

2018年冬季刊, 第93期

战略转型的四大成功要素

引领企业实现颠覆式转型。

作者: 阿尔·肯特 (AL KENT)

大卫·兰斯菲尔德 (DAVID LANCEFIELD)

凯文·赖利 (KEVIN REILLY)



战略转型的四大成功要素

引领企业实现颠覆式转型。

作者：阿尔·肯特 (AL KENT)、大卫·兰斯菲尔德 (DAVID LANCEFIELD)、凯文·赖利 (KEVIN REILLY)

新产业模式、地缘政治、全球竞争和消费者需求的变化与革新正在重塑企业所处的商业环境。企业可能要面临着与高估值的新兴对手抢占市场份额，而激进投资者们也在积极寻找投资目标。与此同时，作为企业管理者，你对企业的未来发展怀有远大抱负：成为具有盈利能力的创新者、抓住机遇、主导行业发展、吸引高度敬业的人才、践行企业社会责任。你可能还想清除传统惯例、架构、技术和文化中阻碍企业发展的“绊脚石”。为此，你迫切希望促成彻底变革。

传统的应对措施是实行自上而下的重组，伴随全面的成本削减、技术升级和其他方面的重构。如果你已经实施了类似举措，便会直观地感受到转型的不易。这些措施通常是江心补漏、超出预算、收效甚微，最终令企业疲惫不堪，员工士气低落。最根本的原因是它们没有与时俱进地吸纳过去十年中出现的新技术：新的网络、数据收集和分析资源，以及知识整理的新方式（详见Miles Ever-son, John Sviokla和Kelly Barnes,《引领仿生转型》,《战略与经营》,2018年冬季刊）。

阿尔·肯特

albert.kent@pwc.com

普华永道美国合伙人及普华永道思略特的高管顾问。常驻新泽西州弗洛勒姆帕克办公室，致力于为石油和天然气企业提供转型咨询服务。他也是普华永道工程和建筑咨询业务的负责人。

大卫·兰斯菲尔德

david.lancefield@pwc.com

普华永道英国合伙人及思略特的思想领袖。常驻伦敦办公室，主要为媒体、娱乐和技术企业的高管提供转型变革的咨询建议。他定期撰写有关战略、创新、领导力和文化的文章。

凯文·赖利

kevin.reilly@pwc.com

普华永道澳大利亚合伙人，常驻悉尼办公室。他是普华永道转型业务的全球负责人，为亚太地区公共和私营部门实施转型。

成功的转型可能寥寥无几，但确实存在。转型会使企业能力和形象发生重大转变，以便超越过往，创造有价值的成果，达成企业宗旨。转型不一定是一次性事件，它可能涉及持续的发展与变革，潜移默化地影响管理者和员工。

转型的规模可大可小。它可能涉及企业的各个部门；从初创企业到全球大型企业，任何类型的企业都可以实施转型；还会影响企业组织架构的方方面面，例如创新、财务、市场、销售、人力资源、运营等职能。不论规模大小，转型要求企业文化发生转变，管理者高度参与，通过以下四种方式掌控企业的未来发展：

- **塑造战略形象 (Create a strategic identity)** : 为企业描绘清晰的未来图景，并竭尽全力实现目标。
- **建立信任 (Design for trust)** : 寻找吸引客户和员工的方式，并让每个相关人员的付出得到回报。
- **把握从速度向规模转变的节奏 (Master the pivot from sprint to scale)** : 通过密集的、试验性的方式，以创业者的姿态尝试新的实践方式，选择有效的方式并快速推广。
- **珍视传统 (Treat your legacy as an asset)**: 保留企业传统，剥离阻碍变革的业务，利用现有收入为未来注资。

本篇文章的其他贡献者：
普华永道全球咨询市场负责人兰迪·布朗宁 (Randy Browning)；普华永道美国合伙人及思略特美国负责人德安妮·阿吉雷 (DeAnne Aguirre)；普华永道美国合伙人保罗·盖纳 (Paul Gaynor)；普华永道全球市场总监丹尼尔·B·加西亚 (Daniel. B. Garcia)；普华永道市场活动负责人詹妮弗·巴哈文吉 (Jennifer Bhagwanjee) 和弗吉尼亚·克拉马里诺 (Virginia Colamarino)；《战略与经营》特约编辑西奥多·金尼 (Theodore Kinni)。

