

---

CAN A WOMAN BE A JUNZI?

WOMEN'S LEADERSHIP IN THE COVID CRISIS

女性能成为君子吗？  
新冠疫情危机中的妇女领导力

---

DACY WU AND DENNIS P. McCANN

吴达西及丹宁思

摘要

伴随着中国通过“一带一路”项目发展的经济和文化影响力，儒家思想在世界各个角落变得更加广为人知，作为新一代商业人士的首选领导风格，“君子”理想也变得更加具吸引力。然而，“君子”型的理想往往被固化为一个男人在一个男性主导的世界中行事。同时，孔子因其所谓的性别歧视而受到批评，他假设妇女作为妻子、母亲和女儿等从属于男人的角色，而对于扮演领导者的角色却没有过多的评论。

本案例研究从女性领导人早期成功应对新冠疫情危机的报告开始，与她们的男性同行相比，提出了女性领导是否体现了儒家理想中的君子价值观的问题。考虑到历史和当前经验的证据，本案例研究旨在探讨儒家学说中设想的君子是否应该得到澄清，以证明其对男女发展的开放性，而不仅仅是在中国。

关键字：新冠疫情危机和中国的反应，女性领导，君子，挑战儒家教学中的性别歧视

看到

当中国对抗新冠疫情的斗争首次在武汉爆发时，女性在一线卫生工作者中占70%，在护士中占90%。2022年3月，在中国南部大都市深圳最近一次的新冠疫情中，妇女自愿担任社会工作者、核酸检测取样员，并投入到与高度传染性病毒的斗争中，用她们的生命来守护他人的生命。利物浦的学者们进行了一项调查，即《疫情中的领导：性别是否真的重要？》(Garikipati and Kambhampati, 2021)证实，当涉及到女性和男性在对抗新冠疫情的领导层时，存在着显著差异。他们的研究表明：1) 女性对风险更敏感，在管理战略中把人的生命而不是经济利益作为首要任务。2) 女性更有可能发展扁平化、多元化和民主化的结构，这些结构更强调透明和清晰的沟通、同理心和人际关系。这些都有利于倾听不同的声音，达成共识的决策以及有效和负责的管理。3) 领导层中的女性比男性更善于管理危机，她们在危机中表现出更强的抗压能力。报告认为，同理心、适应力和人际关系技能是对未来领导人可能提出的更高要求。

然而，妇女在应对新冠疫情方面取得的成功并没有改变大多数人对领导层中的性别观点的态度。根据七国集团国家的一项调查，只有一半的受访者表示他们对女性担任国家元首感到满意。(Batha, 2020)世界卫生组织(WHO)的统计数据也呼应了这一担忧，它指出全球只有35%的领导角色由女性担任，其中35%是抗击新冠疫情的决策者，而其余的决策者是男性。这表明，在规划、执行和提供保健和相关产品的过程中，妇女的需求和关切很容易被忽视或忽略。

一个例子是在2020年新冠疫情开始时，中国出现的卫生垫短缺。原因不是产品本身的短缺，而是由男性决策者造成的人为问题，他们认为与其他个人防护设备（如口

罩、护目镜、长袍等）相比，卫生护垫并不具有紧迫性。如果决策者是女性，他们就会理解一线卫生工作者的不适，他们在来月经的时候会被血和尿浸透，被迫整天用一块垫子应付。(Shi, 2021)。

北京大学进行的“新冠疫情媒体报道中的女性：对23家中国媒体报道的内容分析”表明，只有1.8%的报道是公正的，显示了妇女抗击疫情的韧性和团结精神。只有少数人从性别平等和妇女权利的角度分析了妇女的困境，并对漠视妇女的父权文化提出了批评。关于妇女的关注度，正如调查中所报道的那样，各种媒体存在着很大的差异。一些报道介绍了杰出的卫生工作者和新冠患者；然而，妇女受到的关注总体上远不如她们在抗击新冠疫情的斗争中所产生的影响。

考虑到妇女的贡献和中国新闻媒体对她们的描述的惨淡景象之间的对比，我们是不是该问问我们是否需要更新对妇女领导力的思考？中国的传统中是否存在阻碍我们理解妇女在公共生活中作用的障碍？

