

拓展创新视野

2006年全球CEO调查



IBM 2006年全球CEO调查

从迎接变革到主动拥抱变革，全球 CEO全面启动
变革，约765位CEO分享创新理念。

封面图片：维多利亚山，被称为的“山顶”，位于香港岛上。
图片为从山顶向西观赏大屿山与日落的景色。



目录

1	前言
2	执行摘要
3	研究方法
7	第一部分：为什么要拓展创新视野？
11	第二部分：商业模式创新至关重要
21	第三部分：外部协作必不可少
29	第四部分：创新需要从顶层进行编导
37	第五部分：拓展您自己的创新视野
43	第六部分：其他调查发现
52	致谢
55	参考资料和注释
58	联系我们



前言

Samuel J. Palmisano

IBM主席、总裁兼首席执行官

两年前，我们的首次全球CEO调查发现，全球各个行业的领导者正在将重心从减少支出和降低成本向持续增长转变。调查显示，越来越多的人意识到创新才是实现自身发展和品牌价值的最佳途径。

本年度的调查从更深层次、更为专注地研究了创新的挑战，以及创新能够为企业高效发展带来的机遇。

通过对全球765位CEO进行深入访谈而得出的调查结果提供了有价值的洞察。我们与CEO探讨了在传统的关注单纯创新和新产品开发基础上发展而来的创新观点，并了解了全球化和其他市场动力是如何影响创新的。我们还研究了为什么必须变革文化和管理结构以支持这种创新。

调查结果引人注目。首席执行官和其他领导者中65%表示，将于未来两年在公司进行根本性变革。在保持新的产品和服务的重要地位的同时，越来越强调通过业务模式的创新让公司脱颖而出。他们认为在整个业务“生态系统”中进行外部协作是创新思想的重要来源。甚至，我们的分析显示，财务表现优异的公司也正在寻求这种协作。

在IBM，我们一直认为有意义的创新是在发明和洞察力的结合下产生的，这些创新思想和行动关系到个人和社会的思想和行动。这是IBM员工共同信奉的IBM核心价值之一：“创新关系到我们公司，也关系到整个世界。”

我们相信这次研究将推动我们的这项使命，也希望通过透析新的挑战并激发当今企业领导者的热情，帮助所有领导者制订他们自己战略议程中的创新使命。



执行摘要

“创新是不可转让的资产。”

— 调查参与者

2006年CEO调查从综合、全球的角度考查了对CEO和政府领导日益重要的议题：创新。众所周知，根据2004年的调查，CEO们正依赖创新来驱动可盈利的增长。但在创新的底线重要性之外，我们相信企业和公共部门的领导者都已清楚地认识到未来10年社会所面临的突出的挑战，以及为解决这些问题，企业之间在创新上的相互依赖。

我们与来自世界各地的765位CEO、公司执行官和公共部门领导者¹进行了深入细致的访谈，以了解他们对于创新的更多看法。他们坦诚地与我们交换了他们创新的动机、计划甚至是弱点。我们了解到超过2/3的CEO期望在未来两年在公司进行根本性变革。出乎意料的是，CEO们并未对挑战感到畏惧，相反，他们看到了机遇——通过创新抓住机遇。他们的观点可能会促使目前的领导者重新评估原来所预想的创新：

- **商业模式创新至关重要**：竞争压力促使CEO将商业模式创新摆在比预期更重要的位置上。但这并不影响对产品、服务、市场和运营创新的关注。
- **外部协作必不可少**。CEO们强调了协作创新的绝对重要性，特别是突破公司界限的协作。业务合作伙伴和客户在获得创新思想的来源中排在首位，而研发(R&D)已位居其后。尽管如此，CEO们也承认他们的公司协作程度还不够。
- **创新要求自上而下的推动**。CEO们意识到他们担负着创新的主要责任。但是为有效地推进创新，CEO需要在更大程度上建立基于团队的环境，奖励个人创新者，以及更好地进行业务和技术集成。

在调查访谈中，我们发现在持久的、全球的、跨部门和规模的推动下，CEO面临更广泛的创新思想，需要实现类型更复杂的创新，这些创新涉及更多、更广泛的外部协作要求。基于这些CEO的共同观点，我们提供了以下几种策略，它们能够帮助企业突出他们的创新议程：

- **广开思路、亲身实践和管理创新组合**——创建和管理突出商业模式变革的广泛创新组合。
- **让您的商业模式与众不同**——寻找出路，从根本上为当前行业或另一个行业提供增值的方式。
- **通过业务和技术集成触发创新**——将技术作为创新的催化剂，将技术与业务和市场洞察力整合起来。
- **突破协作壁垒**——进行更大规模的、跨地区的协作，从而创造无限商机。
- **强制关注外界……每时每刻**——推动企业与外界进行更多协作，首先实现系统化协作，进而让协作成为企业文化的一部分。

参与调查的每位CEO均担负了集成和协作的任务，他们发表了自己的思想和见解。对此我们深表感谢，并把本次研究的精髓奉献给全球正致力于协作创新的CEO们。



研究方法

本次研究的结果基于与来自世界各地的765位CEO、公司执行官和公共部门领导者的深层次、咨询式访谈。

IBM全球企业咨询服务部合伙人和IBM客户总监们通过一对一访谈完成了超过80%的调查任务。我们与Economist Intelligence Unit协作，通过电话完成了其余访谈。

本次大型调查的主要目的是了解CEO对创新的最新见解。我们希望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来支持创新。为了便于讨论，我们对创新进行了如下定义：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。

接受调查者包括跨20个不同行业和11个地区的CEO和公共部门领导(包括来自成熟市场的代表和重要的发展中国家代表，例如中国、印度、东欧和拉丁美洲，提供了真正的全球视角，参见图1)。调查对象中既有大型公司领导，也有小型公司领导，包括公共部门和私人公司。访谈形式和规模为定量分析和定性分析提供了空前的机遇。

除分析调查结果外，我们还希望查明CEO对于特定类型创新和关键支持措施的选择是否与财务绩效有关。为了进行这项额外的分析，我们对调查取样中能够获得财务信息的部分企业进行了研究，将它们的财务绩效与业内公认的最接近的竞争对手(最多选取10家收入不相上下的公司)进行了比较，其中一些竞争者也参与了本次CEO调查，但大多数并未参加。通过对5年内的数据进行比较，我们能够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。在整个分析中，我们利用这些“上1/2”和“下1/2”的分组来查找明显的财务关联。在本报告中，绩优者(outperformer)指在竞争比较基础上位居前50%的调查参与者，而绩差者(underperformer)指排在后50%的参与者。我们希望这项财务分析能够引起CEO调查的所有参与者和领导者的极大兴趣，因为目前能够度量创新影响的尺度还很少，特别是对于新产品和服务之外的创新。

图1 :调查对象的地区分布



位于泰晤士河南岸塔桥附近的伦敦市政厅，通过高规格的设计实现了节约3/4能源的目标。它的实现不仅利用了生态无害技术以及被动环境控制系统，还应用了半球结构的设计理念。

第一部分





“持续创新的促进和人们能力的完全释放是日本经济复苏和振兴的要素。”

– Junichiro Koizumi , 日本首相²

“世界在飞速变革。规模的角逐已转为速度的角逐。”

– Rupert Murdoch , News Corporation 主席兼 CEO³

“创意是‘战争’获胜的唯一利器，单纯削减开销已无济于事。”

– Klaus Kleinfeld , Siemens AG 总裁兼 CEO⁴

为什么要拓展创新视野？

“历史上成功的大公司普遍具有‘自满因素’。在公司谋求继续发展的过程中，只有通过坚决的、广泛的变革才能驱散这种自满因素。”

- 调查参与者

简言之：谁走在变革前面，谁就会得到发展。

接受访谈的CEO中2/3希望未来两年在公司进行大刀阔斧的变革。一些作者和分析家(例如Tom Friedman)认为世界正在变得“平坦”；而其他人(例如Richard)则认为世界正在“锐化”；但实际上每个人都赞同世界局势正在从根本上发生变更⁵。很多不同的力量促成了这种状况，其中CEO们提到的最重要因素是市场力量，例如更激烈的竞争、不断提高的客户期望值，以及不可预期的市场变化。还有更多的因素，CEO们指出公司还面临劳动力问题、技术进步、管制因素和全球化，这些因素迫使企业进行大幅度变革。

这些观点是合理的。我们可以考虑一下世界是如何变化的。中国和印度每年共增加50万工程师和科学家，而在美国这个数字约为13.4万，目前约100家汽车制造商落户中国⁶。2005年，新兴经济的综合GDP增长为1.6万亿美元，

比发达世界的总增长超出2000亿美元。而且中国和印度并不代表全部，它们只占新兴市场增长的20%⁷。目前新兴经济控制着2/3的世界外汇储备，并消耗全世界47%的原油⁸。

伴随着这些经济巨变的是人口老龄化问题。在2000至2050年间，世界人口中60岁以上者预计将增加一倍，达到20%，欧洲和北美洲这个数字将分别达到35%和27%⁹。在日本，每100人中就有17位是超过65岁的老人，到2020年，这个比率将达到近30%¹⁰。

同时，技术的使用继续趋于密集。全球目前有10亿Internet用户¹¹，其中约2.15亿是宽带用户，而1999年只有不足500万¹²。

面对如此多的前沿变革，CEO们并未畏缩或只是简单地满足于应对。相反，他们拥抱变革，将它们视为开拓创新视野的动因和探路石，更少地求助传统的创新方式，而是在创新思想上内外兼顾，纵览全局，并担负起更大的责任，将创新思想渗透到公司内外。

东方明珠广播电视塔高468米，是亚洲第一高塔。以其独特的设计与高度，它已成为现代上海的地标性建筑。

第二部分





“不断的再创新是 GE 的当务之急.....我们距商品化地狱(commodity hell)仅一步之遥。 ”

- Jeffrey Immelt , GE 主席兼 CEO¹³

“我们不是要打一场低端的商品化的战役，而是要将战场转向高端的创新上。 ”

- Howard Stringer , Sony 主席兼 CEO¹⁴

“创新是一个多维概念，它已经超出技术创新的范畴.....包括新的流通、营销或设计方式。创新是.....无所不在的、驱动增长的发动机。 ”

- Erkki Liikanen , 欧盟企业与信息协会委员¹⁵

商业模式创新至关重要

“我们正处在转换商业模式的关键时刻上。”

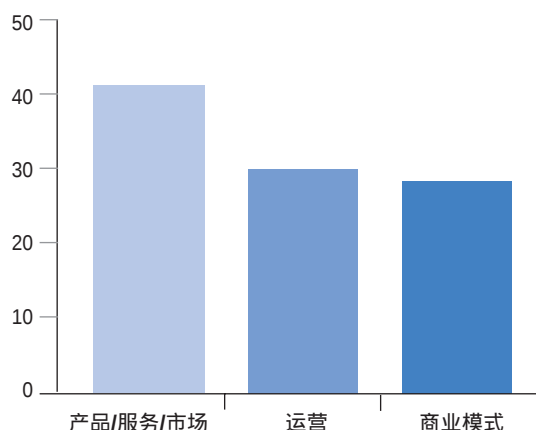
- 调查参与者

领导者经常根据企业的产品和服务来为企业定义，并很自然地将创新重点集中在这些产品和服务上。随着技术进步和全球化为我们展现了更多的机遇和挑战，CEO们将商业模式创新提到与产品/服务/市场创新和运营创新同等重要的议程上来(参见图2)。某位CEO表示：“这三个领域具有同等的重要性且互相之间密不可分”。一些过去未关注商业模式创新的CEO现在也相信这一点。正如另一位CEO所说：“我们正处在转换商业模式的关键时刻上。”

创新类型定义

- 商业模式创新 - 业务结构和/或业务财务模型的创新。
- 运营创新 - 提高核心流程或职能的有效性和高效性的创新。
- 产品/服务/市场创新 - 应用于产品、服务或“市场营销”活动的创新。

图2 :CEO所关注的创新活动
(关注程度)



虽然CEO在商业模式创新上投入30%精力这一点令我们惊异，但财务分析显示了更有趣的结果。运营利润增长超过对手的公司，在商业模式创新上的投入是绩差者的2倍(参见图3)。

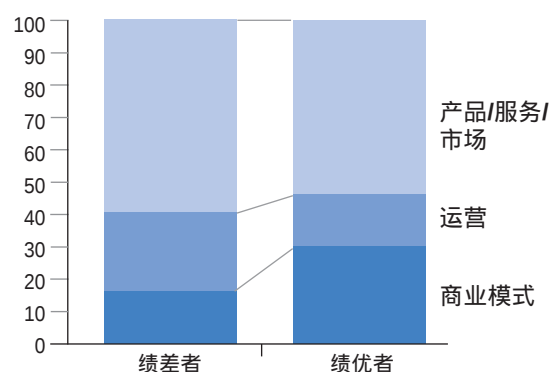
虽然商业模式创新对CEO来说非常重要，但它仅是创新中的一部分，关键要理解CEO如何管理每种类型的创新。在下面的部分中，我们将剖析CEO的创新思想，包括创新因素、特定创新行动和预期获益，这些可作为其他CEO规划和实施创新议程的参考。

CEO正利用商业模式创新来排除威胁 同时也为竞争者制造了威胁

在商业模式创新者中，4/10的人担心竞争对手的商业模式变革会导致整个行业竞争格局的彻底改变。某位CEO这样描述他的预测：“由于我们70%的业务赖以生存的服务将不再存在，因此我们必须调整企业以谋求生存。”

