

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

转型求变，致胜未来

新常态、全球化、互联网+ 之中国企业变革之道



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。在为客户度身订制的解决方案中，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48个国家设有85家办公室。欢迎访问我们的网站：www.bcg.com了解更多资讯。



THE BOSTON CONSULTING GROUP

转型求变，致胜未来

新常态、全球化、互联网+ 之中国企业变革之道

廖天舒、周园、杜伟、阮芳、蔡菁容、张嘉伟、张奕蕙

2016年5月

内容概览

受新常态及供给侧改革、全球化演进速度加快以及“互联网+”热潮三重趋势影响，中国企业在组织与人才方面的转型步伐加快，并面临着变革之路上内忧外患的多重考验。诚然，企业所处环境和自身特点千差万别，但在管控模型、组织设计、人才管理上的痛点及变革原则却有相似之处。中国企业若是能“识变从宜”、“应变有方”，将痛点各个击破，就能先人一步把握转型契机，迎难而上成就新的辉煌。

转型求变之“痛”

中国企业在转型之路上普遍面临三大痛点：一、多数中国企业习惯中央集权制度，面对组织规模扩张，无法寻求收与放之间的妥善平衡；二、传统的组织设计使企业面对变化反应迟缓、合作不畅，无法做到以客户为中心，难以及时应对新市场新趋势；三、在人才的“新旧交替”中遭遇吸引保留不力、能力断档、基因传承的挑战。

致胜未来之“道”

“治理”为“纲”，组织为“弦”，人才为“本”，BCG建议中国企业采取以下致胜之道：掌握总部在财务、人事及业务方面的放权尺度，循序渐进、过程可视、及时反馈结果；借助“精益组织”缩短纵向决策链条，借助“模块化”打通横向部门墙，实现以客户为中心的组织转型；通过引流-赋能-传承，建设人才的战略性转型能力，确保组织永续发展。

历经三十多年，一批领先中国企业凭借着战略眼光和勤奋实干，也得益于宏观面的高速增长，率先分享了国门开放、市场改革的丰硕成果，从各行各业中迅速崛起、脱颖而出，其中翘楚甚至已经走向世界商业舞台的中心。

然而，随着世界经济近年来的频繁波动，中国也迎来“经济新常态”，在这种情况下，中国企业是否已经做好准备、迎接挑战？同时，“全球化”正成为许多中国企业寻求外延式增长的范式，但是，从“走出国门”到“称霸全球”，中国企业的全球化征程依旧任重而道远；第三，互联网和数字化浪潮席卷全球，尤其对于正处于信息化革命浪尖的中国企业，如何能抓住这历史性的改革契机、顺势而上？

上述命题为中国企业的下一步发展带来转型的机遇，同样也带来重重挑战：这些挑战不仅在于企业是否在恰当的时机制定与实施合适的战略，更在于如何在更复杂、广泛、迅速变化的竞争环境中建立并巩固组织和人才优势，并借此将战略转化为战果。

在这份报告中，BCG分析了近期三重大趋势对中国企业组织与人才变革带来的潜在影响，详细阐述了中国企业组织与人才转型之路上的三大痛点，最后，针对以上痛点，借鉴BCG项目经验，以及对海内外，特别是中国领先企业的实践洞察，指出在现阶段可操作性强的解决建议，以作为中国企业组织与人才转型的实战性指引。特别地，报告针对各项解决建议挑选了颇具代表性的企业案例，其中多数是BCG深度参与并获得良好成效的大型组织与人才转型项目，相信这些转型经验、做法能够带给更多中国企业具有价值的启发与思考。

引发组织与人才变革的三重趋势

受三重经济与商业环境大趋势影响，越来越多的中国企业正走在组织与人才转型的“十字路口”。

新常态及供给侧改革。众所周知，过去三十年中国经济的高速发展主要得益于需求端和供给端的双向突破。然而，07年以来中国经济增速放缓，需求侧刺激效果甚微（比如出口利好不再），“未来经济增长动力将更多依赖供给侧”的判断已成为共识。在这种情况下，许多传统企业已率先跨出“舒适区”，或进行传统业务延伸，或进入全新业务领域；也有一些企业仍旧维持“单核策略”，但已主动着手提升客户响应能力，为“供给侧之争”蓄势待发。无论具体采取哪种增长策略，都需要企业快速匹配和不断优化针对各业务板块的管控与组织模式，相应获取和提升人员能力，尤其是对“需求端”快速、精准的判断和供给能力。

全球化演进速度加快。过去十年，中国企业的海外并购愈加频繁，全球化步伐空前快速，并大多实现了全球化的初期扩张。然而，绝大多数中国企业在业务版图扩张之后，仍旧面临着国际化组织与人才议题的诸多挑战（特别是国际化人才的选、训、

受三重经济与商业环境大趋势影响，越来越多的中国企业正走在组织与人才转型的“十字路口”。

用、留在目前阶段尤其凸显）。同时，随着全球化战略的持续衍进，可以预见，在发展为真正的“全球化领军者”的路途上，还有许多障碍需要中国企业跨越。

“互联网+”热潮。技术革命为传统行业带来了数字化转型机遇。同时，类似“传统产业+互联网”的战略构想也不绝于耳。然而，当组织真正进入互联网领域、引入大批互联网人才后，传统的人才管理方式无疑将受到挑战；同时，组织存量人才也亟需数字化能力和互联网思维的转型。另一方面，互联网公司内部灵活、紧密的组织和团队合作模式在响应客户需求、驱动创新、甚至是吸引新一代劳动者方面都被称道，“互联网抢人大战”呼之欲出。

