

报告

培养创新能力

如何将创新精神融入组织 DNA，
在 AI 世界保持先进地位



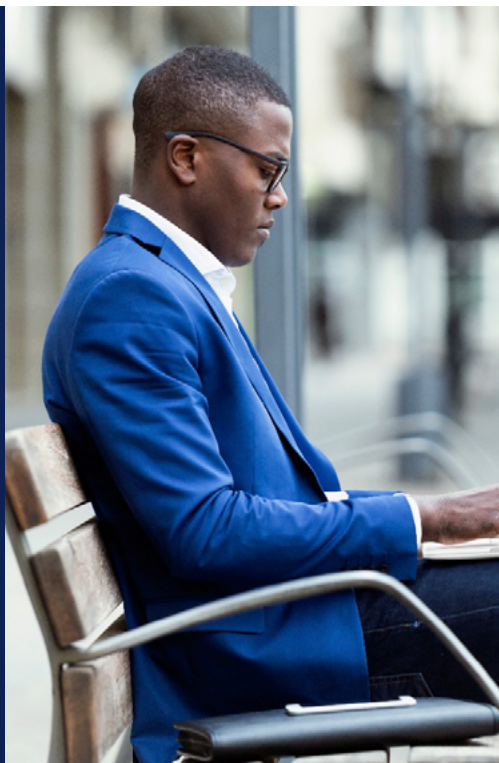
DELL Technologies

第 3 页

以现在为起点

18% 拥有成熟的创新实践

94% 面临阻碍成功创新的挑战



第 6 页

生成式 AI, 新的创新加速器

81% 认为 AI/GenAI 将极大地改变各行各业

57% 处于 GenAI 项目的早期到中期阶段



第 12 页

共同培养创新能力



第 4 页

创新现状

57% 难以跟上变革的步伐

排名前列的 2024 年的创新目标是节约成本和提高效率



第 10 页

IT, 您的战略合作伙伴

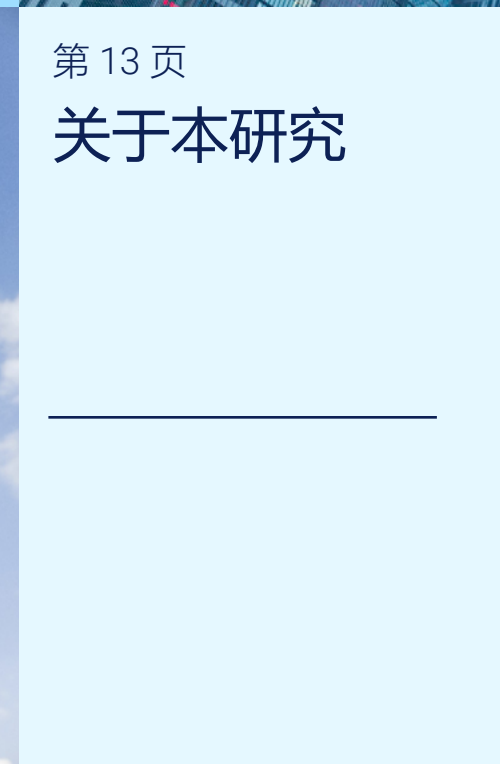
81% 的 BDM 承认将 IT 排除在战略业务决策之外

43% 的 ITDM 希望 BDM 更频繁地进行沟通



第 13 页

关于本研究



下一步行动以现在为起点

我们生活在一个日益数字化的世界里，变革的步伐从未放缓，技术更新换代已成为常态。我们必须适应这些情况。我们需要问自己，如何才能应对这些因素，以及共同繁荣的未来是什么样子。

在 Dell Technologies，我们相信，只有将创新与行动结合起来，才能实现切实而有影响力的变革。但是，为什么有些组织能够成功将创意转化为有意义的颠覆性创新，而有些组织却不能呢？

在当今瞬息万变的环境中，组织必须将创新融入到各项工作中，而非仅仅当作副业。当然，这可不像是拨动开关那么简单。**戴尔的 2023 年 Innovation Index** 表明，目前只有 18% 的组织可归类为拥有成熟实践经验的“创新型”组织。这些创新先行者和采用者能够培养强大的创新能力，以发现具有重大影响的机遇并立即采取行动。通过将员工的聪明才智与正确的技术和流程相结合，他们可以在充分掌握信息的情况下理智地冒险，保持敏捷，推动业务增长，并一次又一次地创造竞争优势。他们主动出击，而不会坐等事情发生。他们的口头禅是“下一步行动以现在为起点”。

