

中国领导者 十年领导力图鉴

提炼数十万领导者评鉴数据
解码组织人才力致胜秘笈



“慧博资讯”专业的投资研究大数据分享平台

点击进入  <http://www.hibor.com.cn>

前言

过去的十年，是中国企业高速成长的十年，而领导力是成长中不可或缺的因素。到底是市场的成长造就了人的成长，还是领导力的发展促成了企业的不断进步？或许兼而有之，相互触动。

人才评鉴作为领导力诊断的有力工具，自DDI智睿咨询（简称DDI）的两位创始人将其引入民用领域开始，就不断地展现出其价值，而在过去十年中，更是在中国市场遍地开花，成果丰硕。尽管人才评鉴为个人和企业提供了极其宝贵的信息，却往往只是用于个人反馈、企业人才盘点，而鲜少有人将其汇总起来，进行跨年度、跨行业、跨组织层级的深入分析。今天，我们愿做此尝试。在这份信息强大的报告中，DDI在其专属的大数据库中研究、探寻，全面解析领导力，包括分析逾40万条评鉴记录，几万位参与过DDI中国评鉴的参与者，150多种细分行业，横跨10年的评鉴数据。我们的数据库之所以独一无二，原因在于它基于高可信度的评鉴，其中包括「真实的一天」等严谨的情境模拟，这项测试给所有领导者一个公平展示个人技能的机会。除了模拟中的数据，我们也综合考量其他信息数据，例如个性测验与潜力测验等。

我们的研究发现包含领导力的行业差异、层级差异、中西方对比，以及十年来的领导力发展与进阶；亦深入分析了领导者的个性类型及他们在不同领域的分布。旨在回答以下几个问题：到底是谁在引领中国企业的发展？中国企业不同层级的领导者为未来做好准备了吗？向上发展，领导力的瓶颈在哪里？不同行业如何更好地应对领导力挑战？什么样的发展举措是最为有效与高回报的？除了数据的发现之外，在每一个章节，我们亦提供了务实落地的发展建议，以帮助组织内部领导者与组织发展专业人士将分析转化为提升领导技能的短期或长期策略。

希望借由本研究的数据分析与洞察，与你一起见证中国领导者领导力的跃迁！

愿DDI研究团队的一小步，成为启迪中国领导者思维，促成领导者持续成长的一大步！





“慧博资讯”专业的投资研究大数据分享平台

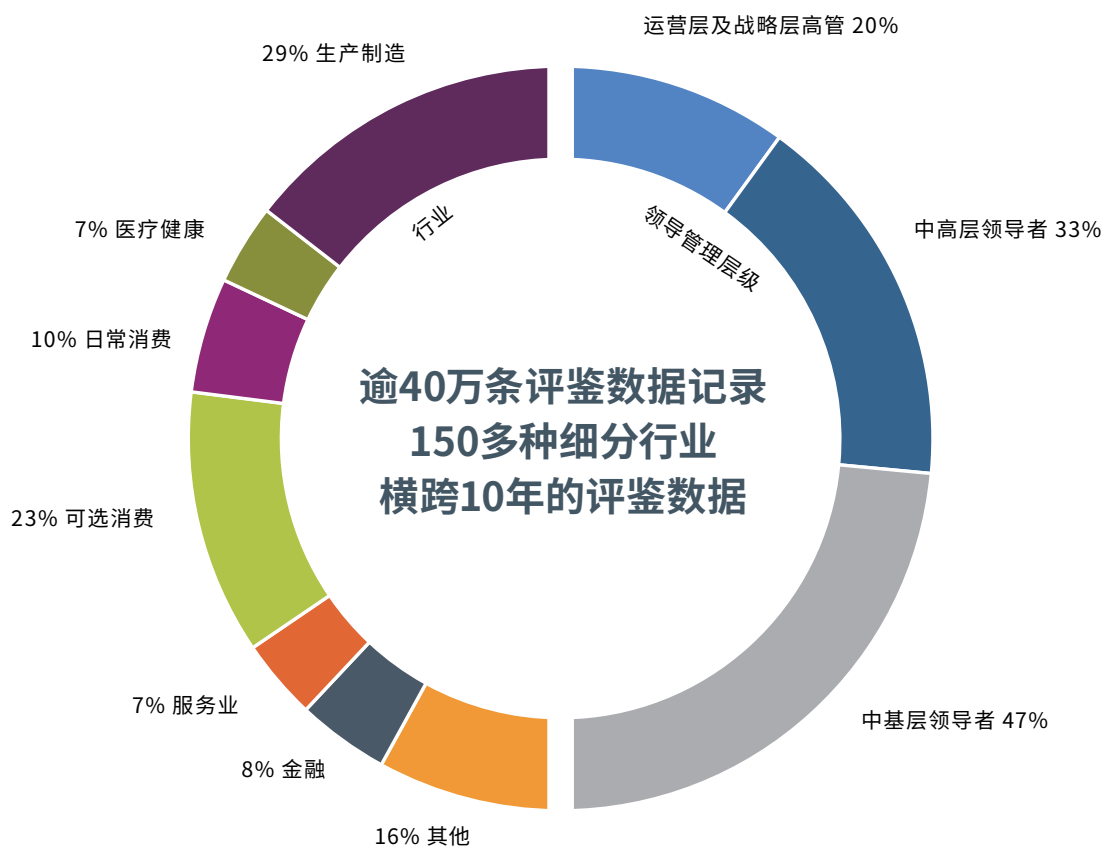
点击进入  <http://www.hibor.com.cn>

> 关于研究

本次研究汇总了来自多个领导层级：战略层高管、运营层高管、中高层和中基层领导者，分析了逾40万条评鉴记录，几万位参与过DDI中国区评鉴的参与者，150多种细分行业，横跨10年的评鉴数据。

DDI的评鉴过程是让领导者体验「真实的一天」，体验整合了领导者为迎接更高级别职位，考察其成熟度的多种信息来源：如媒体采访、客户、同级和直属上下级间互动，业务分析及简报，处理通过邮件和语音信箱形式传达的问题，一次总结汇报，多次个性和认知测试。

本报告中的所有分析，都采用了统计检验法。通过适当的控制变量确保所呈现的结论均是基于真实、可信的结果，而非由偶发事件或外部因素决定。



目录 | Contents

01 前言

> 谁在引领中国企业的发展？

06 风云际会，不存在唯一的「高管模板」

10 适者生存，行业土壤孕育「高管类型」

> 中国领导者准备好了吗？

14 入门高管准备好引领企业发展了吗？

17 中基层领导者准备好推动组织成功了吗？

> 中国领导力发展的十年成就及反思

22 十年见证：中高管领导技能水平的提升与赶超

26 向上跃迁，从中基层向中高层转型的卡点

> 不同行业应对未来挑战的准备度

30 行业案例之医疗健康：从「治病」到「治未病」

33 行业案例之金融：从「流程制胜」到「创新超越」

36 行业案例之日常消费：从「固守经验」到「探索突破」

> 提升发展举措的效率和回报

40 关联性设计，提升发展举措的效率

44 策略性规划，提升发展举措的组织回报

48 术语表

50 关于作者



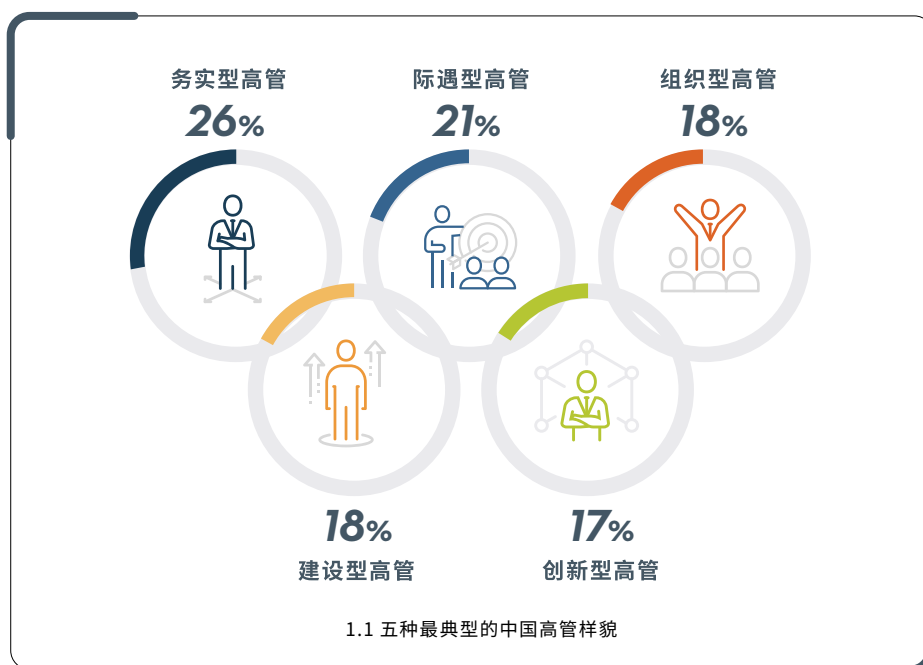
谁在引领中国企业的发展？

数字化转型第一定律（即「乔治定律」）给我们的启示是：技术变化很快，但组织变化却慢得多，因为数字化转型更多的是领导层方面的挑战，而不是技术难题。

时至组织深化转型的今天，每个企业都在呼唤可以带领他们华丽转身的「超级英雄」，但是这样的英雄真的能带来时势的快速转变吗？到底是时势造就了英雄，还是英雄创造了时势？



➤ 风云际会，不存在唯一的「高管模板」



公司组织是人类历史上最伟大的发明之一，基业长青更是每一位企业家的矢志追求。今天，越来越多的中国企业步入而立之年，如何带领企业在前行中葆有活力、持续增长，这一问题已经摆在企业高管的眼前。

企业高管，在组织最高管理层中担任重要职务，对公司的经营负责，也掌握最重要的信息。简而言之，这一人群是公司运营的核心人物，组织的未来有赖他们的抉择与行动。

我们对2009年以来1,879名中国高管的个性测评数据进行了聚类分析，比较不同类型高管在各项领导技能上的评鉴结果。从中我们可以看到，是什么样的领导者在过去十年中引领了中国企业的发展——他们具有怎样的个性特质，具备了怎样的能力，又会如何影响其在组织中的效率和企业的进程。

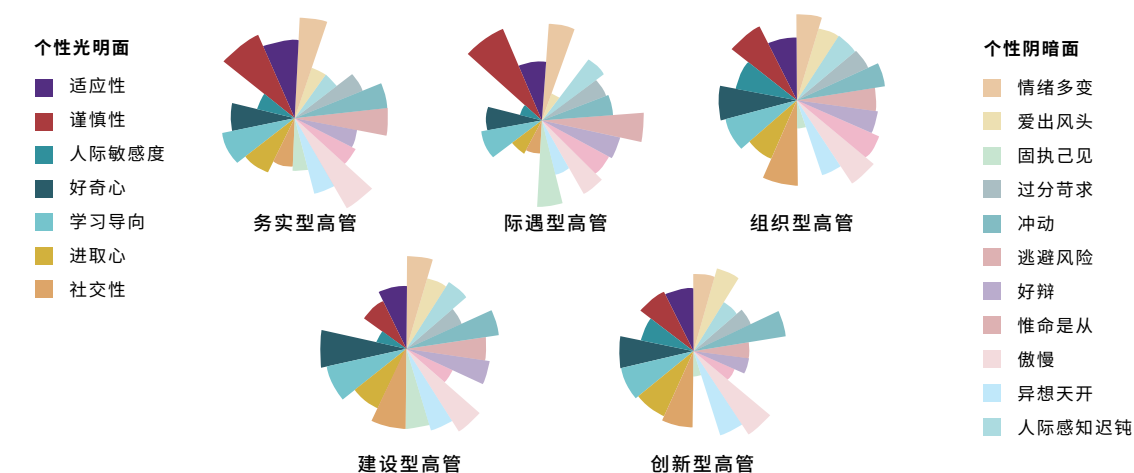
中国高管的五种典型样貌

个性是领导力的一项重要因素，对于顶着压力工作的企业高管更是如此。而当个性与行为表现交汇碰撞，其所塑造出的「基本模式」，就构成了对结果影响最大的因素之一。以下是我们总结出的中国高管的五种典型样貌（如图1.2所示）：

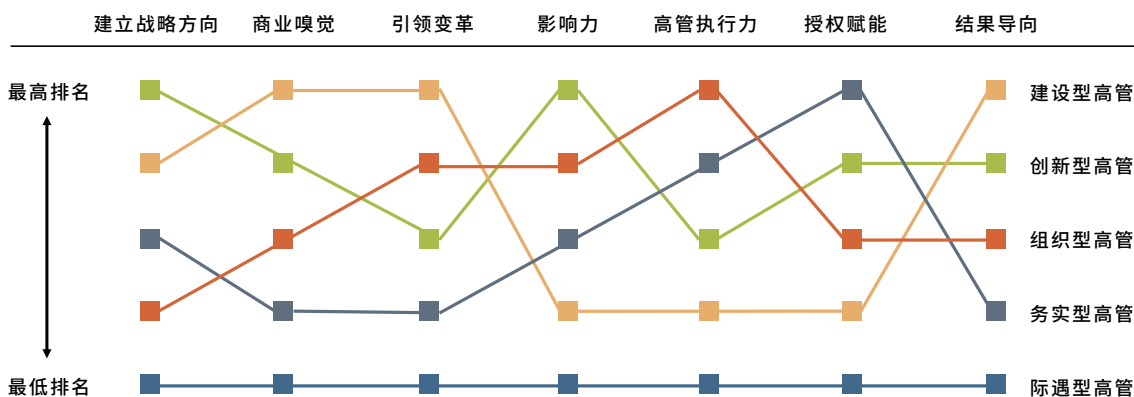
- **务实型高管**：谨慎、务实、低调；他们致力于让组织保持流畅运转，在设立架构完成任务方面，非常有效率。
- **际遇型高管**：人际不敏感，不愿直面风险，少有

好奇心，学习倾向亦不高；他们可能有过出色表现，但不是在高管岗位上。

- **组织型高管**：傲慢、听令行事，对人高要求，同时人际感知力强；面临变革或混乱局面时，他们有助于重振旗鼓。
- **建设型高管**：固执己见，情绪易波动，不拘小节；他们最忙碌，善于发现新机遇，并不断强势推动。
- **创新型高管**：爱出风头，好奇心强，喜欢社交，愿意直面风险；他们最有能力创建蓝图，解决棘手问题。



五种类型高管间的能力排名



1.2 五种最典型高管的能力和个性样貌

务实型高管

务实型高管是人数占比最多的类型，这一类型的中国领导者，更容易通过「脚踏实地干出来」的方式获得晋升，走上高管岗位。

个性特质

他们展现出群体内最高的谨慎性得分，这一特质会促使他们关注细节，将计划落地，有助于产生成效。同时，社交性与人际敏感度这两项个性低分反映出，他们的关注点更集中于任务本身。在内心，他们并没有强烈的意愿站到聚光灯下，或执着于用自己的观点说服他人。这些特质有助于他们专注于目标推进而不失焦。

