

工作的最佳人选是

G o n g z u o
D e Z u i j i a R e n x u a n S h i

Nüxing

[美] 伊斯特尔·卡克·布克 著

余音绕 彭明祥 译

女性拥有的技能和特点最适于当今世界。

新一代女性领导人在男性占统治地位的行业里声誉鹊起，取代男性，甚至超越男性，代表了一种与以往截然不同的新的领导典范。



女性



706

706

工作的最佳人选是

G o n o
D e Z u i j i a R e n x u a n S h i

Nüxing

[美] 伊斯特尔·卡克·布克 著
余音绕 彭明祥 译

女性



西南财经大学出版社

Copyright:2000 by ESTHER WACHS BOOK
This Edition Arranged With
Through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc., and
Simplified Chinese Edition Copyright:
200X SOUTH-WESTERN UNIVERSITY OF FINANCE AND
ECONOMICS PRESS
All Rights Reserved.
本书版权合同已向四川省版权局登记
登记号:图引字 21—2001—030 号

责任编辑: 段智玲

封面设计: 喜悦无限设计工作室

书 名: 工作的最佳人选是女性

(美) 伊斯特尔·卡克·布克 著
余音绕 彭明祥 译

出 版 者: 西 南 财 经 大 学 出 版 社
(四川省成都市光华村西南财经大学内)
邮编: 610074 电话: (028) 7353785

印 刷: 郫县科技书刊印刷厂
发 行: 西南财经大学出版社
全 国 新 华 书 店 经 销

开 本: 880mm×1230mm 1/32
印 张: 7
字 数: 157 千字
版 次: 2002 年 1 月第 1 版
印 次: 2002 年 1 月第 1 次印刷
定 价: 16.00 元

ISBN 7-81055-889-7/F·732

1. 本书封底无防伪标志不得销售。
2. 版权所有, 翻印必究。

简介

随着公司结构发生的革命性变化，一种新的领导风格正在出现，这一风格是女性独有的。男性独踞高位的时代已经一去不复返，女性在一些传统上不被接受或者不受支持的行业中脱颖而出，如远程通讯、计算机、电子商务、广告、咨询和信息技术等行业。越来越多的女性在男性占统治地位的行业中崭露头角并取代男性，因为她们具备了当今顶尖级公司所需的领导素质。

在这本鞭辟入里、引人入胜的书中，伊斯特尔·卡克·布克展示了七种独特而关键的女性领导素质。这些素质正在改变世界的面貌，使得更多的妇女超越禁地取得成功。这些新生代领导者：

- △有能力推行远景规划
- △不惮于革新陈规
- △全神贯注于事业
- △在高科技时代采用友情感召的工作方式
- △将挑战转化为契机
- △关注顾客的偏好
- △勇于力排众议，标新立异

从电子湾（Ebay）的梅格·怀特曼到卡斯—维纳及奥克锦传媒（Carsey—Werner and Oxygen Media）的梅西·卡斯，从英格拉姆工业企业（Ingram Industries）的玛莎·英格拉姆到奥美广告公司（Ogilvy & Mother Worldwide）的雪利·拉查鲁斯，本书全方位透视了美国高层商界女士的成功之道。

《工作的最佳人选是女性》一书展示了这些堪称范例的领导人是如何出类拔萃的，并探寻了她们的成功策略。

伊斯特尔·卡克·布克曾是《福布斯》杂志社记者，她为《财富》、《公司》、《职业女性》等杂志撰稿。她毕业于布朗大学，是新闻硕士和国际关系硕士，目前和丈夫及两个孩子居住在康涅狄克州。

以下是对伊斯特尔·卡克·布克所撰《工作的最佳人选是女性》一书的评论：

富有洞察力，内容丰富，充满了精心筛选的、扣人心弦的故事。伊斯特尔·卡克·布克极有说服力地引证了当代万众瞩目的现象：妇女所能提供的一切——领导术、对商业的新颖见解、新的游戏方式等——与新经济的需求珠联璧合。

