

IBM 商业价值研究院

没有神奇魔法，只有创新科学

最成功的企业如何实现创新



充分运用数据和分析，快速实现大规模创新

为了在当今复杂多变的环境中取得成功，企业必须勇于开拓进取，推动卓越运营，促进企业内各部门的合作，培养更高质量的领导能力和人才，应对不断出现的变化，充分发掘数据中蕴含的潜能。IBM 的战略和分析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。

作者: *Kazuaki Ikeda、Anthony Marshall 和 Abhijit Majumdar*

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。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 1,000 多位高管及其直接下属的调研，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。

业绩出众的企业中：

37%

更有可能采用开放的创新模式

79%

更有可能建立专业的创新团队

48%

更有可能衡量创新投资产生的资金回报

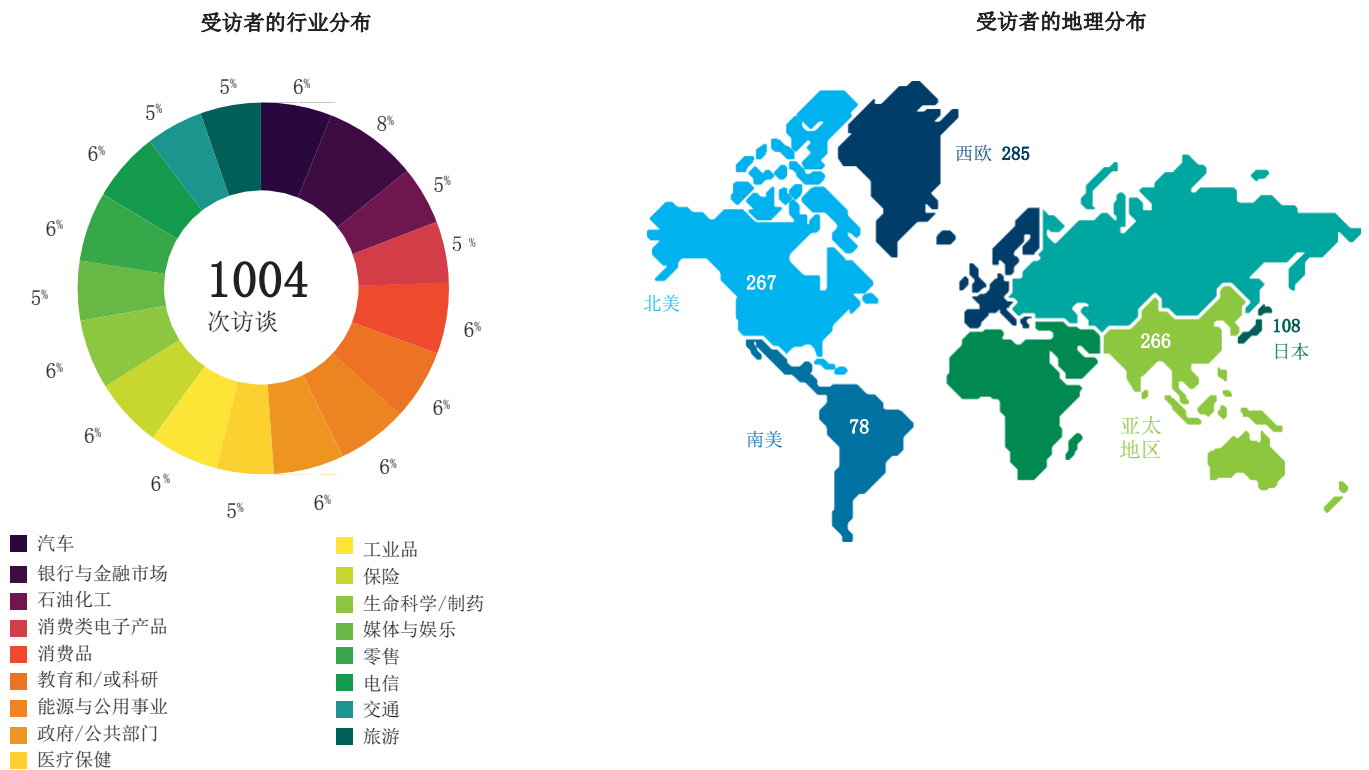
2013 年 IBM 商业价值研究院的执行报告“不懈的创新：从分散到系统化”中指出，业绩出众的企业将产品创新、运营创新和业务模式创新结合起来，在充满挑战的复杂环境中不断前进。¹

