

聚焦企业转型新范式

2024年11月1日

01



The better the question. The better the answer.
The better the world works.

EY安永

Shape the future
with confidence
聚信心 塑未来

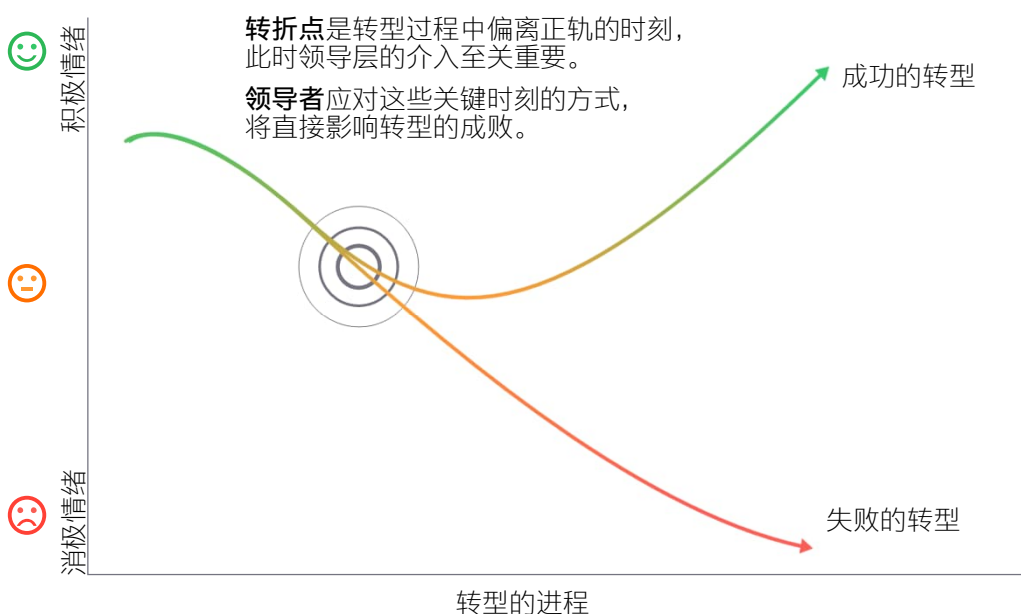
聚焦企业转型新范式

2024-11-1



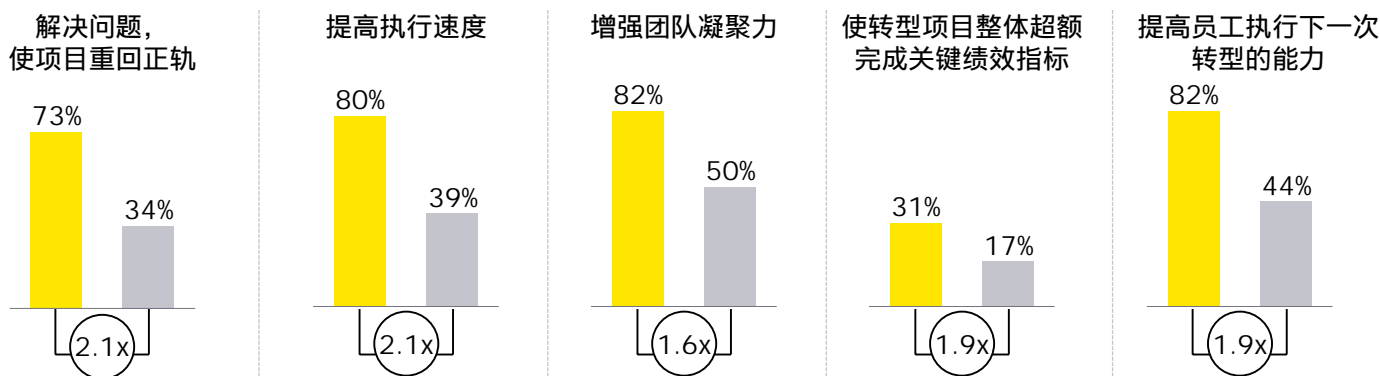
在新常态周期下，“转型”成为一个热词。当我们都在转型这条跑道上的时候，停下来思考，转型是否一定意味着成功？一个成功的转型有几方面的要素？企业应该如何分配和投入相关的资源？这些关键问题，会成为是否能赢得竞争的核心。

2024年，安永与英国牛津大学合作开展了一项针对转型企业管理层的调研。该调研包括80多场深度访谈，1600多份调研问卷，调研对象覆盖首席管理人员（25%）、高级管理人员（25%）、中层管理人员（25%）与普通员工（25%）。调研发现，96%的企业在转型过程中会遇到至少一次的关键转折点，且75%的转折点在企业转型早期出现，如规划期或实施初期——随着转型方案一步步细化与落实，企业开始将转型想法付诸行动，期望与现实碰撞、差距也逐渐显露，员工的转型积极性常有所下滑，转折点由此出现。



近8成的受访管理层认为，关键转折点是任何转型项目无法避免的，且对项目成功至关重要，此时，领导层的决策和行动将直接影响转型整体的最终成败。

成功地渡过一个转折点可以为转型整体及企业未来带来长期的积极影响，因此，识别转折点、把握转折点是转型成功的关键举措。



■ 成功的转折点（受访者表示，转折点“提高了”整体转型表现）
■ 失败的转折点（受访者表示，转折点导致整体转型表现“没有变化”或“恶化”）

来源：2024年变革型领导力研究；安永知识分析

Q 转型关键转折点从何而来？

企业在转型过程中，往往会经历一个暂时的脆弱阶段。一方面企业正在改变先前熟悉的运转模式，另一方面还尚未达到转型目标的新模式，各方处于调整、磨合的状态。此时的企业容易受到内部和外部各种问题带来的冲击，使关键转折点出现。

