穿越危机风暴：亚太地区董事长谈韧性领导力

2021年8月

Neeraj Aggarwal、Jeffrey Chua、Patrick Forth、Abheek Singhi、Karen Allardice

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。

前言

新冠疫情是一场非比寻常的黑天鹅事件，给企业带来了诸多挑战：例如，是否能够保障供应链充足，客服人员齐备，以及员工、合作伙伴和客户的安全。在这种情况下，企业是否具备快速适应力十分关键，这要求管理团队在董事会和董事长的信任支持下迅速决策。由于颠覆和危机还会发生，甚至可能比以往更加频繁和剧烈，因此董事会和董事长未来仍需在确保组织韧性上发挥关键作用。

我们与亚太地区17位杰出的董事长进行了对谈，了解迄今为止他们从新冠疫情中吸取的经验教训，并确定了他们在面对即将到来的复苏时所需考虑的首要问题。

亚太地区17位领先企业董事长简介

Michael Chaney

西农集团（Wesfarmers）董事长。西农集团是澳大利亚最大的上市公司之一，业务涉及家装、服装、办公用品和工业产品。

Jamshyd Godrej

Godrej & Boyce制造有限公司董事长。Godrej & Boyce是一家印度家族企业，业务涉及家用电器、耐用消费品、安保、航空航天、工业产品、基础设施开发和房地产。

David Gonski

悉尼机场有限公司董事长，新南威尔士大学名誉校长。澳大利亚和新西兰银行集团前董事长。

Richard Goyder

澳洲航空公司（Qantas Airways）董事长，澳大利亚最大的天然气生产商Woodside公司董事长，澳大利亚足球联盟（AFL）委员会主席。

Rhenald Kasali

印度尼西亚最大电信和网络提供商印尼电信公司（PT Telkom Indonesia）前执行总裁，该公司多数股权归印度尼西亚政府所有。

Miguel Ko

亚洲最大的多元化房地产集团之一凯德集团（CapitaLand）董事长，其全球投资组合涵盖商业、零售、商业园区、工业和物流、综合性城市开发以及住宿和住宅资产。

Yoshimitsu Kobayashi

日本最大的化学产品制造和经销商三菱化学控股公司（Mitsubishi Chemical Holdings）董事会董事，日本最大的公用事业公司东京电力公司（Tepco）董事长。

Catherine Livingstone

澳大利亚主要银行之一澳大利亚联邦银行（Commonwealth Bank of Australia）董事长，悉尼科技大学名誉校长。

Roshni Nadar Malhotra

HCL Technologies公司董事长。HCL Technologies是一家总部位于印度的全球性IT服务和咨询上市公司。

Sunil Bharti Mittal

Bharti Enterprises公司创始人兼董事长。Bharti Enterprises是一家具有全球影响力的印度多元化集团，业务涉及电信、航天、保险、房地产、教育、酒店和食品。

John Mullen

澳大利亚最大的电信运营商澳洲电讯公司（Telstra）董事长、供应链物流公司Brambles董事长，以及交通物流公司Toll Holdings董事长。

Pankaj Patel

Zydus Cadila公司董事长。Zydus Cadila是一家全球领先的印度家族制药公司，主要开发和生产药品和其他健康产品，他同时也是印度乌代浦尔管理研究所（IIM）主席。

Deepak Parekh

印度金融服务集团HDFC公司董事长，其业务涉及银行、资产管理、保险、房地产风险基金和教育贷款，他同时也是西门子印度公司董事长。

Atsushi Saito

KKR集团全球研究院资深院士，全球投资公司KKR集团日本分公司前董事长，日本交易所集团和东京证券交易所前总裁兼CEO。

Djohan Emir Setijoso

印度尼西亚最大的私有银行中亚银行（Bank Central Asia）执行董事长。

Ziggy Switkowski博士

澳大利亚国家宽带网络（NBN）公司董事长，皇家墨尔本理工大学名誉校长。

Teresita T. Sy

菲律宾最大银行BDO Unibank董事长，菲律宾多元化集团SM投资副董事长，下属零售业务董事长。

应对新冠疫情

对于我们采访的大多数董事长来说，在新冠疫情暴发的最初几个月要求董事会和管理层密切合作并做出艰难决策，以确保充足现金流和业务连续性。在一些行业，如旅游业，企业需要采取紧急措施以维持生存。而在消费品和制药等其他行业，意外的需求增长则要求企业迅速提高产能，解决供应链短缺问题。