然而，创新的本质正在发生改变。创新的范围越来越广，而且越来越多地出现在经济生态系统中。当今的创新工作离不开团队合作。虽然创新的“魔力”依旧存在，但重大突破要靠科学、数据和洞察来推动。对于目前的企业领导而言，创新不仅仅是一种“魔法” - 它是预测未来的能力与科学。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。这就需要培养企业级和生态系统范围的开发、执行和交付能力。成功的企业会将创新活动与业务目标保持一致，不会担心创新试验出现任何挫折。它们将创新视为关键的业务流程、推动企业前进的力量和企业文化的 DNA。

在编写本执行报告的过程中，IBM 商业价值研究院与《经济学人》智库合作，针对全球 17 个行业的 1004 位高管或其直接下属进行了调研（见图 1）。我们采用回归分析方法来分析调查数据，从而找出了业务绩效和创新之间的相关性。我们随后开发了一个经济学模型，并针对所选创新调研参与者数据进行了常见因素和回归分析。经过一系列工作后，我们确定了与财务绩效出众的企业有关的关键创新主题。

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：

- 1. 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。
- 2. 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。
- 3. 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单独提供资金支持并进行严格衡量。



来源：IBM 商业价值研究院。

图 1：受访者代表了全球 17 个行业范围广泛的公共和私营领域。

创新与价值创造紧密相关

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 2）。²

汽车行业是利用创新增加价值和形成颠覆性新变革的杰出典范。传统汽车产业价值链始于原始设备制造商 (OEM)，比如轮胎、发动机零部件、内饰、挡风玻璃和相关材料的制造商。然后，价值链传导至汽车生产商，再到经销商，最后到售后服务，比如维修和保险。

然而，新兴的移动生态系统从根本上改变了市场格局。汽车零部件开始采用 3D 打印方法来制造。机器人的应用大大降低了劳动力成本，减小了加工误差，提高了生产效率。

越来越多的充电站开始为电动汽车以及混合动力汽车提供服务。清洁的柴油和汽油燃料减少了汽车的碳排放量。汽车自主能力越来越强，可以提供碰撞预警、

自动刹车和自助泊车等功能。GPS 提供了路线导航，避免拥塞。车载通信系统可以提供实时产品信息。即时访问共享的交通信息也带来了许多便利。这些只是创新为某个行业带来的些许改变。由于创新而兴起的其他行业生态系统的例子数不胜数，比如医疗保健和生命科学、电信、零售、酒店与交通、电子工业和公用事业等。

innovation (创新), 名词

来源: 拉丁语, 1548

源于拉丁词 *innovatus - innovare* 的过去分词, 意为“改变; 以新的方式做事。” from in- +novus - “new”

-韦氏词典

BCG 2013 年最具创新力的 25 家企业榜单

- | | |
|----------------|-----------|
| 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 |
| 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 ** | |

来源: 2013 年 BCG 全球最具创新力企业; 标准普尔全球 1200 指数。

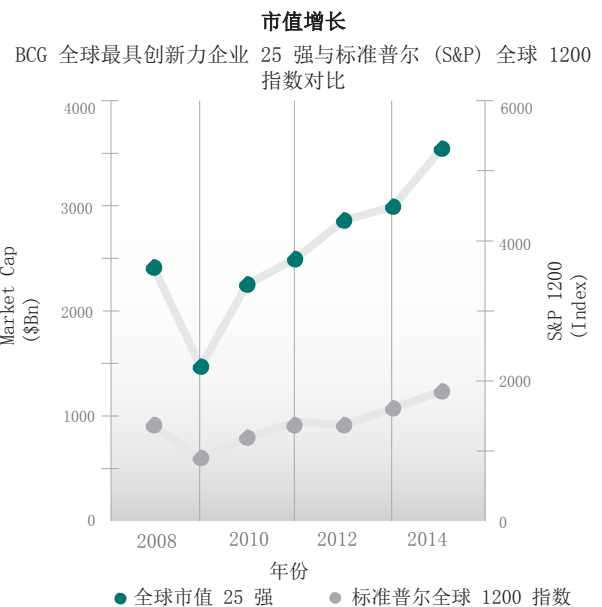


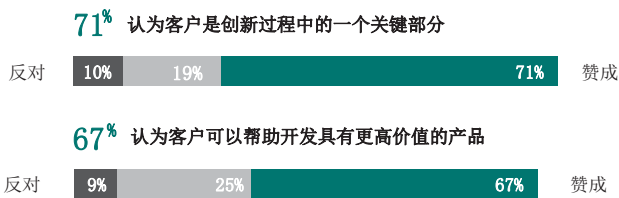
图 2: 创新型企业在价值创造方面超过了市场整体水平。

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。³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，创新在三个不同方面发生了改变：