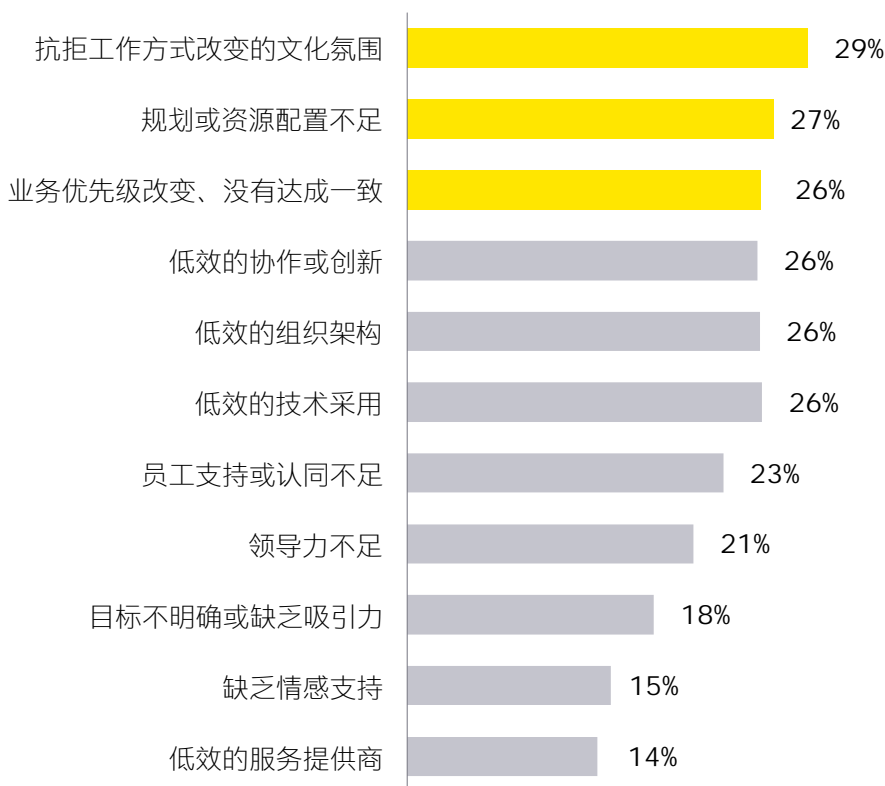
通过研究企业转型案例，我们发现了三种最常见的转折点诱因，探究这些因素对转型过程的作用机理将帮助企业理解并驾驭“关键转折点”。

一、转型设计时对组织现状的预估与实际情况存在差异

安永案例研究显示，71%的关键转折点形成至少涉及一个企业内部问题，这通常是由于在转型设计时对组织当前状态及其能力的预估，与转型实施中的实际情况之间差异明显。

引发转折点最关键的预估差异

选择最多三个选项



来源：2024年变革型领导力研究；安永知识分析

二、转型时企业内部复杂的、系统性的动态需要被重新对齐

每个企业都可以被视为一个运行中的复杂系统，各个部分息息相关，牵一发而动全身。在转型过程中，企业各处都在持续动态变化，这些变化会对转型项目产生重要影响。因此，管理层需要密切关注并采取措施引导这些变化向有利于推动转型项目成功的方向发展。

▶ 对转型愿景的责任意识由模糊到清晰

随着转型项目的实施，涉及到的员工势必增多，管理层需要考虑转型项目相关的责任分配是否足够广泛。当更多的员工认为转型和自己息息相关，会更有主人翁意识，更主动、积极地投入转型进程。

▶ 转型的治理结构从“过去式”到“未来式”

转型项目实施会带来决策权和资源管理权的重新分配，管理层需要考虑权利移至“未来”（即转型后）的架构的速度是否足够快——这是加速转型、提升响应速度与灵活性的关键。相反，若企业治理与管理结构仍固守在“过去”（转型前）的框架内，可能会成为内部的变革阻力。

► 对组织能否成功实施转型从怀疑到坚信

通常，员工在企业转型初期往往会持怀疑态度。管理层需要评估员工是否对跟随转型项目持有足够信心。如果企业内部员工信心不足，可能会导致工作效率下降和离职率上升。此外，如果外部市场感知到企业内部对转型缺乏信心，可能会削弱投资者、客户和其他利益相关者对企业的信任，从而影响市场表现和品牌形象。

► 实现转型愿景的能力从有限到坚实

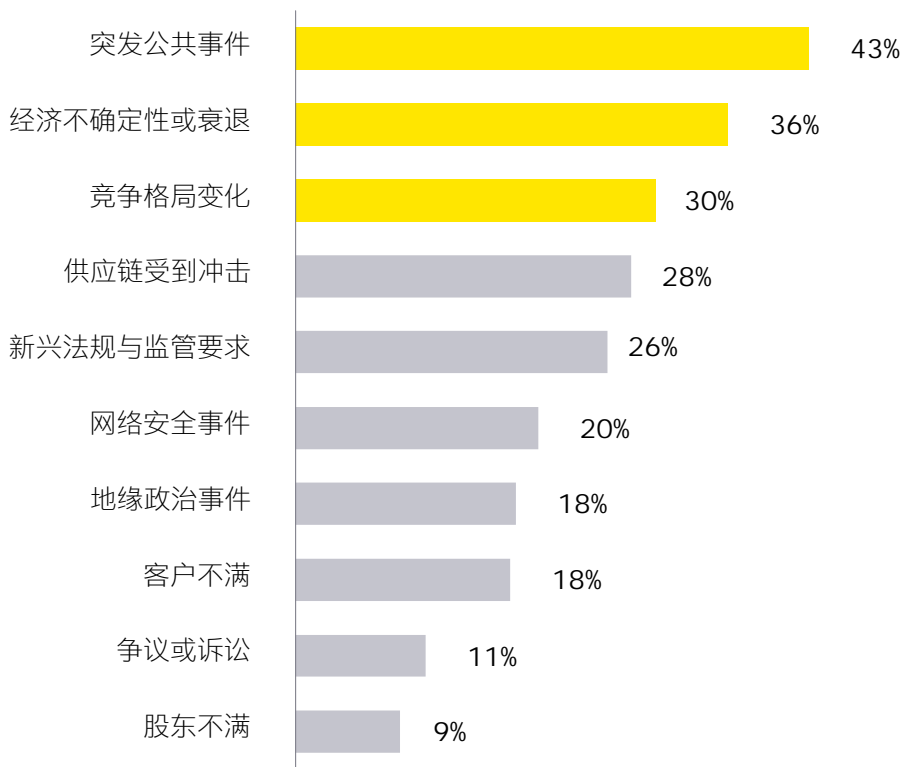
在转型实施过程中，企业具备的、欠缺的转型所需能力都在不断明晰，管理层需要持续监测和评估企业能力，确保它们能够支撑转型愿景实现，并针对能力缺口采取相应的提升措施。

