

16

管理视野

MANAGEMENT INSIGHTS



未来的工作

工作V 2.0正在更新

不创新就灭亡的时代
谁来掌握团队话语权？

未来企业和商业形态的思考者
对话阿里巴巴前参谋长曾鸣

古老的精灵在跳舞
艺术家鄂建安的“荒诞”世界



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

 復旦大學 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

在新的一年里，成为自由而有用的人

虽然十二月的空气中充满了寒冷和绝望
虽然傲慢和偏见每天充斥了大大小小的屏幕
虽然是非对错的界限仿佛日益变得模糊
虽然贫穷和富裕的定义越来越让人捉摸不透
我只想对你说，在新的一年里，让我们成为自由而有用的人

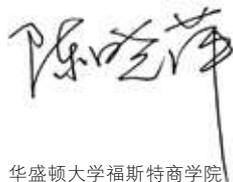
虽然有人通过制造恐惧让我们变得驯服
虽然也有人直接束缚手脚将我们的思想禁锢
虽然一阵狂风就能吹灭千万根点燃的蜡烛
虽然有时就是在梦中也无法大声痛哭
我还想对你说，在新的一年里，让我们成为自由而有用的人

虽然单纯常常无法战胜权谋
虽然沉默往往被解读成懦弱
虽然灵魂的囚禁才是痛苦的出处
虽然没有战火的硝烟已经让我们的双眼模糊
我还是想对你说，在新的一年里，让我们成为自由而有用的人

自由 是摆脱了所有牵挂的思想状态
只为活得有尊严，不为功名利禄
有用 是进入了彻底忘我的虚无境界
不再与自己有关，只为这个世界的进步

在新的一年里
让我们自带光明 随风起舞
这就是
我的新年祝福

2018年12月于美国西雅图



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 在新的一年里，
成为自由而有用的人

陈晓萍

前 瞻 Idea Scan

08 模块化组织的变与不变

宋 畅

10 管理学人书架

新 知 Research Highlights

13 不创新就灭亡的时代，
谁来掌握团队话语权？

陈婷婷 李福荔 陈晓萍 欧湛颖

17 中国人为什么不相信陌生人？

姚晶晶 张志学 Jeanne Brett
Keith Murnighan

22 企业高管如何干预自下而上
的创新？

Jay B. Barney Nicolai J. Foss
Jacob Lyngsie

对 谈 Executive Perspectives

28 未来企业和商业形态的思考者

——曾 鸣 专访

42 从「答题者」到「出题者」

——对话 孙振耀

专 题 Feature

50 未来的工作

宋 畅

58 从雇佣到「可持续就业力」

田 强

63 如何让未来的工作更诱人？

储芝娜

66 不要监视，要自由

储芝娜

专 栏 Column

70 亚马逊的威力和招标的艺术

——陈晓萍 专栏

74 人工智能改写管理决策

——鲍勇剑 专栏

86 无社会，不许可？

——李 纾 专栏

83 「做好人」作为竞争策略

——麦华高 专栏

开 卷 Reading

88 法西斯的诸神之战

柳展雄

92 追寻大数据时代的牛顿

谭相宜

跨 界 Boundaryless

98 古老精灵在跳舞

储芝娜



封面作品《未来的工作》

创作者：王伟（笔名：里几）

踩着风火轮在太空奔跑？这可不是梦幻，是我们对于未来工作状态的想象。工业时代人依附于组织，通过流程和管理创造最大的价值。未来却不大相同，公司可能会消失，工作却不会。唯一不变的，是每个人对于工作创造价值的激情和创造力。

订阅、发行及投诉

bkservice@fudan.edu.cn



复旦大学
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 宋旻 Yangbo Chen Yina Chu Weijie Hu Yang Song
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

依然 苏丰琦 Yi Ran Fengqi Su

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。

模块化组织的变与不变

■文 | 宋旸

对于任何一个模块化组织而言，其结构都不可能永远一成不变。一方面，组织结构的设计者（通常是企业的高层管理团队）往往无法在设计之初就找到符合自身需求的“最优解”，他们需要在后续的实践中逐步对设计的缺陷进行修正与优化。而另一方面，即使在一段时间内组织的模块结构已然趋于完美，但为了适应日新月异的外部商业环境，设计者依然需要对至少部分模块结构进行调整。

今年9月，20岁的腾讯时隔6年首次进行大规模内部构架调整，将原来的七大事业群调整为六大事业群，CEO马化腾将其称为“一次面

对未来的进化，是腾讯迈向下一个20年的主动革新与升级迭代”。

正如此次腾讯的架构调整所引发的广泛讨论一般，当重组发生，人们总是更多地目光放在外部商业环境对企业的影响上，但却常常忽略了另一个重要的问题——对于企业内部大大小小的模块本身来说，究竟谁更容易成为重组的目标？

美国威斯康辛大学密尔沃基分校（UWM）的Daniel Albert教授研究发现，模块的“设计特征”（modularity design）和“政治影响”（political influence）是决定其是否会成为重组目标的重要因素。

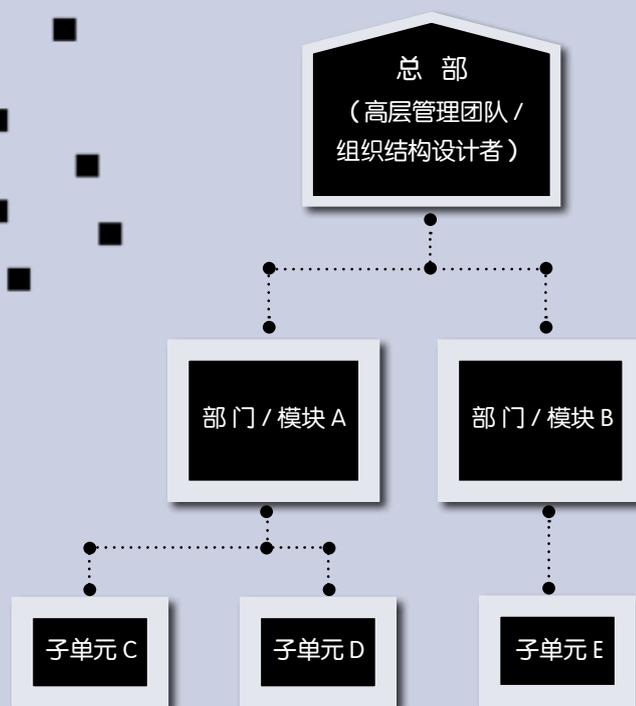


图 1

中心化程度越高，重组可能性越大

对于组织架构的设计者来说，进行模块重组的大前提是设计者必须能够识别出哪些部门应该被调整。换句话说，他们需要获得足够的信息，才能作出正确的判断。

那么，在一个企业中，高层管理者能够获得的信息越多越好吗？

并非如此。传统的层级结构与模块化组织的一个优势在于，它能帮助其中的每一个节点获得自己“最需要”的信息——过滤掉那些不相关的，仅留下对自身业务有用的。对于公司模块的设计者来说，在最初设计企业层级结构时必须决定哪些

信息在模块的运作中是需要被隐藏的（降低复杂性，帮助每个模块将与自身业务无关的信息隔绝在外）；而哪些信息是可见的，以保证整个组织体系的高效运作。

而企业活动的中心化增加了高层管理者与不同模块之间的互动，从而获得更多关于各个模块的重要信息。当中心化程度越高，组织内部的资源与信息交换则越频繁，高层管理者越能及时地识别出当前组织模块结构中所存在的问题。同时，从政治视角来看，中心化程度越高的企业总部所拥有的决策权也越大，大大提升了重组实施的可能性。

子单元 (subunits) 越多, 重组可能性越小

在组织中, 一些模块 / 部门可能会根据其任务需求区分出数个单元 (如某互联网企业的娱乐事业群包含了游戏、视频两个子模块)。

在模块化组织中, 一个模块的子单元与其他的模块之间往往没有直接的沟通界面 (interface), 信息的传递完全依赖其上级模块与其他平行模块之间进行。(如图1)这意味着对

于总部来说, 子单元是“不可见”的。因此, 当一个部门中子单元越多, 其内部的信息隐藏程度也随之提升, 增加了结构设计者及时识别部门内部问题的难度。另一方面, 对这类部门进行调整时, 组织可能会付出额外的协调成本 (如移除某个子单元可能会伤害到整个部门的任务框架)。正因如此, 这类部门更不容易成为重组的目标。

子单元影响力越大, 重组可能越高

然而在一些情况下, 由于业务需求, 某些子单元除了对接其上级模块之外, 也会同时直接对接总部 (如互联网公司中负责核心业务的小团队)。此时, 对总部来说, 这些子单元则是“可见的” (visible)。因此, 结构的设计者更可能及时识别出对其进行结构调整的好时机。而对于这些子单元的结构调整也可能会最

终导致整个部门的重组。

而从政治视角来看, 一个在组织中有着一定的影响力与重要性的团队可能会为了自身利益而行动——而这也是人之常情。比如, 为了获得更大的自治权和更多资源, 子单元的经理可能会试图脱离当前模块, 在整个组织中自成一体, 这提升了其上级模块被重组的可能性。

这项研究表明, 组织模块的重组并非只取决于外部环境的变化, 一些模块的内部特征也会直接决定它们是否容易成为“变革”的对象。Albert 教授从组织模块重组的角度出发, 向组织结构的设计者展示了一项发人深省的洞察——一些模块的未来“命运”可能在它们被设计之初就已经决定了。

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 冯天俊
复旦大学教授

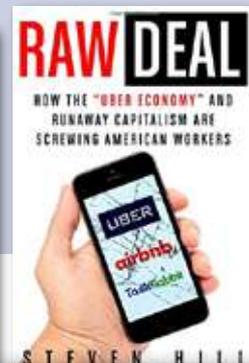
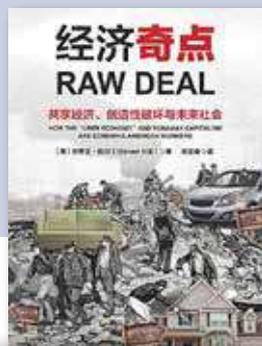
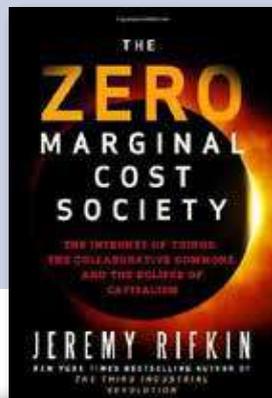
《零边际成本社会：一个物联网、合作共赢的新经济时代》

The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism

作者：杰里米·里夫金 / Jeremy Rifkin 译者：赛迪研究院专家组

出版社：中信出版社 / St. Martin's Press

随着全球大部分国家步入后资本主义时代，物联网、协同共享和零边际成本将共同打造新一轮经济革命。市场的“交换价值”正逐渐被“共享价值”取代，随之而来的零边际成本社会所释放出来的强大社会力量具有颠覆性和变革性影响。Airbnb、Zocdoc、Uber、Kickstarter等范式的成功无一不佐证了杰里米的观点：消费者开始青睐使用权，而非所有权。财富变得不那么重要，但这并不意味着幸福感的下降，相反，人们可能因此更遵从于内心的需求与渴望。“零边际成本”意味着人们以更为便捷的方式满足经济需求，而在将万事万物连接在一起的物联网中，谁掌握了分享信息和行为数据，谁就掌握了未来。



《经济奇点：共享经济、创造性破坏与未来社会》

Raw Deal: How the "Uber Economy" and Runaway Capitalism Are Screwing American Workers

作者：史蒂文·希尔 / Steven Hill 译者：苏京春

出版社：中信出版社 / St. Martin's Press

史蒂文·希尔通过大量的实证分析和一手资料指出，共享经济虽然承诺能够给予更多更新的工作方式，但实际上却导致多数参与者经济地位每况愈下。正如希尔所阐述的，工人所重新失去的安全保障被利用这种新兴模式的掠夺性资本家所有，而这些顶层收入者仅占整个人口的百分之一。史蒂文敏锐地察觉到其“独享”的经济本质，一针见血地指出新模式的潜在威胁。更重要的是，在书的结尾，见多识广的史蒂文·希尔以制度改革作为对策建议，指明了一条有效的解决道路。

Superbosses: How Exceptional Leaders Master the Flow of Talent

作者: Sydney Finkelstein 出版社: Portfolio Penguin

“超级老板”们是指那些培养出了自己领域中大批名人的、最有影响力的领袖们。作者用了十年的时间进行了几百次的采访和大量的案例研究，为您零距离揭示美国十几个行业中超级老板的秘密！作者用流畅的文笔和轻松易读的风格系统地描述了超级老板们的特征、哲学理念、领导艺术，以及少为人知的思维方式和发人深省的故事。对高级人才培养和高管团队建设感兴趣的读者们，可以获得“会当凌绝顶，一览众山小”的感悟！



推荐人 朱洪泉
亚利桑那州立大学副教授

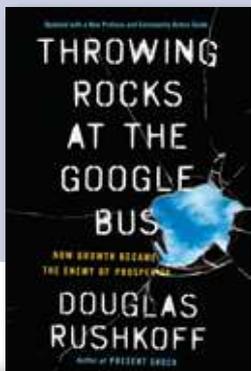
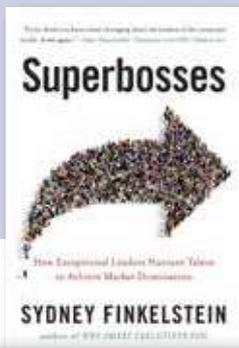


推荐人 Bruce Avolio
华盛顿大学教授

Throwing Rocks at the Google Bus: How Growth Became the Enemy of Prosperity

作者: Douglas Rushkoff 出版社: Portfolio

这本书详细说明了为什么爆炸式增长反而会带来消极作用。增长被认为是好的，但快速的增长会杀死更多的组织，以及大部分其他相关的因素。



《海尔转型：人人都是CEO》

作者: 曹仰峰 出版社: 中信出版社

我们并不认为这本书是有关海尔最好的一本书，但这本书很好地说明了海尔转型和成功的最基本要素。毕竟作为一名定性研究的学者，作者已经跟踪了海尔十多年。



推荐人 魏立群
香港浸会大学教授

新知

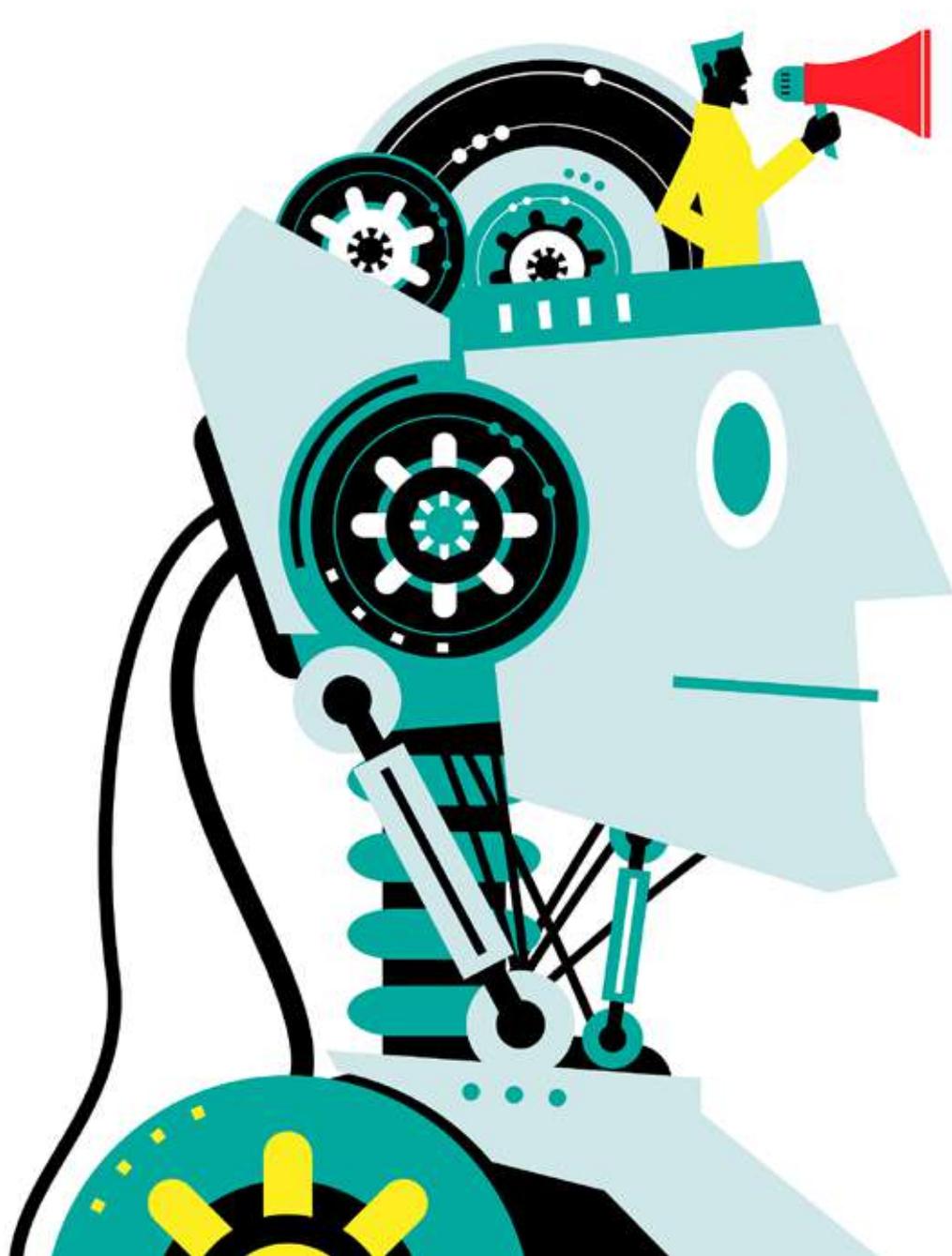
Research Highlights

■ 越过严肃学术的藩篱。



不创新就灭亡的时代， 谁来掌握团队话语权？

让掌握新知识的员工“当权”，企业才能高效地应对技术环境的动荡。



■ 原作者

陈婷婷 (tingtingchen@ln.edu.hk)

香港岭南大学助理教授

李福荔 (fuli@xjtu.edu.cn)

西安交通大学教授

陈晓萍 (xpchen@uw.edu)

华盛顿大学教授，《管理视野》主编

欧淇颖 (zhyou@gzhu.edu.cn)

广州大学助理教授

■ 改写

王海珍

兰州大学副教授

《管理视野》新知栏目副主编

毋庸置疑，我们生活在技术大爆炸的时代。以人工智能、机器人、神经科学和生物技术等为代表的一些领域呈指数型发展，发展速度将越来越快。科技的快速发展影响了各行各业，深入到人们生活的方方面面。人们对“从前什么都慢”的怀念，恰恰折射出对当今什么都快，特别是变化之快的茫然和无措。

人们或许可以诗意地看待生活的巨变；但对组织而言，技术环境的变化一点也不诗意。互联网技术和移动硬件的发展，合力让中国传统企业统统患上了互联网焦虑症，能否将自己“互联网+”似乎成了生存或毁灭的关键问题。正当大家刚刚摸清“互联网+”的打法时，人工智能又来了！“谁能不被 AI 替代”变成了又一个关乎组织存亡的灵魂拷问。可以想象，未来类似的拷问将持续不断地出现。

技术动荡之下，要想不被淘汰就必须不断创新。具备不同知识和专业技能的知识型员工所组成的团队被委以重任——多样化的成员知识背景，比起个人或者单一背景的群体更有可能培育创新、应对新的技术挑战。尽管如此，跟随并利用新的技术来创新并非易事，必须通过团队内部的权力再分配才能发生。在动荡的技术环境中，为什么权力的再分配对于创新而言十分必要？

谁掌握关键知识， 谁就应该拥有话语权

在知识型员工组成的团队中，知识和专业技能是团队成员权力的主要来源之一。那些掌握对于解决当前问题、完成当前任务十分关键的知识 and 技能的成员应该被赋予更大的权

新形势下新知识的缺乏在某种意义上形成了权力的真空。这时，谁拥有了新知识，谁就拥有了新一轮的话语权，就可能受到大家的信赖和支持，从而获得权力。

力，只有这样团队才能应对由技术动荡带来的挑战。

环境决定权力的有效期

知识和专业技能的有效期取决于技术环境变化的速度。技术急剧变化会迅速淘汰旧的、呼唤新的知识和技能。过时的知识和技能对于解决新问题价值寥寥，新的相关知识和技能才弥足珍贵。

例如对于制造无人驾驶汽车而言，传感器、智能控制等前沿知识的重要性大大超过了传统的机械知识。面对如此急剧的技术发展，团队不应再依赖缺乏新知识的“过气”专家，应迅速获得并掌握新的知识和技能。

技术动荡使专家过气。对于技术发展带来的新问题，以往有用的知识很可能无济于事，更糟糕的是，旧知识形成的老眼光会导致错误的决策和做法。固有的知识和技能会形成思维定势，导致整合新信息、转变旧观念都变得十分困难。如此一来，固有的知识和技能变成了桎梏，限制了专家拓展知识领域、学习新知识的可能性。知识一过时，原来的专家便过

气了。其他团队成员不应该再期望他们能够引领大家解决新问题、完成新任务，或继续依赖他们的看法和建议。相反，大家应该质疑他们的权威，不对他们提出的意见唯唯诺诺。

这一权力解构的过程有助于团队的表现。解除过气专家的权力就是减少对他们的依赖，这不仅避免了陈腐的知识继续主导团队决策，亦能让不同的声音得以发出。群龙无首才能百家争鸣，以往言听计从的团队成员在没有权威时，会敢于各抒己见，畅所欲言，从而帮助团队筛选出最有前景和创造性的观点，并有机会、有意愿实施这些新的想法。相反，如果在新环境中，过气专家继续拥有话语权，不仅会决策不当，还会压制其他声音，挑战专家权威的想法即使产生也难以被实施。

技术动荡促使成员寻求新知识。应对新的技术环境需要新的知识和技能。新形势下新知识的缺乏在某种意义上形成了权力的真空。这时，谁拥有了新知识，谁就拥有了新一轮的话语权，就可能受到大家的信赖和支持，从而获得权力。权力可能带来的种种好处激励团队成员努力获取新知识。如行业协会、科研机构

