亚洲商业领袖的成功之道：与众不同的东方智慧

2021年6月

廖天舒（Carol Liao）、Janmejaya Sinha、Neeraj Aggarwal、Kriti Mittal

BCG

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。

十位亚洲商业领袖

桑杰夫·巴贾吉（Sanjiv Bajaj）
董事长
印度巴贾吉金融（Bajaj Finance）董事长兼董事总经理
Bajaj Finserv

吴诗农（Lance Gokongwei）
总裁兼CEO
菲律宾顶峰控股（JG Summit Holdings）

侯孝海（Hou Xiaohai）
CEO
华润啤酒

阿洛克·洛希亚（Aloke Lohia）
创始人兼CEO
泰国银都拉玛集团（Indorama Ventures Public Co.）

卢敏放（Jeffrey Minfang Lu）
CEO
蒙牛集团

基兰·玛兹穆德-肖（Kiran Mazumdar-Shaw）
创始人兼董事长
印度必奥康公司（Biocon）

桑杰夫·梅赫塔（Sanjiv Mehta）
董事长兼董事总经理
印度斯坦联合利华有限公司（Hindustan Unilever）

瞿芳（Miranda Qu）
创始人
小红书

赵时建（Jahja Setiaatmadja）
董事总经理
中亚银行（Bank Central Asia）

王卫（Wang Wei）
创始人兼董事长
顺丰控股

注：榜单按姓氏首字母排列。

亚洲商业领袖的成功之道：与众不同的东方智慧

自2000年以来，亚洲市场一路高歌猛进，造就了二十一世纪举世瞩目的经济神话。新世纪伊始，中国经济规模只有1.2万亿美元；即使将中国、印度和印度尼西亚三国的国内生产总值相加，总量也尚不及七国集团的十分之一。而现在，仅中国的国内生产总值便接近15万亿美元，印度和东南亚诸国在全球经济体中的排名也大幅跃升。

亚洲市场在其他领域的数据同样令人瞩目。2000年，财富500强企业中仅5%来自亚洲，亚洲企业仅占全球专利授权数量的九分之一（这些数据均不包括日本），而且亚洲独角兽数量为零。但现在，仅中国内地的财富500强企业数量就已经赶超美国。亚洲新兴市场（中国、印度和东南亚诸国）中增速远超欧美企业的公司比比皆是。亚洲更是坐拥全球三分之一的独角兽。

这些统计数据表明，世界已悄然改变，不复原样。但是由于西方企业继续主导着全球媒体，而且英语作为世界通用语言的地位仍不可撼动，种种既有的秩序架构导致人们对亚洲企业的了解仍只停留在表面。

本文致力于填补这一认知上的空白。我们通过开展广泛的研究项目，撷取了代表亚洲领导智慧的十位商业领袖的真知灼见。本文还将探讨亚洲卓越商业领袖的五大特质，其中不乏助力企业在新冠疫情期间成功应对挑战的领导品质。我们衷心希望此项研究可以惠及全球商业领袖：亚洲商业领袖可以汲取业内翘楚的领导智慧，择善而从；西方商业领袖则可以增进对东方特色成功之道的了解，在亚洲这个与众不同的市场再创佳绩（参阅专题“研究方法论”）。

亚洲独特的市场环境

对亚洲商业领袖的了解，需要建立在对其所处市场环境的认知之上。

首先，很多亚洲国家建国时间都不长，有些直到近半个世纪才摆脱了外国殖民统治，至今仍在不断地摸索发展。地缘政治等因素都有可能导致这些经济体的法律和商业架构发生骤变。

除此之外，造就亚洲独特市场环境的因素还有三个：国有企业遍布各行各业；大型企业往往归家族所有；国家和家庭对个人的影响大于全球其他地区。下文将对各个因素略展开说明。

国家历史。很多亚洲国家在经过了英勇的抗争后才争取到独立地位，而且为了改变殖民时代遗留下来的法律和体制架构需要付出不懈的努力。即使在今天，政治环境的变化也可能导致政策的更改，进而影响商业秩序，以及行业的快速调整。

国家影响力。亚洲国家政府在经济发展过程中通常有较大影响力。因此，企业必须密切关注国家政策动向，积极驾驭变化，实现快速发展。

研究方法论

波士顿咨询公司（BCG）梳理并剖析了中国、印度和东南亚地区约2,000家上市和非上市企业，甄选出极具代表性的亚洲卓越商业领袖。通过衡量上市企业的收入、盈利能力和股东总回报，以及非上市企业的估值，我们从排名前100家的领先企业中精选出10家涵盖不同地域、行业和领导者背景的企业，在与这10家企业的领导者深入对话后，最终提炼出五大成功要素。

考虑到疫情对各个行业的影响不尽相同，本报告中大部分财务分析使用的是截至2019年12月的数据。

本文中关于财务分析的数据均以美元计。

家族企业。亚洲商界的另一大特征是家族所有和经营的企业比比皆是。家族企业可以在一定程度上避免其他公司面临的追求短期回报和维持现金流的压力。家族成员掌握多数投票权，也意味着家族企业可以从长远角度制定决策和战略。印度收入排名前500的企业中就有300家是家族企业，其势头之盛可见一斑。

社会规范。亚洲地区对家庭和社会关系的重视深入人心，给人们的行为打下了深刻的烙印。其中一个表现是，与西方市场相比，亚洲市场的商业决策制定往往较少出于短期交易性目的，而是更多秉持长期视野。

多重利益相关方视角下的成功定义

亚洲独特的市场环境催生了企业发展条件和方式的独特性，并且影响着领导者对成功的定义。

与西方国家一样，收入增长和盈利能力在亚洲市场至关重要，股东回报亦是如此。事实上，这三个衡量企业表现的指标可以说是放之四海皆准，但在亚洲市场还需要将更多的利益相关方因素纳入决策环节。

