

未来企业2021

智识变革趋势，迈向基业长青

洞察要势，掌握未来

内容概要

目录

03	引言	31	哪些其他因素将影响企业未来?
08	趋势一：向未来学习	34	作者和业务联系人
12	趋势二：向边缘推进	35	关于本研究
16	趋势三：可持续使命	38	参考资料
19	趋势四：供应无藩篱		
22	趋势五：虚拟现实化		
25	趋势六：科学新方法		

变革势不可挡

随着抗击新冠疫情的努力持续推进，充满机遇的新世界正拉开帷幕。

过去一年里，我们见证了商业模式的重塑、供应链的重组，乃至固有办公模式的重构。而今我们已然知晓，虚拟空间亦可成为生产力勃发的舞台。

与此同时，从合成生物学到机器学习等一系列的全新科技突破，倏然间为我们敞开了未来之门。2020年，一款由人工智能开发的药物在短短12个月内便进入到临床试验阶段，而以往这通常需要四年半的时间。¹

面对无法预判的全球性挑战，许多原本对变革持观望态度的企业亦开始转型。63%的高增长企业不再注重实体办公场所，而是采用“随时随地开展工作”的人员安排模式。²

那么，我们应如何充分利用这一新的发展势头？如何加快创新成果的推广速度？又当如何升级优化，顺应崭新的全球现实环境？



厘清新现实

随着世界各国应对疫情的同时努力推进复苏，领军企业面临着—项全新的挑战：
明确哪些转变有益于日新月异的当下格局，哪些则是未来基业长青不可或缺的要素。

新冠疫情全球大流行期间，消费者体验的重要性持续上升、云技术应用快速扩展，以及购买模式的显著改变等长期趋势，或遭到干扰、或得以加速，甚至一些开始逆向发展。而当下，正是企业驾驭变革、把握未来的最佳时机。

高瞻远瞩将令企业获益良多。[埃森哲研究](#)显示，投资于可持续和数字化转型的企业，未来成为行业翘楚的可能性比其他同行高出2.5倍。

未来12到18个月里，企业所做的选择将决定其未来五年的境况差异——是蒸蒸日上、还是苦苦挣扎。

我们将为您指明前进方向。

在“未来企业”主题研究中，埃森哲通过结构化方法，识别出一系列对企业成功塑造未来具有关键意义的商业变革趋势。我们着力强调的这些重要趋势不仅正在全球范围重塑企业，当企业自我再造、迎接未来深远巨变时，也将发挥至关重要的作用。通过揭示这些趋势，我们旨在帮助领先企业规划好最佳的盈利性增长路径（有关如何识别变革趋势的详情，请参见第35页“关于本研究”）。



重塑企业未来的关键趋势

六大趋势对于企业制胜未来至关重要。

向未来学习

预见改变

领先企业不再倚重历史经验来获取洞见，而是利用数据分析和人工智能，制定能够预测未来动向的决策和战略。

向边缘推进

分散决策，铸造敏捷组织

领先企业通过给前线业务人员赋权，有效应对变化和挑 战，同时凭借高度连通的团队实现快速、敏捷的响应。

可持续使命

单一价值转向多维价值

为了切实服务于广泛的利益相关方，企业正顺应呼声，将可持续融入业务的方方面面，持续履行自身的社会责任。

供应无藩篱

打破物理局限

快速灵活、兼具成本效益和可持续性的订单履行，已成为越来越多客户的期盼。企业正设法满足这一需求，加紧重组供应链，将生产活动尽可能贴近需求点。

虚拟现实化

重新定义现实环境和活动场所

随着虚拟技术对物理世界体验的优化，以及对场所感的重新定义，创新型企业正为人们建立新的工作、消费和社交方式。

科学新方法

成为科学型企业

科学突破为人类带来了更加物美价廉、更加可持续的产品和服务。在此趋势下，领先企业将变身科学型组织，运用科技手段有效破解全球面临的根本挑战。

以上六大趋势将向企业展现诸多机遇，激励他们积极拥抱变革、探索全新增长方式。

下面，我们会对上述趋势作出具体阐释，包括其演变和影响，以及我们对企业最佳应对方式和当前实际行动的看法。同时，我们还将为您剖析新的全球格局，描绘通向更加美好未来的理想路线图。



趋势一： 向未来学习

领先企业不再倚重历史经验来获取洞见，
而是利用数据分析和人工智能，
制定能够预测未来动向的决策和战略。

当前，企业正在捕捉来自组织内外部、贯穿整条价值链的实时数据资源，并利用人工智能识别模式预测未来挑战，据此做出更加合理的长期决策。我们将这种增强型决策方法称为“向未来学习”。

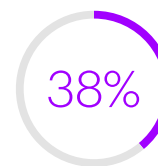




向未来学习，不但可以预见潜在风险，更能开辟全新增长机遇。例如，中国网商银行（MYbank）利用人工智能仔细审核3000多个实时变量，预测中小企业的信贷价值。当企业通过手机向网商银行申请无抵押贷款，该银行可在一秒钟之内做出批准或拒绝的反馈。尽管网商银行80%的客户是无信用记录的首次借款人，但贷款违约率仅有1%，明显低于其竞争对手的平均违约率（2.75%）。³

