



创新印度

谋求全球领导力

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。

创新 - 未来发展的关键

印度经济在过去 30 年中飞速发展，国家也日益繁荣。但是，随着印度经济不断成熟，保持发展势头的重任就落在了那些追求创新的企业身上，他们积极采用创新流程、鼓励创新行为并创造持续的创新动力。IBM 与《经济学人》智库合作，对全球超过 1000 位高管进行了一项新的调研，结果揭示了印度如何捕捉并保持创新的“魔力”。

执行摘要

印度位列全球最成功的经济体之一，在过去 30 年中经济增长超过 6 倍。¹ 在创新的助力下，印度经济，包括汽车制造、制药、银行和信息技术 (IT) 等行业吸引了大量外国直接投资 (FDI)。2000 年 4 月至 2014 年 8 月，印度 FDI 资金流入总计超过 3410 亿美元。²

创新，为印度提供了一种保持和扩大经济增长的成功方法。通过不断改进支持创新的制度和环境，印度可以持续扩大生产潜力。积极追求创新的企业将成为推动增长和提高生产力的开路先锋。为了实现这一愿景，企业必须：

- **将创新制度化** - 当前零星的创新机制或者“即兴创造”必须逐渐发展为结构化的创新。一些领先的印度企业（包括大型 IT 企业）已经颠覆了市场，但是通常还没有建立起系统性的创新。
- **让创新渗透到经济的方方面面** - 印度的经济和社会呈现出多样化和碎片化的格局，创新往往仅限于精英阶层。持续创新需要渗透到各行各业，从而提高影响力，推动印度经济实现更高增长。
- **扩大创新范围，实现创新全球化** - 印度的成功创新可以更积极地走向全球，这包括汽车制造业（比如电动汽车）和医疗保健领域（比如远程医疗）的创新。

许多印度企业都在寻求实现更为系统化、更为全面的创新，希望从全球创新佼佼者的最佳实践中学习宝贵的经验。我们针对各行业 1004 位高管（其中 100 位来自印度）进行了全球创新调研，分析结果表明，表现出众的企业在三个主要领域体现出自己独特的优势（请参阅第 19 页的“调研方法”）。表现出众的企业能够建立：



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。



实现创新繁荣的文化环境 - 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。



将想法转化为创新的流程 - 最成功的企业会从各个来源收集新的思想且通常利用大数据和分析；针对具体创新项目提供资金支持并进行严格衡量。

一些印度企业已经在创新方面领先一步。例如，ITC 公司率先通过 IT 支持的网络 eChoupal 实现制度化的创新，支持偏远乡村的采购活动。² 我们也可以从印度手机制造商 Micromax 的工作中看到渗透式创新的存在，该公司专门针对农村地区用户设计了价格低廉的触屏式智能手机。³ 联合利华印度公司很好地诠释了全球化创新，通过包装袋创新，针对生活节俭的消费者推出小包装产品，重新定义了印度的消费品市场。⁴ 这种小包装产品的构想源自印度，目前已在东南亚地区以及更大范围的市场中大受欢迎。

然而，印度的许多企业对于如何追求创新，显得还不是很成熟。IBM 商业价值研究院与《经济学人》智库合作开展的印度和全球企业领导调研的结果表明：

- 来自印度的高管告诉我们，他们的企业通常不会将创新目标与行业扩张目标保持一致；创新的构思往往开放度不足；并且企业通常没有专门的创新团队。
- 他们还表示，企业通常不太可能提供明确的指导和创新动力；员工的参与积极性以及创新激励措施都不够；企业对于机遇和变化情况的应对也不够敏捷。

从积极的方面看，我们的调研表明印度社会总体上支持创新，企业对于创新的期盼也在增加；企业创新构想的首要来源是客户；已经开始设立专门的创新资金；基本上没有针对创新的财务指标。

总的来说，印度企业在创新方面的努力与全球同行旗鼓相当，但是在创新方式方面，还与全球最成功的企业有一定差距。

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，先于客户本人了解其需求和愿望。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。