如果您对这位CEO的担心表示怀疑，或者不相信迟迟不肯改变商业模式将会带来危机，那么不妨考察一下Eastman Kodak Company公司。该公司从传统的胶片业(贡献60%利润)撤出，进军数字领域，经历了痛苦的过程，2003年该公司股价下滑至20年来的新低¹⁶。但Kodak将精力集中于商业模式的扭转上。据公司报告，2005年公司转型过程已过半，在公司历史上这也是数字销售(总收入的54%)超过传统收入的第一年¹⁷。

图3 :绩优者与绩差者的创新优先次序比较
(关注重点的百分比)



备注：基于对这些公司过去5年期间运营利润增长在同行业中的状况分析。

“商业模式的选择决定了战略的成败。”

- 调查参与者

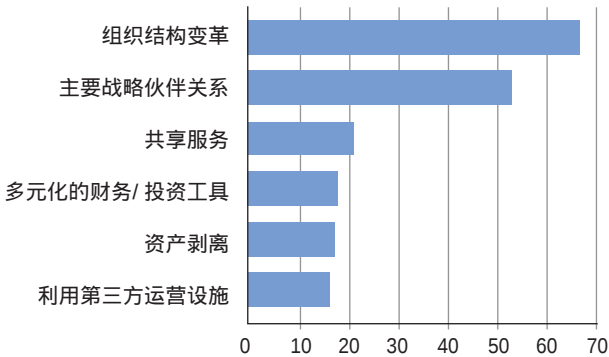
CEO们坦言需要寻求新的差异化竞争力，即使这意味着要推翻根深蒂固的商业模式。“在营运领域中，所能实现的创新和成本节约已经趋于饱和。我们的最大焦点在于商业模式创新，这也正是最大的获益源泉”。“在产品质量、交付就绪或生产规模上的差异已经不能满足需要。我们必须在尚未发生竞争的领域进行创新，方法是开发新的能力和联盟”。(通过电信、IT基础设施和开放标准建立的)全球连通性使得新的技能和合作伙伴唾手可得，采纳和启动全新的协作形式具备可操作性，从而形成新的商业模式。当然，这种全球连通性也使企业暴露给具有完全不同商业模式和成本基础的竞争对手，进而反过来迫使商业模式创新。

许多与我们讨论的CEO并没有关注威胁，而是描述了商业模式变革所提供的最大潜力。某位CEO认为它是绝对的动力：“如果我们不改变自己和行业本身，增长就无从谈起。”

那么，CEO们采取什么措施来调整商业模式呢？

主要战略伙伴关系和组织结构变革位居大多数重要商业模式创新排行榜的首位(参见图4)。某位CEO解释说，战略伙伴关系的成功高度依赖于专业化，进而寻求互惠的价值创造。“我们需要在战略伙伴关系基础上开发商业模式，商业模式不仅要为自己的公司创造价值，而且要拉动整个行业的整体发展。在这个专业化的时代中单枪匹马是行不通的。”

图4 :最常见的商业模式创新形式
(反馈数量的百分比)



备注：此调查问题仅针对商业模式创新。

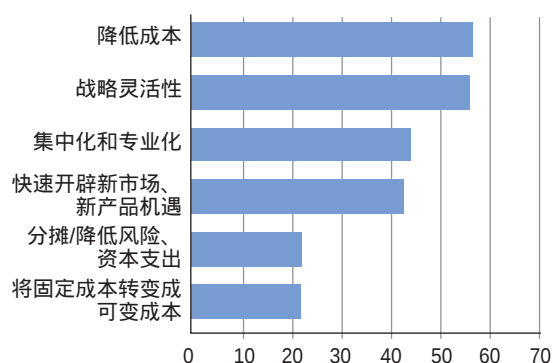
创建灵活可变的虚拟公司

Lam Research将战略伙伴关系作为其总体商业模式的基础，他们正在创建所谓的“灵活可变的虚拟公司”。Lam公司从事半导体处理设备的设计、制造、营销和服务，公司在北美、欧洲和亚洲拥有40多个客户支持中心。2001年，该公司开始通过外包的形式将很大一部分成本转移为可变状态。现在，公司依赖合作伙伴来执行多种职能，包括人力资源、IT、财务和会计、设施管理、客户服务、间接原料采购、模块工程和制造。2003年，Lam公司通过共同出资建立CapOneSource对其模型进行了扩展，该联盟是一个聚合多家资本型设备公司购买力的采购联盟，该联盟进一步降低了每家公司的总体外包成本。总之，联盟成员基于每个职能领域中的“A-list”提供商的能力，充分利用了通用的、标准化的业务流程。Lam公司的结果得益于其创新商业模式，该公司在《财富》杂志2005年12月评选的26家“最佳管理公司”中榜上有名¹⁸。

正因为全球连通性降低了交易和协作成本，公司正在利用组织本身潜在的和遍及全球的专家知识和以往积累的经验。他们在“专业化”能力分组的基础上构建商业模式——集成通过共享服务中心提供的内部专家知识和经验，配合合作伙伴的专业化能力，从而真正创建完全不同的业务设计¹⁹。

根据半数以上商业模式创新者的报告，降低成本和战略灵活性是商业模式创新带来的首要收益(参见图5)。商业模式创新允许公司专业化，并更快速地采取行动以抓住新出现的增长机遇。总的来说，CEO们一致认为商业模式创新能够帮助公司更敏捷并具有更高的响应能力，同时有助于降低成本。某位CEO解释说：“商业模式和运营创新不仅为节约成本创造了机会，还能带来增加额外收入的机遇。”

图5：商业模式创新者对商业模式创新收益的观点
(反馈数量的百分比)



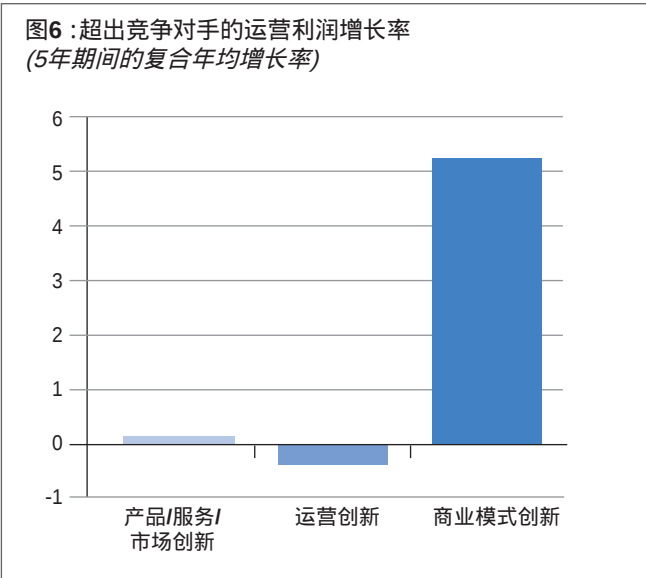
合作伙伴可以成为建立新商业模式的助手

Porto Media是依赖战略伙伴关系建立全新商业模式的范例。该公司开发了一种支持把数字内容快速加载到flash媒体卡上的专利技术。公司设想了一种全新的业务，客户可以从零售地点的自助终端下载音乐和电影，然后在一些兼容设备上播放这些内容，例如手持播放器、电话或家庭媒体中心。新业务的成功取决于两个因素：Porto Media必须让内容提供商确信他们的内容将受到保护和正当使用，另外公司需要一种方式将内容提供给零售网点。

通过与4C(由Intel、IBM、Toshiba、Matsushita组成的联盟)进行协作，Porto Media找到了应对内容保护难题的一种解决方案。为了对诸如Porto Media这样的公司的需求做出响应，4C联盟加强了其Copy Protection for Recordable Media(CPRM)技术，让内容提供商能够指定灵活的使用规则，例如单次播放、播放日期限制或播放总时间限制。Porto Media将其专利加载技术与4C开发的基于标准的内容保护技术整合为一种极富吸引力的内容提供商产品。Porto Media也利用伙伴关系解决了第二项挑战。公司利用战略伙伴来开发和管理作为新商业模式核心内容的交付基础设施²⁰。

作为创新计划的一部分，CEO们正在他们的组织和业务设计中进行一些根本性变革。对他们的财务绩效的研究揭示了变革的原因。

当查看过去5年的财务绩效时，我们发现三种创新类型的截然不同的效果。与其他两种创新相比，商业模式创新与运营利润增长有着更紧密的关联(参见图6)。纵观商业模式创新者们所采取的首要行动，我们发现通过战略伙伴关系进行创新的公司获得了更高的运营利润增长。正如某位CEO所评论的：“通过协作模型降低成本基础对任何增长战略都是至关重要的”

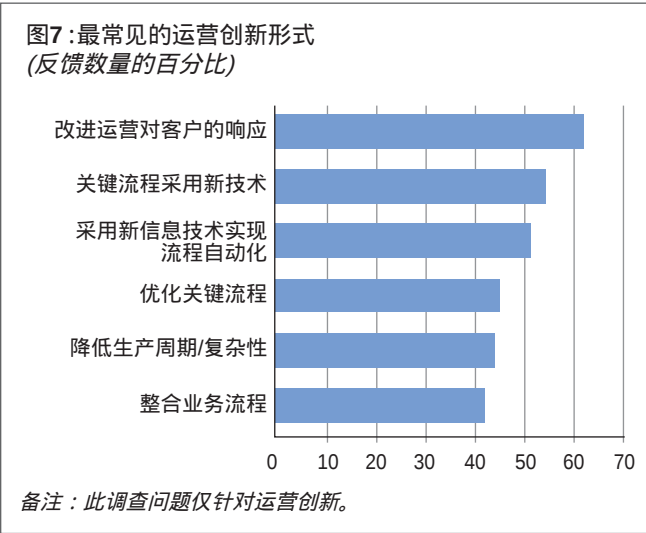


CEO利用运营创新来驱动急需的高效性

相当多数CEO将运营创新排在议程表的首位，认为这是关系生存的问题。“我们的运营损耗如此巨大，必须全面关注财务上的扭转”。CEO们这样形容他们当前的运营状态：高成本、低响应性、低效和落伍，这些弊端促使他们集中精力进行运营创新。一位CEO在强调以往低效运营的严重程度时将其企业运作比喻成“政府机构与教堂的结合体”。

尽管大多数CEO仍然认为运营创新只是为了提高效率，但有些CEO已经认识到它的双重目的。运营创新所带来的新的有效性和高效性不仅使他们能够控制成本，而且有助于提高竞争力、扩大市场份额和增加收入。某位CEO解释说：“虽然我们的主要目的是从战略上提高收入，但是我们首先需要建立运营和技术基础，以便为产品和客户战略提供一个广阔的发展空间。”

在这些动机背景下，运营创新者列举了他们最近实现的大量重要的创新行动。虽然CEO们一直在寻求广泛的运营创新，但重点仍集中于提高运营的响应能力上(参见图7)。



在如何实现更高的响应性方面，大多数人谈及两项措施：一是实现过程的自动化，二是应用新科学去应对不断出现的运营挑战。

为西红柿加标签创造了运营奇效

作为澳大利亚一家为超市、水果市场和国内连锁店供货的生产公司，Moraitis Fresh已经敏锐地意识到市场对新鲜产品的需求不断上升。通过在西红柿托盘上粘贴电子扫描识别标签，公司就可以跟踪每天运输的西红柿的各种信息，包括产地、包装日期、种类、质量和吨数。由于公司对供应链中任意时刻的西红柿准确数量和质量了如指掌，当零售商对西红柿的供应量和等级有特殊要求时，公司可以对供应商的要求迅速做出响应。公司还可以告诉零售商产品生产、包装和运输的确切时间和地点，这些信息尤为重要，因为世界正向着食品跟踪和安全食品供应链的方向发展。完善了信息让Moraitis可以依据实际收到的西红柿质量和数量为种植者支付费用(而以前只依据吨数而不论等级)²¹。

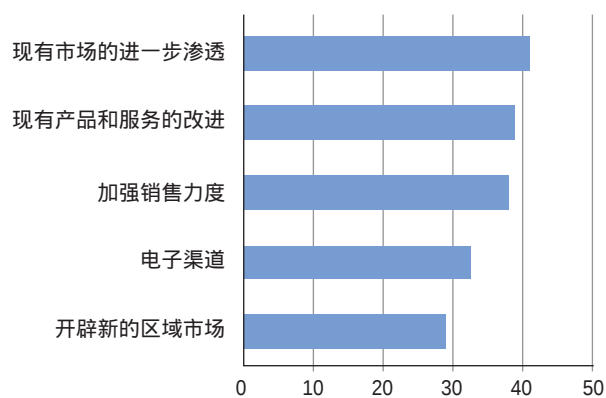
虽然我们发现财务绩效与运营创新之间的关联度不及它与商业模式创新之间关联度强，但这并不意味着CEO可以忽略运营领域。这种较弱的关联度可能表明运营创新和产品/服务/市场创新已成为竞争中的“筹码”。但是，运营创新仍会在某些方面产生差异化的结果。当我们对比进行不同运营创新的公司的财务绩效时，我们发现具有更高客户响应性的公司的运营利润比其竞争对手更胜一筹。

产品/服务/市场创新仍不容忽视

在诸如媒体、消费品和时尚等行业中，常规的产品/服务/市场创新是至关重要的。这些行业的CEO表示：“创新就是我们的业务”。正如某位消费品CEO所指出的：“上一年的产品只会售出上一年的钱”。不管怎样，产品、服务和市场构成了业务的核心。用某位CEO的话来说：“产品 and 市场是驱动商业模式和运营创新的起点”。目前流行的观点可总结为：“如果您没有正确定位产品，市场和服务，那么其他事情都无从谈起。”