中国电商巨头京东（JD.com）则通过重新调整算法，减少对历史数据的依赖，转而聚焦实时新闻和社交媒体数据。通过此举，京东能向顾客做出更为相关的商品推荐（例如，在顾客购买口罩时，为其推荐洗手液而非药品），从而收获更高的点击率和销售额。⁴具备卓越前瞻性的企业能更好地为客户服务，在市场上脱颖而出。

企业通过向未来学习，能有效提高决策效率，并适时自我重塑，满足未来发展需要。



的受访首席高管表示，所在企业员工一直在日常工作中使用实时数据。

如何着手？

安于现状的心态、根深蒂固的组织结构，以及传统的决策模式，均是制约企业向未来学习和积极拥抱变革的因素。为了摆脱这些束缚，企业应采取以下行动：

1. 以归零心态筹划未来

摒弃过往老旧的文化心态，采取“从零开始”的方法进行动态规划。利用人工智能驱动的归纳性洞见，实时调整计划。创造性地思考未来各种可能。

2. 以全局性思维利用数据

追踪数以百计乃至千计的变量，培育开放协作的数据生态系统。

3. 构建“向未来学习”的核心能力

从基于经验的自上而下式决策，转变为数据驱动的自下而上式决策。使员工能借助算法推荐，增强自身的判断和直觉。

风险

向未来学习是否会导致企业战略失当？

即使是自主水平最高的算法，也需人类提供背景说明。对此，英国皇家空军前中校基思·迪尔（Keith Dear）曾问到：“在军事战略应用领域，当人工智能对超出我们考量范围的许多互动和行为进行概率推理，并生成我们难以理解的行动方案建议时，该如何应对？”⁵总之，无论人工智能发展到何种程度，始终需要人类对算法数据予以解读阐释，并确保体现正确意图。

趋势二： 向边缘推进

领先企业通过给前线业务人员赋权，
有效应对变化和挑战，
同时凭借高度连通的团队实现快速、
敏捷的响应。

为扩大国际业务，网飞公司（Netflix）将决策下放至一线业务团队，凭借前线人员深入了解本地市场的优势，积极开展试验并定制化地创建内容。通过此举，网飞对本地市场偏好的敏感度空前提高，能够迅速适应客户的需求。⁶这种全球敏捷性为该公司带来了丰硕回报：2020年，网飞83%的新用户来自美国、加拿大以外的国家和地区。⁷

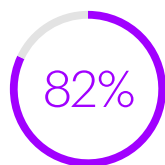


网飞可谓是一家典型的“边缘型企业”。这类机构充分利用“边缘”计算原理，通过去中心化的计算和数据存储方式，使智能更接近使用端，从而加快数据处理速度。从架构角度看，位于边缘的众多团队借助网络相互联系，并有权决定自身的组织和工作形式，以及达成企业目标及完成具体任务的途径，同时优化本地绩效。

尽管不少组织一直在追求“全球化思考、本地化行动”，努力迈向“边缘型企业”。但直到今天，几项因素的合力作用方才使这一理想真正化为现实。技术的巨大进步提高了互联水平，并确保信息流的安全管理，从而帮助企业克服距离带来的限制。全球疫情触发了规模空前的远程办公

机制，并最终表明我们能够有效地展开远程协作。

与此同时，日益加剧的地区分化和瞬息万变的消费者偏好，令决策权向业务前沿转移不再只是一种业务选择，而是必行之举。



的受访首席高管表示，为应对日益分散的商业环境，采取一种更趋于广泛企业联盟的运营模式，对企业的成功经营具有重要作用。



如何着手？

当前，适应力和速度对企业制胜未来的重要性，比以往任何时候都更为凸显。为将决策权交给业务前沿人员，企业应重点采取以下三项措施：

1. 组织扁平，赋权前线

实现企业组织扁平化管理，加快响应速度。摒弃等级制度，赋权于以客户结果为中心的多学科团队网络。

2. 使决策更接近业务前沿

尽可能地将大部分决策权下放至本地前端业务人员，由他们决定自身有能力、且最擅长采取的行动。

3. 提升前线业务人员的技能

安排团队员工技能的再培训。利用技术，提高员工承担难度更高工作的能力，从而赋权多学科团队并提升其绩效。

风险

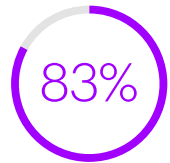
企业向“前”推进是否会过犹不及？

理论上，企业向边缘进发的速度可能过快，以至于在重组过程中忽视分散决策的复杂性。例如，若各地价值观存在差异，或是与企业本身的价值观存在冲突，则一味迎合当地需求可能会危及企业的整体品牌形象。

趋势三： 可持续使命

为了切实服务于广泛的利益相关方，
企业正顺应呼声，
将可持续融入业务的方方面面，
持续履行自身的社会责任。

全球规模最大的资产管理机构贝莱德集团（BlackRock），已要求所有被投资企业披露商业模式与净零排放经济的融合计划。贝莱德此举体现了当前日趋强烈的共识，即专注于为全体利益相关方（而非仅仅股东）创造多维价值的企业，才能更好地满足社会和投资者的利益。⁸