本执行报告概括了包括印度企业在内的全球最成功企业的主要创新特点，明确了一些发展步骤，旨在帮助更多印度企业脱颖而出，成为创新领域的精英。

in•no•va•tion (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

创新与价值创造紧密相关

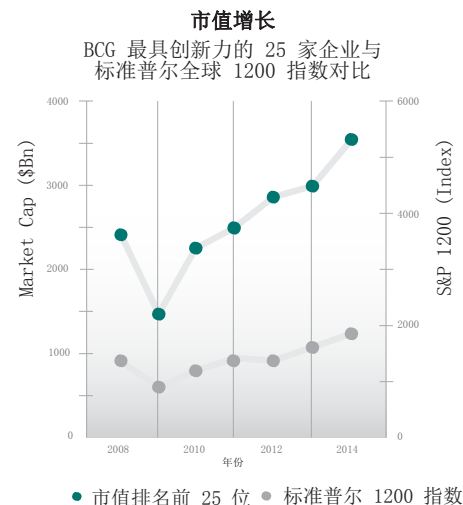
最具创新力的企业与市场中其他企业的比较表明, 创新与财务业绩密切相关。波士顿咨询公司 (BCG) 的研究结果表明, 十家最具创新力的企业的 5 年收入复合年增长率 (CAGR) 要比市场平均水平高出 36.5% (见图 1)。⁵

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. 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: BCG 2013 年“最具创新力的企业”调研; 标准普尔全球 1200 指数, 2008 - 2014 年收入

创新的本质在不断改变

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。⁶ 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，已经在三个不同方面改变了创新：

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 2）。

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。⁷

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 3）。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研究已经超过 12 年之久。⁸

图 2

创新并不遵循传统范例 - 客户直接参与创新过程

71% 的受访高管认为

客户是创新过程中的一个关键部分



67% 的受访高管认为*

客户可以帮助开发具有更高价值的产品



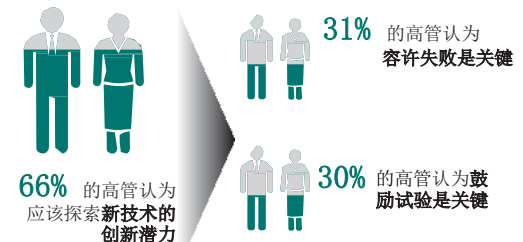
*由于四舍五入，总数可能出现舍入误差

来源：IBM 商业价值研究院

图 3

技术通常是创新的核心

到现在为止，对失败的宽容以及对试验的鼓励仍然有限...

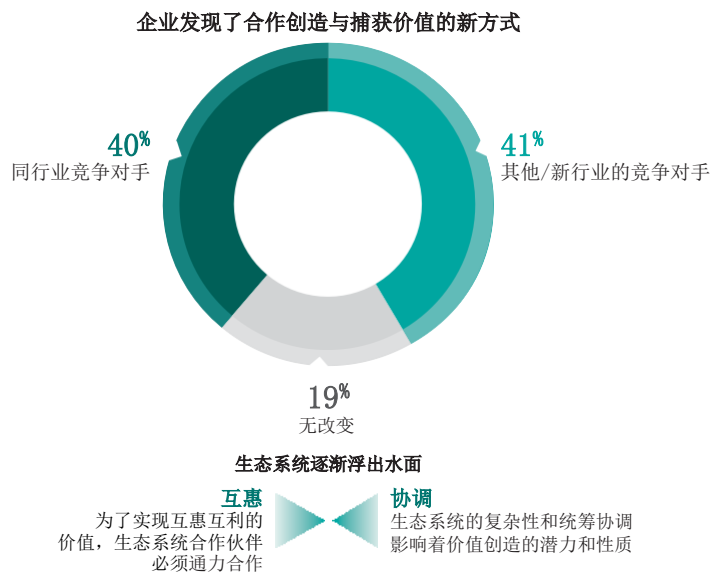


来源：IBM 商业价值研究院

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 4）。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。⁹

图 4

生态系统逐渐浮出水面，推动更具开放性的创新方法



最成功的企业以不同的方式进行创新

根据 IBM 商业价值研究院/《经济学人》智库全球创新调研，全球范围内仅有 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对其所在企业与其竞争对手进行比较。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 5）。

