

商业颠覆已成常态， 出路何在？

文 安博奥 (Omar Abbosh)、保罗·纽恩斯 (Paul Nunes)、韦德拉纳·萨维奇博士 (Dr. Vedrana Savic)、
迈克尔·摩尔 (Michael Moore)

提要

面对长期颠覆，企业仅采取提升运营效率等保守做法已经远远不够。若想抵御颠覆、保持持续优势，企业应当根据所处颠覆阶段，采取相应的创新措施，制胜于未来。

颠覆已经是所有行业都无法回避的一项挑战。为了帮助企业领导者厘清当下所面临的颠覆局势，埃森哲在2018年创建了颠覆性指数（Disruptability Index）。2019年的全球调研结果显示，71%的企业或正在经历颠覆的剧痛，或站在颠覆的边缘。我们进一步发现，83%的行业部门在2011至2018年间，至少有五年时间处于颠覆的同一阶段。这说明行业颠覆不是一个暂时的状态，而已经成为持续存在的“新常态”。

面对这一新常态，多数企业出于本能选择了一种保守的解决办法——它们提高进入壁垒，而非向外延展自身；它们依赖过去的成功经验，而非向内寻求深刻变革；它们殚精竭虑提高效率，但鲜少致力于真正的创新。事实上，在颠覆中采取这一态度是非常危险的，我们对一万家企业的分析显示，目前已有41万亿美元的企业价值被颠覆。

那么，当今的企业应该如何描绘出一个成功的未来？我们从研究中发现，有些企业正以非传统的方式应对颠覆，它们了解其在行业内颠覆的特定性质，在此基础上，摒弃保守的做法，采取大胆的创新举措，从而获得成功。

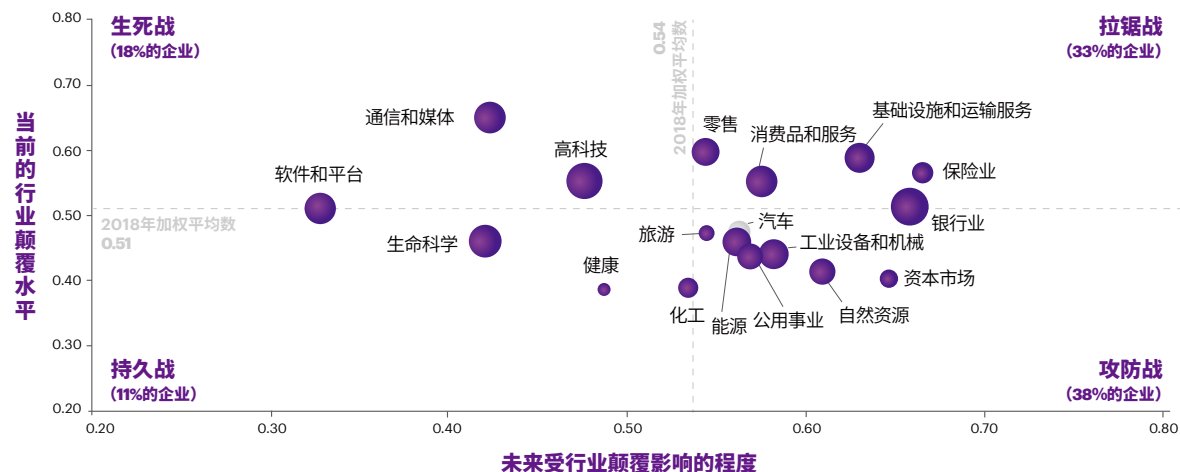
长期颠覆新常态

在埃森哲2018年颠覆指数研究中，我们发现颠覆并非完全不可预测——这是个好消息，因为如果能更好地理解它，应对就会更加容易。基于企业当前面临的颠覆水平和未来受行业颠覆影响的程度，每个行业都可以被列入以下四个阶段之一：持久战、攻防战、拉锯战及生死战（见图一）。

图一 大多数行业都正在经历颠覆或易受到颠覆影响

可颠覆性指数行业部门矩阵——2018年结果

0~1分 (1 = 最易受影响/被颠覆)