同时，由于中国的疫情最初似乎得到了控制，媒体对新冠疫情的报道在很大程度上减少了，从而使投射在妇女身上的焦点变淡。大多数提到女性英雄事迹的报道都与赞扬集体主义和专业主义的价值观相一致，并呼吁社会各界参与抗击疫情。然而，女性很少被描述为政府官员、专家学者或对决策和政策执行有影响力的社会工作者等专业角色。相反，报告中盛行的故事强化了妇女作为母亲、妻子和女儿的传统形象（北京大学，2022）。

一个有说服力的例子是在中国国家电视台播出的有争议的电视剧，为卫生工作者致悼词。该剧因其父权制度视角而受到网民的严厉批评，在该剧中，女性被视为其男性同行的支持性角色。尽管剧中有一位女科学家担任领导角色，但该剧没有显示出她的专业精神，而且倾向于忽视在现实中主要是女性卫生保健工作者在自愿与新冠疫情作斗争，并在医院运作和疫苗的研究与开发中承担大量职责。

考虑到妇女的贡献和中国新闻媒体对她们的描述的惨淡景象之间的对比，我们是不是该问问我们是否需要更新对妇女领导力的思考？中国的传统中是否存在阻碍我们理解妇女在公共生活中作用的障碍？毕竟，毛主席有句名言：妇女能顶半边天。但是，鉴于从中国传统中继承下来的领导模式，我们如何对她们的服务表示适当的重视？开始这种重新评估的一个好地方是关注儒家传统中的女性形象。妇女能成为君子吗？目前对君子领导力的关注是否对男性和女性的贡献平等开放？

### 评判

什么是君子？妇女能成为君子吗？

儒家传统赞扬君子是人类仁义的化身。它是一种理想，具有以下四个特点。

“其行己也恭，其事上也敬，其养民也惠，其使民也义。”（《论语》5：16）。善良、公正、尊重和谦逊，似乎完美地体现在分配给女性作为母亲、妻子和女儿的传统角色中。女性应该谦虚地支持她们的丈夫，即使在社交聚会中也要克制自己，不要占上风。事实上，女性可能经常由于过于谦卑而拒绝了她们应得的领导职位。在处理人际关系时，妇女通常是公正和善良的；她们通常倾向于避免紧张、冲突、不公平和误解。由于她们的养育天性，她们对他人有同情心和

尊重。她们普遍的关怀和公平感似乎是内置的，是进化的礼物。但我们是否可以更进一步，将这些形象与当代女性的领导经验联系起来？那么，我们可以问，女性是否也符合君子的理想，甚至比男性更自然？

根据孔子的说法，在行使君子领导力时，应该从家庭开始，向外扩展到自己的企业或职业，无论是营利性还是非营利性，无论是政府机构还是社会服务机构。当然，在照顾家庭的关键角色中，女性最初体现了君子领导的模式。但在传统上，她们的角色受到有关男女世界差异的传统假设的限制，即“外”和“内”的界限。传统上，受人尊敬的妇女被限制在内部（*Nei*）家庭及其责任中（Ebrey, 1993）。理想情况下，即使在传统家庭中，妇女在抚养孩子的过程中也会践行

在回答“女性能否成为君子”的问题时，我们重新审视了孔子的一些教诲和《女四书》，并得出结论，女性在实现自己成为君子方面不应该有任何障碍。我们的发现与当代关于女性如何为抗击新冠疫情做出贡献的研究相一致。

正直、仁慈、智慧、礼节和真诚的美德，孩子们在这里接受正确的礼仪教育，成长为有智慧、公正和值得信赖的体面人。事实上，即使在今天，大多数母亲也在努力做到这一点。到目前为止还不错！

在整个儒家经典中，认识君子的方法之一是与心胸狭隘的人（小人）进行比较。这里有两个例子。

孔子说：“君子之心存乎义，小人之心存乎利。（《论语》4:16）。

因此，君子必须先关注自己的德行....，因此，德行是“根”，财富是“枝”。如果你把“根”放在外面，把“枝”放在里面，你就会与你的人民斗争，让他们抓住一切可以抓住的东西。如果你聚集财富，你就会分散人民。如果你分散了财富，你就会聚集人民。（《大学》，13）

