

激活 组织转型





目录

点击目录标题即可跳转对应章节内容

- 03 引言
 - 05 研究方法
 - 08 培养自我颠覆型领导者
 - 11 投资未来
 - 14 勇敢探索大胆想象
 - 16 以客户为中心
 - 19 保持目标与文化一致
 - 23 确定合作及社会关系的优先级
 - 25 持续转型
 - 26 光辉国际变革模型
 - 27 结语
 - 29 数据来源
- 

引言

新冠肺炎疫情余波未平，政治摩擦、国际冲突和社会动荡此起彼伏，在此背景下，组织处理意外事件的方式成为人们关注的焦点。组织突然不得不面对严酷的现实，竭尽所能迎接颠覆，做出相应的调整。领导者必须反思自身的转型能力，随时准备进行必要的变革，进而推动组织转型。

除了克服一个又一个迫在眉睫的危机之外，组织业务的底层逻辑也在发生变化，令转型变得更加复杂。组织与客户、员工以及整个社会的互动方式正日新月异。在数字时代，员工通过“领英、微信”等平台相互联系，甚至建立在组织外部的联系。随着人与人之间连接性的加强，客户甚至能直接与组织，及外部客户交流，并随时能通过社交媒体联合起来，针对组织表达诉求。

“我们要始终面向未来；当你周围的世界发生变化，且变化对你不利的时候，原本的顺势而为变成了逆流而上，你必须知道如何逆流而上，因为抱怨没有任何用处。”

亚马逊 (Amazon) 首席执行官 Jeff Bezos

新经济环境带来的透明度和连通性，意味着信息都会公开透明，每个话题都可以被讨论。随着平台经济的发展，新机遇与新挑战并存，复杂度越来越高，组织转型比以往任何时候都更加困难。

为了解新经济下组织如何实现转型，光辉国际启动了一项全面的调研。我们分析了一千多家上市公司以及光辉国际累积的数据，辨别促成重大转型和驱动卓越、持续增长的关键因素。我们希望帮助客户了解在哪些方面集中资源和精力，能收获最佳的效果。

“到 2030 年，现今标普 500 指数中的领先企业，将有超过四分之一不复存在。”

Julie Hodges 教授

光辉国际的调研结果表明，参与调研的变革型组织虽然不尽相同，但在如何应对持续转型这一巨大挑战方面，有着基本的相似之处。

组织必须学习如何在过往成功的基础上进一步取得发展，创造新动力，继而进入持续转型的状态，以转型成果推动进一步的投入。研究最重要的一点发现是：成功的组织懂得如何进行颠覆。

关键点

变革型组织的应对之策

培养

自我颠覆型领导者

培养各个层级的自我颠覆型领导者，这类领导者善于应对模糊性，并能不断完善自我，同时赋能员工，让员工成为决策者。

投资

未来

在业务的各个方面进行投资并承担风险，且投资都聚焦于社会、环境和经济这“三重底线”。

探索

大胆宏远的想法

跳出固有思维模式进行思考，同时也鼓励他人跳出条条框框。尝试新的想法，敢于面对失败，随时准备好迎接艰难的决策。

围绕

客户的需求

致力于提出令客户满意的整体解决方案，通过提升员工体验，进而优化客户体验。

统一

目标与文化

向客户和员工传递一致的、清晰的、简洁的、有意义的目标，并建立透明的文化。

优化

合作关系及社会联系

积极寻求方法，通过合作关系和社会网络，在组织内外共享知识和能力。

持续

转型

将转型视为一种能力，一段持续的旅程，一种竞争优势。

参与调研的变革型组织都以目标为导向，并懂得撬动连通性和平台的力量。具有影响力的自我颠覆型领导者加上明确的战略，能将员工团结起来，为共同的目标努力，还能促进客户对品牌的投资。

这些组织取得成功的因素还包括：增加投资、承担风险、接受失败等，而其中最重要的因素是关注人才。转型的核心在于能驱动转型的人才，不仅包括客户，还包括从首席执行官，到普通员工等所有的人。

值得注意的是，具有高度变革性的组织一直在坚持这

种颠覆模式，面对 2020 年带来的多重挑战，这些企业甚至更强烈地依赖这种模式。

虽然，新冠肺炎疫情带来的市场波动，令分析可靠性有所降低，但通过评估组织早期的表现，我们发现不少组织正持续发挥着自身的转型能力。即使在动荡时期，许多组织的业务表现仍高于行业平均水平。

光辉国际将在未来几个月持续进行经济分析，进一步验证此次研究的初步结果能否经得起时间的考验。

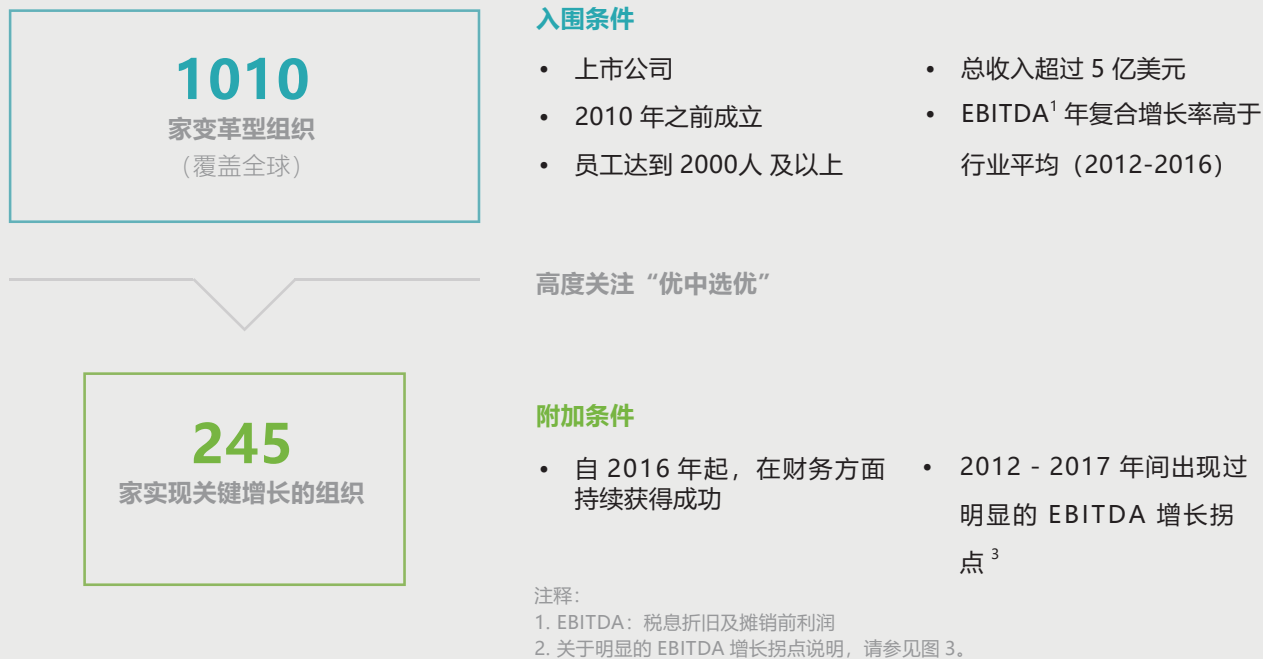
研究方法

光辉国际希望通过全面的研究，确定对组织绩效产生积极影响的转型因素。通过调研，我们揭示了转型能力突出的组织，在实现持续高速增长之前和期间所做出的努力。我们还比对了转型能力突出与转型能力欠佳的组织的领导者和人才状况，塑造带领转型的领导者成功者画像，并分析其领导力和才能。

