

19

# 管理视野

## MANAGEMENT INSIGHTS

### 5G时代

上天入地与千行百业的遐想

何谓小农意识？

一头阻碍中国企业全球化的怪兽

华大基因的“基因”

对话华大基因CEO尹烨

赵晓钧：“呆”到深处

水立方设计师的自我探寻

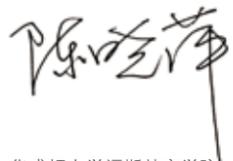
界宽境远

*Vision Without Boundaries*

领读管理新知 融炼实践智慧

《管理视野》(Management Insights) 新一代的商业管理读本

# 有良知的资本主义： 使命驱动的公司



华盛顿大学福斯特商学院  
Philip M. Condit 讲席教授  
IACMR 第二任主席  
《管理视野》主编

一种主张，一种有关资本主义的新主张，正在全球企业家中蔓延。

这种主张被称为“有良知的资本主义”。它把公司看成影响社会的重要单元，强调公司的社会使命；它不再以追求利润最大化为终极目标，而把逐利作为实现使命的必要手段。虽然资本主义中的自愿交换、创新创业、竞争意识、自由贸易、依法办事仍然是它的基石，但它同时强调人与人的信任、同情、合作和共创价值。一个使命驱动的公司具有四个重要特征：拥有高于赢利的目标；为股东着想，股东不仅包括员工和投资者，也包括顾客和社会；公司领导用愿景感召员工；公司有正确的核心文化价值观。

把这种听起来像乌托邦一样的新主张落地的是“B-Lab”（共益实验室）的建立，以及后来“B-Corp”（共益企业）社区的形成。经过十多年的努力，全球迄今已有 2788 家来自 64 个国家和地区的企业获得了 B-Corp 认证，涉及食品、服装、营销、设计、能源、财务规划、投资顾问等 150 个行业（见前瞻栏目）。虽然这些企业中来自中国的公司为数不多，但在本期内容中报道的中国企业和企业家，在我看来，都属于使命驱动型。

比如以“基因科技造福人类”为使命的华大基因，就是一个典型的例子。该公司的 CEO 尹烨先生对我说，当时汪建和同事回国创办华大基因的初衷“其实是代表中国参加人类基因组计划，并不是为了赚钱。虽然这是很奇葩的事情，听起来似乎疯了一样；但他们想的就是人类基因组计划所说的‘共有、共为、共享’。基因是大家共有的，所以我们的策略是共为，产生的结果要共享”。

再比如将医疗领域（新药研发、药物安全、医药营销等）信息化、数字化的太美医疗科技，也是如此。该公司的创始人赵璐说：“我们始终在一个正确的方向上前进……我们是一个非常正的团队，大家做事是从一个正向角度出发，认为这件事情对社会、对行业是有价值的，而不是想着尽快套现一笔，然后就财务自由了，没有人想着发反向的财。”还有本期跨界栏目访谈的赵晓钧先生，虽然他从水立方的设计者转型到悉地国际建筑设计公司的管理者，再到乡野民宿酒店的创建者，但他职业生涯的底层逻辑却是惊人的一致，那就是为了“扩大良知的半径，用佛教的用语说就是慈悲心，说的是一个人的良知、善意所能涉及最远的距离。当判断一个生意该不该做的时候，这成了一个简单的衡量标准。当企业家的良知能够放大到很远的地方，社会必然会更加和谐。”

而本期专题栏目讨论的“5G”（高速度、大容量、低延时数据传递）时代，则为公司促进社会的进步提供了技术上的支持。5G 时代被认为是万物互联的时代，它能够连接人、物、工业、环境等各个要素，打通底层链路，打通信息逻辑，促进产业互联网的发展，改变城市治理和管理方式，促进数字孪生城市的发展。因此“5G 改变社会”应该是一个毫不夸张的说法。

在一个基因科学的发展即将把人的特征全面数字化，而 5G 的来临又将把所有物的状态信息化、数字化的时代，企业家是否把良知放在利益之前，是否能去建立使命驱动的公司，将深刻影响未来的社会形态和人类的终极命运。■

专题  
有热度  
有深度

不一样的百家讲坛  
专栏

对谈  
有态度  
有高度

前瞻  
洞悉管理世界

跨界  
捕捉创意混搭

新知  
博观而约取

管理视野  
MANAGEMENT  
INSIGHTS

界宽 境远

复旦大学管理学院 中国管理研究国际学会 (IACMR) 联合出品

www.bk.fudan.edu.cn



## 欢迎订阅《管理视野》

为您和企业订阅全球商业手法与管理理念  
零售价88元/期 全年四期特惠订阅**258元**

### 简介

《管理视野》(Management Insights, MI) 创办于2015年, 是面向企业管理者的新一代商业管理读本。它洞悉商业世界, 还原商业实践于管理逻辑中, 发掘有关中国企业管理最前沿的研究成果, 分享中国企业家的管理哲学和最佳管理实践。秉持着“管理推动中国进步”的理念, 它致力于成为中国管理学界及商界的思想源动力。

您可通过如下方式完成订阅

STEP1

扫描右侧二维码关注微信订阅号“复旦商业知识”, 点击底部导航栏  
管理视野, 选择 订阅, 填写您的订阅信息;



STEP2

请向“上海复旦经世书局”支付宝账号支付相应款项,  
支付宝账号: 623370008@qq.com, 请在备注中注明“管理视野”和您的姓名。

复旦大学管理学院 中国管理研究国际学会 (IACMR) 联合出品

www.bk.fudan.edu.cn

卷首语 Foreword

03 有良知的资本主义:

使命驱动的公司

陈晓萍

前瞻 Idea Scan

08 B-CORPORATION 共益企业

——使命驱动前行之路

郭亿馨

10 管理学人书架

新知 Research Highlights

13 何谓小农意识?

——一头阻碍中国企业全球化的怪兽

冯晶 刘黎安 蒋春燕

18 精益生产是否改善了劳工标准?

——耐克供应链中的管理和社

会绩效

Greg Distelhorst Jens Hainmueller

Richard M. Locke

22 寺院门票是怎么取消的?

岳庆媛 王珏 杨波涛

对谈 Executive Perspectives

26 华大基因的「基因」

——尹焯专访

45 守住最重要的「门」

——对话赵璐

专题 Feature

52 5G时代: 上天入地

与千行百业的遐想

徐晶卉

62 亚信: 5G「全域中台」崛起

袁建胜

67 咪咕: 场景的穿透

袁建胜

72 5G扇动「蝴蝶翅膀」

专栏 Column

77 孤独的先行者: 未雨绸缪

——陈晓萍专栏

81 怎么计算品牌资产才公道

——李纾专栏

85 为什么要争着请客?

从吃饭结账看文化与管

理——麦华嵩专栏

开卷 Reading

89 不止是网红,

《智能商业》想要告诉你更多

袁建胜

94 真实与附丽, 哪一个更让人

怦然心动?

吴玫

跨界 Boundaryless

99 赵晓钧: 「呆」到深处

储芝娜



封面作品《5G时代》创作者：徐申  
4G 改变生活，5G 改变社会。5G 变革，像一束瑰丽的光芒，打破、重构千行百业，以及我们每个人的生活。

订阅、发行及投诉  
bkservice@fudan.edu.cn



复旦商业知识微信订阅号



请关注 IACMR 微信订阅号

**编辑委员会 Editorial Committee (按姓氏字母顺序排名)**

- 陈晓萍 Xiao-Ping Chen (华盛顿大学教授, IACMR 第二任主席)
- 陈昭全 Chao Chen (罗格斯大学教授, IACMR 第五任主席)
- 乐睿文 Arie Lewin (杜克大学教授,《组织管理研究》主编)
- 陆雄文 Xiongwen Lu (复旦大学管理学院院长)
- 孙一民 Yimin Sun (复旦大学管理学院副院长)
- 徐淑英 Anne S. Tsui (圣母大学教授, IACMR 创始会长)
- 薛求知 Qiuzhi Xue (复旦大学管理学院教授)
- 郁义鸿 Yihong Yu (复旦大学管理学院教授)

**出品人 Publisher**

- 陆雄文 Xiongwen Lu

**联合出品人 Co-Publisher**

- 徐淑英 Anne S. Tsui

**执行出品人 Executive Publisher**

- 孙一民 Yimin Sun

**主编 Editor-in-Chief**

- 陈晓萍 Xiao-Ping Chen

**执行主编 Managing Editor**

- 于保平 Baoping Yu

**执行副主编 Deputy Editor**

- 程亚婷 Yating Cheng

**新知栏目副主编 Research Highlights Associate Editor**

- 张若勇 米莎·玛丽亚 王海珍 Ruoyong Zhang Misha Mariam Haizhen Wang

**责任编辑 Writers & Copyeditors (按姓氏字母顺序排名)**

- 储艺娜 胡伟洁 谭相宜 Yina Chu Weijie Hu Xiangyi Tan

**艺术总监 Art Director**

- 戴云 Yun Dai

**摄影 Photographer**

- 黄超 Chao Huang

**插画 Illustrator**

- 钟媛 王伟 Yuan Zhong Wei Wang

**总经理 General Manager**

- 于保平 Baoping Yu

**地址 Address**

上海市杨浦区国顺路 670 号李达三楼 615 室 Room 615 Li Dasan Building, 670Guoshun Road, Shanghai China

**广告热线 邮箱 Contact** +86-21-25011387 bkservice@fudan.edu.cn

**图片支持 Photograph** 视觉中国 东方 IC

复旦大学管理学院 (FDSM) 与中国管理研究国际学会 (IACMR) 联合出品



源自责任的  
森林资源的纸张

我们的印刷纸张来自获得 FSC 认证的森林。MI 提倡你看完整志后与他人分享。此举将有助于有限资源的重复利用。The paper we use comes from FSC-certified forests. MI recommends sharing the magazine with others after you finish the reading, an act that'll encourage resource recycle.

本刊保留所有版权。文字和图片未经有关版权所有者书面批准，不得以任何形式或方法转载或使用。MI reserves the copyrights of all its contents. Any use or transfer of its texts or pictures in any form or method without prior written approval from MI is strictly prohibited.

受访者观点不代表本刊立场。The views of the interviewees do not represent MI's positions.

前瞻

在这里，洞见未来

# B-CORPORATION 共益企业

## ——使命驱动前行之路

■文 | 郭亿馨

过去的几十年里，社会部门和商业部门一直在相对独立的轨道上发展；近年来，这种边界开始互相渗透，公众对企业的预期不仅限于产生经济效益，还开始涉及社会效益。十多年前，几名美国企业家发起了一场旨在改造主流商业的社会运动，他们成立了一家名为“共益实验室”（B Lab）的非营利组织，口号是“商业向善”（Business as a force for good），提出打造 B-Corporation（B-Corp）共益企业的主旨是：以实现公共利益为企业目标。简单来说，这是一种既关心赚钱，又强调要造福环境与社会的“好公司”。2013 年诺贝尔经济学奖得主、耶鲁大学教授罗伯特·席勒认为 B-Corp（共益企业）将会成为现代商业里的赢家，并催生一批高利润的公司，因为它们激发了员工以及社区的支持。

### 如何成为 B-Corp？

共益企业（B-Corporation, B-Corp）为了确保申请认证的企业“言行一致”，所有候选企业必须由非营利组织 B-Lab 进行的独立全面评估认证。这套评估体系，包括员工/社区/环境/长期效益/核心价值五个维度，170 个问题，满分为 200 分，得分超过 80 分的企业可被认证为共益企业。

截至 2019 年 5 月，全球共有 2788 家来自 64 个国家和地区的企业获得了 B-Corp 认证，涉及食品、服装、营销、设计、能源、财务规划、投资顾问等 150 个行业。截至目前，官方正式公布的注册在中国大陆的共益企业数量并不多，但经营理念都很有趣。

中国大陆首家取得共益企业认证的企业——上海

急救公司“第一反应”，是一家专注于急救培训和生命救援的公司。创始团队曾是商学院同学，他们的一位同学在跑步时心脏骤停，救护车因为交通问题来迟，导致回天无术，引发他们对急救技能的学习和关注。

而中国大陆第二家获得 B-Corp 认证的公司是一家北京的披萨连锁店“叫板披萨”，两位创始人都来自新西兰。他们的披萨所用面粉为产自黑龙江黑土地上的有机面粉，无农药及任何化学物质或防腐剂，在中国同行业中被称为最好的面粉。在门店装修上公司采用了超过三分之一的环保装修材料，比如采煤废弃物制作的砖、农业废弃物制作的麦秸板材、节电 85% 的 LED 灯，还有节水 45% 的水龙头。

### B-Corp 的分布情况

获得 B-Corp 认证的公司主要分布在美国，但在美国各州的分布并不均衡，例如，在 14 个州尚无 B-Corp 出现，而仅加利福尼亚州就拥有 153 家 B-Corps，这一数据令其他各州都黯然失色（数据摘自 Explaining the Location of Mission-Driven Businesses，文章发表于 2014 年）。Leila Hickman 等探究了影响其分布差异

的因素，结果表明，B-Corp 一般出现在人口健康、受教育程度高、政治倾向进步的州，而收入、种族多样性、宗教却表现出负相关。收入的负相关让人大跌眼镜，这也许是因为收入平均数或中位数并不能真实地捕捉典型的 B-Corp 对应的细分市场，而受教育程度在这方面能反映出更多信息。

### 建立 B-Corp 的影响因素

哪些因素驱动了一家企业在创立之初选择经济和社会效益的双重目标？研究表明，创立者在特定环境中的耳濡目染与其随后选择建立的企业形式有着直接联系。具体而言，曾经在商业和社会部门均有工作经历的创始人更有可能创立一家共益企业。此外，男性比女性对创立共益企业的偏好更强。

B-Corp 在美国的代表之一是有近 50 年历史的另类户外品牌 Patagonia，公司创始人 Yvon Chouinard

发现攀岩时的钢质岩钉成为了破坏岩石的一大凶手。脆弱的岩缝在岩钉反复敲入和拔出的过程里，留下累累伤痕，下一个登山者到来时，岩石已经不是原来的样貌。于是，1972 年，公司产品目录上首次亮相了一款铝制岩楔，并配合了一篇长达 14 页的文章，提出“无痕攀岩”的新概念——登山者既可以享受登山，又可以几乎不留痕迹。如今，Patagonia 的官网上写着希波克拉底誓言中的一句：不造成不必要的伤害。

### 面临挑战

成为 B-Corp 并不意味着不需要赚钱或者不看重商业操作了，而只是把营利性架构作为一种有力的工具，撬动人们参与到社会改变中来。B-Corp 的目标是为了不只成为赚钱的企业，更要成为对世界有价值的企业。

在目前尚未建立起完整生态系统的营商环境中，

追求经济收益和社会收益的双重目标显得格外困难。共益企业每天都面临着来自组织内外部的各项挑战。在组织内部，共益企业的双重目标可能带来员工的情绪压力并成为组织成员间冲突的根源；在组织外部，共益企业必须向对其抱有不同期望的合作伙伴和客户证明其在经济上、社会上的合法性。

# 管理学人书架

全球顶尖管理学者倾力推荐的经典书目，值得珍藏。

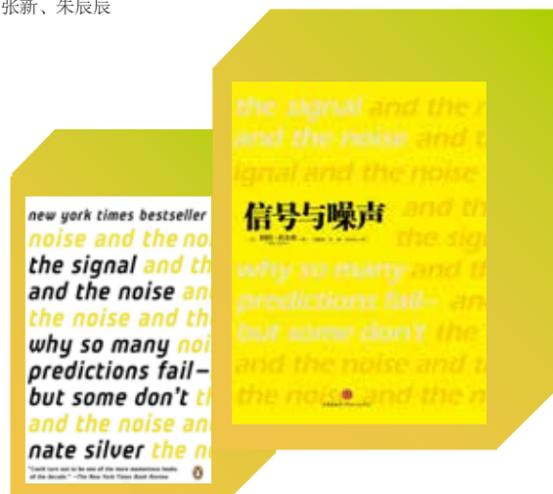


推荐人 洪流 复旦大学教授

## 《信号与噪声》 *The Signal and the Noise: Why So Many Predictions Fail—But Some Don't*

作者：纳特·西尔弗 / Nate Silver 译者：胡晓蛟、张新、朱辰辰  
出版社：中信出版社 / Penguin Books

我们生活在一个信息爆炸的时代。信息中包含有用的信息（信号）和无用的信息（噪声）。在信息的增长过程中，噪声的增长明显高过信号的增长，有用信息的比例（即信噪比）越来越低。本书给出了一系列的有趣的预测案例，从体育比赛预测到经济预测，从天气预测到传染病预测，讲述不同的预测方法，分析成功和失败的原因。本书强调需要学会使用概率的方法来思考问题，学会利用新的信息更新自己的预测（而不是固执己见），学会理解别人预测的逻辑从而寻求共识。



推荐人 王亚华 清华大学教授

## 《制度分析与公共治理》

作者：邓穗欣 译者：张铁钦、张印琦 出版社：复旦大学出版社

邓穗欣教授的这部新作反映了制度分析领域的最新国际学术进展，将读者带到了制度分析理论应用于中国公共治理的学术前沿。当代中国在经济快速发展的同时，面临着大量的治理问题，这些问题迫切需要引入制度分析视角以提供更深层次的审视。同时，中国亟须从一个宗法社会转向规则主导型的社会，对此我们还缺乏很好的理论认识。邓穗欣教授的这部新作为此提供了很有深度和见地的系统知识，因而值得中国公共管理学界和实践者的高度重视。

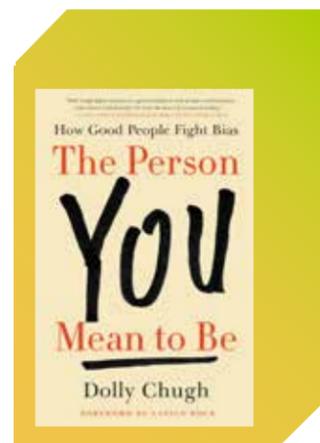


推荐人 Elizabeth Campbell 明尼苏达大学助理教授

## *The Person You Mean to Be: How Good People Fight Bias*

作者：Dolly Chugh 出版社：Harper Business

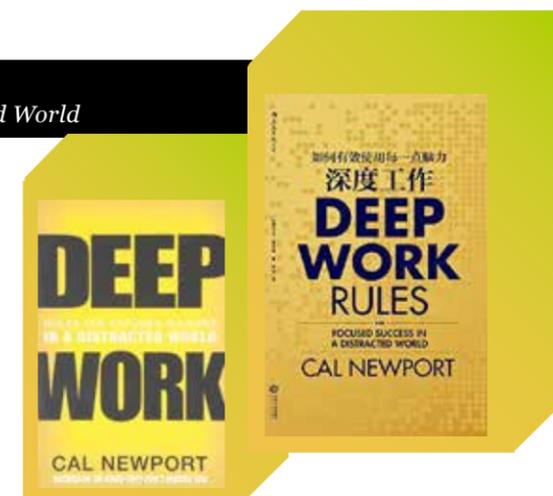
基于一系列的证据，作者描述了我们如何将自主意识带入偏见，在日常情况下又是如何对抗偏见的。在这本书中，作者将她在这个话题上深厚的专业知识，用讨喜的方式帮助读者逐步审视我们自己的偏见。她不仅将偏见带到了聚光灯下，而且还提供了抵制这些偏见的实用方法。



## 《深度工作：如何有效使用每一点脑力》 *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*

作者：卡尔·纽波特 / Cal Newport 译者：宋伟  
出版社：江西人民出版社 / Grand Central Publishing

在本书中，作者分享了他是如何有效并且有价值地使用时间做深度思考，并提供了发人深省的策略，去辨别我们该在哪些事情上花费时间。虽然我对大多数人是否会将这些策略付诸实践持怀疑态度，但他的方法确实引起了反省，我们该如何部署最宝贵的时间资源。



## 《反脆弱：从不确定性中获益》 *Antifragile: Things That Gain from Disorder*

作者：纳西姆·尼古拉斯·塔勒布 / Nassim Nicholas Taleb 译者：雨珂  
出版社：中信出版社 / Random House

在本书中，塔勒布认为脆弱性的反面不是复原力或强韧性，应该是那些可以在随机性和不确定性冲击下获益的性质，塔勒布称之为“反脆弱性”。他认为反脆弱性决定了有机体和无机体之间的区别，反脆弱性也是人类社会对抗“黑天鹅”事件最好的手段。书中对风险管理提出了一个非常有见地的观点：脆弱性容易衡量，而风险（尤其是小概率事件）却难以衡量，因此风险管理的核心应该是建立系统的反脆弱性。书中另一个有趣的观点就是科技本身是脆弱的，而人类社会则是反脆弱的。因此，联系到现在人工智能的发展，很多人担心机器将取代甚至统治人类。而在塔勒布看来，这完全是杞人忧天。



新知

越过严肃学术的藩篱

## 何谓小农意识？ 一头阻碍中国企业全球化的怪兽

为解释中国企业全球化所面临的挑战  
提供一种替代性观点。

### ■原作者 & 改写

冯晶 (fengj@farmingdale.edu)  
美国法明代尔州立学院 (SUNY) 助理教授

刘黎安 (laliu@gsu.edu)  
美国佐治亚州立大学 (GSU) 副教授

蒋春燕 (cyjiang@nju.edu.cn)  
南京大学教授

小农意识的个体往往会通过寻求快速的解决方案或者拒绝不同的选择来规避不确定性。

的个体处理内群体的问题或挑战时，他们的封闭思维认知会使他们满足于最低标准，抵制变革，且盲目地信任内群体成员。

外群体的封闭思维也造成当问题或挑战涉及圈外的成员时，小农意识的个体往往会通过寻求快速的解决方案或者拒绝不同的选择来规避不确定性。数据表明，外群体的封闭思维会激发人们追求短期收益，寻找捷径解决问题，以及对圈外成员的不信任。

内群体自我保护是指小农意识的个体处理涉及自己或内群体成员的问题时，用来维护自我形象或挽回面子的做法。具有小农意识的人会在同一社交网络中其他人的面前做“面子工作”以维护自己的面子，因此他们做出鲁莽、不合逻辑或者不负责任的决定，可能仅仅是为了维护自己的形象。

外群体自我保护是指即使有产生负面新闻的可能性，具有小农意识的个体也要捍卫自身利益并最大化自身利益，以应对感知到的来自外群体成员的潜在威胁。外群体自我保护会导致各种自私行为，如不愿与外群体成员进行分享、缺乏社会参与以及忽视普遍法则。

封闭思维、自我保护和圈内导向的关系，这三个维度是相互关联的。关系维度与塑造了人际关系、沟通和时间性考虑的中国传统思想尤其相关，并与认知和行为维度相互作用。

而挑战现状。我们将这些特质归为小农意识的封闭思维的认知维度，这与以下观点一致：封闭思维的人通常会避免接触与自身看法不相符的信息，强化自身观点，并专注于内群体圈子的短期利益。传统的中国人倾向于根据实际经验而不是科学方法来解决问题。对可预测性的渴望会导致对不一致的观点或证据的抵触，并使人们对新信息持以保守的态度。因此，沟通可能会过度偏向已有的观点。

### 自我保护的行为维度

在讨论小农意识时，受访者提到在应对潜在或实际威胁及避免暴露缺陷时，通常缺乏与不同文化背景的人交流的主动性，抗拒披露信息，非常重视保全面子等内容。我们将这种行为维度定义为自我保护，一种为应对不确定性和对自身利益的威胁而采取的最大化积极体验的方式。

### 圈内导向的关系维度

中国独特的社会结构使中国人青睐由家庭、友谊、共同特征和共同目标维系在一起的内群体，而缺乏联系或共同利益的外群体成员则会受到不同的对待。

内群体的封闭思维反映了一种小农意识的倾向，即避免不愉快的认知冲突，确保内群体圈子的和谐。我们的数据显示，当具有高度小农意识



析相结合的阐释性方法。我们与来自美国和中国的高管们进行了17次面对面的访谈。在对美国管理者的8次访谈中，一些受访者来自与中国公司直接合作的机构，如商业协会、律师事务所或新闻媒体，其他人则在中资美国企业工作。在中国的受访者中，有9人是来自多个行业的外国或国有企业的高管。受访者就中美商界领袖之间的互动提出了问题。当解释中国管理者的不同和矛盾的行为时，小农意识的概念浮出水面，这在很大程度上受到了中国社会学文章的启发，如费孝通的《乡土中国》。在这一阶段的研究中，我们通过采用扎根理论得到原始而丰富的结果，从定性数据中产生了新的概念和理论。

## 小农意识的概念框架

### 封闭思维的认知维度

几位受访者表示，具有小农意识的管理者拒绝考虑新想法。他们不信任外人或外国人，比较相信自己的经验或朋友、亲戚的建议。受访者还表示，具有小农意识的管理者往往满足于最低标准，解决问题时倾向于采取临时解决方案，而不是寻找根本原因，也不会为了寻求长期解决方案

跨文化研究常根据文化价值观来解释中国式管理决策和管理行为，然而已有的文化维度无法解释许多矛盾的中国式管理现象。例如，中国文化往往被认为是长期导向的，但是有研究显示，中国的某些管理者会做出一些极度短期的、机会驱动的、当前导向的决策，比如放任产品质量下滑，在没有进行尽职调查的情况下盲目投资。一般来说，中国社会比较注重人际关系，但有学者称中国的商业伙伴不愿合作、不可信赖、不愿承担责任。虽然中国文化被认为是高度集体主义的，但有的中国管理者可能对团队合作持有非常功利的态度，只会为了个体利益而参与团队合作。

随着中国社会现代化程度的提高，建立在哲学和文化遗产基础上的传统持续影响着当前中国的管理思维。其中，小农意识就是一种文化心态。本文希望对小农意识的概念框架进行定性探索，并基于中国的生态和社会文化环境，为解释中国企业全球化所面临的挑战提供一种替代性观点。作为中国社会的一个普遍观念，小农意识是中国历史文化特定环境的产物，体现在社会各个层面。在过去40年的快速城市化进程中，那些表现出某些思维模式、行为方式和人际关系的人通常被批评为“小农意识”。这种意识超越收入、教育程度或固定群体而普遍存在。我们认为，小农意识是阻碍中国企业成功实现全球化的认知障碍。虽然小农意识是一种对不确定情形的应对机制，但是用小农意识解决问题则会限制合作、破坏信任和损害长期愿景。小农意识原本属于个体层面的构念，但在推崇追随意见领袖或上级领导的集体主义社会中，小农意识也可以成为一个群体层面的构念。它可能导致中国管理者为追求短期利益而做出错误的战略决策，从而损害与全球合作伙伴的关系。

本文使用定性的方法测量小农意识。考虑到本研究的探索性，我们采用了扎根理论和内容分

小农意识对内群体成员的盲目信任以及对外群体成员的不信任，  
使得企业难以发展、吸引和授权员工。

### 小农意识与中国企业的全球化

受访者报告称，小农意识对内群体成员的盲目信任以及对外群体成员的不信任，使得企业难以发展、吸引和授权员工。中国企业往往以父权关系为特征，在这种关系中，老板（通常是男性）在培养下属时扮演着父亲的角色。为了确保自己的安全，管理者倾向于信任并与圈内成员协作。由于圈外群体的不信任，员工是否被雇用或提拔通常决定于关系网络和家庭纽带而不是申请者的能力。具有小农意识的管理者天生不信任员工，因此他们不愿意授权给员工。而当错误发生时，他们往往责怪下属，而不是承担领导责任。因此，中国企业在员工培训、发展和指导方面缺乏长期投资。

小农意识导致低信任、低员工授权和低员工敬业度。当企业走向全球化时，这些影响可能会加剧。在海外经营的中国企业往往会派遣中国的管理人员，并对海外员工设置无形的天花板。如果组织文化被小农意识渗透，那么企业将难以吸引和留住全球人才，企业在全球市场上的跨文化适应能力或竞争力也会随之下降。

由于封闭思维妨碍了积极的沟通和协作，具有小农意识的管理者和员工将阻碍组织内和组织间的知识共享和学习。那些最开始就专注于满足自身需求的管理者和员工，可能会在决策过程中隐瞒关键信息，因为他们认为隐瞒信息会给自己带

来优势，而利用这些优势他们可以保持自己的权威地位。如果缺乏积极的沟通和透明度，中国企业和合作伙伴就无法建立长期战略关系所需的信任和承诺。因此，被动的沟通方式将阻碍中国企业与全球利益相关者进行有效的沟通，以及树立良好的品牌形象。不愿分享、不爱学习、透明度有限以及沟通风格高度模糊可能是中国企业走向海外的主要问题。

