

18

# 管理视野

## MANAGEMENT INSIGHTS

### 觉醒时刻

当AI遇上金融

我不是在拖地，我是在送人上月球！  
从日常生活展望宏伟蓝图

刘庆峰的“善将将”  
对话科大讯飞董事长刘庆峰

剧本人生  
角色扮演的商业化路径



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

复旦大学管理学院  
中国管理研究国际学会  
联合出品

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

 复旦大学出版社

专题  
有热度  
有深度

管理视野  
MANAGEMENT  
INSIGHTS

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

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](http://www.bk.fudan.edu.cn)

# 过去在左 未来在右

虽然关于未来的书面资料层出不穷，但是对于我来说，至今最有震撼力的一幕发生在参观亚马逊公司在西雅图的配货中心。在那个面积接近四个足球场的四层楼里，我看到了以前在科幻电影中才会出现的景象。层层叠叠自己移动的货架，纵横交错有条不紊的传送带，把客户从一键下单开始到所有配货完成送到运输终端的整个过程展现在我的眼前。更令人惊讶的是，在这个配货中心，总共有六万个小机器人和六千个大机器人在同时工作，但真员工的数量却只有六百个！

打开这一期《管理视野》，我们希望你会经历一些震动。首先扑面而来的是我们对未来真实工作场景的想象描述，令你仿佛置身于万物互联、全息沟通的时代。然后我们倒退至今天，描绘 AI 日趋深入的领域，尤其是金融行业（见专题栏目“觉醒时刻：当 AI 遇到金融”），以及代表“耳朵经济”的语音识别、合成、翻译和传播行业（见对谈栏目对科大讯飞创始人刘庆峰和喜马拉雅创始人余建军的深度访谈）。从蚂蚁金服计算储存首席架构师何昌华和氩信科技创始人兼 CEO 朱明杰的分享中，我们可以看到，即使在看来相当高大上的金融行业，其实大量的信贷和风控决策都可以被 AI 更有效精准地完成。

那么人在科技高度发展过程中即将扮演什么角色呢？几乎每一个憧憬未来的智者都预言，在人类进入 Alpha Go 的时代，不会被取代的工作只剩下需要创意、判断、共情的种类。从这个角度来看，人类工作的价值和意义成为一个日益显著的话题。在本期杂志中，我们有数篇文章对此进行了探讨。比如“我不是在拖地，我是在送人上月球！”一文通过详尽分析肯尼迪当年对美国国家航空航天局（NASA）全体员工激励的方式，发现虽然组织的愿景是赋予工作以意义的上佳办法，但如何与员工的日常工作联系起来却是有挑战的难题。作者指出，在展示组织的宏伟蓝图的同时，领导者需要将这幅宏伟蓝图转变为具体的目标才能使其落地。再比如在“零工经济中的苦与乐”一文中，作者对六十余名自由职业者（这一类工作未来会成为主流）进行深度访谈，找到了自由创意工作者构建自己工作身份的方法。那就是给自己创造一种“个人承载环境”，比如坚持某种例行流程、维持自己的特定工作空间、和能鼓励自己的人保持联系以及为工作找到更宏大的意义和使命。

循着意义的足迹，我们然后带读者穿越到历史深处，从宗教（见“佛国缅甸：信仰是怎么炼成的？”）、绘画（见“历史的闪亮时刻——那些改变人类的颜色”）、交通通信工具的演变（见“快递小哥推进启蒙运动”）来显示人类文明的演进和思想的传播发展。我们看见，其实对于人生意义的提炼，与生活的物质状态没有太大的关系，古人的智慧与现代人基本无异。

过去在左，未来在右；今天的人类通过意义把过去和未来连在一起。■



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



## 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

《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。

简介

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

,选择  ,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 过去在左 未来在右

陈晓萍

前 瞻 Idea Scan

08 未来工作的四种情景

阿历克斯·费尔尼亚尼  
迈克尔·杰克逊

12 管理学人书架

新 知 Research Highlights

16 我不是在拖地，  
我是在送人上月球！

Andrew M. Carton

20 另辟蹊径，读懂中国31省  
「文化松紧度」新地图

蔡泳瑜 黄光立 金孟子

24 零工经济中的苦与乐

Gianpiero Petriglieri Susan J. Ashford  
Amy Wrzesniewski

对 谈 Executive Perspectives

31 刘庆峰的「善将将」

——刘庆峰专访

42 「耳朵经济」时代掘金者

——对话余建军

专 题 Feature

51 觉醒时刻

当AI遇到金融

袁建胜 谭相宜

58 向未来凝视的眼睛

——专访蚂蚁金服何昌华

62 找到真实的钉子

——专访氮信科技朱明杰

66 大数据是人工智能的基础

——对话胥正川

专 栏 Column

72 佛国缅甸：信仰是怎么炼成的？

——陈晓萍专栏

80 是选「小而近」(SS)

还是选「大而久」(LL)？

——李 纾专栏

83 聪明以外——管理人的感情  
和道德触觉

——麦华嵩专栏

开 卷 Reading

87 历史的闪亮时刻

——那些改变人类的颜色

谭相宜

93 快递小哥推进启蒙运动

柳展雄

跨 界 Boundaryless

99 剧本人生

储艺娜



封面作品《觉醒时刻》 创作者: 徐申

西部世界, 自动演奏的钢琴, 机器人自我意识的觉醒。

这是奇妙的未来科幻场景。当下, 我们凝视未来, 探索 AI 落地, 推动行业变革的可能性。

订阅、发行及投诉

bkservice@fudan.edu.cn



复旦商业知识  
微信订阅号



复旦大学 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)

陈扬波 储艺娜 胡伟洁 谭相宜 Yangbo Chen Yina Chu Weijie Hu Xiangyi Tan  
王颖颖 杨华颖 张春依 Yingying Wang Huaying Yang Chunyi Zhang

#### 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



源自负责任的  
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 提倡你看完杂志后与他人分享。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人书面批准, 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.



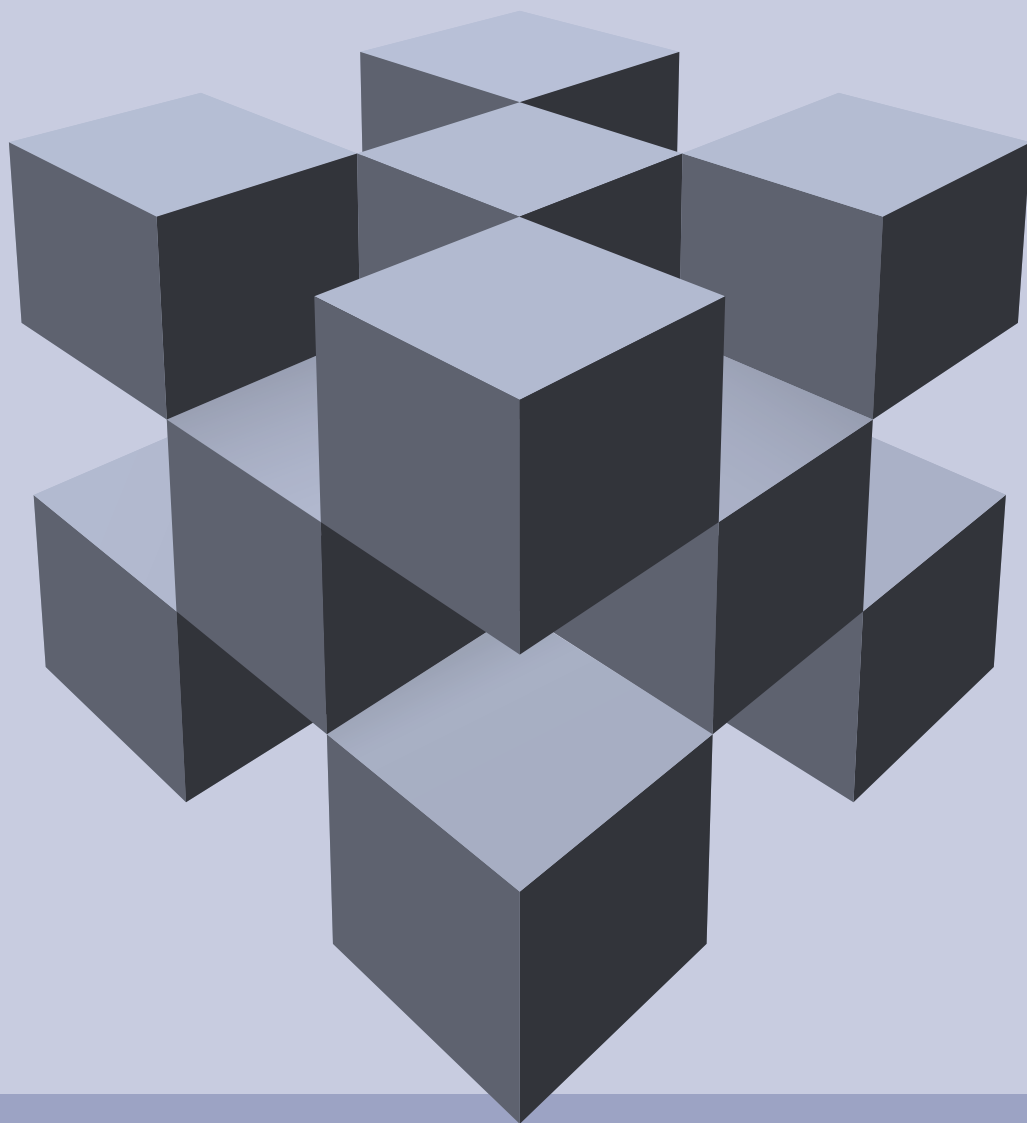
# 前 瞻

Idea Scan

■  
在这里，  
洞见未来

# 未来工作的四种情景

阿历克斯·费尔尼亚尼 新加坡国立大学商学院研究员  
迈克尔·杰克逊 战略前瞻公司“塑造明天”董事总经理



“未来工作”是当前的一个流行语。各类文章都在试图预测未来工作场所的特征。不过，我们瞻望的未来越是遥远，预测的差错程度可能就越高。两位研究者使用了“情景规划”（scenario planning）的方法。他们汇总了 241 篇有关未来工作的在线文章，采取未来学家杰姆·达托尔创立的“情景原型”规划方法，将这些文章分为不同类型，分别对应着未来可能出现的四种情景。

情景并不意味着要预测未来，而是为了呈现一系列可能发生的未来图景，为人们就即将到来的情况创立一种类似于事后审视的视角。

## 情景 1：技术 – 持久式繁荣

2043 年：万物互联网（Internet of Everything, IoE）获得广泛应用，并总共拥有约 9000 亿个连接。办公室内充斥着密如蛛网、内置或外置于人体的有机和无机智能设备。皮下感应器、数字手绘纹身皮肤显示、心率跟踪针织套头衫、可吞咽机器人、鸟瞰式办公摄像头、智能空调、感应式办公桌，无时无刻不在监测着雇员的身体与情绪状况。疲倦、消耗、饥饿、压力、情绪——智能设备对这些状况进行持续观察，然后再对通风、室温和照明进行优化调节，并且提供膳食与思维层面的策略建议，从而有利于注意力集中、保持专注与警觉、增加劳动产出，又不至于降低健康与舒适感。

遍布四周的屋顶感应器、智能裤装，还有行踪探测仪的各项功能，都被整合到隐形眼镜内部，以

便安排会晤，并优化时间规划。新雇员从工作第一天起，就要通过 VR（Virtual Reality，虚拟现实）模拟装置进行演练。

一些旧产业已经消失。纸张已经过时，因为所有人都在使用人工智能簿页。少数存留下来的产业，则面临着岗位流失的局面。每分钟都有新工种诞生。实现自动化的只是工作任务，而不是整个职业。失业率达到了史上最低点。所有的工作内容，是怎样提高雇员的 IT 知识基础和编程能力，对他们进行 VR（虚拟现实）与 AR（Augmented Reality，增强现实）培训、再培训和技能提升。多数教育机构都演变成技术院校，并专注于青少年的技术能力与实习训练。学习已经嵌入到工作与生活的方方面面。人类与技术协同发展、相辅相成。

## 情景 2：自动化末日

以下是著名未来学家施·戴尔加多在 2043 年 9 月 21 日联合国大会上发表的讲话摘录：

20 年代的时候人们还信心满满。他们低估了自动化的影响。别人的工作会遇到这种情况，我的工作不会有危险，至少，在我有生之年不会这样！我的工作？绝对能保留下来，它太专业了，有很多东西是需要人来做。类似的腔调说法，以前经常听人这么念叨。

这一切来得太快……30 年代的时候，手工业者和低技能工作者，总体来说已经被自动化设备完全取代。行政工作、临时工、秘书……在两到三年之内全都不复存在。30 年代后期，更多

的职业开始实现自动化，而中等程度的技术领域也同样开始受到影响。保险商、贷款负责人、信贷分析师、护士……全都消失了！机器人和聊天机器人开始成为常态。对于剩下的这部分人来说，他们的工作焦虑陡然上升。

事情就这样发展到我们当前这种状态。去年是经济史上最不幸的一年。没错，在没有任何遏制措施的情况下，仅在 2042 这一年，就出现了公司大幅裁员的情况。即使是我们当中技术含量最高的人员也受到了影响。教授、工程师、咨询师……全都消失了。全世界劳动大军中的 85% 遭到裁员。

## 情景 3：被绑缚的技术

走进 2028 年的一家麦当劳分店，接待你的服务员将是一位模仿真人的半身机器人。收拾餐盘的机器人悄无声息地穿梭在餐厅，同时用内置的吸尘器和电动拖布清洁地板。在柜台后面，你将看见固定在厨房天花板上的机器臂四处探伸，打开冰箱、给食材解冻、翻转汉堡包、烹炸薯条。

制造业与农业早就实现了自动化。80% 以上的工厂与耕地都完全实现了无人化，并且通过技师进行远程操控。全世界几乎有一半的城市空间都是自动驾驶的共享汽车在奔驰。路人在上下班

途中，可以使用街边宽敞的椭圆形玻璃房间进行私人办公、进餐、谈话，或随意行走其间。在全球人口接近 90 亿，其中 25% 年龄超过 60 岁的情况下，为老年人提供陪伴服务的护理机器人销量急剧飙升。

手工劳作可通过网络机器人、软件、非仿真机器人和仿真机器人来完成，而更复杂的工作仍然需要借助于人类。机器人律师在两分钟之内就可以提交申诉，而资深律师则针对复杂的法律案件提供事务咨询。人类医生对医院里负责配药的

机器人护士进行管理。营销任务都交给软件处理，而人类则负责调整营销预测的算法程序。授课任务交由人工智能设备，而人类则从事科学研究。工程师与研发者在开发新的自动化技术时，需要与政府共享知识产权。政府给企业颁发新技术执

照，并且与这些研发者平分收益。有些国家把所有注册登记的 AI 技术收益都统一置放于某项基金，让所有公民都持有股份。政府也是股东之一。这项基金将整体收益的 30%—50% 保留下来，用于公共服务。

## 情景 4：无办公桌全息 - 市集广场

这是办公桌时代的终结。在摆放着舒适的靠背椅和沙发、兼作礼堂与会议室的休闲房间里，几位保留高管职位的企业高层与雇员们一道并肩工作。他们在进行思维激荡的谈话，而不是一味地劳累辛苦。

VR 虚拟现实技术的提高与全息技术的发展，统治着整个未来。全息通信方式在无需降低真实感受和交流质量的情况下，占据了亲身互动模式 50% 的内容。全息技术汇合了真实个体的声音、相貌和触觉，他们只是看上去有一点“透明”而已。几位专业人员穿戴上颜色款式可以自选定制的 VR 皮肤衣和头戴设备，就可以通过全息技术而连接到同一个工作场所，并开始远程协作。许多人都在使用各种神奇梦幻、凭空臆想、源自科幻小说或外星人形象的全息分身。工作场合里充

满了光怪陆离的真人和全息形象。外科医生在遥远的异国他乡施行手术、拯救生命。教授们受聘于全球范围内的多家机构，他们通过全息技术在同一天不同时间里分别授课。

当人们身边没有全息皮肤衣和头戴设备时，可以使用全息头部控制板——悬置在用户头部前方的弧形全息触屏。通过它，用户能够与世界各地的同事、自己喜爱的人和朋友们一直保持联系，仿佛他们真的就在身旁。专业人员在工作时使用这项技术，可以持续接通办公场所的谈话。在连续不断的全息对话过程中，人们可以做出各项决定。所有人都拥有一个置入全息头部控制板的虚拟助手。不同的虚拟助手彼此进行交流，以便优化人类使用者的时间、安排会晤、将语音信息传递给其他人，或者联系餐馆预订座位。■

# 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 刘杰  
复旦大学教授

## 《哈耶克传：市场经济和法治社会的坚定捍卫者》

*Friedrich Hayek: A Biography*

作者：阿兰·艾伯斯坦 / Alan Ebenstein 译者：秋风

出版社：中国社会科学出版社 / St. Martin's Press

这一本《哈耶克传》较为系统地展现了哈耶克的成长历程及其思想脉络，内容贯穿了哈耶克一生中历经的两次世界大战和在奥地利、英国、美国和德国等四个主要国家的生活，对其重要的论著以及同时代的著名经济学家的思想也都做了梳理。哈耶克认为，从长远来看，人类的事务是受思想力量指引的，决定着各种经济问题解决方案的是其背后的道德和信仰因素。因此，就必须有很多人在观念领域进行艰苦的研究。他坚信，只要做出持之以恒的努力，“昨天的异端会成为明天的信条”，只有用观念才能战胜观念。



## 《求胜于未知：不确定性变革时代如何主动出击变中求胜》

*The Attacker's Advantage: Turning Uncertainty into Breakthrough Opportunities*

作者：拉姆·查兰 / Ram Charan 译者：杨懿梅

出版社：机械工业出版社 / Public Affairs

这本书针对结构的不确定性开展的思维、战略、组织以及日常管理的关键细节等提出了具体的操作方法，而带来今天巨大不确定性和新的机遇的最重要因素就是数字技术和算法的发展。拉姆·查兰提出了一个我非常认可的观点，那就是“如果不拘泥于企业原有的核心竞争力，以新的视角来看待变化”，就有可能抓住结构性变化的信号，找到可以利用的机会。尤其是拉姆·查兰提出了提升自己求胜于未来能力的两大法宝：“一是聚焦，围绕端到端的客户体验；二是借力，借助于数字技术和算法分析。”

*Bad Samaritans: The Myth of Free Trade and the Secret History of Capitalism*

作者: Ha-Joon Chang 出版社: Bloomsbury Press

这本书重新审视了有关国际贸易的主流信念,把关于国家经济发展的事实和虚构故事清晰地进行了区分。

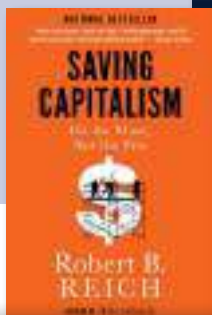
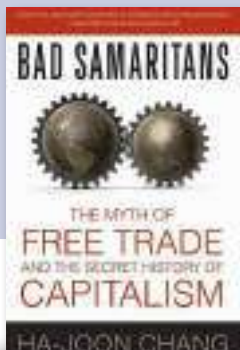


推荐人 Abhinav Gupta  
华盛顿大学助理教授

《拯救资本主义：重建服务于多数人而非少数人的新经济》  
*Saving Capitalism: For the Many, Not the Few*

作者: 罗伯特·赖克/Robert B. Reich 译者: 曾鑫、熊跃根  
出版社: 中信出版社/Vintage

本书研究了与“自由市场”资本主义有关的伦理问题,也审视了那些既得利益精英分子的宣传是如何让普通大众对公司为股东和社会创造价值的真相产生错误认知的。



推荐人 李俊超  
美国杜兰大学助理教授

《刷新：重新发现商业与未来》*Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone*

作者: 萨提亚·纳德拉/Satya Nadella 译者: 陈召强、杨洋  
出版社: 中信出版集团/Harper Business

在CEO萨提亚·纳德拉的带领下,微软的市值有了成倍的增长,并且再次占据了科技公司的领先地位。在公众前鲜有曝光的萨提亚·纳德拉,在这本书中畅谈他的人生故事、他的管理经验,以及他如何拯救一艘科技领域中将要沉没的“泰坦尼克号”。

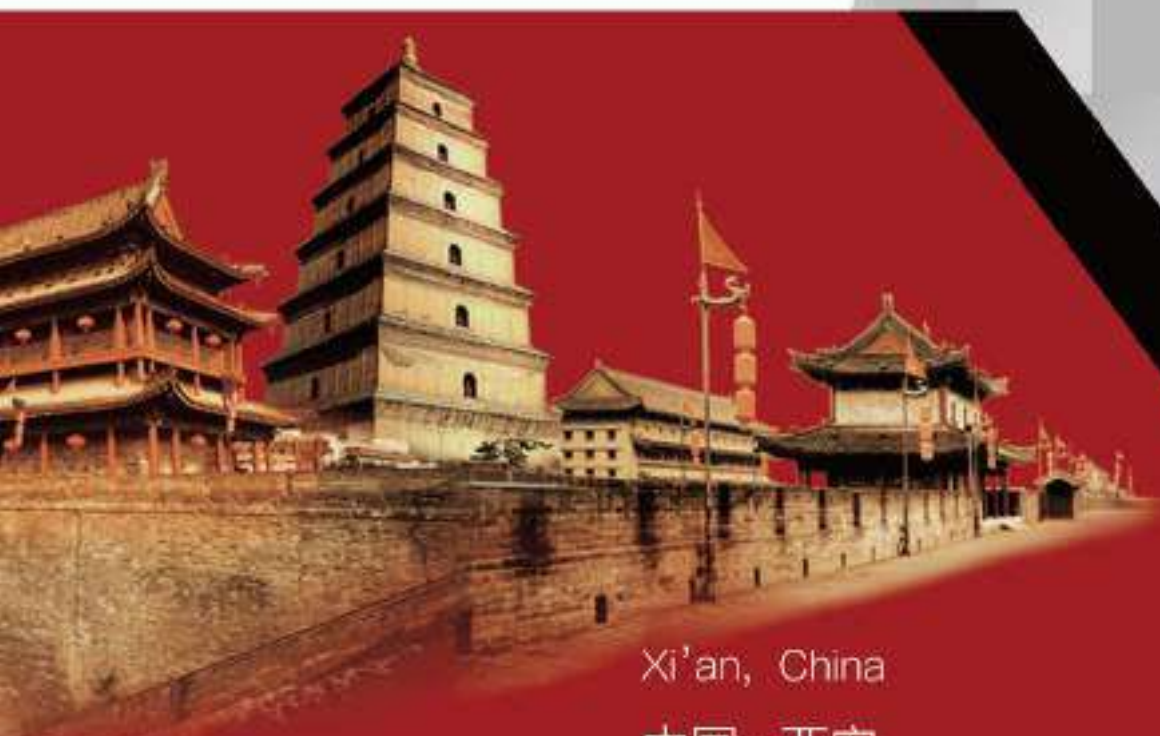
2020



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**



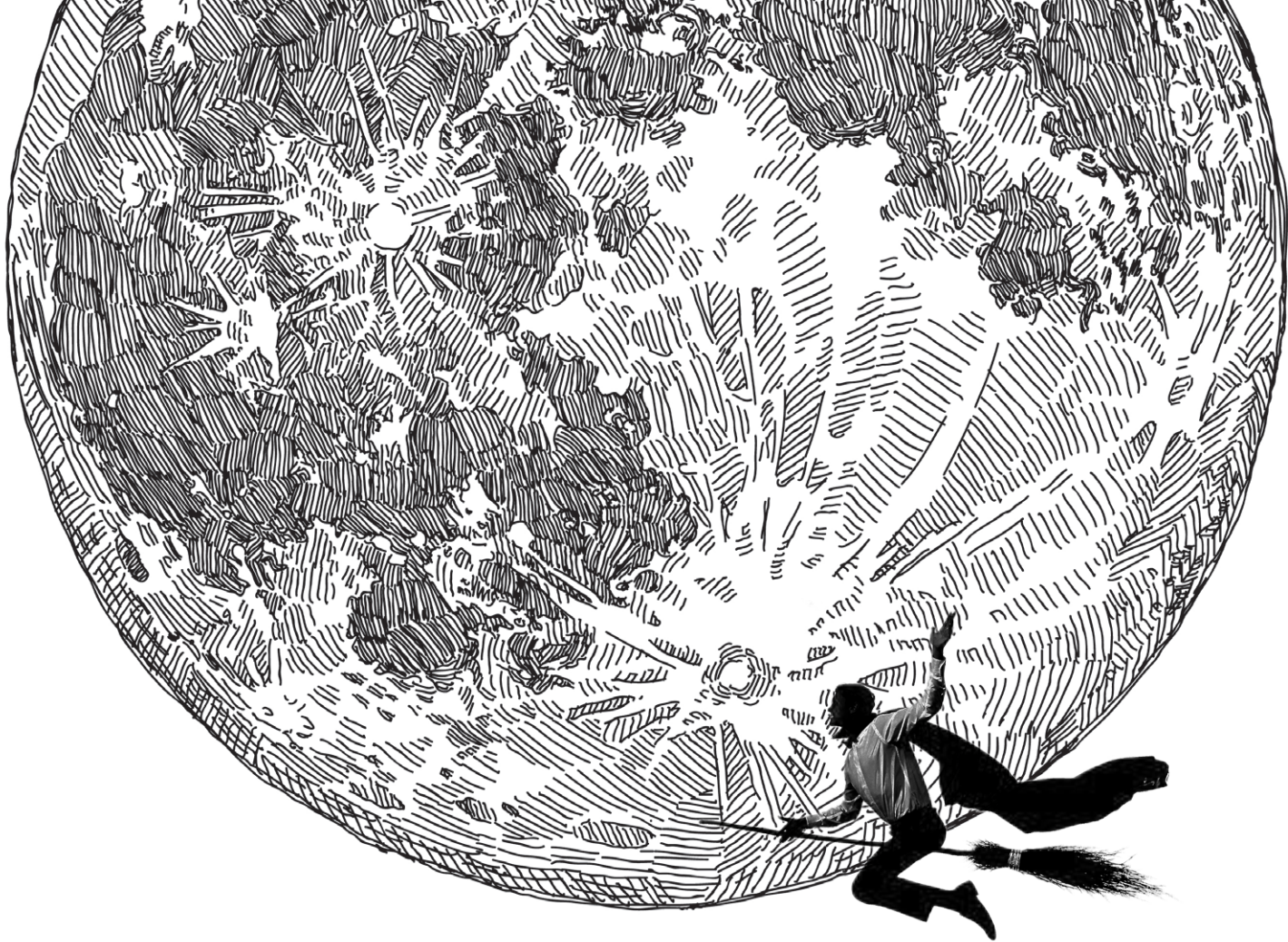


# 新知

Research Highlights

■ 越过严肃学术的藩篱





## 我不是在拖地，我是在送人上月球！

肯尼迪如何让 NASA 员工的工作充满意义？

如果你在苹果工作，大家以为你在改变世界；如果你在美国国家航空航天局（NASA）工作，大家以为你在探索太空：因为这些就是你所在组织的理想和愿景。可现实是，你可能只是在造电路板，或者是在给领导订机票、安排会议室，或者就是负责大楼的清洁卫生。当你在拖地板的时候，你还会觉得自己在改变世界或者探索太空吗？

