



EARNING IT

HARD-WON LESSONS FROM  
TRAILBLAZING WOMEN  
AT THE TOP OF  
THE BUSINESS WORLD

打破  
玻璃  
天花板

[美] 乔安·卢布林 (Joann S. Lublin) 著 李晨 译

中信出版集团

EARNING IT

---

HARD-WON LESSONS FROM  
TRAILBLAZING WOMEN  
AT THE TOP OF  
THE BUSINESS WORLD

# 打破 玻璃 天花板

---

[美] 乔安·卢布林 (Joann S. Lublin) 著  
李晨 译

中信出版集团·北京

## 图书在版编目(CIP)数据

打破玻璃天花板 / (美) 乔安·卢布林著; 李晨译

—北京: 中信出版社, 2018.1

书名原文: Earning It

ISBN 978-7-5086-7925-9

I. ①打… II. ①乔…②李… III. ①女性—成功心理—通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第178632号

Earning It: Hard-Won Lessons from Trailblazing Women at the Top of the Business World

Copyright © 2016 by Joann S. Lublin

Published by arrangement with HarperCollins Publishers

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

## 打破玻璃天花板

著者: [美] 乔安·卢布林

译者: 李晨

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者: 三河市西华印务有限公司

开本: 880mm×1230mm 1/32

版次: 2018年1月第1版

京权图字: 01-2017-5092

书号: ISBN 978-7-5086-7925-9

定价: 49.00元

印张: 10.5 字数: 191千字

印次: 2018年1月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

## 前 言

当今有雄心抱负的女性或许会觉得，那些历经险阻取得成功的女性与她们并无关联。在成功的道路上，女性领导者们之所以获得傲人的职位，似乎只是遭受些许挫折后的一蹴而就。

通过阅读此书，你不难发现，其实她们的世界与你的世界极为相似。

我亲历了整个时代的发展。1969年，我成为《华尔街日报》华盛顿办事处夏季实习项目的第一位女实习生。华盛顿办事处在全美新闻界享有崇高声望。

初入职场的我，能以这样一家知名报社作为起点，自然非常兴奋。在报社实习的近三个月里，我的名字在头版特写上一共出现过5次，其中包括一次对非常规民众请愿的报道。我的编辑是一位身材瘦高的中年人，我从他身上学到了许多一流的新闻编辑知识。他在新闻行业里有着12年的丰富从业经验，嘴里总叼着一个烟斗，对语言的运用灵活自如、精准巧妙。

然而令我始料不及的是，我在报社的夏季实习并未画上圆满的句号。实习结束当天，老板送我走出办公室大门，随后，他俯身朝我的嘴唇亲了过来。

我有一种被冒犯的感觉。我几乎不了解这个男人。那时，我迫切渴望成为一名优秀的新闻工作者。我咕咕哝哝地道别后，匆忙离开了办公室。我还记得当时忐忑的心情：“我不能把刚才发生的事情告诉任何人。”

我一直将这段不愉快的记忆隐藏在心底，直到1991年，克拉伦斯·托马斯（Clarence Thomas）被提名为美国最高法院大法官候选人，在参议院听证会的例行审批中，他被指控有性骚扰行为。那时，我正好为《华尔街日报》报道这一事件，在采访过程中，我突然忆起上司的失礼举动，仍然心有余悸。

讲到职场性别歧视，那个吻在当时并不被视作不当行为。《华尔街日报》是道琼斯公司的旗舰报纸，正是因为《华尔街日报》专门为像我这样主修新闻专业的女性开放了夏季实习项目，我才有机会成为办事处的实习生。

我还记得进入华盛顿办事处后第一次参加员工会议的情景，就在我走进会议室的瞬间，在场所有男士突然站起身来。我以为是个著名政要来了，没想到恰恰相反，男同事们起立完全是因为我的到来，他们虽然表现出彬彬有礼的姿态，可是桀骜不驯的站姿出卖了他们，那站姿明显不是真心欢迎我，这是我在大学里从未有过的经历。

还有几个令人厌恶的瞬间。我拒绝了一位同事让我冲咖啡的请求。我认真地向他解释，因为我平时喝茶，所以并不知道怎么冲咖啡。他二话没说，趾高气扬地走开了。不过我怀疑，他肯定不会让男实习生去做这种服务性的琐事。<sup>1</sup>

