

# CEO 必修课： 六大行动推动企业变革

2025年3月

Christine Barton、Melanie Gaynes、李瑞麒 ( Rich Lesser )、Judith Wallenstein

# CEO 必修课：六大行动推动企业变革

高处是否不胜寒？有时是，有时不是。无论答案是什么，CEO 都独自肩负着统领整个企业的重任——既要全面发掘组织潜力，也要直面所有挑战。这种统揽全局的独特视角赋予了 CEO 巨大的责任：应对复杂环境，保持战略聚焦，并推动影响企业未来的重大决策（参阅专题“现代 CEO 的角色演变”）。

在推动企业发展的进程中，CEO 需凭借卓越的洞察力，精准判断精力的最佳投向。毕竟，企业面临的挑战纷繁复杂，难以全面兼顾，CEO 必须明晰自身有能力攻克的关键挑战，同时借助独特视角，敏锐捕捉能为企业带来重大变革的发力点。

在 BCG CEO 私享课项目及相关活动中，我们与 1000 多位 CEO 密切交流，并与众多前任 CEO 深入对话，提炼丰富洞见，总结出六项 CEO 能够真正推动变革的关键行动。

## 行动一：建立企业初心，打造战略清晰度

初心应当是企业的核心，是企业存在的理由。成熟的初心应深植于企业的独特能力之上，着眼于满足世界上尚未被满足的需求。激发甚至定义企业初心的重任，非 CEO 不能完成。因为只有将初心渗透到从人才与文化、战略、运营、品牌建设到沟通等企业的方方面面，才能发挥其最大效用，所以拥有全局视角的 CEO 就成了全面贯彻初心的不二人选。当企业初心真正被践行，它将能指引决策，并激发组织上下的创造力与活力。

初心也应当是企业制定战略的出发点，必须由 CEO 具体清晰地加以阐释。一份完善的战略叙事应将企业的宏伟愿景、工作重点、可衡量目标，以及能力与文化要求有机地结合在一起。CEO 应在履新初期，尽早构建起战略叙事，并以书面形式予以确定，以便在内部凝聚共识，并向投资者传递清晰的信息。此外，战略叙事不仅要明确企业计划付诸实践的行动，对于企业不会涉足的目标与行动，也应含蓄表明，做到有所为、有所不为。

如果员工、客户和股东都能明确表达企业的宏伟愿景，并能阐述如何通过实现宏伟愿景，为关键利益相关方创造切实价值，那就说明 CEO 的战略传达足够清晰。

## 行动二：明确战略聚焦

在清晰的初心与战略指引下，CEO 需引领组织聚焦最重要的事项，将愿景转化为切实可行的工作重点，确保组织上下在时间、资源和精力分配上高效协同，从而为组织创造最大价值。此外，CEO 还须引导组织正确取舍，厘清应当放弃或不应涉足的领域。当企业聚焦正确方向时，每一份投入都能撬动远超预期的回报。

黛博拉·埃林格 (Deborah Ellinger) 曾多次连任 CEO，她采用“立即行动、后续推进、果断舍弃”框架来梳理工作优先级，要求团队根据影响力与实施难度将举措划分为三类：

- 立即行动 = 必须立刻执行
- 后续推进 = 可暂缓推进
- 果断舍弃 = 无论吸引力多大，都必须果断放弃

合理规划举措优先级，并根据内外环境及战略变化进行动态调整，能确保团队始终专注于创造成效的任务。CEO 的职责不仅是审批新举措，还要在恰当时机叫停不适宜的举措，才能在创造成效的同时，避免组织因过度冗余而失焦。

“要想有效管理优先级，就要敢于对团队、甚至对老板和董事会说‘不’。要让团队专注于真正创造价值的工作，从而不被低价值的项目分散精力。”

