

 **accenture**
埃森哲

抓住数字机遇 切换新旧动能 P. 018

多速 IT: 让 IT 与业务“同频共振” P. 038

人工智能助力中国经济增长 P. 060

展
望
Z
H
A
N
W
A
N
G



新动能



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

展 望

新动能



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

大多数公司能够运用数字化技术提高业务效率，但能真正运用数字化技术提升长期绩效的企业却凤毛麟角。面临巨大的业务压力，公司已没有太长时间在当下与未来之间继续权衡。而是要立即行动起来，运用数字化技术提高现有业务的收益（“转型”），不断增强自身投资能力，以实现可持续发展（“增长”）。

本书以新动能为主题，描述数字化趋势下企业如何获得新的增长动能和能效，文章包括：数字业务如何适应碎片化世界、人工智能助力中国经济增长、抓住数字机遇 转换新旧动能等。

本书可供企业管理者参考、阅读。

图书在版编目（CIP）数据

新动能 / 埃森哲中国编. —— 上海：上海交通大学出版社，2017
ISBN 978-7-313-17642-4

I. ①新… II. ①埃… III. ①数字技术—应用—企业管理 IV. ①F270.7

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第166442号

新动能

编 写：埃森哲中国	
出版发行：上海交通大学出版社	地 址：上海市番禺路951号
邮政编码：200030	电 话：021-64071208
出 版 人：郑益慧	
印 制：苏州市越洋印刷有限公司	经 销：全国新华书店
开 本：787mm×1092mm 1/16	印 张：6.5
字 数：135千字	
版 次：2017年8月第1版	印 次：2017年8月第1次印刷
书 号：ISBN 978-7-313-17642-4	
定 价：50.00元	

版权所有 侵权必究

告读者：如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系
联系电话：0512-68180638



切换动能 再创辉煌

今年是我加入埃森哲的第 27 个年头，经常会有朋友问我，是什么支持你跟这家公司走过这么长的历程？我的回答坚定和自豪：因为埃森哲不断创新，永远站在趋势前沿。

创新的组织往往可以做到“知行合一”。作为世界 500 强中唯一一家咨询公司，埃森哲的客户和项目遍布全球。在帮助客户实现卓越绩效的同时，我们自身也在不断创新和成长。得益于前沿的技术与商业视角，埃森哲洞悉企业败局的痛苦，了悟基业常青的秘

诀，尤其对变革具备更加敏锐的感知力。这种先天优势和传承卓越的使命，使我们具备了持续创新力！

同许多客户一样，埃森哲是一家上市公司，必须交付令投资者满意的业绩。作为跨国公司，我们和客户一样有可能成为被创新者颠覆的对象。那么，究竟是什么让我们屹立不倒，并帮客户抵御颠覆呢？今年，埃森哲号召组织内的全体成员“引领新动能”（Leading In The New），就是希望扩散创新的新方法和新技能。

这与中国政府为提振经济而反复号召的“新旧动能转换和结构优化升级”异曲同工。

一说到颠覆，大家脑海里会浮现出阿里巴巴、优步、腾讯、爱彼迎等原生互联网公司，其实，还有很大一部分颠覆发生在看似坚不可摧的重资产行业。我们将这类颠覆称为“挤压式”颠覆。相比互联网公司带来的“大爆炸式”颠覆，挤压式颠覆更隐蔽，但破坏力更大。

去年，埃森哲深入分析了电信、公用事业、能源、材料、汽车和工业等重资产行业1,200多家企业从2004年到2015年的财务指标变化，我们发现，这些行业的企业常沦为挤压式颠覆的牺牲品，盈利能力被日益侵蚀。庞大的资产规模与专业技术，曾是这些企业的核心竞争力。然而，正是因为对历史优势的依赖和过度自信，使得这些传统企业对于痛苦但必要的实质性变革迟疑不决，最终积重难返。

如何应对？我们给出的药方是“三步走”战略：第一步，实现核心业务转型和增长；第二步，培育新业务；第三步，巧妙转轨。

本期《展望》围绕“新动能”主题收录了一系列埃森哲最新力作。《抓住数字机遇

切换新旧动能》是本期重头文章之一，该研究基于埃森哲数字绩效指数框架，对八大行业、343家全球领先公司进行了深入分析，结果发现，只有6%的企业，其数字投资实现了可观的财务回报。

