



释放“她潜力”——直面挑战与破局之道  
2025中国女性领导力白皮书

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明确预测或保证。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。

---

释放“她潜力”——直面挑战与破局之道

## 摘要

当前，中国经济面临结构性调整与全球化红利重构的双重压力：内需低迷，外商投资放缓，中美经贸壁垒加深。种种挑战加剧企业生存压力，倒逼企业加速战略转型。在此背景下，领导力成为企业逆周期生存的核心竞争力，而女性领导力的觉醒与释放，是企业突破周期困局的关键变量之一。

研究发现，性别平衡对企业经营效能具有战略价值——女性高管占比领先企业在财务表现和资本市场表现均优于女性高管占比落后企业。但现实情况是，中国企业高管层面的性别失衡仍触目惊心：女性高管占比仅19%，较英美低10个百分点，且近三年提升缓慢；在金融、TMT等行业呈下降态势。如何帮助职场女性应对挑战，持续推动性别平衡，成为企业突破困局、加速转型的关键课题之一。

贝恩三度携手史宾沙，通过调研和访谈，我们认为破局之道在双向协同发力：

- 在个体层面，我们建议女性高管首先明确职业终极目标，并为自己建立有效的家庭支持体系。过程中也要勇于冲破偏见，主动跳出舒适区，并持续提升个人能力，在机会来临时可以把握机遇、奋勇争先；
- 在企业层面，企业需在“选、用、育、留”各个阶段建立公平、科学、以能力为导向的人才机制，确保包括女性在内的所有群体都能获得平等的机会与支持。

唯有实现个体努力与组织变革的协同共振，才能真正释放“她潜力”，带动企业成功转型和业绩增长。

释放“她潜力”——直面挑战与破局之道

## 寄语 (按照姓氏拼音首字母排序)



**陈怡**  
金佰利公司国际个人护理业务总裁

“

女性往往具备更强的倾听能力、共情能力和韧性，这些特质在快速变化的时代尤为重要。如今，作为金佰利全球最大国际个人护理业务的总裁，我有幸领导五个市场的6,000名员工。作为领导者，我认为我的职责的一大重要部分是专注倾听，寻找最佳解决方案，帮助业务有效应对挑战，使我们能够超越竞争对手并赢得市场份额。

”



**陈姿丹**  
晨光首席可持续发展官

“

在推动变革和落地过程中，领导者首先要相信这件事是正确的，能给企业带来真正帮助。其次，要认识到过程中一定会遇到困难，尤其是经济环境不佳时，如何处理推变革和保业绩的两难问题。也需要调整好自己的心态，了解他人的观点，保持耐心、韧性和定力。

”



**丁泽娟**  
马士基大中华区总裁

“

在企业转型中，领导者应兼备变革的决心与耐心等待结果的态度。领导者必须及时沟通，甚至进行超额沟通，让团队随时了解目标的重要性及短期与长期目标的平衡点，且传递对未来结果的信心。

”

释放“她潜力”——直面挑战与破局之道



**姜燕**  
盛世投资首席可持续发展官、合伙人

“

职场上非常成功的女性往往都有着坚毅的内心与强大的韧性。无论是创业者还是投资人，她们做事都锲而不舍，认准一件事就一定坚持到底，直至成功。

”



**敬华**  
零跑汽车高级副总裁

“

在职场里，女性的专业能力、为企业创造的价值才是第一优先的。优异业绩可以为你说话。

”



**陆波**  
联想集团副总裁，主管集团战略，BD，MI，和集团孵化业务

“

女性领导者需要有长期思维，不用将目光聚焦当下短期的得失。未来十年是变革的十年，要求企业领导者积极拥抱时代的变化，以开放的心态迎接变革，不断提升深度思考能力，主动培养未来市场能力图谱，才能真正适应时代的发展和在职场上取得成功。

”



**罗小莉**  
奥的斯中国区总裁

“

女性领导者应更加自信，主动迎接挑战。当机会来临时，不要问为什么是我，而要想为什么不是我？我已经做好准备。我对女性的建议是不断突破舒适区。每当你感到安逸时，就再次去接受新的挑战。

”

释放“她潜力”——直面挑战与破局之道



**倪晓荣**  
德迅集团大中华区总裁

“

不要担心自己太强势，按照自己的性格行事即可。如果老板因女性强势而有所偏见，这是老板需要改正的问题。无需害怕外界评价，勇敢一些，专注于做好本职工作，拥有硬实力就能从容应对一切。

”



**魏雪**  
TCL科技集团副总裁、ESG办公室主任、TCL公益基金会理事长

“

在很多重要的场合和人生的关键点，我们要敢于“向前一步”，让自己被看见，要去表达、去展现，去争取。不管周围的环境、周围的人怎么给你设限，最重要的是你不要给自己设限，为自己最珍视的价值迈出勇敢的一步，人生的风景就又会不一样。

”



**邢军**  
萌蒂中国制药董事会执行主席及另外两家大型跨国公司独立董事

“

作为企业领导者的高管们应重视与下属的一对一交流，这种对话的力量虽无形却极具影响力。通过真诚关心他们的职业发展并给予建议，可以强烈激发对方的自驱力和信心。尽管高管的日常事务繁忙，但仍然应该在此投入时间，因为这能带来巨大的动力和激励。

”

释放“她潜力”——直面挑战与破局之道



**徐坚**

欧姆龙（株式）会社执行董事、欧姆龙（中国）有限公司董事总经理

“

首要任务是提升自身能力，并通过结果证明自己。欧姆龙的人才发展方针强调：能力为主，多元平等。在工作中，要主动创造价值，公司对人才的评价始终以能力为核心。

”



**杨奕琦**

贝恩公司资深全球合伙人、亚太区私募股权基金业务联席主席

“

女性在职业发展的过程，就像太极一样，保持合理的节奏非常重要。既要抓住机会突破自己，也要懂得慢下节奏调整和恢复。否则，如果超过了自己的红线和极限，从长期来说是失衡的，也是不可持续的。

”



**朱成怡**

陶氏公司大中华区总裁

“

女性职场发展的关键在于明确自己的价值，踏实打造个人品牌，让人们提到你时自然联想到你是一个能交付成果的人。这样做不仅能为自己赢得认可和尊重，也会自然生成职业发展所需要的支持体系和网络。

”

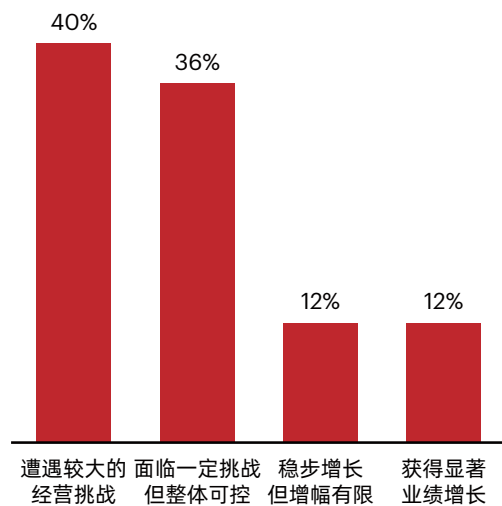
## 中国宏观环境给企业经营带来考验

中国宏观环境正经历复杂深刻的变革，多重挑战交织叠加，对企业发展形成系统性考验。从国内视角看，经济结构调整迈入深水区，传统增长动能减弱：房地产市场持续疲软，地方政府化债压力制约财政空间，消费者储蓄倾向强化，内需增长动力不足。当前国际环境高度波动：强势美元周期加剧了新兴市场的资本外流，外商投资放缓进一步压缩了外部增量；地缘经济格局持续演变，特朗普重返白宫升级中美贸易风险，“经济分离”趋势加剧，全球化格局正面临重构。

