



# 转型 是勇敢者的行动

文 安博奥 (Omar Abbosh)

对于一家大型专业服务公司的首席执行官来说，如果他所预测的问题严重性与实际情况不符，那么这样一个颇具讽刺意味的场景就有点好笑了。过去的几十年里，在颠覆性力量影响了一个又一个行业之时，他和同事为世界各地的公司建言献策，为它们提供面向未来的发展建议。如今，随着数字技术的发展，他自己公司的核心咨询业务却正面临潜在的破坏性浪潮。

一方面，新兴数字技术来势汹涌，有可能颠覆一切，比如用不了多久，软件产品就有可能大规模替代行业内的专业人士；另一方面，公司的现有业务呈现出增长停滞或下跌趋势，新兴业务的价值则被其他竞争对手截获。机遇就在眼前，就在公司的操舵室里。管理层却够不到它。

对这家公司来说，要想蓬勃发展，必须在创新上超过那些发展速度最快的公司，且必须抢在其他所有公司之前，实现公司核心业务的颠覆性变革。它需要重塑自身业务，需要系统地为核心资产进行再投资，包括信息系统、员工、知识产权，甚至是企业文化。

上面提到的这家差点被颠覆掉的公司就是五年前的埃森哲。面对这场浪潮，我们没有坐以待毙，而是推动了咨询和技术服务行业历史上最重要的转型。事实上，自2014年以来，埃森哲新雇用了超过十五万人，投入数十亿美元发展业务；我们也得益于这次转型，收入增长超过100亿美元，而市值则接近翻番，超过了1000亿美元。

在此过程中，我们得出的洞见是，面对可预测的不可预测性，单靠一次大规模的转型根本不能解决问题。回顾过去半个世纪的商业成败史，我们的结论是，面对持续的、有

可能引起颠覆的变化，唯一的解决方案就是不断进行再创造，重塑业务架构，确保企业可以迅速而又高效地抓住一个又一个机遇。

这不是胆小者的游戏。它需要史诗般的“反思”，这种彻底反思带来的颠覆，不亚于新兴技术；它需要智慧，成功航行在变化多端的大海上，掌舵手要掌握航向、控制速度；它需要魄力，领导者在合适时机要勇于扩大创新规模，不断拓展业务边界，还要克制过早放弃旧有业务的冲动。

当你做好准备，每个企业都可以应对甚至驾驭颠覆性浪潮。通过“巧妙转型”，企业可以释放已然存在但当前却被禁锢的价值。具体来说，“巧妙转型”需要领导者在业务生命周期各阶段不断平衡旧有业务、现有业务和新兴业务之间的关系，不断进行资产与投资的配置。这确保了核心资产的持续投入，并以核心资产为支点不断推进业务转型，产生可用于新兴业务未来投资的利润，为企业和员工迅速过渡到现有业务阶段并平稳进入新兴领域提供支持。

以埃森哲过去的经验为例，为了保持公司的差异化优势，我们投资了五项具有发展前景、有可能为客户带来重大效益并促进我们高速增长的数字技术能力，包括互动技术、移动技术、数字分析、云和网络安全。但这还不够，我们开发了一款工具用以衡量我们的转型进展，通过各种手段激励和持续推进变革。我们一遍又一遍地问自己一个简单问题：我们在这些新领域的收入和增长率是多少？截至2018财年末，这五个新领域的销售收入在埃森哲总收入中的占比超过了60%。通过这种方式，投资者可以看到，

我们有能力开发新的可持续的收入来源，技术变革没有扰乱我们，反而推动了我们的发展。

在这个过程中，格外重要的是“一把手推动”，这里的一把手是指首席执行官、首席财务官和高管团队中的其他成员。因为即使有明确的愿景，面向未来的转型过程仍然障碍重重。企业如果想成功驾驭颠覆性浪潮，必然少不了领导者的果断决策。

让我们来看一看微软首席执行官萨提亚·纳德拉 (Satya Nadella) 的绝佳实践。微软从Windows系统转向云计算，并将其视为通往新的核心业务的最佳路径。为应对快速发展的亚马逊云服务 (AWS)，在纳德拉的领导下，微软进行了一系列并购，支持“云为先，人工智能为先”的公司使命。自2010年推出云计算平台“Microsoft Azure”以来，公司的商用云业务已经实现了超过230亿美元的收入，2018财年的毛利率更是达到57%。如今微软正调整航向，朝着“下一个新业务”进发——依靠实力强大的、有着8000名员工的人工智能研究事业部，着力打造一流的人工智能平台。

无论是埃森哲还是其他转型领导者的经验，都揭示了企业不必担心颠覆性浪潮，相反，通过大胆的“巧妙转型”，它们可以从中发现价值，推动新的增长，并在当前这场数字革命中实现蓬勃发展。现在，轮到你们！

#### 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