



中国商界领导力洞察报告

成长中的中国企业领导者

LinkedIn

BAIN & COMPANY 

本报告基于领英中国的专有会员数据、案头市场研究、现有或提供给贝恩公司的财务数据分析，以及一系列业内人士访谈。贝恩公司未对现有或提供给贝恩公司的任何此类信息做独立验证，且不就此类信息的准确性或完整性作任何明示或默示的陈述和保证。本报告中包含的对市场和财务数据的预测、分析和结论均基于以上所述信息与贝恩公司的判断，不得理解为对未来绩效或结果的确定性预测或保证。本报告中包含的信息及分析均不构成任何类型的建议，且无意被用于投资目的。贝恩公司及其任何子公司以及贝恩公司及其子公司的高管、董事、股东、员工或代理均不对使用或依赖本报告中的任何信息或分析承担任何责任。本报告系贝恩公司版权所有，未经贝恩公司明确书面允许，不得全部或部分刊登、传输、传播、拷贝、复制或转载。

目录

1. 摘要	pg. 1
2. 调研方法	pg. 2
3. 研究结果	pg. 3
4. 总结与预测	pg. 11
5. 附录	pg. 12
6. 作者简介与致谢	pg. 15

摘要

过去二十年，中国商界出现了两种现象：惊人的经济增长、激烈的人才争夺。

二十一世纪前十年里，为了追赶中国两位数增长的经济发展势头，中国企业高管应对了一轮又一轮的人才争夺战——如何从每年 750 万高校毕业生中物色潜在的领导人才？如何在快节奏的商业环境中抽出时间培养他们？如何奖励员工的杰出表现？如何防御“挖墙脚”的竞争对手并留住人才？

大批行业乘着经济高速发展的东风先后崛起。与此同时，许多企业领导和企业主发现，营收增长的速度已经远远超出企业人才适应时代的能力。

如今，中国经济发展进入了“新常态”。中国整体经济增速保持在 7% 左右，工业增速开始放缓，而服务业则继续保持增势。这一变化对企业管理层在招聘和留住人才方面提出了全新的挑战。

随着过去 20 年的经济发展，人才格局也在发生变化。成千上万的中国人才在本土和跨国企业中不断学习和提升管理技能。尤其随着本土创业环境日臻成熟，创业公司业绩不再逊色于拥有数十亿美元规模在华业务的跨国企业。其快速增长的业务为更多本土人才创造了施展拳脚的广阔天地。在新商业环境中成长起来的更年轻、更精通新技术的一代，早已加入这一行列当中。

这一股股不断变化的力量，对中国人才格局产生了深远的影响，也让企业越来越渴望获得关于新型企业领导人才特征的可靠数据。

近日，贝恩公司与领英中国智库携手合作，共同围绕中国当代企业领导者完成了一项研究，并提供了深入的洞察。通过本次研究，招募和管理企业领导者的 HR 负责人能够更好地了解中国企业领导者的特征、任职情况、曾任职位，以及未来人才的发展趋势。

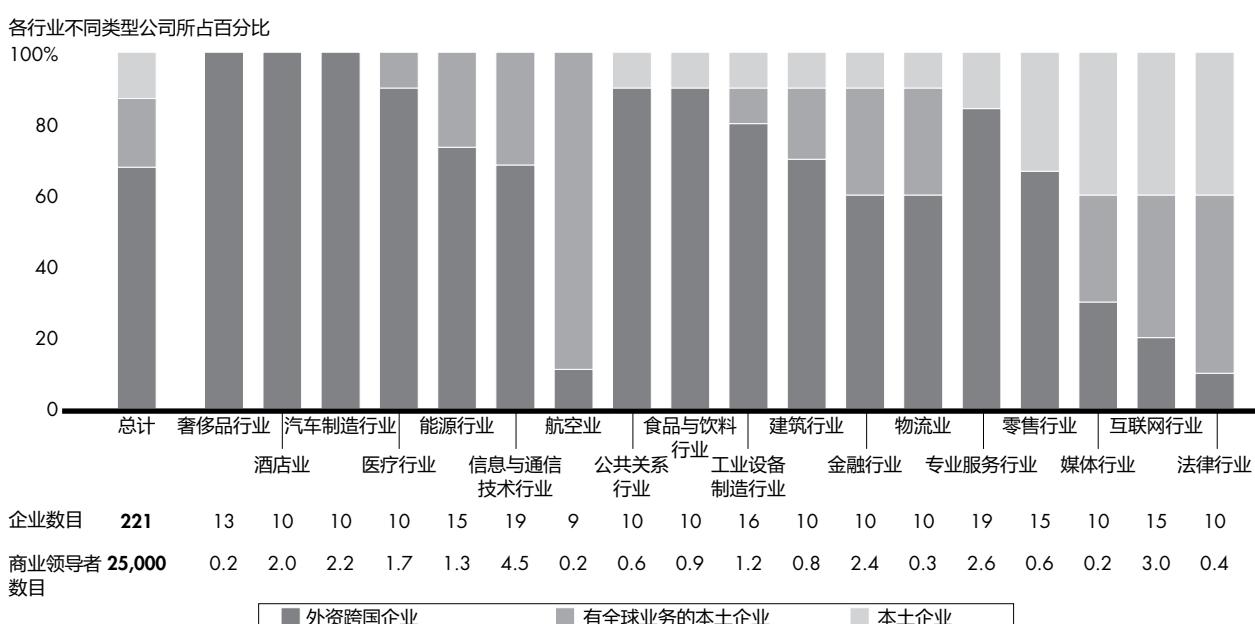
调研方法

通过对领英的独家人才数据进行分析，本次研究涵盖了中国18个行业、220家大型企业的25,000名员工。这18个行业普遍营收较高并在国民经济中占有重要地位，具体包括：汽车制造、公共关系、法律、医疗、信息与通信技术、能源、航空、食品与饮料、工业设备制造、建筑、金融、物流、专业服务、零售、媒体、互联网、酒店和奢侈品（见图1）。

入选企业不乏大型全球公司，其中近三分之一来自世界500强企业，约15%为前100强。

由于报告的研究重点是领导力领域，因而研究对象定标为拥有“总监”及以上头衔的企业领导者。根据不同行业和公司类型，我们也对职位头衔名称进行了调整，以求准确体现调研样本中的领导者特质。

图1：我们分析了在中国220个大型企业任职的25,000名商业领导者



数据来源：领英会员数据（样本数量=25,000）

研究结果

我们利用详尽的数据对当代中国企业领导者进行了深入分析，以求在性别、年龄、行业、学历和工作经验等方面把握领导者总体特征分布。

中国企业领导者的七个特征总结如下：

- 具备高学历；
- 具备全球视野；
- 趋年轻化；
- 流动性强；
- 女性领导者占据重要地位；
- 数字化相关领导岗位正快速兴起；
- 越来越多的中国企业领导者担任起亚太/亚洲区域领导职位

