



创新日本

再铸辉煌

IBM 商业价值研究院

执行报告

IBM 业务分析和战略

IBM 如何提供帮助

企业若要从当今的环境中脱颖而出，需要适应日益复杂、瞬息万变的市场，改善运营状况和企业各个职能部门之间的协作，培养出更加卓越的领导力和优质的人才，管理好持续的变化并发掘根植于数据中的新的可能性。IBM 的业务分析和战略实践将管理咨询方面的专业知识与分析科学相结合，助力领先的企业迈向成功。

抓住机遇

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。在 2014 年进行的一项针对最高管理层及其直接下属的调研中，我们发现最成功的企业采用与众不同的方式开展创新。日本的企业曾经是全球创新典范，而目前已经在一些关键领域落后 - 最主要因为他们没能以系统化的方式开展创新。日本企业要重新跻身创新精英行列，就必须打破三大障碍 - 组织架构障碍、企业文化障碍和业务流程障碍，这三个障碍都是企业范围创新的拦路虎。

执行摘要

大多数日本企业都认识到了创新的重要性，很多企业都在努力采用系统化的方式追求创新，但效果不佳。创业精神不足、企业文化保守以及组织架构僵化，都会扼杀创新，影响经济发展。IBM 商业价值研究院与《经济学人》智库于 2014 年合作进行了一项针对 1,004 位高管及其直接下属的调研（其中 108 位受访者来自日本），我们发现最成功的企业开展创新的方式独具特色。表现最出色的企业在组织架构、企业文化和业务流程方面都采取与众不同的创新战略。本执行报告重点介绍最成功的企业如何开展创新，并指出了具体的战略，帮助日本企业向业绩出众的企业看齐，实现卓越创新。

72% 遇到过高层对创新支持不力问题的日本企业的比例要高 72%。

45% 认为自己的企业能够容忍创新失败的日本高管的比例要少 45%。

63% 认为企业推动建立信任文化，支持持续创新的日本高管的比例要少 63%。

分析表明，业绩出众的企业与其他企业相比，优势主要存在于三个核心范畴：



支持创新的企业结构和职能 – 最成功的企业会直接将创新活动与业务目标相结合，追求“开放式”创新结构并组建专门的创新团队。



实现繁荣创新的文化环境 – 最成功的企业在所有业务活动中都坚持创新为要，从而鼓励创新行为并找到维持创新动力的方法。



将构想转化为创新的流程 – 最成功的企业会从各个来源收集新的奇思妙想，通常会运用大数据和分析功能；而且会为具体的创新项目提供资金支持并进行严格衡量。

全球创新动力

最具创新力的企业与市场中其他企业的比较表明，创新与财务业绩密切相关（见图 1）。

日本企业的领导也明白创新的重要性，尤其是业务模式的创新。在 IBM 2012 年的全球 CEO 调研中，日本企业的首席执行官比其他国家或地区的受访者都更强调他们已经在行业、收入模式和价值链等方面开展创新（见图 2）。

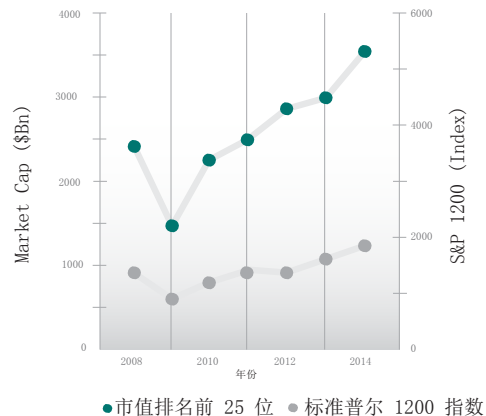
图 1

创新型企业在价值创造方面超过了市场整体水平。

BCG 2013 年最具创新力的 25 家企业榜单¹

- | | |
|----------------|-----------|
| 1. 苹果公司 | 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. 丰田汽车 | 18. 本田汽车 |
| 6. IBM | 19. 奥迪 |
| 7. 亚马逊 | 20. 戴姆勒 |
| 8. 福特汽车 | 21. 沃尔玛公司 |
| 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 ** | |

市值增长
BCG 最具创新力的 25 家企业与
标准普尔全球 1200 指数对比



为了实现创新目标，日本企业的 CEO 计划加强内部和外部协作，实施以创新为导向的发展战略。例如，87% 的日本 CEO 计划在未来三年内与客户开展合作，而目前这一比例仅为 54%。同样是未来三年内，与合作伙伴/供应商合作协作的比例预计将从 66% 上升至 91%，与员工合作的比例将从 57% 上升至 85%。

合作，是日本企业特别看重的优先任务。2013 年 IBM 最高管理层调研结果表明，73% 的日本企业 CEO 计划与其他企业开展合作，从而提升业务价值，而全球受访者的这一比例仅为 61%。²

