



驾驭不确定性：消费品行业 CEO们对人才的想法

变化：我们这个时代永恒的主题

过去五年，消费品行业经受了前所未有的“多重危机”，包括地缘政治紧张、通货膨胀、气候变化、技术革新和回报停滞等。

因此，消费品行业的CEO们正在从去年的谨慎乐观转向对未来感到不确定和迷茫。事实上，罗盛咨询的《全球领导力监测》报告显示，尽管消费品行业的领导者们对一系列外部威胁感到担忧——其中消费者行为的变化和不确定的经济增长位居榜首——他们仍然感觉和六个月前相比，对几乎所有来自组织外部威胁的应对准备程度都要更低（详见图1）。

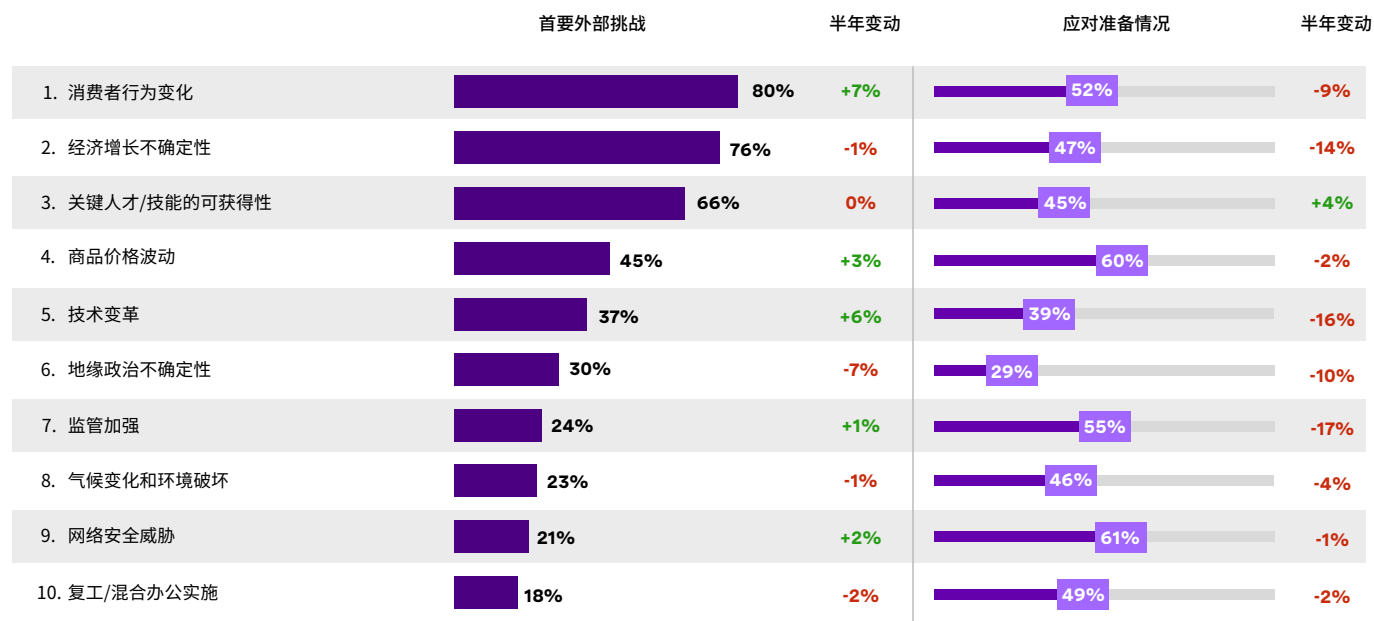
为了帮助消费品行业的领导者们为不确定的未来做好准备，我们发起了第五次年度消费者CEO观点回顾。在本期报告中，我们在2023年底和2024年初访谈了19位

全球消费品 (CPG) 公司CEO (请参见附件中的参访者名单)，总结出四个主题的经验和建议：

- **必备技能：**消费品公司领导者取得成功所需的三项技能
- **技术进步：**消费品公司首席执行官所面临的机遇和不确定性
- **继任计划：**消费品公司组织持续保持稳定的关键
- **文化演变：**消费品公司人才对组织有更高的期望

