



## 颠覆 IT 创新准则

应用服务领域创新终极指南

合伙人 Jimit Arora  
实施总监 Abhishek Singh  
实施总监 Yugal Joshi  
分析师 Jaskaran Singh

Copyright © 2017, Everest Global, Inc. All rights reserved.



IBM 已获独家使用和分发此报告的许可

“很多人错过机遇，因为机遇它穿着工装并以工作的面貌出现。”  
– Thomas Alva Edison

## 引言

身处“一切业务都是数字业务”的环境中，IT 应用已经成为企业成功的生命线。过去软件应用只是提高企业效率，然而今非昔比，现在的应用是企业确保市场相关性和获取竞争优势不可或缺的组成部分。

那些寻求其 IT 应用价值突破的企业，绝大多数认为他们面临以下难题：无法有效利用“创新”的力量，尤其是在外包环境当中。各个行业的 IT 高管常常发出如下抱怨：服务提供商没能带来足够的创新。

我们尝试对创新相关问题进行分类，了解这种创新理念为何无法深入人心，因此，我们提出了一些基本问题：

- 客户想要的这种“创新”是什么？
- 是否有系统化的创新流程？
- 某些创新流程是否比其他流程更为重要？
- 如何衡量创新的影响？
- 谁为创新提供资金？
- 服务提供商在交付创新中扮演什么角色？
- 某些服务提供商是否比其他一些更擅长创新？

为了摆脱技术服务领域对创新的老生常谈，针对某个深奥主题构建强大的事实基础，Everest Group 收集了来自北美地区多个行业中 100 多位高级 IT 主管的观点。本研究旨在了解企业正在使用的关键创新流程、他们的期望结果以及服务提供商在其创新旅程中的角色。

本研究发现，95% 的企业认为创新非常重要，大约 30% 的企业认为创新关乎他们的生存和发展。如我们所料，只有大约 30% 的企业认为自己当前的做法具有创新性。

### 部分重要研究发现

- 虽然创新结果至关重要，但是创新方法对于成功同样重要
- 持续创新、创意众包、设计理念以及原型/最小可行产品都视为最大限度实现创新结果的最佳方法
- 责任共担和共同投资对于创新计划的成功至关重要
- IBM 与 Accenture 被认为是在创新结果与创新方法两方面两家最具创新力的服务提供商

### 应用服务领域的创新状态

应用服务 (AS) 从提升效率 (狭义数字化) 快速演变为推动业务发展 (广义数字化)，这促使企业评估创新对其业务的影响。

应用服务提供商现在将创新描述为以服务产品为导向并按关键创新原则定义。虽然这些服务产品 (原则) 帮助揭开了创新的神秘面纱，让创新得以广泛采用，但在评估创新带来的影响时，它们带来了一些不确定性。

