



# 创新中国

从“制造”到“创造”

IBM商业价值研究院

## 执行报告

### 业务分析与战略

#### **IBM如何提供帮助**

要想在当今的环境中取得成功，企业需要应对日益提高的复杂性和多变性，推动卓越运营和跨企业职能部门协作，培养更高素质的领导人才，管理持续的变化，并挖掘数据中新的可能性。IBM业务分析与战略团队整合了管理咨询专业能力和分析科学，旨在促进领先企业取得成功。

---

## 创新 — 未来增长的关键

经过30年的飞速增长，中国已经位于全球精英经济体之列。很多中国公司，例如互联网服务行业的阿里巴巴、腾讯、京东，通信行业的华为，信息技术行业的联想，消费电子行业的小米科技等，都已经成为了各自领域内的国际领先企业。虽然中国企业已经在创新上有突出的表现，但是对于那些尚未展现足够创新的企业而言，他们可以从全球领先的和最具创新的公司的实践中获得有价值的创新启示。IBM与经济学者智库(Economist Intelligence Unit)合作开展的针对1,000多位全球高管的最新调研揭示了中国如何在创新的过程中获得“魔力”。

---

## 执行摘要

在短短30年间，中国已经从全球第15大经济体一跃成为继美国之后的第二大经济体。<sup>1</sup> 然而，这种快速增长并非没有遇到挑战。新兴力量已经开始对中国的整体商业格局产生重大影响：

- *中国客户的期望值迅速变化。* 由于受到全球趋势和影响力的冲击越来越大，客户变得越来越精明。他们期望获得更多的产品特性、更好的用户体验和更多样的业务模式。与西方国家一样，中国消费者现在期望根据他们的个人偏好来享受服务。
- *中国经济正在发生结构性改变。* 中国的劳动力成本日益提升，低技能制造活动正在向其它低成本国家转移。与其他许多高度发达的国家一样，经济活动正从传统制造业向服务业和知识型活动转型。国内市场的竞争日益激烈，消费者的需求已经开始超过经济基础设施的响应速度。
- *中国企业正走向全球化。* 随着中国企业跨越国内边界，它们正在接受不断变化的全球竞争的挑战。因此，中国企业发现，它们迫切需要开发独特而有吸引力的全新价值主张，从而保持竞争力。事实上，许多中国企业走向全球化的原因之一也是为了学习其他国家的经验从而更好地发展自身的核心业务。对中国企业来说，针对不同细分市场和环境，开发针对特定市场的产品势在必行。

在IBM商业价值研究院和经济学人智库(Economist Intelligence Unit)联合进行的全球创新调研中，我们分析了1,004位全球高管(其中66位来自中国)的回答，分析结果表明，业绩优秀的企业在三个关键领域与众不同：



**支持创新的组织结构和职能** — 最成功的企业将创新活动直接与业务目标保持一致，寻求“开放的”创新模式，并构建专门的创新团队。



**保证创新得以实现的文化环境** — 最成功的企业在所有业务活动中明确以创新为核心，鼓励创新行为，并且寻找途径保持创新动力。



**将想法转变为创新实践的流程** — 最成功的企业从不同的来源寻求新想法，通常利用大数据和分析技术；为创新提供专项资金，并且严格地衡量创新成果。

为了应对这些颠覆性力量，中国企业必须重新思考如何开展业务 — 在此过程中，企业需要拥抱全面创新的理念。相应地，中国政府也已通过在战略性的行业中打造优势企业来培育全球竞争力。对于企业而言，需要将创新作为所有活动的核心。很多企业迈出了重要的步伐，有一些企业已经被当作所在领域的领先创新者，如腾讯、阿里巴巴、百度、小米、京东方等。那些希望更为创新的中国企业可以从全球创新引领者的实践中获得有价值的启示。

随着中国企业更有力地拥抱整体创新，它们会发现，与其他发达国家一样，创新正变得更加开放和协同。创新正在经济生态系统中越来越多地出现。创新的“魔力”仍然存在，由科学和数字、数据及洞察力推动的创新突破越来越多见。对于当今的商业领导者，创新不仅仅是魔力 — 它更是预测未来的艺术和科学。创新需要了解新技术的全部潜力是什么，需要知道客户需要什么、想要什么，甚至是在客户意识到自己的需求之前就能洞察未来。另外，创新需要构建组织和生态系统能力来开发、执行并满足这些需求。

