

制胜下一个十年：

企业多样性势在必行

Miki Tsusaka、Christian Greiser、Matt Krentz、马丁·里维斯（Martin Reeves）

二十一世纪的第三个十年即将到来，我们将面临复杂多变的地缘政治和经济形势，以及层出不穷的数字颠覆者。只有善学敏行的企业才能在下一个十年中乘风破浪、蓬勃发展。

企业领导者如何确保自己的组织已厉兵秣马、枕戈待旦，通过创新和重塑应对下一个十年中持续不断的变革和挑战？答案并不神秘，却很难轻易掌握，那就是“多样性”。

促进多样性往往被看做是企业的社会责任，但它对于业务的重要性正日益突显。如果企业上下对不同的声音和观点兼收并蓄，就能够更好地发奋创新、承担风险、解决问题、走出失败，化挑战为机遇。可惜的是，全球的多样性进程，尤其在领导层，一直乏善可陈（参阅下图）。

但现在不是心灰意懒的时候。企业若想在下一个十年妥善应对全球经济的不确定性，并获得竞争优势，领导者就必须把多样性视作企业战略的当务之急和重中之重。

多样性与创新相辅相成

直觉告诉我们，多样性可以激发创新。

当一个团队的成员拥有大量共同点时，有可能存在“群体思维”的风险——观点相似会导致自满、停滞、甚至崩溃。这种同质化也阻碍了企业应对挑战的灵活性。

事实证明，我们的直觉是正确的：多样性的益处可以通过数据来佐证。BCG对全球1,700多家企业展开调研，发现多样性可以帮助企业拓展思路 and 选择，从而提高创新能力，提升财务表现。BCG亨德森智库近期的研究表明，性别多样性不仅与业务增长息息相关，还可以作为企业未来增长潜力的先验指标。

多样化和包容型企业往往可以提出非同寻常的解决方案，催生更多的创意。因此，它们更有可能推出大获成功的产品和服务，赢得更亮眼的长期发展。从长远来看，发展是实现卓越的主要驱动力。在全球总体经济增长出现下滑的大环境中，创新为企业自身的发展提供了必要的动力。

谈到企业内部的“多样性”，人们通常会想到性别、族裔、种族和性取向——这些维度的多样性都有利于企业取得成功。但其他维度的多样性也同样重要，比如工作经历、年龄、教育背景和族源。

过去十年，性别多样性几乎毫无改善

大型企业中女性管理者的平均比重（%）



来源：汤森路透；BCG亨德森智库分析。

注：图表中包括的是销售额达到100亿美元或市值达到200亿美元、公布了性别多样性数据的跨国上市企业。

认知多样性（即协作者们看待问题和解决问题的方式不同）也是关键。BCG和pymetrics（一家致力于利用AI神经科学来消除招聘偏见的初创企业）开展了一项联合研究，发现大型企业往往需要多样化的认知能力，才能熟练运用不同类型的战略，从经典到适应型再到愿景型，以应对复杂多变的环境。

多样性越丰富越好。企业实现多样化的维度越多，创新能力越强。此外，当企业投资数字化创新时，多样性的优势便会成倍增加，帮助企业获得更大的投资效益。

此外，领导层的多样性是重中之重。领导层的多样性与企业整体创新水平之间存在明显的关联性。例如，领导层更多样化的企业有近一半的收入来自过去三年新推出的产品及服务。这些企业的息税前利润率也比领导层多样化程度低于平均水平的企业高出9个百分点。

还有最近一直受到高度关注的董事会多样性的话题。董事会成员的多样性可以为企业带来更广阔的思路，彰显企业拥抱整体多样性的决心。在某些国家，董事会中性别多样性已成为强制性要求。董事会的出色治理始终离不开对多样性的推崇——第一步就是吸收组织外部的人员。

多样性铸就企业韧性

最具创新能力的企业将在未来几年占据

优势，但这不足以使其高枕无忧。技术的飞速突破、全球化局势的复杂变化以及国际政治的不确定性共同导致了商业环境的不可预测，企业的处境因而愈发艰难。无论是倒闭、接管还是其他原因，当今的上市公司中将有三分之一在未来五年内无法维持现有状态。这一概率比40年前高出了6倍。

