

从工厂车间实习生到通用汽车（GM）史上首位女性董事长兼 CEO

人生中，势必有一个时间段，你需要跨出自己的舒适区，扮演一些自己从未担任过的角色

ROAD to POWER



How GM's Mary Barra Shattered the Glass Ceiling

[美] 劳拉·科尔比 著
陈逸 译

通用汽车 CEO 玛丽·博拉传

WILEY

女性、格局与领导力

Laura Colby



中国出版集团
中译出版社

Road to Power

How GM's Mary Barra Shattered the Glass Ceiling

Laura Colby

向上生长



通用汽车 CEO 玛丽·博拉传

关于女性、格局与领导力

[美] 劳拉·科尔比 著 陈逸 译



中国出版集团
中译出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

向上生长：通用汽车CEO玛丽·博拉传 / (美) 劳拉·科尔比 (Laura Colby) 著；陈逸译. —北京：中译出版社，2018.1 (2018.6重印)

ISBN 978-7-5001-5497-6

I. ①向… II. ①劳… ②陈… III. ①玛丽·博拉—传记 IV. ①K837.125.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第320198号

Road to Power: How GM's Mary Barra Shattered the Glass Ceiling by Laura Colby

ISBN: 9781118972632

Copyright © 2015 by Laura Colby. All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal

版权登记号：01-2017-8920

向上生长 通用汽车 CEO 玛丽·博拉传

出版发行：中译出版社

地 址：北京市西城区车公庄大街甲4号物华大厦六层

电 话：(010) 68359101；68359303 (发行部)；
68357328；53601537 (编辑部)

邮 编：100044

电子邮箱：book@ctph.com.cn

网 址：http://www.ctph.com.cn

出 版 人：张高里

特约编辑：任月园 冯丽媛

责任编辑：郭宇佳

封面设计：肖晋兴

排 版：中文天地

印 刷：北京中科印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：787毫米 × 1092毫米 1/16

印 张：14.5

字 数：125千字

版 次：2018年1月第1版

印 次：2018年6月第2次

ISBN 978-7-5001-5497-6

定价：66.00元

版权所有 侵权必究

中译出版社

好好工作。不要担心那些不受你控制的事情；把握好那些你能够控制的事情，投入你的精力。

——玛丽·博拉致勇攀职业巅峰的女性



通用汽车（GM）董事长兼 CEO 玛丽·博拉如是说

关于女性

◆ 无论你身处哪里，不可能有完美的事情；生活本身就不是绝对公平的，努力去克服这些困难。不要把你所遇到的事情都归结到你是一个女人这件事上。

关于晋升

◆ 很棒的是我和我的领导在这场谈话中彼此都很坦诚，但是我也没有立刻得到我所想要的岗位，你还是得把手头的工作做到极致。

关于职场形象

◆ 我们把帮助其他女性视为女性高管的一项重大责任，“穿出成功”是我们每年都会举办的活动，广受人们的欢迎。

关于执行力

- ◆首席执行官需要你完成什么，你知道你必须完成它。
- ◆你制订了计划，现在要做的是实现你的计划。
- ◆会议结束就去把会上的决议付诸行动，不要光开会不行动，也不要没完没了地开会。
- ◆只要是打算做的事情，我们就要做到完美。

关于“强硬”

- ◆公司对于生产进度的宽容度非常有限。
- ◆有几个人完全不懂得什么是团队协作，公司已经把他们开除了。

关于危机

◆（通用汽车）破产的那段日子里我确实问过自己的心，到底要不要继续留下来。我决定了，我想要为通用汽车局势的扭转出一份力。

关于文化

◆我们梦寐以求能够将新文化推行下去，也真心希望通过新文化感染和激励大家。尽管走出破产的阴霾困难重重，但也有一个好处，就是你能够获得大家的关注和热情，这真是千载难逢的好机会。

关于员工

◆你必须保证员工能够在工作和生活上达到平衡，说实话，这样的话他们会愿意为你付出更多。

关于人才

◆我想为底特律带来具有硅谷思维的人才。

关于激情

◆最终他（一个通用汽车工程师）在睡梦中想出了解决办法，半夜醒来，绘出了图纸，才重新回到床上。这是我们的工程师所拥有的激情，我想重新点燃这种激情。谁说硅谷的思维方式就只能存在于硅谷。



