



师联·人文

SHE WINS; YOU WIN



全球
畅销经典
BEST
SELLER

她赢你也赢

每位职业女性必须知道的重要规则

包含让女性更加强大的具体战略

无论你是高级执行官还是刚入行的助手，
你都能从《她赢，你也赢》
中找到实现个人职业目标所需的战术战略。

罗汉 蔡峰琦 刘小璐 李霞/译

GAIL EVANS

[美] 盖尔·埃文斯

CNN美国有线新闻网首位女性执行副总裁

《纽约时报》最佳商业畅销书《玩似男人，赢似女人》作者



文匯出版社

师联文化

SHE WINS, YOU WIN

她赢你也赢

[美] 盖尔·埃文斯/著

罗汉 蔡焯琦 刘小璐 李霞/译

 文匯出版社

图书在版编目(CIP)数据

她赢,你也赢/(美)埃文斯著;罗汉等译. —上海:文汇出版社, 2005.2

ISBN 7-80676-766-5

I. 她... II. ①埃... ②罗... III. 女性—成功心理学—通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 141973 号

Copyright © Gail Evans, 2003

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Gotham Books, a member of Penguin Group (USA) Inc.

上海市版权代理公司代理本书中文版权

原著授权方: Gotham Books

版权合同登记号: 图字 09-2004-736

她赢,你也赢

著 者 / 盖尔·埃文斯

译 者 / 罗 汉 蔡焯琦 刘小璐 李 霞

责任编辑 / 雍启昌

特约编辑 / 葛琴华

统 筹 / 理 应

装帧设计 / 一步设计

排版校对 / 南京展望

出版发行 / 文汇出版社

(200041)上海市威海路 755 号

印 刷 / 常熟市东张印刷有限公司

版 次 / 2005 年 2 月第 1 版

印 次 / 2005 年 2 月第 1 次印刷

开 本 / 787×960 1/16

字 数 / 107 千字

印 张 / 9.5

ISBN 7-80676-766-5 / G·401

定价: 22.00 元

序

几年前，我曾给一些女律师作演讲。这些女性都相当聪明而且有抱负，但她们成为合伙人的机会却比男同事小得多，并因此感到很压抑。原因何在？用她们所在律师这一行的话来说，她们没能拉来足够的生意，因而未能赚取足够的收入。

听到这些女性的哀叹，我忽然意识到，每当自己想找律师时，我总是给朋友的丈夫或者我父亲曾经用过的某个男律师打电话，这几乎成为一种本能。我还意识到，每当我需要股票经纪人或者会计师时，我同样会——不假思索地——雇用一位男性。

在我向这些律师坦陈这一情况后，她们承认自己也存在相同的倾向——雇用男性经纪人和顾问。最恼人的是，尽管这些女人知道，女会计师在事务所里正受到相同的困扰，但她们中的每一个人还是选择了男会计师。（也并非一片黑暗：有两位妇女最近将自己的妇科医生换成了女性。）

这就是我们，工作勤奋的女性，有可供自由支配的收入，却将自己的生意分给父兄们使用的同一批人。这毫无道理。我们因不能拉来生意而无法晋升，却一直在将自己的生意拱手让人。如果连女人们都不雇用女人，那还能指望

谁雇用她们呢？

当我在自己的职业道路上不断攀升时，从未想过这类与性别有关的问题。我一直相信，只要你聪明、勤奋、成熟，并且比较容易相处，你就能成功——不管你是女人还是男人。

我自己的职业生涯似乎能够证明这一观点。我的第一份工作是为华盛顿的国会议员担任执行助手。尽管毫无疑问男性占据了更好的职位，但我的直接老板都是女性，而且她们都极为优秀。我们都很喜欢自己的工作，我们做得很成功，我没有理由抱怨什么。