具备高学历

中国企业领导者中具备研究生学位的非常普遍——总监及以上级别领导者中，具有研究生或更高学位者（包括硕士、MBA 和博士）超过 60%（见图2）。跨国企业领导者具有 MBA 学位的人数是普通企业的两倍。原因或如下：跨国企业更偏向于招聘MBA 人才；拥有 MBA 学位的人在技能和人脉方面或许更胜一筹，较容易获得晋升；作为人才培养计划的一部分，跨国企业可能更会支持员工在职业生涯中继续深造。

具备全球视野

将近1/5的中国企业领导者具备海外工作经验，而超过3/5的领导者就职于有大量在华业务的跨国企业。此外，半数企业领导者曾在海外留学，在跨国企业中该占比更高（见图3）。

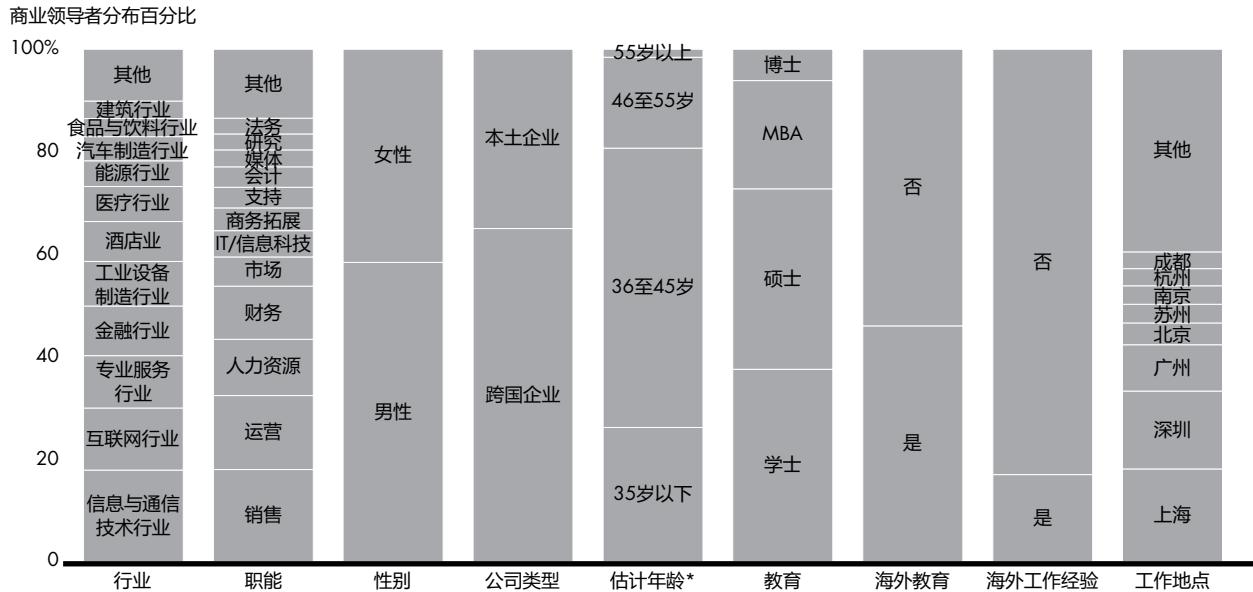
趋年轻化

研究中企业领导者的平均年龄为 39 岁。这一数字一定程度上归因于领英用户整体偏年轻化，但也足以体现中国过去二十年中商业活动和领导力机遇的增速加快。相比跨国企业，本土公司拥有更多 35 岁以下的领导者。

“在互联网公司，很多年轻人在30多岁就已手握重兵，位居企业重要管理岗位。”滴滴出行高级副总裁陈玮表示：“对于年轻一代领导者来说，他们的冲劲、适应能力和创新能力都优于大龄管理者。同时，这样的时代背景又赋予了他们很好的实践机会。而领导者的成长，最重要的恰恰是实践。”

