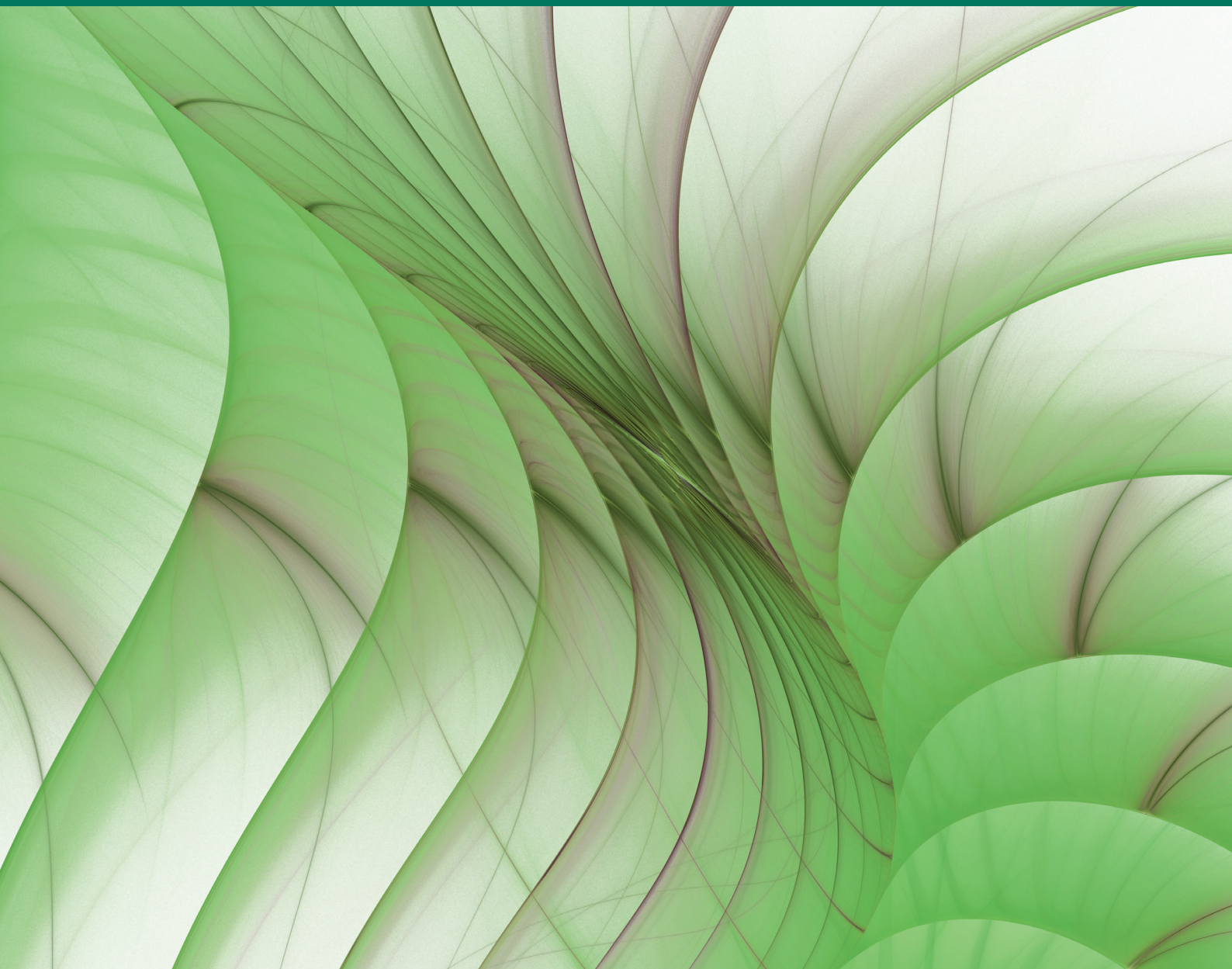




21 世纪 CEO 的成功法则



波士顿咨询公司（BCG）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG 与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身订制的解决方案中，BCG 融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球50个国家90多个城市设有办公室。欢迎访问我们的网站：www.bcg.com 了解更多资讯。



21 世纪 CEO 的成功法则

李瑞麒 (Rich Lesser) 、 Gerry Hansell、 Katharina Rick 和 Roselinde Torres

2019 年 4 月

内容概览

21世纪的CEO身处前所未有的大变革时代，成功比以往任何时候都更加难以预测。不过，BCG的研究揭示了CEO成功任期内的五个要素，有助于他们提升领导力。通过将这些要素灵活地整合成一种战略性“法则”，CEO可以提高任期成功的概率。

