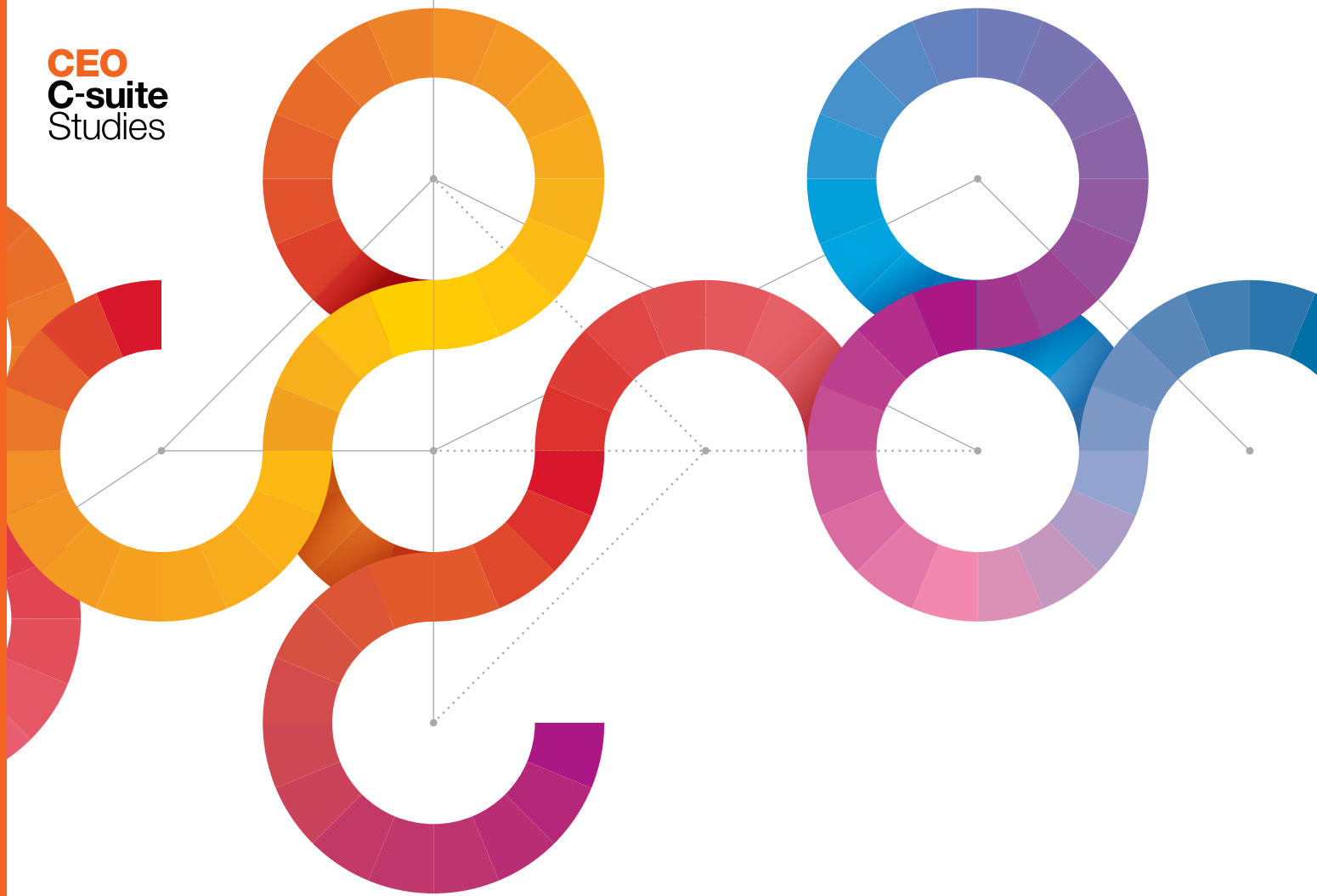


CEO  
C-suite  
Studies



# 把握互联经济，引领智慧成长

2012 IBM全球CEO调研 中国洞察



此报告封面上的插图象征着各种不同的联系，它们影响着在此调研过程中与IBM交谈的1,709位首席执行官。各种颜色代表了我们的分析中出现的三大基本任务：以价值体系激励员工；以个性服务赢得客户；以伙伴关系促进创新。这些颜色的混合方式意味着协作并深化这些重要关系的需求与日俱增。

本次调研基于和64个国家或地区中1,700多位CEO的面对面访谈。



**钱大群**

IBM大中华区董事长及首席执行官

## 在互联网经济时代创造智慧的成长

非常荣幸能够在这里和各位分享IBM 2012 CEO调研的成果，这是IBM全球范围内的第五次调研，也是第四次单独发表中国观点。在这次全球CEO调研中，研究人员面访了1,709位企业CEO或公共部门领导。这其中也包括了来自中国22个不同行业的67位CEO。IBM研究人员直接和CEO们面对面进行沟通，每个面对面的访谈都至少耗费一个小时，确保从受访者那里得到真实的第一手信息，得出有价值的结论。

两年前发布的2010年CEO调研，主题是“驾驭复杂环境”。今天，外部环境的复杂性没有丝毫的减弱，但新的机遇已经出现。2012年全球CEO调研当中一个耐人寻味的事实是，当被问及未来三至五年中影响组织的关键外部因素时，技术名列第一。这是开展此调研以来的技术首次排第一。而“互联经济”的崛起则广泛被视为当前最重要、最具有实践意义的经济因素。互联经济的崛起是时代的大机遇，因此我们2012年CEO调研的主题设定为“把握互联经济，引领智慧成长”。

互联经济不是全新概念。以互联网的出现为标志，互联经济的萌芽和发展已经20年了。但是直到最近几年，随着移动设备、社会化应用彻底改变了人与人、人与组织、组织与组织之间的沟通方式，随着物联网、传感网络将物理系统与社会系统越来越紧密的连接在一起，互联经济才开始渗透到工业生产、商业流通、社会管理等各个领域，互联经济也才真正形成崛起之势。

互联经济必将迅猛而深刻地改变商业世界的竞争态势乃至游戏规则，因此对于企业提出了巨大的挑战。互联经济无疑也带来了巨大的机遇。如果能够在思想上认识到互联经济的意义，专注于将技术与业务相结合，就有很大的机会以此推进企业创新和增长。

而如何“引领智慧成长”则是件需要大智慧却又很朴素的事。这次CEO调研将从员工、客户、合作伙伴三个方面来谈。即：用价值体系去激励员工，用个性服务吸引客户，与合作伙伴携手创新。这些也是CEO们一直关心着的问题：如何有效激励员工一直是摆在CEO面前最头疼的问题之一，在互联经济时代，应当如何有效应对？互联时代带来巨量数据，如何分析海量数据，使之服务客户？如何创新才能使企业占领先机？我们的CEO调研正是通过专业分析，针对每条建议都进行了详尽的论述。

在过去十年里，IBM先后推出了CEO(首席运营官)、CIO(首席信息官)、CFO(首席财务官)、CMO(首席营销官)、CHRO(首席人力资源官)等系列研究，这系列研究成果的广泛推出使专业学术研究不再是象牙塔里摆放的厚厚专业成果，而是切切实实给中国企业家们提供一些分析和观点。这也正是我们进行CEO调研的初衷。我想借此机会感谢参与这一宏大工程的IBM大中华区的有关研究团队，以及IBM商业价值研究院的研究人员，各位的专业精神和辛勤努力是这份报告的质量保证。

最后，我更要感谢的是参与到这个调查中的CEO们，感谢各位对IBM的信任，感谢各位所贡献的真知灼见，更要感谢各位对中国商业发展的责任感。愿与各位共勉，为中国经济转型共同努力。



钱大群

IBM大中华区董事长及首席执行官

## 目录

|     |                |    |
|-----|----------------|----|
|     | 执行摘要           | 5  |
|     | 调研方法           | 9  |
|     | 互联经济：正在发生的客观现实 | 11 |
| 第一章 | 以价值体系激励员工      | 21 |
| 第二章 | 以个性服务赢得客户      | 34 |
| 第三章 | 以伙伴关系促进创新      | 49 |
|     | 在互联经济下智慧成长     | 61 |

---

“互联经济的特点是什么？  
‘有了能力，机会就会来找你；没有能力，机会来了也抓不住’。”

**某媒体和娱乐行业CEO，**  
中国

---

## 执行摘要

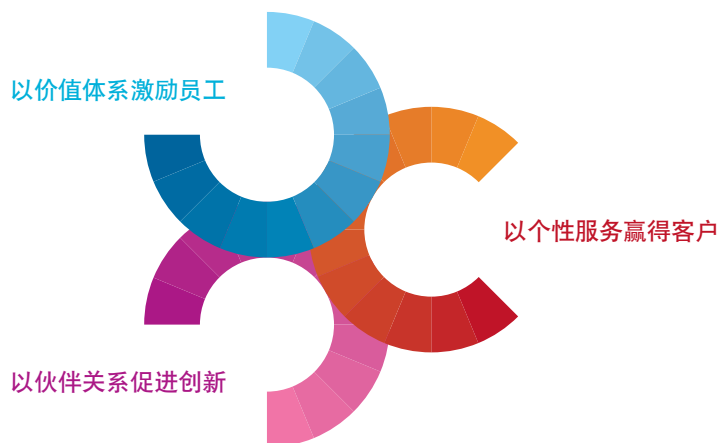
2010年CEO调研，我们的主题是“驾驭复杂环境”。到2012年的今天，这种环境的复杂性不但没有丝毫消减，反而变得日益复杂。这种复杂性主要体现在组织、市场、社会和政府之间变得越来越互联互通，我们将其称为“全球互联互通的经济”。面对日益互联的经济社会，中国企业的CEO们如何看待又将如何应对？

为了寻求答案，我们与全球1,709位企业CEO、总经理和公共机构的领导人进行了面对面的访谈。这些访谈结论为我们展现了全球领导者的睿智洞察及其行动计划。在此报告的基础上，我们特别深入地分析了参与调研的67位中国大陆CEO的观点，并将其与全球CEO观点进行类比，继而推出这份2012中国CEO研究报告。

市场正在发生一些有意义的转变——数字、社交和移动领域的深度融合与快速整合，这种转变以新的方式将客户、员工和合作伙伴彼此联系并组织起来，我们称之为“互联经济”。CEO们意识到互联经济可能会从根本上改变人与人、合作伙伴之间的互动方式。互联经济时代，个体之间的联系越来越广泛，进而形成海量信息，透明度增加，客户员工对组织的期望也变得更高。技术因素已经成为全球CEO心目中影响组织最重要的外部力量，如何预测颠覆性技术并从中获益成为令CEO们焦虑的话题。

针对中国环境和中国企业的特点，本研究报告指出，为了在互联经济中达成卓越绩效，实现智慧成长，中国CEO们需要在以下三个方面实施变革：





### 以价值体系激励员工

- 在中国，CEO们认为是员工技能而非技术因素是影响组织的最重要外部力量，而且惟有那些乐于协作、擅长创造且善于沟通的员工才能获得长久成功。因此，我们更需要着力培养那些能应对未来挑战的领导人才和员工；
- 中国CEO已经认识到内部协作的重要性，也意识到自身在此方面存在不足，而且他们在组织结构、治理模式、高管团队等方面均有着更强烈的变革意愿；
- 那些在行业中雄踞领导地位、有着良好的协作环境、有明确目的和使命的企业更容易吸引优秀的人才。这意味着企业吸引员工不能仅仅依赖薪酬福利、良好的工作环境而是要用共同使命和愿景吸引、激励员工。

---

“人才的竞争将成为我们未来最大的风险。”

**某计算机行业CEO，**  
中国

---

---

“数据分析对我们非常重要，而现状是已经收集了海量的客户数据，但没有很好的应用。”

**某媒体行业CEO，**  
中国

---

### 以个性服务赢得客户

- 国内外CEO们都一致认为客户洞察是未来3~5年内最需要投资的领域，而且那些绩效出众的企业更擅长获取数据、形成洞察进而将洞察转化为行动，因此CEO们需要借助大数据挖掘来深入洞察客户。将客户视为独特的个体，进而以个性化的服务赢得客户。
- 国内外CEO都认为，在未来3-5年，社交媒体将取代传统媒体大规模兴起。为有效利用这一趋势，企业需要直接全面地聆听客户、恰当迅速地回应客户；
- 移动互联及物联网技术的应用可以使企业提供更加贴近需求的客户体验；
- 如涉及多个渠道的客户体验，中国的CEO们更需要确保客户在各种渠道得到一致的客户体验。

### 以伙伴关系促进创新

- 相比国外CEO们，中国的CEO有着更迫切的创新需求，但他们面临着严峻的创新环境和迥异的创新挑战，且尚未真正借力外部协作伙伴实施创新计划，所以未来需要从根本上改变与外部伙伴的协作方式；
- 真正有效的协作是整体组织的协作一致，这就需要在协作时，倡导合作关系发生在组织的每一层，而不仅仅只是高层间；
- 那些业绩优秀的企业更倾向于进行颠覆性创新，打破协作界限。

## 调研方法

2011年9月至2012年1月期间，我们与全球64个国家和地区、18个行业、不同规模企业的1,709位CEO、总经理以及公共部门领导人进行了面对面访谈。这其中包括了来自22个行业的67位中国大陆企业的CEO。<sup>1</sup>

本次调研的目标在于更好地理解在日益互联互通的经济环境中，CEO们如何规划未来并应对挑战。结构化问卷由21个选择式问题和5个开放式问题组成。问卷涵盖了全球互联互通经济下“客户、产品商业模式”、“运营、人员和组织”、“洞察力、愿景和领导力”三方面内容。

这是IBM第五次进行每两年一次的全球CEO调研，也是第四次针对中国出版中国洞察。经过此次调研后，我们自2004年以来已积累了5,000多位CEO的访谈数据，这样就能够进行纵向分析，以了解他们的观点是否以及如何随时间变化而变化。