进一步分析后发现，这6%的数字卓越企业的过人之处就在于，成功完成新旧增长动能的转换：首先，利用数字技术，让核心业务降本增效，释放出核心业务的“禁锢价值”，实现新的收入增长；然后，将新增收入投入到新业务中去，培育新的收入来源。

如果将企业比作航行中的巨轮，新旧动能转换就像在不停机的情况下更换引擎，一旦“旧引擎”衰竭，“新引擎”已成为主动力。

让我们与客户伙伴携手，与中国经济一同应新于时！

埃森哲全球副总裁、大中华区主席

庄泉娘





新非远， 行已至。

了解我们的创新实践和深厚行业知识如何帮助
客户，将新技术用于应对各类商业挑战，请访问
accenture.cn

应新于时

编者按

切换动能 再创辉煌

专栏 008

人机合作

让技术拯救你的情商

布莱恩·佩恩 (Brian Payne)

希曼舒·坦比 (Himanshu Tambe) | 文

情商太低？没关系，让技术来拯救你的情商。

012

财务

还在用去年数据，编制明年预算？

克里斯·蒂默曼斯 (Kris Timmermans)、希恩·舒达 (Shin Shuda) | 文

只有将零基预算节约下来的成本，用于促发展、谋创新，才算得上真正的成功。

封面专题

018

数字化

抓住数字机遇 切换新旧动能

奥马尔·阿布什 (Omar Abbosh)、保罗·纽恩斯 (Paul Nunes) | 文

大多数公司能够运用数字化技术提高业务效率，但真正能运用数字化技术提升长期绩效的企业却凤毛麟角。

028

创新

温水煮蛙：挤压式颠覆来袭

韦德拉娜·莎维科 (Vedrana Savic)、迈克尔·摩尔 (Michael Moore)、郭立 | 文

虽然大爆炸式颠覆频频占据媒体头条，但挤压式颠覆实则影响更大，尤其是对于传统重资产行业而言。为了避免灾难的发生，传统企业首先要对商业变化做到明察秋毫，然后在“固本”的同时，果断创新，积极培育新业务。

封面专题 038

IT 战略

多速 IT：让 IT 与业务“同频共振”

萧兆琳 (Malcolm Hsiao)、鲁志娟、金哲 | 文

田忌赛马的故事大家耳熟能详，它告诉我们，赢得比赛并不需要最快的马，而是最合适的布阵。同样，在 IT 战略上，企业并不需要把 IT 系统全部都替换成最新、最快的，而是要为不同业务模式找到相配的 IT 能力和速度。

050

设计思维

从“外在美”到“内在美” ——设计思维成就价值创新

杨鹏、田晖、王曦 | 文

领先企业已经认识到，设计不仅仅停留在产品的“外在美”，而应聚焦在更具商业价值的“内在美”。那么，如何实现通过“内在美”创造价值呢？答案就在设计思维。

特写 060

人工智能

人工智能：助力中国经济增长

马克·珀迪 (Mark Purdy)、邱静、陈笑冰 | 文

近年来，我们正目睹“人工智能”的崛起。不同于过往的技术，人工智能对经济增长具有革命性的影响——不仅能够推动全要素生产率的提升，更可成为一种全新的生产要素。

068

全球化

数字业务如何适应碎片化世界？

奥马尔·阿布什 (Omar Abbosh)、保罗·纽恩斯 (Paul Nunes)、
阿尔蒙·欧万尼索夫 (Armen Ovanessoff) | 文

近几十年来，随着数据的自由流动，数字领域的全球化进程日益加深，实现了快速无缝发展。然而，商业领导者逐渐意识到，现实世界正变得愈发复杂和碎片化……

目录

行业观察 078

能源

未来能源企业

维微克·奇丹巴拉姆 (Vivek Chidambaram)、穆奇特·阿什拉夫 (Muqsit Ashraf)、
马纳斯·萨塔帕斯 (Manas Satapathy) | 文

油气行业将迎来全新态势。在新态势下，市场由静态和确知，变得更具流动性
和随机性；市场参与者更关注价值创造和利润率，而不仅仅关注生产和
使用率。那么油气公司如何在新态势下致胜？