图 1 2023年下半年消费品行业领导者面临的主要外部威胁及准备情况

消费品行业的领导者们对在未来12-18个月内最影响其组织健康的前5个因素及其应对准备情况的排名



来源：罗生咨询《全球领导力监测报告》2023年下半年，样本量=531名消费行业领导者，调研时间为2023年9月11日至29日。



必备技能：CPG领导者取得成功所需的三项技能

虽然领导者总是需要跨职能领域的传统能力，但我们所访谈的CEO们强调，今天的CPG领导者需要**好奇心、敏捷性和同理心**，以应对现代商业环境的复杂性。

好奇心驱使人才探索新的想法、观点和方法，在面对变化时鼓励创新和适应性。我们所访谈的CEO们反复强调，他们正在寻找能够接受新想法和新观点的领导者，能够有效地学习、忘却和从过去的经验中重新学习，与组织一起成长。这种反思和改进的迭代过程可使领导团队保持韧性和相关性。

在当今动态且快速变化的商业环境中，消费品公司的首席执行官还需要具备**敏捷性**的领导和团队。这意味着能够适时调整方法，在面对挫折时具有韧性，并能够改变既有操作方法和观点以满足组织不断变化的需求，拥抱持续改进、适应和实验的开放心态。

最后，领导者们需要**同理心**。随着业务运营变得越来越复杂并更加以技术为中心，员工队伍的多样性不断提升，企业面临着前所未有的公众监督压力，消费品公司的组织需要获取善于沟通、建立关系和解决问题的领导者。我们所访谈的CEO们谈到了以人为本领导的重要性——建立信任、以谦逊和同情心对待员工、虚怀若谷，这些都是应对模糊性并吸引/留住最优秀团队的关键。

“世界变化的速度已经让CEO们都难以跟上。好奇心、提升自己 and 员工能力的觉悟 (和意愿) 将使领导者能够敏捷地抓住未来的机遇。”

欧莱雅首席执行官 Nicolas Hieronimus

“我们需要在不可预测的情况下茁壮成长的领导者；他们不需要用户手册来操作，可以应对风险和信息缺乏。组织 (即使是大型和成熟的组织) 需要像初创企业一样运作，重新发现早期的创业精神。”

百味来首席执行官 Gianluca Di Tondo

技术进步：消费品公司首席执行官面临的机遇和不确定性

不出所料，我们所有的受访者都提到了技术变革对消费品公司的重大影响，特别是在营销领域。从社交媒体彻底改变品牌与消费者建立关系的方式，到最近人工智能的普及，领导者从未像现在这样需要如此迅速地适应不断变化的消费者行为。

释放数字创新的全部潜力，需要一个乐于尝试新技术的管理团队和员工队伍。人工智能为消费品企业创造了巨大的可能性——从提高供应链效率到利用消费者数据以提升品牌营销和分析能力——但也需要深思熟虑的评估，以确保战略一致性，维护数据安全和隐私，并充分考虑利用这些工具的道德影响。我们的研究表明，消费品行业的领导者在理解人工智能方面仍有许多工作要做，72%的领导者表示他们对生成式人工智能解决方案知之甚少或完全不了解。对大多数消费品行业的领导者来说，人工智能仍然像是一个黑箱子，因此实施方法也会有所不同。

这对领导力意味着什么？

管理团队需要深入了解人工智能的应用、机遇和风险，同时确保战略一致性并维护数据安全和隐私。团队可能需要提升技能，以更好地理解这些技术，领导者也要学习如何从大量数据中解释和提取具备实际操作性的洞见，以助做出明智的决策。成功应对这些挑战需要领导者具有远见，能够识别并培养那些乐于拥抱变革，同时具备相关技能的人才。

虽然数字创新无疑是未来的发展方向，但在如何与员工互动方面，一位受访者谈到了传统激励和动员方式的重要性。虽然工作方式可能会改变，但领导者们与员工互动的方式不会改变。能够帮助团队在不确定性

和多变环境中保持清晰目标的领导者将取得最大的成功。

“所有组织都在试图弄清楚如何驾驭人工智能。随着领导者利用新技术，它可能提供一种快速超越竞争对手的方式——但前进的道路仍然不明朗。”

赫力昂首席执行官Brian McNamara

“技术变革不仅仅是一个CIO项目——它需要组织中的每一位领导者参与并拥抱技术加速。”

