

转型领导者的五大成功特质

范乐思 (Lars Fæste)

对于当今大多数企业来说，转型势在必行。在以数字化为特征、日新月异的环境下，企业面临的威胁比以往任何时候都来得更快、竞争对手的范围也更广。在这种情况下，一些企业需要通过转型来保持领先地位，而另一些企业则需要采取重大举措来扭转业绩下滑的不利局面。无论是哪种类型，转型都极难推进。只有大约30%的大型转型项目取得了成功。CEO的工作难度自然比以往更大。

但是，有些CEO确实成功完成了企业转型，实现了根本性的复兴：改变了企业的发展方向，显著改善了企业的运营和财务表现。这些领导者取得了不可思议的成功，BCG想知道他们是如何做到这一点的。

根据BCG最近对2004年至2016年间美国大型企业的分析，以及我们参与全球各行业750多个转型项目的经验，我们发现成功转型的企业，其CEO通常具备五大特质（相关案例研究，请参阅专题）。

- 1. 行动果断迅速，启动正式的转型计划。**
当企业面临颠覆，一些领导者倾向于静观其变。长期任职的CEO或由内部晋升而非外部聘用的新CEO往往会等待

更长时间，并且低估变革的必要性。那些取得最佳转型成果的企业则在深思熟虑后迅速采取行动，在股东总回报(TSR)下降的一年内宣布启动正式的转型计划。相信企业不会固守现状的投资者们对企业的估值倍数（相对于收益）较高，由此产生了短期收益。长期来看，与我们分析的总体样本相比，这些企业五年的股东总回报(TSR)增长超过5个百分点。

- 2. 用即刻获得的收益，为转型提供资金，并学会讲故事。**作为转型的第一步，大多数企业都会通过削减运营成本或采取其他快速行动来增加收入或重组企业。有证据表明，这些措施在转型第一年可以迅速有效地改善财务表现。但要重获市场信心，领导者不仅要削减成本，还需要学会讲故事，让投资者和分析师们相信，企业将合理利用新开发的资源。这两大举措——迅速优化运营和清晰讲述提升估值倍数的故事——将树立投资者信心，释放资本，为更长期的转型提供资金支持。
- 3. 在转型过程中有清晰明确的第二步计划，以促进增长。**在转型的第二年到第

五个成功的转型案例

以下案例研究摘自《东山再起：企业业绩反弹的五大关键因素》(BCG报告, 2017年12月)。

汇丰银行(HSBC)。在快速扩张之后,汇丰银行为优化核心业务启动转型项目,裁员超过20%,其业务所在国家的数量也从88个减少到了67个。重组后的汇丰银行采用了由四条全球业务线组成的全新架构。到2020年,该企业在数字化转型方案上将投资21亿美元,包括自动化后台职能和为客户提供新的数字服务。

诺基亚(Nokia)。拥有150年历史的诺基亚在最近的一次转型中将手机业务出售给微软,转而专注于网络基础设施。结果,自2012年7月以来,该企业的市值增长了500%以上,诺基亚再次成为世界领先企业。

百时美施贵宝(Bristol-Myers Squibb)。十年前,当几款畅销药品失去专利独占权后,百时美施贵宝从一家多元化的医疗保健企业转型为纯生物制药企业。该企业耗资约25亿美元(主要是

通过削减销售和行政管理支出),重新调整了业务部门和研发组合,使之专注于生物制药。在过去6年中,该企业的股东总回报每年平均高出同行5个百分点。

澳洲航空公司(Qantas)。随着竞争对手进入本土市场,澳大利亚航空公司的市场份额开始缩水。公司因此开启转型项目,削减了21亿美元的成本。此外,它还改进了机队、简化了维修程序、将航线转移到高增长市场,并投资于数字技术以改善客户体验。自2013年启动转型以来,公司利润增长了500%。

标致集团(Groupe PSA)。金融危机后,由于欧洲市场需求疲软,标致、雪铁龙、欧宝和其他几个品牌的母公司标致集团陷入了困境。为了应对低迷的市场,公司减少了车型组合,重新进行了品牌定位以求脱颖而出,并推出了定价方案。该企业还投资于数字技术,推出了支持客户和更好的内部员工互联计划。这一转型使标志集团的息税前利润率恢复到与行业一致的水平,公司市值上涨了700%以上。

五年,收入增长成为价值创造的主要驱动因素(参阅下图)。因此,首席执行官们不能只关注短期的运营改善。他们还必须引入新的增长战略——转型的第二步。这包括挑战企业商业模式的基础,通过新产品、服务和价值主张创造一个新的增长愿景,并承诺将该计划进行到底。重要的是,第二步的努力要在转型的第二到第五年内逐渐显示出明确的结果,而不要过于理论化。

这项新战略的一个关键是要在研发方面进行长期投资,特别是在数字化方面。这些投资的短期回报往往有限,但它们寻找新增长点的重要手段。在我们分析的转型中,与同行相比,在研发上投入更多(依照在销售额中所占比例)的企业,从长远来看表现更好——五年的股东总回报差异超过5个百分点。