#### 例证 1

企业难题：评估创新在应用服务领域的影响

来源：Everest Group

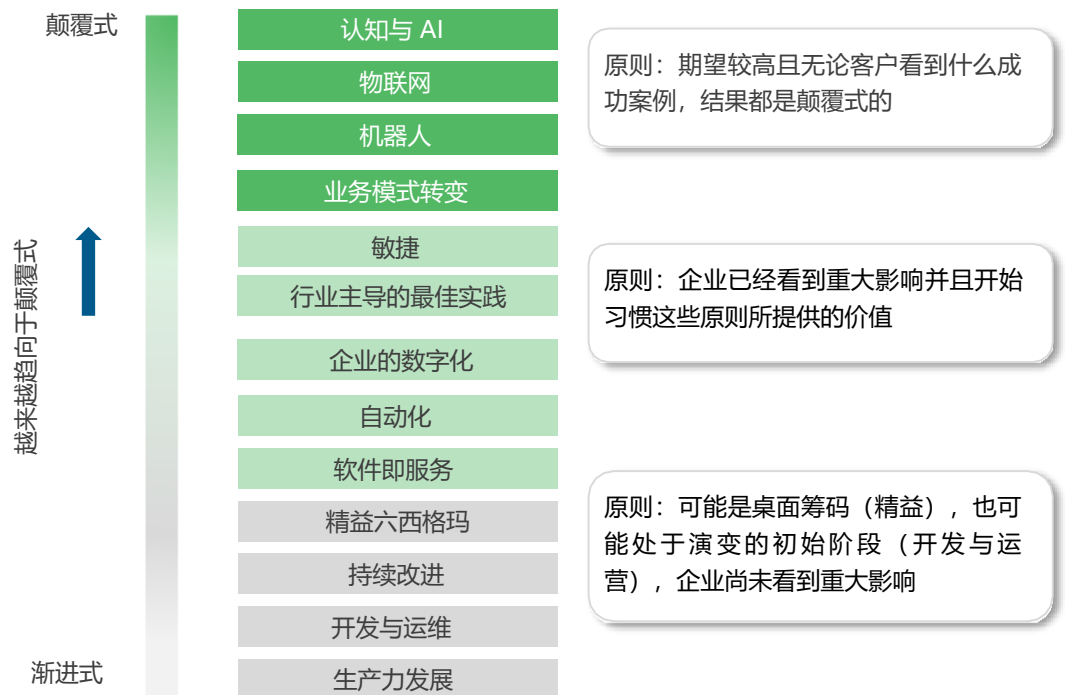
应用服务塔	创意的质量	影响的量化	实现的收益	成本
应用开发	采用行业最佳实践		企业的数字化	
应用维护		软件即服务		机器人
测试和质量保证	精益六西格玛		生产力发展	
数据管理与分析	<b>持续创新</b>			认知和 AI
咨询与系统集成	敏捷	自动化		物联网
	开发和运维	业务模式转变		

企业仍在确定这些原则的影响。Everest Group 调研的高管都明确认识到要对这些 AS 原则的影响进行分类 (从渐进式到颠覆式)。

#### 例证 2

高级 IT 主管关于 AS 创新原则的看法

来源：Everest Group



但是，我们能否从这一发现中总结出企业已经颠覆了创新准则，并真正高效地采用了创新？并不见得。尽管已经阐明他们对于创新的理解和需求，但是许多企业实际上很难挖掘出创新的价值。正是这种矛盾决定了应用服务领域当前的创新状态。

### 应用服务领域创建的矛盾所在

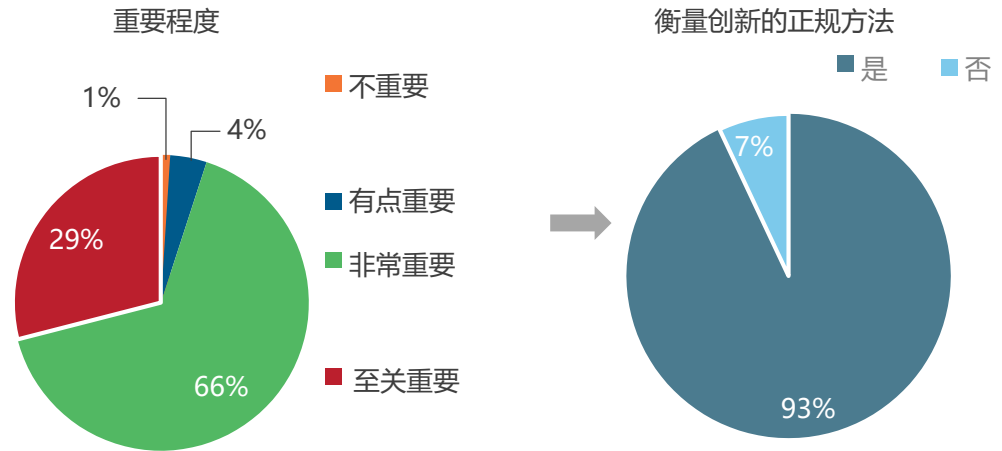
企业纷纷意识到，业务应用可以为他们提供所需的竞争优势，助其发展并保持长盛不衰。随着数字化快速发展，应用给业务带来的影响日益重要。