味好美首席执行官Brendan Foley

“为了释放数字世界的全部潜力，我们需要确保领导者能够动员销售队伍，激励他们超越自我。这不是一种‘二选一’的心态，而是‘二合一’的理念。作为领导者，我们需要既能激励和鼓舞团队，又能建立新的、关键的数字能力，以在短期内取得成功。”

金宝汤首席执行官Mark Clouse

继任计划：消费品公司组织持续稳定的关键

根据我们的研究，全球60%的消费品行业受访领导者表示，他们正在考虑跳槽到其他行业。其优先考虑点包括职业发展、其价值被组织所认同、不同的公司文化（我们将在下一节讨论）等。与其他所有行业的领导者相比，消费品行业的领导者是最有可能离开当前行业的。

那么，如何应对这种人才不确定性呢？答案是继任计划。

我们的许多受访者指出，继任计划仍然是一个关键的内部程序，有助于在某个领导者突然离职时避免动荡。因为他们在领导层变动发生前至少两年就主动讨论了继任计划，所以有充足的时间评估潜在候选人，提供必要的发展机会，并与管理层能够就组织的未来需求达成一致。他们为变革做好了准备，确保了领导层的连续性。

当然，即便是最完善的计划也可能被不可预见的情况打乱。一位受访者分享说，鉴于当前市场的波动性，他们非常重视那些能够在出现新信息或意外情况时能够灵活调整继任计划的领导者。

虽然继任流程通常涉及内部领导层培养规划，但许多受访者也指出了将内部人才与更广泛的市场进行比较的重要性。许多公司依靠内部评估方法进行继任和发展。虽然这是良好的第一步，但如果这是他们在规划未来时使用的唯一工具，组织就不免有些窄视的风险。稳健的继任计划和人才发展在于平衡内部继任流程与外部参与。这有助于领导者及其团队在受信赖的内部专业知识与基于更广泛的观点和经验的新视角之间取得平衡。

“作为CEO，我们始终专注于发展和评估未来的继任候选人，并发现谁最能提升组织。这需要考虑不断变化的环境和新的挑战，这反过来又定义了这些潜在CEO自己将来要面对的新挑战。”

pladis首席执行官Salman Amin

“继任是我们作为高级领导者的主要职责之一——这不是偶尔的优先事项，而是永久性的。我们不断与各个职能方向的高级人才建立关系，即使我们没有具体的空缺职位给他们。我们不是在推销工作，而是在推销文化。招聘是另一项永久性的工作；我们不断建立关系网，以确定谁是合适的人选（他们的价值观是否匹配，除了具备相应的技能之外，他们是否对外聚焦，快速行动，是否又良好的文化契合度等）”

康尼格拉首席执行官Sean Connolly

文化演变：消费品公司人才对组织有更高的期望

在不确定的时期，文化可以让人们更紧密地团结在一起，也能让人们渐行渐远。根据我们的研究，寻求不同的公司文化是消费品公司领导者在过去一年中离开组织的首要原因，超过了对职业发展和更高薪酬的期望。

这与我们的受访者的观点一致，他们分享说，消费品行业的人才比以往任何时候都更重视自身与公司的使命、价值观和领导力的一致性。员工与领导者往往有着不同的认知与需求，而这使得吸引顶尖人才变得更加困难。特别是下一代领导者，除了公司的声誉和薪酬之外，他们更多地为与自己的理想和职业规划相符合的清晰的发展路径，以及更好的工作/生活平衡所激励。这突显了营造一个优先考虑同理心、支持和归属感的工作文化的重要性，这对消费品公司员工和未来领导者来说越来越不可或缺。

此外，受访者们还指出，顶尖人才会持续寻找新的成长和发展机会。虽然这些机会因公司背景而异（例如，大公司可以派人去其他地区丰富他们的经验，而小公司通常会寻找跨职能的发展机会），但所有受访者一致认为，为下一代顶尖领导者制定并实施有目的的导师项目至关重要。

随着文化的不断演变，受访者强调了在领导团队中实现**互补人才**的重要性，特别是在C-suite和下一代领导者之间。成熟的领导者和新兴领导者将为组织带来不同、且理想状态下互补的技能。例如，下一代领导者可能对年轻消费群体有深入了解，但他们可能在高效领导技能上缺乏深度和广度，这意味着他们需要C-suite的视角来将其洞察付诸行动。受访者建议通过跨代导师项目等有目的的合作，促进知识交流和技能发展，从而赋能两代领导者。

