

企业如何进行高质量创新?

accenture
埃森哲

埃森哲公司注册成立于爱尔兰,是一家全球领先的专业服务公司,依靠卓越的数字化能力,为客户提供战略与咨询、互动营销、技术和运营服务及解决方案,业务涵盖40多个行业,以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一,目前拥有约50.6万名员工,服务于120多个国家和地区的客户。

埃森哲在大中华区开展业务30余年,并在该区域拥有一支1.7万多人的员工队伍,分布于多个城市。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴,埃森哲正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设,帮助中国企业和政府把握数字化力量,实现转型,提升全球竞争力。

颠覆和创新可以发生在任何行业、任何时间。但在“千帆竞发”的格局下,盲目创新的现象也在各个角落出现,投资打了水漂,造成不少企业面临“创新落差”。

那么,企业该如何选择最佳的创新策略,将创新投资最大化地转变为业绩增长?为了寻找问题的答案,埃森哲对包括中国企业在内的全球千余名高管进行了调研。每位受访者代表一家年收入不低于10亿美元的公司,涵盖全球15个国家和地区的11个行业。

中国企业喜忧参半

调研显示,受访企业的

创新投资将以每年16%的速度增长,到第五年将达到目前的1.8倍之多。其中,中国企业开展大规模投资的热情高于全球平均值——41%的中国企业正在进行大规模创新。

被访的87名中国企业高管表示,未来五年,企业的创新投资将增加到现在的1.6倍,即4020亿美元;新兴业务应用创新的比例更将是现在的3倍(图一)。

然而,纵然企业拥有极大的创新决心和创新投入,但未必就会带来切实的价值回报。埃森哲的一项研究显示,虽然大量投资于新技术,但只有1/3的中国企业

对投资回报感到满意。这表明技术投资的潜在价值和实际实现价值之间存在差异,即创新落差。

总体看来,中国企业在创新增长方面面临三大挑战:首先是创新投入结构不合理且投入分散,难以形成聚合合力;其次是技术成果转化率为生产力的效率较低;第三是企业创新治理缺乏章法,仅6%的中国受访企业采用了广泛的创新治理方案,并且大多停留在激发灵感和构思创意阶段。

为了将创新投资转化为业绩增长,企业管理者需要巧妙融合投资组合创新与创新治理。

投资组合创新

埃森哲建议,企业管理者需要确定未来业务的构成,然后再相应地制订投资策略——是将创新重心放在振兴传统业务(成熟投资组合)上,还是押宝在增长和新兴业务上?这可以衍生出两种创新投资策略。

第一个策略,我们称之为“成熟创新策略”,即把大部分创新投资集中于传统业务。根据我们的研究,采用成熟创新策略时,公司应重点增加传统业务中的非渐进式(突破式或颠覆式)创新。当企业在其传统业务中仅加强非渐进式创新时,预期实现百分比两位数增长的公司占比是选择同时加强渐进式和非渐进式创新企业的两倍(图二)。

中国大型企业是采用成熟创新策略的代表。他们在“十四五”期间将承担建设与发展、积极参与全球竞争的重任,更需要在传统业务中利用创新技术实现既有产品的升级改造,领跑“新基建”;或者通过颠覆性技术创造全新产品与服务以填补市场空白,开创全球竞争新格局。

作为国内领先的汽车制造商,吉利汽车集团不仅专注于变得更大,而且还专注于在核心业务上变得更强。例如,吉利在2019年推出电动汽车新品牌“几何(Geometry)”,进一步推动新能源汽车的生产;吉利、高通和高新兴科技集团还将在2021年合作推出5G和蜂窝车联网(C-V2X)技术支持的车辆。

此外,吉利“十年千亿”的研发投入也硕果累累,目前已经取得了14000多项专利,位居中国十大知识产权和自主创新品牌之一。吉利量产车型L2级自动驾驶的配置率和市场占有率成为行业第一,吉客智能生态系统带动中国智能网联汽车进入了“超级大脑”时代。

第二个策略,我们称之为“平衡创新策略”,即企业以相对平衡的方式把创新投资分配到传统、成长和新兴业务中。

对于平衡创新来说,企业需要同时关注渐进式和非渐进式创新的综合运用,特别是在希望推动新兴业务大幅增长的情况下。本次全球调研显示,采纳此种方法的企业中,预期实现百分比两位数收入增长的公司比例(30%)是仅仅加强非渐进式

创新公司的2.3倍。

与全球同行相比,中国企业的平衡创新策略更加激进,创新重点是通过颠覆性创新促进传统和增长业务的发展。但是,中国企业也需要意识到渐进式创新可以帮助企业通过整合资源不断改进产品与服务,夯实不同成熟度的业务,同时利用突破式创新大胆改进技术、产品与服务,实现增长型业务和新兴业务的快速发展。

加强创新治理

要确保公司的创新投资能够在其业务投资组合内实现理想增长,企业管理者需要进行广泛的治理。作为创新调查的一部分,埃森哲研究了不同创新阶段的12种创新治理方式(图三)。

