

# 转型群英录

2021年4月

范乐思 (Lars Fæste)、葛磊、Yossi Arouch

BCG

 BCG  
TURN



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，使所有利益相关方受益——赋能组织增长、打造可持续的竞争优势、发挥积极的社会影响力。

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，打造更美好的明天。

BCG TURN是BCG专攻转型重组的机构，旨在帮助首席执行官和商业领袖开展快速、可见、可持续的转型，提升企业业绩、强化组织能力，同时找准定位，制胜未来商战。BCG TURN帮助企业改变发展轨迹，将上行潜力转化为现实的业绩提升。团队成员包括转型实践者和经过实战考验的行业专家，积累了大量成功的大规模转型经验。BCG TURN致力于帮助客户取得可持续的长期成功，专注于快速提升业绩，追求价值的传递与交付。

# 目录

- 1 | 成功转型的关键
- 3 | 阿里巴巴  
全面布局，激发协同效益
- 7 | 中国太平洋保险  
心态年轻的大象
- 12 | 吉利  
制定雄心勃勃的公司再造目标
- 15 | 宏碁  
革故鼎新，抢占技术高地
- 19 | 森马  
依托核心优势，应对市场变化
- 22 | 新一个十年，推动转型的必要因素
- 24 | BCG 转型框架

# 成功转型的关键

**瞬**息万变的中国市场随时准备迎接下一个颠覆。各行各业的企业都需要做好准备，通过不断地重塑自我来保持竞争力。企业转型可以采取多种战略举措：引进全新的产品线、改变商业模式或关停业务条线、彻底改变品牌形象、优化运营、重塑企业文化——甚至所有举措全盘接受。

然而，开启转型并不意味着必定会成功。波士顿咨询公司（BCG）的研究发现，全球范围内，75%的企业转型项目未能提高企业短期或长期的价值创造能力。

近期，BCG就中国市场中大型企业的价值创造案例展开调研，覆盖多个行业，既包括国有企业，也包括私营企业。这些企业在过去十年间经历了收入、利润率和/或市值的大幅下降，但是在采取转型后，业绩出现明显反弹。

本报告中，我们着眼于五家成功转型的企业——科技巨头阿里巴巴、国有保险公司太平洋保险、汽车制造商吉利、科技公司宏碁和民营服装公司森马，看它们是如何着手改造现有业务，持续提升自身价值。我们结合这些公司的转型经历以及此前所做的研究，还有与其他数百家企业合作的经验，最终提炼出成功转型的五大关键要素。

**1、不断积极打破现状。**当中国整体GDP以两位数的速度增长时，无论是否拥有最好的商业模式，大多数企业都能够实现强劲增长，并获得强大的盈利能力。然而，随着市场越来越成熟

和复杂，持续进行自我审视是成功的关键。企业发现，他们必须发挥高度的主动性去预测未来挑战。许多市场参与者甚至在没有面临危机的情况下，就启动了转型战略。因为他们认识到，市场趋势正在发生变化，而他们必须适应。我们的研究发现，先发制人开展转型的企业，其三年期股东总回报（TSR）平均比被动转型的企业高出6%。在瞬息万变的市场中，速度和效率至关重要。取得成功的企业往往将转型视为一个持续的过程；时刻做好准备，直面不断发生的变化，已成为企业的生存之道。

**2、在不断变化的市场中，有策略地谋求制胜之法。**在过去十年里，中国经济已经从“量的增长”转变为“质的增长”。因此，如果企业推出的产品和服务没有明确的差异化优势，那么就很可能将被甩在后面。根据BCG的研究，采取长期转型战略的企业，比战略计划模糊的企业表现更好。许多扭亏为盈的企业都重新定义了其价值主张，从追求“物美价廉”转向“注重品牌资产”，从而吸引更多高端的国内消费者，并向全球扩张。要想在今天的竞争中胜出，企业必须找到自身的优势所在，绘制所有细分市场，并确定哪些业务部分拥有核心竞争力，能够形成竞争优势。此外，企业领导者必须做好准备，向员工和投资者说明战略转型的一切步骤。通常情况下，企业必须终止或剥离不盈利的业务，即使这可能会造成短期冲击，随后采取行动收购和/或投资新业务。所有利益相关方都需要在战略上保持一致，才能在中长期取得胜利。

**3、推动增长和卓越运营。**成功的转型战略需要深入分析现有后台职能（如信息技术、人力资源和运营部门）的价值主张。卓越运营，特别是在强大数字化能力的加持下，在快速交付成果方面发挥着关键作用。这是因为运营卓越的企业，能够从始至终确保对转型旅程的资金供应，并为可持续增长奠定基础。

以增长为目的的战略转型，通常需要对运营模式进行调整，以实现持续多年的业绩提升。研发和创新投入对长期制胜至关重要。我们的分析发现，在转型过程中，研发支出高于平均水平的企业，其TSR比研发支出低于平均水平的企业高出约5个百分点。

在过去两次全球经济衰退中，最成功的企业都在努力提高运营效率，进而提高利润率。营收增长是企业业绩的最大推手，几乎占TSR的50%，其作用是成本削减的两倍。

**4、塑造组织和文化。**企业的组织方式对其产品、服务、客户关系、品牌以及价值链的每一个环节都有巨大的影响。如果管理层改变了价值主张，那么整个组织结构和人才库都需要与新战略同步——过时的企业文化在变化的市场中是没有竞争力的。重组往往必不可少，有时还需要组建新的团队。而自上而下的全面沟通战略和相关培训，可以为组织注入新的文化和思维模式。

**5、管理一个大计划，而非多个小项目。**“一个目标，一个计划”对于成功的转型必不可少。企业领导者在业务转型时应着眼全局，而非简单地局部调整，以适应市场变化。我们的研究表明，从五年期TSR来看，正规大型转型计划的业绩平均比小规模项目高出5%。

将整个组织纳入转型计划之中也很重要。有效的沟通计划和激励机制是调动员工转型积极性，并告知其如何助力转型成功的关键。企业应成立转型管理办公室（TMO），并设专职人员。该办公室的职责是建立个性化的转型基础架构，设置里程碑跟踪机制来推动转型进程，并确保成果的交付。同时，企业领导者应该做好准备，通过自上而下的持续沟通，让组织了解转型进展，不断强调这是整个组织范围内持续的计划。

以下转型故事充分展示了具有坚定愿景的强大企业领导者如何采用五大要素扭转乾坤。这些措施显著提振了企业业绩和市场份额，为股东创造了巨大的价值。希望这些故事可以为正在面临颠覆性变革或即将开启转型之旅的企业带来指导与启示。

# 阿里巴巴

## 全面布局，激发协同效益



**阿**里巴巴集团是中国电商巨头，也是全球市值最高的科技公司之一；截至2020年6月底，阿里巴巴市值达5,900亿美元左右，过去12个月的收入为5,490亿元人民币。1999年，马云与17位好友共同创办阿里巴巴，20年后的2019年，马云卸任阿里巴巴董事局主席。他已成为国内最具影响力的商界领袖之一。

阿里巴巴及其爆发式增长可谓人尽皆知；但鲜为人知的是，其快速增长的秘诀其实在于持续转型。阿里巴巴持续根据自身业务状况调整组织架构，以紧跟各阶段的发展趋势。阿里巴巴成立两年后，互联网泡沫破灭，马云意识到必须与市场同进退，不得不暂时隐藏经营国际公司的雄心。自那时起，阿里巴巴一直持续推进转型变革。马云曾在致员工的公开信中表示：“转型一定是痛苦的，但如果我们不转型，未来都不一定有痛苦的机会。”

阿里巴巴最重要的变革是通过两轮转型完成的。在第一轮转型期间，阿里巴巴完善其组织架构，将业务条线划分为若干垂直部门，以更及时地响应客户需求。到第二轮转型时，阿里巴巴已发展成为体量庞大、架构复杂的组织，领导层意识到必须尽量提升集团内部的协同效益，才能打造无可比拟的竞争优势。鉴于此，阿里巴巴重组为一个“数字经济体”并搭建赋能平台，以更好地服务其平台上所有业务的发展。

## 第一轮转型：2015年之前，将事业部垂直划分，以更好地满足客户需求

到2007年，阿里巴巴旗下已有B2C/C2C子公司淘宝、B2B子公司阿里巴巴以及支付宝和雅虎中国，在成为科技巨头的道路上奋勇前进。随着集团业务持续壮大，阿里巴巴管理层意识到应划分为多个专业的事业部，方便管理人员更加贴近一线业务，快速响应客户的独特需求并作出决策。

### 第一阶段：

#### 2007—2012年，将四个子公司重组为七大事业群

公司迈入增长快车道后，阿里巴巴着手将业务划分为垂直部门。2007年到2012年间，阿里巴巴开展组织架构重组，将四个子公司重组为七大事业群，此举有助于化解业务快速增长带来的诸多挑战。

首先，随着组织规模日益壮大，阿里巴巴内部的壁垒严重影响其业务效率，甚至可能限制未来发展。另外，市场上不断涌现新的B2C和C2C业务机会。阿里巴巴的B2C业务借助淘宝平台实现战略性扩张并带动整体业务发展，期间客群也变得日益多元化，单靠淘宝根本无法满足每个客群的独特需求。而且，随着阿里巴巴实行“走出去”战略，当时的组织架构设置也无法满足全球客户的需求。

