

PROPHET 铂慧

# 推动企业文化及业务 转型的四条路经

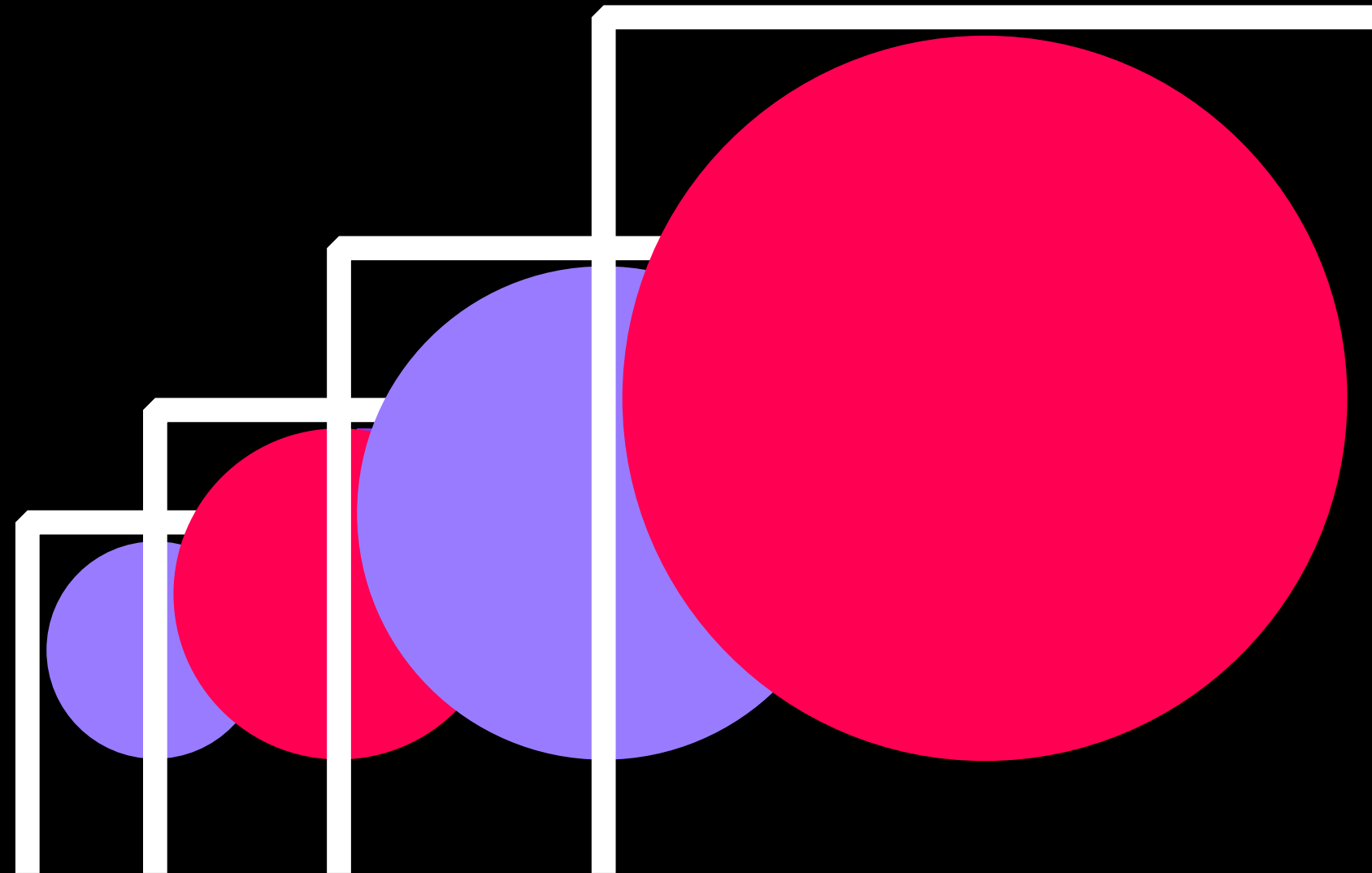
**Amanda Bhalla**

助理合伙人

**Benoit Garbe** 盖博纳

资深合伙人及亚洲区总监

2020年8月

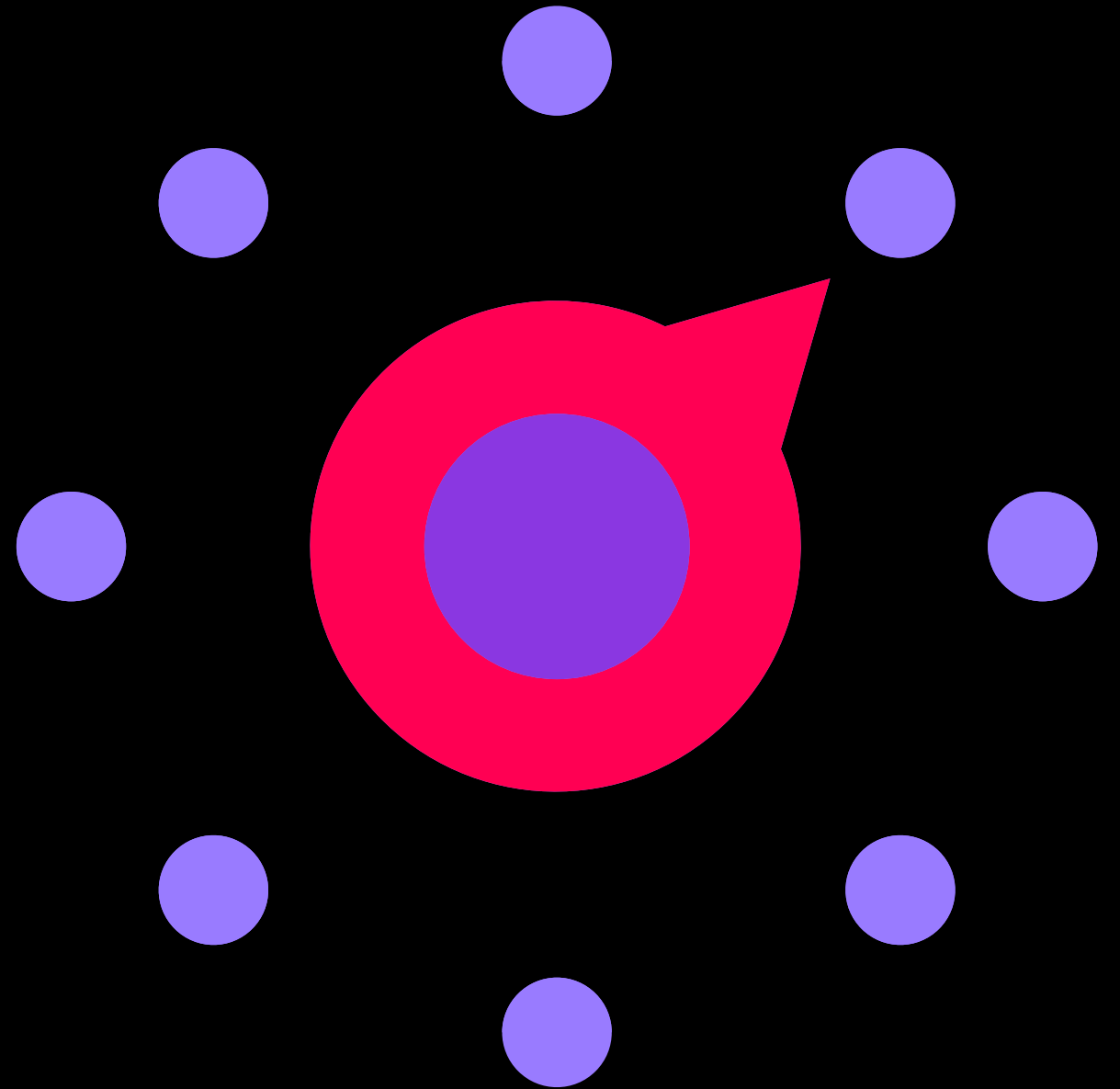


# 引言

随着大多企业开始从影响世界的变革中逐渐恢复，企业如何加速转型也变得愈发重要。然而变革之路充满艰难，企业领导常常无从下手，不知道下一步该走向何处。

为了实现成功转型，企业文化的重要性无可置疑。尽管如此，文化转型却往往是企业面临的最大考验。Prophet铂慧以近500家全球转型领导企业为调研基础，发布2020年全球调研报告《作用中的催化剂：利用文化杠杆助力转型》(Catalysts in Action: Applying the Cultural Levers of Transformation)，为企业指出文化转型应该专注的四条路径。

在这一报告中，我们将讨论中国企业与世界其他国家企业之间的主要区别，并从其中指出推动企业实现非凡增长的关键所在。



中国企业的转型在很多方面都表现出独特性。与其他地区相比，中国企业更愿意拥抱变革，对于变革的接受度远超其他国家。阿里巴巴集团即是这种积极态度的典型代表，它将“唯一不变的是变化”视为重要的文化价值观纳入其著名的“新六脉神剑”之中。