值得注意的是，阐明组织文化战略并非总是直截了当——需要经过深思熟虑的沟通，确保每个人都理解组织的价值观、优先事项和在其独特背景下培养全面领导者的承诺。

“领导者需要深入了解公司的文化和核心价值观，以帮助他们的团队拥抱变革，建立凝聚力，并培养对共同目标的归属感和热情。”

SEB集团首席执行官Stanislas de Gramont

“年轻一代带来了外部视角。他们可能还没有准备好全套领导技能，但他们带来了其他方式来链接消费者和理解消费者行为。我们需要找到方法，将年轻一代融入高级管理层。”

Savencia首席执行官Olivier Delaméa

消费品公司首席执行官的下一步是什么？

鉴于消费品公司正在应对当前多重危机带来的持续变化和不确定性，我们所访谈的CEO们建议领导者：

- **优先考虑具有当今不断变化的环境所需的三项关键技能的人才：** 尽管传统的领导技能仍然是基本要求，但当今的消费品公司领导者强调好奇心、适应能力和同理心是取得成功的关键。
- **拥抱技术创新并在组织内广泛应用：** 虽然了解新技术（如AI）对未来至关重要，有助于获取可运用的洞察，但以人为本的领导方式仍然是激励和动员团队，充分利用这些工具的关键。
- **主动规划领导层职位的继任：** 继任流程需要时间和规划，并且应遵循正式流程，在需求出现之前就开始识别和培养继任者。今天的消费品行业领导者认识到了这一点，并且认识到，如果执行得当，良好的继任计划可以降低风险并在组织内营造一定的透明度。
- **培养开放的、以人为本的文化：** 在变革时期，文化尤为重要。从吸引和留住人才，到通过共同的目标和使命感将组织凝聚在一起，健康的文化是留住人才、保持一致性和实现增长的关键。

在罗盛咨询，我们可以通过以下方式帮助您的组织取得成功：

- 利用我们数十年的高管搜寻经验，为您的董事会和高级管理层确定并投资合适的领导者；
- 仔细审查您现有董事会或最高管理层的能力，并将其与当前市场进行比较；
- 进行高管评估，评估您的高管团队的领导方法及其可能的影响、优势和改进领域；
- 进行心理测试，以更好地了解您的领导团队的直觉、特质和任何潜在的行为脱轨因素；
- 帮助您更深入地了解您的最高管理层能力，通过我们的最高管理层成功专家发现并解决潜在差距；

附录:受访者名单

Gianluca Di Tondo	首席执行官	百味来
Simon Song	总裁	博西家电中国
Mark Clouse	首席执行官	金宝汤
Kai Boris Bendix	首席执行官	德国冠利
Sean Conolly	首席执行官	康尼格拉
Robert Hanson	总裁	星座集团
Walter Geiger	消费者全球业务部负责人	高德美
Dany Schmidt	首席执行官	Griesson - de Beukelaer
Stanislas de Gramont	首席执行官	SEB集团
Brian McNamara	首席执行官	赫力昂
Rob Versloot	首席执行官	Hero AG
Juan Ignacio Amat	欧洲区总裁	皮爷咖啡
Nicolas Hieronimus	首席执行官	欧莱雅
Brendan Foley	首席执行官	味好美
Roberto Marquez	前首席执行官	Natura
Jörg Biebornick	首席执行官	保拉纳
Salman Amin	首席执行官	pladis
Olivier Delamea	首席执行官	Savencia
Jaime Ramirez	前首席运营官	史丹利百得

