

重塑 变革

新蓝图：实现持续和高效的成功变革

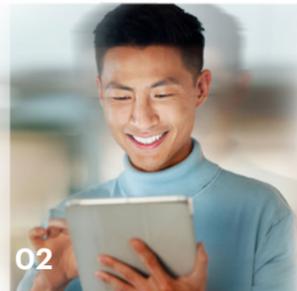
>
accenture
埃森哲

目录



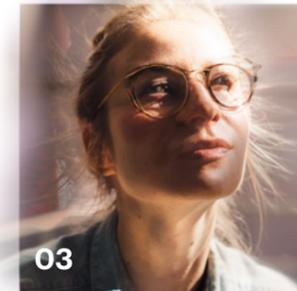
持续变革成为新常态

03-05



目光所及,身有所感——
变革无处不在

06-12



变革商

13-26



从洞见到行动

27-37



克服障碍,持续变革

38-40



要实现持续和高效的成功变革,
领导层至关重要

41-44



群策群力,重塑变革

45-46

持续变革成为 新常态

业务联系人

哈亿辉 (Robert Hah)

埃森哲大中华区战略与咨询事业部总裁

黄雪明(Christina Wong)

埃森哲大中华区战略与咨询事业部董事总经理、
人才与组织绩效主管

朱颖诗 (Sharon Chu)

埃森哲大中华区战略与咨询事业部董事总经理

张逊 (Xun Zhang)

埃森哲大中华区战略与咨询事业部董事总经理

概要

在当今的商业环境中，持续变革已成为新常态。有效驾驭变革对于战略落实和企业发展至关重要。

生成式AI时代，传统的“变革管理”概念将相应升级。¹当下，我们面临着双重挑战：如何提高员工参与度，同时实现企业盈利目标。

我们正身处在一个重要的转折点，市场环境、技术发展、员工期望都发生了前所未有的变化。企业高管必须具备足够的能力，有效衡量并充分驾驭这些变化。然而，很多高管对相关实践并不了解，更不用说应用了。很多人会对即将到来的“新一轮转型”感到恐惧，我们的研究将探讨如何改变观念，将其转化为组织与员工创新成长的机会。

我们发现，众多企业领导有着高度的共识，他们中的绝大多数认为变革势在必行。另一方面，他们又缺乏实现变革的信心：²

80%

的受访企业已将变革列入长期愿景。

95%

的受访企业在过去三年中进行了两次以上的变革。

96%

的受访高管计划在未来三年内将5%以上的营收用于变革项目。

100%

的受访高管预计员工队伍将出现重大变化。

然而，只有30%

的受访企业对自身管理变革的能力充满信心。

我们的研究描绘了一幅全新的变革蓝图，助力企业在持续变革中实现卓越。我们建议企业大胆应用那些经过验证的实践方法，同时，通过应用新技术采用创新举措。我们将这套实践体系称为“变革商”（Change Capability Quotient）。

在这幅蓝图中，如果企业改善管理变革的成熟度，就可以增强活力与韧性，不断超越预期，取得实效，具体来说表现为以下几点：

更高

的财务业绩，年收入增长率比其他企业平均高出5个百分点。

更好

的工作体验，全方位地满足员工需求，释放其潜能，员工达到理想状态（Net Better Off）的可能性是其他企业的2倍。

更快

地成功转型，领先企业如期达成目标的可能性比其他企业高出80%。

企业更有可能跻身“重塑者”行列——重塑者仅占全体受访企业的9%，他们不仅能够实现转型，而且持续胜出。

企业领导能否成为“变革总设计师”，这是我们研究的重点。他们不仅要发起变革，还必须将变革观念植入企业文化，使其与企业核心使命、变革目标保持一致。企业领导如果能够很好地为变革厘清思路、注入动力，他们就不只是在管理变革，从某种意义上来说，他们在激励、推动变革。

“变革商”为实现持续和高效的成功变革描绘了一幅蓝图。我们的研究将那些和成果息息相关的实践经验加以汇总。借助变革商，埃森哲将助力企业领导成为杰出的变革总设计师，综合运用各种实践方法，指引企业在日新月异的商业环境中蓬勃发展。

从潜能

到可能

在持续变革的时代构建韧性文化

目光所及，身有所感——变革 无处不在

变革如此频繁，又涉及方方面面。

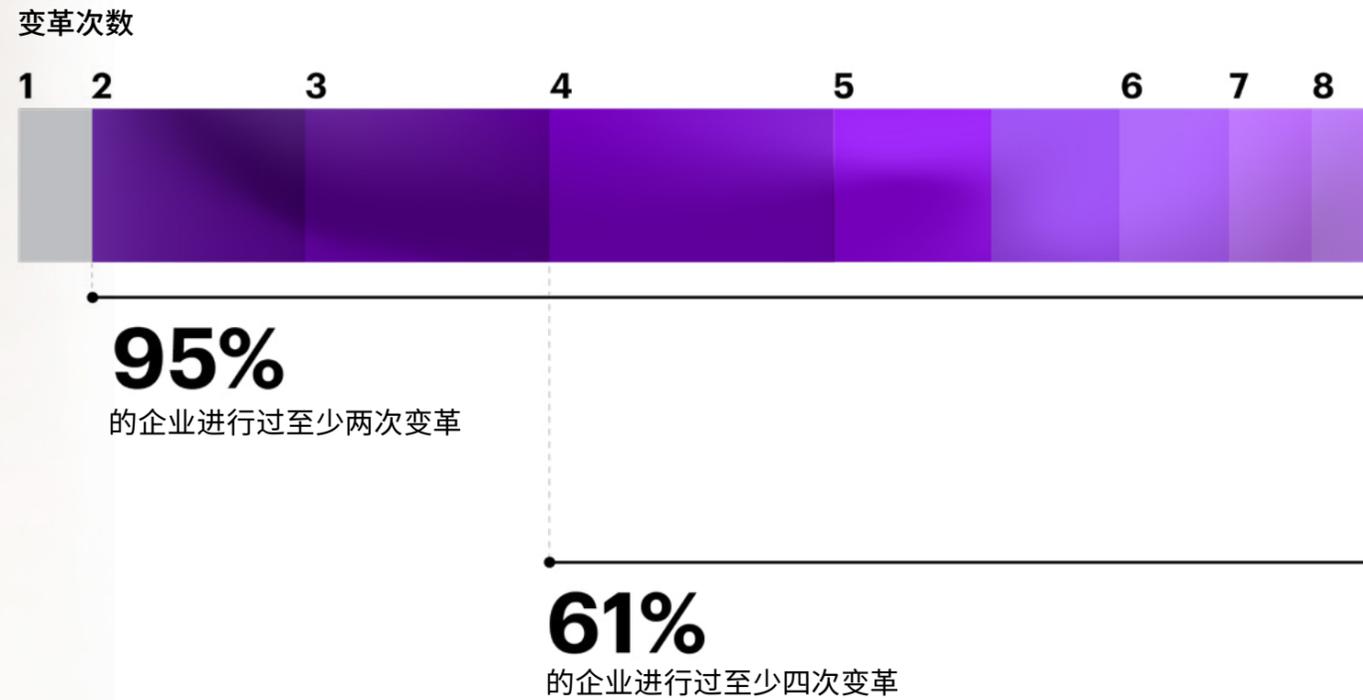
坦率而言，人们在感到振奋的同时，也心存疑虑。



调研发现：

- 95%的受访企业在过去三年中进行过至少两次的变革。
- 61%的受访企业进行过4-8次变革（见图1）。

图1. 过去三年中企业变革次数（受访企业所占百分比）



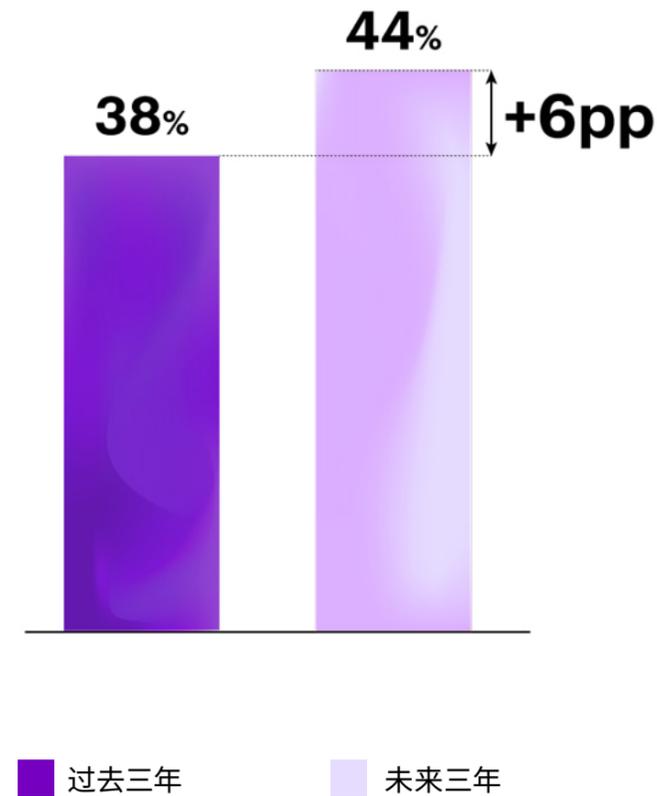
资料来源：埃森哲商业研究院基于“埃森哲重塑变革首席高管调研”进行的分析，样本量=1000位高管。

无论是对于颠覆者还是被颠覆者来说，变革都在继续。生成式AI时代已然来临，这是推动未来变革的首要力量（见图2）。我们的工作内容、所需技能、彼此之间的协作方式均将不同于以往——在被AI重塑的工作环境中，受其影响的工作时长比例达到惊人的44%。³展望未来，企业领导需要专注于以人为本的变革，构建韧性文化，以成功应对即将到来的颠覆浪潮。