我们认为这些是成功转型的基本构成要素，它们不是因企业而异的具体步骤、阶段或架构设计。相反，它们是思考影响和变革的方式：思考如何让企业和个人行为向更具生产力、竞争力及吸引力的方向转变。

我们通过2018年初开展的综合研究项目确定了这些要素。我们组建了一支普华永道全球组织架构转型专家组，该小组由35位专家组成，他们在业务战略、客户体验设计和先进数字技术转型等领域拥有丰富经验和专业知识。我们与专家组一起深入研究了成功的转型案例，并明确了共同的成功因素。之后，我们与普华永道内外部的其他专家和客户开展了后续研究和讨论，并测试了研究结果。

尽管案例千差万别，所涉及的地区、行业、环境和个性不尽相同，但成功的四大构成因素贯穿始终。我们所研究的转型举措（本文中有描述并包含在普华永道官网的案例研究库中）帮助企业成功摆脱束缚，采用新的动态业务模式，提高竞争力。

当今,各个企业都需要打造特色标志。
这不仅是在进行品牌建设,也是在塑造强大的企业形象。



塑造战略形象

当今,各个企业都需要打造特色标志。这不仅是在进行品牌建设,也是在塑造强大的企业形象。企业的价值主张、核心能力、客户和员工体验,以及企业文化都会相互促进。具有连贯一致、差异化战略形象的企业就会成为行业标杆,例如苹果、宜家、星巴克和本田。他们遵循一以贯之的总体经营方式和企业发展的宏伟愿景。康尼格拉品牌 (Conagra Brands) 首席执行官肖恩·康诺利 (Sean Connolly) 在2016年对《芝加哥论坛报》表示:“这是勇敢者的冒险。”

在接受采访时,康尼格拉仍处于转型的早期阶段——从一家经营农业及食品相关业务(被媒体形容为潜在的收购目标)、市值180亿美元的巨头,转型成为一家价值80亿美元的北美单一品牌消费品公司。康诺利于2015年4月被康尼格拉聘用。在此之前,他是Hillshire Brands的首席执行官。在加入康尼格拉后,他负责重新聚焦公司使命并扭转当前局面。康诺利就职仅几个月后,激进投资者对冲基金JANA Partners LLC就收购了康尼格拉的股份并在董事会中获两个席位。

就实践层面来看，康尼格拉的转型计划包括业务和结构的调整：出售自有品牌业务、剥离纵向整合的马铃薯业务、迁移总部、重新设定成本结构、收购现代品牌、重新调整运营模式，以及取消亏钱的传统做法（包括不加区别地使用折扣促销），并更名为康尼格拉品牌。所有这些调整的核心是重塑企业形象：敏锐的创新者，食品行业中“最具活力和影响力的企业文化”。康尼格拉品牌现在的目标是成为行业翘楚，并因以下几个方面而闻名：吸引高度忠诚的消费者（例如旗下品牌Hunt's, Peter Pan, Orville Redenbacher's, Reddi-wip, Slim Jim）；定义小众食品市场（Bertolli, Hebrew National, Marie Callender's）；或强调优质成分和健康（Alexia, Blake's, Frontera, Healthy Choice）。康诺利在2016年10月对股票分析师说：“这是一个全新的时代。我们不再是100年前初创时的那个农业公司，也不同于过去几十年来的全球大型企业。纵观企业历史，我们将第一次转型成为快消领域的单一业务品牌企业。”

以灵活的小型公司为蓝本而开展新的运营实践，被称为“康尼格拉法”。新的IT系统建立在基于云技术的基础架构之上，旨在打破内部隔阂，快速进行创新和沟通。首席信息官明迪·西蒙（Mindy Simon）告诉《CIO杂志》，“哪里有矛盾（数字基础设施），哪里就有改进的机会。我们如何通过分析来开发新产品？我们怎样使用传感器来改善分销？”

