

# 闪耀的“她”，成长不被定义

“不困于年龄，不囿于身份，对生活热忱，为热爱奔赴。女性的力量，柔软而自有风骨。”

12月6日，一场向女性日常坚守致敬、为家庭幸福喝彩的盛会，在复旦光华楼温情绽放；由复旦大学老龄研究院、澳大利亚宋庆龄教育基金会、上海齐家合众慈善基金会联合主办的“她的力量·家的光芒·一起飞翔”主题论坛顺利举办。作为第五届老龄中国发展

大会的分论坛及中国发展研究基金会“呵护康乃馨行动”项目的重要组成部分，论坛紧扣女性成长感悟、家庭建设痛点与职场发展需求，汇聚学术、医疗、企业、艺术文化等多领域深耕者，带着对女性真实处境的关切与共情，共探个体成长与家庭和美的现实路径。（本版图片由受访者提供）

◆记者 傅佩文 郭爽

## 季萍萍：女性的人生舞台在不断延展

女性和芭蕾天然存在着共性——美丽、优雅、细腻，而又充满坚韧的力量。

2024年6月，作为经典芭蕾舞剧《白毛女》中的第三代“白毛女”演员，季萍萍接任第二代“白毛女”辛丽丽，成为上海芭蕾舞团（以下简称“上芭”）团长。

作为上海的文化名片、对外文化交流的重要载体，上芭今年的演出达到了123场。演出场次的激增，背后是公众对文化需求的日益增长。在国际舞台上，上芭是文化使者，用高水准的演出展现中国之美；在基层的社区、学校，上芭是艺术传播者，用通俗易懂的形式让更多人近距离感受芭蕾之美。季萍萍说，这种“能上能下”的能力，正是“海派芭蕾”的特质，就像上海这座城市，既国际化，又接地气。早在20多年前，她就曾走进大学普及芭蕾，如今，当年来参加活动的学生已成为母亲，带着孩子来观看上芭的演出，“这让我觉得艺术的生命力在于与人的连接”。

作为舞者，季萍萍也曾吃过很多的苦。10岁进入上海市舞蹈学校，这个小女孩开始了没日没夜练舞的日子——无数个清晨，天未亮便开始长跑，在练功房里一遍遍压腿、开肩，承受韧带撕裂般的疼痛。“脚趾磨破流血已是家常便饭，但是也只能缠上纱布，忍着钻心的疼继续立起脚尖，看着舞鞋被血水染红。为了攻克高难度的‘挥鞭转’，我在4把椅子围成的狭小空间里每天转200圈，脚趾磨破一层又一层，对疼痛都麻木了。”

芭蕾是一门诚实的艺术，任何懒惰都会暴露在舞台上暴露无遗。“在那段近乎着魔的岁月里，我的生活简化为只有减肥、训练、看录像学习这三件事。”为了严格控制体重，季萍萍十几年没碰过米饭。她曾获世界芭蕾舞坛极具分量的赛事——巴黎国际芭蕾舞比赛的金奖，但除了当时登台领奖的激动，让她惦记至今的却是巴黎的一家小面包店：“备赛时，我常路过那家店，香气太诱人了，可直到离开巴黎，我都没敢尝上一口。”

从上芭的优秀舞蹈演员，到团队的领航者，季萍萍说自己是幸运的，但这一过程并非简单套用的励志剧本。她坦言，女性在事业上往往要付出更多努力：“事业成功与否都是阶段性的，想要精益求精，就要更加辛



■上芭参加东方卫视2025年春晚节目拍摄



■季萍萍

苦。但只要保持热爱，就能坚持下来。”这也成为她当下管理舞团的初心——希望每个演员都能因热爱起舞。

面对文化市场日益激烈的“内卷”，季萍萍有着清醒的认知。“上海的剧场是全国最多元的，每天有几十台演出，观众的选择太多了。”她坦言，芭蕾不应该只待在剧院里，近年来，上芭开始尝试与城市地标合作举办沉浸式演出、做快闪，舞台在不断延展。季萍萍说：“我们一边要跳好经典‘传家宝’，一边要在原创上不断发力。上芭以《白毛女》起家，这部1964年首演的红色经典，如今已成为舞团的精神图腾。还有《天鹅湖》等经典剧目，可以说是芭蕾的本源，我们必须坚守，这是对艺术的敬畏。”在上芭累积的180多部作品中，既有《闪闪红星》这样的红色题材，也有《简·爱》《哈姆雷特》等经典文学作品的原创改编，更有《梁山伯与祝英台》这样的中华传统文化精品，以及融合了少数民族元素的《木卡姆》等。季萍萍说，这种探索并非简单的元素叠加，而是要让芭蕾的艺术形式与中华文化的内核无缝衔接。

作为女性管理者，季萍萍说自己有点“不一样”：“艺术家大多是非常感性的，但我是相对理性的那种，凡事习惯规划先行。”她会为团队每个阶段设定清晰的目标，也会在快节奏的工作中，注重给团队和自己“留白”。