成功的衡量标准

这项研究从三个方面对数百名CEO进行了评估：优秀的企业（与增强企业的竞争地位和业务表现相关）、优质的股票（与实现强劲的股东总回报相关）、优良的传承（与企业的未来前景，而不是个人赞誉相关）。只有18%的CEO任期可以被评为“非常成功”。

惊人的新洞察

研究揭示了许多重要的发现。例如，接手一家欣欣向荣的企业并不比接手一家处境艰难的企业更容易获得成功。CEO们不再把他们的任期视为独立的阶段，而是将其视为复杂重叠的周期。成功的CEO强调“生物学”而不是“机械”的信息和方法。

在制定发展方向时，21世纪的CEO可以利用千禧年前的同行们无法想象的资源：数字化技术、人工智能、庞大的数据集、大众化的信息流、智能新算法等。他们将算法作为业务分析的工具，并在做出战略决策时应用算法思维。然而，是否存在某种更高层次的法则，能够提高当今CEO任期的成功概率？

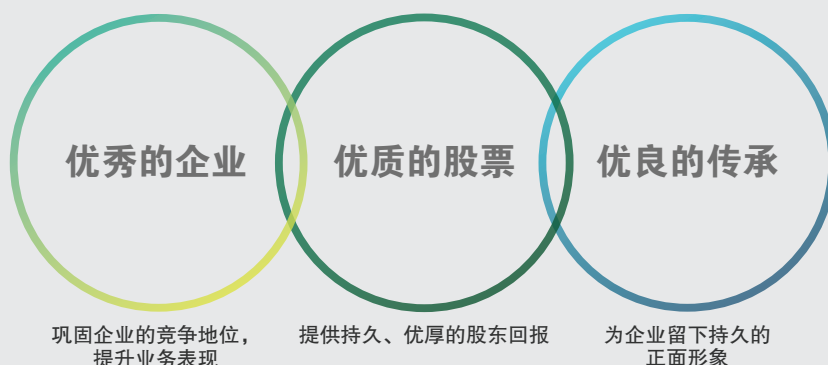
BCG近期的一项研究从各个方面审视CEO的任期，致力于找到这种法则。该项目对美国 and 加拿大450多名在2009年到2011年间任职的CEO展开了跟踪调研（从他们刚入职时开始），并引入人工智能方法分析，并包含了对14位杰出CEO和董事的深入访谈。通过识别最成功的CEO，然后筛选和分析他们与众不同的特征，我们现在了解了21世纪CEO成功法则中最主要的组成部分。

衡量CEO成功标准

对于CEO来说，成功不仅仅是斩获令人印象深刻的短期成果（因为任何人都可以降低标准，然后超越预期），更是要充分获取价值并长期保持下去。这似乎是显而易见的事情，然而令人担忧的是CEO们往往未能贯彻到底。许多CEO从第二年开始陷入低潮，最终到任期结束时仍在苦苦挣扎。¹就我们的目的而言，成功的标准可分为三个方面（参阅图1）。

前两个标准，优秀的企业和优质的股票，可通过客观指标来评估——概括地说就是提高企业的竞争地位和业务表现（优秀的企业）以及长期的股东总回报（优质的股票）。在这两项标准上均位列前三的CEO被认为拥有一个“非常成功”的任期。第三个衡量成功的标准是“优良的传承”，它不是用同样的方法来衡量，而是在采访中经

图1 | 21世纪CEO任期的成功标准



来源：BCG分析。

过广泛讨论得出（欲了解更多关于研究方法的细节，请参阅附录“方法论概述”）。在我们严格的评估体系下，很少有人达到“非常成功”的任职水平：在接受全面评估的252位CEO中，只有18%能够获此殊荣；47%的人成败参半；剩下的35%一般来说不太成功。

不管企业在最初交接时表现如何，这些成功率都普遍适用：对于一位新CEO来说，接手欣欣向荣的企业不见得是好事，接手处境艰难的企业也不一定是坏事。毕竟，保持高水平的业绩和提升低水平的业绩一样困难。

