

展望而为 2020: 首席执行官 创新手册

激发企业创新和加速
增长的 50 项行动

赞助商



第六特征

现实生活中，创新是一段旅程，而不是目的地，创新没有终点。创新是动态的、复杂的、吸引人的，而最重要的在于，它不断发展。

通读《展望而为 2020》时，您会看到，今天，创新被如何定义。商业创新者指数列出创新领先者具备的五大特征：行动敏捷、以数据为本的决策、公司管理层大力支持、具备创业家思维及以顾客为尊，每一个都同样重要。

然而，我认为还有一项压倒一切的特征，那就是“多样性”。这是第六个关键特征，它使我们能够利用人类的集体独特性。当人们通过自己的背景、种族、生活与工作经历带来独特性，并将这些差异放在一起时，最终便形成了集体观点，它比任何一个独立观点都更广泛、更深刻，它使企业与众不同，让我们能够以无与伦比的方式为顾客服务。

多样性不仅仅是我们的长相和出身有多不同，它关乎我们的思考和决策方式，关乎我们如何开拓新视野、接受新思想并找到新方法。这就是我们如何避免一次又一次地成为相同挑战和盲点的受害者。这就是我们前进、创新和发展的方式，从中获益的远不只是我们自己。

在这份首席执行官版本的《展望而为 2020》中，您将通过 12 位首席执行官的经历来了解不同的创新观点。每位首席执行官都来自不同行业，且都提供了自己对五大核心创新特征的看法。希望他们的集体独特性和思想多样性能向您展示多样性是如何孕育创新的。



万事达卡
总裁兼首席执行官
彭安杰 (AJAY BANGA)

首席执行官创新手册

激发企业创新和 加速增长的 50 项行动

在《因创而领》中，《哈佛商业评论》分析服务调查了 1,000 多名企业高管，发现许多全球最具创新性的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、具备创业家思维和以顾客为尊。

为了进一步阐明这些发现，《哈佛商业评论》分析服务采访了 12 位高度创新企业的首席执行官。此报告通过这些对话总结了 50 项行动，让其他企业领导者可以借此推动自己企业的创新。受访者包括：

- 马克·本尼奥夫，软件营销部队董事长、联席首席执行官兼创始人 (Marc Benioff, Chairman, Co-CEO, and Founder, Salesforce)
- 鲁斯·布朗恩博士，纽约麦当劳叔叔之家总裁兼首席执行官 (Dr. Ruth Browne, President and CEO, Ronald McDonald House New York)
- 迈克尔·考伯特，花旗集团首席执行官 (Michael Corbat, CEO, Citigroup Inc.)
- 约翰·多纳霍，‘极服务’（企业 IT 云服务公司）总裁兼首席执行官 (John Donahoe, President and CEO, ServiceNow, Inc.)
- 劳根·格林，来福车（打车应用）首席执行官兼联合创始人 (Logan Green, CEO and Co-Founder, Lyft, Inc.)
- 弗里曼·赫拉博斯基博士，马里兰大学巴尔的摩分校 (UMBC) 校长 (Dr. Freeman Hrabowski, President, University of Maryland, Baltimore County (UMBC))
- 约翰尼·莫里斯，巴斯体育用品店首席执行官兼创始人 (Johnny Morris, CEO and Founder, Bass Pro Shops)
- 詹妮杰，可口可乐公司 董事长兼首席执行官 (James Quincey, Chairman and CEO, The Coca-Cola Co.)
- 罗睿兰，IBM 董事长、总裁兼首席执行官 (Ginni Rometty, Chairman, President, and CEO, International Business Machines Corp. (IBM))
- 迈克尔·施莱因，安信永总裁兼首席执行官 (Michael Schlein, President and CEO, Accion)
- 丹·舒尔曼，贝宝控股总裁兼首席执行官 (Dan Schulman, President and CEO, PayPal Holdings Inc.)
- 卫翰思，威瑞森通信首席执行官 (Hans Vestberg, CEO, Verizon Communications Inc.)