能力表现

与其他四种高管相比，他们展现出了最为突出的授权赋能，以及非常出色的高管执行力，从中也可以看出低调与聚焦的个性特质带来的助力。这类高管可能看起来没那么具有「领袖气质」，但却善于执行和打硬仗。

际遇型高管

际遇型高管的人数占比紧随其后，这是一群可能本身志不在此却身居高位的领导者。此种分布也侧面反映出了中国企业在高速发展过程中领导岗位的急迫需求和后备人才的储备短缺。

个性特质

与其他四类高管相比，他们的进取心、社交性、好奇心、学习导向与人际敏感度无一有突出的高分。他们更愿意随遇而安，而不是过分驱使自己与他人。同时，高分的风险防范让他们在面对困难和挑战时更多展现出犹豫和纠结。

能力表现

高管执行力和结果导向，是他们掌握最为熟练的两项领导技能，但亦没有在人群中凸显出来。可以想见，这类高管在被提拔之前也是骨干人群、中流砥柱。随着组织需要他们不断被推上更高职位，并最终被提拔到一个对其个性特质和领导技能而言并不适合的岗位上。这一类型的高管，需要组织的持续支持，以及对其能力与意愿方面的检视。

组织型高管

组织型高管是人群中少见的愿意主动体察、回应他人情绪的那一类高管。他们很有可能在组织变革阶段脱颖而出，走到决策桌前。

个性特质

高分的惟命是从和社交性，会使他们在面对权威时听令行事，愿意接受来自上级的目标和任务授权；同时，在社交场合，他们也常常表现得积极主动，游刃有余。较高分的谨慎性和过分苛求，则推动他们关注细节、追求任务的圆满达成；在面对下属时，有时会显得要求很高，但良好的人际感知力能帮助他们有效平衡人与任务，使得他们的要求显得容易接受、并不突兀。

能力表现

这类高管展现出了最出色的引领变革与高管执行力，以及较高的影响力。这三项能力的展现，除了对任务目标本身的理解，都需要换位思考，积极体察他人的情绪与阻力，才能最终实现目标，相信这与他们较高的社交性及人际敏感度密不可分。

建设型高管

建设型高管往往最好辨识，最忙碌的、不断行动的就是他们。他们较容易凭借强劲的业务推动表现而被赏识，就任高管。

个性特质

高分的情绪多变、冲动和低分的适应性，既让他们容易情绪波动，也让他们容易为任务和目标所激励，同时将这种热情传递给团队中的其他人。同样高分的傲慢、好辩和人际感知迟钝，促使他们在面对自己认定的目标时，非常乐意说服别人，会执着推进，排除万难，不打折扣；但在他人眼中，这种坚持也可能是固执。

能力表现

一如预期，他们在商业嗅觉和结果导向上脱颖而出。他们善于发现商业机遇，也抱有极大热情抓住并兑现机遇，达成目标。不意外地，他们的影响力在人群中相对较弱，较低的换位思考会限制他们能影响的范围。当目标所指涉及更大范围的资源与影响时，他们可能力有不逮。但若组织变革进入到需

要强势推进的阶段时，一旦赢得这类高管的认同，他们就会成为变革的忠实拥护者和推进者。

创新型高管

创新型高管在人群中占比最少，他们堪称高管群体中的「点子王」。

个性特质

高分的好奇心、异想天开，让他们时刻有发散的思路与众不同的点子。同样高分的学习导向及进取心促使他们快速学习，将点子转化为成果。同时，他们也不是孤芳自赏的类型，展现了良好的社交倾向。

能力表现

相比于其他四类高管，他们虽然高管执行力相对较弱，但却展现出了群体内最为均衡的能力表现：突出的建立战略方向、出众的影响力和优秀的授权赋能。再加上来自个性的助力，他们不仅可以有战略方向和创新性的思考去勾画未来蓝图，还可以不断从周围人身上获得反馈以及他人的支持来推进落实自己的想法，展现成效。

数据启示

从高速发展到高质量发展，高管晋升任用更要谨慎

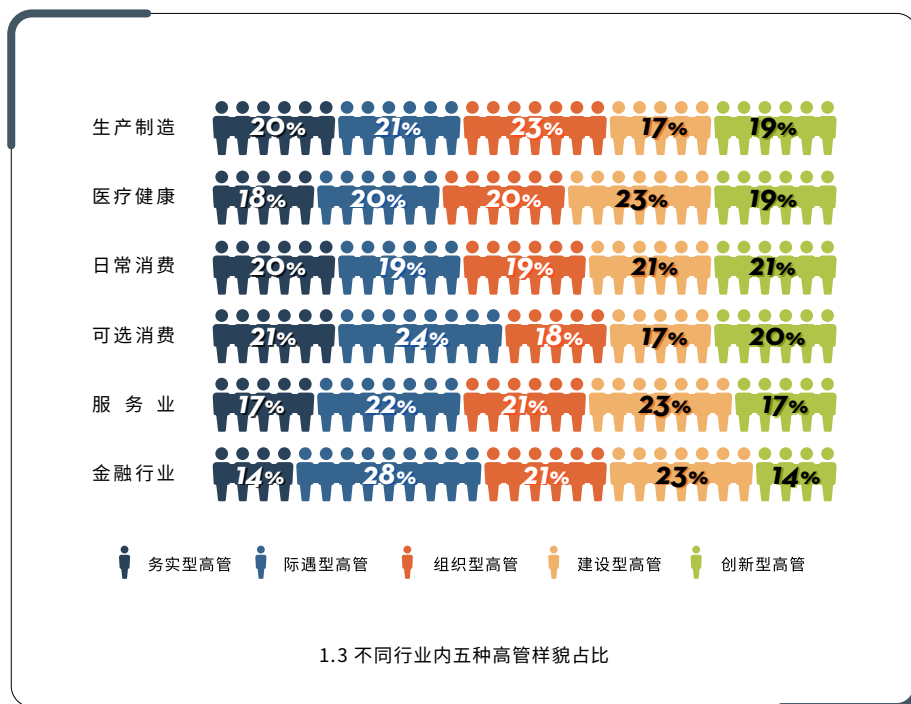
海纳百川，千帆竞渡。在过去的十年中，伴随中国经济的高速增长，中国高管领导者们随着组织的快速壮大而获得了众多的晋升、成长与发展的机会。

五类高管中，除了务实型领导占比超过四分之一外，其他四类高管的占比接近，也佐证了这一点。即便样貌不同、能力各异，在组织的成长与变革的炮火中洗礼历练的一代中国高管，他们都被给予了掌舵的机会。同样不可忽视的事实是，不是所有类型的领导者成为高管做好准备，比如际遇型高管的出现。

时至今日，中国经济由高速增长转向中高速增长，机会红利逐步减少，组织深化转型势在必行。对组织而言，重要岗位的企业高管将肩负更高期望，对他们的晋升任用也应更加谨慎。此外，尽早将高管后备的选拔和培养纳入到组织的战略议程中，提前识别不同类型的后备人选，设计针对性的发展以协助他们历练就绪，也将取代一视同仁的发展与晋升，成为组织发展的关键。



➤ 适者生存，行业土壤孕育「高管类型」



进化论告诉我们，生物界本来就存在着个体差异，在生存竞争的压力下，适者生存，不适者被淘汰；物种所保留的有利性状在世代传递过程中逐渐变异，经过性状分异和中间类型消失便形成新物种。

在商业世界中，是否也同理？组织能否顺其自然地培养出多样的高管类型，足以应对变化的挑战？抑或受组织阶段性选择的影响，某些高管类型已慢慢从企业的后备梯队中退出了？本篇我们以医疗健康、金融和日常消费行业为例，观察不同类型高管的分布差异，为企业的高管发展提供一个跨行业的视角。

医疗健康：变中求定，合作共赢

过去十年中，中国见证了医疗健康行业的长足发展，市场在政策推动下走向成熟，需求稳步上升，创新与竞合生态也伴随革新技术的发展不断显露新变数。

如图1.3所示，大浪淘沙的医疗健康行业中，占比最高的是组织型高管。他们擅于推动，既关注细节、求全责备，又能兼顾情绪、体察他人。遭遇频繁变动时，他们能带领组织重振旗鼓。同时，固执己见、孤注求成、不善说服他人的建设型高管有退出角逐的迹象，在业内占比最低，这也侧面反映出内外部合作关系对这个行业的重要性。

随着后疫情时代的常态化，数字技术与医疗技术在更多场景结合，资本也在该行业进一步聚集，医疗健康行业将迎来更广阔、高竞争的成长机会。在此过程中，能从长远出发构想突破策略，同时又长于调度动员的创新型高管，价值和影响都将更加凸显。由此可见，如何克服行业「潜在惰性」，更主动地识别并吸引合适的高管就任，对于医疗健康行业的企业而言，非常重要。

金融行业：转型赛马，各显身手

经历了前期高速增长后，中国金融业在近两年

进入「增速换挡期」。严控风险是不变的底线，同时，业内企业也都围绕自身的资源禀赋探索创新的模式与生态，谋求更高质量的持续增长。

风险防范的一面给「安分守己」留下了最大的职业空间，金融业拥有占比最高的际遇型高管。在一个监管、体系、层级都壁垒分明的行业中前行，关注细节、规避风险、不做激进决策反而成为一种优势，他们也乐得守好自己的一方天地。另一方面，创新驱动价值的需求则给另外两类高管留出了舞台。相比之下，关注埋头做事的务实型高管最难得到垂青，跟全行业相比，占比落差最大。

随着转型持续深入，金融业整体面临着增长放缓和分化加大的挑战，需要长于战略转型、开放生态与强力执行等各类高管的协同发力。在此过程中，能否平稳管控际遇型高管的占比与影响，并灵活有机地布局其他四类高管，值得金融企业在转型过程中仔细思考。

日常消费：长风破浪，奋楫者先

日常消费行业在过去十年同样经历了高速发展，中国市场的消费升级、分级以及数字技术的渗透加持，都给各类企业留出了大量想象空间。有大趋势的带动，人才流入流出也更为频繁，各种类型高管的分布反而均衡。

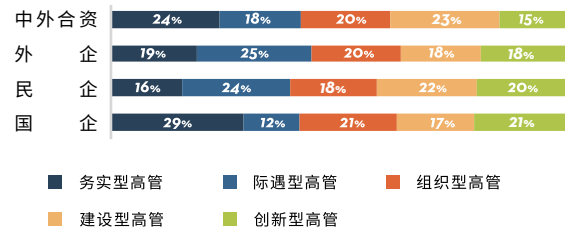
日常消费领域，技术复杂性相对低，但市场变速度快加剧了业务不确定性，是一个快攻快打、高频出击、迅速决策的行业，而来自终端的反馈是最关键的决策参考。在这个行业中，相对占比最高的是建设型高管（如图1.3所示）。相比其他类型高管，他们更善于寻机而动。这种迅速、高频的行动模式也更有助于赢得客户，占领市场。

不过，眼前的优势之于未来也可能暗藏隐患。建设型高管的固执会让他们的自信变成过分自信。一旦缺乏换位思考，执着于来自过去成功经验的「正确」打法，他们终会因影响力受限而尝到败绩。这一行业，如何保持已有赫赫战功的建设型

高管的个人成长升级，对于他们继续引领企业再获成功至关重要。

更多数据

国企高管任用更要求实绩，际遇型高管占比最低



1.4 不同企业性质各高管样貌的占比

数据启示

跨界引将，异业学习

世界的概率是随机的，但古代哲学告诉我们：命由天定，运由己生。任何一个行业的管理者画像，都是个人选择与行业选择、个人成长与行业发展相互选择与交互的结果。

制造业的精准流程，造就了一批务实型高管的成长与留任；金融业的风险管控，为际遇型高管提供了更大的生存空间；医疗健康行业的政策监管需要组织型高管的穿针引线；服务业与消费领域的快攻快打、短决策流程，涌现出一批建设型高管。

但是，伴随数字化技术在生活和商业各领域的渗透，一个行业命题的最优解，可能来自于另一个行业的技术迁移。行业边界将逐渐变得更为模糊，各行业的转型也未必局限于原有的赛道。能引领企业未来发展的下一任高管、最佳候选人极有可能在组织，甚至行业之外。

因此，不拘一格、跨界引将，将是所有行业共同的课题。而对于领导者而言，如何在职业生涯的积累中放大个人禀赋，不断提升自己的行业适应性，增加个人对行业的容错性，亦是需要不断思考的议题。



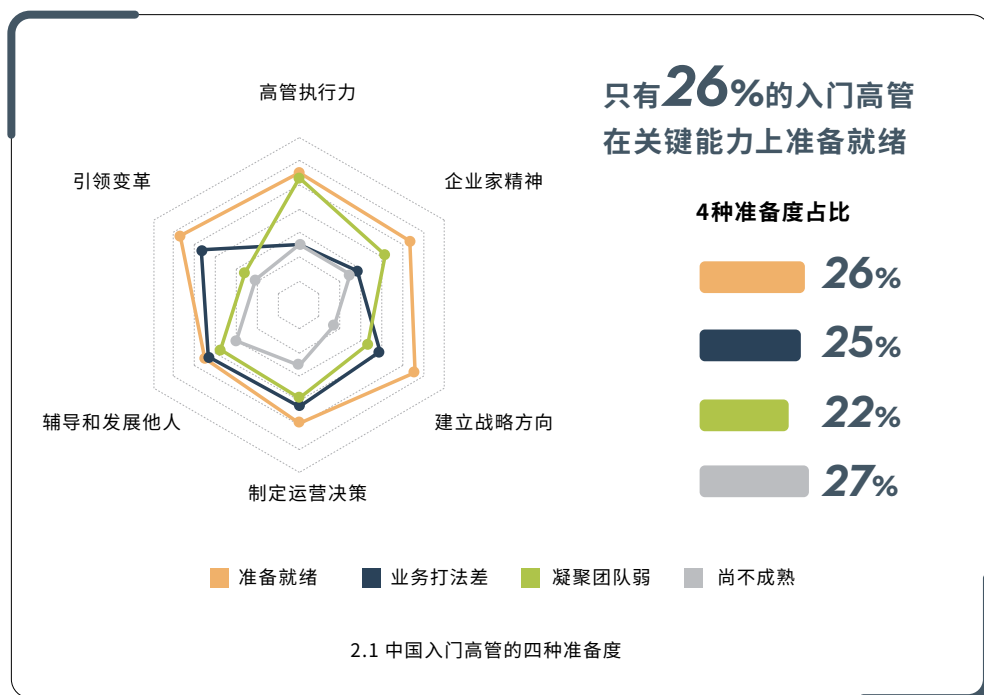
中国领导者准备好了吗？

每个行业都有自己的发展周期与独特步调。身处其中的领导者们，都受到行业发展与特色带来的影响与机会。

然而不同于企业高管层级呈现出的百花齐放，其他梯队位置的领导者，并非同等地享受到了组织发展带来的牵引力。通过对各行业各层级领导者成熟度的解析，即可窥见一斑。



> 入门高管准备好引领企业发展了吗？



企业管理不是一场马拉松，而是一场接力赛。打造长青组织，除了要关注现任高管的有效性发挥之外，处于高管后备梯队上的新一代领导者同样不可忽视。

我们以1,200名入门高管作为分析对象。他们刚刚迈入企业中高层，踏上高管之路的第一级台阶——在这个位置上，企业需要他们站在组织业务承接的立场上，思考长远，纵观全局，平衡短期与未来。

