

Herstory

女
書

現代女性企業家
顛覆了傳統企業
的性質

我們最狂野的夢想

賺錢，行善，追求樂趣

裘琳·戈德弗瑞 Joline Godfrey——著

黃美姝——譯

OUR WILDEST DREAMS



女書・Herstory

我們最狂野的夢想

——賺錢・行善・追求樂趣

Joline Godfrey 著・黃美姝譯



女書 · Herstory

我們最狂野的夢想

——賺錢 · 行善 · 追求樂趣

·A17026·

82.05.1473

中華民國八十二年五月初版

定價：新台幣180元

有著作權 · 翻印必究

Printed in R.O.C.

著者 Joline Godfrey
譯者 黃美妹
發行人 劉國瑞

原書名：OUR WILDEST DREAMS

版權代理：博達著作權代理有限公司

出版者 聯經出版事業公司
臺北市忠孝東路四段555號
電話：3620137 · 7627429
郵撥電話：6 4 1 8 6 6 2
郵政劃撥帳戶第0100559-3號
印刷者 世和印製企業有限公司

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

ISBN 957-08-0923-X (平裝)

Copyright © 1992 by Joline Godfrey

Chinese translation copyright

© 1993 by Linking Publishing Company,

Taiwan R.O.C. Published by arrangement with

HarperCollins Publishers, Inc. in association with

Bardon-Chinese Media Agency All Rights Reserved

前言

緣起

這本書之所以能完成，是因為我腦筋「秀逗」了。一九八九年四月，《企業》(Inc.)雜誌刊登了該年度「夢幻團隊」專文，列出了一組巨星級企業家名單，如果把這些企業家全聚在一起，發明無數新產品、管理資本額達億萬美元的公司，甚至改變世界必然都不成問題。《企業》的編輯在引言中如此寫道：

這裡所列的無疑是我們這個時代長久以來一直企盼的管理團隊——理想的人選，各

這其所地領導完美的開始。我們準備好了，出場的就是這些男性。

男性？可不是嗎！名單上全都是男性，其中包括一些我仰慕已久的人：保羅·霍肯（Paul Hawken）、哈瑞·柯德拉契（Harry Quadracci）、唐納·勃爾（Donald Burr），當然還有史蒂夫·傑伯斯（Steve Jobs）。（夢幻團隊中也列出了一群顧問和董事會員的名單，包括藍迪·費爾德（Randy Field）——費爾德（Debbie Field）太太的丈夫在內。）全都是男性。在我閱讀這篇文章時，突然起了個念頭，並不是我不同意編輯所列的名單，只是我很難相信在眾多活潑熱情、才華洋溢，業務蒸蒸日上女性企業家中，竟沒有人能像她們的男性同伴一般，在夢幻團隊中占一席之地！

當時我的事業夥伴珍·賴特（Jane Lytle）和我正忙著經營我們的公司——奧德森（Odysseum），沒有時間大發議論，但我很生氣，不能輕易放過此事，所以我寫信給《企業》的編輯：

《企業》，你們讓我失望了，才十年就讓你們志得意滿、食古不化。四年前我投身企業界，加入了這場冒險——我創設了一家公司，也成為你們的忠實讀者，你們讓我知

道全新的資訊，提供了好的想法，值得警惕的故事，以及我所能接受的管理視野。你們一直是我的夥伴。

但最近我覺得你們帶給我的煩惱甚於啟發，厭倦多於鼓勵。我不知道問題出在何處，所以我仍忠實地閱讀每一期，想了解不快來自那裡。在你們創刊十周年紀念號中，發人深省的文章裡，我終於找到了答案。《企業》，我的現代同志，新時代的夥伴，我的老友，你們是性別歧視者。

