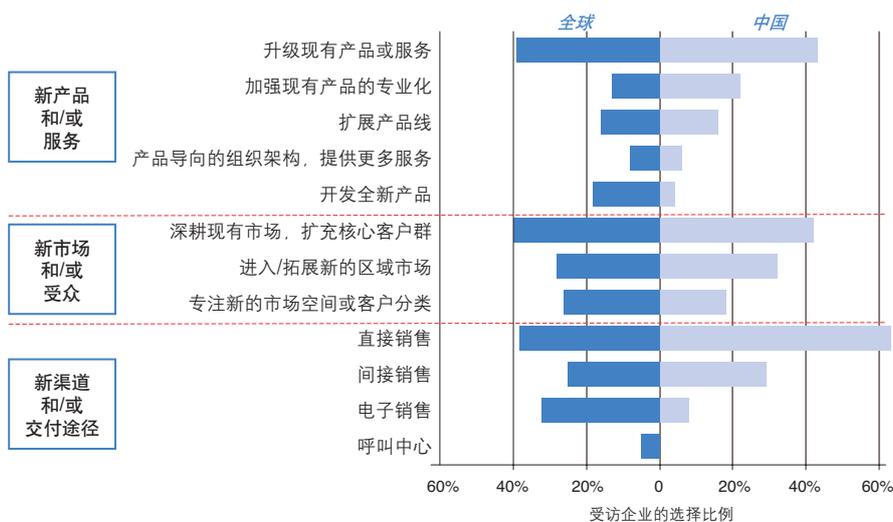
调研结果表明，中外企业对产品和服务创新都非常重视，但它们的创新优先级和创新策略却不尽相同。在中国，CEO们更重视通过产品/服务创新来寻求增长机会，42%的受访CEO们正在加强对当前市场的渗透深度和广度，32%的CEO则努力进入新的区域市场(参见图4)。总之，这符合中国强劲的市场增长现状。

中国企业更倾向于改进现有产品/服务(43%)和扩展产品线(16%)。与此相对照，国际企业则倾向于推出新的产品和服务(国际为18%，中国为4%)。在销售渠道方面，国际企业较少依靠直接销售团队(中国为63%，国际为38%)，而是更广泛地借助电子渠道和呼叫中心。这表明，中国企业目前更重视通过新市场和新产品实现增长，而在使用间接销售渠道方面，中国企业拥有更多的机会。

产品/服务创新赢得更大价值

前面是日益严峻的竞争，身后是利润趋薄的陷阱，中国企业正试图通过创新举措，提升自己在价值链中的地位。策略之一是在保持核心竞争能力的同时，扩展当前的产品线，并/或发现新的市场。

图4. 最重要的产品/服务/市场的创新途径



注释: 受访者可以复选所有选项 资料来源: IBM中国CEO调研, IBM全球CEO调研, 2006

案例1: 隆鑫产品创新的范例⁷

隆鑫是中国著名的摩托车生产企业, 2005年收入为6亿美元。但在中国, 很少有人知道, 隆鑫已经成功地进入相关产品的国际市场, 如“沙滩车”。在北美和欧洲, 沙滩车主要用于休闲活动。尽管其摩托车的国内销售额及出口额均在快速增长, 隆鑫仍然决定进入“沙滩车”市场。这一决策符合其专注于隆鑫核心竞争力的战略, 即在摩托车、发动机部件和引擎设计和生产方面的核心竞争力。沙滩车被视为奢侈品, 国际消费者对其购买价格不十分敏感, 因此, 隆鑫在这一系列产品中的盈利水平远远高于竞争激烈的摩托车市场水平。尽管沙滩车的收入仅占隆鑫总收入的一小部分, 沙滩车的销售额急剧增长, 2005年至2006年间, 增速有望达到193%。现在, 隆鑫打算进入其它高利润市场, 并继续提升其发动机和引擎的生产能力。例如, 隆鑫凭借其发动机和工具(如电钻)进入通用机的DIY(自己动手)市场。虽然这一市场在中国还处于初级阶段, 但在北美, 这一市场已经相当成熟, 隆鑫正是看到了其中的巨大潜力。

还有一些企业则把重点放在开拓新的渠道或者强化已有的销售网络上, 这样, 不论是旧产品进入新市场还是新产品打入旧市场, 同样会取得快速成功。中国的CEO们认为, 成功的关键在于与销售商们共创一个“双赢或多赢”的模式。一家中国消费电子企业甚至不惜优化企业内部流程以便与销售商合作, 从而赢得了销售商的“芳心”。

以创新方法服务多元客户

通过创新的途径在国内外市场积极扩张, 隆鑫是一个很好的例子。跨国企业也在重新考虑他们在华的扩张战略, 比如以何种策略进入二、三级城市, 服务于不同的细分客户群? 许多企业试图凭借其全球规模和国际经验, 开发低端大众市场产品, 以满足内陆中小城市中的客户需求和价格承受力。例如, 飞利浦公司与东软集团建立了合资企业开

发中、低档医疗设备, 不但满足了中国内地城市的需求, 还适合西欧和南美市场的需要⁸。

跨国公司十分重视对中国客户的认识, 有的专门设置了独立的市场调研部门, 以跟踪了解目标细分市场中的客户愿望、趋势和特征。这样, 公司的研发部门可以凭借这些调研数据, 不断改进现有产品, 必要时也会开发新的产品。这充分表明, 有时候创新来自于对本地市场的深刻了解。

以市场为导向 变研发为创新

企业的研发能力无疑是实现产品创新的关键要素。但是, 发明未必造就创新。我们的研究表明, 研发投入和总体股东回报之间的关系微不足道, 也就是说加大研发投入并不必然会带来销售增长和利润回报。企业有必要在传统的研发职能和流程中, 加入更多“市场导向”因素, 并主动从企业外部寻找创新灵感。

身处高度竞争的中国市场, 成功的企业必须采用响应快、效率高的产品研发流程, 才能击败竞争对手。良好的产品开发流程不仅会降低开发成本, 缩短开发时间, 而且会充分考虑客户的反馈和要求, 以保证产品的市场价值。这就意味着产品的上市时间变短, 而研发的投入产出增加。所幸的是, 我们看到, 已经有不少中国企业在尝试加强研发和销售、营销部门之间的联系, 以确保新产品的性能符合客户和市场的要求, 从而提高企业的销售收入和利润。具体做法包括, 在技术和营销部门之间建立人员轮岗制度, 按照产品在市场中的实际表现衡量和奖励研发人员。

综上所述, 中国企业正在通过产品和服务的创新, 实现增长, 创造更大的价值。为了做到这一点, 中国企业需要加强研发管理和流程, 并加深对客户需求的认识, 同时, 它们可以借鉴国外同行的成功经验, 考虑采用电子销售渠道和呼叫中心等新途径扩大销售覆盖面, 提升服务水平。

创新组合：业务模式和运营创新并重

“产品/服务创新、业务模式创新、运营创新，这三个方面的创新对企业都很重要，而且彼此密切相关，缺一不可。”