对一位领导者而言，这意味着从领导团队到领导业务的角色转型，也会由此产生一系列领导技能上的新要求。我们从相关领导技能的评鉴数据入手，观察这些入门高管应对角色转型的准备程度——新一代领导者有哪些集中的优势与劣势？企业梯队建设还可在哪里加强？

入门高管的四种准备程度

依据入门高管各项关键领导技能评鉴数据的聚类分析结果，我们看到了四种不同的准备程度（如图2.1所示）。其中，在各项关键领导技能上都达到「熟练掌握」的入门高管，即达到「准备就绪」程度的，仅占比26%；而其他入门高管都在至少两个或更多的领导技能上存在差距。

仔细观察「准备就绪」群体的能力画像，可以看到他们在建立战略方向这项能力上有突出展现。这项能力会影响到诸如做决策、找机会、带变革等中高管日常职责的方方面面，也成为判断一名入门高管是否准备好在中高管职位上展现成效的重要区分维度之一。

同时，亦可看到，即使对于「准备就绪」的入门高管而言，辅导和发展他人也是成熟度相对较弱的一项能力。任何一项领导技能的娴熟掌握都需要领导者投入精力、不断练习，考虑到过去十年中国经济高速发展带来的时间压力，这项能力短板也反映了企业在抓机会和发展人之间做出的取舍。

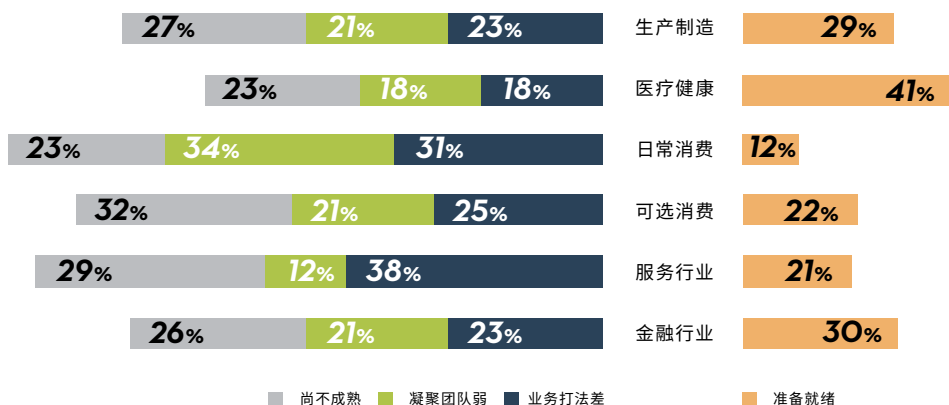
不同行业的梯队建设，成熟度各异

每个行业都有自己的主轴和步调，形成了不同的关键职能或序列，并为之倾斜资源。但无论何种行业，高管层级都会是梯队建设的重点，而入门高管这一群体，正是高管梯队的「第一站」。因此，通过比对不同行业的入门高管准备度分布，我们亦可窥视该行业在梯队建设方面的成熟度如何：人才甄选的标准是否有效？后备发展的支持是否到位？

医疗健康：梯队建设初见回报

中国市场上，医疗健康行业是在人才培养与发展的投资上走在最前沿的行业。从行业分布对比来看，他们的投入已收获了相应的回报——超过40%的入门高管都在领导技能上「准备就绪」，远高于其他行业；且处在「尚不成熟」的人群占比也是行业间相对最少的（如图2.2所示）。

随着行业转型深入和打法升级，识别新的业务机会与带兵打仗的能力对于中高管而言同等重要。对于未达到「准备就绪」的领导者，快速通过学习与历练掌握相应的能力，将是他们个人发展的



2.2 不同行业的入门高管准备度分布情况

重点。而对于相关企业，如何及早识别潜力、提前分流培养，提升人才发展的投资回报率，延续行业在人才培养上的优势，值得重点关注。

金融行业：甄选标准有待厘清

以银行为代表的金融业，以完善的组织架构与细致的职级和分工凸显其特色。升任中高管的领导者，往往在内部有多年历练。从图2.2的数据来看，金融业入门高管的领导技能准备度呈现两头重的特色——「准备就绪」的人与「尚不成熟」的人，占比均较高。从侧面反映该行业存在论资排辈的情况，在梯队建设的衡量标准上有待厘清。

数字化转型要求金融业不断往前线赋能决策，给中高管提供了更多空间的同时，亦提出了更高的要求。于他们而言，快速识别机会，主动出击，灵活调适将会是当前及未来的重点。而对于金融企业，是否能将挑战与学习前置，在此过程中甄别高潜者并聚焦人才投资，将会是胜出的重要议题。

日常消费：加速发展需要关注

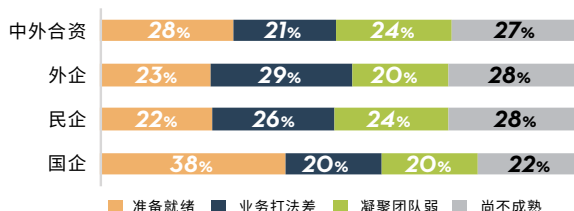
日常消费领域与其他行业的分布相比差异较大，中间多、两端少（如图2.2所示）。也即，大多数入门高管都是某一领域上的「偏才」。由此可见

行业梯队建设的特点，一面是优势人才能得到甄别，另一面则是发展培养缺少全面规划。

识人的一面，得益于该行业的快决策与快周转。这一特点提供了更高的人才曝光率——但凡在甄别业务机会或带领团队的任一方面积累了优势，领导者都有机会在行业的高速进程中脱颖而出。消费升级要求这个行业中的领导者未来需要以比过去更快的速度洞察机会；跨界竞争不断涌入，要求领导者能够让团队上下同心，共同拿下必赢之战；「偏才」中高管终将迎来挑战。因此，对于这个行业，如何将学习有效融入中高管的实践，以战带练地快速补齐相应短板，将会是重要的任务。

更多数据

国企的入门高管的领导技能准备度最高：
「准备就绪」占比最高，同时「尚不成熟」占比最低。



2.3 不同企业性质的入门高管准备度分布情况

数据启示

选择与发展并重，抢占人才先机

无论身处哪个行业，领导者们都受到行业发展与特色带来的影响与机会。然而不同于企业高管层级呈现出的百花齐放，其他梯队位置的领导者，并非同等地享受到了组织发展带来的牵引力。这种差异，一部分源于不同行业在梯队建设方面的成熟度和有效性的差别。

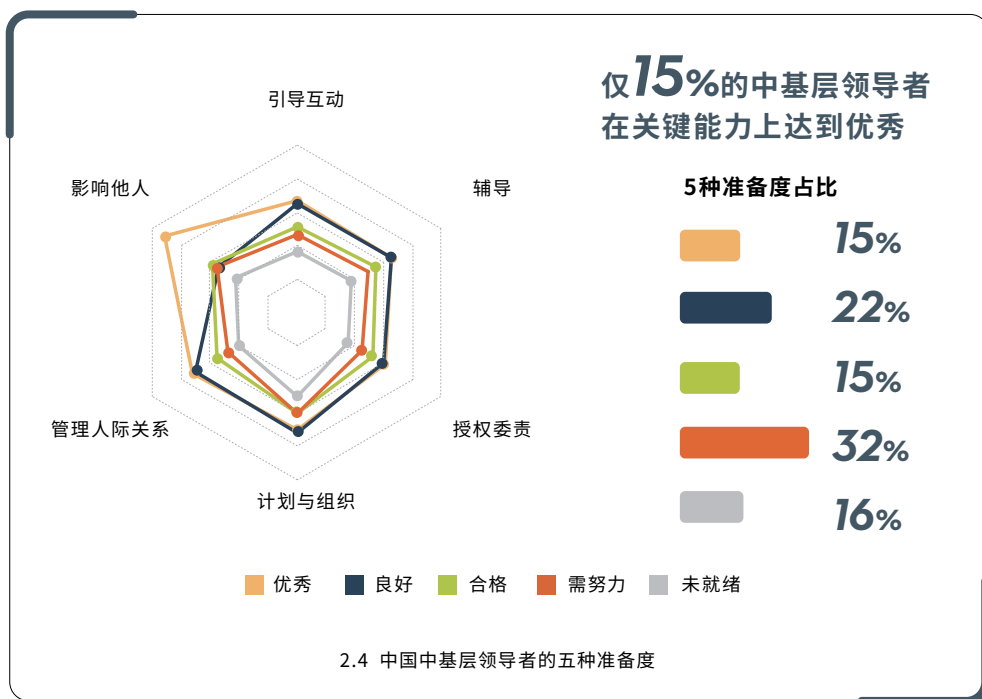
回顾所有行业的入门高管成熟度分布，可以看到，不是所有组织都能选择出对的后备高管，也并非所有组织都对新就任的中高管领导者提供恰当的培养规划。强

调流程体系的行业，如金融行业与制造业，在梯队入口标准上有待厘清；讲求快速灵活的行业，如日常消费领域，在梯队发展规划上有待加强。

组织的梯队建设，尤其在中高管层级，选择与发展同样重要。随着数字化进程的加速，行业边界将会变得越来越模糊，如何在抢占下一个制高点的过程中，提前选择适合下一场晋级赛的运动员，并针对性地设计训练计划，将会是组织人才官的重要课题。



➤ 中基层领导者准备好推动组织成功了吗？



一线团队是组织执行力的前沿，是实现企业长期使命与商业战略的基础。一线团队还是组织创造力的前沿，是响应市场动态与客户需求的保证。企业中基层领导者，正是影响一线团队凸显执行力和发挥创造力的中坚力量，影响着组织目标的拆解落实与变革的吸纳推进。

我们对超过8,000名中基层领导者的评鉴数据进行分析，观察他们在相关领导技能上的准备程度——中基层领导者是否为自己的组织角色做好准备？在从个人贡献者到中基层职位的角色转型过程中，哪些领导技能起到区分性作用？要强化组织一线战力，中基层领导者发展应该注意什么？

中基层领导者的五种准备程度

依据中基层领导者各项关键领导技能评鉴数据的聚类分析结果，我们看到了五种不同的准备程度（如图2.4所示）。其中，接近半数的中基层领导者在多项领导技能上存在差距，未达到「合格」程度。

让中基层领导者从「合格」到「良好」的关键领导技能是计划与组织，即调动资源，安排优先顺序，完成任务。对于面临角色转型的中基层领导者，这不仅仅意味着行为模式的转变，更是心态与认知的考验。对比「合格」及「未就绪」的中基层领导者在各项领导技能的分布，也可以看出他们在这项能力上的表现差异。

而从「良好」到「优秀」的门槛，则在于能否展现影响力，即如何从分配任务，到有效地运用策略，运用共同目标，找到利益共同点，说服对方愉快地接受自己的观点，愉快地合作达成目标。这不仅仅是技巧的进一步升级，也要求领导者能有意识地站高一层看问题，换位思考了解对方所需，并最终获得认同。对比「优秀」与其他处在较低准备度的领导者的数据特征，可以看到「优秀」领导者在这项领导技能上具有明显更高的成熟度。

不同行业的中基层领导实力，大相径庭

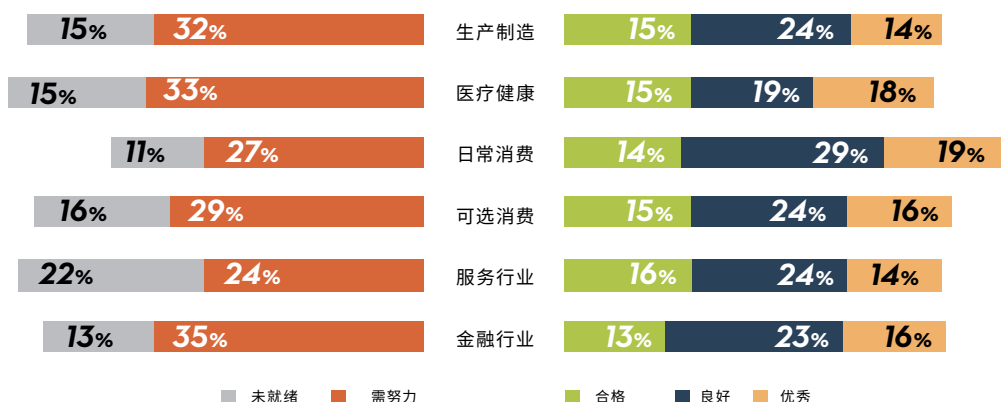
比对不同行业的中基层领导者准备度分布，同时关联同行业入门高管的成熟度分布，可以帮助我们更全面的观察一个行业的领导力建设与沉淀。

医疗健康：脱节最严重

与入门高管的成熟度占优相比，医疗健康行业在中基层领导上的优势并不明显（如图2.5所示）。相反，行业内「合格」及以上的领导者占比甚至低于行业平均。同行业不同层级领导者的准备度落差，揭示出医疗健康行业是目前在领导者上脱节最为严重的行业之一。

行业的监管特性，会限制决策权限下放，使上层领导者习惯事事亲为的管理模式。这种组织环境下，中基层领导者较少有机会历练自己在影响他人、组合资源等方面的领导技能。

在培养、发展资源向中基层领导者下沉的同时，如何真正做到责权相对等的下沉；在保证决策有效性的同时，兼顾领导者培养的持续性与连续性，或许是这个行业将会面对的新挑战。



2.5 不同行业的中基层领导者准备度分布情况

金融行业：纠偏需趁早

金融行业「未就绪」中基层领导者仅占13%，低于行业平均；且有超过三分之一「需努力」的中基层领导者重视事情远胜于对人的关注，超出行业平均（如图2.5所示）。

结合同行业其它层级的领导者分布——入门高管中「尚不成熟」者占比次高，高管中占比最高的是各项能力都不突出的「际遇型高管」——可以

推测在领导者从中层往高层的转型过程中，存在一定程度的内部消耗。

「重事轻人」对中基层的影响不严重，但越往高层迈进，这种心态或认知对潜力的消耗就越明显。如何识别出这些中基层领导者，提供发展机会以锻炼他们平衡人事，提供资源舞台以协助他们释放潜能，而不是慢慢消磨、消耗自己的基础优势，或许是金融行业人才发展官的未来关注重点。

日常消费：挑战舒适区

与其他行业相比，日常消费「合格」及以上的领导者占比最高，高达48%；且「未就绪」者占比最低（如图2.5所示）；这与同行业更高层级领导者的分布形成鲜明对照，入门高管达到「准备就绪」的仅占比12%。