这就是理想或愿景的悖论。组织的愿景像一幅宏伟蓝图，让人心潮澎湃的秘诀在于宏伟、远大与长久。诸如改变世界、探索太空这种宏大目标让人觉得自己的工作十分重要，十分有意义，这让我们干劲十足，还会甘愿为了理想忍受骨感的现实。然而不能忽视的是，宏伟远大的组织愿景，不仅让人看不出和自己工作的关系，更糟糕

**■ 原作者**

Andrew M. Carton

(carton@wharton.upenn.edu)

宾夕法尼亚大学助理教授

**■ 改写**

王海珍

兰州大学副教授

《管理视野》新知栏目副主编

的是还把手头的工作衬托得那么琐碎和微末。在宏伟蓝图上，我们手头的工作充其量只是一滴墨水，还不知道是哪一滴，甚至不知道是否需要我这一滴。此时这宏伟蓝图不仅没有激励作用，还让人泄气。在会议室拖地算哪门子的探索太空？

不能否认，宏伟蓝图的确能够赋予工作以意义感，但前提是员工能看到自己的日常工作与宏伟蓝图之间的关联。研究者搜集了 NASA 执行登月任务期间的大量相关资料，试图揭开 NASA 成功借由组织愿景赋予员工工作意义的秘密。研究者所使用的资料十分全面，例如 NASA 公开发布的 100 多条网上资料，美国 20 个公共传媒网站上的评论，5 个关于肯尼迪及其 NASA 下属的专题报道，4 个半小时的纪录片，95 个公开采访等。通过对这些资料的分析，研究者发现，在 NASA，这个重任由时任美国总统肯尼迪出色地完成了。就像建筑师把每块砖嵌入伟大建筑一样，肯尼迪成功地将每位 NASA 人的日常工作纳入了登月计划这个宏伟蓝图，为每一位员工的日常工作赋予了“送人上月球”这样的远大意义。作者归纳出了肯尼迪的四个赋意举措和员工所经历的五个阶段的意义建构过程。

## 肯尼迪的四个赋意举措

肯尼迪采取了四个行动来揭示 NASA 愿景的内在结构，以帮助员工将日常工作与 NASA 的阶段目标、最终理想连接起来。

将组织的所有终极理想凝练成一条。肯尼迪把 NASA 的三条终极理想合并为一个，即“探索太阳系以推动科技发展”。

把终极理想落实为具体的、有时间限制的组织目标。肯尼迪找到了一个承载 NASA 终极理想的目标——登月计划，即在八年半的时间内，把人送上月球，并安全地带回地球。这一组织目标十分生动形象，牢牢抓住了 NASA 人的注意力。

设置里程碑式的任务，将日常工作和最终目标连接起来。在 NASA，登月项目包含三个里程碑式的计划：“水星计划”、“双子星计划”和著名的“阿波罗计划”。每个计划专注于攻克一个关键的里程碑式的问题：“水星计划”要把人送上地球轨道，“双子星计划”要实现太空发射，而“阿波罗计划”则解决剩下的其他相关问题。

将终极追求与具体目标融为一体。肯尼迪把推动科学发展这一抽象的理想转化为一

宏大的组织理想虽然激动人心但却与员工的日常工作距离遥远，通过四种举措，领导可以引导员工经历五个阶段，帮助员工将日常工作与组织理想联系起来，以此赋予日常工作超乎寻常的意义。

个有形的目标——登上月球，并强调月亮是知识与和平的希望所在之地。如此一来，登月计划被赋予了人类追求知识与和平的含义，回归了NASA的终极抱负——探索太阳系以推动科学发展。

## 建立关联的五个阶段

领导的赋意举措会引导员工经历五个不同的感知阶段，最终将他们的日常工作与组织的终极追求联系起来。

第一个阶段——接近阶段。在这一阶段，通过将终极追求落实为具体的、特定时间段的目标，领导会让员工觉得终极追求不再遥不可及。如前所述，肯尼迪将NASA的终极追求落实为登月计划。由于人们对于视觉上容易“看见”的目标比“看不见”的目标感觉更近，因此借由月亮的生动形象，NASA员工会感觉登月这一目标并不遥远。再加上肯尼迪为登月计划限定的截止日期，在心理上进一步缩短了NASA人与NASA终极目标的距离。

然而，宏大的目标越具体，越容易让人觉得难以置信。对于具体的目标，很容易就能判断出成功或失败的可能性。当初不少人认为登月几乎不可能。而且具体的目标所能承载的价值是有限的。登月计划就曾被质疑“登月有什么意义？”这些问题都将在后续的四个阶段

逐一得到解决。

第二个阶段——铺设阶梯。在这一阶段，利用领导设置的一系列里程碑式任务，员工能够看出终极目标将会如何一步步地被实现。但这种阶段性任务不能太多，也就是阶梯不能太长，否则员工的注意力就会放在阶梯而非最终的目的地了。在NASA，肯尼迪设置了三个关于登月的阶段性目标。员工能够理解实现最终的登月目标的路径。同时，划分出较少的阶段任务，避免了员工陷入庞杂的细节之中而忘记组织的目标。

第三个阶段——厘清个体作用的阶段。面对一个宏大的目标，员工需要知道自己在其中的作用才能找到自己日常工作对于宏大目标的作用与价值。肯尼迪将NASA的三个终极追求合并为一个，这让所有人都面临着同一个目标。同时，肯尼迪将登月这一终极目标划分为三个阶段性目标，让员工更容易在宏伟蓝图上定位自己。认识到自己的工作是很多重要的工作中的不可或缺的一环时，员工就能体验到工作的意义。

第四个阶段——重新看待日常的工作。当员工明白自己的工作对于实现组织终极目标的作用时，他们就会用更广阔、更长远的眼光来看待自己的日常工作。在NASA，通过肯尼迪赋予三步的措施以意义，员工不再将自己的工作看成是造电路板或是研发火箭，

而是看成送人登月。同时，这也得益于登月计划中，月亮这一形象的可得性。人人都能看着月亮，一看到月亮人们就会想起登月计划，这将 NASA 的终极目标深深地烙在了员工的心里，自然而然他们就会从登月计划的角度来看待自己的日常工作。

第五个阶段——将日常工作看作追求组织终极理想。在这一阶段，员工将日常工作与组织的终极追求联系起来，从工作中体验到极大的意义感。在 NASA，员工不仅仅认为自己在送人上月球，而且是在推动科学的进步。将登月这一有形、有尽的目标和推动科学进步这一抽象、无止境的目标合二为一，让员工既有具体的工作目标（登月），同时又能无止境地奋斗（推动科学的发展），不会因为目标的实现而丧失工作的意义。以此，NASA 实现

了员工日常工作意义的最大化。

第五阶段的实现建立在前四个阶段的基础上。首先终极追求必须找到登月这样的具体目标作为载体，其次员工需要将日常工作与登月联系起来。同时领导的第四个赋意行动——将抽象的终极追求与具体的组织目标融为一体也十分重要。肯尼迪让 NASA 人明白：登月计划不仅仅是为了登上月球，而是为了借由登月发展出的科技能力来改进人类的生活。

总之，通过这几个阶段，NASA 人得以从更宽广的角度重新解读他们的日常工作。由此，终极抱负不仅仅是他们工作最终的结果，而且就是他们每天实实在在的工作。每一天，他们不是在拖地、造电路板，而是在推动科学的发展。✉

## 管理启示录

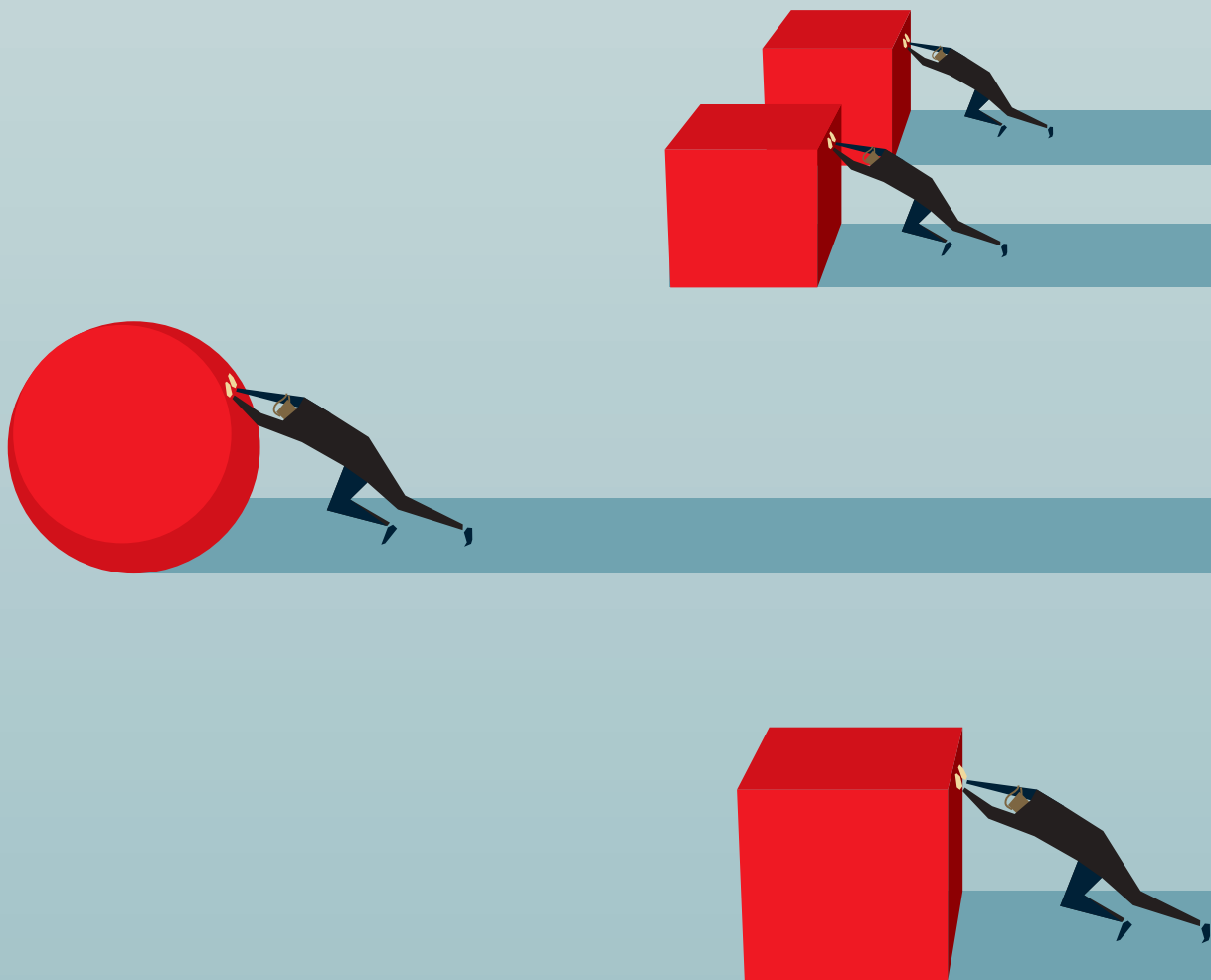
组织的愿景的确是赋予工作以意义的上佳办法，但问题在于如何与员工的日常工作联系起来。在展示组织的宏伟蓝图的同时，领导者需要将这幅宏伟蓝图转变为具体的目标使其落地。领导者需要变成一位建筑师，将蓝图落地为具体目标，同时还要让人能将这个目标还原为组织的追求。通过建立这些联系，领导者可以帮助员工以更宏大的视角

来看待自己的日常工作，而不让他们觉得渺小。简单来说，赋予工作以意义就在于改变工作的含义。

本文归纳出的四个举措和五个阶段，为组织领导提供了行动手册。那就是确定一个最高理想，为之找到一个合适的代言目标，将其分解为少数几个阶段目标，并最终还要将代言目标升华为最高理想。

# 另辟蹊径， 读懂中国 31 省<sup>①</sup>“文化松紧度”新地图

中国政府应如何运用文化松紧度这个特征，促进各地的突破性创新？



①注：本文标题中的省包含省、自治区、直辖市。

**■ 作者**

蔡泳瑜 Roy Y. J. Chua  
(royyjchua@smu.edu.sg)  
新加坡管理大学副教授

黄光立 Kenneth G. Huang  
(kennethhuang@nus.edu.sg)  
新加坡国立大学副教授

金孟子 Mengzi Jin  
(mengzi.jin.2014@pbs.smu.edu.sg)  
新加坡管理大学博士生

**■ 改写者**

任漠楠 Monica Ren  
澳大利亚麦考瑞大学助理教授

“文化松紧度”是指某一社会对行为规范的强度和越轨行为的容忍度，对解释文化差异具有重要意义。一个社会的文化松紧度可能会受多种不同因素的影响：社会政治和地缘因素的影响，如人口概况、政府法规、宗教、教育系统和面临威胁的状况（如自然灾害和历史上的战争等）；在日常生活中，人们面对多重情境，比如在家庭、在公共场合、在工作场所、面试现场，不同社会环境下的人们，对于不同情境下什么行为是合适的、什么行为是不合适的，也有着不同的共识。

迄今为止，学者们已经绘制了全球文化松紧度地图和美国各州文化松紧度地图。但是中国国内不同地区的文化松紧地图还不存在。来自新加坡的三位学者，蔡泳瑜（Roy Chua）、黄光立（Kenneth Huang）以及金孟子（Mengzi Jin）的最新研究填补了这一空白。他们认为：因为中国作为泱泱大国，占全球人口的五分之一，“文化松紧度”应该存在区域差异。在过去二十年中，中国各省（区、市）在经济、社会、地方制度制定和科技改革

等方面经历了截然不同的发展阶段。各省（区、市）的社会习俗、文化习俗、地方语言和劳动力流动状况也各不相同。因此，把中国看作是一个拥有同等文化松紧度的国家是一个片面的假设。

作者根据马里兰大学 Gelfand 教授等人提出的文化松紧度进行了六项衡量。2014—2017 年，他们对中国的 31 个省区市进行了网上调查采样。11662 名个人（例如学生、家庭主妇、企业高管以及科学家，工程师和教师等专业人士）参加了调研，平均每个省（区、市）有 376 名受访者。调研的内容分别挖掘了每个省（区、市）对社会规范度和社会文化因素的看法。样本项目包括“这个省（区、市）有很多人应该遵守的社会规范”；“在这个省（区、市），如果人们以不恰当的方式行事，其他人会强烈反对”；以及如政府管理，对 LGBT（同性恋、双性恋和跨性别）群体宽容程度以及大致的看法，对宗教习俗的看法，日常生活规范行为约束程度、个性、文化价值观、幸福感和创新相关的思维方式。依据这些数

据，作者们描绘出了中国 31 个省区市的“文化松紧度”地图。

这项研究表明，“文化松紧度理论”在中国不但适用，且在许多方面与已知的研究结果一致（如与政府管理力度的增加，日常生活行为中的限制，宗教习俗活动以及面临的自然灾害和历史上的战争威胁都能增加文化的“紧”度）。然而，在导致文化松紧度的动因上、及其对社会和个人的影响方面，中国和世界其他国家之间却存在着三方面的重要差异。

### 差异 1： 中国各省（区、市）的文化松紧度与城市化和经济增长呈正比

在中国，文化松紧度与城市化和经济增长有关。文化松紧度较紧的省（区、市）（例如广东、上海、北京和浙江）经济较为发达，政府对行为规范的执行和管理力度较大。这些省（区、市）人口密度较高、谷物产量较低、贫困率较低、大学教育率较高、生育率较低、避孕率较高、健康状况更好（例如，预期寿命更长、婴儿死亡率更低）。相反，在美国，文化松紧度偏紧的地区往往拥有更多的农村人口、更保守的价值观、更高的贫困率和更糟糕的健康状况。

此外，在中国，文化松紧度较紧的省（区、市）具有较高的性别平等倾向（高等教育中的女性与男性比率；对婴儿性别无偏好的人口比例）。多层次回归分析发现，省（区、市）文化松紧程度与个人对 LGBT（同性恋、双性恋和跨性别）群体包容态度呈正比。这些对多

样性的更包容的态度，可能是由于这些经济更发达的地区与外来文化有更多机会接触。与之前关于文化松紧度的研究相比，这是一个新发现。因为之前的结论认为——文化松紧度较为紧的国家（或地区）往往更为保守，性取向多样性的维度会更低。

### 差异 2： 文化松紧度如何影响了 不同省（区、市）的创新？

创新分为突破性 / 实质性创新和渐进性创新两大类。突破性 / 实质性创新是指那些在技术原理和观念上有较大或实质转变的创新。比如，电灯、电话、互联网。渐进性创新是指通过不断的、渐进的、连续的小创新，最后实现创新的目的。比如，针对现有产品作细微的改变，强化并补充现有产品设计的功能，其他方面则不作改变。

在研究文化松紧度与不同类别的创新方式之间的关系时，本项研究使用了中国国家知识产权局（CNIPA）整套专利数据，包括 1990–2013 年约 385 万项授权专利来进行分析。这些专利主要有两类：发明专利和实用新型专利。结果发现，像湖南、海南这样文化松紧度较松的省（区、市），在发明类专利（即突破性 / 实质性创新）上有突出表现。虽然这些省（区市）目前对其创新还不是那么重视，但这些地方相对宽松的文化氛围能让这些省（区市）成为带领中国产生更多突破性 / 实质性创新、成为领先的创新型国家、成为引领世界科学的力量地区。




作者也发现，文化紧度高的省（区、市）更偏好增量而不是激进的变化。这是因为紧文化使人们小心翼翼，不敢犯错，不敢对有高度新颖的想法进行创新实验的缘故。

### 差异 3： 中国各省（区、市）的文化松紧度影响了个体的主观幸福感和生活满意度

省（区、市）的文化松紧程度与那儿的居民的人格和主观幸福感如何相关？作者测量了个体的大五性格模型、自我监控倾向和主

观幸福感，发现在文化紧度较高的省（区、市），居民更加关注他们如何与社会环境互动。

尽管文化松紧度必然影响社会行为，但本研究通过两种主观测评的方式对中国各省（区、市）的受访者衡量了个体的幸福感。和先前的研究结果（文化松紧程度和主观幸福感呈负相关）相反，在中国，各省（区、市）文化紧度与个人层面的主观幸福感和生活满意度有正相关。有可能是这些省（区、市）的稳定性、效率和效益增添了个人的快乐和幸福。

你，读懂这份新地图了吗？

## 管理启示录

社会政治和制度因素可以在推动创新方面发挥关键作用。在过去几十年中，中国政府一直强调创新，认为这是下一阶段经济发展的关键。各级政府也实施了许多举措来促进创新。中国的研发有充足的资源、经费和创新的压力。在此背景下，整个社会创建了一个强大的“创新规范”。但因为这种规范以严格的社会一致性为条件，虽然会促进渐进式创新，但却伤害突破性/实质性创新。因此，强调创新和提高创新能力的社会不仅仅应该考虑投资于创新基

础设施，还应该考虑塑造其人民的文化和心理构成。

与西方人相比，中国人似乎更能够在可预测和受有效管理的社会群体中找到安全感和舒适感。但是，正因为文化松紧度与渐进式创新呈正相关而与突破性/实质性创新呈负相关，这一发现也向我们提出了一个问题：中国政府应如何运用文化松紧度这个特征，以促进各地的突破性创新？因为突破性创新可能使中国在全球竞争中，遥遥领先于竞争对手。

本文改写自全文，“绘制文化松紧度及其与中国 31 个省份<sup>①</sup>的创新、城市化和幸福的联系”，《美国国家科学院院刊》，2019，116(14): 6720-6725。

①注：引用文章标题中的 31 个省份指的是 31 个省区市。

## 零工经济中的苦与乐

当人们不从属于某一组织或行业的时候，他们该如何创造并维持工作身份呢？



### ■ 作者

Gianpiero Petriglieri

(gianpiero.petriglieri@insead.edu)

欧洲工商管理学院副教授

Susan J. Ashford

(sja@umich.edu)

密歇根大学讲席教授兼系主任

Amy Wrzesniewski

(amy.wrzesniewski@yale.edu) 耶鲁大

学商学院讲席教授

### ■ 改写者

任意

波士顿学院管理学博士生

在经济动荡和技术变革的大背景下，“零工经济”快速发展，越来越多的人成为了自由职业者，从事各种独立的工作或者直接面向市场销售。虽然组织管理研究者们经常探讨人们是如何获得、保持、修复或放弃工作身份的，但他们研究的通常是有强文化、紧密的社区，或者是有严格规范的组织环境。对于自由职业者来说，没有人为他们设计或分配工作，也没有领导给他们清晰有意义的前进方向，更没有同事可以交流，那他们如何决定自己要做什么、怎么做呢？

构建工作身份（work identity）对于自由职业者来说可谓困难重重，因为他们缺少通常情况下构建稳定工作身份所必需的条件，比如稳固的组织从属关系和可预见的未来。相反，他们面临的一切都充满了长期的不确定性，不知道能否获得足够经济回报和社会认可。为了更好地理解他们是如何构建工作认同的，本文的研究者们进行了一项深入的定性研究。

## 样本和数据收集

研究者们有目的地选择了一些自由职业者作为调研对象。这些自由职业者的工作非常自由并需要相当的知识和创造力。他们通过熟人介绍、参加自由职业者的社交活动等方法使调研样本多元化，其中有作家、平面设计师、咨询顾问以及 IT 工作者等职业。最终的样本

由生活在美国的 65 名自由职业者组成（30 名男性和 35 名女性，年龄在 27 至 74 岁之间，自由工作经验从不到 2 年到 20 多年不等）。研究者们通过面谈或者打电话对参与者进行半开放式的采访，时长大约 90 至 130 分钟。在访谈中，研究者询问自由职业者们一系列问题，比如让他们描述和定义自己，问他们的工作是怎样的，以及工作中遇到些什么挑战。

## 数据分析和结果

研究者们对数据的分析包含两个阶段。第一个阶段是用描述性的语言来全面总结受访者的工作经历；第二个阶段则把描述性的总结上升到更抽象更理论化的方式来表现受访者的工作身份构建过程。在分析过程中，他们发现工作和生活、分心和焦虑，以及有效率和有成就感这些主题经常联系在一起，频频出现；因此他们决定通过心理动力学的视角来审视数据。该视角着重关注情绪管理和任务管理之间的相互作用，并提供了一个很有用的概念——“承载环境”，指的是有利于降低负面情绪、有助于人们理解事物的社会环境。

## 组织承载环境的缺失

在大多数受访者的心目中，组织有着稳定的薪酬、明确的任务、友好的同事，以及有效率的 IT 支持。但同时，他们觉得组织也有

着令人窒息的层级结构、控制欲极强的老板，以及无休无止的内斗。大多数受访者都讨厌这样的组织雇佣关系，觉得它需要自己付出极大的个人代价。他们用“限制自由的笼子”“庞大机器上的一个小齿轮”这些形象来描述这种雇佣关系。一位受访者形容自己是“从办公室逃出来的难民”，另一位受访者则说，如果不得不回到组织里工作，他一定得“多吃点药先把自己麻痹了才行”。

这些描述同时也暗示，在受访者心中，自由职业和组织里的工作相反，是大胆的、非常规的、自由的，是对组织生活的一种“排毒”。然而，没有了组织的缓冲，自由职业者们将直接被暴露在市场动荡之中。他们“局外人”的身份导致了一种心理空缺，让他们经常深刻地感受并思考工作对于他们的意义，并通过工作来加深对自己的了解。