086

金融

区块链技术，如何为八大投行省 80 亿美元？

戴维·崔特 (David Treat)、克里斯·博德森 (Chris Brodersen)、
克里斯·布兰 (Chris Blain)、拉沙德·克班沃 (Rashad Kurbanov) | 文

那些认为区块链离自己很远的人，往往是因为还没有弄清楚，这项技术到
底能为我们创造多少有形价值？

094

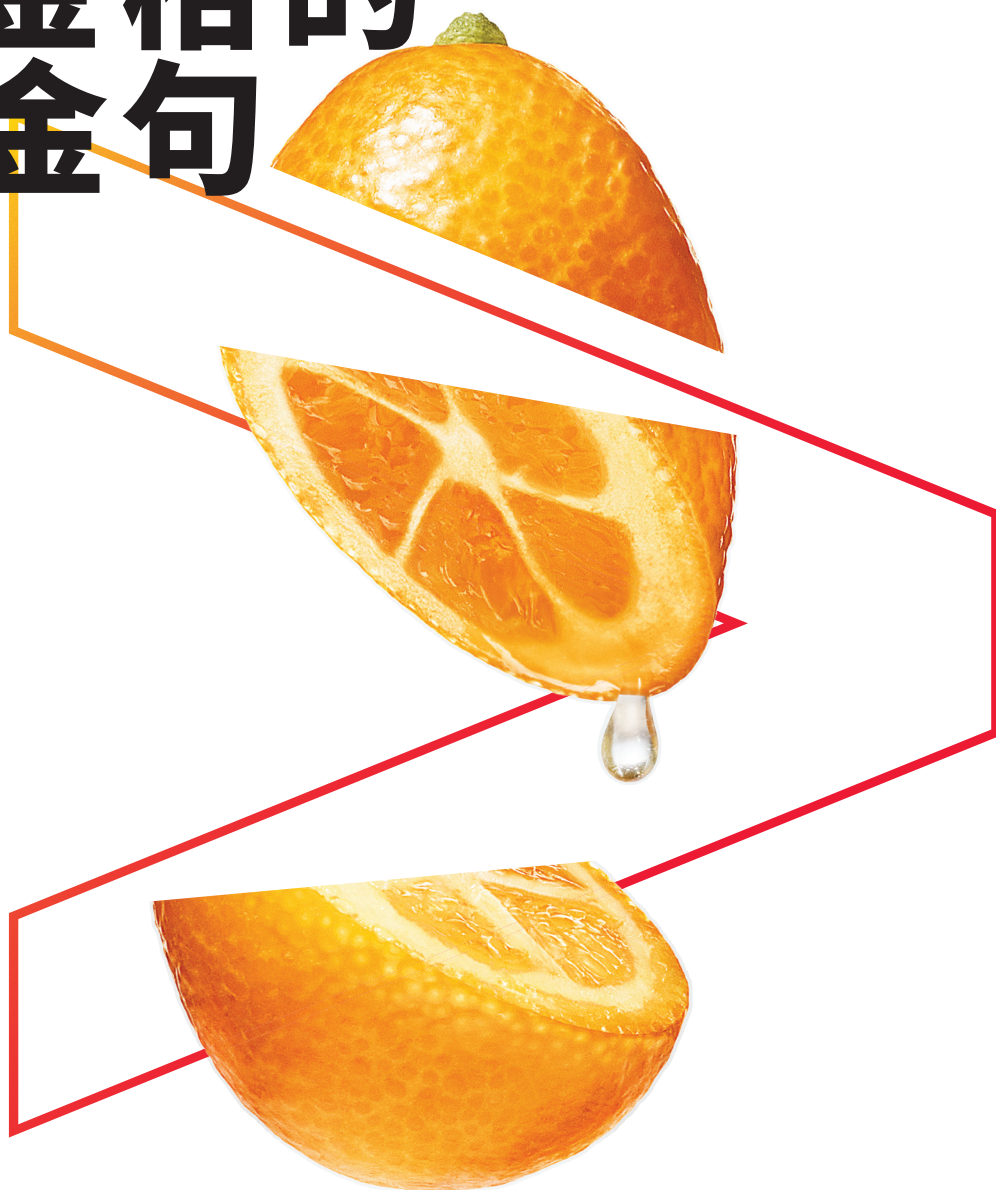
医疗

医疗业创新相对论

布莱恩·卡利斯 (Brian Kalis)、本杰明·维克 (Benjamin Vick)、
李信仪、麻乐 | 文

很多医疗企业想要进行颠覆式创新，却为何只停留在小修小补上？

金桔的金句



金桔对你说话？并不奇怪。

应新于时，通过应用程序、传感器和数字技术，帮助顾客从货架上获取实时信息。访问 accenture.cn 了解更多。

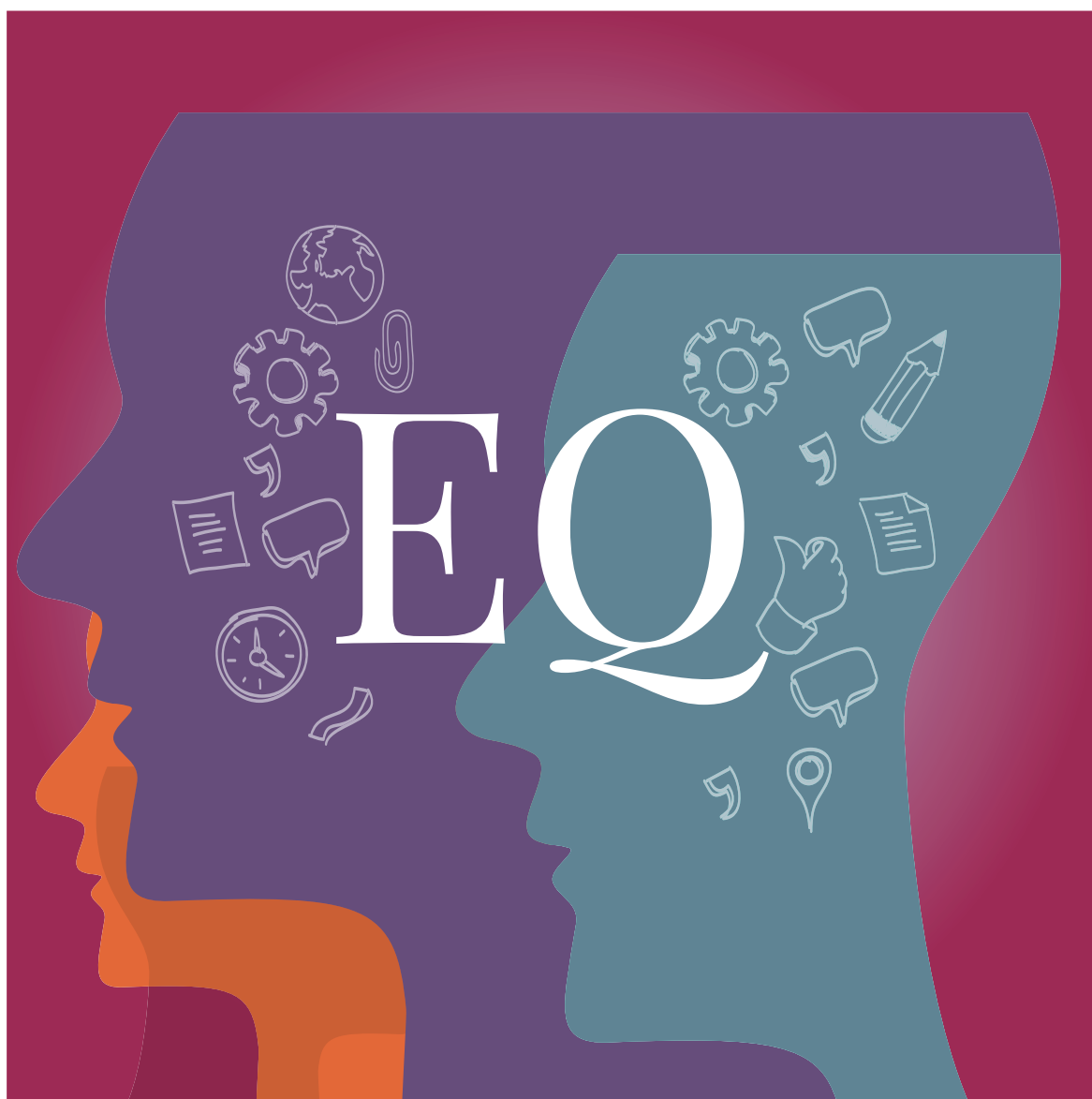
应新于时

战略 | 咨询 | 数字 | 技术 | 运营

员工情商不在线，导致工作效率低和客户满意度差？没关系，技术可以帮忙。

让技术拯救你的情商

布莱恩·佩恩（Brian Payne）、希曼舒·坦比（Himanshu Tambe） | 文



情商，泛指评估和控制自我情绪，以及理解并处理他人情绪的能力。企业深知员工的情商与绩效密不可分，但一直难以实时、准确地去了解员工的情商水平，更别提有针对性的介入了。

