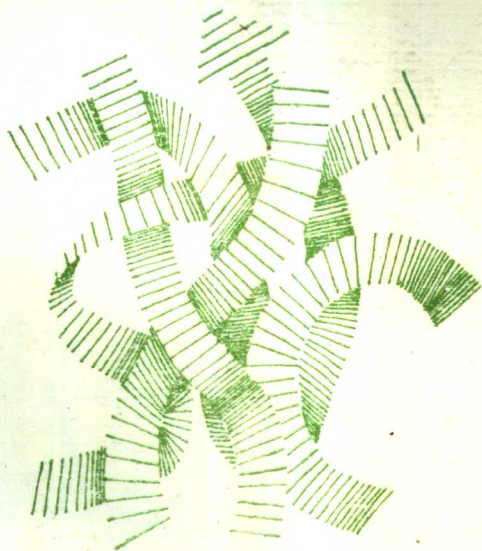




企业家丛书

女企业家



北京经济学院出版社

721
71
5

女 企 业 家

彭强 鲍玫 金炬 编译

北京经济学院出版社

1988·北京

《企业家丛书》编辑委员会

主 编 李盛平

副主编 贾 湛

编 委 丁 力 王 伟 王 凯

王 洁 刘晓兴 张家慈

杨河清 黄 冶 彭剑锋

薛 捷

Na Qiyedia

女 企 业 家

彭强 鲍玫 金炬 编著

北京经济学院出版社出版
(北京市朝阳区红庙)

北京经济学院出版社永乐印刷厂印刷

新华书店发行

787×1092毫米 32开本 4.375印张 100千字

1988年8月第1版 1988年8月第1版第1次印刷

印数：0.001—5 000

ISBN7—5638—0040—9/F·32

定价：1.85元

许涤新题词

要实现我国的社会主义现代化建设，必须办好我们的社会主义企业，而要办好现代化的社会主义企业，就不仅要培育出大量的科技人材，而且要培养出大量的善于经营管理的企业家，因为经营管理如果搞不好，就会浪费企业的物力、财力和人力，就会出产大量的次品和废品。

企业家丛书的出版是利于培养和提高我国的管理人材，这是值得我们重视的。

封面题字 袁宝华

企业家和企业家时代

我国方兴未艾的经济体制改革，其实质和重要目的之一是培育和形成一个生机勃勃的企业家阶层。可以这样讲，我国经济发展的瓶颈和关节点，既不是资源和设备，也不是劳动和技术，而是现代意义上的企业家。

然而，企业家在我国以往的社会历史中却处于无足轻重的地位。“士农工商”，这是我国古籍中一个经常用来描述社会结构的词汇，也是历史学家研究我国古代社会的一把钥匙，它形象地说明了我国历史上工商业的社会地位。进入近代后，由于我国资本主义经济发展的落后及其特殊性，企业家成了资本家和剥削者的代名词。新中国的建立，给我国的经济建设提供了基本的保证。但是，经济建设指导方针上的失误，使本应是商品生产者的企业，变成了等级制的机构，厂长和经理变成了终身制长官。

现代企业家，既是社会进步和经济发展的产物，又是社会进步和经济发展的动力。19世纪中叶，世界范围内的资本主义生产得到飞跃的发展，传统的工厂主、资本家凭借经验和能力，已无力经营管理日益扩大和复杂的工商企业，也无法处理社会化大生产中遇到的一系列问题。为了适应经营管理日益专业化的需要，企业所有权和经营权开始分离，一个专门从事企业经营和管理的阶层应运而生，走上历史舞台，这就是今天的企业家和企业家阶层。由于企业家具有专业知识，擅长经营，勇于创新，积极参与经济活动，极大地推动了历史的进步和经济的发展。

党的十一届三中全会开始的我国社会的全方位改革，是一场革命，是新技术革命巨浪冲击下的一次机会，是中国社会精英和人民的一次历史性选择；它为我国的经济发展提供了广阔的前景，为新兴企业家的崛起提供了必要的条件。