作者

Andrew Hayes 领导罗盛咨询的全球消费品业务。他常驻纽约和休斯顿。

Florence Ferraton 是消费品、奢侈品、零售、休闲和酒店业务的核心成员。她常驻巴黎。

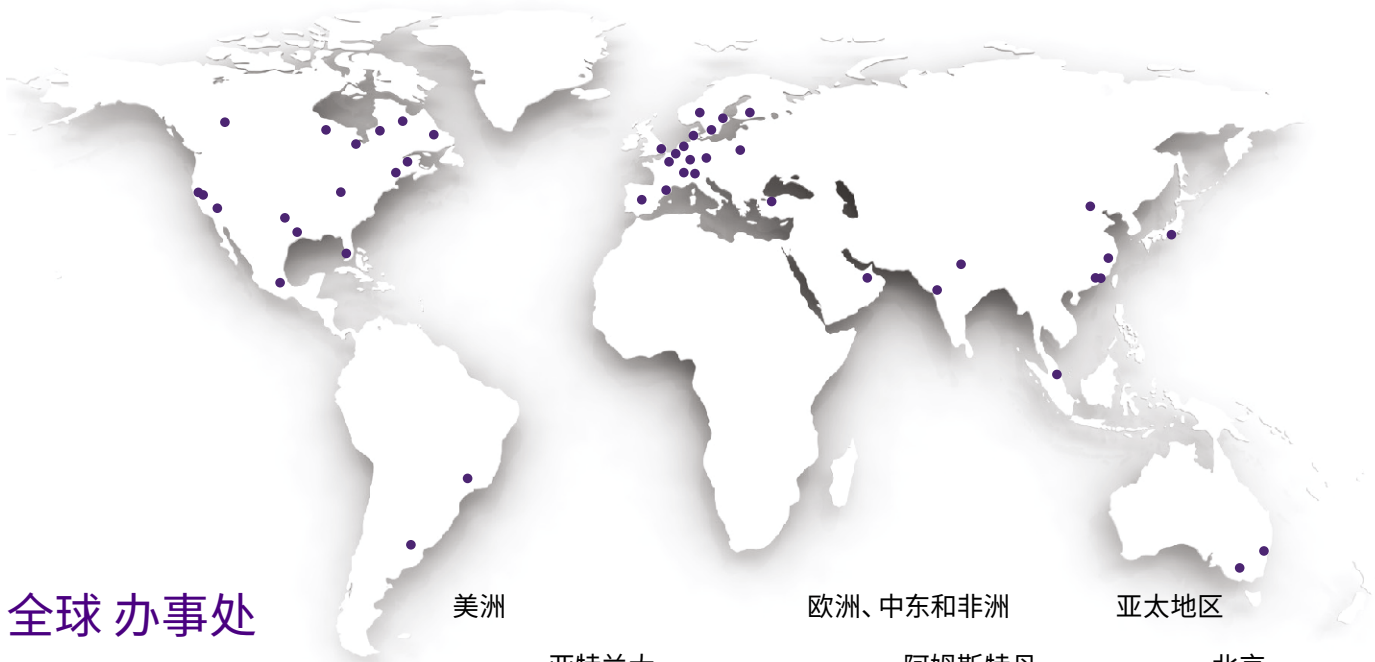
Jim Hinds 目前担任罗盛高级领导团队的全球行业业务负责人，也是全球董事会业务的核心成员。他常驻伦敦。

David Torres 领导罗盛咨询的全球消费者领域的知识管理团队。他常驻伦敦。

罗盛咨询简介

罗盛咨询是一家全球领导力咨询公司。依托全球47个办事处的500+余位顾问，我们与众多行业和地区的上市公司、民营企业和非营利组织密切合作，帮助客户建立由变革型领导者组成的团队，应对当下面临的挑战，并预测正在重塑全球商业环境的数字化、经济及政治趋势。从董事会架构、董事会文化和有效性，到企业卓越领导力的选拔和评估，我们的团队将数十年的咨询经验，用于帮助客户解决复杂的领导力问题。我们致力于重塑引领世界前行的力量。

www.russellreynolds.com



全球 办事处

美洲

- 亚特兰大
- 波士顿
- 布宜诺斯艾利斯
- 卡尔加里
- 芝加哥
- 达拉斯
- 休斯顿
- 洛杉矶
- 墨西哥城
- 迈阿密
- 明尼阿波利斯/圣保罗
- 蒙特利尔
- 纽约
- 帕洛阿尔托
- 圣保罗
- 多伦多
- 旧金山
- 斯坦福
- 华盛顿

欧洲、中东和非洲

- 阿姆斯特丹
- 巴塞罗那
- 布鲁塞尔
- 哥本哈根
- 迪拜
- 法兰克福
- 汉堡
- 赫尔辛基
- 伊斯坦布尔
- 伦敦
- 马德里
- 米兰
- 慕尼黑
- 奥斯陆
- 巴黎
- 斯德哥尔摩
- 华沙
- 苏黎世

亚太地区

- 北京
- 香港
- 墨尔本
- 孟买
- 新德里
- 上海
- 深圳
- 新加坡
- 悉尼
- 东京