

展望而为 2020:

因创而领

以数据为本、敢于
冒险的组织在激烈
竞争中脱颖而出

赞助商



展望而为 2020：组织创新的关键思考

要是让 12 位高管给创新下定义，您可能会听到 12 种不同的答案。创新是否在于颠覆？还是抢先进入市场并见证营收骤增？又或是组建一支优秀的科学家和工程师团队？

由万事达卡和《哈佛商业评论》分析服务的商业创新者指数推动的《展望而为 2020》年度研究（包括《因创而领》与《首席执行官创新手册》），就在回答这个问题。研究阐述来自各大洲和各行业商业领袖的观点，并在当今以顾客为中心环境下给予创新明确定义。

《展望而为 2020》还提供了激发创新所需的可行洞察和路线图，这些都得益于广泛研究和来自全球创新企业观点的精华。

尽管大家对创新的定义不尽相同，但研究表明，最具创新力的企业具有一系列共同特征，包括“行动敏捷”、“以数据为本的决策”、“公司管理层大力支持”、“具备创业家思维”以及“以顾客为尊”。

然而，在商业创新者指数中，只有 17% 的组织被归类为领先者。有些人可能会问：值得投入这么多时间和资源进行创新吗？

答案是肯定的。该研究表明，在过去两年中，近 30% 的创新企业实现 20% 或以上的收入增长，而落后者中只有 14% 取得了同等增长。最具创新力的企业还可以实现更好的员工保留率和更高的顾客生命周期价值。

《展望而为 2020》能作为诊断工具，判别组织所处的创新层次，还能帮助企业通过具有突破性的产品和服务来获得消费者的青睐和忠诚，从而改变世界。

敬请将本报告作为贵组织的路线图，无论是开启、完善还是重塑创新之旅，它都会激发您最富远见的创意。

因创而领

以数据为本、敢于冒险的组织 在激烈竞争中脱颖而出

执行摘要

在商业领域中,创新广受推崇。若能有办法通过新创意吸引消费者,企业就能迅速使对手瞠乎其后,并在未来数年占有先发优势。事实上,领先者的收入增长快于同行。

但创新并非易事,持续创新尤为困难。如今,消费者的期望值都很高,且顾客体验仍然是吸引消费者最有效的方法之一。要在这样的环境中保持领先地位,企业需要建立明确且积极的战略来孕育和管理创新举措。但是,改进产品、服务或商业模式的途径未必是显而易见的,往往需要经过艰苦跋涉。

为了清楚地了解当今企业如何进行创新,《哈佛商业评论》分析服务对全球各行业的 1,000 多名高管进行了调查。报告还对全球 1,000 多名消费者进行调查,了解企业是否在顾客最在乎的方面优先创新。

调查显示,尽管大多数组织都深知创新对获利成长的重要,且有近半数的消费者认为创新是购买产品和服务时考虑的重要因素之一,却只有不到 20% 的组织能够在创新领域中领先。

关键点

- 虽然大多数的组织都深知创新的重要性,但只有 17% 能够成为领先者。
- 创新方面的领先企业收入增长快于同行。
- 许多领先企业都具备五大关键特征:行动敏捷、以数据为本的决策、公司管理层的大力支持、具备创业家思维以及以顾客为尊。

商业创新者指数

《哈佛商业评论》分析服务向 1,000 多名高管询问了他们的组织如何进行创新，并就五大关键方面的 40 项行为和态度指标提出问题。这五大关键方面包括：流程、人力资本、资金、顾客体验、数据和技术。《哈佛商业评论》分析服务根据调查结果构建了商业创新者指数，该指数以 0 到 100 分对参与调查者所在组织进行评分，其中 100 分代表最高分，表示企业在创新战略、框架和行为上达到了最高水平。

我们根据得分并利用数据聚类分析将所有组织分为三个组：领先者、追随者和落后者。

领先者

领先者占有所有组织的 17%，平均指数或平均创新得分为 88 分。这些组织的创新能力最为广泛。

追随者

追随者占有所有组织的 42%，平均创新得分为 66 分。追随者拥有部分关键创新能力，但全面性不及领先者。

落后者

落后者占有所有组织的 41%，平均创新得分为 37 分。这类组织缺乏许多创新能力。

总体而言，参与调查的组织平均指数得分为 58 分。

有关指数构建方法论的更多详细信息，请参阅第 20 页。

其他主要发现包括：

- **领先者较重视创新，并正在从中获利。**
近 30% 的领先者表示，他们的收入在过去两年中增长了 20% 或以上。而落后者中，也就是缺乏广泛创新能力的企业，只有 14% 收获了同等收入增长。
- **与追随者和落后者相比，最具创新力的企业拥抱风险，勇于探索，并较可能优先考虑具有突破性的创意，而不仅仅是对现有产品和服务进行渐进式的改进。**
超过 40% 的领先者优先考虑雄心勃勃、具有探索性和开创性的项目，而追随者和落后者中分别只有 22% 和 13%。他们也更有可能关注如何借助创新加快上市的速度、新的商业模式、顾客忠诚度以及新兴技术的应用方式。
- **企业高管认为，顾客对新技术越来越高的期待是影响其顾客体验战略的主要因素。**
近 60% 的受访企业认为这很重要，而消费者同样对创新给予了高度评价，有 48% 的消费者表示持续创新是左右他们购买决策的重要因素。
- **领先者更有可能采用以数据为本的方法进行创新。**
他们并没有依靠直觉，而是采用结构化的定性和定量市场研究来了解顾客的行为和期望。那些将内部和外部数据与高级分析结合起来制定商业决策的企业，其创新得分比依靠直觉的企业高出 28 分。
- **几乎所有领先者 (91%) 都理解，在流程范围内的失败是可以接受的。**
否则，员工就不会那么愿意承担经过全盘衡量的风险。创新型企业追求成功，但并不畏惧一时的失败，因为两者都蕴藏着学习的机会。
- **数据安全是消费者十分关注的问题，许多企业可能对此没有充分的认知。**
高管们认为，消费者在创新方面在意的是省钱与否、个性化以及所购商品能否快速交付。然而，消费者却表示自己最重视的是省钱与否和数据隐私，高达五分之一的消费者表示，对于出现严重数据泄露的企业，他们不会继续购买其产品。

引言：创新难题

全球无数的企业家希望在他们企业和行业中实现成功的创新，那些渴望开辟新的增长渠道的老牌企业也是如此。对大多数企业而言，哪怕能够取得拔尖者的一小部分成就，便能心满意足。有些企业能做到，许多企业做不到，但所有企业都能提高自己的成功概率。

主文：领先者的共同特征

本报告中的发现表明，通过追求和重视突破性创新，并构建一种以数据为本的创新方法，利用来自多个来源的顾客洞察，企业就能实现更快的增长。仔细分析研究发现，许多创新方面的领先者具备以下五大关键特征，世界各地的组织都可以通过习得这些特征来开启或重塑创新之旅。



领先者特征 1 - 行动敏捷

行动敏捷可以使企业先人一步。实际上，多达 96% 的领先者表示，他们会迅速将新的创意和解决方案推向市场，而落后者中比例只有 17% 会这样做。“忘了三年或五年战略计划吧，”总部位于荷兰的跨国金融服务组织 ING 集团交易服务全球负责人马克·鲍德赫克 (Mark Buitenhek) 说，“我们考虑的是几个季度、几个星期的问题，并时刻保持冲刺思维。”

科技公司尤其擅长快速应对。其中有 58% 表示，他们强烈或部分同意他们能将新的创意和解决方案迅速推向市场，比例比其他调查中的行业都要高。科技行业在商业创新者指数中的得分也很高，平均分为 61 分。

毋庸置疑，快速创新会面临诸多障碍。即便将近一半的高管认为创新是重中之重，大多数企业未能持续关注创新。不管什么行业，大家最普遍面临的挑战是缺乏相关时间和资源。调查显示，在所有行业中有 54% 的受访者认为这是一个问题。其他挑战包括部门之间的数据和信息各自孤立 (37%)、技术过时 (32%) 以及缺乏明确的创新管理流程 (32%)。领先者在这些问题上亦不能幸免，前三个挑战也是他们最普遍面临的障碍。图 1

