



以转型谋发展： 在不确定性时代制胜中国市场

范乐思、阮芳

2019年7月

目录

概述	1
不确定性的影响	2
是颠覆亦是机遇	2
转型正当其时	2
转型成功要素	4
转型过程	9

以转型谋发展： 在不确定性时代制胜中国市场

概述

我们始终坚信要“未雨绸缪”，但商界一直以来奉行的宗旨却恰恰相反——“只要没坏，就别去修理”。

当今中国市场环境一夕数变，企业领导者应夯实业务基础，提升组织韧性，以新应新、以变应变，通过主动转型实现持续增长。在新兴竞争对手、颠覆性技术、新型业务模式、贸易关税以及经济放缓的多重影响下，即使是如日中天的企业也应防患于未然。许多中国企业在过去几年已经逐渐发展壮大，但尚缺乏足够的韧性应对新时代的变化。未来的成功者应关注更强的增长能力，而不仅仅是更大的业务规模。

许多中国的领先企业面临相似的局面，部分业务已无法跟上时代的步伐，但其他业务却拥有巨大的发展潜能。这些企业需要双管齐下：一方面开展卓越运营管理，从根本上优化日常业务；另一方面需要捕捉最具战略价值的增长机会，并积极加以利用。

在科技、电子和汽车制造等兼具重要性和风险性的行业中，我们欣喜地看到已有公司意识到行动的紧迫性。

本报告基于我们数十年间历经不同行业750多家公司转型的经验总结和研究成果，并结合阿里巴巴集团、嘉士伯集团和汇丰银行的案例，展示其在动荡时期开展转型，并强劲发展的过程。

——十多年来，中国经济持续保持稳定高速增长，大批企业从中受益，不断发展壮大。然而，这种高速增长如今正在放缓脚步。各行各业中过去的成功经验，在未来可能不再适用。

众多广为人知的宏观经济因素，尤其是贸易争端、成本上升、信贷收紧等，正从各个方面重塑中国经济，绝大部分企业都难逃影响。即使是各行业中风头最劲的领军者，也难以避免营收增长下降的趋势。在此背景下，企业需要多管齐下，削减开支、开展卓越管理、最大化现金流，同时还要积极寻求新的营收增长点。

不确定性的影响

我们预计，中国政府限制负债规模，虽不至于导致去杠杆化危机，但很可能将对经济增长造成压力。家庭负债GDP占比近十年来增长了近两倍，其中大部分为按揭贷款，并对房地产和消费市场增长产生了抑制作用。值得注意的是，2018年汽车销量遭遇自上世纪90年代以来的首次大幅下滑，并一直持续至今。

如果关于全球经济放缓的预测成为现实，那么依赖出口市场的行业可能将遭受负面影响。占中国GDP体量较大且大量出口美国市场的行业，例如电脑、智能手机等电子产品，在中长期将受到美国加征关税的负面影响。一旦长期加征关税，企业终将不得不抬高产品零售价。同样，如果全球经济放缓，或者生产者被迫提高售价，那么由中国工厂代工的鞋类和服装类产品制造商也将面临销量下降的风险。处于类似境地的还有纺织品、纸制品、化学品、金属制品、橡胶和塑料、家具和玩具以及各类设备生产企业（参阅图1）。

