

McKinsey  
& Company

# 行至山顶： 看见中国职场 女性领导者

作者

林桂莲 (Kweilin Ellingrud)

石俊娜

王雅乔

赵迪

李月



2023年6月



# 目录

|  |    |
|--|----|
| 中国职场女性领导者专题访谈文章                          | 2  |
| 27位受访女性领导者的故事篇章 (按姓氏汉语拼音从A-Z排序)          | 12 |
| — 边欣, 罗氏制药中国总裁                           | 12 |
| — 蔡金青, 开云集团大中华区总裁                        | 14 |
| — 陈冰, 丝芙兰大中华区总经理                         | 16 |
| — 陈心颖, 平安集团执行董事、联席首席执行官、常务副总经理           | 18 |
| — 陈翔, 东方海外货柜航运公司董事、东方海外物流行政总裁            | 20 |
| — 郭丹, 瑞声科技首席财务官                          | 22 |
| — 郭阅, 嘉实基金人力资源总监、董事总经理                   | 24 |
| — 康岚, 康桥资本董事总经理、投后管理负责人                  | 26 |
| — 乐海雯, 施耐德电气全球首席人力资源官                    | 28 |
| — 梁颖宇, 启明创投主管合伙人                         | 30 |
| — 林好真, Google亚太区全球客户合伙人及副总裁              | 32 |
| — 刘秋美, SAP全球副总裁、大中华区首席营销官                | 34 |
| — 刘晓琴, 发发奇FARFETCH亚太区总裁                  | 36 |
| — 毛京波, 路特斯中国总裁、创始合伙人                     | 38 |
| — 孙洁, 携程公司首席执行官                          | 40 |
| — 王凤英, 小鹏汽车总裁                            | 42 |
| — 谢长安, 百事公司大中华区总裁兼首席执行官                  | 44 |
| — 徐润红, 百特大中华区总裁                          | 46 |
| — 许路遥, 安联中国控股副总经理兼首席人力资源与沟通官             | 48 |
| — 杨美虹, 福特汽车(中国)有限公司传播及企业社会责任副总裁          | 50 |
| — 杨天真, 壹心娱乐创始人、Plusmall大码时尚女装品牌主理人、畅销书作家 | 52 |
| — 杨樱, 赛诺菲大中华区战略与业务发展主管                   | 54 |
| — 张颖, 诺华创新药物中国总裁                         | 56 |
| — 张明霞, smart品牌全球公司销售、市场及售后副总裁            | 58 |
| — 郑磊, 杨森中国董事长兼总裁                         | 60 |
| — 朱晓静, 沃尔玛中国总裁兼首席执行官                     | 62 |
| — 朱岩梅, 猛犸公益基金会理事                         | 64 |

# 中国职场女性领导者 专题访谈文章

书写中国职场女性领导者并不容易，一不小心就会落入成功学后验主义的窠臼、狭隘单一的价值评判、亦或是隐形的性别偏见……

但我们还是坚定地提笔。因为每一位女性领导者的成长历程，无论高光时刻还是黑暗片段，必定会通过文字与读者产生连接，有所启示。而我们也希望通过描绘中国职场女性领导者的群像，展现中国职场女性的力量。相比女性领导者的“名头”，更重要的是她们“行至山顶”的动态成长过程：**职场中的她们穿梭于不同的角色之间，在动态中塑造着与事业、家庭、社会及自我的关系。**

- **她和事业**：她们在职业生涯的不同阶段彰显出不同的特质。在启航期，通过多种途径找到长期笃定的方向；在中期，虽经历风浪却充满韧性；在历尽千帆后，沉淀出多元的领导风格。
- **她和家庭**：在家庭舞台上，职场女性领导者既是演员，也是编剧，主动书写并演绎着自己的角色，也和其他的家庭成员一起，共同完成这场人生表演。
- **她和社会**：她不仅是本职工作领域内的领军者、塑造者和定义者，也在此之外创造并发挥着更广泛的影响力。
- **她和自己**：在漫长的职业和人生之旅中，她们始终保持着对自身生命体验的敏锐，通过适度地自我反思、真正地自我接纳，最终实现持续地自我进化。

以上这一立足职场但超越职场的思考框架，可以帮助我们更好地理解她们如何在职场中发挥自己的力量，并了解她们动态而丰盈的成长历程。

为了在本文中更多样、全面地展示中国职场女性的领导力，也更深入地理解女性领导者的动态成长过程，我们采访了27位领导者，横跨医疗健康、科技、消费品、零售、汽车、金融服务等多个领域，囊括跨国公司和本土公司。她们在各自的领域担任着重要职位（如：董事、首席执行官、首席财务官、首席人力资源官、副总经理等）。

职场中的她们，在动态中塑造着与事业、  
家庭、社会及自我的关系

Connections of 'Her' in the workplace



职场中的“她”  
“Her” in the workplace

# 第一章：“她”和事业

中国女性领导者在事业发展的不同阶段彰显出不同特质。如果把职业生涯看作一场海上航行，在启航期，她们通过多种途径找到自己长期笃定的航向；在中期，她们经历风浪，却始终充满韧性；而在历尽千帆后，她们最终沉淀出自己的领导风格，展现出多样的女性领导者姿态。

## 职场初期：扬帆起航、确定航向

我们在访谈中发现，“找到长期笃定坚持的职业方向”是中国女性领导者职场早期的普遍主题：有的人在广泛尝试后找到锚点，有的人选定长期目标后便落子无悔……不管是什么方式，她们始终对内在感受保持敏锐，也从外界反馈中不断纠偏。

**广泛尝试后再做判断：**开云集团大中华区总裁蔡金青在回忆她的职场生涯时称之为“一场发现热爱的旅程”，这趟旅程甚至在她走出校园前就开始了。在北京大学读了三年化学的蔡金青转学到美国最优秀的女子学院之一卫斯理学院，攻读经济学和化学。也是在这里，她广泛阅读并深入接触人文和艺术史类学科。

步入职场后，蔡金青探索的脚步仍在继续。她先后尝试了管理咨询、风投、公关等多个行业，在赛道转换过程中，她不断自问：“什么给我动力？什么给我能量？”早年在卫斯理埋下的艺术和人文社科种子，经过不断尝试和反思逐渐成长为她人生的重要锚点。由此，蔡金青以艺术为圆心的职场故事徐徐展开。

**努力把握当下：**罗氏制药中国总裁边欣在毕业后以管培生身份加入强生，在强生的13年中历经11个不同岗位、八位来自不同文化背景的上级，一路“顺风顺水”。熟悉的环境从没有让边欣“躺平”，相反，边际成长曲线并没有满足她对自己的期待。于是，她一路坚持追求更陡峭的“指数级增长路线”，进入新环境。

在边欣看来，“努力把握当下就是对未来最好的投资。”

**选定目标便落子无悔：**小鹏汽车总裁、原长城汽车总经理王凤英在初入职场时就选择聚焦汽车行业，这背后是她冷静的思考和判断，她认为行业的成长潜力决定了自己的事业空间。刚毕业时她就看到中国汽车行业的巨大发展潜力，“我的判断是我能够在这个行业干一辈子，这一辈子我就专注在这个领域，我非常值得成为这个领域的专家。”

## 职场中期：经历风浪、充满韧性

在十余年、二十余年职业生涯的起伏中，我们访谈的中国女性领导者展现出惊人的一致性：坚韧。面对风浪，她们有强大信念，相信自己能做好，相信时间的力量；有责任感，对团队负责，对自己负责；也探索出了坚持的方法和策略，让每个选择都掷地有声。

**不屈不挠：**当平安集团执行董事、联席首席执行官陈心颖在领导平安科技时，为了推动那些无法短期收效的重大创新投资，她必须说服众多公司内部领导：“我们以前经常在周六召开全天会议，我得统筹安排，说实话，很痛苦。有一个周六，我在上海开了一整天很艰难的会。在午夜等飞机回家时，我哭着给我先生打电话：‘这一切真的值得吗？’”但她和她的团队没有捷径可走，只能咬着牙不屈不挠地前进。她很感激平安董事长马明哲对创新业务和她工作的全力支持。而这份坚持也取得了瞩目的成绩：当陈心颖加入时，平安

仅有3000名开发人员和7项专利。现在已有3万名开发人员和4.6万项专利!

**让每个选择都掷地有声:**路特斯中国总裁、创始合伙人毛京波在每次选择背后都经过深思熟虑。对行业发展趋势的精准预判、对机会的准确把握以及对自我价值的清晰认知,三者共同作用,每次选择都掷地有声。她说:“你的每一步都源于你的过去、现在和将来。”这是职场发展的脉络,也是人生向上的轨迹。每一次冒险都并非盲目,毛京波总是“有备而来”。

**相信自己能做好:**2018年,在杨森全球多个国家和地区工作了近16年后,总部决定将时任台湾市场董事总经理的郑磊(现任杨森中国董事长兼总裁)派往韩国。不会韩语、没有任何韩国背景的郑磊在那一刻发现:“这是我人生中少有的别人觉得我可以,但我觉得我不可以时刻。”但冷静之后,她还是选择了突破,因为她内心深处相信自己能够做好,相信没有困难是不可战胜的。2021年,带着多元文化和国际视野重返祖国后,郑磊也秉持“科学为本、使命为上、患者为先”的原则,带领杨森中国成为在华增长最快的跨国药企之一。

**相信时间的力量:**王凤英在访谈中这样回忆自己的职业生涯:“对我来说,在汽车行业的30余年,每一天都在挑战极限,我始终是一种状态:全力以赴、竭尽全力、一心一意。”我们在访谈中不禁会问,到底是什么让她拥有常人难以企及的坚韧。她回答说:“任何领域都需要积累,我相信只有长期坚持,才能获得成功。”

**对团队负责:**启明创投主管合伙人梁颖宇曾经在中国同时创办三家医疗公司。彼时国内医疗投资环境并不理想,她面临巨大的融资困境。而支撑她走下去的很大原因是对团队的责任感,“当你的团队甚至团队的家人依靠你的时候,你身上的责任就会更重。”

**对自己负责:**回顾自己的职场生涯,SAP全球副总裁、大中华区首席营销官刘秋美也用了“坚韧”这个词,这种坚韧背后是对自己的职业发展负责:“我在一家公司工作了30年,

期间并不全是一帆风顺。很多职场人士遇到不顺心就想换工作,在我看来,有些问题必须自己解决,有些坎儿必须自己跨过去,如果你现在选择放弃,同样的问题一定会在某个地方再次出现。”

**有方法和策略:**职场中“她”的坚持,并不是苦行僧一般的硬撑死磕,而是有自己的方法和策略。施耐德电气全球首席人力资源官乐海雯的策略简单且有效:保证自己的睡眠和身心健康。福特汽车传播及企业社会责任副总裁杨美虹的策略是思考不同主体的核心诉求。她曾经在德企工作过近20年,在外国文化主导的职场环境中,她需要面对要求几近严苛的上司和文化背景迥异的下属。杨美虹洞察出各方需求,对上不卑不亢、据理力争;对下有效沟通、以德服人。

## 职场后期:历尽千帆、沉淀风格

**提到女性领导者,我们往往会听到一些刻板印象:优柔寡断、不近人情、“铁娘子”……但我们发现,受访的女性领导者在历经职场的起起伏伏后,最终会摸索出适合自己的领导方式,沉淀出多样的领导风格。**

**做一个平易近人的人:**百事大中华区首席执行官谢长安形容自己是一个平易近人的人,她喜欢和一线人员交流:“我从一线人员身上学到了太多太多。”此外,她也会与比自己年龄小很多的下属保持沟通:“我现在会花时间和我的同事在一起,有时是我的团队成员,比我年轻得多。我觉得他们可以成为灵感的来源,有人称之为‘反向指导(Reverse mentorship)’。”

**保持谦逊:**乐海雯一贯以“谦逊”心态对待工作,同事评价她:“你做CHRO(首席人力资源官)最大的改变是没改变,你还是你自己,你没有觉得自己多么了不起。的确,我认为CHRO只是一份工作,只不过你接触的人有些不一样而已。”

**适时展示脆弱:**边欣跟我们分享了一个故事:“很多时候大家觉得女性领导需要非常强大、无所不知、冲锋陷阵,但一位同事给我的反馈让我印象深刻。他说:‘从你的办公室门口经过时,我看到一个很瘦小的女生坐在那,感觉也是非常需要支持的状态,那时候我就想,我一定要多担当,帮助我老板一起成功。’”在那一刻,边欣意

识到女性领导者没有必要把自己打造成铁娘子，“我们更应该关注怎样去关爱和赋能团队，让团队成员更有担当和使命感。”

**坚持做正确的事：**东方海外货柜航运公司董事、东方海外物流行政总裁陈翔在推动工作中曾遇到重重阻力，她选择坚持做正确的事：“我选择不妥协，尤其是不向人情和短期利益妥协，哪怕是动了别人的蛋糕，也坚持做我认为正确的事。”

**赋能他人长期成长：**发发奇亚太区总裁刘晓琴非常享受团队作战，除了团队成员短期内的职业发展外，她更关注他们在职场和人生中长期目标的实现，“只有理解团队成员的长期规划和动力，才能让他们在公司中拓宽自己的边界，更好成长。当我看到团队成长，我的喜悦和成就感也油然而生。”

## 第二章：“她”和家庭

如果职场和家庭是两个舞台，那么舞台可以转换，表演却不能停止。在家庭这个舞台上，职场女性既是演员，也是编剧，主动书写并演绎着自己的角色。她们也和其他家庭成员一起，共同完成这场人生大戏。

### 作为“编剧”的职场女性：自我定义和塑造在家庭中的角色

在广义的家庭范畴里，职场女性也扮演着女儿、母亲、妻子、伴侣等角色，但社会和家庭的角色期待并不会成为禁锢她们的枷锁，她们会主动地依照当下人生阶段的优先级，定义各种角色的边界。

Google亚太区全球客户合伙人及副总裁林妤真喜欢用“共存”而不是“平衡”的视角看待工作和生活关系，平衡意味着牺牲和妥协，而共存则更为积极。林妤真认为人的精力是有限的，在家庭中，就给予孩子高质量的陪

伴；在职场上，就提高效率，发挥自己的价值。“我更关注自己想要扮演什么角色，而不是满足其他各种各样的人对我的期待，千万不要觉得什么事情都要自己扛，因为根本不可能，不可能同时做到一百分的太太、一百分的媳妇、一百分的妈妈、一百分的员工。”

康桥资本董事总经理、投后管理主管康岚同样主动定义自己作为母亲角色的职责边界：能做到的事就无悔去做，做不到的就坦然接受。她曾经和女儿说：“如果你们希望我做一个全职妈妈，那我明天就可以辞职”，这是她“能做到”的勇气；同时她也说“虽然我没有天天在家里给你们做早餐，但我仍然认为我是最棒的妈妈”，这是她“做不到”的坦然。



## 作为“演员”的职场女性：和家庭中的其他角色相互成就

家庭舞台上从来没有独角戏，职场女性和家人互相扶持、彼此滋养。家庭可以是她们的定海神针，她们也是家庭的重要支柱。

猛犸公益基金会理事朱岩梅把自己和伴侣/家人的关系定义为“跳交谊舞”。“在社会上好像男性都是一直在进，女性就一直在退——这不是一个交谊舞。人各有机遇，如果两个人都在职场，一个人有机遇的时候，另一个人就让一让。尤其是现在越来越平等了，我觉得这个舞蹈就要跳起来。有时候甚至还把双方的家人囊括进来，一起跳舞。”

对嘉实基金人力资源总监郭阅来说，这场“家庭戏”要更“沉重”一些，怀孕、生子、哺乳等重要人生节点都是她职场生涯的重要转折点：

在麦肯锡担任咨询顾问期间，郭阅怀孕了，严重的生理反应让她难以兼顾高强度的工作，而哺乳期回归职场的她更是经历了产后焦虑：“出差洗澡的时候，我一打开淋浴就好像听见女儿在哭。”于是，郭阅在深思熟虑后选择了人力资源岗位，这并不是一个“退居二线”的决定，而是综合考虑人生阶段、兴趣、愿景和能力后做出的主动选择：她希望在人才驱动的环境工作，也坚信人才为企业带来的价值，并且自身具备人力资源行业外来者的新鲜视角。这次职场生涯转型后，郭阅开始大放光彩。在她的带领下，麦肯锡中国区的人才管理成为其他区域的典范，后来她也带领摩托罗拉、泰康资产、嘉实基金等企业创立了响当当的人才品牌。

# 第三章：“她”和社会

中国职场女性领导者在各自的行业领域乃至社会舞台上都扮演着举足轻重的角色。她们在本职工作中最大化地发挥影响力，同时从自身的经历、兴趣、理想出发，找到发挥社会价值的着力点，不断绽放光芒。

## 本职工作中：做领军者、塑造者、定义者

中国女性领导者们努力做行业领军者、塑造者和定义者，以成为社会网络系统中辐射范围更广的“强节点”。

smart品牌全球公司销售、市场及售后副总裁张明霞不对自己设限，更怀揣敢为人先、不断创新的勇气，这也促使她选择离开奥迪、离开在北京的家人，奔赴杭州加入全面焕新的smart品牌，开启带领初创团队运营全球品牌的旅程。“我知道当下我想要什么、我希望实现的突破是什么，我觉得这不仅是我个人的突破，也许对整个组织、甚至整个行业都有开创性的意义。”

沃尔玛中国总裁及首席执行官朱晓静刚上任时，沃尔玛正面临着疫情保供和业务转型的双重压力。在她的带领下，沃尔玛始终坚持删繁就简，回归零售本质，即以服务客户为本，而沃尔玛也在艰巨的外部环境下首次登顶成为中国零售连锁百强之首。