等外部团体是获取新知识的重要来源。新知识和新观点是产生创新的沃土，团队的创新表现由此得以提升。

团队自主的催化作用

自主意味着团队成员有自由裁量权以及主动行动的责任和义务感。在高度自主的团队中，自由裁量权让团队成员免于被有权力的成员支配和干扰。在技术更迭时，成员可以使用自由裁量权解除过气专家的权力。同时，出于责任和义务感，成员会主动寻求新知识来应对技术的动荡。与此相反，在自主程度较低的团队，面对技术的变迁，团队成员既缺乏采取行动的能力，也习惯性地依赖既有专家，缺乏主

动获取新知识的责任和义务感。因而自主程度越高的团队，在面对技术动荡时，更可能减少对过气专家的依赖、主动获取知识，进而产生更加良好的创新表现。

本文作者开展了两项实地调查来检验上述观点。第一项研究调查了来自 10 个企业的 109 个新产品开发团队；第二项研究调查了来自 6 个企业的 65 个新产品研发团队。结果表明，当团队意识到技术动荡时，那些能够主动解构原先的权力分布，不再依赖过气专家，而鼓励大家学习新知识，并让拥有新知识技能的成员掌握话语权的团队，其创新的绩效表现就会远胜那些不采取这些措施的新产品研发团队。与此同时，结果显示自主程度高的研发团队更可能发生上述权力解构过程。✉

管理启示录

乔恩·卡岑巴赫认为，一个真正的团队应具备的特征之一，是权力能够轻易地在成员中转换，而且这种转换应基于他们具备的能力、经验以及当前的挑战。

在科学技术飞速发展的今天，权力在团队中的再分配，对于应对环境的动荡更加重要。基于本研究结论，管理者首先要对环境变化具有敏锐的嗅觉，并促使团队成员达成同样的意识。之后则需要采取一系列举措来促成动荡环境下权力的再分配，例如培养团队成员的批判

性思维，不依赖过气专家，鼓励他们进行独立思考，参与决策。同时，领导也要鼓励团队成员从外部获取新知识，支持和扶持掌握新知识的员工，帮助其确立影响力。此外，团队领导还应授权给下属，避免事必躬亲，以此来营造自主和授权的氛围，便于面临技术变迁时权力的自动再分配。一旦形成自主的氛围，领导者便可无为而治，使团队通过创新有效应对外部环境的挑战。



中国人为什么不相信陌生人？

提升信任第一步：走出你的熟人圈。

■ 作者

姚晶晶 (j.yao@ieseg.fr)
法国 IESEG 管理学院助理教授

张志学 (zxzhang@gsm.pku.edu.cn)
北京大学教授

Jeanne Brett
(jmbrett@kellogg.northwestern.edu)
美国西北大学教授

Keith Murnighan 已故
原美国西北大学教授

■ 改写

原作者

子曰：人而无信，不知其可也。尽管信任在社会生活和商业活动中扮演着至关重要的角色，有关中国人的信任水平的研究和调查结果却似乎并不乐观。著名的国际问题研究专家弗朗西斯·福山认为，中国是一个典型的低信任社会，因为中国人一旦跨出家门，对陌生人的信任就急剧下降。2013 年的中国社会心态研究报告也显示，被采访到的中国居民只有不到三成表示愿意信任陌生人。

那么，为什么我们不信任别人？

“差序格局”的社会互动

中国人的社会互动具有一个特点，社会学家费孝通先生将其称为“差序格局”。他打了一个比方：西方社会以个人为本位，人与人之间的关系就像是一捆柴，几根成一把，几把成一扎，几扎成一捆，条理清楚，边界明晰；相反，中国社会以宗法群体为本位，人与人之间的关系是以亲人关系为主轴的网络。在这种情况下，每个人都以自己为中心结成网络，这就像把一块石头扔到湖水里，湖面会以这个石头为中心形成一圈一圈的波纹，而波纹的远近就标志着社会关系的亲疏。我们推测，中国人习惯与圈内人打交道的社会互动方式，很可能会降低他们对熟人圈子之外的陌生人的信任。如果这个推论成立，那么就可以改变人们对于陌生人的低信任或者不信任——让人们主动跨出熟人圈子，与圈外人进行积极的交流和互动，能提升他们对于陌生人的信任。

来自实验室的证据

我们在四个行为实验中使用了不同的设计，但却发现了一致的结论：和圈子内的人打交道，无论是正面还是负面的经历，都不会影响人们对于陌生人的信任水平；只有和圈子外的人打交道并且产生积极的体验，人们对陌生人的信任才会显著提升。这种积极体验表现形式多种多样，既可以是接受帮助，也可以是获得支持，还可以是得到别人的信任。例如，在一个实验中，我们将实验参与者随机分成两组，其中一组阅读一段关于小男孩在解决问题

时受到哥哥帮助的故事，另一组阅读一段小男孩在解决问题时受到村里陌生人帮助的故事。随后，实验参与者需要与一位陌生人进行谈判。研究发现，相比阅读了得到哥哥帮助的故事的人，阅读了得到陌生人帮助的故事的人表示出对即将遇到的陌生谈判对手更高的信任。

与熟人相处、不走出自己的小圈子导致低信任。这种现象虽然被已有学者从社会、经济、文化等宏观角度进行过类似的诠释，但是以往学者并没有揭示产生这种信任变化的心理机制。我们认为，间接互惠或许提供了一个可能的解释。间接互惠指的是当一个人受到帮助，他会转而去帮助其他的人。有过积极体验的人会产生正面的态度和情绪，这会促使他们在行为上帮助其他圈子外的人，从而重新修正对陌生人的态度，也改变了对于陌生人的信任水平。赠人玫瑰，手有余香。这股散发的余香会促使人们去改变对陌生人的信任态度。至关重要的一点是，玫瑰必须是来自圈子外的人才会计作用。换句话说讲，熟人之间互赠玫瑰对信任似乎帮助不大。

现实中的现象

走出自己的小圈子可以提升信任水平，这个发现不仅局限于实验室，也可以在现实中得到大数据的验证。2005年中国社会调查采访了一万多名中国居民，询问他们生活中方方面面的细节。其中包括人们在生活中和不同圈子的人交流的频率，例如与同学、同行、同乡的联谊活动（与圈内人的互动），以及参与公

益和义务活动（与圈外人的互动）。我们对于这些数据进行分析发现，与圈内人开展互助行为与个人对陌生人的信任没有关系，而与圈外人开展互助行为则对陌生人表现出更高的信任。我们的研究模型还论证了这两者的因果关系，发现并非是高信任的人群选择了圈外人进行互动，而是因为与圈外人进行积极互动最终提升了人们的信任。

马克·吐温曾经说过：“旅行对于偏见、固执、盲从、狭隘，有着致命的杀伤力，而这

是很多人显然非常需要的。对于人和事的健全的、宽广的、仁慈的观点，不可能在单调呆板无所事事的、一辈子局限于一个小角落的生活中得到。”旅行中一个关键的经历就是走出自己的小圈子，遇到陌生人，和他们相遇、交谈、认识。走出自己的小圈子，可以看到更广阔的世界，认识有趣的新面孔，还可以提升自己的信任水平。这一发现，或许不止局限于中国，而是可以在其他的文化下找到类似的踪影。✉

管理启示录

本研究探讨的是社会互动和普遍信任之间的关系，研究结论不仅可以解释宏观层面的社会现象，同样也可以帮助管理者理解微观层面的管理实践。清晰明确的部门分工，当然可以在一定程度上提高效率，也是现代组织运作的基本逻辑。但是过于细分不同的部门和单位，使得员工在物理上和心理上只局限于与自己小圈子的成员发生社会互动；即便同处于一个组织中，却对部门之外的人和事毫无兴趣，也一无所知，这就有可能导致员工对于小圈子之外的人不够信任。管理者要培育出充满信任的企业文化，就要有意识地去打破部门之间的圈子边界，创造机会鼓励员工与小圈子之外的人开展非正式的交流或者正式的合作，通过社会交

往产生的体验会潜移默化地改变人们的信任行为和信任态度。

本研究的另一个管理启示涉及外国人与中国人的交往。很多外国人似乎明白，要与中国企业形成长期的合作关系，建立信任是至关重要的。但很多外国人不知道的是，由于中国社会存在圈子文化，他们常常在最开始被视为圈外人，这让他们非常不适应。所以，当这些外国人一开始被当作圈子外成员的时候，不必诧异和惊慌。可以利用自己作为圈外人的身份，主动发起简单的良性互动，想办法让对方参与到互动中来，从而潜移默化地改变对方的信任态度。一旦有了积极的交往，即便没有成为他们圈子里的人，也同样可以获得他们的信任。

企业高管如何干预自下而上的创新？

高管的直接参与，对自下而上的创新起到正面的促进作用。



■ 作者

Jay B. Barney (jay.barney@eccles.utah.edu)
美国犹他大学教授

Nicolai J. Foss (njf.smg@cbs.dk)
丹麦哥本哈根商学院教授

Jacob Lyngsie
丹麦哥本哈根商学院客座研究员

■ 改写

任漠楠
澳大利亚麦考瑞大学助理教授

在“大众创业，万众创新”的浪潮中，越来越多的创业公司逐渐成立。而如今的创业研究，也不再只局限于关注机会形成与初创公司的关系，而是越来越把目光投向了那些已成立的创业公司和它们的商机形成机制。

商机，就是那些潜在的、有利的，但尚未被开发成为“项目”的商业机会。它既不是企业中的那些随意的想法，也不是那些有着清晰的表达、测试、原型，已准备就绪可以上马的想法。商机的形成是指将一个（可能松散的）想法形成一个可行项目的过程。例如，在一个可行的项目出现之前，一个新的产品理念可能需要经过几次细化的迭代，才能有更多的正式评估内容和结构。

企业内部对商机的形成有两种影响机制——自上而下的计划流程和自下而上的自主流程。后者常被视为创新之道。从高管参与的角度来看，这种主流看法具有“被动反应性选择”的特征，强调自下而上的自主流程是最重要的驱动因素。就像360创始人周鸿祎主张的那样——技术人员要站柜台，去接触真实用户，了解真实反馈，保证每项产品都有好的用户体验。当一家公司具有多样化的员工时，这种驱动力尤其明显。

持这种观点的学者认为，成熟公司的商机形成常常深嵌于企业的层级结构中，高管直接参与这一过程可能会适得其反。因此，高管层不应直接参与商机的形成过程，而应该与之保持距离，主要承担批准或拒绝它们在内部形成的决策作用。

那么，已成立的创业公司中商机究竟是如何形成的？高管们应该仅仅保持距离观望，

而从自下而上的过程中选出最好的机会吗？

其实不然。本文的作者从丹麦劳动力市场研究综合数据库（IDA）的17万雇员与其公司的比对数据，以及丹麦统计局2009年发给所有拥有40名员工以上的丹麦公司的3409份调查问卷中，筛选匹配出了473家丹麦公司的最终样本。他们提出了与主流观点相左的“高管直接参与论”，从下面三种假设入手做了相应的研究：

假设1：自下而上的创业主动性与商机形成之间的正向关系通过高层参与创业过程而得到加强。

高管层往往拥有优越的信息和资源调配能力。高管可以与较低级别的商机主导者合作，例如，如果项目遇到严重的资源限制，则可以帮助项目形成发挥重要作用。这种高管层的参与是支持性的，并且基于高管层对该举措的商业影响的正面判断。

同时，高管参与商机形成的过程也可能矫正一些问题。比如，自下而上的创新过程可能会出现不严谨的情况，导致重复努力，缺乏知识共享，项目和团队之间出现有害竞争，不符合核心业务领域的举措，以及未能识别项目之间的联系等种种问题。

虽然高度不对称的信息和高度不确定性的条件往往是商机形成过程的典型特征，使高管层的参与过程变得复杂，但这种参与可以减少企业自下而上的主动行为所引发的协调和合作问题。例如，高管人员可以在正式评估之前识别和终止那些低效项目，从而节约组织资源，还可以确保这些新的商机形成与公司的总体战略相匹配。因此，高管直接

参与商机形成过程能起到“放大”的效果——加强了自下而上的主动性所形成的积极成果。

假设 2：员工多样性与商机形成之间的正向关联可由高层参与创业过程得到加强。

虽然员工多元化有利于商机形成，并催生新方法来构思和解决问题，但是员工的多样化也带来对管理的挑战，特别是在协调与合作上会出问题（重复工作、忽视大局、代理问题等）。组织成员的背景不同容易导致沟通问题，也会存在协调失败的风险，甚至可能导致信任问题。此外，员工的知识、文化背景不同可能会限制同事间的互相监督，从而引起道德风险。而高管可以利用其法定权力来解决这些协调和合作问题，以帮助那些因缺乏足够的决策权力解决超出他们管辖范围的问题的低层管理者。

假设 3：自下而上的举措，与员工多样性之间

在商机形成方面的积极互动会通过高层参与而得到增强。

要想实现将自下而上的倡议与高度的员工多样性相结合所产生的好处，就需要高管人员参与到商机形成过程中去。因为员工多样性所产生的各种不受控制的合作与协调问题，会大大减少自下而上决策法所能产生的积极影响，因此高管层直接参与变得十分必要。

数据分析表明，以上三个假设都得到了证实。研究者因此提出，在初创公司的商机形成过程中，不能孤立地只走自下而上的道路。相反，高管必须主动参与到商机形成的过程中，结合自下而上的举措，从而对企业产生很多益处。高管参与的最大好处是推动协同效应的产生：本来员工多样性以及自下而上的举措各自都能对商机形成过程产生积极的作用；但是，有了高管的参与，这些作用可以增强并放大。✎

管理启示录

高管在创业公司发展过程中起着巨大的作用。他们不仅帮助确定公司的行政管理框架，还可以识别并帮助那些优秀的、自下而上产生的商业机会。这对企业如何设计组织架构来决定创业项目也有引申意义，那就是，要特别注意层次内和层次间的决策权分配问题，高管的

参与程度应该根据不同类型的创业活动对其正式决策权的分层分配来决定。另外，高管的参与在形式上也可以多样化，而未必一定是参与正式决策的过程。正如中国智能语音领域的创新公司科大讯飞的高管在实践中信奉的战略信条一样：“紧密整合、上下协同、力出一孔。”

复旦商业知识学堂

elearning.fdsm.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 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。



对 谈

Executive Perspectives

■ 只为呈现企业家思想的源头和流变。





陈晓萍
华盛顿大学
福斯特商学院教授

曾 鸣
阿里巴巴前参谋长
阿里巴巴集团学术委员会主席

未来企业和商业 形态的思考者

我和曾鸣相识已有二十多年了。我们曾经都在美国伊利诺大学攻读博士学位，后来又一起合作写过关于企业多方战略联盟竞合关系的论文，发表在管理学顶尖期刊《美国管理评论》上。再后来他去了业界，而我一直留在学界，各自忙碌了十多年。这些年中，每每读到阿里巴巴的新举动和新发展，我就会想到曾鸣这个参谋长所起的作用，十分佩服他从学者到实践者的成功转型。现在他从参谋长的位置退下，总算有时间让我对他进行访谈了，心中甚喜。



陈晓萍：曾鸣，你好！在你的职业生涯中，从 INSEAD 和长江商学院的教授，到阿里巴巴的参谋长（Chief Strategy Officer），再到湖畔大学的教育长，经历了一个从学者（旁观者）到实践者再到教育实践者的角色转换过程。在这个过程中，你有什么样的感悟和体会？

曾鸣：虽然我的任务角色似乎发生了变化，但我后来意识到其实在整个过程中，有一个一直没有变的东西，那就是我的思考者的角色。这可能是我自己的擅长和爱好，也是一个优势。因为无论是做研究，还是在实践当中，不能够深入地思考问题，有没有一套好的方法论去分析问题，是非常关键的。而博士的训练其实最重要的就是对深入思考能力的培养，以及对分析问题的方法论的掌握。所以我觉得这是我没有变的东西。

但变化最大的就是原来做学者的时候是由外向内看，看到的总是隔了一层，没有切身的感受。到了公司之后，最大的一个变化

就是你对问题，对问题产生所在的情景的理解大大不一样了。所谓情景化的知识（contextual knowledge），是建立在非常深入的了解之上的，这样的了解会促使你发现需要去思考和解决的实际问题，而这时候的问题也就不再停留在抽象层面了。所以理论研究要追求的是抽象和简洁，而实践当中的情形则具体、模糊、混乱。

在这种模糊状态下不断优化战略的过程，是企业的常态。所以我刚开始觉得在公司里面最不适应的一点，就是你不能对问题给出一个完美的答案（perfect answer），总是在不断地试错。现在再回到学校感觉就比较平衡，因为你知道什么时候应该跳出来看场景，什么时候又要沉浸进去。所以再回到学校研究的氛围，对我来讲最开心的一件事情就是，你能跳出来看很多行业、很多企业，不同的发展阶段，你可以看得很广，可以通过对比、分析得到很多灵感（insights），以及找到规律性的东西。



文化价值理念： 指导战略和行动的指南

陈晓萍：你能够具体举个例子来说明吗？

曾 鸣：比如说在阿里巴巴，遇到问题从公司文化价值观出发，结合发展过程中的使命、愿景去思考解决方案是我们最基本的思考方式。但最近这两年我接触了很多创业企业后，就发现其实真正从这个角度去切入思考的人还是很少。大部分人做事情可能还是从自我成就、兴趣、机会这些角度出发的，而从比较深的底层结构去思考，形成一种比较长期的驱动力，具有这样 DNA 的企业还是相对比较少的。

陈晓萍：这其实也是阿里巴巴之所以这么成功，与众不同之处。阿里巴巴的使命是“让天下没有难做的生意”，文化价值观用“六脉神剑”（客户第一、团结合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业）来描述。在制定公司战略的过程中，阿里的核心文化价值观是如何起到作用的？

曾 鸣：它是一个最基本的指导，所有的东西其实最后都拿这个原则来考评。一个非常典型的例子，就是云计算要不要做。当时的情况是，技术上的挑战非常多，技术人员之间还有很大的分歧，反对派的意见也非常激烈。马云最后决定坚持往前，最重要的原因就是因为它符合阿里巴巴的使命。因为它把 IT 服务平民

化了，很小的创业公司也可以享受以前只有大公司才可能拥有的好的云计算服务，实际上是让做生意变得更容易了。

云计算让创业者的门槛降低了很多，非常有价值，也符合我们整个生态发展的方向，所以后来就坚持下来了。

陈晓萍：这个云计算能够帮助中小企业发展成长，跟你们“让天下没有难做的生意”的使命完全吻合，所以就做了。非常好。

曾鸣：是的，从价值观出发来做决定的公司才会有一个真正长期的打算，也会有一个超越盈利的社会责任的担当。虽然这个愿景使命也是阿里在不断的摸索中总结出来的，也会随着环境、成长阶段的不同有调整，但是总体来说对这个原则的坚持是贯穿始终的。

陈晓萍：你从加入公司第一天起就有这个感觉了？

曾鸣：对，我认识马云很早，2000年就认识了，2001年、2002年也去阿里做过培训。那时候就觉得这个公司不一样，有追求有理想。这也是特别吸引我的地方。

陈晓萍：在当阿里巴巴参谋长的时候，你是如何与CEO（马云）共事的？你如何把握自己的角色定位？比如当你们对公司发展的战略思考很不一致的时候，会采用什么方法来达成共识？能否举几个例子说明？



曾鸣：我觉得自己非常幸运。因为马云是一个非常具有创造力的人，也是一个有远见的人。这就回到刚才讲的使命、愿景、价值观的问题。我后来很深刻地意识到，一个好的战略，不可能没有愿景的指引。因为愿景给的是方向，有了方向以后才可能去讨论实现这个方向的最佳路径、最好的方法等等，而这些才是战略。

所以我和马云的配合，最核心的就是他有很好的基于直觉的远见，而我有很好的系统化思考的能力。所以我做两个重要的工作，第一是拼图，把他的那种相对散乱的思想闪光点，联结起来并融会贯通，变成大家都容易理解的一张整体的图。第二就是把整体图背后的逻辑关系、执行的时间节奏跟大家梳理一下。所以我们开会的时候大家经常开玩笑说：“马总讲的话听不懂，请曾教授翻译一下。”

陈晓萍：也就是说你们在大的方向上，比如你对马云的远见，常常是相当有共识的。

曾鸣：的确如此。因为我们配合了很久。但也有一个很有意思的现象，就是我们合作也有个周期。比如说在某一个两三年内，一般共识度会在 70% ~ 90% 之间波动。通常是我们磨合很好之后，形成一个比较明确的愿景和战略方向。但是随着环境的变化、业务的推进，大家对这个事情的理解开始产生分歧。然后慢慢地大家又会一起努力，再往一起走。我个人觉得这是一种很好的张力，如果大家长期每时每刻都没有分歧，那么彼此就没有什么互补性。

陈晓萍：非常同意。总是百分之百一致的话会比较无聊，也不容易激发新的思维。我觉得阿里巴巴是非常有创意的公司，不断有新的东西、新的业务滋生出来，从原来一个 B2B 的平台变出那么多新花样，我想每一次你都有深度介入。

曾鸣：是的。我觉得像淘宝从 2008 年到 2010 年，就是从一个相对模糊的这样一种生态概念，走向很清楚的一个电子生态、电子商务生态系统的定位过程。而这两三年就是我们非常典型的磨合阶段。

比如说哪些事情交给合作伙伴做，哪些事情应该自己做，甚至生态的边界划在哪，我们都有过一些比较大的争论。更早的时候，比如说淘宝店铺的设计，因为你开店，线下是开店，线上其实你要建一个网站，你建这个网站因为是在淘宝上开店，淘宝是自己来帮所有的

卖家建立这个网站，还是让第三方合作伙伴来做这个网站，这就是第一个很具体的问题。你要不要靠这个网站提供服务来赚钱？经过一段时间的尝试、磨合、讨论，我们最后就确定下来，我们只提供最基本的模板，而把所有的相对个性化一点的定制店铺服务都交给第三方去做。淘宝基本上不收费，只提供基础服务，不把它作为一个盈利点。这样定下来以后，后面的发展就很迅猛了。因为我们等于又搭了一个市场平台（marketplace），就是专门做建站工具，做网站装修的第三方服务商，他们直接跟卖家合作，因此造成了市场的巨大繁荣。

