

危难时刻显韧性 化危为机向未来

与跨国公司CEO探讨面对不确定性, 如何打造更强组织



SpencerStuart



上海市外商投资协会
SHANGHAI FOREIGN INVESTMENT ASSOCIATION



我们可能无法避免危机
那就不要浪费任何一场危机



前言

在2020年开篇之际我们遇到了“新冠”疫情。每家企业身处其中，受到了不同程度的影响，采取了不同的应对办法。这场突如其来的“大考”也引发了我们更长远的思考。上海市外商投资协会联合其会员企业 — 国际知名领导力顾问公司史宾沙 (Spencer Stuart) — 以外资企业在应对这次疫情中的有效举措为起点，探讨与总结如何加强组织力和领导力来更好地面对充满了不确定性和瞬息万变的未来。

今年四、五月间，我们深度走访了九家在沪跨国公司的中国区CEO。他们之中既有供应抗疫医疗用品的公司，也有一直坚守、不间断服务客户的企业，还有受疫情冲击、不得不关闭部分零售门店的企业。他们中有的在华拥有几百名员工，有的则是上万名员工分散在几十个生产基地。在与他们每一位的交流中，既可以感受到一月底二月初时他们所面临的“风雨欲来”的严峻形势，也可以感受到几个月后，他们取得阶段性胜利后的那份自信和笃定。当然现在的他们已经投入了到另一场复苏振兴业务的“战役”。

我们的报告将分成以下三个方面：

- 一、我们的观察：从这些受采访的CEO们身上，看到什么是“危机”中的领导力
- 二、CEO们的行动：危机管理中的重要举措
- 三、CEO们的思考：疫情引发或加速的变化，以及未来重要的领导力元素



1 我们的观察

从这些受采访的CEO们身上
看到什么是“危机”中的领导力

他们也曾是“逆行者”

采访过程中，给我们留下深刻印象的不仅是CEO们的真知灼见，还有他们自己在这期间的经历。

“我回到日本本来是要去总部开会。鉴于当时中国的疫情，总部通知我不要去公司，于是我当即决定回上海。1月29日从东京回来的飞机上没有别的乘客。也就是在那天，日本政府安排了第一架包机从武汉撤侨。”富士胶片的中国总裁武富博信先生笑着告诉我们。“第二天一早我来到公司，一个人坐在那里开始想，我们要做些什么。随后我把我们团队领导层都集合起来，大家在白板上列出所有的事情。”讲到这里，他还兴致勃勃地给我们看手机里当时拍下的“涂鸦”得密密麻麻的白板。这些文字后来被整理成危机管理手册，不仅指导他们在中国的行动，也分享给富士胶片总部和在其他国家的分部。

“虽然是春节假期，当我意识到这可能是一件大事，第一个本能反应就是要归位。在年初四，我就一个人先于家人从新加坡回到上海。危机发生时，作为领导，一定要知道自己的位子在哪里。”卡博特公司资深副总裁兼亚太地区总裁朱戟先生给我们回忆他当时的经历。

奥特斯中国董事会主席潘正镔先生在元月2日就意识到需要关注当时武汉出现的可疑病例，所以特意在春节前安排给回家过年的员工发放口罩。他自己在春节假期期间每天和疫情应对小组进行视频讨论，布局防疫措施。假期一结束他就从新加坡回到上海。他说，他回到

公司，员工才觉得这里是安全的。奥特斯公司在中国有约八千名员工，关于如何平衡防疫和复工，对这家高端半导体载板和印制电路板制造商而言不是一个简单的决定。需要考虑的不仅仅是安全问题，而是生产线的有近百个制程，每个都很独特，不是每个工人都可以被随便调动的。如果开工，就需要确保有足够的员工，能保障连续24小时生产。

而对于米其林大中华区总裁伟书杰先生和他家人，“我们刚来上海半年，很期待在上海过春节，本来已经制定了一个深度游览上海的完美计划，结果大多数时间在家里的厨房度过。”他幽默地告诉我们。当时有不少外国人选择回自己国家，他夫人也问是否要带孩子们回法国，他非常肯定地回答No。“我们来到中国，这里就是我们的家，我们哪里都不用去。”搬来中国之前他们曾居住在俄罗斯，他希望不管到哪里都可以真正“落地”，为这个国家做些事情。