同样是以服务客户为本，丝芙兰大中华区总经理陈冰则希望能够激发所有爱美人士的非凡美力，使其变得更美、更自信。与此同时，她也希望乘中国品牌出海之东风，借助丝芙兰这个跨国平台的影响力，帮助更多高端中国美妆品牌走向世界，并培养更多立足中国并兼具国际视野的人才。

我们观察到，医疗健康领域的女性领导者都展现出朴素却强烈的人文精神。她们在医疗

生态中的细分领域持续深耕、发光发热，以期改善人类的生命福祉。

百特大中华区总裁徐润红曾经接触过很多患者，切身感受到他们在生理、心理和经济上的巨大压力。“我觉得我一定要做些什么，我一定能做得更好”，这种信念和初心支撑她走过职业生涯的困难时刻。诺华创新药总裁兼董事总经理张颖和赛诺菲大中华区战略与业务发展主管杨樱都怀揣着为中国医疗事业做贡献的热忱，这也促使她们在职业发展的中期选择离开国外，回归中国，加入到国内的历史性变革中。

## 本职工作以外：创造更广泛的社会影响力

中国女性领导者们以本职工作为立足点，努力创造更大的社会价值。此时，工作就不只是谋生工具和个人事业，也是她们为社会创造积极影响的途径。

携程集团首席执行官孙洁因一次机缘，被来自佛罗里达大学的鲍德温教授选中，去美国参加法学院暑期班并在之后继续留美深造。由于父母的经济条件难以负担高昂的学费，孙洁就自己勤工俭学：每天早晨6点钟骑自行车出门，确保能赶上最早一节课并抢到第一排座位，这样空出的下午时间可以打工。鲍德温教授夫妇也给予了很多支持，当孙洁提出以后要在他们年纪大了需要照顾时帮助他们，对方婉拒了：“你不需要照顾我们，但是等

你将来遇到同样需要帮助的学生，你要伸出援手。”鲍德温夫妇的这句话在孙洁心中播下了种子，近30年后，她捐出180万美元，与佛罗里达大学商学院和法学院共同设立以鲍德温夫妇名字命名的奖学金，帮助那些和她一样的学生，以回馈当年的恩情。

还有许许多多女性领导者为创造更大的社会价值而不懈努力：瑞声科技首席财务官郭丹认为，人生的价值并不仅限于个人的“成功”，而在于对社会的贡献，因此她积极支持和参与公益组织，包括牵手·香港和妇女基金会。蔡金青以艺术和时尚为立足点，推动中国文化影响力走向世界。谢长安以百事食品为立

足点，推动农业可持续发展。梁颖宇在本职工作以外身兼数职：哈佛大学法律学院的客座讲师、斯坦福大学商学院顾问委员会委员、香港交易所独立非执行董事、香港故宫文化博物馆董事局成员、中国医药创新促进会投资专业委员会主任委员和创始成员等等，她业余时间也喜欢去做志愿者，“我这一路走来很幸运，我也希望能够把这份幸运回馈给更多的人。”

## 第四章：“她”和自己

在漫长的职业生涯中，她们始终保持着对自己生命体验的敏锐，适度地自我反思，真正地自我接纳，最终实现持续地自我进化。

### 适度地自我反思

受访的中国女性领导者在职业生涯中持续地自我反思过去的表现，也评估未来想要做出的改变。但与此同时，她们不会因过度思考而陷入广泛的自我怀疑陷阱。

张明霞是一个热衷于自我反思的人，她甚至会定期借助艾森豪威尔决策矩阵<sup>1</sup>，复盘自己是不是做了最重要且紧迫的事。但同时她也强调反思要适度：“作为一个领导者，需要向团队传达笃定的领导者形象，自我反思固然是一个好品质，但不要过度，而且要带领整个团队一起反思，不是我一个人闷头去想。”

### 真正的自我接纳

职场中的女性领导者做最真实的自己，坦然接受自己，坦率表达自己的感受，从而实现一种平和安稳的自洽状态。这也让她们能够更勇敢地面对外界质疑，更坚定地迎接职场和人生上的起伏。

壹心娱乐创始人、Plusmall大码时尚女装品牌主理人杨天真将自己的成功归结于一个最重要的品质：“追求真我”，因为追求真我和悦纳自我的人会更勇敢、更坚定、更自洽。“在追求真我的路上，你会变得勇敢，勇敢地接受自己不好的一面；同时你也不在意别人对你的非议，因为你知道真实的自己是什么样的。”

1. 艾森豪威尔矩阵依据事件的重要性和紧迫性划分决策象限，Y轴代表重要性，X轴代表紧迫性。右上角的是最重要且最紧迫的事，需提高优先级。

杨天真也希望能把这样的人生态度传递给更多的人，她创立了Plusmall大码女装，鼓励那些非“标准身材”的女性由内而外悦纳自己。

安联中国控股副总经理兼首席人力资源与沟通官许路遥是个不喜热闹社交的人，身处人力资源这样一个极需与人打交道的岗位，她也曾自问是否应该刻意做出改变、外放地参与社交活动。但许路遥很快便领悟，忠于内心、勇敢做自己是快乐的第一要义，她自始至终真正地接纳自己：“我与人相处时是放电，自己独处是充电。有趣的灵魂有很多种表达方式，不只是热热闹闹一种。”

## 持续自我进化

我们观察到，中国职场女性领导者往往具备自我进化能力，这意味着她们是流动的而非静止的，能在时代的演进中迸发出巨大潜力。而自我进化能力往往建立在自我反思和自我

接纳的基础上，同时还要有不安于现状、持续走出舒适圈的魄力。

刘晓琴是个“不安分”的人，她的职业生涯从创业公司开始，继而加入早期互联网大潮，后来创始CuriosityChina，直到被发发奇并购。谈及未来，她期待不断地自我挑战和成长：“我永远希望未来3-5年是自己不可想象的，这才是最有意思的。未来我还想再创业！”

“如果今天是我生命的最后一天，这一生我还有什么遗憾？”这是朱岩梅反复追问自己的问题，也促成了她人生中的三次“进化”：第一次，她放弃沈阳铁路局的铁饭碗，南下到海南期货交易所，转行金融行业；第二次，在广州火车站遭遇抢劫的她从专注赚钱的人生中醒悟，决定脱产读博并最终留校任教；第三次，一次偶然的公司访问使她意识到，“新的生物时代已经来临，而大家都还没醒。”于是她离开校园、all in业界，跨入完全陌生的生命健康领域。

## 结语

职场“行至山顶”之路充满挑战，每个人登顶的过程与心得也千差万别。但相似的是，这些“攀登者”们都在与事业、与家庭、与社会和与自己的连接中，汲取能量、奋勇向前。我们希望借由这些女性个体的成长故事，不仅为女性，也为更广泛的领导力生发贡献一份力量。后续我们还将出版中国职场性别平等白皮书，并推出相关视频及媒体文章，敬请期待！

# 边欣

Vivian Bian

罗氏制药中国总裁



“努力把握当下是对未来最好的投资”

## 背景

### 所处行业

医疗健康

### 教育背景

中国科学院，分子生物学硕士

美国密歇根大学，工商管理硕士 (MBA)

## 职业路径

2005

### 西安杨森制药

先后担任肿瘤医学事务经理、肿瘤市场副总监、肿瘤市场总监、普药事业部负责人、西安杨森副总裁、创新产品事业部负责人

2018

### 百济神州

首席商务官、中国商业运营联合负责人

2019至今

### 罗氏制药

2019年担任市场准入副总裁，2021年担任中国总裁，是罗氏进入中国27年以来的第一个本土总裁

## 职场高光时刻

### 主动突破，寻求职业“指数级成长”路线

毕业后以管培生身份加入强生，在强生的13年职业生涯中历经11个不同岗位、8位老板，一路上做得“顺风顺水”。然而，熟悉的环境从没有让边欣“躺平”，相反，边际成长曲线并没有满足她对自己的期待。于是，她决定追求更陡峭的“指数级增长路线”，进入新环境。

### 持续反思，厘清自身职业追求

加入百济后，新鲜的环境开始让边欣深入思考不同企业环境的特点，也让她逐步明晰适合自己的企业环境，当厘清自身的职业追求之后，她最终决定重返跨国企业。

### 享受“失控”，勇于冒险

尽管重回熟悉的跨国企业环境，边欣却对自己百分之百可以掌控的业务领域敬谢不敏。在好奇心的驱动下，她不断拓宽自身边界，尝试陌生领域。听起来有些冒险，但边欣认为，正是这些“跨界”的经历积累使她走到今天。

## 成功关键

### 把握今天

“我自己没有把结果看得太重，我关注把握当下，在每一天的工作中，扎实地积累，这对我来说是最重要的。”

“我从来不把自己局限地定义为某一个岗位的接班人，环境一直在变化，我能够做的就是不断挑战自己，获取新技能，并且坚信机会就在转角处。”

### 趣闻趣事

“园艺是我独特的解压方式。我享受春天播下种子，秋天收获的感觉。”



### 懂得放下

“我是一个心宽的人。我永远会问自己——我和团队是否做到了最大的努力。如果基本面向好，而有些情景下，事情却超出自身的控制范围，那么无论结果如何，我都会向自己和团队传递正向的能量。”

“制药行业是个高度监管的行业，政策会有不断的优化和迭代，某些时候也会带来运营上的挑战。内心的平静让我非常冷静应对外部的快速变化。懂得放下，专注可控的环节让我一直保持高能量的状态。”

### 主动向前

“我最害怕的是在一个环境里温水煮青蛙。当我长期重复自己的时候，是我最不安的时候；当我尝试新的领域，不管成了也好，败了也好，我总会在这个过程中学到或经历一些东西。”

## 她的建议

### 女性领导者 如何打造团队？

#### 1

#### 发挥“情景式领导力”

“没有任何一个领导方式会适用于所有场景：在不同的情况下，在企业不同的发展阶段中，需要展现出来的领导力是不一样的。”

“在外部环境发生快速变化的情况下，领导者需要快速决断，需要带领团队趟出新的道路。而在商业环境相对平稳的情景而言，如果领导者还是亲历亲为，团队会觉得生存空间或可发挥空间非常小，领导者的过分勤劳变相剥夺了团队成长的机会。”

#### 2

#### 做真实的自己，脆弱也是领导力

“很多时候大家觉得女性领导需要非常强大、无所不知、冲锋陷阵，但一位同事给我的反馈让我印象深刻。他说：‘从你的办公室门口经过时，我看到一个很瘦小的女生坐在那，感觉也是非常需要支持的状态，那时候我就想，我一定要多担当，帮助我老板一起成功。’”

“真的没有必要把自己打造成铁娘子。”

#### 3

#### 发自内心的关爱团队

“怎样发挥女性本身的特质去关爱团队、关注团队成长、让团队的人能有更多的担当和使命感，这可能是一个女性领导者特别需要发挥的一点。”

# 蔡金青

Jinqing Cai

开云集团大中华区总裁



“连接中国与世界的桥梁”

## 背景

### 所处行业

时尚

### 教育背景

美国普林斯顿大学，经济学和公共政策硕士

美国卫斯理学院，化学和经济学双学士(从北京大学转学)

## 职业路径

|        |                              |
|--------|------------------------------|
| 1993   | Novations Group (纽约)         |
| 1997   | K1风险投资基金(香港)                 |
| 2002   | 新盟国际(北京)<br>联合创始人            |
| 2005   | 博然思维(北京)<br>北京分公司创始合伙人       |
| 2012   | 佳士得(北京/香港)<br>中国区董事总经理/总裁/主席 |
| 2018至今 | 开云集团(上海)<br>大中华区总裁           |

## 职场高光时刻

### 中国和亚洲领袖声音的传播者

蔡金青与两位本土合伙人共同创立了新盟国际顾问公司，在那里，她帮助有着“中国达沃斯”之称的博鳌亚洲论坛在2002年启动首届年会。

首届年会大获成功，在中国产生了空前影响。“亚洲的声音，世界在聆听，这样的平台前所未有的。”

### “中国走向世界”的贡献者

当蔡金青任职于博然思维时，中国企业正在全球舞台上积极收购。

令她印象最深的经历是深度参与了2010年吉利对沃尔沃的收购。彼时吉利还是一家年轻的中国民营企业，品牌知名度不高，但在蔡金青及其团队的助力下，吉利向走向世界更近一步，这种贡献让蔡金青觉得意义非凡。

### 引领中国艺术市场走向世界的先锋

蔡金青帮助佳士得在短时间内获得首家国际拍卖机构在中国的独资拍卖牌照，这是佳士得250年历史中重要的里程碑。

2013年在上海举行的首场拍卖会成为中国艺术市场开放的标志，也是中国艺术融入全球艺术市场的转折点。



## 成功关键

### 以坚定的信心 迎接挑战

“我在职业生涯中不停地寻求各种智力上的挑战，以此激发自身的能量并不断刷新目标。”

“我总是强迫自己走出舒适区，因为这样才能真正成长。挫折能让你以最快的速度成长。”

### 趣闻趣事

“我十岁时开始接受了三年专业跳水训练，这对我的身心产生了长期影响，让我能怀着自信和自律追求目标，沉着、有毅力地接受极限挑战。”



### 早期对女性 身份的认识

“我在卫斯理读书时，开始对女性身份和女性主义有了自我意识，也开始了解到更多的榜样。对任何一个女性来说，能在人生早期形成这种认识都是鼓舞人心的事情，因为这种赋能和激励使我更加自信，确立远大人生目标和抱负。”

“身为女性，并不意味着一定要在家庭和职场之间二选一。我相信我能二者兼顾。我能平衡这两方面，可以同时兼顾不同的角色，而不轻言放弃和妥协。”

### 连接东西方 的桥梁

“在我承办第一届博鳌亚洲论坛，帮助亚洲领袖发声时，我真的感觉自己有所作为。这件事情意义重大，绝不仅仅是出于商业目的。”

“佳士得在中国的第一场拍卖会同样意义重大，它见证了中国艺术市场的开放，这么做也不仅仅是出于商业目的，而是创造了影响力。”

“我是这个时代中国走向世界的受益者。随着中国的国力不断增强，我也在不断成长。”

## 她的建议

### 如何发现和发 挥自己的热爱？

#### 艺术与大自然

“我热爱艺术和音乐，所以我投注这些领域。我也是纽约爱乐国际顾问委员会的成员，我还为许多艺术博物馆提供支持，为其贡献想法，并参与创造性的讨论。”

“我热爱户外运动和跑步。我还会做一些慈善，为环保机构和乡村支教提供支持。”

#### 1

##### 找到能量来源

“我的兴趣很广泛，我也逐渐意识到应该遵从内心。我更看重那些能真正让我进步、为我赋予能量的东西。”

#### 2

##### 在发现的同时自我怀疑，并强化自己的兴趣

“我认为，发现自己热爱的事物是一个旅程，我经历了这一旅程，在发现的同时自我怀疑，但也能不断强化内心的确信。”

#### 3

##### 围绕你热爱的事情建立人脉

“你必须在自己的工作和行业之外，继续探寻更广阔的人脉。可以是你的导师，给你带来启发的人，或者你在报纸和书上了解到的人。他们都会从整体上塑造你的人格。”

# 陈冰

Maggie Chan

丝芙兰大中华区总经理



## 温柔如水，率性似风

### 背景

#### 所处行业

美妆

#### 教育背景

欧洲工商管理学院 (INSEAD),  
工商管理硕士 (MBA)

香港中文大学, 社会学学士

### 职业路径

1996-1998

强生  
大客户经理

2006

联合利华  
客户发展战略副总裁, 在此之前先后担任客户  
开发主管、全国大客户总监、沃尔玛大客户副  
总裁、客户发展战略副总裁

2018

Blueair (联合利华旗下空气净化器品牌)  
中国区总经理

2018至今

丝芙兰  
大中华区总经理

### 职场高光时刻

#### 学会取舍: 初入职场+新手母亲的双重考验

陈冰在初入职场之时就已经是一名母亲, 当同龄人都在享受个人时光时, 陈冰已经开始学习如何取舍, 家庭和工作的平衡也成为贯穿她整个职业生涯的命题。她说孩子的降临是她整个人生的高光时刻: “突然间我长大了, 我不再是自己一个人, 而是要对某一件事情、某一个人负责, 因此我必须学会取舍, 舍弃一些个人时间, 但人生就是有舍有得。”

#### 学会沟通: 管理跨国团队+带女儿赴美的两大挑战

在职场发展的中期, 陈冰受命赴美管理一支跨文化、跨地域的团队, 这对一直在国内市场深耕的她来说无疑是一大考验。然而, 她却进一步增加了这个挑战的难度等级: 为了更好地陪伴十四五岁的女儿, 她选择了带着女儿一同前往美国。在这段时间里, 她不仅学会了如何更有效地沟通, 处理不同利益相关方的诉求, 而且在家庭与职场之间找到了平衡点。

#### 学会寻找使命感: 加入丝芙兰, 开启一场“美的变革”

陈冰选择加入丝芙兰并担任大中华区总经理, 在这一阶段, 她的关注点从推动业绩增长拓展至如何给予团队使命感。她认为自己所处的行业不仅要教会大家怎么化妆, 更要让每个消费者变得自信并展现属于自身的非凡美力。未来, 她将致力于帮助中国高端美妆品牌走向国际舞台, 并培养更多立足中国同时兼具全球视野的人才。

## 成功关键

### 包容姿态

“企业管理者要以开放包容的心态处事。我经常鼓励公司的高管去找那些比自己更强的人才，并且要给足发挥空间让其施展才华，这样才会促使整个团队成长。”

“在教育孩子的过程中我学会了包容。在职场上，有时难免需要面对他人的情绪化表达，我绝对不会对其做过多的价值判断，因为压力之下，难免会出现一些反常态的情绪宣泄，管理者只需冷静应对即可。”

### 趣闻趣事

“我跳弗拉明戈舞已经快十年了，我觉得它很能表达真实的我。弗拉明戈源于吉普赛文化，非常浪漫和自由，里面又分为很多舞系。和那些比较柔美的舞系相比，我更喜欢有节奏感和爆发力的舞系，以展现自己帅气和率性的一面。我也非常愿意向我的团队展示我的舞蹈，让他们了解不一样的我。”



