

# 中国未来需要 怎样的企业领导人？

中国卓越企业领导人素质研究报告（摘要版）

2007年6月

经历了近三十年的高速成长，中国企业和企业领导人已经走到了一个转折点上。企业运作的内外环境发生了急剧的变化。如果中国企业家不能随需应变，将难以领导企业获得持续成功。>>

特别鸣谢所有参加研究的企业家！

特别鸣谢所有参加研究的各界专家！

特别鸣谢所有关心、支持此项研究的同行和朋友！

特别鸣谢所有参加、支持此项研究的Hay（合益）集团顾问！

# 目录

背景	3
研究发现 一 中国企业领导人的成功基因	4
研究发现 一 面向未来的短板和软肋	6
中国未来需要怎样的企业领导人 一 中国卓越企业领导人素质模型	8
中国未来之星卓越企业领导人培养计划	10
附录	14

## Hay（合益）集团的研究发现——

中国企业亟需面向未来的企业领导人以取得可持续的成功。他们必须：

- 更加善于领导创新；
- 更加具有战略意识和思维；
- 更加关注人才培养和组织能力提升。

陈玮

Hay（合益）集团大中华区总裁

## 背景

中国企业家经过近三十年的奋斗，创建或发展了一大批领先的中国企业，在提高生产力、创造就业机会等方面都取得了举世瞩目的骄人业绩。可以说，中国企业家是中国经济高速发展的功臣。

然而，中国企业面临的环境已经并正在发生巨大的变化：

- 市场开放的程度越来越高；
- 全球一体化的特征越来越明显；
- 竞争越来越激烈；
- 显而易见的市场机会越来越少；
- 中国和全球的消费者越来越成熟；
- 技术创新的速度越来越快；
- 中国劳动力和其它商务成本越来越高；
- 中国企业员工的知识水平和管理难度越来越高；
- 中国企业在承担社会责任方面的压力越来越大

中国企业也正在加速变化，以适应外部环境。它们：

- 正在从小规模生产和经营演变到大规模生产和经营；
- 正在从提供低端、单一产品和服务演变到提供高中低端全系列的产品和服务；

- 正在从模仿者演变成创造者；
- 正在从只关注本土经营和竞争演变到关注全球经营和竞争；
- 正在从自我中心逐步演变到以客户为中心；
- 正在从一成不变的营运和组织模式演变为适应性强灵活多变的组织模式；
- 正在从只关注生产经营演变到兼顾生产经营和资本运作

面对这些巨变，已经获得骄人业绩的中国企业家需要发生怎样的改变，才能获得更大和可持续的成功；中国需要培养怎样的下一代企业领导人以保持经济可持续的高速成长，这是“中国卓越企业领导人素质研究”的重要目的。

全球著名的管理顾问公司Hay（合益）集团，历经两年时间，通过对中国数十位企业领导人的深入研究，发现了他们的成功基因及其“短板”。

## 研究发现

### 中国企业领导人的成功基因

Hay（合益）集团的研究发现，中国企业领导人中的佼佼者具有众多的优秀素质，但下列领域的素质表现得尤为突出：

- 社会责任
- 创业精神
- 和谐双赢
- 自我修炼

#### 社会责任

我们的研究发现，部分优秀中国企业领导人表现出来的社会责任感和自律行为与持续的高绩效存在正相关。

中国企业领导人中的佼佼者展现了很多涉及社会责任感和自律的行为：他们帮助改善行业的环境，推动制定行业规范和规则，拒绝向不正当的行业潜规则妥协，从行业和企业长远利益出发而自我限制过高的企业利润等等。

表现出这一素质的中国企业领导人身体力行、言传身教，以确保整个企业的做事方式与他们所推崇的社会价值观相吻合。他们在企业内部和外部推崇并捍卫这些社会价值观，有时甚至在短期利益受损或得罪同行的情况下依然坚持这些行为。

#### 创业精神

Hay（合益）集团的研究发现，众多的中国企业领导人表现出强烈的内驱力来持续提升企业的业务表现。他们不断挑战已有的成绩，确立雄伟的目标，通过收购兼并、海外上市、全球扩张、新产品开发、多元化运作等等方式，致力于将企业做大做强。