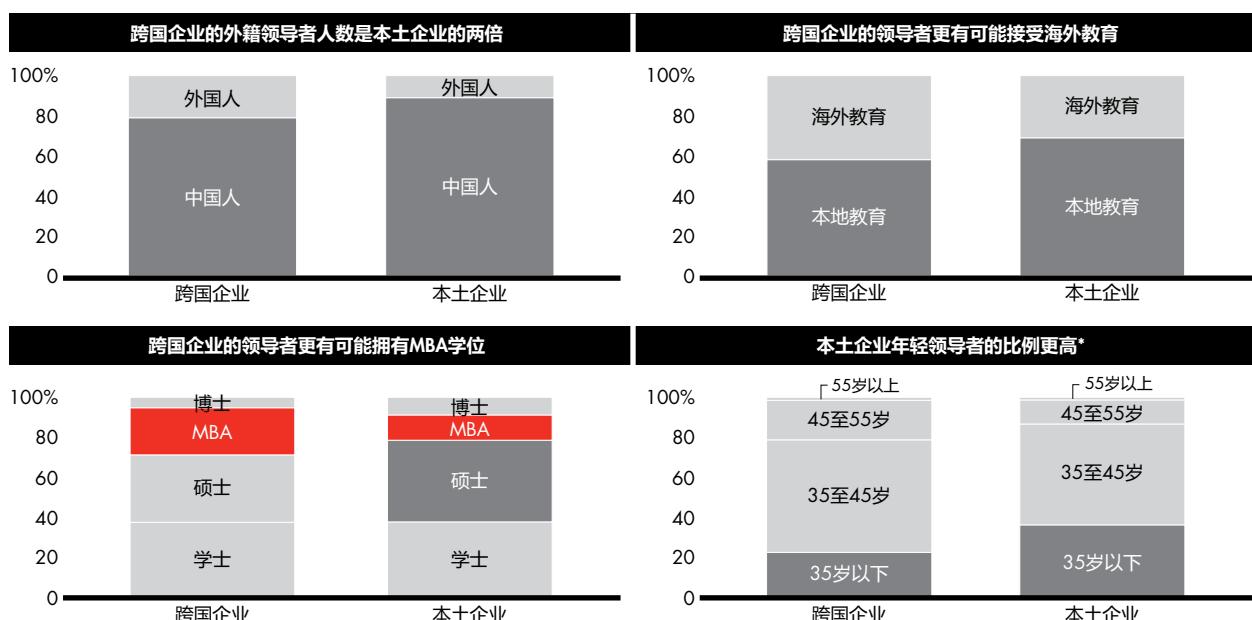
流动性强

人力资源负责人普遍认为，中国企业领导者跳槽频繁。本研究验证了这一观点，超过 40% 的领导者在过去五年内换过公司，其中超过一半是跨界跳槽（见图4）。

图 2：中国商业领导者概览

*年龄分布的估算数是依据全部2.5万名样本会员中1万人提供的数据

数据来源：领英会员数据（样本数量=25,000）

图 3：跨国企业商业领导者与本土企业商业领导者之间的区别

*年龄分布的估算数是依据全部2.5万名样本会员中1万人提供的数据

数据来源：领英会员数据（样本数量=25,000）

本土企业间的人才争夺战尤为激烈，超过 51% 的领导者在过去五年内换过公司。虽然人才的高频流动令企业担忧，但可略感安慰的是，跨国企业和本土企业之间的领导人才流动天平是倒向后者——过去五年间，只有 10% 的跨国企业领导者来自本土企业，而将近 1/3 (31%) 的本土企业领导者在过去五年内曾就职于跨国企业（见图5）。这是因为，不断扩张业务的本土企业所提供的职业发展机遇也更具优势。

“中国的崛起会让中国成为最大经济实体和最大的主战场，人力资源会越来越本土化，这是客观规律。”途家网联合创始人兼 CEO 罗军表示，“所以越来越多的人选择本土优秀企业也是一种趋势。”

一些中国企业领导者也表示，领导人才从跨国企业流向本土企业的趋势仍将继续。许多本土企业正在物色具有跨国企业工作经验的领导者，因为跨国企业一向以擅长培养高水平技术和管理人才而著称。

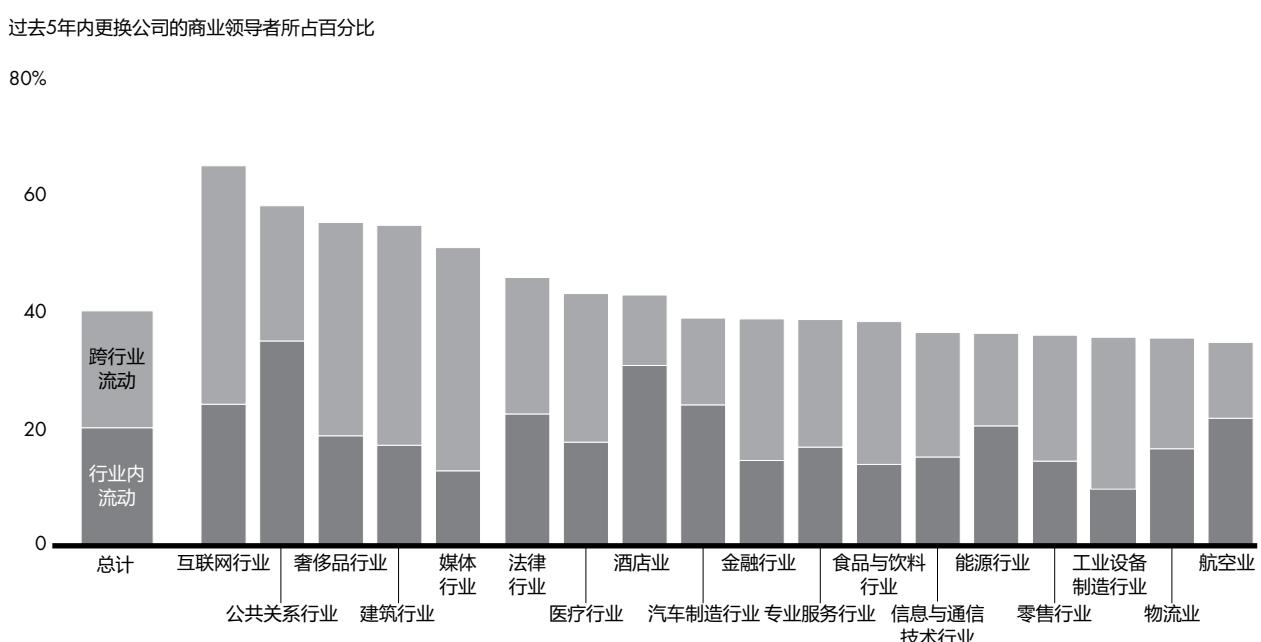
联想集团副总裁兼联想中国区首席市场官王传东表示，本土企业能给领导人才提供推动战略变革的职业机会，以及更大的发展空间，因而越来越有吸引力。

“跨国企业的中国业务部门往往囿于遵循总部的战略方向，”他说：“而与此同时，管理人才从跨国企业流向本土企业，也提升了本土企业的专业管理水平和全球经验。”

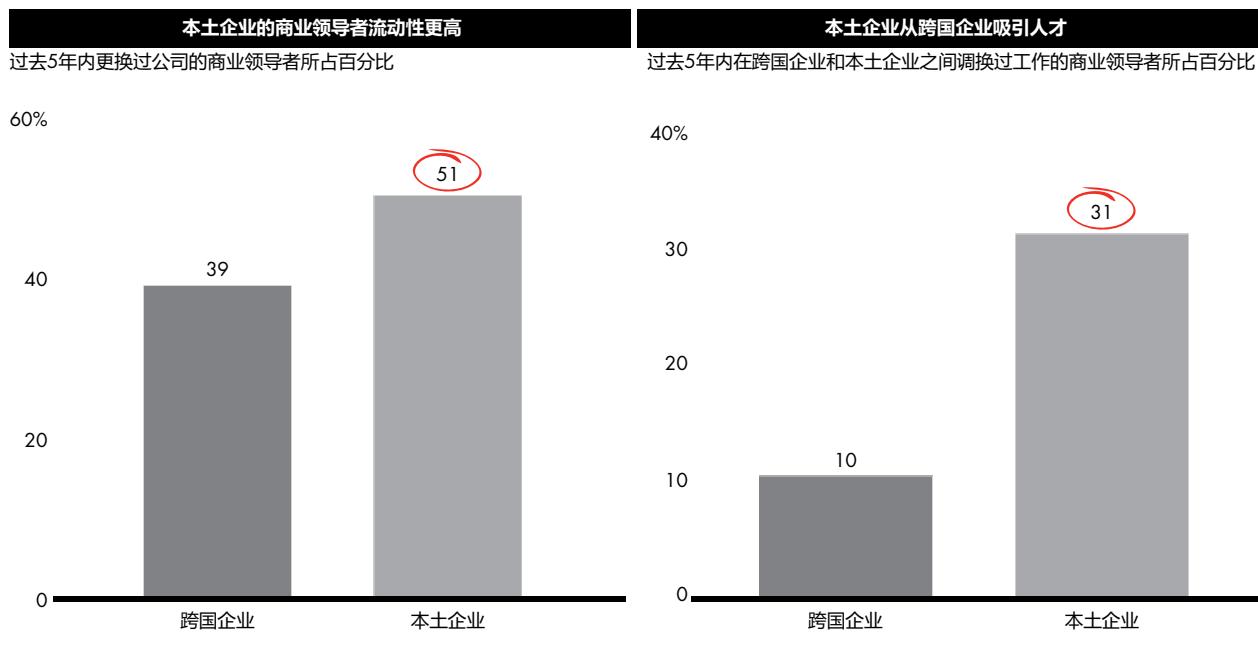
互联网、公关关系和奢侈品是跳槽最多的三大行业，而航空、物流和工业设备制造行业人才流动较少。