这份白皮书列出了全球最成功的企业 — 包括中国企业 — 在创新方面的关键特征，并提出明确的步骤帮助中国企业成为创新精英小组的一员。

## 全球创新力量

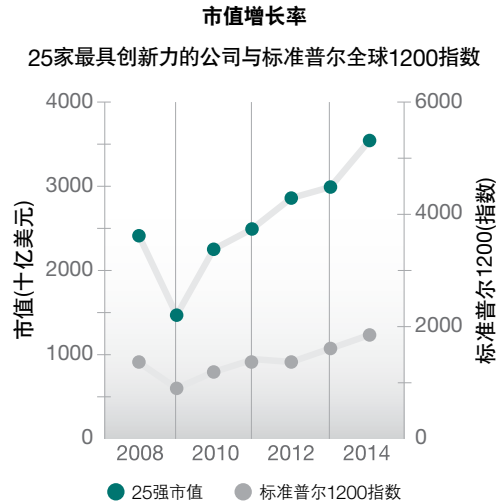
考察最具创新精神的企业与市场上其他企业的对比数据，发现创新与财务业绩密切相关(见图1)。<sup>2</sup>

**图1.**

创新公司超过整体市场的价值创造。

### 2013年最具创新力的25家公司

- |               |          |
|---------------|----------|
| 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         | 18. 本田   |
| 6. IBM        | 19. 奥迪   |
| 7. 亚马逊        | 20. 戴姆勒  |
| 8. 福特         | 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**    |          |



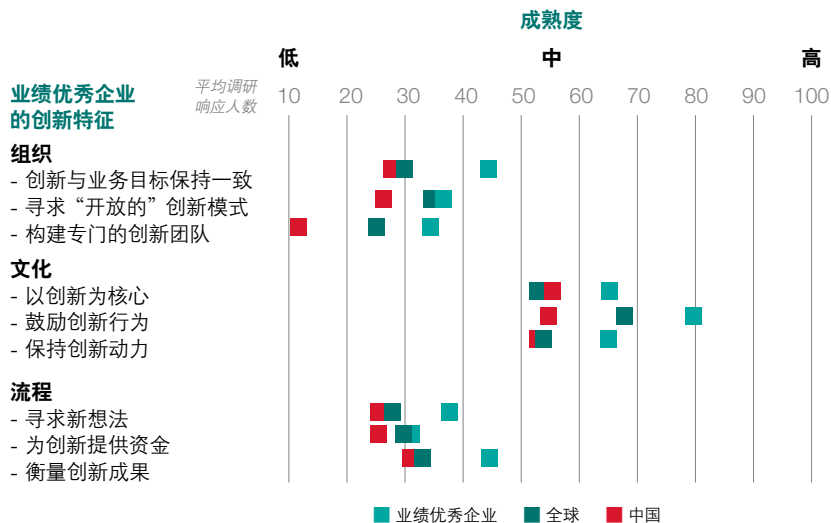
资料来源: BCG 2013年最具创新精神公司调研, 标准普尔全球1200, 2008-2014年4月间的收入

虽然经历了显著的增长，但是很多中国企业仍然在创新的维度上处于落后的位置。

然而，中国企业在多个关键创新维度上落后于其他国家(见图2)。<sup>3</sup>

图2.

很多中国企业目前在关键创新维度上处于落后位置



资料来源：IBM商业价值研究院分析

---

我们的调研指出，要扭转这一形势，中国的企业领导者必须突破三个主要障碍才能变得更具创新能力：

### **组织障碍**

在调研中，中国企业指出他们较少将创新目标与产品/服务拓展目标相结合；在创意的生命周期中较少采用开放的创新模式；而且企业较少构建专门的创新团队。

### **文化障碍**

中国的企业高管在提供明确的创新方向和激励措施方面有待提升；员工参与创新的程度不高，而且中国企业对失败的容忍度较低。

### **流程障碍**

中国企业的高管告诉我们，中国企业向员工、业务部门和渠道伙伴寻求新想法的比例较低；它们更少地开发商业案例支持创新举措，而且较少应用财务指标衡量创新成果。

图3.

创新的方式已经超越了传统模式—消费者正在直接参与创新流程

### 71%的受访高管同意

消费者是创新流程的一个关键组成部分



### 67%的受访高管同意

消费者有助于开发具有更高价值的产品

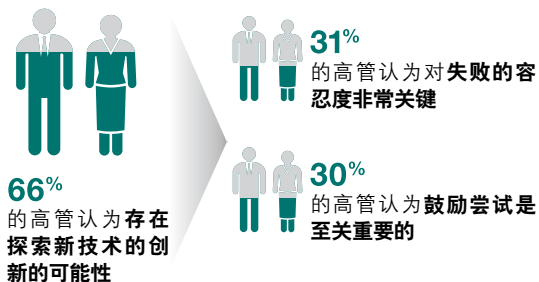


\*已对百分比进行了取整 资料来源: IBM商业价值研究院分析

图4.