产品/服务/市场创新者已实施广泛的创新行动(参见图8)。CEO的注意力在很大程度上是多方并重的，从市场渗透到持续产品改进，再到销售渠道支持。总的来看，产品/服务/市场蕴含更多的投资渠道。但是当公司进军新市场或开辟新客户群时，侧重点会有所不同。“我们已经建立了良好的业务渠道，但是当我们开辟新的区域市场时，我们同样希望在渠道前端能够有某种程度的创新。CEO们还提到：“针对不同客户，利用不同方法开发多种渠道。”

图8：最常见的产品/服务/市场创新形式
(反馈数量的百分比)



备注：此调查问题仅针对产品/服务/市场创新。

通过创新服务拓宽市场

Visa International CEMEA利用移动电话的普及来抢占支付市场份额，并驱动移动支付解决方案的更广泛采用。对于客户来说，这项服务简单而直接。在注册Visa卡后，移动电话用户可以通过简单地发送一条短信来充值通话时间或支付电话帐单。对于运营商来说，这也是一个颇具吸引力的方案。在技术合作伙伴Upaid的帮助下，Visa公司提供了一个标准的平台，该平台将属于各个市场局部联盟的多家银行和运营商整合到一起。随着客户逐渐习惯于移动电话相关服务的远程支付，Visa期望将这项计划的成功推广到更广泛的支付业务²²。

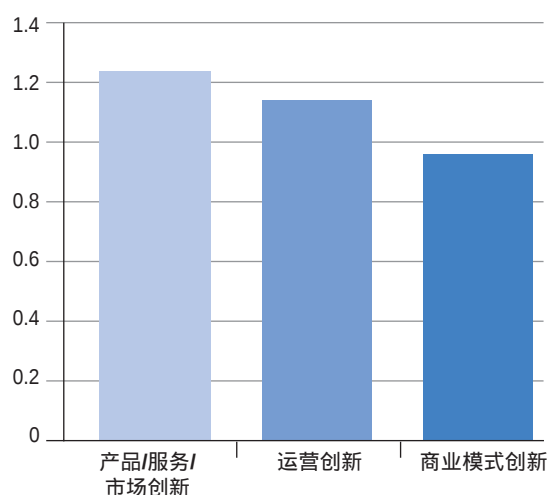
当CEO谋划他们的创新计划时，在产品/服务/市场中会倾注多少精力呢？在财务分析中，我们注意到产品/服务/市场创新与超平均运营利润之间存在正向关联。在过去5年中，产品/服务/市场创新者以1%的微弱优势超过竞争对手的运营利润(参见图9)。

对比而言，采用商业模式创新的公司获取了显著的运营利润增长，而采用产品/服务/市场和运营创新的公司使盈利长期持续。

如果CEO们继续将商业模式创新作为重点(或进一步深化)，则可能导致各方竞争的主战场从目前的运营和产品/服务/市场创新转移到这些创新上。

尽管因果关系尚无法确认，在产品/服务/市场的运营利润方面，对当前产品进行扩充或改进的创新者比竞争对手更胜一筹。对于图8所列举的其他流行的产品/服务/市场创新行动，我们尚未发现这种关联。

图9：超出竞争对手的运营利润
(百分比)



“如果您没有正确定位产品，市场和服务，那么其他事情都无从谈起。”

- 调查参与者

CEO对CEO

综合问题

最重要的任务是整合不同类型的创新，包括产品/服务/市场创新、运营创新和商业模式创新，以满足特定的目标，并帮助建立可持续的差异化。将商业模式变革提到您的议程是当务之急。

清晨在外滩步行街上练太极。黄浦江西岸的外滩作为
上海的标志已有近一个世纪的历史了。
背景是上海新标志，浦东新区的摩天大厦。

第三部分





“ 关键是能够跨城镇、跨国进行协作，甚至将协作扩展到另外的领域.....全球创新网络有助于实现这些目标。 ”

– Tony Affuso , UGS 主席、总裁兼CEO²³

“ 最令我激动，对这个行业来说也是至关重要的，是广泛的合作要求将思想转化为现实。 ”

– Rashid Skaf , AMX Corporation 主席兼CEO²⁴

“ 我们能够借助更具竞争力的各式供应商，让我们在市场上享有良好的整体能力与创新能力，这是我们单枪匹马尝试[创建电信设施]不能做到的。 ”

– Maggie Wilderotter , Citizens Communications 主席兼CEO²⁵

外部协作必不可少

“ 与伙伴协作是获取最大程度的价值和避免从头开始的唯一途径。 ”

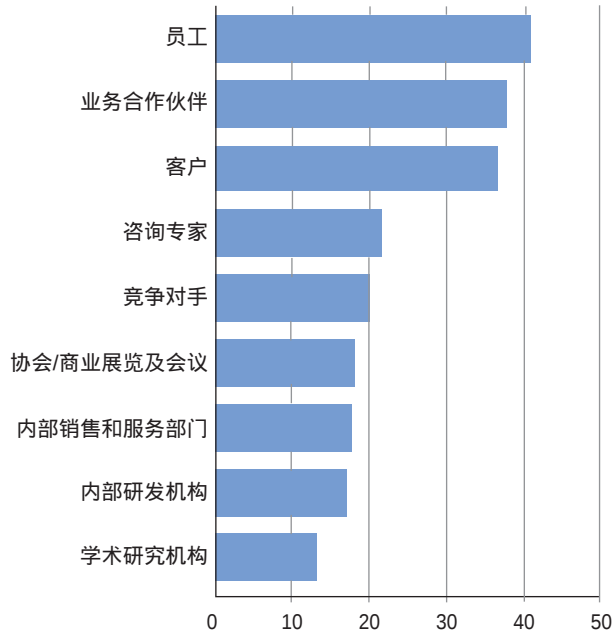
- 调查参与者

当问及公司主要依靠哪些资源来实现创新思想时，CEO们的回答令我们颇为惊奇(参见图10)。业务合作伙伴仅次于员工团队的位置，在排行榜中位居次席，客户则居于第三，这意味着2/3的重要资源来自公司外部。

某位CEO指出：“ 公司正在酝酿的某些大胆计划在实施时都要借助于其他领域的服务提供商的合作潜力 ”。从这些合作伙伴的角度来讲，另一位CEO将其机构比喻成客户的“ 研发助手 ”。

相比之下，内部研发已远远排在后面。只有17%的CEO提到内部研发，这只是CEO已经将创新重点扩展到产品和服务之外的证据之一，它引发了人们的激烈讨论，即研发应该在运营和商业模式创新中发挥什么作用。

图10：新创意的主要来源
(反馈数量的百分比)



备注：每个调查参与者可以选择其中三个选项。

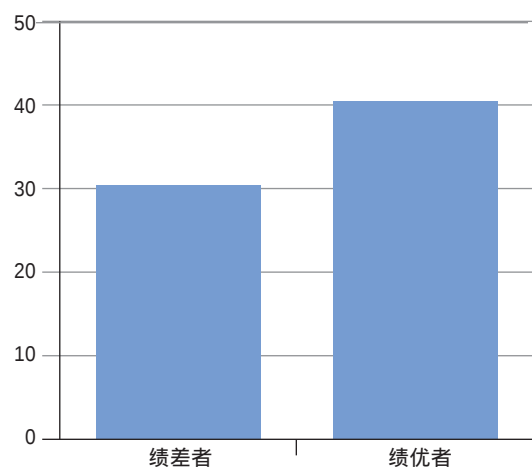
外部资源不仅是CEO最重要的思想来源，也是创新思想数量的重要组成部分。这种趋势在财务绩优者中更为明显。具有高收入增长的公司比低增长的公司利用了更多的外部资源(参见图11)。一位CEO直言不讳：“如果你认为可以在内部解决所有问题，你错了。”

当我们按不同行业调查协作者的反应时，内部创新和外部创新几乎占同等比例：在消费品工业中43%的创新思想来源于外部，在政府机构中此比例为44%，工业产品中为42%。在另外两个行业中来源于外部的实际上超过了内部(在石油化工业中为62%，在电信业中为54%)。

协作亦可跨越竞争边界，真正实现多方获益

Xcel Energy公司一直希望以合理的成本提供最高水平的服务，该公司通过一个被称为“能源创新”的“概念验证”中心来聚合外部合作伙伴的创新潜力，公司将这个中心称为“能源创新”(Utility Innovation)。作为这项计划的一部分，Xcel的战略合作伙伴(其中不乏竞争对手)共同致力于以新的和不同的方式利用技术来展开创新活动，总体目标是提高客户满意度并降低成本。利用这种协作安排，Xcel在每个合作伙伴支持下汇集资源，资助创新项目。最初，一些合作伙伴对于与竞争对手密切协作表示担心，但最终确定优势超过知识产权风险。公共创新项目让合作伙伴能够访问“真实世界实验室”(这正巧是他们的关键客户机程序之一)，帮助每个合作伙伴制订更明智的产品开发决策，并鼓励突破竞争界限进行团队协作²⁶。

图11：绩优者与绩差者对外部资源应用的比较
(百分比)



备注：基于对公司过去5年期间的年均收益增长状况的分析

我们在思想来源上的发现与CEO对于协作和伙伴关系的观点恰好吻合。不管正在采用哪种创新，超过75%的CEO表示协作和伙伴关系对于创新来说至关重要。某位CEO在形容协作的重要性时称“在5分制的打分中，如果允许，我为协作打6分。”

但是CEO们还面临一个很大的问题。虽然协作精神很高，但实际实施水平却相当低(参见图12)。只有半数CEO表示公司的协作超过平均水平。

正如许多CEO所解释的，协作和伙伴关系“在理论上容易”，但“实践起来却很难”。不管涉及内部合作还是跨越公司界限，协作都需要深思熟虑。某位CEO如此解释：“一起喝几杯酒不能称为协作，协作是一门学问。”

在协作障碍方面，CEO们提到缺乏协作所需的技能和专家知识，以及外部合作伙伴。对于CEO来说，协作的市场要求已迫在眉睫，公司需要对此做出“反应”，

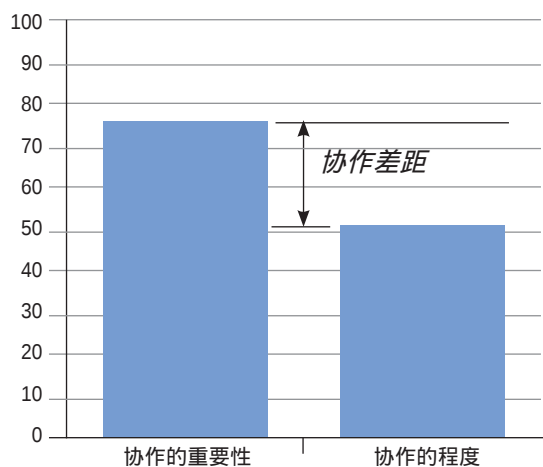
而不能只从“战略”上应对。用CEO自己的话说：“就像Relationship 101一样，我们的情况很糟，急需改进。”

鼓励内外协作

瑞士制药公司Novartis决定整合内外专门技术以创造新的市场机遇。其组织结构的设计具有“边界渗透性”，团队可以轻松地跨领域、职能、地域和公司界限工作。为了深化研发成效，公司与其他行业伙伴和科研机构结成战略同盟。领导者们被激励积极建立行业间的外部联系。这种协作方式所获成效的一个最典型的例子就是其领先的抗癌药物Gleevec²⁷。

传统抗癌疗法在消灭癌细胞的同时也会损害健康细胞，导致癌症患者极度虚弱。与当时流行的观点相反，Novartis的一位研究者认为有可能开发出一种新药，这种药只消灭癌变细胞，从而减轻对癌症患者的健康损害。这位研究者在波士顿Dana Farber癌症研究院的外部协作者向他提供了该研究所需的一条关键线索，表明这种治疗对一种慢性骨髓白血病很可能有效。在之后的研究中，其他一些外部协作者还帮助选定药物试用医院。最后，这种新药Gleevec以美国食品和药物管理局有史以来对抗癌药物最快的速度审批通过。2005年，Gleevec以其全球22亿美元的销量位居治疗类药物销售榜首。通过广泛的内外协作，Novartis在业内建立了最强大后续储备，其中有76种药物正处于临床开发阶段²⁸。

图12：对协作和合作伙伴重要性的认识与实际应用程度的比较
(反馈数量的百分比)



尽管外部协作面临各种潜在挑战，有些CEO认为内部协作有时更为艰难。事实上，内部协作无力会摧毁公司向其客户交付创新价值的尝试。

例如，一家大型的传媒集团想为客户提供一种新产品。由于公司的大规模运营集中在网络电视、有线电视、广播和Internet方面，公司希望结合多媒体格式或“平台”来提供综合的、集成的广告业务，以充分发挥规模运营的经济价值。虽然广告客户对这种能以多形式同时吸引目标观众的业务很感兴趣，但负责战略的执行官在创建、销售和管理统一的广告业务时遇到极大难题，因为各种传媒平台尚未实现有效的协作。各种麻烦的问题也接踵而至，例如收集跨平台观众的各种数据、制定通用财务和合同定义，以及众多销售经理就价格问题达成一致意见。因此结果令人失望：响应速度慢、错误率高、高级经理管理工作超负荷，最终导致市场收效甚微。

与私有部门相比，公共部门领导者在运营协作能力方面更自信

公共部门领导是这次2006年CEO调查的关键对象，占总人数的14%。他们与私有部门的领导者持相同观点，认为协作对于任何类型的创新都具有至关重要的意义。这两类部门的领导者都指出，无论对于商业模式创新还是产品/服务/市场创新，他们都存在着明显的能力差距。

但在运营创新方面，公共部门和私有部门看法不一。在关注运营创新的公共部门领导者中，超过40%的人认为他们自己是广泛的协作者，而只有18%私有部门领导称具有同样的协作能力。在预算赤字不断增长的情况下，把市民当作顾客来对待以及政府对领先商业实践的采用可能是达到这种高程度运营协作的原因。