是颠覆亦是机遇

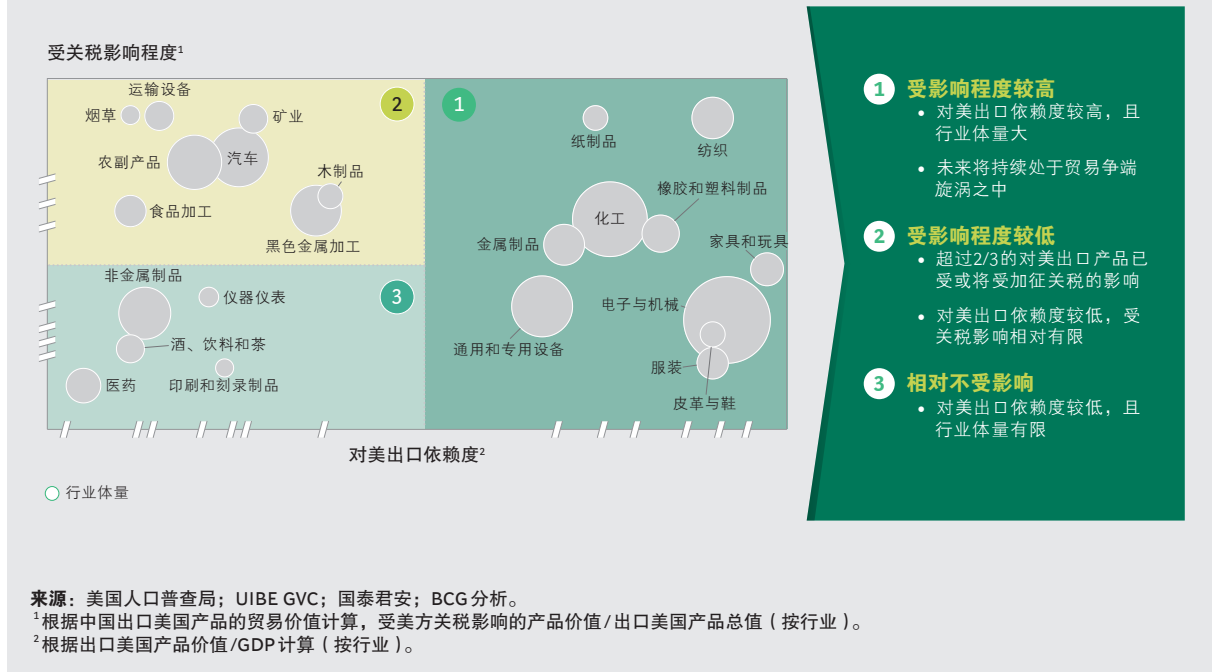
但这种不确定性，同时也为企业主动转型升级提供了重大的发展机遇。企业应顺势而为主动求变，针对未来可能出现的场景，最大限度提升其卓越运营的能力。不仅如此，企业还必须在发展过程中持续优化业务结构，为转型之旅筹措资金、创造现金流，并用以捕捉新的增长机会。

在《企业成功转型之道》报告中，BCG亨德森智库将转型定义为“从根本上重塑企业，以可持续的方式显著提升业绩，并最终改变企业未来发展轨迹的过程。”

转型正当其时

唯偏执者，可得始终。企业领导者尤要居安思危，即使企业蒸蒸日上之际，亦需不断

图1 | 中美贸易争端对中国主要行业的影响



自问、持续反思企业是否还存在改进之处。因为在中国这样一个高速发展变化的环境中，没人敢保证今天最成功的企业，明天同样能站在金字塔顶端（参阅图2）。

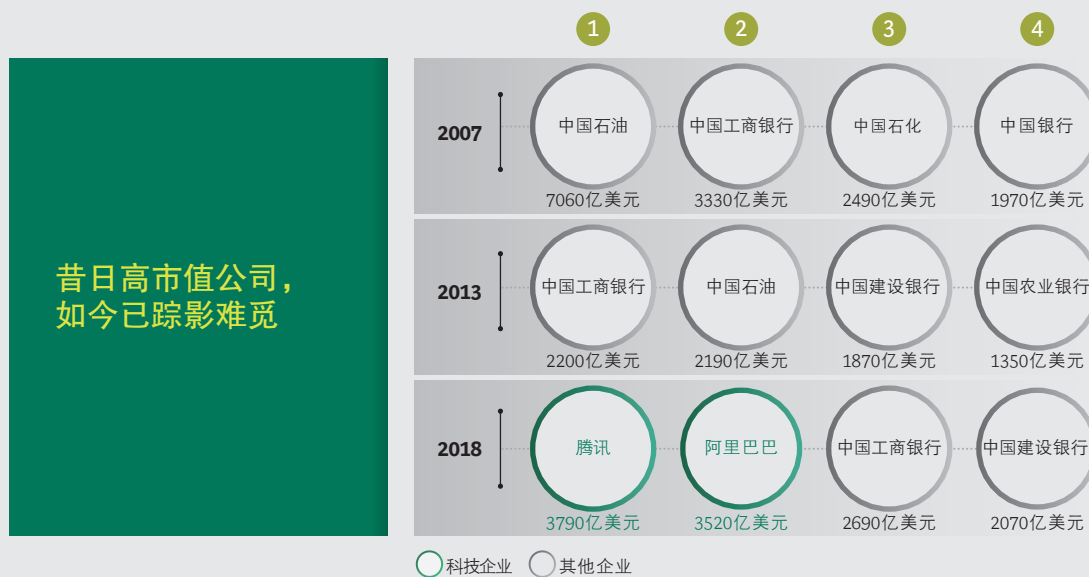
随着经济增速逐步放缓，预先规划并率先实施转型的企业将获得显著的战略优势，反应迟缓的企业甚至将沦为前者的低价并购对象。