### 空杯心态

“填满杯子的过程固然重要，但是填满之后也要有勇气把杯子清空重新再来。每一年年底我都跟我的团队重新讲一次空杯心态，我把它称之为‘归零’：放下所有的一切，重新规划如何更好地向前走，而不被过往所牵绊。”

### 坚韧状态

“我不是一个轻言放弃的人。我相信人生是一场马拉松，拼的就是毅力和韧性。因此，我认为在某一个行业沉淀自己的经验是尤为重要的。”

## 她的建议

### 作为领导者，如何管理团队情绪？

#### 1

#### 我对哭这件事很包容

“我觉得哭并不是软弱的表现，它就是一个情感的发泄。当我的下属哭了，我不会对他/她做价值判断，而是会递上一张纸巾，好好地聆听，给他/她冷静的时间。”

#### 2

#### 学会主动引导反常态反应

“在职场中偶尔会遇到团队出现一些情绪上的‘反常态反应’，这时候要多一点包容，主动引导他们回归到专业的状态上。”

#### 3

#### 营造能舒适表达真我的环境

“有时候多一些包容反而能让团队放松下来，让他们敢于表达真我，从而实现有质量的深度沟通。具备这种特质的团队环境是难能可贵的。”

# 陈心颖

Jessica Tan

平安集团执行董事、联席首席执行官、常务副总经理



## 不屈不挠，关怀备至

### 背景

#### 所处行业

金融服务、科技

#### 教育背景

美国麻省理工学院，电气工程及计算机科学硕士学位

美国麻省理工学院，电气工程及经济学学士学位

### 职业路径

2000-2012

#### 麦肯锡

2008-2012, 全球董事合伙人

2000-2007, 咨询顾问

2013至今

#### 平安集团

2020年至今, 执行董事

2018年至今, 联席首席执行官

2017-2018, 副首席执行官

2016年至今, 常务副总经理

2015年, 副总经理

2013-2021, 首席运营官

2013-2019, 首席信息执行官

### 职场高光时刻

#### 13年咨询生涯的积淀

陈心颖走出校园后就加入了麦肯锡，在咨询行业一干就是13年：“我进入到了一流的成长环境和一个充满机遇的世界，在这里，我可以观察不同的行业，学习解决问题的方法，打造了职场根基。”

#### 从咨询到加盟平安集团

对陈心颖来说，离开咨询并以集团首席信息执行官的身份加入平安，是一个重大而勇敢的决定。这

也在日后成为她职业生涯中的“最佳决策”。

从主要为客户提供建议到亲自领导振奋人心的创新型业务，这期间陈心颖经历了大大小小的成功与失败，也收获了极大的个人成长。

#### 以本职工作为立足点，为社会创造更大价值

近年来，陈心颖开始涉足平安的医疗和保险业务。全新的领域充满未知，但她干劲十足，因为自己

的工作能切实地为人们创造更美好的生活：“相比于仅提供一份保单，我们将保险和退休后的医疗服务相结合，客户当退休后可以24小时随时来电，我们会尽其所能地提供最需要、最便捷的全天候服务。”

她全心全意地投入其中：“这不仅是有关于金融服务、医疗或科技，也是为人们的生活创造实际的、积极的影响。这绝对是件太有意义的事情！”

## 成功关键

“我在麦肯锡成为全球董事合伙人时，同事曾送给我两件礼物——一把光剑，和一只可爱的泰迪熊。我觉得这恰好代表了的两个特点。”

### 光剑—— 一丝不苟

“大家都知道我要求很严格，并且善于分析。你不可能随随便便说服我。为了确保我们制定决策时能兼顾各个方面，我会深入全面思考。”

“你很难让我认同一些事情。可一旦认同了，我就会全力支持。”

### 趣闻趣事

“我从小就特别喜欢语言，喜欢用对方的语言和人交流。少年时代，我买了一些香港的磁带和CD，学习里面的歌词和歌曲。我就是这么学会粤语的。”

## 职场挑战时刻

### 不屈不挠，走过至暗时刻

当陈心颖领导平安科技集团时，为了推动那些无法短期收效的重大创新投资，她必须说服众多公司内部领导：“我们以前经常在周六召开全天会议，我得统筹安排，说实话，很痛苦。有一个周六，我在上海开了一整天很艰难的会。在午夜等飞机回家时，我哭着给我先生打电话：‘这一切真的值得吗？’”



### 泰迪熊—— 真诚关怀

“我发自内心地关心团队，为他们提供许多个人建议和支持。工作做好了以外，个人也取得成长，才能让你成为最好的自己。”

“在平安，我会让我的团队参加会议，一些团队成员可能与其他与会人员相差一两个层级，这种情况在很多公司并不多见。我甚至常常在会议结束后主动提点一些同事，给予反馈，帮助他们进步。我还会亲自手写生日贺卡。这可能不是什么大事，但会让团队感觉到我对他们职业和个人发展的真诚的关心。”

但她和她的团队没有捷径可走，只能咬着牙不屈不挠地前进。她很感激平安董事长马明哲对创新业务和她工作的全力支持。

而这份坚持也取得了瞩目的成功：当陈心颖加入时，平安仅有3000名开发人员和7项专利。现在已经有3万名开发人员和4.6万项专利！

## 她的建议

### 你会给担任高级 管理岗位的女性 提出哪些建议？

“作为高级领导者，能力已经不再是问题——能做到这个级别，已经证明了自己的能力。关键在于获得家庭的支持和平衡自己的精力，有了这些才能继续做最好的自己。”

#### 1 家庭支持至关重要

“我认为家庭支持很重要——家人不仅要能在家里提供实际的支持，还需要真正理解你为什么这么做。他们需要认同工作对你来说是有意义的，你应该这么做。如果没有家庭支持，我想许多女性高管都无法坚持下去，因为确实需要权衡取舍。”

#### 2 找到平衡，获得能量

“级别越高，你自己（作为个人）在其中占的比重就会越小。你的影响力不再局限于你做了什么，而要看你能影响和激励人们做什么。这需要你投入相当的精力。”

“当我感到内心受挫时，我会调节自己的情绪。我会挤出时间，了解哪些事情能为我赋予能量，我会尽可能把时间留给这类事情。而对于那些我不太喜欢但却不得不做的事情，我会尽可能进行压缩，让它们只占到我所有时间的15%-20%。”

# 陈翔

Xiang Chen

东方海外货柜航运公司董事, 东方海外物流行政总裁



“不妥协, 坚持做困难但正确的事”

## 背景

### 所处行业

物流

### 教育背景

上海海运学院 (现上海海事大学), 交通运输管理硕士

陕西师范大学, 理学 (数学) 学士

## 职业路径

1992至今

1992年加入中远集团, 历任市场部副处长、处长、副总经理, 企业资讯发展部总经理, 中远集运副总经理, 中远海控副总经理

现任东方海外货柜航运公司董事, 东方海外物流行政总裁

## 职场高光时刻

### 负重涉远, 坚持做“正确”的事

秉持要把集装箱业务做好的信念, 陈翔顶住压力, 接受领导任命, 开始牵头实施全球信息系统, 这是她职业生涯中记忆犹新的“艰难时刻”之一。

尽管困难重重, 陈翔仍非常感激这段经历带给自己的全球视野和思维上的逻辑性塑造, “不仅要做得还要做成功”的追求最终使这套系统在全球得以成功运用。

### 砥砺前行, 破局业务管理体制 改革

长期的集装箱班轮经营管理经验和对全局的深刻理解, 让陈翔脱颖而出, 以班轮业务牵头人的身份参加集团层面的集装箱经营管理体制改革项目。此项目是集团继集装箱班轮业务经营管理一体化改革后的又一重大变革, 理顺了集装箱班轮业务总部与海内外的指挥关系、职责划分等体制机制, 为集装箱班轮业务的业绩提升以及后续集装箱板块在资本市场的成功上市打下坚实的基础。

### 全篇布局, 谋划公司未来发展 蓝图

陈翔业务积淀深厚, 思路清晰, 作为核心成员参与中远集团和中海集团合并、收购东方海外等重大项目, 对接内外部, 负责集装箱班轮业务战略规划、合并以及并购业务实施方案的制订、整合以及执行。穿越风浪, 今天的中远海运集装箱班轮事业已经从结构上彻底改变了自身的竞争地位和竞争格局。陈翔由衷地感慨这是一个伟大的时代, 对一路携手奋斗的领导和同事们充满感激。

## 成功关键

### 不妥协

“我是一个目标驱动的人，我有信念而且非常坚持，我清楚地知道要做什么，要达成一个什么样的结果。我不妥协，尤其是不向人情妥协，不向错误的事情妥协，也不会为了一些短期利益而妥协。我坚持做自己认为正确的事情。”

### 重逻辑

“错了我要知道为什么，怎样才能找到未来改善的方向。我做事要形成一个闭环，就事论事不是我的目标，我一定是找到原因，找到改善方向，下一步再跟踪闭环。”

“在工作中我会思考：未来怎么做？未来架构怎么设置？方案是什么？一步一步怎么走？”

### 善反思

“我善于从自己内部去找问题，而不是去找别人的毛病。当困难发生了，我会从我自己的内在体系去寻找问题和解决方案。”

## 她的建议

### 如何培养“大局观”？

#### 1

#### 从关注局部最优到全局最优

“不要只站在自己的位置上，把自己的职责做到极致，不管不顾别人——这样你只做到了局部最优，但全局最优才能使得大家信服你。自己取得了成绩，团队也取得成绩，这才是真正的取得成绩。”

#### 2

#### 永远站在更高的角度想问题

“你心有多大，才能走多远，心胸狭隘会极大阻碍前进的步伐。一定要跳出自己的圈子，跳高一步，才有可能走高一步。永远站在自己的圈子里，那很可能就永远待在那个位置，永远上不去。”

“当我还在职业发展前期的时候，我会做很多基础性的工作，但与此同时我也经常思考公司为什么现在不能赚钱，内部到底出了什么问题。”

#### 3

#### 持续超越自己

“你随时要准备超越自己，再进一步，而不是取得了一些成绩就躺在这里。当你跳出自己的圈子，可能新的视野就出现了。”



# 郭丹

Dan Guo

瑞声科技首席财务官



## 拒绝性别标签， 着眼长线发展

### 背景

#### 所处行业

科技、制造业

#### 教育背景

香港科技大学-美国西北大学凯洛格商学院，工商管理硕士 (EMBA)  
(在读)

英国牛津大学，理学硕士

### 职业路径

2007

高盛

执行董事

2020至今

瑞声科技

2020年3月加入，自同年11月起担任首席财务官，曾任财务部高级副总裁

### 职场高光时刻

#### 初出茅庐，勇于和“高层”对话

郭丹毕业后的首份工作在高盛。尽管投行的工作会议室内大部分时间只有她一位女性，但郭丹并没有因此感到“弱势”，反而更勇敢地表达自己的想法。

在与一位高级合伙人简短的“电梯间沟通”的过程中，郭丹创意性的业务想法得到了领导的认可。这对于郭丹来说是一个“思想颠覆”——哪怕在初级岗位也要勇于分享自己的观点。

#### 转身硬科技领域，打造自身专业优势

被硬科技行业日新月异的技术创新吸引，郭丹从投行转身进入硬科技领域，而陌生行业较高的技术壁垒则被郭丹视为打造自身优势的绝佳机会。

郭丹坦言，近年来行业外部环境的变化带来了不小的挑战，但她是一个愿意承担风险的人，永远以“学习”的心态迎接变化和挑战。

#### 专注自身，探索多样性影响力

郭丹也有过对自己的职业路径迷茫的时刻。她的一位导师建议她“专注自身”，这让郭丹醍醐灌顶。她决定不再花很多时间纠结外部环境的变化，而是认真思考自己能给周边人带来什么样的积极影响，立足当下，探索个人的多维度社会价值。



## 成功关键

### 拒绝性别标签

“我倾向于用‘个体’自我定义，而非‘女性’。在自我觉察的时候我不会把性别标签贴在身上，例如我并没有觉得会议室里都是男性时我会身处劣势。”

“每个人都不同，我也会用‘个体’的观点看待每一个身边的人，无论性别。”

### 趣闻趣事

“疫情前我喜欢水上运动，疫情后我更喜欢冥想，重新认识自己。”



### 追求长线发展

“在从投行向企业转型的过程中，我更多的考量是希望自己有长线发展，希望能不断学习，有持续竞争优势。”

“在生活中，我不会去追求短期和绝对平衡，而是在一些不同的时间节点，用时间和空间让长期平衡自然呈现。”

### 强调社会价值

“如何对社会产生价值是我一直在思考的事情。我始终觉得对社会的贡献非常重要。作为个体，人不应只追求个人的所谓‘成功’，这不是终极目标。我对人生价值的理解还是个体能贡献给社会的价值和积极影响。”

## 她的建议

### 如何应对职场中的挑战？

#### 1

#### 要有足够的自信

“遇到困难时不要一直关注于这件事为什么这么难，要有足够的自信。”

“自我定位和预期会影响结果。如果你因为自己是女性而感到不自信和羞愧，实际上会产生负面影响。”

#### 2

#### 搭建导师支持系统

“我有幸遇到几位不同的导师，他们对我的影响非常大。要找到值得自己信任的导师，他们不一定是在自己的行业，但他们需要有经验，并能适时为身处困难的你提供建议。”

#### 3

#### 主动寻求帮助

“如果这件事情自己做不到，要勇敢寻求帮助和建议。没有一个人是全能的，也没有一个人每件事情都能做得很完美，寻求帮助并不意味着展现你的弱点。”

# 郭阅

Yue Guo

嘉实基金人力资源总监、董事总经理



## “生活和工作都需要积极经营”

### 背景

#### 所处行业

金融

#### 教育背景

美国西北大学，教育与社会政策硕士

清华经济管理学院-麻省理工学院  
斯隆管理学院，硕士

清华大学经济管理学院，学士

### 职业路径

#### 2000-2019

加入嘉实前，郭阅曾担任泰康资产人力资源负责人、摩托罗拉大中国区人力资源总监、光辉国际人才管理与领导力咨询首席顾问以及麦肯锡法兰克福和北京分公司的咨询顾问

#### 2019至今

在嘉实，郭阅致力于搭建高质量人才队伍，营造高敬业度的工作环境，通过机制设计支持战略落地，并在数字化赋能下打造方向对、动力足的自驱组织

### 职场高光时刻

#### 第一次转折：成为母亲后主动选择人力资源作为职业发展方向

郭阅的怀孕和哺乳期是在麦肯锡度过的，当时作为一名咨询顾问，她经常参与到需要出差的项目上，在出差和哺乳期的双重压力下，郭阅经历了产后焦虑：“我出差的时候洗澡，一打开淋浴，就好像听见女儿在哭。”

郭阅选择转至人力资源岗位，其实是第一次聆听内心的职业选择。过往的选择方向都是“难进的、别人觉得光鲜的”。而这次，是她综合考虑人生阶段、兴趣、愿景和能力后做出的主动选择：她希望在人才驱动的环境工作，也坚信人才为企业带来的价值，并且具备人力资源行业外来

者的新鲜视角。职场生涯的一次转身，郭阅开始释放热情。

#### 第二次转折：见证摩托罗拉变革，积极提升个人在变局下的组织能力

郭阅亲历了摩托罗拉被谷歌收购的历史性变革。被收购后，摩托罗拉的组织目标、所处产业链环节、组织能力以及人才需求都发生了翻天覆地的变化。

郭阅并没有悲观地认为自己是变革中的牺牲者，而是积极迎接挑战，提高组织能力。“我的组织需要一个360度的大转弯，我需要很多新人，也要裁掉很多人”，她也在这段经历

中进阶为摩托罗拉大中国区人力资源总监。

#### 第三次转折：跨界中国金融公司，主动摸索出人才品牌打造方法论

职场的下一站，郭阅选择了金融行业，而且是中国公司。

在这个过程中，“不接地气”的她结合企业战略、竞争格局、成长基因，主动摸索出选、用、育、留、酬的人才方法论。中国公司的创造力以及赋予人才管理的创作空间让郭阅全面发挥了自身的阅历与积累，她也更享受积极学习与企业共同成长。

## 成功关键

### 以积极心态 应对变革

“面对比较大的行业变革、公司改革，别人可能会很悲观，受害者心态特别严重，觉得自己是变局中的牺牲者，但是我理性且心态积极，我对这些变化感到兴奋，充满希望。正是这种心态帮助我度过很多艰难时刻，也让我脱颖而出。”

### 以全局视野 看待问题

“做战略咨询的几年培养了我的全局观。当摩托罗拉被谷歌收购的时候，我能够看到比较大的图景：包括组织战略目标、核心组织能力上的变化。这也帮助我从一个普通的经理成长为中国市场的负责人。”

### 以能动精神 经营人生

“我相信生活和工作都是需要经营的，你不主动经营，它是不会自己变好的。你不能把别人的付出当作理所应当、把自己拥有一个幸福的家庭或者美满的事业当成基本假设。”

#### 趣闻趣事

“我喜欢运动，我现在还保持着清华的校运会跳高纪录。我还是‘足篮排’全球通！”



## 她的建议

### 如何面对生育对职业发展的影响？

#### 1

##### 第一步：承认生育对职业发展存在影响

“对我来说，职业生涯中几个重大的转折都是与母职相关的：产后自控转行做人力资源，为了照顾孩子选择节奏更舒缓的工作。”

#### 2

##### 第二步：认清每个阶段的优先级

“对于女性来讲，每个生命阶段的优先级确实不太一样。当时因为怀孕生子停下来时，我也很多不安全感，我对停滞不前这件事还是比较焦虑的。但是，如果拉长周期来，家庭其实是推动我走得远的一个很重要的动力。所以有的时候还是要遵从内心的价值判断。”

