

推动企业持续创新的力量：价值共创导向的双 AI 策略

吴大有

(英國劍橋大學哈默頓學院)

摘要：“以用户价值为中心的数字化管理方法”是传统企业转型升级的驱动力。以和用户共享创造价值的新思维，并且重新审视企业内部的核心业务及服务能力，应用双 AI 策略加以强化与用户的反馈速度来落实组织的变革创新，对深化及提高企业变革创新能力具有重要意义。转变思想观念，学会用共创价值的思维模式；加强内外部的讯息交流、反馈与迭代能力，突破原有掣肘，让员工成为内部创客等，都是企业在变革创新中必须面对的工作。

关键词：价值共创；双 AI 策略；数字化管理；变革创新

2018 年来，中国企业积极拥抱产业创新与“数字化转型”的目标，腾讯、阿里巴巴等头部互联网公司在业务开发上也早就向移动支付、互联网金融、云服务、大数据应用等多领域进军多时，但对广大中国中小型企业而言，“数字化转型”还是个新生事物，而且数字化转型必须要有数据化管理与分析的能力，最终可以为企业带来快速的反应机制，允许内部成员与外部顾客在每一个生产开发制造环节可以产生对话，最终达到双方价值共创的结果。因此，在新的时代深入理解基于价值共创的“数字化转型”的新视角、新思维，统一认识、达成共识，并予以重新审视并持续推进企业的变革创新，具有重要的现实意义。

一、在推进创新转型过程中存在的问题及原因

随着数字化管理在传统企业的逐渐推广应用，众多中小企业已在转型中促进了技术进步及管理方式创新，并正在启动企业管理模式和组织方式上进行变革。但各企业在推进“数字化管理”变革创新过程中并非一帆风顺，遭遇了诸多困难，其主要原因是很多领导干部对“数字化管理”内涵的理解上还存在很多误区，对实施的途径方法还不够了解，主要表现如下：

(一) 对“数字化管理”在企业变革创新中的重要意义不够重视

《中国“十三五”发展规划》中已将创新战略列为第四大战略，明确了中国产业由市场驱动向以创新驱动为主转变，打造先发优势，转换发展动力的新理念，并强调“由科技创新向理念、制度、管理、文化、商业模式、信息化和科技等全面创新转变。”管理理论认为企业应在不同的发展阶段是分别聚集于生产力和创造性两个焦点，传统企业在当前的历史阶段应该从以生产力为焦点向以创造性为焦点转变。令人担忧的是很多传统企业的领导干部在思维方式还没有做好迎接企业变革和创新挑战的准备。

当前，世界范围内正在进行新一轮科技革命与产业变革，重大颠覆性技术不断涌现，科技成果转化速度加快，互联网与各领域的融合发展已成为不可阻挡的时代潮流，正对各国经济社会发展产生着战略性和全局性的影响。为适应技术和产业变革，发达国家纷纷出台应对举措，美国的工业互联网、德国工业 4.0 应运而生，我国也陆续出台了《中国制造 2025》《促进大数据发展行动纲要》《人工智能三年行动实施方案》等一系列重要文件，力求将的大数据发展创新成果与传统企业深度融合，并形成我国经济发展的新引擎。

我们企业的管理者们平时忙于繁杂的业务工作，没有时间、没有动力学习数据化管理新知识、分析传统企业实施“数字化管理”的成功案例，更谈不上提高数据化管理创新能力，引领推动企业的数字化管理转型。其根本原因是没有深刻意识到“数字化管理”对于我们企业的重要性和紧迫性。马云曾说，很多人一生输就输在对新生事物的看法上，经常表现为看不见、看不起、看不懂和来不及的四部曲。我们作为中国企业中高层领导干部要高度重视并引以为

戒。

(二) 对“数字化管理”的本质和内涵理解不足

很多企业的领导干部甚至是信息部门的专业人士提出“数字化管理”只不过是赶时髦炒作起来的观念，只不过是新的泡沫。他们认为“数字化管理”的说法不够准确，反而用“数据化管理”这一概念才更加契合实际，因为大数据仅是工具而已，是为企业所用的，是“数据化分析管理企业”，而不应该是“将企业数字化”。