对于无法跟上步伐的组织，后果远不只是失去了炫耀的机会。因为许多消费者都看重创新，迟迟不能进行创新会损害他们与消费者的关系，还会影响公司的成长计划。当被问及哪些重要因素能决定是否向某家企业购买商品或展开业务往来时，48% 的消费者将是否持续开发新产品、新服务和新功能放在了颇为优先的位置，只有 5% 的消费者认为这并不重要。

保持领先地位，企业可能需要：

- 部署精益流程，其中包括使用原型快速获取顾客反馈。

若等到新产品完善后才推出，那就可能失去先发优势。精明的创新者会在尚未投入太多时间和资金的开发早期阶段，利用原型获取顾客反馈。通过这种方式，组织就能快速确定哪些方案可能成功，哪些有潜力但尚须更多调整，哪些应该直接放弃。如此，企业便能以低成本进行快速试错，并将宝贵的资源重新分配给能够吸引顾客的产品和服务。

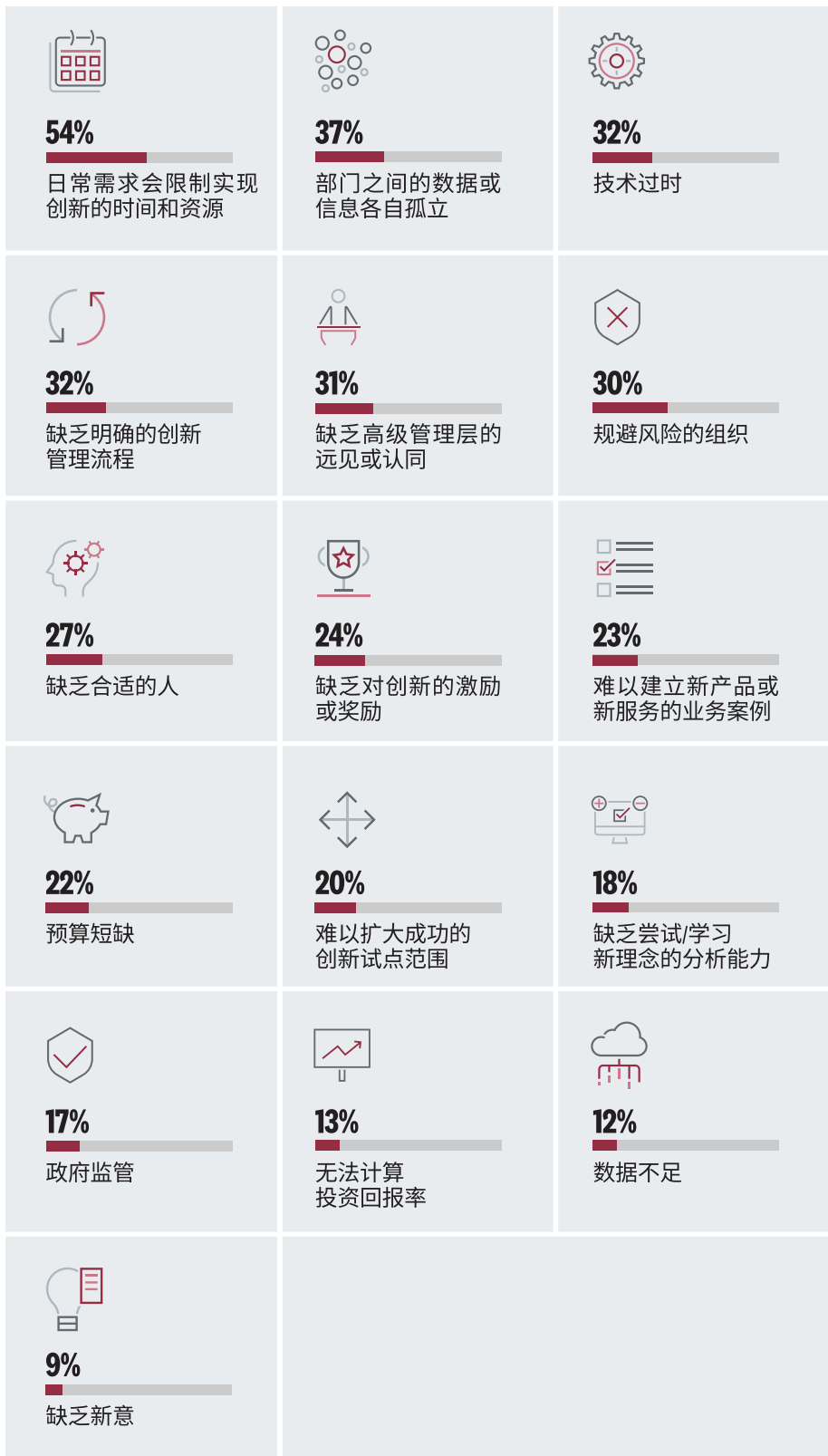
- 明确定义角色，并让员工依循正确的指标行动。

跨职能的有效协调至关重要，这意味着能高效共享和重复使用关键资产和信息，从而大大缩短开发时间。此外，确定一组与组织目标一致且共享的指标，能使团队专注于正确的事务上，并避免在无法提升关键创新指标的活动中浪费精力。

图1

缺乏时间和资源会阻碍创新

目前，贵公司实现创新所面临的最大挑战是什么？



资料来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2019年7月

领先者特征 1 案例：ING 集团

荷兰跨国金融服务公司 ING 集团是无实体银行业务的先行者，如今也在各领域进行创新，包括开发实时支付平台、新的多合一支付应用以及专为交易员打造的人工智能债券定价工具。就像 ING 集团交易服务全球负责人马克·鲍德赫克所说，ING 集团正在努力进行快速而持续的创新。“不断进行自我改造是我们的文化和 DNA。”鲍德赫克说，“我们以前就是如此，在 90 年代末我们推出了荷兰直接银行（ING Direct），它是最先被广泛使用的在线储蓄服务之一。此后，我们不断推陈出新。”

ING 采用了创新领先者普遍使用的各类做法，以加快开发新创意的过程。例如，它与外部组织合作，并建立了一种称为“创新步伐(PACE)”的方法论，该方法把精益六西格玛 (Lean Six Sigma) 和设计思维的原则结合起来。“这是一个严谨的方法，我们要求员工直接与顾客接触并测试想法。”鲍德赫克说，“我们不会直接构建产品，而是先在纸上勾勒出概要并展示给顾客，得到反馈后再予以更深入的行动。低成本快速试错就是我们的方法论的重点。”

自 2014 年以来，ING 一直致力于通过将整个公司转型为敏捷企业来进一步加速创新。“我们是最早这样做的银行之一。2014 年，我们将大约 8,000 名荷兰员工的工作方式转变为敏捷工作方式，这意味着我们破除了既有的等级结构，将产品经理、IT 开发人员和运营人员组为小队，然后再细分为小组。”鲍德赫克说，“我们尽可能放手给予更多的职责和责任。在这个过程中，我们提高了工作效率，而现在这种方法正在全行推广。世界日新月异，如果我们固守既有的等级制度，一切都由管理层来定夺，可能使我们无法跟上快速变化的时代。”



领先者特征 2 - 以数据为本的决策

行动敏捷对于企业而言是好事，但前提是方向正确。复杂的旅程需要导航，而消费者数据和市场分析是通往创新的路线图。尽管领先者更愿意追求突破性的变革，但他们并不急于求成，而是章法得当。73%的领先者表示，他们从多个内部和外部数据源中获取洞察，并通过高级分析来解读这些数据，而追随者和落后者的这一比例分别为 43% 和 11%。制药和医疗企业在这方面做得最好，其中有 43% 遵循这一做法，能源与公用事业企业和金融服务企业的比例则分别为 42% 和 40%。图2