## 极不稳定的工作及工作身份

自由职业者面临很多不确定性，比如是否能够确保长期有项目做，以及是否能构建并维持工作身份，大多数受访者担忧是否能同时保持经济能力和社会关系。但这两种担忧也是交织在一起的，因为要想持续得到工作，就必须维持一个有效的关系网络或保持一定的受众。此外，工作身份也和是否能获得报酬息息相关。正如一位作家所说，只有当你收到稿费时，你才是一个真正的作家。

自由职业者们也经常思考一些涉及自我存在意义的问题，对自我的定义和工作的意义常常飘忽不定。一位经济水平优越的平面

设计师说，只要自己不想干，就不用工作，但如果停下了工作，“我又如何定义我的人生呢？”

## 工作及工作身份变得非常个人化

当没有组织来分配和指导工作，自由职业者所有的工作成果都成了自身能力和经验的反映。一位艺术家说：“我感觉这作品是我自己怀胎十月生出来的，它成了我的伙伴。”一位顾问指出，对她这样的自由工作者来说，“我自己就是我工作的体现，工作变成了自我身份的一部分，代表着我在这个世界上的角色”。自由职业所提供和需要的也不仅仅是自我表达，它同时也是一种自我发展的途径，让人们能克服挑战或限制，追求自己的心愿和志向。

然而，一旦工作变得如此个人化，受访者对自己的评价很容易被别人的反馈所左右。一位作家解释说：“从某种意义上来说，你变成了你自己的工作。当你达成目标时，确实激动人心，但当你没有达成目标时，坦白地说，这就是一个失败。”因此，工作的个性化是一把双刃剑，它给你充分的自由来表达自我，但同时也把你暴露在外界评价中。

## 在矛盾的情绪中构建工作和工作身份

自由职业者们有充分的自由来决定为什么要工作，如何工作，在哪工作，以及什么时候工作。感到自由的同时，他们也会时常思考

自由职业常常伴随着高度焦虑，但同时也更能带来成就感。自由职业者们通过多种途径给自己创造“个人承载环境”，比如坚持某种例行流程、维持自己的特定工作空间、和能鼓励自己的人保持联系、以及为工作找到更宏大的意义和使命。

自己是否完成了足够的工作以及是否在做正确的工作。这种工作性质会同时导致焦虑感和成就感。由于自由职业者们对自我的定义主要来源于工作本身，而非从属于某个组织，工作成效就成了他们工作身份的根基，成为他们时时刻刻都想追求的目标。对他们来说，成功最核心的意义就是体验到富有成效的自己——能胜任工作，能精力充沛地、有规律地表达自己的创作欲望。如果缺乏工作成效，经济上和社会上的认可也会变得索然无味，失去意义。

鉴于这种重要性，工作成效变成了激烈和矛盾情绪的表达渠道。它就像一根避雷针，吸引了自由职业所带来的各种情感，并把它们引流到工作和工作身份上去。这种引流有时可以丰富自由职业者的工作体验，但有时又有破坏性。一位软件工程师说：“独立工作真的是非常戏剧性、非常情绪化的。这是因为你的工作和未来完全在你自己的掌握中，每天都是如此。”相反地，假如注意力无法集中，工作没有成效，你就会感到非常焦虑自责，觉得自己失败了。

## 创造个人承载环境的途径

受访的自由职业者们花了很多精力来创造有利于他们工作及维持工作身份的条件。当他们在独立工作中遇到困难和挑战的时候，以下这四种条件能帮助他们坚持前行，度过黎明前的漫漫长夜。

### 一、个人例行流程

受访者们大多有一套固定的个人例行流程，比如起床先健身、沐浴，或者穿正装后开始工作，每天或每周都坚持执行。这些例行流程就像一条边界，清晰地把工作时间划分出来，帮助他们维持自律。当他们缺乏动力不想工作的时候，这些例行流程能帮助他们逐渐进入工作状态。

### 二、工作空间

大多数受访者对他们的工作空间有很深的感情。这些场所也许非常狭小，一点也不高大上，但却能给他们提供广阔的心灵空间，有助于集中注意力和产生灵感。他们可能固定在家中一角工作，或者到图书馆或咖啡店里工作。他们在描述这些空间时，用了“神殿”“战

斗机驾驶舱”这些词。这也许意味着在他们眼中，他们的工作是神圣、刺激的，并且可能有点危险。

### 三、重要人物


这些人能认可自由职业者工作的意义，鼓励他们继续工作，平复他们的焦虑情绪，并且帮助他们从情绪体验中获得新知。这些人对自由职业者的工作成效、创造力以及保持理智都很重要。

### 四、更宏大的意义

当自由职业者为自己的工作找到一种更宏大的意义时，他们就能以此来决定是否要承接一项新的项目，超越日常工作中的困顿挣扎。更宏大的意义还能帮助自由职业者们重新看待自己所经历的挣扎。

## 可持续的工作认同和充满活力的自我

承载环境能帮助自由职业者们管理激烈而矛盾的情感，保持工作有成效，从而构建一个可持续的工作身份。也就是说，它让自由职业者们有自信和能力来维持他们这种工作状态和工作身份。相应地，可持续的工作身份也能让工作本身的不确定性变得可以容忍。

承载环境也有助于自由职业者们体验在工作中充满活力的自己：感觉到自己真真切切、充分地“活着”，完全忠于自我，沉浸在当下的状态中。随着时间推移，他们不再觉得激烈而矛盾的情感是工作的阻碍，而把它当作自由职业的一个极具价值的特点，是一种勇气的象征，也是学习和成长的源泉。正如一位受访者所言，独立工作“冒着风险，但也是真正创造你最想要的生活的机会”。

## 管理启示录

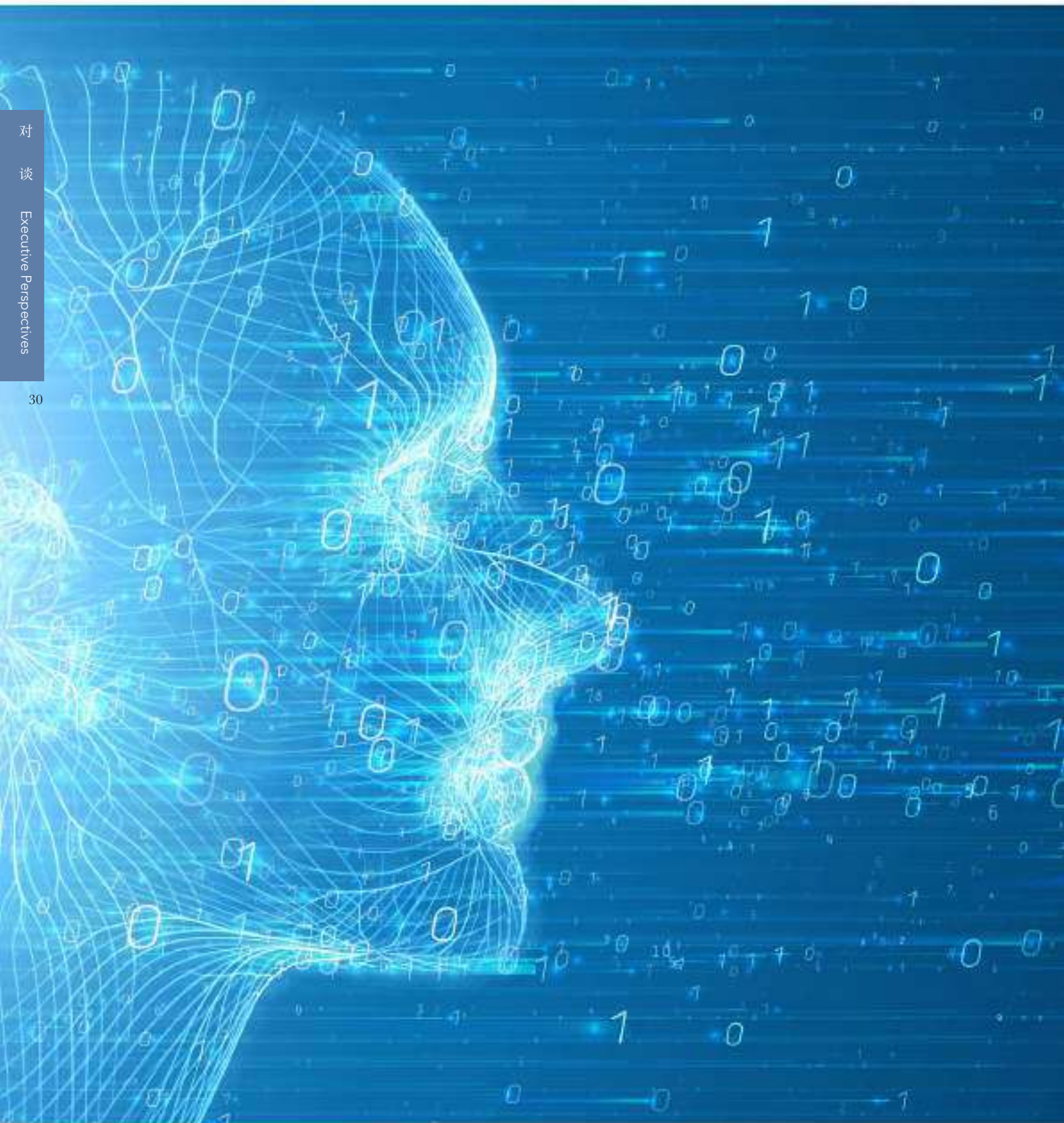
如果你是一位自由职业者，积极培养你的个人承载环境至关重要。上文所述的四种条件对于保持可持续的工作身份和充满活力的自我意识之间的平衡都非常有必要。在瞬息万变的当今社会，随着越来越多的人脱离组织的束缚，

承载环境不会永远地存在，也不会一旦失去就找不回来。我们与其不切实际地期待可以完美地管理情绪、消灭焦虑，倒不如认可自由职业带来的不稳定性和焦虑感，与它们和谐共存，把它们变成个人学习和成长的动力。

# 对 谈

Executive Perspectives

■ 只为呈现企业家思想的源头和流变







秦朔

中国商业文明研究中心发起人  
独立财经观察家

刘庆峰

科大讯飞董事长

# 刘庆峰的“善将将”

如今人们都知道，智能语音技术是让电脑、手机、家电等各种信息终端像人一样“能听会说”的技术。但在 1999 年以前，中文语音市场几乎全部掌握在国外公司手中，微软（Microsoft）、国际商业机器公司（IBM）、摩托罗拉等国际巨头纷纷在中国设立语音研究基地，国内语音专业优秀毕业生也基本外流。对当时的刘庆峰来说，让中文语音技术掌握在中国人手里，让中文语音技术由中国人做到最好，成为了他创办科大讯飞的动力。

经过 20 年的发展，科大讯飞已成为亚太地区最大的智能语音与人工智能上市公司，在语音合成、语音识别、机器翻译、医学影像、人脸识别、自动驾驶图像理解、自然语言理解等方面的国际比赛中，多次刷新全球纪录。

不过，作为“科技创业者”的刘庆峰意识到，如果老是躺在核心技术领先的摇篮里，去布局产品人员、市场人员，那公司就没有大的前途。必须把核心技术优势变成产品优势，变成商业模式优势，变成客户资源优势，最后变成综合优势。

本文内容出自复旦管理学奖励基金会、复旦大学东方管理研究院和第一财经联合推出的“中国企业家管理思想访谈录”，经授权使用。本访谈录计划采访 50 位以上杰出企业家，归纳总结具有中国特色的管理理论，为世界留下东方企业家们的商业智慧和管理思想。

## 直线的 弯曲的

**秦 朔：**在 1999 年创业的时候，你选择的创业方向和语音合成有关，是出于什么样的考虑？

**刘庆峰：**首先是机缘巧合，王仁华教授在上世纪 70 年代就做语音方面的研究，我在大二被他选到实验室。其实在他挑我进实验室之前，我已经准备转到数学系了，因为那时候数学在中国科学技术大学所有专业中出国是最容易的，而电子工程系出国相对难。我们早期是带着出国的理想来的，想到全世界最顶尖的学校去学习。

可进到实验室我就发现不一样了，我觉得让机器像人一样能听会说特别有意思。后来慢慢地又发现，它的商业前景、战略意义非常强，我在 1997 年代表实验室和华为公司合作，那时候我记得是一个 4 万块钱的项目，做 114 的电话报号，查公司的电话，一说出来，它就把号码报给你。原来报得一字一顿，我们做得像真人。因为这个，华为奖励了我们 1 万块钱，

又破例让我作为代表去华为总部和他们交流，这对我影响很大。后来我们又和福建合作，做工商查询系统。我们慢慢发现，语音技术的商业前景非常广阔。

吴宗济老先生、王仁华教授，也都不断地告诉我们，中国那个时候相当于被人掐住了咽喉，语音是文化的基础和民族的象征，对语言学家们来说，他们把这个看得非常之重。我觉得非常对，因为它不光是社会前景，对国家的文化甚至安全领域都非常有意义。我在 1998 年底研究生毕业后，原计划出国读博士，但我放弃了这个机会。我认为，语音产业化才能够有设备，才能够有待遇留住最优秀的人才。

当年在语音领域做得最好的有中国科学技术大学、清华大学、中国科学院声学所和自动化所、中国社会科学院语言所等，这些地方的优秀毕业生都出国了，留下来的极少，要不然就去了外企，像 IBM、微软等都在中国设了



专门的语音研发基地，后来英特尔和摩托罗拉也都有了，应该说当时形势还是比较危急的。所以我们提的口号就是，中国语音技术要由中国人做，并且要做到全球最好，语音产业要掌握在自己手上。

**秦 朔：**这类技术企业，早期的股权安排挺重要的。我看你之前接受采访的时候说，当时的股权安排一开始可能让出得太多了。回想当时的股权安排，是出于一个什么样的考虑？

**刘庆峰：**我创业初期其实是不想做管理，不愿做市场，也不愿管钱，只想打造一个中国的贝尔实验室。最早就 300 万注册资金。后来用知识产权又重新作价，新的投资一下就进来了 3060 万，占了 51%，我们就稀释了很多。

其实当时对我来说，如果 17%，只要 1000 万就够了。可那时候我们认为，我们面对的是 IBM、微软这些国际巨头，要打大仗，现在讯飞大厦的 20 楼，还可以看见一句话叫：“燃烧最亮的火把，要么率先燎原，要么最先熄灭。”我们当时在花钱做源头技术整合，所以需要钱。短短半年时间，估值增加了这么多，我认为最大的要修改的地方，就是绝对不需要 51%，第一次大的融资就释放了这么多股份，还是因为那时我们一心想把事业尽快做成。对于股权我们只坚持了一条，我们团队加在一起是相对第一大股东，所以原来的 51% 是一家想要，我们说坚决不给，分成三家，每家 17%，而我们团队合在一起接近 30%，之后一路融资到今天。为什么我们在这个过程中一分钱的股票都没卖？一方面是我们看好公司，另一方面是我们的股权比例不高，也希望保持控制权。

**秦 朔：**从 1999 年开始创业到 2004 年，这个过程也不是那么容易，中间也有过方向的偏移。当时出现这样一段时间，你觉得最主要的原因是什么？你们又是靠什么走出了困境？

**刘庆峰：**最主要的原因有两个，首先是商业模式的问题，其次是技术本身的成熟度问题。我们 1999 年成立科大讯飞的时候，定的产品是电脑软件，那时候有一句口号：“只要会说话，就会用电脑，让机器像人一样能听会说。”我们推出的产品叫“话王 98”。但后来我们发现，雷军曾经在 1999 年、2000 年说过一句话，他那时候还在金山，他说：你只要用过一次正

版软件就是好人了。我们那个时候的产品一出来，很多人看到讯飞的演示都会很高兴，可都不会买，合肥的盗版市场上，每周卖出上千套“话王 98”的盗版软件，我们自己一周能卖 10 套就不错了。

另外，当时很多有钱的用户，其实电脑的使用能力很差，有时候显示器没开机，有时候麦克风没插进去，他就认为你的软件出问题了，你得上门服务。几次服务后，我们的利润就没了。更重要的是，作为一个学生创业公司，纯软件产品是需要渠道，需要做市场的。后来我们觉得，在那个时代不应该做个人产品，因为会出现盗版的问题、售后服务体系建立的问题、渠道的问题、品牌的问题等。

后来我们决定做行业。当时最挣钱的一个业务——电信运营商 168，大家可以打电话查各种信息。我们发现 168 的信息是死的，是提前录好的，满足不了海量和动态信息的要求，而我们有语音合成技术，于是我们就跟合肥、上海谈。谈完后，大家还是接受我们的，给我们机会。但等到买的时候，他们却说不买了。他们说，这套系统几千万，你们中科大的 6 个学生，如果我买了以后你拍拍屁股出国了，你公司倒了，我就下班了。

其实这类成型的行业客户，不光看你的技术，还看你的综合保障能力和服务能力，以及综合风险防控能力。2000 年下半年，我们痛定思痛，开始找华为、找中兴、找联想，说我们像 Intel Inside 一样，给你提供核心能力。一直到 2000 年底，我们通过华为的稳定性测试，拿下华为订单，又拿下联想 PC 的预装，讯飞基本上稳住了。我们拿下了 50 家客户，



2001 年联想、英特尔、上海复星陆续投资进来，在这个基础之上，又做了 IFLY Inside 的授权软件，然后慢慢开始，我们有了技术实力，和运营商合作分成，到了 2004 年才首度盈亏平衡。

这是一个非常漫长的过程。假如我们在 To C 的软件产品或者行业上再往前走一年，就肯定走不出来，公司会出很大的问题。在我看来，企业发展过程中每一小步的成功都是很不容易的，都是波浪式、锯齿式的，每一步都是有曲折的，看起来是个直线，其实是个弯曲的直线。这是我们创业的真实感受，也是未来我们对自己的一个提醒，绝对不要以为未来的路会越来越顺，它始终都是有挑战和困难的。

**秦 朔：**当年复星、联想这些外部的投资者对公司的管理运营方面，你觉得是真正带来了很大的改变，还是也没有像想象的说得那么夸张？

**刘庆峰：**复星和联想给我们带来了完全不同的理念，非常有帮助。复星是什么呢？我觉得郭广昌很大气，几乎不管，梁信军来开会，说你们对自己的要求太严了，工资发得太低了，我

说我们不要。就是这种相互之间的信任关系给了我们很大的鼓励。联想就是完全另外一种风格，每个月都派人来参加我们的月度会，柳传志和我们团队开会讨论，聊天到 11 点多，快 12 点，就是怎么跟政府打交道，利用阳光健康的力量，但同时不要跟任何个人走得太近，这是非常正确的政治智慧。使我们从一个技术人员变成一个准管理者吧。其实现在我觉得作为一个企业家，我们还要不断地修炼。所以复星是典型的学哲学的，它看得很开；联想是典型的产业伙伴，它扎得很深。我觉得都很好，对讯飞都非常有帮助。

**秦 朔：**你们在 2004 年盈亏平衡以后，2008 年就上市了，从上市到现在，科大讯飞经历了哪几个发展阶段，慢慢走向了如今这样一个比较成熟的模式？

**刘庆峰：**原来我们是语音合成起步，然后是语音识别、语音评测，边界越来越大，围绕着语音和语言技术。第三次人工智能浪潮主要基于互联网大数据的深度学习，2006 年出来，我们 2008 年就开始研究。2010 年，我们在中国第一个推出讯飞语音云平台，提出手机的语音听写时代开始到来。通过这个平台，所有用户数据汇聚在讯飞的平台上进行训练和学习，不断地提升，我们有机会来打造一个产业生态。我们通过云平台自动收集数据，后来在英语、印地语、日语、韩语等很多语种的合成识别翻译方面，都做到全世界最好，跟这个深度学习平台的构建是非常有关联的。

从 2014 年、2015 年开始，我们正式提出，让机器从能听会说到能理解会思考，从语音合成识别到机器的学习和推理。我们不仅可以让机器评测普通话和英语发音，还能够评测口头作文，再进一步，机器可以对四六级的英语作文、高考语文作文进行测评，再到机器通过了国家执业医师资格考试综合笔试评测，在全球首次具备了当全科医生的潜质，再到司法领域，等等。我们希望让人工智能像水和电一样，向更多的领域去拓展。

总体来看，从纯技术提供商变成了云平台的服务提供商，从语音到人工智能，我觉得这是两个非常重要的跨越。

## 未来的 产业 风口

**秦 朔：**从智能语音、人工智能发展的角度，科大讯飞所代表的能力究竟是什么？

**刘庆峰：**互联网的下一阶段是什么，我非常相信一定是万物互联时代，所有设备都能联网，所有设备都具备理解和交互能力。比如将来我们的眼镜、手表，都可以通过语音交互来打电话、发短信、听音乐、问路、查询相关内容等等。未来的终端一定是无所不在的。越来越多的设备是没有屏幕的，越来越多的设备是移动

情况下使用的，越来越多的设备是在几米之外操控的。语音一定会是下一步最重要的人机交互方式，就跟我们人和人打交道一样。看那些伟大的公司，都是因为人机交互的革命产生的，微软从 DOS 界面到 Windows 图形界面，成就了它的传奇。苹果现在的成功就是因为乔布斯把触摸做到极致。下一步，没有键盘了，没有触摸屏了，语音一定是最重要的入口。语音入口光有语音合成和识别还不够，一定要配合后台的语意理解、自然语言理解，一定要有理解功能，否则它只能机械地对话。我们非常看重 SQuAD (Stanford Question Answering Dataset) 比赛，它是认知智能行业内公认的机器阅读理解领域的顶级水平测试，在去年底公布的结果中，SQuAD 2.0，全新的方法，我们是全世界第一，这是英语的。所以，首先，你要让机器能听会说，一定要具备理解的能力，而且能够打通各种信息服务的内容才能做好，这是一个未来的前景。我们要构建一个人工智能的开放生态，跟所有的创业者合作。

其次，我们再说到语音技术的门槛。在万物互联时代，语音的门槛会越来越高，为什么呢？万物互联标志着三个特点：第一，我们要在几米之外，远场去对话，而不是近距离跟它讲；第二，我们要更自然地像人跟人讲话，而不是人对机器那种讲话；第三，会有各种噪声和口音出现。国际上权威的英语识别大赛，叫作 CHiME (Computational Hearing in Multisource Environments) 就是在各种复杂环境下测试机器的听觉能力。这个比赛两年一次，2018 年安排了各种噪音环境，有厨房、起居室等各种场景，科大讯飞都是全球第一。

但这里我们能看到什么呢？它设了一个（基线）系统，就是主办方拿了国际最新的算法，建立了一套（基线）系统，这个（基线）系统的错误率是 80%，也就是它认为这么嘈杂的环境下，能听懂 20% 就很厉害了。在这个背景下，科大讯飞超过了（基线）系统 40% 多，就是我们的准确接近 60%，遥遥领先于全球第二名。很多顶尖公司参加，连（基线）系统都没达到。再看方言，科大讯飞现在有 20 几种方言，已经有一半以上的方言准确率超过 90% 了。我觉得语音在未来，做一个简单的 demo 系统，可能门槛会变低，甚至有很多的开源的平台，但是做到真正满足万物互联时代的实用，噪音、口音、远场、上下文的语意相关，它的技术门槛其实非常大的，讯飞也还在突破的过程中。

**秦 朔：**讲到人工智能，从算法、算力、数据这些方面，你觉得讯飞最强的表现在哪里？

**刘庆峰：**数据和算法是并重的，我们在 2010 年推出云平台的时候，实验室测的准确率是 80% 多，可是大家下载了我们的输入法以后，发现准确率只有 60%，因为各种信道噪声、各种口音。现在准确率达到 97% 以上。从 60% 到 97%，一半原因是数据的积累，每天四十几亿人次的数据在后台机器学习，一半是算法的突破，这两个是缺一不可的。但是这些数据又跟那些互联网巨头的的数据完全不一样，电商的数据对识别与电商直接有关的可能有帮助，但对其他的就没有帮助了。我觉得科大讯飞所积累的数据，以及我们的方法是非常独



特的，而不是这些互联网巨头通过其他类型的数据能够弥补的。

**秦 朔：**你觉得讯飞现在的布局、组织、创新机制、市场的服务能力，是一个什么样的情况？哪些是你还感到不满意、未来要进一步去推动的？

**刘庆峰：**科大讯飞的探索精神和新业务尝试的开放态度，我觉得在业界是领先的，但是做得不好的就是，我们太放手了。原则上来说，我们一线的各级干部，他们掌握资源、调动人员，在过去我们给了他们很大的空间。作为一个职业化的大公司，我们在战略聚焦上做得是不够的，为什么呢？因为探索性方向太多。理论上将来讲，我们做一个产业，吃好碗里

的，看着锅里的，想着地里的，碗里的最好是50%—70%，锅里的是20%—30%，地里的是10%—20%，可能过去我们锅里和地里的占了50%以上。我们原来的基因就是做探索型，甚至我们强调说，板凳要坐十年冷，甚至一辈子坐冷板凳，三年不鸣，一鸣惊人，而且我们董事会本身定的也是要抓住人工智能大的浪潮，不追求税后利润、收入跟毛利快速增加，把战略布局做透，把战略资源做透。所以在过去几年中，我们表现出来的业务拓展和开放性，做得是够的，但是聚焦做得不够。很多方向是不错，探索也很好，但是探索完一旦成功，要把这个仗打赢，你得走一步想两步看三步。