在亚洲市场，国家的重要性在所有利益相关方中排在首位。此外，其他利益相关方（如民间社会组织）也有着举足轻重的作用。在此背景下，家族企业面临的复杂性可谓是成倍增加。

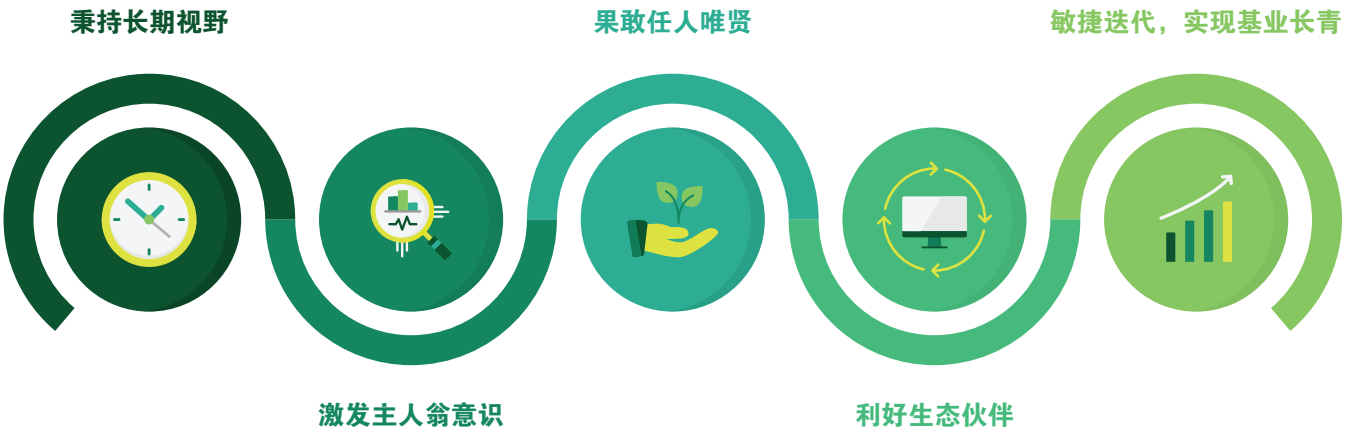
从历史上看，西方企业可以更自由地将大部分注意力放在财务股东身上，而且较少考虑其他利益相关方。不过这种情况正在悄然改变，部分西方企业开始重新思考自身对员工、社区和环境的责任。随着全球商业领袖日益将多重利益相关方纳入考量，亚洲商业领袖有望提供学习借鉴的榜样。

亚洲卓越商业领袖的五大特质

在与亚洲商业领袖的深入对话中，我们提炼出帮助领导者建功立业、走向成功的五大特质（参阅下图）。下文将分别介绍这五大特质及其在不同领导者身上的体现。

秉持长期视野。亚洲卓越商业领袖从来都不会将目光局限于季度业绩，但这并不意味着他们执掌的公司不会对利润分毫必争，而是说中长期制胜才是更重要的目标。

亚洲卓越商业领袖的五大特质



来源：BCG分析。

对亚洲商业领袖的了解，
需要建立在对其所处国家的历
史和社会规范的认知之上。
HSBC

正如印度巴贾吉金融（Bajaj Finance）董事长桑杰夫·巴贾吉（Sanjiv Bajaj）所言：“若短期机会不会影响长期目标的达成，别犹豫、抓住它。若短期机会与长期目标相悖的话，赶紧走开。”巴贾吉金融是印度规模最大、利润最高的金融公司之一。他还补充道：“要做到这一点，往往知易行难。”

杰出的亚洲领导者会确保离任后公司仍能保持发展势头。印度斯坦联合利华有限公司（Hindustan Unilever）董事长兼董事总经理桑杰夫·梅赫塔（Sanjiv Mehta）表示：“领导者成功与否不仅要看任期内的表现，还取决于如何重塑组织面向未来的能力。”印度斯坦联合利华有限公司是亚洲市值最高的家用消费品公司。

中国民营快递物流综合服务商顺丰控股创始人王卫则从社会责任感的角度出发，提出了他对长期思维的个人见解。疫情暴发后，王卫将疫情视为回馈社会的机会，调度顺丰的资源来协助抗疫。王卫认为，只有回归到本质的价值创造（即“因”），企业才能获得长期发展、社会认可以及市值提升（即“果”）。他表示：“如果一味追求‘果’，忽略‘因’，那就会徒劳。”

激发主人翁意识。领导者光凭一己之力无法在企业树立长期思维，而且部分关键决策难免会超出CEO的管控范围。受访的企业领导者均认识到了这一点，并利用物质激励及其他手段，促使管理者和员工像领导者一样思考。正如联合利华的桑杰夫·梅赫塔所说的，领导者必须“充分授权赋能”，尽量减少管理成本，鼓励冒险精神，同时强调承担责任的重要性。事实上，这些亚洲领导者正致力于激发主人翁意识。

蒙牛集团CEO卢敏放自2016年上任以来，便采取了多项相关举措。他取消被视为蒙牛困境根源之一的集中式组织架构，将决策权下放至事业部，同时提升对中基层员工的物质激励。他还对核心管理层的激励占总激励额度三分之二的原有分配体系进行了改革。他表示，在新的激励机制下，“一线员工收入翻了一倍，BU核心管理层翻了三倍。”

卢敏放提到公司大区经理时说道：“人人都知道‘谁奋斗，谁就有激励’。”

去中心化也帮助顶峰控股（JG Summit Holdings）维持了增长势头。顶峰控股是一家家族企业，也是菲律宾最大的企业之一。顶峰控股总裁兼CEO吴诗农（Lance Gokongwei）表示，正是权责下放推动公司建立起创业文化。他说：“管控型组织模式不利于公司发展壮大。我们需要确保员工将企业当成自己的事业来经营。”

果敢任人唯贤。亚洲企业在选人用人方面面临诸多挑战。首先，该地区的快速增长导致用工需求高企。其次，需求旺盛的工种人才供应不足，毕竟人才不会从天而降，亚洲地区目前的人均收入和教育水平仍然较低。因此，企业必须在员工技能培训上加大投资。亚洲地区所谓的“明星人才”都曾在业界公认的标杆企业锤炼了一身本事，凭借光鲜履历大受追捧，留住此类人才的成本和难度都较高。