在新冠疫情暴发的最初几个月要求董事会和管理层密切合作并做出艰难决策，以确保充足现金流和业务连续性。

几乎在所有行业中，企业都十分关注员工以及与员工、客户、供应商、政府机构和其他合作伙伴的关系。一位经历了消费者需求增长的董事长将此次危机视为一次“践行面向各个利益相关方承诺的良机”。疫情期间，该公司继续向休假员工支付工资，确保供应商及时收到款项，并为生态系统中的非营利合作伙伴提供必要支持。印度一家公司的董事长表示，他们通过关注员工的健康和福祉，“激励和引导员工”，最终取得高于预期的业绩表现，并将工厂生产率提高到历史最高水平。

当我们询问董事长们是什么推动他们的企业在应对疫情的不确定性和破坏性时仍然保持韧性，最常被提及的因素是疫情前良好的资产负债表和保守的债务状况。但正如一位董事长所言，危机中的韧性也来自“非实体资产：客户、品牌以及组织优势和能力”。在不确定时期，当消费者回归值得信赖的已知品牌时，企业品牌是否卓越就显得非常重要。同时，根植于明确初心和价值观的强大企业文化也可以帮助员工信任管理层，相信管理层可以做出正确的决策。

另一个关键因素是，企业在多大程度上实现了业务运营数字化和技术栈现代化，以及是否具有诸如技术支持的多站点运营设施的内部保障。疫情下，客户、员工和业务合作伙伴中数字化技术被迅速应用，许多企业也相应地大大加快了数字化路线图的制定速度。然而，当所在国被全域封锁时，企业对供应链和运营中出现的断供期普遍准备不足。用一位董事长的话来说，疫情“为我们供应链战略中的脆弱性敲响了警钟”。

在不确定时期，当消费者回归值得信赖的已知品牌时，企业品牌是否卓越就显得非常重要。

另外非常关键的一点是，许多董事长将企业韧性归功于保持警觉和敏捷。对严峻的、更长期的破坏性力量保持警惕，需要企业管理层和董事会拥有多样化经验、能力和视角。提升组织敏捷性需要领导者有信心并能做出艰难决策，“有勇气表明立场并采取行动”，以及具备迅速实施决策的组织能力。

需要明确的是，疫情尚未结束，许多国家仍深受影响，并面对着不确定的未来。然而，无论疫情未来发展轨迹如何，亚太地区的企业迄今为止所学到的经验教训都将适用于应对未来的任何危机。

在即将到来的复苏中，亚太地区董事会需要考虑的三大趋势

展望未来，在访谈中，各位亚太董事长确定了短期之内所在企业将重点关注的若干趋势。其中最重要的是：

- ESG 议程和企业初心的重要性与日俱增
- 在一个加速变革的时代，数字化势在必行
- 工作模式的改变及其对人才的影响

ESG议程和企业初心的重要性与日俱增

过去，环境、社会和治理（ESG）仅被视为可选项；许多企业并不重视，因为他们认为这将拖累财务业绩。而如今，亚太地区的董事长们一致认为，ESG是改善长期绩效的一个明确杠杆。这与BCG的研究结果一致：在多数行业中，ESG表现出色的企业，其估值和利润率溢价显著。

> “过去，ESG仅仅意味着成本提升，”一位董事长说道，“你只是有了夸耀的资本，但也带来了成本损失。而现在，ESG的一切都变得有意义。”

“推动ESG议程有很多好处。”这位董事长列举了投资者的压力，以及在监管、定价、技术和消费者偏好上的变化，尤其是发生在过去两到三年中的变化。另一位董事长也对此深表赞同，他认为ESG议题已成为公司董事会的工作重心。“我们在董事会上谈论ESG的次数可能比其他任何事情都多。这个话题的意义比几年前更为重大。”

> “我们在董事会上谈论ESG的次数可能比其他任何事情都多。这个话题的意义比几年前更为重大。”