1966年我嫁给了一位美国哥伦比亚广播公司(CBS)的新闻记者，而不久他就被任命为CBS驻莫斯科的负责人。一到那里，我就成为了事实上的主管。然而由于CBS关于亲属关系的相关规定，我无法得到正式雇用。于是，我将全部精力投注在三个孩子的抚养中。后来，在我丈夫调回美国以后，我成为一个自由职业者，并且创办了自己的公关与研究公司。

1980年，美国有线新闻网(CNN)邀我供职，于是我在那里成立了第一个面向所有网络的中心预约部门。当时，我的目标是跟上男生不掉队，用自己的业绩来赢得晋升。我感觉不到与其他女性雇员之间有什么特殊联系，如果她们中的一些人跑过来向我抱怨那些与性别有关的问题，我甚至不能完全理解她们在说什么。我认为她们只是未能出色地完成工作罢了。

我的事业蓬勃发展。1987年，我被任命为CNN副主席；两年后创办了CNN公司。这是一档以女性讨论一天大事为特色的第一个电视谈话节目，而不是通常意义上的谈论“女性话题”的节目。升为高级副总裁后，我同时开办了《Talk Back Live》(现场直播谈话节目)，这是第一个交互式电视新闻节目，1996年，我推动了电视广播网第一个每日法律谈话节目《证明之累》的开播。

1996年,我被任命为CNN的执行副总裁。

这一时期,我雇用和提拔了许多女性。但我并没有清楚地意识到女性互助的必要性,我被成功女性无法回避的一些问题牵制住了,如“冒牌综合征”,并因此受到了伤害。尽管不断出色地完成工作,但我依然担心自己的才华不够,担心老板有一天会清醒过来,意识到赋予我的责任太大了。毕竟,我从未受过从事这类工作的训练,也一直不确定是不是其他人能够做得更好。

渐渐地,我的自信培养起来了,我的疑惑得到了消解。并且,我开始领悟商业游戏的规则——由男人制定,而女人如果想成功必须知道的规则。最终,这一论题构成了我的第一本书——《玩似男人,赢似女人》。

当我进一步思考这些规则时,我越发意识到,和大多数女性一样,我并不想用男人的方式玩这场游戏。我要用自己的方式,忠实于自己的价值体系并体现自己的个性。随着时间的流逝,我进一步意识到,在女性的游戏中,缺失了男性游戏中最为重要的元素之一。不管你怎样给它命名——支持、协力、协助——最基本的一点是:男生们总是互相照顾,而女性却不。

为什么我们对于帮助自己的同性存在抵触?为什么我们这么不愿意雇用任何女性?当老板把一份工作交给他的堂兄或者哥儿们时,我们都在一边看着,感觉受到冷落。但我们中的大多数却会因雇用太多女性而感到不安,因为这看起来不公平,仿佛一旦获得权力,我们就加入了歧视女性的行列。

事实是,男人们做得没错。如果那位堂兄最终无法胜任,对任何人都不会好处。但是如果那位堂兄极为出色呢?如果你的姐妹恰好是最恰当的人选呢?你们两个都能因此得益。

为什么不尽你所能帮助其他女性呢?为什么我们还在帮助男人而不互相帮助呢?我清楚地看到,虽然女性在商场上面临种种阻碍,但也许其中最难克

服的就是我们自己与其他女性的互动。

还记得那部老连环漫画《Pogo》中一句著名的话吗？“我们遇到了敌人，那就是我们自己。”在太多太多的例子里，女性因为没能给自己的姐妹推一把，阻碍了她们的的发展。我们在小事情上互相帮忙——在苦难时给予支持，就棘手的工作处境提供建议——但我们在大的方面没有互相帮助。我们提供的及时雨不够多。我们创造的工作机会不够多。我们提供的领导机会不够多。我们没有尽自己的力量去帮助其他女性。