#### 和谐双赢

研究发现，在复杂的多边业务谈判过程中，中国企业领导人常常能够表现出高超有效的谈判和影响他人的能力，使参与的各方都能够取得一个较为和谐满意的结果。

要达到这种多赢及和谐，企业领导人会构建并提出多种解决方案，然后运用复杂的影响策略，使相关的各方都能支持同样的解决方案。在这一过程中，这些企业领导人都非常关注不使自己的“赢”建立在他人“输”的基础上。他们都认为长远的关系非常重要，一方“全赢”对所有参与方都没有好处。

#### 自我修炼

我们的研究发现，优秀的中国企业领导人还具有一个独特的素质：自我修炼和自我反省。

这些企业领导人表现出自我反省和持续改进的意愿，他们从经验中学习，并努力改善绩效和自身素质。在这些反省中，他们回顾自己的行为模式、态度和情绪，承认自身的弱点以及表现出学习和进步的渴望。

展现出这一素质的企业领导人也会从他人那里寻求反馈和指点，以不断改善自己的能力和行为，以及企业的业绩。有些企业领导人还通过建立机制，以组织整个公司进行自我反省或修炼的活动。





# 面对未来的短板和软肋

尽管中国企业领导人已经取得了巨大的成就，但我们的研究发现，面向未来，他们主要存在着下列短板和软肋：

- 重于进攻疏于防守
- 高层团队管理不善
- 针对本土创新不足
- 凭直觉而非重思考

## 重于进攻疏于防守

我们的研究发现，中国企业领导人花费大量时间和精力在融资或资本运作、收购兼并、市场扩张等外向性、进攻性的活动上。尽管他们认为人才短缺是最大的挑战，却很少在人才培养和组织能力建设上下功夫。同时，我们的研究还发现，中国企业领导人培养下属的能力明显低于全球企业的领导人。

这种进攻和防守的失衡，因为缺少训练有素的“高参”而变得更加严重。在发达国家，领先的企业拥有高质量的首席财务官（CFO）、首席营销官（CMO）、首席信息官（CIO）和首席人才官（CHO）等等。他们为企业最高领导人提供了大量意见和建议。

而对于中国企业来说，过去20多年并未培养出大批世界水平的“高参”，这使得企业的最高领导人在平衡进攻和防守方面，缺乏必要的内部支持。中国企业的领导人因此不得不对外思考市场环境、竞争态势、收购兼并、资本运作，对内考虑人才培养、文化塑造、体系制度建设等等，难免不顾此失彼。长期来看，中国企业在人才培养和组织能力建设方面欠账太多，因而最终影响企业的可持续发展。

## 高层团队管理不善

我们对中国企业领导人的研究发现，他们中的很多人未能有效地管理好高层团队，即他们的直接下属的团队。与欧美企业的领导人相比，中国企业领导人团队领导能力较弱。

这些企业的高层团队最大的问题是合作与信任。很多高层团队的成员认为他们互相之间的合作或信任存在很大差距。Hay（合益）集团与哈佛大学共同的研究表明，高层团队成员之间高度的合作和信任对于公司的战略制定和执行至关重要。实践证明，越来越多的创新来自于高层团队成员之间的高度配合和信任。很多创新的产品和服务、盈利模式都来自于跨部门和事业部之间的高度合作。

企业高层团队成员之间不能合作，企业中必然会形成不同的派别和势力范围，使得战略执行过程中“左手不知道右手在干什么”甚至是“左手打右手”的情况出现。这在很大程度上削弱了企业最高层的战略执行的权威性、战略执行的速度和效率。

我们的研究发现，很多中国企业的高层团队成员对于自己在战略实施中的具体责任和角色并不十分清楚。因为他们每个人的责任边界缺乏清晰定义，因此导致互相扯皮或不能及时补位，从而影响战略实施的速度和效率。

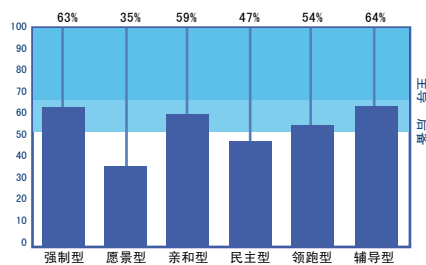
这种高层团队成员之间的职责不清，也直接影响了合作和信任。因为职责的边界不清，高层团队成员之间就需要不断“协调”，在这种“协调”中产生“心结”是常有的事。很多的高层团队成员之间缺乏开诚布公、坦诚相见的习惯，很难“把事情放到桌面上来谈”，因此“心结”越结越深，从而影响到后来的合作和信任。

