

策划词 | CEHUACI

全球政坛掀起了一股粉红浪潮：美国国务卿希拉里、德国总理默克尔、澳大利亚总理吉拉德、巴西总统迪尔玛……诸多女性的身影比比皆是；百年 IBM 中，女高管的身影更是比比皆是；罗梅蒂；临危授命的惠特曼出手拯救惠普；在中国，海尔的杨绵绵、格力的董明珠、人民搜索的邓亚萍……



©张茵

张茵：专注造纸 不会做房地产

□ 符永康

曾在全国“两会”上一度陷入舆论漩涡的全国政协委员、前“女首富”张茵今年微笑着再次抵京赴会。

短发、黑色外套、白色围脖，55岁的张茵委员在人群中并不扎眼，但她确实是近年“两会”上的一位受瞩目的女企业家。从2008年的“为富人减税”，到2010年的“放宽二胎政策”，再到2011年的“不要歧视富二代”，张茵的声音多次引发“围观”。

回应公司负债率：“财政状况良好”

而近期，张茵执掌的玖龙纸业有限公司被认为负债率过高而引发质疑。对此，张茵在接受记者采访时回应：“负债率有所增加是由于新增生产线，公司目前的财政状况非常良好，现有44亿元人民币现金及银行逾200亿元授信额度。”

从27岁携3万元人民币到香港闯荡，到1990年赴美国创业，再到广东东莞设厂，直至2006年在胡润排行榜上成为中国第一位女首富，张茵一直专注于造纸行业。

她说：“做一个老板，头脑要非常清晰。我们不是戴着金首饰来的，是靠着一点点积累走出来的。要想做大做强，必须集中精力，包括资本的集中，人的精力的集中。”

在中国房地产市场最为红火的前几年，业界一度传出张茵“进军”楼市的说法。她说：“我已多次做过澄清，现在确定不会做房地产。都说‘行行出状元’，但不可能在一行都成为状元。”

谈富人：要尊重企业家

谈到当前中国社会对于富人的种种说法，张茵说：“要尊重企业家，一般人可能会觉得我们有多财富，其实除了吃、住、用、穿这4类东西，其他都属于社会。当离开这个世界时，难道谁会把企业埋到地下吗？”

记者注意到这位纸业巨商仍在使用一款几年前的手机。张茵说：“这部手机我用了好几年了，估计都已经停产了，打电话方便就足够了。”

提及退休，张茵坦然称：“谈退休现在还早！”这时，“旁听”记者采访的女高音歌唱家李素华委员打趣说：“张总和10年前一样，简直是时光倒流了。”

□ 稿件采写 赵正

从杨绵绵的“偏执”说起

在“不确定”的经济环境下，与男性领导者相比，女性具备哪方面优势和劣势？那些活跃着的女企业家们又是凭借哪些独特的魅力去“服众”？

成功的女性管理者一般都具有卓越的沟通能力，细腻的风格，关注细节，追求完美，无论是执行力，还是把控局部的能力更胜于男性管理者。作为海尔集团的管理顾问，神州英才企业管理咨询公司副总经理杨鹏博曾陪同海尔CEO张瑞敏和海尔总裁杨绵绵，一起视察海尔地产的一个高端楼盘青岛山海湾，两

位国内顶尖的管理者的迥异表现给杨鹏博留下了深刻的印象。

像很多男性管理者一样，视察的过程中，张瑞敏提出的问题比较宏观，例如差异化问题、创新点、商业价值等等，基本都是一些战略性的问题。而杨绵绵却一言不发地在小区现场走了一圈，样板间的每一个细节都仔细看过，结果拉开卫生间，眼光落到了转角的合页上。原来门上合页的螺丝钉的十字钮没有保

女性管理者成功之道：关注细节 胜在执行

持统一的方向，仔细看起来显得有些“各自为政”，这个小小的不和谐竟然被杨绵绵注意到了。

对于杨绵绵有点“吹毛求疵”的质疑，海尔地产的高管们内心是有些许不服气的，但最终杨绵绵的一句话却让海尔地产的管理者心悅诚服。杨绵绵临走之前意味深长地拍着一位高管的肩膀说：别忘记了你们的名字叫海尔。

身为一个顶尖的女性管理者，杨绵绵的做法凸显的是女性在管理层面的细腻和对细节的关注，正是因为细节上的敏锐把握和执行环节的优异表现，才造就了张瑞敏、杨绵绵和华为总裁任正非、华为董事长孙亚芳这样的黄金搭档，正所谓男女搭配干活不累，不仅不累，而且优势互补，相得益彰。

研究了很多标杆企业的女性管理者，杨鹏博归纳出女性管理者的优势所在。在杨鹏博看来，那些成功的女性管理者一般都具有卓越的沟通能力，不仅体现在表达能力出众，善于演讲，还在于出众的交际能力，在对外沟通方面有着男性管理者所不具备的性别优势；此外，女性管理者通常都具有细腻的风格，关注细节，追求完美，无论是执行力，还是把控局部的能力更胜于男性管理者。

