

制胜下一个十年

转型的科学方法

范乐思 (Lars Faeste)、马丁·里维斯 (Martin Reeves) 和 Kevin Whitaker

为了制胜下一个十年，领导者必须对组织进行大刀阔斧的改革，使其脱胎换骨，蜕变为人才与技术相得益彰的混合学习型企业。转型之路多险阻，企业若想摆脱当前局面，赢在未来，必当迎难而上，披荆斩棘。

以等级制度和人为决策为基础的运营机制在许多企业中根深蒂固。企业需要重新设计内部流程，打造新的能力和商业模式，换言之，要有壮士断腕的决心来开启深度转型。然而转型并非一日之功，商业世界灵活多变的性质要求企业必须培养持续开展大规模转型的能力，才能紧跟科技发展的步伐，应对愈发激烈的竞争。

然而，实施组织转型的传统方式往往收效甚微。人们普遍认为转型管理是“一刀切工程”，基于貌似可信的经验法则。但我们的研究表明，无论从短期还是长期来看，只有四分之一的转型能取得成功，且成功率还在不断下降。与此同时，转型的风险极高：对于一场超大规模的转型而言，成败之间有着天壤之别——十年间的差距可能相当于公司的全部市值。

领导者需要采取全新的转型方法——集实证、分析和新兴技术于一体。换言之，领

导者必须从五个着力点入手，实施新方法（参阅图1）。

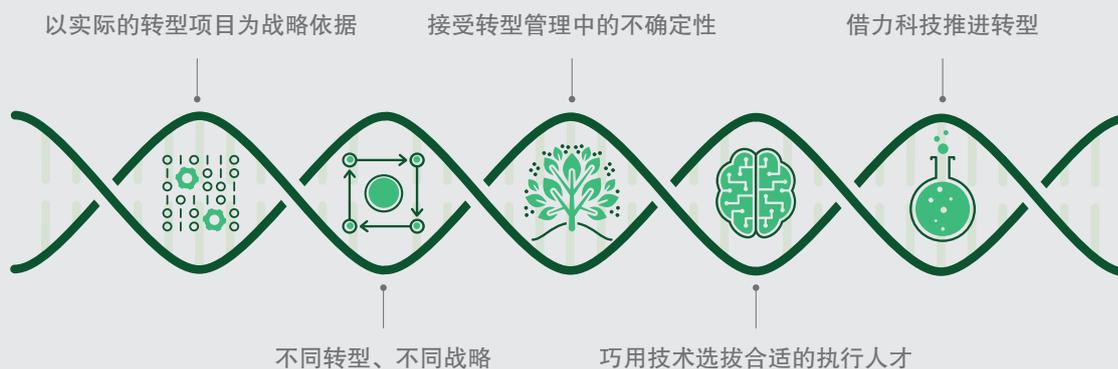
1. 以实际的转型项目为战略依据。
2. 不同转型、不同战略，以应对具体挑战。
3. 接受转型管理中的不确定性和复杂性。
4. 巧用技术选拔合适的执行人才。
5. 借力新兴科技推进转型。

以实际的转型项目为战略依据

在考虑如何实施转型时，许多企业领导者通常会依赖直觉或道听途说的经验。在典型的转型项目中，项目设计、策略选择、价值杠杆以及持续管理依据的往往只是客户调查、进度报告等主观资料。但是，越来越多的可用数据以及新颖的分析方法让企业可以凭借经验来甄别行之有效的方法。我们称之为“循证式转型法”。

我们对数百家历经重大转型的大企业进行了实证分析，获得了宝贵的洞察。短期内，最成功的企业提出了令人信服的规划，不仅

图1 | 实施组织转型的五个着力点



来源：BCG 亨德森智库。

可以提高效率，还能重振投资者期望（参阅图2）。长期内，企业会采取行动促进收入增长，例如在研发上投入更多资金。纵观全程，正式实施转型计划并对其投入资金、倾注心血的企业往往更成功。总而言之，与其被动求存，不如主动求变，后者更有助于企业提升业绩。

为了制胜下一个十年，企业领导者可将循证式转型法应用于所有类型的转型，将转型从迫不得已的应激措施转化为制胜先机。例如，实证分析可以帮助企业顺利收购并改造表现不佳的业务：我们的研究表明，虽然这种“并购转机”的风险极大，但仍有一些成功的可循之法。¹其中包括：当机立断敲响转型战鼓，设立雄心勃勃的协同目标，聚焦关键性“软因素”——例如，目标清晰的企业往往在转型项目中表现更佳，证明了在转型过程中调动员工士气的重要性。

