

硅谷第一女性代言人

Point

她是2013年全球权势女性榜第6号人物。在美国，她的影响力，仅次于比尔·盖茨夫人、美国第一夫人和希拉里·克林顿。

第一次见到谢丽尔·桑德伯格（Sheryl Sandberg），也是唯一一次见到她“蓬头垢面”的样子，是在首都机场。她穿着运动鞋，宽松的黑色运动衫，随意绑着头发。当她和其他几个女伴走到机场出口时，我以为这是一支出访北京的美国加州女子棒球队。

“很抱歉让你们久等，过关的时间太长了。”她的眼睛很亮，笑起来好像一个功率强大的浴霸。她推着一堆箱子，飞快地走上水平自动扶梯，刚坐了十几个小时的长途飞机，仿佛晨跑刚结束的样子。随后，她告诉我，平时她做很多锻炼。每天8点半，她和两个孩子骑着自行车一起上学，再满头大汗骑车回家。

2个小时后，再见到她时，桑德伯格已经换上了紫色套装，裸色高跟鞋，头发被细致地吹好，站在北京丽姿卡尔顿酒店的“天坛”厅门口，和摄影灯下等待她的人打招呼。当晚，她一口气接受了5个访问，只喝了几口水。而她的女伴



2011年6月，桑德伯格在办公室为《纽约客》拍摄的大片。桑德伯格不是个典型的硅谷人。和扎克伯格最初开始合作时，有人戏谑，桑德伯格这个曾在世界银行和美国财政部工作过的精英女性，要帮23岁的神童当保姆。

们——Facebook全球公关总监，全球公共政策副总裁，政府策略特殊顾问，香港办公室总监等——纷纷穿起衬衫和长裤，化身白骨精，在隔壁的办公室里忙碌着……

这是桑德伯格第一次以Facebook首席运营官的身份访华，提起Facebook时却很谨慎。她为她的新书而来。这本半自传式的《向前一步》，讲述了女性在职场和社会认同上存在的各种不平等，鼓励女人们应该正视内心，“向前一步”。“我常常想，我应该发起一场社会运动。”她在演讲中不止一次提到。《纽约时报》撰文称，她试图掀起一场全国性的关于女权的讨论，并引领新一波的女权革命。

在中国的一周里，她每天换一套衣服，发表了四场以上的公开演讲，去了大连的夏季达沃斯，会晤国新办主任，见了风险投资家和超过20位中国女性高管，知道了两个中国单词：“强势”和“女神”。后者是用来形容她的，前者她觉得应该和“Bossy（霸道）”一道，被掐灭在形容女孩的字典里。

长袖善舞的女汉子

“还有多少时间？”在一个采访结束后，桑德伯格扭过头，问她的助手们。

她的团队清一色都是女人。这些女人大多跟随她多年，常驻上海的政府策略特别顾问刘令徽负责她在大陆的主要行程；Andrea Saul 则担任她的新组织Lean in 的全球公关。她们大多三十来岁，穿着极显女性曲线的铅笔裤和高跟鞋，像是一群从贝纳通广告里走出来的女人。

“谢丽尔每次出去，总对我们说，请帮我把行程排满一点吧，我不想浪费时间。”



刘令徽喝了口水。作为她的随行成员，为了让桑德伯格能多见一个人，她常常要在行程表上腾出五到十分钟。说话间，旁边一台小巧的无线打字机正吱吱作响，张口吐出一张女老板的最新行程表。

蒂娜·菲(Tina Fey)的《女老板》(Bossypants)是桑德伯格很喜欢的一本书。她给工作的女人提出了若干建议：“别扎马尾辫，别穿抹胸。少掉眼泪”。“作为女老板的先驱，我很感激蒂娜的直言不讳，绝不道歉，而且还那么有趣”。她在对《纽约时报》谈自己的读书经时，如是说。

桑德伯格的女老板之路是从她的哈佛导师劳伦斯·萨默斯开始的。她的第一份工作是他当他的研究助理，她没有将自己扔在图书馆拼命查资料，而是不停地向专家请教。1996年，她跟随萨默斯进驻白宫，任萨默斯的办公厅主任，刚上任她就接到了威胁电话，不过她淡定地开始逐一拜访各部门的