面对未来更大的挑战，中国企业领导人更需要靠团队的领导，而不是个人英雄式的领导，以取得持续的成功。



我们的研究发现，上述高层团队的问题很大程度上是由中国企业领导人的领导风格所决定的。他们典型的领导风格是“家长式”的，主要表现形式是“恩威并重”，即对下属又强制又亲和又辅导。

这种“家长式”领导风格的效率很高，它只需要一个“英明”的领导发号施令然后下属照令执行就可以了。在创业早期或业务相对简单的时候，这种“家长式”的领导风格颇为奏效。然而，当市场环境和业务越来越复杂的时候，很多中国企业的领导人发现仅靠自己的经验和智慧已经不能应对挑战了。他们需要有一个强大的高层团队协助他们，明确战略并实施战略。



要塑造一个真正高度合作、责任明确、创新的高层团队，中国企业领导人需要加强“愿景型和民主型”的领导风格。这些领导风格的特征是提供明确的愿景和方向，通过大量的解释工作让高层团队的成员“心服口服”，并把更多地高层团队的成员介入到重大决策中来，同时及时解决高层团队成员之间的“心结”。

## 针对本土市场的创新不足

我们的研究发现，与印度和全球企业领导人相比，中国企业领导人并不具备大量创新的行为或领导组织创新的行为。

相比之下，印度企业领导人表现出很

多创新的行为。他们发现新的市场，建立新的分销系统，创建新的业务模式，调整产品与服务使之更加适合印度的消费者或客户等等。例如他们改装拖拉机使之更适合印度农民的需要；又例如他们将西方的技术改造一下，使印度的客户能够在不牺牲质量的情况下运用印度随处可见、更便宜的燃料。

对印度企业领导人的研究还发现，他们善于通过创新为社会底层的民众提供服务，这些服务既为社会底层的民众增加了价值，又为企业增加了收入。这些创新形式多样：有的提供更加价廉物美的产品；有的提供更便宜的金融服务；有的通过在农村建立互联网站，为农民提供农产品信息服务以提高他们的收入；有的则是通过建立创新的分销渠道为社会底层的消费者提供服务。

然而，我们并没有发现中国企业领导人表现出大量的创新、或领导企业进行创新的行为，特别是根据本国市场的特点，通过产品服务、盈利模式等方面的创新寻找到蓝海的行为。

## 凭直觉而非重思考

我们的研究还发现，很多中国企业领导人在处理信息进行决策的时候，更偏好从直觉出发、而非倚重深入而周密的战略性思考。

直觉是重要的，特别是在显而易见的机会俯拾皆是的时候，这种直觉式的信息处理和决策风格确实可以带来速度和效率。

但是，当业务日益复杂、竞争日益加剧、信息纷繁杂乱、显而易见的机会日益减少的时候，已经跨越了创业阶段的中国企业领导人需要运用更加系统、正规的方式收集信息，并且运用更加深入而周密的战略性思考来进行判断和决策，而不是过多地凭直觉、

拍脑袋、尝试与错误、或者“摸着石头过河”。

深入而周密的战略性思考，需要相当数量和质量的有效信息做基础。与西方或印度的卓越企业领导人相比，中国企业领导人似乎在广泛收集信息方面显得有所欠缺。特别需要指出的是，西方或印度的卓越企业领导人在了解和理解消费者的社会趋势、技术和行业走向等方面似乎更加积极和在行。

“凭直觉、拍脑袋”而缺乏系统广泛的信息收集和深入周密的战略性思考也让很多中国企业领导人付出了沉重的代价。他们在投资、扩张和企业运作等方面的决策错误影响了企业的健康发展。

我们的研究还发现，很多中国企业家具有很强的成就驱动力和影响力驱动力，即他们内心追求更大成功和更大影响力的冲动非常强烈。因此在能够使他们更加成功或更具影响力的商业机会的诱惑面前，他们非常容易产生“直觉式”的冲动，从而在缺乏深入而周密的战略性思考的情况下，做出了错误的判断和决策。

中国企业领导人的上述领导风格及特点，对于处在创业或增长初期的企业来说，也许是恰当的。但是，要迈向未来，这些领导风格及特点有可能成为他们持续成功的致命伤。

## 未来中国需要怎样的企业领导人 ——中国卓越企业领导人素质模型

经历了近三十年的高速成长，中国企业和企业领导人已经走到了一个转折点上。

企业运作的内外环境发生了急剧的变化。这些变化，使得中国企业越来越难以依赖“包打天下”式的“个人英雄”来领导企业取得持续成功。从全球成功的企业和企业家的经验来看，中国企业需要新一代的企业领导人。

