

## 2018-2019年科技行业趋势



### 联系人

高建斌  
普华永道中国，合伙人  
+86-21-2323-3362  
gao.jianbin  
@cn.pwc.com

单小虎  
普华永道思略特，合伙人  
+86-10-6533-2166  
tiger.shan  
@strategyand.cn.pwc.com

在动荡不安的科技行业中，公司必须清楚产品和服务的风险以及破坏性潜力。初看之下，科技产业似乎在朝气蓬勃的发展。美国的五大科技公司Alphabet、亚马逊、苹果、Facebook和微软都拥有亮眼的收入、利润和股票市场估值。大洋彼岸的中国竞争者，特别是阿里巴巴、华为和腾讯亦是如此，借助于中国市场的领导地位，积极地开拓国际市场份额。初创公司在两国继续成长为“独角兽”，并且大量上市。

但是，技术的风险和破坏性潜力历史上第一次变得很难管理和控制。政府领导人、监管机构、媒体、客户，甚至投资者，加紧要求科技公司提供可靠的产品，防止意外后果的发生。规范隐私权和反垄断问题正在采取严肃措施。

我们认为，许多公司的风险管理实践并不能完全解决这些挑战。科技行业需要进一步制定全面的策略，不仅仅能够应对每个公司所面临的短期的经营风险，而且还要能够解决由科技所催生出的独特的长期社会风险。虽然每家公司的最优策略不尽相同，但管理科技颠覆的总框架应包括以下六要素。

- 1. 在问题公布于众之前解决问题。**过去，科技公司已经习惯了当产品和服务出现问题 and 重大事件公布于众之时做出反应。此方法不再有效，现在需要主动出击。在开发产品并上市的同时，公司必须考虑此科技有可能带来的潜在后果。公司必须建立在高安全性和透明度的系统之上，从而促进与未来客户和其他利益相关者的信任。公司也应将诚信融入到商业模式和实践中——如何将产品带到市场，如何获取价值，如何对待知识产权，如何进行人员招聘。通过这些方法，可在问题出现前预见和管理技术上的风险。
- 2. 快速响应及改进。**由于数字化科技能够推动变革的速度，现在整体商业环境的变化比过去更快速。在此环境下，领导者没有意识到他们需要花时间建立信任和妥善管理风险。他们认为只要关注在技术本身，而对管理员工和发展企业并没有足够重视。

补救的措施并不是让科技公司放慢脚步，而是将其快速变化且灵活的企业文化渗透进整个企业生态系统的各个环节。科技公司应当高瞻远瞩，从而快速规划并不断改进产品。应及时应对内部问题，纠正错误和非预期的后果，并更加关注员工、客户和其他利益相关者的福祉。

**3. 重新考虑激励措施以提升责任感。**不断涌现的技术创新在本质一次又一次的“赌博”，大多数初创科技公司都在这场赌局中惨败。许多科技公司奖励那些能从失败中吸取教训的员工，这也意味着他们愿意打破传统惯例或旧的业务模式。

这一方法使科技行业朝气蓬勃，但也产生了两个意想不到的后果。首先，尚未成熟的软硬件争相投放市场，例如大量软件无法按照设定运行或包含有害的隐藏功能。其次，催生出恶性竞争文化，从而造成了企业的“大跃进”式发展。

事实上，许多科技公司的高市值并不来自于冒险或打破成规。相反，当投资者认识到其创新的潜在优势时，即消费者和企业可能大规模使用其产品和服务，这些科技公司就能成为“独角兽”。想要实现潜在优势的公司，应着重于满足大范围市场预期和需求的长期创新，而非冒险的飞跃式创新。

**4. 与监管机构合作，而非对立。**许多科技公司并未立足于监管的角度。他们在设计商业模式、开发产品，并将产品投入市场时并没有考虑社会、经济及法律方面的后果。科技公司有机会与监管机构合作，制定恰当的监管门槛，既能降低风险又不遏制创新。要实现这一目标，最具前瞻性的行业领导者应做到：

考虑任一重大行动可能的监管对策；为新技术可能产生的监管和声誉问题设计潜在的解决方案；从一开始就与监管机构合作，科普新技术并强调对社会发展的促进作用；与监管机构合作制定合理且公平的监管计划，将可能产生的破坏纳入考量之中，同时保证促进创新和发展。

**5. 公开合作建立共同的标准。**鉴于当今技术的普及，以及技术对人们生活的渗透，技术行业必须携手建立并遵守国内法条规定之外的共同标准。这一做法不仅适用于晦涩的技术问题，也同样适用于处理安全性、隐私以及法律问题。

**6. 在遵守诚信的基础上寻求自身竞争优势。**技术的风险一直存在，如今随着技术日益深入地渗透到商业活动及日常生活，很多方面都显现出了更多的风险。日益普及的新技术带来的潜在危害，以及开发并卖出这些技术的企业似乎面临愈来愈严峻的抵制效应。这是一个建立差异化企业的时机，建立一个不只有口头承诺，更能够实实在在造福社会的品牌。换句话说，仅仅是把企业定位为一个既有技术能力又承担社会责任的品牌，一个值得信赖的品牌，这一做法本身就能够创造出巨大的价值。

## 结论

一家怀揣社会责任感的企业，同时也能够坚持不懈地致力于打造品牌质量并吸引客户。这些特质与信赖和透明并不相悖，这一点尤其体现在这家公司能够坦诚说出自己的技术和产品可能带来的潜在风险时。这些公司会将科技融合进他们的产品和服务中，使客户在使用产品时将风险降低。而这样的技术将会得到来自客户，以及投资者、监管者和媒体界的普遍认可。成为这类科技公司需要一种不同的变革计划，这包括开展企业文化变革，培养强烈的诚信意识，并把握公司运营的全局观。

本文作者是普华永道美国合伙人Raman Chitkara、普华永道思略特德国合伙人Marcus Gloger、普华永道美国合伙人Mark McCaffrey。

本文亦感谢普华永道高建斌、Mike Pegler和Roger Wery的贡献。

---

我们是由注重实效的战略家组成的全球团队，致力于与您携手解决最棘手的问题，掌握最佳的机遇。这意味着协助您开展复杂、充满风险的变革。我们在协助客户解决最棘手的问题上不断传承的优良传统，加之普华永道网络的广度和深度，使我们能够迅速实现既定的影响。无论是筹划企业战略，还是推动职能部门和企业转型的方式打造相关能力，我们都能为您创造您所预期的价值。我们是普华永道网络中的一员，普华永道各成员机构组成的网络遍及158个国家和地区，有超过25万名员工，致力于在审计、税务及咨询领域提供高质量的服务。业务垂询或了解更多，敬请访问我们的网站 [strategyand.pwc.com](http://strategyand.pwc.com)。

[www.strategyand.pwc.com](http://www.strategyand.pwc.com)

© 2019 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入 [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。免责声明：本文件内容仅作参考提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。CN-20190222-5-C1