#### 3

##### 第三步：当撑不下去的时候，主动寻求支持

“在我怀孕、哺乳期间压力很大的时候，我很庆幸当时有一位女性前辈给我鼓励、帮我减压，给了我很多精神上的支持，甚至帮我寻找解决办法。如果没有她当时的支持，我可能会进退两难。在担任管理者后，我也经常鼓励团队成员拥抱‘成为母亲’。”

# 康岚

Lan Kang

康桥资本董事总经理、投后管理负责人



“每一次转折都是  
迈向人生的新台阶”

## 背景

### 所处行业

投资、医疗健康

### 教育背景

美国宾夕法尼亚大学，工商管理硕士 (MBA)

美国杜兰大学，化学硕士

浙江大学，生物科学与技术学士

## 职业路径

|        |  |
|--------|--|
| 1991   | 江苏省高新技术产业开发区<br>项目经理   |
| 1995   | 纽约癌症治疗中心<br>科研人员   |
| 1998   | 惠氏<br>科研人员   |
| 2002   | 麦肯锡<br>项目经理  |
| 2007   | 光辉国际<br>资深客户合伙人  |
| 2010   | 复星集团<br>历任复星集团首席人力资源官，复星保险板块董<br>事长、总裁，复星国际高级副总裁、执行董事等<br>职务 |
| 2020至今 | 康桥资本<br>董事总经理，投后管理负责人  |

## 职场高光时刻

### 第一次转折：拒绝包分配“铁饭碗”，自主择业

康岚大学毕业后被分配到对口的江苏省医药管理局，拿到了许多人梦寐以求的“铁饭碗”，但她无法安于按部就班的生活，内心充满了对自己找工作的向往。

“其实那个时候我也不知道能做什么，只是觉得想要去做一些不太一样的东西”，于是她选择投身高新技术产业园区，开启她的职业生涯。

### 第二次转折：咨询成为职业生涯最大挑战

在康岚早期的职业经历里，找工作似乎是“水到渠成”的。但她准备回国进入咨询行业的尝试，却成了职业生涯的最大挑战。

康岚用“惨烈”形容当时咨询行业的竞争情况，不过她做了足够的准备，因为她很明确，自己想要做这件事，想要通过这个平台，探索更广阔的世界。

### 第三次转折：进入本土企业+全新岗位

决定跳槽到复星时，身边很多朋友担心她难以适应本土企业的环境，更何况是全新的岗位——人力资源。

但康岚带着好奇心和解决问题的渴望，一干就是9年。“对我来说解决问题是一件非常让人兴奋的事情，我更关注怎么把手头的事情做好。”

## 成功关键

### 随心随性， 自洽自适

“我不会特别考虑这个职业是不是特别适合我、我能不能取得成功、我的职位有多高、我手下能管理多少人……我更关注我想做什么。”

“我是个很容易和自己和解的人：我能做到的事情尽力去做，做不到也不会逼自己。我经常跟我女儿说：‘也许我没有天天在家里给你们做早餐，但我认为我是最棒的妈妈。’”

#### 趣闻趣事

“我喜欢探索各种各样的东西以填补空白，例如参加考古游学、读书等等，但不会强求自己做到专长。”



### 不念过去， 不惧未来

“现在回想起来，我好像没有什么特别艰难的时刻。我这人比较心大，心大的意思就是不好的事我就忘了。在当下那个时刻肯定有难的时候，但事情过去了之后，我也不会多想它。”

“我的朋友对我的评价是很有勇气，可能是因为我曾经做过很多看起来风险很大的决定。但我认为的所谓的风险，很多时候只是一种假设而不是事实。今天你不做这件事情，天塌不下来，或者今天你做了这个选择，其实也没什么。”

### 好奇且不安分

“我是学生物科学出身的，好奇心比较强，也挺愿意去解决一些问题。如果别人来找我做一件没做过的事情，我会觉得可以试试，这可能是我职业发展的内在动力。”

“我不太安分，当一段工作逐渐步入正轨、变得越来越熟悉的时候，我会觉得没有挑战。”

## 她的建议

### 如何看待职场上的女性意识？

#### 1

#### 女性特质是商业世界的有力“武器”

“不要忽略女性特质，这些特质对管理团队和形成自己的风格是有帮助的。”

“现在整个商业环境和以往不同，越来越看重一些所谓的女性特质：例如更有同理心、更坚韧等等。女性是有自己独特的优势的，所以我对未来的职场性别平等非常有信心，女性领导比例提升是大势所趋。”

#### 2

#### 但不要让女性意识成为“隐性枷锁”

“如果你过于在意自己是个女性，你会更容易给自己贴标签、给别人的行为贴标签。比如你没有被晋升，或者有重要会议没带上你。你可能会归因于自己的女性身份，例如：是不是因为没有做一些所谓‘男性特质’的活动导致我融不进去等等。这个在我看来是很忌讳的。”

#### 3

#### 打磨能力是硬道理，成为职场上不可或缺的人

“女性要建立这种自信：哪怕我没有融进男人的圈子，但我足够优秀，优秀到我是不可或缺的。女性在职场上的核心还是做个真正能够创造价值的人。”

# 乐海雯

Charise Le

施耐德电气全球首席人力资源官



## 用专业创造更大影响力

### 背景

#### 所处行业

制造业

#### 教育背景

中欧国际工商学院，工商管理硕士 (EMBA)

华东理工大学，学士

### 职业路径

1995

西门子人力资源专员

1999

通用磨坊人力资源专员

2001

通用电气人力资源经理

2002

特灵人力资源经理

2005

Clipsal奇胜人力资源经理 (奇胜于2007年并入施耐德电气公司并整合为施耐德电气智能终端事业部)

2007至今

于2007年出任施耐德电气亚太区人力资源总监，并前往香港工作3年，目前担任施耐德电气全球首席人力资源官

### 职场高光时刻

#### 初识HR：看到工作给“人”带来的价值

职场初期，前往工厂办公现场、代表公司与工人沟通成为乐海雯的工作之一，这既要求她站在公司利益最大化的角度处理问题，也需要抱有同情心，聆听工人诉求。

在公司与个人矛盾的处理过程中，除了招聘和培养人才的职责，乐海雯也看到了这份工作作为每一个“人”带来的真正价值。

#### 管理亚太区域：锻炼跨文化工作能力

首次担任施耐德电气亚太区域人力资源主管职位，乐海雯开始面对跨文化管理难题——与区域团队成员的紧密协作帮助她克服“水土不服”。

回想起这段经历，乐海雯认为这是职业生涯的转折点之一，也拓宽了她对于人力资源行业的认识，是一个相当难得的机会。

#### 担任全球职位：持续自我挑战和成长

全球职位上的首个任务，乐海雯接过一项繁杂但有价值的数字化转型工作。这要求她顶着预算压力，跨文化协调全球人力资源。寻找合适的工作方法，保持耐心、细心成为对她的考验。

在谈起这段经历时，乐海雯坚定地认为“这件事情是对的，尽管不是那么容易”——此后她在这条道路上不断前行。

## 成功关键

### 以“谦逊”心态 对待工作

“我是一个很谦逊的人，这也是很多人给我的反馈。我会经常去问别人的意见和建议，‘保持谦逊’在我看来非常重要。”

“同事评价我：‘你做CHRO最大的改变是没改变，你还是你自己，你没有觉得自己多么了不起’。的确，我认为CHRO只是一份工作，只不过你接触的人有些不一样而已。”

#### 趣闻趣事

“空余时间我喜欢追轻喜剧，这让我很放松。”

### 以“包容”思想 尊重观点

“我会比较包容地听取大家不同的想法，当然我需要做出自己的判断。尽管不能满足所有人的愿望，但我需要以开放的心态去听、去了解。”

“在工作中，我会尊重不同的观点，而且尝试在这些观点里尽可能找到折衷方案。”

### 以“强复原力” 对抗压力

“工作中身体上和精神上的压力都很大，但压力并没有对我产生太大影响。健康的饮食、高质量的睡眠和家庭的支持让我有很强的抗压能力。”

## 她的建议

### 如何实现中层 向高层跃升？

#### 1

##### 怀抱“野心”，勇敢表达

“中国女性的能力并不输于其他地区的男性，但在个人意愿和职业进取心上，中国女性需要更多表态。”

“晋升机会是有限的，但普遍来讲，女性可以表现得更有雄心壮志。女性要善于发声，把自己想要什么表达出来。”

#### 2

##### 自信地“入座”属于自己的职位

“要相信，你能成功走到这一步一定是有你的优势。公司在选人时，一定是因为你本人的能力，而不是你的女性身份而选择你。”

#### 3

##### 不要认为家庭只是女性一个人的责任

“女性可能潜意识中对家庭持有更强的责任感。我的建议是，不要认为照顾家庭是自己一个人的责任，也不要认为女性需要为家庭做出事业上的牺牲。照顾家庭应该是所有家人的责任，这一点需要和家人达成共识，并获得他们的支持。”



# 梁颖宇

Nisa Leung

启明创投主管合伙人



## “建立自己的支持系统”

### 背景

#### 所处行业

投资 (专注医疗健康行业)

#### 教育背景

美国斯坦福大学, 工商管理硕士 (MBA)

美国康奈尔大学, 学士

### 职业路径

#### 2006之前

生原控股合伙创始人, 在中国运营和投资医疗设备、药品及医疗服务, 其中包括诺凡麦医药 (被赛生药业收购) 和U-Systems (被通用电气医疗集团收购)

PacRim Ventures的风投合伙人, 之前还曾任职于软银/Mobius风险投资公司

#### 2006至今

#### 启明创投

主管合伙人, 领导医疗健康行业的投资

### 职场高光时刻

#### 在学生时代发现对创投的热爱

为了深入了解和参与核心技术的创新过程, 梁颖宇选择到靠近硅谷的斯坦福大学读工商管理硕士 (MBA)。MBA求学之旅拓宽了她的思维。“聆听众多硅谷领袖分享的经验令我受益匪浅, 其他地方恐怕都无法提供这样的机会。”

梁颖宇没有想到她会进入创投行业, 直到有幸成为软银的第一位暑期实习生。她在那里获得难得

的与硅谷知名投资家海迪·罗伊森 (Heidi Roizen) 共事的机会, 还经历了21世纪初的互联网萧条和繁荣。她适应得很好, 于是决定投身创投事业。

#### 专注医疗健康行业

梁颖宇之所以决心专注医疗健康行业, 源自她的一位身患肝癌的远房叔叔。中国当时的癌症治疗手段非常有限。“我感觉我应该做点事情来改变这种状况。”后来, 她决定创办第一家从美国向中国引进癌症治疗设备的公司。

医疗健康行业的工作经历让她对人性深有感触, “我很喜欢我的工作, 因为每一天都很有意义。”



## 成功关键

### 拥抱挑战

“我向来不畏惧挑战。我相信挑战能帮助我们定义自己，让我们更加强大。有的时候我们会对此持保留态度，但所有这些会让我们越挫越勇。”

“经历了这些困境之后，我现在很容易接受可能出现的任何变化，并提前思考解决方案。”

#### 趣闻趣事

“我喜欢做志愿者，回馈社区和社会。”

## 职场挑战时刻

### 以连续创业者的身份在中国参与创办3家医疗公司

梁颖宇认为，在中国参与创办3家医疗健康公司是她经历过的最艰难的事。在当时的中国，医疗健康只是一个很小的领域，融资非常困难。

## 企业家精神

“我的远房叔叔身患肝癌，当时他在中国找不到太多治疗方案，但美国却有许多不同的药物和设备能够为癌症治疗提供帮助。我感觉自己必须为此做些事情，于是决定辞职，创建第一家从美国向中国引进癌症治疗设备的公司。”

## 谦逊和感恩

“我喜欢做志愿者，回馈社区和社会。因为自己在创投行业20余年，获得了宝贵的经验和丰富的体验，所以更要以实际行动回馈社区和社会。”

## 她的建议

### 拥有一套支持系统意味着什么？

#### 1

#### 越是往深处走，越要拥有支持系统

“越是往深处走，就越需要拥有一套能够真正认识和理解这些问题的支持系统。”

“拥有一个核心的支持团队非常重要，因为无论在哪个阶段，总会有各种各样的问题要处理。必须拥有一个核心团队作为支持系统，大家一起集思广益。”

#### 2

#### 你不是孤军奋战，我们会共渡难关

“我有一套很好的支持系统，我的家人非常支持我，我的朋友和团队给了我很大的信心。”

“我与许多首席执行官结成了互助关系，CEO责任重大，也是孤独的个体。很多时候需要投资人的陪伴和战略，甚至是执行方面的持续交流和探讨。”

“这样的生态系统非常重要，可以避免孤军奋战。每个人都会经历许多不同的困难，但有人会陪你共渡难关。”



# 林妤真

Annabel Lin

Google亚太区全球客户合伙人及副总裁



## 终身学习

### 背景

所处行业

科技

教育背景

英国诺丁汉大学, 市场营销硕士

台湾大学, 国际商务学士

### 职业路径

2003

奥美  
客户经理

2004

雅虎  
市场营销

2007至今

Google  
Google亚太区全球客户合伙人及副总裁, 在此之前为Google大中华区营销洞察与解决方案副总裁及谷歌中国区副总裁。林妤真拥有超过20年的数字营销及团队领导经验, 主要专注于品牌全球化、企业数字化的发展和管理。同时, 林妤真也关注女性在职场的可持续发展及赋能更多元包容的企业文化, 并担任多个创业项目的教练

### 职场高光时刻

独当一面, 持续成长

职业生涯初期, 林妤真在奥美和雅虎分别担任客户经理和市场营销的职位, 这一阶段她的重心是“成为一个能够胜任手头工作的独立而强大的职场个体”, 与此同时不断探索自身能力和兴趣的边界。

从“事必躬亲”到“放权管理”

加入谷歌后, 林妤真经历了从职场个体到中层管理者的身份转变, 而背后更多的是心态的变化: 她从一个“事事都要亲力亲为的职场个体”变成“高效管理团队的管理者”, 关注点也渐渐从个人能力转向团队合作。

让每一个人都闪耀

随着管理经验的增加, 林妤真的团队管理理念也从“逐渐放手”过渡到“积极赋能”, 她开始认识到: “一个好的领导者并不意味着你是团队中最强的那个人, 而是你能够让团队中的每个人都闪耀。”

## 成功关键

### 终身学习者

“我的第一大优势是学习，我的动力来自于不断有新的东西可以学习。当我意识到自己的成长曲线开始变缓的时候，我就会去寻找突破，而突破的方法就是找各种途径去学习：包括线上课程、认识不同的人。”

“我从和不同的人相处上学到了很多很多。不同的人能给我看待事情的多元视角。就算同一个问题，每个人也有不同的逻辑和观点。”

### 趣闻趣事

“我小时候的梦想是当联合国大使，虽然这个梦想没有实现，但我现在从事的工作能够通过科技让身边的人获得更好的生活。我很感激我现在的工作能和小时候的梦想产生某种意义上的连接，让我觉得自己是在做有意义的事情。”



### 行动派而非空想家

“我的行动力比较强，我决定要做这件事情，就去做了，不会顾虑我有没有时间、需不需要带小孩……我不会瞻前顾后，不然可能犹豫着机会就不见了。”

“我觉得我职业生涯的成就主要得益于身上的一个复合优势，即学习能力、好奇心和执行力三者的结合。”

### 乐观前行

林好真是一个底色乐观的人，对于我们设想中的各种挑战：怀孕、育儿、职场歧视等，她都能看到其中积极的一面。她不会用过多应然的条条框框限制自己，而是卸下负担、无拘无碍。

## 她的建议

### 母亲的角色如何影响您的职业生涯？

#### 1

#### 以“共存”的新视角应对矛盾

“成为母亲给了我一个新的视角，世界中很多看似‘鱼与熊掌不可兼得’的矛盾，实际上是可以共存的。比如工作和家庭，并不是二选一，而是可以找到方式让他们共存。”

#### 2

#### 更有同理心

“之前我不理解同理心，但有了宝宝之后突然就理解了。我可能不会那么就事论事、居高临下，而是更愿意去感受他们面临的挑战。而且我会希望团队的每一个人在他人眼中都是独特的，而不是千人一面。”

#### 3

#### 更平和地应对变化

“有了宝宝之后，我能更从容地接受工作中各种意料之外的变化。因为宝宝的行为是完全无法预测的，在照顾宝宝的过程中你必须学会应对这些‘意料之外’。”

#### 4

#### 高质量陪伴、高效率工作

“在工作和家庭共存的前提下，我学会怎么安排优先级：哪些东西是可以做的，我就把它做好，但如果不是我的强项，就必须放权，这样能够保证我在工作上的效率，同时也能给孩子高质量的陪伴。”

# 刘秋美

Amy Liu

SAP全球副总裁、大中华区首席营销官



## 赋予自己使命感

### 背景

#### 所处行业

科技

#### 教育背景

台湾淡江大学, 工商管理硕士 (MBA)

台湾辅仁大学, 信息科技管理学士

### 职业路径

2002

#### 国际商业机器公司(IBM)

- 2003-2008, 历任IBM大中华区Lotus, WebSphere和数字销售中心业务总经理
- 2008-2015, 历任IBM大中华区市场绩效业务总监
- 2016-2018, 担任IBM日本地区绩效营销团队与合作伙伴营销团队的负责人
- 2019-2021, 担任IBM亚太区市场营销与转型副总裁

2021至今

#### 思爱普SAP中国有限公司

全球副总裁、大中华区首席营销官

### 职场高光时刻

#### 跨岗位: 经历多个岗位, 练就全局视野

刘秋美是技术出身, 在IBM做了将近五六年的技术之后, 她逐渐拓宽边界到产品管理、销售、市场营销等等岗位。她不仅在多个岗位上培养了通用技能, 同时也练就了全局视野。