竭尽全力推荐此书。

——莎利·黑格森（《女性的优势：女人的领导术》作者）

《工作的最佳人选是女性》一书将很快成为有关女士管理文献中类似《寻找卓越》一书的经典。了不起的报道，了不起的故事，尖锐深刻的结论。依次记录了许多杰出的女性。总而言之：绝妙！

——汤姆·彼得斯（《寻找卓越》作者之一，
《50种品牌与你》作者）

生动而活泼地描写了女性高层行政管理人员及其成功之道。伊斯特尔·卡克·布克通过一系列精妙案例的研究，真正抓住了这些“新生代领导”的精髓。如果你今年准备读一本有关领导术的书，请读此书。

——格林·里夫金（资深商业刊物撰稿人、
《激进的市场营销》作者之一）

我们的领导层存在着不断增加的危机。在网络世界，成百个

首席执行官的位置空着，而一些诸如惠普、IBM、Merck、美国电报电话公司等大公司不得不到外部去寻找领导。解决这一危机，大部分要仰仗巨大的尚未开发的人力资源——女性。伊斯特尔·卡克·布克所著《工作的最佳人选是女性》一书，提供了衡量世界级妇女领导人的基准，并探讨了所有的领导人应如何应对未来世界的问题。

——诺尔·提奇（密歇根大学商管学院教授、
《领导者发动机》作者之一）

导 言

“招聘：高级行政人员，能够加快属于道·琼斯 30 种工业股票之一的老牌公司适应互联网时代的变化。理想的候选人必须具有长期的管理经验和前卫理念，秉承公司久经考验的历史和拥有雄厚实力的同时，将公司转变为一台简捷的网上机器。此外，具有发展长远目标的能力，具有为股东不断提供丰厚利润的金融知识，以及发动公司疾速运作的冲劲。这些都是必须具备的。谢绝胆怯者！哦，对了，工资为一亿美元，用现金和股票期权支付。”

惠普公司董事会在搜索新的一号人物时，为找到恰当候选人撒开一张大网——结果选择了一个女人。以 Pato Aito 为主的电脑大公司一致投票选择卡里顿·菲奥莉娜——她当年 54 岁，是朗讯技术公司掌管 200 亿美元全球服务供应业务的前任总裁。她策划了朗讯的成功上市，吸引了大客户，加快了朗讯的发展，从而成为朗讯之星。1999 年 7 月，她成为硅谷支柱产业的第一位局外领导人。惠普摒弃了从同业人员中遴选领导的传统做法，选择了卡里顿·菲奥莉娜。这家 20 世纪 80 年代在个人电脑革命中的先驱——没有赶上互联网的班车——把宝押在她身上，希望她来恢复昔日的辉煌。

随着企业结构的革命性变化，出现了新的领导一族，这就是女性。她们在传统上不受欢迎、不受支持的行业中声誉鹊起，如远程传播、电视、电子商务、广告、能源、咨询、信息技术和医

疗等行业。越来越多的女性首席执行官或总裁在其统治的行业中取代男人，甚至超越男人，因为她们拥有今日顶级公司孜孜以求的领导素质。这些女性不但擅长营销，冲劲十足，而且具有纯熟的融资技巧，在飞速发展、不断革新的经济大潮中，具有非凡的管理才干，显示了她们善于发现并抓住其他人视而不见的契机的远见卓识。

这些达到事业顶峰的女性管理人员，代表了一种与以往截然不同的新的领导典范。与她们的男同事、前任、甚至是以往取得成功的妇女不同，她们珍视自己的性别，并在业务中利用这一点，但又不囿于性别因素，选取最为行之有效的方法。过去，很多女性商界领导人采取的是传统上以男性为特征的领导方法——强硬措施，她们变成独断专横的“强人”。但是这里提到的女性领导者采用了不同的方法。新的领导典范不仅仅令行禁止，还制定激发雇员灵感的独立规划。她们重新修订行业规划，为进一步发展提供动力；她们紧盯目标，毫不懈怠；她们运用自己的金融和管理头脑来改变公司面貌；她们通过联络“友情”，加强同雇员和客户的伙伴关系；她们关注客户的偏好；她们有承受被误解、遭反对的勇气。总之，她们具有的信息时代所需的多项技能加强了与团队及伙伴的合作。书中几乎每一位女性领导者的收入都超过一亿美元。