关键点

创新方面的领先者共同具备五大特征：

- 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
- 以顾客为尊

在《首席执行官创新手册》中，12 位顶尖首席执行官针对如何在当今商业环境下采用这五个特征并激励和推动创新，提出了可行的洞察。

创新领先者



马克·本尼奥夫
软件营销部队公司
董事长、联席首席
执行官兼创始人



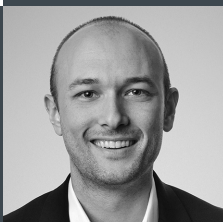
鲁斯·布朗恩博士
纽约麦当劳叔叔之家
总裁兼首席执行官



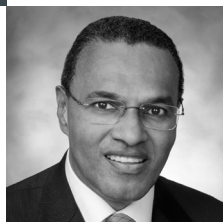
迈克尔·考伯特
花旗集团
首席执行官



约翰·多纳霍
极服务
总裁兼首席执行官



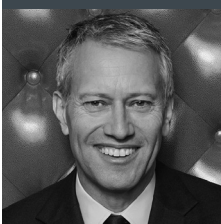
劳根·格林
来福车
首席执行官兼
联合创始人



弗里曼·赫拉博斯基博士
马里兰大学
巴尔迪摩分校校长



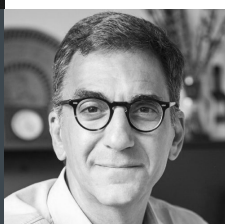
约翰尼·莫里斯
巴斯体育用品店
首席执行官兼创始人



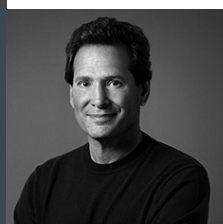
詹鲲杰
可口可乐公司
董事长兼首席执行官



罗睿兰
IBM
董事长、总裁
兼首席执行官



迈克尔·施莱因
安信永
总裁兼首席执行官



丹·舒尔曼
贝宝控股
总裁兼首席执行官



卫翰思
威瑞森通信
首席执行官

5

创新领先者的主要特征

在《首席执行官创新手册》中,12位顶尖首席执行官针对如何在当今商业环境下采用这五个特征并激励和推动创新,提出了可行的洞察。

01

行动敏捷

- 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

- 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

- 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

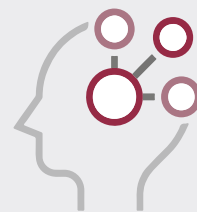
- 引进多样化的人才以激发新的创意
- 通过测试广泛的创意渠道来接受实践中出现的失败——84%的创新领先者会这样做,而只有13%的落后者会这样做

05

以顾客为尊

- 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 1 - 行动敏捷



行动敏捷对创新非常重要，部分原因在于，先发优势可以转化为市场份额优势。但在数字化程度日益提升的世界里，行动敏捷不仅是关键因素，还是必备特征。如果企业无法跟日新月异的技术进步和快速变化的消费者期望保持同步，那就面临着落后于灵活的竞争对手的风险。45% 的创新领先者认为，加快产品上市速度是创新的重要驱动力，但却只有 28% 的追随者和 16% 的落后者持有同样观点。（请参见第 5 页的《领先者、追随者和落后者：方法论》。）

事实上，大多数接受采访的首席执行官都将速度放在了首位。他们的想法各不相同，比如，有的认为不应等到“灵光乍现”才去追求创新；有的认为应使用实验学习方法来加倍提速，从而快速改变方向；有的则认为应与其他企业合作，借此掌握可能耗费多时才能在内部培养起来的专业知识。他们对自己的企业如何将想法付诸实践发表了以下看法：

为顾客节省时间

劳根·格林，来福车

“我们将接送顾客所需的时间每减少一秒钟，就会为企业带来数百万美元的价值，因为时间是决定顾客是否会完成搭乘的关键因素，所以我们对此非常执着。例如，我们最近在机场推出了一项服务，让乘客不必花 10 分钟等车子从候车区开过来，而是可直接搭上位于路边的车队，乘客只需与第一辆空车的司机交换代码，即可顺利搭乘车辆。在后台，我们用机器学习处理来自司机手机的所有数据，以计算实时交通速度。每当我们的准确性提高一点，就能分派距离更近的司机、选择最佳路线，最终缩短客人等候时间。我们将 90% 以上的精力都用在了后台创新上，目的是不断改进自己的服务。”

不要等到灵光乍现才做

卫翰思，威瑞森通信

“真正的创新通常不是‘灵光乍现’。大多数创新的真正来源是迭代，也就是在早期想法上不断改进优化。事实上，我认为 80% 的创新来自于对已经开始的流程进行渐进式改进，只有 20% 来自于全新的想法。如果将这 80% 丢掉或打个折扣，就破坏了创新本身的基础。”

提升最佳创意并举一反三

詹鲲杰，可口可乐公司

“我们使用实验学习方法来满足不断变化的消费者偏好，当开发出一款新产品时，我们会迅速扩大规模。我们的市场团队有权根据当地消费者的喜好进行创新，我们也致力于将最佳创意提升和应用至世界各地。”

加倍提速

卫翰思，威瑞森通信

“虽然像威瑞森这样的公司在规模和经验上有很多优势，但我们认识到有必要像初创公司那样加倍提速，采用更灵活、层次更少的组织文化。关键是要打造更加开放的文化，同时利用使我们公司长期处于行业领先地位的独特优势。”

简化，再简化

迈克尔·考伯特，花旗集团

“我们很重视彻底的简化：包括通过技术改善顾客的体验，同时降低服务成本。我们正努力消除自身运营过程中的阻力，加快向市场推出新服务的速度，并提供更加直观、便捷的自助服务平台。”

如果一切都在正轨上，那就再努力一点

约翰·多纳霍，极服务

“我们不断地检查业务运行状况，并专注于值得关注的领域。如果一切都在正轨上，那可能意味着我们对对自己的要求还不够高。创新的公司必须不断发展，即使他们知道并非每一次尝试都能成功。”

欢迎外来者参与，加速产生新创意

迈克尔·施莱因，安信永

“我们努力像磁石一样，吸引来自世界各地的创新想法。有的地方性创新者能够解决阻碍人们挖掘自身潜力的问题，而我们的全球团队则会努力发现和支持这样的创新者，并向他们学习。我们通过建议、投资、影响和全面合作来促进创新，推动进步。我们不断引进和吸收新型人才，使我们的工作更上一层楼。”

优先考虑速度，但不能因此牺牲安全性

迈克尔·考伯特，花旗集团

“当今的环境节奏快速，能迅速应对对我们来说至关重要，但我们绝不能因为走捷径而牺牲或损害一段关系。既然我们是一家银行，我们最重要的资产就是顾客信任，我们所做的一切都必须维护这份信任，因此我们必须取得平衡，以审慎的步伐来推进创新和参与竞争。”

96% 的创新方面的领先者，其企业能够将新的理念和解决方案快速推向市场。

领先者、追随者和落后者：方法论

在“因创而领”调查中，《哈佛商业评论》分析服务询问了 1,000 多名高管，了解他们的企业如何横跨以下五大创新支柱实现创新：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%，平均创新得分为 88 分。这些组织拥有最广泛的创新能力。