陈晓萍：而且这样又激活了一个新的市场，很有意思。

战略： 持续迭代演变的动态概念

陈晓萍：您曾经把 2016 年之前淘宝的战略总结为三个阶段：战略尝试期、成型期和扩张期，分别对应了创立之初至 2007 年（日均成交总额过亿）、2007—2012 年（日均收入过亿）、2012—2016 年（超过沃尔玛）。这更是事后的概括还是事先的计划？战略制定和演变之间在您看来是怎样的一个过程？您认为现在淘宝处于什么发展阶段？它的未来图景又是怎样的？

曾鸣：这个总结是事后的概括，但当时也是能感受到这种节奏的。比如我刚才讲到 2008



年以后淘宝就进入第二个发展阶段，去尝试做一个开放平台。这个是有一个蛮明确的方向的转变，你就知道说淘宝进入了一个新阶段。想想 2008 年淘宝的 GMV（成交总额）是全年 999.7 亿，差一点点到一千亿，但是到 2012 年它就到一万亿了。

那是一个井喷期。那时我们就知道它进入了一个高速发展的阶段，战略上才明确了它是一个生态系统，然后讨论这样一个生态怎么去快速扩张。相比原来 2003—2007 年建立一个基本的电子商务市场、电子商务网站，建立一个线上市场，让这个市场达到基本的规模，完全是两个不同的发展阶段。

陈晓萍：当然事后来看是更加清楚，其实之前这个过程中你们也有清晰的感受。那么，在战略制定和演变之间，你觉得是怎样的一

个过程？

曾鸣：我最近提到，现在企业的战略，至少跟以前工业时代的战略有很大的不同。因为战略的制定和执行，在传统的管理学中把它看成是两件不同的事情，所谓的战略形成（strategy formulation）和战略执行（strategy implementation），还有战略的内容（strategy content）和实施过程（process），基本上是放在两个不同领域做研究的。但现在我发现，其实战略本身也在快速迭代，所以我把它叫作愿景（vision）与行动（action）的快速迭代。战略制定不再有一个很正式的程序，有一个很清晰的计划阶段，有一个明确的执行的阶段。传统企业完成从战略制定、实施、结束可能需要五年、八年甚至十年，但是对于现在的互联网企业来说，战略是一个持续的迭代改进优化



的过程，战略制定和执行是一个交织在一起不可分割的持续过程。

陈晓萍：对，二者交互作用，一个给另一个提供反馈，不断演变，而且演变过程中不断出现颠覆性的创新。下面我顺便问一句，你认为现在的淘宝是处于什么样的发展阶段呢？

曾鸣：我觉得淘宝可能正在进入第四个发展阶段，沿用刚才的说法，它进入了一个新的创新期。这跟外部大环境有关，整个移动互联网的发展，经历了将近十年的高速增长，开始进入了一个相对的饱和期。

用户的消费习惯也在改变，即所谓的消费升级。同时整个的商业也越来越从简单的流量导向走向客户导向。有了这几个大的趋势的变化，淘宝就必须在原来的基础之上有很大的

创新，所以实际上等于是进入了一个传统意义上讲的战略升级创新的过程。

陈晓萍：这个战略创新的内容和形式，你能否给我提供一些具体信息？

曾鸣：最核心的就是刚才讲到的怎么以用户为中心，把现在的互联网产品更好地用于促进下一代产品的创造。比如说无所不在的网络，更广泛的互动，还有类似 VR、AR 的技术，怎么在这些新的技术下把用户体验再有一个提升，这是下一步淘宝甚至整个电商行业都要去面对的一个新的挑战。

陈晓萍：也就是说其实客户导向到最后是能够提供个性化的（individualised）定制服务、体验和产品。

曾鸣：对，也就是我们一直讲的千人千面。

陈晓萍：如果从这个角度来讲的话，你个人对淘宝未来图景的描述是什么样的？

曾鸣：未来我把它叫作 C2B 模式（customer to business），而不是工业时代典型的 B2C 模式。刚才讲的所谓的定制服务那些核心都是以客户为中心，怎么跟客户通过持续的互动，更了解他们，同时根据他们的场景提供更加定制化的、适合那个特定场景的服务。所以不仅仅是千人千面，还有不同场景下的不同体验，更加灵活多变、更加精准化的服务。

阿里巴巴的履带战略

陈晓萍：阿里巴巴现在涉及的业务领域越来越广：B2B，B2C，C2C，淘宝、天猫、金融（借贷、存款、汇款、跨境支付）、物流（菜鸟）、医疗、餐饮（饿了么、盒马鲜生）、云计算等，马云称之为履带战略，你是怎么看待这个履带战略的？

曾鸣：它其实指的是在不同的阶段有一个关键的驱动场景。比如说一开始就是 B2B 作为最核心的业务，做海外的出口贸易，但是后来淘宝成为推动整个集团发展的引擎，因为你掌握了客户以后，影响了产业链的相关环节就更多。后来进入到第三个阶段，支付宝就变成了引擎。由于整个移动互联网的发展，智能手机的普及，一下子移动支付就被引爆了。在这种情况下，支付宝就变成了一个拉动整个新用户，推动商业发展的非常重要的火车头。再到下一步，云计算开始崛起。所以这种战略的特点是，根据技术变革的进度，不断找到下一步的创新突破点，并以此带动整体生态的繁荣。

陈晓萍：这个履带战略是一开始的时候就有这样的思考，还是像你前面说的，是顺着商业场景的变化自然冒出来的？

曾鸣：我们回到刚刚讲的天时、地利、人和。像阿里巴巴这样的企业当然非常幸运，得风气之先，所以有机会随着大势的发展，快速往前跑。但第二个根本原因，还是一开始讲到的愿景驱动。因为很清楚自己的愿景，所以它会非常积极主动，甚至非常辛苦地去寻找下一个制高点。在这个意义上，履带战略虽然不是一开始的选择，但也是一个很自然的结果，因为你总在关心下一步下一个大的突破口在哪儿。

陈晓萍：你们是不是每年都有高管的务虚会（retreat），专门讨论这些问题？

曾鸣：对，我们有一个很严谨的程序来做这件事情。每年大概八九月份开始，从一个相对宏观的，八到十年的这种长期战略的头脑风暴开始，之后基本上每个月都会开会讨论，最后把它聚焦到下一年的运营计划，再根据这个运营计划去做预算。所以我们讲的愿景其实是落到很具体的公司运营当中去的。

举个简单的例子，大部分公司是 KPI 驱动的。它们的 KPI 通常是明年比今年增长 10%，然后再把这个目标分解下去，就变成明年的运营计划。而我们完全是从愿景驱动再到战略，再到运营计划，然后再看什么是合理的 KPI。



陈晓萍：也就是说你们这个过程与别的公司是反过来的，至少思维方式是倒过来的。那一般是什么层级的高管参与到这个过程当中呢？

曾鸣：其实全公司都被卷进来了。比如我们8月份是高管层讨论，但是在这个时候，我们就把题目布置下去了。第二次会议的讨论可能就是所有VP都已经参加过的，根据他们的讨论反馈回来的意见。这样一层一层下去到运营计划的时候，其实就已经是每一个业务单元都参与了。基本上打穿了整个组织，因此效果就比较好。

陈晓萍：非常好。下面我想问一下，你在阿里巴巴工作十多年，看着它从一个名不见经传的小公司，发展成全世界最高市值的公司之一。现在已经有超过八亿用户在阿里平台上生存发展，站在你的角度，感到最骄傲的是什么？

曾鸣：回头看比较难得的还是跟上了这将近二十年的一浪接一浪的技术变革。从最早的新浪搜狐，到后面的百度，再到更后面的这批企业，其实已经经过了好几轮的大发展。阿里一步步地这么走过来，越到后面发展后劲越足。所以我觉得能够坚持做长期正确的事情，又能够跟上这个大的变革，这才是最让人欣慰的。

第二个是团队的配合，比如我和马云的配合，还有各位总裁的执行力、战略思考能力。我们之间有深入的沟通。他们的执行力非常强，我们基本不用担心这么难的一张图他们做不出来。所以团队的配合非常好。

陈晓萍：马云曾经和我谈过他怎么培养接班人的事情，每个人都是打磨了很长时间的，而且都把公司的文化渗透到了骨子里。这可能是你们配合好的重要原因。那你有没有觉得有遗憾的地方呢？

曾鸣：可能谈不上遗憾，但我们犯的错误也很多。马云曾经说过阿里巴巴犯了一千零一个错误。错误是很多，但是我觉得谈不上遗憾，因为在当时的环境下，你的认识能力就只有那个水平，而且犯错也是一个自然的过程，是一个学习的过程。

未来的商业将会是智能商业

陈晓萍：很好，我觉得你确实是一个思考者，不管是原来做学者也好，还是在企业里面，都抱着学习研究的心态。你最近提出未来的商业将会是智能商业，而“生态”是智能商业的核心概念。在新型的生态中，有“点、线、面”三种核心角色，其中“点”是每一位服务参与者，“线”是平台上的众多商家（B2C企业），“面”是平台，帮助商家广泛链接享受网络效应，通过匹配效率的大幅提升创造价值（比如淘宝）。“面”是“体”的最根本组成要素，在“面”的扩张过程中，如果有足够强大的基础，也许还会衍生出其他的“面”，这些“面”互相交错融合，推动中国经济升级换代，形成一个基于互联网的新型经济体。我觉得你这个“点、线、面、体”的比喻，非常形象

地描述出了互联网经济体的要素，妙不可言。你能否谈一谈点、线、面三者之间互相依存互相推动进化的关系？

曾鸣：好的，我先来讲一下点、线、面、体这个经济体的概念。你刚刚提到的履带战略，从今天来看，可能更像一个从面到体的自然演化。淘宝是个面，从这个面上衍生出来支付宝这个面，然后在支付宝这个面上又衍生出蚂蚁金服这个面，之后又演化出了云计算、菜鸟等等。这些面渗透得越来越广，其实已经在建立未来商业的基础设施，到最后可以推动整个经济的升级换代。

这整个过程中最关键的是面的形成。什么是面？用大家比较熟悉的词，面就是生态系统。生态系统是什么呢？其实是一个协同的网络，多元角色协同的一个网络。工业时代是一个典型的封闭的线，它是一个线性的供应链，有一个链组，就是品牌商，从头到尾强管控了整个供应链，这是一个典型的线。

未来的发展，智能商业时代最核心的东西是把一个个封闭的供应链打开，形成一个开放的协同网。而这个协同网上会出现新型的整合服务商，就是新型的线。比如说李宁是典型的线下服装品牌，是典型的 B2C 的线型服装品牌，它什么事情都要自己做。但是在淘宝上的一个时装品牌，比如说一个女装品牌，在过去四年左右的时间就能做到十几二十亿的销售额，而且有很好的品牌认知。这其实是非常典型的新型的线，它对最终消费者提供产品和服务。但是这个线是完全借助淘宝提供的基础设施，以及活跃在淘宝上的各种各样的服务提

供商来完成的。所以这种线的效率就非常高，比传统 B2C 全部自营的那种效率高很多。

陈晓萍：因为很多事情是别人帮它做好了，它只要做自己最擅长的那个就行了。

曾鸣：对，它只要整合协同的服务就行了。它能这么做，是因为很多新型的点，比如说刚才讲到提供网站在线服务的，在传统上都是很小的公司，但是在淘宝上可以用相对标准化的在线服务，给很多企业提供服务，所以它的规模经济也非常大。点反过来支撑线的发展，而线的发展又让整个面具有巨大的竞争力。所以相对于传统产业来说，点、线、面最核心的地方就是它们是一个共生的关系。它们是同时发展的，没有点和线就没有面；反过来，没有面，点和线也长不起来。

陈晓萍：它们互相依赖、互相促进、互相支持，提高整体的效率。

曾鸣：对，这个整体效率超越传统工业时代 B2C 的组织方式，而且可以提供真正的个性化服务。

陈晓萍：我突然想到，如果李宁把自己放到淘宝上来经营会怎么样呢？是不是能帮它省很多事？

曾鸣：是的，传统企业应该往这样的线上转型。但相对来说，我这里不是特指李宁，而是一般的企业，它的步骤都会比较缓慢，力度也

会比较弱。比如说它会把传播慢慢搬到微博上，或在淘宝上开个店开始卖，但是它不会真正用互联网思维来重构它整个的运营。因为老的体系和包袱还在，让它比较难摆脱原来相对传统的思考方法，它还是想自己控制。

陈晓萍：挺可惜的。那么，从公司战略的角度，你觉得在点上的公司，在线上的公司，在面上的公司，它们各自的关注点应该是什么，各自的机会和挑战又在哪里？

曾鸣：点的最大挑战其实就是抓住机会，要判断出哪个面是下一步最大的发展机会。因为点最大的挑战是它相对来说壁垒比较低，所以抓住机会是最重要的。但是它的优势在于可以爆炸性成长，因为它做的是简单服务。比如刚才讲到的店铺装修，这就是一个相对简单的服务，不用做什么特别的，在淘宝上突然一下就能放量。但反过来这个事情别人也会做，不容易形成太大的壁垒。过两三年这个市场可能就相对饱和了，但很可能又有另外一个机会出来。

面是其中最难的一个战略。我先讲面，再讲线，因为线是看起来跟原来一样，但实际上却是跟原来思维很不一样的一个新物种。

陈晓萍：为什么这么说呢？

曾鸣：面是以前不存在的一种组织形式，所谓生态也好，平台也好，它的核心其实是赋能。通过给别人赋能来实现最终对客户价值的超越。现在回到线，线的挑战则在于整合资源，

你要能够看到面在提供什么样的可能性，然后要善于把点的价值都整合起来。

陈晓萍：线的挑战在于它是否能够很好地整合点和面的资源，有意思。举个例子吧。

曾鸣：比如说阿里这个生态系统，像支付、物流、云计算，都是平台提供的大的基础服务。刚才讲到的像店铺装修、仓储管理软件、客服的管理，这些都是可以利用好的点的资源。如果线既能够利用点的资源又能够利用面的资源，把它整合起来去实现它的目标，这样的话效率是最高的。

发现和陪伴企业家

陈晓萍：现在你担任了湖畔大学的教育长，要培养中国未来的企业家，你觉得企业家是通过大学教育培养出来的吗？

曾鸣：我现在更喜欢用的词叫“发现”和“陪伴”。当然陪伴过程中，也提供了“养分”，让它可以更好地成长，有培养的意思在里面。但是我更想强调的，如果它没有一个合适的基因，没有一个很好的环境，就不可能凭空造出一个企业家来。换句话说，MBA是可以批量规模化生产的，因为它是相对标准化的技能，但是企业家需要的创造力是没有办法很系统地去批量生产的。所以在这个意义上，用“培养”这个词稍微机械了一些。我们觉得更重要的是先发现好的苗子，然后想办法让他们从别



人的失败中学习，变成一个更成功的企业家。

陈晓萍：你们用什么样的机制来发现这些好苗子呢？

曾鸣：湖畔大学可能在发展过程当中投入的资源是比较大的。我们要求必须有推荐人，不能你自己随便报名的。第二个就是我们这个招生的团队，比如说 3000 个申请人，我们招生团队可能会覆盖、直接访问 300 个人。然后从 300 个人中可能挑 100 个人进行一天时间的面试，包括一对一的陈述、团队任务等等。最后综合考虑才能作出选择，每一届 40 多个人。

陈晓萍：这一套机制你们从第一年就开始用了，还是后来不断优化？

曾鸣：对，不断优化，现在越来越严谨了。而且前面几期学员进来以后，我们通过上课等跟他们有了更多的互动，对于感受这个阶段什么样的创业者最有潜力，比以前好了很多，相当于有一个样本库，可以作对比了。

企业家所需要的创造力

陈晓萍：在你的心目中，中国未来的企业家所需要具备的最重要的素质有哪些？

曾鸣：我觉得有几个方面，第一个就是学习能力变得非常重要，因为都是新东西，不能靠经验吃饭。第二个就是整个世界变化太快，不管你的优势是用什么方法建立起来的，在短时间内都会过时，所以你必须能够快速学习、成长。而且中间最难的是还要突破自己的瓶颈，这个挑战非常大。以前可能一个企业家是在二十年之内逐渐成长起来的，但现在的创业者经常五年之内就得锤炼出来，所以这个压力是远远大于以前的。

还有一个比较重要的，是一种跨界整合的能力。因为现在创业涉及的面非常广，而且需要很不一样的互补技能，所以比较高情商能够整合不同领域的专家的 leader 就变得非常重要。现在你会发现合伙人、团队创业的企业越来越多，也是因为它对多元因素的要求太高了，往往一个人搞不定。

陈晓萍：对，其实阿里巴巴也是如此。虽然马云是一个有远见的人，但是他对技术的东西，或者其他方面其实也不懂。所以也是要靠团队有不同专长的人整合在一起。那从知识和技能的角度，你觉得什么又是最重要的呢？

曾鸣：我认为知识和技能越来越不重要了。德鲁克曾经把时代的变革划分成几个阶段：工业革命、管理革命、技术革命。我觉得现在的时代已经到了第四个阶段，叫作 creativity revolution，创造力革命。因为不管你学的是什么，只要是能够被结构化的知识，终将被机器所取代。

陈晓萍：但是如果自己知识不够的话，要具备整合的能力也很难，因为你没东西可以整合。

曾鸣：同意，一个人肯定要有某一个领域的专长，这种专长其实也强调的是你对这个社群本质的理解，而不是对具体知识的掌握。如果一定要说对什么的理解，我认为对人工智能（AI）应该要有一个大致的理解。因为它将改变方方面面最通用的技术，会快速在越来越多的行业得到应用。所以我为什么说，未来世界最重要的就是创造力，因为普通的知识和技能都会被机器取代。

陈晓萍：最后请你总结一下你最想与创业者和

管理者分享思想和智慧。

曾鸣：从不同的角度去看，你如果讲商业的未来，我觉得最核心的就是智能。我最近写了一本书，专门讨论智能商业，我觉得这是未来商业最基本的趋势。如果聚焦到创业者，那么最核心的就是持续学习和突破的能力。而创造力则对所有的人都重要。

陈晓萍：你觉得创造力可以培养吗？

曾鸣：我觉得必须去培养，因为没有创造力就要被机器取代了。但我并不悲观，我觉得就像过去一百多年机器把人的体力取代一样，人脑在其他方面的技能就得到了极大的开发。所以如果机器可以让人从枯燥的重复劳动中解放出来，那大家就可以专心做些有创造性的事情。这个创造性的事情包括做面包。

陈晓萍：不一定是特别高大上的东西。

曾鸣：对，有很多方面。其实人跟人的互动本身就是充满了创意，只是现在的教育中还缺乏这样的内容。我们正在努力，希望能够通过对创意行业比如演艺、设计界人士的观察研究，或者跨界人士的创造力研究，来总结出一些系统性的新知识。路漫漫其修远兮……

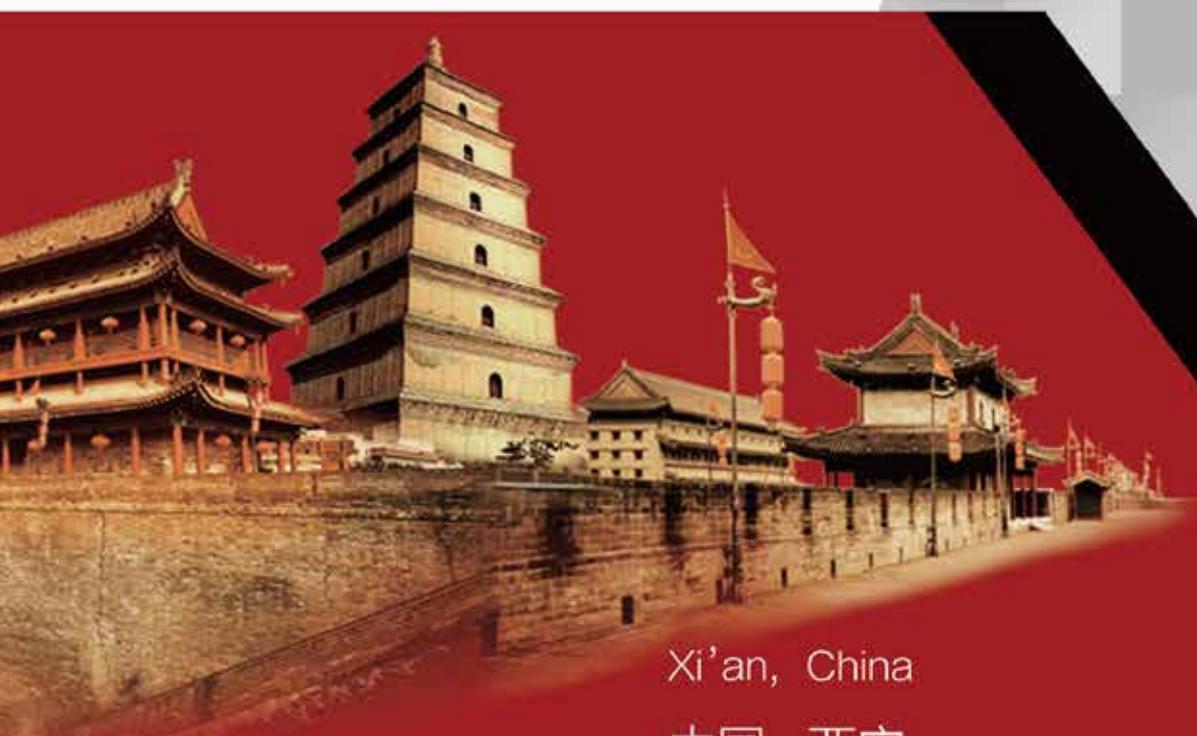
陈晓萍：谢谢你的分享！☑

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



光华管理学院
Guanghua School of Management



西安交通大学管理学院
THE SCHOOL OF MANAGEMENT
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY

从“答题者”到 “出题者”

孙振耀

及优学院创始人
领教工坊领教暨董事

访谈人

程亚婷 复旦大学

储艺娜 复旦大学



从半工半读的学生，到惠普全球副总裁，孙振耀的人生上半场足以写成一部励志小说。他在惠普的 25 年，恰逢外企在中国飞速发展的黄金年代，当年外企着力打造品牌形象，像孙振耀这样的外企中国区负责人，成为了明星一样的存在。