总的来看，公共部门领导在运营领域表现出普遍的成就感，其中大部分领导目前仍最关注产品/服务/市场创新(甚至比私有部门更重视这些创新)。某位领导这样解释：“目前我们已经实现了成本节约，现在我们希望完成更好的工作。”

在5分制基础上，协作的重要性“太大了，如果允许，我为它打6分。”

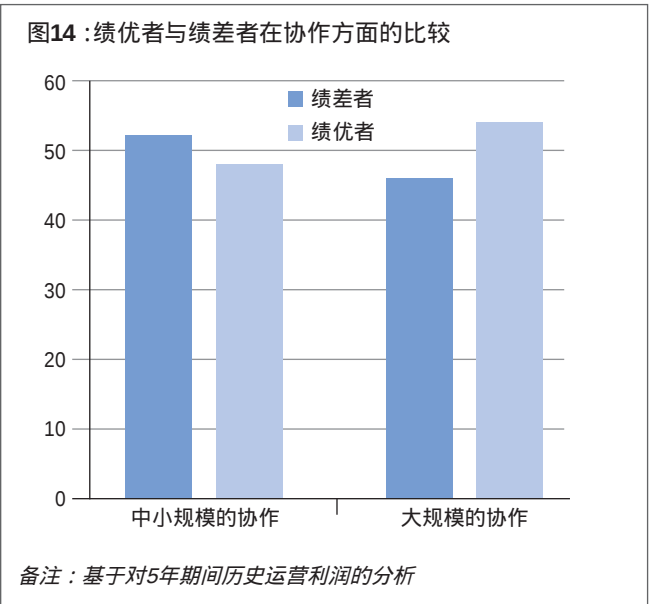
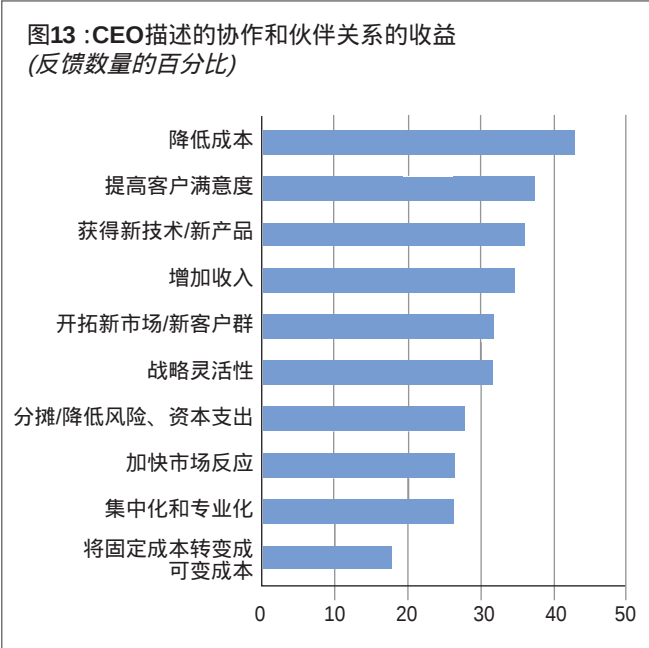
- 调查参与者

CEO提出通过协作和伙伴关系可获得额外收益

CEO描述了通过协作和伙伴关系获得的各方面利益，既包括预期的获益也有预期外的获益(参见图13)。降低成本是一项最明显的获益。但是，这仅仅是一个开始，还有其他更多的获益。

某位CEO指出通过协作提高客户满意度最终能够带来更多收入。“在当今商品化市场中，借助于协作创新，我们能够提高客户的忠实度，这意味着更高的收入和更低的风险。”

无论是从CEO的定性反馈来看，还是从具有广泛协作能力的公司财务绩效来看，都凸现了协作的重要性。广泛的协作者在收入增长和平均运营利润这两个方面都占据竞争优势。例如当我们分析运营利润时，半数以上的协作者的业绩优于其最贴近的竞争对手(参见图14)。



CEO对CEO 协作创新至关重要

协作需求与实现能力之间的巨大差距是CEO必须应对的最大路障。正因为众多思想来源于外部，领导者需要特别注意从企业自身角度加强协作能力。

香港众多的电动过街扶梯之一。商人不用行走于街道，即可在这个金融与经济的中心里穿行。

第四部分





“ 我就任以来所做的事就是在强调一个词：创新 ”

- Ed Zander , Motorola主席兼CEO²⁹

“ 每个人都应不满足于现状这是每个人都必须认识到的问题。我们在发展过程中会满足于现状，这是不好的表现。 ”

- Katsuaki Watanabe , Toyota总裁³⁰

“ 大多数CEO说， ‘ 跟我来。 ’ 而我说， ‘ 让我们开始吧 ’ ”

Suh Doo Chil , Eastel Systems CEO³¹

创新需要从顶层进行编导

“ 创新中的领导者必须从CEO开始。 ”

- 调查参与者

谁应该肩负起创新责任呢？CEO们会迅速消除此类疑问。他们最常见的回答是“这是我的责任”。

CEO对这个问题的另外一种最常见的回答是：“没有具体哪一个人”，这也从根本上反映了相同的理念。这项职责过于重大，它不应由某个人来担负，除非这个人集各种职务于一身。某位执行官表示：“领导、设定方向、建立激励创新的文化基础，这是CEO的基本工作”。（这里显然未提到对研发的任何关注，只有不足3%的人提出研发总经理对创新负责）。

但是，要带领企业提高创新能力变得越来越困难。由于大量变革压在企业身上，员工、涉众和董事会急切地需要见到成果。当他们看不到成果时，后果将非常严重。自从2000年以来，财富1000强公司有半数的CEO离职（2005年129位CEO易位，突破了历史记录³²）。

某位CEO采用高尔夫球做类比，描述了理想情况下创新领导的做法。“我负责为球队指明场地，设定赛道并为他们提供一组好的俱乐部。然后由队员自由决定如何最好地打球入洞”。但实际上，许多CEO在让员工付诸行动时遇到困难。“员工的行动看起来不得要领”。而某些员工对变革则没有责任感。某位CEO指出：“创新独裁就等于创新的‘犹太区’。”

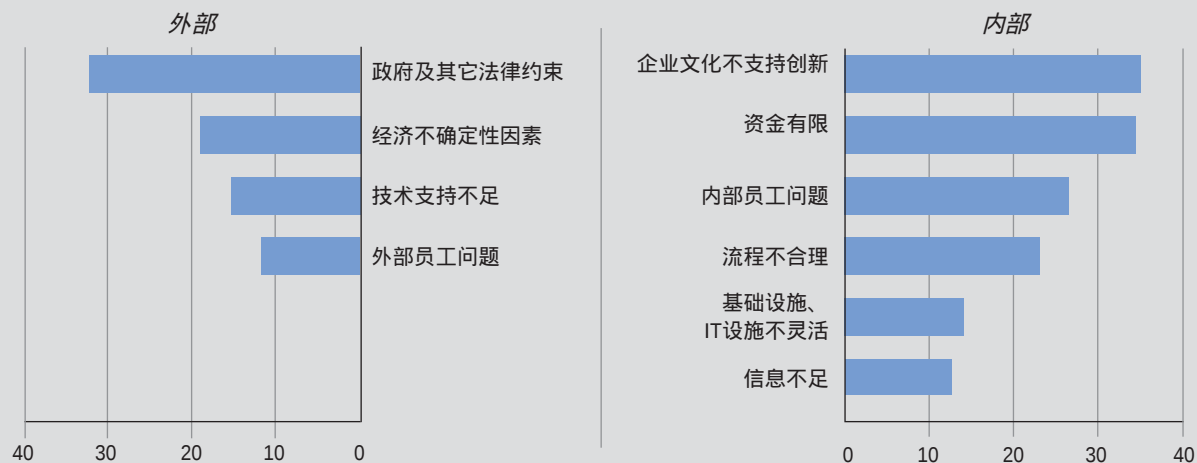
CEO本能地认识到他们需要在建立创新文化中担负主要职责。但他们并不总是确定如何实施创新。我们研究发现两个主要因素能够帮助CEO实现更大的创新突破：

- 大学式的和面向团队的文化，但仍对个人贡献给予奖励
- 更经常地进行业务和技术集成

CEO所面临的许多重要障碍在他们自己可控制的范围内

纵观CEO的10项最大创新障碍，很明显主要的问题来自于企业内部。文化、预算、人员和流程是人们最常提及的最重要壁垒。对于CEO来说，这是典型的“好消息，坏消息”情况。因为问题出自内部，CEO对问题具有更多的控制权。但这些壁垒使CEO所面临的挑战更加复杂。

图15：阻碍创新的主要因素
(反馈数量的百分比)



建立创新组织：激励个人贡献的大学式文化

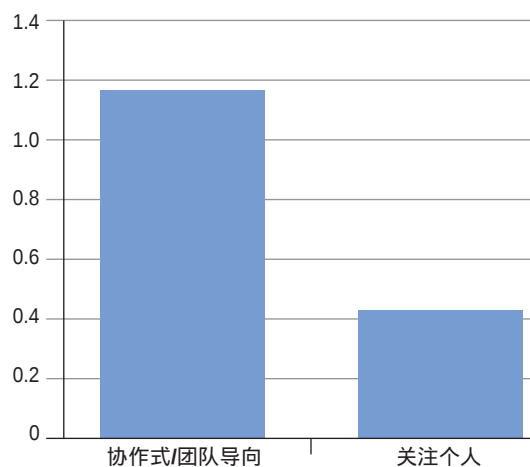
大多数CEO将他们的创造性文化形容为高度协作、大学式的和面向团队的，这与以关注个人或特定小组形成对比。另外值得注意的是，如果CEO在企业中塑造更面向团队的文化，则这些企业的获利必然大于创新者各自为政的企业(参见图16)。

尽管面向团队的环境至关重要，但77%接受访谈的CEO认同个人贡献也尤为重要。我们的分析也说明了这一决策的财务关联度。虽然许多因素都影响财务绩效，但对个人贡献给予奖励的公司运营利润平均高出2%，以及收入增长速度高出3%。

通过友好辩论激发更好的创意

由于创建了搜索功能，Google改变了人们使用Internet的方式。在这个搜索工具背后，每天有5000多位协作者致力于更伟大的创意。在Google的“网络工作模式”中，以创意和数据为王。Google激励员工发起对话和辩论新概念，不管是通过向“创意邮件列表”发送电子邮件、公司内部网还是面对面讨论。Google提倡扁平的组织结构，提高一线员工相对于经理的比例(提高到20:1，业内平均比例为7:1)，允许员工访问更多信息，从而具有更强的能力。在Google的加利福尼亚办事处，到处充满团体感和集体荣誉感。除几十位经理外，所有员工使用隔断在一起工作。任务通常由小的团队来处理。Google信奉两条指导原则：“提倡有价值的争论”和“快速制订决策”。所有建议必须有数据支持，没有概念会被认为是“愚蠢”的³³。

图16：文化与盈利表现的关系
(5年期间年均运营利润超出平均值的百分比)



“领导、设定方向、建立激励创新的文化基础，这是CEO的重要工作。”
- 调查参与者

建立创新组织：坚持业务和技术集成

CEO们将业务和技术集成视为创新的一部分，正如某位CEO所指出的：“就像水对海洋运输一样重要”。由于技术变革的速度和范围都是前所未有的，CEO们意识到，科技战略影响着业务的各个领域。

多数CEO认为这些进步是一种机遇。他们说科技赋予人“大胆的创意”，这是一种将物理办公室整合为虚拟办公室的方法，一种发现客户洞察力从而驱动产品和品牌扩展的方法，一种察觉被竞争对手忽略的新兴趋势的方法。某位CEO在描述他的公司如何避免做出片面判断时说：“我们在一种产品的初期进入市场，在其成长期，依据我们的能力和客户需要确定技术范围。我们拥有大量技术，不知道下一刻会用到哪个技术，但我们总是尽全力涉足更多我们能够确定的相关领域。”

在接受访谈的CEO中，近80%的人认为业务与技术集成具有高度重要性。但谈到两者的协同，CEO们仍感到有很大的“集成差距”（参见图17）。这种集成的缺乏阻碍了CEO的成功。他们很想改善现状，但是“却不知道如何去做”或者是发现这项任务“太过复杂”。对某些人来说，由于潜力不足，这种差距继续加大。某位CEO这样描述这种追逐：“即使有更多的事情仍然可能……并且切实可行，但我们始终无法做到足够！”

图17：对业务与技术集成重要性的认识与实际应用程度的比较
(反馈数量的百分比)

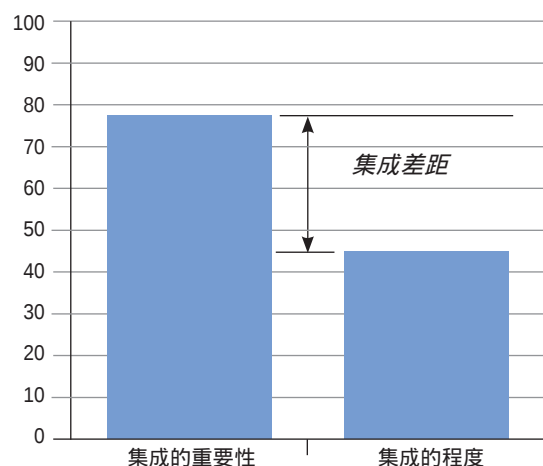
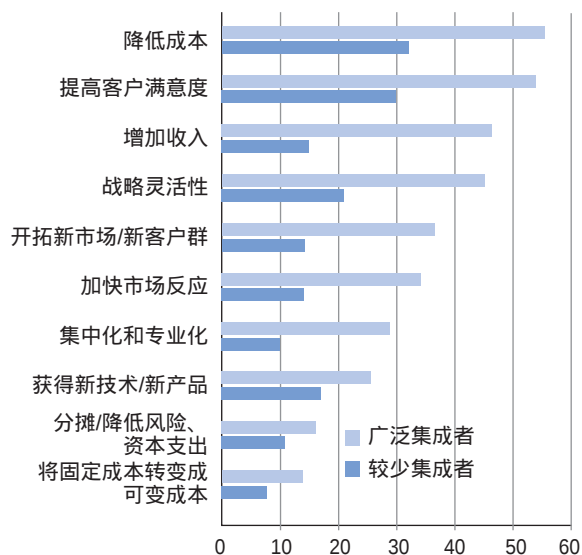


