

在中国实现数码转型： CEO 要发挥关键领导力

作者：白雪梅、陈悦铮、梵睿杰

在诸多行业，各大跨国企业的中国区CEO正在大胆推进数码战略。但在寻觅合适人才和释放组织创新力方面，他们正面对艰巨挑战。为了取得成功，他们必须重新审视自己的领导方式，并找到新方法来自激整个员工队伍的协作精神、求知欲和持续学习能力。

颠覆性的数码技术正在席卷世界，而它的风暴中心正在迅速转到中国。阿里巴巴创下了首次公开募股(IPO)最大首日交易量的世界纪录，微信在农历新年期间实现的移动交易额要比PayPal一整年的交易总额都大。对中国互联网企业的风险投资如今远远超过对美国互联网企业的风险投资¹。

一方面中国的大型科技企业占据了新闻头条，另一方面消费品、金融服务等许多其他行业的企业也在利用数码技术来重新构想其业务模式、运作流程和客户体验。

这些企业正在大胆推进数码发展战略（通常是在中国区首席执行官的领导下），但他们在物色和融合数码技术人才、实现组织和文化转型来释放速度和创新潜力方面却面临严峻挑战。对于首席执行官(CEO)及其他高管而言，这一挑战也关乎个人：他们必须经常重新审视其在整个职业生涯中所培养的领导力策略，并找到新方法来激发整个员工队伍的协作精神、求知欲和持续学习能力。

有鉴于这些挑战，2016年下半年亿康先达邀请了各大跨国企业的中国区CEO和其他高管人士在上海汇聚一堂，来讨论“释放数码转型的领导潜力”这一主题。共有20多家在华开展业务的大型企业派代表参加了此次活动。亿康先达CEO梵睿杰一起参与讨论。此次活动由亿康先达大中华区消费品行业咨询与HR职能咨询团队领导人白雪梅主持。

数码转型对大多数中国CEO都是重中之重 — 但具体实施依然任重道远

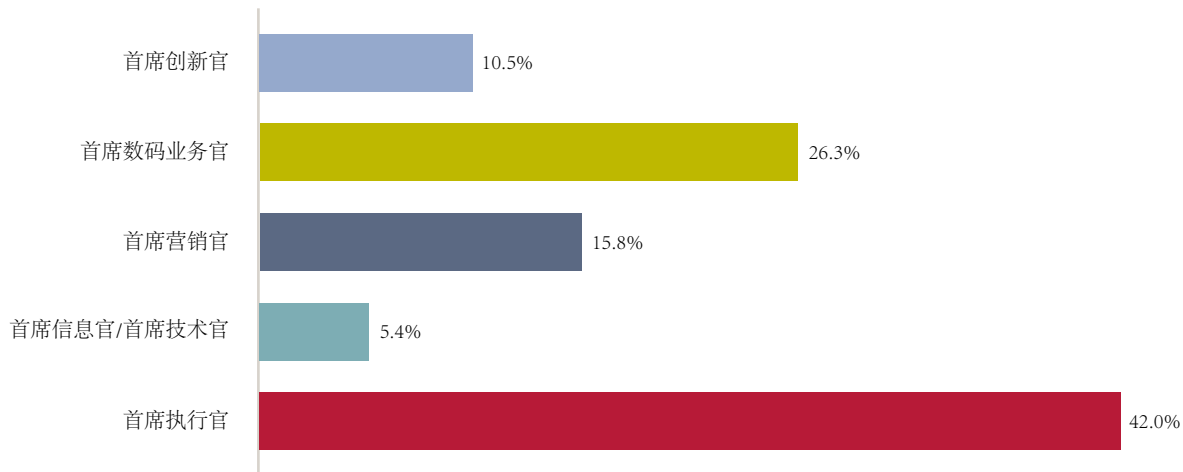
在参与此活动的企业中，数码业务显然是一个重要的战略优先事项。近70%的与会者表示，他们公司的董事会或总部正在倡导数码业务，近半数人表示他们公司的CEO本人就是数码工作的主要倡导者（图1）。企业更有可能认为自己是在领导颠覆性数码技术、而不是受到威胁，并表示他们正在驾驭数码技术来塑造新的业务模式和更好的客户体验。

¹ 参见普华永道研究报告“中国硅谷之龙的崛起”，2016年5月

领导力

图 1

谁是您所在组织中数码转型的主要倡导者？



资料来源：亿康先达对中国区CEO及高管人士的调研，2016年11月

与会的各大企业领袖一致认为，数码技术绝不是昙花一现的流行趋势，而是将推动企业组织的巨大变革。亿康先达CEO梵睿杰总结道：

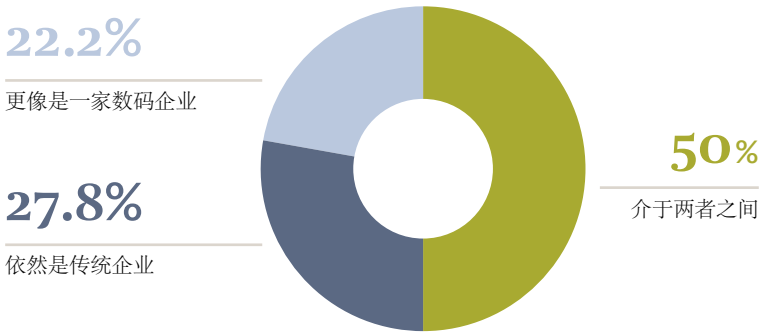
“数码技术不只是发起一项新业务或构建一个新业务模式。这是一切工作的彻底转型，会影响到组织的每个角落。数码技术是关于你怎样触及市场、怎样回应客户、怎样提供更多的个性化定制产品、怎样将它与后台和供应链职能相整合，所以这是迥然不同的思路。”

