

McKinsey
& Company

麦肯锡 中国金融业CEO季刊

全球洞见 中国实践

应对不确定性 全球杰出CEO的 成功之道



2023年春季刊





麦肯锡 中国金融业CEO季刊

总 编： 倪以理 曲向军

编辑委员会： 韩 峰 廖红英
胡艺蓉 鲁 瑶
单 晨 朱益韩
王子月 鲁志娟

特别顾问： Nick Leung
Joydeep Sengupta

我们谨此向全球金融咨询业务部门的众多同事表示诚挚感谢。他们是本书20篇文章作者或内容贡献者：韩峰、廖红英、胡艺蓉、鲁瑶、单晨、朱益韩、王子月、鲁志娟、苏文扬、肖裔、陈以诺、陆景旸、Chris Bradley、Jeongmin Seong、Fritz Nauck、Luca Pancaldi、Hemant Ahlawat、Homayoun Hatami、Maria del Mar Martinez、Alfonso Natale、Thomas Poppensieker、Andreas Raggl、Michael Park、Brooke Weddle、Vik Malhotra、Asheet Mehta、Balázs Czímer、Miklós Dietz、Valéria László、Joydeep Sengupta、Erik Roth、Peter Jacobs、Barr Seitz、Bernhard Kotanko、Scott Keller、Martin Hirt、Leigh Weiss、Michael Birshan、Biljana Cvetanovski、Rebecca Doherty、Tjark Freundt、Andre Gaeta、Greg Kelly、Ishaan Seth、Jill Zucker、Carolyn Dewar、Vikram Malhotra、Kurt Strovink、Andrea Alexander、Aaron De Smet、Sarah Kleinman、Marino Mugayar-Baldocchi、Anu Madgavkar、Bill Schaninger、Dana Maor、Olivia White、Sven Smit、Hamid Samandari、Jonathan Woetzel、Davis Carlin、Kanmani Chockalingam (排名不分先后) 等。

麦肯锡公司2023年版权所有。

2023年春季刊

麦肯锡中国金融业CEO季刊

刊首语

VUCA (Volatility 多变, Uncertainty 不确定, Complexity 复杂和 Ambiguity 模糊) 时代下, 外部不确定性加剧, 严峻市场环境、竞争压力令CEO们夜不能寐。一些CEO对未来持观望、求稳态度; 然而面对变局, 局部改良远不能适应快速变化的市场并驾驭不确定性, “小打小闹”无法令企业真正胜出。凭借多年服务各行业企业客户的经验, 我们发现成功“与不确定性共舞”的CEO们都是擅长“攻守兼备”的领导者: 他们不仅能谨慎应对不确定性带来的风险, 更能在大变局下坚定而果敢地改革创新、开启新增长。

我们建议金融业CEO们重点关注三大主题, 以应对当今的不确定性, 积极布局未来:

一、塑造韧性, 应对不确定性: 我们建议金融业CEO们从六大维度打造企业韧性, 包括商业模式、组织、运营、技术、财务以及企业声誉。领先机构的高管通常采取五类行动, 包括避免因循守旧, 构建更灵活持久的企业治理机制; 提前打造先行优势, 为复苏做好准备; 开展情景分析, 而非简单预测; 制定防守战略, 提升企业韧性水平; 制定进攻战略, 实现逆势增长。正如摩根士丹利董事长兼CEO高闻 (James Gorman) 先生分享应对金融危机经验时所言: “我把摩根士丹利视为一艘航空母舰, 即使遇到惊涛骇浪, 我们也要能稳定航行”。

二、布局创新, 开拓增长路径: 创新是企业战胜不确定性、创造超额财务回报的利器, 麦肯锡研究发现那些兼顾成本控制并坚定追求创新增长的企业, 创造的股东总回报较同业高出3000多个基点。为了提高不确定性环境下创新成功率, 我们总结出四大创新举措, 包括建立清晰远大的创新愿景、以“双轮”驱动创新战略蓝图落地、重塑组织流程支持创新、推广全员创新的组织文化。

三、彰显领导力, 驱动战略落地: VUCA时代更是CEO们彰显卓越领导力的关键时刻, 要向卓越CEO的思与行看齐。我们从全球近1000家大型企业约2500名历届CEO中, 筛选出200位21世纪最杰出的CEO, 并深入访谈其中67

位，总结出令杰出CEO脱颖而出的六大独特思维模式，即行有胆识之事、重视组织人才与文化建设、组建合作型高管团队、深悉董事会合作之道、抓住利益相关方核心诉求、只做“非CEO莫属”之事。同时，为了支持韧性、落地创新战略，金融业特别是银行业CEO们还应优化资源分配方式，明确划分用于维护现有业务 (Run the Bank, RTB) 与支持创新项目 (Change the Bank, CTB) 的资源，逐步促进资源向创新项目倾斜，并致力于打造兼顾韧性和创新的组织及文化。

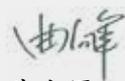
针对以上议题，本期《麦肯锡金融业CEO季刊》围绕“应对不确定性，全球杰出CEO的成功之道”这一主题展开深入探讨。本期分为三大章节、共收录20篇文章，从不确定性下企业韧性、创新布局及领导力提升等角度，为金融业CEO们提供行之有效的的方法建议和参考案例。

衷心期待本期季刊能助力金融业CEO们沉着应对当下并积极拥抱未来，祝您开卷愉快！



倪以理

全球资深董事合伙人
麦肯锡中国区主席



曲向军

全球资深董事合伙人
麦肯锡中国区金融机构业务负责人

目录

第一部分

塑造韧性，应对不确定性

010 站在新时代的起点：建立面向未来的思考框架

面对诸多不确定性交织的新时代，本文从世界秩序、技术平台、人口力量、资源和能源体系以及资本化等五大维度，为领导者提供思考未来新时代格局的框架。

036 打造韧性势在必行：在不确定时代取得成功

本文介绍了企业如何在充满不确定性的环境中从六个维度，通过三步走的方式建立全方面的长期韧性，并将韧性有机地结合在日常运营中。

046 决定性时刻：欧洲 CEO 们如何打造韧性企业，实现逆势增长

面对乌克兰局势、能源危机等不确定性，欧洲卓越的领导者聚焦响应、预见和适应三大维度，构建应对危机的弹性方案，在不确定性中把握增长机遇。

059 打造韧性组织

为了不断抵御冲击并实现反弹，企业应围绕四大维度打造组织韧性，即塑造敏捷组织、建立独立自主的团队、发现并重用适应性领导人才、以及加大人才与文化投入。

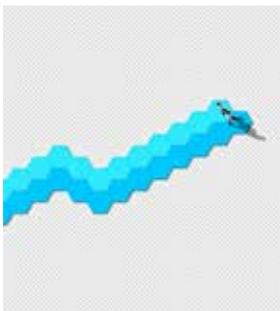
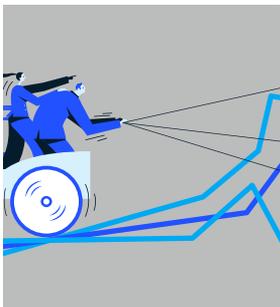
070 卓越 CEO 之声：摩根士丹利董事长兼 CEO 高闻 (James Gorman) 访谈录

这家金融服务巨头的董事长兼 CEO 分享了他如何在金融危机后重塑公司战略。



第二部分

布局创新, 开拓增长路径



084 果敢创新战胜不确定性: 国际领先金融机构创新转型制胜之道

创新转型知易行难, 为了克服创新转型中的四大挑战, 我们建议中国金融业 CEO 向领先金融机构借鉴成功经验, 聚焦四大成功举措, 推动创新转型。

094 未来银行之路: 20 万亿美元转型破局机会

银行业正在经历根本性变革。唯有从根本上改变金融服务方式、深度嵌入消费者日常生活, 银行方可破局制胜、繁荣发展。

110 坚定的创新领袖: 对话星展银行首席战略官

新加坡星展银行首席战略官谈如何创造“快乐”的银行体验、以及如何打造能够带来心理安全感、培养成长心态的创新文化。

122 数字化企业缔造者: 安联直销 (Allianz Direct) 前任 CEO 访谈

如何在一家历史悠久的老牌企业内打造一项可扩展的新业务? 安联直销 (Allianz Direct) 前任 CEO Bart Schlatmann 为各位金融业 CEO 们分享了可以借鉴的范本。

132 主张的力量: 对话友邦保险首席主张官 Alice Liang

友邦香港及澳门的首席主张官 (Chief Proposition Officer) 就产品、生态和规划工具如何推动创新、改变客户旅程分享独到见解。



第三部分



139 坚定的创新领袖: 对话 GS Accelerate 负责人

Tanya Baker 是高盛内部新业务孵化器——GS Accelerate 的全球领导人,负责在公司内部培育创新和创业企业。

148 坚定的创新领袖: 对话通用电气前副总裁 Beth Comstock

通用电气前副总裁 Beth Comstock 分享了引领突破性创新的秘诀: 容忍风险, 保持耐心和配置小规模资金。

彰显领导力, 驱动战略落地

162 21 世纪最卓越 CEO 的六大独特思维模式

麦肯锡从 1000 家大型企业历任 CEO 中筛选出 200 位 21 世纪最杰出的企业领导人, 总结了将杰出 CEO 与其同侪区分开的六大独特思维模式。

182 突破现实困境, 提高战略胜算

本文介绍了决定企业战略成功与否的三类抓手: 优势、趋势与举措。在历史优势和外部趋势难以改变的情况下, 企业应着重推进五大举措, 提高战略成功概率。

196 不确定时期的决策

本文介绍了五大原则, 可助力企业领导者面对动荡环境为企业决策带来的巨大挑战, 在不确定时期又快又好地做出决策。

207 选择的力量: 领导者增长蓝图

企业领导者应当坚定、有意识地选择增长, 并遵循三步走的增长蓝图: 树立有抱负的观念和文化, 激活增长路径并卓越执行, 促进增长。



222 新官旺火：善用 CEO 转变期，打开革新之门

本文介绍了四大成功要素，助力 CEO 在上任后的 6 到 12 个月内完成个人角色转变与组织革新。

238 落实双轨资源配置 (RTB + CTB)，驱动创新增长

本文介绍了全球领先金融机构维持日常运营 (Run the Bank, RTB) 与投资创新机会 (Change the Bank, CTB) 的双轨预算体系，并分析了 CTB 投入的四大方向和预算管理四大特点。



246 建立团队网络，有效应对危机

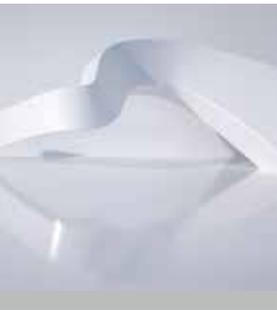
动态、合作的网络式团队结构能够快速解决组织中最紧迫的问题。本文详细描述了建立团队网络的四个步骤。

257 人才助力，业绩增长：将人力资本转化为竞争优势

本文剖析了在人力资本和财务表现两大维度都优于同业的双赢企业的核心特点，并分享了领导者如何效仿双赢企业，将人力资本转化为竞争优势、建立组织资本的方法蓝图。



精简版目录

- 
- 
- 
- 
- 010 **站在新时代的起点：建立面向未来的思考框架**
面对诸多不确定性交织的新时代，本文从世界秩序、技术平台、人口力量、资源和能源体系以及资本化等五大维度，为领导者提供思考未来新时代格局的框架。
- 036 **打造韧性势在必行：在不确定时代取得成功**
本文介绍了企业如何在充满不确定性的环境中从六个维度，通过三步走的方式建立全方面的长期韧性，并将韧性有机地结合在日常运营中。
- 046 **打造韧性组织**
为了不断抵御冲击并实现反弹，企业应围绕四大维度打造组织韧性，即塑造敏捷组织、建立独立自主的团队、发现并重用适应性领导人才、以及加大人才与文化投入。
- 057 **果敢创新战胜不确定性：国际领先金融机构创新转型制胜之道**
创新转型知易行难，为了克服创新转型中的四大挑战，我们建议中国金融业 CEO 向领先金融机构借鉴成功经验，聚焦四大成功举措，推动创新转型。
- 067 **坚定的创新领袖：对话星展银行首席战略官**
新加坡星展银行首席战略官谈如何创造“快乐”的银行体验、以及如何打造能够带来心理安全感、培养成长心态的创新文化。



079 **21 世纪最卓越 CEO 的六大独特思维模式**

麦肯锡从 1000 家大型企业历任 CEO 中筛选出 200 位 21 世纪最杰出的企业领导人，总结了将杰出 CEO 与其同侪区分开的六大独特思维模式。



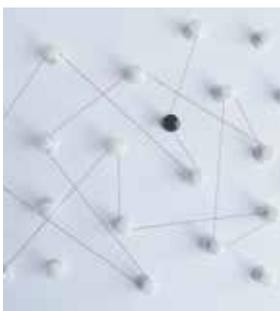
099 **突破现实困境，提高战略胜算**

本文介绍了决定企业战略成功与否的三类抓手：优势、趋势与举措。在历史优势和外部趋势难以改变的情况下，企业应着重推进五大举措，提高战略成功概率。



113 **选择的力量：领导者增长蓝图**

企业领导者应当坚定、有意识地选择增长，并遵循三步走的增长蓝图：树立有抱负的观念和文化，激活增长路径并卓越执行，促进增长。



128 **落实双轨资源配置 (RTB + CTB)，驱动创新增长**

本文介绍了全球领先金融机构维持日常运营 (Run the Bank, RTB) 与投资创新机会 (Change the Bank, CTB) 的双轨预算体系，并分析了 CTB 投入的四大方向和预算管理四大特点。



站在新时代的起点：建立面向未来的思考框架

面对能源匮乏、通胀加速和地缘政治紧张等诸多不确定性因素交织的新时代，本文从世界秩序、技术平台、人口力量、资源和能源体系以及资本化等五大维度，为领导者提供思考未来新时代格局的框架，做好迎接并塑造下一个时代的准备。

Chris Bradley, Sven Smit, 华强森 (Jonathan Woetzel)、
成政珉 (Jeongmin Seong)

过去两年半的时间非比寻常。我们看到的绝不仅仅是另一个商业周期的延续——**全球疫情大流行加上能源匮乏、通胀加速和地缘政治紧张局势加剧，似乎所有的不确定因素交织而至**。全球事件仿佛一波波强震来袭，不断冲击并重塑着我们的世界。

这样的情景似曾相识，过去也曾发生过类似的“时代剧震”：比如二战的战后余波（1944~46）、石油危机前后（1971~73）以及苏联解体时期（1989~92）。正如自然界的地震一样，在“断层”中积累已久的潜在巨力被快速释放，每一波剧震都改写了全球格局。所幸，上述几次强震都经过几年时间展开，而非在一瞬间大规模爆发。每次剧变过后，我们都迎来了新的时代：战后繁荣（1944~71）、竞争时代（1971~89年）以及市场时代（1989~2019年）。当今世界的震荡是否也预示着我们正站在新时代的起点？

让人们联想最多的是20世纪70年代初石油危机的情景，其特点与今天类似：能源危机、负面供给冲击、通胀回归、新货币时代开启、多极地缘政治纷争加剧、资源竞争以及西方生产力滞缓。余波影响纷至沓来，几乎用时20年才得以解决。为了回归稳定，非欧佩克国家不得不大力投资能源独立并实施痛苦的货币稳定措施，比如保罗·沃尔克（Paul Volcker）治下的美联储将利率提升到两位数的水平并引发数次经济衰退。此外，罗纳德里根、玛格丽特·撒切尔、邓小平等主要国家的领袖也在变革中展现出强烈的政治意志。

然而，今天的情况和20世纪70年代初的时代剧震有所不同，因此也更加值得关注。如今，**全球的联系更加紧密、金融杠杆化程度更高、还受到碳排放因素的制约**。这一次，我们能否做得更好？能否更快地找到发展进步的答案？

当然，当前局势的严重性可能被有所夸大。然而，与1997年亚洲金融危机、2000年互联网泡沫破裂以及2008年全球金融危机不同的是，上述事件主要对需求侧产生冲击，并在很大程度上被控制在某一地区或行业之内；而今天我们却面临着供应侧的危机——其本质上是实体冲击，而非心理层面；其背景是地缘政治格局的变化，而危机的解决也必须以此为基础。

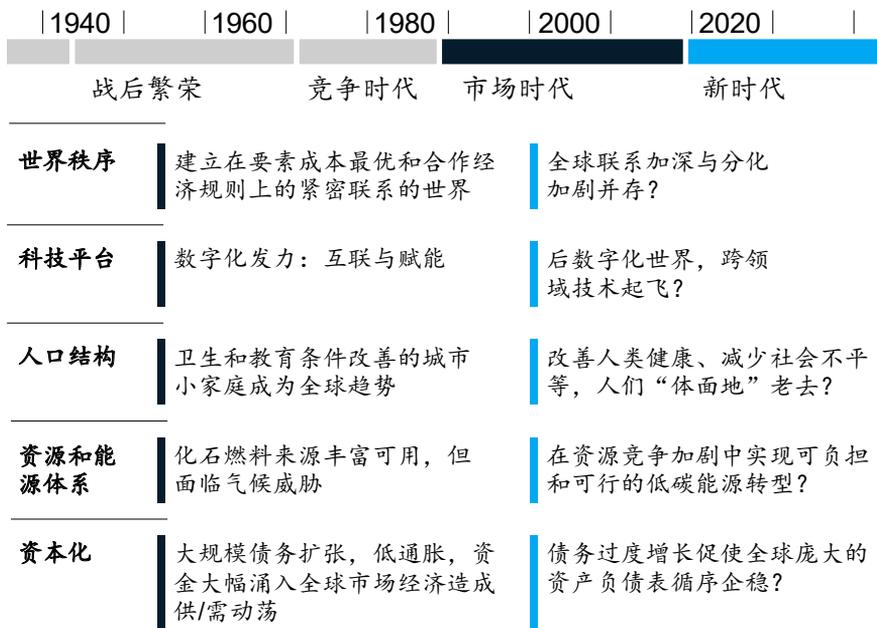
此外，当前的剧震在很大程度上出乎意料，在经过30年相对平静的时代后，又一次席卷全球。事实上，本文的全部作者、也许还包括大多数读者，都已习惯在一个稳定清晰的全球格局下工作——在这样的环境中，我们可能已经对世界运转的方式抱有诸多隐性假设和信念，然而，这些假设和信念目前正受到直接挑战。

如果新的时代即将揭幕，其起点将与上一个时代截然不同。在20世纪90年代，全球发展中国家与发达国家的差距更加显著：大量人口缺乏能源与资源、更多的人生活在远离全球市场和资本的农村地区、受教育人口比例更低、大量人口彼此缺乏联系、与世界局势脱节。经过上一个时代，经济全球化让世界更加紧密相连、数十亿人快速追赶增长步伐、总体的和平局势保住了发展成果。毫无疑问，今天的世界比过去更好。然而，伴随着这样的增长，成熟地区遭受的冲击也更加显著，不平衡局面加剧，新兴势力开始在国际舞台争夺影响力。

即将开启的新时代会是什么面貌？一切尚无定数。为了勾勒新时代的图景，我们将注意力放在以下五个领域（见图1）：（1）世界秩序：规范国际事务的体制、框架与规则；（2）科技平台：推动发展和创新的平台与应用科学；（3）人口结构：人口结构趋势和世界各地人口的社会经济特征；（4）资源和能源体系：运输和转化能源与材料以供使用的系统；以及（5）资本化：全球供给与需求的驱动因素，以及金融和财富的运动轨迹。

图1: 世界可能正在迈入新的时代

近期全球形势以及新时代的未决问题



资料来源: 麦肯锡全球研究院分析

在每个领域中, 重要趋势的潜在发展方向都可能决定未来时代的格局。然而, 每个领域也都存在悬而未决的问题以及有待选择的 路径, 数量可能相当之多。相应地, 未来结果也可能千差万别 (见图 2)



图2: 未来格局的走势正在显现, 但依然问题重重

潜在发展方向和未决之题



资料来源: 麦肯锡全球研究院分析

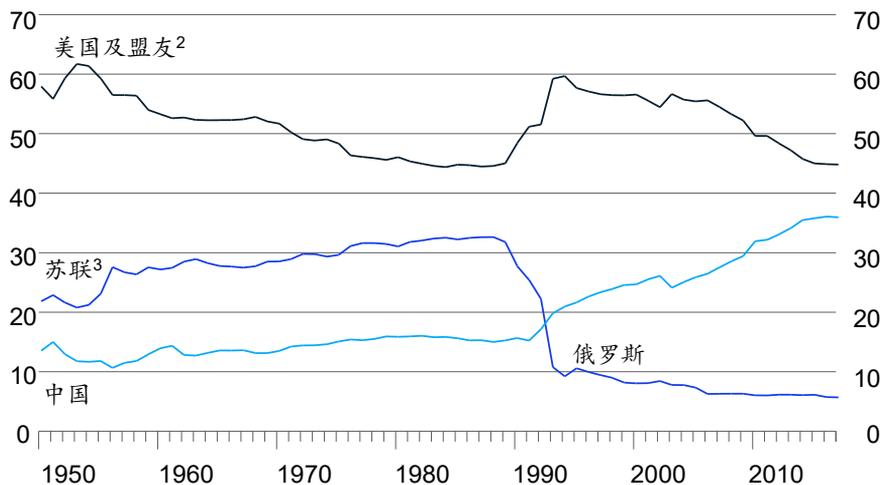
一、世界秩序

潜在发展方向

- 上个时代稳定的单极世界秩序已经走向多极与活跃¹。比如, 美国及其盟友与中国在全球物质实力中的占比差距已不到10个百分点, 比冷战时期与美国势力与苏联之间的差距还要小(见图3)²。另一个例子是民主体制传播缓慢: 全球生活在民主国家的人口比例在20世纪90年代超过了50%, 但此后便停滞不前³。

图3: 世界正走向多极化

物质实力占比¹, 最大的国家/联盟, 百分比



1. 综合指数包括人口和人口结构、生产能力、军费开支和人员。计算最大的四个国家/集团(图表上的国家加上印度)的占比。

2. 包括北约和与非北约美国盟友(例如, 澳大利亚、日本)。

3. 包括相关时期的华沙条约国和观察员国。

资料来源: 国家能力综合指标v6.0, Correlates of War, 2021年7月; 麦肯锡全球研究院分析

- **近年来，上述更深层次的趋势在一系列震荡下得到加速和突显。** 2022年2月，中国这一经济大国的崛起来到了关键点位，其国内生产总值超越了欧盟（EU）；2022年3月底，印度超越英国，成为按GDP计算的世界第五大经济体。与此同时，欧洲和平及全球经济因俄乌冲突而遭受严重冲击。西方国家迅速对俄方进行谴责，但中国、印度和其他33个国家对联合国谴责俄罗斯的决议投了弃权票⁴。最后，新冠疫情造成了自二战以来最严重的全球经济冲击，并促使政府的触角在几乎所有领域全面扩张，至少在疫情流行期间公共干预和政府领导强力回归⁵。

- **日益发展的多极化趋势可能会推动世界重返区域和意识形态结盟的格局。** 由贸易、人员、资本以及越来越多无形资产流动所促进的全球一体化仍然是影响世界的一股重要力量。然而，部分基础趋势正在持续演变。例如，贸易强度已趋于稳定。在经历了从20世纪90年代中期到全球金融危机期间的迅速增长后，商品贸易占全球GDP的比重在过去十年始终停滞不前⁶。科技领域也出现重新调整的迹象，随着主要平台和技术的提供越发取决于政治界限的划定，全球操作互通性降低、技术栈呈现分裂⁷。—同样，上述趋势导致了过去两年中的部分震荡，预示着区域调整的发生。例如，在贸易方面，2021年宣布的区域贸易协定数量是前5年的总和⁸。亚太国家间的自由贸易协定《区域全面经济伙伴关系》于2022年1月生效，形成了世界最大的贸易区块⁹。在地缘政治方面，受乌克兰战争影响，芬兰和瑞典正在签署加入北约，这是自2004年以来对北约物质实力的最大补充。

- **多年来相对温和的各国国内和国际政治局势可能会转向更激烈的政治分化，在各集团内外均是如此。** 国际层面，自由民主国家和更为专制政权间的隔阂越发固化¹⁰。此外，自2014年俄罗斯吞并克里米亚以来，反映国家间紧张关系标志的主动制裁的数量创下历史新高¹¹。这一切都发生在人与体制的关系日趋紧张的背

景之下,特别是在西方世界。两极化在美国政治中的兴起已受到广泛研究与关注¹²。2010年至2020年期间,欧洲见证了极端化政党赢得选民投票的比例几乎翻倍的情况¹³。民众的抗议活动也更加频繁¹⁴。自由民主体面临的压力不仅来自日益严重的内部矛盾,还包括奉行其他意识形态的新兴势力¹⁵。

未决之题

- **世界多极化将呈现何种实际面貌?** 经济是否会保持全球性? 在经济之外能否找到新的、可行的合作机制? 其中的一种可能性,是世界逐渐过渡到多极秩序,各集团势力对有限的、具有战略意义的资源和能力施加自主控制(例如能源系统和半导体生产),同时全球合作在更常规的领域得以延续。而在另一个极端情景下,过渡突然发生,各集团势力在各个层面的合作大幅减少,同时地缘政治紧张局势加剧。
- **全球和地方的机构与决策者将如何有效适应并影响世界秩序的变化?** 一方面,全球机构能够为促成有序过渡发挥重大的关键作用;在国内,政府机构可以通过适当决策和投资,在增长的世界中寻求成功。另一方面,全球机构可能被国际集团势力边缘化;而在国内,短视决策可能导致资源错配,加剧社会压力。



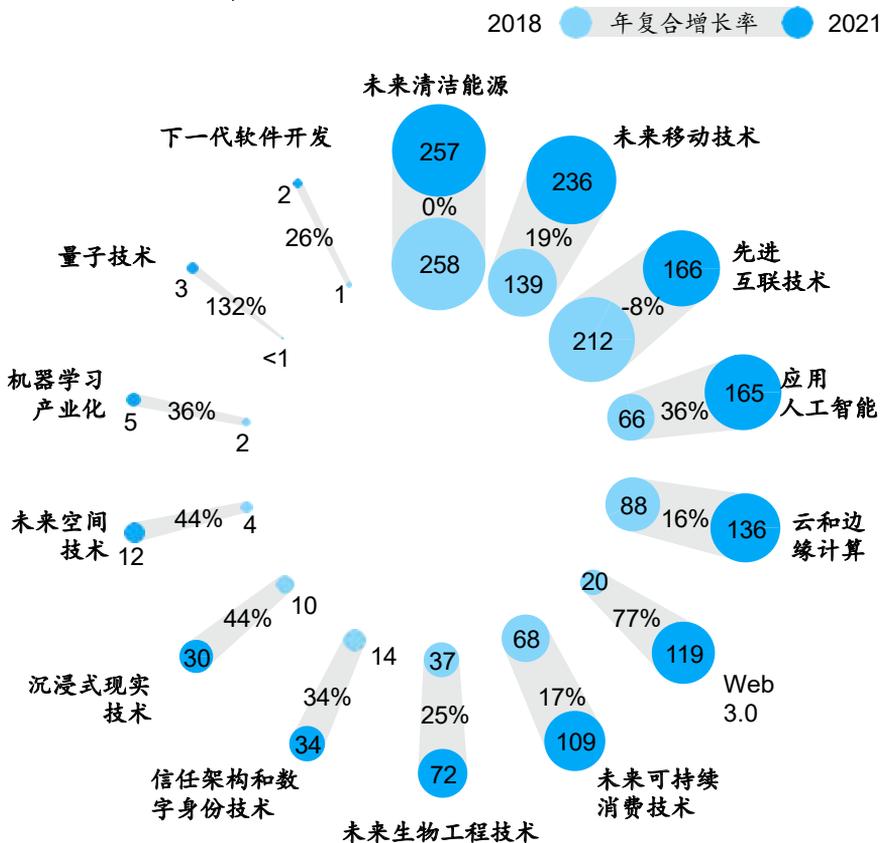
二、技术平台

潜在发展方向

- **过往时代的关键驱动因素，如摩尔定律和数字化推广，可能逐渐失去动力。**由于晶体管原子尺寸的限制，摩尔定律已经接近其物理极限，继续发挥摩尔定律所需的成本成倍增长¹⁶。然而，半导体创新的维度突破可能大幅推动计算能力的进步。硬件创新的减速可能会让人更加重视软件开发。在市场时代，手机和互联网的采用率远超固定电话和个人电脑。然而，饱和点可能已经临近。即使在最不发达国家，智能手机也将得到普及，届时，随着西方国家的需求下降，全球体量增长即将结束；事实上，自2018年以来，全球智能手机出货量已开始持续下降¹⁷。
- **包括应用人工智能在内的一系列跨领域技术可能影响和塑造下一个时代。**新兴的跨领域技术，如应用人工智能、生物工程和沉浸式现实技术，每年正吸引数以百亿和千亿计的投资，投资增长率往往在两位数区间（见图4）¹⁸。这些技术可能抵消上述动力的放缓。例如，量子计算的发展可能会刺激下一次S曲线大发展。此外，在充分数字化的世界里，诸如元宇宙这样的前沿技术将开始走向主流¹⁹。特别是人工智能，因其广泛的应用潜力，已经有人宣称AI将支撑起第四次工业革命²⁰。按照AI专利申请数量衡量，人工智能创新在2015年至2022年期间以每年超过75%的速度增长²¹。全球疫情让已经存在的趋势进一步提速，推动着人工智能和自动化技术被更快采用²²。

图4: 投资正涌入14类跨领域技术

跨领域技术投资总额, 亿美元



资料来源: 麦肯锡2022年技术趋势展望

- **科技可能成为地缘政治竞争和影响角力的前沿阵地。**技术正渗透到几乎所有经济领域, 并决定着竞争态势。如今, 地缘政治的持续变化呈现不可预测性, 可能带来巨大挑战, 实现关键技术的战略自主成为更加突显的话题。大国间的AI争夺战正在上演, 而最近很多人开始质疑美国是否在AI技术上领先于对手²³。全球标准制定机构的影响力竞争正在展开; 例如, 中国旨在通过“中国标准2035”战略发挥更多主导作用²⁴。人们亦担心硬件的全球流动对安全造成的影响, 例如有选择性地阻止全球最先进芯片制造机的出口, 目前仅有一家荷兰企业能够生产该机器²⁵。国家行为主体支持的网络攻击也在增加。在2020年至2022年期间, 公开报道的有国家背景的网络攻击达到320起, 几乎相当于此前十年的总和²⁶。

未决之题

- **下一波科技浪潮将对工作和社会秩序产生什么影响?** AI技术将带来机遇与挑战,影响社会和工作的性质、数字和物理世界的平衡、金融系统以及人机互动关系²⁷。许多人预测, AI可能会冲击而非毁灭人们的工作²⁸。尽管如此,丢掉好工作的威胁和某些群体不幸掉队的风险仍然存在²⁹。不同的选择既可能帮助人们平稳过渡到AI智能增强的世界,也可能导致技术严重打乱社会秩序³⁰。
- **科技、制度和地缘政治将如何互动?** 技术创新已成为全球竞争的试炼场。新兴问题包括数据本地化的性质与范围、各国之间关键技术能力的平衡与共享、技术在制度变革中的作用以及未来标准制定的框架。未来存在多种可能,例如大国之间在共同的标准和突破大框架下良性竞争;或是各集团垄断技术力量导致世界脱钩。

三、人口结构

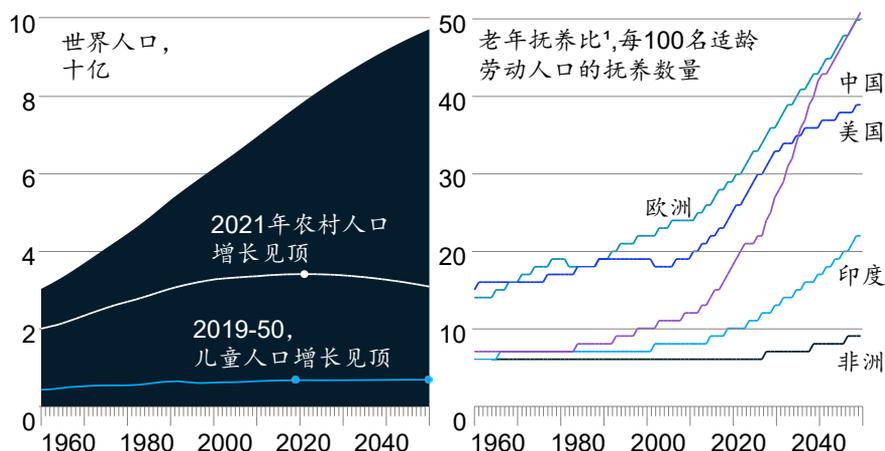
潜在发展方向

- **年轻的世界将走向老龄化和城市化。** 由于生育率的下降和预期寿命的延长,全球老龄化速度达到前所未有的水平。整个世界的“儿童人口增长已经见顶”——未来五岁以下儿童的数量只会有减无增。这种人口变化并非只出现在西方国家,也已经成为亚洲现象。例如,在中国,适龄劳动人口数量已经在下降,而老年抚养比将在未来15年内超过美国。相反,非洲将在未来几十年为全球贡献一半以上的人口增长。到21世纪30年代初,非洲大陆的适龄劳动人口预计将超过中国或印度,年龄中位数为20岁³¹。在非洲人口持续增长而其他地区不断萎缩时,这块年轻的大陆能

