



专家洞察@IBV

创新势在必行

IBM 商业价值研究院

您准备好参与创新 2.0 了吗？

新的颠覆性事件正在彻底改变创新的步伐，领先企业纷纷加入进来，试图通过新兴的业务模式来获取差异化竞争优势。然而，残酷的事实摆在面前：如果只对创新做表面功夫，那么企业的资金、资源和时间投入都将是徒劳，因为这远远不能满足客户以及利益相关者的期望。人们总是怀着一种固有的期望，即这些渐进式的，在很多情况下“孤岛式”的投资或计划将会产生持续的业务影响。然而，现在已经到了超越“创新剧场”的时刻，企业进入更为成熟的创新实践阶段，从而推动可衡量的业务成果。创新 2.0 的大幕已经拉开。

掀起新一波创新浪潮

在过去 10 年的数字化商业模式中，企业采取变革举措的门槛较低，许多全球财富 500 强领导企业借此开启了创新之旅。今天的关注重点在于，快速推进发展议程，找到新的利润池以及应对颠覆性的市场变革。IBM 商业价值研究院 (IBV) 最新一项调研显示，近一半的受访全球 CEO 表示，创新将成为其企业未来获得成功的唯一最重要活动。¹

因此，企业风险投资基金、创新实验室、孵化器、加速机构以及合作环境等层出不穷。这些趋势导致企业现状发生了根本性变化。近来，企业纷纷通过采用不同的业务模式和工作方式，部署现代企业环境，努力建立新的业务价值来源。这些举措的目标一致，即以创新方式解决问题，加快构思，确保端到端扩展，从而促进持续发展。企业的预期结果是什么？形成

全新的企业基因，那就是勇于将客户和员工置于企业投资的核心位置，进一步加强与市场的联系。

这些举措虽然推动了企业内部变革，但是往往会导致成败两别的创新孤

岛，或者远远偏离了企业战略基础的“青睐项目”。因此我们得出一种思考创新和践行创新的新方式：重新启动创新投资，促进变革和推动发展（见图 1）。

图 1

企业可以采取行动，向创新 2.0 迈进

创新 1.0 孤立的创新	创新 2.0 为变革和增长而扩展
投资领域与现有市场定位冲突，因而导致初期举措进度和市场接受能力受限	理解并建立品牌、客户、渠道、产品、能力等方面的核心竞争力，并获得市场差异化优势
利用业内有限的“连接点”，在特定解决方案领域构建深厚的专业知识	保持客户战略视角，发展行业生态系统
专注于品牌建设或重大专项工作，资金投入有限或周期较长	作为战略规划周期的一部分，开发核心投资、相关投资以及颠覆性发展投资组合方案
孤立地或在特定业务部门内部开发新产品或新功能，可扩展性不足，重复使用的可能性也有限	与大量核心企业、新合作伙伴或“孵化”后继续创业之路的创业人才合作，执行全新的企业模式
使用不完善的整合和企业最终否决方式，区分“新”“旧”人才和技能	营造学习环境，共享举措洞察，激发新思维，推动形成未来新技能
集中于内部研发专属解决方案，或处于封闭式网络环境下，大大局限或减慢了第三方协作进度	构建全新开放式平台，加速与合作伙伴共同创造，吸引他们成为企业的扩充人才
过度分析使项目计划和决策受阻，从而将精力转移到解决缺陷的措施、价值实现和持续赞助的问题上	进行风险管理，缩短情况分析时间，定期作出“切断性”决策，有效防止大型投资失误

以一家大型跨国电信公司为例，该公司最初大力投资发展核心业务以外的新收入来源。在独立的风险基金以及孵化器的支持和协助下，在收购多家后期创业公司后，该公司在全球市场中呈现了遍地开花之势。

虽然这样的举措被认为是有前瞻性的，但企业文化的摇摆变化有时会让旧员工感到疏远，也会让不同业务部门对应的客户感到困惑。最终，该公司并没有实现预期的目标客户群扩大、赢得市场优势地位的结果。

为了拥抱创新 2.0，领导者必须摒弃固有谬见，即认为变革和发展创新能够在与企业其他部分孤立隔绝的情况下得以实现。虽然这个概念初看起来似乎可以信赖，但是从官僚之风渐弱、企业自由之风“兴起”的角度来看，创新归根结底必须定位为一种能够为企业利益提供新资产的投资。

