

# 企业成功转型之道

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。在为客户量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](http://www.bcg.com) 了解更多资讯。

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>。

# 企业成功转型之道

汉斯-保罗·博克纳 ( Hans-Paul Bürkner ) 、范乐思 ( Lars Fæste ) 、 Jim Hemerling、  
Yulia Lyusina 和 Martin Reeves

2019年4月

## 内容概览

---

最近，我们目睹了投资者和董事会的频繁洗牌。在过去两年，三分之一的美国企业经历了严重的业绩下滑，其中又有三分之一的企业可能会继续恶化。大多数即将上任的CEO需要争分夺秒，提升企业的业绩。而BCG已经帮助新任CEO们找到了关键的制胜因素。

### **定量、循证的方法聚焦于关键因素**

我们对美国大型企业转型计划的分析表明，CEO的变动与更好的业绩、快速行动与中期战略方向之间的平衡以及正式的转型计划有关。

### **CEO需要平衡短期和长期目标**

最优秀的CEO能够在短期内将核心业务的业绩提升至最好，同时投资于改善自己的产品和服务。这种战略上的“双管齐下”是一种宝贵的能力。

### **新任CEO应遵循四步法**

转型需要遵循四步法：准备转型、为转型提供资金支持、重塑未来、构建组织以实现业绩可持续增长。

---

**在**过去的一年里，许多跨国企业——如中国石化和可口可乐公司——都任命了新的CEO。在很多情况下，这是因为股东或董事会认为，前任领导者不了解所处行业面临的巨大颠覆。这绝非偶然事件。由于技术不断革新，许多行业内部的动荡如今意味着领导者正以前所未有的速度被竞争对手赶超。<sup>1</sup>

在任何时候，约三分之一的美国大型企业在创造股东价值方面经历了两年的严重下滑。在这一群体中，有三分之一的企业在接下来的五年内都未能恢复元气。即使是目前处于行业领先地位的企业也很容易被颠覆。哪怕是业绩最好的企业，其新任领导者也需要密切关注企业转型，以迎接下一次必将来临的颠覆。换言之，即便没有出现问题，企业也要先发制人，自我改进。

许多新晋CEO都肩负着企业转型的使命——包括企业战略、商业模式、组织、运营和文化。转型不是一系列渐进式改变。相反，它是一次根本性的重启，使企业能够在业绩方面取得可持续的显著改善，并改变自身未来的发展轨迹。从本质上讲，转型是一项综合全面的工作，因此实施起来非常复杂，且大多数未能达到预期的目标价值或无法按时完成，或两者皆未实现(参阅BCG于2016年11月发布的电子书《Transformation: Delivering and Sustaining Breakthrough Performance》)。

BCG已经帮助企业完成了750多个转型项目。目前，我们正在与150多家企业合作开展大规模的转型计划(在这个群体中，三分之二的企业迎来了新任CEO)。最近，我们还对美国大型企业的转型业绩进行了广泛的定量分析。一方面，更换CEO确实能增加转型成功的概率。另一方面，新任CEO，特别是那些企业外聘来的，也在领导转型方面取得了广泛的成功。我们从直接的经验和分析中提炼最佳实践，为新任CEO提供了一种循证的方法来开展和实施成功的转型。

即便没有出现问题，企业也要先发制人，自我改进。

## 转型提高了CEO的门槛

几大原因可以解释为什么转型提高了CEO的门槛——特别是那些新进入管理层的CEO。

**CEO必须不断平衡短期和长期目标。**在很多情况下，即将上任的CEO面临着通过短期改进以实现最佳核心业务表现的紧迫压力。与此同时，新任CEO必须重塑商业模式，改进产品和服务，并投资其他的长期计划。最好的CEO可以两点兼顾。

**CEO必须迅速调整投资者的预期。**在接任后的六个月内，新任CEO需要评估哪些业务仍然可行，找出最需要改进的地方，并确定企业未来的发展方向。他们必须制定一个强有力的计划——包括重组、出售或停止传统业务等可能非常艰难的措施——并将该计划告知投资者。

**CEO 必须为转型工作制定一个明确的目标。**在这个永动不息的转型时代，任何时候企业都拥有多个正在进行中的计划，这可能会使企业的员工们精疲力尽，因为他们要应对不断的变化。CEO 需要用明确的目标来重新激励员工，即“为什么”管理层和企业中的其他成员可以围绕这个目标团结起来。