在 Innovation Index 研究结果的基础上，我们开展了一项名为 Innovation Catalysts 的新研究，该研究基于来自全球 40 个地区的 6,600 名负责推动或影响其组织创新的业务决策者和 IT 决策者 (BDM 和 ITDM) 的反馈。

虽然所有人都一致认为创新很重要，但问题是，创新是否 a) 是业务战略的关键部分，b) 能在短期内带来切实的业务优势。只有 56% 的决策者能够明确地给出肯定回复。

在这个由三部分组成的系列中，我们将探讨组织如何通过创新来推动业务成果，是什么阻碍了他们，以及他们如何利用生成式 AI 等新技术作为创新加速器。本报告是三部分系列报告中的第一部分，重点介绍如何培养创新能力。

1. 培养创新能力。

要培养可靠的创新能力，就不能各自为政，也不能抱着一蹴而就的想法。通过在 IT 和业务部门之间建立紧密、稳定的战略合作伙伴关系，组织可以更好地调整人员、流程和技术，以培养人机合作关系，并抓住具有重大影响的机遇。随着时间的推移，这将慢慢融入组织的 DNA。GenAI 作为几十年来极为重要的前沿技术，蕴藏着巨大的潜力，能够在生活的各个方面加速创新。

2. 更大限度提高数据洞察力。

数据是发现和把握正确机会并跟踪其成功与否的关键因素。在当今的分布式环境中，为了充分发掘 GenAI 的潜力，您需要一个从边缘到核心再到云的敏捷、安全且可持续的基础架构。这样，无论数据位于何处，也无论何时需要这些数据，都能妥善收集、存储、保护和处理数据。

3. 推进人类与机器的合作。

让您的员工掌握应对快节奏且日益数字化的世界所需的技能——此外，还要帮助他们培养应对情况不明、变革和失败的信心。随着 GenAI 的出现，必须就如何负责任地使用 GenAI 制定明确的指导方针，并保持沟通和持续培训。这是成功采用的关键所在。要支持员工将工作效率提升到更高水平，就必须为他们提供经过 AI 优化的、直观、协作且安全的技术。

创新现状

驾驭不确定的未来

对许多人来说, 未来似乎并不明朗。近一半的人不确定其所在行业未来 3-5 年的前景如何。此外, 挑战与日俱增, 比如近六成的企业难以跟上颠覆性技术的发展步伐。

然而, 令人惊讶的是, 82% 的受访者称自己在竞争中占据优势, 并制定了可靠的成功战略。尽管所有这些说法可能都是真的, 但要在不确定、快速变化的环境中成功推动创新, 组织需要调整创新优先事项, 以推动实现业务成果。



技术生态系统在不断地演变, 不断地重塑, 不断地向前发展, 并且往往会加速, 造成更大的颠覆性影响。下次遇到需要解决的问题或需要把握的机会时, 最好是采用全新方法 (而非传统方法) 在创新框架内完成, 并加快步伐。

Dell Technologies 全球首席技术官 John Roesse



设定创新目标

了解创新工作的重点是成功实现创新的关键。但研究表明, 人们在创新目标的优先事项上存在意见分歧。考虑到当今的经济环境, 业务决策者 (BDM) 现在着重利用创新来推动成本节约、效率提升和收入增加。

然而, **IT 决策者 (ITDM) 具有前瞻性, 他们关注的是要让组织适应未来发展的需要, 以及利用 AI/ 生成式 AI 实现组织转型。**有意思的是, 对于 BDM 而言, AI/ 生成式 AI 的优先级降到了第 8 位。这种目标上的差异非常显著, 可能会导致创新举措的整体错位和失败。

放眼未来

利用 AI/ 生成式 AI 实现组织转型 (ITDM : 44%, BDM : 36%)

着眼当下

节约成本和提高效率 (ITDM : 43%, BDM : 50%)

增加收入 (ITDM : 40%, BDM : 46%)

改善客户 / 公民体验 (ITDM : 38%, BDM : 41%)

克服挑战

94% 的受访者承认, 他们的组织面临着阻碍成功推动创新的挑战。认识到这一事实有助于各组织集中精力采取具体行动来克服这些挑战。

据报告, 组织和个人层面的最大障碍是缺乏所需的技能和能力。因此, 令人惊讶的是, 尽管缩小技能 / 人才差距和改善员工体验是头号挑战, 各组织却将其列为最低的创新优先事项。这可能是一个尚未发掘的机会, 可以围绕当前的人才吸引、教育和保留计划进行反思和创新。毕竟, 员工体验与客户体验之间的关联大家有目共睹。