转型求变：组织与人才转型三大痛点

BCG认为，在中国企业的组织与人才转型之路上，具体在管控模型、组织设计及人才管理方面有三大痛点。

管控模型：权力收放之痛

多数中国企业习惯中央集权制度，面对组织规模扩张，无法寻求收与放之间的妥善平衡。

BCG的管控模型理论认为，根据总部规模，以及集团对下属业务板块事务的参与程度由多至少，集团总部对业务板块有全面管理者、职能领导者、战略指引者、家庭组建者、财务赞助者、放手控股者六种管控模式（参阅附录“六种管控模式”）。

六种管控模式

以下六种管控模式涵盖了总部对业务部门实施最积极管控的“全面管理者”模式，到放权程度最高的“放手控股者”模式；同时，重点指出了每种模式下总部发挥的管控价值。

全面管理者：最积极的管控模式，总部直接影响业务板块的运营决策；主要价值贡献来自制定严密细化的计划和预算、严格具体的报告流程和总部举措；业务板块仅负责实施落实。

职能领导者：总部提供关键资源；主要价值贡献是促进职能卓越、以及提供成本有效的集约式共享服务；总部界定政策和流程，但不参与运营。

战略指引者：精益总部制定整体业务组合战略；主要贡献是为业务板块制定明确的战略愿景和战略举措

（例如通过并购的方式实现增长），由各业务板块负责实施。

家庭组建者：精益总部，有选择性地参与业务板块事务；主要价值贡献来自构建具有协同效应的业务投资组合及融资，并通过为各业务板块合作设立背景框架及指导原则形成协同。

财务赞助者：精益总部，实施财务监控和治理，但很少参与战略和运营事务；主要价值贡献是为业务板块提供成本低廉、方式灵活的内外部资金支持。

放手控股者：业务投资组合制定（买卖业务）是总部的主要活动，并会作为活跃股东，通过董事会施加有限的管控，但不直接管控业务；往往没有正式的整合性集团实体，高度精益。

中国企业总部往往习惯成为“全面管理者”。然而，这却可能与它们借助多元化扩张实现增长的趋势背道而驰：由于新旧板块差异度大，总部对新板块成功要素的认识度和具体实践指挥能力可能不足；同时，板块越来越多，若将运营细节层层上报、总部逐一决策，将导致组织面对市场反应和客户需求不力，甚至贻误业务开拓良机。

我们欣慰地发现，部分领先中国企业总部已经意识到了在某种程度上“去中心化”的必要性，开始从“全面管理者”向“家庭组建者”过渡：以业务投资组合管理者的角度为整个组织和各个板块进行规划——一方面保持总部精益，有选择性地参与板块事务，确保灵活应对新趋势；另一方面主要通过构建具有协同效应的业务投资组合、融资、以及其他为各业务板块培育协同效应的举措来实现总部价值。

然而，在“放权”的实践过程中，中国企业仍面临以下痛点：

- 放权速度过快。总部在放权过程中对下属板块的承接能力缺乏审慎考量，容易一放就乱。
- 过程监控不足。未针对放权建立管理体系予以支撑，导致放权过程中总部可视性不佳，可能滋生风险。
- 放权范围不当。尚未认清总部及板块各自的关键价值所在，出现“该放不放、不该放乱放”的问题。
- 放权解读不一。明确清晰地定义了总部及板块各自职责领域，但由于上下理解不一致，导致实施走样。
- 放权效果含糊。未建立回顾制度及时评估与检视放权效果，从而缺少持续改进的抓手。

部分领先中国企业总部已经意识到了在某种程度上“去中心化”的必要性，然而在“放权”的实践过程中仍旧面临痛点。

组织设计：客户响应之痛

传统的组织设计使企业面对变化反应迟缓、合作不畅，无法做到以客户为中心，难以及时应对新市场新趋势。

在中国市场，个人客户和企业客户的需求和自身特点都正在发生趋势性变化：伴随着中产及富裕阶层消费者的崛起，他们对商品和服务个性化、高品质的强烈需求愈加显现；同时，电子商务的兴起不仅改变了个人客户的消费习惯，也使企业客户趋向消费者化：更注重个人购买情感体验，更需要多渠道无缝整合的一揽子解决方案，更追求订单流程与价格的透明、可视等等。简而言之，无论身处何种行业，中国企业比以往任何时候都更难以轻易取悦客户捉摸不定的需求。

另一方面，在供给侧改革和“互联网+”热潮下，组织对客户需求的响应效率和质量将成为业务发展的关键成功因素。在以客户为中心的时代，谁能够早一步预测、满足甚至引领尚未被满足的客户需求，并以持续不断的优质产品和服务提升客户粘性，谁就更有可能占据“供给侧”的价值高地。

在这样的背景之下，许多传统企业都面临着组织变革的阵痛：

- 决策链条臃长。“我们组织机构非常庞大，层级可以高达十四层”、“公司里有许多无效的‘管理岗位’，导致低效，决策链也很长，这和互联网扁平化的管理趋势是背道而驰的”、“我们的组织开始有了一些‘大企业病’的症状，有很多

无效的层级”……中国的大企业中似乎总有类似怨声载道。

- 部门墙阻碍协作。“现在银行业市场化的氛围越来越浓，但中后台对前台的配合还是会有问题”、“不同部门的员工几乎都不怎么说话，有很多无效的管理委员会存在，但是大家每天都不怎么合作”、“互联网公司鼓励跨团队的对话与合作，在这点上我们越来越赶不上他们了”……也时常可以听见诸如此类对跨部门横向沟通、合作与协调的抱怨。