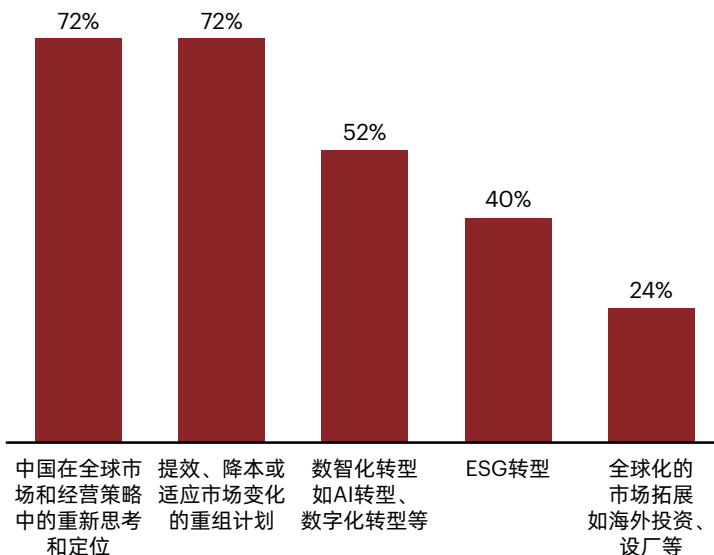
在此背景下，企业既要面对国内消费信心疲弱和成本攀升在供需两端带来的双重挤压，也需处理中国劳动力成本优势的流失迫使产业向东南亚、南美等区域转移的挑战。此外，青年员工对职业自主权与文化认同的诉求，也对企业管理方式和文化提出了更高要求。前述种种，均迫使企业在业绩挑战与转型压力间艰难平衡。

**图 1:** 问卷显示超过70%企业经营承压，企业通过多种战略变革来应对挑战

问题：您所在的企业，在过去两三年中状况如何？  
(受访者占比，N=25)



问题：面临上述经营状况，哪些是企业目前的战略重点？  
(受访者占比，N=25)



资料来源：2024年贝恩/史宾沙女性高管调研 (N=25)；贝恩分析

贝恩和史宾沙的调研数据进一步揭示了这一压力传导至企业层面的现状：过去三年中，仅12%的企业实现业绩显著增长，而超七成企业（76%）坦言面临不同程度的经营挑战——其中有40%的企业遭遇较大困难。面对内外环境的多重约束，企业正在采取一种更加稳妥审慎的策略，在不确定性中探索结构性破局路径：72%的企业正在重新思考中国市场在全球价值链的定位，也有相同数量的企业正在推进降本增效与适应性重组；此外，企业还提到其他战略重点如：加速数智化转型、ESG以及全球化扩张。

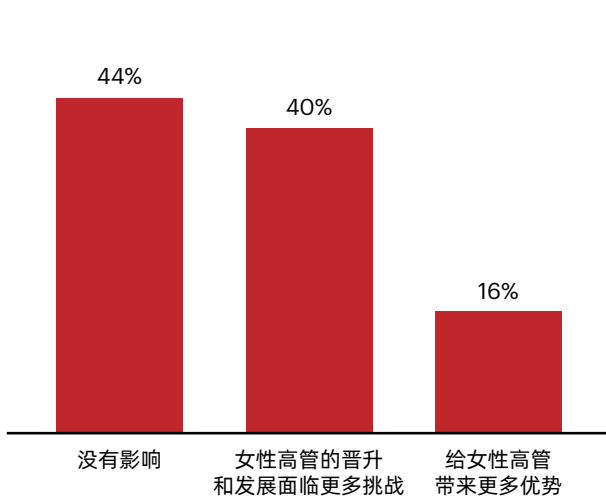


## 宏观环境和女性职场现状给女性高管带来双重挑战

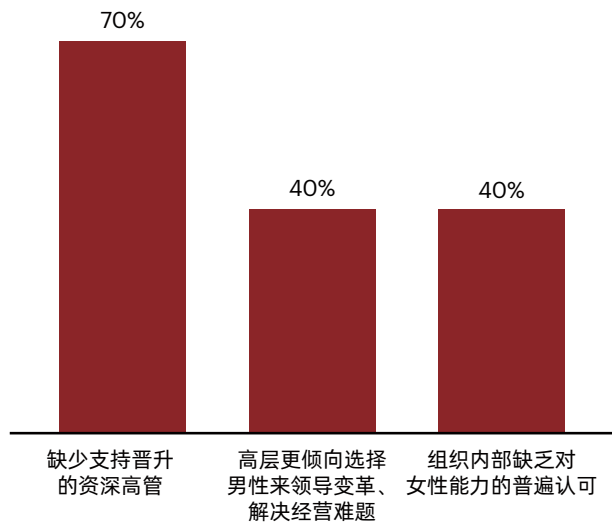
调研还显示，企业当前面临的经营压力对女性高管职业发展也产生了影响。40%的女性高管坦言其职业发展面临更大挑战，44%认为并未产生实质影响，仅16%感受到此种变化为其带来更多优势。在分析其职业发展受阻原因时，70%受访者指出缺乏高层支持是首要原因；同时有40%受访者认为是性别偏好导致，即管理层更倾向选择男性来领导企业变革；另有同等比例受访者指出，企业内部缺乏对女性领导力的普遍认可。

**图2:** 企业经营现状给部分女性高管的职场发展带来双重挑战

问题：企业的经营现状以及战略变革对女性高管的晋升和发展有何影响？  
(受访者占比, N=25)



问题：您觉得女性高管的晋升和发展面临更多挑战的原因是什么？  
(受访者占比, N=25)