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、共同分销和共同融资。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3）。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。⁴

消费者的参与能够创造更多价值

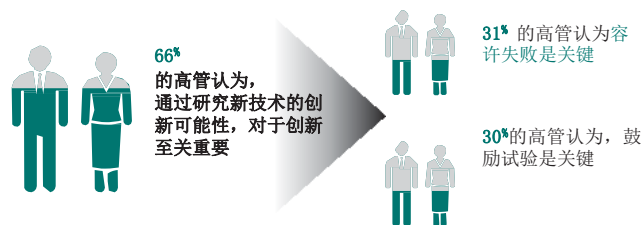


来源：IBM 商业价值研究院。

图 3：创新并不遵循传统范例 - 客户直接参与创新过程

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4）。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。⁵

探索创新的精神动力与实施创新的实际要求之间存在差距

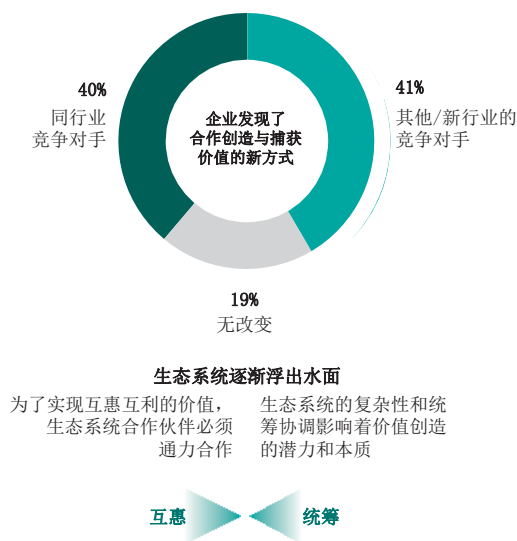


来源：IBM 商业价值研究院。

图 4：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

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5）。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。⁶

企业发现了合作创造与捕获价值的新方式



来源：IBM 商业价值研究院。

图 5: 生态系统逐渐浮出水面，推动更具开放性的创新方法。

Kinect 提供一种运动感知输入设备，能够实现全身游戏动作和语音控制

Kinect 通过一个孵化器项目开始创新之旅，该项目为创业公司提供 2 万美元用于开发奇思妙想。例如，Styku 和 GestSure Technologies 对 Kinect 技术的使用远远超过了 Microsoft Xbox。

Styku 利用虚拟试衣镜技术为客户推荐合适的尺码，并显示衣服的上身效果，而 GestSure Technologies 通过免提技术使外科医生在手术室的无菌条件下直接操控 3D 成像技术。

通过主动采用以移动和协作生态系统为后盾的合作关系，使得 Kinect 的潜在商机成倍增加。⁷

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 6）。

2014 年 IBM 商业价值研究院/《经济学人》智库对全球 1004 位企业主管开展的调研所展现的绩效分类

企业被划分为三个类别

业绩出众的企业 6%

实现较高的收入增长和盈利率的企业

业绩欠佳的企业 29%

完成较低的收入增长和盈利率的企业

来源：IBM 商业价值研究院。

图 6: 三个绩效类别显示出业绩出众的企业不同于其他企业的原因最成功的企业以与众不同的方式进行创新。

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：

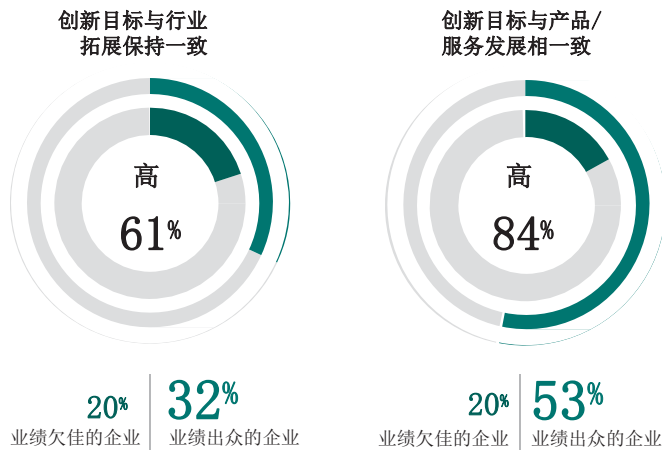
1. 构建鼓励创新的组织架构；
2. 打造促进创新的企业文化；
3. 设计实现创新的业务流程。