类似的方法还可以帮助企业应对不断变化的外部环境，例如经济衰退：虽然多数企业在经济衰退期业绩下滑，但仍有少数企业在逆境中蓬勃发展——历史分析可以揭示其中的奥妙。

循证式转型法的具体步骤：

- 从全方位的历史证据中汲取洞察，而非仅凭个人判断或经验法则。
- 打造分析能力，为企业量身定制转型战略并不断优化。
- 在组织上下营造紧迫感，为先发制人的转型铺路。

不同转型、不同战略

组织转型通常被看作是单一类型的项目——人们认为一套转型管理方案就足以应对所有情况。因此，大多数转型方案都依照同一“配方”：例如，集中的项目办公室、定期把脉、衡量预设的阶段性目标，以及具有明确时间截点的一次性流程。

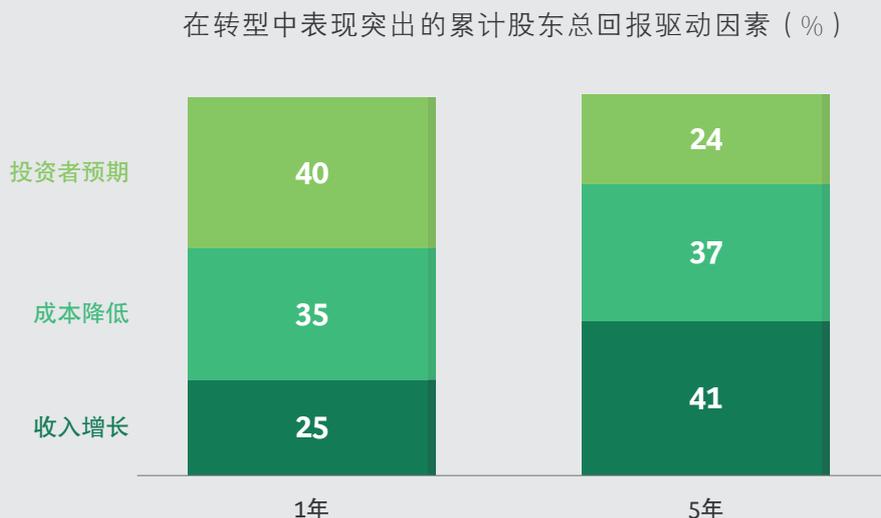
实际上，不同类型的组织转型会面临截然不同的挑战和要求。领导者需要将企业转型细分为不同模块，找准方法，各个击破。

转型如同在“机遇的版图”上行军，每一步都指向不同的发展命运。企业试图“更上一层楼”，即实现更高的业绩。我们认为，领导者可从两个维度来分析企业的转型处境：目的是否明确（最终结果）？从起点到终点的路径（手段）是否清晰（参阅图3）？

分解挑战可以得出五种转型战略，每一种都需要全然不同的转型管理方案：

- “周密路线法”是开展转型的传统方法。当企业的目标十分清晰并且对转型步骤胸有成竹时，适宜采用此方法。例如，汇丰银行的目标明确——精简业务，路径也明确——退出非核心区域市场、消除冗余组织层次，这就是典型的以目标为导向的转型方法——设定清晰的成本和利润目标，汇报各项目的完成进度，贯彻落实问责制度。
- “过河法”更适用于目标清晰，但路径尚不明确的阶段。²例如，星巴克在2008年时已经意识到需要提高客户忠诚度，但不知道具体应该如何操作。星巴克没有制定周密的转型计划，而是采取

图2 | 过往证据显示，绩效的驱动因素在不同时期各有不同



来源：S&P Capital IQ；BCG 亨德森智库分析。

注：样本为既定时期内，业绩排名在第70-95百分位的企业（剔除异常值）中前两年业绩严重下滑的企业，基于他们相对行业水平的TSR表现。

了“摸着石头过河”的方法来探寻最佳路径——在社交媒体等新兴领域开展试点项目，不断摸索总结，推广那些可以带来实质进展的举措。³

- “爬山法”适用于转型路径清晰，但最终结果不明的阶段。例如，约翰迪尔公司 (John Deere) 对物联网技术进行了开放式投资：它并没有从一开始就设定最终目标，而是从前景向好的最小化可行产品起步，在深入探究这些产品的价值后，决定“以这些产品为基础，开创更广泛的周边服务”，最终收获了意想不到的成果。⁴
- “侦察徘徊法”适用于企业对转型的终点和路径都茫然无绪的时期（比如在寻找下一个重大机遇时）。日本Recruit公司制定了一项名为Ring的探索计划，鼓励所有员工为开拓新业务建言献策，内容不局限于现有产品，还囊括“一切业务领域”。该计划每年催生一千多个全创意，其中一些最终被Recruit选中并培育为规模较大的业务。
- “脱身泥沼法”用于拯救陷入窘境的企业——转型已成燃眉之急，企业不得当机立断、大刀阔斧地开展行动。例如，零售巨头百思买 (Best Buy) 在2012年面临严峻危机，因而下定决心——“要么转型，要么毁灭”。⁵换言之，该公司奉行大胆务实的举措，尽管这些举措没

