

**HARVARD
BUSINESS**

哈佛经管图书简体中文版

全球独家授权

穿越迷宫

(美) 艾丽斯·H·伊格利 琳达·L·卡莉 著 王丽 译

指引女性领导者登上事业之巅

至于男人们想不想读这本书由他们，
反正任何有点儿追求的女人都应该错过

究竟有哪些不利因素让女性的升迁之路相比男性漫长而崎岖？

面对这样的局面，女性应采取怎样有效的应对之策？

THROUGH THE LABYRINTH

The Truth about How Women Become Leaders



创立于1897

商务印书馆
The Commercial Press

穿越迷宫

——指引女性领导者登上事业之巅

〔美〕艾丽斯·H. 伊格利 琳达·L. 卡莉 著

王 丽 译



始于1897

商务印书馆

The Commercial Press

2011年·北京

Alice H. Eagly & Linda L. Carli

THROUGH THE LABYRINTH

The Truth about How Women Become Leaders

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

穿越迷宫——指引女性领导者登上事业之巅/[美]伊格利,[美]
卡莉著;王丽译. —北京:商务印书馆,2011

ISBN 978-7-100-08636-3

I. ①穿… II. ①伊… ②卡… ③王… III. ①女性—领导
学—通俗读物 IV. ①XC933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 197374 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

穿越迷宫

——指引女性领导者登上事业之巅

[美] 艾丽斯·H. 伊格利 琳达·L. 卡莉 著

王 丽 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-08636-3

2011 年 12 月第 1 版

开本 787×1092 1/16

2011 年 12 月北京第 1 次印刷

印张 19 1/4

定价: 36.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书

翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天，中国出版界朋友的到访，给我留下十分深刻的印象。当时，我们谈了许多，我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司，也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中，我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆，是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来，我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我，商务印书馆很有名，她在中学、大学里念过的书，大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流，我对商务印书馆产生了由衷的敬意，并为后来我们达成合作协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院，以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一，哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命，致力于改善管理实践。迄今，我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书，我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者，这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书，通过商务印书馆的翻译出版，也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前，我结束了学生生涯，离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量，对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书，并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助，

今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'DAF' followed by a stylized flourish.

万季美

前言和致谢

早在打算写《穿越迷宫》这本书之前好几年，我们俩就开始了有关性别如何影响领导权和社会影响力的研究。当时是 20 世纪 80 年代，这些研究在社会心理学领域仍属于全新的课题。女权主义学者在 20 世纪 70 年代就开始研究性别，但是他们却忽略了对领导权的研究。这些研究者当中有很多人认为领导是男性要做的事情，因此不应该把它作为新的女性研究的主要课题。但在我们看来，很少有女性担任有权力和权威的职务，这种现象需要一个解释。当时我们就知道，领导权会成为研究性别的学者们必须要研究的课题。现在，很多专家和研究者都赞同我们的观点，分析性别对领导力的影响的研究也多了起来。如果没有这些研究，我们不可能写成这本书。

回答为什么女性会被排除在领导权之外是一项横跨多个学科的复杂任务。回答这个问题——和另一个相关的问题：为什么现在女性担任领导职务的机会比以前增多了——要求我们必须开阔视野，去学习我们自己的学科——心理学以外的其他知识。在这个过程中，我们研究了很多经济学家、社会学家、人类学家、政治学家以及管理学和组织专家的著作。从不同社会学科中获得的深刻见解让我们受益匪浅。社会学家用来研究领导权和性别问题的各种方法帮助我们完成了这本书。

在整本书中，我们不断提到迷宫的比喻，以此来代表作为领导者和潜在领导者的女性所面对的情形。在古希腊、印度、尼泊尔、北美和南美、中世纪的欧洲及其他地方，迷宫形象都有着悠久而丰富的历史。作为现代的一个