技术通常是创新的核心

但是目前对失败的容忍度和对尝试的鼓励程度仍然较低……



资料来源: IBM商业价值研究院分析

## 创新的本质是不断变化

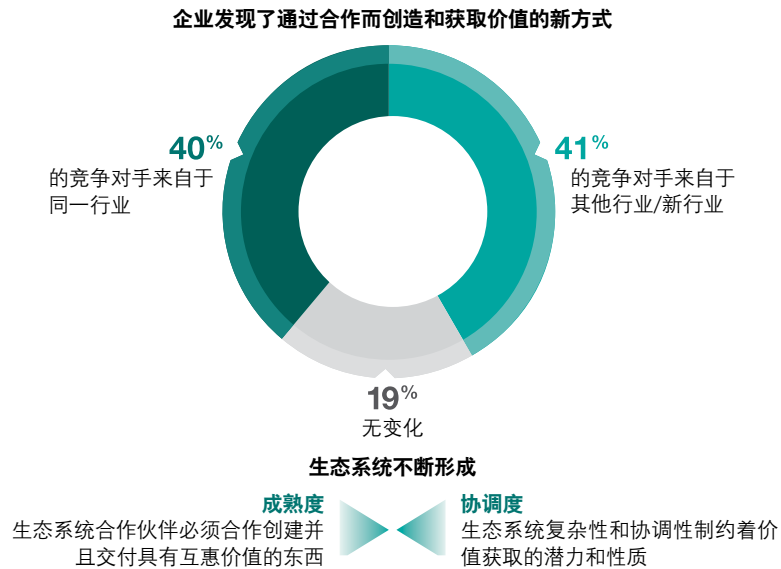
创新越来越多地在我们称作的个人对个人(E2E)经济中发生。E2E涉及到从“我”到“我们”的根本理念转变。<sup>4</sup> 在过去,企业将产品和服务推送给客户,然后告诉客户它们为什么宝贵。而如今,数字技术的持续演进和革命,传统的基于市场的经济结构正在向基于生态系统的环境过渡,这从三个方面改变了创新的方式:

1. 消费者已经直接参与到创新过程中。技术和超级连通已经成为消费者和企业在全价值链活动中协作的催化剂:共同设计、共同创建、共同生产、共同营销、共同经销和共同筹资。消费者和企业越来越多地联手在透明和信任环境中创造价值(见图3)。例如,中国领先的智能手机制造商小米采用了没有营销预算或销售团队的业务模式。为了建立客户忠诚度,公司根据用户的反馈,每星期发布软件的新版本。<sup>5</sup>
2. 技术是创新的核心。新技术使企业能够更快地响应客户需求,并建立有吸引力的新能力和业务模式(见图4)。例如,提供众包式蛋白质折叠的在线游戏—Foldit的用户在10天内破译了梅森-菲舍猴病毒的逆转录蛋白酶,而这个问题已经困扰科学家长达12年以上。<sup>6</sup> 如果没有大量的网络社区在线用户和消费者交易分析的发展,中国的互联网金融革命也不可能出现。
3. 生态系统不断定义新的创新类型。生态系统是由致力于创建并分配业务价值的独立企业和关系组成的复杂网络(见图5)。生态系统发展的一个例子是Quirky和GE之间的合作。GE通过Quirky众包创新活动,这不但降低了风险,而且可以与实现突破的发明家共享收入。<sup>7</sup>



图5.

生态系统正在不断形成，并推动更为开放的创新模式



资料来源：IBM商业价值研究院分析

**图6.**

我们的2014年全球创新调研指出，9%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****业绩优秀者**

实现**高收入增长和高盈利**的企业

**9%****业绩较差者**

实现**低收入增长和低盈利**的企业

**42%****业绩一般者**

实现**任何其他业绩表现组合**的企业

**49%**

资料来源：IBM商业价值研究院分析

## 最成功的企业以不同的方式实现创新

在IBM商业价值研究院/经济学人智库联合进行的全球创新调研中，仅9%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。我们要求高管在两个指标上对自己和其竞争对手进行评价。通过受访者的评价，我们确定了三个特定的业绩类别：业绩优秀者、业绩较差者和业绩一般者(见图6)。