那么这些面向未来的新一代的企业领导人应该具备怎样的素质呢？

Hay（合益）集团经过对中国企业家的研究和全球的标杆研究，提出了以下的新一代卓越的中国企业领导人的素质模型。

这一素质模型反映了在企业不同发展阶段所需要的领导人素质：

### 创业阶段：

- **持续自我修炼：**一种愿意而且能够深刻审视自我、不断反省、吸取经验教训，并采取行动完善和提升自我的行为特征
- **迸发创业干劲：**具有强烈的内心驱动力来提升企业的绩效，实现甚至超越具有挑战性的雄伟目标的行为特征
- **谋求共赢互利：**通过高明的战略影响力来影响利益相关者，在实现目标的同时达到共赢互利的局面的行为特征

## 增长阶段：

- **总揽战略全局：**对影响企业全局的重大问题进行深刻分析、判断并预见的思维和决策的行为特征
- **施展变革领导：**通过指明新的方向，并积极推动变革以应对环境的变化和内外挑战的行为特征
- **推动社会发展：**通过企业或行业自律等行为，体现社会责任感，坚守自己的信念和原则，以确保企业可持续发展的行为特征

## 未来阶段：

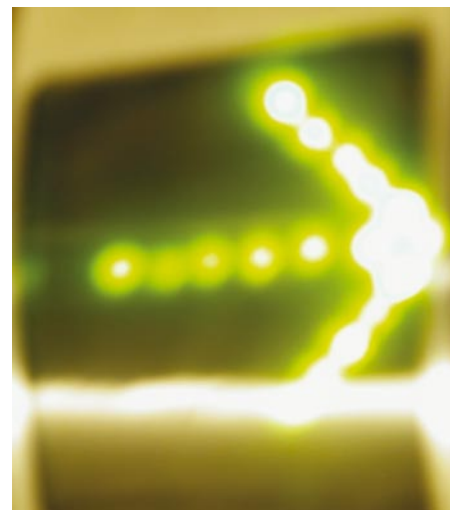
- **提升创新能力：**在组织内部积极营造创新氛围，提升创新能力，拥抱并领导创新的行为特征
- **探寻他山之石：**广泛收集信息和全球最佳实践，以支持有效决策的行为特征
- **提升组织能力：**为组织长远的发展培养关键人才、提升组织能力的行为特征

我们的研究发现，中国企业家拥有相当多的“创业阶段”的领导素质，他们勤于学习和自我反省，具有不断追求更大成功的企业家精神，同时他们也能够通过战略影响能力来获得双赢或多赢的伙伴关系；

中国企业家中的佼佼者还拥有很多“增长阶段”的领导素质，他们具有很强的社会责任感和行为，同时他们表现出总揽全局的战略思维，以及不断推动变革以应对环境变化的素质；

而要面向未来，以取得更大的可持续的成功，中国企业家需要培养“未来阶段”的领导素质。

他们需要培养全球视野，通过更为系统



和正规的方式在企业内部和外部收集有效信息和最佳实践，并进行更加深入而周密的战略性思考；同时把确定的方向和愿景以更有效的方式向其它领导者和员工沟通，以确保战略的实施；

他们需要更加关注如何平衡进攻与防守、内部与外部、长期与短期，积极致力于组织能力的建设。通过对人才的有效培养、流程和制度的持续改善、企业文化的打造，使企业能够随需应变，从而获得可持续发展；

他们需要更加关注对客户需要的理解，特别是通过对客户未意识到的需要的发掘，开发创新的盈利模式、产品和服务，来满足客户的需要；同时他们需要通过培养员工的创新能力，营造创新的氛围，推动创新文化的建设，以提升整个组织的创新能力。

Hay（合益）集团已经根据上述素质模型开发了可操作的企业领导人评估、选拔和培养的系统与工具。

面对未来，中国领导人需要更加关注创新、培养人才、提升组织能力，并更有效地进行战略性思维。

# 中国未来之星卓越企业领导人培养计划

卓越的企业领导人和职业经理人对于中国来说是稀缺资源。如果不能在相对短的时间内培养出大批卓越的企业领导人和职业经理人，中国经济的可持续高速增长就会受到制约，中国的企业将遭遇难以克服的发展瓶颈。因此迅速培养大批卓越的企业领导人以及更多称职能干的职业经理人是中国经济可持续发展的成败关键之一。