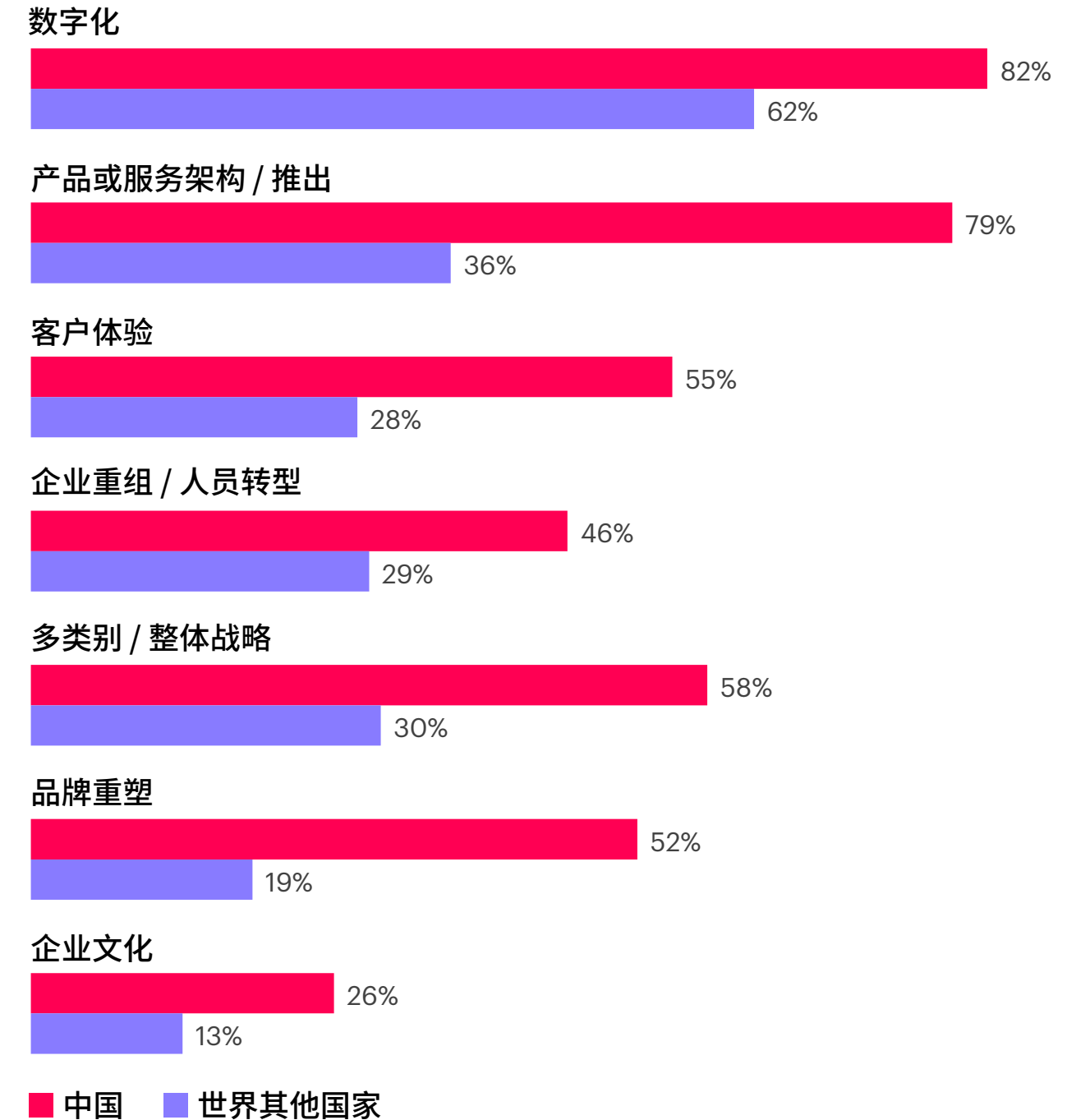
越来越多的中国企业开始通过文化转型以顺应内部变化，并且对外保持竞争优势。过去几年，平安已经在公司上下启动数字化转型，拥抱勇于创新的文化，鼓励员工从失败中学习。<sup>1</sup> 字节跳动实施了自下而上的OKR管理系统，倡导“坦诚清晰”和“始终创业”的企业文化。<sup>2</sup> 海尔则将员工管理和文化纳入企业战略的核心，在企业内部孵化数百家小微公司以更高的质量和更快的速度完成创新，同时深入洞察全球各地消费者的需求。<sup>3</sup>

所以，我们想深入了解这些商界领袖是如何通过文化转型加速企业成长的。

1. 倪以理，《创建科技生态系统：中国平安集团陈心颖访谈录》；《麦肯锡季刊》，2018年12月  
2. 刘宇豪，《别跟字节跳动讲管理》，<https://www.huxiu.com/article/344321.html>，2020年3月13日。  
3. 王珍，《海尔裂变：2000亿公司创业的样本》，<https://www.yicai.com/news/5284427.html>，2017年5月14日。

## 转型的类别

Q: 以下哪项最能代表过去两年你所参与的大型转型项目？



来源：Catalysts in Action: Applying the Cultural Levers of Transformation, Prophet铂慧，2020年5月