资料来源：2024年贝恩/史宾沙女性高管调研 (N=25)；贝恩分析

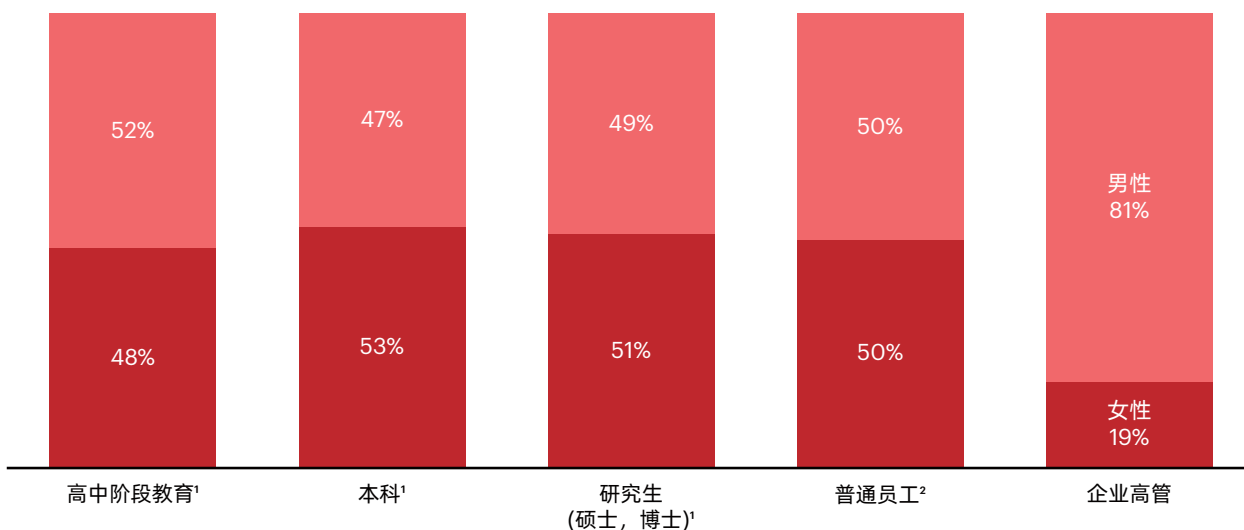
除了宏观环境剧变与企业转型和经营压力带来影响，中国女性高管职业发展本身亦呈现出诸多值得关注的特点与挑战。

从职业阶段来看，高等教育和职场基础岗位阶段的性别均衡态势并未随着职业发展转化为管理层的多元构成。基于教育部2022年教育统计与贝恩X史宾沙联合研究数据，我国高等教育中本科（53%）及硕博阶段（51%）女性占比持续领跑。在基础工作岗位上性别配比也能维持1:1均衡态势。然而这种人力资本优势在职场晋升通道中遭遇显著断层：高管序列的女性占比仅19%。这一占比近三年并未有明显提高趋势，而且也显著低于发达国家水平（美国29%，英国32%）。

释放“她潜力”——直面挑战与破局之道

**图3:** 中国女性受教育程度及在初级岗位的劳动参与率与男性相同，但女性高管比例却显著低于男性，女性晋升高管的困境与挑战值得关注

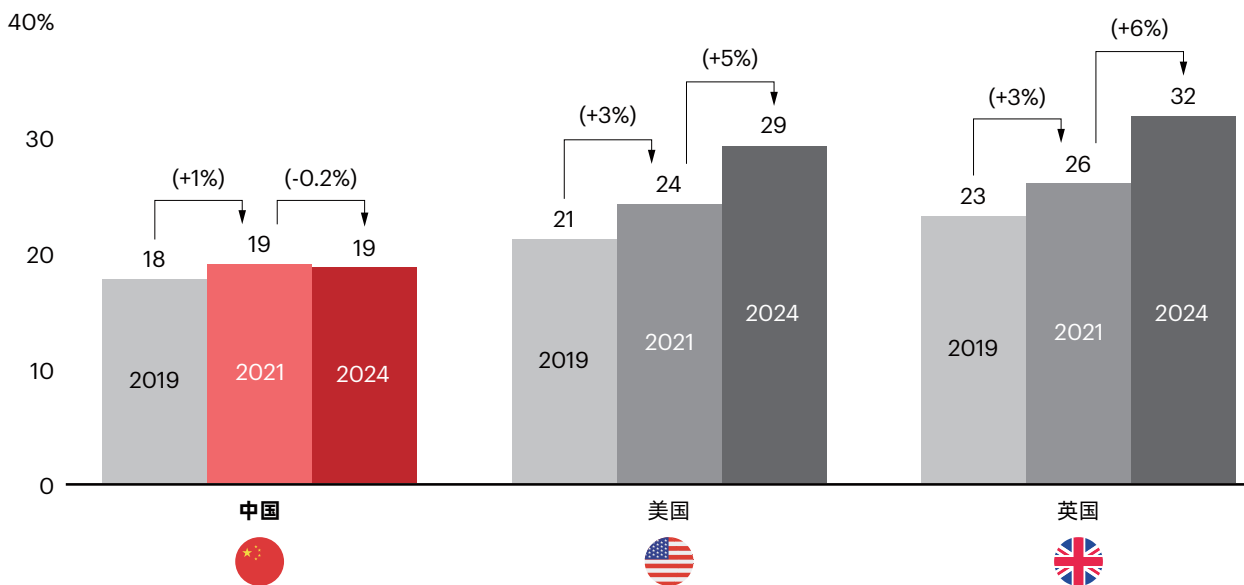
女性在各教育与任职水平的占比 (%)



注: 1) 2022教育部《各级各类教育在校生情况》统计数据 2) 贝恩 x 史宾沙2023中国女性领导力报告  
资料来源: 国家统计局; 中国教育部; 案头研究; 贝恩分析

**图4:** 中国企业女性高管占比仅为~19%，低于其他性别平权领先国家，且近年来无明显上升趋势

不同国家女性高管占比 (2019 vs 2021 vs 2024, %)



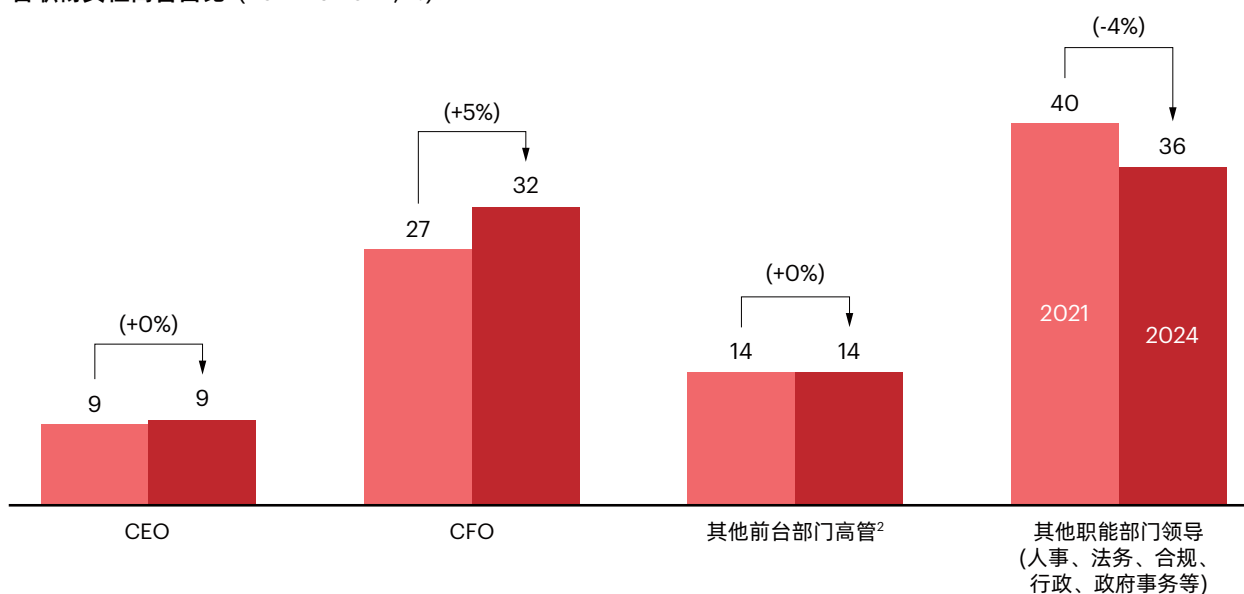
资料来源: 欧洲性别平等研究所 (EIGE); 万得数据; Capital IQ; The Official Board; 案头研究; 贝恩分析

