

The Glass Closet: Why Coming Out Is O

非外借

In Browne

一位商业领袖的忠告

出柜

The
Glass
Closet

「英」约翰·布朗 著 王祁威 译



上海社会科学院出版社
SHANGHAI ACADEMY OF SOCIAL SCIENCES PRESS

出 柜

一位商业领袖的忠告

**The Glass Closet:
Why Coming Out Is Good Business**

〔英〕约翰·布朗 (John Browne) 著

王祁威 译



上海社会科学院出版社
SHANGHAI ACADEMY OF SOCIAL SCIENCES PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

出柜：一位商业领袖的忠告 / (英) 约翰·布朗 (John Browne) 著；王祁威译. —上海：上海社会科学院出版社，2018

书名原文：The Glass Closet: Why Coming Out Is Good Business

ISBN 978-7-5520-2250-6

I. ① 出… II. ① 约… ② 王… III. ① 回忆录—英国—现代 IV. ① I561.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 048337 号

企业家文库系启蒙编译所旗下品牌

本书文本、印制、版权、宣传等事宜，请联系：qmbys@qq.com

THE GLASS CLOSET: WHY COMING OUT IS GOOD BUSINESS By JOHN BROWNE

Copyright © JOHN BROWNE, 2014

This edition arranged with ED VICTOR LTD.

through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia.

Simplified Chinese edition copyright:

2018 Wuhan Enlightenment Compilation and Translation Company Co., Ltd

All rights reserved.

上海市版权局著作权合同登记号：图字 09-2018-020

出柜：一位商业领袖的忠告

著 者：〔英〕约翰·布朗

译 者：王祁威

责任编辑：唐云松

出 版 人：余 凌

出版发行：上海社会科学院出版社

上海顺昌路 622 号

邮编 200025

电话总机 021-63315900

销售热线 021-53063735

http://www.sassp.org.cn

E-mail: sassp@sassp.org.cn

印 刷：上海新文印刷厂

开 本：890×1240 毫米 1/32 开

印 张：7.75 插 页：3 字 数：166千字

版 次：2018年7月第1版 2018年7月第1次印刷

ISBN 978-7-5520-2250-6/ I·275

定价：45.00元

版权所有 翻印必究

前 言

在 2012 年 11 月的英国上议院,我在投票表决期间的休息时段站在走廊,和一位学者、一位主教、一位政治人物谈话。我说,明天我要在“站出华尔街”(Out on the Street)研讨会上主持一场座谈,这场活动邀请了资深商界领袖齐聚一堂,讨论如何改善 LGBT 员工在金融服务业的工作氛围。三位大佬一脸困惑。“真想不到,”一人说道,“这个问题早就解决了。在学术界、教会、政界,我们一点问题也没有。”这句话听起来,好像他起了个头,要开始讲个低劣的笑话,但大佬们脸上浮现惊讶的表情,显然不是在开玩笑。多数人(即使是受过高等教育的人)普遍对 LGBT 员工每天所面对的困境浑然不觉。即使大环境已经有种种反歧视的措施,社会对同性恋婚姻的态度逐渐转变,大众文化中有越来越多同性恋人物,在美国估计仍有 41% 的 LGBT 员工选择不出柜。^[1]在英国则是 34%。^[2]努力想爬上企业高层的员工显然缺乏学习仿效的对象:截至 2013 年底,财富 500 强企业的 CEO 里,竟然连一位公开出柜的同性恋者也没有。(编者按:苹果 CEO 蒂姆·库克于 2014 年 10 月 30 日在《彭博商业周刊》公开出柜。)

这本书希望能了解他们不愿出柜的原因是什么,并告诉读者以真面目示人的种种优点。

II 出柜：一位商业领袖的忠告

本书汇集了超过一年的研究，以及我与全世界超过 100 名商界人士、企业高管、学者、体育与娱乐界人士、心理学家、多元文化思想领导者的访谈。这本书有两个目标：第一是通过我自身的故事以及其他同性恋企业高管的故事告诉读者，无论是对员工自身或对支持员工的企业来说，出柜都是最佳策略；第二是为企业提供一条可行的道路，以促进真诚、包容、多元、尊重的价值。

