

LEENA NAIR

柔軟更見堅韌的包容領導學

香奈兒 CEO 大位空窗 6 年後，今年 1 月做出前所未聞的任命：
由非時尚產業出身的印度籍女性 Leena Nair 進駐倫敦總部。
原本擔任聯合利華首席人事長的她自入行以來創下多次「業界第一」標竿，
她究竟有什麼獨到長才，獲選守護高貴的山茶花繼續昂揚綻放？

Text_CHYC Photo_Getty images、iStockphoto

After 6 years of vacancy, Leena Nair was appointed the Global CEO of Chanel in January 2022.
This unprecedented announcement dropped a bomb on the fashion industry.
Leena Nair had been CHRO (Chief Human Resources Officer) of the Unilever
Leadership Executive since 2016 and set up multiple “first” records with her female-Indian background.
However, being a fashion rookie, what uniqueness does she have in her pocket to keep
the glorious camellia blooming in the years to come?

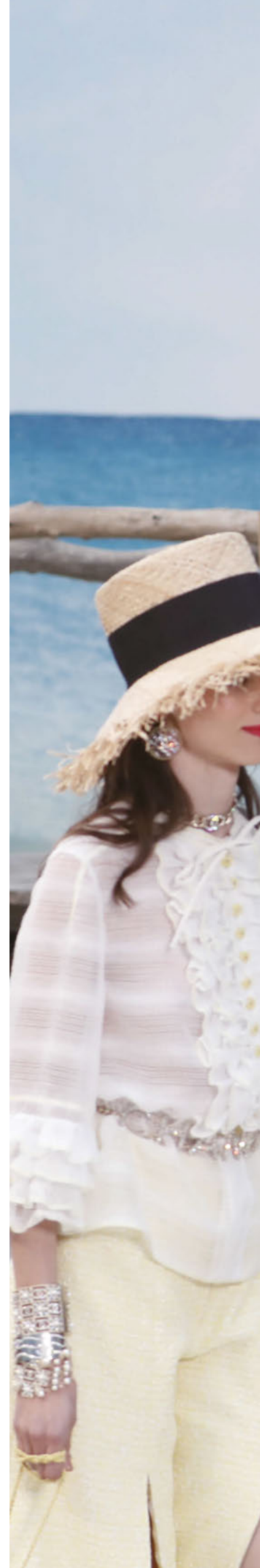
全球型企業雇用印度籍 CEO 的風潮席捲了科技界、金融界，現在吹進奢侈品界，照理說這項消息不算新鮮事，但 Leena Nair 在印度當地媒體被稱為「連續打破玻璃天花板的人」，從她最初入行至今的經歷，可以寫成一部有色人種女性一次次撕下「不可能」標籤的奮鬥史。然而推動她從一位工廠訓練員爬到 CEO 高度的主要推進力，不是呼風喚雨的統御力，而是「包容一切」的初心。

英雄不怕出身低

在印度階級分明的社會中，男女在社會受到的差別待遇依舊鮮明，大學就讀澤維爾管理學院（Xavier School of Management）電子工程學系的 Leena Nair，打那時起就學習如何在性別比例極端不均的環境中保持自我，她在 Instagram 帳號中分享道，「工程所裡有 3,000 多位男孩和 18 位女孩，4 年下來，我變得很強悍、也很厚臉皮，也學到如何爬出由男性主導的世界。」原本立志要成為工程師的她，在此時獲得受用終生的職業建議，「我的指導教授找我坐下來談，他說我會成為糟糕的工程師，但卻有管理潛力，因為我喜歡和人相處。」她在同一所管理學院繼續修讀人力



Leena Nair 認為領導者應該同時用「頭腦和心」領導，並且把「創造心理安全」視為首要目標，提供讓每個員工都感到安定的工作氛圍，員工才有足夠的底氣，齊心協力為企業突破不穩定的大環境。





在後疫情時代，消費者出現再度回流實體店消費的趨勢，如何和電商佈局達成新平衡？是每個奢侈品牌領導者必須面對的新局面。

資源碩士與 MBA 學位。在 1992 年畢業後，來到聯合利華求職，第一年被分配到印度工廠進行訓練，成為聯合利華第一位在工廠工作的女性，就此在職涯寫下第一筆「第一」的紀錄。

