



定义“新型领导力”  
——“她力量”带领企业穿越周期，行稳致远

SpencerStuart

BAIN & COMPANY 

本次报告的研究基础包含次级市场研究、针对贝恩获取的财务信息的分析研究和一系列行业参与者访谈。贝恩公司没有对所获取的财务信息进行独立验证，因此无法以明示或暗示的方式保证此类信息的准确性或完整性。本次报告所含的市场和财务信息预测、分析和结论均建立在上述数据的基础上，所以在贝恩公司看来，它们不应当被视为未来表现或结果的确切预测或保证。本次报告所包含的信息和分析不包含任何类型的建议，不能用于判断、组建投资意图。无论贝恩公司及其分公司、还是它们各自的主管、理事、股东、员工和代理机构都不必为任何因为使用或信任本文件中所含的信息和分析所造成的后果承担任何责任。本次报告的版权由贝恩公司和史宾沙联合所有。任何个人或组织不得在没有贝恩公司明确书面授权的情况下发表、传播、散布、复制或重印整篇报告或其任一部分。本报告中，为表述方便，使用第三方商标或其商业标识代指第三方，并不表明本公司与该第三方存在授权或投资或其他关联关系。

## 摘要

当前，我们面临着前所未有的新环境——宏观产业结构性变化，消费者信心指数波动，以及紧张的全球地缘政治带来了诸多不确定性。企业作为社会中的微观个体，面临诸多挑战。对高管而言，跟随市场风口“平步青云”的时代已经一去不回。在新的时代背景下，怎样的领导力能够带领企业穿越周期，行稳致远？女性领导力又有什么独特价值？

为此，贝恩公司携手史宾沙，基于双方丰富的咨询经验和行业洞察，通过调研、访谈和二手研究的方式，总结了在新的市场环境中企业管理者在应对宏观挑战时尤为关键的管理特质，包括：有定力、敢担当，聚团队、鼓士气，控风险、巧应变。通过对女性高管的进一步研究，我们发现，女性独有的“她力量”与上述关键的管理特质“相辅相成”，能更好地带领企业在充满挑战的外部环境下冲出迷雾，穿越周期：

- **强大的韧性：**当企业面临全方位的压力和挑战时，女性的耐力和定力更易被激发，以保持战略定力并沉稳应对挑战，可作为企业的“定海神针”，推动企业逆势而上；
- **共情与同理心：**女性高管擅于挖掘深层价值，在逆境中，持续体会和认可团队付出、乐于共同担责、不吝正向激励。同时，天然的共情力让她们适时关怀员工需求和成长价值，在艰难时刻提供情绪价值并凝聚团队；
- **敏锐细致：**下行周期的落地执行，往往需要更多的戮力同心及跨团队协作，女性的敏锐细致令她们更善于“穿针引线，调剂盐梅”，从而达成团队共识。其谨慎、周全的行事作风，亦可帮助企业合理规避风险。

然而，只有真正理解女性职场的挑战，方可对症下药，充分发挥“她力量”。在女性的职场生命周期中，来自于个人生活和职业环境的挑战，需女性个人和企业共同做功，结合内生突破和建立外部支持，才能最大化释放女性在职场的能力和潜力。

定义“新型领导力”——“她力量”带领企业穿越周期，行稳致远

## 寄语 (按照姓氏拼音首字母排序)



**陈怡**  
金佰利中国区董事总经理

“

女性的人际敏感度很高，面对当下市场环境，调动跨部门协作是非常重要的组织能力，而很多女性高管在这其中能起到穿针引线的作用。金佰利比较有特色的除了在工作时间和地点上为员工提供灵活性，平时会通过点点滴滴的场景为女性打造更包容的职场文化，如妇女节、开学季等。

”



**雷焕丽**  
科思创全球高级副总裁及中国区总裁

“

女性韧性极强，这一点在艰难时刻尤其明显，被需要时，她们可以充满力量，能不断克服环境的挑战。要释放女性潜力，企业和社会需要营造生态，赋能女性，女性领导者自身则需要具备强大的内生动力，坚持发声，建立自信心和安全感。

”



**刘畅**  
新希望集团董事、新希望六和董事长

“

女性领导者通常更具备细心、耐心与爱心，也重视社会责任，以我们养殖业为例，女性通常会更加关注动物福利，也更重视各项食品安全标准的执行。作为女性领导者，应该充分发挥这一特质，倡导和带领员工积极投入公益活动，持续以反哺之心回馈社会。

”