- 中国受访CEO

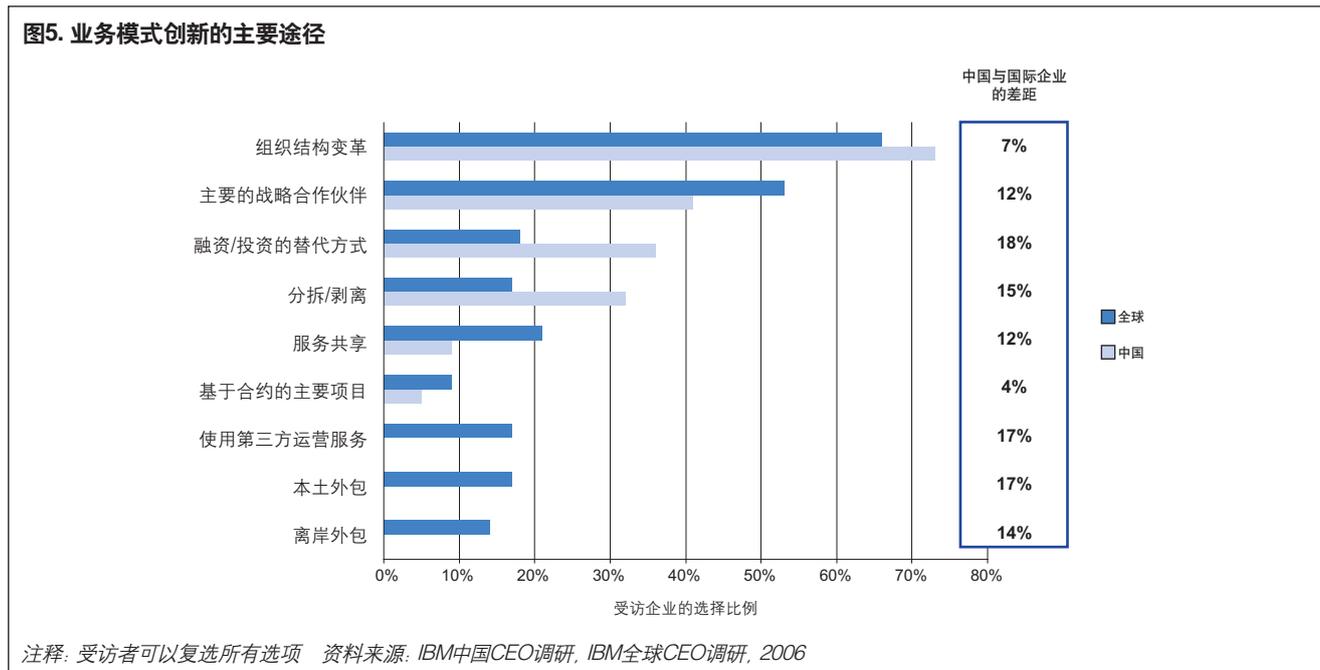
我们一直认为，企业的创新不仅仅是产品/服务领域的事，它还涵盖运营体系与业务模式的创新。合适的产品或服务需要辅之以适当的业务模式和高效的运营体系，企业方能实现持续的增长。我们的看法与调研结果是一致的。在本次调研中，中外企业的CEO们都将运营创新和业务模式创新与产品/服务的创新并列为“非常重要”。

正确的业务模式日益重要

如何确定企业的核心业务？企业在价值链的占位如何？企业如何才能实现价值？通过业务模式的创新可以找到合适的答案。业务模式的创新涉及加强沟通与协作、消除冗余、提高组织效力和加强外部合作等四个方面的内容。针

对全球CEO调研的财务分析表明⁹，与产品和运营创新相比，有着优良业绩的企业加倍重视业务模式创新。业务模式不当，会影响产品的市场投放，制约客户的采购，并造成竞争性定价，以致最终抵消新产品的价值。

中外企业都将组织重建和战略结盟视为业务模式创新的两大利器(参见图5)。但是，中国CEO更注重组织结构变革(特别是对国营企业而言)，而较少对主要战略合作伙伴采取创新措施(尽管这仍是他们的第二选择)。在业务模式创新方面，国营企业和民营企业的表现也大不相同：由于民营企业常常面临财务和人力资源不足的状况，开展战略合作有助于他们为更多的“创新”活动筹措资金，同时降低



单个企业的运营风险，进入更多市场以促进持续增长；而国营企业的创新重点则在于内部职能的改进，非核心业务的剥离和分拆，以及适当的企业治理模式。

设计正确的业务模式常常涉及到艰难的决策。许多过去通过多元化投入获得迅速增长的企业，现在已决定分拆其非核心业务，向更为专业化的企业转变。

案例2: 神华集团: 从多元化到专业化¹⁰

神华集团是一家集煤炭开采、发电厂、铁路运输和煤炭码头等业务经营于一体的企业，在增长迅速的房地产和航空业也有投资(如新华航空)。但经过审慎的战略决策，神华集团卖掉了这些投资，重新专注于核心业务的发展，如煤炭开采、以煤发电和煤炭运输。而铁路和港口经营则为煤炭的境内外运输创造了便利条件。房地产和航空业等非核心业务一经剥离，神华集团的专业化得到了进一步加强。

目前，对中国企业而言，业务模式创新所带来的主要成果在于市场进入和降低成本，像神华集团那样，利用业务模式创新加强核心优势并提高专业化水平的中国企业还屈指

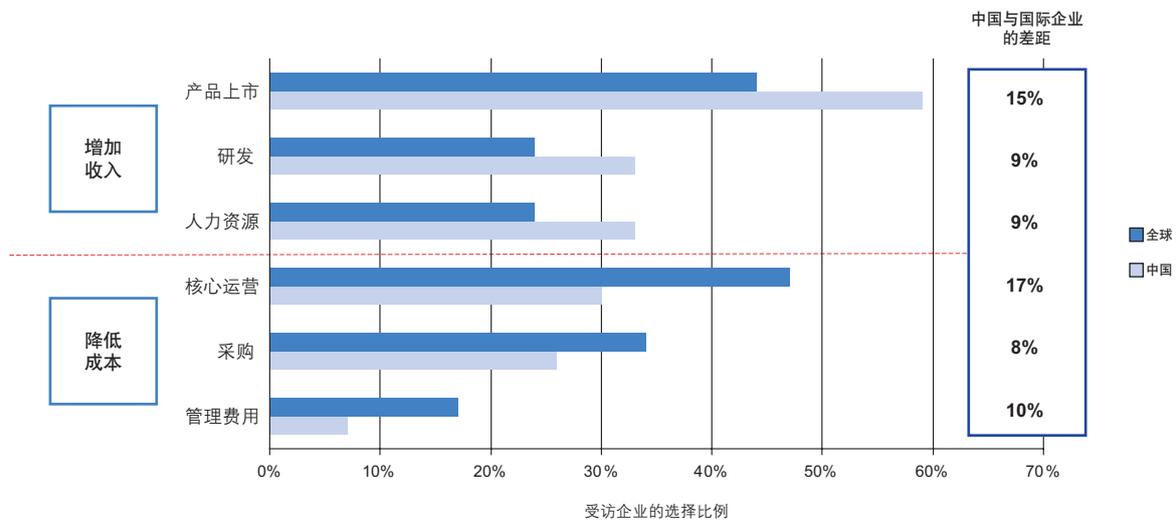
可数。相反，国际企业业务模式创新两个主要目标是：实现战略灵活性，将固定成本变为可变成本。在外包策略和借助第三方运营能力方面，国内外企业之间同样存在很大差异。中国企业在跨过增长和扩张模式的路障之后，还要在外包和共享服务方面学习国际同行的创新做法。