## 释放“她潜力”——直面挑战与破局之道

从职位分布来看，女性CEO占比停止增长，而在过往女性占比占优势的职能领域（人事、法务、合规等）甚至出现4%的占比收缩，唯独女性CFO占比逆势增长5个百分点。

**图5:** 从职衔上看，企业最高决策中女性占比极低且过去三年没有提升，但CFO的女性比例显著提升

各职衔女性高管占比<sup>1</sup> (2021 vs 2024, %)



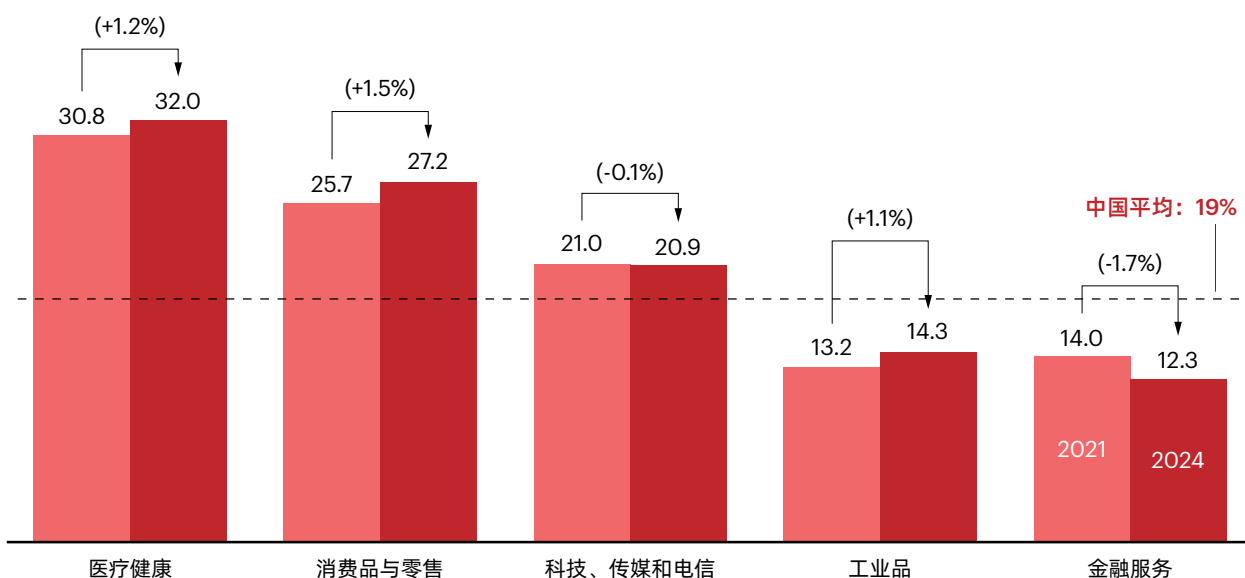
注：1) 数据搜集截至2024年10月31日，该分析不包括投资者关系职衔 2) 其他前台部门高管包括所有其他未披露具体职位的高管，如首席运营官、副总裁、业务部门主管、首席营销官、首席战略官、首席技术官  
资料来源：万得数据；Capital IQ；The Official Board；案头研究；贝恩分析

从行业类型来看，医疗健康及消费品与零售行业女性高管比例持续领跑且不断提升。工业品行业以1%的增幅保持稳定。而TMT（科技/传媒/电信）作为创新驱动型行业，其管理架构升级明显滞后于技术迭代速度，女性高管占比陷入增长瓶颈。而在金融服务领域，这一占比不升反降1.7个百分点。

释放“她潜力”——直面挑战与破局之道

**图6:** 医疗健康及消费品零售行业女性高管占比持续领跑且在持续进步；金融服务行业女性高管占比低且有下降趋势

中国女性高管占比，按行业划分 (2021 vs 2024, %)



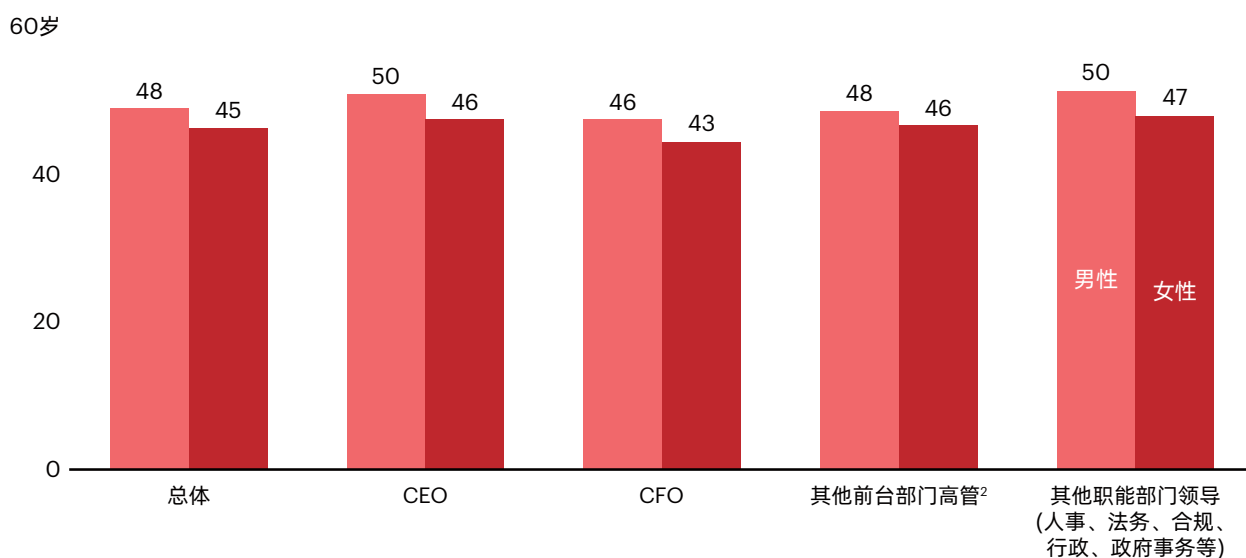
注：1) 数据搜集截至2024年10月31日  
资料来源：万得数据；Capital IQ；The Official Board；案头研究；贝恩分析

虽然中国女性高管职业发展存在前述挑战，但也不乏积极迹象。沪深300企业数据显示，女性管理者突破职业天花板存在独特的“加速路径”：其平均晋升年龄较男性提前3年（45 vs 48岁），且女性CEO现金薪酬也比男性CEO高28%。