玛丽·博拉的 5 条职业建议

1. **做你有热情的事情。**你的职业生涯很长，如果你对你的工作有热情，那么你更容易得到好的结果。
2. **好好完成工作。**即使你不太喜欢你现在的工作，也要好好完成它。如果你比其他所有人都更加努力，你会得到更多的机会。控制你能够控制的，投入你的精力。
3. **寻找属于自己的工作和生活的平衡。**想办法达到个人生活和职业生活的融合，学会取舍；然后，想清楚如何取舍。
4. **保持诚实。**在未来你会受到考验，在当下你要做正确的事情，哪怕这件事很难。因为如果你现在不做，以后没有后悔药可以吃。
5. **对自己的职业发展负责。**对于自己想做的工作作些调查——和从事这一职业的人多聊聊，这会帮助你了解这一职业是什么样的。要让你的老板知道你有抱负，这样他们在提拔员工时才会给你机会。

序 言

“不要走到那一步。”

玛丽·博拉 (Mary Barra) 在 2012 年 3 月参加密歇根州女性商会——Inforum 会议¹时，被问到是否因为女性身份而在职业生涯中受到过歧视，她给出了如上的建议。尽管难以置信，博拉作为一名少见的女工程师，从 20 世纪 80 年代早期就开始在工厂工作，那时她才 18 岁。博拉否认自己的职业生涯因为女性身份而受到阻碍：“我从未说过这样的话，‘某些事情的发生是因为我是一名女性’。”

和她那个年代的女性相似，随着事业的上升，博拉对于自己的性别越发轻描淡写。在通用汽车公司，她一步一步得到晋升。这家公司从很早就意识到女性不仅是构成工作的中坚力量，也是巨大的潜在客户群体。因为女性占据汽车购买人群的很大一部分，所以让更多的女性成为商业领袖是符合商业逻辑的，这是公司领导层反复强调的。通用汽车的这种考虑也是有一定社会环境基础的：美国政府有一系列的方针计划，都是为了让公司能够关注女性这一群体，其中还包括一起歧视诉讼案。

不论是主观原因还是客观因素，通用汽车在塑造女性高级管理者这一点上都远远优于大多数的公司，尤其是从博拉这代人开始。在通用汽车公司，女性在董事会和管理层的人数虽然落后于男性，但这个数字已经达到了标准普尔 500 指数中其他大型上市公司的 2 倍：大约每 23 名高层中就有 6 名是女性，也就是女性比例占 26% 左右；并且还有好几个女性副总。标普 500 指数中其他公司的这个比例只有 8%。²通用汽车的 12 人董事会中有 4 名是女性，占比 33%，标普 500 公司的这个比例只有 18%。

通用汽车一直因为其官僚文化被批判，尤其是在 2014 年之后被曝出在长达 10 年时间内未能召回上百万辆有致命缺陷的老款汽车，这种官僚文化体现在他们对于一件事的流程的重视程度远远大于对这件事的常识判断。但在写作这本书的过程中，有件事令我印象深刻，就是这种对于系统和流程的执着，塑造了包括博拉在内的一批女性领袖，她们正一步一步到达权力的巅峰。

通用汽车的领导层从 20 世纪 70 年代就开始关注女性了，那时恰逢妇女解放运动，美国的劳动力构成有了很大的变化。这一进程逐渐加速，随着公司在 1983 年通过均等就业机会委员会 (EEOC) 对于一件长达 10 年的雇用歧视案的解决，这一进程显得更加明朗。在这样具有里程碑意义的时代背景下，博拉还是一名大学在读生，就读于通用汽车学院。那时通用汽车公司就开始制订提拔女性和少数族裔的相关计划，并需要向均等就业机会委员会提供进展报告。经理们经常被问到自己所负责的部门内女性员工的晋升情况，也被

鼓励去发掘具有才能的女性员工。

在整个职业生涯中，博拉的职业导师中有男性也有女性，他们都尽力保证博拉能够得到成长和进步的机会。有一次博拉被指定为大有潜力的员工，因此需要在公司的不同岗位进行轮岗，有时候会略微超出她的舒适区和能力范围。面对这种挑战，博拉学习了更多的新知识，在这个过程中她成为一名更为优秀的管理者。她也会在正式或非正式的场合帮助其他女性，在 20 世纪 90 年代她还为公司内的女员工成立过一个内部的社交组织。