定义“新型领导力”——“她力量”带领企业穿越周期，行稳致远



**王艾英**

恩华特大中华、东南亚及印度区域总裁、首席执行官

“

在艰难的情况下, 女性领导者倾向于先认可并感激团队的努力, 再放下身段跟他们一起反思和找原因, 是团队的定海神针。企业带头人要为团队创造一个充满信任和鼓励的环境, 并且让女性自己相信自己, 充分发挥潜能。

”



**吴品慧**

迅销集团全球执行董事及优衣库大中华区首席市场官

“

女性领导者天然有很强的母性, 愿意培育和教导团队, 团队喜欢叫我吴老师, 对我来说, 这个培育团队、帮助团队成长的过程本身就非常有成就感。我会建议职场女性积极主动地给自己设立职场和家庭生活的边界和原则, 并主动沟通, 获得家人的理解和支持。

”



**谢长安**

百事亚太区首席增长官及大中华区首席执行官

“

现在的大环境需要领导者对市场的变化有更灵敏的嗅觉, 理解这些变化对企业、消费者、和各利益相关方的影响, 而女性通常较为敏锐, 在这方面有天然的优势。我认为对职场女性来说保持成长的心态很重要, 不要落入刻板印象, 自我设限。

”

定义“新型领导力”——“她力量”带领企业穿越周期，行稳致远



**杨奕琦**  
贝恩公司资深全球合伙人

“

女性领导者在下行周期能发挥独特的价值，她们通常富有同理心，也有很强的韧性。在一个企业里，树立女性榜样很重要，有了先例就会让大家觉得这条路是行得通的，另外作为领导者要给予充分的鼓励和信任，才能让女性在职场中充分发挥潜力。

”



**周霞萍**  
诺和诺德全球高级副总裁兼大中国区总裁

“

不要把女性领导力看成一个专门的标签。首先是要成为合格的领导，而不是关注性别的差异。一个优秀的领导者是一个使命驱动，以身作则，能够凝聚团队或组织为实现共同的目标而努力并打造可持续的高绩效。我希望女性在职场上都能Be comfortable in your own skin，了解自己的特质并建立信心，更坦然自若地面对表扬和批评，保持好奇心，持续学习从而不停进步，成为优秀到无法替代的人才。

”

定义“新型领导力”——“她力量”带领企业穿越周期，行稳致远



**张胜男**  
36氪副总裁

“

随着外部环境的挑战升级，以及内部人才多样性的加深，女性的特质在当下时代，有了更多发挥之处。

女性强大的同理心，能帮助平衡公司和员工的利益诉求；面对变化的柔韧与适应能力，可以帮助业务和组织更快的找到积极视角；而更加开放和包容的思维方式，支持到不同世代和特质的人才，融入组织和发挥绩效。

当然，优势的过度使用则是我们的盲区，女性也应该树立更强的自我认知，减少内耗和过度自省，用清晰的价值观和坚定的自我使命，感染到身边人，并唤起员工对于美好组织和美好生活的向往。

”



**邹萍**  
36氪研究院院长

“

科技创新改变了生产方式，重构了生产要素与生产关系，同时也为女性创造了更为广阔的职场发展空间。随着数字经济占有率的不断提升和新质生产力的持续发展，女性独有的创造能力、共情能力、协同能力等将助力女性释放出更大的经济价值和社会价值。

在管理团队时，女性领导者可以是统筹全局的家长；在拓展业务时，女性领导者可以是披荆斩棘的战士；在制定战略时，女性领导者亦可以是深谋远虑的谋士。女性领导者稳定的情绪内核是其面面俱到，根据场景需求进行能力切换的重要底层支撑。

”

定义“新型领导力”——“她力量”带领企业穿越周期，行稳致远

## 面临经济和时代挑战，领导力更加凸显重要性

当前中国的宏观环境复杂多变，一系列的社会结构性变化让经济形势更为扑朔迷离。与此同时，消费者信心波动，消费需求承压，日益趋紧的全球地缘政治局势，更是加剧了这种不确定性。

企业作为社会中的微观个体，在复杂多变的宏观形势下面临诸多挑战。在客户需求变化、技术革新、降本增效等重重压力下，业绩增长愈发艰难。疫情等重大社会事件的突发，又是对企业突发风险管理能力的集中大考。而如何在后疫情时代提升组织活力，充分发挥高质量人才的价值，为企业转型之路厉兵秣马，成为当前企业面临的重要命题。

在经济和时势的挑战下，过往跟随市场“躺赢”的时代一去不回。对外独具慧眼、当机立断；对内鼓舞人心、凝聚团队，从而引领企业和团队穿越周期，行稳致远，是企业管理者亟需的新型能力模型（图1）。