提高多样性不仅可以推动创新，还可以增强企业的韧性（即在突发状况下生存的能力）。韧性同样是企业向下一个十年进军的重要武器。多样化企业在面临意外变化和适应外部威胁时，比趋同的企业更胜一筹。

事实上，多样性是可持续发展的自然界和社会体系的关键特征，包括企业。企业真正做到集思广益时，将找到更多有效途径来应对意外状况。多样性可以降低系统崩溃的风险，同时也是适应性进化的温床。它可以令企业不断改良和试验产品、策略和商业模式——这是企业在不断变化的环境中保持健康发展的关键。

经历较小的短期失败时，优胜者往往是那些有韧性的企业，他们可以从汲取教训并奋发向上。只要企业拥有众多视角分析问题，能够甄别出最佳的创意并采取行动，那么危机就会转化为企业适应新变化的契机。

随着商业环境愈发复杂多变，一套稳定不变的战略和执行方式已经落伍。相反，企业需要利用不同方法，在不同的环境中披荆斩棘、斩获佳绩。这种持续的适应和调整将

有利于企业在变化的环境中实现基业长青，因为仅注重传统的战略问题“我有多强大”已远远不够，还要注重“我的强大可以持续多久”。

一位《财富》500强企业的高管每次召开管理层会议时都会利用一半的时间讨论近期的失败与教训。亚马逊的杰夫·贝索斯 (Jeff Bezos) 也因善于总结失败教训而闻名。他向股东写道：“失败和发明是不可分割的双胞胎”。企业的目的是不断培育新方法，避免落入成功的陷阱，即过度依赖曾经的制胜方法，牺牲企业的未来。

释放多样性的潜力

实现职场多样性一直是全球性难题（某些地区的情况更为严峻），领导层多样性的进展尤为迟缓。尽管企业能够通过提高多样性的丰富程度或增加承诺来打动外界，但他们往往无法将其转化为商业成功。

领导者需聚焦三个基本领域，推动多样性进展并释放其潜力。

打造包容的工作环境

多样性已经成为企业领导者的头等要务，但到目前为止，他们并没有招纳到足够多样化的员工，也没能从现有的多样性中获得尽可能多的回报。

雇佣更多样化的人才仅仅是第一步。领导者必须在多样化的员工基础上，打造一个包容的工作环境。换言之，如果企业不着力打造能够释放多样性潜能的环境，不能确保产生和接受最佳的想法和实践，那么多样性对于企业而言将毫无意义。

最近，花旗集团首席执行官迈克尔·考伯特 (Michael Corbat) 在谈及打造包容工作环境所面临的挑战时表示：“在我看来，我们在招聘女性和少数族裔方面表现不错，但我们并没有创造出一个真正包容的环境，让他们想长久地留下来。”

同生物进化一样，企业若想利用组织内部的多样性，就要甄别和推广最佳方法。当这种适应性机制真正融入组织的环境和运营时，多样性便可发挥作用。随着时间的推移，由此产生的具有适应性和包容性的工作环境，更有利于企业汇聚和留住多样性人才，比如能够为打造持久的创新能力和韧性做出贡献的领导团队。

这种包容的环境需要具备五个因素：参与式领导，乐于倾听和欣赏不同的观点；首席执行官带头将多样性视作战略重点；团队之间频繁坦诚的沟通；乐于拥抱新思想的文化；公平透明的雇佣政策，如同同工同酬。当企业的生态系统囊括以上五个因素时，就能享受到多样性带来的货真价实的商业效益，为下一个十年做好准备。

不满足于已取得的成绩

领导者可能认为，企业提高了多样性并打造出释放多样性潜能的环境便大功告成了。事实上，随着时间的推移，建立和维护多样性会变得愈发关键，将成为企业中长期发展的第一要务。例如，当领导层多样化实现了30%时，企业更应该再接再厉，设立50%的目标。