图18：广泛集成者与较少集成者对集成收益的比较
(反馈数量的百分比)



某些CEO已经更深入地进行了业务和技术集成，使之超越了平均水平并获得了盈利。广泛集成者对他们的获益比那些较少集成的人有着更高的热情(参见图18)。尽管降低成本仍位居榜首，但大部分获益与提高主营收入相关。已实施广泛业务和技术集成的CEO与那些较少进行集成的CEO相比，具有更高的客户满意度、速度和灵活性。

事实上，广泛集成者的收入增长经常是较少集成者的3倍。这与我们的财务比较恰好吻合：我们发现，广泛集成者的收入增长比其竞争者快5%。

“我们拥有大量技术，不知道下一刻会用到哪种技术，但我们总是尽全力涉足更多我们能够确定的相关领域。”

—调查参与者

市场需要现有技术的配合，这等同于必需的客户价值主张

Skype公司针对高额长途电话费挖掘商机。公司通过Voice over Internet Protocol(VoIP)技术来顺应这种市场需求，客户只需支付以往话费的一小部分即可享有通讯功能。

与使用电话线连接呼叫者(或以往使用中央计算机服务器来跟踪呼叫的VoIP提供商)不同，Skype利用Internet连接来传递电话线另一端的语音和消息，最近还新增了视频通话。通过Internet连接，Skype能够以低廉的价格提供这些服务。

Skype 2003年引入这项服务时未做广告宣传，但由于客户渴望利用这项低成本的电话服务，客户的相互转告使Skype的服务迅速普及，到2006年初，注册用户已达7400万。2005年，eBay公司以总价值为26亿美元的现金和股票收购了Skype³⁴。

CEO对CEO

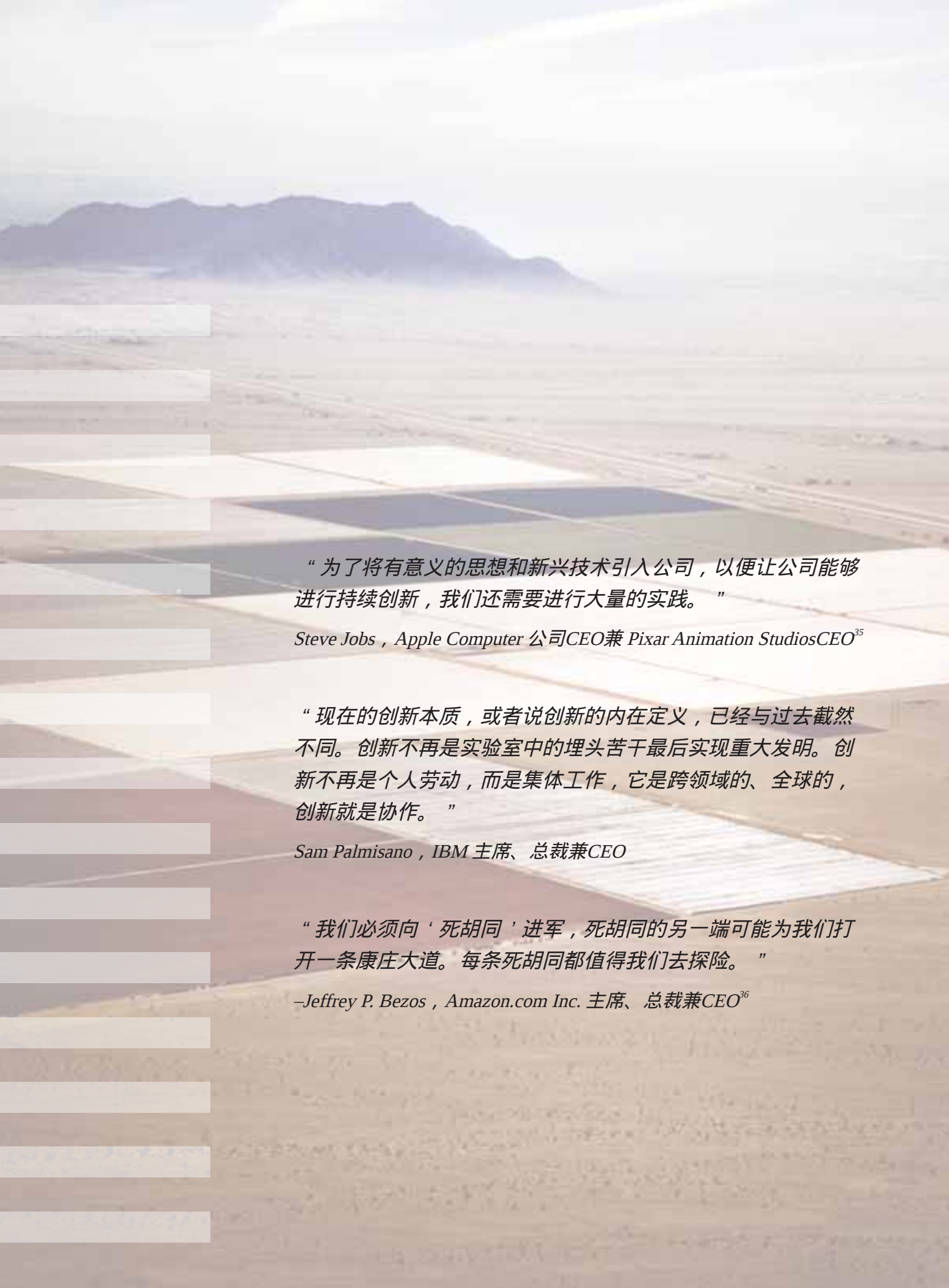
创造机会成为更优秀的创新者

CEO必须驱动创建创新文化所需的变革。领导创新需要坚定不移地建立面向团队的环境，同时表彰杰出的个人贡献，以及跨组织进行业务和技术集成。

在亚利桑那州尤马族西北部的帝王谷灌溉区，利用全球定位系统技术种植的庄稼。这一区域为帝王谷周边近500,000英亩的农业用地提供水源。如果没有水源，这些土地便会成为沙漠。在冬季，帝王谷是美国消费品的主要供应产地。

第五部分





“为了将有意义的思想和新兴技术引入公司，以便让公司能够进行持续创新，我们还需要进行大量的实践。”

Steve Jobs, Apple Computer 公司CEO兼 Pixar Animation StudiosCEO³⁵

“现在的创新本质，或者说创新的内在定义，已经与过去截然不同。创新不再是实验室中的埋头苦干最后实现重大发明。创新不再是个人劳动，而是集体工作，它是跨领域的、全球的，创新就是协作。”

Sam Palmisano, IBM 主席、总裁兼CEO

“我们必须向‘死胡同’进军，死胡同的另一端可能为我们打开一条康庄大道。每条死胡同都值得我们去探险。”

-Jeffrey P. Bezos, Amazon.com Inc. 主席、总裁兼CEO³⁶

拓展您自己的创新视野

“ 创新从打破和否定现状开始。 ”

- 调查参与者

在与CEO们的交谈中，有一点是毫无疑问的：全球化与技术进步正把竞争推向新的高度，与此同时也为差异化创造了前所未有的机遇。金融市场要求更为快速增长，而增长(或许甚至是生存)取决于创新。

发明源自努力、试验，并且有时还含带有一些运气成分，与之不同，创新则更多依赖于技能和领导能力，也就是选择最合适的创新焦点，营造理想的环境以促进创新的繁荣。当然，灵感总是起着一定的作用，但CEO们必须找到让创新更系统化地进行的方法。与贯彻企业战略相似，进一步创新意味着要作出深思熟虑的抉择，作为一位CEO，你要剔除多余的选择，并将精力集中于那些真正能让企业脱颖而出的关键举措上。业界实践证明，关键的差异在于执行。

从765位企业和公共部门的领导的思想中可以萃取出一个清晰的描述，即创新需要什么，以及哪些领导行为才真正关乎大局。基于这些见解，我们列出几种行为方式，供大家借鉴以扩展我们自己的创新议程。

开阔思路，亲自实践，管理创新的复杂性

- 商业模式创新作为新的竞争基础崭露头角，您的创新议程是否已超越产品/服务/市场创新和运营改善，从而涵盖商业模式创新？
- 您是否了解您正投资于哪种创新以及没有投资于哪种创新？
- 您的创新中有多少是大胆地与常规背道而驰的？

当开始创新时，很多CEO仍退却到传统的产品/服务/市场“温室”中。实际上商业模式创新对竞争和增长更加重要。

为了编导更高层面的创新，我们需要制订并执行一项大胆的创新战略，即要涵盖所有三种创新类型——产品/服务/市场创新、运营创新以及最重要的一项，商业模式创新。我们要确信哪些努力能帮助我们创建一种真正与众不同的商业模式，通过这种模型为客户提供更高的价值，并令我们在竞争者中脱颖而出。选定恰当的创新范围和步调，并且明确团队应承担的责任，从而促进创新的成功。

作为一位CEO，你要剔除多余的选择，并将精力集中于那些真正能让企业脱颖而出的关键举措上。

让您的商业模式与众不同

- 您的商业模式是否是软肋？在错综复杂的行业价值链中您是否找到了恰当的位置？
- 如果让您有个全新的开始，您将如何使商业模式与其他竞争者不同？如果让您作为马来西亚市场的开拓者，您将采取哪些行动？
- 在另一个行业中，应具备什么能力才能从根本上改变价值链？

鉴于商业模式创新的潜在影响，至关重要的一项是密切关注业务，以确定少数几个能令您和竞争者迥异的根本要素，并寻找创新方法以获取其他要素。假定可选方法远远超出基本的共享服务中心、外包或内包，例如，与竞争者建立伙伴关系共同获取业内双赢优势，或者加入一个公共的、行业级的组织从而降低每位参与者的成本。寻找一种新方法来自定义和评价业务组件、各组件的战略价值以及如何最佳地实现它们。

寻找可以转变我们的核心价值定位的方法。特别关注价值链中被忽略且没有人主动创新的领域。搜寻可以为我们带来价值的第三方，或者能够引入全新业务操作方式的技术。

不要只因为看到威胁而单纯致力于商业模式创新。多关注机遇——它们的获益通常大于风险。此外，我们所追求的商业模式创新并不一定要在核心业务上进行，它也可以是其他行业的新的业务机遇。不管动机如何以及在何处寻找机遇，选择商业模式创新会使我们与竞争者产生深层次的差别。

通过业务和技术融合来启动创新

- 您一直在探索能变革您的业务的新技术吗？技术变革对您的战略发展进程是一项输入吗？
- 在良好的企业氛围中技术整合会自然地进行，而您正在为保持或重建这种氛围做了什么？
- 您是在塑造还是在遵循行业的技术议程？

技术是一种催化剂——即推动创新也支持创新。技术在新产品、服务、渠道、打入市场策略、运营转型和行业转换商业模式中，发挥着至关重要的作用。技术甚至能激励其他可以引发创新的因素，比如协作。

但要想充分发挥所有这些潜能的商业价值，必须将业务和市场洞察力与技术知识结合起来。这种结合本应在企业成立之初进行，因为企业的建立过程本身就是集成过程。但是如果错过早期阶段，必须采用不同方法来驱动它。业务、市场需求和机遇的评估应与技术可行性结合起来，而且应提前到战略规划阶段就开始进行评估。

随着时间的推移，技术将在日常运营中根深蒂固，以至于这些技术的使用和投资成为理所当然的行为。新技术或技术投资中的变革可能对收益产生影响，但是当我们对这种影响做出评估之前，或许需要退后一步以确定哪些现有技术投资与业务运营和产品/服务紧密相关。理解这种相关性可以帮助我们在日后的投资中做出更明智的决策。

挑战协作极限

- 产品团队、地域团队和职能团队如何有效地进行真正的协作？您从中得出什么结论？
- 如何利用协作促进最佳实践的共享，并最终在组织内形成专业能力？
- 当您从其他部门学到根本教训后，您将如吸取这些教训？

与以往相比，现在我们可以利用很多工具相互结合，从而更快地形成、发展和更新我们的观念。我们可以全新的方式来重新安排工作，而不用关心它在何时何地由谁来完成。技能和规模将最终融合到一起。当各方专家相互联系并紧密协作时，我们将获得全新的与众不同的能力，这种能力在专家们各自为战时所是无法想像的。

广泛的、跨地域规模的协作将为我们打开一个充满机遇的世界，让我们以全新方式设计(重新设计)和实现产品、服务、流程和商业模式。距离、规模、语言和公司壁垒，这些一度看似不可逾越的障碍，如今都已轻而易举地被摧毁。

通常，最后剩下的唯一障碍是畏惧，而这就是我们变革的起点。澄清哪些表面障碍在妨碍协作，并分析这些障碍是否确实存在。限制可能只存在于我们的思想中。

超越协作界限

协作不必限于纯粹的数字、公司薪水或是地理位置的接近。例如，InnoCentive引进来自175个国家的85,000名科学家共同致力于研究看似很难处理的科学挑战，引入如Boeing、Dow Chemical、Eli Lilly和Procter & Gamble等参与公司的智囊团³⁸。