领英在另一项调研中发现，相对于美国的数据，由于中国商界人士对于跳槽的预期时间短得多，因此相比北美，中国职场人士跨界跳槽也更为频繁。

图 4: 40% 的商业领导者在过去5年内更换过公司



数据来源：领英会员数据 (样本数量=25,000)

图 5: 商业领导者的人才流动方向主要是从跨国企业转到本土企业

女性领导者占据重要地位

在中国，各行各业都有女性领导者。本研究中 40% 的领导者为女性，在 35 岁以下的领导者中，男女数量几乎相等。平均而言，中国的女性领导者比男性年轻，35 岁以上的女性领导者占比开始下降，45 岁以上的女性领导者占比则大幅下降（见图6）。

京东集团首席人力资源官及法律总顾问隆雨表示，女性高管在领导团队方面有几个特别优势：

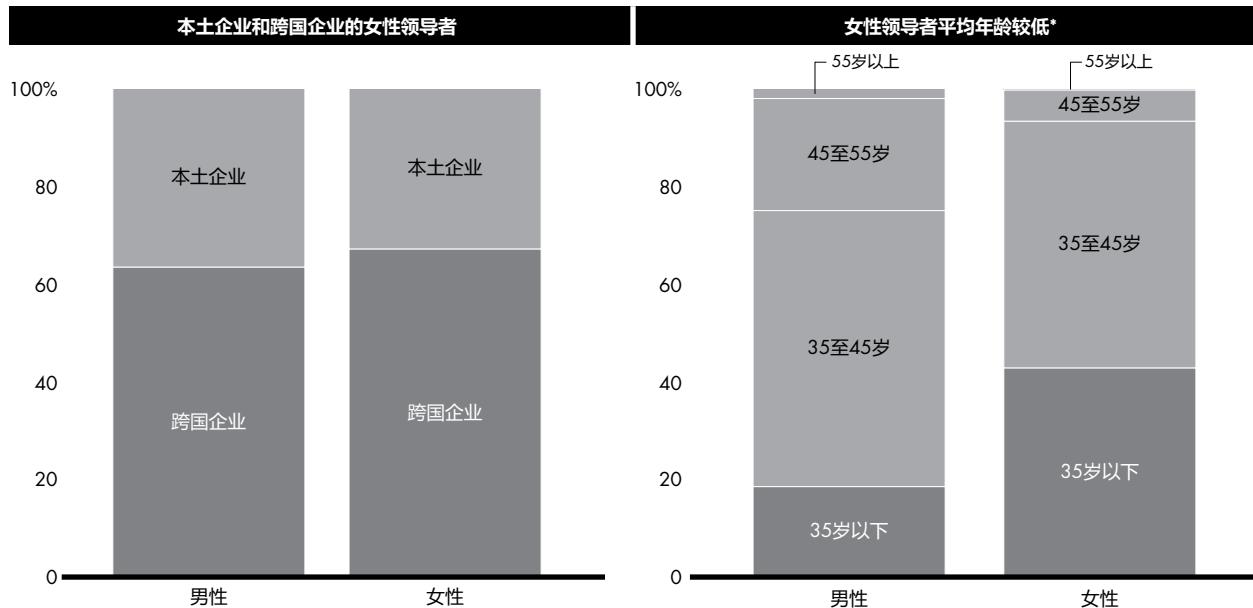
“她们往往拥有更多的成功考量因素，如团队内协同与合作，从而促成整体业绩的提升，”她说：“而在缺乏硬性事实和数据支持时，她们往往能利用女性特有的直觉做出更好的决策。”

各年龄群中的女性领导者在本土和跨国企业中的各个职能部门均有涉足，担任服务型职位如人力资源、法务、行政者略多，担任运营和工程技术职位略少一些。销售、产品管理和市场营销职位中，两性比例大致相等。