否最终走向持续繁荣? 世界城市化进程还在继续。2021年, 整个世界的“农村人口增长已经见顶”——随着农村人口的减少, 预计将只有城市中心还会出现净新增人口(见图5)³²。同样, 城市增长的动力也来自非西方世界。预计到2035年, 欧洲和北美将增加13个大城市, 而非洲和亚洲预计将分别增加约50和100个³³。

图5: 世界将持续迈向城市化和老龄化

全球城市和年龄人口的变化概览



1. 65岁以上人口与劳动年龄人口(即15-64岁)之比, 联合国经济和社会事务部定义。

资料来源:《数据看世界》; 联合国《2022年世界人口展望》; 联合国《2018年世界城市化展望》; 麦肯锡全球研究院分析

- **疾病焦点可能从传染病转向慢性病。** 尽管新冠疫情影响巨大, 但人口老龄化推动着疾病焦点从传染病转向慢性非传染病(NCDs)。在发展中国家, 慢性非传染病导致的死亡和残疾率持续下降³⁴。然而, 人口老龄化意味着慢性疾病负担的绝对规模始终在激增——发展中国家往往缺乏应对这一变化的能力³⁵。在部分高收入国家, 特别是美国, 慢性疾病导致的死亡和残疾率正在上升。事实上, 非传染性疾病负担和新冠疫情(后者造成全球1800万人死亡)共同导致美国人均预期寿命在2019年和2021年

间下降了2.7岁, 倒退至1995年的平均预期寿命水平³⁶。慢性疾病负担加之老年抚养比的上升, 可能对各个发展水平的国家均提出更高的福利要求, 从而给医疗健康支出和养老金造成更大压力。

- **各国内部的不平等可能给社会结构带来更大挑战³⁷。**在各国内部, 前10%和后50%人口的收入比已经达到20世纪初以来的最高水平³⁸。在美国, 公民对政府的信任处于历史低谷³⁹, 而在欧洲则处于稳定低位⁴⁰。不平等加剧和体制信任度下降可能并非因果关系。然而, 越来越多的人认为社会的经济成果被精英所占有, 而制度则强化了这一现实。

未决之题

- **国家、体制和个人如何适应人口变化?** 应对向老龄化社会的过渡, 需要以投资和配套结构实现公平与平衡。需要做出的选择包括: 更重视延长寿命还是丰富生活? 对健康进行投资? 还是投资其他需求与开支⁴¹? 换言之, 好的情景是人们体面地老去, 普遍过上健康有益的晚年生活; 而坏的情景则是老年抚养比给年轻人带来沉重的社会和经济代价。此外, 适龄劳动人口在中国和欧洲的萎缩以及在非洲增长将对这些经济体带来何种影响, 一切还不得而知。
- **资本和社会制度将如何回应不平等的加剧?** 这个问题同样可能有着不同的答案。一方面, 制度和政策能够促进公平、包容的社会成果分配, 在推动持续增长的同时缓和与对不平等的不满; 另一方面, 各国内部不平等现象的加剧可能被破坏性政治势力所利用, 从而削弱体制在人们心中的合法性。



四、资源和能源体系

潜在发展方向

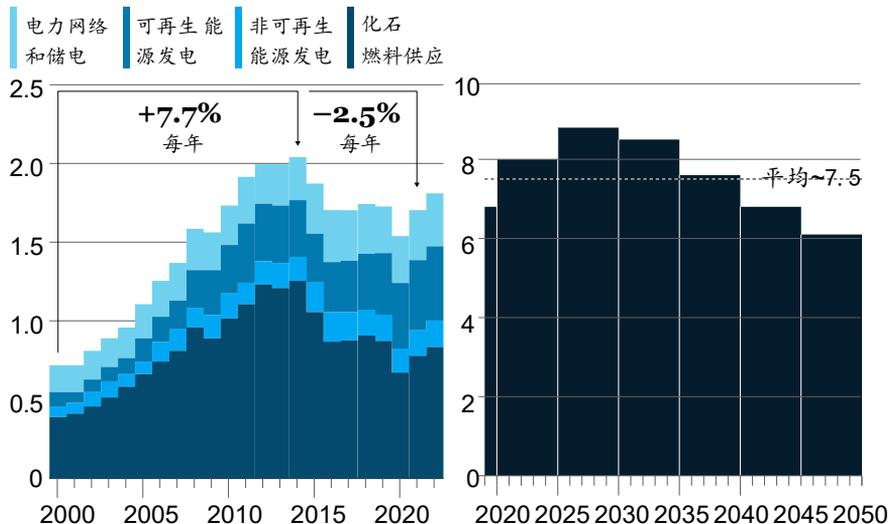
- 尽管能源支出将从化石燃料转向替代燃料,但总投资可能难以跟上能源需求增长的步伐。近期的能源格局将受到过往投资不足的影响。其核心存在一个悖论:目前可再生能源基础设施的投资速度太慢,无法实现《巴黎协定》的目标;而如果上述目标无法实现,那么当前对化石燃料基础设施的投资则过低,无法弥补其中的缺口⁴²。在2014年至2022年期间,对能源基础设施的投资出现停滞(见图6)。可再生能源总支出需要达到2015~2022年水平的4倍才能满足净零排放路径要求⁴³。石油勘探活动对本轮油价高企的回应不如过去强烈,这可能反映了人们对化石燃料投资的担忧⁴⁴。事实上,与2014年相比,近几年能源基础设施的投资缺口超过1万亿美元。在此期间,对化石燃料和不可再生能源电力的投资下降了33%⁴⁵。上述一切与全球实现净零排放所需的每年高达3.5万亿美元的低排放资产投资形成鲜明对比⁴⁶。为满足全球能源需求,可再生能源投资、化石燃料投资或对两者的投资都需要增加。在能源基础设施方面,化石燃料投资的收缩和可再生能源追加投资的不足,可能会共同导致能源价格的持续高企。即便在俄乌冲突爆发之前,2021年末各类能源大宗商品的高价格已经反映出投资收缩的深层趋势⁴⁷。

图6: 能源供应投资陷入停滞, 需加大投资

能源基础设施投资历史和预测

能源供应基础设施投资¹,
万亿美元² (2021年实际)

实现2025净零目标所需实物资产
投资³, 占全球GDP的百分比



1. 采用国际能源署 (IEA) 基础设施分类标准。电力网络和存储包括电网基础设施和电池; 可再生能源发电包括太阳能、风能和其他可再生能源; 不可再生能源发电包括煤炭、石油、天然气和核能发电; 化石燃料供应包括煤炭、石油和天然气供应的上游和中游基础设施。清洁燃料供应基础设施的投资占总支出的不到1%, 因此不在分析之列。请注意, 终端能源基础设施 (例如, 节能改造建筑) 不包括在能源供应总量中。

2. 2000-14年的投资数字和分类预估基于国际能源署2016年《世界能源投资报告》, 采用隐含GPD评价指数调整适用2021年美元水平。

3. 在绿色金融系统网络2050年净零方案中, 每年用于能源和土地使用系统的实物资产支出。资料来源: 国际能源署2016年/2022年《世界能源投资报告》; 《向净零排放过渡: 代价与回报》麦肯锡全球研究院, 2022年1月; 麦肯锡全球研究院分析

- **对韧性、可行性和可负担性的担忧可能延缓能源转型速度。**能源安全将成为各国能源结构的关键考虑因素。短期内, 面对俄乌冲突引发的能源冲击, 确保供应稳定或许比实现2050年净零碳排放目标更加紧迫。例如, 欧洲预计将对液化天然气基础设施投资100亿欧元, 旨在减少未来几年对管道天然气的依赖⁴⁸。不过, 可再生能源也能为加强能源安全发挥积极作用⁴⁹。在当前冲击消除后, 增强对净零排放政治承诺的趋势可能回归。然而, 面对经济的不确定性, 对实现净零排放所需支出的承诺力度被打上问号, 其技术可行性和可负担性亦是如此。据估计, 脱碳电力

生产所需的土地数量可能需要增加两到三倍⁵⁰。这将需要扩大全球布局,其规模与墨西哥面积相当。截至2020年底,全球的电网级电池容量总和仅够储存一分钟的全球电力消耗⁵¹。这还仅仅是电力,前面已经提到,电力只占全球能源消耗的20%。其他领域同样不容乐观:在国际能源署发布的55项清洁能源进度追踪指标中,只有两项为绿灯(“进度正常”);在其综合评级系统中,燃料供应、运输、建筑和工业均亮红灯(“进度异常”)⁵²。同时,对目前不可替代的钢铁、水泥、氨和塑料等材料的需求共占化石燃料相关排放的25%,且这一需求将随着世界的发展而持续增长⁵³。当然,利用上述趋势并解决这些棘手问题,也蕴含着巨大的商机。

- **未来经济所需关键资源,包括矿物和粮食,正成为经济和地缘政治的焦点。**近年来,钴等关键矿物的供需失衡已经从根本上改变了价格信号机制并推动着替代和创新。仅为满足对铜和镍的需求,预计到2030年全球的累计资本支出就需要达到2500~3500亿美元⁵⁴。据估计,根据净零排放目标,为在2050年之前实现50%的车队电气化,全球锂和钴的产量必须增加约20倍,镍则是30倍⁵⁵。铜供应预计也将承压⁵⁶。然而,对关键矿物的需求带来了多重挑战。许多关键矿物的来源和加工能力都高度集中在少数几个国家。例如,中国出产世界大部分稀土元素,大部分锂和钴的提炼也集中在中国⁵⁷。关键矿物的需求和生产集中只会加剧全球大国间的竞争⁵⁸。分散化并非无望,但需要时间以及大量的持续投资。此外,发展生产加工所需的技术与人力资本也需要数年时间⁵⁹。部分开发环节所造成的环境和社会代价是众多潜在项目面临的又一大推动障碍⁶⁰。虽然全球脱碳是众望所归,却几乎没人希望在自家后院开采产出必要矿物的矿山。2021年底,塞尔维亚以环境为由撤销世界潜在最大锂矿山的勘探许可证⁶¹。

- 除矿物外，乌克兰局势突显了数百万人（特别是世界上最脆弱的群体）对全球粮食流动的依赖程度。关键的粮食作物生产集中在少数粮仓地区，这也许令人惊讶。前十大谷物出口国占到2019年全球出口量的70%左右。例如，中东和北非地区60%的谷物依赖进口（小麦主要来自乌克兰和俄罗斯南部）。此外，关键的化肥也高度集中在少数生产国。就钾肥中最重要的氯化钾而言，约80%的出口来自加拿大、俄罗斯和白俄罗斯⁶²。进口国因此很容易受到供应冲击。在气候变化的早期证据影响下，全球粮食安全问题的全球议程中的重要性不断提升，而欧洲的供应冲击只会更加凸显这一脆弱性⁶³。

未决之题

- **世界将如何以可负担、有韧性以及可行的方式实现气候稳定？** 2050年净零排放是规模空前的远大目标，要实现这一目标需要大量的投资。据估计，全球除了每年需要新增高达3.5万亿美元投资外⁶⁴，还需要快速开展跨部门创新。为推动所需的投资和创新，必须构建配套的经济和政治框架。同样，未来可能呈现多重结果。全球合作结合有效投资能够刺激创新，并以可负担的和有韧性的方式实现净零。反之则有可能面临进展停滞、创新失败，国家、个人和整个生物圈将面对气候显著变化带来的艰难世界。
- **拥有和缺乏关键资源的各方将呈现何种动态？** 近期的全球事件再次凸显了该问题的重要性，而它已困扰人们数个世纪。在前一个时代，市场化体系和全球经济互联带来了相对和平和有效的交流。一个可能的方向是将这一情况得到延续，机制改进和对当地环境与人类影响的重视将发挥辅助作用；另一种可能则是权力集中带来失衡，资源所有者或购买者某一方将付出不成比例的恶性代价，无论是在经济还是其他方面。

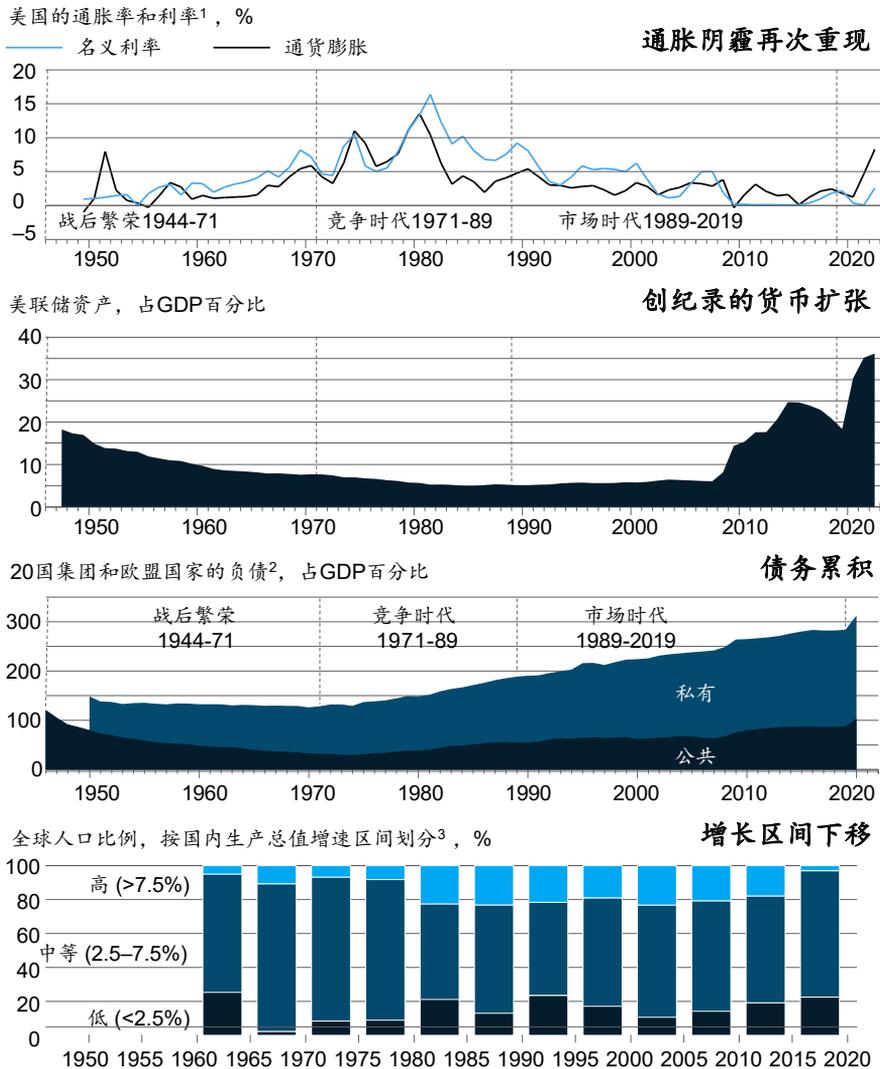


五、资本化

潜在发展方向

- **经济增长率可能常态化。**近几十年来，有10亿人生活在高速增长的经济体中。在下一个时代，由于全球生产力曲线差异收窄，已不太可能有更多大型经济体出现高速追赶式增长。虽然中国的国内生产总值在2022年初超过了欧盟，但中国经济在近40年来首次掉出超高增速区间⁶⁵。与此同时，发达经济体的生产力增长持续放缓，已降至战后最低水平⁶⁶。新兴经济体的资本/劳动比率（以农业劳动人口占比估计）正在与西方国家靠拢⁶⁷。增速和生产力发展变慢可能导致全球经济放缓，而随着全球生产的最后一波大规模供应激增结束，通货膨胀可能变得更加难以抑制。
- **不断提高的杠杆率和信贷规模可能让资产负债表承压。**各经济体在压力之下可能不得不降低居于历史高位的负债率⁶⁸。发达经济体的债务总额处于二战结束以来的最高水平——20国集团国家的债务总额与国内生产总值之比超过300%（见图7）⁶⁹。战后降低债务比率的方法，即“让增长跑赢债务”，在生产力增速放缓的背景下可能更加难以实现⁷⁰。

图7: 多项指标表明宏观经济趋势正在发生的转变



1. 美国消费者价格指数(所有城市消费者)和联邦基金有效利率。

2. 非金融债务考虑所有的债务工具; 私有债务包括家庭和非金融公司的债务; 20国集团和欧盟国家的平均数, 按购买力平价(PPP) GDP加权。请注意, 数据并不完整, 特别是1945-1985年的数据, 已由国际货币基金组织(IMF)历史公共债务数据库补充; 因此这一时期的趋势为示意性。

3. 以当地货币单位计算的GDP年平均增长率。

资料来源: 圣路易斯联邦储备银行; IMF全球债务数据库; IMF历史公共债务数据库; 世界银行; 麦肯锡全球研究院分析

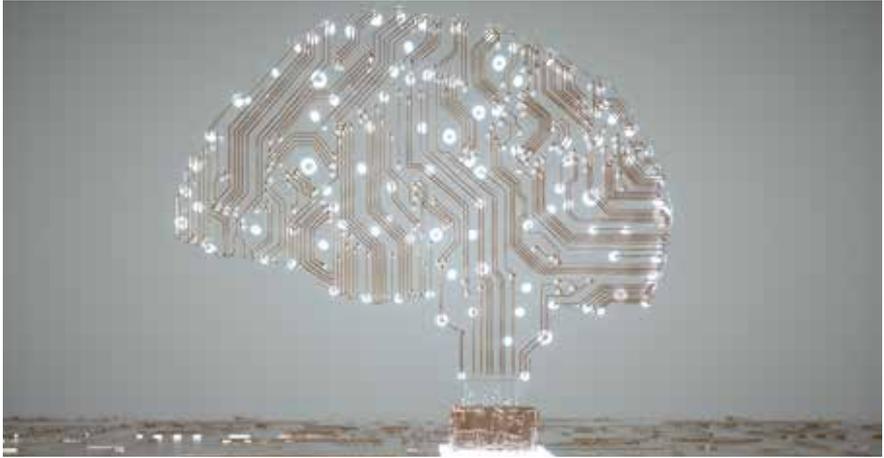
除公共债务外，在全球资产负债表上，相对于收入，资产价值比长期平均水平高出近50%。房地产是其背后的主要推动力，目前占全球净资产的2/3。这些高估值有可能跌回历史平均水平⁷¹。

上述震荡已波及甚广。截至2022年9月，部分经济体的通胀率已经达到40年以来的高点，同时引发了名义利率的上升，债务水平也创历史新高——通胀性衰退的阴霾再次浮现，而在这一轮中，公共和私营部门的债务比率都高于以往。有迹象表明，目前的经济环境正扰乱新兴市场的稳定，而这些市场对全球经济环境的波动尤为敏感⁷²。

- **经合组织 (OECD) 主导的时代将让位给亚洲纪元。**这一转变由多个领域的因素共同推动，但其影响可能主要体现在对新时代供求、金融和财富驱动力的改变中。这一系列因素包括以中国崛起为标志的多极世界秩序，以及人口结构向亚洲倾斜——到2030年，印度、中国、印度尼西亚和巴基斯坦将成为世界适龄劳动人口前五的国家⁷³；还包括GDP增长的转变，南亚地区在2015~2019年是全球GDP增速最快的地区⁷⁴。尽管增长重心向亚洲的转移可能延续，但未来亚洲经济的成功模式如何？是否有别于西方模式？有何不同？一切尚未明晰⁷⁵。

未决之题

- **我们能否找到推动增长的下一个生产力引擎？**在整个市场时代，七国集团国家的劳动生产率增长持续减速。全球也许可以找到并启动下一个生产力引擎，进一步发挥增长驱动力；也可能陷入增长缓慢的常态⁷⁶。
- **全球资产负债表不断扩张的趋势是否会逆转？**不断提高的债务比率或许可以通过“以增长跑赢债务”而得到缓解或维持；但各国亦可能经历艰难的去杠杆过程。同样，不断增长的全球资产负债表也许可以通过GDP加速增长或储蓄率提升得以维持；另一方面，资产价格也可能在经历痛苦的贬值后跌回历史平均水平。



六、当代领袖应如何思考未来道路？

从目前视角看，未来的世界可能不如以前稳定和繁荣，这也许让人感到悲观。但回首过往80年，我们有足够的理由保持乐观。消极主义不应压倒有效决策。特别是在西方社会，长期的悲观主义偏向和对自由秩序缺乏信心似乎相当盛行。然而，正如文本所指出的，战后时期带来了前所未有的进步和全球发展。即便是现在，当众多挑战在短短几年内同时出现，我们仍有坚定的理由相信未来可期。

首先，如果我们能够系统地对问题优先排序并聚焦可控因素开展工作，当前很多问题至少可以通过现有技术得到部分应对。例如，在净零转型中，领导者们可以首先解决甲烷排放问题，再转向应对其他气候挑战⁷⁷。在卫生健康方面，可以优先开展速赢措施，正在全世界推广的“明智选择”（Choosing Wisely）运动便是一例，其目的是减少低价值医疗服务⁷⁸。与其因担心无法立即实现所有目标而不敢作为，不如先拿出一些行动。

第二，另一个乐观的理由是，许多突破性技术正从科幻走向现实。小型模块化核反应堆就是一例；美国监管机构将对其设计首次颁发最终认证⁷⁹。CRISPR基因编辑工具正在从实验室走向临床，旨在解决癌症和遗传性疾病难题，例如镰状细胞贫血和地中海贫血⁸⁰。

第三，因地制宜、自下而上的实践亮点将成为前进道路上的灯塔。例如，芬兰教育系统以低管控、赋能当地的方式引领世界⁸¹。荷兰则开发了由护士主导的、全面持续的有效老年护理模式⁸²。在面对深刻的全球挑战时，世界多地对新冠疫情的应对堪称对“有效行动”最具说服力的证明。在公共和私营部门的密切协作下，开发有效疫苗的速度前所未有的。即便面对欧洲的战事，很多政府和企业也证明自己有能力强进行动员、开展合作并在重大关头调整模式。例如，德国快速建立起液化天然气基础设施，以减少对俄罗斯的能源依赖。

如果正如证据所示，时代剧变前的早期阵痛已然发生，那么领导者们应该思考哪些问题？他们必须做好迎接和塑造新时代的准备。

- **迎接下一个时代。**是否对潜在发展方向有所准备，哪些问题最为敏感？哪些是无悔行动？哪些行动取决于具体的时代特征？哪些领先指标可以作为未来变革方向的早期预警信号⁸³？
- **塑造下一个时代。**应当以多么积极的姿态通过思考上述未决之题确定方向？怎样才能引导实现更好的结果？

人们也许容易被悲观主义妥协了目标、被张皇失措干扰了决策。然而，摆在我们眼前的历史是对进步有力的证明——相信下一个时代同样能书写自己的进步叙事。正如那句名言所述：“没有人可以回到过去从头再来，但任何人都可以从今天开始，开创全新的未来。”

¹ 《亚洲世纪两年回顾》(The Asian Century two years on: A look back)，麦肯锡公司，2019年7月

² 根据国家物质能力数据集(6.0版，2021年)计算的国家能力综合指数，出自J.David Singer, Stuart Bremer, John Stuckey, 《能力分布、不确定性和主要战争力量, 1820~1965》(Capability distribution, uncertainty, and major war power, 1820~1965), 《和平、战争和数字》(Peace, war, and numbers), Bruce M. Russett编, 赛吉出版公司, 1972年。百分点差异仅根据前四个大国(即与美国结盟的国家、中国、俄罗斯和印度)之间的力量平衡计算。

- 3 使用Boix-Miller-Rosato民主数据集(4.0版,2022年)中Carles Boix, Michael K. Miller, Sebastian Rosato等人对“thin-浅薄”的定义,见《一套完整的政治体制,1800-2007》,发表于《比较政治研究》,2013年,第46卷,第12期。
- 4 所述投票记录可见于《联大以压倒性优势通过决议:要求俄罗斯联邦立即停止在乌克兰非法使用武力,撤出所有部队》(General Assembly overwhelmingly adopts resolution demanding Russian Federation immediately end illegal use of force in Ukraine, withdraw all troops),联合国,2022年3月2日;以及《联大投票决定暂停俄罗斯在人权理事会的资格》(General Assembly votes to suspend Russia from the Human Rights Council),联合国,2022年4月7日。
- 5 《全球化转型报告:贸易和价值链的未来》(Globalization in transition: The future of trade and value chains),麦肯锡全球研究院,2019年1月;以及《全球价值链中的风险,弹性和再平衡》(Risk, resilience, and rebalancing in global value chains),麦肯锡全球研究院,2020年8月。
- 6 “商品贸易(占GDP的百分比)”,世界发展指标,世界银行,2022年。
- 7 见《互联网碎片化报告》(Internet fragmentation: An overview),世界经济论坛,2016年1月。
- 8 《区域贸易协定的演变》(Evolution of RTAs),区域贸易协定信息系统(数据库),世界贸易组织,2022年。
- 9 《区域全面经济伙伴关系协定》正式生效,东南亚国家联盟,2022年1月。
- 10 这种距离的量化衡量可以通过对联合国大会投票记录的分析来预估,显示出不同政体的国家之间持续存在的差距,该叙述出自Michael A. Bailey, Anton Strezhnev, Erik Voeten,《根据联合国投票数据估计动态状态偏好》(Estimating dynamic state preferences from United Nations voting data),《冲突解决杂志》,第61卷,第2期,2017年。
- 11 Gabriel Felbermayr等,《全球制裁数据库》(The global sanctions data base),《欧洲经济评论》第129卷,2020年。
- 12 见《美国公众的政治极化》(Political polarization in the American public),皮尤研究中心,2014年6月。
- 13 “两极化”被定义为反政治建制党,所用定义和数据集出自Fernando Casal Bértoa和Zsolt Enyedi《谁统治欧洲?1948年以来政府和政党制度的新历史数据集》(Who governs Europe? A new historical dataset on governments and party systems since 1948),《欧洲政治科学》第21卷,2022年。
- 14 Andrés Rodríguez-Pose,《民粹主义崛起和被忽视者的复仇》(The rise of populism and the revenge of the places that don't matter),LSE公共政策评论,2020年7月。
- 15 John J. Mearsheimer,《注定失败:自由主义国际秩序的兴衰》(Bound to fail: The rise and fall of the liberal international order),《国际安全》,第43卷,第4期,2019年。
- 16 Nicholas Bloom等,《好想法越来越难找了吗》(Are ideas getting harder to find?),《美国经济评论》,第110卷,第4期,2020年4月。
- 17 见《受市场需求下降影响,2022年第二季度全球智能手机出货量下跌9%》(Global smartphone shipments down 9% in Q2 2022 as demand falls),Canalys,2022年7月29日。
- 18 《麦肯锡2022年技术趋势展望》(McKinsey Technology Trends Outlook 2022),麦肯锡公司,2022年。
- 19 《欢迎来到元宇宙》(Welcome to the Metaverse),麦肯锡公司,2022年7月;《元宇宙中的创造价值:虚拟世界中的真实经济》(Value creation in the metaverse: The real business of the virtual world),麦肯锡公司,2022年6月;《想象客户可能的未来:运用设计与前瞻》(Imagining your customers' possible futures: A Design x Foresight approach),麦肯锡公司,2021年12月。
- 20 Klaus Schwab,《第四次工业革命》(The Fourth Industrial Revolution),世界经济论坛,2016年。
- 21 Daniel Zhang等,《人工智能指数2022》(The AI Index 2022 annual report),AI指数委员会,斯坦福大学以人为本人工智能研究所,2022年3月。
- 22 Laura LaBerge, Clayton O'Toole, Jeremy Schneider, Kate Smaje,《新冠疫情如何推动公司超越技术临界点并永远改变业务》(How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point-and transformed business forever),麦肯锡公司,2020年10月。

- ²³ 见Graham Allison和Eric Schmidt,《中国正在打败美国成为AI霸主吗?》(Is China beating the U.S. to AI supremacy?) 哈佛大学肯尼迪学院贝尔弗科学与国际事务中心, 2020年8月。
- ²⁴ “《中国标准2035》将发布”, 中华人民共和国国务院, 2018年1月。
- ²⁵ Cheng Ting-Fang, Lauly Li,《迫于美国压力, ASML推迟向中企发货》(ASML chip tool delivery to China delayed amid US ire), 《日经亚洲》, 2019年11月6日。
- ²⁶ “网络跟踪行动”, 美国外交关系委员会, 2022年。
- ²⁷ 《人工智能、自动化和未来的工作: 需要解决的十件事》(AI, automation, and the future of work: Ten things to solve for), 麦肯锡全球研究院, 2018年6月。
- ²⁸ 见《2020年未来工作报告》(The Future of Jobs Report 2020), 世界经济论坛, 2020年10月; 以及《人工智能对英国就业和技能需求的潜在影响》(The potential impact of AI on UK employment and the demand for skills), 英国商业、能源和工业战略部, 2021年。
- ²⁹ 见Harry J. Holzer,《了解自动化对工人、工作和薪资的影响》(Understanding the impact of automation on workers, jobs, and wages), 布鲁金斯学会, 2022年1月。
- ³⁰ 《患得失的工作: 自动化时代的劳动力转变》(Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages), 麦肯锡全球研究院, 2017年11月。
- ³¹ 《世界人口展望》(World population prospects), 联合国人口司, 2022年。另见Sun Yu和Tom Mitchell,《中国人口普查揭示其人口危机》(China census reveals depth of demographic challenge), 金融时报, 2021年5月16日。
- ³² 《世界城市化展望》2018年修订版 (World urbanization prospects: The 2018 revision), 联合国人口司, 2018年。
- ³³ “大城市”是指常住人口超过一百万的城市, 预测来自《世界城市化展望》(World urbanization prospects), 2018年修订版, 联合国人口司, 2018年。
- ³⁴ 《全球疾病负担(2019年)》(Global burden of disease), 卫生计量和评估研究所, 2021年。
- ³⁵ Hebe N. Gouda等,《1990~2017年撒哈拉以南非洲慢性疾病的负担: 2017年全球疾病负担研究》(“Burden of non-communicable diseases in sub-Saharan Africa, 1990~2017: Results from the Global Burden of Disease Study 2017”),《柳叶刀——全球健康》, 第7卷第10期, 2019年。
- ³⁶ Haidong Wang 与COVID-19超额死亡率研究者联合发布,《估算COVID-19大流行导致的超额死亡率: 2020~21年COVID-19相关死亡率的系统分析》(Estimating excess mortality due to the COVID-19 pandemic: A systematic analysis of COVID-19 related mortality),《柳叶刀》, 第399卷, 第10334期, 2022年4月; 以及Elizabeth Arias等,《美国2021年预期寿命》(Provisional life expectancy estimates for 2021), 载于Vital statistics rapid release, 第23号, 美国疾病控制中心, 2022年8月。
- ³⁷ 《不平等: 持续的挑战及其影响》(Inequality: A persisting challenge and its implications) 麦肯锡全球研究院, 2019年6月。
- ³⁸ 见Lucas Chancel等人编辑的《2022年世界不平等报告》(World inequality report 2022), 哈佛大学出版社, 2022年。
- ³⁹ 《公众对政府的信任: 1958~2022年》(Public trust in government: 1958~2022), 皮尤研究中心, 2022年6月。
- ⁴⁰ 《欧洲晴雨表: 欧盟民意调查》(Eurobarometer: Public opinion in the European Union), 第96号, 2021~22年冬季, 欧盟, 2022年。
- ⁴¹ 《健康优先: 繁荣的处方》(Prioritizing health: A prescription for prosperity), 麦肯锡全球研究院, 2020年7月。
- ⁴² IEA (国际能源署) 多年来一直警告称, 目前全球能源部门的投资水平不足以满足近期的能源需求和长期的转型目标, 见《世界能源展望》(World energy outlook), 国际能源署, 2021年。然而, 请注意, 在2021~22年, 可再生能源投资确实明显加快。见《2022年世界能源投资》(World energy investment 2022), 国际能源署, 2022年。
- ⁴³ 基于《2022年世界能源投资》(World energy investment 2022) 的分析, 国际能源署, 2022年。

