



Misk مسك
مؤسسة محمد بن سلمان
Mohammed Bin Salman
Foundation

为成功而装备

青年领导者决策角色的工具与策略

由...提供支持

 OliverWyman



内容

从现在开始，赋能未来的领导者

3

转化为真正的影响力 حضور 将青年

5

培养文化意识

7

克服领导力中的不成熟印象

7

在高风险场合倡导真实影响力

11

建造技能14

为青年配备关键领导技能 14
促进代际有效合作 18

访问和提供资源 22

生命资源与支持系统 22

结束语 26

从现在开始，赋能未来的领导者

在一个日益互联又复杂的世界里，大胆而有效的领导力从未如此重要。今天的青年带来了新的视角、创新的理念，以及改变的天赋动力。然而，仅仅获得决策空间并不自动转化为影响力。真正的冲击力需要为青年领导者提供合适的工具、支持性体系以及以目标为导向领导的机会。

这份报告由 Mohammed Bin Salman 基金会 (Misk) 和 Oliver Wyman 联合开发，旨在应对这一紧迫挑战。该报告基于 Misk 2024 年全球青年指数 (GYI) (GYI)，这是一项针对 40 个国家超过 41000 名青年的全面调查，突出了青年的抱负、关切以及领导准备情况的关键洞察。这些发现为渴望变革的青年以及致力于营造青年人才能够蓬勃发展的环境的既定领导者提供了可行的建议。

在Misk，赋权青年不仅是一项使命，更是一份承诺。

通过青年之声、米思奖学金和全球青年创新挑战赛等倡议，我们确保年轻人不仅出现在领导对话中，而且能够被赋权推动有意义的变化。

奥利弗·怀特曼也分享这一愿景。应对社会最复杂的挑战需要跨代际合作。作为商业和政策领域的全球领导者，我们致力于放大年轻领导者的贡献，确保他们的声音塑造未来。

方法论

除了案头研究、科学论文和专家意见外，本报告基于对MISK 2024全球青年指数（GYI）的分析，该调查涵盖40个国家的41,000多名18至30岁的受访者。这项广泛的调查捕捉了当今青年最关心的问题，从政治参与和职业准备到他们认为最紧迫的挑战。利用这些洞察，报告提炼出关键学习成果，并为最能推动变革的两个群体——青年领袖和已确立的领袖——制定了清晰、可操作的建议。报告为每个群体提供量身定制的建议，结构上旨在满足每个群体的需求和视角，并提供有针对性的建议，帮助每个群体迎接挑战。

MISK作为一个由全球领导者创立以倡导青年赋权的机构，认识到其在促进年轻与资深领导者之间合作中所扮演的独特角色。团结一致，双方能够构建一个富有韧性、创新且包容的未来。本报告作为一个路线图，指导不同年龄段的领导者共同努力，朝着共同愿景前进——在那里年轻人的活力与创意与前辈的经验与智慧相会。

他们可以共同塑造一个基于信任、尊重和共同致力于进步的、具有持久影响力的传承。



转化为真正的影响力 حضور 将青年

近年来，青年参与决策的程度显著提高，以联合国青年代表计划等项目为代表，为其铺平了道路。自2010年联合国第65届大会成立时仅有7名代表参与以来，到2023年第78届会议，青年参与人数增至63人。截至2024年，共有90个成员国欢迎了将近1000名青年代表参与。¹，反映了将青年观点纳入重要对话的全球推动。

尽管这些发展标志着进步，但它们掩盖了一个更深层次的问题：青年在决策环境中的真实影响力仍然有限。许多青年领导者对“象征性参与”感到沮丧——被邀请到桌边但却被排除在实质性决策之外。联合国秘书长的一份报告强调，青年的贡献常常被忽视，他们的意见只在重大决策最终确定后才被寻求。即使在像经济社会理事会青年论坛这样富有远见的空间中，青年的贡献也常常无法转化为

转化为切实成果。这种脱节让年轻的领导者感到被边缘化，即使他们开始承担塑造未来的角色。

密思克全球青年指数 (gyi) 2024突出了这一差距。尽管青年在领导中的可见度在提高，但只有35%的受访者感到有些准备就绪来领导，而令人惊讶的是21%的人感到完全没准备好。教育差距进一步加剧了这一挑战，因为67%的接受过研究生教育的人感到有领导力，而只有23%的人只有义务教育。这些发现表明了一个关键需求：青年不仅需要一座位，还需要技能、资源以及结构来将出席转化为影响力。

这尤其是因为年轻领导者为高风险决策环境带来了独特而宝贵的价值：新的视角。他们质疑既定规范、引入创新理念以及推动前瞻政策的能力对于应对未来的挑战至关重要。

像由联合国和联合国儿童基金会支持的无界世代倡议、欧盟的青年项目以及新西兰青年发展部的举措突显了变革的力量

² 融入青年 青年参与的观点补充了资深领导者的观点，从而形成了平衡、包容性政策，反映了所有利益相关者的需求。他们的参与培养了归属感和主人翁意识，增强了社区凝聚力，并奠定了韧性的基础。

通过为他们配备今天所需的工具，为明天做好准备。它提供可操作的见解和全球案例，涵盖三个关键领域：培养文化意识以应对多样化的全球环境，为青年领导力成功构建必备技能，以及实施系统和资源以赋权青年创造有意义的改变。无论您是希望扩大影响力的青年领导者，还是致力于赋能下一代的资深领导者，本报告都提供可操作的见解、全球案例和实用策略，以弥合代表权与影响力之间的差距，确保青年能够积极塑造自己的未来。

青年参与并非仅仅是象征性的姿态——它是未来的投资。今天的决定将塑造年轻人将继承的世界。通过有意义地纳入青年，可以确保政策不仅反映当前需求，而且对子孙后代具有可持续性。

为了开启这段旅程，报告揭示了塑造青年领导者形象的文化动态和偏见。文化因素往往导致青年被符号化，限制他们充分参与并影响结果的能力。通过解决这些偏见，我们可以为更具包容性和影响力的领导力奠定基础。

这份报告是一份为领导者——无论年轻还是经验丰富——投资于领导者的指南



培养文化意识

克服领导力中的不成熟印象

试图解开青春参与度日益提高却影响力有限的悖论的一个关键因素是年龄歧视以及对缺乏经验的普遍看法。最近的研究明确表明，存在对年轻领导者的负面偏见，这使得

³ 根据研究者 让他们成功更难了。斯泰凡·弗朗西奥利说，年轻人通常与美丽、运动能力和思维敏捷联系在一起。然而，与此同时，年轻人常常受到轻视、刻板印象甚至公开歧视。这种偏见被称为“年轻歧视”，源于相信当今的年轻人没有达到前几代人同时设定的标准。

⁴ 这些误导性认知常常导致 年龄。年轻领导者的贡献，无论其潜力如何，都受到低估或忽视。

改变。讽刺的是，这些也是领导者认为年轻人最缺乏的特质，这是对青年主义的生动证明。

因此，年轻领导者面临双重挑战：不仅要应对领导力的复杂性，还要应对来自年长同事的不信任，这往往限制了他们的贡献在决策环境中的分量。

此问题的核心在于文化与认知之间的联系。文化规范和价值观极大地影响着不同一代人如何看待彼此，往往强化形成领导力的偏见。这些文化框架在年轻领导者被符号化——被给予上桌的机会却无真正的贡献或影响结果的机会——的过程中起着核心作用。要打破这一循环，关键在于挑战和改变既定领导者对青年的认知，为真正的包容性和影响力铺平道路。

在国际研究的基础上，密斯克2023年的报告《赋能青年引领积极社会影响》揭示了年轻领导者面临的这一困境。该报告强调，established leaders often view discipline and focus as the most critical mindsets for youth to drive social

应对这一挑战，以下将探讨文化如何塑造认知并创造限制青年领导力的障碍。通过理解和应对这些文化动态，青年领袖及其既有的同行能够共同打破象征化循环，建立有意义的合作。

文化在塑造感知中的作用

文化是个体如何感知他人的主要因素之一。美国心理学会将其定义为“一组共同的态度、价值观、目标和实践，这些共同构成了一个机构、组织或群体的特征”（美国心理学词典），文化影响着沟通方式、社会规范、决策过程等等。这些因素共同决定了我们如何感知他人的潜力和能力，尤其是在领导情境中。