资料来源：埃森哲商业研究院颠覆性指数2.0。

生死战 Viability

在这个阶段，有很多新兴或经历了重大行业颠覆后的行业。它们试图维持高创新率，但随着新的颠覆力量不断涌现，它们只能拥有短暂的竞争优势。机遇一方面来自在现有市场中提供新产品来发展核心业务，另一方面来自将现有产品扩展到新的市场。

拉锯战 Volatility

在拉锯战阶段内的行业正经历较高水平的颠覆，且短期内有望迎来新一轮颠覆。旧有的行业优势变为了劣势，因为巨大的颠覆力量开始不断解锁新的价值来源。大多数企业忙于处理核心业务里迫在眉睫的问题，重新调整投资能力以发展新业务变得难上加难。

持久战 Durability

位于持久战阶段的行业表现出广泛的韧性和一致的业绩，就该阶段而言，颠覆仍是一个远期的潜在威胁。但比起完全的维持现状，企业其实可以把握这个阶段内的充裕机会，尝试一些新的商业创意。

攻防战 Vulnerability

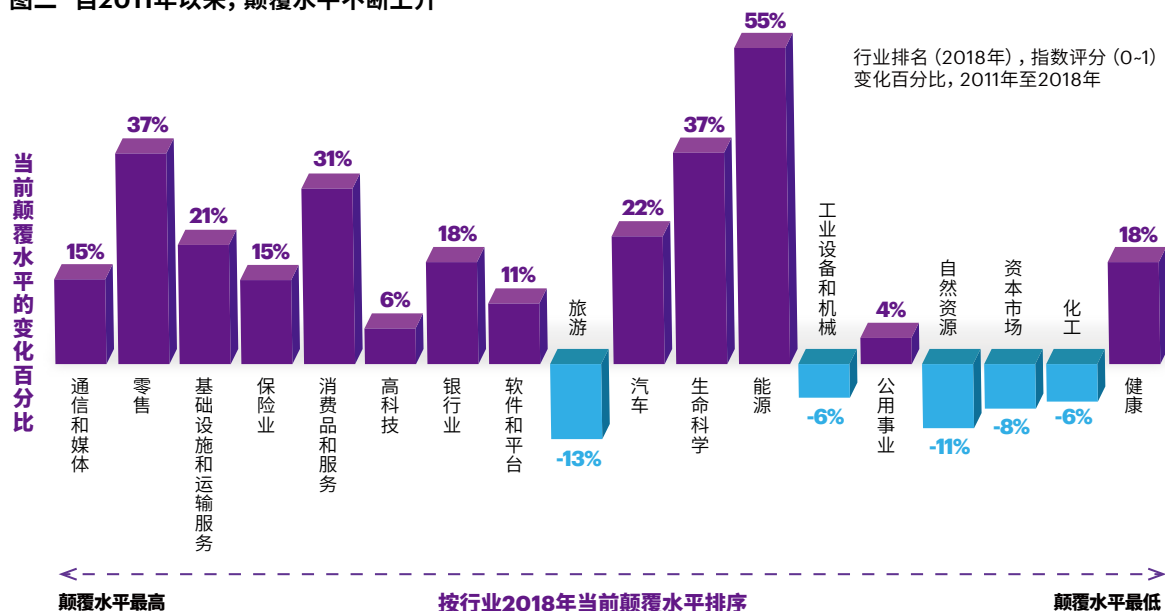
在攻防战阶段，从缺乏创新到投资不足等行业劣势开始突显。但有些企业会从持续存在的高进入壁垒中获益；因此，其中的许多企业会本能地依靠这些防御来抵御颠覆。这使许多企业错过了巨大的发展机遇，即扩展新创意并开拓新市场。

作为2018年颠覆指数研究的延续，2019年我们进一步从纵向时间线上分析，以了解2011年至2018年间18个行业部门内颠覆的性质是如何演变的。研究发现，83%的行业部门在2011年至2018年间，至少有五年时间处于颠覆的同一阶段。而且颠覆水平在不断上升，在18个行业中，有13个行业的颠覆水平升高（见图二）。

长期持续经历颠覆的结果是，2011年至2018年，美国18个行业有3217家企业破产。例如，零售业在2011年至2018年期间一直处于拉锯战阶段，受到严重打击，2018年有43家企业破产，包括已有125年历史的西尔斯百货（Sears）和错过转型机会进而逐渐退出鞋业的玖熙女鞋（Nine West）。

