

cool 酷女3

商界女性赢得 权力的12种策略

—美—

贾尼丝·里尔斯·埃利戈
威廉·J·莫林

著

徐静
菁译

新华出版社

What Every Successful Woman Knows
Janice Reals Ellig and William J. Morin

商界女性赢得权力的 12 种策略

[美] 贾尼丝·里尔斯·埃利戈 著
威廉·J·莫林
徐 静 徐 菁 译

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

商界女性赢得权力的 12 种策略 / (美) 埃利戈, (美) 莫林著; 徐静, 徐菁译. —北京: 新华出版社, 2002.10

ISBN 7-5011-5910-6

I. 商… II. ①埃…②莫…③徐…④徐… III. 女性—企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 075650 号

著作权登记号: 01-2002-4414 号

Janice Reals Ellig and William J. Morin:

WHAT EVERY SUCCESSFUL WOMAN KNOWS

ISBN 7-5011-5910-6

Copyright © 2001 by The McGraw-Hill Companies. All rights reserved.

Simplified Chinese translation edition jointly Published by McGraw-Hill

Education (Asia) Co. and Xinhua Publishing House

本书中文简体字版由新华出版社和美国麦格劳-希尔教育出版集团合作出版。

未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书任何部分。

版权所有 翻版必究

商界女性赢得权力的 12 种策略

[美] 贾尼丝·里尔斯·埃利戈 著
威廉·J·莫林

徐静 徐菁 译

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路 8 号 邮编: 100043)

新华书店经销

新华出版社印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 9.25 印张 160 千字

2002 年 10 月第一版 2002 年 10 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-5910-6/G·2166 定价: 20.00 元

前 言

自从 20 世纪 60 年代妇女解放运动将女性推入商界的工作岗位，永远地改变了美国商界的外观形象后，40 年的时间已经过去了。人们或许会想，社会发展到现在，应该不需要像《商界女性赢得权力的 12 种策略》这样的一本书了。但是有这个需要。强调一下，有这个需要。

事实上，这本由两位经验丰富的企业观察家撰写的书出版的正是时候，而不是太早了。因为工作世界同总体世界一样飞速变化着，而女性在这两个世界中的地位也同样在变化。当“第三代女性”开始在美国商界取得自己的地位时，她们面对的是不同于第一、二代女性所面临的挑战：不同的经济现实，不同的管理要求，甚至在某种程度上，她们的男性同事们对女性的不同态度。当然，就像这本真实而又吸引人的书所描述的那样，她们还发现，有太多例子证明，男同事的态度差别不够大。

第一批有关商界女性的书一般是证明，或者是声明



女性有权在美国商业社会中扮演一个角色；第二批书则是给女性提供最基本的建议，告诉她们怎样把工作做好，怎样融入到这一社会风景线中去。现在，贾尼斯·里尔斯·埃利戈和威廉·J·莫林则告诉商界女性，她们现在必须了解什么，怎样得到想要的东西，如何利用个人和组织手段来增加机会，帮助自己走向权力的宝座。

我是第二代商界女性的一员。我在甘尼特公司的葡萄园里辛勤工作了11年，然后被任命为美国第二大出版物《美国周末》杂志社社长和执行总裁。同许多女性执行总裁一样，我自认为获得了执行总裁的头衔就是工作顺利运行的开始；我认为取得头衔意味着我已经克服了作为职业女性会遇到的所有困难。在这两点上我都错了，这就是为什么虽然我已经是执行总裁，但是还在学习以获得一个工商管理硕士学位，为什么遗憾在自己的事业生涯开始时，没有一本像《商界女性赢得权力的12种策略》这样的书做指导。

里尔斯·埃利戈和莫林创作了一本实用指南，不仅指导我们在商界这个工作水流中如何航行，还教我们如何控制公司这条大船。他们提出的“切实可行的12条”突破性策略出乎寻常的实用，而且这12条策略都是以常识性的方式提出来的。为什么我没想到用制定业务计划的同样方式，来规划我的事业生涯？为什么女性没有将设计自己婚礼的细致规划技能，用到她们的事业规划