然而，在中国高效、快速地培养一大批卓越的企业领导人和职业经理人存在着巨大的挑战。其主要挑战包括以下几点：

- 众多中国企业领导人并没有将培养企业未来的领导人看成是他们最重要的任务；
- 中国的商业教育无论从数量和质量两方面来看都不能满足快速发展的需要；
- 中国的绝大部分企业还不具备大批量系统性制造杰出商业领袖和管理者的能力；
- 中国还缺少大量的领导力和管理发展的专家；
- 中国企业的董事会未能有效地指导对企业领军人物的培养；
- 中国还未真正形成一个企业领导人和职业经理人的市场

但是中国经济的高速发展无法等待上述条件的慢慢成熟。要面对这些挑战，中国必须整合全球的资源，集中优势兵力，迅速地建立起全国性的培养中国企业领导人和职业经理人的支持系统。

这种综合性的支持系统，可能包括商学院的课程、相关的书籍、同业协会、CEO俱乐部或学习小组、各类顾问公司的相关服务（包括高管教练服务）等等；从企业内部来说，可能包括继任计

划、各种领导人发展的测评和培养工具和体系、有计划有系统的轮岗机制、内部教练、行动学习（项目学习）等等方式。

Hay（合益）集团结合数十年在全球培养企业领导人和后备干部的研究和实践经验，将在中国推出“中国未来之星卓越企业领导人培养计划”。

“中国未来之星卓越企业领导人培养计划”将借鉴世界一流企业的领导人继任计划来实施。其步骤主要包括以下几点：

1. 建立中国卓越企业领导人素质模型，作为“中国未来之星卓越企业领导人培养计划”的基本标准。

在过去的两年时间里，Hay（合益）集团组建了一个国际专家团队，对近40位中国著名的企业领导人进行了深入研究，并根据所获得的“成功基因”数据，结合全球卓越企业领导人的行为标准，建立了“中国卓越企业领导人素质模型”和评估工具。这一素质模型和评估工具，将可以作为“中国未来之星卓越企业领导人培养计划”的基本标准。

2. 建立一个具有世界水平的顾问团，为中国未来卓越企业领导人的培养路径和方法提供建议。

Hay（合益）集团正在组织一个国际顾问团，其成员包括国内外卓越的企业领军人物、领导力和管理发展的专家、商业教育的专家、商业媒体的代表人物等等。这一顾问团队将为“中国未来之星卓越企业领导人培养计划”确立理论依据、设计培养发展路径、推荐或开发工具方法等。







3. 建立一个中国未来之星卓越企业领导人后备队。

在参与培养计划的企业中，通过素质测评等方法选拔出一批高潜力中高级管理人员后备队的人选，并为每一个后备队的成员设计一个培养发展规划。在这一个发展过程中，集中恰当的资源，通过领导力发展专家、商业教育机构、和企业的协同努力，为这些后备队成员提供培养和发展服务，并通过定期测评后备干部的进展情况，调整相应的发展计划。

为每一个中国企业领军人物后备队员量身定做的发展规划，可能包括基本的培训、教练辅导、轮岗实践、行动学习（通过解决问题来学习）、特殊岗位任职（如海外任职等）等形式。在实施过程中，将定期对后备队成员进行跟踪评估，随时调整发展规划和培养方式，以最有效地培养这些未来中国企业的领导人。

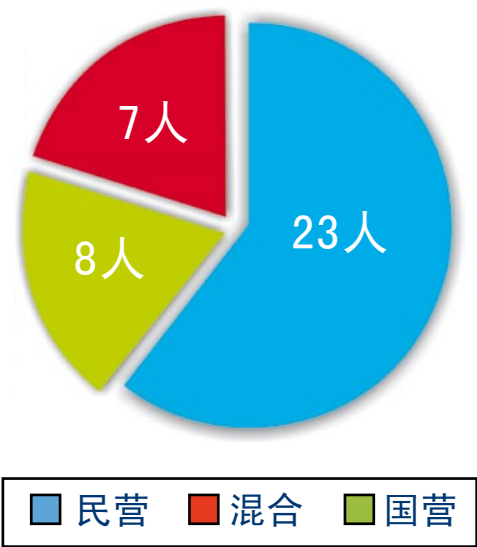
4. 协助中国领先企业建立起培养各级领导人的系统和能力

“中国未来之星卓越企业领导人培养计划”，不仅会帮助中国企业实施对企业后备领导人的培养，同时将帮助这些领先企业建立起自己的领导力开发和继任计划的体系和能力，使培养各级企业管理者和领导人成为其核心竞争力。