#### 跨区域: 以同理心和真诚应对多元文化的挑战

刘秋美在中国台湾长大, 工作之后举家搬到大陆, 一呆就是12年, 随后她又先后被外派到日本和新加坡等地。在日本时, 不会讲日语的她带领着200多人的当地团队, 她始终怀揣着一颗真诚的心, 并以此克服了多元文化难题, 做出了一番成绩。她也从多元的文化经历中收获了成长和自信。

#### 跨公司: 主动选择离开熟悉的环境, 寻求更大突破

刘秋美在IBM工作了近三十年后, 主动选择走出熟悉的环境, 加入SAP。在SAP的新环境里, 她主动给自己设立目标, 带领团队成立绿色可持续发展联盟, 最终SAP作为唯一上榜的企业代表, 获得了政府颁发的奖项。

## 成功关键

### 赋予团队“使命感”，坚韧前行

“我是一个很容易给自己使命感的人，当你自己有目标和使命的时候，你就能够打动别人，别人也会希望跟你一起工作。有了使命感以后，你的团队也能够更好地应对困难和挑战。”

“记得我在SAP推行绿色可持续发展战略的时候，很多同事都跟我说，推不动。我的团队每次被别人打击后，都要来我这里‘打鸡血’。后来我们还是一点一点把事情向前推进，并且也做出了影响力，最终拿到了政府的奖项。”

#### 趣闻趣事

“我从早上起来到坐到桌子面前开会，至少需要两个到两个半小时：做早餐、喂猫、瑜伽、装扮自己等等，这些日常的规律活动会让我的心非常宁静。”



### 只要肯学，你也能成专家

“高科技行业是一个知识型行业，且行业变化特别快，基本上2-3年一个迭代。所以需要不断地学习，以跟上行业的变化。中国提出双碳目标后，我建议成立一个战略联盟，那时候谁也不懂，我利用这个机会去学习，边做边学，在做中学习，在学习上做。”

### 以“强心脏”应对挑战

“当你能够去承接某个工作职位时，你必须要有着一颗强大的心脏，能够去面对各种挑战。在这个过程中，你必须不断地去培养和磨练自己。工作场所就是一个修炼的地方。”

## 她的建议

### 如何找到自己的领导风格？

#### 1 你会走出你自己的路

“我刚做经理的时候很无所适从，不知道怎么去定位自己、如何去跟团队成员互动，也不清楚到底哪些事我该做，哪些事他该做。可是领导经验和风格需要积累，而且每个人会有自己的风格。”

“有一位我很尊敬的领导，我每一次跟他讲话都会觉得很舒服，于是我向他请教怎样领导团队，他告诉我：‘你没有必要学我，因为你最终会走出一条属于你自己的路。’”

#### 2 找到最平静的自己

“需要慢慢找到一个你觉得最舒服的心理状态，或者是最平静的自己。只有在自己平静的状态下，你才会发展出你独有的领导风格。”

#### 3 真心是最重要的

“我在领导跨文化背景的团队时，一度以为语言可能是障碍，但我发现语言不是最重要的，最重要的反而是你真诚的心。当你的心是真诚的，别人也会更容易接受你。”

# 刘晓琴

Judy Liu

发发奇FARFETCH亚太区总裁



## 跨界人生

### 背景

#### 所处行业

时尚、互联网

#### 教育背景

清华大学，工商管理硕士 (EMBA)

### 职业路径

2011

高朋 Groupon  
运营副总裁

2013

CuriosityChina  
创始人，提供技术和市场解决方案，帮助高端国际品牌在社交平台更好地实现客户触达和管理

2018至今

发发奇 FARFETCH  
FARFETCH收购CuriosityChina后，相继担任大中华区、亚太区总裁

### 职场高光时刻

#### 创业：一个人就是一支队伍

创业期的巨大挑战每天早上都会给刘晓琴带来新的“惊喜”。缺乏完备专业团队的支持，在这条孤单且艰难的道路上，刘晓琴“痛并快乐着”，以企业家精神和韧性心态一步步克服困难，勇敢前行。

#### 跨界：在创业公司和跨国企业之间多面成长

刘晓琴的职业生涯多次跨界于创业公司和跨国企业。在创业公司时，她洞察机会风口顺势而上；在跨国企业时，她立足全球平台推进本土化进程。浸润于多样的企业文化，刘晓琴在本土管理和全球视野中不断成长。

#### 融合：“互联网+时尚”引领传统行业追赶潮流

高朋和发发奇都依托于互联网平台，而时尚又是一个相对传统的行业。在互联网“每天都会发生奇迹”的高速发展环境中，刘晓琴探索让时尚行业“追上潮流”。

## 成功关键

### 拥有强大内心

“自信心态是领导力非常重要的一个方面。在全球跨文化沟通的过程中，强大的内心非常重要。要有自信消化外部的刻板印象，撕掉身上的‘标签’。”

### 享受团队作战

“我喜欢做和人相关的事，不管是外部的消费市场还是内部的团队管理。我非常享受团队作战。我认为所有的企业都是人才先行，内部组织结构管理迭代、团队和文化建设非常重要。当我看到团队成长，我的喜悦和成就是很强的。”

### 勇于自我挑战

“我永远希望未来3-5年是自己不可想象的，这才是最有意思的。未来我还想再创业！”

“我从小在一个大院儿里长大，接受的教育是‘一切皆有可能’。我不断去挑战自我，其实是希望看到不断的成长。”

### 趣闻趣事

“我和先生在同一个公司工作，我做2C业务，他做2B业务，之前也是和先生一起创业！”



## 她的建议

### 如何带领团队“百花齐放”？

#### 1

#### 寻找那些比我优秀的人

“我从来不认为团队成员比我优秀会让我在团队管理上有所顾虑。这可能和我的创业经历有关，要是领导者找不到各个领域更优秀的人，才是最大的问题。”

#### 2

#### 不懂的时候快速学习、果断决策

“领导者可能更擅长战略性思维或是全局思考，不可能在专业领域都比团队成员优秀。要能不断学习并理解团队想法，让团队觉得可以和你同频。”

“学习和理解业务后，要能快速做出正确决策，并且为团队成员提供资源支持，带领大家把事情干成。”

#### 3

#### 关注每一个个体的长期发展

“我不仅关注团队成员在公司这几年的职业发展，更关注他们在职场和人生中的长期目标。只有理解团队成员的长期规划和动力，才能让他们在公司中拓宽自己的边界，更好地成长。”

# 毛京波

Jingbo Mao

路特斯中国总裁、创始合伙人



“是管理者  
更是‘终身学习者’”

## 背景

### 所处行业

汽车

### 教育背景

美国新泽西州立罗格斯大学，工商管理硕士 (EMBA)

美国夏威夷大学，国际新闻专业 (进修)

国际关系学院，国际新闻学士

## 职业路径

|        |                             |
|--------|-----------------------------|
| 1992   | 中国日报<br>高级记者                |
| 2001   | 罗德公关<br>高级副总裁兼北京公司总经理       |
| 2007   | 梅赛德斯-奔驰<br>市场营销副总裁<br>执行副总裁 |
| 2016   |                             |
| 2018   | 林肯<br>中国总裁                  |
| 2022至今 | 路特斯<br>中国总裁、创始合伙人           |

## 职场高光时刻

### 每一次选择都“有备而来”

在很多人眼中，毛京波并不喜欢按常理出牌。去年，她离开了自己熟悉的传统豪华汽车行业，切换到纯电豪华的新赛道。但其实每次选择背后，她都经过深思熟虑。对行业发展趋势的精准预判、对机会的准确把握以及对自我价值的清晰认知，三者共同作用，每次选择都掷地有声。

2022年11月，毛京波正式加入路特斯。作为超跑品牌中率先All in电气化、智能化的先锋，路特斯锐意革新的勇气引发了毛京波的共鸣。经过5年积淀，路特斯推出了全球首款纯电超跑SUV——路特斯Eletre，正式进军智能生活用车领域，这让毛京波对于品牌在电气化时代的发展前景充满信心。

如今的百万级纯电豪华车市场，不同品牌各出奇招，但毛京波的思路清晰而坚定：通过打造品牌、放大价

值和强化用户运营，形成独树一帜的“路特斯模式”，在细分市场中树立全新标杆，让更多中国用户亲身体会百万级纯电豪华产品的独特价值。

从记者一路走来，是毛京波厚积薄发的过程，而今一切都是“水到渠成、顺理成章”。她说：“你的每一步都来源于你的过去、现在和将来。”这是职场发展的脉络，也是人生向上的轨迹。每一次冒险都并非盲目，毛京波总是“有备而来”。



## 成功关键

### 制胜心态 (Winning Mindset) : 挑战是永远的进行时

过往,毛京波引领多个豪华品牌在竞争激烈的市场中树立起差异化优势。她认为,每个人都是一个品牌,也应清楚自己的价值所在,当你给所处的团队、公司、行业带来价值时,才能真正体现出自身价值,实现“双向奔赴”。毛京波选择加入路特斯,正是被品牌75年来的冠军思维深深吸引,与她的价值观不谋而合。

在由男性主导的汽车市场中,对女性高管的质疑在所难免。毛京波云淡风轻的背后,是她深知自己要做什么、哪些准则不可逾越。热衷接受挑战、渴望能赢的她推崇制胜心态(Winning Mindset)。她说,“知己知彼”,要了解的不仅是自己和竞争对手,更是整个行业。

#### 趣闻趣事

“我是个极其自律的人,十多年来没睡过懒觉,除非极个别情况,我每天都是五点起床十点睡觉。早上别人还在睡觉但我醒来的时候,我仿佛争取了更多时间。”



### 保持好奇:做一个“终身学习者”

从毛京波身上,你能感受到一种强烈的好奇心。从求学、进入媒体行业到转换赛道,如今成为企业高管,这种对新知识、市场趋势、外部世界风云变幻的强大好奇,驱使毛京波成为现在的自己。她不仅是外人眼中雷厉风行的管理者,更是一世谦逊的“终身学习者”。

她常和儿子说:“学习、思考、保持开放的思维,这些都是应该贯穿一生的。”正是这种求知欲,让她不囿于过去的成功,相信总有未知的世界等待她去探索。在职场中,毛京波会有意涉足自己并不十分擅长的领域,通过不断的学习、观察、总结,补足短板,成为更具全局观和前瞻性的管理者。

## 她的建议

### 如何理解 领导力?

#### 1 好的领导力,首先是一种同理心

“每个人有自己的生活和工作习惯,我绝对不会要求所有人都遵循我的习惯。”在毛京波眼中,好的领导力是一种同理心。她认为每一位团队领导者其实都比她更了解团队的每一位成员。能带好团队,有三个关键词:尊重、指明方向、充分信任。

#### 2 打造高效团队,一定要包容多元背景和不同声音

在达成目标、为公司创造价值的同时,毛京波希望能营造宽松的工作环境。压力一定会存在,但多元化、包容性才是成就高效团队的核心。而担任领导者,一定要有充分担当,并不断带领团队复盘,总结得失,才能让团队协作更加默契和高效。

#### 3 有热爱、有责任,找寻内心的平衡

当许多人谈论工作与生活的平衡时,毛京波给出的答案是“当你热爱你的事业时,热爱就是你的生活”。作为一名高管,她的工作强度超乎想象,但她认为,并非把工作和生活完全分割开才是平衡,责任感驱使她做出很多选择,也让她找到内心的平衡。在生活中,她会与儿子分享对事业的热忱,这是一种最好的言传身教。

# 孙洁

Jane Sun

携程公司首席执行官



## 产生更广泛的社会影响

### 背景

#### 所处行业

旅游、互联网

#### 教育背景

北京大学法学，硕士

美国佛罗里达大学，法学学士

### 职业路径

1992

毕马威

审计经理(美国加州硅谷)

1997

Applied Materials, Inc.

担任向美国联邦证券交易委员会(SEC)和外部报告的部门负责人

2005至今

携程

2005-2012, 首席财务官

2012-2015, 首席运营官

2015-2016, 联合总裁

2016至今, 首席执行官

### 职场高光时刻

#### 赴美求学时身无分文：感恩和回报

30年前，在佛罗里达大学学习的孙洁身无分文，只能用课余时间打工赚钱，时薪只有微薄的3美元。鲍德温教授和他的妻子注意到她的情况，于是邀请她住到自己家里，把她当做亲生女儿一样对待。孙洁十分感激，表示愿意等鲍德温夫妇年纪大了需要照顾的时候，帮助他们。“但鲍德温夫人对我说：‘你不需要照顾我们，但请在未来帮助那些跟你一样的年轻学子。’”

这段经历影响了孙洁的一生。2016年，她回到佛罗里达大学，建立了一个以鲍德温教授的名字命名的奖学金，专门帮助商科和法律专业的学生。

#### 从首席财务官到首席执行官：怀着主人翁意识努力工作

孙洁2005年加入携程，成为携程集团首位女性首席财务官(CFO)。为了向全世界的投资者推销携程，她努力筹备紧张的路演。

强烈的主人翁意识也带来了更大的

责任和更高的职位。孙洁先后出任携程的首席运营官、总裁和首席执行官。

#### 共克疫情：为共克疫情难关自愿零薪

对于携程这样的旅游企业来说，3年的新冠疫情充满挑战，对孙洁本人也是如此。为了与大家共克时艰，她主动降至零薪水。

此外，她还坚持自己的原则，即使要因此承受短期损失，也始终将客户放在第一位。

## 成功关键

### 一个勤奋的人

“我在美国时，每天早晨6点起床，这样就能骑车去7公里外的学校，抢到教室第一排的座位。”

“我们的成长方式令我们这代人非常谦逊和勤奋。这为我们铺平了道路，让我们可以与合作伙伴一同努力为客户提供服务。”

### 趣闻趣事

“有一次我回家很早，我先生问我的两个女儿，‘你们愿意妈妈每天都早点下班，等着你们放学回家吗？’她们说：‘妈妈会很无聊的。我们更愿意她在外面努力打拼，我们能照顾好自己。’这给我留下了极深的印象，我发现，成为职场妈妈还能锻炼孩子们的独立性。”



### 一个关心他人的领导者

“3年的疫情对我们来说确实很艰难，我们几乎没有收入。但我们在全世界约有3万名员工。我主动向董事会提出领取零薪水。”

### 一个遵从内心呼唤的社会贡献者

“我们在许多风景优美的乡村建设了酒店，雇佣当地没有收入的女性做饭、打扫房间、制作手工艺品等。这些举措为她们带来了实实在在的经济利益，还让她们成为村里的榜样。”

## 她的建议

### 企业和领导者可以通过哪些改变来促进职场性别平等？

#### 1

#### 自上而下的声音至关重要

“我认为高层/董事会对员工表达支持很重要。高层的一些细微举动就能给员工带来归属感。”

“有一次，在我们每季度一次的场外会议上，我注意到一位女员工刚刚生了宝宝。作为两个孩子的母亲，我深知母乳喂养对职场妈妈是多么困难。因此我告诉她，她可以带着保姆和孩子一起参加会议。我想，如果我不是职场妈妈，不是首席执行官，很少有员工有勇气向首席执行官提出这种要求。”

#### 2

#### 对女性有利的政策很有必要

“携程一直在部署对孕期女员工有利的政策和举措：如果女员工怀孕，我们会为她们提供孕期通勤交通补贴；孩子出生后，我们会提供800元生育礼金以及最高3000元的额外生育津贴；等到产假结束，我们还设有一流的育婴室和相应的设施，为她们提供便利。”

# 王凤英

Fengying Wang

现小鹏汽车总裁，长城汽车前总经理及副董事长



## 慎思笃行，全力以赴

### 背景

所处行业

汽车

教育背景

天津财经大学，硕士

### 职业路径

1991-2020

长城汽车  
曾担任总裁、副董事长等职位

2023至今

小鹏汽车  
总裁

### 职场高光时刻

**“选择”：汽车行业是深思熟虑后的主动选择**

王凤英于1991年加入长城汽车，彼时，这还是一个员工不足百人的小公司。对王凤英来说，进入汽车行业是深思熟虑后的坚定选择：“既然是男人的世界，那女人在这个领域中会有另外的成就，这是我自己的一点自信。”

在王凤英加入的4年后，长城汽车面临重大选择。以生产轻型客货车为主的长城汽车于1995年开始转型进入皮卡市场，并通过3年时间做到全国第一；1998年，长城皮卡首次位居全国皮卡市场销量第一。

**与企业共成长：长城上市标志着个人的高光时刻**

王凤英在长城汽车一干就是30年，企业的成长和个人成长往往是同步的，企业的高光就是个人的高光时刻。

上市是企业最重要的里程碑之一，也是王凤英个人的高光时刻：2003年，长城汽车成为国内首家在香港H股上市的民营汽车企业；2011年回归A股，在上交所上市。

**“创新”：实施聚焦战略，带领长城迈入下一增长曲线**

2009年，王凤英带领长城确立了聚焦战略，舍弃最主流的轿车市场，聚焦更具潜力的SUV品类，寻找下一个增长曲线。

面对未来的不确定性，王凤英敢于下判断，长城也在她的带领下逐步发展成为最具盈利能力和最具竞争力的中国汽车企业。

## 成功关键

### 主动选择、 长期坚持

“对我来说，在汽车行业的30余年始终是一种状态：‘全力以赴、竭尽所能’。我在这个领域中一直挑战极限，一心一意，没有被别的事影响过。”

“我觉得让我脱颖而出的是信念与坚持。汽车行业的女性高层领导比较少，但是我坚持30年，从不动摇。30年的时间，你肯定能从专注到专业到专家，进而有所成就。”

### 追求卓越、 持续突破

“我认为既然是在职场，那就得有所追求。坚持让自己成为某个领域有专业水准的专家。”

“我比较主张独立，即使女性有各种压力，也应该在职场中有所追求，要对社会有贡献。天生我材必有用，要有创造价值的欲望。”