应用到女性与新冠疫情的斗争经验中，虽然女性和男性都对风险敏感，但在面对人命的损失时，女性是冒险的，而男性则倾向于关注封锁和社会疏远造成的经济损失。女性在新冠疫情危机中的领导力不是给了我们一个有用的例子，说明君子以德为先，以利为重吗？在执行孔子关于德为根、财为枝的教导方面，妇女似乎更加有效：在像新冠疫情危机这样的特殊时期，她们表现出对人民的关怀，而不是经济增长。

但事实上，孔子对女性说了什么？孔子的教导真的是性别歧视吗？

最具争议性的儒家教诲来自《论语》，“子曰：唯女子与小人为难养也，近之则不逊，远之则怨。”（《论语》，17:25）然而，在翻译这类说法时，人们可能没有理解孔子用“女子”表示“女孩”的真正意图。这一点似乎是专门针对在中国家庭中从事低级职位工作的女性，而不是作为对一般女性的观察。（Kinney, 2017）。这难道不是解释孔子的教导更合理的方式吗？既然孔子的核心教诲是对所有人仁爱，那么假设孔子是性别歧视，打算贬低所有女性，这不是自相矛盾吗？这将与他的关于男女平等的教导相悖，例如在《中庸》中：

“素隐行怪，后世有述焉，吾弗为之矣。君子遵道而行，半涂而废，吾弗能已矣。君子依乎中庸，遁世不见知而不悔，唯圣者能之。”（《中庸之道》，11）。

在这里，孔子明确断言，君子之道可以由男人和女人共同学习和实践，因此，至少在理论上，都可以成为君子。这为儒家传统的进一步发展提供了一个契机；尽管如此，儒家传统普遍忽视了这种可能性，接受了传统的、继承的规范，严重限制了妇女的领导机会，这仍然是事实。

中国历史上是否有女君子？中国妇女如何看待妇女的领导地位？

鉴于孔子强调男女的自我修养和教育，汉代的一位女学者班昭（公元前116年）在她的书中发展了这一教义。她在《女诫》一书中指出，妇女被禁锢在家中，不应作为剥夺她们自我修养的借口。她提倡女性接受教育。“那么，那些先生们教他们的儿子而不教他们的女儿，难道不是不合理的歧视吗？”这被视为第一本关注女性教育的书，

《女诫》却被批评为延续了“男尊女卑”的父权精神。班昭的开创性工作后来形成了对女性角色和教育的传统理解，后来在中国历史不同时期的三本书中得到发展。宋若昕和宋若昭的《女论语》（*Nü lunyu*）、仁孝文皇后的《内训》（*Neixun*）和刘夫人（贞洁的王寡妇）的《女范捷录》（*Nüfan jielu*）。

虽然班昭的指示在中国历史的前现代时期一直作为“三从四德”（*Sāncóng Sìdé*）而广为流传，但如今却被指责为提倡对女性的极端歧视和压迫，剥夺了她们思想和生活的自由和自主权。然而，通过仔细检查和思考，那些《女四书》（*Nü Sishu*）不也为女性的自我修养和意识提升提供了途径，鼓励她们争取受教育的自由，为公共利益作出贡献吗？（Pang-White, 2018）那些寻求重新解释儒家教义的女学者不也在努力通过自我修养使自己成为君子，并帮助其他女性这样做吗？

女人能成为君子吗？是的，从君子所拥有的美德来看，女性甚至可能天生更有君子的天赋。在那些声称是君子领导的人中，女性是否发挥了她们应有的地位和影响？很遗憾，没有。女性解放运动已经开展了几十年，但女性在商业、政治和其他公共服务部门担任领导职务的人数仍然明显不足。

为培养更多的女性君子领袖，应该做些什么？以下是一些供进一步思考的想法。

对于女性来说，最基本的是她们要有信心和动力。当机会出现时，要抓住它，不要因为担心不够完美或担心自己的资历而退缩。要有动力！玻璃天花板可能只是存在于你们自己的头脑中。对于女性来说，鼓励你的女儿实现她们的梦想，敢于成为领导者。