面对这前所未有的新环境，企业更要内观审视，竭力提升团队凝聚力，因此一个能成为企业和团队“定海神针”的高管就尤为重要。根据贝恩高管学院和史宾沙研究经验，优秀的企业管理者需要具备四项能力：“战略思维”、“带兵打仗”、“落地执行”、“个人修养”。在应对宏观环境挑战时，其中的一些特质弥足珍贵：在战略思维层面，高管应保持足够的战略定力，勇于担当，沉稳应对挑战并做出决策；在带兵打仗时，要时刻凝聚团队，鼓舞士气，激发组织活力，构筑致胜文化；最后，在落地执行过程中，要能有效促进内外部高效沟通，解决落地瓶颈，并做好风险预判，及时应变（图2）。

**图 1:** 当前的宏观环境为企业带来更多的挑战，随市场增长的时代已然不再，对高管的领导力提出了更高的要求

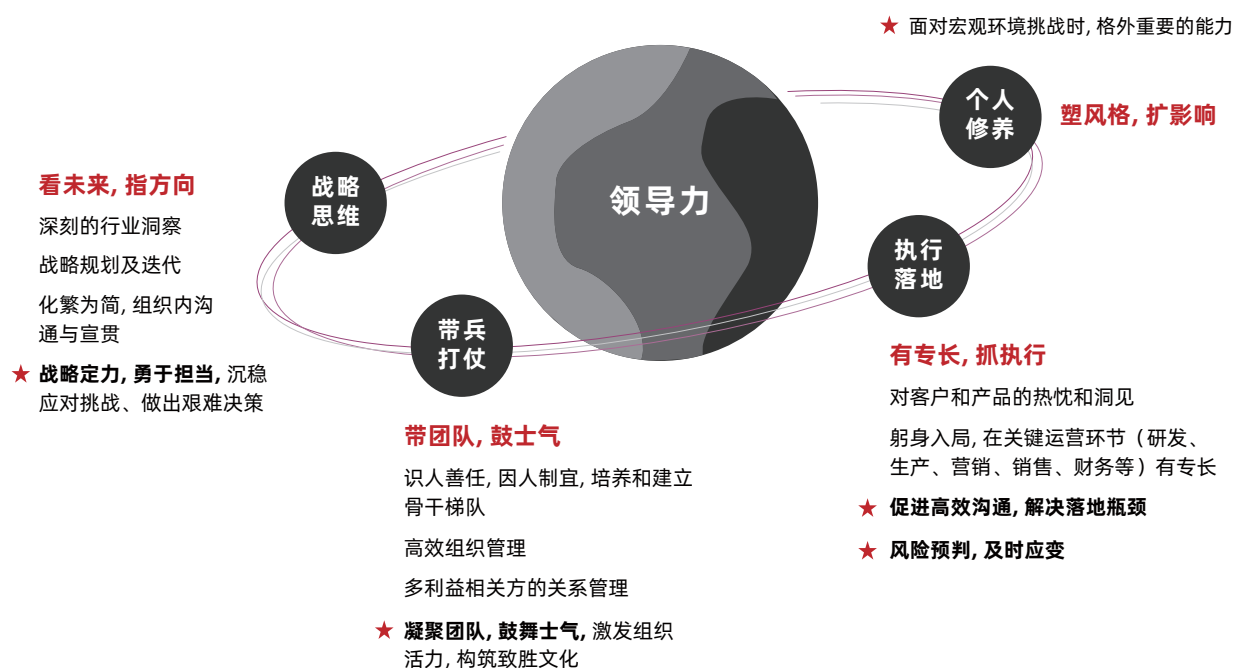
中国宏观环境正在发生变化...	...企业面临重重挑战	...对高管的领导力提出了更高的要求
<p><b>中国正在经历结构性变化</b></p> <p>产业结构调整，政策管控加强，人口结构变化，债务风险累积</p>	<p><b>业绩挑战</b></p> <p>面临客户需求变化、技术革新、降本增效等重重压力，业绩增长愈发艰难，众多公司面临业务转型和变革的挑战</p>	<p><b>对外独具慧眼，当机立断</b></p> <p>上行周期中众多公司跟随行业风口而飞速成长，当前环境下，需要高管有更深刻的洞察，更高效的行动，才能把握机会，穿越周期</p>
<p><b>从消费者来看信心指数波动</b></p> <p>后疫情时代，经济增速放缓，消费需求温和复苏，市场环境快速变化</p>	<p><b>风险管理挑战</b></p> <p>各行业的企业在过去3年由于经历了突发的干扰事件，影响了关键业务流程和服务</p>	<p><b>对内凝聚团队，做定海神针</b></p> <p>增长趋势下，众多企业管理粗放，唯KPI论。而艰难环境下，更需要高管直面困境，激发组织力量，给团队希望和信心</p>
<p><b>全球来看地缘政治局势趋紧</b></p> <p>中美“去风险化”，台海局势，俄乌战争，能源危机等</p>	<p><b>组织与人才挑战</b></p> <p>后疫情时代，提升组织活力成为企业转型路的重要障碍，同时~80%的中国雇主面临人才短缺的挑战，提高人效与补充高质量人才的压力并存</p>	<p>“</p> <p>在变化的大环境下，大家对外界、对公司的信任减少了，对高管领导力的要求就变得很高。好的高管不仅需要能够接纳正面消息，也需要面对失败，在艰难环境中给公司和员工凝聚力和向心力。</p> <p>王艾英，恩华特大中华、东南亚及印度区域总裁、首席执行官</p>