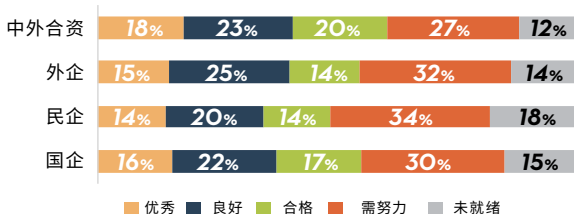
日常消费领域是授权至前线最为充分的行业，业内中基层领导者在日常工作中，能更充分地体验到客户一手信息、从决策到结果产生、改变发生的完整闭环。因此，各方面领导技能的历练也更为均衡。

如何充分利用中基层领导者的成熟度基础，快速让他们识别并补齐短板，在提供实战场景的同

时，不断协助他们总结最佳实践与经验，调适行为，提升能力，迈向「优秀」行列，是该行业值得深思的话题。

更多数据

有外资背景的企业，在中基层的领导技能准备度更高；民企中基层的「未就绪」者占比最高。



2.6 不同企业性质的中基层领导者准备度分布情况

数据启示

以战带练，补齐短板

一个行业的中基层领导者，代表行业未来的走向。而一个行业中基层领导者的成熟度分布，往往是该行业在商业模式、运营手法、产业链位置及人才培养投入等多个维度的历史沉淀，亦能从一个侧面揭示出该行业在决策权限下放、赋能前线、部门协同等等关键组织议题上的现状。

从全行业中基层领导者的准备度分布来看，为数众多的领导者集中在距离「合格」一步、两步之遥的阶段，也反映出在中基层上，培养与发展的重要性。随着行业间的壁垒不断削弱，全行业人才培养周期的不断缩短，对于中基层领导者，在「以战带练」的前提下，如何阶段性地总结提炼，协助他们快速认知到个人短板并迅速补齐，将会是组织人力资源领域的重要议题。



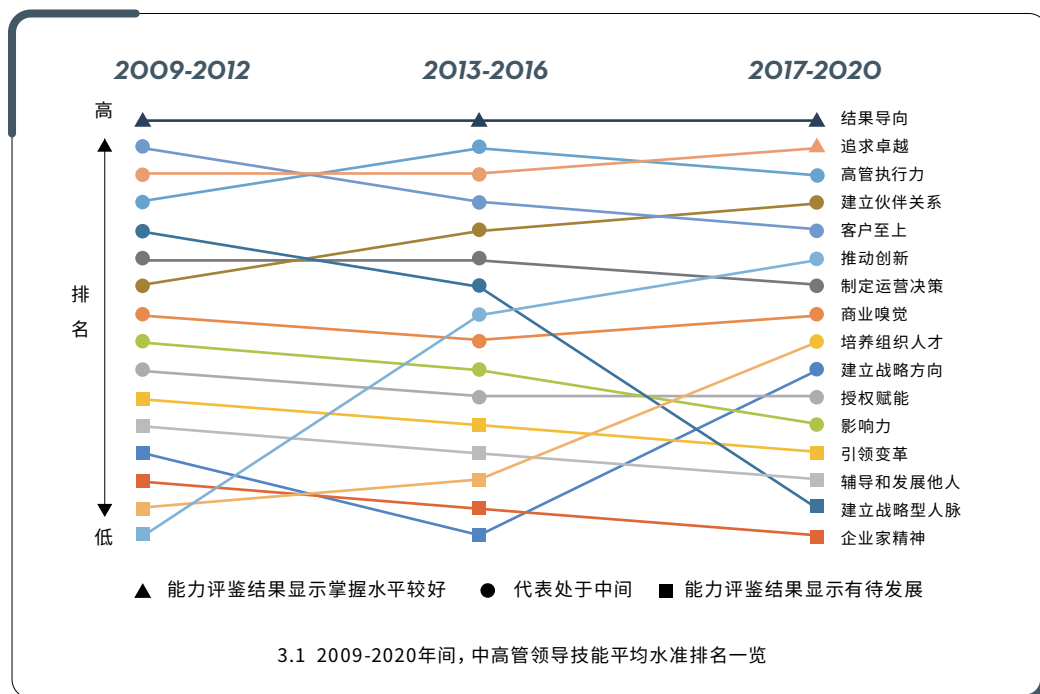
中国领导力发展的十年成就及反思

「彼得定律」指出，在各种组织中，由于习惯于对在某个等级上称职的人员进行晋升提拔，因而员工们总是趋向于晋升到其不称职的地位。

时至今日，这一也被称为「向上爬」原理的现象依然存在于许多企业中，纵观中国领导者十多年的领导力画卷，企业究竟该如何助力各层级领导者不断突破「彼得原理」带给我们的限制？



十年见证：中高管领导技能水平的提升与赶超



中国经过短短几十年的发展，实现了多个跨越式转变，社会生活亦通过这些跨越实现了开放、文明和充满活力的历史巨变。伴随着技术进步推动的商业创新，中国的企业管理领域也展现出勃勃生机。

历经这波澜壮阔的多年发展，中国中高管的领导技能是否有所进步？哪些领导技能始终在成长，又有哪些领导技能在不同发展阶段下发生改变？目前的领导技能水平，是否足以支持中国领导者在应对当下商业挑战的同时，培养后继人才、推动企业再塑增长？

本篇的数据跨度，包含2009年以来中国及全球高管的领导技能评鉴结果。通过分析涵盖业务管理技能、领导效能、人际效能和个人特质四大领域共40多项领导技能的评分数据，为大家还原过去十多年来中国高管领导力趋势的完整画卷。

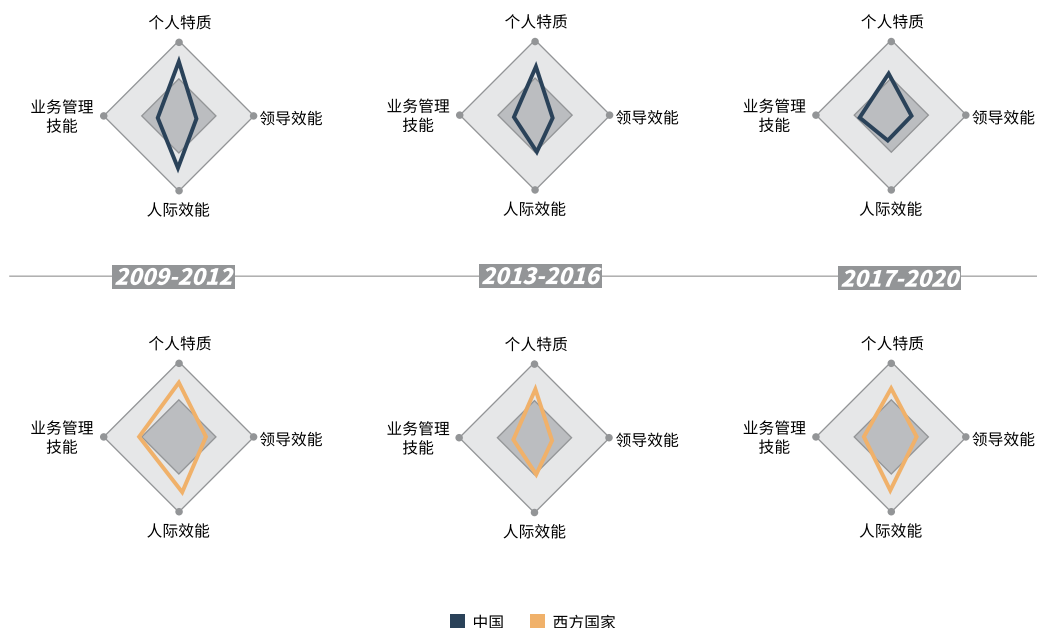
十年间，中高管领导技能差距逐渐缩小

实战是最好的老师，高速发展的内外部环境则是领导技能提升的最佳行动场。伴随中国经济的跨越式成长，中高管也在领导技能的不同领域中获得了长足的进步。

VUCA时代，商业环境具有更高的不确定性和不可预测性，但也缩短了分晓成败的反馈周期。在不断拨开迷雾，找寻方向的历练中，中国高管在定方向、看机会、推进机会等业务管理技能上变得日益娴熟，并在近两年迎头赶上了西方高管（如图3.2所示）。

与此同时，领导效能方面也有一定提升，尤其是最近五年间。业务的变化带来了管理幅度以及组织复杂度的不断增加，也相应地产生了更多领导、授权、辅导的练习机会。面对下属在工作任务和行为技巧上的成长需求，高管在带领他们达成目标的同时，也精进了自身与领导效能有关的技能。

相比于前两个领导技能领域的突飞猛进，中国高管在人际效能和个人特质方面却呈衰退趋势。随着平台与生态模式的兴起，高管将在这两个领域被寄予更高期望。更高频、高水准地建立人脉、展现影响力与个人风范，将会是未来中高管领导技能发展的下一个焦点。



3.2 2009~2020年间，中高管领导技能平均水平的中西对比

强优补短，迅速成长的四项领导技能

仍然以西方高管为参照，高管执行力、建立战略方向、引领变革、商业嗅觉这四项已经实现追赶的领导技能，见证了中国高管在十年间被压缩的成长速度与发展路径（如图3.3所示）。

执行力，是中国高管胜出并走上高位的基本素质，也是过去对中国企业成长驱动或贡献最大的领导者红利之一。他们极大地发挥了迅速拆解目标、形成行动计划、确保责任就位、追踪成果落地的推动执行优势，并在过去几年将西方高管远远甩在身后。

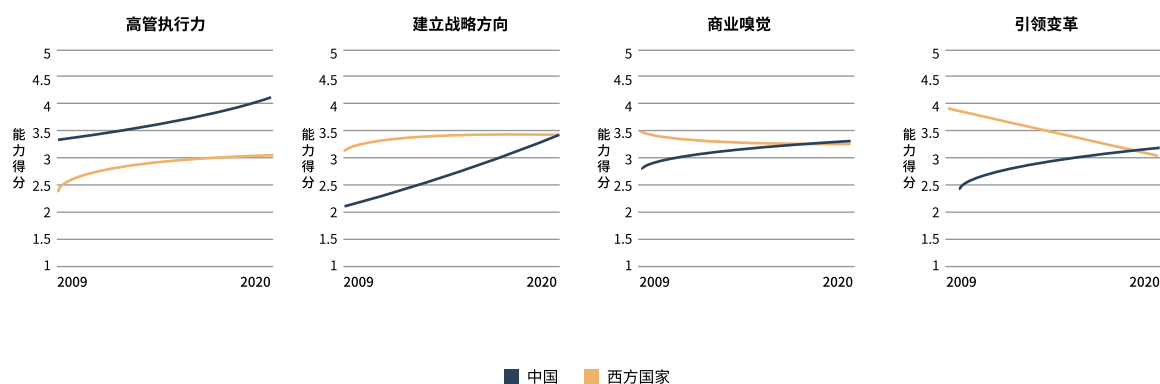
随着商业节奏不断加快，互联网与数字化等新技术竞相入局，中国高管们也越来越多擅长在噪音和迷雾中找到业务重点，并带领团队向着目标前进。与此相关的领导技能是建立战略方向与商业嗅觉，分别指向外部长远与短期机会。在这两项

能力上，中国高管确有成长，甚至已经追上西方高管，但是从绝对数值来看，涨幅有限。放眼未来十年，中国高管仍需保持势头，方可继续为组织带来增长。

此外，另一个需要持续提升的领导技能是引领变革。未来的十年也是转型深化的关键节点，中国高管也需要不断发起并推进组织变革，巩固阶段性成果，并为下一阶段的战争打下基础。

时代脉络，业务与组织需求是领导力发展的源动力

细分到不同时间段，不同领导技能的发展进程也并非十年如一日。随着时代和业务在潜层不断变换流向，建立在其上的领导技能也被牵引出不同的状态。如图3.1所示，各项高管领导技能间的排名也在过去十多年间发生着变化。



3.3 2009~2020年间，中西方高管4项领导能力水准变化对比

稳定的「对立两面」：持续靠前vs持续靠后

十年间，结果导向、追求卓越与高管执行力，稳定地出现在更高的排名区间，持续得到重视与发展。这亦反映出，中国高管所肩负的底线要求：对自己和团队设置高目标，并不断拆解落实、驱使自己 and 团队达成目标。在面对压力时，保持镇定执行，临危不乱。

也有几项领导技能稳定地出现在排名的底层区间：引领变革、辅导和发展他人、企业家精神。这些能力展现了业务发展阶段对中国领导者技能发展的另一种影响：关注短期任务与目标，胜过关注未来的商业与市场机会；关注分配任务、要求下属完成，胜过协助下属找到个人发展重点、获得个人成长；关注完成上级交代任务，但不习惯于发起新的内容。

变动的「驱动密码」：排名的大变动与交叉

十年前的推动创新排名末尾，在近年提升至了第6位；十年前排名第5位的建立战略型人脉，在十年后排名倒数。几乎对换的排名体现了「企业行动逻辑」的变迁，一方面是业务发展越发要求高管能引领并推动创新；另一方面是人脉边际与范畴正在开放创新的要求下被不断拓展。随着越来越多的企业构建或参与构建平台和生态圈，高管需要持续迭代自己关于人脉的认知，不断拓宽视野，向外延伸，构筑自己的人脉网络。

建立战略方向、培养组织人才，排名在近5年有所提升，重要性日益凸显。环境与市场正倒逼领导者成长。当赚钱的机会变得越来越不明朗时，高管需要花更多的时间拨开现象的迷雾，找寻未来的方向，思考该往哪里走。而当人才争夺战越来越激烈，组织新业务所需要的人才很难从外部获取时，就必须要内部审视如何加速人才发展，如何养成适合自己组织的人才。

数据启示

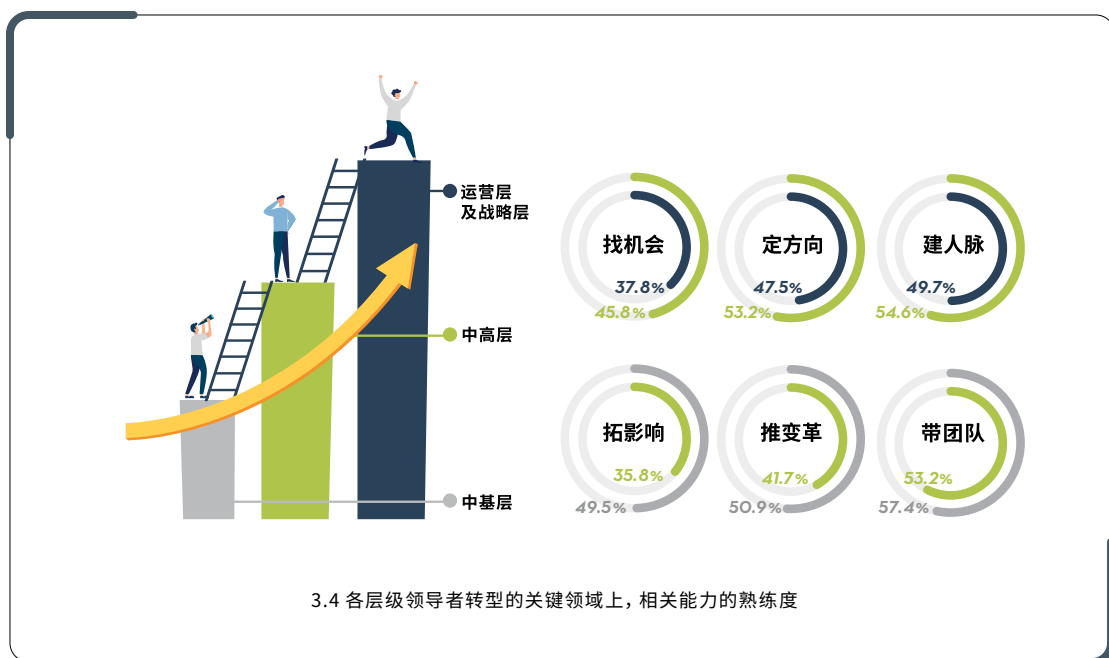
持之以恒，未来可期

纵观中国高管过去十年的领导技能发展历程，我们有理由相信，机遇与准备组成了两个很重要的成长要素：一方面，高速发展的市场提供了足够的试错空间与容错率；另一方面，蓬勃推进的领导者培养与发