我们的研究显示，相较于被动转型，采取主动转型策略的企业，3年股东总回报平均要高出6个百分点。不仅如此，主动转型还将节省15%的转型时间、减少20%的转型成本和20%的管理层变动。

在“[Unpacking the U.S.-China Tech Trade War](#)”报告中，我们建议企业针对美国增加关税和技术限制对自身价值链所受的影响展开全面分析，包括营收、成本、资产配置等，然后针对不同场景制定相应的行动手册。可以考虑的行动包括通过新供应商资质预审等举措保护自身供应链，或通过自动化应用优化成本效益，或转而采用更加灵活的区域性策略打造新供应链。

早在美国政府表示将“考虑”对中国商品加征关税之际，某耐用品制造企业便主动着手评估加征关税对自身业务的潜在影响。评估完成后，该企业当即设立二十余个跨部门的风险对冲项目。相较于在无休止的等待中寄希望于中美双方达成和解协议的竞争对手，该公司赢得了9至12个月的巨大竞争优势。

图2 | 中国市值最高的四大上市公司



来源：标准普尔。

转型成功要素

当然，转型将伴随着巨大挑战与风险。企业转型本身就是一项代价不菲的投资，每一位员工都可能因投入转型而无暇顾及日常业务。但成功转型仍然有规律可循，我们研究发现，能够为企业创造价值的转型一般具有五大共性：

- 提升效率，筹集转型资金
- 重视营收增长
- 关注长期并投资研发
- 强调领导力
- 制定正式的转型计划

提升效率，筹集转型资金。通常来说，企业领导者在增长放缓时，会优先考虑压缩成本。我们的研究显示，削减开支短期内对于转型极为重要，至少在转型的第一年是如此。中国正逐渐步入高成本时代，如果一家企业不具备创造现金流的能力，那么它将无力开展持续转型。但是，单靠削减成本并不足以创造价值。企业应在组织层面制定系统性的计划，为转型持续提供资金支持（参阅图3）。

图3 | 为转型筹措资金

主要抓手	领域	常用工具	典型成效
成本节降	采购	提高透明度，改善品类和供应商管理，优化采购流程	采购成本降低5%至20%
	供应链	改善物流，优化网络布局，精简产品组合	运营支出降低10%至30%
	人员成本	增加离岸或外包作业，削减员工人数	劳动力成本降低20%至40%，其中一部分应再投资于新能力的获取和建立
	非人员成本	削减差旅、公共事业、设施、IT和服务支出	间接成本降低20%
收入	定价	改进定价模式、降低折扣力度、培养全新定价能力	收入增长2%至8%
	销售团队效能	改善客户定位，提供销售培训	收入和利润增长10%至15%
	营销	优化支出并开展数据分析	营销成本降低10%至20%；销量增长3%至8%
组织精简	精简管理架构	减少管理层级，扩大管控范围	间接人工成本降低15%至30%；改善问责和决策机制，并提升运营敏捷性
资本效率	净流动资本优化	降低库存，高效处理应付账款和应收账款事宜	流动资本增长20%至40%
	固定资产生产率	出卖资产，外包职能，提升设备整体效能	资本支出降低20%至30%；EBITDA增长2%至8%
	项目组合优化	分析净现值，对项目进行优先排序并淘汰失败项目	相对TSR增长20%至40%

来源：BCG分析。

注：EBITDA=息税折旧摊销前利润；TSR=股东总回报。

企业需要削减成本并精简非核心业务部门，提高组织的运作效率；提升透明度，在采购、生产流程和物流等领域应用最佳实践，以此提升利润率和现金创造能力，实现卓越运营；从非核心部门抽出资金，将其用于补强研发、创新、人才招募、并购和精准营销等职能，为长期营收增长奠定坚实基础。