备注：1) 美世《2022-2023年全球人才趋势研究发布》；2) 贝恩&史宾沙《女性领导力崛起：走近中国女性高管的职场现状》  
资料来源：普华永道；美世；案头研究；贝恩分析



定义“新型领导力”——“她力量”带领企业穿越周期，行稳致远

**图2:** 面对这前所未有的新环境，企业更需要向内看，找到可以起到定海神针的作用的高管穿越危机，其中一些特质是面对宏观挑战时格外重要的能力



## 赋能企业穿越周期，女性高管的“领导力”有何不同？

男性领导者通常更具冒险精神，承担风险的意愿强烈，因此在追求快速增长的市场环境下往往能推动创新，临风每有神来之笔。艰难的宏观环境要求高管在战略思维、带兵打仗、执行落地三个领导力维度上计斗负才，而女性与生俱来的一些特质正好与企业亟需的领导力特质道同契合，能为企业穿越周期提供独特的“她力量”，具体而言：

- **女性的坚韧不容小觑**，在面对市场动荡时，她们更具“韧性”和“定力”，在面临内外部挑战时，更为从容不迫，保持战略定力，仿佛企业“定海神针”一般的存在，稳定军心；
- **女性有更强的共情能力和同理心**，女性高管更擅于挖掘底层价值，在逆境中可以从更触动人心的角度出发鼓舞人心，稳定团队；共情能力的发挥也使得女性能更好地提供情绪价值并凝聚团队；
- **女性在人际关系、风险管理上往往也更为敏锐和细致**，在推动举措落地时善于“穿针引线”、“调剂盐梅”，最大化地内外部协同效益，减少冲突，同时在经济下行阶段也能更谨慎、周全地预见并合理规避风险（图3）。

得益于这些特质，研究表明，有女性高管任职的企业有更高概率在逆境下实现价值创造。《中国上市公司女性董事对企业积极影响及发展现状主题报告》指出，疫情三年，有高权力女性董事任职的企业平均现金分红水平远高于其他企业，且在平均回购金额上亦处于较高水平。另据《哈佛商业评论》，经济下行阶段，领导层多元化的公司占领新市场的可能性高出70%，营收也领先19%。

定义“新型领导力”——“她力量”带领企业穿越周期，行稳致远

图3: 女性高管作为重要的人才，在艰难的宏观环境下可以为企亟需的领导力特质提供独特的“她力量”



《中国上市公司女性董事对企业积极影响及发展现状主题报告》指出, 疫情三年, 有高权力女性董事任职的企业平均现金分红水平远高于其他企业, 且在平均回购金额上亦处于较高水平; 另据《哈佛商业评论》, 经济下行阶段, 领导层多元化的公司占领新市场的可能性高70%, 营收高19%

资料来源: 《哈佛商业评论》; 《中国上市公司女性董事对企业积极影响及发展现状主题报告》; 贝恩女性高管访谈 (N=8); 案头研究; 贝恩分析

### 韧性: 女性高管可作为“定海神针”更好地保持战略定力, 沉稳应对挑战, 带领团队穿越周期

女性在成长过程中, 通常相比男性承受了更多来自个人生活、家庭、生理等各方面的挑战, 这赋予了她们更强的韧性与意志, 以及在困境中从容不迫、坚忍不拔的品质。

访谈中, 不同女性高管对压力之于韧性给出了乐观积极的理解:



女性领导力的核心在于母性, 为母则刚, 被需要时, 她们可以充满力量, 这在艰难的时刻尤为明显; 做到高管的女性相比男性承受过更多来自外部环境的挑战、克服过更多的困难, 拥有不屈不挠的意志。

雷焕丽, 科思创全球高级副总裁及中国区总裁

定义“新型领导力”——“她力量”带领企业穿越周期，行稳致远

“



通常人们觉得女性的情绪更波动，但其实不然，尤其是做到高管的女性们，**经历的困难更多，情绪更稳定，更难受到影响，也更有耐力和定力**，可以**从容不迫**地去面对并解决企业遇到的困难。