- 44 相比行业对历史高油价水平的响应, 2021年和2022年的钻井数量增加相对较少。数据见《全球钻机数量-当前和历史数据》, Baker Hughes, 2022年。
- 45 《世界能源展望》(World energy outlook), 国际能源署, 2021年。
- 46 《向净零排放过渡: 代价与回报》(The net-zero transition: What it would cost, what it could bring), 麦肯锡全球研究院, 2022年1月。
- 47 Gillian Boccara, Konrad Boszczyk, Nicholas Browne, Berend Heringa, 《回顾2021年全球液化天然气和欧洲管道流量》(Reflecting on 2021 global LNG and European pipeline flows), 麦肯锡公司, 2022年4月。
- 48 《2022年第三季度天然气市场报告》(Gas market report, Q3-2022), 国际能源署, 2022。
- 49 《气候行动如何帮助实现欧盟能源安全》(How climate action can help deliver EU energy security), 麦肯锡公司, 2022年4月。
- 50 Lovering等, 《电力生产的土地使用强度和未来能源景观》(Land-use intensity of electricity production and tomorrow's energy landscape), PLoS One, 第17卷, 第7期, 2022年。请注意, 这一估计包括发电机周围的间隔空间。
- 51 据报告, 全球装机容量为34GWh。《到2030年, 全球储能市场将增长到1兆瓦时》(Global energy storage market set to hit one terawatt-hour by 2030), 彭博社NEF, 2021年11月15日。
- 52 《跟踪清洁能源进展》(Tracking clean energy progress), 国际能源署, 2022年9月。
- 53 Vaclav Smil, 《现代世界无法离开这四种元素, 而它们都需要化石燃料》(The modern world can't exist without these four ingredients. They all require fossil fuels), 《时代》, 2022年5月12日。
- 54 原材料方面的挑战: 金属和采矿部门将如何成为实现能源转型的核心领域》(The raw materials challenge: How the metals and mining sector will be at the core of enabling the energy transition), 麦肯锡公司, 2022年1月。
- 55 Chengjian Xu等, 《未来汽车锂电池的材料需求》(Future material demand for automotive lithium-based batteries), 通信材料, 第一卷, 2020年。
- 56 《绿色金属: 铜是新的石油》(Green metals: Copper is the new oil), 高盛大宗商品研究, 2021年4月。
- 57 《关键矿物在清洁能源过渡中的作用》(The role of critical minerals in clean energy transitions), 国际能源署, 2021年5月。
- 58 Rodrigo Castillo和Caitlin Purdy, 《中国在为全球能源转型提供关键矿产方面的作用》(China's role in supplying critical minerals for the global energy transition), 提高透明度减少腐败项目, 布鲁金斯学会, 2022年7月。
- 59 《建立弹性供应链、振兴美国制造业和促进广泛增长》(Building resilient supply chains, revitalizing American manufacturing, and fostering broad-based growth), 白宫, 2021年6月; 以及《锂和钴——两种大宗商品的故事》(Lithium and cobalt—a tale of two commodities), 麦肯锡公司, 2018年6月。
- 60 《建立弹性供应链、振兴美国制造业和促进广泛增长》(Building resilient supply chains, revitalizing American manufacturing, and fostering broad-based growth), 白宫, 2021年6月。
- 61 《抗议不断——力拓暂停在塞尔维亚的锂矿项目》(Rio Tinto plans for Serbia lithium mine suspended after protests), 美联社, 2021年12月17日。
- 62 即将公布的麦肯锡全球研究院的研究。
- 63 《乌克兰战争和气候变化的早期影响对全球粮食安全挑战的思考》(A reflection on global food security challenges amid the war in Ukraine and the early impact of climate change), 麦肯锡公司, 2022年8月。
- 64 《向净零过渡》(The net-zero transition), 麦肯锡全球研究院, 2022年1月。
- 65 研究五年窗口期的GDP增长, 中国2015-19年的平均GDP增长处于1975-79年以来的最低水平, 2019年是窗口期的最低增长年份。见“GDP增长”, 世界发展指标, 世界银行, 2022年; 以及Nick Leung, 《中国简报: 经济状况》, 麦肯锡公司, 2019年3月。
- 66 佩恩表(10.0版, 2021年), Robert C. Feenstra, Robert Inklaar, Marcel P. Timmer, 《下一代佩恩表》(The next generation of the Penn World Table), 《美国经济评论》, 第105卷, 第10期, 2015年10月。另见《解决生产力之谜》(Solving the productivity puzzle), 麦肯锡全球研究院, 2018年2月; 以及《疫情后生产力和增长会恢复吗?》(Will productivity and growth return after the COVID-19 crisis) 麦肯锡全球研究院, 2021年3月。

- ⁶⁷“农业就业人员(国际劳工组织的模拟估计)”,世界发展指标,世界银行,2022年。
- ⁶⁸《债务和(不多)去杠杆化》(Debt and (not much) deleveraging),麦肯锡全球研究院,2015年2月;以及《全球债务的可视化》(Visualizing global debt),麦肯锡全球研究院,2018年6月。
- ⁶⁹《资产:总资产:总资产(减去合并后的冲销)》(Assets: Total assets: Total assets (less eliminations from consolidation)),联邦储备经济数据,圣路易斯联邦储备银行;以及《资源和资产:总资源和资产》(Resources and assets: Total resources and assets) 联邦储备经济数据,圣路易斯联邦储备银行,于2022年检索。
- ⁷⁰有关讨论见Oliver Blanchard,《公共债务和低利率》(Public debt and low interest rates),《美国经济评论》,第109卷,2019年第4期。虽然Blanchard的发现可能给美国公共债务的可持续性带来信心,但不一定能影响其他经济体。
- ⁷¹《全球资产负债的兴起》(The rise and rise of the global balance sheet),麦肯锡全球研究院,2021年11月。
- ⁷²《全球金融稳定报告》(Global financial stability report),国际货币基金组织,2022年4月。
- ⁷³《世界人口展望》(World population prospects),联合国,2022年。
- ⁷⁴基于联合国经济和社会事务部的区域;南亚包括阿富汗、孟加拉国、不丹、印度、伊朗、马尔代夫、尼泊尔、巴基斯坦和斯里兰卡。见《世界发展指标》中的“GDP增长”,世界银行,2022年。
- ⁷⁵《亚洲的未来:亚洲的流动与网络正在定义全球化的下一阶段》(The future of Asia: Asian flows and networks are defining the next phase of globalization),麦肯锡全球研究院,2019年9月。
- ⁷⁶《全球经济增长:生产率能否拯救老龄化世界?》(Global growth: Can productivity save the day in an aging world?) 麦肯锡全球研究院,2015年1月。
- ⁷⁷《遏制甲烷排放:五大行业如何应对重大气候威胁》(Curbing methane emissions: How five industries can counter a major climate threat),麦肯锡公司,2021年9月23日。
- ⁷⁸Wendy Levinson等,《‘明智选择’。一个不断发展的国际运动》(“‘Choosing Wisely’: A growing international campaign”),BMJ质量与安全,第24卷第2期,2015年2月。
- ⁷⁹《美国监管机构将为NuScale SMR签发最终认证》(US regulator to issue final certification for NuScale SMR),《世界核新闻》,2022年8月2日。
- ⁸⁰Haydar Frangoul等,《CRISPR-Cas9基因编辑有望治疗镰状细胞性贫血和β-地中海贫血》(CRISPR-Cas9 gene editing for sickle cell disease and β-Thalassemia),《新英格兰医学杂志》,第384卷,2021年1月。
- ⁸¹Mike Colagross,《芬兰拥有世界上最优教育系统的10个原因》(10 reasons why Finland’s education system is the best in the world),Big Think,2018年9月。
- ⁸²Jos de Blok:《医疗保健,人性高于官僚主义》(Healthcare, humanity above bureaucrac),TEDx日内瓦,2015。
- ⁸³另见Alfonso Natale, Thomas Poppensieker, Michael Thun,《从风险管理到战略韧性》(From risk management to strategic resilience),麦肯锡公司,2022年3月;《应对未来事件:美国企业如何建立韧性,度过衰退期,并在下一个周期爆发》(Something’s coming: How US companies can build resilience, survive a downturn, and thrive in the next cycle),麦肯锡公司,2022年7月;以及Andrew Grant, Ziad Haider, Jean-Christophe Mieszala,《如何在支离破碎的全球秩序中建立地缘政治韧性》(How to build geopolitical resilience amid a fragmenting global order),麦肯锡公司,2022年9月。

Chris Bradley是麦肯锡全球资深董事合伙人,常驻悉尼分公司;

Sven Smit是麦肯锡全球资深董事合伙人,常驻阿姆斯特丹分公司;

华强森 (Jonathan Woetzel) 是麦肯锡全球资深董事合伙人,常驻上海分公司;

成政珉 (Jeongmin Seong) 是麦肯锡全球董事合伙人,常驻上海分公司。

鸣谢项目组成员Kanmani Chockalingam, Anna Grebenchtchikova和Camillo Lamanna。

感谢MGI执行编辑Janet Bush帮助撰写和编辑本文。

麦肯锡公司2023年版权所有。



打造韧性势在必行：在不 确定时代取得成功

本文介绍了企业如何在充满不确定性的环境中从六个维度，通过三步走的方式建立全方面的长期韧性，并将韧性有机地结合在日常运营中。

Fritz Nauck, Luca Pancaldi, Thomas Poppensieker
和Olivia White

2020年的动荡给企业敲响了一记警钟。要想在未来十年蓬勃发展，企业必须具备韧性——抵御不可预测的威胁或变化，而后变得更强大的能力。

本文我们对韧性打造方法做了简要介绍。“打造韧性”说来容易，但难以定义，而做起来更是难上加难。本文重申了打造韧性势在必行，明确了韧性构成要素，也介绍了企业强化韧性的方法。

打造韧性势在必行

世界正在经历瞬息万变、不可预测和前所未有的变化。但各行各业大多数企业持续关注的仍是中短期收益，其假设是业务平稳保持下去。新冠大流行预示着企业需要一种新方法来自应对变化。

灾难性事件将日益频繁，且更加难以预测。因为其演变速度会更快，但方式却更多样化。数字和技术革命、气候变化和地缘政治不确定性都将在其中扮演重要角色（见图1）。

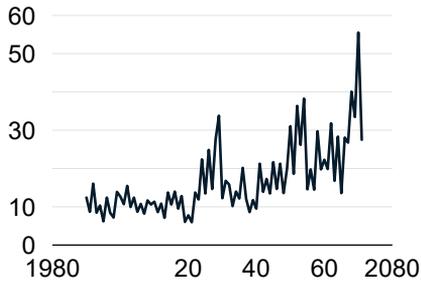
数字革命提高了数据可得性、互联程度和决策速度。这一方面提供了转型的希望，但也可能带来大规模故障和安全漏洞。

不断变化的气候使企业风险回报状况发生结构性转变，而这种影响将呈非线性加速趋势。企业需在承受政府、投资者和整个社会压力的同时，应对/化解自身即期利润担忧。与此同时，自然灾害日益频繁和严重，地缘政治风险也带来不确定性。从供应链到旅行再到信息流，世界比以往任何时候都更加互联。但这些联系正受到威胁，而且大多数企业并未考虑其在全球体系中角色的稳健性并进行相应设计，即确保在联系突然中断时也能平稳运行。

在一个未来充满不确定性、变化很快的世界，企业需要放眼未来，而非仅着眼于短期绩效和基本的组织健康。企业不仅要能够抵御不可预测的威胁或变化，还要变得更强大。简言之，它们必须打造韧性。

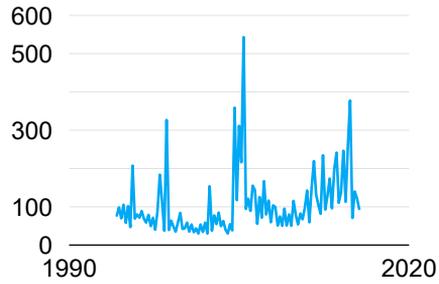
图1: 震荡日益频繁和严重

国际货币基金组织世界不确定性指数, ¹千



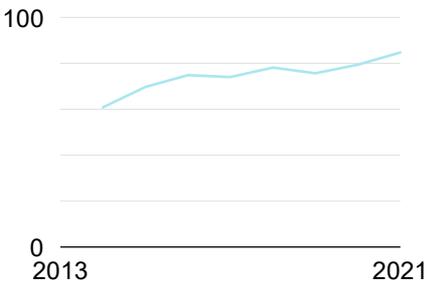
2000年以来, 全球不确定性成倍增长

美联储, 地缘政治风险指数²



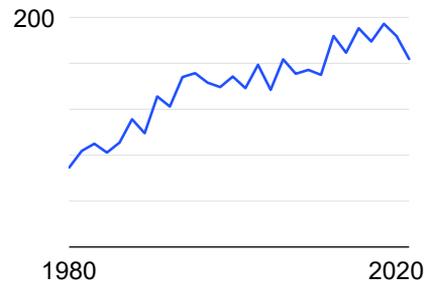
地缘政治风险达到2003年以来的最高点

每年遭受网络泄密的公司, %



2013年以来, 网络事件上升了24个百分点

每年自然灾害, 次数



自然灾害频发

1. 基于经济学家智库国家报告中“不确定”(或其变体)一词出现的百分比。

2. 来自11份报纸电子档案的自动文本搜索结果: 波士顿环球报、芝加哥论坛报、每日电讯报、金融时报、环球邮报、卫报、洛杉矶时报、纽约时报、泰晤士报、华尔街日报和华盛顿邮报。指数是基于每个月每份报纸上与地缘政治风险相关的文章数量(占新闻文章总数的百分比)计算而来的。

资料来源: CyberEdge; Swiss ReWeb

广泛的韧性：超越财务表现

企业不能既无柔性，又不够审慎。那些不愿承担足够风险的企业将无法应对变化或创新，从而无法适应不断变化的新环境。但与此同时，那些过于专注财务表现、增长或扩张的企业，可能会冒进，以至于扼杀其长期发展/成功的希望。

各行业已具备特定的韧性能力，但当混乱发生时，“应对意外的能力差距”就显现出来（见图2）。

图2：部分行业的韧性能力和意外差距

行业	韧性能力	应对意外的能力差距
先进电子	技术创新优势；标准化、灵活性和区域化的生产和供应链；产品合规性，尤其是符合国际标准、监管制度和客户规范	围绕软件的商业模式创新、系统架构的变化、客户需求的颠覆性转变；环境法规，包括回收和欧洲绿色协议；保障关键供应（芯片、半导体供应）；现金保存和成本管理以防止收入损失
航司	飞行网络应对极端天气、当地紧急情况（例如流行病）造成的局部或临时干扰的韧性	气候变化和环境法规、行为变化、限制短途飞行的潜在法规
银行业	监管和资本市场合规性最大限度地减少金融犯罪、内幕交易和市场操纵行为	新冠疫情后的业务连续性，既要支持在家工作，同时又要满足银行保密和数据机密性的合规要求
制药	跨研发管道和产品生命周期的产品组合管理	合同制造和组织集中在中国和印度，可能带来活性药物成分供应过于集中的集群风险
电信	网络韧性，预防网络故障	电信和媒体的融合导致竞争优势向新进业者转移

很多企业都权衡过财务风险回报，确保拥有所需的财务储备来应对单一规划场景下的某些不确定性。但当今世界需要的不仅仅是财务韧性。以气候变化为例。在全球供应链时代，严重的气候危害将威胁到产品和服务的采购、生产和分销，而且气候危害可能发生在附近，也可能远隔万里，但却同样影响到供应链。此外，考虑到政府、员工、客户、股东和整个社会的期望，企业必须表明自己在减排方面的立场。这种气候变化适应和减缓策略，连同技术变革，将改变业务组合和业务模式，而企业需要灵活应对这种场景。

内部变革也离不开韧性。以企业的数字化和分析转型为例，其旨在解决内部流程以及客户产品和服务交付等方面问题。但随着其效率和应用不断提升，大规模技术故障或网络入侵的可能性也会增加。员工需要掌握新技能和不同合作方式。分析可以提供新的视野，但也可能在决策时带来偏见。

我们认为，真正的韧性需要均衡关注六个维度：**财务、运营、技术、组织、声誉和商业模式。**

财务韧性

企业必须平衡短期和长期财务目标。稳固的资本状况和充足的流动性使组织能够经受住收入的快速下降、成本增加或信贷问题。大多数机构都必须使自己免受市场恶化、资本充足性、债务或权益可得性下降的影响，对金融机构而言，则需应对净利息收入减少和信贷损失的影响。

运营韧性

有韧性的组织保持强大产能，既可灵活应对需求变化，又可以在运营受到干扰时保持稳定，所有这些都不会影响到质量。同时还强化供应链和交付机制，确保运营能力，正常向客户提供产品和服务，即使面临各种形式的压力，包括个别供应商或分销商问题，以及自然灾害甚至地缘政治事件等。

技术韧性

有韧性的企业主动投入资源，打造强大、安全、灵活的基础设施，做好应对准备，包括管理网络威胁和避免技术故障。它们以尊重隐私和避免偏见的方式，维护并使用高质量数据，确保满足所有监管要求。同时，这些企业高质量、不延误、在预算范围内无故障地开展大大小小的IT项目，旨在满足客户需求、竞争需求和监管要求。就算出了问题，它们也有强大的业务连续性和灾难恢复能力，避免对客户和内部运营服务造成影响。

组织韧性

有韧性的企业培养多元化员工队伍，每个人都感觉自己是其中一分子，并且能够以最佳水平发挥自己才干。它们只招募最佳人才，平等培养，灵活快速升级员工技能或对其进行再培训，实施无偏见、强有力的人员管理流程，并保有稳健继任计划。组织文化和期望行为相辅相成、相互促进，以精心制定、强制遵守的规则和标准为基础，同时也鼓励快速、敏捷决策。

声誉韧性

行为定义主体。韧性机构以价值观指导其行动和言论。各类利益相关方——从员工、客户、监管机构到投资者乃至整个社会——日益希望企业对其言行充分负责，包括品牌承诺和企业对环境、社会和治理(ESG)问题的立场。具备韧性需要有强烈的自我意识，并体现在使命、价值观和宗旨上，为行动提供指导；还需要倾听利益相关方意见并与之沟通、预测和满足社会期望以及回应外界对企业行为的批评，并保持灵活和开放态度。

商业模式韧性

韧性组织的商业模式可适应客户需求、竞争格局、技术变革和监管领域的重大改变。这需要一套创新组合，还要重视企业家精神。特别是在危机时期，韧性组织会进行战略性投入，不断发展/调整其商业模式。



预测和响应

有能力做好准备并动态响应干扰的企业在六个维度都更具韧性。

预测

了解并建立事实库，预测相关未来场景，这样企业能够对其韧性进行压力测试并预测某些类型的干扰。对特定的重大潜在干扰进行探究，有助于机构更好地了解自身在六个维度上的韧性差距。例如，假设的特定供应链干扰，有助于试探部分运营韧性；网络攻击场景则与技术韧性最相关；而应对气候风险事件需要多种类型的韧性。与此同时，企业可以对潜在的行业干扰进行系统的梳理，包括从技术变革到宏观经济衰退，从地缘政治震荡到重大监管转变。当然，上述干扰并非都可预测。但有些可以，至少部分可以预测，而且早期预测可带来极大优势，正如新冠大流行期间的许多例子所证明的那样。

响应

企业无法预测或准备好应对所有干扰。在事情发生后快速有效地加以应对的能力可对企业的成功产生决定性影响。在面对企业危机时，糟糕和优柔寡断的应对可能要对一半的股东价值损失负责。另一方面，应对良好的企业则优势明显。及早应对行业震荡或经济衰退的企业可以创造竞争优势，从而推动其在下一个行业周期中实现卓越绩效。例如，按照股东总回报衡量，全球金融危机（2007~11年）中排名前五分之一的企业在2017年的表现比其他企业高出150个百分点以上。

嵌入韧性

传统上，为了避免灾难，企业制定了业务连续性计划（即Business Continuity Plan）来应对一系列潜在威胁——飓风、服务器中断、网络入侵等。它们倾向于单一场景规划和保守应对，但这种方法已经过时了。

企业应尽可能努力将韧性嵌入其工作方式中，目标是在一切正常时让企业变得更好，而非仅是为了应对不可预测的威胁或变化。我们勾画了企业加强其韧性可以采取的三种方法：

- **增加额外储备。**多几箱供应物资、应急发电机、备用服务器和冗余路径都属于此类。这是传统业务连续性计划的领域，某些情况下当然是必要的。这种缓冲威胁的方法是独立的，与其他部分没有关联，易于理解，不会妨碍核心运营或商业模式。另一方面，在实践中，这种方法几乎从未像人们所预期的那样可靠——例如，应急物资超过保质期、发电机无法正常运转。这一做法还会增加复杂性，并可能导致不可预测的连锁反应。因此完全依赖额外储备的做法是不明智的。

- **权衡法。**资本缓冲、货物库存和超员呼叫中心都属于这一类，被认为是在韧性和系统其他环节（通常是回报或生产力）之间的明确取舍与权衡。这需要很高的透明度、真正了解风险回报、以及快速重新调整系统的实际能力。财务韧性可能最适合这种方法，而有物理限制（如生产设施）和网络（如运输网络）的系统则需要进行快速改变时面临更大挑战。
- **融合法。**将韧性的理想状态与其他业务目标有机融合，而非顾此失彼。组织韧性是最能体现“融合”法的地方，它源自多样化的技能和经验、对创新和创造性解决问题能力的培养、以及促进绩效提升所需的基本心理安全。这些在经济景气时期很有帮助，而当机构需要快速协作、及时适应变化时，更是必不可少。

通过增加额外储备提升企业韧性很有必要，但绝非一招制胜的秘方。因为备份可能出现故障，它们会增加复杂性，而且通常并不会帮助企业变得更强大，因此还需要做一些权衡，但企业应寻求最大限度地提高自身的融合式韧性。

未来努力方向

为了在未来几年打造韧性，企业可以采取三个步骤：

- **描述企业目前的韧性情况。**目前在整体以及六大维度上的韧性程度如何？是否具备完善的能力来预测和应对震荡或危机？目前有哪些现行举措来提升韧性？尤其是，在何种程度上以及哪些领域内依赖增加储备或权衡式韧性，又以何种方式将韧性融入到企业正常运营中？系统诊断工具有助于快速而全面了解企业当前状态。

- **明确您未来所需的韧性程度和性质。**哪些类型的威胁或潜在变化对您的机构最重要？企业在每个韧性维度上的差距在哪里？上述分析应考虑各企业主导的变革（例如，数字化转型）、行业相关动态（例如，快速变化的监管审查要求）、以及可能对企业构成最大威胁的全球性动态（例如，气候变化）。
- **因地制宜设计方法，打造并保持企业韧性。**企业最需要在哪些方面改变或完善目前方法？保持韧性需将相关因素纳入日常决策以及战略制定中。企业应将这种以业务为中心的韧性打造方法与现有企业风险管理流程挂钩，并考虑投资预测和响应能力。好的设计会从最佳实践中获取最大价值，这些实践可使企业在正常情况下变得更强大，更好抵御和适应威胁。

结语

了解了未来韧性需求，企业即可着手实施变革。一旦发现韧性短板，则意味着企业要进行或大或小的变革，通过查缺补漏，强化韧性。但同样重要的是，无论主要目标是什么——从数字化到增长再到成本控制，企业都应着眼于将韧性融入各种转型项目中。这会带来更稳健的变化，帮助企业从一开始就打造内在韧性。

Fritz Nauck 是麦肯锡资深董事合伙人，常驻Charlotte分公司；

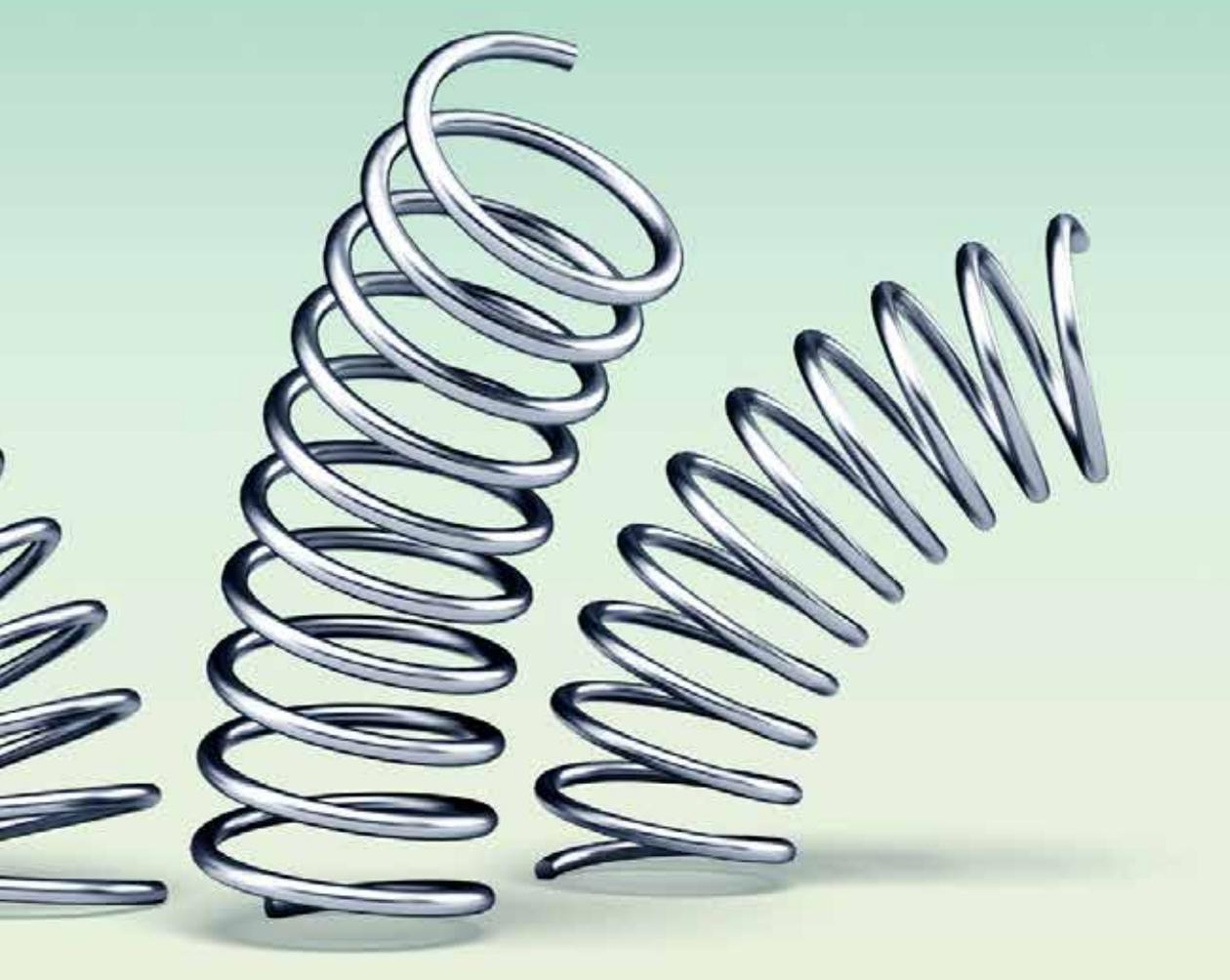
Luca Pancaldi 是董事合伙人，常驻米兰分公司；

Thomas Poppensieker 是资深董事合伙人，常驻慕尼黑分公司；

Olivia White 是资深董事合伙人，常驻旧金山分公司。

各位作者要感谢 Gabriela Hernandez、Graciana Petersen、Michael Thun 和 Jay Truesdale 对本文所做的贡献。

麦肯锡公司2023年版权所有。



打造组织韧性

为了不断抵御冲击并实现反弹，企业需打造韧性组织，以便化危机为机遇、持续推动增长。本文解密了企业打造组织韧性的四大维度，即塑造敏捷组织、建立独立自主的团队、发现并重用适应性领导人才、以及加大人才与文化投入。

Dana Maor、Michael Park与Brooke Weddle

韧性组织不仅历经风雨而屹立不倒，还能破茧成蝶、更进一竿。面对挑战，韧性组织能够快速审时度势、顺势而为、扬长避短，化危机为机遇，推动可持续的包容性增长。

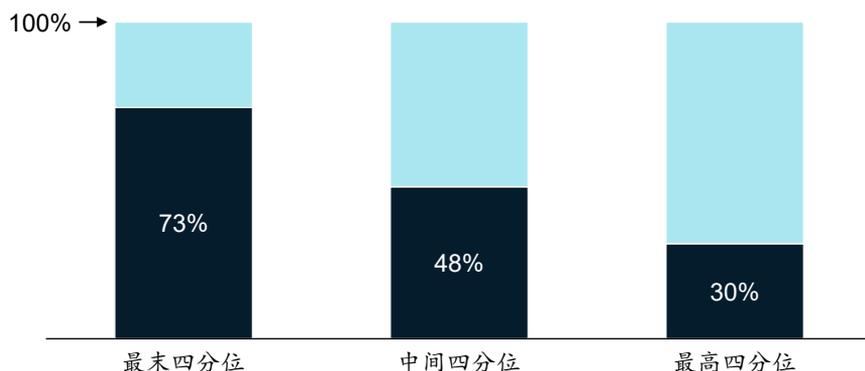
打造组织韧性是一项艰巨的课题。特别是在当前局势下，企业高层、一线员工和事业部门都面临多重冲击（例如市场萎缩、气候变化加剧、全球疫情及随之而来的人才大流失），建设组织韧性愈发任重而道远。

近期多轮的不利因素和重大变化让企业面临前所未有的困境。经济衰退、人才短缺和供应链冲击同时发生的情况可谓历史罕见。企业必须接受环境不断变化的事实，而组织韧性也应常建常新。不确定性与变化与日俱增，团队将持续面临提质增效的外部压力。只有驾驭危机、把握机遇，建立组织韧性，才能实现关键、持久的竞争优势。

新冠疫情期间，麦肯锡开展了一项关于企业组织健康度与财务绩效相关性的早期研究。研究结果显示，组织健康度高、具备韧性行为（例如知识分享、绩效检视与自下而上的创新）的企业，在未来两年内走向破产的可能性更低（见图1）。

图1 2020-2021年间，组织健康度更高、任性更强的企业能够更好地抵御重大冲击

未来2年内可能走向破产的企业比例¹，按组织健康度划分，%



1. 按照阿特曼Z分数（Altman Z-score）计算处于“危险区”（Distress Zone）的企业。Z分数是利用盈利能力、杠杆率、流动性、偿付能力和经营活动比率计算企业破产概率的一套公式。

资料来源：麦肯锡组织健康度指数数据库（2020年4月-2021年4月），N=28项调研（受访者达238489人）；麦肯锡企业绩效分析，阿特曼Z分数（2020年）

千头万绪，何处着手？根据麦肯锡数十年的研究与实战经验，企业应着眼四大维度，打造韧性组织。

- **塑造敏捷组织。**建立高效、协作、数据驱动的决策机制，抛弃完美主义，助力领导层和团队在面临复杂的业务挑战时不断试错、学习并调整。
- **建立独立自主的团队，**权责对等，为战略计划的实施与客户经营充分赋能；建立事前评估、事后反思等反馈流程与机制，助团队充分获取信息、调整方向或实现创新。
- **发现并重用适应性领导人才，**即面临困境时（例如自然灾害、竞争与团队变动）不陷入被动应对，而是引导团队成员克服挑战。适应性领导者能够转变团队行为、建立必要能力，为短期响应与长期韧性创造条件。
- **加大人才与文化投入。**无论是当下还是未来，人才与文化建设都是重中之重。打造运营机制、团队与领导者韧性有助于塑造灵活的适应性环境，吸引顶尖人才；而顶尖人才更容易取得成功并巩固韧性建设的良性循环，从而实现两大相辅相成的人才优势。

企业高层需要在短期内建设上述四项能力，甚至要在四个方面“齐头并进”。因此，高层管理人员需要评估自身决策效率（大部分管理者认为速度不够快），判断能否迅速调整运营模式、应对市场变化与冲击、以及雇主价值主张能否为企业吸引适合的人才。¹