有经过详尽的评估，但却是最有用的救命稻草。

大规模的转型计划（例如许多企业在今后十年必然推行的组织重塑）要求领导者善于综合运用上述策略，或循序渐进，或在不同业务部门同步推行。因此，企业需要培养全方位的应变能力。

推进所需转型战略的要领：

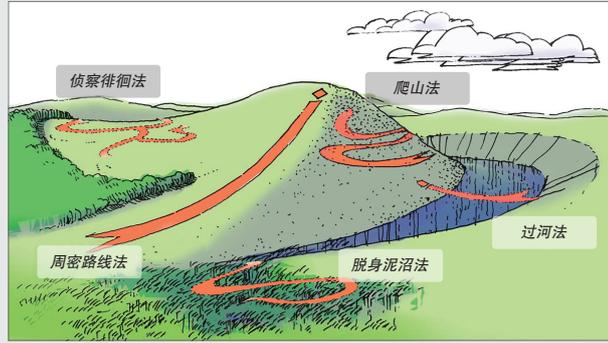
- 洞析各种潜在的难点及攻克方法。
- 将复杂的转型工程细分，制定相应的具体战略。
- 建立组织和领导力，同步推进多种转型。

接受转型管理中的不确定性和复杂性

长久以来，企业都以“机械”的思维方式来运行。这种思维默认“凡事皆可知晓、皆可计划”，并且相信可以通过直接干预来完成所有必要的转型。

然而，企业由人组成，各种互动往来，情况复杂多变。因此，企业与其它生物系统一样，嵌套的是复杂的自我调节系统。低级别的系统（如个人）嵌在更高级别的系统（如团队、业务部门、企业、行业、国家经济体和社会）中，牵一发而动全身，任何一个部

图3 | 不同的处境需要不同的转型战略



来源：BCG 亨德森智库。

分的变化都可能对其他方面造成意料之外的、不可预测的影响。

如今，个体之间或系统间的互动愈发复杂，这是由于数字化带动员工、企业和经济体之间的联系日益紧密；生产活动开始在动态的多企业生态系统中展开，而非传统的静态供应链。因此，转型管理中的机械手段越显乏力。领导者需采用更“生物学”的工作法推动转型，这也是对可知和可控范围的一种更现实的认识。

生物学工作法包含以下原则：

- 辨别行之有效的做法以适应不断变化的环境，而非一味设计或推导静态解决方案。
- 塑造组织环境，而非规定个人行为。
- 倡导各抒己见，而非严守标准。
- 统筹兼顾、放眼整体，而非优化局部。
- 提升韧性、未雨绸缪，而非单一追求静态效率。

以上原则为企业转型提供了新思路。在处理复杂任务时（例如改变企业文化），直接干预（例如对个人下达强制命令）未必能带来预期结果。而间接干预，比如改变思维方式、假设和环境来潜移默化地影响员工行为，通常被证实更有效，因为后者能触发更深层次、更持久的行为动因。

生物学思维还可以帮助企业统筹协调外

部变化，比如塑造商业生态系统中其他参与者的行为。比如，阿里巴巴在淘宝电子商务平台的发展初期，意图通过为小商家或缺乏经验的卖家降低准入门槛来扩大产品范围。该公司没有选择直接应对挑战，而是建立了一所“淘宝大学”——在此平台上，成熟的卖家可以向新卖家提供经过认证的培训材料。通过识别这种间接发力点，阿里巴巴从市场中集思广益，更大规模、更加精准地将经商之道投放给潜在卖家，继而提高了企业的服务质量。淘宝最终成长为全球最大的电子商务网站。

企业领导者如何在转型管理中贯彻生物学思维：

- 实事求是，合理区分哪些可以预测，哪些力所不及。
- 倡导信任和互惠，协调利益冲突。
- 多做尝试，推广最富成效的举措和方法。

巧用技术选拔合适的执行人才

大规模组织转型往往会催生对新能力的需求，企业可以通过将内部员工重新调岗或发掘外部人才来获得新能力。为了高效地执行转型，企业必须能够慧眼识珠，发掘员工的独特才能，并将其与目标组织内的岗位精准匹配。