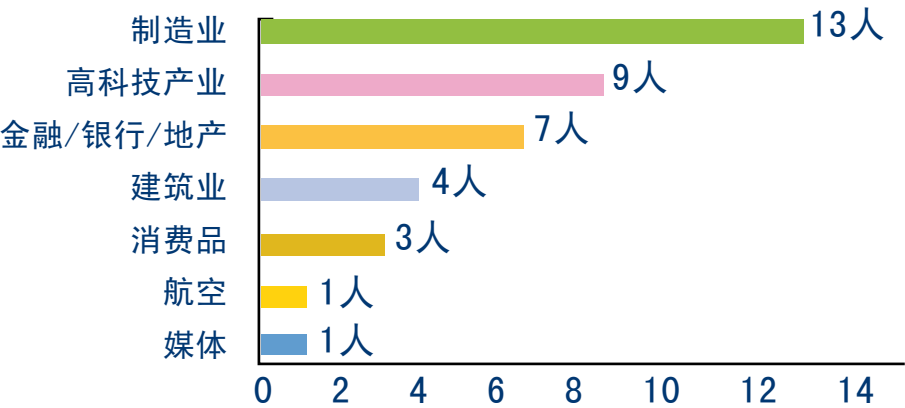
这一计划的成功实施，将帮助中国企业有系统地培养面向未来的卓越领导人，以取得可持续的成功。



企业领导人所在公司性质分布图



企业领导人所在公司行业分布图



附录

中国卓越企业领导人素质研究简介

上一世纪九十年代，Hay（合益）集团完成了“全球卓越CEO素质模型研究”。

最近Hay（合益）集团在印度政府和企业界的支持下完成了“印度卓越CEO素质模型研究”。并开发出印度卓越CEO素质测评工具。

在过去的两年内，Hay（合益）集团完成了“中国卓越企业领导人素质研究”，并开发了中国企业领导人素质评估和选拔工具。

这一研究使用了下列方法：

- 1. 公开文献的收集和研究
- 2. 深入访谈：与来自政府、媒体、学术界和企业界的专家的结构性访谈以及对企业领导人的行为事件访谈（BEI）

- 3. 并用以下的测评工具对企业家进行了研究：
- 社会动机测评工具（PSE™）
- 社会价值观测评工具(PVQ™)
- 学习和决策风格测评工具(LSI™)
- 情商领导力素质测评工具(ECI™)
- 领导风格测评工具(ILS™)
- 组织气氛测评工具(OCS™)

研究样本

研究样本包括了来自不同所有制、不同区域、不同行业的企业。其中50%以上是民营企业，25%左右的企业是国有企业，其它为混合所有制企业。

这些企业来自不同的行业：它们包括制造业、高科技、金融、地产、建筑、消费品、航空公司和媒体等等。

三分之二参与项目的企业领导人在45岁以上，也有极少数是35岁以下（在访谈时）。



## 参加研究项目的企业领导人名单

截至2007年6月30日（按姓氏拼音首字母顺序排列）

编号	姓名	企业名称	职务
1	陈春国	大连实德集团	总经理
2	陈学荣	湘财证券	董事长
3	邓伟	亿阳集团	董事长
4	冯仑	万通集团	董事长
5	侯为贵	中兴通讯股份有限公司	董事长
6	胡成中	德力西集团	董事长
7	江南春	分众传媒控股有限公司	首席执行官
8	李东生	TCL集团	董事长
9	李宁	北京李宁服装用品有限公司	董事长
10	刘积仁	东软集团	董事长兼总裁
11	楼忠福	广厦集团	董事长
12	汪力成	华立集团	董事长
13	王东升	京东方科技集团股份有限公司	董事长
14	王石	万科企业股份有限公司	董事长
15	王宪章	中国人寿保险股份有限公司	原董事长
16	王玉锁	新奥集团	董事局主席
17	尹家绪	中国南方汽车工业集团有限公司	董事长
18	翟美卿	香江集团	总经理
19	张跃	远大集团	董事长
20	郑坚江	奥克斯集团	董事长
21	周洪江	张裕葡萄酒股份有限公司	总经理
22	宗庆后	杭州娃哈哈集团	董事长
23	企业领导人	某国内大型民营钢铁企业	董事长
24	企业领导人	某知名软件集团	董事长
25	企业领导人	某知名软件集团	总裁
26	企业领导人	某大型国内通信企业	总裁
27	企业领导人	某大型航空集团	董事长
28	企业领导人	某大型港口建设集团公司	总裁
29	企业领导人	某大型门户网站	创始人兼董事局主席
30	企业领导人	某国内领先创业投资管理企业	总裁
31	企业领导人	某国内领先大型综合类民营企业集团	主要创始人之一，副董事长
32	企业领导人	某大型国有建筑企业	总经理
33	企业领导人	某大型国有建筑企业	党组书记
34	企业领导人	某大型基础投资建设企业	总裁
35	企业领导人	某大型国有钢铁企业	董事长
36	企业领导人	某大型国有钢铁企业	董事长
37	企业领导人	某知名民营家电制造企业	董事局主席
38	企业领导人	某知名电器零售企业	董事长