我必须做几个重要声明。首先，我的初衷并不是代表 LGBT 整体社群发声。每个人的出柜经验都不一样，年龄、地域、职业、资历、宗教背景、家庭状况等因素都会影响出柜的经验。在寻找面谈对象时，我不但通过自己的人际网络，也撒下更大的网，希望能捕捉更多元的声音与经验。然而，本书主要还是聚焦白领专业人士。这么做并非有意掩盖蓝领阶层所面临的挑战，事实是，我在商界打拼超过 40 年，我希望能写我自己最熟悉的事物。

同样，本书主要侧重在美国与欧洲。在一些国家，同性恋仍被视为犯罪，曝光会让同性恋者入狱甚至丧命。与这些国家的男女同性恋者相比，西方国家的 LGBT 商界人士面对的困难只是小巫见大巫，简直微不足道。当美国的活跃人士呼吁给同性伴侣平等福利，给同性婚姻法律认可的同时，在乌干达与印度等地的活跃人士则在为最基本的保障与人权而奋斗。他们的困境值得全球关注，但已超越了本书的中心范围。我希望西方国家的商界领袖与企业能运用他们的影响力，帮助其他地区的 LGBT 人群做出改变。

最后要说明的是，本书是务实取向而非理论取向，书中提供了各种范例以供参考。

出柜只需一瞬间,但是,要建立出柜的自信心却可能需要几十年。出柜背后包含了历史与心理、法律与宗教、成功与失败等种种因素,本书希望能涵括这些要素。第一章聚焦于我向英国石油公司(BP)请辞的事件,这起事件的导火线是我的性取向曝光。环绕着我离职的种种戏剧性事件,象征着我的专业生涯与个人生活的转折点,它们显示的是不真诚带来的后果。

我对自己性取向的不安全感不全然来自我的生长环境,我的事业或我的社交网络。另一个重要的影响,是社会长期以来用不同的标准看待同性恋者,给同性恋者不同的待遇。第二章将介绍恐同心理在世界各地落地生根的历史脉络与社会状况。

恐同心理,以及这种心理促成的反同法律正逐渐消失;然而恐同的历史遗产仍渲染着我们的思维。第三章,我们聆听依旧躲在柜里的男男女女的声音,他们到现在仍害怕出柜会限制他们的事业成就。他们的恐惧也许过度夸大,但当你活在柜里的时候,是很难平衡看待这份恐惧的。聆听他们的故事,其中也反映着很多我自身的经验。

他们的忧虑与一项不幸的事实交织在一起:对同性恋者的偏见依旧存在。我们将在第四章里见到,偏见随着时间渐渐消逝,但 LGBT 员工在出柜时仍时时需要做好接受风险的心理准备。就如同任何其他行业一般,商界总有一部分心胸狭隘的人,但这个领域也有越来越多的开明者。第五章将说明企业为什么需要改变,该如何拥抱改变。企业现在了解,光是宽容 LGBT 员工是不够的,更应该主动吸引他们,会带来种种好处。

自出柜以来,我的生活更加自由,我迎向全新的专业挑战,不

IV 出柜：一位商业领袖的忠告

再为出柜担心。但出柜是个艰难的过程。在第六章中，商界同性恋者分享他们有关出柜的种种正面故事。这些故事形形色色，就像 LGBT 社群的成员一样多元。

揭露真实自我所带来的挑战，在每个领域都不一样。因此在第七章，我将目光转向传统商界以外的领域，包括体育界与政界。在体育界，LGBT 平等与包容程度仍远远落后社会整体，而政界则是推动变革最重要的平台之一。这些领域有其独特的环境条件，它们为其他领域的同性恋者提供了值得参考的经验。

这段旅程，从衣柜之内走到 CEO 办公室，将告诉我们公司如何能改变企业文化，促进对 LGBT 的包容性，这是第八章的主题。这章也将说明，为什么同性恋员工必须为自身的职业生涯负责。公司如果能持包容的态度，决定要不要走出去的人则是员工自己。

回顾我担任英国石油公司 CEO 期间，我但愿当时自己有足够的勇气早点出柜，我的后悔到今天仍难以平息。我知道，如果我早点出柜，我可以对其他男女同性恋者产生更大的示范性。我希望这本书的故事能发挥自身的示范性，带给一些男女同性恋者勇气。

目 录

第一章 捉迷藏	1
成长	8
职业生涯	12
跌倒	16
再起	19
回顾	23
第二章 美丽与偏执	25
美丽	28
责怪	29
偏执	31
电视	39
鸿沟	42
第三章 深深埋藏	49
躲藏的代价	59
隐藏大师	64