我们可以根据这种明确的分类回答两个重要问题。最成功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？

我们发现最成功的企业：

构建鼓励创新的组织

打造促进创新的文化

设计实现创新的流程。

图 5

我们的 2014 年全球创新调查显示 6% 的企业在收入和利润增长方面表现突出

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

实现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

一些印度企业在这一领域处于领先地位：**Vaatsalya 建立了一种创新的包容式业务模式，确保自身的社会责任目标和业务目标保持一致**

Vaatsalya 是印度第一个医院网络，专注于解决印度城乡结合部以及农村地区的医疗需求，这些地区居住着印度 70% 的人口。Vaatsalya 通过节俭办医，创造了一种价格低廉的经济型医疗护理模式。Vaatsalya 雇用当地人才并设立护士和护理人员培训中心，保持低成本。这一系列措施帮助该组织在短短两年内实现快速增长，每年为超过 50 万患者提供医疗服务。¹⁰

构建鼓励创新的组织

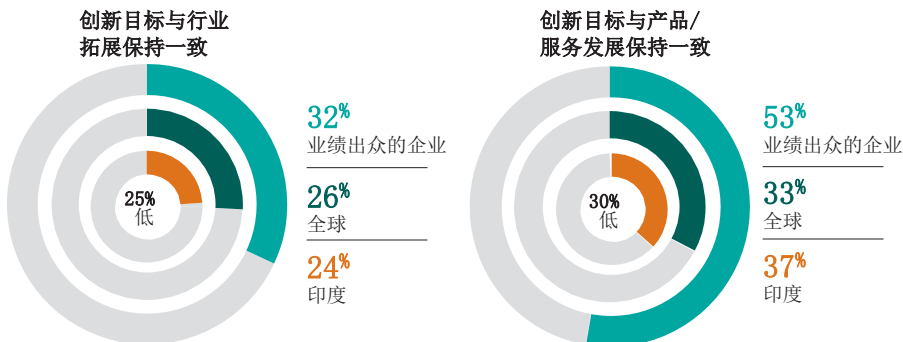
最成功的企业能够建立创新组织架构和职能，与基本的业务使命保持一致，并为这种使命提供支持。他们：

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 6）。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%。调研结果表明，与业绩出众的企业相比，超过 70% 的印度企业遇到过高层对创新支持方面的问题。

图 6

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

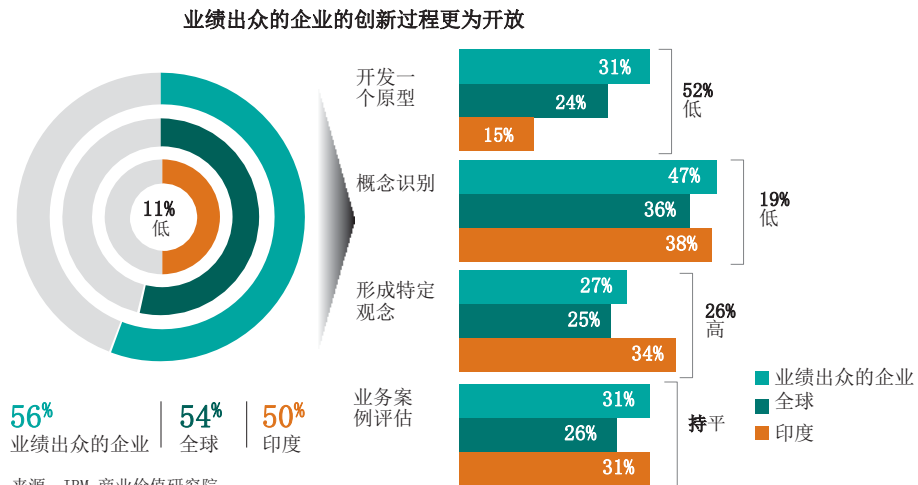


来源：IBM 商业价值研究院

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过程的比例要高 30%，他们也更有可能在构思过程中采用开放式战略和方法。受访印度高管认为开放性能够更快地培养更好的构想的比例要比业绩出众的企业低 12%（见图 7）。