不过，与会者承认，如果他们公司要将这种新思路融入所在组织中，并将大胆战略愿景变为现实，依然任重而道远。大多数人表示，他们公司目前正介于传统企业和数码企业之间，许多人指出，他们公司的数码业务组织模式仍在开发之中（图2）。

组织／文化

图 2

在数码转型方面，您觉得当前企业文化怎样？



资料来源：亿康先达对中国区CEO及高管人士的调研，2016年11月

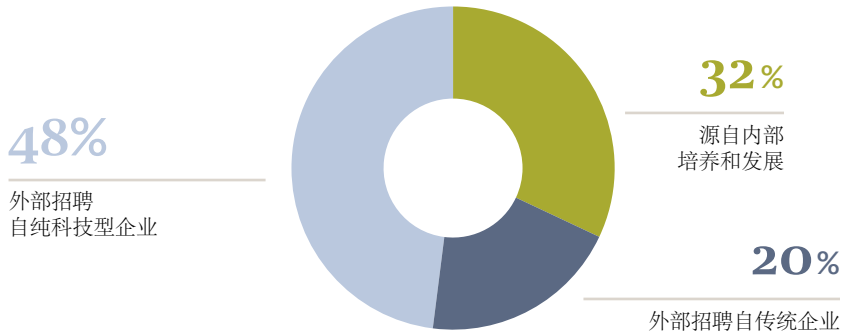
数码人才供不应求，因此企业应注重考察人才潜力

作为数码转型工作的核心内容，各大企业正在积极从外部招募数码人才，同时努力在组织内部培养数码人才。但正如与会者在讨论中所指出的，在外部招募和内部培养之间求得适当平衡是一大挑战。大多数与会企业表示，从纯科技型企业进行外部招聘是他们的主要数码人才来源，而只有32%的与会企业表示他们期望在内部发展数码人才（图3）。

人才

图 3

贵司的数码人才来自何方？



资料来源：亿康先达对中国区CEO及高管人士的调研，2016年11月

但有几位发言者强调，挽留和融合来自纯科技型企业的人才颇为困难，因此过度依赖外部招募也有风险。与会高管坦言，他们融合与挽留外部人才的工作颇为费力，认为这是与数码人才相关的最大问题。

梵睿杰指出，市场对纯科技型企业的人才有着巨大需求，在这两类人才中有90%的人始终在积极寻找下一份工作。他表示，这使得企业必须倍加努力来与数码人才进行沟通——包括树立一种协作式决策文化、给予数码人才更大自主性、更多资源、以及更多接触全球及中国区高管并获得关注的机会。

同样重要的是，评估数码人才的企业应当不止考察候选人的经验，而且要更注重了解候选人的潜力——因为他们希望物色那些能在未开垦的处女地取得成功的人才。具体而言，企业应当寻觅那些展现了较高求知欲和洞察力的候选人——这是反映领导潜力的两个重要指标²。如果企业更加注重潜力，则可创造挖掘内部人才来领导数码业务的新机会。凭借合适的发展手段，目前在非数码领域负责运营管理的人才可以发展为非常成功的数码业务领袖。

数码转型应当自上而下推进：中国CEO将发挥关键作用

一位与会者在活动中所分享的趣闻强调了CEO及高管层在数码转型中所应发挥的关键作用，同时许多人在拥抱新思维之前仍有很长一段路要走。在小组讨论中，有成员举例说，他们公司数码战略团队曾有一份重要的宣讲文件，它是以电子形式分发给各位高管的。但其中一些人却要求提供纸质文件，这与该公司拥抱数码渠道的努力是自相矛盾的。

由于认识到领导者需要重新审视自己的心态，一些企业正在创造一种“沉浸式体验”，让高管人员直接接触到数码技术先锋的做法。例如，一家中国跨国企业将30名最优秀的高管人员送到硅谷，与Facebook、谷歌、优步等美国科技企业的同行进行座谈交流，让他们更贴近全球数码转型的前沿。同样，一家跨国企业的中国区CEO邀请其全球CEO和高管团队来华参观中国的纯科技型企业，如腾讯和阿里巴巴。

作为数码业务倡导者，中国CEO要充分调动整个组织（包括全球和各地区利害关系方、以及中国区一线团队）来参与数码转型。CEO和其他高管的一个核心任务是在企业中大力树立、并身先士卒倡导一种反应更快、更具创新性、不那么强调森严等级的文化。他们可以鼓励内部创业、实现组织架构扁平化、更充分利用数码渠道来进行内部沟通、并大力倡导培训员工树立更强数码观念的项目。