老天，我怎能這樣指控你們？你們不是盡責地報導了女性企業家嗎？你們不是數代以來最內行、最敏感，最女性主義的團體嗎？至少你們的形象是如此，但是夥伴們，何不看看證據？

在雜誌的第七十四頁上，你們廣告有「企業女性」的錄影帶待售（非常內行）。你們在廣告中告訴我們說：過去十年女性擔任老闆的企業由七十萬家增加到三百萬家！哇！你們說，女性領導或擁有的企業每年創下的營收額達到五百六十億美元，並更進一步告訴我們：「到西元兩千年時，一半以上的企業主都會是女性。」多麼發人深省的數字。那麼你們怎麼自圓其說？你們怎麼能讓「夢幻團隊」的成員都是白人男性？（真遺憾，希望下一次有不同的結果。）下一次是什麼時候？你們出二十周年紀念專刊時嗎？

也許你們會說，這並不值得挑剔，那麼何不翻到你們《時代新潮》那一段？你們提到四十一名「智者」，其中只有三名是女性。最受歡迎的公司？你們共舉了十二家，只有兩家由女性擁有。

讓我直說吧，我是不是認為你們該用數字編輯雜誌？以性別和彩色百分比區分你們報導的故事？並非如此。我並不認為這有什麼必要——我只是覺得，假設你們不是囿於成見，只為「新時代男性企業家」所惑，就能看到更多樣的企業家。

接著我列出擁有企業的女性業主，並慫恿他們多看看各式各樣男女性——英裔、亞裔、非裔，及西班牙裔美國企業家的組成，他們合作創造健全的經濟。我的怒氣消了，我卻覺得沮喪（事情永遠不會變？女性永遠得不到公平的待遇嗎？）我重新投入公司的業務。

兩周後，我接到《企業》的電話，邀我與總編輯金德倫（George Gendron）共進午餐，我雖驚訝，但卻欣然赴約，金德倫真是個思慮周全的人，他聆聽、發問，並認同我的沮喪。「的確，」他說：「我希望報導的角度更多更廣。我們的讀者有許多是女性，我不希望忽略她們。」我多少感到安慰，但仍心存懷疑，結束了午餐，希望未來該雜誌會有不同的面貌。

不久，《企業》又來電，要求專訪我，我覺得不安，但不知原因，等結束訪問時，我才了解不安的來由。我當初寫那封信的用意是希望雜誌在編輯方向上有所改變，而非為個人的知名度。雖然金德倫和他的同事布靈漢（Bo Burlingham）都是一流的採訪記者，對星星點點並不滿足，對整體的想法才有興趣，但我卻不相信這次訪談或下一次選出夢幻團隊之後，雜誌會有什麼改變。於是我出於衝動，乃向金德倫提議由我到全國各地旅行，採訪女性企業家，建立資料庫，讓他們將來寫稿時可以採用。喬治同意了，這可以說明他是一個放眼未來的冒險家。

我的信在《企業》上發表後，使我有許多機會和其他的編輯、記者、商學院的教授、投資人，和其他女性談話，於是兩種不同版本的現實出現了。教授、編輯、記者，和其他人告訴我，他們對我的質疑有同感，他們卻沒見到經營事業的女性——他們暗示是「真正」的事業。但我的確認識經營事業的女性；我的朋友；她們的朋友；全都認識經營事業的女性，只是為了某種原因，她們並未現身，使我開始懷疑這些女性只是我的瘋狂想像。我需要文件證明我們的存在，這就好像為幽浮上的外星人拍照片一樣荒唐。

於是我開始安排《企業》的餐會。首先我收集名字，建立資料庫。我打電話給經營公司的女性朋友，問她們知不知道其他經營事業的女性；我打電話給商學院的校友會、

女性商業組織及商會；我由報紙和飛機上的雜誌撕下她們的名單，同時我也建立電腦網路，要求別人告訴我名字及參考名單。不到一個月，我就有一長串女性企業主的名單。當時我的目標很小：和志同道合的朋友好好享用餐點，寫出故事交給《企業》，同時建立女性企業主的姓名地址資料庫。我只想讓《企業》更容易把女性題材囊括在報導中。我在波士頓、舊金山、密西根的大湍城和明尼蘇達的明尼亞波利都安排了餐會，這些餐會的規模小，氣氛親切，而沒有架構（沒有議程、沒有演講人，也沒有主題）。我把錄音機放在桌子中間，邀請女性朋友邊吃邊談。