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。这类组织缺乏广泛的创新能力。

领先者特征 2 - 以数据为本的决策



如果没有路线图来指引，公司可能会快速发展却一事无成。对于许多公司来说，这个路线图建立在数据之上。近四分之三的创新领先者使用多个内外部数据源和高级分析来为创新决策提供信息，而只有 43% 的追随者和 11% 的落后者这样做。

我们采访的首席执行官非常重视利用数据来围绕创新计划制定决策，这一点毫不出人意料。许多公司积极寻求利用最新技术来创新，他们使用数据来加深对顾客的了解，并衡量成果。然而，尽管他们依赖数据，但仍认识到数据并不是创新洞察的唯一来源。

杀死“僵尸”

詹鲲杰，可口可乐公司

“我们采用正规的阶段 — 关卡流程来帮助我们推动创新，还开发了一种严谨的创新方法，其中包括‘领先者 — 挑战者 — 探索者’框架，以及我称之为‘杀死僵尸’的方法。杀死僵尸意思是淘汰无效的东西。我们分析了过去 5 年推出的约 2,000 种饮料产品，发现 30% 的产品仅贡献总销量的 1%。2018 年，我们淘汰了 700 多款僵尸产品，这有助于我们将资源重新分配至更有增长潜力的领域。”

使用各种不同的数据

约翰尼·莫里斯，巴斯体育用品店

“我们生活在一个非凡的时代，在这个时代，我们可以利用技术和大量信息来做出决策。我们的分析团队负责研究我们在不同领域的表现，我们也会同时运用直觉和顾客的直接反馈来谨慎地平衡分析成果。归根结底，我们希望自己所做的每一项决定对顾客和团队来说都是正确的，这肯定需要吸收各种各样的观点和反馈。”

格外关注前线工作

鲁斯·布朗恩博士，纽约麦当劳叔叔之家

“作为领导者，我所看重的数据来自利益相关者在家庭服务方面的经历，其中可能包括作为捐赠者投资我们组织的经历、作为个人或公司团队的一员在我们组织中提供志愿服务的经历，或通过合作关系为家庭提供服务的经历。因为员工是我们最好的资产，所以作为一个领导者，我得到的最重要的数据可能就是了解他们提供家庭服务的方式和选择该方式的原因。”

开启明智的冒险

詹鲲杰，可口可乐公司

“我们的任务是让一家有着 133 年历史的公司为迎接数字化未来做好准备。数据是了解消费者的关键，无论是他们的偏好、行为，还是希望与我们互动的方式。吸引一个区域中消费者的方式和吸引另一个区域中消费者的方式可能完全不同。我们利用数据来开启明智的冒险，缩短产品上市所需的时间，而且始终将顾客放在首位。在做到这一切的同时，也要对他们的数据负责，并尊重每个人的隐私权。”

在规模最大化之前准确衡量

劳根·格林，来福车

“当我们做出尝试，也就是执行并发布构想时，我们会对其进行严格测试，以了解它能否以我们期望的方式改进顾客体验。对于系统上所做的每一项更改，我们有一个控制面板会自动跟踪 200 多个指标。如果要从新角度分析服务，我们还可以添加新的自定义数据点。具体而言，我们一开始只面向 0.1% 的用户推出，一旦发现事情至少朝着正确的方向发展，我们将扩大几个百分点，再扩大几个百分点，逐步扩容。我们会确保每一个关键的核心指标所提供的信息具备统计显著性。只有当我们确信已经达到了预期的有益效果时，才会全面扩大规模。”

使分析变得简单

鲁斯·布朗恩博士，纽约麦当劳叔叔之家

“关键是要采用正确的技术来收集信息数据，以及采用商业智能工具来分析和解读数据。这些工具必须能够灵活地适应环境变化且便于用户使用，这样才能真正地吸引员工。”

时刻牢记道德

马克·本尼奥夫，软件营销部队

“保持信任是创新的先决条件。在使用人工智能开展各种创新时，我们已经认识到，必须防范运用强大技术所带来的意外后果，比如，将可能有害的偏见引入人工智能的决策或产品。我们意识到，公司和整个行业都必须制定明确的解决方案，确保在使用技术的过程中遵循道德和人道主义原则。这在第四次工业革命的背景下显得尤为重要。我们必须确保技术能够促进社会进步而非倒退，还要确保技术被用于改善人类的生存环境。为了解决这个问题，我们首度设立了‘技术的道德和人道使用办公室’，该办公室将法律、政策和道德融合在一起制定和实施战略框架，从而让整个软件营销部队在使用技术时遵循道德和人道主义原则。”

谨记，顾客不是一堆 0 和 1

卫翰思，威瑞森通信

“很明显，各公司可以从数据驱动的创新决策方法中获益良多。我们一直在努力加强数据使用力度，以加深我们对顾客的了解。但绝不能忘记：顾客是人，而不是一堆 0 和 1。随着我们对数据的运用越来越纯熟，我们必须保持谦虚的态度：数据到底能告诉我们多少信息？对于与人们生活紧密相连的行业，如电信业，这一点可能尤为重要。我们的产品和服务影响着人们如何游戏、工作、打情卖俏、学习、移动和寻求帮助。从这个角度来看，这绝对是一个以人为本的行业。虽然我们应该从数据中获取洞察，但面对不断变化的需求和期望，我们永远不能让数据完全取代人类来判断如何为顾客提供最佳服务。”