杨奕琦，贝恩公司资深全球合伙人

在宏观经济下行期，女性高管的韧性赋予了她们更多的耐心、更足的定力和更强的使命感，让她们能更平和地应对挑战，保持战略定力，作为企业的定海神针，稳定“军心”，带领团队克服困难，走出“迷雾”。

我们访谈的女性高管们就这一点分享了她们的亲身经历：

“



女性高管通常更**注重长期主义，能坚定地执行自己认为对的事情**。比如我多年前就认为数字化转型对集团很重要，就曾**花费两年时间**帮助公司管理层建立对数字化合作伙伴的信任，**无论内外部面临什么样的挑战都一直坚持**，这些也为公司**逆势下的发展**做了铺垫，带来了长期价值。

吴品慧，迅销集团全球执行董事及优衣库大中华区首席市场官

“



需要展现出你作为领导的**使命感**，最近一年较为困难的时候，我**一直坚持环保的公司使命和长期的战略方向**...心里有这个使命感，你就像有个**定海神针一样**...在经济下滑的时候有使命感就能**让和你工作的周围的人感受到心定**...能让你的员工重新激发出巨大的热情，并且**带领大家走出迷雾**。

王艾英，恩华特大中华、东南亚及印度区域总裁、首席执行官

定义“新型领导力”——“她力量”带领企业穿越周期，行稳致远

## 共情：女性高管在逆境中更能从深层次出发鼓舞人心，且通常更善于倾听和理解，能更好地凝聚和培育团队

### 1. 女性高管更擅于挖掘底层价值，在逆境中可以从更深层次出发鼓舞人心，稳定团队

一方面，女性高管在逆境压力下往往更倾向于体会和认可团队的付出，与团队共同承担责任，在业务遇到瓶颈时能设身处地地分析问题所在，主动担责，这种风雨同舟的态度能从更深层次的维度提振士气；另一方面，女性高管也更善于以正向激励的方式，帮助团队在逆境中找到可行的目标，以更好地稳定团队，帮团队找到重新出发的动力。

访谈中的女性高管为我们娓娓道来共情力鼓舞人心的巨大能量：

“



面对这次前所未有的挑战，我和团队提出了“战时文化”，倡导“因信而立、因爱而久”的战时价值观，**和员工们在困境中团结一致、同甘共苦**，我相信只要有这样的决心，持久战的胜利一定属于我们。

刘畅，新希望集团董事、新希望六和董事长

### 2. “共情”驱动下能更好地凝聚和培育团队

一个能提供情绪价值的人可以帮助我们处理生活中的压力，减少焦虑和抑郁；一个能提供情绪价值的高管则可以帮助员工在逆境下减少内耗，更好地度过危机。较强的共情能力，让女性高管在艰难时刻，能更好地理解员工，为团队提供情绪价值，凝聚人心。此外，女性通常也更能放下身段，善于倾听，愿意培育和赋能团队。

受访女性高管对此颇有共鸣：

“



医疗行业的使命是守护人类健康。女性细腻敏锐的感知力和同理心，能够更好地为这项事业贡献力量。倾听和富有同理心是有效领导者应有的领导力，如果有先天的优势或者不断提升这方面的能力，肯定对凝聚团队和打造更有韧性的组织有很大帮助。

周霞萍，诺和诺德全球高级副总裁兼大中国区总裁

定义“新型领导力”——“她力量”带领企业穿越周期，行稳致远

## 敏锐：敏锐与审慎并存，从而更高效地促成协作、推动共识，规避风险、稳住基盘

### 1. 通常对人际关系更敏锐，善于穿针引线，促成协作与共识

女性对人际关系相对更敏感、心思更缜密，能敏锐地捕捉到内部团队和外部客户、利益相关方的需求和心理变化。此外，女性高管通常具备极强的沟通能力，她们能够清晰地传递信息，倾听员工的意见和反馈，并能以一种有力而又友善的方式与他们沟通。

得益于这些特质，在下行环境中推动举措落地时，女性高管尤为擅长用易于接受的方式去协调内部各团队和外部利益相关方的需求，消除冲突，促进多方有效协作。

在访谈中，受访高管表示十分珍视女性的“粘合剂”特质：

“



现在的下行环境下，**公司很重要的一点是跨部门协作**，部门之间要保持紧密连接...**一些特别敏锐和“八面玲珑”的女性领导**正好有这样的组织能力，**能够把所有部门粘合在一起**，这是非常有帮助的。