对于许多企业而言，运营创新仍是关键

运营创新意味着提高组织内各项职能与流程的效率和效力。企业的运营战略是企业变革的重要部分，它不仅影响到企业运营，而且影响到企业产品、服务和总体业务模式。对于某些行业，运营创新至关重要，正如中国一家领先的消费电子企业的CEO所言：“电子企业的成功故事也许各不相同，但电子企业中的失败都是相同的，也就是缺乏有效的运营管理，如库存和应收帐管理。”

过去两年中，中国企业的创新主要集中在产品的上市流程(这一比例在中国是59%，在全球仅为44%)、研发和人力资源三个方面，主要目标是增加收入，提高价值创造的能力。而国际受访CEO们虽然也关注新产品上市，但他们更加强调核心运营和采购环节，从而有效降低运营成本。(参见图6)

图6. 过去两年中国企业的运营创新重点



注释: 受访者可以任选其中两项 资料来源: IBM中国CEO调研, IBM全球CEO调研, 2006

中国的CEO们强调改进产品的上市流程，这反映出中国企业正在探索一种适合中国多样化庞大市场的销售模式，而对研发和人力资源的关注正好反映出他们当前所面临的挑战所在。国营企业和民营企业同样重视人力资源工作（比例均为33%），表明企业对人才的争夺战升级，如何招聘并保留高级人才，如何管理数目众多的员工，正在成为新的管理难题。国营企业重视核心运营的改进，使之支持组织重组并增进运营效力。民营企业努力改进研发工作，有限的研发经费促使企业采用更为创新的管理手段和流程，提高研发的产出。

运营创新的关键在于提高响应速度，并借助信息技术实现高效运营。许多中国企业已经在运营管理的不同领域引入了新的信息技术，包括实施ERP系统改善运营效率，实施内容管理系统等。

有机融合三类创新，将带来持续的竞争优势

企业的发展阶段不同，所处行业情况不同，企业对创新的侧重也不同。但只有那些把创新三个方面有机融合起来的企业，才能成功创造不会被轻易复制的竞争优势。

受访的CEO们普遍认同，确定创新的重点并非是在产品/服务创新、业务模式创新和运营创新之间选择其一，而在于确定一个恰当的三者组合。远大空调的案例充分阐释了一个企业如何运用创新组合变得与众不同。

案例3：远大空调销售冷热服务¹¹

因“非电”空调而闻名的远大空调是一家民营企业，总部设在北京，生产基地在长沙。相对于传统的电力空调而言，远大非电空调更有利于提高能源利用效率和环境保护。其核心产品是领先全球的“中国发明”，拥有72项专利技术。2004年以前，远大主要销售其核心产品，依靠产品性能和技术进行竞争。

2004年起，远大空调开始着手由产品供应商向服务商转变的准备工作，基本思路是将能源合同管理引入到中央空调行业，利用完善的售后服务网络将客户价值延伸到中央空调运行，直接为客户提供“冷和热”，为此，远大空调选择了国内外3000多家中央空调用户进行能源消耗调查，积累空调运行费用的基本数据。2005年8月份开始，远大空调正式推出了新的业务模式。按照这一模式，客户不再购买空调和支持服务，而是把供热、制冷需求“外包”给远大，而远大则“销售热和冷”，并按照建筑的面积和复杂程度收取费用。对于客户而言，这是一种理想的服务，因为他们无须关心中央空调主机的运行情况，而且减少了维修人员和运行成本。

远大拥有一套三级监控系统 and 一支快速反应的“服务铁军”，为客户提供及时、有效的服务。当出现供热、制冷问题时，监控系统会在总部（第一级）发出警报。警报迅速地转发到区域服务中心（第二级），并识别客户位置和需要解决的问题。区域中心于是通过手机短信快速联系服务工程师（第三级），并针对问题清晰地下达指令。此外，远大在服务队伍建立了铁的纪律和激励机制，确保任何情况下的快速反应和服务质量。就这样，远大空调凭借技术先进的产品，并结合新的业务模式和有效的运营管理，成功地创造了难以被他人复制的竞争优势。

创新的驱动力之一：业务与技术融合

“只有将技术与业务充分融合，才能够提升企业的整体竞争力，实现客户价值的最大化，并推进企业的创新。”

— 中国受访CEO

业务与技术的融合正成为创新的首要途径。一位中国CEO告诉我们：业务与技术应该互相促进，业务创新带动技术创新，而技术创新又造就了更多的业务机会。虽然技术的含义远不止于信息技术，但信息技术无疑是企业内各种创新解决方案得以实施的重要载体。

企业需要克服融合的差距

80%的中国企业认识到业务与技术的融合至关重要，但只有51%的企业认为他们成功地把技术融合于广泛的领域。很多企业仍然在为有效地实现技术与业务的融合而绞尽脑汁。这一融合差距(29%)并不是中国独有的现象，而是全球广泛存在的(34%)。

如前面提到的，许多中国企业实施了ERP等系统，并提高了运营效力。但，IBM研究表明，中国企业并未充分发挥ERP的优势。人们大都把ERP定位为“IT项目”，却对业务方面的需求关注不足¹²。因此，技术系统与业务战略、业务模式之间缺乏联系，成为中国企业内普遍存在的问题。

目前，企业对于信息技术的期望并不限于改善核心运营。许多受访CEO表示，他们强烈希望信息技术能够支持各项管理活动，尤其是采用适当的报告工具，收集、分析数据，从而跟踪并管理关键业绩指标。拥有合适的IT基础设施和工具，将使企业能够管理整个业务，并对外部变化做出及时的反应。一位受访CEO提到，他所领导的企业采用了一种新的IT管理系统，它能够同时监测其产品在质量、安全、环境三个方面的指标从而对可能的化学污染提出预警。该系统不仅提升了整个公司的管理水平，还有利于保护环境。

难以缩小融合差距的一个主要原因是，缺乏具备必要技能的人才。一家中国家具零售企业试图开展在线销售活动，但很快就遇到了困难：“我们的能力不够。我们有零售业务专家，也有一些懂信息技术的人，但我们找不到既懂信息技术又懂业务的人来实施这个项目。”

成功实现融合的企业获得丰厚的财务回报

财务分析表明，成功实现技术与业务融合的企业获得了丰厚的财务回报：年复合增长率要高出4.6%，平均营业利润高出1.8%。也就是说，技术有助于降低成本，提高生产效率，并促进主要业务增长。

案例4：中国长城葡萄酒打技术牌¹³

中国长城葡萄酒有限公司借助虚拟专用网(VPN)技术改善供应链，实现了市场份额的快速增长。该公司为所有区域销售经理都配备了GPRS移动设备，通过这一设备，区域销售经理可以远程访问其内部管理系统，及时获取、更新数据，这提高了他们的销售管理和分销能力。

中国和全球CEO们都清楚地认识到，业务与技术的融合是创新的关键驱动因素，具有重要意义。像长城葡萄酒公司那样的企业不在少数，它们正在尝试把先进的技术业务战略密切结合起来。成功的融合企业能够以更富战略意味的方式运用技术，他们思考的是如何运用技术实现与外界的协作，同时，他们还在不断地寻求新的技术，帮助企业创造价值，并提升竞争优势。

创新的驱动力之二：由内而外的协作创新

“为了实现创新，企业需要协作。但是在这一领域，我们还有很多地方有待改进。”