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 7）。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%。

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



来源：IBM 商业价值研究院。

图 7：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。

Kraft Foods 重新制定自己的创新战略，关注少数功能强大的创新项目

Kraft Foods 不断改进自己的战略，从关注创新数量转变为关注创新质量。成果令人兴奋：2010 年建立了三个价值一亿美元的平台：MiO 混合饮料、Oscar Mayer Selects 熟食肉类和 Velveeta Skillet 套餐。

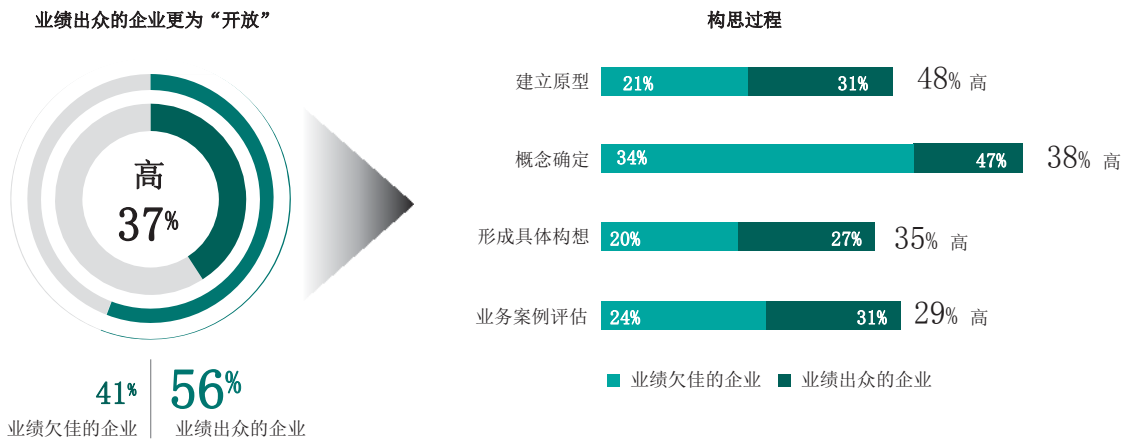
Kraft Foods 同时还在促进创新文化的变革。Kraft Foods 并没有将创新视作有限的业务成就，而是大力表彰创新人士的成功，将其奉为公司的英雄或巨星。⁸

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（吸收内部和外部想法和/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（见图 8）。

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⁹

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。

业绩出众的企业的创新过程更为“开放”



来源：IBM 商业价值研究院。

图 8：业绩出众的企业积极采用形式更加开放的创新。

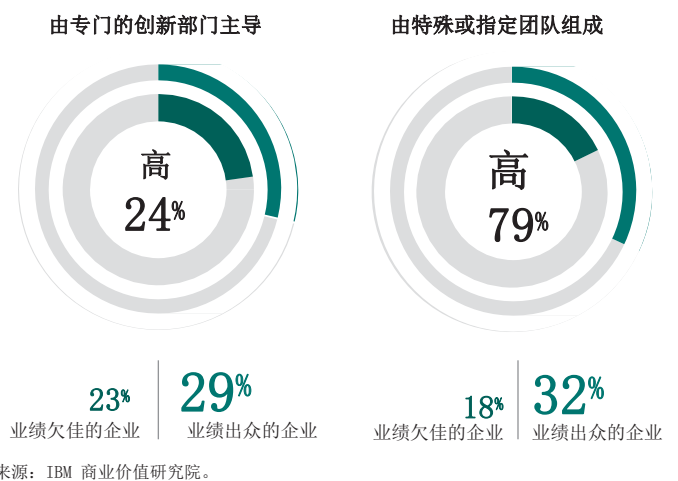
3. 创建专业团队 - 业绩出众的企业更有可能创建专门的创新团队（见图 9）。具体而言，与业绩欠佳的企业相比，业绩出众的企业建立并维持特定创新团队的可能性要高出 79%，而且这些团队成为专门创新部门一部分的可能性要高出 24%。