比起男性管理者更加关注战略、创新，执行力强是女性管理者共有的特点之一，而这在经济不确定的环境下显得尤为重要，也是经济危机之后，女性CEO越来越活跃的原因。采访中，很多女性领导者纷纷表示，五年后什么样，很难准确预测。今天回顾五年前制定的战略、规划，很多都偏离了，与其整天想着未来什么样，不如脚踏实地做好今天，做好自己。

正视自身的局限

一个有意思的现象是，99%的高管空降兵为男性，而女性走向高管的道路基本为内部的职位升迁，一步步地走向顶峰。杨鹏博觉得女性更少跳槽，忠诚度相对比较高，因



©杨绵绵

此女性的优势也往往是基于在对公司熟悉度更高、更忠诚上去体现的。很多女性走向高管职位往往是因为在一个机构里拥有深厚资历，被前高管欣赏等因素。

“但是，当很多女性一旦走上最高职位，成为独当一面的管理者后，却开始遭遇种种困扰。”

战略人力资源管理顾问中心总经理李彬认为，相较于男性管理者而言，女性受自身思维模式和眼界的局限，往往缺乏大局观和整体规划的能力。女性在管理岗位上更胜任执行环节的任务，但在制定全局的战略规划方面就相对缺乏全面把握的能力，这也是很多女性在中层总监这样的职位可以做得游刃有余，但放到更高的管理岗位上却难以适应的一个重要因素。

在管理中，女性管理者还容易表现出情绪化和过于感性，决策不够理性，这会令下属无所适从；而女性管理者相对更追求完美，对细节的挑剔往往造成企业运营效率的下降，忽视了整体的战略；此外，女性管理者更争强好胜，显示出“强势”的一面，女性可能反而比男性更容易“拿不起、放不下”。对于这些问题，李彬觉得女性追求完美的同时，应该更多地关注商业规律，把更多心思放在客户需求上和团队建设上，而不是个人；而在情绪化的控制上，则要在公司里倡导对事不对人的企业文化，避免把情绪影响到团队的关系。



©董明珠

向男人学管理

杨鹏博认为，女性整体上存在职业瓶颈，与女性天然对自身性别上的认知有很大关系，例如女性更多地希望自己在家庭中扮演防御性的角色，把嫁个好老公，有个稳定的家庭作为最高目标，这就会阻碍女性对职业的规划。“男性从小就被灌输更多地使命感、责任感，而女性则被更多地灌输家庭观。”

从这个意义上讲，女性管理者要想突破自身瓶颈，首先就要扬长避短，在把优势发挥到极致的时候，还要善于学习男性管理者身上的优点，比如男性的大局观和战略性思维，以及更长远的职业规划。

女性在职场中受制于家庭因素，是一个常见的问题，李彬告诉记者，遇到过很多女性高管的离职都是因为家庭，不能兼顾工作与家庭，最终选择家庭。在现实中，女性在家庭事务中付出的更多，投入的精力也很多，这在无形中影响了女性在职场上的表现。

“我觉得女性需要更讲效率，对时间价值有更高的认知，只有更加高效的工作才能给自己带来更多的机会。”而现实中成功的女性管理者都具有干练、麻利的特质，她们善于表达，语速较快，沟通能力极强，即使是化妆都显得很有效率，一般的女性需要半个小时化妆，她们则5分钟就可以搞定。



©孙亚芳

声音 | SHENGYIN

女性领导力的商业逻辑

□ 杨晓音

如今，企业中女性高管的占比越来越高，性别之于管理行为影响越来越小。

一般而言，女性企业家主要可以分为两种类型：一类是家族企业，也就是夫妻档，这样的家族企业中女性往往因为和企业的关系十分亲近，较容易获得信任，然而弊端也十分明显，那就是容易将家庭角色和公司角色进行混淆；而女性企业家中更为庞大的一类属于职业经理人，现在这个群体正处于疾速膨胀状态。

然而与此同时，女性职业经理人也面临着巨大的挑战和困难。一个显著问题就是女性管理者不能很好地认知商业环境，往往比较单纯，不够理性，在处理具体问题时，容易将感性和理性搅在一起，用泛道德化来处理具体问题。而对那些能够以明确规则为导向的女性管理者们往往用“强硬”来形容。从长远看，基于感情的管理会动摇权力的基础。

另外，领导者如果对自身的状况缺乏清晰的判断，也会遇到棘手问题。许多空降女性领导者一味地强调其法定权，并试图通过法定权来建立威信，她的做法很可能就会招致下属的反感，但如果她能适时地展示自己的知识和眼界，便会更加容易融入到组织中。