### 发挥差异化优势

“职场中的成功需要差异化，要让自己与众不同，我们必须得找到那个不同是什么。我觉得要有属于自己的标签，从而通过这个差异化和标签脱颖而出。”

“在长城的30年，我和魏总之间的互补性是非常突出的，我们的思维方式不同，看待事情的角度不同，常常能够催生更多的讨论，也能够降低企业的决策风险。”

## 职场挑战时刻

**“煎熬”：“即使在至暗时刻，也要心向光明”**

王凤英坦言，企业经营的大多数时间都是焦虑的，因为她给长城设下的目标，每一年都是挑战的极限。

但最难熬的是1995年，彼时长城开始转型进入皮卡领域，前路未知，

而王凤英自己也怀有身孕。那段被王凤英形容为“至暗时刻”的日子，信念感就是她心之所向的光明。



## 她的建议

### 如何找到值得奋斗一生的事业？

#### 1

**审时度势：主动寻找宏观趋势中的个人机会**

“行业的潜力实际上决定了自己的事业空间。30年前，中国的汽车行业处在发展初期，我深信这个行业在未来三四十年甚至上百年的巨大潜力。我的判断就是我能够在这个行业里干一辈子，这个领域非常值得我深耕。”

#### 2

**乐在其中：找到事业与个人兴趣结合的锚点**

“职业选择一定要与自己的特长和兴趣挂钩。一个人之所以能在某个领域坚持下去，背后一定是这个行业与他的兴趣和价值观相符合。我认为这是我最想干的，且有能把这事干好的自信。”

#### 3

**尽其所长：发挥自己的优势**

“30年前在我择业的时候，大家都认为汽车是男人的世界，但是我觉得如果女人能够站住脚跟，可能会更有影响力，所以我反其道而行之，希望能有所差异化。”

#### 4

**坚持不渝：持续深耕以成为行业专家**

“要进入一个领域就必须坚持到底，这是我的信念感。如果我半途而废，就相当于要另爬另一座山，因为能力是很难平移的，换赛道等于重新开始。”

# 谢长安

Anne Tse

百事公司大中华区总裁兼首席执行官



“真诚引领你走得更远”

## 背景

### 所处行业

食品和饮料

### 教育背景

美国西北大学凯洛格商学院，  
金融和市场营销工商管理学硕士  
(MBA)

香港中文大学，金融学学士

## 职业路径

1998

麦肯锡  
全球副董事合伙人

2008

DFI零售集团，万宁中国  
首席执行官

2010至今

百事公司  
2010-2012: 大中华区战略负责人  
2012-2016: 大中华区及亚洲、中东、北非地区电商  
及新业务副总裁兼总经理  
2016-2021: 大中华区食品高级副总裁兼总经理  
2021至今: 大中华区总裁兼首席执行官

## 职场高光时刻

### “开拓”：敢想敢做，带领百事电商取得颠覆性成长

2012年，谢长安开始负责百事大中华区的电商团队，彼时，中国的电子商务方兴未艾。在她的领导下，百事从零到一搭建电商相关能力，并逐步与重量级电商伙伴进行了一系列战略合作，在颠覆性的商业空间中连年实现快速增长。谢长安的“开拓”带领百事公司大中华区成为了公司在全球电商业务领域的一根标杆。

### “变革”：不惧困难，勇敢坚持

2016年，谢长安开始负责百事公司食品业务的销售工作，而彼时的百事食品正陷入增长瓶颈。为了实现业务的增长，她不得不挑战现状，甚至触动到组织和业务的肌肉记忆，在这一过程中，她面临着无数次的怀疑。但她告诉自己：“看到结果前，坚持做困难但正确的事”，沉下心来带领公司积淀长期发展的能力。于是她重新调整市场推广策略，变革渠道模式，与消费者、分销商和电商平台等建立了坚实的信任关系，帮助百事实现了业绩的跨越式增长。

### “创新”：创新和数字化再怎么强调也不为过

面对层出不穷的新锐消费品牌，谢长安更愿意把它看作是“创新机遇”而非“竞争挑战”，这种创新不仅体现在产品研发上，更体现在渠道布局、流量打法等多个层面。她一直强调创新和数字化对百事基业长青的重要性，也一直致力于带领百事做产品创新、消费者体验创新，以及自身业务模式创新。而正是因为创新和数字化的活力，让百事在疫情的挑战下充满韧性，同时也多次获得“最佳雇主”等称号。

## 成功关键

### 认识自己， 拥抱真我

“我很清楚什么事情能让我充满活力，因而坚定不移地追求这些事情，这一点对我很有帮助。我不断去尝试，积累能够让我实现真我、绽放真我的经历。”

#### 趣闻趣事

“我是个喜欢幽默的人，从某种程度上讲，幽默就是我的人设。”



### 发自内心的 好奇心

“我是个好奇心极强的人。做零售行业时，我甚至会问：货架标签为什么要放在货架图的最左边？如果你不太关注细节，没有十足的好奇心，就会觉得一切都理所当然。”

“我一直在问‘为什么’——很多事的关键不在于执行本身，而在于你如何提升自己并找到做事的精准发力点，这往往是在行业或领域的质变因素。”

### 开放心态， 谦逊待人

“无论是我们的一线员工还是在市场上跟我打交道的不同背景的人，都能教会我许多东西。他们都让我获益匪浅。”

## 她的建议

### 如何找到自己的 引路人(sponsor) 并与其保持良 好的关系？

“坐在驾驶座上：转换视角  
思考”

(来自谢长安在麦肯锡的一位引路人的建议)

“有时候我们更喜欢做一名乘客，坐在后排或副驾驶座上。但试想一下，如果我们自己是坐在驾驶座上呢？眼前的风景与掌控感可能会截然不同。学会转换视角，在职业生涯的每一阶段都至关重要。”

#### 1

#### 志趣相投是关键

“我认为志趣相投(chemistry)是至关重要的。你必须从心底欣赏并敬佩你的引路人(sponsor)，又能与这个人自然畅快地交谈。在每次对话后，你都能感到被启迪、被激励，会发自内心想要向他/她看齐。”

#### 2

#### 保持开放的心态，向身边人学习

“不仅是更有经验的前辈或职级更高的领导，其实我会经常和我的同辈甚至是更年轻的后辈交流，他们常常能带给我许多灵感和启发，有人称之为‘反向指导’(reverse mentorship)。所以始终保持开放的心态也很重要。”

#### 3

#### 认真准备每一次对话

“珍视每一次和引路人(sponsor)交流的机会。为确保每次对话都愉快有效，要提前做些准备，真诚地说出你心中的困惑或分享你的经历，问最有价值的问题。”

# 徐润红

Shirley Xu

百特大中华区总裁



## “秉承初心”

### 背景

#### 所处行业

医疗健康

#### 教育背景

香港城市大学，工商管理学博士 (DBA) 在读

中欧国际工商学院，工商管理硕士 (EMBA)

上海交通大学医学院，医学学士

### 职业路径

#### 1991至今

徐润红女士在医疗行业有着30年的丰富管理经验，跨越药品和医疗器械。加入百特医疗以来，先后历任销售、市场、业务负责人、跨市场负责人等多个领域，自2015年起担任百特大中华区总裁一职

此外，徐润红女士还担任美国先进医疗技术协会中国理事会副主席、中国外商投资企业协会药品研制和开发行业委员会理事、中欧校友医疗健康产业协会医疗器械IVD专委会会长

### 职场高光时刻

#### 坚韧不拔，持续带领团队披荆斩棘

2001年，百特业务受挫。面对团队和业务上的双重压力，徐润红坦言当时“觉得自己坚持不下去了”。学医时“治病救人”的初心带给徐润红坚持向前的勇气，她通过多种方式来凝聚人心，有一年年会，她主动带领团队排练手语歌，希望把无声的力量带给团队。

#### 持续学习，重返校园自我突破

成为大中华区总经理的第四个年头，徐润红希望进一步开拓自身的全球化视野。她决定远赴哈佛大学商学院学习。她坚信，想要实现自我突破，就必须跳出舒适圈，持续学习。

#### 置身事内，参与中国医疗创新

今年是徐润红在百特的第三十年。这么多年来，她看到了中国医疗行业的创新活力，十分庆幸自己能够参与其中，也庆幸自己三十年的坚持和努力，使得百特能够顺应时代步伐，服务于更多的中国患者，并做出更多的本土化创新。得益于中国市场的创新趋势，徐润红还带领百特中国推进数字化转型，让中国的数字化创新成为成功案例得以分享给百特全球。



## 成功关键

### 初心与使命

回顾在医疗行业的30年，“面对每一次挑战，我都会回到自己的初心——拯救并延续生命。”

“例如在疫情的特殊时期，作为大中华区的负责人，使命召唤我必须调动全局，必须要跟全球进行实时沟通，必须要去呼吁总部基于中国的情况建立特殊通道。”

“在医疗行业工作，我会接触到不同疾病的患者，我知道他们在与疾病抗争过程中的痛苦，他们生活、经济、家庭上所承担的压力。我觉得我一定要做些什么，我能做得更好。”

### 趣闻趣事

“我喜爱瑜伽，瑜伽让我思考并感受自身力量。”



### 智慧与坚韧

“没有人的职业生涯是一帆风顺的，我也确实经历过很多挑战。那些千钧一发的时刻，我的秘诀是正确的策略加坚韧不拔的勇气——以智慧和毅力，迎难而上，砥砺前行。”

### 学习与成长

“在职业早期我碰到过很多困难，但是没关系，困难来了我就克服它。慢慢的就会觉得办法总比困难多，这是一种非常积极的心态——始终能够去改变，去学习。”

## 她的建议

### 对于正在考虑离开职场的女性，您有什么建议？

#### 1

#### 审慎考虑后再做决定

“我们随时随地会遇到挑战，有的时候决定是比较冲动的。要给自己一些时间，做出慎重的决定。而且要在仔细思考全局之后再做决定，比如离开职场的决定。”

#### 2

#### 认识到生活和工作互为给养

“我认为生活和工作分不开，工作是生活的一部分，生活也能成就工作，这两者不对立。”

“如果你热爱一份工作，在工作中觉得有使命感，觉得在创造价值，那么工作实际上可以让你的生活更加立体和精彩。你会享受生活和工作中的挑战，而当你克服了挑战，你会成长，这就是一种成就感。”

#### 3

#### 保持与社会的联结

“即使你最终决定要离开职场，也要保持好奇心和学习的习惯，保持与社会的联结。”

# 许路遥

Zita Xu

安联中国控股副总经理兼首席人力资源与沟通官



## 内驱式成长

### 背景

所处行业

金融服务

教育背景

华东师范大学, 国际经济硕士

华东师范大学, 经济学学士

### 职业路径

2010至今

安联(中国)控股保险有限公司

现任安联中国控股副总经理兼首席人力资源与沟通官、安联京东财产保险有限公司董事、安联保险资产管理有限公司董事

在此之前,曾担任安联亚太新加坡公司(安联亚太总部)中国战略与市场发展负责人,安联人寿保险有限公司高级采购专员/管理培训生等

### 职场高光时刻

**聚焦自身: 克服跨层级、跨业务、跨地区三重挑战, 建立自信**

2013年,许路遥从一名基层的采购部管培生被选拔为安联亚太新加坡公司(安联亚太总部)CEO助理,此时她面临三大挑战:汇报层级跨度增加、工作范围从采购扩展到集团、语言也从母语变成英文。

许路遥为此付出了极大的努力,“那段时间我每天7点到公司,晚上12点离开”,她从一个甚至听不懂业务专业名词的人,到收获了身边人的正向反馈,这段经历也为职场初期的她树立了宝贵的信心。

**成为管理者: 推动中国市场业务端到端落地, 培养战略思维**

在安联亚太总部的8年,许路遥一直专注于中国市场的战略设计和业务执行。这段经历培养了她的战略性思维,包括主动性意识和长期视角。

许路遥强调在这8年中主动争取机会的重要性,“很多时候错失机会并不是因为你不够优秀,而是没人知道你想要这个机会”;同时,长期视角也十分关键,“不要太计较个人和短期的得失”。

**发挥管理者价值: 担任中国首席人力资源官兼沟通官, 以人才培养为己任**

2021年,许路遥从新加坡回到中国,担任安联中国首席人力资源官兼沟通官。她的关注点也从业务逐渐转移到人才培养上:“高管的职责之一就是团队管理和培养人才。如果能够培养出好人才,这是我的价值。”

## 成功关键

### 结果导向

“我是比较结果导向的人，永远都是从目的出发，来找解决方案，然后想尽一切办法，尽到自己最大的努力去做它，因此我也不太会患得患失。”

### 趣闻趣事

“我喜欢独处、看书、拼乐高、拼图、练字，做这些事情会让我重获能量。”



### 强大内驱力

“内驱学习和外驱学习有很大的不同，后者往往是较为功利的，比如考证、拿文凭等等，但是内驱往往是更难得也更有价值的。”

“我内驱力比较强，任何一件事情只要是给了我，我就觉得要尽己所能把它做到最好。”

### 真实做自己

“我是一个不怎么在乎别人看法的人，这让我少了很多烦恼。每个人调动积极情绪的方式不同，找到了自己的方式后，我越来越能够开心地做自己。”

“我是个很内向的人，与人相处时是放电，自己独处是充电，但我不会因此感到困扰，因为有趣的灵魂有很多种表达方式，不只是热热闹闹一种。”

## 她的建议

### 如何在职场上持续自我进化？

#### 1

#### 术：善于观察、适度反思、终生学习

“首先要善于观察，其次要有能力去反思你观察到的东西，然后始终保有终生学习的意识，这样不知不觉就会进步。”

“基于我的观察，成功女性往往比较善于自我反思，但有时候过度的自我反思也是一种不自信。”

#### 2

#### 道：向内“剥洋葱”，挖掘自身动力

“人的成长还是需要靠自己。我曾经也‘剥洋葱’一样反思自己努力的动力。之前我会回答说，我是一个责任感很强的人，但往下深挖一层，是我不想辜负身边的人，我不想拖人家后腿；再往下深挖，是我身上那种始终有危机感的特质。”

“很多人说自己的动力是创造影响力，我觉得我不是，我并没有一个外延式的目的。我的动力是内生的，我就是想要真实地做自己，尽可能多地去体验生活。”

# 杨美虹

Molly Yang

福特汽车(中国)有限公司传播及企业社会责任副总裁



## “把事情做成”

### 背景

#### 所处行业

汽车

#### 教育背景

中国人民大学, 新闻与传播学硕士

### 职业路径

1996-2001

福特中国  
公关及社区关系经理

2005

大众汽车  
大众第一位中国本土的职业公关经理人, 先后担任大众汽车集团中国公关传播总监、副总裁、企业社会责任副总裁

2015

华晨宝马  
公关及企业社会责任副总裁

2021至今

福特中国  
传播及企业社会责任副总裁

### 职场高光时刻

#### 在德企二十年: 严厉上司+跨文化背景, 摸索团队管理心法

杨美虹曾在德企工作过近二十年, 在外国文化的职场环境中, 她需要面对要求几近严苛的上司和文化背景迥异的下属。杨美虹洞察出各方需求, 对上不卑不亢、据理力争; 对下有效沟通、以德服人。

#### 大众十年: 低谷期加入, 带领其重回高峰

当大众处于业绩低谷期时, 杨美虹选择加入, 她并不惧怕业绩压力带来的挑战, 反而愿意和公司共同成长。在她和其他业务部门的共同努力下, 大众从“大出血”到渐渐恢复, 再重回高峰, 杨美虹也从中收获了信心, 积累了在公司发展不同阶段的工作策略。

#### 二度加入福特: 主动追求挑战, 回报当年培养恩情

职业后期一帆风顺的杨美虹没有想到, 自己会再一次踏上挑战的征程。当她收到老东家福特抛出的橄榄枝时, 她感受到内心那股想要持续突破的冲动, 于是勇敢地选择离开熟悉的城市、熟悉的公司, 加入老东家, 也是回报当年福特在职场早期培养自己的恩情。

## 成功关键

### 成事心态

“在大众的时候，我有一件事情很想做，但第一年、第二年都没做成，终于在第三年把它做成了。好多人都很惊讶：‘大家都没把你几年前说的当回事，你竟然做成了？’我说你们是没当回事，但我心里一直想着，觉得必须把这件事情做成。”

“我觉得很多时候取决于你自己，如果你的内心真的想把这件事情做了，你就一定能做成，你坚定的意志是不可战胜的。”

### 趣闻趣事

“我喜欢在周末一大早去电影院看电影，两三个小时的沉浸式体验会让我特别放松和享受。”

### 挑战姿态

“如果有机会在我面前，我会比较果敢，哪怕我知道前路会充满挑战，但是我会告诉自己‘为什么不试试呢’。这种精神会驱使我一直不断地往前走。”

“你要有这种勇气去跟你的平级甚至上级据理力争，不要一味屈从于权威，要坚定地做对公司有益的事情。”

### 认真状态

“我要求自己 and 团队、甚至我的女儿都做到认真扎实，我自己要做到比你们其他人还认真，我以这种状态在工作。”

## 她的建议

### 如何与跨文化团队合作？

#### 1

#### 理解对方核心诉求

“跨文化的团队非常注重各方意见对齐，当你在推行新想法的时候，难免会遇到阻力。因此在跨文化团队工作一定要有同理心和共情能力，要理解各方的核心利益诉求。”

#### 2

#### 在沟通中“对症下药”

“在德企工作的时候，我的老板是一个要求十分严格的人，很多下属不敢跟他讨论交流。但是我‘脸皮比较厚’，我不把老板的质疑太放在心上，而是坚定地去与他讨论我认为正确的事情，这样一来也收获了老板对我的尊重。”

“我在德企工作时，发现德国同事们非常认真细致，他们把认真视作为一种基本的尊重，所以我就要求自己 and 团队比他们还要认真。”