11 年前，他决定放下光环。从惠普“退休”后，他学飞行，学画画，担任扬智科技董事长和海辉软件(国际)集团董事长，并带领海辉软件在美国纳斯达克上市。

从职业经理人到企业经营者角色转变，他仍觉不过瘾，在 2012 年他开始了第一次创业。两年前他又创办了及优学院，利用自己几十年在外企、民企积淀下来的管理经验，帮助中小民企提升组织能力，实现从 1 到 N 的跨越。

他常比喻自己是从山上往下走的，在山顶看到各种风光、气候的变化，而不少民企正从山下往上爬，“我们可能在半山腰见面了，你可以告诉我如何从山下爬上来；我也可以告诉你，如何从半山腰爬到山顶，也就是你将来要走的路。”

《管理视野》：如果让您回顾一下当年在惠普的职场生涯，有哪些可以与 we 分享？

孙振耀：今年是我离开惠普第十一年了。在惠普二十五年，其实等同一年重复二十五次，因为工作本身是很有规律的。离开惠普的这些年，等同二十五年，因为每一年都有新的变化发生。这反映了外企与民企在工作和管理方式上的差别。

《管理视野》：您在惠普的那些年，可以说是在一个相对确定的环境，做一些相对确定的事

情；如今创业，你是处于不确定的环境，去做一些不确定的事情。您怎么看这两者之间的关系，同时如何调整自己的呢？

孙振耀：不确定性有两个维度，并非只有单一维度的不确定性。我们生活在这世界，明天发生什么没有人会知道。在大公司的运作过程中，总部有一批担心不确定性的人，他们已经就公司的战略、方向做出决定了。这个实施的过程是职业经理人要负责的，职业经理人主要关注实施过程的不确定性。这么多年来，我们做职业经理人所养成的心态，基本上都是处理



另外一个维度的不确定性，而不去担心第一个维度的不确定性。像公司要往哪走，我们只是建议的角色，而不是做决策的角色。

以前在惠普，我总是做解决问题的人；后来我想换个角色，做出问题的人，所以就离开了。出问题确实是很困难的，三分战略七分执行。当下做一个企业家会面临很多选择：做哪一个行业，做成什么样子，用什么方式等。当有权力和自由度去做各种选择时，反而不知道如何选择。所以，企业家面临两个维度的不确定性，战略、方向等第一个不确定性已经是很困难的事，更不用谈决策做出后的

实施过程了。

从0到1，再从1到N，整个过程我是倒着走的。学生时代，我在惠普公司半工半读，后来成为工程师，成为销售……我是从基层一步步往上走的。当我离开惠普公司这个大平台，就开始反方向走了——从大企业先到小企业，然后再创业，管理的人越来越少，但难度越来越高。离开惠普公司十一年来，我最大的改变，就是明白如何面对0到1的各种不确定性，如何去创新，如何做选择，并思考选择的风险和不确定性，自我怎么去承受它，再反过来去消化理解。而从1到N这段经历，

我在惠普已经历过，它现在成为我创业的一个题目。我想把这些经验总结、萃取，再把大规模的管理的系统进一步精减，帮助中小民企成长，让它们有机会变成大规模的公司。

《管理视野》：从确定性状态到不确定性状态，您能举其中一两个印象深刻的例子吗？

孙振耀：我举两个不同的例子。一个例子是担任一家公司的董事长，董事长要对股东、董事会提出经营目标、业务方向以及公司定位这些问题。那段时间我认为比较难得的经验，是带领这家公司去纳斯达克上市。

整个上市的过程以及路演的过程，对我来说是前所未有的经历。我要思考在资本市场里该怎么呈现这家公司，让投资者了解这是一家值得现在就投资的公司，怎么去描述这家公司未来成为什么样子。以前我不担心这事，这是我老板该担心的，我只担心他描述完后我能不能做到而已。

另外一个例子就是，当我真的开始创业的时候，我要想该怎么选择创业题目。我创业有两个企图：第一，希望自己的事业、人生是完整的。外企、民企以及创业，不同的经历和体验能让人生更丰富完整。第二，我要创什么业？我要做我有兴趣并有能力做的事情，至于它是不是风口，那要做了再说，风口也是会变的。最后我决定还是做协助中小民企提升组织能力的事情，因为这是我最擅长的事，而且我也拥有非常完整的经历。

《管理视野》：您创立的及优学院主要是协助



中小民企提升组织能力，可以聊聊这些年来您对民企的观察，以及您对管理的理解吗？

孙振耀：就我的观察，中国民企业管理有几个特性。第一是机会驱动。在中国，有很多企业都是机会驱动发展起来的。不少企业做到一定规模后，都会去做房地产。美国通用电气这么大的公司都不叫集团，而我们不少公司才很小就叫集团了，为的是占住每个风口——又做汽车，又做房地产，又做家电，又做互联网，什么都不相干。机会驱动我又称为“老鹰抓小鸡”的经营模式，老鹰怎么动，母鸡就怎么动，然后小鸡就乱窜。

第二是事件驱动，我称为“打地鼠”的管理模式。管理者缺乏远见，解决问题就像打

地鼠一样，事件冒一个打一个，每天忙得不行，回家累得不行，觉得好像很有成就感。但今天在公司解决一百件问题，明天又重复一百次，问题并没有得到彻底的解决，这是治标不治本。

第三是结果驱动。老板只谈结果，大家只从利益的角度去看事情。其实，不谈过程就很难优化，因为结果是过程做出来的，你不关注过程，只关注结果，你的过程永远是粗放的，就是所谓的粗放管理。

中国的企业做到一定规模就上不去了，那个鸿沟跨不过去，我想解决这个问题。一直以来，我对管理有三个信念。第一，管理是永远的蓝海。管理才是永远的红利，是一种可以为企业创造持续效益的行为，你可以从管理上挤出很多利润和成长的空间。第二，管理是一个系统工程，解决的是整个组织的问题，不是个人的问题，它里面牵扯的面，从战略、组织设置、流程管理、文化建设、人才管理等都是整套系统的。第三，管理需要时间和毅力，这也是要解决不少老板短期利益驱动的情况。现在的风口不像以前了，以前这个风口不行，可以换一个风口。举个例子，以前咖啡卖不成可以卖茶，茶卖不成可以卖汽水，而现在咖啡、茶、汽水都不能卖了，怎么办？既然资源不够，就好好把咖啡做到极致。令我欣慰的是，我现在做的创业项目，风口是自己来的，如今会有更多老板愿意坐下来认真地讨论管理。

《管理视野》：您在惠普的那些年，正值外企在中国高速发展的黄金年代，就您的观察，外企在中国经历了哪些发展变化？

孙振耀：我觉得变化是必然的。最初外企进入中国能解决三个问题：资金、技术、人才。上个世纪 90 年代，我第一次跟日本分公司总经理见面时，我很好奇 IBM 在日本竟然不是最大的 IT 公司，像富士通、日立、NEC 都比 IBM 大。那时候韩国的三星、LG 比惠普还大。可以看到，本土品牌其实发展得比国际巨头更好。所以在那个时候，就应该能预测到中国的未来了。

在我看来，外企在中国的发展经历了多个阶段。首先，外企是从国际化的角度，把中国视为全球市场里的其中一个市场，但并不把中国融入在它全球体系的一部分，这叫国际化，那时我们叫 intercontinental。就像现在中国很多民企走出去了，首先成立海外事业部，找一批海归等外语特别好的人来管理海外公司，叫海外事业部。

然后，外企才会逐渐进入全球化过程，把中国纳入它全球体系的一部分，全部都标准化。其实，从国际化到全球化，也是目前中国企业走出去的最大挑战。国际化就是成立海外事业部，公司管理海外事业部的方法跟管理国内是不一样的；而全球化就是国内国外理念一致，公司的价值观和文化是普世的，能让全球的所有分公司的员工都接受的。当时中国惠普经过了一段艰苦的变革，才彻底让整个公司的企业文化融入到惠普全球文化里面。我们从价值观、使命愿景、管理方式、绩效考核方式、待遇、各种人力资源政策等方面都做了调整。

再后来，外企开始因地制宜，制定适合本地的发展策略。那时我常跟老板讲，全球

化要有一切标准，但中国是一个非常大的国家，不能对我们的不同视而不见。于是，我后来启动了“中国焦点计划”（China Focus Program），关注中国所需要的特别的产品、特别的人力资源的政策、特别的销售部署形式等。我们开始大量培养本地化人才，建立惠普商学院。我也建立了好几家合资公司，比如与东软、联想、神州数码等的合作。它们比我们更懂本地的市场，解决方案更适合本地，双方是一个平等的合作。

总体来说，外企按着这个过程一路走来。在外企发展的过程中，中国的本地企业借着对本地市场的优势，借着风口以及各种红利，掌握了很多的机会以及资源，而且它们的灵活性要比外企要高很多，它开始赶上外企，并逐步超越。

《管理视野》：今年是改革开放 40 周年，接下来外企在中国的发展过程中，它们的位置、身份、角色与过去相比会有哪些变化？

孙振耀：一直是在变化，而且未来变化也不会停止。在以后的竞争中，应该也不会有外企和民企这种说法了。如今外企中国区负责人想的问题，跟我那时候想的问题是不太一样的。我那时候思考的是，总部给我这样的资源，比如说给我一百个人，我要怎么去部署？总部每个月给我这么多预算，我要怎么去运用？总部有这么多的战略和政策，要怎么去落地？现在外企中国区负责人想的不是这个事，他会倒过来想：在这样有限的资源下，我赢的战略是什么？如何在利用总部优势的同时，

与本地的企业去竞争？如何说服总部接受这种全球化里的本地化公司？外企中国区负责人必须跟民企一样，去接地气，去关心中国所有产业的变化趋势，提出个人独有的见解，思考在中国怎么赢，而不是复制总部的战略。从这个角度讲，外企与任何其他企业在未来可能没有什么差别。

《管理视野》：您会把离开惠普之后看成是一种退休状态的计划吗？

孙振耀：没有。我的人生字典里没有“退休”这两字，我会一直忙碌到最后一天去见上帝。重点是自己选择做什么事，我绝对不会躺在那里欣赏日落日出，不会坐在那等着见上帝，我不是这样的人。有空的时候我会去开飞机，我非常享受飞行的那种状态。

《管理视野》：您觉得飞行和管理有联系吗？

孙振耀：和管理的关系可大了。飞行有很多规则，管理也有很多规则，特别是当企业从 1 到 N 发展的时候。飞行时，你要看仪表盘，能够把仪表盘的数字转化成类似翅膀一样长在你身上，你能够把自己变成一只鸟，因为人类是没有这种器官的，你只有通过外界的设备来感受，你要感受风，感受到那个状态。感受到飞机是跟着你的意图在移动，跟你的身心要联动在一起。管理也是一样，你看到财务等各种数据，你必须能够理解这个企业现在处于什么状态。管理和飞行有很多的相同点。■

复旦商业知识案例

case.fds.m.fudan.edu.cn

Case-by-Case 案例课堂 2018秋季学期 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。

九月

来伊份 郁瑞芬
创始人、总裁

十月

亿贝 田卫
全球副总裁

十一月

科勒 徐贇华
全球副总裁

十二月

伽蓝 郑春影
董事长

2019学年 继续





未来的工作

未来的工作

文
宋
旻



想象一下，你走进一家看起来很酷的公司，这家刚成立不久的设计公司为美国的大企业提供中国市场的落地服务，在创新孵化中心租赁了宽敞明亮的办公室。你参加了管理层会议。你知道对面坐着的名片上印有“资深”字样的总监上个月才同意将他的“freelancer”合同变为全职合同，因为他很享受在家办公的悠闲。你还知道坐在角落的技术主管来自合作的技术服务提供商，他们会为公司提供基于云的技术支撑。回过头，会议室外坐着的员工正在通过即时通信工具和视频会议系统与世界各地的设计顾问联系——是的，主要的设

计工作由分布在世界各地的设计师完成，坐在公司工位上的员工更多起到协调的作用。而你，坐在会议室的目的是听听公司CEO在消除全职员工上的创新和努力。

这是眼下那些拥抱互联网和数字化时代的创新公司正在发生的现实。

朝九晚五的工作，是工业时代的产物。机器的发明，把人从农耕时代的田园生活拽进了流水线的工厂。大多数工作实际上是机器的延伸，工作的内容也像机器一样追求标准化和可替换性。企业提供一份有保障、稳定的薪水，员工则接受整齐划一的要求，这是工业时代的“工作契约”。



如今，在移动、互联、智能技术的推动下，企业正在改变它的组织形态。相应的，未来的工作和职场也在被重新定义。

一方面，市场环境瞬息万变，企业需要具备更多的灵活性和应变能力，让组织的能力可以随市场的需求快速延展或收缩，传统的组织形态和用人方式显然不能满足。另一方面，职场人的心态也发生了变化。2017年底一份针对BOSS直聘平台18至35岁职场人群的报告《2017年，年轻人都去哪儿了》，真实调研了10167名年轻人。报告显示，有78.2%的年轻人愿意选择自由职业。根据领英（LinkedIn）发布的《中国自由职业者报告》显示的数据，中国已

经有了近3000万的自由职业者，其中不乏年入百万的网红主播、美妆博主以及自由撰稿人。阿里研究院发布的《数字经济2.0》报告则预测：随着自由职业者全球化及共享经济的盛行，“共享平台+企业/个人”的经济组织方式在未来20年将获得突破性进展。

未来也许公司会消失，但是工作不会。未来没有稳定的工作，只有稳定的能力。以前，员工被企业雇佣，获得的是工作的安全感，公司则可以享有员工的忠诚度，以及较低的流动率。现在，是时候重新定义“工作”了。

自下而上的变革

“92%的首席人力资源官和首席执行官告诉我们，公司的结构必须改变，主要考虑应该如何使层级扁平化，使工作更具活力。”

——德勤贝新创始人兼首席执行官 Josh Bersin

快速变化的外部环境逼迫企业离开舒适区，“扁平、放权和去中心化”被越来越多的管理者谈及。

缩减层级能最大程度上缩短决策链条，加快对市场变化的反应，其敏捷性与灵活性是传统的层级结构所无法比拟的——许多互联网企业能在短期内获得高速的发展与扩张与其更扁平化的结构密不可分；与此同时，从上向下的资源分配与决策模式也将逐渐被逆转。

“管理的本质是资源的分配，在过去是由管理层决定分配方式，再通过 KPI 拆解的方式自上而下地层层推动。但随着信息化与数字化的深入，那些离数字最近的基层员工将不再被动地接受 KPI，而是必须学会如何使用商业活动中实时产生的数据，自下而上地影响管理层的决策。”德勤咨询部领导合伙人赖有猷告诉《管理视野》，“在未来，那些极致化的数字化企

业甚至有可能直接根据数据调拨资源。”

在应变速度意味着竞争力的商业逻辑中，只有将决策权更多地下放给基层，企业才能更快地对市场不断更迭的需求作出正确的回应。而当授权越来越多地发生，对员工的管理方式也必须发生相应的变化。

“当管理者希望员工发挥主动性，他们应该做的不是约束员工的思维方式或做事的方式，而是需要让组织中的每一个个体清楚地知道在这个环境中什么事情是对的，什么事情是错的。员工需要获得一把‘尺子’来衡量他们的行为是否符合组织的愿景与价值观，而那把尺子就是企业文化。”德勤中国人力资源合伙人常婧夷告诉《管理视野》，“只有这样才能确保员工在正确的方向上努力，从而使员工与组织获得双赢。”



“联盟”时代

企业在变，员工也在变。

过去，当企业为员工提供一份工作，也为员工描绘了“诗和远方”——这份工作是稳定的，只要努力工作就能获得晋升。

但如今，几乎所有人都心照不宣地相信，越来越少的企业会承诺给员工提供一份终身的工作——或许，新时代的员工也并不需要一份终身工作。

在 BOSS 直聘的报告中提到，“频繁跳槽”

也是年轻人职场态度的最典型画像。当代年轻人的平均跳槽间隔为 22 个月，平均不到两年就要跳槽 1 次。

“稳定性”已经越来越少地与员工对工作的满意度挂钩。对于在相对富足的环境中成长起来的新一代年轻人来说，工作不仅仅是用来谋生的手段，更是自我实现的方式。

领英创始人、前执行总裁里德·霍夫曼将新时代员工与企业的关系称为“联盟”——雇

主与员工之间互惠共赢，结成为对方增加价值的强大的联盟。千禧一代清醒地意识到，自己不仅是为了雇主工作，更是为了自己工作。他们不需要一份长长的雇佣合同，甚至不需要企业为他们制定完美的职业上升路径；他们更看重的是自我发展与成长的需求是否能在这份工作中得到满足；他们通过每一份工作打造自己的“就业力”，然后时刻准备着，在合适的时机转投另一个更好的平台。

越来越多的管理者会被年轻的下属提问：“我做的这些工作有什么意义？”而升职加薪并不一定是他们所寻求的答案。

这也意味着，对他们来说，传统的绩效管理可能会失灵。

“传统的绩效考评方式是在年头设立目标，年底进行评分。然而，一方面，在这样一个高速变化的商业社会，个人乃至团队的目标很难一年到头没有任何变化。另一方面，由于项目制越来越多地被使用，传统的‘直属上级打分’的考评模式逐渐无法准确全面地反映员工的工作绩效。因此，我们在绩效管理中，逐渐从‘事后打分’转变为‘事中支持’——让员工在每个项目完成后都能收到实时反馈，帮助他们在工作中进一步发展自己的优势和能力。”常婧夷说道。

在这样一种“联盟”关系中，企业需要做的并非管理员工，而是“发展员工”——有效提升员工在外部求职市场的雇佣价值；而对于员工来说，至关重要的一点是，他们必须找到

自己的职业发展目标与组织目标的契合点，才能让彼此在合作过程中获得双赢。

另一方面，寻找全职员工也不再是雇佣关系的最优解。

畅销书《未来的工作》提到，“传统雇员社会”即将消失。在未来，工作任务和企业组织分离，组织边界被打破，而这些模块化的任务将由多元化的工作主体和方式来完成。

一个让人信服的佐证是，信息技术和通信技术的发展为零工或短期合同合约的形式普及提供了技术条件。企业能以较低的用人成本快速匹配业务所需要的人才，同时也保证了其能以更灵活的态度面对飞速发展的商业世界中的不确定性——专车行业就是一个现成的例子。

在共享经济的热潮之下，这种新型的雇佣关系逐渐被企业以及员工所认同。当工作从一个抽象的职位描述变成具体的任务，交易双方都能轻装上阵。

在未来，一些容易拆分且易于考核的短期业务在更多地以零工的形式流入企业外部的劳动力市场，与长期雇佣形成互补的态势。越来越多的“斜杠青年”（slash）、“个人供应商”将成为企业人力资源中重要的组成部分。

当然，由于高可控性和稳定性，传统的长期雇佣方式依然有其不可替代的优势。而企业则需要风险、成本与效率之间找到平衡点，更灵活地根据业务需求组合出独一无二的，最适合自身发展的雇佣方式最优解。

重新定义“就业力”

而对于身处职场的我们来说，最关心的问题依然是——当工作被颠覆，我们应该如何保持自己的竞争力？企业对“好员工”的定义又会发生什么样的变化？

随着人工智能的发展，“谁会被机器替代”成为普通人之间热议的话题。越来越多的人开始意识到，在未来，“经验”“技术”“资历”……那些在传统人才市场中至关重要的因素在时代的车轮下显得如此无力。在这一背景下，员工“就业力”的内核也发生了相应的变化。

过去企业对员工的评估主要取决于其与岗位所匹配的专业能力、专业知识，但随着时代的变化，员工的雇佣价值将逐渐从过去的以“技能”为核心的单一维度，转变为多维度的综合评价体系。

那么，什么是面向未来的“就业力”？

首先，最核心的是学习能力与拥抱变化的能力。“变化”必将成为未来商业世界乃至职

场的关键词。在这个前提下，如何理解变化并随之做出改变，不断学习、不断自我更新将成为确保员工不被时代抛弃的重要能力。

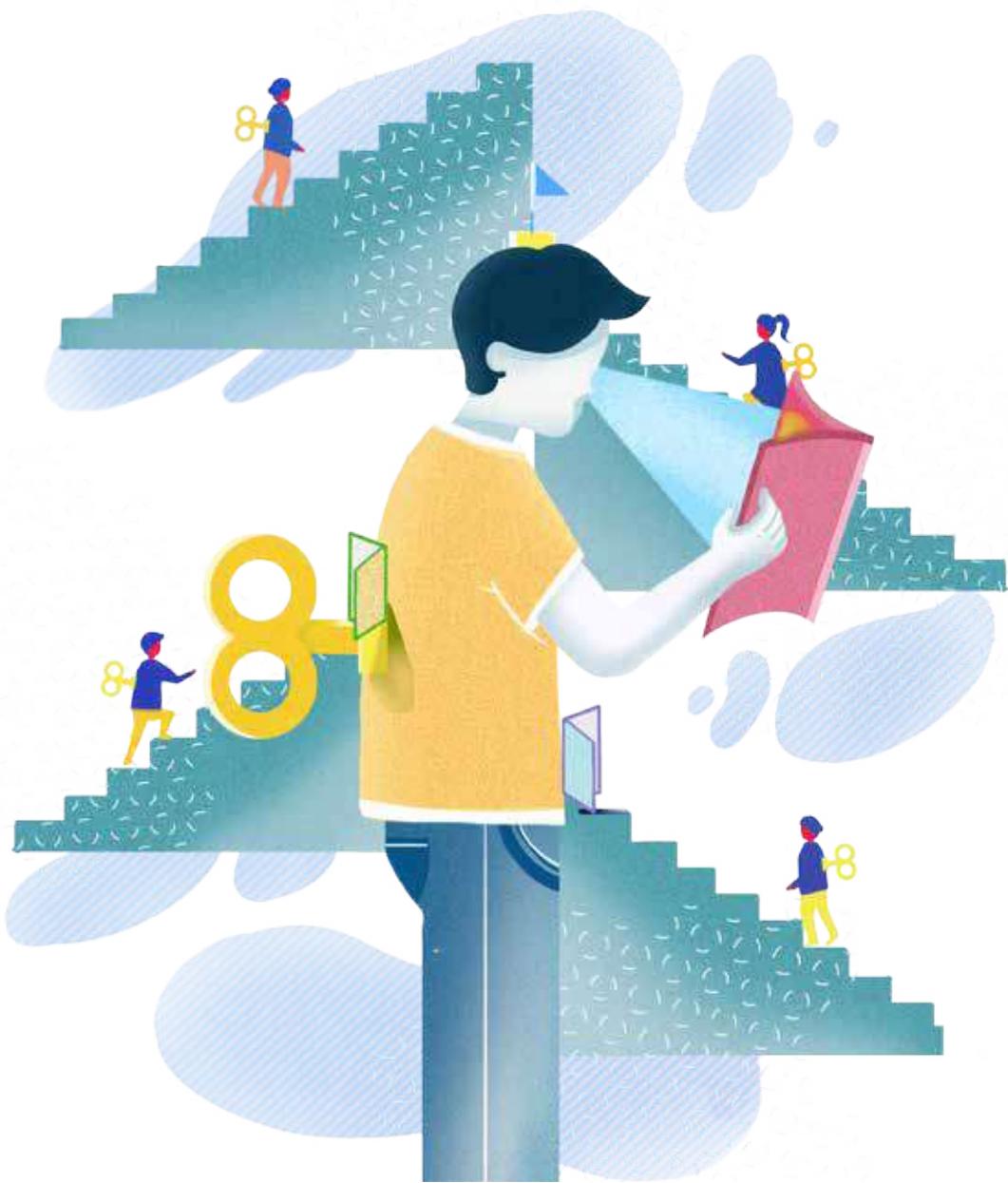
其次，要有清晰的目标。在职场中能够快速获得提升和进步的员工，通常是那些对自己的职业道路的每一步都有非常清晰的目标的人——我在这个企业工作就是为了达成某种能力的提升。当目标达成后，再去寻找能满足我下一个职业发展目标的岗位。