此外，尽管亚洲地区的发展机会激增，但仍有部分顶尖人才被其他地方吸引，流向欧美国家。

因此，很多亚洲卓越商业领袖坚持亲自参与选人用人环节也就不足为奇。

在华润啤酒CEO侯孝海看来，人才招聘至关重要，因此他有时候甚至会亲自把关，参与CEO向下3层、4层的人才招聘筛选流程。侯孝海表示，虽然猎头公司可以提供候选人的教育背景和工作经验等基本资质信息，却无法评估候选人与公司所招职位的契合度。他说：“没有人是完美的，发挥人最擅长的地方时，人的状态才是最好的。”因此，他会直接参与众多候选人的面试，评估候选人的脾性、工作风格、以及面对重大问题时的心态和沟通交互方式等无形的品质。

对于已经入职的员工，侯孝海表示公司会提供支持和信任，对进步给予高度肯定，对不足给予帮扶。侯孝海指出，“批评很难解决一个人的问题，相反教练式、辅导式，才能帮助他干好。”

中亚银行（Bank Central Asia）董事总经理赵时建（Jahja Setiaatmadja）也认为积极的鼓励往往比批评更好。中亚银行是一家印度尼西亚银行，也是东南亚市值最高的银行。他表示，最重要的是“赢得员工的心。”他还补充道，在亚洲，如果领导者赢得了员工的信任和忠心，员工便会全力以赴。

正因如此，赵时建致力于在中亚银行打造让员工感到备受珍视的环境，同时鼓励团队合作，避免让员工们相互对立。他重视利润的获取，但他表示自己的工作重心还是企业人才和文化发展，从而确保中亚银行可以留住顶尖人才。他的种种举措卓有成效。中亚银行被公认为全球最佳雇主之一，员工流失率较低，而且股东总回报表现亮眼。

利好生态系统。生态系统管理是全球商业领袖共同面临的挑战。亚洲生态系统涵盖国家、地区和地方政府，以及非政府机构和工会。亚洲的生态系统还包括供应商和分销商，即使对直接经济利益并无影响，也会被亚洲企业纳入考量。

例如，在疫情暴发后的前几个月，蒙牛集团需要快速决定是否继续向供应商采购鲜奶以及向合作伙伴提供授信。冒着鲜奶库存变质、公司蒙受损失的高风险，卢敏放还是决定继续扛下去。随着中国乳制品市场在2020年强势恢复，其供应商支持举措也开花结果。

从供应商问题、监管要求到稀缺自然资源，在亚洲诸如此类的外部因素都会阻碍企业的发展。这些障碍可能会导致原本坚韧稳健、管理有序的企业陷入危机。

阿洛克·洛希亚（Aloke Lohia）对外部障碍可谓了然于心，他执掌的银都拉玛集团（Indorama Ventures）对技术的依赖程度高，而且所处行业受到严格监管。他创立的这家总部位于曼谷的化工企业是全球最大的PET聚合物生产商。他不满足于仅从当地的研究实验室和高等院校招兵买马，而是鼓励团队在全球范围内抢夺顶尖人才。阿洛克·洛希亚还推动银都拉玛集团走在监管的前面。他表示：“我们非常关注环境、社会和公司治理（ESG），并将其作为公司的核心差异化优势。”

对于基兰·玛兹穆德-肖（Kiran Mazumdar-Shaw）而言，她需要关注的外部环境不仅仅涉及监管，还要应对偏见积深带来的挑战。玛兹穆德-肖是印度必奥康公司（Biocon）的创始人，必奥康公司已经成功在印度以及全球最发达市场推出生物仿制药。玛兹穆德-肖表示：“我一直试图打破认为印度产品质量达不到全球市场标准的偏见。”为此，她需要融入美国等国家的医疗和监管生态系统，应对与印度截然不同的制度机制。必奥康公司出色地做到了这一点，从而大获成功，目前已跻身亚洲规模最大的生物科技企业行列。

敏捷迭代，实现基业长青。敏捷性是全球各地成功企业的重要特征之一，但在经历了指数级增长的亚洲市场尤为重要。自本世纪初以来，除了中国经济一骑绝尘外，印度、韩国和印尼以及大部分东南亚国家的经济也突飞猛进。面对这种高速增长，亚洲商业领袖不能再简单依靠过去的经验，而是需要另辟蹊径，充分发挥想象力。

联合利华的桑杰夫·梅赫塔表示：“过去公司制定了战略计划后，便将计划寄至总部留档，接下来整整三年风平浪静。”疫情暴露了这一做法的局限性。他指出，即使没有暴发疫情，公司现在也会用动态的眼光来看待规划。他表示，“当今的领导者需要不断自我革新，否则便会危及企业的长期存续。”

这句话简直可以拿来作为玛兹穆德-肖的信条。尽管一开始她没有如愿获得心仪的工作，但后来她遇到了伯乐，一名爱尔兰企业家计划在印度成立研发中心，发展酶制剂业务并邀请她加入。出于一直以来对创新的痴迷，玛兹穆德-肖欣然接受了这个极具吸引力的机会。当时她不过是一名初出茅庐的女性领导者，希望在新的领域闯出自己的一片天地。很多银行都不愿意贷款给她，招人也困难重重。她表示：“但我当时满怀活力和热忱，一心想要坚持到底。等到我把事情一件件做成，信誉问题便迎刃而解。”

另外一位女性企业家——小红书创始人瞿芳也展现了类似的适应能力。小红书最早切入海外购物攻略领域，随后拓展了美妆、个护、旅行等消费和体验场景，迅速扩大用户规模并建立深度粘性，进而成长为中国最大的生活方式社区，目前已跻身中国独角兽企业行列。她表示：“曲折是每家公司都会经历的。”

她指出，学会不断迭代至关重要。“小红书的发展源于迭代，小红书未来要继续发展也离不开迭代。迭代意味着你不能满足于过去的成绩，也意味着在面对变化的时候，心态要足够开放，在长期战略和短期结果当中不断地切换视角，做真正正确的事情，而这些事情通常都是艰难的。”

展望未来

在困难时期保持高效领导力尤为重要。

那些我们认为在亚洲市场至关重要的领导方法，都经受住了疫情的考验。在危机时期秉持长期视野；充分赋能各级员工；让员工倍感关怀，确保高效适应新的工作模式；有效融入生态系统；坚强适应快速变化的环境，实现生存和发展——这些能力和思维习惯比以往任何时候都更加重要。