转型成果包括每年节省超过3亿美元，以及财务指标快速增长（2015年5月至2017年5月期间股东总回报增长超过40%）。员工和零售商认为康尼格拉已经脱胎换骨。康尼格拉在2018年以109亿美元收购 Pinnacle Foods（旗下拥有Birds Eye, Gardein, EVOL和 Smart Balance等品牌），使其成为仅次于雀巢的美国第二大冷冻食品公司。康尼格拉的故事展示了一家知名的全球大型企业如何在深思熟虑之后进行形象转型。

当你以行业新人的心态,大胆阐明新愿景以树立企业新形象时,牢记以下几个准则:

讲好故事。变革型企业的领导者经常用枯燥的理论来解释转型及其基本原理。但是,通过努力,商业领袖开始成功地运用生动的日常语言来解释公司新的战略形象。如此一来,每个人都可以清晰地了解自己的工作贡献,以及理解变革各个环节的重要意义。

这或许也得阐明一家企业的目标不仅仅是赚钱。员工和客户都知道企业是强大的,并期望通过这股强大的力量去创造成就:建立人际关系网、创造财富、推出产品和服务或者为社会带来新的价值。当清晰阐述企业价值创造不仅仅是服务于股东和老板,还关系到社会时,员工将更能与新形象产生情感上的共鸣。他们知道这会促进公司繁荣,也会为自己参与其中而感到自豪。

躬行实践,落实形象。例如,康尼格拉将芝加哥郊区的七个办事处全部迁往市中心,以吸引人才,创造高效协作的环境,并提高决策速度。康诺利解释道:“我们可以在走廊中碰面,5分钟后就能完成工作,而不是等5天后召开一个电话会议。一切都重新充满活力。”

将战略形象与独特能力相关联。如果仔细研究公司的核心业务,可能会发现它根本不是核心业务。相反,它是一个缺少协同的产品组合,对能力的需求也各不相同。转型能让你有机会专注于自己擅长的业务,剥离其余部分。转型之后的数字化、成本管理以及产品和服务的开发,都应该与这些独特的优势直接相关。例如,总部位于德国的电子和工程企业博世力士乐(Bosch Rexroth)正在建立作为工业互联网平台枢纽的新形象。该公司围绕传感器和物联网业务,将形象定位于“智慧城市”项目和中型企业。博世力士乐利用其在传感器和分析方面的专业知识来减少自身的运营费用,以创造更大价值。公司负责人表示到2020年,内部运营将节省10亿欧元(12亿美元),从而让利客户。

树立远大目标。在解释变革的必要性时，不要只谈论面临的威胁或“平台危机”。恐惧会让人一蹶不振且注意力涣散，它产生的负面影响要经过数年才能被消化。相反，可以谈谈你想要（并且可能需要）创建的公司——能够完成现在无法完成的事情。展示怎样通过员工的优势和才能来实现这一愿景，以及你如何建立或借助集体能力来协助员工工作。为了真正激发员工投入度，新的目标应该更加远大——将需要前所未有的力量和技能来实现，也同样会收获前所未有的回报。目标的陈述应该激发公司的领导者、员工和其他利益相关者的好奇与活力，甚至会感到不适应；否则，目标的制定就可能不够完善。

新西兰的国有保险公司（ACC）正在从保险理赔的推动者向致力于“通过尽量减少伤害的发生率和影响来改善生活质量”的公司转型，不断提高自身能力，帮助新西兰人防患于未来，而不仅仅是亡羊补牢。

提高参与度。与员工交谈，邀请他们共同描绘公司的未来发展蓝图，在各个方面建言献策，他们更愿意采纳自己提出的想法或建议。其他利益相关者也可能做出有力的贡献，例如，投资者认识到推动公司变革的市场力量。如果他们对企业的长期发展感兴趣，他们将感受到真正有效的战略形象的力量。

