

竹子天花板： 印度人比中国人更容易在美国当上 CEO 的秘密

东亚裔人在美国遭遇升职困境, 主要不是因为种族歧视或是没有领导积极性。

■ 原作者

陆冠南 Jackson G. Lu (lu18@mit.edu)

麻省理工学院斯隆管理学院助理教授

Richard E. Nisbett (nisbett@umich.edu)

密歇根大学心理学教授

Michael W. Morris (michaelmorris@gsb.columbia.edu),

哥伦比亚大学商学院教授

■ 改写

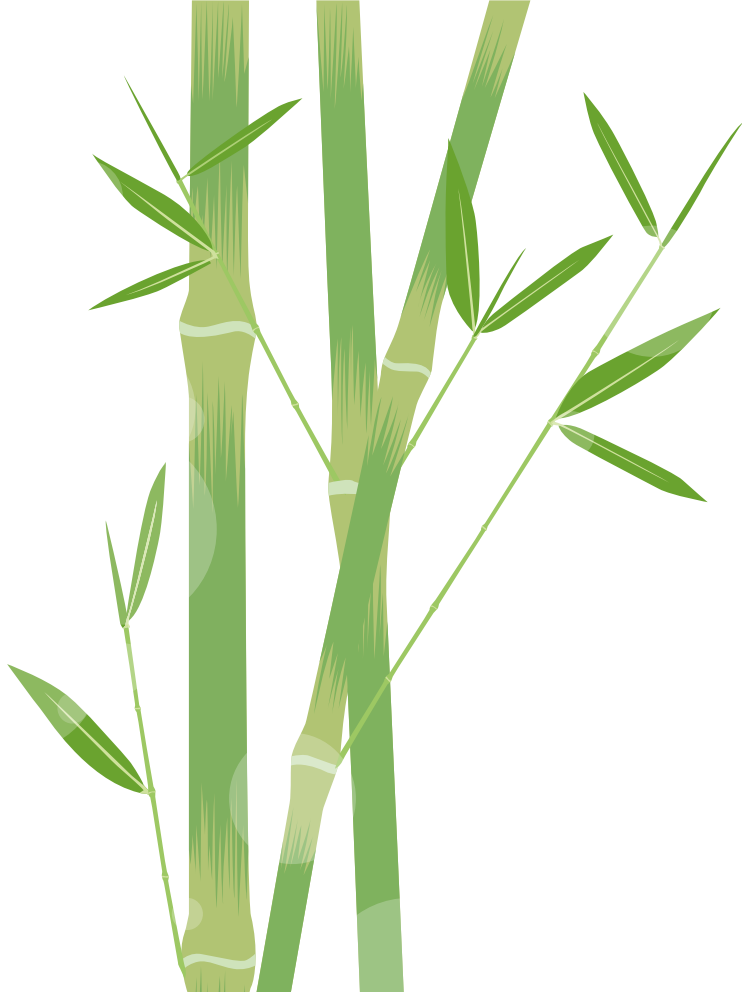
王海珍 兰州大学管理学院副教授,《管理视野》新知栏目副主编



竹子是亚洲代表性的植物之一，它不仅是一种重要的经济作物，也是亚洲的文化符号之一。在美国的亚裔也像竹子一样，勤奋努力，积极向上。2015年美国人口普查数据显示，54%的亚裔拥有本科及以上学历，远高于全美33%的整体水平。虽然亚裔只占美国总人口的5.6%，美国优秀学生奖学金的获得者中却有30%是亚裔。相比其他族裔，亚裔平均收入水平最高，失业率最低，犯罪率也最低。因此，亚裔在美国被称为“模范少数族裔”。然而这样的“模范生”却似乎很难在美国成为领导。在美国的律师事务所中，虽然有11%的律师是亚裔，但只有3%当上了合伙人。即使在亚裔员工比例超过30%的高科技行业，亚裔也是最难晋升到高管层的群体（少于15%）。这一现象被称为“竹子天花板”。