研究利用公开信息，遵循严格的财务标准，选取了全球1010家，被认为最具转型能力的上市公司，作为本次研究的样本（见图 1）。

图 1：研究维度

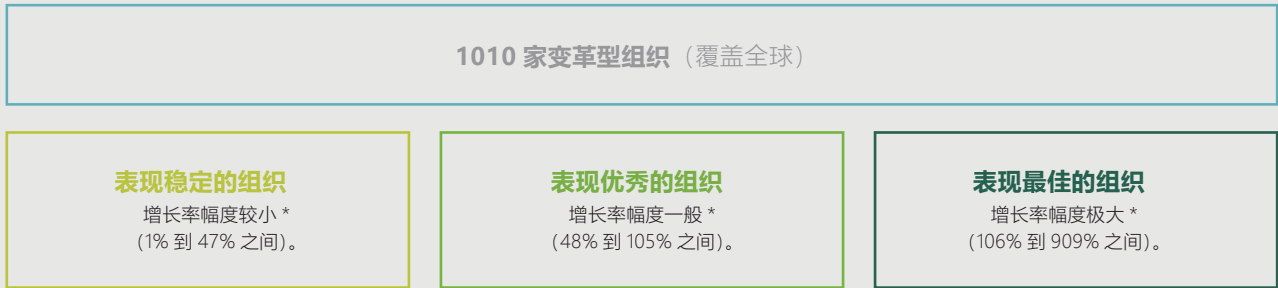
光辉国际如何筛选组织进行组织转型研究。



确保样本中的组织的确取得了成功，并能维持其转型的成果，这点十分重要。为证明这一点，我们收集了所选组织的各项数据，并把研究数据覆盖的时间，延长到了 2018 年的数据。

根据转型期间的 EBITDA 增长率，将 1010 个组织分为三组（见图 2）。

图 2：样本组标准
组织分组说明



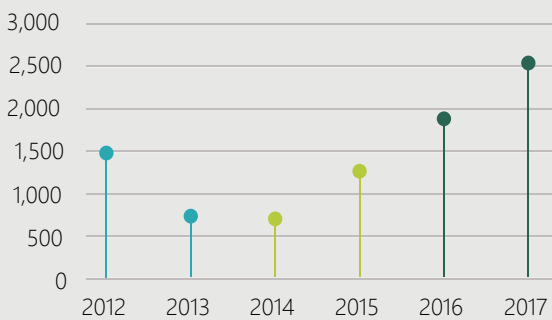
*2012 年至 2016 年的 EBITDA

我们将研究范围缩小到 245 家组织，这些组织在 2013 - 2017 年间，出现过明显的增长拐点。转折点出现前后的 EBITDA 数据证明，组织财务表现有明显的提升（参见图 3）。

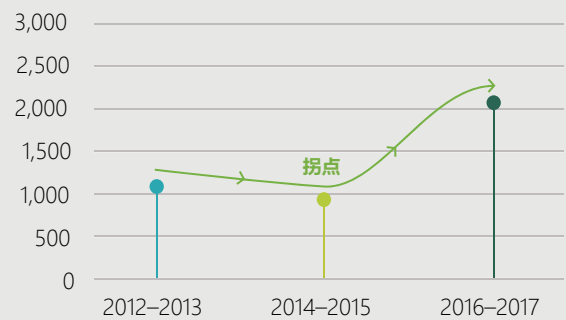
图 3：EBITDA 关键增长

2012-2017 年 EBITDA 增长拐点图解

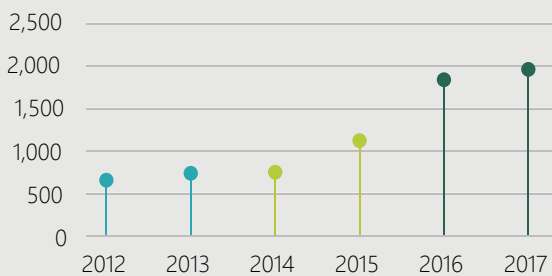
转型类型 1——示例组织 A
从负增长转为较高正增长
年度 EBITDA (百万)



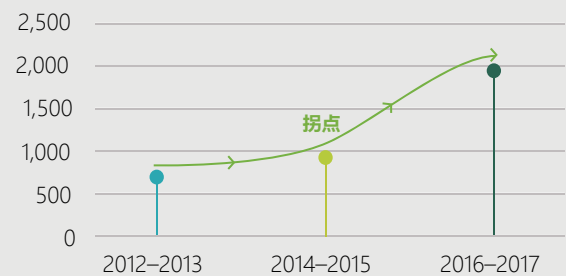
年度 EBITDA (百万)



转型类型 2——示例组织 B
从缓慢正增长转为较高正增长
年度 EBITDA (百万)



平均年度 EBITDA (百万)



从组织内部挖掘人才

Satya Nadella 是组织内部发掘培养的自我颠覆型领导者，带领组织成功转型并取得卓越成果的典型之一。Satya Nadella 加入微软时，只是一名程序员，后来一路晋升，在 2014 年微软陷入困境时出任首席执行官。在 Satya Nadella 的带领下，微软扭亏为盈，成为世界上估值最高的企业之一。根据 GlassDoor 2019 年公布的排名，Nadella 位列美国最受欢迎首席执行官排行榜第六位。

研究考察的 55 个变量涵盖的数据包括：

- 企业社会责任（CSR）（考察三重底线的重要性）。
- 社交媒体形象（考察营销活动影响和客户参与度）
- 光辉国际数据库及 Glassdoor 等外部网站评估的员工满意度（考察员工与雇主之间的目标和价值观联系）。

我们的目标是聚焦于最有效的因素，帮助组织确定资源分配的优先级，包括时间、精力和资本。我们以深入的洞见总结出最具普遍意义的关键因素，构建具颠覆性的组织变革模型。

为更好地了解能够促进转型的人员、工作、文化和其他因素，我们结合光辉国际独家数据来源（如领导力评估数据和敬业度调研数据），以及公开数据，对企业进行了分析，将数据归纳为 55 个影响变量。