- 以上所有企业家个人信息均以其接受访谈当时所在的企业名称及职位为准
- 根据本人要求，隐去了部分参加项目的企业家姓名及所在企业名称

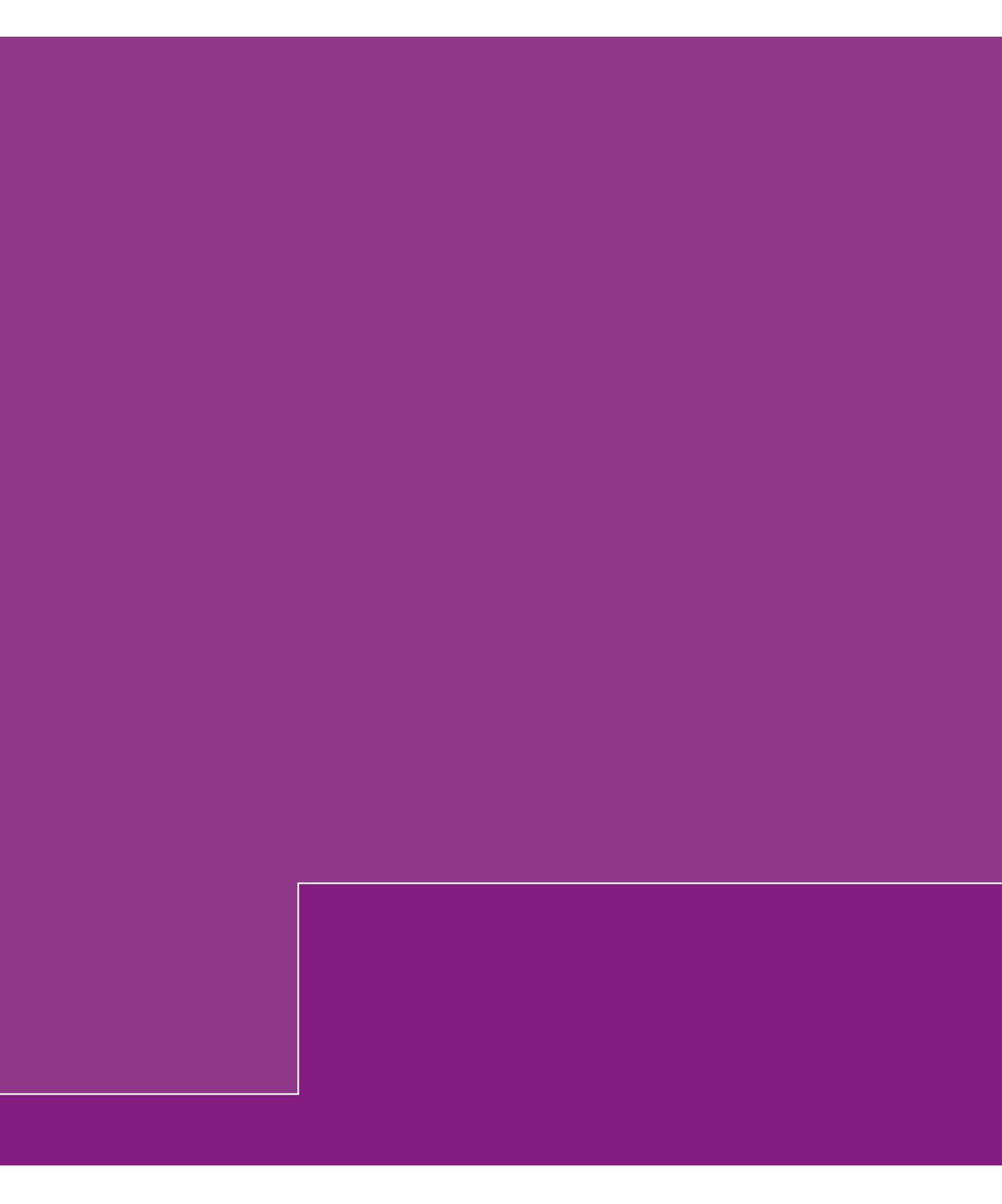
参加研究项目的专家名单

截至2007年6月30日（按姓氏拼音首字母顺序排列）

编号	姓名	企业名称	职务
1	陈婷	环球企业家	总经理
2	陈小洪	国务院发展研究中心企业研究所	所长
3	何力	经济观察报	总编
4	何志毅	北大企业管理案例研究中心	主任
5	胡君辰	复旦大学企业人力资源管理研究所	所长
6	黄翔	财富中文版	总编
7	刘澜	世界经理人杂志	总编
8	罗开富	国际货贷协会	会长
9	牛文文	中国企业家	总编
10	宋立新	英才杂志社	社长
11	吴晓波	东方早报社	财经作家
12	项兵	长江商学院	院长
13	谢伯阳	全国工商联	副主席
14	忻榕	哈佛商业评论	总策划
15	徐飞	交通大学安泰经济管理学院	执行院长
16	杨光	中外管理杂志社	执行主编
17	杨国安	中欧国际工商学院人力资源 与组织管理研究中心	主任
18	杨沛霆	中外管理杂志社	社长
19	于绍文	经理人杂志社	社长
20	张维迎	北京大学光华管理学院	院长
21	张伟俊	总裁教练	
22	张文魁	国务院发展研究中心企业研究所	副所长
23	周鹏	福布斯杂志	主编
24	专家	某知名商业电视媒体	总策划
25	专家	某知名财经报刊	主编
26	专家	某知名商业报刊	总编

- 以上所有专家个人信息均以其接受访谈当时所在的企业名称及职位为准
- 根据本人要求，隐去了部分参加项目的企业家姓名及所在企业名称





## 北美

加拿大  
哥斯达黎加  
墨西哥  
美国

## 拉丁美洲

阿根廷  
巴西  
智利  
哥伦比亚  
秘鲁  
委内瑞拉

## 非洲

南非

## 欧洲以及中东

奥地利  
比利时

捷克共和国

芬兰