象征,迷宫代表的是一个充满挑战,但又有目标值得去努力争取的过程。穿越迷宫的道路蜿蜒曲折、复杂迷离,要求穿越者必须有毅力、清楚自己的进程并且要善于分析前方存在的难题。这就是我们要传达的意思。对于立志要登上领导职位的女性而言,通往目标的道路是存在的,只不过一路上她们会遇到很多意料之中和意料之外的迂回曲折。因为所有的迷宫都有通往中心的可行道路,所以穿越迷宫的人都知道自己的目标是可以实现的。但是穿越迷宫要比在笔直的道路上行走困难得多。因此,迷宫这个比喻既给有抱负的女性提供了激励,又帮她们认识到了她们需要面对的挑战。

我们这本书的英文副标题勇敢地宣称我们给大家提供了关于女性如何才能成为领导者的事实,这可能会让一些读者感到很吃惊。我们的后现代主义的读者可能会觉得,社会学家宣称一本书提供的是事实,是非常幼稚和自以为是的做法。当然,这本书中提到的事实取决于可以获得的科学证据。通过援引大量优秀的社会科学成果,我们为大家提供了比之前任何著作都充分和完整的分析。

本书不仅能帮助读者理解男性和女性领导权,而且还能让他们深入了解在当代实现男女平等的可行性。如果女性想获得平等的权利,那么女性和男性就必须平等地分配领导权。然而,即便是高度工业化的社会也远远没有实现这个目标。因此,让人们了解为什么尽管女性的地位有了很大的提高,但是还是没有实现男女平等,是至关重要的。

写这本书的计划多年前就有了。最开始有这个想法的是艾丽斯·伊格利(Alice Eagly),她本来是想写一本供教授和研究生使用的专著。后来,我们两个人开始合作。我们的合作开始于2001年,当时我们一起担任了《社会问题杂志》(*Journal of Social Issues*)一期主题为“性别、等级和领导权”的专刊的编辑。后来,我们受邀为一本名为《领导特质》(*The Nature of Leadership*)的书写一章有关性别和领导权的概论,这本书后于2004年出版。这次机会促使我们进行了一次前所未有的深入分析。后来,我们又写了一篇概论,发表在了2005年的《领导季刊》(*Leadership Quarterly*)上。做完这些课题之后,我们才开始动手写这本书。

我们一直努力想把这本书写得既通俗易懂又有趣,想让社会科学家和

社会科学专业的学生以外的普通读者也能接受。在描述大量的研究时,我们没有使用生涩难懂的专业术语。在描述研究结果时,我们提供了足够的细节以帮助读者准确理解我们所引用的论据。我们把引文出处都列在了书后面的注释里,这样,感兴趣的读者之后可以去阅读完整的研究。图书馆使用方法的电子化革命使得这些材料中的大部分都能在网上找到。我们还在书中加入了很多定性材料,其中很多是由女性领导者所说的话构成的。我们加入这些段落不仅是为了证明我们的结论,也是为了说明我们提供的原理。

艾丽斯·伊格利获得的三个学术假期为这本书的撰写提供了便利。第一个假期是在1994年秋天,是由普度大学(Purdue University)提供的。在这段时间,艾丽斯·伊格利开始着手准备写一本有关性别和领导权的著作。1998—1999年,伊格利得到了詹姆斯·麦基恩·卡特尔基金(James McKeen Cattell Foundation)提供的助学金,获得了到拉德克利夫高等研究所(Radcliffe Institute for Advanced Study)进修一年的机会,在此期间,她撰写了本书的几个章节,并在学术期刊上发表了几篇文章,这些文章后来也都收录进了我们的书里。最后,2005—2006年,西北大学(Northwestern University)提供的公休假帮助我们完成了这本书。阿姆斯特丹大学(Amsterdam University)的阿格妮塔·费希尔(Agnetta Fischer)及其他同事在这一年中的热情好客也为我们完成本书提供了良好的环境。

很多人为我们提供了写作建议,我们要感谢他们的帮助。首先,我们要感谢很多跟我们一起进行研究的合作者,本书引用了这些研究成果。这些人包括布莱尔·约翰逊(Blair Johnson)、史蒂文·卡拉厄(Steven Karau)、莫娜·马可贾尼(Mona Makhijani)、布鲁斯·克朗斯基(Bruce Klonsky)、温迪·伍德(Wendy Wood)、玛丽·约翰森-施密特(Mary Johannesen-Schmidt)、马洛丝·范恩根(Marloes van Engen)和克拉提·温肯伯格(Claartje Vinkenburger)。读完整本书并做出评论的有:勒妮·恩格尔恩-马多克斯(Renee Engeln-Maddox)、芭芭拉·古特克(Barbara Gutek)、安妮·凯尼格(Anne Koenig)和谢利·蔡金(Shelly Chaiken)。读过部分章节并给我们提供了很多有用的建议的有:克拉提·温肯伯格、马洛丝·范恩根、