展、组织人才管理项目，又推动组织不断总结复盘、传承有效经验、固化积极行为。正是这些相辅相成的投入，成就了过去十年间中国领导技能的发展。持之以恒，未来可期。



➤ 向上跃迁, 从中基层向中高层转型的卡点



商业的迅猛变化, 无论领导者们是否已经准备好, 他们都被迅速地委任到业务范畴更广、责任更大的职位上。很多时候, 众多「毫无准备」的领导者由此步入了复杂度和风险性皆有提升的更高职位中, 而一旦失败所产生的成本也呈指数级增长。因此, 随着领导者在组织内部不断发展与成长, 提前为其指明「下一个转型对我而言意味着什么, 下一个转型挑战是什么, 关键点在哪里」, 价值重大。本次十年数据回顾为我们提供了难得的观察契机。

本篇数据包含2009年以来中国不同层级领导者的能力评鉴结果, 我们比对了从中基层到中高层再到运营层及战略层的层级跨越过程中, 典型领导技能的变化趋势; 同时亦指出了领导者在应对角色转型时, 最大的能力差距和转型卡点通常存在于哪里。

中基层到中高层的转型，关键在于站高一层看问题

从数据中我们可以看到，中国领导者的优势在于带队作战获得具体成果，无论中基层还是中高层，领导者在「带团队」这一领域的能力掌握度都在50%以上。

在「推变革」这一领域上，中基层领导者的能力掌握度尚可，但中高层领导者的掌握度已经降至50%以下；在「拓影响」的相关能力上，中基层与中高层领导者的掌握度都有明显降低，两个层级之间的掌握度差距也相对最大。不同于「带团队」，这两个领域中能力有效性的发挥，都要求领导者站高一层看问题。

未来的挑战是打「移动靶」，也就是在不断变化的环境中持续达成不同的目标。若想在执行过程中不断拨开迷雾锁定目标，「推变革」和「拓影响」将会成为那些希望晋升至中高层的中基层领导者的转型决胜关键。

中高层到高管的转型，关键在于拓展视野，关注长远

「找机会、定方向、建人脉」，这三项挑战于中国高管（运营层及战略层领导者）而言，是在短期内将迎来的巨大挑战。

就数据看来，「找机会」相关能力上，中高层与运营层及战略层的掌握度都是最低的，都在50%以下；相对来说，「定方向」这一领域中，中高层与运营层及战略层领导者在能力掌握度上的差距次之；在「建人脉」方面，两个层级的领导者相对掌握度较好，但运营层及战略层仍低于中高层。

中国高管更习惯于把握眼前机会。随着增长红利日趋消失，是否能在模糊状态中找到独特的增长

点，并持续开拓机会，将左右组织成败。但是，这一系列能力恰恰是目前中国高管所普遍缺失的。

转型挑战背后的领导技能差距，不可一概而论

不同层级领导者需要关注的不同挑战领域背后，隐藏着多项核心能力的断层，同样值得组织关注。

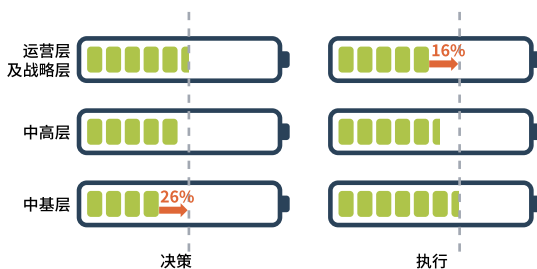
断层的领导技能1：欠缺实战历练

近十多年来的评鉴数据显示，领导者所处的组织层级越高，在做决策与洞察业务方面表现越好（如图3.5所示）。

这项数据走势的一面，反映出决策是让一名领导者逐级脱颖而出的关键能力。另一面，此类能力（还包括商业嗅觉等）的精进要求足够的练习与实战积累，这也从侧面揭示了组织内部的决策集中与授权不足的现状。

随着商业节奏被数字化转型进一步加快，企业期待更多人都能承担起决策责任、把握各方机会。但现状是，身处组织前线的人员，很可能因为没有获得授权而无从展现，因而没能具备良好的决策的能力与商业嗅觉。

展望未来，中基层领导者在决策上的薄弱也会反过来制约高管的授权举措。缺少承接授权的基础，高管将不得不花大量时间收集、消化信息、做出决定，也无法匀出时间思考未来。



3.5 各层级领导者在决策和执行上的能力断层

断层的领导技能2: 偏离举措焦点

执行这项能力的趋势相反，领导者所处的组织层级越高，在这方面表现越差（如图3.5所示）。背后值得检视的是，此类能力（还包括推动创新等），在不同组织层级都指向不同的重点。

基层的推动执行，关注的是躬身入局，拆解目标，落实下达，推进行动，持续跟进。高管执行力，在行动之外更关注组织内部的系统、流程的上下对齐、确保责任落实。基层的推动创新，关注的是邀请团队头脑风暴，想出新主意，用变通的方式解决问题。而高层的推动创新，侧重的是在组织和团队内部建立起持续创新的文化。

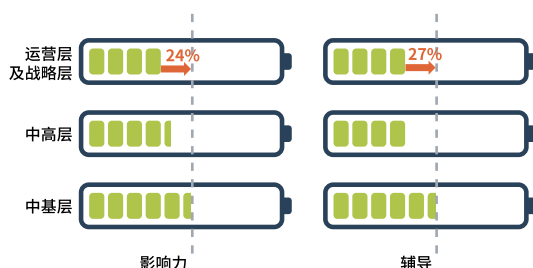
这类能力上高管与基层之间的落差，同样映照了多数中国企业的目前状态：强调具体的目标，着眼于具体问题的解决，但缺乏对长期目标、系统流程以及文化建设的思考和关注。

断层的领导技能3: 升级认知模式

另外一类存在落差的能力如影响力和辅导，是领导者的「基本功」。但如数据所示，在基层职位上就已接触掌握的能力，并不意味着到高层职位后仍能熟练应用。断层背后的最大阻碍，来自理念与思维模式的转变。

影响力和辅导，都有「因人而异，因地制宜」的一面。随着组织层级的进阶，领导者需要影响或辅导的情境及对象变得更加复杂，所处理的问题和应对的挑战也更加困难。高层要进行的辅导，不再是简单的技能讲授与演示，而是真正激发下属的工作动力与对职业的期望。高层要实现的影响，也不再是获取他人对目标的认同和支持，而是需要通过运用策略获得对方对宏大愿景的理解与承诺。

这一系列的行为升级，都要求领导者更多换位思考，站在更高的组织角度思考策略，并进行更加周密的行动计划准备。而转变行动方式的前提，考验的是领导者的认知模式——领导者须得先意识到这种差异的存在。



3.6 各层级领导者在影响力和辅导上的能力断层

数据启示

从认知到意愿，造就成功转型

过去十多年来，中国高速发展的经济带来了领导者红利，在中高管领导技能长足发展的同时，我们也看到了体系化不足的培养机制所带来的隐忧：领导力发展在层级之间缺少承接，领导者在角色转型过程中也在不同领域遭受重挫。

帮助领导者预测转型过程中的典型挑战有助于减少不确定性：觉察角色身份的变化、影响面的拓展及业务

范畴的无限扩大。针对不同领域的挑战提供情境化的指导也有助于塑造领导者适应新角色的信心。

另一方面更为关键的，是建立体系化的领导技能培养机制。领导者的行为塑造往往需要意识转变、意愿调整与不断地练习三个步骤。其中需要特别关注的是，并不是所有的领导技能都能通过行为练习带来有效掌握。越往组织高层，越需要加入更多的认知转变与对环境的正确解读，才能不断突破「彼得原理」带给我们的限制。



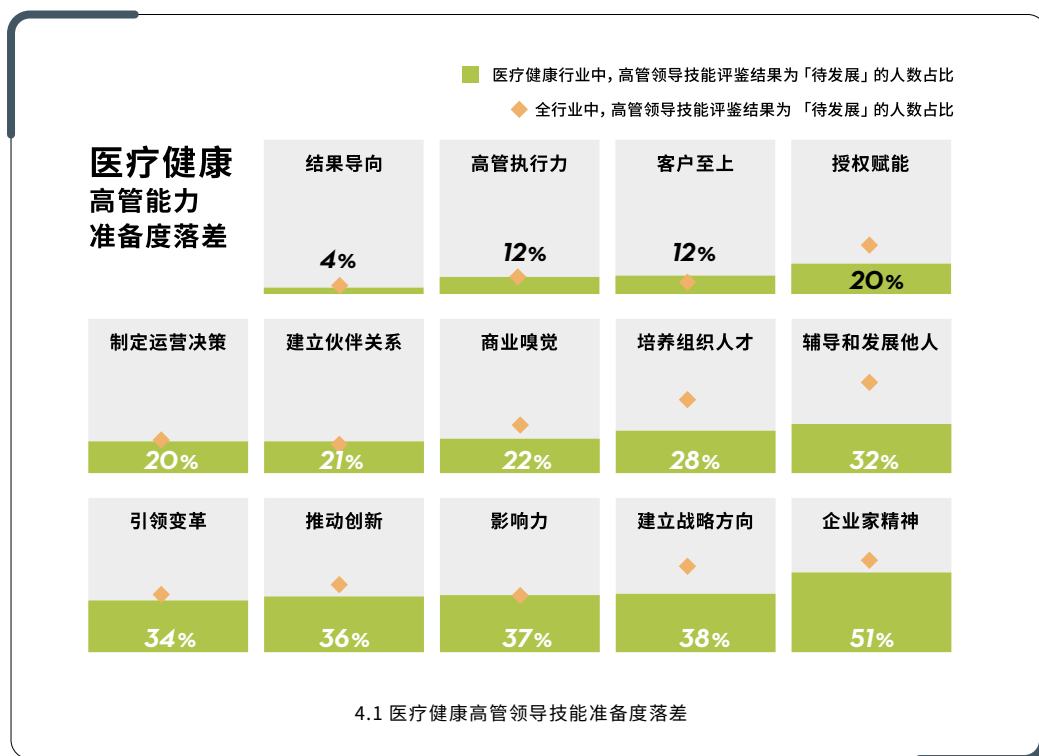
不同行业应对未来挑战的准备度

伴随数字化技术在生活和商业各领域的渗透，行业边界日趋模糊、业务模式探索融合。面对跨行业的普遍挑战和各行业的独有难题，各行各业领导者们准备好了吗？

转型变革之下，医疗健康、金融以及日常消费领域这三大极具代表性的行业，领导者表现如何？领导力发展又该有何关注点？且看详解。



➤ 行业案例之医疗健康：从「治病」到「治未病」



医疗健康关系国计民生，是推进健康中国建设的重要保障。经此疫情，大健康行业也经历着一场由外而内、由近及远的深刻变革。问诊方式、就医行为、消费习惯等，都在这场疫情中被部分或颠覆性改写。此外，疫情的持续，也推动了国家战略、资本市场以及民众在医疗健康领域的更高关注与加速投入。

健康产业正处于转型升级的关键时期，机遇与挑战并存。一方面，新技术为健康产业的发展提供了新的动力。以人工智能、大数据、5G、云计算等为代表的核心关键技术突破，正在改变着健康产业的体验方式，大幅度提高服务的精准性；另一方面，人口结构变化、消费升级、国人健康意识增强，给该行业持续带来了新的机会。简而言之，该行业改变了当前以产品为中心的思想，开始以消费者为中心，借助数据洞察，提供个性化的、专业化的全生命周期健康服务。

从业高管的领导技能与个性特质概览

纵观医疗健康行业高管能力（如图4.1所示），他们着眼目标的落地与问题的解决，会持续地拆解、沟通、整合行动计划、衡量成效；他们关注客户需求，聆听客户反馈，调整内部流程以更好地满足客户需求。

相对而言，他们也存在一些能力发展的失衡。例如，驱动业务增长时，他们展现执行力胜过洞察市场，如何主动识别下一个机会点成为挑战；变革来临时，如何将其推进落地，倡导号召组织上下同心，亦暴露出不足。特别在企业精神方面，能力评鉴均值尚处在「待发展」区间。

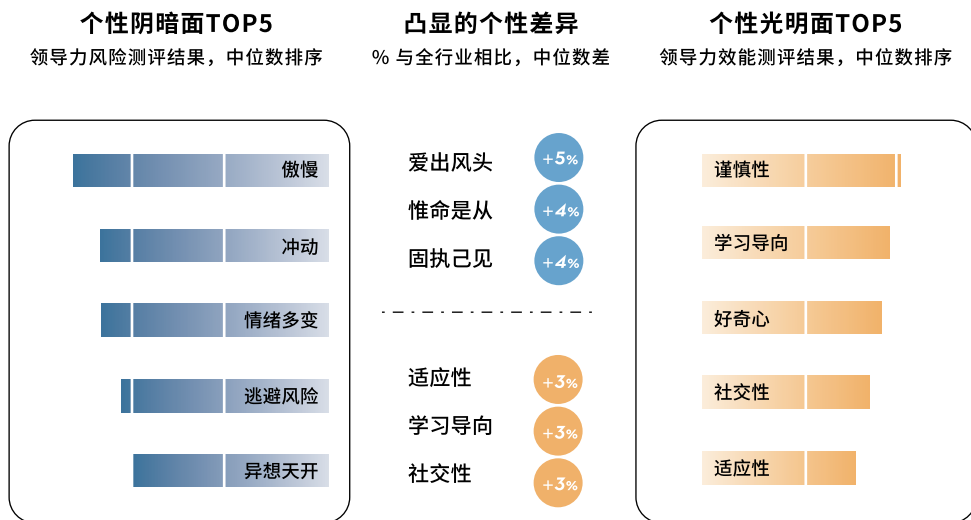
行业高管的个性画像揭示（如图4.2所示），他们共同表现出关注细节与好奇心并存的特点，这有助于他们平衡计划与执行、思虑与务实、眼前与长远。同时相对高分的学习导向，助力他们不断与时俱进，习得新知。他们充满自信、乐于快速