通过这种明确分类，我们可以回答两个重要问题。在创新方面，优秀企业采用哪些不同方式？它们如何持续地优于同行？

我们发现，最成功的企业：

*建立鼓励创新的组织；*

*打造促进创新的文化；*

*设计实现创新的流程。*

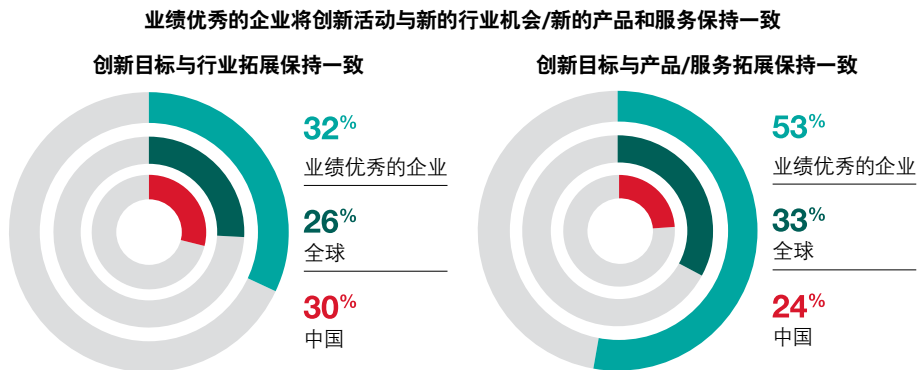
### 建立鼓励创新的组织

最成功的企业创建了与基本业务使命保持一致并支持这一使命的创新组织和职能。它们：

1. 将创新与业务目标保持一致 - 它们推动与业务目标相关的创新目标(见图7)。例如, 业绩优秀的企业与业绩较差企业相比, 它们将创新目标与产品和服务的拓展保持一致的比例要高出84%, 将创新目标与行业拓展保持一致的比例要高出61%, 而且高层管理人员认可创新流程和举措的比例要高出30%。调研发现, 与业绩优秀企业相比, 中国企业在高级管理人员认可创新方面遇到问题的比例要高出17%。

图7.

业绩优秀的企业明确地将创新战略和目标与业务目标保持一致



资料来源: IBM商业价值研究院分析

### 用不同的方式创新: 百度拥抱开放和协作

百度, 成立于2000年, 是全球最大的中文搜索引擎公司。百度具有较为敏捷而扁平的组织结构, 并通过“小马拉大车”的方式推动新业务的创新。百度的组织结构的特点是较为扁平的有机组织, 通过弱等级、少规则的有机组织结构, 以及灵活、合作、开放的柔性管理来孕育创新。对于新业务、新项目, 百度会基于能力要求找到最合适的人成立很精干的小团队, 公司给予他们充分的授权, 如果团队达到目标, 公司会追加投入和资源。<sup>8</sup>

### 开放创新的中国领导者：京东方通过开放和完整的创新体系创造价值

京东方，成立于1993年，是一家半导体显示技术、产品与服务的提供商。京东方一直将创新进取放在经营理念的高度，并建立了开放和完整的创新体系。京东方围绕自主创新开展了一系列价值创造活动，例如创新体系的建立、创新人才的培养、创新工具和平台的搭建等。京东方搭建了一套结构化的创新体系‘SOPIC’(战略、组织、流程、信息化和内控)。<sup>9</sup>

2. 寻求开放的创新模式 — 业绩优秀者建立强有力的结构来支持开放的创新模式(运用内部和外部想法和/或拥抱开放的创新概念，如众包)。与业绩较差的企业相比，业绩优秀的企业认为开放环境更有利于高效创新的比例高出24%；它们表示开放环境有助于更好、更快提出创意的比例高10%；它们使用开放创新流程的比例要高出37%，而且它们更有可能在创意构思的流程中采用开放的战略和方法。与业绩优秀企业相比，中国企业高管认为“开放性”有助于更好、更快提出创意的比例要低14%。
3. 构建专门的团队 — 业绩优秀的企业更有可能构建专门的创新团队。尤其需要指出的是，与业绩较差的企业相比，业绩优秀者构建并维持专门的或指定的创新团队的比例高出79%，而且这些团队作为创新部门的一部分的比例高出24%。然而，与业绩优秀企业相比，中国的高管在创新决策时考虑产品、服务和运营的比例要低32%，而且中国高管在创新决策时考虑业务部门的比例要低70%。