中？为什么我们没有将对孩子教育选择的充分理解能力，用来学习全面管理技巧？为什么我们没有将自己在家庭管理、孩子养育方面近乎冷酷的专注，用于勾画我们想从事业中得到的东西，用于安排先后次序，用于解决问题，用于追求职责和权力？我们知道怎样做，《商界女性赢得权力的 12 种策略》对此做了正确的表述，让我们对成功需要的素质有了全面深刻的了解，更重要的是，本书还要求我们以书面形式将这些素质写下来。

这 12 项策略不仅仅是建议，还是一个日程表，我认为，每位遵循这些策略的职业女性都能受益。书里写的是多么明智啊：如果想得到想要的，你必须把它描述出来；你确实不得不适应公司文化，所以最好选一家你舒舒服服就能适应其文化的公司；承认损益责任自负是最基本的一步，这个教训是我这个文科主修生在后半生才学到的。我诚心推荐本书的练习和提示，认为这些能使你的政治触角处于正常运转状态。公司政治不可避免，女性必须坦然接受这一事实。书中说女性应该花时间去帮助别人，而不要试图去断定谁能帮助自己，我喜欢这样的提醒。作为一家杂志的记者，我尤其欣赏本书提出的观点，交流要简短、简洁。作为一名女性，我很重视本书的作者是一位男士和一位女士这一事实。男女一起工作，世界本来就应该就是这个样子。男女之间融洽地一起工作，就像莫林和里尔斯·埃利戈一起写这

4 商界女性赢得权力的12种策略



本书一样，世界就应该是这样。

伴随机遇而来的还有责任。作为一名女性，尤其是一名女性老板，我认为尽可能让工作场所成为所有工作者公平竞争并得到公平回报的地方是我的责任。但是，我同时也认为自己有一项特别的职责，帮助工作女性抓住机会。作为经济和人类发展专家，贾尼斯和比尔的见解正广泛被人们所认可。他们认真执行自己的职责，这加深了我对公司女性应如何充分利用得到的机会的理解。他们在《商界女性赢得权力的12种策略》一书中所提出的建议，想法和智慧，对女性有用，对男性有用，对商界的每个工作岗位上的人都适用。

马西娅·布拉德

《美国周末》杂志社

社长兼执行总裁

目 录

前言	(1)
绪言 女性现在的地位	(1)
策略 1 事业选择：三思而后行	(13)
策略 2 商界生活：要么适应，要么另谋他途 ...	(31)
策略 3 冒冒险：到一线工作	(67)
策略 4 高级管理：引导老板，满足老板的 需要	(87)
策略 5 权谋：同男士们聊天以赢得当选	(121)
策略 6 交流：精通业务，说话简短	(145)
策略 7 营销：标榜自己	(175)
策略 8 职责：坚持重要的，放弃无关紧要的 ...	(191)
策略 9 焦点：二八分割	(209)
策略 10 权力：做将军从做全才开始	(223)
策略 11 两性关系：要么接受要么放弃，但要	

2 商界女性赢得权力的12种策略



控制	(239)
策略 12 领导能力:做领路人,这是个好主意 ...	(259)
结束语 女性对女性.....	(275)

绪言

女性现在的地位

在 200 年前一封很有名的信里，阿比盖尔·亚当斯责怪丈夫，让他在制定宪法时“记住女士们”并“给我们更多的权力。”后来成为这个国家第二任总统的丈夫回答得很敏捷：“哦，阿比盖尔，我亲爱的，”约翰·亚当斯说，“男人们永远不会放弃他们的男性特权。”

纵观美国商界，有太多高层男士还在坚守他们的男性特权，其热情就像王储牢牢握住他们手中的神圣特权击退了一次宫廷政变。他们将主管人员群体当作是男人的俱乐部，只有俱乐部成员才能进入；只有俱乐部成员才能做出真正的商界决策，行使真正的商界权力。

这于商业经营不利。



现在是 21 世纪，在商业化的美国，穿着讲究的人在男女数量方面很可能已经差不多了。男人们服装考究，女人们珠光宝气，或似清教徒般简单，或似不经意的别致，或时髦正式，带着手机和掌中宝，拥有工商管理硕士的学位，订阅《华尔街日报》，有造型优美的膝上电脑，拎着装得鼓鼓囊囊的公文包，哪里有企业精英们的聚会，哪里就有女性。