化压力为动力

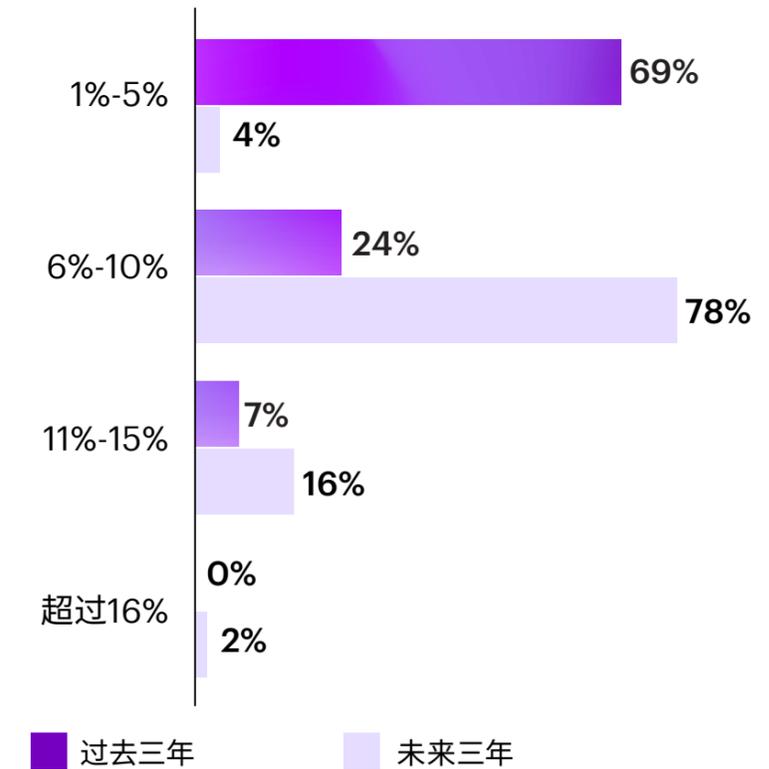
毋庸置疑，变革是绝大多数企业未来工作的重中之重。80%的受访企业将其看作长期愿景的重要组成部分，多达96%的首席高管已计划在未来三年内，将超过5%的营收用于变革项目（见图3）。然而，与如此之高的投资额相比，企业领导对取得实际成效的信心却很低。只有30%的高管预计在未来三年可以大幅提升绩效。⁴

图2. 生成式AI的应用是推动变革的首要因素
(认同这一观点的受访高管比例)



资料来源：埃森哲商业研究院基于“埃森哲重塑变革首席高管调研”进行的分析，样本量=1000位高管。

图3. 企业针对变革项目年均投资
(占其总营收的比例)



资料来源：埃森哲商业研究院基于“埃森哲重塑变革首席高管调研”进行的分析，样本量=1000位高管。

由此可见，企业领导面临着一个关键问题：随着变革步伐加速，企业为转型变革倾注了远超以往的投入，如何才能保证这些投资获得**更高、更好、更快**的回报？

他们需要设计出有效的变革举措，源源不断地推动创新与增长，并点燃全体员工积极拥抱变革的热情。为了帮助他们找到正确答案，埃森哲基于广泛的事实基础和实证研究，明确定义了持续变革的关键能力，以此校准成功方向。**我们将这一衡量体系称为“变革商”**。



图4. 持续变革的六大能力。

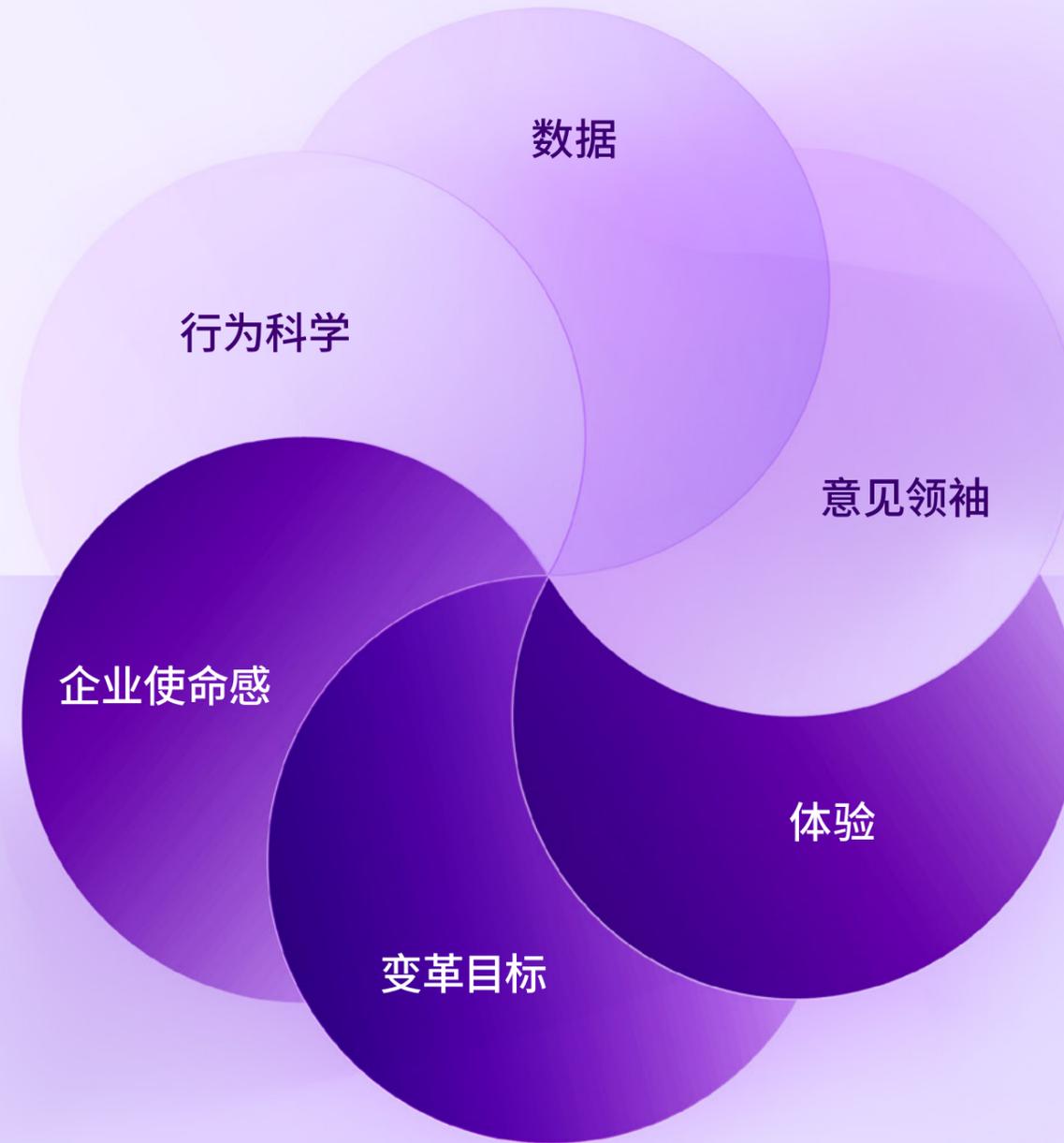
变革商

创新维度

这些能力代表了新的思维与实践方法, 能够将洞见转化为行动。

基石维度

众所周知, 这些能力能够推动成功, 但往往未得到持续应用。



运用行为科学实现量身定制的变革, 找到并激发真正能改变行为的因素。



利用数据和AI提升洞察力, 更清楚地了解企业整体所受的影响, 以便领导根据需要调整变革方法。



扩展企业内外部的意见领袖网络, 用真诚、可以信赖的态度来激发员工变革热情。



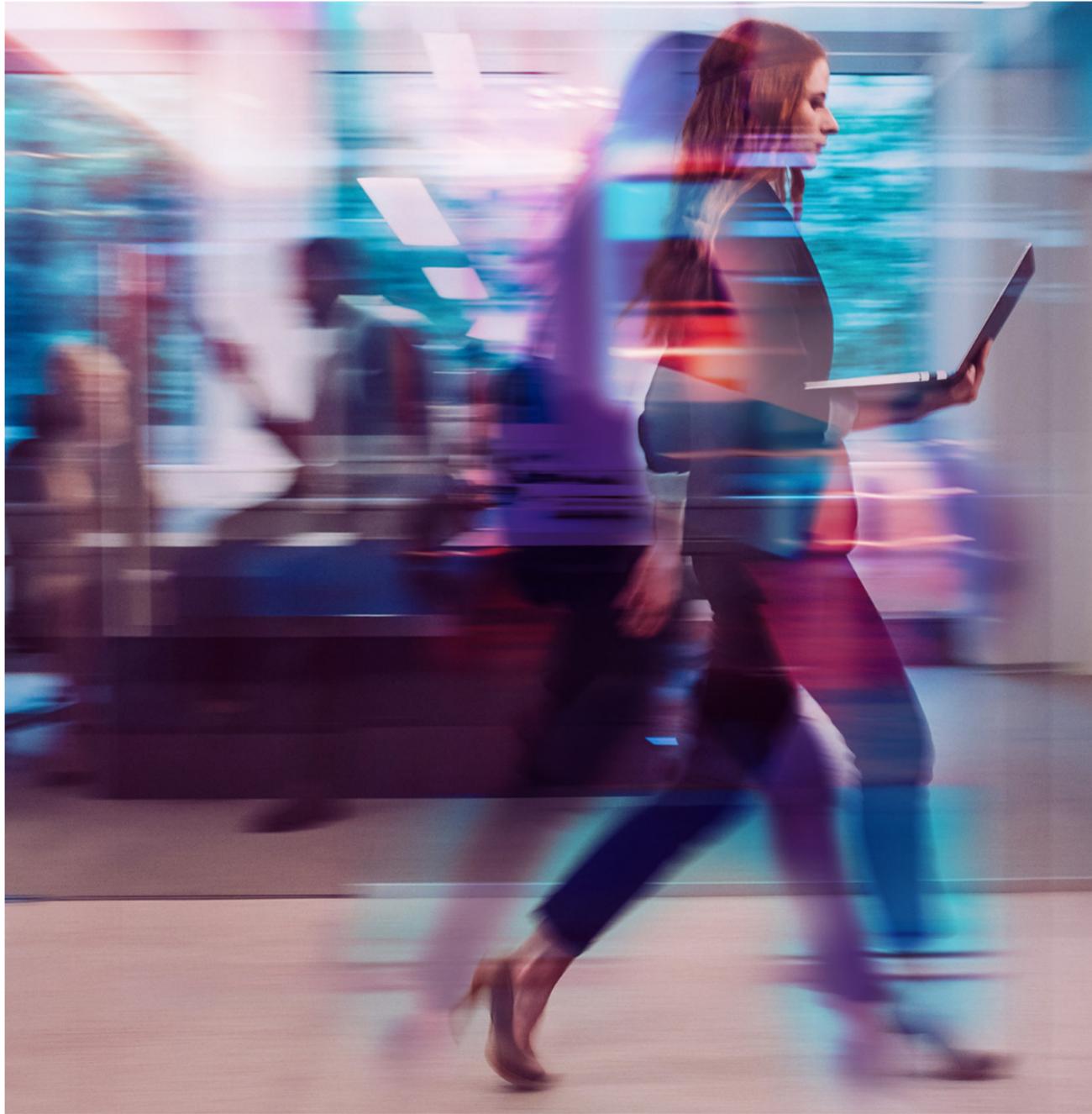
将变革与企业使命感联系起来, 鼓励双向交流, 增强员工参与感和敬业度。



明确变革目标和员工期望, 确保投资方向与之一致。



打造创新体验激励员工成长, 为员工持续学习与进步营造好的环境。



您是否已经为重塑做好准备？

一批锐意进取、开始执行重塑战略的企业正在显著超越竞争对手。在埃森哲调研中，这些脱颖而出的“重塑者”仅占受访企业总数的9%，他们通过改进技术、数据、AI、新的工作方式，持续不断地进行重塑，将变革打造成一项核心竞争力。事实上，80%的“重塑者”会定期评估自身变革工作的成效，以确保这些努力与整体重塑计划同向而行。⁵企业如能取得较高的“变革商”得分，成为“重塑者”的可能性将是其他企业的2.2倍。⁶