小农意识程度高者往往满足于最低标准，这与实现短期收益及最大化个人利益的心态相一致。有些中国企业会用更便宜的材料替代合格的材料，并绕过所需的质量程序，以快速削减成本和增加利润，从而牺牲了建立在持续稳定的服务和质量基础上的长期关系。他们通常满足于最低标准，并且缺乏主观意愿实施全面质量管理，来获得精确和持续稳定的质量。在海外投资的收购招标过程中，少数中国企业也会在没有尽职调查的情况下就做出鲁莽投资的决策。他们往往出价最高，只是为了超过他人、炫耀财富，或者挽回面子，这种心态导致了高价收购或者一些完全不必要的收购。因此，潜在的外国合作伙伴可能会与这样的中国企业多年保持一定的距离。面子驱动决策、虚假信息和不道德的营销方法都可能破坏中国企业的海外投资。

具有高度小农意识的中国企业在海外经营时，对与当地社区建立社会关系不太感兴趣，同时可能会忽视社会规范以及当地的法律和环境要求。

虽然企业应该把企业社会责任（CSR）作为一种道德义务，并将其视为提升全球竞争力和企业形象的机会，但小农意识程度高的中国企业很少采取企业社会责任举措。我们的访谈数据显示，他们对通过参与社区活动、遵守当地法律要求以及承担企业社会责任的举措，从而与当地社区建立长期关系并不太感兴趣。

### 战略规划和创新

追求短期收益、抵制变革和寻求捷径的小农意识也阻碍了中国企业的战略性增长。虽然有文献认为中国的企业管理者也是长期导向的（Hofstede 等人，2010），但实际上有些人往往

会受“快速回报”和“自身利益”的短期结果所驱动，而不是发展核心竞争力或竞争优势的长期增长愿望所驱动。即使企业管理者们有规划，他们也常常被机会主义下的快速回报分散注意力，比如投资房地产而不是研发。另外，许多公司将复制成功的商业模式和产品作为成功的捷径。在中国知识产权保护薄弱的大背景下，“仿冒”或假冒的企业蓬勃发展。“模仿”策略有助于企业奠定早期的财务基础。但是，如果没有原始的创新，企业需要一直扮演努力追赶行业领导者的角色，很难维持它们的市场参与者角色。从长远来看，缺乏战略规划和创新文化最终将阻碍中国企业的进一步发展。“模仿”或假冒文化严重损害了中国企业的声誉。✉

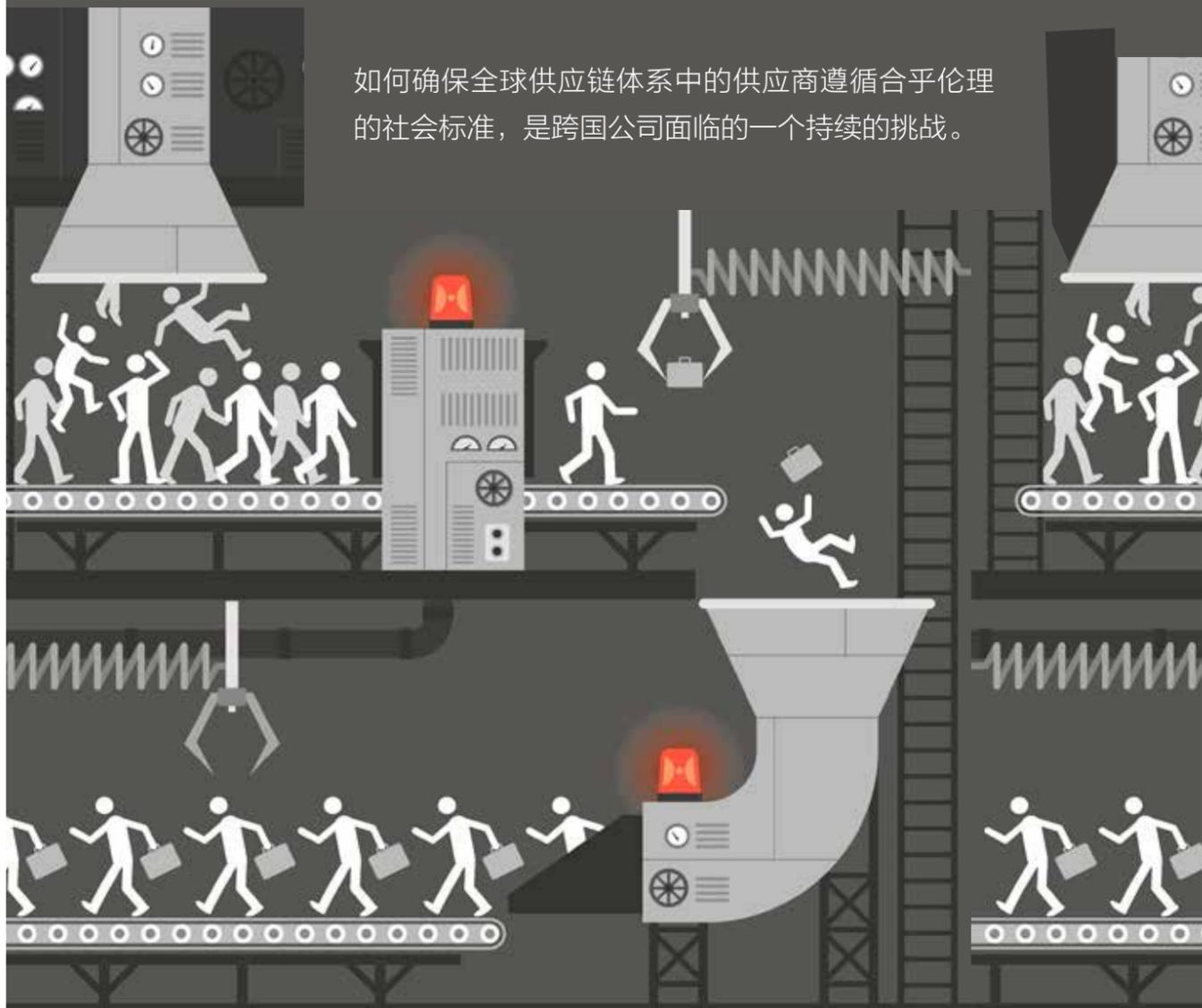
### 管理启示录

在小农意识的影响下，有些中国企业往往会做出追求短期内快速回报的决策，从而损害其长期的可持续发展。他们不太关注全球人才发展，也很少与当地员工和社区深度接触。如果不注重核心竞争力的发展，小农意识高的公司可能会破坏创新投资和质量标准，并常常被短期业务机会分散注意力。由于它们对企业的社会责任不感兴趣，所以留下了相对负面的海外形象。正是这些行为与做法与全球意识和普世价值观不符，从而阻碍了某些中国企业的国际适应进程。

虽然我们在这里讨论了中国文化中的小农意识，但并不意味着否认中国文化传统中的积极元素。儒、释、道的传统智慧讲究平衡、适应和道德等思想元素，早已将个人修养与基本道德原则联系起来。此外，在全球化进程放缓的情境下，我们推测小农意识可能并不局限于中国文化和企业。

## 精益生产是否改善了劳工标准？ ——耐克供应链中的管理和社会绩效

如何确保全球供应链体系中的供应商遵循合乎伦理的社会标准，是跨国公司面临的一个持续的挑战。



### ■原作者

Greg Distelhorst (g.distelhorst@utoronto.ca) 多伦多大学助理教授

Jens Hainmueller (jhain@stanford.edu) 斯坦福大学教授

Richard M. Locke (richard\_locke@brown.edu) 布朗大学讲席教授

### ■改写

王岚 中国科学技术大学特聘副教授

如何确保全球供应链体系中的供应商遵循合乎伦理的社会标准，是跨国公司面临的一个持续挑战。供应链中任何一环的不负责任的做法都可能会使这些跨国公司面临维权投资者的挑战和被披露负面消息的风险，从而可能面临一定的金融冲击。因此，在缺乏强有力的全球司法体系和地方政府监管制度的情况下，找到有效的管理手段来提高上游厂家的社会绩效，已经成为很多跨国公司战略管理中的当务之急。

当前最流行的管理手段是“合规政策”，即跨国公司通过私人审计和外部制裁威胁的方式，要求供应商遵循供应链“行为守则”。然而，研究一再表明，合规政策并不能改善供应商的社会绩效，也很难给跨国公司带来与社会绩效相关的优势。人们对合规政策最大的质疑是，其中的很多管理措施往往与企业核心业务脱钩，从而使得这些措施流于形式，限制了其对供应商社会绩效的影响。针对这种质疑，本文的作者们探讨了另一种不同于合规政策的、可以改善供应商社会绩效的管理方法：精益生产。

### 研究情境

研究者们分析了耐克供应链的精益生产。自2008年起，耐克公司在其服装供应链上推广精益生产，包括了为供应商的管理层提供精益生产的培训，鼓励他们采用这些管理实践，并设立一套精益标准来检验生产线是否符合精益生产的要求。这一生产系统的采用需要供应商在生产组织、工人参与和管理制度等领域进行重大改革。截至2015年11月，耐克已经与40个国家的396家服装厂签订了合同，雇用了37万多名工人。这些工厂基本上都是与耐克一直有长期采购关系的大工厂。

### 为什么精益生产会提高社会绩效？

那么，旨在发展供应商的日常管理能力和提高其生产绩效的精益生产是如何提高其社会绩效的呢？为什么耐克的精益生产项目并没有为供应商提供针对社会标准的培训，也没有提出比其他供应商更高的社会绩效要求，就可以达到改善劳工标准、提高社会绩效的目的呢？

事实上，在发展中国家，精益生产的社会影响往往是不确定的。一些研究表明，当新兴市场上的供应商采用精益生产时，会面临快速周转的压力。为了应对这样的挑战，他们可能会恶化工人的工作条件，如延长工人的工作时间、降低工资、使得工人的就业更加不稳定等。然而，本文的作者们提出了精益生产可以提高社会绩效的两种可能的解释机制：一种与劳动关系的改变有关；另一种与新的管理制度的建立有关。

通过精益生产建立高度参与的工作体系。精益生产涵盖了高度参与的工作体系的多种要素。在这种体系中，与传统大规模生产的常规任务相比，工人被赋予了新的重要责任。在耐克的系统中，工人接受了现场品质检查的有关培训，并可以向主管和同事直接传达产品问题。他们可以在发现重大品质问题后立刻停止生产，并肩负着根据要求清洁和安排工作的责任。这种高度参与的工作要求企业加强激励措施，以激励员工的自主决策和劳动付出，并需要加大对工人的培训。而这些投入均会提高工人离职的成本。因此，为了留住和激励熟练工人，企业管理者可能有动力来改善诸如工资和福利等就业条件。

通过精益生产建立新的管理制度。精益生产强调生产流程和运营能力的提高。在耐克的系统中，生产线必须满足一套精益标准，例如记录和追踪安全、品质、交付和成本的相关指标，实施

标准化工作等。这种与精益相关的现代管理制度，为纠正管理流程中存在的潜在缺陷提供了工具，进而可以降低工作中违规行为的边际成本，促进合规行为的产生。因此，企业可能会在与技术合规相关的领域，如危险材料的产生和处理、紧急出口的设置等方面得到改善，进而改善诸如员工健康和就业条件。

## 数据和分析方法

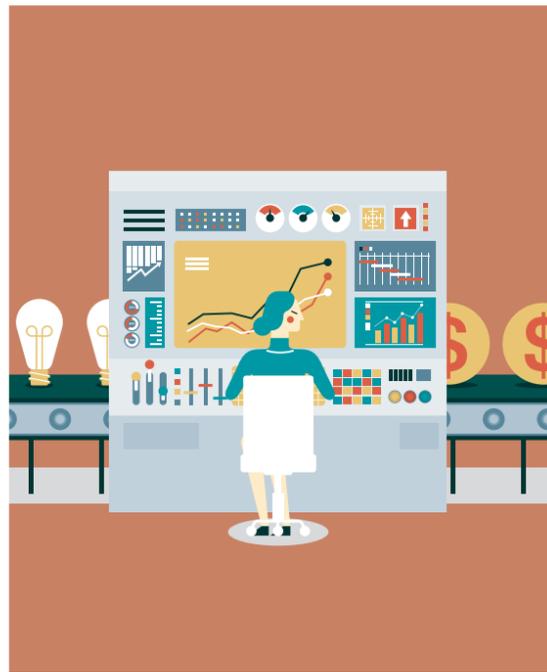
作者们使用了2009—2013年，耐克服装供应链上遍布在11个发展中国家的300多家工厂的面板数据。尽管在2009年初没有一家工厂采用精益生产，但截至2013年末，大约有20%的工厂实施了精益生产。

社会绩效包括了两个指标：一个是健康、安全和环境标准；另一个是劳工标准。这些数据由审计人员提供。他们在检查了工厂建筑条件，与工人和管理人员进行了面谈，并审查了法律文档、时间表和工资记录等后，基于四个刻度，对工厂是否符合相关标准进行评分。其中A或B表示该工厂没有严重违反标准，C或D表示该工厂存在严重的系统故障，且没有做出相应的改进。为了控制可能影响结果的不可观测的变量及可能存在的样本选择偏差，作者们使用了双重差分估计法，并建立了纵向模型，而非横断面的研究，来探索样本工厂内部采用精益生产前后的劳工标准以及健康、安全和环境标准的变化。

## 研究发现

### 劳动关系变化的影响

作者们发现，通过建立高度参与的工作体系，精益生产的社会影响主要体现在劳工标准的改善



上。精益生产的采用使得劳工标准的违规可能性降低了15%。为了验证这个结果的稳健性，作者们还尝试了其他的解释因素，例如在模型中加入了各国劳动力市场的不同趋势、耐克逐渐强化的监控和执行力度以及那些采纳了精益生产的厂家在采纳前所显现的趋势等因素后，发现上述结果依然成立。作者们进一步发现，在精益生产的多项管理措施中，与员工薪酬和和工作时间有关的管理实践可以有效预测供应商在劳工标准上是否违规，例如精确的工资制度、每工作七天休息一天、提供法定福利、记录工作小时数、工作时间不超过最高限定等管理实践。

但是，研究结果并没有发现精益生产可以提高健康、安全和环境标准。这表明精益生产的社会影响取决于对社会规范的标准选择。还有一种可能原因是健康、安全和环境的合规需要对工厂进行结构改造，如建造新的消防通道、更换电线

或购买去污设备等。与招聘工人、改善薪酬和调整工作时间等措施相比，这些措施的成本可能更高，产生影响也需要更长的时间。

### 国家的影响

那么，在不同国家，精益生产是否都可以改善劳工标准呢？答案是否定的。作者们发现，在印度、马来西亚和泰国，精益生产能提高至少半个等级的劳工标准。在越南，这种影响尽管没有那么大，但在统计上也是显著的。然而，在中国、斯里兰卡，以及占样本不到5%的剩余国家中，精益生产并没有改善劳工标准。

作者们针对中国的结果提出了两种可能的解释。一种是中国的精益生产的强度较低，有可能尚未达到足以对社会绩效产生影响的那个比例值。中国16家采纳了精益生产的厂家中，有6家的精益生产线还不足33%。相比之下，其他国

家采纳了精益生产的厂家中，泰国所有的12个厂家，马来西亚10个厂家中的9家，印度所有的3个厂家，均拥有超过33%的精益生产线。另一种可能的解释是中国工厂的一些特征阻碍了高度参与的工作体系的建立，如缺乏员工建言和信任机制等。

### 精益生产对社会绩效影响的限定条件

跨国公司在学学习耐克的最佳实践时，也应该认识到精益生产对劳工标准的改善是有一定的适用条件的。例如，这种影响可能在大型买家中比较明显，因为他们拥有更多的资源可以支持培训项目，而且他们的订单规模也更容易说服供应商投资于新的管理制度。精益生产对社会绩效的影响也更适用于那些与跨国公司有着长期的业务关系、对买家会兑现持续采购的承诺持有高度信任态度的供应商。✉

## 管理启示录

本文的研究表明，作为跨国公司管理全球供应链的一种手段，精益生产不仅可以培养和提高供应商的生产和管理能力，还可以对他们的社会绩效产生深远的影响。因此，当跨国公司寻求可以有效提高供应商的社会绩效的管理措施时，应该跳出传统的以审计和外部制裁威胁为核心的合规政策模式，更富创新性地发掘新的管理手段。

同时，不同于传统的合规政策，精益生产为全球供应链创造“共享价值”提供了特殊的机会，在其中，买家和供应商都有动力去培育和和维护新的管理制度，并能从中获得生产和社会效益。因此，精益生产代表了一种不仅可以在新兴市场上改善供应商的工作条件，还可以实现自我强化的制度变革形式。

## 寺院门票是怎么取消的？

寺院门票和地方政府面临的经济发展压力呈正相关。

### ■ 原作者

岳庆媛 (qyue@marshall.usc.edu) 南加州大学副教授

王珺 (wang547@usc.edu) 南加州大学博士生

杨波涛 (botao\_yan@marshall.usc.edu) 南加州大学助理教授

### ■ 改写

王海珍 兰州大学副教授

如今我们进很多佛寺都不收门票了，但十年前很多寺院都收门票，并且价格不一。有些著名寺院的票价一涨再涨，甚至涨到了百元以上。如此高昂的票价引发了很多不满和批评，因为中国的佛寺自古以来都不收门票。一则佛教讲四大皆空、超然物外，并不追求财富地位，收门票显然与此价值观相违背；二则佛教讲普度众生，救苦救难，佛寺一向都是贫苦百姓栖身之所，怎么能将付不起门票的众生拒之门外呢？

面对这些批评，佛寺不得不出面解释，收取门票并不是寺院的行为，而是当地政府的行爲。极大比例的门票收入（例如少林寺 70% 的门票收入）都要上缴地方政府。对于地方政府官员而言，能否在自己的任期内交上一份漂亮的、看得见摸得着的政绩，如地方 GDP，将决定自己接下来的仕途升迁。而对名刹古寺收门票，是提升地方 GDP 最直接、最易行的办法。随着旅游业的繁荣，旅游市场逐渐转变为卖方市场，优质的旅游资源能够吸引到大量的游客。名刹古寺是旅游出行的首选，悠久的历史、深厚的文化积淀和求佛拜神的传统，使得古佛寺成为优质的旅游资源。虽然利用名刹古寺带动周边旅游配套产业也能有收入，但总比不上门票收入来得快和容易。以少林寺为例，据报道，2015 年的门票收入已经超过 3 亿元人民币。地方政府分走了其中的 70%，即获得超过 2 亿元的财政收入，占登封市财政收入的近 1/3。地方政府利用这些收入投资其他产业，还可以进一步扩大自己的收益。凭此，地方政府官员得以在自己有限的任期内，交出一份漂亮的 GDP 答卷。

因此，地方政府和官员成为佛寺商业化的主要推手。这些商业化的手段由最初收取门票，演变到不断涨价，最后还想要将寺院包装上市。至于商业化佛寺是不是涸泽而渔，以及对佛教及大众利益的损害等问题，地方政府则无暇也无动力去顾及。从

国家大环境来看，改革开放以来，中国政府确立了经济发展的核心地位。包括佛寺收费引发的争议等非经济问题都要为经济发展让步。在这样的背景下，佛寺门票费存在了十来年后，居然被取消了，实在难能可贵。而这一切是如何发生的？梳理 2006–2016 年的佛寺门票价格变动过程，可以发现几起关键事件。

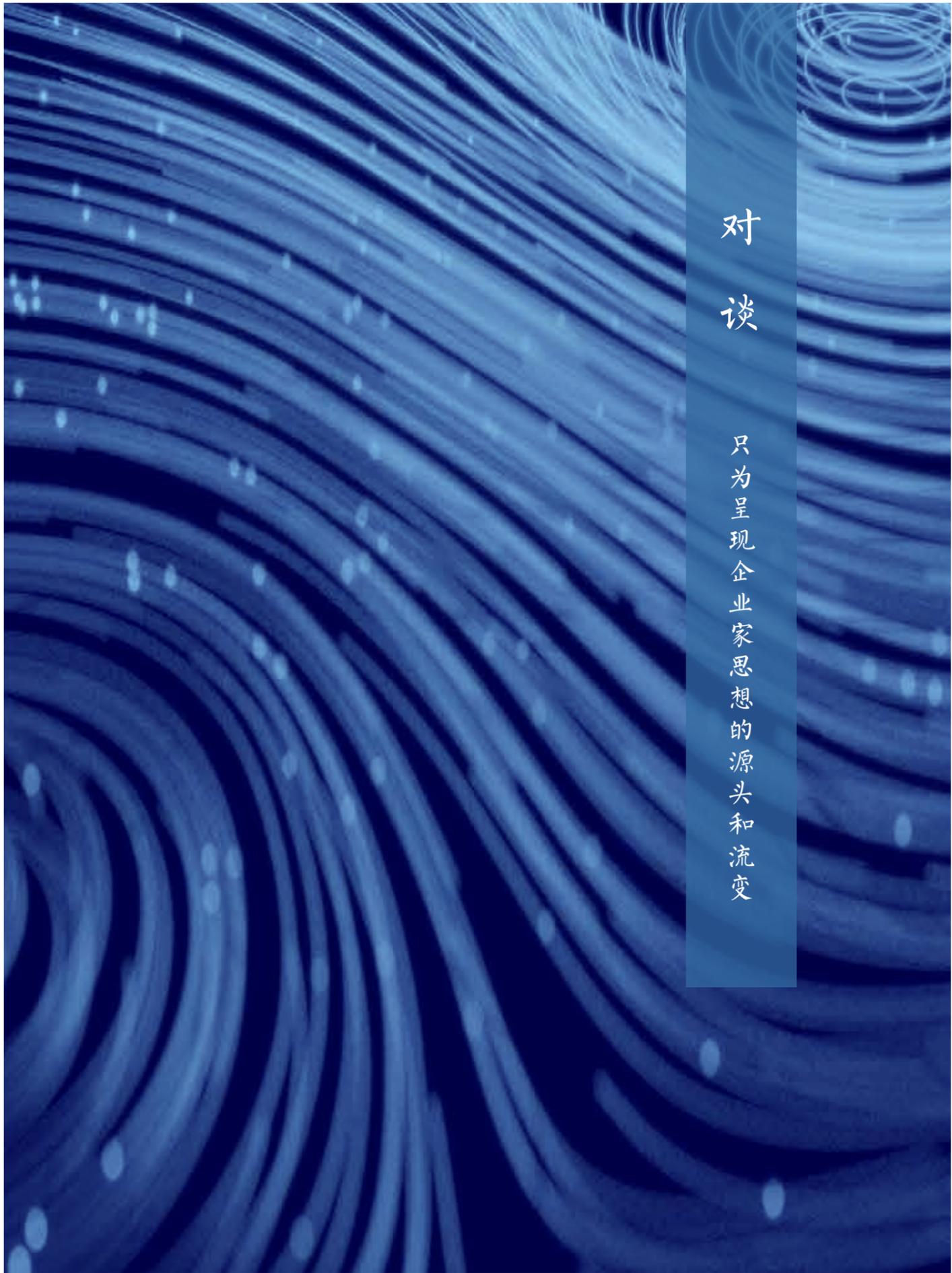
首先是大众谴责集中爆发。2010 年，在一次海峡两岸的商务和文化论坛上，中国国民党的时任副主席蒋孝严批评了大陆一些寺院收取门票的现象，并说明台湾没有一家寺院收门票。大陆社交媒体报道了他的言论。短短 3 天，新浪微博上的相关帖子收到了几万点赞，八千多条评论。网友们在评论中纷纷表达了他们对寺院收门票行为的蔑视、嘲笑和痛心。

佛教领袖公开发声，呼吁寺院取消门票。少林寺的商业化运作虽然让“少林”以“少林功夫”蜚声海内外，但少有人知道少林寺是具有 1500 年历史的禅宗祖庭。达摩祖师在少林面壁九年，并在少林传法于二祖慧可，从此开创了中国的禅宗，少林寺因此成为了禅宗祖庭。这样一座千年名刹，众人只见少林功夫而不见禅宗，于佛教而言可谓买椟还珠，实在可惜。更为糟糕的是，少林寺收门票还有拟上市的举动让少林寺深陷批评和指责的漩涡中。这不仅仅伤害了少林这座千年古刹、禅宗祖庭的声誉，还引来了针对佛教和僧团的质疑和非议。这些误解、质疑和非议让佛教领袖意识到了收门票所代表的商业化对佛教以及僧团的伤害，因此他们开始发声表示反对。2012 年 7 月 24 日，中国佛教协会副会长净慧大和尚，发表公开声明呼吁所有的重点佛教寺院取消门票，免费开放。这一倡议受到了公众的广泛支持。2013 年 5 月，在佛教协会另一位副会长圣辉大和尚的领导下，29 所位于湖南的寺院取消了门票。

中央政府也适时对大众和佛教界的抗议作出了

# 对谈

只为呈现企业家思想的源头和流变



回应。2007年，公众开始对频繁提高门票价格批评时，国家发展与改革委员会发布了一条禁令，规定门票只能每3年涨价一次。2012年，面对公众对于寺院上市计划的强烈抗议，国务院宗教事务局叫停了这些上市计划，并发布声明谴责对佛教圣地和寺院的疯狂商业开发。

到此，可以说大众与佛教界抗议地方政府主导的寺院收取门票行动取得了显著成效。复盘整个过程，可以看到，免费开放运动得以成功实现的关键在于：中央政府的介入。中央政府之所以会介入并叫停佛寺的过度商业化，在于需要借由梳理和维护自己作为道德和正义捍卫者的角色，来维持其在整个社会事务中的权威地位。中央政府依赖地方政府发展地方经济，但也需要维护自己的领导和权威地位。因此，虽然中央政府一般不会干涉地方经济事务，以激励地方官员，但当地方经济发展造成了严重的社会后果或引发强烈的抗议时，中央

政府还是会出面履行自己作为道德和正义的捍卫者的职责。

中央政府有动机介入主持正义，但前提是要能够“听到”大众的抗议，并知晓寺院门票经济带来的危害。正是网络社交媒体提供了这样一个有效的自下而上的反馈渠道。不仅如此，通过网络还能够协调大众集体行动，使这种自下而上的反馈汇集起来，形成足够大的规模和影响力，以被中央政府看到。如前所述，蒋孝严对寺院收门票行为的批评在网络上大量传播，引发几万人表达他们的意见，从而被中央政府注意到。因此，可以说网络民众高度参与增强了公众检举地方政府官员的能力。

通过对141家寺院2006–2016年共11年的数据分析印证了上述推断。他们发现寺院门票费和地方政府面临的经济发展压力呈正相关。此外，僧人领导的抗议行动有效地降低了门票费，地区的网民参与度越高，寺院门票价格降低幅度越大。✉

## 管理启示录

正如本文的研究发现，一些不道德行为背后，其实是地方政府和官员的利益所驱动的。面对这些不道德与不公正的做法，也许不少人会觉得无解，因为自古以来就有“民不告官”“胳膊拧不过大腿”这样的告诫。但本研究的结论提示我们，胳膊有可能拧过大腿，小民也许可以胜过地方官吏，解决的办法就是诉诸中央政府。这给了大众十分可贵的信心：也就是，面对地方政府的不道德、不公平的做法，寄希望于中央政府，就有可能得到解决。

这篇研究也同时证明：网络社交媒体是十分重要的信息反馈渠道。中央政府与地方政府之间存在严重的信息不对称。中央政府需要借助一些渠道获得从地方政府那里无法获得的信息。网络社交媒体作为公众的发声平台，刚好也充当了中央政府收集真实信息的渠道。因此，可以看到国家对于网络社交媒体上的言论总体而言是宽容的。了解到中央政府的这种态度，大众可以更好地利用网络平台，协调各方力量共同发声，让中央政府“听”到真实的信息与民声。

## 华大基因的“基因”

很早就对华大基因有浓厚的兴趣，不仅因为其创始人汪建先生曾经在我任教的华盛顿大学（华大）医学院工作，更因为这家公司的起点与众不同：这是一家集基因科研、技术、应用、检测和治疗于一体的公司。华大基因主导和参与的科研成果被屡屡发表在《自然》《科学》等全球顶尖的科学期刊上，每年培养出二十多个博士和硕士，为世界基因科学的进步做出了显著贡献。而在应用领域，华大基因迄今为止已经做了超过四百万个无创产前基因检测、两百多万个耳聋基因检测，达全球领先。

