

先发制人的转型之道

未雨绸缪

范乐思、Martin Reeves、Fabien Hassan、Harshal Parikh 和 Kevin Whitaker

中国古语有云：“防患于未然。”

我们有理由相信时间在企业转型中是一个关键因素。尽早开展转型的企业可以获得先发优势，先于竞争对手和潜在颠覆者采取行动。此外，企业组织拥有复杂的系统，其衰退速度通常快于成长速度，这就是所谓的塞内加效应（Seneca effect）。鉴于转型需要时间，先发制人也许是机构避免被淘汰或被击垮的最佳方式。

然而，当企业领导者处于舒适状态时，他们并不愿意做出改变。在当前业绩指标表现良好的情况下，管理者缺乏改变的紧迫性，这也是可以理解的。转型耗资巨大、会夺走管理层的关注，造成干扰或不稳定，因此导致许多领导者奉行“东西没坏就别修”的原则。

因此，企业领导者是应该先发制人，还是等到业绩下滑时再做改变？为回答这一问题，我们利用循证的方法对转型进行解读。我们分析了2010年至2014年间美国大型上市公司的上百个涉及重组成本的转型案例¹，发现与应激式转型相比，先发式转型确实可以产生更高的长期价值，且转型速度更快也更可靠。

先发式转型的价值

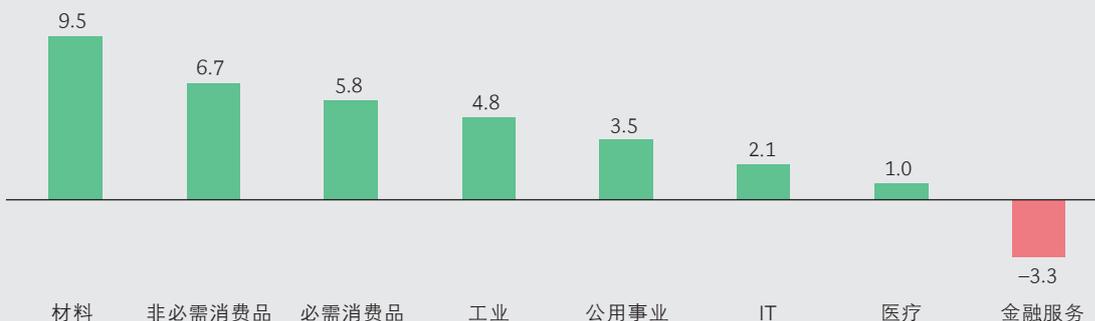
每家企业所处的环境都具有独特性，因此我们主要通过研究企业的相对财务业绩来识别先发式转型，而非定性地根据时间来判断。如果企业在业绩领先行业水平时开始转型（依据上一年股东总回报衡量），那么这就是先发式转型。相反，如果企业在业绩落后于行业水平时才开始转型，那么就是应激式转型。

我们的分析表明，转型开始后三年间，先发式转型的企业相比应激式转型的企业，年度股东总回报可以高出三个百分点。无论是在总体业绩方面，还是对大部分行业来说，开展先发式转型的企业都处于领先地位，金融服务行业除外（参阅图1）（在我们分析期间，金融行业刚从危机中恢复，后续监管也有所变化，可能导致数据异常）。

我们是否可以将这种业绩优势简单地解释为业绩好的企业将继续保持领先地位？事实上，对于不进行转型的企业来说，过去与未来长期的股东总回报并未表现出显著关联性。短期内（最长一年）可见微弱的“惯性效应”，即之前业绩好的企业继续保持业绩优势。但是，与财务资料的记录一致，从长期的角度看，这种效应不复存在。²

图1 | 大多数行业中，先发式转型可以创造更多价值

先发式与应激式转型企业三年股东总回报中值之差相对于行业平均水平 (P.P.)



来源：电子计算机会计数据库；标普资本智商公司；BCG亨德森智库。
注：依照全球行业分类标准；转型项目少于40的行业不包括在内。

朱塞佩·托马西·迪·兰佩杜萨的小说《豹》中有一句名言：“如果我们希望保持原状，那我们就必须做出改变。”我们的研究结果表明，为保持业绩优势，企业应积极开展先发式转型，而非依靠业绩惯性。

另外，先发式转型的溢价是持续的：企业启动转型时的相对业绩越高，其长期的相对业绩就越高。换言之，企业越早进行转型越好（参阅图2）。

虽然先发式转型表现出上述溢价模式，但付诸实践的企业却不多：特定年度内，业绩优异的企业中只有15%进行了转型，而业绩欠佳的企业中有20%，业绩极差（业绩表现倒数十分之一）的企业中则有25%。