此种观点听起来很有道理，但其错误之处是没有理解“数字化管理”的核心是变革和创新。

数据化管理作为互联网时代的基础设施，可以使信息最快速度、最大限度地传播、流动、分享，并引发了多种多样的创造性应用，而这消费升级、产品平均寿命严重缩短的时代，如何快速迭代，如何精准的满足顾客需求，如何提升顾客体验，已经是所有企业共同的考验，近来从宝洁退市的案例中，我们可以发现，不管多大的企业，只要不能通过这项考验，都会被残酷淘汰。

所以数据化管理允许了企业具有快速反应的能力，可以与外部的用户产生互动，然而一般的数据化管理是指对企业内部数据的管理与分析，而可以对企业的内外部讯息进行动态管理，并且产生交流反馈的我们称之为动态数据化管理，也可以统称为人工智能的一种形态，简称(A.I.)

然而在此宝洁的案例也可以提出供我们做为反思，因为宝洁其实已经是一个高度数据化管理的企业，为何依然无法对市场进行有效的反应及调整呢？

原因就在于动态数据化管理属于硬性的机构系统，它需要柔性的协作系统支持，也就是员工之间实际的沟通方式，如果每个人都只是按照数据沟通，没有任何的意见、感受和情绪时，这个企业的工作环境可能是相当冰冷的，那么员工就容易缺乏激情和想象力，更容易丧失对满足用户体验度的热忱。

因此，另一种 A.I. 工具便派上了用场，(Active Inquiry) 欣赏式探询，这项技术是正向心理学中协助组织建构良好愿景与期望，并且凝聚全员信念共同达成目标的有效方法。当我们将此方法运用于组织中时，可以大大的促进成员间的理解与信赖，降低冲突与误解。

所以组织中的动态数据化管理能力在组织中运行时，成员同时可以使用正向式沟通的方式互相理解协作，并且这套系统是内外双向开放的时候，组织的效能与透明度最大，因为和内部成员、外部用户共创价值的力量最强，最容易产出既能符合企业资源，又能达到客户期待的最佳成果。这套内外共创价值的体系，在此称为“双 AI 策略”。

(三) 对“数字化管理”与企业信息化的关系认识不清

很多领导干部认为，集团公司经过多年的信息化建设，众多信息系统应用已大幅提升效率效益和管理水平，为主营业务发展提供了有力支撑，各企业按照集团公司信息化建设规划按部就班做就足

够了，不需要强调“数字化管理”，那是多此一举、给自己添乱。

其实，传统意义上的企业信息化与当前的“数字化管理”内涵还是有所区别的。传统的信息化主要是依托于企业内网，在封闭的某个部门、某个专业线或某个企业内部实现了业务的数据化和网络化。但我们需要警惕的是，虽然我们建成了众多的信息系统，但一般局限于应用在条块化、纵向式的单项业务，而且往往是满足企业高层管控的汇报系统，并没有真正释放出企业信息的流动性、没有很好地促进信息广泛分享和使用。可以说企业业务和信息系统很大程度上是“两张皮”，与企业的生产流程和管理流程并未达到真正的融合，没有真正体现出信息化的应有价值。“动态数字化管理”是以互联网为基础设施，打通了企业内外网边界，可以实现企业内外协同、横向协同与纵向协同，使信息化回归了促使信息广泛流动、分享和使用的本质，是用开放的思维重构企业的商业模式和生产模式，是对传统行业的升级和改造。所以，“数字化管理”并不能等同于传统的企业信息化，而且可以解决传统信息化的局限性，或者也可以认为“数字化管理”可以赋予企业信息化新的内涵，而“双AI策略”更完全重新定义了企业信息化。