培养

自我颠覆型 领导者

转型的关键在于人，需要合适的人在合适的时间做出合适的决定。要想成功转型，组织需要跨越传统的领导方式。

转型能力强的组织善于培养自我颠覆型领导者，这类领导者善于应对模糊性，能够不断完善自我，懂得赋能员工，让员工成为决策者。这些面向未来的领导者引领了组织转型的整个过程，包括监督流程、管理挑战、构建网络等，同时也为组织的各个方面指引方向。他们同时还懂得，一线领导者和个人贡献者可以激活转型，他们既能塑造也能破坏组织的转型能力。面对日益具有颠覆性的经济环境，新型领导者应运而生，以命令和控制为主旋律的时代已成为过去式。

由于商业环境愈发波动，不确定性和模糊度增加，未来的领导者首先要学会自我颠覆。也就是说，领导者要想在新经济下引领组织蓬勃发展，需要变得更加敏捷、灵活，更面向未来。

转型能力强的组织中更有可能出现自我颠覆型领导者，这类组织在方向性、整合性和加速性等方面的得分明显更高。自我颠覆型领导者具备ADAPT模型的五个关键特质，即预判、驱动、加速、合作和信任方面的能力。当组织全面拥抱并以ADAPT模型标准来培养领导者，就能为未来工作可能面临的问题做好准备。这类领导者的“学习敏锐度”极高，能够塑造组织未来。他们可以快速

适应环境并抓住机遇，懂得建立牢固的伙伴关系和工作关系，建立跨界信任，实现协调合作。他们会通过实现具可操作性的目标，来推动结果，并以目标为驱动，以乐观和增长的愿景引导组织。此外，组织转型能力越强，内部高管就越有活力，管理者和个人贡献者之间的联系也更加紧密，不必依赖某个人或等级，就能获得源源不断的力量。

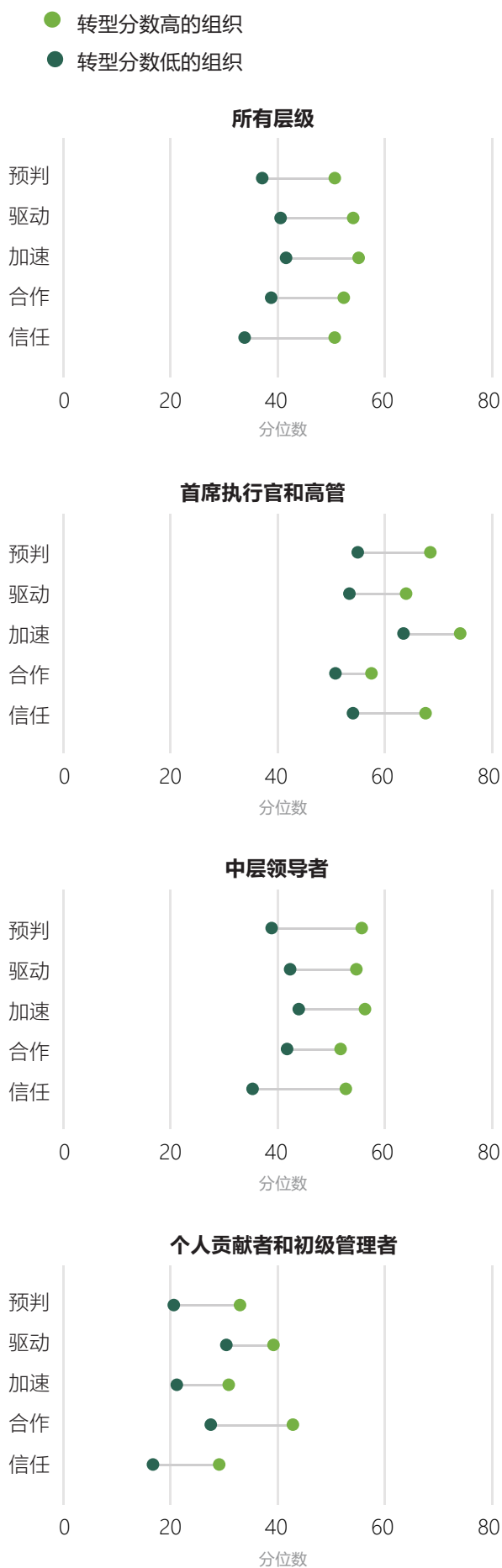


表 1: ADAPT 模型

自我颠覆型领导者在五个核心领域表现出色，如 ADAPT 模型所示

领导力特质	说明
预判	具备情境智慧，能够迅速做出判断并创造机会；关注组织能够满足的社会需求；即便在目标模糊的情况下依然能够提供前进方向，协调组织与员工，共同努力前进。
驱动	能通过培养使命感以激励员工；把握自身与他人的心理和健康状况；营造积极环境，确保员工受到内在激励，保持乐观和积极向上的心态。
加速	有效管理各类信息和知识，不断进行创新并达成商业预期；借助敏捷的流程架构、快速原型设计和迭代方法，尽快将理论付诸实践，并实现商业化。
合作	能主动跨越逐渐弱化的职能和组织边界，促进相互联系并达成合作关系；促进思想交流；借助能力互补实现高绩效。
信任	在组织和个人之间搭建共同发展的新型关系；整合不同的观点和价值观；帮助个人发掘使命感，充分激发员工潜力。

图 4: 按 ADAPT 程度分级



此外，我们的研究表明，绝大多数具有较强转型能力的组织都展示了高度稳定的领导力，并更倾向于从内部选拔的高管。

- 83% 的变革型组织都有稳定的高管团队，在整个转型过程中首席执行官的变化较小。
- 96% 的变革型组织的首席执行官拥有丰富的行业经验。
- 这类组织中，81% 的首席执行官是内部晋升的。

如果组织各个层级缺乏自我颠覆型领导者，则不具备转型的能力。自我颠覆型领导者认同组织的目标；他们凭借自身出色的心智敏锐度、合作能力和情商，不断向组织目标靠近，建立合适的伙伴关系，吸引投资，帮助组织在未来获得成功。

投资未来

我们的研究发现，变革型组织更愿意通过借贷的方式对自身进行投资，这要求领导者和组织战略都能够承担更多风险。如果能达到目的，这些投资风险都将转化为回报。增长率最高的变革型组织，在转型过程中的负债率也最高；然而随着时间推移，这些组织的负债率将降到几乎与其他组织水平相当。

研究发现，为了更好地迎接未来，转型能力较强的组织会对业务进行投资，以获得最大限度的财务回报，并投资于社会和环境的影响，其重点在于三重底线（社会、经济、环境）。最成功的变革型组织都会将资源集中在这三个领域，因为他们了解，这三者相辅相成。

此外，转型成果最佳的组织在增长拐点之后，其负债率下降速度快于样本内的其他组织。这种通过投资快速积累，然后减少债务的思维方式，正是变革型组织在未来思维、风险承受能力和商业法则之间取得的平衡。如果组织能够选择合适的领域进行投资，那么变革虽然艰巨，但成果可期。

