



研究洞察

—

# 拓展创新

生态系统是关键

IBM 商业价值研究院



## IBM 如何提供帮助

要在当今环境中取得成功，企业必须在日益复杂动荡的局势中找准方向，推动实现卓越运营，加强企业各职能部门的协作，培养高素质的领导团队和人才队伍，努力适应持续变化的环境，依托各类数据探索全新的道路。IBM 业务分析和战略实践团队集管理咨询专业知识与分析科学方法于一身，助力领先企业迈向成功。要了解更多信息，请访问：[ibm.com/services/us/gbs/strategy](http://ibm.com/services/us/gbs/strategy)

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信



微信小程序

## 要点

### 合作的优势

生态系统中密集的合作有助于激发创新、降低成本和增加收入。

### 尽管生态系统具有诸多优势，但创新仍主要在企业内部开展

生态系统的优势不足以吸引企业携手合作伙伴或客户开展外向型创新。

### 最出色的组织将生态系统创新视为增强竞争力的有效途径

生态系统对于组织而言至关重要，不仅可以拓宽市场渠道，还能转移营销工作重点，从单纯销售产品转向销售成果及定制体验。

—

新冠病毒疫情期间，一些企业遭受的中断影响比另一些企业更严重。对于因疫情遭到重创乃至瘫痪的企业，创新受到的影响可能首当其冲，因为企业需要首先关注客户和员工的迫切需求，所以可能暂时忽视了创新。然而，创新目前面临的限制未必是永久性的。事实上，创新形式的多样性体现出前所未有的重要性。疫情形势严峻，创新很可能成为企业渡过难关的关键，也是推动企业复苏并最终取得成功的重要机制。

## 创新：无处不在，独具特色，持续发展

创新无处不在。个人、组织乃至国家或地区要么声称已在开展创新，要么在探寻更出色的创新之路。各种例子不胜枚举。在 2018 年《财富》500 强排名前 20 位的企业年报中，提及“创新”一词多达 165 次。<sup>1</sup> 2018 年欧盟和美国的预算报告提及“创新”更是超过 1,100 次。<sup>2</sup>

每年都有大量媒体组织和其他机构衡量创新成果。《福布斯》杂志、波士顿咨询集团、经济学人智库、《快速公司》杂志等机构每年都会开展调研，评选最富创意的企业。<sup>3</sup>

在媒体如此密集的曝光和强调之下，似乎表明人们广泛认识到了创新的重要性。遗憾的是，过去 15 年 IBM 商业价值研究院 (IBV) 的研究一再表明，事实并非如此。不仅个人、组织和国家或地区对创新的理解截然不同，而且他们也很难随着经济、行业和业务模式的发展变化跟上创新的变化步伐。

其中，创新在开展业务的方式和领域方面体现出尤为显著的变化。而今，竞争对手正以过去无法想象的形式开展协作。例如，苹果和三星建立合作关系，苹果通过三星的智能电视播放 iTunes 电影和电视节目。<sup>4</sup>

为推动大规模快速创新，组织还积极打造全新（有时甚至是出乎意料）的生态系统。例如，捷豹与 Waymo（一家自动驾驶技术开发企业，Alphabet Inc. 的子公司）联合研制高档自动驾驶汽车。<sup>5</sup> 亚马逊、伯克希尔·哈撒韦和摩根大通合作成立了一家医疗保健公司，为这几家公司的员工提供经济实惠的医疗保健服务。<sup>6</sup>



# 46%

在近期的一项 IBM 商业价值研究院生态系统创新调研中，46% 的高管表示创新活动为企业带来超过 10% 的收入。到 2021 年，这一比例有望从 46% 提高到 75%。



在生态系统中高度参与合作的企业的创新在收入中的贡献度，要比在生态系统内只开展中低程度合作的企业

# 高出 15%。



但是，

# 仅有 24%

的受访组织高管表示利用了企业外部的合作伙伴作为创新渠道。

总体而言，多达 90% 的最高层主管指出，生态系统对企业的重点任务或关键活动产生影响。一半数高管表示对企业的影响较大。<sup>7</sup> 近 60% 的受访首席高管表示，行业变化是导致重大战略调整的主要原因。<sup>8</sup>

### 全方位创新

IBV 数据表明，企业和政府领导始终如一地投资推动创新，并通过创新创造收入。

在最近针对 1,000 位全球最高层主管开展的一项调研中，近半数 (46%) 的受访高管表示，创新活动为企业带来超过 10% 的收入，这比 2015 年的数字要高出一倍以上。到 2021 年，实现如此成就的企业比例有望从 46% 提高到 75%。<sup>9</sup> 此外，从投资层面而言，有 26% 的企业 2015 年投入 10% 以上的资本支出开展创新相关活动，到 2021 年，这样做的企业有望增长至 60%。预计运营支出中的创新活动份额也将呈现相似的增长趋势。<sup>10</sup>