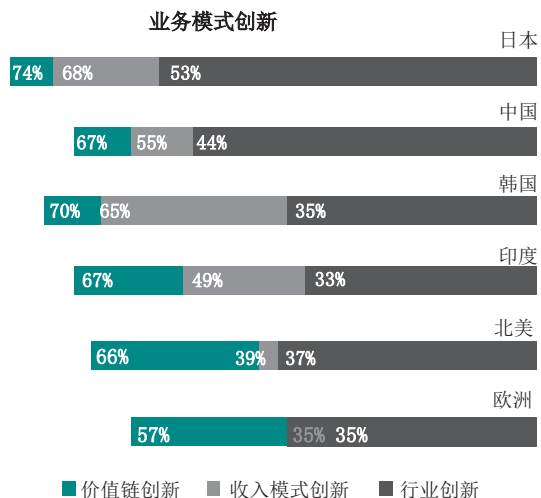
然而，尽管日本企业的领导有强烈的愿望，也在努力创建切实、具有吸引力的新业务模式，但效果不甚理想。虽然 84% 的日本企业对自身的技术信心十足，但仍有 70% 的企业怀疑自己是否有能力创造具有竞争力的业务模式。

与其他国家或地区相比，日本企业在研发领域的投入更多，但是通过专利所实现的利润和生产力却差强人意。³ 尽管日本政府采取了诸多举措，比如建立投资基金和特区，给予法规例外、税收减免、财政补贴以及金融扶植等优惠政策，但是面对不断快速变化的业务模式创新以及全球随处可见的市场颠覆状况，许多日本企业在竞争中仍显得步履维艰。

日本的创业精神相对而言不够成熟。在其他先进经济体中，初创企业以创新的业务模式颠覆市场和行业，而在日本，创新活动通常集中在一些成熟的企业中，但这些企业在采用新技术以及更加开放的创新形式方面往往行动迟缓。

图 2

日本企业的领导更强调创新的重要性，尤其是业务模式的创新

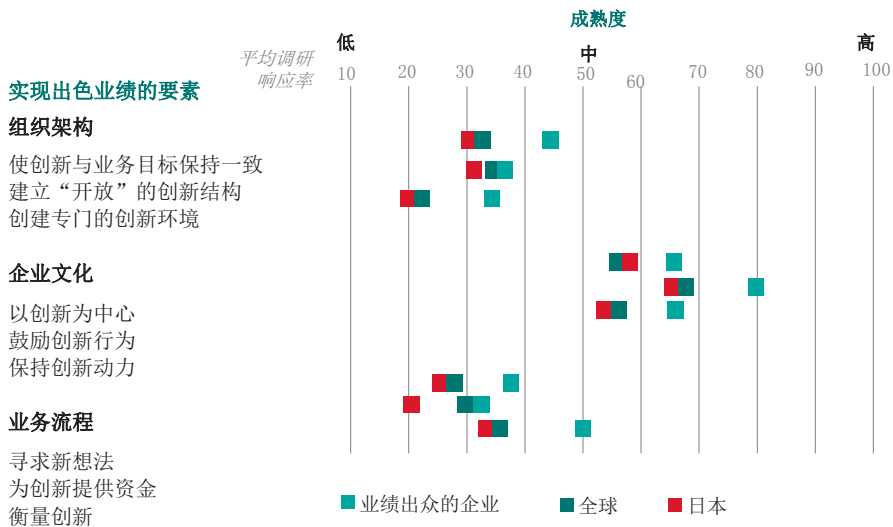


尽管日本的企业了解业务模式的重要性，而且很多企业也在努力创建切实、具有吸引力的新业务模式，但效果不甚理想。

因此，日本企业在一些关键的创新领域落后于其他国家或地区（见图3）。⁴

图 3

日本企业在一些关键领域落后



要扭转这种落后趋势，日本企业的领导必须消除以下三个主要障碍，增强企业的创新能力：

1. 组织架构障碍

日本企业的高管层对创新项目的支持较少；创新流程的构思周期往往开放度不足；而且企业建立专门创新团队的可能性也较低。

2. 企业文化障碍

日本高管并不总是为创新提供明确方向和激励措施；员工参与度以及创新激励措施均不理想；企业对于商机和环境变化的反应也不够敏捷。

3. 业务流程障碍

日本企业很少向员工、业务部门及渠道合作伙伴征求新的想法；没有专项预算为创新提供资金支持，也几乎没有适用的财务指标。

现在迫切需要消除这些阻碍创新的“拦路虎”，从根本上重新思考日本企业开展创新的方式。

日本企业比其他许多国家或地区的企业更注重合作。

图 4

*创新并不遵循传统范例 - 客户直接参与创新过程***71% 的受访者认为**

客户是创新过程中的一个关键部分

**67% 的受访者认为**

客户可以帮助开发具有更高价值的产品*



*数字总和 101 是由于舍入误差造成的

创新的本质正在发生改变

创新越来越多地出现在“人人对人人”（E2E）经济中。E2E 是从“我”到“我们”的根本性心态转变。⁵ 过去，企业一直是推出产品和服务，然后向客户宣传这些产品和服务的价值。而现在，随着持续的数字化发展和革命，加之基于市场的传统经济结构向基于生态系统环境转变，已经在三个方面改变了创新：

*1. 消费者直接参与创新。*技术和超强的互联互通是消费者与企业在整个价值链活动中开展合作的催化剂，包括共同设计、共同创造、共同生产、共同营销、共同经销和共同融资。消费者与企业的合作越来越多，在透明、互信的环境中共同创造价值（见图 4）。例如，中国领先的智能手机制造商小米建立了一种无市场营销预算和销售团队的业务模式。为了建立客户忠诚度，该公司根据用户反馈，每周发布新的软件版本。⁶