这些领导力要素在东方环境下有其特定的含义，但是却具有普适性的宝贵价值。在东西方交融的背景下，特别是在经历了过去一年的考验之后，用开放的心态去包容各种不同的观点显得十分明智。桑杰夫 · 巴贾吉通过一个生动的比喻阐述了注重文化融合的商业理念的优势，“打个比方，如果要把人类快速送上火星，需要的可能是西方的助力；但要让人类在火星上长期生存，却需要寻求东方的智慧。”

企业领袖若能将其他文化的领导智慧化为己用，那么无论身处何地都最有希望立于不败之地，而且无疑将占据更有利的位置，成功搭上亚洲快速发展的顺风车。

你不能只看亚洲商业领袖
当前的表现。你还要看到他们
如何重塑组织面向未来的能力。

桑杰夫·巴贾吉（Sanjiv Bajaj）

董事长，印度巴贾吉金融（Bajaj Finance）
董事长兼董事总经理，Bajaj Finserv

桑杰夫·巴贾吉（Sanjiv Bajaj）是家族的第四代企业家。他带领团队成功将巴贾吉金融打造为亚洲最受赞赏的金融企业之一。在截至2020年3月的的十年里，公司净利润和收入的复合年增长率分别突破40%和30%。截至2019年12月，公司的十年年化股东总回报突破57%，在印度遥遥领先。

他还执掌其母公司Bajaj Finserv，后者是福布斯全球排行榜单上的常客。

您如何定义成功？

在我看来，所谓成功，简言之，就是要有长远的眼光，并创造高于同业的卓越回报。若短期机会不会影响长期目标的达成，别犹豫、抓住它。若短期机会与长期目标相悖，赶紧走开。

您认为自身作为成功领导者的秘诀是什么？

首先，找到创业型人才并充分授权，让他们能够像企业所有者一般行事。这是我在创业过程中有别于他人的制胜法宝，也是我们努力在公司推行的做法。

其次，立足尚未被开垦的高端细分市场，借助创新打造差异化优势。

第三，兼顾主人翁意识和卓越执行力。这一点也得到了公司外聘高管的公认。如果缺乏执行力，计划再好也只是纸上谈兵。

坚持“创新创业”和“高效执行”并重并非易事，您是怎么做到的？

我们每年会召集不同技能、职责和年龄的团队，花几天的时间对有助于打造或巩固未来业务的若干项目进行评估。这些讨论都是公开透明的，没有等级之分，而且以目标为导向。我们还会确保将个人绩效与激励挂钩。例如，比CEO低两个级别的员工年薪以浮动薪酬为主，且比例显著高于同业水平。如果业绩好就会获得超额收益，但绩效不佳的话，年薪也会大打折扣。我们充分授权员工经营业务，并担起责任。

我们还建立了非常严格的指标和评估体系，高度聚焦数据。不管与员工的私交如何，我都会直接透明地给出反馈。事情出了差错，我们对事不对人，会积极推动开诚布公的良性讨论。

您认为亚洲商业领袖与西方商业领袖相比，具备哪些相异的特质及行为促使他们成功？

西方文化更倾向于个人主义，往往创新速度更快，追求即时满足。整个社会环境也鼓励这种行为。东方则更注重基业长青和持续生命力。

打个比方：“如果要把人类快速送上火星，需要的可能是西方的助力；但要让人类在火星上长期生存，却需要寻求东方的智慧。”

回顾周围曾经失败的领导者，您从他们身上汲取到什么经验教训？

首先，功成名就时，切忌自满。好好庆祝每一次成功，然后继续向前看。其次，不要让短期成绩分散你对建立长青基业的关注。最后，抵制住贪多务得的诱惑。我们一直用心打造每一项业务，每个产品线的推出都经过多年打磨。

对于新晋领袖，您有什么建议？

你需要让自己像企业的所有者一样，充满企业家精神。其次，要找到适合自己的领导风格。跟着直觉走，边听边学，直觉就会越变越好。

完整访谈文章，请点击此处链接。

*注：十位亚洲商业领袖按照姓氏首字母排列介绍。

吴诗农（Lance Gokongwei）

总裁兼CEO
菲律宾顶峰控股（JG Summit Holdings）

吴诗农是家族第二代掌门人，加入家族业务已经20多年。截至2019年，顶峰控股十年股东总回报为28%，跻身菲律宾市值最大的企业集团之列。顶峰控股是一家多元化企业集团，曾荣登福布斯2019年“营收超十亿美元的亚洲200强企业”和2020年“全球2000强企业”等多个榜单。

您如何定义成功?

其中一个指标是能否长期保持较高水平的股东总回报。作为家族企业，还需要考虑其他因素，例如维护家族和谐，为员工创造价值，践行企业初心，最终令客户、社会以及国家受益。

您认为自身作为成功领导者的秘诀是什么?

首先是组建合适的团队。团队内部应上下一心，坚守并推动公司文化和初心。如果能做到这一点，就已经成功了一半。

第二是进入正确的赛道。我们聚焦那些能获得长期回报、持续增长的行业。我们愿意成为少数股权投资方，并不会坚持控股地位，但是很多企业很难做到这一点。我们也不会沉湎其中，而是适时择机退出，审时度势，快速决策。

我们的国际化战略都相当成功，这对菲律宾企业而言非常难得。国际化有助于增强竞争实力。

顶峰控股的成功得益于企业文化的哪些方面?

随着公司的壮大，我们仍然会努力维系“创始人思维”。我的父亲作为公司创始人，是一个极富开拓精神的企业家。他非常实干落地，也很节俭朴素。他希望公司能有长远目光，避免因家族矛盾引起内耗。他也对自己的国家怀有强烈责任感。我们一直致力于将这些理念融入企业文化中。

我们也在打造一个数字化、敏捷、去中心化的组织。管控型组织模式不利于公司发展壮大，需要确保员工将企业当成自己的事业来经营。

同时，我们也热衷于为员工创造价值，注重保持高水平的员工敬业度和较低的员工流失率，确保员工愿意留下来长期奋斗。

您认为亚洲商业领袖具备哪些相异的特质及行为促使他们成功?

表面来看，西方领导者更擅长沟通，东方领导者可能更关注等级秩序。但根本而言，全球范围内成功的领导者都拥有共同的特质：注重为客户实现创新、愿意承担风险、并拥有成长型思维。

您认为领导者制胜未来的关键要素是什么?