此次转型将淘宝划分为四大事业群：C2C业务（淘宝）、搜索引擎（一淘）、B2C业务（天猫）以及销售和数字化营销平台（聚划算）。另外，B2B电子商务平台阿里巴巴拆分为阿里国际业务和阿里小企业业务。由于业务性质特殊，云计算平台——阿里云依然作为独立事业群运作。每个事业群均有独立领导班子，拥有全权决策权，负责相关业务发展。

### 第二阶段：

#### 2013—2015年，七大事业群拆分为25个事业部

随着阿里巴巴持续扩张业务版图，复杂性日益提升，集团认为需再次调整组织架构，以便及时应对与日俱增的业务问题，并与客户密切沟通以作出知情决策。

因此，阿里巴巴再次重组架构，将七个事业群拆分为25个事业部，意在提升决策效率，从而更好地满足客户需求并应对市场变化。此次关键重组完成后，阿里巴巴从垂直架构转变为平台型架构，这为第二轮转型奠定了基础。

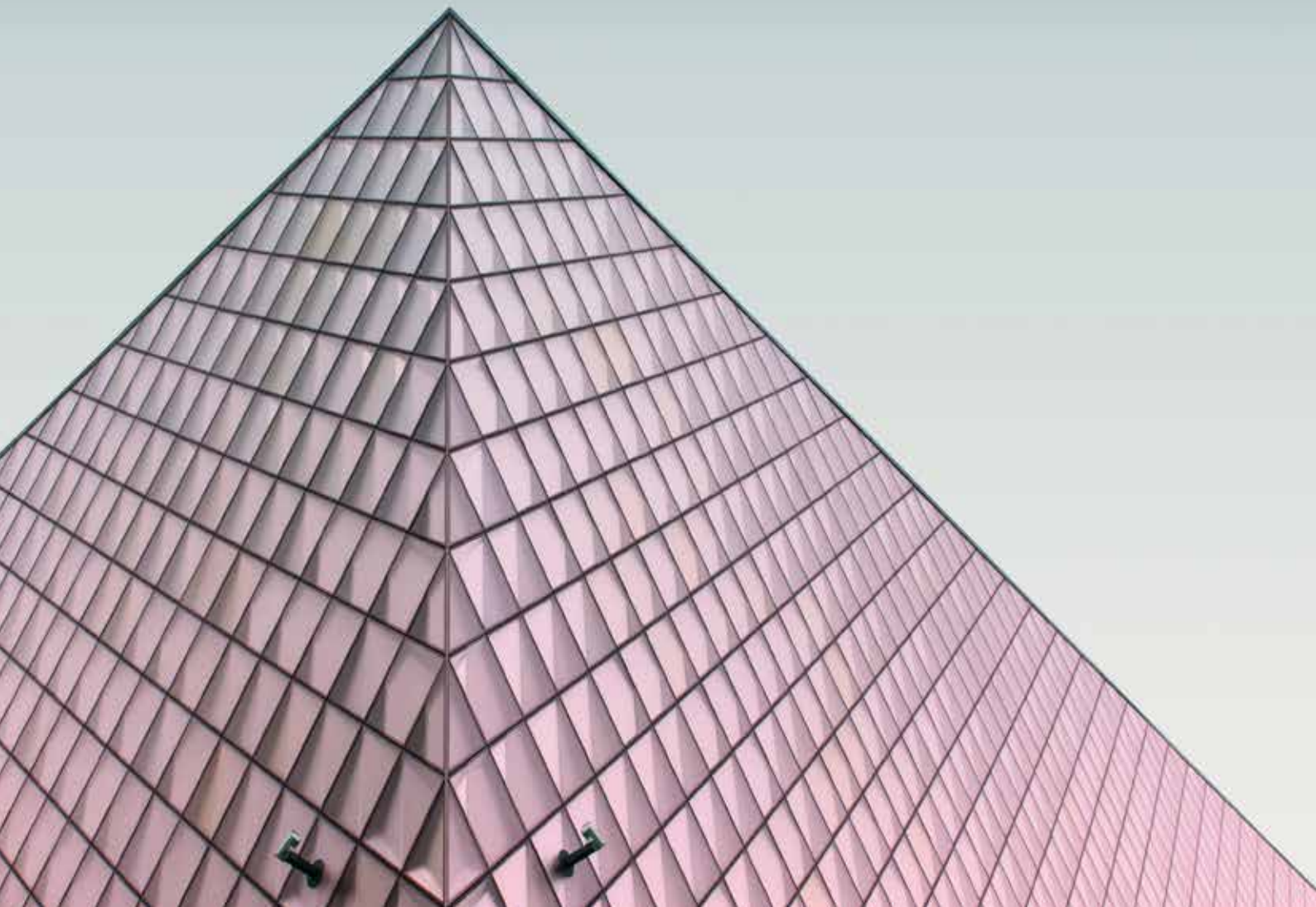
2013年转型期间，阿里巴巴将阿里云和物流业务等拆分为多个水平事业部，但各事业部独立自主运营、自行负责业务增长和发展的理念保持不变。

拆分后成立的25个事业部与之前七大事业群的运营架构类似。但是，有两大关键差异：

一，决策权进一步下放，事业部领导层可自行决定资源分配和作出决策。此类架构设计便于事业部负责人深入一线，更好地与客户互动并快速响应市场需求。

二，阿里巴巴还聘请九名高管加入新成立的战略管理执行委员会。该委员会负责协调和监督日常业务运营，确保事业部战略与阿里巴巴集团战略方

**转型一定是痛苦的，  
但如果我们不转型，未来  
都不一定有痛苦的机会。**





向一致。最后，高管们组建了另一个委员会，致力于加强阿里巴巴集团内部的协同效益。

## 第二轮转型：2015年至今，利用集团协同效益巩固竞争优势

随着集团规模日益壮大，发挥集团内部协同效益的优势也日益凸显。但是，集团25个事业部各自为政导致工作流程重叠且资源利用效率低下，而且组织架构设置也无法推动创新。比如，客户数据分散在集团各事业部，无法集中提供洞察和激励创新。

正因如此，阿里巴巴启动第二轮转型，全盘调整组织架构，以便所有业务线都能从广阔的组织生态系统中挖掘价值。凭借阿里巴巴集团内部的协同效益，公司打造了无可比拟的核心竞争优势。

摒弃之前多个垂直事业部的做法，如今阿里巴巴将所有业务集合于一个模块化平台。在前端，各事业群依据各自职能独立运营，比如电商、金融服务、云计算事业群及其他业务线，均可独立敏捷运作并快速应对市场变化。但是，后端职能部门统一

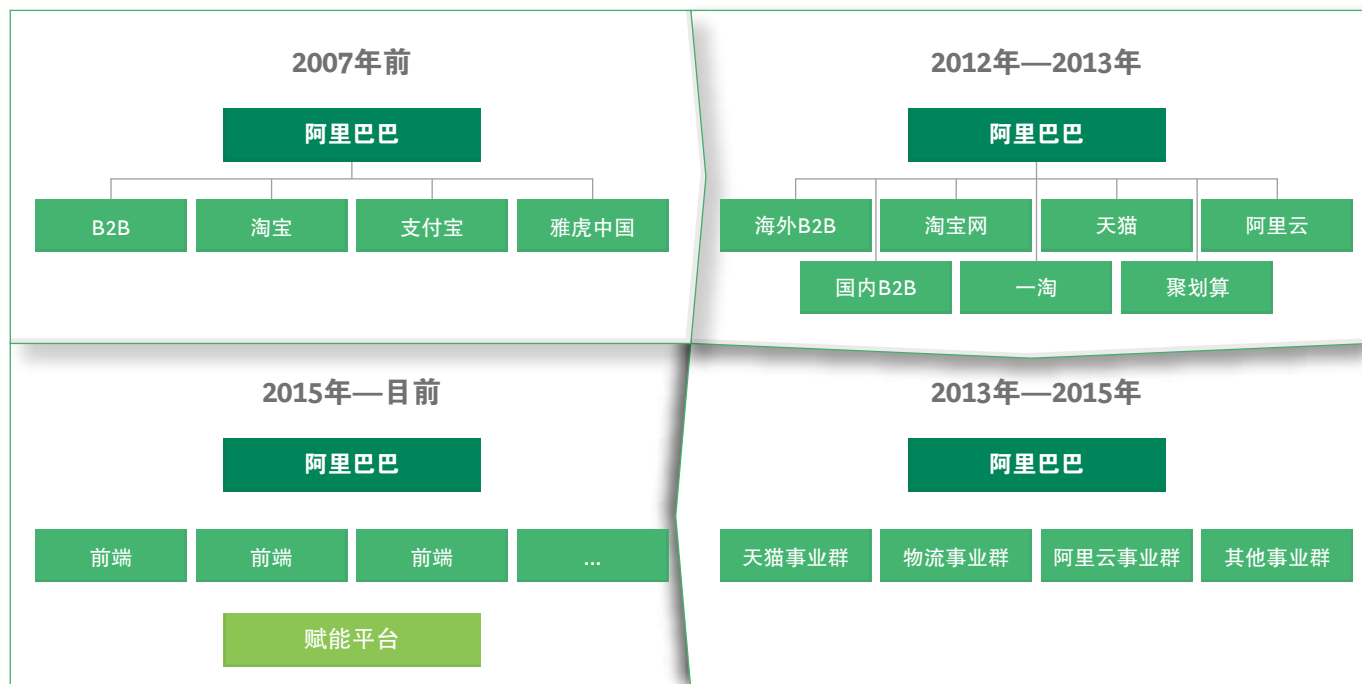
通过赋能平台运作，为所有业务集中提供会员注册和产品管理等服务。

这些平台能够生成有益洞察，供集团内部所有前端业务部使用。所有业务部均可利用数据分析成果，为客户提供增值服务，如深入洞悉中小企业面临的问题，或对最佳管理实践开展案例研究。