參加餐會的女性成員相當多樣，分屬不同的政黨，各持不同的哲學觀，她們的教育背景、個人歷史、需求和喜好互異，也代表不同的產業與業務。在面對客戶、供應商、員工、家庭、朋友，以及由點點滴滴組合成的未來時，她們因相同的誓約而結合在一起。這些成員組合相當平均，單身和已婚，有孩子和沒有孩子，她們代表不同的種族和年代：（一）在現代婦女運動開始之前，即已創業的女性（即六〇年代之前），（二）在六〇、七〇年代創業，擁有女性自覺和女性主義支持，而能追求夢想的女性（包括我在內），（三）後女性主義時代的年輕女性，她們仍面對困難，但因她們擁有企管碩士學位，擁有無窮的可能，因而能昂首闊步，無視於各種阻礙的存在。

餐會的精華所在是在這種跨越時代談話內容所給予的充電效果，以及這群女性不同的職責與經驗，我很驚訝她們非常積極地互相聆聽，交換資訊，互相學習，她們樂於結為同伴，很快地相互熟稔，在笑聲和不同的意見中，討論重要的課題。我何其幸運能體驗其精神、想法、和熱情，我覺得很自在，我知道自己是奇妙聚會的一部分。

所有的餐會結束之後，我開始準備交給《企業》的報告，重讀手稿後，我再一次地覺得驚奇和興奮，在手稿中不斷重現的主題和想法中，浮現了重要的事物。這些女性和她們的事業有相當重要的東西要交給企業界。

本書乃是由參與餐會的女性所完成，但在安排餐會的過程中，我也與上百名其他的女性企業主見過面，談過話，你也會由本書中，聽到她們的聲音。自那時開始，我仍繼續收集其他女性企業家的名單與故事，現在人人都告訴我他們所知的女性企業家，彷彿我在收集郵票或錢幣似的，朋友和陌生人都記得我的收藏，提供新名單給我。

所有的餐會都結束後，我應邀向許多團體敘述我的體驗，我很驚訝一般人對女性及其業務的好奇心與神秘感，他們常提如下的問題：

女性企業家是什麼樣子？

她們有什麼樣的事業？

她們如何起步？

她們遭遇什麼樣的困難？

她們如何維持生活的平衡？

本書並不是講述所有擁有企業的女性，我們在文化、種族、年齡、經驗，和觀點上有種種不同，要囊括所有的人是不可能的。本書所敘述的是我在寫信給《企業》之前和之後所遇見的一些女性，雖然受限於我的觀點、對象，和經驗，但卻為這兩年來我不斷重複聽到的問題提供了一些答案。你將在本書中見到真正的女性，擁有真正的業務，創造真正的不同。

注意《企業》雜誌。我續訂了，但越來越多的女性企業主在雜誌上出現並不是我的功勞，因為它就像其他優良的公司一樣，傾聽了讀者的意見。

我的故事

我生長於家族企業中。我祖母以堅強的毅力和性格經營公司——緬因州的一家小製酪廠。她負責記帳、業務、和聘雇人才事宜，而我祖父則生產與監督送貨，他溫柔而睿

智的個性恰好與我祖母堅毅的性格相平衡。我父親先為他們工作了一段時間之後，才接掌公司。

我很小就了解做生意的條件：工作時間長，人人都得辛勤工作，必須不斷地以品質和服務為目標。我也了解自己身為其中的一員是多麼美好的一件事。身為創辦人的孫女，我當然對產品的重要性感到驕傲。我注意到來打工的年輕男子，他們有時住在農莊裡被當成家庭的一份子，半工半讀上大學，顯然大學學位很重要，使他們不時調整工作進度和內容，課業和工作才能兼顧。我記得牛奶發酸了、顧客突然訂了大量的貨、以及機器壞了等等問題重重的日子，我也記得美好時光。不過我卻沒有想到自己要參與這份事業。

