



Lim-Loges & Masters

Transforming companies, transforming careers

WWW.LIMLOGESMASTERS.COM

CHINA • HONG KONG • INDIA • SINGAPORE



异军突起抑或风险来袭：

亚太企业如何利用多元化推动创新

Lim-Loges & Masters新近收集了亚太B2B与B2C食品行业内部资深专家小组对于数字化转型和变革的真知灼见。该小组由包括DSM、Crisp Sensation Asia、Emeterra、泰高集团（NutraCo NV）在内的主要农业和食品链企业以及阿曼财政部国家公共储备基金的代表组成，参加了2017年底在新加坡召开的圆桌会议。本白皮书总结了他们的观点。

引言

在过去的十年间，数字化革命已经改变了全世界企业和消费者之间的关系。得益于社交、移动、分析学和云技术，消费者和品牌之间现在已经实现了即时和多向互动。¹数字化企业可以以几乎零边际成本立即接触到新的消费者。与此同时，今天的消费者是强有力的利益攸关方，对于产品认知的影响力与拥有这些产品的企业相差无几。

虽然变化的速度和规模惊人，但数字化异军突起的颠覆过程才刚刚开始。尖端企业当前正在试验人工智能、机器人和认知计算等新兴技术。有鉴于机器学习会越来越好地处理日益剧增的数据以分析发挥作用的部分，效率有望得以大幅提升的可能性令人鼓舞。

所有这些都意味着CEO（首席执行官）们现在肩负加快所在企业的创新和在他们自己被颠覆之前颠覆其业务和市场的巨大压力：华盛顿大学奥林商学院（John M. Olin School of Business）的研究预测，今天同时占据“财富500强”和“标准普尔500强”的企业中的40%在10年后将不复存在。²

在这瞬息万变的新世界中生存的一大关键在于从内部改变游戏规则。然而，亚太地区的商业领袖对于维持在今天取得的成绩和创新以抓住未来的新机遇之间的平衡准备得如何？对于想要提升能力以求颠覆未来的企业来说，人才、文化和企业的影响有哪些？多元化在帮助企业创造成功所需的业绩和盈利能力方面能够发挥哪些作用？

¹ 《数字颠覆才刚刚开始》（*Digital Disruption Has Only Just Begun*），南佩德（Pierre Nanterme），世界经济论坛，2016年1月，
<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/digital-disruption-has-only-just-begun>

² 《距离大灭绝还有十年》（*A Decade to Mass Extinction*），CNBC，2014年6月，
<https://www.cnbc.com/2014/06/04/15-years-to-extinction-sp-500-companies.html>

“颠覆是不可避免的，
我们需要接受。”

亚洲区董事总经理

Samson Li

亚太地区： 不均衡的发展

多方面因素使得数字化影响对亚太地区的影响相较于其它全球市场更加凸显。这些因素包括移动设备普及率极高以及消费者对于创新科技（尤其是移动商务）持开放态度。³

³《亚洲数字创新：世界可以学习什么》(Digital Innovation in Asia: What the World Can Learn)，麦肯锡，2016年10月，<https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-innovation-in-asia-what-the-world-can-learn>

“当政府监管的变革未能有效地发生时，投资者需要考虑这一额外风险。”

John Baker
主任





“僵化的部门、试验资金的缺乏、陈旧的企业系统和资深高管规避风险的思考方式都会削弱创新的培育。”

Carlos van der Linden, 亚洲CEO.

虽然即便本区域拥有世界上最精通数码的消费者，各企业变革运营和捕捉创新机遇的能力远称不上均衡。问题之一在于本区域政府接受创新的速度。

“一些技术颠覆性投资机会需要依靠政府监管的高效演进，这样投资才能体现其IP价值，”阿曼财政部国家公共储备基金私募股权代理主任John Baker指出，“当政府监管未能有效地发生改变，投资者就需要考虑这一额外风险。这就是为什么那些对政府监管依赖度较低的颠覆性机遇，或者那些为与政府合作以协助共同为某些规则定义方面提供空间的颠覆性机遇对投资者来说更具吸引力。”