「20 幾年前的工廠連女廁都沒有，公司為了我特別蓋女廁後，其他男同事都取笑那裡是『Leena 的廁所』。」事隔多年，Leena Nair 在廣播節目輕鬆分享過往遭受的訕笑和不平等待遇，旁人無法得知當時她以多大的毅力堅持下來。為期 1 年的工廠訓練計畫結束後，她被調任至立頓印度廠擔任廠長，任期 3 年；接著來到聯合利華的孟買辦公室擔任職員關係調解者，往後 10 年時光，Leena Nair 逐步攀登大組織的階梯，成為印度地區的人力資源經理；在 2016 年，成為聯合利華創立 90 年以來第一位女性、第一位亞洲人，同時也是最年輕的首席人力資源長，一舉寫下多筆「第一」事蹟。聯合利華總裁 Alan Jope 曾說：「Leena Nair 是我們對平等多元和包容議程的推進力，幫助形塑集團領導方針，也對未來的準備有所助益。」當時 Leena Nair 在聯合利華推動「四大支柱」方案，鼓吹企業應該承諾照料員工的生理、心理、情緒、過有意義的生活四大面向，這項計畫嘉惠全球員工數超過十五萬人，業務範圍涵蓋 190 個國家的巨型事業體。

重視多元平等的普世價值

從自身突破性別框架的經歷出發，Leena Nair 的人事管理方針始終倡導性別平等觀念，她不僅在管理階層做到男女主管平均配比，也說服董事會付給生產線工作者足以養家活口的薪水，她看出「不平等」是會動搖企業根本的大問題，此現象在越南、菲律賓、巴西、印度的生產線尤其嚴重，在 2021 年《財星》雜誌中，Leena Nair 因其「以人為本」的領導方式，被評選為全球最有影響力的女性之一，「如果你好好照顧員工，他們就會照顧你的事業。」她在接受採訪時說道。

時序進入 21 世紀，大企業除了聽見來自消費者端越來越大的永續呼聲，也開始正視社會對種族平等和多元化的要求，當香奈兒在 2019 年雇用 Fiona Pargeter 作為多元包容領導長的時刻，透露品牌意欲落實此承諾的初步舉措。當消息稿宣告 Leena Nair 即將在 2022 年 1 月加入創立至今仍屬私人企業的香奈兒時，雖然跌破時尚圈眾人的眼鏡，但分析家指出，這顯示出當今大眾檢視品牌是否重視社會企業責任的指標進入高峰期，對香奈兒有百年歷史的奢侈品牌來說，是老品牌非常聰明的新步伐，Leena Nair 也再度為履歷添上新的「第一」紀錄——成為香奈兒創立以來第一位女性 CEO。





2

1. 在《世界經濟論壇》的網路節目中，Leena Nair 提到，只有自己成功突破大組織的玻璃天花板還不夠，希望能為後起之秀把這個流程簡單化。
2. 香奈兒在錄用新聞稿中發表：「Leena Nair 有激進和以人為本的領導風範，將會帶給企業不同凡響的影響力。」Leena Nair 已於今年 1 月入駐香奈兒倫敦總部。
3. 香奈兒固然有豐厚品牌資產，以及多年持續人氣不墜的單品，但是在時尚老佛爺離世後，是否還能創建新世紀風格，全世界時尚迷引頸盼望著。



3

賦予奢侈品牌當代新貌

Leena Nair 在推特發表理性與感性兼具的就任宣言，「我深深受到香奈兒代表的一切所啟發，這是一間相信『創意自由』的公司，我很感激在聯合利華的歷練，那是我過去 30 年的家，它給我許多機會學習、成長，讓我能真正為實踐理念有所貢獻。」尤其奢侈品產業在疫情來襲後，關閉許多實體店面，也有不少生產線面臨停工危機，失去或無法工作的員工所在多有，香奈兒延請 Leena Nair 到來，一方面是希望聽見所有員工的心聲，無論這個聲音有多微小，「我相信所有的聲音都重要，我做的任何事都是從『包容』開始。」另一方面，Leena Nair 必須擔起重整品牌美學風格的角色，尤其有不少時尚評論家認為，香奈兒自 2019 年失去 Karl Lagerfeld 之後，一直還無法找到明確時尚定位。在 2020 年，香奈兒雖有約 1,000 萬美金的收益，但和競爭對手如 Dior、Gucci 相較之下，整體利潤仍舊緩緩走下坡。身為英國伊莉莎白女王二世認可的印度籍成功企業領秀之一，Leena Nair 將帶領新東家全球 27,000 名員工突破疫情限制，走向通往明亮未來康莊大道，希望在那個未來，向來以金錢衡量的奢侈品牌，能在本世紀結束前獲得不同以往的新定義。^{IN}