对于男人来说，要支持你的妻子和你生活中的其他女性，以实现她们天赋的充分性。摒弃女性应该呆在家里，履行妻子和母亲职责的偏见。在工作场所，尊重你的女同事和女领导，因为她们是真正的人。不要让你自己的焦虑蔓延成大男子主义的嫉妒，表现为对女性能力和行使行政职责的阴谋论和恶意的颠覆。

对政府来说，为女性提供现实有效的政策和措施，使她们从照顾家庭的沉重负担中解脱出来，同时在家庭之外努力实现自己的最佳状态。如果女性能得到支持，她们的成就将远远超过人们对她们的普遍期望。

最重要的是，应该改变和转变固有的心态和社会对女性的看法。抛弃顽固的旧教义和性别定型观念。

毋庸置疑！女性可以实现高标准的君子领导力，甚至成为更好的君子！”。

在回答“女性能否成为君子”的问题时，我们重新审视了孔子的一些教诲和《女四书》，并得出结论，女性在实现自己成为君子方面不应该有任何障碍。我们的发现与当代关于女性如何为抗击新冠疫情做出贡献的研究相一致。为了促进更多的女性参与领导工作，我们提出了一些想法，让男性和女性一起努力，政府和社会要改变固有偏见和刻板思想。

### 讨论问题

1. 你从孔子关于“女子”和“小人”的教导中读到了什么？
2. 你认为儒家思想是性别歧视吗？为什么或者为什么不是？
3. 你对“女人能否成为君子”这个问题的答案是什么？
4. 你认为女性能比男性成为更好的君子领袖吗？为什么，为什么不是？



吴达西，案例研究档案，北京罗世力国际管理咨询有限公司

丹宁思，罗世力国际管理咨询有限公司研究主管，澳门利氏学社学刊执行主编

## REFERENCES 参考资料

- Batha E. (2020, Nov. 25). “Women Contained Covid-19 Successfully without Success in Changing Mentality towards Women” *World Economic Forum*. Retrieved from <https://cn.weforum.org/agenda/2020/11/nv-xing-ling-dao-zhe-cheng-gong-kong-zhi-le-yi-qing-dan-gong-zhong-dui-ta-men-de-tai-du-bing-wei-gai-shan/>
- Confucius, *The Analects of Confucius*, Bilingual Edition, English and Chinese. Dragon Reader. Kindle Edition. Trans. Legge, J., 2016
- Confucius, *The Great Learning*, Trans. Muller A.C., Retrieved from <http://www.acmuller.net/con-dao/greatlearning.html>
- Confucius, *The Doctrine of Mean*, Trans. Muller A.C., Retrieved from <http://www.acmuller.net/con-dao/docofmean.html>
- Ebrey, P. (1993) *The Inner Quarters: Marriage and the Lives of Chinese Women in the Sung Period*. Berkeley: University of California Press. A Chinese translation of this book was published by Jiangsu People’s Publishing House in 2022.
- Fillion S. (2020, Aug. 5). “The Science Behind Women Leaders’ Success in Fighting Covid-19” *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/stephaniefillion/2020/08/05/the-science-behind-women-leaders-success-in-fighting-covid-19/?sh=65043b7f749b>
- Katz M. (2021, Mar. 24). “Women are Better Leaders in Fighting Covid-19” *Fortune*. Retrieved from [https://www.fortunechina.com/lingdaoli/c/2021-03/24/content\\_387683.htm](https://www.fortunechina.com/lingdaoli/c/2021-03/24/content_387683.htm)
- Peking University. (2022, Mar. 7). “Women in the Media Report of Covid-19: Content Analysis of 23 Chinese Media’s Report.” *Peking University*. Retrieved from <https://snm.pku.edu.cn/info/1030/1973.htm>
- Shi S. (2021, Jun. 2). “Women Exerting Heavy Influence in Fighting Covid-19, Long Way to Go towards Gender Equality.” *Sina Finance*. Retrieved from <https://finance.sina.com.cn/tech/2021-06-02/doc-ikqcfnaz8756428.shtml>
- Wang, R. (2003). *Images of Women in Chinese Thought and Culture: Writings from the pre-Qin*. Indianapolis, IN: Hackett Publishing Company
- Waywrytko S.A. (2002, Dec. 17). “Kongzi as Feminist: Confucian Self-cultivation a Contemporary Context” *Willey*. Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/0301-8121.00011>