你可以在办公大楼的走廊里若隐若现地看见她们。她们在商业区时髦的餐馆吃午饭，她们被迎进机场的贵宾休息室休息……在商业旅馆的健身房里锻炼得精疲力竭……从 3.7 万英尺远的地方打电话给团队成员们，留下一番指示。

她们不再仅仅从事公共关系，或者人力资源方面的工作，传统上女性总是被分配到这些领域工作。她们也不再只是写业务通讯。她们写头版头条新闻，工作的范围涉及公司生活的每个领域，工作性质涉及每个工种。从综合管理到财政，战略计划编制和质量监督，从办公室的前台，到中间部位，再到最里端，在美国商界，女性无处不在。

除了一个地方：权力的宝座——主席的职位——提出、讨论和决定战略方针的内部密室。除了几个例外，依然有一扇厚重的大门阻隔着重女性，使她们不能坐到权



力的桌子边上去。门上的标牌仍然写着“男性专用。”

数字描绘的图画

不，这不是“另一个”牢骚，不是对女性在我们这个社会所处的劣势地位吹毛求疵地抱怨。这是一个查证无误的事实。在 2000 年秋天我们写这本书时，就有 3 个论据对这一事实做了描述：

1. 在《财富》杂志所列的 500 强企业中，只有两家企业的负责人为女性，即惠普公司总裁卡利·菲奥里纳和安德烈亚·钟（钟彬贤）。

2. 当有 83 个女性在美国商界拥有高层职位，如主席、执行总裁、副主席、总裁、经营主管、高级执行副总裁和高级执行总裁这样有影响力的头衔时，就有 2267 个男性拥有这些头衔。

3. 在《财富》的五百强企业中，女性只占有 2.7% 的高收入职位，即 2320 个职位中的 63 个。

这不是巧合：当你被排除在决策层之外时，你就被剥夺了一系列的机会，被剥夺了机会带来的补偿。

有进步吗？当然有：



- 1995 年,《财富》杂志所列的 500 强企业里只有不到 10% 的董事会成员是女性。到 1999 年,这个比例上升到 11.2%。
- 1996 年,10% 的公司高级职员为女性,到 1999 年,这个比例上升到 11.9%,其中又有 27.5% 的人拥有领导者的职位。
- 1980 年,在美国商界,白人男子每挣一个美元,白人妇女只挣 65 美分,非洲裔美国妇女挣 59 美分,西班牙裔妇女只挣 55 美分。到 1998 年,白人男子每挣 1 美元,白人妇女可挣 78 美分,非洲裔妇女挣 67 美分,西班牙裔妇女挣 56 美分。

进步,是有进步,但是这个进步令人痛苦地缓慢。对于经历过的女性来说,这种经验凄凉而又痛苦。

在赢得选举权 80 多年后,女性仍然在努力奋斗,想在公司这个世界中取得成功。随着女性能力和相关技术水平的提高,她们的挫折感会越强。从工作在公司第一线的能干、高效的女性那里,我们一次又一次地听过这类的经历,它们传递的信息是一样的:

就是没有机会提供给我们,我们提升的不够快,对此我们深感愤怒。当看到能力比我们差的男人得到高级职位,公司经营业绩很差的执行总裁们报酬丰厚时,对



我们来说，精英管理的价值观念变得毫无意义。对我们的投资在哪里？

在排斥女性后面究竟隐藏有什么？根据人力资源协会 1999 年发表的一份报告，有五大障碍阻止女性在美国商界得到提升：（1）一种偏爱男性的文化，（2）男性对女性的传统偏见，（3）公司董事会缺乏女性代表，（4）非正式网络机构对女性的排斥，（5）一种管理观念，即理解“男性的看法，”认为家庭责任对工作有干扰。

这些障碍不是假想虚构的。它们确实确实存在，阻碍真正有能力的人去充分发挥自己的潜力，抓住本应该属于她们的机会。依照公司管理呈金字塔这一性质，在公司中得到高层职位的机会本来就很少。作为一名女性，如果你很幸运，接近了最高领导层，你会感觉很孤独，并且你清楚地知道这一点。

