

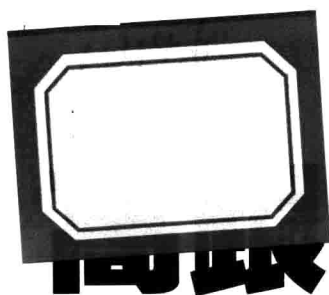
高跟鞋 的 晋升路

[德] 芭芭拉·施奈德 (Barbara Schneider) 著 杜娜 译

Frauen auf Augenhöhe:
Was sie nach oben
bringt und
was nicht



電子工業出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



高跟鞋

的 晋升路

Frauen auf Augenhöhe:
Was sie nach oben bringt und was nicht

[德] 芭芭拉·施奈德 (Barbara Schneider) 著 杜娜 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

Published in its Original Edition with the title
Frauen auf Augenhöhe – Was sie nach oben bringt und was nicht
by Barbara Schneider
Copyright © GABAL Verlag GmbH, Offenbach
This edition arranged by Himmer Winco
© for Publishing House of Electronics Industry (PHEI)

本书中文简体字版由北京  文化传媒有限公司独家授予电子工业出版社。
全书文、图局部或全部，未经同意不得转载或翻印。

版权贸易合同登记号 图字：01-2013-0765

图书在版编目 (CIP) 数据

高跟鞋的晋升路 / (德) 施奈德 (Schneider, B.) 著 ; 杜娜译.
—北京 : 电子工业出版社, 2014.1

ISBN 978-7-121-21986-3

I. ①高… II. ①施… ②杜… III. ①女性—成功心理—通俗读物
IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第280445号

书 名 : 高跟鞋的晋升路

作 者 : [德] 芭芭拉·施奈德

译 者 : 杜 娜

策划编辑 : 郭景瑶 (guojingyao@phei.com.cn)

责任编辑 : 雷洪勤 特约编辑 : 范 晓

印 刷 : 三河市鑫金马印装有限公司

装 订 : 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行 : 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本 : 880×1230 1/32 印张 : 7.625 字数 : 240千字

印 次 : 2014年1月第1次印刷

定 价 : 35.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话 : (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线 : (010) 88258888。



自20世纪90年代中期起，我就开始致力于研究女性为何无法在商界登顶的问题。一方面是因为我总是能近距离地观察到在空缺职位竞聘过程中，女性候选人如何在最后关头败在其男性竞争者的手下；另一方面，我从那时起，就总是被媒体询问关于“女性领导者”的问题。于是我便不再仅拘泥于具体的职位聘任案例，而开始细细探讨这一问题。



只是时间问题吗？

长久以来我一直秉承这样一种观点：女性领导力量进入商

界高层（比如DAX¹指数成员企业董事会、大型企业监事会以及各大家族企业的领导班子）只是迟早的事情，因为那是女性必达之所。我之所以得出这样的结论，依据在于，我们的社会存在足够多的训练有素的女性，而她们也表现出了越来越强烈的问鼎商界的愿望和实力。许多女性都在其岗位上展现出了丝毫不逊于男性管理者的优秀业绩和能力。既然如此，她们为什么不能登上高位？在我看来，文化桎梏会随着时间自行消解，新一代的管理者们不会再拘泥于性别的思维定势。再加上铺天盖地的相关讨论、各大企业的意图声明以及政策上的比例强制措施，必然会有变化发生。

可惜事实完全不是我料想的。至少在企业最高层，变化微乎其微。德国在2011年底的统计数据显示，DAX指数成员企业董事会中仅有7名女性。相对于190个总席位而言，这是一个非常小的份额——不到4%，与世界其他国家相比实在是少得让人羞愧不已。在这7名女性中，分别有4位于2011年、2位于2010年进入董事会，这一事实可聊作安慰。无论如何，在过去的几十年中，DAX指数成员企业女性董事的人数一直是0和1。进一步观察，人们便会发现，6名新上任的女性董事中，有4位入主人力资源部门。2012年初，又有3名女性被选定为人力资源部门主管。仅凭着这一小拨力量还不足以让我们欢庆性别多样化