我们必须改变这一切，因为无论喜欢与否，我们都已共同置身其中。这就是我这第二本书所要谈的问题。现在，我们应该醒悟到，每当其他女性——无论她与你共处一室，或在街对门的房子里，或在外地的一间办公室中——赢得一场胜利，我们也同时赢得了胜利。她赢，你也赢。就这么简单。

目 录

序	/ 1
第一部分 女性的团队	/ 1
1. 为什么必须加入女性的团队	/ 1
2. 如何加入团队	/ 23
第二部分 团队提示	/ 45
3. 团队提示之一：成为良师	/ 45
4. 团队提示之二：造雨人	/ 55
5. 团队提示之三：信息交流与分享	/ 65
6. 团队提示之四：保持缄默	/ 75
7. 团队提示之五：永远联合所有的女性	/ 81
8. 团队提示之六：做选择时要考虑整个团队	/ 89
9. 团队提示之七：编织女性网络	/ 95
第三部分 团队面临的挑战	/109
10. 十二个需要警惕的队员	/109
11. 十一个常见团队问题(及答案)	/123
结束语	/137

第 1 部分

女性的团队

1. 为什么必须加入女性的团队

我来讲两个故事。第一个故事的主角是莉莉,一个性格炽热的年轻企业家,她开办了自己的电脑软件公司。这家公司非常成功,于是被一家很大的公司出钱买下,不过他们要求莉莉作为执行副总裁继续经营这家公司,莉莉答应了。

不幸的是,莉莉遇到一个问题。那些曾经使她成为成功企业家的品质——独立性和热情——现在都没用了,因为她现在成为新公司男性主导文化中的一员。高层管理者看到,虽然莉莉的观点很敏锐,她的公司也被证明是一次成功的收购,莉莉自身却无法令人满意。男人们不习惯看到有人如此热情奔放。而且,莉莉的表现总好像在作个人展示,她还没有意识到,自己已经在公司里得罪了一些人。

巧的是,这家公司的董事会有一位在业界卓有成就的著名女士。她很清楚,如果莉莉不能融入原有的男生关系网络,将会受到董事会排挤。同时这位

董事会成员也看到，明智的建议将能帮助莉莉改变作风。于是，这位女士没有遵从简单惯例，在一旁静观莉莉自生自灭，而是与另一位高层女性执行官一起，决心施以援手——她们教导莉莉如何更好地与男同事相处，对她的管理方法提出了建议，甚至改变了她的穿衣风格——尽量少穿过于艳丽和奇特的衣着——从而与公司文化更加协调。

这样做的同时，这两位女性知道自己在拿政治资本冒险。如果男人们知道她们在努力拯救莉莉的职业生涯，一定会不高兴——对他们而言她已成为历史。但这些女性也很清楚，尽管自己在目前的高职位上很安全也很舒适，但是只有她们为后来者提供帮助，女性的生存环境才会得到改善。

到此为止，这一故事传达的信息是：一些女性提供了关键的帮助，使莉莉得以绕过暗礁。看起来她最终能够成功。

第二个故事的主角是詹纳，零售企业中一位发展迅速的执行官。詹纳所在公司的绝大多数顾客和一般雇员都是女性，但是公司本身却完全由男性经营。

最近，这些男性清楚地表示，他们将在高级副总裁的位置上增加一位女性。詹纳是这一职位的当然候选人，与她竞争的还有另外三位女性。

然而，随着这件事的发生，以前存在于这些女性之间、令人愉悦的友情逐渐消失了。她们从未像现在这样将对方看作对手而非同胞，形势变得越来越严峻。“我们都知道我们之中只有一个人有机会，”詹纳说，“而每个人都想成为那一个。”

这些分裂的、不快的女人，将时间花在内讧上：背地里互相挖苦，请求朋友支持其中的一个而反对其他的，在公司里形成了派系。与此同时，高层男性却在一旁留心观察。我担心在这场已经完全演变成战争的竞争中，几位女性