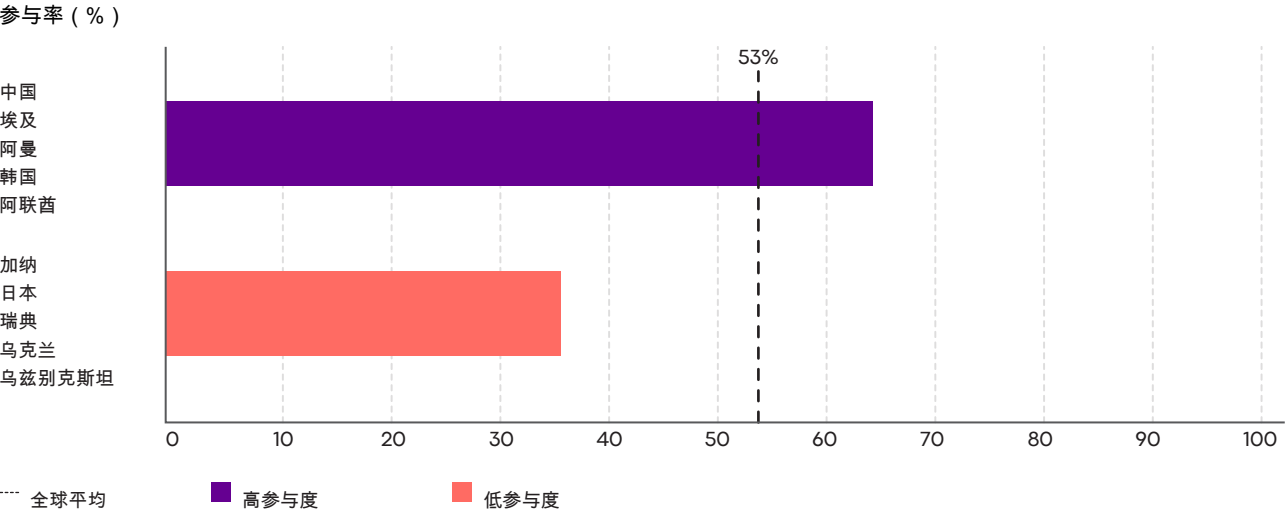
在当今全球化的世界，文化意识的重要性是不可否认的。领导者们在日益多元化的环境中运作，其中文化差异影响合作和成果。根据波士顿大学2023年的报告，现在超过8万家跨国公司。这些公司占了一半

全球只有53%的青年参与文化活动，例如参观博物馆、观看现场表演或参加讲座。

在所有国际贸易中，并且在全球范围内雇佣了数百万员工。对于政治和企业领导人来说，理解文化差异对于应对复杂的全球挑战至关重要。从气候变化到网络安全和移民。因此，理解不同文化对领导者的成功和成长是必要的。

然而，2024年GYI揭示了差距：全球只有53%的青年参与参观博物馆、观看现场演出或参加讲座等文化活动。这凸显了青年领袖建立文化意识和适应能力的错失的、易于获得的机会，而这些是他们在领导角色中取得成功所需的关键特质。以上表明，在文化对其自身发展的重要性方面，青年可能会低估这一主题。在下文中，报告将重点介绍语言和文化意识如何提升青年领袖的感知能力。

表1：各国青年文化参与率



源：Misk全球青年指数2024

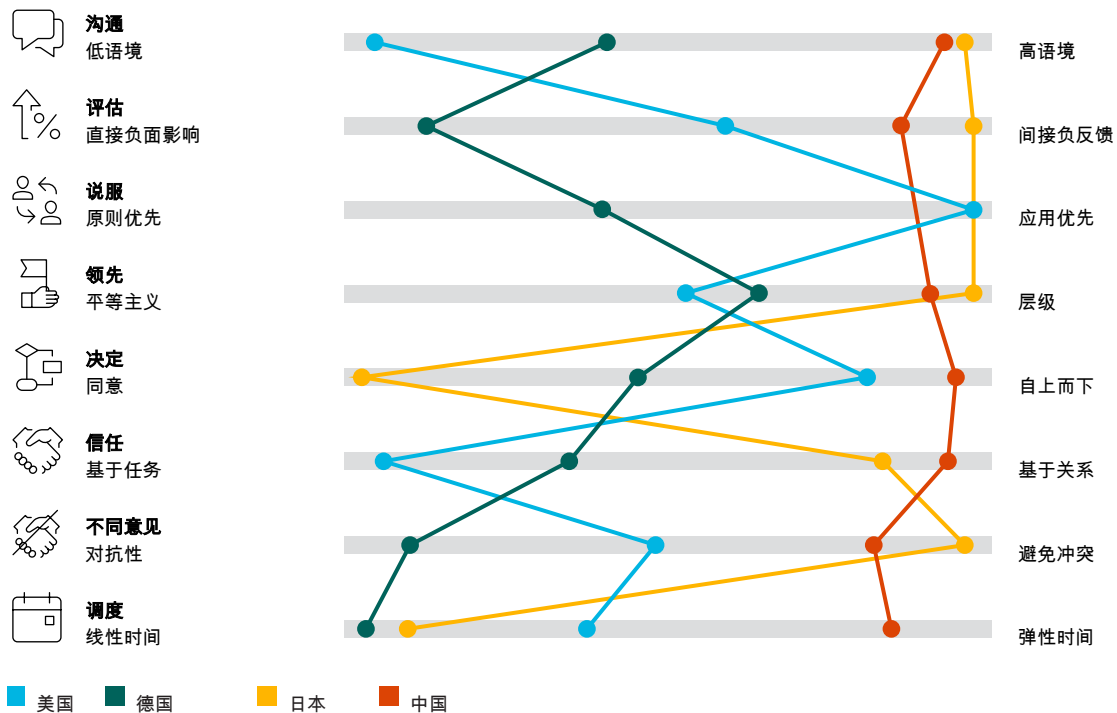
培养文化意识：青年领袖工具

构建文化意识始于更深入地理解文化规范如何影响认知。埃琳·梅耶的《文化地图》通过沟通和行为八个维度提供宝贵见解，例如决策风格、建立信任和领导方式。这些维度帮助领导者识别

跨文化间细微却影响深远的差异，使他们能够驾驭全球团队并避免误解。迈耶的研究表明，理解这些维度是多元、全球团队取得成功的基础。

图2概述了提供更细致入微洞察力以塑造决策情境中感知的文化因素维度。⁶

展品2：文化相对性——理解一个文化如何看待另一个文化

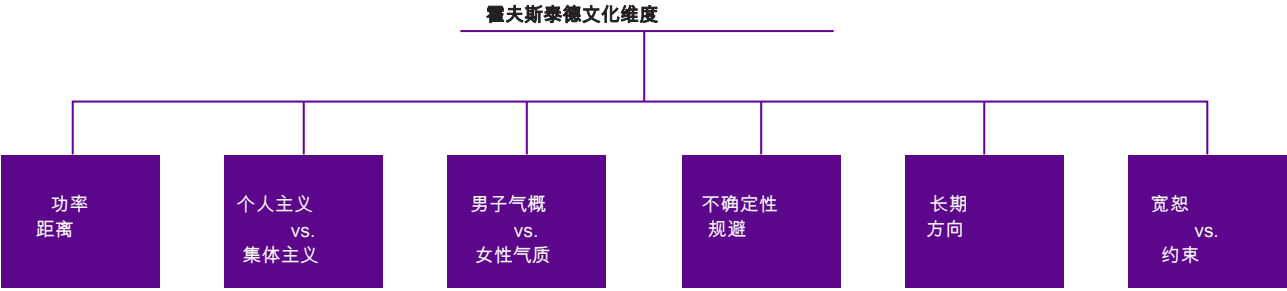


来源：梅耶，E. (2014)。文化地图：打破全球商业的隐形边界

补充梅耶的工作，霍夫斯泰德的文化维度，尤其是权力距离指数（PDI），提供了一个更广阔的视角来理解人们对于权威和等级制度的看法。⁷ 例如，像丹麦和瑞典这样低PDI的文化更重视平等主义结构，而

高PDI文化（如中国和俄罗斯）强调等级关系。认识这些差异可以帮助年轻领导者调整他们的方法以适应不同的文化环境，从而改善合作和影响力。

表3：霍夫斯泰德文化维度



来源：霍夫斯泰德，G.，霍夫斯泰德，G. J.，明科夫，M. (2010). 文化和组织：心智的软件。第3版。美国：麦格劳-希尔

语言作为跨文化交流的门户

文化和交流紧密相连，语言是有效互动的基础。共同的语言能够实现理解和连接，是青年领导者的重要工具。然而，年轻人渴望的领导类型——本土的还是全球的——应决定他们的语言努力方向。对于那些旨在进行草根影响的人，加强母语或区域性语言可以在其社区内培养信任和包容。在全球范围内，英语仍然至关重要，作为国际商业和外交的通用语言。