为消除地域因素带来的偏差，我们根据2010年的实际国内生产总值(GDP)进行了加权分析。<sup>2</sup> 我们除了详细分析全球CEO的数据及10,000条引述，为撰写此份中国专项调研报告，我们特别对参与访谈的中国CEO的调研问卷和访谈记录进行整理分析与全球CEO调研结果进行对比。

在我们的分析过程中，我们对比了财务业绩出众的企业和财务业绩不理想的企业，以了解他们的差异。这种分类基于CEO对组织的自我评估。我们请CEO对比其他业内同行，对自己组织过去三年的收入增长和盈利能力进行自我评估。这两个财务指标表现均出色的企业归类为“业绩出众企业”；在这两个领域中排名都较低的企业归类为“业绩不佳企业”；所有其他企业则被视为“业绩中等企业”。<sup>3</sup>



# 互联经济： 正在发生的客观现实

互联经济已经不是一个单纯的描述性语词，而是当下正在全球范围内发生着的客观现实。与其他因素相比，在全球范围内，CEO们认为技术是现在最能推动组织变革的外部力量。那么在中国，互联经济又有哪些具体表现？中国的CEO们该如何应对互联经济带来的新挑战？

---

“通过使用技术，我们逐步转变为以患者为中心。技术为个人赋予了能力。”

**Luis Cantarell,**

雀巢健康科学研究所所长兼  
CEO

---

### 互联经济时代的新特点

2010年，IBM CEO调研的主题是“驾驭复杂环境”，我们能非常明显地感觉到，在过去的两年时间里，无论是企业所面临的外部环境，抑或是企业自身的内部环境，不但丝毫没有变得更简单一些，而是非常明显地日益复杂。这种复杂性具体表现为个人与社会、经济与组织、有形世界与虚拟世界都相互关联，我们将这种互联性称为“互联经济”。这种全球的互联以及经济、社会 and 文化的不断整合，都使得世界变得更小，同时也更加复杂。

互联经济不单指因互联网而引发的经济时代，也不单指社交媒体时代的来临，而是指源于数字化、社会化媒体、移动化的相互融合所产生的新经济时代。互联经济时代的来临历经了“特定的互联”、“互联的系统”、“互联的企业”、“互联经济”四个阶段。<sup>4</sup> 特定的互联，主要是指点对点的联系；互联的系统则指企业致力于承诺使用开放的系统制定开放的标准；互联企业的特点是与外部合作伙伴、供应商、客户之间有着很强的互动，进而通过这种互动来增强自身能力。而在互联经济时代，企业、市场、社会、政府之间的联系越来越广泛和紧密，这种紧密的联系催生了新的经济活动，推动着经济发展。

能非常明显地感觉到，企业所涉及的方方面面都有着强烈的互联性。供应链已经连为一体，这里不仅指普通客户、供应商也包括了IT系统；企业员工变得越来越互联，员工之间的联系也不仅局限于上班的8个小时，他们闲暇时间也在社交网络上彼此分享；客户与企业的联系变得更复杂和多样，今日的企业比以往有着更多的机会能以更个性化方式与客户互动。

那么具体而言，中国企业所面临的互联经济时代，又有着什么样的新特点呢(见图1)?

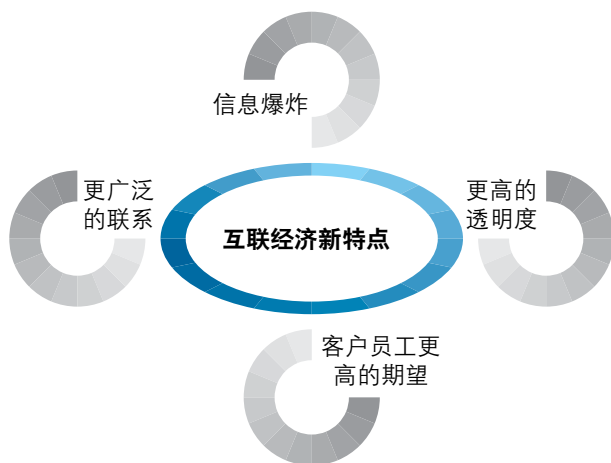


图1.

重大的变化正在影响当今社会，使得企业、市场、社会、政府之间的联系越来越紧密，我们将这种紧密的联系称为“互联经济”。

- 更广泛的联系：**中国改革开放已经三十年，加入WTO整整十年，又历经了经济体制改革，移动互联网的跨越式发展，近几年社交媒体的大规模兴起。这些都使得中国的企业、企业家、员工、客户比以往有着更多的机会和可能接触国内外市场、中央地方各级政府、外部合作伙伴以及国际行业领袖。这些开放的政策和数字移动技术的飞速发展使企业、市场、社会、政府之间的联系更加广泛，这种广泛性不仅仅意味着联系的广度增加，其深度也随之增加。

---

“当今的社会，对员工工资、税务、甚至利润都提出了更高透明度的要求。”

### 某食品行业CEO

中国

---

- **信息爆炸：**伴随着个体之间互联性的不断增加，带来了“巨量”数据信息，如何有效利用这些“大数据”而不是被其湮灭？这是互联时代企业面临的重要课题。相比国外企业，很多中国企业在信息化、智能化上还有很长的路要走，如何有效收集、洞察大数据并将其转化为行动将是中国企业不能回避的问题。
- **更高的透明度：**在广泛的互联下，每个独立的个体都可以参与其中，并可以发出自己的声音，与此同时人们对信息透明度的要求也不断提高。上市公司需要公开披露业务信息、财务数据等关键信息；即使是非上市企业，其内部管理者和员工也对透明度也提出了更高的要求。随着合作增多，企业外部供应链的合作伙伴对准确、即时信息的需求也越来越强烈；而且中央地方各级政府也正面临着建立“阳光政府”的强烈呼声。
- **客户员工更高的期望：**随着信息越来越透明，联系越来越广泛，客户、员工有大量的渠道可以去了解、对比、反馈自己对企业 and 组织的期望。随之，其对组织的期望也大幅度提升。中国的人口红利正在逐渐消退，如何激励和管理这些有更高期望的各级员工和服务要求不断提高的客户将是中国企业在未来很长一段时间需要面临的问题。在各个行业中，业务领导者都非常清晰地认识到，客户的期望对企业提出了巨大的压力和挑战，它强迫企业改变制定战略和运作企业的方式。



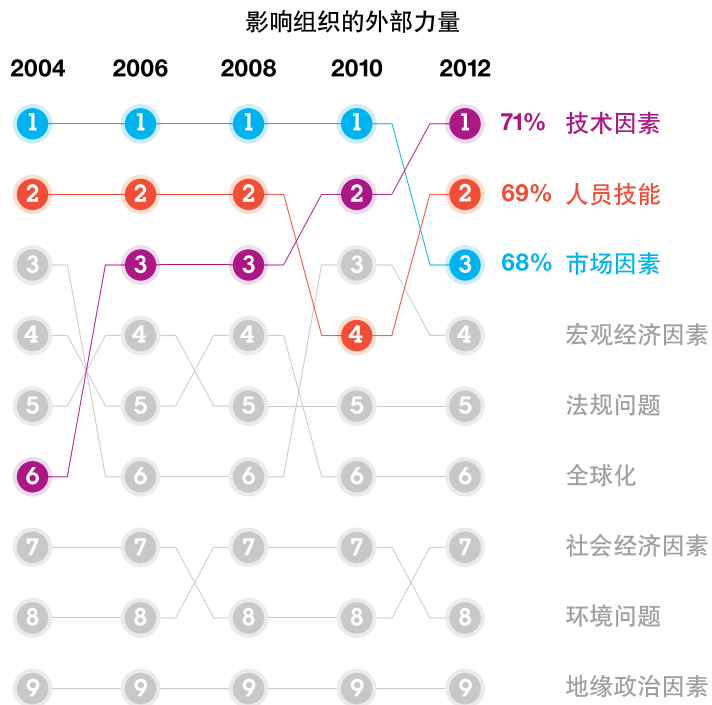


图2.

在全球互联互通的经济时代，技术因素首次成为影响组织最重要的外部力量。

---

“技术发展所带来的影响将是我们最大的风险。”

**某媒体和娱乐行业CEO**  
中国

---

### **技术：全球CEO心目中影响组织最重要的外部因素**

自从我们开始进行CEO系列调研以来，广泛意义上的技术被CEO们认为越来越重要。现在，在全球CEO心目中，技术在影响组织的各种外部要素中排名第一(见图2)。但是，对中国CEO而言，排名前三的要素依次为员工技能、宏观经济因素、市场因素，之后才是技术因素。长期以来，中国企业一直采用快速跟随战略，这种创新模式与其说更依赖技术，不如说更依赖于有快速执行能力的高效团队。

在全球范围内来看，CEO为各种机遇欢欣鼓舞，中国某消费品行业CEO说“我们所处的行业是个相对保守的行业，我们作为行业中的新进入者，是有可能去凭借技术优势构建一个新商业模式的。”但同时他们也非常害怕落后。“我们面临的最大的风险就是在生态链的各个环节，出现破坏性技术和解决方案。”中国某电子行业CEO说。可以见得，当今的企业必须随时准备着，迎接更快、更广、更不确定性的变化。

这些CEO认为技术能够刺激产生某些全新的行业，并且会从根本上颠覆其他行业。一些CEO谈到，可替代能源、生物技术、纳米技术以及其他IT以外领域的进步如何改变产品、运营和业务模式。另外一些CEO则描述了配备了数以百万计联网传感器的物理世界所产生的新可能性。

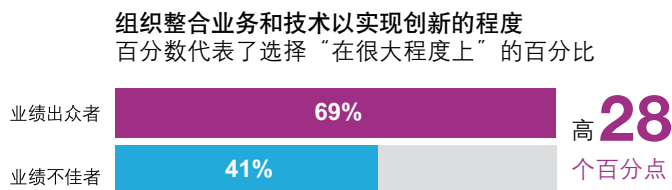
CEO们还讨论了他们所看到的“社交”变革洪流。Facebook、人人网、Twitter、微博、Foursquare、腾讯QQ空间以及其他技术新星已经席卷了整个市场和行业。<sup>5</sup> 移动智能设备无处不在。新技术不断涌现，帮助组织存储“数字风暴”所产生的“大规模数据”，并能从中挖掘有意义的信息。

鉴于上述一系列变革，CEO认为技术将在哪些方面对组织产生最大影响呢？

### 技术融合业务，催生协作，促进创新

显然，技术的影响非常广泛，很难想象组织的任何方面能够置身事外。但是，当我们研究了所有CEO的回答后，发现一个惊人的一致性：他们不约而同地关注于技术是如何改变了人与组织、人与人之间互动方式。

那么技术作为影响组织的重要力量，是如何帮助企业实现高绩效呢？我们的研究发现，业绩出众者在整合技术与业务创新方面有着更好的表现。业绩出众者明显地比业绩不佳者在整合技术与业务创新方面高出28个百分点(见图3)。由此可见技术发挥作用，主要是通过催生组织内外部的各种协作，进而促成业务创新与突破。



**图3.**  
业绩出众的组织特别专注于将技术与业务相融合，推动创新和增长。

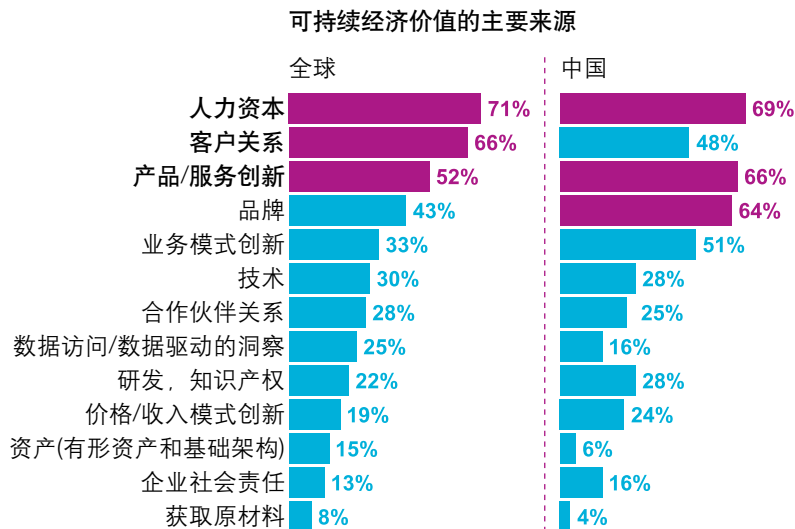
### 互联经济时代呼唤新的互动模式

全球的CEO们认为可持续经济价值的主要来源是人力资本、客户关系和产品/服务创新(见图4)。通过与CEO的深入访谈，我们发现这些关键源泉正在从根本上受到互联经济和技术的影响。

互联经济时代，如能有效激发组织内人力资本的活力，企业可以获得几倍于竞争对手的工作效率和创新能力。技术的发展促进了更加智慧的人力资本管理；组织内部协作平台的搭建与有效运营，也能提升运营效率并激发员工创新。

图4.