近四分之三的创新方面的领先者使用多个内外部数据源和高级分析来为创新决策提供信息。

领先者特征 3 - 公司管理层的大力支持



高管对创新展现明确承诺对实现创新大有帮助。在创新领先者中，有 87% 表示他们将创新放在了优先地位，但却只有 11% 的落后者这么认为。而创新是否带来回报？75% 的领先者强烈同意创新是其财务业绩的贡献因素，而落后者中只有 14% 持有这种看法。

本报告中受访的首席执行官都展示了他们对创新的承诺，他们采用的方式也令员工很难错过，比如，为创新行为提供有形的奖励，并明确表示在一定范围内的失败不是损失，而是学习机会。

领导今天，思考明天

鲁斯·布朗恩博士，纽约麦当劳叔叔之家

“作为首席执行官，我们的工作是通过一连串对创新的思考来领导和培养高级管理人员，同时还要掌控公司内外的动态。我自己的方法是评估并思考公司履行其当前义务时到底需要什么，同时构建基础设施并使之制度化，便于我们采取下一步行动。我们通过提出战略性的问题来规划未来。如纽约麦当劳叔叔之家的未来长什么模样？作为首席执行官，我构建愿景时会有意识地着眼于未来，并充分利用能帮助我们实现和保持愿景的人才和技术。”

抓住可以大规模复制的想法

罗睿兰，IBM

“与许多科技公司一样，为满足人才需求，IBM 一直在努力寻找或培养足够的人才。着手应对这一挑战时，我们关注以下两个方面：确保计划有用且易于扩展。第二部分至关重要。由著名技术公司支持的课堂概念验证有许多，但作为全球创新公司，我们了解到最具影响力的概念应该是可以大规模复制的。”

倾听不同的声音

马克·本尼奥夫，软件营销部队

“我们到处寻求创新，这意味着与我们的所有顾客、员工、合作伙伴和社区等利益关系者互动，了解他们的想法。接触各种各样的人和观点后，我们的创新才能达到最佳状态。”

带着较少项目走更远的路

约翰·多纳霍，极服务

“作为一家植根于创新的公司，我们面临同时推进过多事情的风险。因此，我促使团队集中精力处理所谓的‘关键少数事项’，然后带着较少项目走更远的路。”

扩大思考范围

劳根·格林，来福车

“我们正在进行一系列长期投资，以便能够长期向顾客提供超额价值。在未来十年，我们公司的使命是将以各自拥有私家车为主的世界转变为‘交通即服务’的世界，我们认为自动驾驶汽车将开启这一机遇。在这个远景里，来福车将管理数以百万计的自动驾驶汽车。我们每天都在思考如何进行正确的投资，让我们在未来世界里提供绝佳的顾客体验。”

**75%的领先者
强烈同意创新
是其财务业绩
的贡献因素。**

奖励正确的行为

詹鲲杰，可口可乐公司

“我们重视以下四种不同的成长行为：愿意授权、充满好奇、包容和使用迭代方法。这些行为有助于促进战略思维，帮助我们消除对失败的恐惧。但它们不仅仅是我们在办公室走廊张贴的空泛口号而已，去年，我们彻底改革了财务激励结构，确保公司根据每一位员工在这四大行为上的表现接受评估。这些成长行为帮助我们创新并促进创新文化，确保员工感到自己有能力为公司及其发展做出更大的贡献。”

将创新纳入战略

弗里曼·赫拉博斯基博士，UMBC

“在我们学校，我们经常谈论文化以及文化如何反映在我们提出的问题、创建的激励措施、设定的优先顺序和投资方式中。我们对创新的承诺是战略规划过程的核心，我们正在大规模投资于一系列的创新计划。我们还设立了一个大型基金，鼓励大家通过重新设计课程来鼓励采用新的教学和学习方法，另外提供小型研究计划补助金，支持我们将创业精神或社区参与引入课程。”

不要惧怕新事物

詹鲲杰，可口可乐公司

“对失败的恐惧往往是大型企业创新时遭遇的最大障碍，我将其称为‘新可乐综合征’，也就是害怕尝试新事物。我们必须学会庆祝失败。当我们没有从失败中吸取教训时，那才是真正的失败。而这种文化始于高层，我们的高层领导采取非常开放的态度讨论个人的失败经历。我们甚至还设立了一个创新奖，专门表彰失败的项目。这些表彰活动有助于减轻我们对失败的恐惧，转而集中精力从失败中吸取经验教训。学习从来都不是失败，它能够使我们的创新力度更强、敏锐度更高。”

寻求无畏

迈克尔·施莱因，安信永

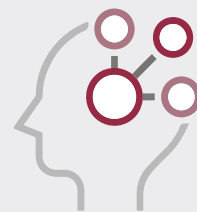
“我们正在努力解决的问题，是帮助全球近一半被正规金融部门忽视或服务不周的人们。这个问题规模庞大且震撼人心。我们只是一个组织，但若想要建立一个普惠金融世界，需要全世界的共同努力，我们从一开始就吸引了那些无所畏惧，认为自己可以有所作为的人才。”

欢迎令人不快的事实

罗睿兰，IBM

“我们鼓励领导者营造一种环境，这个环境中，他们是具备成长思维的楷模，能鼓励团队说出令人不快的事实，与团队或顾客共同创造，并定期寻求反馈。”