表 2：负债率

变革型组织之间的负债率差异显著

转型表现	平均净负债与 EBITDA 相比 (拐点前)	平均净负债与 EBITDA 相比 (拐点后)	平均净负债变化	净负债减少组织的占比
最佳： 增长 幅度极大	7.68	2.84	-483.4%	78.8%
优秀： 增长 幅度一般	3.98	2.84	-114.8%	76.0%
良好： 增长 幅度较小	3.00	2.72	-27.2%	48.0%

变革型组织的投资方向十分重要。研究中所有转型能力较强的组织，无论处于什么行业，均在研发领域倾注大量资源；转型能力最强的组织，比能力一般的组织多投入了 78%，比行业平均水平高 115%。

IDC (International Data Corporation) 数据显示，到 2023 年，用于数字化转型的技术和服务投资，将高达 2.3 万亿美元。

尽管许多组织表示优先将投资聚焦于研发，但很少有组织真正为此投入大量资金，在创新方面迈出大胆而坚定的步伐，进而获得转型增长。

表 3：研发支出

变革型组织在研发投入方面的差异

变量	最佳 (增长幅度极大)	优秀 (增长幅度一般)	良好 (增长幅度较小)
拐点前相对于行业的研发投入	比行业平均水平高 115%	比行业平均水平高 176%	比行业平均水平高 21%

注：据数据统计，“最佳”企业组与“良好”企业组在研发投入方面存在明显差异。

变革型组织在投资未来的同时，也会将资源投入于创造积极的全球影响。在世界持续面对各种挑战的情况下，这种对外关注格外重要。联合国发布的《2020 年可持续发展目标报告》显示：

- 气候变化的速度仍比预期快得多。2019 年是有记录以来第二暖的一年。
- 2020 年，全球 90% 的学生因学校关闭而无法上学。
- 预计 2020 年会有 7100 万人再次陷入极端贫困。
- 全球一半的劳动力可能会受到严重影响，据估计，其收入在疫情的第一个月下降了 60%。

“我们相信，从长远来看，气候变化将成为最重要的投资考虑因素之一。”

Remy Briand, 摩根士丹利资本国际环境、社会 and 治理 (ESG) 负责人

这些挑战会从各个方面极大地影响组织，包括支持组织的客户、维持组织运作的员工、未来的劳动力，以及我们生活的这个世界。变革型组织非常清楚，要想获得成功，就必须对自身和社会进行投资。

光辉国际研究发现，变革型组织在企业社会责任（CSR）等公共指标上得分较高。在转型方面表现突出的组织，企业社会责任方面的得分远高于 50 分位的组织的平均水平（CSRHub 评定）。

表 4：企业社会责任和品牌评级
变革型组织的企业社会责任和品牌得分

变量	最佳 (增长幅度极大)	优秀 (增长幅度一般)	良好 (增长幅度较小)
企业社会责任评分	64.24	64.43	49.81
品牌评分	52	50	44

注：两个变量的得分范围均为 1 到 100。就企业社会责任和品牌因素而言，最佳与良好、优秀与良好之间的均值存在显著差异。

2019年，众多首席执行官加入了环保组织，并启动了CEO气候对话。这些具有极强转型能力的组织，采取了各种积极有效的措施，应对气候变化：

- 微软提高了其可再生能源产品所占的比例，节约的能源足以为 150 万户美国家庭供电。
- 谷歌公布了有史以来规模最大的可再生能源采购协议，其清洁能源产品总量足以为乌拉圭供电。
- 泰森食品宣布与 Proforest 建立合作，后者是一家专注于可再生自然资源管理的组织。

新冠肺炎疫情带来的颠覆性影响，为组织和人带来了诸多挑战。变革型组织采取的应对措施是尽快反应，将员工和客户放在首位。

Centene，一家专注于托管护理的医疗保险公司，在全球出现卫生危机期间向员工（和社会）作出了以下承诺：

- 为选择加入医疗支援的临床工作人员提供带薪休假。
- 免除新冠肺炎带来的费用分摊，包括治疗和紧急带薪病假产生的额外费用。
- 向少数关键职能部门员工一次性支付 750 美元。
- 持续招聘，开放近 2000 个岗位空缺。

变革型组织制定的战略包括面向未来增长、守住三重底线，和获取相关成果。这要求战略既要清晰明确，又具有高度可适应性。我们的研究所选取的组织，既展示了面对新机遇时投入资金的勇气，又体现了组织对全球环境影响的担当。

勇敢探索， 大胆想象

组织若要追求大胆且宏远的目标，则需要仔细评估组织内部的流程和程序、架构和人员。适应力强且蓬勃发展的变革型组织，会投入时间和金钱，大胆追求宏远的理想。他们完全了解实验的意义，对投资者保持开放，且重视开放心态的保持。这些组织为成功喝彩，也鼓励失败，因为创新投资活动的目的在于学习，并利用学到的经验发挥竞争优势。这些企业了解需要重新评估员工的能力，对人才的去留做出艰难的抉择，为企业的发展持续努力。

在研究组织转型的过程中，光辉国际发现，大多数正在转型的组织对架构进行了大胆变革和重新设计，并改变了组织业务的运作方式。这些组织围绕核心战略，或集中投资于转型，或引入新的视角，将组织的转型推向更高水平。

拓展思维

泰森专注于富有蛋白质的肉类食品，最近正投资开发植物基蛋白质食品。

特斯拉首席执行官埃隆马斯克勇于接受失败，并希望自己的员工也能如此，“Tesla 允许失败。没有失败，就没有创新。”

谷歌的发明实验室已经将失败融入新发现的必经过程，并花费大量的时间去经历失败。

阿里巴巴集团首席执行官张勇实施了重大组织重组，通过优化庞大的阿里巴巴生态系统和数据，提高了运营效率，改善了客户体验。

亚马逊提供多种形态的商店选择。众所周知，Amazon Go无人零售商店不需要收银员——顾客走进门，拿走想要的东西，就可以离开，店内的摄像头和物联网设备会完成计价和扣费。

Beacon Roofing Supply 正通过网络分销建筑产品；承包商可以全天随时订购材料，且可使用Beacon3D+设备进行虚拟的施工测量，不必让人爬上屋顶。

并非所有的变革都源于新技术、创新或领导者——如果组织面临了前所未有的挑战，为了生存就必须进行变革。正如在新冠肺炎疫情期间，一些变革型组织不得不做出大胆的决定。达美航空推出提前退休、自愿离职计划，大约五分之一的员工提前退休或自愿离职。自新冠疫情开始以来，达美航空有超过 4 万名员工选择了临时休假，大部分员工的工作时间削减了 25%。

我们的研究发现，伴随变革型组织探索追求新想法的过程，这些组织的工作更加复杂，需要领导者具有更高的心智敏锐度。组织实现转型需要领导者着眼于创造流畅

的环境，让员工快速高效的协作，不惧怕失败。由于无法预知未来的情况变化，变革型组织需要尽可能敏捷，且必须创造灵活协作的工作条件，加快决策速度，提升执行效率。

根据光辉国际的岗位和薪酬数据分析，变革型组织中的各类岗位已经为未来做好了准备。我们发现，变革型组织的工作通常更复杂：这类组织的工作内容更广、工作更大胆、速度更快、难度更高。从个人贡献者到首席执行官，变革型组织中各个层级的岗位对责任感、解决问题的能力，以及专业知识都有更高的要求。