作为一个中等型的公司，要越来越注意你的任务的集成，就是从核心技术到产品，到市场的策略、渠道推广、商业模式，把优势扩大，把一个根据地变成一片根据地，这个战略资源的聚焦和投放，是我们下一步要关注的，也就是我们战略任务的总集成，战略方向的大聚焦。最近大家想得很透彻，也已经做了半年多时间这方面的调整。我觉得下一阶段，我们会出现收入、毛利以及业绩同步的快速成长。

**秦 朔：**未来五年，科大讯飞要真正能够跑出来，跑得非常有特色，作为创始人，你最想要加强的是哪几件事情？

**刘庆峰：**三件事。第一件事情就是我们的平台和赛道战略，要进一步清晰、做透。今天科大讯飞始终要反复问自己：我们是一个中等公司，那些巨头们都做了，我们还有没有机会？我们的机会就是凭着赛道，形成我们的业务根

据地和盈利能力。当把人工智能和因材施教结合，跟考试结合，基于学生的个性化学习，把它做透以后，BAT或者其他公司就很难进入。比如高考，如果人工智能改分，差一分就决定他能不能上清华、北大、科大，所以谁都不会用第二名的技术。我们希望在赛道中找到一些强技术刚需领域，除了教育，还有医疗领域、司法领域。强技术配合刚需以后，还要能够从To G到To B、To C。比如教育领域，考试中心、教委先采购我们的技术，因为机器能够做评测，模拟评测和学习训练，然后学校就会采购，孩子在家里就能够模拟学习。医疗领域，卫健委采购了，医院也会采购，将来也可以对个人提供服务。在未来五年这几个赛道，我认为可以把科大讯飞做到500亿以上，做到上百亿的利润，我们就有了根据地。如果光有赛道，没有平台，你也成不了一个伟大的公司。我们要有一个心态：我不是做帝国，我是做生态，我相信从移动互联网到万物互联，会有一批新的王者出现，我们希望跟未来的领导者一起构建一个开放的生态。

第二件事情，我希望科大讯飞在核心技术上，代表中国在全世界有话语权。中国现在在全世界顶尖市值的互联网公司中，巨头是有的，但具有国际话语权的科技公司还不是很多，要加强。我希望在人工智能领域，也就是能听会说和能理解会思考这些领域，从语音到语义理解、到推理和决策，我们能够真的在全世界多语种领域代表中国赢得话语权。

第三件事情，就是提升我们的管理能力。早先创业大家靠感觉，心意相通，慢慢人多了以后，我们很多的系统能力要提升。从管理中，



向其他公司去学习，包括内部资源调度、打破部门墙、内部的考核、分钱机制、媒体舆情的公关应对机制等。

**秦朔：**我也想很直率地听你对一些危机的正面的很简单的回应，比如因为市值下降得比较多，很多人就分析，科大讯飞的利润质量不够高，因为里面政府补贴的成分还是比较多的。实际情况是怎么样的？

**刘庆峰：**科大讯飞2017年50多亿的收入，2018年增长速度依然很快，政府的补贴总共



才1亿多一点，百分之二点几，很少。过去上市十年，政府总共补贴10几亿，不少人一听说科大讯飞10个亿左右，说太少，不是太多。这是因为过去几年我们也没时间花那么多精力去争取国家的经费，所有的，地方和中央的，除了软件的退税，这些大家都有的，其他的研发经费，都是根据它的指南我们去申报，而且都是在我们的战略方向上，我们绝不会为了要政府的钱，做一个新的东西。所以政府的补贴并不多，对讯飞的比例并不高。另外，这些补贴都不是随便给你的，是你要去争取的，靠你的能力、产品的竞争力去争取的。

## 将技术优势化为综合优势

**秦朔：**在公司规模一步步扩大的过程中，要领导这样的公司，你是如何去管理的？

**刘庆峰：**首先，CEO的工作，主要的时间和任务分配得想清楚。我从创业第一天就想得很明白：三件事。第一，定战略，公司的战略是什么；第二，战略结盟，比如与三大运营商的合作，与教育部的合作，与华为的合作等等，这些必须要高层出面，进行战略结盟；第三，用人和定机制，这个是关键。你用人，理论上来说都是向下一级，你管到你的副总裁和下面的总监，向下一级看两级就够了，所以多大的

规模其实是差不多的。我觉得最理想的状态，应该是像韩信说刘邦：刘邦说我打仗不行，没有你这么能，韩信说刘邦“不善将兵，善将将”。如果我们CEO都变成“善将将”的人，那么公司可以做得很大。讯飞在整个发展过程中，这一批团队都有很强的学习能力和企业家精神，大家一起进步。

**秦朔：**你现在每周大概要工作多长时间？是不是白加黑，五加二？

**刘庆峰：**差不多是这样的，即便看起来不在工作，也在想着工作，所以做创业、做公司，确实是反人性的事情。你看企业家和科学家，都是社会不可或缺的重要人才，但科学家幸福的地方是，人生成功一次，一辈子都成功；企业家如果最后失败一次，可能都失败。企业家没有一个成功的点，必须不断地拓展和进步，不然就会落后。落后意味着什么呢？意味着股东的损失，意味着那么多跟着你的员工的事业发展受限，甚至生活受到影响。所以作为企业家的这种焦虑感或者责任感，有时候会更大。

重要的是，我们已经跳出纯技术提供商的角色，在作为平台提供商的同时，我们开始走到To B和To C双轮驱动，把我们的软件、技术跟服务结合，跟硬件结合。我们看到翻译机成功了，我们占了整个翻译市场的70%以上的份额。在教育领域的很多业务，都开始做到了提供技术加服务，形成新的商业模式的探索。我们欣赏硅谷这种模式，用源头技术创新，开辟全新的蓝海，形成自己的壁垒。

**秦朔：**管理一个技术人员比例很高的公司，你自己是一种什么样的管理风格，能够跟他们相融得比较好？

**刘庆峰：**我曾经有个比喻：对于科技创业者，尤其是早期创业的时候，想让团队有这种凝聚力，必须要有刘备的心胸加曹操的本事——你得像曹操一样，能文能武，能带兵打仗，否则别人看不上你，那些顶尖科学家一定不把你放在眼里，觉得你不是专家。另外，你还得有刘备的心胸。如果你只是曹操，他不跟着你走，如果你只是刘备，他看不起你。

到了今天，我比较自豪的有几件事情。第一个是，我们1999年创业的6个在校大学生，现在除了一个在2001年底由于身体原因和夫人到国外，走了之后，剩下的5个都在。我们2008年上市以后确定的30人的高管，常务副总监以上的，没有一个离开。这个在中国上市公司里面可能是很少见的。为什么我们能做到这样？在我看来，主要有三个原因。第一，大家都有共同的产业梦想，我们认为让机器能听会说、能理解会思考，真的可以打造一个伟大的公司，而且能改变世界。大家对未来的愿景，要有共同的认识，认为这个舞台会越来越来大，大家才会不断地留在这个平台上一一起创业，思考在这个舞台上用什么方式去做大，去实现我们的梦想。

第二件，我觉得特别重要的就是机制，股权和期权机制。科大讯飞的团队到现在为止，从来没有为年终奖金、为股权分配的多少，红过一次脸。所有人，基本上19年来，说你年终奖多少，股份是多少，大家说“OK，谢谢”。

没有一个人问我为什么只有这么多，为什么不能再多一点。

第三，就是文化，我们希望简单、真诚，因为大部分人的日常生活、社交都是在公司，所以我希望这个文化是大家开心。总的说来，定方向、机制和文化，是我觉得作为CEO应该做的。但今天我觉得做得不好的地方是，我们把文化从早期创业的几十号、一两百号人落地到上万人的过程中，做得是不够透彻的。其次，我们配合的机制，设计得还不是那么到位，尤其是没有面对残酷的市场竞争，把这个业绩导向、机制压力传递得足够透彻。这方面是我们要加强的地方。

对于今天的讯飞来说，我们反复强调，没有伟大的技术，只有伟大的产品，如果你老是躺在核心技术领先的这样一个摇篮里面，去布局我们的产品人员、市场人员，那公司就没有大的前途，所以一定要良性循环。我们现在开始特别强调，必须把核心技术优势变成产品优势，变成商业模式优势，变成客户资源优势，最后变成综合优势，这是我们这一两年重点意识到而且发力的地方。

**秦朔：**2019年是科大讯飞的20周年，以20年为一个尺度来看，你觉得最大的成就感来自于哪里？

**刘庆峰：**我觉得20年下来，我们依然保持了对创业第一天一样的、对技术的好奇心和对创新的热情，而不是变成一个只是为了利润、简单地给股东创造利润的公司。这是我非常开心的事情。✉

# 复旦商业知识案例

case.fds.m.fudan.edu.cn

## Case-by-Case 案例课堂 2019春季学期 复盘计划

案例教学  
新范式

与企业案主、案例作者面对面的沉浸式双师精品课堂，学员择优录取，线上线下双模块案例学习，复盘案例冰山之下，探寻管理真知灼见。

四月

科勒 刘晓辉 副总裁

五月

开心麻花 刘洪涛 总裁

六月

麦隆 雷苗 创始人

七月

伽蓝 郑春影 董事长

2019秋季学期 继续



# “耳朵经济”时代 掘金者

余建军

喜马拉雅联合创始人、联席 CEO

访谈人

程亚婷 复旦大学

储艺娜 复旦大学

关于创业，余建军用词是“享受”而非“坚持”。

从西安交大硕士毕业后，他不断尝试各种新的项目，先后创立“杰图软件”、街景地图项目“城市吧”、虚拟世界项目“那里世界”等。2012年，他做起了“听”的生意，移动音频平台喜马拉雅诞生。不过在视频网站红火的年代，到底有多少人愿意“听”节目？他当时调研了100位朋友、投资人，70个人都觉得“不靠谱”。

“这是惯性的思维。”余建军自有他的逻辑，而时间证明了一切。如今喜马拉雅估值超200亿人民币，手机用户超过4.7亿。十年前余建军的梦想是做一款上亿级用户的平台，现在他想把这件事做透，让喜马拉雅更为“立体”，从线上到线下，从国内走向海外，以及探索智能语音交互，重塑人们获取信息的方式。“万物有声，万物都可以与你对话，这是未来大概率会发生的事情，也是我们探索的一个方向。”

## 思考 回到原点

**《管理视野》：**在创办喜马拉雅之前，您有丰富的创业经历，这些经历对创办喜马拉雅有怎样的帮助和影响？

**余建军：**从以往的经验中总结方法论，应用在新项目的实践中，可以避免一些错误。之前犯的错误太多了，所以这一次（创办喜马拉雅）相对来说就会比较顺一点。过去，不管是针对人的问题、组织的问题，还是一些核心战略方向决策的问题，我都遇到过并仍在不断进行思

考。创办喜马拉雅的这些年，整体上来看，大的调整不多，基本都在进行微调。

之前的创业经历中，我感触比较深刻的是创业方向的选择。当时做街景地图项目“城市吧”的时候，我觉得这个方向特别牛，能够把整个城市搬到网上来。但问题出在哪里？这个创新不是从用户视角来看的，这只是一种自我意识。很多有技术背景的人在创业时，常常会出现这个问题，你做了一个自认为很牛的东西，但它到底在多大程度上解决了用户的问题呢？

每个创业者在创业之前，都要想清楚这三个问题：（项目）解决谁的问题？解决什么问题？典型使用场景是什么？在分析用户需求时，可以从需求强度、宽度和频度来看。需求强度，有刚需和非刚需，想想你的项目对用户而言是“雪中送炭”还是“锦上添花”。需求宽度，有大众和小众，当初创办喜马拉雅的时候，有人觉得项目不靠谱，理由是中国听广播的人很少，而且视频节目已经很丰富了，谁还会听节目？这是惯性的思维。我们选择做这个事情，正是因为它很小众，巨头不会在意这个市场，它短期内虽是小众，但长期却有可能变成大众。需求频度，有高频和低频，可以先从高频切入，让高频产品免费，实现用户的黏性和留存，再用低频产品实现价值变现。

**《管理视野》：**过去这些年，您做了哪些非常重要的决定？

**余建军：**最重要的决定就是在2012年，我们选择了音频这个方向。这个品类看起来没那么大，但它是移动互联网时代的一个变革的点，可以从这个点开始不断地去生长。刚开始它没那么大，巨头短期也没有太多关注，使得它有一个生长的时间和空间。当初我们在跟投资人讲的时候，把喜马拉雅比作音频的YouTube和音频的淘宝，这个大的方向在过去六年多来一直没有变过，只不过表述变得更加精准。

第二个是关于人才的决定——怎么样去组建一个核心高管团队。为了找到优秀的人组成团队，我们花了很多时间和精力，招聘一个人有时得找几十个候选人，这取决于对人才的

理解。我们一直在思考如何构建一个非常有效、充满创新活力的组织，并一直在实践当中，我们也做了很多的事情，比如建立内部的大学、打造内部的文化价值观。

**《管理视野》：**当年喜马拉雅并不是最早踏入音频领域的，它如何能从一众玩家中脱颖而出？

**余建军：**在我们看来，做一个简单的传统广播台调频的那种聚合，并不是用户想要的。用户需要好的内容，用户是会“追人”的，而不是“追”一个频率。我们重点做的，是让某个人来做一个他擅长的内容，让用户通过追着这个人来获取内容，这是我们核心的出发点，所以最终产品形态就和别人不一样。

另外，我们整个分发逻辑不是按照谁的资历大或者谁过去是干这行的，我们按照用户是不是真正喜欢你的内容。我们有很多算法来判断用户对内容的喜欢程度，让好的内容得到更多的曝光机会，让优秀的人不断地冒出来。其实很多问题都要回到原来来思考，想想用户是谁，怎样解决用户的问题。

**《管理视野》：**我也是喜马拉雅的用户，有时在进行内容搜索时，会跳出来七八个不同的结果。当平台内容越来越多，用户如何能更快地找到优质内容？

**余建军：**平台对用户的价值体现在几个方面。第一，在“没有”和“有”的时候，先要“有”。第二，“有”了以后，怎么能够找到那个最好



的。当然，平台的问题也在这个地方，内容多了以后，对内容本身的分辨会成为一个用户选择的成本。就像淘宝一开始起来以后，做了很多东西，品质就会参差不齐，这就是为什么会出现天猫，为什么京东有机会，为什么网易严选有机会，本质上都是这个逻辑。多、快、好、省不可能同时满足，你满足了“多”，“好”可能就会受影响。我们做的是让用户首先觉得“好”，这就是为什么喜马拉雅后来组建专门团队做内容，而不是单纯依赖UGC用户上传。我们很多头部内容都是由自己的团队来组织、发展合作伙伴一起做的，要把“好”放在第一位。在“好”的基础上，“多”是自然而然的。之后，为了让用户更方便，我们做人工智能音箱，让每个人不用手机，通过语音交互就可以获取更多内容。从“好”到“多”再到“方便”，用户的需求有不同的角度，怎么把它满足好，这是个慢慢进化的过程，就像一个人的生命体。

**《管理视野》：**像淘宝这样的平台，即便做到行业领先，也会遇到拼多多这样的挑战者——依靠算法，从下沉市场切入。在音频领域，您如何看待竞争者的出现？

**余建军：**在互联网领域，你永远不会非常轻松。阿里这么强大，对手也会不断地冒出来，你不知道哪一天从哪个地方就冒出来一个新的物种，对你产生很大的威胁。这有点像一个生态，一个草原里面会不断地长出各种不同的物种，比如“得到”“樊登读书”“凯叔讲故事”等各种细分的都会长出来，围绕不同人群提供不同服务。我们没有把竞争放到那么重要的位置，因为这个市场还处于早期的演进当中，就像电商已经发展一二十年了，还在不断地演进。你要用一个历史的视野看待这个问题，不用特别去想太多竞争对手的事情，你一味地盯对手，对手也有可能出错。你关注的点应该是

用户的核心需求，以及怎么满足这些需求。

**《管理视野》：**在海外，有类似喜马拉雅这样已经发展得比较成熟的产品吗？

**余建军：**目前还真没有，把喜马拉雅放到美国、日本或其他国家去看，我们都是跑在最前头的，包括新颖的玩法、用户的规模等方面。这也是为什么我们从去年开始进军海外市场，我们的产品在海外还是比较领先的。

**《管理视野》：**目前进入了哪些海外市场？

**余建军：**美国、日本，现在开始实践，还处于早期阶段。

**《管理视野》：**和中国的逻辑一样吗？

**余建军：**逻辑是相通的，大家都有内容消费的需求，都存在这些使用场景——每天上下班途中的场景、睡前的场景、跑步健身的场景、做家务的场景等，只不过内容提供者不太一样，海外由当地的人提供当地的内容。

**《管理视野》：**从做内容到切入硬件领域，小雅音箱表现亮眼。硬件在喜马拉雅整个生态布局中有着怎样的地位和意义？

**余建军：**就像刚才说的，我们不仅要做好内容，做更多的内容，还要让用户更方便地消费内容。当我们的主力战场全在手机上，未来如果手机消失了怎么办？有可能它会和现在的



电视一样，还会存在，但开机率很低，或者局限于年纪比较大的人和偏远地区的人群使用。未来，在万物互联的时代，你需要什么东西，张嘴一说就来了，甚至你还没说出口，它就想到你要什么了，就不是现在每天刷手机这个逻辑了。我们觉得这有可能发生。

按照这个思路，我们就要提前去研究布局，我们开始做智能硬件，让用户更方便地接触并使用我们的产品。未来的场景应该是万物互联、万物有声，从这个维度来说，我们做小雅音响，做小雅 OS，把我们的内容植入到家里的沙发、按摩椅、冰箱等，比如炒菜的时候，它可以告诉我这个菜是怎么做的，要让内容与每个人的生活方式实现最便利的连接。现在已经有上万家公司在连接我们的内容库，调用我们的内容。万物有声，万物都可以与你对话，这是未来大概率会发生的事情，也是我们探索的一个方向。不要给自己设立疆界，去尝试各种可能性，才能不断长出各种新的东西。



# 热度 知识付费的

**《管理视野》：**2016年被称为“知识付费元年”，趁着知识付费的风口喜马拉雅发展迅猛，您如何看待知识付费？

**余建军：**喜马拉雅在很大程度上也推动了知识付费这件事。2016年6月，我们发布了第一个知识付费产品——马东的《好好说话》。过去我们做免费内容时会遇到这样的问题：很多人明明有市场潜力，可是他们不愿意来，觉得做完后自己也没收益。知识付费的出现能让创作者把他的价值、知识变现，消费者觉得过去买不到的内容现在有机会消费了，平台则通过服务两边获得一部分收益，这整个闭环就出来了。这是背后的逻辑，本质上就是看你如何洞察这些痛点、需求，找到一个实现的方式把它们连接起来。

对很多学者、老师来说，他们对某个领域研究得很深很透，这里刚好有机会让他们讲出来。在学校，老师可能只服务几万人，更多人想进来但是没机会。传统的出版业也是解决这个问题。但在喜马拉雅，我们没有印刷成本，没有流通的成本，速度可以很快，听众吸收起来很容易，老师也可以获得更高的收益，这使得有内容、有 know-how（专门知识）的一些人更方便地与消费者发生连接。

我们到底能做多好、能做多大，很大程

度取决于我们如何更好地服务各行各业的人，比如老师、媒体人，还有不同行业的专家。过去在出版业能出书的人毕竟是少数，很多人有 know-how 并没有能够分享出来。现在通过互联网这个介质，成本大幅降低，比如你是产品经理，能不能讲一个产品经理的课，你是技术架构师，能不能讲一个架构师的课，有可能在中国就有 10 万的听众喜欢你的内容。我们提倡“用声音分享人类智慧”，希望好的内容能跨越时间、空间和语言。如果这个能实现，会是非常有意义的事情。对于老师来说，是只服务班上 30 个同学还是服务 30 万人，他的成就感也不一样。

喜马拉雅进入知识付费领域已经有三年多，在我看来，这个模式本身是没问题的，通过连接内容创造者和消费者让它实现更好的商业价值。调整应该是在战术上的调整，比如某个老师做的内容不是用户特别想要的，或者用户不愿意掏钱，就不要勉强做付费，就做免费内容好了，它也可能有传播价值。

**《管理视野》：**付费、免费怎么来划分呢？

**余建军：**按我们的理解，一个简单的划分叫泛娱乐用免费，泛知识用付费。为什么很多的

综艺节目用免费的模式？因为它人群基数大，不用从用户身上收费，从B端买单效果更好。所以，当一个内容的用户群是大众的时候，广告的模式是比较好的；当一个内容的用户群比较窄，但用户需求度比较强，用户付费的模式是比较好的。这是我们理解的一个逻辑。

**《管理视野》：**喜马拉雅的收入方式以广告为主还是以内容付费为主？

**余建军：**我们都在做，也不限定哪个大哪个小。我们认为，做互联网得是比较空的状态，首先是无我，不要假设自己是对的，不要假设一定是A或一定是B。你需要给它一枚种子让它开始长，慢慢地它就变成了一棵小树，最终变成了一棵大树。我们广告也有，内容付费也有，直播也有，音箱也有。你觉得有价值就去做，做完以后能不能长大，这里面有验证的过程，跟你的团队也有关系。

## 从管理到 赋能

**《管理视野》：**在组织管理过程中，您有哪些心得和体会？

**余建军：**过去工业时代，对流水线上的工人基本上采用科层制的管理。流水线已经能保证核心的产品，人只是充当相应的角色，以便让整个流程能够顺利地运转。但在互联网时代，尤其是随着知识经济时代的到来，体力劳动更



多地变为脑力劳动，个体的创造力、投入的程度以及投入的意愿变成了非常关键的要素。谷歌掌门人写了一本书《谷歌是如何运营的》，书里提到从管理到赋能，重点不在管理而在赋能。国内做得好的互联网公司其实都把赋能做得特别好，在组织内部形成一套赋能系统，让组织内的个体能够实现自我的价值，与其他人高效地协作。

互联网时代已经从管理转向赋能，组织演进从科层制变成平台化。平台通过中台，通过赋能系统、价值观系统，实现最大化的协同效应，有效激发个体的创业精神的，这样一来，组织就会越来越有活力。

在我看来，公司本质上就是让一类人形成一个有效协作的系统，我们思考的是如何在组织内部形成协同效应，如何让组织内的个体更有动力。比如喜马拉雅内部会用赛马制，有一个项目机会出来了以后，我们内部悬赏，让很多人都可以去思考，准备材料来路演。我们有内部投资的机制，谁讲得好大家相信他，就由他牵头来组队，公司投资让他在内部搭建团队做各种孵化创新的项目。我们还会思考，在激励分配上怎么样倾斜到能够“打粮食”的人，让他们能够不断地做出成功的项目。

**《管理视野》：**在组织内部喜马拉雅是如何做决策的？

**余建军：**我们是偏集体决策的逻辑，引入了由核心高管组成的班委会，有八九个人。当意见不一致的时候，大家一起先把问题讨论清楚，重大的决定得把它聊透。大家理解透，讨论好了之后再做决定。我们对未知世界的认知，每个人看到的都是不同的，就像一束手电光照到一间黑暗的屋子里，光照到哪里你就看到什么。每个人讲述自己的观点，能让手电光把屋子的不同角度照一遍，这样就看清全貌了，就像盲人摸象一样。认知未知世界都有个过程，不同人的关注点会不一样，实际上是这样一个共创的模式。只要在充分讨论的基础上，内部基本上都能达成一致意见。

当然，每个人有自己的性格和惯性，这是所谓人性固执的一面。如果有些观点实在不能统一，那就让时间来验证。比如你判断是这样，我判断是那样，可以做 ABtest，小样本，

放 5 万用户、10 万用户，看用户的反馈。这个方法一般用在战术性的方面，大的方面还是通过讨论来决定。

**《管理视野》：**您会给当下的创业者哪些建议？

**余建军：**我从大学里面开始创业，自从做了第一个、第二个项目后，觉得这辈子最适合我的应该是创业。之后我从没想过放弃，更多的是思考如何活下来。从创业的角度来说，初心最重要，先不说你一定要做多、做多牛，关键是你喜不喜欢这件事。我曾试想，如果到了五六十岁创业还没成功，我会怎么看这件事。如果能坦然接受，觉得自己已经奋斗过了，那我活得也很开心。如果创业的初心是想暴富，看着别人都很成功自己也想试试，我觉得成功是比较困难的。互联网领域的创业都要经过重重难关，靠坚持是很难的，靠享受才有可能。用“坚持”这个词，本身就意味着自己觉得很痛苦、很不容易。你要像打游戏一样享受创业的过程，失败了没关系，再来一把，基本上要是这个状态。

**《管理视野》：**您希望未来喜马拉雅发展成什么样子？

**余建军：**未来我们朝着“用声音分享人类智慧”去做，使命这个大的方向是不会变的，但各种方式方法会不断地进化，我们会根据科技的演化速度、各个领域探索创新的情况来调整阶段性的战略或者战术。☑



# 觉醒时刻 当AI遇到金融

■ 文 | 袁建胜

2016年AlphaGo战胜人类围棋高手李世石，在全球范围内点燃了一场“AI风暴”，过于恐慌或者过于乐观的人，都在热烈地讨论遥远的未来，忙着为新时代的到来积极布局。