带着极大的好奇和敬意，我和香港教育大学的陆佳芳副教授来到深圳的华大基因办公大楼，和公司的 CEO 尹烨先生进行了两个多小时的长谈。



## 人一生最大的幸运，就是在年富力强的时候发现了自己的人生使命 ——《人类群星闪耀时》



**陈晓萍**  
华盛顿大学  
福斯特商学院教授

**陆佳芳**  
香港教育大学教育政策  
与领导学系副教授

**尹焯**  
深圳华大基因股份有限公司  
CEO

**陈晓萍：**你好，尹焯！我在网上看了你和梁冬的对谈节目《觉者》，也看了你的一些演讲视频，以及关于你和华大基因的大量采访报道，觉得你是一个特别多才多艺、与众不同的人。你首先是一个科学家（生物学家），在科学顶尖杂志如《科学》《自然》上发表过多篇论文。而且自从2002年加入华大基因后，你每年都升一级，到2015年成为公司的CEO，同时又做了很多科普节目如《天方焯谈》等，还有各种公益慈善活动，非常了不起。

不过我们今天主要把重点放在你作为CEO角色来展开。我的第一个问题是，作为华大基因的CEO，你的管理哲学和管理理念是什么？这些哲学理念又是如何形成的？这个问题比较大，你就放开聊吧。

**尹焯：**我先从大的进化背景去讲。做生命科学的人都明白，现在人类是第六次登上历史舞台的生物，前面地球上的生物已经经历了五次大灭绝，而且每一次大灭绝之前的统治性物种，比如恐龙，没有做错任何事，只是一颗小行星撞过来了，一切就结束了。这虽然是小概率事件，但却是股不可抗力。这时候如果去讨论霸王龙族群或是三角龙的繁衍策略，就没有什么意义了。所以从根本上来讲，每一个人如果想要寻求自己在世界上的意义，先要有一个时代感，这个时代感将决定你在没有不可抗力的情况下，你应该把你的时间用在哪一个角度、哪一个方向，会

获得相对更大的回报。这个回报可能是自己的满足，或者传下一些什么东西。

21世纪初期，所有学科的发展都遵循从科学发现到技术发明，再到产业发展，这样一个“三发”过程。这个过程在工业革命之后趋势越来越明显。以中国为例，从改革开放40年以来看中国的市场，大部分人在初期其实玩的是从产业到产业，产业——扩大再生产——产业。最近的20年开始出现第二种现象，就是从技术到产业。但至今很少有人碰科学，R&D（研发）不算科学，Discovery（发现）才是科学。因此，从Discovery开始到创新，从发明开始到创新，它和从技术到产品创新是非常不一样的。现在很多人把它们捆在一起，称为科技。但其实科是科，技是技；创新和创业也是相当不同的事。

生命科学却没有办法直接从技术发展到产业，因为它研究和作用的对象是人类自身，我们必须做科学，从科学入手才行。如果我不做科学，比如一个药品，我能证明它治什么病，但不知道它的原理，对大众就没有太大用处。对每一种药，必须在验证以后才允许它上临床，然后再经过产业发展，变成可以普惠的公共卫生产品，受到大家的认可。所以生命科学领域与其他领域都不一样。现在我们看起来很成功的企业，基本的路子无外乎就是以前做得慢，今天做得快；以前做得贵，今天做得便宜；以前没有互联网化，现在互联网化；以前没有移动

化，现在移动化；以前没有物联网化，现在物联网化。它们面对的场景，都是我们可以认知并容易接受的，唯独生命科学在很多点上其实是非常难以验证的。

**陈晓萍：**也就是说你们就必须从源头开始？

**尹焯：**对，从这个角度来讲我们需要回答几个根本的问题：首先21世纪到底是不是生物科学的世纪？上个世纪100年，前面的二三十年，爱因斯坦提出了狭义相对论，他1905年那四篇文章就足以证明物理可以看得见创世的力量，是解决原子之间的、质子和中子之间的结合方式，这是一种非常近距离的强相互作用，我们在宏观物体上感受不到，但这是创世的力量，是这个力量造就了宇宙，以及今天的万事万物。我们发现可以把这个力量释放出来，就有了后来的原子弹和核能。接下来量子力学出现了，我们开始知道原来薛定谔、波尔等科学家从另外一个角度创造了一个新世界，那就是，以前我们认为那个可知、可以被预测的宏观世界，其实从微观看并不是那么可预测。起码在今天测量技术的极限下，它不可被预测。

从这个角度去理解，我们就看到从上世纪到今天，不管是航空航天技术，还是我们用的手机，都是依赖于物理学原理，是从经典物理向量子物理学的跨越。制造，甚至原子制造，是我们从根上去研究这些物质科学的极限。但生命科学不一样。为什

么呢？20世纪40年代很多物理学家的共识是：生命的本质是化学，化学的本质是物理，物理可以被数学描述，因此，生命就可以用数学算出来。当时很多人讨论“生命是什么？”尝试用物理的方式解决生命问题，但后来发现我们没有办法用氢和氧的性质去判断水的性质；氢加氧变成水，性质出现了巨大的差异，这样的现象有人称之为“涌现”，有点儿像熵、鲁棒性（robustness，系统的健康性）这样的一些描述复杂性质的术语。生命科学也一样，就是这么简单的碳、氢、氧把它变成了ATCG（碱基），再根据ATCG的组合，添加了其他的比如氮、磷、硫等，形成了生物。但是不同的数量和排列就出现了不同的结果。生命用还原论看符合物理定律，然而在系统论上又不完全能被物理定律预测。它或许符合更高级别的生命的逻辑，这是一种高维、高阶的语言和思维。

从那以后，大家认识到生命科学可以成为独立的学科，而不应该被层层套到物理和化学中去。接着在1953年DNA的双螺旋结构被发现，1970年之后学会了对基因进行序列测定，而商品化的测序仪则在1986年被发明。人类第一次完成的物种测序是一个很简单的噬菌体。这就是科学发现和技术发明的过程，一直到今天的产业发展，我们把一个人基因组测序从需要花费38亿美元降到今天接近2000元人民币，经过这样一个漫长的过程，才算到了产业发展前期。

**陈晓萍：**感谢你提供这个大框架和背景来铺垫你的管理理念和逻辑，那么你的管理理念和哲学思想到底是什么呢？

**尹焱：**我的管理理念就是茨威格在《人类群星闪耀时》里说的那句话，“人一生最大的幸运，就是在年富力强的时候发现了自己的人生使命”，恰好也是这个行业赋予的。

华大基因把它提炼成一句话，那就是“基因科技造福人类”。这句话每个字都有含义：基因是基本的因素，科是发现，技是平台，造福是一个使命，我要干什么，我要为了这个事情让所有人都去做。然后是人类，不仅仅是中国老百姓，而是全人类，它所探索的方式不仅仅是满足健康的需求，而是从根本上认识我们是谁、我们从哪儿来、我们往哪儿去。

**陈晓萍：**非常好，所以你在讲解公司使命的时候，就是基因科技造福人类，对每个员工都要从根本上来讲现在的使命，从人类发展阶段到现在这个时代，自己的使命和价值。

**尹焱：**对，我和员工说，没有人比你们位置更好，你们都在年富力强的时候，平均年龄 30 岁，正是造福人类、达则兼济天下的年龄。造福是一个长远的事，意味着我们做好多事情需要违背今天所谓的商业规律，不遵循短期的市场定律、不按照常规增长曲线。我们想的是这个事情怎么最快普及，通过这个过程倒推我们需要做哪些准备。把目标放到最大，这个地球近 80 亿人，每年新出生 9000 万人，当然也死去 7000 万左右，在人口不断增长的过程中，我们应该怎么去让每个人把握住时代的脉搏，这就是我觉得最应该去做的事情。我们在“道”的层面让大家必须先统一，然后在“术”的层面才能执行得不走形、走样。

因为在商业社会里面，大部分人都会被现实的事情所困扰，大家会遇到一些具体问题，会想不通，

看不清楚，可能会忘记自己为什么会来到这里，初心是什么。

**陈晓萍：**你们遇到过比较尖锐的情况吗？你说的面对现实问题大家有很多不同的角度来看，最终你怎么能把它保持不变？

**尹焱：**是遇到过不少情况，比如华大历史上也走过很多人。

**陈晓萍：**离职的人大部分是因为什么原因？

**尹焱：**不一而足。管理理念不合，认为待遇不匹配、自己独立发展会有更好的成就等等。

**陈晓萍：**管理理念不合这条，是因为不认同华大的使命？

**尹焱：**他们即使人离开了华大，心里还是认同华大想做的事情，依然走正道，只是变成盟军，或者生态中的一部分。在这个过程中，其实每个人的离开对这个组织来讲，或多或少都会产生震动，但也带来新的可能。所以在这个过程中，我们也会永远面临一个长短期之间博弈的矛盾，即在追求远期的大目标的前提下，如何能够脚踏实地跟上梦想。

现在我们对他们进一步赋能，再团结回来，大家就变成舰队，和谐地一起向前运动。我觉得这可能是华大基因对这个行业最大的贡献，培养了一大批同领域的创业者。

**陈晓萍：**刚才你讲从科学、技术到产业的过程，而华大基因实际上是从科研机构演变成为商业组织的，从组织管理角度，你们是如何完成这个转变的，其间最大的挑战是什么？采取了什么样的措施？

**尹焱：**商业和科学之间最大的区别就是，科学是有对错的，只要给出限定条件，科学结果是一定可以



重复出现的。而商业没有对错，更多是得失，它是一个灰区，不像科学，更多是黑白。做商业最后要跟社会打交道，发挥更多的还是情商的东西，而科学更多是智商的层面。在上市过程中，我们经历了若干阶段。最开始我们是做科研，给科学家服务，给科学家服务的时候还是在讨论对错，因为大家基本知识背景相同。后来我们开始做医学服务，面对的是医学从业人员，但他们的终端对象是老百姓，这时问题就出来了。就像你说英语，他听汉语拼音。从英语到汉语拼音怎么转化，这就挑战我们商业化的能力。商业化肯定受成本影响，成本是第一位的，成本是平台决定的，技术普及的根本是成本，成本低到一定程度，技术一定会普及。但是普及的速度和速率实际上是受商业化或者说转化的速度影响的。好东西就是好东西，怎么成为刚需，如何去应对我们一系列的缺失，比如政策法规的缺失、教育

系统的缺失、既得利益的牵绊、大众的各种误解，我们自己还有人才的问题、资本的问题，还有各种各样规范性管理的问题。我们只能边干边学，没有任何人能够给出答案。

## 基因科技造福人类

**陈晓萍：**你们现在哪部分业务是为科学家服务的？

**尹焱：**比如，我们每年还会在《自然》《科学》上发表论文，并且给科学家提供数据和实验。测序，样本变成数据，对数据进行分析，然后大家讨论这样的分析会产生什么样的发现，这些结果哪些可以做环保、做制造、做材料、做医学，我们就是围绕基因本质上的东西派生出各种各样的可能性。我们做基因测序的价

人，会愿意加入。我们的愿景其实吸引了一大群在那个年代想做一点儿惊世骇俗的事情的人。所以对于华大的文化，基本上“基因科技造福人类”这八个字大家全都知道。

**陈晓萍：**那进来以后呢？

**尹焯：**我们把那些在骨子里面喜欢冲一下、搏一下的人招进来，之后就是用各种各样的“传帮带”方式“洗脑”。基本上就是听老员工讲，然后自己去琢磨。我们做很多案例分析，在不同层级都会由上往下贯穿。

你会发现我们所有讨论业务都是从公共卫生的角度展开的，很少计算这个产品有多少利润，而是算这个东西以这个价格出售会造福多少人。如果这个省（区、市）全做会怎么样，如果中国全做了会怎么样。我们的战略和下面做的事对应匹配，他们经常会被问，做了哪些疾病的检测，发病率是多少，检出率是多少，检出后提前干预能减少多少家庭和社会负担，等等。我们都算这种大账，这样算完了以后，所有人就都能看见 whole picture（大图景）。这样再倒回去算，比如在上海无创检测收费 1800 元投入产出可以打平。我就问他们如果降到 900 元呢？600 元呢？这时候就变成 1:3、1:4 的卫生经济学费效比，就是我投入 1 元钱就能省 4 元钱。这么一算，价钱就已经出来了。然后问技术部门，这个能否做到？如果说做不到，我们就回到第一性原理，问为什么做不到？后来发现是通量的问题。如果要是做到 1000 万的量，做不做得得到那个价格？如果可以，那问题就简单了，我只需要找一个 1000 万的模型，来完成我后面的经济模型。所以，我不是根据今天的成本去推未来市场，而是根据未来市场可以覆盖的数字，来倒逼今天的成本。这个成本的倒逼实际上会挑战我的科技，从而让我的科技不断加大研发、提升效率，同时也因为中国的体制优势，撬动民生问题的解决。

共有的，所以我们的策略是共为，产生的结果要共享。这看起来是很简单的事情，但当时如果不做，就会被另外一家商业公司控制，如果它说所有基因都要专利，那么每一个人去测一下基因都要付钱了。这是很关键的问题，因为那样就不可能共享了。所以当时这几个创始人的远见就是我们一定要让中国人在基因研究领域有一席之地，且最后让基因科技造福人类。第一个基因组测序测的人是白种人，样品是高加索人的混合，所有染色体是来自不同的人，那是一个白种人的基因组。实际上黄种人、白种人也不是最重要，这是人口学的概念，并不是遗传学的概念，遗传学上没有黄种人、白种人。就像猫一样，黄猫、白猫、花猫、狸猫不都是猫吗？

**陈晓萍：**所以参加人类基因组计划是当时的初衷，不是为了赚钱出发的。这个核心理念，当然创始人都很清楚，都很认同，但你们怎么样一层一层传下去，怎么让所有员工都达到你们的境界呢？

**尹焯：**可能不会所有人都达到创始人的境界，或者说大家是不是认可这个想法，就算有点儿偏，核心在于当一个公司在最开始核心价值观清楚的话，它能招的人大部分都是这样的人，在别人看来可能很“不一样”的人，包括我在内。

**陈晓萍：**你们怎么识别这样的人呢？

**尹焯：**很简单，就像姜子牙当年钓鱼一样，用直钩。这个公司格局很高啊，居然参加人类基因组计划，那我们就试试看吧。这个口号天然就能把志同道合的人往这儿拉……

**陈晓萍：**嗯，是感觉到了另外一种东西，是要为人类做贡献。

**尹焯：**对，那些没有变成“精致的利己主义者”的



少，假阳性也较低，从而大大降低产前诊断的负担，有效缓解了一个临床痛点问题。无创技术不仅能发现 21-三体综合征，还可用于其他染色体数目异常甚至结构异常的检测。目前这个检测在美国、日本，都需要 1000 美元左右，但在中国，全国平均也没有超过 300 美元。

**陈晓萍：**华大基因的愿景是，用基因科学、基因科技造福人类，非常崇高。那你们是如何创造公司的文化，去实现这个愿景的呢？你们公司的核心文化价值理念是什么？在具体的管理中又是怎么体现的？

**尹焯：**其实我刚才说的也一直都是这个事情。老汪他们几个回国以后，其实最想做的就是代表中国参加人类基因组计划。所以华大基因起步并不是为了赚钱。虽然这是很奇葩的事情。在 90 年代，他们几个办一家所谓的民营机构就是为了做人类基因组计划，听起来似乎疯了一样。但他们想的就是人类基因组计划所说的“共有、共为、共享”。基因是大家

格在全世界也是有优势的。不管是科学家还是老百姓，就因为华大基因的存在和我们坚持的普惠原则，无创基因检测在深圳通过政府引导纳入医保而做到基本免费，即使不在医保也只需要 800 多元，而在香港同样的检测却需要 7000 港币。造福人类就应该从普惠出发，一个也不落下，一个都不能少。

**陈晓萍：**这样做你们会亏本吗？

**尹焯：**不会。因为核心技术在我们手里，我们就可以去普惠。在这个过程中我们主要考虑的是为社会总的卫生经济投入做了多少贡献。比如上海的产前无创检测，大概是 2400 元，因为政府不补贴，谁有钱谁做，有 30% 左右的孕妇做了。在深圳去年是 800 多元，基本是 100% 自然覆盖率。同样的卫生经济投入，如果上海从 2400 元降到 800 多元，上海也可能 100% 覆盖。

这就叫集中力量办大事，大家都受益了。社会总投入没变，但同时让所有人受益变得更大。虽然牺牲的是小部分从业人员的利益，但这是一个利他主义的展现，这是人类最美的东西。人类作为生命，与其他生物不一样的，就是人类是有真利他行为的，而其他动物都没有。

**陈晓萍：**无创检测到底检测什么？

**尹焯：**无创主要是用来筛查胎儿唐氏综合征（也叫 21-三体综合征）等一些染色体疾病。唐氏儿常常具有特殊面容，智力低下，还有一些伴有先天性心脏病等畸形。唐氏的发病率约为 1/600—1/800，给家庭和社会带来沉重的经济负担。传统的唐氏血清学筛查漏检率较高，同时假阳性也较高，给临床带来了大量的产前诊断负担。而无创技术只需要抽 5ml 母体的静脉血，通过高通量测序技术及生物信息学分析方法分析胎儿游离的 DNA，就可以比较准确地判断胎儿是否患有唐氏综合征，不仅漏检比较



惑，家中殷实，学有所成，施展抱负”。就是要做点儿有意思的事，然后大家就开始做人类基因组这件事。你看，那是 20 年前写的东西，但现在看来，当时写的各方面计划和战略几乎没变。

也就是说，他那时已经看明白未来应该怎么做。后来我问他你想到过会有今天吗？他说没想过这么大这么快，但基本形态相似。这是比较根本的东西，如果这个世界上有人给你描绘出一次路了，其他人就不怕了。最开始描绘路的人是最难的，而且能够坚定地按照这个过程走下去，确实非常难。但老汪是典型湖南霸蛮，你怎么和我叫板我都不怕，我就是耍干。

**陈晓萍：**你第一次是什么时候认识他？

**尹焯：**就是 2002 年我加入华大的时候。

**陈晓萍：**你变成 CEO 以后，如何处理和他的关系？

**尹焯：**在很大程度上，能够看清楚未来的人一般都是孤独和寂寞的。我觉得自己对汪老师的贡献，就是有效地把他的战略翻译成战术。比如工具决定论吧，汪老师讲了这个，我就要从历史上找证据，证明在科学领域什么事情都是由工具决定的。如果没

求学的过程中不断经历、思考，广泛吸取各个点上对他来讲能够带来很大影响和价值的人和事物，去反省和反思。比如说他自己最后一篇文章，是关于血管斑块退行的，你血管堵了不要紧，经过运动和饮食让斑块可以缓慢地良性地一点点变小。他就知道自己应该关注准备，可以通过约束自己的生活习惯，来避免这些问题等等。

**陈晓萍：**他对人类基因组很有远见，比方说未来人可以长命百岁，不止百岁等等，你觉得他怎么会形成这种理念？

**尹焯：**他当时到北京“北漂”了一下，主要讨论遗体保护的事。后来领导说不做这事了，他就决定出国。在美国走了不少地方，最后去了西雅图的华盛顿大学。

**陈晓萍：**就是我现在任教的大学。

**尹焯：**对，当时隔壁的实验室就是鼎鼎大名的基因组科学实验室，好几个华人都是 CAS Biology 背景，就是吴瑞捐助的最顶尖的生物学中国留学生。杨振宁和李政道捐赠的是 CAS Philosophy，当时那群人拿公费奖学金在中国挑尖子到美国免费留学的，那里面有黄谷阳、于军，也都是华大创始人，他们屋子里啥都没有，就是满满一屋子测序仪，老汪就明白了，谁有测序仪谁赢。

**陈晓萍：**对的，华大医学院在世界研究人类基因组排序的领域首屈一指。

**尹焯：**对，非常强，所以后来变成全球研究基因组的中心。后来老汪就想到要把这个项目搬回中国，因为他觉得他是中国人，要为这个民族做点儿事。这几个人集体决定回国，大家该放弃就都放弃了。1997 年他们在张家界开了一个会，会上说“年过不

过程是如何发生的？你在公司的管理和运作当中，是如何看待和处理与汪建先生的关系的？

**尹焯：**老汪算是一个红二代吧，父母曾经都是干部。他母亲当过县委书记，当时做过剿匪工作，性格彪悍。在老汪念到初中的时候，恰好就是上山下乡，接着“文革”来了，父母就被关起来了。但我要说的是，他应该说是从小养尊处优，本质上没有穷过的孩子。这也是他后来比较大方，不看重钱，不抠门的原因。从小没有特别经历过苦日子，而真正上山下乡吃苦的时候他已经知道什么是富了，再吃苦他明白，其实这是怎么个样子。他在湖南怀化插队，发现自己吃不饱，他就想做农业。他看到村子里有大量的缺陷儿，当时不明白为什么有人天天在那儿发呆，原来是一个傻子，也不知道是基因遗传决定的。但这些都给他非常深的烙印，让他思考如何有一天他能够解决这个问题。那时，他为了换点儿东西、要点儿盐，跑山路一天跑几十公里。没有鞋，就弄了一点儿草或者弄一个破轮胎剪一块做一双鞋。所以他体力很好，从小这种锻炼，天天跑来跑去，以至于他的脚底板可以直接在碎石路上走，磨得很硬。这是他为什么 56 岁能上珠峰的原因。

后来恢复高考，老汪考上了湖南医学院。那时候他就开始拼命补习。他确实很聪明，那时候就在中文核心期刊上发表了很多论文。所以在那个年代如果要评一个青年科学家的话，他一定是。但那时候他第一次看到一台电镜，电子显微镜，可以看病毒，因为电镜是冷冻电镜，湖南很热，要有空调，所以老汪就决定待在空调房里，每天就守着一个电镜，别人白天用，他晚上做实验，天天做。这等于什么呢？他掌握了中国当年最先进的医学仪器，是科研的核心工具。老汪当时就明白，谁有电镜谁牛。他用这个电镜换着东西看，看一个器官标本发一篇论文，看心脏的就发心脏的，看脑组织就发脑的文章。工具决定论，他那时候就明白，谁有工具谁就赢。

后来就一点点就变成今天这么一个状态。他在

**陈晓萍：**所以你们跟政府去要求他们的支持？

**尹焯：**我跟政府谈的就是这个，其实我在帮你解决民生问题。

**陈晓萍：**那你怎么发现员工的文化信念偏离华大基因的既定预设呢？

**尹焯：**在我们这里，大家彼此叫同行者，也就是说大家是共享长期利益的，不一定是今天的股权，也可能是期权。什么叫做同行者呢？我们强调是同知、同行，要认知相同才能同行，其实要共为、共命的，而不是说大家就是分钱的。其实老汪很讨厌两个词，一个是“企业”，有企图的业务；第二个就是“合伙”，一合伙就是分伙。都是从西方搬来的，但中文翻译有问题。Partner 怎么不是“合作伙伴”呢？Coach 怎么就变成教练，而不是导师呢？从文化直接往里植入的时候，一开始就领偏了。

所以老汪深思熟虑地在琢磨，这个词到底应该是什么？他从来不把华大基因叫作企业，也不把它叫作公司，而是一个 Organization，是一个组织。我们叫自己华大基因、华大集团。同样对于“同行者”，如果他不想同行，OK，那我就变成很职业，你靠卖你的脑力劳动来换得价值，我们当然允许。因为生物科学的本质是，唯一不例外的就是例外，exception is always there。生命科学必须有这个，如果你强调 diversity 就必须允许各种各样的人存在。但如果是我精选出来的同行者，他就必须同知同行。

## 汪建的工具决定论

**陈晓萍：**你曾经说华大基因创始人汪建先生是特别有远见的人，可能是本世纪中少有的几个，你觉得汪建先生的哪些本质和特性变成了华大基因这家公司的基因，这些个人品质变成公司基因的



有工具，没有当年大的望远镜，伽利略怎么去看行星的运行轨迹，开普勒怎么提出行星三大定律？没有这种显微镜，我们又怎么知道细菌病毒的存在？所以都是工具决定的。

实际上拥有了先进的工具之后，又能掌握它的成本，那么它既可以做科学，又可以做产业，从生产要素角度来讲，我们就不败了。因为我推到最后，我只提供工具也输不了，算输的时候就这么算，算赢的时候就向下去算应用。

**陈晓萍：**现在你们最核心的工具是什么？

**尹焯：**测序仪，最基本的东西。华大自己生产测序仪，因此从理论上讲是无限的，想造要多少台就是多少台。这样我们就有了比较优势。比如说你能造飞机，我也能造飞机，这就叫比较优势。但如果你能造飞机，我只能造袜子，我就要牺牲十倍的利润跟你换，

这就叫比较劣势。他的成本比我低，他就可以打死我，所以比较优势最后是成本问题，没有这个东西就被掐死了。2012年的时候 Illumina 想“掐死”我们，就像今天对付中兴的方式是一模一样。

**陈晓萍：**后来是怎么渡过难关的？

**尹焯：**当时美国有三家测序仪公司，老大 (Illumina)、老二 (Life)、老三 (CG)，我们开始选择买老大的平台，很快就变成全世界最大的测序中心。因为测序平台通量足够，生物信息分析能力强，大家都来找我们，我们就把当时能测的基本测了个遍。老大意识到我们太厉害了，影响到了它的地位，就开始涨价机器、涨价试剂，涨价保修，你要报医疗器械则不开放授权。正好这时候老三说我已经被打得不行了，你愿不愿意买我？我们就把他收购了。今天回头看，都是被“逼”出来的。

## 华大员工：“之”字型成长

**陈晓萍：**另外从公司管理的角度，华大现在在全球是 7000 多名员工？你如何看 7000 多名员工对公司的贡献？现在华大基因采用的组织架构是更偏向矩阵式，还是自我团队管理模式？另外你们的激励机制是怎么设置的？

**尹焯：**对，华大现在不到 7000 人。其实华大从骨子里面讲，有的时候会有点儿反传统管理的。矩阵式是大家都喜欢说的，有条有面，你看架构好像是矩阵式的，但实际上一般的公司只有一件事情，就是挣钱。而华大是一个组织，这里面有营利，还有非营利的，我们除了非营利的研究院和华大基因学院，还有一本专业期刊，还承担着深圳国家基因库的运营。这些项目怎么考核？至少不能简单用经济指标考核。

**陈晓萍：**这些研究院是你们自己资金支持，还是政府支持？

**尹焯：**政府支持一部分，如基础研发部分，但华大也会筹集大部分，会用产业产生的利润，甚至卖掉股权去支持它。

华大的组织架构就决定了不可能统一标准去做，研究院有几年指标是文章，一年发多少篇。后来觉得光发表不够，就看引用次数，后来觉得这也没有用，就看文章是否有应用价值，而不是为了发表而发表。对技术人员，我们看专利，也看拿到多少学生的生源指标和培养学生的质量。对产业部门，我们还是会以产品或者是标准的上市公司的考核方式，所有财务指标都要看的。这个过程中，我们对员工做很多培训，强度和密度都很大，每个部门都是如此。只有这么带，才能筛出一大批滥竽充数者。另外我们还进行全员考试。比如所有人都要学一遍高中的

生物学，不管什么专业，至少要达到高中的水平。这是实现同知的前提。另外我们每一次年中会和年终会，都真刀真枪请专家或者员工给我们做培训，这边刚培训完了，那边马上就要考试，连续一周。

而且有些人还要学习做实验，比如到实验室现场“抽血”，当然用的是模拟的假人。就是人力资源部、财务部的人员也要做。否则他们对什么是测序仪，如何做业务没有概念。此外还有讲展厅，给你设计场景去讲，怎么讲。在讲的过程当中我们专门有人在旁边听，要“闻味”，“闻”你讲的有没有华大文化的味道，如果没有达到，就不能晋升。比如如果今天来的是卫健委主任应该怎么讲，今天来大学教授你怎么讲，今天来老百姓你怎么讲。