释放“她潜力”——直面挑战与破局之道

**图7:** 虽然女性高管的职业机会整体远少于男性，但也有积极迹象。女性被任命为上市公司高管的平均年龄早于男性...

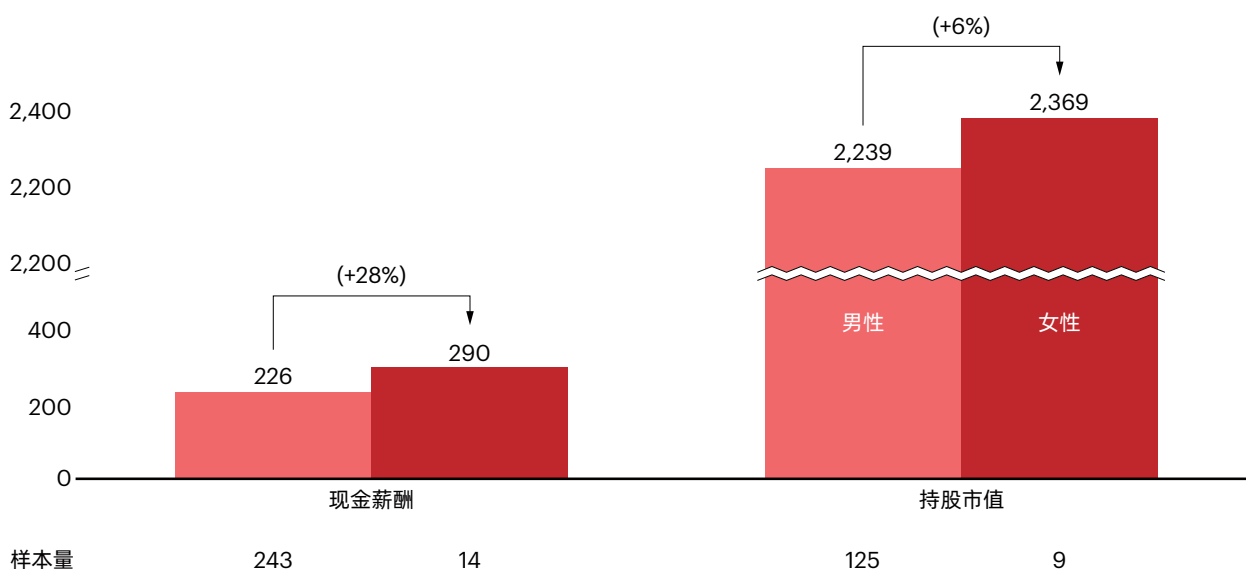
被任命为沪深300企业高管时的平均年龄<sup>1</sup> (2024)



注：1) 数据搜集截至2024年10月31日 2) 其他前台部门高管包括所有其他未披露具体职位的高管，如首席运营官、副总裁、业务部门主管、首席营销官、首席战略官、首席技术官  
资料来源：万得数据；案头研究；贝恩分析

**图8:** ...且女性CEO在薪资与股权激励上均略高于男性

沪深300企业CEO薪酬与持股市值中位数<sup>1</sup> (2024, 万元)



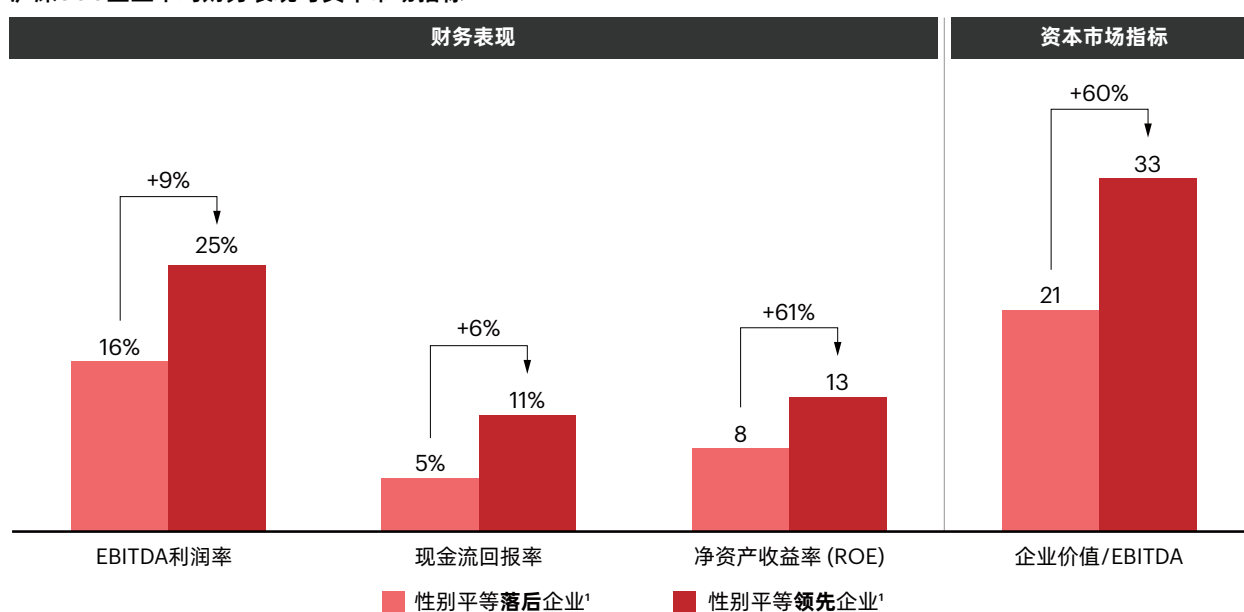
注：1) 数据搜集截至2024年10月31日  
资料来源：万得数据；案头研究；贝恩分析

## 释放“她潜力”——直面挑战与破局之道

我们持续关注中国女性，尤其是女性高管面临的职业挑战，在于女性高管比例不仅仅是性别平等的体现，更会对企业的经营结果产生积极影响。通过对沪深300指数中300家公司的专项调研，我们发现：从财务绩效维度，女性高管占比领先企业在EBITDA利润率、现金流回报率分别比女性高管占比落后企业高9个百分点和6个百分点；在净资产收益率高出61%；从资本市场估值维度，企业价值/EBITDA倍数高出60%。虽然无法断言两者之间存在直接因果关系，但女性高管占比领先企业通常拥有更开放的工作环境，能够鼓励不同性别和背景的员工畅所欲言，激发其能动性与其创造力，从而增强组织的创新能力和竞争力，最终推动企业的业绩增长。

**图9:** 在中国资本市场中，企业高管性别比例更加多元化的企业在平均财务表现和资本市场指标上均领跑行业

沪深300企业平均财务表现与资本市场指标



注：1) 落后企业指女性高管占比低于15%的企业，领先企业指女性高管占比高于20%的企业  
资料来源：万得数据；案头研究；贝恩分析

关于这一点，女性领导者也结合自身经验分享了以下见解：

“

女性比例是体现公司多样性与文化包容性的指标之一。开放包容的文化能够鼓励创新，确保每位员工都能自由表达意见。通过集体智慧提炼出最佳决策，这对提升公司业绩水平至关重要。

罗小莉，奥的斯中国区总裁



## 女性如何“主动出击”，打造职场竞争力

面对宏观经济波动与职场机会分配不均的双重挑战，职场女性如何“主动出击”，从个体出发，在职业生涯的关键节点把握机遇、突破瓶颈？基于深入调研与实践观察，我们识别出六个关键职场时刻，并结合高管们的亲身经验，为每个阶段提供了具体建议。