的受访首席高管表示，反思企业管理方式、推进多维的价值创造观点，对企业未来三年成功经营具有重要意义。

许多企业会谈及目标，但鲜少能切实将其融入组织基因中。我们统计发现，按环境、社会和公司治理（ESG）指标衡量，全球521家规模最大的企业中，43%的多维价值创造能力与之目标并不匹配。虽然这部分企业在召开财报会议时，讨论ESG事项的力度高于平均水平，但其过去三年ESG指标的实际表现却始终低于平均值。⁹

切实树立以利益相关方为中心的目标，并非要求企业在“盈利”和“公益”之间做单选。2013至2020年，ESG表现持续突出的企业，其经营利润率比表现较差企业平均高出3.7倍。同时，这些领军企业为股东创造的年度总回报也较高，超出后进企业2.6倍。¹⁰

微软（Microsoft）一贯致力于为全体利益相关方（而非仅仅股东）创造价值。¹¹该公司将创造多维价值的目标纳入商业模式的核心，努力开发兼具盈利性和持续性的产品与服务，改善民众生活和地球环境。微软通过报告达标进度，使利益相关方能够评估其在此过程中的成绩和进展。同时，还将目标承诺纳入其治理结构、公司政策和流程。创造多维价值的使命，已贯穿在普通微软员工日常行为实践中，而非仅仅关乎其首席执行官和高管人员。¹²

如何着手？

从树立目标到切实达成，企业应开展以下三项工作：

1. 明确：确立目标，落实承诺

确立并阐述目标。必要时，还需调整治理准则，维护利益相关方的首要地位。

2. 衡量：为目标赋予价值

除股东回报外，还应评估利益相关方回报。跟踪并公开披露企业的ESG绩效。

3. 管理：在整个企业生态系统中建立问责制

将目标嵌入企业及其生态系统的核心。确保董事会和首席高管为实现目标负起责任。面向员工和合作伙伴制定激励措施，推动使命达成。

风险

利益相关方经济是否会引发“冲突经济”？

平衡不同利益相关方互相冲突的需求已成为一项巨大挑战：客户要求降价，员工希望涨薪；股东期待分红，而当地社区关注慈善公益。这些关系是否会导致各利益相关方的需求相互抵触，形成一种“冲突经济”？

趋势四： 供应无藩篱

快速灵活、兼具成本效益和可持续性的订单履行，
已成为越来越多客户的期盼。
企业正设法满足这一需求，加紧重组供应链，
将生产活动尽可能贴近需求点。

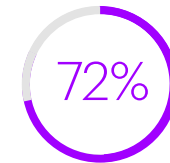
全球新冠疫情大流行推动了供应链管理变革。在美国，沃尔玛（Walmart）、亚马逊（Amazon）和Instacart三家企业共雇佣了超过100万名员工，以满足不断激增的新需求。¹³敏捷制造商3YOURMIND创建的新冠疫情响应平台，将医院的医疗设备需求与当地3D打印农场进行匹配。¹⁴餐饮食品分销巨头西斯科（Sysco）在不到一周的时间内，便建立起一条新的供应链，专门为食品杂货店服务。¹⁵企业正纷纷构建新的商业模式，满足不断变化的市场需求。

在创新加速的同时，客户还要求进一步拉近采购点和销售点，并期待享有更多可持续的选项。为此，优秀企业正致力于将集中式的线性供应链，转变为按需生产的分散式供应网络，我们称之为“供应无藩篱”。

企业高管们曾指出，地面基础设施瓶颈、供应链长度和客户的地理分布等物理局限，是满足客户不断变化期望的三大障碍。为应对这些难题，许多企业正展开一系列实验，以打破物理局限，使供应链与距离、地面基础设施，以及包装和库存浪费等因素脱钩。

中国建筑科技企业盈创（Winsun）运用3D打印技术，就地制造建筑构件，使公司大幅缩减在材料和劳动力上的投入。这一做法已迅速推广

至10个国家。¹⁶还有一些企业通过缩小实体设施规模，完成更多订单。例如，沃尔玛一直在不断增加微型履约中心的数量。这类中心是建于现有店面内、面积不足2000平方米的模块化仓库，其规模仅相当于传统独立仓库的1/50至1/20。¹⁷部分企业则专注于可持续发展。例如，在宜家（IKEA）开展的“产品即服务”商业模式测试中，顾客可通过订阅方式获得家具使用权，而宜家保留产品和原材料所有权，将来可重复使用。



的受访首席高管表示正采取更多措施，将供应活动与地面基础设施分开。

如何着手？

打破供应链的物理局限，能够使企业以更少投入获得更多回报，满足客户对成本效益和灵活履约日益增长的期望。为此，企业应着重落实以下三项工作：

1. 重新界定物理基础设施的目标

对订单履行网络中每个节点的职能定义进行更新。

2. 重新构想供应网络

与合作伙伴（如当地快递公司、按需送货公司等）携手提升供应链的整体表现。

3. 重新设计产品和服务

保持产品设计与无边界供应链的一致性。设计时，应考虑再利用和再制造问题，使用更加简约的可回收材料。

风险

分散式供应链是否会影响新兴经济体的稳定性？

若生产活动进一步靠近需求点，人才需求和培训要求也将发生变化。企业必须与利益相关方通力合作，共同识别新兴经济体中弱势群体面临的生计风险，并努力通过长期的技能发展支持，减轻相关风险。

趋势五： 虚拟现实化

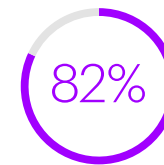
随着虚拟技术对物理世界体验的提升，
以及对场所感的重新定义，
创新型企业正为人们建立新的工作、
消费和社交方式。