为确保成功创新, 组织必须明确所面临的挑战和努力实现的目标。首先, 各组织已经确定了需要改进的关键方面, 以应对关键挑战。从前五个改进领域来看, 它们反映了创新先行者和采用者用来培养创新能力的一些重要因素。从投资正确的技术到采用数据驱动的流程, 再到营造浓厚的创新文化氛围, 每项工作都需要在人员、流程和技术方面建立正确的组合。一些领导者希望生成式 AI 也能加快创新速度。

主要创新目标

1. 节约成本 / 提高效率
2. 让组织适应未来发展的需要
3. 增加收入
4. 利用 AI/GenAI 实现组织转型
5. 改善客户 / 公民体验

主要创新挑战

1. 缺乏具备所需技能 / 能力的合适人才
2. 数据隐私和网络安全顾虑
3. 经济不景气导致缺乏预算 / 投资能力
4. 缺乏适当的资源来管理不断变化的监管环境
5. 过时和 / 或过于复杂的技术环境

主要改进领域

1. 投资现代化、可扩展的技术
2. 业务部门与 IT 部门之间建立紧密的关系
3. 采用数据驱动型方法
4. 积极培养创新文化
5. 拥有公司范围内的已知创新流程; 推动环保、可持续的创新 (并列)

生成式 AI, 新的创新加速器

克服挑战并有望加速创新举措的一种方法是积极采用生成式 AI (GenAI) — 一些人认为它是自互联网诞生以来最伟大的技术进步。与早期形式的 AI 不同, 生成式模型可以理解上下文, 生成创造性输出并适应多样化任务, 而无需显式编程。这种多功能性使 GenAI 在各行各业都备受推崇, 不仅提供了更广泛的应用, 还通过用户友好的语言界面实现了 AI 的普及。绝大多数组织都认为这将是一场颠覆性变革。

81% 认为 AI/GenAI 将极大地转变其行业

82% 认为五年内, 人类和机器的合作关系将得到加强。

“

生成式 AI 可以为您的所有问题提供答案, 但重要的是, 每位员工都要了解所属组织正面临哪些挑战。制定一项整体战略, 以确定 GenAI 为企业带来的好处和长期目标, 从而为一线团队提供指导。

Dell Technologies 首席 AI 官 Jeff Boudreau

”

尽管潜力看似无限, 但也带来了独特的挑战。



更深入的人机合作关系

各组织都有机会重构 AI 对话，以便利用该技术带来的积极优势，而避免混淆和误导。结果就摆在那里。

在个人层面上，受访者认为 GenAI 将提高他们的工作效率，并帮助他们发现以前无法获得的见解。

他们还对应应用场景进行了优先排序；各组织应将其 GenAI 注意力首先转向客户互动（包括但不限于聊天机器人、与联络中心的 CSR 支持等）、提高开发人员工作效率（如代码开发、错误检测等）和简化 IT 运维等领域。而首席级和高级管理人员也希望应用 GenAI 来改善环境足迹。

长期以来，可持续发展对于各组织而言一直是挑战和机遇并存。新技术必须高效并能以合适的方式管理，GenAI 也不例外。近十分之三 (29%) 的受访者表示，训练 AI 模型所需的能源使用量增加，对这方面的担忧阻碍了他们采用 GenAI。此外，70% 的受访者正努力通过合理调整模型大小来限制 GenAI 的能耗。

人们对提供重要价值或变革性价值的期望很高，其中首席级和高级管理人员尤甚。受访者希望 GenAI 能够帮助他们提高工作效率、改善客户 / 公民体验，并解决一些已确定的创新障碍，如增强安全态势、寻找新的收入来源和节约成本。

近 **80%** 的受访者认为
GenAI 对**员工队伍有积极**
作用，^可**增强员工能**
力并提高工作
效率。



在战略和预算方面保持一致

虽然大家对此寄予厚望，但“从何处着手”和“如何筹资”的问题仍然悬而未决。大多数组织 (57%) 处于早期到中期阶段，没有制定正式战略，还有一些组织正在进行试点或尚未部署。只有 11% 的受访组织表示，他们已经完善了 GenAI 解决方案，向员工推出了工具并对他们进行了适当培训。尽管高级管理人员认为这一比例更高，但中下层管理人员则表现出务实态度。