**图10:** 面对经济环境、职场环境双重挑战，女性高管们用主动、积极、长期主义的行动突破困局，一往无前

职场关键时刻	初心致远	母职困境	破茧成长	冲破偏见	赢得提携	逆境领航
女性面临的挑战	是否愿意把成为企业高管设定为职场目标，并为此做出必要取舍？	生育过后家庭中谁来扮演母职角色？如何平衡母职与职场责任？	面对不熟悉的业务、高压的机会，说“yes”还是“算了”？	面对职场性别偏见该如何应对？	如何获得企业高管的支持与提拔？	在有挑战的宏观环境中，如何有效领导企业变革？
女性高管的经验	社会期望的束缚 缺乏女性高管榜样 缺乏自信与配得感	“男主外，女主内”的传统观念束缚了女性选择 缺乏支持网络	对自我能力不自信、自我要求过高 风险规避倾向高	职场性别歧视、职场性别刻板印象的存在，带来内耗、发展受阻	男性主导的职场环境中人际关系难以建立 被动等待为主，很少主动出击	在高压、快速变化的环境中果断、坚决的做出战略决策
	志定于初，行稳于远	构建家庭支持体系	主动补齐能力短板  勇于跳出舒适区，拥抱不确定性	建立职场“大心脏”	主动出击，塑造个人品牌	在和平时期谋变革，平衡业绩与变革  充分沟通、建立信任、营造创新安全感  长期投入变革的耐心和信心
	优异的业绩表现、持续提高专业能力、展现自身职场竞争力					

### 志定于初，行稳于远

在职业起步阶段制定清晰的职业发展规划：明确将企业高管作为职业终极目标，并设计可行的行动计划。在此过程中，需要注意克服以下障碍：传统观念对女性职业发展的无形束缚，缺乏成功女性高管的示范效应以及自我认知偏差导致的自信不足。成功女性高管对于志定于初，行稳于远，也有着自己的经历与见解：

“



我曾经是生物医药的博士后，但我没有选择做药品研发，而是在职业初期，就明确了自己的目标：要进入商界，并成为一名领导者。设定目标后，我立刻付诸行动。如果只是思想走在前面，却没有实际行动，也没有投入时间和精力，这是行不通的。

邢军，萌蒂中国制药董事会执行主席及另外两家大型跨国公司独立董事

释放“她潜力”——直面挑战与破局之道

## 积极构建家庭支持体系来应对母职困境

女性需克服“男主外，女主内”的传统观念束缚，主动与家庭成员充分沟通，构建家庭支持体系，共同应对母职困境，平衡家庭与职场责任。我们访谈的女性高管们就“如何构建家庭支持体系”分享了她们的亲身经历：

“



女性在考虑成为高管的过程中，需要充分了解自己，是否有足够的支持来让自己全力以赴地投入工作。这个支持必须是全方位的，包括家庭的支持。

杨奕琦，贝恩公司资深全球合伙人

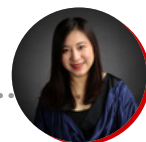
“



在我的职业生涯中，我非常幸运能够得到家人的坚定支持。他们毫不犹豫地随我搬到新加坡，支持我担任新的职务。他们的鼓励和支持对我的成功至关重要，没有他们，我无法走到今天。

陈怡，金佰利公司国际个人护理业务总裁

“



在女性的职业发展道路中，拥有真正尊重你、理解你、不将你局限于传统女性家庭角色的家庭支持体系至关重要。

陆波，联想集团副总裁，主管集团战略，BD，MI，和集团孵化业务

## 通过主动补齐能力短板，勇于跳出舒适区、拥抱不确定性来实现破茧成长

很多职场女性在面对不熟悉的业务或“高压”机会时，会条件反射地产生“胜任力焦虑”，往往过度规避风险导致错失机遇。而成功的女性高管则非常珍视这些“破茧成长”的绝佳机会，她们主动补齐能力短板，勇于跳出舒适区，拥抱不确定性。



释放“她潜力”——直面挑战与破局之道

“



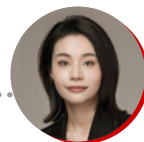
职业初期，我想从学术界转型到商界，但被认为是“过度教育”而屡屡碰壁。于是，我利用业余时间不断充实和提高自己，参加课程并考取证书。因为我想深入了解这个行业，并拥有话语权。最终，我获得了进入商界的第一个机会。有了目标，就要投入时间，付诸行动，坚定前行。

邢军，萌蒂中国制药董事会执行主席及另外两家大型跨国公司独立董事

### 建立职场“大心脏”来冲破刻板印象

很多人在面对职场性别歧视和刻板印象时，时常因为自我内耗而发展受阻。如何建立职场“大心脏”，针对性地进行心智强化训练，是每位职业女性的必修课。

“



女性常被贴上“感性、情绪化而非理性思考”的标签，但我认为这并不正确。女性往往在做出科学且理性的决策时，还能够很好地平衡科学性与美感，这恰恰是我们的优势。用事实证明自己，无需理会外界的负面声音。

陈姿丹，晨光首席可持续发展官

“



我从不认同在同台竞技的商业环境中，女性天然就与男性不同，女性领导者不应该被“脸谱化”与“标签化”。

想要成为成功的领导者，不论性别，关键在于做好三个方面：第一，在业务上有效处理应对不同的人 and 事，推动企业走向成功；第二，真正带领好团队，为其创造机会并提供成长空间；更重要的是，你需要有足够前瞻的思考，为企业做出正确的战略决策。这些能力都与性别无关。

陆波，联想集团副总裁，主管集团战略，BD，MI，和集团孵化业务

### 主动出击，塑造个人品牌来赢得企业高管的支持与提携

在男性主导的职场环境中，建立深度人际关系对大多数女性来说存在很大挑战，女性往往选择被动等待。我们建议女性能塑造鲜明的个人标签，赢得支持。让我们听听女性高管们是如何成功主动出击，塑造个人品牌的：

释放“她潜力”——直面挑战与破局之道

“



职业生涯初期，我专注于业务卓越，把我力所能及的做到最好。这不仅是在提升专业能力，也是在塑造个人品牌。我通过优秀的工作能力，信守承诺与高度可信用度，来赢得一致的认可，从而进一步晋升成为优秀的管理者。

徐坚，欧姆龙（株式）会社执行董事、欧姆龙（中国）有限公司董事总经理

**运用出色的战略眼光、领导力和长期主义的耐心来有效领导企业面对经营困境、推动战略转型**

在充满挑战的宏观环境中，如何有效领导企业进行变革？这需要具备精准的战略眼光，能够整合市场信息，识别行业趋势和潜在风险并制定出可行的战略规划；强大的领导力，能有效和团队沟通和建立信任，持保持团队高昂的士气和凝聚力；以及长期主义的耐心，坚持正确的方向，积极应对短期内的挫折，陪伴企业克服经营困境。访谈中的女性高管在逆境领航中展现出了惊人的智慧和勇气：

“



稳定时期是变革的最佳时机，不要等到危机来临时才开始行动。在市场表现强劲、没有压力的情况下，最适合进行规划和改革，因为此时可以从容布局，避免因危机而陷入被动应对和慌乱，失去长远规划的机会。

大部分企业面临的最大挑战是平衡短期业绩与长期转型。但即使在动荡时期，业绩与转型两手抓仍然可行。关键是要减少花在日常管理和救火的时间，通过机制和团队高效运转保障业绩，让领导者专注于完成其他人无法做到的任务。