无独有偶的是迅达中国的CEO施达毓先生。他们家本来要去西安过春节，临行前一天根据当时的形势决定留在上海，后来也没有回美国。他清楚地记得，在大年三十的晚上，他发出第一封给总部的邮件，反映在中国可能面临的情况，要求总部启动全球采购以为中国提供口罩。他们在中国有一万多名员工，除了工厂还有分布在全国的200多个配件中心的人员和客户服务团队，全年无休地为电梯客户提供及时服务。后来，总部及时调集了二百万只口罩到中国。

往往特殊时期更能彰显领导力 — 是否在一线，是否身先士卒，如何处理自己的安全问题，这些都直接关乎团队和员工对领导的信任。而特殊时期，信任是领导力得以发挥的基本保障。

管理“危”，抓住“机”

我们和CEO们的谈话一般从疫情控制开始，但都很快地转入了与业务发展有关的话题，气氛也随之变得活跃。业务受疫情影响较小、业务量很快恢复的企业，往往在疫情爆发前已经完成了转型，比如米其林，这些年大力发展B2C业务，做大替换胎市场，打造“驰加”汽车售后服务品牌，建立全国线下门店网络，针对轮胎的全生命周期提供一揽子服务等。由此，受整车企业业务下滑的影响较小。

时任帝斯曼中国总裁蒋惟明博士认为这次疫情再次证明，帝斯曼从一家大型化工公司的转型为一家聚焦营养、健康和绿色生活的全球科学公司是适应了时代的趋势。他认为，疫情是对一家公司的危机管理能力和文化理念的测试，也是对一家公司是否真正具备生命力的考验。“帝斯曼从十多年前开始转型，在原料制造手段不变的基础上，业务宗旨转变为满足客户体验。在B2B2C的价值链上，我们关注中间B怎么到C。从我加入这家公司到目前的14年以来，坦率地讲，帝斯曼的面貌发生了巨大的转变。我来时认识的老员工基本都不在这个公司了。现在的新员工也无法想象以前的样子。我觉得一个公司真正需要的是不断转型的原动力。其中，最主要的就是如何看待市场，如何判断市场发展的趋势，怎样找到自身的定力。这个定力就是基础能力（basic competency），既不是追赶时髦，也不是去炒作概念。”

迅达中国CEO施达毓先生兴奋地告诉我们，2月14日就接到西安地铁打来的询问业务安排的电话。他说，没想到大家复工这么快。同时，这次疫情也加速了人们行为的改变，之前他们已经在研究电商对于未来产品组合的影响。疫情期间，在家办公已成为趋势，他们也要加快对目标客户群的调整，并研究新的需求，比如，未来居住面积扩大可能对住宅电梯产生怎样的影响。

奥特斯的潘正镛先生也表示，作为一家高端半导体封装材料制造商，新冠疫情对产业链造成一定影响。面对危机，谁能快速响应，快速复工，调配上下游生产资源，及时响应客户需求，谁就能够因势利导，开拓崭新的商机。即便在市场需求整体疲软的当前，该公司仍持续收到来自客户新项目的样品需求和技术诉求。企业中期战略规划与制定也在紧锣密鼓地开展着。

索尼中国董事长兼总裁高桥洋先生用非常流利的中文告诉我们：“在当前急剧变化的业务环境中，如何寻找索尼的增长机遇？我认为主要有两个方面：一方面是由新消费需求的激增带来的销售机会，另一方面是工作方式的变化带来的效率提升。疫情催生了人们新的生活习惯，如各种在线业务和服务等。我们要及时了解市场变化和消费者潜在需求，创造并引领消费需求。另外，工作方式的改变也令我们重新审视工作流程和效率。在这些领域，技术都扮演着非常重要的角色。我们希望加快开发和利用技术以为新的消费需求和工作方式的提升提供助益。前面讲的在线服务包括在线教育、娱乐、健身，以及新的销售渠道。索尼的新产品发布很多已经改为直播形式，或尽可能多地用短视频代替文字信息，因为消费者已经习惯以这样的方式接受商品信息。”由于疫情，索尼很多零售门店受到影响，但是线上的业务在增长，比如耳机，大家都在家，为了不互相干扰，都戴上耳机，所以需求在上升。高桥先生还列举了好几个产品趋势的例子，足见抓住发展机遇是这位掌门人当下最关注的问题。

而对于富士胶片来说，变化和冲击一直都在。二十年前由于数码相机的兴起与普及，公司的核心业务摄影胶片迅速萎缩。富士胶片随即进行了大幅的企业转型和改革，通过多年来在摄影胶片领域积累的技术推进企业的二次创业。即使到现在，他们仍处于转型过程中，其事业领域涉及医疗健康、高性能材料、电子影像等，