组织韧性是一项长期工程，但当下付出终将获得未来回报。麦肯锡调研显示，在上一次经济衰退期间，上市企业中有10%明显表现出众。根据详细数据，2009年经济跌至谷底时，这些“韧性企业”的盈利（EBITDA）反而提高了10%，而同行的EBITDA则下滑了15%。²

一、敏捷组织展现出更强韧性

新冠疫情期间，许多企业迫于供应短缺、客户需求以及员工对工作环境要求的变化而调整自身战略、运营与雇主价值主张。部分企业向麦肯锡透露，他们将从危机中总结经验、吸取教训，坚持敏捷路线，以期更好地应对未来挑战。他们意识到，每一次危机与机会的特点各不相同，需要在不同的时间、以不同的方式部署不同的架构与资源进行应对。在努力延长正常运营时间（产能、供应链、技术体系等实体优化）外，他们还成功营造了更为灵活、韧性的环境，实现动态、高效的决策与更优的时间管理。

动态决策

在大多数公司，决策权的归属往往较为模糊。团队与员工疲于四处寻求审批，导致重要业务决策被拖延³。这种情形在面对危机和冲击时尤为有害，领导者在决策质量与速度的双重压力之下往往会厚此薄彼。例如，一味追求速度，在未寻求其他职能负责人意见的情况下仓促作出采购决策，一个月之后不得不推翻一切、从头再来，这显然有害无益。

要提高决策速度，领导者应当先对决策进行分类（重大决策、多部门决策、授权决策），评估风险并设计不同的决策流程⁴。以“重大决策”为例，企业可成立“神经中枢”（指挥中心）或决策机构，由高层领导或关键利益相关方坐镇，参考真实数据、及时做出决策。该团队需要定期与CEO及其他高管沟通、取得共识，但在常规决策上享有充分授权。

除了对决策进行分类以外，领导者还应当鼓励员工不断思考决策权的归属问题，分析不同情境下需要沟通的信息、应当参考的意见以及最终决策权的归属。为了强化责任意识并提高透明度，一家可再

生能源公司建立了专门的对话机制，要求主管与下属使用职位卡片开展一场30分钟的对话。在对话中，主管清晰地向直接下属指出权力范围与责任指标。这项对话机制有效加快了该公司的决策流程，确保各项决策以客户为导向⁵。

高效的会议与时间管理

麦肯锡一项近期调研显示，在后疫情时代，80%的企业高管正在考虑调整或已经调整业务会议的内容、结构与节奏，并反思开会的真正目的是什么。一家消费品企业规定会议不得超过30分钟，参会人员需在会前通读材料；会议时间要用于切实解决问题，而非做汇报。有的企业则设置“无会日”，当天不组织会议，集中精力开展可推动创新的工作，例如互助学习实验室、创客大赛等。仅关注会议纪律还不够，领导者与团队应反思自己的时间管理方式与重点：开会的时间和与会的人选是否合适？是否为指导直接下级投入了足够的时间？在立项结项、岗位与职责变动等情况下，他们均应当复盘上述问题。



二、充分授权的自主团队具备更强韧性

在韧性组织中，团队是实际工作的执行者，即便面对全新或不完善的信息，也应被充分授权、能够积极主动地完成工作。要建立组织韧性、提高适应能力，企业需要从全新的视角出发，重塑组织架构、管理机制以及团队间的协作方式。企业还需要建立支持体系，鼓励员工参与思维碰撞与创意讨论、给予真实反馈、分享并建立反馈机制，使团队更加从容地应对未来挑战。

团队管理

在韧性组织中，领导者并不单方面发号指令，而是尽可能打破等级观念，在团队内部和团队之间培养创业精神。领导者往往将决策权下放至小型跨职能团队，尽可能远离高层、贴近客户。领导者还为团队与组织设定清晰的使命、制定指导原则、明确职责分工并取得全体共识，然后退居幕后、让员工发挥主导作用。以迪士尼乐园为例：每位员工都被称为演职人员，一方面践行“保证游客安全”、“鼓励营造家庭氛围”等规则，另一方面致力于“创造完美的游客体验”。一家跨国制造商将自身分解为上千个“微企业单元”，每一单元由十几名员工组成。这些微企业可自由组建、演化，但采用同一套目标设定、内部合约与跨单元协作机制。这一转变成功在员工间建立起创新思维模式。

韧性组织的另一大特征在于擅长打破孤岛并通过建立“飞虎队”解决重大业务难题。飞虎队以临时组织的形式汇聚各部门专家，集中精力解决特定问题。在问题得到解决后，成员便返回各自领域。例如，一家金融机构计划剥离多项主要资产，为此专门成立了小型项目组，成员来自财务部门和各个事业部。在接下来的9~12个月里，项目组围绕降低交易带来的搁置成本开展举措识别、行动规划并有序执行。该金融机构的领导层也得以将精力放在资产剥离的其他重大事项上。

支持体系

允许失败是促进员工行为变革的前提。如果企业只允许成功、不允许失败，员工在面对危机或转型时往往选择遮掩问题、抗拒创新与变革或惧怕提出疑问。韧性组织注重为员工提供心理安全感（或允许员工承担个人风险）并鼓励持续学习。在韧性组织中，领导者不断问员工、也问自己：是否有表达担忧或提出异议的自由？是否惧怕报复与犯错？是否信任他人？自身的独特才能是否得到了充分的发挥？领导者根据得到的回答采取行动，更好地为员工提供支持。

在韧性组织中，领导者可能创设新的方式、对个人与团队的表现给予认可，例如设立月度创新奖等奖励形式，对员工付出的努力与取得的成果予以表彰。领导者还会建立项目事前评估与事后反思流程，塑造开放的工作环境。团队成员均有权、有机会提出问题，从失败中吸取教训，从成功中汲取经验。例如，一家金融机构规定，业务会议负责人须指定一位在场“观察员”，其职责是在会后提供客观反馈，总结本次会议的优缺点。⁶



三、适应性领导者是组织韧性的前提

适应性领导者能够提高组织敏捷性，加强团队赋能，为组织韧性奠定基础。因此，企业应分析适应性领导者的特质，将其纳入绩效评估维度，并为适应性领导者的工作推进提供帮助。何为适应性领导者？即不仅能对危机与压力做出反应，还能从中总结经验、吸取教训，不断引导、鼓励他人复盘反思。也就是说，适应性领导者承认个体的局限，愿意积极发问、广纳谏言。

我们的经验表明，适应性领导者更愿意以辩证的观点看待问题，而不是“非黑即白”。麦肯锡在新冠疫情期间开展的企业组织健康度与财务绩效相关性研究还指出，在组织健康实践中，“挑战型领导”（即鼓励员工与团队走出舒适区，采用不同的工作方式与思维模式实现目标）是与组织韧性相关性最强的要素之一。

适应性领导者擅于系统观察事物，寻找其中的规律与联系，更容易在困难中发现机遇。因此，他们即便无法准确预测终点，也能找准方向。他们注重文化基因，为决策制定、优先排序与工作执行定义清晰的行为范式。他们注重倾听，以面对面交谈或线上员工大会等形式了解员工在各个职业阶段的诉求。

他们还运用把脉调研等工具，获取员工对于公司运营、人员配置、对外沟通及其他工作调整的最新反馈。他们建立的新实践不仅可以有效应对危机，还有助于克服日常业务挑战。他们根据目的与结果设定战略方向，而非机械地完成指标。一旦组织需要转变商业模式、或因危机冲击需要做出取舍，这些新实践将更有助于取得认同并加快执行速度。

美国诺斯罗普格鲁曼公司 (Northrop Grumman) CEO Kathy Warden称，公司在2020年初采取了类似举措。公司重新阐释了其指导价值观的行为基础。Kathy Warden称：“我们将价值观与领导力行为挂钩，为领导层提供工具与培训，践行并与团队成员沟通这

些价值观与行为。”她还指出：“这项工作为员工树立了‘北极星’，让他们更好地在价值体系的范围内展开工作。日积月累，公司也实现了更快的发展。”⁷

最后，适应性领导者懂得保持员工（与自身）活力，强调幸福感，而非没日没夜地追求绩效，并为处于压力中的员工以身作则。麦肯锡了解到，部分适应性领导者会在繁忙的工作中抽出时间进行内省（5~10分钟）、喜欢边走边开会或者留出时间用于社交、放松与保持身心健康。研究显示，领导层以身作则可在公司上下产生积极影响。麦肯锡的一项员工体验调研指出，关爱员工身心健康可将工作效率提高21%、将敬业度提高46%并将幸福感提高45%。⁸

四、无论是当下还是未来，人才与文化都是一切事业的基础

要建立长期韧性，企业应反思人才管理体系并聚焦关键文化要素。大量证据表明，能做到人才与战略相匹配的企业，其业绩表现往往优于同业。麦肯锡调研显示，已有约45%的企业出现人才短缺问题，另有45%的企业预计未来5年内将面临人才缺口⁹。“人才大流失”则让企业的处境雪上加霜：新冠疫情期间，辞职员工人数创历史新高，重返职场的人才要求更丰厚的待遇、更大的工作灵活性、更广阔的发展空间与更强烈的工作使命感¹⁰。

为应对人才管理的当前挑战及未来问题，韧性企业已开始建设相应组织与能力，例如加大分析领域的投入以提升人才招聘、培养与留存效果。韧性企业调整招聘流程，将目光投向非传统招聘渠道，建立更加多元化的候选人名单，简化申请流程并加快决策速度。一些企业甚至在候选人正式入职的几周前就启动入职培训（防止候选人在最后一刻因其他工作机会而动摇）。他们还主动在内部寻找高潜能人才，寻求发挥其才能，并跳出“唯学历论”，着眼工作经验¹¹。企业高层认识到，部分岗位只需具备专业培训证书或学徒经验即可胜任。

技术人才就是很好的例子。在科技时代，全球企业高管中有90%认为其公司尚未做好弥合数字人才缺口的准备。企业或许担忧非传统背景的人才无法胜任技术岗位，但麦肯锡近期调研指出，人才的价值随着工作经验的丰富而提升；无论来自哪一职能或领域，员工都具备习得新技能的能力。因此，根据人才潜力而非“绝对匹配”进行招聘有助于提高内部流动性、员工忠诚度与长期企业能力¹²。

要建立组织韧性，企业须在向战略与使命迈进的同时重塑组织文化与员工体验，以新的方式赋能员工、提供价值，打好人才争夺新战役。部分企业正在重新审视薪酬与福利方案，纳入心理健康、育儿、个人援助服务以及各类弹性工作机制，以反映员工需求。

部分企业正在携手重建在新冠疫情期间和之后面临枯竭的社交资本，通过运营指标之外人际关系KPI（与协作、导师辅导、人际交往等挂钩）将社交资本树立为员工职业发展的重要因素。企业还加大投入，鼓励员工积极参与内外部人际网络。部分企业甚至重新设计办公空间，方便员工的自发交流与讨论¹³。

结语

面对新冠疫情、地缘冲突、气候变化以及数字化与全球化等共同颠覆性趋势，近年来许多企业步履维艰。供应链冲击使美国企业遭受万亿级损失。企业员工离职人数创历史新高。

相比之下，韧性企业却优势明显。微观层面，他们在股东回报、新技术引进、客户支持、合作关系、人才吸引与留存方面表现更加优秀。宏观层面，他们驱动投资流向新领域、拉动国内生产总值、提高生产率、加快人才和技能的流动与培养。韧性企业注重领导力发展，在适应性领导者的带领下，转变行为与思维，处变不惊，展现出强劲韧性。

面对突如其来的商业冲击，与其陷入“杯水半空”的悲观心态，企业领导者更应积极效仿韧性组织，视挑战为机遇，让企业的日常运营发生持续、有力的积极变革——把杯子重新装满。

-
- ¹ Aaron De Smet、Bonnie Dowling、Bryan Hancock与Bill Schaninger所著《人才大流失下招聘步履维艰，构筑企业人才高地路在何方？》（The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools?），Mckinsey Quarterly, 2022年7月13日。
 - ² Martin Hirt、Kevin Laczkowski与Mihir Mysore所著《幻梦破灭，危机停止》（Bubbles pop, downturns stop），Mckinsey Quarterly, 2019年5月21日。
 - ³ Marcia W. Blenko与Paul Rogers所著《谁拥有决策权：清晰的职责分工如何提高组织绩效》（Who has the D?: How clear decision roles enhance organizational performance），《哈佛商业评论》，2006年1月。
 - ⁴ 《“速度为王”时代下的决策流程》（Decision making in the age of urgency），麦肯锡，2019年4月30日。
 - ⁵ 《为什么我们很忙，却很难出成果？》（If we're all so busy, why isn't anything getting done?），麦肯锡，2022年1月10日。
 - ⁶ Erik Roth所著《坚定的创新者：对话星展银行韩桂娟》（The Committed Innovator: A conversation with DBS's Han Kwee Juan），麦肯锡，2022年8月1日。
 - ⁷ Asutosh Padhi所著《Kathy Warden谈使命感的力量》（Finding power in purpose with Kathy Warden），领英领导力讲堂博客（Leadership Rundown），2022年9月20日。
 - ⁸ Jonathan Emmett、Gunnar Schrah、Matt Schrimper与Alexandra Wood所著《新冠疫情与员工体验：领导者如何把握机遇》（COVID-19 and the employee experience: How leaders can seize the moment），麦肯锡，2020年6月29日。
 - ⁹ 《招聘之外：通过员工技能培训填补人才缺口》（Beyond hiring: How companies are reskilling to address talent gaps），麦肯锡，2020年2月12日。
 - ¹⁰ Aaron De Smet、Bonnie Dowling、Marino Mugayar-Baldocchi与Bill Schaninger所著《暂时离开还是永远告别？企业如何制胜新型人才争夺战、赢回员工》（Gone for now, or gone for good? How to play the new talent game and win back workers），Mckinsey Quarterly, 2022年3月9日。
 - ¹¹ 欲了解更多洞见，请参见《企业人力资本：经验的价值》（Human capital at work: The value of experience），麦肯锡全球研究院，2022年6月2日。
 - ¹² 《改变技术人才招聘的传统观念》（麦肯锡全球研究院）（2022年8月31日）。
 - ¹³ 麦肯锡公司《网络效应：如何重建社会资本、提高企业绩效》（2022年8月2日）（作者：Taylor Lauricella、John Parsons、Bill Schaninger与Brooke Weddle）

Chris Bradley是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻悉尼分公司；

Sven Smit是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻阿姆斯特丹分公司；

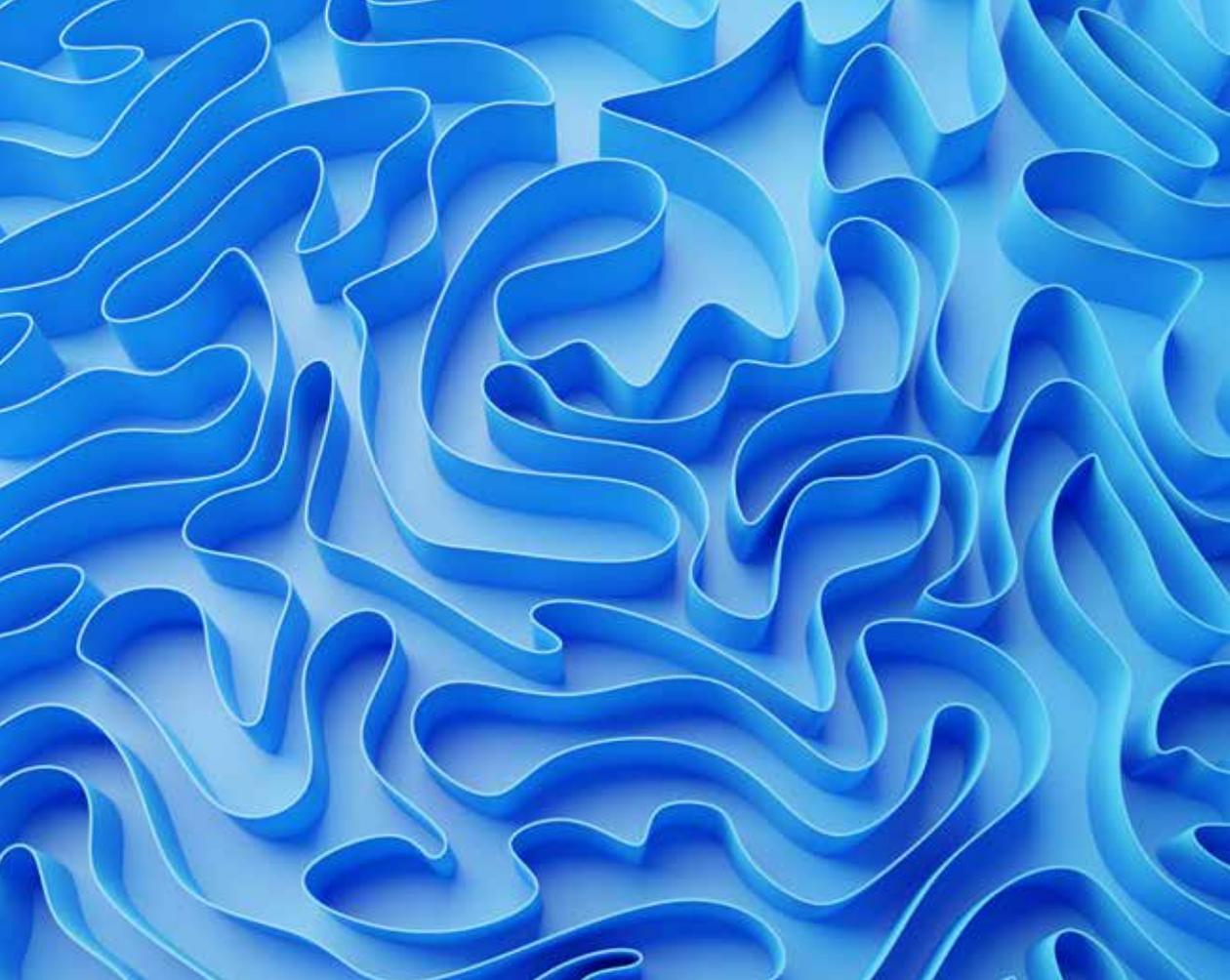
华强森 (Jonathan Woetzel)是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻上海分公司；

成政珉 (Jeongmin Seong)是麦肯锡全球董事合伙人，常驻上海分公司。

鸣谢项目组成员Kanmani Chockalingam, Anna Grebenchtchikova和Camillo Lamanna。

感谢MGI执行编辑Janet Bush帮助撰写和编辑本文。

麦肯锡公司2023年版权所有。



果敢创新战胜不确定性： 国际领先金融机构创新 转型制胜之道

创新对企业至关重要，但是创新转型知易行难，为了克服创新转型中的四大挑战，我们建议中国金融业CEO向领先金融机构借鉴成功经验，聚焦四大成功举措，推动创新转型。

曲向军、韩峰、廖红英、胡艺蓉、鲁瑶和朱益韩

外部不确定性增强,使得CEO们更为焦虑。一些CEO对未来呈现观望、求稳的态度;然而,当变局来临,局部改良远不能适应市场的快速变化和不确定性,小打小闹难以真正胜出市场。基于多年服务各行业企业客户的经验,麦肯锡发现,杰出的CEO们都是攻守兼备的双元型领导者,即不仅能谨慎应对不确定性带来的风险,更能在大变局下坚定而果敢地改革创新。我们观察到全球领先金融机构已经开始积极进行创新布局,在不确定性中打造领先优势。

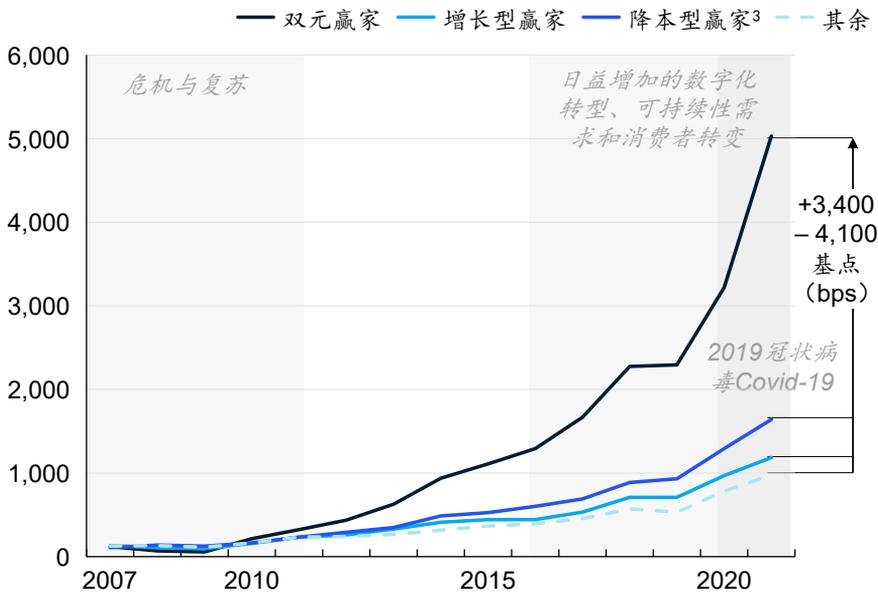
一、创新对企业至关重要

创新是区分公司业绩优异与平庸的重要因素。一味规避下行风险往往会拖累企业的长期资本回报。通过研究126家危机中“持续保持业绩优势”的欧美企业,我们发现那些兼顾成本控制并坚定追求创新增长的企业,为股东带来高出同业3,400-4,100个基点(bps)的股东总回报(即Total Shareholder Return, TSR, 见图1)。

创新已经成为全球领先企业管理层的关注重点,预计将是未来五年企业收入增长的重要驱动因素。诸多企业已开始行动,以数字化转型、可持续增长、扩展核心业务以外的业务边界等布局创新。2021年麦肯锡针对1178名全球知名企业高管就新业务搭建进行了调研,平均而言,受访者预计未来五年一半收入将来自全新的产品、服务或业务(见图2)。其中,近62%的受访者正在优先考虑建立新业务,创造新收入来源;近24%的受访者认为新业务是未来五年收入增长最重要的驱动因素。

图1: 兼顾成本控制和增长创新的企业长期来看为股东贡献超额回报，遥遥领先于其他类型同业

“克服不确定性、持续保持业绩领先”企业¹的股东总回报（即Total shareholder returns, TSR），指数（2007年基数 = 100）



1. “持续保持业绩领先、克服不确定性”企业指在2007-11和2016-19年间，股东总回报率TSR在所属行业排名靠前的企业，n = 126；图中股东总回报率为所属细分赛道所有“持续保持韧性”企业的股东总回报率TSR的中位数
2. 行业中收入增长靠前的企业，2007-21。
3. 行业中运营成本压降占收入比例靠前的企业，2007-21。

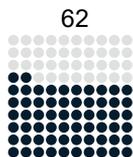
资料来源：北美及欧洲2007-21年间收入Top 5,000企业，其中2007或2016年收入>1,000万美元企业共计3,018家企业，麦肯锡Corporate Performance Analytics

图2: C-level领导者预计截至2026年，近50%的收入将来自新产品，服务或者业务

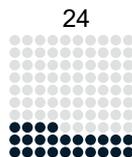
5年后，新产品、服务或者业务占公司总收入的比例，平均值¹ %



表示所在公司优先考虑新业务搭建以产生新收入的受访者比例² %



认为新业务建设将是其公司未来5年收入增长的主要来源的受访者比例³ %



1. 受访者被问及：“为实现贵司从现在起5年的企业收入目标，您预计当前产品和/或服务（包括升级和新版本）将占收入的多少？” n=1,178
2. 该问题只对那些认为新业务搭建是所在公司Top 10战略重点的受访者使用；n=1,069
3. N=1,178

二、创新转型知易行难

虽然创新对企业未来增长至关重要，但是能成功推动规模化创新的企业却凤毛麟角。麦肯锡一项调研显示，90%的创新尝试最终以失败告终：尽管86%的受访高管表明创新是其所在企业的三大战略重点之一，但是只有不到10%的受访高管对目前创新战略取得的成果表示满意¹。我们认为主要有四大挑战阻碍企业创新成功：

- **创新目标不够宏大**：许多企业往往是“小打小闹”的点状创新，只为解决客户暂时性需求而进行产品微调，缺乏宏大创新目标，无法应对行业颠覆性趋势挑战；
- **缺乏清晰体系化的创新转型规划**：有些企业虽然设立了颠覆式创新目标，但是缺乏可落地的创新转型实施规划，导致好的创新愿景沦为空想；
- **不具备创新所需要的组织文化**：由于缺乏对创新文化的培育和鼓励，企业内大部分员工出于害怕失败影响绩效评价、担心受到上级批评等因素，不愿意果敢拥抱创新，推动规模化变革转型。此外，成熟企业现有资源配置方法更多是基于业务收入和利润规模，而新业务短期很难快速起量并实现盈利，因此不能在大企业年度预算中争取到足够资源；
- **创新囿于既有业务与能力**：创新往往需要企业离开自己的舒适区，比如去拓展核心业务以外的业务边界、尝试新的商业模式、探索新技术、或者拥抱新的合作伙伴，但许多企业自身不具备这些能力，难以实现理想创新蓝图。

三、全球领先银行创新转型的四大成功举措

为了帮助金融业CEO们克服规模化创新道路上的四大障碍，麦肯锡团队深入考察了国际领先银行的创新转型策略，提炼总结出创新转型的四大成功举措，旨在为金融业CEO们推动规模化创新转型、应对不确定性提供借鉴。

举措一、建立清晰远大的创新愿景

制定清晰远大的创新愿景，并由CEO以身作则亲自参与到创新活动中，生动地将创新精神传达给全体员工和利益相关者是创新成功的关键。清晰远大的创新愿景可以给金融机构在不确定性环境中指明业务发展方向，凝聚组织人才，进而制定可以促进愿景达成的战略规划，并持之以恒地执行，最终提高金融机构战胜不确定性的胜算。例如：

亚洲某综合性银行“对标世界一流数字巨头”

早在2014年，正当科技公司迅速壮大并逐渐跨入金融服务领域之际，该银行CEO便提出一项计划对标世界一流数字巨头，表明该行不再做一家传统银行，而是成为一家领先科技公司，比肩谷歌 (Google)、亚马逊 (Amazon)、奈飞 (Netflix)、苹果 (Apple)、领英 (LinkedIn)、脸书 (Facebook)。该计划名称便是由这六家公司与该银行的缩写首字母共构而成，清晰展现了其CEO对该银行未来期望成为的目标，并将这一信号传递给市场和全体员工。在这一宏大愿景驱动之下，该银行积极布局新技术、推动创新文化，并由CEO亲自担任新设立的客户体验委员会和创新委员会主席，致力于推动创新。同时，该银行开展数字化转型并据此重新设计客户旅程，最终实现其“让银行业务充满乐趣” (Making banking joyful) 的业务模式，于2022年被《欧洲银行》授予“全球最佳年度金融创新”奖项，并且连续五年蝉联《环球金融》世界最佳银行奖。

举措二、以“双轮”驱动创新战略蓝图落地

在确定未来创新愿景后，金融机构CEO还需设计清晰、可落实的创新举措规划蓝图，明确核心创新举措及推进时间表，强调创新业务不再是锦上添花，而是与主营业务有同等重要战略地位。在此之后，持之以恒实施执行，追踪实施进度，评估创新成果，并在必要时根据外部环境的改变、内部发展阶段的演进及时调整创新规划蓝图。同时，为了推动转型与创新，CEO需要配置资源来匹配支持创新战略。我们观察到，全球领先金融机构将预算划分为Run the Bank（现有业务运维支出，缩写为RTB）与Change the Bank（创新转型项目投入，缩写为CTB）两类，并明确了两类预算不同管理流程与目标：通过建立双预算体系，并以零基预算体系对创新预算重点管理，确保资源与战略匹配，更好落实创新战略。人员方面也配备专业人才负责创新业务，给予他们自由发挥乃至试错的空间，充分包容创新失败。

欧洲某综合性银行“油轮加快艇双轨推动创新”

面对数字革命的挑战，该银行CEO敏锐地意识到他们必须重新定义银行业务，打造一个能满足客户不同需求的全球性业务平台，随时随地服务客户，并且布局新的颠覆性技术与机会点，以期领先同行抢占先机。为实现其创建创新平台和数字银行的目标，CEO于2017年提出了“超级油轮和快艇”的创新发展战略蓝图，将业务模式形象地分为两类：可靠的“超级油轮”和敏捷的“快艇”。“超级油轮”代表该银行的成熟业务，承担着大部分收入和增长，需要稳妥地向数字银行转型；而“快艇”则代表高度灵活的创新项目，拥有自己的团队、预算和IT系统，天生携带着敏捷和创新基因，致力于捕捉新机遇，帮助其在数字时代赶超对手。改造“超级油轮”是一项艰巨任务，因此该CEO才推行了“快艇”战略，希望在升级优化原有业务的同时，向有潜力的发展方向投入资源，并尽快启动内部创业，利用“快艇”

的灵活性迅速迭代成长，先拔头筹。历时5年，原为“快艇”的数字银行板块与其传统线下消费金融业务整合成为全新的数字消费金融业务平台，升级成为“超级油轮”，连同原来同是“快艇”的支付科技板块成为与投行、财富管理比肩的四大核心支柱业务。其他“快艇”虽没有成长为“超级油轮”，但也为银行突破业务与科技边界积累了丰富经验。

举措三、重塑组织流程支持创新

为了保证创新蓝图顺利落地，金融业CEO需要建立可以推动创新的组织团队，促进所在机构未来可持续、自发创新。金融业CEO们可以参考三种组织模式，建立与创新匹配的组织能力与文化，包括：

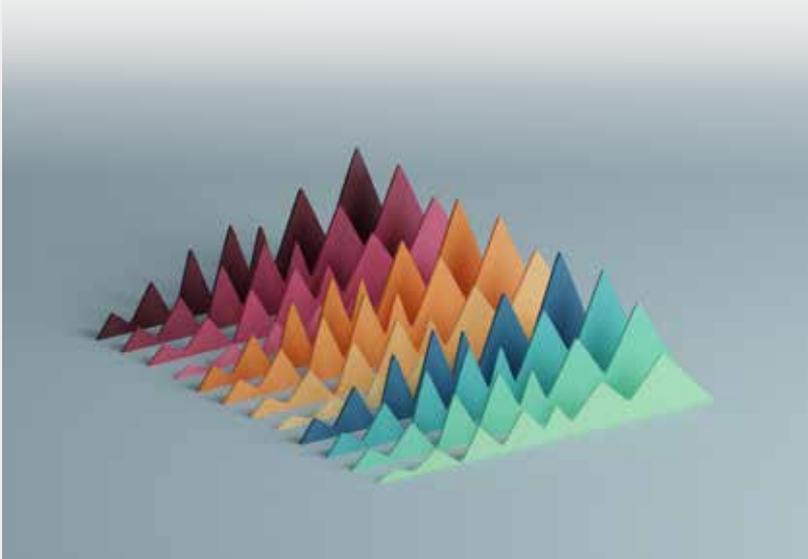
- 1) 成立创新投资基金进行并购式创新，聚焦前沿技术，助推边界拓展；
- 2) 与金融科技企业合作成立加速器加速创新发展，打通内外部资源，挖掘新业务价值；
- 3) 设立内部创新孵化项目/活动鼓励全员自下而上创新，突破业务边界并为创新项目提供机制保障。

某国际领先银行建立创新实验室与风投公司， 高效协同助推创新业务孵化落地

该银行推动搭建了两大创新体系，分别是创新实验室和风投公司。其中，风投公司下设风险投资和D10x内部加速器。创新实验室主要用于管理机构海内外的内部增长项目，通过授权员工发现、测试和发布对客户最好的解决方案，来鼓励员工内部创业。

具体来看，其紧密围绕业务单元需求，下设交易银行创新实验室、金融市场创新实验室、零售银行创新实验室，对接业务部门提出的业务需求及痛点，判断合适的解决方法及参与方，并与内部团队共同推动创新解决方案落地，为内部科技孵化提