**CEO 必须采用敏捷和数字化的方法来推动转型。**为了迅速取得突破性的成果，同时激励和吸引员工，领导者应该采用敏捷的方法——例如，绘制客户的痛点，建立跨职能团队，以及确立新的工作方式，如为期两周的“冲刺”、障碍板和最简可行产品。与此同时，他们必须利用数字技术来改善客户体验和简化工作流程（参阅专题“一家银行启动敏捷和数字化转型”）。

**CEO 必须组建多样化的领导团队。**对一些 CEO 来说，组建合适的高管团队是一项挑战，而这也是转型成功的重要组成部分。理想的团队包括企业内部和外部的人员，他们了解当前的核心业务，也知道响应或领导颠覆性变革所需的行动。重要的是在外部人才（能够带来新想法和新能力的人，尤其是数字化人才）和内部人才（了解企业和企业的人）之间取得适当的平衡。

## 一家银行启动敏捷和数字化转型

金融服务业正在经历数字化转型，消费者以新的方式与银行进行互动。一家银行最近启动了一项历时数年的转型计划，从任命一位新的 CEO 开始。

到目前为止，这一转型经历了三个阶段：以出售非核心资产为战略重点；通过更严格的收入、成本和投资管理，可靠地履行对投资者的承诺；为消费者推出新的流程，利用数字技术和敏捷的方法加快产品上市速度。所有跨职能团队都在同一处办公，在产品开发过程中具有高度的自主权和决策权。

新服务的推出可以在数周内完成，而不需要花费数月或数年的时间，部分原因是其目标是尽快将最简可行产品投入市场。从这一点出发，开发团队可以获取反馈并进行快速的设计迭代，从而改进产品。

该企业已采用以下几个工具来实现这一目标：

- 一个90天的倒计时，迫使团队按

时交付项目

- 一块可视化的评估板，可以在96小时内采取行动清除项目瓶颈
- 一面旨在培养竞争精神和庆祝成功的冠军之墙
- 一项鼓励员工提出问题并表达疑虑的开放政策

通过这项主要依赖数字技术的转型计划，银行大大加快了标准客户流程的速度。以前开设一个新账户需要九天，现在利用数字技术，只需要10分钟。曾经需要花费6天的商业交易也同样得到了提速。为企业客户提供虚拟的自助业务助理，每年可以节省数百万美元。

这次转型最终获得了更高的收入，通过流程精简和数字化降低了成本，还改善了客户体验，这点反映在更高的客户评级和用户转化率上。此外，由于团队现在拥有迅速行动和创造新产品的自由，员工的满意度、参与度和灵感也有所提高。

**CEO 需要运用指导性和包容性的领导力。**领导者不能简单地为企业转型设定一个宽泛的愿景，然后再委托他人执行。相反，他们必须表现出指导性的领导能力，设定目标、阐明战略优先发展事项、要求管理层对结果负责。与此同时，领导者需要具备包容性，尽早让他们的团队参与进来，促进合作，征求诚实的反馈，并赋予团队解释和实施具体计划的权力。实现这种平衡可能很困难，尤其是在重大转型项目的巨大压力之下。