领先者特征 4 - 具备创业家思维



俗话说，文化重于战略。拥有一种拥抱变化、观点多样、勇于冒险的文化对促进创新大有裨益。相比之下，墨守成规、对实验持怀疑态度的文化几乎肯定无法帮助公司出类拔萃。在“因创而领”的调查中，84% 的创新领先者表示，他们在预料到有很多想法会失败的情况下依然测试了大量的想法，而落后者中只有 13% 采取这种做法。

接受本报告采访的首席执行官们都非常重视文化。他们珍视员工的多样性，因为他们深知，从不同的角度和背景看待挑战，可以产生一些原本可能会被忽略的创意和见解。他们也鼓励在企业内部以及与外部合作伙伴之间进行持续学习和分享信息。而且他们知道，不能让自己的企业总是深陷过去不能自拔，以至于错过未来。他们培养创新文化的理念包括：

珍惜“野鸭”

罗睿兰，IBM

“在 IBM 有句格言：珍惜‘野鸭’——即独立思考者。半个世纪前，我们的第二任首席执行官、IBM 创始人之子小汤姆·沃森 (Tom Watson Jr.) 曾说过：‘每个企业都需要野鸭精神，而在 IBM，我们努力做到不去驯服自己的野鸭。’这意味着，即使我们的意见并不总是一致的，我们仍然能够接受激进的新思想。”

求知若渴，虚怀若谷

约翰·多纳霍，极服务

“我要求所有员工都能求知若渴，虚怀若谷，以开放的心态学习新事物，接纳变化，培养合作精神，从失败中吸取经验教训，营造一个崇尚多样性、包容性和具有归属感的环境。创新的关键在于，让所有人而不只是领导层都能团结一致，并致力于实现我们的目标。”

让创新成为常态

迈克尔·考伯特，花旗集团

“无论是身处当下还是展望未来，创新对我们来说都是常态。在思考应该做什么以及如何去做的时候，我们时刻都将创新视为核心。技术日益进步、法规亦持续变化、社会和行为也在转变，我们的目标是找出那些不可逆转且不停加速的趋势，从而最大程度地了解市场走向。”

培养“初学者心态”

马克·本尼奥夫，软件营销部队

“创新是软件营销部队的核心价值观，它深植于我们的文化之中。从公司每个人的思维开始，你必须培养初学者的心态，也就是用新鲜、没有负担的眼睛看世界，避免由公司内部观点出发或同质化的思维，因为那样会导致思维盲点并错失机会。为了鼓励这种心态，我们在办公楼的每一层均设有‘正念区’，在这里，员工可以将手机暂时收进篮子里，理清思绪。”

84% 的领先者表示，尽管预计到有许多思路都会失败，但他们的组织仍选择对各种思路进行测试。

要创新，就必须改变工作方式

罗睿兰，IBM

“创新往往是一种变革管理和工作流程的挑战。要创新，就必须改变工作方式。一旦这样做，最终也会在速度和规模方面获得优势。因此，我们开始对员工进行敏捷思维和设计思维方面的培训，从而让 IBM 员工在开始每一个项目时都能与终端用户和顾客产生极大的共鸣，员工也能接纳保持简单为原则的新思想理念，承担经过计算的风险，改变工作的思维模式，展开跨职能协作并与顾客直接协作，以便随时做好创新的准备。”

打破繁文缛节

卫翰思，威瑞森通信

“像我们这样一家又大又成功的公司，难免会建立起许多习惯和繁文缛节，对于哪些措施能够奏效也有自己的一番假设，其中大部分都很合用。如果我们没有出色的业绩记录和稳健的实践，就不会成为《财富》20 强公司。但真正的风险在于，这样的成功可能会让我们更难做出必要的改变而无法在不断变化的市场竞争中继续立于不败之地。因此，我们必须乐于打破繁文缛节，践行新的行为模式，并采用与过去所用方法截然不同的思维方式应对竞争。”

接纳异议

迈克尔·施莱因，安信永

“我们一直在努力改变世界，安于现状是不可接受的。在安信永，创造性思维是每个人工作中不可或缺的一部分，我们建立了一个专门将不同的观点融合在一起的工作模式。这样会导致异议，而异议会激发新的思想火花。”

打造能激发灵感的工作空间

丹·舒尔曼，贝宝控股

“我们怀着创新思维重新设计了办公室，并开发促进协作的工作空间。我们的员工不是坐在指定办公桌，而是坐在‘社区’里。这个区域的设计旨在营造有利于协作、头脑风暴和高效工作的理想环境，向员工提供为顾客开发出出色产品所需要的灵活性。”

培养勇气

迈克尔·考伯特，花旗集团

“创新是整个花旗集团自上而下发展的重点文化。就态度而言，这意味着在做每件事时都要培养好奇心、激情和勇气，我们希望同事能设定大胆的目标，并进行明智的冒险。这意味着要提高我们现有员工的技能，帮助我们的同事为未来的工作做好充分准备，在招募新人才时寻求真正的多样性，鼓励在所有网点和我们涉足的市场中开展实验并采用新的思维方式，支持开拓者为我们的顾客带来创新的解决方案。这方面的例子之一就是我们的内部增长模型 DX10，作为内部的创业孵化器，它为同事们提供了一个产生、测试和推出新创意理念的机会。迄今为止，已有 2,500 名员工参加了这个项目，目前有 100 个项目正在进行中，其中 15 个项目处在试点和启动过程中。”