本书考察了美国商界最有影响力的一些女性，并揭示了她们经营公司的方法和成功之道的相似之处。这 14 位女性成功的关键是什么？

首先，每人都有着超乎寻常的自信，使得她们敢于承担超乎寻常的风险，不考虑前任的做派，自行其道，敢为人先。这些女性管理人员在其他人失足的行业中或其他人避之惟恐不及的未知领域里赢得声誉。即使是那些从有影响力的父亲或丈夫那里继承

了高级职位的女性，也曾作出过关键性的决策，这种决策甚至是她们所钟爱的著名前任——如果泉下有知——所反对的。

其次，这些女性对她们的客户的需求具有超自然的感知力，这种直觉帮助她们审时度势。她们没有把服务客户的任务踢给高级经理，而是亲自动手。她们在这方面花了大力气——给客户打电话、面对面会见、通过电子邮件联络，采用新方法测量客户的满意度，而不是事到临头才去组织关注客户的小组。这些女性在她们从事的工作之外，还保留着理解客户的传道士般的狂热，以及加深她们的公司和客户之间联系的热忱。她们深深懂得，知识经济时代的客户服务特点是“不做就等于灭亡”，应使“做”成为首要任务。

再次，在管理员工、吸引顾客时，书中描述的成功女性都展示了女性化的一面。某一时段，多数管理人员在业务中锱铢必较，而此时这些女性在公司中倡导一种更为友善的环境，她们发挥传统上女性化的特性，比如悉心照料、表示认同感、缔造忠诚与尊重，彰显团体成绩、压低自我等。她们摒弃等级差异，与部下齐心协力，与客户紧密联系，从而在激烈竞争的数字化时代异军突起。这个时代，伙伴关系是一项重要的竞争优势。她们运用这些能力，不仅是因为她们具有女性化特征，而且也是为了吸引客户，留住人才。

为什么要采用新方法？因为简单模仿男性的管理风格不能将女性们送上头号职位的宝座。在 20 世纪 80 年代，有着鼓凸的垫肩的威仪着装没能使女性更多地出入会议室。甚至在 1999 年，女性在《财富》500 强中的高层行政主管职位中只占 12% 的席位，仅比 1995 年增加 3%，这是一家非营利性研究机构“催化剂”跟踪调查美国公司的女性领导者之后得出的数据。另据斯宾莎·斯图特（Spencer Stuart）的管理研究顾问最近对 200 家因特

网公司的研究表明，女性在董事会中仅占2%的席位。

但是，即便女性首席行政官很罕见，现在还是有很多妇女成为公司最高层代表或引人注目地占据着有影响的职位。本书中大多数成功妇女相信，曾使她们受到轻视的性别差异，在新经济时代已经成为一种明显的优势。严格的等级划分和自上而下的管理方式已经过时了，随着信息时代的出现，管理者要在激烈的全球竞争中立于不败之地，只有行使不同的职能。

无论是在信息技术领域还是其他复杂的服务领域，有技能的雇员都能独当一面，他们致力于解决问题，把注意力集中到客户身上，并努力削减成本；他们不只机械地劳动，还要思考。尤其是在公司缩小规模的时期，高素质员工追求好机遇，学习新技能，走致富路，使他们的职业技能获得充分发展的机会。由于这种形势的发展，管理者工作中最根本、最艰巨的部分是留住人才，管理者的新作用是协调、帮助、指导、支持以及照顾他们的员工，他们必须把这些技能与强有力的决策能力结合起来。

本书描述的女性领导者，理解新经济，并且已经取得巨大的进步——她们领导引人注目的公司，这些公司有互联网先驱，也有重要的电视网络。她们的成功秘诀有以下三个方面：她们非常自信；她们对客户的需求具有锐敏的反应；她们深入探讨领导艺术中女性化的一面。处于顶层领导的妇女人数确实在增加，而且很多女性因起步较迟，只是最近才开始积累二十多年来已为其他著名商界领袖（男性）所熟知的管理经验。