标致集团旗下拥有标致、雪铁龙、沃克斯豪尔和DS汽车等众多知名子品牌（东风汽车集团持部分股权），在短短5年内就开展了两次大规模的成本驱动转型项目。首先，在获得东风汽车集团的资本注资之后，标致集团从濒临破产的边缘重获生机。随后，仅仅3年时间，标致集团便重新建立起造血能力，收购通用汽车旗下20年间亏损超过200亿美元的欧宝品牌，在收购后的第一年扭亏并实现近10亿美元的盈利。

重视营收增长。在企业必须适应新环境的时代，主动转型应被视作是实现中长期持续增长的战略选择，而不仅仅是短期扭亏为盈的权宜之计。单纯的削减成本无法帮助企业实现卓越。

过去三十年里，中国经济的高速增长奠定了企业扩张的基础。但在当前的市场环境下，许多行业的市场参与者都致力于重新定位业务结构，通过打造更强的增长引擎而非更大的业务规模来实现持续增长。专注“更强”意味着企业可能需要裁撤市场表现疲软的产品线、重新配置人力资源，并将业务重心向高附加值的产品或服务倾斜。

案例研究：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。公司在多个市场的销售额都在下降，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项目成功推动了转型。其具体目标是节省约3亿美元，并将其中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举措。

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，拉动了短期收入增长。

此外，Hart还着手回归嘉士伯公司的初心，以从其根基和传统文化中汲取力量。

这种综合性的方法使嘉士伯大幅削减债务，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，股东回报率超过了公司的主要同行。

案例研究: 阿里巴巴打造新增长引擎

1999年，马云与十七罗汉共创阿里巴巴。创立伊始，马云即声称阿里巴巴的竞争对手不在中国，而在美国硅谷。诚如其所言，阿里巴巴果然在短短两年内将其业务拓展至全球各主要市场。然而，天有不测风云。2001年，互联网泡沫破裂，网络公司尸横遍野，投资商纷纷割肉止血。马云被迫解雇大批高薪海外员工，以解资金链断裂之虞。彼时，阿里巴巴举步维艰。重压之下，阿里巴巴开始收缩战线，大幅削减运营支出，同时将公司总部迁回大本营杭州。情势缓解后，阿里巴巴创始团队开始反思其过于激进的扩张策略，并着手再造这家羽翼未丰的企业。

阿里巴巴转型的关键在于回归企业核心价值。首先，所有员工重新接受价值培训，构建客户第一、团队合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业的价值体系。其次，业绩考核中文化适应性与业务绩效并重，不溶于企业文化、不奉行团队合作的员工，即使拥有亮眼的销售业绩，也可能被解雇。

2001年，中国成功加入世界贸易组织，阿里巴巴随之将业务重点转向企业客户（B2B），尤其是处于快速扩张阶段的中小企业供应商，马云的海外扩张计划暂时告一段落。阿里巴巴打造了著名的“阿里铁军”，其销售人员自我驱动，以客户需求为己任，不但帮客户寻找买家，还会帮客户解决自身问题。阿里巴巴的销售团队底薪低，但佣金高，销售人员频繁轮岗学习新技能，同时对销售业绩优异者予以晋升。通过这样的机制设计，旨在让销售人员努力实现销售目标，同时不遗余力地为客户服务。

事实证明，这一转型计划非常成功，吹响了阿里巴巴的反击号角。随着公司业绩增长，阿里巴巴成功创建淘宝网，由此开辟了B2C业务的广阔市场。当其他科技企业缓慢地从互联网寒冬中复苏时，阿里巴巴已经完成全面转型，并持续从强大的企业文化中获益，激励阿里员工不断反思和努力改进。时至今日，阿里仍然是居安思危的代表，其旗下20余个业务部门仍经常根据业务发展需要进行组织变革与调整。

对于目光长远的增长战略而言，并购活动势必成为其重要组成部分。我们预计，未来市场上将出现低价并购的机会。对于自身拥有运营效率优势，并能有效提高标的公司运营效率的企业而言，这无疑是其增长战略的重点。

关注长期并投资研发。我们发现，转型后最有可能实现股东总回报大幅增长的企业，正是那些高度重视研发投入、拥有长期战略愿景的企业。投资数字化能力，并重塑商业模式也是实现长期发展的关键。这些领域的投入相比单纯的资本支出（CAPEX）更能创造长期价值。

通过数字化赋能，企业可进一步挖掘成本效益，为客户提供个性化服务。另一方面，企业可持续收集、分析、利用数据，并将其持续应用于运营、产品和服务优化。例如，中国一家房地产开发商就利用其内部数字化系统，构建相关业务生态体系。他们依托线下业务，打造线上房地产服务平台，为客户提供从购房到物业管理和运维信息查阅的一体化服务。