赋能平台还能简化新业务推出流程，从而支持业务进一步扩张。2016年，阿里旗下的盒马鲜生首家门店开张，作为线上线下高度融合的新零售超市连锁，盒马可即时借鉴阿里巴巴数字化基础设施的会员管理、商品陈列、购物车管理、电子支付和库存管理经验。盒马鲜生CEO侯毅曾表示：“如果没有其他业务部门的大力支持，盒马鲜生至少得花两年培养业务运营和服务能力，而实际上我们只用了九个月。”<sup>1</sup>

马云在与员工和投资方沟通时表示，只有体系、人才和文化完美结合，企业才能实现长期可持续发展。目前，阿里巴巴在中国电商市场共占80%的份额，全球员工超过10万人，但其仍然持续通过自省和创新锐意进取，稳步向前发展。

## 阿里巴巴不断调整组织架构以适应业务发展



<sup>1</sup> Arthur Yeung and David Ulrich 著，《Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets》，波士顿：哈佛商业评论出版社，2019年。

# 中国太平洋保险

## 心态年轻的大象



**中**国太平洋保险（集团）股份有限公司（“中国太保”）成立于1991年，业务规模在国内排名第三。作为一家成立时间近三十年的大型保险集团，中国太保一直颇具前瞻性意识，积极适应21世纪的技术颠覆和中国日益复杂的消费者市场环境。近年来，中国太保一直积极开展业务转型，希望在快速变化的行业竞争中保持领先，而在监管严格的保险行业中，大型国企开展转型绝非易事。因此，有些观察家把中国太保比作“心态年轻的大象”，即指太保虽然业务体量庞大，但适应能力极强。

自2011年起，在并未面临重大挑战或危机的前提下，中国太保开始实施后来被称为“转型1.0”的战略变革工程，体现了严格的自省精神，不断通过自我挑战以实现卓越。

2011年，中国太保收入增幅为10%，较往年略有下滑，利润率稳定在5.5%。由于中国保险市场面临拐点，国内消费者受教育水平提升且客户购买习惯和需求期望也不断变化。因此，在转型1.0的顶层设计中，中国太保重点发力价值创造，集中资源发展个险等高价值渠道。结果证明此举成效显著，从2011年到2016年，中国太保的新业务和股价的增长率分别为184%及75%。

然而，中国太保的目标远不止于此。管理层意识到更多将对业务模式产生深远影响的变化已近在咫尺。保险行业已摆脱投资驱动型增长模式，重回风险保障的初衷，但同时市场风险监管加严，而且受金融科技公司带动，数据和先进技术将成为未来市场发展的重要驱动因素。

2017年，孔庆伟当选中国太保董事长和执行董事，他决定启动更为深入的转型项目。在转型1.0成功的基础上，孔庆伟毅然决定开展转型2.0，希望在保险行业格局不断变化的背景下，中国太保能持续保持领跑者地位。

转型2.0预计于2021年完成，主要目标在于适应快速变化的消费者市场和监管环境。中国太保以开放的心态拥抱技术创新，并不断完善人才招聘方式。此外，中国太保还在企业文化变革和协作机制的基础上不断提升不同业务之间的协同效应，并大力发展养老照护和医疗保健服务等与优质生活方式相关的业务。

中国太保基于下列五大举措推动实现变革：

- **人才。**中国太保意识到，转型需要新鲜血液以及多样化的专业知识。因此，中国太保积极行动吸引更多年轻人才加入并在组织中培养创新的文化。同时，通过在集团层面开展人力资源战略规划盘点，识别内、外勤未来增长所需的能力并进行招募补充。此外，中国太保通过积极规划和完善更为弹性化、市场化的激励制度，来促进和激发内部创新氛围。为打造支撑可持续发展的组织能力，中国太保充分发挥国企基因与市场化机制结合的优势，启动实施关键人才长期激励约束机制（长青计划）。激励对象聚焦核心价值的创造者，基于发展成果共建共享理念，按照“对标市场、对标系统、对标预算、对标历史”实施增量激励和利益捆绑，鼓励关键人才大胆创新，不断激发“创先争优、持续超越”的组织活力，推动关键人才市场化机制破局，为中国太保“成为行业健康稳定发展引领者”的转型目标构建长效制度保障。
- **数字。**中国太保对自身IT系统进行了全面升级，系统秒级响应能力和需求并发处理数大幅上升，有力地支持了客户服务能力的提升。中国太保持续优化外勤人员展业及管理工具，并进一步完善集团统一大数据平台建设，打通不同子公司间客户数据和业务数据，进一步挖掘客户价值。打造以亿级客户统一账户体系为核心的客户大数据平台，打通客户数据孤岛，优化客户资源的数字化供给，累计提供查询服务1.1亿次，有效助力客户经营和资源共享。
- **协同。**中国太保在集团总部层面建立了协同发展中心来协调不同子公司的业务资源配置，建立跨渠道数据分享系统，力求更加以客户为中心来提高服务品质。同时，各子公司间的协同已内化到日常的工作及激励机制，进一步强化面向大企业的一体化服务能力。
- **管控。**中国太保在集团层面设立了九大中心，一方面强化不同条线垂直的专业化管理，在财务、风控领域保持集团整体管控标准的一致性；另一方面，通过实施机构标准化建设，中国太保持续加大对位于市场一线的基层机构的资源投入和规范化建设，提升一线作战能力。

- **布局。**中国太保基于对行业发展趋势的判断，近年正密集开展对新业务领域的布局，逐步建立完整生态圈，提供高品质的服务，解决目标客群的痛点。例如，中国太保与欧葆庭集团合作建设高端养老社区并引入国际标准的养老服务，提升对高端客户的服务能力。此外，通过推广“太保蓝本”健康服务，为寿险个人客户提供管家式健康服务，包括医生咨询、顶尖专科医生资源，以及优先住院特权。在更深入的领域，中国太保还积极与中国领先的资本团队、医疗单位合作，探索设立互联网医院，为客户提供线上线下相结合的医疗综合解决方案；规划健康产业投资基金，布局医疗服务、医疗科技、医药器械和健康管理等，向大健康内核赋能（参阅专题“其他领域的转型”）。

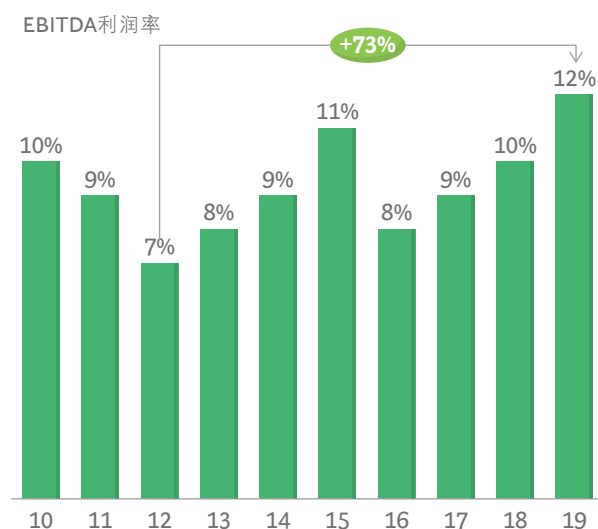
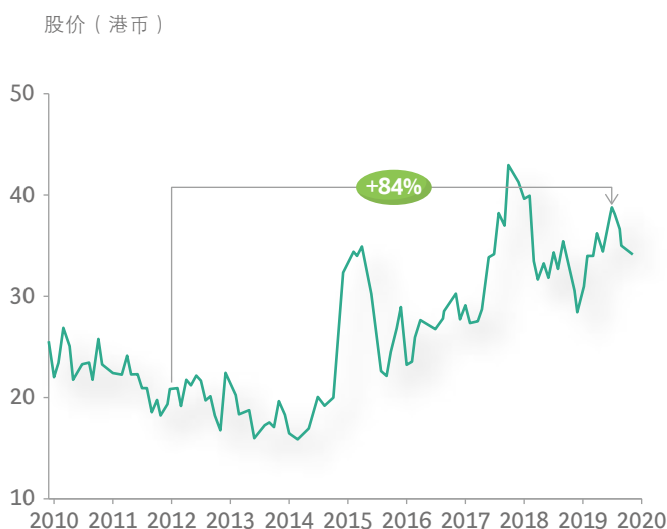
基于转型1.0的经验，中国太保在转型2.0时意识到必须打造有凝聚力的项目架构，才能推进落实转型项目。具体而言，中国太保将协同效益高、关联性强的若干项目组成项目集群，由集团或子公司高层领导担任负责人进行直接管理，并逐一设置项目集绩效指标，对最终结果负责。由于高层直接设定战略方向且重视最终结果，一线员工更有动力确保转型项目取得成功。