事实上，企业需要摒弃传统官僚主义流程，基于现有战略规划周期，形成一个统一的创新框架：这个框架可以支持各种孵化创意的冒险和计划，明确要在企业其他部门扩展的新能力、新实践和新经验。

如果设计得当，这些项目就可以加速企业向创新的企业文化转型，为变革和发展铺平道路。同时，这也可以提升企业高管层和董事会对相关举措的接受度。最终，这种接受程度会影响整个投资组合，或者直接影响业务盈亏。要做到这一点，企业可以：

• 创新企业职能

而非将企业内不同组织间并不协调的工作综合在一起。高级管理层必须改进创新议程，安排高水平的合格领导，追求与战略安排流程保持一致的创新目标。在 2016 年的 IBV

最高管理层调研当中，44% 的受访 CEO 将有远见的领导力视为创新最重要的文化属性。²

- **由外而内开展创新**，因为生态系统至关重要。联手传统企业和新兴创业企业合作伙伴，围绕互利共赢的发展机遇凝聚共识，力求将外部的新鲜思想注入当前的计划当中。
- **量化创新**，将客户洞察纳入考量因素，并通过严格的关键绩效指标 (KPI) 来衡量和跟踪公司的一个或多个业务部门。利用这些信息加速获得投资回报，持续创造价值。2015 年的 IBV 创新报告指出，35% 的业绩出众企业（高收入增长率和高盈利率的企业）更倾向于明确评估创新举措的成果，以及创新对企业发展和市场占有率的贡献。³

让创新成为一项企业职能

孤立会导致创新失败。高管们非常清楚，一流的创新管理引擎是达到目的的手段，而不是目的本身。当前市场是由来自传统行业界限之外的颠覆和诞生于数字时代的新竞争者所推动的，因此这一点尤为突出。企业创新框架能够引导投资，加快发展，加速企业系统化变革，原因就在于此。

高管们必须对各业务领域进行优化重组，调配资源，才能超越颠覆。一支积极作为的高级管理层团队还必须消除障碍，激励企业员工与生态系统开展广泛合作。只需看看领先的金融机构如何创收就会知道：他们在区块链和跨境资金流动等领域开展创新投资。

领导者不能再单单执着于将创新作为竞争优势。更确切地说，他们需要领导发展方向，集中战略重点，并将注意力集中在预测潜在障碍的战略规划上：他们需要开展评估并执行计划，避免过度分析和过度思考。

重现活力、战略聚焦可以帮助高管：

- 发展关于不断演变的生态系统的深厚企业知识，根据公司不断变化的竞争定位，采取进攻性/防御性的姿态。
- 通过加快评估和识别商机、管理风险、实现效益或“切断”投资的方式，减少对价值有限的特定项目的关注。

- 丰富公司利用和培养内部人才的方式，充分利用合作伙伴生态系统。
- 将基于新业务模式的产品、服务和业务引入市场。
- 制定新措施和反馈循环，估算交付价值。

开放企业的生态系统：由外而内合作共赢

创新和颠覆来势汹汹。新竞争者和初创企业很可能颠覆您的业务，而且颠覆速度甚至比您运转一项新举措的速度还快。为何不接受来自企业外部创新实体的最佳创意，来帮助推动企业变革？

在新的数字经济格局中，企业必须依靠互补的生态系统来加速和采用创新。高瞻远瞩的领导者意识到，灵敏快速的创新源自于找到新的生态系统。来自其中的技能和资源可以快速启动新的发展投资，尤其是在企业开始利用未经考验的新兴技术，进军新市场参与竞争之时。

但当您采用由外而内的策略时，问自己这样一个问题：我的企业如何激励

各方在这个“创新沙盒”中融洽相处，通力合作？要意识到，大企业可能提供更大的规模，而小企业则可能会更灵活地锁定独特痛点。接受各方为创新框架带来的价值。

此外，旨在打造内部能力的企业必须清楚明确一点，那就是新的企业基因如何支持当今的工程师、数据科学家以及其他职能部门开展合作，设计新一代产品和服务。

我们的 CEO 调研结果显示，超过三分之二的受访 CEO 表示，传统行业价值链正在演变成为跨行业生态系统，同时也在积极寻求在生态系统中扮演全新或不同角色的机会。⁴ 这就是为什么许多以寻求共同创造为其战略方向的基本宗旨的企业，依靠的是整个生态系统以及更加灵活的新合作方式。