越来越多的证据表明，女性化的领导风格不但对员工大有裨益，而且对公司的发展也是效果显著的。1996年，密歇根一家人力资源咨询公司将对男性和女性管理者的管理技能进行比较后发现，女性自己以及她们的上司和下属，对她们的评价高于男性同事。这项研究包括了17个州的941名管理者。妇女的领先程度

高于 1994 年第一次研究中得出的结论：“两项研究结果都对传统观念提出挑战，即妇女只在交流、授权、主动性方面占优势。”负责这项研究的咨询公司的负责人劳伦斯·A. 帕法夫说：“女性管理者在这些软性技巧之外获得的评价远远高于她们的男性同行。女人更有决断力，更擅长规划，更能适应变化。”

过去 12 年来，女性主管的业务大量增加，从另一方面证明了女性具有在这个新的世界成功的技能和天赋。1987 至 1999 年女性主管的公司在美国全国范围内增加了 103%，管理的雇员增加了 320%，公司销售额增加了 430%（美国国家妇女业主基金会的调查结果）。1999 年，美国女性经营的公司有雇员 2750 万，销售额达 36 000 亿美元，业务量占全国所有公司的 38%。

尽管女性首席执行官、总裁、经理、小业主的人数不断增加，但有关管理指南的书很少提及她们。女性企业领导具有深刻的洞察力，本书详细记载了她们之中最为杰出的人走过的道路和运用过的方法。不管她们是自创门户，还是从传统企业中成长起来，本书着重介绍的女性具有不同于男性领导的领导技巧。本书不是职业指南，也不是打破无形等级隔膜的案例分析，而是集中描述美国商界的几位先驱妇女迥异于常人的做法及成效。第一章描述了新的领导典范——这些出入于美国最著名的企业的会议室的女性具有的七种素质，以及她们有别于前任女性领导的方法；第二章到第八章通过概括 14 名顶级女性管理人员新的领导特点，用事实阐明了她们的共同特性；第九章介绍了具有新型管理素质并且很快达到公司顶层职位的其他女性领导。毫无疑问，所有这些女性正在改变着管理的面貌。在新世纪的开端，越来越多的女性将运筹帷幄，成为公司顶层的管理者。

目 录

简 介·····	(1)
导 言·····	(1)
 第一章 领导先锋 ·····	 (1)
像男人一样成功·····	(2)
新生代领导者的精髓·····	(5)
新生代领导者成功的原因·····	(7)
新的领导方式的七个主要特征·····	(8)
老一代领导者的特征 ·····	(13)
 第二章 推行远景规划 ·····	 (19)
旁观者清 ·····	(22)
作为女人行使权力 ·····	(23)
敏锐的头脑与对顾客的热情 ·····	(26)
无畏的性格 ·····	(28)
违反常规的思考 ·····	(32)
超越环境 ·····	(39)
 第三章 重订规则 ·····	 (43)
不落窠臼的思维 ·····	(45)
网络管理新招 ·····	(47)

领导者的嬗变	(48)
领导上市公司	(54)
建立与客户的联系	(55)
针对公司的发展进行相应的管理	(56)
保持独立的精神	(60)
呼吸新鲜空气	(61)
成为观众的一部分	(63)
最后的独立	(64)
走自己的路	(65)
打破旧习	(68)
第四章 全神贯注于事业	(71)
鹤立鸡群	(73)
由破产到赢利	(74)
尴尬之事——管理他人	(76)
克服障碍	(77)
通向成功的坚实基础	(79)
成功的决心	(81)
能源业的女强人	(83)
风险与回报	(86)
广开成功的渠道	(89)
摆脱农庄生活的压力	(91)
身先士卒	(94)
野心，2.0 版本	(95)
第五章 在高科技时代运用高度感召力	(96)
广告业巨头	(97)