是什么变了？投资者、消费者、政府、员工和其他利益相关方都在施加更大的压力，要求企业的商业利益与社会期望保持一致。机构投资者将更多的时间和重点放在ESG的变革上。一些投资者对新出现的风险持谨慎态度，例如气候变化将如何影响企业运营。而其他企业，如可投资产约等于35%澳大利亚公开交易股票的澳大利亚大型养老基金，则开始设计更广泛的议题：利用其广泛影响力为基金成员创造更高的长期回报。一位澳大利亚的董事长指出，一些机构投资者在与董事会谈话时不再讨论财务或股价问题，而是将整个对话集中在ESG上。

一些董事长强调他们的组织长期致力于ESG和社会影响，这往往源自于创始人或组织本身的价值观，而不是对外部压力的回应。但并非所有的人都这么认为；一些董事长表示，优先考虑社会问题或企业初心，而非利润最大化是一种“逃避”，或是财务表现不佳的不充分借口。这些董事长认为，企业需要在财务绩效和ESG绩效之间找到平衡。正如一位日本董事长所言，企业创造的价值包括企业为解决世界性挑战所做的贡献，比如采取ESG举措，最终目标是在经济价值和社会价值之间找到平衡，而不是将在一个领域的努力作为在另一个领域表现不佳的借口。

对ESG的明确关注还带来了另一个好处：改善企业的雇主价值主张。亚太地区人才，尤其是年轻员工越来越希望在与自己的价值观和初心一致的组织内工作。因此，徒有其表的ESG策略将会失败。“仅仅做了是不够的，”一位董事长告诉我们。“ESG不能脱离企业的日常经营。ESG必须成为企业精神的一部分，同时员工也需要主动加以践行。”

董事会面临的另一个挑战是降低风险。“为客户做好99%的事情是不够的，”一位董事长告诉我们，“1%的错误可能导致全局性的损失。”鉴于坏消息通过社交媒体等渠道传播和扩散的速度与日俱增，声誉风险尤其需要警惕。“如今，品牌形象要比以往脆弱得多，”另一位董事长表示，“有很多事情都会造成重大的形象损害。”因此，董事会需要确保所有商业行为的透明性：“董事会需要更多从法律角度思考，从一般标准转向具体细节。”这与微观管理无关，而是需要提出正确的问题，确保具体的流程和治理到位，并了解潜在的根本性风险。

此外，挑战还将继续加剧，在ESG问题上采取积极立场的领跑者将获得竞争优势。

> 一位董事长表示：“可持续发展的障碍将越来越高，不仅需要符合法律要求，也要满足社会期望。”

“ESG不能脱离企业的日常经营。ESG必须成为企业精神的一部分，同时员工也需要在各个方面都主动加以践行。

在一个加速变革的时代，数字化势在必行

新冠疫情加速了企业对数字化的迫切需求，也暴露出落后企业的短板，因为数字化渠道和供应链的可视性管理对企业应对疫情至关重要。亚太地区的董事长们一致认为，数字化速度不够快的企业正在失去优势，而且绝对有必要继续推行更广泛的数字化转型，而不仅仅是渠道或供应链转型。“数字化举措肯定不是散漫无章的，”其中一人表示，“没有数字化，我们就无法生存。”

更广泛地说，转型目标不再是简单地在组织内部进行数字化。董事长们指出，与供应链、合作伙伴、甚至客户等其他实体进行合作，实现整个生态系统的数字化，将带来更多机会。一家印度公司的董事长表示：“最重要的是联通整个销售和经销网络。”这样做会创造更大的价值，而不采取行动的企业则将面临更大的风险。

尽管数字化转型至关重要，但是想要成功却十分困难。与我们交谈的董事长们普遍担心技术投资的巨大成本，可能无法获得预期效果的风险，以及在大型复杂组织中实现大规模根本性变革的复杂性，这些都可能影响企业的短期业绩。BCG的研究发现，只有30%的数字化转型成功实现预期，这些企业往往非常明确数字化转型的成功因素，因此极大地提高了成功几率。

> 对于传统企业的董事长而言，一个重要的问题是，他们的商业模式能否经受住来自更灵活的新兴企业和技术导向的数字化“原住民”的颠覆。

数字化转型不是为了达到一个新的稳定状态而进行的一次性进化。相反，数字化领导者应用高级分析和人工智能等新技术不断创新，或者对整个生态系统的商业模式不断改革。成功的数字化转型是传统企业获取未来竞争力的筹码，而且变革时间也越来越紧迫。一位董事长指出，人们过去常常认为商业模式会十年一变，而现在“实际上只要两年，我们面临变革时间窗口期很小。”