年轻一代的企业领导者也呈现了这一趋势：行政、人力资源、媒体和传播是年轻女性领导者占比最大的三大职业。女性占比最少的三种职业是工程技术、业务开发和运营（见图7）。

女性总监的占比也高于女性副总裁或女性 CEO 占比。男性人数在这三个级别上都占了上风，但是两性总监比例接近相等（女性总监占比为 44%）（见图8）。

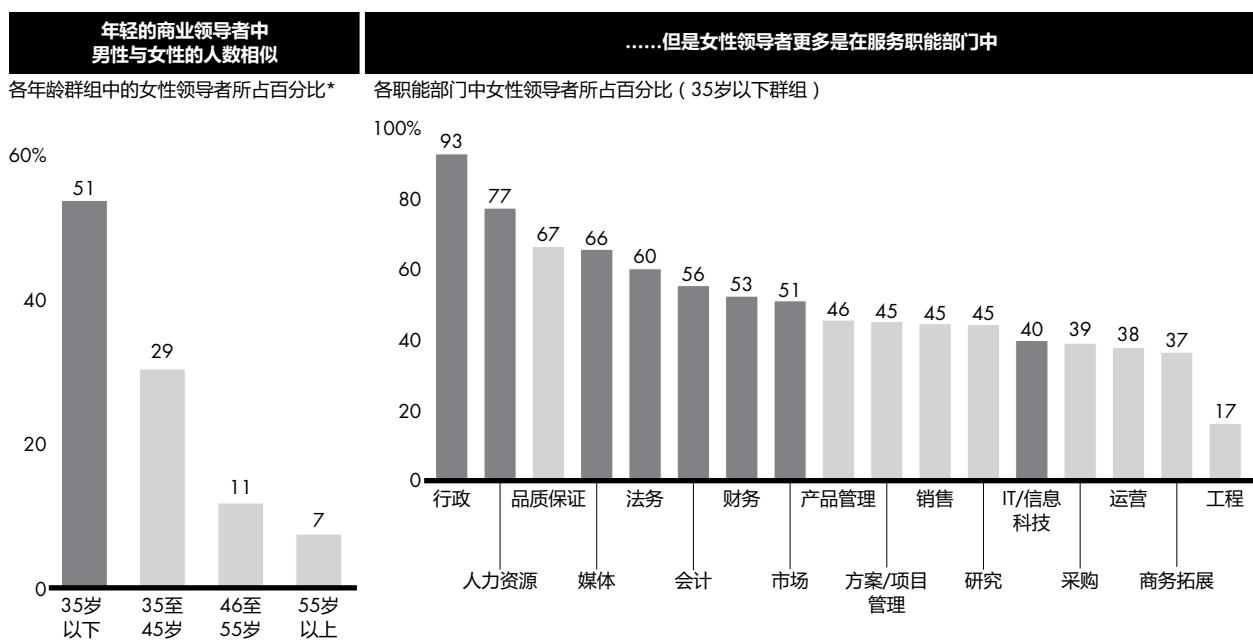
图 6：女性商业领导者与男性商业领导者之间的区别



*年龄分布的估算基于全部2.5万名样本会员中1万人提供的数据

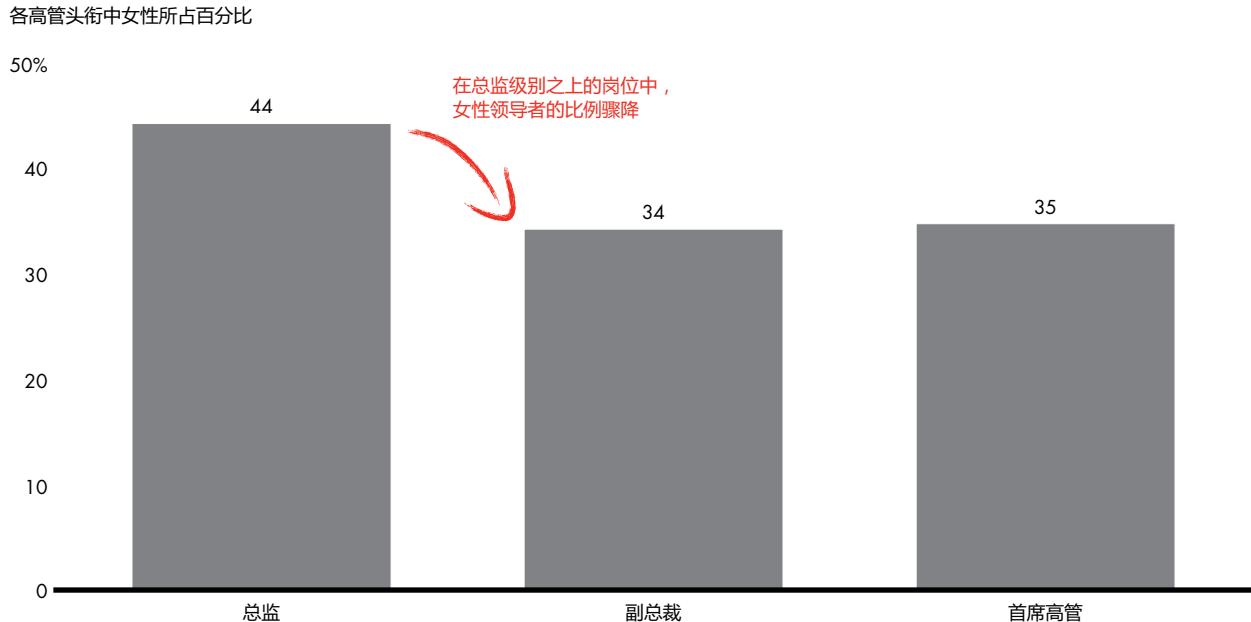
数据来源：领英会员数据（样本数量=25,000）

图 7：尽管新一代商业领导者中女性的比例已经超过了半数，她们更多的是担任服务性岗位



*年龄分布的估算基于全部2.5万名样本会员中1万人提供的数据

数据来源：领英会员数据（样本数量=25,000）

图 8：副总裁和首席高管中女性比例较少

数据来源：领英会员数据（样本数量=25,000）

“女性领导者具有很大的潜力和优势，但是这样的潜力也是需要通过实践机会才能得以展现。”滴滴出行的陈玮表示：“但女性领导者的进一步提升更多受制于来自家庭、社会的舆论压力和企业男性管理者对于女性的偏见。这些最终导致女性管理者实践的机会相较男性少，而实践对于管理者成长是至关重要的，这也间接导致了女性领导者在比例方面会远低于男性这一现状。”

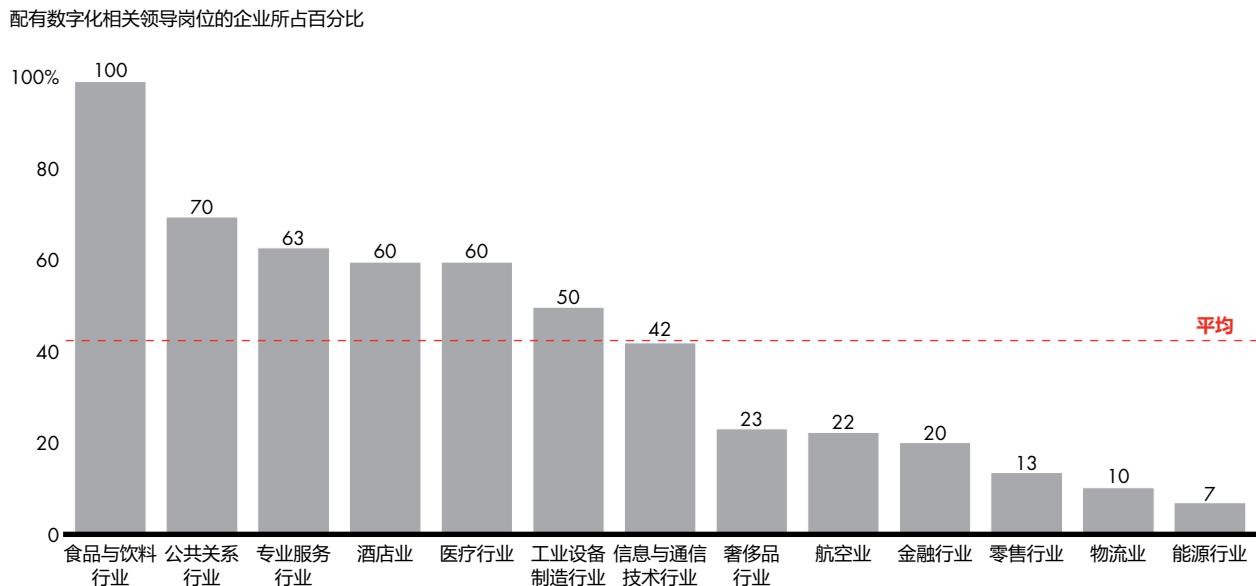
数字化领导岗位正快速兴起

从职位头衔角度分析，许多行业正在走向“数字化”，“数字”职位应运而生，工作职责包括电子商务、大数据或线上营销等。

这一趋势与数字化在中国消费者中大受欢迎不无关系。一些细分领域中，中国消费者已有超过 50% 的采购决定是在网上进行，75% 的消费者使用互联网浏览或购买产品。B2B 领域也在不断采用数字化技术，进一步促进了网络交易的增长。