行动，展现激情。这样的模式有助于他们在面对新的挑战时快速理解局势，但过分自信的特质，也可能促使他们在充分分析风险前草率决策。

应对未来的业务挑战，是否准备就绪？

随着大健康行业的产业链逐渐清晰明朗，产业内聚集了更多背景不同的玩家，彼此间优势各异，在数字化转型进程上亦差异巨大。不同企业如何智能协同、互补优势，实现由「治病」到「治未病」的产业升级，需要不断地在行业内部和外部建立平台、形成关系网络，最终实现共赢。

再次审视行业高管的评鉴数据，与全行业相比，虽各方面均积淀较深，但仍有可为。一方面，他们在组织层面的方向建立与人才培养上，展现出明显优势；面对战略转型时，他们能适时把握方向与节奏，时刻关注人才的就绪情况，支撑转型举措的落地。同时，远高于其他行业的授权赋能及适应性，都有利于企业创造更多的灵活性。



4.2 医疗健康高管个性画像

另一方面，相比于其他行业高管，「要性」不足，他们倾向于把眼前的机会做精做细，较少主动设定挑战性目标，也不会为此强力影响他人或驱动团队。在个性特质上，他们更愿意遵从来自公司与上级的要求，可能忽视或轻视合作伙伴的想法。这些特点或许将在很大程度上影响他们创造性地寻找生意机会，为组织搭建平台与生态。

因此，在推进数字化转型构建网络与平台过程中，以下行动转变需要医疗健康领域的从业高管的特别关注：

- 在动态的环境中把握局势，不断寻找新的业务机会点，在果断抓住机会的同时承担风险；
- 不断拓展人脉圈，跨界获取、整合资源，构建平台；
- 梳理影响策略，运用自身影响力获取支持。

数据启示

新挑战下重新规划人才管理

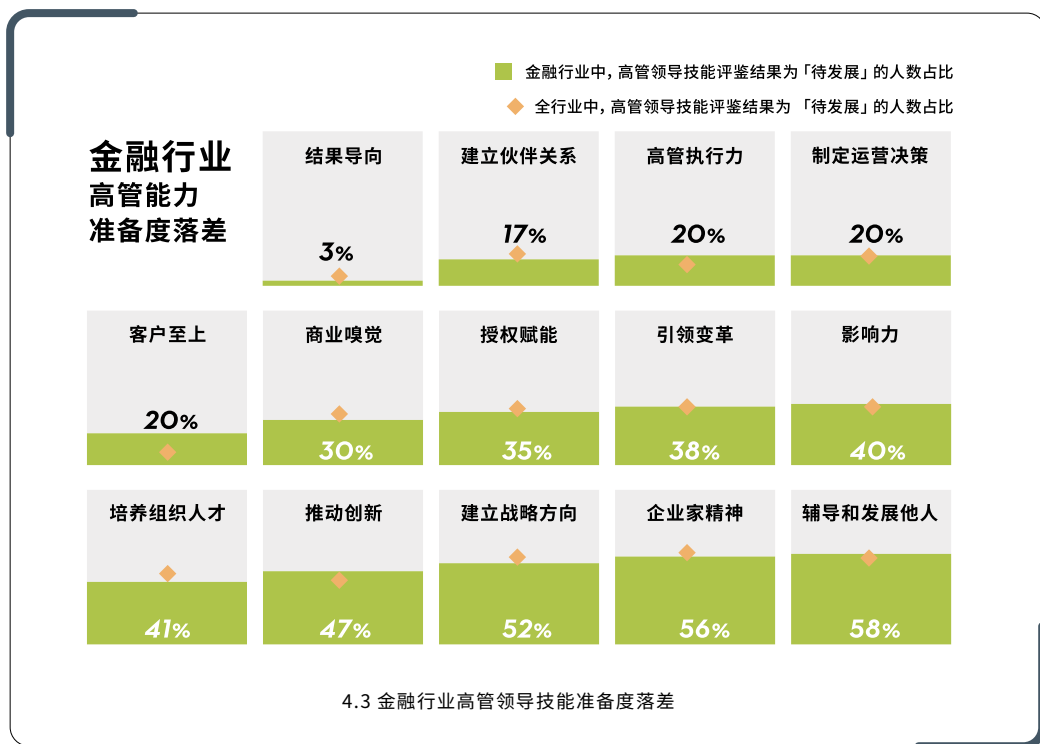
在过往的行业发展中，从业高管们不仅得到了职业发展的众多机会，在能力上也获得成长与积累；但面对前景尚存模糊，边界尚不明确的行业升级与转型，如何与时俱进，突破既有定势，在新的挑战下重新规划人才的

识别与培养，显得尤为重要。此外，以下两方面值得纳入组织的领导力发展议程：

- 横向联盟，取长补短；
- 探索不同的人才培养机制与方式。



➤ 行业案例之金融：从「流程制胜」到「创新超越」



数字化时代的消费者越来越成熟，场景日益丰富，诉求亦不断升级。产业系、电商系金融业态势头渐起；有技术加持的新兴金融科技公司也在各项细分领域对金融核心业务发起了攻击；微众银行、网商银行等纯线上银行的出现和崛起打破了传统银行系的垄断。种种变化，无不要求金融企业挖掘自身既有的数据优势和场景优势，加速完成数字化转型；同时响应客户需求，持续产品的推陈出新。

在疫情的长期影响之下，稳健与敏捷同样重要。企业既要维护现有业务的正常开展，又必须同时探索新的模式；既要兼顾向外开源，又需要时时关注成本，提升效率。对于组织最高决策层级而言，预见性地看到下一个业务机会，并果断决策、推进组织中的技术渗透和创新应用，在过程中持续关注并维持组织的成长和弹性，比以往都来得更为关键。

从业高管的领导技能与个性特质概览

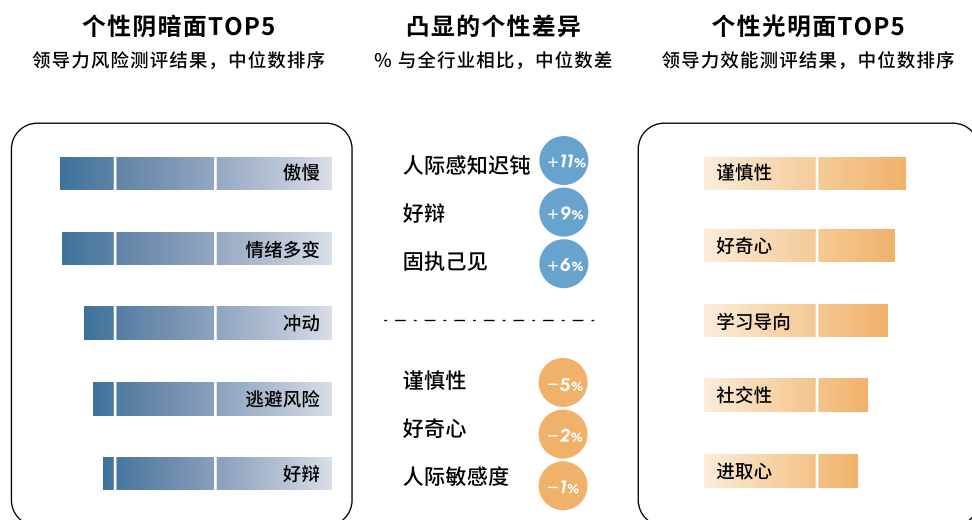
从领导者能力成熟度而言（如图4.3所示），金融行业的高管展现出高度的目标导向，乐于不断为自己及团队加码，持续达成高绩效与挑战目标；与此同时，他们还善于识别人脉机会，不断地通过构建人脉网络推进业务机会。

与此相对，为组织的第二曲线探索与成长带来洞察，确立并保持前进的方向与动力，是目前该行业高管存在的挑战；同时，人才评定时对资历的关注、严格的风险管控制度，使得从业者习惯于遵循流程作业，沿此路径晋升为高管的领导者们，也较少采用启发式与引导式的辅导，关注下属成长。在辅导和发展他人、企业家精神和建立战略方向方面，他们的能力评鉴均值均处在「待发展」区间。

如图4.4所示，谨慎性是他们的显著个人特质之一，关注细节之余，他们亦展现了一定程度的好奇心与乐于学习的倾向；他们对自己的决策显得有信心和果断，同时，内心保持着一定的激情。

应对未来的业务挑战，是否准备就绪？

智能化正在成为金融行业发展的必然趋势，包括营销、信贷、客服、风控、业务管理在内的众多智慧应用正在成为金融行业发力的重点领域。在科技整合重塑业务模式之外，金融服务与产品的推陈出新是对金融从业者的又一考验。只有充分并妥善地运用客户数据，把握需求、洞悉偏好，并最终创造性地超越客户需求，才能在面对看不见的竞争对手时从容应对，在竞争如云的丛林中完成组织的升级转型。



4.4 金融行业高管个性画像

综观评鉴数据，除在结果导向这项领导技能处在较好水平以外，与全行业相比，金融行业的高管在其他支撑数字化转型的能力上并无明显优势。在客户至上这项能力上，成熟度欠缺的高管占比甚至高于全行业（20% vs. 9%）。

在推动产品创新维度，个性特质给金融行业的领导者提供了一定助力，他们乐于探索新事物，乐于学习掌握新知。但过往不够客户导向的工作模式，以及个性中对「人性面」的忽视倾向，会成为很大的阻碍因素，影响他们接纳用户的声音、难以站在客户视角思考产品与服务。

因此，在推进数字化转型和产品创新过程中，以下行动转变需要金融行业的从业高管的特别关注：

- 在组织中营造「拥抱未知」、「探索未来」的氛围，描绘「改变，触手可及」的理想状态，鼓励全体同仁更真切地感知并适应更多变的行业环境；
- 高层决策者以身作则，更敏锐地洞察来自客户的需求，并果断坚决地在组织内部引领一场因应客户需求而产生的举措；
- 在自上而下推动、宣导组织变革的同时，关注下属培养及其能力发展，确保员工与组织变革的步调一致。

数据启示

唤醒个性助力变革转型

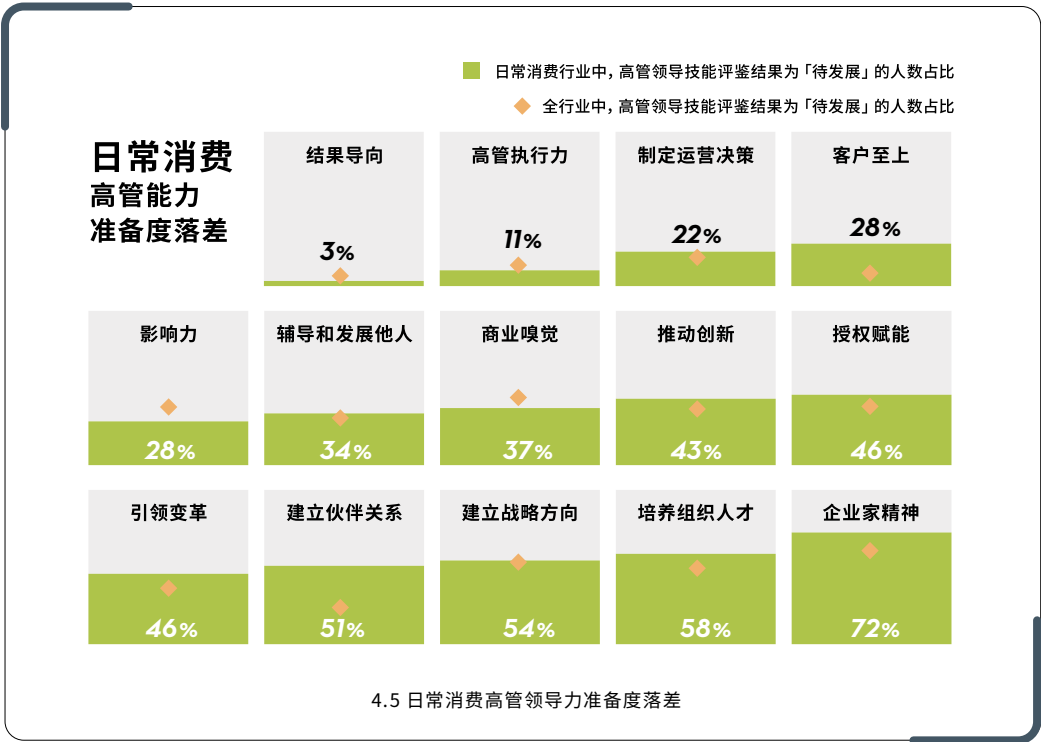
唤醒高管的个性助力部分，使之真正觉察，从过去的专家主导思维，转向贴近用户需求的产品设计，由此助力数字技术在组织变革转型中的有效运用。此

外，以下两方面值得纳入组织的领导力发展议程：

- 往下搜寻，激发基层的好奇心的创新动力；
- 人才的早期分流。



➤ 行业案例之日常消费：从「固守经验」到「探索突破」



日常消费行业或许是包含品类和子赛道种类最多的行业，其中每个细分行业都有其特性，但都无一例外地受到了新零售的冲击，在后疫情时代尤甚。在此趋势下，大部分行业的企业以互联网为依托，运用大数据、人工智能等先进技术手段，对商品的生产、流通与销售过程进行升级改造，对线上服务、线下体验以及现代物流进行深度融合，进而实现业态结构与生态圈的重塑。

这一转变考验的绝不只是企业的基础设施建设，更考验的是企业在对外响应变化与对内重塑协同方面的组织心智。一方面，需要从以产品为导向的思维模式调适到以消费者为中心的理念，及时洞察差异化的消费需求，并提供创新化、个性化的响应；另一方面，对供应链进行科技化升级，逐步打通线上和线下，实现各渠道资源共享。对于日常消费行业的从业高管来说，两相兼顾，可谓内外夹击。

从业高管的领导技能与个性特质概览

日常消费领域的中国高管（如图4.5所示），持续展现了为组织和团队设定挑战性目标，并乐于推动团队朝着高目标迈进；他们能迅速拆解、落实目标，及时沟通，确保组织上下理解一致，并及时衡量成败，做出改善。在结果导向和高管执行力方面，能力评鉴均值已达到「熟练掌握」。

相对而言，他们对目标的坚持更多体现在短期，较少花精力思考未来的生意机会，为未来做出业务布局；他们更为关注带领团队达成当前的目标，而较少思考团队和组织层面的人才梯队搭建，以及如何战略性平衡人才的选育用留；他们乐于就目标推进发挥影响力，但较少主动向外拓展，建立战略性伙伴关系，为未来的业务打下基础。