显然，创新对于企业而言越来越重要。然而，尽管原则上做出明确的共同创新承诺，但企业的创新模式仍然呈现出两极分化。

2014 年 IBV 的调研报告“没有神奇魔法，只有创新科学：最成功的企业如何实现创新”明确揭示了这种二分局面。<sup>11</sup> 那次调研同样走访了 1,000 位最高层主管，调研显示广大高管在寻求创新的过程中所采用的结构和行为大为不同。为辨别最有利于创造业务价值的创新特征，2014 年的调研确定了一组收入增长和盈利能力均十分出众的企业。报告对这组精选企业（仅占样本总数的 6%）进行了细致研究，探寻创新模式的不同之处。



# 最成功的企业领导更善于明确工作方向，包括确立创新目标及预期的创新成果。

## “没有神奇魔法，只有创新科学”报告的启示

从创新组织、创新流程和创新文化这三个不同领域总结出九大创新特征。

表现出色的企业的组织属性与其他企业的不同之处在于：致力于确保创新计划目标与企业战略目标保持一致。同时，表现出色的企业倡导开放式（而不是内向型）创新，而且在企业内部建立了专门的创新团队。

表现出色的企业鼓励通过各种渠道（包括渠道合作伙伴和员工）收集新颖流程理念，针对结构化数据和非结构化数据进行探索性分析。表现出众的这组企业还采用严格的方法，为创新提供资金。他们不仅制定了别具一格的单独资金分配方案，拟定了明确的推进 / 停止项目决策的规则，还确立了清晰的流程审查和节点控制程序。创新绩效指标非常明晰，重点反映预期投资回报率 (ROI) 和实现收支平衡的时间等客观指标。

在文化层面，最成功的企业领导更善于明确工作方向，包括确立创新目标及预期的创新成果。他们出台具体的员工激励措施，鼓励从事创新活动，保证即使项目失败也不会对有关人员做出惩罚。他们不断增强组织敏捷性，提高透明度和信任度，围绕创新探索企业发展方向。

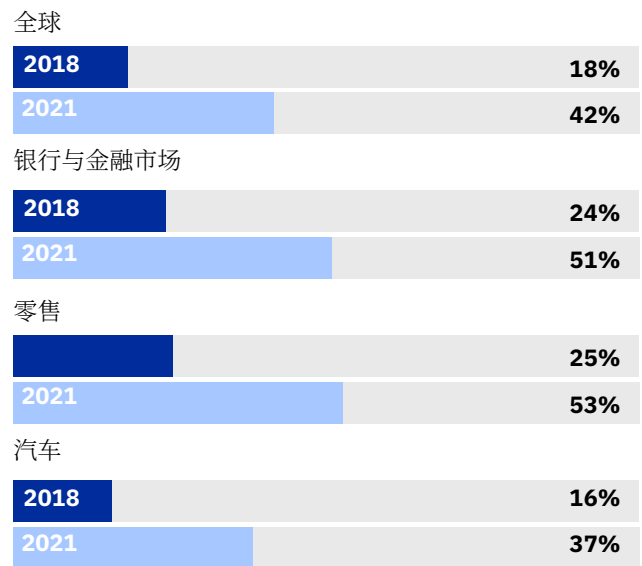
## 交易场所发生变化

过去五年，业务性质发生了翻天覆地的变化。银行、汽车和零售等行业以前所未有的方式和速度不断融合。过去客户通过不同渠道获取不同种类的产品或服务，而今则采用更统一的全新模式。客户可以通过电信企业、技术公司乃至银行参与医疗保健讨论。零售商在策划各种支付系统。社交媒体企业建立新式货币。很难想象，疫情结束后创新领域将会发生怎样的变化！

由于企业不断发展渗透性强的动态经济生态系统，借此方式与客户保持联系，因此传统企业架构正在逐渐瓦解。在参与调研的高管中，有一半表示企业正在策划或参与平台业务模式。这种模式通过支持资源提供方与资源需求方进行按需交换，从而创造价值。几乎所有行业的企业都在争相与客户建立紧密的关系，不但提供自己的产品，还充当客户体验策划者——其他企业如果希望接触客户，也可以将此作为切入点（见图 1）。