将同归于尽；或者即便有一个得到了那份职位，其他人都将不得不离开。

我给詹纳的建议是：尽量寻找方法，让这些女性能够共同工作。因为如果她们不停止互相损害，那么根本就不会出现任何有利于女性的转变。

关键在于，只有所有的女性都毫发无伤地生存下来，才是女性的胜利。只要其中有一个嗜血成性，败坏他人名誉，那就不是一个团队的胜利。女性的真正胜利在于所有人公平参与竞争，每个人的努力都得到承认，即便最终只有一个人能获得那项工作。

• • •

我希望莉莉的故事比詹纳的故事更具普遍性。不幸的是，根据我在第一本书《以柔克刚》出版后了解到的情况，事实并非如此。在那本书里，我将商场比作一场游戏，而游戏规则是由男性制定的，他们也更知道如何玩好这场游戏。如果女性想获得成功，就需要了解这些规则，这样她们才能基于知识而非无知作出行动。

由于我在这本书中讨论的话题，我有机会应邀前往世界各地，在各类有关女性职场角色的研讨会、讨论会和集会上发表演讲。作为听众的女性来自商场的各个阶层，从高级执行官到刚入行的助手。她们几乎毫无例外地认为这本书很有帮助。她们也认识到，即便自己不想遵从某些规则，她们至少应当有所了解，并正着手去这样做。

但是，尽管女性如今正以前所未有的广度和深度参与商场游戏，我们真的在赢吗？

答案是否定的。统计数据和我的个人观察都证明了这个答案。在这类讨论会上，我一次又一次地看到各个方面都很优秀的女性，比如詹纳：聪明、有

抱负、有才华——但是她们却没能以应有的速度攀登职业阶梯。

从她们在每次演讲结束提出的问题，从她们相互间的评论，从她们给我的电子邮件和信件中，我听到和看到了她们的挫败。

“我聪明、勤奋、成功”，她们说道，“但是感觉自己在孤军奋战”，“我不知道自己属于哪个团队”，“每当有事情让我心烦或者需要建议时，我不知道该去哪里”。

或者她们会问：“我的一个最好的朋友得到了晋升，超过了我，于是我们便不再是朋友了——为什么会发生这样的事？”“为什么女性升职后总是变成‘他们’中的一个？”“为什么我的女老板总说要帮助其他女性，但一旦真的做起来，她往往选择雇用男性？”“为什么和男性相比，许多女性对于为自己工作的女性更加苛刻？”

她们还会问：“为什么在我的部门里，如果有人遭到挫败，女人们总能互相帮助；但一旦有人升职，她们就会疏远她？”

一位在大投资银行工作的很有前途的新人告诉我，一天她的一位男同事邀请她出去吃午饭，吃饭时告诉她小组里的每一个人都因为她创造了太多收入而感到不安（小组其他成员都是男性）。那天她独自离开公司时，内心十分困惑。她该为公司少挣点钱吗？

“你的工作地是世界上竞争最激烈的地方之一，”我告诉她，“你真把这个男人的抱怨当回事吗？你真的认为你的首席执行官（CEO）会觉得你给他挣的钱太多了吗？”

一听到这个观点被别人说出来，她立刻意识到这样的谈话有多荒谬。甚至笑了起来。但是因为找不到人讨论这件事，她最初并未发觉其中的幽默。

还有一位女性，在一家大型公关公司担任主管，她告诉我她周围所有的男

性都当上了副总裁,但她却没有——即便她做同样的工作、承担相同的责任。最后她终于鼓起勇气向老板提出升职要求,老板却说:“你的工作很出色,但我们这家公司并不看重头衔。”

走出老板的办公室,她觉得自己触犯了某种隐性规则,决心不再提起此事。但她仍然忍不住疑惑——如果公司不看重头衔,为什么看起来所有的男性都拥有了呢?