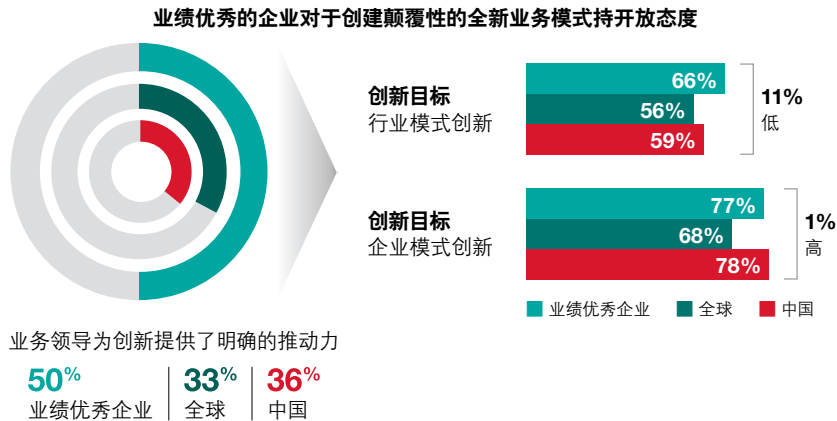
### 打造促进创新的文化

创建有益于创新的文化和环境对于成功创新至关重要，并且是业绩优秀的企业的另一个脱颖而出的特征：

1. 以创新为中心 — 在业绩优秀的企业中，业务领导人明确地将推动创新作为业务活动的核心。与业绩较差的企业相比，业绩优秀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8)。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表现结合在一起的领导者比例高出27%，他们要求并且期望创新与业务价值的提升结合在一起。在中国，将明确关注业绩作为成功创新关键的高管比例比业绩优秀企业低18%。

图8.

业绩优秀的企业对于创建颠覆性的全新业务模式持开放态度



资料来源：IBM商业价值研究院分析

2. 鼓励创新行为 — 业绩优秀的企业通过特定奖励和激励措施积极鼓励员工创新的比例高出业绩较差者17%。这些企业让员工直接参与创新的比例高31%。重要的是，业绩优秀的企业对失败也有更高的容忍度。他们接受某些创新项目不成功的比例高25%。然而，与业绩优秀企业相比，中国高管认为其企业能够容忍创新失败的比例低51%。

### 将创新置于最高战略位置：格力根据企业未来发展的实际需要来进行创新投资

格力电器，成立于1991年，是全球最大的家用空调企业之一。格力电器对员工的技术创新和管理革新等创新活动予以奖励。公司允许犯错，只要是为企业创新而犯的错，不仅不会惩罚，而且会奖励。格力在技术研发的投入上不设门槛，而是根据企业未来发展的实际需要按需分配。<sup>10</sup>

### 相互学习：腾讯支持部门之间的良性竞争取得成功

腾讯，成立于1998年，是中国最大的互联网综合服务提供商之一。腾讯鼓励每个部门和每个员工开展创新。管理团队允许部门之间进行良性的竞争，相互学习成功的经验和失败的教训。用创新满足客户的需求是腾讯文化的核心。公司投入大量资金收集数据，用于了解客户的行为和兴趣，并且利用数据洞察为创新、研究和产品开发提供支持。<sup>11</sup>

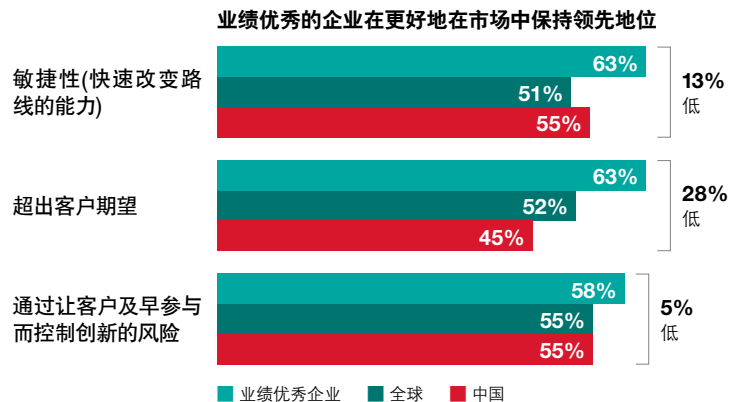
### 奖励员工创意的领先实践：1号店奖励创新的建议

1号店，成立于2008年，是中国最大的B2C食品电商公司。1号店搭建了一个创新平台“1起创”，邀请所有的员工、顾客、合作伙伴提出创意，并且为最具创新性的建议提供奖励。公司决策团队评估创意对企业战略的重要性和投资回报率，每年孵化30-40个项目。<sup>12</sup>

3. 保持创新动力 — 业绩优秀的企业在其文化和开展业务的方式更为敏捷的比例高37%。另外，与业绩较差的企业相比，这些企业在客户态度和期望变化之前采取行动的比例高出29%(见图9)，他们在寻求创新的过程中自觉并明确构建相关利益人互信环境的比例高出26%。在中国，高管认为其企业为支持持续创新而建立信任文化的比例要比业绩优秀企业低20%。

图9.