从斯坦福大学毕业后，我获得了新闻学硕士学位。1971年，我成为《华尔街日报》旧金山办事处聘用的第一名女记者。我再次被卷入或明显或微妙的性别偏见的旋涡中，而此类行为在当时是被广泛默许的。

“他们之前把你这个可人儿藏哪儿去了？”男同事经常用调侃的语气戏弄我。当时的私人商务俱乐部未对女性开放，每次去那里报道活动，我总是被迫通过一道特殊的门进出，而那扇门常常是位于厨房附近的后门。

1987年，我升职成为伦敦办事处的二把手。很快我便发现，尽管当时在美国性别歧视问题已经得到了巨大改善，然而在英国这一现象仍然十分严重。工厂老板需要获得特殊许可才能让女员工在晚上10点以后工作。此类法律的设立，最初是为了保护所谓的弱势性别群体，然而它的存在却阻碍了性别平等化的进程。虽然当时我的收入比做记者的丈夫要高，但按照英国法律我却不能在夫妻共同申报所得税的申报书上签字。<sup>2</sup>

这些挫折有时会让人感到畏惧，不过我从不气馁。正因如此，我才越战越勇，它们激励着我努力证明在职场上女人和男人一样有能力。我分享了《华尔街日报》在2003年荣获普利策新闻奖的

几篇报道，这些报道涉及几个后来广为人知的企业丑闻，一批高管因此落马。作为一名长期做报纸新闻的编辑，我写了大量文章，也拜读了许多别人对此类话题的报道，涉及领域包括：职场女性、CEO（首席执行官）继任、高管薪酬、公司董事会等。

1993年，我在《华尔街日报》开设了一个专门报道职业话题的月刊专栏，叫“管理你的职业”。现在我的专栏“你的高管事业”，开设于2010年，该栏目专门为读者定期提供职场建议。

许多美国职业女性也在追求相似的职业发展之路。这趟旅程将少数女性精英引入大企业的角落办公室<sup>①</sup>。

催化剂（Catalyst）是一家专门研究女性问题的知名研究公司，它的数据显示，2015年12月标准普尔500指数覆盖的公司中，有4.2%的公司是由女性经营管理的——共有21位女性CEO，其中包括接过领导美国最大汽车制造公司——美国通用汽车公司重任的玛丽·巴拉（Mary Barra）。

弗吉尼亚·罗梅蒂（Virginia Rometty）也打破常规，成为第一位领导IBM（国际商用机器公司）的女性。弗吉尼亚·罗梅蒂的晋升是在2012年，距离这家技术巨头任命第一位女副总已经过了整整69年。

2013年5月，爱德华·琼斯金融服务公司的一份调查报告显示，将近2/3的美国人认为，在就业升职问题上，女性仍面临着巨大障碍。职业女性基金会在2011年做的一份民意调查显示，

---

<sup>①</sup> 角落办公室，即公司最佳位置，是一种身份的象征。——译者注

75%的千禧年女性（指在2000年成人的年轻女性）认为性别偏见问题广泛存在于职场中。

那么，年轻女性口中最常见的性别偏见的表现形式有哪些呢？刻板观念、不平等的薪资、不平等的待遇、不平等的机会、不统一的评判标准，以及开性别歧视的笑话，当然，还有性骚扰行为。

许多在美国企业高层任职的女性，在其早期职业发展阶段，都遇到过不同程度的挫折。然而，那些挑战反而教会她们许多有用的领导经验，帮助她们晋升，事实证明，这对她们获得最终成功起到了决定性作用。

现在的市场上涌现出越来越多承诺揭示女性“成功秘诀”的书籍，那些书中列举的匿名事例通常来自各行各业。本书却截然不同。

本书提供的职场经验及升职建议全部来自52位女性企业家，内容真实、清晰明了、有说服力。在我采访的商业巨鳄中，有近2/3的领导人现任或曾任上市公司的CEO，其中更有7位在标准普尔500指数覆盖的企业中担任领导工作（该数据统计截止于2015年12月）。本书以成功攀登管理顶峰的女性领导者的视角，帮助你迈向更高的职业阶梯。