当人工智能（AI）从聚焦理论到落地至实践阶段，在它的“目标客户清单”中，金融行业是“名列前茅”的。它们彼此都更加急迫地需要对方：

对于AI来说，金融行业的信息化建设非常规范，能够有效地发挥AI这个“理科生”的才能；而对于金融“高富帅”来说，普惠金融的巨大市场则必须倚靠技术来提升能级。

于是乎，你便看到穿着短裤拖鞋的“理工男”们与西装领带的金融精英站在一起，他们携手面对的，是一个超维的金融世界。

## 场景革命：理工男 VS 金融男

他们那时候都还年轻，想不到命运以后会在AI之外，标注一个个非凡的身份。过去几年里，“理工男”们陆续站上了“C位”，标志着金融行业的新变革。

国务院正式发布《新一代人工智能发展规划》的三个月前，2017年那个春天，何昌华回国就任蚂蚁金服计算存储首席架构师。“有很多人都问过我为什么回国加入蚂蚁金服。在硅谷工作确实是一种比较平稳安逸的状态，但是缺少了真正看到自己的天花板在哪、能够做成什么样的事业的机会。”他回忆说。

问题的背后，实质上是赛道的转换。在硅谷，他的主攻方向是大规模的分布式系统及大数

据架构与应用，他在谷歌工作了7年，在爱彼迎（Airbnb）工作了2年，这两家企业都是典型的高科技企业。而在蚂蚁金服，主标签则换成了金融。

何昌华加入蚂蚁金服前两年，该公司副总裁、首席数据科学家漆远就已在这里组建人工智能部。2003年在MIT读博时拒绝了拉里·佩奇的邀约，漆远安静地在普渡大学做到终身教授，然后在2014年突然转身加入蚂蚁金服，这些来自硅谷的“理工男们”在蚂蚁金服建了个微信群，名字叫作“大圣归来”。

路径相似的还有王政，只不过打法有些变化。王政在美国拿到普林斯顿大学物理学博士



过去几年里，“理工男”们陆续站上了“C位”，标志着金融行业的新变革。

学位时，物理学家在金融圈的地位比现在要高很多。后来王政在彭博工作期间加入一个由量化交易研究院与机器学习专家组成的小型团队，并转入BGI（英国银行巴克莱集团旗下资产管理子公司），亲身经历了技术驱动的量化投资，深受震撼。2013年，王政回到上海，和肖风一起创立通联数据，成了创业者。

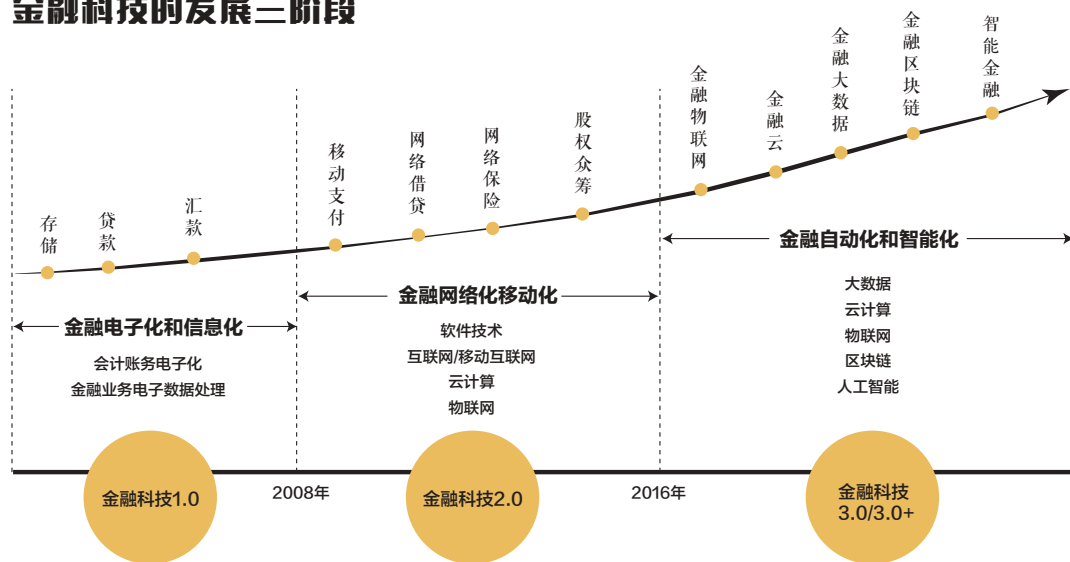
“理工男”杀入金融圈的同时，在金融圈里却出现了一波“裁员危机”。2015年12月，摩根士丹利表示在全球裁员1200人；2016年1月，瑞信对伦敦的1800名员工发出裁员警告；2016年3月，日本最大的投行野村证券称将在北美裁员20%；同月，美银美林也传出将裁逾5%

交易员的消息。花旗银行的一份统计报告显示，个人金融银行试图借助自动化节省人力，预计在2015—2025年之间减少30%的员工。

在过去一段时间内，金融圈里一直有上述争论：以短裤拖鞋为代表的“理工男”们，会不会用AI革了以西装领带为标志的金融精英的命？专家们争论不休，但基于金融和写代码本来就是“隔行如隔山”的两个行业，非黑即白的标准显然并不适用，也没有谁能在短时间内取代谁。而这个问题的核心在于，我们所处的二维金融世界，底层的场景开始变化。

何昌华加入蚂蚁金服的初衷，即是看到了这种宏观变化——国内各大银行积累在机房里的数

## 金融科技的发展三阶段



据堆成了山，但光靠银行的技术部门，光是应付海量数据就已疲于奔命，更别说挖掘数据中的“金矿”了。事实上，伴随着金融行业越来越复杂的融合场景和海量数据，对新一代数据技术架构以及金融计算核心引擎的需要也变得愈加急迫，何昌华认为，下一代金融计算核心引擎的实时计算延时要足够低，计算速度要足够快，数据即时流入即时反馈结果。但显然，如今的金融业，还远不到这种层次。

创业者王政从微观维度，看到了金融圈数据层的“金矿”。“十几年前，我们就开始用机器学习的方法，从各类数据中挖掘投资策略了。”王政坦言，通联数据在上海创立后，一直低调运行，几乎花光了3亿元的初期投入，用于闷头搜集数据。在王政看来，新技术发展已成为金融领域的主要推动因素，人工智能才是核心部分。

与此同时，国内的金融机构也看到了自己的“瓶颈”，纷纷敞开怀抱。2016年，招商银行推出“摩羯智投”，成为国内最早试水AI应用的银行，此后两年内，几乎所有的银行都开始加快转型脚步。据不完全统计，在国有六大银行的2018年年报中，“金融科技”一词被提及了131次。今年5月8日，银行业“带头大哥”中国工商银行发布公告，通过附属机构设立的工银科技有限公司在河北雄安新区正式挂牌开业。

当金融的场景开始发生变化，它所裹挟的一切都会自然改变。就像很多年前，人们通常不会把金融与科技合在一起称呼。但现在，金融科技公司如雨后春笋般冒出来，既有百度、腾讯、阿里、京东等互联网企业组建的企业，也有如通联数据、氮信科技这样装满“理工男”的金融科技初创企业。



## 技术革命：从“解构”金融转向“重构”金融

在王政看来，这一轮以人工智能驱动的金融科技变革分为三个阶段，首先是场景革命，拥有流量、制造场景的互联网公司深入各个层面的金融业务。第二阶段是技术革命，人工智能领衔的大数据、云计算、区块链等技术的广泛应用。第三阶段是模式革命，新要素的融合完全改变行业的商业模式。

场景革命的红利期似乎开始收尾。2015年，京东金融在国内最早提出了“Fintech”（金融科技）的定位，不过由于后来国内互联网金融领域风险频发，央行条法司随后明确指出，金融科技企业要与持牌机构合作才能从事金融业务，并抛开表面属性，从业务模式出发进行穿透式监管。红线与底线清晰之后，金融科技公司调转方向，口号大都变成了“赋能”——用手中的人工智能技术，为金融机构解决难题。

从目前技术革命的状态来看，AI“赋能”金融的三大方向在于降低成本、普惠金融以及开拓业务。

来自中国银行业协会的数据显示，2017年行业平均离柜业务率已达87%，当金融行业处在数字化向智能化转型过程中，AI的介入变成正逢其时。以信用卡领域为例，过去，前端业务人员经常会采用“人海战术”，但随着越来越多金融科技公司的参与，AI可以从过去的金融数据中找出不同信用卡所匹配的用户画像，进行精准推送。过去，后端信用卡审核部门绝对是个“朝南坐”的岗位，“老法师”们端坐一隅，“火眼金睛”地审核前端业务部门送来的材料，业务量极为庞大，用户从递交材料到拿到信用卡，经常需要半个月。而得益于AI的加盟，如今很多信用卡的审核时间缩短至分钟甚至秒级，极大地释放人力。“从我所从事的信用卡行业来看，已大量地应用了大数据、AI的一些技术。”交通银行信用卡中心总经理王卫东就曾表示，虽然现在应用还处于初步阶段，已看到很大的潜力。

在降低成本这件事上，AI与金融的结合是

有标杆意义的。一方面，在传统领域中，金融行业的信息化基础扎实，数据的标准化和规范化采集有着明确的规范，为 AI 的建模和“深耕细作”提供了坚实的基础。另一方面，数据都是金融领域的核心与基础，无论是银行、保险还是证券业，其主要业务都是基于大数据而展开，而繁琐、单一、枯燥的数据处理工作正契合了 AI 现阶段的特点——如围棋大战一般，在封闭式的特定场景下“智商”强大，超越人类，这种自动化和智能化的变革不仅解放了双手，而且能有效降低成本。

普惠金融更是 AI 为金融领域带来的一场技术革命。传统的金融服务机构，主要抓手是服务于“头部”用户，但对于金融体系中更为庞大的长尾用户，则始终“心有余而力不足”。有专家认为，这种“力不从心”的感觉，来自于金融行业信息不对称的和新挑战，金融服务效率衡量标准之一，在于如何以更低的成本甄别风险，相比于大型企业，针对小微企业的风险甄别难度大、成本高，传统金融机构难以兼顾。

“今天，金融服务的普惠在各国仍是难题。服务大多数人涉及海量数据的处理，需要足够强的计算能力，足够低的单位计算成本才能实现。”何昌华说，这也正是他加入蚂蚁金服力图攻克的难点。

在中国，蚂蚁金服是最早提出普惠金融目标的公司。以小贷为例，蚂蚁金服发起成立的网商银行用技术和开放塑造了中国服务小微企业的普惠金融模式，基于 AI 的深度学习能力，AI 通过多层“神经网络”进行智能运算，大大提高了效率。

这背后，AI 所代表的新科技的介入，直接刺激了“金融普惠”蕴藏的巨大能量，不断刷新着金融机构的“想象力”，拓宽服务边界。如今，用户可随时随地拿出几百元投资，还可以有多种有趣的理财产品可选，技术向上延展，已经变得非常容易实现。

当金融机构对于科技的拥抱程度前所未有地开放，在一定程度上，也刺激着金融科技企业的成长壮大。根据艾瑞咨询发布的报告，2011 年到 2018 年第三季度，中国发生 AI+ 金融行业融资事件 130 起，2014 年开始加速，2016 年则比上年翻了一倍还多，一直持续至今。从融资轮次来看，天使轮 +A 轮占比 65%，投资机构普遍看好行业优秀的创业公司。

漆远拒绝佩奇的第二年，更年轻的朱明杰刚刚从中国科学技术大学少年班本科毕业，在微软亚洲研究院的几年，朱明杰见证了必应与谷歌之间的搜索引擎之战，AI 在其中起着主导作用。2015 年，朱明杰在上海创立了一家布局金融风控业务的人工智能企业——氮信科技。

在朱明杰看来，当前 AI 与金融的合作主要有两大脉络，一是“银行 + 互联网公司”，二是“银行 + 技术服务公司”。他显然属于后者——以算法和建模见长，为银行提供智能风控、营销、客服等业务解决方案，以项目方式嵌入银行的智能化升级体系。也正是由于这些金融技术公司的存在，短短几年里，AI 就迅速在支付、投研、投顾、风控、营销、理赔、客服，甚至监管等众多金融场景里得到广泛应用。

## 模式革命： 与传统金融机构从“竞争”转向“竞合”

在金融科技生态体系中，银行与科技企业各自的角色、相互间的关系已进入新时期。有分析人士认为，面对科技型企业的挑战，传统金融机构从与之竞争，开始更多地转向竞合。

“合作共生不是同质的叠加，而是优势的互补。”江苏银行行长季明表示，在互联网大数据的运用方面，谁有活力、有创新能力，才能抓住机遇，才会在合作竞争中率先获得成功，这是在新的经济金融生态环境下，银行家跳出狭义银行观的前瞻性选择，是一种新的格局，也是建设智慧银行的必由之路。

在今年的博鳌论坛上，原招商银行行长马蔚华，甚至直接将银行和数据公司画上了等号：将来两者之间没有那么严格的界限，可能银行业务还存在，银行却不一定存在了，当然在这个过程中，传统银行会有很多不适应的地方，比如说管理体制、理念等，但也要同时快速接入“数据化”的进程。

拥有高品质信息、数据和专业产品的银行开放边界，与科技公司拥有的流量与场景融合，再加上技术不断升级提高流通效率，将成为未来金

融领域新的“底层算法”。“在工业革命时代，价值创造的方程式是物质和能量之间的转换；在信息社会，价值创造的方程式变成了能量与信息之间的转换。”通联数据董事长肖风说。事实上，这种模式革命已经出现了，去年浦发、建设、招商等银行推出“开放银行”，尝试开放端口，将自己的产品向有流量的合作机构延伸。

新技术描绘的新故事，让金融这个古老的领域呈现出前所未有的潜力。科学家着眼于未来，商业逻辑更需要面对现实的变化，鉴于AI技术尚处于不断迭代之中，已有的技术突破在金融领域的应用空间还远未被填补。

李开复在《AI·未来》里将人工智能革命分为四波浪潮：前两波浪潮——互联网智能化及商业智能化已经出现在了我们身边。现在，人工智能正在把现实世界数字化，这一过程中，金融成为其中最有代表性的行业。即将到来的第三波浪潮将彻底改变我们和世界之间的互动体验，这是一个“觉醒的时刻”，未来不止藏身于科学技术层面“底层算法”的黎明之前，也在政府、企业家、科研机构、投资机构积极投入、亲手创造的行动中。

# 向未来凝视的眼睛

——专访蚂蚁金服计算存储首席架构师何昌华

■文 | 谭相宜





**“每个人都想试一下自己的极限在哪儿，我觉得在这里才能真正尝试是否能够做到一个极限。”**



2017年那个春天，40岁的何昌华做了个决定：回国冒一次险，放弃花12年在硅谷打拼出来的“江山”，远赴万里之外的杭州，就任蚂蚁金服计算存储首席架构师。“以前可能是说祖国需要我，现在更多的事实上是说，我需要祖国了。”在2017年12月接受央视采访时，他这样说。

作为硅谷华人圈里年轻的顶级工程师，何昌华是2008年从思科进入谷歌的斯坦福大学博士，作为核心技术负责人之一，7年时间里和团队一起开发了谷歌新一代“咖啡因”搜索引擎，获得公司最高技术奖项。但如果回国的话，他面对的是“理工男”们无法抵挡、硅谷所不能给予的事业“诱惑”——动辄数亿的用户每天频繁使用自己参与设计的场景和产品，它几乎代表着无穷的潜力和无尽的挑战。“每个人都想试一下自己的极限在哪儿，我觉得在这里才真正尝试能不能够做到一个极限。”何昌华这样说。

2017年底，蚂蚁金服在ATEC大会上首次

公布了面向未来的技术布局——“BASIC”战略，即Blockchain（区块链）、Artificial Intelligence（人工智能）、Security（安全风控）、IoT（物联网）和Computing（计算）五大领域，AI人工智能占据主推方向一席之地。归国后的何昌华先后带领团队研发并上线了蚂蚁实时智能决策系统；打造了中国首个金融级的分布式图数据库Geabase；研发新一代数据技术架构以及金融级核心计算引擎。回国后的节奏显然比硅谷快很多，但何昌华表示对整个工作的状态还挺满意，关键在于，现在做的事情很有突破性：“以前我们常开玩笑说C2C就是Copy to China，国外做好的东西我们来拷贝一遍他们的答案，但我们现在做的是大家都在探索的、前沿领先的东西。”

何昌华所说的领先的东西，其中之一就是开源机器学习工具SQLFlow——把艰深的AI与简单的SQL结合起来，大大简化了数据工程师使用AI技术的门槛。研发出SQLFlow的，正是何



昌华带领下的 AI Infra 团队。SQLFlow 让用户仅需几行 SQL 代码就能描述整个应用或者产品背后的数据流和 AI 构造，大大降低了使用人工智能的门槛。“我们做这个事情的目的是希望以后对所有的业务人员而言，他们可以直接使用机器学习，这也符合国内机器学习的民主化趋势，就是希望让所有的人都能够用机器学习。”何昌华说。2019 年 5 月 6 日，蚂蚁金服副 CTO 胡喜正式宣布：“未来三年，AI 能力会成为每一位技术人员的基本能力。我们希望通过开源 SQLFlow，让技术人员调用 AI 像 SQL 一样简单。”开源后的 SQLFlow 不但已经应用于支付宝的营销推荐场景，还将很快推广到类似“滴滴出行”这样的其他行业领域。

如果我们跳出来看的话，SQLFlow 这个璀璨的亮点，其实是一个更为宏大、雄心勃勃的计划——全实时大数据智能平台结出的硕果。伴随

着金融行业越来越复杂的融合场景和海量数据，对新一代数据技术架构以及金融计算核心引擎的需要也变得愈加急迫。“就像实时智能决策平台那样，下一代金融计算核心引擎的实时计算延时要足够低，计算速度要足够快，数据即时流入即时反馈结果。”何昌华说。

在蚂蚁金服，何昌华团队的最新任务就是开发新一代计算引擎，搭建一个“完全实时”的大数据处理系统。这个平台是一个高难度的“无人地带”，是全世界上很多顶级研究团队都想做，但还没有人拿出成形方案的区域。由于线下生活场景的多样性和复杂性，这是个比构建当年的谷歌实时搜索引擎“咖啡因”更具挑战性的任务。

这一任务，被认为将成为未来技术的基石。这个汇集了数据、计算、智能的“高效率的大数据底盘”，被称为 Big Data Base，中文名正是



“基石”。何昌华的预测是：“未来三年以内，绝大多数的计算场景都会有人工智能参与，就是说在涉及蚂蚁金融服务的方方面面，80%的地方都会用到人工智能。”繁多的场景倒逼之下，过去十年人工智能技术的发展实际上是因为数据量极大，计算能力增长。一项技术能否取得质的领先就在于底层是否有足够强大的计算能力，有足够快速的模型迭代。他特别提到几个月以前谷歌新发布的做自然语言处理的模型，“这个模型具备的超强计算能力，已经在自然语言处理方面远远领先于同类公司了”。

在何昌华看来，海量用户群和数据，AI与金融的结合落地，将是中国新时代崛起的“时代场景”：“这个场景如果你能够参与其中，有一些贡献的话，会对你的人生是一个很大提升。”当高度数据化的社会到来时，我们处理和应用海量数据的能力直接决定我们能否基于数据做到更多

的事，催生出更高的智能，进而推动人类社会向着下一阶段发展。

他坦言，自己还是有一点“普世情怀”的，最钦佩的人之一是埃隆·马斯克：“我觉得马斯克是个传奇，他做的事情是很多人不敢想象，不敢尝试，但对整个人类进步有益的事情。”何昌华现在每天的工作，要面对几亿用户，从普惠金融到服务小微企业，有一种惠及民众的责任感：“我觉得搞技术的人，最终的梦想就是这样——通过技术改变了这个世界。”

“当你觉得这件事情有意义的时候，苦一点累一点都是值得的”，长途飞行后赶到采访现场的何昌华，因为感冒、熬夜，他的脸色有些疲惫，但是在他娓娓诉说这些愿景的时候，你分明可以看见他眼眸中闪的光——那是一位科学家的目标与热情，是向未来凝视的眼睛。

# 找到真实的钉子

——专访氩信科技创始人兼 CEO 朱明杰

■文 | 谭相宜

不同于被反复引用的《双城记》的开头，氩信科技创始人兼 CEO 朱明杰就坚定地判断：“当下就是 AI 最好的时代，也是技术型创业者最好的时代。”2015 年，当朱明杰决定创业之时，他其实考虑过很多行业，医疗、教育都在其中，但他没有看到哪个行业有金融这样的潜力。金融是一个非常适合驱动数据产生价值的行业，所以人工智能能够非常有效地利用数据和挖掘价值。

“金融行业的数据基础是非常完备的，而且在那个时间点上面，由于市场化的冲击，包括普遍的这种金融需求，这样的一个契机让我拉上了我们原来做 AI 的这些小伙伴，一起来做了这件事情。”朱明杰这样描述自己公司的开始。

这几年 AI 概念如此火爆，朱明杰比较冷静，要好好落实人工智能的落地问题，公众对 AI 的期望非常高，大家都希望有科幻乃至玄幻的东西产生，但人工智能行业从业者需要考虑自己能产生什么样作用和价值。“要解决真实的痛点，找到真实的钉子，而不是拿了一个高科技的锤子闭门

造车。”朱明杰曾在演讲中说，要真正走到行业里、走到业务里，“一个 AI 创业者必须要考虑的是：你能做什么事情，你的优势到底在什么地方？如果是拿风险投资的钱做研究院的事情，或者自己闭门造车，那是非常危险的。公司不是研究院，AI 不是空中楼阁，你修炼的也不是屠龙术。”

朱明杰做的是 TO B 的业务，对甲方们他也很坦率：“对于想找 AI 专家的老板们，先想清楚你的业务问题。AI 并不是解决战略无能的灵丹妙药，找几个纸上谈兵的专家来解决问题，彼此过高的期望只怕会互相伤害。”

氩信正是依靠了这种踏实的基调，在金融领域扎下根来。人工智能重构金融业态正当其时，可使金融服务拥有“更低的成本、更高的价值”成为现实。氩信在成立第一年就获得了商业收入，第二年财务上实现了营收平衡，到第三年获得了盈利。“做有价值的 AI，产业化的 AI，通过技术驱动传统行业智能升级，是氩信成立以来秉承不变的使命。”朱明杰说道。





**“我们要解决真实的金融痛点，找到真实的钉子，而不是拿一个高科技的锤子闭门造车。”**

## AI 发出的好人卡

氮信能在短短几年内盈利，靠的还是实力雄厚的客户们——商业银行。传统零售业务，没有使用模型和自动化审批的情况下靠人工审批需要好几天，现在有模型和自动化审批之后实现秒批秒贷，审批通过率提升的同时反而实现了不良率的下降。这句朴素的话，其实背后蕴含着激动人

心的线索，这标志着 AI 落地金融的指标性意义。在李开复那本《AI·未来》里也提到：所谓的狭义人工智能最自然的应用领域就是保险、贷款之类的金融业务，因为借款人的相关数据非常多（信用评分、收入、信用卡近期使用情况等），而最优的目标（降低还款违约率）很明确。

“银行对技术公司的接纳也变得前所未有的开放，我们合作的也都是细分业务领先的客户，在优势领域提出解决方案。”朱明杰表示，“举个例子，我们从2015年成立之初就开始与民生银行合作，帮助融资难的小微企业获得合理的金融服务，因为民生银行的小微企业客户众多，数据挑战比较大。随后就是2016年与“零售之王”招商银行的合作，始于智能风控，如今已拓展到营销、客服等多个领域，让更多个体享受到便捷、安全的金融服务。”

氮信目前已成为招商银行、工商银行、民生银行、中银消费金融、招联消费金融等多家金融机构的全程AI伙伴，市场的选择也让氮信走上了另一个优势循环。“我们的战略就是在每一个场景的解决方案上都找到细分领域做得最好的客户合作，甲方成为了最好的产品经理，大家穷尽方法，如果你的AI技术还是不能为客户提供额外价值的东西，那说明这是一个伪需求。下面拥有最大对公业务和最大放贷业务的金融机构都会在它们的优势领域跟我们合作。”朱明杰不无自豪地说。

与此同时，银行也开始考虑所谓“长尾人群”的金融需求——一群过去从未申请过贷款或信用卡，与银行等传统金融机构无信贷关系历史，征信记录基本空白的人群。氮信科技的技术合伙人张伟对此感慨道：“国内征信记录缺失的人有接近十亿，对于这些人，以往通用的各种传统资信评价手段显得力不从心，这种情况下，通过使用

大数据和可替代性数据，可以最大程度地弥补强征信数据不足的问题。”氮信对此利用互联网大数据建立了一套模型。“如果一个样本客户在淘宝上的地址一直在变，这说明信用情况是值得怀疑的，因为普通人是不会如此频繁更改住址的。”张伟举例说。从银行的角度来讲，它更关注的是这个人历史上跟金融机构因为借贷和担保关系所形成的债向关系发生了拖欠，只要发生了拖欠，满足一定条件的就定义他为“坏人”。氮信的模型是拿历史的样本去预测。“现在来了一个样本，你并不知道他的好或坏，你的目的是找大数据历史上跟他类似的人是好和坏，从而判断当前这个人是不是好人。”从这个意义上说，AI帮助银行给“长尾人群”发了“好人卡”。

