



多元化和包容性：创造历史，创造价值



李广宇 林琳

如今硅谷的科技公司纷纷将性别平等、多元包容视作雇主“标配”和“基本”人设，出台了各自的多元化&包容性举措（Diversity& Inclusion initiative）。Facebook 在 2016 年增加了 2%的科技领域的女性，女性占据领导团队的 27%。Google 的数据也类似。苹果的年度多样性和包容性报告则显示，在过去一年缩小了员工在性别和种族等方面的待遇差距，同时增加了女性管理者的数量。当然，不独科技公司，越来越多的其他行业企业在激发多元包容、培育女性领导力等方面做了很多看得见的努力，这股势头在全球范围内渐成热潮。

这是正确的事，是明智的事，也是历史对企业前所未有的呼唤。这些积极推进性别平等、多元包容的公司的经营业绩也是相当出色。在我们看来，虽说追求财务表现并非这些公司承诺包容多元的初始动力，但无心插柳柳成荫，它们往往享受着包容多元的经济红利。多元包容关乎人性关怀、道义责任，它同样关乎财务绩效、价值创造和竞争优势。这两者呈现出的正相关在麦肯锡持续十几年的相关课题研究中一再被证实，不断被强化。我们看到，许多成功企业将之视为取得竞争优势的来源，甚至提升到了推动长期增长的战略高度。

2015 年麦肯锡发布了首部《多元化至关重要》（Why diversity matters），对英美的 346 家公司进行实证研究后发现，高管团队的多元化与企业的经营业绩之间即使没有因果关系，也存在着很强的相关性。直到

今天，这部报告仍然是下载次数最多的麦肯锡研究报告之一。2018 年 1 月我们发布了第二部-《撬动多元化的潜力》(Delivering through Diversity)，样本扩大到 12 个国家的 1000 多家企业，通过对盈利能力（平均 EBIT 利润率衡量）和价值创造（经济利润率衡量）这两个财务业绩指标的考察，再次印证了全球范围内大型企业领导层的多元化与其优异的财务业绩之间的相关性。从高管团队的性别多元化水平来看，处于最高四分位的企业取得更高利润率的概率会提高 21%，而实现优异的价值创造的概率会提高 27%。在盈利和多元化方面表现最佳的公司，负责业务部门（通常创造收入）的女高管比负责行政部门的女高管要多。从高管团队的族群/文化多元化水平来看，处于最高四分位的企业，取得业内领先利润率的概率会提高 33%。这些数字指向了一个事实：多元化和包容性是企业的差异化竞争优势。

麦肯锡对亚洲女性的最新研究（今年 4 月将发布）也印证了这一点，高管团队中女性占最高四分位的公司，ROE 和 EBIT 比高管团队没有女性的公司分别高出 44%和 117%。另外，我们还发现，执行委员会中有 3 名以上女性的公司，在组织健康的 9 个维度上都胜出高管团队中没有女性的公司。如果从一个更大的视角来看，根据麦肯锡研究院的预测，至 2025 年，如果中国的性别平等进程达到地区最佳水平，那么 GDP 可增加 2.5 万亿美元。可见，推进性别平等和多元包容不仅是正确选择，更是明智之举。

多元化和包容性让不少企业尝到了“甜头”-在人才短缺时代获得英

才；改善决策质量；更好地了解客户；提高员工满意度；打造雇主品牌；激励创意、创新和创造等等，不一而足。正因为如此，促进女性进入管理层和建设多元包容文化被许多 CEO 列入了工作重点。

由 Ram Charan、Dominic Barton 和 Dennis Carey 合著，于今年 3 月出版的 Talent Wins 一书花了不少笔墨来谈这一点：“对几乎所有的公司来说，多元化和包容性都与未来的成功息息相关。”书中列举了 ING 是如何克服女性在管理层的能见度偏低的“顽疾”——首席人力资源官与董事会肩并肩致力于消除招聘、选拔过程中那些不言自明的对女性的偏见 (unconscious bias)。业务遍及 13 个国家、拥有 2 亿多客户的挪威电信巨头 Telenor 是一家抱有远见的公司，其独特之处在于将未来的转型与释放女性潜能挂起了钩，同时授权多元包容的董事会（9 名董事会成员中女性有 4 名）全力推动。CEO 制定了雄心勃勃的计划：到 2020 年，精通技术的高管比例要从目前的 5% 提高到 20%。相应的，女性高管比例要从目前的 22% 提高到 30%。董事会全力为培育女性领导创造条件，包括改进晋升标准，6 个月带薪产假同样适用于其他分公司、总部与海外市场的轮岗制等等。性别平等、多元包容还带来了另一个优势：在亚洲市场，比如巴基斯坦，Telenor 成为最受欢迎的雇主之一，有利于吸引并留住当地优秀人才。

我们发现，那些积极培育多元包容的企业往往获得了丰厚的回报。法国索迪斯 (Sodexo) 集团在 80 个国家拥有员工逾 40 万人，是法国第一

大雇主。目前女性占到董事会的 50%，资深高管的 32%，以及员工总数的近一半。CEO 承诺到 2025 年女性资深高管的比例将提高到 40%。83% 的索迪斯雇员认同、欣赏和支持公司多元包容的价值观。在麦肯锡的全球行业数据库里，索迪斯的经营业绩是同行业最优异的，价值创造比行业平均水平高出 13%。

那么，多元包容在中国的商业语境下意味着什么？企业可以做哪些努力？鉴于多元包容的因素众多且具有地区独特性，我们认为中国企业可从推进性别平等和培育女性高管做起。

麦肯锡对亚洲女性的最新研究表明，中国女性的劳动参与率领先世界，基层岗位基本上男女比例各半。但在各级管理层的晋升过程中，女性的能见度锐减，中级管理 22%，高级管理 11%，董事会 10%。女性 CEO 更是罕见，只有 2%。当然，女性高管缺失并非中国公司所独有，其他国家同样存在，只不过程度不同。全球性别平等指数（GPS）为 0.39，指每 100 名男性高管对应 39 名女性高管，中国这个值为 0.2。值得注意的是，与欧美企业相比，促进性别平等几乎没有被列入中国企业的战略议程中，也不是

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33911