“我会优先通过导师制和不断的学习来帮助自己培养创造性思维。”丹·舒尔曼，贝宝控股。

注意未来潜在的颠覆因素

卫翰思，威瑞森通信

“威瑞森通信所面临的主要竞争挑战并非来自其他大牌电信公司，而是来自能缔造新技术或新工艺来彻底颠覆整个行业与商业模式的对手。20年前，如果问出版业、广告业或传媒业的任何人，他们主要面临的竞争威胁是什么，他们很可能会提到自己的同行。他们可能不会提到克雷格列表网 (Craigslist)、脸书 (Facebook) 或网飞 (Netflix) 这样的网站。如果问任何一家大型连锁百货公司或其他零售商同样的问题，他们也会给出同样的回答，而很可能不会提到像亚马逊这样的公司所构成的威胁。这并不表示当时这些传统行业的高管们非常愚蠢——他们恰恰是当时商界最精明的一批人。只不过，他们当时还没有准备好应对技术发展带来的大规模创新和颠覆浪潮。要说和现在有什么不同，那就是颠覆性的浪潮变得越来越强大，我们公司全部的创新措施都是为了让自已充分做好准备，以成功驾驭这些浪潮。”

不要保护过往

罗睿兰，IBM

“IBM 是唯一一家在每一个科技时代都进行自我改造的科技公司。1990 年，我们超过 70% 的业务都在计算机硬件领域。接下来的几十年里，我们缔造了 IT 服务业，还创建了世界上最大的软件公司之一。在我担任首席执行官期间，公司再次转型，成为一家企业云和人工智能公司。我们的座右铭是‘不要保护过往’。这可不是微不足道的小事。每一次革新都要求我们在上市方式、商业模式、投资组合、工作方式以及员工技能组合等方面进行大规模的内部变革。”

尽情展示真实的自我

丹·舒尔曼，贝宝控股

“公司的经营与员工的表现环环相扣，所以我们营造了一个多元包容的环境，鼓励每一位员工畅所欲言，分享新颖的观点理念，每天都把真实的自我和个人经验融入到工作当中。就我个人而言，我会优先通过导师制和不断的学习来帮助自己培养创造性思维，我也与量子计算和人工智能等前沿领域的领导者和创新者保持密切联系。”

扫除障碍

卫翰思，威瑞森通信

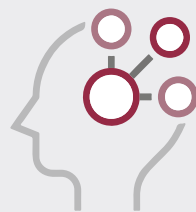
“企业在创建正式的创新流程时需要非常谨慎。对‘正式流程’有所迷恋是导致众多公司难以展开创新的主要原因，这并不是说公司不能制定任何促进创新的正式策略，但这些策略不应太过拘泥于流程，而应重点关注如何找出所有阻碍优秀创意理念的障碍，并将它们彻底扫除。”

审视自我

弗里曼·赫拉博斯基博士，UMBC

“在过去的几年里，UMBC 一直位居美国 10 所最具创新精神的大学之列，最主要的原因在于，我们以乐于真诚地审视自我而闻名。我们鼓励各个阶层的人们展现出超前的思维，针对我们所做的事情和做法展开革命性的改进。我们强调冒险的重要性，同时提倡实验文化。”

领先者特征 5 - 以顾客为尊



如果不知道顾客需要什么、想要什么或期望什么，也不知道他们在何时、何地，以何种方式使用你的产品或服务，还能否进行明智的创新？答案显而易见。世界上许多最具创新精神的公司都热衷于了解自己的顾客，并想方设法让顾客的生活变得更简单、更轻松或更愉快。事实上，72%的受访高管把消费者洞察视作创新的重要工具。

在受访的首席执行官中，保持对顾客的高度关注是一大共性，他们似乎会从每一个可以想到的角度来应对挑战，如研究顾客的消费习惯、直接与他们见面、甚至是设身处地进行思考。

避免采用公式化的解决方案

丹·舒尔曼，贝宝控股

“虽然世界各地的消费者都希望得到快速、实惠且安全的服务，但其他方面的需求和期望则因地区法规、地方政治不确定性或一个国家/地区的社会经济不平等程度而异。公式化的方法会限制机会，还会阻碍创新。”

让每个人都参与消除顾客痛点

劳根·格林，来福车

“这里每个团队的工作就是发挥创意，提出见解来找出解决问题和改善顾客体验的最佳方法，基本上这是几乎每个人的工作职责。各团队会提出他们的最佳创意，然后我们会毫不犹豫地选出应优先考虑的创意并舍弃其他创意，因为我们的资源有限。”

以消费者为中心

詹鲲杰，可口可乐公司

“最终，我们必须对消费者保持好奇，并将他们置于我们所有工作的中心。当创新始于消费者时，我们就会看到最佳效果。目前，我们近25%的收入来自新产品或调整配方的产品，而两年前比例约为15%。”

建立信任

马克·本尼奥夫，软件营销部队

“归根结底，培养顾客忠诚度在于建立值得信任的关系。没有什么比顾客、员工、合作伙伴以及所有主要利益相关者对你的信任还来得重要。”

换位思考

丹·舒尔曼，贝宝控股

“换位思考，才能设计和修正解决方案，以此消除顾客的关键痛点并提供切实的利益。我们的员工会参加‘金融体验日’活动，以了解无法取得金融服务的人们是如何度过日常生活的。我们为参与者分配一个角色和一组任务，仅能使用一部手机、一张身份证、一张50美元的支票完成任务，不能使用银行账户。参与活动的员工每次都从中获得关于顾客需求的新见解，然后有创意地把这些见解应用到以顾客为中心的日常工作解决上。”