表 5：工作复杂性

变革型组织的工作复杂性得分

转型状态	工作复杂性
转型失败	279
积极争取转型	378
成功持续转型	300

成功的组织打破常规，并同样以此要求员工。光辉国际对未来工作的研究发现，在这些组织中，岗位本身也在不停演变。变革型组织需要伟大的思想家：他们既能专注于协作，又能在执行下一项重大任务时，畅顺地解决现实中遇到的复杂难题。随着工作面越来越广，内容越来越复杂，变革型组织将对认知能力提出更高要求。不仅需要员工具备更专深的知识和技能，还能在不熟悉的环境下应用技能。这些变化要求领导者有能力、有意愿，并随时准备着，探索并拥抱大胆且宏远的想法。

在分析变革型组织的学习敏锐度得分的过程中，我们毫不意外地发现，在变革型组织中的管理层和高管层，心智敏锐度得分随着时间的推移不断上升。心智敏锐度是个人接受复杂事物的程度、面对问题时独特的思考角度、好奇心、以及在不同概念间建立新联系的能力。心智敏锐度高的自我颠覆型领导者，在应对复杂问题、面对新挑战以及不熟悉的情况时，都能保有强烈的好奇心和极高的热情。随着组织转型能力的提升，合适的领导者将牢牢把握发展的方向。

以客户 为中心

尽管大多数管理者都表示，希望提供出色的客户体验，但现实是，仅有良好的意愿和宣言是不够的，且大多数组织也未将员工纳入客户之列。相反，高度变革的组织需要同时关注外部和内部客户——毕竟，员工是组织最有效的品牌大使。

员工体验和客户体验之间的价值链已经建立。在了解到员工、客户和投资者之间的界限越来越模糊后，组织通过提升员工的体验，进而将提升价值链上各利益相关方的体验。践行更广泛的以客户为中心理念，并长久努力，能为从各层面与客户保持联系，提供最佳支持。与客户保持联系包括社交媒体互动、分析数据预测客户需求，提供以解决方案为核心的个性化产品和服务。



以解决方案为核心

1 生物制药公司赛诺菲，正致力于通过投资数字医疗保健（如数字临床试验操作、数字医学解决方案和集成移动技术的糖尿病综合护理）以改善患者的治疗效果。

2 亚马逊一直围绕消费者不断变革。亚马逊收集了大量用户与网站的互动数据，通过对这些数据进行分析，预测消费者和卖家将来的需求。

3 CVS 致力于为客户带来健康。早在 2014 年，CVS 已禁止出售烟草产品，并成为发展最快的免预约诊所。这种以客户为导向的发展策略，让 CVS 以约 1950 亿美元的年收入登上《财富》世界 500 强。

如果企业仅关注客户当前想要什么，而不是客户可能需要什么，往往无法实现转型。当组织以如何帮助客户实现目标为思考的出发点时，往往会产生非常创新且成功的想法。

使企业实现真正的利润增长，在于创造客户的下一步需求。在每股收益的年复合增长率达25%及以上的大企业中，超过65%的组织都强调进入市场的敏捷性。这些企业关注的是核心使命，而不是某一具体目标。

变革型组织将客户融入到组织的一切活动中，并从员工入手。尊重员工赢得的薪酬，以及员工对客户产生的影响。我们的研究也发现，员工体验与财务结果有强关联：员工体验越好，财务结果越好。员工体验包括员工对组织文化内部体验的评价，以及员工对雇主及其整体品牌的看法。

表 6：员工体验得分
变革型组织间的得评差距显而易见

变量	2014-2019 年每股收益的年复合增长率		拐点年前后市值年复合增长率	
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
员工对文化的评分	0.20	0.01	0.13	0.09
员工总体评分	0.16	0.04	0.12	0.10
企业品牌评分	0.19	0.01	0.17	0.03

注：*r* 指皮尔逊相关系数，CAGR 指年复合增长率。在本研究中，我们认为 $p < 0.1$ 的相关性具有统计学意义。

光辉国际曾对全球 5500 名消费者发起过在线调查，结果只有 25% 的受访者表示，与其打交道的企业员工以客户感受为中心。该结果也印证了员工价值主张和员工体验的重要性：每位员工都是品牌大使，需要与客户建立信任，是提供更好客户体验的核心。对客户的密切关注也需要大量投资：光辉国际 2020 年对客户体验的研究中发现，行业领先的组织平均每年在每个服务人员的培训和展上投入近 1500 美元，比落后的组织多 50% 左右。变革型组织会在客户以及与客户打交道的一线员工身上投入。

数据也进一步印证了员工体验的重要性，多元化员工队伍在创新产品和服务方面，能为组织增加 38% 的收益。实证研究也发现，工作场所的多元化提升了知识共享、灵活性和创造力，从而提高了团队绩效。变革型组织也认识到多元化和包容性与绩效的关系。敬业的多元化员工队伍是出色客户体验的基石，也是支持所有其他转型的坚实基础。

让客户愉快和满足是所有员工的责任，但人们关注的往往是企业的首席执行官。在新经济环境下，首席执行官被塑造为有影响力的人，并在某些情况下，他们会获得名人地位，也接受外界审视。随着影响力投资者和活跃员工的崛起，首席执行官需要与这些投资者和员工建立联系，利用他们的声音。且首席执行官的该项能力，比以往任何时候都更加重要。我们的研究发现，活跃于其个人社交媒体账户的首席执行官，能为组织发掘更重要的增长点。这意味着，接受自我的影响者角色，并善于利用社交平台倾听客户意见、支持员工的领导者，更能发现有助组织转型的关键要素，真正关心客户。

拥抱多元化

达美航空希望通过特别的计划消除经济、种族和文化障碍。

“有两种思维方式——一种是不停地从市场上引进人才，期待能引进到最优秀的人才。另一种方式是自己培养最优秀的人才。我们采取的战略是自己发展、激励和培养人才，确保我们的员工队伍能适应所服务的世界。”

达美航空首席多元化官

Keyra Lynn Johnson

93% 接受光辉国际消费者调查的受访者表示，最多能忍受三次糟糕的服务体验，随后就会转而选择其他企业的服务。

保持目标与 文化一致

根据光辉国际关于目标的研究，人们渴望了解所处的环境，并找到有意义的方式来投入时间和精力。随着人们越来越依赖工作为生活带来的意义，组织的目标和文化比以往任何时候都要重要。光辉国际关于内在动机的研究发现，在自身的领域取得成功的人，即使遇到挫折和障碍，能更快复原并继续保持激情。他们之所以如此，往往因为有强烈的目标感。