如今，新兴技术的发展让这些成为可能——企业可以更深入、广泛地了解员工在不同办公场景下的社交和情绪状态。埃森哲战略研究表明，**52%**的企业高管希望通过可穿戴设备大幅提升员工的工作效率。¹可穿戴设备中内置的传感器，可以实时获取员工的社交和情绪数据，从而帮助管理人员提出针对性建议，以便更好地指导员工工作。

拿什么“拯救”你的情商

员工情商关乎着整个组织的效率和绩效。那么数字化时代，在“拯救”员工情商方面，技术有什么用武之地？以下，我们从量化、预测以及进阶三个层面加以探讨。

从量化开始

即收集相关数据，实时反馈给员工本人，从而帮助后者提高自我意识，实时调整手头的工作。这一技术已在体育赛事中得到广泛应用——教练可以根据场上运动员心率等生理指标的变化，实时判断赛事和决策。类似的，教练还可以对心情变化、睡眠质量和运动情况对运动员体能及精神状态的影响做出分析，此类功能的产品广受欢迎。

现在，此类技术已走进办公领域。一些数字化工具能够抓取并提示员工之间以及员工与客户对话中的正面和负面词汇，从而帮助员工恰当措辞，培养良好的客户关系，提升工作绩效。

例如，**Container Store** 的销售人员能通过可穿戴设备的实时反馈，更好地了解自身与同事和客户的沟通。数据表明，使用带传感器的可穿戴设备后，企业的生产效率提高了 **5%—10%**，总营收增加了 **3%—5%**。²

发挥技术预测的威力