不要让新兴潮流成为你与顾客之间的障碍

丹·舒尔曼，贝宝控股

“每一项新技术所带来的可能性都很诱人。科技的高速发展令人很难不受流行影响并对真正的顾客需求保持关注。虽然我们有责任让顾客身处新技术的最前沿，但我们只会将那些有潜力带来重大改进和积极变革的技术纳入其中。当我们思考如何采用新技术时，顾客的需求将始终是我们最重要的考虑因素。”

勇敢走出去

约翰尼·莫里斯，巴斯体育用品店

“有时候，正式的规划和复杂的流程会扼杀创新，因此，我们不成立大型委员会，也不聘请大量顾问。我会阅读顾客来信，与我们的团队成员交谈，尽可能多地花时间参观我们的商店和拜访我们的员工。最好的创意往往来自于我们与顾客及客户服务团队接触最密切的时候，而不是董事会开会的时候。”

了解顾客最看重什么

约翰·多纳霍，极服务

“我们有一套系统性的流程来强化顾客参与，其中包括高管简报会、最高管理层会议和产品咨询会议。我们与顾客紧密合作，与他们共同协作，推动创新。在‘极服务’工作近三年的时间里，我亲自会见过 1,000 多名顾客。我会在所有的会面中询问他们最看重什么，我们可以做些什么来支持这些事情，以及公司现在如何帮助他们处理这些优先事项。这种与顾客直来直往的关系及我们所收到的反馈，不断推动我们处理优先事宜。”

问题所在

罗睿兰，IBM

“只有在顾客的情境中创新，才能发挥最大作用。正因如此，我们才要求研究人员深入到顾客的企业和行业中，也正因如此，我们的技术领导者，也就是研究员和杰出的工程师，与我们的业务主管密切合作。身处客户的情境进行创新也意味着要身处问题所在。我们在世界各地都设有研究实验室，因为世界上的问题太复杂，须在当地解决。”

充分利用顾客支持团队

劳根·格林，来福车

“我们公司的创新来自各个方面，我们拥有一支卓越的设计团队来领导我们的研究活动，并不断与用户一起验证创意。我们的工程团队也负责领导很多创新项目，因为通常只有在解决问题时，才会在细节中看到机会。我们也有一支优秀的数据科学团队，他们不断分析数据，寻求机会，探寻发展趋势，并寻找我们原本看不到的洞察。这些团队都与我们的支持团队保持着密切的联系，因为支持团队负责了解顾客重视的事情，以及了解什么对顾客没有作用。该支持团队与我们公司的所有产品、工程和设计团队一起举办沉浸式会议，会议中，参与者将深入体会所有的顾客体验。”

拥抱创新势在必行

创新虽然很有挑战性，但却往往是企业成功的关键。要执行大胆创意理念需要富有冒险精神，具有夺得先机的能力，以及把失败当作学习经历的勇气。即使是渐进式的创新也不会凭空出现，创新来自于对改进的执着，并愿意通过一个又一个的实验进行实验学习。通过采纳创新领先者的五个共同特征：行动敏捷、以数据为本的决策、公司管理层大力支持、具备创业家思维和以顾客为尊，公司可以加快创新工作进程，并在竞争中保持领先地位。

首席执行官简介

马克·本尼奥夫，软件营销部队公司董事长、

联席首席执行官兼创始人

马克·本尼奥夫为软件营销部队公司董事长、联席首席执行官兼创始人，也是云计算的先驱。在本尼奥夫的领导下，软件营销部队成为全球顾客关系管理 (CRM) 软件的头号供应商。本尼奥夫被《福布斯》杂志评为“十年来最佳创新者” (Innovator of the Decade)，并入选《财富》杂志评选的“全球 25 位最伟大的领先者”。本尼奥夫还因为在平等性的诉求方面发挥了领导地位，荣获了比利·秦·金 (Billie Jean King) 领导力计划和《综艺》杂志颁发的培力奖 (EmPOWERment)。本尼奥夫担任世界经济论坛 (World Economic Forum, WEF) 董事会成员，还担任 WEF 旧金山第四次工业革命论坛中心的首任主席。

鲁斯·布朗恩博士，纽约麦当劳叔叔之家总裁兼首席执行官

鲁斯·布朗恩于 2016 年 9 月加入纽约麦当劳叔叔之家。布朗恩曾在阿瑟·阿什城市卫生研究所 (Arthur Ashe Institute for Urban Health) 担任首席执行官 12 年，该研究所是干预措施的最佳实践先驱，发展诸多最佳实践，这些干预措施可以提供本地和全国不同文化背景的人群健康和公平解决方案。

迈克尔·考伯特，花旗集团首席执行官

迈克尔·考伯特于 2012 年就任花旗集团首席执行官。考伯特自 1983 年毕业于哈佛大学获得经济学学士学位后，一直在花旗及其前身公司工作。在担任花旗首席执行官之前，考伯特曾担任花旗欧洲、中东和非洲地区的首席执行官，负责花旗在该地区的所有业务，包括消费者银行业务、企业与投资银行、证券和交易以及私人银行服务。此前，考伯特曾担任花旗控股 (Citi Holdings) 的首席执行官，该公司是花旗集团旗下的非核心业务公司。他还曾担任花旗全球财富管理的首席执行官，并曾担任花旗全球企业和全球商业银行的主管。

约翰·多纳霍，极服务总裁兼首席执行官

约翰·多纳霍自 2017 年以来一直担任极服务公司的总裁兼首席执行官。他还担任贝宝控股公司董事长、商业委员会主席以及耐克公司 (Nike Inc.) 董事会成员。多纳霍在 2008 年至 2015 年期间担任亿贝公司 (eBay Inc.) 总裁兼首席执行官。从 1982 年到 2005 年，他在贝恩公司 (Bain & Co.) 担任多个职位，包括首席执行官。