全球的CEO们普遍认为在未来，可持续经济价值的主要来源将是人力资本、客户关系、产品/服务创新。



个性化服务客户，成为CEO的首要任务。互联时代，客户在各种场合表达了自己的偏好、需求，企业借助技术可以深入分析洞察数据，满足客户需求，这使组织能够在更为个性化的层次理解客户、消费者和普通大众，并与之互动。

产品/服务创新一直是CEO们关注的重中之重，尤其是在互联经济时代。技术创造了一种全新的方式，使组织在进行产品服务创新时能够借助组织内外的各类创新伙伴的力量，不再仅依赖一己之力，其创新效率和创新的颠覆性也能极大提升。

在中国，CEO们认为可持续经济价值的主要来源是人力资本、产品/服务创新和品牌。并非因为客户关系在中国不重要，而是因为在中国这个消费信息相对不对称的市场，企业因优质品牌而能获得的溢价远远高于国外成熟市场。另外，由于客户缺乏对产品与服务质量进行评估的知识，他们通过品牌进行选择可以降低选择风险，品牌成为其选择的唯一凭据。如果没有强势且具备行业领导力地位的品牌，企业或许能获取短暂的利润，但持续的经济价值难以实现。

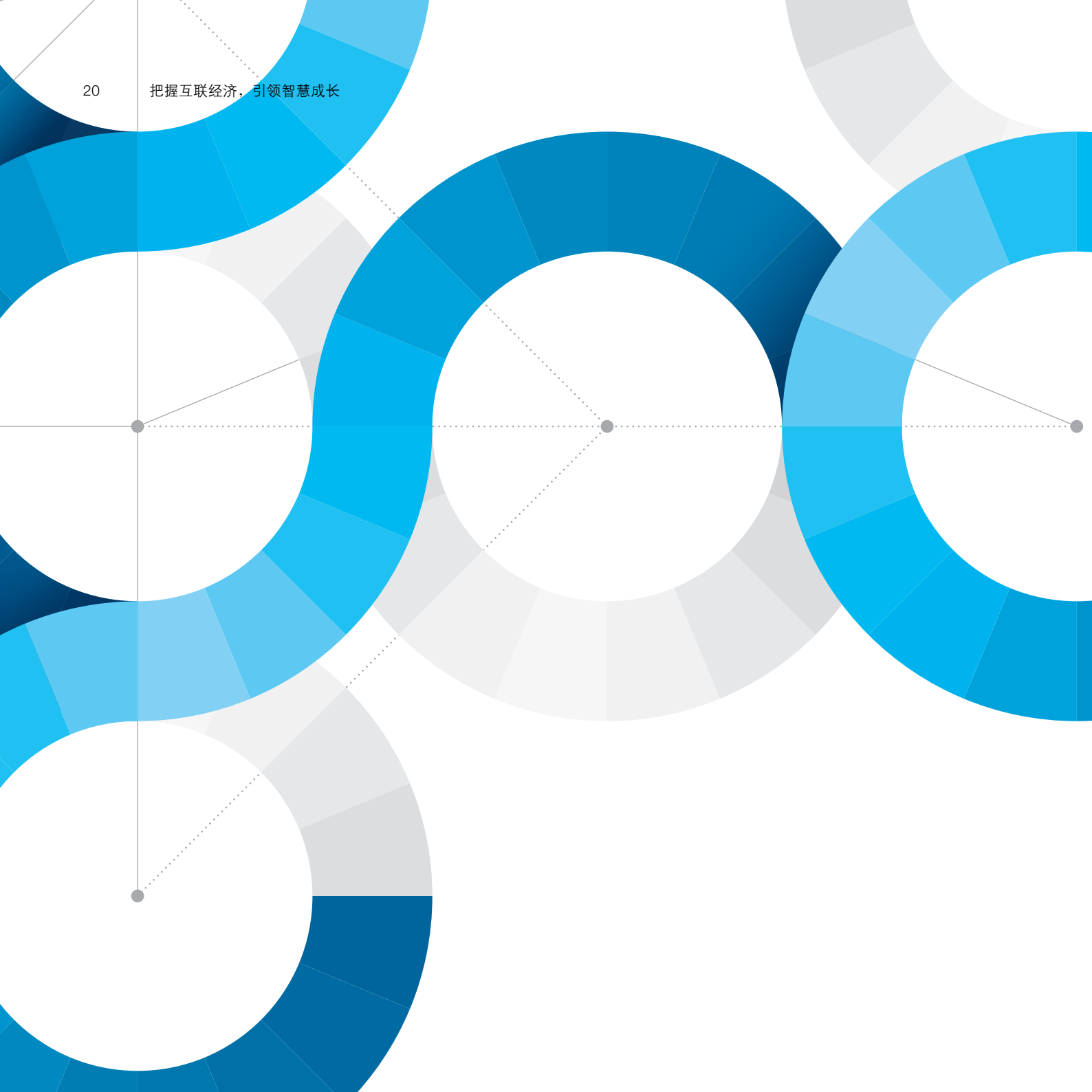
---

“数字化是我们面临的最大机遇和风险，以往拥有资源，就可以比别人领先一步，小木船就可以成为航空母舰，但如果不到位，航空母舰也有可能成为小木船。”

**某媒体和娱乐行业CEO**

中国

---



# 以价值体系激励员工

在互联经济和日益开放的组织中，企业文化、公司使命变得比以往更为重要。相比国外同行，中国CEO饱受合用人才短缺和中高端管理人才竞争激烈之苦。那么中国CEO如何才能通过价值体系促进内部协作，激励管理者、员工和企业共同成长呢？

---

“我们只是希望雇佣一个‘劳动力’，但看到的是一个特点鲜明的‘人’。社交媒体正在推动这种现象。个人通过工作来表达价值观。”

**Arkadi Kuhlmann,**  
美国ING Direct公司创始人

---

### **中国企业人才争夺之战：必将愈演愈烈**

改革开放三十多年以来，中国企业飞速发展，取得了令世界瞩目的成就，其中一个不容置疑的原因就是中国的人口红利优势。但伴随着中国企业飞速发展的一个突出问题是，中国企业缺乏一批具备职业精神、高素质的中高层管理人才和技能纯熟且忠诚的员工。在一个拥有13亿人口的大国，却找不到足够的人才，这怎么可能？答案有三个：缺乏合用的人才，人才需求量大，人才流失率高。

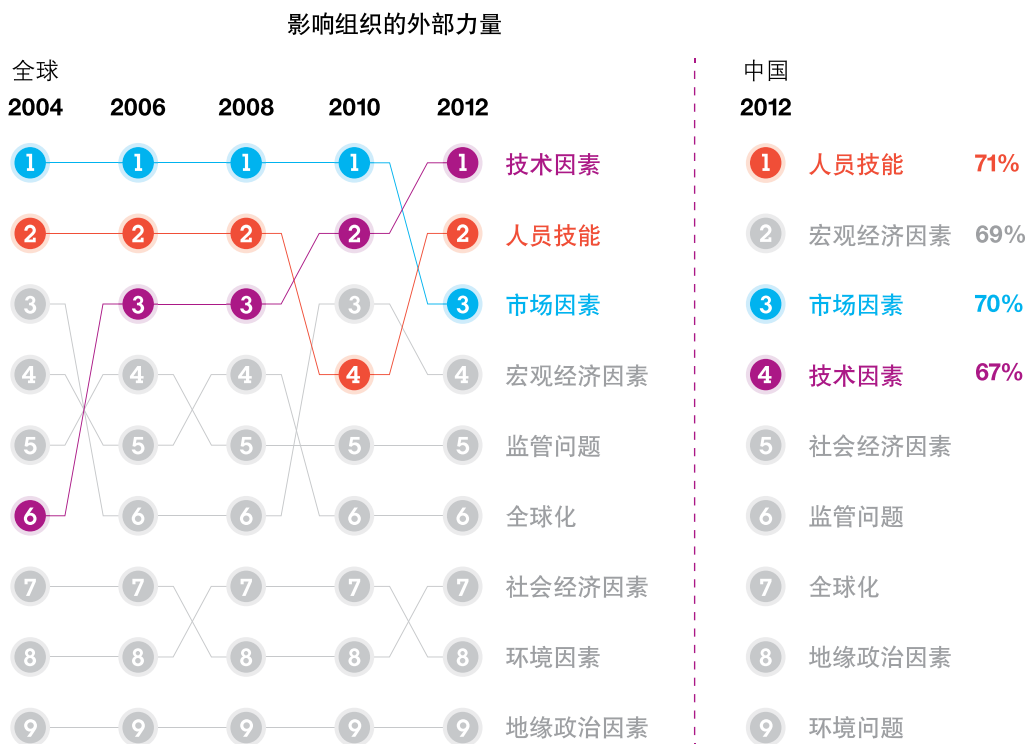
中国虽然人口众多，但合用人才的数量却是严重不足的，尤其是领导人才。中国CEO们渴求那些懂得把技术和业务相结合，具备良好思维模式以领导企业发展的高级管理人才。75%的中国CEO把广义上的员工技能列为心目中影响组织最重要的外部力量，甚至排在宏观经济、市场因素和技术因素之前(见图5)。这种广义上的员工技能不仅指普通员工具备的完成某项工作的能力，也涵盖了领导人才的管理能力。为应对员工技能的缺乏，74%的中国CEO们都认为需要付出巨大的努力。

未来三年，在中国的企业面临的人才之争将会愈演愈烈，因为在没有显著增加人才供给量的情况下，人才需求量将面临明显上升。2010年IBM全球CHRO(首席人力资源官)调研结果显示40%的首席人力资源官表示他们预计将在中国增加人员数量，这一数字远远高于第二名印度(29%)。<sup>6</sup> 人才竞争主要表现在中高端领导人才的缺乏，发现、培养和激励高效而敏捷的领导者对公司而言至关重要。为了抓住转瞬即逝的机遇，企业需要具备必要的敏感度和灵活性，超越传统的领导能力的培养方法，并寻求向潜在的领导者注入新能力的方法。企业必须采用有创造性的学习方法才能实现培养有创造力的领导者这一目标。



人才流失率高的主要原因在于，中国企业在发展过程中缺乏对人才培养的重视，缺失有吸引力的职业发展机制。跳槽就成为很多中高层管理人才在面临职业天花板时的选择，与此同时具备熟练技能的基层员工更会因为工作环境、薪酬福利等基础性因素而选择离职。

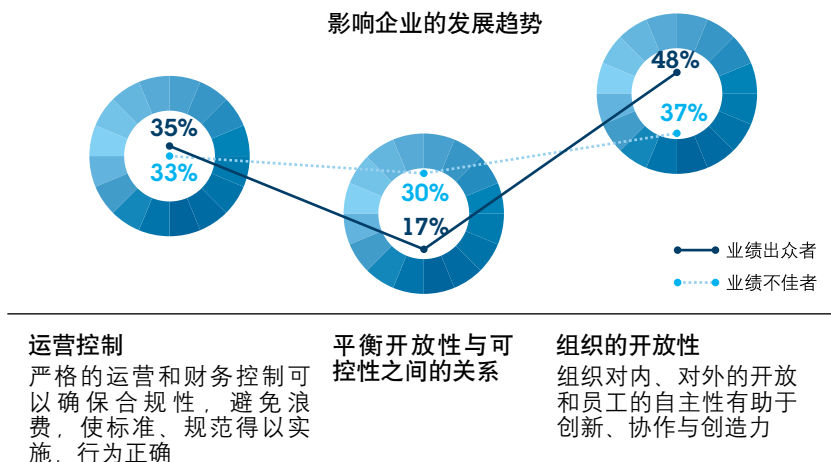
**图5.**  
在中国，人员技能是影响组织最重要的外部力量。



## 开放的企业凸显价值体系和企业文化的重要性

当下，CEO们认为开放的趋势将对其组织产生最大程度的影响。他们预期未来需要更高的透明度、更开放的组织以展开更多内外部协作。有趣的是，业绩出众的企业对开放性的重视程度比业绩不佳的企业高出11个百分点(见图6)。而就组织管控而言，大多数CEO都认为实施控制的力度已经足够。

**图6.**  
CEO们面临的挑战是如何在组织开放和组织管控之间找到平衡点，以从开放的组织中获得收益。



“为增加创新，我们需要转变自己的企业文化，使之更为开放，更有活力。”

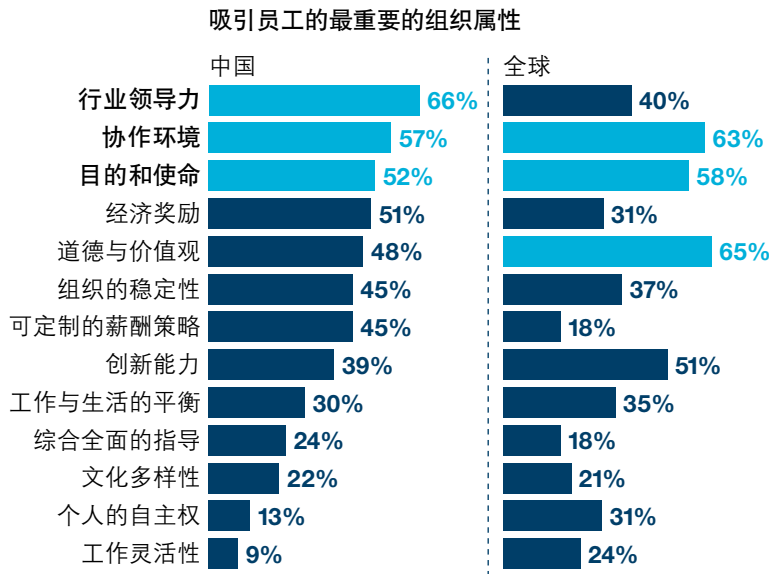
**景喜瑞**

北京发那科机电有限公司CEO

虽然组织开放度听起来并非硬性指标，但CEO们却期望从中获得实实在在的成果。他们希望通过多种想法和观念的自由交流，产生更多创新。通过将员工整合到市场智慧网络，CEO们能灵活地扩展其认知转变和响应的能力。通过支持员工根据自己的想法采取行动，CEO们力争培养员工的责任感、主动性和忠诚度。通过为员工提供开放的工作环境，他们期待员工能将企业的品牌宣传到世界的每一个角落。

CEO们正在期待进一步提升组织内部的开放性，他们正在发展一种协作环境，并在其中鼓励员工畅所欲言，发挥个人主观能动性，与同事开展协作并积极创新。在开放的组织中，员工的自主权增大，难以再通过严苛的规章制度实施管理。这时，企业文化、公司目的和使命就变得更加重要。

全球的CEO们认为，吸引员工最重要的组织属性是协作环境、目的和使命、道德和价值观。对尚处在发展中的中国企业而言，目前吸引员工最重要的组织属性则是行业领导力、协作环境、目的和使命(见图7)。不难理解这一差异，由于企业发展阶段和人力资源水平的局限性，中国企业的道德和价值观尚未成为吸引员工的重要因素。