Everest Group 的研究发现，大约 95% 的高级 IT 主管（专注于应用服务领域）认为创新极其重要。大约 93% 的企业甚至认为他们拥有衡量创新影响的方法。

#### 例证 3

了解创新：重要程度和衡量创新的正规方法

来源：Everest Group



然而，分析创新的内在却发现了截然不同的洞察。研究表明，仅 30% 的企业认为他们的企业服务领域具有创新性。这意味着，尽管意识到了创新的价值，同时使用正规的创新衡量方法，但仍有 70% 的企业还未从创新中实现切实的收益。

#### 例证 4

了解创新：企业对其当前创新状态的满意度

来源：Everest Group

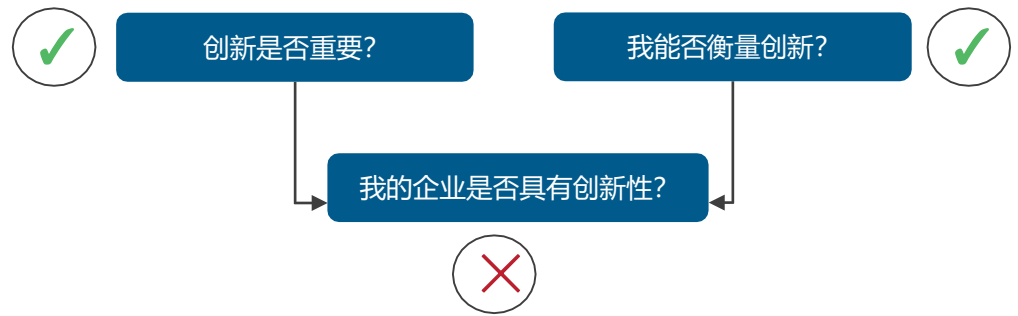


正是这种矛盾的现象导致企业无法从业务服务创新实现切实的收益。

## 例证 5

## 创新的矛盾

资料来源: Everest Group



高级 IT 主管所面临的这种创新矛盾的起因多种多样, 包括不明确创新的确切构成要素, 实现创新的途径或流程, 以及通过多种创新途径可以实现的最终结果。

Everest Group 的研究表明, 除了创新的预期结果外, 如果企业能同样重视创新方法和流程, 那么可以最有效地解决这种矛盾。

### 创新流程决定成功与否

企业将创新流程定义为他们自己或他们的服务提供商用于实现预期结果的方法和机制。企业强调需要结合利用现有方法和新方法来最大限度实现预期的创新结果。持续创新、概念验证 (PoC) 和原型/最小可行产品 (MVP) 是企业致力于最大限度实现创新结果的三种首要方法。

#### 例证 6

认为预期创新流程与创新结果同等重要的 IT 主管百分比

资料来源: Everest Group

76%

持续创新

75%

概念验证

74%

原型/ MVP

值得注意的是, 虽然企业认为上述创新流程非常重要, 但是他们不一定会采用。

Everest Group 在比较创新流程目前的采用情况时发现, 对其创新情况满意度较低的企业 (70%; 参考例证 4) 与对其创新情况满意度较高的企业 (30%; 例证 4) 相比, 拥有截然不同的偏好。

#### 例证 7

创新流程: 一般与一流

来源: Everest Group

一般企业会采取什么措施?  
(70%)

- 创新作为项目或卓越中心
- 集中式创新
- 定期或触发式创新
- 模糊概念驱动的创新



一流企业会采取什么措施?  
(30%)