**陈晓萍：**没想到你们也“闻味”，因为在阿里巴巴有“闻味官”。那你如何挑选这些“闻味”的人？哪些人鼻子比较灵？

**尹焯：**主要是高层领导自己去看，看你在讲的时候是否充满了自豪。如果有些人讲的时候自己都没感觉，就有问题。华大人骨子里有一种很强的自豪感，当然我们也希望能够自豪兼谦和。

**陈晓萍：**从员工管理的角度，你们是怎么设计激励机制的？

**尹焯：**华大在晋升员工时，有一些比较特殊的地方。华大员工是之字型成长，不仅是商业上的之字型成长，而是各方面的。通常在总部待了较长时间后，大家会形成一种错觉，以为公司的沟通效率是非常高的。其实我们在 102 个国家都有业务，在二十几个国家设了办公室，时差、语言等各种各样问题堆在一起，沟通就会发生偏差。所以我们定了一个制度，在一定级别以上，必须要求有半年的外派经历，回来时需要述职，分析当地的风土人情，特别是沟通清楚到底在干什么，新的机会在哪里。这是

新兴技术一定需要有一个头部的企业先被“误解”一次，然后理越辩越明。

基因检测不是百分之百准确，也不是万能的，但确实很有用。

这是头部企业必须撕的口子，我们必须挨这一炮，才会让我们更强大。

去找都是跑马圈地，才要制定标准。

**陈晓萍：**你的意思是测序、合成都还没有全球性的标准？

**尹焯：**对，所以我们一步一步来，先做企标、团标、行标、国际，现在逐渐没有国标，大家觉得国标是很傻的东西，什么叫国标，国标都达不到还能卖嘛，市场卖的一定要超过国标。‘

## 鲜花与喧哗： “我只一路去造福”

**陈晓萍：**我听说华大基因上市以后，面临了一系列的公关危机事件，比如无创产前基因检测出现漏检，被质疑套骗国有财产，最近又在微信上看到裁员等等。你如何看待和处理这些危机？

**尹焯：**对，这个问题其实不算敏感话题了。让我们从几个有意思的说法说起。首先如果你不是明星公司，大家就不会来造你的“话题”。之所以这么做，是因为你触碰到最根本的东西。这个最根本的东西可能是技术上的，也可能是认知上的，我也来还原一下。

比如说华大无创检测出现漏检，实际上出现漏检了吗？并没有。但是为什么会写成这样呢？是因为不认知。我们提供的检测范围，打个比方，比如在空中往中国扔一块石头，我们可以检测出这块石头

是落到了中国的哪个省。在这个案例中，我们检测的结果，是落在湖南省，结果是正确的。但检测者要求说出这块石头是落在长沙市，还是湘潭市，这个就是强人所难了，因为他付出的价格和对应提供的服务精度并不匹配，这是其一。其二，如果从伦理上或者人之常情看这个事情，就是长沙这个孕妇，曾被两次告知要去做产前诊断，她自己不做，告医院告了一年半，但医院是公立系统，告不倒，所以干脆就找一批人直接用自媒体黑一把，就是这么一个事情。后来有人问我为什么不直接怼她，我说这个孩子是人家养的，她已经这样了，我们不应该再去打击她。但从专业领域来讲，并没有医生和专家质疑我们的检测结果。没有完美的技术，这一点大家都明白，关键看它是不是相比于过去进步了。故新兴技术一定需要有一个头部的企业先被“误解”一次，然后理越辩越明，渐渐对全行业就都产生免疫了，基因检测并不是百分之百准确，不是万能的但确实也是很有用的。这就是头部的企业必须撕的口子，我们必须挨这一炮，这样才会让我们更强大。

至于说被质疑骗国有财产，我觉得这句话如果真的发生，就可以直接定刑了。有些谎言编得太离谱了，细思极恐。比如那个自媒体败诉了，要彻底给华大道歉，其实我们高兴不起来，他就100块钱登个报，我股价至少拉了100个亿下来，到底哪一个细思极恐，我觉得他那么做才细思极恐，不加考证随便在自媒体说话。所以我去年第一篇文章是以义愤填膺的方式写的。当时《南方周末》采访我，我说这件事我必须站出来，因为这是要动这个行

我们大量把后台人往前台派的原因。

**陆佳芳：**你们做这些事的想法从哪里来的？

**尹焯：**我们一直在思考集中（centralise）和分权（decentralise）的问题，很大程度上讲是你的车、马、炮、人、财、物都需要进行这样的平衡和博弈。实际上华大一开始从北京搬到深圳的时候，就是2007年的时候，就遇到了挑战。所有的精英几乎全部离开北京到了深圳，本身是被逼的。很多外派都是被逼的，包括华为，外派都是哭着喊着的，大家都觉得好可怕啊，什么都不会，都是被逼的。逼出来以后我们意识到其实逼得不够，不能只是高管被逼，其他管理者也应该有此历练。

**陈晓萍：**是啊，现在多数全球化公司都要求管理者必须有外派经历才能提拔到高管岗位。外派对于去的人是一个重大的锻炼机会，回来之后整个人就不一样了，自己更自信，可以胜任更多艰难的工作，等于是培养接班人的重要步骤。

## 自律、自驱、自尊

**陈晓萍：**下面我换一个问题。作为大型生物高科技行业，你们需要不断创新探索突破，又需要确保执行的标准和效率。如何平衡这两者的关系？我看你好像前者为主，后者为辅。

**尹焯：**并不是。我们在执行层面，讲三好——身体好，学习好，工作好。身体好是自律，学习好是一种自驱，工作好其实是结果，带来自尊。没有人不希望自己身体好，但是真想身体好要自律，学习好也一样的，你得自己去学，自己驱动。最后工作好实际上是自尊。对我的团队，我会说没有功劳的苦劳是犯罪，因为你浪费了机会，花了华大的差旅，

花了华大的工资，却一无所获，没有意义。对我们来讲创新突破和执行标准、效率之间应该是联动的关系：你创新突破做得越好，你的标准和效率就会提得越高，这样你就会获得优势，产生出资源重新反哺创新和突破。为什么呢？比如你在《自然》《科学》上发表了很多论文，就会有一大堆人找你合作，因为你能发别人不能发，这实际上是做比较优势，是所有竞争者跟我没有办法比的。同样的投入跟华大合作可能一个科学问题就解决了，而跟其他机构合作，花了同样的时间和努力却可能分析不出来，等于说大家同样是看一篇业务论文，博士水平看和小学生水平看差别很大。这个过程就需要不断平衡创新突破，同时提高标准效率，这两件事其实并不矛盾。尤其是对生命科学来讲，我做科学发现的时候要的是创新突破，我做技术的时候就是要求标准和效率，尤其是标准。我们现在玩命地在做各种各样的标准，我们必须要在标准上有话语权。

**陈晓萍：**你们在做哪些方面的标准呢？

**尹焯：**比如测序的基本序列，什么叫作一个标准的DNA序列，它的测序标准，它合成的标准，样品存储的标准，各种各样应用层的标准。因为标准和专利是两条腿，但两条腿都要走，标准更强调是可公开，更被大家接受的，而专利更多是私有的，但这两件事都要做。你做一个只能自己玩别人都不玩，你等于在行业内没有话语权，所以现在团标是做得最快的一个事情。我本人社会职务就是深圳市标准化协会会长，专门在这个领域上要思考，因为去年所有的中兴、华为事件，比如5G之争，其归根到底就是为了标准。而与其打一个大家都明白的东西，为什么不在大家都没有看明白的时候把标准制定了呢？

**陈晓萍：**这才是有先见之明的。

**尹焯：**是，就是因为现在没有统一标准，你往哪儿

业的根子，如果说做基因检测你们就可以把它假想成拿到全部的东西，这个行业就没有了，等于中国自己最有前景的产业自己先给自己灭了。就是这一群科盲啊。当然反思一下，我们的危机公关是不是可以做得更好，是不是可以有更多的应急机制，是不是应该有更加到位的配合，也是需要的。所以我既承认这是一种偶然中的必然，一定会有公司挨这一炮，但反过来讲挨完了这一炮，大家产生一种合理的鲁棒性（系统的健康性），反而使它变得更强。所以现在很多人看华大挨这么多质疑依然没有什么事，就说明这个公司确实没有什么问题。

这是行业发展过程中需要经过的一个认知过程。1978年爱德华成功地使第一例试管婴儿诞生，在英国伦敦，当时也有人骂他是恶魔，我们人以前是这么生孩子的吗？到2010年400万试管婴儿因为这个技术诞生了，他就得了诺贝尔奖。在历史面前每个人都是傻子，再过50年看今天聊的可能都是傻子，你们怎么会用这样的技术呢？每一个人的思维、思考的框架，大部分人都是局限在他有生之年，不太可能具备长线思维。所以就不跟他们在不同的理论框架下去争论了。

**陈晓萍：**反过来，虽然某种程度是被动的做法，但经过这个事情之后华大更有免疫力了。其实，华大做了很多公益的事情，包括你自己的《天方烨谈》节目，还有你很多的讲座，都属于用积极的方法来改进大家的认知。

**尹烨：**是啊，就是发生这个事件的时候，公益该做还是做，我的《天方烨谈》一期也没有落下。你打你的，我打我的，热点挤过来，我只一路造福跨过去，偶尔有些噪音也是好事。

**陈晓萍：**在过去十多年经营公司的过程中，你一定遇到人际感情与商业理性发生冲突的事件，能否具体描述一两起典型事件？回过头看你认为应该如何

处理感情和商业理性之间的冲突？

**尹烨：**2003年非典那时候，我们拼了命做出了试剂盒。我们去拿病毒样品、拿细胞做诊断试剂，用了72个小时做出来了，而一般公司要做好几年才可能。

做出来之后，大家就开始讨论应该卖多少钱。做的时候不在乎它会不会挣钱，而拿到试剂盒文号可以卖的时候，大家情绪还是高涨的，因为价格从100、1000、1万都有在喊的，因为你拿到证了，大家都在那儿等着。可是在那一刻老汪突然拍桌子说：“这是国难财，谁也不准卖，我们捐给国家！”当时大家都愣了一下，那句话使每个人心灵上受到的冲击太大了。当时一卖就是几个亿啊，而那时候华大一年总收入也就是2000多万。所以当时我们觉得时间变得非常慢，脑子里都在转，他怎么会这样想问题？到后来才弄明白，我们当时面临的最大冲突是：是要几个亿好，还是要一辈子荣耀好？那个点我们到最后才明白，他这个决策是对的，而我们没有跟错人。

## 敲响资本市场的上市钟

**陈晓萍：**这个事件很有戏剧性。华大基因这些年在公益事业上做了很多努力，就连公司上市的敲钟仪式上出现的主角都是你们的服务对象，而不是高管团队。作为一家上市公司，你们如何对股东负责去平衡盈利和慈善之间的关系？

**尹烨：**对，我想是这样的，老汪经常说一句话：股东就是员工。其实某种程度上讲，大家都是员工。我们对投资人也都说，其实你们都是员工待遇，希望他们和我们在文化上能够达成一致。上市本身是为了什么？是为了造富吗？是为了谋求更多人的认可吗？这就是大家都在想的事情。《权利的游戏》中最后有一段讲什么东西能够让这个世界被统一掉，是



钱吗？是军队吗？都不是，是故事。只有故事才会在人群当中广泛传播。所以我们希望我们是一个故事，这个故事说的是华大敲响的既是资本市场的上市钟，也是对疾病的丧钟。我们掌握了可以防控遗传病的敲门砖，在以前我们成本不可及，现在有基因检测，人人可及的基因检测，我就能防得住那些原来治不好或者治不起的遗传病。这应该作为故事传承下去。没有故事就没有共鸣，就没有共识，没有共鸣和共识，罕见病还是罕见病，中国有几千万罕见病人，你们见过吗？你们知道吗？一个人能说出十种罕见病吗？不知道就无法去唤醒大众对这个群体的关注。他们其实也是人，他们只是有一种疾病，我们不能去歧视他们，我们应该有更多的关注在他们身上，这个东西不通过故事传递，你怎么能唤醒大家？大家觉得上市就是减持套现，所以当天老汪就宣布五年不减持，我们就宣布一年捐助一个罕见病。目前全球罕见病大约有8000种，约80%是由基因缺陷导致的遗传病，据WHO估计单基因遗传病的综合发病率为1%，如果按目前80亿世界人口计算，则目前

世界上罹患遗传病的人口超过8000万人。

**陈晓萍：**你们是怎么个捐法？

**尹烨：**我们都是自费捐，没有用公司的钱，都是捐工资的，税前扣。比如公司高管发起了一个华基金，一个光基金。

**陆佳芳：**看来现在你们的很多业务都是跟测序和检测有关，在未来是否会有治疗的部分？

**尹烨：**对，基因本质来讲是治未病的，就是没有发生的，预测（prediction）、预防（prevention）、预警（precaution）。婴儿刚生出来只花300美元（约2000元）把新生儿基因组测了，跟你走一辈子，你所有的遗传病基本都可以解决掉。比如将来后代会生什么病，只要拿你和你爱人的基因算一下就知道了。这将是一个巨大的商业模式，市场规模涉及全世界近80亿人口，这就是一个巨大的数字。其实

冰岛，对吗？去年在深圳查出只有 17 个唐氏儿出生，其中 10 个没有做无创，有 6 例做了无创提示高风险，但孕妇自己决定要，只有 1 例错了。我说错了是技术极限，因为永远存在技术极限。那可能是因为胎盘和胎儿的基因偶尔不一样，我们测的是胎盘的基因，不能完全代表胎儿的基因。所以生命科学中无一不例外的就是例外。那这件事所产生的未知经济价值，如果说 6 万人中有一个唐氏儿的话，2000 万人口中就应该出 300 多个，300 对 17，这就充分体现了什么叫防大于治。这还只是一种病，如果 8000 种病都防了呢？如果肿瘤都能够治愈了呢？如果通过基因检测可以让人们延年益寿，提高生活的质量和健康的质量，或者说生理年龄和健康年龄无限趋近了呢？提升每个人的有效生存价值、生命质量，比如说你 80 岁死，但在 79 岁还是健康的，这件事的意义又有多大呢？

这就是我们通过基因科技可能带来的对全人类的福祉。我们想的还是普惠，do good for all。换一个角度看，中国以前的状态是，我们做科研，我们买进口的设备，买进口的试剂，做中国人的样品，数据上传到美国、日本、欧洲的数据库，发一篇论文，成为一个专家、教授。现在华大干的事与此完全不同。我们用自己的试剂、自己的仪器、自己的数据库、自己的样品，写自己的文章发表在自己的期刊上。汪老师最伟大的地方就在这里，布了这个大局。这在整个华大体系甚至对于整个人类社会的范本来讲，我们几乎找不到对标的东西。我们找到最接近对标的是上一个世纪的贝尔实验室，做科学和应用，但后来被分拆了。所以华大一定要做造福的生态。这就是我们看见的东西。

## 历练与开悟

**陈晓萍：**我问一个个人问题：你是如何兼顾和平衡公司管理、公益事业、家庭责任、个人修养等多

它。我们肉眼的极限限制你看不见的就觉得没有，这是我们大部分人对于科学的误解。如果工具进一步突破，当每个人都可以很方便得到自己 DNA 序列排列组合，而且变成大数据可以共享的时候，就会发现整个社会都会发生了变化了。

为什么这样讲？比如说你有一个爱马仕的包，这个包是原子组成的，你给了别人自己就没有了。所以在物质经济中，统一到原子上，转移了就会失去，分享了就会贬值。但我们到信息社会后，统一在小的比特上，反而是分享越多越值钱，比如这张照片在网上被点击的次数越多越值钱。所以信息社会比物质世界往前进了一步，它强调的是共享。在此基础上出现了各种共享经济、区块链、比特币等等，共享的范围越大越有价值。而生命经济则特别有意思。DNA 看起来是一个独有的东西，我的不能是你的，除非我们俩制造一个后代。但它本身却是人类共享的，因为人类的起源相同。所以它在物质上是私有的，在技术上却是公有的。从这个意义上来说，DNA 也是越共享越值钱，且每个人共享得越多，越能够为自己私有的 DNA 产生更正确的价值作用。因为你只给一点，就会获得全部信息统计的概率。所以人类命运共同体的本质，如果要找一个物化的东西，那就是基因。基因是人类命运共同体，每个人基因的区别在千分之一以内。当每个人都被数字化以后，我们就可以被 computing（运算），每个人都可以测序，到 1 亿人、10 亿人的时候，可能跟全人类在统计学上就没有显著差别了。

**陆佳芳：**你认为华大基因这个组织对整个基因科学生态系统发展前景会产生什么作用呢？

**尹烨：**我想是这样，比如无创产前基因检测，深圳是第一个开始的，未来在全世界千万级人口的城市几乎是百分之百覆盖。

深圳有 2000 万人，这在中国听起来没什么，可是在西欧的国家来看，就相当于 4 个丹麦，60 个



人的肿瘤癌症大多是基因决定的，肿瘤就是基因病，免疫治疗也好，各种靶向治疗也罢，归根到底都是基因在起作用。而通过测序我们都可以研究清楚。

所以归根到底还是工具决定论，如果有一天我们做测序和合成都很便宜那么我们绝大部分人的病，通过了解基因就可以有效干预，我们就可以逐渐告别很多罕见病、遗传病。这就是我们能看见的，整个人类的人均预期寿命和对于自己生命最后一部分没有被数字化的东西，有点儿像 30 年前测一个血型，30 年后要知道自己的基因，也会很便宜很方便。

## 基因是人类命运共同体

**陈晓萍：**作为处在基因科学前沿的弄潮儿，你怎么看基因诊断和治疗的前景，以及对华大基因带来的挑战和机遇。此外你认为华大基因对整个基因科学、生态系统的发展前景，将产生什么样的影响？

**尹烨：**我想是这样子的，其实每一个人还没有被完全数字化的东西，就是一个人的基因。一个人有三

个 Gigabyte (G) 的基因，那是每一个细胞都有的遗传物质，爸爸有 3 个 G，妈妈有 3 个 G，其实一个细胞是 6 个 G，这 6 个 G 的东西非常了不起，它的结构本身就决定它是非常玄妙的东西。

**陈晓萍：**就像阴和阳一样，double helix 双螺旋。

**尹烨：**对，它有一条正义链，有一条反义链，通常只表达正义链，可以理解成是阳链，但是没有阴链存在阳链就会错，因为如果在复制的时候错了，往往需要靠那条阴链纠正。这两条链本身就纠缠在一起，长期互补。

基因排列本身就是一种信息，这个宇宙不是只有物质和能量，还有信息，信息既不是物质，也不是能量，但通过信息可以使物质和能量呈现交互的状态，在我心目中物质和能量是等同的，物质是能量，能量也是物质。电场、波、磁场都是能量。比如这个桌子，大家认为这个桌子是实心的吗？根本不是，打开任何一个原子，原子核和电子，相对那个原子来讲，相当于是一个篮球里面是两个乒乓球，电子其实小得多，其他都是空的，大家觉得它是实的，因为我们的手穿不过去，但是中微子可以立刻无限制穿透

样任务和活动的?

**尹焯：**很多人问我这个问题，但你管理的其实是精力，不是时间。大家一般会认为跑步可以让身体变好，但很少有人会知道思考会让一个人变聪明。你既然觉得可以通过运动让自己肌肉变好，心肺功能变好，关节受限度变好，那我们为什么不可以通过记忆锻炼你的海马体、杏仁核，去锻炼我们各种各样可以去控制长、短时记忆的情绪，让你自然产生多巴胺和内啡肽呢？什么叫开悟呢？开悟的人就是已经掌握了控制自己这些器官的人，他们瞬间可以让自己分泌大量的比如内源性吗啡的物质，就是内啡肽。大师们都有这样的能力。开悟需要经过一个大量的历练过程。比如我自己，就经历过一个很痛苦的时期。那就是真正要进入最高管理层的时候，我面临了很大的挑战。我以前一直认为自己非常聪明，但在那一段时间却经常被批评思维保守。我很不服，就天天开始思考，我怎么就能想出比你更牛的 idea 呢？这样想来想去，前后两个月的时间，非常痛苦。

但之后我就发现自己整个思维模型变了，开始从全局万事角度看问题了。我们说“不谋全局者不足谋一域，不谋万事者不足谋一时”。这种思维模式的改变就是通过思考悟出来的。

**陈晓萍：**你做冥想了吗？

**尹焯：**没有冥想，就是自己想、苦修，在佛家管类似的修行叫辟支佛，不靠老师自己想通。每天可能要想两三个小时，就在脑子里面不断地推演、反思。

**陈晓萍：**你想到哪些根本的东西？

**尹焯：**宇宙的起源、生命的起源、物质的极限、人类的认知这些东西都想，而且发现在某个点上会涌现，在这个过程中产生一种自己给自己开悟的感觉，

掌握了什么是智慧。

**陈晓萍：**你觉得什么是智慧？

**尹焯：**在多个学科交叉以后，其实所有东西都是通的。科学和人文走到了一起，到最后你在那个点上感到很喜悦通透，就是所谓的开悟。这个开悟并不是说我进道了，我飞升了，而是把人类所有的历史、科学、人文学在这个点上产生融会贯通的东西。

**陈晓萍：**所以现在在你看来，人生的意义是什么？

**尹焯：**人生的意义在不同的宗教、不同的国家都不一样。对我个人而言，就是“为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平”。从这个过程中说，太上立德，其次立言，再次立功。一般的企业家到立功层面就差不多了，比的是财富。我做不到立德，我自认为也不具备这个条件，能不能立言看很多事情能不能坚持下去，这就是我为什么要做《天方焯谈》。老百姓不懂专业领域的科学，你不能骂他怪他，你只能融入他、感化他。所以，我扔出观点，你可以骂我，也可以反驳，你只要关注我就可以了。一个民族最怕的就是，一群号称很掌握生命科学顶尖知识的人，看着普罗大众，把手一插，说你们都是一群乌合之众。他们不去想怎么让科学流行起来，面对谣言不敢站出来，什么也不做，那多可悲。所以我就要去做一个科普的工作，要坚持，要务实。而且我也从来不强调我是对是错，因为我们讲的 30 年后可能都是错的，一定会有新的发现。以往，生命科学每五年就颠覆一次教科书，你怎么可能都对呢？但给我足够长的时间我可以给你讲历史，来告诉每个人我们有多无知，我们只是活在一个当下的历史尺度，非常非常短的。在这点上我承认我的狭隘和无知，恰恰这一点是唤起我们共鸣的东西。

**陈晓萍、陆佳芳：**太棒了，非常感谢你的分享！☑

# 守住最重要的“门”

赵璐

太美医疗科技创始人兼 CEO

访谈人

程亚婷 复旦大学

储艺娜 复旦大学

在哈里森·福特主演的电影《K-19》中，苏联核潜艇 K-19 在执行任务时出现故障，船员要进入密封的核反应堆隔离间进行维修。直接在核反应堆前做维修，船员会有生命危险，不去维修的话，会引发更大的伤亡。片中那种明知不可为而为之的气概，让创业中的赵璐产生了强烈共鸣，“创业也是如此，关键时刻就是要靠意志和勇气，哪怕公司只剩下一个人，也必须守在这里”。

赵璐创办的太美医疗科技是医药行业 SaaS（软件即服务）服务提供商，成立 6 年，业务覆盖范围从医药研发延伸到药物警戒、医学事务、市场准入和市场营销等

领域，从软件产品开发到 TrialOS 医药研发协作平台的打造。然而，就在两年前，公司遭遇了巨大危机，在内部的技术平台迁移过程中，团队动荡，甚至有人抄袭公司源代码，出去“单干”抢生意，公司出现了新产品没成型、老产品没人维护的困境。赵璐回忆，当时就靠大家硬撑着，才赢了那场“艰苦的战斗”。

在赵璐的办公桌上，一台勾起 80 后童年回忆的小霸王游戏机安放在一角，这是他独特的放松方式。他谦和、真诚，毫不掩饰创业路途上的焦虑，“但我正走在这条路上，这是最让我兴奋的”。



## 绝境反击

**《管理视野》：2017 年公司在发展过程中遇到了非常大的波折，当时的具体情况是怎样的？**

**赵璐：**我们那一年非常艰难，公司整体技术转型，从老的技术平台迁到新的技术平台。因为老的技术平台是在嘉兴开发的，新平台的研发团队则是在上海组建的，老技术员觉得会被取代，一些谣言也就随之出现了。后来有个同事煽动他们，说可以合伙把这个软件拷出去卖。这几个人就一起开了家竞争公司，就在我们公司对面的楼，把我们的代码一抄，界面换了一下，直接出去卖了。这些人实际上是有能力的，他们是老产品的开发者，当时老产品有 300 多个项目还在市场上运行，他们一走，运行过程中出现的问题就没人解决了，更不要说满足新的需求了。所以，我们当时陷入了老产品没人维护、新产品开发进度慢的困境，再加上外面那个公司在与我们竞争，公司内部的有些人员又在传各种谣言，团队动荡很厉害，投资方也给了我们不少压力。当时的情况特别艰难。

**《管理视野》：后来是如何解决的？**

**赵璐：**我们在公司旁订了一家快捷酒店，包了十几个房间，大家就住在那里，每天干活累了、困了就

回去睡一觉，起来后就没日没夜地工作。技术团队硬着头皮把新产品做出来，从头到尾全部重写了，用半年时间做出一年半的工作量。我们的研发负责人当时也是全力以赴地在现场撑着，瘦了 20 多斤。销售人员一开始没有新产品可卖，旧产品有那么多漏洞没修复，也是靠销售拼人力去硬顶着。关于旧产品的修复，后来我们临时找了几个外包公司，外包人员流动性很大，也没办法，就是不停地大量更迭换人在做，几十个人总算搞清楚产品是怎么写了，重新补注释，再来修。就是这样一点点前进，这很像战场，面对全副武装的敌人，我们当时没有重型装备，只能拿着冲锋枪、手榴弹往上冲，用血肉之躯进攻，就是这么硬扛着。后来，那几个造谣生事的员工被开除，对于那家竞争的公司，我们坚决地发起诉讼，给所有的客户写信，最后投资方不敢投了，基本上主流的客户没有一家敢用他们的产品。

2017 年是我们这些年业务增长最慢的，只增长了一倍，而且付出了很大的代价，但总算把那关过去了。到了 2018 年，我们新产品全部上了，记得当时新产品发布的时候，我特地把所有的研发同事都叫上台，有一个亮相的环节，逐一介绍研发人员的名字，大家一起合影。我觉得这就是给他们一种荣誉，大家是经过这场艰苦的战斗，幸存下来的人。

**《管理视野》：2017 年是你整个创业当中最艰难的时候吗？**

**赵璐：**那倒不是，2014 年更艰难。那年最大的问题是没钱，就靠自己的储蓄在撑着，而且当时各种各样的私事、公事都叠加在一起，那一年是压力最大的。方向很好、理想是对的，但是又没钱又没人，资金和人才这两个在当时都是缺的。商场如战场，竞争永远是激烈的、残酷的，仅仅从逻辑、理论上是没法做出准确分析的，没有那么容易就得出结论的事情，最后能够推动你得出结论的，就是你愿不愿意去赌一把，赌的代价就是要愿意去承担这个风险。

## “投资公司”

**《管理视野》：纵观公司整个发展，与你之前的预期有什么不一样吗？**

**赵璐：**从业务角度来说，现在和三年前相比有很大的变化。方向我们始终没有变，医药领域的信息化是我们始终坚持的一个战略方向。但在这个领域，我们增加了很多业务的内涵，比如一开始只有很单一的临床研究的软件，后来扩展到数据服务业务，2016 年我们开始做药物警戒业务，2017 年开始做医学影像业务，2019 年初通过收购进入医药营销领域。就这样一步步地发展，新的产品在市场上取得了比较大的成功，当然，中间也有不少产品被淘汰了。

之前有投资公司的人和我聊，他认为我们公司的业务线比较杂，但看起来井井有条，每做一个产品在市场上都比较成功。他很好奇我如何定义这家公司，以及在管理上是怎么做到的。我说，我们的定义就四个字“投资公司”，他就笑了。其实我们的策略很简单：第一，我们要发掘前瞻性的需求，找



到这个行业没有被完全满足的、但是未来具有重大成长空间的业务领域；第二，找到具有领袖气质、能够独当一面的优秀管理者；第三，给他投入充分的资源和各种支持，让他能把这个业务做起来。

这个模型看起来简单，背后是要有这两点去支撑的。首先，你要有一套相适应的组织管理架构。我们的组织架构中，技术和销售是独立的，其他全部是事业部。比如像药物警戒，我们看好这个行业的发展需求，当时招了一个合适的负责人进来，在他的部门内，给他配上了各种各样的专业人员，对于他不擅长的或者短时间内没法自己做的，后台强大的技术团队给他支持，强大的营销团队帮他推产品，他只要把中间业务这一段做好就行了。通过这样的组织架构，我们可以快速地把行业的任何一个需求变成可以销售的产品，并通过我们的销售渠道把产品推广出去。