本研究显示，除了“全民数字化”的互联网企业以外，平均 41% 的企业设有与数字化业务相关的领导职位（见图9），其中包括电子商务、数字战略、数字业务、大数据和信息管理以及线上营销。这些职位通常是总监级别（尚无首席官级别）。虽然近一半的企业意识到了专门设置独立数字化领导岗位的必要性，但这一职位的领导者在中国企业领导者中的占比仅为 1%。

“没有新技术就无法在中国取胜，”奥迪汽车在上海的发言人 Martin Kühl 表示：“奥迪自从十年前就开始与阿里巴巴合作。今年起，我们将一同开发 3D 地图和交通大数据。”

图 9: 大约40%的企业有商业领导者专门负责数字化相关岗位

注：互联网行业平均水平不算在其中，因为即使此类行业企业有很多数字化相关岗位，其员工的职位头衔并不包括“数字化”一词

数据来源：领英会员数据（样本数量=25,000）

食品与饮料、公共关系和专业服务是最积极顺应数字化趋势并开设相关岗位的三大行业。能源、物流和零售则是相对保守的三个行业。

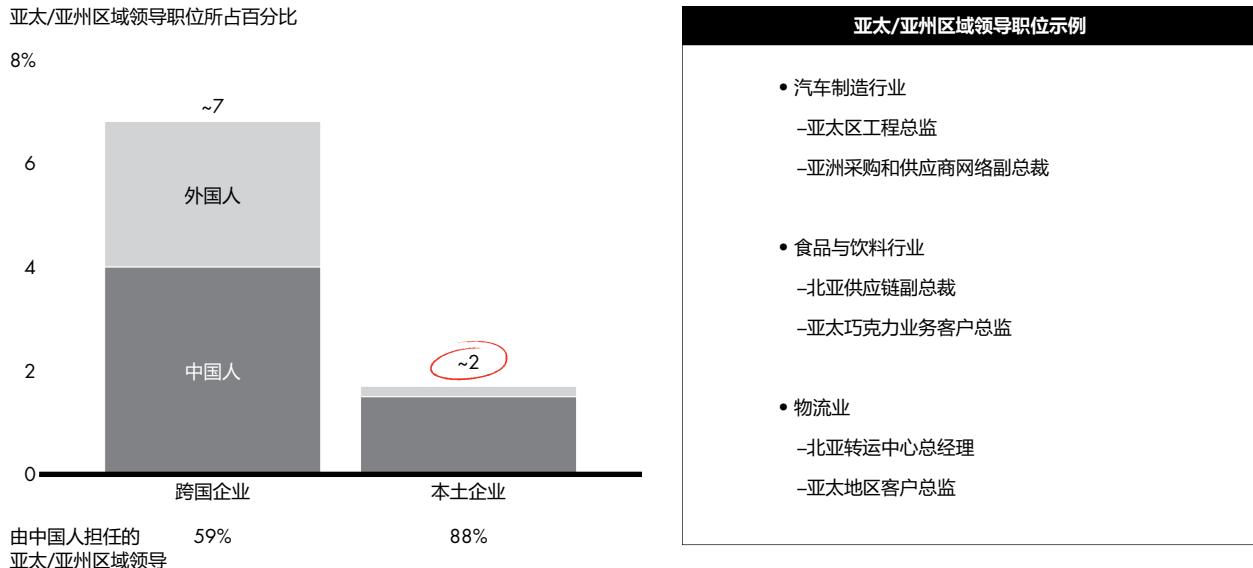
虽然本研究针对数字化职位的兴起收集了诸多有价值的数据，但由于数字化领导职位的调研样本规模有限，与其他数据相较，不足以详实论述。因此，本研究仅仅指出了企业未来可能出现的数字化趋势，对当前状况并未提供结论性的叙述。

越来越多的中国企业领导者担任起亚太/亚洲区域领导职位

过去十年中，海外上市的中国公司数量翻了一番。拥有全球业务的前100名中国企业，过去五年的营收增长了70%，海外员工数量增长了130%。随着中国职场人士积累更多经验、各企业在华业务规模不断扩大，更多的中国企业领导者将在各自组织中担任更重要的职位。

分析表明，中国企业领导者中有5%担任亚太/亚洲区域领导岗位，包括供应链、运营、工程、销售等。

“现在外企也在大量使用本土人才。在之前数年中，外资企业的高层管理者不是外国人就是台湾人或香港人，中国本土员工很少有机会能够做到总监及以上职位。这个局面的改变始于2012年，很多外资企业开始大量使用本土管理者做中国区业务的核心管理人员。”联想的王传东表示：“这个是互相的，外资企业要来本土发展需要本土化，中国企业去国外拓展业务需要国际化，这样就很平衡，是一个很好的局面。”

图 10：由中国人担任的商业领导者占据约三分之二的亚太/亚洲区域领导职位

注：我们判定的亚太/亚洲区域领导职位在头衔中包含亚太或亚洲字样；我们根据商业领导者的姓氏来判断他们的国籍；由中国人担任的亚太/亚洲区域领导职位的总体份额（62%）是跨国企业和本土企业的加权平均数。
数据来源：领英会员数据（样本数量=25,000）

在华跨国企业中，将近六成的亚太/亚洲区域领导职位由中国人担任；本土企业中，将近九成的亚太/亚洲区域领导职位由中国人担任（见图10）。总体而言，中国本土领导者担任了中国所有企业中三分之二的亚太/亚洲区域领导职位。

总结与预测

根据上述趋势可以得出如下结论：

未来几十年中，相较于跨国企业，本土企业将在人才争夺战中更胜一筹。相比跨国企业可预见的职业路径，本土企业能提供更具挑战性的学习机会和上升更快的职业发展道路。因此很多新一代的中国企业领导者对本土企业表现出更大的兴趣。

跨国企业不能再指望通过其人才培养计划、薪酬福利或海外工作机会取胜；本土企业不断扩大规模，并能逐步提供相同条件。领导人才从跨国企业流向本土企业的不平衡趋势从长远来讲并不一定可持续。但跨国企业需要基于这些数据重新思考组织结构、职位、价值主张和工作方式，并为逆转这一势头做出系统性努力。

