

发挥生态系统 创新的力量

不同于以往的任何技术，生成式 AI 正在迅速颠覆商业和社会形态，迫使企业领导者刻不容缓地重新思考其假设、计划和战略。为了帮助 CEO 们掌握快速变化的形势，IBM 商业价值研究院 (IBM IBV) 发布了一系列有针对性、基于研究数据的生成式 AI 指南，涵盖数据网络安全、技术投资策略和客户体验等主题。

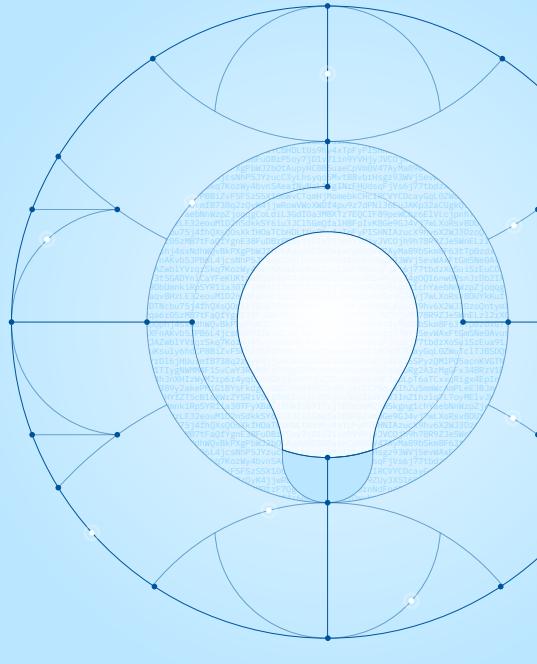
这是本指南的第十部分，重点关注“**开放创新和生态系统**”。

创新并不是“闭门造车”

创新是一项团队运动，任何组织都无法凭一己之力实现颠覆性变革。生态合作是解决方案和服务提供商结合各自的技能和能力来实现战略成果的必要举措，对于实现真正的变革性创新至关重要。根据 IBM 商业价值研究院开展的一项调研，投资建设生态系统的组织可以实现比其他组织高 40% 的收入增长。在生成式 AI 的时代，这些投资可能会创造更高的利润。

生成式 AI 可以快速、轻松地利用所有组织的集体智慧来激发生态系统创新。通过整合各个组织共享的专业知识，生成式 AI 可以提出针对重大问题的潜在解决方案，预测哪些产品将取得最大的成功，并优化项目计划以实现预期成果。但这种整合能力取决于深层数据存储、大规模计算能力和迫切需要的技能。

正是因此，要利用生成式 AI 建立竞争优势，就需要与生态系统合作伙伴共建能力，并消除内部和外部障碍。开放性是这一过程的核心，因为所需的数据位于多个组织、应用、孤岛、云和数据湖中。



当然，开放性必须始终伴随着良好的治理。为了确保创新安全且符合伦理，CEO 应当确保生态系统合作伙伴提供适当的人才、技术和客户关系，并衡量合作伙伴是否具有共同的原则和价值观。随着新一代生成式 AI 模型的迅速成熟，生态系统驱动的创新必须建立在透明度和信任的坚实基础上。