与大规模转型中的诸多方面一样，技能与岗位的匹配通常也基于对员工过往工作表现的主观判断。但新兴科技正在开创新的可能。神经科学的发展以及测试技术的进步帮

助企业快速、大批量地识别员工的认知和情绪特征，这比自述报告或访谈得出的判断更加客观。如今，人工智能可以在大量的特征和岗位中识别并厘清特征与工作绩效之间的复杂联系。

例如，我们与pymetrics（一家使用神经科学和人工智能来帮助企业改善招聘流程的初创企业）以及印度商学院的TejPavan Gandhok教授合作开展了一项研究，用数字游戏来评估个人的认知和情感特征，测试他们在模拟情境中解决不同问题时的能力。研究发现，不同的神经特征可以有效预测不同情况下的成功，这表明，科学的确可以在人才与新岗位的匹配中发挥作用。我们还发现，只有极少数人可以在所有环境中都取得成功，由此推断，企业应致力于将员工的技能与岗位高效、精准地匹配。

此外，不同能力所需的学习时长也有明显差异。有些能力掌握起来比较快，企业可在一定时间内自主培养，但还有一些能力掌握起来非常缓慢，企业需借力东风，从外部获取（参阅图4）。

企业领导者如何确保拥有适合的能力成功推动转型项目？

- 客观测评个人技能，明确各部门的人才

需求。

- 基于不同能力的学习难度和市场现状，决定是“外招还是内部培养”。
- 保持组织内部的技能多样性，以应对全新挑战。

借力新兴科技推进转型

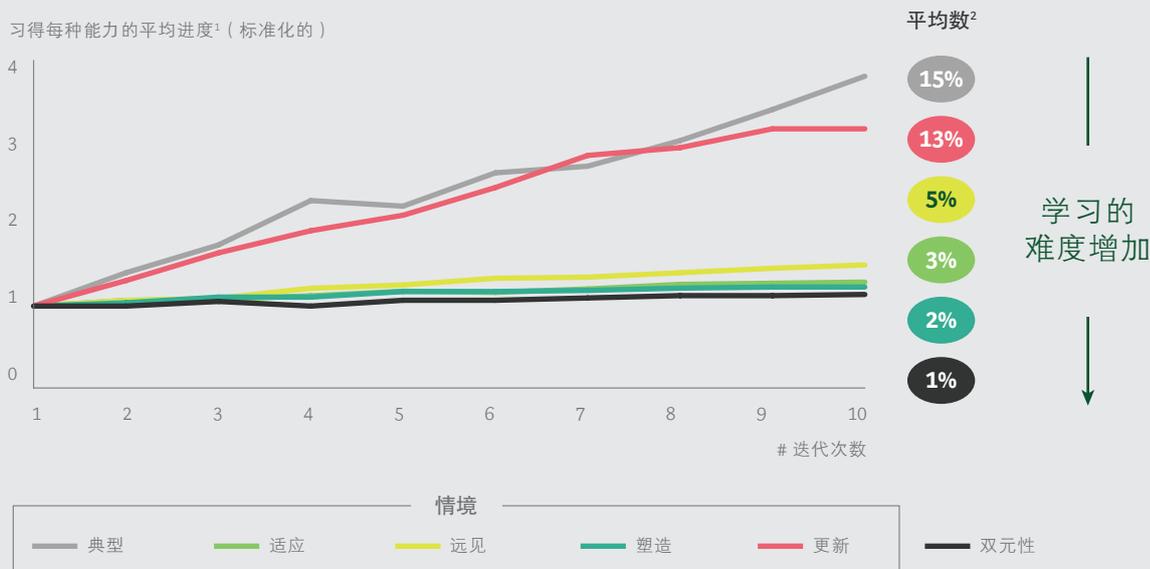
随着科技的进步，更多用于在复杂动态环境下管理转型的工具将应运而生。面对未来十年的转型之战，勇于放弃既定模式并拥抱前沿科技的领导者更有可能率领企业大获全胜。

新兴科技的启迪：

- **识别早期预警信号。**要清楚何时、怎样开展转型并非易事。当传统的绩效指标亮起红灯时，转型往往为时已晚。在某些领域，科学研究已揭示出“早期预警信号”——这是一种可预测复杂系统中关键变化的高阶模式。例如，在生态学中，干旱地区的植被种类分布情况是预示该地区即将完全贫瘠的迹象。⁶