供了成熟的体系化通道。创新实验室实线汇报给业务部门负责人，虚线汇报给CIO；同时由业务部门提供资金与资源支持。而旗下专业风投公司则用于吸引外部能力和合作，挖掘并支持内部员工发起创新项目以实现有机增长。该公司下设风险投资、D10x内部孵化器、创新网络与新兴技术、创投工作室。其中D10x内部孵化器引入外部能力及资源，以创投工作方法挖掘并支持内部员工发起的创新项目，加速内部项目孵化。而风险投资则从战略协同和财务回报两个视角出发，规模化扫描市场前沿科技企业，通过资本杠杆撬动合作。其重点聚焦金融服务与技术、数据分析与机器学习、电商与支付、安全与企业IT、客户体验和营销五大领域，全面扫描外部前沿技术，通过商业化漏斗，从探索性对话、大量尽调审核、试点/概念验证、商业交易到最终签署交易，严格筛选与核心业务协同性高，具备发展潜能的项目。在投前、投后管理各环节，与D10x的内部孵化器、内部创新实验室充分合作，以最大化发掘技术的商业价值，在赋能自身业务创新同时，助力科技企业的商业化，寻求财务回报最大化。通过投前、投后双重保证，目前超过60%的投资项目已成功实现商业化用例。



举措四、推广全员创新的组织文化

金融机构还应积极推广创新文化，号召员工自发、持续推动创新。金融机构CEO们可以从五大方面培育组织创新文化：第一、将创新作为企业核心价值之一（Believe and value），确保“创新”一词或者相关描述出现在公司核心价值宣导中。第二、宣导创新的重要意义（Frame and champion），金融业CEO们应在不同场合强调创新对企业发展的重要意义，以及各级员工对企业创新的重要作用，以此强化员工对创新的认识。第三、树立创新标杆（Signal and symbolize），金融机构可以通过对创新有杰出贡献的员工颁发奖励，向员工表明领导层对创新的重视不只是停留在表面。第四、固化创新文化（Show and ritualize），金融机构可以通过内部孵化器、创新实验室、编程马拉松（Hackathon）、创新日（Innovation Day）等形式固化创新文化。第五、减轻员工心理负担（Shield and empower），过重心理负担会降低员工创新成功概率，营造安全环境反而有利于员工就创新大胆发表自己的观点，推进自下而上的创新。

亚洲某综合性银行“设立MOJO计划提高员工心理安全感”：

在该银行CEO看来，创新面临的最大挑战并非技术，而是如何在企业内部培育“愿意承担风险、运作方式灵活且拥有不同能力和驱动力”的创新文化。因此他通过举办“编程马拉松”（Hackathon）、设立“向CEO提问”网站、为内部创新竞赛颁奖资助员工内部创新等方式，以切身行动向员工传达对创新文化的支持。同时，在激励机制上，该银行在内部员工积分卡上专设数字化转型KPI，鼓励内部数字化和创新。此外，他也意识到心理安全感对于员工发挥个人创造力十分重要。该CEO希望可以在会议讨论中营造畅所欲言、大胆质疑的环境，因此他

设计了一个MOJO计划。MO即meeting owner, 是指会议负责人, JO是joyful observer, 快乐的观察者。MO负责召集会议并在会上指派一名JO。JO负责找出任何觉得不恰当的行为, 确保会议准时, 甚至可以提出“我还没有听到有谁对讨论过的事发表质疑。”JO有权在会议结束时做出评价, 指出会议质量如何, 比如可能是“我觉得这次会议很棒, 参与度很高, 人人都能畅所欲言”, 或者“我觉得会议一般般, 在某些部分, 大家什么都不说, 没有机会对讨论的事情提出质疑, 我觉得我们可以做得更好”。

结语

中国金融业目前仍面临诸多不确定性, 宏观经济复苏有待观察, 经营环境日趋复杂, 监管日益严格, 不确定性增加。面对不确定性, 一味“守旧”, 保守地“小打小闹”, 其风险远大于果断地勇敢创新。而为了克服创新转型中的挑战, 金融业CEO们可以借鉴国际领先金融机构创新转型的四大成功举措, 以规模化推动创新转型、应对不确定性。

¹ 出自麦肯锡2021年9月播客《创新: 走出危机的发射架》(Innovation—the launchpad out of the crisis), 主持人为Laura Furstenthal和Erik Roth

曲向军是麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻香港分公司;

韩峰是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻深圳分公司;

廖红英是麦肯锡资深知识专家, 常驻上海分公司;

胡艺蓉是麦肯锡全球副董事合伙人, 常驻上海分公司;

鲁瑶是麦肯锡项目经理, 常驻深圳分公司;

朱益韩是麦肯锡咨询顾问, 常驻深圳分公司。



坚定的创新领袖：对话 星展银行首席战略官

新加坡星展银行首席战略官谈如何创造“快乐”的银行体验、以及如何打造能够带来心理安全感、培养成长心态的创新文化。

Han Kwee Juan和Erik Roth

新加坡星展银行以其从一家本土银行成功转型为全球行业领先者而被广为人知，并多次荣膺“最佳银行”称号。如今，星展银行继续通过聚焦数字化转型和开发新数字产品而不断发展创新。Han Kwee Juan (韩贵元) 是星展银行首席战略与规划官。在本期“坚定的创新领袖”访谈中，他与麦肯锡创新咨询业务负责人Erik Roth探讨了如何建立能够推动并促进创新的企业文化。以下是经过编辑整理的对话记录。

Erik Roth: 本期“坚定的创新者”访谈我们将继续亚洲之旅。在亚洲生活多年后，我想带着我们关注创新的全球听众一起走进全球增长最快的几个市场，了解一下那里一些最富活力的创新领导者们的看法和经验。

本期播客中，我们很高兴能与Han Kwee Juan对话。他在新加坡工作，是星展银行的首席战略与规划官。在加入星展银行之前，Kwee Juan曾在新加坡花旗银行工作27年，担任过CEO和董事，领导过许多非常成功的业务。

今天我们将探讨星展银行的创新历程，讲述他们如何实现创新目标，并创造心理安全感，以及在跻身全球最具创新性银行之列的路上，采取了哪些步骤。

Kwee Juan，感谢您与我们对话。请您先聊聊，是什么吸引您来到星展银行的？

Han Kwee Juan: 当时作为局外人，我看到星展银行在做的事情，十分兴奋，这家银行的愿景是要成为世界上最好的数字银行。这家银行如何从一家本土银行成功转型，拿下多个“世界最佳银行”奖，这让我很好奇。我当时觉得，这里一定有很多有意思的事情发生，于是我想，“何不加入他们，学习一下呢？”

Erik Roth: 当您发现星展银行在企业文化方面已经成为银行业内领先的数字化创新者时,您觉得最吸引您关注的是什么?

Han Kwee Juan: 最吸引我关注的一点是,在星展银行,不仅在高管层,整个银行都有非常明确的目标意识和使命感。每个人都知道这家银行最注重什么、想要做什么、以及它希望如何为客户服务。

我们的使命很明确,就是要让银行业务变得轻松快乐。外人可能会觉得,这听上去高大上,但到底是什么意思呢?它的真实含义是,我们希望以可持续的方式提供出色的解决方案和体验,以此丰富生活,改变企业。星展银行有很强的使命感,我们立志打造最佳银行,创造更美好的世界。

Erik Roth: 对世界上许多银行来说,创新并提供出色的体验很难。坦白来说,大部分银行都会承认这是一个实实在在的痛点。那么,星展银行部署了什么流程、方法或工作方式,让这个创新引擎能够按您所说的方式运行呢?

Han Kwee Juan: 我们始终在学习,所以我不会说我们已经达到了创新顶点。但我们确实构建了一个框架,这个框架能够帮助我们审视近期发生的变化,确保人人都参与创新。我们称之为创新金字塔。它有四层:第一层是我们所说的“大主题、大动作”,第二层是平台,第三层是旅程,最后一层是内部创业精神。

在探讨创新以及前沿技术发展时,我们决定高管层必须坐到一起,了解外部进展,确定哪些与我们密切相关。5G赋能的物联网看起来很有意思。清洁能源也很有意思。那么我们该怎么做呢?我们决定将投入一部分资金到所有这些领域,更深入地了解它们。

Erik Roth: 许多银行抱怨技术阻碍了发展。但听起来,对您而言情况完全相反。你们是怎么做到的?

Han Kwee Juan: 我们正是受到了那些抱怨的启发。在一家银行内，技术部门会指责业务部门，称他们只对推出新功能感兴趣，而技术部门感兴趣的是技术的韧性。然后业务部门会说技术部门把所有时间都花在了韧性和摆弄技术上，抱怨技术部门并没有交付业务真正需要的内容，而且动作也很慢。所以我们决定，“好吧，别吵了。都坐下来，一起做预算，一起决定怎么用预算。是想打造一款新产品，还是想让它更有韧性地运行？”两者择其一。

Erik Roth: 我们经常会遇到一些公司，它们渴望实现创新目标，但又不肯为了这些目标做出资源分配决定。星展银行如何处理这个问题？如何确保创新目标有充分的资源支持，而且还有成功的机会？

Han Kwee Juan: 我们设立了一个集团创新委员会，将高层团队与各平台的负责人聚集到一起。平台负责人职级通常比CEO低3到4级，他们会陈述他们对平台的愿景，然后我们进行讨论。我们会先提出一些关于意义的问题：当我们着眼于大主题时，哪些对我们有意义，以及在哪些领域内技术会如何发展？

然后，我们就会知道下多大的注是合理的，以及需要多少预算。也许一开始你希望投入少一点，只拿出一部分。这一步之后，我们有一个流程叫做“三层地平线流程”（Horizon-three Process）。我们为各平台设定创新目标，询问各平台：对他们来说每一个创新目标什么样。然后我们以此为起点，往回推，确定各平台为达到这一目标各自需要取得哪些进展。

Erik Roth: 请再具体说一说逆向工作法这种方式。实际上这是我们与客户经常探讨的主题之一，我们把它作为去风险的一个方法——从期望的最终状态开始，然后往回推。

Han Kwee Juan: 比如支付平台。如果我们问自己，支付平台的创新目标是什么，我们可能会说，最终目标是实现任何时候任何货币都能即时支付结算。从这里出发往回推，我们会问自己，与最终状态相比，当前我们处于哪个位置，我们需要取得哪些技术进步才能实现这一目标。然后，我们可能会问，既然区块链技术具备实现这个创新目标所需的各种优秀特性，我们需要学习、试验该技术的哪些方面？

Erik Roth: 在星展银行，还有哪些其他元素影响了创新和增长方式？

Han Kwee Juan: 客户旅程是我们非常、非常密切关注的问题。在我们销售的所有产品和服务中，我们经常会问：客户旅程是什么样的？我们有一个名为“Wow Accelerator”（即“惊喜加速器”）的流程，关于如何在客户旅程中创造“惊喜（wow）”并在不同旅程中加快这一体验。

数字化红包就是这方面一个很好的例子。您在亚洲生活了10年，一定知道在新加坡过农历新年时，人们都喜欢送礼物以示祝福，一般都是送红包。我们分析了这个过程，觉得可以做一些改进。红包只会被用一次，很浪费纸张，而且大家还会费力去找崭新的钞票放进去。我们有一个超级应用叫PayLah，我们创建二维码，人们可以选择嵌入PayLah应用的祝福语，然后扫描一下，输入金额，转发二维码，就可以给别人发红包了。

对于这个旅程，我们考虑的是减少人们过年时去银行排队兑换新钞的麻烦。人们可以在过年时设置个性化红包，发给生活在不同国家的人，它解决了很多问题，让发红包和收红包的人都很省事：给收红包的人发个二维码就行了。这就是通过Wow Accelerator推出的产品之一。

Erik Roth: 您刚才描述的事,需要方方面面都落实到位才能成功实现。考虑到引入这一创新产品对于行为变化的影响之大,星展银行是如何构想这段旅程并将其付诸实践,同时还有信心它会成功的?

Han Kwee Juan: 这涉及很多步。我们做的第一件事是在PayLah上测试二维码这个想法。这款应用最初是作为P2P支付平台开发的,但最终成为了一款几乎无所不能的超级应用。PayLah上的许多支付都涉及扫描二维码,且用户量很大——活跃用户有200万,所以为什么不引入试试看大家是否乐意扫描二维码呢?

另外从文化上说,人们更愿意收到新钞是因为这里蕴含着新年新气象的喻意。因此,我们考虑了客户在发电子红包时,可以如何利用祝福语表达这层新气象之意。

就像所有的技术应用一样,它需要一段时间才能扩大应用,第一年,人们的接纳度还过得去。第二年,越来越多的人接受了它,然后到第三年,它突然流行起来,很大原因是疫情阻碍了人们当面送礼。



Erik Roth: 对你们而言，疫情暴发还带来了哪些变化——不仅仅是银行的运营方式以及面临的严峻挑战，还有银行如何调整客户服务模式等等？

Han Kwee Juan: 2010年以来我们实施了不少数字化转型，其中一项核心内容就是“从组织核心实现数字化”。我们调整技术堆栈，确保这能帮助我们实现从技术角度出发，灵活组织业务结构，并能以敏捷方式部署各项技术。这非常关键，因为新冠疫情期间，它让我们有了一个既能服务于员工、又能服务客户的平台，而且我们很轻松便可实现功能的转换。

我们在新冠疫情前完成的许多工作，都帮助我们（在疫情期间）将客户转移到数字平台上。我们的数字平台已经开发多年，旅程非常完善，因此可在疫情期间迅速引导客户使用。利用我们创建的这些互动，我们能够与客户交流，并向他们展示如何不受疫情影响地办理银行业务。

我们做的其中一件事是帮助客户汇款。新加坡有相当数量的外来务工者从事建筑行业。新冠疫情封城期间，他们仍需要寄钱回家，但他们不能去以前常去的网点汇款。因此我们在2到4周的很短时间内，帮助这些务工者开立了4万个账户，教会他们如何利用数字银行和DBS Remit向孟加拉国、印度、印度尼西亚以及亚洲其他地方寄钱回家。

Erik Roth: 新冠疫情封城期间，你们在创新方面的投资是增加还是减少了？

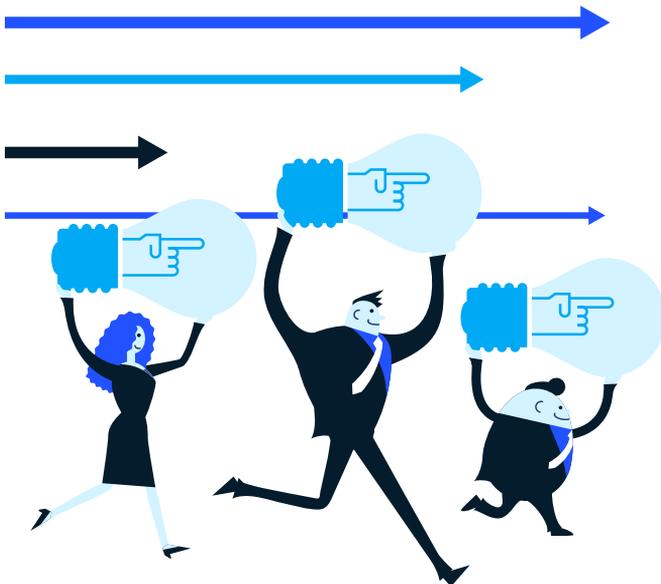
Han Kwee Juan: 新冠疫情这段时期让我们有机会问自己，我们可以做出哪些改变，或者我们可以如何利用所投资的技术创造新业务或新机会。所以创新并没有停止，而是进入了一个不同的层面。我们的创新不再仅针对当前服务，而是更进了一步，我们问自己，“很多人现在都居家办公，我该如何利用创新真正提升员工体验，为他们带来好处？”

Erik Roth: 现在我们已经见到了走出疫情的希望, 你们在疫情期间的体验和收获有多少可能会坚持下去?

Han Kwee Juan: 新冠疫情期间, 我们决定, 无论疫情何时结束, 未来我们都将采取60/40的混合工作模式。我们很早就决定, 不会回到纯办公室的上班模式, 而是将安排60%的时间在办公室上班, 另外40%的时间灵活安排。我们经常与员工交流, 了解他们的情况。我们有出色的协作与员工关怀文化, 始终关注员工状况, 其实在疫情前我们就想做出一项重大变革, 就是实行非全时上班模式, 甚至居家办公, 实现灵活的工作时间。但在疫情前, 所有这些都很难做到, 因为对于居家办公这件事, 人们觉得很难想象。

Erik Roth: 星展银行如何看待60/40的新工作模式对创新的影响?

Han Kwee Juan: 新冠疫情加快了许多数字化进程, 但对我们来说, 其意义不只如此。我们也在疫情中开发了一些新业务。但我们也意识到, 我们毕竟是社会性动物。让人们回到办公室很重要, 这也是我们实施60/40工作模式的原因——回到办公室, 我们面对面完成最初的创意, 这很重要, 在此之后, 我们有必要的工具和会议机制, 让人们能够以混合工作模式继续落实新创意。



Erik Roth: 您是否认为星展银行在新加坡的体量足够大，才具备了试验并落实您所描述的许多业务的优势？

Han Kwee Juan: 我们是新加坡的主要银行，因此从客户群这个角度来看，的确很不错。500多万新加坡居住人口都是我们的银行客户，这让我们有机会大规模测试一些概念。如果能让一百万人尝试某个新东西，就很棒了。我们面临的一个挑战可能在于，这里每个人都已经有了银行账户。

我们的战略是成为一家亚洲银行，因此我们明确了未来希望加大投资的另外3个国家——印度、中国和印度尼西亚。这些国家的人口是新加坡的很多倍，市场庞大。其中包括世界上人口最多的两个国家。这让我们有机会扩大在新加坡试行并已得到验证的一些体验，我们会觉得“也许其中一些在印度、中国和印度尼西亚也行得通呢。”不过，显然这些国家各不相同，所以并不是每一项创新都能照搬到所有市场去。

Erik Roth: 星展银行有创新生态。您能谈谈这个生态系统吗？您如何参与其中？以及它如何在您推动增长、展开创新的过程中创造优势？

Han Kwee Juan: 回到我前面提到的创新金字塔，创新生态是这个金字塔的最底层，也是Wow Accelerator能够发挥作用的地方。比如，当我们思考客户旅程、创建Wow Accelerator时，我们会四处调查，了解当前有哪些技术存在，或是谁有出色的技术，可以帮助我们解决在创建差异化的完美客户旅程时所遇到的部分摩擦或问题。这有助于我们之后陈述问题，并邀请金融科技公司或其他公司来提出一个可以与我们的合作实施的解决方案。

创新的最后一层涉及内部创业，这个过程让我们能够汇集所有员工提出的创意。然后，我们在编程马拉松上将所有这些作为问题陈述提出来，供人们提供可用于后续合作开发的解决方案。

“我们认为，领导转型意味着你首先要用愿景激励人们，其次要创造你希望在银行内部看到的行为。”

Erik Roth: 您所描述的很多东西都源于出色的领导力。您能谈谈在星展银行的成功创新中，领导层发挥了怎样的重要作用吗？

Han Kwee Juan: 我们认为，领导转型意味着你首先要用愿景激励人们，其次要创造你希望在银行内部看到的文化行为。从文化的角度来看，有些事我们必须要做。一是创造心理安全感——营造让人们感到安全的环境，人们能在其中畅所欲言、提出质疑。我们必须创造能让协作落实到位、而不是空口白话的环境。无论与谁交谈，都要勇于提出反馈。要有成长的心态，因为无论你当前取得多大成就，未来一定会被别人赶超，所以必须思考自己还要学习什么才能超越现在的自己。当然领导还必须言行一致。

Erik Roth: 心理安全感对于充分发挥个人创造力非常重要。你们是如何在组织内大规模地实现这一点的？

Han Kwee Juan: 我会坦率地承认，我们还没有做到这一点。这是一段旅程，而我们还没有到达目的地。如果我们为心理安全感寻找一个文化行为上的创新目标，那么我们的目标应该是在组织内实现100%的全员心理安全。我们有一套推动行内变革的方法，我们称之为BEAN，即行为 (behavior)、赋能因素 (enabler)、成果 (artifact) 和推动力 (nudge) 的首字母缩写。这是指我们如何看待想要效仿并改变的行为。

我给您举个例子：开会。我们整天都在开会，而会议最能锻炼人们的心理安全感。因此我们制定了一个名为MOJO的计划，MO即meeting owner，是指会议负责人，JO是joyful observer，快乐的观察者。MO负责召集会议并在会上指派一名JO。如果你是JO，你的工作就是找出任何你觉得不恰当的行为，确保会议准时，你还可以提出“我还没有听到有谁对讨论过的事发表质疑。”JO有权在会议结束时做出评价，指出会议质量如何，比如可能是“我觉得这次会议很棒，参与度很高，人人都能畅所欲言”，或者“我觉得会议一般般，在某些部分，大家什么都不说，没有机会对讨论的事情提出质疑，我觉得我们可以做得更好”。

Erik Roth: 非常有意思。再谈一谈您在星展银行内如何鼓励培养成长心态吧。

Han Kwee Juan: 我认为成长心态实际上是好奇心。其中不仅包括对职位相关技术变化的好奇，还包括对你如何影响他人以及如何改变自身行为、创造更好银行环境的好奇。如果我是一名领导者，那么成长心态还意味着，要知道自己能如何更好地领导员工、更好地与他们交流。

成长心态包含方方面面。它不仅仅只是一句口号——它涉及到你自身的很多方面，你的技术、你的互动方式、领导方式以及你对他人和社会的影响。

Erik Roth: 许多组织都想转型——领导层该如何将转型愿景转化为切实可行的目标和行动？

Han Kwee Juan: 我认为对我们来说，诀窍就在于我们做的记分卡。记分卡有3个部分，其中40%涉及日常财务、员工和客户指标。这些是所有组织都有的硬指标。但我们规定，这些数字只占个人表现评估的40%。记分卡的中间20%涉及我们所说的“快乐银行”体验，为此，我们会针对许多活动思考如下问题：差异化的客户体验意味着什么？我们所办理和管理的工作中，哪些必须改变？

最后40%我们称之为“重点领域”，即我们认为对银行以及想要达成的长期目标都至关重要的领域。我们对这些领域做进一步的细分，然后问自己：一年内该领域会有怎样的进展？记分卡会根据我们取得的转型进展以及我们将在下一阶段执行并达成的关键策略而发生变化。

我之所以会回到记分卡这种方式，是因为有了它，我们便能够就一年内的进展进行对话，对员工来说它更像一个强有力的指南针。我们记录在记分卡上的内容会在整个组织内层层下达。

另一件我们觉得重要的事是成为一家数据驱动和人工智能助力的银行。正如您所说，许多（创新）需要数据，因此我们帮助团队思考他们的业务应当着眼于哪些关键指标。我们将此称作数据驱动的运营模式：我们识别出人们应该关注的核心因素，并利用数据、人工智能和机器学习为他们提供所需的数据集，而不是让他们费时费力地自己收集数据。

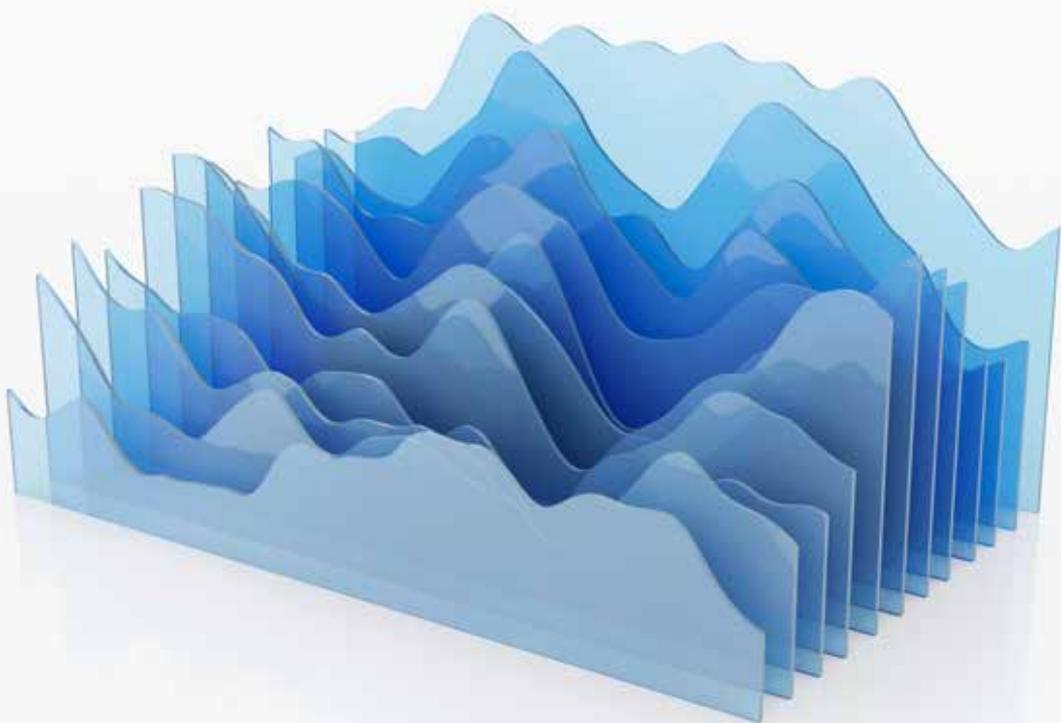
这是让我感到非常兴奋的一个领域：将技术创造的可能性与它为最终客户能带来的影响完美结合。这将带来非常棒的结果，想象一下，如果我是一名顾客，想到某件想去做的事，然后就收到提示或建议，能帮我达成愿望，我会说，“哇，他们怎么知道这是我在想的？”这可能有点吓人，但想象一下，如果你的生活中自然而然地出现这种情况，你肯定会说：“哇，太神奇了！”

受访者的评论和意见仅代表受访者自身，不代表或反映麦肯锡公司的观点、政策或立场，也不受麦肯锡公司的背书。

Han Kwee Juan是星展银行首席战略与规划官；

Erik Roth是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻斯坦福办公室。

麦肯锡公司2023年版权所有。



21世纪最卓越CEO的六大独特思维模式

卓越CEO对企业成功至关重要,但是扮演好CEO这一角色挑战重重,成功CEO更是凤毛麟角。作为CEO的伙伴,麦肯锡从1000家大型企业历任约2500名CEO中,筛选出200位21世纪最杰出的CEO,并采访了其中67位,总结出将杰出CEO与同侪区分开的六大独特思维模式。

Carolyn Dewar、Scott Keller和Vikram Malhotra

作为CEO的伙伴，我们深知一名卓越CEO对企业成功至关重要。财务业绩排名前20%的CEO，在任期内平均每年为股东创造的总回报（TRS）是业绩平平CEO的2.8倍。如果你在标准普尔500指数基金中投资1,000美元，十年后你的投资能赚取将近1,600美元（根据历史平均增长率计算）。但如果你把这1,000美元投资于业绩最好的五分之一CEO所领导的公司，十年后将获得超过1万美元收益。这个差距非常大。¹

但成功CEO凤毛麟角。研究表明，过去20年，30%的财富500强企业CEO任职不超过三年，40%的新任CEO更是在任职18个月内就败下阵来。²随着不确定性因素增多，CEO失败的概率比以往任何时候都高。从2000年到2019年，美国CEO的平均任期从10年缩短至不到7年。³同一时间段，全球CEO离职率从大约13%上升到近18%。⁴

一、为什么成为卓越CEO这么难？

通过与67位CEO的深入交流，CEO们所面临的三大挑战让我们印象格外深刻：CEO这个角色之独特，CEO面临的矛盾之多以及做好这个工作所涉及的工作量之大无不令人惊叹。

- **CEO的角色独一无二，却又高处不胜寒：**几乎每一位CEO都说到，他们一开始都认为自己能够很好地胜任这项工作，因为他们有领导大型业务部门或职能部门经验，但后来发现有经验并不一定能做好CEO。这并不是说管理损益表、制定战略或领导团队与他们以前所做的工作有很大的不同，而是他们发现，在一个组织中，CEO是唯一一个没有同级的职位——CEO要对一切负责。用Ahold Delhaize (Stop & Shop和其他食品零售商的母公司) 前CEO Dick Boer的话说，“当你管理一个业务单元或一个地区时，你总归是有同僚的，你是团队的一员。但是作为公司的CEO，你是孤独的。你不能再说‘我做不到，因为……’你不能再责怪任何其他人，或是找其他借口。你要负全责。”

- **CEO需要权衡利弊，在矛盾中做出艰难抉择：**除了孤独之外，总部位于巴黎的全球汽车供应商Valeo的CEO Jacques Aschenbroich对CEO的第二个主要挑战做了最好的表述，他说：“CEO这个职位是所有矛盾的交汇点”。交付短期成果还是投资于长期业绩？花时间收集、分析数据还是快速行动、抓住机会？尊重过去、延续基业还是颠覆未来？为股东创造最大价值还是为其他利益相关者创造影响？有信心当机立断还是虚心汲取各方意见？F. Scott Fitzgerald曾说过：“检验一个人的智力是否属于上乘，只需要看这个人脑子里能否同时容纳两种相反的思想，而无碍于其处世行事。”CEO就得具备这种能力。最优秀的CEO会巧妙调和这些明显矛盾，创造出积极、相互促进的成果。
- **CEO背负重重工作压力，难以平衡工作与生活：**CEO所面临的第三个挑战就是巨大的工作量。CEO所要担负的职责非常繁重。作为局外人，很多人认为CEO好像只需要给公司制定整体方向，然后到处发表演讲就可以了。但现实远非如此。正如全球体育用品公司阿迪达斯的领导Kasper Rørsted所说：“CEO工作的很大一部分是处理所有未解决的问题”。难怪斯坦福大学经济学教授Nicholas Bloom说：“坦白说，这是一份很糟糕的工作。我可不想当CEO。大公司的CEO每周需要工作100个小时。它会吞噬你的生活。它会吞噬你的周末。压力非常大。当然，它能给你带来高回报，但它确实对你提出全方位的高要求。”

在当前环境下，扮演好CEO这一角色更是难上加难。如今CEO们要驾驭的远不止传统业务运营。他们必须应对以指数级加速的数字化转型以及随之而来的员工再培训和网络安全挑战。领导者还需要更加关注员工身心健康、职场多样性和包容性。公众更加关注可持续发展，人们更希望企业有使命感并要求CEO成为发言人，宣传自己企业在构建可持续社会方面做出了哪些贡献。领导们不仅要听到这些呼声，而且要准备好应对各种由此引发的社交舆情突发事件。

二、21世纪最杰出的CEO是谁？

成为一名表现出色的CEO究竟意味着什么？尽管决定一家公司财务成功与否的因素中，超过50%的因素都不在现任CEO控制范围内，比如以往研发（R&D）投入、遗留债务、地域GDP增长和行业趋势等；但是，CEO仍掌握着推动公司成功的45%的因素。我们想找出那些能够在自己可控领域中采取重大举措而成就卓越业绩的CEO们。

如图1所示，我们通过5个步骤筛选出200位21世纪最卓越的CEO，确保他（她）们在行业、国家和地区、性别以及公司所有权结构等方面具有足够代表性。

图1：二十一世纪最杰出的CEO是谁？

确定杰出CEO的方法论概览



结合工业、地理、性别、种族、所有权结构的多样性进行综合评价⁴

+54 来自未被充分代表的领域但仍符合我们的任期、绩效和声誉标准的最佳CEO

200 21世纪最好的CEO

- 截至2020年3月，《福布斯2000》全球排行榜的1,000强公司，其根据收入、利润、资产和市值综合对全球最大公司进行排名
- 股东在任期内获得的总回报超过其同行业的回报，并针对地域增长的差异进行调整
- 《财富》最有影响力的商界女性、Barron前30名CEO、《哈佛商业评论》前100名CEO、CEOWORLD最有影响力的CEO和《福布斯》美国前100名最有创新力的领导人
- 所有权结构举例：公有、私有、家庭所有、非盈利

- 首先，我们列出**过去15年领导过1000家最大上市公司的所有CEO**，共计2000多人；
- 然后，我们根据任期对这份名单进行了筛选，**删除在该职位工作时间不足6年的CEO**，以确保目标人物有稳定高绩效记录，名单还剩下不到1000名CEO；
- 接下来，我们对CEO能够影响的业绩因素进行筛选，并尽可能多排除外部因素。并且我们不看绝对收益，选择了那些在任期内让“超额TRS”⁵达到前五分之二的CEO，把名单进一步缩小到523名；
- 在此基础上，我们还**考虑一些其他因素**，如个人道德行为、员工情绪、公司对环境和社会的影响、继任计划力度以及对于退休CEO来说，在CEO卸任后几年，企业是否继续有优异财务表现，这样我们得到一份146名CEO的名单；
- 此外，在确保业绩和声誉的高标准下，我们在**代表性不足的领域里寻找更多优秀CEO**，比如将地理范围进一步扩大至美国以外国家和地区，增加行业代表性（如医疗和能源行业），囊括一些私营公司和非营利组织，并增加女性CEO比例等，因此又在原有名单上增加了54位CEO；