对于传统企业的董事长而言，一个重要的问题是，他们的商业模式能否经受住来自更灵活的新兴企业和技术导向的数字化“原住民”的颠覆。这些颠覆性企业具有内在优势，例如能快速推出具有全球性规模和影响力的产品，并将现金流重新投资于增长而不是股息。值得注意的是，这些企业认为数据是一项内在资产，他们专注于维护好客户关系，以及带来的客户偏好和行为数据，而不是拥有资本密集型资产。

基于此，亚太地区董事长们指出通过数字化在当今取得成功的两条战略路径。一条是高效生存：成为提供商品化服务最有成本效益的参与者。另一条是增长导向：打造新能力并进行创新，以提升基础服务的价值。

> 一位董事长表示：“你需要向价值链的上游移动，以增加回报并分得更大的蛋糕；那些掌握和具备客户数量优势的企业具备了更大的产业链影响力。”

对于那些资本密集型的传统企业而言，这可能很难实现，因为随着核心业务要素的商品化，这些企业将举步维艰。他们面临着所谓的“优势困境”：由于历史上的高市场份额、利润率和现金流（正在侵蚀增长机会），很难证明投资高增长、利润率相对较低的机会是合理的，因为这些机会通常会稀释传统财务评估标准的价值。成功的传统企业需要改变思维方式和评价标准，通过快速行动、利用资产优势、建立良好的投资者关系策略从而获得成功。

数字化领导者还将比其他企业在重塑技能、提升技能和应用新工作方式方面投入更多。在东南亚，一位董事长所在的企业雄心勃勃，在疫情期间尽早、主动地投资于上游人才。该组织在更广泛的人群，包括潜在的未来客户中广泛应用数字化，以及在潜在的未来员工中进行数字化技能培训投资。开展数字化技能提升的关键是找到正式培训和在岗锻炼间的平衡。BCG发现，技能提升项目在遵循10-20-70规则时最为成功：10%的理论，20%的指导和70%的。

工作模式的改变及其对人才的影响

疫情造成的更重大的变化之一是从实体办公转向远程工作。人们被迫在一夜之间进行转变，组织开始学习、适应并投资于必要的基础设施。许多亚太地区的董事长认为，更灵活的工作模式将持续存在——从必须远程转变为可选择的远程，这不仅会带来机会、也会带来风险。

> 将工作与工作地点解耦是一个可以大幅扩充潜在人才库的机会，并有助于形成更加多元化和包容性的员工队伍。

董事长们将工作与工作地点解耦视作大幅扩充潜在人才库的机会。“工作地点变得不那么重要了，”一位董事长表示。此外，企业可以因此创造一支更加多样化和包容的员工队伍，使更多以女性为主的居家看护者和居住在偏远地区的人加入人才库。

此外，远程工作可以使弹性工作制更加可行，这也有助于扩充人才库。例如，一位董事长预测了一类新型人才的崛起：那些远程兼职工作的人，他们希望获得的工资仅为该职位正常工资的60%。“原来被认为是‘好’的工作正在发生变化，”一位董事长指出，“工作不再只关乎薪酬。”向弹性工作制的转变有助于增加承担家庭看护责任但仍期望留在工作岗位上的女性人数，同时也有助于企业建立更趋性别平衡的领导团队。在一些国家，如新加坡，这可以让员工按照自己喜欢的模式工作。在印度等其他地方，这一制度有助于解决严重降低员工生产率的通勤挑战。

与此同时，工作模式的改变也可能会在员工中造成不必要的分裂，这取决于员工所在岗位是否需要他们在指定时间亲自到场工作，还是允许在灵活的时间安排下远程工作。“我们发现，即使是在同一家公司，员工也会面临两种情况，并引起在工作期望和职业道德方面的分歧。”经理和高层领导应当在新工作模式的过渡时期尤其关注可能发展的问题并主动减弱任何员工士气和敬业度的负面影响。

另一个与远程工作相关的新问题是员工体验，尤其是对于年轻和资历较浅的员工来说。“整天在家工作不是一件好事，”一位董事长表示，“你失去了向上级和同事学习的机会。”也有人认为，在地理位置分散的员工队伍中构建和维护企业文化更具挑战性，同时团队绩效和敬业度也可能受到影响。