温迪·伍德、罗内特·卡克(Ronit Kark)、约翰·安东纳基斯(John Antonakis)、阿曼达·迪克曼(Amanda Diekman)、凯瑟琳·温伯格(Catherine Weinberger)、苏珊·西斯尔(Susan Thistle)、金斯利·布朗(Kingsley Browne)、伊利莎白·诺尔斯(Elizabeth Knowles)和珍妮弗·拉帕波特(Jennifer Rappaport)。书稿的很多匿名评论者也给我们提供了大量有价值的反馈意见。还有一些人在一些关键的地方给我们提供了精辟的见解,这些人包括:布鲁斯·克朗斯基、安妮·麦圭尔(Anne McGuire)和阿格妮塔·费希尔(Agneta Fischer)。安塔丽亚·詹姆斯(LaTanya James)、珍妮弗·斯蒂尔(Jennifer Steele)、德约翰·艾伦(deJohn Allen)、苏珊·雷塔卡(Susan Ritacca)和多米尼克·加尼翁克(Dominique Gagnon)这几位学生助理帮助我们核对了资料来源和参考文献,并组织了研究材料。所有这些人无私的帮助大大提升了本书的质量。

我们要感谢哈佛商学院出版社的优秀工作人员。高级编辑杰奎·墨菲(Jacque Murphy)为我们提供了建议和鼓励,助理编辑布赖恩·苏雷特(Brian Surette)帮助我们进行了组织协调。高级制作编辑马西·巴恩斯·亨利(Marcy Barnes-Henrie)帮助我们阐明和突出了书中的很多观点。

我们非常感谢我们的家人!我们的丈夫,罗伯特·伊格利(Robert Early)和迈克尔·多尔西(Michael Dorsey),一遍又一遍地阅读各个章节,并且在内容和写作风格方面给我们提出了很好的建议。他们鼓励我们坚持写下去,不要忘记我们写这本书的目的。当我们不断地重复“我正在写书”时,我们的孩子英格丽德·伊格利(Ingrid Early)、厄休拉·伊格利(Ursula Early)和亚历山大·卡利·多尔西(Alexander Carli-Dorsey)都表示非常理解。英格丽德和厄休拉每人都读了几章,并且提出了有用的反馈意见。正在上高中的亚历山大花了很长的时间帮我们做这个单调乏味但又非常重要的工作——核对每一章的注释。厄休拉是一位现代舞教练,而英格丽德是一位律师,同时也是两个孩子的母亲,她们都是有能力的年轻女性成功应对迷宫中挑战的活生生的例子。我们敬佩她们俩以及数千名我们所认识的女性学生、女性朋友和女眷们的才智与努力。

目 录

前言和致谢	I
第一章 “玻璃天花板”仍在作祟吗?	1
女性获取领导权道路上所经历的三个阶段	2
女性担任领导职务的机会为什么少于男性?	9
了解性别与领导权的证据	11
第二章 女性争取领导权的道路还有多远?	13
女性就业和受教育程度的变化	15
女性和男性担任组织领导职务的情况	17
女性和男性担任政治领导职务的情况	24
女性和男性在其他情境下担任领导职务的情况	26
结论	28
第三章 男性生来就适合当领导吗?	29
强调男性支配地位的进化心理学理论	30
进化心理学对领导力的分析存在哪些谬误?	32
心理性别差异的生物社会起源	35
进化心理学所宣称的能够提升领导力的两性心理差异	36
真正与领导力相关的性格特点	40
男性和女性在真正与领导力有关的特点方面的比较	44