创新型企业正致力于融合虚拟空间与物理世界，创建出我们所说的“虚拟现实化”环境。在这一融合过程中，虚拟元素将变得日趋真实，产生更加真切的体验。例如，“嗅觉虚拟现实”公司OVR Technology开发出一款能发射气味粒子的头戴设备。当用户佩戴OVR虚拟现实头盔步入虚拟公园时，便可嗅到花草的芬芳。¹⁸

物理世界与虚拟界面的结合，将创造出丰富多彩的增强型体验。德国足球甲级联赛（Bundesliga）运营方德国足球联赛协会（Deutsche Fußball Liga）与沃达丰（Vodafone）合作，为体育场球迷开发了一款增强现实app，实时叠加统计数据和比赛分析，为现场观赛的球迷提供了比电视机前球迷更为丰富的数据体验。¹⁹

物理世界和虚拟世界的融合，使企业能够丰富客户体验，创造卓越价值。



的受访首席高管表示，建立更有沉浸感的虚拟物理环境，将重新定义人们的工作、学习、社交和购物体验，对企业成功具有举足轻重的作用。

如何着手？

为充分把握虚拟现实化带来的诸多机遇，企业应重点开展以下三项工作：

1. 反思竞争优势

思考虚拟化转型将如何改变企业的竞争方式和竞争对手。通过融合虚拟环境和物理环境，为客户提供增强型体验，并寻找合适时机将这些产品推向全新市场。

2. 激活新机遇

从销售到营销、会计、再到研究，评估企业各领域人才如何在虚拟现实化世界中发挥最佳作用。重新调整企业的创新投资和流程，满足核心技术（如虚拟现实）和底层基础设施（如网络容量）的发展需求。

3. 携手生态系统合作伙伴

根据合作伙伴的不同专长，邀请其与企业一道反思和创新。

风险

虚拟现实混合世界是否会助长欺诈？

用于创建虚拟现实化世界的技术，同样可用于数字欺诈，制造“深度假象”。人工智能可生成极其逼真的伪造视频（例如CEO发布误导性消息），造成大范围扩散，从而损害企业的品牌、客户关系和股价。²⁰

趋势六： 科学新方法

科学创新为人类带来了更物美价廉、
更加可持续的产品和服务。
在此趋势下，
领先企业将变为科学型组织，
运用科技手段有效破解全球面临的根本挑战。

新冠疫情来袭时，研究人员仅耗时三天便完成了病毒基因组测序。²¹不久之后，mRNA疫苗的测序也只用了两天时间。因此，许多科学家乐观地认为，mRNA背后的技术将对医学产生更加广泛的变革性影响。同时，该技术目前也被应用于疟疾和其他传染病的疫苗研发。²²





如今，科学创新已重新成为政府和企业的首要议题。2020年第二季度，美国企业在软件和研发方面的支出，十多年来首次超过了固定资产支出。²³埃森哲认为，当前全球对科学的日益关注，只是未来科学化发展端倪初露。



的受访首席高管认为，提升科学能力对企业未来竞争力极为关键。

积极拥抱科学的企业，能以更可持续的方式满足市场和消费者的需求。例如，今天的食品设计可从分子着眼，而不必像传统食品加工那样，将散装食品分解和重组。以Impossible Food为代表的诸多企业，为我们展示了科学的潜能。在不影响口味的情况下，该公司以转基因酵母为基础制作出植物肉汉堡，与传统牛肉汉堡相比，耗费的水和土地资源更少。²⁴

生物材料的应用，同样有望取代从化肥到聚酯纤维等一系列碳密集型产品的制造。以混凝土为例，作为全球消耗量最大的材料，混凝土的核心成分“水泥”占全球二氧化碳排放量的8%。总部位于美国的Biomason公司，正利用微生物来培育以生物水泥为基底的建筑材料，以减少碳排。该公司生产的混凝土强度比传统混凝土块高出三倍，并具有自我修复特征。生物水泥中的微生物，会从其周围环境（如海水）中获取养分，在建筑材料出现裂缝时自动填补。²⁵

企业必须超越当今成熟的数字技术，在下一个科学前沿展开创新。与单纯的数字解决方案相比，综合各个科学领域成果是一项更为艰巨的规划和组织挑战。科学依赖于基础研究，以及必要的技能、知识和基础设施。如果说过去十年，企业在拥抱数字化，那么未来数十年，他们将集体迈向科学化。

如何着手？

“科学新方法”要求企业将突破性成果更快地应用于现实世界。为此，企业应优先采取以下三方面行动：

1. 重塑“设计—构建—测试—学习”循环

使用人工智能分析产品需求，确定最佳设计方案。机器学习算法与机器人技术相结合，可帮助企业相对快速且成本高效地进行产品合成、构建、测试和完善。

2. 开放合作，促进生态系统发展

倡导全新合作模式，跨越不同科学领域，充分利用初创企业、高等学府、政府机构和其他企业的专业知识。

3. 通过替代投资工具降低风险

寻求更广泛的投资伙伴。科学创新需要不同的基础设施、技能和资源，以及更加强大的长期筹资能力。

风险

反科学浪潮是否会导致公众不信任科学型企业？

随着全球各国逐渐走出疫情至暗时刻，科学伦理又重新成为人们日常生活中的关注焦点。科学能够解决现实问题（“我们能做什么？”），但无法解决伦理问题（“我们应该做什么？”）。如果伦理问题得不到妥善解决，公众舆论或会转而反对科学创新。