三、转型中企业面对突发性外部动荡更为脆弱

当前，突发性的外部干扰愈发频繁，它们相互交织，引发连锁反应般的动荡，对商业环境造成冲击，也会诱发转折点的出现。

引发转折点最重要的外部问题

选择最多三个选项



来源：2024年变革型领导力研究；安永知识分析

Q 如何成功度过转型关键转折点？

安永对1600多个转型点及40多个影响因素建模分析，识别出管理层引领企业成功度过关键转折点的3个步骤，采用该步骤可以将成功度过关键转折点、显著提升转型项目成效的概率提升12倍：

一、倾听：构建预警系统，即时发现问题

转折点总会到来，关键在于尽早发现——为转折点做好计划并监测其到来的信号至关重要。领导者们认为，这是提升应对转折点能力最关键的方面。然而，从转型项目周围的纷扰中识别出信号并非易事。

将传统流程指标与关键行为指标（KBIs）结合起来进行监测，能够提高转折点识别的成功概率。

举例

- ▶ 传统的流程指标：延迟达成或错过项目里程碑、KPI指标未能完成、预算超支或预算不足等。
- ▶ 关键行为指标：项目相关方对前进方向不明确、协作效果不佳、团队负面情绪增加、出现沟通错误及误解、员工参与度下降、人际冲突增多等。

中层管理层往往最早察觉到问题，同时既能够协助高层领导解决问题，又能够为员工提供辅导、培训等情感支持。因此，安永建议在转型项目中，应着重获取中层领导的支持，培养和建设中层领导的转型领导力和转型能力，并赋予他们对上沟通、对下安抚的权力。

“

在转型过程中，企业高层负责展望、设计顶层设计，但是最终的转型结果却并不一定与顶层设计完全一致。因为企业自下而上的转型动力，并非完全取决于企业高层，而是需要适当的中层领导来推动。

” —— 某全球知名药企副总裁

二、厘清：系统性了解问题，快速制定改善计划，并在实施过程中不断迭代

察觉到问题存在后，系统地了解问题、挖掘根本原因更有利于改善计划的制定。安永建议召集合适的领导层和员工，在线下共同探究问题并协作制定改善计划：

- ▶ 让“整个系统”参与进来，让多个层级的代表性人群参与讨论，带来“全局视角”
- ▶ 最初显露的问题往往是症状，要进一步诊断潜在的根本原因
- ▶ 将转型相关方的情绪，及转型过程中各方产生的矛盾作为数据进行分析，了解实际情况

改善计划的制定应采取敏捷方式，快速推出、试点、完善。安永建议不用追求一开始就制定出完美计划，可以通过快速实施的方式了解举措的有效性，用行动来检验对系统性问题的理解，并且在实施过程中保持倾听、不断改进。

三、行动：以人为本，创造转型项目成功实施的土壤

安永识别到了为员工创造出充满目标感、高度自主性、心理安全的转型实施环境的6个关键驱动力，能够将转型关键转折点成功率提升2.6倍——从28%到73%：

对转折点成功影响力从大到小排列：

- ▶ 技术赋能（+21%）：运用技术生动呈现转型愿景、加速转型实现，并培养员工思维方式和技能
- ▶ 一致目标（+16%）：借鉴外部最佳实践以明确内部变革的必要性，与员工充分沟通激发信念
- ▶ 有序自由（+15%）：鼓励并激发内部的自主尝试，接受发展节奏的波动，允许试错
- ▶ 心理安全（+13%）：关注员工感受，鼓励表达，并管理压力以激发紧迫感而非焦虑
- ▶ 灵活领导（+10%）：领导层深入参与，持续自我提升，重视团队
- ▶ 合作共赢（+8%）：组织上下、各部门协同，共创工作新方法，促进部门拉通和创新

“

组织所有员工都应该参与到企业的转型旅程中，持续沟通、监控、汇报，以支持转型的最终落地。我们转型失败的主要原因是，当时我们并未意识到，转型的成功需要整个组织上下所有部门的共同努力。

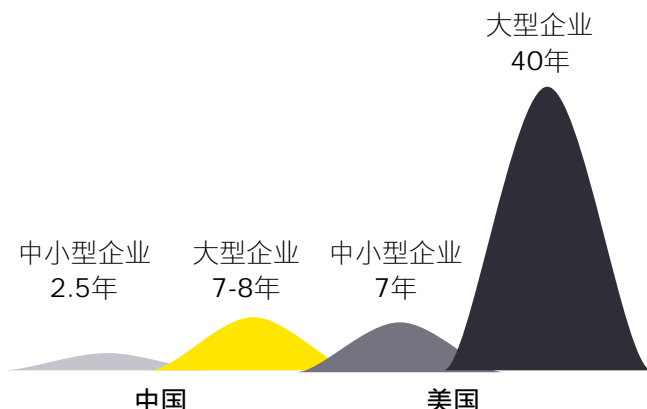
”

——某全球知名广告公司首席战略与产品官

中国市场的变化速度很快，远高于美国，而跟不上市场变化的企业，其生存会受到巨大的挑战。据统计，中国大型企业的平均寿命是7-8年，中小型企业仅有2.5年，各类企业寿命只有美国的20%-33%，而中国企业的平均寿命还在进一步递减¹。在这样严峻的竞争环境下，具备自我革新、自我转型的企业才能实现永续经营。

竞争激烈的中国市场：市场更新换代的速度比美国快5倍

...而中国企业的平均寿命还在进一步递减：2023年，中国企业的平均寿命不足五年



在这样的环境下，如何构建并持续提升组织转型能力，将转型能力内化成竞争力，成为在中国市场持续赢得竞争的关键。安永数据表明，转型能够为企业显著增值，相对于未参与转型或者未构建健康的转型能力的企业，拥有健康转型能力的公司平均资本支出投资回报率为40%至120%，实现额外25%的股东回报。但同时，我们也发现，转型非易事，数据表明，在企业的转型中，大约有70%的转型项目未能达到最初预期的成果。