成功的要素

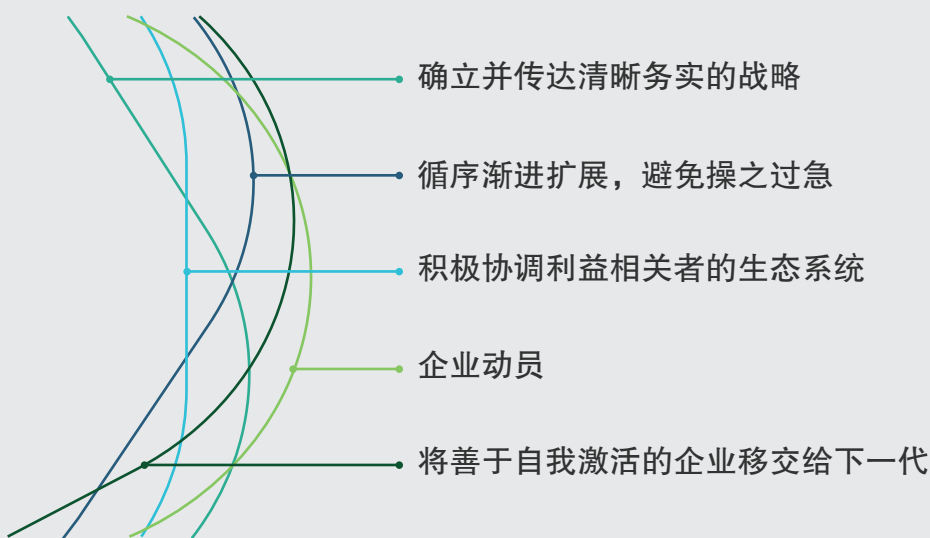
新CEO的成功与其任期内的企业业绩之间存在着明显的联系，因此我们的研究聚焦于一些与成功任期直接相关的因素。它们可以被归结为五点：务实且令人信服的战略表述、具有竞争优势的行动、与利益相关者的互动、组织的参与，以及长期的正面形象（参阅图2）。成功法则正是基于这五点。真正让明星CEO脱颖而出的是他们在这五点独特要素上的能力和整合。以下论述得到人工智能分析的支持，辅以受访的CEO和董事们引用的经验和技術进行补充。

确立并传达清晰务实的战略

成功的CEO们对最佳的推进方式抱有信心。他们自信地肯定企业的潜力，并为实现这一目标规划路线图。他们密切关注外部的大趋势和内部的信号，然后确立一种清晰的战略表述，提炼为“几个关键的必要事项”。他们根据客户的痛点、竞争现实以及互竞方案的经济性来制定议程，并密切关注企业真正的价值驱动力，包括资本配置战略。此外，他们还要向企业内部其他成员传达其中的必要性，让其他员工也保持这种关注。

在这方面，CEO的沟通方式很能说明问题。不太成功的CEO在沟通中通常会传达出战略愿景的某些方面，但他们往往会忽视一些有利于增强愿景合理性、激发员工信

图2 | 21世纪CEO的成功法则包含五大要素



来源：BCG分析。

心的因素。例如，他们可能会讲述一个符合大趋势的精彩故事，但却没有展现出与企业价值驱动力的任何联系。或者，他们可能会设计出一个时尚的企业宗旨，但却没有制定合理的实践方案。成功的CEO会把战略表述的各个方面联系起来。

“确保你有一个明确的、基于大趋势的战略方向，然后谨慎地进行战略决策。确保你具备落实这些决策所需的能力，并进行必需的金融投资。”

—Indra Nooyi (百事公司总裁兼CEO)

“到最后其实没有那么多价值杠杆。人们以为会有很多，但实际上却很少。为了在增长的同时提高回报率，你应该在投资回报率、利润增长和现金流等基础价值杠杆上采取行动。”

—Andrew Silvernail (艺达思公司总裁兼CEO)

我们从自然语言处理（NLP）分析中发现了一个有趣的现象，即成功的CEO们，特别是在他们上任的最初几年中，倾向于“生物学思维”，而不是“机械思维”，显示出他们对环境变化更加敏感，具有更强的敏捷性，也更愿意做出适当的调整（详细信息参阅图3和附录）。²

循序渐进扩展，避免操之过急

成功的CEO能够以适当的速度和顺序采取战略行动、挑战组织、避免自满。他们

那些不太成功的CEO们忽视了一些因素，而这些因素恰恰能增强他们愿景的合理性。

图3 | 越成功的CEO表达出的“生物”信息越多

成功的CEO在最初几年使用的口语词汇表明了他们的“生物学思维”

流程
系统
开放
团队
测试
学习
尝试
合作伙伴
能力

生物学思维

接受商业环境的不确定性和复杂性，
通过不断调整，灵活应对

不太成功的CEO最初几年使用的口语词汇表明了更多的“机械思维”

开放
计划
未来
流程
资产
团队
尝试
能力
系统

机械思维

通过设计各种流程和控制员工的行为来
追求预期的结果

来源：Company 10-Ks；BCG GAMMA 分析。

注：词语的大小反映了该词语（以及相关概念）在CEO演讲中出现的相对频率。图表内容基于10位任期更成功的CEO与10位任期不太成功的CEO的财报电话会议记录。

通过准确地评估外部的机遇和内部的变革能力来实现这一目标。

“我们必须让人们明白转型的各个部分是相互配合的，而不是一系列独立的举措。我们的行动有顺序和逻辑可循。你不可能同时尝试太多的事情，但如果你不断努力，就会获得更多的动力。”