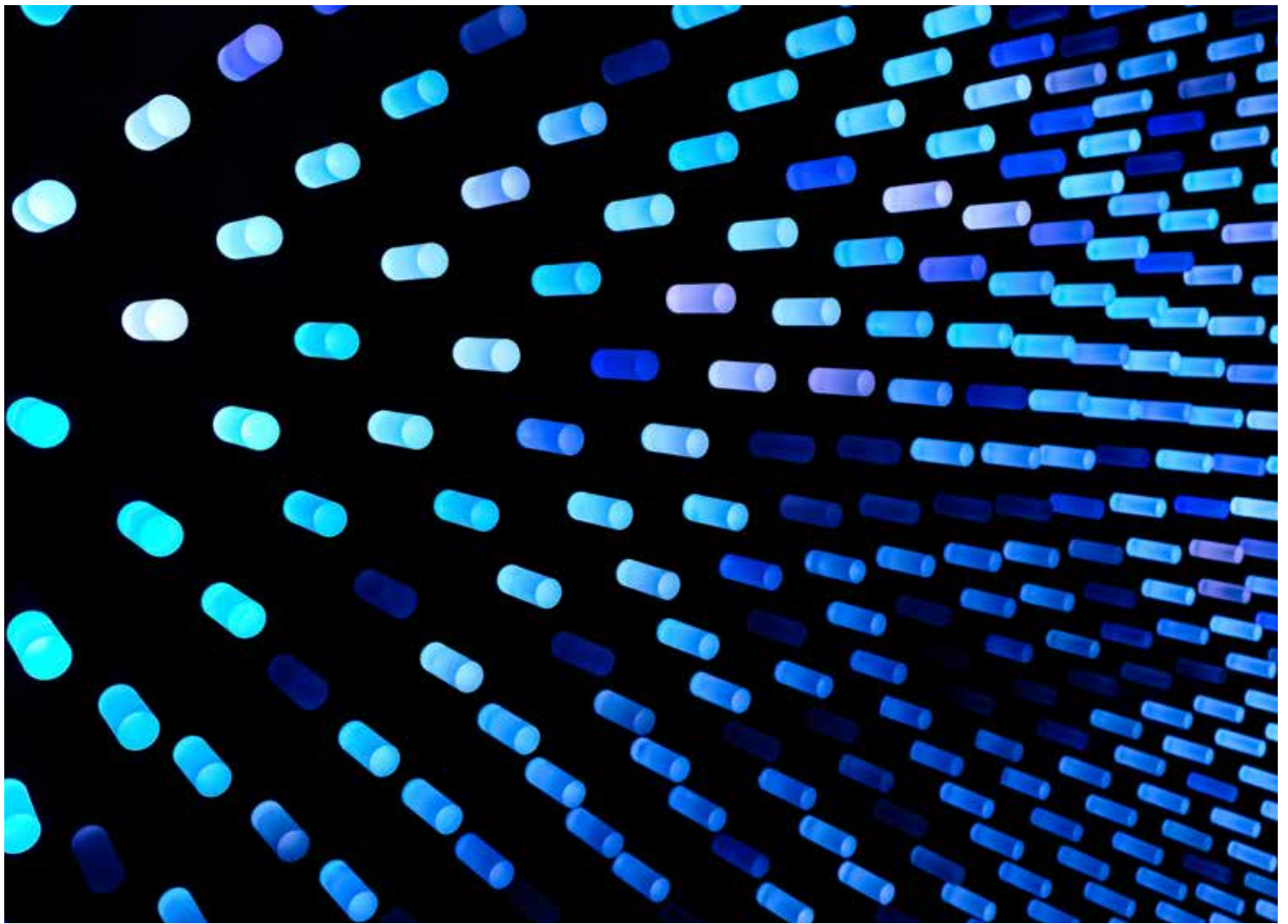
另外，中国太保领导层还意识到，只有十万名员工全部参与进来并共担责任共享收益，才能实现转型效益最大化。为此，中国太保进行了全司广泛动员，通过内部平台积极开展转型2.0内容宣导，并通过将转型纳入绩效考核体系，进一步激励员工为转型做贡献。效果是显著的，当前，转型带来的变革冲击也在不同程度上重塑员工的价值观，围绕客户需求，持续创新产品、服务和风险管理，持续优化客户体验，正在成为所有员工高度认同的企业使命。

转型举措初见成效，表明中国太保发展形势持续向好。2018年，中国太保集团收入增至530亿美元，与2011年相比增加了一倍多。另外，保险业务收入在2017年基础上增加了14.3%，利润提升了22.9%，EBITDA利润率提高了2%。

2019年，《Insurance Business》杂志发布当年全球最具价值的保险品牌排行榜，中国太保名列第六位。中国太保始终秉承以客户为中心的理念，通过交叉销售及搭建广阔的生态系统带动集团收入增长，并通过组织转型提升业务运营效率和利润率。

## 中国太保转型初战告捷





## 其他领域的转型

基于对中国保险行业的趋势研判，中国太保近年来开始密集开展对新业务领域的布局。

- **车险实现动能转换，续保能力大幅提高。**面对新车销量下滑、行业改革持续深化等发展挑战，中国太保聚焦质量发展主题，以提升客户经营能力为突破点，持续探索车险高质量发展道路。近年来，公司通过完善车险续保管理体系、深耕数字化渠道经营、加强科技赋能和理赔精益运营，实现了增长动能转换。
- **农险产品创新和技术创新双轮驱动，市场地位快速提升。**中国太保积极服务国家农业农村发展战略，以产品创新和技术创新为抓手，形成了行业领先的多层次风险保障产品体系和以“e农险”工具为代表的数字化农险经营管理体系，农险基础管理能力和专业化经营水平显著提升。与此同时，公司不断强化与中国农科院的合作，持续探索农业保险可持续发展新路。2019年，公司农险市场份额已超10%，较2017年提升近3个百分点，位居市场第三。

- **“产品+服务”模式基本形成，客户经营能力进一步提升。**“太保家园”高端养老社区加快布局，成都、大理、杭州、上海、南京、厦门等项目接连落地，“东西并进、南北呼应”的格局初步形成，截至2019年末，累计发放养老社区入住资格函近8,000份，助推高端个人客户经营能力提升。“太保蓝本”全国医院服务网络超过2,800家，其中三甲医院占比接近50%，目前已覆盖客群人数近800万，逐步涵盖健康咨询、住院垫付、重疾绿通、在线诊疗、特色体检、理赔尊享、基因筛查等内容丰富的高端健康医疗服务体系。
- **建设“太保服务”品牌，打造“责任智慧温度”特色标签。**以“客户需求为导向”是中国太保转型发展的坚定初心，面对日益开放的中国保险市场，中国太保认为服务是超越同业、应对跨界竞争和实现高质量发展的必然选择。为强化高品质服务供给能力，公司积极推动服务品牌建设，围绕“服务能级全面增强、智慧服务提速增效、客户体验领先市场、服务价值逐步提升”的四大目标，通过服务创新、产品创新、技术应用、生态圈建设、客户体验管理、品牌传播等创新举措，着力打造“责任、智慧、温度”的特色服务标签，中国太保产险、寿险连续三年获得监管服务评价最高AA评级，“太保服务”品牌得到监管、市场和客户一致认可，公司竞争优势不断提升。

吉利

制定雄心勃勃的公司再造目标





吉利是中国第三大汽车制造商，在全球最畅销的汽车品牌排行榜上排名第十七位。吉利今天取得的成功可归功于为期八年的转型之旅。转型前，吉利是服务国内市场的紧凑型低端汽车制造商，转型后一跃成为技术领先的全球知名车企。

吉利的创办人兼董事长李书福深刻地体会到汽车行业会成为国内制造业的重要基础，从一开始就以前瞻的视野来经营公司。

1986年，李书福以冰箱配件为起点，开始吉利创业历程，1990年后开始生产摩托车，之后转为生产低价汽车。2005年，吉利成为首家在香港证券交易所挂牌上市的中国民营汽车制造商。2007年，吉利汽车在国内市场的占有率从2005年的3.4%降至2.9%。原因不难分析，随着中国经济快速发展，很多消费者希望购买质量更好的汽车。

十年来，国内汽车销量以24%的速度逐年增加。随着购买力不断加强，消费者的要求和期望也越来越高。汽车买家倾向于购买质量更好的车型，而大众对吉利的普遍认知是汽车质量较差、不够安全，而且创新能力有限。

吉利管理层认为，公司必须转变产品线和品牌形象。由于大部分产品在国内销售，到2005年吉利在全球市场所占份额还不到0.4%，公司管理者决定拓展国际业务布局。另外，他们还决定塑造全球最安全、最环保、最节能的汽车制造商品牌形象。