丁泽娟，马士基大中华区总裁

“



作为领导者，每一个行为和举动都会影响周围的人。从表情到穿着，都会对团队产生潜移默化的作用。因此，要尽量传递正能量，为团队树立积极的榜样。虽然有些大环境无法改变，但可以从改变身边的小环境开始。每位领导者都应该从自身做起，传递正向态度，在挑战中寻找机会，而不是悲观地看待问题。

朱成怡，陶氏公司大中华区总裁

当然，有效应对职业生涯关键时刻的挑战固然重要，更重要的是，女性在日常工作的每一天不断追求卓越，持续提升专业能力和增强职场竞争力，以稳健的步伐在职场中站稳脚跟。每一份投入和努力，最终都将转化为职业道路上的关键助力。

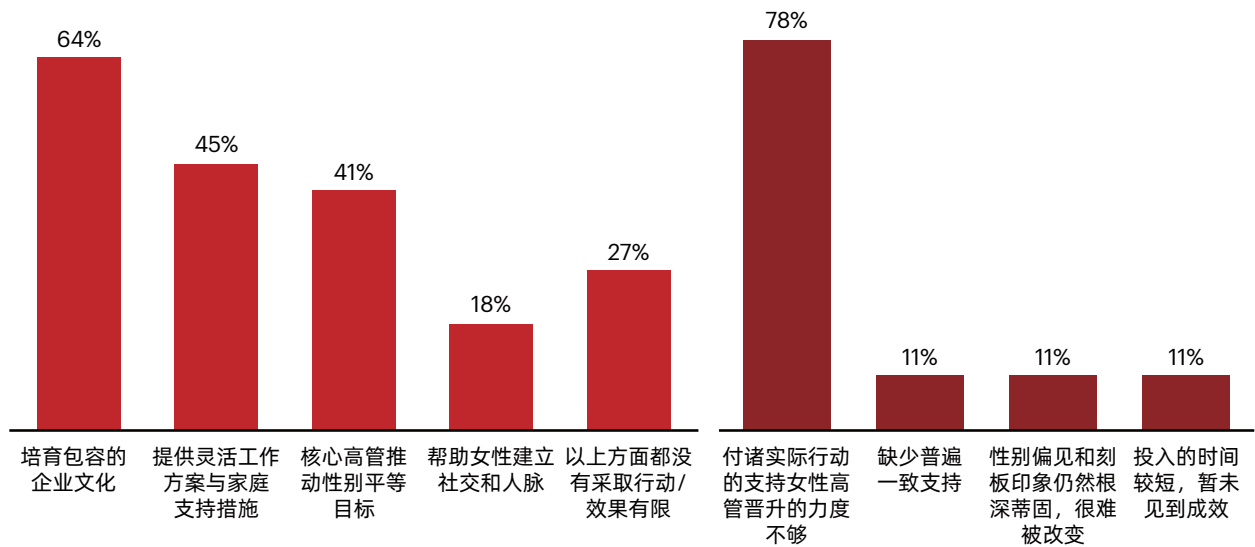
## 企业如何赋能女性职场发展

尽管大量企业在推动性别平权方面做出了积极努力，但调研显示，这些举措在实际执行中力度不足、难以取得显著成效。在过去三年中，大部分受访者提到企业已经在文化培育、高管推动、灵活用工和家庭支持以及帮助女性建立社交和人脉等方面做出行动，但令人意外的是，仍有27%的受访者表示前述部分并未真正落实，或者只是浅尝辄止未能产生明显效果。当被问及原因时，大部分受访者认为是支持女性高管晋升的行动力度仍不足（占比78%）。

**图11:** 73%的企业在贝恩-史宾沙2023女性白皮书发布后采取了帮助职场女性发展的举措，但由于实际行动的力度不够，目前效果仍未显现

问题：据您的观察，您所在的行业过去三年在哪些方面有明显的努力？  
(受访者占比, N=22)

问题：您觉得这些努力尚未带来女性高管比例提升的原因是什么？  
(受访者占比, N=9)

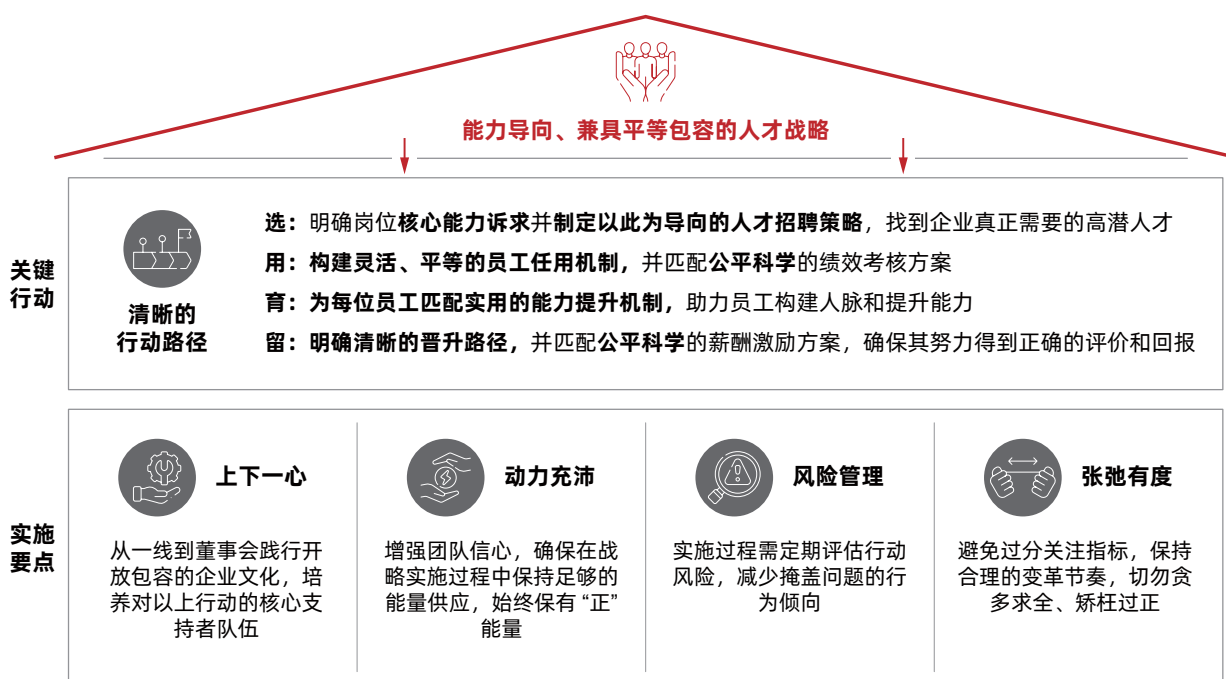


资料来源：2024年贝恩/史宾沙女性高管调研 (N=25)；贝恩分析

我们认为，企业需要建立以能力为导向、兼具平等与包容的人才机制，确保高潜力女性员工能够脱颖而出、持续成长，释放人才潜能，为企业创造更大的业务价值。为实现这一愿景，我们总结了四项关键行动及四个实施要点。