# 杨天真

Tianzhen Yang

壹心娱乐创始人，Plusmall大码时尚女装品牌主理人，畅销书作家



## 追求真我

——“她什么都懂，却还那么天真”

### 背景

#### 所处行业

文娱、传媒、时装

#### 教育背景

北京大学，国家发展研究院高级管理人员工商管理硕士(MBA)

中国传媒大学，导演表演系导演专业学士

### 职业路径

2004

中国传媒大学影视艺术学院  
“戏剧之夜”总导演

2005

橙天娱乐  
宣传经纪

2008-2013

范冰冰工作室  
宣传总监

2014至今

壹心娱乐  
创始人

2020至今

Plusmall大码时尚女装  
品牌主理人

### 职场高光时刻

**第一次觉醒：“我一定要做经纪人，要进到行业最好的经纪公司”**

大三做了5份实习的杨天真，逐渐明确自己的兴趣与长板在经纪人行业。于是她向彼时被称为“中国第一经纪人”的王京花发送了一条自荐短信：“你好，花姐，我叫杨思维，我特别想和你一起工作。”

第一次的职场认知觉醒，杨天真在主动的尝试中明确了自己的职业方向，并且主动争取到了机会。

**第二次觉醒：“当我学会收敛个性、团队作战，公司才真正变得强大”**

在成立壹心娱乐之前，杨天真是个单兵作战能力极强的执行者。但创业后，她开始逐渐收敛个性、以身作则，并思考如何搭建和培养团队。

第二次认知的觉醒帮助杨天真实现了从执行者到管理者的转变，她逐渐意识到创业是团队作战，作为领导者，个人能力固然重要，但组织建设与管理的能力更不可或缺。

**第三次觉醒：“从幕后到台前，我要做自己人生的定义者”**

传统的经纪人被认为应该躲在艺人背后，而杨天真则站在了舆论的风口浪尖，她也曾刻意回避以降低公众关注度，但最终选择与之共舞，开启人生的新阶段。

第三次认知的觉醒，杨天真选择走一条别的经纪人没有走过的路，她选择做自己职业和人生道路上的定义者，而不是追随者。

## 成功关键

### 追求真我

“我是一个极度追求真我的人，我一直在找寻我是谁，当你能面对真实的自己，能面对你所有的优点、缺点并且热爱它们，就会爆发巨大的能量。”

“但追求真我的路很长，很多人也并没有意识到真我的重要性，他们在追求的是一些结果：比如某种成就、被关注、被爱。你为了得到某种爱而不断地付出，你为了得到某种关注而想尽办法吸引别人。我觉得这些东西其实都是陷阱，它会让我慢慢地迷失，给你带来无尽的痛苦。”

### 知行合一

“当我有一个想法，我就会去行动，我的行动会不断地去验证我的想法，我也愿意为了这个想法而付出相应的成本。”

“去年我给自己放了四个多月的假，去思考人生下一步的规划，我一个人去了20多个国家和地区。我的朋友说：‘那些要远行的人很多，但只有你去了。’其实我觉得这句话说得蛮对的，但凡我叨叨一件事情，叨叨两遍我就去做了。”

### 做人生的定义者

“我要决定自己人生的主观意识很强，这种强也让我很早就意识到我要对自己的人生负责，它反向又会促使你主动思考。”

“经纪人同样也是一个角色，大家对这个角色一定有一个传统的认知。但对我而言，今天既然是由我演，我就演出自己的表演方式，我就不按照你们的要求去演，我就是突破，我在重新定义这个角色。”

## 她的建议

### 如何应对外界争议？

#### 1

#### 别人的信息量是有限的

“我自己也避免不了凭借一些外在的东西去定义别人，我凭什么要求别人在并不了解我的情况下尊重我、理解我？当我有了这个认知之后，我就不会在意别人的看法了，因为他们的信息量是有限的。”

#### 2

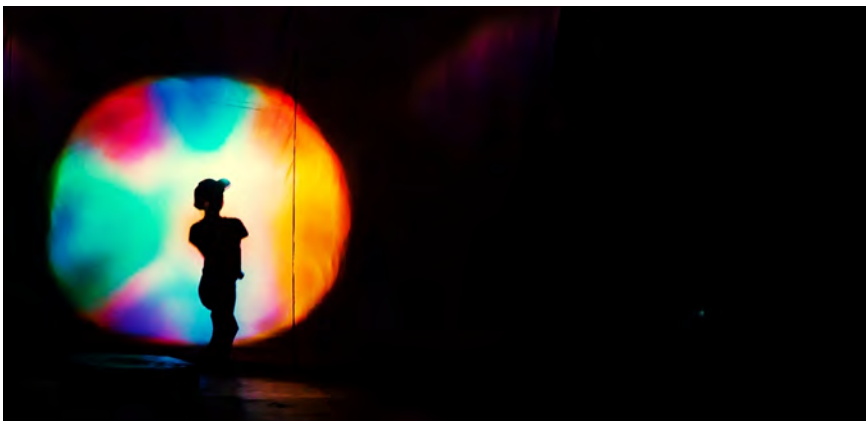
#### 不在意别人的评价是追求真我的必然结果

“在追求真我的路上你会变得勇敢、变得充满爱，当你知道自己在意什么，你知道真实的自己是怎么样的，你就可以排除外界评价对你的干扰。大家说的‘爱自己’也好，‘不在意别的评价’也好，这些都已经变成了追求真我带来的必然结果。”

#### 3

#### 不需要证明别人是错的，只需要证明我是对的

“我不会去对抗别人的观点、批评别人的观点不对。我觉得你可以保持你的观点，但也请你容许我这样的存在，我不需要证明别人是错的，只需要证明我是对的就可以了。”



# 杨樱

Ying Yang

赛诺菲大中华区战略与业务发展主管



“做艰难的选择，  
最大化个人价值”

## 背景

### 所处行业

医疗健康

### 教育背景

美国西北大学，工业工程与管理科学博士

美国杨百翰大学，化学硕士

复旦大学，化学学士

## 职业路径

2001

雅培  
咨询顾问

2004

辉瑞  
相继担任研发经理、全球供应高级经理、卓越业务总监、咨询与执行高级总监及亚洲区负责人、商业决策分析和业务分析及洞察全球负责人、辉瑞大中华区办公室主任、副总裁兼战略与业务发展主管、副总裁及WWBD亚洲区负责人

2022.01

复星医药  
高级副总裁兼首席商务官

2022.08  
至今

赛诺菲  
大中华区战略与业务发展主管

## 职场高光时刻

### 打破玻璃天花板，成为全球团队的华人女性领导者

杨樱曾被任命辉瑞商业决策分析全球负责人。在这个由40多名世界各地成员组成的团队里，却只有4名女性，杨樱是唯一的领导者，其他三名分别是杨樱的助理和两名尚在职业发展初期的女性。

这段经历被杨樱称为“高光”时刻，不仅是因为个人层面的成就，更是作为一名华人、一名女性的自豪感，“我不确定有没有打破玻璃天花板，但我知道这是具有重大意义的时刻。”

### 不惑之年，将工作和事业重心移回中国，只为最大化个人价值

接到了辉瑞中国区总裁递出的橄榄枝时，杨樱已经是不惑之年，而且在美国拥有稳定的家庭和事业，“留美”和“回国”这道艰难的选择题，杨樱做了整整一年。

但最终让她下定决心的，是她对自身价值定位的清醒认识，作为中国，中国这片沃土能够最大化她的价值，打开她最大化的潜力。

### 抓住时代机遇，助力本土药企出海

近年来，中国药企经历了高速发展的黄金时代，很多本土企业寻求国际化布局。此时的杨樱看到了自身价值和时代趋势的结合点，她想用自己过往的国际化经验助力本土企业走向国际，于是她选择离开工作了近20年的辉瑞，加入复星医药。

这一次拓宽边界的尝试使杨樱受益匪浅，一个新的世界伴随着新的视角徐徐展开。



## 成功关键

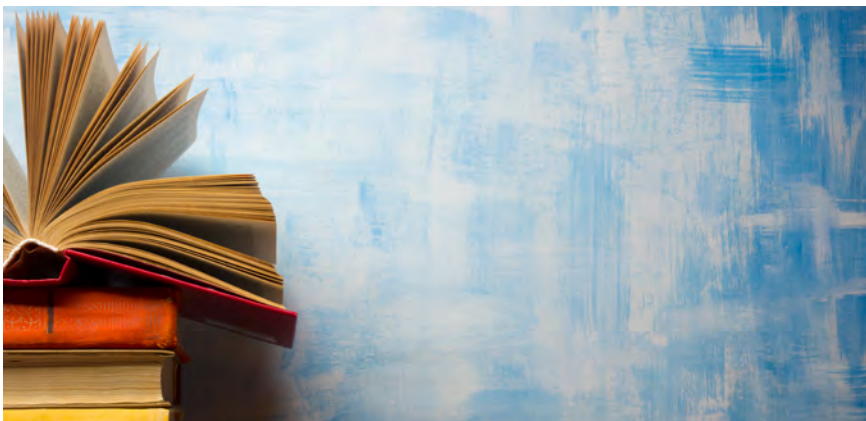
### 凡事从底层价值出发

“我职业发展的核心主题就是将自己的价值最大化，这也是推动我决策的重要考量因素。”

“之前在做商务合作的时候，我们会明确双方的价值，这是合作的基础。当我考虑自己职业发展的时候，我也经常思考这个事情有没有价值？我能提供什么价值？我能否最大化我的价值？”

### 趣闻趣事

“我和女儿有一些共同的兴趣爱好：瑜伽、阅读和跑步，共享休闲活动也让我们母女俩变得更像朋友。”



### 积极走出舒适圈

“决定从美国回国的决定从某种意义上说突破了我的风险承受极限，这其中有极大的不确定性：不仅是办公地点的改变，更涉及到整个家庭生活的迁移和工作内容的变化，但我很骄傲当时有勇气作出这个选择。”

“离开辉瑞加入本土的复星医药对我来说是走出了自己的舒适区，这个决定给予我很多不曾有过的看待世界的视角，我相信它对我未来的职业发展也会十分有帮助。”

### 善于倾听

“成为母亲让我意识到了倾听的重要性，通过倾听才可以了解孩子看待事情的不同视角。所以不管在工作还是家庭中，倾听他人的意见再做决定都是非常重要的。”

“虽然可能被一些人解读为不够果断，但我会选择更多地倾听，在更全面的考量之后再做决定，这是我区别于一些男性领导者的特质。”

## 她的建议

### 如何做出重大的事业抉择？

#### ——灵魂三问

#### 1

##### 如果不做我会后悔吗？

“假设有这么一个机会，如果你没有尝试的话，始终会觉得遗憾，那么你应该去追求它。”

“家人是我最重要的支持系统，我做决定前会征求我的丈夫和两个女儿的意见，我们也会有很多的讨论，但是他们永远都会支持我的决定，支持我做无悔的选择。”

#### 2

##### 我能发挥自身的价值吗？

“在辉瑞总部担任商业决策分析部门的领导虽然能创造很大的影响力，但我作为一个中国人，与中国相关的知识和我的工作毫不相关，我觉得没有最大程度发挥我的价值。”

“选择去国内医药公司的时候正值国内公司的出海期，我认为我的国外经验可以帮助中国本土企业在世界舞台上有更好的表现，对我本人来说也能最大化我的价值。”

#### 3

##### 能帮助我抵达人生的终极目标吗？

“我人生的终极目标是成为一名大学老师，当初选择走出象牙塔进入职场，以及后续在跨国公司、中国本土公司的经验、在医疗行业不同岗位上的积累，都是在为我未来的教师目标积累素材。”

# 张颖

Ingrid Zhang

诺华创新药物中国总裁



不被预期定义，  
勇敢做“开拓者”

## 背景

### 所处行业

医疗健康

### 教育背景

美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院，  
工商管理硕士 (MBA)

美国宾州州立大学，化学工程硕士

美国利康明学院，化学学士

## 职业路径

2001之前

帝国化学工业  
技术销售工程师

2001

麦肯锡  
咨询顾问

2004

辉瑞  
战略规划与业务发展经理

2005

阿斯利康  
先后担任市场总监、肿瘤事业部总监、肿瘤与中  
枢神经事业部负责人

2011至今

诺华  
2022年晋升为创新药物中国总裁。在此之前，  
先后担任诺华制药上海分公司总经理、特药事  
业部负责人、诺华制药中国总裁

## 职场高光时刻

### 职场初体验：不被信任的总 部“空降兵”

从被工厂工人视为“总部派来的威胁”到建立起各方对自己的信任——张颖在这段“亲一线”的经历中，学会了如何“撸起袖子”探索“把事情搞定”的方法。

对外面对全球各国客户，对内面对美国本土工厂的工人，张颖在多个利益相关方之间斡旋，在跨国文化背景下锤炼与不同人打交道的能力。

### 管理初体验：远赴波兰的“逆行 者”

伴随着周围人难以置信的目光，张颖毅然从诺华中国上千人业务团队中抽身，赴任诺华波兰制药业务负责人。在异国相对传统保守和“野蛮粗暴”的商业环境下，她挑起大梁，一边在深夜与国家政要谈判业务，一边与合作伙伴共绘商业蓝图。

回过头看，波兰的这段经历尽管不是传统意义上的“高升”，但在波兰市场探索出的“制胜法宝”为张颖回国接管中国业务打下了基础。

### 乘国内医疗行业发展东风，实现 高速业绩增长

上任恰逢中国医保年度谈判元年，乘着国内医疗健康行业发展的东风，张颖带领团队抓住机遇，顺势而起。执掌诺华中国区5年以来，张颖大刀阔斧地建立关键业务能力、升级产品组合、调整组织架构，实现了销售额两位数的增长，交出了一份自己满意的答卷。

张颖也始终以积极开放的心态迎接挑战，她笑言“往往当我觉得不会更差的时候，也会发生令人意想不到的变化”。

## 成功关键

### 一流的指挥官=精准的战略+深入一线的执行力

“当你管的盘子越来越大的时候，策略性思维非常重要。我最重要的价值其实是指方向：我得让大家明白我的策略是什么，同时我需要赋能其他人一起推进业务发展。”

“但同时要有亲一线的能力——哪怕我需要自己干，我也要指挥得法，得到团队的信任。”

## 趣闻趣事

“我享受‘高质量’陪伴孩子的时间，质量远比数量重要。”



### “更进一步，追求超预期的表现”

“在我早期的职业生涯中，在企业中做P&L要能交付结果，把目标完成，甚至要超越预期目标，这很好地锻炼了我的能力…”

“…在当时我认为，如果我不能超越既定目标，就意味着其实是失败的。”

### 深度思考，和世界保持广泛联结

“虽然在医疗健康行业，但我对宏观经济和政治非常感兴趣。我认为行业的很多东西是和整个宏观政治经济环境相关的，不仅是中国的，也包括国际市场。”

## 她的建议

### 初入职场如何找准自己的定位？

#### 1

#### 反思内心真正需求

“初入职场通常患得患失可能会更多一些，但你要明白自己想从这段经历里获得什么。”

“即使到了高管阶段，选择其实也非常多。但同样地，选择不只是简单地说‘你应该做什么’，更多的是内在的思考，反思自己真正想要的是什么。”

#### 2

#### 兴趣能让你走得更远

“要把长处和兴趣很好地结合起来——从事某项工作不应该仅仅只是你擅长它，你也应该同样热爱它。尽管你非常擅长这份工作，但这仍然可能是你不喜欢的事，发现这一点是非常困难的。”

“花点时间去探索。我在大学期间每年夏天都会去实习，通过实习知道了我喜欢什么，我不喜欢什么，这是一个试错的过程。”

#### 3

#### 多尝试、不设限、升职加薪不是唯一的答案

“我看到很多年轻人希望能够很快地升职加薪，我年轻的时候也是这样，完全可以理解。但是可能更重要的是如何超越预期，不要给自己设限。在探索自己的成功道路时，也要思考如何才能帮助你的团队取得成功。”

# 张明霞

Mandy Zhang

smart品牌全球公司销售、市场及售后副总裁



“保有追求自己生活的勇气”

## 背景

### 所处行业

汽车

### 教育背景

中欧国际工商学院，工商管理硕士 (EMBA)

北京大学，金融学硕士

中国人民大学，国际经济学士

## 职业路径

2000

### 梅赛德斯-奔驰

担任多个高级管理职务，包括企业战略、品牌运营、销售管理、零售业务管理及培训等相关领域，为梅赛德斯-奔驰品牌在华发展作出了杰出贡献。其中，张明霞在2015年出任梅赛德斯-奔驰(中国)投资有限公司企业战略执行副总裁，2018年出任梅赛德斯-奔驰汽车金融有限公司市场营销与销售执行副总裁

2021

### 奥迪中国

奥迪中国执行副总裁，负责奥迪品牌在华的市场营销及销售相关业务，持续强化品牌本地化管理，以及与合资伙伴及经销商伙伴的合作

2022至今

### smart

smart品牌全球公司销售、市场及售后副总裁，smart欧洲有限公司监事会主席，负责smart品牌在全球市场的运营

## 职场高光时刻

### 打开视野：加入管培项目，和优秀的人同行

职业生涯初期，还是汽车行业小白的张明霞勇敢地选择以一名管理培训生的身份加入梅赛德斯-奔驰品牌。管培的轮岗生涯和跨市场培养极大地打开了她的视野。

这段经历不仅锻炼了她的业务能力，也让她在接触业内优秀人才的同时找到了职业生涯的榜样，看到了自己想要努力的方向。

### 持续成长：选择留在中国，和奔驰一起抓住时代机遇

职业生涯中期，张明霞放弃海外调动的机会，选择留在中国以寻求更陡峭的成长曲线：“我认为要有勇气去做取舍，在职业生涯中关注宏观上、行业上的成长性是非常有必要的”。

而她也见证了中国汽车行业高速发展的黄金时代，她同奔驰一起，勇敢地把握住了时代赋予的发展机会。

### 不忘初心：为心中愿景加入全面焕新的smart品牌，拥抱不确定性

2022年，张明霞选择离开奥迪、离开在北京的家人，奔赴杭州加入全面焕新的smart品牌，开启带领初创团队运营全球品牌的旅程。

这个决定需要勇气，但更多源自于张明霞的初心：“我知道当下我想要什么、我希望实现的突破是什么，我觉得这不仅是个人的突破，也许对整个组织甚至整个行业都有开创性的意义。”