朱明杰还特别提到，在营销层面，氮信也帮助银行客户们有所突破。现在不能光是送拉杆箱和“双立人”去获得客户了，银行也要考虑线上的获客成本，还有库存的问题，这要更精细化地去运营。“比如招商银行以前喜欢送客户双立人刀具做礼品，现在发现送在线教育课程更好，大部分客户喜欢，银行也没有库存的压力。”朱明杰这样解释。如今的公司已经进入了新维度的竞争，“你要利用AI手段去对客户精准定位和画像，对客户做感性、逻辑和商业上的判断，关键还要做数据上定量的分析。在最近几个月之内，应该能看到几个国内零售业务做得最好的银行App上内容的一些变化，这个内容调整的方向其实是我们根据AI模型获得的。”朱明杰笑着说。



## 学术的底色

氮信的 CEO 朱明杰和和技术合伙人张伟，师出同门，是中科大少年班的师兄弟。考入学霸云集的中国科学技术大学少年班，是朱明杰辉煌学生时代的延续——从小学到高中永远第一名，物理、数学竞赛屡屡获奖，最终高考“考砸”也没跌出全省前五名的范畴。而真正进入计算机这个行业，是朱明杰大学毕业，进入另一个高手云集的团体——走出无数顶尖华人计算机科学家的微软亚洲研究院（MSRA）。作为中科大—微软亚洲研究院联合培养博士，他们与“人工智能之父” John McCarthy、图灵奖得主 Raj Reddy、微软亚洲研究院第三任院长沈向洋有着一脉相承的师承关系，而微软亚洲研究院素有“中国 AI 界的黄埔军校”之称。一串串闪亮的名字，让它成为中国科技史怎么也无法绕开的研究机构。成立二十年至今，这里走出了多位人工智能领域的创业明星。

朱明杰提到，每个个体的人生路径都离不开时代浪潮的推动，“算法一定是我们原来的学术背景，AI 应用于实践这个事情是一个具有非常高的壁垒和门槛的应用，有这样能力的团队是非常

少的”。国内的大部分互联网公司里，负责内容产品背后算法的技术总监们都是朱明杰的前同事或者师兄弟，他颇为骄傲地提到：“我甚至想不出来有哪一个大的产品背后的算法不是我认识的人做的。”

大数据和现实场景也对这群高智商的创业者们提出了高要求的“倒逼”挑战，以前靠人去提供服务的场景更多的被算法和机器取代。朱明杰认为：“金融其实也是一个服务业，以往标准化训练是把人训练成机器来提供标准化的服务，但这种重复劳动应该由 AI 去解决，就是说如今金融信贷 90% 的风险问题应该是由 AI 去解决的。”

谈到国外的对标公司，朱明杰会提到 FICO，这家 1956 年创立的美国个人消费信用评估公司是纽交所上市公司，在全球最大的 100 家银行里覆盖率超过一半。那现在的氮信是不是仅仅做智能风控和信用评估呢？“现在我们什么都做，都要去探索，你要知道从前慢，只够做一件事。但是如今，时代车轮轰鸣向前，势不可挡，我们必须紧跟时代的车。”朱明杰这样结尾。



胥正川

复旦大学管理学院信息管理与信息系统系 副教授

## 大数据是人工智能的基础

今天的 AI 仍然是大数据驱动的 AI，延伸到金融行业也一样。落地很重要，应用技术之前，一定要想清楚市场在哪里，领先一步是先进，领先两步是先烈。

**《管理视野》：在目前 AI 技术落地金融的过程中，有哪些领域是已经落地了？**

**胥正川：**其实所有的技术影响到某一个行业，一定是从某些点开始的，再深扎下去，慢慢地普及到更多场景里面去。不管是对金融行业也好，对其他行业也好，都是如此。如果从场景上说，在某些比较规则性的业务里面，现在都会采用 AI 手段，有些可以自动化处理的工作，一定会让它自动化处理，金融行业是特别明显的一个例子。

现在去银行可以看到用的人越来越少了，窗口越来越少了，顾客去了，大堂经理就负责引导你到机器上去办理业务。有些像呼叫中心的工作，已经开始由 AI 来取代了。再比如说现在公众接到的金融类推销的电话，大约 80% 是机器人拨过来的。现在公众对人工智能的理解有两个极端：一方面觉得人工智能没改变什么；另一方面觉得人

工智能把什么都改变掉。这两个观点其实都是错误的。目前阶段，我们会发现机器人没有办法跟你做交互性很强的对话，它只能做很简单的规则很明确的对话。所以一般商家现在是通过机器人拨你的电话，一旦客户有对话的意愿，就立即切换到真人跟你沟通，这就是人工智能和人脑智能的结合。这是未来要走的一条路，将人工和人工智能结合起来，未来我们要去发挥人工智能的强项，来帮助员工做工作，所以人是一个决策性的角色，机器人会帮人类做事情。但是在这种情况下，对人力的需求一定是减少的，因为基础性工

作不需要员工干了。在某些特定的领域、特定的场景，AI 是能够帮助到企业的，特别是很规则化的场景尤其如此。金融的风控领域就是一个很好的例子，风控完全依赖于大数据来做评估，这点上 AI 一定是强于人的。在 AI 的职能取代性上，社交性越弱的，越容易被取代；社交性越强的，越难被取代。AI 的应用往往要看执行的规则有多明确，流程越明确，就越容易用机器人来取代人力。归纳一下，就是重复性的、单调性的、社交程度比较弱的、数量化的场景都是 AI 落地最好的着陆点。

**《管理视野》：您在之前曾经说过，大数据非常重要，但大数据也不是万能的，在情感方面就很有局限性。能否具体谈谈这点？**

**胥正川：**是，大数据当然不是万能的，我认为大数据与人工智能密不可分，因为今天的人工智能完全建立在数据的基础之上。所以今天想要初步判断某一个人工智能企业是不是很有前途，只要看一点就可以了，那就是数据。今天谁掌握了大数据，谁才有资格去谈人工智能，才有资格去做人工智能。那么谁有？谷歌、亚马逊，所以这两家都做得很好。微软研究院也不错，因为神经网络深度学习的兴起，就是在图像处理领域、语言处理方面获得了突破性的进展，尤其在图像处理

领域，人类对所有图片判断的错误率是 5%，而电脑能做到 3.57%，超过人眼识别了，所以现在很多环节“刷脸”就是这个道理。人工智能在图像这个领域里，取得了突破性的进展，在所有跟图像有关的场景，涉及图像识别的工作，AI 对人脑是绝对的取代关系。正因为 AI 只有掌握大数据的公司才能做，所以虽然国内确实有很多企业在炒作 AI 概念，但下面很快我们就会看到一批炒作概念的企业倒掉，这些企业的技术不能商用，不能有所产出。

## 《管理视野》：在 AI 落地上，能否成功商用是硬指标吗？

**胥正川：**这个领域有个很典型的例子：IBM 公司的人工智能做得这么强，沃森健康那么厉害，在医疗诊断领域明明是个过硬的技术，为什么沃森健康会疯狂裁员 70%？这就是个问题，而这恰恰就是我们管院的专业研究需要关注的问题。我们得到了一个结论，当然这个结论不仅仅是针对 IBM 的，我们针对所有的高新技术——往往领先一步是先进，领先两步就是先烈了。在这个技术太超前于时代的情况下，其实是没有商业价值的。所以我经常跟学生讲，当我们评估一个新技术产品的时候，千万不要“唯技术决定论”，不是你的技术很了不起，就会成功。当一个公司的技术很强，可是找不到市场的时候，一样会失败，因为公司撑不起这么高昂的、持续的研发费用，也

没有市场回馈。要知道，从技术落地，到技术市场成熟，中间有一个巨大的鸿沟，而这个鸿沟一般的企业是根本跨不过去的。一个公司不能光讲技术很强，后续呢？市场在哪里呢？供应商为什么会愿意花钱替换用这个产品？技术的替换是逐步进行的，不是一夜醒过来世界全换了，而是有一个演变过程的，是市场和科技双轮驱动的结果。如果市场要十年二十年以后才出现这个需求，这个公司能撑到那个时候吗？所以我上课经常问同学们，还记得中国最早的互联网公司是谁吗？瀛海威的模式其实跟阿里早期是一样的——电子商务平台，为什么这个公司没成？因为企业的发展存在一个时机点的问题，时机不对，就是市场成熟度还没到。

## 《管理视野》：AI 和金融结合起来，会颠覆哪些职业？

**胥正川：**就目前的 AI 而言，它是有它的弱项和强项之分的，所有跟人打交道的东西它都弱，所有不跟人打交道的地方，它就能做得很强，这就是判断的准则。如果是数据能决定的场景，就应当用它。AI 能不能超过人的效率或者是精准度，

这是一个判断准则，如果能，AI 就一定会取代你，只是什么时间彻底取代的问题。所以 AI 对金融行业很多细分领域，特别是对会计行业一定是席卷性的冲击，以前会计行业还要记账，现在还需要吗？德勤现在就说公司内部也会用很多 AI 的

工具，比方说原来做企业内审的时候，需要大量的会计师铺上去，现在很多部分可以由 AI 取代了，人力只需要做最后的审查就行了。这个转变具体到商学院的教学上，也对我们教学提出了很多要求，如果商学院还是教学生记账，那就毫无

意义了，因为机器人可以干得比你好。AI 影响下的教学关注的是一个大的图景，要从宏观上告诉学生们，这个新趋势会怎么演变，会冲击到什么行业，会影响到公司的什么地方，会怎么样去发展演变。

### 《管理视野》：能不能介绍下传统公司目前从管理上感受到了哪些 AI 对公司的冲击？

**胥正川：** AI 来了以后，它会从两端去影响到企业。企业和用户之间的交互会发生很大的革命性的变化，所以冲击前端是智能化交互。冲击的后端是智能制造，智能制造会使得企业制造成本大幅度地降低，成本降低会带来一系列的变化，公司的客户范围会扩大，公司跟客户的互动会变化，企

业应该怎么继续运营？AI 会给企业带来一系列的变化，不要想着一个技术的颠覆性是取代一个商业点，它是取代一条商业链，会带来连锁反应，是个新商业生态系统的问题，这是所有的企业管理人员都必须去面对关注的。

### 《管理视野》：您对 AI 金融落地之后的前景有怎么样的判断？

**胥正川：** 我认为 AI 会首先冲击金融行业，因为金融行业的人力成本太贵了，而很多人力所干的那些活又是机器最擅长的。因为很多业务不需要跟人打交道，就是玩数字，玩数字谁玩得过电脑？所以我觉得 AI 这种 FinTech（金融科技）一定

会大大地冲击金融行业。今天的 AI 仍然是大数据驱动的 AI，延伸到金融行业也一样，如果你这个工作是由数据可以解决的，是规则明确的，那这个工种就一定会被 AI 取代。☑

# 复旦商业知识学堂

elearning.fdsfm.fudan.edu.cn

## 在线商学院全流程学习体验

### 欢迎加入



特色  
课程

**FBK夜课堂 // 热门选修课 // 行业实务课 // 小课大学**

每月在线学习，邀请来自不同领域的学者或专业人士，在线分享管理新知和商业实践，实时参与互动，让学习更生动、更高效。

更多微课、专题课、公开课，投入更多、收获更大。扫微信了解更多！

动动手指 立刻享受你的“复旦时间”

**PC端** // 打开链接 [ELEARNING.FDSM.FUDAN.EDU.CN](http://ELEARNING.FDSM.FUDAN.EDU.CN) 或者你也可以在任意搜索引擎，搜索“复旦商业知识学堂”或“FBK学堂”进入。 **移动端** // 关注微信公众号“FBK学堂”。

\* 获取企业级服务，请在微信公众号中回复您的联系方式。





# 专栏

Column

■ 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



“最长寿的组织是什么？人类 1520 年以前建立的组织中，目前仍然存在并以同样名字、同样方式、做着同样事情的只有 85 个，其中 15 个是宗教组织，另外 70 个是大学。”

——美国加州大学前校长克拉克·科尔教授（1993）

## 佛国缅甸：信仰是怎么炼成的？

要说缅甸是一个佛国，绝对不是夸张之辞。

就在我刚刚去过的缅甸曼德勒省（Mandalay），人口大约 120 万，寺庙（temple）和佛塔（pagoda）就有近 3000 座，平均每 400 人一座。当然该地区寺庙最密集的地方在蒲甘（Pagan），在 12—13 世纪最鼎盛时期，当地人口将近 20 万，寺庙和佛塔却有一万座以上。也就是说，平均每 20 个人就拥有一座寺庙或佛塔。经过上千年

的天灾人祸（如战乱、地震），目前还有大约 2300 座幸存，多数依然香火旺盛。更有意思的是，中国的寺庙里，众人一般只对着一大尊佛像朝拜；但是在缅甸的寺庙里，其建筑的设计大多是东、西、南、北四面相通，每一面都端坐一尊大佛像，有的在周围的墙上还镶嵌着众多小佛像。因此，每一个寺庙里一般至少有四尊大佛像可拜。这样一算，在蒲甘，平均每五个人就拥有一尊大佛像。对于佛教的信徒来说，这是多么奢侈和幸运



游行彩车 | 即将出家的男孩

的事，怪不得百分之七十的缅甸人都是佛教徒！

能够使全民信佛其实不是一件容易的事，这在缅甸是怎么发生的呢？

这要从统一缅甸、建立蒲甘王朝（如同秦始皇统一中国）的阿奴律陀国王说起。他当时和直通王国的僧侣善阿罗汉交往之后，被他信奉的上座部佛教所打动，从而皈依，变成虔诚的信徒。因此，在后来统一缅甸之后，阿奴律陀国王就要求所有其他教派的信徒改信上座部佛教，不从者发配或沦为奴隶。同时，他大兴土木，建立庙宇和佛塔，把这个信仰建立起来。阿奴律陀本人在位 34 年，影响了将近两代人。之后的国王中有一位名叫阿朗悉都的，掌政 56 年，接着把这个信仰发扬光大，使其在 13 世纪初达到登峰造极的程度，

这又影响了差不多三代人。佛教因此在缅甸人民心中扎下了根。虽然之后历史变迁，英国也统治了缅甸将近一百年，但是佛教的信仰却始终没有被取代，至今依然是主流信仰。

我在曼德勒和蒲甘住了一星期，每天赤脚骑着电动自行车穿行在大大小小的庙宇之间。当我看见那么多不同年龄剃度了的和尚尼姑行走在大街上，已然感觉在这样的环境中，要踏进佛门是多么自然的事。而下面这些见闻更加深了这种感觉。

## 出家是值得庆贺的事

在中国，出家这件事总是带着悲伤的色彩。生活的无奈、爱情的夭折、亲朋的背叛，看破红尘……这些常常是导致出家的原因。



对缅甸的孩子们来说，寺院是另人向往的地方



载歌载舞送子出家的游行队伍

所以，当我在曼德勒的大街上看到游行的彩车，彩车上坐着盛装的孩子，喇叭里放着音乐，身着各色民族服装的青年男女在游行队伍中载歌载舞的场面，还以为是哪个富贵人家要举行婚礼庆典。问了司机之后，才知道原来是某家要送幼子出家的欢庆仪式。出家修行在缅甸竟然是一件值得庆贺的事，突然让我对这个国度有了全新的认识。

我们的司机是本地人，没有上过中学，他的英语基本上就是和车上的客人学的，每天都有点长进。他说，基本上每个缅甸男子都有出家修行的经历，长的去几年，短的可以去一个月甚至一个星期。但出家修行都是自愿的，随时可以还俗。他自己去寺院（monastery）待过一个月，感到特别难熬的就是饿肚子，因为所有出家人都是过午不食的。有一次实在饿得睡不着，他就爬起来跟师父要吃的。师父看他可怜，就给了他两根香蕉垫饥。一个月之后，他就离开了寺院，从此再也没有回去过。

后来在曼德勒山顶，我们遇到了四五个年轻的僧人。看到他们正围成一圈与几个西方游客聊天，我就凑了上去。原来这几位在过去半年里一直在精学英语，周末是他们出来练口语的日子。于是，我就趁机和其中一位交谈了几句：

问：你修行几年了？

答：十年了，我八岁进的寺院，今年十八。

问：你在寺院里做些什么？

答：我们每天早上4点钟起床。洗漱完毕后出门化斋，5:30左右吃早餐，餐饭后开始学习、念经、打坐。然后在10:30吃午餐，休息，过午便不再食。余下的时间继续学习、念经、打坐。晚上10点睡觉。

问：你们学习什么课程呢？

答：大多是与佛学有关的内容，其余就是语言课程，比如这半年我们主攻英语。

问：为什么要学英语呢？

答：因为英语是世界上最通用的语言，学会后就可以去国外访问、交流。

问：你们学习数学、科学类课程吗？

答：没有。

问：你八岁进寺院，是父母送你去的？

答：是的。

问：你有兄弟姐妹吗？

答：有的，一个哥哥、一个妹妹。他们没有出家。

问：你在寺院生活，可以回家探亲吗？

答：一年只可以回家一次。

问：你喜欢寺院的生活？想过还俗吗？

答：没有。我的理想是学好多种语言，然后去周游世界与国外的修行者交流。

我突然想到，如果我是父母，我会把家里的哪个小孩送进寺院呢？是最喜欢最优秀的那个，还是相反？进寺院之后有点相当于骨肉分离的意思，而且孩子从身心上都会受到相当的锤炼和折磨，所谓的“苦行僧”是也。如果不是因为对佛的敬意和对寺院的信



精雕细刻的寺庙

任,哪个父母愿意把自己的孩子送去受苦呢?再联想到那场送子出家的隆重仪式,可以想象在缅甸,对佛的信奉已经是顺其自然的事。而正是这种自发的庆典,一遍一遍日复一日地强化着人们对佛的信奉,从而成为整个社会的风气,使大家不假思索地投身佛教。

一个小孩,从八岁起就天天接受佛学教育,过着单一作息的生活。他/她对世界的认知只能建立在自己对生活和身边人的体验之上,除此之外,没有外界信息的来源,也没有与外人的交流,他因此建构起一个属于自己的、并且与周围同道共享的现实世界。在那个世界里,他们心安、淡定、满足,体会到生命的价值和意义:苦修自身、苦修今生,为了美好的来世。

## 令人亲近的佛

在缅甸还有一种使佛教信仰不断得到强化的东西,那就是无处不在的寺庙和大佛像。在有些街道,几乎是一个连着一个。佛塔和佛像似乎也有越造越大的趋势,而且金碧辉煌,塔尖直冲云霄。此外,这些寺庙往往是当地最好的建筑,地上铺着大理石或瓷砖,树木森密。寺庙的天井里通常挂着古钟或大鼓,以及可以敲击的木棍,供前去朝拜者使用。寺庙里时不时响起悠扬的钟声,让灵魂自由飞起,令人神往。人们在进入寺庙时必须衣冠整洁,脱掉鞋袜,以示敬意。

我们在缅甸朝拜了好几座大金塔,最大最高的要数仰光市区的大金塔(Golden



藏在深闺中的佛像 | 可亲近之佛

Pagoda) 了。整个区域占地 46 公顷，其中的大金塔是缅甸最神圣的佛塔，因为里面珍藏着几件成佛高僧的宝物：舍利子一枚，袈裟一件，头发八根。塔身的高度为 99 米，加上塔顶的皇冠形大伞，能达到 112 米高。把整座塔镀金，总共用了差不多 22000 块金条，含金量几近 60 吨。在金塔的四周，玩绕着几十座庙宇，每一座里面都有许多菩萨端坐（卧）。这些庙宇都精雕细刻而成，把缅甸的木雕工艺展现得淋漓尽致。

大金塔的朝拜者云集，从清晨开始人流就络绎不绝。他们多数为散客，但也有成群结队而来的。从穿着来看，大多为本地居民，也有不少僧人，当然也有一些老外。很多人都虔诚地念经跪拜，也有的只是游览。

我虽然不是佛教徒，但是穿行在这么多佛像之间，也不禁变得虔诚起来。我双手合十，每路过一个佛像，都做出拜佛的姿势，以表示对佛的敬意。记得在中国的寺庙，一般都不允许对着佛像照相，所以我不敢冒犯。但是在缅甸，我发现根本没有这条戒规，所有的佛像都允许照相。更有意思的是，我同时也发现缅甸的佛像常常深藏在寺庙的最里一进（大寺庙通常有三到四进），里面漆黑一团，只有几道亮光从外门或窗户的缝隙中透进来，幽深又神秘。此外，不像中国寺庙中的大佛像不可接近，缅甸的佛像却非常亲民，很少有高高在上让人无法触及的，大部分时候人们都可以直接走到佛像的跟前，抚摸他的大手或袈裟。我看到很多佛像的手背已经



大部分庙宇由砖石砌成，并被精致雕琢

被信徒摸得溜光。因此，当一个信徒在一个漆黑的静谧空间里直接面对可以亲近的佛时，他或许觉得可以直接与佛对话，把自己最隐秘的心事告诉他。

缅甸的庙宇、佛塔虽然随处可见，但令我惊奇的是，竟然没有两座是完全相同的。许多寺庙造型别致、风格迥异，值得细细品味。有的洁白无暇，有的金碧辉煌，有的琉璃镜像，有的朴实无华。大部分庙宇由砖石砌成，然后涂上水泥，并在上面描绘图像（成为壁画），或镶嵌玉石、珠宝，或雕刻菩萨、鸟兽、花纹。

也有一些特别古老的是木结构的，通常用的是柚木，历经多年渐渐呈现出黑色。这些庙宇的精致程度超出我的想象，几乎每一块木头都精心雕琢，而且很多是3D的立体

木雕，同一扇门上就有好几组。缅甸人民是把自己的聪明才智和创意都用到修建庙宇佛塔上了，全世界没有第二个国家可以与之媲美！

用这么多金子去覆盖佛塔，去给佛像贴金，费用由谁来承担呢？那天在曼德勒的Muhamuni寺，我发现在通往佛像侧面的空间里，排了很长的队伍。打听才知道，这些人是排队购买金箔去给佛像身上贴金的。而且这里的规矩是只有男性才可以给佛像贴金，女性不允许参与。据说每天前来贴金的人都是络绎不绝，贴得越多，自己的福报越大。此外，据说越有钱的家族，则捐献越贵重的东西。据记录，大金塔顶端那个冠顶大伞上，挂满了钻石珠宝，多达上万件，也都是民间捐赠的。天黑灯光亮起时，顶上的珠宝都放





缅甸的庙宇造型别致、风格迥异


射出奇异的光彩。

由此可见，修庙建佛是缅甸民众生活中的大事，是最值得花钱的地方。有意思的是，在曼德勒的时候，有一天我们在街上看到另一支张灯结彩的游行队伍。询问之下，才知道是去庆祝一座新庙的落成的。看来，佛教信仰在缅甸是深入骨髓的。人们只要积蓄了一些钱财，不是把它们用于吃喝玩乐，而是把它们用于修建寺庙，要么修缮老的，要么建造新的，总之，是让信仰变得越来越触目可见。

近年建成的玉佛塔（Jade Pagoda）是一个非常典型的例子。该塔高 25 米，周长 58 米。塔内四个方向各有一个坐姿的玉佛像。另外还有三万个小型玉佛像，装饰着整个塔身。据说这座玉佛塔总共用了 830 吨玉石，花了 25 年（不断捐赠）才得以完成。

除此以外，我们了解到所有寺院的日常运作费用（包括出家僧侣的衣食住行等）也都来自民间捐赠。民众不仅捐钱、捐食物，也捐时间。听说报名为僧侣集体化斋服务的民众不计其数，通常要排队等待几个月才能轮到。

因此，信仰的发起也许有相当自上而下引导的成分，但信仰的维护则是一件全民自发参与投入的过程。愿意自发参与，必须是内心的真诚信仰，而真诚信仰的形成，又需要整个社会环境和人文环境的支撑。在缅甸，经过上千年的进化，似乎已经形成了良性循环。

缅甸人民生活在这个以佛为中心的世界里，自得其乐，找到非凡的生命意义。这对希望建立信仰的组织和企业有什么启示呢？



### 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

## 是选“小而近” (SS) 还是选“大而久” (LL) ? 跨期决策的难题

跨期选择是指对发生在未来不同时间点上的结果做出权衡的决策过程，涵盖了个体和组织的许多重要决策。比如，个体需要决策是否参加养老金计划——是花光当月所挣之薪还是留存部分以备年老之需？又如企业制定战略需要选择把主要费用投入到营销还是研发——投入到营销推广，立竿见影产生

收入；而投入到研发中，则需要更长的周期才能产生效益。在行为决策领域，研究“绿色可持续发展”，现有测量指标主要依赖于“跨期选择偏好”。经典的范式即让研究参与者在“小而近”（small amount but sooner time, SS, 比如现在获得10元人民币）和“大而久”（large amount but later time, LL,

---

比如一年后获得 100 元人民币) 这两个收益选项之间做选择。人们对想象的、未发生事件的结果进行构想和选择, 可表现在其对跨期选择的偏好上。

只一味选“小而近”(SS) 的选项肯定不受待见。2012 年我去南非参加第 30 届国际心理学大会时, 听当地华人说某黑人已任一个跨国大公司的 CEO, 月尾仍向华人同事借汽油钱。一个国家若交由偏爱 SS 的人治理, 肯定玩完。最近有报道称: 津巴布韦白人农场主回归, 竟受到农民们兴高采烈的夹道欢迎。我们课题组参与库伦旗扶贫项目时亦发现, 贫困帮扶对象比非贫困帮扶对象更倾向选 SS。