转型项目价值未能完全实现，常常与转型项目开展过程中容易遇到的典型挑战相关，比如治理缺位、不够透明、转型目标不一致、技术支撑不足、资源及能力不足、变革准备度有限等。

安永认为，充分实现转型价值，达成转型目标，需要企业从以下六大转型成功要素出发，构建全面的转型能力。

企业转型关键成功六要素



1. 重塑以企业增长目标为导向的转型价值和愿景

重塑价值创造的核心：转型不仅仅是项目管理技能，更是一种组织技能



2. 设计以终为始的转型战略与落地

塑造具有启发性的转型愿景，并以连贯的转型故事贯穿始终，激励员工真诚地认同并投身于这一愿景



3. 制定综合性转型蓝图

制定综合性转型蓝图，以协调转型中的数字化与非数字化、管理与业务的各个方面



4. 设立简化并集成的转型办公室

建立一个转型管理机制，以支持项目池管理、资源分配、项目协作、转型工具和平台搭建



5. 搭建高绩效团队

以人为本是拥抱多样创新、平衡敏捷性和灵活性，以推动转型成果达成的关键



6. 技术赋能

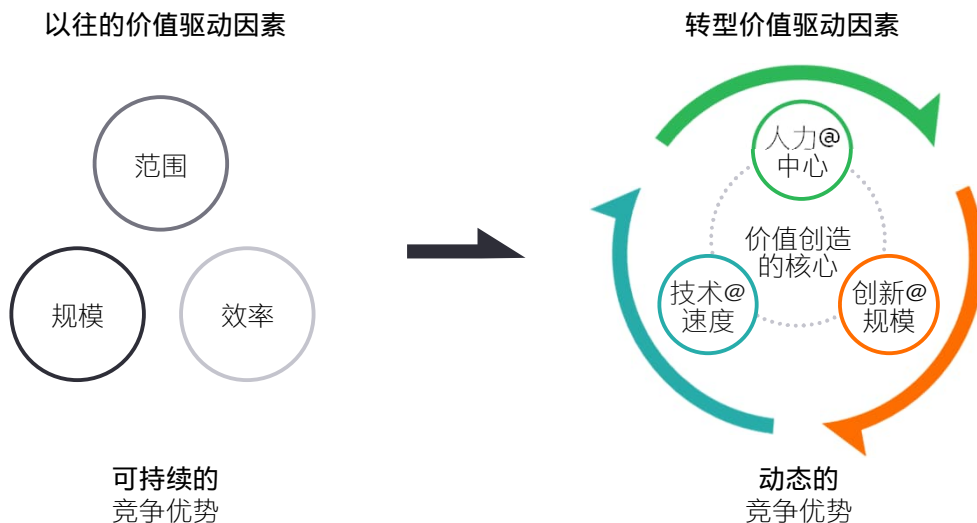
通过技术与数字化工具助力转型愿景变为现实，并将其嵌入到组织的业务常态中

1. 重塑以企业增长目标为导向的转型价值和愿景：

Q：转型的价值是什么？如何在转型过程中能做到持续的不偏离目标，将投资对齐价值与回报？

在以往的转型中，许多企业以求稳为主，可能是从某个单一业务部门视角出发或应对单一市场趋势的转型，这样的转型往往只能解决一小部分表象问题；甚至有一些企业为了转型而转型，跟随着大趋势就开展方向模糊不清的转型战略。

安永认为，企业转型前，必须厘清转型要创造的价值和转型的愿景，它们应该为企业增长服务，与企业的战略目标高度契合。因此，成功的转型过程应该整合企业的人力、技术、创新，以企业的整体的增长目标作为转型项目最终的价值导向，以动态循环的方式在转型过程中不断对齐目标，从而实现转型价值。



相比于通常是割裂的、转型项目与整体战略之间并未有效串联的传统转型，在当今的转型中，转型初期应明确目标、过程中不断对齐目标、各个项目的业务成果从战略目标向下拆解、业务部门的KPI与转型项目的KPI相挂钩。

案例分享：安永帮助一家公用事业企业从“业务成果”出发，推动转型的优先级划分和转型日志一致性

传统的转型

方法

- 负责人：通常由业务单元或职能部门担任，并提供资金支持
- 关注点：集中于关键痛点
- 成果：根据职能部门KPI进行衡量
- 范围：设计上更倾向于自下而上、以项目为中心的更加分散的方式

挑战通常包括：

- 依赖关系的透明度低
- 一致性和规模化推动困难
- 灵活性与适应性欠缺
- 效率低下

项目倡议

什么是“业务成果”？

- 描述并量化一系列与未来愿景相符的综合业务能力的预期价值，这些能力已被确定为优先事项并获得了资金支持

业务成果 (集成的以价值为导向的工作流)

您的转型愿景

- 未来“叙事”
- 战略“业务成果”
- 转型优先事项

业务成果通常以实现阶段性转型为目标：

- 新的工作方式（端到端的战略流程）；或
- 新的商业模式；或
- 战略能力领域

当今的转型

安永某公用事业客户的领先实践

业务成果类型	示例
面向流程的新工作方式	<ul style="list-style-type: none"> 未来的智能网络 未来的客户体验 未来的后台办公室
能力建设	<ul style="list-style-type: none"> 一体化竞争市场 数字化智能加速
商业模式革新	<ul style="list-style-type: none"> 未来的可持续发展的智能服务 未来的智能出行与交通