图 1

认为未来最主要的竞争来自传统行业之外的 CEO 的百分比



来源：2020 年 IBM—IBV CEO 调研

我们的分析表明，在生态系统中高度参与合作的企业通过创新计划创造了更多的收入。特别是，积极参与生态系统合作的企业中，与创新相关的收入比不太热衷参与生态系统合作的同行要高出 14%。<sup>12</sup>

与此同时，在生态系统中开展创新的企业不仅创新效率更高，而且运营支出相对较低。<sup>13</sup> 以平台为导向的企业分配给创新活动的运营支出每增加一个百分点，收入就可提高 1.4 个百分点。<sup>14</sup>

### 价值捕获平台

过去几年，以平台为中心的企业价值更高，创新能力通常也比其他企业更胜一筹。全球最大的五家企业中，有四家目前以平台为中心；全球十大创新企业中，有七家以平台为中心（见图 2）。<sup>15</sup>

平台通常涉及生态系统，而且迅速扩展到图 2 中突出显示的数字行业之外。目前，此类扩展甚至延伸至传统的非数字行业或依赖书面文件的行业，如陆运或海运，甚至工业

和建筑产品行业。<sup>16</sup> 这些变化影响深远，近期《财富》榜单排名前 20 位的企业构成变化充分印证了这一点，2019 年上榜的企业中有 25% 并未出现在 2015 年的榜单之中。<sup>17</sup>

## 不确定性 + 复杂性 = 创新必要性

最近的 IBV 全球竞争力调研“敏捷性、技能与网络安全：在经济不确定时代保持竞争力的三大关键要素”强调，技术的巨大进步和产业的颠覆与日益加剧的系统性全球不确定因素不谋而合。新冠病毒疫情爆发后，不确定性更是迅速飙升。

“世界不确定性指数”是经济政策不确定性组织 (Economic Policy Uncertainty Group) 提出的一个指标，最近新增了一个子集——世界疫情不确定性指数。截至 2020 年 3 月底，新冠病毒疫情引发的不确定性“相当于 2002 至 2003 年 SARS 疫情不确定性的三倍，更是埃博拉疫情的 20 倍左右。”<sup>18</sup>

因此，高管发现企业正经历前所未有的复杂业务环境。事实上，我们发现 60% 以上的受访高管预计企业将在三年内面临极端复杂的局面。世界各地各行各业的例子比比皆是。<sup>19</sup>

—

### 图 2

市值排名前五位及 BCG 最具创新力企业名单中排名前十位的企业均主要采用平台业务模式。

#### 市值排名前五位的企业（2020 年 1 月）

沙特阿拉伯国家石油公司	6.920 万亿美元
★ 苹果	1.397 万亿美元
★ 微软	1.275 万亿美元
★ Alphabet	1.021 万亿美元
★ 亚马逊	0.924 万亿美元

#### 十大最具创新力企业（BCG，2019 年）

★ 1. Alphabet	★ 6. 奈飞
★ 2. 亚马逊	★ 7. IBM
★ 3. 苹果	★ 8. 脸书
★ 4. 微软	9. 特斯拉
5. 三星	10. 阿迪达斯

★ 平台业务模式

来源: Boston Consulting Group。

## 企业亟需运用生态系统的集体智慧, 进军新市场以及营造新体验。

就自动驾驶汽车而言, 认为可以凭一己之力成功推动创新的企业越来越少。事实证明, 传统汽车制造商、汽车零部件制造商、电子产品制造商和软件科技公司必须相互合作, 缺一不可。芯片制造商英伟达携手八家汽车制造商、博世(汽车零部件制造商)和百度(科技公司), 共同打造自动驾驶汽车的嵌入式计算机。<sup>20</sup>

企业越来越需要运用集体智慧, 进军新市场以及营造新体验。例如, 星巴克与阿里巴巴合作, 改善中国市场的数字和实体业务。星巴克利用阿里巴巴的生态系统(包括送餐平台饿了么和连锁超市盒马)拓展中国境内的配送服务。<sup>21</sup>

此外, 企业通常还必须与携手开展创新的合作伙伴竞争。汽车制造商宝马和奔驰既是竞争对手又是合作伙伴, 目前正在联合开发车载平台和电动汽车电池等关键部件, 旨在缓解成本不断上涨的严峻局面, 抗衡倡导汽车所有权替代方案的科技巨头。<sup>22</sup>

在传统业务环境中, 企业大多各自为战, 独立运营; 相比之下, 在生态系统环境中, 则需协调多个合作伙伴和环境共同运营和创新, 难度自然也要大得多。与生态系统相关的业务挑战充分体现了多方环境中相互对立的目标和优先任务。战略分歧高居榜首, 高于技术挑战和生态系统连通性问题(见图3)。