宜信高级副总裁赵若冰表示，对于中国企业领导者而言，从跨国企业到本土企业过渡的过程中会面临三个挑战：第一就是文化差异；第二来自于机制方面——很多本土企业追求快速发展，但是企业的机制不够成熟，很多职责边界并不清晰，要求员工的工作内容更加多元化；第三来源于工作压力，同时企业的人文关怀也会较跨国企业有所欠缺。这三点都是因为制度的不同和发展阶段的不同所导致的差异，管理者们要想顺利完成跨国企业到本土企业的转型，就需要直面挑战。

这一趋势能否继续，跨国企业能否打一场翻身仗？我们将在未来的报告中密切关注。

另一值得关注的趋势关乎女性领导者：年轻一代是否能够比老一代人更上层楼？还是20年后，35岁以上的女性领导者占比仍将大幅下降？

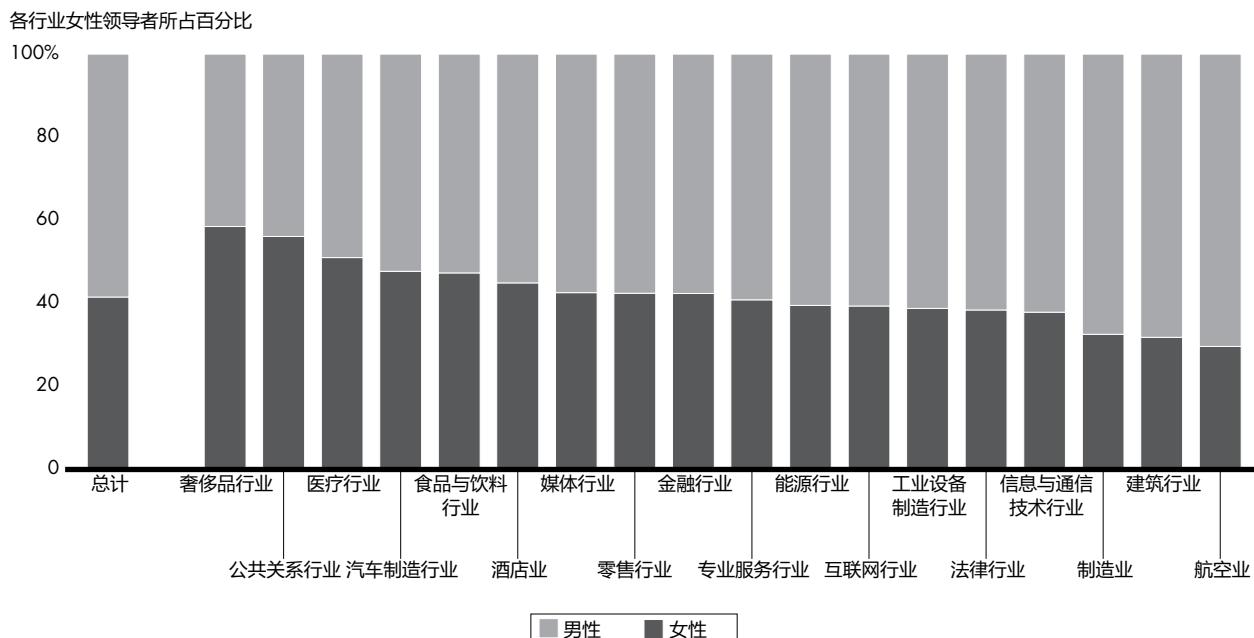
同时，数字化领导岗位的设立预计也将愈发普遍，并逐步渗透到“慢反应”行业。

最后，随着中国本土企业不断成熟和升级，在这些企业中经历磨练的领导人才将在区域性和全国性企业中承担起更大的责任。跨国企业中，针对中国人的“玻璃天花板”似乎正在被打破，越来越多本土人才开始在外企中担任总监级别的职位。众多跨国企业提供的全球性职位将继续吸引大量雄心壮志、具备全球视野的中国企业领导者。