*2. 技术是创新的核心。*新技术支持企业更快地响应客户需求，开发具有吸引力的新功能和业务模式（见图 5）。例如，在线游戏 Foldit 提供众包型蛋白质折叠计算，玩家在十天内就破解了梅森-菲舍猴病毒（Mason-Pfizer Monkey Virus）的逆转录蛋白酶结构，而科学家们对这个问题的研究已经超过 12 年之久。⁷

3. **生态系统正在定义新型创新。**生态系统是互相依赖的企业和关系为创造并分配业务价值而组成的复杂网络（见图 6）。这方面发展的一个例子就是 Quirky 和通用电气（GE）之间的合作。GE 通过 Quirky 众包创新，从而降低风险，并与取得突破性进展的发明者共享收益。⁸

图 6

生态系统逐渐浮出水面，推动更具开放性的创新方法

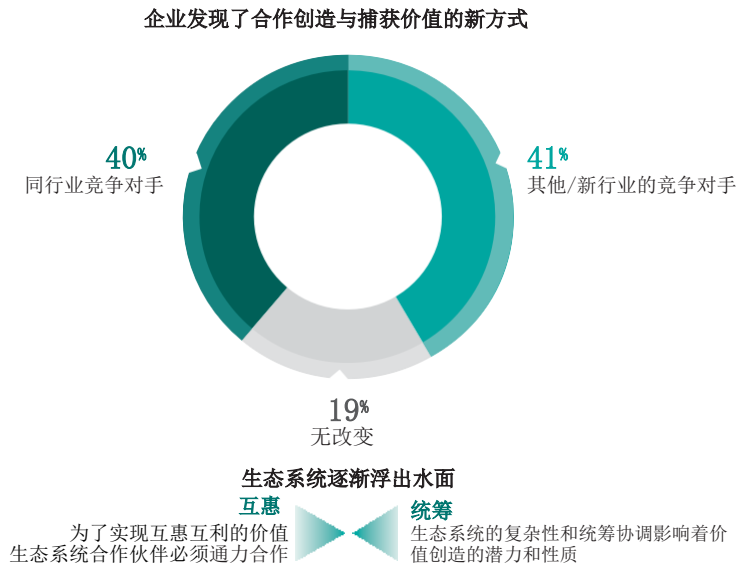


图 5

技术通常是创新的核心，但是对失败的宽容以及对试验的鼓励仍然有限

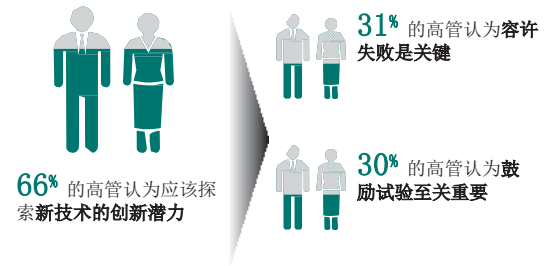


图 7

在使创新发挥更大价值方面，榜样的作用是无穷的。

企业被划分为三个类别

业绩出众的企业

实现较高的收入增长和盈利率的企业

6%

业绩欠佳的企业

完成较低的收入增长和盈利率的企业

29%

业绩一般的企业

具备其他任何绩效组合的企业

65%

来源：IBM 商业价值研究院

最成功的企业以与众不同的方式进行创新

根据我们 2014 年的全球创新调研，仅有 6% 的受访企业在收入增长和运营效率（盈利能力）方面优于其他企业。我们要求高管们按照这两项指标将自己的企业与竞争对手进行比较。根据调研受访对象的排名，我们确定了三种特定的绩效类别：业绩出众的企业、业绩欠佳的企业和业绩一般的企业（见图 7）。

我们可以根据这种明确的分类回答两个重要问题。
领先的企业在创新方面有哪些不同的做法？它们如何持续超越同行？

我们发现业绩出众的企业：

- 构建鼓励创新的组织架构；
- 打造促进创新的企业文化；
- 设计实现创新的业务流程。

业绩出众的企业采用与众不同的方式开展创新

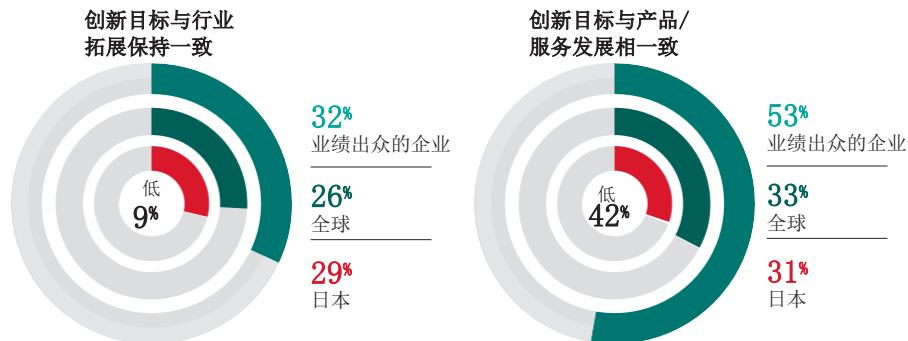
最成功的企业能够建立创新组织架构和职能，与基本的业务使命保持一致，并为这种使命提供支持。他们：

1. **使创新与业务目标一致** - 他们推进与业务目标相关的创新目标（见图 8）。例如，与业绩欠佳的企业相比，业绩出众的企业将创新目标与产品和服务发展目标保持一致的比例要高 84%。他们将创新目标与行业扩展目标保持一致的比例要高 61%，在创新过程和实施计划方面获得高管支持的可能性要高 30%。相比之下，存在高管层对创新支持不力问题的日本企业的比例要高出 72%。