Goldcorp公司通过竞赛方式吸引外部协作者。Goldcorp在网上发布了它的一个高等级金矿的地质数据，吸引世界范围的地质学家去寻找金矿。有来自51个国家的1400名勘探者对此做出回应，该公司在获胜者所选的前5个地点中对前4个地点进行钻探，结果在每个地点均发现金矿。获胜的地质学家甚至根本没有去过金矿现场³⁹。

即使是物理上的协作也不再需要在同一地点进行。2005年，澳大利亚科学家对位于世界另一端的加利福尼亚进行了细胞显微外科实验⁴⁰。

大范围的协作不仅涉及智力方面，也涉及计算能力。世界公共网格计算平台使用个人和组织自愿提供的27,000多件设备聚集的能力，来研究人类蛋白质折叠和研制新型抗HIV药物⁴¹。

迫使关注外界.....每时每刻

- 您经常向外界寻找创新机会吗？向谁寻找？
- 您的合作协议制订了对创新贡献的激励吗？或者他们只注重降低成本？
- 您是否已经制订面向客户的流程，以便汲取创意并基于与客户直接交互的洞察力采取行动？

简单地说，多数团队都试图从内部解决问题。这是一个熟悉的区域，一个令人都感到舒适的区域。作为领导者，您的任务是强迫关注外界情况，促进组织与外部协作，而不仅仅是与内部人员合作。当检验新产品或新的服务概念时，要根据新的市场、运营和商业模式调整原定计划，寻求外界帮助(或分析得不到外界帮助的原因)。不要立刻放松，即使是已经最大限度地取得外部协作和伙伴计划的成功的公司也经常会退回到原来的“孤岛”习惯。

考虑邀请来自其他行业的CxO从全新角度观察您的企业。您也可以提供同样的帮助作为回报，在这个过程中将获得双倍的机遇。

结束语

接受访谈的2/3的CEO表示在未来两年，他们将在公司进行根本性变革。正如我们所预见的，CEO们指出要实现变革必须进行深入创新。本次调查让我们从更多方面了解领导者将如何驱动创新。可以看到，创新组合至关重要，而商业模式是创新的首要目标。我们发现创新与协作、伙伴关系和技术集成有着密不可分的关系，这些正是急需改善的薄弱领域。我们认识到CEO必须亲自编导创新，为激励创新思想和驱动创新实施创造条件。

参与本次调查的CEO着眼于更广阔的创新视野，他们对于抓住机遇充满信心。我们相信这765家组织掀起的创新风暴，也带动其他组织加入到全球创新解决方案中，让创新帮助我们培养、照顾和发展这个到2030年将拥有80 亿人的地球⁴²。我们希望您真正理解报告题目“拓展创新视野”中的含义。让我们大胆畅想美好未来。

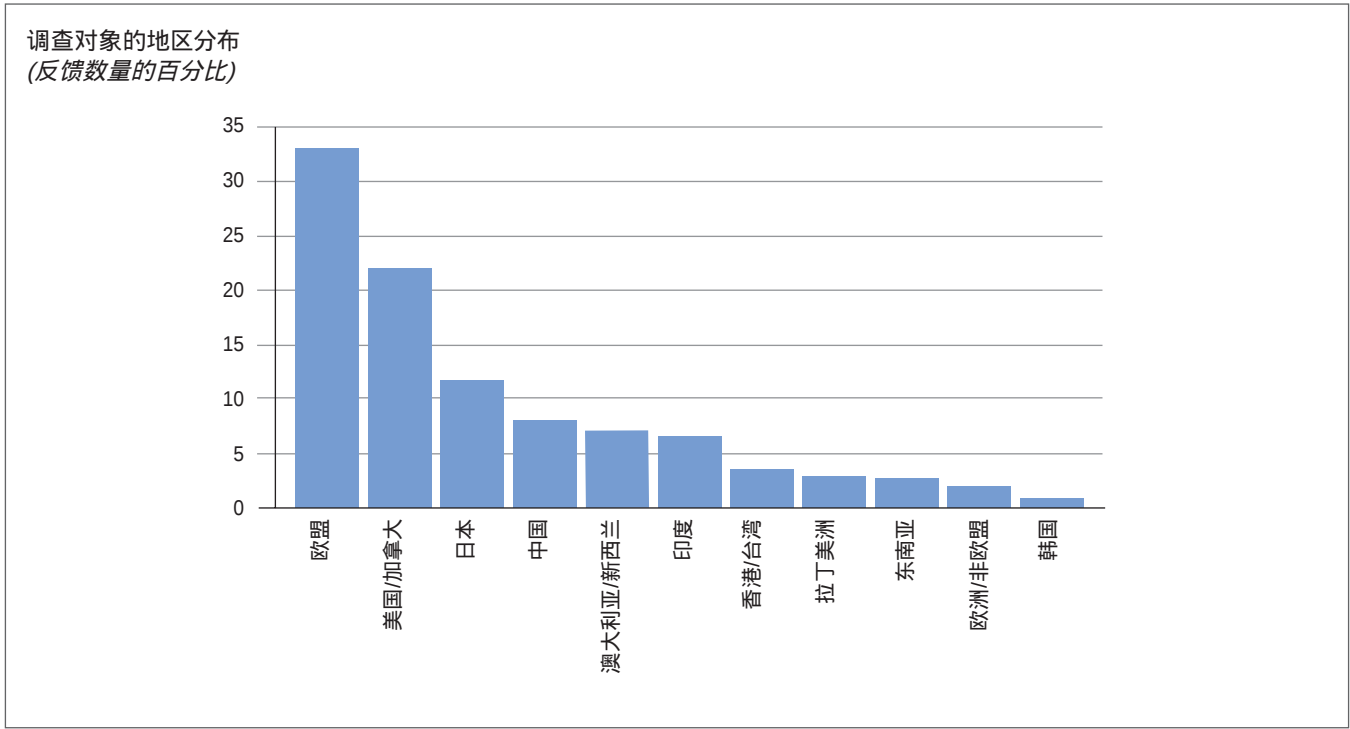
我们的未来依靠创新。

马里兰州巴尔的摩市利用众多科学家与建筑师的经验，将岩巴拉娃拉峡谷的栖息环境建筑到了其国家水族馆的新楼当中，并使这里栖息了众多的鳄鱼以及大冠鹦鹉。这个惊人的建筑中还拥有一个30,000加仑的鱼类展示馆。

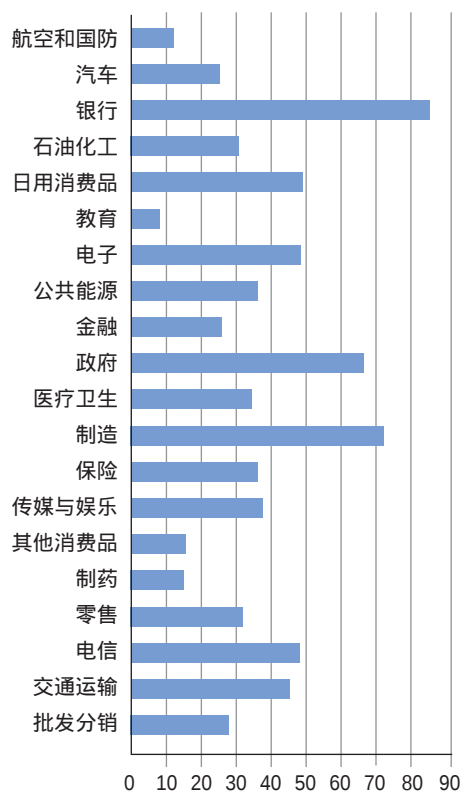




其他调查发现

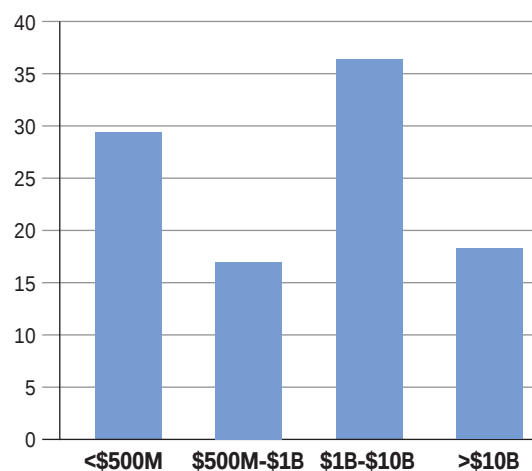


调查对象的行业分布
(反馈数量的百分比)

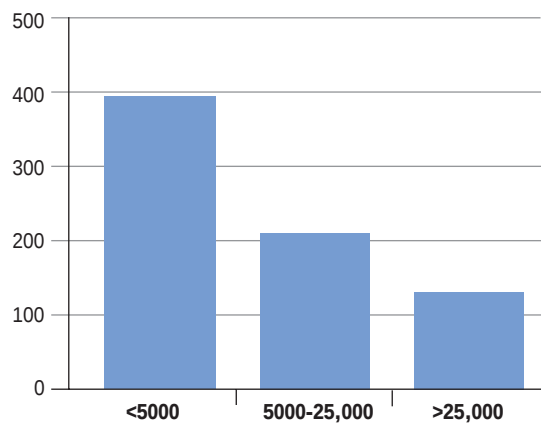


备注：另外有16个反馈不在以上的行业选项当中

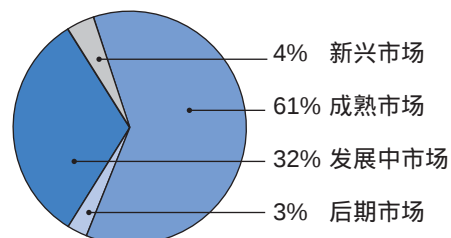
调查对象的年销售额/营业额分布
(被调查者数量的百分比)



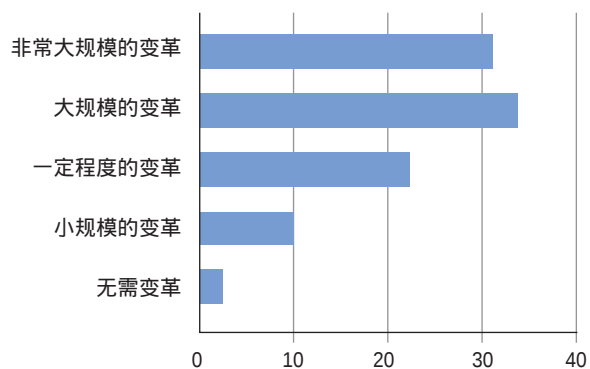
调查对象的员工数量分布
(被调查者数量的百分比)



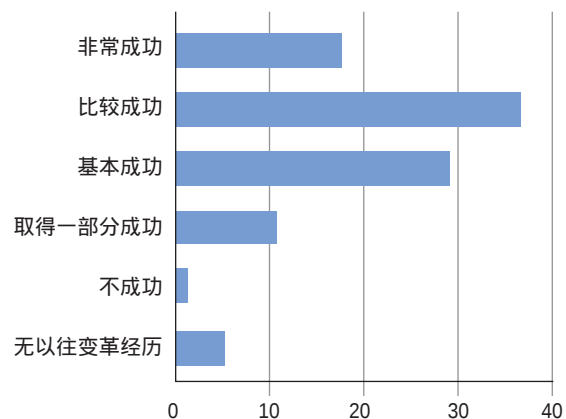
调查对象的市场成熟度分布
(被调查者数量的百分比)



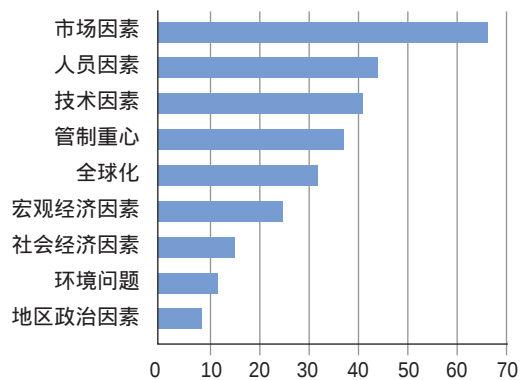
实现目标战略所需要的变革规模
(反馈数量的百分比)



以往变革的成功情况
(反馈数量的百分比)

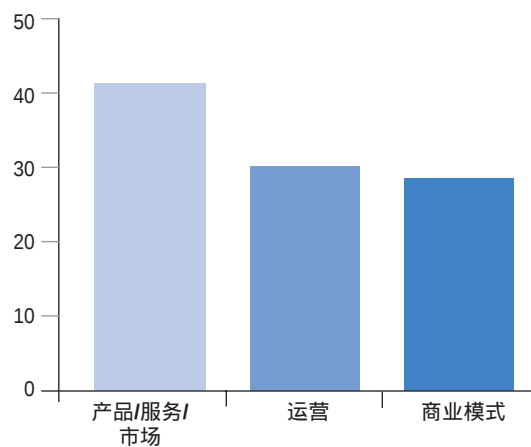


未来两年对企业至关重要的外部影响因素
(反馈数量的百分比)