**黛博拉·埃林格 (Deborah Ellinger)**  
多次连任 CEO

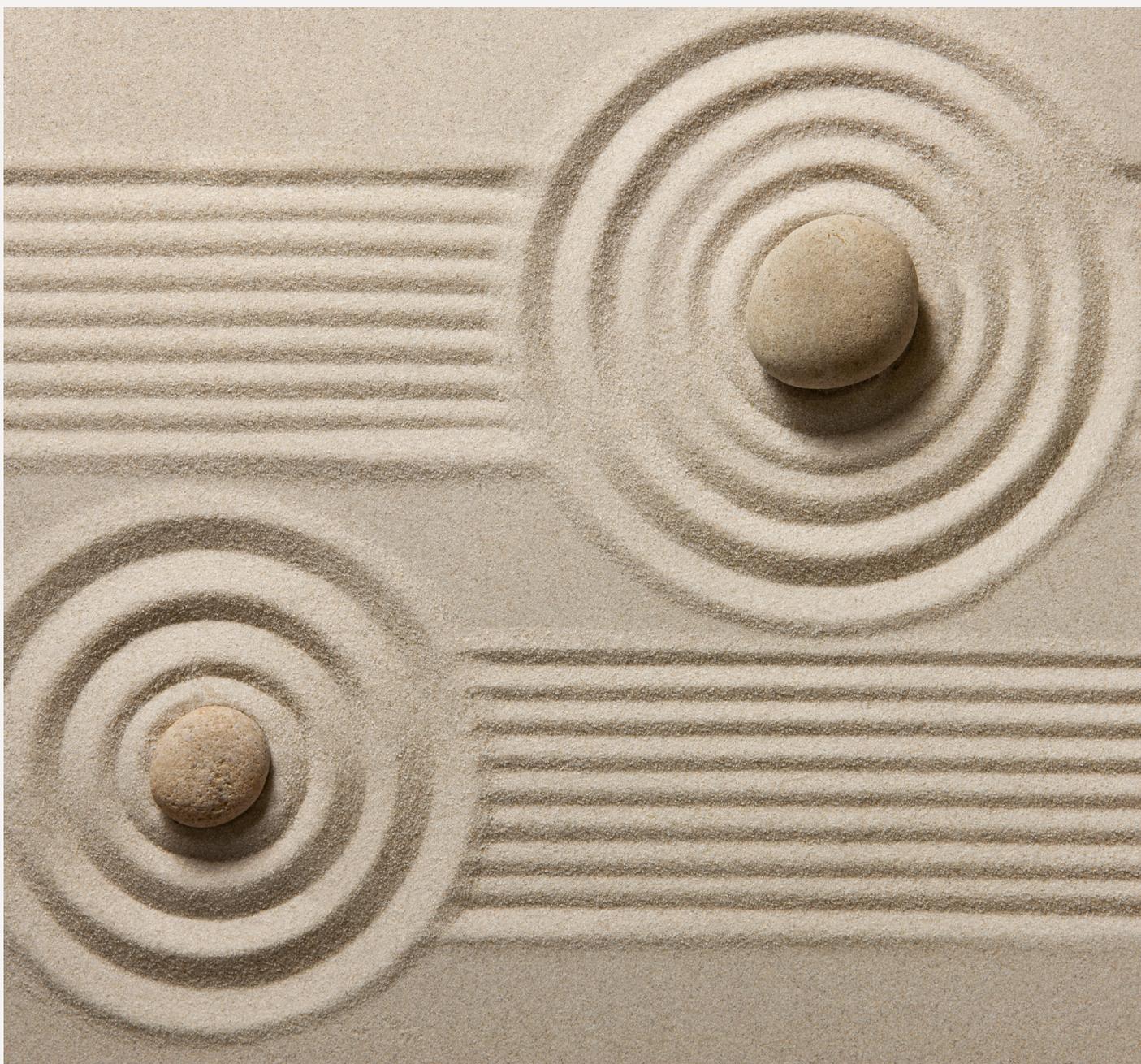
# 现代CEO的角色演变

过去五年来，CEO角色的复杂性大幅提升，一切始于突如其来的全球疫情。

在气候变化、地缘政治变化、生成式AI兴起、网络安全风险、关税、供应链中断，以及宏观经济挑战等多重因素交织影响下，CEO肩负的责任可见一斑。他们不再只是决策者，也成为了企业的维稳者、赋能者、凝聚者，以及整个组织的动力源泉。

CEO在履行各种职责的同时，还要持续满足投资者对季度业绩的期望。除此之外，CEO还面临着气候行动、社会责任、员工包容性和员工技能提升等方面的种种压力，常常面临着四面八方的拉扯。

BCG创始人布鲁斯·亨德森（Bruce Henderson）曾说，“领导力就是以清晰的方向和坚定的信念，驾驭不确定性和模糊性”。尽管当前CEO的角色比以往任何时候都更加重要和复杂，但其核心任务却始终未变，那就是用清晰的方向和坚定的信念指引企业发展的道路。



无论是要实现盈利增长，深化客户关系，提高生产力，还是创造积极的社会影响，CEO的基本要务是明确哪些行动能带来超预期回报。CEO的重要作用就体现在识别各项抓手，合理配置组织资源并投入自身精力，为组织创造最大价值。