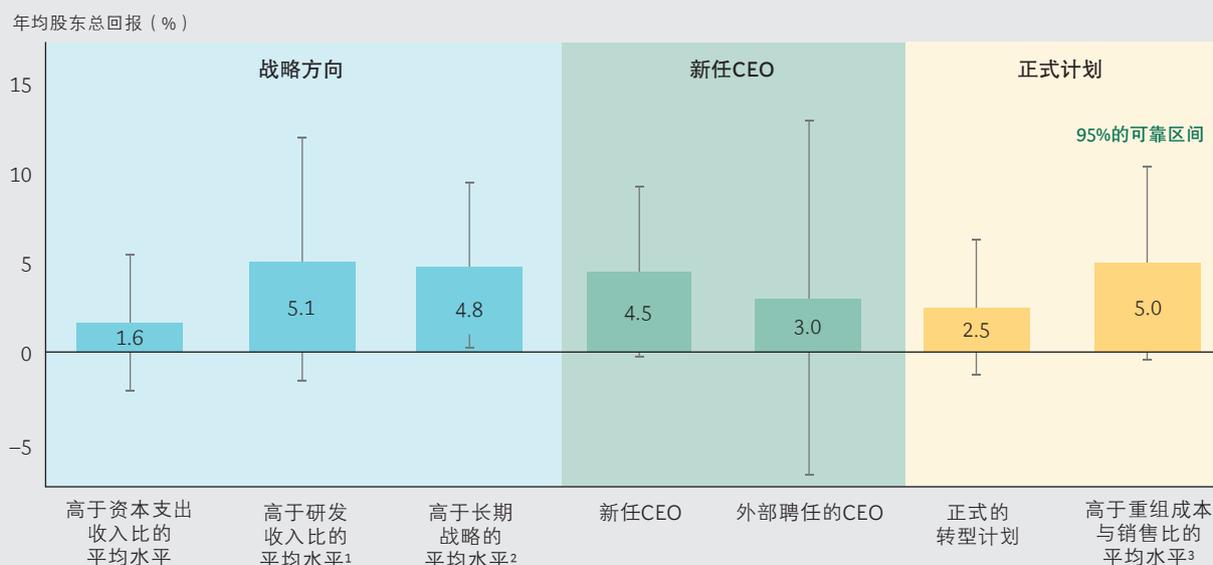
## 分析中的主要发现

除了获得全球大型企业转型方面的第一手经验外，我们还分析了美国大型企业的转型计划，以确定成功的关键因素。我们的分析聚焦于那些股东总回报大幅下降的企业。这些发现为现任CEO提供了一些循证指导：

**几乎每家企业都需要转型。**在我们分析的企业中，大约有三分之一的企业在两年内面临着股东总回报（TSR）的大幅下降（超过10个百分点）。在这些企业中，又有三分之一在接下来的五年里将进一步衰弱。显而易见，大多数企业需要在五年内至少进行一次转型。鉴于转型需要多年的努力，各个项目之间不可避免地会发生重叠。

**一些可预测的因素决定了失败还是成功。**一些因素对转型的长期效果有着显著的影响。具体而言，那些在研发上投入更多且具有长期战略眼光的企业，最有可能转型后在股东总回报（TSR）方面获得巨大收益。部分原因在于，有些企业给投资者提供了具有说服力的计划，因此获得了信任，从而带来更高的预期和估值倍数。同样，聘请一位新的CEO，特别是从公司外部聘请CEO，也会产生积极的影响。比起那些实施一系列临时改进措施的企业，制定了正式转型计划的企业表现最佳（参阅图1）。

**图1 | 三大因素推动长期转型取得成功**



来源：Capital IQ; Thomson; Edgar; BCG 亨德森智库分析。

注：研究结果基于多元回归分析，该分析着眼于过去两年业绩严重下滑的企业在五年内股东总回报的变化。该样本包括2004年至2011年间市值至少为100亿美元的美国上市公司（不包括能源部门）。资本支出和研发支出以行业平均水平为基准。

<sup>1</sup>基于企业研发报告。

<sup>2</sup>基于BCG对1万份填报材料的独家分析。

<sup>3</sup>基于进行正式转型的企业。

此外，这些因素共同作用：围绕这三个方面进行转型，可以将企业的长期股东总回报（TSR）提高 13.5 个百分点。

**在制定长期战略时，营收增长是转型成功的最大因素。**实现早期阶段的预期目标有利于打造可信度，且成本在任何时候都很重要。但从长期来看，销售额的增长对股东价值的影响最大。一家企业不可能单靠削减成本来实现最佳业绩。转型需要平衡未来成本限额和投资这两个对立目标。值得注意的是，资本支出投资不会自动提高业绩。相反，企业应该加大与销售增长挂钩的研发投入，从而实现企业成长（参阅专题“嘉士伯节省 3 亿美元，为实现增长进行再投资”）。

**一般来说，外聘的新任 CEO 普遍比内部竞聘的表现更好，但业绩波动也更大。**许多外聘的 CEO 会给企业带来新的视角。因为他们可能不太固守企业以前的成功之道，所以他们更愿意做出重大改变。因此，与内聘 CEO 相比，外聘 CEO 通常会带来更高的股东总回报（TSR）。然而，需要注意的是，外聘 CEO 的表现也有更大的波动性（参阅图 2）。他们有时能大获全胜，有时却可能被三振出局。因此，如果企业从外部聘任 CEO，就需要注意潜在的可变性。