最后，为了确保结论可信度，我们花了近1年时间访谈了其中67位CEO。

那么谁是杰出CEO呢？当说到杰出CEO时，你肯定会立即想到杰夫·贝索斯 (Jeff Bezos)，沃伦·巴菲特 (Warren E. Buffett)，马克·扎克伯格 (Mark Zuckerberg) 和埃隆·马斯克 (Elon Musk) 等具有标志性、直言不讳的创始人兼CEO。是的，市面上已经有很多关于他们的文章，他们也确实进入了我们的200人名单。然而，我们有意将创始人兼CEO的人选数量降到最低，因为他们的股份所有权比例很大，往往有更大行动自由。

微软的CEO——萨蒂亚·纳德拉 (Satya Nadella) 并非创始人, 所以他入选了我们的名单。他是这家软件巨头文化转型的设计师, 为公司的发展采取了大胆举措。他一直以同理心来领导员工, 因为 Satya 的儿子患有脑瘫, 在抚养儿子的过程中他习得了同理心这一品格。

我们名单上的另一位CEO是资生堂的鱼谷雅彦 (Masahiko Uotani)。作为这家日本美容业巨头149年历史中的第一位外部CEO, 鱼谷雅彦通过赋权员工和推动创新来改变公司。他在日本可口可乐公司担任高管近20年, 在五位不同的CEO手下学到了很多经验教训, 因此也造就了他的领导风格。在他的任期内, 日本成为可口可乐公司最赚钱的市场。

Gail Kelly在她的任期内使澳大利亚最古老的银行西太平洋银行 (Westpac) 的现金收入翻了一番, 并通过运用她在津巴布韦当教师和在南非当银行出纳员时就形成的不苟言笑的领导风格, 成为晨星2014年“年度最佳CEO”。

每位CEO独特的背景和旅程成就他们成为今天的卓越领袖。尽管他们有不同之处, 但他们都有一个共同点, 那就是在CEO这个角色上表现出色。通过访谈和研究, 我们发现他们是如何以及为什么成为卓越CEO的。



三、区分卓越与平庸CEO的因素是什么？

我们与每位CEO都进行长达数小时的访谈，有时甚至访谈多次。我们讨论的目的不仅是为了收集信息，更是为了促使CEO们深入思考他们为什么做出了这些举措。

通过与CEO的访谈，我们明确了CEO的六项关键职责：**制定战略方向、统一组织、带动高管团队、与董事会共事、打造与利益相关方的关系以及管理个人效率**。而这些责任中的每一项都有一些子元素。例如，“制定战略方向”包含一些子元素：设立愿景、制定战略和分配资源；“统一组织”包含一些子元素：构建文化、设计组织和打造人才梯队。在我们不断采访CEO的过程中，他们一次又一次验证了我们的结论，**即这六项职责及其子元素对于成功扮演CEO这一角色至关重要。**

但并不是说卓越CEO才有这六项职责，这六项职责只是全面描述了CEO的工作内容。当我们把这六项职责分享给许多受访CEO时，我们得到了两种回应。第一种回应是强烈的肯定。正如万事达卡前CEO、现任执行主席Ajay Banga所说：“这是一个很好的架构。CEO们确实应该根据这几个职责展开工作”。第二种回应也是积极的，但他们又觉得“这么多职责吗，能不能进一步简化？”然而，当我们花时间与这些CEO们讨论他们认为可以从清单中删除什么时，所有人给我们的答案都让我们认为：**这六项责任中的每一项及其子元素都至关重要。**

卓越CEO的独特之处在于他们对待这六项职责时的独特思维模式，以及他们相应采取的行动。用Eaton前CEO, Sandy Cutler的话说，这六大独特思维模式让优秀CEO能够“抓大放小，把时间花在别人无法做到的事情上，从而放大你的效率，而不是陷入那些你无法发挥优势并推动成果的小事上。”

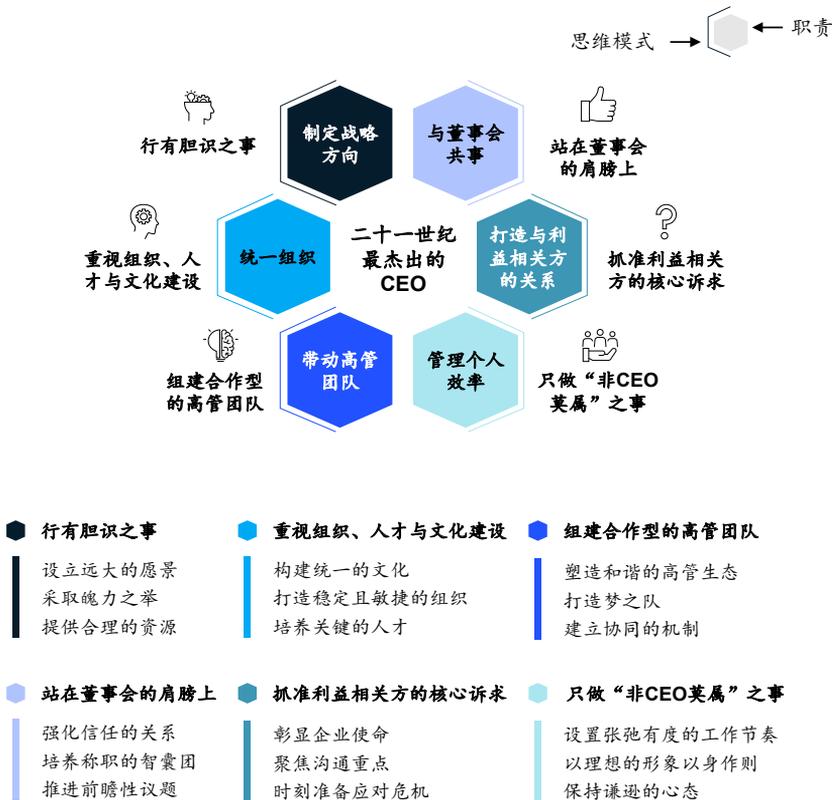
作为研究的一部分，我们还研究了最佳CEO在其任期内花在这六项职责上的时间是否有变化。是否有一个模式或生命周期？比如，他们是否在工作初期花更多时间制定公司的方向和重新设计组织架构？我们甚至让CEO们做了一个练习，给每人100分，让他们按照重要性把这100分分配给前18个月、后18个月以及中间那段时间的六项职责上。

在认真研究这些数据后，我们得出结论：没有明确的模式。CEO如何优先排列这六项职责取决于具体业务情况和CEO独特的能力和偏好，以及它们之间复杂的相互作用。我们从这个分析中获得了关键洞见：**尽管CEO采取了不同方法，但每一位CEO在其任期每个阶段都有意地兼顾了所有六项职责。最好的CEO会始终兼顾六项职责，根据外部和内部环境决定哪项职责需要深入推进，哪项职责循序渐进。**

最后，我们研究了优秀CEO任期内公司财务表现，看看是否存在可预测的跌宕起伏。我们注意到猎头公司所做的研究指出CEO对公司财务表现的影响有一定规律：CEO在任期第一年为“蜜月期”表现强劲，在第二年进入“低潮期”，然后在第三至第五年表现良好进入“恢复期”，在第六至第十年陷入自满陷阱，并在第十一至十五年进入价值创造“黄金期”。⁶如果我们的样本包含世界上所有CEO，那么可能确实有这样的规律。但我们发现最好的CEO没有表现出这种规律。**相反，优秀CEO任期内年复一年持续创造巨大价值。他们通过定期重新定义游戏规则和成功标准，并以新的、重大行动刷新战略来创造价值。**

理解了六大核心职责的重要性，我们需要深入了解驱动卓越领导者实现核心职责的六大独特思维模式（见图2）。

图2: 六大独特思维模式指导CEO的六大核心职责



思维模式一、行有胆识之事

(Direction-setting mindset: Be bold)

杰出CEO不会为了“安全第一”谨小慎微行事，而是果敢行动应对不确定性。他们不是命运的“接受者”而是命运的“塑造者”，因为他们深知商业世界中的“马太效应”，即10%的公司创造90%的经济利润。因此，杰出CEO在制定战略方向时会为企业设立远大愿景 (Vision: Reframe the game)，采取魄力之举 (Strategy: Make big moves early and often)，并提供合理资源 (Resource allocation: Act Like an outsider)，提高企业战略胜算。

- **设立远大的愿景：**优秀CEO不只制定更高的目标，还会重塑成功定义。若想最大限度激发企业潜能，**CEO需要充分挖掘市场需求，找寻并发展与当前业务的契合点。**在设立愿景时，局限于财务报表上的数据会让战略者束手束脚，**有胆识的领导者会关注财务之外的价值。**但重塑游戏规则并不意味着抛弃企业历史基因，**引领未来也需要以史为鉴。**杰出领袖懂得从企业过去总结成功要素，发展成新的机遇。**富有远见的CEO还会与下一代领导者共创未来。**心理学家实验证明，人们会对自己参与决策的事情付出更多努力去贯彻执行。阳狮集团 (Publicis) 的Maurice Levy就深谙其道。他在1987年接手这家法国营销公司时，通过一系列合并收购举措将阳狮打造为世界前三大传媒机构。2015年，Levy意识到收购战略让每个经营主体各自为营，他希望改变这家公司的发展愿景，也迫切需要企业的下一代领导层参与到改革中来。他带领高管团队和年轻的管理层进行了长达数月的工作坊。Levy请来谷歌、脸书、赛富时等知名企业领袖分享最新行业洞见，让团队基于分享讨论阳狮未来发展方向。这一场场讨论最终让阳狮确立了新目标：“以合作方式服务消费者，展现整体的力量”。
- **采取魄力之举：**只有打破规则的愿景是不够的，更重要的是付诸于行动。**杰出的CEO们能够把握未来大势、果决行动，并时刻关注下行风险。**面对这项长跑的事业，**CEO还要不断重启并焕新自己，**以变化的眼光、不断迭代的战略举措适应变幻的趋势。意大利国家电力公司 (Enel) 的CEO Francesco Starace坚信可再生能源这一趋势，将原本用于火力发电和核电的资本投入在可再生能源领域，最终带领集团成为世界最大的可再生能源民营企业。
- **提供合理的资源：**一切行动都需要充足的资源支持，这保证企业在正确道路上稳定前行。大多企业传统做法是基于历史情况决定未来资源分配，其实不然。支撑新的想法与举措，**需要“一**

“从零开始”的观念,重新厘清资源分配逻辑。真实世界中,领导者还需要面临多重决策与迭代决策。杰出的CEO应当具备**全局观,关注里程碑事件,及时调整资源分配**。Mary Barra于2014年出任通用汽车CEO,将合理分配资本作为首要目标。她不会在一个耕耘多年却收益微薄的市场继续无效投资,而是不断追问:“有其他适用的商业模式吗?我们是否要继续运作?”摩根大通(JPMC)的Jamie Dimon也强调了灵活分配资源的重要性:“一次脱欧投票、一次突发的石油价格波动、一场地区冲突都是重新审视资源分配的时机。”

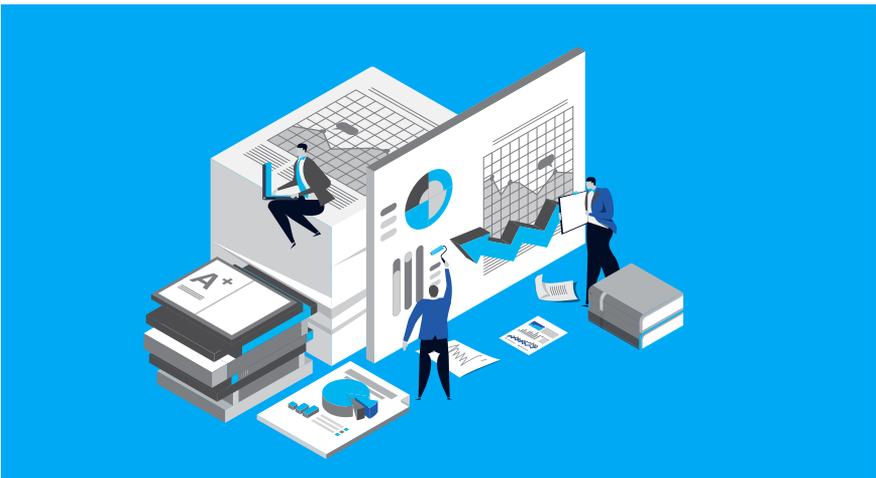
思维模式二、重视组织、人才与文化建设 **(Organization alignment mindset:** **Treat the soft stuff as the hard stuff)**

战略方针在落地过程中总会面临阻力。我们发现,现实中阻碍变革的常常是人与文化(soft problem,“软问题”障碍占比72%),而不是硬核的专业问题⁷。正如比利时联合银行CEO Johan Thijs所说:“作为CEO,你要两者兼顾。解决专业技术挑战并不难,难的是克服人际因素障碍。不能解决“人的问题”,CEO和企业将被置于险境。”杰出的CEO会把“软问题”当作“硬问题”来处理,从文化、组织和人才三方面入手采取行动。**面对“软问题”,优秀领导者需要构建统一的文化(Culture: Find the One Thing)、打造稳定且敏捷的组织(Org design: Solve for “Stagility”)、培养关键的人才(Talent: Put Talent but not People First)。**

- **构建统一的文化:良好工作环境**有助于塑造统一文化。良好环境意味着员工能够清晰理解企业运行机制、找到可以学习的楷模、拥有表达自我的信心。杰出CEO会在**个人层面以身作则**,在言谈举止间体现公司文化;也会在**企业层面推动文化塑造,将文化指标纳入考核**。Piyush Gupta作为星展银行(DBS)的CEO鼓励员工为客户利益进行机动灵活的“冒险”。2012年,一位员工

为了改善客户存取款效率，撤走了ATM柜机的卡片保护器，导致星展银行的ATM遭受黑客入侵。Gupta一方面审视错误、加强安全举措，另一方面却奖励了这位员工。他希望通过这一具有魄力的举措，让职员们拥有践行企业文化的信心。

- **打造稳定且敏捷的组织：**运行有序的组织不会过度松散，也不会过度集中，而是**张弛有度，有章可循**。面对不同类型的任务，优秀领袖要**判断稳定还是灵活的组织架构更有助于问题解决**。当比利时联合银行（KBC）决定开发线上应用系统（APP）时，Johan Thijs设立了敏捷小组，一改传统等级制度，确定了灵活机动的用人模式。6个月后，这款被市场称为“极具创新力”的应用成功上市。
- **培养关键人才：**成熟CEO会做好平衡，他们既要清晰定义**高价值岗位**，也要充分重视**中坚力量**。面对企业的新鲜血液，领导者们需要学会搜集信息，**挖掘“潜力股”**，对其进行引导，令其**传承企业价值与文化**。通用电气（GE）的Larry Culp将每一次工厂参观、用户走访都视作考核与发掘人才的机会。他想360度观察每个个体是否在学习、在成长、在总结与进步。直觉电脑软件公司（Intuit）的CEO Brad Smith将30%时间花在培养人才的一对一交流和集体会议上。他尤其重视和没有直接汇报关系的部门开展对话，确保关键部门人才获得发展资源。



思维模式三、组建合作型的高管团队

(Mobilizing leaders mindset: Solve for the team's psychology)

高管团队合作方式会决定一家公司成败。研究表明,倘若一家企业高管团队能够齐心协力朝着共同愿景努力,该企业更易取得优于行业平均水平的业绩。在我们的调研中,有超过半数的高管认为高管团队表现不佳。许多履历光鲜的高管们在团队中各持己见,希望通过标新立异的提议为自己吸引赏识、为部门争取资源。这种不顺畅的互动模式会降低高管团队工作成效。杰出CEO能认识到高管合作的重要性, **塑造和谐的高管生态 (Team composition: Create an ecosystem)**、**打造梦之队 (Teamwork practice: Make the Team the Star)** 并实现**同频共振 (Operating Rhythm Practice: Get into a Groove)**,从而确保高管相互配合实现企业愿景。

- **塑造和谐的高管生态:** CEO在用人时要举德才兼备之人,在弃人时则要行合理但果决之策。有了合适的人才,CEO还要在运营高管团队上**建立连结的同时保持边界与分寸感,善于运用扁平架构提升高管参与度**。2014年, Lilach Asher-Topilsky成为以色列贴现银行 (Israel Discount Bank) 的CEO。彼时银行业绩下滑,她大刀阔斧更换高层领导,让愿意变革的管理者们走上舞台。例如Asher-Topilsky重新任命了一位理解公司历史与文化的人力资源主管,该高层善于处理与工会的关系,也有足够的魄力推行新的人力资源系统以提升生产力。当Asher-Topilsky在2019年卸任CEO一职时,以色列贴现银行在数字化产品与支付服务上取得了长足进步。在她任期内,银行股本回报率 (ROE) 翻番,净利润增长了三倍,并在20年内首次支付了股息。
- **打造梦之队:** 拥有许多“明星高管”的团队并不一定能够成为梦之队。成功CEO不仅能**定义好什么是团队之事,什么是个人之事;**

也擅长沟通哪些是团队的要务。在团队决策过程中，他们能运用好数据与对话两种工具，把握好决策时机。此外，团建活动投入同样必要，这是提高管理层效能的重要抓手。西太平洋银行（Westpac）的Gail Kelly经常带领高管团队开展为期两天的围炉分享。在分享会上，管理层彼此聆听当下让他们兴奋、焦虑与困惑之事，讲述关于个人与企业未来的畅想。Kelly通过每一次活动打开沟通屏障，强化管理层之间的尊重与信任，这些都反映在日后高效协同的团队工作中。

- **建立协同机制：**成熟CEO会给予管理团队一定自由度，保证他们拥有施展拳脚的空间。在这种情况下，质量与效率越发离不开有效的制度保障。卓越管理者懂得通过定期回顾统一步调，扮演好指挥官角色。他们既要由点到面汇总并解读信息，也要确保执行过程中有法可依、有章可循。Jamie Dimon作为摩根大通（JPMC）的CEO，认为每周一的高层例会是维持良好运营秩序的基础。在周例会上，Jamie从不设置会议流程，他让部门主管们提出最重要的事务并进行讨论。不论是客户问题、招新计划还是风险提示，Dimon都要求与会主管们保持一致步调、合作解决困难。



思维模式四、站在董事会的肩膀上 (Board engagement mindset: Help directors help the business)

董事会的使命是代表股东监督和指导管理层创造长期价值。但现实中,只有少数董事会为企业创造真正有意义的价值。研究结果显示,近一半管理层认为企业董事会表现不尽如人意。在实践中,杰出CEO从三个角度出发,充分利用好董事会价值,站在巨人的肩膀上引领企业发展:**强化信任关系 (Relationships: Build a Foundation of Trust)**,**培养称职的智囊团 (Capabilities: Tap the Wisdom of Elders)**,**推进前瞻性议题 (Meeting effectiveness: Focus on the Future)**

- **强化信任关系:透明沟通是信任基石。**在非高频会晤中,CEO需要展示所有关键信息,让董事会充分认知风险、全面理解战略蓝图,帮助企业渡过难关或推动发展。优秀CEO擅长与每位董事会成员建立联系,**以董事会主席为锚点,打通董事会与管理层沟通渠道。**David Thodey在2014年接任澳大利亚电信公司(Telstra) CEO时,希望将“客户为本”作为新的发展战略,提升服务品质。彼时董事会一片反对之声,他们认为这个想法十分抽象、没有说服力。为了推行战略,Thodey找到董事会主席作为对话窗口,每周汇报战略实施新进展,听取董事会主席的问题与意见。最终,董事会主席成为CEO与董事会的桥梁,帮助Thodey赢得董事会支持。Thodey任职期间,澳大利亚电信资本回报率(ROC)增长了23%。
- **培养称职的智囊团:**杰出CEO会确保董事会有引领企业走向繁荣的智慧、专识与判断力。他们擅长**划定董事会职责,并向提名委员会阐释企业需要的角色。**美国合众银行(U.S. Bancorp)的Richard Davis就说过:“董事会在某些层面协助运营、扮演什

么角色，取决于你的需求与引导。”合理的董事会构成要想产生价值与影响力，还需要真正理解公司业务与市场。在这一点上，CEO应当**履行好教育者职责**，向董事会讲解机遇、挑战与竞争环境。对董事会定期考核与审评同样重要，**顶尖管理者懂得推动董事会更新换代**，让董事会的智慧持续为企业所用。美国教师退休基金会（TIAA）的Roger Ferguson根据市场变化，不断提出对董事会的新需求：资产管理能力、零售咨询能力、数字化能力……在每一个关键领域，他都确保智囊团中有可以寻鉴的专家，指导企业向前发展。

- **推进前瞻性议题**：董事会常常扮演风险管理者的角色，但CEO要学会与董事携手塑造未来。杰出管理者先从小范围沟通入手，再在董事会上推进未来议题讨论。在2007年担任帝斯曼（DSM）的CEO时，Feike Sijbesma在董事会上做的第一件事，是将排在议程最后一项的“潜在业务讨论”排在会议第一项。Sijbesma解释道：“我希望董事会在会议一开始向我发问，你最近有什么新想法？什么让你兴奋什么让你担忧？”这个议程变化帮助董事会更快了解企业当下所处环境，提供更有针对性的指导。



思维模式五、抓准利益相关方的核心诉求 (Stakeholder connection mindset: Start with “Why?”)

除了与董事会沟通之外，如今CEO还要与利益相关方频繁互动。杰出CEO会从利益相关方的核心诉求入手，多问几个“为什么”：为什么我们公司能在社会中共存？为什么我们对这些利益相关方很重要？为什么这些利益相关方对我们很重要？他们的行为动机是什么？通过深入了解利益相关方的动机、愿望和疑虑，CEO能够与外部世界建立牢固联系，助力企业长期繁荣。为做到这点，杰出CEO通常聚焦三个方面：**彰显企业使命 (Social purpose: Impact the big picture)**，**聚焦沟通重点 (Interactions: Get to the Essence)**，**时刻准备应对危机 (Moments of truth: Stay Elevated)**。

- **彰显企业使命**：利益相关方日渐重视对企业使命的认同感。优秀CEO需要清晰阐释企业使命，将使命感融入核心运营，并利用企业优势发挥积极影响。内罗毕的资本集团 (Equity Group Holding) 在非洲中部与东部拥有1500万用户，以“改变生活，赋予尊重，创造财富机会”为价值愿景。CEO James Mwangi自2005年发起了四年中学全额奖学金资助计划，向社区传达企业与产品价值，通过建立公众对企业使命的认同感，促进了金融产品与金融服务的消费。Mwangi认为这不仅是“践行社会责任”，更是与用户一起“共享繁荣”。
- **聚焦沟通重点**：与外部利益相关方打交道时，杰出CEO把时间用在刀刃上，通过了解对方动机提升沟通效率。在与不同利益相关方沟通中，CEO应当始终保持统一口径，并从多方互动中汲取改善业务的新想法。2011年，绿色和平组织在芬兰石油公司纳斯特 (Neste) 总部抗议其使用棕榈油作为精炼原料，时任CEO的

Matti Lievonon邀请现场约500名抗议者面对面沟通,了解环保主义者的核心诉求、回答企业在可持续转型方面的问题。通过开诚布公的交流,纳斯特吸取了外界意见,加快了新型原材料研究工作。当Lievonon卸任CEO时,纳斯特已成为全球最大可再生柴油生产商。

- **时刻准备应对危机:** 外部环境复杂多变让企业面临各种风险。优秀CEO会**定期对企业进行压力测试,建立危机指挥中心**,以敏捷高效的小团队应对冲击。危机来临时,卓越CEO会**展现个人韧性**,既能承受住人身攻击,又能理智应对批评。**目光长远的领导者还会将危机视为转型契机**。2014年通用汽车因点火开关安全问题召回数百万辆汽车,CEO Mary Barra迅速成立了五人高管小组,专门调查危机成因并应对舆论风暴。她把处理危机的过程视作加速文化转变的机遇,将“客户第一”的价值观落到实处。面对批评与质疑,Barra坚持在与公众沟通中不编造、不掩饰,承认调查局限性,第一时间公布最新调查结果。因为实事求是的态度和尽一切努力帮助客户的决心,Barra被福布斯评为当年的“年度危机管理者”。

思维模式六、只做“非CEO莫属”之事 (Personal effectiveness mindset: Do what only you can do)

CEO只有做好自身效能管理才能处理好组织方方面面的职责。出色CEO严谨安排自己的工作,将有限精力投入到“非CEO莫属”的工作中。为了做到这点,他们需要从时间管理、领导方式和心态调整三方面采取行动:**设置张弛有度的工作节奏 (Time and energy: Manage a Series of Sprints)**,**以理想形象以身作则 (Leadership Model: Live Your “To-Be” List)**,**保持谦逊心态 (Perspective: Stay humble)**

- **设置张弛有度的工作节奏**: 在时间管理上, CEO需要**安排有序且灵活的日程表**; 在情绪管理上, 要**学会“心理分区”**, 明确划分各项工作界限、工作与生活边界, 避免心理负担层层累积; 在能量管理上, 要**注重劳逸结合**, 给自己和员工足够“充电”时间。与此同时, CEO也需要**根据自身需求安排得力助手**。万事达前CEO Ajay Banga想要有效管理与客户、监管机构与员工沟通的时间, 就使用不同颜色标记日历, 权衡自己在各项关系维护上的付出。他与助理合作管理工作日程, 通过高效磨合, 培养助理协助他由点到面地汇总多维信息、平衡处理工作中的多方关系。在情绪管理上, 他利用步行下班时间调整状态, 确保不把工作压力带入家庭。通过这些举措, Banga形成了**高效且可持续的工作节奏**。
- **以理想形象以身作则**: CEO鼓舞人心的关键不仅在于“他做了什么工作”, 更在于“他是怎样的人”。优秀领导者既要**坚持自身价值观和信念**, 又要保持灵活性, **根据公司需求调整领导方式**。面对困境与挑战, 杰出**CEO在行动上寻求反馈, 不断成长**; **在心态上保持乐观, 为企业树立希望**。直觉电脑软件公司(Intuit)前CEO Brad Smith秉持**尊重和鼓励员工原则**, 通过一系列具体问卷收集下属反馈意见。在意识到“当众鼓励、私下指导”方式不利于树立清晰的优秀标准时, 他及时调整领导风格, 在坚持尊重待人的基础上, 形成了“对事不对人”的批评与指导机制。
- **保持谦逊心态**: 优秀CEO**不以自我为中心, 而是脚踏实地成为公仆型领导**, 对一起前行的同伴心怀感激。除了聆听企业内部声音, 卓越CEO还会**组建外部“智囊团”**, 获取看待问题的新视角。Adobe的CEO Shantanu Narayen在他的“智囊团”中加入了和他同时步入职业生涯的CEO们, 如eBay前CEO John Donahoe和Intuit前CEO Brad Smith。这个“自助小组”成员既有相似经历又有多样背景, 可以用“旁观者”视角为彼此提供直言不讳的意见, 帮助彼此认识到自身局限性并共同成长。

结语

领导职位非常重要——而CEO作为管理领导者的人，其重要性更是不言而喻。了解杰出CEO的思维模式和做法并付诸实践，可以帮助担任这一最高职位的高管提升自身领导能力，更好应对当今的时代。

如何成为卓越CEO? 做个简单比喻，卓越CEO是一个全能型运动员。最杰出CEO并不是在六项核心职责中都做到了世界第一，而是有效整合六大职责于一身。比利时联合银行 (KBC) 的Johan Thijs就曾说过：“我擅长做许多事情，虽然我并不能在所有方面都做到最好，但这不重要。对于CEO来说，最重要的是平衡好所有维度，做一个多面手。”做到平衡是困难的，这也是我们深入考察CEO角色的多维职能与思维模式的原因，希望在复杂因子中提炼出简明要素，与诸君共勉。

-
- ¹ 麦肯锡自建数据库，涵盖了过去25年来自3500名企业的7800名CEO，范围覆盖70个国家和24个行业。依据股东回报率Total Shareholder Return计算
 - ² 创意领导力中心 (Center of Creative Leadership Inc) , 2016年
 - ³ <https://www.forbes.com/sites/susanadams/2014/04/11/ceos-staying-in-their-jobs-longer/?sh=3db21cf567d6>
 - ⁴ <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/ceo-success.html>.
 - ⁵ 超额TRS指比同行的股东总回报多出来的部分，并根据增长的地域差异进行调整
 - ⁶ 出自《哈佛商业评论》2019年11-12月期刊“CEO职业生命周期 (The CEO Life Cycle)”一文，作者James Citrin, Claudius Hildebrand和Robert Stark
 - ⁷ 《超越绩效2.0: 领导大型变革的有效方式》(Beyond Performance 2.0: A Proven Approach to Leading Large-Scale Change), Scott Keller, Bill Schaninger, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2019年

Carolyn Dewar是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻旧金山分公司；

Scott Keller是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻南加州分公司；

Vikram Malhotra是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻纽约分公司。

麦肯锡公司2023年版权所有。



突破现实困境，提高战略胜算

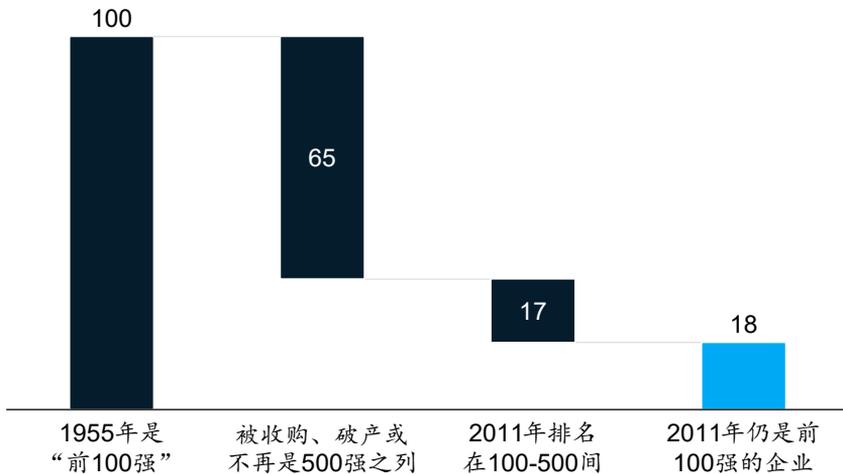
本文介绍了决定企业战略成功与否的三类抓手：优势、趋势与举措。在历史优势和外部趋势难以改变的情况下，企业应着重推进五大举措，提高战略成功概率。企业还可以通过八项实际转变推进五大举措，克服战略实施的现实障碍，提高战略胜算。

Chris Bradley, 贺睦廷 (Martin Hirt) , Sven Smit

能做到长期保持业界领先的企业凤毛麟角。成为既“大”且“强”的成功企业很难，成为长期保持成功的一流企业更是难上加难。我们观察《财富》杂志每年评比的美国100强企业可以看到，从1955年到2011年的半个世纪只有不到两成的企业仍然保持在“百强”之列（见图1），如埃克森美孚、IBM、宝洁、波音、杜邦等。再看一下被标准普尔指数遴选入围的企业，这些企业入选时均是当时的行业领军者。1935年标普成分股企业平均寿命达到90年，1975年标普成分股企业寿命则降到了26年。这些数据说明，长期保持业界领先极具挑战，只有极少数真正的一流企业能够做到。

图1：真正基业长青的企业在发达国家也是少数——以美国为例，半个世纪中只有不到两成的百强企业仍然保持领先地位

《财富》杂志美国100强半个世纪以来的演变，1995-2011



资料来源：《财富》杂志

纵然基业长青并非易事，但成功也有迹可循。麦肯锡根据世界各地数千家企业的公开数据检验了许多假设，找到真正影响企业业绩、提高战略胜算的重要因素。

一、影响战略成功概率的要素

成功的战略都有哪些相似属性? 我们选取了2393家大型企业的业绩数据, 时间跨度达到15年, 涵盖127个行业领域, 横跨62个国家或地区。结果发现, 最能决定企业战略成功概率的抓手可以分为三大类: 优势、趋势和举措(见图2)。