大學畢業後，我反省了眼前的出路。（一九六〇年代，女性能做的「專業」工作只有社會工作、教育，或是圖書管理。）為了要「做好事」，我乃繼續研究社會工作，取得碩士學位後，我加入寶麗萊（Polaroid，譯按：該公司原名拍立得，但現在卻又改為寶麗萊，暫依後者）擔任社會工作人員。

其後十年，我成了十足的職業婦女。起初進入受人尊崇的大企業工作的確教人興奮不已，畢竟是這家公司向物理法則挑戰，而發明了立即顯像的技術，而這也是高瞻遠矚的「蘭得博士」（Dr. Land）所創辦的公司。蘭得博士時常大談在業務之中，可以見到

藝術與科學的交會，他歡迎人文學科的畢業生和生產線上的工人都進入他的實驗室工作，因為他認為好奇心和驚奇感在創造的過程中，遠比學位、規則，和證書重要。他也是七〇年代把公司關閉了一天的人，只為了把上千員工載到巨大而空曠的倉庫中，向他們演講種族問題，其情感與遠見使得公司裡許多非洲裔的員工認為自己終於找到了歡迎他們的公司。我在寶麗萊工作時的主管都是蘭德的學生，而我也極樂於接受傳達蘭德博士價值、文化，和傳統的故事與傳奇。

我深深著迷於這家似乎相當重視學習價值，道德行為和企業誠實的公司。身為社會工作者的我也願意相信這家公司關切並尊重員工，獎勵學習與發現，並大膽地向科學與社會挑戰。

我在寶麗萊時正值卡特當政。反歧視法（affirmative action laws）已通過實施，使女性和少數民族覺得他們的確有希望能真正參與公司決策和權力結構。雖然當時高階管理階層的黑人屈指可數（而且根本沒有女性），但我卻相信改變在即。我年輕，我天真，我實在是愚不可及。

不過這並不是酸葡萄的故事。我在寶麗萊有絕佳的機會，極好的導師，完整的經歷，學得不少事物。一九八四年寶麗萊的最高執行總裁同意提供我貸款，使我能籌組公司，

由企業界一躍而自行創業，我深深感激他的支持。

我在寶麗萊頭幾年的發展對女性而言相當傳統，我在積極行動部門工作，職責是激勵經理、副總裁——甚至最高執行總裁本人，改變舊的聘雇人員標準。我的同事中有想要擔任酬勞較高、較不傳統職務（如管理、工程、化學處理，以及製造方面的工作）的女性，我也見到許多群體與個人，想要使成功有意義。

雇用我的人直接向公司總裁負責，人們暱稱雷伯的他在工程師和科學家充斥的公司中是芝加哥大學人文學科的畢業生，他為總裁撰寫申訴信的回函——這些回函乃是為解決員工抱怨而寫，依循的是蘭得及其親近的理想主義者早年所創的價值、目標，和政策，必要時，雷伯也協助重寫公司政策，使之符合當前情況和員工的需要。積極推動部門向他負責，而他則向總裁負責。

雷伯的確特立獨行，但他能夠自行其是乃是因為他已先為公司經營了數家工廠，在荷蘭也開設了一家新工廠。在技術掛帥的這家公司中，他已遵循遊戲規則完成了遊戲，而獲得此後依己意發展長才的權利，他希望我也有同樣的經歷。接下來幾年，他督促我、強迫我，向我嘮叨，要我擔任公司主要的工作職務，例如製造和品管。雖然他不屑於事業階梯的想法，但他要有足夠的歷練，才不會在較高的管理階層被機會排拒於門外。

有一段時間，我接受公司重要部門指定的功課。凱莉克絲（Calyx & Corolla）公司的奧薇茲（Ruth Owandes）曾說，大多數的企業職務都很無聊，在金錢方面果然沒錯。我想男性願意奉獻時間在工作上，是因為他們相信這樣做終有酬報，同時也能使他們躋身自己企盼的階層。但對我而言，不論我再怎麼努力，都不可能加入其他男同事。更重要的是，經過我負責安排一系列大規模的特殊計畫後，我了解自己縱然非要角，仍能有更多的樂趣，更大的自主權，有機會，能夠學習，而有影響力。多年來我沒有官銜，沒有預算，也沒有主管的部門，我有的只是一系列的計畫，在不知不覺中磨練我的創業家性格。於是在我未察覺的情況下，我已放棄在我並不真正喜愛的遊戲中爭取勝利，更何況這個遊戲從頭開始就和女性敵對。