其次，这种模式要有一个对应的企业文化去支撑。我们非常强调开放，就是能够招更多不同类型的人。还有就是包容，你可以去失败，可以去探索。



我们强调要给下面的决策者充分的授权，他有招聘的权利、开工资的权利、做产品的权利、产品过程中运营的权利等。不过，我们过去几年砍掉的产品也很多，如果这个领域方向是对的，但是这个人不行，我们会换人。如果方向是对的，人也是对的，资源也是对的，这个事情就发展起来了。我们会从公司层面给予股份，我们的股份奖励不是分散的，是全部放到公司层面平台上的，你可以理解为我们像一个孵化工厂。

**《管理视野》：就像内部创业或者内部孵化一样。**

**赵璐：**对，我们跟普通的孵化器不同在于：第一，我们给他提供一个强大的后台支持，比如技术平台，可以让他快速地做出产品。第二，强大的营销团队，可以迅速把产品铺向市场。第三，提供充足的资金支持。第四，我们的奖励是公司总体层面的，他会分享总公司的成长，而不是他个人团队的成长，这样的话大家才不会割裂，要不然就很难调动人来一

起做事情。大家都很清楚，最终你是公司合伙人，你是公司的所有者，大家可以互相调动资源、互相分享，所以大家不会割裂，也愿意配合。这是我们整个的管理文化，与我们的业务形态、公司的组织架构都是高度匹配的。

太美背后核心的市场机会就是医药行业整体的信息化、数字化，这个领域有很大的发展空间，如果我们只专注一个方面，就会错过很多机会。如果什么都是自上而下的金字塔架构，无法保持对机会的敏感，也无法快速把握机会，就很难在这个行业保持持久的竞争力，采用今天这样灵活机动的模式，更加适合我们公司的成长。

**《管理视野》：你真的可以做到不干预他们吗？**

**赵璐：**我们公司开多少工资、招多少人都是他们自己定的，更不要说业务会议了，见哪些客户、跟客户讨论什么问题、产品做什么功能等，都不需要我管，当然我也会看，会去了解，但是总体来说不管。

**《管理视野》：你现在的精力主要放在哪里？**

**赵璐：**思考如何来维持这样的组织有效地运行，这是最核心的事情。主要有这几点。第一，需要时刻观察公司核心的领导者是不是合适。第二，思考如何在公司内培养更多的领导者。我们上一阶段的组织架构一直在调，就是为了避免僵化的金字塔架构，希望让更多的年轻管理者成长起来，建

立一个源源不绝的人才库。第三，思考这样的组织架构运行时，激励制度是否匹配。激励制度不是说工资一扔、奖金一扔，而是越来越复杂的，激励一旦偏了，你发现产品销售就偏了，很多东西都会跟着调整。总之，要在一个系统战略的层面上去把握，思考下一步到底做什么、怎么做，当下是不是出现了偏离，是否要进入新的领域，怎么去面对复杂的竞争环境等。



## 构建行业数字化的“门”

**《管理视野》：你怎么看待这个行业的格局以及市场空间？**

**赵璐：**我们已经踏出了医药研发的范畴，开始进入药物安全管理领域，也进入了医药营销这一端。不过研发仍然是我们最核心、最基础的业务，我们也是从这一端起步的。我认为中国医药行业未来会发生两个很重要的变化：一个是总量的快速上升，

这是可以预期的；但更重要的是，这中间会出现创新药和仿制药比例的倒置。我们国家以前创新药占市场的容量只有5%-10%，仿制药占了90%多的市场份额。美国的情况是仿制药大概占20%，而原研药，也就是所谓的创新药占80%。从这些年国家的政策可以看出对创新药发展的鼓励。再过5-10年，可以看到这个行业也会出现跟美国一样的情况，创新药会在市场占据绝对的大头。

## 焦虑掩盖不了快乐

《管理视野》：在公司管理过程中，你有怎样的思考和感悟？

**赵璐**：我们始终在一个正确的方向上前进，每年公司都在引进优秀的人才，核心团队在跟着公司一起成长。我们是一个非常正的团队，大家做事是从一个正向角度出发，认为这件事情对社会、对行业是有价值的，而不是想着尽快套现一笔，然后就财务自由了，没有人想着发反向的财。大家反过来认为，钱是压力、钱是责任，怎么把这个钱管好、用好，这是我们的想法。

在公司管理团队中，我算年龄比较大的，我们团队平均年龄只有35岁左右，相信大家在一起至少可以再奋斗20年，还有很大的成长空间。个人成长和公司成长是相辅相成的，我经常跟公司高管讲，如果你能跟上公司的发展，能持续扮演重要的角色，有不断上升的空间，哪天能取代我最好，把我换掉，我也很高兴。但如果你们跟不上公司发展的话，就会被淘汰。对于公司的CEO来说，这个问题就更加重要，如果一把手的个人成长停止了，那么公司就不会再有进一步的发展了。CEO一定要注意个人的提升，比如眼界的提升、思维深度的提升、处理各种复杂事务能力的提升，心态得更加成熟老练，包括看人看事的深度，这是核心。

《管理视野》：你对成功有怎样的定义？

**赵璐**：我有个同学开了家牛肉面馆，门口全是排队的，都不知道要排多久，我们都求着去吃，你说他成不成功？我觉得很成功。在我看来，成功真正的

定义应该是，你什么时候对自己很满意，认为自己能够掌握人生，那你就成功了。对我而言，今天我没有找到一个东西可以让我心里感到很满意，我心中的危机感比掌控感强得多，所以我距离成功还很遥远。什么时候我真的感觉对人生的掌控感很强了，我的心态可能会更轻松。前阵子巴菲特和芒格在股东大会上发言，你看他们的心态多轻松，特别的放松、自然，他们真的很享受每一次的股东大会，这是让我特别欣赏的。

《管理视野》：你现在的危机感来自哪里？

**赵璐**：你能看得到远方的山峰，但是你一步一步走到这个山峰还需要很长的时间。你不知道什么时候能走完这条路，而且路上有很多艰难险阻，很多妖魔鬼怪。但值得高兴的是，我正走在这条路上，这是最让我兴奋的。

《管理视野》：你有特别焦虑的时候吗？

**赵璐**：不可能那么多事都是顺利的，焦躁和压力是肯定的，这是常态。但静下心来仔细想想，还是有很多乐趣，不能让焦虑掩盖了快乐，掩盖了这件事带给你的兴奋。以前我在外资药厂工作，做了8年，那个时候最痛苦的是，你想做一件事，可是你却不能，现在你只要想做，就可以把这件事立即启动。这种快乐是别的无法取代的，很让人兴奋。焦虑和快乐就像两种味道混在一起，不可能互相压倒对方、互相取代，而你总是能从中间品尝出让你感到很兴奋、刺激的东西。☑



余的东西只是基于它而衍生。我们现在的产品叫作TrialOS医药研发协作平台，希望给这个行业打造一个真正的操作系统级的产品。这个操作系统建成之后，所有应用都只是这上面的一个APP而已。现在的情况还是一个个分散的软件，软件与软件之间，大家都是依赖线下联络的。如果我们把整个过程全部放在一个平台上来进行，就把药物研发这件事情线上化了，所有的服务、风险管理、质量管理都基于线上运作，这是最有利于行业发展的。现在，我们这个平台已经有400多家药厂、1000多家医院，还有很多服务商，一些监管机构也接入进来，这个平台已初具雏形。

创新药占据大头的这5-10年的发展过程，就是整个医药研发大发展的10年，我觉得这期间会出现非常剧烈的变化，大量的创新药会产生，中国今年医药处方大概1.5万亿，如果10年后翻一倍变成3万亿的话，3万亿的市场空间，仿制药可能从今天的1.3万亿降低到只有1万亿，甚至是七八千亿。而原研新药的话，可能会从一两千亿的市场规模上升到2.3万亿、2.4万亿的市场规模，会有十几倍的增长空间。

这么大的增长空间中，如果这些药物以研发的经费去算，在未来10年里可能上万亿的研发经费会花掉。未来如果我们能够提供一个全数字化的运营平台，提供一个基于数字的医药研发模式来取代传统的医药研发模式，从中间能够切分的市场蛋糕，我觉得应该是以千亿来计算的，这里面有巨大的市场空间。可是如果只从今天的市场信息化角度来看，医疗信息化就是做几个软件，那它的市场空间可能就是几亿、几十亿。

这个行业未来的空间是很大的，行业的焦点就是怎么在未来数字化大潮中，把握这里面最重要的关键。打个比方，如果今天你看到这个停车场里停了一辆车，但你知道未来一定会进来更多的车，这时候你最该做的事情是什么？有人说，买更多的车把车位全占下来；有人说，什么都不做，是停车场的第一辆车也没有意义，进来10辆车，没人记得谁是第一辆车。在我看来，我们最应该做的，就是把这门改装一下变成我的入口，以后在这里我收费，这是最佳的商业模式。我们现在是这个行业的先行者、探索者，别人在算一天一辆、两辆车进来多长时间能把停车场占满，我们要做的是把“门”占了。

《管理视野》：那你打算如何构建那个“门”？

**赵璐**：我们现在的核心策略就是给这个行业提供一个底层平台，把行业底层的东西打通，比如说基础的数据链、基础的流程等，把这个打通后，剩

# 5G 时代： 上天入地与千行百业的遐想

■ 文 | 徐晶卉

2019年6月6日，工信部向中国电信、中国移动、中国联通、中国广电正式发放了5G（第五代移动通信网络）商用牌照，标志着中国正式进入5G商用时代，比原定时间整整提前了半年。

有人把这张牌照比喻成“发令枪响”，上下游厂商奔着目标撒腿就跑，生怕输在5G的起跑线上，输了整个时代。但是，这根起跑线究竟是什么？追求的目标又是什么？很少有人能真正描绘蓝图。

5G俨然已经成为了2019年最重要的技术风口，但在笔者看来，这张牌照更像是“咚”的一声响，把4G时代的底板捅了一个窟窿，击穿原有通信技术的底层基础。这意味着，旧有的秩序被打破，新的通信设施将重新组局，并发展成为引导经济和社会发展的基础设施。

4G改变生活，5G改变社会。从这个新的地基往上起楼，才能真正看到它所建造的新大厦能有多高，原生的应用如何枝繁叶茂地改变这个社会，波及千行百业和我们每个普通人的生活。今天，我们不妨从头梳理，遐想一下5G“上天入地”的改变。

# 入地篇

## 抢占新地基：运营商的成本挑战与利益遐想

5G是什么?最通俗的解释是用数字来说话。相对于4G的现有网速,5G要比4G快很多倍。一部10G的电影,在4G环境中下载需15分钟,而5G仅需9秒;从无人驾驶刹车智能控制反应距离来看,4G环境下需要1.4米,5G下则仅为2.8厘米。

高速度、大容量、低延时……由于网络通信是一种底层技术,5G的出现直接击穿了4G的底板,就像当年4G的出现,眨眼间就颠覆了2G/3G的世界。有意思的是,那一幕并不遥远——2013年12月4日,工信部向三大运营商正式发布了4G牌照,时隔不到6年,赛道重置,烽烟再起。

从横向竞争来看,三大运营商在“底层竞争”中都有血的教训。以中国移动为例,在2G时代,“建基狂魔”中国移动几乎一家独大,而在3G时代,中国电信与中国联通的标准领先于中国移动,呈现出后来居上的态势。这使得错过3G时代的中国移动决定大手笔投入4G建设。2014年,也就是拿到4G牌照的第二年,中国移动决定停止2G投资,当时中国移动董事长奚国华给出的原因令人印象深刻——如果不增加资本开支来推动4G业务的发展,两年后4G业务就死定了。

一切的一切,都是为了抢占新的地基。4G大战如是,如今的5G亦如此——因为落后就会相当被动。一场基站布局的大比拼已呈现出白

热化趋势:在此前举行的中国电信股东大会上,董事长柯瑞文表示,预计今年中国电信用于5G的投资为90亿元;根据年初规划,中国联通的5G投资约为60亿—80亿元;而在6月26日举行的2019上海世界移动通信大会上,中国移动董事长杨杰宣布,2019年中国移动将在全国范围内建设超过5万个5G基站。

巨大的利益,似乎能看到。据中国信息通信研究院此前的预测,5G正式商用后,将带动我国直接产值约4840亿元,其中网络设备和终端设备为4500亿元,间接产值1.2万亿元;到2035年,将分别带动直接产值6.3万亿元,间接产值10.6万亿元。

然而,与很多行业不同,基础电信设施投资在前,盈利在后,而且呈现出投资大、盈利慢的特色,往往要先建设一张足够庞大的网络,才能开始进行消费者教育,规模发展用户。更加麻烦的是,相对于4G来说,5G使用高频段,信号覆盖面积小,据中国工程院院士邬贺铨预计,覆盖同一个区域,5G组网需要的基站数量将是4G的4至5倍。

有数据显示,截至2017年,中国三大运营商在4G建设上的投资约为5700亿元。业内普遍认为,5G的投资规模将明显超过4G,今年6月底,全球移动通信系统协会(GSMA)发布的《移动经济》(Mobile Economy)系列亚太版报告中有一组数据就显示,到2025年,仅中

国一个国家就预计将为5G投资1840亿美元,折合人民币约1.28万亿。

地基不能输,成本昂贵却又难见短期盈利,这给了运营商相当大的挑战。中国信息通信科

技集团有限公司副总经理、无线移动通信国家重点实验室主任陈山枝在谈到5G商用的挑战时,首当其冲的问题就指向成本:“运营商将面临5G建网成本和应用创新的挑战。”

## 新基础设施： 中国崛起与世界“激战”

为何三大运营商对新的地基看得如此重要？这与新地基上能建造怎样的高楼有关。

以史为镜，从3G到4G的切换，已能见到不同地基上完全不同的大楼。在3G时代，人们对于手机的使用一直处在混沌状态中，苹果智能手机已经崛起，短信由盛转衰，但移动应用仍不够丰富，上网速度不够快，下载处于“龟速”，以至于很多人一直到3G时代结束，仍在使用功能机或原始的塞班机。

而在4G时代，能够很明显地看到智能生活的爆发式发展。来自工信部的数据显示，截至去年12月，我国市场上监测到的移动应用程序（APP）在架数量达到449万款。与此同时，

2018年我国移动互联网接入流量消费达711.1亿GB，较2017年底增长189.1%——这个数据在2013年12月时仅为12.7亿GB。

这种对比，在5G时代可能更加明显。5G时代被认为是万物互联的时代，它能够连接人、物、工业、环境等各个要素，打通底层链路，打通信息逻辑，促进产业互联网的发展，改变城市治理和管理方式，促进数字孪生城市的发展。从这个新地基的土壤里，能够原生地连接智能手机、智能家居、智能网联汽车、智能安防等一切可链接的设备。陈山枝就指出，5G技术的典型应用场景和关键指标中，一大关键点是海量的机器类通信，他预测未来一平方公里

的机器连接可达100万台，往智能物流、环境监测、智能计量、智慧城市等任何一个方向延伸，都是不可想象的潜力。

在笔者看来，如果3G的地基上建起的是草房子，那么4G的地基因为向下挖到了消费互联网的“数据石油”而足以构建高楼大厦，而在5G的地基上，更多的摩天大厦将拔地而起。支撑着这些创新发展的，是地基下更多的“数据石油”——消费互联网的数据量只有客观世界的1%—5%，而5G技术则能挖掘出更深层次的95%以上的“数据石油”，包括占比50%—60%的产业互联网数据，以及占比近40%的智慧城市数据。5G改变社会，说的就是这种更为深刻的底层变化。

正因为5G带来的想象力和颠覆力，以及背后难以估量的经济价值，所以不难理解，为什么全世界都在5G上押注和竞争——这一轮中美贸易战的摩擦、整个世界在5G布局上的合纵连横，大都与此有关。

从纵向维度来看中国的发展，2G时代，移动通信的核心技术都来自国外，中国好比竞技场看台上的观众；到了3G时代，中国拿到了“参赛权”，来自中国的TD-SCDMA，与欧洲的WCDMA及美国的CDMA2000并列成为全球三大移动通信标准，然而在终端产品多样性、产业链成熟度上，TD-SCDMA稍稍落后于人；在4G时代，随着TD-LTE成为两大4G国际标准之一，中国的通信技术开始“大象起舞”；而到了5G时代，中外专家都普遍认为，中国的技术已经达到国际领先水平。

除了三大运营商，华为是5G时代绕不过去的“杰出代表”。按照华为自己的说法，其从

2009年起着手5G研究，已累计投入20亿美元用于5G技术与产品研发，当前已具备从芯片、产品到系统组网全面领先的5G能力，也是全球唯一能够提供端到端5G商用解决方案的通信企业。

从专利可见另一面。根据德国专利数据公司IPLytics报告，截至2019年4月，中国企业申请的5G通信系统SEPs（标准关键专利）数量已经位居全球首位，占比34%，华为以15%的SEPs份额成为世界5G专利龙头。华为自己提供的数据显示，截至6月初的数据，华为共向3GPP提交5G标准提案18000多篇，标准提案及通过数高居全球首位，向ESTI声明5G基本专利2570族，持续排名业界第一，华为主导的极化码、上下行解耦、大规模天线和新型网络架构等关键技术已成为5G国际标准的重要组成部分。

作为通信设备商，在中国的5G还没有“开赛”之前，华为的技术已经畅行世界。在2019年世界移动通信大会期间，华为常务董事、运营商BG总裁丁耘就透露过一组数据：华为已获取了50个5G商用合同，发货超过15万站。仅在今年上半年，韩国、英国、瑞士、意大利、科威特等多个国家完成5G商用发布，其中三分之二由华为协助构建。

这一优势还在持续扩大中。7月初，意大利通过5G安全法规，华为意大利子公司首席执行官透露，华为计划在未来3年里增加对意大利的投资31亿美元；同一时间，英国沃达丰公司正式在7个城市为个人和企业开通5G服务，其中部分采用了华为5G设备；而摩纳哥基于中国华为公司的技术在全球实现了5G网络全覆

## 上天篇

### 过渡期探索：新老大楼的切换可能吗？

当新的地基悄然布局，人们自然会好奇，这地基之上能建什么大楼？能讲什么故事？

心急者，在5G商用“蝴蝶翅膀”的第一次扇动开始，就已经开始制造概念题材，“宣示主权”。一个最好的证明，就是在2019年几乎所有的科技展会上，5G都是当仁不让的主角。

在今年1月的CES（国际消费电子展）上，一众科技界巨头就围着5G打转，英特尔推出了5G无人驾驶10纳米芯片，三星押宝万物互联，索尼、LG、TCL、创维都拿出了8K电视，高通则展示了最新一代移动处理平台骁龙855……

今年6月，MWC上海展开幕，成为了全球首个所有展馆都进行5G网络覆盖的科技展会，从体验感入手来布局。中央广播电视总台在现场设置超高清互动体验区，成功实现我国首次8K超高清电视节目的5G远程传输；华为、中兴、OPPO、VIVO等多家手机厂商均展示了5G智能手机；此外，5G云游戏、5G机器人也各自展示了自己的能力，预演了一个5G的新世界。

在更为真实的世界里，5G概念也越来越丰富。5月，中国房协、上海移动、华为携手发布全球首个“5G+五星购物中心”，在陆家嘴L+MALL的部分区域内布局5G；6月，文定生活文化创意产业园与移动公司、华为公司三方联手，开启了智慧园区的5G时代；7月初，苏宁易购与中国联通打造的全国首家5G体验店落

地长宁，5G周边的产品和场景一次性展示给消费者……

一时间，给人的错觉是，5G已近在眼前。

但真的是这样吗？复旦大学管理学院信息管理系副教授卫学启就不那么乐观，在他看来，5G对我们生活和社会的改变并不会那么快显现出来，5G的商用化将有一个漫长的过程。德勤中国汽车行业主管合伙人何马克则认为，5G的不少应用之于4G，有一层递进关系，但是不一定完全适用。他同样举了自动驾驶的案例指出，5G商用在汽车领域的最大溢出是帮助自动驾驶汽车进行互联互通，而5G技术在汽车领域实现商用的关键在于两点：一是技术挑战，决定性因素在于能否设立标准，而目前为止全球都没有一个统一的标准；二是监管条件，必须要有允许这种商用模式生存的政策。从上述两点来判断，尽管汽车厂商已经卖力吆喝，但5G在汽车领域的商用还需要一段成熟期。

那么，从4G到5G的过渡期，4G的“老大楼”还能发挥多大的作用？有没有“升级换代”以至于“脱胎换骨”的可能？

在笔者看来，这是有可能的一方面，4G和5G在未来一段时间内将长期共存，就是为这种切换提供了余地。事实上，在4G时代，不少5G时代的摸索已经出现，比如，我们有了简单的物联网，在智能家居领域，已经可以做到通过手机来连接、操作屋里的电视、冰箱、窗帘、

盖，有评论称，这是向欧洲其他国家发出了“华为值得信任”的信号。

这个世界的规则很简单——谁掌握了标准，谁就掌握主动权。按照美国方面的预测，5G时代的领导者将在未来十年获得数千亿美元收入。今年4月19日，特朗普有一段讲话令人印象深刻：“5G网络将与21世纪的美国的繁荣和安全紧密相联。我们不能允许其他国家未来重要的工业领域超过美国……5G竞赛是一场美国必须赢的比赛……”这段话的言下之意相当明显，5G作为最具有代表性的底层基础设施，绝对是各国激烈竞争的制高点。

在笔者看来，未来世界经济的增长已不再单纯依靠石油等传统的自然资源，而越来越向着数字经济等科技资源靠拢，让数字“石油”创造更大的财富价值。当云计算、大数据、人工智能等重大技术变革，都要依托于这个经济和社会发展的新基础设施而进一步发展，谁愿意把控制权拱手让人？因此，以华为为暴风眼的这一轮中美贸易战，核心就在于5G基础设施的争夺，而这种新的竞争关系，将会带来国际秩序和国际格局的重大变化，深远地影响着未来大国之间的竞争和走向。

台灯等等。它的消费者教育促进了硬件行业的数字化变革——从没有想过数字化的插座，突然有了数据；本来台灯只是屋里静坐的“美男子”，如今不仅可以远程操控，而且还能按要求来定制数字化效果，这些是5G真正发挥作用的根基。

中国电子科技集团公司第七研究所教授级高级工程师李进良此前在接受采访时就表示，5G的驱动力来自移动互联网和物联网，当世界需要连接的东西越来越多，产生的数据量越来越大，需要操作的速度越来越快，才有了新的需求。

## 再起高楼：新世界，新财富

在本文中，我们更想要畅想的是5G所带来的真正变化：哪些新的摩天大楼将拔地而起？在新的地基仰望天空，数据“石油”能够缔造出怎样的可能？

6月25日，在MWC世界移动通信大会的华为5G专场论坛上，华为常务董事、运营商BG总裁丁耘向听众们展现了两个5G环境下可以实现的场景。首先是5G时代的警用无人机，可以以60-80公里的时速直奔现场，在100米的空中，以30兆的上行带宽回传整个作案现场，并配有一个高分贝喇叭喊话。据试用的深圳警方介绍，喊话后犯罪中止率高达90%以上。

5G也将颠覆传统的电视直播模式。以往的电视台直播需要一台价值8000万元人民币以上的直播车，还需要150名以上的现场工作人

另一方面，对于这个时代众多的应用者来说，它身处在4G时代，也并非是在4G的地基上，而是处于4G建造起来的高楼大厦之中。举个例子，手游行业，在5G尚未到来的时候，过高的要求反而会使得用户在移动环境下产生卡顿等问题，但从业者要清楚的是，当环境发生了改变，当高速率低延时的5G时代真正到来，你是否真的能做出一款高要求高质量的游戏来满足玩家的需求，这种“升级换代”的能力，可能才是应用者“保命”的手段。

员参与采录编播控，卫星传输的成本也相当昂贵。但在云直播应用中，一个成本不到1万元的摄影背包就能实现直播，现场只需5名左右工作人员，利用5G网络回传实时影像数据到电视台，大大节约了成本。

他还提到，华为主导的韩国5G网络在商用两个月时间，用户已达到百万，一个客户每天消耗的流量会从4G时代的400M猛增到1.3个G。“当初我们获得100万个4G用户花了4个月，现在获得100万个5G用户只用了2个月。”丁耘如是说。

在商业端，短期内5G对于新零售的帮助也会是巨大的，以无人超市为代表的科技商业将茁壮成长。此前，无论是Amazon Go还是阿里巴巴的无人超市，在实践中存在大量问题，

机器运算不能在一个狭小的空间里满足所有人的需求——当几百人同时进行取物、挪动、结账等操作时，对于精度和实时的需求很高，机器难以承受高负荷运转，以至于被嘲笑“无人超市抵御不了一群大妈”。而在5G时代，这种高速运算、低延时的特征就能发挥得淋漓尽致，也许，熬过这个冬天，无人超市的商业模式将重新走通。

从中长期来看，L5级别的无人驾驶是所有人都看好的领域。中国电子科技集团公司第七研究所教授级高级工程师李进良在接受媒体采访时还表示，基于5G技术的毫秒级网络时延与极高可靠性必然促使自动驾驶技术高速发展，这是5G可预见的主要应用领域。在他看来，未来汽车上的5G设备带宽能做到1G，可以被看作大型移动终端。而除了汽车之外，沿途道路两边还会存在大量传感器与5G网络设备，它们不停地把汽车运行、加油站、充电桩、维修站等数据传到网络上，同时进行快速反馈，整个大交通将形成一个庞大的网络体系，甚至完全颠覆现有的交通模式。

在不少专家看来，产业互联网是5G能发挥更大能量的地方。事实上，到目前为止，整个全球工业体系在应用无线技术的情况下，尚不能满足工业性能，但是5G提供了非常大的

可能性，对于传统的工业体系能带来颠覆性变革。亚信集团董事长田溯宁就认为，5G完全是一个新的网络，它解决了过去所有网络没有解决的问题。“我觉得这个时代是非常激动人心的时候，我们未来迎接数字经济的话，需要新一代的网络基础设施，这个基础设施就是5G。”他在采访中这样说。5G是产业互联网的基础设施，田溯宁表示：“所有加入这场变革的政府、运营商与设备制造者都是幸运的。因为这不是一场进化，而是一场‘革命’。”

更遥远的期待，是对于整个城市的革新。把5G技术应用到城市管理中，从短期说，智慧校园、智慧社区、智慧家庭、智能安防等都是短期内比较容易做到的；从长远说，当整个社会里的每一个螺丝钉都发生着数字革命，它将在更大范畴里改变信息交互方式，提升信息的实时处理能力，加快相应速度，预测更多可能性，它将使城市生活中所有的功能都串联起来，织成一张大网，形成城市最底层的“水电煤”基础，涉及千行百业，为人类的需求服务。

在上述所有的变革中，都孕育着大量的机遇。潮流一旦出现，纵使有诸多分歧，仍浩浩汤汤向前。正如我们无法预料3G、4G让人类迈进令人叹为观止的时代一样，5G必将开启一个新的纪元，让人类再次往前跨越一大步。■



## 原力：过去与未来的触碰

创始人之一田溯宁，要比这家低调的公司更知名一些。他常常提及两年前，当亚信站在5G和时代转换的门槛，启动可能是企业创立以来技术与业务体系最大的一次“转型”之时，他在美国的那场“散步”。

2017年1月，田溯宁在美国拉斯维加斯消费电子展上溜达了三天，每天走两万多步，看遍了展馆的每一个角落，走着走着，他的好友李彦宏和杨元庆也加入进来，一起谈论目之所及的未来。

这让他想起20年前参加IEC会议（国际电工委员会年会）的情景，所有人都在兴奋地谈论TCP/IP（网络通讯协议），这条关键的技术路线的成熟，向1997年展示着一个叫作“互联网”的、无限延展的虚拟世界，其时亚信满怀“把

互联网带回家”的雄心。

上个世纪，从中国第一条64K专线开始，亚信数年间先后承建了Chinanet、上海热线、中国金融数据网和各省（区、市）电信系统的互联网络等近百个网络工程，业内将之传颂为“中国互联网主建筑师”。2000年，亚信成为最早在美国纳斯达克上市的中国高科技企业之一，创下当年亚洲股票涨幅最高的纪录。