但也有例外。1999年，马云成立阿里巴巴时，中国的互联网渗透率低于1%。人们预计该领域会有所发展，但没有人能够预测到其准确的发展路径。因此，早期阿里巴巴采用了一种摸着石头过河的方式，领导者不断对企业愿景进行再评估，并在必要时进行相应的企业重组。

2011年，阿里巴巴的网购平台淘宝网占有中国数字消费市场80%以上的份额。虽然淘宝取得了巨大成功，但阿里巴巴仍然决定将其拆分成三个独立的业务主体，以进行未来可能的三种电子商务交易：C2C交易（淘宝）、B2C交易（天猫）、产品搜索（一淘）。这一重组使阿里巴巴成功赢得了两个大众市场与一个发展强劲的小众市场。

不到20年间，阿里巴巴从一家仅有18名员工的创业公司发展成《财富》世界500强。公司对旗下20个业务单位频繁洗牌，而淘宝

只是其中诸多先发式重组的案例之一。

先发式转型的次级效益

除带来更好的财务业绩外，先发式转型还可以带来三种次级效益（参阅图3）。第一，耗时更短：先发式转型的连续重组周期平均只需12个月，而应激式转型则需要14个月。第二（也许部分是由于转型周期短），成本更低。先发式转型的重组成本平均占年收入的1.5%，而应激式转型则占1.8%。³鉴于这些成本仅仅是转型总成本（还包括其他支出，如投资新产能、企业并购、资产再利用）的一部分，因此成本节约的实际效果甚至更大。

综合考虑相对较低的平均成本及优厚的回报，我们估计先发式转型的投资回报率约比应激式转型高50%。⁴

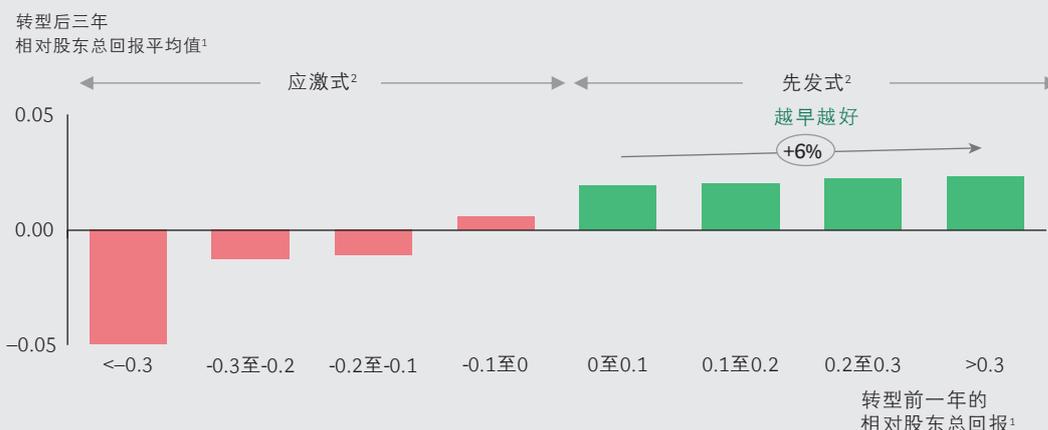
最后，先发式转型可提升领导层的稳定性。先发式转型企业在转型启动后两年内更换CEO的比例远低于应激式转型企业（16%对21%）。

先发制人是转型成功的首要因素

领导者如何才能成功进行先发式转型呢？在之前采用循证的方式开展的转型研究中，我们主要关注企业在业绩下滑后采取的应对措施。其中，我们发现了几个可以提升成功几率的因素：

- 高于平均值的资本支出
- 高于平均值的研发费用
- 长期战略导向（通过专利的自然语言处

图2 | 企业越早开展转型，未来的业绩表现就越好



来源：电子计算机会计数据库；标普资本智商公司；BCG亨德森智库。

¹业绩以股东总回报与行业平均水平的相对值衡量。

²应激式转型企业指转型开始前一年的股东总回报相对于行业平均值为负的企业。先发式转型企业指转型开始前一年的股东总回报相对于行业平均值为正的企业。

理分析技术衡量企业内部的沟通)