# 文化变革的 四条路径

文化变革的有效路径为企业指明转型的方向——从哪里开始，走向何方。

铂慧的研究调研报告指出四条文化转型之路：明确、指导、赋能和激励。每一条路径都适用于不同的转型阶段，但必须判断哪条路径对你的公司的当下境况最为相关。

× 01 定义  
转型：  
• 不要忽略中层管理

× 02 指导  
转型：  
• 转型管理办公室发挥积极作用

× 03 赋能  
转型：  
• 建立所需的能力和管理结构

× 04 激励  
转型：  
• 唯一的失败是不能从失败中吸取教训

# 01. 明确转型： 不要忽略中层管理

作为其他三条路径的“指挥塔”，“明确转型”有助于公司巩固企业及品牌战略、宗旨和价值观。企业最高管理层是推动转型的中坚力量，并肩负最大的责任。但是，我们不能因此忽略中层管理的能力和作用，他们必须在变革中担任主要推动者的角色。

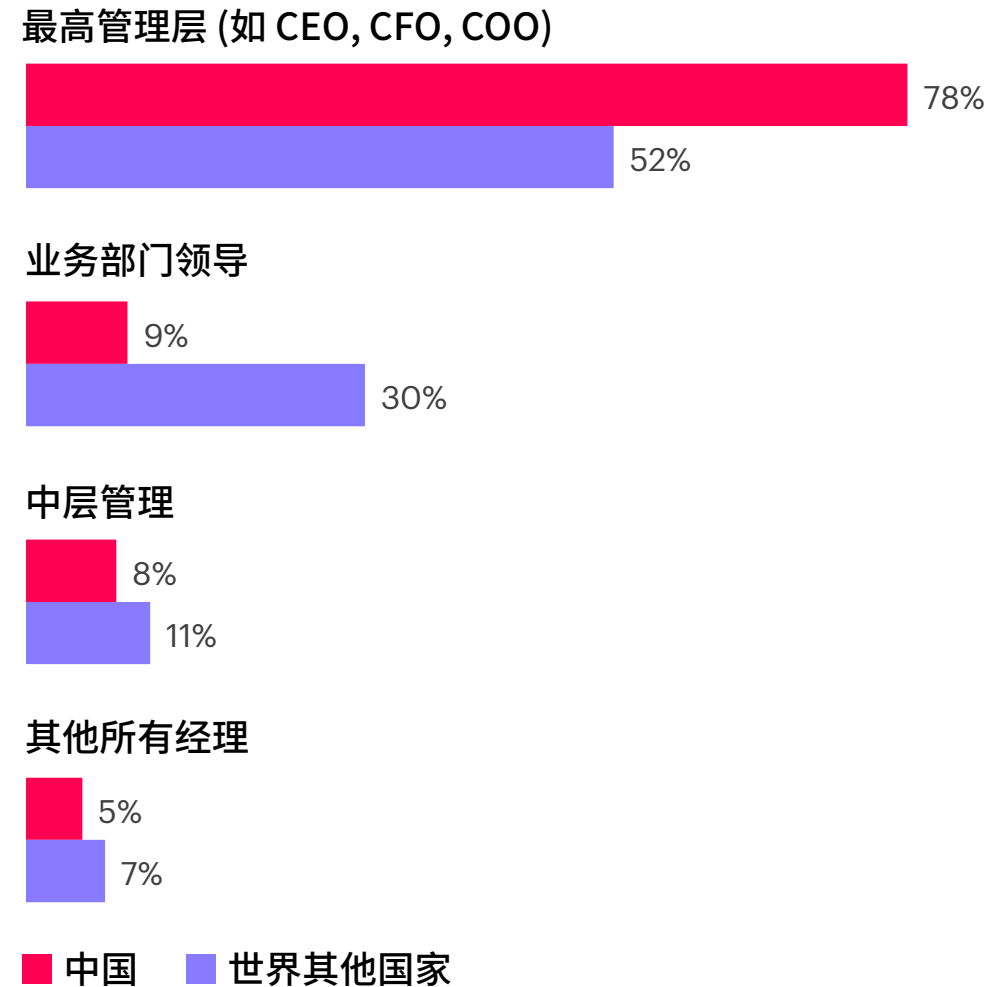
这是中国企业的一个弱点，只有17%的业务部门领导和中层管理人员承担应有的责任。与其他国家的企业相比，中国企业更愿意将转型目标传递给公司上下所有员工（46%的中国企业积极动员大多数员工，而其他国家的企业只有19%会这么做）。尽管如此，决策权依然掌握在最高管理层手中，而经理级别的管理人员往往不被赋予推动变革的权力与职责。