—Vincent Forlenza (BD总裁兼CEO)

“有太多的组织试图用一种让每个人都满意的速度进行变革。了解是否正在进行有效变革的一个好方法就是看看大家是否都感到有压力。”

—Frank Blake (达美航空公司非执行董事长；
梅西百货和宝洁公司董事；家得宝公司前主席兼CEO)

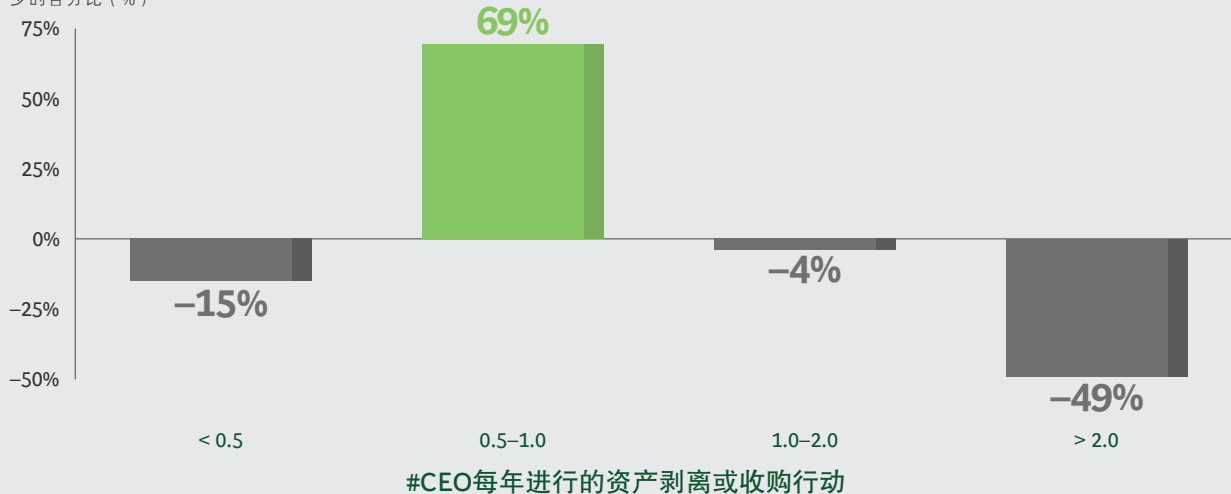
我们的研究表明，CEO的成功与他所采取的行动数量和类型密切相关。成功的CEO会在变革的“最佳点”重新调整投资组合——用公开披露的条款进行重大的资产剥离和收购，这足以刺激企业，但不至于伤筋动骨。换言之，他们在迫切与克制之间找到了平衡点，改进了投资组合，而不是原地踏步或者一次性追求大变（比如每年采取一次以上的行动）（参阅图4）。

如果我们将“战略行动”的定义扩大到变更投资组合以外，将资本配置方案和其他各种影响企业业绩的重大或实质性变革包括进来，就会出现一个类似的模式。图5是基于广泛意义上的战略行动，其中不仅包括资产剥离和收购，还包括公开宣布的转型计划、财政政策的重大变革、实质性的重组计划，以及重新设定的研发支出概况。成功的CEO似乎再一次找到了一个有利的中间点。