- 持续创新
- 众包创新
- PoC/最小可行产品
- 设计思维主导的构思能力

同样值得注意的是, 在所有受访的企业当中, 有不到 60% 的企业更希望服务提供商提供众包创新。这类企业忽视了大众力量, 最终也只能自食苦果。技术呈颠覆式发展, 且越来越贴近大众, 通过指挥中心模式无法推动应用服务领域的创新。必须利用不同群组的构思能力。

正是因为企业不重视创新流程 (众包和设计思维), 导致了当前以创新为主导的举措未能创造价值。

### 一流企业如何解决创新问题？

在应用领域获得实质性发展的企业依靠的是连续（“永续启动”）的创新方法。这种创新方法已经嵌入到应用服务领域（开发、维护、质量保证、分析和咨询）当中，并会主动满足创新需求。这些不是在偶然情况下“值得采用”或引进的临时创新干预措施。

此外，成功的企业希望他们的创新切实可见。创新并不一定要在第一轮讨论中就转换成可执行的构想。这正是让企业为难的地方，因此需要他们的服务合作伙伴提供更多的 PoC。三大首选创新方法中的两个分别是 PoC 和原型（参考例证 6），并非没有道理。

在与服务提供商协作方面，尤其是为创新提供资金支持的问题上，企业还在苦苦挣扎。契约创新成为一个噩梦，会对整体体验和结果产生不利影响。

因此，如果企业和服务提供商必须从基于感知的方法演变为系统性的创新采用方法，他们就需要解决决定创新影响力的关键问题，从而“系统化规范”并“推动”创新。

### 创新采用：如何系统化规范和推动创新？

真正实现创新的企业生态系统需要企业与服务提供商系统化规范和推动创新。他们需要解决以下问题，以便推动创新流程的发展。

#### 例证 8

企业的关键创新考虑因素

来源：Everest Group

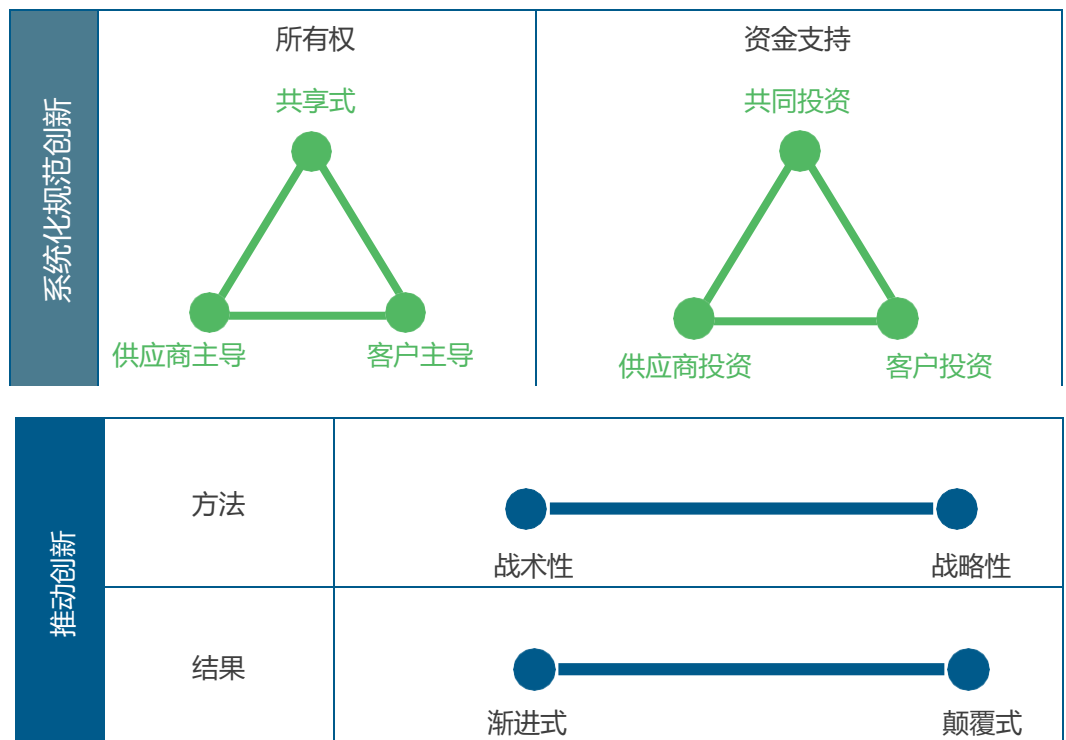
创新考虑因素	企业需要提问的关键问题	
系统化规范 创新	所有权	谁来负责创新？
	资金支持	谁来提供资金？
推动创新	方法	如何实现创新？
	结果	是什么决定创新的真正价值/结果？