意料之中的是，在领先者、落后者和追随者三者之中，落后者更依赖商业直觉而不是结构化市场研究来推动创新决策，这并不出人意料。落后者中在开发新的产品和服务时最依赖的洞察与顾客并无关系，实

际上，落后者中有 52% 的受访企业表示是以观察竞争对手的行动来作为指引，这也成为此类企业最常见的洞察来源。图3

“挑战在于，当数据成为市场上的主要货币时，如何才能最好地管理消费者。”迪拜阿布扎比商业银行 (ADCB Abu Dhabi Commercial Bank) 个人银行业务主管奥雅纳·穆霍帕迪亚 (Arup Mukhopadhyay) 说，“谁能够获取更好的洞察并迅速行动，谁就能在竞赛中胜出。”ADCB 是迪拜最大的银行之一，也是该地包括数字和多渠道银行业务等领域的先驱。”该公司最近推出了一个全数字化的顾客激活应用程序，让消费者可以使用该应用程序开设账户。穆霍帕迪亚说，他们也是迪拜第一家将语音识别作为安全认证工具的银行，而现在已有 20% 的顾客使用生物识别认证。

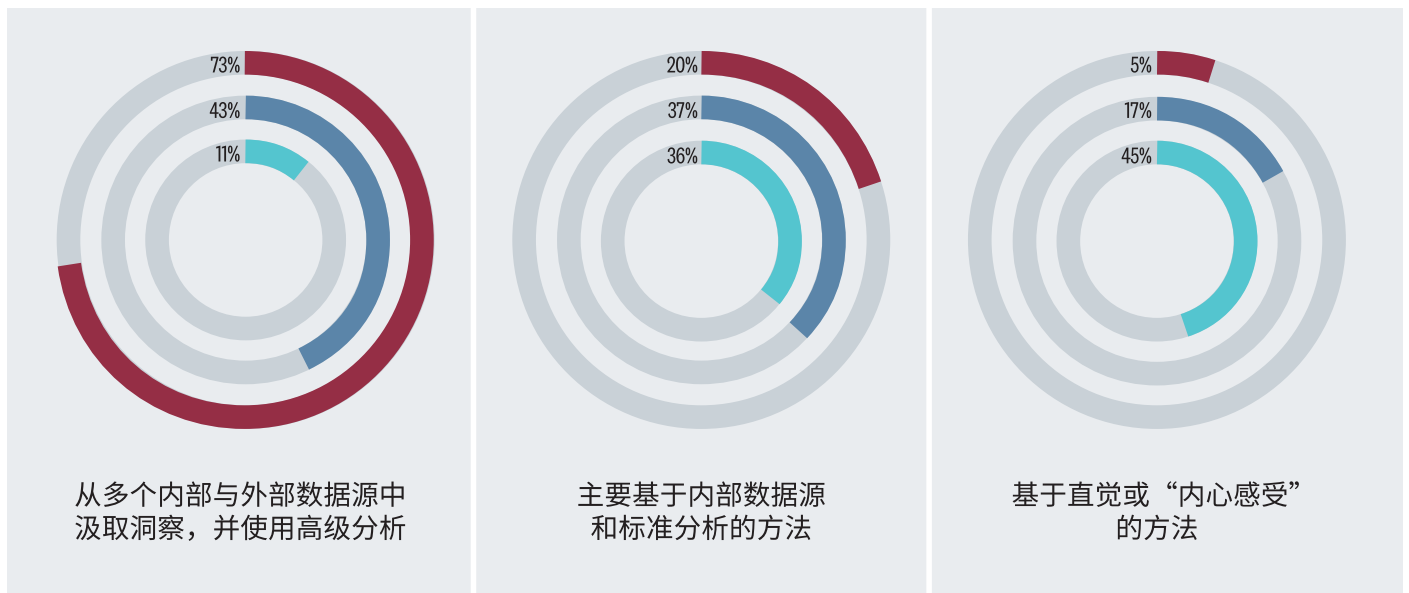
48% 的消费者高度重视企业能否持续开发新产品、新服务和新功能，仅 5% 的消费者认为这不重要。

图2

创新领先者更依赖于数据而不是依靠直觉

您如何描述您的企业在创新方面的决策方式？

● 领先者 ● 追随者 ● 落后者



图表中不包括：所有回答“不知道”的受访者 (6%)。

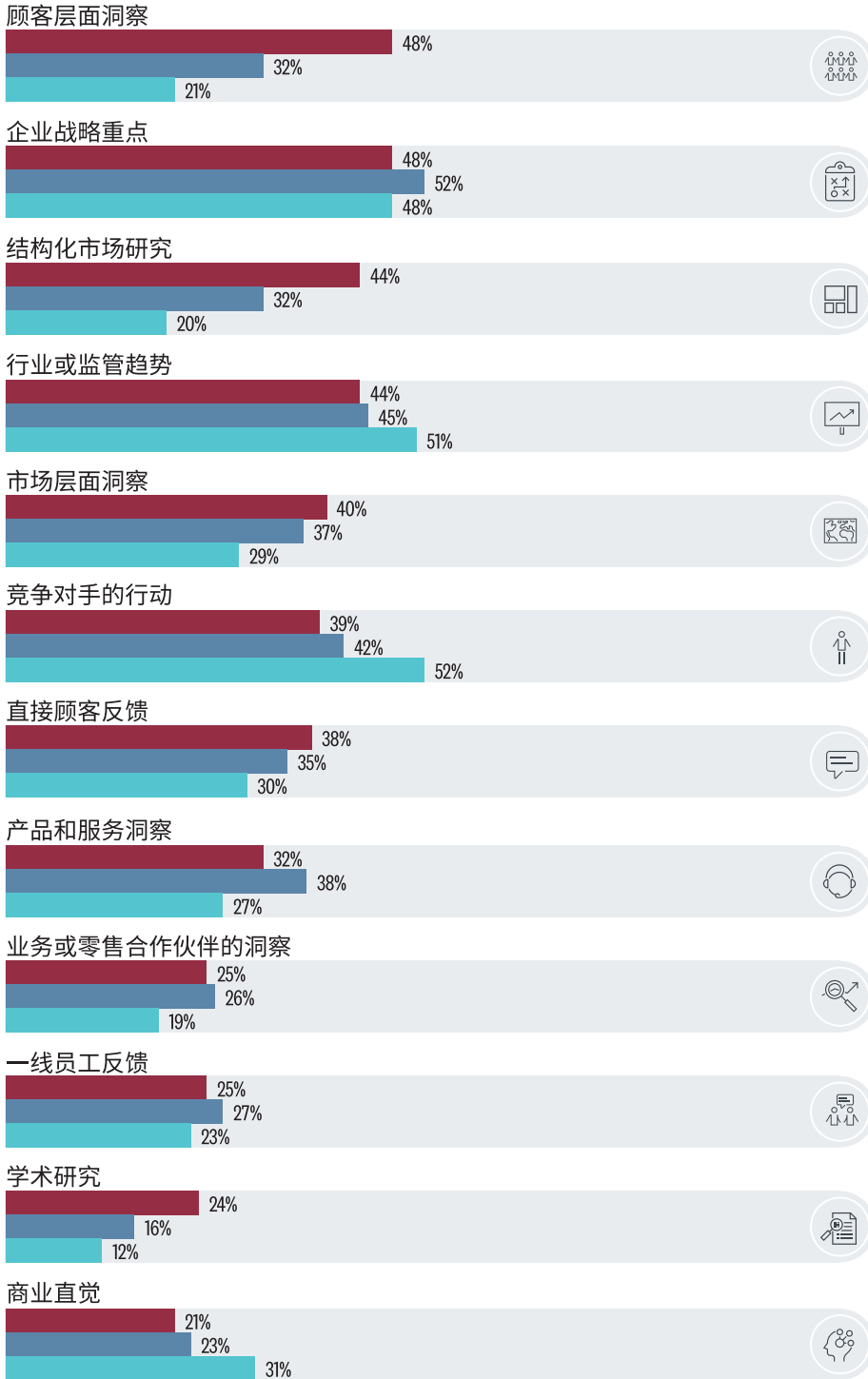
资料来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2019年7月