图 7

业绩出众的企业积极采用形式更加开放的创新



印度开放式创新的领军企业：塔塔集团通过开放论坛在整个集团内鼓励创新

“塔塔集团创新论坛”将塔塔旗下的各公司与促进创新的目标联系起来。塔塔鼓励员工参与创新，至今已有 25,000 名员工参与了数以千计的成功创新项目。塔塔在研发方面投入的资金占总收入的 2.5%。2014 年，43 项最终创新成果预计每年带来约 10 亿美元的综合经济效益。¹¹

埃迪亚贝拉集团：多元化企业集团建立了统一的研发中心

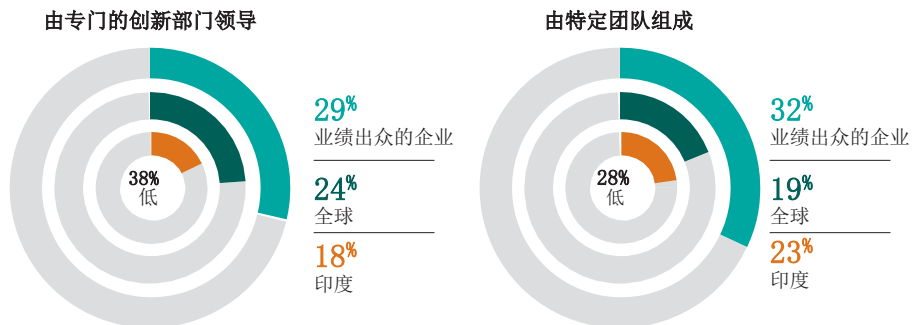
埃迪亚贝拉集团将企业所有业务的研发活动全部交由埃迪亚贝拉科技公司 (Aditya Birla Science and Technology Company) 统一进行。该公司专注于产品、流程和应用的创新进步，利用不同业务之间的交叉联系推动创新。该集团已获得众多高价值的知识产权并已提出多项专利申请。¹²

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（见图 8）。具体而言，与业绩欠佳的企业相比，79% 业绩出众的企业会建立并维持特定创新团队，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%。在创新决策中考虑产品、服务和运营的受访印度高管比业绩出众的企业少 24%，考虑业务单位的则少 28%。

图 8

业绩出众的企业更有可能建立专门的团队进行创新活动

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

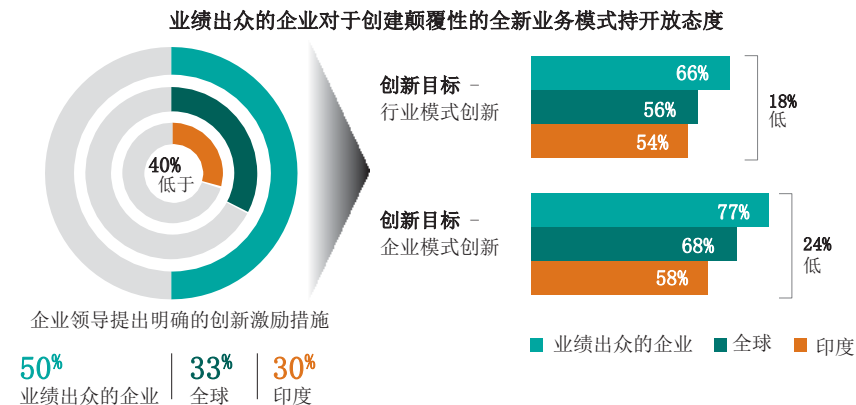
打造促进创新的文化

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，这也是最成功企业所拥有的差异化特征：

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%。在受访印度高管中，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 18%。

图 9

业绩出众企业的领导明确将创新作为核心业务目标



来源：IBM 商业价值研究院

通过关注创新实现领先的例子：塔塔电信 (Tata Docomo) 以其独特的资费套餐，为手机用户的消费模式转型创造了一个范例

塔塔电信将产品持续创新作为企业目标。2009 年，该公司推出了一项“计费到秒”资费套餐，这种全新的套餐颠覆了印度的电信市场。该套餐在短短 5 个月内吸引了 1000 万新用户。同时，手机市场占有率也在一年内从 29% 增加至 43%。¹³