尽管基于生态系统的创新有助于提高绩效, 但过程可能相当困难。这也许会导致部分高管带领企业摆脱周边生态系统, 延续过去的模式——包括更传统的创新方法。

—

图3

企业领导认为生态系统运营所面临的主要挑战

难以就风险和回报达成共识



参与者之间缺乏共同的愿景



信任度低



技术不足



参与者之间缺乏联系



来源: 2019年IBM-IBV生态系统创新调研。

当要求高管指出企业如何获取新创意时, 近70%的高管表示创意主要来自内部创新团队。63%的高管指出, 主要由内部业务部门领导提出创意。无怪乎许多企业认为创新可有可无, 因为所谓创新其实也不过是一切照旧。仅有1/3的受访高管表示从合作伙伴企业获得新想法和新理念。仅有13%的受访高管表示从客户那里获得新想法——甚至比给出通用答案“员工”的高管比例(16%)还要低。<sup>23</sup>

仅有10%的组织认为客户是创新渠道的一部分。同时, 仅有7%的高管认为企业已建立并保持适当的企业文化, 有助于促进与合作伙伴或客户的合作。<sup>24</sup>在高速发展的生态系统和平台环境中, 以上调研数据着实让人吃惊。

## 向优秀企业学习

我们采用多种分析方法，深入了解在生态系统中顺利促进创新的特定推动因素，以及对经济回报的影响。细致的分析表明，受访高管普遍认为任何单独一项实践、流程或活动均无法独立预测总体业务成就。相反，我们发现围绕多个领域（包括创新动机或目标、合作类型及具体创新执行方法）的多组实践是相互关联的。只有这些实践协同一致（而非各自为战），才能顺利推动创新，确保业务取得成功。

我们首先对照业务绩效对四组因素进行回归分析，发现两组因素能够显著提高业务成就，且不受其他变量的影响。

我们采用两项重要因素执行聚类分析，揭示出四个不同的群组。

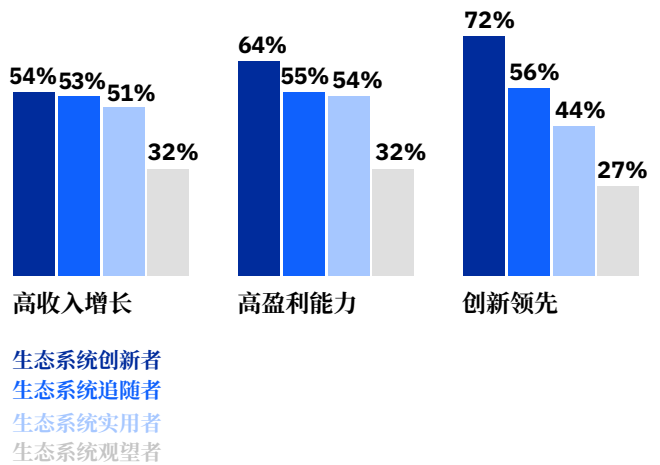
**1. 生态系统观望者**占样本总数的 23%。生态系统观望者通常关注自身，合作水平较低。主要将提高内部效率作为业务重点。他们往往可以有效衡量内部创新的回报。

**2. 生态系统实用者**占样本总数的 24%。与生态系统观望者一样，生态系统实用者也以关注自身为主，合作水平较低。生态系统实用者往往会开发创新产品和服务，借此实现差异化优势。他们也会积极尝试新技术。

**3. 生态系统追随者**占样本总数的 27%。生态系统追随者往往会制定生态系统战略。他们更有可能参与合作，但仅限业内合作。他们已具备在内部有效开展创新并衡量结果所需的能力。

**4. 生态系统创新者**占样本总数的 27%。生态系统创新者制定了完善的生态系统战略。他们在行业内外都开展合作。他们具备在生态系统中开展创新并衡量结果所需的能力。生态系统创新者的经济效益和创新能力明显优于另外三组企业（见图 4）。

**图 4**  
创新者的经济效益和创新能力都最为出众



来源：2019 年 IBM-IBV 生态系统创新调研。



在战略层面采用平台并争取掌握平台所有权方面，生态系统创新者明显走在另外三组企业前面。

## 生态系统创新者与众不同

生态系统创新者在以下四个创新方面与另外三组企业截然不同：他们建立平台，利用生态系统更有效地协调客户体验；他们建立流程，有效衡量所在生态系统内的创新成果；他们形成组织架构，使创新活动制度化。他们创建并推广开放协作的环境（见图 5）。

## 平台创新

平台是业务生态系统不可或缺的组成部分，有助于经济实体之间实现无摩擦互动。在战略层面采用平台并争取掌握平台所有权方面，生态系统创新者明显走在另外三组企业前面。绝大多数 (79%) 生态系统创新者参与平台内的创新活动，56% 的生态系统创新者是平台提供者，在业务生态系统中处于核心地位。