使用旧式技巧	(98)
运用女性天赋	(100)
蔑视陈规	(101)
受命于危难之时	(102)
把注意力集中于“人”	(104)
赢回客户	(105)
让同事参与决策	(107)
发挥他人的创造力	(109)
与生俱来的经济头脑	(110)
取得平衡	(111)
继任的故事	(112)
建立伙伴关系	(113)
重视客户服务	(114)
赢得头衔	(115)
突破界限	(117)
制胜的决心	(118)
采用新战略	(119)
为发展加足燃料	(121)
高科技和情感感召	(121)
竞争的冲动	(123)
第六章 把挑战转化为机会	(126)
扭转时局的女王	(127)
制造变化者	(128)
晋升到顶层	(130)
予人所需	(132)
描绘图画	(134)

取得微妙的平衡·····	(136)
团队成员·····	(138)
把顾客摆在首位·····	(139)
以身作则·····	(141)
注重创新·····	(142)
对糖果的激情·····	(143)
成为自己·····	(144)
高速滚筒·····	(146)
注重品牌·····	(147)
以挑战为动力·····	(148)
第七章 把顾客的喜好放在心中·····	(149)
顾客规则·····	(151)
反击·····	(152)
重新界定领导者的作用·····	(153)
加倍关注顾客·····	(154)
继续前进·····	(157)
对观众的理解获得了报偿·····	(159)
成为她自己·····	(161)
把赌注押在观众身上·····	(162)
新的挑战·····	(163)
铺设未来之路·····	(164)
把顾客放在首位·····	(166)
跟着激情走·····	(169)
破除障碍·····	(170)
学习自立·····	(171)
为顾客排忧解难·····	(173)

保持关注·····	(174)
第八章 力排众议的勇气·····	(175)
宝座·····	(176)
接受挑战性的遗产·····	(179)
维护家族利益·····	(184)
不是普通的南方美人·····	(185)
尊重员工·····	(187)
掌管事务·····	(188)
实现转折·····	(190)
证明他们的错误·····	(192)
以自己的方式行事·····	(192)
家族企业的经验·····	(193)
登上顶峰·····	(195)
第九章 运用新生代领导的经验·····	(197)
警惕她们·····	(199)
成为新型领导者·····	(204)
步入新千年·····	(208)

第一章

领导先锋

奥利特·盖德西在 17 岁时，成为以色列军队参谋长的代理助手。她曾经闯入男人领域，并且顶住压力完成任务。在部队会议室，她帮助军队战略家抵制各方面的反对意见，制定作战计划。今天，她是贝恩公司——美国咨询公司中最具男性化特征的公司的主席。公司创始人威廉（比尔）·小贝恩将公司引向破产边缘，她却接替了这一重要职位，时年 42 岁。

独一无二的玛格丽特（梅格）·怀特曼最初凭借营销头脑和经商悟性，受聘经营电子湾公司，并将这一网络先锋转变为妇孺皆知的品牌和一家领先的网上企业。雷贝卡·马克这位离异的双胞胎母亲，在为能源巨头恩润公司缔造了 200 亿美元的国际商务之后，成为该公司新的自来水供应子公司——阿朱丽克的主席和首席执行官。达拉·莫尔离开南卡罗莱纳州的家庭之后，在纽约银行界这一男性领域里崭露头角。此后，她掌管丈夫理查德·雷恩沃特的股票资产，使其净值增加近三倍。雪利·拉查鲁斯在赢得重量级的 IBM 公司代理权这宗对她来说是最大的交易之后，成为奥美广告公司这一广告业巨头的主席兼首席执行官。艾伦·戈登把父亲执掌的图西·罗尔工业企业由一家毫无生机的甜点制造商转化为华尔街的胜利者和这一行业最有实力的厂商之一。帕翠克·菲力克鲁西亚尽管最初只是 ABC 体育频道的一名秘书，但最终却成为 ABC 电视网的总裁，从而成为电视行业中的大姐大。

这些妇女都是“新生代”领导，她们把女性化的领导手法与