除了记录和反馈，技术还可以起到“先知”的角色。例如，通过智能机器来预测员工的情绪和行为，从而有针对性的干预；基于员工的社交行为数据，提前模拟员工可能遇到的沟通挑战，提供相应的建议和培训。另外，通过预知不同员工的特点，可以组建不同的人员组合，让每个员工各展所长。

工作关系网络广泛的团队能快速地收集信息，“联系紧密”则更有利于高效执行。个人也是如此。企业如能因人而异，灵活安排不同场景下的团队组合，就可以预知绩效，优化人员组合。进而，更好地预测决策的影响，为工作分配、团队激励和干部选拔提供有效指导。

¹ 埃森哲战略关于企业数字化的研究，2015

² 莉迪亚·帝希曼，《绩效能否量化？办公场所中的可穿戴技术》，《快速公司》，2014年1月3日

让情商进阶

此外，技术还能“察人”——数据分析和认知计算可以助力员工精准解读他人情绪，从而实现“情商进阶”。此类技术对基层员工和管理人员同样适用，后者更容易接受。

埃森哲近期的研究表明，**84%**的管理人员认为，认知计算能够帮助他们提高工作效率，让工作更有趣。³仅以数字化辅导为例，技术不仅可以帮助管理人员提高自身领导能力，还能让他们更好地指导下属——来自传感器的数据，如肢体动作、面部表情、生理反应、语意、谈话对象及时间等，能够以“数字化反馈”的形式，帮助管理人员提供高效指导和与下级互动。

当然，在推进技术部署的过程中，企业要给予员工一定的灵活度。一方面，技术可以提供行动建议，另一方面，当事人可以决定是否要听从其提供的建议。这样，可以避免过于“突兀”。