图 5

支持每个创新维度的特定属性

	生态系统创新者	生态系统追随者	生态系统实用者	生态系统观望者
<b>打造创新平台</b>				
企业在平台内参与创新的程度	79%	66%	49%	41%
邀请客户及合作伙伴在创建的平台运营业务	59%	45%	36%	35%
在生态系统中扮演平台提供者的角色	56%	48%	43%	42%
通过生态系统统筹体验	69%	51%	10%	10%
<b>建立创新结构</b>				
利用生态系统获得新想法和新理念	60%	50%	9%	8%
利用生态系统获得专业经验	61%	55%	7%	2%
聘请研发实验室开展创新	72%	46%	17%	48%
通过指定团队开展创新	42%	25%	38%	28%
通过专业团队开展创新	38%	23%	8%	32%
<b>定义创新流程</b>				
衡量创新活动的参与人数	43%	25%	8%	10%
衡量创新速度	54%	27%	7%	25%
一年中成功完成的项目数量	57%	44%	23%	50%
<b>开放创新文化</b>				
参与开放创新	28%	15%	2%	2%
与客户合作	30%	9%	3%	9%
鼓励全体员工开展创新	43%	36%	22%	19%
与合作伙伴公平分享成果	60%	35%	40%	42%
与合作伙伴公平共担风险	57%	34%	41%	38%

来源：2019 年 IBM-IBV 生态系统创新调研。

## TradeLens：海运创新

TradeLens 是全球集装箱物流数字化平台，最初由马士基开发，目前已有五家主要海运公司采用该平台。这是面向航运生态系统的区块链解决方案，支持多个贸易伙伴开展合作，建立单一共享交易视图，而且可以确保隐私性或保密性。

TradeLens 每年跟踪 1200 万份文件，占全球海运集装箱货物数据的 60% 以上。该平台不仅有助于实现更高效、更安全的全球贸易，还激发了全行业的创新热潮。<sup>25</sup>

## 巴黎老佛爷百货：由外而内推动转型

法国高端连锁百货公司巴黎老佛爷百货创建了一个创业加速器，旨在颠覆传统的实体店业务模式。一些初创企业已开始在加速器中合作创建数字解决方案，改善零售体验。<sup>26</sup>

平台通过营造共同的合作环境，深入理解共同的愿景与创新理念。因此，59% 的生态系统创新者邀请客户及合作伙伴在其创建的平台开展创新，较另外三组企业至少高出 30%。

69% 的生态系统创新者通过生态系统统筹协调体验。身为体验协调者，他们可以结合多个合作伙伴组织的创新特色，发挥各种与众不同的能力。事实上，生态系统创新者在生态系统中统筹体验的比例较生态系统追随者高出 35%，更是比生态系统实用者和生态系统观望者高出近七倍。

### 结构创新

生态系统对于组织而言至关重要，不仅可以拓宽市场渠道，还能转移营销工作重点，从单纯销售产品转向销售成果及定制体验。生态系统创新者擅长建立有效的机制，从生态系统合作伙伴那里获得新想法和新理念，在此基础上打造专属的体验。

当被问及是否利用生态系统获得新想法和新理念时，60% 的生态系统创新者给出肯定答复，较生态系统追随者高出 20%，比另外两个群组至少高出六倍。平均而言，在利用生态系统打造专属体验方面，生态系统创新者与另外几组的差距甚至更大。

此外，生态系统创新者还联合大力开展内部投资并形成稳固组织架构的生态系统合作伙伴，共同推动创新活动。相较于另外几组，生态系统创新者通过研发实验室开展创新的可能性至少高出 47%，建立指定创新团队的可能性至少高出 11%，而建立专门创新团队的可能性则要高出 18%。

通过有效衡量创新成果，以强化问责制和提高透明度，生态系统创新者可以更有力地证明持续投资于生态系统中的创新活动有其合理性。

### 流程创新

生态系统创新者明确承担创新计划的财务和运营目标方面的责任。他们围绕适当的指标建立流程和机制，跟踪内部创新活动以及生态系统中合作创新活动的有效性。

他们还能够更清晰地掌握从事创新活动的员工人数。为评估创新活动成功与否，他们更有可能衡量创新的速度（也就是从构思创意到形成最终消费者产品所花的时间）以及一年内成功完成的创新项目的数量。