**迅速行动将得到回报。**最后，新任 CEO 需要了解形势的紧迫性，并迅速采取行动。我们发现，一些新任 CEO 对于迅速采取行动持谨慎态度，并且对于是否要实施重大变革犹豫不决。CEO 通过制定并向投资者传达一个清晰的计划，可以建立信誉，并带来最大的短期业绩差异——估值倍数的提升。对于即将上任的领导者来说，这一点无需质疑：你必须拿出令人信服的计划，并立即采取行动。通过提前打好基础，你可以踌躇满志地携着清晰的愿景、坚实的目标、正确的工具和流程，带头迈向成功。

## 嘉士伯节省 3 亿美元，为实现增长进行再投资

嘉士伯（Carlsberg）是一家拥有 170 年历史的全球消费品公司，由于沉重的债务和严峻的市场环境，该公司多年来一直停滞不前。该公司在多个市场的销量额都在下降，息税前利润率远落后于竞争对手。

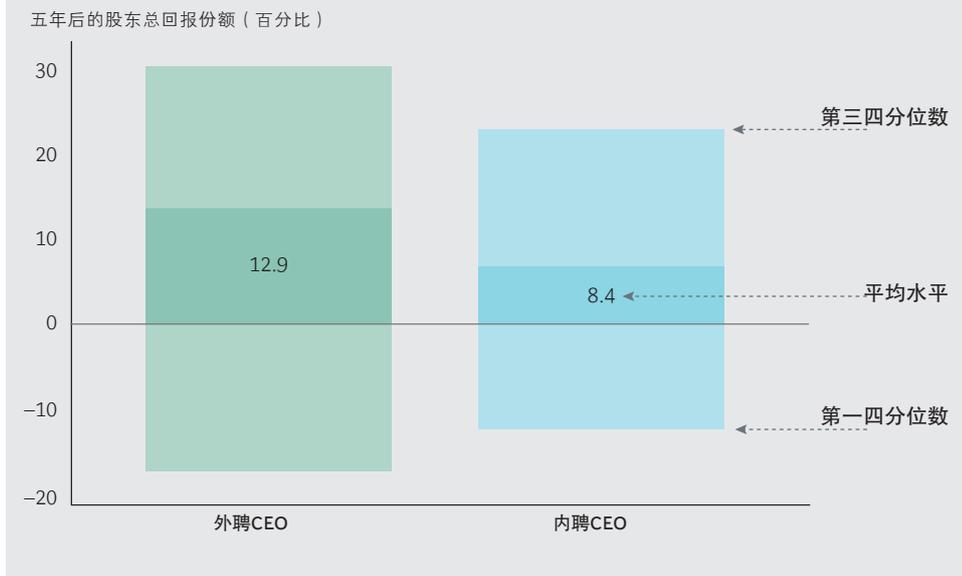
2015 年，Cees't Hart 以 CEO 的身份加入公司，提出了一个强有力的战略转型构想，旨在恢复增长，专注于高端产品，并将公司重新定位到更具吸引力的细分市场。公司沉重的债务负担使这一挑战更加复杂，但 Hart 通过启动一项为期两年的综合计划解决了这一问题。其目标是节省约 3 亿美元，并将其中的一半资金重新投资于能够促进增长、提高员工参与度和新能力的战略措施。

此次转型包含两个关键的组成部分来筹措资金。首先，嘉士伯公司通过精简组织、改进运营和提高生产流程效率来降低成本。通过采购措施和减少复杂的步骤，节省额外支出。其次，该公司还通过调整产品结构、优化收入管理以及系统的促销活动，推动了短期收入增长。

此外，Hart 还着手回归嘉士伯公司的初心，以从其根基和传统中汲取力量。

这种综合性的方法使该公司大幅削减债务，提高息税前利润，并为未来投资做好准备。在头两年里，嘉士伯公司的股价飙升，达到了历史新高，股东回报率超过了嘉士伯公司的主要同行。

图2 | 一般来说，外聘CEO的转型成功率更高，但业绩波动大



## 转型四步法

根据以往帮助企业设计和实施转型的经验以及定量分析的结果，我们为新任CEO找到了转型需要遵循的四个步骤：准备转型、为转型提供资金支持、重塑未来、构建组织以实现业绩可持续增长（参阅图3）。