邀请员工共同描绘公司的未来发展蓝图，
在各个方面建言献策，他们更愿意采纳
自己提出的想法或建议。

列举面临的挑战。不仅要提高公司效率，换言之，以往需要五个销售助理而现在只需聘用三个。还要在收入方面取得突破，在安全性和可靠性方面进行阶段性变革，在新领域（地域市场或客户群体）建立竞争力，或提升客户忠诚度。思考应对这些挑战的每一种解决方案，包括以前那些难以攻克挑战。列举出公司所面临的权衡，以及必须做出的艰难抉择。列出不会采纳的方案，并解释原因。慎重决定财务目标和重大方案，以循序渐进地实现目标，而不是仅仅追求一两个季度的良好结果。同样，设定能够提高企业声誉的目标，例如过去几年一直关注着公司发展的客户、竞争对手或社区成员，他们是否认同企业声誉得到了提高？

与社区建立联系。公司正在转型成为与员工关联度更高的企业。员工会关注公司在外的声誉（以及他们自己的声誉）。考虑一下公司应采用何种社会价值观，其中可能涉及到环境保护、资源的可持续利用、节俭、诚信、道德、社区领导力或其他服务社会的方式。“总体影响”等指标可以帮助识别适合公司员工和能力发展的机会。只选择公司可以真正实现的目标。

善于提炼。不要试图采纳每个人的想法。对公司的转型核心进行简单明了的表述。即将出版的《关键少数：通过真正有效的方式来激励公司文化》(The Critical Few: Energize Your Company's Culture by Choosing What Really Matters) 一书(作者：乔恩·卡森巴赫、詹姆斯·托马斯和格雷琴·安德森) 建议在所有复杂变化中提炼出一些文化元素。选择两三个期望公司在未来具备的优点(例如康尼格拉的营养意识、博世的技术敏锐度、或ACC对客户的积极主动)；需要采取一些措施帮助公司实现成功转型(例如更快决策或内部无障碍沟通协作)；需要企业的一些重要人物对新方法进行带头示范。需要花时间从大量选择中提炼出核心部分。但是一旦完成了这项工作，就能够更快地推进转型，提高员工效率，因为他们将了解新公司的形象以及自己的工作如何融入其中。



建立信任

转型成败是可以人为感知的。许多艰难的决策明摆在桌面上，包括出售公司部分业务、裁员以及进行战略上的根本变革。但如果人们看到了希望，他们就会投入时间和精力去建立新的形象，坚信企业终将兑现承诺。

建立信任不仅仅是使人信服，应把心理变化放在第一位：每一步都能让客户、员工、投资者、监管者和其他利益相关者产生共鸣。这就需要细心规划，对与目标背道而驰的人持以正确态度。许多高管在内心深处相信，人是“顽固不化的”：一旦他们按自己的方式行事，就不会让步。但事实是，如果人们意识到事情的价值，并有机会发展自身技能，他们甚至可以从根本上改变态度、信仰和行为。斯坦福心理学家卡罗尔·德韦克称这种观点为“成长心态”。如果你不相信公司员工的灵活性，你就不会相信公司的变革性，这种怀疑有可能一语成谶。

如果你不相信公司员工的灵活性,你就不会相信公司的变革性。

如何知道人们会改变? 通过设计一种方法,让你和你的员工有理由互相信任。英格兰和威尔士十大水源调蓄和废水利用公司中位列第六的Dwr Cymru威尔士水务公司,在2015年零售业务转型时实现了这一目标。为了减少过多的坏账,并把成本拉回正常水平,公司要求3000多名员工重新进行职位申请,其中40%的人没有被重新聘用。然而,随后当威尔士水务公司进行了一次员工参与度调查时,剩下的员工回复率创下历史新高,公司的参与度得分(从员工调查中得出的满意度和忠诚度)大幅上升。服务成本也有显著改善,每英镑投资中的能力可提高20%以上,现金回收率提高了73%。