在中国就拥有约十五条业务线。目前，传统的医用X光胶片仍是企业的一主要业务，通过与其他供应商合作来服务于各大医院。疫情之后，武富先生认为更加需要创新意识。中国市场不同于其他国家，它非常独特。他认为最重要的不是怎样去销售，而是怎样通过富士胶片的产品和服务去解决客户的问题。

米其林的伟书杰先生也认为中国充满了机会，中国市场正从追求数量转到追求质量，这为高端产品提供了很大发展空间。米其林在中国制造最先进的产品，沈阳工厂生产的高科技轮胎直接供应特斯拉在上海工厂。此外，米其林不只是定位于卖轮胎，而是提供服务解决方案，比如和航空公司合作按降落次数计算轮胎费用，与公交车公司按里程谈判轮胎服务协议；和经销商也改变关系，使得公司可以更好掌握终端客户和每个轮胎的数据。

对企业而言，有时危机无法避免，行业发展也有其周期性的波动。但我们可以观察到这些企业掌门人积极应对的态度、发现机遇的眼光以及脚踏实地的作为。同时，他们也致力于为员工创造开放、探索的氛围。



信任是CEO们发挥领导力的基石

当我们听着CEO们讲述当时为抗击疫情所采取的各种行动，我们也感受到他们背后来自总部、员工、客户及供应商的信任。

赢创大中华区总裁夏赋良先生在采访一开始就提到了公司价值观在此次抗疫过程中所发挥的作用。“我们讲的信任不仅是管理团队间、员工和上司之间，还包括和合作伙伴和供应商间的相互信任。”“我们第一时间采取了很多措施，而在这样的紧急情况下我不需要向德国总部逐一请示。我在第一时间和亚太区总裁通了电话，告诉他我们要准备采取一些严格的防护措施，他就说‘You have my full support(我全力支持你)’。他相信，我们所采取的措施正是为了保证我们的生产经营活动能够顺利进行。万一有员工感染，我们生产活动反而要停下来。作为区域管理团队，我们拥有对地区事务的广泛授权，尤其当我们启动全球大流行病应急预案的情况下更是如此，不需要再层层请示。当然，有授权就要承担相应的责任。”

米其林的伟书杰先生也坦言：“我在公司18年，总部对我还是有一定信任和授权，我知道什么需要汇报请示，什么时候不需要，况且一开始总部根本不清楚我们这里发生了什么。同样对于全国各区域市场，作为中国区的总部，我们也一样选对人就充分授权。”

中国已经成为很多跨国公司最重要的海外市场，中国区CEO总裁的任命可以说是总部一项非常关键的决定。CEO们不仅战功历历，也无疑深得总部信任。我们这次采访的九位CEO中有六位已经服务本公司近20年或超过20年，另外三位在5至15年间，而且都有负责过多个国家市场或某业务线全球市场的丰富经验。长期以来建立的信任在最关键的时候发挥了核心作用。帝斯曼和米其林都提到，集团让本地管理团队拥有一定的决策权非常重要，这令他们在危机爆发时能独立、快速地做出决定。同样，中国管理层也要让地方管理团队有一定权限。



非常时期，企业文化是定海神针

企业文化是企业的灵魂，其核心是企业价值观，它决定了一个组织的行为，在非常时期更是如此。索尼中国的高桥先生告诉我们，公司文化对他已经像是空气，真实存在且习以为常。从他的谈话中我们强烈地感受到索尼以人为本、鼓励创新、注重开放思维的企业文化。高桥先生介绍，疫情期间，索尼全球CEO常常通过博客等方式和大家保持密切沟通。每次沟通的结尾都是同样一句话：请员工首先保护好自己和家人的健康。在谈到可能的变化时，高桥先生强调公司的决策都是通过员工调查、征求大家意见后做出的决策。采访过程中，他讲得最多的是如何顺应消费者变化，加快产品和市场开发，推陈出新。

霍尼韦尔中国总裁张宇峰博士提到，霍尼韦尔旗下的一个集团生产N95口罩，所以给武汉和湖北医院捐赠了大量口罩。后来发现医院工作环境比较差，又捐赠了3000台空气净化器。这给员工带来了很大的自豪感！所捐赠的口罩、空净发货紧张的时候，办公室员工自发地加入，一起到仓库来帮忙，把货物搬到运输车上。One Honeywell是公司一直提倡的文化，这不仅体现在旗下四个集团的文化融合，也包括了员工和家人。