第四章 幻影与恐惧	69
在企业金字塔顶端	72
隐性偏见	74
显性偏见	77
恐惧渐减	83
第五章 出柜是桩好生意	87
隐性成本	92
隐性污名	98
市场	99
第六章 出柜的好处	105
“这样不是很惨吗?”	106
“我们的苦难各不相同”	110
多元文化的典范	111
跨性别的禁忌	115
并非人人都是异性恋	118
即使在日本	122
刻板印象	123
第七章 意见领袖与偶像	125
政治	127
体育	133

法律	140
偶像	144
 第八章 打碎玻璃	 145
主动领导	147
LGBT 资源团体	150
直人盟友	152
目标与测量	154
个人责任	155
模范人物与他们的故事	156
在保守国家工作	158
展望	161
 第九章 衣柜之外	 163
解放	166
 致谢	 171
人物简介	175
注释	191

第一章 捉迷藏

该是离开大楼的时候了。

2007年5月1日下午5点,仅仅数小时前,我刚刚递出英国石油公司CEO辞呈。我走进伦敦总部5楼电梯,电梯开始下降。当电梯门打开,我有两个选择。我可以在不受注意下走到地下室停车场,开车从查理二世街遁逃。或者,我可以径直穿过大厅走出正门,门外是绿意浓密的圣詹姆斯广场,那里有大约30个新闻摄影记者守候了一整天,像秃鹰等待猎物一般。

过去40年来,我全心全意想在石油业界隐藏我的性取向,我的这份渴望在这个可怕的时刻达到了高峰。我长久隐藏的秘密即将被揭开,无法再隐藏。我决定,我必须从正门离开。

摄影记者与编辑回到报社,有满满的材料可以大做文章。伊迪法官(Mr Justice Eady)同年1月在高等法院曾下达一道新闻禁令,在今天早上大约10点解除。禁令一解除,联合报业(旗下有《每日邮报》《周日邮报》和《伦敦标准晚报》)就可以详尽地报道我和一位名为杰夫·希瓦利埃(Jeff Chevalier)的年轻加拿大人之间为期3年的关系。

关于我们关系的谣言已经流传了好几个月,^[1]但如果这则八卦新闻获得直接公开的证实,会让商界大多数人大吃一惊。

2003年，杰夫23岁，是个应召男。我在网络上认识他，现在这个网站已经关站了。我在大众的眼中是个企业家，因为担心曝光风险，没胆上夜店或交男友。相反地，我选择了一个隐秘但更危险的做法。无论如何，9个月后，他搬进了我家。我觉得老实告诉最亲近的朋友我们认识的过程太过难堪，所以我们编造了一个故事，说是在我的公寓对面，泰晤士河对岸的巴特西公园慢跑时偶然认识的。我从不曾主动讲过这事，但朋友自然会好奇。朋友一追问，我就端出这套样板故事来。

我的这段关系最后以分手而告终。我继续在经济上支持杰夫，不是因为我想用钱封他的口，而是因为我心里想做好人，不希望草率地切断与他的关系。然而，我并不打算养他一辈子。在大约9个月后，我停止寄钱给他。他开始传短信和电子邮件给我，我置之不理。2006年圣诞夜，他写了一封电子邮件给我，语带恐吓。“我要求的最低限度是一点点帮助，”信中写道，“我不想让你难堪，但我用尽各种方法进行沟通，你却毫无反应，已经让我走投无路了。”^[2]我仍旧忽视这封信。

圣诞节与新年来了又去。2007年1月5日星期五我在巴巴多斯度假，《周日邮报》拨电话给英国石油公司媒体部。他们说，他们打算爆料我的私生活，焦点放在我和杰夫相遇的过程还有我们交往期间的点点滴滴。杰夫把这则新闻卖给报社，换来一笔不小的金钱。他们要我在当天结束前回应。无论我有没有回应，星期日这条新闻都要见报。

阳光沙滩的好风景被愤怒与恐惧所取代。我曾经那么信任这个年轻人，他却选择把我们的故事兜售赚钱。他讲的故事里，

事实终会证明很多是夸张或不实的内容,但是我建筑在个人私生活周围的高墙开始倒塌。我害怕即将触发一场连锁反应,最后会破坏我的人生、我的商业关系、我的信誉,最终毁了股东托付给我领导的英国石油公司。与朋友同事紧急讨论后,我决定聘请伦敦顶级的律师事务所,想办法取得阻止新闻曝光的禁令。