结论	49
第四章 家庭责任是女性的绊脚石吗？	51
男性和女性各自承担的家庭责任	52
男性和女性就业的连续性	59
工作偏好与对事业的付出	63
结论	67
第五章 歧视还没有消除吗？	69
对工资和升迁的相关性研究	70
有关性别歧视的实验性研究	79
是否存在有利于男性获取领导权的性别歧视？	83
第六章 人们对女性领导者抱有怎样的心理偏见？	85
作为社会建构的模式化印象	86
有关男性和女性的联想	88
有关领导者的联想	93
对女性领导者的偏见	99
第七章 人们对女性领导权抱有抵触心理吗？	104
双重约束	105
结论	121
第八章 女性的领导风格有别于男性吗？	123
有关领导权的争论	125
男性和女性的领导风格相似还是存在差异,这两种观点哪一种 看上去更可信？	126
任务导向型和关系导向型领导风格	128
民主型和专断型领导风格	130
变革型、交易型和自由放任型领导风格	132
文化的重要性	135

再问:女性的领导风格有别于男性吗?	138
第九章 组织削弱了女性的领导力吗?	140
阻碍女性升迁的组织障碍	143
促进性别平等的组织变革	155
有关优秀领导的组织标准的变化	162
结论	164
第十章 有些女性是如何找到穿越“迷宫”之路的?	165
领导行为:陷阱和机遇	168
处理好工作和家庭的关系	180
结论	186
第十一章 女性领导者干得好吗? 她们的未来又会怎样?	188
部分女性晋升为领导的原因	190
女性得到更多担任领导职务的平等机会的意义	194
有利于促进男女平等的社会压力	200
偏见心理的变化	201
男性视角	202
前景	204
注释	207
参考文献	249
作者简介	290
译后记	291

第一章

CHAPTER 1

“玻璃天花板”仍在作祟吗？

现在,已有不少的女性跻身公司总裁、大学校长、州长甚至国家总统之列。女性在获取权力和权威方面已经取得了一定的进展,这的确是一个不争的事实,但即便到了今天,身居要职的女性依然是少得出奇。像美国前国务卿康多莉扎·赖斯(Condoleezza Rice)那样的女性领导人依然是凤毛麟角;并且,就在20年前,女性身居政府要职这样的事情大概人们连想都不敢想。面对这种现实状况,大家禁不住会问:为什么女性荣登位高权重的领导职位的机会比过去多了?为什么男性跃居高位的机会仍然多于女性?本书中,我们将为大家解答这两个问题。

过去,人们一直用“玻璃天花板”理论解释女性领导稀少的原因,但现在,这种解释显然已经行不通了。“玻璃天花板”描述的是一种坚硬的、无法穿透的障碍,但现在,女性晋升道路上的障碍已经变得比以往更容易突破了。尽管长期以来,男性一直独揽领导大权,特别是一些位高权重的职位,一直以来都被男性所占据,但这种状况已经开始发生改变。在美国以及其他很多国家,女性已经开始慢慢占据各种各样的领导职位。

当然,那些延缓女性晋升速度,有时甚至是彻底阻断女性晋升道路的偏见和歧视并未消除,但“玻璃天花板”这种叫法以及它所描述的那些无法逾越的限制已经过时了。我们需要一个新的形象化的概念来描述现在的状况。因此,本书中,我们提出了“迷宫”这一新的比喻,来描述女性在其获取领导权的蜿蜒崎岖、险象环生的道路上遇到的各种挑战。

女性获取领导权道路上所经历的三个阶段

在分析女性领导权之前,让我们先来了解一下女性晋升之路上的三种障碍——“水泥墙”、“玻璃天花板”和“迷宫”。其中,第一种障碍“水泥墙”在美国已经不复存在了;第二种障碍“玻璃天花板”近年来正在不断销蚀,逐渐被更加容易掌控,但仍富有挑战性的第三种障碍“迷宫”所取代。

“水泥墙”

很显然，阻碍人们前进的最有效办法就是为其设置公开的、绝对无法跨越的障碍。在整个人类历史的绝大部分时间里，人们制定了各种明确的规定和规范以阻碍女性获取领导权。就在20世纪初的时候，女性还没有获得与男性同等的法律权利和政治权利，女性甚至没有选举权，更不用说担任政治职务了。