### 准备转型

上任之前或者刚上任后的前几周，新CEO需要负责对企业当前的形势有一个清晰的认识，并明确企业整体转型的目标。

在制定这一目标时，无论是内聘还是外聘的CEO，都必须采用调查和分析的思维模式，即“我需要了解更多”，这一点至关重要。新任领导者应该与尽可能多的关键利益相关者进行沟通，包括员工、客户、行业和职能专家，让他们了解公司情况。这还包括识别并与企业业务以及邻近业务中的新员工和初创企业交流，提供快捷的替代业务模式。理想情况下，为了能够迅速行动，新任CEO应该在开始之前就召集新的领导团队。然后，重要的是确立管理层会议的节奏，并经常见面，以确保每个人都参与其中。

最重要的是，转型应该被制定成一个正式的计划。与常规业务或一些小的增补措施相比，这个计划应该带来深刻的变化，有可能影响整个企业，并旨在大幅提高业绩。这样的计划需要灵活性，让领导者可以重新审视并不断做出调整。

在新CEO上任的最初几周或几个月里，沟通对于调动和激励企业员工至关重要。对于任何一家企业来说，领导层的交接和转型都是一段充满压力的时期，而同时进行这两项工作也会让压力加倍：员工必须承担自己常规职责之外的工作，以一种不熟悉、甚至最初会不舒服的方式开展工作。而永动不息的转型使这一挑战更加艰巨，因为变革没有终点。因此，CEO应该为企业的日常工作赋予和树立明确的工作目标，建立一个“外显链接”，表明转型对该目标的支持。我们的研究表明，随着时间的推移，目标明确的企业能取得更好的财务表现（参阅BCG于2017年5月发布的文章《Purpose

图3 | CEO的转型四步法



with the Power to Transform Your Organization》)。其中一个关键原因是，大胆的行动和清晰的沟通有助于企业与投资者和其他利益相关方建立信任。

### 为转型提供资金支持

随着转型项目开始成形，变革的局势逐渐明朗，CEO必须从计划过渡到实际领导。这意味着需要立即采取破釜沉舟的闪电行动——这些行动在前100天内相对容易实施，并能在3至12个月内取得成效。这些果决的举措应该弥合关键领域的业绩差距、降低成本、提高利润和营收业绩、并释放资金，以推动更长期的转型计划（参阅专题“一家中国工业品企业通过转型改善运营状况”）。

## 一家中国工业品企业通过转型改善运营状况

一家中国工业品企业在经历了大规模的扩张后，需要进行业务转型，以提高生产效率和实现标准化生产。该企业的几家大型工厂每生产一吨成品就会亏损。转型计划结合了多项破釜沉舟的措施，旨在稳定企业状况和实现组织转型，包括优化生产成本、减少库存、改进和规范关键流程，以及改善服务，比如处理客户投诉。该计划还包括以企业成长为导向的措施，如推出新的高端产品，在工厂间进行更有效地协调，以优化产品组合，

并改善客户结构。

在后期，企业制定了一系列计划，构建制胜的长期平台，包括优化物流和改善质量管理。

转型的结果是，该企业在两年内扭亏为盈，并随着利润增长开始创造价值。更引人注目的是，该企业将转型措施深化到每座工厂的日常工作中，使转型可以随着时间的推移持续下去。

为转型提供资金的主要杠杆是增加收入、简化组织结构（精简层级）、提高资本效率和降低成本。四个杠杆的数字化也同样重要。在挑选切入点时，许多企业选择了显而易见的解决方案：降低成本。我们发现，提高收入和简化组织结构的措施常常被忽略，但事实上，它们可以更快地产生影响。

对数字化来说，小规模试点和速赢方案对于启动转型至关重要：它们可以建立企业专业知识，作为一些设想的佐证，并为进一步推广创造动力（参阅专题“一家跨国工业企业通过数字化转型取得成功”）。鉴于不断变化的商业本质和转型项目需要历时数年的事实，一些传统的实践方法已经落后于时代。特别是随着敏捷工作法变得越来越普遍，较长的交付周期如今已不再适用。越来越多的领先企业开始使用敏捷方法来实现转型。正确的做法是，创建灵活的小型跨职能团队并赋予他们高度的自主权。这些团队比传统的组织结构行动更迅速，可以确保更好的产出、更短的上市时间以及更高的员工和客户满意度（参阅BCG于2017年7月发布的文章《Taking Agile Way Beyond Software》）。