虽然所有权和资金支持决定了企业和供应商将如何按照合约进行接洽，但是方法（持续创新、设计思维、众包等）和结果（成本、业务模式转变等）可帮助企业利用服务提供商以最有效的方式推动创新。系统化规范和推动创新这两个方面代表了企业和服务提供商接洽时可采用的一系列选择和方法。

#### 例证 9

企业的创新采用框架

资料来源：Everest Group





Everest Group 的高级 IT 主管调研还致力于评估企业对于以上考虑因素的看法。

在系统化规范创新方面，研究表明只有 40% 的企业接纳共担创新责任和协作出资机制这种理念。

Everest Group 认为，这一统计数据虽然不足为奇，但却是大部分企业对其创新结果感到不满的主要原因之一。拥有共同愿景、共担责任并制定共同出资模式是在创新计划中取得成功的关键。在表示对其创新计划有较高满意度（例证 4）的企业高管中，有 65% 信奉创新计划的共担责任和共同出资理念，这一事实进一步证明了以上论述。

### 例证 10

创新所有权和资金支持  
责任

来源：Everest Group

# 40%

的企业支持共担创新责任

# 39%

的企业支持共同出资创新

总而言之，研究发现，成功的创新计划具有以下几个关键特征：

### 例证 11

成功创新计划的关键特征

资料来源：Everest Group



创新的方法与创新的结果同样重要



持续创新、众包、设计思维和 MVP 都是最大限度实现结果的最佳方法



责任共担和共同出资对于创新计划的成功至关重要

## 服务提供商的创新 - 谁来负责？

服务提供商是创建企业级创新生态系统的关键，将有助于确定企业创新的未来之路。本研究还评估了企业对于关键服务提供商在创新方法和创新结果必要举措方面的看法。经过 Everest Group (EG) 对这些服务提供商的创新方法进行单独评估，进一步扩充了这一看法。

### 例证 12

创新结果和创新方法的  
决定因素

资料来源：Everest Group

创新结果	创新方法
业务模式转变	持续创新
更出色的功能	设计思维主导的构思能力
更卓越的用户体验	原型搭建
速度	众包创新
成本	正规创新计划
业务一致性	点对点网络
新功能	行业最佳实践共享
渐进式增强	与初创企业生态系统的 合作伙伴关系
颠覆性构想	演示
	产品导向的创新
	创新日/活动
	与供应商的正式业务回顾
	每月构想

### 评分

创新方法从企业看法得分（来自调研）和 Everest Group 的评估（基于公开可用内容的评估）两个方面进行评估。创新结果得分是根据从调研中获得的企业看法得分算出的创新方法（X 轴）得分基于创新结果（Y 轴）得分绘制，用于构建服务提供商的创新成熟度矩阵。创新结果得分依据的是企业看法。创新方法依据的是企业看法（60% 的权重）和 Everest Group 创新能力评估（40% 的权重）和综合评估。

例证 13

服务提供商对于创新方法和创新结果的评分  
(满分为 3 分)