改革的本质是开拓与创新。企业家最重要的素质是开拓与创新。因此，经济体制改革的必然结果之一将是产生一大批新兴企业家和一个具有自主意识的企业家阶层。这个企业家阶层将极大地推动我国的经济发展，使我国的全方位改革发展为不可逆转的历史潮流。企业家的时代正在到来！

企业家的成长和企业家阶层的形成，是一个历史的过程，一个实践的过程，一个学习的过程。在由一个平凡的人成长为一个出类拔萃的人的过程中，不仅需要自己的拼搏，更需要借鉴和学习国内外的先进经验，学习现代社会经济的各种知识。

基于这种历史的考虑，一批青年理论工作者和一批青年实业家结合在一起，共同组织编辑了《企业家丛书》。

《企业家丛书》献给在中国社会主义改革中诞生的企业家。

衷心感谢鼎力支持本书出版的各位朋友！

李盛平

1987年

前 言

本书是两位女作者长期合作研究的成果。她们花了三年时间在美国各地进行采访,行程十万英里,对从事管理工作的妇女进行了广泛深入的社会调查。从妇女的成长道路、个性特征、观念行为,到妇女面对的社会环境、社会压力和挑战,以及事业和生活上的成功与失败方面,进行了细致的分析和概括。为那些从学校走向社会的青年女子和所有想干一番事业的妇女提供了这本内容具体、观点精辟的教材。

在美国,妇女运动和民权法的颁布已有近20年的历史(1964年美国国会正式通过民权法案),然而法律给予妇女就业机会的均等权利,实际上却远没有实现。据统计,妇女占美国劳动力(总数)的39%,而年收入在一万美元以上的妇女却不到5%。根深蒂固的传统观念、男性主导的社会环境阻碍着广大妇女走上社会,特别是走上管理岗位。

中国的社会制度虽然与美国不同,但轻视妇女的传统观念是相同的,男性主导的社会环境也是类似的,特别由于经济不发达,生活水平较低,使有事业心的中国妇女在个人事业的发展过程中,不仅会遇到美国妇女所面临的种种问题,而且在事业与生活的协调发展上还会遇到更尖锐的矛盾与冲突。

因此,这本书对于已经从事管理工作或有志于管理工作、特别是有志成为企业家这种抱负的中国妇女是很有参考价值的。所有想干一番事业的女子,请读一读这本书吧,它对你无疑会大有裨益。

编译者

1987年11月

作者简介

马格丽特·汉尼格博士和安娜·扎笛博士在哈佛大学商学院获得博士学位。她们目前是一些公司和妇女职业组织的顾问，也是为妇女专门设置的研究生课程——西蒙斯大学毕业生课程的共同创立者和负责人。

目 录

第一部分

- 1.现状：从事管理工作的妇女……………（ 1 ）
- 2.差别及其意义……………（ 5 ）
- 3.中层管理事业的道路……………（ 19 ）
- 4.男人和妇女的成长……………（ 27 ）

第二部分

- 5.25位成功的妇女……………（ 35 ）
- 6.童年……………（ 43 ）
- 7.青春期……………（ 57 ）
- 8.大学时期……………（ 67 ）
- 9.事业的前10年……………（ 78 ）
- 10.事业成熟期……………（ 88 ）

第三部分

- 11.妇女能干什么……………（ 101 ）
- 12.公司与管理公司的男人能做什么……………（ 125 ）

第一部分

1. 现状：从事管理工作的妇女

1973年春，我们对东北部一家大型公用事业公司的妇女管理人员开始了一系列深入的采访。我们采访了该公司45名最高级的女管理者。同年秋，我们把项目扩大到银行业，又采访了63名从事管理工作的妇女。被采访的妇女有西部一家中型银行的代理总裁，中西部一家银行的创立者和所有人、副总裁、助理副总裁，大型城市银行及小型农村银行的现金出纳员等。她们的年龄从27岁至58岁不等。除一人之外，其他人在离开中学或大学后都没有停止工作。