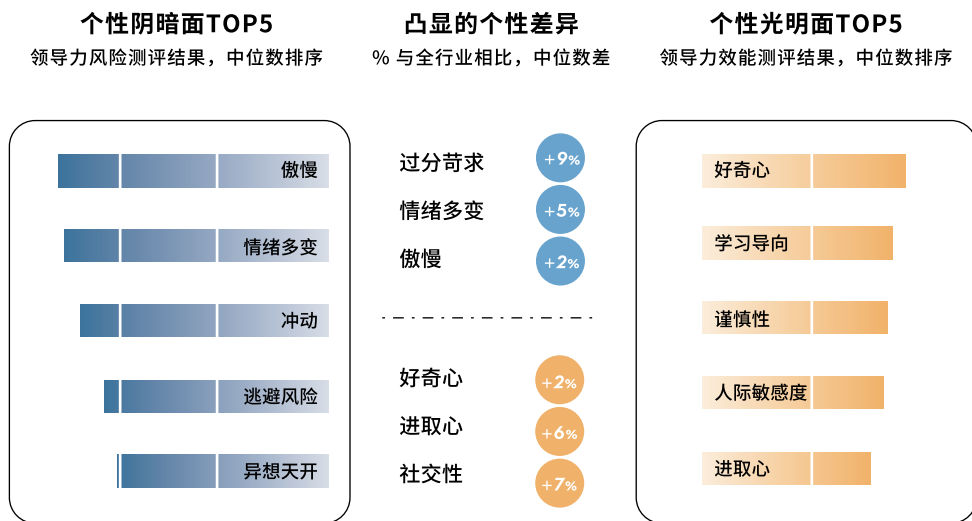
个性特质上（如图4.6所示），该领域的高管呈现出关注细节与好奇心并存的特点，这一特点有助

于他们平衡大局与洞察细微，是战略性的问题分析与解决的关键助力；他们乐于学习新知，并积极将所学投身于实践之中。同时，相对高分的情绪波动、过分自信的特点和过果断的行事风格，一方面有助于他们展现敢打敢拼的冲劲，另一方面也需警惕，易成为深度思考问题的阻碍。

应对未来的业务挑战，是否准备就绪？

处于激烈转型进程中的日常消费行业，不仅需要关注数字化对行业的影响，不断引进新的技术、推动组织的发展进程，亦需要兼顾消费升级的大趋势，不断推陈出新，将新产品与服务推向市场。

回看行业高管的评鉴数据，喜忧参半。他们对结果的热忱，对目标的追求，以及高于全行业的进取心态，将助他们无畏地迎向一个接一个的高峰，咬定不放，不胜不还。



4.6 日常消费高管个性画像

另一方面，他们也呈现固守经验的行为模式，不管在人、在事甚或在机会上，都较少向外拓展、积极探索新的可能性；个性上的过分追求细节，将会阻碍他们在不熟悉的环境下构想、挑战全新的目标，难以走出舒适区，最终影响转型的进程。

因此，在推进数字化转型和产品创新过程中，以下行动转变需要日常消费行业的从业高管的特别关注：

- 在高度不确定的环境中协助组织与员工慢慢清晰未来的方向，描绘未来图景来激励大家齐头并进；
- 从集中掌控式地传达，转向在过程中更敏锐地洞察不理解、不认同、不参与的组织成员；
- 从静态地管理复杂封闭体系的思路，转向寻找下一个机会与突破口，动态地分析问题，并时刻准备对决策做出果断更迭，不断创新。

数据启示

发挥优势与过往经历的价值

在组织变革转型中，若能协助他们厘清方向与脉络，将持续的变化过程转化为一个个清晰明确的短期目标，将最大程度上发挥他们的优势与过往经历的价值。此外，以下两方面值得纳入组织的领导力发展议程：

- 跨界借将，形成优势互补；
- 提前培养，为认知转变做好准备。



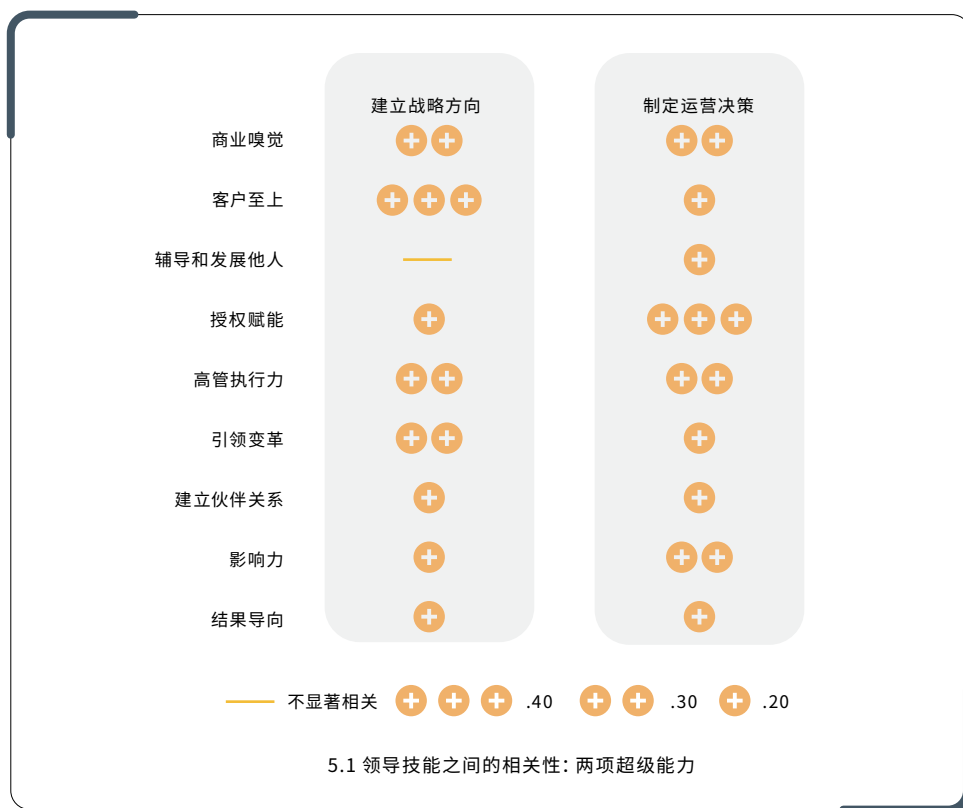
提升发展举措的效率和回报

从来没有一个时代像现在这样充满了不确定性，也从来没有一个时代像今天这样充满机遇与热忱。身处这个时代，组织与企业家们时刻感受着未来与今时的较量。加速领导力发展，也成为当下学界和实践领域共同关注的话题。

如何提升发展举措的有效性？怎样提高组织在人才选拔和培养方面的回报？我们希望能从过去十多年的数据中看到下一个十年的可能性！



> 关联性设计, 提升发展举措的效率



一名领导者进入和担任管理职务的经历是复杂、难以预料并且充满挑战的——并且，相对于高速变化的商业环境和急速发展的组织需求而言，过程几乎总是显得过于漫长。加速领导力发展，也成为当下学界和实践领域共同关注的话题。

哪些因素会影响领导力发展举措的有效性？是相似能力间的触类旁通，因此发展过程中的内容体系至关重要？还是个性匹配提供助力，体验设计中更应该因人而异？带着这些疑问，我们将回溯2009年以来中国领导者的行为评鉴与个性测评数据，分析领导技能之间、个性与领导技能的关联，并探讨如何应用这些发现来更有效地设计不同领导技能的发展举措。

领导技能之间的关联： 不可兼得者有，触类旁通者有

两项超级能力：定方向与做决策

企业领导者们面临的VUCA时代，拆解开来就是：高不确定性与高不连续性的组合。高不确定性，考验他们对方向的把握；高不连续性，考验他们对路径的选择。

定方向和做决策的依据是什么？无外乎对信息的把握、对数据的分析、合理利用经验和感知，展现出有效的行动策略。然而信息的全面与及时掌握正变得越来越困难，凭直觉经验，就可想见要全面掌握这些技能是知易行难。

中国高管的评鉴数据也揭示出这一特点——建立战略方向与制定运营决策两项领导技能之间不存在显著相关性，在培养发展时需要独立地投入关注。

在所有经历评鉴中心的高管中，同时娴熟掌握「定方向」与「做决策」两项能力的在人群中占比不到千分之一，可谓凤毛麟角。这也意味着，既能「仰望远方」，又能「贴地落实」的高管并不常见，侧面反映出二者兼顾的难度。

值得关注的还有相关性分析揭示出的另一面，存在一系列分别与这两项能力有正向关联的领导技能。这意味着在建立战略方向上表现较弱的领导者，也较难表现出高水平的客户至上；在制定运营决策上存在短板的领导者，更难熟练展现出高水平的授权委责。由此看来，定方向和做决策这两项能力，是当之无愧的高管能力中的超级能力。

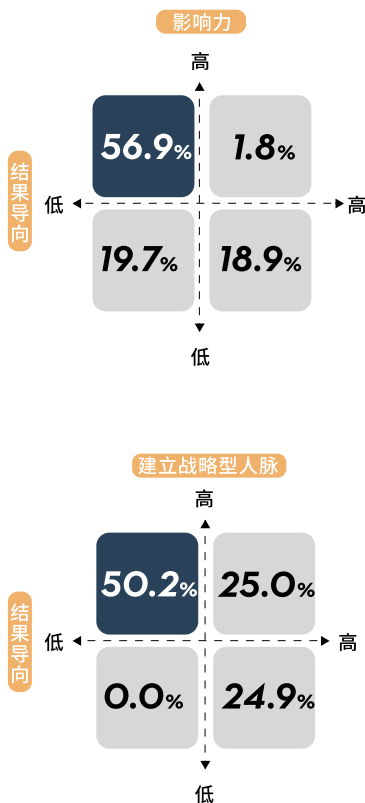
一种美丽误会：结果导向≠对他人的感召力

结果导向是中国高管在过去十年的显著标签，也是他们个人职业成就和组织发展成绩的鲜明注脚。他们有着对达成既定目标的强烈渴望，会充分利用现有资源推动目标实现，并且在过

程中展现出良好的爆发力。与之相对，中国高管在建立战略型人脉上的表现，在十年间非但没有进步，相比其他能力反而排名持续落后（如图3.1所示）。

相关性分析更明确地揭示出这一关联：作为一项高管能力，结果导向与影响力、建立战略型人脉这两项感召他人的高管能力，在评鉴结果上呈现负相关。

这意味着，结果导向越是高分的领导者，往往对最终的目标保持着执着追求，始终保持着使命必达的态度。但若在推进目标的过程中无法换位思考，未能将内外部业务伙伴视为利益共同体，站在他们的立场思考他们所需与期望，效果可能适得其反，欲速则不达。



5.2 在评鉴结果上呈现负相关的能力

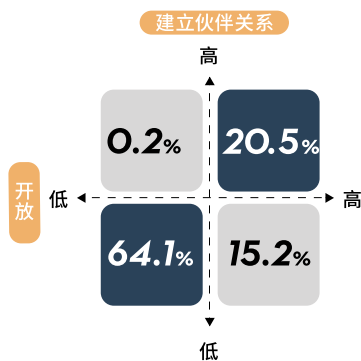
个性与领导技能之间的关联： 正向促进者有，负向阻碍者有

个性是目前普遍认为与领导技能发展速度和最终成效存在关联的因素之一。在发展过程中，个性可能扮演推动力的角色，有助于能力发展过程的顺势而为；或者逆势而上，这是指个性扮演了阻力的角色。在本次分析中，我们也的确观察到某些特定个性风格与领导技能之间存在正向或反向的关联。

开放与建立伙伴关系：个性的助力作用

建立伙伴关系指的是，不断审视周围人脉，识别于未来有价值的人选，提前建立关系以推进未来困难的合作。擅长建立伙伴关系的领导者总能在纷繁复杂的环境中快速锁定对未来有所助益的人脉关系。

如图5.3所示，开放这项个性特质与该领导技能之间呈高度显著的正相关。高开放性的领导者，往往对周围环境持有开放态度，愿意做出更多的尝试，去拓展人际圈的范畴，这有助于他们提高识别、建立伙伴关系的能力。

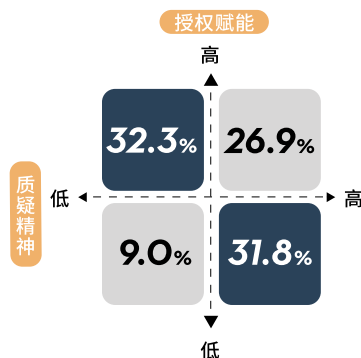


5.3 个性的助力作用

质疑精神与授权赋能：个性的阻力影响

授权赋能是领导者达成目标的必备技能。能有效授权的领导者，在实现目标的过程中，不断通过合理的任务分配鼓励下属接受新的挑战，不仅提升下属的技能，也能支持自己挑战更高目标与困难任务。

如图5.4所示，质疑精神这项个性特质与授权委责之间存在显著的负相关。可见越容易质疑的领导者，越不容易对下属放心，也就越难以做出授权的动作。这项个性阻力或直接影响领导者有效地展现授权委责的相关行为。



5.4 个性的阻力影响

认知与领导技能之间的关联： 在行为技巧与个性风格之外

认知，是指人们获得知识或应用知识的过程，或信息加工的过程，是对世界的理解。认知也常被视为领导技能发展速度的影响因素之一，并且越往高层，认知在领导力的提升过程中扮演的角色越重要。认知指导着能力的发展，当一个人有了认知能力的宽广度之后，那么能力就是一个人认知半径之下的沉淀。本次分析最初并未收集与认知相关的数据，是部分领导技能在发展过程中遭遇的瓶颈期，将我们引至这一话题。

DDI英跃学习平台为学员提供了线上行为练习的学习路径，以帮助他们掌握与能力相应的领导技能。为此平台会记录学员的个性测评、学习前与后的领导技能测评得分。对这些领导技能发展数据的分析让我们开始思考，是否存在某些能力，当重复练习到达一定程度后，认知边界拓展的重要性就开始远胜于技能练习呢？

辅导：关注认知边界的拓展

通过分析五大个性指标、学习前领导技能得分、学

习后领导技能得分，我们观察到，辅导这项领导技能，其学前水平、学习进步程度这两项技能发展指标，与五项个性特质，均不存在显著相关性。

这意味着，在辅导这项领导技能上，无论是领导者的原始起始点还是进步程度，均不受到个性的影响。与此类似，计划与组织、决策这两项领导技能的学习数据，也有相似发现。

这让我们更加开始相信，对于这些领导技能，在其发展提升中起到更大作用的，不在于个性，而在于学员的认知边界。比如辅导的学习，突破瓶颈的关键，是需要拓展领导者是对下属潜力的认知，并且提前思考下属下一步发展提升的方向。

数据启示

将发现应用在不同的发展行动中：因材施教，有的放矢

回顾以上领导技能发展的多项影响因素，除了相关联的领导技能要组合发展外，还可看出，不同的领导技能，在发展过程中的学习策略与学习过程的差异。

当认知在学习过程中存在巨大影响时，这类领导技能的学习，往往要求练习者边学习、边复盘，通过复盘与练习交替进行的方式，获得提升。而针对受个性影响学习效果的领导技能，则应在学习过程中时刻关注如何利用自身优势，或是自我提醒来自个性的阻力，通过刻意练习巩固行为。