## 如何加速转型：

建立具有实际意义的职能，想办法让业务部门领导和中层管理者更多地加入到企业转型中。他们是企业核心转型目标、市场和员工日常工作之间的“结缔组织”。

## 推动转型的主要负责人

Q: 对于推动公司转型，贵公司的哪一层管理人员肩负着最大的责任？

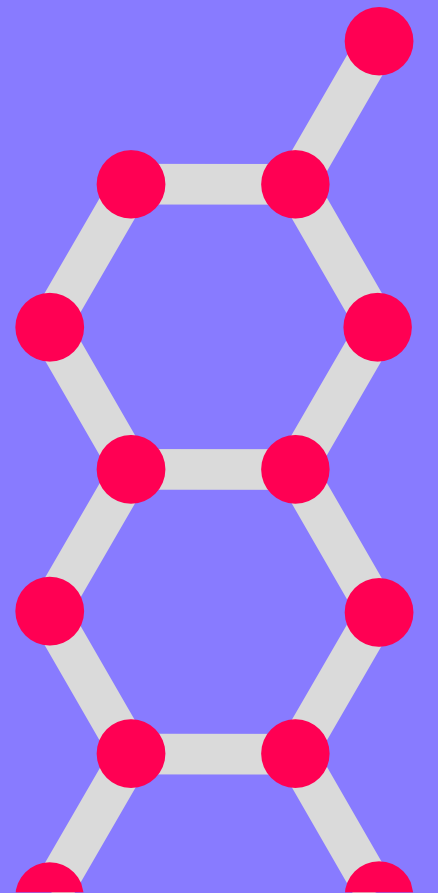


来源：Catalysts in Action: Applying the Cultural Levers of Transformation, Prophet铂慧, 2020年5月

少数中国企业已经意识到自下而上推动转型的重要性，例如鞋类制造商百丽国际。百丽国际成功转型的一个重要因素就是数据去中心化，利用数字化技术赋能零售经理，让他们更自由地管理他们的团队。

“我个人始终相信，终端的活力来自于每一个店长、每个店员的活力。”

李良  
执行董事，百丽国际  
来源：《哈佛商业评论》



## 02. 指导转型： 转型管理办公室发挥积极作用

这条路径要求将一切所需的管理、流程、角色、体系和工具纳入整体考量，从而打造有助于实现转型的运营模式。其中一种方式是成立转型管理办公室。设有转型管理办公室的企业将具有明显的优势。而且，那些赋予转型管理办公室最大监督权和决策参与权的企业也是转型最成功的企业。

在这方面，无论是成立转型管理办公室，还是给予转型管理办公室更多监督权，中国企业都是做得最好的。调研结果明确指出：**76%**成立实权型转型管理办公室的中国企业都非常认可其积极的作用。

### 如何加速转型：

变革的第一步便是成立转型管理办公室。如果已经成立了转型管理办公室，则必须确保其管理职权不仅限于项目管理。转型管理办公室应被赋予制定战略、打破职责孤岛和指导转型规划中重要倡议的职责。