调查显示,那些对业务进行更严格、更全面的创新治理的企业将会收获更高的收入增长。目前较少进行创新治理的普通企业年复合增长率仅为领先企业的一半,如果他们在未来采用大规模创新治理方案,即使用六种或更多创新治理招式,预计到2023年,他们的收入年复合增长率将达到6.5%,与领先企业只相差0.7%。

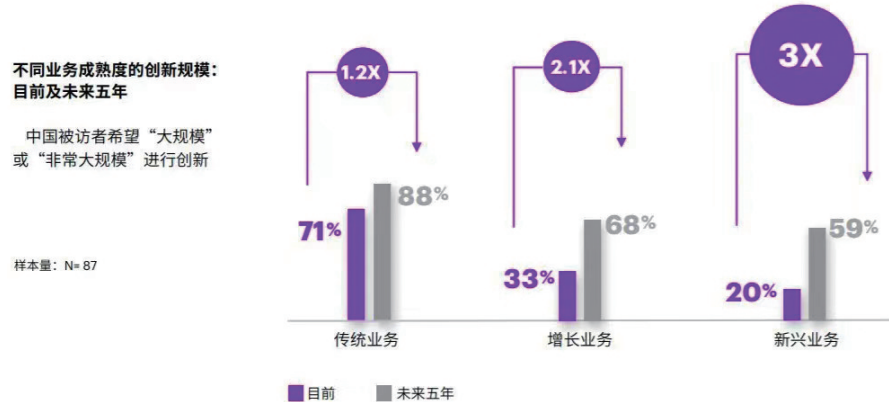
埃森哲认为,企业管理者应该根据公司所期望的未来创新方式(成熟策略或是平衡策略)来制订各种招式的优先级。

选择成熟创新策略的企业需要在实验论证和扩展规模两个方面加强。这包括积极与合作伙伴合作以获取所需技术、运用创新实验室等内部专业化能力将最具商业价值的创意迅速地扩展。采用平衡创新策略的领先企业,则需要重视构思创意和实验论证两个阶段。

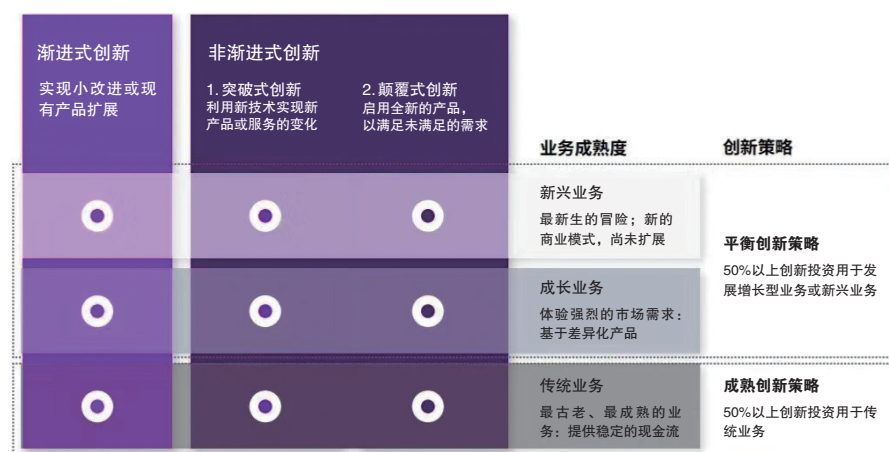
中化集团的发展目标是一。吉利量产车型L2级自动驾驶的配置率和市场占有率成为行业第一,吉客智能生态系统带动中国智能网联汽车进入了“超级大脑”时代。

在创意思维阶段,中化通过开放创新、联合创新以形成新产品、新服务的创意。为了将创意付诸实施,中化还持续提供创新资金支持。中化集团成立了科技创新基金,推动开放、多元的产业化科技创新体系建设。到2021年,中化国际的创新性项目投入将占到信息化总投入的50%以上。

图一:中国企业开展大规模创新的热情高于全球

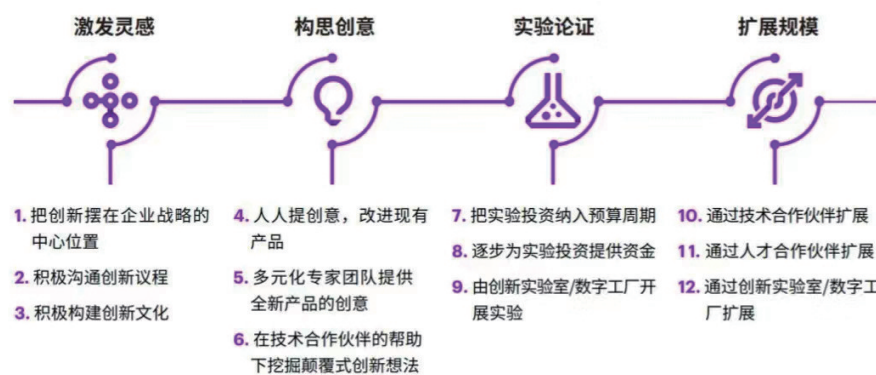


图二:企业在不同成熟度的业务中应用渐进式和非渐进式(突破式或颠覆式)创新,即投资组合创新



图三:覆盖创新不同阶段的12种治理模式

创新治理12种招式



资料来源:埃森哲《高质量创新的秘诀》调研