此外，CEO具备独特的跨职能视角，得以从资金和人才等关键维度出发，在资源配置上做出最优权衡，确保企业在实现当前业务计划的同时，投资长期价值创造。这样企业才能兼顾实现短期绩效目标，审慎进行资本管理，并持续投入创新升级。

在某些“关键时刻”，CEO也面临着具有变革性的关键抉择，例如重大并购、剥离、企业重组，或为把握某个机遇而大规模举债。这些决策可能成就企业，也可能毁灭企业。而CEO作为关键一环，引领着决策结果的最终走向。

在这种心态下，CEO既是最终决策者，也是企业的“剪刀手”，需要：明确战略聚焦，厘清优先级；制定关键举措；做出关于运营预算和资本投资计划的重大决策。

## 行动三：建立组织能力

要落实卓越的战略，企业必须具备相应的能力基础。而能力基础不仅在于员工数量，更在于打造一个具备必要技能专长、组织韧性和关键技术平台的组织，确保重要事项落地生花。

为建立组织能力，CEO首先要建立多元化的领导团队。多元化不仅是道德要求，也是企业竞争优势的来源。拥有多元化视角与经验的企业，无论是在创新还是问题解决方面，都能收获更优结果。

同时，CEO还须关注员工的情感需求，包括他们可能正在经历的组织倦怠。面对快速变革，团队难免感到焦虑和脱节。因此，CEO需洞悉组织内部的情绪——了解导致压力、焦虑或者积极性和紧迫感不足的根源，并直接解决相关问题。

在当今时代，增强组织能力还包括利用技术与AI来提升效率并优化决策。这就要求CEO构建更加敏捷的组织，同时加大对员工技能提升的培训投入，以便全面释放AI驱动 workflows 的价值。

在这一过程中，CEO是定调人。CEO通过积极倡导AI等技术的应用，推动员工发展，构建包容文化，

展现“关怀行为”（例如同理心和认可），确保组织有能力且有动力取得成功。

## 行动四：激发组织动力

企业能走得多快，要看员工的前进步速。为激发组织动力，CEO需唤醒组织上下对于实现目标的信念，并塑造能调动团队积极性的企业文化基调。

激发组织动力的首要前提是组织的稳定性。在充满不确定性的时期，员工期望看到公司根基坚实，稳健地朝着长期成功迈进。当然，组织稳定只是起点。CEO还需让员工和团队坚信，他们所具备的能力与潜力远超自我预期。同时，CEO须充分激发员工的热情与活力，建立一种既强调个人问责，又注重集体共担责任的企业文化，并大力倡导快速行动的良好风气。

“真正的领导者，能激励他人突破自我认知的局限，开创无限可能。”

布鲁斯·亨德森（Bruce Henderson）  
BCG 创始人

讲故事是激发组织动力的有效方法。CEO通过分享自己“知行合一”的个人真实案例，既能强化对企业愿景的承诺，又能坚定员工信念，并推动组织加速向前发展。

## 行动五：降低组织复杂度

商业增长往往意味着复杂度加深。开辟新市场，推出新产品，引入创新，都会加剧企业战略与运营的复杂度。与此同时，组织复杂度也可能带来问题，例如岗位与职责重叠，以及组织层级架构冗余。

复杂度的增加如果未能创造价值，就会对企业形成阻碍。如果说保持战略聚焦和定力要求CEO合理规划资源配置，那么降低组织复杂度就需要CEO排除干扰，专注于真正重要的工作。

“降低复杂度要比增加复杂度更难。”

弗兰克·布莱克（Frank Blake）  
美国国家得宝公司前董事会主席兼CEO

化繁为简并不容易，但却是企业聚焦重要事项的必要条件。为此，CEO需调整职责分工，消除重叠冗余，并根据关键战略目标系统性地规划项目，明确指出偏离目标的事项。这可能包括淘汰非战略核心且无助于增强竞争力的产品，或者重新分配资源，更有效地支持战略重点事项。CEO必须在组织高层消化种种复杂冗余，做出艰难权衡取舍，而不是将问题层层下放，造成进度延误或士气低落。

## 行动六：减少组织摩擦

团队内部的良性摩擦可以激发建设性的对话与创新，但毫无助益的摩擦则适得其反。领导之间的本位主义、方向不统一、矛盾未解决，都会拖慢进度并破坏信任。领导层能不能达成共识，其影响都会在组织内向下传导，产生连锁反应。

“如果领导层内部出现矛盾，整个组织都将难以顺畅运转。”