图 3

领先者以顾客洞察和结构化市场研究作为指导

在贵公司开发新产品和/或服务时，最常使用哪些见解？

● 领先者 ● 追随者 ● 落后者



图表中不包括：所有回答“其他地区的趋势”的受访者低于 17%，所有回答“第三方消费者调查”的受访者低于 9%。

资料来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2019 年 7 月

以顾客为中心并以数据为本进行分析带来的回报可能极大。结合内部和外部数据与高级分析并用以制定决策的企业，其创新得分比依靠直觉的企业高出 28 分（72 比 44）。以数据为本是领先者与落后者之间最大的区别之一，有 97% 的领先者会根据数据衡量创新对业务绩效的影响，而落后者中却只有 23%。

要成功实施以数据为本的创新方法，企业可能需要：

- 随时关注消费者和市场动态数据，不因竞争对手的行动而分心。
如前所述，73% 的领先者表示，他们从多个内部和外部数据源中获取洞察，并通过高级分析来解读这些数据，但却仅有 11% 的落后者会采取同样的措施。领先者也更有可能依靠顾客层面的洞察和结构化的市场研究，而不是凭直觉来推动新产品或服务的开发。
- 持续衡量创新对关键绩效指标的影响，以决定应该要停止还是加速每个创意的实施。
接近四成的受访企业不清楚公司的创新举措有多少能够损益两平或取得成功，表明了衡量和监控成效方面存在很大的改进空间。通过更广泛地采用以数据为本的实验学习方法，企业可以更好地判断其计划能否取得成功。他们可以在特定市场或针对某些消费者试行新计划并评估，然后将结果与未执行该计划的相似群组进行比较，了解成果后，便能获得下一步行动的指引。



领先者特征 2 案例：

阿联酋航空集团“天际尊享计划”（暂译）(EMIRATES SKYWARDS, EMIRATES GROUP)

与许多创新领先者一样，阿联酋航空的“天际尊享”忠诚度计划也很重视数据分析，它几年前启动了一项重大计划，旨在让自己更好地融入以数据为本和数字化的时代。通过“洞察喜悦” (Insight to Delight) 计划，天际尊享计划致力于更好地了解会员，通过数字渠道进行更有效的沟通。

天际尊享计划利用数据科学来预测会员的行为，在关键的时间推出合适优惠来影响会员的购买行为。这么做有两个目的：增加会员所花资金的价值，同时防止会员流失。“响应率比常规促销活动高出 10 倍。”天际尊享计划的部门高级副总裁纳吉布·本赫德 (Najib Ben-Khedher) 说，“更重要的是，在促销过后，我们看到会员的整体消费有所增加。现在，我们还利用数据将顾客细分，找出对于付费计划优惠表现最佳的客群，推出非常具有针对性和个性化的优惠，使会员乐于购买天际尊享计划中的更高等级，同时还将此类优惠的使用率提高了近 45%。”

本赫德预计，随着时间的推移，对技术的投资将进一步提高阿联酋航空的数据科学能力，还能使之更好利用数据科学所提供的洞察。“我们正将天际尊享计划打造为人人追求的‘忠诚度货币’，我们亦在各地区与全球拓展合作，在这个过程中，像区块链这样的技术很适合应用在我们的计划，它可以让顾客更安全、轻松且即时地使用天际尊享计划”，他解释说，“我还相信，除了通过预测模型，利用大量数据进行生命周期营销外，在实时精准零售的背景下使用人工智能是与会员展开个性化互动的关键。简单来说，就是在与会员的每次互动中自适应学习，以便在下一次互动时提供合适的激励或信息风格。对于数字体验而言，下一次互动可能就是一秒钟后，对于通过实体形式的互动，则可能是几分钟或几天后。最终，只有借助我们的顾客数据，我们才能更有针对性地与顾客交流，并提出相应的主张或方案。”

97% 领先者能衡量创新举措对业务绩效的影响，而落后者中只有 23%。

“忘了三年或五年战略规划吧，我们考虑的是几个季度、几个星期的问题，并时刻保持冲刺思维。”ING 集团全球交易服务主管马克·鲍德赫克说。



领先者特征 3 - 公司管理层的大力支持

对于创新的重视须从高层领导开始。在领先者中，高度重视创新的有 87%，而落后者却只有 19%。这表明领先者企业的高级管理人员较可能提供相应的预算和时间来更好地进行创新。有来自高管的支持可能带来更好的成果，75% 的领先者表示创新举措贡献了显著的财务业绩，而落后者中这一比例仅为 14%。图 4

“你必须特别为创新匀出时间，特别是如果你的公司和我们一样正经历快速扩张，”住宿与体验线上平台爱彼迎 (Airbnb Inc.) 付款合作与运营总监洛根·范德·林登 (Logan Vander Linden) 说，“虽然不是硬性规定，我们喜欢告诉员工他们应该将 30% 的时间用来解决关于大局的问题和进行行业创新。”

除了科技行业，首席执行官都被认为是创新的主要负责人。在科技公司中，首席技术官通常是创新负责人。无论由谁来领导，创新型的组织都深知，如今的运作方式在 5 到 10 年之后很可能将不再适用。ING 的鲍德赫克表示：“单纯优化还不够。”他指出，在他的公司中，“高级领导层已经清楚表明，我们要重塑自己，成为一家脱胎换骨的企业——我们要努力成为一个平台，而非原地踏步单纯优化而已。”

事实上，数据表明，领先者比同行更有可能专注于突破性的创意，而不是对现有产品和服务进行渐进式改进。领先者中有 44% 优先考虑具开创性的项目，而落后者中只有 13%。图 5

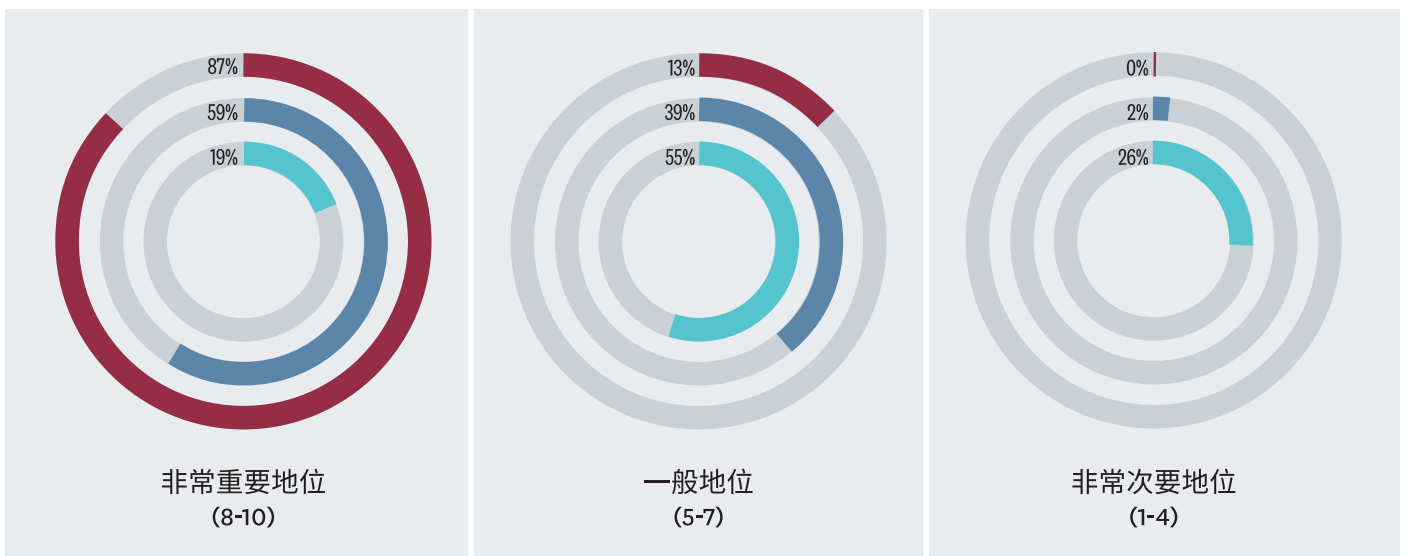
领先者不仅目标更远大，实际的成就也更大。在回答该问题的所有高管中，只有 27% 表示，他们的组织去年有一半以上的创新取得了成功或至少实现了损益两平。领先者的这一比例却有 43%，而落后者中仅有 14%。