“你有没有和公司的其他女性讨论过这个话题?”我问。

“没有,”她说。她觉得其他女性都是竞争对手,因而对提起这样的话题感到不自在。我提出,之所以没有女性得到这样的头衔,原因之一就是她们把这些事埋藏在心里,从不和别人讨论。

• • •

这类问题和故事有许多不同的情节和结果,但它们都代表了某种相同的东西,这种东西我在写作第一本书——一本代表着男性制定的商业规则的书——时并未考虑到。而当我越深入地思考这件事时,我就越觉得女性需要自己的规则——只适用于女性的规则。

但是当我真的坐下来写这些规则时,我意识到这样的规则其实只有一个,而这一个就足以消除女性所有的困惑与不快。这是一个纲领性的规则,而我还从未在任何书、文章或网站上看到过它。

这个规则就是:在游戏中每一位女性都必须加入女性的团队。

何以见得?

因为每当有女性在商场上成功,你获得成功的概率就会增加。反之,每当有女性在商场上失败,则你失败的概率也就会增大。

现在的女性并没有站在同一阵营。我们互不交谈，我们互不支持，我们不为对方送去造雨人。（“造雨人”是电影《造雨人》播放后西方国家常用的一个词——编辑注）我们的行为仿佛自己是工作中的少数派（这几乎不是真的），而且这种境地没有希望改变（这完全不是真的）。

无论愿意与否，事实上女性都被看作了商场上的少数派。但我们真的是吗？目前女性在劳动人口中所占的比例很健康，为47%，而且还在增长。但在高层主管中，我们仅占据了12%。而商学院招收的女性人数在过去的五年中骤减了15%——部分原因是女性获得了这样一种信息：尽管商学院的教育能在职业生涯的最初十年左右有所帮助，但那以后游戏的机会就不平等了。

不仅如此。在美国最大的500家公司里，女性占到高级职员的12.5%，董事会席位的12.4%。我们仅代表了4%的高层所有者，以及有影响力的职位（董事长、首席执行官、首席运营官、副董事长、总裁、高级执行副总裁和执行副总裁）中的6.2%。财富500强中只有四位女性CEO。

相对而言，我们也没有挣到足够的钱。根据美国人口调查局的数据，2000年，全职妇女的收入仅为全职男子收入的73%。工资差距在过去17年间缩小了大约十个百分点，但最近几年改善不大。

最近公布的国会研究显示，在1995到2000年间，尽管国家整体经济繁荣，男女管理人员之间的收入差异实际却有所增长。在一些人们认为女性能够大展身手的重要行业（娱乐、交流、金融、保险和零售），收入差距达到了每一美元收入就有21美分差距的程度。

很多人持这样的观点，在非盈利性领域里女性比男性做得更好，但事实恰恰相反。非盈利组织国家数据库GuideStar的最新研究显示，超过四分之三的大型非盈利组织由男性经营。耸人听闻的是，即便有女性取得高职位，她们的

平均收入水平也明显低于同等地位的男性——170 180 美元对 264 602 美元。

正如我所说,财务平等的缺失,部分的原因在于女性没有团结起来,从而也未能产生力量。

而这又源于女性不愿承认我们团结在一起能增加成功的机会。

结果,我们不断被迫怀疑自我,即便已经决定追随一切男性规则。我们总是期望跳出这个圈却不知晓原因。那都是因为我们自己的方式不被接受。女性的心理特征不符合商场上的标准;而男人的心理特征恰恰符合——如果不相信,不妨读一读《以柔克刚》,看看男性如何制定所有的商务规则,为什么我们剩余的人需要学习这些规则。

正是因为女性认为我们必须以男性要求的方式取得胜利,我们就将太多的时间花在了错误的地方:我们不断努力提高,不断自我更新,不断学习更多的东西;我们一直认为,如果更努力一些,事情总会改变。