主管。拜访完所有人后，工作变得顺利很多。2001年，她加入谷歌，负责组建销售团队和公司运营；7年后，她被年轻的马克扎克伯格在一个派对上截住，在经历了各种场合，总共50个小时以上的谈话后，2008年2月，她加入了运营经验稚嫩，看不到盈利曙光的Facebook，任首席运营官。

她为Facebook设计了社交广告平台，这个平台上面能显示好友对某个广告的喜好和评价，通过人际关系的引入，广告传播效果大增，吸引了全球品牌入驻。从2008到2010年，Facebook的收入从3亿一跃至19亿，2011年更是达到37亿。此后，她又将这种广告模式融入移动端，2012年5月Facebook在上市之初，招股书上写着：并未从移动端产品中获取实质性的收入。一年后，移动端广告收入占公司整体广告收入的41%，在Facebook的移动广告产品中，最核心的依旧是融入在信息流中的广告信息。她希望未来的目标是“让广告变得和信息同样有用”。



2013年，桑德伯格和丈夫戴夫参加硅谷高科技公司早餐晨会。两人已有一儿一女。桑德伯格坚持每天骑自行车送孩子上学。

来华前一个月，桑德伯格刚刚出售了237万股Facebook股票，总计套现9100万美元。为了这一次半公半私的访问，她专门雇了一个保安公司，租了辆私人飞机往返北京和大连达沃斯，还专门找了一位SPA顾问。

不久前，她搬进了距Facebook总部不远的门罗公园市一栋856平方米的新宅子。这个大房子拥有楼顶太阳能板，巨大的喷泉，宽敞的会客室，地下酒窖和电影院，可以举办大规模的硅谷精英派对。举办聚会是她的爱好之一，她能在下班后一小时之内就换好她的CK无袖长裙和黑色Prada踝靴站在门口迎接客人。刘令徽告诉记者，“桑德伯格是犹太人，犹太人新年后有个赎罪日，一天不能吃东西，每年禁食结束后，她总要办一个很大的宴会，把朋友们请来大吃一顿。”

也难怪她的现任丈夫戴夫·高德博格（David Goldberg）曾在2010年接受《时尚》杂志采访时说，“她总抱怨我们家

能坐14个人的餐桌太小。”好多人曾在她家过夜，“感觉夫妇俩像是开小旅馆似的”。戴夫曾在午夜时分把马克·扎克伯格从家里轰出门，因为孩子们再过5小时就起床了。

《华盛顿邮报》记者凯瑟琳·格拉汉姆曾评论，桑德伯格在社交上展现的天赋，让她在某种程度上仍然是个“华盛顿的政治动物”。一则经典的故事是，Marne 曾经参加桑德伯格的婚礼。在婚礼第二天，她有一场重要的商学院考试。当她到达婚礼会场时，发现桑德伯格已经为自己准备好了一个单独的房间，还能上网。“在结婚当天，她有无数的事情需要去照应，而我的复习竟然是其中一项。这太让人惊讶了。”Marne 回忆。

桑德伯格的妹妹米歇尔是一位儿科医生。2010年，她在接受采访时说：“我怀孕时反应很大，很恶心。桑德伯格每天都打电话过来。9个月，一天也没有例外。人们应该怎样彼此相待，她真是榜样。做得有她一半好，对我来说已

经是个很崇高的目标了。”

“在我的婚礼上，我弟弟和妹妹说，‘这是谢丽尔，我们其实不是她的弟弟妹妹，而是她的1号员工和2号员工。她小时候从来没有真正玩过，她组织其他小孩的玩乐。’”桑德伯格主动爆料，告诉我她自己的段子。

桑德伯格有一种沙龙女主人的气质，极富存在感，习惯被众人围绕，也会默默关注站在角落不说话的人。“太高兴见到你了。”听起来像句客套话，语气真诚得让你怀疑。她会答应几乎所有人的拍照和签名请求，哪怕保安在旁边面有不悦。这次，她带来几百份名片夹，作为小礼物来到中国，发现杨澜无法和她按计划对谈后，她细心地在书的扉页为她写了很长一段话。