这年年初，我们俩人当上了哈佛商学院女子学生会的顾问。在同那些女学生的工作交往中，我们越来越关切她们的状况，同时也越来越关注学校管理当局那种对女学生无动于衷的态度。比如，一个学生在两年的学习中要分析解答几百个案例，但只有极少数案例提到妇女，即便提到，也往往把她们描绘成男性经理必须去应付的“难题”。对此种并非难以察觉的问题，女学生们建议将现有案例中的人物更名换姓，以便大家知道在要求智力、能力和决策力的企业环境中，妇女也有权有责。可是这个建议被认为没有实际意义而遭否决。

女生们在教室里碰到的难题也只能由她们自己去尽力克服。许多女生发现她们很难完全按照案例教学法的要求上课。这不仅是由于她们怀疑自己能否同班里的男生竞争，甚或不考虑去竞争，而且也是由于她们参加了课堂角逐后所得到的反应。一位女生告诉我们，为了能同男生共处，她决定如果在头一堂课上她表示了什么见解，那么在下堂课上她就什么也不说，在第三次课上只问一些问题并且装出很没把握的样子，而最后在第四次课上才能再冒险表示一下自己的见解。其他学生则发现她们很难对付班里男生们已经形成并普遍接受的做法：如果一名女生在课堂分析中提出了一些重要的观点，那么她往往会发现，跟在她后面发言的男生接着讨论的是她前面最后一个男生的发言，好象这个女生的一切努力与此无关，毫无意义似的。

到那年春天开始等到采访的时候，我们已经很清楚应该为妇女并同妇女一道做些努力。如同哈佛商学院的情况所示，妇女们所碰到的困难，是远非她们的男性同行每天处理的问题所能比拟的。

不过，虽然我们不知道需要有所做为，但我们不知道究竟应该做什么，最深刻的问题是什么。对此，解释倒是不少，如“缺乏自信”、“成就与女性的矛盾”、“妇女害怕成功”，可它们让人摸不着头脑。最有用的办法，莫过于认真地、真真地将问题的定义搞清楚。如在这样一种环境中，做一名妇女的含义何在？是不是学习过程的基础赖以建立的前提是与男性经验有着至关紧密的联系，及至于一个没有那种经验的妇女会处于严重的劣势？妇女本身具有什么特点，因此她会怎样行事？

正是在这样一个背景下，我们于1973年春开始了系列采

访。最初我们希望这些经验丰富的妇女（其中许多是按照男人的观点来看取得了成功的妇女）会使我们清楚地理解根本问题是什么，我们可以做些什么以便克服哈佛商学院女生们碰到的难题。

我们采访的内容以每一位妇女的事业为中心。诸如什么时候以及为什么她加入了这个企业，障碍有哪些，有利因素是什么，谁帮助了她们，谁阻碍了她们，原因何在，在此过程中，有哪些个人及事业方面的重要决策等。

到采访了第二个人之后，已经显露出了一些明显的规律，这些规律为几乎所有接受采访的妇女所反映。尽管侧重各不相同，它们与我们提出的问题关系甚微，但却与妇女怎样作为女人进行工作密切相关。

一般情况是，她们都较晚才做出事业决策，通常在30岁到33岁左右。有时，一位妇女突然意识到她喜欢她的工作，意识到工作远比为了消磨等待好运降临的时间再做事更赋有永久意义。在这类情况中，一位妇女的工作质量意外地得到了某个上级的青睐，往往是她事业发展的催化剂。她猛然意识到她需要稳定的工作。不仅如此，她还喜欢她的工作。因此，她希望把工作作为她未来生活的一个重要部分。

由于绝大多数被采访的妇女自离开学校后就没有中断过工作，所以，我们心中仍然存在着一个疑团：她们在这以前的十年中没有发现、没有考虑、没有据之以行动的东西是什么？20岁到30岁，通常是男人奠定事业基础的关键时期。然而，如果这些妇女根本没有长期打算，她们究竟希望些什么？在这种状况下，她们怎么能达到现在的地位？我们提出这个问题时，有的回答说“我工作干得不错，所以就提升了”；有的说“我很走运，因为有人在关键时刻不干了，