迅达中国的施达毓先生表示他们还保留家族企业的文化，考虑问题比较看长远。忠诚是双向的，所以危机发生时企业首先考虑员工的健康和安全，而不是管理成本或开始裁员。

奥特斯的潘正镔先生也提到企业文化在一定程度上是由上而下推动的。管理层的特质会影响到公司的表现。奥特斯中国拥有一个稳定的高层管理团队，因而能更好地贯彻始终如一的企业文化，带动人与人之间的信任与了解。这种特质最终都会体现在公司业绩上。

富士胶片的武富先生对于企业文化很有感触。“我来中国三年，始终强调‘自发地行动’。首先每个员工都应该积极思考清楚他的使命是什么？应该做什么？社会对我们的期望是什么？由于我们有40%的业务是医疗健康，所以在疫情初期我们收到很多医院的求助，希望我们尽快发货。面对医院的迫切需求，我们有的员工因为部分地区交通受限，最后自己开车650多公里把医疗物质第一时间送到湖北的医院。虽然我们的业务因为疫情受到了影响，但是我很欣慰大家都在做可以帮助用户的事情。于是，我们就讨论决定发特殊工资以奖励他们的行为。”

公司真实的文化不是贴在墙上的标语或在官网上的宣言，而是现实中鼓励了怎样的行为，重用了怎样的人才，从而形成员工的真实感受和理念，最后体现在关键时刻员工自发的行动。领导人是企业文化的最好的代言人。



2

CEO们的行动

危机管理中的重要举措

“养”兵千日，用兵一时

我们采访的九家企业在中国约共有四万六千位员工，我们采访时听到的是只有三位员工在武汉被感染，后来也很快恢复了健康。这些外企，比如米其林和帝斯曼，都是百年老店，在如何应对危机方面有深厚的经验和成熟的机制。无论是米其林、帝斯曼，还是奥特斯、赢创，都建有现成的危机管理体系和危机处理团队，日常也定期做各种应急演练，所以在新冠疫情爆发后，比较能做到有条不紊。

被采访的企业，基本上都有相当优秀的价值观和企业文化，比如“以人为本”、“员工关怀”，比如“透明”、“信任”，比如与客户和合作方共享、共生，这些都有利于在危机情境下凝聚各方力量，共度难关。

我们走访的几家制造型企业，平时就把员工安全放在首位，当此次需要投入防疫战斗时，就显得比较从容。赢创的夏赋良先生认为，作为中国总裁及业务负责人，在安全防护方面，应该做到如履薄冰、居安思危、有备无患。赢创的应急预案中就包括了全球性流行疾病，在重要的生产基地始终备有个人防护用品，公司平时也定期做内部审计与演练。

奥特斯的潘正铨先生也提到“关怀员工”是公司价值观，平时就很注重，在这次疫情中就更加突出。他们在1月6日就通过微信平台向全体员工发布武汉出现不明病例，提醒大家“要当心”。员工陆续返工需要隔离，公司安排入住防疫酒店，专人照顾起居饮食。针对因隔离而产生不良情绪的员工，公司也安排了一系列的安抚措施。后来又专门给身处湖北的员工寄健康包。疫情期间，去往湖北的快递不顺畅，为了每个员工可以早点拿到，公司还做了专门安排，员工收到时都很感动。当复

工时，只有在湖北的100多位员工还回不来，考虑到他们一定很着急，还可能会担心被公司嫌弃，管理层就给全体员工传达很明确的意思，他们是公司一分子，欢迎他们早点回来，后来也安排核酸检测，让所有人放心。

帝斯曼的蒋惟明先生告诉我们，面对突发疫情，1月21日，帝斯曼中国管理层召开了紧急会议，发布了确保员工安全的指导措施，并立即建立了内部跟踪汇报机制和紧急应变小组，密切监控发展变化的疫情。帝斯曼的抗疫行动与其一贯践行的“3P基本原则”一脉相承，即人（People），地球环境（Planet）和利润（Profit）。公司本身也有一套很成熟的安全、健康与环境（SHE）危机管理体系和流程。

米其林的伟书杰先生的第一反应也是保护员工。在最初的两周时间里，他们基本没有考虑业务和业绩。他们把政府补贴的钱都发给员工，还专门给在武汉的员工发了特别奖金，以帮助他们和家人。后来也调低了个人业绩目标，以减少员工可能承受的压力。