图 8

业绩出众的企业会使其创新战略和目标与业务目标高度一致

业绩出众的企业能够使其创新活动与行业商机和/或新产品和服务保持一致



东京大学 (Todai) 建立了一个专门的法律实体，目的在于提高发明、创新和专利的提交便利性

1998 年，日本最著名的大学之一 - 东京大学 (Todai) 建立了一家全资附属机构 - Todai TLO，旨在通过许可和专利安排，帮助东京大学的发明和创新成果转化为实际的经济效益。通过与私营企业密切合作，采用商业营销原则，Todai TLO 成功帮助东京大学成为发明成果提交、专利申请和许可收入领域的佼佼者。⁹

阿克苏诺贝尔公司的开放式创新促成了新的产品线，解决了技术难题，推进了低碳环保型研究成果¹⁰

荷兰涂料和化工巨头阿克苏诺贝尔公司 (AkzoNobel) 利用开放式创新，通过在线门户网站 Open Space 寻求合作伙伴并征集创新构想。开放式创新互动造就了许许多多成功案例，比如饮料易拉罐的改进、环保型研究成果、低碳环保型涂料以及自助式修复解决方案 Stickerfix。

2. *寻求开放的创新模式* - 业绩出众的企业构建强有力的结构来支持开放的创新模式（吸收内部和外部构想和/或采纳开放的创新概念，如众包）。认为开放的环境有利于高效创新的业绩出众的企业比业绩欠佳的企业多 24%。业绩出众的企业认为开放的环境有助于更快地培养更出色构想的比例要高 10%。业绩出众的企业采用开放式创新流程的比例要比业绩欠佳的企业高 37%，他们也更有可能在构思过程中采用开放式战略和方法。然而在日本，认为开放的创新模式会改善创新环境高管比例要少 12%。认为开放的创新模式会更快地形成更好的构想的高管比例要少 17%。

3. *建立专门团队* - 业绩出色的企业更有可能建立专门的创新团队。具体而言，与业绩欠佳的企业相比，业绩出众的企业建立并维持特定创新团队可能性要高出 79%，而且这些团队成为专门创新部门一部分的可能性要高出 24%。然而在日本，表示会在创新决策中考虑产品、服务和运营的受访高管的比例要少 14%。

一些日本企业正在寻求重新调整研发专业队伍，从而更好地与业务线保持一致。例如，松下公司于 2014 年 6 月宣布，计划将 500 名研发人员（现有研发员工总数的一半）转移至创收部门。¹¹ 保留的研发团队则专注于开发先进技术领域的新产品。

业绩出众的企业打造促进创新的企业文化

要实现成功的创新，关键在于营造可以促进创新发展的企业文化和环境，这也是业绩出众的企业所拥有的另一个差异化特征：

1. 以创新为中心 - 业绩出众的企业中的领导者会明确将创新作为业务活动的重点。与业绩欠佳的企业相比，业绩出众的企业为创新提供明确方向和激励措施的领导者比例高出 92%（见图 9）。他们也更乐于接受行业和企业模式创新，而将创新举措与财务绩效结合在一起、要求以创新引领业务价值增长的领导者比例高出 27%。然而在日本高管中，认为明确关注绩效是成功创新的关键的比例要比业绩出众的企业低 11%。

图 9 与业绩欠佳的企业相比，业绩出众的企业更擅长于使用采购技术促进战略优先任务，推动企业价值的实现。

业绩出众的企业的创新过程更为开放



飞利浦公司的企业使命是实现意义非凡的创新，提升大众的生活品质¹²

Philips R&D 成立于 1914 年，是全球最大的企业研究机构之一，业务涵盖科研、创新服务、知识产权和标准、创新园区和医疗保健行业孵化器与设计。

Philips R&D 在全球雇用约 5,000 名专业人员，年度预算超过年销售额的 7%。如此规模的创新投资已经为企业带来了可观的效益。例如，在德国，口腔护理领域的创新领先地位提升了公司在该领域的市场占有率。

本田公司通过电池技术赢得客户信任¹³

本田公司的“电池可追溯系统”支持公司开发高规格的电动汽车（EV）电池系统。该系统可以实时获取客户电动汽车的电池使用情况数据，并对数据进行分析，帮助开发性能更出色的电动汽车电池系统。

安快银行的创新战略旨在营造独特的客户体验，富含社交元素，以高科技提供支持¹⁴

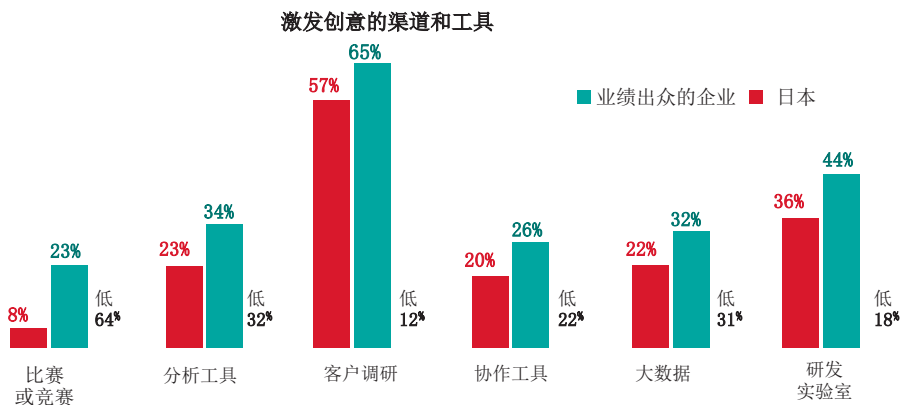
创新是安快银行战略决策过程中考虑的核心业务价值。2007年，安快银行推出“创新实验室”计划，旨在测试新技术并孕育新的方法，为客户创造更好的银行业务体验。尽管业务在迅速扩张，安快银行仍不忘保持与客户的互动，在多功能分行中提供社交和高科技支持，为客户提供舒适的体验。