地域。同样，年轻人应该考虑他们选择的领导道路的语言要求。例如，有抱负的外交官可能会专注于法语或阿拉伯语，而全球企业家可能会优先考虑英语。

回归到问题本身，“青年如何能在决策桌上最大化其影响力？”。答案在于成为通才，具备文化意识沟通者。语言不仅是一种沟通工具——它是文化理解、协作和影响力的桥梁。随着世界日益紧密相连，青年必须抓住每一个机会打破壁垒，在遇到的每一个环境中发出自己的声音。无论是为草根领导力加强地方语言，还是为全球影响力掌握英语，年轻领导者都必须投资于其语言能力。

联合国以其六种官方语言——阿拉伯语、汉语、英语、法语、俄语和西班牙语——体现了这种做法：每种语言都反映了该组织对包容性的承诺，确保了不同

青年领袖建议：行动中的文化

■ **跨文化交流：** 利用现代技术和易于获取的媒体，例如社交平台、播客或视频，清晰地传达您的信息，即使跨越语言障碍。专注于跨越语言差异的故事讲述和视觉辅助工具，以连接不同的受众。

■ **沉浸在其他文化中：** 由于从书籍和学术研究中理解文化的程度存在局限，文化需要通过亲身体验才能被完全理解。许多国家提供交流项目，甚至如本报告下一节详细所述的提供经济援助，以支持年轻人成为文化多面手和全球公民。

■ **保持开放和适应性强：** 所有文化都有其优缺点，要保持开放和好奇。了解细微差别对于国际职业发展至关重要。

■ **利用研究：** 梅耶和霍夫斯泰德提供了宝贵的见解，可以作为文化意识的一个参考。利用他们研究的见解作为广泛的指导方针，

应根据实际情况进行调整。框架有助于理解权力动态、信任和沟通在不同文化中如何变化。在有些环境中尊重等级制度，在另一些环境中则促进开放对话，并根据文化规范调整建立信任和传递信息的方法。这些见解将帮助你有效地应对多元化的团队和决策环境。

在高风险场合倡导真实影响力

我们的全球化世界带来了跨越全球范围和影响的全球化问题。如前所述，政府和政治领袖必须具备深刻的跨文化意识，才能协作应对这些单方面问题。为了让青年发展出同样的适应能力，他们需要经验丰富的领袖的指导和倡导。通过培养对青年领袖的包容性和赋权态度，资深人士可以鼓励他们表达见解，并确保他们的意见在决策过程中得到有意义的纳入。本章将探讨这种倡导如何弥合青年与资深人士之间的差距，利用后者经验来制定支持性政策与结构。只有当两代人共同努力，相互认可彼此的优势时，青年领袖才能获得真正且持久的影响机会。

理性的。另一方面，通过培养基于证据的决策过程来减少偏见，并确保所有声音，包括青年的声音，都能得到公平的倾听。

首先，经验丰富的领导者应就支持青年领导者问题采取正式立场，提高他们的可见性并在高风险环境中改善他们的认知。这增强了青年领导者影响决策的机会。这种支持至关重要，不能来自场外或通过隐蔽的任务组。资深领导者应公开支持青年，激励其他领导者也这样做。一个有力的例子来自非洲联盟的青年特使倡议，在该倡议中，高级领导人公开支持青年领导者以扩大

⁸，通过 他们可以利用自己多年来建立起来的信任和信誉，在塑造大陆政策方面发挥作用，这些倡导者可以帮助年轻人突破根深蒂固的观念，使他们的贡献更具影响力。

倡导循证而非沿袭

每位领导者都依靠一支支持者团队来倡导他们的决策，并帮助推动计划向前发展——没有人能在孤立中成功。对于经常在决策环境中面临更大挑战的年轻人来说，经验丰富的领导者的支持可以显著增强他们的影响力。这种支持可以采取两种关键形式：一方面，通过支持年轻人的想法、决策，并倡导

除了直接倡导外，established leaders 应努力重塑决策过程，使其更具包容性，吸纳青年意见。强调数据驱动决策——基于理性、证据和透明度——有助于消除基于年龄、地位或文化的偏见。对于青年领导者，数据驱动流程可以减少人们对其经验不足的感知影响；对于有责任感的 established leaders，它们则增加了做出合理决策结果的可能性。

研究强调了这种方法的优点。经济学人的一项研究发现，55% 的市场领先公司高管主要基于数据做决策，直觉和经验则处于次要地位。类似地，普华永道对1000名高级管理人员的调查揭示，以数据为中心的组织在决策结果上报告显著改善的可能性是那些较少依赖数据的组织的三倍。

像亚马逊这样的领先公司例证了数据驱动流程的变革力量。通过利用客户数据，例如浏览行为和购买模式，亚马逊推动了个性化推荐，其到2013年时已占其年销售额的35%。这种以数据为中心的方法仍然是亚马逊成功的核心，并展示了基于证据的决策的更广泛潜力。

数据驱动决策对代际合作具有特殊的期望。经验丰富的领导者带来了过去决策的背景，而年轻的领导者则提供了数据熟练度和创新的视角。传统、基于经验的决定往往在解决

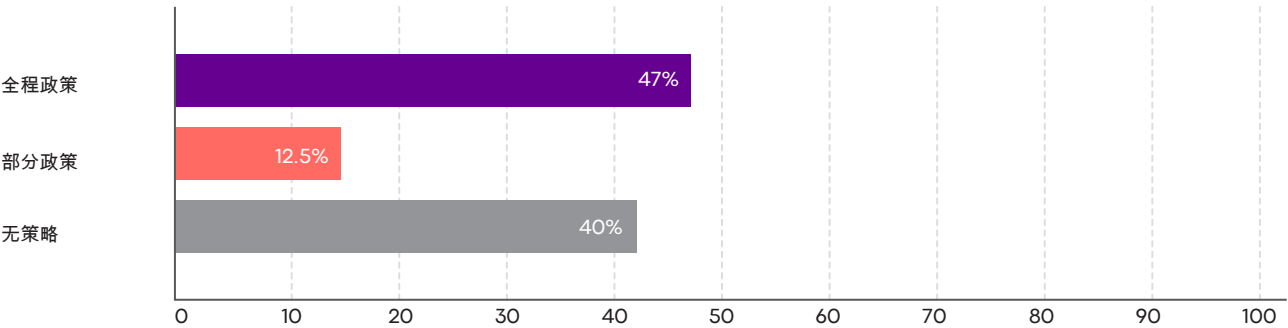
当今复杂的全球性问题，需要适应性和创新性的解决方案。通过采纳循证流程，成熟的领导者创造了一个重视青年贡献且保持理性的包容性环境。

在一个充满复杂、共同挑战的世界里，成熟领导者的洞见对于构建支持青年成长为有效、具有全球视野的公民的体系是极其宝贵的。下一节将探讨资深领导者的经验如何塑造政策和项目，以帮助青年应对这些问题。

倡导青年成为全球公民

回到文化意识的重要性，Misk调查结果显示，大部分治理领导者认识到文化政策在提升青年对自身国家的理解以及其他文化的开放性方面发挥着关键作用。根据Misk 2024全球青年指数（GYI）的评估标准，在40个国家中，47%的国家已经制定全面的文化政策，12.5%的国家部分制定了政策，40%的国家尚未制定相关政策。

第四附表：有文化政策的国家

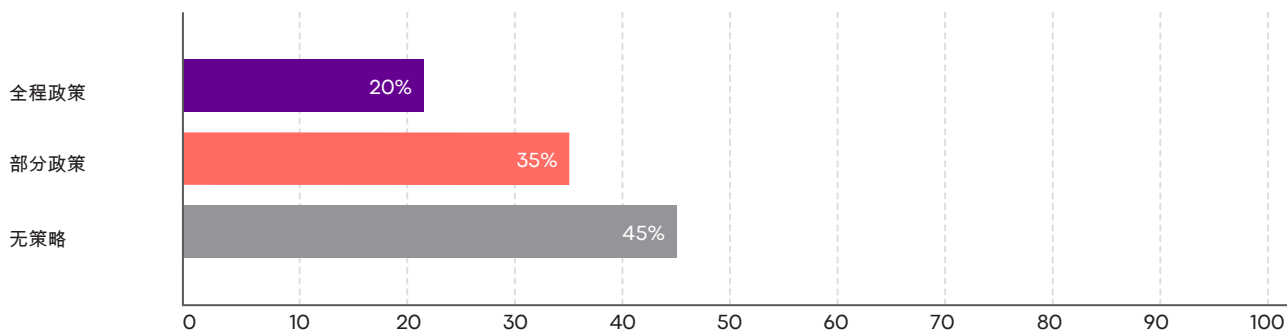


源：Misk全球青年指数2024

相反，公民身份、领导力和公民参与的价值到目前为止只进入了20%的议程中，并获得了完整的政策支持

就地，35% 符合部分政策的，45% 完全没有政策。

展览5：全球公民、领导力、公民参与的方针



源：Misk全球青年指数2024

一种被证明能够促进真实文化参与的政策是文化交流。沉浸在一个不同的国家——包括与其人民建立情感联系，以及培养对新型食物和习惯的欣赏——在创建深刻的文化意识方面是一种强大的工具。