《科学》杂志在一篇介绍用核磁共振方法研究跨期决策的文章里, 将 LL 选项比作伊索寓言中的蚂蚁的选择。这故事说, 蚂蚱在夏天一味玩耍, 不知道为冬天储备粮食, 最后在冬天饿死; 而蚂蚁则相反, 从夏天开始为未来收集粮食, 在冬天则安然无恙。中国儿童多认为蚂蚁是好的, 蚂蚱是坏的; 而西方儿童对两者的道德性质不做区分。

我自幼就被伊索寓言洗脑了, 从小被教育要选择 LL, 且身体力行了一辈子: 晚婚、晚育、读尽了所有高低学位、存工资、指导学生做跨期选择与延迟满足之比较研究等。唯独不戒烟。

如今到了退休年龄, 反倒开始怀疑选择 LL 是否是一个正确的选择。

谁是一味选择 LL 的典型群体? 印度人。

这个族群相信因果报应、主张业报轮回, 苦苦冥思的都是来世。若将印度这个国家交与尽想着 LL 的人治理, 恐怕其臣民今生今世都得践行苦行僧的生活。

人生一世, 草木一秋。当这一辈子过去、死亡来临之时, 揣着存在银行的工资, 能洗净选 LL 的印度人比净选 SS 的南非人活得更

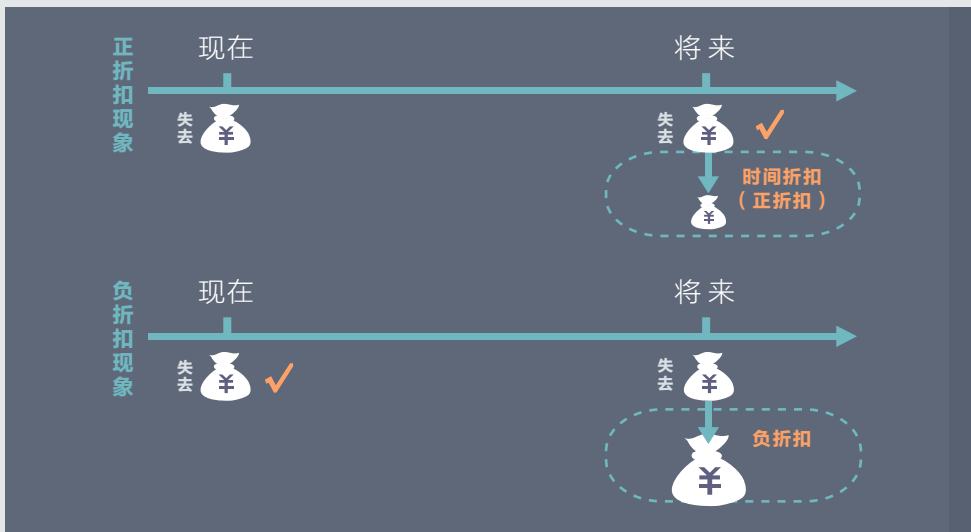
好?  
或许, 无论是跟着印度人选 LL, 还是跟着南非人选 SS, 所做出的价值判断都过于简单、片面。

目前跨期选择领域的大多数研究仅仅停留在“纯获得”(pure gain) 领域, 而仅仅局限于纯获得领域的跨期折扣的机制还不清楚, 至于“纯损失”(pure loss) 乃至“得失混合”(mixed) 的研究亟待展开。

涉及纯损失(pure loss), 我和同事们最近就发现了目前所有折扣理论都无法解释的一个很有趣的负折扣现象。

试想, 选项 A: 现在损失 100 元; 选项 B: N 年后损失 100 元。

根据目前所有折扣理论秉持正折扣(折扣率大于 0) 的假设, 人们应该选择 B。因为, N 年后损失的 100 元, 经过时间折扣, 就不值现在的 100 元。然而, 我们的实验显示, 有过半被试选择了“现在损失 100 元”(选项 A)。



这意味着：损失的 100 元经过 N 年的时间折扣后，反而变大（比 100 元更大），其折扣率小于 0（见上图）。这种负折扣现象就是个悖论，愁煞了经济学界的折扣理论研究者。

上文所提到的《科学》杂志用核磁共振研究跨期决策的文章里，作者曾将 SS 比作伊索寓言中的蚂蚱的选择。这实则大错特错了。因为，蚂蚱所面临的不是一个经典的 SS 与 LL 选项的选择（如：是现在获得 10 元，还是将来获得 100 元），而是面临一个得失混合的选择——选项 A：夏天获得歌舞之欢（现在小获益）；选项 B：冬天损失生命之痛（将来大损失）。而至今还没有一个折扣理论能对其选择行为建模并对其进行描述和预测。

其实，负折扣的现象在个体生活或者消

费者行为中并不少见。比如，有些消费者情愿全款而不是贷款（分期付款）买车，即使从金钱价值的角度后者更为合算。又如，大多数消费者情愿选择在旅游前分期付款而不是在旅游后分期付款，即使总费用一样。

这些现象从经济学的角度显然无法解释；但是如果从心理的角度来看，并非显得那么不合理了。债务规避（debt aversion）或是这种负折扣现象的机制：债务在很多的文化中被视为负担；想到负债使人不快。对于营销者而言，对消费者债务规避动机的洞察是其获利的机会。比如，对于某些产品或服务，预付（prepayment）的销售策略（通信运营商或者电视节目运营商常使用此策略）相比于根据消费数量收费的策略更能吸引消费者，也能获取更高的收益。☑



麦华嵩 Vincent Mak 专栏

剑桥大学商学院副教授

## 聪明以外 ——管理人的感情和道德触觉

马云最近说了一番话：“我觉得蠢是最大的疾病，这比癌症还坏，因为癌症都能治好，但是愚蠢是没法治的。”他还说，他只会雇用比他聪明的人，以及积极不放弃的人。马云多金句，而且话一出口就能令网络沸腾。这一次，他在瑞士达沃斯世界经济论坛上说出这一番话，论坛参加者都是政、商、学和媒体领袖，可说风云际会，他的议论更是吸引了不少镁光灯。

那确是很值得深思的话。先得说，蠢与聪明是智商的问题，而智商是基因和教育造成的，成年后改不改得了，学界好像还不太

肯定。若断定愚蠢“没法治”，作为大胆假设，也是可以的吧。更引起我兴趣的，是马云后半段话的意味：管理人的选任，应以聪明不聪明为先决条件，还有就是有没有拼搏精神。

于是想起最近和一位国际财经机构高管的闲谈。我告诉对方：我觉得很多到我校上课、有财经背景的初、中级行政人员，都以为根据他们的从业经验，有本领算出复杂金融工具的定价和回报，在浮动多变的市场中作出最获利的投资选择。财经高管有点唏嘘地说，他在这一行做久了，其实很明白，生意都是对人的。金融生意不单是计算投资的生意，



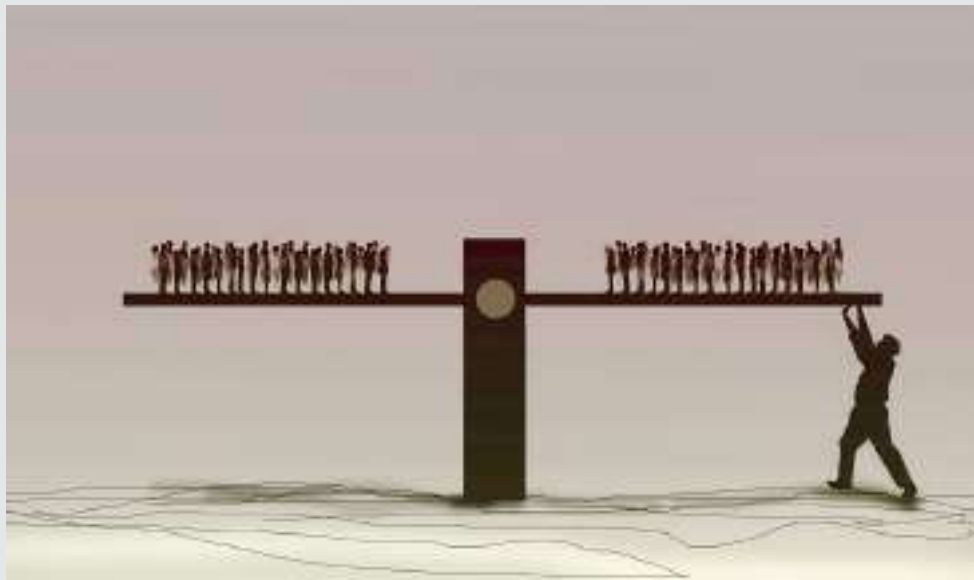
也是了解客人心理的生意。

善解人意跟聪明或拼搏精神，是很不同的。一个人可以聪明绝顶，能够精密地计量盈亏或营运效率，又或者做事不屈不挠，但不一定对别人感情触觉敏锐。心理学有“同理心”的概念，当中又分知性和感性两种：知性同理心是能够站在别人的角度了解别人所感，感性同理心则是自己连感受都被别人感染了。我觉得，管理人要在商界八面玲珑，知性和感性同理心都十分重要。要是你不能和跟你一起打天下的人有感情上的共鸣，试问又如何能缔造齐心协力、积极奋进的团队？另外，在谈判桌上，知性同理心能让管理人揣摩对方言表之间透露的感情，感性同理心则能令谈判变作同声同气、长期合作的契机。我自己在高管策略思维课中，常常加进一节团队议价谈判练习，练习中最成功的学员都能够善用同理心，协调自己的谈判团队和应付另一方的议价压力，将一个基本上是零和的谈判环境，变作感情上联合一致的双赢局面。正如一个学员说，他要令对方觉得，他们是在合作设计一个方案，是让对方可以好好跟自己老板交待的。

除了感情触觉，我还想到道德触觉。想到近年几起销售劣质商品、假货事件，企业对顾客是有道德亏欠的。道德触觉是不少管理人应反思自省的议题。道德触觉是长远

竞争策略的重要事项，是保护企业名声、避免企业陷入公关灾难的重要能耐。美国有两位商管作者 Lennick 和 Kiel，写了一本叫《道德智商》（Moral Intelligence）的书，提倡的就是管理人明辨是非和勇于承担的重要性。必须先说，这类概念有时是哲理思辩多于科学证明，但还是很有启发意义的。例如 Lennick 和 Kiel 以美国软件公司 Lawson Software 前行政总裁 Jay Coughlan 的故事，作为道德领袖的一个典范。话说此人本来事业一片光明，却因为一次醉驾，令自己的父亲死于车祸。他十分愧疚，表现出很强烈的道德感，公开承认过错，还坐了一阵子牢。但因为坦陈罪责，公司不仅没有落井下石，还让他出狱后得以继续在 Lawson 工作，最终成为行政总裁。

Coughlan 的故事，是管理人以道德勇气赢得企业内部支持的故事。若说到较广层次的企业对外策略，道德也很重要。研究和日常观察都告诉我们：顾客是有道德感的，例如他们往往宁可付较贵的价钱买别的品牌的商品，也会摒弃不公平对待员工或不环保的企业产品。反过来说，假如企业标榜良心、环保，也可能得到顾客青睐，为长远竞争增加资本。这不应只是管理人装作有良心和保护环境。真正在道德方面做得好的企业，它们的管理人性格上必得有道德原则——做生



意是一项日理万机的事，要是管理人本身没有做好事和关怀社会的本心，很容易就会不留神做错事。

美国管理学教授 Dennis Gioia 在上世纪 70 年代，曾是福特汽车召回部门的管理人。像福特这种大公司，每天都有很多关于产品设计不善、可能引起危险的问题个案要处理。Gioia 本来自以为是嬉皮士文化下成长的良心一代，开始上班时满有信心能够保持良知与原则，但渐渐地，在忙得不可开交的工作和公司文化影响下，他忘却了生命的宝贵，只将那些问题个案当成是风险与投资回报的衡量。他离开福特之际，福特旗下平托（Pinto）汽车的测试报告已响起了警报：原来这款车要是从后方被撞击，哪怕只是低速碰撞，也

可能会引起燃料起火，随时酿成大祸。后来果然发生了一桩惨剧，三个年轻女子在平托车祸中被烧死。这场意外使得福特被告上刑事法庭。最终虽然在官司上险胜，却赔上了七十年老牌的公众信誉。平托的故事，如今成为了著名的商业道德案例。Gioia 在著作和谈论中，常常反思自己任职福特期间，是否道德触觉不够敏锐，导致没有平托造成更多死伤之前，警告福特喊停？平托的个案指出，管理人良心和道德感不足，轻则会令顾客失望，转而选择其他品牌，重则会伤人财产性命，令公司蒙上罪尤，遭受舆论的挞伐。这些考虑，跟管理人的聪明或拼搏干劲是两回事。聪明以外，管理人还得有其他可贵的个性特征，这是企业不能忽略的。☑

# 开卷

Reading

■ 开心明目，善读可以医愚



# 历史的闪亮时刻 ——那些改变人类的颜色

■ 文一谭相宜

在关于颜色的故事里，人类文明的光芒时隐时现，颜色的历史就是人类的历史。

一般艺术史对于颜色的研究，多是从画家与画派的技法着手，或是研究一个时代的审美趣味与色彩符号体系，但是从画作颜色的来源入手，无疑是个刁钻的角度。在《艺术与幻觉》中，艺术史权威贡布里希强调材料是创作不可跨越的语言，艺术家“无法转录眼中所见，他只能把所看到的转化成他所应用的媒介的语言，他也严格地受缚于媒介所产生的色调范围”。英国科学与科普作家菲利普·鲍尔的这本《明亮的泥土：颜料发明史》，以化学、色彩和艺术的互动发展为主题，显得很特别。不同于一般的作者，鲍尔在牛津大学主修化学，后来又在布里斯托大学获得物理学博士学位，还是《自然》杂志的特约顾问编辑。作为职业科学家，他从技术史的角度

证明，颜料技术为艺术家打开了新的大门。可以说，这是一位科学家眼中的“美术史”，理性的思辨和感性的故事，其中都不缺少。

千百年来，艺术需求刺激了化学工艺的演进，绘画和整个社会生活的色彩广度又因科学而扩张。艺术家们戴着色彩材料的镣铐跳舞，化学工业的发展又为艺术家的创作逐步松绑。这本《明亮的泥土》在内容上，可以和十多年前另一本同题材的书参照着读，那就是维多利亚·芬利的《颜色的故事》。这两本书对照，一个从技术着眼，一个从细节出发，把人类对颜料与生俱来的迷恋可谓写透了。

文艺复兴时期的威尼斯、17世纪的安特卫普曾经是“颜料之城”。不过在很长时间里，颜料制作者的工作

与炼金术士、蒸馏师、药剂师一样，并不受到尊重。化学和艺术之间的关系是互惠的，现代化学制品工业主要也是由对颜色的需求促发和孕育的。合成化学在19世纪取得的重要进步，就是由对人造颜料的需求激发的。世界上很多大型化学制品公司，如巴斯夫、拜耳都是以生产合成染料起家的。摄影和印刷中对美术作品和色彩的复制，则造就了施乐和柯达这类大型技术公司。

在书的结尾，作者提醒我们应该留意那些长期隐于画作后的人——那些为世界奉献了色彩的人们：“颜料制造商、色彩理论家和颜料制作者（有务实倾向的手工艺者），传统上都是循规蹈矩的人，他们把闪烁着光亮的新工具献入梦想家手中，后者用它们



### 《明亮的泥土——颜料发明史》

作者：菲利普·鲍尔（Philip Ball）

译者：何本国

出版社：译林出版社

去做疯狂的事，打破模具，发动革命。愿这番景象长存。”这真是对科学技术和艺术的关系的绝妙判断。

### 疯狂的颜色

这两本关于颜色的书里，最好看的部分还是那些你所不知道的关于颜色的趣事，在何种程度上，颜色曾经如此深刻地影响了人类历史。所以当你打开颜料盒的时候，看到的绝不仅仅是颜料，还有无数隐藏的精彩绝伦的故事。“既有财源滚滚，又有家破人亡。既有幻象与毒药，又有残忍与贪婪。”最重要的是，故事中贯穿着义无反顾求真和美的不灭信念。

比如古罗马的紫袍。在公元3世纪，一磅染了紫色的羊毛价值是面包师年工资的三倍左右。这种染料被称

为“推罗紫”，由腓尼基人首创，从原产于地中海的海蜗牛和骨螺中提取，每个贝壳只产生一滴染料，所以极度珍贵，腓尼基人的一盎司染料需要牺牲掉25万只贝壳动物。在共和时期的罗马，这种壮丽的颜色严格地保留给身居高位者。紫色的长袍只能由胜利的将军穿着，元老院议员、执政官的托加袍边缘允许有紫色的宽条。到了帝制时代的罗马，限制更为严格，到公元4世纪时，只有皇帝本人能穿“真正的紫色”，在某些皇帝统治时期，在皇家染厂之外制造推罗紫可以被处死。

“生于紫色”的意思便是生于帝王之家。专家说，这种紫色布料即使放上100年或是更长的时间，只要它是海蜗牛或者骨螺染出来的，一下子

就可以判断出来，方法是轻轻用手指摩擦布料，然后闻一下手指上的味道。这真是十分有趣，古罗马皇帝身上飘荡的不是醉人的花香而是鱼腥味儿，也许这正是权力的味道。

又比如胭脂红，由胭脂虫的血液中提炼出的色素制成，这种寄生在南美红色仙人掌——霸王树上的白色小昆虫曾是印加王朝的秘密，也是后来的西班牙殖民者严防死守的商业秘密，不论法国贵妇的唇膏还是英国大画家特纳的红颜料，都来自这种胭脂红。仅在1575年，就有大约8万吨制成固体棕色小球的红颜料运抵西班牙，运载这些颜料的船因而被称为“胭脂红舰队”。直到今天，樱桃口味的可乐里还在使用它，这就是添加剂E120。

再比如一直到 19 世纪中期，在室内装饰中广受欢迎的翡翠绿里都有致命的砷成分，19 世纪 60 年代，伦敦的《泰晤士报》才警示这些绿色颜料用于室内装饰的危险，睡在这种壁纸卧室内的孩子甚至会因为砷中毒致死。传说中，拿破仑·波拿巴就死于砷中毒，毒气是从他流放于圣赫勒拿岛时所住房子那潮湿墙壁上的翡翠绿涂料中发出的。拿破仑，因为不懂颜色的秘密，这位曾经无比活跃的老兵到岛上之后，只能虚弱地躺在行军床上度过人生的最后几个月。

谈完鲜艳的颜色们，我们也可以谈谈白色和黑色。

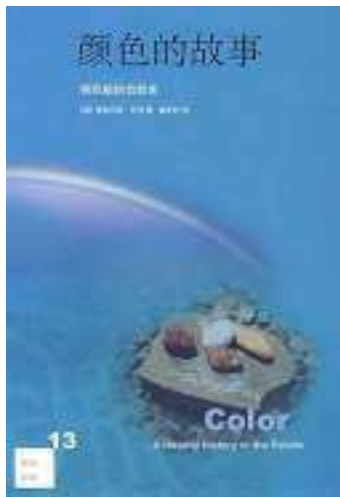
比如世界上最著名的白色建筑之一白宫，颜色来源于美国的创始者们的希腊罗马理想。他们想象中的权力

宫殿必须是一座古典建筑，而且必须是白色的，一切都要像他们所崇拜的古希腊的式样一样。那时，所有人都认为，希腊的神庙全是白色的。西方美术史家温克尔曼，也被称为美术史之父，他的断语“高贵的单纯和静穆的伟大”，由于把希腊理想的本质特征化，成为古典复兴的口号。

实际上，希腊的建筑一开始都不是白的，而是刷上了极其炫目的色彩。直到 19 世纪中叶，学者们才意识到多立克柱是用红与蓝的条纹装饰的，爱奥尼柱头上还用上了金箔。这个发现并不让人愉快，与想象中的肃穆纯净相去甚远，据说雕塑家罗丹曾经捶胸顿足，并做了一番激情洋溢的表白：

“我内心深处依然认为它们从来没有涂过颜色。”

在所有关于颜色的故事里，褐色和黑色如何从死人尸体上提炼出来的故事也许是最骇人的。世界上最特殊的褐色，其实是“木乃伊色”，这颜色的确是从死去的古代埃及人的尸体上提炼出来的，是一种厚厚的沥青状物质，十分适合画阴影。1856 年，一位英国颜料商在埃及旅行，进入墓葬群，扭断尸体的各个部分，把各种各样的头、手、脚带回家。埃及人制造木乃伊的步骤很复杂，要用沥青和亚麻布裹满身体。他们这样做，是相信某一天他们的灵魂“卡”（Ka）会返回来。有些灵魂恐怕会茫然地绕着世界各地的博物馆和美术馆疾走徘徊，因为它们在人世间的躯体现在幻化为另一种存在，被涂抹成 18、19 世纪的画作了！



辅助阅读：

### 《颜色的故事——调色板的自然史》

作者：维多利亚·芬利

译者：姚芸竹

出版社：三联书店

## 蓝色的故事

在艺术史里，蓝色颜料的来源稀少，制作复杂。蓝色一直是特殊的。事实是，上好的蓝色很难找到。

《论建筑》一书中写道：“上好的蓝色来源于石头，来自辽阔的海洋，因此被称为群青。”所有的青金石都含有二硫化铁的斑点——俗称愚人金，这使得青金石有一种逼真的苍穹的感觉，这是整个宇宙的石上缩影。意大利语“群青”（Ultramarino），表示“来自遥远的海外”，除了少数俄罗斯圣像画用的可能是西伯利亚的群青之外，其他所有西方和东方作品中使用的群青，都来自阿富汗东北部一个山谷里，这些矿区称作萨尔桑，意思是“宝石之乡”。这片土地如此遥远，长久以来没有一个埃及人或者欧

洲人曾经到达过。甚至亚历山大大帝2300年征服此地时，也没能用他那双洞悉一切的眼神扫视这里一下。直到今天，阿富汗依然是这个地球上最难访问的国度之一。

公元前4500年左右，在中东地区，通过粉碎石头表面并将其与蓝铜矿等铜矿物一起加热，制造出了模仿青金石的蓝釉皂石装饰品。这种蓝色玻璃物质最早出现在两河流域的美索不达米亚，到公元前3000年时在下尼罗河地区也有了制作。极有可能的是，早期制造蓝釉物品所需要的窑炉技术的发展，导向了从其矿石中熔炼铜的发现。对蓝色的热爱甚至可以说开创了青铜时代。

法国历史学家米歇尔·帕斯图罗在《蓝色》一书中一直试图回答一个

问题：蓝色是如何在中世纪成为最美丽、最高贵的颜色的？在中世纪，群青被狂热赞美为：一种鲜明、美丽的颜色，最为完美，超越其他所有颜色。不但可以彰显财富，还可以表现虔诚，无处不在的圣母的蓝色长袍，艺术家赞助人的财富和社会地位，他本人的虔诚和功德。画家丢勒1508年从纽伦堡发出一封愤怒的信，抱怨100弗罗林金币只能买一磅群青。

今天，这种颜色依然要卖到2500英镑一磅。英国作家维多利亚·芬利特别猜想，米开朗琪罗之所以在画布上留下一角空白，是因为他在等待昂贵的群青颜料。画于1501年的《埋葬基督》，当时唯一被认为配得上圣母神圣衣袍的颜色是群青色，这一角空着的原因是这种颜色还

## 作者简介



菲利普·鲍尔 (Philip Ball)  
英国著名科学与科普作家，已出版  
多部科普书籍。

未被米开朗琪罗的赞助人买来——25岁的画家自己根本买不起这种颜料。这幅画本该为罗马的圣奥斯丁教堂而作，但在1501年的春天，米开朗琪罗离开了罗马，撇下了这幅画，去佛罗伦萨雕刻他那著名的大卫像了。他再也没有带回他的蓝色颜料，也就再也没有完成圣母的袍子。

到17世纪，传统的群青等上蓝色，因为战事和资源耗尽，越来越难以获取，在1626年时，群青贵达45个金币一盎司。即便如此，还是有一位北方画家不惜代价、坚持用群青作画，这就是维米尔。他毫不克制地购买深蓝色颜料，这种放纵是让他负债累累的原因之一。青金石的蓝色在《戴珍珠耳环的少女》的头巾上闪耀，这一抹常常属于圣母的昂贵的蓝，

令人感慨万千。

正因为世界上所有最美的蓝色都来源于同一片矿区，每一次爆炸迸出来的青金石都找到它们最终的用武之地。最初的20米修建了埃及的陵墓，后来的一些使已经被炸毁的巴米扬大佛有了迷人的光环。在中国的宋朝，青金石甚至被宋徽宗提供给王希孟用以表达《千里江山图》中青绿山水的绝美。之后是提香拿到天空颜色的地方，再往后是维米尔少女的蓝色头巾需要的颜色聚集的地方——整个艺术历史都在小小的矿石甬道里呈现。

蓝色的传奇仍在继续，在试图仿制群青之美的过程中，画家和工匠们用铜和血做实验。在这个实验过程中，矿工们发现了钴(cobalt)，钴是矿物里一种奇怪而且相当脏的杂质。中国

人十分青睐钴蓝，四百年来，我们用绿色交换蓝色，向波斯出口青瓷，换回“波斯蓝”，用以制造青花瓷。

17、18世纪，新的蓝色天然染料靛蓝被发现。这种对蓝色的新渴求刺激了欧洲国家与美洲的贸易战争，加剧了非洲奴隶贩卖，甚至在某种程度上赞助了美国独立战争。在牛顿发表彩虹的7种颜色报告的前一年(1703)，另一种新的蓝色在德国柏林诞生——如今被称为“普鲁士蓝”。之后，普鲁士蓝又为最早的工业复印过程打下了基础，永久改变了建筑和设计行业。1842年，蓝色复写纸出现，这种蓝色纸上的白色线条图案被称为“蓝图”，引申为任何对未来的设计，不论它是否可以复印。在当代医学里，普鲁士蓝有一个非常与众不