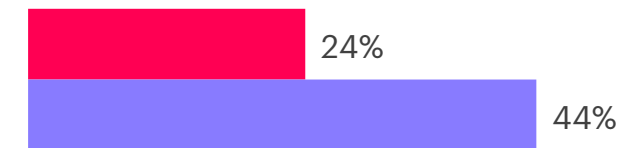
### 转型管理办公室： 对于转型的影响

Q: 以下哪项最能描述企业转型管理办公室的作用？

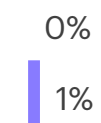
整个转型范围中都有非常积极的作用



在一些转型方面有积极作用

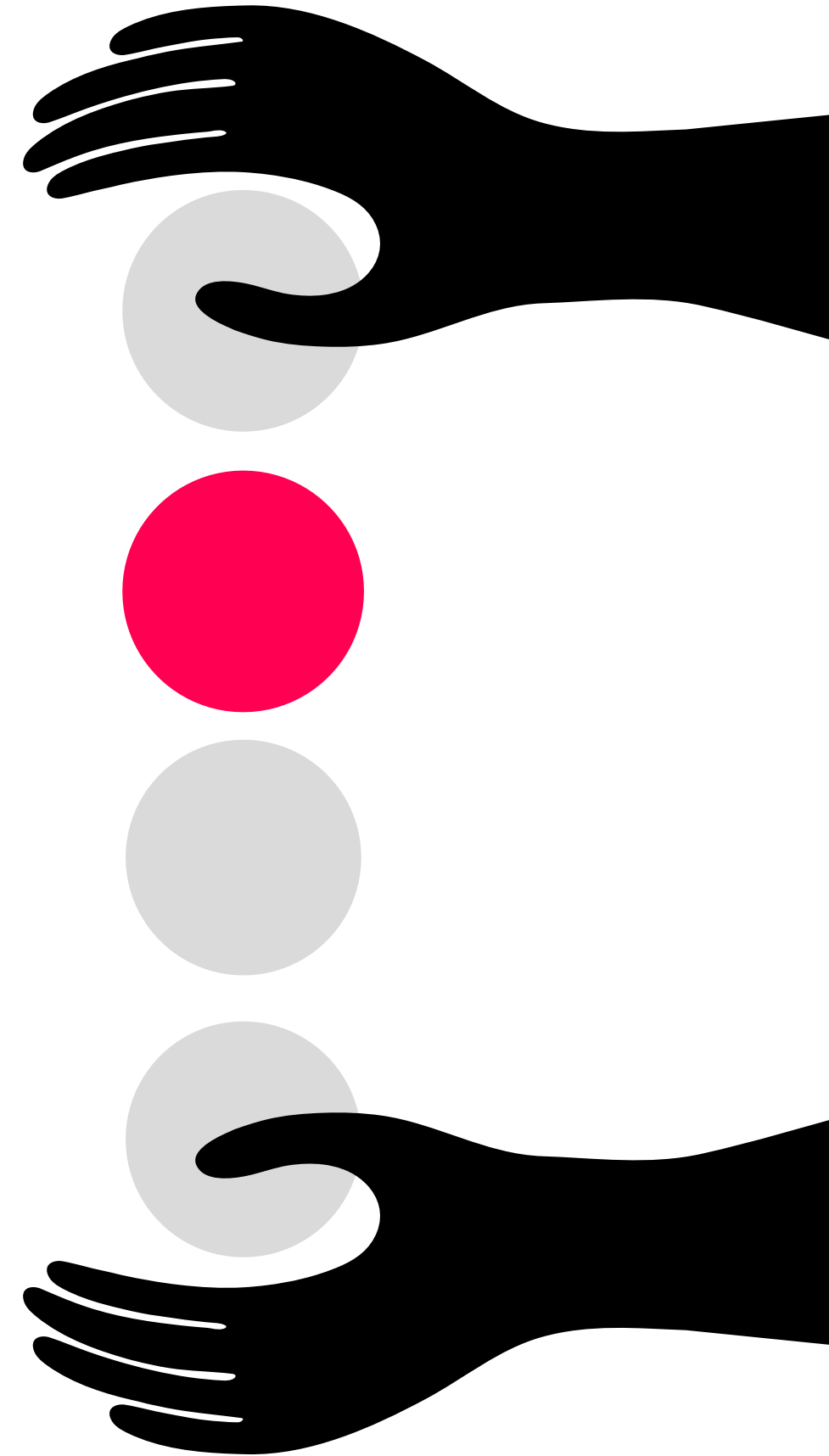


没有明显影响



■ 中国 ■ 世界其他国家

来源：Catalysts in Action: Applying the Cultural Levers of Transformation, Prophet铂慧，2020年5月



## 03. 赋能转型： 建立所需的能力和管理结构

这条道路要求企业明确、发掘并培养员工进步所需的能力。如果企业想在数字化时代取得成功，这点至关重要。当下的人才格局迫使企业建立有说服力的员工价值主张（EVP），但这已不再足够。企业必须从战略性角度重新思考从哪里及如何找到实现企业抱负的人才。

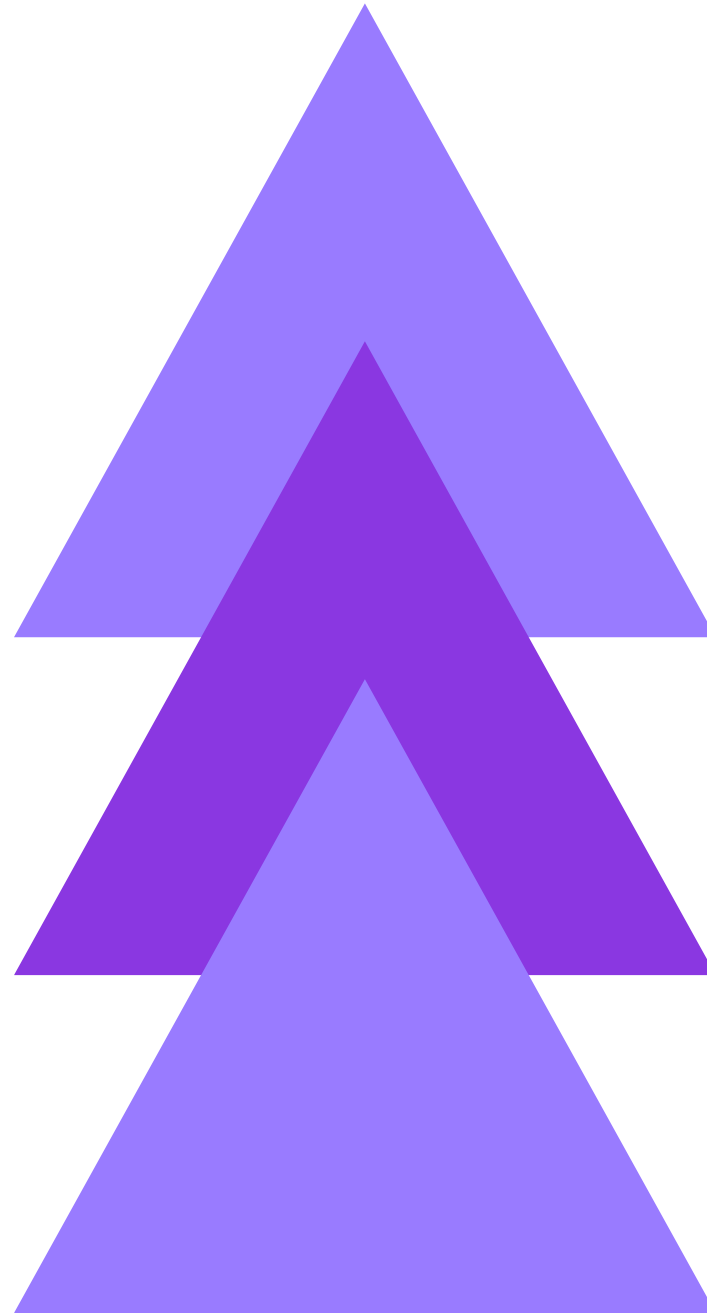
尽管90%的中国企业都表示已经根据转型需求调整人才体系，但缺口依然存在。中国企业善于培养员工的技术能力，但却忽视了转型所需的领导能力。全球48%的企业将提升领导能力作为员工培训重点，但中国只有35%的企业如此。