2. 鼓励创新行为 - 业绩出众的企业通过特定激励和奖励措施积极鼓励员工进行创新的可能性比业绩欠佳的企业高 17%。此外，他们鼓励员工直接参与创新的可能性比业绩欠佳的企业要高 31%。业绩出众的企业对失败的包容性更强。业绩出众的企业接受一些创新项目将会失败的事实的比例要比业绩欠佳的企业高 25%。然而，认为企业能够容忍创新失败的日本高管的比例要少 45%。

3. 保持创新动力 - 与业绩欠佳企业相比，业绩出众的企业强调企业文化和经营方式敏捷性的比例要高 37%。业绩出众的企业提前掌握不断变化的客户态度和期望的可能性要高出 29%。他们在追求创新的过程中，明确而有意识地在利益相关方之间建立信任环境的可能性要高 26%。而认为企业推动建立信任文化，支持持续创新的日本高管的比例要少 63%。

图 10

业绩出众的企业向各种来源寻求新想法



业绩出众的企业在寻找创新来源、提供资金支持和衡量效果方面具有清晰的流程

最成功的企业能够发现创新来源并支持提供资金支持。他们更倾向于衡量创新项目的有效性来证明所创造的价值：

1. 通过多个来源形成新想法 - 业绩出众的企业更有可能在构思过程中欢迎新的想法和意见（见图 10）。与业绩欠佳的企业相比，业绩出众的企业使用大数据的比例高 23%，而使用分析技术确定新的创新机遇的比例高 79%。它们使用客户调研的比例高 35%，而开展创新竞赛的比例则高 156%。他们会更频繁地与员工（高 31%）和渠道合作伙伴（高 37%）就构想的形成开展互动。然而，从渠道合租伙伴、业务部门及员工那里寻求创新构想的日本企业的比例则分别低 39%、31% 和 28%。

2. 为创新提供资金 - 业绩出众的企业更有可能采用与其他业务流程相似的规范化方式推动创新。在创新分配专项资金，并使用业务案例方法做出关于是否进行特定创新的决策方面，他们的可能性要比业绩欠佳的企业高 45%。他们也更有可能为创新活动提供充足的资金支持，确保创新项目有效开展。然而在日本，设有专项创新资金的企业要少 45%。

3. 衡量创新成果 - 业绩出众的企业对创新计划明确负责，具有清晰的财务目标。业绩出众的企业明确衡量创新计划成果的比例要高 35%。尤其是与业绩欠佳的企业相比，他们衡量创新的投资回报率的比例要高 48%，评估创新的市场影响的比例要高 47%（见图 11）。通过有条不紊地提高创新支出投资回报的责任制和透明性，业绩出众的企业能够更好地

玛鲁蒂铃木放权工程师开展自由创新¹⁵

印度汽车制造商玛鲁蒂铃木认为开放的政策可以提振创新精神。

工程师可自由进行创新，并应用“从学校学到任何有价值的新东西”。该公司拥有超过 100 项专利，其中大部分是由工程师创造的。

近年来，这种创新方法已经实现显著的财务增长和绩效改进。

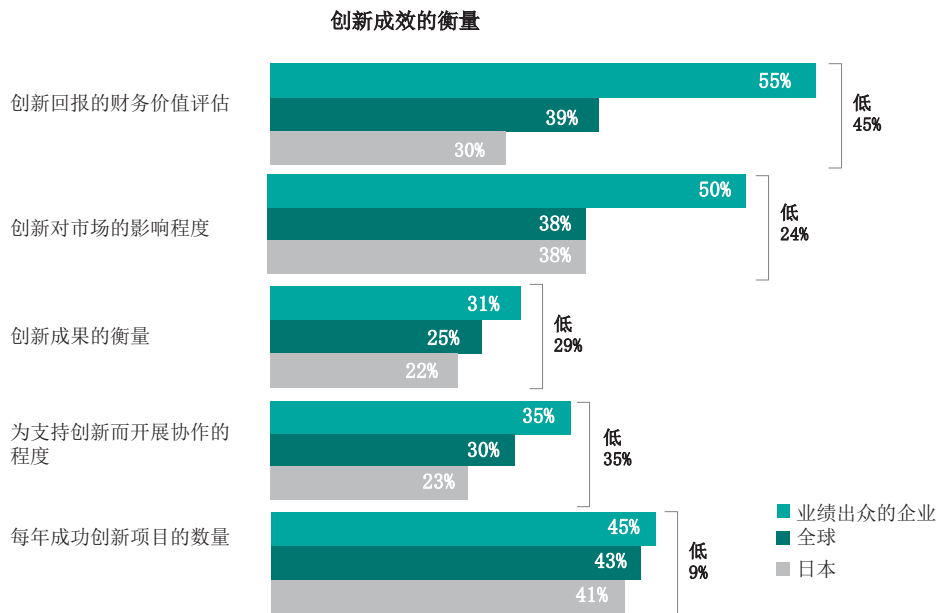
MUN 提供客户背景信息¹⁶

日本信用卡公司 Mitsubishi UFJ Nicos 针对其信用卡持有者实施量身定制的促销活动管理，分析客户交易情况，通过有针对性的促销活动，提供超出客户期望的服务。