法国

德国

希腊

匈牙利

爱尔兰

以色列

意大利

立陶宛

荷兰

挪威

波兰

葡萄牙

罗马尼亚

俄罗斯

斯洛伐克共和国

西班牙

瑞典

瑞士

土耳其

乌克兰

阿拉伯联合酋长国

英国

## 亚洲及太平洋地区

中国

印度

印度尼西亚

日本

马来西亚

新加坡

韩国

泰国

澳大利亚

新西兰

Hay（合益）集团是一家全球性的管理咨询公司。我们的使命是帮助领导人将战略转化为现实。我们发展人才，更有效地组织人，以及激励他们达成最佳绩效。我们致力于促使变革发生，帮助个人和组织发挥他们的潜力。我们目前在全世界47个国家拥有89个分支机构。如需更多信息，敬请登录我们的网站：

全球网站：[www.haygroup.com](http://www.haygroup.com)

中国网站：[www.haygroup.cn](http://www.haygroup.cn) 或 [www.haygroup.com.cn](http://www.haygroup.com.cn)

### 上海

上海市南京西路1376号  
上海商城617室  
邮编：200040  
电话：+86 (21) 62798832  
传真：+86 (21) 62798831

### 北京

北京市东城区长安街1号  
东方广场东方经贸城中二办公楼  
3层307-308B室  
邮编：100738  
电话：+86 (10) 85188899  
传真：+86 (10) 85188989

### 深圳

中国深圳市福田区  
益田路与福华路交汇处  
卓越时代广场2307-2308单元  
邮编：518026  
电话：+86 (755) 2399 6183  
传真：+86 (755) 2399 6198

### 香港

香港湾仔路骆克道3号27层  
电话：+852 2527 9797  
传真：+852 2866 1111