### 如何加速转型：

提升员工能力并持续评估，为不同级别员工提供再培训机会，同时制定更具战略意义的人力规划来指导新员工招聘。

### 重点培训主题

Q: 为了推动企业转型，贵公司最需要的培训主题是什么？



### 学习新的流程



### 学习如何使用科技平台



### 技术 / 编程技巧



### 数据分析技巧



### 批判性思维和决策能力



### 领导能力



### 创新能力



### 项目管理能力



■ 中国 ■ 世界其他国家

来源：Catalysts in Action: Applying the Cultural Levers of Transformation, Prophet铂慧，2020年5月

## 04. 激励转型： 唯一的失败是不能从失败中吸取教训

要实现组织转型，领导层必须从行为上发生转变。他们必须传递变革精神，开拓新的工作方式，从而在员工中建立信任感。借助故事、仪式和符号在员工之中建立信念，将他们的日常工作与企业的新方向联系起来。多数企业都会恰当地庆祝成功，但很少会分享和分析失败。企业应该着重打造能够让员工自由发表意见的安全空间和机制。

这是中国企业领先于其他国家企业的又一个方面。虽然大多中国企业仍采用专权的领导风格，许多中国企业已经主张“快速失败并学习”的工作方式，鼓励员工不断尝试。中国58%的企业表明他们的企业文化包容失败，而其他国家的企业只有32%能做到这一点。

同时，中国还有高达79%的企业领导鼓励员工根据计划实验不同的方案，远高于其他国家的44%。

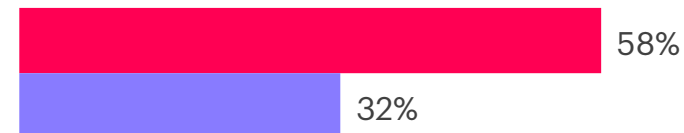
### 如何加速转型：

鼓励建立“快速失败并学习”的心态，构建更加系统化的测试学习方法，从而凝聚团队与部门。员工越多地看到这方面的努力，他们就越能理解转型过程。

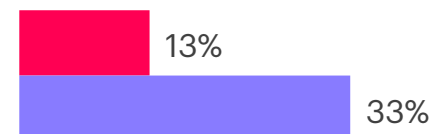
### 失败包容态度

Q: 以下哪项最能代表贵公司在近期转型中应对失败的态度？

失败被包容 (快速失败并学习的方式)



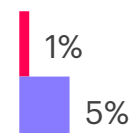
失败在口头上被包容，但在企业的传统工作方式中并不被完全接受



失败不被鼓励，但认可尝试新方法时可能出现失败



失败被职责，并会对相关人员带来负面影响



■ 中国 ■ 世界其他国家

来源：Catalysts in Action: Applying the Cultural Levers of Transformation, Prophet铂慧，2020年5月

“承担风险是受到鼓励的，失败并不会遭到指责。我发现每一次新的成功，都会让人对下一个重大创新更有自信。”

陈心颖

副首席执行官，平安集团

来源：《麦肯锡季刊》



# 这意味着什么？

中国许多企业在文化转型方面都已经建立了良好的开端，且意识到文化转型对推动企业增长的重要性。中国企业应继续寻求此类举措，同时更应提升至至关重要的领导能力。然而，他们不能忽略从整体视角确保全方位提升企业实力，从而赢得未来胜利。这意味着他们应懂得....