促销活动能够为商家提供客户的背景信息，帮助推动有针对性的销售。

地判断是否需要持续投资。因此，业绩出众的企业更有可能保持稳定的投资，并且最大程度减少季度或年度预算的变化。而在日本，认为创新速率（从最初构想到最终执行之间的时间长度）是关键衡量指标的企业高管的比例要少 14%。

图 11
业绩出众的企业会对创新方面的财务投资回报进行衡量



最成功企业的创新经验

创新组织

*借助创新资源产生影响力。*创意过程中必然会产生大量奇思妙想，可能会超出资金的支持能力。资金和人力资源稀缺会限制创新项目的数量和深入程度。这样就需要专注于和整体业务目标最贴近的创新构想。缺少明确的研究愿景和战略是有效创新的最主要制约因素之一。

*开放创新流程。*建立开放的创新论坛，增加创新计划的深度和相关性。为员工提供工具以及物理/虚拟环境，鼓励员工积极参与开放式协作。支持他们与外部参与方积极互动。建立监管制度，确保合规性，保护知识产权。

*建立专门的创新团队。*专门的创新团队可以完成两方面的重要工作：监管整个创新项目；支持特定创新活动。支持工作包括促成新的想法，开展合作支持，以及在业务案例开发过程中提供帮助。可考虑成立单独的公司，由团队决定从合作到管理体系（员工股票期权等）的所有事务。

创新文化

*将创新置于企业的核心地位。*创新可以为客户接洽、企业运营等日常业务的所有方面提供支持。但是创新不能停留在口号上，要让创新负起职责，发挥重要作用，真正创造价值。培育更具颠覆性的业务模式创新，集中力量避免企业的创新阻力。在企业核心价值陈述中包含“创新”或“创造性颠覆”这样的概念，并将其应用于上至高管、下至当地一线办公室的所有决策流程。

宝马汽车公司借助在线社区实施开放式创新¹⁷

德国汽车制造商宝马汽车公司通过开放式创新竞赛与客户互动，开展未来汽车设计。该公司在选择“宝马城市驾驶体验”设计主题时，考虑了大众的意见和投票结果。

宝马特别提供了消费者互动平台，为创意流程注入新的洞察，促进更深层次的客户联系，以此鼓励客户提出新构想。宝马还鼓励员工通过全球科研和创新网络参与创新。

资生堂 (Shiseido) 衡量创新的影响力¹⁸

资生堂对客户数据集成和新销售工具方面的多项创新进行投资，支持销售人员利用最新创新成果提升销量，并提供更好的客户服务。

提升销量和服务质量以及获得新的客户群会带来更多投资回报。

壳牌科技创业风险投资 (Shell Technology Ventures) 为企业的新技术开发和部署进行投资¹⁹

壳牌科技创业风险投资与初创企业和成长型企业以及为其投资的风险投资公司开展紧密的合作。

*营造创新氛围。*当创新成为一种哲学并广泛应用于企业之后，它就会发挥最大的价值。有了强大的创新文化，员工会自然而然地开展协作，支持新的构想和计划。为人们提供创新所需的时间和空间。为创新行为予以小幅奖励或激励，包括公开形式的表彰。业务计划竞赛、流程改进奖励和案例方法培训都可以对员工行为起促进作用。

*优先考虑敏捷性，将其视为至关重要的能力。*高速度和灵活性是成功创新的标志性特征。企业对创新的追求永不满足 - 这就需要持续注入新的想法，不断推出新的计划。提前掌握客户愿望的变化，是任何成功创新战略的关键组成部分。（采用新型业务开发模式的）精益型初创公司会成为标准方法，不仅适用于新的合资企业，也适用于成熟的企业。

创新流程

*建立构思平台和能力。*构想是创新的关键思想来源。糟糕的想法会制约价值创造潜力。开放灵活的创意平台、强大的构思和引导技巧以及坚实的构思评估流程，都可以为企业带来实实在在的效益。在追求新构想的过程中部署大数据分析功能，例如社会倾听和角色构建，可以起到如虎添翼的效果。建立或参与公司内部或行业中正式或非正式的学习小组，实现不同知识的相互融合，迸发出全新的洞察和思想火花。

*保护创新资金流。*稳定的专项资金支持能够带来最好的创新效果。为创新建立正式的资金来源，保护创新免受定期预算决策的影响。开展众筹，或者将节省的成本按特定比例分配给创新活动，可以帮助实现更稳定的资金

安排。将一些研发预算用于联系和组织开发活动，特别是针对解决非核心技术的研究项目。利用针对合资企业的无追索权融资方案，限制业务风险和冲突的发生，同时确保团队的自主权。