在晋升到最高层之前，博拉经历了数十年的培养期。她的职业生涯中最异乎寻常的事情是她与公司发展史上最为关键的几个拐点如此接近。有着超强的自我驱动力且无比聪慧，她总是镁光灯下那个耀眼的存在，但她的能力还没有强大到为外界所关注。不过她一直站在公司发展的中心，汲取着知识的养分，从公司的成败之中获取宝贵经验，并建立起一个属于她自己的导师和支持者网络。

她大学毕业后的第一份工作是在工厂，那是 20 世纪 80 年代，那座工厂是北美众多工厂里较早引进日本制造和管理方式的工厂之一，这对于多年后博拉在公司内推行这些制造方式提供了很大的帮助。然而这座工厂的实验性产品最终还是失败了，因为生产出来的汽车有安全隐患，这似乎也预示了博拉作为公司的首席领导在几十年后面对的产品安全危机。20 世纪 90 年代，首席执行官小约翰·弗朗西斯·“杰克”·史密斯（John Francis “Jack” Smith Jr.）想要在杂乱无章和官僚主义的通用汽车公司内部建立一定的秩序和规则，那

时候博拉已经在公司的管理层，是他的个人助理。[“杰克”是他的外号，因其 1981—2001 年担任通用电气（General Electric）的第八任首席执行官期间，将该公司的营业额提升到 1400 多亿美元，有“中子弹杰克”（“Neutron Jack”）之称。] 当公司滑向衰落甚至破产边缘时，博拉正是努力提出复苏计划的几个高层之一。在政府的援助计划中，正是她的努力使得公司高管的薪水不被削减，并且组建了一个全新的管理团队。博拉还负责了公司破产后所进行的汽车模型改进。这是她几十年间稳步攀升的结果，这一次她也向人们证明了自己并终于得到了公众的关注。

博拉对于打性别牌非常厌恶，但有一次她除了打性别牌毫无选择，那是 2013 年 12 月，她被提名为通用汽车公司首席执行官。这是世界汽车制造业史上女性首次站在这样的位置上。考虑到通用汽车的规模和对于整个国家经济的巨大影响力，这大概是美国历史上女性在公司中所能承担的最重要的职位了。关于她的任命报道中，频频提到她的女性身份。各大媒体，包括彭博新闻社和《彭博商业周刊》都将她的照片作为封面并撰文报道她。2014 年 1 月，她出席底特律汽车展览，适逢刚刚走马上任，在聚光灯、人群、鲜花的包围下，她像摇滚歌星一样受到人们的喜爱。

出席庆祝活动的博拉带着谦逊的风度，她有一个电气工程的本科学位、斯坦福大学的 MBA 学位，并在通用汽车公司有着超过 30 年逐渐承担重要岗位的工作经验。就连提名她的前任首席执行官丹·艾克森（Dan Akerson）也有这种感觉，他说看着博拉最终登上首席执行官这一位置时就好像“看着自己的女儿从大学毕业”。博拉

的薪水一直比艾克森的低，直到把递延补偿金和公司股票算进来才超过艾克森。

彼时，她还不知道短短几周内这一光环就会消散殆尽，而她面对的将是职业生涯中最大的挑战。通用对存在安全缺陷的汽车用了长达 10 年时间才完成召回，45 名消费者因此丧失生命，这一悲剧带来的巨大影响仍在评估中。通用汽车公司——以及博拉本人——都受到了国会的抨击。几年前，国会刚刚同意对破产的通用汽车给予财政援助。在这场灾难中，性别也成为人们关注的一个问题。有些评论员甚至提出艾克森之所以任命博拉为首席执行官仅仅在于她的女性身份。评论员还争辩到，博拉作为女性能够为通用汽车公司增添几分更为柔和的形象，使之在舆论中免受攻击。

凡是看过博拉面对众议院和参议院关于点火开关事故质询时表现的人——在质询中，令人讽刺的是，质询者中咄咄逼人的多为女性——都会反对博拉是因其女性身份而侥幸通过质询这一观点。“我非常失望，这是身为女性对同为女性的你失望”，参议员芭芭拉·博克瑟（Barbara Boxer）怒斥博拉，斥责她竟对 4 月份的第一轮召回事件的细节闭口不谈。