书中讲述的女性高管的故事，代表了独一无二的一代女性精英，她们彻底重塑了20世纪末、21世纪初的商界环境。她们废除了老一代“男人俱乐部”，打破了质疑女性领导人能力的不实传言，更是女性姐妹的榜样。



这些先驱与我分享了她们的英勇经历，向我敞开心扉、毫无保留。她们用生动感人的故事，坦率地与我分享职业生涯中的好与坏。我与企业领导人的对话，几乎全部以面对面的采访形式进行。为了让读者更加身临其境地感受、更全面地了解这些女性，书中对她们的样貌和表情都进行了细致描述。听了她们分享的故事后，今后若在职场中遇到挑战，你一定会懂得如何应对——同样，也会懂得哪些事不可为。

在我采访过的高管中，每个人在面对职业发展的障碍时，都会显露出大无畏的精神、坚韧的毅力和不服输的决心。有些人甚至有因自己太过努力而遭遇解雇的经历。

许多人战胜了恐怖的人生逆境。两位女性年轻时曾中风，她们患病时正值企业蒸蒸日上、扩大规模的时候。还有人面对的是另一半罹患重病的困境。

有这样一位女性，她在应对人生重大困难的同时，依旧坚持追求职业生涯中的高速发展，这个人就是唐·莱波雷 (Dawn Lepore)。2010年，在是否放弃领导Drugstore.com<sup>①</sup>的问题上，她的内心也曾有过挣扎。那一年，该公司凭借4.56亿美元的销售业绩成为美国最大规模的网上零售商之一。

她的丈夫患有严重多发性骨髓瘤，当时正在接受痛苦的骨髓移植手术。她的女儿读幼儿园，儿子读小学三年级。除了管理

---

① Drugstore.com，美国最大的网络医药用品销售网站。——译者注

Drugstore.com 公司外，莱波雷还是易贝（eBay）和《纽约时报》的董事会成员。

“那是我职业生涯中最艰难的一段时间，”莱波雷在一个冬日的清晨里回忆道，她的母亲刚刚过世，“我不知道他会不会死。”

在丈夫住院的那个月里，每天晚上在结束西雅图办公室里的工作后，她都会赶到医院探望他，陪伴他到深夜两点。

“他十分疼痛，不愿意让我碰他。他只是希望我能够躺在他身旁，陪着他。”她继续说。凌晨时分，她回家睡觉。睡醒后，她会和孩子们一起吃早餐，然后出门工作，就这样日复一日，重复着劳累的每一天。

在那段经受巨大压力的时期，她信赖的管家却从家里偷钱——她是在后来才发现的。“很显然，我当时没有看好那些钱。”她感慨地说。

后来她将丈夫生命受到威胁的情况告诉了 Drugstore.com 的一位男性董事会成员，讲完后她忍不住痛哭起来。那位董事会成员对她的境遇表示同情，倚身递给她一张纸巾。工作的时候哭是件“很尴尬的事情”，莱波雷说，但是“我有能力管理好公司”。

莱波雷第二次哭是因为她的女性友人，她们严厉地批评她在这个时候还在工作的行为。“你怎么能那样做呢？”她们质问她，“你在外面出差，而你的丈夫却危在旦夕，你给孩子们传递了什么样的信息？”

来自同龄女性的攻击使莱波雷大为震惊，那年她 53 岁，却是

家里唯一的生活支柱。“我很生气，”她说，蓝灰色的眼中闪烁着愤怒，“即使到了现在，我也还是很生气。”

在如此严厉的指责下，莱波雷有了辞去所有职位的念头。她的丈夫却极力反对。“如果你辞职，我们就被癌症打败了，”他坚持己见，“我绝不会让癌症胜利。”

她留了下来。他活了下来。

卡罗尔·巴茨（Carol Bartz）在刚成为一家大企业一把手的时候，成功应对了一场严重的健康危机。卡罗尔刚当上欧特克软件公司（Autodesk Inc.）的CEO，就被告知患上了乳腺癌。欧特克软件公司是一家设计类软件开发公司。她在欧特克软件公司的记者招待会上公开了自己的患病情况以及即将接受手术的计划。