科技将持续影响和转变我们的工作方式。

过去，一名“经理人”就可以领导一项业务。而如今的市场瞬息万变，必须保持“企业家”的创业精神才能制胜。

敏捷协作、快速决策、试错和应对不确定性都非常重要。单凭规模已无法建立差异化优势，如今速度与规模同等重要。

对于新晋CEO，您有什么建议?

担任企业CEO是一个孤独的旅程。大家都愿意为你提供帮助，只要你伸出求援之手！你既要有自己的明确见解，也需要和同侪及良师们群策群力，获得多元视角。最后，当然最重要的是要聆听客户的声音！

完整访谈文章，请点击此处链接。

侯孝海（Hou Xiaohai）

CEO
华润啤酒

侯孝海自2016年4月起执掌华润啤酒，该公司拥有中国最畅销的啤酒品牌。出任CEO以来，他实施了为期3年的大型组织转型，对外带领团队推陈出新多支新品，并成功收购喜力中国。截至2019年12月31日，华润啤酒年化股东总回报增至33%，显著优于行业平均水平。华润啤酒作为华润集团旗下公司，位列2020年财富中国500强第295位。

您是如何重塑华润啤酒的?

我上任后提出以提升业绩和市值为目标的“雪花再造转型”七大战略举措。首先是产能优化，这个过程风险最大、事关胜败。我们将工厂数量由98家缩减到75家，关闭工厂短期虽带来减值，长期却能带来更高的生产效益和成本结构，为雪花更好地同国际巨头竞争打下坚实基础。

另外一项举措是组织再造。华润啤酒从员工5万多人，精简至2万6千人。好处是留下来的优秀员工能力水平大幅提升，通过人均工资60%的涨幅、获得感也大幅增强，之前工资是行业最低，现在是行业领先。

最后是品牌重塑。我们还通过品牌重塑来打造高端产品，使销售和发展焕然一新。

您如何定义作为一个企业的最高领导者（CEO）是“成功”还是“失败”?

领导者要敢于做别人不敢做的事，就如同武侠小说中高手对决，有绝招才能取胜。

领导者需要为自己和公司设定远大的目标。领导者还需要有敏锐、前瞻的嗅觉，为此需要不断学习、扩宽知识面，还需要亲历亲为地观察思考和摸索研究。

领导者需要知人善任。CEO不能将重要岗位的选人外包给猎头公司，而是应该亲身参与、分析研究人才，确保选出“能把信送给加西亚”的人才。有时候，选人用人的失误是因为没有能够把岗位的角色和人才的特性、经验和能力联系在一起。候选人可能纸面上很优秀，但不一定能干成这个事。没有人是完美的。

您在用人方面有哪些成功经验?

首先，成人所成——成就最好的他就是成就最好的你，帮助员工补足短板，发挥长板优势。责任要给他，但是出了成绩要把成绩给他。批评很难解决一个人的问题，相反教练式、辅导式，才能帮助他干好。

您认为亚洲商业领袖与西方商业领袖相比，具备哪些相似或相异的特质及行为促使他们成功?

亚洲领袖更善于处理组织内外的非正式关系，这是因为亚洲有独特的文化内涵，讲究社会的公正和谐。而西方领导者看重制度规则，审视业务时推崇数据和科学视角。

这些差异意味着亚洲企业可以在需要时快速敏捷地做出反应，从而抓住机会。西方企业的决策有时候可能会受到内部架构规范的掣肘。

您认为亚洲企业经历了什么变化?

最近20年涌现了一批新的中国互联网行业企业，他们将东西方管理理念进行融合碰撞。这些企业的领导者更具有创造性、超越性、全球性，也更规范。亚洲领袖未来会更杰出，视野、理想将更全球化，因为他们兼具了东西方的智慧和文化。

完整访谈文章，请点击此处链接。

阿洛克·洛希亚（Aloke Lohia）

创始人兼CEO
泰国银都拉玛集团（Indorama Ventures Public Co.）

阿洛克·洛希亚（Aloke Lohia）将泰国银都拉玛集团打造成了全球石化企业巨头，自2010年上市以来，公司收入一直保持15%的复合年增长率，到2019年突破110亿美元。银都拉玛集团是全球产能最大的PET聚合物生产商，曾入选福布斯2019年“收入超10亿美元的亚洲200强企业”和2017年“百强跨国企业”等多个榜单。阿洛克·洛希亚还是公司可持续发展委员会主席。

企业家如何建立成功的事业?

我认为企业家需要经历三个发展阶段。第一个阶段需要确定长期愿景，并设计支撑要素。随着公司治理架构不断发展，可能需要对长期愿景进行战术性修正，但愿景的内涵和道德准则维持不变。

第二个阶段要求采取周密的行动来落实支撑要素：打造顶尖团队，建立竞争优势，获取利益相关者的信任。

最后一个阶段需要维护愿景并持续落实各项支撑要素。

您的成功秘诀是什么?

我们会识别有进取心的员工，让他们朝着“精益求精、力争世界一流”的目标不懈奋斗。作为家族企业，我们不仅成功做到了这一点，还有效避免了内部冲突。

值得注意的一点是，不要被当地生态系统的限制束缚住手脚。我们必须调用全球资源、高等院校和研究实验室进行创新，以一流产品服务全球客户。

最后，我们非常关注环境、社会和公司治理（ESG），并将其作为公司的核心差异化优势。

贵公司当前面临的最大挑战是什么?

首先，我们需要确保业务持续增长，创造经济价值，保持行业第一梯队地位。一路以来的最大障碍可能是跨越十亿关口。接着，通过保持强劲的增长水平，以及借助收购来补充增长动能，可以在8—9年内突破百亿大关。再往上难度会加大，此时市场和监管机构都会开始忌惮公司的领军地位。

其次，我们需要采取坚决的行动，防止领导者自己和核心团队走向“老龄化”和自满。打造面向未来的团队是长期制胜的关键因素。

最后，我们需要找到新的业务增长引擎、开拓多元化，从而持续创造高于平均水平的价值。新行业的选取至关重要，需要契合公司基因，还要具备增长潜力。这样一来，我们可以立足既有优势，推动新业务跻身领军地位。

对于新晋企业家，您有什么建议?