（四）对“数字化管理”推动变革创新的复杂性准备不足

传统企业的数字化管理转型是一项复杂的系统工程，虽然很多企业进行了非常有益的尝试，如开通微信公众号、建立电子商务平台、积极投资云计算和大数据，但是很多新上线的系统、新出台的做法和举措往往是雷声大雨点小，甚至只是昙花一现，从此再无人问津，极大地挫伤了企业创新者的积极性和主动性。其实这并不难理解，纵观近十年来曾风光无限的企业巨头倒下的历史，绝不是资金、技术、市场等方面犯下了大错，而是在组织、文化和管理方面没有与时俱进。企业如果缺乏对整个商业模式的重新思考，没有同步将企业内部管理体系、业务流程进行再造升级，即使已投入了大量人力物力财力，并取得了一些成绩或效果，其变革创新进程也很难持久，最终很可能沦为形象工程。

哈佛商学院工商管理学的首席教授罗萨贝思·莫斯·坎特曾在《哈佛商业评论》上的《创新中的经典陷阱》一文中有过这样的论述，“公司的每一代领导者都面临着相同的挑战：如何与扼杀创新的因素相对抗？”“在立志创新的豪言壮语发表过后，接下来的执行却乏善可陈，成果也寥寥无几，最终，创新团队在削减成本的压力下被无声无息地解散了——这样的情况屡见不鲜。”作者指出：公司在流程上往往存在对创新控制过严的问题。由于创新流程中不可避免地存在着不确定性，难免会走些弯路或改变方向，公司往往将用于现有业务的那套规划、预算和评估方法照搬到创新流程，当然就不合适了。很不幸的是，作者所指出的错误在各企业的“数字化管理”变革创新实践中得到了印证，作者的观点切中了很多国有企业变革和创新的要害。

二、探索“数字化管理”变革创新的途径

以“数字化管理”推动变革创新是在新时代企业面临的新机遇和新挑战，没有直接的成功经验可以借鉴，更没有成熟的理论用以指导，需要我们不断实践、把握规律，进而指导实践。分析近年来知名互联网企业所倡导的理念做法，总结其他传统企业数字化管理转型过程中的经验教训，我们在变革创新中应重点做好以下几个方面：

（一）转变思想观念，学会用价值共创的数据管理思维思考

转变思想观念是顺应时代发展的必然要求。哈佛商学院教授约翰·科特曾对大量大型企业的变革进行了研究，发现大多数企业以失败告终，并指出其根本原因是企业家们的思维惯性，即习惯于按照过去的思想观察现在、预测未来。多年以来，中国企业在过去

的“高需求、高价格、高增长”的大环境下，习惯了粗放型增长的思维方式，面对新形势、新变化危机感不强，普遍缺乏经营创新理念，改革创新意愿淡薄，往往习惯于用行政指令推动生产经营、管理运作等各项工作。可以说各企业管理者的思维惯性已经成为各企业数字化管理变革创新的最大隐患。

“企业家封顶”法则告诉我们，企业家的抱负与追求的高度决定这个企业的高度，企业家的境界决定这个企业成长的边界。此法则在传统企业数字化转型中依然适用，如果我们企业高层领导的思维方式还没有切换到数字化思维，甚至双AI思维，想让整个企业实现创新转型显然是不可能的。新东方创始人俞敏洪曾表示用数字化管理思维去重构原来的商业模式非常不容易，首先是改变自己的惯性思维非常难，而进一步带领团队一起改变会更难。所以企业的高层领导应以上率下，带领各层级管理者共同转变思想观念，更重要的是学会用新思维思考，即：在（移动）互联网、大数据、云计算等科技不断发展的背景下，对市场、对用户、对产品、对企业价值链乃至对整个商业生态进行重新审视。

（二）加强顶层设计，与摸着石头过河相结合

在企业推进“动态数字化管理”以及“双AI策略”过程中坚持加强顶层设计和摸着石头过河相结合，是坚持理论和实践相统一的形象表述，实际上就是坚持马克思主义哲学的首要的基本的观点——实践观点。