强调领导力。优秀的领导团队、出色的领导力和完善的绩效管理，都是成功转型必不可少的要素。我们观察到，一般而言，更为成功的转型往往是由新的管理团队所推动，尽管新的管理团队也可能导致更为严重的失败。这一现象的启示是，当前管理团队需要以更为开放的理念，以及足够偏执的态度，持续不断地追求更高的标准。

此外，虽然企业转型需要有统一的日程安排，但自上而下的强硬手腕不一定是最优的方式。鼓励新想法、提倡员工参与、建立战略共识的企业文化，往往更适合主动变革的开展。“爵士领导力”理念描述了下一个十年领导者的高效领导风格。若想立于不败之地，企业在既有的交响乐团的组织形式之外，在创新领域、在高层决策，应借鉴爵士乐队，各位乐手在主旋律下自施所长而不为形式所限。如今，商业环境瞬息万变，传统的命令支配式领导方式既非高效，亦不可行，领导者们需要有敏捷的心态，寻求多样化的新视角并随机应变。

制定正式的转型项目。我们的研究表明，大多数成功转型的背后，都有正式、严谨的转型项目贯穿始终。因此，我们建议企业制定2-3年甚至更长时间的全面转型计划，而不是以业务部门为单位各自为战。相较于小规模转型，组织架构重组成本占销售额2%以上的大规模转型所创造的价值平均高出5个百分点。

案例研究：汇丰银行简化组织

2008年金融危机后，汇丰银行面临成本上升和监管方面的挑战。从上世纪90年代到2006年，汇丰开展了一系列收购交易，并使其资产负债表增加了五倍。汇丰的业务一度遍布全球88个国家，其中许多机构都拥有独立的处理流程和IT系统，导致其运营环境极其复杂，难以形成规模经济。

Stuart Gulliver (21岁开始便在汇丰银行工作)于2011年接任首席执行官后，立即着手转型，通过一系列快速精简措施为变革提供资金。公司裁员20%以上，其业务所在国家的数量也从88个减少到了67个。尽管业务范围缩小了，但汇丰仍占据了全球90%的贸易和资本流动，居全球银行之首。到2016年底，这些措施为汇丰节省了47亿美元。到2017年底，通过对终端和后台职能的精简，这一数字进一步提高到约60亿美元。运营方面，汇丰提升了资本收益，其风险性资产也降低了近3000亿美元。

同时，汇丰还重组其组织架构，剔除冗余的

管理层级，明确领导者应尽的职责。新的架构由四大国际业务和相应的全球管控职能组成，这样的架构使其效率得到显著提升。Gulliver曾在《欧洲货币》(Euromoney)中表示：“现在，将企业作为单个的全球垂直业务进行运营，才能借助规模经济的优势进行采购谈判。而过去我们需要与IT公司、资产管理公司以及供应商都分别签订无数个合同。”

更重要的是，公司正大力投资发展数字化，计划在2015年至2020年间投资21亿美元。数字化举措包括自动化后台职能，利用移动平台改善客户体验，以及创建智能单元用于发现客户的违规行为。汇丰还宣布与谷歌云在分析技术和机器学习方面进行合作。同时设立专门的创新部门，追踪了解金融科技公司和数字竞争对手的发展动向。