我那时 59 岁,在我最亲近的朋友圈中,绝大多数不曾与我讨论过我的性取向。然而在突然间,我却需要通过手机,把我的生活一五一十解释给初次认识的律师听。我们素昧平生,但在这焦急且紧张的状况下,我不得不与他分享我的秘密人生,尤其是其中最私密的细节。也许这也是为什么我决定不要全盘托出。当律师问我,一开始怎么与杰夫接触时,我说我们是在巴特西公园慢跑时认识的。

1 月 6 日星期六,高等法院颁布禁令,禁止这条新闻登出。我大大松了一口气,但我知道这只是短暂的缓兵之计。我知道报社还会再上诉,顽固地紧咬不放,直到禁令解除。我也知道,我的证词里藏着一处造假,这会影响重大。

第二天我飞到特立尼达和多巴哥处理公务。我与总理曼宁(Manning)会面,会面期间我的心头缠绕着禁令,以及一份指责英国石油公司炼油厂安全问题的报道即将登报。我下定决心,我不能继续担任 CEO。我个人生活的风暴可能会毁掉我的声誉,我坚决不让这件事对英国石油公司造成影响。1 月 8 日,我搭隔夜班机飞回伦敦。飞机一落地,我与董事会主席彼得·萨瑟兰(Peter Sutherland)见面。依照律师的指示,我尽可能地向他解释,同时小心不致泄漏法院禁令的内容或细节。我说,我希望立刻辞职。

虽然彼得接受了我的提议，但董事会决定让我留任直到7月底。当禁令持续在法院系统里慢慢推进的同时，法律限制各团体不得声张，我该怎么向大众解释我的辞呈？公司任命了托尼·海沃德（Tony Hayward）接下我的位置。他将在夏天上任，我无可奈何只好等待。

2007年1月16日，英国石油公司发表了《贝克报告》（*Baker Report*）的结果，美国前国务卿詹姆斯·贝克（James Baker）领导调查2005年3月英国石油公司位于得克萨斯州的炼油厂爆炸案，调查小组发表了这份报告。相形之下，我的个人忧虑显得微不足道。那场悲剧造成15人死亡，超过170人受伤，是美国近20年来最严重的生产意外事件之一。这是个气氛极度紧张的一天，我承认对此负责。报告发布记者会让我想起爆炸案发生后我巡视炼油厂的回忆，受害者家属和员工的痛苦都还历历在目。

在保持个人生活与职业生涯之间的距离方面，我有丰富的经验，但《贝克报告》残酷的诚实冲破了这个界限。事实揭晓，我和杰夫相遇的故事是我编造的谎话。这时我没办法把精力放在任何其他事情上。2007年1月20日，我更正了我的证词，就证词误导办案向高等法院致歉。我松了一口气，虽然我心里知道，道歉对于必然的结果没有任何影响。

在外面世界的眼中，一切运转照旧。我接下来6个月的行程表，看起来就和我担任英国石油公司CEO的任何一段时间没什么两样。每天充满了开会和商务旅行——5趟飞纽约，3趟飞美国其他城市，2趟飞俄罗斯（包括1趟向俄罗斯总统普京[Vladimir Putin]道别），1趟飞中国，同时还有3场英国石油公司董事

会与一场股东大会。我在表面上一派泰然自若,但这段时间是我此生压力最大的日子。

有时候,保持沉默的压力让我举止失常。我在毫无理由的情况下临时决定不出席在达沃斯举办的世界经济论坛。1月底,我休了一周的假,消失得全无踪迹,我从来不曾这样。在渐渐升高的偏执心理下,我试图躲开任何可能问我为何离开英国石油公司的人,我逃到巴塞罗那附近的朋友家。我回来时,听到高等法院判决禁令将解除,但允许禁令暂时维持有效以利上诉。上诉法院在3月5日及6日聆听我的上诉录像。在等待他们判决的同时,我到纽约办公。我记得当时被焦虑困扰到不得动弹,我获颁一个商界奖项,消费者新闻与商业频道摄影团队要为我录像,我甚至忘了赴约。通用电气公司CEO,也是该频道的所有者杰夫·伊梅尔特(Jeff Immelt)后来打电话给我,说他们已经取消了这份奖项。