亚信第一次上市之前，田溯宁离开公司参与创办中国网通，他和亚信都没有辜负那个时代，与运营商们一起推开了新世界的大门。随后的十年里，亚信也选择了一条自己的路，在参与中国互联网基础设施建设之后，它将业务集中于通信软件领域，为运营商随着通信技术的演进而不断升级的数字化系统提供软件服务。

# 亚信： 5G“全域中台”崛起

■文 | 袁建胜

这是一场蓄势26年之久的产品发布。

今年6月6日，工信部突然提前至少半年，向三大运营商和中国广电发放5G牌照。两个星期后，亚信科技一口气推出了面向5G应用的6大系列的产品，发布会的主题定得别有意味——“原力进化”。

“至少3年前，我们就在为5G发力，搭建新的产品体系，一年多以前，新体系在‘全域虚拟化、全域智能化、全域可感知’核心理念中聚合，逐渐成熟起来。”国家特聘专家、亚信科技首席技术官、副总裁欧阳晔博士对《管理视野》说。

在通信行业里，亚信一直扮演着低调的“关键先生”角色，过去26年来，亚信穿透中国互联网的整个发展历程，在“比运营商还要懂他们自己”的深度绑定和原力蓄积中，成为电信软件的霸主。未来它将在5G条件下展开的产业互联网革命中持续进化，在寻求数字化转型的垂直行业和企业，与新一代电信技术提供的底层算法之间，建立全域化的技术“中台”。

这是一个前所未有的想法和尝试，亚信凭什么？



其时电信市场急速膨胀，各大运营商在各省（区、市）的分公司均为自主建设、独立运营，亚信在中国跑马圈地，带来可观的利润。十年里亚信平均每年营收和利润都能够保持 10% 以上的稳定增长，营收规模超越了 10 亿人民币，市值也一度突破了 10 亿美元。最典型的案例是和中国联通，亚信自 1997 年开始与之合作，2008 年参与中国联通各地分公司的区域化集中，2014 年全国统一的 CBSS（集中业务支撑系统）上线，成为全球最大的 IT 支撑系统，服务超过 3 个亿的用户，其收入目前超过中国联通总体收入的 80%。

与运营商多年来亲密无间的合作，亚信蓄积

起其他企业都不曾有过的“原力”：从 PC 端到智能手机，它穿透中国互联网发展的整个历程，成为“中国特色”电信 BSS（业务支撑系统）/ OSS（运营支撑系统）领域绝对的老大，站上仅次于甲骨文的世界第二大电信软件公司的位置。

“我们为运营商和世界最大规模的电信网络服务了 26 年，特别是 BSS 领域全球领先，甚至可以这么说，我们比运营商更懂他们的技术架构和海量数据。”欧阳晔说。

2014 年发生了两件事。一件是工信部正式发放 4G 牌照，中国以前所未有的速度进行了一场互联网大迁徙，短短几年后，三家运营商 4G 用户之和逼近中国人口总量，几乎所有有能力

使用手机的人都接入了互联网。田溯宁和亚信多年以前的梦想完全实现。另一件是田溯宁重回亚信，在 4G 最火热的几年里向自己“开刀”，启动公司成立以来最重要的转型，重新梳理公司架构，完成亚信软件（即亚信科技）、亚信数据、亚信安全和亚信国际等业务板块的重组和编队，目光投向更远的未来。

1993 年，亚信创立之时，田溯宁在《光明日报》上发表《美国信息高速公路计划对中国现代化的意义》一文，和运营商们一起开启了中国互联网的大门。2014 年，田溯宁领导团队试图再次穿越时空，成为触发下一波互联网

浪潮的“地心引力”。2014 年，亚信团队联合署名发表了《从消费互联网到产业互联网》的文章，预言着 5G 的能量：未来 20 年将是产业互联网的 20 年，个体用户全面入网以及相伴而行的消费行为，将激发各行业、政府乃至社会的巨变。

2017 年春节将近，田溯宁和他的朋友们，在美国拉斯维加斯再次确认自己将要“回到未来”：一头是人人手中的智能设备；另一头是大数据、云计算、物联网等快速演进的新技术。“这是另一个新时代的开始，几种技术融合，可能会催生我们今天无法想象的新商业模式。”

## 进化：产业互联网“新中台”

在已经到来的 5G 时代，亚信科技的新产品体系将首先发挥传统优势，为运营商进一步优化和提升计费、用户管理等 IT 支撑系统。

对亚信科技来说，这只是未来的一小部分，5G 与新技术、新商业模式的结合所带来的真正重要变化，将是颠覆企业固有的生产流程与管理

体系，开放与之相匹配的 ERP（企业资源计划）、CRM（客户关系管理）数字化系统，成为接入互联网的主要动能。

一端是前台，向“万物互联”演进、寻求数字化转型的企业，成为与用户深度互动，为海量用户提供精细化、定制化服务的“超级运营商”；另一端是后台，传统运营商将 5G 通信技术，与大数据、人工智能等新技术结合，为所有企

业提供底层算法和动力。中间有很大一段的拼图还没有被填满，而这正是亚信真正想要的未来——在 5G 与垂直行业和企业之间建立产业互联网全域化的“中台”。如果说用户流量的增长所引发的商业模式革命造就了 BAT 们的成功，那么下一代产业的整体变革将给予亚信更大的想象力和前所未有的增长空间。

欧阳晔博士说：“牌照虽然刚刚发放，但我们早就为运营商的 IT 支撑系统做好了技术解决方案，随着 5G 基础设施的开工建设可以快速上线。从产业的角度看，我们的产品向上游运营商支持 5G 算是传统优势，它真正引发的想象力是向下‘兼容’、给垂直行业赋能。”

这位亚信科技的新锐 CTO，是我国通信领域最年轻的国家特聘专家；今年刚刚获得 TM Forum（电信管理论坛）“电信业未来数字领袖大奖”，也是该论坛自设立该个人奖项以来首位华裔获奖者。在加盟亚信科技之前，欧阳博士曾就职于美国第一大移动通信运营商 Verizon 集团公司，是 Verizon 历史上最年轻的院士（Fellow），并任通信人工智能系统部（Verizon Modeling & AI System）经理，同时也是 2017 年美国杰出亚裔工程师大奖获得者。

在欧阳晔博士看来，亚信科技在 5G 技术引发的产业互联网革命中具备两大优势：首先是基于“原力”不断演进的新产品架构和技术优势。一方面亚信科技利用 5G“高带宽、低时延、大连接”的特点，不需架设硬件，可直接实现对网络带宽进行“虚拟切片”，并在切片中植入通信管理系统，以专线的方式“直通”有需求的垂直行业和企业，同时为运营商和企业的多点链接提供增值服务。另一方面可以向垂直行业 and 传统企业提供以 5G PaaS 为代表的通用平台

技术与产品，根据不同企业的特点定制不同功能。传统企业将由此获得电信级的运营支撑能力，实现数以亿计的海量用户运营，为每个用户提供个性化服务和产品，完成向“超级运营商”的转型。其次是竞争优势。有着“强标准”的通信行业壁垒很高，处于下游“前台”的互联网企业无论如何强大，向上走也非常困难。一个典型案例是，2010 年谷歌宣布进军通信行业，Google Fiber 问世时曾引起巨大轰动，十年一梦，如今已是悄无声息。

4G 时期三大运营商之间争夺流量的价格大战已近尾声，将基础流量收割殆尽的同时，也将价格收益不断向“零”逼近，中国联通 1M 流量的价格仅为 0.00036 元，中国移动是 0.00067 元。目前韩国电信运营商最便宜的 5G 套餐相当于人民币每月 300 多元，可以预见的是，中国运营商在建设 5G 的重成本投入下，不可能做到韩国的用户流量价格。

过去的路走不通了，三大运营商都在开启以“开放”为关键词的业务战略转型，希望让更多的合作伙伴加入，在存量流量形成的大数据中挖掘更大的价值，这是任何一个垂直行业传统企业和互联网企业多年积累也难以望其项背的电信级数据库，可以在全域、全背景和全行为轨迹下描绘每一个用户的大数据系统。

亚信不仅是最懂、也最接近这个大数据的企业，它的“中台”定位，也将在不同层次的合作伙伴中处于有利位置。“我们一贯坚持技术和网络中立的原则和理念，这也是我们将继续保持的优势定位——运营业务支撑者，通信业务编排者和垂直行业、传统企业的赋能者。”欧阳晔说。■

## 咪咕：场景的穿透

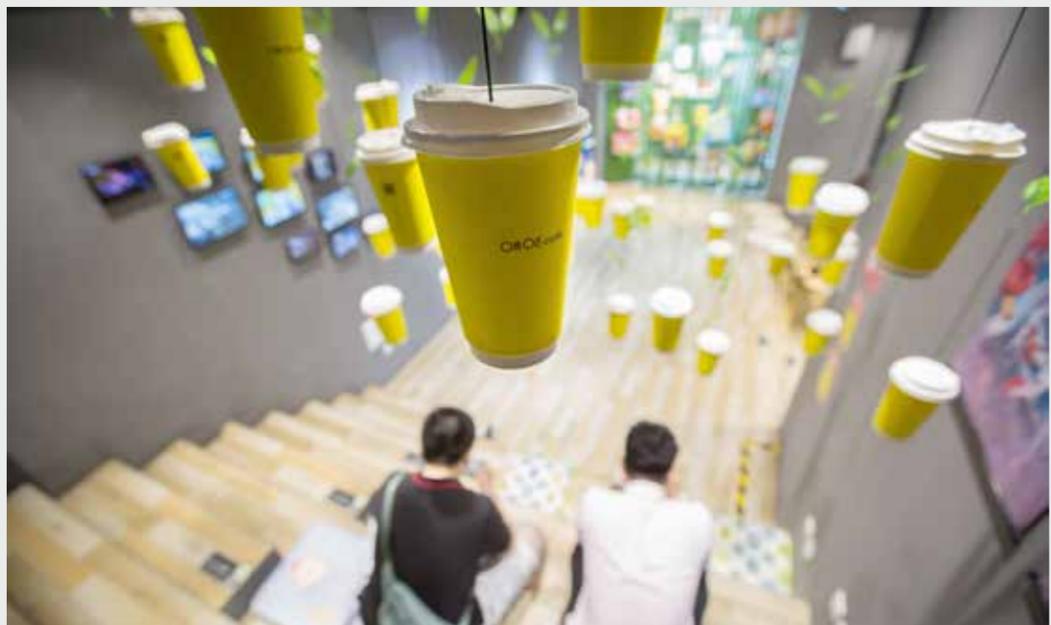
■文 | 袁建胜

酷暑中的下午，北京西单商业中心核心区依然人潮汹涌，从西单北大街向西穿过不足 200 米的“胡同”，相邻的华远街立即安静了下来。

咪咕咖啡在写字楼簇拥的狭窄街道边，西单各个商场里，时尚流行的年轻人与穿校服的中学生一起川流不息，与此形成反差的是，只有两层的咪咕咖啡有着均一旦安静的气质。

但你也很难描述这个空间里的混搭风格。咖啡、甜点柜台上摆放着“二次元”玩偶和手办，书架上除了实体书还有几台 Kindle。尽管二层的共享办公空间中的吧台边还有不少位置，年轻人们还是喜欢坐在楼梯上翻看书和杂志，一边是绿植，一边的墙上挂满了各类演唱会的照片。

“咪咕现在一年要办 400 多场演唱会呢。”咪咕文化科技有限公司战略总监、AI 负责人王科对笔者说。他坐在咖啡馆里的小型会议室里，讲起了 5G 的“技术流”话题，窗外写字楼的玻璃幕墙上闪过影影绰绰的天际。



的冲击，这两项业务渐趋颓势，运营商逐渐沦为“流量管道”。

咪咕是中国移动深度挖掘流量价值的升级版，它似乎生不逢时，直面一个无比艰难的时局。以BAT为代表的互联网巨头挟强势资本，通过投资、并购等手段，给后来者的进入和创新设置了森严壁垒。新世界也是野心家们的丛林乐园，在移动互联网大迁徙的广阔流量里左冲右突，任何一个垂直领域、细分市场，都有可能杀出一匹凶猛的“独角兽”，撕开固有的商业模式和价值链条，让巨头们也如履薄冰。

“‘百团大战’、滴滴和优步、共享单车、短视频，各行各业一波一波地来，一两个点就可能爆发出一家明星企业。不过现在回头看，大多是商业模式驱动的，很难称得上哪一个是通过技术革新提升行业效率、改变基本运作模式的颠覆性产品。”王科说。有着运营商和国企

基因的咪咕，在4G大规模普及之时从通信行业的顶端，直接杀入下游互联网应用的“战团”。咪咕既不能走“管道收费”的老路，也无法跟随互联网公司快速迭代、花样儿翻新的商业模式创新。

“穿透”是咪咕的真正优势，它既是最接近下一代通信技术，第一波感受5G中蕴藏能量的运营商，又在长期运营中直接面对用户体验，可以穿透底层技术与前端应用的通路，重新构建属于自己的生态环境。

它想要穿透的“任意门”是“场景”。“咪咕咖啡就是一个‘场景’实验，咖啡、玩偶、手办、书、办公空间……这些产品本身都不特别，但它们营造出一个既能实现多重消费，又可以向线上、向外延伸的体验空间，我们称之为BI（品牌沉浸），现在又提出了NGIE（下一代沉浸体验），它一定是基于5G+AI的。”王科说。



## 下一代“场景”

咪咕咖啡和这家企业短暂的历史几乎一样长。

2014年快要结束时，咪咕文化科技有限公司注册成立，除了北京的总部以外，在上海（视频）、杭州（阅读）、南京（游戏）、成都（音乐）、厦门（动漫）五个热点城市，布局了一个几乎涵盖所有主要垂直领域的数字媒体集团。

这家含着“金钥匙”出生的企业，被视作中国移动这家超级运营商向互联网延伸的关键动作，三年资金投入即超过100亿元，更不用说当时高达数亿的中国移动的用户了。令人意外的是，半年之后，它却在苏州高校聚集区高调开了第一家咖啡馆，从运营商到互联网再到餐饮业，跨度实在是有点儿太大。

中国移动从来不缺年轻的基因，2003年在高校中火爆起来的“动感地带”的表现让人惊艳，仅10个月用户数量就突破1000万。彩铃、无

线音乐、飞信、移动梦网……这家运营商一直强势统治着“移动网络”的潮流和时尚。

飞信的衰落标志着一个转折。“当时飞信已经打败了MSN，仅次于QQ。”王科说。中国移动内部曾有过一场讨论，要不要向联通、电信用户开放飞信业务。“开放派”认为飞信应该定位于互联网新业务，应该向所有用户开放；“增值派”则把它当作通信业务的增值部分，可以形成差异化竞争。

飞信最终没有开放，微信崛起之后，它也越来越悄无声息。“还不止是这个产品，后来打电话的人也越来越少，彩铃之类的也就没那么受欢迎了。”王科说。时代变了，从3G到4G，从“移动网络”到“移动互联网”，在运营商们构建起的虚拟网络里，BAT们的崛起改变了世界的走向。2010年以前，语音和短信是运营商业绩的“擎天柱”，随着移动互联网和OTT（over the top）

## 小迭代、大演进

曾经就职于中国移动研究院的王科，清楚地记得多年以前 3G 时代公司所面临的“被动局面”。其时按既有技术路线已制定操作规范并完成测试，但高层不顾公司内部的反对，一声令下，全面改用拥有自主知识产权的 TD-SCDMA 标准。

这是一条其时并不先进，也没有人用过的全新路线，应用的成本非常高，像是用造轿车的钱造了马车，甚至有人认为它称不上真正的 3G，中国移动的市场份额也因此受到同行的强烈挤压。

这笔总量超过 2000 亿元的投资的真正价值不在于一次“迭代”，而是跨代的技术“演进”，它战略性地带动了下游设备厂商的全面跟进，以及新产业链、新标准体系的建立。“公司推进 3G 的同时，直接向下一代演进，这才有了后来的 4G 两大技术路线之一的 TD-LTE，现在 5G 时代两条技术路线合流为一，中国占据了领先地位。”王科说。

中国移动和咪咕的视野并非是“小迭代”，而是跨代的“大演进”。从“小迭代”的角度看，在短短几年的 4G 时代，咪咕无论如何“小步快跑”，都没有机会赶上互联网企业的先发优势；

但站在 5G“演进”的高度，咪咕的“场景”与“沉浸”的价值穿透力就显现了出来，站在这样的格局进行资源大投入，突出重围创造“弯道超车”的机会，也只有超级运营商才能做得到。

如今 5G 已在眼前，人们仍然无法摆脱线性思维的束缚，只惊叹于速度的大幅度提升，却很难想象它会用在何处——最耗流量的视频在 4G 条件下已是畅通无阻，5G 无非是让它更清楚而已？在王科看来，5G 在消费市场首先引爆的是数字媒体和内容，第一落点还是视频和直播。“超高清”已是现实，去年世界杯时，咪咕已经实现了真 4K 的直播，未来再加上 VR、传感器等周边硬件的支持，可以让人们全身心地沉浸在某个场景之中。

“比如一场演唱会或者一场比赛，以前直播机位再多也没用，体育场向外输出的带宽就这么大，但 5G 完全不同，理论上可以有无数的机位和角度，放在任何观众想看的位置上，再加上 AI 技术的加入，现场就可以实现多线程的剪辑、解说，满足任何一个观众的个性化需求。你能想象那是一种什么样的体验吗？”王科说。

咪咕瞄准体育、演出的细分市场，对赛事



直播和泛娱乐业务播放提前卡位的战略布局去年达到了高峰，不仅成为世界杯新媒体及电信传输指定官方合作伙伴，还与苏宁合作拿下足球四项顶级赛事、五大联赛和中超的转播权；越过腾讯的合作周期，与 NBA 在 2020 赛季后续约三年，也将 CBA 纳入囊中。

目前咪咕已是业内最大的正版数字内容汇聚平台，“5G+AI+IP”将是属于它的新壁垒和生态圈。只从视觉角度也难以描述咪咕想要做的事情，在王科看来，5G 为数字媒体和内容展开的，是眼、耳、鼻、舌、身、意的全面“触觉升维”。

咪咕对 5G 的认知和为之布局的战略空间里，向下将穿透产品、模式的迭代，向上则要沉浸于 5G 的产业联动。5G 第一阶段商用就将带动直接产值 4840 亿元人民币，间接产值 1.2 万亿元人民币。“超高清”这个看上去只是与 5G 相关的垂直领域至少是万亿的规模，工信部

还在去年为它专门制定了《超高清视频产业发展行动计划（2018-2022 年）》。

三大运营商以外，工信部也给中国广电发了一张牌照，从广电系统向官方主流媒体延伸，倒逼融媒体改革和全面转型的快速推进，几乎是不惜代价地改变未来官方媒体在互联网场域处于劣势的局面。与之相关的是，英特尔去年发布的《5G 娱乐经济报告》预测，未来 10 年，5G 网络带来的传媒与娱乐业务将有近 1.3 万亿美元营收空间。

“所以我们坚定地认为，媒体是 5G 应用后第一个爆发而且能‘赚钱’的领域，技术革新、政策环境和关联产业‘三浪叠加’的大趋势聚焦于此，运营商、设备商、超高清硬件制造商、主流媒体的‘国家队’，包括 BAT 在内的超级民营企业都在围绕这个领域集结，大家都想占有一席之地。”王科说。■

## 5G 扇动“蝴蝶翅膀”

5G 技术“破茧而出”，就像蝴蝶轻轻扇动翅膀，从通信技术的变革，到行为模式的变革，到社会运作模式的变革，未来十年，这种高速度、低延时的通信技术能为我们的社会带来怎样的改变？每个人都很期待。

对话嘉宾 卫学启  
复旦大学管理学院  
信息管理与信息系统系副教授



《管理视野》：今年端午节前，5G 商用发牌，发牌的意义在哪里？

**卫学启**：工信部的 5G 商用牌照落地，意味着在今天的大场景下，对中国来说 5G 技术已经趋向成熟，具备了大规模商用的技术基础，5G 未来可以大规模走向商业化了。它对于上下游产业链的标示性意义不言而喻，几大运营商可以开始大规模部署 5G 基站了，手机厂商可以出 5G 手机了，下游企业的创新也有了更好的支撑。

但要说明的是，除了里程碑意义之外，5G 对我们生活和社会的改变，不会那么快显现出来，5G 的商用化有一个过程，围绕 5G 的其他要素如配套政策、应用场景、商业模式等等，还需要更多的摸索。

《管理视野》：5G 发牌之后，各大科技展会均以 5G 作为亮点，而上下游大量厂商也以发力 5G 作为关注点，哪些是“噱头”，哪些是“真材实料”？

**卫学启**：5G 描绘的智能生活，场景化很重要，但是 5G 有其特殊场景，5G 的创新应该是基于实时的、移动的、即时交互的创新，这是判断真伪的一条原则。

5G 牌照发放之后，行业一定会有一段迷茫期。其中一个迷茫之处在于“去伪存真”——

4G 网络下都能实现的事情，放到 5G 环境中的意义在哪里？比如现在很火的无人驾驶，在有条件的自动驾驶（L3）及高度自动化（L4）阶段，如今不少园区、高速、码头等场景下，无人集卡、无人清扫车、无人快递车已经运行，对于 5G 网络并非必要需求。还比如，远程教育、远程医疗、智能家居……很多场景只需要家庭 WiFi 就能实现，而且已经在应用，因此不能简单地把这些场景当成 5G 技术的衍生应用。

如果用这个标准来看，未来全自动化（L5）阶段的自动驾驶，可能对于 5G 技术有依赖性，因为它需要实时对于复杂路况进行高速处理。但这会牵涉到另一个迷茫之处——5G 不是制约全自动化无人驾驶的唯一一个瓶颈，它所受到的约束来自多方面，5G 所催生的未来商业场景还很欠缺。

《管理视野》：和其他国家相比，我国的 5G 处于哪个阶段？

**卫学启**：从时间上来说，中国肯定是第一批进入 5G 商用的。我们在技术上有优势，华为的技术从专利数量、标准、硬件的角度来说，都属于第一梯队。但 5G 解决的是“最后一公里”的问题，我们还需要在服务器、数据链路方面进行拓宽。

### 《管理视野》：5G 正在多场景布局，您觉得未来一两年，哪些场景的成熟最快？成熟的表现是什么？

**卫学启：**从短期来看，比较看好两个行业，一个是泛娱乐行业，另一个是商业领域。

从泛娱乐端来看，直播、短视频行业将是受益者，直播技术符合实时性、移动性、交互性的特征，在现有网络下，直播技术与 VR、AR 的深度融合还欠火候，未来在 5G 场景下，包括抖音、YY 直播等的应用落地会很快。此外，手机游戏也会是成熟很快的行业，在移动场景下，手机游戏与主机游戏相比有很多劣势，而在 5G 场景下，未来手机游戏可以实现实时互动，在互通性上有质的飞跃。

在商业端，短期内 5G 对于新零售的帮助也会是巨大的。以无人超市为例，虽然现在无人超市迎来一波“关门潮”，但不一定是模式出了问题，而有可能是太领先了。此前，无论是 Amazon Go 还是阿里巴巴的无人超市，一大争议在于，机器运算不能在一个狭小的空间里满足所有人的需求——当几百人同时进行取物、挪动、结账等操作时，对于精度和实时的需求很高，机器难以承受高负荷运转，5G 的优势就能体现出来了。

### 《管理视野》：长远来看，5G 如何改变我们的生活？

**卫学启：**从长远来看，5G 对于远程教育、远程医疗等的影响是难以预估的。

我前不久在复旦大学体验了一场虚拟现实教学，戴上头盔，就像在另一个地方行走一样，但

它的问题在于，人与机器必须在一个特定的场景里，才能发挥作用。我们的远程教育也有一样的问题，两个人对坐在电脑前，麦克风是传声筒，屏幕是眼睛，除此之外，难有互动。

我们可以畅想一下未来的远程教育。在基于 5G 的场景下，老师可以在不同场景下做实践性的工作，加入更多虚拟现实和增强现实的内容，还原场景，教学双方可以一起做试验，让互动更加有趣，这样的远程教育才是更加丰富的。

因此，如果智能设备能够真正脱离空间的限制，可以在很轻松的情况下进入到虚拟环境中，而不是在一个特定的位置去实现目标，未来的远程教育才会有更多想象空间。

### 《管理视野》：5G 产业链下游的企业如何做好准备？有什么建议吗？

**卫学启：**虽然首批 5G 商用牌照发给了核心运营商，但 5G 的商用事实上是从边缘往内部衍生的。5G 对于消费者来说，最直观的感受是手机速度变快，它会传递至与消费者直接打交道的吃、喝、玩、乐领域，因此，对于下游的企业来说，机会在于如何捕捉到消费者的需求，在各行各业进行有效体现。此外，对于下游企业来说，还需要看这个商业模式是否能成型，有时候我们想象出来的一些“前景”和应用，消费者不一定接受。

5G 就像蝴蝶翅膀，在新技术场景下的创新，往往会因为一个小改变而影响大生态。比如，当全自动化无人驾驶 (L5) 阶段成为现实，车主解放了双手，马路上行驶的车辆可能不再仅仅是车辆，它可能变成了所有人移动的家，引发生活方式的变化。5G 就是在这种变化的过程中，起到了催化剂作用。■

2020



中国管理研究国际学会  
International Association for  
Chinese Management Research

THE NINTH BIENNIAL

IACMR CONFERENCE



Xi'an, China

中国·西安

2020年6月17-21日 | June 17-21, 2020

CULTIVATING ENTREPRENEURSHIP IN CHINA

培育中国的企业家精神



# 专栏

不一样的「百家讲坛」



陈晓萍 专栏  
华盛顿大学福斯特商学院 Philip M Condit 讲席教授  
IACMR 第二任主席、《管理视野》主编

## 孤独的先行者：未雨绸缪

最近看到有一个很有意思的视频，描述在过去二十多年中全球市值最高的十大公司每月的榜单变化，不禁令人感叹高科技的迅猛发展对传统行业带来的冲击。1997年10月份，全世界市值最高的十大公司是：通用电气 (GE)、壳牌石油 (Shell)、微软 (Microsoft)、美孚石油 (Exxon Mobil)、可口可乐 (Coca-Cola)、英特尔

(Intel)、NTT、默克制药 (Merck)、丰田汽车 (Toyota)、诺华制药 (Novartis)。再看2019年4月的名单：微软、苹果 (Apple)、亚马逊 (Amazon)、谷歌 (Google)、脸书 (Facebook)、腾讯 (Tencent)、阿里巴巴 (Alibaba)、伯克希尔·哈撒韦 (Berkshire Heathway)、强生 (Johnson & Johnson)、美孚 (Mobil)。在这二十多年中，微软是

途驾驶的疲劳，绝对是个妙招。但此提议立刻遭到国会立法部门的强烈质疑，指出在没有法律条款出台之前不能使用无人机送货。亚马逊就开始与立法部门进行商讨和游说，经过两年多的努力，终于制定出了一系列政策，预计数月之后亚马逊的无人机就可以真的飞起来了。而这些政策的出台也让 FedEx（联邦快递）、UPS（联合包裹速递服务公司）以及其他物流公司有法可依，无人机送货的现象终将变成日常。

先行者的孤独和未雨绸缪由此可见一斑。这也是为什么谷歌、亚马逊、脸书三家公司 2018 年总共花了 4800 万美元用在游说美国政府上面，目的就是争取政府的帮助，在新涉足的商业领域中建立合理的法律条款，为行业建立准则，使整个国民经济朝着有利于市场和人民的健康方向发展。去年微软和苹果两家公司加起来也花了超过 1500 万美元的游说费用，都是未雨绸缪的表现。

从另一个角度来看，并非所有的未雨绸缪都需要和政府打交道，有些事情可能是求人不如求己。比如在过去的三年里，美国的失业率一直超低，不到就业人口的 4%，企业用工问题变得突出。尤其是随着机器学习（machine learning）和人工智能（AI）的迅猛发展，很多简单工作被机器人取代，对需要人力工作的技能要求变得更高，而市场上具备这些能力（比如编程能力、大数据分析能力）的潜在员工数量更是严重不足。在这

变成全球的一个崭新货币（因为全球有 20 亿人使用脸书），与美元和日元同等重要，从而挑战中央银行的权威。在这一片无人开垦过的新天地里，要走出一条路来，不仅需要战胜孤独，更要有先人一步的足智多谋。在最近几天美国国会和议会的听证会上，负责 Libra 项目的脸书高管 David Marcus 已经胸有成竹地表示，他可以让大家消除所有的疑虑。当然，Libra 的命运究竟如何，我们还需拭目以待。

亚马逊这家电商这些年在未知新天地里的探索已经可谓饱经风霜了。1997 年的时候亚马逊只是一家网上书店，在网上买书不需要交税大家觉得正常，无人质疑。可是随着生意越做越大，越做越广，开始变成所谓的“everything”网上商店的时候，许多实体店被亚马逊“打”得直不起腰来，对于其商品免税的茬儿就成为一个被聚焦质疑的问题（在华盛顿州的居民一直都需要交税，因为亚马逊总部在西雅图，根据美国法律，实体公司所在地的居民就算网上购物也要交税）。经过多年的“鏖战”，亚马逊终于妥协，全美居民在它的网站上购物都要交税了。但即使如此，它的市场占有率还是越来越大。

几年前亚马逊提出要用无人机送货，又踏入一个不曾有公司涉足的领域。美国地广人稀，除了几个大城市外，其他地方人口稀少，用大卡车送货确实是非常浪费资源。用无人机送货既环保又高效，而且免除货车司机长



果不是在未知中筹谋在先，去争取政府的支持，又怎么会有后来移动支付在中国的普及呢？

再看最近脸书联合 28 家公司（包括 PayPal、VISA 和 Uber）通过区块链技术创建 Libra 电子货币，就面临了来自美国总统、国会和所有银行的反对和挑战。这个被脸书认为是稳定货币（stable currency）的 Libra 为什么这么令人紧张呢？原因有几个。首先是对脸书这家公司的信任问题，尤其是它对用户隐私的保护。因为去年的数据泄露事件，脸书最近刚刚被罚款 50 亿美元。其次是该货币可能导致的国家安全问题，比如为洗钱和其他不正当活动提供了可能的机会。当然最明显的原因就是 Libra 极有可能

唯一一家从未落榜的公司。其间出现的黑马基本都是互联网时代的产物。虽然有将近十年的时间中国石化、中国移动、中国工商银行、中国建设银行也曾跻身十强，但在 2015 年之后就再也不见它们的踪影。相反，从 2017 年开始，腾讯和阿里巴巴开始出现，并从此一直榜上有名。

从亚马逊、脸书、阿里巴巴的崛起过程，我发现那些走在时代前沿的公司，常常是非常孤独的，因为它们所进入的领域前无古人，无章可循，几乎需要靠自己来谱写所有的音符。当年阿里巴巴发明支付宝来应对中国市场缺乏信用卡的局面，虽然从技术角度是借鉴了 PayPal，但从运作的角度来说绝对是在探索一片新天地，每一步都可能夭折。如



李 纾 专栏

《心理学报》主编

中国心理学会决策心理学专业委员会创会主任

## 怎么计算品牌资产才公道

现代营销已经从商品营销时代进入了品牌营销时代。

品牌拥有者越来越意识到品牌的重要性。道格拉斯·达夫特(可口可乐董事长兼CEO, 2000-2005)说过:如果可口可乐在世界各地的厂房被一把大火烧光,只要其品牌还在,一夜之间它会让所有的厂房在废墟

上拔地而起。无独有偶,约翰·斯图亚特(桂格燕麦片公司CEO, 1922-1956)也说过类似的话:如果公司被拆分,我愿意给你厂房、设备等有形资产,而我只需要品牌和商标,但相信我一定会比你经营得好。

在某种意义上,企业所销售的、消费者所购买的不仅仅是商品或者服务本身,而是



种情况下,是求助于政府培训机构,还是等待大学工学院和商学院把人才培养出来?