汇丰的转型赢得了投资者和分析师的赞誉，在2017年被《欧洲货币》评为世界最佳银行。

转型过程

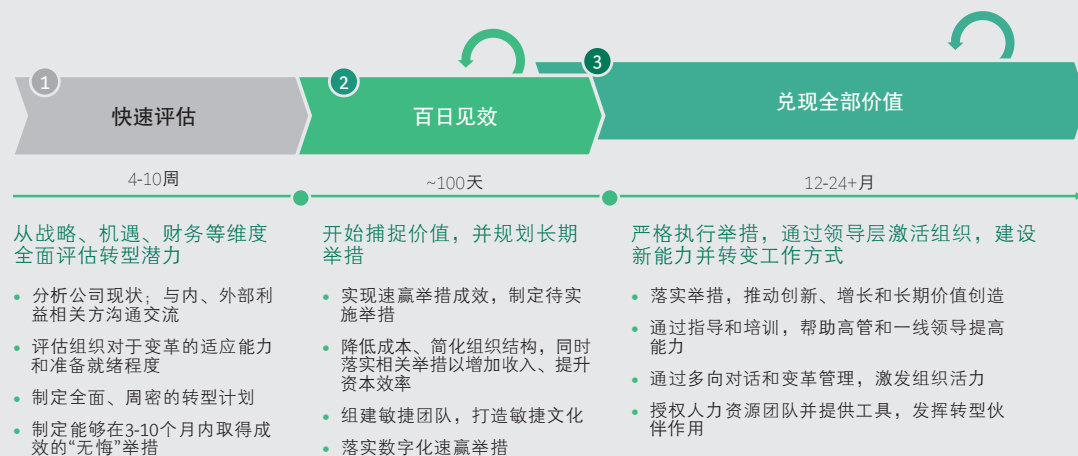
我们将转型过程划分为三个不同阶段：快速评估、百日见效、兑现全部价值（参阅图4）。

快速评估阶段，高层管理者应从实际出发综合评估转型愿景，并安排转型所需资金。在这一阶段，高层管理者应着手设定转型目标，获取转型所需工具，为新的运营模式做好准备。以灵活性应对不确定性的短期“无悔”举措，是本阶段的上佳之选，并能够为后续转型设定基调。与此同时，企业领导者应将转型目的告知利益相关各方，准备好长期、正式转型计划。

在转型项目进展至2-3个月时，应开始准备**百日见效**。在这一阶段，企业应着手规划长期增长策略，同时打造敏捷文化、落实数字化举措，满足企业的速赢需求。另一方面，企业还应削减成本、提升组织效率，双管齐下推动业务高效开展。

经过一至两年的努力，成功转型的企业可以开始**收获价值**。当然，成功的前提是企业上下自始至终严格贯彻各项转型举措，并打造出可持续的高绩效和卓越成本文化。彼时，新的运营模式应已投入运作，加之新举措和新技术带来的效率提升，企业的成本将进一步降低，转化为再投资，持续为增长引擎注入新动力。

图4 | 三步式转型框架，助力CEO制胜未来



来源：BCG分析。

转型并非一项简单的工作，无法一蹴而就。正因如此，众多转型者中，多数企业或难以实现转型目标，或无法按时完成转型，更有甚者二者皆失。然而，当前中国经济形势充满不确定性，兼有技术变革和波动推波助澜。种种因素皆表明，企业领导者需要保持清醒的头脑，准确判断未来几年自身可能面临的风险并主动采取应对措施。

当你意识到，转型只有进行时而没有完成时，那么转型可谓开始走向成功。正式实施主动转型方案并实现转型目标后，企业仍需进一步采取行动，不断提升企业效率，并为最具潜力的增长引擎持续投入资金。主动转型的动力源于持续的紧迫感和危机感，唯有建设永久性转型能力、不断强化组织的适应能力，才能在当今复杂多变的商业环境中立于不败之地。

推荐阅读：

“Advantage in Adversity: Winning the Next Downturn”

BCG文章
2019年2月

《先发制人的转型之道：未雨绸缪》

BCG文章
2018年8月

“Unpacking the U.S.-China Tech Trade War”

BCG文章
2019年6月

《企业成功转型之道》

BCG聚焦报告
2017年11月

《东山再起：企业业绩反弹的五大关键因素》

BCG报告
2017年11月

“Transformation: Delivering and Sustaining Breakthrough Performance”

BCG书籍
2016年11月

《转型五问》

《商业评论》文章（MIT Sloan Management Review）
2018年3月

关于作者

Lars Faeste 是波士顿咨询公司 (BCG) 大中华区执行合伙人、BCG 转型专项和TURN 的全球负责人。如需联络, 请致信 faeste.lars@bcg.com。

阮芳 是波士顿咨询公司 (BCG) 合伙人兼董事总经理, 也是中国企业领导力学院及大中华区和亚太区人才与组织专项的负责人。如需联络, 请致信 ruan.fang@bcg.com。

致谢:

作者在此感谢 Khushal Puri、高波、顾璨、Peter Toth 以及詹慧对本报告所做的贡献, 同时感谢 Jan Alexander 协助撰写。

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型——推动变革、赋能组织、打造优势、提升业绩。

组织卓越要求有效整合数字化能力和人才。BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展。

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
7/19