# 成功关键

## 会沟通

“我认为自己最大的特质是善于沟通，能够做到善于沟通并没有那么简单，需要快速的领悟力、深度的思考能力和出色的语言能力，是一种全方位的综合能力。”

“我职业发展的每个阶段都受益于沟通能力：在初期，沟通能力帮助我理解任务的要求，并且把自己的成果准确地表达出来；在中期，它帮我实现清晰有效的上传下达；在后期，我能够把一些战略决策、愿景以一种言简意赅的方式准确地表达出来。”

## 看当下

“我没有办法在一夜之间改变一些事情，能做到的只是每天问自己，今天是不是把应该做的事都做了，是不是做到了足够的聚焦和闭环。”

“我觉得人生的每一天都算数，不管是哪一种境遇，我都希望能够看到事物当中最柔软的和最有色彩的那一部分，这会成为你的灵魂。”

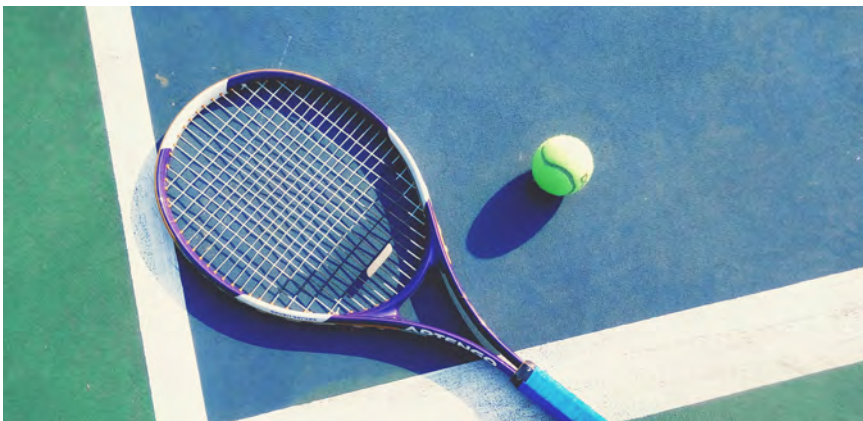
## 有勇气

“不管是哪个人生阶段，心里的那份勇气一定要有，因为生活不是你老公或者孩子的，而是你自己的。要永葆那份勇气去追求自己的生活。”

“我觉得要有勇气去做取舍，我在职业生涯初期选择加入汽车行业、留在中国，其实背后是勇气，要有勇气去追求更多的成长性。”

## 趣闻趣事

“我曾经是田径国家二级运动员，我曾经特别疯狂地喜欢过网球，我想退休以后去四大满贯当志愿者。”



# 她的建议

## 最看重具备什么特质的人才？

### 1

#### 3R人才理论

- Reliable (靠谱)：能用自己的智慧把事情做成、做好
- Resourceful (善用资源)：主动地、有智慧地找到并且利用各种资源，能够主动探索破圈
- Resilience (坚韧)：坚韧地面对职业生涯的挑战

### 2

#### 我也经常用3R理论反思自己：

- 我有没有为消费者提供足够可靠的产品？
- 在我现有的能力范围内，是否做到了资源利用最大化？
- 我有没有不服输、想要赢地咬牙坚持？

# 郑磊

Jenny Zheng

杨森中国董事长兼总裁



自信、清醒、  
有魄力的“战士”

## 背景

### 所处行业

医疗健康

### 教育背景

美国芝加哥大学，工商管理硕士 (MBA)

上海交通大学，工程学士

## 职业路径

2002

杨森中国

在多个国家、市场和地区担任管理岗位，包括杨森台湾市场董事总经理、杨森北亚区总裁兼杨森韩国总裁

2021至今

杨森中国董事长兼总裁

2023至今

强生及杨森“她力量”员工资源组织亚太区主席。致力于为医疗行业女性营造最佳工作环境，促进性别平等，营造更加包容的工作氛围

## 职场高光时刻

### 不被支持的选择：主动降职做销售代表以谋求长期发展

郑磊在杨森澳洲的市场岗位工作了一段时间后，主动申请降职做销售代表以谋求长期的职业发展。虽然这一决定不被理解，郑磊仍然坚定自己的选择。“哪怕降职的决定需要极大的勇气，但我知道这是通往目标的必经之路。”

### 突破：零背景、零基础，空降成为管理者

在杨森台湾市场小有成就的郑磊没有想到，总部决定将她派往韩国任杨森韩国总裁。不会韩语、没有任何韩国背景的郑磊说：“这是我人生中少有的别人觉得我可以，但我觉得不可以的时刻。”

尽管如此，郑磊还是选择突破，她骨子里相信这个困难不是不可战胜的。在郑磊担任总裁期间，杨森韩国市场实现了高速发展，这也为她之后在杨森中国的履职奠定了成功的基础。2022年，杨森中国在郑磊的带领下成为在华增长最快的跨国药企之一。回忆过往，郑磊坚信一个多元背景的总裁会给组织带来创造力和活力。

### 砥砺前行：看见更高、更远的风景

如今郑磊已深耕医药行业20余年，这是她与杨森共同成就的20年。“医药行业是需要多元思维的行业，我们必须以足够的理性和严谨去遵循科学，还需要有足够的同理心去体谅患者，更需要强烈的使命感去改善人类的健康，因此在杨森中国，我一直强调科学为本、使命为上、患者为先，这12个字看起来或许寻常，但背后蕴含着医药人对这份事业的理想。”

## 成功关键

### 韧性与定力： “隔离界的KOL”

“我是一个非常能坚持的人，我的坚持力是让我走到现在的重要原因。我的坚持不是连夜加班，而是用各种各样的方式让自己的头脑始终保持清醒。”

“如果在一个无人的小岛上，我也会过得很开心，因为我知道如何与自己相处，保持自己的节奏。”

“我的团队叫我‘隔离界的KOL’，因为我能够快速调整心态并享受隔离独处的时间，我认为独处时能让我在当下的情境中找到平和。”

#### 趣闻趣事

“我是John Grisham的书迷，我希望有一天能碰到他，亲口告诉他我读了他二三十本小说。”

## 职场挑战时刻

### 双重挑战：被边缘化的业务线+ 做人员优化=管理初体验

郑磊第一次担任业务主管时负责的是杨森的边缘业务线，而她上任的第一个任务就是人员优化。这对“一直被放在高优先级”的郑磊来说，是从管理能力到心理素质的全方位挑战。



### 多元文化与 国际视野

“我从杨森的多元化培养中受益良多：例如对多元文化的敏感度；我也切身感受到多元化对于创造力和组织活力的重要性。”

“我认为职业晋升的逻辑应该不仅是对过去表现的奖励，更多元的职业经历所带来的未来潜能也是非常重要的考虑要素。”

### 自信与魄力

“在杨森韩国做总裁的时候，尽管外部挑战重重，但我仍然相信自己是杨森韩国最好的总裁。”

“我在杨森澳洲做了很长时间的市场之后，主动申请降职做销售，当时的HR不理解，但我觉得那是我认定的必须要做的事情。”

“登山凿石方逢玉，入水披沙始见金。只要是认定的事情，无论多么困难，都要自信、坚定地做下去。”

但郑磊坦言，经此一役，她的批判性思维、商业思维得到了大幅度提升，并且练就了面对挑战时自己在情感、知识和能力层面的基本功，通过不断的磨练使之最终成为受用终身的“肌肉记忆”。

## 她的建议

### 如何拓宽 思维的广度？

#### 1

#### 职业初期尽早拓宽关系网络

“刚加入公司的那5年是人生与工作两个体系相结合的重要形成期。我希望年轻人能够在典型的工作框架之外，积极寻找伙伴、探索自己的兴趣点，建立工作以外的广阔的关系网络。”

#### 2

#### 去更多的地方，浸润不同的文化

“跟大部分在中国成长起来的总裁不太一样，我在杨森的体系里面生长了20年（中国、韩国和澳洲等市场），我对多元文化更加敏感，也更有创造力。”

我很希望将来能在中国团队培育更多元的人才，尤其是有更好的国际视野、更包容、更坚持并且更加理解业务的人才。”

#### 3

#### 广涉猎、多读书

“我阅读的速度和种类可能比大部分人都要快一点、多一点。我觉得阅读让我能够锻炼思维框架，拓展思维宽度。”

我不是特别容易跟陌生人熟络，但是我很能和熟悉的朋友聊天：天文、地理、文学、哲学、旅行等等。我觉得在人文方面更广泛的涉猎能够帮助塑造思维方式。”

# 朱晓静

Christina Zhu

沃尔玛中国总裁兼首席执行官



## “删繁就简、回归本质”

### 背景

#### 所处行业

零售

#### 教育背景

美国哥伦比亚大学，工商管理硕士 (MBA)

北京外国语大学，西方研究学士

### 职业路径

|           |                                     |
|-----------|-------------------------------------|
| 1999      | 麦肯锡<br>战略管理顾问                       |
| 2003-2008 | 霍尼韦尔<br>先后担任战略与业务发展总监、战略与业务发展副总裁    |
| 2011      | 恒天然<br>先后担任大中华区副总裁、大中华区董事总经理、大中华区总裁 |
| 2020至今    | 沃尔玛<br>中国总裁兼首席执行官                   |

### 职场高光时刻

#### 临危受命：疫情+排名下滑的双重挑战

2020年，朱晓静出任沃尔玛中国总裁兼首席执行官，在她上任不久，沃尔玛就迎来了两大挑战：一是跌出当年中国连锁经营协会发布的中国连锁百强榜单前三名，二是席卷全国的疫情。回顾这段经历，她很少提及其中的困难，而是把它当作智识的挑战和回归初心的旅程——通过服务千万个中国家庭创造更广泛的社会价值。

#### 对外：回归零售本质，以客户为中心

加入沃尔玛后，朱晓静带领团队一手抓保供，一手抓转型。在复杂的外部环境下，她选择删繁就简、回归零售的本质，从商品、服务效率等方面着手，旨在以最高的效率提供消费者真正需要的商品。在一系列举措之后，沃尔玛于次年首次登顶成为中国零售连锁百强榜首。

#### 对内：打造“人才+组织+文化”三位一体的发展基石

回顾过去几年带领沃尔玛逆流而上的经历，除了回归零售本质，朱晓静更多地将其归功于“人才+组织+文化”的成功打造：“如果没有足够的人才以及将人才聚集起来的机制，没有清晰的价值观、强烈的使命感和良好的文化，企业将很难应对挑战，更不可能长远发展。”



## 成功关键

### 凡事回归本质，删繁就简

“删繁就简其实是一件很难的事情。很多时候我们喜欢谈选择做什么，其实选择不做什么更难，这也是很多人不愿意去做的，需要很强的定力。”

“过去几年我们在删繁就简上花了很大的精力，回归零售的本质，尽可能让业务变得简单、再简单，把精力放到最有价值的事情上去。”

### 拥抱智识挑战，追求极致

“零售行业的变化速度、复杂程度、竞争激烈程度几乎是无与伦比的，但是我喜欢这样的智识挑战。”

“我觉得追求卓越是一种习惯：无论怎样，一定要把自己手里的事情做到最好。我对自己有很高的预期，这种追求卓越的习惯让我受用终身。”

## 她的建议

### 您认为优秀的领导者应该具备哪些能力？

#### 1

#### 保持巅峰的竞技状态

“我觉得企业领导者和运动员一样，都需要保持巅峰竞技状态，而且我们面对的是更长期、更高强度的企业经营，这就需要尽可能地将自己的体力、心力和情绪调整到最好，以保证决策的质量。”

#### 2

#### 建立领导者的自律

“领导者的自律非常重要，需要明确自己的职责边界，什么是必须要做的，什么是可做可不做的，什么是要让团队去历练的…领导者需要把控整个团队的节奏。”

#### 3

#### 好的领导创造希望

“一个真正优秀的领导者是能够创造希望的。希望是一个主动的选择，当面对不确定的未来时，你如何向团队传递热情，同时又保持清醒和信念，这是非常困难但又极其重要的事情。”



# 朱岩梅

Yanmei Zhu

猛犸公益基金会理事



## “让职业和家庭共舞”

### 背景

#### 所处行业

非政府组织 (NGO), 教育, 医疗健康

#### 教育背景

同济大学, 管理科学与工程博士

复旦大学, 工商管理硕士 (MBA)

中南大学, 工程学学士

### 职业路径

1996以前

沈阳铁路局  
沈阳火车站工程师

1996-2004

海南期货交易所, 南方证券投资银行

2004-2012

同济大学经管学院, 同济大学中国科技管理研究院  
副院长

2012至今

某国内领先生命健康公司  
董事

2019至今

猛犸公益基金会  
理事

### 职场高光时刻

#### 放弃一成不变的体制生活, 毅然南下淘金

从铁道运输工程专业毕业后, 朱岩梅以工程师身份被分配去了全国特等站——沈阳站。捧着大家公认的铁饭碗, 她清晰地认识到自己不想呆在原处, 过着数十年如一日的的生活。带着打字和财务会计这两项本事, 朱岩梅买了人生第一张机票南下海口。

从海南期货交易所里的一家经纪公司开始, 朱岩梅开始转向金融领域。3年后, 她进入中国当年最牛的投行南方证券工作, 在21世纪初已经手握百万年薪。在工作中, 朱岩梅秉承“以简单应对复杂”的原则,

在浓厚的办公室政治氛围中把自己的事做得漂漂亮亮, 以自身的影响力把死水一潭的地方激活。

#### 路遇打劫横祸, 从“钱”途抽身转向学术道路

一场飞来横祸使朱岩梅的职业路径调转车头。在追求“钱”途上不亦乐乎时, 朱岩梅在广州火车站经历了被打劫的拦腰冲击, 这让她开始思考“如果今天是我的最后一天, 这一生还有什么遗憾”, 其中成为大学教授这一愿望赫然在列。

恰逢接到就读博士的橄榄枝, 朱岩梅决定清空自己, 放弃当前的高薪去搏一个当大学老师的机会。在

追求学术的道路上, 她圆了自己的出国留学梦, 也顺利留校并一路升至学院副院长。

#### 直面风险, 破釜沉舟All-in进产业

朱岩梅本以为大学是自己的最后一站, 但在《乔布斯传》的影响下, 40岁那年, 朱岩梅决定转轨跨入完全陌生的生物医药领域。

这次破釜沉舟的转行剪断了朱岩梅大学教授的保险绳, 在人生的这条铁轨上, 她又给自己搬了一个“道岔”。面对风险, 她坦言“这一道岔搬出去就没有后悔路, 淹死就淹死了”。

## 成功关键

### 瞄准机会“浪潮”，冲到人生高处

“我在学冲浪的过程中体会到，会看浪的人在浪还没有打来的时候就已经知道那个地方在酝酿着暗浪，这时候需要你合适的时间跳上冲浪板，当浪扑到你面前的时候，你就能够站起来。”

“跳上浪板的时候，不能是太大的浪，否则你跳不上去，也站不起来。一定是浪比较平的时候，你才能跳上去，才能站得起来。等到浪已经很大的时候，你就可以冲得很快，冲到更高的地方。”

## 趣闻趣事

“我有一颗想当作家的心。我的前半生一直在深入体验生活，希望以后可以把我的生活写出来。”



### 保持园丁心态，做好“护林员”

“我愿意去培养别人、抚育别人，而这恰恰是未来领导力最重要的东西——做教练型的领导者。”

“不管是在职场还是退休之后，我其实都更愿意帮助我们的年轻创业者和企业家，让他们的领导力得以成长，或者帮助他们的企业能够有更多的人才涌现出来。”

### 寻求职业突破，过“非典型”生活

“我是一个不太传统的、非典型的女性，永远都在寻找风险，寻求变化。”

“每一次跨界都是我自己主动的选择，没有一次是被动的。即使常人可能看那个行业还很好，而我是甘于没有什么太大的变化的，或者说不甘于一切都在预料当中。”

## 她的建议

### 如何实现家庭和事业的“共舞”？

#### 1 阶段性回顾并调整优先级

“很多时候生活工作其实不是平衡，我觉得要反过来讲，当你的生活和工作出现冲突的时候，一定是家庭优先；但如果不是冲突，需要让家庭理解和支持你的事业。”

#### 2 与另一半跳好“交谊舞”

“女性和另一半是团队作战，就像跳交谊舞一样，有进进退退。往往在社会上好像男性都是一直在进，女性就是一直在退——这不是一个交谊舞。”

“如果两个人都在职场，一个人有机遇的时候，另外一个人就认一认。尤其是现在越来越平等了，我觉得这个舞蹈就要跳起来。有时候甚至还要让双方的家人参与进来，一起跳舞。”

#### 3 将母职身份的优势带回职场

“我们都知道同理心、包容心对于领导力的重要性，教练型、园丁型的领导者是未来大势所趋，女性作为母亲在领导力方面具有一些先天优势，这在未来乌卡时代（VUCA）将越来越重要。”

“女性要生育、哺乳，如果孩子出现健康问题，妈妈要冲在最前面：这些使我们在短期内可能需要放弃一些职场上的发展，但是从长期来讲不见得是坏事。因为领导者要判断什么东西是最有价值的，有的时候你为了最珍贵的东西放弃一些其他的，不是坏事。”

行至山顶：看见中国职场女性领导者

2023年6月

麦肯锡公司版权所有©

麦肯锡中国区新媒体设计出品

McKinsey.com.cn