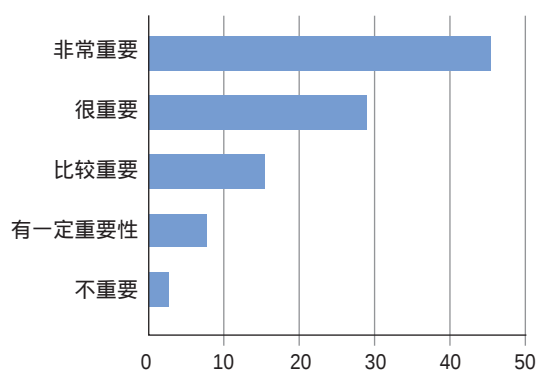


备注：每个调查参与者可以选择其中三个选项。

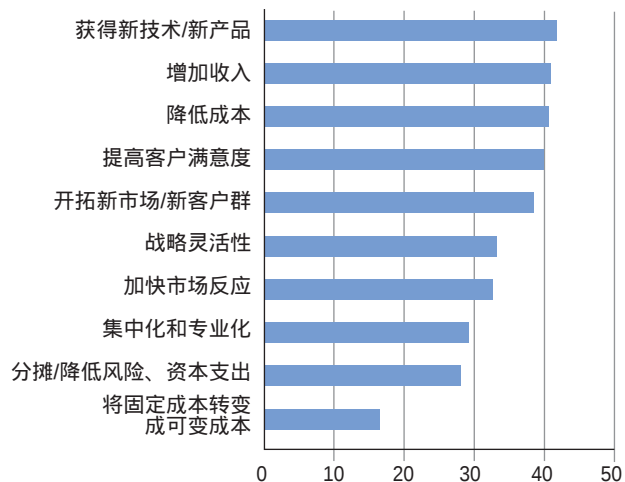
CEO所关注的创新
(关注程度)



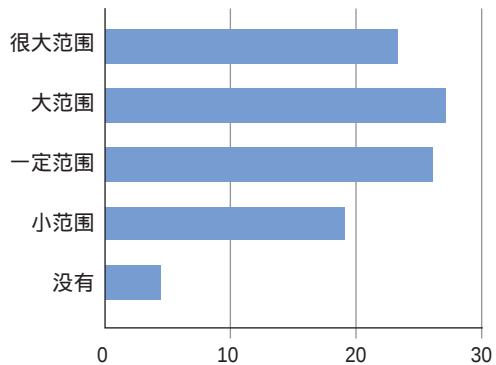
协作和伙伴关系对产品/服务/市场创新者的重要性
(产品/服务/市场创新者的百分比)



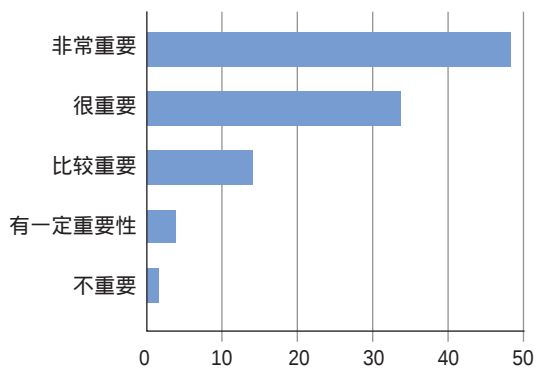
协作和伙伴关系带给产品/服务/市场创新者的收益
(产品/服务/市场创新者的百分比)



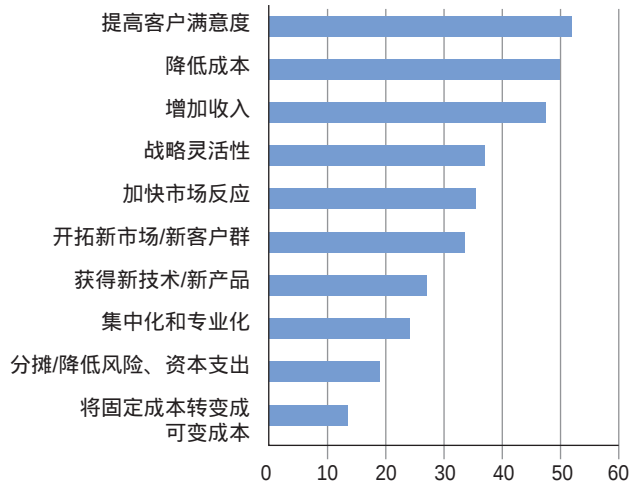
产品/服务/市场创新者实施协作和伙伴关系的程度
(产品/服务/市场创新者的百分比)



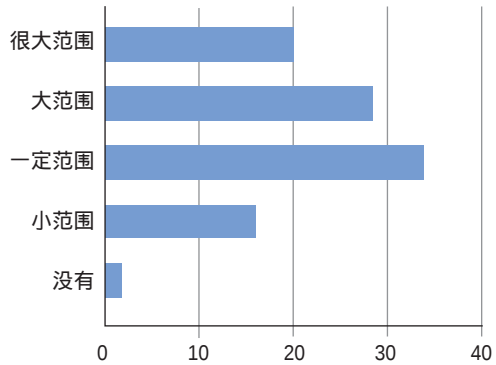
业务与技术集成对产品/服务/市场创新者的重要性
(产品/服务/市场创新者的百分比)



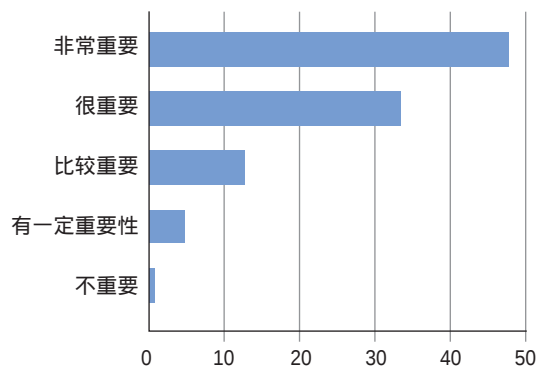
业务与技术集成带给产品/服务/市场创新者的收益
(产品/服务/市场创新者的百分比)



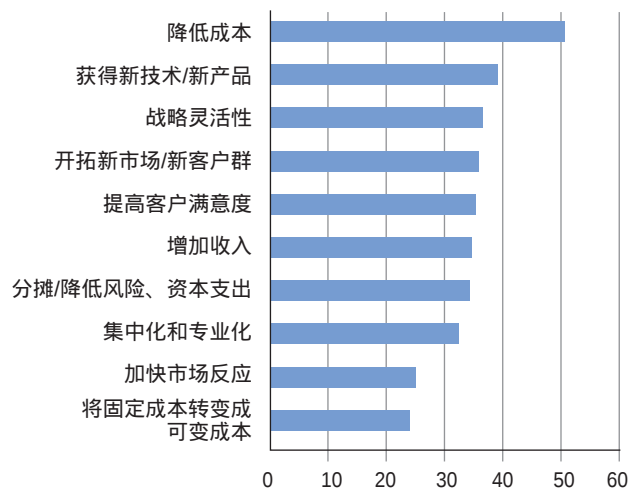
产品/服务/市场创新者的业务与技术集成的程度
(产品/服务/市场创新者的百分比)



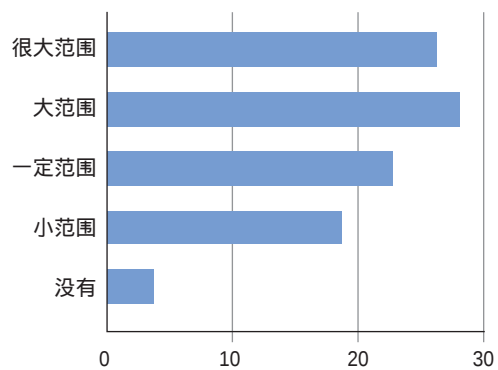
协作和伙伴关系对商业模式创新者的重要性
(商业模式创新者的百分比)



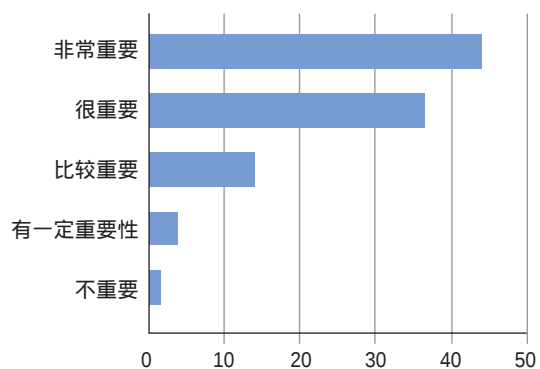
协作和伙伴关系带给商业模式创新者的收益
(商业模式创新者的百分比)



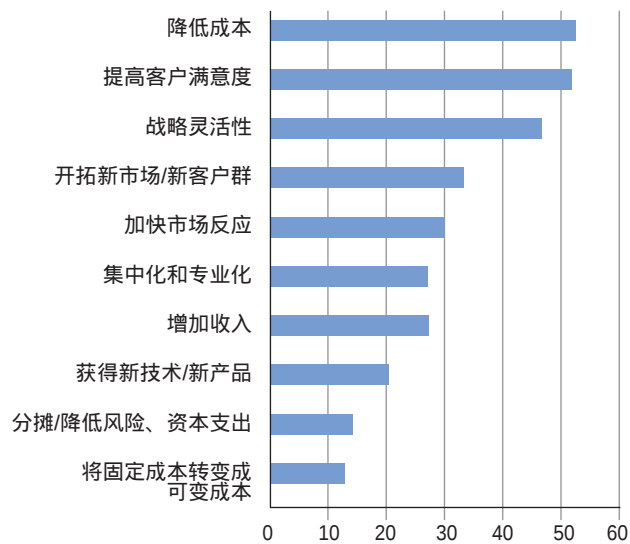
商业模式创新者的协作和伙伴关系的程度
(商业模式创新者的百分比)



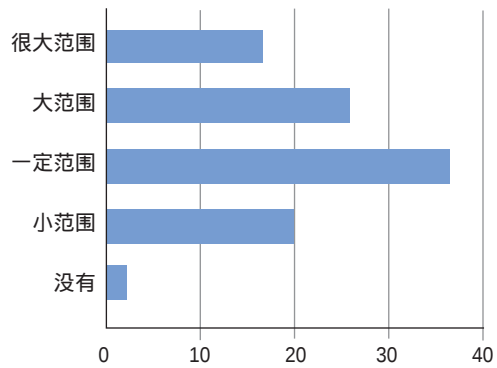
业务与技术集成对商业模式创新者的重要性
(商业模式创新者的百分比)



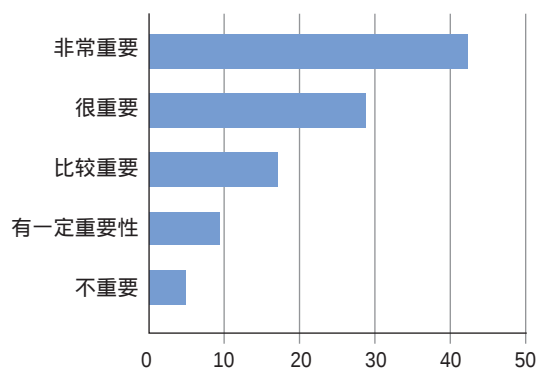
业务与技术集成带给商业模式创新者的收益
(商业模式创新者的百分比)



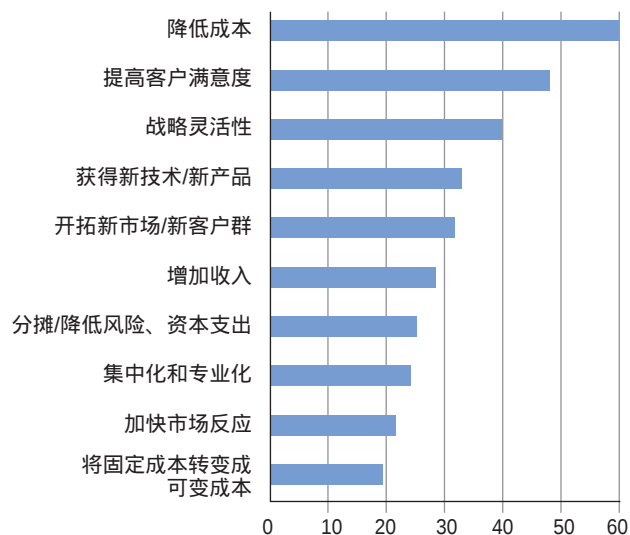
商业模式创新者的业务与技术集成的程度
(商业模式创新者的百分比)



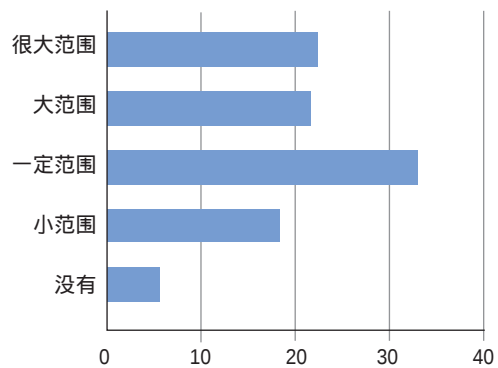
协作和伙伴关系对运营创新者的重要性
(运营创新者的百分比)



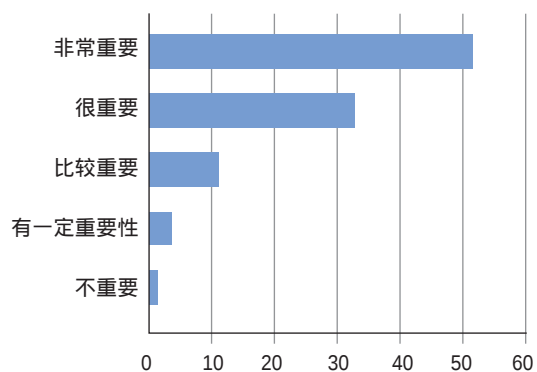
协作和伙伴关系带给运营创新者的收益
(运营创新者的百分比)



