



疫后“新四化”：车企敏捷转型之路



作者：管鸣宇、余天雯、潘丽红、王平

中国汽车市场已连续两年呈负增长,2020 年年初暴发的新冠疫情则更是雪上加霜。为了促进行业复苏,中央到地方接连出台提振政策,车企也多措并举,全力推进复工复产。2020 年第二季度以来,全国各地开始逐步恢复,但消费动能不足和国际疫情的蔓延仍在掣肘汽车市场的发展。我们采访的多位车企高管纷纷表示,新冠疫情进一步放大了“新四化”转型中面临的种种挑战(见图 1)。

图1 汽车厂商面临五大主要挑战 - 新冠危机更是加速了这些挑战的到来



**工作方式
颠覆**

采取措施保障员工健康安全,在实现远程工作的同时提高速度和灵活性



**数字化需求
加强**

加快提升效率、降低成本的努力,尤其是支持职能



**客户行为
变化**

数字化和直接分销推动了销售组织的重新配置,使彻底以客户为中心、以服务为导向的线上服务成为应有之义



**软件人才更
稀缺**

行业范围内兴起数字化努力,令本已稀缺的软件/分析人才变得更加稀缺,而这些人才对于 ACES¹的发展必不可少



**强调可持续
发展**

通过可持续的企业举措与产品顺应客户和员工日益增强的可持续发展观念

1 自动化、联网化、电气化、共享化
资料来源:麦肯锡分析

后疫情时代,车企将面临更多的不确定性和新课题。除了快速应对、把控风险和提升韧性,车企还需深化组织变革并推进转型。麦肯锡的经验

和研究结果表明，拥有敏捷运营模式的组织能够快速高效地调整战略举措、组织架构、业务流程和人才管理模式，更快、更好地应对市场变化，积极提升员工参与度并赋予其使命感。中国车企若能转型成为敏捷型组织，便可在稳定性、灵活性和调试能力上形成竞争优势，从容应对市场的不稳定性、不确定性、复杂性和模糊性（VUCA）。麦肯锡认为，优秀的敏捷型组织普遍具备五大特征【1】：一是点亮明灯凝聚共识；二是组建跨职能团队网络；三是循环学习和快速决策；四是强调“以人为本”的人才管理；五是新一代技术赋能业务和人力管理。强化相关实践可助力企业在后疫情时代快速突围、制胜市场。

1 点亮明灯凝聚共识

敏捷型组织通常会制定一套明确的目标和战略规划，引导全体员工向着共同的使命和愿景前行。面对瞬息万变的大环境，车企应首先在组织上下加固“一盘棋”思想，营造公开透明、相互信任、正向积极的工作氛围。管理层不仅要“揽全局”、“知时局”、“应变局”，同时要有推进转型的决心和魄力、勇于创新 and 开拓的精神，坚定转型方向，积极沟通凝聚共识。

2 组建跨职能团队网络

俗话说兵贵神速。面对市场大量的突发状况，企业如果延续以往的风格，自上而下发布指令，由各个层级陆续响应，容易导致耗时过长、效率低下的局面。相反，企业应积极动员整个组织，明确任务的优先次序，广

泛听取员工意见获取最前线的客户反馈并快速落实相关解决方案。把研发、制造、供应链、销售等职能并联起来，通过小规模跨职能团队的模式，快攻快打，抢占先机。组建小规模跨职能团队有三大基本原则(见图 2)：

图2 组建小规模跨职能团队的三大基本原则



精简有效工作单元：由5~9人组成，具备实现业绩/任务目标所需的专长和能力，以最小化对其他团队的依赖



明确角色和职责：打造能让整个组织的员工自由沟通的工作环境，避免因角色的模糊、重叠，或因等待上级批准而浪费时间与精力



拥有清晰并可衡量的业绩或项目目标

资料来源: 麦肯锡分析

作为生态圈的一员，车企在强化内部网络关系的同时，也应与政府、业内或跨行业合作伙伴、价值链上下游各方等外部网络建立关系，积极获取最好的资源、人才和理念，合作开发新产品、新服务和新型解决方案，以实现共赢。近几年，不少领军车企都在主动接洽互联网和高科技龙头企业，主动建立和深化战略合作关系，在汽车智能网联、智能驾驶、智能渠道等领域开展深度交流与合作，积极探索面向“新四化”的新型商业模式。其中，部分项目已成功落地。

