

创新大合作： 愿景主导， 伙伴协同

文 特丽莎·董 (Teresa Tung)



如今，人人都对创新有着极高的热情和源源不断的创造力。这是一件好事。不过，有时也可能适得其反，不少创新项目在概念验证阶段（PoC）就已夭折，没了下文。即使成功实施，创新项目的回报也很有限。埃森哲的一项研究显示，在过去五年，企业创新项目投资的回报下降了27%。

企业如何管理创新，才能推动概念验证阶段的成果顺利落地成为实际应用？埃森哲认为，企业与生态系统合作伙伴制定共同愿景，并以愿景来指导颠覆性创新，将有助于企业在前瞻性布局中实现业务的长足发展。这意味着企业将与合作伙伴开始“协同重塑”之旅。

事实上，埃森哲每年发布《技术展望》，预测未来三年内或将对各行各业产生重大影响的技术趋势，既用于为企业布局创新战略，也用于规划自身的创新战略。根据我们的追踪调研，从2018年到现在，企业创新“大合作”的趋势日益增强。当下技术变革的特点是，技术与人形成一种双向关系，人们不仅是企业产品和服务的消费者，同时还将信息和需求直接反馈给企业，形成一种“一体式创新”。因此，除了内部因素驱动企业创新以外，智能化企业还能聚焦于客户、员工或业务伙伴的个性化实时洞察，这将成为新一代企业创新的最大驱动力。

创新的任务是明确的。要想利用与客户和合作伙伴的双向对话创造价值，提供个性化的产品和服务

务，创新比以往任何时候都更加重要。企业创新不能遵循传统的产品研发模式，仅仅专注于改进单一产品；相反，创新同时必须探索“购买行为背后的原因”，每一家企业都会与合作伙伴共建生态系统，从更全面宏观的角度考虑问题。这意味着企业必须与传统联盟之外的合作伙伴进行接触和合作，以便更好地与客户交流，提供个性化产品和服务。

我们已经起步。埃森哲技术研究院与高等院校和初创企业开展合作，共同研究如何利用机器人技术驱动智能企业发展，关键点是：机器人将与企业的现有系统和人类员工协同工作。

在工业X.O领域，机器人技术有助于我们更好地感知、分析和行动。从人机协作方面来说，机器人可以代替人类处理枯燥、肮脏和危险的任务，从而使人类员工集中精力分析任务失败的原因并找出解决方法。

例如，在大规模数据中心，由于占地很广，人类专家可能需要30分钟才能走遍整个中心。但若使用机器人代替人类进行相关工作——自动更换刀片服务器（编者注：一种高密度的低成本服务器平台，每块“刀片”都是一块系统主板），并将故障“刀片”和部件交给人类员工，人类员工则可以专注于技术含量更高的维修任务。机器人技术还能进一步提升系统退役、资产审计和追踪方面的可追溯性和可证明性。

随着机器人技术消费化程度的提升，企业将能够像处理IT系统

一样对机器人进行编程和集成。由此，机器人可以完美融入现有的系统集成和变更管理能力，进一步改进业务系统和流程。

例如，我们研究了大型输配电服务供应商如何每隔几周推广新固件。每到此时，人类员工都会对智能仪表设备进行完整性检查，但只覆盖了一小部分可能的测试场景，并不全面。综合利用机器人技术之后，我们可以将软件开发的测试范围扩展到硬件领域，从而提升系统性能，并确保人类员工可以从事更有意义的工作。

我们采用以愿景为主导的运营方法，将机器人技术创新成果有机融入企业流程，在生态系统中发挥独一无二的作用，探索如何利用机器人技术取得更丰硕的成果。触类旁通，无论是从区块链、量子计算还是机器人领域入手，只要我们采用这一方法管理，创新项目就会有迹可循。

特丽莎·董

埃森哲技术研究院管理总监

常驻旧金山

teresa.tung@accenture.com