例如，GPS 相关技术能够根据员工的目标和兴趣，提示员工彼此互动；Expect Labs 的 MindMeld 技术则能够识别对话，实时响应，为客服代表提供有效支持。员工则可以视情况采纳建议。这种人机协作不仅能够改善客户体验，减少呼叫等待时间，还能提高客户代表乃至整个呼叫中心的工作效率。⁴

让工作更有“感觉”

为了取得理想的效果，在具体部署的过程中，我们有以下建议。

吸引员工参与

目前，已经有企业给员工配备了可穿戴设备，但能根据个人指标和工作绩效数据得出有用结论的并不多见。而吸引员工参与，丰富数据源，有助于改善这一问题。

要让员工接受传感器和可穿戴设备的监测，并积极参与，必须晓之以理——接受有哪些好处？比如，员工可以获得更为高效、令人满意的工作体验。企业需要指出，认知计算能帮助员工提升社交和情感体验，从而实现利润增长。

消除隐私顾虑

在工作场所使用传感器，员工对于隐私的顾虑是可以预见的，个人情绪和社交行为等数据的采集尤其如此。

埃森哲战略近期的一项调查表明，**76%**的员工非常担心公司用技术监视他们的一举一动。**45%**的管理人员指出，隐私问题是企业数字化转型过程中的主要顾虑，尤其需要注意。⁵

³ 《人机携手，通力合作！》，埃森哲战略，2015 年

⁴ 《数位商业时代：伸展你的边界》，埃森哲，2015 年

⁵ 《埃森哲战略关于数字化的调查》，2015 年

事实上，监控措施在后勤和呼叫中心等部门已非常普遍。要想消除员工的顾虑，我们必须明确告知并征得员工的同意。而让员工知晓，数据分析仅限于工作层面，而非针对个人，且数据保护措施不会低于客户级别，也有助于消除其隐私顾虑。

人性化推进

在推进技术部署时，企业从一开始就要尽可能地人性化，避免给员工造成困扰。自动分析和自行收集数据，可以增强员工对数据应用的认知，从而更好地了解可穿戴设备走进办公场景的好处。另一方面，也要引导员工逐渐适应人机协作，通过机器来学习新技能，提高工作绩效。

眼下，不少企业已经开始培养自身的数据分析能力，学习利用智能传感器收集数据。下一步，企业可以借助分析技术来预测员工的社交和情绪对工作的影响。

结语

在收集客户数据，提升销量和忠诚度方面，企业已经有所成就。如何用同样的做法改善员工间互动，让员工在工作中取得更多的成功和乐趣？对此，企业需要做更多的功课，而新技术的涌现也提供了客观条件——提高员工的情商和智商，营造广泛参与、更富成效的办公环境指日可待。✍

作者简介

布莱恩·佩恩

埃森哲董事总经理，专注于人才和组织咨询领域
常驻美国罗利
brian.k.payne@accenture.com

希曼舒·坦比

埃森哲董事总经理，专注于人才和组织咨询领域
常驻新加坡
himanshu.tambe@accenture.com

只有将零基预算节约下来的成本，用于促发展、谋创新，才算得上真正的成功。

还在用去年数据，编制明年预算？

克里斯·蒂默曼斯（Kris Timmermans）、希恩·舒达（Shin Shuda） | 文



如今，大多数企业在管理成本时，仍然是基于往年的情况编制预算。虽然这种做法一直无可厚非，但在如今的商业环境下，这样做的后果很可能是，企业没有未来。

来看看我们所处的商业环境发生了哪些变化？事实上，“一切照常”的时代已经过去。首先，数字时代彻底改变了企业的运营方式；其次，跨界竞争成为新常态，颠覆性的产品和服务，不断涌现市场。