**彼得罗·萨特里亚诺 (Pietro Satriano)**  
美国食品控股公司前董事会主席兼CEO

CEO应鼓励开诚布公的意见交锋，但也要警惕因情绪因素、个人恩怨、未妥善解决的私人矛盾，或是激烈尖锐的沟通方式导致的非理性或无益的冲突。

CEO需要在化解摩擦中发挥关键作用。首先，CEO要将摩擦摆到台面上：让大家明白，不同意见或分歧都可以开诚布公地讨论解决，并为此提供必要空间。在某些情况下，解决摩擦甚至需要对领导团队进行重塑。在此过程中，选拔团队成员不能仅仅着眼于个人专业能力，更要着重考量其是否与企业秉持共同价值观，是否具备协同合作的意识以及共担责任的担当。

其次，建立透明度是减少组织摩擦的另一种有力手段。我们采访过的一位CEO曾向我们讲述，她如何向整个组织分享决策框架，阐明重点事项的设定逻辑，并鼓励其他人采用相同原则。此类行动有助于让分歧变得对事不对人，减少误解，从而更快达成更长久的共识。

## 当下六项行动的重要意义

独自站在组织高处的领导者，往往容易陷入事必躬亲的“惯性”。面对任何情况和决策，CEO的参与几乎肯定能带来更好的结果，因此花时间思考“CEO是否有必要亲自参与”这个问题毫无意义。然而，CEO的时间极为有限，面临的挑战又异常复杂，因此CEO更应关注的重要课题是：

- CEO的参与是否有助于建立企业初心、明确战略聚焦、建立组织能力，或激发组织动力？
- CEO的参与是否有助于降低组织复杂度或减少组织摩擦？
- CEO的视角与专业能力是否对达到预期成果或降低风险至关重要？

如果答案是否定的，CEO应当果断退后，为他人创造清晰稳定的条件和环境，确保工作顺利完成。

通过聚焦上述六个关键领域，CEO能帮助团队以清晰的战略、明确的初心和强大的韧性驾驭不确定环境。CEO的决策——聚焦哪些方向、精简哪些领域、在何处躬身领导——不仅决定其任期，更深刻影响着组织在动荡和快速变革时期的长期成功。

*BCG CEO私享课项目致力于通过引导式自我反思和咨询及举办同侪论坛，助力现任CEO和未来CEO迈向成功。*

# 关于作者



**Christine Barton** 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理，全球资深合伙人，常驻纳什维尔办公室。她是 BCG CEO 私享课北美地区负责人，是 BCG 市场营销、销售与定价专项及消费品专项的核心成员，同时也是 BCG 企业发展专项的成员。如需联络，请致信 [barton.christine@bcg.com](mailto:barton.christine@bcg.com)。



**李瑞麒 (Rich Lesser)** 是波士顿咨询公司 (BCG) 全球主席，致力于与全球 CEO、董事会成员和高层领导就变革型领导力、气候与可持续发展、地缘政治和人工智能等重大议题展开合作。他曾于 2013 至 2021 年间担任 BCG CEO。如需联络，请致信 [lesser.rich@bcg.com](mailto:lesser.rich@bcg.com)。



**Melanie Gaynes** 是波士顿咨询公司 (BCG) CEO 私享课副董事，常驻亚特兰大办公室。她是 BCG CEO 私享课北美地区咨询团队的负责人。如需联络，请致信 [gaynes.melanie@bcg.com](mailto:gaynes.melanie@bcg.com)。



**Judith Wallenstein** 是波士顿咨询公司 (BCG) 董事总经理、全球资深合伙人，常驻慕尼黑办公室。她是 BCG CEO 私享课全球以及欧洲、中东地区和南美地区的负责人，是 BCG 医疗健康专项的核心成员，同时也是 BCG 气候与可持续发展登月计划的负责人之一。如需联络，请致信 [wallenstein.judith@bcg.com](mailto:wallenstein.judith@bcg.com)。



波士顿咨询公司 (BCG) 与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自 1963 年成立伊始，BCG 便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG 致力于帮助客户启动和落实整体转型，使所有利益相关方受益——赋能组织增长、打造可持续的竞争优势、发挥积极的社会影响力。

BCG 复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG 基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG 创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展，打造更美好的明天。

如需获得有关 BCG 的详细资料，请发送邮件至：[GCMKT@bcg.com](mailto:GCMKT@bcg.com)。

如欲了解更多 BCG 的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG 波士顿咨询；BCG 数智港；“BCG 洞察”小程序；BCG 微信视频号。



BCG 波士顿咨询



BCG 数智港



BCG 洞察



BCG 微信视频号