业绩优秀的企业在保持创新动力方面更为敏捷



资料来源：IBM商业价值研究院分析

## 设计实现创新的流程

最成功的企业寻求并直接资助新想法。这些企业也更有可能会衡量创新项目的成效，以证明所创造的价值：

1. **向多个来源寻求新想法** — 业绩优秀的企业更有可能将各方意见融合到企业的创意流程中。与业绩较差的企业相比，业绩优秀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%；它们使用客户调查的比例高35%，而利用竞争的比例高156%。它们更多地让员工(31%)和渠道合作伙伴(37%)参与提出想法。然而，与业绩优秀企业相比，中国企业向渠道合作伙伴寻求新想法的比例低56%，向业务部门寻求新想法的比例低31%，而向员工寻求新想法的比例低38%。
2. **为创新提供资金** — 业绩优秀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。与业绩较差企业相比，业绩优秀企业为创新分配专门的资金并使用业务案例方法论进行特定创新决策的比例高45%；它们也更有可能是为创新项目划拨充足的资金，用于维持高效的创新项目。然而，在接受调研的中国高管中，有46%认为，由于缺乏财务业务分析，他们在为创新提供资金方面面临着挑战。

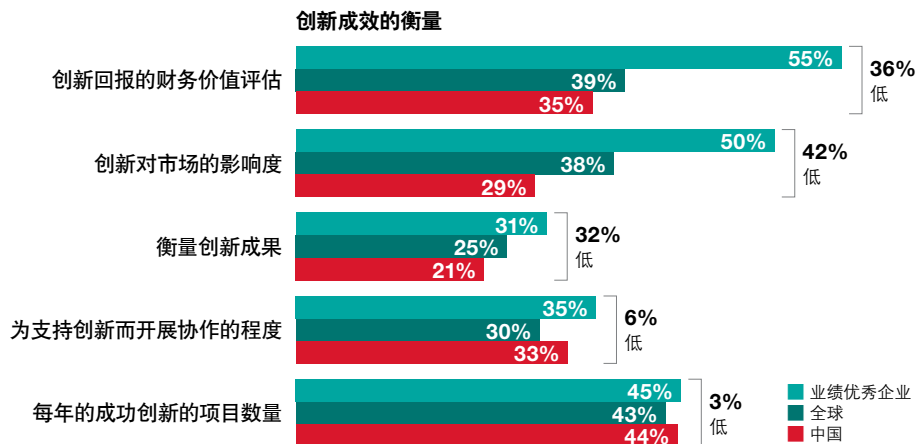
### 创新和电子商务的全球领导者：阿里巴巴鼓励员工在每件工作上开展创新

作为在线和移动商务的全球领导者，自从1999年成立以来，阿里巴巴一直被认为是业务模式创新的领导者。公司创造了开放、分享、透明的企业文化，允许数据在整个企业内高效地共享。一切规章制度的出发点是调动每个人的积极性和创造性，从而发挥了员工的全部潜力。公司还为员工提供了充足的创新空间。“赛马”机制就是一个例子。员工只要有好的创意就可以提交到公司的项目委员会，审批后可以放手去做，集团会为其配备人手和资金。<sup>13</sup>

3. **衡量创新成果** — 业绩优秀的企业对创新项目明确负责，以实现财务目标。与业绩较差企业相比，业绩优秀企业明确衡量创新计划成果的比例高35%；特别需要说明的是，它们衡量创新投资的财务回报的比例高48%，而且评估市场影响的比例高47%(见图10)。通过采用系统性的方法并且提高创新支出投资回报的责任制和透明性，业绩优秀的企业能够更好地判断是否需要持续投资。因此，业绩优秀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。在中国，高管不确定创新对市场的影响程度的比例比业绩优秀企业低42%。

图10.