资料来源: Everest Group

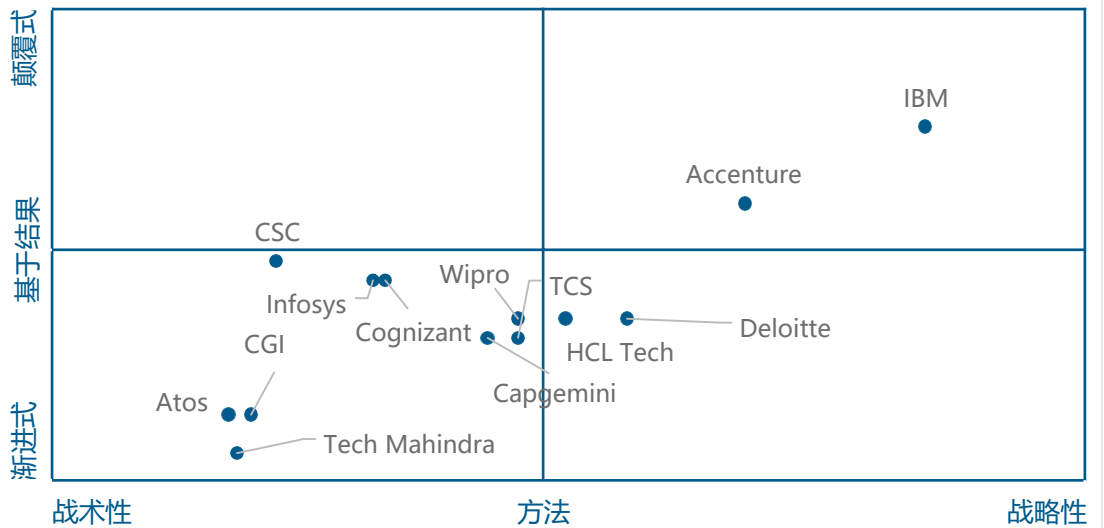
	方法 企业看法 + EG 评估	基于结果 企业看法
IBM	<div style="width: 90%;"></div>	<div style="width: 95%;"></div>
Accenture	<div style="width: 85%;"></div>	<div style="width: 90%;"></div>
Deloitte	<div style="width: 75%;"></div>	<div style="width: 70%;"></div>
HCL Tech	<div style="width: 70%;"></div>	<div style="width: 75%;"></div>
TCS	<div style="width: 65%;"></div>	<div style="width: 65%;"></div>
Wipro	<div style="width: 65%;"></div>	<div style="width: 75%;"></div>
Capgemini	<div style="width: 60%;"></div>	<div style="width: 70%;"></div>
Cognizant	<div style="width: 55%;"></div>	<div style="width: 80%;"></div>
Infosys	<div style="width: 55%;"></div>	<div style="width: 80%;"></div>
CSC	<div style="width: 45%;"></div>	<div style="width: 85%;"></div>
CGI	<div style="width: 35%;"></div>	<div style="width: 45%;"></div>
Tech Mahindra	<div style="width: 30%;"></div>	<div style="width: 15%;"></div>
Atos	<div style="width: 25%;"></div>	<div style="width: 35%;"></div>

例证 14

创新成熟度矩阵: 应用服务

结果与方法

资料来源: Everest Group



## 结论：创新者的关键特质

- 拥有无处不在的创新文化的服务提供商通过实施应用服务可交付更为出色的创新结果
- 企业重视规模创新多过零散创新。因此，持续一致的创新比偶然的成就更为重要
- IBM 和 Accenture 一跃成为结果和方法这两个方面的杰出领导者
- 在创新结果方面，除了前两家企业，所有其他服务提供商的企业看法得分均属渐进式类别。这一发现再次突出了由于企业偏好限制创新的传统方法而导致价值无法实现的这一事实（参考例证 6）
- Deloitte 和 HCL Technology 是另外两家（除 IBM 和 Accenture 外）拥有战略性创新方法的服务提供商
- 技术产品为导向的提供商（IBM 和 CSC）占据了创新结果排名前三中的两个位置。这就凸显了对于快速创新的需求，技术产品能够通过即插即用模式交付这种创新。有趣的是，随着 CSC 与 HPE 的强强联合，他们两家的创新方法值得关注