“你瞧，那时我做CEO刚满一个月。第二天我就去住院了。我有癌症。召开记者会的前一天我才得知这个消息。”巴茨坐在旧金山郊区家中的玻璃顶阳光房里，一字一句地说。“因为你是上市公司的CEO，你必须给大家一个交代。”她补充道。

“哪边乳房？”一名男性记者追问，这个问题令她很失望。

暂且不论她在工作中取得的成绩，巴茨认为从1992年直到现在，知名女性高管们在职场中遇到的问题并未得到太大改善。“当今的审查制度越发严格，成为一名企业女性领导者也变得越来越难。”她说。因为你是女人，所以你必须去证明自己是做老板的适合人选。

巴茨最终战胜了癌症，到2006年，她在欧特克软件公司走过

了14年的风雨。后来她加入一家有更多女性员工的企业，这就是她领导的第二家上市公司——雅虎，2009年，这家互联网企业正处于水深火热之中，于是雅虎将巴茨聘请过来做CEO。

本书一共采访了52位高管，她们中的许多人都有一个共性，那就是能够沉着、自信地处理好工作与生活间的平衡。美国通用汽车的玛丽·巴拉，在步入婚姻殿堂12载后成为一名母亲。女儿与儿子上中学时，她一度陷入了痛苦的挣扎中。有一次她参加活动，参加者几乎全部是辞职在家的全职妈妈，这让她不禁开始怀疑自己对事业与家庭的承诺——那些女性都曾拥有自己的工作。

“她们问，你是怎么做到兼顾一切的？”

“我说，我没有。”巴拉回忆道。她告诉几位女士，她有两个很棒的保姆和保洁人员，然而她们的反应却扰乱了她的心绪。“我问自己说，我何苦要这样为难自己？”

她的丈夫是一名机械工程师，最后还是丈夫的安抚平复了她的心情。“你不该让自己承受那些无谓的内疚情绪。”他斥责道。

职场妈妈的经验？“想明白什么是最重要的，”巴拉说，“学会按事情的重要程度处理问题。”“我一直在陪伴孩子成长，”她强调，“他们知道大多数情况下我都会回家吃晚饭。”她去参加孩子们大大小小的体育活动，从排球到足球、网棒球、曲棍球再到越野运动。

每次到国外出差，即使儿子或女儿给打电话的时间很晚，她也从不介意。“我永远把手机带在身边，”她解释，“只要孩子们

打来电话，我都会接，无论打电话的时间是深夜一点还是清晨五点。”

本书还会教你如何如何应对职场中的性别歧视，这些经验全部来自女性高管们的亲身经历，如曾任朗讯科技有限公司（Lucent Technologies）和阿尔卡特-朗讯公司（Alcatel-Lucent）CEO的陆思博（Patricia Russo），她是我这些年来认识的打破职场玻璃天花板的女性典范。

1981年，29岁的陆思博在美国电话电报公司（AT&T Corporation）担任中层经理，刚进入公司不久，一位年长的男性主管突然进入她的办公室。“他关上门，朝我走来，猛地对我湿吻。”34年后她回忆起这件事。这个突然出现的性骚扰行为让她震惊不已。“这种事情以前从未发生过。”她边说边摆手，显得痛苦不堪。“他是一位极具影响力且地位很高的人，”她补充道，“我很害怕。”

这位高管比她高三个级别。他邀请陆思博外出参加鸡尾酒会，美其名曰和她讨论一个特殊项目。她果断拒绝了邀约，时至今日也从未后悔做出这个决定。

“他绝对有实力断送我的职业发展。”陆思博承认。每次和这位高管商讨工作事宜，她都要确保有其他同事在场。“我绝不会与他单独相处。”

经过这件事情后，陆思博总结经验，女性必须学会化解那些阻碍她们在职场上进步的潜在困难。对她来说，她的目标是让工作表现超出上司的期望值。她希望用工作成果说话。她做到了。

在过去几十年里，从美国到欧洲，许多像陆思博这样的女性陆续晋升到管理层。大企业中的先驱比比皆是。2011年，金宝汤公司（Campbell Soup）的丹妮丝·莫里森（Denise Morrison）和边疆通信公司（Frontier Communications）的玛吉·维尔德罗特（Maggie Wilderotter）成为第一对领导美国上市公司的姐妹花。