季萍萍称上芭的舞蹈演员为“孩子们”。“我总跟孩子们说，再忙也要保证充足休息，没质量的忙碌毫无意义。艺术创作有其规律。有时候慢下来，反而能有更多收获。”平日里，她喜欢和各行各业的人交朋友，从他们身上学习生活智慧，“我想要让芭蕾不仅是舞台上的艺术，更是融入生活、温暖人心的力量”。

谈及女性在事业与家庭中的平衡，季萍萍有着真切的体会。她不认为生育是舞蹈女性事业的阻碍：“我生小孩算是比较晚的。我选择在合适的年龄成为母亲，实践下来，这确实是一件很美妙的事情。”当然，美妙的背后，是更多时间和精力付出，“肯定会很累，但家庭、孩子让我的人生更丰富，也让我在艺术的创作、表达上更有温度”。

## 陈骏：不想成为“老古董”式的管理者

“人生的意义，藏在兢兢业业的工作里，也藏在热气腾腾的家庭中。”日用消费品企业利洁时大中华区集团事务及可持续发展负责人陈骏的这番感悟，源于父亲遗物里的一叠工程蓝图和家庭照片。

陈骏的父亲是一位工程师，工作之余，他热爱生活，更热爱家庭，年轻时他会手工制作音箱，亲手为孩子组装自行车，他喜欢为家人拍照，甚至自己冲印照片。生活中的点滴温馨，至今仍深深印刻在陈骏的脑海里。

父亲用毕生的努力，诠释了“个人实现”与“家庭温情”的双重圆满，也让陈骏愈发坚信：职场不该是家庭的对立面，而应是彼此支撑的“第二家园”。

在利洁时这个大家庭里，如今已呈现“六代同堂”的景象，“60后”与“00后”共处一室办公，“每个人都不一定了解别人，但我们都渴望被人理解，我不想成为‘老古董’式的管理者”。

“或许算法知道我人到中年，所以推送给我的多是保养骨骼、给老人送礼之类的信息。我感觉进入了‘信息茧房’。”陈骏幽默地表示。陈骏说自己更希望营造一种“代际融合”的职场共生温馨场景，让不同年龄层的员工可以互相了解、互相滋养，而不是在各自的“信息茧房”中渐行渐远。

因疫情影响带来的职场新挑战，成为了利洁时推行“代际融合”工作的契机。彼时居家办公的普及，让不少职场新人错失了线下沟通、办公室协作的历练机会，面对面交流能力成为短板。“此时年轻员工或是管理者，利用与一线员工共进午餐的轻松时刻，脱离工作议题，关照年轻人生活，反而更能让年轻员工感觉轻松，从而敞开心扉。”

与此同时，企业不少资深管理者也意识到，向“00后”学习新思维、新视角，是让自己时刻保持活力的关键。

利洁时青岛工厂有位工龄15年的46岁女性，目前担任电检维护组长。随着产线要求不断提升，她沿用多年的“老标准、老流程、老方法”，与年轻同事追求“简化流程、提升效率”的诉求频频错位，工作陷入瓶颈。她带着“人到中年”的种种疑虑，参加了“跨代际双向导师”活动，与“90后”“00后”同事深度交流。她坦诚道出自己担心标准松动影响质量的顾虑，也认真倾听了“小朋友”们提出的“可视化操作”新思路。这场跨代际交流，让她突破了认知局限。老经验与新思维碰撞出高效适配的火花，最终不仅稳稳守住质量



■利洁时员工参与代际圆桌会交流



■陈骏

底线，工作效率更是显著提升。

除了“代际融合”，如何在职场中找到“平衡”与“突破”，是不少女性在成长中遇到的难点。

利洁时于3年前成立“木兰”小组，为女性领导者搭建了成长舞台；“照护者”小组则精准对接员工的家庭照护需求，让员工无需在家庭与工作间艰难抉择。此外，与中国发展研究基金会合作开展健康跑、送医下乡等公益活动，更是将企业责任与员工价值、家庭幸福紧密相连。

“在利洁时，简历无需标注年龄，面试从不追问婚育计划；52岁的行业资深女性仍能顺利入职，与同级同事并肩作战；怀孕的硕士研究生前来应聘实习生，也能获得平等的成长机会。”

“成就一个员工，就是成就一个家庭。”陈骏及其所在的利洁时，希望通过努力，让企业的关怀从职场延伸至员工人生的每一个关键节点。

企业员工刘画（音译）负责法规工作，2022年，她迎来了自己的宝宝。重返职场后，刘画担心自己作为新手妈妈，无法适应职场的节奏，此时，企业伸出了友好之手。在与团队商议后，她将工作时间集中在了下午及晚上9时后，晚上6时到9时是她的“Family-Only Hours”。“在此期间，我会和先生一起照顾宝宝，等到宝宝9点入睡后，我可以专注于自己的工作。”

随着社会的发展，陈骏认为如今的职场环境正在发生深刻的改变。“比如，上海的陪护假如同及时雨，让我在父亲病重期间得以兼顾尽孝与工作；而社会舆论对‘去卷化’的倡导，也让更多人意识到，人生的价值不止于职场拼搏，更在于多元的生活体验与自我实现。”

“职场如家，希望每一个员工来到利洁时是充满梦想的，离开时是非常感动的。”陈骏的眼神闪闪发亮。