— 中国受访CEO

创新不是闭门造车，有效的创新必须走出企业的研发部门，向业务伙伴、客户甚至整个产业生态链延伸。中外企业CEO们对协作重要性的看法主要有两点：1)内部协作是创新的关键驱动因素之一；2)外部协作意义重大，创新思维绝大部分来自于企业外部，当然其意义远不止如此。

协作的含义非常宽泛，无论何种情况，凡是两家或多家企业通力合作达到共赢的做法都被称为协作。协作的领域也不仅限于产品开发和市场推广。

案例5：诺基亚公司和星网联盟¹⁴

早在2000年，诺基亚公司与多家手机零配件厂商和服务提供商联手在北京经济技术开发区创建了星网工业园。为了增强星网企业的运营效率，星网联盟与北京市及开发区政府机构达成协议，确保工业园的水电供应不间断，并为星网企业提供一站式服务。现在，星网企业均做到了零库存，并能够与园内上下游合作伙伴零距离协作。现在，半数以上的星网企业还在该经济开发区内投资建立了自己的研发中心。

从诺基亚的例子可以见得，协作的含义非常宽泛。无论何种情况，凡是两家或多家企业通力合作达到共赢的做法都被称为协作。而且，协作的领域也不仅限于产品开发和市场推广。实际上，在电信、汽车和电子制造业，类似星网联盟的例子还有很多。

加强企业内部协作

协作不只是企业与外部合作伙伴的事，它首先要从企业内部做起。中国的CEO们不仅重视外部协作，还把企业内部跨部门、跨职能的协作视作创新动力。国有企业对此感触尤深，特别是在面对复杂的所有制结构时，内部的协作尤其重要。它们积极进行组织结构的调整以加强内部协作，实现全公司更有效的运营。

案例6：哈药集团的协作创新¹⁵

哈药集团旗下拥有西药、中药、保健品等六大专业化生产基地。为了消除冗余，加强内部协作，该集团对各个药厂进行了内部资源整合。过去，各药厂不考虑集团公司整体的发展规划和专业化分工，在产品开发和市场销售中，经常出现集团内各企业同类产品相互竞争现象。以研发为例，每个药厂的研发部门独立开发新产品，有时几个药厂推出功能相近的产品，而整个集团却缺乏主导重大项目的研发能力。为了规避内耗，加强内部协作，该公司设立了研发协调办公室，组建了“一个中心五个分中心”的科研机构。各研发中心根据各企业的产品结构特点及专业特长，确定产品开发的主攻方向。如：抗感染类药物基地专注抗感染类药物的研发，OTC/保健品基地专注该类产品的研发，这样的组织结构有助于加强整个集团的研发能力，同时有利于集团在各个研发领域进行创新。

哈药集团所属的医药公司和药材公司是计划经济时期形成的两大商业公司，在市场经济环境下，同胞兄弟之间形成了激烈的内部竞争，其结果双方经济效益逐年下降，并出现了严重亏损。2002年哈药集团将两大公司进行合并，组建了医药零售连锁店，目前已有上千家连锁店。这样做不仅避免了无谓的竞争，还增加了集团的市场覆盖率和销售额。

许多中国企业都需要改变以往封闭的业务区隔，加强内部协作，比如通过研发部门与销售部门的协作加强产品开发生的市场导向。哈药集团的协作创新方法如果应用在规模更大的企业当中，将会得到倍增的收益。而且，在公司内部提倡开放的协作文化，还有利于促进企业外部协作。正如一位受访CEO说，“如果企业内部协作不力，何以谈及与外部合作伙伴的协作？”

到企业外部寻求创新灵感

企业的高级管理者恐怕不难理解到企业外部寻求创新灵感的重要性，但他们一定没有想到，五分之四的最佳创新思维均来自企业外部！更重要的是，有财务数据表明，那些表现优秀的企业均更多地(多30%)采用外部创新灵感。(参见图7)

相较于寻找企业内部创新源，中国企业更倾向于到业务伙伴和竞争对手处寻求创新的灵感。与国际同行相比，中国企业更广泛地与科研院所合作，以获得新技术并为企业员工举办相应的培训课程，国际企业则更多地从客户、咨询顾问那里寻求新思维。某在华跨国公司综合了二者的优势，充分利用客户、咨询顾问和业务伙伴等第三方力量帮助企业打破常规的思维方式，增强创新能力，以补充企业内部创新的不足。

合作伙伴管理是企业的核心能力

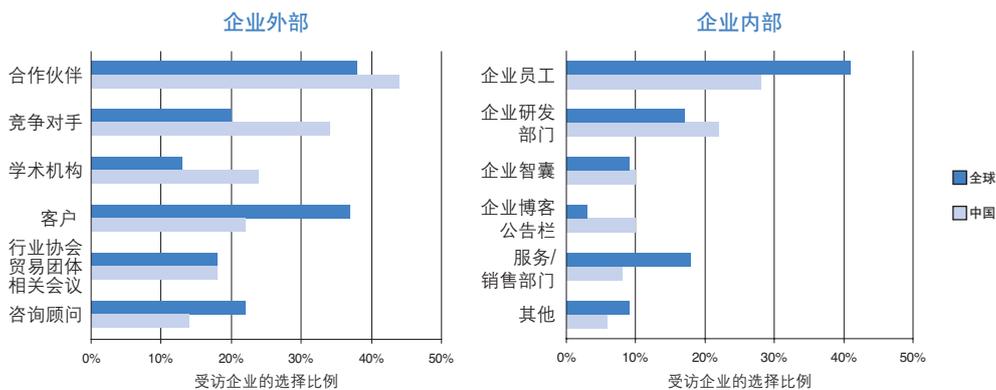
越来越多的企业认识到，随着企业专业化程度的加深，单个企业如果不依赖合作伙伴将无法完成重大的变革。中国企业与外部合作伙伴协作的主要目标是增加收入(52%)、降低成本(49%)和进入新市场(49%)。比如，许多中国企业与国际设计公司合作以提升产品设计能力，还有一些企业为了进入新市场而选择与渠道商战略结盟。相反，国际企业与合作伙伴协作的重点是把企业的固定成本转化为可变成本(全球比例17%，而中国仅为6%)。

中外CEO对协作的重视程度和当前企业的协作水平之间还存在相当大的差距(国际为25%，中国为23%)。这说明，无论中国企业还是国际企业，并没有从当前的协作关系中得到期望的价值，它们常常难以充分利用并管理合作伙伴关系，实现协作各方的多赢目标。

在本次调研中，82%的受访中国企业都认识到了协作对于创新的重要性，但它们仍然需要广泛借助合作伙伴关系争取更大市场份额，确保企业增长。为了充分实现协作的价值，企业需要把战略合作伙伴视作业务的核心“组件”并进行妥善管理。这种协作创新需要企业具备有力的组织愿景、战略与执行力，并从各个层面入手，解决关键的公司治理、基础设施和企业文化问题。

这里需要排除一种疑问，即我们(以及国内外CEO们)对于协作的看法是否与中国强调的“自主创新”矛盾？考虑到协作对于创新的重要性，如果把“自主创新”理解为中国和中国企业自行创新，且不与其他经济体或企业合作，这种想法是行不通的。我们对于“自主创新”的理解是，中国要成为创新领域的平等伙伴。这并不意味着所有的创新都必须都是“国产”的，相反，中国和中国企业应该与合作伙伴分享创新成果 - 业务洞察与技术洞察，并开展持续的协作。实际上，“自主创新”与国内外CEO们关于“创新是成功和增长的源头”这一看法是一致的。