¹DAX 指数是德国重要的股票指数，该指数中包含有 30 家主要的德国公司。



的新突破以及新时代的到来。

每年都会有40个DAX指数成员公司董事会席位被重新委任。在过去的一年，本有可能使更多女性进入德国重要企业的董事会，可惜在吸收女性至企业高层方面，2011年又是（几乎）失败的一年。大型家族式企业在这一点上表现得也并不比DAX指数成员企业好多少。不过尽管如此，DAX监事会在2011年里还是表现出了接纳更多女性的倾向。



女性的简历往往更加精彩

为何事态进展如此艰难？女性为何无法获得通往高级实权职位的机会？据我观察，许多企业都缺乏对一名女性委以重任的勇气。这也是到目前为止，我们最为优秀的女性的职业之路并不如其男性竞争者们那样一帆风顺的原因。女性的职场生涯总是充满了更多曲折、停顿和弯路。许多女性商界领袖的履历都非常丰富、精彩，这对于企业来说是一笔财富。在德国，每到新的女性人事主管上任，大家还会表现得大惊小怪，其他国家早已在这方面领先了我们一大步。比如在美国，IBM、百事、惠普以及Ebay的CEO职位都是由女性担任的。在挪威，有40%的监事会职位都被女性占据，迄今为止也没有表现出明显的改变之势。因此，德国必须完成一场范式转换，使大量有才能的女性得到其应得的机会。这正是多样化的核心所在，即通过使思

维和行为多样化而更好地应对全球化竞争所提出的种种复杂要求。芭芭拉·施奈德博士的本部作品意义不凡，不仅是对于那些有着领导野心的女性而言，对于我们整个经济的健康发展也是如此。

克里斯蒂娜·施廷佩尔 (Christine Stimpel) 博士

（克里斯蒂娜·施廷佩尔博士是全球顶级人才咨询公司——海德里克&斯特拉格尔公司德国分部的总裁）



目 录



Contents

前言 1

1. 有用的事实和赤裸裸的真相 9



女性领导在历史上的最高水平 11

女性支持计划是理性之举吗? 24

重点不在于领导本身——那重点究竟是什么呢? 42

2. 欢迎进入管理层这片男性的领地 49



女人输在了男人、孩子和自己身上 50

女性的双重角色：家庭主管—职场主管 58

通往高级领导层的突破之路 80

3. 女性之路 101



自我营销的障碍 105

谦虚的障碍 117

沟通障碍 125

取悦他人的障碍 152

茶歇半晌 154

人脉障碍 163

4. 女性的晋升策略 181



做到心中有数 182

与其他人交流你升职的想法 185

离开舒适领域 187

进行自我营销 189

学会放弃 191

为达成目标而学习 194

联系和联盟 198

积极地做下去 200

5. 女性比例引发轰动 205



雷声大，雨点小 209

比例之后又当如何？ 218

6. 男女混合的顶级管理团队之梦 223



董事会是片试验田 225

位列高层的女性——这仍然是一个并不轻松的话题 230

致谢 233





前言

Introduction

金融危机与女性领导者这两个元素有何区别？答案是：前者发生太频繁，而后者则太稀少。那么这两者之间是否存在某种关联？

“位居银行高层的女性数量达到了前所未有的高度。”前英国工会主席、妇女事务大臣哈丽特·哈曼（Harriet Harmann）在2007/2008年经济金融危机爆发之际发表的此番论断传遍了全世界。这场危及全球的高危事故似乎很快便被解决了，交易所里又恢复了以往的繁荣。然而，人们高兴得太早了。人们首先必须拯救的是银行，然后是企业，接着便是整个国家。德国以相对平稳的姿态渡过了此次危机，这是一个不容置疑的事实，正如同德国大权亦毋庸置疑地掌握在一个女性的手中，尽