与此同时，颠覆者在风投资金的支持下在市场上攻城略地，竞争愈加激烈。从2011年到2018年，所有行业的风险投资总额增长了近5倍。例如，消费品和服务业以及零售业在2011年至2018年间的颠覆水平增加了30%以上。在这一数字的背后，单独风险投资交易数增加近500%，2018年风险投资总额更是达到近120亿美元。

图二 自2011年以来，颠覆水平不断上升



资料来源：埃森哲商业研究院颠覆性指数2.0。

突破常规，创新应对

行业参与者已经敏锐地意识到颠覆所带来的威胁。通过降低运营成本到改善创新等一系列未雨绸缪的举措，所有行业都在尽量增强应对颠覆的韧性。例如，面对钻井技术、节能技术等供需端创新，能源行业企业把重点完全放在缩减资产和交易强度上，2016年其固定资产

（物业、厂房和设备）与收入的平均比值为207%；而到2018年，这一数字已下降至165%。其他行业，如基础设施和运输服务，也是在通过增加无形资产和建立现金储备等措施加强防御。然而，由于财务业绩压力增大和颠覆者涌入，它们实际面对的颠覆仍在不断加剧。

防守姿态可能帮助企业渡过短期难关，但企业要想在长期颠覆

中杀出一条血路，这些举措就远远不够了。事实上，当前的颠覆水平影响着企业运营模式的改变，而为了应对长期颠覆，企业势必要改变业务结构以应对挑战。通过分析数据，我们找到那些尽管遭受长期颠覆，但仍然在创造价值的企业。结果表明，突破自身舒适区，实现创新的巧妙平衡，才是真正改变企业地位且富有远见的方法。

生死战阶段: 打造下一个领先优势

在埃森哲研究的8年时间内, 软件和平台行业一直处于颠覆生死战阶段(见图三)。对于那些已经在“赢家通吃”市场里站稳脚跟的企业来说, 财务业绩往往很强劲, 颠覆者的目标是增加利润。另外, 处于这个颠覆阶段的行业产品周期短, 客户流动也十分迅速。

令人惊讶的是, 相对来说, 并没有多少软件和平台企业正在投资边缘计算、雾计算或扩展现实技术等新兴技术。但我们发现, 雄心勃勃的企业跨越了当今经过验证的技术, 转战下一个前沿进行创新, 在那里它们可以发现潜在的颠覆性创意。35%的软件和平台企业预计将在未来5年内应用量子计算。这

些企业认为, 为未来做好准备的最好方法就是去创造它。

推出第二次变革: 微软

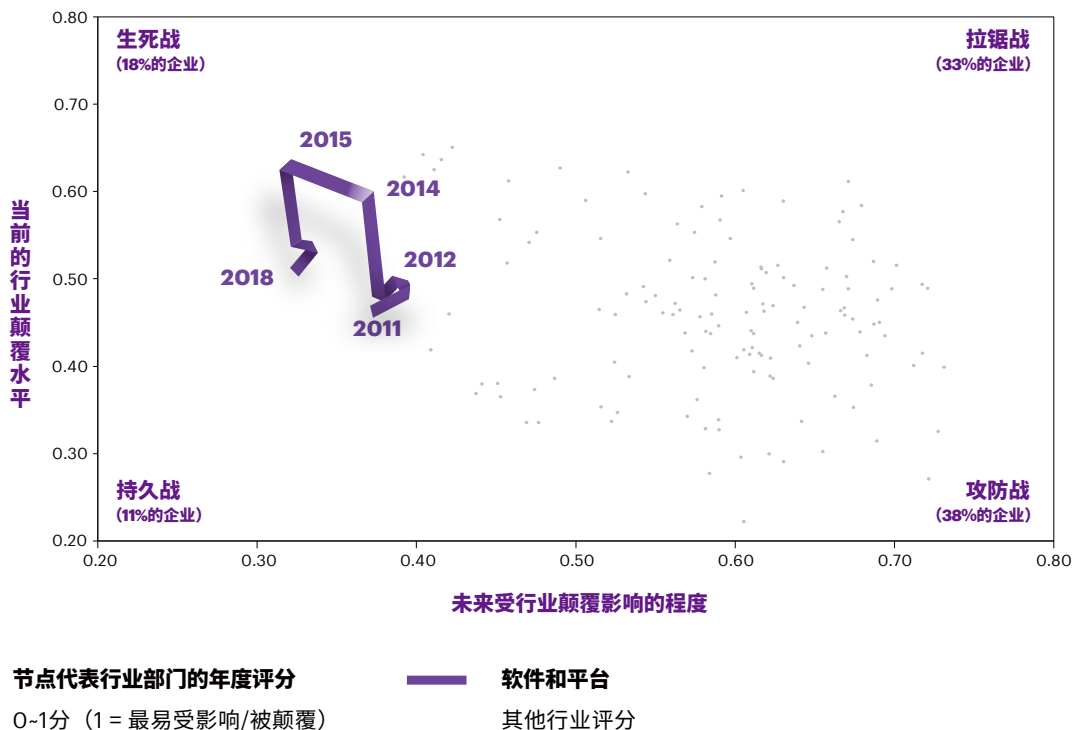
20世纪最成功的企业之一如何在21世纪重塑自我? 这是摆在微软面前的一个问题, 它尝试为其繁荣的操作系统业务带来新的生机。