我想和新晋企业家分享我对家族成员们常说的话：保持耐心！坚持做对的事、不要随意妥协！与利益相关者建立互信！做到了这三点，便拥有了为客户、员工和股东创造价值的必备利器。

完整访谈文章，请点击此处链接。

卢敏放（Jeffrey Minfang Lu）

CEO
蒙牛集团

卢敏放自2016年9月执掌蒙牛后，便快速而坚决地落地大规模组织变革，巩固了蒙牛作为全球领先乳品企业的地位。通过拓展新产品和新市场、激发创新和激励人才，他帮助蒙牛实现两位数的销售增长和24%的年化股东总回报（截至2019年12月31日），显著高于行业平均水平。

您如何定义作为一个企业的最高领导者（CEO）是“成功”还是“失败”？

首要标准肯定是企业本身的成长，作为上市公司，投资者关心市值，这反映了企业的增长、盈利能力和股东回报，代表最终成果。

第二，企业在市场上的领导和竞争地位，企业形象也很重要。

第三，团队和员工活力，反映了企业是否有拼劲、凝聚力和战斗力，是否能保有创立之初的创业和企业家精神。

作为空降高管，您当时推动大规模变革时是否遭遇了阻力？

我认为董事会、资本市场、股东不会给空降高管很长的适应时间，第一年来了大家就会对你有所期待。

2016年9月我上任，花了2个月几乎走遍蒙牛所有工厂和所有销售省份。后来，我把核心团队找来开会，明确了大家对变革的共识。变革自12月中旬启动，1月底改完。既然认准了要改，就没有回头路。

您当时是如何推动如此大的变革的？

蒙牛真正的战斗力在一线，因此上任后我启动了涉及所有4万名员工的组织变革，让事业部老大对前端、后端一切负责，让能听到炮火的一线人员做决策。我还对总部进行30%以上的人员精简，将直线汇报的12个高管在6个月内换掉了11个。选人用人要确保值得信任且有能力带来业绩增长。一旦业绩不佳可以找理由来搪塞，企业便会走向失败。

与此同时，我还改革了激励机制。在新的激励机制下，蒙牛一线员工收入翻了一倍，大区经理以及BU核心管理层都翻了3倍。尽管不是人人都能拿超额激励，但是人人都知道“谁奋斗、谁就有激励”，“谁不奋斗、谁就靠边”。

您有哪些用人育人方面的经验理念？

我上任前就和董事会达成共识，坚决不会带任何一个曾经和我一起工作过的同事到蒙牛，我相信蒙牛团队内部和外部人才市场里有足够数量的能人可以为我所用。还有一点是大胆启用年轻人。最近我把一部分核心高管换成80后，是在为未来作准备。尽管蒙牛有成熟的人才审视制度，但我一定要亲力亲为面试人才。

在带领企业应对来自新冠疫情的冲击时，您和团队是如何应对的？

疫情暴发之初，零售跌了90%。运输端交通封锁，运奶运不进来、产品运不出去。于是，我启动了一级防疫机制，确保防疫物资第一时间到位。我们还上了几条口罩生产线，并为上下游牧场和经销商提供免息贷款和低息授信，全链路实行保护。我还定了一条规矩：疫情期间不辞退一名员工。

除了武汉工厂外的全国其它56家工厂不停工生产，产业链最终得到了恢复。这场仗没有击溃我们，反而打出了团队的信心和自豪感。

完整访谈文章，请点击此处链接。

基兰·玛兹穆德-肖（Kiran Mazumdar-Shaw）

创始人兼董事长
印度必奥康公司（Biocon）

基兰·玛兹穆德-肖（Kiran Mazumdar-Shaw）曾入选多个全球杰出女性企业家榜单。在她的执掌下，印度必奥康公司成为全球领先的他汀类药物和免疫抑制剂生产商，并跻身行业收入排名亚洲前10的生物科技企业。截至2019年12月，必奥康十年股东总回报突破16%。必奥康是首家在印度上市的纯生物制药公司，首家在美日市场实现生物仿制药商业化的印度公司，也是唯一一家连续被《科学》杂志评为“全球生命科学领域最佳雇主20强”的亚洲公司。

您能否介绍下您的创业之旅?

我可以说是一名“歪打正着的创业者”。当时一位爱尔兰企业家计划在印度成立研发中心，发展酶制剂业务并邀请我加入，我觉得挺有意思，便欣然接受。这是一个新的领域，当时银行甚至都不愿意贷款给我们，求职者也犹豫是否要加入由女性创业家执掌的公司。但我当时满怀活力和热忱，一心想要坚持到底。等到我把事情一件件做成，信誉问题便迎刃而解。

您认为女性在创业时会面临哪些具体障碍?

一开始我需要克服大家对女性领导者的一些成见，例如缺乏冒险精神，不够积极进取。我需要挑战这些成见。

女性领导者往往在沟通表达时缺乏自信，我会有意识地纠正这一点。我平时总是直言不讳，坚持立场，同时又能推己及人、保持同理、将心比心。

您如何定义成功?

成功就是快人一步，抢占先机，并不断发力，始终保持领先地位。当你向市场推出新的产品与服务时，成败与否还取决于是否能迅速建立信誉并赢得市场的信任，对于初出茅庐的创业者更是如此。

您认为自身作为成功领导者的秘诀是什么?

我抢先一步发现了生物仿制药所蕴含的市场机遇，深入研究了所在市场的竞争格局，并在细分领域建立难以撼动的领军地位。我们通过聚焦高风险、高回报的机会，在竞争较少的领域形成差异化优势，这也成为公司实现高估值的重要基础。

我一直致力于放眼全球。作为一家全球性企业，我们需要面对一系列独特的挑战。我一直试图打破认为印度产品质量达不到全球市场标准的偏见。时至今日，我们已成长为唯一一家向全球最发达市场供应生物仿制药的印度公司。

您认为这些年领导者的成功秘诀是否有所变化?

过去，领导层主要关注市场份额。现在，“品牌价值”至关重要。未来，技术领先将是企业成功的关键。如果公司无法敏捷灵活地适应技术环境的变化，就会被市场甩下。高效分散的领导方式也将变得举足轻重。

对于新晋领袖，您有什么建议?