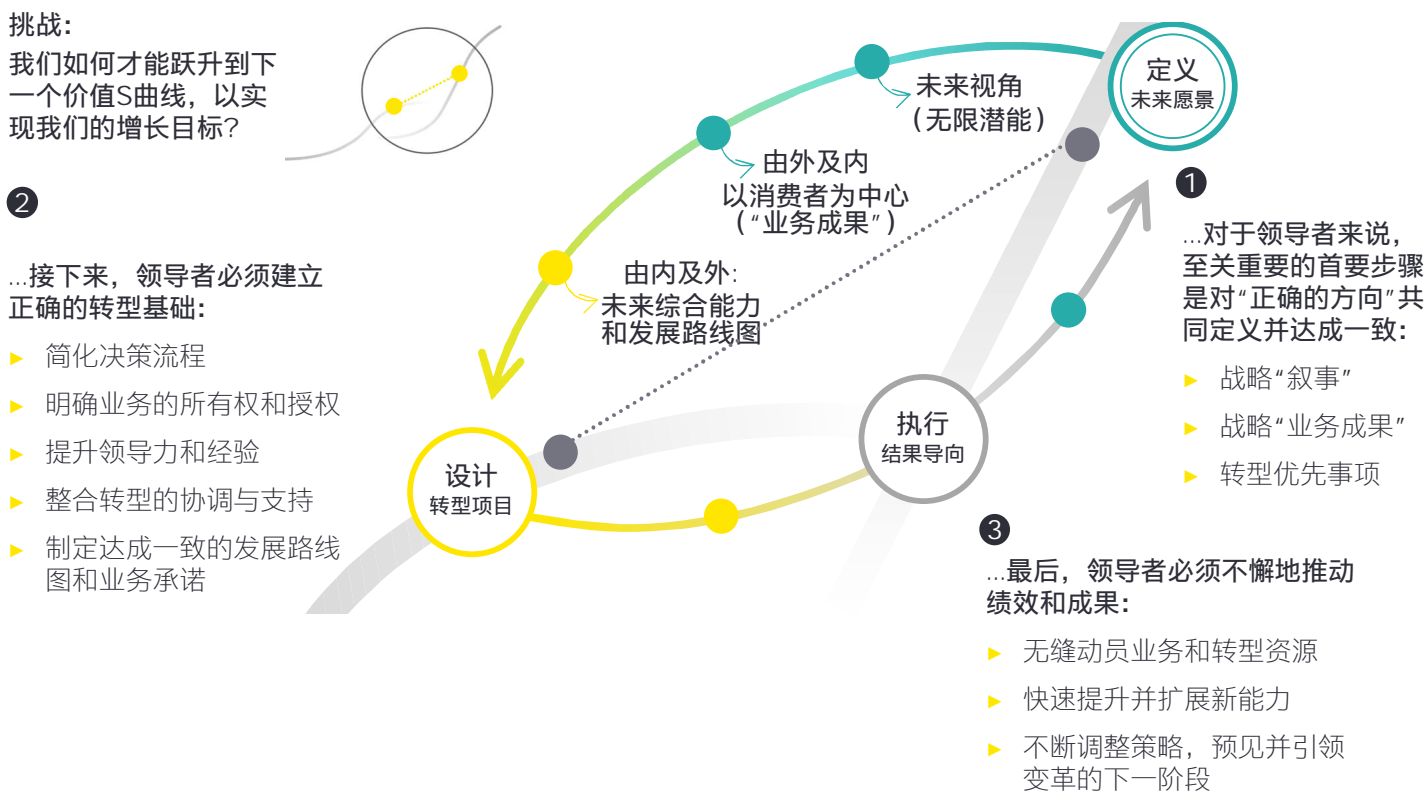
2. 设计以终为始的转型战略与落地:

Q: 如何可以设计面向未来的转型战略?

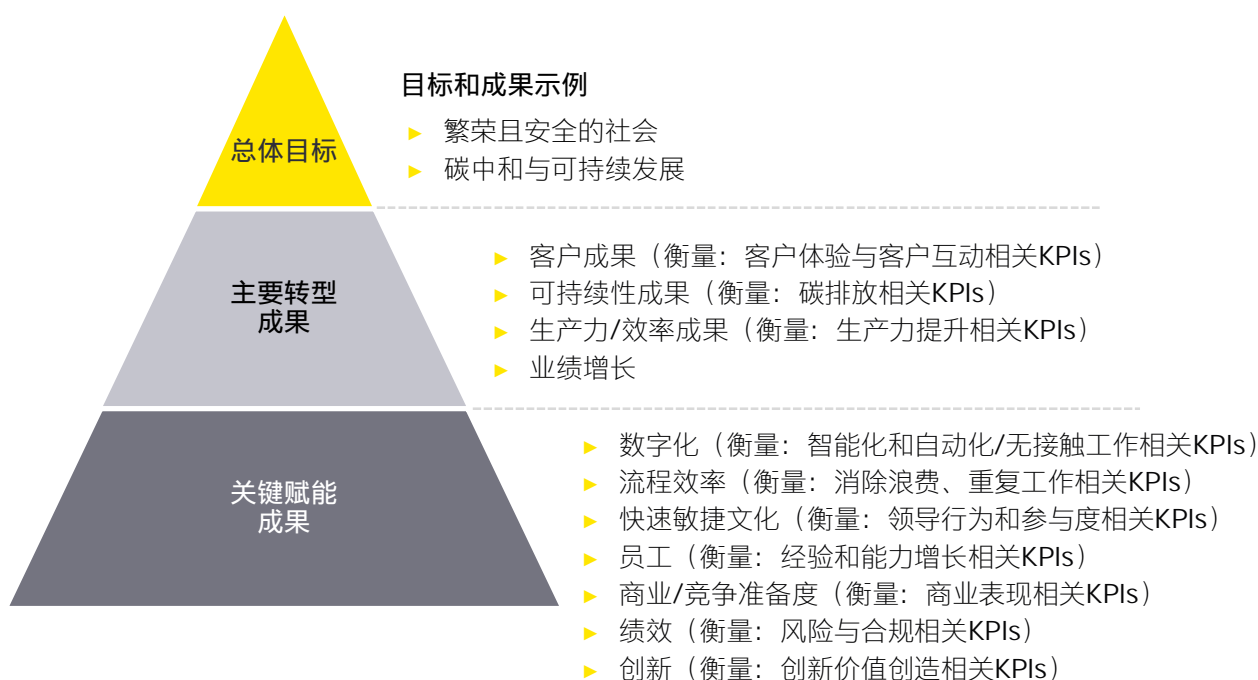
传统的转型方法论中，转型的设计通常是以部门为单位展开的——聚焦解决各部门的痛点，转型权责由各个部门分散承担，最终结果评估以部门KPI的提升为导向。这种“自下而上”的转型方法带来了项目之间依赖关系不透明、项目产出一致性和可推广性不足、灵活度与效率不佳的挑战。