- 领导层更迭
- 高于平均值的重组成本与正式转型计划

我们的分析证实，这些成功要素也适用于先发式转型。但更根本的问题在于转型时机是否会影响企业的成功之道，如何影响？为回答这个问题，我们采用了梯度提升技术。这是一种基于决策树模型的机器学习技术，用来衡量每个要素在多大程度上决定了转型的成功与失败。⁵研究结果显示，与被动应对相反，先发制人成为转型取得成功的最重要因素——换言之，时机是转型能否取得成功的关键（先发式转型中，研发支出是第二重要的成功要素；应激式转型中，第二重要的是领导层更迭）。

先发式转型中，研发支出与资本支出是第二重要的决定因素，这反映出我们应该正确地理解未来并进行投资。应激式转型中，领导层更迭是第二重要的成功要素——这或许是因为业绩已出现下滑的企业需要更新领导层及企业文化来加速转型。

微软的案例显示出，大力投资于先发式转型能够帮助企业维持业绩。微软在经历2009-2012年的发展停滞，在2012-2014年又想办法恢复了强劲增长（年均股东总回报达到36%）。

微软并没有止步于此。2014年，公司更

换CEO并再次进行先发式重组，此举使微软得以保持发展势头并继续取得领先优势。该转型旨在将公司的发展重点转向新兴的移动与云技术领域，虽然这些新兴领域还未对微软的利润产生影响。2018年3月，微软在业绩优异的情况下又宣布了另一项重组方案，首次撤销个人电脑操作系统部门。公司再次先行出击，以适应持续的技术变革与不断进化的竞争环境。

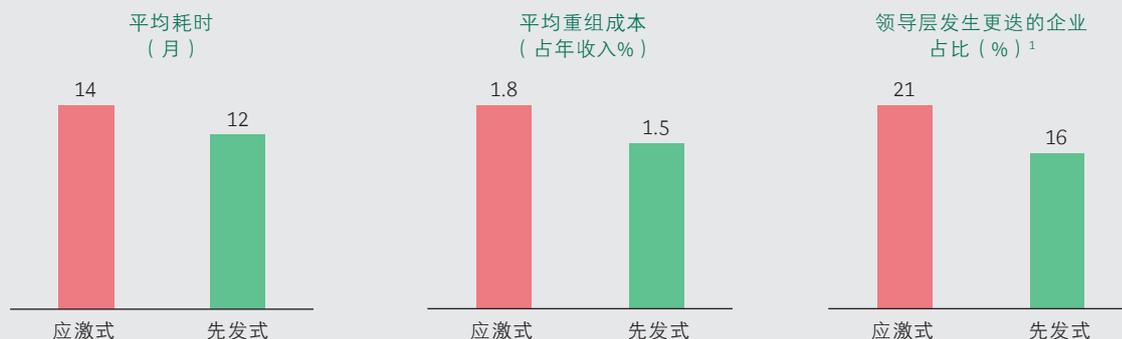
成功开展先发式转型的六个步骤

为适应商业、技术以及竞争环境的变化，企业应该在财务业绩出现下滑之前尽早启动转型。领导者应该如何让成功的企业更加成功呢？

不断探索。为尽早开展转型，领导者需要通过不断探索新的发展选项来预测变化。通过观察生物系统，我们举一反三，认为企业最好在当前盈利资源枯竭之前早做打算。企业应该做到“大步”与“小步”相结合，在大刀阔斧地探索未知领域的同时，以低成本谨慎测试邻近领域的发展选项。这就需要企业平衡好短期战术策略与长期发展战略，针对未来的发展领域进行充分投资，尤其是数字技术与研发方面。

制造紧迫感。企业在业绩良好时会产生自我满足的情绪，这是非常危险的。领导者不应该等到真正的危机到来后再采取行动。自满会带来风险，而制造紧迫感是预防这种风险的最好方式。领导层可以通过多种方法

图3 | 先发式转型耗时更短、成本更低，并可提升领导层稳定性



来源：电子计算机会计数据库；标普资本智商公司；BCG亨德森智库。
¹转型开始后两年内。

预见新的风险与机遇，测试现行商业模式在环境变化时的韧性与适应性，这些方法包括场景假设、研究独辟蹊径的挑战者，以及对心怀不满的客户与非客户展开调研。

注意早期预警信号。多数财务指标，如收益、利润、现金流等，都着眼于过去。要尽早察觉到转型的必要性，企业需要关注种种早期预警信号，虽然这些现象还未影响到企业利润。企业活力等前瞻性的指标可以帮助我们评估企业是否做好了迎接未来的准备。

培养转型能力。迅速应对风险与机遇至关重要。这要求企业具备持久的转型能力，并提高组织适应性。领导层尤其应该在各种各样的新想法、新经验中找到平衡点，从而推动创新，确保企业能够不断探索并接纳新的想法。