通过有效衡量创新成果，以强化问责制和提高透明度，生态系统创新者可以更有力地证明持续为生态系统中的创新活动投资的合理性。这样，他们就能够证明创新活动的有效性，确保获得稳定的内部投资及合作伙伴投资，缓解季度或年度预算的波动。

### 文化创新

生态系统创新者比另外几组企业更热衷于促进开放、协作和参与文化。与另外几组企业相比，他们最有可能参与开放式创新，携手客户开展创新的比例至少是另外几组的三倍。此外，与另外几组企业相比，生态系统创新者通过具体的激励与奖励措施，鼓励全员参与创新的可能性至少要高出 19%。

生态系统创新者也更有可能强化生态系统中“一个团队，一个目标”的文化。另外几组企业中，仅有不到半数的受访者表示，为成功推动合作创新，他们将与合作伙伴公平分担风险及分享回报。60% 的生态系统创新者承诺与合作伙伴公平分享回报，愿意分担合作风险的比例也差不多，为 57%。

## 3M：成果导向型创新

3M 被公认为全球最具创新力的企业之一。该公司每年平均推出大约 400 种新产品，申请 500 多项美国新专利。他们通过推广并非针对特定项目的成果导向型创新，实现这种多元化。例如，他们的一个目标是推出不到四年的产品的销售额占总销售额的 35%，以及推出一年左右的产品的销售额占总销售额的 10%。从创新步伐的角度而言，这是一个很高的目标。<sup>27</sup>

## 海尔：携手客户与合作伙伴共同创新

家电企业海尔的 CEO 雄心勃勃，希望公司不仅仅是领先的创新企业，更是行业颠覆者，而非被颠覆。企业设计了完全独立的跨职能团队，各团队直接与客户开展合作，共同发掘创意，并对创意负责。自主团队自负盈亏。业务线管理层的唯一职责是为他们提供成功所需的资源。员工提交创新理念，采取竞争方式加盟或组建团队。<sup>28</sup>

## 主要结论摘要

本 IBV 研究洞察报告的结论是：一些组织在生态系统创新方面比另一些企业表现更出众。他们在以下四个支持创新的方面表现得非常出众：

- 通过平台引领生态系统创新；
- 在生态系统中建立相应的结构，将奇思妙想转化为期望的客户体验；
- 建立有效、有意义的措施，顺利推进生态系统创新；
- 采用协作思维推动创新，建立有利于塑造创新行为的环境。

## 行动指南

### 生态系统创新

#### 挑选平台。

或者，创建平台。依靠“独行侠”方式取得成功的时代似乎已经一去不复返。甚至在此次疫情爆发之前，众多企业就已经开始建立广阔的生态系统，共同开发和推出解决方案，这是企业在竞争中保持领先地位以及避免被超越或淘汰的有效途径。现在，合作创新的重要性进一步提升。

企业应当寻找市场空白，然后制定确切的平台和生态系统价值主张，以填补这一空白。必须让自己和客户都明白在生态系统中扮演的角色。究竟作为平台提供者还是平台参与者？制定具体战略，满足所选角色的要求。

在设计平台和生态系统以开展创新时，务必始终关注于客户需求。尽早邀请客户加入创新生态系统。

联系多个彼此陌生的合作伙伴，鼓励他们彼此建立直接合作关系，帮助增强生态系统的综合实力。建立信任——或许可以邀请监管机构加入，这样可以使值得信赖的生态系统形象更深入人心。吸引或联合其他合作伙伴，持续壮大生态系统规模。

#### 结构至关重要。

设计、实施和管理创新网络时，结构发挥着重要的作用。要打造创新网络，首先需结合内部资源、生态系统资源以及各种不同的创新方法。确保妥善整合技能、绩效和体验。包含致力于实现特定目标的子网络，定义创新网络结构。

定义创新网络在满足组织级和生态系统级目标方面所发挥的作用。设定明确期望，确立成功目标，规定时间要求。

选择创新网络赞助方和领导层。确定所需的技术支持及其他支持。另外，还要定义内部和外部参与者需要掌握的关键知识、信息和数据。

#### 几乎每个人都讨厌流程和监管。

至少人们会试图进行抵制。没关系，无论如何流程和监管措施都要部署。流程和治理是成果与实际创新工作之间的联系纽带。

创新项目应当与企业财务目标保持一致。为创新项目建立组合方法。在管理和评估高风险、高回报的计划时，采用的方法必须不同于增量低风险项目的方法。

必须在生态系统和组织层面衡量创新项目的成果。速度和规模更适合在生态系统层面进行衡量，财务指标则对组织层面至关重要。

根据组织和生态系统的成熟度，就关键绩效指标达成一致。频繁执行评审，与生态系统合作伙伴不断分享反馈意见，维持信任，保持沟通。

发展生态系统文化。优先发展并推广重视开放性、灵活性和信任的企业文化。推动形成学习型组织，鼓励员工自由分享看法和知识。

#### 员工可以成为最杰出的文化大使。

帮助员工培养数字技能和文化素养，确保他们能够自信地在网络中对外交流。构建或采购数字工具和框架的组合，帮助员工在组织内吸收和分享学习成果。

建立敏捷灵活的合作关系，帮助生态系统快速应对不断变化的市场状况。在组织内建立敏捷的跨职能团队，作为灵活合作关系的有益补充。抵制过分强调利用内部组织架构和流程管理生态系统的冲动。