53%的国家在GYI筛查中拥有完善的交流政策，其中50%的国家也提供相应的金融支持。

因此，2024年GYI筛查的53%的国家已制定完善的交流政策，50%的国家也提供相应的资金支持，这并不令人意外。

支持。领导者必须倡导这些举措的扩展，确保年轻参与者的安全，同时释放文化沉浸的巨大潜力，以推动全球意识和合作。



针对成熟领导者的建议：

倡导青少年以证据和同理心领导

■ **倡导青年并为决策制定创造公平竞争环境：**推广以数据驱动为依据、理性决策的框架，优先考虑客观证据而非偏见。通过将数据等证据置于决策的核心，领导者可以减少基于年龄、经验或背景的偏见，从而创造一个更公平的环境，让年轻领导者有平等的机会影响结果。这种转变不仅提高了决策质量，还通过平等尊重青年贡献而赋权青年，允许更包容和透明的领导过程。

■ **倡导全球公民意识和跨文化理解：**培养年轻领导者的全球公民意识，以帮助他们应对当今相互关联的世界中的复杂国际挑战。通过制定政策、提供资源（如资助和指导），支持青年促进全球参与。鼓励公司层面的倡议，如跨国公司国际轮岗或文化交流项目，让年轻领导者获得在多元环境中工作的第一手经验。这些机会增强他们的全球社区意识，并加深他们对跨文化动态的理解，为他们用同理心和适应性应对挑战做好准备。



建构技能

为青年配备关键领导技能

为全面了解有效的领导力，认识到文化和沟通的基础性作用只是起点。要真正茁壮成长并影响决策环境，青年必须将文化意识与在这些环境中导航和领导所需的技能相结合。虽然跨越多元文化景观的能力奠定了基础，但推动有意义行动的工具——如批判性思维、解决问题的能力 and 适应性——才是赋予年轻领导者产生持久影响力的能力。当我们从探索文化动态转向关注青年需要的技能时，机会与准备之间的差距就更加凸显。

在一份工作中。这个惊人的数字突显了现实：如果年轻的领导者没有准备好在这些机会中蓬勃发展，那么开放领导机会是不够的。事实上，根据GYI调查，各个教育水平的多数年轻人都没有感到准备好担任领导工作。在探讨弱势青年的情况时，这个问题更加明显，那些仅限于义务教育的人中，只有23%的人感到准备好承担领导任务。这凸显了即使教育制度确实为年轻的领导者准备了进入决策环境，但这还不够。

来自 Misk 2024 全球青年指数 (GYI) 的数据显示, 只有 44% 的青年感到他们的教育已为他们提供了在各种环境中(如社区等)领导必要的技能。

当前系统常常将领导力技能的开发推迟到个人获得领导职位之时，从而造成关键性差距。为解决这个问题，青年必须在职业生涯早期获得技能，使他们能够有效贡献，并将他们独特的视角融入既定的决策过程中。

一项面向未来的技能组合

为了揭示领导者在当今复杂世界中取得成功所需的技能，本报告考察了哈佛大学、牛津商业学院等顶尖商学院的见解以及最新的研究

⁹ 这些源自世界经济论坛（WEF）。这些机构以塑造下一代全球领导者而闻名，强调了一整套对领导力至关重要的技能。这一发现与GYI数据相符，这些数据不仅强调了这些能力的重要性，而且揭示了在指导青年培养这些能力方面存在的显著差距。及早解决这些差距可以赋予年轻领导者应对复杂性和推动具有影响力的变革的工具：

- 问题解决
- 沟通与合作
- 个人精通：自信、韧性及成长
- 技术技能



1 问题解决

根据Misk GYI，只有48%的全球青年认为

教育使他们能够创造性地、批判性地解决他们在工作或个人生活中遇到的问题。同样，当看到只接受了义务教育的弱势青年时，情况再次恶化，只有30%的人感到自己准备充分。

问题解决是指移除阻碍人们达成目标的障碍的过程，因此对生活的各个方面都至关重要。因此，应该尽早向年轻人介绍系统化的问题解决方法，以便给他们提供练习并尽早提高这项技能的机会。存在多种结构化的问题解决方法。一些问题可以通过分析性问题解决方法来原因解决，这对于技术技能至关重要（我们将在第四点中讨论这些）。同时，设计思维为解决复杂的问题提供了一个很好的系统，其中解决方案并不明显，而各个利益相关者增加了复杂性。设计思维处理

通过首先深入理解受影响者的经历、需求和情感来处理复杂问题。然后将其缩小到核心问题，为创造性问题解决设定清晰的焦点。在这个基础上，设计思维鼓励探索多样化和创新性的解决方案，然后制定可执行的计划。最后，现实世界的测试和反馈允许进行完善，确保解决方案真正满足已识别的需求。¹⁰



2 沟通与合作

有效的沟通是不可分割的

从协作能力来看。理解和有效地与团队成员沟通是协调努力、共同实现目标的基础。然而，与问题解决一样，协作仍然是年轻人感到准备不足的领域。根据GYI数据，只有48%的年轻人认为他们的教育使他们能够协同解决工作或个人环境中复杂的问题。这种差距在只有义务教育背景的人中更为明显，只有27%的人感到准备充分，这突显了培养各种背景和不同教育程度的人们的协作能力的紧迫性。

有效的沟通是一项终身技能，对个人和专业发展的每个阶段都至关重要。它始于积极倾听——展现尊重并真正理解他人的观点。非语言线索，如眼神交流和开放的身体语言，能增强互动，而周到的提问和清晰的总结则能建立共同的理解。在这些基础知识之外，高级的人际交往技能，如建立关系、建设性反馈和自信而...

只有48%的全球青年认为他们的教育使他们具备协作解决复杂问题的能力。

尊重的沟通对于处理冲突和促进合作至关重要，是达成共同目标的不可或缺的工具。¹¹



3 个人精通：自信、韧性及成长

领导力需要各种重要的软技能和性格

包括自控力、可教性和韧性。

正如领导力研究者弗朗西斯科·道奥所说：“不先建立自信就试图成为领导者，如同在沙滩上盖房子。领导力不能没有领导者自身的自信。这是必要且

¹² 不自信对领导力成长至关重要。”缺乏对自身能力和判断的自信，很难激励他人，甚至难以获得他们的支持。培养自信是领导力的基础，而这一切都始于实践。参与课外活动，如团队运动、青年组织或社区倡议，可提供宝贵的自信建设机会。这些环境允许年轻领导者团队合作、承担责任、公开演讲、激励他人以及应对挑战——所有这一切都为未来更有信心地应对各种情况做好了准备。

领导力成长的关键技能之一是可教性。成功往往需要从失败中学习，年轻领导者必须拥抱这一过程。认识到弱点、承认错误、分享成就同时保持对成长的开放性是培养的重要习惯。这种心态

将失败视为成功垫脚石的观点根植于某些文化之中，例如硅谷的创新创业精神。在这里，韧性——即在挫折后恢复和适应的能力——与成功的动力一样备受推崇，使其成为快速变化世界中领导力的关键要素。