“我们要下大力气做好人才培养、人才选拔。但相比外部招聘，人才的内部培养更为重要。”

#### 某物流公司CEO

中国

**图7.**

在中国，那些在行业中雄踞领导地位、有着良好的协作环境、有明确目的和使命的企业更容易吸引优秀的人才。

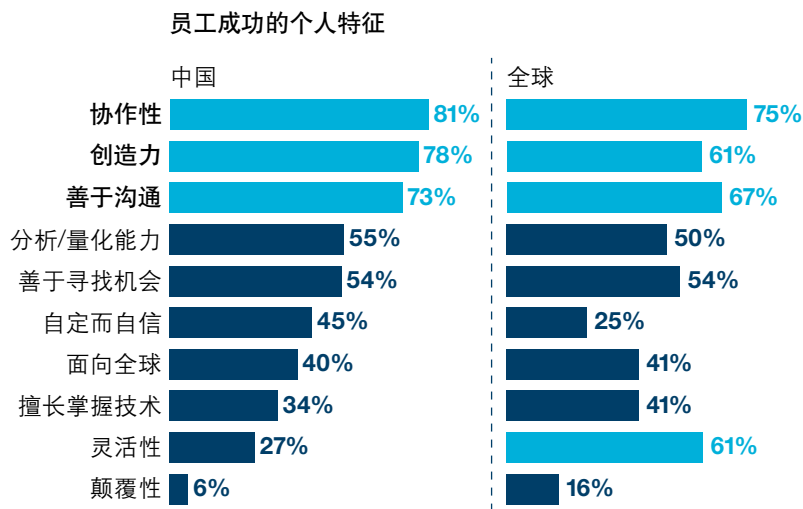
### 能应对未来挑战的领导人才和员工

CEO们意在创造更开放的组织，因此也在寻找愿意并能在此类环境中发挥作用的员工。全球的CEO们强调员工将来获取成果所必需的几大个人特征：乐于协作、善于沟通、富有创造力而且灵活性强。中国的CEO们看法与此类似：乐于协作、有创造力、善于沟通(见图8)。

由于互联经济时代各种联系的爆发式增长，对相互协作和沟通的要求变得更加突出。在复杂的互联中，只有高效准确的沟通才能促使协作有效发生。与此同时，多样互联也更易于触动灵感，促进创造力，那些有创造力的员工在互联时代更是如鱼得水。

图8.

在充满了模糊性和不确定性的互联经济下，惟有那些乐于协作、擅长创造且善于沟通的员工才能获得长久的成功。



在中国，合用的领导人才的短缺已经成为一个不争的事实。根据2010年IBM全球CHRO调研结果，首席人力资源官们都认为培养未来领导者的能力对企业未来的成功影响最大。但实际情况是企业对领导者有着极高需求，却很难培养。对中国而言，CHRO们认为其企业善于培养领导者的比例比全球平均水平更低，这凸显了大中华区企业在领导力培养方面的能力缺欠。<sup>7</sup>而且中国在领导人才的培养方面有着其特殊的背景：前瞻性的未来领导人才标准的缺失、缺乏整合的领导人才管理机制、没有形成“领导发展领导”的文化等。可喜的是，我们也看到中国企业家的积极态度，63%的CHRO们计划在未来加大对领导人才培养的投入，远高于成熟市场(33%)。他们也深刻意识到，必须现在投资，否则未来将付出更大代价。

因此，CEO们逐步转而关注于寻找能够持续提高自身能力的领导人才和员工。这些员工对变革习以为常；他们能够随时随地学习各方面的知识，通常是从他人的经验中学习。正如澳大利亚一家医疗卫生机构的CEO所说：“目前互联互通的经济环境充满了不确定性，要想在这样的不确定性中立足所需的特征应该包括协作、创造力和沟通。”

---

“有效的管理，是基于价值观的领导和基于数据的管理。基于价值观的领导并非强求企业中的所有员工拥有一致的价值观，而是基于价值观的尊重和理解。”

#### 零售行业某CEO

中国

---

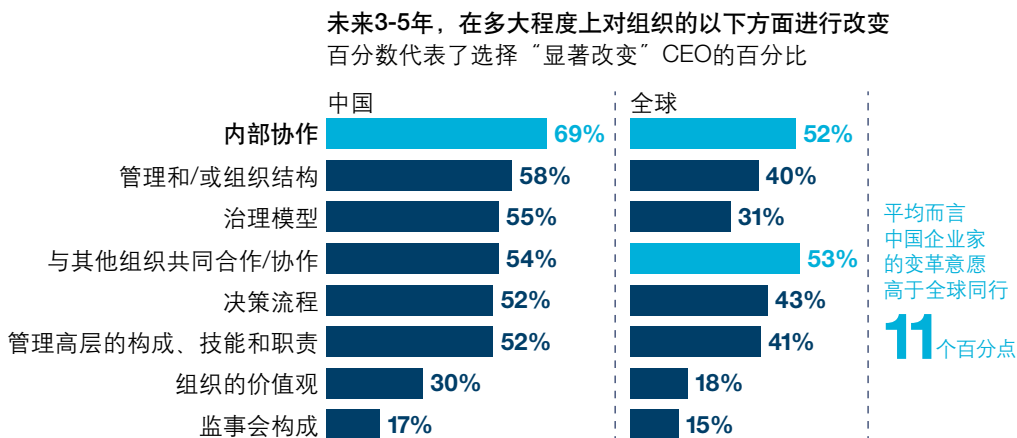
### 中国企业推动变革以促进内部协作

内部协作对企业发展的优势不言而喻，协作的团队智慧可以帮助企业在组织内分享和应用相关的实践从而提高效率。协作使企业建立在经验的基础上，并确保企业充分运用内部各个方面的专才，最大化人力资源的优势。与此同时，协作的团队可以保证企业整体战略的实施与整体绩效的优化，而不仅仅是局部的实施和优化。面对互联经济，CEO们能明显看到：只有那些在内外协作方面表现均优秀的企业才能从互联经济中获利，而不是被大数据和大互联所淹没。

图9.

相对比国外同行，中国CEO们在内部协作、组织结构、治理模式、外部协作等方面都有着更强的变革意愿。

全球的CEO们认为，未来需要在内部协作和与其他组织共同合作方面做出显著的改变。但暂时，中国CEO的观点仍然聚焦在内部协作上(见图9)，且有着很强的意愿去调整管理和/或组织结构、治理模



式、决策流程、高管团队的构成等。这一结果不难理解，国外的企业已经经过了长期规范发展，管理组织结构、治理模式、决策流程等已经相对成熟。但中国企业的CEO们在这一问题上依然处于“建章立制”阶段，他们试图通过完善组织结构、治理模式等，使企业从人治走向法治。中国企业也还没有认识到通过内部共享知识资源来发展业务的好处。在许多重要的业务活动中，如产品设计、产品研发、迅速进军国际市场等，系统的协作机制和知识分享体系显得更为重要。

对于许多组织而言，要变得更为开放并增强协作，就需要进行重大的变革——我们的调研结果表明，业绩出众的组织在此方面更为成功。事实上，自从我们2006年开始分析企业变革以来，每一次CEO调研都证明，业绩出众者在变革方面更为出类拔萃。吴曼青，中国工程院院士、中国电子科技集团公司第三十八研究所所长就谈到“变革有两种时机，一种是在企业好的时候变，那是叫强身健体，企业就会更好。第二种是在企业不好的时候变，那是治病救人，这种变革只能回到原来的状态。”

除内部协作外，中国企业家还看到了很多自身有待提升之处，如：组织结构的调整、治理模式、外部协作等。总体而言，中国企业家的变革意愿高于全球同行11个百分点。我们访谈的全球CEO中有52%希望对自己的组织进行重大变革。这种雄心勃勃的计划在某些行业中尤甚：专业服务行业的比例为63%、医疗卫生行业的比例为60%，而教育和汽车制造行业的比例为59%。

转变组织以实现协作式创新并不是CEO授权给HR那么简单。他们需要让所有公司高层都参与其中，并身体力行地引领这种变革。

---

“在互联经济下，员工拥有很多信息和选择。然而，如何让员工认知公司价值观，并让他们愿意在公司内实现自己的目标将是个巨大的挑战。”

### 某零售行业CEO

中国

---

## 采取措施

### 着力培养能应对未来挑战的领导人才和员工

中国的企业家需要适应能力强、能应对未来挑战的管理者和员工，这些领导人才和员工不仅要具有创造性，还要懂得协作、擅长沟通。为了更好地培养这类领导人才和员工，组织需要：

- **创建多元化团队** 多元化的团队有利于激发创造力。企业需要有意识地将各种专业人才与技术人才组合在一起，让员工有机会与不同思维方式、不同背景的人才共事；
- **专注于体验式学习** 真正的学习必须源于切身的体验，学习培训必须基于员工在日常工作时面临的场景与经验范围。企业应当拓展员工需要应对和处理的情景范围，尽可能地吸纳外部因素，例如客户与合作伙伴；
- **激发员工发展高价值的网络** 鼓励员工建立多元化和广泛的交际网络，千万不要低估您的员工所使用的社交网络在发展潜在合作者和客户方面的价值。

### 为协作型组织的建立搭建平台

随着各类组织日益全球化，各种职能部门之间的界限日益模糊，协作发挥着越来越重要的作用。为了让协作能真正发挥价值，组织需要：

- **扫清协作的组织层障碍** 很多协作的障碍在于组织层面，如不合理的组织结构、不恰当的绩效考核、容易引发矛盾的决策流程等。要真正在组织内外实现大规模协作，必须有信心、有魄力进行组织变革；

以价值体系  
激励员工





- **尽可能发挥每位员工在协作中的作用** 让员工清楚地了解协作能为他们个人带来哪些益处，内在的激励因素包括了曝光度与声誉、竞争精神和共享的目标。企业可以利用社交媒体让员工提出建议并参与到企业的创新行动中；尝试公开对话和集体创建解决方案以激发员工协作的热情；及时通报结果使员工看到协作带来的影响；
- **借助社交协作技术** 确保员工可以通过社交协作工具快速找到所需的专业技术，获取组织的集体智慧，避免时间和精力上的重复投入和浪费。

### 用共同使命愿景吸引激励员工

CEO仅凭借流程无法管理开放性。在开放的环境中，员工自主权增强，员工必须依靠自身价值观和直觉处理突发事件。任何选择和行动都需要以共同价值体系作为指导：

- **直面企业文化的现状** 认真审视一下您所在组织企业文化的实际状况，并非醒目张贴在办公室里的宣传标语——那是您期望获得的认可与声誉；而是通过每位员工的行为、管理者的每一个决策所真正体现出来的企业文化；
- **构建员工愿意身体力行的价值观** 员工必须真正相信企业的目的、使命和组织的价值观，才能以符合组织价值观要求的方式思考和行动。为了建立一个每位员工都愿意切实执行的信念体系，全体员工必须参与构建公司核心价值观的整个过程。

## 案例研究：38所

实打实促进内部协作创新 籍共同使命激发员工激情

地处安徽省合肥市的中国电子科技集团公司第三十八研究所(以下简称“38所”),是一家大型国有科研单位,所里数千研究人员都具备高学历背景,技术研发实力雄厚。但是中国工程院院士、38所所长吴曼青认为,一个不能很好地触动内部协作进行创新、激发员工积极性的研究所不是一家优秀的研究所,所以积极主动实施变革。<sup>8</sup>

38所一直引以为傲的科技人才优势,在市场经济环境中,反而成为企业发展和创新的阻力。研发人员谈起技术头头是道,却缺乏对市场与客户的关注。企业长年以行政职能为主导,缺乏绩效考核体系,责任不明确,奖惩不分明,也使得创新研发缺乏改进的动力。为此,38所:

- **搭建企业内部的协作创新平台** 引入集成产品开发(IPD<sup>\*</sup>),建立了“横向分级、纵向分类”的业务管理模式,有效提升了研发创新效率和决策效率;
- **打造动态团队** 之前因为采购人员不了解成本,技术人员不关心成本,各部门员工各自为战,难以协作,通过项目制动态团队的打造,各级员工真切体会到跨职能团队合作的意义,逐步形成了成本意识和基于数据的管理思维。

高学历背景的研发人才一直是国内各大研究机构所争抢的“香饽饽”,那么相比较北京、上海和广州,不占地利优势的38所如何吸引并激发高知人才的激情和活力呢?