自2014年任命萨提亚·纳德拉(Satya Nadella)担任首席执行官以来, 微软把焦点重新放到了内生创新上。企业尤其希望找到未满足的客户需求与当今先进的“技术曲线”相交叉的地方。纳德拉指出, “当这两者交汇在一起时, 就是奇迹发生的时候”。创新的艺术

就是找到精确的交叉点。

企业在研发方面的支出从2014年的114亿美元增长到了2019年的160多亿美元, 增幅约43%。微软清楚, 它必须迅速调整定位, 从销售渐进式改进的软件转变为永久更新的软件即服务模式(SaaS)。在核心业务方面, 微软提供持续盈利的传统Windows业务。这为微软提供了一个健康的平台, 在这个基础之上投资尖端技术。除了投资人工智能和云计算外, 微软还在探索“全息通信”、即时语音翻译, 甚至艾滋病疫苗等多个领域。微软的资本支出占收入的11%, 比行业平均水平高出8个百分点。

图三 随时间变化的颠覆趋势: 软件和平台行业



持久战阶段：支持、分配创新投资

处于持久战阶段的行业中，企业的相对成功并不意味着它们就能立于不败之地，尤其当它们忽视断层线和低效率。例如，化工企业目前表现强劲，过去五年的平均年收入增长率达到了5.7%。但其对未来的投资显示出放缓的迹象。与此同时，外部挑战正在增加：行业中单独风险投资交易已增长超出三倍，从2011年的226项增加到2018年的691项（见图四）。

这些行业内的领先者关注为新创意搭建管道，而非一门心思扑在其核心资产上。更重要的是，它们支持和分配必要的资本，以确保它们能够在竞争对手之前将具有未来潜力的新创意商业化。64%的化