玛鲁蒂铃木放权工程师推动创新

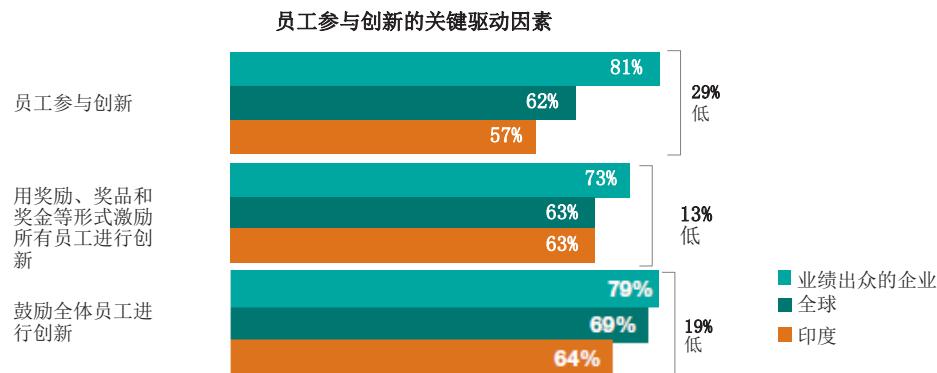
印度汽车制造商玛鲁蒂铃木认为开放的政策可以提振创新精神。工程师可自由进行创新，并应用“从学校学到任何有价值的新东西”。该公司拥有超过 100 项专利，其中大部分是由工程师创造的。这样的创新方法帮助该公司的净销售额及税后利润在过去五年内翻了一番。¹⁴

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要高 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 10）。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%。而受访印度高管认为他们的企业能够容忍创新失败的比例，比全球比例要低 8%。

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灵活性的比例要高 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 11）。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%。

图 10

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

印度受访高管与业绩出众的企业都认为，他们需要推动建立一种充满信任的文化，支持持续创新。然而，在有关创新敏捷性的一些关键指标方面，印度受访企业还是略逊一筹，这包括提前预测客户期望，以及通过及早接触客户缓解创新风险等。

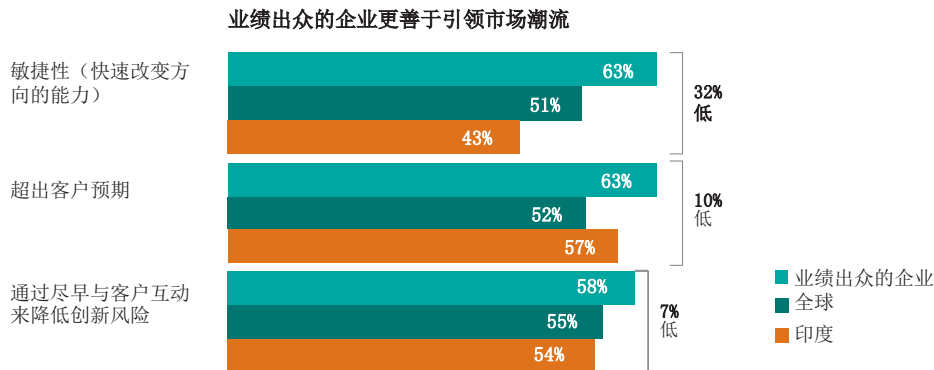
设计实现创新的流程

最成功的企业会直接寻找新构想并进行投资。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. 向多个来源寻求新想法 - 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。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%。

图 11

业绩出众的企业在维持创新动力方面更为敏捷



ICICI 银行不断创新，改善客户体验

通过比竞争者更快引入新技术，ICICI 银行在产品解决方案方面引领创新。它通过 Facebook 等社交媒体发布银行账户服务，创建实时仪表盘，将 Twitter 和 Facebook 上的客户投诉直接整合至客户关系管理流程中。2014 年，ICICI 开辟了“无卡式取现”服务。在全球金融动荡的背景下，它仍保持了两位数的增长。¹⁵

Flipkart 利用客户数据进行创新，满足客户期望

Flipkart 是一家成立于 2007 年的电子商务公司，多年来一直在创新方面走在行业前列，比如推出了“货到付款”和“现场刷卡”等创新服务。该公司从采集的数据中获得客户洞察，以此作为创新的基础。Flipkart 使用实时 Web 分析测试新构想，调整行动，支持创新活动。Flipkart 现在已经成为印度重要的电子商务供应商，2014 年销售额高达 10 亿美元。¹⁶