- **用共同使命吸引人才** “38所因员工品质而与众不同,这是值得我们自豪的最大资本”——在38所,这绝不是一句口号,而是将貌似“虚”的价值观融入“实”的企业文化传播,通过价值观和发展空间汇聚志同道合的高素质人才,开辟了一个全新产业。
- **用绩效承诺激励人:** 38所通过引入个人绩效承诺(PBC<sup>\*\*</sup>),提高将组织战略转化为个人行动的能力;通过有效的绩效辅导,实现管理者与员工共同参与;通过持续不断的沟通发现问题并在过程中解决问题,提升员工能力。

<sup>\*</sup> IPD: Integrated Product Development 是IBM进行产品产品创新方案出来的一套先进、成熟的研发管理的体系。

<sup>\*\*</sup> PBC: Personal Business Commitment 是IBM进行个人绩效承诺,进行全员绩效管理的体系,它涵盖了绩效目标设定、绩效辅导和沟通、绩效评价、绩效反馈四个环节。



# 以个性服务赢得客户

中外CEO们都认为客户洞察是当下最值得大量投资的领域，对中国的CEO而言，他们不仅需要以个性化的即时服务对待客户，还需要在不同渠道提供一致且优质的客户体验。

### 互联经济下的客户：乐于分享更期待被当作独特的个体

互联经济下客户最大的特点之一就是乐于分享。因为互联经济更大程度上满足了人类分享的需求，推动了跨时间和空间的协作，提高了消费者选择的效率并降低了选择的成本。分享是人类生存和发展的核心需求之一，而且互联经济推动了分享的兴趣、乐趣和效率。个体在互联经济下更希望被当作独特的个体对待，与此同时，在互联经济时代，这一希望有可能变为现实。

日益信息化的生活方式使消费者、客户和普通大众都刻意或不经意地共享了有关自身、自己所重视的、希望何时以及如何进行互动等信息。然而组织面临的挑战是双方面的：当信息来自于外部时，能否挖掘出这些线索？组织的相应部门是否能基于这些发现而采取行动？

IBM零售行业研究报告显示，如果客户意识到益处，就会乐意分享诸如媒体渠道、人口统计、身份、生活方式、地理位置等多方面的信息(见图10)。<sup>9</sup> 客户乐意分享这一特点对互联经济时代的企业是把双刃剑。如果企业提供了高质量的服务和产品，互联经济的分享会产生几倍于传统经济时代“口口相传”的效用。但如果服务和产品出现问题，其分享对企业来讲则是一场重大的危机公关事件。

大多数企业难以从互联经济中获取有价值的客户洞察的一大原因在于，当客户期待被当作独特个体对待时，企业仍然把重点放在了解整体市场，而非个体客户。在IBM CMO调研中，至少70%的中国

---

“因为我们的产品是外销的，所以借助新媒体是必须的。但有个前提，就是我们的产品和服务必须是一流的。虽然目前在社交媒体上还没有明确的投入产出比，但我们能做且必须做得就是不断尝试。”

#### 某消费品行业CEO

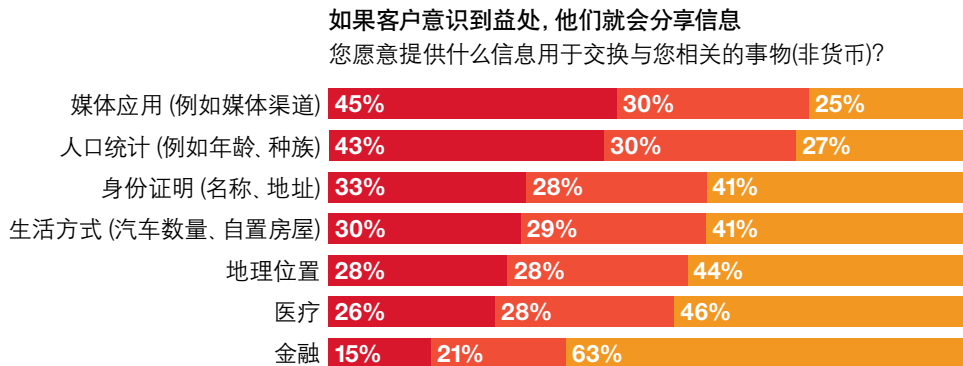
中国

---

CMO仍然依赖传统信息来源(例如市场研究)制订战略决策，50%以上的CMO还依赖销售、营销活动分析等而不是第一手材料。<sup>10</sup>而那些已成功转型的企业都在学习使用客户分析技术以获得更好的业绩。这些企业并不是按照传统的两三个维度(如销售和交互，或者收入、年龄和地理位置)进行分析，而是分析更多的客户维度，这些维度可能包括交易模式、客户选择店铺的心理特征、客户购买产品的可能性，以及他们对公司的累积价值。这样，企业能够深入了解客户的个性化信息，并为之提供个性化服务。

**图10.**  
**客户分享有关他们各自所重视的价值、他们希望进行互动的时间和方式等这些洞察力。**

- 完全愿意
- 中立态度
- 完全不同意



## 社交媒体：未来的新宠，应敢于尝鲜而不是踟躇不前

中外CEO们都认为，未来3~5年社交媒体将显著超过传统媒体、渠道合作伙伴甚至呼叫中心。但通过销售人员和其他内部代表开展的面对面互动仍将是今天及未来与客户接洽的首选途径(见图11)。

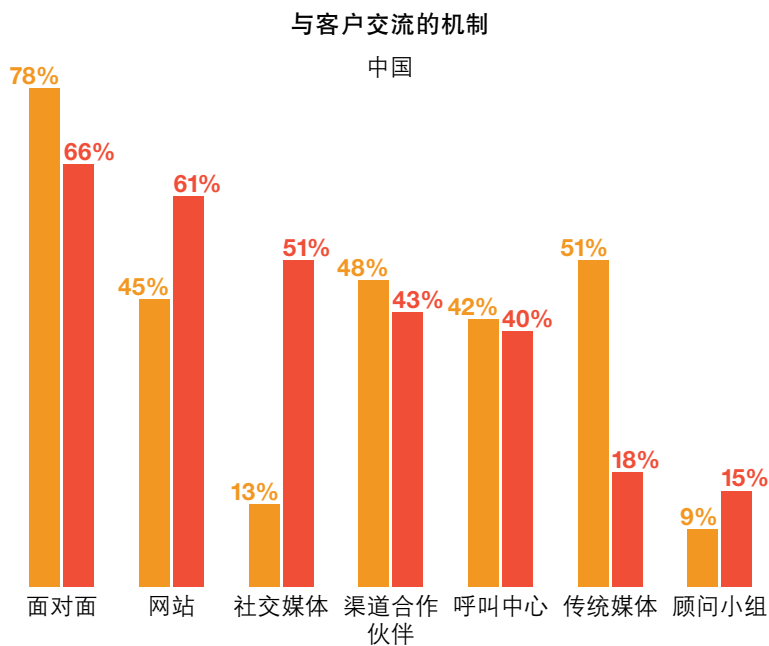


图11.

未来3~5年，传统媒体所占份额将大幅下降，社交媒体将大规模兴起，与此同时，面对面和网站交流仍占据主流。

■ 现在  
■ 未来3-5年

---

“社交媒体将会在我们的未来占据主要地位，传统媒体和网站将不如今天这么重要。”

**某食品行业CEO**  
中国

---

社交网站平台正在促使平台用户人际交往的价值最大化，这个价值包括社交价值和商务价值。在商务价值方面，社交网站已经成为人们在网上沟通和应用工具的集成平台，线下联谊、线上求职、口碑营销、营销拓展等方式正在促进用户交互方式的多样化和真实化，也大大提升了用户的粘性。新的社交媒体迅速被人们广泛采用，在政治、社会和经济等诸多方面发挥作用，并赋予消费者更多选择和更大权限。社交网络和数字设备不仅用于好友和家人之间的交流，也被越来越多的政府、企业、民间团体所采用。

尽管社交媒体被频繁用作与客户沟通的方式，但CEO们认为其真正的价值是：收集客户洞察的来源和协作的方法。“我们很少将社交媒体用作市场营销或分销渠道，而更多地将其用作获取客户信息知识平台，”瑞士某家保险公司的CEO解释道。当然，通过社交媒体与客户互动有助于提升对及时性、相关性和个性化互动的期望。

中国CEO们对社交媒体在未来的应用状况持不同意见。某物流行业CEO认为“社交媒体兴起后，会很快作为‘一场运动’偃旗息鼓，最终归于悄无声息”。但一家以出口贸易为主的电子消费品行业某CEO已经积极试水社交网络业务，并在海外获得了不错的效果。

相形之下，国外CEO们却对社交媒体的未来展现出极大的信心。美国某家金融行业CEO把社交媒体的发展与因特网的发展相提并论：“从1995年至2000年，网络从仅供少部分人使用的工具跃升成为几乎所有人用来开展业务的工具。我对社交媒体的看法与此相类似——我们正在迈向几乎所有人都将了解如何使用社交媒体来成功开



展业务的阶段”。那些企业到企业(B2B)组织的CEO同样很快注意到社交媒体不仅仅是一种企业到消费者(B2C)现象。正如英国媒体和娱乐业的某位CEO所指出的：“我们的B2B客户同样是社交媒体的用户，这两者是密不可分的。”

虽然国外的CEO们频繁提及社交媒体领域，但是鲜有人声称自己正在进行亲身体验。尽管社交媒体触手可及，却让CEO们踌躇不前。国外的CEO如此，中国的CEO愿意尝鲜社交媒体的更少之又少，尽管他们已经看到某些CEO已经利用社交媒体建立了良好的企业形象和自我形象。CEO们依然需要在缺乏一手信息的情况下对颠覆性技术进行至关重要的判断。

### **投资客户洞察，打造个性化服务和产品**

客户洞察一直是CEO们热衷于投资的重要领域。但如今的客户信息已经与以往存在非常显著的不同。首先，因为互联互通性的增强，可从中挖掘深入洞察的原始数据比以往任何时候都要多。其次，社交网络技术的飞速发展，使我们不再局限于市场细分、统计平均数和历史结论，可以进行更有针对性的分析。

国内外超过70%的CEO们一致认为，客户洞察是目前最值得投资的重要领域，他们都期待从可用的信息中挖掘出有意义的客户洞察(见图12)。与国外CEO相比，中国的CEO们在各种信息洞察方面的投资意图更积极，高出13个百分点。

---

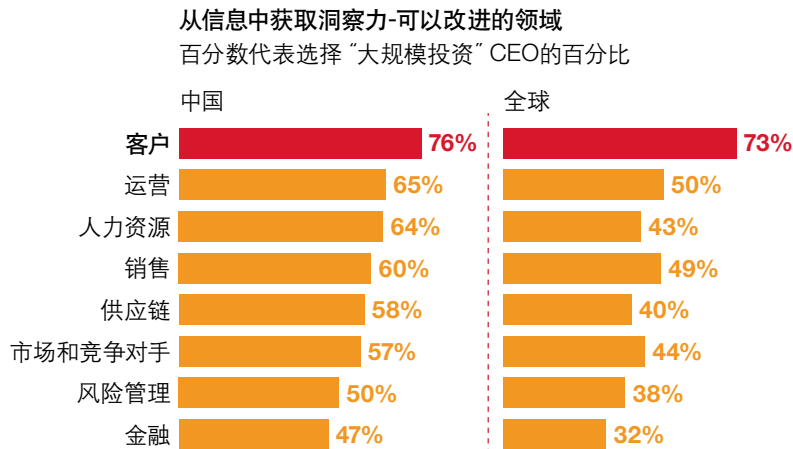
“产品可以被复制，但客户关系不能被复制！”

**Hartmut Jenner**

Alfred Kärcher首席执行官

---

**图12.**  
**互联经济下,中外CEO都普遍将客**  
**户洞察视为最关键的投资领域。**



互联经济时代使客户需求提高，客户期待更个性化的服务和产品。借助技术和社交网络，企业有能力提供更为个性化的服务。然而，将客户视为个体对待所涉及的不仅仅是以独特的方式响应，而是将客户作为整体中的个体加以理解——了解可能影响其偏好和需求的兴趣、意向以及生活环境。此类信息不仅有助于从根本上改善组织响应客户的方式，而且有可能催生全新的产品和服务。组织必须做更多的事情。他们必须基于客户与其他人(而不仅仅是本组织)的互动方式，形成更完整的客户“拼图”。

## 业绩出众的企业更善于根据客户洞察采取行动

与业绩不理想的同行相比，业绩出众的企业能够访问更多数据，更善于挖掘出有意义的洞察，并且具有更强大的基于洞察而采取行动的能力，这最后一点可能是最重要的(见图13)。从本质上而言，这些企业的推动力源于其洞察力。

对中国企业而言，从数据获取到形成洞察，再将洞察转化为行动的进程会比想象中漫长。因为很多中国企业的信息化基础落后于国外同行。企业的信息化进程向来被称作一种改革，因为信息化对企业的影响(甚至是对企业流程的再造)是要付出代价的：效率的提高和对原有架构的改变是一对交换进程。自从上世纪90年代以来，中

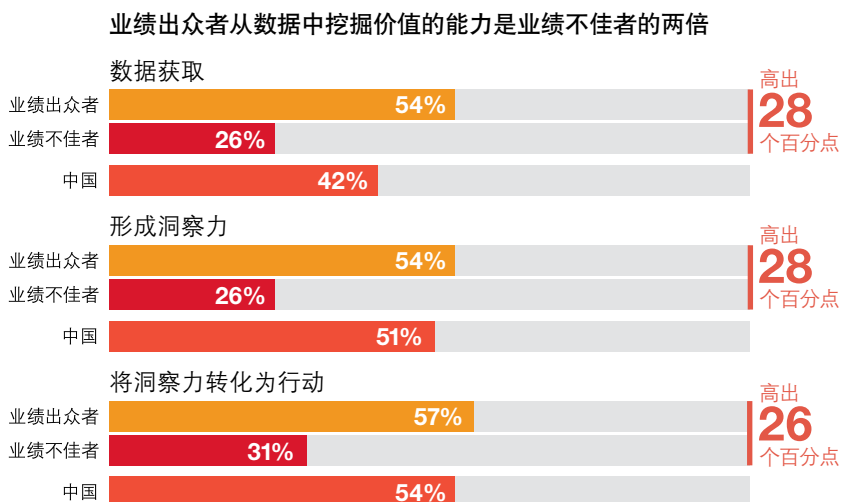


图13.