IBM 商业价值研究院甄别出了每位领导者都需要了解的三个要点：

1. 生成式 AI 重塑了创新和生态系统所贡献的价值。

2. 创新将成为新常态。

3. 过去有效的合作伙伴关系可能不适用于未来。

现在，每位领导者都需要采取以下三项行动：

1. 以创新方式开展创新。

2. 让您的组织准备好利用跨生态系统技能来开展更高价值的工作。

3. 重新评估与合作伙伴的关系状况。

1. 创新 + 生成式 AI

需要了解的事项 →

生成式 AI 重塑了创新和生态系统所贡献的价值

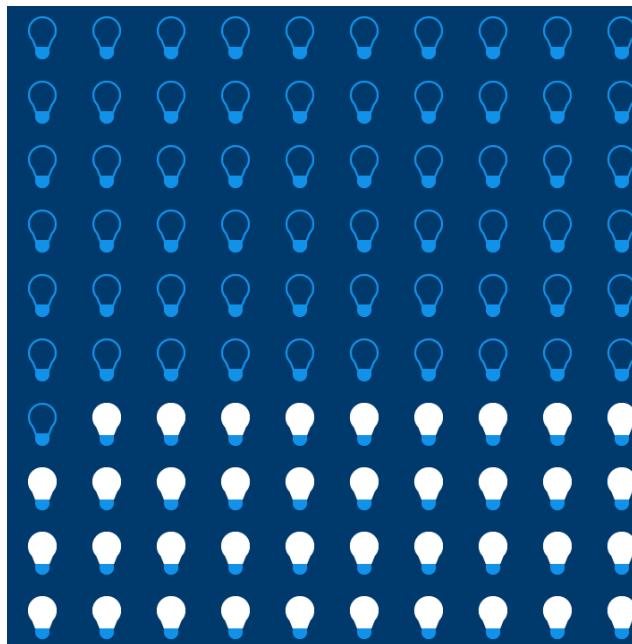
生成式 AI 不仅仅是创新工具箱中的一项新工具，而是一个完整的工作坊。

每天，人们都在探索如何以各种创新的方式，运用生成式 AI 来自动处理任务、制定业务决策以及为未来的变革做好计划。任何企业领导者都不甘于落后。

大约一半的受访 CEO 表示感受到来自业务合作伙伴的压力，要求他们加速采用生成式 AI。三分之二的受访高管表示其组织需要快速采用生成式 AI 来推动创新。然而，目前只有 39% 的受访组织正在实施或运营生成式 AI 来推动创新和研究。

走在前面的组织可能会实现巨大的回报。在创新领域表现突出的企业可实现比其他企业高出 74% 的年收入增长率。生成式 AI 有望通过转变整个工作流程来进一步推动生态系统创新。绝大多数受访高管表示，生成式 AI 将极大地改善创意构思 (80%)、发现 (82%)、与合作伙伴携手创新 (77%) 以及创新执行 (74%)。

为了充分把握这一机会，CEO 可能需要重新思考整个企业的运作方式。只要立足于高层次的战略视角，并愿意重新审视计划，企业领导者就可以找到在生态系统合作伙伴关系中创造和获取价值的新方法。



三分之二的受访高管表示其组织需要快速采用生成式 AI 来推动创新。

然而，目前只有 39% 的受访组织正在实施或运营生成式 AI 来推动创新和研究。

1. 创新 + 生成式 AI

需要采取的行动 →

以创新方式开展创新

运用生成式 AI 激发创造力并加强整个创新周期中的协作。统筹整个生态系统的专业知识来解决复杂问题，开发极具竞争力的产品，并颠覆传统的商业模式。

将生成式 AI 转变为创新的变革性力量。要充分发挥生成式 AI 在创新领域的价值，就需要改变整个创新运营模式。将生成式 AI 视为提高创新效率和成效的变革性机会。

通过增强和自动化来提升创新力。在整个创新工作流程中采用生成式 AI 来提高速度、规模和影响力。运用自动化来解放生产力，让人才更积极地参与整个企业的创新工作流程。

引入大规模试验。针对生成式 AI 如何以受控方式应用于创新进行假设、试验和调整。衡量生成式 AI 相对于“手动”流程的创新成果，作为价值证明。

2. 人才 + 生成式 AI

需要了解的事项 →

创新将成为新常态

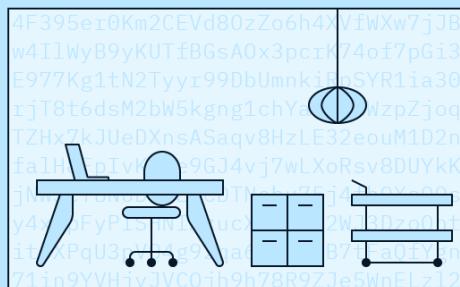
生成式 AI 将员工从繁琐的工作中解放出来，并帮助他们释放未被挖掘的潜力。然而，无论是在组织内部还是在整个生态系统中，能力限制往往阻碍 AI 驱动的创新。

超过三分之二 (69%) 的组织预计到 2025 年将使用生成式 AI 来推动开放式创新，而 2022 年的这一比例仅为 29%。但只有 38% 的受访高管表示其组织具备将生成式 AI 应用于创新所需的内部专业知识。不到一半的受访高管表示其组织已经确定了生成式 AI 的具体创新用例 (45%)，并且已准备好负责任地采用生成式 AI 来推动创新 (48%)。