吉利的转型战略包含四大支柱：

- **品牌建设战略。**第一大支柱是品牌建设战略，致力于推动内生性增长。为扭转廉价低质的品牌形象，吉利管理层果断决定停产豪情、每日、优利欧这三大最畅销的低端车型，取而代之的是更为高端的吉利金刚家用轿车、自由舰经济型轿车和远景中端轿车。新车型上市后，吉利临时将其拆分为三大独立品牌并作为独立业务部运营，希望在消费者更为习惯和接受全新的中国制造汽车之前，弱化这些高端车型与老吉利品牌之间的关联。

为塑造技术驱动型汽车制造商品牌形象，吉利在2008年中国车展上展出了GT概念车等23款

高科技车型，体现了李书福将吉利打造为中国劳斯莱斯的雄心壮志。

到2014年，吉利新车型已广为人知。多品牌战略成功提升了吉利的品牌形象，但代价就是吉利不得不分别支持多个原本可以一体化高效运作的部门。管理层认为时机已到，应将多个子品牌整合为一体化吉利品牌，这样不仅可以集中开展营销和研发活动，优化分销渠道，在各大市场协调落实增长战略，还能更好地实现规模效益，并专注发展吉利品牌。

- **战略性并购与合作。**第二大支柱是外源性增长，积极通过战略性并购和合作来快速发展国际业务。其中最知名的当属2010年吉利收购瑞典跨国汽车制造商沃尔沃，多年来沃尔沃品牌因其安全性、卓越的工程技术和制造工艺举世闻名。收购完成后，吉利成为国内首家全球化汽车集团，坐拥沃尔沃全部专利、产品平台、生产设施、工程师资源以及分布于全球100多个国家的2,000多个销售点。令公众意想不到的是，吉利采取“甩手掌柜”式管理方法，保留沃尔沃原有人才和管理风格，并赋予自由开发新产品的权利。沃尔沃独立运营十年后，吉利宣布与沃尔沃整合业务的初步计划，目标是共享资源和知识并巩固集团的市场地位。

除沃尔沃外，吉利的另一个知名收购对象是伦敦出租车公司。2006年吉利开始在上海工厂生产汽车，同年吉利购买伦敦出租车公司20%的股份，并于2013年收购母公司，由此获得伦敦出租车所有工厂、资产和设备、知识产权、商标和品牌价值。此外，吉利还通过收购澳大利亚自动变速器公司跃升为国内主要汽车变速器供应商。之前国产变速器普遍被认为不够安全，吉利通过收购先发制人实现升级。另外，吉利还与江森自控等零部件生产商合作，逐步打造可持续的全球供应链网络。

- **转变思维。**第三大支柱是通过管理界称为基准测试和解决问题的思维方式，不断自我完善。多年来，吉利一直将一流的公司用作衡量其自身绩效的基准，并始终寻求找出差距，发现问题并寻找解决方案。

例如，2012年启动的GGQ353项目是吉利质量改进转型第三阶段的基石。目的是衡量汽车价



价值链中各类组件的质量。吉利为每个业务模块设定了基准，每个基准都有各自独立提高绩效的途径。

吉利在从研发到后端物流的几乎每个部门都采用了基准和解决问题的文化，并且不断更新其基准，以努力实践整体业务的最高行业标准。最初，吉利以韩国品牌、美国品牌和日本品牌为基准，并持续不断地评估各个行业在不同方面的领先企业。例如，吉利以丰田为基准对整体业务进行基准测试，但却选择对标华为来衡量其管理和组织有效性。

尽管全球许多其他行业都采用了解决问题和基准测试作为管理方法，但吉利将成功归因于使用该方法并将其成功整合到企业文化，最终目的是从一家符合行业基准的公司成为行业领先的标杆企业。

- **企业文化。**第四也是最根本的支柱是培养开放和创新的文化。这一部分的转型工作帮助吉利的管理层不断提高其运营效率，并为公司的有机和长期增长做出了贡献。

组织结构本身旨在培养思想开放的文化。与中国大部分公司相比，吉利的组织架构层级较少。吉利的办公室和生产车间依然按家族企业方式运作，氛围融洽和睦，鼓励从基层员工、

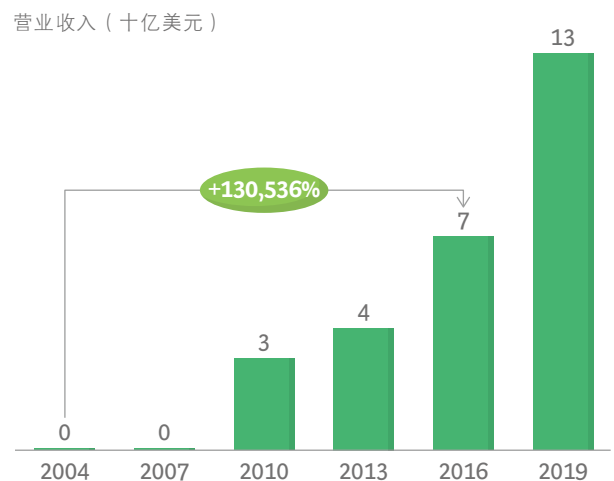
工程师到高管的所有员工积极建言献策，为产品创新和运营、产品、生产流程改善贡献一己之力。

吉利管理层意识到，人才是创新企业最重要的资产，于是围绕“人人都是创新家”的理念打造企业文化。2008年，吉利启动“吉利未来人才基金”和“李书福资助教育基金”并出资1,250万元，为各级员工提供培训项目，希望借此满足公司业务发展需求、紧跟市场发展态势，并把握最新技术趋势。2000年，吉利投资创办北京吉利学院，开设汽车制造、工程、设计等课程，还开发在车展上展示新车性能的培训模型。另外，吉利还在英国开设了研发中心，主要开发轻型车和电动车技术。

从2007年到2016年，受转型项目提振，吉利汽车销量年均增长17%，远超同期全球汽车销量年均复合增长率3.5%。到2018年底，吉利的国内和全球市场占有率分别达到6.3%和1.1%，集团收入增至150亿美元。

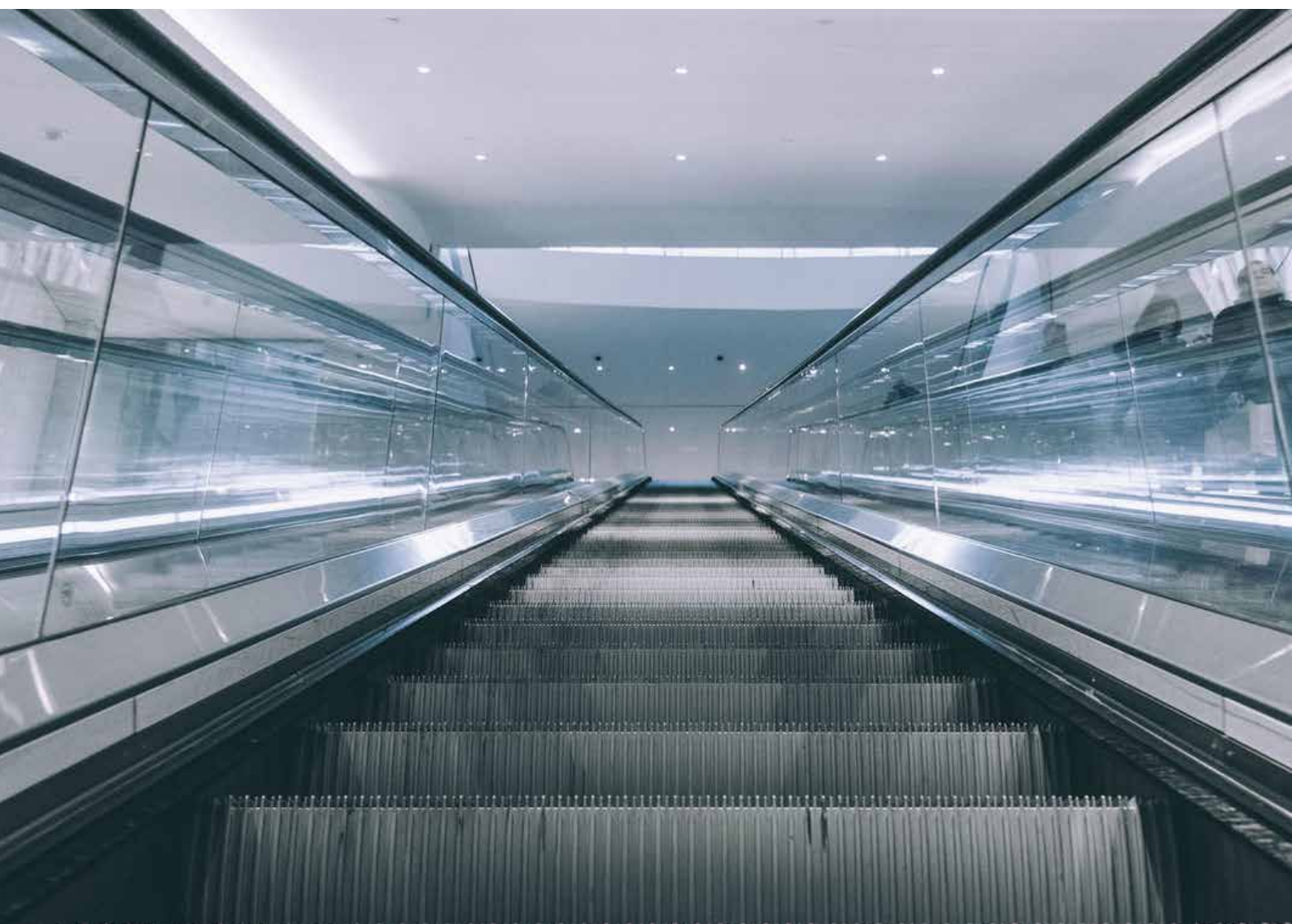
吉利创办人兼董事长李书福曾在一次公开演讲中表示，“技术创新是企业未来发展的关键，二者不可分割”。从决意扭转品牌形象，到走向国际舞台和持续培养人才，吉利展示了不安于现状积极进取的精神。吉利有志发展成为车联网、远程电动车和超音速列车等先进交通技术领域的领军企业，将保持强劲增长势头，为实现目标奋勇向前。