陈怡，金佰利中国区董事总经理

### 2. 更谨慎周全，在不确定性环境中更好地规避风险、稳住基本盘

女性高管通常更注重风险把控，其所在的企业较少出现违规、违约或其他不当行为。据CFO.com研究显示，与男性担任CFO的公司比，女性任CFO的公司“做假账”的概率更低。《哈佛商业评论》研究也指出，女性董事比例高的银行因违规行为收到的罚款较少。除此之外，女性在决策中也更注重长远规划和可持续性，而非短期财务指标。

如下访谈或许能一探究竟：

“



女性领导者通常对**行业变动和潜在危机**会有**更敏锐的嗅觉**，这能让她们更早地**做好准备，保护团队**...是人类这么多年发展下来女性基因里的一个天性。

谢长安，百事亚太区首席增长官及大中华区首席执行官

“

(女性董事)可以为决策的制定提供不同的观点，从而**更宏观、更审慎地做出决定**...她们在**审计、风险管理**等方面更有优势...不易发生欺诈事件，有助于**降低和规避企业经营风险**。

《中国上市公司女性董事专题报告》

定义“新型领导力”——“她力量”带领企业穿越周期，行稳致远

## 充分理解女性挑战，才能对症下药，发挥“她力量”

### 传统家庭观念、社会刻板印象及正向激励不足，贯穿女性职场生命周期

在女性的职场生命周期中，来自于个人生活和职业环境的挑战贯穿不同阶段（图4）：

- 年轻女性初入职场时，是谋求发展的关键时期，但诸如“要稳定”等传统家庭观念和“女性是平庸的、缺乏能力和野心”等社会偏见，潜移默化地从女性职场“心理暗示”演变为职场发展障碍。
- 随着逐渐成熟，女性步入职业发展的黄金时期，但生育、抚养、照料等这些绕不开的人生课题及社会预期，使得部分女性与晋升和发展机会失之交臂。
- 步入中年后，是女性突破自我，冲刺职场顶点的关键时期，突破及融入通常男性为主导的高管圈层成为挑战，使职场女性往往止步于此。
- 职场后期，是多年经验与认知积累后，持续创造价值的黄金时期，而往往职业生涯却是一时半霎。

图4: 职场女性在各个阶段都面临来自传统家庭观念、社会刻板印象及正向激励不足的种种挑战



定义“新型领导力”——“她力量”带领企业穿越周期，行稳致远

## 个人和企业可以采取积极行动，对症下药，释放女性在职场的领导潜力

**内生突破：**女性需要突破边界，直面自己，充分挖掘内生动力，具体体现在（图5）：

- 敢想敢说，转变观念：不以社会角色给自己设限；积极沟通，尤其在家庭生活中明确分工，形成共识；
- 勇于发声，自信行事：在职场中敢于发声，突破向上管理的心理障碍，不断建立自信；
- 主动出击，建立人脉：发挥女性特质，主动建立值得信任的职场关系，并带领团队共同成长；
- 打破偏见，自我定义：设立周期性的职业发展目标，建立自己的职场原则和边界。

**外部支持：**企业需要构建起性别平等、包容的工作环境，为女性提供外部支持，具体包括（图6）：

- 管理层支持：确保核心高层积极支持性别平等，设定明确的目标，树立女性榜样和典型；
- 企业文化：强化并培育包容的企业文化，甄别和消除性别偏见，在各个环节平等对待员工；
- 支持体系：通过更灵活的全方位支持措施，帮助女性更好地平衡家庭负担；
- 人脉赋能：通过外部、内部组织社交性活动，帮助女性员工认识更多优秀女性模范，互相赋能与支持。