为了更有效地与外部合作伙伴开展合作，CEO 必须首先消除障碍。尽管采用生成式 AI 推动开放式创新需要使用先进的工具，但受访高管们表示其组织面临的最大障碍与数据和人员有关，而不是技术。对数据隐私、保密性和安全性的担忧排在前几位，其后是生成式 AI 技能和专业知识不足。

然而，受访高管们普遍认为生成式 AI 将有助于增强其团队的创新能力。92% 的受访高管希望将生成式 AI 应用于创新，并计划用生成式 AI 来增强而不是取代员工。

只有 38% 的受访高管表示其组织具备将生成式 AI 应用于创新所需的内部专业知识。



2. 人才 + 生成式 AI

需要采取的行动 →

让您的组织准备好利用跨生态系统技能来开展更高价值的工作

消除内部障碍，充分释放 AI 驱动的生成式生态系统创新的潜力。构建和开发数据、技能与文化，作为推动生态系统长期成功的关键要素。

利用来自企业内部和外部的优质数据来推动创新。建立明确的数据治理机制，以确保透明度和信任。创建企业 Data Fabric，确保数据在整个企业中随时可用。消除数据孤岛，更轻松地与合作伙伴共享数据。

激发员工的内在创新能力，并扩展到外部。定义、构建和管理组织能力与技能，从而增强创新和生成式 AI。让变革管理成为创新和生成式 AI 旅程中不可或缺的一部分。与生态系统合作伙伴共同增强能力。

让技术为文化赋能。调整激励机制和 KPI，以鼓励生成式 AI 驱动的协作和创新。分配决策权以推动整个企业的创新。

3. 生态系统 + 生成式 AI

需要了解的事项 →

过去有效的合作伙伴关系可能不适用于未来

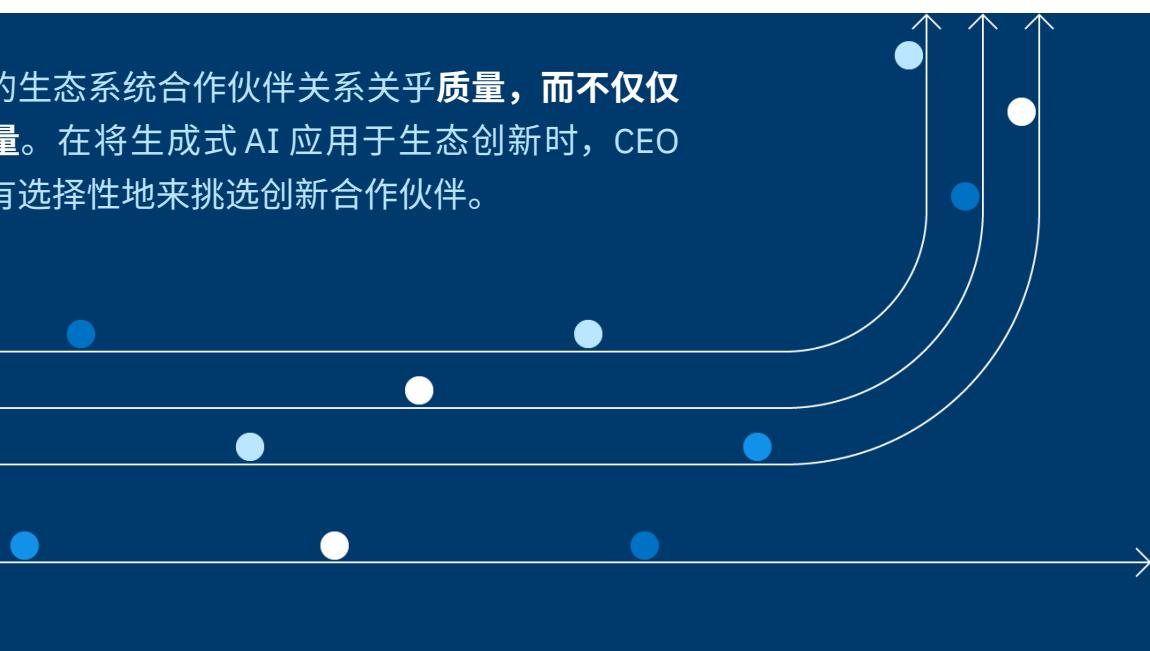
生成式 AI 将各种要素引入到决策流程中，并让前所未有的商业提案成为可能。

在这种形势下，企业高管们正在积极寻找新的合作伙伴，并希望生成式 AI 能够提供助力。事实上，受访高管们预计，利用生成式 AI 推动创新的最大益处就是扩大创新生态系统。