唯有构建正确的能力组合，企业方可顺利展开重塑。
变革商体系为管理者提供了完善规划自身能力的蓝图。

从艺术

到科学

使变革成为可预测的积极力量

变革商

当今,所有领导者都需要深入了解变革之道,塑造企业文化,落实发展战略。驾驭变革并非一项单独任务,它已成为领导力必修课之一。

但是,企业运作方式和领导者管理手段的转变往往很难量化。一直以来,进行此类活动通常依靠艺术直觉,而非科学规划。通过本次调研,埃森哲向企业揭示,如何将变革转化为一种更可预测的积极力量,推动企业全面重塑。

调研概览

从艺术到科学

我们希望为企业领导绘制一幅规划蓝图，厘清诸多复杂因素，合理布局技术驱动的持续转型。凭借埃森哲的深入研究以及我们为客户实施的数千个转型项目实践经验，我们确定了一系列措施，不仅能提高企业财务绩效，还能使员工和团队受益。

我们创建变革商体系的主要目的在于：

1. 量化变革实践，使之更具可衡量性与可实现性。
2. 明确变革能力成熟度与企业绩效之间的联系。

调研方法

本次调研为怎样构建有效的变革领导力提供了新的实证依据。

我们广泛分析了企业常用的变革之法：

- 我们访问了全球140位变革专家，并对来自95个国家、25个行业的400家企业进行了纵向分析和行为洞察，从中提炼出变革实践方法。
- 通过主题分析，我们将这些变革实践方法归纳为推动持续变革的六大能力。

我们还研究了变革实践成熟度及其与企业绩效之间的联系。

- 我们对17个国家、14个行业的1000位企业高管和5000名员工开展了调查，以了解变革举措实际执行的深入程度。
- 我们验证了变革成熟度与财务、非财务绩效之间的关系，以更好地了解变革实践与企业绩效的联系。

完整说明请参见第47页的“关于本次研究”。

基石维度和创新维度

现在,我们已经洞悉了领军企业所采取的措施和行动策略。他们成功驾驭变革的秘诀是:有效运用持续变革的关键能力。

基石维度

众所周知,这些能力能够推动成功变革,但往往未能得到持续应用。

- **将变革与企业使命感联系起来**,鼓励双向交流,增强员工参与感和敬业度。
- **明确变革目标**和员工期望,确保投资方向与之一致。
- **打造创新体验**激励员工成长,为员工持续学习与进步营造好的环境。

创新维度

这些能力代表了新的思维和实践方法,能够将洞见转化为行动。

- **运用行为科学实现量身定制的变革**,找到并激发那些真正能改变员工行为的因素。
- **利用数据和AI提升洞察力**,更清楚地了解企业整体所受的影响,以便领导根据需要调整变革方法。
- **扩展企业内外部的意见领袖网络**,用真诚、可以信赖的态度来激发员工变革热情。

基石维度

对于曾经参与过变革项目的人员来说，此类能力可能并不陌生。如今，它们仍然不可或缺。

将变革与企业使命感联系起来——领军企业会通过引发共鸣、坚定决心来激励员工。为了做到这一点，它们着力清晰地传达愿景，使员工明白为何变革十分必要；同时，它们还将愿景充分融入日常工作。

领军企业还在想方设法地促进双向交流。例如，建立常规化的低压力渠道，征求员工的反馈意见。与此同时，它们能够及时解决员工所关心的问题，培养包容的文化氛围。这样一来，员工能够感觉自身受到重视——他们的意见很重要，他们也是变革的推动者。

明确定义变革目标——变革行动的成败，取决于能否统一全体员工对于成功的理解，其中涉及到财务和非财务两方面的价值评判。通过清晰了解每个利益相关方群体的价值创造期望、衡量并通报进展情况且不断采纳反馈意见，企业能够点燃员工鼓励和拥抱变革的热情。

有明确变革目标的企业会根据目标的优先次序合理进行投资，包括人才培养、利用技术提高效率、通过知识共享平台促进协作。

打造创新体验——包括AI在内的先进技术正在影响企业及员工所需的工作技能。而新的工作方式需要新的观念，领导们应身先士卒，在企业内部形成一种持续学习和进步的文化。注重改善员工体验的企业领导，不仅能激励员工做出改变，还能促使其主动推广变革举措，不断进步与成长。

领军企业会根据员工的个人发展意愿制定明确的目标。随后，通过提供相关培训和技能提升机会，使员工感受到关注与支持。借助用户旅程和反馈回路等客户体验方法，企业可以鼓舞员工由衷接纳变革，并积极推动变革。同时，辅导计划也可以培养员工信任感和归属感。知识共享一旦成为常规工作内容的组成部分，员工就会相信自己可以掌控变革——员工并不是被动接受变革，而是员工和企业共同驾驭变革。



创新维度

将新涌现出的实践方法与基石能力相结合，企业领导可以加速变革，提升变革能力，从而产生更大影响。得益于数据和AI的广泛应用，这些创新能力能让企业更了解员工的实际行为，洞悉他们对一些变革举措的反应。

基于行为科学的个体定制化变革——越来越多的企业引入行为科学方法，运用技术和AI/分析工具深入解析员工的动机、观念和能力。通过这些洞见，企业可以明确需要改进的方面，需要扫清的障碍。在变革中，企业可以对传达给员工的信息进行定制化，并及时微调，通过细微的环境调整潜移默化地影响员工行为，这样一来，企业就能够更有效地引导全体员工的积极行动。

这些定制化策略不仅能加快员工接受变革的速度，还可激励他们积极解决问题、开展创新。当企业建立起畅通的信任沟通渠道后，员工就会将解决方案反馈给企业，从而形成“飞轮效应”，推动实际行为的转变。

以某银行为例，管理层为提升客户服务水平，启用了一款新的数字平台。他们采用行为科学策略和激励理论，减轻员工的担忧。例如，管理层会进行充分的内部沟通，强调新平台的效率优势。他们还推出了由AI创建的个性化教程——内容紧凑且富有吸引力，能够帮助员工轻松愉快地学习新任务。员工迅速、毫无压力地采用了新技术，顺利过渡到了新平台。接下来，管理层沟通重点则放在了经验分享，他们让一些员工分享新技术如何帮助他们高效完成工作、增加客户互动，以此来带动全体员工积极参与。

埃森哲，用数据驱动变革

充分利用数据，采用新技术，改善工作方式

埃森哲拥有一支遍布全球的员工团队，这些员工能否利用最新的技术和工作方式，快速迭代创新，对于我们的业务发展至关重要。我们深知，只要发起一场新的战略变革，各地的员工态度都不尽相同。因此，我们借助行为科学，以精准了解员工心态差异为基础，确定了定制化的沟通方式。

我们首先研究了不同业务部门的员工心态。数据显示，他们中存在着六种基本倾向——从热衷采用新技术，到尚未了解新技术的价值。我们还研究了员工采用新技术所面临的主要挑战，包括工具的相关性、与日常工作的整合、可用性问题。

为了将这些挑战转变为机遇，我们采用社交化宣传策略，充分展示这些新技术的用法、价值和实用性。我们还精心设计了有针对性的学习、交流、指导策略，以满

足特定需求；并通过正向强化和实例来鼓励员工。这些量身定制的举措包括：让热衷新技术的员工尽早使用、同事指导、分享成功案例等。

通过数据和研究洞察来提供定制化、个性化的体验，我们可以有效推进新技术和新工作方式。这种基于行为科学的方法，不但可以增强员工的参与度、工作效率、信心，还可以帮助埃森哲不断创新、提质增效。

利用数据形成洞察——在变革中使用实时数据和AI,可以帮助企业领导掌握哪些变化正在发生、哪些领域受到的影响最大,以及采取哪些行动才能实现投资收益最大化。这听起来是很浅显的道理,但实际上,许多企业才刚刚开始像处理客户、服务数据那样,认真去分析变革数据。通常,企业更关注具体举措(产出),而非这些举措所带来的实际价值和影响(成果)。

企业对变革影响的洞察力越强,就越能化洞察为行动,取得成果。我们欣喜地看到,数据和平台的飞速发展进一步增强了我们利用各种分析工具来管理变革的能力。

当前,我们发现企业已经从单纯依赖传统调查问卷、焦点小组转向那些能更细致了解员工感受的工具。同时,生成式AI工具在企业日益普及。这些工具可以帮助我们基于员工经验,获得大量隐性知识。

这一领域的创新包括:基于实证的组织动态测量、持续反馈和多来源数据收集,以及培训业务人员更好地使用数据。这些创新为企业高管团队提供了必要的知识和建议,使他们能够基于实证做出决策,更快、更具确定性地引领变革。

在实践中,基于数据快速调整、持续改进,对于建立领先的变革力极为关键。譬如,某家**大型零售商**正在进行一项变革,利用先进的分析工具,监测员工参与度和变革接受度,并查看各部门的技能数据。通过实时了解这些动态数据,该企业能够迅速介入,提供有针对性的学习机会,并在员工最需要之处给予支持,从而顺利推进变革,取得了很好的成果。

变革数据

从简单的统计模型到机器学习、深度学习,新方法层出不穷,这些新方法可以帮助企业了解不同利益相关方的行为模式,找到效果最好的举措。越来越多的企业不仅仅止步于数据收集,开始基于成果衡量各种关键因素,例如:

- **就绪度**——员工是否已经做好准备迎接变革?
- **参与度**——员工如何看待变革的方方面面(如领导层信息传达、学习干预措施、绩效支持工具)?
- **有效性**——设定的计划是否达到了预期效果,能否通过获取数据、生成洞见、调整行动不断改进成果?
- **情感**——变革对员工体验有着何种影响?变革是否带来了更多的心理安全感,能够帮助员工表达情感、管理情绪,从而提高工作积极性和留任率?
- **以数据驱动行动**——能实现目标的行动方案是否与数据分析、行为科学、过往经验所带来的洞察有相关性?