“数字化管理”绝不仅是技术问题，更重要和艰巨的任务是与企业业务深入融合，涉及到企业的方方面面、诸多环节。所以变革应该是有计划的抛弃昨天的经验，不能放任无羁，创新应该是有系统的寻找明天的机会，不能饥不择食。我们要注重加强顶层设计，统筹考虑各层次各要素，在最高层次上系统思考全局性问题，并注重整体关联性和实际可操作性，避免顾此失彼、主次不分、混乱无序。谷歌公司的70/20/10资源配置准则，即将70%的资源配置给现有核心业务，20%的资源分配给新兴业务，而剩下10%的资源则投放在探索性业务上，很值得我们在顶层设计加以借鉴。同时，我们也要清醒地认识到，传统企业的创新转型是一个没有借鉴和参考的崭新领域，即使我们已经立下了推进变革创新的各种规则，任何人也无法预知未来每一个发展阶段的具体变化，我们可以先行试点，摸着石头过河，尊重实践、尊重创造，勇于探索、边干边总结，通过试错摸索规律、在实践中开创新路，寻找变革和创新的路径方法，进而在实践中不断检验、纠正、丰富和发展顶层设计的理念和内容。

（三）突破原有掣肘，让员工成为内部创客

传统企业大多拥有严格的组织架构，严密的管理体系，严谨的文化风格，擅长于规模化运作和稳定控制，侧重于生产经营风险的最小化，倾向于对创新失败的惩罚。大型国有企业则更拖累于“大企业病”，管理机构臃肿，职能设置重复，制度流程复杂，决策链条过长，组织运行效率低下，这一切都与企业数字化转型所追求的自由和速度最大化格格不入。著名管理专家陈春花认为，管理是为经营服务的，有什么样的经营模式，就应该有相适应的管理体系，管理水平不能超越经营水平。如果一个企业的原有管理体系太过强大，长期超过经营创新能力，在其内部推进“数字化管理”实现转型升级就会更加困难，就一定要受到原有体制机制等各个方面的制约，甚至是绞杀。

基于管理学常识我们很容易知道，层层施压的管控机制有助于强化纪律和执行，却不利于变革创新的发生和推进。如何才能让大企业重回初创年代，重新充满斗志、勇于创新，像小微企业一样敏感灵活、快速响应？管理学大师德鲁克告诉我们：大公司通过内

部创业活动,能够克服大企业病的不良症状,取得和小企业一样卓越的市场绩效。亚马逊公司的做法是这一论断的最好诠释。海尔则更进一步推行企业平台化、员工创客化和客户个性化,进行了组织架构调整,将8万名员工变成2000多个小微公司,提高了企业的创新能力和反馈速度。可见,内部建立创业平台,成立灵活小微团队,使企业的干部员工成为企业的内部创客,这将是突破企业原有体系壁垒的有效方法。

(四) 重塑企业文化,激发广大员工的变革创新潜能

马克思主义认为,人是生产力中最活跃的因素,人民群众是历史的创造者,是推动社会发展的根本力量。习近平总书记也指出“要充分发扬民主,广泛汇聚民智,最大激发民力,形成人人参与、人人尽力、人人都有成就感的生动局面。”

在这急剧变化、高度不确定性的互联网时代,听得见“炮声”的一线员工对用户、市场和业务的变化更加敏感,更容易发现问题和机会,更能够贡献想法和创意。创新始于创意,变革首先要改变个体心智模式。真正的创新型人才不可能是那些“听话”的下属,而恰恰是那些嗅觉敏锐、敢想敢干、不怕出错、百折不挠的传统观念下的“刺儿头”。

一、以“双AI策略”推动变革创新落地过程中的几个要点

实践是检验真理的唯一标准,实事求是,一切从实际出发是马克思主义哲学的精髓。推进“动态数字化管理”变革创新也不能只唯理论,而是要结合企业实际,解决好关键问题。

(一) 不叶公好龙,要注重切实推进

面向未来的不确定性,面对变革创新的强大阻力,我们很多企业早已习惯于纸面上的战略规划和架构设想,而战术方面的落地实施却常常遥遥无期,最终的命运往往是束之高阁。当今世界复杂多变,“数字化管理”的巨大机遇稍纵即逝,仅是将转型停留在理论上、口头上,而没有切实的转型行动,那就是现代版的叶公好龙。“空谈误国、实干兴邦”,就是要求我们真正地去执行、去试错、去推进。英国作家狄更斯在《双城记》卷首语说到:这是最好的时代,也是最坏的时代。如果我们只是坐而论道,这个时代将成为我们的最坏的时代,如果我们能起而行之这将会是我们最好的时代。