许多中国企业都面临上述问题：纵向层级过多、决策链条冗长、并可能出现冗员（特别是无效的“管理”岗位）；横向则无法有效建设跨部门团队、整合内部资源、通过协作为客户快速高效地提供产品和服务。而上述“大企业病”特征与互联网企业灵活、扁平的组织设计文化相比，更显劣势。

人才管理：“新旧交替”之痛

中国企业在人才的“新旧交替”中遭遇吸引保留不力、能力断档、基因传承的挑战。

“新旧交替”并不是“斩草除根”式的“去旧迎新”，而是在“新旧融合与传承”中提升传统人才的能力并吸收和彰显新兴人才的优势。

传统人才由于长期从事同一个行业，在思维、视野方面形成局限，致使他们对转型机会不敏感，对转型战略认识不足；同时他们可能自恃于过往成功经验，欠缺转型的激情与动力；第三，他们所拥有的核心素质、专业技能可能与组织未来转型的方向不匹配（如国际化、数字化等）。因此，传统人才在企业转型中存在“看不见”、“转不动”、“够不着”三大局限。

外部新兴人才则正好相反，作为曾经的“局外人”，他们在转型中拥有能够帮助组织客观审视、规划的“新视角”；能够成为推动转型发生的“新动力”；最重要的是，他们具备组织转型的“内行”技能与经验沉淀。

因此，组织转型迫切需要“新旧交替”。但“新旧交替”并不是“斩草除根”式的“去旧迎新”，而是在“新旧融合与传承”中提升传统人才的能力、规避局限性，并吸收和彰显新兴人才的优势，从而通过人才管理建设组织的战略性转型能力。

然而，在“新旧交替”的过程中却有诸多痛点需要克服。

- 首先，传统企业在与互联网企业的“人才争夺战”中处于旧骨干无力保留、新精英又吸纳乏术的尴尬境地。传统企业不善雇主品牌营销，对外呈现的往往是低调、务实、稳定成长的形象；互联网企业则乐于将自身“包装”为具有高成长潜力的“金牛”企业。传统企业重视制度、规范，等级化；互联网企业则鼓励创新、扁平化沟通，以及在诸如“改变世界”的企业愿景中兑现个人价值。相比传统企业，互联网企业还善于运用更多元的招聘渠道（如：竞赛、人才并购、事件招聘）彰显价值、广纳英才，并能提供长期激励和优渥高薪。以上种种对新时代的年轻人才颇具吸引力。另外，受热钱涌入和国家“互联网+”战略倡导，现阶段传统企业人才涌入互联网企业的热情也空前高涨。
- 第二，传统存量人才的“补短板”任务异常艰巨。以数字化转型为例，该战略不仅对数字化部门员工，也对其他相关职能、商业部门专业人员及组织中高层管理者提出了诸如“对技术和商业领域都具有深厚的理解”、“有能力识别和管理数字化团队和核心商业团队之间，以及跨组织的文化差异”等要求，而这些能力可能在转型之初并不充分具备。

- 最后，即使企业成功引入新领域高端人才，也往往遭遇新老传承时组织核心基因（包括长期愿景、可复制的过往核心优势、优秀文化、价值观等）不被重视甚至丢失；新旧人才间因背景、工作方式、理念等差异引起隔阂和不信任感；以及组织传统的人员管理方式，特别是激励、考核机制和工作文化不利于新兴人才和业务的培育、发展和扎根等问题。

另外，“治理”为“纲”，组织为“弦”，人才为“本”，这三大痛点在中国企业的转型实践中往往互为关联，牵一发而动全身。例如以客户为中心的组织架构的顺利落实往往需要管控模式、人才能力的快速转型作为基石，管控及人才之“痛”将成为新组织设计理念推行的极大阻碍；而在设计优化“放权”模型时也往往需要对组织架构及人才能力通盘考量。

致胜未来：组织与人才的变革之道

中国企业应如何应对组织与人才变革之路上的上述痛点？BCG基于针对大量领先国内外企业的项目经验、对标研究等，建议中国企业借鉴以下致胜未来的解决方案，以“治理”为“纲”，组织为“弦”，人才为“本”，实现组织与人才的整体转型。