中国CEO及其他高管还要与各利害关系方充分沟通，帮助其团队为持续变化和应对大量模糊性因素作好准备。例如，对于当前组织中怎样为数码业务设立合适的归属部门仍然存在很多争议：是设立集中管理

² 参见亿康先达研究报告“打赢中国数码人才大战”，2016

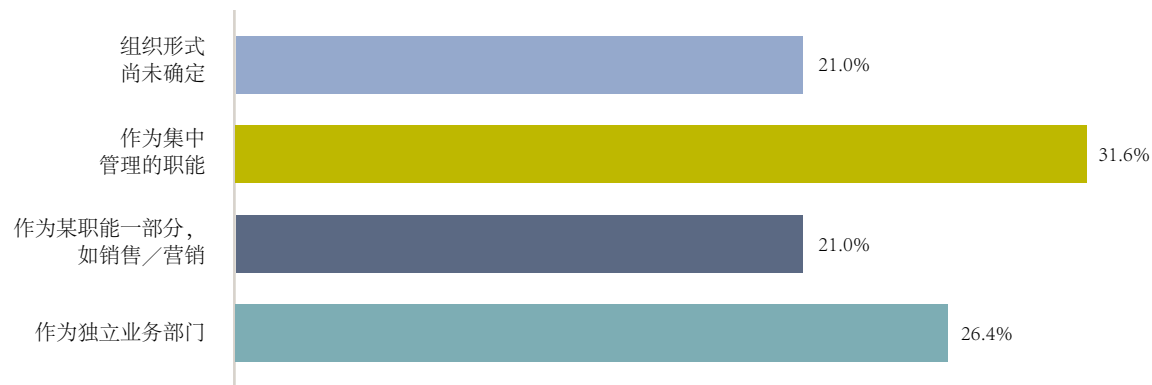
的职能、设立单独业务、还是将其作为现有职能（如营销）的一部分（图4）。企业领导人必须随时准备迅速实行组织变革，随着数码转型的演化，要准备好重新审视这些变革，同时保持团队的充分参与并让团队了解最新进展。

最后但同样重要的是，中国CEO在培养成功数码转型所需人才方面也应发挥关键作用。他/她应当扮演组织中数码人才的守护者角色，投入时间精力来亲自培养和激励这类人才，并在必要时保护他们免受传统流程或守旧思维的约束。

组织／文化

贵司的数码业务采取怎样的组织形式？

图 4



资料来源：亿康先达对中国区CEO及高管人士的调研，2016年11月

数码转型的潮流是不可阻挡的。这一潮流正在为当今企业创造令人兴奋的机遇，让他们得以重塑业务模式、客户体验和内部流程，并由此释放巨大价值。然而，只有当企业能够物色到并充分调动能推动创新水平更上一层楼的数码人才，这些努力才能取得成功。这需要中国CEO充分发挥其个人领导力——倡导注重高速和协作的文化、培养和保护数码人才、并身先士卒来创立和发扬新的思维方式。

作者



白雪梅

领导亿康先达大中华区消费品行业与HR职能咨询团队，她常驻上海。

xuemei.bennink-bai@egonzehnder.com

Tel +86 21 2401 8298



陈悦铮

亿康先达服务业与工业咨询团队的核心成员，她常驻上海。

jenny.chen@egonzehnder.com

Tel +86 21 2401 8220



梵睿杰

亿康先达全球首席执行官，他常驻伦敦

rajeev.vasudeva@egonzehnder.com

Tel +44 20 7943 1902

Since 1964, Egon Zehnder has been at the forefront of defining great leadership in the face of changing economic conditions, emerging opportunities and evolving business goals. With more than 400 consultants in 69 offices and 41 countries around the globe, we work closely with public and private corporations, family-owned enterprises and nonprofit and government agencies to provide board advisory services, CEO and leadership succession planning, executive search and assessment, and leadership development. For more information visit www.egonzehnder.com and follow us on **LinkedIn** and **Twitter**.

Amsterdam	Madrid
Athens	Malmö
Atlanta	Melbourne
Bangalore	Mexico
Barcelona	Miami
Beijing	Milan
Berlin	Montreal
Bogotá	Moscow
Boston	Mumbai
Bratislava	Munich
Brussels	New Delhi
Budapest	New York
Buenos Aires	Oslo
Calgary	Palo Alto
Chicago	Paris
Copenhagen	Prague
Dallas	Rio de Janeiro
Dubai	Rome
Düsseldorf	San Francisco
Frankfurt	Santiago
Geneva	São Paulo
Hamburg	Seoul
Helsinki	Shanghai
Hong Kong	Singapore
Houston	Stockholm
Istanbul	Stuttgart
Jakarta	Sydney
Jeddah	Tel Aviv
Johannesburg	Tokyo
Kuala Lumpur	Toronto
Lisbon	Vienna
London	Warsaw
Los Angeles	Washington, D.C.
Luxembourg	Zurich
Lyon	

© 2017 Egon Zehnder International, Inc.

All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means — electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise — without the prior permission of Egon Zehnder.