新任CEO必须努力实现转型目标。如果团队表现不佳，新晋的领导者应该毫不犹豫地迅速撤换。

### 重塑未来

在完成初期融资工作的同时，CEO还必须启动更广泛的计划，重塑企业未来，并以创新、增长和长期价值创造为重点，推动业绩的可持续增长。重塑未来可能需要一系列广泛的改革举措，包括促进增长、推出新的业务模式、改进商业流程或运营模式、构建数字化和风险投资能力、改善研发等关键流程和内部辅助职能，如信息技术和人力资源（参阅专题“诺基亚为实现增长重塑自我”）。

此外，在推动转型计划的同时，企业还能从退后一步、重新审查整体战略和运营模式中获益。如上所述，实现长期价值创造的最佳途径，是通过有针对性的研发投资，

## 一家跨国工业企业通过数字化转型取得了成功

一家大型工业企业启动了一项大规模的数字化转型项目，旨在提高效率，并在生产商定价能力有限的市场内提高自身竞争力。该企业不想让大规模转型项目套牢资金，等待数年才能得到回报。为了避免这种情况发生，企业首先确定了几个速赢计划，这些计划将在一个月或一个季度内获得回报。

企业首先选择了库存管理和产能优化方案，分析产量，并将生产转移到利润最高的地区。为了迅速取得成效，企业运用静态数据制定了一次性解决方案，实现了巨大的成本节约，并增加了高利润产品的销量，从而产生了即时价值。

在9个月内，转型计划创造了2000万美元的价值。一旦基于静态数据的计划启动并运行起来，企业就回归于打造必要的系统，以利用实时数据流持续管理这些流程和业务。

该企业利用早期的成功经验，为需求预测和销售人员管理等领域的十大数据转型计划制定了路线图。此外，它还制定了整体的资源规划，包括建立一个数据存储库，支持和维持以数据为基础的工具和方法。企业还开始识别新的数据驱动型业务模式。

此次转型的总体目标是在三至五年内释放2亿美元的价值，并帮助企业将息税前利润提高2%到4%。

## 诺基亚为实现增长重塑自我

诺基亚在150年的历史中曾多次在业务和产品方面进行转型，直到20世纪80年代移动技术开始兴起，才选定了手机和网络设备业务。归功于领先的技术和巨大的规模优势，诺基亚在2007年时成为手机市场的霸主，拥有全球40%的市场份额。然而，仅仅五年后，诺基亚就陷入了严重的危机；市值比2007年时缩水了96%，现金不断流失，仅2012年的前六个月，营业亏损就超过20亿美元。

为了渡过难关，诺基亚展开了一场引人注目的绝地反击。首要战略考量就是其手机业务的命运。在手机生态系统的战争中，苹果的iOS和谷歌的安卓（Android）系统迅速占领了市场，并且不断开疆辟土，而诺基亚的Windows手机战略似乎不太可能拯救公司于水火。因此，诺基亚决定并于2013年9月宣布，将手机业务以72亿美元的价格出售给微软。

在剥离手机业务后，新诺基亚基本上由三种截然不同的业务组合而成：网络基础设施、地图服务以及技术和专利授权。这种情况使诺基亚做出了下一个重大战略决策。公司应该将自己发展成一个投资组合公司，还是应该专注于发展业务？

诺基亚剩余最大的运营业务是网络业务。但自2007年以来，诺基亚与西门子（Siemens）各持股50%，以合资的形式运营网络基础设施业务。

在2013年之前，诺基亚还曾计划通过全面拆分和首次公开募股（IPO）来终结合资模式，逐渐撤出网络业务。

但是，为了在网络行业确立更强大的地位，诺基亚决定第一步先收购西门子的网络基础设施业务，获得全部股权。这么做是因为合资协议即将结束，其中一方需要承担全部所有权，

以及所有相关的风险和报酬。诺基亚的举措证明是成功的；在接下来的两年里，诺基亚成功地将网络业务整合为公司的新核心，创造了数十亿美元的股东价值。

然而，诺基亚仅在两年后就公布了关于网络基础设施业务的全部宏伟计划。2015年，诺基亚宣布有意收购阿尔卡特朗讯（Alcatel-Lucent）。伴随着这场价值166亿美元的收购，诺基亚将业务从移动网络服务扩展到全部的网络基础设施产品和服务（如IP路由和光纤网络）。此外，它还巩固了自己在北美市场的地位。同年，诺基亚将地图业务以30亿美元的价格转让给了德国的汽车企业集团（包括奥迪、宝马和戴姆勒），从而强化了自己的业务重点。