“春江水暖鸭先知”,走在行业前端的很多公司都预见到这个问题,但是真正采取措施的没几个。亚马逊最近推出的一项举措直接解决这个问题,让我再次感到这家公司的远见。公司决定将在未来几年花费7亿美元,给十万名在美国工作的亚马逊员工提供免费培训,帮助他们为未来的工作做好准备。和星巴克把让员工修大学学位的机会外包给亚利桑那州立大学的在线教育不同,亚马逊用自己的大学来完成这些培训。课程主要有技术类的,如无人机驾驶员,以及其他被美国劳工部定义为未来吃香的工作,比如电脑软件开发者、运营管理员、市场调研分析员、客服人员等等。当然,这些培训主

要是给比较低端的员工,比如目前在配货中心从事检索、包装类工作的,人均费用在12000美元左右。对于已经拥有大学学历的员工,他们则可以修更高层次的类似硕士学位的科目。这类课程如果员工自己去大学进修,学费大概每年4万美元。亚马逊内部有一个“机器学习大学”(Machine Learning University),员工不需要辞职脱产学习。这个项目的推出得以让公司自己动手解决人才储备问题。而且亚马逊有足够的底气,不和这些员工签任何协议,他们完成课程学习后无需承诺为企业继续服务。从这个角度,公司也间接为社会解决了就业问题。

孤独的先行者,不仅要突破人才和技术的天花板,还需要承担创造商业法律环境的职责,可谓天降大任也。☑

产品排序,从而反映品牌在其中的相对权重。研究者常用自由联想法、投射法、档案法或者调查法来探讨消费者对品牌资产的单一维度的认知,如品牌记忆、品牌形象、购买意向以及品牌忠诚等。

但是,上述两类传统的品牌资产评估方法视角各异,无论哪一种都具有较强的主观性,其评估的结果容易被恣意地“篡改”,缺乏公信力。

那么,是否存在一种客观且公正的品牌资产评估方法或技术呢?应用该方法或技术既能反映品牌资产的本质,又更具客观性;既能反映品牌资产的整体性,又具备直观的绝对数值。

我对这个问题的思考可追溯到2010年在心理所听了一个讲座,纽约大学心理学博士后李健报告了他与导师P. Read Montague发表在《神经元》(Neuron)上的一项研究成果。在这项研究中,他们设计了两种实验条件:一种是让实验参与者品尝两份不同品牌的可乐,一份是可口可乐,另一份是百事可乐,两份可乐均没有提供品牌信息;另一种则是让实验参与者品尝两份相同品牌的可乐(可口可乐或百事可乐),仅有一份可乐提供了该品牌信息。研究发现,相较于无品牌信息的可乐,有品牌信息的可乐(尤其是可口可乐)会更多地被参与者选中,且在相关脑区(如双侧海马区)有更高的激活水平;且在无品牌信息的条件下,参与者对可乐的选择偏好与其主观报告的偏好没有

后售卖价格的差异很可能完全体现了该品牌资产的变动。甚至,在第一个案例中,“旭日升”公司已经停产,几乎不存在有形资产,其仅有的品牌名称就售卖了一千多万,这样的价格应该完全是品牌资产的反映。那么品牌价值如何来估算呢?

目前对品牌资产的评估大体上可以分为两类:基于市场业绩的估价法和基于消费者的评价法。

#### 1. 基于市场业绩的估价法

最直观反映品牌价值的方式莫过于给出一个金钱数额,这正是估价法的基本思路。估价法通常将品牌资产界定为由于品牌因素而带来的现金流增量,并通过整合一系列因素来构建不同的评估模型,用以计算该现金流增量。例如,品牌评估公司Interbrand的评估模型综合品牌的财务表现、品牌重要性和品牌强度三个因素来估算出品牌价值。尽管基于某个评估模型可以得出一个确定的金钱数值,以便于交易和排序,但这看似客观的数字,实际上往往依赖于专家或消费者主观评定的相关因素。一旦选择不同的评估因素,品牌价值的估值结果就会改变。

#### 2. 基于消费者的评价法

基于消费者评价法的一个基本假设是,品牌资产来源于消费者的认知。研究者要求消费者直接对比目标品牌与其他品牌偏好,或者综合其他市场营销元素,如价格、产品、渠道、传播以及品牌等,要求消费者对各类



附加其上的品牌。正如营销专家菲利普·科特勒所说:星巴克卖的不仅是咖啡,是休闲;法拉利卖的不仅是跑车,卖的是一种近似疯狂的驾驶快感和高贵;劳力士卖的不仅是表,是奢侈的感觉和自信;希尔顿卖的不仅是酒店,是舒适与安心;麦肯锡卖的不仅是数据,是权威与专业。

品牌肯定是有价的。在现代社会,品牌已不再是一种简单的识别标记或Logo,而是成为企业重要的无形资产。品牌价值在公司的价值中占比越来越大,据品牌咨询公司估计,在2006年,耐克和普拉达的品牌价值就分别占到了其公司价值的84%和73%。

商业社会,买卖品牌是常态。许多公司由于在品牌方面具有较强的声誉,因而

成为大公司兼并收购的对象。比如在2010年,汇源果汁集团以1201万元买下“旭日升”商标全部164枚及“冰茶”等特有名称。1993年,“旭日升”这个脱胎于河北省冀州市供销社的企业开始做起了“冰茶”饮料,冰茶这个商品类别名称是其首创、独享,一度在中国饮料十强中排名第二,但由于经营不善,导致陨落。又比如,福特公司于1999年以65亿美元的价格收购了沃尔沃的全球轿车业务,但在2010年,仅以15亿美元的低价卖给了中国的吉利汽车公司。那么为什么同一个品牌,在时隔不久的先后交易中,价格差别巨大呢?在这些品牌之间的兼并与收购过程中,短时间内,厂房、设备以及流动资产等无形资产变动可能不大,前



麦华嵩 Vincent Mak 专栏  
剑桥大学商学院副教授



关联。换言之，品牌信息会影响人们的选择偏好，并能诱发相关脑区的激活。

报告后，副所长张建新邀李健和我一起吃午餐，我脑子一热，就说起，或可以根据“可口可乐”与“百事可乐”所诱发相关脑区的激活区域的大小（或激活水平的高低），出乎常规地判断这两种可乐的资产谁大谁小。

遗憾的是，在这一时的兴起后，如今已经是北京大学心理与认知科学学院研究员的李健和我始终都没有认真将这想法付诸实施。

时值今年夏天，国家基金会发布了2019年度管理科学部专项项目“神经科学驱动的管理决策与应用创新研究”项目指南。窃以为，虽然如今神经科学技术发展得比10年前更成熟了，但是神经科学技术能为管理实

践做出实质性贡献的时机仍然未成熟。10年前，英国牛津，神经科学家亨利·马克拉姆（Henry Markram）走上TED Global会议的舞台，宣称将用计算机模拟出人类大脑，且其复杂度可与真实人脑匹敌，但他并没有成功。如今看来，这个指南的雄心可媲美马克拉姆创立的相关企业蓝脑计划（Blue Brain Project）。

不过，若有人想着做“应用神经科学技术解码品牌无形价值”这件事，还是比较靠谱、可行的。因为，品牌的价值，不在别处，就存在于消费者的头脑中。用神经影像学技术揭示消费者头脑中的品牌价值，直观、有效，且客观不易篡改。哪位读者愿意来尝试一下呢？☑

## 为什么要争着请客？ ——从吃饭结账看文化与管理

我曾经在网上看过一段比较东西饮食文化的短片。短片是两个美籍华人拍的，调子谐趣，他们时而戴上金色假发装洋人点餐，时而又回到原来黑发“真身”喝茶。其中一个桥段，说的是西方人吃完饭结账时，都很有礼貌地为自己点的食物付钱，即是英语的“Go Dutch”，中文口语的“AA制”。洋人吃饭重视广东话的“均真”，即是一切都算清楚，不占人家便宜，也不让人家占便宜。一

方比另一方多喝了一杯咖啡，也要按价格追究。如此形容，好像很斤斤计较，但短片中的“洋人”都是从容而有风度，因为这对他们来说是理所当然的。

然后，镜头转换到两个拍摄者不戴假发，喝茶用膳。临到结账，便开始了一场“功夫决战”——两人为了争着请客和抢付账单而作咏春式格斗，争持好一会儿后才见高下，胜者自然获得了掏腰包的荣誉。



可能要他们付同一价钱? 西方人爱事情脉络清晰, 因此吃饭时也会一开始就分清谁吃什么。东方人则一群人大吃一顿, 不分彼此。两种文化的企业组织也一样: 西方人的明晰, 会令他们重视权责分明, 分开核查员工的表现。东方企业却以群体为重, 因此说到员工考核, 可能比西方企业更难达到制度上的公平, 于是唯有依赖外在因素, 如资历来衡量公道。

原来, 看看人家如何吃一顿饭——包括吃完饭后如何处理账单——也能看出他们来自哪种社会, 适合什么管理模式。无论评断薪金还是吃饭付账, 都可以是深层文化的象征与隐喻。☑

特别重视这种非经济交易的社会关系, 由此延伸到管理层面, 亦代表了忠诚信实等等东方管理中的重要元素。

西方人爱 AA 而东方人争请客, 可能亦有另外一些方面的理由。为什么西方人可以 AA? 因为他们一起吃饭时, 通常都是你点你的, 我叫我的, 你的意大利粉我不会要求吃一口 (除非是一家人或情侣吧), 我也不会将我的烤羊排分一半给你。到结账时, 大家很容易就弄得清楚谁应付多少。东方人却是大伙儿一起“围剿”桌上的大碟菜肴, 试问如何分账才算公道? 均分吗? 但是, 席上各位之间, 明明大胖子一直狼吞虎咽, 正在努力减肥的朋友则小心翼翼不敢多吃, 怎么

我相信研究的结论大体上仍然很对。它跟吃饭做东的例子, 指出的都是辈份于亚洲人来说, 是道德衡量的核心元素, 西方人的道德判断却是以事论事, 例如衡工量薪, 或吃了什么就付多少钱。正如美国社会心理学家 Richard Nisbett 和合作者提倡的理论说, 西方人思想偏向分析性 (analytic), 倾向于将事情爬梳分类, 化整为零, 再作明晰推敲。东方人思想却是比较浑融一体 (holistic) 的, 爱观树林多于细看树木, 于是评断薪金不只看工作表现, 还考虑千百种社会因素, 特别是长幼之序。

我听闻过, 一些西方企业重组架构时, 会以测试考核员工。谁在考核中不达标, 就可能要减薪、调职以至离开。这做法很公道, 也很透明。西方管理学者如 Joel Brockner 亦指出, 员工在架构重组时, 希望的不仅是薪资不减或不会被调派到讨厌的差事, 还有一切变动是否公道而透明地进行。但是, 在东方社会的企业, 你公道而透明地以测试决定员工的去留, 要是弄得老臣子下岗, 仍可能会被视为没良心和不敬长辈。

回过来说“争请客”的现象。替人付账, 也是给人恩惠。东方人重视的, 是给了人恩惠后, 人家他日自会偿还。社会心理学家 Alan Fiske 等的人际关系理论, 将施恩与回报的互动, 视作维系社会的一大元素, 而且它与一般你买我卖的合同式经济交易是截然不同的两回事。因为施恩与回报不以法律为制约, 而往往源于人的内在道德感。东方人

短片的演绎, 也许抬高了洋人的礼仪和夸张了中国人的客套, 但从个人经验看, 其实也不怎么过分。尽管今天较西化的一代之间, AA 制已越来越普遍, 但争请客的经历, 相信各位都感受过甚至参与过。无数的混战与冲突衍生出不少快人一步付钱的奇谋, 此处就不赘述了。我甚至觉得, 我们的社会里, 吃饭后不争一下做东, 就不够高兴似的。洋人永远不会明白当中有什么好玩的妙处……

上网再找找相关资料, 就读到一则说法: 在中国, 通常是辈份最高或收入最高的人请大家吃饭。争持不下的情况, 通常发生于席间没有一个特别高辈份的人可以主持大局, 也有时是辈份最低的年轻人请客的, 但那情况要是发生, 就是因为长辈要给年轻人一个机会孝敬大家, 让大家知道小伙子或小妮子出身的, 有钱请吃饭了。洋人自然又不会管这一套。吃了牛排就得付牛排的价格嘛, 谁理你孰长孰幼?

以上的餐饮礼仪, 很能反映东西文化的根本差异, 也告诉了我们一些管理之道。地区文化对人事管理的影响, 是一个很大的研究题目, 有关的著述汗牛充栋。其中一则, 令我在草写本文时特别联想到: 上世纪 90 年代末一项研究<sup>①</sup>说, 相比美国人, 韩国人评定员工的薪金时, 会比较关心该员工在公司内是否任职了很久、年纪多大、家累如何等等; 美国人主要重视的, 只是员工的表现和工作量。研究虽然已是好一段时间之前作的, 今天两个文化的差别可能已稍减, 但

<sup>①</sup>Hundley, G. and Kim, J., "National Culture And the Factors Affecting Perceptions of Pay Fairness in Korea And the United States", *The International Journal of Organizational Analysis*, 1997, Vol. 5 No. 4, pp. 325-341.

不止是网红，

《智能商业》想要告诉你更多

文一袁建胜



《智能商业》

作者：曾鸣

出版社：中信出版集团

从趋势研判、商业模式转换、企业战略定位和组织变革等不同层面，解读我们正在面临的“智能商业”。

《智能商业》是一本“祛魅”书。

新技术与商业的互动与融合，总是在两方面魅惑人的目光，要么是人工智能、大数据等高深莫测的技术演进让人看不清未来，因无法辨识趋势的全貌心生慌乱或觉为时尚早；要么是囿于自身的经验和实际问题，对新事物无动于衷，专注寻找所谓解决方案，只顾低头走路，看着过去的脚印揣测前进的方向。

《智能商业》是难得一见的，从趋势研判、商业模式转换、企业战略定位和组织变革等不同层面浑然一体的系统解读。这里面并没有标新立异的概念和名称，想要从中寻找阿里的幕后八卦也会失望，却可以痛快淋漓地破除固有思维，建立新的认知模型，读起来非常过瘾。

曾鸣这位从 2003 年起担任阿里巴巴的战略顾问的学者，见证和参与了一个杭州的网络商城，成长为全球智能商业巨无霸的整个历程。去年他在“得到 app”上开了门“智能商业三十讲”的课程，讲述我们正在经历的商业时代大变革的本质框架，本书是其主要内容的总结、提炼和升华。

梁宁将本书称作“大仗的打法”，企业竞争何谓“大仗”？着眼于一城、一池、一地、一市场，或者用户与流量的得失固然热闹，但如果缺乏格局的认知，却不过是互有损伤、消耗能量的争斗罢了——只有胜负、难判成败。

“维度”是隐藏在本书的关键词，智能商业对传统工业体系；网络协同、数据智能的双螺旋 DNA 对技术至上；基础商业模式 B2C 到 C2B 的逆转；企业战略

开卷

开心明目，善读可以医愚

智能商业的快速生长，才会在网红身上释放出如此大的能量——他们更像是 C2B 这一未来商业趋势的预演。

们就是用户的一部分，通过社交媒体沟通交流紧密相连，释放真实需求，反过来制造企业的生产与供给。

这是从工业时代发展起来的传统经济学所无法提供的底层认知算法，尽管人们都认为市场供需关系互相倚重，但经济学家们总是习惯性地将对物质产品的需求设定为“无限”，千方百计地寻找扩大生产供给的可能性。

然而，全行业的生产过剩早已是工业国家都需要面对的现实，人们正在被自己制造出来的物质产品包围甚至统治，在“断舍离”和“网红爆款”两个相反的风潮之间束手无策之时，放下“仍有潜在需求还没有得到满足”的单向思维偏差，开始跳开传统模式思考还有什么可能性，才有可能以正确的方式进入这本《智能商业》所描绘的世界。

### 协同：越商业越智能

曾鸣特别看重阿里巴巴在 2007 年的那次战略转折，公司第一次提出面对后工业化时代“建设一个开放、协同、繁荣的电子商务生态系统”，它让曾鸣第一次看到千亿美元市值的可能性。十年后，阿里从 100 多亿美元跃升至市值 4455 亿美元。

这十年里还有另一个深刻的变化。2007 年全球市值排名前十的企业只有一家微软与新技术有关，其余为银行、能源、电信等传统行业。2017 年互联网公司在其中占据了 7 个席位，新技术成为企业发展无法撼动的统治力量和重要特征。

曾鸣总结了三个创新方向：在线化、智能化、网络化——过去十多年来崛起并壮大的企业里，大多在这三个方向实现了重要突破。但这仍然无法完全解释这些新锐巨无霸的成功：大家都在创新，为什么别人做得更好？

以阿里和京东为例，根据第三方的监测数据，2014 年，用户平均在京东的交易频率是每年 8 次，在阿里系是每年 50 次；2018 年，在京东还是每年 8 次，在阿里系则跃升至每年 80 次。

对此曾鸣给出了一个简洁却异常深刻的答案：网络协同和数据智能两个基本要素，是否能围绕用户产生的双螺旋上升的结构和闭环，形成智能商业自我进化的 DNA，是新技术公司之间出现差别的核心问题。

定位的“点一线一面一体”的四维度模型；管理体系实现从管理到赋能的“创造力革命”……每一层、每一组对比和剖析，都暗含着“升维”的指向和未来的趋势，要想在新商业时代里成为真正的赢家，必须实现自我的进化。

### 转折：“网红”是看得到的未来

想要进入《智能商业》，“网红”怕是最好的入口。

6 月 30 日发生了一件有趣的事儿：明星柳岩大张旗鼓地开了直播首秀，在注册快手快两年后，终于要认真经营下这番新的事业了。

柳岩的“认真”，不仅体现在要在新江湖里邀请“带头大哥”们——13 位真正网红助阵，更体现在她放下明星的牌面，态度端正地做起了网红的本行——“带货”。

她做得还不错。在三个半小时直播里，柳岩推荐了 18 款产品，吸尘器 139 元，29.9 元 3 瓶洗发水、39.9 元 3 支进口牙刷……价格很感人，业绩很出色，2 分钟就转化 2.5 万个订单，销售总金额超过 1500 万元。

做得不错也跟谁比，与网红新世界的这次合流，让以“片酬+代言”为主要商业模式的传统演艺明星黯然失色。

柳岩请的一位嘉宾叫作“平荣”，她的老公“二驴”井元林一个星期前办了场“平荣 JLV 长鹿之夜”，专门推荐他们自己创办的化妆品品牌 JLV，反过来请的却是林志颖、李宇春、陈慧琳、华少等演艺明星助阵。那晚的销售额超过 4000 万元。

同样是野生网红，在快手起家的二驴和驴嫂与淘宝的同仁相比仍然不是对手，今年号称“网红电商第一股”的如涵控股，在美国纳斯达克上市，其年营收的大约一半，是张大奕这一位淘宝资深网红的贡献。

另一位淘宝网红“薇娅 Viya”的最好业绩出现在去年“双十一”，一天卖了 3 亿多，超过柳岩 20 倍。去年一年，“薇娅 Viya”带出 27 亿的销售额，接近北京龙湖长楹天街，一家建筑面积 27 万平方米的超大型商场全年的营业收入。

毫无技能或艺术优势可言的网红，在商业世界里对增值最高的个体——演艺明星们的无情碾压，一定蕴藏着比“偏见”更深远的秘密。

曾鸣在他的书中用单独的章节，详尽地分析了淘宝模式和网红崛起，张大奕正是其中之一。他清楚地点出网红商业模式背后的逻辑，智能商业的快速生长，才会在网红身上释放出如此大的能量——他们更像是 C2B 这一未来商业趋势的预演。

在传统的供需关系中，市场供给在先，企业先有战略，继而推出产品。单向传播实现营销拉动，用户需求则是这供应链条的终点。网红经济则完全相反，他



曾鸣  
作者简介

现任阿里巴巴集团学术委员会主席，湖畔大学教育长。

一边是大规模复杂的交易网络，另一边是技术持续演进，两者不断交替升维，促进生态系统“新物种”层出不穷和共同繁荣。

网络协同指的是商业模式在互联网的迭代和进化，数据智能更多意味着技术进步本身。两者关系的确立也蕴含着对商业本身的基础认知：模式与技术尽管同样重要，但技术应用一定是商业的手段而非目的。

可人们往往是醉心于各种“黑科技”的诱惑，狭隘地关注它可以大大提升生产和营销环节的效率，却忽视了更高维度的、网络协同的“整体效率”。

京东从在线化、智能化、网络化三个层面都做得很炫彩，数据挖掘、用户画像、做活动、大促销……但买卖“双边”互动的逻辑并没有根本改变，运行层面也仍然是关注供给的“生产理论”——千方百计地拉高流量，将更多的东西卖给更多的人。

曾鸣则说：“流量越用越少、数据越用越多。”“没有网络协同效应，单靠规模经济无法形成垄断。”

作为买家的用户流量再大也有上限，阿里的不同之处在于它并非只看重买家的数量，而是做“开放生态”：突破买卖双方的简单关系，将产品供应商、金融、物流甚至模特、主播、店面设计等与商业有关的所有要素纳入其中，突破“双边”模式，实现“多边”供给与需求的“多点”连接。

立体的交易网络产生更为丰富的数据层次，这大大提升了阿里数据库的内在价值：它一方面可以多维展示不同用户在不同场景下的不同需求，高效协调不同的产品和服务不限次数地卖给同一个人；另一方面平台可以据此设计更适宜的规则，促进供应商向“定制化”“持续优化产品供给，不断接近“满足每一个用户的个性化需求”的终极目标。

越商业、越智能，同样是网络协同与数据智能的双螺旋结构，两者互动的维度不仅有高低的差别，也决定着技术应用和数据智能的范围。

在智能商业生态系统里，多边当然比双边蕴藏着更多的能量，网络协同越开放、越扩大、越高效，对数据智能的要求就越高，用户需求和市场供给释放的也就越充分。一边是大规模复杂的交易网络，另一边是技术持续演进，两者不断交替升维，促进生态系统“新物种”层出不穷和共同繁荣，才造就了淘宝和阿里的今天。

## 升维：认知和行为的转向

《智能商业》在企业战略方面提供了新的认知框架，“点——线——面——体”，“点”是某一品类的商品和服务，“线”实现了一条价值链的闭环，“面”是淘宝之类的庞大市场生态系统，点、线、面交织成“体”，意味着传统 B2C 模式的超越和颠覆。

从这个角度回头看演艺明星和网红，同为个体所体现出来的不同特质，是传统与未来之间商业模式转换的隐喻。

演艺明星是典型的“点”，他们通过独特的作品、不断提升的技能和艺术价值来生产形象与品牌，再以广告和代言的方式变现，他们既不代表用户的需求，更不会影响企业的生产。

网红则不同，他们已经脱离个体的“点”的存在，而是通过组织和释放下游的用户需求，影响上游企业的生产，形成方向截然相反的商业“线”。演艺明星消耗自己的形象和能量来单方面盈利，网红却可以放大整条“线”的价值。

在带货这个场域里，演艺明星根本不是网红的对手也就不难理解了，这是一场站在“线”上，对“点”的降维打击。

在曾鸣看来，无论传统商业(1.0)、在线商业(2.0)还是智能商业(3.0)，基于“点”和“线”的创新总是层出不穷的，但在当下互联网大生态中，“面”与“面”各自携带着内部的“点”和“线”进行竞争融合是主流，不同的“面”经过数据智能和网络协同双螺旋结构持续盘旋升维，无限接近于商业模式的未来方向——“体”。

“体”看上去像是高深莫测，说起来可只有三个字母和数字，B2C 向 C2B 的转变。但是，比经营一家从“点”到“面”不断升维的企业更难的，是实现认知和行为方式的逆转。

在曾鸣眼里，字母顺序的简单颠倒蕴含着颠覆商业逻辑的一场真正革命——商业世界正在从传统的线性供应链模式走向网络平面化的高效协同。

即使在传统商业的场域里，也没有企业不把满足用户需求当作核心诉求，但掣肘于传统工业时代的生产流程和技术局限，企业没有好的办法控制“个性定制”带来的成本边际，甚至与远期目标渐行渐远。

随着人工智能的发展和 5G 时代的到来，技术的不断提升和普及让个性化消费和需求带动企业“柔性供应链”成为可能。

网红能直接到成衣工厂定制几千件衣服；天猫也可以包下美的、九阳、苏泊尔等 10 个品牌的 12 条生产线，为用户提供小家电定制服务；用户和尚品宅配一起定制一个未来的家，上汽大通的生产线也同样可以满足人们对一台汽车的个性张扬。