三个步骤可以加速多样化进程，打造企业的创新能力和韧性：

- **企业需坦诚回答两个问题，并达成共识：一是在多样性方面取得的进展；二是还需做出哪些努力。**企业应传递出真正开展变革的紧迫感，确保员工时常听到领导层的坚定承诺。
- **树立远大、切实、具体的目标。**现在的多样性战略可能无法应对未来的挑战，所以领导者必须根据具体需求来设定目标并且定期回顾。譬如，企业或许在领导层的性别多样性方面迈出了一大步，但一项新的收购可能会提高对其他维度多样性的要求，例如地理或学术背景。
- **采用利于实现目标的具体举措，包括像反歧视规定和偏见意识培训等经过实践检验的措施。**此外，切忌忽视“隐藏的宝石”——即重要且有效，但容易被高层管理者低估的方法；以及对个别企业而言十分必要的特定措施，比如提高认知多样性。

提高多样性，打赢人才争夺战

在下一个十年，吸引和留住人才以及填补领导岗位空缺的方法，将是企业成败与否的有力预测指标。世界最大经济体将面临人才短缺的问题，特定类型的技术人才将更加稀少：到2020年时，30%的所需技能不存在于目前的人才储备库中，或者没有受到重视。因此，企业必须在未来几年内启动持续的招聘、留任和再培训战略。

科技将对打造多样化的未来员工队伍产

生巨大影响，结果有好有坏。譬如，人工智能可能会阻碍性别多样性的进程。国际货币基金组织预测，与男性相比，女性目前从事的工作岗位更有可能被人工智能取代。

技术同样可以帮助企业消除风险。例如，通过关注经验模式，人工智能和基于神经科学的技能评估可以减少招聘过程中的偏见，从而扩充潜在的人才库。

那些不去弥补多样性弱点的企业将错失吸引和留住顶尖人才的机会，无法从技术剧变中幸存。一项远大的多样性战略，以及一个打造包容性工作环境的计划，将培育出富有创新能力和韧性的企业，实现基业长青。

通过多样性来提升创新能力和韧性对于制胜下一个十年至关重要。企业正普遍推动多样性的发展——“多样性”占据着每日头条，也是商业战略对话的常规话题。多样性在很大程度上是企业的内部问题，应该是可控和可预测的，但它依旧未发挥全部的潜力，助力企业打造竞争优势。

对于所有行业而言，多样性和包容性都是企业的发展要务，应当成为企业整体发展目标的核心。如果领导者成功推行了多样性战略，并打造出适宜多样性蓬勃发展的工作环境，那么企业将获得创新和发展，以及应对下一个十年冲击的能力。

关于作者

Miki Tsusaka是波士顿咨询公司（BCG）资深合伙人兼董事总经理、BCG执行委员会成员、首席营销官，常驻东京办公室。如需联络，请致信 tsusaka.miki@bcg.com。

Christian Greiser是波士顿咨询公司（BCG）资深合伙人兼董事总经理、BCG运营专项全球负责人，常驻杜塞尔多夫办公室。如需联络，请致信 greiser.christian@bcg.com。

Matt Krentz是波士顿咨询公司（BCG）资深合伙人兼董事总经理、BCG多样性和包容性议题的全球负责人，常驻芝加哥办公室。他曾担任了八年BCG执行委员会成员，六年全球人才主席。如需联络，请致信 krentz.matt@bcg.com。

马丁·里维斯（Martin Reeves）是波士顿咨询公司（BCG）资深合伙人兼董事总经理、BCG亨德森智库全球负责人，常驻纽约办公室。如需联络，请致信 Reeves.Martin@bcg.com。

BCG亨德森智库是波士顿咨询公司的战略智库，致力于采用远见卓识来探索和开发新鲜的商业、技术和科学领域的宝贵洞察。亨德森智库邀请商业领袖进行思维碰撞式的讨论和实验，以拓宽商业理论和实践，并从业务内外汲取转化创新理念。欲了解BCG亨德森智库的更多观点和灵感，敬请关注我们的Twitter: @BCGHenderson。

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——推动变革、赋能组织、打造优势、提升业绩。

组织卓越要求有效整合数字化能力和人才。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。

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：



© 波士顿咨询公司 2019 年版权所有
6/19