在采取战略行动时，CEO和董事们强调了一些有利因素：预测行业趋势、把握时机、在采取更大胆的行动之前增强能力，并将这些行动与更广泛的资本配置战略挂钩。

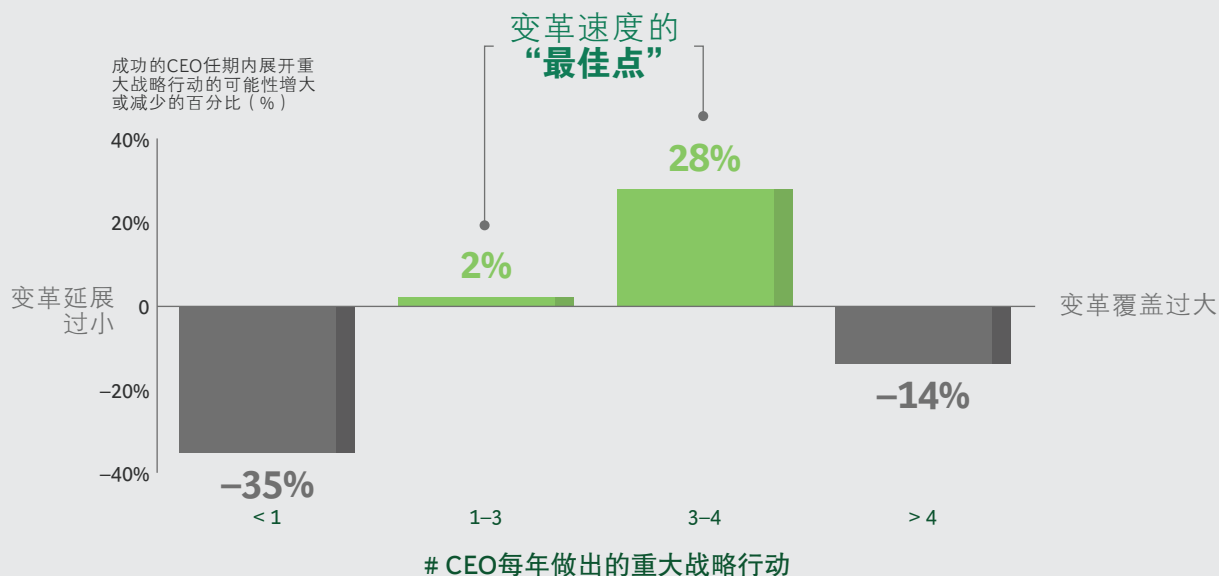
图4 | 成功的CEO会进行适度的资产剥离或收购

成功的CEO进行资产剥离或收购的可能性增大或减少的百分比（%）



来源：BoardEx数据库；S&P Capital IQ数据库；Thomson One数据库；BCG GAMMA分析；BCG 价值科学中心。
注：一位CEO如果在六年内进行了三次收购或资产剥离，则视为每年采取了0.5次行动。

图5 | 成功的CEO可以平衡他们引入变革的速度和数量



来源：BoardEx数据库；S&P Capital IQ数据库；Thomson One数据库；BCG GAMMA分析；BCG 价值科学中心。
注：战略行动的完整定义详见附录。

“我们周围的世界正在不断融合。因此，我们必须通过收购来发展我们投资组合中的一个支柱——农业或营养品，但我们不能两项都发展。我们选择了农业，因为我们认为出售健康和营养品业务更容易，而且鉴于大环境，有公司会出售农业业务，便于我们收购。”

—Pierre Brondeau (富美实公司总裁兼CEO)

“我们推行了一个10亿美元的成本削减计划，并在计划的第一年完成了与陶氏的合并。我们要消化的东西太多了。然而，如果我们不这样做，我们会错失这个机遇。”

—Edward Breen (陶氏杜邦公司总裁兼CEO)

“我们从小规模做起，一开始只进行了几笔风险很低的交易，然后不断发展。我们要循序渐进。”

—Tom Giacomini (JBT总裁兼CEO)

最后需要注意的一点是：CEO的行动模式是不规则的。CEO倾向于同时采取多项行动，其中一些行动贯穿CEO的整个任期，而另一些则随着情况的变化被推翻或取代。不同的行动需要花费不同的时间。因此，CEO任期的最佳特征是一系列重叠的周期，而不是一系列独立的“行动”——启动、开展和收尾。我们采访的CEO和董事中除了一人以外，其他都认为，CEO任期中的独立行为模式已经不再适用于21世纪。

“有一件很明确的事就是行业的变革步伐确实加快了，技术正在影响着每一个人。因此，你不能想着‘如果有8到10年的任期，每3到5年将实施一个战略’，只能说‘是时候转变了’。”

—Raj Gupta (Aptiv and Avantor Performance Materials 总裁；
奥科宁克公司董事；罗门哈斯公司前总裁兼CEO)

“这不是一章接着一章的剧本。很多章节是并行的，有些花费的时间长些，有些只需要很短的时间；有些会成功，有些则会失败。这些章节不再是第一幕、第二幕、第三幕，而是齐头并进，是一系列相互重叠的行动。”

—汉斯-保罗·博克纳（波士顿咨询公司全球主席）

“它们是互有重叠的周期。每次当你身处一个周期的中间阶段，下一个周期就开始了。每一次中断都是一个新周期的开始。”

—Indra Nooyi（百事公司总裁兼CEO）

积极协调利益相关者的生态系统

所有CEO都知道，不同利益相关者（董事会、投资者、组织、政府和监管机构，以及广大民众）的态度和行为可以推动或阻碍改革进程。成功的CEO会尽力了解这些群体的期望，这些期望之间往往存在冲突，但是在适当的情况下，他们会通过质疑过时的设想、向董事会成员灌输新理念（大趋势和行动是CEO洞见的一部分）的方式重塑这些期望。

成功的CEO往往会通过及时与所有的利益相关者群体直接共事，来赢得他们的信任。这些群体可能包括一些知名度不高但影响力惊人的利益相关者，比如企业的退休人员或一个特殊的客户群体。鉴于在21世纪几乎所有事情都是公开的，这些关系也应该尽可能地透明。CEO再也不能在沟通中区别对待内部和外部的利益相关者，更不用说利用一方去对付另一方了。