业绩优秀的企业衡量创新投资的财务回报



资料来源：IBM商业价值研究院分析



---

## 从最成功的创新企业身上学到的经验

我们总结了一些创新的启示，应该能对那些希望更为创新的中国企业有所帮助。

### 创新组织

启示1：提高创新资源的影响力。创意生成流程不可避免地会产生更多需要资助的好创意。而资金和人力资源的缺乏会限制创新项目的数量和程度。因此，需要把资源集中到与整体业务目标最一致的项目上。缺乏明确的愿景和研究战略是高效创新的最大制约因素之一。

启示2：开放创新流程。建立开放的创新模式可以深化创新举措，并提高其相关性。为员工提供工具和物理/虚拟的环境，以参与到开放式协作中。允许他们与大量的外部机构交流。建立治理机制，确保合规并保护知识产权。

启示3：建立专门的创新团队。专门的创新团队可以承担两项重要的角色：为整体创新计划提供管理和监督，并且支持特定的创新活动。支持可包括帮助提出新创意、协作支持以及业务案例开发方面的帮助。

### 创新文化

启示1：将创新作为组织的核心。创新可支持日常业务的所有方面，包括与客户的互动和业务运作。但是，创新不应仅仅停留在口头上 — 创新要真正地创造价值。集中培育更具颠覆性的业务模式创新，以避免组织阻力。

启示2: 建立创新氛围。创新只有在成为一种理念并且被整个企业接受后才能发挥最佳的作用。通过强有力的创新文化,员工可以自然地互相合作,并支持新的想法和举措。要为人们提供创新所需的时间和空间。提供激励和有形的奖励,以推动创新行为并减少保守主义。

启示3: 将敏捷度作为一项关键能力。速度和灵活性将成为成功创新的决定性特征。创新正变得永不知足 — 这要求持续地注入新想法和新举措。在客户期望发生变化之前采取行动将成为任何成功的创新战略的关键要素。

### **创新流程**

启示1: 建立创意平台并培养能力。创意是创新的关键来源。不良的创意限制了价值创造的潜力。开放、灵活的创意平台、强大的创意产生和展示的技能,以及完善的创意评估流程可带来巨大的收益。对数据的分析和洞察可为新鲜创意提供另一个宝贵的来源。

启示2: 保证创新的资金流。创新在拥有稳定且专用的资金时才能取得最好的成效。为创新确定正式的资金来源可防止每季度做出预算决策的风险。众筹或将特定比例的成本节约量划拨给创新有助于提供更稳定的资金安排。

启示3: 使用定量指标评估创新。财务指标为创新资金决策提供了明确、一致的规则,但这并不是全部指标。其他衡量指标(例如可能的市场影响)能够为筹资和上线决策提供更多情境,这样才有可能继续开展那些尚未实现收支平衡但对业务有重大战略意义的项目。识别速赢项目 — 即可能快速带来投资回报的创新项目。

---

## 从此处到何处?

创新组织的业绩优于其他企业。最成功的创新者能够以可持续的方式创建新型业务价值。全球最具创新精神的企业 – 包括中国企业 – 提供了有价值的创新启示。本报告中列出的建议将帮助中国其他企业走上成功创新的道路。

### 帮助推动创新的关键问题

- 您的企业能否改进创新和增长方式?
- 您的高管和员工是否在每件事中进行创新?
- 您是否具有从客户、员工和合作伙伴中识别、选择和开发最有影响力的新创意的组织结构?

### 研究方法论

在制作本执行报告时，IBM商业价值研究院与经济学者智库共同调研了全球17个行业中的1,004位高级管理人员或他们的直接下级，其中有66位来自中国。我们使用回归分析方法分析了调研数据，以确定业务绩效和创新之间的关联。然后，我们开发了一种计量经济学模型，并且对所选的创新调研受访者数据进行了公共因子和回归分析。我们确定了与优秀的财务业绩相关的关键创新主题。

---

### 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)。

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。

### 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。本文是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司实现价值。

## 作者

Steven Davidson负责领导IBM在大中华区(GCG)的业务分析与战略咨询团队。他带领团队为大中华区多家客户实施了IBM最重要的转型工作，并且负责领导IBM在中国的数字前线办公室、全球整合企业及大数据与分析团队。Steven拥有25年以上的管理和咨询经验，曾与多个行业的高层团队合作，包括金融服务、媒体和出版、在线业务服务、电子、交通、公用事业、房地产和土地管理、全面政府改革、医疗、环境保护。他的联系方式是：[steven.davidson@hk1.ibm.com](mailto:steven.davidson@hk1.ibm.com)

Luis Chiang Carbonell是IBM大中华区的战略、创新与设计团队的负责人。他负责领导有创意的设计师、用户体验专家、有远见的创新者和未来派技术专家为IBM在中国的最重要客户设计突破性的用户体验。Luis拥有10年以上的、跨越五大洲和多个行业的产品、业务和客户驱动创新的经验。他的联系方式是：[chiangl@cn.ibm.com](mailto:chiangl@cn.ibm.com)