我们认为，企业在转型过程中应该首先明确其未来的愿景，随后，根据项目对于实现这一愿景的贡献来衡量其成功与否。

领导者应采取“未来视角”的价值聚焦方法，共同设定与企业战略愿景一致的转型目标和优先事项：



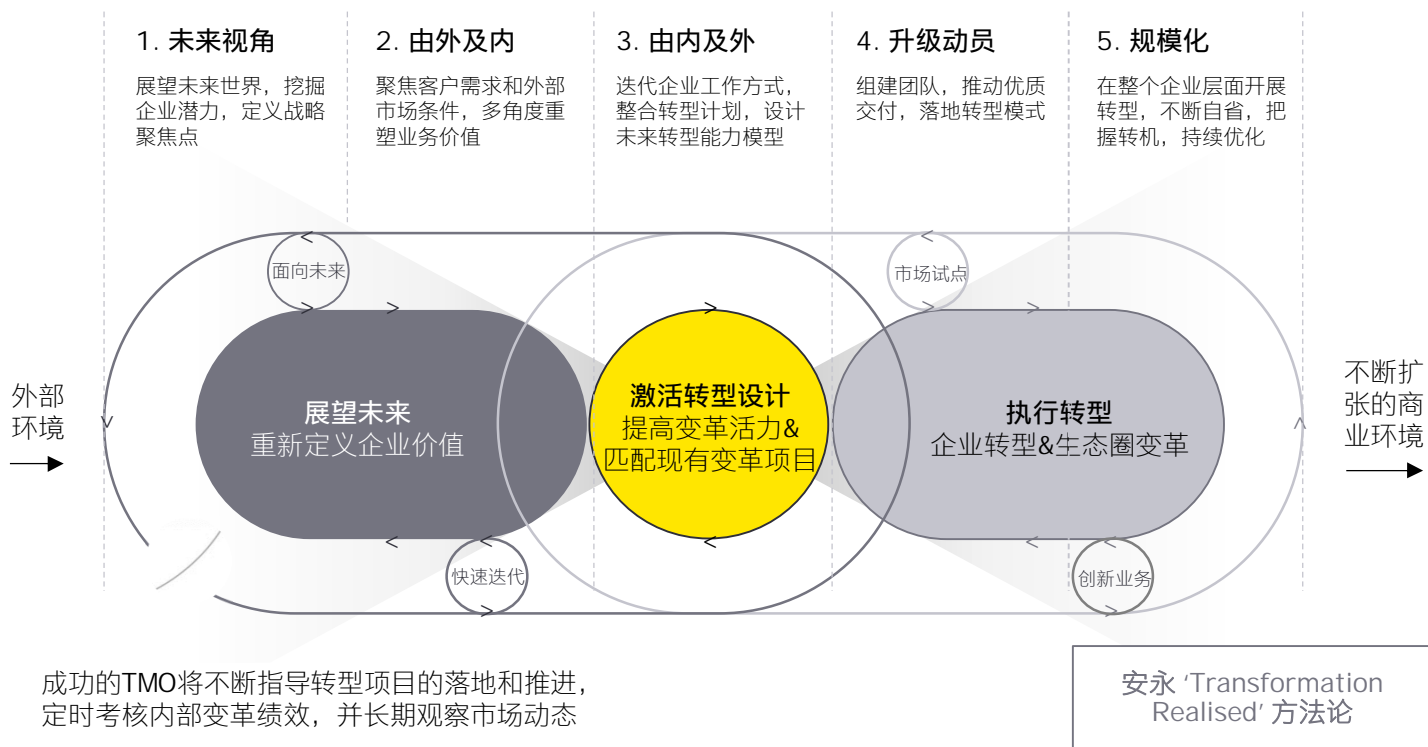
企业未来愿景提供了方向性结果，为转型叙事指明方向，并指导转型项目的优先级排序：



3. 制定综合性转型蓝图:

Q: 如何评估项目与项目之间的关系和顺序, 并通过项目群的方式进行管理?

管理者常会陷入企业转型的认知误区, 认为单个项目的成功实施就可以完成整个企业转型。而实际上, 企业转型需要从企业愿景出发, 制定转型策略, 明确转型目标的组合方式, 再设计转型项目集合和单体项目。这个过程融为一体、互相影响, 十分考验管理者的总体设计和把控能力。也可以帮助企业降低管理内耗、降低财务和非财务象限的转型成本。



4. 设立简化并集成的转型办公室:

Q: 如何治理并将转型运营化?

本系列往期阅读《聚焦企业转型新范式——重新定义PMO》中提到, 传统企业PMO的定位难以承接管理层的战略期望、也难以和业务部门有效配合, 项目和企业转型目标断层、项目和日常运营工作断层、项目和项目之间断层, 都是常见的问题。

为了弥合这些断层, 安永建议企业设置四大转型所需的职能:

- ▶ 思考与对齐;
- ▶ 协调与统筹;
- ▶ 建设与部署;
- ▶ 创新与推动。

安永观察到, 市场最佳实践的转型办公室的组织组成结构通常包括以下层级:

- ▶ **治理层:** “转型委员会”, 由高管组成, 驱动愿景、战略、风险偏好、权责设计
- ▶ **协调层:** “转型控制台”协调各项目集所需的资源, 整合式管理转型项目, 并负责转型沟通与变革管理; “转型协调小组”协调各方对业务设计标准的建议和专家资源
- ▶ **落地层:** “执行领导小组”, 在转型交付专业团队的协助下, 跟随战略方向, 设计、开发和部署转型, 发布业务更新与变革

5. 搭建高绩效团队：

Q：如何推进各层级员工卷入转型并从中获得转型技能，从而提升人才水平？

驱动转型成果的实现，需要将管理层及员工绩效与其关联。转型愿景可以拆解为主要转型价值（通常包括消费者体验优化、可持续发展、业绩增长、效率提升等），并进一步拆解出转型价值关键促成因素（通常包括数字化水平提升、流程优化、敏捷文化建立等），据此设定对应的KPI指标。