图2: 影响企业战略成功概率的三类重要抓手

	解释	对企业的启示
优势 	营收规模 企业的总营收达到行业前20%	 > 历史因素决定, 中短期内难以改变
	借债能力 企业的债务股本比率足够有利, 能够进入所在行业的前40%	
	过去的研发投入 企业研发费用占营收的比例达到行业前50%	
趋势 	行业趋势 企业处于未来预计超额经济利润持续增长的行业	 > 选对趋势, 及时调整战略
	地域趋势 企业处于名义GDP增长排名前40%的区域市场	
举措 	资源动态配置 10年内在各业务单元间至少重新分配50%的资本支出	 > 果断采取重大举措, 提高胜算
	加强资本支出 资本支出占销售额比例在行业中处于前20%	
	生产力提升 生产效率提升速度达到所在行业的前30%	
	大刀阔斧的改进 毛利率达到行业前30%	
	务实的并购 每年有稳定交易流, 每笔交易不超过市值的30%, 但十年累计至少达到市值的30%	

资料来源: 麦肯锡分析

优势

决定企业优势的三个变量包括起始营收（规模）、债务水平（杠杆）和过去的研发投入（创新）

- **企业规模。**企业越大，越有可能打败市场实现超额经济利润。我们的研究发现，要在这个变量上获得重大优势，企业的总营收需要进入前五分之一。
- **债务水平。**借债能力显示了通过投资把握增长机会的空间，企业当前杠杆率越低，越有可能实现超额经济利润。企业的债务股本比率要足够有利，能够进入其所在行业的前40%。
- **以往的研发投资。**按照研发费用与营收的比例计算，企业需要处在行业的前二分之一，才能大幅提升创造超额经济利润的概率。

趋势

趋势方面的两个关键指标是行业趋势和在增长地域的布局，好比脚下的大地，在你做出任何其他战略举动之前就已在推动你上移（或下移）。企业需要准确理解行业与地域趋势，确保灵活性，相应把握最佳时机合理调动资源。

- **所在行业的趋势**是抓手中最重要的一个，企业所处行业很大程度上决定了创造经济利润的空间，因此需要提前判断所在行业的未来趋势。如果发现所处行业十分有利，要尽一切努力把握这一趋势；如果发现所处行业趋势不佳，则有两种选择：一是找到改变行业动态的途径，推动行业转型，如郎狮（Lion）和福斯特（Foster）在20世纪80年代和90年代深度整合澳大利亚啤酒行业；二是调整业务定位，转向新的高增长项目，如网飞公司（Netflix）于2011年采取颠覆措施，将业务重点从DVD转向流媒体。

- **增长地域的布局。**企业需要评估所在区域产品与服务运营和销售的增长潜力及发展趋势，加大参与高速增长市场的力度。例如，某大型计算机生产企业详细分析了中国市场，将全国680个重要城市分为21个集群，对重点城市、购物广场以及购物广场中的店铺位置进行排序，通过重新分配销售和营销支出，公司的收入增长率提高了50%。

举措

绝大部分情况下，**优势和趋势是不受人为控制的历史或外部因素**，那么企业如何在自己可控范围抓住风口，真正推动战略成功？关键是把以下五大举措落实到位：

- **资源动态配置。**成功企业会以健康合理的节奏重新分配资本支出，为能显著创造超额经济利润的业务提供资金，同时减少对潜力不足业务的投入。成功的标准门槛是10年内在各业务单元间至少重新分配50%的资本支出。Frans van Houten在2011年成为飞利浦的CEO，公司开始从电视、音频等传统业务撤资。通过重组业务组合，飞利浦将资源重新分配给更有前途的业务（口腔护理和医疗保健成为两大重点）和地区，重振增长引擎。例如，飞利浦开始在340多个业务/市场组合管理绩效和分配资源，包括在中国的电动牙刷和德国的呼吸设备业务。这一行动带来加速增长，消费者业务5年内从业绩最差部门一举成为领头羊。
- **加强资本支出。**资本支出占销售额的比例在行业中名列前20%即为过关。这通常意味着资本支出水平达到行业中位数的1.7倍。台湾半导体制造商台积电（TSMC）在互联网泡沫破灭和半导体需求急剧下滑时果断使用这一抓手。公司在行业低谷期购置关键工艺设备，为需求复苏做好充分准备。在经济下滑前，台积电一直和竞争对手并驾齐驱，但得益于其投资策略，公司在经济衰退结束后脱颖而出。这为台积电日后成为全球最大和最成功的纯半导体制造商之一奠定了基础。

- **生产力提升。**生产效率提升速度至少达到所在行业的前30%。全球玩具和娱乐公司孩之宝 (Hasbro) 通过在生产效率领域的重大动作, 成功创造超额经济利润。在经历一系列亏损后, 孩之宝着手整合业务部门和办公地点, 投资自动化处理和客户自助服务, 缩减部门编制, 退出亏损业务。公司销售和综合行政费用占销售额之比十年内从平均42%降到29%, 销售效率大幅提高。十年内孩之宝裁减超过1/4的员工, 但收入增长33%。
- **大刀阔斧的改进。**通过商业模式创新和价格优势创造超额经济利润, 企业毛利率要达到行业前30%。德国广播公司ProSieben利用多项创新实现了新媒体时代的业务转型, 成功创造超额经济利润。例如, 该公司允许经费不足的客户通过支付股权的形式获得广告空间, 扩大了客户基础。ProSieben的部分创新成本高昂, 有时会蚕食现有业务。然而, 基于对行业必将变天的判断, 公司做出如下决策: 变革事关生存, 利润次之。在我们研究期间, ProSieben的毛利率已从16%扩大到53%。
- **务实的并购。**相比偶发的大规模并购, 一系列连贯的并购更能为企业创造价值, 每笔交易金额都不超过市值的30%, 但十年累计金额达到市值的30%以上。德国施普林格报业集团 (Axel Springer) 从2005年开始布局数字化新业务, 在2006~2012年完成了67项并购, 同时逐步剥离纸媒业务, 果断实现了从纸媒向数字媒体的转型。务实稳健的并购使企业在数字时代牢牢站住了脚跟, 10年间股东总回报保持10%的年复合增长率。

研究发现, **多管齐下、大力执行重大举措, 能显著提高企业战略成功率。**对于业绩表现处于中游水平的公司, 通过五大抓手中的一到两个, 其跃升至行业前1/5的几率会增加一倍以上 (从8%上升到17%); 而执行三项重大举措则可将这一几率提高到47%。

二、如何克服战略实施的现实障碍？

在制定与实施重大举措过程中，企业会面临许多认知偏见与人际因素导致的人性面阻碍。例如，管理层希望将资源重新配置到更有吸引力的增长机会，但为了避免冲突，给予所有团队成员“平等机会”，最后还是以传统的“抹花生酱”式分配方法不了了之。以下八大转变有助于企业高管团队减轻公司政治、个人激励和人性偏见所造成的负面影响，更加切实地执行重大举措（见图3）：

图3：八大转变帮助企业克服战略实施障碍



1. 从“年度计划”到“战略决策成为一次探索研究的历程”

在不确定环境下，以年为单位的规划周期和3至5年的线性规划假设与快速变化的现实情况并不适配¹。与之相比，企业更需要可以按需更新的滚动计划，让战略决策成为一次探索研究的历程。制定这种计划的最佳方式是与管理团队定期进行战略对话，比如将其作为

每月管理会议的固定部分。为使这一检视机制富有成效，应该制定最关键战略问题的“实时”清单、重大举措规划表以及落实行动的举措。

以一家全球银行的经验为例，其竞争环境在金融危机后发生了巨大变化。为此，CEO建立了与三大业务线负责人的双周会议机制，旨在确定新增长点。在开展一系列“无悔”行动后（如退出部分非核心业务并聚焦资产负债表优化），银行战略委员会在后续会议上聚焦需要对市场状况进行密切评估的决策。高管团队将这些决策划定为“有待解决的问题”，定期检视，并制定流程以发现、框定和优先处理最紧迫的战略挑战。这样一来，团队不仅启动了新战略，还形成了不断完善战略的持续旅程。

2. 从“直接通过”到“切实讨论备选方案”

大多数战略讨论的目标是批准或否决某一项提议，而缺乏对方案不同可能性的深入思考，应当将讨论目标从“定计划”转变为“做选择”。为促成这样的讨论，管理层应围绕重大决策建立战略决策网格，然后针对每个维度描绘3到5种可能选择。整体战略方案将是这些选择的组合，人们应把辩论和分析集中在最艰难抉择上。例如，某公司最近在战略讨论中提出了两个截然不同的方案：方案一的前提是维持当前较低资源投入水平；方案二则以积极应对未来冲击为前提，提出激发“全部潜力”的增长情景，需要大幅提高投资水平。这两个方案激发了高层对公司未来道路和业务发展的激烈讨论。

要促成真正有意义的辩论，还需进行战略校准。根据对公司初始禀赋、外在趋势以及行动计划的分析，可以判断某项战略大幅提升业绩的几率。如果胜算很低，就应考虑替代方案。比如一家收入达180亿美元的消费品企业，通过自下而上汇总各业务部门的计划，制定了实现两位数增长的目标。看似十分合理，但公开信息显示，在收入规模相当的同行中，只有10%的企业十年内持续实现两位数增长，促使公司重新审视战略。

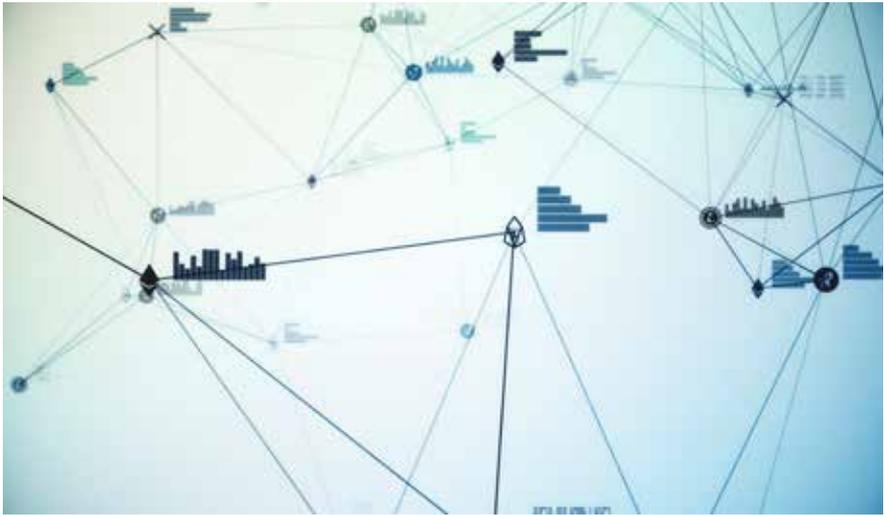
3. 从“审批预算”到“采取重大举措”

战略中“人性面”因素往往让三年规划成为幌子：真正的博弈只在第一年，也就是来年预算。应杜绝让战略审议沦为预算预演的做法。

在预算争辩中，混淆视听的罪魁祸首就是“基本情景”（base case）：即基于对总体背景和公司战略的种种模糊假设而得出的某个版本的业务论证。基本情景可能掩盖企业实际状况，让人们难以看清哪些目标是现实的。企业应当建立适当的“维持现状的情景”（momentum case）：假定企业保持与现在相同业绩轨迹，得出简化的未来预测，即在不采取任何新行动的情况下可能出现的结果。通过这种方式，可以揭示出具体行动需要产生多少成效才能改变这一轨迹。

明确企业当前盈利原因也至关重要。例如，大洋洲一家零售银行领导者希望向海外市场扩张，但当团队审视银行真正的盈利模式时，发现运营指标表现并不突出。该公司的成功主要源于产品战略：该行住房抵押贷款业务规模很大，而相应需求当时在澳洲非常强劲。另一个重要利润来源是卓越的分行选址。但上述成功主要来自总部两人的决策，因此没有理由认为该行会在其他新市场复制同样的成功。这家银行通过对结果的“拆解”得到上述洞见，成为围绕重大举措对话的关键环节。

全面、客观了解企业所处位置和推动业绩的因素后，高管团队便可以把注意力集中到如何改变未来轨迹上。战略会议上，与其索要目标或预算，不如让每位业务负责人想出要做的20件事，然后围绕这些行动辩论，而非争执具体预测结果和数字。最重要的是，先谈行动，后谈预算。久而久之，管理者们会认识到，如果没有关于重大举措的想法，或者自己完成重大举措的能力无法令他人信服，他们就会失去资源。



4. 从“抹花生酱”到“十里挑一”

相比将资源零散分配到所有业务和活动中，当一两项业务取得突破时，公司更有可能实现重大业绩改善。企业必须尽早确定突破机会，并为其提供所需的一切资源。

为防止资源过于分散，CEO和管理团队应先取得几项突破式成功，然后努力在细化层面确定潜在发力点。我们认识的一位CEO曾围绕4%到6%的增长进行战略规划，并将资源相应分配给各部门。在某年开展了一次细化分析后，他发现俄罗斯地区的业务增速达到30%，遂决定为俄罗斯业务提供大量资源，为其创造更有利的环境。随后该部门收获了更快增长。

许多高管团队通过投票筛选重点，避免“抹花生酱”式的资源配置方法。有时是不记名投票；有时则是由CEO给出包括所有机会点的矩阵，让高管们贴纸条来为各类举措分配分数。这样的矩阵可以帮助公司以全新视角看市场，有助于推动更大幅度的资源配置调整。例如，某家公司近期决定以比业务单元更细一级的视角检视各项方案，并创建了包含50多个具体可投资机会的评估曲线。其结果是更多资源被分配到最佳机会上。

5. 从“预算惯性”到“流动性资源”

只有当资源足以支撑重大举措时，战略才能切实落实到执行层面。为调动资源和预算，企业需要一定的资源流动性，这一工作必须在财年伊始便尽早启动。此时应严格施行生产效率提升举措，以便节约出部分资源，并严密跟进，保证资源可以重新分配。当工程师有了更多时间，研发部门就会产生新产品想法；当生产效率计划解放了部分销售团队，销售部门就会发现新商机。要成就大动作，就必须清楚区分能够释放资源的举措与需要再投资的机会。

另一种有助于资源再分配的方法是基于“80法则”建立预算：这是零基预算法的一个变种，即将小部分预算（如20%）设为可竞争份额，需要时可用于再配置。另一种选择是给那些看似免费使用的资源设置机会成本：先确定稀缺资源，如零售商的货架空间，然后确保其与传统财务指标（例如许多零售管理者要对销售和毛利率负责）一样严格衡量与管理。

美国集团企业丹纳赫公司大力强调资源流动性和再分配。该公司以房地产投资信托起家，如今旗下拥有多家科学、技术和制造企业。为避免预算惯性，公司高管将一半时间用于检视和重新切割业务组合——颇似私募股权机构的做法。该公司甚至将该方法命名为“丹纳赫商业系统”。公司系统识别投资机会，改进运营以释放资源，并在收购企业中建立新能力。过去十年，丹纳赫积极寻求一系列并购、投资与重组机会，这些大动作帮助公司提高经济利润和股东总回报。

6. 从“堆沙袋”到“坦然接受风险”

业务部门制定战略计划时，常倾向于设定有十足把握完成或超额完成的目标。当这些计划汇总到公司层面后，这些“缓冲层”叠加起来成了拖累业绩的巨大沙袋。业务战略汇总机制也导致我们很少在公司层面看到重大举措提议：部门负责人往往认为并购计划或其他大胆行动风险过高，因此这些提议从来不会出现在战略讨论的最终日程上。

要避免“堆沙袋”行为，需要在公司层面统一管理风险和投资，将一次性整体战略审议转变为聚焦战略核心的三次有序对话：第一，释放资源的改进计划；第二，使用资源的增长计划；第三，业务组合治理的风险管理计划。

在新方法下，人们可以坦率给出增长方案，不必为可能影响结果的各种意外因素而折衷。CEO可以要求每个人提出增长或改进计划，以确保每个人都发挥适当的创造力和积极性。只有在高管们把最好想法都摆上桌面后，才开始讨论风险。通过让业务负责人明确参与风险讨论，可以帮助其转变观念，即如果战略风险无法缓解，后果并不由一人承担。高管们会分享他们了解到的风险，而非在计划中隐藏，或是因害怕个人风险过高而根本不提议。

以一家零售商为例，其传统战略流程是将单个品牌计划汇总。有一年公司改变做法，收集了全部约60个可投资机会并进行评估，不考虑与具体品牌或业务部门的关系。机会的多样性和差异性令人惊叹；从整体业务组合角度得出的风险/回报阈值，也有别于此前部门负责人个体的评估。



7. 从“你的数字代表你”到“全面业绩观”

人们都清楚“绩效只看数字”，因此会抵触设定大胆的目标。只有清楚区分P30（实现几率为30%的计划）、P50或P95计划，才能对“虽败犹荣”还是“一败涂地”开展合理评估。CEO还需深入了解造成结果背后的因素。“虽败犹荣”不该受到惩罚，“纯属走运”也不应得到奖励。与之相比，高质量的工作最应得到鼓励。例如在美国材料企业戈尔公司，团队会拿到业绩数据，并就团队及负责人是否“做了正确的事”进行投票。这样的投票往往比数据本身更接近真相。

为传达“人们不会因高风险计划没有成功而受罚”的信息，建议在激励机制中制定“不平衡记分卡”，它由两块不同部分组成：左侧是一套常规滚动财务指标，并以两到三项（如增长和投资回报）为重点，它们关系到部门和公司经济利润目标；右侧是一套支撑该计划的战略举措。左侧的硬性数字帮助建立激励和奖励范围，右侧的战略举措可作为“碰触条件”，P50计划失败时受到的惩罚应当比P90计划更温和。换言之，过程和结果同样重要。

另外，团队作战也至关重要。例如，在全城战略性布置消防站是好主意，但你不会把大量奖励都给予碰巧靠近火灾现场的某一个消防站。CEO要关注整个系统表现，过度强调个体责任会适得其反。

8. 从“长期计划”到“果断迈出第一步”

领跑行业的宏大计划让领导者兴奋不已，但这些计划往往与实现愿景所需的具体重大举措缺少联系——特别是与启动战略的第一步严重脱节。大部分管理者在听取愿景后会制定可行的小幅渐进式计划。这些计划通常能让公司向前走，但却无法实现宏伟愿景或充分挖掘企业潜力。

这就是为什么“第一步”至关重要。在确定重大举措后，必须将其分解为一个个比较接近的目标，可以在合理的期限内完成（如6至12个

月)。然后从目标反推,以6个月为单位建立里程碑节点。之后对计划进行测试:前6个月需完成的工作是否可行?如果第一步不可行,那计划的其余部分就毫无意义。有一位保险业CEO曾与团队共同制定了一项愿景:在十年内实现保险业务无纸化。然而,在审议来年计划时却发现公司将增加纸张消耗。因此,他问道:“基于愿景,明年的用纸量不该增加,后年则应下降,我们做得到吗?”当然,团队必须给予肯定回应。通过明确框定“第一步”问题,这位CEO有力推动了战略执行。

结语

实现上述行动转变有助于公司落实重大战略举措,实现从中游到顶尖的飞跃。领导者若能积极顺应趋势,并落实对公司业务至关重要的重大举措,就能做出提升战略成功概率的更好选择。诚然,制定杰出战略绝非易事,但手握地图至少能让求索过程有迹可循。

¹ 我们的退休同事、战略咨询业务前负责人Lowell Bryan长期倡导注重旅程的战略方法,更多信息请参见Chris Bradley、Lowell Bryan和Sven Smit所著的《管理战略旅程》(Managing the strategy journey), McKinsey Quarterly, 2012年7月。

Chris Bradley是麦肯锡全球资深董事合伙人,常驻悉尼分公司;

贺睦廷 (Martin Hirt)是麦肯锡全球资深名誉董事;

Sven Smit是麦肯锡全球资深董事合伙人,常驻阿姆斯特丹分公司。

麦肯锡公司2023年版权所有。



选择的力量：领导者增长蓝图

推动持久的包容性增长需要正确的观念、战略和能力支撑。本文建议企业领导者坚定、有意识地选择增长，并遵循三步走的增长蓝图：树立有抱负的观念和文化，激活增长路径并卓越执行，促进增长。

Michael Birshan, Biljana Cvetanovski, Rebecca Doherty, Tjark Freundt, Andre Gaeta, Greg Kelly, Erik Roth, Ishaan Seth 和 Jill Zucker

增长是每名首席执行官 (CEO) 和企业领导者的重要目标,但对很多人而言,实现增长绝非易事。2010~2019年,大约1/4的企业完全没有增长,仅1/8的企业实现了每年超过10%的收入增长¹。然而,可持续盈利增长并非遥不可及,归根结底在于领导者的“选择”。

作为一名领袖,你是否明确做出了增长选择?还是把增长愿景仅挂在口头,一旦短期盈利表现不佳,增长决心就受到动摇?

当可持续、包容性盈利增长成为领导者有意识的坚定选择,便会深刻影响企业各个领域的决策。增长将成为组织的氧气,滋养文化,提升目标并激发使命感。增长领跑者10年内创造的股东价值比同行高出80%。除了创造股东价值,增长还能吸引人才,促进创新和就业。

在标准普尔500强企业中,只有1/10的公司30年始终保持高于GDP的增速,持久的盈利性增长似乎困难重重。对增长的选择至关重要,而每名领导者都可以选择增长,无论公司处于何种行业或经济环境。事实上,许多高增长企业都成立于经济衰退时期,包括惠普、汉堡王、凯悦酒店、微软和爱彼迎等。

传统企业在经济衰退期间同样能取得令人赞叹的增长。美国零售商塔吉特公司 (Target) 在过去两次经济衰退中都实现了增长。2000年,塔吉特加大增长投资,拓展新门店、产品和伙伴关系,销售额和利润均实现两位数增长。2008年,塔吉特分析了客户趋势并扩大食品品类,加入更多新鲜肉类和农产品;此后食品类业务年收入增加了数十亿美元。2020年新冠疫情期间,塔吉特持续投资线上服务,加速将门店作为配送中心并启动线上订单在门店停车场自提,成功创下新增长纪录。²

选择增长并超越同行的领导者不仅在思维、行动和言语上与众不同,他们还秉持共同信念、战略与能力。他们积极跟踪先行和滞后增长指标,将其愿景与明确可衡量的关键绩效指标 (KPI) 挂钩。他们在核心业务内外积极探索机会并投资,对增长的承诺让他们能够适时并规模化地投入一系列赋能抓手,并在面对业务和运营环境

意外挑战时秉持增长愿景，甚至将外界冲击与干扰转化为自身优势。

本文基于麦肯锡对增长和领导力的广泛研究，以及我们与各行业领袖在可持续、盈利性增长领域的合作经验，探讨了当企业领导者做出坚定增长选择并予以贯彻时，会带来怎样的成效³。领导者的增长蓝图揭示了选择本身在思想和行动上激发的微妙变化，以及如何让企业脱颖而出、实现持久高水平增长。

当企业领导者做出增长选择时，这一选择即开始影响行为、观念、风险偏好和投资决策，并在整个组织中确立增长导向。事实上，最高管理层中的“增长领导者”将增长视为首要任务的概率比同行高70%。⁴

聚焦增长的领导者还将思维和行动向短期和长期增长看齐。对于可以转化为机遇的短期冲击（我们称之为“即时震荡”），他们能够果断做出反应，建立组织韧性与敏捷性，以应对变化并利用冲击。这些领导者遵循持之以恒的增长蓝图，清晰地覆盖观念、增长路径、执行（图1）。

图1：遵循这一整体增长蓝图，实现持久的盈利性增长

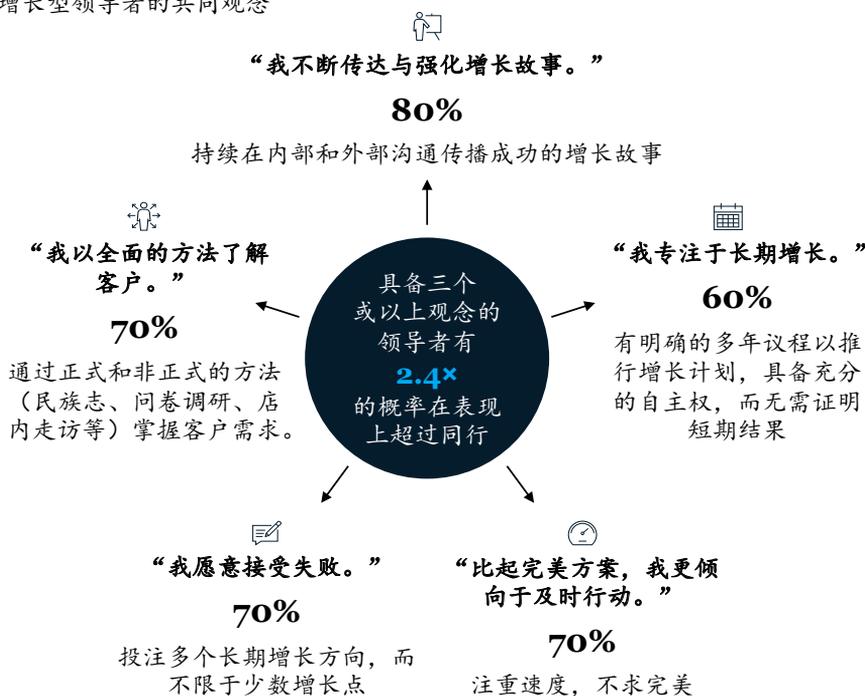
<p>1 树立有抱负的观念与文化</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 培养包容性和可持续观念 • 设定大胆、可执行的目标 • 建立所有利益相关者共同践行的文化 	<p>2.4×</p> <p>有效建立增长型观念的企业，实现卓越业绩的概率可提升2.4倍</p>
<p>2 激活增长路径</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 扩大核心业务 • 创新相邻业务 • 解锁突破性业务 	<p>97%</p> <p>当企业投资于多条增长路径时，实现卓越业绩的概率将提升97%</p>
<p>3 卓越执行</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 奠定基础 增长型运营模式和动态积极的资源再分配 • 有计划地循序执行外延增长机会 生态系统、并购、联盟/合资 • 发展职能能力 例如，营销、客户体验、销售与渠道、数字化、创新 	<p>3×</p> <p>正确的增长导向型运营模式可带来3倍于同行的股东总回报</p>

一、树立有抱负的观念和文化

聚焦增长的最高领导层拥有共同观念和行为，无论是沟通方式还是从失败中学习的意愿。在5类关键增长观念中，如果企业展现出至少3类，其盈利性增长超过同行的概率可提升2.4倍（图2）。

图2：增长型领导者持续树立增长叙事，积极沟通，不懈投入并分配充足资源

增长型领导者的共同观念



在持之以恒的整体增长蓝图中，第一个组成部分即以明确的目标、里程碑和激励因素来支撑愿景——打造指引的北极星，支持企业更大范围的战略和文化宣导。领导者能够让公司致力于行动，并在面对“即时震荡”时保持专注，激发全组织文化动能，不断寻找和追求增长机会。

相比之下，渴望增长但对举措投资不足或缩减增长资金投入的领导者则会导致行动与目标脱节。坚定选择增长的领导者在面对挑战时更不易屈服，当其他人向传统防御战术退却时，他们会在不利因素中找到创新机会和依据。

增长型领导的另一个与众不同之处在于建立组织认同能力，包括董事会和投资者。他们会让董事会直接参与增长计划，积极主动与投资者沟通⁵，并以可信的关键目标阐释增长计划价值创造方式。增长型领导者善于分配实现目标所需资源，并且更愿意按需变革运营模式以实现增长。

二、激活增长路径

当领导者选择增长并以适当的领导观念和行为支撑这一选择时，他们自然会尽力在各个领域寻找潜在机会。那些围绕全部可行的增长路径制定增长战略的公司更有可能实现高于同行的盈利性增长（概率高出97%）。

在持之以恒的整体增长蓝图中，第二个组成部分是激活三大增长路径：即扩大核心业务，创新拓展新市场和相邻业务，以及通过新业务或并购（M&A）有目的地寻求突破性增长机会。

最成功的企业能够平衡增长选择并合理安排次序，从而应对不断变化的经营环境、技术进步以及新兴客户需求和偏好。



路径一：扩大核心业务

增长从核心开始，增长型领导者深知优化当前核心业务的重要性。平均而言，企业80%以上的收入增长总和来自于核心业务，因此，实现当前业务的卓越增长至关重要⁶。在医疗健康等行业，核心业务对增长的贡献率可达90%；而在金融服务等其他行业，约74%的总体增长来自核心业务，23%或以上来自相邻业务（图3）。

图3：增长始于核心业务，然而增长型领导者会以更大范围的拓展推动增长

在总收入增长中的加权平均占比¹

82%

的收入增长来自于核心业务增长

12%

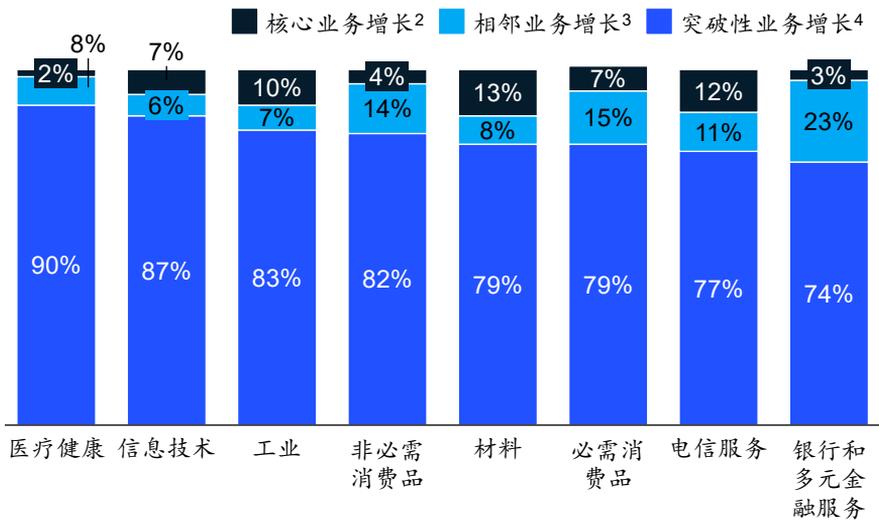
来自于相邻领域的增长

6%

来自于突破性业务增长

增长的分布因行业而异

各行业的总收入增长的比例分解



1. 2018年按收入计算的3000家最大上市公司，2005-2009年平均收入超过10亿美元，并有可靠的细分行业数据，2005-09年至2015-19年（N=1,797）。

2. 核心业务增长=在分析期开始时占收入份额最大的行业的增长。

3. 相邻业务增长=来自公司已经活跃参与的子行业的细分业务增长。

4. 突破性业务增长=来自于全新子行业的业务增长。

资料来源：麦肯锡企业绩效分析；Capital IQ；战略分析

上述差异部分来源于行业独特性。例如，医疗健康企业为创新进行长期研发和资本投入，而所获专利使其能够在核心业务实现大部分的增长。相比之下，金融服务企业往往更有能力进入相邻服务领域，许多公司积极在不同行业细分领域投下大手笔（例如，投资银行进入财富管理领域，反之亦然）。

无论在哪个行业，增长型领导者都会以一系列战略变革大幅扩展核心业务的增长点（例如，将产品结构向高增长价值或高端市场以及高增长渠道调整，如电商业务），创新核心产品与服务，并提升其卓越商业执行能力。

具备增长心态对于核心业务尤为重要。出众的增长型企业几乎毫无例外地推动核心业务增长，无论是通过主要产品、细分行业还是本土市场。事实上，如果不在本土市场取胜，企业就不太可能拉高自己的增长轨迹⁷。客观来看，在我们的样本中，本土市场增长率低于平均水平而整体增长超越同行的公司比例不足1/5。

无论企业战略和重点领域的具体结构如何，增长型领导者都尽力通过一切可用手段扩大其核心业务，他们在现有业务内找到增长点的概率是其他公司的两倍。

路径二：创新相邻业务

以强有力的核心业务为根本，绩优企业会在这一基础上进行拓展，实现其增长愿景。向相邻行业或细分市场进军的企业有更大概率（高出20%）比同行实现更高增长。

新的地理区域和相邻行业是寻找增长点的常见领域，增长型领导者能够为其调整现有产品组合以服务新客群。例如，CVS Health公司通过将业务从药房和零售延伸到医疗服务领域，成功转型为以消费者为中心的综合医疗健康解决方案公司，该业务在公司2005~2019年收入增长中占67%。

增长型领导者深知要在核心业务以外拓展，从而解锁下一波增长。为此，选择最佳相邻业务至关重要。增长领跑者越来越多利用高级分析法识别未来有前途或以往被忽视的机会，这些机会有利于发挥企业核心竞争力并有较大概率帮助其确立领导地位。麦肯锡研究表明，如果企业向与核心业务相似度较高的相邻行业扩张并有效挖掘自身独特优势，便更有可能实现超越同行的盈利性增长。