另外，创新能力和创造力的重要性在未来的职场中也很可能会进一步提升，因为这是最不容易被机器所取代的能力。除此之外，员工的责任心、敬业程度、对工作的主动性等方面也将会是决定他们能否适应未来快速发展的人力资源市场的重要因素。

机会永远只会留给有准备的人。不论是个人或是企业，现在是时候开始为未来作准备了。

从雇佣到「可持续就业力」

■ 文二田强
(独立撰稿人)



“就业力”这个词，在西方一般是针对应届毕业生而言的，最常见的就是全球毕业生就业力排名。近期，这个词却越来越多被用在职场人群中，原因就在于外部世界的快速变化，企业对人才升级的需求，各种裁员及“35岁效应”和“知识更新周期”“知识折旧率”等等。这逼迫大部分的职场人士必须打碎自己成为“大码学童”重新再来。在

这个不断变化的职场中，下一个受到冲击的会是谁？

这个问题很难回答。但更重要的问题是，当冲击来临，如何才能在职场成为“幸存者”；换句话说，如何保持自己的雇佣价值？

既然时代在变化，那么员工需要做的，就是随变而变。希望以下5个TIPS能够帮助你打造面向未来的“可持续就业力”。

TIP1

从雇佣到合作

不会有公司承诺终身雇佣和终身发展了，在未来，员工必须对自己的职业发展负责。员工需要将思维模式从传统的“企业雇佣”转变成“在工作中加速能力的培养”。必须意识到“在同一个组织中不断获得晋升”不是唯一的答案，也未必是最好的答案。组织能够提供给员工的是不断学习和挑战自己的平台与资源，帮助他们在雇佣市场打造个人雇佣价值。每一份工作都是员工职业生涯的中转站、加油站。

事实上，职场社交平台领英基于国内千禧一代（80后、90后）和X一代（60后、70后）的职场人群大数据所发布的《中国千禧一代商业决策者洞察》显示，相较此前代际，千禧一代决策者表现出更高的跳槽频率（平均跳槽周期约2.5年，X一代的平均跳槽周期为3.3年），但同时也实现了更快的职场晋升通道。从基层到总监级别的升职过程上，X一代平均需要10年之久，80后需要6年，而90后则达到了惊人的4年。员工似乎更愿意相信，自己与组织的关系不是长期的雇佣关系，而是可以获得双赢的短期合作关系；不是追求在晋升系统中的成功，而是追求个人的成长。





TIP2

从稳定到开放

当今，关于人才的定义也已经发生了变化。绩效水平、能力和意愿传统“老三样”已经无法准确反映对人才的描述了。越来越多的企业开始从以下三个维度衡量人才：第一，愿不愿意拥抱变化；第二，愿不愿意学习新事物；第三，碰到困难之后能不能坚持去做的能力。

马云说，这个世界本来就没有什么人才，大家要敢于试错，敢于尝试、思考和创新；在2018年国际货币基金组织与世界银行秋季年会上被问到阿里巴巴的招聘要求时又说，“我不喜欢雇佣所谓的‘专家’，因为没有‘未来’的专家，只有‘过去’的专家”。



TIP3

从职业规划到能力规划

在未来，当“跳槽”和“裁员”成为职场新常态，从某种意义上来说，员工必须时刻为“如何获得下一份工作”做准备。

如何向未来的雇主展示你身上的雇佣价值？不妨将“职业规划”落实为“能力规划”，时刻思考哪些能力能帮助自己实现长期或短期的职业目标。所谓的“组织发展路径”已经是个过气的词汇。随着“零工经济”的兴起，每个人应该拥有的理念是“少做职业规划，多做能力规划”，“能力发展就是职业发展”！

TIP4

身体和心理的健康永远是革命的本钱

当今所有想维持竞争力的职场人士最严峻的挑战之一就是保持身体、心理和情绪的健康，使他们能够应对将要面临的巨大、复杂的挑战，并为持续工作建立适应力。这一点非常容易被忽视，但却极其重要。不论在什么时代，有好的身体，都是员工能够持续、稳定地在自己的岗位中进行高效工作的大前提。



TIP5

“操作系统”比“APP”更重要

如果把员工的技能或与技能相关的知识 (functional knowledge) 比作 APP, 那么你的价值观、个性特质、思维模式和自我管理则是你的“操作系统”。操作系统是你的“内功”，它决定了你会如何对待每一份工作，如何应对时代的变化，如何与时俱进，甚至如何做出人生中的重要决策。好的“操作系统”就像打通了“任督二脉”，能让你的专业技能更好地发挥，从容地应对变化。



如何让未来的工作更诱人？

文一储艺娜

“我们从工业时代继承而来的工作模式，让自己成了囚徒。”伦敦商学院的教授朱利安·伯金肖这样说。从工业型工作到知识型工作，从单纯依赖劳动力大规模生产标准化产品，到依赖全员智慧设计生产创新型产品，当工作的本质发生变化，工业时代的那套管理方法是否适用于脑力劳动需求持续增长的当下？

在戴维·布尔库什博士的《新管理革命》一书中，他提到了一些极具争议性甚至颠覆性的管理概念，挑战了我们的固定思维。那些看起来不太可能的，甚至和大部分当前企业背道而驰的管理理念，正被不少公司实践，并慢慢扩散开来。

消灭电子邮件

一些全球的企业领导者发现，禁止或限制员工使用电子邮件会让他们的工作更高效。这里所谓的“禁止”或者“限制”，是试图寻找更好的内部交流网络，避免员工因为新邮件的提醒声分散精力，多任务的来回切换也会让员工倍感压力。研究表明：和大众的共识相反，电子邮件弊大于利。

客户第一？不，员工才是

在服务型企业模型中，价值是把接受的服务作为产品的质量。满意和高效的员工更能和客户进行高品质交流，从而带来高价值体验。所以，通过将员工放在首位，客户会得到更好的服务，并对公司更为忠诚，公司就会更为获益。另有研究表明，员工满意度对客户满意度有着重大影响，不仅仅表现在员工和客户有着长期合作关系的服务产业，还表现在互动关系并不频繁甚至只有一次的商业领域，比如零售业。

无限制休假制度

网飞创始人哈斯廷斯和团队在一份名为《关于我们的自由与责任的文化指南》的128页幻灯片中写道：“我们意识到应该关注人们的工作成果，而不是工作天数。就像我们没有朝九晚五的工作日制度一样，我们也不需要休假制度。”员工休假时能得到充分休息，回来工作时才能重新充满能量，公司想让员工知道，公司对他们充分信任，希望他们负责地工作。

其实，无限制休假制度不仅仅是关于休假，而是关于信任。当给予员工信任和自由，让他们对自己的行为负责，就不需要繁文缛节了。

颁发离职奖金

如果你经过找工作、面试、参加培训后，发现这份工作根本不适合，之前投入的时间、金钱和精力这些沉没成本会在无形中给你压力，迫使你忽略离职而继续忍受工作。同理，公司也在寻找和培训新人方面投入了大量资本。

所以，不论对于员工还是公司，沉没成本能让结束一个确定的关系变得异常艰难，而提供离职奖金可以部分减轻这种负担。即便员工接受奖金离开了，公司其实不吃亏。通过给这些未来极有可能读职的员工一个自行离开的选项，从长远来看，公司节省良多。另外，离职奖金能让员工想清楚他们是更在乎钱，还是更在乎公司和文化。当新员工不接受该奖金而留下时，公司收获的不仅仅是这笔钱，更是新员工的投入和高效。

薪资全透明

研究表明，薪资不透明会降低员工整体的绩效表现，并在工作环境中产生压力。很多公司将计算员工薪资的方法保密。倘若薪酬透明，会重塑员工受到尊重和公正对待的信念。逐步采取措施走向公开将会提高公平感以及参与感，最终会大幅度提高员工的工作表现。

对旧式绩效考核 Say No

很多公司发现，严苛的绩效管理结构并不能帮助员工提高绩效，反而起到阻碍作用。员工会非常关注自己的评分，整个评估过程变成关于“为什么这样”“为什么不那样”的讨论，而不是形成一个提供有意义的反馈的机会。

不妨抛弃这些落后的考核模式，转向更有效的举措。比如更为频繁、更为非正式的经理和员工之间的会谈，公司不再用“优秀”到“不及格”的等级来评判绩效，而是把薪资决定权交到每个经理手中，分给他们一定预算，让他们按照员工达到预期的程度进行自主分配。更为频繁的对话能大大减少花费在评估上的时间，没有讨厌的打分或评级系统，公司依然可以关注绩效。

整个团队参与招聘

申请者是否能够留下来应该由其未来的同事决定。这个简单的哲学背后拥有确凿的事实：个体表现并不完全由个体决定。确定新入职员工的绩效潜力非常困难，而了解该员工是否能够实现潜力更是难上加难——尤其是当做出判断的人只是一位经理时。评估绩效潜质最为准确的方法是，让最可能影响该潜质发挥的团队伙伴们来评判。让整个团队参与招聘，不仅强调团队的重要性，还能解决看上去优秀的应聘者实际上表里不一的难题。

像百老汇剧一样配置团队

随着工作本质发生改变，如今的“知识型”工作不像手工作业——它更难以预料和管理，工作内容和成本在不断发生改变。于是，优秀的领导者们开始意识到，需要一个可以应对变化的组织结构图，按照问题和产品组建最优秀的团队，而不是画出条条框框。很多公司已经开始打造流动性关系网络，而不是一成不变的层次结构，它们允许员工根据项目自由组合团队。就像百老汇音乐剧，人们彼此保持长期合作关系，在不同的音乐剧里重复合作，随着新剧的推出，团队中的人经常彼此转换职能。

解雇管理层

传统来看，管理层的职责包括计划、组织、命令、控制、报告和衡量。当工作本质发生了改变，不少公司选择抛弃传统管理结构，让员工自主负责这些职责——自我管理或至少自己决定如何被管理。研究表明，员工最为高效和投入的时候是他们可以掌控自我命运的时候，而不是把命运交给经理的时候。为了实现自主权带来的激励力量，领导者们不需要完全放弃控制或解雇所有经理，但需要思考的是现有结构如何限制了员工对自由的感知，以及它如何成为组织发挥最大潜能的障碍。

为离职而庆祝

面对员工的离职，领导者们该如何道别——是庆祝还是逃避——这不仅影响离职员工，还会影响在职员工，进而影响新旧两家公司的成就。根据一项研究结果，67%的公司都拥有前雇员组织的网络。任何公司都可以利用前员工网络在广泛的产业网络中保持自己优势的位置。不少公司已经开始意识到，保持前任员工彼此联系以及建立相应组织结构的尝试都可能得到巨大回报。

不要监视，要自由

文一
储艺娜

人们对办公空间本质的讨论由来已久，一直存在古老和前卫两种声音。

传统掌控型管理者认为，员工与管理者不能离得太远，必须处在管理者的视线中，这样才能方便管理与沟通。大家聚在同一个空间，能够有更加高效的表现和产出。而一些新兴公司管理者认为，如今的员工受到更好的教育，对工作有更高的期待，希望拥有较高的工作自主权。当没有人监视的时候，充足的信任能让他们表现得更好。他们可以尝试移动办公，或者在更人性化、舒适的办公空间工作。

近些年，越来越多的管理者开始尝试后一种新型办公空间。随着科技的发展、创业浪潮的兴起，联合办公、孵化器以及众创空间快速崛起，它们既符合企业对办公空间灵活性的考虑，又满足员工对办公舒适度的需求。根据艾媒咨询的数据显示，2017年中国创业者规模超过3000万人。这些新型办公模式更加受到年轻创业者的热捧。

“在过去的十年间，原有的掌控型办公室正在倾向于某种瓦解，取而代之的是更考虑员工本身、更为休闲和自主的办公空间，至少表面上如此。”印度裔美国作家尼基尔·萨瓦尔在《隔间》一书中这样描述这种变化。

从某种意义上，办公空间的变化，也反映了工作群体的需求变化。早在1960年，管理学理论家畅想了一个新的办公室工作群体“知识型员工”，根据德鲁克教授的定义，“知识型员工是指那些掌握和运用符号和概念，利用知识和信息工作的人”。

随着知识和信息技术的普及，当今社会，这个定义所覆盖的人群已经扩展到大多数白领或者职业工作者。在南京大学商学院名誉院长赵曙明教授看来，知识型员工是追求自主性和创新精神的一类群体，他们更多追求来自工作本身的满足。随着新技术的蓬勃发展，知识型员工的工作越来越灵活，他们可以灵活地选择不同的工作地点和工作方式。

为了激发员工的自主性，对于企业而言，任何办公空间的设计，最后的落脚点都应该是：什么样的空间最适合员工以及他们的工作本质？办公空间实现的，并非管理者对员工的掌控，而应该是员工对工作过程、对工作空间的掌控。

未来的办公空间，或许存在多种形式，但一定包含相同的诉求：对员工充分信任，调动他们的自主性，从而让工作更为愉悦、高效。



“热带雨林”办公空间

人类有着亲近自然的天性，这也是亚马逊西雅图新总部 The Spheres 的最初灵感来源。今年 1 月亮相的 The Spheres 由三个圆形玻璃球组成，内部长满了来自 30 多个国家的 4 万余株植物，以及溪水、岩石等，员工漫步在石板台阶，恍如置身热带雨林。The Spheres 是亚马逊对办公空间角色的创新性思考，它找到了一直以来都市办公室所缺失的东西——与大自然的联系。一些研究也显示亲近自然的绿色空间能激发创新力并改善大脑功能。

“校园”办公空间



谷歌公司的总部“谷歌丛”（Googleplex）营造了一个自给自足的世界，它满足了人们工作、娱乐、饮食、学习、社交等功能，一度成为迎合人们所有需求的办公室典范。当年，谷歌请来建筑师克莱夫·威尔金森，致力于打造一个激发团队协作和创造力的办公空间。谷歌的参照物是大学校园，也就是公司创始人谢尔盖·布林和拉里·佩奇短暂就读的斯坦福大学。免费食物、健身房、游戏厅、游泳池、公园……员工能很轻易地从校园生活过渡到公司生活。谷歌绝佳的工作环境对求职者来说是一大吸引。“这也是一个相当精英的环境，存在一种自我精英化的特质在帮助塑造谷歌的随意氛围。”作家尼基尔·萨瓦尔这样评价。

灵活办公空间

联合办公运营商近年来在中国迅速扩张。通过租下高端写字楼，设计改造后对外出租，这种独具匠心的办公空间受到当下年轻人的青睐。根据仲量联行发布的《办公场所——人性化体验》全球研究报告，超过60%的全球受访员工表示，使用外部联合办公空间对他们的工作参与度和工作效率有积极或非常积极的影响。



不一样的“思维氧吧”

如果你厌倦了人人正襟危坐的会议室，也许“勤创空间”能满足你对于未来“创新空间”的一切想象。勤创空间根据企业所面临的商业挑战，为其提供个性化的定制服务。迎接企业的并非传统的会议室，而是不同的“实验室”，如转型实验室、战略实验室、数字化实验室等，由引导员带领企业在相应的实验室中进行头脑风暴。在这里，你可以畅所欲言无须顾虑层级关系；桌面和墙壁上也能写写画画，及时记录创意火花；你甚至能见到各种新奇有趣的创新工具——乐高认真玩、VR头显、谷歌眼镜……技术结合环境为参与者带来沉浸式的创新体验。

“‘勤创空间’不仅仅是一个物理空间。”德勤中国创新规划主管合伙人暨“勤创空间”负责人冯晔介绍道，“更重要的是，它为创新提供了平台和土壤，帮助企业打造创新思维，从而更好地理解创新的本质。”

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

亚马逊的威力和招标的艺术

比奥运会竞标更热闹的亚马逊第二总部选址终于尘埃落定了。结果似乎既在情理之中又在意料之外。情理之中是因为这第二总部肯定离西雅图要比较远，纽约的长岛市（Long Island City）和华盛顿特区附近的水晶市（Crystal City）完全符合这个条件。意料之外的是第二总部居然是在两个城市，而不是原来想象的一个。很显然，这两个城市都给亚马逊许诺了税收政策的优惠和其他方面的支持，长岛市总计 30 亿美元，水晶市 25 亿美元。但如果只看优惠的额度，它们其实并非最高的。新泽西州给出了 70 亿美元

的承诺，马里兰州也抛出了 50 亿美元的橄榄枝，亚马逊却放弃了它们。为什么呢？

快速回顾一下亚马逊的发展历程，我们就可以体会这家公司今天在美国的威力，几乎已经到了“亚马逊一声吼，各行各业都要抖三抖”的状态。亚马逊于 1995 年成立，总部设在西雅图，当时只是众多电商之一，主营图书，基本的业务就是网上书店。两年之后（1997 年）上市，业务没有向其他领域拓展，专注图书，但创建了硬件 Kindle 阅读器并不断完善升级（不仅阅读器本身，还有与之相联系的整个生态系统，包括出版



发行)。在这个过程中，美国许多实体书店被迫关闭，或宣布破产。在图书领域厚积到2011年，亚马逊开始并购其他各种各样的在线公司，把业务扩展延伸到人类生活工作的众多领域，2017年还并购了线下经营的全食超市（whole foods），基本实现了为顾客提供从A到Z（也是亚马逊LOGO中那道黄色弧形箭头的真正含义）货品的愿景。2016年，亚马逊在华盛顿大学村开设了第一家实体书店，开启线上线下同时经营（O2O）模式。同年，又开设了全美第一家无人零售超市 Amazon Go。亚马逊目前的在线销售市

场占有率已经接近全美电商的50%，在美国的总体零售（线上线下）中也占到了5%的市场率。

在过去的二十多年中，公司在全美建造了160多个分货中心（sorting center）和配送中心（fulfillment center），采用最先进的自主研发的机器人和流水线设备并不断升级，为其能够快速将货品送到顾客的门口打下基础。公司的全球员工数目在2007年仅为一万七千人，到2017年已经达到五十六万六千人。就西雅图地区而言，员工数量也是激增，从2010年的五千人到目前



的四万五千余人，为当地的经济的发展无疑做出了巨大的贡献，但也在某种意义上触到了发展的极限。我自己在西雅图居住了近20年，亲眼目睹亚马逊的成长，以及它是如何改变西雅图城市的景观、格局和房价的变化。这也是为什么当亚马逊宣布要寻找第二个总部的选址时，那么多城市的市长激动得彻夜难眠的原因。

亚马逊是2017年9月宣布这个决定的。用“一呼百应”这个词来形容市场的反应应该是相当贴切的，因为准确地说，有238个城市投递了申请。亚马逊在招标书中明确写道，这个候选城市的人口必须超过

一百万，拥有良好的商业环境，而且周边地区有大量的高科技人才。其实按照这些条件，全美合格的城市总共只有70个而已。但是抱着侥幸的心理，很多明明不够资格的城市市长也积极应战了。因为亚马逊的承诺是，假如该城市被选上，那么在未来的二十年中，公司会创造5万个工作岗位，而且平均工资会在年薪10万美元左右。此外，公司还会投入50亿美元的资金在该城市建造各种设施，包括高等教育机构等。吸引力可见一斑。

准备投标书却不是一件容易的工作，因为亚马逊需要投标人提供的数据非常多且

细致。大的如当地的文化环境包括人口的多元化程度、大学的数量和分布、政府官员对商业的态度；物流的环境如机场的多少和远近，火车、轻轨、公交交通的状况；无线网络（WIFI，Cellular）的连接程度；优惠政策的内容；等等。小的如咖啡店和茶馆的密度、农贸自由市场的数量、受过大学教育的人数、有科技学历的人数、现有五百强公司的数量等等。因此，许多城市的市长都花了不少银子（几十万美元）去准备这份投标书。有的市长还通过其他方式向亚马逊示爱。比如印第安纳州一个市的市长专门买了当地报纸的一个版面，用第一人称写信给亚马逊的CEO 贝索斯先生，说“亚马逊需要多少土地他都可以满足要求”。麻省的一个市长还在投标书中夹了一枚假钻石戒指，留言“让我们结婚吧！”我觉得最离谱的是西雅图周边的几个小城市，居然还凑热闹去投了标，真不能想象其头脑发热的程度。

由此可见，公司的威力是从它可能给社会和经济带来的发展来体现的。亚马逊在过去二十多年中对多个行业的颠覆，对生活方式的改变，对西雅图社区质量的提高，对当地经济做出的巨大贡献是大家有目共睹的，正是这些事实和历史让亚马逊这家公司有了这样的“光环”效应。而亚马逊又善于利用这个效应来达成自己的目标。因为大多数公司在为自己选择下一个总部时，通常是自己组织调研团队，搜集数据，进行实地访问，