量化创新：实现可衡量成功的框架

为了充分利用创新和共同创造，并将其作为实现企业目标的重要动力，企业必须跳出固有思维，抛弃创新面子工程，选择更加实质性、可持续的战略。许多公司利用创新来“美化”品牌；换句话说，利用这种方式让客户、求职者或合作伙伴注意到自己的品牌。这通常体现在后续跟进有限的企业赞助活动、工作场所重新组合或有针对性的人力资源项目当中。

但是，早期形态的创新无法交付可衡量的成果，这类成果对于企业获得更大的市场份额或新的收入来源至关重要。企业创新是由管理层领导、在全公司范围实施的过程。为真正拥抱创新 2.0，企业高管可以：

- 培养有担当的业务负责人和风险承担者的企业文化
- 保持基于指标的严格 KPI
- 利用市场优势构建核心竞争力
- 构建由核心投资、相关投资以及颠覆性发展投资组成的平衡投资组合
- 将创新视为投资组合的一部分，能够欣然接受失败
- 跟踪并重复采取行动，加快创新速度，扩大创新规模。

即刻启动创新 2.0

新兴技术和数字经济的低门槛带来的颠覆，很可能继续模糊竞争路线，导致企业需要频繁地重新思考业务目标。为此，我们需要一个全新的创新品牌，这类品牌源于企业核心竞争力和差异化优势并对其进行重塑，由包括不断变化的生态系统合作伙伴在内的高层提供支持，能够直接促使企业获得成功。孤岛式创新无法实现可持续发展，所以要以一种有意义的、审慎的方式，确定企业目标、战略重点和投资方向。

记住，企业级创新框架有助于推动资本投资实现更高的收益率、盈利能力和收入增长。企业将有可能从中获得更出色的构思、孵化和商业化资源，从而优化可衡量的成果。

关于专家洞察@IBV 报告

ExpertInsights@IBV 专家洞察代表了思想领袖对具有新闻价值的业务和相关技术主题的观点和看法。这些洞察是根据与全球主要的主题专家的对话总结得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：iibv@us.ibm.com。

主题专家

Amanda Gosling

IBM 全球企业咨询服务部
数字战略与 iX 合伙人
[linkedin.com/in/amanda-gosling-a1ab283/](https://www.linkedin.com/in/amanda-gosling-a1ab283/)
amanda.gosling@uk.ibm.com

Mathias Bombardi

IBM 全球企业咨询服务部
数字战略副合伙人
[linkedin.com/in/mathias-bombardi-31a2a92](https://www.linkedin.com/in/mathias-bombardi-31a2a92)
mabombar@us.ibm.com

Brian Love

IBM 全球企业咨询服务部
数字战略副合伙人
[linkedin.com/in/briandlove](https://www.linkedin.com/in/briandlove)
brian.david.love@ibm.com

IBV 联系人

Anthony Marshall 研究总监
IBM 商业价值研究院
[linkedin.com/in/anthonyejmarshall](https://www.linkedin.com/in/anthonyejmarshall)
anthony2@us.ibm.com

© Copyright IBM Corporation 2017

Route 100
Somers, NY 10589
美国出品
2017 年 7 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 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 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产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示还是默示）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和非侵权的任何保证或条件。IBM 的产品是根据产品提供时所依据的协议条款和条件提供保证的。

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 并未对其进行独立核实、验证或审查。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。

备注和参考资料

- 1 2014 IBM Innovation Survey. IBM Institute for Business Value in collaboration with Economist Intelligence Unit.
- 2 “Redefining Competition: Insights from the Global C-suite Study – The CEO perspective.” IBM Institute for Business Value. January 2016. <https://www-935.ibm.com/services/c-suite/study/studies/ceo-study/>
- 3 Ikeda, Kazuaki, Anthony Marshall and Abhijit Majumdar. “More than magic: How the most successful organizations innovate.” IBM Institute for Business Value. October 2015. <https://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/morethanmagic/>
- 4 “Redefining Competition: Insights from the Global C-suite Study – The CEO perspective.” IBM Institute for Business Value. January 2016. <https://www-935.ibm.com/services/c-suite/study/studies/ceo-study/>

GBE03848CNZH-00