当然，也有一些舆论对博拉有利。在美国全国广播公司（NBC）的电视访谈节目《今日》（*Today*）中，马特·劳尔（Matt Laller）问到博拉是否认为她能够同时担任“好妈妈”和全美最大汽车制造商的首席执行官的角色³以及一系列带有明显性别歧视的问题。⁴而当问起劳尔是否会对一个男性首席执行官提出类似的问题时，他竟无言以对。

不论是那些认识博拉的人，还是跟随她一起开拓职业生涯的人，抑或对汽车工业所面临的挑战有所了解的人，其中几乎无人对博拉能否胜任通用汽车公司领袖表示质疑。绝大多数人认为，尽管博拉身为女性，但她仍然走到了权力之巅，而不会将女性身份当作她走向成功的原因。从她 18 岁身为合作办学项目学生开始，数十年间，她不断证明了自己的能力。在她的职业生涯中，她的能力在不同方面得以提升，作出了一些明智的决定，建立了重要的联盟，证明了她的智慧，当然也付出了不懈的努力。

在撰写本书的过程中，我发现博拉虽然有其特殊之处，但也算不上一个特例。

还有很多女性在通用汽车的官僚主义权力中心下逐渐走上舞台、崭露头角。在大多数女性走入财务、市场或是通用类管理领域时，她们之中有很多敢于追随自我的爱好，走向女性还较少的领域。尽管公司有针对女性员工的发掘和提拔计划，但是女性在整个汽车领域仍然处于劣势，人数极为有限，即便是在通用汽车公司也是一样。

本书旨在阐明博拉职业生涯中的每一个脚印，为其他想要追随博拉脚步的人提供思路，不论他们是有抱负的工程师或是会计，是女孩子的父母，还是教师或者公司的人力资源主管……只要他们的愿望是停止对这个世界上占到一半人口的女性进行歧视——女性也占到他们潜在客户的一半。

博拉将她职业上的成功归因于她对数学和科学的热爱以及她对这一热爱的不懈追求。在美国，超过一半的本科生和研究生

毕业生都是女性，但女性在所谓的 STEM 学科（科学、技术、工程、数学）的毕业生比例远远低于男性。在大学毕业后这一比例降至更低：虽然在工程专业专业的毕业生中女性占到了 20% 左右，但几年以后，大部分女性都离开了这一行业。⁵ 因此，就女性的职业发展而言，对女性的招聘、培养和支持与教育有着同等重要的地位。

本书成稿之日博拉担任首席执行官还不到一年，因此对于她是否能够成为通用汽车在百年历史长河形成的行事风格带来影响持久的改革，尚未有定论；前人们作出过探索，但都未能成功。博拉的目标是使通用汽车变得更加灵活敏捷，足以面对科技迅猛发展而带来的国际市场的激烈竞争。用她的话来说，就是“再无烂车”。然而，她的对手们也在进步。她眼前的首要任务就是要带领通用汽车摆脱点火开关召回失败这一丑闻的不良影响。这一丑闻的种种负面影响从博拉上任开始就挥之不去。尽管博拉试图在任期第一年即将结束时翻开新的篇章，但是公司在点火开关召回事件后不断出现新的产品故障，导致多起召回。

博拉或许还有时间。当时她才 53 岁（她出生于 1961 年 12 月），还有 10 年甚至更长时间的任期能够继续担任首席执行官。也许当她交出手中的大权时，我们已经对女性在公司担任重要职位司空见惯了，到那时我们会根据她们的成就来评判她们，而不是根据她们的性别。正因为博拉以及这一代敢于踏入男性主导的领域的女性为未来的女性开疆辟土，博拉的接班人才有可能由另一名女性来担任。或许那时我们就不要再强调“不要走到那一步”了。

目 录

序言	1
引言	
女性与汽车	1
第 1 章	
童年梦想	9
第 2 章	
首次掌舵	19
第 3 章	
骄傲的试炼	35
第 4 章	
划时代的法律	47
第 5 章	
西海岸的新视野	57
第 6 章	
高瞻才能远瞩	69

第7章	
全心全意	85
第8章	
大刀阔斧的改革	95
第9章	
走向毁灭	107
第10章	
震惊后的行动	115
第11章	
杜绝烂车	127
第12章	
蜜月结束	139
第13章	
重登高峰	157
第14章	
寻找下一个玛丽·博拉	173
后记	185
注释	189
参考文献	195
致谢	197