



WORLD  
ECONOMIC  
FORUM

# 领军者们如何 引领新动能

文/安博奥 ( Omar Abbosh )

如今，许多行业的格局已被创新的挑战者们彻底改变。与此同时，中国的BAXT企业（即百度、阿里巴巴、小米和腾讯）也和他们的同行——美国GAFA四巨头（即谷歌、苹果、Facebook和亚马逊）一样踏上颠覆之旅，特别是在技术、媒体、金融和消费等领域。

在行业中的一部分成熟企业看来，行业颠覆似乎总是来得猝不及防。人们很容易认为，撼动传统零售商、银行或媒体公司的爆炸式颠覆对于知名品牌的威胁最大。事实上，不声不响、循序渐进的行业颠覆更为普遍，威力更为惊人。

在能源和公共事业领域，低碳政策正在逐步重塑消费模式；在汽车领域，社会新趋势削弱了人们对汽车所有权的渴望；而在电信行业，语音通话业务收入长期以来一直呈现缓慢下滑的颓势。

以上正是“挤压式颠覆”悄然蚕食行业核心业务模式的例子。其影响甚至可能是毁灭性的。而它最常见的表现之一就是“空增长”，即收入稳步增长（虽然增长幅度可能不大）但利润开始下滑，令企业无力投资全新的发展机遇。但某些行业在应对这一挑战时表现出色。以汽车行业为例，全球汽车行业近年营收增长而利润平平，但大多数汽车企业已经积极涉足电动汽车、汽车共享和其他创新领域。

但是，许多重资产行业的企业认为由于自己在行业中的地位固若金汤，加上极高的行业准入壁垒，完全无须担心明目张胆、来势汹汹的行业颠覆。但沉迷于安全的错觉让他们丧失了对挤压式颠覆的警惕。后者所带来的威胁在数十年时间内不断演化发展，远超CEO们通常的任职时间。即使企业领导者已然意识到面临着越发严峻的威胁，也不会轻易放弃其核心业务。毕竟，核心业务是企业能提供客户服务以及奠定了市场主导地位的基石，也是他们长期投资的成果。

那么，要想顺应新发展，在竞争中抢得先机，企业是否应当放弃核心业务？事实远非如此。要想成功把握全新的发展机遇，企业应当挖掘传统业务中的潜在价值，重振生机，并利用这些业务增长，发展开拓新市场所需的新投资能力。为此，企业需要审慎考量，适时挺进，在转型过程中从容把握完美平衡。

最近，我们携手两化融合服务联盟对中国450家企业进行了数字指数调查。这项调查显示，中国企业的发展模式与全球其他市场十分相似。参与调查的中国企业中，只有7%的企业在加快转型步伐，从新开展的业务活动中赚取了大部分收入。这些“转型领军者”拥有两大关键特征，正是这些特征帮助其成功挖掘出了业务中的潜在价值。

第一，这些企业能够运用数字化技术打造智能化运营模式。他们或是成功将自己的营销渠道、人力资源职能和财务系统等实现了数字化转型，或是成功应用了智能化互联技术，实现了智能和敏捷的制造流程。

第二，中国的转型领军者还通过打造全新的业务模式和开拓新市场来推动数字化创新。这些企业往往选择进行风险投资，加速转型之路。由此，这些企业为客户提供了全新的产品和服务，利用数字化技术打造独一无二的客户体验。

显然，技术并非唯一的变革推动力。全新的消费者期望和社会风尚也重新定义了价值创造。在天津召开的世界经济论坛新领军者年会呼吁各行各业在第四次工业革命中能对社会需求更具包容性，也更敏感。无论是利用区块链技术打造进入正规经济部门中的安全身份验证，还是利用图像识别技术帮助视障人士与

他人互动，或是利用AI技术完善偏远地区的食品供应链，数字化技术能发挥关键作用，帮助改善人们工作和生活方式。

企业越早拥抱那些对其传统业务造成威胁的创新，就可能越早成为他们所在行业的颠覆者。同样，企业对创新的关注越大，其创造价值的能力就会越强，就能越好地满足股东和社会大众的需求。

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.abbosh@accenture.com](mailto:omar.abbosh@accenture.com)