互联经济造就了“大数据”时代，惟有那些在数据获取、形成洞察力和将洞察力转化为行动方面表现优秀的企业才能有持续的绩效表现。

---

“当下的关键点在于理解个体客户，并在不同渠道协调客户体验。”

**某房地产行业CEO**  
中国

---

国企业已经在信息化建设方面投入了大量的金钱和资源，在加强管理水平、提高运营效率、提升市场反应速度方面取得了可喜成绩。由于缺乏有效的数据分析工具，中国企业当下的数据洞察处在相对低层次的水平。显然，基于数据洞察的行动力已经成为企业的迫切需求，尤其是那些加速发展的成长型企业——无论是更好地服务客户、推广品牌、挖掘成本，还是巩固行业优势等等，都需要数据洞察来提供企业变革的力量和提升经营效率的动力。

在所有样本中，几乎四分之一的CEO都宣称自己的组织在通过数据推动价值方面的表现低于平均水平。CEO明确表达出因为无法利用已有信息获益而感到的沮丧。与众多同行一样，中国机械行业的某位CEO坦言：“我们很想进行深入的数据分析，期以得出有意义的洞察。但目前囿于企业信息化水平较低、又缺少有效的数据分析工具，这种数据分析只能通过人工方式进行，耗费了大量时间和精力。”

### **中国企业家需要付出更多努力：理解个体客户，迅速响应并在不同渠道提供一致的客户体验**

中国CEO和国外CEO们都一致认为需要提高对市场需求的响应速度和提高对个体客户需求的理解(见图14)。面对多变的市场环境和巨大的组织压力，企业必须随时随地按客户期望的方式响应。即时性是关键。正如美国金融市场行业中的某位CEO所述，“现在是产生连锁反应的时代，我们需要在组织层面保持敏感性，以快速应对各种情况。”对个体客户需求的深入理解也很重要。尤其是在某些行

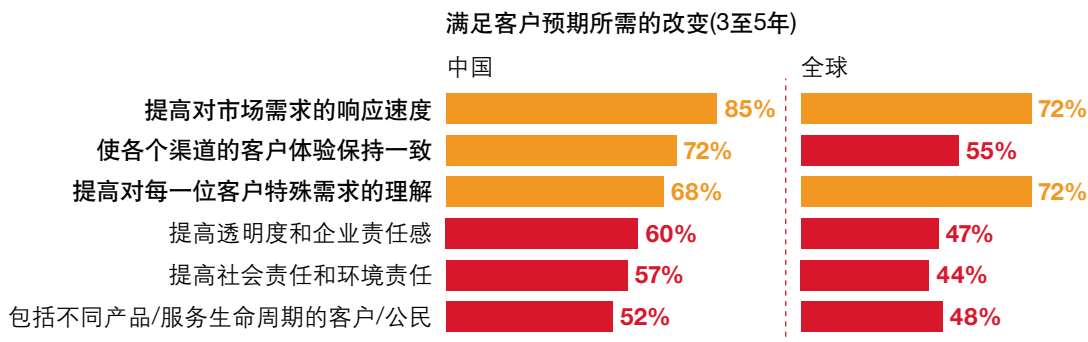
业中，CEO对此的关注度更高：电子行业中为86%，汽车行业为80%，而在媒体和娱乐以及消费品行业中为78%。

中国的CEO还需要使各个渠道的客户体验保持一致。越来越多的中国企业正在采用多样化的渠道与客户进行互动，如：网上商店、实体店、官方微博等。中国企业在这方面面临的巨大挑战就是需要在不同的渠道间提供一致的体验。如果客户在不同的渠道体验迥异，互联经济就会放大其负面效应。

中国CEO们已经非常明显地看到差距。未来3~5年注定仍将是中国企业为满足客户需求而变革的重要阶段，中国CEO们将在响应速度、协调客户体验、提高对个体客户特殊需求理解等多个方面做出更大改变。

**图14.**

**在未来3-5年，中国CEO将提高对市场的响应速度，使各个渠道的客户体验保持一致，提高对个体客户需求的理解。**



## 采取措施

### 让“大数据挖掘”助您洞察客户

过去，基于数据分析的能力可以带来价值，那是一种基于问题的、由假设推动的方法。当今复杂的分析学提供了更多机会，使您可以自由地探索大型数据，检验假设，并揭示您从未想过要询问的问题。在这个互联互通的经济环境中，数据是一种关键的新“天然”资源。而了解如何有效地访问、分析和使用数据，对于理解和接洽个体客户至关重要。



- **广泛利用外部数据资源，完善自身视角** 吸收外部数据资源，特别是社交媒体与合作伙伴的互补数据库，融合内部和外部观点，发现意料之外的洞察力；
- **整合零散数据信息** 利用大数据挖掘能力从海量数据中提炼有价值的信息，将关键的零散碎片信息整合为关于每个客户的完整信息，这些碎片信息可能来源于客户与其它人或机构的互动行为，而不只是和你的互动行为；
- **让前线员工具备预测分析能力** 将洞察力嵌入一线人员的决策制定过程，确保由数据驱动的决策成为日常流程的组成部分。让员工更清楚应该在哪里倾注精力才能提高生产率和产出。

### 直接全面地聆听，有针对性地迅速回应

我们要更准确地理解客户，其目的不是要用更多的产品或服务去轰炸他们，而是为了突出你的差异化——只提供那些客户确实需要的产品或服务，而且是在他需要的时间和地点提供给他。互联时代带来的机

遇是，客户直接通过各种媒介表达了他们的期望。为了获得更多洞察力，企业要有所选择且负责地与客户进行互动，但挑战也同样存在——如果不及时恰当地回应，可能会引发极大的负面影响。

- **充分利用社交媒体及其他新渠道，收集个体客户的心声** 获取第一手信息，不能过度依赖市场调查报告中关于某个细分市场的信息，而要充分利用社交媒体及其他新渠道，例如用户撰写的评论、在线通讯和博客等，以获取来自个体客户的第一手信息；
- **从员工那里了解所见所闻** 构建一个便捷的渠道，使员工在与客户交互时得到的信息能够被企业所获取，随后将这些来之不易的信息融合到大数据分析之中；
- **有针对性地迅速给予回应** 研究每一位客户的接触点，更精准地回应客户，从而可以与客户创建更加密切的联系，提高客户的忠诚度和口碑。通常，当客户收到关联度强的反馈，他们会乐于分享更多信息。

### 利用移动互联技术，提供贴近需求的客户体验

移动技术的广泛应用使客户的期望越来越高：他们期待更即时、更贴近需求的服务，而组织也因此拥有巨大的机遇来创造即时性所产生的价值：在适当的时间和地点提供相应的服务和信息。

- **充分利用“移动改变一切”的事实** 不要简单地把你的网站搬到移动设备上。而要充分利用基于地理位置的服务和新的电子商务形式。例如，在客户位于运动场、购物中心或旅游景点等特定场所时，在其移动设备上即时弹出虚拟商店；

- **融合实体世界和虚拟世界** 不要把移动设备当作唯一的渠道。利用增强现实技术，让移动渠道成为整合的、多渠道的客户体验的一部分；
- **互联时代更需要提供与众不同的价值** 移动设备不仅增强联系，但也更容易让客户分散注意力。企业应采用能抓人眼球、有趣味的互动方式，最重要是针对个人定制。

### 提供跨渠道的一致体验

在多渠道时代，网上商店、实体店、官方微博带给客户多样化的渠道体验，如果客户在不同的渠道体验迥异，互联经济就会放大其负面效应，因此，企业必须使各个渠道的客户体验保持一致。

- **基于客户制定简单有效的渠道策略** 渠道策略的制定不能仅基于组织设计的便利，而应充分考虑最终客户的需求。渠道策略的设计不应追求复杂，而应充分考虑其实践的可能性，避免传统条块分割的渠道弊端；
- **扫除影响渠道体验的组织障碍** 构建渠道系统平台，基于客户需求在公司范围内充分共享信息；构建值得信赖的上下游关系；
- **发挥不同渠道的联动作用** 为发挥渠道协同“1+1>2”的目标，当某个渠道在执行宣传、销售、服务中的某项单一功能时，可通过精细营销、渠道业务分流、协同服务等引入其他渠道共同完成。



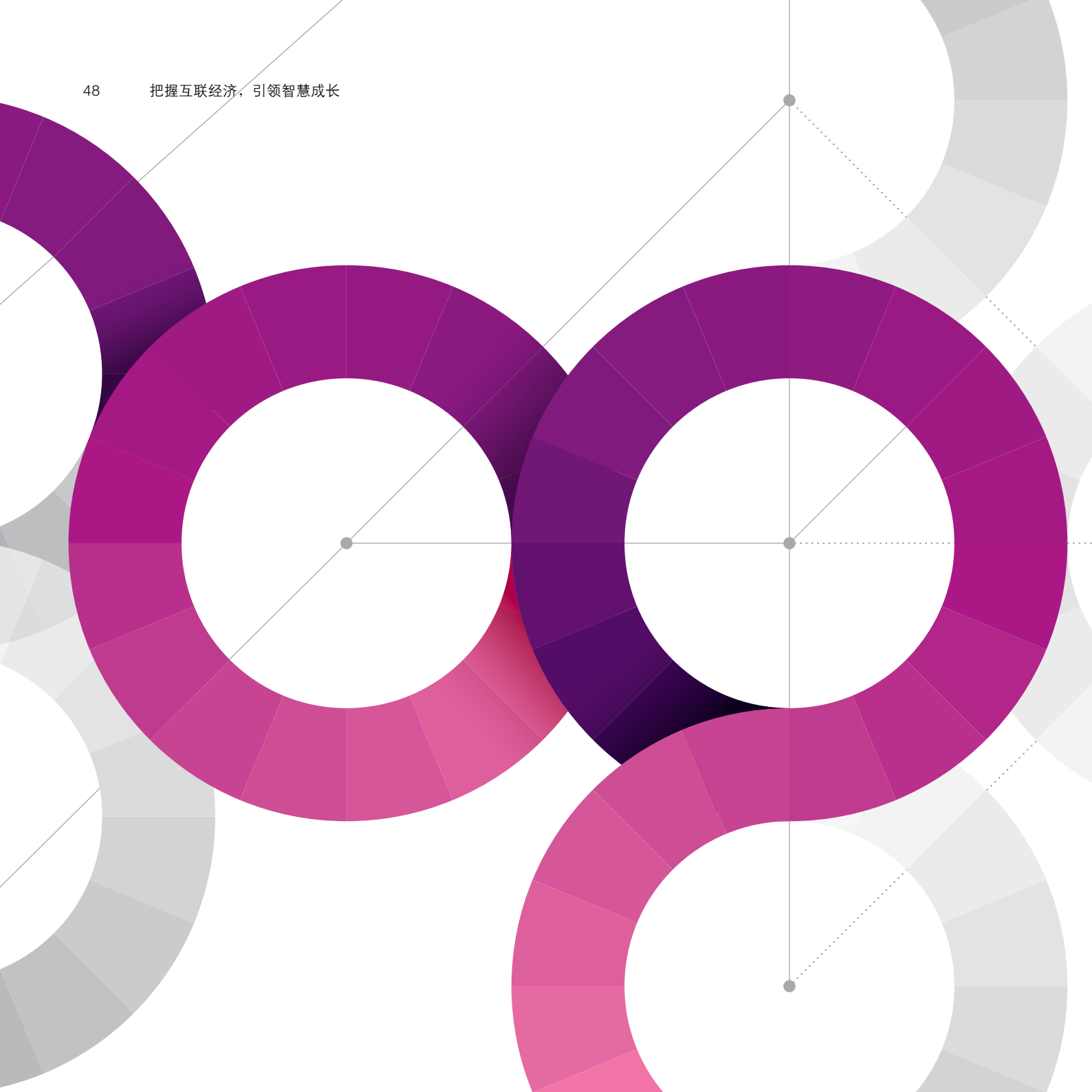
## 案例研究：招商银行

抢鲜新媒体，个性化服务客户的“一个银行”

招商银行1987年成立于深圳经济特区，是国内第一家完全由企业法人持股的股份制商业银行。它是我国非常有特色的一家股份制银行，一直以来通过优质客户服务的口碑效应获取差异化竞争优势，获得了非常迅速的发展。在互联经济的趋势下，招商银行积极尝试新媒体，期待以个性服务赢得更加满意的客户。<sup>11</sup>

- **抢鲜多样化的社交媒体** 招商银行是试水新浪微博、QQ互联等社交媒体的第一批银行。在微博上，公司通过和公司形象一致的招商主微博、各产品微博、分支机构子微博、员工微博等微博矩阵的管理，与客户、潜在客户进行个性化互动，实现了收集客户信息、维护客户关系等作用。而在QQ互联上，招商银行开通“产品信息发布”与“用户沟通互动”这两大功能的QQ认证账户空间，目前已成功累积了六百万粉丝；

- **尝试将金融与社交媒体相融合** 招行与人人网合作发布首张社交化信用卡——人人信用卡，实现金融消费与社会性网络服务(SNS)平台的深度整合，这也是金融服务向社交化发展的一个里程碑；
- **点线面打造满意个性服务的客户** 招行信用卡客服中心早在2007年就获得了客户联络中心标准(CCCS, Customer Contact Center Standard)五星钻石认证，通过所有能与客户接触的界面、高度授权的一线查询权、各层级处理客户争议的弹性服务、全流程的品质确保管理等多种形式为客户提供基于关键时刻(MOT)的个性化的满意服务。而这些都是招商银行内部协作打造“一个银行”(One Bank)的成果。<sup>12</sup>



# 以伙伴关系促进创新

相对比国外同行，中国CEO们有着更强烈的创新诉求，然而，他们在与合作伙伴协作共同创新方面却表现得更加犹豫。中国企业在与不同的外部伙伴合作时，应该注意那些关键事项？

“要赢得海外市场，我们必须先‘借一艘船’。在国外，除非开展广泛协作，否则我们寸步难行。”

### 某电子行业CEO

中国

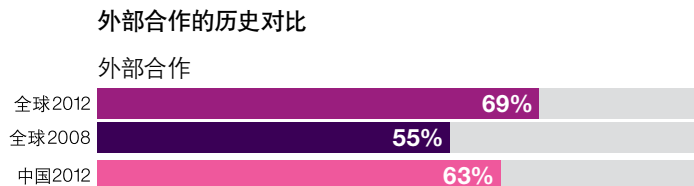
## 业绩出众者携手合作伙伴共同创新

当我们谈到创新，我们是指利用新的思想，或以完全不同的方式应用当前观点实施显著的变革。在过去十年间，中国CEO和国外CEO们共同见证了信息化和其他技术发展对整个行业颠覆式的影响。如MP3的出现使随身听行业举步维艰，数码相机行业的兴起对传统胶片业破坏式的冲击，网络媒体的兴起令报纸等传统媒体不得不思考如何转型，云计算的兴起对现有IT界的冲击。参与本次访谈的CEO们丝毫不掩饰他们的焦虑，“下一个影响我们行业的技术是什么？”，“我该如何参与到这项颠覆性的创新中来？”

面对外界复杂且多变的环境，企业发现完全依赖自身进行创新几乎无法成功。因此，全球仅有4%的CEO计划在企业内部完成所有工作。过去数年间，外部合作已成为一种普遍趋势。在2008年，只有刚过半数的CEO计划广泛开展协作，但截至今天，已经有超过三分之二的CEO有此计划，63%的中国CEO也计划进行外部合作(见图15)。外部协作能带来的好处非常明显，CEO们在创新构思的来源上经常依赖于外部伙伴，在他们的列表上，业务合作伙伴以及客户都排在最前面。

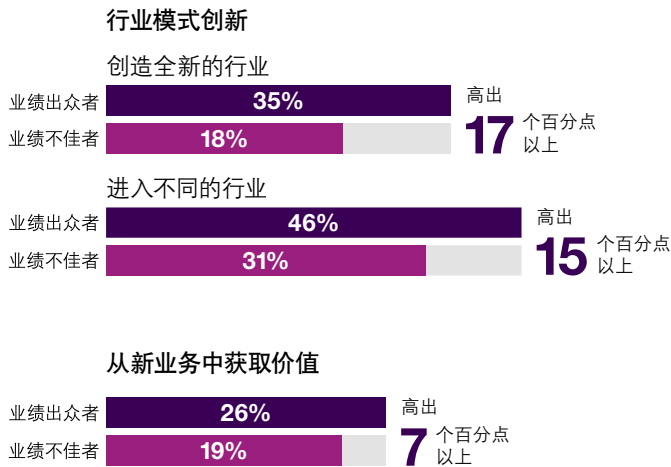
图15.