图7. 企业创新想法的来源



注释：受访者可以复选所有选项 资料来源：IBM中国CEO调研，IBM全球CEO调研，2006

以人为本，培育创新人才与文化

“企业领导人要制定创新的方向。他必须理解创新对企业的意义，并建设一种鼓励创新、人人参与的企业文化。”

— 中国受访CEO

每当问起创新的主要障碍，中国的CEO们一致提到人的问题。国营企业和民营企业的CEO们都把内部人才问题和不利的企业文化列为两个最大的内部挑战。(参见图8)其它内部挑战包括不成熟的流程、投资来源有限，民营企业的CEO们尤其关心这些问题。而唯一的外部挑战来自政府和其它法规限制。

克服人才短缺的障碍

民营企业、国营企业甚至跨国公司都在为人才短缺而大声疾呼。一位国营企业CEO指出：“人力资源是我们公司当前面临的巨大挑战。生产效率可以通过一些措施予以提高，但人才质量却是一个长期问题，不可能在短期内解决。”CEO们渴求那些懂得把技术和业务结合起来，而且具备领导企业发展的良好思维模式的高级管理人才。

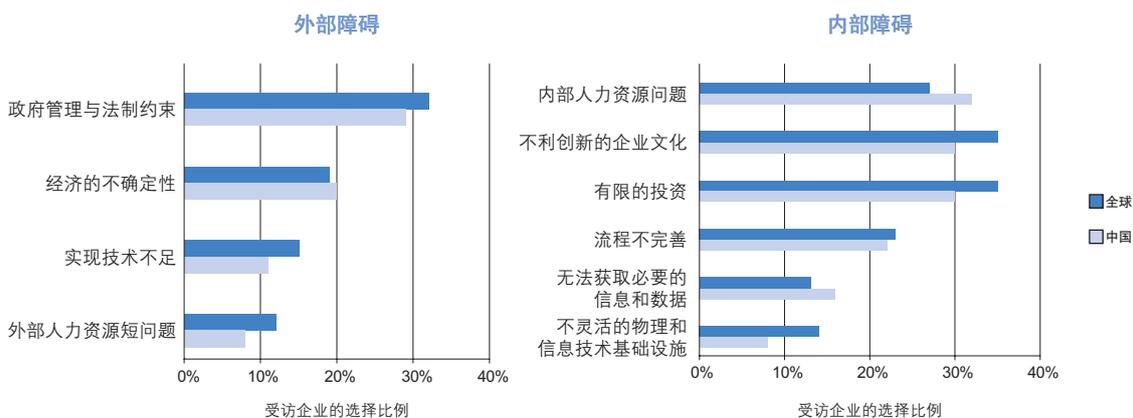
许多企业领导人都提到，当前教育体系的弊端是造成合适人才不足的关键原因。对当前教育体系的批评主要可归纳

为不鼓励独立思考和创造性思考，由此造成毕业学生不具备高度竞争的市场所必需的技能 and 经验。解决这些问题需要时间，并且需要政府、学术机构和企业的合作。但这并不意味着企业可以坐等，相反，企业要在内部采取措施，寻求解决方案。

案例7：顺丰速运的人才战略¹⁶

顺丰CEO把过去两年列为公司12年发展史中最具挑战的时期。正是在这一阶段，顺丰公司认识到员工发展的重要性，建立了人力资源部，以加强人力资源管理和运营能力，为公司未来的发展和竞争奠定基础。以往，顺丰的分支机构松散经营，没有标准，也没有控制。公司投入大量精力整合了各省的经营，集中管理培训工作，规定新员工必须接受脱岗培训，并与国内20多所职业技术学校合作实施这些培训项目，顺丰每月受训员工多达2,000人。这对于一个尚处于发展阶段的民营企业来讲，当属创新之举。

图8. 企业创新的主要障碍



注释：受访者可以复选所有选项 资料来源：IBM中国CEO调研，IBM全球CEO调研，2006

建设创新文化

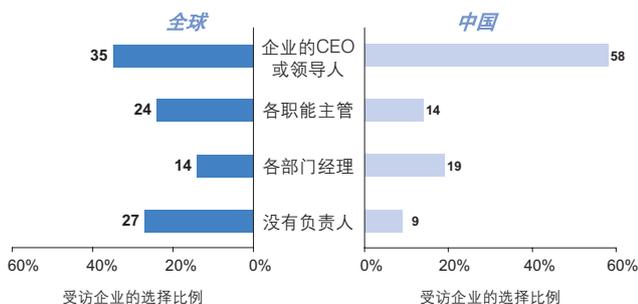
“创新”文化的缺失被列为中国企业当今面临的主要障碍。CEO们指出，传统的制造商并不重视创新的需求。为许多企业采用的精益生产法，更重视成本管理而不是创新。因此，思维模式向鼓励新想法和新工作方法的转变非常困难。

有意思的是，企业领导人把创新与高风险等同起来，而防范风险的管理思维成为制约国营企业领导人建设创新文化的主要因素。如一位受访CEO指出的：“你也许会有很多新的主意，但要付诸实施的话，会非常困难。害怕失败的心理让人们更愿意维持传统，而不愿意冒险采用新的方案。”也有企业领导人坦率指出：对于创新的激励微乎其微，而且在国营企业中，不创新可能更好。“国营企业不‘允许’犯任何错误，而创新活动意味着冒险。创新成果越大，风险也越大。没有人愿意为错误决策承担责任。”

CEO应当领导并推动创新

中国的CEO们在推动创新方面发挥着明确而关键的作用，58%的CEO亲自负责创新工作的领导。而国际方面，只有35%的CEO如此(参见图9)。虽然有9%的受访CEO称，没有所谓的创新领导，因为他们将创新视作企业全员的责任并在企业内部提倡创新文化。总体而言，中国的CEO们普遍倾向于亲力亲为，带领企业推进创新。

图9. 企业创新的领导责任



资料来源：IBM中国CEO调研，IBM全球CEO调研，2006

我们发现，许多企业领导人不赞成“个人英雄主义的管理思维”，也不相信企业的命运可以交由一、两个高层领导人掌控。民营企业中，老板是“组织的灵魂”，但他们同样面临着在整个组织内注入创新精神的挑战，尤其是在企业不断扩张，人员规模不断扩大的过程中。

许多企业领导人渴望建立一种能够促进“基业常青”的企业文化，以实现企业的持续发展和扩张。尽管在企业的某些发展阶段中，个人的作用非常重要，但企业持续的健康运营则要靠高水平的领导团队，以及为整个组织共同接受的信念。

鼓励团队协作与个人创新

69%的国内企业建立了协作、分权和团队精神的企业文化。调查结果表明，相对于那些拥有以个人为中心的文化的企业，拥有这种团队文化的企业往往会创造更高的营业利润。

此外，我们还发现，业绩突出的企业还对个人在创新方面的贡献给予奖励，并视之为保持竞争优势的必备条件。在中国，70%企业对个人的贡献给予奖励。除了以奖金等形式的金钱奖励外，对个人的奖励措施还包括晋升和培训机会。财务分析表明，奖励个人创新表现的公司的收益比不奖励的企业高出2.5%。