因此，迫切需要了解杰出的创新服务提供商靠什么能够脱颖而出。

## 杰出创新服务提供商所采用方法的特征

### IBM

当提及应用创新时，IBM 认为大部分关键点都至关重要。在企业和 Everest Group 都给予较高评分的创新方法方面，IBM 拥有相关的市场服务产品，可以直接满足在这一领域的创新需求：

- 持续创新框架 (CIF)：通过此框架，IBM 提供一种正规的持续创新方法。此框架概述了针对每个计划规范创新流程的整套步骤
- IdeaStream：这是一个基于外包的协作平台，由 IBM 与 Spigit 合作提供给客户。该平台致力于支持客户与服务提供商 (IBM) 员工在特定创新计划中开展内部协作
- IBM 设计思维：这是 IBM 在应用服务领域创新方法方面的第三个也是最后一个关键点。它侧重于以结果为导向的方法，针对每个计划围绕创新加强协作，提高创新的扩展能力

## Accenture

Accenture 通过五个声称将颠覆应用服务的演变概念着重阐述了其创新方法。这些概念代表了协作、MVP 为导向的演示、系统化和持续创新以及构思能力的各项功能的组合利用。拥有敏捷性和可替代性两大特点的流动人才是应用服务市场中用于创新资讯流通的最强配套，声称能与客户业务环境不断变化的形势保持一致。以下列出了五个演变概念

- 智能自动化
- 流动人才
- 平台经济
- 可预测的中断
- 数字信任

值得注意的是，设计思维作为一种方法已经得到普遍使用，诸如 Accenture、Capgemini、Cognizant、IBM、Deloitte 和 Infosys 等服务提供商都在积极向市场推广。大部分服务提供商甚至还大力推行众包方法。

然而，服务提供商向市场推出的产品将如何影响这些原则的采用还有待于观察。以网络对网络形式在服务提供商和企业之间建立协作雏形，系统化地推进方法和结果，这些对于业务服务领域的未来创新至关重要。


## 关于 Everest Group

Everest Group 是一家致力于战略 IT、业务服务和采购领域的咨询与研究公司。我们是许多领先企业、提供商和投资商高级主管值得信赖的顾问。我们公司通过实践提升运营和财务业绩，为他们制定明智决策提供支持，从而交付可以产生巨大影响的结果并实现持续的价值。我们的洞察和指导可以帮助客户提升组织效率、效果、敏捷性和响应能力。Everest Group 集深厚的采购知识、问题解决技能以及原创研究于一身，正是这些使其与众不同。可从以下站点获取详细信息和深层内容：  
[www.everestgrp.com](http://www.everestgrp.com)。

**如有任何疑问，请通过以下方式联系 IBM，我们会为您提供更专业的咨询：**

1. 免费咨询电话：400-810-1818 转 2396 (服务时间：9:00-17:00)
2. 填写[需求](#)，提交至 IBM，我们会尽快与您取得联系。


了解有关 Everest Group 的更多信息，请联系：


 +1-214-451-3000

 [info@everestgrp.com](mailto:info@everestgrp.com)


了解有关该主题的更多信息，请联系作者：

 合伙人 Jimit Arora


 [Jimit.Arora@everestgrp.com](mailto:Jimit.Arora@everestgrp.com)

 实施总监 Yugal Joshi

 [yugal.joshi@everestgrp.com](mailto:yugal.joshi@everestgrp.com)

 实施总监 Abhishek Singh

 [abhishek.singh@everestgrp.com](mailto:abhishek.singh@everestgrp.com)

 分析师 Jaskaran Singh

 [jaskaran.singh@everestgrp.com](mailto:jaskaran.singh@everestgrp.com)