許多女性選擇不同的道路，她們受較高的教育，重視穿著與成功形象，奉獻時間以登峰造極，她們依著眼前所見到的規則參與遊戲。戈登（Suzanne Gordon）在《男性夢想的囚徒》（*Prisoners of Men's Dream*）書中描述這些女性：「進入男性王國，被迫依照國王的規則遊戲。」她認為她們這樣做乃是放棄了女性主義者希望為所有的人改變遊戲的想法。有些女性表現得很好，但不幸的是，其他眾多女性仍面對看不見的玻璃屏障。

由於我不能依規則遊戲，所以我脫離了公司的正式組織。寶麗萊的企業文化和我的

知識使公司能容忍我的獨立，許多人相信我懂得一些東西，也可能是一些重要的東西，只是他們不知道是什麼。不論如何，有些人覺得我對他們有所助益，也因我的專業而尊重我，我的工作範圍變得極有趣：我舉辦了一場非傳統職務女性的會議；我邀請哲學家、倫理學者和作家，讓兩百五十名高階管理人參加了一場倫理與管理的學習會議；我參加一整個部門解散的過程（並據此過程寫下報告）；我參與行銷計畫、人類關係研究計畫、諮商、創造，與學習、學習、再學習。在許多方面，可以說我有一段相當愉快的時光。我認識全國知名的學者，我有充足的經費，還有寶麗萊的名聲支持我。多麼美好的一段時光！我不再那麼年輕，不再那麼天真——也不再像從前的那個傻瓜。

我在寶麗萊的最後一項任務是另一項良好的機會（為大企業工作的女性們，請注意公司提供機會給你遠比提供好職位、陞遷，或真正的權力來得廉價得多。有才能的女性永遠不乏機會！）我的另一位導師傑瑞·瑟德比（Jerry Sudbey）是真正的理想主義者，他是蘭得的學生，也是負責全球生產的主管，受命監督創造推廣公司的重要新產品。當時公司的全盛時期已過，蘭得博士已退休，業績逐步下滑，既無創辦人遠見又無他那般領導能力的專業經理面對了如何使舊珠寶恢復光彩的問題，他們需要一個足以振衰起敝的新產品，那是人人的夢想。

應傑瑞之請，我乃加入他的新產品發展小組，他還不知道要請我做什麼，但我們一起要把答案找出來。我相當努力，但我也觀察到：在市場口味變幻莫測之際，行銷與工程部門之間卻衝突不斷，副總裁之間派系相爭，員工之間也爭權奪利，堂堂男子漢卻有著恐懼及幼稚的行為，這真教人大開眼界，於是我發覺許多女性都被摒拒在外的這場遊戲原來並不值得參與。

十八個月後，新產品開發完成，進入生產階段，我參與的發展小組也解散了，一天下班後，傑瑞請我喝一杯，聊聊我的出路：我可以協助他，在生產作業中選擇一個工作，也可以擔任人事方面的職務，或是再等一、兩個月看看。我選了第三個出路。

我仍是個極好的企業女性，我深信蘭得博士原有的視界，在我心中開闢了一塊祕密花園，是他早期公司的再現。我仍相信他原先的理念：為學習而學習，注意藝術與科學的重合處，以及員工和產品同樣重要。我認為這樣的公司仍然可行，而且如果要公司恢復原先有的輝煌時代，勢必要有如上的視野才行。不過我並未想到自創公司來實現理念，而是期望能影響公司的新負責人——那些身著西裝，自認為他們有解答之人（沒錯，我是有點瘋狂，但那正是你讓自己忽略現實所玩的把戲）。

我去墨西哥度了短短的假期，帶回來新的想法。沒有企業政治的干擾，由例行公事