4 技术技能

在我们的现代世界，几乎所有的互动都变得越来越

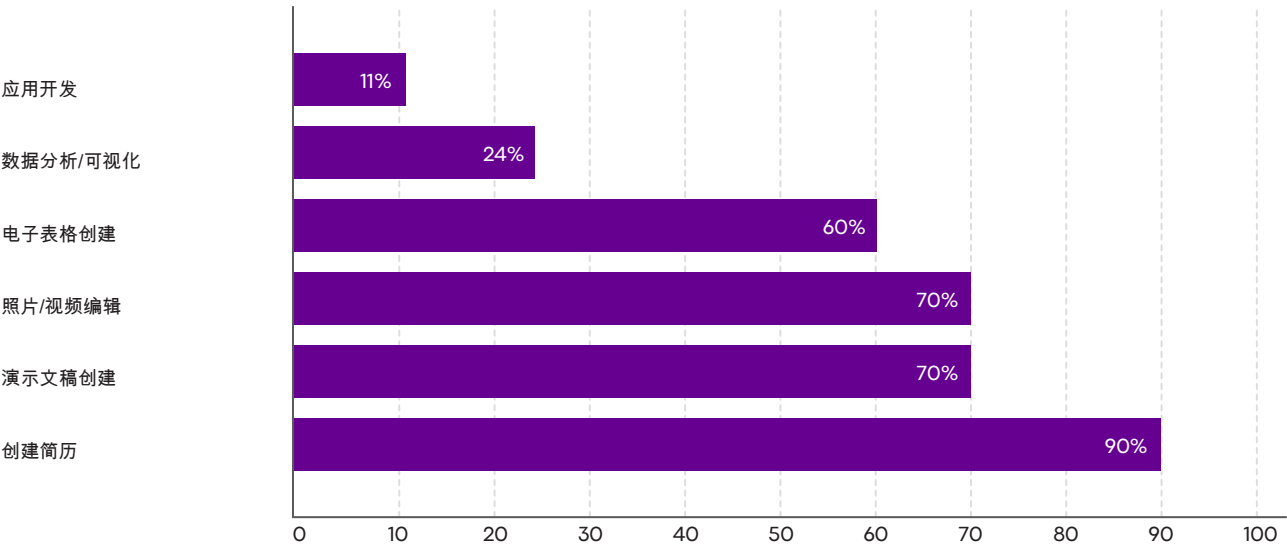
数字的。为了全面理解形势和问题，青年需要掌握技术技能，以成功维护他们的利益。

Misk的GYI向全球青年就一系列技术能力进行了评估。评估首先关注当今大多数工作所需的青年基本能力：制作简历、制作演示文稿以及编辑并发布的照片或视频。全球青年在这些基本能力上得分都很高，所有这些能力超过70%，其中简历制作甚至达到了90%。这些技能的某些部分，如编辑照片和视频，由于青年与数字工具和社交媒体有日常接触而变得容易掌握，从而培养了高水平的技能。

然而，深入探究与数据必要分析相关的技能，呈现出不太积极的景象。在本报告中，这已经确立。[第11页](#) 鉴于可用数据的丰富性，分析和从数据中得出结论的能力比以往任何时候都更加至关重要。然而，GYI的结果显示出青年能力水平的急剧下降：只有60%的人感到舒适地创建电子表格，而只有24%的人知道如何使用Excel和PowerBI等专用软件分析和/或可视化复杂数据。这是排名中第二低的分数，最低的分数仅仅是11%的青年能够开发应用程序。这强调了投入时间和资源进行培训以增强复杂数据的分析和可视化能力的迫切需要，尤其是随着我们的世界变得越来越数据驱动和依赖。

全球青年具备当今工作所需的基本能力，事实上超过70%的人在制作演示文稿或编辑照片等基础能力上得分很高。

图6：全球青年技术能力熟练度
熟练程度 (%)



源：Misk全球青年指数2024

最后，一个有助于培养和提升技术技能的关键工具，似乎是年轻人非常快速适应的东西：人工智能

人工智能。GYI数据显示，70%的年轻人已经使用人工智能进行简单任务，以及节省时间。

 青年领袖推荐：
在日常生活中培养和实践领导力

■ **培养解决问题能力：** 通过早期学习和实践结构化的问题解决方法，增强你创造性及批判性地解决问题的能力。像设计思维这样的方法为解决需要同理心、创新和多方利益相关者协作的复杂挑战提供了有效的框架。培养这项技能对于克服个人职业生涯和生活中的障碍至关重要，使青年能够系统地处理问题，并通过现实世界的测试和反馈来完善解决方案。

提供和接受反馈、自信的自我表达以及建设性谈判。掌握这些技能不仅能提高你参与有意义的互动的能力，还能帮助你处理冲突、建立信任并实现共同目标。

■ **建立良好的沟通习惯：** 通过练习积极倾听、使用开放的身体语言以及提出周全的问题来培养有效的沟通习惯，从而促进清晰度和联系。在此基础上，通过磨练人际交往能力来提升这些基础技能，比如

■ **掌握韧性，培养可教性：** 通过迎接挑战并将失败视为成长的机会，来培养你的韧性能力和可学习心态。参与建立自信的活动，如团队运动或社区倡议，以增强你在压力下领导、适应挫折并激励他人的能力。通过学习认识弱点、承认错误并保持对反馈的开放态度来培养自控力。这些特质将赋予你毅力，使你能够在复杂的领导环境中持续进步。

■ **投资时间学习技术技能：**通过基于基本的技能，例如创建演示文稿或编辑内容，以及数据分析与可视化方面更高级的能力，来提升数字素养。掌握像Excel或PowerPI这样的工具，将赋予你做出明智

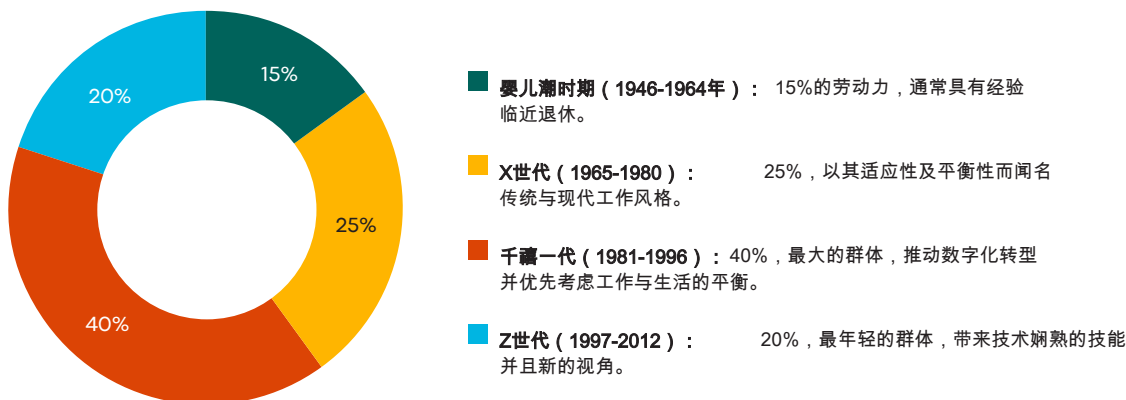
在当今数据驱动世界中的决策。此外，将人工智能作为宝贵资源来提高生产力并提升技术能力，让你更有效地维护自身利益，并有信心驾驭复杂的数字环境。

促进代际有效合作

在上一章中探讨的个人技能和自我管理的基础上，培养有效领导力的下一个步骤是协作，特别是跨代际的协作。随着我们世界人口的迅速老龄化，50岁及以上的个体比例预计将从2020年的37%增加至2050年的45%¹³。今天，这种向老龄化人口转变的 демографический сдвиг 正在导致工作年限的延长，从而导致四到五代人独特地汇聚在一起

在工作场所，并且在决策环境中。截至2024年，劳动力由婴儿潮一代（出生于1946-1964年）、X世代（出生于1965-1980年）、千禧一代（出生于1981-1996年）和Z世代（出生于1997-2012年）组成，每个人都带来了他们独特的价值观、经验和工作风格。就像在一个多代家庭中一样，这种代际多样性可能会带来挑战，但也提供了丰富的机会，将在下文中进行进一步强调。

图7：2024年劳动力世代构成



源：Misk全球青年指数2024

性能和效率提升

这些不同代际的融合不仅仅是趋势；它是一项重要的资产。代际合作可以成为企业和机构在创新、生产力和留存方面取得成功的决定性因素。年轻一代和年长一代都提供了互补

优势，当有效结合时，可以显著提高性能。青年，如Z世代成员，以带来新视角、技术熟练和对创新的渴望而闻名。更有经验的社会成员，如婴儿潮一代和X世代群体，贡献

多年的积累智慧，深厚的机构知识，以及精湛的领导技能。

由世界经济论坛（WEF）、美国退休人员协会和经济合作与发展组织（OECD）进行的一项研究强调了多代际劳动力的经济潜力。它揭示了投资于年龄多元化的团队可能会在未来将人均GDP提高近19%。

¹⁴ 其他案例研究突出最佳 30年的实践经验部署在四家领先的财富500强公司表明，代际知识共享计划，或多代发明团队，通过多代发明人使专利产出提高了18-24%。

¹⁵ 同样领英2022全球人才 团队。趋势，一项针对10个国家7723名年龄在22至70岁之间的专业人士的调查显示，86%的受访者同意多元化年龄的团队可以促进思想分享。在同一次调查中，83%的人报告说，专注于促进跨代合作的协作系统的包容性年龄工作场所减少了冲突并提高了员工间的信任。¹⁶

从成本角度来看，利用跨代际技能的互补性可以作为一种节约成本的工具。一项对一家财富500强领先企业的案例研究表明，由于千禧一代员工向婴儿潮一代领导者传授使用现代工具（如通讯应用程序和技术捷径）的方法，六年内累计节省了8100万美元。¹⁷