然而，亚裔群体内部有很大文化差异，并不能一概而论。在人们的印象中，美国公司中印度裔的CEO比比皆是，如谷歌、微软、IBM等知名企业都正在或曾经由印度裔CEO所领导，而华裔高管却鲜有耳闻。这种印象是否符合实际情况呢？竹子天花板现象在东亚裔和南亚裔之间有差别吗？如果竹子天花板只是东亚裔的问题，那又是因何而起？

一种解释是种族歧视，即美国社会对于非白人族裔的歧视使得亚裔不易成为领导。然而，相对于东亚裔人，南亚裔人由于肤色、长相和中东人相似而遭受到更多的歧视，尤其在“9·11”事件之后。如果南亚裔人遭受了比东亚裔人更多的歧视，却依然可以当选为领导的话，则说明歧视并非竹子天花板形成的主要原因。另一种常见的说法是亚裔缺乏领导野心：虽然亚裔比其他族裔工作更努力，但亚裔习惯于服从，缺乏主动性。相比管理类工作，亚裔常被认为对数理类工作更感兴趣（如编程、会计等）。



还有一种解释与交流方式有关。美国文化更欣赏直接、自信的（assertive）表达或交流方式。西方人从幼儿园起就被教育要勇敢地去表达自己、为自己争辩。在美国文化中，直抒己见、勇于发声，是一个领导者自信、积极与坚定的表现。因此，符合这些特点的人更容易在美国成为领导。相反，东亚文化并不鼓励这样，而是提倡谦逊、顺从与和谐。这一文化差异从各自的谚语中可见一斑。比如中国有“枪打出头鸟”“韬光养晦”等说法；而西方则有“会哭的孩子有奶吃”“嘎吱响的轮子先上油”等说法。含蓄、委婉的表达方式被东亚文化誉为成熟稳重，但在西方文化中则可能会被误解为缺乏自信、不积极甚至能力不足。可见，受东亚（家庭）文化影响，东亚裔不够直接、自信的表达方式可能是妨碍他们在美国职位晋升的主要原因。和东亚文化不同的是，南亚文化自古以来就鼓励争辩。诺贝尔经济学奖得主阿马蒂亚·森（Amartya Sen）在其《好辩的印度人》一书中，就讲述了印度人喜

南亚印度裔人的交流方式更加外放，相对强势、身体语言幅度较大。这种交流方式比东亚人更加直接，和美国人心中领导的形象更加贴近，因而南亚人更有可能出任领导。

欢辩论的文化传统。印度裔人的交流方式更加外放，相对强势、身体语言幅度较大。这种交流方式比东亚人更加直接，和美国人心中领导的形象更加贴近，因而南亚人更有可能出任领导。

研究样本和结果

以麻省理工学院陆冠南为首的研究团队开展了一系列的研究以检验上述观点。在研究 1 中，他们首先统计了 2010–2017 年标准普尔 500 家公司的历任 CEO，发现在这些公司中平均每年有 10.38 名 CEO 是南亚裔，而东亚裔只有 3.50 名。然而在美国，东亚裔人口是南亚裔人口的 1.6 倍。如果考虑人口总量，这一差距则更加明显。每一百万南亚裔美国人中就有 2.82 名 CEO，而每一百万东亚裔美国人中只有 0.59 名 CEO。南亚裔的这一数字甚至超过了白人（每一百万白人有 1.92 名 CEO）。

以上关于 CEO 职位的研究结论是否适用于一般高管职位呢？在研究 2 中，研究者对美国 18 家大公司进行了调查，调查覆盖了 858 名东亚裔（华裔、日本裔和韩国裔等）和 867 名南亚裔（巴基斯坦裔、印度裔、孟加拉裔等），结果得到同样的结论：东亚裔高管比例（17.0%）明显小于南亚裔高管比例（29.5%）。此差距不但存在于来自国外的东亚裔（12.8%）和南亚裔（29.3%），也存在于在美国出生长大的东亚裔（23.0%）和南亚裔（33.3%）。