尽管1920年美国女性终于获得了选举权，但是直到20世纪50年代，在女性获取领导权的道路上仍然存在很多根本无法跨越的绝对障碍。以美国最高法院法官露丝·巴德·金斯伯格(Ruth Bader Ginsburg)为例。1959年，金斯伯格以全班第一名的成绩毕业于哥伦比亚大学法学院(Columbia University's Law School)。像金斯伯格一样能力出色的男同学通常可以到最高法院担任书记员或进入纽约知名的律师事务所，但仅仅因为自己的女性身份，金斯伯格却无缘这些好工作。¹当然，没有任何一部法律规定女性不能担任最高法院法官或不能在律师事务所工作。但现实确是如此，而且对于这一点，大家全都心知肚明。

有时，因为没有受教育的机会，女性甚至无法获得与男性同等的学历。20世纪60年代以前，美国很多的顶尖级大学都将女性拒之门外。尽管州立大学实行男女同校，但招收女性学员的“常青藤”大学却寥寥无几，并且即便是招收，也只是将女性录取到自己旗下的女子分校就读。1963年，哈佛商学院(Harvard Business School)开始实行男女同校；1969年，耶鲁大学(Yale University)和普林斯顿大学(Princeton University)步其后尘；1976年，美国各家军事学院也实现了男女同校。²这些大学授予的学位往往是登上领导职位的敲门砖。

理查德·尼克松(Richard Nixon)总统不经意间说的一些话就可以证明“水泥墙”的存在。这些话最初是从白宫里面的录音带上获取的，后来依据《信息自由法》(Freedom of Information Act)而得以公之于世。在解释自己为何不愿任命女性担任最高法院法官时，尼克松说道：“我认为女性根本不适合在政府部门任职……我之所以有这种想法主要是因为女性大都反复无

常,而且喜欢感情用事。当然,男性有时候也会反复无常和感情用事,但关键是在这方面,女性更甚。”³正因为美国人普遍抱有这种想法,所以女性几乎没有机会担任有影响力的领导职务。秘书、文员等女性干得比较出色的工作向女性大抛橄榄枝,最终女性也不得不委曲求全去从事此类工作。

直到20世纪70年代初,对于管理、法律、会计、学术及其他专业性较强的领域中的一些初级职位,很多单位甚至连面试的机会都不给女性求职者。同时,多数由男性主宰的行业以及管道工、建筑工和消防员等蓝领职业也将女性拒之门外。即便是某些女性求职者在教育和培训中表现出色,获得了与男性同样的甚至是优于男性的资格证书,也是于事无补。那些到大学校园招聘的单位往往会毫不避讳地打出“不招女生”⁴的牌子。

在商务领域,即便是工商管理硕士和其他出色的资质证书也无法帮助女性求职者谋得一个职位。让我们来看看下面的例子,听一听这位女士在20世纪70年代初搬到一座新的城市后去求职时,得到了怎样的答复。“我想去供职的某个地方的人对我说:‘对不起,你身上有五个地方我们接受不了。第一,你是个女的;第二,你是一名工商管理硕士;第三,你在另一家银行担任过主管;第四,你以前的薪水太高;第五,你太聪明。’当时我回答说:‘我还以为你说的这些都是我的优点呢。’”⁵某些文职和银行柜员职位本来是可以招收女性员工的,但大概正是这些出色的资历令这位女士丧失了这样的工作机会。

“水泥墙”赖以存在的基础是“男主外,女主内”的劳动分工模式。女性之所以无缘从事享有盛誉的职业,是因为大家都想当然地认为女性最适合的工作就是待在家里操持家务。一位行政主管在回答《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)1965年发布的一项调查时这样解释道:“大多数美国人仍然崇尚家和家庭,因此,他们认为家里只能有一个人出去为事业打拼。女性所扮演的生物角色决定了由男性出去工作更为可行。”⁶

在“水泥墙”肆虐的时代,男女之间的劳动分工作为自然秩序的一个组成部分影响着每一个人。尽管也有个别女性曾经尝试着去打破这堵“水泥墙”,但大多数人只是听天由命,默默接受了这堵墙所设置的无法逾越的绝对障碍。