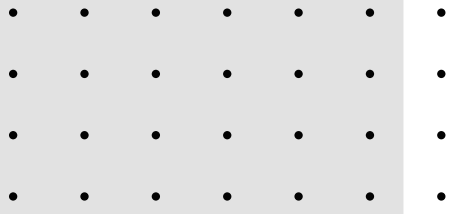
我们知道，设定目标并赋予自主权，能激发创新。当我们将全球创新指数与一项衡量员工对自身工作“有用性”和“社会意义”的全球性调查结果相结合时，我们发现两者一致性越高的地区，该地区的创新得分也越高。

转型能力最强的组织都有清晰、简洁、外向型的目标说明，且这些目标能明确除了财务收益之外，组织的目标还能产生何种影响。



表 7：组织目标的四象限

象限	主题	描述
自我 / 行为	转型	改变或彻底颠覆行业；对行业赖以建立的基础、信念或假设进行根本的变革。
	提升	通过研究、创新或持续改进，提高和完善产品或服务。
	收益	创造财务回报，实现股东价值。
自我 / 状态	行业领导者	超越竞争对手，成为市场份额，或行业内产品 / 服务质量的领导者。
他人 / 行为	影响	服务客户并产生积极影响，通过产品和服务为人们带来改变。
	伙伴	教育、促进或赋能客户，实现组织期望的目标。
	促进	创造或促进有利于推动更广泛社区或整个世界进步的条件。
他人 / 状态	值得信任	赢得客户的信任，与客户保持良好的关系。



目标导向

一步一脚印， 推动社会健康

医疗企业 Centene 公司

用心供电

日本关西电力

信息共享， 全球可达

谷歌

重塑创新

美光科技

光辉国际发现，与以自我为导向的组织相比，以客户为导向的组织在客户满意度、员工敬业度和整体组织效能等方面，都获得了更高的德鲁克研究院（Drucker Institute）评分。德鲁克研究院与《华尔街日报》合作，每年评选企业管理的250强。基于彼得·德鲁克提出的企业管理基本原则，评估企业的“效能”，即“做好正确的事。”

德鲁克研究院对企业的组织效能的五个基本组成部分进行排名，包括：客户满意度、员工敬业度和发展、创新、企业社会责任，以及财务实力。员工敬业度表现的“行为”和“状态”之间，差异并不显著。变革型组织有明确的目标澄清，关注组织对外部的预期影响。这与我们的发现一致，即更关注社会和客户的组织，表现优于其竞争对手。

组织的目标澄清非常重要，但要真正做到目标导向，变革型组织必须吸引并保留认同，并与组织的文化、目的和战略目标一致的员工。文化是员工在组织中感受的规范和价值观。并非只有“伟大”的组织文化才奏效，但是组织的文化和目标应该一直保持透明。变革型组织一直致力于明确自身文化、目标和对员工的期望。根据光辉国际关于文化转型的研究，72%的管理者认为文化对组织绩效极其重要，但只有32%的管理者认为所在组织的文化，与其商业战略相一致。

毫无疑问，数字时代的成功取决于文化。在这种环境下，组织必须建立文化联盟，否则就可能失败。奈飞的文化战略进一步强调了，对绝对透明以及高绩效的期望。奈飞公开表示过，其文化不适合所有人，并强调：“我们的文化只适合愿意持续保持卓越绩效的员工。”

当组织踏上转型之旅，组织希望员工能够胜任挑战并坚持到底。如果员工不想加入变革，无论这些员工多有才干，组织也难以让他们留下。组织需要的是准备好接受组织目标，愿意为推动组织转型而积极努力的员工。

当文化和目标一致时，员工能更顺畅执行组织的战略目标——不仅因为他们被告知要这样做，且因为他们也正想要这样做。员工会与内部系统和流程配合，而不是与之对抗。光辉国际对文化的研究发现，文化与战略一致，使其员工参与其中，并赋能员工帮助组织实现目标的企业，其投资回报率相较于不与战略接轨的企业，高出117%，资产回报率高出145%，资本回报率高56%。

这次研究挑选的企业都有悠久的历史，平均创立时间为61年。随着时间推移，这些组织已学会了广泛定义目标，逐步培养和发展文化。且这些组织通常在市场还没有意识到如何使用一些能力前，就对其进行了广泛的投资，发展组织各类能力。因此，他们随时能重新定义组织目标，并建立了随时拥抱改变的组织文化。

确定合作及 社会关系的 优先级

变革型组织积极寻找方法，在组织内外共享想法和能力。对合作伙伴、协作能力和开放程度的推动，源于对组织竞争优势的理解，以及持续不断的创造、进化和创新的能力。携手共进，才能走得更快、更远。

成功的企业清楚了解自己的能力和明白不能也不应该独自承担所有事情；相反，他们不断寻求与其他组织的协同效应，积极寻求和建立双赢的合作关系；或把握收购其他企业的机会，以快速获取新能力或占据新市场，实现其转型目标。

变革型组织通过在世界各地积极建立合作关系，扩大其覆盖范围并提升创新能力，加深对市场 and 消费者需求的理解。高度变革的组织了解合作关系的重要性。

合作关系的力量

“我们是合作伙伴还是竞争对手？答案很简单：两者皆是。”

微软全球渠道和项目副总裁
Gavriella Schuster

微软的合作伙伴同时也是其竞争对手，但他们将这些合作伙伴视为客户、合作伙伴以及微软的共赢。战略合作关系一直是微软的基石。

首席执行官 Satya Nadella 指出，合作关系是微软转型之旅最重要的一部分。因此他上任后首个重大的人事任命，就是招聘一位业务发展副总裁，帮助微软与外部公司建立合作。

研究样本企业中，转型能力越强的组织同样拥有极多合作伙伴，平均比排名后三分之一的组织多 32%。排名后三分之一的组织平均拥有不超过 12 家合作伙伴，而排名前三分之一的组织则有多达 32 家合作伙伴。

如果组织缺乏自行生产和开发产品的能力，或缺乏进入新市场的能力，大多会利用并购实现转型。例如，艾滋病毒和丙型肝炎药物的主要制造商吉利德科学（Gilead Sciences）斥资 119 亿美元，收购抗癌药物研发公司 Kite Pharma，进军癌症治疗领域。Kite Pharma 创了通过基因改造患者自身白细胞，以攻击肿瘤的治疗方法。这次并购重塑了专注于病毒和肿瘤的吉利德科学公司，也改变了癌症细胞疗法领域的竞争格局，从此该领域不再由初创药企主导，而是由更具规模的资深制药公司引领。

表 8：变革型组织的并购支出

平均变化	收购和重组成本
最佳（增长幅度极大）	340%
较好（增长幅度一般）	178%
良好（增长幅度较小）	-3%

注：表中的数字代表了拐点出现之前两年的并购支出，与拐点出现前三年到四年的费用百分比变化。

兼并收购通常会为变革型企业带来回报。而研究发现，在大部分行业中，企业在收购和重组上投入的成本，与实现转型发展有重大关系。增长率最大的企业较增长较低的企业，投入更高的收购重组成本。