在预算方面，各层管理人员之间会出现冲突：尽管高级管理人员表示将为 AI 项目设立专项预算，但中下层管理人员对此持怀疑态度，他们很可能会表示将使用现有的 IT 预算。ITDM 也倾向于使用现有 IT 预算。

风险和法规

跟上不断变化的监管环境是创新的五大障碍之一，而缺乏负责任地使用 GenAI 的法规可能会增加压力。很多关注点都集中在了解风险和责任人方面：**77% 的受访者认为，组织（而不是机器、用户或公众）应对任何 AI 故障或不希望发生的行为负责。**此外，68% 的受访者担心 AI 的封闭式系统性质及其存在偏见、知识产权侵权以及他们无法理解的其他风险的可能性。

事实上，对数据和模型中存在偏见的担忧是采用 GenAI 的第二大障碍，这种偏见可能会损害组织的声誉并引发道德问题。82% 的受访者表示，客户 / 公民将要求 GenAI 的使用透明化，**74% 的受访者愿意实施自己的 GenAI 治理，而不是等待政府的介入。**

关于负责任使用的首要建议是确保 AI 工具受到人类的监督，并在必要时进行干预以保证公平的结果；其次是以创新、安全性和透明度为核心，对技术进行适当的监管。

对于组织而言，GenAI 在提高员工工作效率、提升客户价值以及实现创新和业务目标方面具有巨大潜力。为确保成功，IT 部门和业务部门之间需要建立紧密的战略合作伙伴关系，以便在目标、应用场景优先级和部署方面保持一致。有意识的认识和调整将是实现真正转型的关键。

“

2024 年，企业将从实验阶段大规模转向 GenAI。领导者不再坐等法规颁布后才创建负责任 AI，他们注重保护其关键数据集和知识产权。前瞻性思维者正在建立治理模型，以确保产生积极的业务影响，帮助消除 LLM 天生的超级自信但往往有误的倾向。

EY 新兴技术主管 Matt Barrington

”

阿马里洛市

利用 GenAI 让社区服务更加便捷

“

生成式 AI 为我们提供了一个机会，不仅在获取城市服务方面，而且在我们的数字素养和劳动力发展工作中，与我们的全体民众建立联结。

阿马里洛市首席信息官 Richard Gagnon

”

阿马里洛市的目标是建立一个相互联系、共同参与的社区。在美国得克萨斯州的所有城市中，他们的人均难民数最多，因此他们希望确保为所有市民提供平等的服务。他们与 Dell Technologies 合作，创建了一个在线数字助理，使用生成式 AI (GenAI) 与居民就政府和社区服务进行互动。

数字助理的设计结合了这座城市的特征、相应的语气和知识，可为居民提供无障碍、互动式和多语种的解决方案，快速引导他们找到所需的资源。

戴尔与阿马里洛市之间的这一全新协作建立在之前的数字计划基础之上，包括为支持偏远公共卫生诊所的虚拟呼叫中心奠定 IT 基础，以及通过分析缩短应急响应时间。这些全新 AI 工具将有助于政府机构在数字时代更高效地办公，并为他们提供新的工具来提高公民参与度和改善成果。



IT, 您的战略合作伙伴

在这个日益数字化的世界里，每一家企业都是技术企业，在制定组织和创新目标时，IT 决策者需要有发言权。他们的战略视角有助于应对不确定性和克服挑战。各组织清楚地认识到，业务部门与 IT 部门之间的这种关系需要改善，因为这被视为推动成功创新所需的第二大可能改进领域。实际上只有约 40% 的 BDM 认为他们的 IT 同行是重要的业务合作伙伴，这就使情况更加复杂。

尽管这似乎是一个不难理解的问题，但受访者在彼此的合作、沟通和协作能力方面表现出了巨大的认知差距。

虽然 IT 决策者承认他们可以做得更好，但与业务部门的同行相比，他们对自己的评价更为积极。例如，近二分之一的 ITDM 认为他们会邀请业务部门同行在战略项目和决策方面进行合作，而只有 37% 的 BDM 这样认为。

另一方面，**超过 80% 的 BDM 陈述了将 IT 部门排除在战略业务决策之外的具体原因。**进一步探究这些原因可以发现，他们似乎基于错误的假设：

- 认为 IT 部门与组织其他部门之间**存在沟通障碍**。然而，43% 的 ITDM 表示 BDM 可以更频繁地与 IT 部门沟通。
- 认为 IT 部门**存在时间限制**（尽管只有 23% 的 ITDM 表示“没有时间”是个人在推动创新方面遇到的挑战）。
- 认为 IT 部门“维持正常运转”是**传统思维方式**（尽管 ITDM 极有可能着眼于让组织适应未来发展的需要并积极采用新技术）。