然后讨论、评估，再做决定。相反，亚马逊让城市自愿来进行投标，不仅大大节约了自己的调研投入，而且获得了更多、更全面的关于美国大中城市的资料。更进一步来看，它这样的投标之举不仅为这一次选择第二总部得到了翔实的数据，而且也为公司将来做其他的选择（比如配送中心、运营中心）准备了相当丰富的材料。就拿这一次的选址过程来看，除了第二总部被选中的两个城市之外，亚马逊还根据投标书选择了田纳西州的纳什维尔市（Nashville）作为一个新运营中心的所在，并承诺提供5千个工作岗位。因此，这个投标之举从公司战略角度来看，又何尝不是一箭多雕的艺术呢？

纽约长岛市区的房地产市场已经作出了强烈的反应。之前有小道消息透露出该市可能就要成为亚马逊的第二个总部时，房地产商就开始收到很多买房的请求——有的甚至不需要看房，直接用短信成交。当正式消息宣布之后，买房者更是激增。想想前不久该地区的房地产还是相当冷落的买方市场，一夜之间就变成了卖方市场，亚马逊简直就是上帝赠送给当地房地产市场的一个大礼，让长岛市居民欣喜若狂：该市房地产未来的兴旺应该完全没有悬念！

在本文的末尾，我想留给大家一个问题，那就是：如何才能让自己的公司成为下一个亚马逊呢？



鲍勇剑 专栏

加拿大莱桥大学迪隆商学院终身教授
复旦大学管理学院 EMBA 特聘教授

人工智能改写管理决策

作为管理的核心活动，决策正在被人工智能改变，它首先体现在金融机构的决策模式中。对于银行信用卡业务，好信用不等于好客户。优质客户是那些愿意借钱，习惯分期还款，能够分期还款的消费者。过去，为分辨优质客户，决策模型最高能容纳二百维（变量）的数据分析。现在，人工智能企业“第四范式”把信用卡账单分期模型提升至“五千万维”，使账单分期推荐短信的响应率提升了 68%，卡中心的账单分期手续费提升 61%。这种跨越式的赋能已经不只是改变

决策精准度，而是触发人们重新思考管理决策的基本原则和方法。

“有限理性”和“满意即可”是管理决策两个基本原则。而人工智能的决策模式正改造它们的前提条件，并向着“极限理性”和“最优化决策”的方向演变。

最早出现在他 1947 年的《管理行为》（*Administrative Behavior*）一书中，司马贺（Herbert Simon）认为，与外部环境隐含的规律相比，人的认知能力有限。这种有限性表现在计算能力、获取信息成本和思维模式

这三个方面。因此，实际决策中，理性的人更习惯于使用启发性的经验规则(heuristics)指导令人满意的选择。这就是“有限理性”(bounded rationality)的规律和“满意即可”(satisficing)的方法。司马贺的研究影响至少两代经济学家(行为经济学和制度经济学)。后来的两位诺奖经济学家，威廉姆森(Oliver Williamson)和泰勒(Richard Thaler)，也分别继承司马贺的“有限理性”和“满意即可”的概念，建立自己的行为经济学和制度经济学的理论框架。

随着人工智能最新的发展，有限理性的决策前提越来越无法维持。首先，人脑发明和创造出来的人工智能可以裂变超越人的认知水平。对人脑而言的有限性，人工智能可以轻易突破。其次，机器之间的数据交流和分析本质上不同于人脑思维。它让基于人脑思维特征总结出的“有限理性”成为一个不相关的概念。再次，人工智能中的“迁移学习”极大地消除了人的认知学习过程中“隐性知识”的地位和角色。它使得人类决策中专家判断的“隐性知识”优势逐步消失。随着算法、大数据、计算机基础设施和对行业需求理解的深入，替代“有限理性”和“满意即可”的新概念解释必将出现。它们的具体特征还在变化发展中。但基本上会朝着“极限理性”和“最优选择”的方向发展。

人工智能在某些方面超越自然人的认知水平，这已经是现实。以银行信用卡业务分

析为例，从二百维的分析模型到五千万维，这已经不是自然人可以处理和理解的阶段。更重要的是，人工智能支持下的模型可以扩容到亿万维，只要分析任务需要。对于银行信用卡管理者而言，他们可以要求模型追求最优化目标。同时，相对于人工智能支持下的模型分析能力，银行经理提出的任务要求难度永远低于系统可以扩容的能力。从这个能力和任务比较的角度看，对于银行经理，他们可以采用“极限理性”和“最优选择”思维。与过去的决策思维定势相比，这种新思维更符合环境现实，更能提升决策的有效性。

人工智能的专家戴文渊用BRAIN概括说明突破自然人的认知水平已经是现实。完整的人工智能系统有五个内生要素：第一是符合人工智能格式的大数据(big data)，这个数据是需要按照人工智能的要求来收集数据。第二是要形成反馈(response)，要定义准确什么是好的，什么是不好的。有反馈，机器可以自我学习和成长。第三是算法(algorithm)。科学家越优秀，算法越高级。而算法一旦产生，它的运行效果可以超过创造它的科学家。第四是体系架构(infrastructure)。大数据环境下，结构设计已经包括预置的优势或劣势。第五是需求(needs)。有了需求，就有业务主题范围，就可以在此范围内追求优化决策。这样的人工智能BRAIN代表着内生的、追求自我优化

的闭环回路。在许多业务领域，它已经能够自动总结生成规律，并超越行业专家水平。

人工智能中的“机器交互”让“有限理性”思维失效。过去的人工智能其实是在模拟人或者理解人。这就要求计算机把自己变得越来越像人，比方说图像识别，计算机试图模拟人眼睛聚焦的特征去识别。而计算机的机器本质不是这样的，它是高带宽、高速、大内存、大存储的这样一个机器，人是低带宽、运算速度比较慢、容量也比较小。新的人工智能设计思想能够假设没有人参与决策过程沟通时，机器能够怎样做。由此，不受人的“有限理性”约束，没有人参与的时候，机器和机器之间的交互可以高带宽、高速、大内存。举例来说，因为有限理性，人必须借助简化的启发性经验规则来决策。而机器不必简化规则，在一个设定的任务范围内，机器可以运用千万条规则做选择。机器的分析能力远远超过任务需求的复杂性。所以，机器可以追求极限理性和最优选择。这就是机器交互的特征。它让“有限理性”和“满意即可”的概念变得不相关。

例如，第四范式的人工智能决策系统帮助一家企业分析汽车贷款商机。在过去自然人决策环境下，许多细节信息被忽略，包括其中的商机。这种忽略是必要的和有效的，因为它符合“有限理性”和“满意即可”的规律。但新的人工智能决策系统可以涵盖分析所有的细节，并建议最优化的商机。过去，

人指导机器。受人的有限理性影响，满意即可是经济有效的选择。现在，人工智能提醒人。它的赋能水平远高于任务要求。因此，以极限理性的思维追求最优选择，它才是新的管理决策风格。

除了利用和计算数据能力有限，造成管理决策中的“有限理性”和“满意即可”的还有隐性知识的因素。能够用标准化语言表达和传输的知识是显性知识。它一般被当作可以普遍学习和使用的公共知识。同时存在的还有另一个范畴的知识。它就是属于个人经验范畴的、没有标准化语言呈现的、需要身体力行才能理解的隐性知识。匈牙利哲学家波兰尼(Michael Polanyi)曾说：“你(专家)能讲出来的比知道的少。”讲不出的专家判断部分就是隐性知识。日本学者野中郁次郎(Ikujiro Nonaka)把它和东方思维结合在一起，指出隐性知识感性直观特征、模糊性、随应用场景的灵活性。总之，隐性知识属于专家个人拥有的私人经验智慧。它的传递和理解难度给普通管理者的决策带来限制。先知先觉隐性知识的组织毕竟为少数。因此，一般管理者只能接受决策过程中的有限理性和满意即可。它也构成核心竞争力策略研究中的一个悖论：隐性知识成为竞争优势的重要来源。但后来者认知能力有限，难以快速获取专家水平的隐性知识。这个悖论正在人工智能迁移学习技术影响下逐渐消失。

隐性知识的背后其实是知识呈现和表述

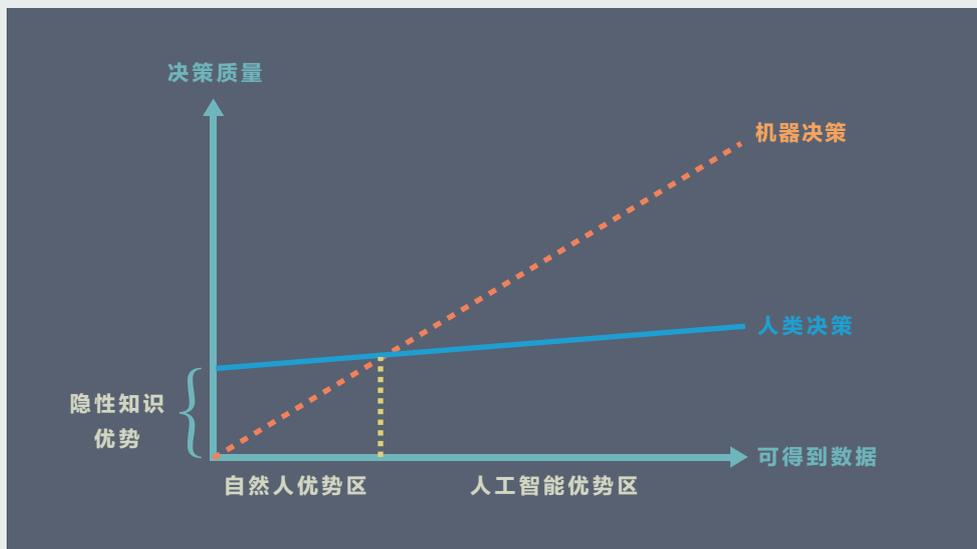


图1：消失中的隐性知识优势

形式。人的知识表述受限于个人经验、标准化语言形式、沟通双方理解和表达能力的差异、以及人的学习习惯。但人工智能的“迁移学习”不必依循人脑思维路径，也就不必受隐性知识因素的约束。迁移学习最关键的一个点就是叫做知识表述。比方说数学和物理，我们能够建立起两部分知识的公共知识表述，掌握其中一项的知识就能促进另一项学习。根据人工智能专家杨强教授和戴文渊的研究，迁移学习是人所具备的基本技能。例如，人在掌握的多种语言和游戏技能之间可以互相促进。即使涉及专家拥有的隐性知识，笔者自己的研究也显示，它们可以通过与专家在同样问题情境下共同工作而有效转移。因此，隐性知识转移和学习是一个速度和规模大小的技术问题。它已经是人工智能

可以解决的问题。

解决的原理还是超越过去模拟人思维的设计路线，从机器学习的长项入手，找到隐性知识表述的公共方法。对这种公共知识表述，人脑也许难理解和学习，但高带宽、高速、大内存的机器可以。例如，阿尔法狗没有办法告诉李世石，它为什么下这一步棋会赢。不是说不能表达，而是它无法用人类的语言去描述，但机器之间可以。迁移学习已经在公共知识表述上取得突破。这就解决隐性知识在专家和普通管理者之间转移和理解的有限性。

受人工智能发展的影响，管理决策思维正从“有限理性”和“满意即可”过渡到“极限理性”和“最优选择”。在这个过渡中，我们对待管理行为的许多态度也需要更新。■



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

无社会, 不许可?

如果你在中国的街头随便拉住一位路人, 问他 / 她是否知道什么是“社会许可”, 那么路人大抵是满头雾水, 不知你所云, 要么回答“不知道”“不懂”“不怎么了解”, 要么干脆追问你“这究竟是什么”。诸如此类的回答似乎暗示着, “社会许可”对于国人而言是一个未知的, 亦或是知之甚少的概念。那么, 究竟什么是“社会许可”呢?

事实上, “社会许可”指的是一个企业或项目承办方在某地开发项目时, 利益相关者(当地民众)对该项目的持续接受和支持程度。多数人定不了解, “社会许可”这一

概念并非来源于学者的脑洞大开, 而是起源于实际生活中的社会需求。在上世纪90年代, 一家名为普莱斯多姆的金矿公司就因为菲律宾尾矿坝的处理上出现了严重事故, 而遭到了整个社会的严厉批评。这一突发事件也让该公司的副总裁 James Cooney 注意到, 类似现象在矿业领域常常出现, 很多矿业公司都是因为居民的抵制而遭受到严重的经济或信誉损失。故而, 在一次会议中, 他首次提出将“社会许可”作为与“法律许可”“行政许可”相类似的概念引入到矿业领域中来, 呼吁大家要重视民众的态度, 项目开发需要

考虑民众是否许可。在会议结束后，估计这名总裁自己也不曾想到，这一新概念一经提出，便一发而不可收，迅速得到了矿业领域的认可，并蔓延至造纸业、林业等其他社会经济领域。同时，“社会许可”问题也在世界范围内（如澳大利亚、加拿大、芬兰等）得到了关注，成为对企业或行业进行风险评估的一个重要指标。

时至今日，社会许可已然在很多国家成为决定某个项目是否能开工的最后一道门槛。2017年夏，我与同事郑蕊、饶俐琳访问澳大利亚联邦科学和工业研究组织(CSIRO)。彼时澳大利亚正为外来鲤鱼入侵而苦恼(诚然，均是吃货的我们可能会认为，最省事、有效的方法便是将这些鲤鱼吃干净)，CSIRO的一些生物学家的应对措施是引进鲤鱼疱疹病毒3号，使鲤鱼感染致死。虽然该病毒是一种自然存活于很多国家(包括中国在内)且只对鲤鱼有致命影响的病毒，CSIRO的科学研究亦证明用该病毒控制鲤鱼安全有效，但这么做之前必须要拿到国民的社会许可。

回到开卷问路人的问题，有趣的是，虽然国人尚不知道“社会许可”是什么，但是我们已无师自通地在国内真真切切地实践着“社会许可”。这个缥缈的概念已从遥远的“将来时”转入到“现在时”。有例为证：

2013年，中核集团在广东江门市鹤山龙湾工业园投资建设核燃料厂的项目，遭到民众的强烈反对，民众纷纷走上街头，持续了

近一周的游行抗议活动，最终江门“核风波”事件以民意的胜利而宣告结束。因为该项目的流产，当地每年损失税收30亿元，工业产值损失近400亿元。广州社科院专家彭澎在接受媒体采访时，曾直言：“江门‘核风波’的背后根源是民意参与不充分。”

2007年，福建省厦门市居民率先对海沧半岛计划兴建的二甲苯(PX)项目进行抗议，大连(2011年)、宁波(2012年)、茂名(2013年)等地随即发生了抵制PX项目的群体性事件。皆因当地民众的坚持反对，这些项目最终都被迫终止。仅以宁波为例，经估计，PX项目的终止，共导致约558.73亿元的损失。

这些社会事件说明，不要以为“社会许可”仍是遥远的将来时，不要以为“社会许可”是排在“法律许可”“行政许可”等许可之后国人才会考虑的事情。我们现在已经悄无声息进入“无社会，不许可”的阶段。

为预防和化解这类社会矛盾，国家各部门也相继出台了应对办法或相关规定。例如，国家发改委在2012年出台了《国家发展改革委重大固定资产投资项目社会稳定风险评估暂行办法》，国家环境保护总局在2015年正式公布并施行《环境保护公众参与办法》。这两项办法均明确要求，项目单位在组织开展项目前期工作时，需要对社会稳定风险进行分析评估，征询相关群众意见，以推进和规范环境影响评价活动中的公众参与。



然而，“征询相关群众意见”是个专业性很强的技术活，企业虽被要求递交环评报告，但能有几个企业有人才储备、能清楚地知道具体如何操作方能取得“社会许可”？想要建立完善的“社会许可”制度依然是路漫漫其修远兮，需更多众人上下而求索。

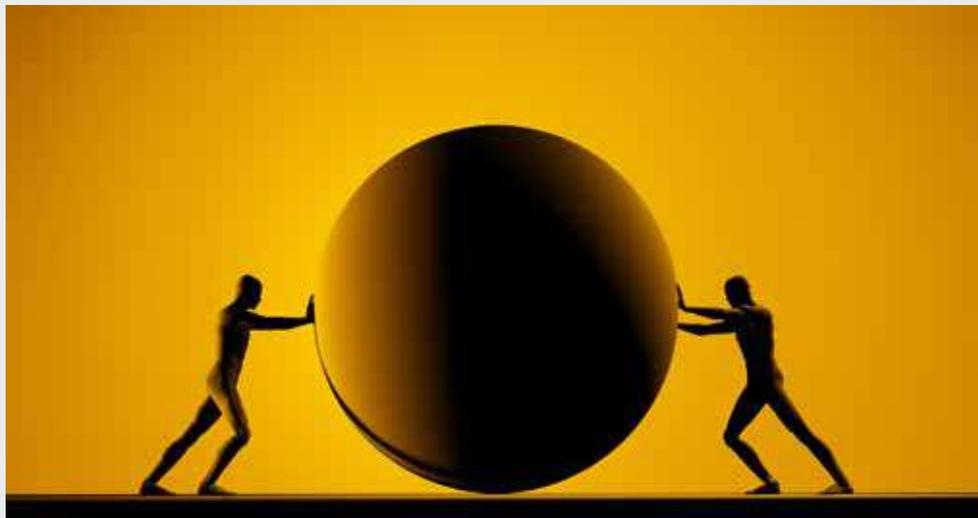
国内已经有项目实践着“社会许可”，有些沿着“一带一路”走出国门的项目也摊上了“社会许可”的大事。

例如，2009年，中缅两国政府签署《关于合作开发缅甸水电资源的框架协议》，其中包括了由中国电力投资集团在缅甸投资建设的密松水电站项目。然而，当地民众认为这一水电站会对周边地区的环境严重影响，可能出现溃坝，而企业也没有尽到应尽的

社会责任。最后，当地政府迫于民众压力于2011年宣布暂停该项目，缅甸总统吴登盛对此曾表示，“这是对民意的尊重”。截至2013年3月，该项目的停工，导致中国电力投资集团前期投资的73亿元打了水漂，而且后续损失还在逐年增加。

我们似乎可以从这些失败事例中窥探到一些规律：不论是在国内还是国外进行投资建设，仅仅获得“法律许可”或“行政许可”是远远不够的，在合“法”开发资源的同时，能否获得当地民众的支持与首肯，即“社会许可”，才是决定其能否顺利实施的关键之钥。

由此可见，“社会许可”问题对于中国政府和企业在“走进来”和“走出去”的过程中，均扮演着不可或缺的角色。故以为，



“社会许可”问题归根结底是关乎民众心理的问题，然当下提出的解决办法忽视了利益相关群体需求多样化和心态变化性的特点，显然不能满足于民众的切实诉求。事实上，“社会许可”的研究中蕴含着丰富的心理学问题，我们或可将之称为“4W问题”，即由“谁”（Who）颁发社会许可；为“发生在什么地点”（Where）的事件颁发社会许可；为“发生在什么时间”（What time）的事件颁发社会许可；以及颁发“社会许可”还是颁发“社会不许可”（Which side）。

以Where有关的研究为例，以往矿业开发企业往往认为只需要跟矿场旁边的民众探讨“社会许可”问题，然而事实上这一范围是不够的。在江门核风波中，《每日经济

新闻》记者调查发现，当初闹得最凶的“反对者”并非当地的民众，反而是来自周边城市（如佛山、中山、广州、深圳等地）的民众，他们表现出强烈的恐慌情绪。而这正与我们曾经研究的“心理台风眼效应”不谋而合，即：在时间维度上，越接近高风险时段，心理越平静；在空间维度上，越接近高风险地点，心理越平静。因此，项目负责人在开展项目前期阶段，需要针对不同地区的民众分别展开社会许可的调查，“因地制宜”。

以上提及的“4W”问题亟待心理学家和管理学者去进行深入研究。希望在不久的将来，关于什么是“社会许可”，“社会许可”有什么的后果，其背后的机制是什么的研究结果可以不断涌现出来。■



麦华嵩 Vincent Mak 专栏

剑桥大学商学院副教授

“做好人”作为竞争策略

最近重读《三国演义》，再次认识到刘备这个人。小说对于他性格的描写，似乎没有夸张；正史评他“弘毅宽厚”，只是权谋始终不及曹孟德。这么一个不是特别会打仗、不是智慧过人、也不一定很会管治国家的领袖，因为一生好人，以及深沉不屈的性格与对人事关系的敏感，所以能团结一帮忠肝义

胆的文才武将为他卖命，连番失败后都能站起身重头再来。当年群雄并起，血腥杀戮无日无之，无数显赫英豪都断送了性命，他却能雄霸一隅，实在很了不起。

原来，做好人（准确地说，是做一个有志向、有斗心，能够感动身边人一起奋斗的好人）也可以是强大的竞争优势。若应用到

营商中，最直接的比拟是：雇主“弘毅宽厚”的话，无论处于何种劣势，创业如何艰辛，都会有员工不计私利、舍身相助——这种员工有原则、有义气、特立独行之余又愿意和团队的伙伴一起打拼，说不定还有相当才能，让企业捱得过生死悬于一线的日子。

延伸到市场竞争的话，要是你的品牌形象重视社会意识和公平公道，顾客说不定就会和你“结伙”，给你一点情面，比如不会计较你比别人收费用少。这话说得太天真了吗？倘若你将市场看作是自私自利的顾客与自私自利的企业因共同利益走在一起，货银两讫之后各走各路，我自然是说得太天真。但人性纵使常常差劣，大部分人对仁心与道义，还是有所看重的。近十几二十年来商界的发展，正是因为有这样一批企业，它们标榜德行和超越谋利的原则，以避过杀戮战场，吸引长期忠实顾客。例如总部设在加州的户外服装品牌巴塔哥尼亚（Patagonia），一直全面研发环保营运方式，从制衣原材料只用有机棉，到设计产品时避免破坏郊外环境；又常常立场鲜明地宣示他们对环保议题的关注，比如减少钻油、保护海洋以及阻止缩小郊野公园的法定面积。另一著名例子是，以英国与荷兰为总部的零售巨人联合利华（Unilever），长期以环保及可持续性为重心策略；今天他们在塑料废料、杀虫剂成分、