变革型组织对其能够独立完成的事有清醒的认识，这至关重要。他们不断评估自身能力，并知道何时应该从合作伙伴处寻求帮助。随着世界变得更加紧密，组织之间的竞争关系正在变化，界限将越来越模糊。

持续 转型

转型既不是简单或固定的过程，也不能保证结果。我们的研究表明：转型是连续的，更依赖于能力建设，而不是遵循某一严格的流程。变革型组织将不断适应系统作为持续性的行为，持续适应客户需求，持续推进组织目标，并非在固定时间内的短期行为。

鉴于资源有限，企业必须能够充分理解并正确运用杠杆，才能取得成功。为了获得持续转型所需的能力，组织及领导者应参考光辉国际的自我颠覆模型，聚焦于推动成功转型的催化剂。

在此过程中，组织能掌握并自觉运用技能，提高效率，以获得成

功。同时，组织不会放任该过程一成不变；相反，领导者和员工总会想方设法让事情变得更好。他们积极寻求机会进一步推动组织发展，获得成果。为此，明确组织能力，以及如何为组织能力增值，是重要的第一步。

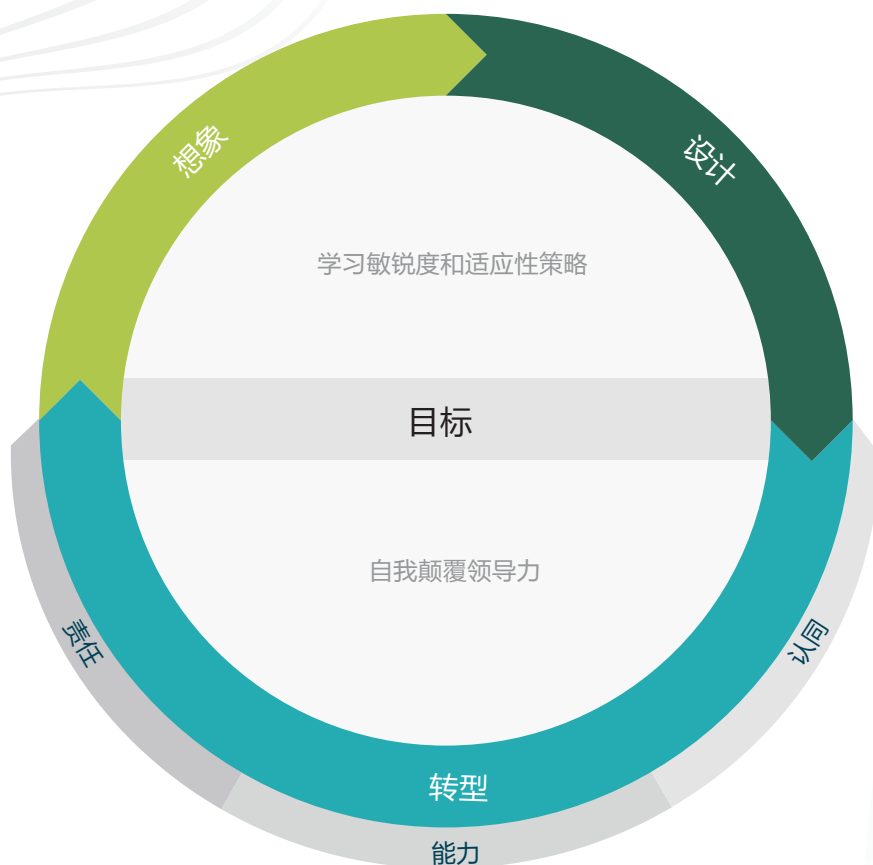
在一项研究中，受访领导者表示建立组织能力是企业三大要务之一。良好的组织能力是组织实现业务目标必备且应擅长的。流程、系统、工具、技能、知识、行为以及组织架构的结合，能帮助组织获得特定结果（例如创新能力，或响应客户需求的能力）。组织希望建立其自身的转型能力。

根据美国劳工统计局的数据，2019-2029年间，和变革相关的岗位，预计将增长11%，远高于美国所有其他岗位的平均增长速度（4%）。

即使在成功的组织转型中，也可能给组织及其领导者带来挑战和教训。积极自我颠覆的组织不仅会在未知中生存，还会发展壮大，塑造未来。



光辉国际变革模型



对敏捷组织而言，转型能力是一种可复制的，紧跟变化并能带来预期变化的能力。转型不是线性的旅程，可能需从多方向同时努力，也可能面临多方面的挫折和风险，且转型永无止境。这是最成功的变革型组织，将坚忍不拔和敏捷性作为其转型能力基础的原因。转型是无限循环的旅程，转型成果能进一步推

动投资，以获得成功。根据研究，我们总结了全新的组织转型模型，覆盖了转型过程中人和组织两个方面。

重要的是，持续转型并不需要所有杠杆同时发力。例如，亚马逊的“飞轮理论”是以客户为核心的连续循环。组织或许需要集中精力于文化变革，或者优先考虑发掘新机会。

转型带来思维方式的转变，组织的敏捷度将备受关注。随着组织的转型，组织成员要重新想象并设计他们的工作，确定目标，学习和成长。成功的组织必须学会如何加强并巩固这些优势，以产生更大的动力，最终推动转型能力向更最高的水平循环。且这个循环是永恒的。



结语

在新经济环境下，人与人之间的联系显然比以往任何时候都更紧密。组织不再局限于区域范围的运作，而是扩大到全球。随着全球化的发展，我们需要理解各种文化，培养合作关系，明确工作目标，了解企业对人类福祉的巨大影响。最具变革性的组织理解并接受其对三重底线的责任，并欣然接受伴随组织目标实现而需承担的责任；明确组织不仅要提供产品或服务，更是为了解决问题、满足需求。他们了解其客户在种族、年龄和社会经济地位上的多元性，最重要的是，变革能力最强组织明白“大家好才是真的好”的道理，也理解实现这一目标需要打破现状。

“颠覆”一词曾充满负面含义，而今却成为创新的代名词，得到希望开创新方向的组织青睐。大多数组织把握住了其将被新技术、新市场机会、新商业模式颠覆的机会。但是疫情、社会动荡、政治摩擦等干扰因素，也可以猝不及防或悄无声息地，迫使组织进行改变。

无论出于何种原因，组织必须适应颠覆并随时准备好调整方向。适应性最强的组织是积极主动的，总在被颠覆之前，寻找方法率先自我颠覆。

作者

Research team

Jean-Marc Laouchez

President, Korn Ferry Institute

J. Evelyn Orr

SVP, COO, and Head of Research,
Korn Ferry Institute

Maggie Patrick

Senior Manager,
Korn Ferry Institute

Rachel Caruso-Novack

Director, Korn Ferry Institute

Amber Benusa

Director, Korn Ferry Institute



数据来源

Anderson, K., & Mark, R. (n.d.). The truth about strategy execution. https://infokf.kornferry.com/Culture-Transformation-Paper-1-Contact.html?utm_source=website

Baltzley, D., Tu, K., Gochman, I., Dai, G., Zes, D., Laouchez, J. M., Orr, J. E., & Kasanda, M. (2019). The self-disruptive leader. Executive summary report. Los Angeles, CA: Korn Ferry Institute. https://infokf.kornferry.com/self-disruptive-leader-executive-summary_form.html?