## 转型推动了吉利的股价和营收



宏碁

革故鼎新，抢占技术高地



20世纪90年代到21世纪初，总部位于台湾的宏碁是全球最畅销的个人电脑品牌之一，但是到2011年，宏碁亏损2亿美元。由于个人电脑在与智能手机及平板电脑的竞争中节节败退，宏碁业务深受重创，其品牌资产也一直落后于主要竞争对手。

从2011年开始，宏碁连续三年亏损，到2013年亏损额高达6亿美元，约合当时宏碁市值的三分之二。

2013年底，宏碁创始人兼时任董事长施振荣意识到，只有开展大刀阔斧的改革才能应对业内技术颠覆带来的影响，于是决定任命陈俊圣为新任CEO。陈俊圣曾担任台积电全球营销业务负责人，还曾在英特尔公司的业务与营销岗位工作多年。他于2014年初正式走马上任宏碁CEO，希望通过三方面的转型，带领宏碁重夺技术领导者地位：

**1、为转型之旅供资。**宏碁的短期目标是重点发展高毛利产品和服务。陈俊圣认为，只要利润增加，放弃高销量带来的收入亦可接受。

宏碁确定了两大稳定的目标市场：商务笔记本以及高性能游戏本和台式机。陈俊圣认为，这两大市场产品创新潜力巨大，未来其他业务领域可能也具备创新空间。营造成功创新文化的关键在于设立“保护机制”，即为所有新业务设定终止/亏损节点，这样既有时间尝试新业务理念，又能确保失败风险可控。秉承这一做法，在移动设备势不可挡之时，宏碁依然决定剥离亏损的手机业务，集中精力发展核心电脑业务。

陈俊圣指出，“保护机制其实是借鉴半导体行业的做法。我们在投资新业务时，往往会设立保护机制决定何时止亏，也会设立阶段目标跟踪整个流程”。

**2、中期制胜。**要在新业务领域占据一席之地，宏碁首先得克服进入游戏和商务电脑市场较晚所带来的挑战。因此，宏碁开始着手发掘差异化竞争优势，并利用来自焦点小组的客户洞察和反馈，明确公司具备的独特能力。

其中一项独特能力便是宏碁拥有300多项散热风扇专利。散热风扇能提升电脑性能，对需要高性能电脑的游戏机客户很有吸引力。宏碁还通过客户互动确定了有吸引力的小众市场。在2019年，宏碁推出ConceptD系列高性能电脑，主要服务设计师客群，他们在游戏笔记本电脑客户中占15%的比例，仅使用游戏笔记本计算机进行设计创作。

到2018年，宏碁已发展成为全球游戏笔记本电脑领军企业，其中的制胜关键在于持续发掘未来商机。陈俊圣曾表示，“外部市场环境千变万化，我们必须持续发掘商机”。

由于全球个人电脑市场几近停滞，宏碁积极投资可穿戴设备、智慧城市解决方案和物联网等新业务，希望实现产品组合多元化发展。同时，宏碁逐步摆脱对个人电脑业务的依赖：2013年，核心个人电脑业务为宏碁贡献了83%的收入，到2019年该比例降至70%。

**3、调整组织架构，实现可持续发展。**陈俊圣意识到必须调整宏碁组织架构，以便为后续转型之旅奠定坚实基础，并为长期可持续发展创造条件。

随着新产品不断盈利，宏碁制定了新运营模式，将新业务与核心业务独立运营。拆分成功的新产品业务部并成立子公司，由独立管理团队全权负责。2014年至今，宏碁拆分的三家子公司已分别在台湾证券柜台买卖中心交易上市。

**制胜关键在于持续  
发掘未来商机。**



同样重要的是，组织架构重组方法也有利于营造更具前瞻性的企业文化。陈俊圣坚信，宏碁的愿景应以发掘价值创造机会为重，而非忙于解决问题。他希望公司上下所有员工都能积极投身价值创造。宏碁通过三大组织手段实现长期业绩目标：

- **转变心态。**陈俊圣刚上任时，宏碁面临金融危机，员工士气也极度低迷。为营造积极乐观的氛围，他决定设立“喜讯热线”，员工可借此汇报各自所在部门的好消息，另外还会发布“喜讯周刊”加以传播。
- **优化组织架构和管理机制。**宏碁设立了三层管理架构，以更好地推动持续转型。由10名高层组成的指导委员会负责设计未来计划和战略纲要，之后有40名成员的高级管理层委员会负责调整计划、辩证分析假设并查漏补缺。最后，约100名管理人员组成的委员会负责实施新制定的计划。

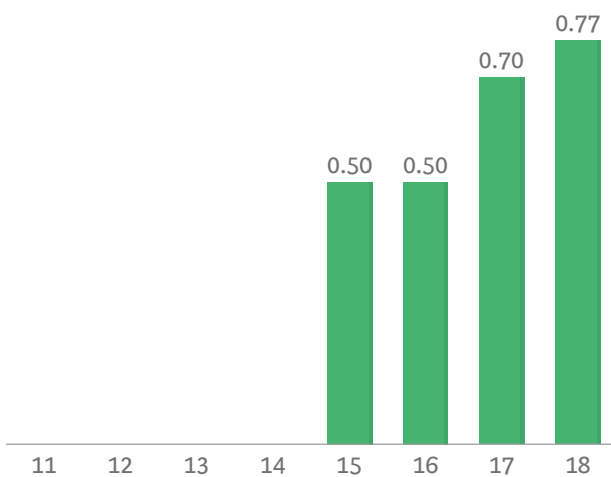
- **培育创新人才和理念。**从转型初期开始，宏碁便通过培养年轻人才等方式，积极寻求年轻客群的反馈意见。年轻客群是宏碁很多创新产品服务的主要客户。为紧跟市场潮流，陈俊圣找年轻人担任个人技术助理并每年一换，助理任期届满可到公司其他岗位就职。宏碁还有一支由20人组成的“A Corner”精英敏捷团队，负责根据年轻一代的喜好开展产品创新。此外，宏碁还设有实习生计划，希望借此更好地了解新世代的心声和意见。

多年来，宏碁不断加强新能力建设，逐步发展成为全球游戏笔记本领军企业。过去两年，宏碁股价几乎在历史低点——10新台币/股的基础上翻了一番，而且自2017年起公司已实现扭亏为盈。

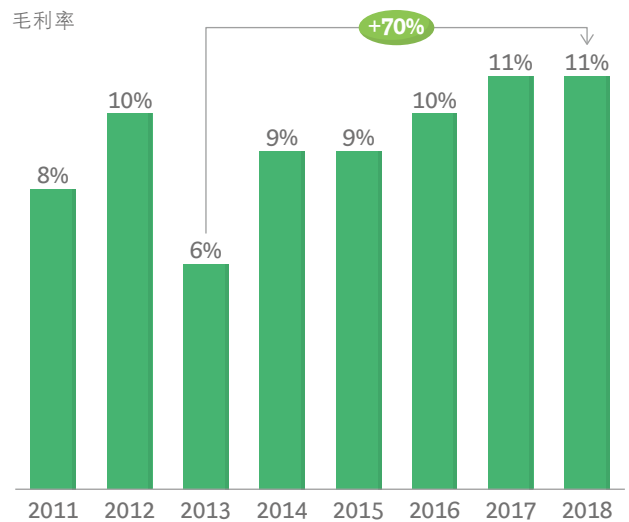
宏碁的可持续转型战略旨在确保公司紧跟技术潮流。陈俊圣仍在寻找小众市场业务机会，他希望挑战高端电脑市场的领导地位，被市场预期为对阵苹果产品，也希望通过建立产品生态系统，引领宏碁朝着创新生活方式品牌的方向发展。