## 01. 明确转型：

树立远大的理想和抱负，确保各管理层齐心协力，担负起各自的责任，向着同一个目标迈进。

## 02. 指导转型：

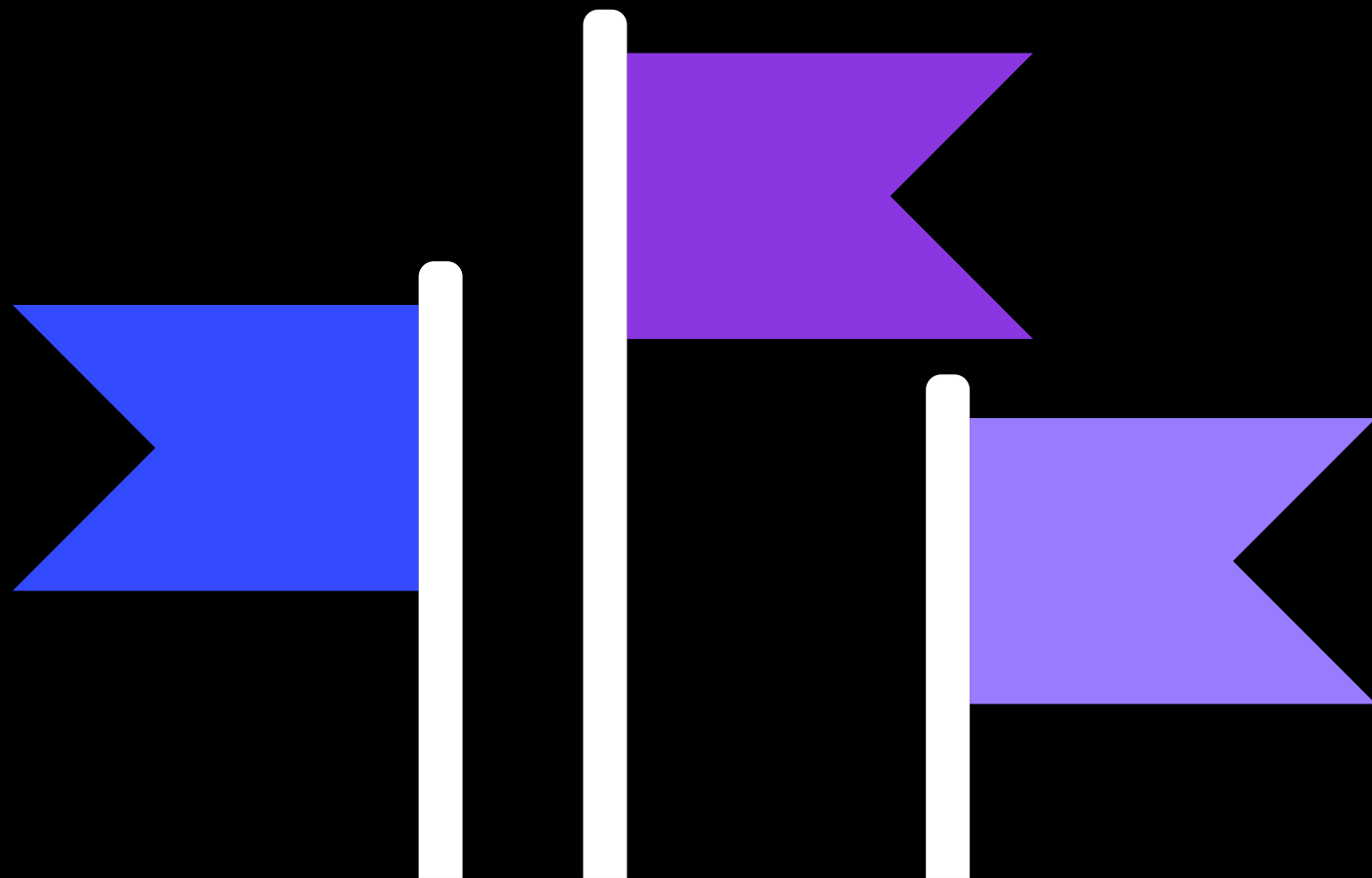
建立转型管理办公室并赋予其实权，从而优化运营模式。

## 03. 赋能转型：

根据转型目标制定人才战略，通过面向未来的能力规划提升员工能力。

## 04. 激励转型：

开展文化项目和培训，以强化员工行为。



# 联系我们，了解如何打造企业文化， 从而加速业务增长与企业转型。

点击[此处](#)下载Prophet铂慧全球报告：

Catalysts in Action: Applying the Cultural Levers of Transformation

## 鸣谢名单

### 作者：

Amanda Bhalla，助理合伙人

Benoit Garbe 盖博纳，资深合伙人及亚洲地区总监

### 贡献者：

徐辰佳子，资深咨询顾问

章倩蕾，亚洲市场经理

Prophet.cn

## 更多信息，请联系：

### 香港

Blums Pineda

合伙人

b\_pineda@prophet.com

### 新加坡

汤淑兰

合伙人

j\_thng@prophet.com

### 上海

Benoit Garbe

资深合伙人

b\_garbe@prophet.com

### 市场部

章倩蕾

亚洲市场经理

c\_zhang@prophet.com

[访问我们的官网](#)

或关注我们的微信：