劳根·格林，来福车首席执行官兼联合创始人

劳根·格林为来福车的首席执行官兼联合创始人。格林于 2012 年创立了来福车，其使命是通过共享乘车、共享单车、电动踏板车和公共交通合作伙伴关系，提供全球最佳交通服务来改善人们的生活，并促进交通公平。现在，来福车共享出行服务覆盖了美国 95% 的人口和加拿大的部分城市，来福车社区有 3000 万乘客、近 200 万司机和 5000 名员工。创立来福车的初衷是建立一个格林想象中的完美世界，当时他居住在拥挤的洛杉矶，他发现城市是围绕着汽车而不是人所建造的。

弗里曼·赫拉博斯基博士，马里兰大学巴尔迪摩分校校长

弗里曼·赫拉博斯基博士自 1992 年以来一直担任马里兰大学巴尔迪摩分校校长。他的研究和出版物集中在科学和数学教育领域，特别注重少数族裔的参与和表现。他曾担任美国国家科学院委员会的主席，该委员会撰写了 2011 年的报告《拓展代表性不足的少数群体的参与度：美国的科技人才正处在十字路口》 (Expanding Underrepresented Minority Participation: America's Science and Technology Talent at the Crossroads)。2012 年，赫拉博斯基博士被奥巴马总统任命为总统非洲裔美国人卓越教育咨询委员会 (President's Advisory Commission on Educational Excellence for African Americans) 主席。

约翰尼·莫里斯，巴斯体育用品店首席执行官兼创始人

1972年，约翰尼·莫里斯开办了私有企业巴斯体育用品店，在其父亲位于密苏里州斯普林菲尔德 (Springfield) 的酒类商店中出售渔具。2017年，巴斯体育用品店收购了竞争对手户外用品零售商凯贝拉 (Cabela's)。莫里斯的巴斯体育用品店旗下拥有生产钓鱼和休闲船的怀特河海洋集团 (White River Marine Group)。

詹鲲杰，可口可乐公司董事长兼首席执行官

詹鲲杰于1996年加入可口可乐公司 (The Coca-Cola Co)，并担任各种领导职务。2015年至2017年，他担任公司总裁兼首席运营官。他于2017年被任命为首席执行官，并于2019年当选为公司董事会主席。在加入可口可乐公司之前，詹鲲杰是贝恩公司 (Bain & Co.) 和麦肯锡 (McKinsey) 分拆子公司凯恰斯集团 (Kalchas Group) 的战略咨询合伙人。詹鲲杰担任消费品论坛的副联合主席，也是纽约证券交易所董事会咨询委员会的创始成员。

罗睿兰，IBM 董事长、总裁兼首席执行官

罗睿兰于1981年在IBM开始了她的职业生涯，在公司内担任过一系列领导职务，并于2012年1月成为首席执行官。她还从事美国对外关系委员会 (Council on Foreign Relations)、西北大学 (Northwestern University) 董事会、斯隆·凯特林癌症中心 (Memorial Sloan Kettering Cancer Center) 监察委员会工作。她是阿斯彭研究所 (Aspen Institute) 网络小组的联合主席，也是清华大学经济管理学院顾问委员会的成员。

迈克尔·施莱因，安信永总裁兼首席执行官

迈克尔·施莱因于2007年加入安信永，担任董事会成员，并于2009年成为安信永的总裁兼首席执行官。此前，施莱因曾担任花旗集团国际特许经营管理部门 (International Franchise Management) 总裁，负责管理该银行100名首席国家/地区官员组成的网络。在此之前，施莱因负责花旗集团的公关、慈善、政府关系、品牌推广和人力资源管理的工作。他曾在克林顿政府时期担任美国证券交易委员会 (U.S. Securities and Exchange Commission) 的办公室主任，在丁金斯 (Dinkins) 和科赫 (Koch) 政府时期担任纽约市政厅的办公室主任。他的职业生涯始于投资银行业。

丹·舒尔曼，贝宝控股总裁兼首席执行官

丹·舒尔曼于2015年被任命为贝宝 (PayPal) 首席执行官。他曾担任美国运通公司 (American Express) 集团总裁。在加入美国运通公司之前，舒尔曼曾担任速耐特通信 (Sprint Nextel Corp.) 的预付费业务总裁，后来，在速耐特通信收购美国维京移动 (Virgin Mobile USA Inc.) 之后，他曾担任该公司的创始首席执行官。在舒尔曼职业生涯初期，他曾担任普来集团 (Priceline Group Inc.) 的总裁兼首席执行官。他的职业生涯始于美国电话电报公司 (AT&T)，当时任消费者市场部门总裁。舒尔曼是美国对外关系委员会终身成员，并担任世界经济论坛执行委员会联合主席，负责促进全球金融普惠。他是威瑞森通信的董事会成员，也是赛门铁克公司 (Symantec Corp.) 的非执行董事长。

卫翰思，威瑞森通信首席执行官

卫翰思于2018年8月担任威瑞森通信首席执行官，并于2019年3月担任董事长。卫翰思从2017年起担任威瑞森通信首席技术官兼全球网络总裁。卫翰思在2017年4月加入威瑞森通信之前，曾担任总部位于瑞典的跨国网络和电信设备及服务公司爱立信 (Ericsson) 的总裁兼首席执行官，时间长达6年。



联系我们

hbranalyticservices@hbr.org

版权所有 © 2019 哈佛商学院出版社。

MC215331019