扩展变革网络到意见领袖层面——平易近人且知识渊博的团队成员，无疑是最佳的变革传播者。他们拥有强大的影响力，能够激发信任，令人敞开心扉。他们会采用通俗易懂、广泛包容的诠释方法，鼓励同事们寻求帮助，共同为变革做出贡献。领导层应采取结构化方法，为意见领袖提供各种必要的工具和支持。这些意见领袖能够在团队内持续传播变革信息，带动整个团队更积极地参与变革。

一家全球产品制造商让一线团队来充当安全改进工作的变革先锋。公司根据员工的威信选出合适的员工，对他们进行全面培训并配套提供各种资源。公司还针对如何开展有效的传播，提升了这些员工的技能，这样，在整个变革过程中，员工就能很好地进行知识共享。

总体而言，这家企业收效颇丰——工厂各种安全事故大幅减少，员工敬业度也有所加强。员工感觉到自己是推动变革的一份子，所以就更有信心，凝聚力加强，做事情也更主动，最终达到安全改进、卓越运营的效果。这种影响不仅仅是短期的安全改进，企业形成了持续改进、互相协作的文化，员工也感觉自身与企业目标关联度更强。这种良性循环也为企业未来的变革奠定了可持续的基础。

另一方面，企业不应只关注内部资源。吸引外部利益相关方和意见领袖参与变革，可以打破孤岛、促进合作，进而取得更佳成效。我们所说的利益相关方包括客户、技术合作伙伴、销售商、供应商等。

外部意见领袖同样能够推动创新和变革。例如，思想领袖能够制定行业标准、实践规范，提出更多创新方法。一家**医疗服务商**与学术机构和行业顶尖研究团队联手，开发全新的患者护理模式。通过紧密协作，他们制定了先进的护理方案，不仅缩短了患者康复时间，还提高了患者满意度。这样一来，他们就争取到了更多的投资和支持，创新速度进一步加快，未来可期。



成果：更高、更好、更快的回报

变革的根本目标在于产生影响并实现业务突破，即提高生产效率、节约成本、实现可持续发展目标，同时创造更好的员工体验。

有效的变革举措无疑非常重要，但企业领导往往并不知道哪些实践能带来最大价值、产生更好的成果。本次研究所揭示的持续变革能力为企业领导提供了清晰的路线图，让他们更好地实现企业目标。

受访的1000家企业中,只有16%脱颖而出,是变革商高的领军者。这些企业在六个变革能力方面均表现优异(见下页图5)。

这些领军企业能成功推动变革,取得更高、更好、更快成果的可能性是其他企业的2.1倍:

更高

实现持续盈利的几率
高于其他企业

70%

实现成本节降的几率
高于其他企业

40%

年均营收增长率高于
其他企业

5个百分点

更好

生产效率增长幅度是其他企
业的

1.5倍

员工达到理想状态(见图6)
的几率是其他企业的

2倍

可持续发展目标改善的几率
超出其他企业

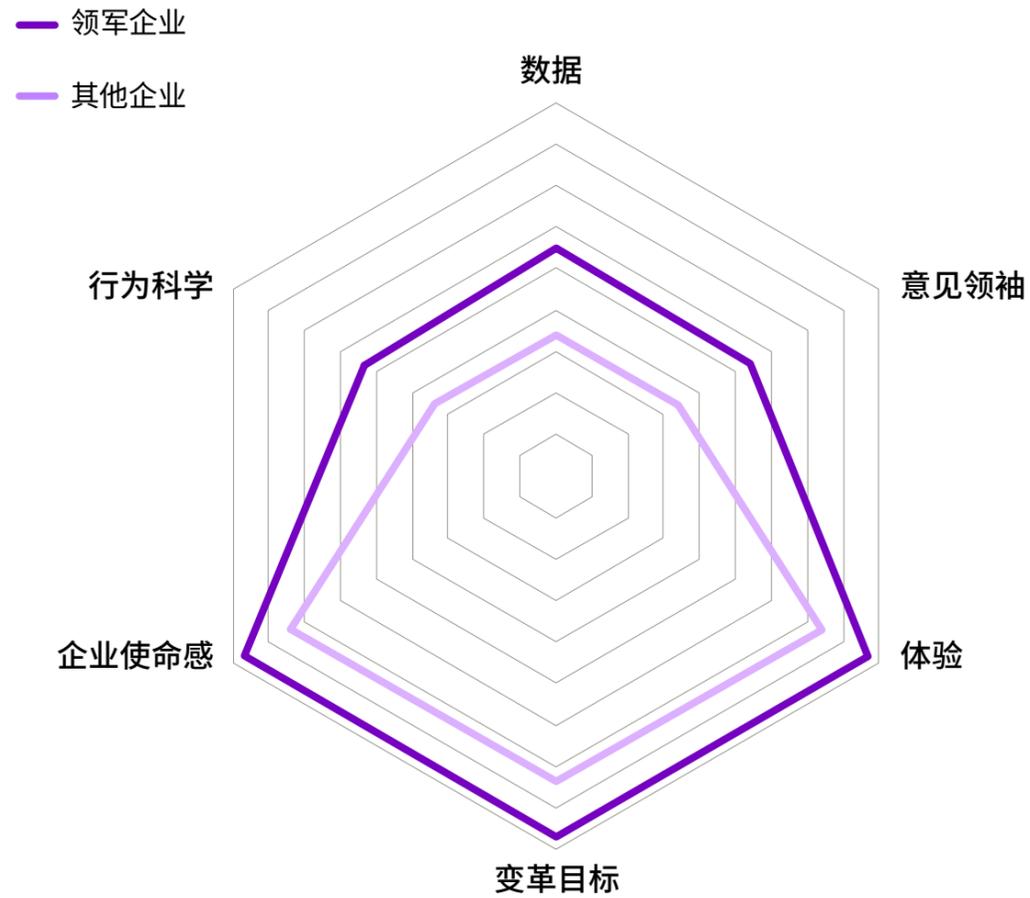
48%

更快

按时完成变革的几率
高于其他企业

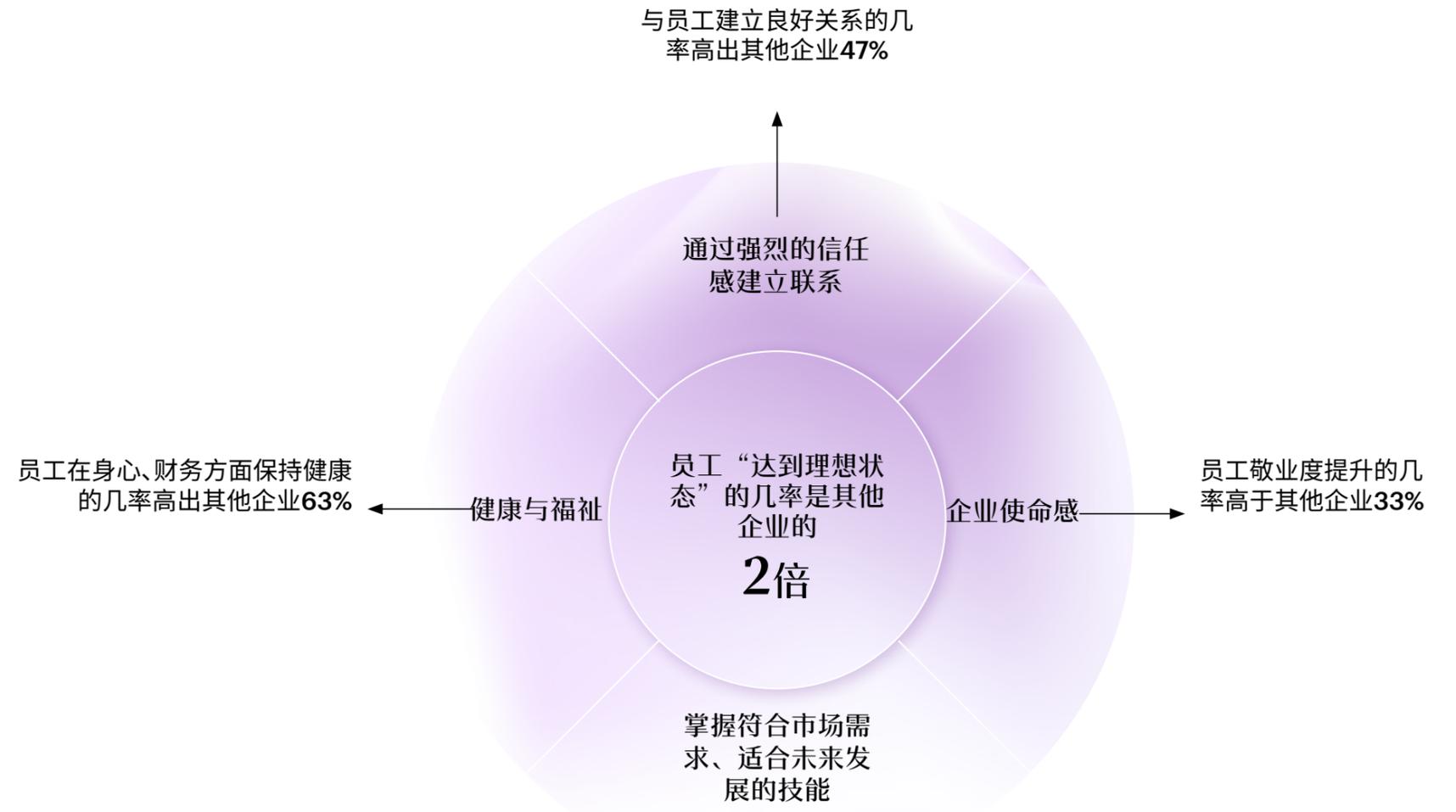
80%

图5. 在所有六大能力方面领军企业的表现均优于其他企业，创新维度（行为科学、数据、意见领袖）优势最大。



资料来源: 埃森哲商业研究院基于“埃森哲重塑变革首席高管调研”进行的分析, 样本量=1000位高管。

图6. 领军企业员工达到理想状态的可能性是其他企业的2倍。

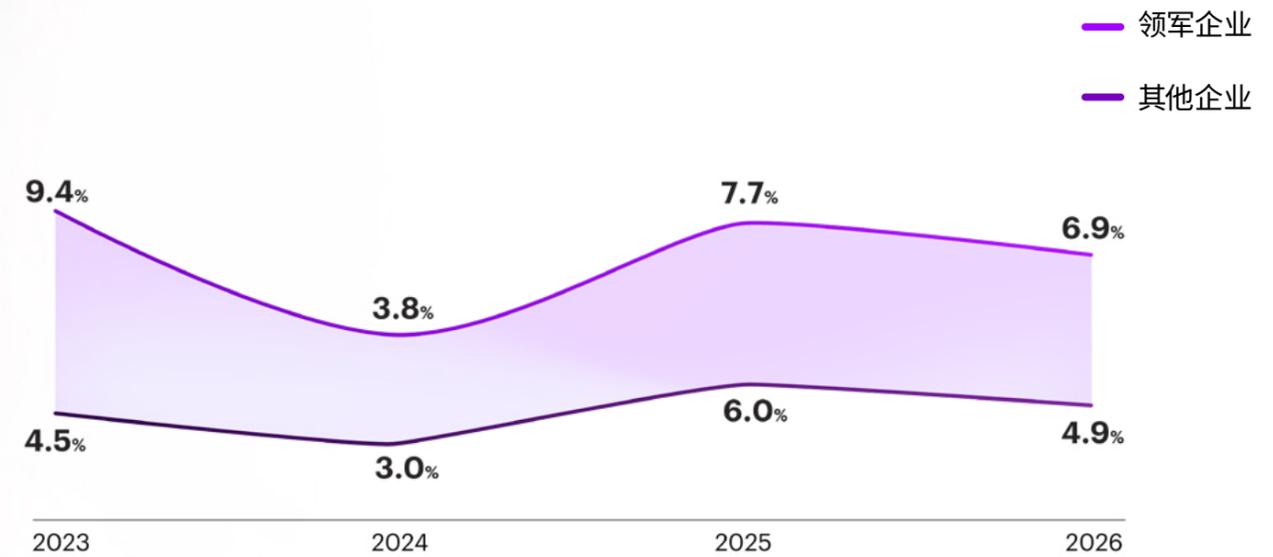


资料来源: 埃森哲商业研究院基于“埃森哲重塑变革首席高管调研”进行的分析, 样本量=1000位高管。



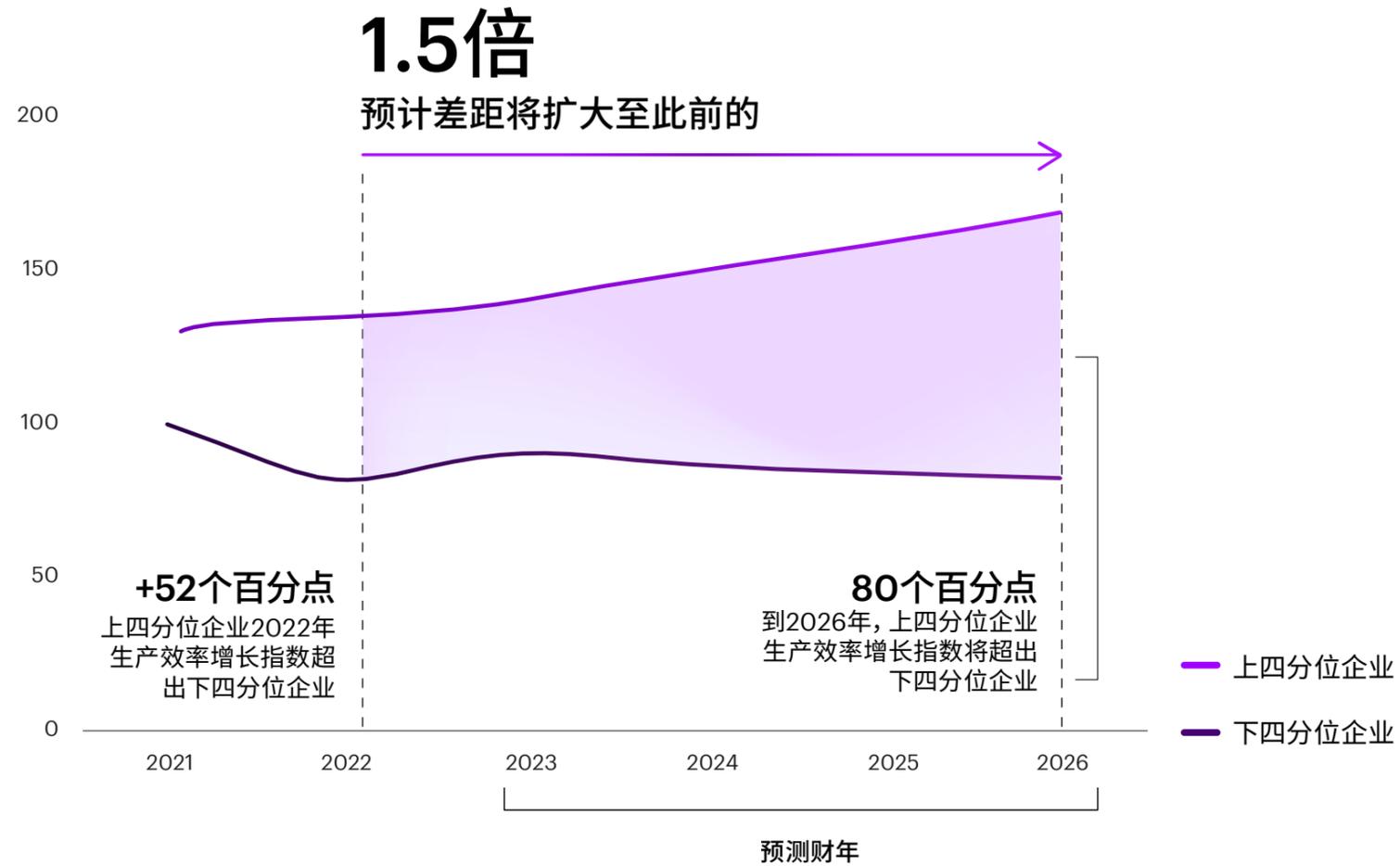
企业获益还不止于此。这些领军企业的平均营收增长率也高出其他企业5个百分点（见图7）。根据对企业前景的分析，在未来两年内，其生产效率增长领先优势预计将扩大至1.5倍（见下页图 8）。此外，如前文所述，它们实现卓越绩效、成为“重塑者”的几率是其他企业的2.2倍。

图7. 长期营收增长率平均值



资料来源：埃森哲商业研究院基于“埃森哲重塑变革首席高管调研”进行的分析，样本量=1000位高管；样本中包括551家上市公司的标准普尔财务数据。我们收集到的数据包括企业对外公布的实际营收金额以及截至2026年的标准普尔一致性预测。

图8. 生产效率差距 (上四分位企业与下四分位企业的比较); 生产效率增长指数 (2017年为100)



如果企业想充分解锁变商的潜力, 就必须打好坚实基础, *同时*, 还要打造创新能力, 提升企业绩效。在下一节中, 我们会分析如何综合运用各种能力, 创造影响力取得成效。

资料来源: 埃森哲商业研究院基于“埃森哲重塑变革首席高管调研”进行的分析, 样本量=1000位高管; 样本中包括551家上市公司的标准普尔财务数据。收集到的数据包括企业对外公布的实际营收金额以及截至2026年的标准普尔一致性预测。

从雄心壮志

到务实举措

整合关键能力，推动持续变革

从洞见 到行动

基石维度与创新维度的有机结合,将真正释放持续变革的潜能。下面的成功案例展示了领军企业如何引领变革。我们希望未来可以看到更多这样的案例。

变革商

形成合力, 释放潜能

基石维度:

企业使命感

变革目标

体验

创新维度:

行为科学

数据

意见领袖

企业变革能否成功, 关键不是怎么去说, 而是怎么去做。我们通过数据获取更多洞察、更好地指导我们的行动。我们关注:

- **领导真正做了什么, 而不是说了什么。**
- 如果员工没有完全遵守准则, 实际上, **他们是怎么做的。**
- **系统、流程、政策带来哪些影响, 包括预期后果与非预期后果。**

在这方面, 变革商领军企业已抢占先机, 51%的领军企业利用AI和生成式AI进行预测建模, 提前研判变革过程中的潜在障碍和挑战。⁷这些数据不仅能帮助企业对即将发生的变化进行一般性描述, 具体来说, 企业员工还可以预见到变革何时会加强、何时会遇到困难, 从而更准确地计划、应对并设定期望。

此外, 企业如果已对客户进行了基于数据的复杂分析洞察, 那么对员工也可以采用类似方法。通过结合使用预测分析工具和员工敬业度实时分析工具, 企业可以更好地了解正在发生的变化、哪些员工受到影响以及要采取哪些行动。若是一项改变对某个团队造成了负面影响, 或者相反, 处在变革中的团队成员找到了帮助自己或他人的方法, 企业便可迅速行动。



变革不是一蹴而就的，而是像波浪一样，有低谷，也有高潮。最初，人们会恐惧忧虑，这些情绪主要来自于不确定性、裁员和代际冲突。领导需要重视这一阶段，并借机集中精力重建士气和信心。随着组织文化的转变，我们将确定新的企业使命，同时，鼓励员工公开对话、直接沟通。合理使用数据也是变革过程中很重要的一环，这能够帮助员工打破成见。数据往往能消除80%的负面看法，剩下的20%需要我们去解决。

我们将行为改变纳入目标当中，不隐藏问题，而要主动分享感受、提出意见。我们在每个部门都任命了变革推动者，他们能够帮助员工接纳变革；同时我们还引入‘午间学习’，展开持续交流。认可员工的努力并使他们拥有备受重视的感觉，这对推动变革也大有裨益。”