“治理”为“纲”：收放有度，管理有效

总部收财务及核心人事权，放业务及其他人事权，但需要符合循序渐进、过程可视的放权前提，并及时反馈放权结果。

首先，总部和业务板块需要明确收权与放权中的平衡点，以及各自职责所在（参阅图1）。BCG认为在目前的大趋势下，中国企业总部应：

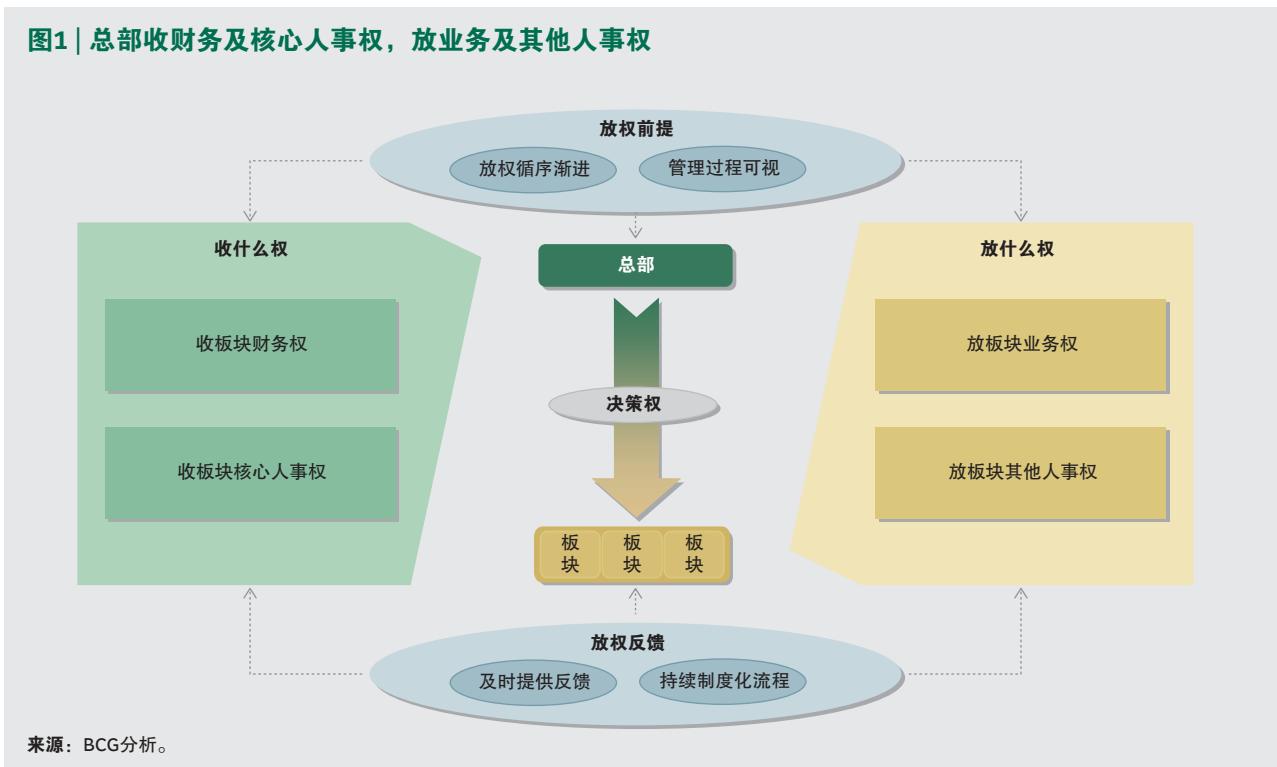
- 收财务权。保留对关键财务指标的控制，确保总部对业务的可见性，总部具体职责如：审批投资项目并提供资金；重点参与战略并购，一定程度支持其他并购流程；设置高阶财务目标，参与资金管理、税务管理及投资者关系管理等工作。
- 收板块核心人事权，放其他人事权。将关键业务岗位的人事风险降至最低，同时确保新业务板块对灵活性的要求，总部具体职责如：参与集团战略HR方向制定；任命业务板块高管，而板块层面则掌握核心人员以外的其他HR事务。
- 放板块业务权。一方面总部可能不再对业务领域具备专业指导能力，另一方面也能够提升灵活性，应对新业务趋势，总部具体职责如：专注制定集团战略及业务协同组合目标；在熟悉业务的前提下总部参与设置业务单元战略、评估绩效，但不涉及具体运营流程及工作。

其次，权力交接需要小心处理，遵循循序渐进、过程可视、反馈及时及制度化流程四大原则：

- 放权循序渐进。权力需要缓慢地放，不需要一步到位，而是边放边测试业务板块的承接能力，有交有接；同时，需要制定计划，严格遵照、逐步实施。
- 管理过程可视。通过优化财务及风控系统确保放权过程的可视性，确保总部在不介入具体明细的情况下，仍然了解业务板块运作情况。
- 效果反馈及时。建议可借助审计、内审及合规流程等支撑及时反馈，从结果上回顾和监控放权效果，并作为未来进一步优化的基础。

总部与业务板块的权力交接需要小心处理，遵循循序渐进、过程可视、反馈及时及制度化流程四大原则。

图1 | 总部收财务及核心人事权，放业务及其他人事权



来源：BCG分析。

- 持续制度化流程。即便权责定义清楚可能也难以确保从上到下对权力交接有一致的解读，因此需要固化放权流程，通过持续制度化确保落实到位。

华润集团过去十多年通过多项并购，实现了跨越式的发展，其总部管理多元化业务的实践值得借鉴。为落实放权，华润集团应用6S战略管理体系、5C价值型财务管理等管理手段，确保集团多元化、利润中心专业化；并以多元化控股下的专业化管理为基本框架，在组织模式上将业务类型分散的多个一级利润中心整合成7大战略业务单元。

在放权过程中，华润总部更多以产业发展、产品投资组合的视角管理业务单元，关注财务权（如：资本、资金、资产的统一集中管理）及核心高管人事权（如：战略业务单元及一级利润中心管理层的任命），并以全面的管理系统（如：战略、IT、风险、财务）予以支撑。

华润总部的“放权”为业务单元更敏锐地响应市场和客户创造了条件，并将总部注意力更精准地投向“增值”领域：如人才管理（发起“高级人才发展计划”，全面提升集团整体高阶领导力；成立企业大学，跨板块实施基层关键岗位人才培养）、资本运营（根据集团战略发展和资产优化要求统一配置各单元投资规模与方向，并通过资本、资金、资产的优化配置及动态调整，实现公司价值持续增长），以及创新孵化（集团牵头“孵化注资”，搜罗、并购项目，待其盈利后再溢价卖出，并注入上市主体，从而实现领域扩张）等。