图 4

领先者更有可能把创新放在首位

创新在贵公司中具有什么样的地位？

● 领先者 ● 追随者 ● 落后者



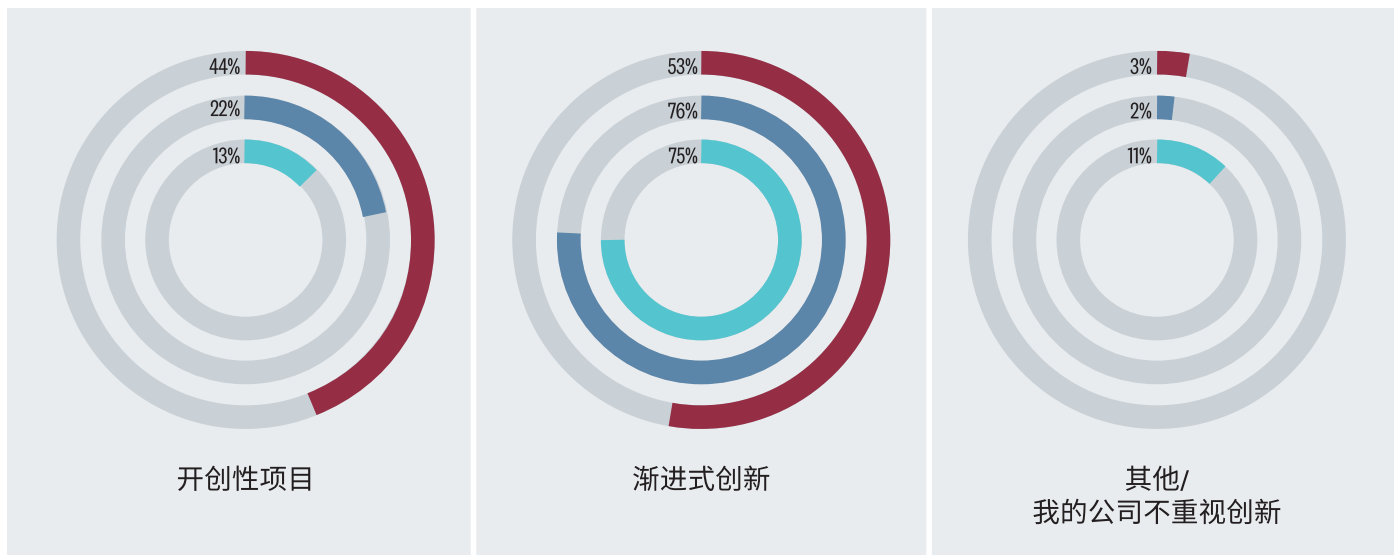
资料来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2019 年 7 月

图5

领先者倾向更重视具开创性的项目

您认为贵公司在哪些方面最重视创新？

● 领先者 ● 追随者 ● 落后者



资料来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2019年7月

仅凭速度和数据并不能让一家企业具备创新能力，高管有效的领导是成功创新的关键要素，企业可能需要：

- 确保高级管理人员的行为能清楚展现创新的重要性。
例如，高管团队可以对企业的创新工作进行季度回顾。每次回顾后，公司最高管理层可以就最新情况与全公司的员工沟通，让大家了解创新的成果，这样可以激发员工深入参与，并获取他们的更大支持。
- 寻求超越增量收益的突破。
在调查中，领先者优先考虑突破性创新的可能性是落后者的三倍。但在追求新项目时，企业必须负起责任，在设计产品和服务时考虑安全性和隐私。通过了解任何措施可能带来的意外后果，确保开创性项目不会使公司面临难以控制的风险。



领先者特征 3 案例：意大利邮政 (POSTE ITALIANE)

意大利邮政是意大利的全国性邮政服务，其支付服务总监沃尔特·平奇 (Walter Pinci) 认为，在顾客期望值不断提高的情况下，企业领先者必须推动变革。

如今的意大利邮政不仅是一家强大的邮政企业，还是一家创新型金融服务企业，提供各种银行和保险产品。它的多个创新重塑了意大利的购物文化，包括领先同业数年推出的可充值预付卡平台。“我们的预付费平台一直是意大利电子商务发展的一大关键因素，甚至可能是最重要的因素。”平奇指出，“如今在意大利，每 4 笔电子商务交易中就有一笔使用我们的预付卡。”

最近意大利邮政推出了一种新产品，该产品将电子支付平台与移动电话服务相结合，它的诸多功能中有一项能让用户将未使用的数据使用时间实时提供给朋友或家人。

“因循守旧是人类的本性，特别是当你一直都很成功时。”平奇意味深长地说道，“但是你必须克服它。我们曾面临并将继续面临的巨大挑战之一，就是改变员工的思维方式，使他们能够不局限于现状，而敢于构想能够真正改变消费者行为的支付解决方案。”

“在过去的几年中，我们的首席执行官非常重视数字化转型，致力于将公司打造成敏捷组织。”平奇说，“与传统组织不同，我们来自营销、IT、法律、合规、运营等各职能部门的代表会彼此展开有效协作，打破传统垂直型组织中工作互相独立的现象。对我们而言，创新已成为关键成分，是我们企业 DNA 的一部分。”

84% 的领先者会对各种思路进行测试，而落后者中只有 13% 会这样做。

领先者特征 4 - 创业家思维

具备系统和技术的投入以及来自领导层的承诺只能提供助力，创新的根本在于员工，他们每个组织的动力源泉。不意外地，创新领先者能有组织地承担风险，并将此纳入企业文化当中。他们鼓励多元的想法，还建立了清晰的创新管理流程，尤其是对于可能需要业务案例以及需要达到预定里程碑的新项目。

本赫德表示，在阿联酋航空，技术上的支出需要经过一套正式的管理和优先级排序，这是许多创新领先者的普遍做法。“我们为忠诚度计划提出的创意需要和其他创意进行比较，并被批准为创新计划的一部分。”他说，“但我们也给予天际尊享计划一定的灵活性，在没有太多前期投资的情况下，可以在投入大量技术支出之前进行概念验证。有些部分会提交给顾客小组进行验证，不过这些概念都需要符合我们在转型之初设立明确愿景、战略目标和相关关键绩效指标。”

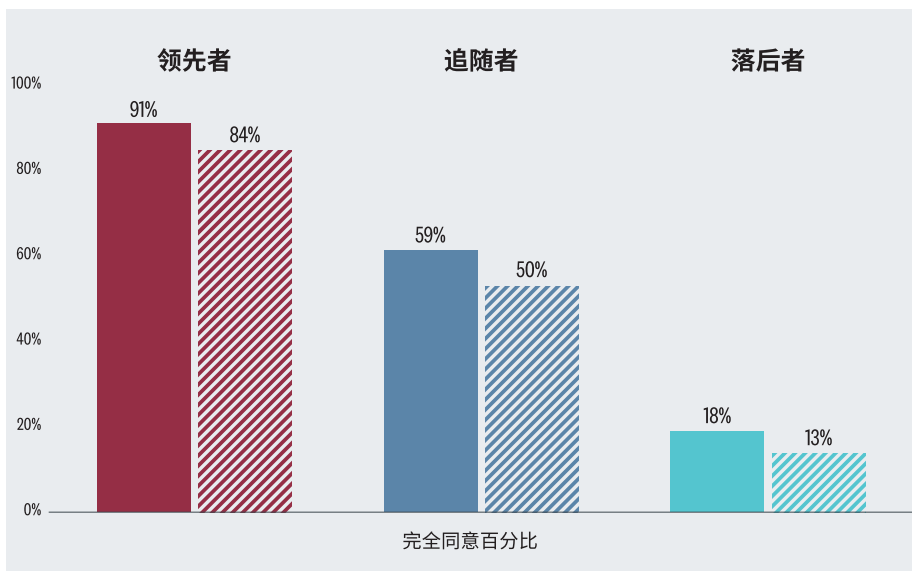
在有组织的创新流程中，不可或缺的要素之一是：明确认识到在流程范围内发生失败是可以接受的，并在此情况下愿意测试各种思路。否则，员工可能不愿意进行有意义的变革。84% 的领先者会对各种思路进行测试，而落后者中只有 13% 会这样做。这可能是因为 91% 的领先者认为创新过程中遭遇失败是可以接受的，而落后者只有 18% 持有同样看法。图 6