——英国一家领先汽车制造商的战略主管

55%

的变革商领军企业在持续关注与员工需求、员工福祉、员工敬业度相关的数据，并利用数字技术和工具实现愿景。⁸

成功案例

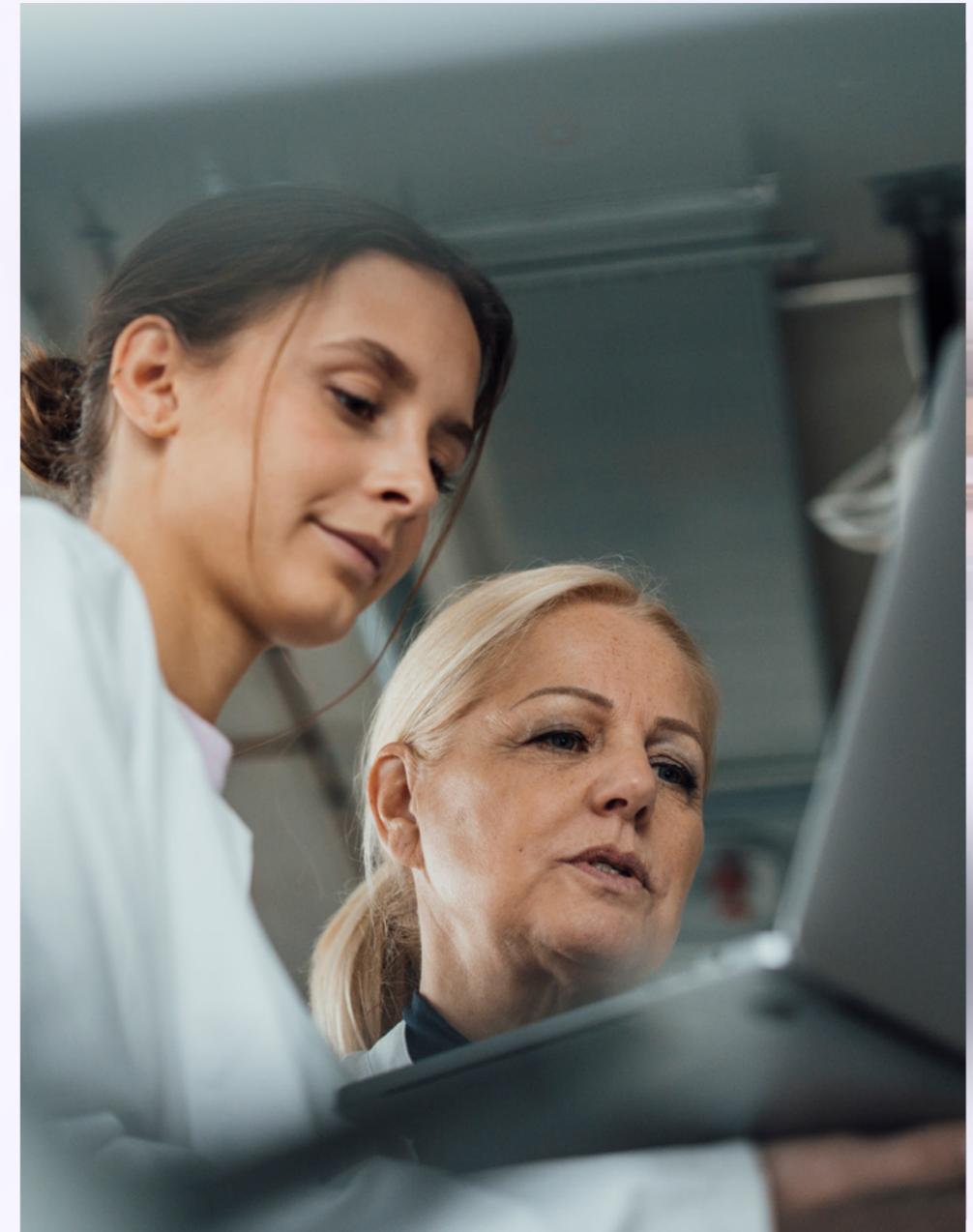
莫德纳 (Moderna)

自成立以来，生物技术公司莫德纳的领导层始终依靠数字技术来支持发展业务，莫德纳的mRNA研究工作便依托于云原生基础设施。现在，企业领导也开始把AI视为一种变革性的推动力，他们希望驾驭最新的技术浪潮，加速创新突破性疗法，赢得先机。

为了推动AI的应用，莫德纳设立了内部的AI学院，分设六个方向，包括了“GPT入门”和“AI应用”等课程，让员工获得不同的技能水平。这些课程涵盖了数据可视化、机器学习算法、AI道德伦理、适合特定工作的AI应用等诸多领域。

莫德纳定期收集员工反馈和想法。公司还定期举办创意头脑风暴活动，自2022年以来，已有600多名员工参与了这项活动，累积创建了340多种用例。

目前，莫德纳正与OpenAI合作，充分发掘生成式AI的潜力。2023年，双方推出了mChat，即莫德纳定制版的ChatGPT。功能涵盖高级分析、图像生成以及利用定制GPT工具支持不同职能的工作。这些GPT工具现已广泛嵌入莫德纳各个业务部门——从法务、研发、制造，一直到商务；不仅如此，双方还针对特定用途，打造了能够与莫德纳员工并肩工作的AI助手，通过个性化支持赋能员工。截止到本报告撰写之时，莫德纳已成功部署了750多种GPT工具，包括一款名为Dose ID的智能助理。该工具不仅能够简化操作、完善疫苗剂量选择，还会优先考虑后期临床试验的安全性。⁹



变革商

形成合力, 释放潜能

基石维度:

企业使命感

变革目标

体验

创新维度:

行为科学

数据

意见领袖

变革往往会遇到阻力、受到质疑。企业领导要迎难而上, 以变革目标为导向明确传递变革主张。行为科学并非新生事物, 但在数据和AI的加持下, 企业可以借助它进一步增强对变革的理解, 以更符合自身情况进行变革。与此同时, 行为科学方法能够成为一种重要手段, 企业可以制定切实可行的干预措施, 引导员工朝着新的方向前进。

近60%的变革商领军企业已经开始利用行为洞察来定制行动计划, 提高员工对于变革的接受度。¹⁰这些洞察通过凸显与每名员工息息相关的发展机会, 激发个人潜能。此外, 这些企业还会打造心理安全感文化, 确保员工感受到支持的力量, 从而毫无畏惧地进行试验、不断学习。

例如, 一些员工可能会积极拥抱新技术, 而另一些则可能有所抵触。企业如能利用匿名调查或实时洞察平台发现员工抵触的根本原因, 就能更精准地采取措施, 鼓励新技术的推广。

鼓励措施可以是提供安全的空间来尝试新技术, 然后对率先采用的员工予以表彰和奖励; 或是及时提醒员工参加小组聚会, 接受互动式的实践培训。

企业应主动找到团队成员进行沟通, 传达这样的信息: 当面临新的学习曲线时, 员工完全可以寻求支持。

总而言之, 变革商领军企业会不断为员工创造安全环境, 让他们充满信心地驾驭变革, 并保持对企业的信任。这些企业将变革和适应性视为核心竞争力。员工初入职场便可认识到这一点, 进入领导岗位后还将不断进步。



我们会特别强调变革可以提高工作效率，以此提振员工的积极性。员工们将了解到技能提升有助于他们职场提升，工作满意度和安全感也会进一步加强。将员工的贡献与企业战略相结合，则有助于培养集体责任感，让每个人都积极参与到转型之旅中。我们根据行为经济学原理制定了相关计划，详细了解员工的行为和观念。随后，我们将这些反馈变成可操作的改进措施，并评估这些改进措施如何提高员工忠诚度，以及正向强化举措的影响。

情商培训项目可以衡量员工敬业度，帮助我们打造企业文化、激发创造力并更新观念。尽管我们目前仍处于试点阶段，但这些计划已在转变企业文化、改进员工敬业度、提升工作积极性、消除摩擦点、加强跨团队协作等方面初见成效。”

—美国一家领先的跨国银行首席技术官

64%

的变革商领军企业都在利用行为科学和AI推荐系统，根据不同利益相关者的偏好和关注点，量身定制变革战略。¹¹

成功案例

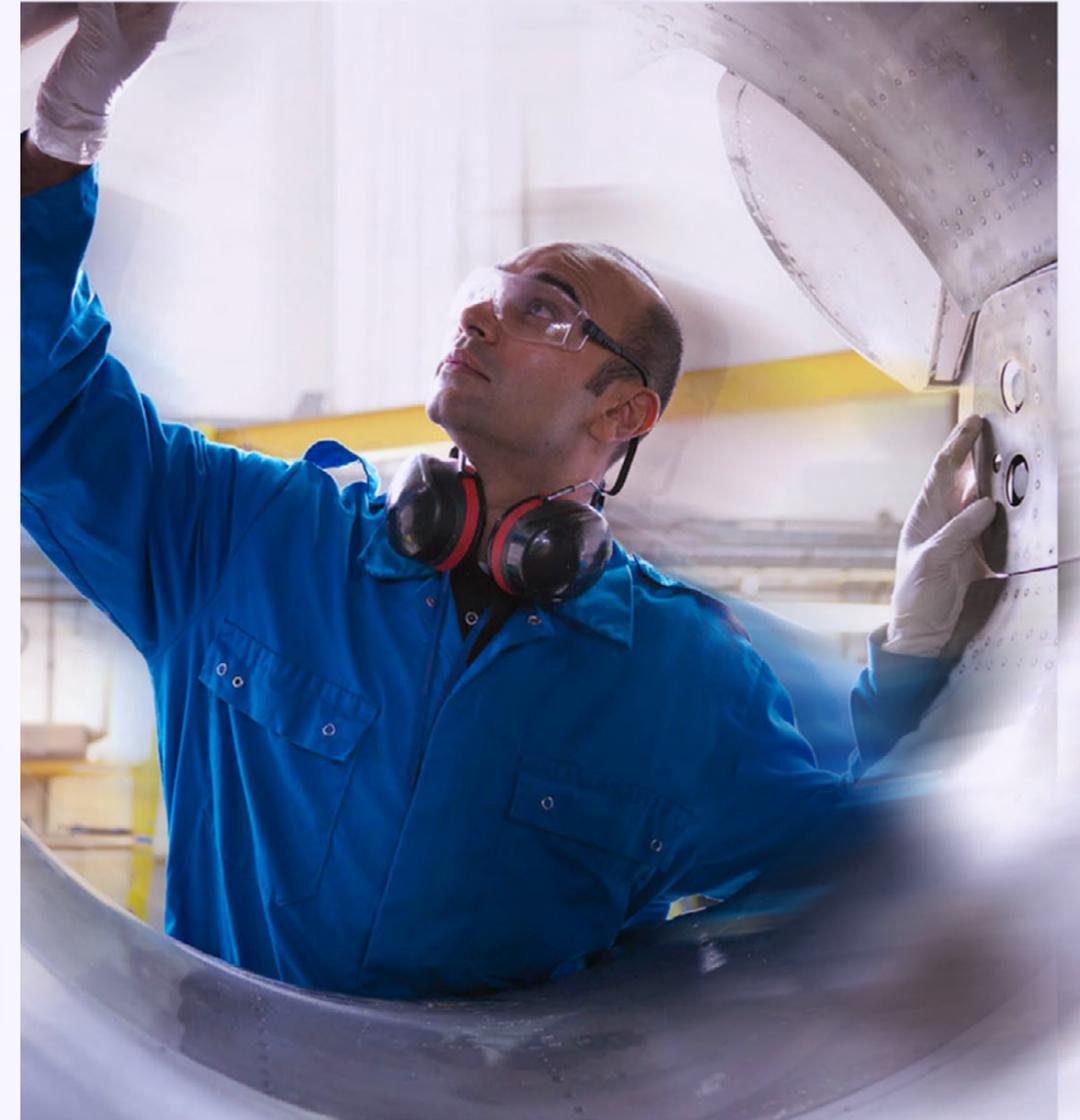
罗尔斯-罗伊斯 (Rolls-Royce)

罗尔斯-罗伊斯是一家全球领先的民用航空企业，主要制造飞机发动机。在2020年新冠疫情暴发时，公司部署了一套基于云的全新数字采购平台。该平台旨在简化流程、自动执行任务，以创造更好的用户体验并增强分析能力。但是，如果采用率无法达到30%-40%，预期的业务效益就难以实现。

罗尔斯-罗伊斯此前刚裁减了9000名员工，士气十分低落。在这种情形下，公司希望借助行为科学来提高采购人员积极性。他们首先基于“变革目标分析”提出假设，寻找员工真正重视和关心的事项；随后通过随机对照试验测试这些假设，收集到了与组织内部有效激励因素相关的数据。