高管们越来越认识到并重视年龄多元化，正如一项调查所示，83%的雇主承认创建一个更多元代际的员工队伍对他们的组织成功和成长要么非常有价值，要么多少有些价值。¹⁸ 年龄多样性具有明确的商业价值：多元化团队推动创新，提升决策能力，并最终助力公司增强竞争优势。然而，尽管优势明显且人口结构正在变化，许多组织和机构仍难以实施

全球近四分之一的青年感觉自己没有被社区决策者听到或考虑。

需要制定相应的政策和流程，以促进代际间的有效合作。Misk GYI的数据显示，全球已做出努力，46%的青年同意或强烈同意这一观点：“我社区里的决策者在制定影响社区未来的决策时会考虑年轻人的意见”。然而，其余54%的人群分为两部分：32%的人态度不明确，近四分之一（22%）的人表示他们的意见没有被决策者听到或考虑。为了使企业和政府能够充分利用年龄多元化的潜力，它们必须实施促进代际合作的结构化方法。

跨代际合作系统全球实例

随着全球人口老龄化以及更多代际在决策环境中汇聚，审视不同文化如何应对代际合作的挑战与机遇至关重要。本章重点介绍的那些案例展示了多种方法，在这些方法中，经验和创新同等重要，培养了基于相互尊重和共同目标的团队。这些案例来自日本、沙特阿拉伯和美国，说明政府和组织如何创建能够实现跨代际有效合作体系的系统。

日本：先輩後輩原則

The 师徒 原则是日本职场文化的核心，培养一种尊重、等级分明的关系，其中资历较老的同事（senpai）在工作和个人领域都指导资历较浅的同事（kohai）。这种制度在促进

通过促进技能、制度知识和社会理解的转移，实现代际合作。超越工作，senpais还指导kohais应对更广泛的职业和个人动态，促进他们的成长。

虽然师兄师弟制度促进了指导与互助，但需要谨慎管理以维持平衡。若无监督，固有的等级制度可能导致权力滥用或扼杀公开沟通。组织必须确保这些关系保持公平和建设性，使双方都能从这个传统且适应性强的协作体系受益。

这一原则体现了日本尊重长幼的传统，通过一种互惠关系得以维系，即晚辈尊敬前辈的经验，前辈则致力于他们的成长。日本在权力距离指数 (PDI) 上的得分为54，属于中等水平，这促进了协作等级制度。这意味着“导师-弟子”的框架可以在其他PDI得分相似的国家有效运作，这些国家通常表现为等级观念与团队合作相一致，例如美国、法国和韩国。

在愿景2030的青年赋权工作中，米斯克基金会特别重视将导师制作为培养未来领导者的工具。通过米斯克奖学金等举措，该基金会已促成2700余场指导和辅导活动，并从中积累了关于如何使导师关系成功的宝贵见解。建议部分将提供米斯克从其丰富的导师经验中获得的启示。

美国：硅谷，创新与年龄的反转趋势

在斯坦福大学的演讲中，马克·扎克伯格曾名言道：“我想强调年轻和技术的重要性。年轻人就是更聪明。”这句话体现了硅谷中普遍的心态，即年轻人常被视为创新的关键驱动力。

硅谷百亿美元级创业公司创始人的平均年龄刚过31岁，而他们创办公司的年龄时，与福布斯500强CEO的平均年龄52.9岁相比，仍然很年轻。²¹ 这其中的差异，正如福布斯所言，凸显了年轻的企业家被认为更有可能承担硅谷商业模式往往所要求的那种实现巨大增长所必需的风险。²²

沙特阿拉伯：2030愿景

在检查了日本，那里有29%的人口¹⁹，我们现在转向沙特阿拉伯，该国人口中65岁及以上者占全球最年轻国家之一，达67%²⁰。这 该国人口中35岁以下者占比较高,鲜明对比突显了各国所面临的独特挑战和机遇。日本侧重支持其老龄化人口,而沙特阿拉伯的2030愿景则将赋权其年轻人口作为实现长期经济和社会改革的关键因素。

随着初创企业的扩张，成熟领导力的需求变得明显。哈佛商业评论指出，虽然许多十亿美元级别的创始人始于20多岁或30多岁，但他们通常在公司成熟时退居CEO角色。这些规模化的初创企业的平均CEO年龄约为42岁，反映出向稳定性和经验转移的趋势，以应对²³。这趋势表明，即使 硅谷面临的复杂挑战，因其偏好年轻人才，重视代际合作的创新与战略洞察平衡，从而通过发挥年轻创始人与经验丰富高管双方优势来支撑科技公司持续发展。

在这个背景下，代际合作发挥着关键作用，因为2030年愿景强调了导师制、教育和技能发展的需要，以确保沙特青年能够为国家转型做出有意义的贡献。一个基石



为既成领导者推荐： 利用代际合作的益处

有效的代际协作需求很明确，但实施可能很复杂，必须根据团队构成、权力距离等文化因素以及沟通方式量身定制。成功需要结构化规划、监控结果以及收集参与者反馈。下面详细介绍了四种易于应用的方法。这些方法已被证明能将创新能力提高高达18%，并有助于减少年龄偏见，因此适用于各种组织环境。

24

■ **介绍导师计划：**为青少年配备经验丰富的导师的导师计划，以及促进双向知识交流的反向导师计划，是培养信任和合作的无价工具。为了让这些计划有效，领导者应该优先将拥有共同价值观的导师和学员配对，强调诚实反馈，并培养相互尊重。从一开始就应该设定明确的目标，例如个人成长和技能发展，并在整个导师过程中保持定期和开放的沟通。

■ **跨代团队合作源：**尤其对于复杂任务和决策，利用不同年龄段群体的互补优势，可以成为企业和机构的有益工具。通过有意设计混合年龄团队，机构可以借助不同代际的多元视角。无论是在政治、委员会还是咨询委员会中，群体都应包含不同年龄段代表，以确保决策反映所有受影响者的需求。这也有助于激发创新，因为资深成员带来智慧和经验，而年轻成员则贡献新鲜想法，并常常采用更懂技术的办法。

■ **建立知识转移计划：**对于每一个职位或工作，都存在着技术和社会知识方面，这些知识可以被传递。跨代际知识传递最简单、最有效的方法被称为“留下足迹”。对于这种方法，高级员工在退休或调任到新职位之前，会记录关键工作流程和重要信息。知识文档记录和传递的坚实基础也可以是双向的，为双方提供学习和进步的机会。

25

■ **社交活动价值：**鼓励在不同代际的团队成員之间，在非正式、无任务的环境中进行社交活动。这些互动有助于消除刻板印象、建立信任，增进相互理解。团队建设活动、社交聚会或文化交流项目等，为欣赏彼此的优势和视角提供了机会，营造出更具凝聚力和协作性的工作环境。

总之，随着全球人口老龄化，企业和领导者必须发挥代际合作的优势。拥抱年龄多样性不仅提高生产力，还能使组织和政府为在一个复杂的世界中繁荣发展做好准备。政策应通过分配资源和建立赋权年轻人与年长一代在平等基础上共事体系，来战略性地支持一个多代际的劳动力。下一章将概述关键资源，并提出有效的体系。



访问和提供资源

生命资源与支持系统

对所有领导者而言，一个普遍成立的事实是，获取合适的资源和体系是推动有意义影响的非谈判条件。这适用于所有年龄、行业和决策环境中的领导者。在所有类型的决策环境中，有三种资源对于实现影响至关重要：智力资源、财务资源和社会资本资源。由于这些资源是青年领导者有效行动所必需的，因此，既定领导者认识到这些需求，并利用其权力促进对这些资源的充分获取，至关重要。以下将详细阐述三种在文献和诸如联合国、欧盟青年论坛和世界经济论坛等领先机构的报告中被引用为在实现影响的同时确保这些关键资源公平分配的必要手段的资源。

决策空间，并创造机遇。然而，GYI数据揭示了青年在获取成功所需的关系和网络方面存在巨大差距：只有23%的受访者报告说他们获得了关于如何建立职业网络的明确指导，而44%的人表示他们得到了部分指导，而令人担忧的是，有33%的人说他们根本没有获得任何指导。这种缺乏指导和网络机会会使许多年轻的领导者与对他们成长至关重要的影响关系和支持脱节。

导师计划提供了一个实用且具影响力的解决方案，以弥合这一差距。根据Misk 2024年全球青年指数（GYI），50%的受访者认为导师制非常有益，另外30%认为它 somewhat useful。然而，这一资源仍然无法被47%的全球青年所获取，突显了需要更多包容性导师机会的必要性。有效的导师制需要周密的规划：基于共同价值观匹配导师与学员，培养真诚的反馈，并优先考虑相互尊重。强大的导师关系始于双方