组织为“弦”：“精益组织”，“模块化”协作

缩短决策链条及打通部门墙，可以借助“精益组织”及“模块化”实现。

BCG认为，借助精益组织的Delayering™工具，能够帮助组织精简骨架、缩短决策链条、从而提升组织效益和对客户的响应速度（参阅图2）。同时，“塑身”之后，由于组织中有了更多“决策者”而非“分析师”，各级员工的决策承担意识和能力也将加强。

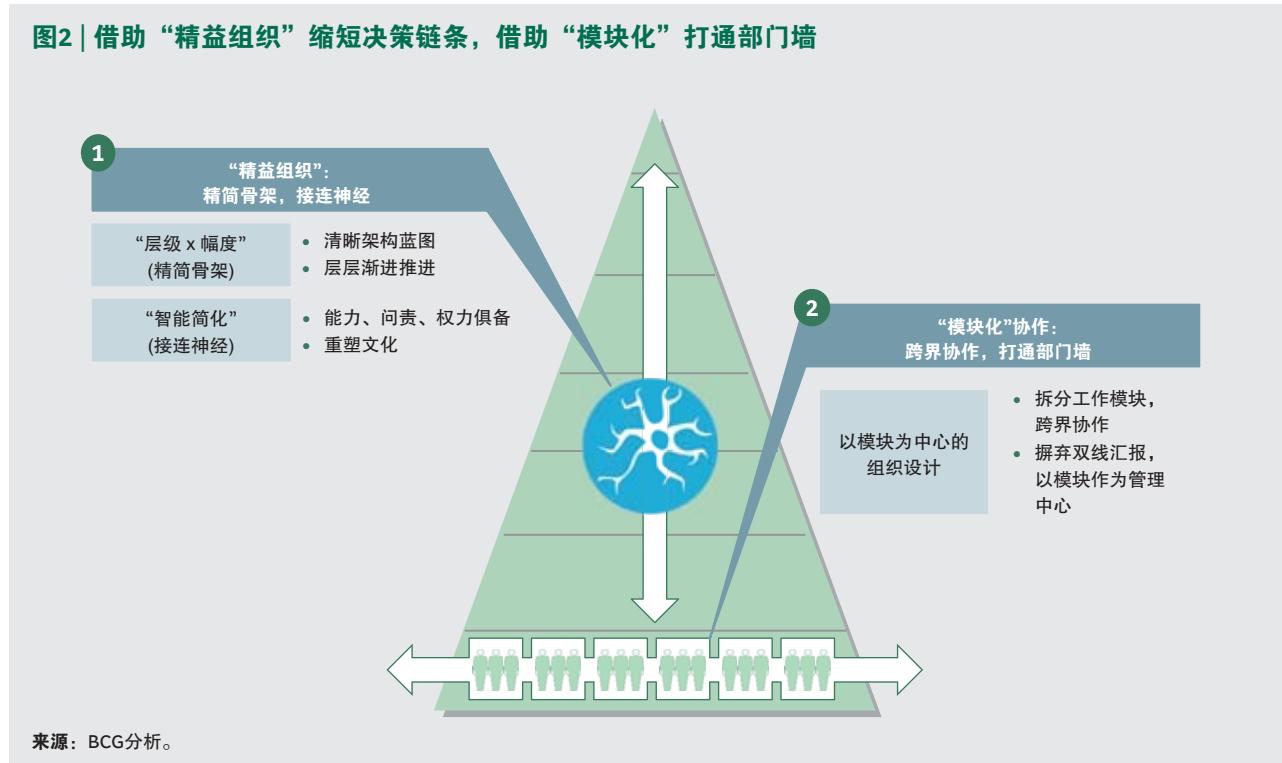
在精益组织的案例中，其中一个实施关键点是清晰设计“层级×幅度”的优化骨架，并层层推进实施。具体地，可以通过合并团队，扩大管理者的管理幅度；实施扁平化管理，消除不必要的管理层级等方式完成。

另一个关键点是在骨架之外，借助BCG“智能简化”（Smart Simplicity）的方法论接连组织的神经系统，在确保新的能力、问责、权力三要素体系完备的情况下重塑组织文化，确保精益组织架构的顺利实施。对企业变革的传统理念认为，要改变人们的行为方式，首先要改变他们的观念、感受和价值观，从而刺激员工行为变化，最后借助优化大环境（如领导力、人员和发展、组织和流程设计）予以支撑。而BCG的“智能简化”则将改变大环境作为变革驱动点，促使员工自然而然地表现出组织所鼓励的行为，并使观念、感情和价值观顺势扭转。

某全球知名银行2010年全球组织转型项目便是大型组织精益瘦身的经典案例。其涉及26个国家和地区，数十万全职员工，转型规模空前浩大、也尤其复杂艰巨。当时，该银行在全球的组织机构都面临着日益迅速变化的客户需求，然而其组织冗长的管理链条、偏小的管理幅度（很多管理者只有1-2名下属）导致决策缓慢、资源浪费。

在BCG的支持下，该银行首先规划了精益组织的指导原则及蓝图，最主要的内容是对组织层级及管理幅度数进行了明确的标准界定（其他还包含：规划各业务及职能

图2 | 借助“精益组织”缩短决策链条，借助“模块化”打通部门墙



部门运营模式、架构图、工作流程、权责界面梳理、员工人数及成本测算等）；第二步，该银行建立了总部、区域、国家三层PMO团队，作为权力变革的引擎，确保设计方案自CEO向下级管理者层层传达和严格落实。