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¹⁰

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。

专门创新团队的建立与企业绩效高度相关



来源：IBM 商业价值研究院。

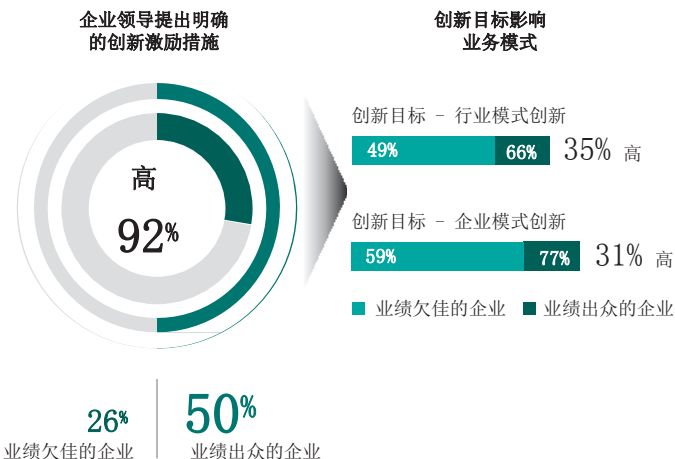
图 9：业绩出众的企业更有可能建立专门的团队进行创新活动。

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 - 业绩出众企业中的业务领导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 10）。他们对行业和企业模式创新也持开放态度。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%。

业绩出众的企业对于创建颠覆性的全新业务模式持开放态度



来源：IBM 商业价值研究院。

图 10: 业绩出众企业的领导明确将创新作为核心业务目标。

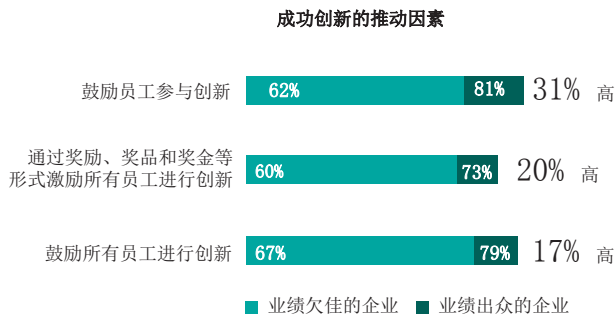
安快银行的创新战略旨在营造独特的客户体验，富含社交元素，以高科技提供支持¹¹

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丰富的社交和高科技支持，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%（见图 11）。重要的是，业绩出众的企业对失败的包容度更强。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%。

业绩出众的企业通过激励和奖励措施鼓励创新行为



来源：IBM 商业价值研究院。

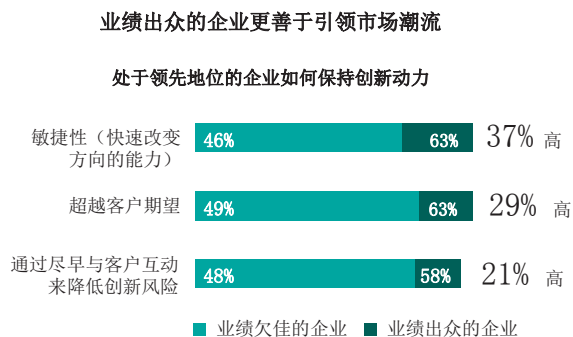
图 11: 业绩出众的企业对于创建颠覆性的全新业务模式持开放态度

玛鲁蒂铃木放权工程师开展自由创新¹²

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。

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%（见图 12）。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%。



来源：IBM 商业价值研究院。

图 12：业绩出众的企业在维持创新动力方面更为敏捷。

麦当劳倾听顾客心声，推动产品和运营的创新¹³

为了满足顾客的需求，麦当劳制定了午夜十二点到凌晨四点的“夜宵”菜单，包含晚餐和早餐菜单中的一些食品。这种组合式菜单吸引了千禧一代的兴趣，他们中有很多人已习惯随时享用美味，即使在午夜也是如此。