如何利用变革趋势

下述四个基本步骤将帮助企业评估变革趋势的意义，以及如何设计响应方案、快速行动和优化变革。

1. 评估

首先，了解变革趋势对企业的意义。

在企业所处的行业和市场，这些趋势有着怎样的强度？能否改变竞争优势来源？现有利润基础是否会枯竭，可否形成新的利润池？企业哪些部分所受的影响最为显著？

采用结构化方法，评估变革趋势对企业方方面面（从客户、竞争对手到资产负债表）的影响。将不同洞见提炼成共同观点，为领导团队提供适当参考，同时突出关键问题、重要的不确定因素，以及有待做出的基本决策。

公开讨论并如实评估现有选择，鼓励提出不同意见，超越表象，预想变革趋势带来的所有潜在机遇和风险。

2. 设计

针对变革趋势设计战略响应方案，调整并阐述企业的未来建设计划。

企业将如何利用变革趋势？企业希望建立何种未来，以及站在宏观视角，怎样从当前位置达成目标？为支持战略，企业应进行哪些必要的业务和运营模式转型？如何减少潜在风险？

企业需要就上述决策点，对战略方向作出明确选择，以引导和赋权团队将计划付诸实施。同时，还须对照现有举措审查相关选择，并确定其中应当加速、按计划继续或终止的选择。

3. 响应

通过战略计划的快速执行和不断迭代，对变革趋势作出积极响应。

确立企业内部领导者。由他们推动企业对变革趋势作出响应，并负责战略交付。将相应战略响应纳入规划过程。在各业务部门之间重新分配资源，使各团队获得所需资源，从而作出有效响应。

随后，处于前线部门的团队应就他们认为能实现领导层战略意图的行动开展测试，并基于测试结果调整行动，以优化企业目标并分享见解。

4. 巩固

制定明确的评估标准和激励措施，以此促进变革。

追踪趋势响应行动的有效性。不断研究变革趋势的强度变化指标，并将其与具体战略和行动联系起来：详细说明在不同的趋势强度水平上，如何以及何时开始或终止特定的响应行动。最后，将获取的相关洞见用于趋势再评估，或纳入不断发展的企业战略。