凭借这些洞察，罗尔斯-罗伊斯设计了有针对性的员工

沟通方式，使员工明白使用新平台不只是团队义务，更将成为个人发展和职业提升的机遇。这种将变革与个人职业发展紧密联系的方法，在员工中产生了深刻共鸣。因此，新系统全面投入使用后，员工的学习完成率就达到了92%，并最终取得95%的佳绩。将个人利益与企业目标挂钩，罗尔斯-罗伊斯不仅提高了系统的采用率，还同时在员工和企业层面上改善了整体成果。



变革商

形成合力, 释放潜能

基石维度:

企业使命感

变革目标

体验

创新维度:

行为科学

数据

意见领袖

组建一个由企业内外关键人物组成的强大网络, 用真诚的态度去沟通, 可以赢得员工的广泛认同, 激发变革活力。

如今, 我们都已看到社交媒体上大V带货的巨大影响力——在营销活动中, 网红带货往往比其它宣传方式更为有效。同理, 在变革过程中, 我们也需要企业内的“大V” (意见领袖) 来帮我们宣传, 这样才能起到更好的效果。

相关性也很重要。推动变革行动并没有一种放之四海而皆准的模式。不同的业务单元、职能部门、层级都需要采取适合自身的方式, 规划并协调变革过程。影响企业文化的, 很大程度上取决于组织中层非执行管理者和其他领导的行动。因此, 企业必须仔细考量, 意见领袖需要了解哪些信息、怎么思考、获得怎样的感受, 方能有效促进一线员工积极变革。

举例来说, 企业可以安排一位德高望重的部门主管, 在团队中推广使用新的数字工具, 或者由一位深受客户青睐的客服主管带头尝试新的沟通方式。这两名员工都是真正的企业内部意见领袖, 他们将身先士卒, 传达变革所带来的益处, 就可以激励其他员工跟进。

若想充分发挥意见领袖的力量, 首先要甄别出企业中最有声望且具备批判性思考精神的员工。他们已经赢得了同事的普遍认可, 并对变革有着种种质疑和担忧。如果企业寻求他们的帮助, 并以透明、主动、真诚的方式, 告知他们需要采取哪些行动来推动成功, 他们反而能成为最热情的变革支持者。

请注意: 并非所有意见领袖都来自企业内部。那些提供新技术和联手拓展市场的战略合作伙伴同样可以推动企业的变革创新。

企业应考虑邀请客户、销售商、供应商等外部合作伙伴, 共同参与关键变革举措的建模和实验工作。他们或许可以证明新兴技术的价值, 并且帮助企业与那些曾经历类似变革的同行建立联系。由此可见, 企业若能抱着开放的态度积极接纳外部意见领袖的建议, 也可以加快变革步伐, 提高成功的可能性。

最后需要强调的是, 企业领导层应身先士卒, 成为榜样。当他们勇敢地踏出自己的舒适区, 就能展示出“进步比完美更重要”的力量。他们的行为将鼓励其他员工效仿, 让每个人都积极投身变革。



我们推出了一个‘领导力故事’计划。这些材料并非用于培训，而是推广公司内部有关领导方法的实践典范。人力资源部门每月会分享精心挑选的实例，内容涉及员工敬业度、尊重其他人的创意、同事间坦诚沟通等，以此倡导积极的领导文化。这种讲故事的方法已成为我们文化变革不可或缺的组成部分，既能确保员工获得有效信息，又能使他们受到正面榜样的启发。

我们采用了多管齐下的文化变革之法，既包括内部不同组织层级之间的经历分享，也包括向外部专家学习。这些外部洞察有效促进了内部变革。我们广泛收集来自各个层级的经验，确保每个人都有机会参与交流。对所有变革进程而言，坚定承诺、持续支持、清晰沟通、持之以恒都至关重要。高层管理人员的积极参与能够成为榜样，极大增强员工的认同感，最终推动变革成功。”

—某跨国科技企业大中华区副总裁兼首席信息官

62%

的变革商领军企业会优先寻找并发动真正的内部意见领袖，来支持变革，提升团队对变革的接纳度，并促进持续反馈。¹²

半数

的变革商领军企业倡导信任与开放的文化，员工可以在变革期间寻求意见领袖的指导。¹³



成功案例

劳埃德银行 (Lloyds Bank)

意见领袖可以有许多不同的称谓。英国大型零售银行劳埃德将他们称为“催化者”。他们启动了一项转型计划，旨在推动营收增长、促进多元化发展、降低成本和提高资本效率。领导层担心将因此造成人才流失，于是开始找寻企业内部的“催化者”。

最终，该行找到了6300多名合适的员工（超过职工总数的10%），请他们在整个组织中担任“催化者”的角色——分享自身经验，并为变革举措提供支持。这些“催化者”虽然来自不同的岗位和层级，但拥有果敢无畏的共同特征。他们会在行动和决策中充分体现公司的变革目标，并对偏离组织使命的行为或决策提出质疑，同时积极主动地为自己和他人寻求帮助。此外，他们还会引导周围同事也这样做，从而营造出负责任、持续改进的文化氛围。

一家邮政和快递服务公司

某领先邮政和快递服务公司开始实施一项变革计划——通过部署一个跨部门的先进客户关系管理平台来强化运营。该计划会影响到公司5000多名员工。由于这些部门的组织文化和运营状态各不相同，因此需要采取定制化方法来有效引导变革。

公司利用先进的AI工具分析员工动态，并明确了每个部门特定的变革推动因素及阻碍。公司内部的意见领袖在促进转型方面发挥了极为关键的作用。

公司选定了100多名关键员工——包括项目负责人和变革倡导者，通过技能提升，使他们可以有效地推动技术普及。这项培训营造出一种鼓励知识共享的合作文化，确保企业顺利过渡。同时，培训还增强了员工适应新模式的能力，并使各级部门的运营更为整体、高效。¹⁴

从障碍清除

到绩效突破

怎样通过变革提升企业竞争力和绩效

克服障碍 持续变革

什么在阻碍变革的成功？

人们往往更喜欢保持现状。一切如常会令人感到安心舒适——即使是企业领导，也会畏惧变革中可能遇到的重重困难。

识别障碍

变革过程中的常见障碍主要来源于两个方面——缺乏证明变革合理性所需的洞察力，以及难以将变革付诸实践。企业应当重点关注以下领域：

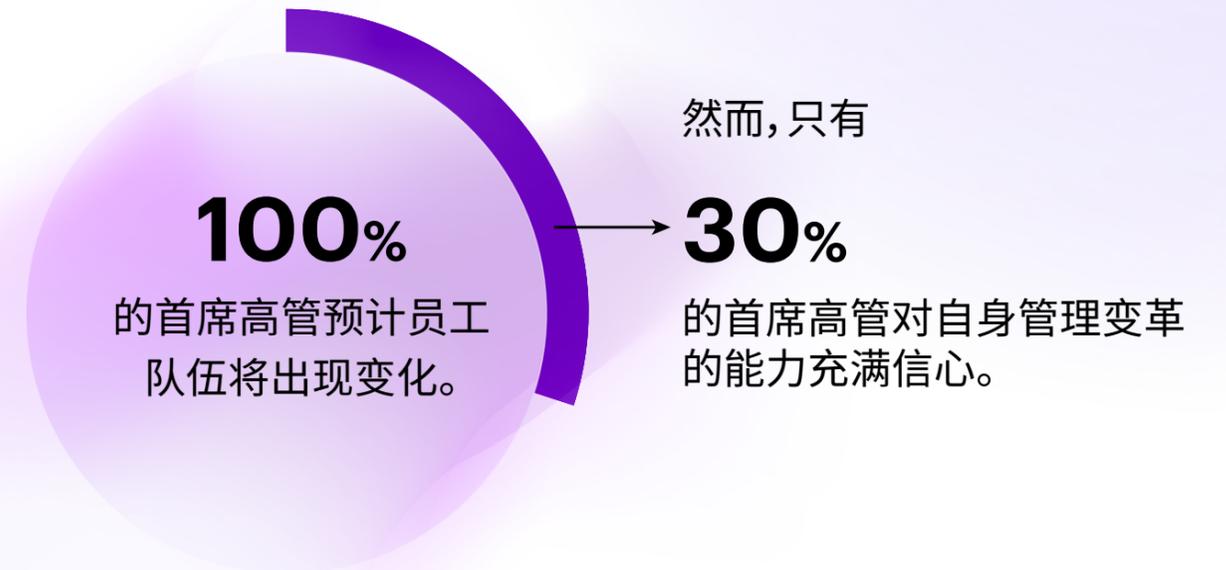
理解：一些人可以理解变革的必要性和积极影响，另一些人则不能。例如，经理层认为变革速度过快的可能性是首席高管层的两倍。若要使企业团结一致向前迈进，所有人都必须就变革的方向达成一致看法。

信任：信任是员工积极参与的先决条件，企业应当在整个组织中营造信任的氛围。但是，只有25%的受访企业领导相信其团队做好了迎接变革的准备，而在面对变革时，对自身能力有信心的员工仅占42%。

数据：如果搞不清楚员工对变革的态度，那么企业势必举步维艰——这方面的数据极为重要。许多企业都在非常细致地掌握客户情绪，密切跟踪品牌传播情况。用同样的方法来衡量企业领导和员工之间的沟通交流，意义重大。

树立榜样：员工需要看到领导言行一致。当领导亲自示范新做法时，更有可能增强大家的信心，使众人争相跟随。

克服这些障碍不仅有助于企业保持现有发展速度，更能帮助它们利用变革契机取得进步。破除障碍的关键在于，吸引相关人员和团队参与进来，并赋予他们所需技能——同时将各种能力恰当地组合在一起，确保实现持续和高效的成功变革。



资料来源：埃森哲商业研究院基于“埃森哲重塑变革首席高管调研”进行的分析，样本量=1000位高管。

积跬步

至千里

采取关键行动，实现企业与员工的共赢

要实现持续和高效的成功变革 领导层至关重要

本质而言,领导层的工作重点在于改变企业文化、推进战略。此外,他们还应做到:为其他人推进变革创造适宜的条件。换言之,他们需要明确未来愿景,并为愿景的实现奠定坚实基础。

引领变革不仅要传播信息，更需要持续不断地展示和强化创造性的思维方式与行为，从而开辟崭新的未来。这就要求企业领导详细了解员工如何看待和参与自己的工作，他们彼此之间是如何互动的。

首席高管层应关注以下关键行动并找到相关问题的答案：

明确期望展开的战略变革，并厘清支持未来愿景的组织文化特征。

领导需要做哪些事情？需要积极引入哪些思维和行为模式？需要立即革除哪些弊端？应该借助哪些正式、非正式的人际网络？

放眼长远，超越障碍。

何谓成功？培育能够开创理想未来的能力、技巧、心态、行为。在选择、评估、培养、提拔领导时，积极拥抱变革、能向员工描绘一个全新的未来，这些能力都应作为核心遴选要素。企业应鼓励领导层勇于开拓新思路。在交付当前业务成果的同时，他们应该兼顾未来，将对新业务的设想付诸实践。