造成上述差异的因素是无形的,但都与建立信任有关。威尔士水务公司的领导将重新雇用的标准向员工明确阐述。领导人管理决策的能力越来越强,部分原因在于数据使用方式的改进。有关客户使用和运营效率的数据一直未被有效利用,因而造成财务管理不善、债务和间接费用积累过度、客户体验下降等问题。为了解决这些问题,公司分配了员工电子记分卡,首次使员工看到工作相关的关键绩效指标。通过“威尔士水务工作方式”这种新方法,公司开展了一系列以三个月为周期的考核测量。公司向员工发出了一个明确的信号,即新的行为将得到重视和奖励,并给予员工时间调整与适应。

新实践也促进了商业社区内的信任。超过5000名拖欠款项的客户现在制定了合理的付款计划,预计还会有更多的客户跟进,从而减轻了其他客户账单的债务负担。此外,随着员工看到客户生活的改善(尤其是那些手头拮据,需要帮助的人),同时感受到自己的工作轻松有价值,他们对公司更有信心,更为公司骄傲。

以下准则可以帮助你在公司转型中取得实效。

自上而下实施。公司文化起源于领导团队。领导队伍是否步调一致、有能力？他们是否明显不和、彼此疏远？如果是后者，那么应通过高强度培训和对话来帮助领导队伍提高领导能力。

重新设计激励因素。把信赖转化为有形奖励，如工资、晋升和额外收入。奖励不必是昂贵的；可以是弹性工作时间、教育机会、参与成长机会多的项目（挑战和光明的职业前景并存）或可以接触导师或项目的机会。发现不同的人想从这次企业转型中获取什么，并为他们量身定制相关奖励、机制、关系及实践。

也许最常被忽视的动机是自主性。完善体系，以便人们可以控制自己的预算或管理体系内的某一部分，明确职责所在，并交流分享如何为建立新的战略形象做出贡献。公司可建立伦敦商学院教授丹·凯布尔所描述的“寻求系统”，即大脑渴望通过实验和创造力来学习。

尊重阻力。一些重要的关键人物可能会反对你的新战略，反对必然有原因；你能否与他们接触，找出原因，在不妥协战略的基础上真诚努力地争取他们的认可？如果不得不解雇反对者，确保为他们寻找新工作提供足够支持，因为看到你公平地对待他们，其他员工也会有更多的理由全心全意地投入新的事业。

与客户建立信任关系。许多公司由于数据使用粗心或不诚信的做法而损害客户对公司的尊重和兴趣。要树立一个有能力并真诚可靠的形象，将其具体体现在线上线下的客户体验中，并投入必要的资源和注意力来实现这一目标。



把握从速度向规模转变的节奏

新想法需要时间和空间来孕育；在早期阶段，必须保护它们免受干扰。但如果保持孤立，新想法不可避免地会被边缘化。解决这一悖论需要大量的实际技巧。成功的转型领导者从一开始就坚定决心，通过结合创业公司的发展速度和敏捷性与综合全面的执行，他们获得、发展并维持其差异化能力。

总部位于巴黎的保乐力加是全球第二大葡萄酒和烈酒公司（仅次于帝亚吉欧）。旗下知名品牌包括Absolut, Beefeater, Glenlivet, Jacob's Creek, Jameson, Kahlua, 以及Seagram's。2016年，为了成为全球领头羊，保乐力加开始改变营销和运营机制。众多变革工具之中包含一个名为Briefcase的分销应用程序，可以替代纸质活页夹和数字电子表格。通过使用Briefcase，销售团队可以在智能手机上获取全面的销售数据，以及特定客户和品牌的产品介绍书和鸡尾酒配方，而且能通过社交媒体与世界各地的同事联系。供应零售商、酒吧和餐馆的独立分销商与保乐力加建立合作，因此他们也是Briefcase系统的一部分。

在过去，开发这个应用程序可能耗时长久。而现在，保乐力加召集了一支由内外部专业人士组成的专门团队在云平台上创建了这个程序。他们迅速对一群目标销售人员进行了测试，实施了他们的建议，并在几个月内将其推广到关键领域。据称Briefcase可增加300%的客户访问量（面向客户的消费品公司的关键销售指标）。“这可以颠覆市场，”保乐力加北美IT解决方案副总裁马克·安德烈说，“我们现在拥有管理分销渠道的所有信息和工具。”