社会资本

社会资本，定义为一种“以共享规范、价值观、信念、信任、网络和社会关系形式存在的集体资产，”²⁶ 在赋权青年建立信誉、获得

导师计划仍然很重要，80%的全球青年认为它们有用。然而，这一资源仍有53%的全球青年无法获得。

通过定期、开放的沟通致力于个人成长——这是成功的一个简单但至关重要的基础。

来自社区和企业领导的支持对于实施这些倡议至关重要。沙特阿拉伯的Misk职业影子计划和Project 1932等计划说明了指导如何培养有意义的社会资本。Misk的职业影子计划为青年在政府和私营部门角色中提供实践经验，为他们提供职业指导，并帮助他们就未来做出明智的决策。Project 1932将大学生与经验丰富的指导师相匹配，使知识和经验、经验教训和专业见解得以传递，同时拓宽被指导者的职业视野。

为弥补社会资本差距，established leaders 必须优先建立连接青年与导师、同伴和网络 的系统。通过优先考虑导师制和结构化网络机会，leaders 可以帮助青年克服社会资本的障碍，并将他们置于成功的位置。这些项目不仅打开大门，而且确保年轻 leaders 拥有在决策环境中茁壮成长所需的支持和人际关系。

财务资源

获得充足的经济资源在商业或治理领域始终至关重要。对于青年领袖而言，有两个重要方面。首先，成为青年领袖的道路常常受到缺乏经济支持的限制。其次，为了使青年领袖的倡议产生影响力，他们的项目需要获得充分的资金支持。

联合国秘书长的最新议程政策简报强调，目前缺乏系统化、结构化的资源来支持青年参与。因此，往往只有非常幸运的青年才能负担参与所需的高昂费用，并自愿投入时间参与多边进程。这会导致负面影响，尤其是在多样性方面，有限的财务支持导致弱势青年被系统性排除，限制了青年声音的多样性。它还导致参与青年领导者的流失率更高。

²⁷ 这 并且导致缺乏一致性的领导。事实加剧并加深了青年领导者所面临的，如本报告前文所述的缺乏经验的认知。

即使是世界上一些最知名和成熟的青年项目，例如联合国青年代表，也面临着资金不足的问题。正如联合国在2020年的“青年代表指南”中指出的，“建立项目的相关费用通常由会员国承担”。在某些情况下，会员国还要求青年代表筹集他们所需的某些资金。

²⁸ 不应将负担置于 参与。与其说关注那些努力参与并贡献自己声音的青年，不如说应该优先为青年包容提供系统性资金的既定领导者。

知识资本

教育、知识和培训对于培养青年成为有效领导者至关重要。然而，在为年轻人提供做出明智决策和应对复杂领导环境所需的知识资本方面，仍存在巨大差距。根据最近的一份经合组织报告，学校可以在弥补这一差距方面发挥关键作用，尤其是对于来自低收入社会经济的背景的学生。报告强调了有针对性的职业指导的变革潜力，为这些学生提供了进入

²⁹ 然而，获取这些资源仍然 领导力。不均衡，导致许多年轻人未能做好准备，进入决策角色。

企业的参与同样至关重要。那些能从一支训练有素的未来劳动力中获益的公司，必须积极参与塑造领导力发展计划。针对现实挑战量身定制的实习、导师计划和领导力培训，能够弥合教育与工作需求之间的差距。这些计划不仅为青年参与决策做准备，还提供接触专业环境的基本机会，让他们在实践中磨练技能。

在全球范围内，职业教育为政府、雇主和工会之间的合作提供了一个有前景的模式。根据最近的GYI数据，在40个受调查的国家中，有65%的国家已经实施了职业培训项目。然而，这些项目中只有一半获得了持续的资金支持，这限制了它们的覆盖范围和有效性。如果没有充足的资金支持，即使是最精心设计的倡议也难以充分发挥其潜力。

为解决这一问题，教育界和企业界的资深领导者必须优先考虑切实可行的解决方案。学校应从幼儿时期就营造培养批判性思维、治理理解能力和领导能力的环境。企业应与教育机构共同创建项目，以确保与实际需求相一致，而政府必须提供持续的资金支持以维持这些努力。弥合教育与实践之间的差距将培养一代青年领导者，他们不仅准备好领导，而且具备推动有意义的变革的能力。

有意义青年包容系统

处于决策职位上的青年若缺乏这些必要资源，则无法期望其成功。尽管年轻领导者越来越多地被纳入领导对话，但话语与行动之间往往仍存在差距，青年参与被视为需要填补的指标，而非严肃的考量。除了需要投入的资源配置之外，

青年人的能力，应当建立有效的青年参与决策过程的系统。正如前文提到过的联合国秘书长的最新议程摘要也类似地得出结论，确保有意义的青年参与系统地融入所有联合国政府间机制是至关重要的。

³⁰ 在全球和区域层面的过程中”，下一节将深入探讨哪些系统能够最有效地促进青年融入并产生影响力。

影子委员会是青年成功融入领导过程的典范。在企业环境中，影子委员会被定义为由年轻的非高管员工组成的团队，与高管委员会一起工作以推进战略计划。该系统旨在提供青年融合的优势，例如为通常50岁以上的公司领导团队提供新的视角和见解，从而推动战略。影子委员会倡议的企业案例包括重要的战略项目，例如重新设计商业模式、制定新的营销计划或重新定义关键流程。³¹

哈佛商业评论对这一主题进行了广泛研究，发现组织通过影子董事会参与获得了两个主要好处。首先，这些公司更容易测试和试验对年轻利益相关者（如客户和员工）重要的项目。其次，他们从代际合作增加中受益，弥合不同年龄组员工之间的差距。这增强了尊重和理解

³² 这些并在管理层级间建立信任。观察到不同规模的公司均取得了积极成果，包括非常小的公司（25名员工）和非常大的公司（20万+名员工），涵盖多个行业和地区，这强调这种系统方法具有广泛的适用性，并应在企业界之外得到采用。

建立赋权系统（如影子板）可以创造青年在过渡到更具权威性的职务前获得经验的途径。同时，它们可以通过降低决策过程中的风险来减轻既定领导者提拔缺乏经验的领导者的风险。通过分享权力和责任，年轻人可以参与决策，而不必承担全部的领导负担。这些举措意味着他们被邀请加入过程，贡献其独特的视角和知识，并从更有经验的领导者那里学习。这些领导者也受益

从新鲜输入中，从而，知识共享在双向上得到促进。

总结来说，显而易见的是，获取资源——社会、金融和智力资源——对于青年在决策性岗位上做出有意义贡献至关重要。然而，弥合青年参与和产生实际影响之间的差距，需要建立领导者实施结构化支持体系，例如影子委员会，通过代际合作和资源共享来培养真正的参与。



青年领袖建议： 主动寻求支持与机会

■ **利用现有资源：** 尽管本报告倡导为青年提供更多的资源支持与资金，但必须指出的是，全球范围内已经存在广泛的基础资助项目和计划。因此，有志青年领袖应了解青年领导力倡议的财务需求，并积极争取资金支持，从资助到赞助，以支持他们的项目。为了有效做到这一点，建立强大的导师和行业人脉网络至关重要，以便获得指导和发展机会。

■ **参与影子看板机会：** 本报告强调了提升青年领导者外在形象的重要性，以及代际合作在这方面可产生的积极影响。青年领导者应参与董事会候补席或类似计划，以获得战略性决策的一手经验，并与高层领导建立联系并向其学习。



针对成熟领导者的建议： 系统性地赋权青年

■ **促进资源访问：** 为了确保青年参与决策环境并非只是为了完成指标，他们必须获得基本的资源——社会、财务和智力资源。只有借助能够启动相应项目和政策、筹措资金并确保其可及性的既定领导者，才能实现所需的资源分配水平。成为一位指导年轻领导者、推动支持性政策并引导资源向该方向流动的榜样，是第一步。

■ **实现并支持影子板：** 系统性地降低风险并因此向青年开放决策过程，有助于代际合作，为年轻和经验丰富的领导者提供优势，从而改善决策结果。应更频繁地实施经过验证的影子板概念，在考虑首席执行官的支持、明确的目标以及多元化群体的参与下，以确保这些倡议的成功。

结束语

当今的政治和企业领导者驾驭着一个由技术、快速信息交流和多样化的全球市场塑造的日益相互联系的世界。有抱负的年轻领导者已经开始占据决策空间中的席位，但获得一个席位只是第一步。真正的 impact 需要克服三个关键挑战。

首先，当今全球化的世界要求领导力具备文化意识。尽管如此，全球只有53%的年轻人参与文化活动，如参观博物馆或观看现场演出——这些活动有助于培养跨文化理解。年轻人必须了解文化差异如何影响互动和决策，而成熟的领导者必须营造支持青年倡导的环境，尤其是在传统结构限制年轻声音的等级文化中。培养全球公民已不再是可选项；这是必不可少的。