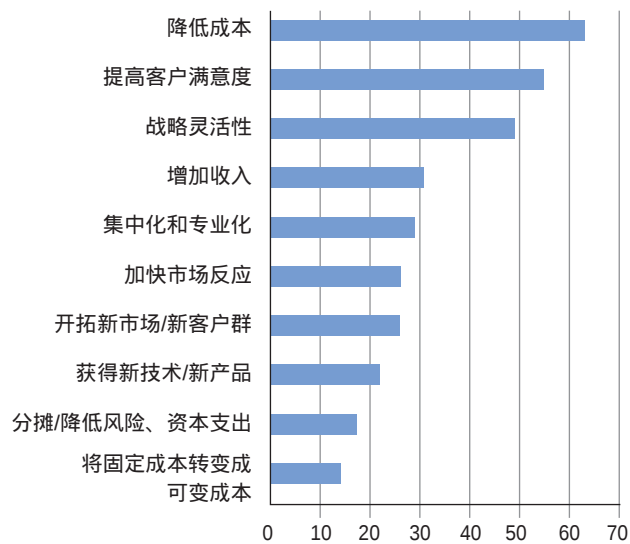
运营创新者的协作和伙伴关系的程度
(运营创新者的百分比)



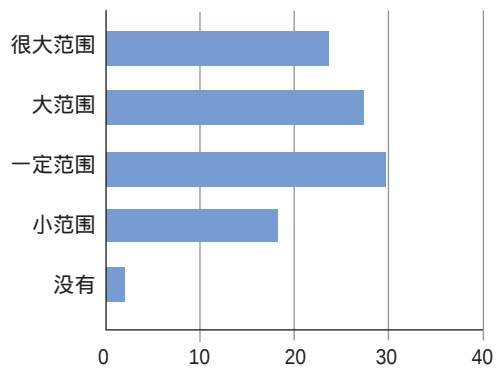
业务与技术集成对运营创新者的重要性
(运营创新者的百分比)



业务与技术集成带给运营创新者的收益
(运营创新者的百分比)



运营创新者的业务与技术集成的程度
(运营创新者的百分比)



致谢

2006年全球CEO调查得益于IBM之外的广泛协作和合作伙伴。我们谨向为此做出贡献的人员表示感谢。

首先，感谢世界各地765位CEO、企业执行官和公共部门领导，他们花费大量时间与我们分享了多年的经验。他们的洞察力和热情让此报告得以出炉——这是无法用价值衡量的。我们还要感谢数以百计的IBM全球企业咨询服务部合伙人和IBM客户总监，他们完成了本次调查的面对面访谈，此外还要感谢Economist Intelligence Unit 提供的电话访谈协助。

没有执行负责人Ginni Rometty和Doug Elix的领导，这次调查只能是一个新颖的创意。

CEO调查执行发起人的知识、指导和决策是本次调查成功不可或缺的组成部分，他们是：

Saul Berman、Marc Chapman、Steven Davidson、Martin Fleming、Peter Korsten、Rainer Mehl、Kristen Pederson、George Pohle。全球CEO调查核心团队在各个方面为本次调查做出卓越贡献，从研究

概念、调查方法设计、场地和面谈管理，到数据管理和分析，以及总体计划管理、营销和部署。核心团队包括：

Steve Abruzzi、Denise Arnette、Steve Ballou、Ragna Bell、Amy Blitz、Lisa Buckley、Angie Casey、Erin Crapser、Niels Feldmann、Don Gordon、Christine Maehrle、Ankit Patel、Angela Suttie、Jim Turoff。

还要特别感谢IBV调查研究中心的深入调查和分析知识，以及技术帮助，IBM Benchmarking对调查数据的专门管理，以及IBM商业价值研究院的分析和内容开发支持。

最后，我们感谢全球无数的IBM同事，他们以各种方式对本次研究给予支持。他们充分展示了对客户和公司的创新承诺。

英航伦敦眼，世界上最大的摩天轮。它是设计与工程学结合的杰作。它高达135米，重约2,100吨。





参考资料和注释

- ¹ 为了便于阅读, 本报告中把他们统称为“CEO”。
- ² “Koizumi Structural Reform: Accomplishments and Strategic Roadmap.” September 2002. <http://www.keizai-shimon.go.jp/english/pamphlet/0209/img/text.pdf>
- ³ “Business innovation - changing companies for a changing world.” Principal Voices. <http://www.principalvoices.com/business.html>
- ⁴ “SiemensCEO: Fast Innovation As Key For Cos Future-Report.” Dow Jones International News. June 25, 2005.
- ⁵ Friedman, Thomas L. *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. United States: Farrar, Straus and Giroux, 2005; Florida, Richard. “The World Is Spiky.” *The Atlantic Monthly*. October 2005.
- ⁶ Engardio, Pete. “China and India – The Challenge: A New World Economy.” *BusinessWeek*. August 22, 2005; Newman, Richard J. “Motorcars for the masses.” *U.S. News & World Report*. June 21, 2004. <http://www.usnews.com/usnews/biztech/articles/040621/21china.htm>.
- ⁷ “Climbing back: The economies of what used to be called the ‘third world’ are regaining their ancient pre-eminence.” *The Economist*. January 21, 2006.
- ⁸ “Climbing back: The economies of what used to be called the ‘third world’ are regaining their ancient pre-eminence.” *The Economist*. January 21, 2006.
- ⁹ “A Demographic Revolution.” United Nations Program on Aging. <http://www.un.org/esa/socdev/ageing/agewpop1.htm>
- ¹⁰ Engardio, Pete and Carol Matlack. “Global Aging.” *BusinessWeek*. January 31, 2005. http://www.businessweek.com/magazine/content/05_05/b3918011.htm
- ¹¹ “Worldwide Internet Users Top 1 Billion in 2005.” Computer Industry Almanac Press Release. January 4, 2006. <http://www.c-i-a.com/pr0106.htm>
- ¹² “USA Leads Broadband Subscriber Top 15 Ranking. Worldwide Broadband Subscribers Will Top 215M in 2005.” Computer Industry Almanac Press Release. November 14, 2005. <http://www.c-i-a.com/pr1105.htm>
- ¹³ Schonfeld, Erick. “GE Sees the Light By learning to manage innovation: Jeffrey Immelt is remaking America’s flagship industrial corporation into a technology and marketing powerhouse.” *Business 2.0*. July 1, 2004.
- ¹⁴ “Sony’s Revitalization in the Changing CE World.” Howard Stringer’s remarks, CEATEC, Tokyo, October 4, 2005. http://www.sony.com/SCA/speeches/051004_stringer.shtml
- ¹⁵ “Innovation Policy in Europe.” <http://www.cordis.lu/innovation/en/policy/communications/communications1.htm>
- ¹⁶ Kher, Unmesh. “Getting Kodak to Focus.” *Time*. February 7, 2005. <http://www.time.com/time/insidebiz/print-out/0,8816,1025191,00.html>
- ¹⁷ “Kodak’s 4th-Quarter Sales Rise 12% to \$4.197 Billion.” Kodak Press Release. January 30, 2006. http://www.kodak.com/eknec/PageQuerier.jhtml?pq-path=2709&pq-locale=en_US&gpcid=0900688a8048b92f
- ¹⁸ Described with permission from IBM client; “Forbes Names Lam Research Corporation a “Best Managed” Company Among “Platinum 400: Best Big Companies in America’.” Lam Research Press Release. January 4, 2006.
- ¹⁹ Pohle, George, Peter Korsten, Shanker Ramamurthy and Steven Foecking. “The specialized enterprise: A fundamental redesign of firms.” November 2005. <http://www-1.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/imc/a1009224?cntxt=a1000401>
- ²⁰ “Porto Media speeds time to market with standards-based solution.” IBM Case Study. February 2006. <http://www-1.ibm.com/services/us/index.wss/casestudy/imc/a1023486?cntxt=a1000062>
- ²¹ “Moraitis Fresh’s RFID implementation improves productivity and retailer relationships.” IBM Case Study. April 2005. <http://www-306.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/GJON-68S3DG?OpenDocument&Site=default>
- ²² “Visa International CEMEA extends innovative mobile payment solution.” January 13, 2004. http://www.upaid.net/press_release_det.asp?art_id=2867&sec_id=581; “Mobile operators across Central & Eastern Europe, Middle East & Africa (CEMEA) sign up to Visa’s Mobile Service.” July 6, 2005. http://www.upaid.net/Press_Release_det.asp?id=3059&sec_id=581
- ²³ “World’s Best Innovators Are ‘Six Times More Successful’ in Getting Better Products to Market Faster, UGS Chairman, CEO and President Tony Affuso Tells Fellow Automotive Industry Leaders.” PR Newswire. October 12, 2005. <http://sev.prnewswire.com/computer-electronics/20051012/DAW04212102005-1.html>
- ²⁴ Skaf, Rashid. “Passion for Innovation.” *Residential Systems*. November 4, 2005. http://resmagonline.com/articles/publish/article_988.shtml
- ²⁵ Rothfeder, Jeffrey. “The CEO’s Role in Innovation.” Chief Executive. November 2, 2005. <http://www.chiefexecutive.net/ME2/dirmod.asp?sid=&nm=&type=Publishing&mod=Publications%3A%3AArticle&mid=8F3A7027421841978F18BE895F87F791&tier=4&id=72BE9E54B57B4CB8A3E4AB15D5D7A72A>

- 26 "How to 'Xcel' at Technology-Driven Business Innovation." Energy Insights, "In the Know" Newsletter. June 20, 2005; "Chartwell's Best Practices for Utilities and Energy Companies." Volume 7, No 7, July 2005.
- 27 Cross, Rob, Jeanne Liedtka and Leigh Weiss. "A Practical Guide to Social Networks." Harvard Business Review. March 2005.
- 28 "Novartis delivers strong performance with record results in 2005." Novartis International AG Investor Relations Release. http://www.novartis.com/downloads_new/investors/Q4%202005%20REPORT%20-%20ENGLISH%20-%20FINAL_CORRECTED.pdf
- 29 "At Motorola, 'a Hop in Everybody's Step.'" BusinessWeek Online. August 22, 2005. http://www.businessweek.com/magazine/content/05_32/b3946107_mz063.htm
- 30 Green, William and Michiko Tomoya. "Toyota's Tough Boss." Time. September 18, 2005. <http://www.time.com/time/globalbusiness/article/0,9171,1106335,00.html>
- 31 Macintyre, Donald. "The New Breed: The Time/CNN 25 Business Influentials: Suh Doo Chil EASTEL SYSTEMS." Time. December 20, 2004. <http://www.time.com/time/archive/preview/0,10987,1009734,00.html>
- 32 "Record-breaking CEO Churn in 2005." Burson Marsteller Press Release. January 31, 2006. <http://www.burson-marsteller.com/pages/news/releases/2006/press-1-31-2006>
- 33 Hardy, Quentin. "Google Thinks Small." Forbes. November 14, 2005. <http://www.forbes.com/execpicks/global/2005/1114/054A.html>
- 34 "New model networks." Management Today. February 7, 2006. <http://www.clickmt.com/public/news/index.cfm?fuseaction=fulldetails&newsUID=50dc8c4f-d4e5-4b9e-862b-f039f3e648e4>; "Young up-starts are ringing the changes in telephony." Computing. February 2, 2006; Sullivan, Mark "Skype's Still Talking to Itself." February 7, 2006. http://www.lightreading.com/document.asp?doc_id=87839&WT.svl=news1_1; "eBay to Acquire Skype". eBay Press Release. September 12, 2005. http://investor.ebay.com/downloads/eBay_Press-Release.pdf
- 35 "Speaking Out: Apple's and Pixar's Steve Jobs." BusinessWeek Online. August 25, 2003. http://www.businessweek.com/magazine/content/03_34/b3846633.htm
- 36 Hof, Robert D. "Building An Idea Factory." BusinessWeek Online. October 11, 2004. http://www.businessweek.com/magazine/content/04_41/b3903462.htm
- 37 McCurry, Kevin, Saul J. Berman and Jeff Hagan. "Eliminating the strategic blind spot: Technology-driven business strategy spurs innovation and growth." March 21, 2005. <http://www-1.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/imc/a1009225?cntxt=a1000401>
- 38 "Dr. Alpheus Bingham, InnoCentive's President and-CEO, Receives 'Business Processes Award' at the Economist's Fourth Annual Innovation Summit." InnoCentive Press Release. November 30, 2005. http://www.innocentive.com/about/press/20051130_DrWinAward.html
- 39 "US\$575,000 Goldcorp Challenge Awards World's First 6 Million Ounce Internet Gold Rush Yields High Grade Results!" Goldcorp, Inc. Press Release. March 12, 2001. http://www.goldcorpchallenge.com/challenge1/mediaclips/media_frameset.html; "Toronto, Ontario's Goldcorp Inc. launched the Internet gold rush..." Innovation in Canada. <http://www.innovation.gc.ca/gol/innovation/stories.nsf/vengss/ss01056e.htm>
- 40 Jaques, Robert. "Doctors perform surgery over the web." vnunet.com. August 9, 2005. <http://www.vnunet.com/vnunet/news/2140922/internet-link-remote>
- 41 World Community Grid. <http://www.worldcommunitygrid.org>; Statistics: By Members. <http://www.worldcommunitygrid.org/stat/viewMembers.do>
- 42 "World Population: 1950 to 2050." U.S. Census Bureau. April 2005. <http://www.census.gov/ipc/www/img/worldpop.gif>

古老与现代的伦敦。图中为瑞士关于总部在英国传统建筑中耸立。这种毗邻象征着融合、创建与大胆，从而代表着现代伦敦的风格。





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，或与您所在地区或行业的战略与变革咨询专家对话，请发送电子邮件至 GlobalCEOStudy@us.ibm.com



© 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

广州市天河北路183号
大都会广场18-20层
邮政编码: 510620
电话: (020)87553828
传真: (020)87550182