成功的转型包括连续的一系列小创新，每个创新都基于切实可行的概念。它们可以包括新产品或服务、市场进入、运营改进、跟踪结果的新方式、新商业模式探索或模仿（或改进）新兴技术公司的工作方式。通常，公司将在实验的基础上开发和尝试每个新方法，然后联合所有可行的方法，进行全面实施。每天更进一步的转型将比一蹴而就的计划更加容易和有效。以下是实现目标的准则：

采用灵活的创新方式。小团体/公司可以采用科技公司和研究型大学中常见的开发技术来尝试多种新的工作方式，并推出新产品和服务。在典型的敏捷创新流程中，由利益相关者和知识丰富的人组成的小型跨职能团队通常用三到六周提出相关创新。团队应该是多元化的，涵盖每一种相关职能和技能——例如战略家、设计师、运营专家、财务专业人员和技术专家。他们为了解决某个问题通力合作，暂时搁置其他责任，并开发了第一阶段的原型。然后在真实环境中进行测试。

例如，ACC建立了“创新实验室”——试验分析方式和新的客户服务。这些都是公司转型的孵化器。安飞士 (Avis) 也在开发33个潜在新收入来源的原型，每个收入来源都是一个小型企业。安飞士车队负责人奥哈德·泽拉对《连线》(Wired) 杂志说，“我们正在进行一系列投资。我刚加入公司时面临一大堆新想法，而我的工作就是挑选出合适的。我们公司经验中心的设计课程汇集了业务战略、消费者和员工体验及技术方面的专家团队，共同合作提出创新的解决方案并建立原型。”这些原型设计快速但还有待完善，相当于软件中的Alpha版本；接下来我们会对此进行优化及测试，并加快完善想法。

大规模应用计划。新想法需要时间和空间来酝酿；它们必须受到保护，免受干扰，并在整个企业中快速落实，替换相对应的现有操作。需建立一个权威高层小组来决定哪些想法需要在公司进行规模应用，这不是一蹴而就的，而应稳扎稳打。为遍布世界的团队提供足够的指导，全心全意地实施每一种新方法。

熟悉客户需求。许多大型知名企业认为创新-规模化应用的方法是与企业文化相悖的。因此,常常会看到应该被采纳的想法被搁置一旁; 过度程序化的监督把原型扼杀在摇篮中; 或者由于运营人员未亲身参与而认为想法不切实际。应对这些问题的最佳解决方案是加深对客户及其需求的认识, 以便能够更有信心地定制和发展这些想法。设计思维和深入的客户研究实践是非常重要的, 而客户研究实践就是访问购买公司产品和服务的客户代表, 与其建立合作并巩固关系。如果你把此类活动与原型设计工作结合起来, 将会大大增进团队信心。当学会如何更有效地了解客户后, 即使个别项目出错, 但整体的项目成功率仍会提升。



珍视传统

企业发展势头强劲, 目前的价值很高, 但正在经历转型, 此刻需要冷静且富有创造力地思考如何充分利用企业价值。随着企业的转型发展, 不符合新形象和运营模式的服务、流程、实践、品牌甚至子公司都不得不丢弃。

对企业传统的管理可能会影响整个转型过程。而且, 在企业转型时, 优良的传统必须传承下去, 为企业持续带来收入和利润。因此, 需要制定清晰有效的计划, 让企业的传统业务在当前发挥效益最优化, 同时改善或剥离会影响企业转型的业务。以下原则十分有用:

实现企业价值最大化。这包括将要剥离的业务。企业的一些传统业务和资产可能会为收入或市场份额做出贡献, 但对于构建转型能力而言, 则略显乏力。例如, 在2011年, 麦格劳-希尔是一家广泛而分散的媒体和信息服务供应商, 备受激进投资者的抨击。

不要因满足而安于现状。你可能不得不停止做那些在过去对企业有益的事情。

公司领导者知道他们不得不剥离对公司发展不利的业务，特别是大型教育出版业务。但他们并没有匆忙拆解公司，而是制定了一个多年计划。在这个计划中，他们重组成本、建立新的管理层（包括即将剥离的业务）并改变运营模式。资产剥离一旦发生，对公司的利润影响巨大。经过此番转型后的麦格劳-希尔专注于财务信息和改名后的标普全球业务，其市值增加了230亿美元。