采用定量指标评估创新成果。财务指标能够提供清晰、一致的准则，为创新的资金分配决策提供依据，但这并非“故事的全部”。其他衡量标准，比如市场影响力，可以为资金分配和决策控制提供更多背景信息，从而确保企业的战略重点关注于保持项目的生命力，而不是收支平衡。设定更多基于成果（而非产出）的衡量标准。发现有可能快速实现投资收益的创新项目。

结论

创新型企业的表现远胜于他们的同行。最成功的创新者能够以可持续的方式创造新型业务价值。但创新并不是某种“魔法”。它是系统性的学科，可由任何企业接受和采用。日本企业曾经在运营、产品和业务模式创新方面走在全球前列。目前在很多市场和行业中，日本企业已经落于人后。现在，最具创新精神的企业出自其他国家或地区。缺少初创企业的冲劲、不愿接受新的业务模式以及开放创新面临的文化阻力，阻碍了许多公司充分发挥自己的创新潜力。

好在一切为时未晚。本执行报告介绍了一些明确的步骤，可以帮助日本企业重振雄风。通过借鉴最成功企业的创新经验，日本企业可以重回未来创新领先者的行列。

大冢制药 (Otsuka) 通过患者健康档案改善医疗协调²⁰

大冢制药与心理健康服务提供机构（比如社区中心、医院以及社会组织）建立联系，避免使用过去已证明无疗效的药物处方，帮助完善患者健康档案。这种措施已经在南佛罗里达推广，通过降低患者的重新入院率，节省了医疗成本。对创新的追求为该公司实现了显著的年收入增长。

佳能 (Canon) 将创新和技术进步作为企业“DNA”的核心²¹

佳能公司从制造部门开始，在整个企业内推广创新活动。该公司从事未知领域的基础研究，目的在于激发创新，创造新的市场，或进入以前未曾涉足的市场。

佳能在研发领域的努力已卓有成效，推出了一系列获得专利的产品和流程。无论在日本还是全球，佳能都是专利排行榜上的佼佼者。

了解更多信息

欲获取 IBM 研究报告的完整目录，或者订阅我们的每月新闻稿，请访问：ibm.com/iibv。

从应用商店下载免费“IBM IBV”应用，即可在平板电脑上访问 IBM 商业价值研究院执行报告。

访问 IBM 商业价值研究院中国网站，免费下载研究报告：<http://www-935.ibm.com/services/cn/gbs/ibv/>

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

在 IBM，我们积极与客户协作，运用业务洞察力和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院隶属于 IBM 全球企业咨询服务部，致力于为全球高级商业主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。

关于作者

Kazuaki Ikeda 负责领导日本业务分析和战略团队。Kazuaki 与成熟的日本制造和服务企业有着丰富的合作经验，这涉及汽车、电子、重型机械、化工、消费品、电信和公用事业等多个行业。Kazuaki 为客户提供建议，解决在业务发展、全球化、新业务开发、新市场进入、组织架构设计以及并购前战略等多方面存在的问题。加入 IBM 之前，Kazuaki 是普华永道的战略与变革团队的合伙人。Kazuaki 是早稻田大学自然科学和工程学院的客座讲师，教授“业务战略”课程。他的联系方式为 K7IKEDA@jp.ibm.com。

Shuma Okamura 是 IBM 业务分析和战略日本团队的管理咨询师。Shuma 在公共和私营领域拥有 12 年的综合管理咨询经验，能够以不同方法解决各类管理问题，比如任务管理、战略形成和实施支持、企业周转、市场营销战略、变更管理和公共事务等。他拥有伦敦政治经济学院公共管理硕士学位以及巴黎政治学院公共事务硕士学位。他的联系方式为 oshuma@jp.ibm.com。

Anthony Marshall 是 IBM 商业价值研究院的战略主管。Anthony 以前在 IBM 的战略和创新金融服务实践团队领导了多个项目，重点关注业务战略和创新。Anthony 为美国和全球的多个客户提供过咨询服务，并在创新管理、数字化战略、转型和企业文化方面与众多顶级企业进行合作。他还曾从事规制经济学、私营化和并购等领域的咨询服务。Anthony 拥有超过 20 年的咨询、研究和分析经验。他的联系方式为 anthony2@us.ibm.com。

本报告作者对以下在此次调研中做出重大贡献的个人表示感谢：Aya Yamazaki - IBM 日本有限公司业务分析和战略团队的管理咨询师，Rachna Handa - IBM 全球服务执行中心战略和分析团队的咨询顾问，Madhuri Banda - IBM 全球服务执行中心战略和分析团队的管理咨询师。此外，作者向以下人员表示感谢：Steve Ballou、Sandeep Bhojar、Bernice Hsu、Kathleen Martin、Dheeresh Patel 和 Rajrohit Teer。