管人们对于安吉拉·默克尔（Angela Merkel）的执政风格一直颇多微词。但冰岛又如何呢？那个位于大西洋上的小小岛国本已濒临破产边缘，自从女总理尤汉纳·西古札妥提（Jóhanna Sigurðardóttir）上台执政之后，经济状况便得到了一定程度的恢复。

经济学家们会反驳说，这只是两个个例而已，不能从中推导出必然的因果联系。事实上，我也并没打算这么做。我很清楚关联性与因果性之间的差别。举个简单的例子：太阳当空微笑时，很多人都会戴上太阳镜。而天气恶劣时，依然可能有同样多的人戴着太阳镜四处跑，太阳在这里并未产生什么影响。

以下是一些相关研究报告中给出的数据，诸如曾被多次援引的麦肯锡公司出品的《女性至关重要》（Women matter）之类：女性高层人数多于三位的企业可创造高于其他企业乃至48%的自有资本利润率。说得更为确切一些：研究表明，在身居企业要职的女性领导者与企业利润率之间存在着一种比较积极的联系。然而对这个结论做简单的倒推或将之归结为某种诸如“只要企业拥有多于三位的女性领导，其利润率便会自动提升”的因果联系则无确切的数据支持。与此类似的还有诸如“男人不适合做生意”等论断。如果事情真有那么简单的话……





对于女人而言，真正的藩篱所在并非入行，而是晋升

事情当然并不那么简单，这一点，我们在过去的三十年里便已经切身体会过。20世纪90年代，正值我的事业发达伊始，那个时候，我做梦也没想到二十年后，我们仍然会为“职场高层女性”——或者更确切地说，为了依旧太稀少的职场高层女性这个题目而伤脑筋。那时，正值万象更新之际；如今，我们早已了然：入行并不意味着接下来的自动晋升。对于女性而言，真正的藩篱不在入行，而在晋升。

这种现象并非德国独有。在美国，尽管女性在入主高层方面享有全世界最为优厚的机遇，但是那里也同样流传着这样一句客观论断：“我们距离董事会中的公平还十分遥远”（玛丽·威尔逊（Marie Wilson），女士基金会主席及“带女儿上班日”活动的发起者）。在美国，尽管存在着大量的女性扶持项目，公众也对企业施加了巨大的压力——要求其聘请女性充当领导角色，但情况依然如此。

道路崎岖，女性在这条通往职场顶端的路上依然格外步履艰难。本书以及作者本人并不求对这一问题给出唯一可能和简单明确的解决方案或者关于其真正根源的解释。就这一事件的复杂性和独特性而言，本身也不存在什么唯一可行的方案或者真正明确的缘由。本书旨在多视角地针对女性职场的问题给出一些建议和实践经验。因此，此书并非指导书，而是意见簿。

无论你是女性、男性、女经理、男经理、女企业家、男企业家，如果你能从此书中获得关于日常生活和工作的灵感，并能将其转化为实践，那就更好了。

是什么驱使企业及企业家们将“女性领导”这一眼下十分时髦的议题提上日程并在企业总规划中对其进行考量的呢？首先要提的是德国电信集团（Deutsche Telekom）首席执行官莱尼·奥伯曼（Rene Obermann）和前人事主管托马斯·萨特伯格（Thomas Sattelberger），他们曾拟定了一份女性领导者方案，计划在2015年底实现集团30%的中高层领导职位由女性担任。终于出现了一个男人，不对，是两个男人，将这个问题揽了下来。