尽管诺基亚重新定位为一家成熟的网络基础设施供应商，但它决定保留专利和技术授权业务，以保持创新和再造的优良传统。除了持有大部分专利外，诺基亚目前还在虚拟现实和数字健康等领域进行创新。尽管这部分业务在诺基亚2016年收入中所占比例不到5%，但却贡献了22%的营业利润。分析人士表示，这部分在企业估值中所占比例甚至更高。

要了解诺基亚在发展进程中经历的巨大变化，我们可以看看诺基亚的员工队伍。自2017年初开始转型以来，公司撤换了99%的基层员工、80%的董事会成员，以及除一名团队成员以外的整个执行团队。2012年5月，在诺基亚陷入最严峻困境的时候，总裁Risto Siilasmaa临危受命，他是这样描述的：“这就像是一架飞机彻底拆除引擎、机舱和机翼后再次重组，然后与之前完全不同。”

从行将就木到在新的核心业务领域蓬勃发展，这样的转型对诺基亚来

说可能不会是最后一次。但转型的成功表明，诺基亚能够应对大规模的颠覆，重新调整自己的方向，从而变得更加强大。今天，诺基亚再次成为芬

兰的骄傲：作为芬兰最有价值的公司，诺基亚已准备好在其悠久的历史中开启下一个篇章。

来增加核心业务的收入，从而促进增长，为未来的计划提供资金支持（参阅专题“一位新任CEO改造了一家制药公司”）。

数字技术是重塑未来的一个关键因素。大多数行业的颠覆都是新技术发展的结果，且颠覆无处不在，发展得十分迅猛。企业需要通过积极实现数字化来颠覆自身，从而在这一威胁中保持领先地位。成功整合数字技术不仅可以减轻威胁，还可以创造机会。数据分析等新工具可以显著提高企业的财务和运营绩效，而其他工具可以开辟新的价值点。

### 构建组织以实现业绩可持续增长

转型不再是一次性的计划。变化速度如此之快，企业需要采取一种“永动不息”的思维模式。转型需要改变企业运营，以及培养新人才和能力的方式。

CEO必须与领导团队和人力资源部门一起，明确转型对员工的影响，特别是在领导力 and 人才需求、企业设计转型、需要开发的新能力以及文化变革等方面。从一开始，这一步就必须是转型计划的核心，而不是高管们在之后的流程中解决的问题。

构建组织以实现业绩可持续增长的必要条件包括：

- 确保领导团队的成员能够以指导性和包容性的方式领导转型。他们需要确定合适的优先发展事项，做出迅速、高质量的决策，动员和激励项目团队，让更多的人参与转型并对结果负责。

## 一位新任CEO改造了一家制药公司

当一位新任CEO接管一家大型制药公司时，他很快意识到，医疗保健行业的压力、日益加剧的竞争以及公司不断发展的产品组合意味着该公司需要转型。

因此，领导团队开发了一种新的运营模式，该模式包含了以下特征：

- 旨在优化患者体验的客户互动
- 一个灵活的、技术赋能的基础架构，为战略投资释放资源

- 全新的人力资源战略，旨在提高员工参与度，更好地评估他们绩效
- 清晰的管理，简化决策层，特别是在公司的研发渠道方面
- 提高公司资源配置的透明度，以确保焦点仍然放在具有最大潜在影响的产品上

这一转型最终使公司能在财务业绩上得到显著改善，并在股东价值创造方面超越竞争对手。

## 转型助力一家软件公司变得更加敏捷

随着市场转向云端和移动产品服务，一家拥有强大传统业务的大型软件公司正努力利用新的增长机遇。公司的新任CEO意识到长期以来的文化可能会阻碍公司的发展，于是启动了一项转型，使公司在不增加成本的情况下变得更加灵活和富有创意。