同时，该银行还借助“智能简化”原则开展大量调查、访谈和研讨会，获取了有关员工行为痛点的宝贵反馈，在此基础上针对能力、问责与权力三要素，制定干预措施，确保“神经系统”互联互通。最终，项目成效凸显，不仅帮助该银行“瘦身”成功，节省开支约30亿美元，更优化了前后台日常运营支出比重，强化了以客户为中心的组织设计导向。

除了“精益组织”之外，BCG认为，摒弃双线汇报、以模块作为管理中心的“模块化”工作团队有助于打通部门墙，实现组织内部的跨界协作，是以客户为中心的组织转型的有效手段。

受互联网公司Spotify启发（参阅附录“Spotify的‘模块化’组织实践”），荷兰

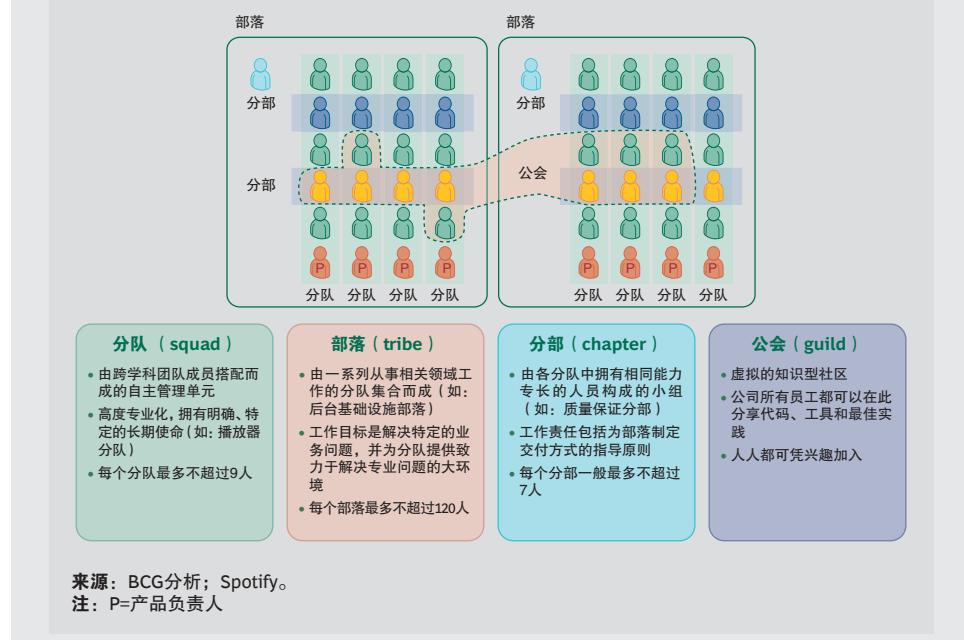
SPOTIFY的“模块化”组织实践

“模块化”组织的一个应用代表是来自瑞典的科技公司Spotify，它基于“社区化比组织架构更重要”的理念，建立了以“分队”（squad，拥有明确、特定的长期使命，跨专业人员组成的自主管理单元）为核心的组织模式，并通过“部落”（tribe，多个从事相关领域工作的分队集合）、“分部”（chapter，由各分队中拥有相同

能力专长人员构成的小组）以及“公会”（guild，虚拟知识分享社区）三大组织体系予以支撑（参阅图表）。

“模块化”并非是典型的矩阵式组织，其分队中的纵向“产品负责人”侧重于制定开发更好产品的目标（即：接下来开发什么），而横向“分部领导人”则侧重于技术卓越性（即：如何更好地进行开发）。

图表 | Spotify建立了“模块化”组织



国际集团（ING）旗下的荷兰本地银行机构ING Netherlands出于响应日新月异的客户需求、打破组织壁垒、提升工作效率以及吸引数字化人才等目的，启动了“模块化”组织的转型项目，也为传统“大象型”企业借鉴互联网“脱兔型”组织模式树立了典范。（参阅BCG于2016年1月出版的聚焦报告《金融机构数字化转型中的组织和人才突围》。）在BCG的支持下，ING Netherlands充分汲取了互联网公司在组织敏捷性和协作文化上的优势，并结合自身特征，设计了包括客户体验、内部支持、客户服务等“模块化”分队和部落，最终实现了20%以上的效率提升，在客户需求满足和内部创新方面也成效卓著。

ING Netherlands对模块化组织的应用并非一蹴而就，其大规模转型经验对具有类似诉求的传统企业颇具借鉴意义：确保锐意进取的领导层在时间投入上具有高度承诺，同时，全员上下协同、具有拥抱革命性变革的强大决心；先期试点中确保透明沟通，不断向组织各层级解释“模块化”概念，并提供反馈渠道，积极搜集来自组织的高价值洞察；在组织变革方面具备一定经验，先期已通过跨领域团队开展了一项运营卓越转型项目，同时IT团队在两年前也已局部实施过“模块化”变革；在搭建“骨架”之外，接连“神经”——持续强化新架构下员工应有的行为和组织文化标准。