女性在职场中身居高位面临的难题还是“如何超越女性企业家的社会角色与职业角色”。事实上，那些在职场上能够不断前行的女性管理者，都首先把自己看成与男性管理者一样，无论从工作心态，还是在工作要求方面，没有太多的性别考虑。然而，男性的社会角色决定了他越身居高位其压力就越小，而女性则刚好相反，所以女性在选择走职业化道路时就必须牺牲部分或者全部社会角色。而当女性一旦作出选择，由女性为主导的商业逻辑规则的建构也就开始形成。

86岁郑裕彤交班 长子接掌新世界发展

□ 周祺瑾

现年86岁的香港大亨郑裕彤的退休安排越发清晰。

2月29日，新世界发展有限公司公告称，3月1日起，郑裕彤将卸任该公司董事会主席及执行董事职务，改任荣誉主席。郑裕彤长子、现年65岁的郑家纯，将由董事总经理改任为董事会主席及执行董事。

郑裕彤称，自己工作了60多年，且公司已安排好人手管理，是时候享清福，若有需要则仍乐意为公司事务提供意见。他表示，退休之后准备去旅游，首选到内地旅游，但主要会留在香港。

郑裕彤系全球华人十大富豪之一、珠宝大王，旗下拥有多家上市公司。郑裕彤的退休安排一直备受外界关注。去年郑裕彤旗下产业周大福珠宝的上市，被视为郑裕彤交班的一次“路演”。

事实上，在正式接掌新世界发展



【人物档案】

郑裕彤，1925年生于广东省顺德县。全球华人十大富豪之一，珠宝大王。兼任香港新世界发展有限公司及周大福珠宝金行有限公司主席，恒生银行有限公司独立非执行董事，亦为信德集团有限公司非执行董事及利福国际集团有限公司非执行主席。同时被誉为香港地产界四大天王之一。

之前，郑家纯已担任新世界中国地产有限公司主席兼董事总经理、新创建集团有限公司主席、新世界百货中国有限公司主席兼非执行董事、周大福珠宝集团有限公司主席及执行董事、国际娱乐有限公司主席，这些公司均为香港上市公司。

外界形容郑裕彤这次为“第二次退休”，源于1989年，他辞去董事总经理一职，藉此逐步交棒予郑家纯；然而，于2000年科网股时代，市传郑家纯投资不善，令集团业绩一落千丈，亏损数十亿元，最终要形叔“重出江湖”才能解决。

被问到过往“表现欠佳”，这次执掌集团或会惹来市场质疑，郑家纯说：“没有人是圣人，自己已累积经验，学精了，日后会避免犯错。”

值得一提的是，除了郑家纯，郑裕彤的孙辈也已走上管理岗位。

在新世界发展当天发布的任命公告中，郑裕彤的孙子、郑家纯现年32岁的长子、执行董事郑志刚将兼

任新世界发展联席总经理；孙女郑志雯也被委任为该公司执行董事。

在宣布职务变动的同时，新世界发展在当天还发布了最新一期业绩数据。

根据公告，截至去年12月31日的6个月，该公司净利润为522亿港元，较上年同期增长20%。

郑家纯称，由于全球经济增长乏力、近期股市动荡，香港物业市场自去年年末以来受到一定程度的影响，其中甲级写字楼市场首当其冲。

不过，郑家纯认为，内地金融机构希望在香港增设总部和公司，预计这部分需求将持续产生中和作用。

郑家纯还提到，考虑到中国近期放松银根以及美国的低利率环境，预计香港的物业销售将继续获得提振。

新世界发展上半年在香港的总租金收入为6.58亿港元，较上年同期增长23%。该公司称，这主要是因为内地访港旅客群强大的消费能力推动商铺租金急速上升。

老总话道 | Laozong Huadao

一条短信

□ 刘鹏凯/文 何兵/图



1、上班已有半个多小时，办公室的灯忽闪忽闪几下就熄了。我走出办公室一看，车间的灯是亮的，可能是办公室的电线短路，我边想边朝配电房走去。



2、隔着配电房的窗子，只见前边的电工小张坐在椅子上，一张报纸一杯茶，两脚翘在桌子上，身子倚着椅背有节奏地前后颤动着。



3、后边的电工老王则两眼微闭，低头弓腰一颤一颤的，嘴角流出了口水，显然正在犯困。好潇洒的配电房啊，我什么也没讲就悄悄离开了。



4、回到办公室，我给小张发了一条短信：“看报的人请坐好，摔下来可别报工伤！另请转告老王，配电房的门窗没关好，小心睡觉着凉。”



5、不一会儿，小张也给我回了一条短信：“厂长，是我们错了，现在我就找你检讨去。”我连忙回复：“不用了，以后注意就是了。”下班时相遇，我俩像什么事也没发生一样。



6、短信静悄悄。打那以后，小张和老王都变了，“油条班”一下子变成了“红旗班”。这真是春风化雨，润物无声啊！（作者刘鹏凯系江苏黑松林粘合剂厂有限公司董事长）

西部首选

雄厚资金寻优质项目，免抵押，可风险投资，手续简捷，个人、企业项目不限、地域不限。

电话：028-68000128