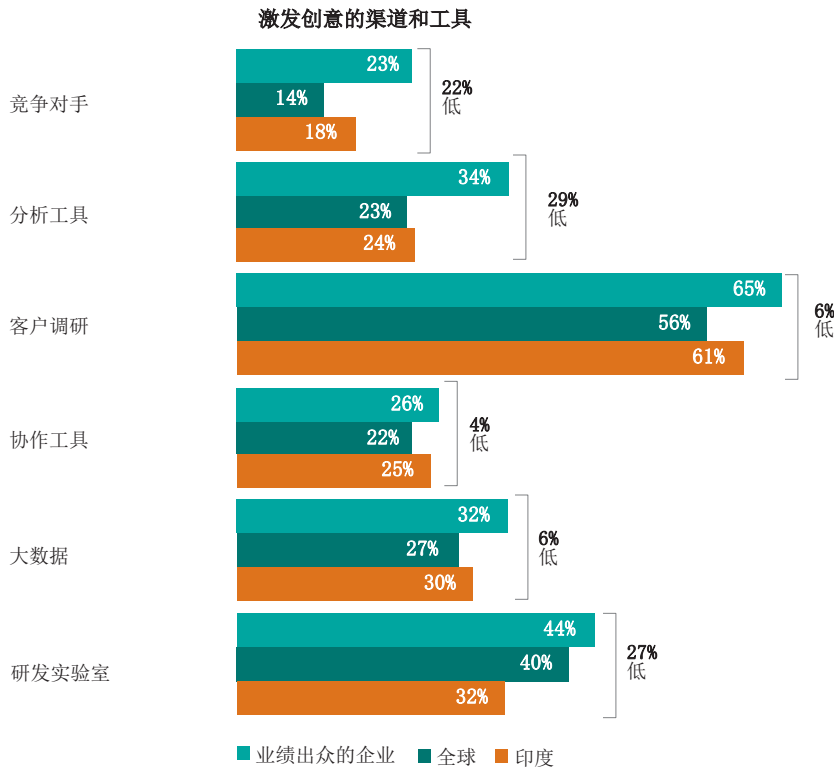
他们会更频繁地与员工（31%）和渠道合作伙伴（37%）就构想的形成开展互动。然而在受访的印度高管中，从渠道合作伙伴、业务部门及员工那里寻求创新构想的比例分别要低 38%、26% 和 29%（见图 12）。

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，建立和保持高效的创新计划。在受访印度高管中，有 24% 认为创新投资是一项挑战，因为缺乏可以参考的业务案例（见图 13）。

3. *衡量创新成果* - 业绩出众的企业对创新计划明确负责，以实现财务目标。业绩出众的企业明确衡量创新计划成果的比例要高 35%。具体而言，他们衡量财务结果的可能性要高 48%。