为了取混合工作模式之长并降低风险，企业需要精心策划系统性策略来设计未来的工作模式：围绕工作类型（如文职、专家或创意工作）以及对象（如年轻的家庭看护者、没有孩子的家庭）重新设计个性化的工作模式，并有意地在雇主和员工之间建立透明度和信任，而不是只关注员工的生产率。

针对预防危机的领导力建议

除了邀请董事长们识别新兴趋势外，我们还就其他董事会和高级管理层如何培养有韧性、抗危机的领导力征求建议。他们认为，为了应对危机，需要：

- 确保董事会具备合适的多元化能力
- 提前防范新的风险苗头
- 培养快速果断行动的能力
- 更积极地与管理层互动和沟通
- 知道什么时候该相信自己的经验，什么时候该寻求不同视角
- 放眼长远，并在决策中保持正直诚信
- 最重要的是，一旦做出决策，就要支持管理层

确保董事会具备合适的多元化能力。董事会的力量来自于董事会成员的集体能力：董事们的相关技能和经验越广泛多元，整体效率就越高。例如，一位董事长告诉我们，在全球卫生危机期间，在董事会中拥有一名公共卫生专家具有非凡的价值。另一位董事长则指出，疫情以及数字化的应用范围和速度表明，一些董事会和委员会对技术知之甚少。

董事长们应该具备超越财务和法律监督的传统能力。虽然期望董事们拥有所有领域的专业知识并不现实，但董事会应该努力确保其人才拥有广泛卓越的技能，比如了解风险管理框架和具备洞察问题本质的能力领域。当然，关于这些人才，企业也可以寻求特定领域的外部专家加以补充。

在一些亚太国家，董事会在成员资格方面可能存在内在的自我限制。例如，在日本，董事会成员通常是该组织的前雇员，因此总是带有局内人的视角。在印度和东南亚，大型家族企业普遍存在，董事会通常是由家族成员组成，即便是在这些地区市场，董事会成员也日益被要求变得高度专业化。董事长们普遍指出，需要确保董事会拥有足够的外部成员，他们可以带来新的洞察，并提高整体工作成效。

提前防范新的风险苗头。董事会需要能够识别和评估新出现的风险并主动扫描分析。在访谈中，董事长们普遍将技术、气候、供应链和地缘政治列为需要关注的关键领域。同时，网络安全和复杂的数据治理也是备受关注的领域，被一位董事长称之为“竞争成败之所在”。谨慎的董事会为应对网络攻击和其他类型危机所做准备的一种方式是与管理层一起开展真实危机的模拟。

培养快速果断行动的能力。在高层管理者和组织决策过程中，需要建立快速反应机制，从而减轻突发事件的负面影响，并把握住新出现的机会。

一位董事长表示：“这次疫情证明，快速而坚定的行动胜过寻求周全的缓慢行动。”这种方法应从高管层开始实施。“比以往任何时候都更重要的是，高管特别是CEO，要有保持韧性的能力，能够承受挫折，并且明白需要及时做出决策。”一位董事长说到，“你不可能每次都做出正确的决策。”当快速变化的机会出现时，那些“没有投资能力，或者过于放松”的领导者将会萎靡不振，一位董事长指出，那些在历史上拥有良好市场地位的组织面临的风险最大。

更积极地与管理层互动和沟通。当疫情暴发时，定期召开固定的董事会会议、以更规律的频率制定年度企业计划和五年战略的情形已经过时。因此，董事会开始以更频繁、动态和非正式的方式与管理层互动。这种做法显然能够帮助应对危机期间的不确定性和获取快速决策能力，当然，这一做法更可以适用于疫情后的恢复期。

一位澳大利亚的董事长表示：“更多的非正式互动能帮助董事会更了解情况，并通过董事和业务领导间一对一的建议和指导创造价值。”另一位董事长表示，“董事会的工作方式将不断发生变化。”与管理层进行更频繁的沟通可以让董事会“在企业开始感到压力时尽早提供帮助，而不是任由问题恶化”。

> 董事会的力量来自于董事会成员的集体能力：董事们的相关技能和经验越广泛多元，董事会效率就越高。

知道什么时候该相信自己的经验，什么时候该寻求不同视角。我们采访的这些董事长都拥有数十年管理公司以及成功应对商业危机的经验。这些经验非常宝贵，但可能不足以应对未来的挑战。