在这样严峻的市场环境下，不少企业面临着，如何把有限资源用于促进企业长远发展的难题。

所以，在节约和重新投入的双重压力下，很多企业不得不考虑重新设计面向未来的成本结构。而零基预算法可以有效解决上述问题。

什么是零基预算？

零基预算指的是，企业在编制预算时，所有预算支出均以零为基底，不考虑以往情况，而是从根本上研究分析，每项预算是否有支出的必要和支出数额的大小。

这种方法的关键在于，考虑当前而非往年的资源需求状况，从而释放相应资本，投入到那些可以促进企业发展的活动中。

不同于传统的预算编制方法，零基预算法要求对每个预算项目的需求和成本进行合理性评估，同时严格遵守由成本分类制定者提出的政策和自上而下的目标。

这种以零为基底的预算编制，是一种开放、透明的预算编制方法，有利于进行有效的内部和外部基准分析。它能够深入洞察资源消耗的情况，有助于节省不必要的成本，提供细致的预测结果。把节约下来的预算重新投入到能最终促进发展的活动中。

事实上，削减成本最常见的错误，就是采用零敲碎打的方式，来降低间接成本和已售商品成本。这只是隔靴搔痒，它可能会使企业丧失宝贵的差异化能力。企业更需要关注核心目标，将资金集中地用于能促进发展的活动中。

所以，零基预算的核心，在于灵活性——让企业以成本效益更高的方式运作，提高自身竞争力。

零基预算，从哪儿做起？

由此可见，零基预算可以提升绩效，是企业驱动发展的方式之一。若没有零基预算，实现发展所需的资金可能只是空谈。

具体而言，应该如何做呢？

首先，以辩证的方式洞察成本状况，消除内部浪费。

在管理成本的过程中，管理层面临的挑战之一，是难以了解到预算项目的具体层面。

洞察不仅仅是一次摸底，更是一次实际分析过程。通过改进成本管理方法，20%

至**35%**的成本都可以重新分配。这就意味着，要么相关人员没有按规定使用会计科目表，要么会计科目表的粒度不够细致。零基预算可从更细的颗粒度来加深对成本的了解。该方法还能帮助管理者协调采购和财务，确保数据统一。

这个由成本项目和成本结构组成的双维度矩阵，能明确展示支出总金额、支出人、具体用途等。然后，企业可通过加强价格协商、制定更有竞争力的消费政策、提高运营效率等手段，来确定需要降低的有形成本。但是，企业必须确保节省的资金能专门用于“促发展”的活动。

其次，持续节约成本。

埃森哲的研究表明，只有半数公司（**51%**）能够在一到两年内持续节约成本。

而持续节约成本的关键在于加强问责制。问责制的目的，是为了让员工像对待自己的财产一样，认真对待公司的每一笔钱。但问责制不能停留在领导层，而是应该贯彻到从基层到最高层的每一名员工。

例如，相关责任人与业务部门协商制定“聪明消费（**smart consumption**）”策略，监督合规情况并解决问题，让问责制度深入到组织结构中，使成本管理成为一个持续的过程。这会在企业上下形成一种积极的压力，从而激发团队协作，实现预算目标。

第三，创建公司文化，将节约成本纳入公司基因。

只有在全公司范围内采用新的思维模式，战略成本管理才可能取得成功。公司需要改进企业文化，让可持续成本管理成为公司基因的一部分。

员工必须理解转型的必要性，以及在新环境中扮演的角色，时刻对开支需求提出疑问。企业高管更是要以身作则来支持这种改变，而不仅是空喊口号。另外，良好的沟通也很有必要，企业可借助各种渠道和宣传材料，鼓励公司上下采取有效的成本节约手段。除此之外，组织和文化的改变还应该有良好的技术保障。

这个过程自然不会一帆风顺，但若要彻底地解决成本和发展问题，这是绕不过去的。但这并不意味着，公司文化必须是自上而下、恪守规定的。相反，零基预算能够适用于多种公司文化。

最后也是最重要的一点，将节约所得进行重新投资，以促进发展和创新。

只有将节约所得重新用于促发展、谋创新、提高生产力和改善客户体验等方面，战略成本节约才算得上成功。

所以，企业需要制定方案来推动成本节约，同时设计促进发展的相关战略。

面对日益激烈的竞争和核心业务利润不断下滑的困境，服务于非洲和中东市场的某电信公司，采用零基预算法，重新编制了运营预算。不到六个月，公司就锁定了每年高达 **5.5 亿美元** 的成本节约空间，其中 **2.5 亿美元** 是销售成本、综合开销及行政管理费用相关，**3 亿美元** 来自核心领域的成本节约。最终，公司提高了利润率，并加快了战略