做各种数据分析,预测,信息反馈与成果产出。

然而,一般企业从前并没有大笔预算可以投入全面数字化工程,而已经投入数字化工程的企业又因未能在系统上线后的每固定时间再投入一笔资金进行系统更新,以致于系统与企业需求脱节,最终对数字化工程兴趣缺缺。

但事实上,每家企业并不需要做到全面数字化转型,应按照实际需要来进行相对应的工作。另外今日SAAS协作平台应相当成熟,对企业的更新与置入成本早已大幅下降,最重要的是企业必须在数字化转型的过程当中做到两个要点:

1. 关键业务数字化管理: 将最核心的能力进行最高效的数字化转型,提高效率
2. 一切以价值共创为中心: 数字化的目的在于促进沟通与信任,效率与满足期待,如果偏离了这个目标,数字化的意义也不复存在。

再来,也是非常关键的,双AI策略中的欣赏式探询协作能力的建立。在企业中Active Inquiry(欣询管理)有四个步骤:

1. 发现(Discovery): 搜寻正向期望,最佳实践,以及可以的成功要素
2. 梦想(Dream): 设定积极、清晰,以结果为导向的目标图象
3. 设计(Design): 厘清目标实现的各种条件,构建理想化组织或产品,提出各种建议。

4. 实现(Destiny): 制定行动共识与计划,促进积极行动和改善的动力

企业在推动关键业务数字化转型的同时,一定要关注系统的动态接口是否有沟通平台,允许内外部的讯息进行交流和共创,这样才能满足价值共创的目的,而欣询管理在传统上是单纯用在内部的协作流程中,然而在双AI策略里,它更被用来支持外部介部的价值共创的流程机制。而上述的步骤企业应当视自己的能力与需求设定合理的进度表加以落实完成。

参考文献:

- [1] 王吉斌,彭盾. 互联网+: 传统企业的自我颠覆、组织重构、管理进化与互联网转型 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2015.
- [2] (美) 普拉哈拉德. 自由竞争的未来——从用户参与价值共创到企业核心竞争力的跃迁 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2014.
- [3] 刘士军. 数据化企业致胜之道——数据驱动的创新 [M]. 北京: 电子工业出版社, 2015.
- [4] 马化腾等. 互联网+: 国家战略行动路线图 [M]. 北京: 中信出版集团, 2015.
- [5] 赵兴峰. 企业数据化管理变革: 数据治理与统筹方案 [M]. 北京: 电子工业出版社, 2015.
- [6] 黛安娜·惠特妮博士. 欣赏式探询的威力: 正向改变的实践技能指导 [M]. 北京: 华夏出版社, 2015.

作者简介:

(1981、7、30)男,台湾台北人,博士后研究员,英国剑桥大学哈默顿学院 职称: 讲师,研究方向: 创新管理

作者介绍: 吴大有博士



英国剑桥大学创新管理系博士后研究员
中科院管理心理学博士及特约创新研究专家
美国哈佛大学全球创新研究院(GIMI)认证专家
美国斯坦福大学行为设计学大师 B.J.FOGG 授证专家
宾大沃顿中心国际顶尖智库高际研修班认证
中国全球化智库(CCG)创新研修班结业认证
美国国际注册企业培训师(ICET 认证)
荷兰Circle Plus 组织进化协会中国区合作伙伴
全球自组织管理合弄制中国首批研修班结业认证
中国管理科学研究院新兴经济产业研究所客座教授
上海交通大学、复旦大学、清华大学、香港大学 EMBA 班特聘讲师

2015 年中国十大创新杰出人物奖, 2019 年中国讲师界影响力人物奖

著有《互联网时代的变革法则》、《读懂华为三十年》、《管人真功夫》等畅销书