专注于建立差异化优势，这有助于提升创新性、战略性、确保长期持续的成功。不要做人云亦云的创业者。领导者和公司如果总是采取“跟风”策略，长此以往难免会失败收场。

完整访谈文章，请点击此处链接。

桑杰夫·梅赫塔（Sanjiv Mehta）

董事长兼董事总经理
印度斯坦联合利华有限公司（Hindustan Unilever）

在桑杰夫·梅赫塔（Sanjiv Mehta）的执掌下，印度斯坦联合利华有限公司跻身亚洲最大的快消品企业之一，也是印度最大的家居用品生产商之一。截至2019年12月，公司十年股东总回报率接近20%。公司入选《福布斯》2018年全球最具创新力企业十强榜单。桑杰夫·梅赫塔还领导联合利华在南亚市场的业务。

您如何定义成功？

CEO成功与否不仅要看任期内的表现，还取决于如何重塑组织面向未来的能力。

领导者成功与否不能用股东价值创造的单一指标衡量。成功的领导者在设定组织目标时就会综合考虑各个利益相关方，进而自然而然地为投资者和股东创造价值。

您认为对于领导者成功的定义最近是否发生变化？

对领导者成功的定义变化不大，但我们所处的大环境却在不断变化。由于政府和社区对企业的期望今非昔比，现在比以往任何时候都更需要保持多重利益相关方视角。

您认为自身作为成功领导者的秘诀是什么？

从我上任后公司市值的变化可以看出财务规模的壮大。除财务业绩外，我们也推出了众多举措，为持续成功打下坚实的基础。我们坚定地将目光聚焦在长期成功上，具体体现在我们所做出的各种取舍中。我们大胆出击，打造面向未来的业务组合。

您认为当下成功的领导者需要具备哪些特质？

领导者需要培养同时从两个视角审视组织的能力：立足微观，细化梳理组织所面临的挑战；着眼宏观，将目光牢牢锁定在发展大局上。领导者还需要拥抱不确定性，主动识别并抓住新机会。

过去公司制定完战略计划后，便将计划寄至总部留档，接下来整整三年风平浪静。而现在，我们需要进行企业重塑，否则便会危及企业的长期存续。

优秀的领导者既要充分授权赋能，又不能推卸领导责任。

您认为东西方领导者有何不同？

所谓“初心”并不局限于对利益相关方应尽的财务义务，这一概念在亚洲企业领导者中历来更为根深蒂固，在创业者执掌和家族经营的企业中更是如此。同样，“保持同理心”和“深耕人际网络”对于亚洲领导者而言也更驾轻就熟。这些特质日益成为全球公认的领导力标志。

面向未来，您认为商界领袖最大的挑战会是什么？

组织规模不再是成功的保障。组织需要将速度、韧性、敏捷性、适应性与规模结合起来，方能在竞争中胜出。

组织必须高瞻远瞩，发挥科技之长，不断自我革新。

鉴于亚洲经济整体上仍落后于西方，我们要更加关注企业发展对气候和环境的影响。

完整访谈文章，请点击此处链接。

瞿芳（Miranda Qu）

创始人
小红书

瞿芳是小红书创始人，小红书自2013年成立以来，已成为月活用户过亿的生活方式社区。小红书凭借对数字消费趋势的把握，实现迅猛发展，跻身中国科技独角兽行列，多次荣登最具创新力企业榜单。2020年，瞿女士荣获“世界经济论坛年度全球青年领袖”及《财富》杂志“中国最具影响力的商界女性”称号 。

您如何定义成功?

最重要的成功要素是战略。小红书树立了正确的愿景：中国人的生活终将呈现出百花齐放的状态。

第二大要素是组织。如何通过好的阵型与机制，聚拢更多优秀的大脑，这是关系到组织活力与战力的关键。在外部不确定性越来越强的情况下，未来的组织阵型会更像球队的始发阵容。球场上每个人都非常清楚他们的目标是一起赢，他们会有一个教练，也会有一个大概的阵型，但是当这支球队上了场，大家就会去寻找自己的位置。球员会在场上做各种调整，后卫也可以进球。

初创公司的管理有何不同之处?

第一个阶段，大多数创始人首先要成为自己这个领域最好的产品经理。第二个阶段是从产品经理成长为CEO，从“我知道和我相信”到“我看见”。红极一时的公司很多，但是否能够走过第二阶段，很大程度上影响着一家公司能不能持续成功。

您认为成功领导者脱颖而出的秘诀是什么?

微观层面，人和人一定是不一样的，比如管理风格和沟通风格。好的领导者一定是共性大于个性，都拥有开放心态，雌雄同体，文理同脑。好的领导者对世界大势和科技趋势、对商业和人性都要有深刻的理解，也要有对长期价值的坚持和对关键战役的坚决。

您认为亚洲（或华人）商业领袖的可取之处及西方商业领袖的可取之处分别是什么?

华人商业领袖，最让我感同身受的是进化能力。中国的发展速度非常快，从第一代创业者的拓荒，到第二代的海归派，再到今天从数字经济大潮中成长起来的第三代。西方则更倾向于用30年作为时间维度去划分一代人，中国是10年一代人。这个差别反映了变化速度对大家认知的影响。

如何保持组织的韧性?

韧性是每个创始人和组织必须要具备的特质。有风的时候，大家都能跑起来。而在没有风甚至逆风的情况下，领导者是不是能把公司拉到正确的节奏和轨道上来?

对于亚洲新晋领袖，您有什么建议?

时刻准备进行迭代。

小红书的发展源于迭代，小红书未来要继续发展也离不开迭代。迭代意味着你不能满足于过去的成绩，也意味着在面对变化的时候，心态要足够开放，在长期战略和短期结果当中不断地切换视角，做真正正确的事情，而这些事情通常都是艰难的。

我自己确实从持续迭代这件事情上受益很多，但迭代这件事情本身是痛苦的，没有痛苦很难真正迭代。小的痛苦，拿到的是经验；大的痛苦，让人真正迭代。做自己真正相信和热爱的事情，痛苦也值得。

完整访谈文章，请点击此处链接。

赵时建（Jahja Setiaatmadja）

董事总经理
中亚银行（Bank Central Asia）

赵时建在中亚银行工作了30多年，并担任多个重要职务。中亚银行是东南亚市值最高的银行，也是亚洲市值排名前十的银行。中亚银行的整体财务指标一直表现亮眼，自2000年上市以来，截至2019年12月，年化股东总回报超过32%。2020年，中亚银行被《福布斯》杂志评选为“全球最佳银行”之一，2019年被评为“全球最佳雇主”。

您如何定义成功?