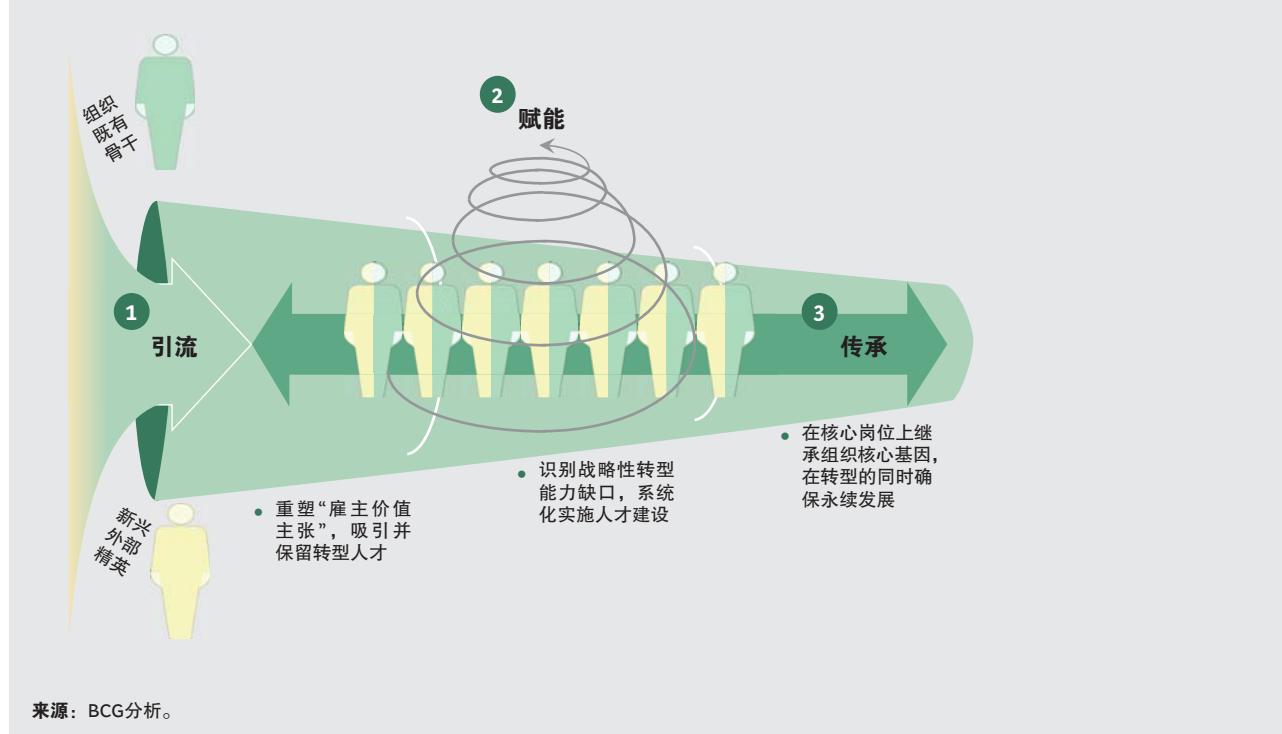
人才为“本”：三部曲之引流-赋能-传承

通过引流-赋能-传承，建设战略性转型能力，确保组织永续发展。

BCG认为，中国企业应首先重塑“雇主价值主张”，建立和目标人才的持续互动关系，确保转型人才的加入并被鼓舞留在企业（参阅图3）。

需审视的雇主价值主张“供应要素”包括：组织声望、工作环境、奖酬方案、员

图3 | 通过引流-赋能-传承，建设战略性转型能力，确保组织永续发展



为了争夺千禧世代（Millennials）的人才，企业更需要不断提升自身雇主价值主张对年轻人才的吸引力，转变招人理念，将“人才”视作“客户”，以“推销工作”取代“人员招聘”。

工成长发展机会等。尤其的，如今为了争夺千禧世代（Millennials）的人才，企业更需要不断提升自身雇主价值主张对年轻人才的吸引力，转变招人理念，将“人才”视作“客户”，以“推销工作”取代“人员招聘”。针对年轻人“希望工作生活能融合而非平衡”、“喜欢合作型企业文化而非竞争性文化”等特征与诉求，通过设计与实施体系化的雇主品牌形象战略，向目标人才彰显富有吸引力的雇主形象。在具体沟通时，可借鉴互联网企业的创新实践：除了传统平面媒体、公关活动外，还利用互联网社交媒体、公益活动、竞赛等方式增加与目标人才的密切互动。

中粮贸易与招商局集团合资成立粮食全产业链电商平台——粮达网，新板块除了借助双方股东传统优势外，更需要引入互联网人才予以支撑。在BCG的支持下，双方股东为粮达网打造了不同于国企传统模式的“互联网化”的新形象，重新定义及实现了其“雇主价值主张”：相对独立和宽松的“创新土壤”，在战略目标共识之下不介入日常运营；考核指标灵活，关注商业模式成功试验和关键里程碑的达成；招聘渠道开放，乐于吸纳背景多元的各领域精英；倡导激情、创新和干劲的组织文化；在薪酬上也更贴近互联网行业特性，确保竞争力。

其次，识别战略性转型能力缺口，系统化实施人才建设。

传统人才培养项目往往“为培养而培养”，战略导向性不足。BCG认为，只有将人才建设与组织战略性能力打造紧密结合，才能发挥最大价值。前提是需要利用组织战略成熟度诊断或其他人才技能测评工具，结合战略诉求，识别赋能需求。

在实施中，应通过模块化设计“软硬兼施”，即在自我意识启发、沟通合作、团队建设、授权辅导等领导力培养外，强化战略性业务能力的输入，包括：如何制定与实施战略、如何驱动价值创造、如何引领变革、如何管控风险、如何实施数字化转型、如何开展国际化业务等。尤其是针对组织越来越“旺盛”的创新能力发展需求，需围绕业务模式创新、开发创新思维、打造创新文化、以客户需求为中心的创新等话题实施能力建设。在具体手段上，应根据成人学习习惯，广泛提供学以致用的机会（如自我反思、上级辅导、工作中的嵌入式学习等），并与时俱进，尽量借助APP、社交媒体平台等数字化学习场景实现，以降低成本并增加趣味性。