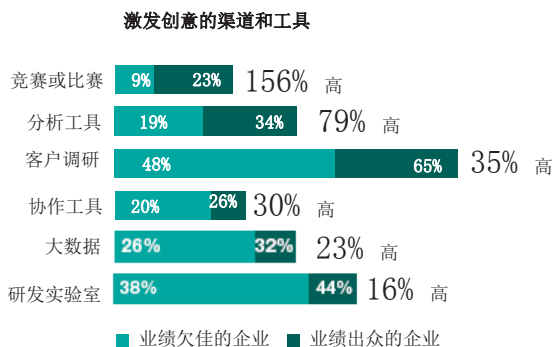
麦当劳继续开发其他特定于市场的创新，例如麦咖啡（McCafe）为其增加了销售额、吸引了新顾客并树立了有益健康的形象。

业绩出众的企业在寻找创新来源、提供资金支持 and 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。他们：

1. 从多种来源形成新的构想 – 业绩出众的企业更有可能在整个组织范围内以集思广益的方式开展构思流程。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（见图 13）。

业绩出众的企业会利用更多广泛的渠道来寻求新想法



来源：IBM 商业价值研究院。

图 13: 业绩出众的企业向各种来源寻求新想法。

宝马汽车公司借助在线社区实施开放式创新¹⁴

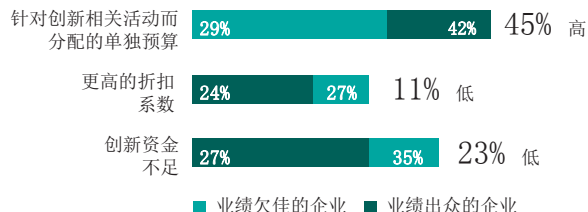
德国汽车制造商宝马汽车公司通过开放式创新竞赛与客户互动，开展未来汽车设计。该公司在选择“宝马城市驾驶体验”设计主题时，考虑了大众的意见和投票结果。

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。

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。在为创新分配专项资金，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，确保创新项目能够高效运转（见图 14）。

业绩出众的企业会为创新分配专项资金

业绩出众的企业也更有可能是为有效的创新计划分配必要的资金



来源：IBM 商业价值研究院。

图 14: 业绩出众的企业为创新设立的基金独立于其他项目。

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¹⁵

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。

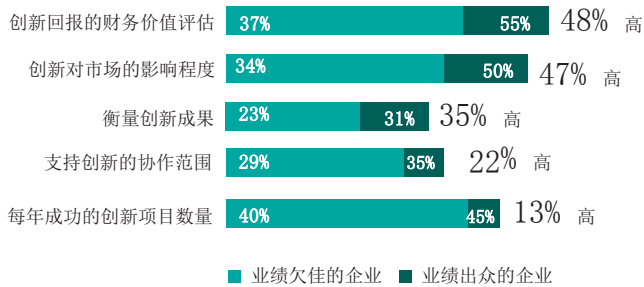
3. 衡量创新成果 - 业绩出众的企业对创新计划负责，具有明确的财务目标。业绩出众的企业明确衡量创新计划成果的比例要高 35%。更具体地说，他们衡量创新的投资回报的比例要高 48%，评估创新对市场的影响的比例要高 47%（见图 15）。通过有条不紊地提高创新支出投资回报的责任制和透明性，业绩出众的企业能够更好地判断是否需要持续投资。因此，业绩出众的企业更有可能保持稳定的投资，并且最大限度减少季度或年度预算的变化。

佳能 (Canon) 将创新和技术进步作为企业“DNA”的核心¹⁶

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。

创新成效的衡量



来源：IBM 商业价值研究院。

图 15: 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。

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。

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。

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。提供具有吸引力的激励措施和公开的表彰制度，从而推动创新行为，消除保守思想。

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和计划。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。

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。从数据和分析而来的洞察是奇思妙想的另一重要来源。

确保创新资金流。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。

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。

结论

创新型企业的表现远胜于他们的竞争对手。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。这份执行报告介绍了清晰的创新步骤，所有企业都可以采用这些创新战略要素，使自身的组织架构、企业文化和业务流程具有与众不同的创新优势。企业通过采用这些创新要素以及更加规范化的严格创新方法，可以成为未来创新的佼佼者。

要了解有关本次 IBM 商业价值研究院调研的更多信息，请联系我们：iibv@us.ibm.com。要获取完整的研究目录，或者要订阅我们的时事通讯月刊，请访问：ibm.com/iibv。