工行业企业根据未来潜力分配创新投资。

这些行业已经从传承几十年的商业模式中受益。毫无疑问，他们不准备放弃已经成熟的成功模式。就目前而言，颠覆者仍然被牢牢牵制着。

落地新业务：巴斯夫

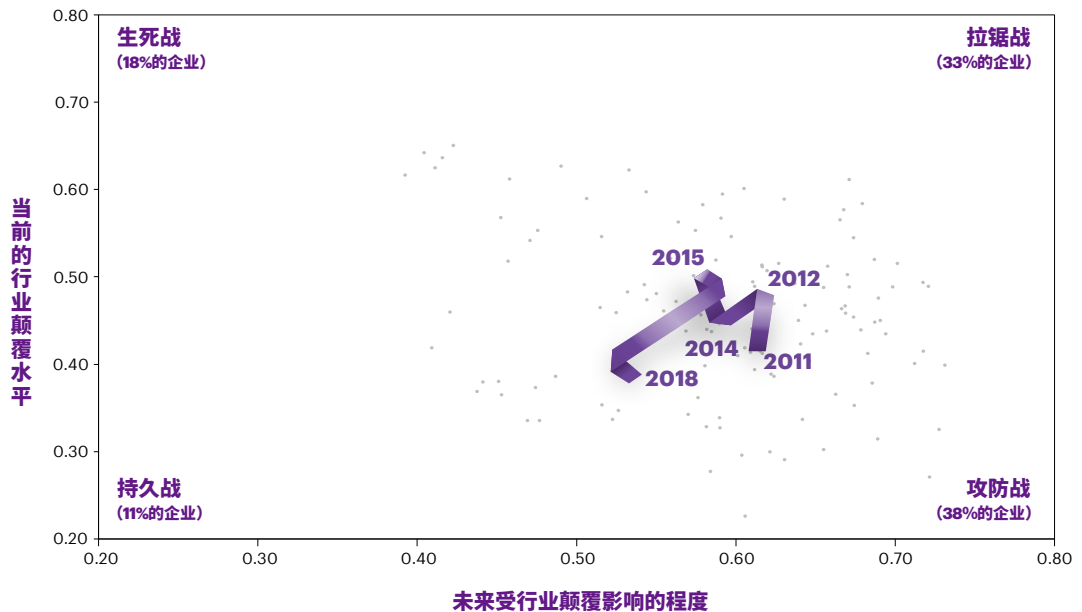
自1865年以来，巴斯夫一直在不断创新。从20世纪初引入合成染料和化肥开始，这家收入高达650亿欧元的德国化工企业现已成长为电池技术、农用化学品及循环经济等多个领域的领导者。内生创新仍然是企业的核心：目前，巴斯夫在全球有11000名员工在70个实验室开

展大约3000个研究项目。

但同时，巴斯夫也热衷于寻找新的创意，并将其转变为新的业务线。它已经建立了一个风险投资部门，负责投资相关利基领域的初创企业。它还很有见地地与合作伙伴展开合作，例如，通过与绿城实验室的合作推进循环经济创新。

当有合适的机会时，它也乐意进行一些收购。2018年，巴斯夫从制药巨头拜耳手中收购了一系列农业综合企业资产。此举强化了巴斯夫在作物保护、生物技术和数字农业等领域的能力，从而巩固了巴斯夫的总体实力。随后，巴斯夫将其作物保护部门更名为农业解决方案，作为新扩展的业务线。

图四 随时间变化的颠覆趋势：化工行业



节点代表行业部门的年度评分

0~1分（1 = 最易受影响/被颠覆）

化工

其他行业评分

攻防战阶段：寻找合作伙伴、扩大规模

处于攻防战阶段的大多数行业都具有完善且丰富的资产优势。这些行业内的企业通常历史更为悠久。相比生死战阶段的企业平均成立时间是42年，这一阶段的企业平均已成立了64年之久。

颠覆者最初在产品和服务层面攻击企业，而不是在整个价值链中与之竞争，但多数时候颠覆往往不够严重，无法激发企业的实质行动。例如，汽车行业处于攻防战阶段已有六年之久。虽然企业可能认为它们已经通过加速资本投资和降低运营本来减缓颠覆影响，但未来可能也免不了踏上一段崎岖之路。

自2011年以来，投入平台企业和初创企业的风险投资资金增加了八倍，颠覆者正在不断尝试推翻在

位企业。共享出行等创新行业甚至改变了用户需求，一辆共享车辆可以取代八辆私家车，到2030年，高达40%的行业利润可能会被移动服务所吸收。考虑到整个行业的产品销售成本占到收入的80%，企业只依靠生产销售汽车这项核心业务，似乎并非良策（见图五）。

如果企业能够将眼光放长远，不仅仅考虑短期压力，还要把关注点放在创造对未来有决定性影响的可扩展业务上，那么它们就能看到机遇。大企业已经意识到要想取得成功，它们需要投入精力通过能够提供技术和专业人才的生态系统合作伙伴在更大范围内落实新创意。67%的汽车企业希望在未来五年内积极与生态系统伙伴合作，将最具前景的创意更快地在更大范围内实施。