## 关于作者



**Anthony Lipp**  
anthony.lipp@us.ibm.com.

Anthony Lipp 是 IBM 银行与金融市场全球战略的负责人。他目前负责支持制定并执行 IBM 战略，为全球银行和金融市场行业提供业务支持。他是 IBM 行业学会的成员。加入 IBM 之前，他曾在 McKinsey & Co. 和 PwC 的纽约和伦敦办事处担任高级领导职务。



**Anthony Marshall**  
anthony2@us.ibm.com  
linkedin.com/in/  
anthonyejmarshall  
twitter.com/aejmarshall

Anthony Marshall 是 IBM 商业价值研究院的高级研究主任。他拥有超过 20 年的咨询、研究和分析经验，为美国 and 全球多家银行提供广泛的咨询服务，与多家顶级机构合作实施创新管理、数字战略、转型和组织文化。



**Kazuaki Ikeda**  
k7ikedajp@yahoo.  
co.jp.

Kazuaki Ikeda 是东京早稻田大学的客座教授，也是一位独立并购顾问。在担任目前的职务之前，Kazuaki Ikeda 曾任 IBM 日本公司的数字战略合作人和副总裁，以及 IX 主管。

## 调研方法

2018 到 2019 年间，IBM 商业价值研究院联合牛津经济研究院对 1,000 位组织高管开展了调研，广泛覆盖 19 个行业和 29 个国家或地区。我们对 250 位首席执行官、150 位首席财务官、150 位首席创新官、150 位首席营销官、150 位首席运营官、150 位首席联盟 / 合作官进行了采访。为了解最成功的企业在生态系统中开展创新活动时所采用的独特方法，我们执行聚类分析，揭示出四种不同的组织原型，阐明最成功的生态系统创新者与其他企业之间的差异。

## 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 (IBV) 隶属于 IBM Services，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。

## 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](http://ibm.com/iibv)。

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

## 相关报告

Sangha Parm、Veena Pureswaran 和 Smitha Soman 合著，“利用区块链促进全球贸易”

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/blockchain-global-trade>

Jim Comfort、Blaine Dolph、Steve Robinson、Lynn Kesterson-Townes 和 Anthony Marshall 合著，“混合云平台的优势”

<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/hybrid-cloud-platform>

Steven Davidson、Edward Giesen、Martin Harmer 和 Anthony Marshall 合著，“加入生态系统，还是孤军奋战？在生态经济大潮中乘风破浪”

<https://www.ibm.com/downloads/cas/61AQ3EDX>

“数据优势，不容错过：全球最高管理层调研（第 20 期）之首席执行官洞察”