在中欧商学院的一场演讲结束，回酒店前，她用铅笔写下一张字条，让助手递到《向前一步》中文出版合作方中信出版社副总编手上。纸条上写着：“谢谢你们为我的书做的一切。中信出版社是个很好的合作伙伴。我特别想提出的是，中信团队里的Jade是我在世界上合作过的最好的人。请一定告诉她的领导她有多棒。”

“她对所有人都很好”几乎是所有人对她的评价。只有扎克伯格曾给她提过意见：别试图取悦所有人，这会让她举步维艰，他还鼓励她将自己的想法说出来。

“你曾经对谁发过脾气吗？”采访中，我问她。她看着记者的眼睛，停顿了一会儿，笑着说：“我丈夫。我们总会为各种各样的事情吵架。所有的婚姻都是在挫折中前行。我们总是在为对方做出妥协。这一周，我在中国出差，家里孩子又生病了，他就留在家带孩子，焦头烂额。下一次，他出差，我就留在家。”

硅谷没有女性文化

“在今天，世界95%的公司，是由男人主导的”“在美国国会只有18%的议员是女性”……在北大，桑德伯格一袭红裙，在台上走来走去，她捏着手写的演讲稿，上面的数字用笔细致地标了出来。在她的书里，随处可见她对数据和证据的迷恋，注释厚达三分之一。

“在中国，我们的偏见根深蒂固，同样的事，男孩子做了是有领导力，女孩子做了就会被认为太强势。”旁边挂着的海报是一个踏着高跟鞋，穿着一字裙步履匆忙的职业女性的剪影。

她深谙类似TED大会的演讲技巧，语速适中，知道什么时候讲个笑话，什么时候停顿片刻，什么时候眼睛该望向远方，什么时候要适时抛出一个问题吸引听众的注意力，比如：“男人们你们有多少人被说在工作中太有野心了？举个手。女人们呢？”

“一般台下都有不少女人举手，高管越多的地方，举手的女人越多。”她告诉我。

她曾在TED大会上提出一个至关重要的问题：“为什么女性领导那么少？”

“无论在什么文化中，保持谦卑都是重要的事情。但数据显示，当面对同样的表现时，男性们通常都会高估自己，而女性会低估。”桑德伯格说。天然的不自信会不自觉地让女性在会议室里坐在旁边，沉默不语。

在《福布斯》2013年发布的全球权势女性榜单里，除了传统的慈善界和时尚界，前25位最有权势的女性中，5位来自科技行业。但桑德伯格认为，硅谷和其他任何一个东海岸的传统行业一样，制造业，金融或是咨询业，仍然是男性占主导。女性领导的稀少让她的一举一

动都成为焦点，被新闻反复解读。

“我告诉过别人我在工作的时候流过泪，第二天媒体铺天盖地的标题是：桑德伯格在扎克伯格肩头哭泣，天哪满世界都是。”她在一次和中国女企业家的交流午餐中说。“我曾有一次采访中告诉过别人我5点半会离开公司回家陪孩子。结果第二天就成了许多新闻的头条，我的朋友，作家肯·奥莱塔（Ken Auletta）评论说，就算谢丽尔去杀人放火也不可能上这么多头条。”

硅谷弥漫着男性文化，甚至有个专门的词来形容它：“brogramming”（程序员兄弟会）。Facebook一开始就是由男女关系驱动的，它的原型是Facemash，是扎克伯格在哈佛大学学生宿舍捣鼓出来的对哈佛女生“火辣与否”进行打分的网站。Siri刚面世时，可以通过它为男性找到妓女，却无法帮助妇女找到做人流的诊所。《雅各宾》杂志在去年12月评论：“这个让色情业和啤酒业得以生意兴隆的行业已经催生了一种以获利为目的的程序员兄弟会（brogramming）文化；这种文化不为女性服务。不论有多少女性登上硅谷高科技公司的顶峰，硅谷版本的技术都不会推进任何一个女权主义的工程；对这一点心存妄想毫无意义。”