“快速反应”是不二的行动选择。

基本每一位采访者都谈到公司的快速反应。

“在元月23日我们就由中国总部主导成立了应急小组，由HSE、HR、政府事务、传播、IT、行政设施部等8-9位负责人组成，三五天后就发觉这件事影响到每个人，于是又把四个集团的业务领导和全国二十一个厂的厂长都加入进来。最初的四周我们每天都开会，确实有很多事情要讨论。”霍尼韦尔的张宇峰先生介绍说，“中国总部协调发挥了四个业务集团的合力，在这次抗击疫情中尤其体现了这个作用。”

奥特斯的潘正镛先生提到快速反应背后也有组织结构上的支持。他们公司HSE部门是直接向他汇报的，医务室则直接归属于HSE部门管理，因此遇到紧急情况不需要多层级汇报商量，很多事情可以很快做出决定。

卡博特的朱戟先生也表示，对于化工公司，平时就是把安全放在第一位，所以防护用品常年配备。此次疫情中，最令他印象深刻的在于中层管理人员的敬业和钻研精神。各个工厂的总经理们非常快地找来各种资料，相互分享，一个包括很多管理细节的SOP很快就做好了。接着还做了一个简洁明了的“仪表盘”（Dashboard）以管理所有产品的订单、库存、出货和运输状况。后来这些管理工具还都分享给了别的国家的工厂。

米其林的伟书杰先生表示，春节前他在媒体上看到武汉有不明原因肺炎的报道后，便给员工发放了口罩和消毒液。同时，在1月26日，又决定给武汉市慈善总会捐款。米其林是中国轮胎橡胶行业第一家捐款的企业。

运用科技手段，收集和分析信息。

我们采访的所有公司都提到数字化技术对于了解疫情发展、员工健康状况、以及给、恢复生产所带来的极大的促进作用。

霍尼韦尔的张宇峰先生蛮自豪地告诉我们：“在运用数字化手段方面，我们讲给全球总部听，他们都很羡慕。我们IT部门非常快地用微信把一万多名员工连结起来，要求48小时以内报告个人情况。结果48小时里面回复率95%以上。1月26日我们就知道有162位员工在湖北，本来是只有38位员工在湖北工作。所以第一时间我们就收集了员工的信息，这对于后来的工作很有帮助。第二方面就是通过这个渠道我们后来每周有三四次不同的通知，包括告诉大家各种防护手段。第三就是组织复工的时候也发挥很大作用，因为当时各地政策都不一样。2月10日我们21家厂中的18家就全面复工，3家部分复工。很快所有工厂100%复工。”



发挥跨国公司优势，利用全球资源共享。

采访中我们听到很多故事是1、2月跨国公司从全球各地给在中国的公司寄口罩等防护用品，到3、4月份中国团队给全球其他地方寄防护物资，充分体现了跨国公司的优势。当然，更重要的是经验共享。

霍尼韦尔中国总部于2月24日组建了针对日本和韩国如何防疫的应急工作小组，每天都会和日本和韩国的领导团队开会跟踪疫情发展动态以及讨论如何在更好地保护员工同时不影响办公和生产。“因为中国区在防疫措施方面累积了大量的经验，主要是生产线上的安排，比如在工人比较密集的情况下如何降低感染风险。这些经验对国外都很有借鉴意义。”

高频透明的沟通，让员工保持统一的认识和对前景的信心。

及时透明的沟通也几乎是每位CEO都认为在这个过程中非常重要的。帝斯曼的蒋惟明先生还特别提到，2月15日正好是新老全球总裁的交接班日。他们特意录制了视频讲话，其中有一段就是讲到病毒不分国界，抗击疫情需要全球人民团结。当时病例主要还在中国，许多国家与中国断航，两位总裁的发言给了中国员工很大鼓舞。

迅达的施达毓先生告诉我们，“有段时间，我们管理层每天开会，之后把我们讨论的内容和决定一直传递到最基层的员工。我认为让所有人知道情况非常重要。复工的那天，我和管理团队一起制作了一个视频，就是想让大家知道，我们每个人在这里，我们都回来了；业务在恢复，工作有保障，生活会继续。我认为给大家信心很重要。”

富士胶片的武富先生表示，除了每天都把应急管理委员会的沟通纪要发到每个部门，他们还有专门的内部微信沟通平台，员工可以及时了解公司的情况和对策、讨论相关的问题。这也是好几个公司都提到的做法。