“我们追求成功、不畏惧失败，且能从两者中汲取教训。” BBVA 秘鲁（隶属西班牙跨国银行集团毕尔巴鄂比斯开银行，BBVA）零售产品顾客解决方案部门主管胡安·费尔南多·马尔纳多 (Juan Fernando Maldonado) 说。

图 6

对失败的恐惧遏制了创新

- 公司明确表示一定范围内的创新失败是能接受的
- 尽管预计许多思路将失败，我的公司仍对各种思路进行测试



资料来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2019 年 7 月

文化是企业创新的重要部分。要建立能推动创新的文化，企业可能需要：

· 引进多样化的人才，以激发崭新的创意。

“你需要来自局外人的观点，”鲍德赫克说，“你需要来自完全不同领域的人帮助你真正迈前一步。”本赫德同样建议企业聘请具有广泛技能和不同背景的员工在跨职能团队中工作。他认为“创新概念的出现是源于思想的融合。”鲍德赫克还建议让员工参加其他行业或其他地方的研讨会，“让他们可以从完全不同的角度看待问题。”

· 通过测试各种思路，在实践中拥抱失败。

84%的创新领先者表示，尽管预计有许多思路将失败，他们的组织仍选择对各种思路进行测试，而落后者中只有13%这么做。本赫德表示，在阿联酋航空，“我们的业务负责人持续关注新的顾客互动模式、新的顾客价值主张和新的合作模式，这同时也是我们转型的核心。”



领先者特征 4 案例： BBVA 秘鲁 (BBVA PERU)

BBVA 秘鲁在广泛的领域中追求创新，其零售产品顾客解决方案部门主管胡安·费尔南多·马尔多纳多指出，自 2018 年以来，该银行一直致力于开发基于标记化和近场通信 (NFC) 技术的支付解决方案（近场通信技术允许彼此相邻的两个设备之间传输少量数据）。BBVA 发行的所有信用卡和借记卡现在都使用该技术进行非接触式支付。最近，该银行在数字钱包和移动银行服务中增加了二维码扫码支付选项。在 B2B 领域，该银行正在与技术合作伙伴合作开发支付解决方案，该方案可以在实时支付网络中与企业资源计划系统无缝交互，这套解决方案预计将在今年年底推出。BBVA 秘鲁还开始采用实体生物识别技术（人脸和指纹）来提高支付安全性。BBVA 秘鲁从数字化转型方面的投资中获得了可观的回报。

“过去两年，我们的交易额增长了 35%，是卡片总数增长率的 4 倍，这表明每位消费者的使用量显著增加。”马尔多纳多说，“这是在降低运营风险并提高盈利能力的情况下实现的，信贷风险并无因此增加。授权水平是该地区最高的，我们的欺诈发生率处于历史低位，我们的销售成本也下降了约 20%。此外，消费者和专业分析师都认可我们作为数字化领先者的定位。但最重要的是消费者的意见，他们给了我们业界最高的推荐指数，净推荐值为 63%，这高出与我们差距最小的竞争对手 15 个百分点。”

有 72% 的受访
高管同意，消
费者洞察是创
新的重要工具。

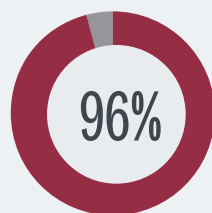
“我们追求成功，不畏惧失败，且能从两者中汲取教训。”BBVA 秘鲁零售产品顾客解决方案部门主管胡安·费尔南多·马尔多纳多说。

5

创新领先者的主要特征

01

行动敏捷



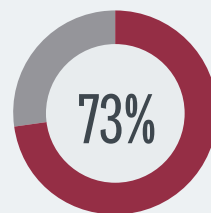
的领先者认为自己的企业能够将新的理念和解决方案快速推向市场。

行动步骤

- 部署精益流程，其中包括使用原型快速获取顾客反馈
- 围绕正确的指标将员工团结起来，因为83%的领先者将与创新相关的指标纳入基于激励的薪酬中

02

以数据为本的决策



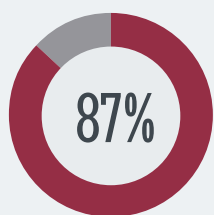
的创新领先者表示，他们会从多个数据源中汲取洞察，并使用高级分析来解析此类数据。

行动步骤

- 随时关注消费者和市场动态数据，不因竞争对手的行动而分心
- 始终如一地衡量创新对一系列关键绩效指标(KPI)的影响——97%的领先者能够衡量创新对业务绩效的影响

03

公司管理层的大力支持



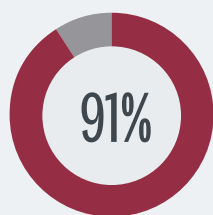
的创新领先者表示他们将创新放在首位，而只有19%的落后者这么认为。

行动步骤

- 确保高级管理人员的行为能清楚展现创新的重要性
- 寻求超越增量收益的突破

04

具备创业家思维



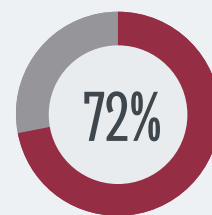
的领先者清楚地表明，一定范围内的创新失败是可以接受的，相比之下，只有18%的落后者这么认为。

行动步骤

- 引进多样化的人才以激发新的创意
- 通过测试广泛的创意渠道来接受实践中出现的失败 - 84%的创新领先者会这样做，而只有13%的落后者会这样做

05

以顾客为尊



的高管们认为，消费者洞察是创新工具。

行动步骤

- 始终专注于消费者体验
- 视安全与隐私保护为所有创新举措的首要元素，这是能左右消费者是否向该公司购买商品或开展业务的最重要参考因素

领先者特征 5 - 以顾客为尊

企业创新与消费者的情感密不可分。“我们不再先行设定创新的步伐与节奏，而是交由我们的消费者来定义，”加拿大国家银行的银行卡与支付解决方案副总裁加布里埃尔·库尔诺耶 (Gabrielle Cournoyer) 说，“过去的关注点在产品上，我们定义产品，然后推出。现在我们更在乎消费者的需求，以及我们如何满足这些需求。”

意料中的是，企业越来越关注创新计划与顾客需求和期望之间的关联。实际上，72% 的受访高管强烈同意，消费者洞察是创新的重要工具。为了充分利用这一工具，企业必须考虑进行投资，以获取更好的方法、工具和数据，并通过定量和定性的方式了解消费者。

《哈佛商业评论》分析服务认识到企业创新能否与消费者情感间的建立联系至关重要，便在认识到企业创新与消费者情感之间的关键联系之后，力图找出全球 1,000 名受访消费者心目中最重视的创新。消费者高度重视创新，将近一半 (48%) 的消费者表示，企业能否不断开发新的产品、服务和功能是左右购买决定的重要因素。企业也有相同的看法，近 60% 的高管表示，消费者对新技术期望值升高，而这将在未来 12 个月内影响其企业的顾客体验战略，此因素在调查中排名首位。