桑德伯格不是个典型的硅谷人。和扎克伯格最初开始合作时，有人戏谑，桑德伯格这个曾在世界银行和美国财政部工作过的精英女性，要帮23岁的神童当保姆。事实证明，她的商业头脑和长袖善舞刚好弥补扎克伯格的短板。对外，她是带领Facebook走上正途的那个“聪明的成年人”，哈佛商学院出身的职业经理人，对外形象永远是Nordstrom百货公司里走出来的model：高跟鞋？有。长丝袜？有。套装，首饰以及与之搭配的手包？有。“我永远无法像扎克伯格那样穿着连帽衫和运动鞋就接受采访”。在美国东部精英文化中成长的她，如实告诉记者。

“没有。没有哪个行业有女性文化。这些数据（女性在各行业的领导者占比）告诉我们，不可能有“女性文化”存在。”她在采访中对我说。

“麦肯锡的夏季员工出游活动总是深海捕鱼，大多数公司的年会也是嚼着威士忌、叼着雪茄，我不得不百般努力才能通过这种适应测试。有天晚上，受男同事怂恿，我试着吸了几口雪茄——好哥们儿嘛。结果，我被烟呛到有些恶心，好几天都不想闻到雪茄味。”“一切看起来都很好，我们努力适应环境，没有理由让别人注意到自己。”她在书中坦





承她在东海岸工作时遭遇的性别困惑。

玛丽莎·梅耶尔是一个典型的硅谷女人。她是谷歌的第20名员工，真正的“极客”，她在谈论技术或是数字时极其兴奋，不断吐出x轴、y轴、随机分布等名词。2011年，佩吉重执谷歌后，梅耶尔被踢出谷歌的核心决策团队L-Team，另两名被踢出来的也是女性高管。人们对这一事件的解读不一。2012年，梅耶尔带着身孕入主雅虎，并在雅

虎转型的重要时刻生下第一个孩子。

《精益创业》的作者埃里克·莱斯分析，只有当公司陷入泥淖时，人们——男性和女性更喜欢把女性或者是少数派推上高位，“这样的工作基本上没人想要，那样的公司真是糟糕透了！”他这么说是有根据的。梅耶尔甚至不是雅虎的第一位女性CEO，在梅耶尔被踢出谷歌的L-team时，另一位雅虎的强势女性，时任CEO的卡罗尔·巴茨被电话解雇，她2009年被聘，解救公司于水火，



2013年3月，桑德伯格在华盛顿宣传自己的新书。

当时被称为“硅谷女王”。

和桑德伯格不同，梅耶尔从不在公开场合发表女性话题。但大家并没忘记她是女人。“梅耶尔只休了两个礼拜产假”，“梅耶尔废除雅虎在家办公的政策”等标题满天飞。在6月举行的雅虎股东大会上，在梅耶尔滔滔不绝说完自己给雅虎带来的创新和改变之后，一名男性股东告诉她说，“我是个希腊人，也是个好色的小老头，我有2000股雅虎股票，我觉得你很性感，梅耶尔！”梅耶尔哭笑不得。

桑德伯格为她抱不平：“这件事有趣之处在于，有数不清的男性CEO做过同样的决策，事实上，美国另一个公司的CEO差不多同时跟她做出了同样的决策，但没人知道。问题不在于玛丽莎做了什么，关键是女性领导人太少了。如果女性领导人多了，人们就不会在乎她做了什么，我又做了什么，其他女人又做了什么。”

桑德伯格决心利用自己的影响力改变这一切，不再在工作中假装忘记自己的性别，公开谈论女性在工作环境中面临的挑战。“这也是我这几年才有勇气做的事情。我会谈论我的希望和恐惧，也会询问别人的希望和恐惧。我努力做真实的自己，直面我的优点和缺点。我会鼓励别人也这么做。”她说，“我参加工作已经20多年，情况依旧没有什么改变。是时候面对现实了，允诺平等并不等于真正的平等。”她和扎克伯格开诚布公地讨论女性话题。“扎克很支持我，他电话我说，我听你讲过书里的每一件事情，但把它们都放在一起时感觉十分不同。”“有时候，我偶尔把孩子们带到公司，他还会教他们击剑。”