## 宏碁股息和毛利率的变化（2011—2018）

股息（新台币）

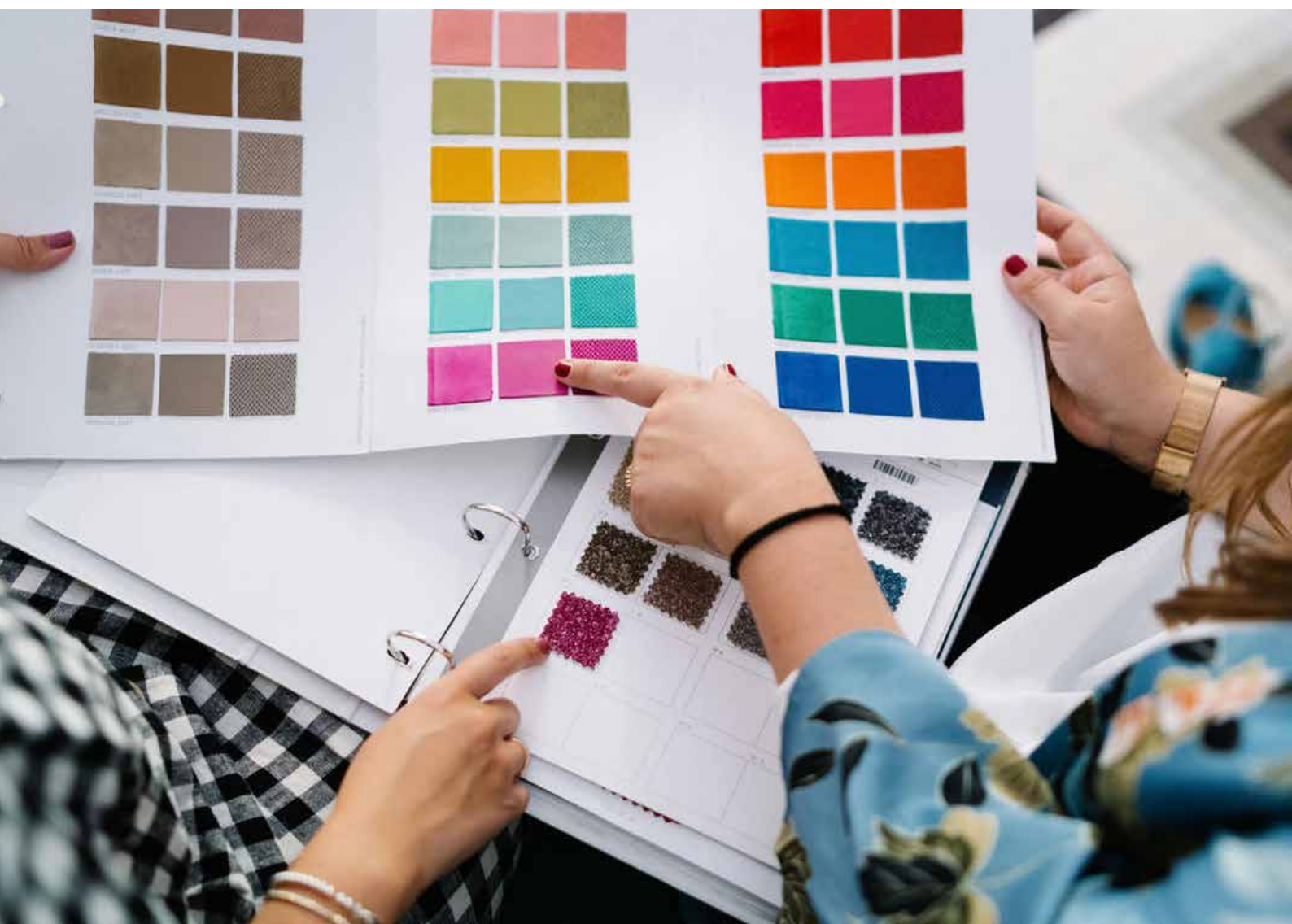


毛利率



# 森马

## 依托核心优势，应对市场变化



# 浙

江森马服饰股份有限公司是中国知名服饰零售企业。森马制定了一套转型战略，使其能够稳居国内快速增长的消费品市场前列。为紧跟日益变化的时尚潮流和迎合消费者偏好，森马企业文化鼓励员工创业创新。

邱光和于1996年创办森马并任董事长一职。作为一家家族企业，森马主要经营面向16到30岁人群的休闲服饰。依据战略规划，森马着手打造新的服饰品牌，并在2002年推出童装品牌巴拉巴拉。自创办以来，森马业务增长势头强劲，于2011年在深圳证券交易所上市。

但是到2012年，由于Zara、H&M和优衣库等跨国快消服饰品牌强力进军国内市场，行业竞争日益激烈，森马因此面临严峻的外部挑战，重塑品牌战略变得迫在眉睫。随着国内消费者可支配收入增加，消费者越来越接受知名时装品牌所提供物有所值的商品。由于市场参与者越来越多，森马必须实现品牌差异化竞争并把握转型机会，以保证高毛利和持续创新。

鉴于此，森马通过四大举措开展业务转型，目的是推动业务增长和实现卓越运营：

- **将童装业务定为战略中心。**童装市场与中国其他消费品市场保持同步增长。巴拉巴拉品牌令森马在童装市场实力不容小觑，之后公司决定进一步拓展童装业务，童装门店数量从2012年的3,308家拓展至2018年的5,293家，证明此举可谓颇具先见之明。首先，国内父母对性价比高且安全的童装需求一直居高不下，再加上2016年中国政府取消独生子女政策，意味着童装市场仍将维持增长势头。

欧睿国际数据显示，到2020年中国童装市场规模将达到2,720亿元，预计之后三年年均增速为10%。目前巴拉巴拉是国内童装市场龙头品牌2018年市场占有率为5.9%，占森马集团总营收的56%。

- **加大电商发展力度。**森马2012年才推出电商平台，电商业务起步较晚，但却迅速发展成为业内电商收入最高的企业之一。起初电商平台主要用于消化门店库存，后来森马开始为平台定制内容，包括明星代言、鼓励员工分享创意，及利用大数据分析持续改善线上线下客户体验。2014年森马推出了首个线上专有商品。

电商平台大幅提升了收集分析客户数据及定制促销和销售计划的效率，但同时实体门店依然发挥重要的引流作用，所以森马采用线上线下联动机制，借助线上业务带动线下业务发展。线下侧重购物体验，而线上平台则有利于发挥一体化服务的协同效益，比如客户可以在线下体验商品后从线上购买多件或多种商品，或者在线上购买商品后到线下门店自提。另外，线上平台还便于库存管理，以及通过特卖消化滞销或季节性商品库存。

上述举措成效显著。目前电商业务占森马集团总销售收入的30%；另外，从2015年到2019年，巴拉巴拉一直是双十一大促期间销量第一的童装品牌。

森马大力发展童装业务这一新增长引擎，并借助市场进入战略推动业务发展，同时还评估并优化内部运营能力，希望在激烈的市场竞争中拔得头筹。

- **优化供应链。**森马管理层意识到，要发挥当前公司具备的能力优势，就必须完善供应链体系，加快生产流程并与优质供应商密切合作。森马将主要供应商精简为数百家，其中大部分是为大型零售公司供货的知名服装生产商。

森马由过去一年四次订货会变为一年八次，以丰富客户选择并加速货品周转。另外，森马还与核心供应商建立了更紧密的合作关系，并发挥大批量采购带来的规模经济优势，从而优化利润率。

- **营造有利于持续创新的企业文化和基础架构。**在转型期间森马清晰地认识到，要在时装市场永保竞争力，就必须持续开展产品、交付及业务模式创新。

多年来，森马持续加大研发投入，不断改善产品设计并提升技术及创新能力。转型期间，森马树立的企业文化支持高效决策，还设立了正式计划鼓励创新，希望借此维持增长态势。

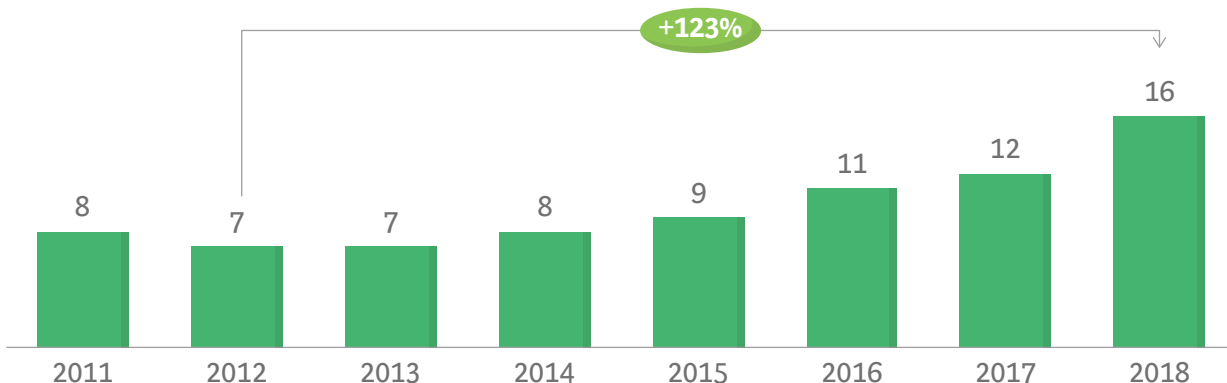
2015年，为推动经济增长，中国政府发起“大众创业、万众创新”号召，森马也推出类似的“创业合伙人机制”。按照该计划，森马会举办公司内部新商业计划竞赛，创业者向内部符合投资者要求的同事介绍其方案并争取资金支持。森马提供孵化设施，创业项目成功后参与投资的员工均可从中获利。