Bloom, L. (2019, October 12). The future is female: 3 Travel companies inspiring the next generation of leaders. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/laurabegleybloom/2019/10/11/the-future-is-female-3-travel-companies-inspiring-the-next-generation-of-leaders/?sh=921f3c6806a6>

Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor. (n.d.). Occupational outlook handbook, Management analysts, at <https://www.bls.gov/ooh/business-and-financial/management-analysts.htm> (visited October 25, 2020).

Centene announces new benefits for employees during COVID-19 pandemic. (2020). [News Release]. <https://centene.gcs-web.com/news-releases/news-release-details/centene-announces-new-benefits-employees-during-covid-19>

Customer experience best practices study. (2020). <https://www.millerheimangroup.com/resources/resource/customer-experience-best-practices-study/>

Dai, G. (2014, July 18). The agile enterprise: Taking stock of learning agility to gauge the fit of the talent pool to the strategy. <https://www.kornferry.com/insights/articles/822-the-agile-enterprise-taking-stock-of-learning-agility-to-gauge-the-fit-of-the-talent-pool-to-the-strategy>

Dai, G., Blazek, E., Orr, J., Dahl, J., Kasanda, M., & Ho, J. (2018). The case for motivation. <https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/KF-Intrinsic-Motivation.pdf>

Dai, G., & Spencer, S. (2020). Purpose in the workplace: A multi-level approach to the research [Unpublished study]. Los Angeles, CA: Korn Ferry.

Digital 2020. (2020). <https://wearesocial.com/digital-2020>

Galea-Pace, S. (2018). How Amazon uses Big Data to transform operations. Supply Chain Digital. <https://www.supplychaindigital.com/technology/how-amazon-uses-big-data-transform-operations>

Goleman, D. (2018, January 22). Leadership development: It isn't all about you. <https://www.kornferry.com/insights/articles/leadership-development-emotional-intelligence>

Herper, M. (2017, August 28). Gilead-Kite: A breakthrough. A \$12 billion deal. Another expensive rug. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/matthewherper/2017/08/28/gilead-kite-a-breakthrough-a-12-billion-deal-another-expensive-drug/?sh=643d46432c6e>

Hodges, J. (2016). Managing and leading people through organizational change: The theory and practice of sustaining change through people. United Kingdom: Kogan Page.

Hofhuis, J., van der Rijt, P. G. A., & Vlug, M. (2016). Diversity climate enhances work outcomes through trust and openness in workgroup communication. SpringerPlus 5, 714. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-2499-4>

In-depth: Pharma's digital health initiatives move into commercialization. (2016, April 11). Mobile Health News. <https://www.mobihealthnews.com/content/in-depth-pharma%E2%80%99s-digital-health-initiatives-move-commercialization>

Josephs, L. (2020, September 15). Delta says it won't furlough most workers thanks to buyouts and shorter schedules. CNBC. <https://www.cnbc.com/2020/09/15/delta-says-it-wont-furlough-most-workers-thanks-to-buyouts-and-shorter-schedules.html>

Lee, E. (2020, April 21). Everyone you know just signed up for Netflix. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2020/04/21/business/media/netflix-q1-2020-earnings-nflix.html>

Marhamat, B. (2020, July 15). Why experiences could be the future of brick-and-mortar retail. Forbes. Council Post. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2020/07/16/why-experiences-could-be-the-future-of-brick-and-mortar-retail/?sh=4a5c04044bae>

Misra, P. (2018, June 29). Investing in your employees is the smartest business decision you can make. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/315095>

Morris, C. (2020, January 16). Netflix will spend over \$17 billion on content in 2020: Analyst. Fortune. <https://fortune.com/2020/01/16/netflix-spending-content-2020-17-billion/>

MSCI. (2019). MSCI 2019 Annual Report. doi: <https://ir.msci.com/annuals-and-proxies>

Murray, T. (2019). The businesses that are - and are not - leading on climate change. EDF. <https://www.edf.org/blog/2019/11/09/businesses-are-and-are-not-leading-climate-change>

Netflix culture. (n.d.). Netflix Jobs. <https://jobs.netflix.com/culture>

Satell, G. (2014, September 21). A look back at why Blockbuster really failed and why it didn't have to. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/gregsatell/2014/09/05/a-look-back-at-why-blockbuster-really-failed-and-why-it-didnt-have-to/>

Scheffer, D., & Kaeb, C. (2019). Bullhorns for humanity: The rise of CEOs as social activists. Knowledge@Wharton. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-rising-social-activists-ceos-and-their-employees/>

Schuster, G. (2017, November 6). Are we partners or competitors? Yes, we are. <https://www.microsoftpartnercommunity.com/t5/Building-Partnerships-Alliances/Are-we-partners-or-competitors-Yes-we-are/m-p/2776>

Stewart, A. (2017, December 15). Microsoft dealmaker Peggy Johnson was CEO Satya Nadella's first hire - and it has paid off. Puget Sound Business Journal. <https://www.bizjournals.com/seattle/news/2017/12/14/microsoft-dealmaker-peggy-johnson-was-ceo-satya.html>

Sustainable Development Goals Report 2020 | United Nations. (2020). <https://www.un.org/en/desa/sustainable-development-goals-report-2020>

Tapias, A. (2016, January 27). The inclusive leader. <https://www.kornferry.com/insights/articles/the-inclusive-leader>

Uren, L. (2019). Organisational capabilities [Unpublished white paper]. Los Angeles, CA: Korn Ferry.

Why your customers stay or stray. (2020). <https://www.millerheimangroup.com/wp-content/uploads/2020/04/KornFerry-Why-Customers-Stay-or-Stray-Whitepaper-v21.pdf>

Winley, R. (2015, October 8). Entrepreneurs: 5 Things we can learn from Elon Musk. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/richwinley/2015/10/08/entrepreneurs-5-things-we-can-learn-from-elon-musk/>

Worldwide spending on digital transformation will reach \$2.3 trillion in 2023, more than half of all ICT spending, according to a new IDC spending guide. (2020). IDC. <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS45612419>

Zysman, J., & Kenney, M. (2016). The rise of the platform economy. Issues in Science and Technology. <https://issues.org/the-rise-of-the-platform-economy/>

关于光辉国际

光辉国际是一家全球性的组织咨询公司，我们为客户设计优化组织架构、岗位和职责。我们帮助组织招聘优质人才，设计合理的付薪策略，并在帮助组织发展和激励员工的同时，为员工的职业规划提供引导和支持。我们在全球50多个国家拥有超过7000名杰出的顾问，为您提供五大核心解决方案：组织战略、测评与继任、人才招聘、领导力发展和整体薪酬。

更多信息详见：www.kornferry.com



KORN FERRY
Institute