<https://www.ibm.com/downloads/cas/OAKNY306>

## 备注和参考资料

- 1 Internal IBV analysis of top 20 Fortune 500 companies, “Fortune 500.” *Fortune*. 2018. <https://fortune.com/fortune500/2018/>
- 2 Internal IBV analysis of US & EU budget documents, “An American Budget – Budget of the US Government – Fiscal 2019.” <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2018/02/budget-fy2019.pdf>, “The EU Budget for 2019: growth, solidarity and security in Europe and beyond - provisional agreement reached.” December 2018. <https://eur-lex.europa.eu/budget/www/index-en.htm>
- 3 “The World’s Most Innovative Companies.” *Forbes*. <https://www.forbes.com/innovative-companies/#592b126a1d65>, Baeza Ramon, Grassl Florian, Kennedy Derek, Manly Justin and Ringel Michael. “Innovation in 2019—The Most Innovative Companies 2019.” BCG. March 2019. <https://www.bcg.com/en-us/publications/2019/most-innovative-companies-innovation.aspx>, “The World’s 50 Most Innovative Companies 2019.” *Fast Company*. <https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2019>
- 4 “Apple and Samsung announce unthinkable partnership.” *The Irish Times*. January 2019. <https://www.irishtimes.com/business/technology/apple-and-samsung-announce-unthinkable-partnership-1.3749923>
- 5 Korosec, Kirsten. “Waymo’s self-driving Jaguar I-Pace vehicles are now testing on public roads.” *TechCrunch*. June 2019. <https://techcrunch.com/2019/06/17/waymos-self-driving-jaguar-i-pace-vehicles-are-now-testing-on-public-roads/>
- 6 Farr, Christina. “Everything we know about Haven, the Amazon joint venture to revamp health care.” *CNBC*. March 2019. <https://www.cnbc.com/2019/03/13/what-is-haven-amazon-jpmorgan-berkshire-revamp-health-care.html>
- 7 Unpublished data from 2017 IBM IBV Ecosystem survey: In or out: Succeeding in the ecosystem economy.
- 8 Unpublished data from IBM IBV 19th Global C-Suite study survey.
- 9 IBM Institute of Business Value Innovation in ecosystem survey in collaboration with Oxford Economic, 2019.
- 10 Ibid.
- 11 Kazuaki, Ikedam Anthony Marshall, and Majumdar Abhijit. “More than magic — How the most successful organizations innovate.” IBM Institute for Business Value. April 2016. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/morethanmagic#>
- 12 Internal analysis by IBM Institute of Business Value based on IBM Institute of Business Value Innovation in ecosystem survey in collaboration with Oxford Economic, 2019
- 13 Ibid.
- 14 Ibid.
- 15 IBV Analysis of top listed companies by market capitalization in January 2020, as listed by *Bloomberg*; IBV Analysis of list of most innovative companies published by BCG. “Innovation in 2019 —The Most Innovative Companies 2019.” BCG. March 2019. <https://www.bcg.com/en-us/publications/2019/most-innovative-companies-innovation.aspx>

- 16 “Seizing the data advantage: Chief Executive Officer insights from the 20th Edition of the Global C-suite Study.” <https://www.ibm.com/thought-leadership/>
- 17 IBV analysis of annual Fortune Global 500 list. “Global 500.” *Fortune*. <https://fortune.com/global500/search/>
- 18 Ahir, Hites, Nicholas Bloom, and Davide Furceri. “Global Uncertainty Related to Coronavirus at Record High.” *IMF Blog*. April 4, 2020. <https://blogs.imf.org/2020/04/04/global-uncertainty-related-to-coronavirus-at-record-high/>
- 19 IBM Institute of Business Value Innovation in ecosystem survey in collaboration with Oxford Economic, 2019.
- 20 Gershgorn, Dave and Keith Collins. “The entangling alliances of the self-driving car world, visualized.” *Quartz*. July 26, 2017. <https://qz.com/1034116/the-entangling-alliances-of-the-selfdriving-car-world-visualized/>
- 21 Russell, John. “Starbucks partners with Alibaba on coffee delivery to boost China business.” *TechCrunch*. August 2018. <https://techcrunch.com/2018/08/01/starbucks-partners-with-alibaba/>
- 22 Behrmann, Elisabeth, Christoph Rauwald. “BMW, Mercedes Pivot From Enemies to Partners in New Auto Era.” *Bloomberg*. December 2018. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-12-20/bmw-mercedes-pivot-from-enemies-to-partners-in-new-auto-era>
- 23 IBM Institute of Business Value Innovation in ecosystem survey in collaboration with Oxford Economic, 2019 .
- 24 Ibid.
- 25 “TradeLens adds major ocean carriers Hapag-Lloyd and Ocean Network Express.” TradeLens. July 2, 2019. <https://www.tradelens.com/press-releases/hapag-lloyd-and-ocean-network-express>
- 26 Furr, Nathan and Andrew Shipilov. “Building the right ecosystem for innovation.” MIT Sloan Management Review, [http://ilp.mit.edu/media/news\\_articles/smr/2018/59411.pdf](http://ilp.mit.edu/media/news_articles/smr/2018/59411.pdf)
- 27 “The Three-Step Process That’s Kept 3M Innovative For Decades’, Oct 2017, <https://www.fastcompany.com/40437745/the-three-step-process-thats-kept-3m-innovative-for-decades>
- 28 Fischer, Bill, Umberto Lago, and Fang Liu. “The Haier Road to Growth.” *Strategy + Business*. April 27, 2015. <https://www.strategy-business.com/article/00323?gko=c8c2a>





## 关于研究洞察

研究洞察致力于为业务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。洞察根据对自身主要研究调查的分析结果得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：iibv@us.ibm.com。

© Copyright IBM Corporation 2020

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

美国出品  
2020 年 5 月

IBM、IBM 徽标及 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corp. 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。Web 站点 [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://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。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，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的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。它并不旨在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企业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。此类数据的使用结果均“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