哪些其他因素将影响企业未来？

除本报告详述的六大趋势外，另有19个趋势也同样为我们所关注。

当前

正在重塑企业的商业变革趋势



迅速掌握技能：随着越来越多的传统工作形式被逐步淘汰，企业亦开始着手培养员工团队的新技能。

从场所到空间：由于远程办公等新行为影响了物理场所（如办公室、公园、商店）的使用时间和使用方式，企业正纷纷重新审视自身的物理资产。

信息更透明：在与企业打交道时，越来越多的人会要求企业提供明确信息，并由此建立信心。因此，企业的经营活动（如产品采购、安全性等）也变得日益透明。

CEO的多角色演化：面对众多利益相关方，CEO必须对其诉求作出响应，尤其是应参与解决环境、社会和公司治理（ESG）问题。

加倍重视多元化：企业已认识到多元化、包容性和财务回报之间的相互关系，并在为少数群体制定就业和领导力目标。

善于解决问题的复合型人才回归：为解决复杂的跨行业问题，企业正致力于培养更多具备广泛灵活技能的员工，而不仅仅局限于狭隘的技术能力。

公平交易数据：为响应客户的隐私要求，企业开发出新的商业模式，限制企业对客户数据的使用，并对确实使用的数据，给予客户明确的回报。

全面关怀：企业正拓展员工回报方式，不仅满足其经济需求，还将在身心健康、生活目标及就业能力等方面提供广泛支持。

零固定成本：企业通过各类“服务化”模式，充分利用数字化优势，降低固定成本，亦或以可变成本替代固定成本。

巅峰绩效团队：企业着力投资于各种技术，以提高员工的认知能力和体力绩效，从而优化整体生产力。

未来

未来三年中，将对企业产生影响的商业变革趋势

从远程办公到虚拟存在：随着远程办公日益常态化，企业将积极接纳并整合模拟现实的虚拟工作环境（如数字孪生、增强现实、虚拟现实等）。

销售人员新生：企业将重新定义销售人员的职能、销售工具和技能组合，以顺应向B2B在线销售的转型趋势。

新型集体化：企业之间将共享更广泛的资源，包括人员、基础设施、生产基地等，以更好、更快、更具成本效益的方式为客户服务。

重新组合：企业将通过产品整合，满足消费者对简洁性和便利性日益增长的渴求。

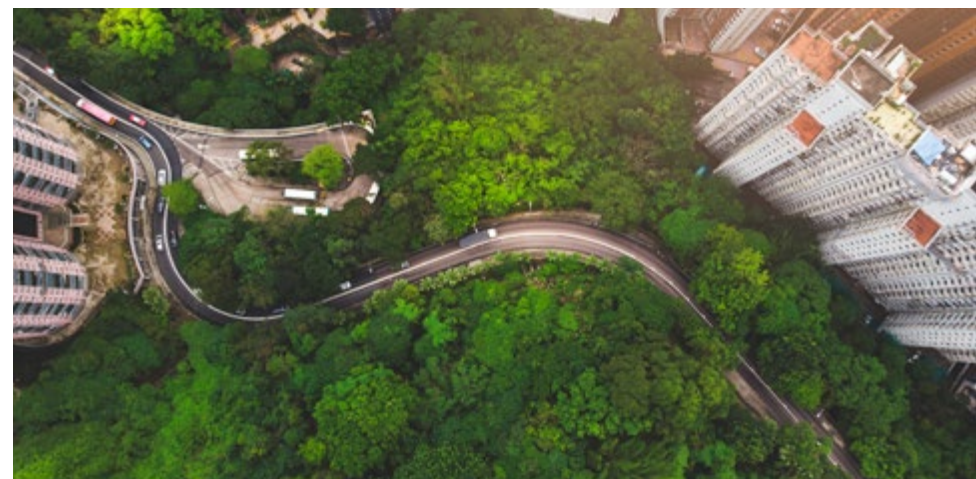
多用途基础设施：企业将重新设计物理基础设施（如房地产、制造工厂等），将其用于多种用途。敏捷执行将是关键所在。

领导力发展转型：企业将重新考虑领导力发展方法，从而更好地服务于文化背景、地区和年龄都差距迥异的员工团队。

能力成为新产业：企业将围绕核心能力和服务（而非过往行业从属关系），重新定义自身竞争格局。

重塑零工经济：企业将利用零工经济（如拼车平台工作人员、独立承包商等）雇佣更多具备创造力和技术技能的人员。

减少外部负面影响：企业将超越碳减排，有意识地管控经营活动对社会和全球产生的种种影响，尤其是在生物多样性、心理健康和社会公正等方面。



作者



安妮特·里珀特 (Annette Rippert)
埃森哲战略与咨询全球总裁



凯瑟琳·奥莱利 (Kathleen O'Reilly)
埃森哲战略全球总裁



瑞秋·巴特尔斯 (Rachael Bartels)
埃森哲企业职能服务主管



科恩·德里克尔 (Koen Deryckere)
埃森哲行业服务主管



伊娃·赛琪-嘉文 (Eva Sage-Gavin)
埃森哲人才与组织绩效、
人员潜能服务高级董事总经理



保罗·纽恩斯 (Paul Nunes)
埃森哲商业研究院思想领导力全球董事总经理

业务联系人



哈亿辉 (Robert Hah)
埃森哲大中华区战略与咨询总裁
robert.y.hah@accenture.com

关于本研究

埃森哲“未来企业”主题研究项目旨在跟踪分析一系列商业变革趋势——我们认为，这些趋势将会塑造企业未来发展的种种可能。

《未来企业》研报的编制过程分为三个阶段：

01. 众包：

我们由400多名研究人员组成的团队持续追踪众多企业，寻找新兴业务趋势实例。我们通过一项众包活动广泛收集研究团队的集体见解——共400多种业务变革趋势。我们还与埃森哲专家网络成员（包括来自企业、学术界和民间社会的代表）开展了深入访谈，了解他们所看到的各种塑造企业未来的商业变革趋势。我们对汇集的信息加以分类合并，生成了包含30种趋势的初始列表。

02. 优先排序：

我们与来自埃森哲战略与咨询服务部门的2000多位董事总经理，以及埃森哲众多业务团队代表组成的全球社群联手，对研究人员观察到的趋势进行了压力测试。他们通过在线调查，从业务影响力和成熟度方面排出了前述30种趋势的先后次序，并就其他需要考虑的趋势提出建议。随后，埃森哲研发与全球创新旗舰中心——The Dock的设计思维专家团队举办了一系列虚拟研讨会，组织埃森哲各业务部门的领导者讨论了这一评判。研讨会将趋势列表进一步压缩为25种，其中6种根据以下四项标准被排在首要位置：1) 与首席执行官的相关性；2) 其潜在商业影响；3) 行业和市场影响的广度；4) 独特性。

03. 测试和证实：

我们使用多种研究方法测试并进一步证实6种优先趋势，及其对企业未来运作方式的影响——其中包括面向18个国家和20大行业2650位首席高管的调研、与内部专家网络的深入访谈、案例研究开发、数据科学手段和经济建模。我们还对社会、经济、地缘政治、环境、技术和消费者这6个主题领域的155种潜在驱动力作了定量分析。

展望未来，我们将继续跟踪企业未来侦测雷达上的所有趋势，并使用自然语言处理技术来监测媒体、企业报告，以及财报会议中对每种趋势的覆盖程度。这些见解也将用于识别新的趋势。