值得注意的是，重视团队文化建设并强调个人奖励的中国企业虽然占多数，但不少中国企业在设计考核和奖惩机制方面遇到了困难。许多企业不确信自己的考核指标是否恰当，而且发现，考核指标很难把市场业绩和创新的贡献区分开来，也有CEO提到在区分个人贡献和团队业绩方面存在困难。

总之，中国企业面临的人才窘境是：人口众多，但缺少拥有创新经验和思维模式的合适人才。由于人的问题不能在短期内得到解决，CEO们需要马上采取措施，构建自己的人才发展计划，并亲自领导和激励创新企业文化的建设。

第三部分



陶瓷是一种古老的中国传统民间艺术。物以载道，陶艺的价值核心在于其精神性和审美性。陶艺的创作是用自己的双手将想象变成具体成果的过程，是观察力和创造力的展示。

中国企业创新：从哪里开始？

“必须立即开始创新！这是企业加强自身竞争力的必由之路。我们没有时间等待。”

- 受访的中国CEO

中国的CEO们清楚地认识到创新的重要性，并为提升价值链地位做好了创新的准备。在社会和国家层面上，鼓励创新的环境正在形成，如推动创新的政策和融资环境。是时候了。中国企业应当建立价值创新的“蓝海战略”¹⁷，超越产业竞争，开创全新的市场，寻求增长之路。那么，从何处着手创新？如何启动创新？成功创新需要具备哪些能力？在本节中，我们将回答这些CEO们苦苦求解的问题。

如前文所述，在战略层面上，中国CEO们所面临的许多创新挑战和问题与全球CEO们是相似的，不同之处在于中国CEO们开展创新的途径。因此，我们遵从国际思路，为中国CEO提出的六大创新建议，中国企业可以根据自身的实际机遇和关注重点选择适当的创新战略。

拓宽思路，管理创新组合

中国企业需要拓展当前的创新战略，把注意力从产品/服务创新延伸到运营和业务模式领域的创新上来。如全球同行一样，中国的CEO们认为，这并不是对创新途径的简单选择，而要设计并实施一种区别于竞争对手的独有的创新组合。

不同的是，在产品和服务创新领域 - 这仍然是创新组合的关键要素，中国企业的创新重点放在改进或提升现有产品/服务，扩大产品线，或者通过改进服务寻求边际增长。可是，在同为发展中国家的印度，CEO们则倾向于开发全新的产品/服务，在经济发达国家，CEO们更注重渠道创新，比如运用网络拓展新客户。当然，重要的不是变革的范围，而是变革所带来的价值。有一点需要提醒的是，如果创新是生存与发展的秘诀，那么中国企业需要在产品和服务创新方面更具雄心。

设计与与众不同的业务模式

在本次调研中，我们发现亚太地区的业务模式与发达经济体中的业务模式差异巨大。在发达经济体中，大型垂直整合的企业比比皆是，这是由高昂的交易成本所决定的。亚太地区，尤其是中国企业的业务模式，则呈现出更明显的网络模式特征。互联网及其相关技术降低了交易成本，中国的许多企业可以比较容易地在分布式的价值链中开展业务。在贸易壁垒日渐消除时，交易成本低和劳动力廉价便造就了中国企业的巨大优势。

但在我们看来，中国企业继续依赖这些过去成功的基础是不明智的。在世界其它地区的企业相继采用类似的业务模式后，这种业务模式的独特性日渐消失。而当越来越多的

企业拥有同样低廉的劳动力成本和业务模式时，中国国内市场的价格竞争自然愈演愈烈。现在，中国企业需要重新审视其行业价值链，探寻能够创造最大价值的方式和领域，并在此基础上，考虑更加大胆的创新做法，如与竞争对手协作，以便在整个行业中建立互利的格局；或者外包非核心运营业务，以创建战略性价值。竞争优势将来源于价值链中那片尚未有人开展创新的领域。

融合业务与技术，激发创新

成功的创新企业能够让技术战略有效地支持业务目标，他们不只是简单地把技术视作企业业务战略的助推器，而是帮助企业改变战略环境取得竞争优势的核心要素。IBM发现创新企业拥有技术驱动型业务战略的5个共同特征。（参见图10）

中国企业应该审慎评估技术项目“组合”，以确定当前的技术投入与相关业务运营和产品/服务的对应关系。这种评估工作有助于针对业务目标确定合适的技术。

过去，许多中国企业都成功地采用了所谓的快速跟进战略。这意味着，在其他企业投资并实验新技术时，跟进企业只是坐等、观望；一旦新的产品或技术取得成功，跟进企业马上进入该领域。然而，随着技术周期越来越短，最佳投入回报期也随之缩短，快速跟进战略或许不再那么有

图10. 成功融合技术与业务的企业之共性

当今大多数中国企业的做法		技术与业务融合的成功范例	
1.	企业战略具备延续性，只在遇到新技术冲击时才做相应调整	不断管理并修正企业战略，以便跟上技术发展的步伐	
2.	重点放在现有产品利润空间和增长潜力	预见变化并规划新技术对业务造成的影响	
3.	管理、寻求技术资产组合	开发、寻求、管理多样化的技术能力组合	
4.	围绕现有产品、服务和渠道，确定技术和新的业务模式	围绕客户需要解决疑问，确定技术和新的业务模式	
5.	将技术视作企业业务战略的助推器	将技术视作企业战略实现的核心要素	

资料来源：IBM商业价值研究院

效了，这就要求中国企业必须更准确地预测技术趋势和周期。但是，中国企业往往缺乏规范的机制来评估当前技术或新兴技术对业务的影响，因此，他们应该尽快着手培养这种持续辨别新技术发展趋势的能力，并调整业务战略，使之适应技术对市场的影响。

充分利用外部资源，协同创新

成功的创新企业积极开展协作，以提高运营的灵活性、速度和竞争力。“一流的”协作企业致力于变革其文化和工作方式，不仅从企业内部推动价值创造，而且推动众多的业务合作伙伴一起创造价值。他们对整体业务策略和组织予以调整，以利开展广泛的合作。(参见图11)

中国企业应该首先确定需要实现内部资源互补的协作领域。一种方法是首先确定行业价值链和企业的所有组成部分，然后分析哪些部分带来了战略价值，哪些部分没有，并分析在哪些部分中，企业拥有战略优势。之后，从行业生态系统中，审慎遴选合适的合作伙伴，并通过规范的联盟管理和流程，分配专门的资源，有效管理这些重要的合作伙伴，以便从协作中获取最大价值。

积极培养创新的企业文化

创新文化的关键要素包括，以开放的心态面对异议并纠正错误的意愿、探索新想法的自由及与他人协作的愿望。许多中国企业已经认识到协作的重要性，并非常重视团队文化的价值。

案例8: TCL集团的企业文化创新¹⁸

早在2002，TCL集团CEO李东生就意识到企业文化变革创新的重要性，并发表了著名的“变革创新宣言书”。但过去四年里，TCL因为过于追求财务绩效，而无暇推进文化变革与创新，集团内出现了不少小团体和与企业核心价值观不一致的言行，致使企业竞争力相对下降、国际化经营推进艰难。2006年，TCL集团启动了新一轮的企业文化变革创新活动，并根据集团未来的增长目标，重新拟定了企业的愿景、使命和核心价值观：TCL愿景：成为受人尊敬和最具创新能力的全球领先企业；TCL使命：为顾客创造价值，为员工创造机会，为股东创造效益，为社会承担责任；TCL核心价值观：诚信尽责、公平公正、知行合一、整体至上。李东生指出，“我们要开展一轮彻底的、触及灵魂的文化变革创新活动，这是决定我们企业兴衰的头等大事。”