同时企业转型应由领导层的转型引领，许多转型失败案例都是由于领导层忽略基层执行难度，或者无法让员工对变革产生信念感导致员工离职引起的。

我们观察到成功的转型领导层有以下特点：

- ▶ 勇于接受变化，对新的可能性持开放态度
- ▶ 积极寻求探索和尝试新的方法和思路
- ▶ 通过有说服力的沟通，吸引并促使其他与转型相关的人员参与
- ▶ 擅长协作，与团队成员共同努力
- ▶ 关心并支持员工，营造一个安全、受保护的工作环境
- ▶ 以身作则，率先拥抱变革，并持之以恒地推动其实施

安永认为，可以采取3步法达成以始为终的领导：

- ▶ **以愿景领导：**打造一个鼓舞人心并切合实际的转型叙事，推动团队目标一致且人人具有主人翁意识，同时树立行为榜样，积极运营创新活动
- ▶ **共创未来：**鼓励业务部门积极参与转型叙事的建立，赋予其相应的权力和责任，并将转型计划、战略与文化变革紧密结合，与业务部门共创一个推动创新和变革的环境
- ▶ **强化文化：**拉通对齐转型相关的绩效文化，通过塑造和分享成功案例的方式，来推动转型准备和变革管理

案例分享：安永帮助一家跨国公司设计搭建高绩效团队所需的领导层能力框架

为了更好地应对不断变化的客户需求和变幻莫测的商业环境，82%的公司正在或计划进行重组，这突显了领导者向敏捷文化转型并有意识推动转型的重要性

协作型领导者...

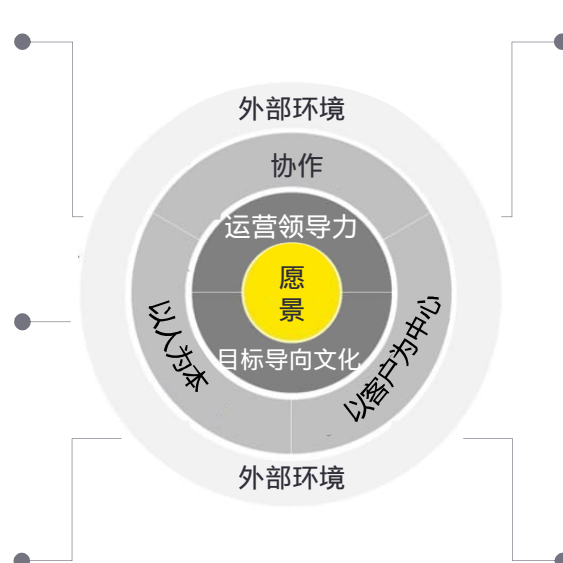
- ▶ 构建战略联盟
- ▶ 推动一致性、创新和响应
- ▶ 作为组织的捍卫者
- ▶ 能够适应模糊和不确定的环境

以人为本的领导者...

- ▶ 激励并赋权员工
- ▶ 投入时间培养员工
- ▶ 建立卓越的的员工体验

运营卓越的领导者...

- ▶ 以绩效为导向，深刻理解组织的独特特点和需求



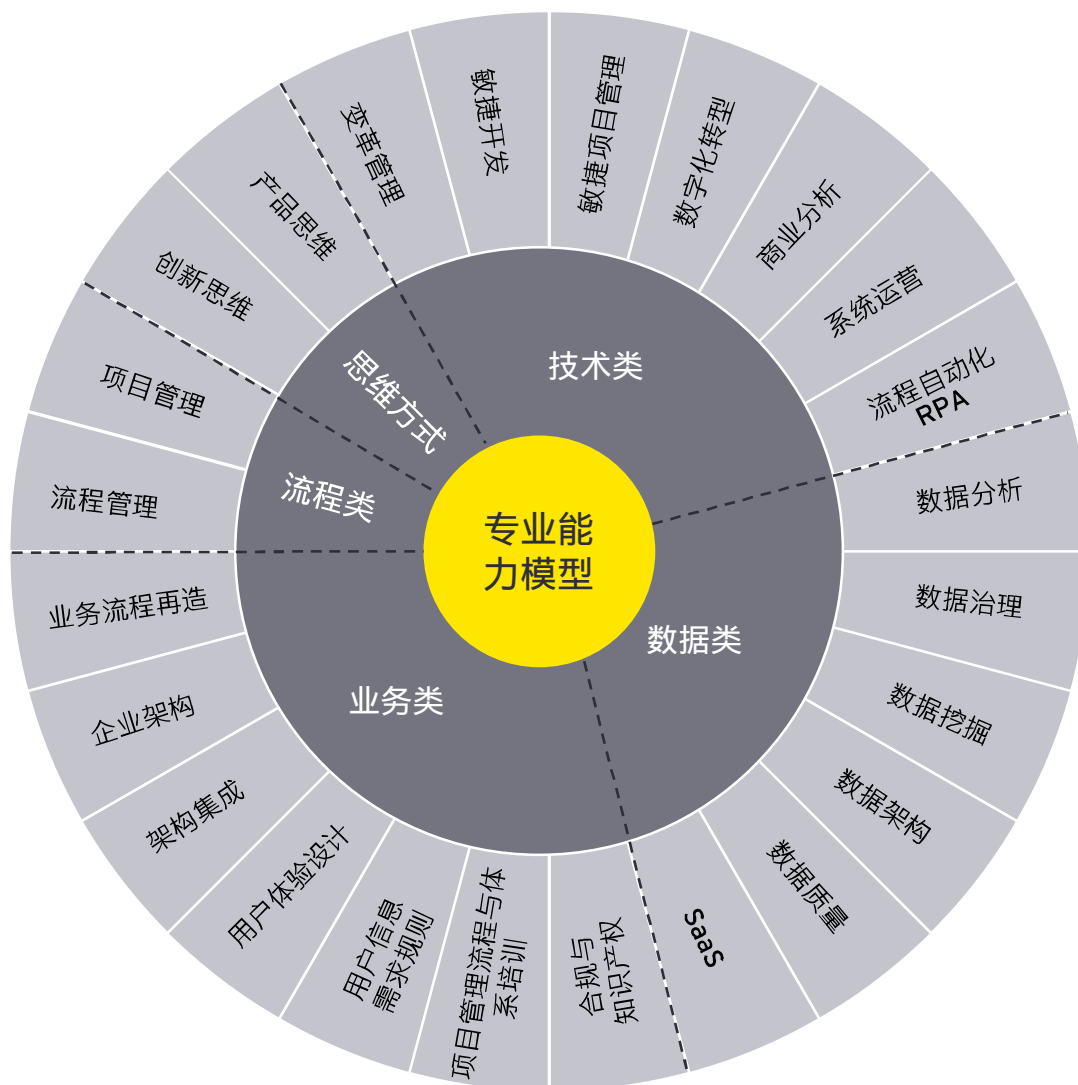
以客户为中心的领导者...

