



行业动荡年代企业如何 预见颠覆



商业模式的颠覆者总要形成生态系统才能存活。通过跨界合作及从周边行业变革汲取经验，企业可以预见颠覆，从而建立新伙伴关系、验证新增长策略。

回溯历史，技术革命和由此引发的社会勃兴往往是数十年乃至上百年的技术演进和制度建设的结果。如今，快速的技术迭代加快了演进步伐，使得变革更容易发生，并在更多的行业领域落地发芽。

当下变革的一个显著特征是，此前始于看似毫不相干行业中的颠覆正迅速波及至各行各业，并深刻影响着传统行为模式和经营方式。过去孤立、目的单一的环境或产品，如制造现场，正在成为机器、软件和人类一同运作的复杂网络，并极大改变了业务创造价值的方式。脱离了线性发展的价值产生过程将为不同企业和组织造就更多机会，也会产生更多不确定：一方面，有着长期行业浸润和积累的传统从业者发现，众多的“野蛮人”站在了门口，只能且战且和；另一方面，有着数字基因的企业四处发力，忙着圈地的同时也努力摸索可持续的业务模式。

固守着行业边界的企业已经意识到，来自其他不相关行业的新进入者开始重新制定游戏规则。目光长远的领先企业则通过构建平台、制定生态系统战略，在这场竞争中抢先发现新商机并迅速打入新市场。在行业重塑、再定义的动荡环境中，看清前路，使得预见颠覆成为可能。

数字技术指引生态角色。应用大数据可被视作一次技术颠覆，数字企业正从大数据分析中不断获取重大收益。但对于大数据将如何在特定行业、

乃至特定企业中发挥作用，我们仍难以准确判断。而生态系统的不同之处在于，它们与特定的行业相关，背后有着明确的商业模式。因此，数字企业很容易看到生态系统的发展方向。它们要么顺势而为，要么率先确定自身在未来生态系统中扮演的角色。

滴滴打车就是这样的先行者，该平台已经对出租车与汽车共享行业产生了深刻影响。如果说之前只是在移动位置的平台上做颠覆，现在滴滴开始由汽车行业向外拓展，比如在平台上加入试驾功能，与买车服务联系在一起；它还与房地产商共同设立了滴滴车站，在房地产物业的平台上提供叫车服务，保证了精确定位方便出行。

优步（Uber）也在探索新角色。优步健康（UberHealth）近期在波士顿推出了全新业务，依托由汽车、消费者和各种专业医护人员（如护士）组成的网络，根据客户所需提供接种流感疫苗等健康医疗服务。而在中国北京，优步则推出了“一键呼叫 CEO”服务：学生通过优步可以叫来搭载企业高管的专车，在坐车的同时获得 15 分钟的面试机会。高管和求职者在这个流动的“办公间”内，能够完成一次不同于以往的面试体验；同时打开了新的人才招聘渠道。

伴随着此类颠覆过程，不同平台在围绕客户痛点创造价值的时候，也能越发看清前行的道路。力求创建生态系统的企业会不遗余力吸引其他企业加入，来共同拓展生态系统、挖掘消费者需求。

依托传统积累开发预测能力。不同于前几轮不可预测的技术变革，企

业现在能够通过数字生态系统的发展轨迹预知下一轮变革。身处时代淘洗的公司组织、尤其是传统企业，能否抓住机会实施转型成为关键。埃森哲调研显示，中国企业高管认为，行业内的传统企业带来的颠覆风险高于科技企业。40%的受访中国企业认为，企业面临巨大的转型压力，必须在被外部力量或竞争对手颠覆之前重塑自我并升级发展自身业务。

但对这些正努力构建生态系统的企业来说，预测能力并非一朝一夕之功。在制定前瞻性战略发展蓝图时，企业须依赖规模、资源、行业积累以及成熟的数字能力等优势，更早地预测生态系统的发展轨迹，在新的行业领域内探索不同角色，创造并捕捉巨大机遇。

通用电气在工业设备制造方面拥有丰富经验。随着其数字工业生态系统和工业互联网的快速发展，通用电气看到了销售互联设备之外的广阔增长空间。公司将深入理解互联机器生态系统与广泛的工业知识相结合，由此捕捉新的颠覆性机遇，建立新的伙伴关系。目前，通用电气与德国意昂集团（E.ON）等能源巨头和科技公司合作，不仅制造风力发电机，而且设计软件系统来分析并改善其发电量——这种创新伙伴关系已经为通用电气催生出了新的生态系统，为可替代能源的普及做出重要贡献。此外，通用电气不再满足于机车销售，还开始创建互联火车生态系统，促进交通运输业的增长，并打造服务来帮助客户优化燃油效率及供应链。如今，通用电气牢牢占据了工业互联网的核心位置，而且影响力已渗入其他数字生态系统当中。

医疗行业是另一个容易产生颠覆的领域。飞利浦就联合阿里云和亚马逊等云技术合作伙伴，通过打造医疗健康应用，在医生和患者之间建立了良好的桥梁，让双方能够在自我保健、疾病预防、疾病诊断和康复治疗等多方面随时进行沟通。患者可以通过这个应用平台积极随访，医生根据患者提交的情况，跟踪药品和治疗方案的效果。飞利浦从自己的医疗影像和监护设备上获取包含诊断和治疗医用信息，还从苹果 HealthKit 等平台收集个人数据，为患者建立电子医疗档案。

制定预见颠覆战略。在埃森哲近期面向全球 3200 名企业业务与信息技术高管的调查中，超过 80% 的受访者认为，行业界限正在消失。精准农业或产业物联网等迅速崛起的各种数字化平台激活传统产业转型升级；互联汽车的数据能帮助开发智能交通监控、路线规划和能源管理等更为先进的服务；互联网企业根据所获的海量用户信息定制个人金融服务等等。

面对消失的界限和重塑的生态，企业内部还应制定相应的转型战略和计划，营造“预见颠覆”的创新文化，为企业员工提供诸如智能自动等数字技术工具，辅助他们捕捉新业务的发展轨迹，通过系统、数据和人的紧

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32164