循环经济、农场动物福利、食物饱和脂肪等议题上，都有清楚的原则。巴塔哥尼亚和联合利华都经历过一些公关挫折，例如被发现某个主要供货商来源很不环保，但它们遇上信誉危机会正视处理，因此仍保有良心企业的名声。

其实长期以来，很多企业设计的使命都已包含重视盈利以外的原则。较晚近的概念如企业社会责任和意义导向企业，就更开宗明义地建立“做好人”的形象。这也表现出一种新的竞争思维正在国际商界冒起——这种思维重视以鲜明的道德榜样为竞争策略，让企业在竞争者之间突围。十二年前才成立的 TOMS，就是新一代意义导向企业的例子。总部设在加州的 TOMS 主要卖鞋和太阳眼镜，他们有“一对一”（one for one）政策，即每卖出一双鞋，就捐赠一双鞋给有需要的贫困儿童，每卖出一副眼镜，就将部分盈利捐助贫困国家的视力恢复计划。今年起，他们开始卖咖啡豆，也用类似方式帮助贫穷群体的清洁饮用水供应。笼统地看这种企业策略，它们往往令顾客敬佩企业发财之外也立品，也让顾客安心与企业做生意，不会付钱后觉得愧疚——愧疚付了益处给一个只管自肥的恶魔机构。

另一个“做好人”的后果，是令顾客觉得你买卖公道。谁都会说自己做生意公平公

道，但要令顾客信服，一味说是不行的。要给人买卖公道的印象，就得先做出买卖公道的清楚事例，或与买卖公道有关联的行为，塑造一个道德光晕——此处“光晕”二字，联系心理学上的“光晕效应”，即是你在一个方面给人好印象，人家就会假设你在相关方面也做得好。例如国际上的公平贸易运动演变至今，已可给企业发证书，确认企业以公平方式对待发展中国家的原材料供货商；这运动曾被质疑是否能真正起到作用，但它无疑能帮助企业传达自己对福利议题的承担。因此，顾客也会不期然假设这些企业跟他们做生意时也公平公道，不会处处怀疑企业是不是在剥削他们，还会较常重临光顾，即是对品牌较忠实了。

近年有些企业以更直接的策略宣扬自己买卖公道：它们将一些同行认为是商业秘密的成本资料，向顾客公开，以证明定价没有剥削顾客。旧金山有一家时装品牌 Everlane，在网站中公开旗下各式成衣的成本，甚至连材料与工序费多少，都清楚列出。新加坡也有一家成衣品牌 Source Collections，同样标榜成本透明化。这些企业没有解释顾客为什么要相信他们的数据，但我们可以假设，商誉要紧，而且互联网上什么数据都可找到——现在甚至有信息中介网站专门列出一些消费品的成本——顾客要

验证眼前数字，不是不可能，亦应可相信企业不会使诈。话说回来，既然互联网上什么数据都找得到，以上两家“公平成衣”不过在公开已公开的秘密，没啥大不了。顾客却不一定这么看；顾客不一定都认识信息中介网站，也可能欣赏企业主动坦诚的勇气。这种欣赏，有研究指出，已经能够提升顾客购买企业旗下产品的意愿。

最后还得补充，我最近参与的一项研究指出，要是企业家骨子里还是盈利为先的话，做好人也不是有百利而无一害的。我和几位合作者的研究焦点是成本透明化，但我觉得所得的结论，有以下更普遍的含义：要是企业标榜自己公平公开或有社会良心，转个头却定价贵得像奢侈品牌，以求提高利润，顾客就会觉得企业很虚伪、说一套做一套，令做好人的策略带来反效果。即是说，要是做好人的话，就不能收得太贵（尽管贵一点还是可以原谅的）。但是，倘若一家企业以质量知名，它确是有能耐收得贵的，因为它的产品在顾客眼中的价值，比产品的成本高得多。市场中质量高的货品，往往更能以高利润卖给对质量要求高的少数顾客。这种企业的竞争策略是高质量、高价钱；要是做好人会与这种策略产生冲突，企业就得作出抉择或妥协了。■

开卷

Reading

■ 开心明目，善读可以医愚

法西斯的诸神之战

■ 文一柳展雄

书中描绘了梵蒂冈的兴衰荣辱。教皇庇护十一世对意大利法西斯分子妥协忍让，同时又暗中抵制较劲。

二战尾声之际，纳粹元首和亲密党羽居住在地堡，时常讨论功过成败。希特勒自述生平有三件憾事：一是未能清洗容克贵族，彻底独断专行；二是未能煽动阿拉伯人起义，反抗英法帝国主义；三是未能攻下梵蒂冈，在圣彼得广场公开吊死教皇。

从思想源流上来说，法西斯有浓厚的民粹反建制倾向，只不过考虑到现实力量对比，才跟既得利益集团合作。天主教会作为一支强大的传统力量，受到柏林—罗马轴心的特别“关照”。

《教宗与墨索里尼》一书描绘了梵蒂冈的兴衰荣辱，教皇庇护十一世对意大利法西斯分子妥协忍让，同时又暗中抵制较劲。教会一方面借助政府的力量，恢复中世纪的权势，另一方面在精神方面抵制法西斯，双方互相

周旋摩擦，直到二战爆发。作者大卫·I. 科泽（David I. Kertzer），是美国艺术与科学学院院士，《现代意大利研究》合作创刊人及主编之一。

在反法西斯斗争中，天主教会抗议残暴的反犹主义，是欧洲庇护犹太人最多的机构。没有罗马教廷，战争浩劫的后果会更严重，当然了，没有罗马教廷，法西斯也不会轻易夺权。

首相要教宗向我们下跪

在墨索里尼上台之前，教皇处于“梵蒂冈之囚”，受到意大利世俗主义政府的遏制。19世纪70年代萨沃伊家族扫荡诸侯，奄有亚平宁半岛全境。意大利统一（Risorgimento）不仅是领土的统一，也是行政的统一，教士团体再也不能沾染世俗权力。教

廷的地位犹如溥仪逊位后的“紫禁城小朝廷”，有尊荣而无实权。巧合的是，梵蒂冈的面积为0.44平方公里，跟北京故宫相差无多。

按照开国首相加富尔的设计，意大利是英格兰在南欧的翻版，新政府有模有样地学起了盎格鲁—撒克逊式的君主立宪、自由市场以及政教分离。自由派提出了“第三罗马”概念：第一个是凯撒君主们的罗马，第二个是中世纪神权统治的罗马，第三个是人民大众的罗马，民主繁荣的罗马。

僧俗两界不断发生冲突，政治家弗朗西斯科·克里斯皮（Francesco Crispi, 1887—1891年、1893—1896年两度担任意大利首相）在一次讲演中公开号召“让教宗向我们下跪”，怂恿追随者侮辱教廷。在庇护九世的



《教宗与墨索里尼：庇护十一世与法西斯崛起秘史》

作者：大卫·I·科泽（David I. Kertzer）

译者：陶泽慧

出版社：上海三联书店

葬礼上，部分激进的暴民围住出殡队伍，还试图夺下教皇的棺材，扔进台伯河里。

世俗政权与教廷之间的对立关系持续了近60年，教皇不迈出梵蒂冈一步，以示自己形同监禁的状态，他不承认意大利王国的政权合法性，不给王室成员举行婚礼、丧葬、受洗等仪式，还开除了一批自由派高官的教籍。

教皇开除世俗统治者的举动，如果放在中世纪是一场政治地震，能够引来各路诸侯对王位的觊觎问鼎；而在启蒙主义去魅化的19世纪，绝罚只是个象征性的姿态。到了极权政治巅峰的二战时期，天主教自身难保，因而教皇决定不开除希特勒。

在“梵蒂冈之囚”期间，天主教官方没有正面对抗，而是采取了非暴

力不合作方式，呼吁忠贞的信徒抵制意大利政府，不要参与选举投票，也不要考取公务员。教皇硬是留在罗马大本营，不流亡到海外，王室住在台伯河另一侧，鸡犬相闻老死不相往来。一个国家的首都因为意识形态而隔离，罗马问题预演了未来的柏林墙问题。

墨西哥人有民谚：“我们离上帝太远，离美国太近。”意大利人就住在天主教世界的心脏地带，却无法蒙受圣恩。1922年2月6日庇护十一世（Pius XI）当选为教会首脑，下半年法西斯领袖墨索里尼崛起，他巧取豪夺拿下了政府总理的职位，双方的博弈正式拉开了帷幕。

教会对纳粹“不赞成、不反对”

单纯就理念而言，墨索里尼的

反教权主义态度比其他党派更激烈，自由派与温和左翼看待基督教的态度是，只要它不干涉政事，可以作为一种修身养性的个人信仰存在。

极左派完全跟宗教生活隔离，不在教堂里结婚，也不让孩子受洗。墨索里尼出身于一个红色工人家庭，附属社会党里最激进的那一派，由于在“一战”中改投民族主义立场，他离党出走，转而组建了法西斯。

这个新党容纳了从佃农到大资本家的社会各阶层，法西斯具体是什么，可能连墨索里尼自己也不清楚，他说法西斯是一切异端的庇护所。20世纪20年代的意大利实行福利国家、土地改革，种种政策跟苏联有着惊人的相似。墨索里尼是社会主义者里的异端，正如同早期基督教是犹太教里

作者简介



大卫·I.科泽 (David I. Kertzer)
美国艺术与科学学院院士。曾两次
凭借年度最佳意大利历史著作获美
国历史学会意大利历史研究会马拉
罗奖 (Marraro Prize)。

的异端。

德国法西斯的观念体系更为严谨缜密，虽然它同样是一顿思想大杂烩——优生学、北欧异教神话、计划经济、卡尔·施密特法哲学、“生存空间”地缘政治学 (Lebensraum)，但反犹主义把所有理论串联起来。纳粹没收犹太人开办的大公司、大企业，管控国民生产，实行经济上的反犹主义；纳粹清洗犹太法官、政治家（犹太人通常倾向于自由派），实现内政上的反犹主义；纳粹敌视美苏（希特勒认为这两个国家受到犹太人的操控），实行外交上的反犹主义。

墨索里尼生搬硬套地引入反犹政策，这个舶来品很快遭遇水土不服，因为意大利原本就没有多少犹太人，更何况拉丁民族不能忍受“高贵日耳

曼人”的优越感。种族学说的经典著作《20世纪的神话》，出版后被梵蒂冈列入禁书名录，该书在纳粹体系具有重要的一席之地，无论是销量还是思想地位仅次于《我的奋斗》。

在魏玛德国 20 世纪 20 年代的历史次大选里，天主教选民支持纳粹的比例不高。在虔诚的信徒看来，希特勒俨然是伪弥撒亚，比赤裸裸的无神论者更险恶。出于反苏的外交立场，教廷勉强容许法西斯壮大。庇护十一世在当选教皇之前，曾被派驻波兰工作，他亲历了 1920 年史诗般的苏波战争，如潮涌的红军在华沙城下败退。

对莫斯科的忧惧情绪萦绕了庇护十一世后半生，他回到意大利后，支持墨索里尼。1929 年双方签订《拉特兰条约》(Lateran Accords)，结束

了意大利王国统一以来的宗教僵局。教廷服从于意大利的世俗权柄，意大利政府解放了“梵蒂冈囚徒”。

墨索里尼从和解政策受益颇多，条约签订后政府的支持率达到新高，他立刻挟民意着手改组内阁，加速大权独揽的进程。

其实墨索里尼早年是一个不折不扣的流氓、渎神者，他从哲学理论上驳斥不了基督教，就从道德上抹黑它，粗俗地描述耶稣和抹大拉的玛利亚如何苟且偷情。

墨索里尼能够翻身发迹，衣冠楚楚地挤入上流社会，靠的是软硬兼施手腕。他一面对教皇装出毕恭毕敬的样子，一面笑里藏刀地暗示，如果没有他的约束，手下那帮狂热分子肯定闹翻天，洗劫教堂，殴打神父。希特

勒对待天主教更不留情面，1933年他当选总理后，清洗了教会里的异见人士，剩下的神职人员选择了“不赞成、不反对”的沉默立场。

随着纳粹势力的节节攀升，天主教的统战价值日渐降低，欲求成为政治花瓶而不得。二战爆发后，第三帝国宣布罗马教廷属于境外势力，国内教徒必须与之切断联系。出版社停止印刷传播《圣经》，各教堂撤除基督十字架，代之以纳粹符号。

教廷是永恒的

自罗马尼禄皇帝以来，欧洲还没有一个与基督敌对的政权，像希特勒那样迫害天主教徒。然而信仰的力量正是来自殉道者的鲜血，布尔什维克的理论家卢那察尔斯基说过：“宗教就像一颗钉子。你敲得越厉害，它就

钉得越深。”

斯大林曾故作轻松地说：“教皇能有几个师？”实际上他心里最明白基督的力量。希特勒入侵后，苏联的宣传部门号召不了民众，不得不乞灵于万军之耶和华，克里姆林宫恢复东正教的活动，恳请他们为神圣俄罗斯而战。

希特勒和墨索里尼最终也没敢跟梵蒂冈彻底撕破脸。两千年来，天主教挺过了历次大风大浪，遭遇过形形色色的对手：古罗马多神教、东正教牧首、德皇亨利四世、撒拉逊民族、马丁路德、达尔文主义者、费尔巴哈，在这一长串敌军名单里，法西斯不是最重要的一个，也不是最后一个。

当初梵蒂冈签订《拉特兰条约》正是基于这种自信，他们乐观地预计

法西斯“蹦跶”不了多久，顶多维持20年，不如先跟墨索里尼取得谅解，解决罗马问题，造成既成事实，那么下一任统治者想更改协议也困难。政府会换届，而教廷是永恒的。

基督徒的作风一贯是“温驯像鸽子，灵巧像蛇”，在光荣殉教的时刻，又不吝惜生命，慷慨从容赴死。教会在自保之余，还帮助犹太民族脱离虎口，二战期间教廷发放护照、置办衣食，保住了至少86万犹太人的性命。

希特勒妄想自己的千年帝国会世代传承下去，结果这个短命王朝只存活了12年。正如神学家亨利·纽曼所言：“真正的宗教都发展很慢，可一旦扎根下来，就很难赶走。宗教的智型仿制品生长很快，但他没有根基，枯萎也很突然。”

追寻大数据时代的牛顿

■ 文一谭相宜

作者试图用一个终极而简单的理论解释生物、人类、公司、城市、国家、生态系统，甚至是宇宙。

《规模》并不是一本容易读的书，当然，这本书绝非专业书籍。用作者杰弗里·韦斯特 (Geoffrey West) 的话说就是，是写给“聪明的外行”看的。康奈尔大学数学教授史蒂芬·斯托加茨 (Steven Strogatz) 这样评价本书：“拥有一个宏大、大胆、美丽、极其简单的新观点，而且还被证明是正确的，这在科学史上十分罕见。”

本书作者杰弗里·韦斯特，已是年近八旬的老人，他不单是世界顶级理论物理学家，还被人们评论说：如果要颁一个“跨学科诺贝尔奖”，韦斯特可谓不二人选。韦斯特是全球复杂性科学研究中心、“没有围墙的”学术圣地——圣塔菲研究所前所长。圣塔菲研究所规模不大，也不分层级，汇聚各界人才，已被公认为复杂系统

跨学科研究的“正式发源地”。

要想读懂《规模》，就要钻研一种物理学家风格的思维方式，由此也会见识到这种思维方式带来的惊人结论。这种思维方式被韦斯特称为“规模法则”——它涉及一个概念：尺度。尺度，是一个非常有物理学味道的概念。《规模》这本书涉及的话题非常广泛，横跨生物学、物理学、社会学、经济学，打通了生物生长进化的规律与社会更迭变更的规律，从复杂的生命体中归纳出了简单性和统一性，作者试图用一个终极而简单的理论解释生物、人类、公司、城市、国家、生态系统，甚至是宇宙。

本书开篇就抛出了洋洋洒洒二三十个宏大问题，涉及生物的生长、寿命和死亡，城市的规模与发展，

商业活动与人口问题。每一个问题都足以撑起一门学科，而杰弗里·韦斯特的野心是用规模理论来解释一切。作者作为一个物理学家，这样的宏大叙事追求是有榜样的。在物理学中，宇宙万物都遵循着几条最基本的定理，这些定理还有望整合成一个终极定理——“大一统”理论，那复杂系统的演变是不是也自有其规律？杰弗里·韦斯特表示，他的研究正是受到了“大一统”理论的启发。在他看来，复杂系统其实和大自然中真正的生物一样，拥有自身的生长规律和寿命期限。他的目标是找出这种规律，以帮助人们理解、分析和应对一切复杂系统生命节奏的挑战。这无疑是21世纪科学最艰巨的挑战之一。而他与同事们经过数十年的探寻，已经接近了



《规模：复杂世界的简单法则》

作者：杰弗里·韦斯特（Geoffrey West）

译者：张培

出版社：中信出版社

秘密的核心——那就是本书书名所揭示的“规模”。

在韦斯特眼中，规模成为衡量世间万物的不变标准，利用规模法则，复杂世界变得可量化、可预测、清晰明了且极度统一。《规模》表达了一种适用于所有事物生长发展的法则——“规模法则”。从对哺乳动物的研究开始，到公司和城市乃至人类命运，“规模法则”发现，世间万物皆有命数，决定着所有生物的生死时限，也可以预测人类社会的发展倾向。

会被压垮的哥斯拉

据说当年霍金写《时间简史》的时候，出版商跟他说，你书中每出现一个数学公式，都会让销量减少一半。但是《规模》这本书里不用公式不行

啊，作者的做法是不直接给公式，而是用语言去描述公式。

全书最根本的思想，就是世间万事万物通常都不能按照简单的线性比例缩放。最早提出这个思想的，正是“现代物理学之父”——伽利略。早在1638年，伽利略出版了一本名叫《关于两种新科学的对话与数学证明》，其中就讨论了尺度问题。

举例来说，对生物体来说，它的体重是与体积成正比的，而力量与面积成正比，所以一个生物体的力量是与它体重的 $2/3$ 次方成正比的。 $k=2/3$ 这是可以验证的，科学家用奥运会举重比赛的成绩验证了伽利略当年提出的这个尺度关系。因为这个定律中的 k 是 $2/3$ 小于1，所以相对于体重的增长，力量的增长速度是比较

慢的，这就意味着越小的东西反而看上去越有力量。

蚂蚁非常小，但是它可以背起比自身体重重很多的东西，小蜜蜂的活动频率也远远高于人类。伽利略当时就说了，一条小狗能背起两三只与它体重相等的小狗，但是一匹马就驮不起一匹与它一样体重的马。

一般特别重的生物，腿就必须与其身体不成比例地特别粗才行。伽利略早在400年前就想明白了这个道理，但是直到今天这个道理也没有普及开来。比如，电影《哥斯拉》中的哥斯拉是一只庞然大物，它一只脚的高度就超过一幢大楼的高度。因为韦斯特用规模法则研究生物体已经久负盛名，《哥斯拉》美国版电影上映之前，就有记者问韦斯特能不能推测哥

斯拉的移动速度应该是多少。韦斯特说，别的都不用算了，首先这么大的动物就不可能存在，因为它会被自己的体重压垮！

值得一提的是，在谈到这个体重问题时，本书后记的作者之一，美国科罗拉多大学物理系研究员万维刚忍不住吐槽说，作为孩子家长的他对此深有体会，往往大人已经很累了，孩子仍然在不知疲惫地跑来跑去，这根本原因在于孩子体重轻，他们的相对力量更强。

长生不老的迷思

地球上所有的生物，都有自己的寿命极限。人类的寿命到底能有多长？虽然科学家们的考证方法不一，但基本上有一个共同的结论：人类的

寿命很难超过 120 岁。据可信记载，人类历史上寿命最长的人是一位法国女性雅娜·卡尔曼特，死于 1997 年，享年 122 岁零 164 天。

抗衰老是一个热点话题，很多富豪资助科学家在做研究，希望能大幅延长人的寿命。杰弗里·韦斯特的家族中，男性的寿命普遍偏短，这使得他开始关注衰老和死亡。

1997 年，在他从高能物理学转型不到 5 年之后，韦斯特在《科学》杂志上发表了一篇颇具争议性和影响力的论文。在这篇论文的最后一行，韦斯特和他的合作者断言，他们刚刚解决了“所有生物多样性背后最普遍的一个主题”，表明动物最重要的事实——心率、大小、热量需求，是如何以意想不到的方式相互关联的。

韦斯特认为，只要我们冷静地研究一下数据，就会发现虽然过去这么多年以来医学越来越发达，但是人的寿命其实从未得到大幅延长。过去的人均预期寿命短，并不是因为人不能长寿，而是因为过去婴儿死亡率特别高。医学再怎么进步，125 岁也是一个不可逾越的界限。哪怕我们把所有的病都扛过了，人还是得死。如果所有的心血管疾病能被治愈，人的预期寿命可以延长 6.73 年，假如消灭了癌症，人的平均寿命只能延长 3.36 年而已。死亡的终极力量不是疾病，而是衰老，而衰老是可以数学计算的。

人不能一直活着，是因为损伤。韦斯特表示，衰老的根本原因是因为细胞受到损伤，和轮胎一样，只要开车就有磨损。这种损伤是全方位的，

作者简介



杰弗里·韦斯特

世界顶级理论物理学家。数十年致力于《规模》的研究工作，其研究成果被应用在理解生命体、城市可持续发展、企业运营等众多领域。

不但包括了器官与组织的损伤（如心脏病）、分子水平的损伤（如癌症）等，最严重的损伤出现在细胞间和细胞内部，包括物理磨损和化学损伤。而损伤又是必然发生的，每代谢一次，就磨损一次。我们必须代谢，因为根据热力学第二定律，能量在不断损耗。

根据测算，哺乳动物无论体型大小，在 15 亿次心跳之后就会死亡，人类比较特殊，会在 25 亿次心跳后死亡。

《规模》的主题是讲一个数学的硬道理：规模决定了一个组织最关键的限制。对生物体来说，体重几乎决定了一切，包括寿命，而一个生物物种有多聪明，多么爱锻炼，只能起到微调的作用。当然这并不是说人越胖越长寿，长胖只是脂肪多，你得各种细胞都多才行，各种细胞才有足够的