• 以提升认知为目的的发展策略

复盘及与高手、教练探讨心路历程，是这一类能力进步的关键所在。知之为知之，不知为不知。对于高于个

人认知的能力，需要不断扩展自己的视野，然后再把这些认知反哺到能力半径内，提升自我的能力水平。在这个过程中，与高手过招，或是与有过类似历练的前辈探讨心路、感受和历程，可以有效缩短探索的进程，获得认知的跃迁。

• 以改变行为为目的的发展策略

练习，刻意练习，有目的地练习，是此类能力进步的核心要务。我们练习的目的是为了提高某一方面的水平或技能，是向着更好的方向去努力的，当然这种练习必须，也应当包含反馈。练习过后，我们必须评估这次练习，哪里做得好，哪里做得不好，不好的地方应该怎么改进？这样学习者才会知道自己距离实现目标还有多远的距离。



➤ 策略性规划，提升发展举措的组织回报

从来没有一个时代像现在这样充满了不确定性，也从来没有一个时代像今天这样充满机遇与热忱。身处这个时代，组织与企业家们时刻感受着未来与今时的较量。

阿里巴巴集团的创始人马云将领导者形象地分为「头部、腰部、腿部」三层。这一轮周期下的组织发展转型，要求的就是一场从「头」到「腿」全身位的变革。

我们从领导技能评鉴结果角度，审视了领导者具备的优势和挑战，并提出在不同层级领导者选育用留中的策略与优先事项，助力组织提升在人才选拔与培养方面的回报。

「头部」领导者

关键职责：构建使命型领导团队、重塑时代型企业文化、确立调适型企业战略

当前现状：

断事用人强，定战略及造土壤弱

定战略、造土壤及断事用人，是马云给头部领导者提出的三项基本功。

在之前的分析中，我们了解到，高管执行力与结果导向是中国头部领导者两项稳定的优势领导技能。他们适应于带强兵、打快仗的状态与节奏，顺势攻下一个又一个山头，也借此获得认可、回报和成就感。「三板斧」之中，断事用人最为驾轻就熟，但建立战略方向与培养组织人才等领导技能较弱。在人

际效能领域的相关领导技能也呈衰退趋势，评鉴结果逐年走低；影响力更是梯队上的最大断层，他们在这项领导技能上的有效准备度为各层级间最低。中国的头部领导者们，在思考未来战略、打造文化土壤、强健组织人才等方面，都有待加强。

转型挑战与建议：

行为转变是基础，认知升级是关键

后疫情时代开启新一轮经济周期，将更深刻地推动技术创新和产业变革，也将更快速地推动企业战略转型，形成更多新的增长点。

新周期带来的挑战不止拉齐能力短板，头部领导者能否变短期思考、快速抓住红利的思维模式为拓展认知、关注长期与宏观，重新思考企业在产

业格局中的机会点，才是众多企业家是否能带领组织攀登下一个高地的关键。诚如管理大师彼得·圣吉所言，改变战略、结构和体系是不够的，除非它们赖以产生的思维方式也发生变化。

不同于领导者行为实践或知识经验的扩充，转变认知与观念更为复杂与困难。如果将前者比喻为下载新的应用程序，后者意味「操作系统」的全面升级。

这一过程无法一蹴而就，需要刻意设计：领导者需要不断拓展挑战性的经验，探索差异性的观点，分享并相互挑战，以此发展兼容性、系统性的认知方式。如此才能以适合的内外视角，持续审视组织战略的有效性以及组织文化与战略的契合度。

选育用留重点：

选择优于培养，历练与能力并重

首先，选择优先。选择那些具备终局思维的人，他们善于从终点出发考虑问题，来决定当下的选择。

从首篇文章中五类中国高管的数据可见，「务实型高管」与「际遇型高管」人数最多，接近半壁江山。前者的能力特点在于集中关注任务本身，后者并无特别突出的能力。综合个性匹配及能力成熟度而言，这两类领导者能被选择进入高管行列，都不是由于自身的「高管胜任度」，而更可能源自组织在快速成长过程中的「赶鸭上架」。

作为组织的一把手或是最高管理团队，头部领导者的责任是探索第二曲线，确立并调适企业战略，持续创建或重塑企业文化，以及打造使命型的领导团队。需要选择的，是能基于信念创造「未知」的人，而不是只能为「已知」做好准备的人。

再者，培养方面，历练与能力并重。

企业头部领导者所需要的成长，往往没有他山之石可参照。因此，培养历程中对经验或历练的积累，往往是学习与发展设计的重点。可以将未来组织转型时将会遇到的挑战，提前设计成高管们的一系列学习活动，在实战中预想，同时不断地复盘，沉淀优秀做法，回顾得失，重新思考达成路径，并借此掌握新的思维与认知模式。

「腰部」领导者

**关键职责：建立命运型共同体、
广泛的分享机制和人才供给侧的造血功能**

当前现状：

不懂战略，掣肘搭班子、做导演

腰部领导者的三板斧：懂战略、搭班子、做导演。中国腰部领导者当前最为明显的优势在于带兵打仗获得具体成果，执行具体的任务并达成既定的目标。同时，从入门高管的准备程度分布数据中可见，四种准备度类型中，只有一类领导者（约占25%）在建立战略方向这项能力上处在「熟练掌握」的水平区间，其余三类均显露出在战略拆解方面的不足。

这一层级的战略拆解不足，还会连带对组织其他方面产生不利影响。比对各层级领导技能成熟度的数据，中国领导者在决策与商业嗅觉方面，由上至下随着层级递减领导技能逐渐减弱；而在执行力与推动创新方面，随着层级递减领导技能逐渐增强。这些领导技能的梯队断层，即与此有关。

由此可见，中国腰部领导者当前尚处于关注具体事务与细节性的目标，较少思考决策与机会对组织的长远影响的阶段。而一旦焦点放错，资源协调（做导演）、排兵布阵（搭班子）的有效性都会大打折扣。

转型挑战与建议：

站高一层看问题，打造命运共同体

企业的持续升级是一项复杂而艰巨的工程，需要在未知中摸索，在风险中尝试，在不确定性中保持前行。而腰部领导者在此过程中起的是承上启下的贯穿作用，需要协助整个团队步调一致，这就要求领导者站高一层看局势，将团队打造成命运共同体，上下同欲。

站高一层看局势是懂战略的前提，站在组织整体的角度思考目标与达成模式。对于腰部领导者而言，未来的挑战是移动靶，因此如何在模糊的复杂环境中前行，在不断趋近目标的过程中灵活调整，是腰部领导者现在尚不具备但足以在未来胜出的重点之一。

就搭班子带团队而言，如何更好地发挥成员的价值，最大程度地激动力与热忱，不断复制成功个体与成功经验，是腰部领导者需要高频思考的议题。这要求他们关注人才梯队与排兵布阵，并在团队内部建立有效的授权机制与分享机制，为命运共同体持续「输血」。

选录用留重点：

选择与培养并重，在应用场景中历练

选择善于逻辑思考，能够处理复杂性的人，并贴合日常工作场景精心设计发展历程。

越往组织的上层走，越考验领导者的逻辑思考，高管的两个重要事项——定方向与做决策——皆与底层的逻辑思维密切相关。而对战略的深入领悟、团队的搭建与人才体系的构建，则有助于腰部领导者不断复制成功，将业务做出增量，这些技能的习得更多来自于培养与练习。

因此，针对腰部领导者的培养设计，重点在于将逻辑思考与上述实战场景相结合，从场景与机会点分析开始，协助其建立起有效的解构思路，并借由过程与结果的持续反馈，以及最终复盘形成个人的决策闭环，最终改进相应的日常工作习惯。

「腿部」领导者

关键职责：实行特区模式、把握进化思维、抓住用户和员工两个核心

当前现状：

出结果「容易」，建团队「难」

腿部领导者的主要职责是招聘与解雇、建团队、出结果。

腿部领导者顺利转型、脱颖而出的关键点是计划与组织以及影响力这两项领导技能。前者是从「合格」到「良好」的关键，即调动资源，安排优先顺序，完成任务。后者则是从「良好」到「优秀」的门槛，在于能否有效地运用策略，找到利益共同点，说服对方愉快地合作达成目标。而从之前我们的聚类分析显示，「优秀」的腿部领导者，占比不到15%。

中国腿部领导者当前的优势在于执行，关注的重点在「事」，但从个人贡献者升任至领导者，最重要的职责转变其实在于「人」：要不断地评估团队中的个人是否胜任、持续打造高绩效的团队并通过他人出结果，而这也是他们的短板所在。

转型挑战与建议：

从思考事情变为思考人，从思考自己变为思考他人。在组织转型的过程中，腿部领导者负责的往往就是转型的最小单元。最小单元的好处在于，任何动作都可以快速获得反馈，因此可以不断地试错与创新，探索运作的最佳模式。

但创新和探索，往往涉及到多人或者多部门，因此对于腿部领导者而言，如何调动、组织、激励所有人全情投入，牢牢抓住用户和员工两大核心，以确保组织的细胞层级持续更新，需要他们从团队的立场出发，换位思考，平衡自己与团队、他人的需求，以双赢的出发点与立足点思考并展开任务。

选育用留重点：

关注发展，聚焦潜能的识别与释放

从员工到领导者，是对个人而言重要的职业转型

之一，这意味着员工需要探索将个人单体要素的成功，升级为激励一群人持续、整体性的成功。

与中国多数高管的自学成才经历类似，多数人在进入职场前也都没有经历过领导力训练，很多人对自我的探索亦尚处于起步状态。因此，协助他们快速完成内观，识别自己的成长动力与潜能，以因地制宜找寻适合自己的领导风格，并不断通过下属辅导、工作授权练习来精进技能、固化行为，是腿部领导者最为重要的培养重点。

结语

见证迭代，期待蜕变

地球是圆的！每一段回归，都意味着新的开始。领导力发展亦如是。领导者的每一次成长，都是曲折的螺旋式，伴随着认知、能力与行为的共同改变。世界又是平的！成长之路上的每一次迭代蜕变，都是踏着自己曾留下的足迹，来时浅，往时深。

本白皮书所呈现的数据与描述地发现，均是来自DDI过去十年在中国领导者评鉴数据的积累，这或许能折

射出这个高速成长的市场中，中国领导者所走过的、被高度浓缩的发展历程。然而，世界越来越呈现出VISA创始人迪伊·哈克所揭示的「混序」的特征，即不连续性、不确定性、不可分离性和不可预测性。我们有理由相信，未来十年的领导力发展，也将呈现更加多元丰富的面貌。

期待与你分享下一个十年的领导力数据！

> 术语表

领导级别：本调研报告集中研究来自四个评鉴平台的数据，这些平台广泛用于评估以下领导职位候选人：

- **战略层高管：**包括如高级副总裁、部门总裁和副总裁等职位的候选人。
- **运营层高管：**包括副总裁、高级总监、全球/区域总监和部门负责人等职位的候选人。文中，运营层与战略层高管一并简称为「高管」。
- **中高层领导者：**包括总监、高级经理、工厂/厂务经理等职位的候选人。
- **中基层领导者：**包括如经理、部门或团队负责人等职位的候选人。

入门高管准备度：我们采用了来自入门高管这个层级，包括即将或踏入中高阶层级的领导者；引用来自L3中高管线上评鉴®的数据，而不是以上所列的这些级别。

评鉴或评鉴中心：关于候选人对某一领导职位成熟度的综合信息来源。在本次调研中，评鉴以程度区分（如，按复杂度和深度），但其中包含了类似的操作如与训练有素的角色扮演者进行媒体、客户、同侪和下属互动，电邮和语音信箱挑战以及业务分析和演示。除情境模拟练习之外，评鉴平台还包括前期工作、一次汇报面试、个性和认知方面的适职测试。

能力或领导技能：两者在本文中交替使用，指一组不同的、可辨别的、且互相关联的领导行为，如培养组织人才、营造交际网络、推动战略执行等。文中数据来自DDI评鉴中心。

个性光明面 (Enabler)：又称个性助力因素，某个或某组个性特质，其功能属性可能利于领导者谋取成功。文中数据来自领导效能因素问卷 (Leadership Effectiveness Inventory)。

个性阴暗面 (Derailer)：又称个性阻力因素，某个或某组个性特质，其功能属性可能阻止领导者前行或损害与他人的关系，增加失败风险。文中数据来自领导风险因素问卷 (Leadership Challenge Inventory)。

VOUCA: Volatility (易变性)、Uncertainty (不确定性)、Complexity (复杂性)、Ambiguity (模糊性) 的首字母缩写。VOUCA概念被频繁用于总结当今 (更是未来) 商业环境中的关键、基本特征, 这些特质在不同程度上影响所有行业领域和区域。

行业分类:

医疗健康行业包含: 医疗器械制造、药品研制、医疗机构等相关企业;

金融行业包含: 银行、证券、保险、地产、投资公司等金融领域相关企业;

日常消费行业包含: 食品饮料生产、烟草公司以及各零售经销商与专卖店等相关企业;

生产制造行业包含: 工业设备制造、机械制造、汽车及其零部件生产等相关企业;

可选消费行业包含: 非快消品类物件的生产与批发 (如服装、家具家电等)、汽车经销商等周期性消费物品相关企业;

服务行业包含: 咨询公司、餐饮门店、通信服务商等相关企业;

其他行业包含: 信息技术行业、材料行业、能源行业、教育行业等。

> 关于作者



李慧渊

李慧渊女士现任DDI大中华区项目咨询总经理。她在DDI服务13年，擅长组织人才战略的规划、高管的评鉴与发展、高潜力人才遴选、人才评鉴与盘点，人才培养发展方案等。她在咨询领域有超过15年的经验，透过多年与企业高管层级的合作，她熟悉企业运作与流程、企业人才战略、企业文化价值观，在房地产、制药及医疗器械、快速消费、生产制造、汽车、电子、高科技、创业等领域积累了丰富的经验。



沈文伟

沈文伟女士现任DDI大中华区研发中心顾问，为DDI大中华区开发适合中国市场的产品，并将产品推广、应用至亚洲及全球，同时产出关于大中华区领导者的关键洞察。她在领导力、企业变革转型的理论探索、研究框架搭建、内容设计上拥有丰富的经验，擅长从行业与组织管理趋势出发进行人才研究、数据分析以及行业洞见挖掘。加入DDI以来，负责多支测评产品的开发，包括数字化敏锐度测验、创业倾向测验、工作动机测验等。



杭鹭

杭鹭先生现任DDI大中华区产品研发经理，负责DDI大中华区新产品的规划与研发，同时探索新技术在领导力测评与发展中的运用，包括但不限于：数据挖掘、机器学习、自然语言处理等。他拥有丰富的互联网企业算法与产品经验，曾主导或参与多个主流在线领域产品，擅长深度学习、推荐系统、自然语言处理。自加入DDI以来，先后负责团队融合解决方案、工作动机测验等产品研发，以及数字化营销、数据白皮书、智能在线学习方案等数字化领域的落地实施。



“**慧博资讯**”专业的投资研究大数据分享平台

点击进入  <http://www.hibor.com.cn>