“可以说，CEO的一个重要职责是获得投资者、监管者和董事会的信任和支持。如果你没有获得董事会的信任，你就根本不可能成功。股东们要求透明：我相信，如果我们坦诚布公地描述企业当前的状况，如果我们对自己承诺的目标负责，那么我们将赢得他们的信任，并获得他们的支持。监管者也是如此：我们需要在相互信任和相互尊重的基础上建立一种融洽和谐的关系；创造透明度；实现重要的共同目标。”

—Jay Forbes（Element Fleet Management总裁；BellMTS前总裁兼CEO）

“杜邦公司在特拉华州有一个大规模的利益相关者群体，都是退休人员。我和Nick Fanandakis（Fanandakis是陶氏杜邦公司的执行副总裁）与他们共进午餐，制定战略。”

—Edward Breen（陶氏杜邦企业总裁兼CEO）

成功的CEO似乎能够准确评估利益相关者与企业战略愿景之间的一致程度，并做出相应的反应。数据表明，成功的CEO在很大程度上依赖于一套特定的、富有成效的沟通战略，比如预测并减轻激进投资者的忧虑。

“你需要了解投资者的预期是否与企业的战略相一致。他们的期望是相似还是截然不同？这方面的讨论很重要。也许有一些大投资者与你结盟，但也有一些中等投资者对发展感到不满。你必须做好准备应对潜在的激进投资者。”

—汉斯-保罗·博克纳（波士顿咨询公司全球主席）

成功的CEO会质疑过时的设想，并重新培训利益相关者。

一位CEO聘请外部顾问，根据公告信息给董事会写了一封信，以了解如果有激进投资者感兴趣的话，我们将面临什么。这封信在董事会中引发了很多不同的反应。这是CEO管理董事会的方式。”

—Gary Reiner (花旗集团和惠普公司董事)

企业动员

CEO可以在雇佣和激励员工方面发挥重要作用。通过这种方式，CEO的计划可以在整个企业中得到传播和扩大。

“CEO带着传教士般的热情，满怀激情地招聘员工。当你外出与员工交谈时，仔细考虑你与他们交谈的方式。你的目标是在他们的脑海中勾勒出一幅不可磨灭的画面，那就是我们作为一个整体将共同实现的愿景。你应该特别关注高潜力人才。作为CEO，你的目标是从情感上把他们纳入企业。他们应该像是企业灵魂的守护者。我在小组讨论中问他们：‘如果你是百事公司170位灵魂人物之一，你会怎么做？’这能帮他们建立归属感和自豪感，让他们觉得自己的努力付出不仅仅是为了薪水，还为了一个更崇高的目标。”

—Indra Nooyi (百事企业总裁兼CEO)

“在最初的6到9个月里，CEO必须对企业有一手的了解——不光是对高管们，还要深入企业内部。要卷起袖子，投身基层。即使是内部候选人，也不意味着了解整个企业。重要的是自己去感悟，而不是通过首席人力资源官或首席财务官。”

—Sandy Moose (威瑞森通信公司前首席董事)

大多数CEO在选择和调整直接领导的执行团队以及为他们设定工作节奏时非常谨慎。成功CEO的独到之处在于，他们往往走得更远，会有意寻求其他高层领导团队的支持。成功的CEO通常不会委派执行团队成员来重整人马，而是与企业中许多领导者直接联系，增强他们的忠诚度，并激发他们的正能量。如此可以将企业的目标和价值观逐级传递，并增强跨部门合作，这比CEO授权或官方管理规则要有效得多。

“真正让人们团结起来的是BD的宗旨和价值观。我们坚持奉行全球患者服务的宗旨。当人们为一家企业的目标而激动时，他们会发现可以在个人和企业层面上做出改变，许多潜在的问题因此会很快消失。当你建立一种目标导向型文化时，要确保走出领导团队、深入基层。”

—Vincent Forlenza (BD总裁兼首席执行官)

将善于自我激活的企业移交给下一代

衡量CEO成功的真正标准，不仅在于他们任职期间，还在于他们离职后，也就是交托给下一代领导者保持企业活力和竞争优势的方式。³

因此，当CEO承认对自己的传承感到担忧时，这并不是为了获得个人认可或成为众人瞩目的焦点。他们关心的是，自己所做的改进应该延续下去，并最终帮助继任者们取得成功。理想情况下，他们所展现出的企业初心和价值观将会得到传承。他们培养的人才将保持这种势头（但如果需要的话，他们也可以随时调整企业的发展方向，以适应不断变化的环境）。这一套机制将继续吸引更多的人才，使企业能够无限期地重焕自身活力。