经济现实，经营根本

在这方面取得进步非常重要。我们再说一遍：将女性排除在公司金字塔顶点之外对企业经营不利。这就是为什么美国商界的每位董事长、董事、经理、高级职员和领导都应该关心这个问题。其实，那些不光在工作场



所而且在行政决策方面还没有弄明白经营多样化问题的人，根本就不配当公司的领导者。排斥女性不符合股东的价值观，不符合雇员的利益，当然也不符合消费者的利益。

当前的现实是，美国每年的消费花费达 3000 亿美元，而女性控制着其中 80% 的消费，同时，在四分之三的美国家庭中，财政由女性掌管。你的公司准备把产品卖给这些女性吗？如果是，吸收几个女性到领导阶层来，让她们提供对决策方法提出自己的意见和理解，让她们代表公司对这个重要市场对象的承诺，这是一个不错的主意。

不过未来几年你的公司准备雇用什么样的人？人才争夺战还在进行，未来对行政、管理人才的需求将大大超过就业平均增长率。服务业、批发和零售贸易、金融、保险和房地产将最需要人，尤其是有计算机知识，接受过专业技术培训，或者是有硕士学位的人。如果这些公司一如既往继续将女性排除在权力之外，那么它们将到哪里去找需要的人力资源？

那么美国公司的男性领导者们认为这些女性到哪儿去了？在有了事业道路被截断、获取权力受阻、被接受但又不完全被承认的经历后，相当部分的妇女开办了自己的企业。事实是，数量惊人的聪明妇女选择离开公司，以创纪录的数字办起了自己的公司。在 1977 年，



这个国家只有 70 万家公司为女性所有。10 年后，这个数字是 410 万。到 1999 年，这个数字上升到 910 万。在私营企业有过工作经历的妇女业主中，有近 30% 的人引述自己离开公司办企业的理由是对决策权的可望不可及；47% 的人说她们的工作没有得到承认和重视；34% 的人说没人把她们当回事；29% 的人说她们感觉很孤立；还有 27% 的人说她们离开公司办自己企业的原因就是看到别人得到了提拔而自己却没有。

换句话说，今天被你排除在决策层之外的妇女，明天就可能成为你的竞争者。

在当今经济全球化和数字化的进程中，多样化是一个经济现实，所以也是经营的根本。在一个全球竞争的社会里，在一个被惠普总裁菲奥里纳称为“公司必须努力竞争才能赢得每天生存权力”的社会里，生存能力很快就可以改变权力的平衡。

故事梗概：

在一次董事会会议后的宴会上，一位外来的董事会成员问董事长说，为什么你不能找一位合格的女性负责人。“从公司上市后，”董事长说，“我已经找了 5 年的时间了，但是，我看到的每位候选人都缺少一点东西。如果我只是为了要让一位女性进



入董事会就违背我的原则标准，那我就该死。”公司的一位女性财务负责人听到这番话后，四处看看，坐着的董事会成员们都是男性，她想，但是没说出来：“不违背你的原则？你早就违背了。”这是一个真实的故事，3年后才有另一位女性加入了董事会。

公司董事会在为女性打开公司大门方面起了关键性作用。今天，在《财富》列出的1,000家公司里，有87%的公司宣称自己至少有一名女性董事会成员，还有更多，更多的女性是股东。我们已经开始将此当作是变化之源。在一年一度的公司大会上，女性股东同男性股东都在问有关高级管理阶层和董事会多样化的问题。现在大多数公司对这些问题都给出了答案，但是她们需要更好的答案。

随着时间的流逝，我们相信公司董事会不仅将推动公司的执行总裁去雇用更多的女性负责人，而且将更认真地关注女性，还有少数民族的事业生涯路。如果观察发现有极富才能的中、高级管理阶层的妇女和少数民族成员没有得到提拔，或者正在退出公司，许多董事会会问一问为什么，会仔细考虑离开女性的质量，而不单单是数量。如果他们发现有最好的人才被其他人招募走了，或者离开了公司去创办自己的企业，而且这种情况