另一个问题在于市场之间的多元化。Crisp Sensation Asia Pte Ltd首席执行官Carlos van der Linden称：“得益于中国的腾讯、阿里巴巴以及其它跨越性技术，本区域大概是世界上电子商务最发达的区域，但许多规模较小的公司远未准备好利用这些机遇。僵化的部门、试验资金的缺乏、陈旧的企业系统和资深高管规避风险的思考方式都会削弱对于创新的培育。”

领导创新

与会者一致认为，CEO们经常能够在不执行颠覆性变革项目的情况下更好地利用现有（且常常是未开发的）人才进行创新。他们可以通过为充满活力的内部创新网络的兴起和繁荣创造条件来实现这一点。

“颠覆是不可避免的，我们需要接受，” Nutreco N.V.亚洲业务董事总经理 Samson Li 说：“对于难以变得更加灵活的大型企业来说，另外一个解决方案就是组建一支作为独立实体运营但却是为更大的企业整体的创新设定标准的‘秘密行动团队’。”

CEO们亦可采取明确措施来培育开放、被赋权和由连续的“测试中学习”思维驱动的创新文化。DSM亚太区动物营养与健康副总裁 Pieter Nuboer 指出：“创新的要点在于灵活敏捷，而速度则需要通过人员来提供——如何激发人员的能力来适应方向的改变。一个关键的促进因素是我们打破筒仓式的思维模式，更加主动地快速做出反应，并鼓励对风险更加开放思维模式。”

“创新的要点在于灵活敏捷，而速度则需要通过人员来提供——如何激发人员的能力来适应方向的改变。” Pieter Nuboer, 副总裁



推动多元化的创新

但是各企业如何确保能够维持鼓励新想法和承担风险的氛围？Briq Pte Ltd 的创始人兼CEO Jim Goh称：“等级制度和常规化会扼杀至关重要的‘局外人’观点，而这对于可持续的创新文化来说通常十分宝贵。在后端、研究和宣传等部门招聘多元化员工可以帮助应对——你应将目标定于跨不同世代以及性别和国际视角的融合。获取这一视角在打造一个所有员工都能够自由地贡献新想法的空间并采取快速行动来从这些想法中获益方面十分重要。”

与会者亦指出，多元化可以更好地理解一个企业的客户群——毕竟，要有效地与不同受众建立联系并理解保守市场未被满足的需求需要广泛的多元化思维、文化和经验。

然而，妥善管理多元化的能力亦是关键任务。Emeterra 的首席执行官 Jacob R. Robbins 认为“在亚洲，这就意味着要理解为什么人们可能不愿意畅所欲言或‘丢脸’的文化原因。领导人必须打造一个让员工可以放心地表达异议的空间，这将有助于形成更加全面和缜密的想法。最终，这亦将有助于创建一个可以吸引最佳人才（即可以真正推动企业发展的人）的环境。”

“你应将目标定于
跨不同世代以及性
别和国际视角的融
合。” Jim Goh, 创
始人兼CEO



抓住颠覆性竞争优势

在这个快节奏的新商业环境中，成功并不是说要更加频繁地改变策略，而是有能力同时执行多个战略。⁴ 然而，为重大创新进行公司转型需要强大的领导力，尤其是因为陈旧的系统、文化和态度可能成为强大的不思进取的力量。

因此，领导人必须通过雇用有魄力和多元化的员工来适应新的数字化现实。员工群体的多元化程度越高，企业的灵敏度和创新性就越高——这亦能够为企业的持续发展和盈利来吸引和留住最佳人才。

为避免颠覆——或者，更好的是，领导颠覆——领导人现在就应该行动起来变革他们的企业，否则就会有落后的危险。这样做的企业将会获取新型竞争优势的回报。

⁴ 《数字颠覆才刚刚开始》 (Digital Disruption Has Only Just Begun) , 南佩德 (Pierre Nanterme) , 世界经济论坛, 2016年1月,
<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/digital-disruption-has-only-just-begun>

“领导人必须打造一个
让员工感到可以放心地
表达异议的空间。”

Jacob R. Robbins,
CEO

联系我们

欲探讨本文议题，请联系：
亚太区管理合伙人 Lelia Lim
LeliaLim@LLMRecruit.com



Lim-Loges & Masters

区域总部电邮: contact@LLMRecruit.com

办公电话: +65 6408 0565

地址: 新加坡莱佛士坊一号第一大楼 #24-00 , 邮编 048616

1 Raffles Place #24-00 Tower 1, Singapore 048616