关注上下游的供应商和客户，维护产业生态的健康。

此次疫情对企业的供应链管理也是一次考验。企业不仅要关注自身，还要关注上下游整个生态的健康。就说复工，前面提到霍尼韦尔2月10日就有18个工厂全面复工，很快面临的问题就是要确保整个供应链是畅通的。有些供应商比较小，被关注的程度比较低，靠他们自己可能2-3星期都无法复工。当时霍尼韦尔就出面帮他们去与政府去沟通，说明这些原料和产品是关键的、必要的，否则霍尼韦尔的整个供应链都要停下来。

供应链生态的健康有两方面需要关注，一是平时选择供应商时，就要关注供应商对员工安全防护问题，这是可持续的问题；另一个就是运营风险，就是我们常说的“不能把鸡蛋放一个篮子里”。这次疫情前，全球供应链通过二十多年的调整已经高度依赖中国，当疫情爆发之初中国停工时，造成供应保障的问题，于是引起了各国的密切关注，尤其后来牵涉到口罩等防护用品的供应问题。所以撇开政治因素，企业都需要重新审视供应链的运营风险，政府对于国计民生产品的供应也不得不关注。

迅达中国有些客户项目是在国外，中国停产的时候施达毓先生非常担心会影响到那些项目，他们几乎每天和客户沟通对照项目一个一个看进度。复产后，首先处理海外供货问题，后来物流也跟上。



3

CEO们的思考

疫情引发或加速的变化
以及未来重要的领导力元素

后疫情时代，世界大不同？

远程会议、居家办公 可能是大家最有共识的改变

疫情改变了人们的行为习惯，也改变了工作方式。普遍达成共识的是远程会议、居家办公会在疫情后成为很多公司的常规工作方式。CEO们也在思考提升灵活度和工作效率的方法。

索尼的高桥先生告诉我们，通过员工调查，他们决定未来大幅减少支持部门的出差，但那些直接面对客户的销售人员的出差还将保持。对于居家办公，员工调查结果显示并不会降低效率，还可以照顾到家庭。此外，他们还在探索如何提高工作效率，用现有员工完成更多的事情。

迅达的施达毓先生也提到他原来每两个月需要去一次瑞士总部，参加2-3天的管理委员会的会议，加上路上时间，一周就没了。现在大家尝试了视频会议，发现也没什么大问题。他预测，以后大概去瑞士的频率会大大减少。

当然视频会议也有不足之处，比如只适合小范围讨论问题，也更适合在已经认识、熟悉的人之间进行。目前的科技水平还没有办法让视频会议的参与者获得面对面开会所能得到的所有的信息，比如细微的肢体语言的变化；也没有办法让主持人或发言人及时感受听众的反应。

但是趋势已经存在。迅达电梯也预测未来对于办公楼宇高速电梯的需求可能会下降，同时人们可能会需要更大的居住面积。

与此同时，对于那些将更多地运用居家办公的公司，如何加强其员工凝聚力？当人们更少地进行面对面交流时，如何建立和维护人与人之间的信任关系？这些都是领导者面临的新课题。

改变管理方法，提升管理效率， 让组织变得更灵活，鼓励更多跨部门跨组织的 合作，令组织的反应力、行动力更敏捷。

大多数公司都成立了跨部门危机应急小组，大大提高决策和解决问题的效率。霍尼韦尔四个集团平时比较独立运行，应急的时候，跨集团的供应链团队拉在一起。现在已经没有日常问题需要讨论解决了，但是这个组织保留了下来，因为大家发现在相互的分享沟通中受益匪浅。

米其林中国的管理团队在防控疫情的过程中，比以前沟通更加频繁，发现解决问题的效率有很大提高。因此，现在每天11:30都会开一个管理会议，有什么问题需要跨部门协调合作就可以提出来。他们还打算改变工作空间，不设单独的办公室，大家都是流动办公。我们看到总裁伟书杰先生的办公室已经改成了会议室。他说，这样的改变一定需要从上而下、以身作则。此外，每个月会有一天“协作日”，二十多个管理人员都聚集在一个空间里集体办公，有问题需要跨部门协调或解决的，马上就可以进行。





疫情加速了企业数字化转型的进程。

很多公司在疫情前就已经在进行数字化转型，这不仅不是IT部门或首席数字官的工作，而是一项贯穿组织的系统工程。改变现有组织和观念往往需要花大量时间作内部沟通，外部消费者和客户行为的改变也不是一朝一夕可以实现的。而疫情之下，很多公司可以毫无阻力地把业务搬到线上。疫情也恰好提供了改革的良机。当然接下来还有很多优化工作，需要建立更可长远持续的模式。