评估企业目前的文化

现有企业文化中的思维模式、行为方式、工作方法、实体空间、制度设计、符号标识，能否推动员工迈向企业所期望的未来状态，还是说，这些因素有可能阻碍愿景的实现？采用定量定性相结合的方法，企业可以了解当前的真实情况，发现前进之路上的潜在屏障。

转变领导方式，推动成功变革

一家消费品包装企业启动了一项重大变革。公司共有八位领导，该项目的决策过程由其中两位领导主导，这令其余管理者感觉自己与之无关。为此，公司发起了一项为期30天的领导力建设活动，以加强领导层对项目的认同，并确保他们都能带动各自的团队参与其中。

活动要求领导们轮流担任高层会议的主持人，每个人都能在议程设定和开展讨论时发挥应有的影响力。此举鼓励了多样化的思考，并通过更开放的讨论推动了共同决策。

此外，这家企业还进一步鼓励领导层在自己的团队中复制这种做法。领导们开始安排任务，建立双周检查制度监控进展，并激励团队成员承担更多责任。这种方法不仅减轻了领导的工作量，同时还能建立信任、增强团队能力、提高透明度。

这个项目成效显著。此前置身事外的高层领导变为了积极的贡献者，他们多角度的观点令讨论和决策更加理据翔实。而授权的增加使各个团队担负起更多责任、做出更多决定，强化了组织的结构韧性。此外，运营工作愈发透明、同事之间彼此信任，员工满意度和团队绩效在同步攀升。

仅用30天，这项活动就转变了该公司的领导模式，推广了有利于整个组织协作与包容的实践方法。公司已做好准备，有信心成功驾驭未来的持续变革。

从固守传统

到积极转型

重塑变革，就在当下

如能采取正确行动，持续变革就会变成一种恒久的正能量，在业务增长、韧性提升、锐意进取、人才潜能等方面，为企业注入源源不绝的动力。

“变革商”体系将帮助企业领导成为杰出的“变革总设计师”，准确规划新蓝图：实现持续和高效的成功变革。该体系以埃森哲的最新研究为基础，汇总了各种变革实践，并通过提升实践方法的成熟度实现企业和员工的共赢。这套体系还为企业如何跻身“重塑者”行列指明了道路——这些企业不仅展现出强大的持续重塑能力，还能将变革内化成核心竞争力。

开启重塑的力量就掌握在我们手中。

让我们群策群力，重塑变革。

鸣谢

思想领导力负责人: 劳里·亨内伯恩 (Laurie Henneborn)

研究负责人: 马姆塔·卡普尔 (Mamta Kapur)

战略负责人: 埃琳娜·皮恩科斯基 (Elena Pienkowski)、
皮特·周 (Pete Choo)

研究和编辑团队: 妮可·达戈斯蒂诺 (Nicole D'Agostino)、
兰詹·拉姆达斯 (Ranjan Ramdas)、阿比拉·萨蒂亚纳坦 (Abira Sathiyathan)、
多罗塔·卡普科夫斯卡 (Dorota Kapkowska)、
普雷纳·马宗达 (Perna Majumdar)、雷吉娜·马鲁卡 (Regina Maruca)、
梅雷迪斯·特林布尔 (Meredith Trimble)、莎拉·E·肖菲尔德 (Sarah E. Schofield)

关于本次研究

在这项具有探索意义的研究中，埃森哲商业研究院采用严谨全面的方法，不仅揭示成功变革的关键驱动因素，同时还设法找出了企业在变革中的共同痛点。

研究工作包括全面的文献查阅、创建由AI驱动的聚焦小组，及与全球变革专家一起收集有关变革动态的观点。

为了补充研究发现，我们还分析了来自埃森哲转型指南系统导航 (TGPS) 的纵向数据。TGPS是一款先进的分析系统，累积了长达26年的研究成果和深厚经验，涵盖400家公司的数据、1500轮调查的结果、300多万份个人回复，共涉及25个行业和95个国家。此外，我们通过查看财报电话会议记录，明确了围绕变革的对话在怎样发展演变，以及变革的方向。

我们综合考量专家访谈和TGPS分析的洞见，确定了99项关键的变革实践。随后，我们利用主题分析和开放式编码技术，对这些实践加以归类。

根据在数据中观察到的重复出现主题和其相互关系，我们最终将这些实践归纳为六种不同的能力。

为了验证这99项实践，埃森哲商业研究院于2023年10至11月期间，面向同一组1000家企业的1000名首席高管和5000名员工开展了调查。我们征询了受访者所在企业的业务转型和重塑战略方法、具体计划、成功因素。此项调查覆盖以下17个国家：澳大利亚、巴西、加拿大、中国、法国、德国、印度、爱尔兰、意大利、日本、荷兰、新加坡、西班牙、瑞典、瑞士、英国、美国。

受访企业代表了以下14个行业：汽车；银行；资本市场；通信、媒体和娱乐；消费品与服务；能源；医疗保健；保险；自然资源；制药、生物技术和生命科学；公共服务；零售；软件；平台业和公用事业。

我们还访问了140多位变革专家、高层领导、员工（从经理层到一线员工），他们所在企业目前正在进行重大的组织变革。这些访谈对绘制变革路径非常重要，因为我们可以从中深入探究个人的体验、观点、以及他们遇到的机遇和挑战。我们利用GPT-4等AI工具对访谈记录进行分析，提取关键主题并不断完善结果。此外，我们还使用COM-B行为改变模型来加深对员工心理和意识的理解，由此提高我们解读访谈结果并将其与实际情况相结合的能力。

如前所述，变革力商数由三种基石能力（企业使命感、变革目标、体验）和三种创新能力（数据、行为、意见领袖）构成。这六种能力共同作用，使变革计划与企业的目标和价值观保持一致。

基础得分用以评判三种基石能力（企业使命感、变革目标、体验）的部署程度，分值范围从0到100。根据首席高管调查中各部分问题回答的平均值，我们对三种基石能力分别打分。然后将三项得分相加取平均值（权重相同），得出0-100的类别总分。

创新维度包括数据、行为、影响者三大类别，衡量了企业变革转型中有关创新方法的投入和力量。为了精确考察正在实施大规模创新的企业，我们逐一评价了这些战略杠杆的分项能力，得分根据该能力问卷中选择最高选项的频率计算得出。然后将三类得分相加取平均值（权重相同），最终分值在0-100之间。

最后，变革商得分由基石维度得分和创新维度得分结合相对权重后综合得出，范围从0至100。企业的最终得分来自首席高管调研中的99个问题，同时包括了变革和创新两大维度以及执行情况。

参考资料

1. 在本次研究中，“企业变革”是指从当前状态过渡至期望的未来状态，旨在通过使个人和团队做好准备，获取所需资源和支持，最终实现企业成功。我们特别关注转型变革，这种变革规模大、范围广，涉及到企业战略、结构、流程的重大转变。例如，运营模式转型和文化转变。
2. 埃森哲重塑变革首席高管调研，样本量=1000位高管。
3. 生成式AI时代的工作模式、工作组织、工作者，埃森哲报告，2024
4. 埃森哲重塑变革首席高管调研，样本量=1000位高管。
5. 在生成式AI时代重塑工作，埃森哲报告。
6. 埃森哲对首席高管数据的研究分析（样本量=1000位高管）。
7. 埃森哲重塑变革首席高管调研，样本量=1000位高管。
8. 埃森哲重塑变革首席高管调研，样本量=1000位高管。
9. <https://www.forbes.com/sites/randybean/2024/03/25/how-moderna-is-embracing-data-ai-to-transformdrug-discovery/?sh=2d51a779fed6;moderna-digitalinvestor-event-transcript-11-8-23.pdf>
10. 埃森哲对首席高管数据的研究分析（样本量=1000位高管）。
11. 埃森哲重塑变革首席高管调研，样本量=1000位高管。
12. 埃森哲重塑变革首席高管调研，样本量=1000位高管。
13. 埃森哲重塑变革首席高管调研，样本量=1000位高管。
14. 劳埃德银行可持续发展报告，2023年。

关于埃森哲

埃森哲注册于爱尔兰,是一家全球领先的专业服务公司,致力于帮助全球领先组织构建数字核心、优化运营成本、加速营收增长并提升服务水平,实现快速且规模化的价值创造。埃森哲目前拥有77.4万名员工,服务于120多个国家的客户。我们以卓越人才和创新引领为核心,引领全球技术变革。凭借在云、数据和人工智能方面深厚的行业经验、独特的专业技能、强大的生态协作网络以及翘楚全球的一体化交付中心,我们为客户提供战略&咨询、技术服务、智能运营、工业X和Accenture Song等全方位服务。基于卓越的服务能力、共享成功的企业文化,以及创造360°价值的承诺,我们帮助客户实现企业全面重塑,并建立长久互信的合作关系。同时,埃森哲以360°价值衡量自身,为客户、员工、股东、合作伙伴和整个社会创造美好未来。

埃森哲在中国市场开展业务37年,运营和办公地点包括北京、上海、大连、成都、广州、深圳、杭州、香港和台北等多个城市。作为可信赖的数字化转型卓越伙伴,我们不断创新、积极参与商业和技术生态建设,致力于帮助中国的企业和组织把握数字化机遇,通过战略制定、流程优化、技术赋能,实现高质量发展。详细信息,敬请访问埃森哲公司主页accenture.cn。

免责声明

本文内容仅反映本文编写时所掌握的信息,但全球形势瞬息万变,具体情况亦或随之改变。本文内容仅供一般参考使用,并未考虑读者的特定情况,更不可替代埃森哲的专业顾问咨询。在法律允许的最大范围内,埃森哲对于本文中信息的所有准确性和完整性,以及任何基于这些信息所采取的行动或造成的疏漏均不承担责任。埃森哲未在文中提供任何法律、法规、审计或税务建议。读者有责任从法律顾问或其他具备资质的专业人士处获取此类建议。本文对可能归他人所有的商标进行了引用。对这些商标的使用不表示这些商标为埃森哲所有,也不代表或暗示埃森哲与这些商标的法定所有人之间存在关联。

©2024埃森哲版权所有。Accenture、埃森哲及其标识为埃森哲商标。

埃森哲商业研究院

埃森哲商业研究院针对全球企业组织面临的重大问题,洞悉发展趋势,提供基于数据的深入见解。我们的研究团队包括近300名研究员和分析师,分布于全球20个国家,并与MIT、哈佛大学等世界领先研究机构建立长期合作关系。将创新的研究方法与工具与对客户行业的深刻理解相结合,我们每年发布数以百计的拥有详实的数据支持报告、文章和观点,解构行业与市场趋势,洞察创新方向。敬请访问埃森哲商业研究院主页www.accenture.com/research