图11. 协作企业的共性

	“内向的”思维模式	“开放的、协作的”思维模式
企业文化	唯我是用	拿来主义
客户的角色	被动接受发明成果	积极的共同创新者
核心能力	产品和服务的设计与交付	专注于核心优势及协作伙伴管理
创新成功的考核指标	利润/收入提高、上市时间缩短、当前市场中的市场份额增加	网络效益，需求响应能力提高和拓展新市场
对待知识产权的态度	拥有并保护知识产权	共享与拓展知识产权
研发与运营的任务	设计、开发、推广和销售内部发明成果	通过内部和外部发明—创新循环，全面提升企业运营绩效

资料来源：IBM全球企业咨询服务部, Forrester.

企业文化的创建是一个漫长的过程，它需要企业高层领导的高度关注和坚定承诺。像TCL那样，拟定明确的企业愿景、使命和价值观，是创建企业文化的重要步骤。除此之外，高层管理者还应当考虑，这种企业文化是否能够与整个公司的创新战略相配合，反过来，公司的管理流程和激励机制是否能够支持期望中的企业文化的形成。

建立创新的绩效管理机制

适当的奖励与激励措施是培养预期行为的高效触媒。当然，前提条件是具备考核、跟踪正确指标的能力。然而，这正是中国企业当前的劣势所在。中国CEO们应该使员工明确何种行为应予以奖励，并在实际工作中不断就这些行为给予奖励。例如，一家重要的中国制造企业调整其奖励机制，以鼓励研发部门和销售部门之间的协作。除了重大研发成果会得到奖励外，研发人员还会获得与已上市产品销售业绩挂钩的10%的奖金。这促进了研发人员与销售人员的合作，对已上市产品不断进行改良。

中国企业应该实行规范的创新计分卡制度，从多个维度对创新进行考量，并建立反馈机制，向高层领导提供信息。例如，美国康宁公司的创新指数机制就把提出建议、收入增长、专利申请三者结合在一起¹⁹。这一指数机制是在CEO的领导下设计出来的，并引入常规的管理会议中，用于设定目标、跟踪业绩和发现差距。

最后需要强调指出，上述六种创新能力是彼此关联、互为因果的。例如，创新的团队文化有助于企业内部的协作，拉近技术部门与业务部门之间的距离，确保IT技术更好地支持业务模式的变化。这样一来，企业便获得了一种差异化的业务模式，可以快速响应外部环境的变化。

结论

创新的含义远不止乎发明。100位中国CEO们认为，创新意味着通过产品创新创造市场价值，意味着产品/服务创新与运营创新的有机地结合，更重要的是，创新还意味着业务模式的创新。成功的创新企业能够实现技术与业务的完美融合，并且能够在企业内外实现广泛的协作，从而创造战略价值。

对于寻求创新的中国经济和中国企业而言，对创新的宽泛定义具有双重意义：一方面，它有助于明确这样一种观点，即中国在很多方面都是创新经济的领导者，中国甚至在领导人们重新定义创新的观念。过去几十年，中国经济以令人惊异的发展速度取得了巨大增长，这种发展速度本身就是一种创新，而且，这些快速的变革为国内外客户带来了巨大价值。另一方面，中国在发展领先技术和文化方面仍面临许多挑战。中国的CEO们比其全球同行更多地提到教育改革的必要性，认为教育应当帮助人们掌握在创新经济和企业中取得成功所必需的技能。他们还特别强调要建设更富企业家精神和冒险精神的文化。

我们访问的一位CEO对中国的创新事业做了精彩的概括：“我们整个国家都在学习创新，理解创新的重要性及其重要意义。现在，中国人已经认同创新的必要性。对于中国企业而言，这意味着重要的发展机遇。”

考虑到过去数十年间中国所取得的成就，我们有理由相信，中国和中国企业能够克服未来前进道路上的挑战，并把握住创新带来的发展机遇。我们希望，本文分析能够有助于中国的CEO们设计创新发展道路，以实现持续的增长和成功。

您的企业在创新的哪个层面?

这是一份企业创新自测单,旨在帮助中国的CEO们拓宽思路,指导他们的创新实践。

1. 您是否制定了覆盖广泛的创新议程,它不仅涵盖产品和服务,而且涉及到运营和业务模式?您的企业是否拥有清晰且与众不同的创新组合?
2. 您企业的业务模式是否独一无二?您是否清晰地了解您的企业应该在行业价值链中发挥怎样的作用,才能最大程度地提高您的竞争优势?
3. 您的组织是否能够有效地融合业务洞察和技术洞察,从而为客户带来真正的价值,并帮助组织把握这些价值?
4. 您是否培养外向触角,以寻求新的想法?您的组织是否能够有效地与外部组织开展协作和合作?
5. 您的组织是否能够有效地在业务单元和职能部门之间开展协作,以确保整个组织遵循同样的发展观?
6. 您的组织是否建立了以创新文化为基础的团队,是否能够把重要创新成果与有效奖励机制结合起来?
7. 作为CEO,您在设计创新文化和项目方面应该发挥什么作用?您是否为推动整个组织的创新制定了明确的任务和责任?

IBM在中国的创新承诺

“创新为要”是IBM的三项核心价值观之一。中国CEO调研就是IBM在中国履行创新承诺的具体行动。此份调研报告的题目是“中国企业的创新之旅”，想探讨一个如此复杂而重要的话题，需要通过多种渠道并汲取多方观点。幸运的是，我们可以借助IBM的三个创新平台，即中国CEO调研，全球创新展望(Global Innovation Outlook, GIO)和创新脑力大激荡(InnovationJam)，广泛收集客户及行业专家对中国创新的独特见解。

2006年中国CEO调研

中国CEO调研走访了中国沿海及内地的100家企业，通过与CEO及其领导人面对面的交谈，给出了中国创新的近距离写真。这是来自不同行业、不同企业类型、不同地域企业的群体，它完全可以反映中国经济现状和整体创新水平。100位中国企业CEO的加入，使声势浩大的IBM全球CEO调研的受访对象超过了800人的规模，中外企业CEO对创新观点因此得以充分对比。本次调研旨在帮助中国将创新议程提升一个层次，同时，我们还提出了切实可行的创新建议，以期引导中国企业的创新之旅。

全球创新展望深潜式研讨

从2004年开始，IBM在全球范围内开展全球创新展望活动，这是一个探讨不断变化的创新特性的全球性论坛，主要研究在技术、商业和社会结合处显现的商机。2005年和2006年，GIO 2.0的关注焦点是最具影响力和经济效益的三个话题：企业的未来，交通运输和移动，能源与环境。

2006年，IBM公司携手智囊传媒共同举办了“全球创新展望·中国”系列沙龙和论坛。100多位企业界、学术界及公共机构的领导者和思想领袖参加到这场以创新为主题的头脑风暴当中，讨论议题涉及创新对中国的意义，政府对创新的驱动作用，加紧教育体系改革、创建创新人才与文化等等。我们希望通过这些研讨活动，帮助中国寻找一条从“中国制造”到“中国创造”的创新之路。