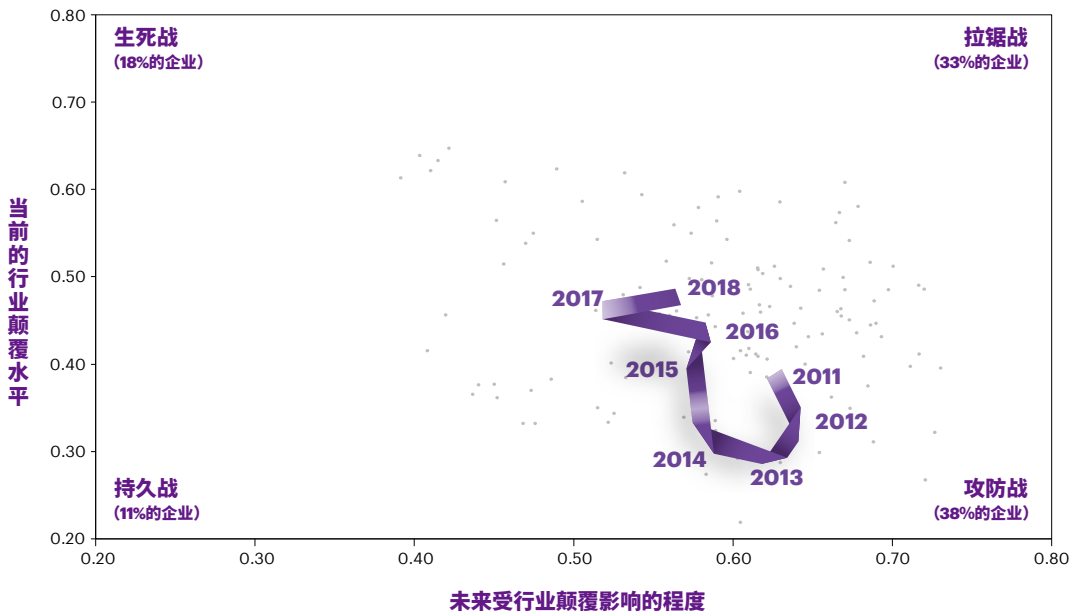
驾驭新可能，快速行动：丰田

在一个被大型科技企业虎视眈眈的行业里，一家已历经80多年风雨的企业能否成为行业的引领者？如果您拥有创新记录、450亿美元的现金和短期投资作为战备资金，以及强大的合作伙伴关系，就可能会实现这个目标，比如丰田。

丰田与埃森哲和电信企业KDDI合作开发一种人工智能出租车调度系统，该系统可对消费者需求进行预测，从而优化使用并减少客户等待时间。

它为消费者创造更多价值的雄心并不止于此。2019年，该企业推出了订阅驾驶服务Kinto。Kinto的独特之处在于引入了游戏化元素以鼓励规范驾驶。在物联网和监控技术的帮助下，企业计划驾驶员可以通过“安全和生态”驾驶行为获取积分，积分可用于兑换抵值现金。

图五 随时间变化的颠覆趋势：汽车行业



节点代表行业部门的年度评分
0-1分 (1 = 最易受影响/被颠覆)

—— 汽车
—— 其他行业评分

拉锯战阶段：从内部开始颠覆

处于拉锯战阶段的行业会感到入不敷出，财务业绩已经下降。颠覆者正一点点蚕食其市场份额，而且随着创新效率低下和投资不足等劣势逐渐暴露出来，前景看上去依然黯淡（见图六）。这要求它们在其核心业务内做出激进的变革。

例如，随着平台竞争不断加剧，传统零售企业之前所展现的低速创新正在发生改变——预计它们将在2019年花费50亿美元用于人工智能技术。但它们所需的不仅仅是一个数字外衣。处于该阶段的许