掌控叙述方式。有些企业利益相关方认为谨慎行事、一脉相承才是企业发展的最佳政策，而先发式转型可能与他们的理念产生摩擦。为开展切实可行的先发式转型，领导者应该很好地掌控向投资者传达转型精神的叙述方式，并积极管理投资者预期。定义并传达企业目标，将转型措施与该目标联系起来，也有利于激励与招聘员工及中层管理者推动转型。否则，人们很有可能会视转型为一种威胁。的确，依靠应激式转型常常使人们把转型与痛苦、防御和补救联系在一起。但实际上，先发式转型从一开始就更关注创新与发展。

选择正确的转型方式。企业倾向于以整体的线性项目管理思维推动转型。但是，世界上没有普遍适用的转型模式。现实中，一次复杂的企业转型包括多种类型的变革，每种都需要不同的思维模式和转型管理机制。虽然转型可以按照统一的时间表以一个整体项目的形式进行，但领导者应该打破平均化，依据不同的转型形式安排不同的先后顺序。尤其是先发式转型的开展模式应该具有适应性与前瞻性，而不应该自上而下地粗暴推进。

注：

1. 分析针对的是此期间市值至少有一次达到 50 亿美元的美国企业，不包括能源（由于能源价格波动）与房地产企业（由于衡量业绩基准的企业数量不足）；企业季度报表中由重组成本体现的转型（N=608）。
2. 我们发现在 6 至 12 个月内，过去与未来的股东总回报呈正相关，且数据联系紧密；而在 18 个月及更长的时间段内，其相关性微乎其微，近乎为零。参阅 Damodaran 与 Aswath 于 2012 年发表的文章《Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset》。
3. 基于从转型开始到结束期间所产生的重组成本总额（如连续两季度未产生转型成本，则可认为转型结束）。
4. 基于应激式与先发式转型的投资回报率中位数估计， $\text{投资回报率} = (\text{调整股息后的市值变化} - \text{重组成本}) / \text{重组成本}$ 。
5. 基于极限梯度提升（XGBoost）算法。梯度提升算法创造出一个决策树结构，体现不同层级的节点在结果预测中的相对重要性，并基于观测数据与模拟值的“误差校正”对树形结构进行反复修正。参阅 Chen 与 Guestrin 于 2016 年发表的文章《XGBoost: A Scalable Tree Boosting System》。

关于作者

范乐思 (Lars Fæste) 是波士顿咨询公司 (BCG) 资深合伙人兼董事总经理、大中华区执行合伙人、BCG TURN 兼转型专项全球负责人，常驻哥本哈根办公室。如需联络，请致信 faeste.lars@bcg.com。

Martin Reeves 是波士顿咨询公司 (BCG) 资深合伙人兼董事总经理、BCG 亨德森智库全球负责人，常驻纽约办公室。如需联络，请在 Twitter 上 @MartinKReeves 或致信 reeves.martin@bcg.com。

Fabien Hassan 是波士顿咨询公司 (BCG) 咨询顾问、驻 BCG 亨德森智库代表，常驻巴黎办公室。如需联络，请致信 hassan.fabien@bcg.com。

Harshal Parikh 是 BCG 亨德森智库数据科学家。如需联络，请致信 parikh.harshal@bcg.com。

Kevin Whitaker 是 BCG 亨德森智库成员。如需联络，请致信 whitaker.kevin@bcg.com。

BCG 亨德森智库是波士顿咨询公司的内部智囊团，致力于运用强大的思维技术，从商业、技术与科学等领域探索发掘宝贵的新洞察。我们努力吸引领导者参与到激动人心的讨论和试验中来，不断拓宽商业理论与实践的边界，把企业内外的创新理念转化为现实。如需了解 BCG 亨德森智库的更多理念与灵感，请访问我们的网站 <https://www.bcg.com/bcg-henderson-institute/thought-leadership-ideas.aspx>。

波士顿咨询公司 (BCG) 是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG 与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身定制的解决方案中，BCG 融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于 1963 年，目前在全球 50 个国家 90 多个城市设有办公室。欢迎访问我们的网站：www.bcg.com 了解更多资讯。

如需获得有关 BCG 的详细资料，请发送邮件至：greaterchina.mkt@bcg.com。

如欲了解更多 BCG 的精彩洞察，请关注我们的官方微信帐号，名称：BCG 波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；二维码：



© 波士顿咨询公司 2019 年版权所有

4/19