几天后,我的上诉失败,但法院再次决定维持禁令暂时有效,让我能上诉到上议院,这是保护我的隐私权的最后机会。然而,我知道这一步不太可能成功,禁令迟早会解除。我为禁令解除这一天做了不少准备工作,居然没花太多时间就完成了。好像这一切,包括我的辞呈,都是很早以前就计划好似的。

这是我人生中最如梦魇般的几个月。我不是个受害者,人人都必须为自己的选择负责,而我也做过一些不好的选择。我一直以来活在衣柜里,为了一个应召男让自己卷入一团混乱中。这已经够糟了,但更糟的是,我不但维持着这段关系,还不打算把这件事告诉任何人。因此我在证人陈述书里说了谎,两周后我更正了这个谎言。虽然这不算伪证,但已十分接近。我说的谎让一切每

况愈下。在这段艰难时期，我的律师告诫我不得与任何人讨论这个案件，但《周日邮报》的编辑却抓准时机将新闻添油加醋。时间持续折磨着我，直到2007年5月1日禁令终于解除。

中午时，我已经向自己领导了12年的英国石油公司提出辞呈。我大学还没毕业就在这里工作了，这是我职业生涯的起点。我给记者念了一份声明稿，文字中带着一股悲悼的语调。

“我在英国石油公司服务的过去41年职业生涯中，一直都把自己的私人生活与公务生活分离，”声明说，“我一直认为自己的性取向是个人的事，应该保持隐私。我感到很失望，现在某个报业集团决定要让我私人生活的诉讼案公之于世。”

这份声明引发了如海啸般的新闻头条与报道，连续数日盘踞英国与国际主要报纸头版。高等法院解除禁令后，报社更是有恃无恐，大肆报道许多纠缠不清的诉讼案，有些是内容错误，误导读者的新闻。我并没有如报道宣称，向前男友透露我和英国首相托尼·布莱尔或财政部长戈登·布朗的机密对话。我也没有盗用公司资产与经费供养他，英国石油公司在调查证据后也证实了这点。

在法院判决书中，伊迪法官说虽然他可以将此案转交给司法部长，但这样不会有任何帮助，因为把我的一言一行写在公开判决书中，就已经是严厉的惩罚了。除此之外更糟的是，最近这些新闻事件将掩盖英国石油公司自1995年以来的种种成就。在我担任企业CEO期间，英国石油公司的市值增加了4倍。我们的企业原本是人称“七姊妹”^[3]的靠后者，现在成长为世界一流企业，员工多达数万人，从休斯敦、莫斯科到吉隆坡，遍布世界。曾

有一段时间,英国退休基金的配息里,每6英镑就有1英镑来自英国石油公司。所有的这些成就,突然间都成了文末脚注似的。报社编辑会把本日新闻写成一则充满权力、性爱与谎言的故事。而就在下一刻,我将要给他们送上照片。

电梯门打开,我可以看见外头的摄影记者镜头瞄准,蓄势待发。我在楼上的团队为了我的离去伤心流泪,我对他们深深感谢,但我没有表现任何情绪,也没有说任何道别的话。我集中所有心力,只为了熬过接下来的几分钟。

有个念头在我脑中萦绕,是来自我的母亲,她是纳粹奥斯威辛集中营的幸存者,在过世前的14年都与我生活在一起。她的家人几乎都死于战争,她曾有一段时间活在极度的痛苦与折磨中,但她从未执着于过去。在追求情感表达与坦率直白的今天,我们可能很难了解她如何能放下。她从未让那段黑暗的时间削减她的人性,她同样有人权尊严,让她挺直腰杆面对一切的智慧未曾减少分毫。

英国石油公司的大厅有一条发光的绿线,径直通向门口。我沿着绿线一路迎向记者们。按动照相机快门的声从一声变成一千响。我在人行道上暂停,微笑。不然我还能做什么?摄影记者推推挤挤,有些人试图激怒我,显然这样能拍出更有卖点的新闻照片;还有人大喊“死玻璃”。英国石油公司的警卫们开出一条路让我上车,同时有个急躁的摄影记者被推倒在地。一名警卫低头看他,带着点讽刺地说:“真抱歉啊。”

当时英国石油公司的媒体部主任罗迪·肯尼迪陪我乘车回到我在切尔西的家。我的司机彼得过去曾在警界工作,现在他得