以前拼命拒绝承认自己“女权”的桑德伯格现在大方地承认自己是“女权主义者”，“女权并不是要烧胸罩或是抽烟，你看，我们都穿得这样女性化，心

平气和地谈论它不是很好吗？”她穿着一身红色的套装，一只脚随意地盘在沙发里，对我说。

她小时候最喜欢的一本书是玛德琳·英格(Madeleine L'Engle)的小说《时间的皱纹》，她想成为里面那个公认的有点古怪的女主角梅格·穆雷(Meg Murry)。“我喜欢她和其他人一起努力，反抗不公正的体制，即便希望很小也要拼命拯救家人。”她在年初向《纽约时报》谈及自己最喜欢的书时说。

今年四月，从不碰女性话题的梅耶尔，也为桑德伯格微妙地站了台。她给桑德伯格网站“向前一步”撰文，坦露自己入主雅虎的心迹。

梅耶尔和桑德伯格在Google时就是好友，她们2005年在谷歌共同创立了“谷歌女性频道”，建立公司内部的女性团体，帮助有孩子的女同事。后来，桑德伯格打算把这件事做得更大一些，她写了这本书，建立了“向前一步”基金会，在世界各地鼓励女性建立自己互助提高和分享人脉的小圈子。

在演讲中，她好像竞选口号那样每次重复：“我们要做三件事，第一是要改变人们对男女性别的固有印象，比如男性就是领导，而女性则不适合当领导；第二是要改变公司的政策，让公司的政策和工作氛围可以容纳女性；第三是要通过男女的共同努力，让男女共同承担家务以及其他家庭责任。”说到男女共同承担家务时，她突然提到上海：“我听说在上海，女人在家很有权势，如果可以我真想搬到那里去住！”

而在硅谷的家里，每天晚上吃完饭，桑德伯格，丈夫戴夫和一双儿女都会一起去洗盘子，打扫残局。“不只是我和我女儿，是我们四个人。我鼓励他们平等对待彼此，男孩和女孩能做一样的事情。”



9月12日，桑德伯格和北京“向前一步”小组的核心成员在北京大学会议室合影。当晚，她将这张照片放上了自己的facebook。

桑德伯格鼓励儿女对别人感兴趣。“早上我刚刚跟我儿子通完电话，已经到了他的睡觉时间。我问了他的一天，他反过来问我，妈妈你的一天怎么样？这很好，他应该对外部世界感兴趣，不光把目光放在自己身上。”

“我想让他们看到一个平等的世界。”她告诉我。

Facebook式的“向前一步”

尽管这一次桑德伯格为了书而来，卖力地希望女人们“突破内心，向前一步”。

现场总有人抱着那一丝不切实际的期望：“还会谈点别的吗？”

一位北大汇丰商学院的男企业家特地跑来听她的讲座。“我对女权不感兴趣，但我是搞电子商务的，特别想来了解一下Facebook这个平台。”他在演讲结束后留在出口处等了很久，为了和她合

张影。

几乎与桑德伯格同时来华的，还有Facebook的全球旅游业务总经理Lee McCabe，在桑德伯格去大连参加达沃斯时，他在2013中国旅游分销高峰论坛上介绍Facebook的广告平台，以及Facebook如何改变旅游营销”。

“有许多大陆的企业在通过Facebook进行营销和海外拓展，目前这些业务都是通过香港办公室进行的。”梁幼莓说。她拒绝说太多。

第三天晚上，在长江商学院的圆桌讨论论坛上，一位女性企业家对桑德伯格说：“刚才一位男性朋友发短信和我说，这个（女性）话题太无聊了，你今天参加这个论坛是为了来打鸡血的吗？”桑德伯格急了，她挺直身子辩驳：“这个话题对男性也很重要！”

关注女权问题，桑德伯格不仅写书，做讲座，还创立了帮助女性成长的“向

前一步”的组织。在硅谷，她初创的“向前一步”的小圈子里，几乎都是各行业的女性精英。“向前一步”不属于Facebook，通过独立的基金会运作，圈子孵化圈子的组织方式，也印证着Facebook的哲学。桑德伯格对我说，“我们希望个人与个人之间相互连接，我们常常说朋友的智慧，这是Facebook所仰仗的核心。”