来自顶层的声音

谁在企业中说什么话，这可绝不能随便视之。

锦言妙语：

»“我们之前过于低估了女性训练有素的专业心态和成熟的交际网。”²

莱尼·奥伯曼（Rene Obermann），德国电信首席执行官

² 摘自《资本》2010年10月刊。



» “我确信，单凭女性自身无法实现这一改变。变化只能由掌权者促成。”³

托马斯·萨特伯格 (Thomas Sattelberger)，

德国电信前人事主管

这两个男人提出的对企业高层女性比率的诉求引发了激烈的争议，他俩也因此面临着被其他男性同事取笑和孤立，甚至是被质疑损害组织和谐的危险。

无论人们对于比率的态度如何，这一举措都可被称作勇敢之举。而致力于促进女性权益的企业领导者究竟会提升还是贬低其自身的市场价值，则可暂且不予考虑。人们已经过于重视企业决策的拟定对个人职业生涯的损益了，不是吗？人们总是考虑“这对我自己有好处吗”多过“这是否对企业有好处”，不是吗？

现在倘若还有谁说出类似“因为女人这几十年来也没成事儿，因为女人们懒惰或者胆怯，所以显然最终还是得男人们做主”这样的晦气话，那真应该劳烦他去看看以下数据：德国经济社会里，97%的高层决断人都是男性。至于惰性、懦弱和愚笨这些弱点，竟然成为某些女性苛责其他女性同胞们的说辞，我觉得这种现象实在太可怕了。事实数据明确地告诉我们：首先，这个“男性俱乐部”必须打破其原有的传统形式和那种危

³ 摘自《女性商业时代》2011年2月17日版。

险的组织模式，向女性同胞们敞开大门。请注意：不是打开一条缝那么简单，而是把通向高层管理岗位的道路打开，使之畅通无阻，从而让女性得以进入其中。原先封闭的男性团体应该被改造成一个男女有机混合的团体。之前从未出现如此之多的女性领导者和潜在的女性领导力量。所谓“女人不想当领导”的论点如今已经站不住脚了。而最新的说辞“我们本来也想让更多的女性担任领导者的角色，无奈找不到合适的人选”，也显得很苍白。也许是因为找的人本身就戴着有色眼镜吧。



女性的良机

在工作中“更为出色”是否就一定意味着更多的收益和更高的利润率？收益总是要越来越高，越来越多，增加得越来越快才好吗？Ebay公司创始人梅格·惠特曼（Meg Whitman）被任命为惠普公司总裁之际，美国公众对她是否能为惠普带来实际效益普遍存在争议——并非因为她的性别。人们并不是因为她是个女人而对她心存疑虑，事实上，美国企业界虽然相信她具有将小企业做大的能力，但对她是否能将一家规模已经很大的公司发展得更为壮大，还有所怀疑。然而就在这位女总裁上任当天，惠普股价立刻上涨，说明股民们对她还是有信心的。

除此之外，我们还可以思考一下这样一个问题：为何女性想要成为领导者就必须比男人的业绩更好，更成功？是因为男



性社会的标准尺度太低了吗？女性领导者们并非无往不利的神器，但她们对于所有的合伙者而言都意味着收益。女性如何做到这一点，如何在职场成功晋升，这正是本书所要探讨的问题。为此，我与各种各样的人们进行过讨论，其中有男有女，有成功的商界领袖或新兴的年轻领导者，有家庭妇男和家庭妇女，还有实业家和各领域的专家们。在这里，我要再次衷心感谢他们为此书所贡献的灵感。他们有的为这一题目注入了冷静的元素，有的则对“TINA”⁴这一万用标语进行了热烈反击——“别无选择”这一口号正经历着它在政治上的复兴。这里要提到大名鼎鼎的撒切尔夫人（Maggie Thatcher）。她早就断言：“如果你想有人大胆地说出某件事，去请一个男人帮忙；如果想让某些事情能够如期完成，那就要请一个女人帮忙。”

愿你能从书中丰富的视角和众多实践观念中摄取灵感，找到适合自己的道路。走自己的路，总是值得的。

现在就开始吧！

芭芭拉·施奈德（Barbara Schneider）

2012年夏于汉堡

⁴ There is no alternative, 意即“别无其他可能性”。