企业变革的趋势

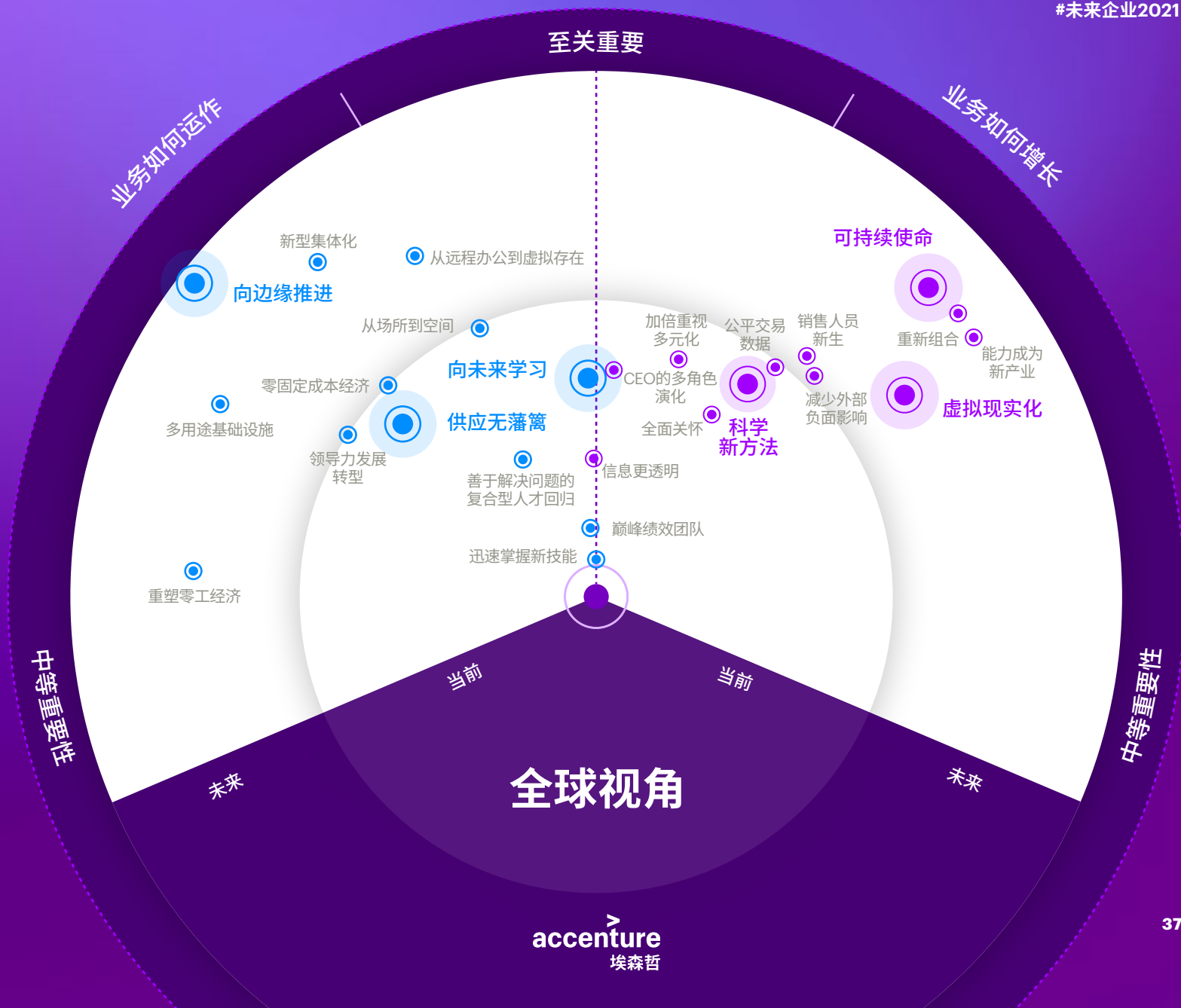
我们基于首席管理层调研的回复，依据两项标准将这些趋势在我们的侦测雷达上进行了对标和排序：