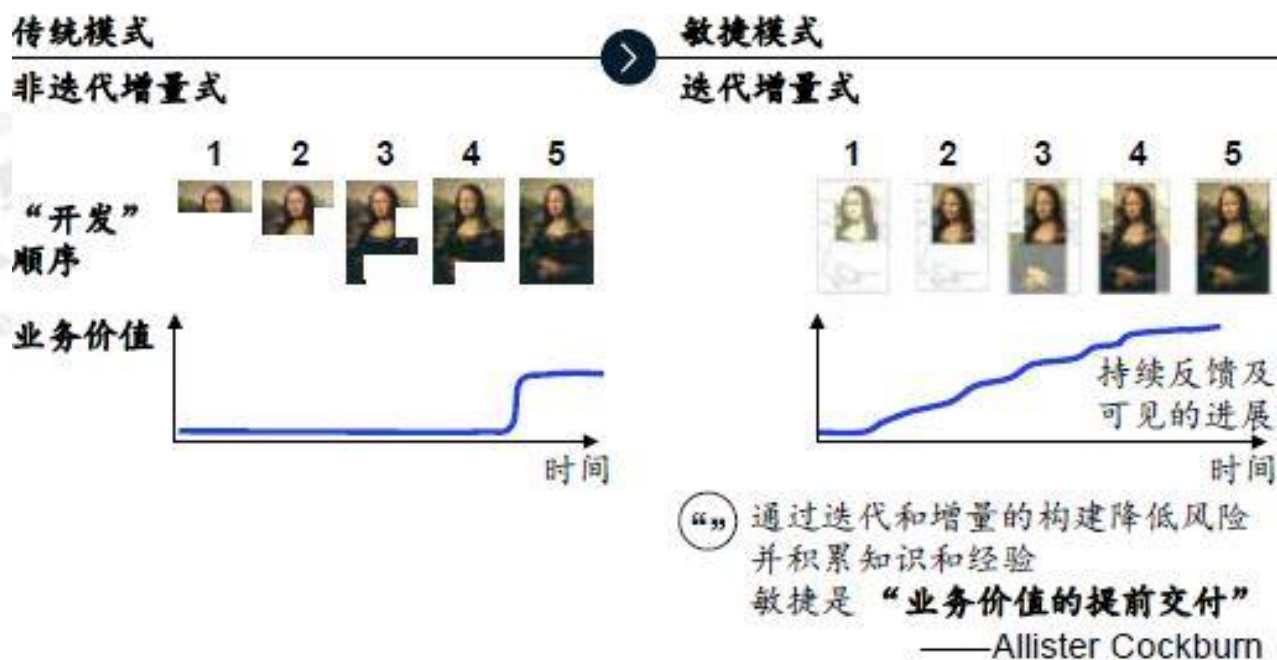
3 循环学习与快速决策示复苏迹象

面对日新月异的市场环境，企业若想从容应对风险，最好的办法就是

接受各种变量的存在，并快速拥抱新事物的降临。敏捷型组织通常也是学习型组织，企业领导层会鼓励每位员工从自身或他人的成败经验中汲取教训，不断提升自身所需的新知识和新技能，并在组织内部展开知识和经验分享。这种持续的学习和调整有助于快速交付，在此过程中，员工积极改进业务流程和工作方式的热情也会被激发，从而实现业务绩效的持续改进。

敏捷型组织会在内部打造一套快速的“想、做、学”循环体系，并以此为根基，迅速推动创意的落地。无论企业是选择精益运营、敏捷开发还是其他模式，这套“想、做、学”循环体系及其固有的快速迭代能力都是组织敏捷创新和运营的核心（见图 3）。

图3 敏捷工作方式的核心是持续快速的迭代，并在迭代中不断积累经验



1 国际知名软件项目管理方面的专家，用例技术、对象技术和敏捷方法大师，著有《水晶敏捷方法论》、《敏捷软件开发：合作游戏》等。

资料来源：麦肯锡分析

4 强调“以人为本”的人才管理

近两年，国内汽车销售低迷，“优胜劣汰”的竞争形势不断加剧。面对这一市场现状，各车企积极出台各种举措吸引优秀人才，据不完全统计，年初至今，已有近 90 位汽车高管的岗位出现了调整，其中不乏三大央企、合资车企以及造车新势力的集团高层。后疫情时代，面对汽车“新四化”的加速发展，人才资本对强化车企竞争优势的重要性将日益凸显，中国车企应将吸引、留住并赋能优秀人才视作人才管理的重中之重。

在人才招聘方面，不仅仅需要从行业内部寻求优秀的专业人才，也需要从行业外引入能够带来新思维的跨界人才，尤其是在大数据分析、数字化等创新业务方面。近年来汽车行业内部人才流动的活跃度仅次于互联网，但在跨行业的人才流动上落后很多其他行业【2】，表明汽车行业人才的流动性和多元化尚待提高。这一点在传统车企中尤为明显，据统计传统汽车领域中有跨行业工作经历的人才占人才总数的 14%，而在新能源与智能汽车领域中有跨行业工作经历的人才占人才总数的比例高达 90%【3】。

在人才育留方面，企业可以通过“充分授权，适时辅导，活用考核，多方激励”等举措切实加强“以人为本”的人才管理理念。充分授权可在帮助精简审批流程、加快响应速度的同时，增强员工主人翁精神，培养其使命感和责任感。当然，授权必须建立在领导者充分信任员工，并愿意提供适时辅导的基础之上。另一方面，考虑到敏捷型企业对速度、态度和体验的重视，传统的绩效考核指标已显得过于冰冷，无法完全满足其需求。因此，企业必须量体裁衣，从激发员工自主性和积极性的角度出发，活用绩效。与此同时，企业还可以制定多种激励措施，从而改进绩效结果。与权责相匹配的激励措施是驱动敏捷实践的重要 甘由财冬激励是仍旧是是

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33639