尽管如此，仍有一些人认为他们错失了良机，因为 44% 的 BDM 表示，在制定战略业务决策时，可以更好地利用 IT 部门的专业知识。

前进道路

ITDM 和 BDM 合作伙伴关系的核心是更好地沟通和了解彼此的优先事项和挑战。在相互推诿指责中, 创新目标与改进优先事项不一致, 所有的努力都会受到影响。双方的愿景都无法实现。

代价是什么? 缺乏创新。

生成式 AI 似乎进一步加剧了这种脱节。对于 ITDM 而言, 使用 AI/GenAI 实现组织转型是最重要的创新优先事项, 而他们的业务部门同行则认为这远没有那么重要。

必须通过战略联动来解决这种观点和意见上的分歧。如果 ITDM 和 BDM 能够联合起来, 建立共同的愿景和统一的方法, 包括 IT 的战略和放眼未来的视角以及业务决策者的战术视角, 则可以更高效、更全面地实现创新目标。



CIO 观点

“

业务部门与 IT 部门之间的紧密协作应围绕客户展开, 直接满足终端用户的要求。这种协作应建立在共享数据的基础上, 使团队能够协同工作, 合力实现提升客户体验和促进创新的共同目标。

我们的 IT 组织 Dell Digital 认为, 必须围绕人员、流程和技术, 从战略和文化角度设计通往数字化领导力的道路。凭借敏捷开发流程, 我们能够始终以产品为中心, 实现快速、持续的交付, 并且我们的工作更加智能化 — 利用 AI 和 ML 推动取得更好的成果, 简化并自动化 IT 流程, 以实现更大的规模。

我们拥有许多来自 IT 和业务部门的强大团队, 共同开发和提供新的方法来打造更好客户体验、降低成本并提高员工满意度。您可以在[此处](#)了解更多有关我们转型成果的信息, 希望您在考虑用新方法为自己的团队、客户和合作伙伴打造更好的数字体验时, 能从这些信息中获得帮助。

Dell Technologies 首席数字官兼首席信息官 Jen Felch

”

共同培养创新能力

无论您是要改进流程以提高效率，还是应对全行业的颠覆性变革，任何想法（无论是大创意还是小点子）都可能成为具有影响力的创新。过去 40 年来，它一直是 Dell Technologies 的核心理念之一，并将在未来 40 年里让我们坚持不懈地创新，推动人类进步。