**2008年以来，致力于外部合作的企业数量增长非常显著，那些绩效出众的CEO们更倾向于促成与合作伙伴的创新。**



我们还发现，业绩出众的企业更倾向于和外部合作伙伴一起创新，那些业绩欠佳的企业则更关注于改善运营和重新定义自己的企业模型。业绩出众的企业更雄心勃勃地致力于创新目标，他们意欲颠覆整个行业。总体上，业绩出众的企业闯入其他行业的可能性要高出17个百分点，他们创造全新行业的可能性则高出15个百分点(见图16)。与此同时，业绩出众的企业从新业务中获取价值的可能性也比业绩欠佳企业高出7个百分点(见图17)。

那么，成功的创新企业是如何积极开展外部协作的呢？他们与合作伙伴共同制定业务目标，构建合作流程，有些还搭建开放的协作平台供外部合作伙伴使用。



“因为我们与外部协作创新的程度较高，所以我们需要用复杂的设计使业务简化。”

某汽车行业CEO  
中国

图16.  
业绩出众者追求更具颠覆性的创新。

图17.  
业绩出众者能更多地从新业务中获取价值。

---

“我们所服务的行业变得越来越互联互通，所以未来我们要与合作伙伴构建良好的、协作的生态系统，必要时，我们甚至必须放弃一些当下的经济利益。”

### 某保险行业CEO

中国

---

IBM也广泛利用外部伙伴进行创新，并提出成功创新的两大基石：更多创新参与者共同创造价值；创新者们共同分享所创造的价值。自2001年以来，IBM每年举行一次创新Jam(Innovation Jam)，在其中IBM的管理者、员工及家属、公司客户、供应商、合作伙伴、学术研究人员等共同参与，通过明确目标、领域分类、建立网页、第一阶段Jam、产生大创意、第二阶段Jam、整理创意、创意实施八个阶段，最终确定十项左右创新服务，然后投资支持创新服务计划的实施。

### 中国企业面对独特的创新环境，但他们有着更强的创新诉求

相比国外完善的创新机制和浓厚的创新氛围，中国企业家群体在创新上面临着独特的创新环境，如<sup>13</sup>：

- 知识产权保护不力，缺乏完善的市场驱动创新体系，鼓励创新和逆向思维的大环境尚未形成；
- 中国目前的教育体制不利于创新型人才的培养与发展，主要可以归纳为不鼓励独立思考和创造性思考，由此造成毕业学生不具备高竞争的市场所必需的技能 and 经验；
- 中国的风险投资行业还不发达，对初创企业、高技术企业的支持力度不够；
- 缺乏不同组织间共同协作的良好氛围，创新思想和发明从学术机构到企业难以进行高效的转化，缺乏商业化的机制。

过去数十年，许多中国企业都成功地采用了“快速跟随战略”。这意味着，在其他企业投资并实验新技术时，跟进企业只是坐等、观望；一旦新的产品或技术取得成功，跟进企业马上进入该领域。然而近些年，技术周期越来越短，最佳投入回报期也随之缩短，快速跟随战略显得不再那么有效，这就要求中国企业必须更准确地预测技术趋势和周期，也就是说，不能再做创新的追随者，而应该成为创新的引领者。

面对这种环境，在未来3~5年，中国企业在制定运营战略时，有82%的CEO更期待引领创新，而不再是推动快速跟随战略(见图18)。相对于国外同行，中国CEO们更期待从新来源(新产品/服务、市场或行业)中获得更高利润(37%)(见图19)。

#### 未来3-5年运营战略



#### 由新来源(新产品和服务, 市场或行业)所带来的收入



“未来的重点是需要在B2B和B2C、线上、线下共同整合客户体验，形成整合的协同渠道，从合作中获取更多利润，而不是从竞争中。”

#### 某零售行业CEO

中国

图18.

在制定未来3-5年运营战略时，中国的CEO更期待引领创新，而不再是推动快速跟随战略

图19.

中国CEO更期待未来3-5年由新来源(新产品和服务、市场或行业)所占收入的百分比。

---

“我们需要建立供应链协同机制，构建客户、制造商、供应商之间的相互协同。还需要引入外部力量(如客户和供应商)共同参与产品研发。”

### 某电子行业CEO

中国

---

我们也非常高兴地看到，越来越多中国CEO不仅意识到创新的重要性，其中不乏佼佼者已经走上创新之路并已经开始享用创新带来的好处。创新不是闭门造车，有效的创新必须走出企业的研发部门，向业务伙伴、客户甚至整个产业生态链延伸。

有的CEO可能会提出疑问，既然与合作伙伴协作创新，是不是不需要自主创新了？考虑到协作对创新的重要性，如果把“自主创新”理解为中国和中国企业自行创新，且不与其他经济体或企业合作，这种想法是行不通的。我们对于“自主创新”的理解是：中国要成为创新领域的平等伙伴。这并不意味着所有的创新都必须是“国产”的。相反，中国和中国企业应该与合作伙伴分享创新成果——业务洞察和技术洞察，并开展持续的协作。

### 尚未发挥与合作伙伴共同创新优势的中国企业

在过去的十年里，中国企业已经改变了全球市场以及供应链的格局，最显著的表现是，中国作为“世界工厂”提供了全球需求量巨大的价格低廉的商品。但是，中国企业正在准备走向全球化，力图在国际市场中赢得更大利润，确保持续增长。实现这一计划的重要路径就是开发并推出更多的创新产品和服务。

在为创新与协作的关系上，有59%的业绩出众的企业选择为创新而开展外部合作，只有46%的业绩不佳企业选择为创新而开展外部合作。令我们非常吃惊的是在中国，只有43%的中国CEO们正在为了创新而展开外部协作，比例甚至低于全球业绩不佳企业(见图20)。



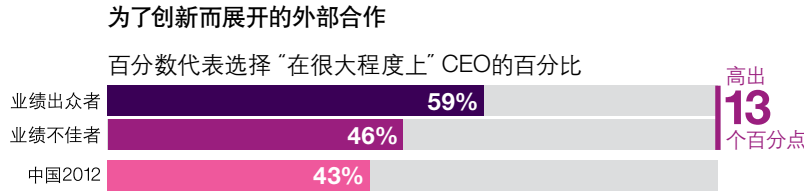


图20.

中国企业为创新而展开的外部合作远低于同行。

我们还发现在企业模式创新中，国外同行们更关注与外部伙伴紧密协作(71%)，显著地高出中国CEO(58%)；而中国CEO更关注的是致力于差异化活动，实现专业化(73%)(见图21)。

综上所述，尽管中国CEO们有着更强烈的创新意愿并积极展望未来创新可能带来的成果和利润，但在创新方面，中国企业可能尚未真正利用携手合作伙伴共同创新的优势。中国企业常常受到组织自身缺乏有效的创新管理流程、内部协作不足，且知识产权难以界定的桎梏而难以展开外部协作创新。另外，由于中国企业仍处在增长和

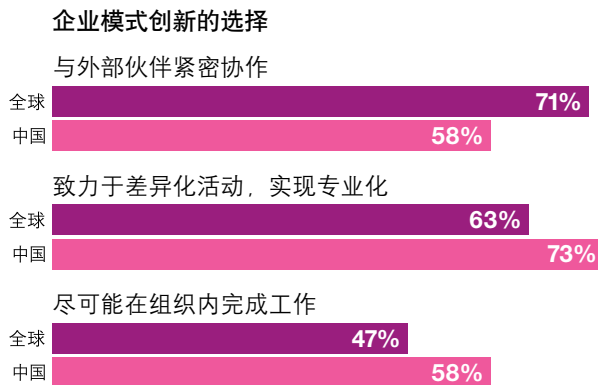


图21.

中国企业创新模式的选择主要是致力于差异化活动，与外部伙伴紧密协作的比例远低于同行。

扩张阶段，其创新重点仍然停留在某项内部职能的新建或转型上。在经济环境更为成熟的国家，企业已经跨越了这些阶段，转向携手外部创新，期待能带来颠覆性的新产品或服务。

### 中国企业的广泛合作之路

世界银行与国务院发展研究中心共同完成的《2030年的中国：建设现代、和谐、有创造力的高收入社会》中，中国政府强调，中国企业要从多个方面与外部合作，协作创新(见图22)。<sup>14</sup> 该报告认为：中国政府致力于建立一个开放的创新系统，激励中国企业参与全球研发网络进行产品与工艺创新。中国企业需要充分理解合作伙伴的目标、驱动因素及发展策略，进而制定有针对性的协作策略。

图22.

**中国企业的CEO要积极与外部合作伙伴建立良好的协作关系，发挥各合作伙伴的作用，提高自身的创新能力。**

|         | 首要目标             | 驱动因素               | 发展策略                                 |
|---------|------------------|--------------------|--------------------------------------|
| 本土企业    | 持续获利和长期竞争力       | 市场竞争驱动创新           | 提高管理水平、购买技术、投资长远研发、建立研发协作网络、招聘人才     |
| 外资企业    | 持续获利和长期竞争力       | 市场竞争驱动创新           | 购买专利技术、研发本土化、招聘本土人才                  |
| 大学      | 培养人才，研究前沿科学      | 教学质量评估、申请研究基金、同行竞争 | 改革教学观念、改进教育方法、招聘顶级教师、鼓励自由思考和独立研究     |
| 研究机构    | 应用和基础研究，培养人才     | 申请研究基金、同行竞争        | 设计有效的内部激励机制、招聘顶级的工程师和科学家             |
| 工程师和科学家 | 创造财富             | 职业要求、同行的竞争         | 激励自己活到老学到老、坚持不懈地努力工作                 |
| 行业协会    | 服务协会企业           | 企业的信任、社会的认可        | 促进企业间的合作、改进政府与企业间的沟通、鼓励研发同盟的建立       |
| 金融机构    | 利润最大化和长期竞争力      | 高利润、市场竞争、合规        | 专业化的投资管理队伍、优秀的风险管理能力                 |
| 中央政府    | 社会经济发展，保障经济安全    | 国民的诉求、与其他国家的竞争     | 促进知识的传播、建立有效的市场机制、增加教育投资、形成国家创新机制    |
| 地方政府    | 本地区可持续发展的经济与社会发展 | 政绩、区域竞争、本区域民众的诉求   | 形成适合创业和创新的环境、鼓励公司研发、促成具有本地特色的产业集群的建立 |

## 采取措施

### 从根本上改变与合作伙伴的协作方式

随着创新压力和成本压力的不断增加，CEO们需要重新评估与合作伙伴的互动关系。随着组织之间的界限日益模糊，协作成为跨越多种职能的持续性任务。

- **使公司战略与组织保持协同一致** 将贯穿整个企业的协作创新实践与企业的战略前景及创新目标保持同步。纵向来看，要使业务战略的创新目标与企业战略保持一致；横向来看，要重新定义现有企业部门的职能使之协同一致；<sup>15</sup>
- **通过社交创新，实现差异化** 拓展沟通与协作工具的应用范围，使同僚能突破组织架构限制实现无缝协作。整合数据资源，以发现那些意料之外、能带来双方互利的潜在机遇。运用云技术使跨区域、跨时区工作更容易；
- **扩大合作关系的范围** 大部分组织都在采取协作创新的方式，但协作常常局限于特定的阶段(例如脑力激荡)或特定的职能(例如研发，而不是销售、营销或人力资源)。企业需要评估现有合作关系并拓展协作领域；
- **分担管控挑战** 协作各方应共同分担管控的任务，改变以往仅由某一方实施管控的做法，例如确定优先次序、制定决策和融资等。