使用平板电脑，从应用商店中免费下载 iPad 或 Android 可用的“IBM IBV”应用，即可访问 IBM 商业价值研究院的执行报告。

关于作者

Kazuaki Ikeda 是 IBM 日本分公司战略与分析部门的负责人。Kazuaki 与成熟的日本制造和服务企业有着丰富的合作经验，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

Anthony Marshall, IBM 商业价值研究院的战略与分析业务领导人和全球 CEO 调研项目总监。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

Abhijit Majumdar 是 IBM 的副合伙人，也是战略与分析全球能力中心在印度的负责人。Abhijit 负责为美国、欧洲、印度和东南亚的客户提供咨询，专业领域涉及业务战略、创新、IT 咨询、运营模式和转型。他之前曾在世界一流的公司从事 IT 管理和开发工作，并在战略采购、外包和精益实践方面具有丰富的经验。他是印度 MBA 学院的讲师，而且是技术潮流的忠实追随者。Abhijit 在咨询和转型方面具有超过 14 年的经验。他的联系方式为 abhijit.majumdar@in.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：Rachna Handa - IBM 全球执行中心战略和分析团队的高级顾问，Madhuri Banda - IBM 全球执行中心战略和分析团队的咨询经理。

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

参考文献

- 1 Marshall, Anthony, Mieke de Rooij and Mauro Biscotti. “不懈的创新：从分散到系统化”。IBM 商业价值研究院。2013 年 6 月。http://www-935.ibm.com/services/multimedia/insatiable_innovation.pdf
- 2 The Most Innovative Companies 2013 survey by BCG | Standard & Poor’s Global 1200 – revenues 2008 to April 2014
- 3 Berman, Saul, Anthony Marshall and Nadia Leonelli. “Digital reinvention:Preparing for a very different tomorrow.” IBM Institute for Business Value.December 2013.<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/digitalreinvention/>
- 4 Mozur, Paul. “A Chinese Mobile Brand Rattles the Globe.” *The Wall Street Journal*. December 17, 2013.<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304173704579264201052697272?KEYWORDS=>
- 5 “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
- 6 “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/>
- 7 Bishop, Todd. “Business is booming on Kinect as Microsoft embraces hackers.” *GeekWire*. June 29, 2012.<http://www.geekwire.com/2012/microsoft-embraces-kinect-hackers-create-platform/>
- 8 Almquist, Eric, Mitchell Leiman, Darrell Rigby and Alex Roth. “Taking the measure of your innovation performance.” Insights.Bain & Company. May 8, 2013.<http://www.bain.com/publications/articles/taking-the-measure-of-your-innovation-performance.aspx>
- 9 “New Product Lines with Open Innovation.” ideaCONNECTION.
<http://www.ideaconnection.com/open-innovation-success/New-Product-Lines-with-Open-Innovation-0477.html>; “Open Innovation in AkzoNobel.” The Courage of Innovation.” November 23, 2012.http://www.schoolofcoaching.it/eventi/akzonobelworkshop_23-11-12.pdf
- 10 “Philips Group Innovation.Philips.
<http://www.philips.com/about/company/business/groupinnovation/index.page>
- 11 “Umpqua Bank Introduces The Umpqua Innovation Lab to Showcase New Technology.” BankTracker. January11, 2010.<http://www.mybanktracker.com/news/2010/01/11/umpqua-bank-introduces-the-umpqua-innovation-lab-to-showcase-new-technology/>
- 12 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>
- 13 “Innovation on the Menu for McDonald’ s.” *Burger Business*. June 20, 2013.<http://www.burgerbusiness.com/?p=14575>
- 14 “Crowd Revved Up by BMW Open Innovation Contest.” ideaCONNECTION.<http://www.ideaconnection.com/open-innovation-success/Crowd-Revved-Up-by-BMW-Open-Innovation-Contest-00399.html>
- 15 “Shell GameChanger.” Shell.<http://www.shell.com/global/future-energy/innovation/innovate-with-shell/shell-gamechanger.html>; “Shell Technology Ventures.” Shell.
<http://www.shell.com/global/future-energy/innovation/innovate-with-shell/shell-technology-ventures.html>
- 16 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/>; IBM Institute for Business Value analysis based on publicly available information from the Canon website and annual report.



© Copyright IBM Corporation 2016

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

美国出品
2016 年 4 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在全球许多司法管辖区域的注册商标。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。

本文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。

本文档内的信息“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