平衡过去与将来。企业转型中传统业务的管理是最令头痛的工作。人们被突然告知自己多年来一直投入的业务将被剥离。比如你所在的企业兴致勃勃地转向基于云操作的协同工作模式，那么习惯了以前IT系统的员工就会怀疑这样的转变是否浪费了他们的时间。此时，企业要与员工进行沟通，肯定他们以往创造的价值，并确保这些员工可以在新制度下有效地工作。与此同时，不要因为满足而安于现状。你可能不得不停止做那些在过去对企业有益的事情。现在需要的是专注于开发独特的价值主张和能力。

把有胆识和才华的员工安排在管理企业传统的第一线。转型过程中对企业传统的管理经常被轻视，但它与其他三个要素一样对成功转型至关重要，而且公司中只有一小部分具备批判思维和沉着冷静的高管才能做好这项工作。这可能是一份临时的美差，让员工能在日常工作中学习鉴别公司的战略能力；剥离不需要的业务；将良好的企业传统融入到以未来为导向的公司发展中。

转型路径

无论企业来自哪个行业，这四个要素对企业的转型规划都至关重要。而具体的采纳方式取决于自身的独特情况；企业所在行业、业务布局以及企业自身情况会对这四个要素的排序产生影响。

第一步类似于考虑收购时进行的尽职调查，但是现在是需要对自己进行企业在哪些方面“尽职调查”。反问自己如下问题：

塑造战略形象：

- 最想创造出的企业是什么样子？
- 企业的新形象能为客户甚至整个世界创造出什么价值？
- 特征、行为、关键人物等哪些关键因素可以利用以推动转型？
- 为什么要关注正在转型中的企业？
- 员工为什么要对此关注？

建立信任：

- 员工和客户如何看待我们，以及他们以这种方式看待我们的原因是什么？
- 如何通过企业转型来帮助我们充分挖掘员工潜力？
- 如何通过企业转型来帮助我们为客户提供更加可靠一致的价值？
- 应该如何传达转型信息以解决员工和客户在信任方面的问题？

把握从速度向规模转变的节奏：

- 企业在哪些方面（包括产品、服务、实践、经验和能力）最能传递价值，但目前还没有发挥效用？
- 如何落实新想法？在哪里以及和谁一起落实？
- 如何选择最佳创意并进行大规模应用，然后为此对企业资源进行重新分配？
- 是否准备好在转型的同时注重经验学习？需要采取哪些观察方法和反馈方式？

落实构成要素

转型倡议是一种行动呼吁——各个企业应根据自身情况制定各阶段的行动。以下是五种企业场景，以及对各个要素的应用情况。

	1. 塑造战略形象	2. 建立信任	3. 把握从速度向规模转变的节奏	4. 珍视传统
家族企业正在转向专业管理	企业可能已经具有一个强大且固定的形象、忠诚的客户和深刻的价值观。但你的公司是否应该与众不同，或者应该由什么其他的闪光点？	考虑贵公司器重的非家族成员。你须提供哪些股权和激励措施？如何建立员工和客户忠诚度？	选择由年轻、敬业的家族领导者倡导的两项或更多实验性计划并对此进行投资。	哪些家族价值观对公司至关重要？哪些传统活动不再适用，应该予以加强和抛舍？
创业公司正发展成为“成熟”企业	除了技术能力，此后的两年你想因什么而著名？你的目标以及获得有利增长的途径是什么？	客户在公司产品的需求是什么？你将如何形成包容多元的企业文化来吸引优秀人才？	专注于规模：指派一个团队开发扩展企业想法和实践的方法。制定系统的绩效衡量方法和目标及结果考量准则。	想象一下，更大的科技集团将收购你企业的部分业务，此时，你会保留哪些业务？
刚进入全球市场且来自新兴经济体的公司	企业形象的哪些方面是与自己国家无关的？	建立一个董事会，确保本地知识，高水平的监督，并进入全球市场。在整个企业中分配责任，同时增加非正式联系。	寻求与外部企业达成合作伙伴关系，以帮助你进行创新和扩展。	公司哪些板块在转型前是有用但转型后就收效甚微的？
工业资源公司（石油和天然气或金属）	你所在的行业现在更加关注社会和环境的影响。你在哪些方面可以表现出领导力？	重新思考企业内外部的结合情况。你忽视了什么？需要以新的方式考虑哪些风险（例如，利率或物流）？	在没有太多资本投入的情况下，找到更好的电子模拟企业的方法（如数字孪生体技术）。	哪些长期资产具有被数字功能解锁的价值？
面临数字革命的零售、媒体或金融服务公司	什么样的战略形象会促进你与终端用户及消费者的互动，同时建立自己的知名品牌和优势？你应该为竞争对手的品牌提供平台吗？	什么“关键”行为可以构建企业的数字智慧？	深入创建基于智能手机的客户体验界面，从一开始就了解如何将其扩展到整个企业。	进行“停车场”练习：想象一下，所有商业活动都搬离大楼，你会选择将哪些带回或剥离？