多行业都意识到是时候赶紧重新思考了。在我们进行的另一项研究中，我们发现零售和消费品行业中有80%的企业因颠覆而改变了它们的策略。

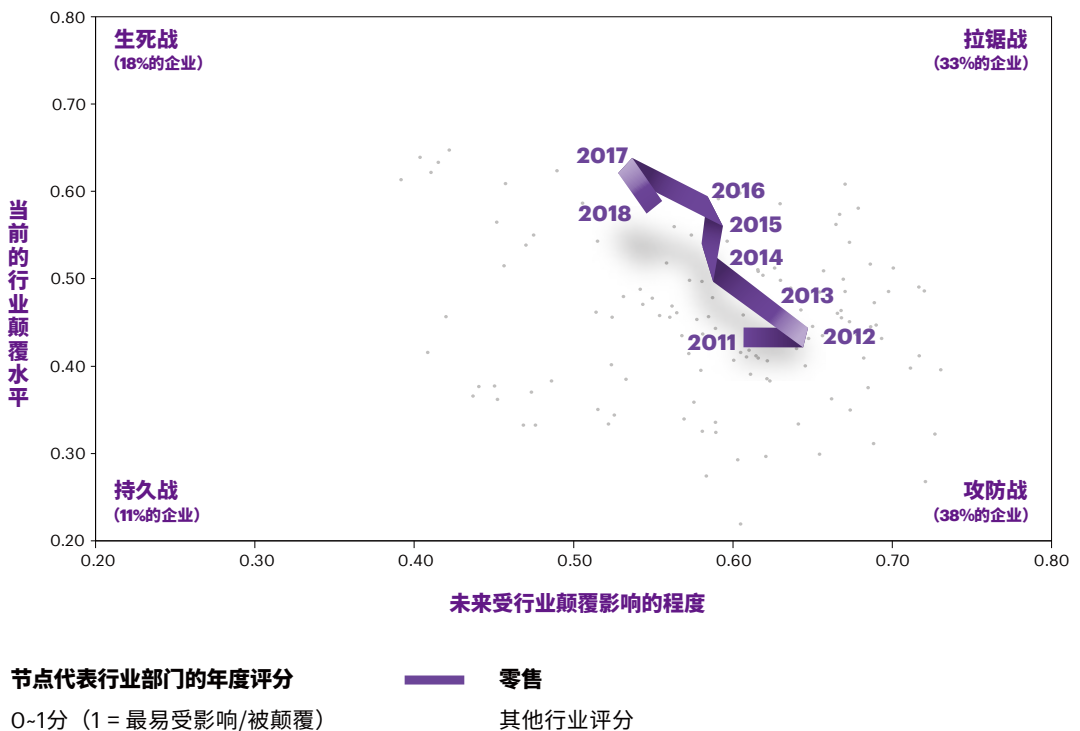
一些处于这个颠覆阶段的在位企业表现出了韧性，而其他企业则有些操之过急，草率行事。领先的企业忙于应对双重挑战，一方面它们希望延长其传统业务的生命周期，另一方面，它们也在投资新的领域。而前者需要通过重组支持持续不断的内部颠覆，以减轻外部威胁。

创造生活实验室，并从中学习：沃尔玛

一般零售业可能会受到严重颠覆，但沃尔玛已经抵御住了这一趋势。保持创新是它的一大法宝。虽然一连串的收购大大提升了沃尔玛的在线业务，但它也并未忽视实体店。沃尔玛通过开设其首个支持AI的智能零售实验室（IRL），继续巩固其有机增长计划。

8号店（Store No.8）作为科技创新孵化器，主要用于关注能够重塑零售体验的技术变化，如虚拟

图六 随时间变化的颠覆趋势：零售业



现实、无人驾驶汽车、无人机速递和个性化购物等，该店拥有100名员工，他们利用人工智能传感器和摄像头监控库存和补充库存，从而腾出了大量时间服务顾客。

新实验室首席执行官迈克·汉拉罕 (Mike Hanrahan) 表示：“技术使我们能够实时地、更深入地了解我们的业务。”这在企业内部创造了一个良性循环，领导者从新进展中学习，之后又反哺支持沃尔玛，不断进化战略。

企业已然不能再自欺欺人，认为颠覆只是一时的暴风雨，只要躲过就好。应对持续的颠覆，需要与曾经熟悉的战略彻底分道扬镳。你首先需要了解颠覆趋势，才能开始你的转型之旅：你所在行业当前的颠覆程度如何？随着时间的推移，你所在行业的颠覆是如何演变的？当你把创新恰当地运用于工作，渐入佳境时，转型就慢慢开始了。那么当暴风雨停歇之时，您的企业不仅会有所不同，而且在面对下一场暴风雨时，它会更加坚强。✍

安博奥

埃森哲通信、媒体与高科技事业部
首席执行官
常驻伦敦
omar.abboosh@accenture.com

保罗·纽恩斯

埃森哲商业研究院思想领袖研究全球
董事总经理
常驻波士顿
paul.f.nunes@accenture.com

韦德拉纳·萨维奇博士

埃森哲商业研究院思想领袖研究
董事总经理
常驻墨尔本
vedrana.savic@accenture.com

迈克尔·摩尔

埃森哲商业研究院思想领袖研究
高级研究员
常驻伦敦
m.p.moore@accenture.com