图5: 女性高管需要突破边界，直面自己，充分挖掘内生的动力

敢想敢说，转变观念	勇于发声，自信行事	主动出击，建立人脉	打破偏见，自我定义
<p><b>“不设限”：</b>不被自身所承担的家庭/社会角色所限制</p>  <p>“社会上有一些对女性的刻板印象，比如不够有冲劲和野心，我觉得女性在职场上可以经常有意识地想一想，是否已经全力以赴，还能不能再往前一点，不要给自己设限，反倒落入了刻板印象”</p> <p>谢长安，亚太区首席增长官及大中华区首席执行官</p>	<p><b>“我想要”：</b>挖掘内在驱动力</p>  <p>“女性领导者需要有很强的内生动力，有“我想要”的意识，即相信自己能做到，认为自己能够做的比男性更好”</p> <p>雷焕丽，科思创全球高级副总裁及中国区总裁</p>	<p><b>“立人脉”：</b>主动建立值得信任的职场关系</p>  <p>“女性的职业影响力是逐渐渗透的。要从自己的特质出发，体现真诚、情怀和信念，获得客户和员工的信任，而不是要证明我比男性强”</p> <p>王艾英，恩华特大中华、东南亚及印度区域总裁、首席执行官</p>	<p><b>“立目标”：</b>设立周期性职业发展目标和工作/生活时间表</p>  <p>“尽早发现自己的“舒适区域”；保持始终如一的价值观念和不变的初心；持续提高领导力和专业能力；保持自信、专业、敬业、平常心”</p> <p>周霞萍，诺和诺德全球高级副总裁兼大中国区总裁</p>
<p><b>“勤沟通”：</b>尤其在家庭生活中明确分工，达成共识</p>  <p>“获得家人的理解和支持对于职业女性十分重要，例如结婚前就应沟通好工作、家庭及小孩的优先级和分工”</p> <p>吴品慧，迅销集团全球执行董事及优衣库大中华区首席市场官</p>	<p><b>“敢发声”：</b>在职场中敢于发声、向上管理，不断建立自信</p>  <p>“女性要推动自己发声，例如要求自己在每个公司的会议上都发言，走出舒适圈，不要担心犯错，才能够更加自信”</p> <p>杨奕琦，贝恩公司资深全球合伙人</p>	<p><b>“带团队”：</b>发挥女性特质，培养人才、带领团队成长</p>  <p>“女性和男性领导者在性格中有很多互补的地方，比如更加灵活、善于共情和合作等；因此女性领导者应该发挥这种优势，主动培养团队，带领团队共同成长”</p> <p>陈怡，金佰利中国区董事总经理</p>	<p><b>“定原则”：</b>设定自己的职场原则和边界</p>  <p>“我自己有一个三要三不要的原则，也会制定工作和家庭事务的时间表，以帮助我更好的在家庭和工作取得平衡”</p> <p>吴品慧，迅销集团全球执行董事及优衣库大中华区首席市场官</p>

定义“新型领导力”——“她力量”带领企业穿越周期，行稳致远

图6: 此外，企业也需要构建起性别平等、包容的工作环境，为女性提供外部支持

核心高管积极支持 并进行背书	强化并培育包容的 企业文化	打造性别平等的 员工支持体系	帮助职场女性 建立社交和人脉
 <p><b>确保董事会和管理层就性别平等的重要性和战略意义达成一致，制定有效的行动计划帮助女性人才发展</b></p> <p>为各级别和各部门制定明确的性别平等目标，在招聘和继任者选拔中保障女性权益，并跟踪、分享目标进展</p> <p>树立女性高管榜样，发挥典型作用以激励女性员工，并消除刻板印象</p>	 <p><b>努力消除无意识、先入为主的性别偏见，在选拔、绩效评估、薪酬福利等各环节平等对待男性和女性员工</b></p> <p>培育包容的企业文化，建立明确预期，协助员工甄别并克服潜在的偏见</p>	 <p><b>积极倾听和了解女性员工面临的困难和需求，及时提供关怀</b></p> <p>向各级员工提供家庭支持措施（育儿假等）和灵活工作方案，帮助女性员工更好地平衡家庭负担</p> <p>领导者以身作则，积极推动和践行家庭支持措施，形成规模效应，带动员工参与</p>	 <p>邀请男性和女性高管同时参加高层圆桌会议等活动，协助女性高管发展人脉</p> <p>针对女性制定系统化、正规化的导师和继任计划，从而培养强大的女性候选人梯队</p> <p>为女性提供专门的社交、人脉发展和沟通方面的培训</p>

## 结语

转型时代下企业面临的挑战，给了我们重新定义关键领导力的契机，也让我们认识到了女性管理者独特的“她力量”，在带领企业穿越危机、走出困境的过程中所能迸发的磅礴气势。

值此国际妇女节之际，我们号召社会各界向做出杰出贡献的女性表达诚挚的敬意和衷心的感谢，希望企业和女性管理者可以双向奔赴，突破迷雾，穿越周期。



定义“新型领导力”——“她力量”带领企业穿越周期，行稳致远

## 作者

### BAIN & COMPANY

**沈忱**是贝恩公司私募股权业务全球合伙人，也是大中华区多元、公平和包容项目负责人，常驻上海。

联络方式：[chen.shen@bain.com](mailto:chen.shen@bain.com)。

**刘湘平**是贝恩公司先进制造与服务业务全球合伙人，也是大中华区Women at Bain项目负责人，常驻上海。

联络方式：[helen.liu@bain.com](mailto:helen.liu@bain.com)。

**浦晓颖**是贝恩公司私募股权业务全球合伙人，常驻香港。

联络方式：[kelly.pu@bain.com](mailto:kelly.pu@bain.com)。

### SpencerStuart

**朱敏**是史宾沙中国区负责人，常驻北京。

联络方式：[czhu@spencerstuart.com](mailto:czhu@spencerstuart.com)。

## 致谢

本报告由贝恩公司（Bain & Company）与史宾沙（Spencer Stuart）共同完成，我们诚挚感谢所有参与访谈和调研的女性高管，她们分享了宝贵见解和个人经历，帮助我们更好地了解当前环境下中国女性高管的现状，以及怎样才能释放女性潜力。她们是（按照姓氏拼音首字母排序）：