卡莉·费奥莉娜（Carly Fiorina）是第一位管理《财富》20强企业的女性，她在1999年执掌科技巨头惠普公司。她曾参加过2016年美国总统选举。就在她竞选共和党候选人期间，媒体对她掌管下的惠普公司的业绩进行了大肆抨击。一位记者称费奥莉娜的营销天赋太过出色，相比之下，她创造业绩的能力不免相形见绌。我认为此类批评丝毫不会减弱她的管理洞察力的价值。除此以外，你还会看到来自科凯国际集团（KeyCorp）CEO贝丝·穆尼（Beth Mooney）的故事，贝丝是第一位领导美国排名前20位的商业银行的女性。

在我采访的女性中，有些人在大公司取得成功，转去经营小公司。2009年，曾在谷歌任职的史宗玮（Clara Shih）恰好27岁，她与大学同窗共同创办了风闻社交媒体公司（Hearsay Social）。截至2013年，这位CEO为公司筹得2100万美元的注资，雇用员工多达100人，此外，她还在星巴克公司的董事会赢得了一席之地。

作为上市公司主管脱颖而出相当于选择了一条更艰难的职业发展道路。你要学会如何赢得管理职位，如何提升董事会中本就

不多的女性管理者人数。近几年，美国企业的董事会中女性所占比例几乎没有什么变化。到 2015 年秋，规模最大的 500 个企业中，每 5 位总监中，就有超过 4 人是男性。

在我采访的众多主管中，许多人的成长环境并不优越，家庭生活极为朴素。几乎很少有人孩童时期就幻想过自己有一天能够成为一名拥有至高权力的女商人。以费奥莉娜为例，她的职业生涯就是从前台接待员开始的，她的第一家公司距离惠普总部仅一楼之隔。另一位女企业家穆尼，毕业后的第一份工作是在休斯敦银行做秘书。

尽管这些女性在职业初期都是身处典型的初级职位，但她们通过自身努力，打破性别束缚，在企业等级制度中一飞冲天。这也是在谈到处理复杂工作问题时，这些成功女性提供的建议如此珍贵的原因。当然，不是每个故事的结局都很美好。

大人物会讲述背后不为人知的故事，她们如何前进，如何在逆境中成长，如何成为佼佼者。

她们的经历就像一张地图，每当涉及以下话题，她们的宝贵经验都能够为其他女性指明方向：开启职业生涯，追求重要的升职机会；应对“碟中谍”任务，赢得多疑男性助手的强烈忠诚；在世人面前呈现出完美主管的风采；等等。

在接下来的章节中，许多女性会在故事中道出她们曾遇到过的职业障碍，比如：凶恶的老板，令人憎恶的同事，还有可恶的性骚扰。有些章节还会具体介绍这些女性在实际困难中总结出来

的领导经验。

她们分享的经验教训既不是冠冕堂皇的陈词滥调，也不会叫嚣着让你不顾一切代价去行使自己的权利。这些在企业中位高权重的女性之所以能够爬到金字塔尖，是因为她们知道，一个成功的领导者需要拥有丰富但细腻的职场经验和人际关系。

她们的经验可以指引你何时前进，何时后退，何时斡旋其中。你会了解到，赢得下属尊重远比被下属喜欢来得重要。你会知道如何处理母亲角色与企业管理者之间的平衡。在获得职业的重大进展与世人认可前，你总会听到许多否定的声音，你也可以学习如何应对这些声音。

底线是什么？这句话你也许已经听腻，但这就是真理：遇到困难的时候不要放弃。

这些女性从未放弃过。我们要学习她们的生存之道、幽默感、坚定的信仰以及对员工进行换位思考的移情能力，还要学习令她们在工作中取得成功的创新精神。她们的故事也会帮助你取得成功——无论你在哪里工作。



前 言 VII

第一章

**女性，你的职场成就来之不易** 001

---

全新的职场世界在向女性招手 006

女性的职场之路仍荆棘密布 009

你需要一本完美的晋升手册 013

第二章

**机会，其实无处不在** 015

---

职场的起步方式各不相同 020

意外的邂逅中也隐藏着机会 022

在不熟悉的领域开创新篇章 025

积极利用父亲的关系网 029

成功离不开丈夫的鼎力相助 031