创新脑力大激荡

2006年，IBM透过网络举行了规模空前的脑力大激荡(Jam)，邀请来自17个国家的IBM员工、员工家属、业务合作伙伴和客户，围绕未来业务方向，针对设定好的“交通、健康医疗、环境永续与金融商务”四大创新议题展开热烈讨论。在中国，共有2000多人参与了此次Jam，其中包括来自神州数码和南方航空等数家公司的代表。

创新脑力大激荡第一阶段共有5万人参加，搜集了3万多个主张，诞生了3700个独立的创意。Jam进入第二阶段，有价值的创意被挑选出来，并被赋予了比较细化的技术和商业操作方案。最终，真正的“钻石点子”将获得IBM总额高达1亿美元的投资。

创新，是当今全世界的企业CEO、政府官员、学界和社团领袖们思考的重要议题，在中国尤其如此。创新，是IBM的头等大事。IBM将致力加强与各方合作伙伴的协作，为中国企业和社会的创新贡献力量。

致谢

2006年中国CEO调研得益于跨组织、跨地域的广泛协作。我们谨向为此付出贡献的人员表示感谢。

首先，我们向参与中国CEO调研的100位中国企业CEO和领导者表示感谢！他们花费大量的时间与我们分享了对创新的极具价值的见解，以及他们在创新之路上的成功经验和遇到的难题。我们感谢众多参加全球创新展望论坛的企业高管、政府官员、行业专家和学者们，他们对创新的多角度观点扩大了本次研究的视野。

此外，我们感谢清华大学的精诚合作，特别是清华大学经济管理学院陈剑教授和黄朔博士的鼎力支持。清华大学和IBM密切配合，在很短的时间内南上北下，完成了数十个面对面的企业CEO访谈，并对调研结果进行深入分析，得出一系列重要发现。

我们还要感谢IBM中国的高级领导者，周伟焜，Nigel Knight, Steven Davidson和徐永华，他们为此次调研活动指明了方向，并提出关键指导。

中国CEO调研的核心团队在各个方面做出了卓越贡献，他们是IBM公司的Alan Beebe, 丘琪铮和孙爱军，清华大学的林岩、陈剑锋、郭依迪和李岩。还要感谢复旦大学和耶鲁大学为本次调研所提供的调查和分析。



孩子是中国的未来，而教育决定着未来的方向。中国企业寄望教育创新造就出一大批具备创新思维模式的人才，那样，企业的持续创新和未来发展就有了人才保障。



联系我们

关于IBM全球企业咨询服务部

IBM全球企业咨询服务部在全球160多个国家拥有咨询顾问与专家，为客户提供跨17个行业的深入的业务流程和行业专家咨询服务，并通过整合、快速、创新的业务解决方案实现客户价值。我们汲取IBM的广泛能力，立足于帮助客户设计并实施具有长期、深远影响的、可实现业务价值的解决方案。

IBM全球企业咨询服务部是全球提供战略与变革实践的最大机构之一。战略与变革实践旨在融合业务战略和技术洞察力，以帮助企业从四个战略角度开发和定位业务远景。从而驱动创新和增长，这四个战略是：业务战略、运营战略、组织变革战略和技术战略。

IBM商业价值研究院作为IBM全球企业咨询服务部的一部分，围绕关键行业和跨行业的热点问题，为企业高级管理者探究基于事实的战略洞察力。

更多信息

如需有关本调查的更多信息，或与IBM的战略与变革咨询专家对话，请发送电子邮件至 ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www-900.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

参考资料和注释

- ¹ 中共中央政治局常委、国家副主席胡锦涛看望全国政协九届五次代表时的讲话, 新华网, 2002年3月4日, http://news.xinhuanet.com/newscenter/2002-03/04/content_300026.htm
- ² “着力创新, 持续发展: 中国的创新之路”, 国务院副总理曾培炎在“2006年中国企业高峰会”的致辞, 新华网, 2006年9月10日, http://news.xinhuanet.com/politics/2006-09/10/content_5073372.htm
- ³ "China's GDP is fourth in the world, GDP per capita ranks only 18th in the world". People's Daily Online. July 7, 2006. http://english.peopledaily.com.cn/200607/07/eng20060707_280900.html
- ⁴ Pollution costs equal 10% of China GDP. Shanghai Daily, June 6th, 2006.
- ⁵ Tackling China's Energy Dilemma. UNDP China and the National Development and Reform Commission (NDRC) launch the China End-Use Energy Efficiency Programme. June 6, 2005. <http://www.undp.org.cn>
- ⁶ 托马斯·弗里德曼, 《世界是平的》第二版, 湖南科学技术出版社, 2006年9月第一版。IBM大中华区董事长及首席执行官周伟昆先生应邀为此书中文版作序。
- ⁷ IBM中国CEO访谈。
- ⁸ “强强联手构筑领先优势, 东软和飞利浦医疗合资公司今宣告成立”, June 24, 2004. http://news.163.com/2004w06/12593/2004w06_1088063988933.html
- ⁹ 在全球CEO调研中, IBM对受访企业中的上市公司过去5年内的财务绩效与业内公认的最接近的竞争对手进行比较, 以确定哪些公司超过或低于平均增长、运营利润增长和最接近竞争对手的历史运营利润, 并从中找出绩优者(指在竞争比较基础上位居前50%的参与者)和绩差者(排在后50%的参与者)。这项财务分析旨在帮助CEO们发现一种度量创新影响的尺度。
- ¹⁰ IBM中国CEO访谈。
- ¹¹ IBM中国CEO访谈。
- ¹² “ERP, 有效推动中国企业转型”, IBM商业价值研究院白皮书, 2006 <http://www-900.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>
- ¹³ Michael Jin, “从流程优化到专业化企业”, 信息周刊, October 31, 2005 http://www.informationweek.com.cn/article_topictypeid_39_articleid_542_sectopictypeid_51.html
- ¹⁴ “诺基亚中国园落户北京经济技术开发区”。 May 24, 2006. http://news.xinhuanet.com/it/2006-05/24/content_4592515.htm
- ¹⁵ IBM中国CEO访谈。
- ¹⁶ IBM中国CEO访谈。
- ¹⁷ W. 钱·金, 勒妮·莫博涅, 《蓝海战略》, 商务印书馆, 2005年第一版。
- ¹⁸ 李东生, “李东生: 鹰之重生”, 中国企业家杂志, 2006年第16期, http://www.cnemag.com.cn/magazine_view.asp?a_id=2351
- ¹⁹ Thomas, E. Ambler. “Innovation measures”. Course and direction: The path to strategic success, Centre for Simplified Planning, Inc. December 2002



© Copyright IBM Corporation 2006

IBM Global Services
Route 100
Somers, NY 10589
U.S.A.

All Rights Reserved

IBM, and the IBM logo are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both.

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.

北京总公司

北京朝阳区工体北路甲二号
盈科中心IBM大厦25层
邮政编码: 100027
电话: (010)65391188
传真: (010)65391688

上海分公司

上海市淮海中路333号
瑞安广场10楼
邮政编码: 200021
电话: (021)63262288
传真: (021)63261177

广州分公司

广州林和西路161号
中泰国际广场B塔40楼
邮政编码: 510620
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182