备注和参考资料

- 1 The Most Innovative Companies 2013 survey by BCG, Standard & Poor' s Global 1200 - revenues 2008 to Apr 2014
- 2 “IBM Global C-suite Study: “The Customer-activated Enterprise.” IBM Institute for Business Value. October 2013. www-935.ibm.com/services/us/en/c-suite/csuitestudy2013/
- 3 “The profitability and productivity of patent acquired by each country.” Ministry of Economy. Japan.
- 4 IBM Institute for Business Value analysis, based on the 2014 Global Innovation Study.
- 5 Berman, Saul, Anthony Marshall and Nadia Leonelli. “Digital reinvention:Preparing for a very different tomorrow. IBM Institute for Business Value. December 2013.
- 6 Mozur, Paul. “A Chinese Mobile Brand Rattles the Globe.” The Wall Street Journal. December 17, 2013. <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304173704579264201052697272?KEYWORDS>
- 7 “Gamers solve molecular puzzle that baffled scientists.” NBC News. September 18, 2011. <http://cosmiclog.nbcnews.com/news/2011/09/18/7802623-gamers-solve-molecular-puzzle-that-baffled-scientists>
- 8 “GE and Quirky Partner to Inspire Invention.” The Quirky Blog. April 2013. <https://www.quirky.com/blog/post/2013/04/ge-and-quirky-partner-to-inspire-invention/>
- 9 Engel, Jerome S., Global Clusters of Innovation:Entrepreneurial Engines of Economic Growth around the world, Edward Elgar, Northampton MA, 2014, p. 213

-
- 10 “New Product Lines with Open Innovation.” Ideaconnection.
<http://www.ideaconnection.com/open-innovation-success/New-Product-Lines-with-Open-Innovation-0477.html>; van Beelen, Dr. Dick C. “Open Innovation in AkzoNobel.” http://www.schoolofcoaching.it/eventi/akzonobel_workshop_23-11-12.pdf; Veneman André. “How AkzoNobel Is Using Open Innovation to Drive Change in Transportation.” Sustainable Brands. March 26, 2014. http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/chemistry_materials/andr%C3%A9_veneman/how_akzonobel_using_open_innovation_drive_change_tr
 - 11 Cruz, Veronica. “Panasonic reported 2014 profits.” Market Business News. April 28, 2014. <http://marketbusinessnews.com/panasonic-reported-2014-profits/19643>
 - 12 “Philips Group Innovation.” Philips.
<http://www.philips.com/about/company/businesses/groupinnovation/index.page>; “About Philips Research.” Philips. <http://www.research.philips.com/about/index.html>;
“Delivering innovation that matters to you.” Philips Annual Report 2013. http://www.philips.com/philips/shared/assets/Investor_relations/pdf/PhilipsFullAnnualReport2013_English.pdf
 - 13 “IBM Industries:Automotive.” IBM. <http://www-07.ibm.com/solutions/in/automotive/>
“Smarter Analytics:Case of Honda.” Frequency. <http://www.frequency.com/video/smarter-analytics-case-of-honda-english/106175368?cid=5-9317384>
 - 14 “Umpqua Bank Introduces The Umpqua Innovation Lab to Showcase New Technology.” Bank Tracker. January 11, 2010. <http://www.mybanktracker.com/news/2010/01/11/umpqua-bank-introduces-the-umpqua-innovation-lab-to-showcase-new-technology/>
 - 15 Singh, S. Ronendra. “How staff engineers drive innovation at Maruti Suzuki.” The Hindu Business Line. <http://www.thehindubusinessline.com/companies/how-staff-engineers-drive-innovation-at-maruti-suzuki/article5436894.ece>; “Our Financials.” Martin Suzuki. <http://marutisuzuki.com/financial.aspx>

- 16 Technology is changing the “individual customers” experience, IBM Smarter Planet Event Report, 2014, <http://www-06.ibm.com/innovation/jp/smarterplanet/marketing/>, <http://www-06.ibm.com/innovation/jp/smarterplanet/marketing/pdf/ufjnicos.pdf> ; Panasonic, half of the 500 people redeployment basic researcher to the revenue department, Nikkei Asian Review, June 20, 2014 <http://www.nikkei.com/article/DGXNASDZ1701SZ10C14A6TJ1000/>
- 17 <http://www.gcimagazine.com/business/marketers/financials/Shiseido-Marks-Fiscal-Year-End-with-124-Increase-in-Net-Sales-256736931.html>
- 18 “Shiseido Innovation Lab Will Focus on the Emotional Aspect of R&D.GCI.March 26, 2015. <http://www.gcimagazine.com/business/marketers/announcements/Shiseido-Innovation-Lab-Will-Focus-on-the-Emotional-Aspect-of-RD-297725041.html>: “Shiseido Marks Fiscal Year End with 12.4% Increase in Net Sales.” GCI.April 25, 2014.
- 19 “Shell Technology Ventures.” Shell Global. <http://www.shell.com/global/future-energy/innovation/innovate-with-shell/shell-technology-ventures.html>; “Sparking innovation: turning ideas into reality.Shell Global. <http://www.shell.com/global/future-energy/innovation/innovate-with-shell/success-stories/sparking-innovation.html>.
- 20 “IBM and Otsuka Develop Transformative Care Coordination Solution.” IBM press release.March 26, 2014. <http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/43519.wss>
- 21 Sauter, Michael B., Alexander E.M.Hess and Thomas C. Frohlich. “The most innovative companies in the world.” USA Today. January 18, 2014. <http://www.usatoday.com/story/money/business/2014/01/18/most-innovative-companies/4581161/>. Canon Annual Report 2013. Canon. <http://www.canon.com/ir/annual/2013/report2013.pdf>

© Copyright IBM Corporation 2015

IBM 全球企业咨询服务部
Route 100 Somers, NY 10589

美国出品 2015 年 7 月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://www.ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在全球许多司法管辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本档是首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有这些产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不试图代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何组织或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方。IBM 并不独立核实、验证或审计此类数据。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

国际商业机器中国有限公司
北京市朝阳区北四环中路 27 号
盘古大观写字楼 25 层
邮编：100101

IBM