数字化是释放增长潜力的关键。企业越来越多地使用新兴技术来更好地理解 and 满足客户需求,实现自动化和优化内部操作,并推出新的商业模式。但我们看

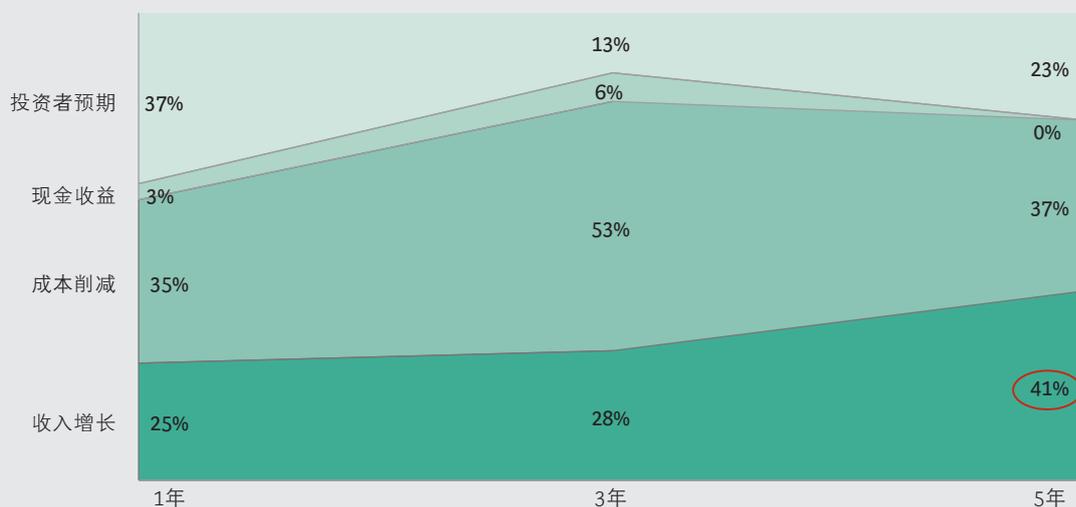
到太多的数字投资集中在后台或支持性职能上。当数字化投资直接用于提高客户忠诚度或产生直接和可量化的业务价值时,它们才能发挥最大的力量(参阅BCG于2017年5月发布的文章《A CEO's Guide to Leading Digital Transformation》)。

相比之下,资本支出就没那么重要了。那些在资本支出上投入更多的企业在五年期间的表现略好,但效果比研发投入要小得多。为什么?资本支出通常会改善一家企业现有的商业模式(比如升级生产设备),而数字化或研发投入往往能够发现新的、更有意义的增长点。

4. **愿意改变自己的团队。**除了准备好改变现有的商业模式之外,顶级CEO还愿意对领导层团队做出改变。我们研究了股东总回报急剧下降后企业高管的人员流动情况。更换了20%或更多高管的企业在短期内表现略好,长期内则有显著改善(股东总回报增长超过4个百分点)。与商业模式创新一样,CEO要乐于把所

收入增长是长期转型成功的最重要因素

转型中造成累积股东总回报表现突出的因素（百分比）



来源：S&P Capital IQ; BCG 亨德森智库分析。

注：数据是基于在给定时间段内，属于第70至第95百分位（不包括少数顶级异常值）企业的行业相对股东总回报增长率，并涵盖前两年业绩严重下滑的企业。图中不包括负贡献。由于四舍五入的关系，数字相加总和不是100。

有的选项都摆到桌面上。此外，由于转型通常是全面的——将企业带入新的商业模式和市场——因此，打造具备制胜能力的领导团队至关重要。

- 5. 致力于具有足够规模和范围的长期转型计划。**短期的计划不会带来持久的成功。在启动正式转型的企业中，将近一半在执行五年或五年以上的计划（或者作为一个长期计划，或者作为一系列不间断的叠加计划）。此外，这一比例还在随着时间的推移持续上升，这意味着我们处于一个“永动不息”的转型时代。（参阅 BCG 于 2015 年 11 月发布的文章《A Leader's Guide to "Always-On" Transformation》）。

除了转型时间表，我们的分析还着眼于企业的战略方向，以及他们的思维模式是短期还是长期。那些拥有明确的长期目标的企

业表现更好。这些成绩在市场颠覆频繁、新竞争对手不断涌入的动荡环境中尤为显著。

此外，成功的转型还需要充足的资金来支撑具有一定规模和范围的计划。大规模转型（重组成本至少占销售额的2%）对长期成功有着重大影响。与小规模转型相比，大型改革计划可以在五年股东总回报中实现5个百分点的增长。这样的长期转型并非易事——会给员工和管理团队造成重负——但可以明显改善绩效。

在一个转型日益普遍、愈发重要的时代，真实有效的定量实证供不应求。这里列出的五大特质是一个特例。它们作为一个整体，证明成功的CEO会果断采取行动，实现成功转型，而其他领导者如果想跟上日益艰难的营商环境，就需要效仿成功者的做法。

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、大中华区执行合伙人、BCG TURN 兼转型专项全球负责人，常驻哥本哈根办公室。如需联络，请致信 faeste.lars@bcg.com。

波士顿咨询公司 (BCG) 是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG 与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户量身定制的解决方案中，BCG 融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于 1963 年，目前在全球 50 个国家 90 多个城市设有办公室。欢迎访问我们的网站：www.bcg.com 了解更多资讯。

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
2/19