其次，青年在担任领导职务之前必须具备领导能力。差距明显：在Misk的全球调查中，只有35%的受访者感到有几分准备好领导，而令人担忧的是21%的人感到完全没准备好。此外，只有48%的青年感觉他们的教育使他们能够创造性地和批判性地解决问题，这使他们在专业和个人环境中处于不利地位。传统教育往往在为年轻领导人做准备方面有所不足。

他们将面临的现实。早期且精准的培训，并得到跨代合作的支撑，是培养领导能力的关键。理解和向其他世代学习，是建立信任、适应性和有效合作的关键组成部分。

最终，年轻领导者需要获得能够赋予他们参与权的资源和系统。例如，社交网络的访问权在全球青年中只有一半人能够获得，而47%的人缺乏结构化的导师指导机会。如果没有对社交网络、资金资源和智力资本的平等访问，世界上几乎一半青年的潜力将无法得到发挥。既有的领导者必须优先发展包容性系统，例如导师计划、影子董事会和资源共享倡议，为青年创造真正影响决策的机会。

这是一个属于所有时代领导者的关键时刻。未来取决于年轻领导者应对明天挑战的能力，以及成熟领导者引导和赋权他们的意愿。愿这份报告成为行动的号召：年轻一代应把握每一个学习、成长和领导的机会，经验丰富的领导者应致力于创造创新与智慧交汇的空间。携手同行，我们能释放代际合作的伟力，为所有人塑造一个更美好、更可持续的未来。

尾注

- 1 我们的共同日程政策简报3：政策制定和决策过程中的有意义青年参与 (2023b). 在我们的共同议程。
<https://bahrain.un.org/sites/default/files/2023-08/our-common-agenda-policy-brief-youth-engagement-en.pdf>
- 2 新西兰青年发展部 (2009). 青年参与对您组织的益处
- 3 达尔DROP, C., 布伦格尔, C., & 霍曼, A. C. (2023). 对青年领导者的交叉性视角：对年轻女性的偏见处于领导岗位的年轻男性。心理学前沿, 14。
- 4 弗朗科利, S., 诺斯, M., (2021)。青年主义：对青年成年人偏见的内容、原因和后果
实验心理学杂志：综合
- 5 罗奇, B. (2023). 在全球经济中的公司权力。波士顿大学全球发展政策中心。
<https://www.bu.edu/eci/files/2023/09/Corporate-Power-Module.pdf>
- 6 梅耶, E. (2014). 文化地图：突破全球商业的无形边界。
- 7 霍夫斯泰德, G., 霍夫斯泰德, G. J., 明科夫, M. (2010). 文化和组织：心智的软件. 第3版.
美国：麦格劳-希尔。
- 8 青年代表Office，非洲联盟。(n.d.). <https://au.int/en/youthenvoyoffice>
- 9 掌控工作未来的4种方式。(2024年9月10日)。世界经济论坛。
<https://www.weforum.org/agenda/2023/05/growth-summit-2023-youth-work-skills>
- 10 流程指南。(n.d.)。设计思维的介绍。
<https://web.stanford.edu/~mshanks/MichaelShanks/files/509554.pdf>
- 11 布鲁克斯-哈里斯, J.E. (1999). 学生领导者的沟通技巧。从 <http://eevillage.buffalo.edu>
- 12 道尔, F. (2008). 若无自信, 便无领导。源自：<http://www.inc.com>
- 13 经济合作与发展组织。(2020)。促进年龄包容的劳动力：更长久地生活、学习和工作。经济合作与发展组织出版社，巴黎。
<https://doi.org/10.1787/59752153-en>
- 14 经济合作与发展组织。(2020)。促进包容性老龄劳动力：更长久地生活、学习和工作。经济合作与发展组织出版社，巴黎。
<https://doi.org/10.1787/59752153-en>
- 15 多代际劳动力如何成为经济增长的关键。(2024年9月10日)。世界经济论坛。
<https://www.weforum.org/agenda/2020/12/how-a-multi-generational-workplace-is-key-to-economic-growth>
- 16 全球人才趋势 | LinkedIn人才解决方案。(n.d.)。全球人才趋势 | LinkedIn Talent Solutions。
<https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends?trk=bl-po&veh=Global-talent-trends-2022-launch-post>
- 17 乔治, A-沙吉 & 巴斯卡尔, 博士 & 巴拉吉-斯里卡安特, P.. (2024). 弥合代际鸿沟：促进现代职场的代际合作与创新。
- 18 欧洲经济合作与发展组织。(2020)。促进包容性劳动力：活得更久、学习更久、工作更久。欧洲经济合作与发展组织出版社，巴黎。
<https://doi.org/10.1787/59752153-en>
- 19 国家内部事务和通信部统计局。(无日期)。统计局主页/人口估计/截至2022年10月1日的人口估计。
<https://www.stat.go.jp/english/data/jinsui/2022np/index.html>
- 20 沙特青年 & 统计分析及决策支持中心。(n.d.)。数字中的沙特青年2020。在数字中的沙特青年2020 (pp.2-33)。
- 21 硅谷顶级创始人的年龄是多少？以下是数据。(2017年12月)。哈佛商业评论。
<https://hbr.org/2014/04/how-old-are-silicon-valleys-top-founders-heres-the-data>

- 22 科特勒, S. (2015年2月)。硅谷是年龄歧视还是聪明? 福布斯。
<https://www.forbes.com/sites/stevenkotler/2015/02/14/is-silicon-valley-ageist-or-just-smart>
- 23 硅谷顶级创始人的年龄是多少? 这里有一份数据。(2017年12月)。哈佛商业评论。
<https://hbr.org/2014/04/how-old-are-silicon-valleys-top-founders-heres-the-data>
- 24 乔治·A·沙吉 & 巴斯卡尔·博士 & 巴拉吉·西里坎特·P.. (2024)。消除代沟: 促进代际现代职场的协作与创新。
- 25 卢比奇, 纳塔莎。(2017)。代际学习和知识转移——挑战和机遇。学习组织。25。00-00。10。1108/TLO-11-2017-0117。
- 26 Bhandari, Humnath & Yasunobu, Kumi。(2009)。社会资本是什么? 该概念的全面回顾。亚洲社会科学杂志。37。480-510。10.1163/156853109X436847。
- 27 我们的共同日程政策简报3: 政策制定和决策过程中的有意义青年参与 (2023b)。在我们的共同议程。
<https://bahrain.un.org/sites/default/files/2023-08/our-common-agenda-policy-brief-youth-engagement-en.pdf>
- 28 联合国, 联合国协会世界联合会, 欧洲青年论坛, 青年网络组织 (YOUNGO), 儿童和青年主要群体, & 联合国妇女署。(2020)。联合国青年代表项目指南。载于: ST/ESA/374 (第二版)。联合国。
- 29 欧盟经济合作与发展组织。(2024)。职业指导、社会不平等和社会流动性: 来自国际数据的见解。载于《欧盟经济合作与发展组织教育聚焦》(报告第11号)。
- 30 我们的共同日程政策简报3: 政策制定和决策过程中的有意义青年参与。(2023b)。载于我们的共同日程。
<https://bahrain.un.org/sites/default/files/2023-08/our-common-agenda-policy-brief-youth-engagement-en.pdf>
-
- 31 乔丹, J., & 索雷尔, M. (2019)。你为什么要创建一个“影子委员会”由更年轻的员工组成。
- 32 约丹, J., 卡恩, M., & 阿努什·什雷斯塔。(2022)。影子板如何弥合代际分歧。在《大想法系列/从五代 workforce 中获得最佳表现》。



关于 Misk

由H.R.H.穆罕默德·本·萨勒曼·本·阿卜杜勒-阿齐兹王子于2011年创立，Misk基金会是一个非营利组织，致力于培养和鼓励沙特青年学习与领导力，为沙特阿拉伯创造更美好的未来。

获取更多信息，请访问misk.org.sa 关注Misk-
在微博 @Misk_Global

奥利弗·怀特（Oliver Wyman），马什·麦克伦南（纽约证券交易所代码：MMC）旗下的企业，是一家结合深厚行业知识与专业专长，帮助客户优化业务、提升运营和加速表现的管理咨询公司。马什·麦克伦南是全球在风险、战略和人才领域的领导者，在四个业务领域——马什、盖伊·卡彭特、麦肯锡和奥利弗·怀特——为客户提供咨询，覆盖130个国家。凭借230亿美元的年收入和超过85,000位同事，马什·麦克伦南帮助客户通过洞察力的力量建立信心，实现繁荣发展。

了解更多，请访问 www.oliverwyman.com 关注 Oliver Wyman 在推特 @OliverWyman