在衡量企业的成就时，我们必须考虑多个利益相关方。我们不能只关注盈利，我们对员工和社区的责任与我们对投资者的责任一样重要。

审慎原则是中亚银行成功的一大关键。具体而言，您是如何使公司在保持较高利润的同时做到这一点的?

首先，通过利用数字化技术，我们成为了客户的交易银行合作伙伴，而不仅仅是他们的储蓄银行。这使我们能够管理资金成本，同时也可以对放贷对象有所选择。

第二，我们不追逐僵化的指标。如果你的团队激进地追逐指标，那么就很容易以审慎为代价向外提供更多贷款。你能在比赛车道和拥挤的城市道路以相同的速度驾驶法拉利吗？不能。同样地，你的目标必须与环境相适应。因此，我们用多样化的追踪看板持续评估和监控业绩，并根据形势变化制定动态的内部目标。鉴于当今世界面临的不确定性，这一点尤为重要。

您认为自身作为成功领导者的秘诀是什么?

我们是行业内应用数字化技术的先行者。如果公司不与时俱进地跟随数字技术的发展，那么就注定会失败。现在，我们以非常敏捷的组织架构运行多个scrum团队，并推动协作和创新。

我们在产品和服务上始终坚持以客户为中心，针对不同的细分市场推出了便捷友好的产品。我个人平时也会花大量时间与客户待在一起，努力理解他们的需求，并建立良好的客户关系。

为什么您选择不进行国际化扩张?

国际化扩张违背了我们审慎信贷的基本原则。为了在其他国家开展业务并与当地老牌银行展开竞争，我们就将不得不向“审慎性”妥协，从而弥补成本的增加。

印尼仍然有很大一部分人口尚未享有正规的银行服务。考虑到印尼的经济增长潜力和设立的金融普惠目标，在印尼内部仍然有充足的发展机会。

您认为企业在未来取得成功的关键是什么?

审慎信贷，以客户为中心，利用最新科技。然而，我们执行这些理念的机制方法可能会不断调整。

您认为亚洲商业领袖与西方商业领袖相比，具备哪些相似或相异的特质及行为促使他们成功?

我认为很难把不同地区的领袖进行比较，这是因为他们都要面对当地独特的竞争环境。运动场上球员必须让自己的技术适应场地；同样地，作为领导者，你必须适应自己所处的环境。

我认为在亚洲，领导者取得成功的一大关键在于赢得员工的心。如果领导者赢得了员工的信任和忠心，员工便会全力以赴。

完整访谈文章，请点击此处链接。

王卫（Wang Wei）

创始人兼董事长
顺丰控股

王卫率领公司创业起步、走出华南，一路发展为中国最大的民营物流企业。自2009年起，顺丰已连续11年在国家邮政局公布的快递服务满意度排名中蝉联“快递企业总体满意度”榜第一。

作为行业领导者，您如何定义成功?

成功的企业需要为社会创造价值，为员工创造价值，为客户创造价值。只有回归到本质的价值创造（即“因”），企业才能获得长期发展、社会认可以及市值提升（即“果”）。如果一味追求“果”，忽略“因”，那就会徒劳。

当您回顾过往领导顺丰的经历，您认为做对哪几件事使您的企业在竞争对手如林的环境中脱颖而出?

顺丰原来做快递，2017年开始转型，投资科技、做智慧供应链。顺丰成功对组织模式、人才能力、企业文化、激励模式等配套机制进行调整，培育了一批新企业和领导者。这些做法都受到了市场资本的认可。

顺丰在业务转型或组织变革中是否遇到过阻力?

2015年，顺丰在组织变革中遇到阻力、进入“生死边缘”，但我们在这个过程中看见问题、不断解救，最终从深渊中爬出来，反而造就了新的能力。

当时，我们认为新的架构模式更适合某类专业的发展，就很快把主体组织划分成不同的BU/BG，大家以为只要把资源倾斜到我自己的事业部，我的发展就一定比原来好。但是在这一过程中，忽略了共享资源的效益，引起成本上升、专业能力下降。

后来，我们调整了架构模式，实行战略合、经营分、资源共享。

在上述变革过程中您是否有过遗憾?

我并不认为“遗憾”是失败。任何有“遗憾”的地方，如果能够加强和提升，把它变成强项，就会是未来最大的爆发点所在。如果当初不掉进“深渊”，我们就永远没有办法长出这种能力。

您认为亚洲商业领袖与西方商业领袖相比，具备哪些相似或相异的特质及行为促使他们成功?

东西方领导者都是所处环境的产物，他们具备克服这个环境客观条件的能力，但是在一个环境中成功，并不代表它在另一个环境中也能成功。如果企业要走全球化，一定要因地制宜地结合当地特点才能做好、做大、做强。

面向未来，您觉得企业领袖们最大的挑战可能会是什么?

互联网、科技业巨头有商流、物流、现金流的全方位竞争力，他们不止在冲击一个行业，也引起其他行业的激烈竞争。传统企业如何能够找准定位突破口，冲破“三流合一”的包围，对企业而言是全方位的考验。如果能在与巨头PK的过程中脱颖而出，那代表企业的能力，包括技术能力、专业能力、内部治理能力上了一个新的台阶，得到了真正提升。

对于亚洲新晋领袖，您有什么建议?

用良心去经营。

完整访谈文章，请点击此处链接。

关于作者

廖天舒（Carol Liao）是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，BCG 中国区主席，常驻香港办公室。

Janmejaya Sinha 是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，BCG 印度区主席，常驻孟买办公室。

Neeraj Aggarwal 是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，BCG 亚太区主席，常驻新德里办公室。

Kriti Mittal 是波士顿咨询公司（BCG）项目经理，常驻孟买办公室。

更多联系

如果您希望与作者团队就报告主题和内容进行探讨，请致信GCMKT@bcg.com。

如需获得有关BCG的详细资料，
请发送邮件至：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

© 波士顿咨询公司2021年版权所有