“这是个类似搏击俱乐部风格的组织，任何分享的事情都是秘密的，连丈夫也不能说。”BuzzFeed网站上一位被聘为名誉会员的参与者透露。聚会的规则也很严肃，如果错过两次会议，或两次迟到，即使是5分钟，你就会被开除。这是来自桑德伯格的建议。她们会就某个特定的话题进行讨论，分享，还有作业，就像在商学院上一个进阶课程。

北京“向前一步”的圈子也采纳了类似的规则。“我们的组织在孵化小的组织，希望把这个概念推广开来。”团队成员张超说，“Sheryl像朋友一样和我们一起聊天，她特别真诚，每个人在介绍自己的故事时都特别动容。我提到我想做一个剩女独白的话剧，她很感兴趣，甚至愿意给我牵线搭桥介绍编剧。”

“向前一步的小圈子给我一个平台，也可以说是个借口，去问自己那些重要的问题：你是谁？你想成为谁？是什么阻止你前进？我能帮你吗？”“向前一步”北京小圈子的创始人Mariel Reed对记者说。

好像别人做了什么了不起的事情就削弱了我们成功的可能性似的，而事实恰恰相反。”如今，北京的“向前一步”已经发展了几百个会员。

第四天晚上，在中国企业家灵感晚宴里，桑德伯格坐在两位男嘉宾中间，左边是前招商银行行长马蔚华，右边

是远东集团董事长蒋锡培，话题是女性议题。

“航天局曾有一个调查，航天回来以后60%的人都感到头晕眼花、四肢无力，很疲惫，加了一些女性航天员一块儿到太空，这些症状全消失了。”马蔚华就中国的男女搭配，干活不累”进行了热烈讨论。

“女性比男性的领导力强多了，你看我们哪一个不是母亲教出来的，男人现在就算是领导人，也是女人教出来的。”蒋锡培说。在半开玩笑半恭维的回答中，两个中国著名企业家将女性议题消解了。现场一片欢笑。

“我觉得我们会变得很累。”因为翻译效果不佳，桑德伯格在中间讪讪地坐着。

“因为Facebook的出现，给互联网金融的模式带来很大的变化，他们是搅局者，本来我想讲给她听的。”马蔚华本人对此表示遗憾，而桑德伯格更想将女权话题带入中国环境进行讨论。中国男企业家和美国女高管的对话，无论是话题节奏和兴趣点，似乎都不在一个波段上。

“对于中国女性来讲，她的意识超前太多了，中国女性的传统和保守程度是超出你的想象的。桑德伯格对中国姑娘来说，只能是个遥不可及的偶像。”作家水木丁在接受记者采访时说。

晚宴结束后，走到门口，马蔚华和一位女性朋友告别，不忘叮嘱她：“这回，你得找个好对象！”马蔚华对记者说，

“她比较特殊，有地位，有学问，没有普遍性。她说一般女性没自信，往后退，她往前一步，这点很好，她说找一个好男人，做生活伴侣，这个也很重要。女人的成功不一定职务有多高，而是尽心尽力，发挥自己的作用。女性

的地位不能用高管数量去衡量，这是现实，女性要发挥自己的潜能。”

对桑德伯格而言，女性高管的数量正是衡量男女平等的重要指标。“现实的真相是，世界仍然由男性掌控。195位国家首脑里，只有17位是女性。财富500强的首席执行官里仅有4%的女性。中国主要上市公司里，企业董事会的女性占8.5%，而担任董事会主席的女性不到4%。”

在书中，她讲了自己的段子：一次，她飞曼哈顿进行一项融资谈判。会议中途，她问合作伙伴，女士洗手间在哪里。

对方十分茫然。因为她是过去一年中，唯一到那里谈生意的女性，她是唯一一个必须使用女士洗手间的人。正是这些小细节，让她感触万千，“是时候面对现实了。”

文/华琪、马天骄 部分图片由中信出版社提供