不要急于在一场商业战争中下注，未经审视的方向才是最大的风险。■

## 附丽传说

1984年，一部名为《阿玛多伊斯》的电影上映。考虑到有不少中国的电影观众不知道莫扎特的全名叫沃尔夫冈·阿玛多伊斯·莫扎特，善解人意的译者在给影片做字幕时，顺手就将片名译成了《莫扎特传》。《莫扎特传》的上映，让莫扎特这位在固定人群中保有了200多年热度的作曲家，成为坊间的议论热点。影片涉及的话题，实在太带感了：活跃在维也纳的宫廷乐师萨列里自视颇高，觉得自己的音乐才华在彼时的维也纳一时无两。就在这时，莫扎特出现了。这位从童年起就技惊四座的音乐天才，随着年龄增长他的才华愈加光彩夺目。坐在钢琴前的莫扎特技压群雄，出自莫扎特之手的音乐作品无比惊艳——这让萨列里黯然神伤：该怎么扳倒时刻危及着自己宫廷乐师地位的天才？天不助人人自助，萨列里开始动用自己的权力阻碍莫扎特的发展。他故意缩短莫扎特歌剧的上演周期，他恶意删改莫扎特的作品，他在莫扎特沉浸在丧父之痛时试图动摇其在维也纳的地位……萨列里的迫害终于奏效，莫扎特得了重病，很快就不治而亡。那一年，天才刚刚35岁。萨列里原以为，等莫扎特一死，就能自在地生活了，但萨列里发现，自己像是被莫扎特的阴魂缠住了似的，终日惴惴不安，直至生命凋零。

这部电影使得莫扎特的早逝蒙上了一层黑幕。对于影视作品来说，黑幕里充斥着嫉妒、算计和谋杀——还有什么比这些更能吸引眼球的？但对莫扎特的作品以及莫扎特生前往事了如指掌的兰登，却不想让莫扎特被娱乐化：“我相信，根据我们可以获得的真实可信的历史资料来写一本关于莫扎特生命最后一年的书，也许对莫扎特的众多新朋友和仰慕者来说颇有益处。”既然如此，还等什么！在世人因电影《阿玛多伊斯》而争议莫扎特的时候，兰登便写下了这本《1791，莫扎特的最后一年》。他写道：“……资料出乎意料地丰富，将其汇总整理毫无疑问能够让我们超越最富灵感的虚构幻想，而更加接近真实的莫扎特和他的妻子康斯坦策。”这无非是要帮助读者厘清莫扎特之死的真实原因，以及莫扎特的妻子康斯坦策是不是如传说中的那样，是压垮莫扎特稻草中的一根，还是分量不小的那一根。

而要回答上述两个问题，肯定绕不开萨列里。那么，跟着这本书回到1791年的维也纳，那时的人们是不是如电影《阿玛多伊斯》所表现的那样，认定莫扎特死于萨列里的毒药？

## 还原真实

1791年12月31日，柏林的一份报纸刊出了这样一条消息：莫扎特……去世了，他离开布拉格时已经身体虚弱。据报他患上了浮肿病，之后他在维也纳去世了。



### 《1791，莫扎特的最后一年》

作者：霍华德·钱德勒·罗宾斯·兰登

译者：石晰颀

出版社：广西师范大学出版社

上天给了莫扎特无与伦比的音乐天赋，但莫扎特为将天赋化作那些能永久流传的作品，付出了生命的代价。

喜爱一个人，是任由附会在他身上的美好传说永远流传下去，还是正本清源还历史以本来面目？对于霍华德·钱德勒·罗宾斯·兰登 (Howard Chandler Robbins Landon)，他选择了后者。

兰登是美国著名音乐学家、新闻记者、历史学家和媒体人。将其头衔中的音乐学家和新闻记者放在一起，会产生什么样的化学反应？《莫扎特与共济会》《莫扎特与维也纳》《莫扎特：黄金时代》《1791，莫扎特的最后一年》等，就是音乐学家和新闻记者兰登先生的成果。当然，在他的作品目录单上，并不只有莫扎特才“上榜”多次。兰登对古典音乐的热情，更多的给了海顿。除了于1949年成立了海顿协会，他还将研究海顿的作品作为自己的人生目标。五卷本的《海顿：编年史和作品》是其努力多年的丰硕成果。对于莫扎特，兰登除了研究作品之外，还做了很多努力，力争还原莫扎特本人，甚至包括他备受争议的死亡。

研究发现，1762年莫扎特患上了因链球菌导致的上呼吸道感染，后遗症在莫扎特身上绵延了数星期也有可能数年。此后，他当时患有的红斑结节被误诊为猩红热，以致医患双方都没有重视“链球菌感染”这一“驻扎”在莫扎特身体里的恶魔，从而致使莫扎特巡回演出到巴黎和伦敦时，患上了扁桃腺炎和鼻窦炎，那一年是1764年。

世界上从来就不会有什么绝世天才。莫扎特那些纯净、清亮、悠扬的音乐作品，是用生命作筹码跟魔鬼换来的。

1764年，莫扎特才8岁。小小年纪，就身染沉疴，还要听命于父亲到欧洲各地巡演，回家休整的日子里更要听命于灵感谱写作品。如此“折腾”，病魔便死死纠缠住他。1765年，他在荷兰海牙一度陷入昏迷；1766年11月，他在慕尼黑病倒；1767年，他染上天花；1770年，在意大利旅行时得了冻疮和上呼吸道感染，并伴有黄疸症状；1774年12月，莫扎特被严重的牙龈脓肿所苦；1780年，他在慕尼黑患上支气管炎；1784年，在萨尔茨堡出现严重绞痛、猛烈呕吐以及风湿性关节炎和高热等症状。后来人们认定，1784年疾病大发作，已经在预告莫扎特7年后的早逝。可惜，莫扎特、他的家人以及那些玩命地追着莫扎特让其兑现稿约和演出约的出版商、演出经纪人等等，都没能加以重视，以致莫扎特没能得到有效的救治和必要的休养，于35岁病逝……

莫扎特绝不不舍得那么早就诀别妻子康斯坦策，因为，康斯坦策并不像电影所呈现的那样，只会穿一身暴露的礼服无知地傻笑着。真实的康斯坦策给了莫扎特爱情，并在他死后将孩子们抚养成人，更是在莫扎特死后不久，就费尽周折地把丈夫著名的遗作《安魂曲》搬上舞台。

上天给了莫扎特无以伦比的音乐天赋，但是，莫扎特为将天赋化作那些能永久流传的作品，付出了生命的代价。一本是还原莫扎特死因的书《1791，莫扎特的最后一年》，一部是附丽给莫扎特之死许多不实之词的电影《阿玛多伊斯》，哪一项更令人怦然心动？我选择了书。因为，真实让我觉悟，世界上从来就不会有什么绝世天才。莫扎特那些纯净、清亮、悠扬的音乐作品，是用生命作筹码跟魔鬼换来的。☑

燃起的嫉妒心，还不足以让萨列里利令智昏地对莫扎特下毒。这个可怜的意大利人，在莫扎特死后被流言蜚语折磨得体弱多病、思维迟钝。

因为他的遗体肿胀不堪，人们甚至认为他是被毒死的……

要说这条消息凭空捏造，倒也不尽然。莫扎特的儿子卡尔·托马斯发现父亲的遗体时，刚刚过世的莫扎特的确肿胀得不正常。莫扎特被人毒死的猜测，就基于这一事实吧。那么，谁会丧心病狂地毒死音乐天才莫扎特呢？他们推测，只有嫉妒莫扎特才华的宫廷乐师萨列里了。

1781年莫扎特搬到了维也纳，彼时的萨列里已经荣膺宫廷乐师，深受约瑟夫皇帝二世的喜爱。从1781年到1791年的十年间，萨列里的作品是维也纳歌剧舞台的重要演出曲目。因而刚到维也纳拼事业的莫扎特，对萨列里根本构不成威胁。

不过，萨列里还真有一点妒忌莫扎特，这一情绪来自歌剧《女人心》的创作。其实原本是萨列里开始构思《女人心》这个题材的，后来不知何故放弃了。他没有想到他放弃的题材被莫扎特“捡”起来完成了，并获得了巨大成功。

但由此燃起的嫉妒心，还不足以让萨列里利令智昏地对莫扎特下毒。这个可怜的意大利人，在莫扎特死后被流言蜚语折磨得体弱多病、思维迟钝。即便这样，萨列里还在试图摆脱冤情：“虽然我命不久矣，但我以我的名誉作保，那些荒唐的流言并不真实。你知道我被指控毒死了莫扎特，但不是这样的，这只是恶意，纯粹的恶意。”可是，萨列里终究没有洗脱妄加在他身上的罪名。

好在，总有兰登这样的以事实说话的大方之家，特地用一本《1791，莫扎特的最后一年》揭开事实，还莫扎特之死以真面目——萨列里确乎没有对莫扎特下毒，音乐天才其实是早逝于疾病。

那么是什么凶险的疾病夺走了莫扎特年轻的生命？到目前为止的医学解释是，莫扎特死于风湿炎或者风湿热。这是一种急性非传染性的热病，以关节处的炎症和疼痛为主要症状。莫扎特的最后一年也就是1791年，医学虽远不及今天发达，但是，风湿热已不至于致命，“几乎所有因为风湿热而死亡的病例都可以追溯到冠状动脉的病变”，这是1966年一位瑞士医生给出的结论。瑞士医生的结论并非空穴来风，他的结论基于当年为莫扎特治病的医生留下的诊断报告：“病情如此急速恶化的情况以及从发病到死亡的短促，对那样年纪的人是不寻常的。”

在瑞士医生于1966年向全世界公布莫扎特的死因后，更多的医学界人士和科学家开始投身莫扎特之死的研究中。



作者简介

霍华德·钱德勒·罗宾斯·兰登  
(Howard Chandler Robbins Landon)  
美国著名音乐学家、新闻记者、历史学家和媒体人。

# 赵晓钧： 『呆』到深处

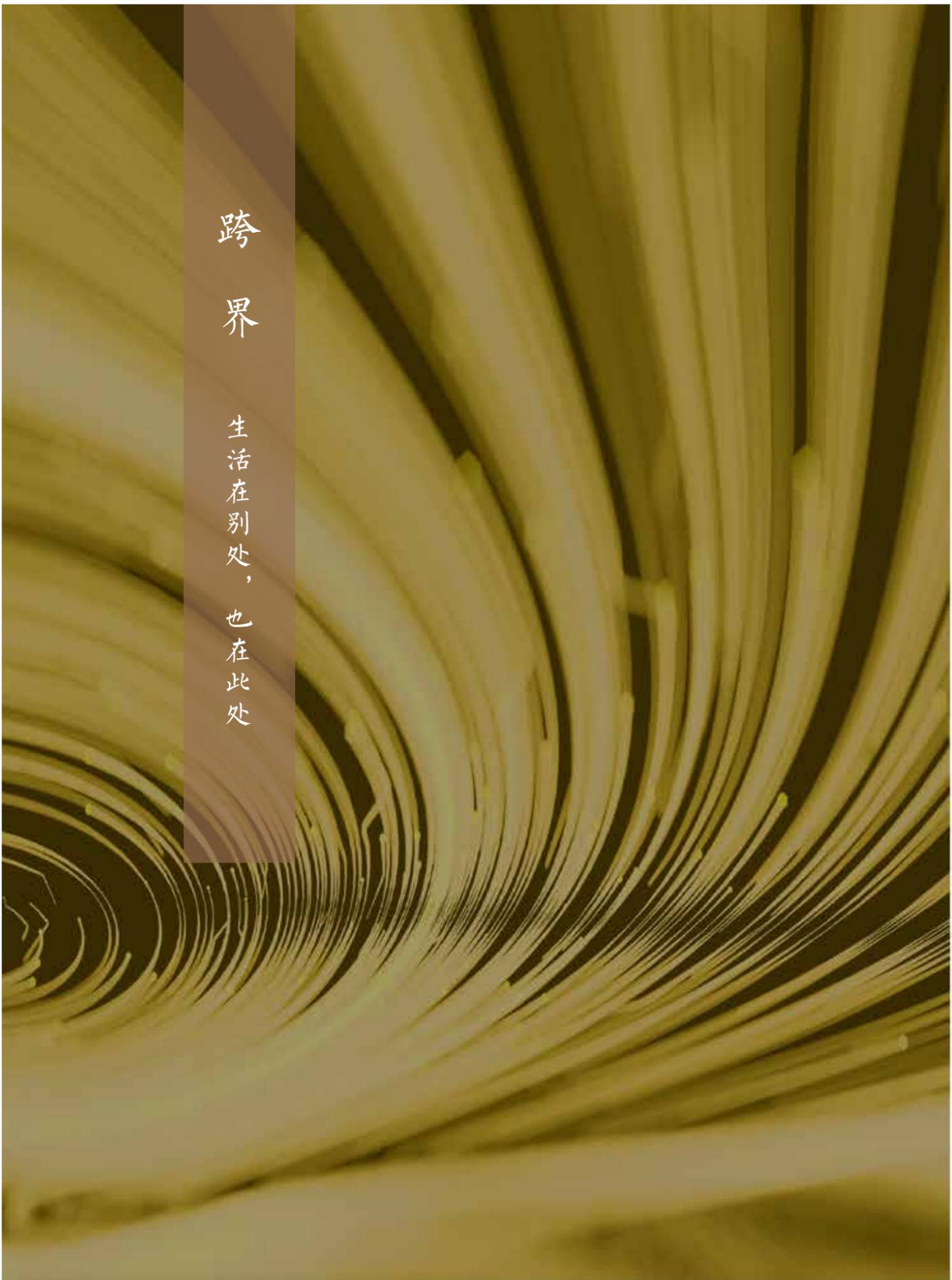
人性的进化都是慢的，  
技术的进步改变不了人的弱点。  
他决定，做些促进善意循环的事。

■文一 储艺娜



## 跨界

生活在别处，  
也在此处



“我们面临的是，每一个鲜活的个体，他的贪嗔痴，他的恐惧，他的欲望，同时他的爱意，他的善意，他的慈悲，交织在一起，很复杂。调配它们（人的内心）是善多一点还是恶多一点，是非常精妙的事情。每个人都在应对一个大千世界，今天碰到一个凶神恶煞的人，我们恐惧会多一点；明天看到一个诱惑，欲望会高一点；后天又看到一个穷困中的人，内心想帮助别人的善良又显现了一点。我相信所有人，都盼望人类的文明程度和爱心不断提升，但在这个实践过程里，要完成的事情太浩瀚了。”

——赵晓钧

投资人、水立方中方总设计师、前 CCDI 董事长

蓝色，方正，特别在夜晚透着微光，静谧而柔和，整座建筑体与旁边的鸟巢相呼应，象征着中国传统文化的天圆地方。

水立方，这座蓝色的方盒子，是人们认识赵晓钧最直接的入口。10 多年过去行业交流、项目洽谈、高校演讲，在无数个场合，人们最常有的反应还是：“哦，原来你就是当年那个设计师。”

这个身份，能让外界快速建立对赵晓钧的认知和判断，虽然是片面的。仔细研究他的经历，你会颇感惊奇——上个世纪 80 年代，他从天津大学建筑系硕士毕业，没有留在众人欣羡的国有大院，而是选择南下创业。1994 年建筑设计公司中建国际（后更名为 CCDI 悉地国际）成立，作为创始人之一的赵晓钧，日日夜夜与图纸打交道。北京奥运会水立方的亮相，让他一下子从业内走向了大

众，成为了建筑界明星。在事业巅峰，他没有按照传统逻辑，依仗先发优势走上通往建筑大师的康庄大道，而是转型管理，在公司内部进行一系列变革，应对多变的市场环境。几年前，他踏入了文化旅游领域，并将其视为后半辈子的人生方向。

他每一次人生 180 度的大转弯，在外人看来都是不可思议的，轻一些，会被别人不理解；重一些，会引发身边人的惶恐。“我们都在一起混了那么久，都觉得这条路或者这条人生信条，是在一个比较稳定的状态，你突然这么一转，是不是我有问题？或者是不是你有问题？最好是你疯了。”面对外界的揣度，赵晓钧没有丝毫愠怒，腼腆一笑：“给别人造成这种困扰，挺不好意思的。”随后话锋一转：“世界就是这样嘛，不是我给你创造困扰，就是这个地球或者其他方式给人创造困扰。”



## 高峰上掉头

圆脸，大眼睛，微胖，出生于济南的赵晓钧，长相酷似演员欧阳震华，说话间时而看向上方，思索的同时似乎在追寻着什么，进而找到一种合适的表达。仅从外在看，他符合现代年轻人审美中的呆萌类型，深度接触后，你会觉得，那不过是拙朴的智慧的一种自然呈现。

他管自己叫“阿呆”。他酷爱写字，尤爱书法，不过，他只敢称那些是自己随手涂画的墨渍，“书法重在‘法’，要有尺度和规范，是先人的智慧结晶，必须心怀敬畏”。他的字更像是画，是生命刹那间迸发的灵感，随笔尖喷薄而出的肆意表达。几米长的卷纸一铺，大笔一挥，不成体统的呆字跃然纸上。妙在，同一个字，在他不同的心境下，会生出不同的样子，千变万化，收放自如。如果说写了几十年的字迹像程序一样，深入骨髓，别人能一眼辨认，那赵晓钧应该是想放下老笔迹，跳脱出原有的“我”。一旦身心放空，呆到深处，人从呆入，笔从呆出。

他过着外人看上去闲云野鹤般的生活，平日除了工作，写字、画画，偶尔也会下厨，餐桌上吃的蔬菜，是自家院子里种的，带着股新鲜水灵劲儿。他的爱人，与他同为天津大学建筑系同学，优雅端庄，抚琴、绘画毫不逊色，作品常出现在赵晓钧的朋友圈中，并被冠以“呆嫂”一名。

无所羁绊的自在状态，是赵晓钧试图去保持的，他描绘了“开挂人生”的状态：武林高手过招，最好的状态是，你在那一刻能收得到所有外界信息，对方嘴巴动了一下，腿动了一下，你能像一个处理器一样接收更多的信息，发出更多的解决方案；反过来讲，如果你带着一股情绪、一股焦灼甚至偏执，那你的战斗力是弱的。比如站在起跑线上、等待发令枪响的运动员，他很专注，不过只专注枪响这一件事，这时如果一个小孩推他一把，他立刻能倒下。“当我们过分关注某个点，事实上我们放弃了很多其他的机会。”

按照这种逻辑，就不难理解他当年参与水立方设计之后，转型做管理的思路：一旦接受了更多的信息，整个人的想法都“升维”了。再回头看之前的人生规划，可能就不是那么回事了。然而，这种“高峰掉头”的做法，外人一下子很难看懂。有人不满，说他丧失专业良知；有人惋惜，说这个社会上建筑大师比企业领导者更为稀缺，抑或觉得管理这件事在价值或高尚度上不如建筑师。“到底是自己去做一个好作品，还是让更多的人成为好建筑师？”这是赵晓钧当时不断去思辨的。他最终的决定是，让“实习生”尽快上到“手术台”，因为在他眼里，“让这个世界多 10 万个医生，比自己做一个医生救人的意义要多得多”。

当然，赵晓钧也毫不避讳自己对建筑艺术的感觉。他从小就有着极强的架构能力，“小时候搭积木，再大一点做个手工，自己拆个机器、拆个缝纫机”，但他并不认为自己身上有太多的艺术家气质，虽说



产业链布局, 用的还是上个世纪五六十年代国际上形成的一套产业逻辑。相比其他行业, 现代科技和商业逻辑对工程领域的耕耘更为缓慢, “这个行业未来定会有大的变化”, 赵晓钧判断, 从客户角度来看, 人与空间的关系也发生了变化, 从之前的指向性消费变成了多元化的选择性消费, “整个行业很难用原来的逻辑去维系, 当客户发生了变化, 生产组织形式也要发生变化, 这只是一个时间问题”。

最初, 赵晓钧想通过创意、专业知识重新创造新的消费场景, 再注入建筑空间提升价值, 他是从自身行业的角度出发的。渐渐地他发现, 跳到哪行就得站在哪一行来看, “文化旅游是个有趣的行业, 筛选的是人的心情需求”。他之前在成都做一个乡建项目, 发现跑到那里的人不是急匆匆的, 不是心急火燎的, “这个领域美好的东西会多一些”。越是沉浸在这个领域, 赵晓钧“内心的火焰”燃烧得越旺, 他似乎找到了跟自己内心最深刻感受同频的事。

## 放大的良知半径

位于成都市郊的蒲江县明月村, 十年前还是市级贫困村, 这个没有风景名胜、旅游资源古村落, 后来依托村里的老窑和制陶手工艺, 被文创产业“唤醒”, 成了打造独特生活美学的“网红村”。明月村引进大批文创项目, 与当地的农业、手工业结合, 目前已经吸引了作家、主持人宁远, 中国工美行业艺术大师李清等上百位文化创客, 他们做民宿、餐饮、陶艺、茶艺等, 为乡野带来不同的气息。

赵晓钧也是最早入驻的那批“新村民”之一, 他在这里拿了几块地, 两年前, 由他设计的首个建在乡野的呆住酒店“呆住·明月”开业。



在画的过程, 有一个身体动作, 有一个接触, 思维情绪和动作就出来了。他觉得, 这是个很典型的心理调适的动作。整个阿呆系列有 100 多幅四格漫画, 呈现的是阿呆在各个场景对人生的思考。

将“阿呆系列漫画”“呆”字这些文化符号, 融入物理空间, 缘起于一次聊天。四年前, 赵晓钧遇到了一个 28 岁的创业者, 对方描绘的“让服务这件事情变得快乐和有尊严”, 与赵晓钧强调的“建立人与人的连接”不谋而合。之后, 赵晓钧不仅成了投资人, 还成了“呆住文化 IP”的源头——他把自己的字画、包括“呆”这个字都放到了品牌里, “呆住酒店”诞生, 倡导提供“有人味儿的服务”, 以及静心自在的避所。如今, 在北京、上海、杭州等地出现了十几家“呆住”, 每家“呆住”因为主人的不同而呈现出不同风格。

呆住酒店, 这种小尺度的美学创新, 可以看作赵晓钧在建筑设计领域的一个探索方向。在他的理解中, 建筑设计与建筑设计行业是两个概念: 设计是方兴未艾的, 当下正进入一个设计社会; 但建筑设计整个资源的组织形式、

现在字画创作, 那也是借助一定的后期训练, 去捕捉生命刹那间发生的事情的呈现。建筑这种凝固的艺术, 似乎并不能激起赵晓钧“内心的火焰”, 或者他心里头那个最高级的审美体验。

反而在精神层面, 那些基于内在的很美好的东西, 比如爱、慈悲、共情演化出来的一系列的社会行为或者艺术作品却总能撞击到他。像电影里面那些很善的或者非常 low 的传统桥段, 他理智地知道是演的, 但那背后的某种频率或者特质, 依然能让他感动, 甚至泪流满面。他将这种特质总结为“对人不对事”: “一个物理的空间、一个事件, 或者一个外在标准所产生的东西, 总是不觉得有多么的高档, 而基于人发生的事情总是会让人感动。差不多就是这么块料了, 活成了现在这样一个德性。”

## 小尺度的美学创新

几年前, 他去了中国台湾, 观察到一个村子有个现象: 在村口或者路边的石头上, 永远放着一把铁壶、几个杯子。如今买瓶矿泉水很容易了, 但村里所有人都坚持这件事情, “它似乎变成乡规民约里的一个自然的行为, 文化就是这么来的, 它很艺术”, 赵晓钧把这个场景搬到了自己的画中。渐渐地, 场景越来越多样, 漫画也从一格变成了四格, 一个小孩的身影出现, 圆头圆脑, 取名“阿呆”。

心理学上, 有一个词叫“抽离”, 或者第二身去看, 说的是用旁观者的角度看自己。“阿呆”其实就是赵晓钧的一个映射。学建筑的他, 借着笔头功夫, 闲来无事画两笔, “不开心时画个愤怒的表情, 看看之后就觉得释放了一点。”

在赵晓钧设想的整个文化旅游生态中，呆住酒店像是一枚种子，“长”出无限可能。比如通过对酒店的运营，他能收获后台的管理逻辑——建立管家培训学校，打造一套成熟的管理系统和培训教材，数月内可以培养出优秀的管家。凭借这套逻辑，赵晓钧可以寻找外部力量，比如那些画家、陶艺家，并说服他们留下来——“这里有个客栈集群，你可以把作品带过来，我们给你派个管家，跟着你当助手，他能说你的事迹，能说你的作品，这个地方就有了你的魂。你如果觉得开心，愿意在这住着那更好。”

从社会发展角度来看，文旅、乡建也是满足了都市人对回归乡村的刚性的心理需求。现代人面对繁重的社会压力、工作压力、社交压力的时候，需要寻找“诗和远方”。“当一个国家人均GDP超过8000美元时，会出现精英返乡的浪潮”，赵晓钧说，虽然乡村往往给人传统、落后的印象，但其中仍残存着我们魂牵梦绕的一些场景，比如人情味、人和自然的关系、人与人之间朴实的关系，“似乎可以从那些关系里，找到现代人向往的某种幸福”。在赵晓钧的理解中，可以借助乡村这个载体，创造一些幸福感的场景，不仅为都市人的“田园梦”提供可能，也为乡村经济带来增长。

在这个过程中，需要政府、村民、投资人、村长、文化人（新村民）等利益相关方的相互配合。需要借助外来的力量，做产品升级、文化升级、市场升级，不是简单地把一些文化内容做拼接。“当一个艺术家带着所谓的现代文明到了农村，如果他不够慈悲，很自我，就很容易激发农民的自卑感、匮乏感，双方会产生隔阂。”赵晓钧认为，新的力量回到乡村，必须和这片土地以及原住民形成良好的关系。“拿明月村来说，它做得比较好的是，吸引了一批有



情怀的‘新村民’，政府以让新村民和老村民融合为已任，做了大量工作，关注到每一处细节，比如新村民来了，要为他设计什么样的活动，提供什么样的场所等。”

明月村是赵晓钧实现“田园梦”的一块小试验田，但他并不认为自己是陶渊明，而是带着善意做事的企业家和生意人。他提到了一个词“良知半径”，用佛教的用语说就是慈悲心，说的是一个人的良知、善意所能涉及最远的距离。当判断一个生意该不该做的时候，这成了一个简单的衡量标准。“当企业家的良知能够放大到很远的地方，社会必然会更加和谐。”

如果说当初的入行（文化旅游）是懵懂的，如今，赵晓钧是慢慢“接上这根筋了”。他说，自己想参与“人类意识升级后的社会形态和商业形态重构的进程”。在他的理解里，人类文明进程中的很多时候，人通过跟自然对立、跟他人竞争让自己获取更多，变得更强大，“这实际上是种贪婪。人有爱，只是生来的恐惧占据生命中相当大的部分。”现代社会，随着技术的进步，商业形态在变，社会形态也在变，而人性的进化却是慢的。赵晓钧想做的，就是将善意那部分放大，让人类的恐惧、欲望变小。“不见得世上人人都能这样，但至少有一批人会有这种意识，不妨让这些人去做我们那些生意。”

#### 图书在版编目(CIP)数据

管理视野(19) / 陈晓萍主编. — 上海: 复旦大学出版社, 2019.9

ISBN 978-7-309-14598-4

I. 管… II. 陈… III. 企业管理—文集 IV. F272-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第122262号

书 名 管理视野(19)

主 编 陈晓萍

责任编辑 方毅超

出版发行 复旦大学出版社有限公司

上海市国权路579号 邮编: 200433

网 址 fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

门市零售 86-21-65642857

团体订购 86-21-65118853

外埠邮购 86-21-65109143

印 刷 西口文化发展(上海)股份有限公司

开 本 890×1240 1/16 印张 6.5 字数 166千

版 次 2019年9月第1版第1次印刷

书 号 978-7-309-14598-4/P.2617

定 价 人民币 88元

MINDSET BUILDS FUTURE



# 思维 构架 未来

PUBLICATIONS  
出版物

FBK ONLINE  
复旦商业知识在线

MANAGEMENT INSIGHTS  
《管理视野》

SNS & APP  
微平台  
微信 - 微博 - APP

E-LEARNING  
在线课程

CASE DEVELOPMENT  
& RESEARCH  
案例开发与研究

全创综  
开新合  
放学性  
分习知  
享平识  
空台产  
间品



BK.fudan.edu.cn  
复旦大学管理学院 商业知识发展与传播中心 (KDCC)

ISBN 978-7-309-14598-4



9 787309 145984

定价: 88.00元