尽管如此，不同行业的顾客关注的创新有所不同。例如，对于金融服务企业、政府和非营利组织而言，他们的顾客希望借助创新，通过智能手机或其他移动设备处理更多事务。教育、零售和休闲以及医疗保健组织则普遍认为，个性化服务和产品最受顾客青睐。最后，科技行业认为顾客同样渴望创新能降低日常产品和服务的成本，并且可以通过移动设备处理更多事务。图7

图7

不同行业的创新重点不同

各行业针对“在未来 12 个月，您认为哪些创新对顾客最重要？”这一问题排在前几位的回答。



资料来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2019 年 7 月

“我们对用户体验的重视达到令人难以置信的程度。“如果你始终专注于解决用户体验中的痛点，你总能找到方法创造一些新事物。”爱彼迎付款合作与运营总监洛根·范德·林登表示。

但是，这些企业的看法是否与消费者最重视的问题一致呢？消费者想要能够降低成本、保护数据、简化交易和退货流程的创新。重要的是，在数据隐私方面，消费者愿意为确保数据安全而多付出一些努力。71%的消费者认为应该使用额外的安全认证（例如，双因素认证），即便这要在结账过程中增加额外的步骤。

似乎只有在降低日常产品和服务成本这点，企业的创新重点与顾客的关注点一致。除此之外，企业与顾客分道扬镳，企业认为提高个性化和交付速度才是消费者最关注的创新，并只将保护顾客数据的创新排在第6位。图8

鉴于消费者高度重视数据安全，企业更必须将此视作头等大事。一些开拓者已经采取了保障措施，确保数据安全是其创新议程的核心。“保护顾客是我们银行的重中之重。”墨西哥桑坦德银行创新主管卡洛斯·马莫莱霍 (Carlos Marmolejo) 说，“在开始或提出创新计划之前，我们首先必须讨论如何继续保护顾客的信息和资源。我们必须遵循一条金科玉律：保护顾客。”

图8

可降低价格和保护隐私的创新最能吸引消费者的关注

- 消费者：吸引我注意力的创新
- 企业：未来12个月对消费者最重要的创新



资料来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2019年7月

在数据隐私方面，消费者愿意为确保数据安全而多付出一些努力。

领先者了解安全性对消费者的重要性，他们的发展重点与消费者的关注点最为相符。与追随者或落后者相比，领先者更有高比例认为如智能设备、虚拟现实和增强现实、聊天机器人的新技术以及能保护数据隐私的技术都能引起顾客的关注。追随者和落后者更专注于提供有竞争力的价格以及个性化的产品和服务，而与领先者一样的是，他们也会专注于加速产品和服务交付的技术。

企业高管之间有广泛的共识，即创新需要符合顾客的需求和期望。随时了解顾客体验对于获取反馈和进行产品优化至关重要，如果一个组织不了解其顾客，即便将产品快速推向市场的能力再强，即便以数据为本并营造了具备创业家思维的文化，仍然可能会遭遇滑铁卢。

要与顾客保持同步，企业需要想办法：

- 始终专注于消费者体验。
“设身处地为消费者着想。”爱彼迎的范德·林登 (Vander Linden) 说，“走出去，真正去抓住他们的痛点。弄清楚哪些工作是无用功。”加拿大国家银行的库尔诺耶补充道：“在还没有为新的解决方案或产品编写任何一行代码之前，我们会征求消费者的意见，了解他们的真正需求，并在此过程中修改解决方案的功能。从头到尾与消费者保持联系非常重要。”
- 拥抱技术来吸引尝鲜者，并在所有创新中将安全性和隐私保护摆在重要位置。
创新领先者引入新技术的可能性远高于其他组织，但须特别注意的是，消费者明确表示数据的隐私性和安全性也是他们关注的重点。企业可以通过投资在内部构建网络安全专业知识，并向外部专家寻求隐私最佳实践的指导，从而解决这两个重点问题。



领先者特征 5 案例： 爱彼迎 (AIRBNB)

爱彼迎付款合作与运营总监洛根·范德·林登表示，公司能成功创新很大程度归功于以顾客为尊的理念。“我们对用户体验的重视达到令人难以置信的程度。”他解释道，“如果你始终专注于解决用户体验中的痛点，你总能找到方法创造一些新事物。”

为了促进这项工作，包括付款部门在内，爱彼迎在各个职能部门设立了数据科学团队。“他们会在新的产品和服务发布之前进行实验，公司便能评估其影响和结果。”范德·林登指出。

在此过程中产生的创新包括“爱彼迎体验” (Airbnb Experiences)，一个让爱彼迎用户能在旅途中参加的导游活动，以及最近发布的“爱彼迎冒险 (Airbnb Adventures)。该服务今年刚刚推出，它提供精心挑选和计划周详的小团体旅行 (通常为 2 到 10 天)，是基于爱彼迎体验再进一步升华的产品。

“我们的用户群体非常忠诚，参与度很高，”范德·林登说，“像这样的新业务都是在寻找与顾客保持联系的新方法。”



领先者了解安全性对消费者的重要性，他们的发展重点与消费者的关注点最为相符。

聚焦支付

消费者寻求便利性与安全性

创新在支付领域越来越重要，支付是消费者体验的关键环节，是消费者完成购买的最后一步，不佳的体验可能会给消费者留下长久的负面印象。将近一半的消费者重视支付的便捷性，而超过四分之一的消费者表示，使支付更简单或更快捷的创新将能引起他们的关注。因此，对于企业而言，随着无现金世界全面来临，支付是否可靠便十分重要，更须简化流程，让顾客可以按照自己想要的方式进行，并且确保支付绝对安全，而这一点已经在调查中体现出来。

“我们其实是在探讨货币的数字化问题。”加拿大国家银行的银行卡与支付解决方案副总裁加布里埃尔·库尔诺耶说，“许多人根本不想带着现金。他们希望能加快支付速度，不用等待。”

库尔诺耶指出，对于愿意采用新技术的消费者来说，该过程已经变得更为简单快捷。她说道：“有了数字钱包和非接触式银行卡，你现在甚至无需从钱包取出银行卡即可完成支付。速度、便利性、安全性，这些都在迅速普及。”

所以，与追随者和落后者相比，领先者能够更快、更广泛地推出支付创新也就不足为奇了，调查列出的 12 种支付技术中，领先者的采用率均显著领先。图 9

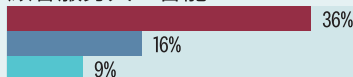
图 9

在过去一年中，领先者们实施了更广泛的支付创新

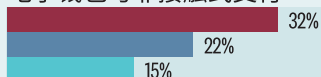
在过去 12 个月中，贵公司在支付方面实施了以下哪项创新？

● 领先者 ● 追随者 ● 落后者

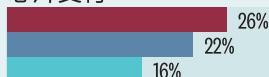
顾客服务人工智能



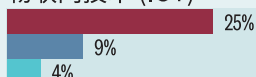
电子钱包与非接触式支付



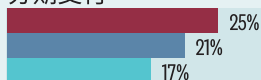
芯片支付



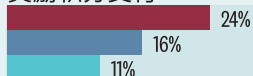
物联网技术 (IOT)



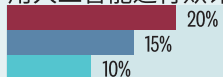
分期支付



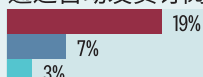
奖励积分支付



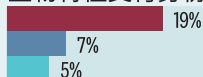
用人工智能进行欺诈和身份验证



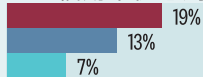
通过自动发货订阅产品



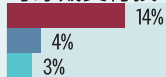
生物特征支付身份验证



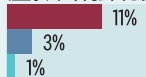
通过信用卡优惠购买产品



可穿戴支付技术



虚拟/增强现实



资料来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2019 年 7 月

受访高管预计，包括生物识别、人工智能和区块链在内的多种新兴技术将在未来几年的支付创新中发挥重要作用。“包括机器学习在内的人工智能科技将成为我们最重要的技术。”位于中国上海的携程金融海外业务总经理王哲预测，“若要利用用户生成的海量数据，我们需要通过人工智能才能大规模使用这些数据，并在顾客服务方面拥有更好的决策能力。”