### 让合作关系发生在组织内的每一层，而不仅仅是公司高层

正如技术对客户和员工产生的影响，技术同样为加深组织与合作伙伴的关系提供了诸多创新机遇，其中包括了自发的和精心设计的。它们都在互联互通中保持同步发展。



- **明确界定合作边界** 定义并管理战略关系，以实现更强大的协作；<sup>16</sup>
- **拓宽管理合作关系的责任** 加强组织的关系管理能力，提供集中战略联盟管理职能，例如对交易结构和合规性的管理；
- **建立承诺，在合作组织的每一层面都培育合作关系** 是人构成了合作关系。企业必须为各层次员工都提供在同僚间发展个人联系的途径，而不仅是在高管层。通过责任分担来激发合作双方组织的协作精神；
- **“合作伙伴”可能是一个有共同兴趣/利益的群体** 互联互通正在改变合作伙伴关系的本质。不要把您的“潜在协作对象”局限为实体组织或企业，您最具价值的“合作伙伴”可能是某个“兴趣/利益群体”。社交媒体在很大程度上提供了一个广阔的窗口，让企业去识别、构建和联系有关的兴趣/利益群体。

### 打破协作界限，实施颠覆性创新

为了应对不断增长的复杂性，组织需要超越传统的合作伙伴和传统的创新观念，寻求新的灵感和必需的技能。

- **探索非常规的合作关系** 研究在其他行业出现的非传统联盟模式，看是否能应用在您的行业中。透过整合那些在您自身行业中不太常见的能力，去应对市场的重大改变，同时创造新的服务或解决方案；
- **像颠覆型创新者一样思考** 思考常规业务之外的东西，即使常规的运作模式并无问题——要有怀疑精神。质疑常规。从外部引入新的想法——客户、学校和合作伙伴，他们可能并非您正式创新源的一部分；
- **全企业生态系统的集体创新** 有些问题难度太大，即使和诸多骨干合作伙伴联手也难以解决。在遇到棘手问题或巨大挑战时，与整个企业生态系统的成员团结协作，包括竞争对手、政府机构、非政府组织等。

## 案例研究：荷兰皇家壳牌

### 共同合作助力未来发展

全球能源企业荷兰皇家壳牌在合作创新方面具有悠久历史。当壳牌运输和贸易公司与荷兰皇家壳牌石油公司在1907年合并以后，这两家公司的命运彻底改变了。它们在12个月内脱离困境，跃升为一家成功的企业。

如今，壳牌继续在能源创新方面开展广泛合作，携手合作伙伴一起实现燃料供应的多样化，并降低对环境的影响，例如可持续、低碳生物燃料的商业生产，从废物中开发下一代生物燃料以及氢燃料电池技术等。壳牌还在传统燃料(如天然气)的使用方面开展广泛合作，这降低了在运输中的碳排放。

最近，壳牌采用了一种创新方法以应对未来全球能源和环境的挑战。在未来的几十年中，人口增长和日益繁荣的社会将增加全球对能源、水和食物的需求。已经证明领导者很难解决这种挑战，因为它跨越了国家、行业以及公共和私有机构的传统边界。

壳牌正在与专家合作，研究能源、水和食物系统之间的内在联系，以期更为深入地了解长期风险和机遇。这包括描绘关键的联系和可能的解决方案，如可持续的城市设计，研究确定用于发电、运输燃料和加热的水量。



# 在互联经济下智慧成长

互联经济已经不再是针对未来的预测，而是正在发生的客观现实。我们所在的世界以及其中的机构与个体之间的联系越来越紧密。CEO们不可回避的问题就是：如何在互联经济下智慧成长，进而实现长足发展？

### 互联经济时代，凸显人为核心

通常认为，人类使世界变得日益数字信息化。然而，我们的调研结果证明事实正好相反。是数字信息世界使我们能建立更为个性化的联系。数字信息技术消除了时间和距离的限制，更大程度上解放了我们，使我们能够做一些更为自然的事情——探索、互动，扩展个人和职业交际圈以及我们的知识。

有趣的是，数字、社交和移动技术的兴起提升了人作为个体的重要性。为创造更大的价值，CEO们必须充分利用员工、客户与合作伙伴之间新建立的联系。我们归纳了大量企业可以采取的行动，以帮助CEO以及董事会迅速开始(见图23)。

图23.

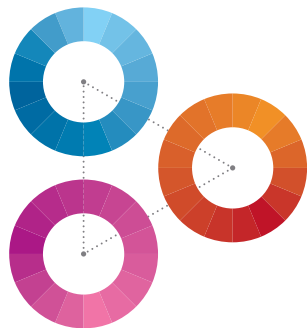
把握互联经济，引领智慧成长。

#### 以价值体系激励员工

- 着力培养能应对未来挑战的管理者和员工
- 为协作型组织的建立搭建平台
- 用共同使命愿景吸引激励员工

#### 以伙伴关系促进创新

- 从根本上改变与协作伙伴的协作方式
- 让合作关系发生在组织内的每一层，而不仅仅是公司高层
- 打破协作界限，进行颠覆性创新



#### 以个性服务赢得客户

- 让“大数据挖掘”助您洞察客户
- 直接全面地聆听，恰当迅速地回应
- 利用移动互联技术，提供贴近需求的客户体验
- 提供跨渠道的一致体验



### 中国CEO：领导团队合作、全球思维、客户至上

当今中国CEO们的处境是其前辈闻所未闻的，全球化的大趋势，不断出现的颠覆性技术，广泛的互联，CEO应当具备哪些关键特质才能引领未来企业智慧成长呢？参与调研的中国CEO告诉我们三大特质特别关键，即领导团队合作、全球思维和客户至上(见图24)。

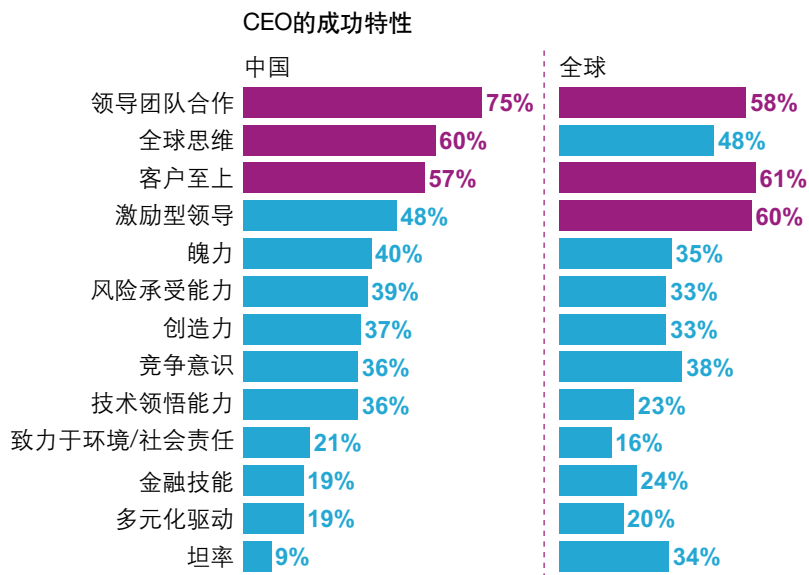


图24.

中国CEO认为未来需要的CEO的三大关键特质：领导团队合作、全球思维和客户至上。

这些特质有助于CEO们切实巩固和补充其组织目标：

- **领导团队合作：**实行团队合作式领导，为组织构建协作模式。他们是内外联盟的构建者；
- **全球思维：**首先，全球市场对中国企业具有极大的吸引力，中国企业急于在全球市场上展露头角。其次，全球化作为一种趋势已经深深影响了中国本土市场，国外企业对中国市场的渗透以及对客户的影响已经非常显著；
- **客户至上：**推动组织获取更深入、相关性更高的客户洞察力。

中国CEO们对全球思维有着更高的重视程度。伴随着中国持续的改革开放，许多领域放宽了对外资的限制，越来越多的外资企业能够进入中国，进而对中国的市场、技术发展、人才市场、消费环境造成了极大的影响。其次，走出国门的中国企业队伍日益壮大，特别是2008年全球金融危机之后，世界各经济体力量对比的变化为中国企业带来了更多走向全球的机遇。因此，中国CEO格外重视“全球思维”这一领导者特质。

我们诚挚地邀请中国的企业高层管理人员阅读此次最新发布的《把握互联经济，引领智慧成长-2012 IBM全球CEO调研 中国洞察》，并与我们共同深入探讨如何把握互联经济带来的机遇，如何在互联经济时代智慧成长。我们热切期盼与您合作，共同开发互联经济时代的智慧制胜之道。

## 作者

任静，IBM商业价值研究院高级顾问。

她的邮件地址是：[jingren@cn.ibm.com](mailto:jingren@cn.ibm.com)

甘绮翠，IBM商业价值研究院院长。

她的邮件地址是：[michelle.yt.kam@hk1.ibm.com](mailto:michelle.yt.kam@hk1.ibm.com)

孙爱军，IBM商业价值研究院高级顾问。

她的邮件地址是：[sunaj@cn.ibm.com](mailto:sunaj@cn.ibm.com)

王海军，IBM商业价值研究院顾问。

他的邮件地址是：[whaijun@cn.ibm.com](mailto:whaijun@cn.ibm.com)

## 致谢

仓梓剑, IBM全球企业咨询服务部合伙人, 大中华区组织与人力资源业务总监

李爱新, IBM全球企业咨询服务部合伙人, 大中华区运营与供应链业务总监

陈力, IBM全球企业咨询服务部合伙人, 大中华区创新与增长业务总监

许方, IBM全球企业咨询服务部副合伙人, 大中华区技术战略总监

李胜峰博士, IBM全球企业咨询服务部副合伙人, 大中华区业务战略总监

我们衷心感谢来自全球的1,709位CEO, 特别是参与本次调研的67位中国CEO, 感激他们抽出时间与我们分享真知灼见。

我们还要感谢执行这次全球CEO调研的IBM团队所做出的贡献:

领导团队: Saul Berman和Peter Korsten(调研执行主管)、Grace Chopard、Steven Davidson、Wendy Feller、Ron Frank、Kazuaki Ikeda、Christine Kinser、Peter Kirby、Kristen Pederson、Roland Scheffler、Ian Watson、Katharyn White 和 Mike Wing

项目团队: Anthony Marshall(调研主任)、Angela Assis、Stephen Ballou、Linda Ban、Kristin Biron、Angie Casey、Rachna Handa、Ellen Johnson、Keith Landis、Eric Lesser、Kathleen Martin、Natsuko Miura、Gavin Roach、Christian Slike、Vincent Trujillo、Vanessa van de Vliet 和Lisa Wearing

以及主要区域和行业的协调人和项目赞助人, 还有全球范围内数以千计与CEO进行面对面访谈的IBM负责人。

## 选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

## IBM全球企业咨询服务部 战略与转型咨询

IBM战略与转型团具备广泛的管理咨询能力，通过可执行的战略、以技术为后盾的转型，助力客户实现成功。我们的管理咨询顾问涉及组织中的所有职能领域，能够帮助客户实现端到端的转型(从战略设计到落地实施)，并且能够通过更深入协作，推动效率和创新。

## 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关键的行业和跨行业问题提供基于事实的战略洞察。本次“全球CEO调研”是我们持续进行的“高级经理人调研系列”的一部分。可以在以下网址中找到IBM商业价值研究院执行的其他调研：[ibm.com/ibv](http://ibm.com/ibv)，也可以通过IBM IBV应用程序获得针对iPad或Android的版本。

## 注释和来源

- <sup>1</sup> 术语“CEO”在本报告中通篇是指2012年IBM全球CEO调研期间采访的1,709位首席执行官、总经理以及公共机构的领导人。
- <sup>2</sup> IMF 世界经济展望数据库, 2010年地区实际GDP, 2011年9月。 <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/02/weodata/index.aspx>
- <sup>3</sup> 这种自我评估方法已针对先前几次IBM全球CEO调研中公开发布的财务数据进行了交叉验证分析, 证实了CEO自我评估与其实际财务业绩高度相关。
- <sup>4</sup> "The Connected Enterprise Building a technology platform to compete in the connected economy" David Longworth and Keith Rodgers, Published in association with Microsoft Business Solutions
- <sup>5</sup> 所提及的列表只是对当下经常被使用的社交网络的小规模抽样。要了解有关各个社交网络的更多信息, 请访问:  
Facebook - <http://www.facebook.com/facebook>  
人人网(中国一种主要的社交网络平台)- <http://renren-inc.com/en>  
Twitter - <http://twitter.com/about>  
新浪微博(一种主要的中文微博服务)- <http://weibo.com>  
Foursquare (一种主要的基于地点的社交网络服务)- <https://foursquare.com/about>  
腾讯QQ空间- <http://qzone.qq.com/>
- <sup>6</sup> “跨界限工作-来自全球首席人力资源官调研 大中华区洞察”IBM商业价值研究院
- <sup>7</sup> 同上
- <sup>8</sup> “以产品创新扬起38所改革风帆”。IBM商业价值研究院
- <sup>9</sup> “化被动为力量 - 来自全球首席营销官调研的洞察”。IBM商业价值研究院, 2011年10月。  
[ibm.com/cmstudy](http://ibm.com/cmstudy)
- <sup>10</sup> 同上
- <sup>11</sup> IBV Retail 2012 Winning Over the Empowered Consumer Study
- <sup>12</sup> “招行这3年 One Bank ——一个银行的打磨路径”。IT经理世界, 2012年4月5日
- <sup>13</sup> "China 2030: Building a Modern, Harmonious, and Creative High-Income Society" The World Bank .Development Research Center of the State Council, the People's Republic of China, 2012
- <sup>14</sup> 同上
- <sup>15</sup> “协作的力量: 在扩展企业网络中实现协作创新”。IBM商业价值研究院,
- <sup>16</sup> 同上



---

© Copyright IBM Corporation 2012

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at “Copyright and trademark information” at [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml)

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.



Please Recycle

---

### 北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号  
盘古大观写字楼25层  
邮编: 100101  
电话: (010)63618888  
传真: (010)63618555

### 上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区  
科苑路399号10号楼6-10层  
邮政编码: 201203  
电话: (021)60922288  
传真: (021)60922277

### 广州分公司

广州天河区珠江新城  
花城大道85号  
高德置地广场A座9层  
邮政编码: 510623  
电话: (020)85113828  
传真: (020)87550182

IBM商业价值研究院