成功的CEO通常会与企业中的许多领导者直接联系，增强他们的忠诚度，并激发他们的正能量。

衡量CEO成功的真正标准，不仅在于他们任职期间，还在于他们离职后。

“CEO留下的另一个宝贵特质就是企业培养未来人才的再生能力。一个强大的企业有能力挖掘企业内部对业务有深刻了解、最符合企业文化的多样化人才，填补领导职位的空缺。”

—Jay Forbes (Element Fleet Management 总裁;
BellMTS 前总裁兼 CEO)

“首先，当你离开时，企业拥有许多令人振奋的发展前景，就像你刚来时一样。CEO创造了增长机会。其次，要做到这一点，你必须每天问自己，‘我能改进这个团队吗？我能建立最好的团队吗？’”

—Gary Reiner (花旗集团和惠普公司董事)

“让企业呈现比以前更好的状态，然后带着微笑离开。”

—Edward Breen (陶氏杜邦公司总裁兼首席执行官)

最后，CEO的传承还可以包括更广泛的社会影响。无论他们是有意还是无意，企业都会在当地或全球范围内对社会产生影响。成功的CEO似乎更能意识到这种影响力，并通过引导企业的资源来创造积极的社会效益，让世界变得更加美好。

“你有一幅大画布，可以做出积极的改变，并积极地影响很多人的生活。我希望他们记住‘秉持初心的绩效’，记住长期和短期目标之间的平衡，确保大公司在实现业绩的同时，也要牢记服务社会和社区。”

—Indra Nooyi (百事公司总裁兼首席执行官)

领导力的成功法则并不是一套固定不变的决策规则。制定和运用法则需要不断的预测，监控有效的实践方法，迭代学习，并调整优先事项以适应不断变化的环境。在我们的研究中，成功的CEO能够从不断变化的环境中准确地读取信号，并迅速、灵活地纠正错误。通过建立和不断微调法则的五点要素，CEO们可以有更大的把握创造优秀的企业、优质的股票和优良的传承。

“CEO如同一场持久的接力赛，你只是企业一段时间内的管理者。任职期间，你要跑得尽可能地快、尽可能地远，然后把接力棒交给其他人。”

—Carl Stern (全球CEO顾问)

注：

1. Roselinde Torres, Judy Johnson, James Citrin, Susan Hart. BCG与史宾沙管理顾问公司 (Spencer Stuart) 共同开展的领导力研究，研究题目为《Surviving the Sophomore Slump: The Moves That Matter Most》，2014年3月10日。<https://www.bcg.com/en-gb/publications/2014/people-organization-leadership-talent-surviving-the-sophomore-slump.aspx>

2. Martin Reeves, Simon Levin (普林斯顿大学), Daichi Ueda. *Think Biologically: Messy Management for a Complex World*, BCG亨德森智库，2017年7月18日。<https://www.bcg.com/publications/2017/think-biologically-messy-management-for-complex-world.aspx>

3. Martin Reeves, Gerry Hansell, Rodolphe Charme di Carlo. *How Vital Companies Think, Act, and Thrive*, BCG亨德森智库，2018年2月12日。<https://www.bcg.com/publications/2018/vital-companies-think-act-thrive.aspx>

附录：方法论概述

最初的CEO样本集包含来自北美大型企业的459位CEO，他们任期始于2009年，到2011年卸任。最终参与全面分析的有252人，其中包括那些任期在六年以上的CEO和因业绩或行为而提前结束任期的CEO（另外207人由于其他原因提前结束了任期，比如退休）。

此外，BCG资深合伙人还对知名企业的现任或前任CEO或董事进行了14次深度访谈。

本文的分析基于两个客观指标，分别对应衡量杰出企业和优质股票的成功标准：

- **托宾Q值（Tobin's Q）的变化。**在任期开始和结束时（或六年任期结束时）计算企业每一美元资产重置成本（企业有形投资）的市场价值。
- **相对的股东总回报（rTSR）。**企业股票在CEO任期内的表现，相对于行业平均6年以上的任期。

252名CEO的任期经过全面分析，最终被分为三组：

- **非常成功（18%）。**两项指标都排在前三分之一的CEO。
- **成败参半（47%）。**两项指标都排在中间三分之一的CEO。
- **不太成功（35%）。**分两种情况：两项指标排在最后三分之一（18%），以及在任期满6年之前被免职（17%）。