富士胶片的武富先生非常关注客户和消费者行为的改变对他们业务模式的影响。比如，医院的运营方式会有什么改变？人们去医院次数是否会变少，是否会有更多远程诊断的需求？在B2C业务方面，这次许多年长的群体也发现了电商平台的便利性，所以向数字化和电商转型需要更加快速。

每场危机都会有代价，也集聚了推动改变的力量，领导人的智慧在于如何利用这个力量完成平时步履维艰的改革。

CEO们对于领导力的思考

**对于多变的时代，
韧性、坚韧不拔的精神是领导力不可或缺的重要特质。**

我们访谈的好几位CEO都谈到“韧性”对于领导者的重要性。突如其来的疫情给企业的复工复产带来了巨大的挑战，比如，迅达的施达毓先生告诉我们，由于公司处于上海和江苏的交界处，住在江苏太仓的员工在复工初期，如果来上班就没法回家，公司需要妥善安排好他们的生活。对于管理者，同样出现很多新问题，需要自己想办法去解决。疫情期间，各地的政策都在不断变化，往往刚做好的安排，情况变化了就要重做安排。大多数企业领导人今年的春节假期都是在忙碌工作中度过的，甚至工作时间比平时更长，这都需要有极强的责任感和韧性来坚持。

CEO们认为，此次疫情会让一些国家更加担心全球化的供应链布局造成对中国的过分依赖，所以短期我们会看见调整。长远而言全球化还是趋势，但是在向好之前也许会经历相当一段比较艰难的时期，需要领导者有克服困难的坚韧不拔的精神。

**勇于承担责任和以身作则
是领导力的重要评估标准。**

米其林的伟书杰先生说，在人才的甄别和提拔方面，将优先考虑在危机时刻能挺身而出、承担责任、服务他人的员工。

“当时我们在全国的200多个备件和服务中心遇到很多各种各样新问题，当地的经理需要做不少当机立断的决定，不可能都汇报到总部。我很欣慰没有人退缩，他们都勇于承担责任。”迅达的施达毓先生感慨地说道，“另一个角度是业务层面的挑战，根据可能的产品组合的不同，我们的服务模式也会改变，这样人们就必须走出舒适区。作为领导，要容忍下属犯错，鼓励试错，领导就需要担当这些责任。”

赢创的夏赋良先生也非常感慨表率作用和优秀团队在应对危机时起到了至关重要的作用。平时相当于一直在演习，危机一发生，每一个相关团队的成员就需要各就各位担当责任。“以身作则是对员工最好的引领。我们通知员工戴口罩，管理层自己首先要戴起来；要求员工做的事情，管理层得首先做到位。”



在领导技能方面,对于计划性、沟通能力和凝聚团队的能力会有更高的要求。

变化的加快以及工作方式的改变,对领导技能也提出新的要求。索尼的高桥先生在讲到在家办公时,就提到需要领导人更加有计划性、能够合理安排下属的任务,对下属的能力有更好的掌握;由于不是每天遇到,对工作的进程需要有很好的把控。

未来也可能有更灵活的雇佣方式,更多的虚拟团队,作为领导,需要具备非常有效的线上线下的沟通力和洞察力,有同理心,常换位思考,才可能凝聚团队,有高效产出。

卡博特的朱戟先生还指出,随着中国市场在全球业务中比重的提高,中国领导层与总部的沟通需要更加深思熟虑,包括知道总部是怎么考虑的,会有怎样的疑问和担心,如何消除他们顾虑,如何建立信任等等。中国不再被认为是一个特殊的市场,讲述“中国故事”也需要符合评估其他市场同样的逻辑。

史宾沙公司在实践也发现,近年来对领导者在沟通能力、对新事物的学习能力以及战略思考能力方面的要求在不断上升。

从企业长远发展而言,那些有社会责任、关注可持续发展的领导人可以把企业带到更远。

病毒不分国界,也反映出真正的挑战是人类共同面临的那些问题。正如帝斯曼的战略针对四个方面:全球转移(Global Shift)、气候变化、能源改变和数字科技,企业要长期发展必须看得长远,在价值链上要学会分享。作为领导人需要有超越一个企业的眼光和胸怀。