不幸的是,变化并没有发生。我们确实需要了解男性的商务规则。但我们也必须创造并遵循自己的规则。我们应当相互交谈;我们应当共同策划;我们应当为改善我们每一个人,而非某个人的境地而努力。我们应当运用新的战略,推动我们整体的职业生涯发展,而不是以牺牲其他女性为代价获取自身的发展。

职业咨询领域的专家很少涉足这类问题。事实上,他们的建议恰恰背道而驰——这些人还在努力建议我们把男孩的游戏玩得比男孩更好,以此来解决我们的问题。其实,已经到了创造女孩的游戏的时候了,只有这样才能推动一个群体而非一些个体的发展。因为女性其实是一个可以被定义的群体,正如其他少数派群体一样。正因为如此,无论我们在大公司还是小公司工作,所有女性都同时属于另一个团队,那就是女性的团队。

这个团队超越了行业、种族、年龄和民族的界限，是一个不存在例外的现实。

悉心对待自己的需求没什么错。女性总是要费力地寻找自己需要什么。我们知道我们的孩子、父母和丈夫的需要；我们甚至知道小狗的需要，但我们很少花时间去了解自己需要什么。我们觉得努力满足自己的需要是不对的。我们要帮助他人满足他们的需要。

与此同时，我们期望，如果能做到这些，我们的努力会得到认可和回报。但实际上这是不会发生的。我们要赢，唯一的方式就是照顾好我们自己。同时那也意味着照顾好其他女性，因为那样我们才能成功——只有当我们互相照顾。

男人们总是说办公室不存在“我们对她们”的问题。然后却又常常走上前去，将我们看作“她们”。我们都碰到过这样的情况，突然之间被工作团队排除在外，或者刚走几步就被冻住，或者感到我们不但要与商业对手竞争，还要与公司内部同一级别的一些女性竞争。

一旦我们意识到这类困境，我们不会互相帮助，寻求解决。

我要说的是：我们越是互相帮助，我们就离更大的成功距离越近。

甚至，如果我们不互相帮助，我们都将倒退。

我们总在念叨“我能做到”。但是靠自己的力量实现目标这个信念恰恰与我们真实的自我相悖。我们应当说“我们能做到”。

只有共同努力，女性才能成功。分散的成功并不是真正的胜利。只有当在最高层面取得关键性的多数，我们才能充分施展自己的职业潜能。

• • •

商场中,女性很少将支持其他女性作为工作的重要部分。事实上,我们中的许多人相信另一个女人的收益就是自己的损失,或者相反,另一个女人的损失就是自己的收益。为什么?因为我们认为只有少量高层职位对女性开放。果真如此,那么其他女性就是敌人——正如任何人在资源有限时必须为生存而斗争一样。

一位年轻的朋友这样概括:“作为一个女人,当我参与商场游戏时,我总在与稀缺斗争。”

确实,过去很多女性为了那几个被稀释的职位,争得很辛苦也很孤独。于是许多人觉得她们是靠自己的力量取得了胜利,而这就是取得成功的唯一途径。

女性还有一种想法,认为过于为另一个女性说话,或者为女性的问题说得过多,会给自己带来伤害。如果你大力推荐的女性在新的工作岗位上表现不佳怎么办?如果男人们开始怀疑你是隐藏着的女权主义者怎么办?这会不会给你的职业生涯带来致命性的伤害?

不。男人们愿意听到女性将自己的想法说出来——以恰当的方式。对某人或某事表示支持,这与诽谤中伤他人有着本质的差别。当你表现出将集体理想置于个人野心之上时,你将赢得所有的人——男性和女性——的尊敬。

害怕被看作“偏爱女性”也是我们对给予其他女性特别关照犹豫不决的原因之一。挑出某个人给予特别注意,这违背了我们为自己塑造的公正客观、不带个人偏好的形象。

但是男人们一直在给小伙子悉心教导。我们都知道老板最喜欢谁,也知道老板会为他做力所能及的一切。实际上,如果老板没有这样一个被保护人才有点不正常呢。