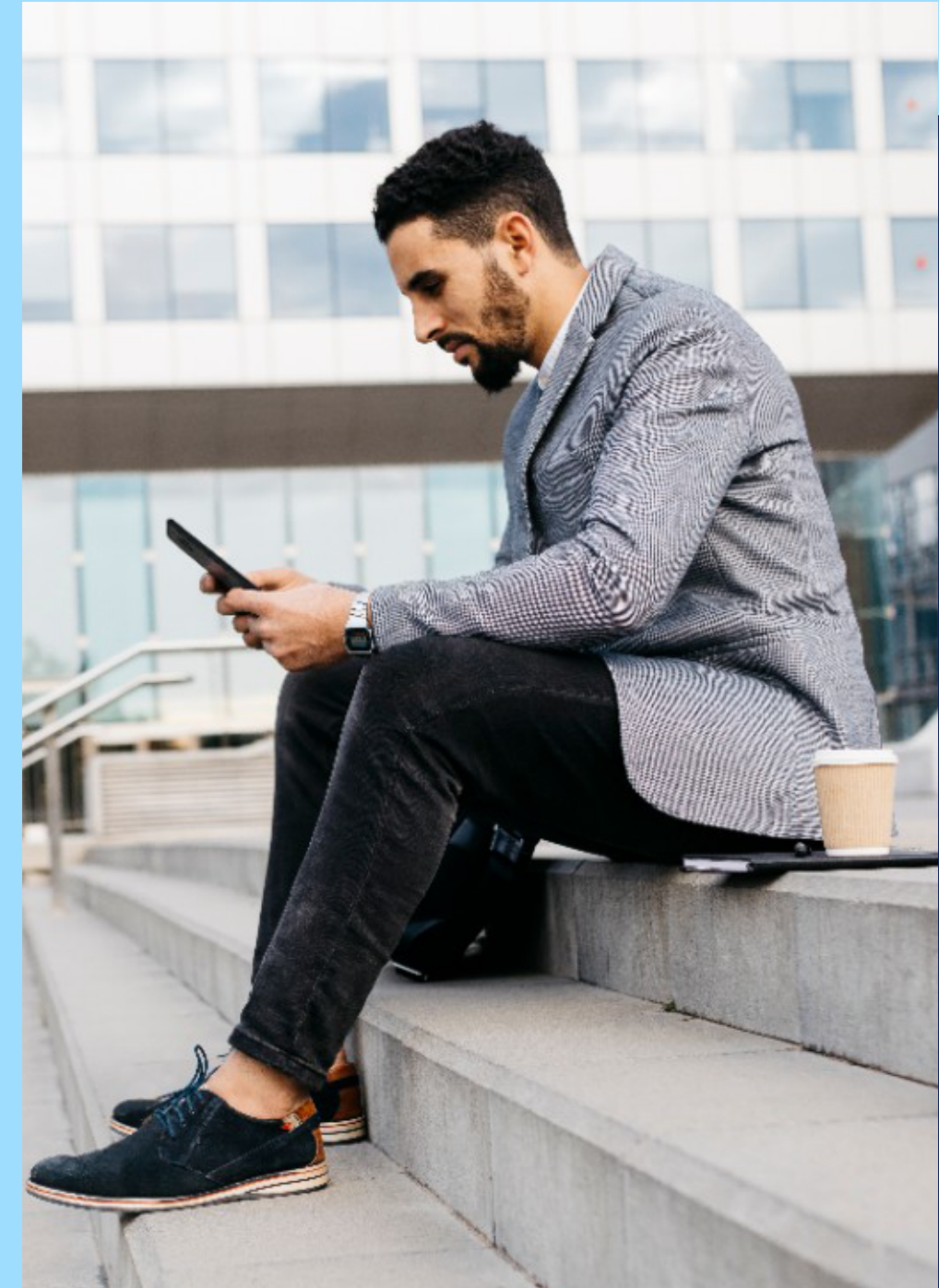
我们不知道未来会怎样，但我们知道，现在正是让想法成形并转变为行动和发挥影响的时刻。

为了培养创新能力，成功的创新者必须确保业务部门与 IT 部门之间建立战略合作伙伴关系，以促进面向未来的价值驱动型战略，并深化整个组织的人机关系。

您不必孤军奋战。

借助 Dell Technologies 作为您的创新催化剂，您将克服创新障碍，发现新的可能性并缩短实现价值的时间。无论您是与我们合作来增强员工的能力，还是委托我们处理您最复杂的数据挑战，我们都会共同将创意转化为创新，并将创新转化为成果。

有关详情，请访问 Dell.com/InnovationCatalyst



调研方法

Dell Technologies 委托独立的市场研究专家 Vanson Bourne 开展这项名为 Innovation Catalysts 的研究。它是去年 [Innovation Index](#) 的延伸。它不是对各组织的创新现状进行基准测试，而是深入探讨各组织如何培养自身的创新基因、利用正确的数据和见解，以及如何以人为本。

该研究对来自以下地区拥有 100 名以上员工的企业 6,600 名受访者进行了调查：北美洲、拉丁美洲、欧洲、中东和非洲、亚太及日本地区和大中华区。这些组织来自各个公共和私营部门。

所有受访者都可以推动或影响其组织的创新。在所有受访者中，有 3,330 人是 IT 决策者 (ITDM)，3,330 人是业务决策者 (BDM)。

访谈于 2023 年 9 月、10 月和 11 月使用严格的多级筛选流程在线和通过电话进行，以确保只有合适的候选人有机会参加。

Dell Technologies

Dell Technologies 帮助组织和个人打造数字未来，实现工作、生活和娱乐方式的转变。我公司为客户提供业界较为全面，而且具有创新意义的技术和产品组合，让他们为数据时代做好准备。[Dell.com](#)



Vanson Bourne

Vanson Bourne 是一家专门从事技术领域市场调研的机构。其领导的分析公司以基于调查的翔实、可信的分析而闻名，赢得这一声誉一是因为他们有严格的调查原则，二是因为他们能够征求所有主要市场中所有类型的企业中的技术和业务部门的高级决策者的意见。[www.vansonbourne.com](#)