米其林的伟书杰先生还提到,经过这次疫情,选用管理者是会注重以下特点:一、照顾关心员工;二、热爱自己的国家。他认为如果管理者爱自己的国家,他/她会通过公司做对国家有益的事情。长远而言,这对公司一定是有积极作用的。米其林非常看重对所在市场的社会贡献,而不仅仅是赚钱。所以他们看重一个人拥有自己的生活意义和价值。三、正确的行为。他们将更看重行为先于技能,技能可以被培训,但是行为很难被改变。四、注重长期可持续性发展。米其林公司在做很多创新,从无排放生产到销售模式改变,到业务模式的改变,这些变化的出发点是为了保护环境、优化商业生态环境和提高效率。只有超越眼前商业利益的领导者才能够发现这些机会,才能相信这些举措将会有更长远的可持续的回报。

当我们开始这个项目的时候,没有对结论有任何预设,因为我们相信,危机往往可以让优秀的团队更加成熟和强大,他们的经验和智慧将创造更美好的未来。

特此鸣谢受采访嘉宾(不分先后顺序):

- » 富士胶片中国总裁武富博信先生
- » 奥特斯中国董事会主席潘正镔先生
- » 帝斯曼中国总裁蒋惟明博士
- » 索尼中国董事长兼总裁高桥洋先生
- » 赢创大中华区总裁夏赋良先生
- » 霍尼韦尔中国总裁张宇峰博士
- » 迅达集团中国区首席执行官Daryoush Ziai先生
- » 米其林大中华区总裁&首席执行官Kamran-Charles Vossoughi博士
- » 卡博特公司资深副总裁、高性能材料业务总裁兼亚太地区总裁朱戟先生

作者简介:

丁海英女士，史宾沙公司全球合伙人，负责中国区消费品零售、私募股权和财务高管业务，为中国企业和跨国公司提供高管寻聘、领导力及组织文化咨询服务。在加入史宾沙之前，丁女士曾是中国大陆最早从事战略管理咨询的顾问，在波士顿咨询和科尔尼公司工作十多年，擅长的专业领域包括企业发展战略、组织重组、流程再造、人力资源管理，以及运营改进。丁女士毕业于复旦大学经济管理系，并获美国西北大学凯洛格商学院MBA学位。目前还任上海市欧美同学会理事。

黄峰先生，于2019年5月当选为上海市外商投资协会会长。自1996年加入上海市外国投资工作委员会，黄先生长期在外商投资工作第一线。2010年6月担任上海市商务委员会副主任。2011年8月担任国家商务部外国投资管理司副司长。黄先生毕业于上海财经大学世界经济系，并分别获复旦大学和英国伦敦政治经济学院的经济学硕士和管理学硕士学位。目前还任上海市人民对外友好协会理事，上海市国际股权投资基金协会副理事长，上海财经大学商学院客座教授。

李洁女士，上海市外商投资协会常务副秘书长。在加入协会之前，李洁女士在市场营销、企业传播、和公关关系领域拥有超过二十年的工作经验，曾历任德国博朗中国区品牌经理、欧莱雅中国区公关经理、液化空气中国区传播总监、液化空气工程与制造亚洲区传播总监、重塑能源科技市场、传播与公共事务执行总监。李洁女士毕业于上海外国语大学德语系，后赴德国达姆斯达特技术大学学习，获日耳曼学和经济与企业管理专业硕士。

SpencerStuart

史宾沙是全球领先的高管寻聘和领导力顾问公司，在30个国家拥有56个办公室。成立于1956年，史宾沙公司服务包括企业高管寻聘、评估和发展、继任计划、董事会服务、以及领导力和组织文化咨询服务。史宾沙深耕中国近30年，客户来自各个行业，既有领先的跨国公司和本土企业，也有创业型公司和非营利性组织等。合伙人机制和全球一个利润中心的模式，保障世界各地的客户得到同样高质量的服务，也极大地促进了跨界全球团队合作。



上海市外商投资协会

SHANGHAI FOREIGN INVESTMENT ASSOCIATION

上海市外商投资协会 (Shanghai Foreign Investment Association) 成立于1988年3月，是由在沪外商投资企业、从事外商投资服务工作的机构、团体和专业人士等联合组成的非营利性社会组织，主管单位为上海市商务委员会。协会遵循国家对外开放、鼓励外商投资的方针和政策，努力为会员提供一流的专业服务。协会致力于增进企业与政府及其它机构、企业与企业、企业与公众间的交流与合作，传递会员企业的呼声与政策主张，维护会员合法权益，推动外商投资企业履行社会责任，促进外商投资企业在沪可持续发展。



社交媒体 @ 史宾沙

随时获取与您的商业和职业有关的最新趋势和话题

© 2020 史宾沙 保留所有权利

请联系permissions@spencerstuart.com获取关于复制、分发及引用本作品的要求。