王莉是IBM商业价值研究院的咨询经理。她也是IBM 2015全球最高管理层调研项目以及IBV对标分析项目在大中华区的项目负责人。她拥有近10年的业务咨询经验，专注于领导力发展、人力资源管理、继任管理、绩效管理、组织与流程设计等。她的联系方式是：[gbswangl@cn.ibm.com](mailto:gbswangl@cn.ibm.com)

Anthony Marshall是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。之前，Anthony曾领导IBM战略与创新金融服务事务部门的多个项目，专注于业务战略与转型。Anthony为美国 and 全球多家客户提供了咨询服务，曾与多家顶级企业合作在创新管理、数字战略、转型和组织文化方面开展业务。他还拥有管制经济、私有化和M&A领域的经验。Anthony拥有超过20年的咨询、研究和分析经验。他的联系方式是：[anthony2@us.ibm.com](mailto:anthony2@us.ibm.com)

---

## 参考资料

- 1 郭文珺,“中国GDP总量超日本居世界第二”,新华社,中国日报报道,2011年02月15日,<http://finance.sina.com.cn/china/hgjj/20110215/11309376492.shtml>
- 2 BCG 2013年最具创新精神公司调研,标准普尔全球1200,2008-2014年4月间的收入
- 3 IBM商业价值研究院与经济学者智库合作开展的2014创新调研
- 4 Berman, Saul, Anthony Marshall and Nadia Leonelli,“数字化变革:为截然不同的未来做好准备”,IBM商业价值研究院,2013年12月,<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/digitalreinvention/>
- 5 Mozur, Paul,“中国手机品牌震惊全球”华尔街日报,2013年12月,<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304173704579264201052697272?KEYWORDS=>
- 6 “玩家解决困扰科学家的分子难题”NBC新闻,2011年9月, [http://cosmiclog.nbcnews.com/\\_news/2011/09/18/7802623-gamers-solve-molecular-puzzle-that-baffled-scientists](http://cosmiclog.nbcnews.com/_news/2011/09/18/7802623-gamers-solve-molecular-puzzle-that-baffled-scientists)
- 7 “GE和Quirky 为刺激新发明缔结伙伴关系”Quirky公司博客, 2013年4月, <https://www.quirky.com/blog/post/2013/04/ge-and-quirky-partner-to-inspire-invention/>
- 8 付云,“百度的创新密码”,经理人,2012年8月刊,<http://www.zcom.com/article/84835/>
- 9 “京东方一体化创新筑就企业全球竞争力”,科技日报,2011年3月7日, <http://www.fpdisplay.com/news/content-132272.aspx>,  
京东方公司网站,<http://company.boe.com/portal/en/guanyuwomen/gongsijieshao/pegg.html>
- 10 “格力电器精品战略铸就创新发展之路”,南方网,2010-05-07, [http://tech.southcn.com/t/2010-05/07/content\\_11629319.htm](http://tech.southcn.com/t/2010-05/07/content_11629319.htm); 慈冰,“格力的两个创新气场:研发和市场”,《财经国家周刊》杂志 2014年03月18日, <http://tech.sina.com.cn/it/2014-03-18/17519251385.shtml>
- 11 “腾讯联合创始人张志东独家口述:何以内部创新出微信?!”黑马,2014/01/07 <http://news.iheima.com/show-6-57697-1.html>; Kaimei,“看腾讯如何持续创新”. MBAlib. 2013/08/06. <http://news.mbalib.com/story/72008>
- 12 李万里,“1号店将提升创新战略,副总裁挂帅领导”,泡泡网,2013年3月4日, <http://www.pcpop.com/doc/0/885/885970.shtml>
- 13 “阿里巴巴如何打造成功的企业文化?”,中国经营报(北京),2014年2月24日, <http://money.163.com/14/0224/09/9LRB3K0500253G87.html>

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

IBM主页位于:

**ibm.com**

IBM、IBM徽标和ibm.com是International Business Machines Corporation在美国和/或其他国家或地区的商标或注册商标。这些术语和其他IBM已注册商标的术语在本信息中首次出现时都使用适当的符号(®或™)加以标记,那么表明这些符号在本信息发布时已经是由IBM根据美国联邦法律注册或根据普通法注册的商标。这些商标也可能是在其他国家或地区的注册商标或普通法商标。以下Web站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了IBM商标的最新列表: [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

其他公司、产品和服务名称可能为其他公司的商标或服务标识。

本出版物中所提到的IBM产品和服务并不暗示这些产品或服务将在所有有IBM业务的国家或地区中提供。

© Copyright IBM Corporation 2015

GBE03653-CNZH-01