同的作用：它被用作重金属铊中毒的解毒剂。在很多悲惨的犯罪事件里，我们可以看到普鲁士蓝的身影。普鲁士蓝的生产主要是为满足大规模的纺织品染色工业的需要，但对艺术家来说，普鲁士蓝依然不能取代群青，因为和靛蓝一样，普鲁士蓝带有淡淡的绿色，而且不太稳定。

到了19世纪，人们仍然在竭力寻找经济上能承受的蓝色。1824年，法国工业促进协会悬赏6000法郎以奖励任何设计出可行工序来制造群青的人，要求产品能以每公斤不到300法郎的价格销售。6000法郎足以吸引各种各样的骗子，直到1828年，才有一位法国颜料制造商赢得了奖金，完成了任务。直到今天，人造群青还被称为“法国群青”。

以上，就是蓝色的故事。

在跟随菲利普·鲍尔游历了西方艺术史的颜色世界之后，不由想起了我国古代的那些色彩。美术史学家范景中教授为本书作了序，在范教授眼中，这部书用科学和艺术的精工创造了一套色彩的语言，帮助眼睛重新观看色彩的绘画和色彩的世界。但他同时不免惆怅地想起《历代名画记》论及的颜料：“武陵水井之丹”“蔚之曾青”“武昌之扁青”“蜀郡之铅华”“林邑昆仑之黄”“云中之鹿胶”“东阿之牛胶”……时光流逝了一千二百年，不知道哪位有心人还会对这段古老的记录去探究索隐。

曹雪芹笔下那么多美妙的颜色，银红、水红、海棠红、荔色、藕合色、蜜合色，都是东西方绘画用品店里闻

所未闻的颜色，这些颜色为何如此命名？源于何物？如何制成？已经无人去一探究竟了。

菲利普·鲍尔在本书的中文版序中这样写兵马俑：“我明白，那些纵横排列的陶土士兵，现在已无人得见其巅峰时期的辉煌。昔日装扮它们的颜料，早已从表面纷纷剥落。如我在本书正文中写到古希腊那些神庙和雕像时所说的，它们留给今人一种印象，似乎古代世界单调黯然。事实并非如此。在西安发掘出土的陶俑上，仍然黏附着一些色料碎片，从中能够看出这些雕像也曾色彩鲜明。”

中国文化血液中的颜色，留待一个同样有心的作者从散佚的历史灰烬中挖掘。■

# 快递小哥推进 启蒙运动

■ 文一 柳展雄

交通网络的延伸、信件传播的畅达、书籍印刷的扩张，使得公众舆论得以繁荣。

年起笔，宗教改革的大高潮退去，理性主义、民族主义、自由主义潜流涌动，在法国大革命中如洪水般喷发，接着退潮。拿破仑折戟沉沙的1815年是本书叙述的截止年份。

跟中国人熟悉的历史写法不同，作者开篇不谈政治、不谈战争，从普通人生活入手，描述灯红酒绿的商业贸易，田园诗歌的农业生活。到全书最后一部分，才将《威斯特伐利亚条约》的意义、英法争霸、三次瓜分波兰、拿破仑战争等传统政治史内容娓娓道来。在布莱宁的笔下，启蒙运动得以推进，要归功于交通网络的延伸、信件传播的畅达、书籍印刷的扩张，才使得公众舆论得以繁荣，思想世界得以演变。

成熟的果实和收获。古代呢，只不过是幼稚而纯朴的时代，就像“世界之春”，只开出几枝花朵。

伏尔泰站在德马雷一边，这位启蒙思想家认为今非昔比。牛顿物理学驱散了中世纪的黑暗愚昧，照亮新世界；“人民主权”的理念传播扩大，哪怕是最忠顺、最虔诚的人也在怀疑“君权神授”的正当性；艺术方面，音乐绘画推陈出新，巴洛克、洛可可、新古典主义风格演变推进。

伏尔泰有足够的信心，赞美自己所处的时代，再往后的人，把18世纪称为“启蒙世纪”（the Age of Enlightenment）。《追逐荣耀》所述内容大致囊括这个时段，作者蒂莫西·布莱宁（Timothy C. W. Blanning）以三十年战争结束的1648

路易十四末期，法国知识界爆发了一场规模盛大的论争，辩论主题是古人与今人谁更高明。这场“古今之争”（Querelles des Anciens et des Modernes）震撼全欧洲，几乎所有的饱学之士都卷入了唇枪舌战。

厚古薄今的一派（les anciens）认定，光荣属于希腊，伟大属于罗马，古代的作家“高山仰止，景行行止”，埃斯库罗斯、阿里斯托芬、维吉尔的作品惊天动地，古典诗歌戏剧优美动人，后人只能模仿，无法超越。虽然今天的物质文明超过了古人，但精神文明是万万不如的。

尊今派（les modernes）反驳，文艺创造不应以古今分高下，首创者并不更加伟大。诗人德马雷把如今的时代比作“世界之秋”，拥有了丰富



### 《追逐荣耀：1648—1815》

作者：蒂莫西·布莱宁（Timothy C. W. Blanning）

译者：吴旻

出版社：中信出版社

## 道路的延伸令通信畅达

细心的读者能看出，布莱宁带有年鉴学派的痕迹。该派宗师费尔南·布罗代尔的经典著作《地中海与菲利普二世时代的地中海世界》，为我们勾勒出地中海及其周边的地图：西欧与东欧如何被高山所阻隔，山如何变成交通的阻碍，如何成为文明不能达到的蛮荒、愚昧之地；地中海的夏季酷热、冬季严寒，冬季的地中海，变成所有通行者的地狱。总之，15、16世纪的地中海世界，匮乏、贫困。而针对历史学家指责国王菲利普二世埋首文牍、办事低效，造成西班牙霸权衰落，布罗代尔则为其极力辩护。他认为道路交通不便，宫廷的一封信可能经半年才能达到前线将领手中，菲利普只能尽人事、听天命。

《追逐荣耀》开宗明义，首先描述欧洲的道路交通如何发展，游客如何四处走动，邮政事业如何兴起。英国私人资本在1784年开通定期邮寄业务，马车装载着信件，下午四点从工业重镇布里斯托尔出发，第二天早上抵达伦敦，高效便捷的通信系统，使得英国商人迅速知悉首都的政局变动。

巴黎的邮政业务跟伦敦同时期兴起，区别在于法国的中央力量更强，公共事业由政府主办经营。早在1477年“王家邮政局”便建立了，作为信使公文往来的渠道。为了增加收入，亨利四世在1603年允许其承接私人业务，传递私人信件。在大革命之前，全国设立了1320个邮局。

德国的快件效率，最高达到信件

在24小时内传递150千米，但图尔恩和塔克西斯两个家族世代经营邮政业，富比王侯，跻身于顶级富豪行列。了解到邮寄的发达，现代人才理解启蒙运动缘何开展。公共舆论空间扩张，很多杂志期刊开设“读者来信”栏目，英格兰高端杂志《观察者》在1712年开办栏目后，收到250封来信，大众热烈地渴求新知。英国作家霍拉斯·沃波尔给巴黎的德·杜芳夫人写了1600封信，海峡无法阻隔两地的交流。

启蒙运动发生在西欧，而不是发生在南欧、东欧，自有其缘由。贫困的西班牙无力建设畅通的公路，货车运输困难，安达卢西亚省遇到下雨，道路泥泞，车轮陷在泥淖里不能前进。由于交通状况糟糕，沿海城镇宁愿从



海外进口粮食，也不愿意从内地农村买进。

意大利南部的道路修建水平停留在古罗马时代，西西里岛几乎全部是骡子走的小路，只有首都巴勒莫有几千米的、可供车辆行驶的铺石道路。英国旅行家托马斯·布兰德经过一个乡村，发现村里居然没有一辆车，农民去集市往往徒步走路。

只有富庶强大的国家才有资金修建发达的交通网，法国在路易十四黄金时代开始修路，18世纪初兴建、维修公路的开支为77万铤，到了路易十六时期达到400万铤，到了大革命前夕为944万铤。前期的资金投入获得了显著的效果，1664年马车从这个国家的第二大城市里昂出发，到达首都巴黎至少要

花费10天时间，而一个世纪后，只需要6天。

同时期，不列颠也正在大兴土木，1750年全国新式公路长达5600千米，二十年后延长到2.4万千米。路况更好的道路，使得交通更迅速。1776年商人马修·皮克福德开办邮递业务，往来于伦敦和工业中心曼彻斯特，行程花费四天半时间，到了拿破仑战争结束后的1815年，所需时间缩短到36个小时。

学术界内部的通信往来频繁，思想的火花碰撞摩擦。古典学者希斯贝特·库珀(Gisbert Cuper)自豪地说：“我拥有大约100卷书信和学者的回复，他们的友谊和往来信件让我感到光荣。”

活跃沙龙组织者塞维尼侯爵夫

人赞美道：“那些动个不停的邮递员小伙，他们带着我们的信来来回回，一周里没有一天不带上信；他们总是在外头，白天里的每个小时都在。这是何等光荣的人！邮政又是多好的发明啊！”

志同道合的上层知识分子，组建了一个“想象的共同体”，自诩为“文人共和国”，它的成员共同点为：受过优良教育、信奉理性进步主义、反对宗教迷信。伏尔泰描述17世纪晚期：“虽然宗教信仰各不相同，但欧洲已经逐步建立了文人共和国。”现代学者约翰·布鲁尔补充说：“通信维持了文人共和国。”文人共和国(Republic of Letters)的直译就是“书信共和国”。

作者简介



蒂莫西·布莱宁

(Timothy C. W. Blanning)

剑桥大学现代欧洲史荣休教授、英国国家学术院院士。

## 书籍的扩张令思想传播

启蒙思潮在编撰《百科全书》时达到高峰，1751—1772年狄德罗邀请了160多人撰写百科词条，几乎包括各个知识领域具有先进思想的杰出代表人物。法国史学者儒勒·米什莱评论道：“《百科全书》远不仅仅是一本书。它是一个派系……整个欧洲都在协助它。”

今天多数历史学教材，偏爱个人英雄主义的叙事，把启蒙运动归功于休谟、孟德斯鸠、伏尔泰等少数知识精英，忽视了18世纪社会变迁大背景。印刷机的发明，降低了书籍成本，最新思想能够传播；咖啡馆的遍地拔起，提供了公共空间，政治讨论得以兴起。

1689年巴黎第一家咖啡馆开张，光顾的客人有剧作家鲍玛歇、哲学家

卢梭等，还有福尔特，这位哲学家每天如果不喝上40杯咖啡加巧克力，就难以打起精神。

除了贵妇人沙龙，文人最常去的聚会场所就是咖啡馆。今天的星巴克象征了小资情调，18世纪的咖啡馆象征了大众民主。贩夫走卒之辈追随意性主义者，抱怨抗议当局，朝廷大臣痛恨咖啡馆，又利用咖啡馆，派出暗探混进客人里，记录民众言论，了解舆情。咖啡馆成了一个矛盾的结合体，混合着阴谋、线报、小道消息。苦涩香醇的咖啡，孕育了革命热情。

到了18世纪70年代，公共舆论已颇具影响，能够左右政府的决策。一位瑞典的大使认为法国并不是简单的专制国家，公共舆论起到保障臣民利益的作用。它是大众情绪的客观表

述，在代议制缺少的情况下，使得民意上达天听。在路易十五统治时期，每个大臣都试图迎合舆论。司法大臣莫普为了改组高等法院，竭思尽力，聘请了一群雇佣作家，极力鼓吹新体制的好处。

启蒙思想向旧制度不断渗透，臣下写给国王的谏诤信里，间接地引用了孟德斯鸠的观点。购买《百科全书》的最大群体是贵族、大主教，上层阶级在沙龙里最常谈到的字眼是“宽容”“改革”。

有意思的是，连负责书报审查的大臣马尔泽尔布都是开明派，他担任书报总监的1750年到1763年间，法国文学迎来大繁荣，底下审查官员对违禁品往往睁一只眼闭一只眼。狄德罗的《百科全书》也多亏了马尔泽

尔布的保护，才顺利出版发行。路易十五时代末期，书籍生产急剧膨胀，在1788年达到了顶峰，生产纪录一直保持了二十五年。这既得益于印刷出版技术的发展，也得益于文化观念的变革。

在中世纪，知识与智慧必须用拉丁文书写，只有少数知识精英能掌握这门语言，一个村庄里通常只有教堂神父会说拉丁语，法国平民百姓说着本乡本土的语言。经历数百年的雅化过程，粗鄙的法语逐渐在文学、艺术、科学领域得到广泛应用，很大程度上官方化。

“古今之争”其中一个争论点，就是高雅文学该用什么样的语言表达。尊今派诗人德马雷为法语自豪：

“我们说着一种语言，比起那个从坟

墓里找出来的悲戚的拉丁语，它更加高贵、更加优美。我们不靠诸神，不靠变形，也不靠那些著名的作品，而往往是通过崭新的事物来感染人们的心灵。”

精神进步和物质进步是互相带动的，法语获得尊贵的地位后，法文书籍出版发行量增加，取代拉丁文书籍。德国发生了类似的转变，神圣罗马帝国的拉丁文书籍比例从1650年的67%降到1700年的38%，又继续缩减到1740年的28%，在1800年仅有可怜的4%。阅读从少数阶层的特权，变为广大平民的兴趣爱好。

18世纪初，法国的定期出版物只有三份半官方杂志，而且都由政府严加管制。1745年出版的期刊数量上升到15份，1785年是82份。还有

更多法语报纸在荷兰共和国出版，以躲避波旁王朝的书报审查。

整个启蒙世纪初，书籍生产持续扩张。上层知识分子察觉到读书群体在扩大，1758年《百科全书》编辑注意到：“以前杂志只给那些有学问的人看……现在人们什么都读，什么都想读。”

自此，卢梭、伏尔泰的学说在民间流传，原本作为国家支柱的天主教会，遭到摒弃厌恶。法兰西民众的非宗教倾向加剧，自由平等博爱的理念不断传播，对贵族的不满如同地底下的火山，最终在1789年大革命爆发。✎

# 跨 界

Boundaryless

■ 生活在别处，也在此处



# 剧本人生

■ 文一 储艺娜





当观众不再满足于旁观者的视角，

---

渴望走进剧本，

---

甚至能改变剧情的走向，

---

线下剧本杀游戏迎合了这一切。

---

它完美融合角色扮演与逻辑推理，

---

成为近两年新兴的线下娱乐形态。

---

不过，在用户线下时间争夺战中，

---

这个由供给端驱动的市场如何发展，

---

就要看商家是否有足够新颖的创意、足够好的剧本和管理，

---

来凸显沉浸式实景娱乐的魅力了。

---



## 网综引发的“探案”潮

你突然被“抛”到了一个陌生的环境。

深夜的胡同宅院，透着异常的喧嚣与吵闹，一群人神色慌张，不知所措。从周围人话语中，你得知了一个信息：这家子的老太爷失踪了。然而，地上打碎的杯盏，周围人欲言又止的神情，使你看出了些端倪：或许事情并没那么简单。

低头俯看自己的绸缎长袍，发现自己是这家族中的长孙。身边是你的父母、兄弟、邻居以及巡长，10分钟前，他们还是和你谈笑风生的公司同事。在接下来的三个小时里，你要做的就是和周围人一起解开谜团，他们当中有人会说谎。

这是近两年兴起的线下剧本杀游戏的玩法。剧本杀源于国外的“实况角色扮演游戏”（Live Action Role Playing, LARP），起初在国内的线下桌游馆和轰趴馆等小众圈子流行，当时它有另一个名字“谋杀之谜”，玩家们抽取角色，阅读剧本，置身充满谜团的虚拟故事场景，通过线索搜寻、推理讨论，甚至互相飙戏，找到隐藏的真凶。

让剧本杀游戏真正走进大众视线的，是2016年热播的网络综艺节目《明星大侦探》。节目营造近乎真实的场景，换装、实景搜证等形式增加了角色代入感与故事逼真性。跌宕起伏的剧情、推理感十足的演绎，以及明

星IP的加入，一时间圈粉无数，四季节目豆瓣评分在9分左右，总播放量接近百亿。

“看着明星玩，难免心痒痒的，想着自己也能玩。”推理迷茅佳丽说，“有时隔着屏幕，看着明星搜证、推理，会替他们干着急。”为了消除“距离感”，这位1989年出生的姑娘两年前辞去外企HR经理一职，与朋友在上海创办了一家侦探推理体验馆Bunny Club，希望“最贴切地还原《明星大侦探》整个过程”。

不少像茅佳丽这样的创业者，借着网络综艺的热度，纷纷涌向这个新的线下娱乐方向。近两年，在北京、上海等一线城市，陆续涌现几十家剧本杀体验馆，有的是从桌游馆、密室转型而来。甚至在洛杉矶、悉尼等地的留学生圈子，也出现了侦探馆的身影。线下剧本杀游戏形式，主要分为实景体验馆和纯剧本杀的桌游馆、轰趴馆，阿加莎·实景演绎侦探推理馆创始人梁巨贤认为：“这主要看城市的消费水平，大城市消费水平高，有注重场景布置、服化道的实景馆，运营模式相对更重。”

这种沉浸式剧本走红的背后，其实是玩家的心理诉求。“看《名侦探柯南》长大的那代人，都有一个推理梦。”一位创业者说。

## 年轻人的智力赛



线下剧本杀的玩家主要是平时喜欢看推理小说、电视、综艺的人群，根据茅佳丽的观察，“集中在20岁的学生到35岁的白领之间，‘学生党’比例最高”。每逢节假日和寒暑假，茅佳丽的侦探馆所有时间段都被订满，曾有大学生专程从北京赶来，遗憾没预订上，茅佳丽只能给他们加场——凌晨12点到3点的时段。

根据艾瑞咨询《2018年中国新生代线下娱乐消费升级研究报告》显示，00后、90后喜欢新事物，线下新娱乐参与度高。相比80、70后，他们参与线下娱乐的频率更为频繁，每周至少参与一次线下娱乐的用户接近50%。

90后的陈轩（化名）是推理发烧友，每个月都会体验一两次“剧本人生”。由于实景侦探馆涉及换装、搜证，甚至NPC（non-player character，非玩家角色）的加入，票价并不便宜，普通人玩一场的价格在200元到400元之间。对于陈轩而言，他一年数千元的投入，成就感大多来自案件的侦破。“如果别人写的本子，自己在没有提示的情况下，推出人物关系、作案手法，抓住凶手，不就显示出能力了吗？”他将这种娱乐赋予更多的“教育”意义，比如搜证过程需要观察，讨论环节需要口才，理顺前因后果需要逻辑，

“能锻炼多方面能力”。

几乎玩遍了上海大大小小的侦探馆，陈轩形成了自己的一套评判标准：一个好的线下侦探馆，首先得有好的剧本；其次是好的场控，也就是NPC的角色，“他能把控游戏节奏，每个时段找准那个点，让大家玩得尽兴”；再次，在实景搜证、密码体现方面，设计者要花心思，“至于空间大小，标准空间就可以，不需要特别大”。

茅佳丽的侦探馆位于一座普通商务楼中，地理位置并不突出，场地也不算大。正因如此，她可以压缩成本，每场价格控制在100多元。由于低于行业平均价格，她经常接到客人来电，打听“能不能换装”“有没有实景搜证”。她无奈地笑笑，虽然场景不能做得很宏大，但“麻雀虽小，五脏俱全”，布置真实走心，在她店里，不论案件大小，“相关的证据都会有上百个，还有一些不重要的证据”。

在圈子里，剧本杀向来被描述成“一辈子只能玩一次的游戏”。确切地说，每个人对剧本的体验是独一无二的，玩一次就知道谜底了。

创作第一个剧本时，茅佳丽花了整整三个月的时间，思考“怎样做动机、做人物关系”。她是汉语言专业毕业，也写过小说，



但难点在于“小说可以天马行空，案件需要有极强的逻辑性——决定性证据是不是环环相扣？比如这个很突兀或者硬是这样解释，就很不合理。人物关系是否太简单？是否需要有一些错综复杂的关系？”为了让剧情更合理，她甚至邀请律师、警察甚至法医朋友，从专业角度检查剧本有无漏洞。

“你给玩家复盘的时候，要让对方发现这是一个完整精彩的故事。”梁巨贤对剧本有着自己的坚持，“逻辑性强、人物关系丰富，再加上关键性证据或作案手法等亮点，足以构成一个好剧本。”梁巨贤本科、硕士均为

英语专业，从上海交通大学毕业后，跨界创办了阿加莎·实景演绎侦探推理馆，在北京和上海有四家分店。他一直强调剧本的原创性，“不会去买一个剧本，或者买回来自己改”。到目前为止，其剧本团队创作了多个题材迥异的作品，比如《约克镇的亡灵》故事发生在20世纪初英国约克镇的小酒馆，《血麒麟》故事以明朝万历年间宫中遗失玉麒麟为背景展开，新推出的剧本《落樱之殇》则更偏向日系风格。文笔和逻辑性是梁巨贤招募剧本团队的要求，“不过，写剧本就像创作一样，也比较看灵感。”他补充道。



## 协作，非竞争

人类对悬而未解之谜，往往有着与生俱来的好奇与探究的天性。

1841年，侦探小说鼻祖爱伦·坡发表了《莫格街凶杀案》，推理史上第一位名侦探奥古斯都·杜宾诞生。之后，侦探小说家阿瑟·柯南·道尔、阿加莎·克里斯蒂塑造的风靡全球的大侦探“福尔摩斯”“波洛”，深入人心。影像年代，这些推理IP争相成为影视作品改编的对象，并获得巨大的商业成功。

而剧本杀游戏，可以被看作推理小说或电影的沉浸式体验——观众不再是旁观者，而是故事中的某个角色，侦探或嫌疑人，依靠拼凑碎片化的线索，挖掘隐秘的人物关系、



分析背后作案动机，根据周围人“罗生门”式的叙述，勾勒出整个案件。

近些年，沉浸式娱乐依靠独特的参与体验，在线下娱乐市场中分得一杯羹。比如沉浸式戏剧 *Sleep No More* 引入中国后，刷新了多项演出票房纪录，teamlab 的沉浸式展览《花舞森林》，突破科技与艺术的界限，曾在社交网络引发轰动效应。剧本杀游戏、密室逃脱以及真人 CS 则属于沉浸式实景游戏。相比日渐成熟的密室行业，线下剧本杀还是一个小众的线下娱乐类型。一位密室行业资深人士透露，密室这两年开始注重沉浸式剧场体验，有真人 NPC 与玩家对戏，游戏规则不复杂，大众容易接受；但剧本杀需要通读剧本，熟悉故事背景，记住所扮演角色的故事和时间线，“一连玩两个密室还行，玩一场剧本杀太烧脑了”。

为了展现对新手的“友好”，不少剧本杀创业者试图让它更“大众化”——按剧本难易程度划分等级；详细介绍游戏环节，让不熟悉《明星大侦探》的玩家快速入门。像 Bunny Club 还会邀请网拍模特，录制角色视频介绍，弱化剧本的文字表述。另外，在场景布置、线索设置、道具设计方面，线下侦探馆也费劲心思，“讨好”那些酷爱角色扮

演的“戏精”玩家。相比推理环节，他们更喜欢换装和拍照。

然而，剧本杀的经营难点在于，同一个剧本复购率太低，玩家体验之后很难重复消费。对于经营者来说，他们一方面要不断吸引新玩家，像在北京、上海等大城市，庞大的用户基数可以保证新玩家持续入场；另一方面，也要保持一定速度的剧本、场景更新，不断制造新鲜感。可矛盾在于，线下运营模式较重，每个剧本需要特定的场景、服装道具的配合，会导致同一主题更新频次放缓。所以，一旦玩家的消费习惯养成，他们会为了体验不同剧情，而转向其他侦探馆。这让剧本杀创业者之间的关系变得颇为微妙——同行并非冤家，而是互相引流和成全。在与同行交流时，梁巨贤也一直宣传这种观点，“它是一个新出的东西，你需要跟别人解释这到底是什么，当下要做的，就是一起把蛋糕做大”。

趁着剧本杀兴起的热潮，去年初开始，线上推理社交 app 也开始发力，“我是谜”“戏精大侦探”“百变大侦探”等 app 以轻便的模式，突破了线下玩法的时空限制，迅速获得资本的青睐。“我是谜”在去年底已完成数千万元 Pre-A 轮融资，成为《明星大侦探》第四季官方合作伙伴。在一定程度上，这些推理社交 app，也能为线下市场起到宣传和导流的作用。不过在未来，线下侦探馆能否长期受到持续追捧，就要看商家是否有足够新颖的创意、足够好的剧本和管理，来凸显沉浸式实景娱乐的魅力了。■

**图书在版编目 (CIP) 数据**

管理视野 (18) / 陈晓萍主编. — 上海: 复旦大学出版社, 2019.7

ISBN 978-7-309-14408-6

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 (18)

**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 字数 166 千

**版 次** 2019 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

**书 号** 978-7-309-14408-6/F.2589

**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 978-7-309-14408-6



9 787309 144086

定价：88.00元