第三个衡量成功的标准——优良的传统——是在采访中探索出来的，但这不是一个可以用经验来衡量的东西，或者至少要等到CEO任期结束后很多年才能衡量。

为确定成功CEO的部分特征，我们的研究团队分析了CEO和投资者之间关于企业收益问题的讨论记录。该分析使用人工智能驱动的自然语言处理（NLP）方法，对6403条记录（超过100万个句子，总计2130万个单词）进行了分析。NLP研究通过筛选CEO们的措辞，揭示了他们看待工作的方式。正文图3中的“词云”是基于那些记录的一个子集，10位任期比较成功的CEO的和10位任期不太成功的CEO的财报电话记录对比。单词的大小反映了它们出现的相对频率。分析中考虑的词语和概念可以反映出是“生物学”思维还是“机械”思维。成功的CEO在任职初期使用的词汇表明，他们具有高度的“生物学思维”，这种思维倾向于使用具有适应性和实用性的方法，而不那么成功的CEO则具有“机械思维”，倾向于用更为僵化的方法实现目标。

根据广义的定义，正文图5中的“战略行动”是指与资本配置相关且作为企业业绩指标的重大和实质性变革；具体来说，包括有公开条款的资产剥离和收购、公开宣布的转型计划、财务政策的变更（杠杆率的变化：债务/资产比率比去年同期增长或下降10%或以上），重置研发支出概况（研发支出或无形资产与上年同期相比增加10%或以上），重组计划（资产比上年同期增长或减少10%或以上），以及员工人数的重大变化（增加或减少10%或以上）。

来源：

BoardEx数据库；S&P Capital IQ数据库；Thomson One数据库；公司10-K年度报；BCG Gamma分析；BCG ValueScience中心。

关于作者：

李瑞麒 (Rich Lesser) 是波士顿咨询公司 (BCG) 总裁兼首席执行官。如需联络，请致信 lesserrich@bcg.com。

Gerry Hansell 是波士顿咨询公司 (BCG) 资深合伙人兼董事总经理，BCG 企业发展与战略专项资深成员，常驻芝加哥办公室。如需联络，请致信 hansell.gerry@bcg.com。

Katharina Rick 是波士顿咨询公司 (BCG) 合伙人兼董事总经理，BCG Gamma 北美地区领导团队的核心成员，常驻旧金山办公室。如需联络，请致信 rick.katharina@bcg.com。

Roselinde Torres 是波士顿咨询公司 (BCG) 资深合伙人兼董事总经理，BCG 北美地区 CEO 咨询团队负责人，BCG 领导力专题首位全球负责人，常驻纽约办公室。如需联络，请致信 [torres.roselinde@bcg.com](mailto:roselinde@bcg.com)。

致谢：

作者在此感谢参与本研究的 CEO 和董事：Frank Blake (达美航空公司非执行总裁；梅西百货和宝洁公司董事；家得宝公司前总裁兼 CEO)、Edward Breen (陶氏杜邦公司总裁兼 CEO)、Pierre Brondeau (富美实公司总裁兼 CEO)、汉斯-保罗·博克纳 (波士顿咨询公司全球主席)、Jay Forbes (Element Fleet Management 元素车队管理公司总裁；BellMTS 前总裁兼首席执行官 CEO)、Vincent Forlenza (BD 总裁兼 CEO)、Tom Giacomini (JBT 总裁兼 CEO)、Raj Gupta (Aptiv and Avantor Performance Materials 艾力拓公司总裁；奥科宁克公司董事；罗门哈斯公司前总裁兼 CEO)、Sandy Moose (威瑞森通讯电讯公司前首席董事)、Indra Nooyi (百事公司总裁兼 CEO)、Gary Reiner (花旗集团和惠普公司董事)、Irene Rosenfeld (Mondelēz International 前总裁兼 CEO)、Andy Silvernail (艺达思公司总裁兼 CEO) 和 Carl Stern (全球 CEO 顾问)。

作者还要感谢范乐思 (Lars Fæste)、Grant Freeland、Dinesh Khanna、Massimo Portincaso、Martin Reeves、Peter Tollman 和 Miki Tsusaka 为本报告提供的洞察和贡献。

感谢项目经理 Phillip Cook 和董事经理 Laura Sturris 对本报告研究项目的管理，以及下列人员对本报告的分析支持：

- CEO 顾问：Kelsey Clark、Erica Demond、Ariel Goldberg、Antony Mirie、Amritashu Sharma 和 Victor Sosa。
- BCG Gamma：Guangying Hua、John Keezell、Vincent Faber 和 Vishwa Kolla。
- BCG ValueScience 中心：David Kim 和 David Taube。

此外，作者非常感谢 Katherine Andrews、Gary Callahan、Catherine Cuddihee、Kim Friedman、Abby Garland、Sean Hourihan 和 Shannon Nardi 为本报告的编辑、设计和制作提供支持以及 June Limberis 提供的行政协助。

如需获得有关BCG的详细资料，
请发送邮件至：greaterchina.mkt@bcg.com

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信帐号，
名称：BCG波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；二维码：