释放“她潜力”——直面挑战与破局之道

**图12:** 企业需要构建能力导向平等包容的人才机制，从而确保高潜女性员工能脱颖而出并持续成长，持续释放人才潜力，为企业创造更大业务价值



## 构建整体人才战略

首先，公司需确立明确的、以能力为导向的人才战略，同时确保战略体系充分体现平等与包容。这一战略将成为企业人才发展的核心指导方针，确保所有高潜力人才，尤其是女性员工，能够获得公平的成长机会，实现个人与企业的双向赋能。

## 打造清晰的行动路径

在确定能力导向且兼具平等包容的人才战略后，企业应在“选、用、育、留”人才管理的全流程践行。

- **选:** 明确岗位核心能力诉求并制定以此为导向的人才招聘策略，找到企业真正需要的高潜人才
- **用:** 构建灵活、平等的员工任用机制，并匹配公平科学的绩效考核方案
- **育:** 为每位员工匹配实用的能力提升机制，助力员工构建人脉和提升能力
- **留:** 明确清晰的晋升路径，并匹配公平科学的薪酬激励方案，确保其努力得到正确的评价和回报

释放“她潜力”——直面挑战与破局之道

### 实施过程的关键要点

在推动该机制落地的过程中，有几个关键因素需要关注：

- **上下一心：打造全员共识，构建坚实支持网络**

推动企业文化变革，离不开从一线员工到董事会的共同参与。企业需要在组织内部营造开放包容的氛围，使多元化的理念成为全员共识，而不仅仅是少数群体的诉求。管理层也应该起到表率作用，带头推动落地。

#### 集体共识、全情推动



推动性别平等不能仅依靠少数人的自发努力，而需要“**多数人为了少数人**”的共同推动。企业中占多数的男性高管尤为关键，他们应以身作则，引导更多男性理解并认同性别平等的价值，并真诚推动变革。这样**强大的支持体系**确保这一进程不只是少数人的努力，而是**集体的共识与行动**。

丁泽娟，马士基大中华区总裁

- **动力充沛：持续赋能，确保势能大于阻力**

在战略实施的过程中，应当密切关注过程中关注团队信心建设，确保能量供给始终大于消耗，形成正向循环。首先，管理者需创造心理安全的环境，让员工敢于探索试错。其次，要通过清晰的沟通、阶段性成果展示以及持续认可激励，增强团队对战略落地价值的认同感，激发内在驱动力。

#### 坚定信心、保持耐心



领导者给团队**制造心理安全的环境**很重要：我们需要给团队**树立坚定的信念、增强试错的信心**，同时也要保有等待结果的耐心。

丁泽娟，马士基大中华区总裁

释放“她潜力”——直面挑战与破局之道

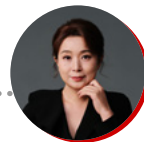
• **风险管理：主动识别挑战，建立稳健的应对机制**

在推动人才机制优化的过程中，企业需具备全局视角，识别潜在风险并制定应对策略；也要建立透明、高效的反馈机制，确保员工能够畅通无阻地表达诉求和意见，避免问题被掩盖或忽视。

**畅通机制、持续监测**



需要在企业建立畅通的**内部反馈机制和渠道**，定期收集各业务单元、各职级性别分布数据，通过**数据监测政策执行情况**；还需要定期开展系列培训等，宣传和传播相关理念，不断提升员工职场性别平等的意识和认知。



魏雪，TCL科技集团副总裁、ESG办公室主任、TCL公益基金会理事长

• **张弛有度：平衡目标导向与实际需求，确保变革可持续**

在推动变革的过程中，企业需保持合理的节奏，避免因过度追求指标而陷入形式主义。变革应始终围绕实际需求展开，而非仅为达成某一KPI而设定刻板标准。同时，也需关注变革的可持续性，确保政策落地后能长期发挥作用，而不是短期冲刺后迅速反弹。

**需求出发、结果导向**



性别平权应该遵循**第一性原理**：关注**深层次问题与需求**，针对女性在企业遇到的实际问题，找到机会为其清除障碍。这不应只是为了满足特定KPI的形式化举措。通过**结果导向**的方法，用科学的方法来识别和培养人才，我们才能真正实现有意义且持久的性别平等。



陈怡，金佰利公司国际个人护理业务总裁

**价值驱动、求真务实**



在推动性别平权时，不能给团队生硬强调派发强加考核指标，**不能让团队为了指标而做事情**，否则往往会事与愿违。反之，需要和团队清晰地传达这件事的**价值**是什么，能带来什么**正向影响**，最终希望转化为员工对公司的**自豪感、归属感和自驱力**。



朱成怡，陶氏公司大中华区总裁

## 结语

在时代剧变与经济重构的浪潮中，重视“她力量”、释放“她潜力”早已超越简单的职场平等议题，而成为企业穿越周期的重要力量。尽管如此，过去几年中国女性在职场中的发展环境依然严峻，女性在高管层的缺位现象依然明显，真正的性别平等依然有长路要走。

应对挑战需要双向奔赴，不仅需要优秀女性高管个体的锋芒和奋进，更需要组织托举星辰的力量。正值国际妇女节之际，我们呼吁社会各界不仅要向做出杰出贡献的女性表达敬意与感谢，更要致力于为更多女性创造公平的机会。只有在个体与组织的共同努力下，才能真正释放“她潜力”，帮助企业应对挑战，实现持续发展。

## 方法论

本报告通过2024年四季度的调研、访谈和二手研究，结合贝恩公司和史宾沙的行业专知，提出了我们的研究发现和专业建议。

我们对471家在华经营企业的公开数据进行了研判，其中包括中国内地、香港和美国上市企业，以及在中国内地开展业务的跨国组织。我们还对25名中国女性主管开展了调研，并对13名中国高管进行了深入访谈。

在本报告中，高管是指CEO以及直接向CEO报告的职位。

释放“她潜力”——直面挑战与破局之道

## 作者

### BAIN & COMPANY

**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)。

**侯娅丽**是贝恩公司大中华区首席运营官，常驻北京。  
联络方式：[yali.hou@bain.com](mailto:yali.hou@bain.com)。

**刘洋**是贝恩公司全球专家合伙人，常驻上海。  
联络方式：[yang.liu@bain.com](mailto:yang.liu@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和男性。他们分享了宝贵见解，帮助我们更好地了解中国女性高管的现状，以及怎样才能释放女性潜力。他们是（按照姓氏拼音首字母排序，非穷尽）：

姓名	公司	职位
陈怡	金佰利公司	国际个人护理业务总裁
陈姿丹	晨光	首席可持续发展官
丁泽娟	马士基	大中华区总裁
姜燕	盛世投资	首席可持续发展官、合伙人
敬华	零跑汽车	高级副总裁
陆波	联想集团	副总裁，主管集团战略，BD，MI，和集团孵化业务
罗小莉	奥的斯	中国区总裁
倪晓荣	德迅	大中华区总裁
魏雪	TCL科技集团	副总裁、ESG办公室主任、TCL公益基金会理事长
邢军	萌蒂中国制药	董事会执行主席及另外两家大型跨国公司独立董事
徐坚	欧姆龙	欧姆龙（株）会社执行董事、欧姆龙（中国）有限公司董事总经理
杨奕琦	贝恩公司	资深全球合伙人、
朱成怡	陶氏公司	大中华区总裁

报告作者同时亦感谢贝恩公司的李梦凝、陈诗萌、赵倾伊、张宇彤和徐之琪，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