- ▶ 在设计服务时始终将客户放在思考的中心位置
- ▶ 推动提升组织生态系统内的客户体验
- ▶ 领导数字化转型以提升员工体验与效率

目标驱动的领导层...

- ▶ 以目标为引领并以身作则
- ▶ 通过讲故事的方式传达目标，推广一致的价值观和行为
- ▶ 用清晰的目标感和方向感激励与员工，帮助员工理解他们的角色与职责

搭建高绩效团队不仅需要领导层能力构建，也需要员工整体具有专业变革能力。安永建议团队从技术、数据、业务、流程、思维方式五大方面推动专业能力的提升，从而使得整体团队具备完备的转型实施能力：



6. 数智化赋能：

Q：如何通过数字化、智能化赋能转型，提升无论是转型本身还是转型运营的效力？

技术服务于业务，业务作用于技术，在转型的过程中，业务在变化，技术也需要变化，转型设计的落地需要技术的支持。

我们看到成功的企业会从底层技术架构和IT组织层面赋予其更高的灵活性：





- ▶ 构建现代化、兼容性强、易于扩展的**技术架构**，能够迅速调整配置，集成新技术，快速为企业推出新功能
- ▶ IT部门从传统的后台成本中心转变为前台功能，深入到客户价值主张的核心，并成为企业的战略优势
- ▶ 持续关注**新兴技术**解决方案，跟踪其在业务上的应用案例和趋势
- ▶ **开发和部署工具集**来加速新技术实施
- ▶ 与顶尖技术供应商**建立合作**，共同探索技术赋能的新可能
- ▶ 采取迅速、灵活、主动的**决策和团队协作**方式
- ▶ 自动化、数字化**工作流程**，以提高组织效率
- ▶ **视角不再局限于传统的IT思维**，着力思考用先进技术解决全球性挑战

总结

综上所述，新时代的转型成功，需要把握好3个关键点：

- ▶ 优先做“正确的事”——平衡组织的战略优先级和当下的组织能力应对外部市场竞争的需求
- ▶ 交付“正确的设计”——为了实现可持续增长而变革，同时避免对当前业务产生破坏性
- ▶ 以“正确的方式”实施——透明化监督转型进展和价值

安永观察到目前市场上，企业转型通常有4种开展的模式，我们认为平衡式转型适合大部分的企业。这种模式的特点是以目标、结果、价值为导向，一切由业务需求出发，设置清晰的转型责任人，在追求创新和变革的同时关注风险把控，最大化激发转型团队员工潜能：

维度	行业领先实践			
	 传统式转型	 渐进式转型	 平衡式转型	 激进式转型
出发点	职能导向	能力导向	目标导向	颠覆导向 (重塑市场模式)
目标	满足监管目标	持续优化	阶梯式转型	重构市场
决策方式	由职能部门主导， 决策权分散于项目	由职能部门主导， 中央统一监督	由业务主导， 授权型	由中央统一决策， 授权有限
领导方式	由各业务单元职能部门领导并管理项目之间的依赖性	由各项目集领导， PMO提供支持	由转型领导者领导， 转型项目整体提供支持	由收购者领导， 依靠投资驱动
协作方式	基于单个项目， 被动式合作	基于项目集， 监督式合作	基于结果， 主动促进式合作	基于投资回报， 直接控制式合作
范围	分散的各职能部门的项目	核心项目集	以核心业务成果为导向， 统一进行依赖性管理	所有业务
沟通方式	分权化、本地化	业务单元拉动	愿景叙事，转型领导者带领的启发式沟通	中央统一、自上而下沟通
风险偏好	保守	低风险	在风险承受范围内平衡风险和收益	高风险
交付方式	重合规	各项目特定	项目集式交付，且方法保持一致性	由中央统一管理的规模化交付

安永团队能够从转型愿景、转型战略、转型落地引擎、转型体系与能力、转型支撑赋能这几大方面为企业提供更全面的评估和建议，帮助企业量身定制适合企业实际情况的转型模式。安永团队期待帮助企业捕捉转型的关键拐点，全局地、系统地帮助企业破局，预见未来。

如需了解更多信息，欢迎联系我们：



吴晓颖

大中华区管理咨询服务
主管合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
sharry.wu@cn.ey.com



Ronan Williams

大中华区业务创新与管理转型咨询服务
合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
ronan.williams@cn.ey.com



江为加

大中华区组织绩效与人才赋能咨询服务
合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
kannie.kong@cn.ey.com



张磊

大中华区组织绩效与人才赋能咨询服务
合伙人
安永（中国）企业咨询有限公司
kevin-l.zhang@cn.ey.com

安永 | 建设更美好的商业世界

安永的宗旨是建设更美好的商业世界。我们致力帮助客户、员工及社会各界创造长期价值，同时在资本市场建立信任。

安永坚持创新与技术投入，通过一体化的高质量服务，帮助客户把握市场脉搏和机遇，加速升级转型。

在审计、咨询、战略、税务与交易的专业服务领域，安永团队对当前最复杂迫切的挑战，提出更好的问题，从而发掘创新的解决方案。

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。Ernst & Young Global Limited 是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录 ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览 ey.com。

© 2024 安永，中国。
版权所有。

APAC no. 03021055/03021056
ED None.

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

ey.com/china

关注安永微信公众号
扫描二维码，获取最新资讯。