“这次疫情证明，快速而坚定的行动胜过寻求周全的缓慢行动。”

董事长们指出，重要的是不要让以前的经验成为限制未来决策的“混凝土箱子”，也不要被“过去所做之事”所限制。

另一位董事长表示赞同：“有时候你需要忘记以前的成功经验。没有模板可以让你一直前进。”

相反，董事长们告诉我们，从挖掘本质的角度思考，提出尖锐的问题，然后以灵活敏捷的方式做出应对至关重要。确保董事会成员拥有多样的背景和洞察，有助于防止基于从众思维做出的决策。为此，许多董事长们强调了吸引大量年轻人才的重要性。在一个瞬息万变的商业环境中，“你需要更年轻的头脑。”同样的原则也适用于家族企业。对于这些组织，董事长们建议把控制权交给具备野心和理想的年轻一代。

放眼长远，并在决策中保持正直诚信。尽管董事会和管理团队需要学会在危机中迅速行动，但同时他们也需要避免短视。一位董事长表示：“着眼长远，理解所有利益相关方的利益对实现企业初心至关重要。”第二位董事长则建议：“需要询问管理上最重要的问题。例如，为了确保企业福祉的全方位改善，不仅是利润或销售，而是让所有利益相关方的期望都得到提升，你正在做什么？”最重要的是确保企业在决策中的正直诚信。“做正确的事，”第三位董事长告诉我们，“设定一个真正正确的北极星方向，并把诚信决策放在首位。”

最重要的是，一旦做出决策，就要支持管理层。董事会的关键职能是向管理层提出挑战，确保他们坚持组织的初心和价值观，并帮助他们制定企业的未来愿景。但我们总是听到董事长们说，董事会不应该试图履行高管团队的职责。

“如果你过度干涉管理层，他们将失去主人翁意识，没有创造力，也不敢冒险。”

相反，“董事长的角色不仅是团队价值观，也是周围工作伙伴价值观的守护者。”

鉴于管理层的负担过重，尤其是疫情期间。“对于管理层和其他中基层领导来说，这是一段极其艰难的时期，”一位董事长表示，“董事会需要充当他们的守护者，支持他们，并给他们自由的空间去做他们想做的事情。”

一旦做出决策，董事会的支持就非常重要。这使管理团队有信心在危机中做出必要的关键决策，有时甚至是有风险的决策，并向外部利益相关方和组织其他成员传递这样的信息：即董事会和管理层是一致的，他们将带领组织向前发展。

结论

新冠疫情等危机的暴发对董事会和董事长来说是一场严峻的考验：疫情带来了新的压力和挑战，但同时也为强化企业品牌、增强客户信任、提升风险管理和数字化等组织能力提供了机会。虽然未来仍充满不确定性，但所有董事会都可以从疫情期间的经验中吸取教训。通过充分关注ESG、数字化和新工作模式，并提高组织韧性，董事会将确保组织为未来出现的任何挑战做好准备。

关于作者

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。

Jeffrey Chua是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人。

Patrick Forth是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人。

Abheek Singhi是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人。

Karen Allardice是波士顿咨询公司（BCG）亚太区客户团队董事。

关于中国区专家

廖天舒是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，BCG中国区主席，BCG CEO私享课亚太区负责人。

阮芳是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG组织与人才专项亚太区及中国区负责人，中国企业领导力学院负责人，BCG亨德森智库中国区联席负责人。

感谢BCG同事张奕蕙为本文所作的贡献。

如需联络，请致信GCMKT@bcg.com。

致谢

作者感谢Priyanka Aggarwal、Rahul Aggarwal、Reiko Akiike、Vikram Bhalla、Arindam Bhattacharya、Hans-Paul Bürkner、Colin Carter、Chaojung Chen、Arushi Jain、Yeonhee Kim、Ryoji Kimura、廖天舒、Stefan Mohr、Zarif Munir、Rohan Passey、Rohit Ramesh、Vaishali Rastogi、Martin Reeves、Yasushi Sasaki、Ernest Saudjana、Janmejaya Sinha、Ashley Tan、David Tapper、François Tibi、Davids Tjhin和Tom Von Oertzen对本报告的贡献。

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
8/21

bcg.com