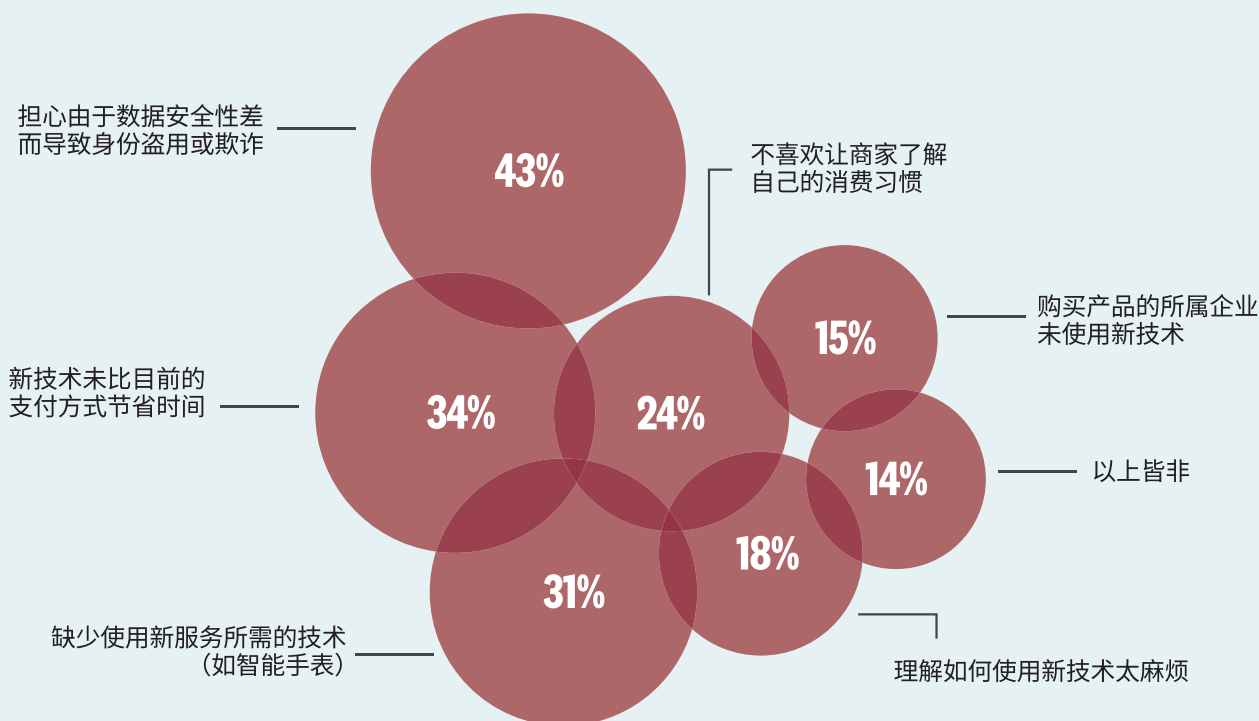
尽管许多新的支付技术提供了更高的安全性和便利性，但一些消费者仍然对此心存疑虑。从未使用过这些技术的消费者最担心的是由于数据安全性差而导致身份盗用或欺诈(43%)；新技术未比目前的支付方式节省时间(34%)；以及缺少使用新服务所需的技术(例如智能手表)(31%)。这表明企业需要让消费者了解他们能通过支付技术更简单、快速地完成支付，以提高普及率和刺激更多消费。图10

“许多人根本不想带着现金。他们希望能加快支付速度，不用等待。”加拿大国家银行的银行卡与支付解决方案副总裁加布里埃尔·库尔诺耶说。

图10

安全性是消费者采用新支付技术时最关心的问题

消费者不使用新支付技术的原因。



资料来源：《哈佛商业评论》分析服务调查，2019年7月

商业创新者指数和分组 分析方法论

我们制作了商业创新者指数来深化对消费者和组织创新的研究，该指数根据组织对 40 个行为和态度指标的回答构建。指数得分从 0 到 100 分，是五个关键方面分项得分的加总，代表了组织的创新基础：(1) 支持创新的流程和机制；(2) 人力资本和战略；(3) 拨款及拨款战略；(4) 纳入顾客洞察；以及 (5) 利用数据和技术推进创新计划。结合各个关键方面的分项得分和整体指数得分后，我们将各企业划分为领先者、追随者和落后者三群。

五大关键方面代表组织的创新程度，也是指数和分组计分的基础。首先，我们计算出关键方面的分项得分，然后考虑每个关键方面的相对重要性，制定综合指数。

将各关键方面下的各指标加权平均计算后便能得出关键方面的分项得分。关键方面中的各指标加权根据是由回归分析得出的重要性权重计算而来，而总体指数综合了五个关键方面分项得分，也就是五个关键方面分项得分的加权平均值。在计算各关键方面的权重时同样使用了回归分析，我们根据调查中的其他回答，验证了指数与创新优先级、创新对财务绩效的贡献、创新的财务成功率以及整体收入增长之间的重要关系。

在领先者、追随者和落后者分组方案的设计过程中使用了潜类别聚类模型 (Latent Class Clustering)，模型中使用的变量依据各指标加权后的五大关键方面分项得分。

结语

若执行得当，创新会是一个无所畏惧、行动迅速，且以数据为本的冒险历程，它能吸引顾客并为创新者带来回报。每个企业各有各的创新历程，但领先者具备了某些共同特征使其脱颖而出。

领先者希望在更多方面加快行动速度，不仅想将创意迅速推向市场，还希望在事情一旦未按计划推进时迅速改变方向。他们也比以往任何时候都更加依靠数据，包括内外部顾客数据以及市场数据，而不是靠直觉来推动创新。领先者还倡导鼓励创新的文化，并提供实现新创意所需的资金、工具和空间。

最后，也是最关键的一点，创新者始终以顾客为尊，许多顾客跟企业同样重视创新，这使当今企业在如何与顾客保持同步上面临挑战。

方法论和参与者简介

自《哈佛商业评论》读者群体（杂志/电子简报读者、顾客、HBR.org 用户）中抽取了 1,045 人参与调查。

组织规模

所有参与调查的组织都拥有至少 100 名或更多员工。

43% 10,000 名或更多员工	35% 1,000-9,999 名员工	23% 100-999 名员工
-----------------------------	-------------------------------	---------------------------

职位层级

21% 最高管理层/ 董事会成员	39% 高级管理人员	28% 中层管理人员	13% 其他层级
-------------------------------	----------------------	----------------------	--------------------

主要行业

所有其他行业的比例均低于 8%。

17% 科技	16% 制造	13% 医疗保健/制药	13% 金融服务	12% 政府/教育/非营利	10% 能源/公用事业/电信
------------------	------------------	-----------------------	--------------------	-------------------------	--------------------------

工作职能

所有其他职能的比例均低于 8%。

15% 运营/产品管理	13% 一般/行政管理	12% 人力资源/培训	11% 销售/业务拓展	11% IT/信息管理
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

区域

37% 北美	26% 欧洲	22% 亚太地区	9% 中东/非洲	6% 南美洲/中美洲
------------------	------------------	--------------------	--------------------	----------------------

消费者调查

来自全球消费者研究小组的 1,014 名受访者完成了调查。

区域

49% 北美	22% 亚太地区	20% 欧洲	8% 世界其他地区
------------------	--------------------	------------------	---------------------

年龄群组

11% Z 世代 (18-22 岁)	35% 千禧一代 (23-38 岁)	26% X 世代 (39-54 岁)	3% 婴儿潮一代 (55-73 岁)	3% 沉默的一代 (74 岁以上)
---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------

由于四舍五入，数字加总可能不等于 100%。