研究 3a 和 3b 进一步检验了东亚裔所面临的

竹子天花板，以及这一现象是否与工作积极性和交流方式有关。研究 3a 调查了美国 16 家大型公司的 878 名东亚裔和 797 名南亚裔员工，研究 3b 调查了另外 13 家美国大公司中的 732 名东亚裔和 531 名南亚裔员工。结果发现，不仅现职高管中东亚裔少于南亚裔，而且在普通职场人士中，更高比例的东亚裔认为自己将来不会成为高管。此外，东亚裔和南亚裔在工作积极性上并没有显著差异，因此研究者排除了工作积极性是导致竹子天花板的原因。东亚裔在沟通方面不如南亚裔直接、自信，才是妨碍他们成为领导的主要原因。

研究者担心上述结论有可能是因为选择参加调研的被试群体有偏差，或者东亚裔人在自我评价时更谦虚。为了排除这些可能的因素，在研究 4 中，他们选择了美国一所顶尖商学院的两届 1523 名 MBA 学生作为调查对象，让他们提名班里的同学当领导。值得一提的是，全体学生都参与了此次调研，所以排除了被试对象自我筛选的可能。此外，因为被提名者的交流方式由同学来评价，所以也排除了东亚裔被试对象在自我评价时过于谦虚的可能。结果发现，相比南亚裔，东亚裔不容易被提名为领导，原因同样是交流方式。而且与研究 1 的发现一样，南亚裔被提名的可能性甚至高于白人。

在研究 5 中，研究者继续深究其他原因：(1) 希望成为领导的积极性差异；(2) 入学成绩差异。在前述同一所商学院中，3639 名 MBA 学生（704 名东亚裔，329 名南亚裔，1885 名白人，以及其

他种族)参与了调查。结果再次发现,东亚裔学生当领导的比例显著低于白人,但南亚裔学生当领导的比例明显高于白人,主要还是因为交流方式的差异。东亚裔、南亚裔、白人在希望成为领导的积极性上并没有显著差别,而且东亚裔和南亚裔在GMAT入学考试成绩上也没有显著差异,均比白人成绩出色。这些结果再次表明,东亚裔比南亚裔更难成为领导的原因不是积极性高低的差别,仍是交流方式的问题。

在研究 6a 中,研究者探究了偏见是否是导致竹子天花板的原因之一。他们在前述商学院中调查了 470 名 MBA 学生(包括 86 名东亚裔,56 名南亚裔,233 名白人,25 名黑人),发现相比东亚裔,南亚裔感觉自己在美国受到了更多的歧视。为了检验这种歧视是否真实存在,在研究 6b 中,研究者又对 339 位非亚裔的美国人进行了调查。结果发

现,非亚裔美国人的确更加歧视南亚裔人,表现为:

(1) 比起东亚裔人,他们更倾向于和南亚裔人保持距离;(2) 觉得南亚裔人不如东亚裔人温情。

在研究 7 中,研究者通过严格的实验设计来检验上述结论。396 名非亚裔美国人参与了实验,实验结果表明:相比拿到东亚裔简历的被试对象,拿到南亚裔简历的被试对象更愿意推荐简历的主人公担任公司高管。尽管被试对象觉得东亚裔人和南亚裔人同样努力,而且对南亚裔人存在更深的种族偏见,但由于他们觉得南亚裔比东亚裔更加直接、自信,因此最终还是选择南亚裔担任高管的职位。

总而言之,这一系列研究结果说明,影响亚裔人能否在美国成为领导者的因素,不是偏见,也不是领导积极性,而在于能否更加直接、自信地表达自己的想法。☑

管理启示录

虽然华裔同印度裔一样聪明、好学、努力,但印度裔的确比华裔在美国职场中更如鱼得水。在了解了这一现象后,我们可以做什么来改变东亚裔在竹子天花板面前的窘境呢?一个最直接可行的方法就是对包括华裔在内的东亚裔员工进行沟通风格培训,改变习惯性的含蓄委婉的方式,而变得更直接自信。

当然,衡量一个领导好不好的标准本身并没有一定之规。在全球化的 21 世纪,组织越来越多元,环境越来越多变,成功的领导也应该有各种各样的形象。美国的企业也许可以调整自己的文化,改变“好领导就应该强势自信”的刻板印象,给不同特质的员工更多施展才华的空间,也给企业的全球化和进一步发展增添可能性。