量去满足磨损消耗需求。

人的修复能力有限，残忍地说，所谓人类进化原则最关心的是让人在 40 岁以前生 10 个孩子并把基因传播出去——进化并不在乎你完成这项任务以后还能活多久时间。

城市越大越好

早在 1930 年，经济学家凯恩斯就表达过这样的担心。凯恩斯说，将来经济高度发达，人们摆脱了经济的束缚，该怎么消磨时光呢？事实证明凯恩斯是白担心了，答案可能是人会觉得时间更不够用了。

科学家们发现决定从古至今各个城市的大小的，是交通工具有多快。任何城市，不管是哪个时代，都必须满足让多数人能在半个小时之内从家

里赶到工作地点。当然，据说在北上广人们一般能忍受两个小时。关键在于，从古至今，交通方式一直在变，行进速度越来越快，但人们并没有把时间省下来用于闲暇玩乐——人们选择了让城市变大。

为什么城市有如此蓬勃的生命力，即使被原子弹轰炸过的城市，仅仅 30 年后又繁荣了起来？城市和人体是很相似的。人体有血管，有细胞，有资源的输送。城市有水管、电缆、道路等基础设施。城市也是一种“网络”。从规模来说，韦斯特认为城市越大越好，很多数据和人口呈现所谓的亚线性关系，加油站数量、城市道路总长度、水电和煤气管道总长度都与人口的 0.85 次方有关。这就意味着大城市比小城市更节省基础设施，

城市人口规模扩大 100 倍，基础设施只需扩大 50 倍，而城市的产出却扩大了 200 倍。

一些社会经济数据，比如工资、财富、专利数量、艾滋病病例、犯罪率、教育机构数量与规模之比却是 1.15。1.15 意味着，城市的规模越大，人均工资反而会增加，当然，人均的犯罪率也会增加。再结合之前提到的基础设施的 0.85，结论就是：城市规模扩大一倍，所有好坏社会经济活动都会增加 15%，所有基础设施都会节余 15%。记住，这里讲的数字都是指数。这样我们就可以理解超级城市为什么能生生不息，一线城市为何对人口拥有磁石般的吸引力。

可惜作者掌握的经济数据并不多，在这本书里为了购买美国上市公

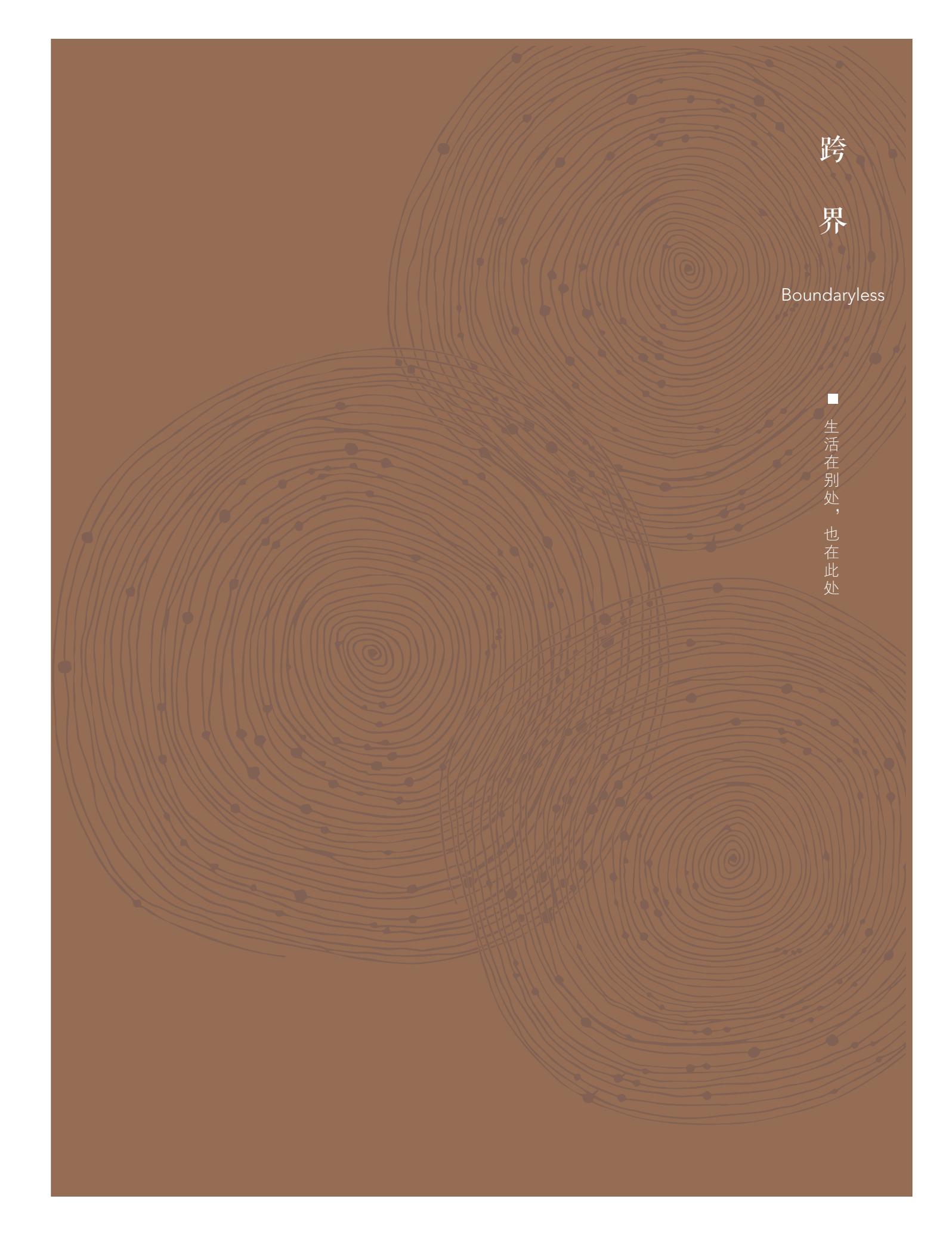
司的数据还颇费了一番力气。也许下一本书，杰弗里·韦斯特可以更多地用他横扫一切领域的规模理论去解释更多的房价、金融谜题。

追溯公元 1601 年的某天晚上，丹麦天文学家第谷·布拉赫（Tycho Brahe）离开人世，他把自己长达 20 多年来积攒的行星运行数据悉数留给了助手约翰尼斯·开普勒（Johannes Kepler）。经过 20 多年的探索，开普勒终于将这大量的数据总结提炼成精确的方程，即开普勒定律。再过了 20 年，牛顿站在开普勒、伽利略等巨人的肩上，提出了万有引力定律和牛顿运动定律。至此，经典力学革命爆发。

2012 年，北京师范大学系统科学学院的一名年轻学者，被杰弗里·韦

斯特称为“杰克”（Jake）的张江加入了圣塔菲研究所的系统研究之中。

张江认为，我们今天所面临的局势很像当年开普勒所面临的局面。随着大数据的发展，我们已经积累了大量有关生物体、城市、公司的有价值的数据库。而本书里“规模法则”的提炼则可以类比为开普勒的发现，这些实证规律清晰地向我们揭示了复杂系统背后的统一性和规则性。然而，再多的实证统计规律都无法与一条清晰、简单的力学原理相媲美。如今这个大数据爆炸、人工智能兴起的时代，正呼唤新的牛顿的到来，我们需要一个可以俯瞰未来的终极革命性理论。从这点上来说，《规模》这本书是一个发问，一个阶段总结，也是一个开端。☑



跨 界

Boundaryless

■ 生活在别处，也在此处



古老精灵在跳舞

■ 文二储 艺娜

他的作品神秘、诡谲又近乎『荒诞』，却透着自洽的逻辑与动人的力量。





解谜

“伟大的著作可能存在‘漏洞’， 这也构成了它们的伟大”

像读侦探故事一样，邬建安始终带着怀疑的态度，斟酌经典故事中的每一处细节。“像《西游记》《红楼梦》这些伟大作品，其实里面都有漏洞的，只是人们通常都沉迷于情节，震撼于曲折，不愿追究罢了。比如《白蛇传》，降妖本是道家分内之事，除魔才是佛家的事，为何法海要与道家系统的白蛇过不去？”

在1953年张万胜抄本《白蛇传》中，一

开场，法海在大雄宝殿领取佛旨——捉拿白蛇。当白蛇水漫金山时，法海用袈裟变成避水罩护住寺庙，而外面的黎民苍生却受到大水侵袭。“在这个本子里，法海是佛家之人，为什么只保住自己的寺院，而且几乎可以说激怒白蛇，引诱她犯下重罪呢？”在邬建安看来，按照这个抄本的说法，普度苍生的法海似乎有“间接杀人”的罪责，这是一处疑点。

为了降服白蛇，法海请来韦驮，对方手握降魔杵，一杵就将白蛇打倒在地。当法海准备斩杀白蛇之际，南极仙翁出手相救，指出白蛇怀有“文曲星”，建议放其一条生路。“韦



驮的出场显得可疑，他是佛的贴身保镖，相当于大内第一高手。区区蛇妖，何必惊动如来佛祖身边的大人物？”邬建安说。

文字的表象叙述背后，似乎隐藏着某种“谜”，让邬建安感到异常兴奋与好奇。这些漏洞是否为原作者有意安插，人们无从知晓，但这些“留白”，足以让后人浮想联翩，成为再创作的灵感来源。“伟大的故事就是这样，有的话不明说，说明了没意思。”

带着对《白蛇传》里谜团的追问与探索，邬建安创作了“前传”《青鱼案》——七幅彩色浸蜡剪纸拼贴画呈现的作品。故事中，他以“小青”的经历为主线，讲述了金翅大鹏鸟与白蛇的“宿怨”，尝试为张万胜抄本《白蛇传》中的种种疑点作出某种解释。

对故事的想象，一直是邬建安艺术创作的原动力。在和他的交流中，大家往往惊叹于他庞大的知识储备以及奇幻的想象力，古今中外，传统与现代，各类故事形象在他脑海中交织，最终以诡谲怪诞的方式呈现，像《白日梦的森林》中长尾巴的精灵，《征兆》中双眼长在臀部的野猪，《九重天》中的人面鸟、娃娃

鱼，《七层壳》中的九头蛇相柳、六耳猕猴、愚人船……

“真正做出来的东西，表达的层次可能有很多。”邬建安说，他想表达对神话的理解，表达人与自然的关系、整体与个体的关系，表达对传统工艺的某种敬重或者掌握。“但最原初的点，那种激励你去做这个事情的能量，可能来自这种想象，对谜的探寻。”就像寻找圣杯这一持续千年之久的文化历程，对“永生”的贪恋让无数人在狂喜与失落间不断徘徊。邬建安很喜欢这种故事，觉得里面藏着智慧，“圣杯让人永远在找，虽然找不到，但寻找的过程构成了你的生活。”

近来，他正酝酿一个跟长生不老有关的、半科幻半神话题材的故事，打算写成小说。“故事太复杂，画出来大家看着吃力，只能写了。”他自嘲写得不好，又写得太慢，想写九章，才完成了两章。“不过，里面全是‘谜’。”他补充。



尝试

“你处在荒原上，
不知道路在哪里”

大学期间，邬建安在中国传媒大学学的广告专业，与他后来的艺术也沾点边，不过他似乎不太喜欢这种商业化的艺术呈现。“有时候费很大劲想的一个东西，对方一句话就否定了。”在邬建安眼里，广告从某种意义上看，是一个服务，是甲方的手，为的是把别人的感觉呈现，“这个我真适应不了。”于是，他转向中央美术学院念研究生。

2003年，邬建安在中央美术学院读研一，当时正值“非典”肆虐，大多数朋友们都躲到了东北，他一个人待在学校宿舍。隔离造成的压抑与恐惧感，让他的神经时刻处于紧绷，“不敢跟周围人过多接触，你不知道谁会传染，而其他人也是这么盯着你的。”

他开始剪纸，剪成一个个小人，排一圈，自己坐中央。之后他每天所做的，就是让这个圈变多，圈变大。剪纸能让他心安，但也说不清到底是哪种力量，“也许有人那时在求医无用的时候会开始烧香，有人会开始念佛，有人开始挂十字架，有人会写书法，有人会冥想，我觉得我剪纸，可能性质很像。”这些形态各异的剪纸小人，成为邬建安恐惧中的某种陪伴，让他能在白日里安睡，更是他精神状态的某种“切片”，它们之后成就了他《白日梦》



系列艺术作品。

吕胜中是邬建安读研时的导师，这位著名艺术家在剪纸艺术领域有着很高的造诣。齐白石曾说“学我者生，似我者死”，邬建安虽使用了剪纸的方式，作品中却没有导师的影子，这也是吕胜中对这批作品满意的原因之一——“他不是个模仿形式表象的人。”

在邬建安作品中，剪纸、皮影这些传统的民间手艺往往成为其创作“语言”。他与当代皮影大师汪天稳合作的《刑天》《九重天》等采用的是传统的皮影雕刻技术手段，形式和形象却是当代的；《白日梦》系列虽用的是刻纸的方法，但很多造型语言也与皮影有着一定的联系，比如借鉴了皮影设计中暗藏的巧妙连接手法。在完成一个个具体的造型时，他也常常会借鉴皮影的镂空方法，“跟绘画不太一样，那是一种拼贴艺术”。“皮影在表现一些超自然的神怪题材方面，有着天然的优势。”邬建安解释，“皮影角色能轻易上天入地、吐火、



喷烟，一些奇幻的打斗场景在皮影戏中是很容易操作和表现的。”

传统文化留到今天，渐渐变得高度成熟、完善，且带有一定的封闭性。但是，当代艺术创作又是天马行空、漫无边际的。如何把传统文化留下来的基因与当代艺术结合？十多年来，邬建安一直在摸索前行。他不断地“回到”过去，试图从传统中寻找某些形象、故事、审美形态，转换成新的主题和形式。他有一个本子，平时一有灵感会立即写下来，事后再看，有相当一部分可能会被遗忘，但有的能把当时的感觉重新调动起来，成为创作来源。不过，他自己也不知道灵感什么时候来，有时费尽心思也想不出来的东西，关灯的黑暗瞬间，灵感降临。探索的路上，内心总是充斥极度不安的，

用他自己的话来说，“你处在荒原上，不知道路在哪里”。

邬建安从不认为自己是传统手艺的“拯救者”，只是幸运地“被选择”。“拿皮影来说，它是有智慧的，会一代一代地寻找载体，像我、汪天稳老师这些人，只不过冥冥之中被选择了而已。”他深谙，传统的手艺、文化都跟民俗土壤相依存，当传统民俗瓦解，这些手工艺便会逐渐退出舞台。每个手艺都有自己的“命数”，离开民俗之后的皮影可能分解成几个部分——皮影雕刻、制作、表演和音乐。像皮影雕刻和制作，能够与当代艺术、设计结合，甚至与建筑设计结合，“就像一个巨人身体散了，一部分进化成新的东西，这就是皮影在这个时代的命运。”





“真正了不起的艺术， 能够抽象出一个时代的精神特质”

长着羊角的马脸，连接着由马尾巴、马蹄子、鸡毛等胡乱拼凑的巨大身体，被威亚吊起，泼上浓墨。伴随着神秘悠长的音乐节奏，吊悬于半空的身体，在巨幅宣纸上扭动，留下痕迹。

“困”在怪诞身体里的人，是邬建安。这是他近期在震旦博物馆《仙人的树林》展览中的“仙人笔”作品的创作过程。

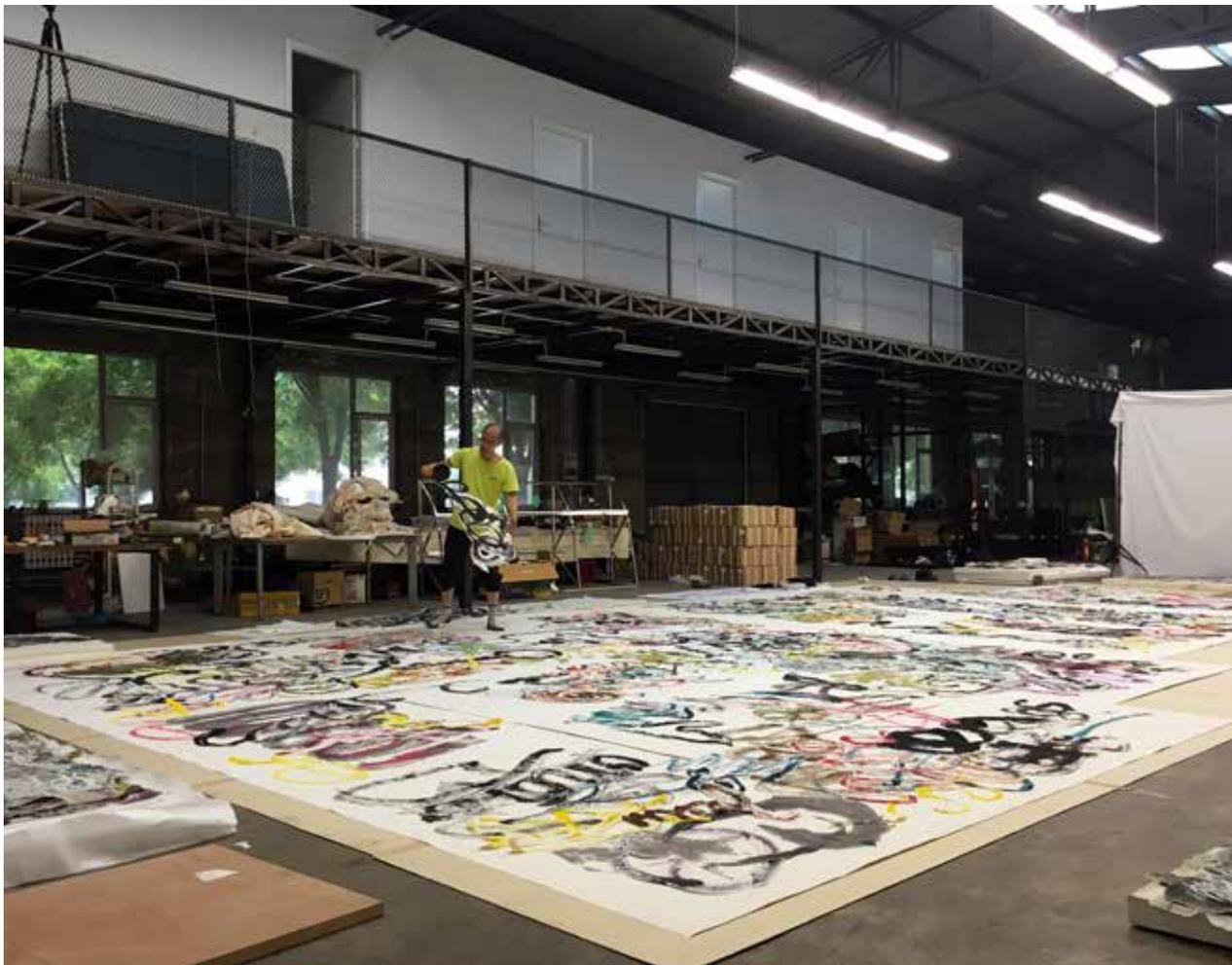
巫，从字形上看，是连接天地的人。在古代，人们会刻意地向神去求一些信息。巫师会用占卜的方式，他们可能会用烧牛骷髅、烧龟壳查看裂纹，也可能通过某种奇特的请神仪式，然后失去意识胡乱地在沙子上面留下一些动作的痕迹，再来解读其含义。“《仙人笔》的创作思路，其实就想模拟古代巫师留下的这种痕迹。”邬建安解释。

在日常生活工作中，人们总是习惯于将理性的作用放到太大，但邬建安强调，艺术不是靠理性推导出来的。“那些晦暗不明中的信息，比如瞬间的冲动感觉是很难解释的，这也

是艺术创作的关键。”

随机的灵感迸发，在后续的艺术创作中被巧妙呈现。《仙人笔》是调动整个身体浸入的创作，一方面，人被厚重的仿真兽皮限定，身体被约束；另一方面，被威亚吊起的失重状态下，人要用自己的身体去挣扎，留下潜意识的痕迹。邬建安事后回忆：创作时的不安全感、紧张、欲望等各种情绪混杂在一起，这些隐秘的信息，通过肢体语言呈现在画纸上，难用语言表达。

在他看来，艺术作品中“说不清”的这部分，能直接且准确地被观众把握，因为“它靠感觉沟通”，即观众能透过画的这些形象、情节，直接进入绘画者的工作状态深处，感受当时的精神状态和情绪起伏。“这是人的本能，不是看懂看不懂，而是感受没感受到。”相反，文字能描述清楚的部分，观众解读时却可能产生分歧，比如描绘盛大宴会的场景，艺术家想表达欢快的节庆，但另一个文明的人们可能理解为某种祭祀活动。“这时关于作品理



解的分歧会自然出现，也许有人愿意接受你的想法，有人不愿意，顺其自然就好。”

从某种意义上来说，艺术创作也是对身处时代淋漓尽致的一种表达。邬建安从2016年开始创作《五百笔》系列，邀请身边的人在宣纸上随意勾画一笔，然后他把这些笔画一个个剪刻下来，重新拼贴到一张全新的白纸上。“我要求大家在画自己那一笔的时候都是尽可能放松的，不要写字，不要画个具体的形象，就是随便画。这种时候，常常是你的潜意识在控制自己，你的行为和书写习惯，你的肢体语言会被笔画记录下来，加上宣纸、水墨这种材料的偶然性，永远不会有一模一样的两笔，每一笔就像一个人的‘肖像’。我再把这些‘肖

像’拼合在一起，让它们互相交叉、叠压、衬托，这其实是对我们今天这个社会的一种抽象的表现——每个人都在与其他人发生各种各样的关系，这些关系是变动的、不稳定的，它们聚合在一起，就是我们所处的这个时代。”邬建安说，人们在生活中遭遇各种各样的感觉，它们在身体中呈现混沌的状态，而艺术家所做的，就是将这种混沌感提纯成一团秩序。当人们回到现实，可以用提纯的东西对应这种混沌感，让它慢慢清晰，相应的，观众也需要这种提纯化的秩序感。

“就像一个时代的精神可以浓缩在一句诗、一幅绘画或者一首歌里，崔健的《一无所有》，那个时代的感觉被他提纯了。”

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 978-7-309-14084-2



9 787309 140842

定价：88.00元