该公司启动了一项为期18个月的转型，该转型基于一系列广泛的举措，包括重新考虑投资组合、改进创新、重新规划公司职能、加快上市进程，以及培养合适的人才来支持新举措。它将投资从传统业务大幅转向新兴业务，并采取了降低运营成本的措施。

一个由CEO领导的高层转型办公

室定期与项目团队沟通，制定清晰的解决方案，并确保董事会可以迅速做出决策，从而加快创意从产生概念到落地的进程。

转型取得了丰厚的回报：该公司年度成本削减超过10亿美元，并将节约下来的资金用于发展优先业务、创新和提高股东回报。此外，公司还提出了一种新的工程模式，可以将设计阶段的产品和服务快速提供给客户。改良后的企业文化也会优先考虑创新，但同时，企业也保留了员工珍视的具体业务线和职能中的关键亚文化。总之，该公司变得更加灵活和敏捷，并重新获得了技术市场的领导地位。

- 采用以人为本的转型方式，部署变革管理方法、工具和流程，比如建立活跃的项目管理办公室、利用敏捷工作法、高技术含量和个性化的参与，以及数字化“推动力”来调动利益相关者并交付转型成果（参阅BCG于2017年8月发布的文章《Digital-Era Change Runs on People Power》）。
- 通过明确转型后所需的价值观和行为、采取必要举措将它们作为新工作方式加以巩固，企业可以加强文化建设，使之与整体战略目标保持一致。培养企业文化与简化组织结构的措施并齐头并进。这通常需要消除浪费和低价值的工作、精简官僚体制、推行共享服务、实现流程自动化，并使企业能够在现有的基础上持续采取这些举措（参阅专题“转型助力一家软件公司变得更加敏捷”）。
- 明确人才需求，建立一条有助于填补关键职位的人才输送管道，同时开发对转型至关重要的能力，如数字化、创新、敏捷、进入市场的战略、定价、采购和精益方法。
- 对人力资源团队授权赋能，使其成为转型的合作伙伴，能够预测和解决领导力和人才的需求，支持企业的重组设计，并与领导者一起合作发展企业文化。

**即**使是成功的大企业也需要改变自己，以应对当前或即将出现的威胁。CEO需要保持一种居安思危、变革不止的思维模式。通过遵循清晰的转型方法，甚至在上任前就开始行动，新任CEO可以采取一些必要的步骤，使企业更具适应性和灵活性，踏上正确的成功轨迹。应对外部颠覆的最佳方式不是防御，而是先发制人的自我颠覆。

注：

1. 马丁·里维斯和纳特·汉拿斯，《战略的本质》，哈佛商业评论出版社，2015年。

## 关于作者

**汉斯-保罗·博克纳 (Hans-Paul Bürkner)** 是波士顿咨询公司 (BCG) 全球主席，常驻法兰克福办公室。如需联络，请致信 [buerkner.hans-paul@bcg.com](mailto:buerkner.hans-paul@bcg.com)。

**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，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](mailto:faeste.lars@bcg.com)。

**Jim Hemerling** 是波士顿咨询公司 (BCG) 资深合伙人兼董事总经理，常驻旧金山办公室。如需联络，请致信 [hemerling.jim@bcg.com](mailto:hemerling.jim@bcg.com)。

**Yulia Lyusina** 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事经理，常驻哥本哈根办公室。如需联络，请致信 [lyusina.yulia@bcg.com](mailto:lyusina.yulia@bcg.com)。

**马丁·里维斯 (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，请致信 [reeves.martin@bcg.com](mailto:reeves.martin@bcg.com)。

## 致谢

作者在此感谢 Rodolphe Charme di Carlo、Marco Dassisti、Jacob Gottschalck-Andersen、Fabien Hassan、Christoph Lay、Thomas Weihe Kjærgaard 和 Kevin Whitaker 对本报告支撑研究给予的帮助。我们还要感谢 Katherine Andrews、Gary Callahan、Elyse Friedman、Kim Friedman、Jeff Garigliano、Abby Garland、Maya Gavrilova、Sean Hourihan 和 Peter Toth 对本报告的编辑、设计和制作提供支持。

## 更多联系

如果您希望与我们进一步探讨，请联系任何一位作者。







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