图 12

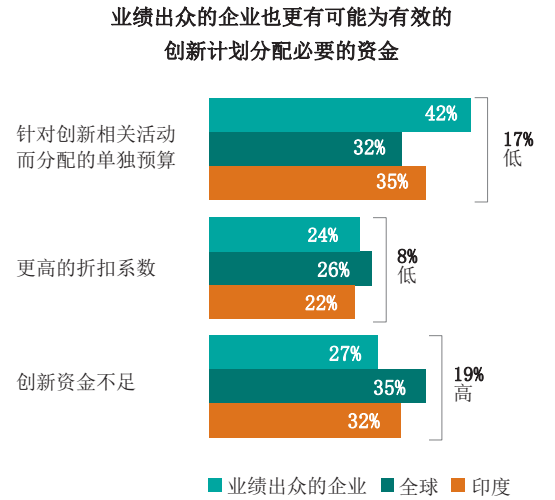
业绩出众的企业向各种来源寻求新想法



来源：IBM 商业价值研究院

图 13

业绩出众的企业为创新设立的基金独立于其他项目

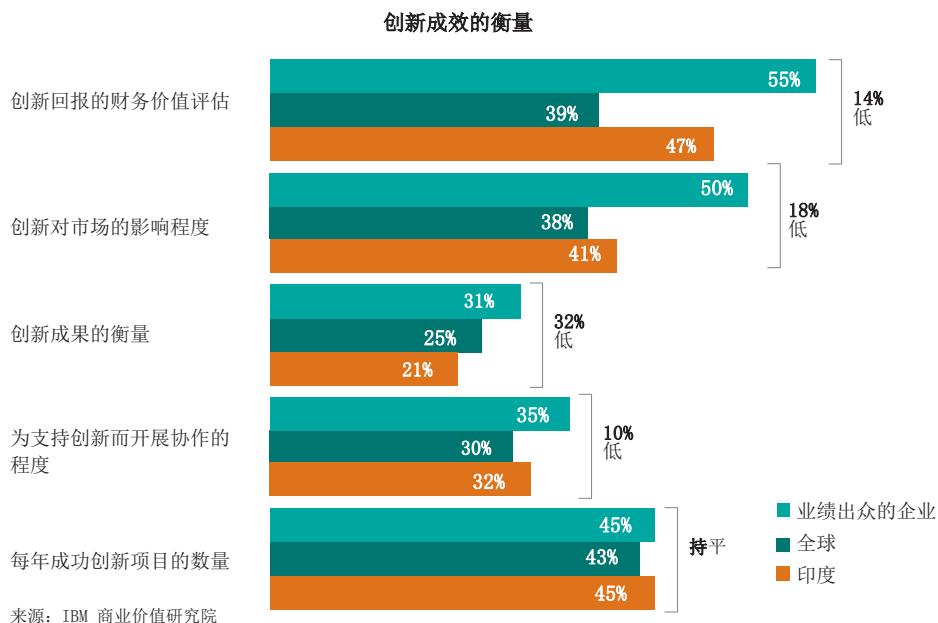


来源：IBM 商业价值研究院

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 14）。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，业绩出众的企业更多地保持稳定的投资，并且最大限度减少季度或年度预算的变化。受访印度高管不太采用定量的方法衡量创新。

图 14

业绩出众的企业会对创新方面的财务投资回报进行衡量



从全球最成功企业中获得关于创新的经验和教训

能够帮助印度企业提高创新能力的主要经验。

创新组织

主要经验 1：推动经济和人力资源两方面的影响。 行业拓展、产品/服务扩张方面的渠道创新。专注于跟整体业务目标最贴近的创新构想。

主要经验 2：持续开放创新流程。 为员工提供工具以及实体/虚拟环境，鼓励他们积极参与开放式协作，帮助他们与外部各方进行互动交流。建立监管制度，确保合规性，保护宝贵的知识产权。

主要经验 3：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。建立一个团队，促进新想法的形成，在业务案例开发过程中开展合作并提供帮助。

创新文化

主要经验 1：为创新活动提供明确的激励措施。 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，集中力量消除企业的创新阻力。

主要经验 2：营造创新氛围。 鼓励员工积极参与创新过程。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。激励或奖励创新行为，包括公开形式的表彰。

主要经验 3: 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

主要经验 1: 建立研发实验室, 作为奇思妙想的源泉。 组织创新竞赛, 寻找新的构想。构想是创新的关键思想来源。开放、灵活的创新思维平台, 加上强大的构想评估流程, 结合起来能够推动产生实质性的效益。在追求新构想的过程中部署大数据分析功能, 可以起到如虎添翼的效果。

主要经验 2: 确保创新资金流。 稳定的专项资金支持可以保证最好的创新效果。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。

主要经验 3: 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, 可以为资金分配和控制决策提供更多背景信息, 从而保持重要项目的活力。

我们已经起步，但未来在何方？

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。包括印度企业在内的全球领先企业能够提供价值非凡的创新经验。这份报告中介绍的主要经验可供那些寻求创新的印度企业借鉴，帮助他们实现雄心壮志。

有助于促进创新的关键问题

- 贵公司能否改进创新和发展的方式？
- 贵公司的高管和员工是否乐于接受工作中各方面的创新？
- 贵公司是否已实施各种组织架构和制度，用于发现、选择和发展来自客户、员工及合作伙伴的最具影响力的新构想？

调研方法

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（其中 100 位来自印度）进行了调研。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。