所以他们要我去干”；也有的说“我的老板相信我能干”；还有的说“我是被生拉硬拽上去的”。

无论怎样，反正事情就是如此，不管我们怎样要她们回想，她们都记不起有什么别的因素。一句话，是由于她们努力工作，因此她们有幸中选。

不过，这些妇女几乎都对五年内要成为什么人有所考虑。有些人从某项具体工作的角度谈论这件事，另一些人则从责任和工资角度谈论这件事。可是，当我们问及她们认为达到她们的愿望的关键是什么，又出现了另外一个共同规律。她们指出的关键因素都与她们个人的能力密切相关，而且都是她们自己能够控制或者力图去控制的因素。比如，她们曾提到始终如一地努力工作，成效突出，获得更高水平的工作能力以及进一步地培训等等。此外还有如下一些行为学方面的因素，如进一步提高自信心，更加主动、更有效地下放目前由她们自己干的工作等等。有的人还进一步提出需要一个能够接替她们目前工作的接班人。

她们都没有谈到组织环境，没有谈到是否需要把她们的愿望告诉举足轻重的人；是否需要赢得上司、同行以及下属的支持；是否需要尽可能地了解政治机制；是否需要具有一定的知名度以及这样做的风险。她们似乎都没有认识到如果别人不认为她是某项工作的合适人选，她纵有千般本事也无济于事。

在后面，我们将会看到许多例证，说明没认清环境所付出的代价以及没有将环境与长远的事业抱负溶铸在一起所带来的后果。

2. 差别及其意义

假如把我们的一系列发现汇总起来，就会看到它们都对事业的概念的差别相联，这些差别因而构成了一幅独特的画面。

首先是事业决策晚（事业决策即指献身于长期进取活动的决定）。一些妇女通常是在她的“事业”开始了十年之后才做出事业决策。

其次，在妇女中间存在着一种被动感（如“就是这么回事”，“是有人为我安排的”），这使她们很难将过去的成功经验与新环境的要求自如地协调一致。如果在脑海中呈现过去经验是被动的，就会使人低估真正的实力，看不清真正的首创力，因此一旦环境变化，又要去重新发现实力和首创力何在。这样，一个人就很难预料未来能否掌握过去完全可以掌握的东西。这种困难将引起疑虑与不安，成为一个需要对付的中心问题：“我怎么才能更加自信，提高进取精神？”

第三，强调个人的自我改善是决定事业发展的关键因素。这本身与被动感有关，与占支配地位的“等待挑选”的意识有关。其理念的根源，是相信正式结构、正式定义、角色、政策以及事情应当怎样等等因素的作用，可是都恰恰忽视了组织环境——无形的关系体系和信息共享体系、忠诚、依赖性、给予及得到的帮助、相互利益以及保护等等，这些都是男人始终不忘加以考虑的东西。当正式结构没有作出应有的反应时，依赖于它的个人往往会陷入彻底绝望的境地。拒不承认无形体系的影响作用不是组织变化过程中的例外情况，而是一个始终存在的要素。

047727

这些发现来自我们对一百多位妇女管理者所进行的采访。在此基础上，我们编制了一份调查表，并在我们教授的两个研究班里应用（一个班是女管理者，一个班是男管理者）。我们发现，男人的回答与妇女的回答有着惊人的差异，不过这些差异绝不代表智力或工作能力的差异。

比如一个简单的问题：“工作是什么？”妇女回答说，工作即每天从9点到5点干的事，它往往是琐碎的、枯燥的、必须干的，它是生存的手段，也是生活的手段。

男人则认为工作是需要完成的任务，是需要承担的一组责任，是需要完成的一种或一组分工，是挣钱维生的手段。在男人的回答中，显然没有被迫感和枯燥感。工作实际上被看作是某件需要做完的事，其潜在的含义是做完这件事还要接着做另一件事。相反，在妇女的回答中，则没有暂时、短期、运动以及有始有终的含义。

在事业定义方面表现出来的差异更为惊人。妇女把一项事业看作是一个人的成长，是自我实现。是对其他人的某种贡献，是做想做的事。男人无疑也想获得这些东西。但当他们看待一项事业时，他们把它看作是一系列工作，一系列累加的工作；看作是一条上升的通道，同时带有得到承认和回报的含义。