但成功的生态系统合作伙伴关系关乎质量，而不仅仅是数量。在将生成式 AI 应用于生态创新时，CEO 需要有选择性地来挑选创新合作伙伴。通过首先评估自身优势并确定关键短板，企业领导者可以确定组织在哪些方面最需要获取支持，无论是互补的专业知识、专业数据能力还是更强大的市场准入能力。

企业领导者应当把握生成式 AI 的关键机会，重新评估现有的合作伙伴关系，并围绕共同的标准和价值观来协同其生态系统。在此过程中，还应当了解组织专有数据的战略价值及其所在的位置（在哪个应用中及其所有权情况）。通过明确组织具备的竞争优势以及将如何从相关合作伙伴关系中获取价值，企业领导者可以决定何时何地与生态系统合作伙伴共享信息以推动创新。

成功的生态系统合作伙伴关系关乎**质量**，而不仅仅**是数量**。在将生成式 AI 应用于生态创新时，CEO 需要有选择性地来挑选创新合作伙伴。



3. 生态系统 + 生成式 AI

需要采取的行动 →

重新评估与合作伙伴的关系状况

利用生态系统的集体智慧已是势在必行。评估当前合作伙伴是否可以帮助您推动创新，并随时进行更换。

围绕新的生态系统合作伙伴关系来制定创新战略。与合作伙伴共同获取更多数据、建立更深入的洞察、探索更多发现以及改善成效。专注于拓展战略合作伙伴关系，让您能够通过更多途径来快速适应和获取更广泛的能力与技术。明确您组织的独特优势、需要对哪些信息保密以及合作伙伴如何补充已有资源。

建立新的合作关系清单。评估合作伙伴是否对所需的 AI 准则和原则有共同的理解。建立明确的治理和标准，以促进可信且安全的合作与创新。明确不可妥协的事项。

扩展您的“生态系统 EQ”。使用混合云和开放式 AI 平台共享数据，推动携手共创。拥抱开放标准并确保互补性和兼容性。

IBM 商业价值研究院

CEO 生成式 AI 行动指南

开放创新和生态系统

本报告分析所依据的统计数据来自 IBM 商业价值研究院和牛津经济研究院开展的两次专项调研，以及 IBM 商业价值研究院发布的几份报告。2023 年 5 月至 6 月，针对美国、英国、德国、澳大利亚和新加坡的 315 名高管开展了第一项调研，向受访者询问了生成式 AI 在开放式创新中的应用情况。2023 年 5 月，针对美国的 300 名高管开展了第二项调研，向受访者询问了生成式 AI 对劳动力的影响。此外还纳入了《AI 时代的 CEO 决策力》(2023)、《扩展数字加速》(2021) 和《拥抱开放式创新》(2021) 中的研究和分析结果。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBM IBV) 创立二十年来，凭借 IBM 在商业、技术和社会交叉领域的独特地位，我们每年都会针对成千上万高管、消费者和专家展开调研、访谈和互动，将他们的观点综合成可信赖的、振奋人心和切实可行的洞察。

需要 IBV 最新研究成果，请在 ibm.com/ibv 上注册以接收 IBV 的电子邮件通讯。您可以在 Twitter 上关注 @IBMIBV，或通过 <https://ibm.co/ibv-linkedin> 在 LinkedIn 上联系我们。

访问 IBM 商业价值研究院中国官网，免费下载研究报告：<https://www.ibm.com/ibv/cn>

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号



微信小程序



© Copyright IBM Corporation 2023

国际商业机器（中国）有限公司
北京市朝阳区金和东路 20 号院 3 号楼
正大中心南塔 12 层
邮编：100020

美国出品 | 2023 年 11 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表：ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可能随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类的（无论是明示的还是默示的）保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

GWJZBJYZ-ZHCHN-00