绩优企业以完整增长蓝图打造卓越的相邻业务，尤其注重围绕核心竞争力开展战略。他们不断使用并更新增长地图，持续挖掘机会，了解最有可能实现的选项，并制定增长战略加以捕捉。他们选择兼顾多条不同相邻业务的增长途径，例如并购或业务建设，并改进运营模式以支撑相应增长选择。

增长型领导者也越来越围绕核心能力和资产打造生态系统，并将新组合部署到相邻产品或市场。例如，腾讯凭借即时通讯、游戏、支付、电子商务和广告在内的线上平台，已发展为市值约5000亿美元的亚洲科技巨头，同时还将其“微信”打造成全能型“超级应用”。腾讯全生态系统囊括了金融科技、娱乐与媒体、网约车、位置共享服务等，2011~2021年的10年间，公司收入实现28%的复合年增长率。

路径三：解锁突破性业务

麦肯锡对1000多名企业领导人的调研发现，高管们普遍认为未来5年内平均50%的企业收入将来自新产品、服务或业务。因此，很多领导者正在寻找常规相邻业务范围外的机会，以开发全新商机。2018~2020年，“新业务建设”出现在高管前三大重点议题的频率增加了一倍。

企业通过业务建设扩展到新市场，可以解锁新机会，而不至于蚕食现有产品与服务。来自不同行业的增长型领导者均表示，如果操作得当，该方法的回报要远高于风险。一个著名例子是亚马逊（Amazon），它凭借AWS突破原有电商业务，扩展到公共云服务领域。通过充分撬动品牌和商业核心竞争力，亚马逊将AWS打造成收入高达620亿美元的业务巨擘。

科技创新企业丹纳赫集团（Danaher Corporation）通过进军生命科学和小众诊断领域等高增长市场，突破了核心工业业务的个位数增长。在完成小规模收购和大量投资平台业务试水后，丹纳赫将旧有工业核心业务拆分为Fortive，把生命科学和诊断业务重新定位为新业务核心，并在2002~2016年实现了3.8倍于标准普尔500指数的增长。可见，核心增长固然至关重要，而投资突破性机会能让企业在长期将业务核心转向增长更高的市场。

高盛 Marcus 平台是2016年推出的首款数字消费者服务，客户可以在手机端办理银行业务。在随后的6年，Marcus吸引了数百万客户，累计存款超过920亿美元，并通过内生增长、收购以及与苹果和亚马逊的合作，发放了超过70亿美元的贷款。

增长型领导者可以凭借创新投入、识别和了解高价值客户的需求与愿望、制定吸引客户的价值主张，从而提升在突破性机会中的胜算。随着创新步伐不断加快，增长型领导者也越发寻求敏捷方法、战略联盟和收购活动，愿意快速测试、学习、失败与迭代，并投资扩展规模的机会。

当然，突破性增长的回报往往以长期投资和坚持为前提。这就是为什么增长型领导者既需要做出重大投资的勇气，又要具备判断何时放弃的智慧。



三、卓越执行

这是增长蓝图关键的第三部分，衔接战略与行动，而统筹良好的执行正是实现增长的最终步骤。执行与战略携手并进，让领导者能够在正确时间做出正确决定，推动短期与长期增长。

选择增长的领导者通过重点采取一系列关键执行抓手为宏伟目标提供支撑：从运营模式和资源分配，到生态系统、并购、合资与联盟，再到职能能力。

抓手一：构建契合增长的运营模式与资源分配机制

全面致力于增长的领导者会选择一系列举措，有目的地坚定开展投资。他们定期将资源从低回报业务重新分配至高回报组合的概率比同行高60%。这些领导者更加动态地配置资金，较少依赖可能受心理“锚定效应”影响的历史预算，并积极探索如何在不侵蚀现有核心业务的条件下促进增长。⁸

除了这种动态再分配资源的意愿，增长型领导者还更有可能部署多样的定制化运营模式，以支持各具特色的增长计划和机会。核心业务可能以更加传统的模式运营，而突破性机会则可能采用更加敏捷、以学习为导向的运营方法。例如，搭配小规模跨职能团队，让其

自主聚焦于快速构建和测试产品、功能或客户服务。他们将产品开发流程细分，将标准产品开发的门径管理用于渐进式创新，而将类似于创业资本的门径管理和融资机制用于更大胆的增长项目。这样的敏捷性有助于企业有力应对“即时震荡”和潜在机会。

在业绩管理上，增长型领导者采用增长方法论，遵循“衡量为效益之本”的理念。他们积极跟踪先行和滞后增长指标，如经常性收入、单客收入和获客成本，并将其与组织目标和激励措施挂钩。

抓手二：强化生态系统、并购与合资合作

在高度同质化的竞争中，专精成为重要的差异性因素。这就是为什么增长型领导者常常在业务范围外找到快速通道，获取互补技能与能力，收购或扩展创新并实现增长。这类企业更有可能（概率高出30%~50%）持续扫描相关的联盟、合资和并购机会。

近年来，数字化产业相关的并购越发普及和有效，在并购总价值中的份额占比在2011~2021年间翻了一番。企业评估和利用“数字交易”的战略越发明确，包括获取新人才和能力、进入新市场和上市新产品等⁹。许多公司有计划推进并购战略（即通过每年两次或以上、每次交易价值低于自身市值30%的收购交易持续推动增长），已经将数字投资主题纳入并购蓝图。近20年的研究证明，有计划的循序并购是唯一能带来超额股东总回报（TSR）的并购策略。并购投资主题（特别是涉及数字并购的）应高度具体，并能够清晰阐明如何为收购方增加价值。

与合作伙伴打造生态系统则是另一种行之有效的打法，可以帮助企业加速建立能力和扩大产品/服务组合，同时提升客户体验、拓展整个生态系统的覆盖面和创新机会。这一方法从两方面创造价值——参与者得以整合不同客群（通常为跨行业客户），并在优化B2C和B2B触点中扮演关键角色。

抓手三：重视职能能力建设

卓越执行离不开相应的职能能力。增长型领导者需要明确哪些新的职能能力是必备的，哪些能力需要改变，以便在短期和长期创新周期中支撑各类增长举措。

从建立人工智能和高级分析平台，到深耕客户体验能力，再到加强或更新定价和营销等现有能力，增长型领导者需要确保组织的能力定位契合增长。虽然具体组合方式因行业和公司而异，跨部门工作的普遍重点是利用数字和分析技术改造分销、营销回报、客户价值管理 (CVM)¹⁰ 和动态定价¹¹。

在分销方面，电子商务是有力抓手，可以帮助企业沿客户购买旅程收集宝贵的客户数字资料，并实现有效、可衡量的媒体支出。例如，耐克公司成功将NIKE.com电商平台对销售额的贡献率从7.5%提高到24%，从而在2017~2021年实现6.7%的复合年增长率，并在全球疫情期间一度达到高峰¹²。

在客户价值管理方面，通过投资高级分析和数字化能力提高个性化程度，能够提升客户体验与客户生命周期价值。例如，美国运通 (American Express) 利用高级分析技术，根据客户位置提供定制化建议，成功为合作伙伴和自身信用卡创造更多交易机会。

更先进的分析能力让企业在地区、渠道和客户生命周期等维度开展差异化定价¹³。一家亚洲领先电商通过开发生态定价能力，将毛利率和总成交金额分别提高了10个百分点和3个百分点。¹⁴

数字化投资有助于提升商业能力——事实上，增长型领导者有比同行高60%的可能性成功运用人工智能和高级分析技术预测客户行为并成为“感知和预测型”组织。增长型领导者还倾向于通过投资深化客户体验，打造简便、个性化客户旅程。

在卓越商务之外，增长型领导者还梳理研发与产品开发组合，在增量式创新和更为大胆的长期突破性举措之间取得平衡，并与执行所需能力进行明确匹配。相应地，增长型领导者也会对员工投资，创建人才储备，丰富和强化实现增长目标所需工具。

结语：选择增长——成功与失败的毫厘之差

在领导者做出深思熟虑的增长选择后，成长蓝图界定了需要持之以恒的增长要素，让组织在面对“即时震荡”时依然能做好推动增长的准备。该蓝图鼓励领导者回答一系列明确的问题：

- 我是否设立了正确的抱负、观念和文化以鼓励增长？我的目标抱负是否足够高远，如何确保组织拥有实现目标的充分潜力？
- 我是否在核心业务和相邻领域中积极选择增长机会？
- 我是否建立了适当的赋能抓手来落实增长目标和战略？
- 我是否有适当的运营模式和资源分配机制来实现增长目标？
- 我是否投资于正确的职能能力？

领导者的回答区分出成功实现增长的领导者和渴望增长却徒劳无功者。

以在同一市场、企业经营规模相似的两名领导者为例：他们都看到了增长机会并加以追求，但结果却非常不同。原因为何？

明确做出增长选择的那位领导者在企业发展方向上与董事会和高管团队一致，并将必要资源分配给增长举措。公司调整运营模式以契合长期目标，并深入了解待建新业务风险特征。他们投资打造适当的职能能力，有时以牺牲几个季度利润为代价，一切为了实现长期增长愿景。

另一位没有明确“选择增长”的领导者也做了很多“正确”工作。公司雇用了合适人才，并花时间去了解待建的新业务。他们相信已经为增长分配了足够资源，但关注点最终受到季度财报和短期盈利任务干扰。虽然同样渴望增长，但公司缺乏实现增长的长期战略及定力。他们努力保护管理团队，以便助其实现短期目标，但在长期增长举措上没有取得董事会认同。

坚定、有意识地选择增长会产生强大动力，引导整个组织向这一目标看齐——无论是最高管理者还是一线员工。增长蓝图界定了领导者在有意识做出增长选择后需要坚持落实的增长要素，也让组织在面对“即时震荡”时仍能做好准备、开启增长机会。“选择”所带来的清晰愿景和使命感将帮助领导者和团队打破“看似不可能”并迈向成功。

-
- ¹ 本节的统计数据基于麦肯锡对2010~2019年期间《麦肯锡企业绩效分析》以及监管文件和标普全球指数的数据分析。
 - ² Ranjay Gulati, Nitin Nohria, Franz Wohlgezogen 所著《从衰退中一飞冲天》(Roaring Out of Recession)，哈佛商业评论，2010年3月。
 - ³ 更多内容请参见 Mehrdad Baghai, Stephen Coley, David White 著《增长点石成金》(The Alchemy of Growth)，Basic Books出版社，1999年8月；Mehrdad Baghai, Patrick Viguerie, Sven Smit 著《细致看增长：如何识别增长来源并推动公司的持久业绩》(The granularity of growth: How to identify the sources of growth and drive enduring company performance)，John Wiley & Sons出版社，2007年。
 - ⁴ Biljana Cvetanovski, Eric Hazan, Jesko Perrey, Dennis Spillecke 著《你是增长型领导者吗？增长型领导者共有的七种信念和行为》(Are you a growth leader? The seven beliefs and behaviors that growth leaders share)，麦肯锡，2019年9月26日。
 - ⁵ 更多信息，请参见《具备长远眼光的公司有何过人之处》(Where companies with a long-term view outperform their peers)，麦肯锡全球研究院，2017年2月8日。
 - ⁶ 本节的统计数据基于麦肯锡对2005~2019年期间《麦肯锡企业绩效分析》、监管文件和标普全球指数的数据分析；我们分析了3000家最大型上市公司截至2018年的收入报告数据，并按细分行业划分。总收入增长的分解来自样本中各公司的细分行业收入汇总。
 - ⁷ 定义是业务组合中收入最高的地区。
 - ⁸ Tim Koller, Dan Lovallo, Olivier Sibony 著《打破偏见：客观看待预算》(Bias busters: Being objective about budgets)，McKinsey Quarterly，2018年9月28日；Michael Birsham, Marja Engel, Olivier Sibony 著《避免陷阱：提升企业资源配置灵活度的十个技巧》(Avoiding the quicksand: Ten techniques for more agile corporate resource allocation)，McKinsey Quarterly，2013年10月1日。
 - ⁹ Michael Bogobowicz, Anika Pflanzner, Leandro Santon, Brett Wilson 著《如何挖掘和提高并购交易的数字价值》(How to find and maximize digital value in any M&A deal)，麦肯锡，2020年11月9日；CapitalQ，麦肯锡分析。

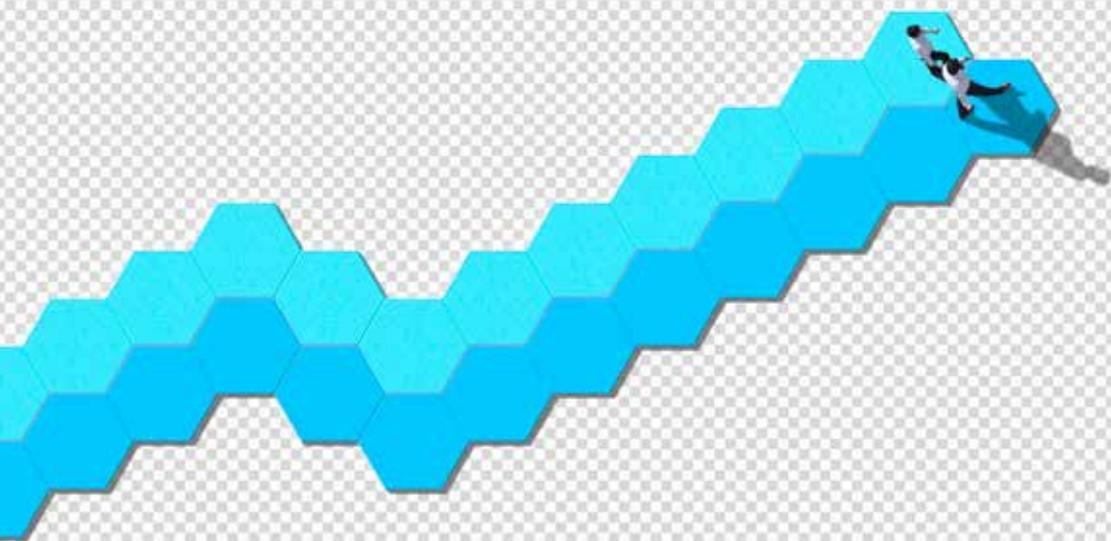
- ¹⁰ 客户价值管理是用于忠实客户的系统化方法，以个性化产品为基础，瞄准特定客户需求，使用高级分析方法创建，旨在通过提高购买频率和客单价提升客户生命周期价值。
- ¹¹ Rachel Diebner, David Malfara, Kevin Neher, Mike Thompson, Maxence Vancauwenberghe 著《预测未来的客户体验》(Prediction: The future of CX), McKinsey Quarterly, 2021年2月24日; Ralph Breuer, Kedar Naik, Bogdan Toma, Martina Yanni 著《高管速报：实施营销销售转型、解锁可持续增长指南》(Executive quick tabke: A guide to implement marketing and sales transformation that unlock sustainable growth), 麦肯锡, 2019年9月23日; Matt Deimund, Michael Drory, Daniel Law, Maria Valdivieso 著《销售增长优胜者的人力投资五则》(The five things sales-growth winners do to invest in their people), 麦肯锡, 2018年10月9日; Minti Ray, Stefano Redaelli, Sidney Santos, Jared Sclove, Andrew Wong 著《科技赋能卓越商务，加速企业收入增长》(Accelerating revenue growth through tech-enabled commercial excellence), 麦肯锡, 2019年12月4日。
- ¹² Statista数据平台, ecommerceDB, 标普Capital IQ
- ¹³ Claus Heintzeler, Mathias Kullman, Karin Lauer, and Maximilian Totzauer, “定价和促销。分析的机会”, 麦肯锡, 2021年6月28日。
- ¹⁴ Gadi BenMark, Sebastian Klapdor, Mathias Kullmann, and Ramji Sundararajan, “How retailers can drive profitable growth through dynamic pricing,” McKinsey, March 27, 2017.

Michael Birshan是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻伦敦分公司；
Biljana Cvetanovski是麦肯锡全球董事合伙人，常驻伦敦分公司；
Rebecca Doherty是麦肯锡全球董事合伙人，常驻旧金山分公司；
Tjark Freundt是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻汉堡分公司；
Andre Gaeta是麦肯锡副董事合伙人，常驻圣保罗分公司；
Greg Kelly是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻亚特兰大分公司
Erik Roth是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻斯坦福分公司
Ishaan Seth和**Jill Zucker**是麦肯锡全球资深董事合伙人，常驻纽约分公司。

作者感谢Jaidit Brar, Luis Cerquiera, Vincent Cremers, Brian Gregg, Eric Hazan, Martin Hirt, Anna Koivuniemi, Pablo Leon, Duncan Miller和Dennis Spillecke对本文的贡献。

我们也感谢多位麦肯锡同事为本研究贡献行业知识和观点：Marco Aukofer, Matt Banholzer, Kurt Bazarewski, Dani Ebersole, Stephen Guerin, Tim Koller, Karin Löffler, Katherine Lovemore, Patrick McCurdy, Sakina Mehenni, Camille Meeüs, Bridget Morton, Michael Park, Tido Röder, Jeff Rudnicki, Manny Sasson, Balint Stellek, Marija Vukojevic, Qian Wan, 和Michelle Wycoff。

麦肯锡公司2023年版权所有。



落实双轨资源配置 (RTB + CTB)，驱动 创新增长

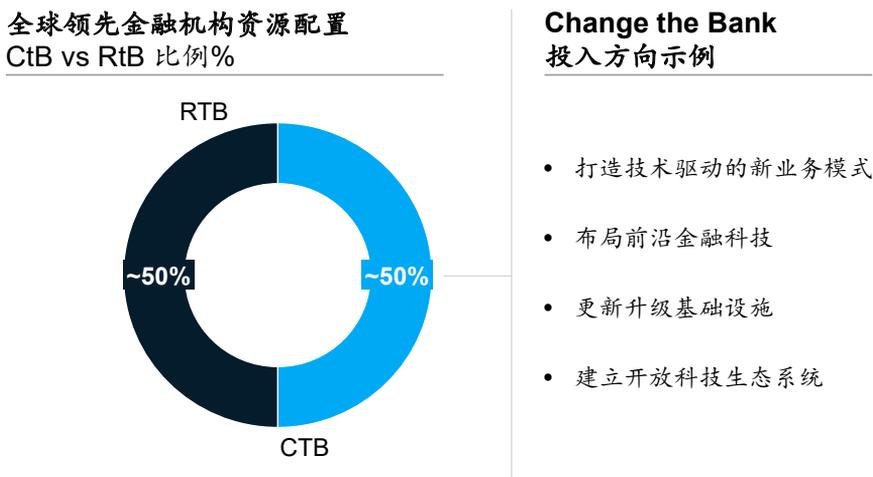
本文以全球领先金融机构为案例，介绍了维持日常运营 (Run the Bank, RTB) 与投资创新机会 (Change the Bank, CTB) 的双轨预算体系，并着重分析了投资创新机会的四大方向和预算管理的四大特点。金融机构领导者需要自上而下为创新项目设置基于零基预算的资源池，并在管理过程中采取风投式思维，确保业务部门与中后台部门全面达成共识，从而促进更科学的资源分配，促进创新。

曲向军、韩峰、廖红英、胡艺蓉和单晨

为推动转型与创新, CEO需要在企业落实相应的资源配置方法, 以支持创新战略落地。我们观察到, 全球领先金融机构通常将预算划分为维持日常运营 (Run the Bank, RTB) 与投资创新机会 (Change the Bank, CTB) 两个部分, 其中RTB用于维持现有日常业务的正常运营, CTB专门用于投资和推动创新机会。两类预算各自独立, 分别采用不同管理理念与预算流程。这样的双轨预算体系让领先金融机构在创新方面有充足的投入和相匹配的支撑机制。

领先金融机构高度重视CTB投入, 将RTB支出控制在稳定水平, 尽可能将更多资源向CTB倾斜, 以创造更大业务价值。以某国际领先金融机构为例, 其每年RTB支出增速不超过3%, CTB投入年增速则达到11%。目前, 该领先金融机构已有近50%的预算投入在CTB项目中 (见图)

图: 领先国际金融机构有近50%的预算用于CTB



资料来源: 公开披露材料

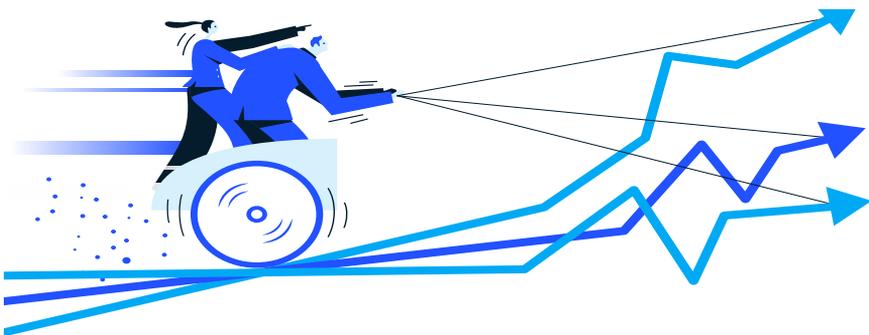
一、CTB预算投入的四大方向

据我们观察，领先金融机构的CTB投资主要用于**打造技术驱动的新业务模式、布局前沿金融科技、更新升级基础设施和建立开放的科技生态系统**等四大方向：

方向一：打造技术驱动的新业务模式

领先金融机构通过技术投入不断优化客户体验。作为投行业务的转型创新项目，欧洲某领先金融机构推出了一个跨资产银行平台，客户可通过该平台了解市场动态、制定交易策略、联系机构代表，并进行跨资产类别（包括股票、外汇、衍生品和固定收益）、部门、产品和地区的交易。该平台让用户以更高的准确性和效率实施策略，执行交易并管理绩效，现已成为该机构的核心服务。

同时，金融机构也通过技术投入推动商业模式的持续优化与创新，实现业务和产品的多样化拓展。为了与老牌银行在交易银行业务领域竞争，某全球领先金融机构推出了自己的交易银行自助技术平台，让客户可以在全球范围内享受统一的产品与服务，降低了跨境支付的复杂性，同时与其他企业广泛合作，为这些企业的客户提供支付平台解决方案，扩大客户基盘及业务规模。截至2021年末，交易银行平台已有约350家企业客户，在不到两年内超过了之前设定的五年存款目标，并计划拓展至约40个国家。



方向二: 布局前沿金融科技

领先金融机构聚焦新技术领域的前瞻性布局, 例如机器学习、人工智能、大数据等。某欧洲金融机构投资建设了人工智能与数据分析中心, 利用大数据与机器学习向客户提供个性化的内容推荐, 以增强客户黏性。该机构2021年推出手机应用程序, 通过每日或每周定期推送短视频、播客和实时网络研讨会等向客户分享投资总监办公室的洞见。客户可在移动端实时查看投资机会与建议, 并通过手机银行应用选择投资或交易。该应用目前已在亚洲部分国家与地区推广, 用户数量迅速攀升, 目前计划在下一个阶段推出社交互动功能, 让用户之间以及与机构的专家网络通过“圈子”建立联系。

另一家美国领先投行也积极探索人工智能在业务中的应用, 其人工智能报价系统将股票交易报价时间缩短了近80%, 自2017年以来其AI驱动的诈骗风险模型为该机构减少了近1亿美元的损失。

方向三: 更新升级基础设施

领先金融机构通过更新基础设施, 提升运营效率, 增强服务能力。某欧洲金融机构持续推动“云转型”, 通过不断推进应用上云并淘汰过时应用, 到2022年, 已有约60%的算力部署在云端, 提升了系统灵活性与稳定性。某美国金融机构也积极与云厂商合作, 强化其内部运营以及为客户服务能力, 多项业务底层架构均部署在领先云厂商的公有云。2021年, 该金融机构与某全球领先云厂商合作推出面向机构客户的云原生金融数据管理和分析解决方案。客户可以在云端查找、订阅和使用第三方数据与金融机构定制的市场数据, 并与自有数据无缝整合。这些数据将在由金融机构安全管理的时间序列数据库和分析引擎中做进一步分析, 实现即时市场追踪。

金融机构不断提升技术平台开发效率。某美国领先金融机构通过与第三方专业供应商合作，打造自身开发平台，通过机器学习减少代码重复，提升代码质量，同时通过自动化的安全和质量控制降低风险，加快开发速度。目前已有4万多工程师使用该开发平台，软件产品功能交付速度提升了20%。

同时，金融机构也主动布局网络安全，提升系统和产品可靠性。该美国金融机构一方面将安全和隐私嵌入所有产品和平台功能中，另一方面也投资提升控制流程自动化水平，尽可能降低安全保障对系统性能的影响。

方向四：建立开放科技生态系统

领先金融机构通过开发科技生态系统，提升技术可延展性，促进技术共创以及提升标准化。通过开放技术平台和贡献开源系统等形式，美国某领先金融机构不断积累并对外开放自身科技能力，逐步打造围绕自身业务、合作伙伴和第三方机构的科技生态系统。该金融机构的主要平台均基于API与客户交互，目前共有超过300名工程师为开源项目做出贡献，贡献了20多个开源项目。该机构通过某金融科技开源非盈利性组织推出数据管理开源旗舰平台，并与其他领先金融机构合作试点，旨在通过开源的形式与业界共同培养“一套通用的数据语汇”。目前该开源系统已有约300名活跃的贡献者，包括多家领先数据软件公司以及大量个人贡献者，共提供8,000余次贡献。



二、CTB预算管理流程的四大特点

为落实CTB预算管理, 领先金融机构设计了不同于RTB常规预算流程的管理模式, 主要有四大核心特点: 自上而下统筹预算决策、基于零基体系分配资源、采用风投式思维以及业务与中后台部门达成全面共识。

特点一: 自上而下统筹预算决策

CTB的预算管理需要自上而下设立独立资源池, 并确保投资方向与企业整体战略高度一致, 整个过程由CXO级别高管负责。例如, 欧洲某领先金融机构改革了CTB支出决策方式, 从原先由各业务部门分头决定, 转变为由高级管理层统一统筹。管理层每季度召开评审会议, 对所有创新项目进行优先排序, 识别与企业战略方向最吻合、对企业整体最具价值的项目重点投资。与之类似, 美国某金融机构针对CTB预算成立了由公司高管 (CEO、CIO、COO等) 组成的管理委员会, 评估对收入和降本有显著收益的重点项目, 从更高视角审视并批准整体预算情况, 一些大型项目需要C-level领导签字方可推动。

特点二: 基于零基体系分配资源

不同于RTB基于过往预算和投入匀速增长的传统预算管理方式, **CTB预算更看重项目为业务创造的实际价值, 因此需要从“零基”视角规划预算,**即不依赖上一期的历史支出, 而是对每个项目的投入产出进行评估, 以证明投入合理性。以美国领先金融机构为例, 各业务部门首先根据需求申报重点项目及预算, 在启动预算流程后, 管理委员会将评估每个重点项目的预期收益, 由所有相关部门共同决策是否启动 (包括项目负责人, 项目资助方、所有相关开发团队等)。

特点三：采用风投式思维

领先金融机构在CTB预算管理中体现出风投式思维：在项目准入阶段对风险的容忍度较高，允许对存在不确定性但有较大潜力的项目进行测试，但在过程中会密切追踪项目收益表现，评估项目阶段性投入产出是否满足计划，若存在表现不如预期的情况，可能会叫停项目。例如，欧洲某领先金融机构通过每季度评审会议考核项目表现情况及与公司战略的匹配度，对于未达标的项目，其预算可能被重新分配给其他更具战略意义和投资价值的项目。美国金融机构也对CTB项目定期复盘，评估项目预期收益是否达成，参考指标包括投入产出比（ROI）、降本增效、投入回收年限（一般不超过5年）等。

特点四：业务与中后台部门达成全面共识

CTB预算的制定管理，必须在各部门间达成高度共识并实现通力合作。不同于RTB投入中大量用于现有业务与系统运维的稳定支出，可以由IT、财务等中后台部门按历史实际情况直接决策，CTB投入与业务侧的价值创造直接挂钩，因此，CTB预算投入必须与业务侧的价值主张和实际需求高度一致。**这就要求前台业务部门与中后台部门在CTB预算管理中充分沟通、快速迭代以及严格考评。**以美国领先金融机构为例，该机构通过完善CTB预算管理全流程的沟通机制，确保各部门间迅速达成共识：**在规划部署阶段，前台业务部门与中后台部门通过电子邮件和部门会议沟通，由业务部门提交项目建议书，中后台部门对建议书的技术性描述提供支持；在优先排序与状态追踪阶段，各部门定期召开月度会议，由业务部门按照成本效益分析对项目进行优先排序，追踪项目状态，中后台部门负责提供决策所需信息支持；在落地实施阶段，各部门定期召开月度会议并在用户测试中紧密合作，由业务部门提供客户反馈，中后台部门将业务团队的意见反映到系统并提供对应功能。**

结语

创新不应仅停留在战略层面, 金融机构还需要采取与其匹配的资源分配方法落实战略。为此, 中国金融业CEO们需要学习领先金融机构的经验: 通过建立RTB与CTB的双轨预算体系, 自上而下设置基于零基预算体系的CTB专项资源池, 并在管理过程中采取风投式思维, 确保业务与中后台部门达成全面共识, 从而让具有潜力的创新项目切实获得资源支持, 真正做到“好钢用在刀刃上”。

曲向军是麦肯锡全球资深董事合伙人, 常驻香港分公司;

韩峰是麦肯锡全球董事合伙人, 常驻深圳分公司;

廖红英是麦肯锡资深知识专家, 常驻上海分公司;

胡艺蓉是麦肯锡全球副董事合伙人, 常驻上海分公司;

单晨是麦肯锡咨询顾问, 常驻上海分公司。

麦肯锡公司2023年版权所有。

关于麦肯锡中国区金融咨询业务

麦肯锡中国区金融机构咨询业务服务于中国领先的银行、证券和信托公司、财富与资产管理公司、保险公司等金融机构，涉及转型与创新、互联网金融、全球化、战略、企业金融、销售与营销、运营、数字化与技术、风险与资本、领导力培养与文化转型等多个领域。我们在本地区共有约300多位专注于金融领域的咨询顾问，均在该领域拥有深厚的行业经验。与此同时，麦肯锡遍布全球的金融机构专业咨询顾问、研究人员及分析人员共同构成了庞大的资源体系，为我们中国本土的客户充分的支持与服务。

关于作者



曲向军

全球资深董事合伙人
香港分公司



韩峰

全球董事合伙人
深圳分公司



廖红英

资深知识专家
上海分公司



胡艺蓉

全球副董事合伙人
上海分公司



鲁瑶

项目经理
深圳分公司



单晨

咨询顾问
上海分公司



朱益韩

咨询顾问
深圳分公司



王子月

咨询顾问
上海分公司

关于麦肯锡

麦肯锡是一家全球管理咨询公司，致力于帮助各类组织实现可持续且包容性增长。我们与私营、公共和社会部门的各类客户广泛合作，解决复杂问题，并为客户的所有利益相关方带来积极变化。我们将果敢的战略与变革性技术相结合，帮助组织实现更具可持续性的创新、持久的业绩改善，并打造立足当下、制胜未来的卓越员工团队。在中国，我们在北京、上海、深圳、香港、台北和成都开设了六家分公司，拥有超过一千名全球合伙人、咨询师和业务支持专家。了解更多信息，请访问 www.mckinsey.com.cn

上海

麦肯锡上海分公司
上海市湖滨路168号
企业天地3号楼21楼
邮编: 200021
电话: (86-21) 6385-8888
传真: (86-21) 6385-2000

北京

麦肯锡北京分公司
北京市朝阳区光华路1号
嘉里中心南楼19楼
邮编: 100020
电话: (86-10) 6561-3366
传真: (86-10) 8529-8038

香港

麦肯锡香港分公司
香港中环花园道3号
中国工商银行大厦40楼
电话: (852) 2868-1188
传真: (852) 2845-9985

台北

麦肯锡台北分公司
台北市信义路五段七号47楼110
电话: (886-2) 8758-6700
传真: (886-2) 8758-7700

深圳

麦肯锡深圳分公司
深圳市福田区中心四路
嘉里建设广场第三座13楼26室
邮编: 518000
电话: (86-755) 33973300

应对不确定性，全球杰出CEO的成功之道

2023年春季刊

麦肯锡公司版权所有©

麦肯锡中国区新媒体设计出品

McKinsey.com.cn