从思维方式中存在的这些差别不难看出它们对工作行为的影响。男人明确地将他们做的工作与他们的事业概念联系在一起，认为工作是事业的一部分。妇女则将两者完全分开：工作是此时此地的事情，事业则是纯属个人的目标，只有她个人才能断定是否达到了这个目标。

看来，妇女好象总是从“现在、现在、现在”的背景出发看待一项工作，而把事业看作是某种相距遥远的自我实

现。反之，男人则同时以现在和今后两者为背景看待工作。他们把工作视为事业的一部分，视为他们看到，听到并据之行动的各种线索的结果。他们努力发展的关系，他们力求获得的名声都既有现实意义，也有长远意义。

从很小的时候起，男人就期待着通过工作养活自己，可只有为数极少的白人妇女小时候面临着这种问题。对于妇女个人来说，不管是否言明，强调的总是要找到一个养活她的人。从童年的期望和抱负的十字路口所形成的思维方式的差别是十分巨大的。男孩子走的是一条路，许多成年男子甚至想不起来他们从何时起开始懂得他们将必须养活自己以及这意味着什么。就这个问题而言，男孩子的焦虑与他们在环境中碰到的难题直接有关：他们能干这个吗？他们能干那个吗？他们是否还有其他特长？但无论如何。这些肯定是男人应该做的事情。而且他们总是做成了这些事情。因此，即使从最坏的情况说，假如他干不好这件事，他还有别的事可以做。在女孩子走的道路上，则存在着另外一类焦虑：她能找到一个养活她、照顾她的人吗？她是不是很漂亮，很贤慧，很聪明？或者是她太朴实？太鬼？

孩子们很小的时候就爱幻想未来。在小姑娘的幻想中总免不了有个丈夫的形象，而在这方面的唯一模特儿就是她的父母。父亲养活着妻子儿女；即便母亲有工作，一般也总是认为父亲的工作更重要。小女孩常常看着她认识的小男孩寻思：他会是个好丈夫吗？他会照顾她吗？他会对她好吗？——是比她爸爸对她妈妈更好，还是一样好？最重要的是，他会选择她吗？她们想象中的独立生活是很逼真的，但她们忧虑的却主要是她的相貌怎样，她看上去怎样，她表现得怎样，而不是她能干什么，不能干什么。

照此看来，在一位成年妇女、甚至是一位明确追求事业成就的妇女的思维方式中，竟依然带有另外一种现实的印迹，也就无足为怪了。那种现实极为突出地涉及种种个人因素以及这些因素对他人的影响，却很少涉及怎样积极地适应环境。这两种不同现实在管理领域的冲突给妇女带来了许多难题。可是由于男女管理者都没有意识到上述差别的存在，问题非但没有减轻，反而更复杂了。

此外，还存在着几类差别。其中之一就是一个人是否把自己的事业视为其生活的一个组成部分。男人感到很难将个人目标与事业目标分开。他们认为两组目标是互相依赖的。因此，当矛盾冲突危及平衡时，他们便努力在两组目标之间进行协调。反之，妇女则竭力将两者分开。她们经过思考，决定要有所区别：“我的个人生活与我的事业是截然分开的。这才是我所需要的。”

虽然，这种做法有些实际理由，可是真正尝试的时候却会碰到一些头疼的问题。其理由包括：为了不给所爱或所惧的男人带来不良影响，女人在家里有必要成为另一种人；再者，如果一个职业妇女不能同时又是一个完美无缺的妻子、母亲或者情侣，内心就会产生某种无法追悔的负疚感。这后一现象与某种十分复杂的心理活动有关。其大致情形如下：“既然我应该担当的角色是一个女人的角色，那么，只有当我在担当这个女人角色方面出色得无可指责的时候，才有理由承担另外一个角色。这时我才心安理得。”

无论动机如何，结果实质上是一样的，即一个人过两种生活。而一旦如此，一个人又怎么能够取得协调呢？怎样在两者之间进行权衡，又怎样调解冲突呢？假如一位妇女曾积极促使对她举足轻重的人们相信事业对她无足轻重，并且