只要方法得当，企业就可察觉变化来临的早期预警信号（例如，当前的增长引

图4 | 科技可识别出那些能够被迅速掌握的能力



来源：BCG 亨德森智库、Pemetrics公司、印度商学院的TejPavan Gandhok教授收集的数据；BCG 亨德森智库和Pemetrics公司的分析。

¹ 根据连续两轮之间的平均增长计算标准化分数。

² 10场游戏的平均值。

擎即将失去动力时)，并知晓如何应对。例如，行业领先的建筑结构师事务所 Thornton Tomasetti 采用新的指标来衡量其活力，以便在财务业绩指标发出警示之前察觉危机。

- **学习用“巧力”促行动。**企业领导者若想从机械方法转向间接方法来应对不确定性和复杂性，就需要识别业务中不太明显，但具有影响力的杠杆。行为心理学的最新研究成果可以帮助领导者精准实施小规模干预，转变员工行为，提升工作表现。例如，维珍航空在一项随机实验中发现，向飞行员规定燃油消耗目标并发出相关提醒，可帮助公司节省数百万美元的成本。⁷
- **利用新兴转型管理技术。**随着一系列更大范围的转型计划开始实施，企业需要新的方法来报告和管理这些计划。新兴技术可能会派上用场。例如，新的数字众包平台可以为企业的转型举措增添游戏元素，并收集关于措施有效性的实时反馈。动态的计划管理平台可以让领导者不断调整转型计划的组合，而非坚守原有时间安排。
- **利用AI助推转型。**为了高效布局人工智能（通常称为“数字化转型”），许多企业正大刀阔斧地进行改革。但鲜有企业凭借人工智能本身的力量来推动转型，相反，企业仍沿用主观方法来设计和管理转型计划。

然而，在下一个十年，具有前瞻性的企业将把日益强大的人工智能技术作为转型的利器。例如，机器学习在预测某些混沌系统的变化方面（如天气），已显现出非凡的能力。⁸类似的技术可以让企业敏锐地察觉商业环境中的颠覆因素，还能实时诊断企业的“健康状况”。

例如，根据初创分析企业 KeenCorp 的一项研究，美国安然公司（Enron）内部电子邮件中的某些隐晦语义可以揭示

出组织内部潜在的紧张气氛，即使观察者还不清楚欺诈内幕的具体程度，但至少能看出端倪。⁹这种分析不仅可以用于防范法律风险，也能帮助企业防范战略风险。

企业领导如何使用新兴科技打造转型优势？

- 找到全新指标和分析法，为特定业务提供早期预警信号。
- 采用AI技术来优化和强化转型流程本身。
- 密切关注时下科技进步成果（比如生成AI算法、生物识别技术或控制理论），以识别新机遇。

企业想要制胜下一个十年，必须行在当下——大刀阔斧、持续不断地发起转型。但打赢转型之战绝非易事。若领导者能够厘清转型的复杂性，借力先进的科学技术和分析方法来攻克难关，那么夺取下个十年的胜利，指日可待。

注

1. “Beating the Odds in M&A-Based Turnarounds”（即将发布。）
2. 此概念由邓小平提出，他将中国改革开放的进程比作“摸着石头过河”。
3. “Starbucks Coffee Company: Transformation and Renewal”（哈佛商学院，2014年。）
4. “John Deere is plowing IoT into its farm equipment”（Network World, 2016.）
5. “Best Buy Should Be Dead, But It’s Thriving in the Age of Amazon”（《彭博商业周刊》，2018年。）
6. Scheffer et al., “Early-warning signals for critical transitions”（Nature, 2009.）
7. Gosnell et al., “A new approach to an age-old problem: solving externalities by incentivizing workers directly”（NBER, 2016.）
8. “Machine Learning’s ‘Amazing’ Ability to Predict Chaos”（Quanta Magazine, 2018.）
9. “What Your Boss Could Learn by Reading the Whole Company’s Emails”（The Atlantic, 2018.）

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, BCG 大中华区执行合伙人, BCG TURN 兼转型专项全球负责人, 常驻香港办公室。如需联络, 请致信 faeste.lars@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。

Kevin Whitaker 是 BCG 亨德森智库经济学家。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战略智库, 致力于采用远见卓识来探索和开发新鲜的商业、技术和科学领域的宝贵洞察。亨德森智库邀请商业领袖进行思维碰撞式的讨论和实验, 以拓宽商业理论和实践, 并从业务内外汲取转化创新理念。欲了解 BCG 亨德森智库的更多观点和灵感, 敬请关注我们的 Twitter: @BCGHenderson。

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

6/19