中国某领先制药企业面临组织转型，在先期战略项目中，BCG识别出其领导力与人才是战略落地过程中的短板。因此，在BCG的后续支持下，该企业从“21世纪领导力素质模型”创建、诊断开始，结合业务背景，设计6大发展重点，实施为期半年的“高层领导力发展计划”。该培训计划除了高层领导力强化和自我意识启发外，还侧重打造战略思维，提升战略落地和战略项目执行能力，并帮助凝聚战略共识，培养协同的团队工作文化。之后，BCG又为该企业成功实施了“100位中层领导力发展计划”，并以系统性视角设计企业大学蓝图，持续夯实组织人才基石，打造转型所需的第一代领导人。

第三，在核心岗位上继承组织核心基因，在转型的同时确保永续发展。

在粮达网的案例中，我们同样看到中国企业在业务转型、人才能力升级的过程中，对保留、传承组织核心基因的高度重视。其CEO、财务总监及人事总监均由股东方选派组织内既有优秀干部担任。由于他们不仅深谙股东方组织体系的文化和价值观，且在过往业务实战中表现出了触类旁通的快速学习能力，奋斗拼搏的互联网精神，以及感召团队的领导魅力，因此成为了传承组织基因、驱动业务转型的最佳人选。同时，通过建立董事会制度，股东方能够前置性把控粮达网人事、财务上的重大事项，从规划和预算角度为新业务预判风险，确保其稳健发展。



以预见，在新常态下，组织与人才能力将成为企业致胜的“永动机”。为此，中国企业首先应当认清新常态及供给侧改革、全球化、“互联网+”三重趋势对组织与人才的影响，树立“物不因不生，不革不成”的变革决心。在具体方法上，“万变不离其宗”——中国企业需要遵循放权模型，在组织扩张中“收放自如”；借助“精益组织”及“模块化”，提升以客户为中心的内部决策与合作效率；通过引流-赋能-传承，构建人才转型能力。“变则通，通则久”，相信中国企业定能全力把握转型契机，迎难而上，在新常态下成就一番新辉煌。

关于作者：

廖天舒（Carol Liao）是波士顿咨询公司的大中华区董事总经理、资深合伙人。
如需联络，请致信liao.carol@bcg.com

周园（Yvonne Zhou）是波士顿咨询公司的合伙人兼董事总经理。
如需联络，请致信zhou.yvonne@bcg.com

杜伟（Victor Du）是波士顿咨询公司的合伙人兼董事总经理。
如需联络，请致信du.victor@bcg.com

阮芳（Fang Ruan）是波士顿咨询公司的资深董事经理。
如需联络，请致信ruan.fang@bcg.com。

蔡菁容（Regina Tsai）是波士顿咨询公司的项目经理。
如需联络，请致信tsai.regina@bcg.com。

张嘉伟（Vincent Cheung）是波士顿咨询公司的咨询顾问。
如需联络，请致信cheung.vincent@bcg.com。

张奕蕙（Katharina Zhang）是波士顿咨询公司的组织与人才专项分析师。
如需联络，请致信zhang.katharina@bcg.com。

致谢：

作者要感谢参与“BCG中国企业文化与人才变革之道研讨会”的各位企业领导和专家代表，并特别感谢给予本报告案例支持的华润集团、ING Netherlands、中粮贸易、粮达网。同时，作者还要感谢Martin Danoesastro、Grant Freeland、Jim Hemerling、Debbie Lovich、Fabrice Roghé、Tom Schotkamp、Eddy Tamboto、Dean Tong、陈白平、李佳颖和徐勤对本报告的构思与撰写给予的大力协助，以及报告后期的编辑和制作团队：Limberis June、Gilfond Pamela、顾璿、安健、梁瑜、詹慧和连淼。

更多联系：

如果您希望与我们作进一步探讨，请联系任何一位作者。

如需获得有关BCG的详细资料，欢迎访问：bcgperspectives.com
或登陆我们的大中华区网站：www.bcg.com.cn

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：





阿布扎比	芝加哥	基辅	慕尼黑	上海
阿姆斯特丹	科隆	吉隆坡	名古屋	新加坡
雅典	哥本哈根	拉各斯	新德里	斯德哥尔摩
亚特兰大	达拉斯	利马	新泽西	斯图加特
奥克兰	丹佛	里斯本	纽约	悉尼
曼谷	底特律	伦敦	奥斯陆	台北
巴塞罗那	迪拜	洛杉矶	巴黎	特拉维夫
北京	杜塞尔多夫	罗安达	珀斯	东京
柏林	法兰克福	马德里	费城	多伦多
波哥大	日内瓦	墨尔本	布拉格	维也纳
波士顿	汉堡	墨西哥城	里约热内卢	华沙
布鲁塞尔	赫尔辛基	迈阿密	利雅得	华盛顿
布达佩斯	胡志明市	米兰	罗马	苏黎士
布宜诺斯艾利斯	香港	明尼阿波利斯	旧金山	
卡尔加里	休斯顿	蒙特雷	圣地亚哥	
堪培拉	伊斯坦布尔	蒙特利尔	圣保罗	
卡萨布兰卡	雅加达	莫斯科	西雅图	
金奈	约翰内斯堡	孟买	首尔	
				bcg.com