影响力：

趋势对企业未来的成功有怎样的重要性？趋势分为两个方面：1) 业务运作方式的变化，主要影响运营模式；2) 业务增长方式的变化，主要影响业务模式。

成熟度：

趋势将在多久后成熟并产生最大的业务影响力：当前、还是将来（接下来的三年内）？



参考资料

- 1 Madhumita Murgia, “[人工智能设计的药物首次进入人体临床试验](#)”, 《金融时报》(2020年)。
- 2 “[工作的未来: 混合工作模式](#)”, 埃森哲(2021年)。
- 3 “[网商银行2019年服务中小企业超过2000万家, 进一步拉动中国小微企业发展](#)”, 网商银行(2019年); “[网商银行在双十一全球购物节前缩短了小微企业的支付周期](#)”, 蚂蚁集团(2020年); “[网商银行的性别驱动型贷款方法](#)”, 国际金融公司(2020年); 根据中国人民银行数据, 中国现有约8000万家中小企业。截至2020年6月, 网商银行及其合作伙伴已服务于2900万家中小企业; “[网商银行与金融机构合作伙伴联手, 为超过1500万家中小企业提供服务](#)”, 网商银行(2019年)。
- 4 Karen Hao, “[新冠疫情推动阿里巴巴利用人工智能为全球最大的购物日做好准备](#)”, 《麻省理工学院技术评论》(2020年)。
- 5 “[人工智能正在改变战争的方方面面](#)”, 《经济学人》(2019年)。
- 6 Louis Brennan, “[网飞如何在7年内扩展至190个国家](#)”, 《哈佛商业评论》(2018年)。
- 7 “[网飞的服务范围](#)”, 网飞公司(2020年); “[网飞订户数, 2013-2020年](#)”, Statista公司(2021年)。
- 8 “[可持续性已成为贝莱德新的投资标准](#)”, 贝莱德集团; “[拉里·芬克2021年致企业首席执行官的信](#)”, 贝莱德集团(2021年)。
- 9 基于有关环境、社会和公司治理(ESG)表现和财报电话会议自然语言处理的Arabesque S-Ray公司数据。有关更多详细信息, 请参阅“关于本次研究”部分。我们的发现与其他机构进行的类似分析结果一致。例如参见: A. Raghunandan和S. Rajgopal, “[社会责任是否言行一致?](#)”(2020年); [企业目标测试](#)(2020年); L. A. Bebhuk和R. Tallarita, “[利益相关方治理的虚假承诺](#)”(2021年)。
- 10 对Arabesque S-RAY®和S&P Capital IQ数据的研究分析。分析的样本企业数量: 营业利润率8398家; 股东总回报9139家。面板数据计量经济学回归模型的输出, 系数在1%的水平上具有显著性。营业利润率=持续经营收益, 被定义为税前利润+非经常项目-所得税费用。
- 11 [基于JUST Capital排名](#); JUST Capital公司根据企业服务于全体利益相关方的程度对其进行排名, 这些利益相关方包括: 员工、社区、客户、股东和环境。有关该方法的更多详细信息, 请访问: <https://justcapital.com/issues/>。
- 12 “[作为美国最公正企业的负责人, 微软首席执行官萨蒂亚·纳德拉\(Satya Nadella\)分享了他对利益相关方经济的认识](#)”, JUST Capital公司(2020年)。
- 13 基于新闻发布和媒体报道。请参阅: “[沃尔玛如何在新冠疫情期间行动起来, 聘请数十万员工](#)”, 沃尔玛(2020年); “[在疫情推动下, 亚马逊掀起了前所未有的招聘热潮](#)”, 《纽约时报》(2020年); “[Instacart在一个月内雇佣了30万名新员工, 并且计划再招募25万人](#)”, CNN(2020年)。
- 14 “[3D打印服务群体响应新冠疫情资源需求](#)”, 《3D打印行业》(2020年)。
- 15 “[疫情正激励企业果敢尝试激进的新创意](#)”, 《经济学人》(2020年)。
- 16 盈创公司, <http://www.winsun3d.com/>; “[盈创利用3D打印隔离病房遏制冠状病毒爆发](#)”, 《3D Natives》(2020年)。
- 17 “[从开创性想法到破土动工: 沃尔玛开始推广本地履约中心](#)”, 沃尔玛(2021年); “[在沃尔玛的未来商店内, 机器人完成杂货订单的速度可比人类快出10倍](#)”, 《Business Insider》(2020年)。
- 18 OVR Technology公司, <https://ovrtechnology.com/technology/>。
- 19 爱立信公司, “[足球狂热: 通过5G和增强现实技术增强球迷体验](#)”, 2021年2月4日。
- 20 埃森哲, “[深度假象: 如何使组织做好应对新型威胁的准备](#)”, 2020年10月6日。
- 21 “[登月计划的光明面](#)”, 《经济学人》(2021年)。
- 22 “[我们一直拥有疫苗](#)”, 《纽约》杂志(2020年); Damian Purcell, “[研究人员正在开发的3种mRNA疫苗\(非用于新冠病毒\)](#)”, 世界经济论坛(2021年)。
- 23 基于非住宅私营部门支出。创新是指软件和研发(R&D)。固定资产是指建筑结构和设备。[数据来自美国经济分析局](#)。
- 24 Impossible Foods公司, “[环境生命周期分析: Impossible汉堡2.0](#)”, 2019年。
- 25 <https://www.biomason.com/>。

关于埃森哲

埃森哲公司注册于爱尔兰，是一家全球领先的专业服务公司，在数字化、云计算与网络安全领域拥有全球领先的能力。凭借独特的业内经验与专业技能，以及翘楚全球的卓越技术中心和智能运营中心，我们为客户提供战略&咨询、互动体验、技术服务和智能运营等全方位服务，业务涵盖40多个行业，以及企业日常运营部门的各个职能。埃森哲是《财富》全球500强企业之一，目前拥有约69.9万名员工，服务于120多个国家的客户。我们秉承“科技融灵智，匠心承未来”的企业使命，致力于通过引领变革创造价值，为我们的客户、员工、股东、合作伙伴与整个社会创造美好未来。

埃森哲在中国市场开展业务35年，拥有一支约2万人的员工队伍，分布于多个城市，包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、杭州、香港和台北等。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴，我们正在更创新地参与商业和技术生态圈的建设，帮助中国企业和政府把握数字化力量，通过制定战略、优化流程、集成系统、部署云计算等实现转型，提升全球竞争力，从而立足中国、赢在全球。

详细信息，敬请访问埃森哲公司主页[accenture.com](https://www.accenture.com)以及埃森哲大中华区主页[accenture.cn](https://www.accenture.cn)。

关于埃森哲商业研究院

埃森哲商业研究院针对全球企业组织面临的重大问题，洞悉发展趋势，提供基于数据的深入见解。我们的研究团队包括300名研究员和分析师，分布于全球20个国家，并与MIT、哈佛大学等世界领先研究机构建立长期合作关系。将创新的研究方法与工具对客户行业的深刻理解相结合，我们每年发布数以百计的拥有详实的数据支持报告、文章和观点，解构行业与市场趋势，洞察创新方向。

敬请访问埃森哲商业研究院主页www.accenture.com/research。