关于作者

Clifford Patrao 是 IBM 全球企业咨询服务部印度/南亚地区业务分析与战略总监和主管。在过去 18 年里，他一直从事战略和变革领域的业务咨询工作。Clifford 参与过各个行业的管理活动，包括工业品、消费品和电信业。他的联系方式为 clifford.patrao@in.ibm.com

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。

Madhuri Banda 是一位管理咨询师，负责领导商业价值研究院在印度的调研工作。Madhuri 在企业战略、业务和管理咨询、市场营销战略、业务开发、解决方案/转型、项目管理等领域拥有超过 16 年的工作经验。她曾参与 IBV 针对医疗保健和生命科学领域的创新而开展的另一项调研：2011 年 CMO 调研。Madhuri 的联系方式为 madhuri.banda@in.ibm.com

Rachna Handa 是 IBM 商业价值研究院的咨询顾问和首席分析师。Rachna 负责指导实施 IBM 的全球性调研，包括全球 CEO 调研和 CMO 调研。她已在创新、数字转型、云计算和移动企业等多个领域开发思想领导力。Rachna 在咨询和转型方面具有 8 年的经验。她的联系方式是 rachna.handa@in.ibm.com

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

备注和参考资料

- 1 “Redefining the Hindu rate of Growth.” The Financial Express. April 12, 2004. <http://archive.financialexpress.com/news/redefining-the-hindu-rate-of-growth/104268>
- 2 Mukherjee, Writankar. “ITC’ s e-choupal boosting company’ s FMCG business.” The Economic Times. July 25, 2012. http://articles.economictimes.indiatimes.com/2012-07-25/news/32848625_1_fmcg-business-e-choupal-network-fiama-di-wills
- 3 “The world’ s top 10 most innovative companies in India.” Fast Company. February 11, 2013. <http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2013/industry/india>
- 4 “Reducing sachet waste through pyrolysis.” Hindustan Unilever Limited. <http://www.hul.co.in/sustainable-living-2014/casestudies/Casecategory/Reducing-sachet-waste-through-pyrolysis.aspx>
- 5 The Most Innovative Companies 2013 survey by BCG; Standard & Poor’ s Global 1200 – revenues 2008 to April 2014

- 6 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>
- 7 Mozur, Paul. "A Chinese Mobile Brand Rattles the Globe." The Wall Street Journal.December 17, 2013.<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304173704579264201052697272?KEYWORDS=>
- 8 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
- 9 "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/>
- 10 Sourav, Mukherjee and P. D. Jose. "Vaatsalya Hospitals:Affordable Health Care in Proximity." Harvard Business Review." December 1, 2010.<https://hbr.org/product/vaatsalya-hospitals-affordable-health-care-in-prox/an/IMB327-PDF-ENG>
- 11 "Tata Group to encourage and enhance innovation across business sectors and companies." The Economic Times.April 30, 2014.<http://economictimes.indiatimes.com/news/company/corporate-trends/tata-group-to-encourage-and-enhance-innovation-across-business-sectors-and-companies/articleshow/34382109.cms>
- 12 "Aditya Birla Science and Technology Company." Aditya Birla Group.
<http://www.adityabirla.com/Innovation/abstc>
- 13 "A matter of seconds:Tata DoCoMo' s one-paisa-per-second tariff plan changed the Indian telecom industry, for better and for worse." Business Today.May 15, 2014.
<http://www.businesstoday.in/magazine/cover-story/biggest-indian-innovation---tata-docomo/story/205825.html>
- 14 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-marutisuzuki/article5436894.ece>
- 15 Srikanth, RP. "How ICICI Bank is redefining the future of banking with its social strategy." Information Week.December 17, 2012.
http://www.informationweek.in/informationweek/news-analysis/177739/icici-bank-redefining-future-banking-social-strategy?utm_source=reference_article
<http://www.informationweek.in/informationweek/news-analysis/177739icici-bank-redefining-future-banking-social-strategy>
- 16 "The Flipkart story." The Hindu.May 31, 2012.<http://www.thehindu.com/features/magazine/the-flipkart-story/article3290735.ece>

© 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 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

GBE03661-CNZH-02