姓名	公司	职位
陈怡	金佰利	中国区董事总经理
雷焕丽	科思创	全球高级副总裁、中国区总裁
刘畅	新希望	集团董事、新希望六和董事长
王艾英	恩华特	大中华、东南亚及印度区域总裁、首席执行官
吴品慧	迅销集团	全球执行董事、优衣库大中华区首席市场官
谢长安	百事	亚太区首席增长官及大中华区首席执行官
杨奕琦	贝恩公司	资深全球合伙人
周霞萍	诺和诺德	全球高级副总裁兼大中国区总裁

报告作者同时亦感谢贝恩公司的李慕炜、吕由佳、李一楠、周颖莹、陈蕴杰和綦一可，以及史宾沙的孙冰焰对此报告做出的贡献。



Bold ideas. Bold teams. Extraordinary results.

## **贝恩公司是一家全球性咨询公司，致力于帮助世界各地有雄心、以变革为导向的商业领袖共同定义未来**

目前，贝恩公司在全球40个国家和地区设有65个分公司，我们与客户并肩工作，拥有共同的目标：取得超越对手的非凡业绩，重新定义客户所在的行业。凭借度身订制的整合性专业能力，配以精心打造的数字创新生态系统，我们为客户提供更好、更快和更持久的业绩结果。十年来，我们在公益服务方面投资超过10亿美元，为应对当今教育、种族平等和社会正义、经济发展和环境方面紧迫挑战的公益组织提供我们的才能、专业知识和洞察力。自1973年成立以来，我们根据客户的业绩来衡量自己的成功，并在业内享有良好的客户拥护度。

20世纪90年代初，贝恩公司进入中国，是较早进入中国市场的国际咨询公司之一。多年来，凭借对本地市场的充分了解和在世界其他地区积累的丰富经验，我们已陆续为30多个行业的大型驻华跨国公司以及知名国内企业客户提供咨询服务，度身订制企业策略和解决方案。

贝恩中国的咨询方法与贝恩全球的方法一致，始终保持对结果的高度关注。在中国本地，我们的专业能力涵盖战略、绩效提升、组织架构改良、兼并购和私募基金等各个领域。

---

## SpencerStuart

### **作为全球领先的高管寻访和领导力咨询公司，我们深知卓越的领导者可以成就怎样的伟业**

几十年来，我们受到世界各地组织的信任，借助领导力来转变人才、组织，帮助他们做出对其企业产生持久影响的高层领导决策。

作为一家成立于1956年的私营企业，史宾沙依托在高管寻聘和领导力咨询方面的深厚专业知识，向企业提供做出正确聘用、培养和晋升决策所需的洞见，并就如何改进高管和董事会绩效提供建议，为企业带来实质性变化。作为一家专业的领导力咨询公司，我们提供的见解、建议和解决方案能够对我们服务的企业、候选人个人的生活及职业生涯产生深远影响。我们充分认识并严肃对待上述职责。目前我们在全球30多个国家设立有60多个办事处和50多个行业专业领域。有关史宾沙的更多信息请参见[www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com)。



欲了解更多信息，请查询 [www.bain.cn](http://www.bain.cn) 或关注微信号：



阿姆斯特丹·亚特兰大·曼谷·北京·班加罗尔·波士顿·布鲁塞尔·布宜诺斯艾利斯·芝加哥·哥本哈根·达拉斯·迪拜·杜塞尔多夫·法兰克福  
赫尔辛基·香港·休斯顿·伊斯坦布尔·雅加达·约翰内斯堡·吉隆坡·基辅·拉各斯·伦敦·洛杉矶·马德里·墨尔本·墨西哥城·米兰·  
莫斯科·孟买·慕尼黑·新德里·纽约·奥斯陆·帕洛阿尔托·巴黎·帕斯·里约热内卢·罗马·圣弗朗西斯科·圣地亚哥·圣保罗·首尔  
上海·新加坡·斯德哥尔摩·悉尼·东京·多伦多·华沙·华盛顿·苏黎世·利雅得·多哈