年轻的新一代企业领导者将如何展开他们职业生涯的第二篇章？让我们拭目以待！

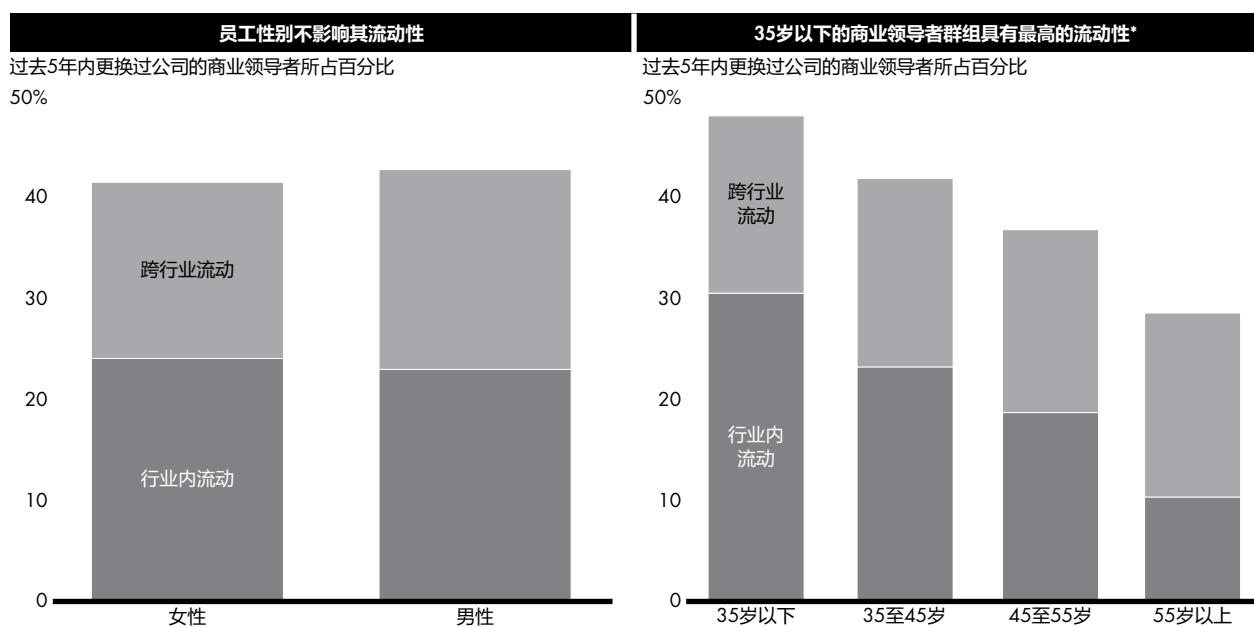
附录

图 1：中国商业领导者中女性占40%



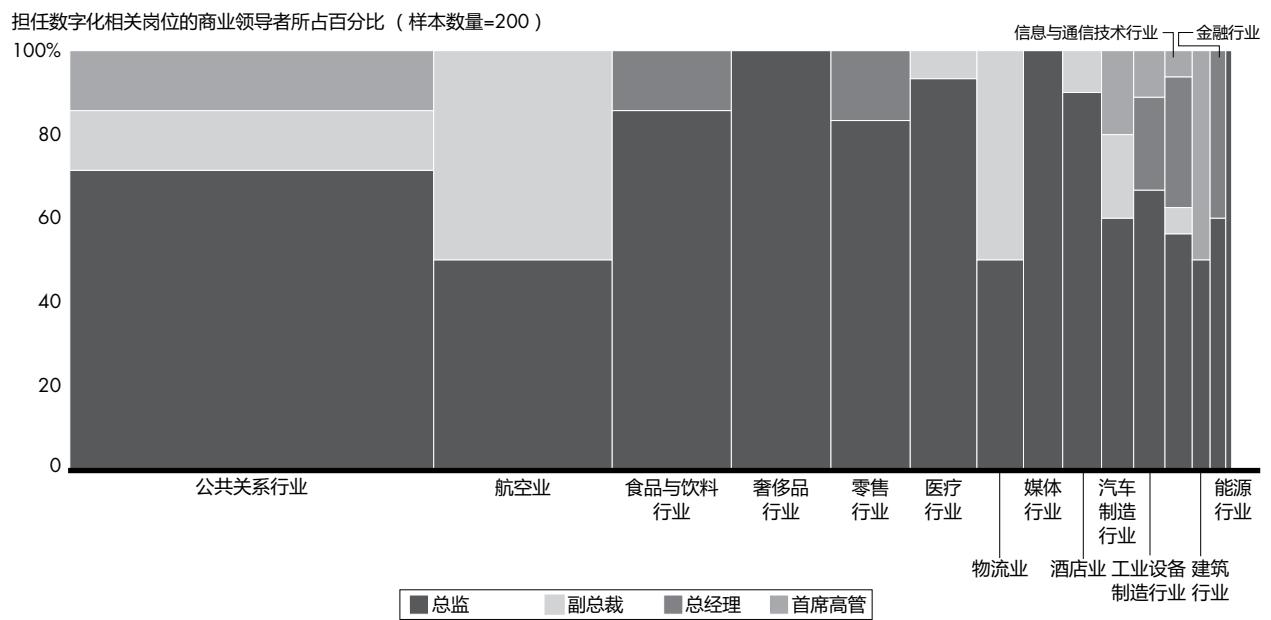
数据来源：领英会员数据（样本数量=25,000）

图 2：男性和女性员工具有同等的流动性，而年轻一代商业领导者的流动性更高



数据来源：领英会员数据（样本数量=25,000）

图 3：数字化相关岗位主要由总监担任



注：互联网行业平均水平不算在其中，因为即使此类行业企业有很多数字化相关岗位，其员工的职位头衔并不包括“数字化”一词

数据来源：领英会员数据 (样本数量=25,000)

作者简介及致谢

陆建熙 (James Root) 是贝恩公司全球合伙人，常驻香港。**石教立**是贝恩公司全球合伙人，常驻北京。两位均为贝恩公司组织业务负责人。

于志伟担任领英中国副总裁，**陈婷**担任领英中国企业市场及市场运营总监。他们作为中国企业的领导者，带领领英中国智库团队全程参与本报告的研究及撰写。

致谢

作者谨向以下对本报告做出贡献的同仁：贝恩公司的刘桢，以及领英中国智库的王希娜和李传铭表示感谢。

特别鸣谢

我们非常荣幸地邀请到以下商界精英参与本次研究，分享他们对于中国商界领导力的独到见解。在此，对诸位的支持表示由衷的感谢。

(按姓氏拼音排序)

陈玮先生	滴滴出行高级副总裁
隆雨女士	京东集团首席人力资源官及法律总顾问
罗军先生	途家联合创始人、首席执行官
王传东先生	联想集团副总裁、中国区首席市场官
赵若冰女士	宜信财富高级副总裁

Shared Ambition, True Results

贝恩公司是一家全球领先的管理咨询公司，致力于为全球各地的商界领袖提供咨询建议。贝恩公司专注于为客户提供战略、运营、组织、兼并收购以及信息技术等面向的咨询服务。

我们针对每个客户的自身问题度身定制切实可行的方案，并在合作过程中向客户传授相关技能以确保变革顺利贯彻。贝恩公司成立于1973年，目前在全球34个国家设有53个办事处。我们具备深厚的专业知识，客户亦来自各个行业和经济领域。贝恩公司客户的业绩超出市场平均水平四倍之多。

是什么使我们在竞争激烈的咨询行业中脱颖而出

贝恩公司坚信管理咨询公司发挥的作用不应局限于提供建议方案的范畴。我们置身客户立场思考问题，专注于建议方案的落地。我们基于执行效果的收费模式有助于确保客户与贝恩的利益捆绑，通过与客户通力合作，以发掘客户最大潜力。我们的战略落地/变革管理®（Results Delivery®）流程协助客户发展自身的能力，而我们的“真北”（True North）价值观指导我们始终致力于为我们的客户、员工和社会实现目标。

贝恩公司大中华区

1993年，贝恩公司成为在北京成立办事处的首家全球管理咨询公司，目前拥有北京、上海和香港三个办事处。贝恩公司在华的业务规模遍布40多个城市，涉及30多个行业。贝恩公司大中华区咨询团队已近两百人，兼具丰富的国内及国际工作经验。

关于领英

LinkedIn（领英）是全球最大的职业社交网站，于2003年5月5日正式上线，目前用户人数超过4.5亿，并在以每秒3位会员的速度增长，覆盖全球200多个国家，拥有24种官方语言版本，2016年被《财富》评为改变世界的50家公司之一。领英的使命是连接全球职场人士，使他们事半功倍，发挥所长；更长远的愿景则是为全球33亿劳动力创造商业机会，进而创建世界首个经济图谱。

领英中国智库

领英中国智库致力于将大数据和互联网的力量注入人才管理领域，提供关于人才战略的洞察。成立至今，响应“中国制造2025”、“普惠金融”、“互联网+”等国家发展战略，陆续发布了《中国制造人才白皮书》、《中国互联网金融人才白皮书》、《中国互联网最热职位人才库报告》等一系列基于大数据的独家行业人才报告。

领英的大数据人才报告多次获得各主流媒体的广泛报道，以大数据为基础充分反映了行业人才变迁，区域人才流动性，以及各经济体之间的人才比对等。

欲了解更多信息，请查询 www.bain.cn 或关注微信号：