森马已创办六个创业合伙人项目，100多位员工成为股东，其中最知名的创业项目当属婴童品牌马卡乐。到2017年，该品牌共筹得1,550万元众筹资金，经营306家线下门店。

通过四步走转型战略，森马集团收入稳步增长，从2013年的70亿元增长到2018年的160亿元。森马迎合中国消费者生活方式不断变化的趋势，大力塑造品牌形象，持续提升业务运营效率并推进创新，向着宏大目标稳步前进。

## 四步走转型战略助森马集团收入稳步增长

营业收入（10亿人民币）





新一个十年，  
推动转型的必要因素





然每个企业的转型都是独一无二的，但我们看到，在本世纪第三个十年，推动企业转型有五大有力的必要因素。

- 1、数字化颠覆。**数字化颠覆将成为各行各业及各地区转型的关键驱动因素。在为客户带来价值这个方面，技术和数据开创了前所未有的绝佳机遇，但企业要想领先于竞争对手，就必须前瞻性地看到转型的可能性，因为竞争对手随时都有可能提出颠覆整个行业的创新。人工智能和机器学习等能力，以及低成本的数据传感器、计算能力、存储、移动连接和机器人技术，都预示着在未来几年，客户关系和业务流程或将发生根本性的变化。迈入21世纪新一个十年，几乎所有可以想到的行业中，富有前瞻性思维的企业将成为仿生企业，运用数字化机器来增强人类能力。打造和管理仿生企业需要全新的工作方式。
- 2、多变的市场格局。**如今，中国大多数企业领导者都面临着这样的未来：随着市场发生改变，部分业务将逐渐落后，但其他业务则拥有巨大的潜力。零售商、银行、车企、钢铁生产商和电信企业只是众多例子中的一部分。相比于10年前，如今的竞争环境更不可测。制造业经济和成本结构正在发生变化，地缘政治危机可能会在毫无预兆的情况下爆发。面对全球经济增长放缓的预期，即使是增长最快的企业，也不得不未雨绸缪，应对收入增长的下滑。几乎每个行业的企业都需要制定转型战略，包括削减开支、卓越管理和现金流最大化，同时积极寻求新的增长途径。
- 3、伺机并购。**“街头染血之时，才是买进的最佳时机，”罗斯柴尔德男爵在滑铁卢战役后如是说。并购在众多企业战略中都占据了较大的比重。在过去两次经济下行期，整体并购活动有所下降，这表明如果再次出现低迷，那些有意愿进行并购交易并持有足够现金头寸的企业，可能会获得更便宜的收购机会。

但需要注意的是，收购标的中更多是业绩不

佳、急需扭亏为盈的企业，而非那些能立即提振收购方业绩的企业。我们分析了近3,000宗扭亏为盈的并购交易，总结出一些在交易选择和执行方面十分重要的实证经验。最成功的并购往往发生在同一行业、具有相似文化的企业之间，它们拥有雄心勃勃的协同目标，并在交易完成后迅速启动扭亏为盈的转型计划。

- 4、新任CEO。**临近危机点时，企业更容易出现领导层的更迭。因此，新任CEO往往一上任就要面临做出改变的压力。无论是通过内部晋升还是外部聘请，利益相关方都希望新人新气象。他们向未来领导者传达的信息十分明确：你们需要立即采取行动。

新任CEO从前一份工作抽离，顺利融于新职位之前，往往会有一个过渡期——一般是60至100天。这一阶段为领导者确定企业整体转型目标，提供了至关重要的机会。

脱颖而出的CEO们会迅速制定果敢的转型目标——最好是在他们掌权之前——然后向前推进，为组织注入活力，为转型计划做好准备。凭借在任职初期迅速果断地采取行动，新任CEO能够争取充足的时间，在董事会和投资者支持的情况下，抓住转型机会，带领企业走上成功之路。

- 5、先发制人是最高效的转型心态。**“先发制人式转型”是通过预测市场前景，重塑组织的艺术和学问。相比于被动式转型，这是更有效的转型方式。

卓越的领导者往往能预料到经济放缓或中断所产生的影响，并率先采取行动。BCG分析了数百个转型项目发现，先发制人式转型所创造的长期价值明显高于被动式转型，因为所需时间更少、成本更低，而且更能提高领导层的稳定性。因此，无论在总体上还是在大多数行业，采取这种转型的企业都比同行表现得更出色。先发制人的效果是持续的，转型开始得越早，效果越好。

# BCG 转型框架



# 三步转型框架帮助企业制胜未来



来源：BCG分析。

BCG帮助企业和其他组织的领导者开展了数百次转型，显著改善了运营和财务状况。我们基于在全球不同行业和地区的经验，开发出一个经过实践验证的转型框架，如上图所示。

我们将整个转型过程划分为三个不同的阶段：快速评估、百日成效和实现全部价值。

**快速评估**是初始阶段，旨在对企业的财务状况有一个清晰的把握，并确定最紧迫的优先事项。高层领导者对成效进行预估，思考如何为旅程提供资金。在这一阶段，他们应该设定目标，并获取成功建立新运营模式所需的工具。短期的无悔举措适用于这一阶段，它能够在不确定的情况下提供更多灵活性，并为接下来的工作奠定基调。与此同时，领导者必须将转型目的告知所有利益相关方，并制定长期的正式计划。

在转型的两到三个月之间，准备评估**百日成效**。在这个时间节点上，盈利状况应该有所改善，市场反应也会更加积极——这是企业开始获取价值的关键指标。这时应开始计划长期的增长行动，建立敏捷文化，实施数字化举措，以实现速赢，并加强业绩管理。此外，企业也应开始关注成本削减和组织效率。

当转型进行一到两年甚至更长时间，企业将进入**实现全部价值**的阶段，可以衡量转型的成功与否。在本阶段，企业应确保组织上下持续且有序地实施计划，培养出可持续的高业绩且成本卓越的企业文化。到那时，改变了成本基础的运营模式应已就位，并可以迅速开展变革，因为新计划和新技术带来了更高的效率。企业携这种模式，将能够持续地将资本重新分配到增长引擎上。

# 推荐阅读

## BCG 近期出版的相关报告和文章：

化逆境为助力——成为下个经济下行期的赢家

文章

2020 年 1 月

以转型谋发展：在不确定性时代制胜中国市场

白皮书

2019 年 6 月

Unpacking the US-China Tech Trade War

文章

2019 年 6 月

企业成功转型之道

聚焦报告

2019 年 4 月

先发制人的转型之道：未雨绸缪

文章

2019 年 4 月

The Truth About Corporate Transformation

文章

2018 年 1 月

东山再起：企业业绩反弹的五大关键因素

报告

2017 年 12 月

Transformation: Delivering and Sustaining  
Breakthrough Performance

书籍

2016 年 11 月

# 关于作者

**范乐思 (Lars Fæste)** 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理, 全球资深合伙人, BCG 中国区执行合伙人, BCG TURN 兼转型专项亚太区负责人。

**葛磊** 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理, 全球合伙人。

## 致谢

作者感谢BCG专家谢天、阮芳、孙达、徐瑞廷、胡莹和莫薪儒为本报告所做的贡献。也感谢Jan Alexander、Hwa Shiuan、Khushal Puri、顾璨、梁瑜、詹慧、柴茁和Yoyo Chan为报告的撰写、编辑、设计、制作和推广提供支持。

## 更多联系

如果您希望就报告主题和内容进行探讨, 请联系以下专家或致信[GCMKT@bcg.com](mailto:GCMKT@bcg.com):

### 范乐思 (Lars Fæste)

董事总经理, 全球资深合伙人  
TURN 兼转型  
BCG 香港  
[faeste.lars@bcg.com](mailto:faeste.lars@bcg.com)  
+852 2506 2111

### 胡莹

董事总经理, 全球合伙人  
保险  
BCG 上海  
[hu.michelle@bcg.com](mailto:hu.michelle@bcg.com)  
+86 21 2082 3000

### 阮芳

董事总经理, 全球合伙人  
组织与人才  
BCG 香港  
[ruan.fang@bcg.com](mailto:ruan.fang@bcg.com)  
+852 2917 2111

**Yossi Arouch** 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理, 全球合伙人, BCG TURN 兼转型专项中国区负责人。

**毕象钧** 曾是波士顿咨询公司 (BCG) 董事经理。

### 孙达

董事总经理, 全球合伙人  
消费者  
BCG 香港  
[sun.joseph@bcg.com](mailto:sun.joseph@bcg.com)  
+852 2917 2111

### 谢天

董事总经理, 全球合伙人  
汽车  
BCG 上海  
[xie.alex@bcg.com](mailto:xie.alex@bcg.com)  
+86 21 2082 3000

### 徐瑞廷

董事总经理, 全球合伙人  
技术、媒体与电信  
BCG 台北  
[hsu.jt@bcg.com](mailto:hsu.jt@bcg.com)  
+886 2 8722 2000

如需获得有关BCG的详细资料，  
请发送邮件至：[GCMKT@bcg.com](mailto:GCMKT@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：



BCG官微



BCG报告集锦



**BCG**

 **BCG  
TURN**