珍视传统：

- 如果对企业进行重新规划，目前的哪些业务可以继续运营？
- 企业传统与未来战略形象的匹配度如何？
- 企业传统的潜在价值在哪里？
- 通过将这些业务整合到核心业务中或剥离，需要做些什么来实现潜在价值？

这些问题值得深思，因为找到问题答案就可以让公司实现短期和长期目标。越了解自己的战略形象及其优先需求，对公司转型就越有把握，因此就更有自信进行更大规模的转型。这就是为什么在成功的转型中，恐惧不是理想的动力。恐惧会让你回避转型并削弱转型的效果。一定要建立属于自己的转型计划，强调目标和愿景，而不是恐惧。当员工和其他利益相关者问及他们如何能帮助转型时，如果你给出了坚定明确的答案，那么在不久的将来，你会发现自己已开始带领一家焕然一新的企业。+

参考

DeAnne Aguirre和Micah Alpern,《领导变革管理的十大原则》,《战略与经营》,2014年6月6日: 这些历史悠久的原则都强化了建立信任的价值。

John Berisford和Jack Callahan,《财务和人力资源: 改变公司的高管合作伙伴关系》,《战略与经营》,2017年7月24日: 两名高管如何重新开展工作,带领战略转型,将麦格劳-希尔打造为标准普尔全球。

Vinay Couto、Deniz Caglar和John Plansky,《在降低成本的同时建立信任》,《战略与经营》,2017年1月10日: 谣言和恐惧会降低传统资产的价值。可以通过告知、赋能和激励员工来减少混乱。

Elizabeth Doty,《开始转型? 不要改变一切》,《战略与经营》,2016年1月16日: 三场对话可以帮助你传达战略形象。

Amity Millhiser和Art Kleiner,《内部主要技术公司转型》,《战略与经营》,2018年11月5日: 赛门铁克CIO Sheila Jordan讲述了公司如何重新定位业务重点,专注于网络安全。

Tom Puthiyamadam,《失败是一种选择》,《战略与经营》,2018年3月12日: 讲述杰夫贝索斯如何在华盛顿邮报实现大规模转型,以及其他企业如何借鉴并运用

普华永道 案例研究库: www.pwc.com/gx/en/services/advisory/case-studies.html

strategy+business magazine
is published by certain member firms
of the PwC network.
To subscribe, visit strategy-business.com
or call 1-855-869-4862.

- strategy-business.com
- facebook.com/strategybusiness
- linkedin.com/company/strategy-business
- twitter.com/stratandbiz

Articles published in strategy+business do not necessarily represent the views of the member firms of the PwC network. Reviews and mentions of publications, products, or services do not constitute endorsement or recommendation for purchase.

© 2018 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. Mentions of Strategy& refer to the global team of practical strategists that is integrated within the PwC network of firms. For more about Strategy&, see www.strategyand.pwc.com. No reproduction is permitted in whole or part without written permission of PwC. "strategy+business" is a trademark of PwC.

