

25

2021年第2期

管理视野

MANAGEMENT INSIGHTS

中国潮流的 世界征途

当上领导后性格会变吗？
升职以后的情绪研究

分众回归本来价值
消费者主权时代如何“攻心”？

黑暗中的对话
一场强与弱的互换体验



人民币88元



界宽境远

Vision Without Boundaries

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



管理视野
MANAGEMENT
INSIGHTS

复旦大学管理学院承办
中国管理研究国际学会 (IACMR) 学术支持

领读管理新知 融炼实践智慧

专题
有热度
有深度

管理视野
MANAGEMENT
INSIGHTS

不一样的
专栏

对谈
有志度
有高度

前瞻
洞悉管理
未来

跨界
捕捉创意
碰撞

新知
博观而约取

界宽 境远

复旦大学管理学院承办 中国管理研究国际学会 (IACMR) 学术支持

bk.fudan.edu.cn www.iacmr.org

最本土 最世界

七十八年前，远在瑞典南部的一个乡村，有一位年方十七岁的贫困少年，突然萌生了通过邮购的方式销售家具的念头。这个充满创意、近乎革命性的想法让他激动不已，他立刻成立了公司，并以自己名字的首字母和家乡名字的首字母命名，从此便有了世界上最知名的品牌和公司之一：宜家（IKEA）。

虽然宜家家居产品的设计和公司经营已经经历了N次的迭代，至今却依然忠实于其最初的乡土理念：简单实惠（simplicity and frugality）。该公司自始至终全面控制产业链，对每一个环节都精益求精，并保持价廉物美。创始人英瓦尔·坎普拉德（Ingvar Kamprad）对自己的信念坚定不移：“我们来自瑞典农村，但我们的价值观没有国界。”（We come from the farmlands of Sweden but our values are universal.）七十多年的跨国商业实践表明，宜家的家居文化逐渐渗透到世界的近六十个国家和地区，被各国人民所喜爱，是最乡土也是最世界的典型代表。

从一家瑞典的本土企业变成家喻户晓的全球化企业，对于宜家来说走了几十年的漫长路程才得以实现。而在今天的互联网、移动互联网、物联网时代，把中国本土的优势推向世界市场的过程可以被大大缩短。比如完美日记，从2017年3月创立品牌，到2019年拿下天猫“双11”美妆类目第一，再到2020年在美国纽交所挂牌上市，只用了不到四年，可谓神速。

更令人不可思议的是一家名叫SheIn的中国公司，设计出品的衣服已经悄悄出现在成千上万美国时尚少女的衣柜中。这家被称为“电商中的抖音”的公司，其APP在美国的下载量今天竟然已经超过亚马逊，成为全美下载最多的电商APP，没有之一。虽然还只是一家超级独角兽，其估值却已超过150亿美元。它的服饰在全球220个国家和地区畅销，2020年销售额近100亿美元。在中国知名品牌排行榜上（Google and Kantar's 2021 BrandZ Report），SheIn名列第11位，在腾讯之上。SheIn在全球的成功可以归结为利用中国的互联网和制造业优势打全球牌的典范，值得众多中国公司效仿。

● SheIn 全面掌控整个产业链——从设计、样衣试制、生产成衣到广告营销，全面实现数字化，而且环环相扣，整个系统模块之间可以即时对话。正因如此，它可以在一天内根据用户的需求生产出数千件针对不同地区和用户品味的新款式。

● SheIn 没有自己的独特风格，几乎处于“无我”状态。正是这种无我哲学，使它完全根据后台的大数据来预测每一个市场的时尚，并设计出符合该市场的时尚服装。SheIn 用户最多的国家是美国和沙特阿拉伯，在这两个时尚完全不同的市场取得成功，可以看出公司的灵活性。

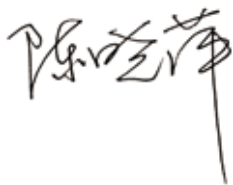
● SheIn 通过自己的互联网平台整合资源——设计师、制衣工厂、营销人员，将原本没有数字化的工厂在顷刻之间放到了云端，在同一个“大脑”中运作。同时，他们对员工进行培训培养，支付高报酬，建立大家对公司的忠诚和信任。

● SheIn 把中国人熟悉的手机APP营销模式带进美国，正适合了美国青少年（互联网原住民）的生活习惯，外加用明星、网红带货的方式，很快受到了这个年龄群受众的追捧。

● SheIn 使用了苹果（全面控制产业链）+ 亚马逊（低价）的模式，得到全世界人民的青睐。

最后这一条，与宜家的底层逻辑如出一辙。

也许，这才是一家公司从本土走向世界的不二法门？



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》执行主编



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

简介

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

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, 选择杂志, 填写您的信息, 快速完成订阅



复旦大学管理学院承办 中国管理研究国际学会 (IACMR) 学术支持

bk.fudan.edu.cn www.iacmr.org

卷首语 Foreword

03 最本土 最世界
陈晓萍

前 瞻 Idea Scan

08 男女有别：
两性视角下的地位图谱
陆爽

13 管理学人书架

新 知 Research Highlights

16 是什么阻碍了女性的职业发展：
家庭还是 996？
Irene Padavic Robin J. Ely Erin M. Reid
19 危险的机会主义
Lucy Sojung Lee 仲为国

22 CEO 的价值观会给企业
带来什么？
郑玮 沈睿 仲为国 路江涌

25 当上领导后性格会变吗？
李文东 李淑萍 冯婕 汪默 张宏
Michael Frese 吴佳辉

对 谈 Executive Perspectives

30 分众回归本来价值
——江南春 专访

40 轻食主义的推手
——对话刘 军

专 题 Feature

49 中国潮流的世界征途
谭相宜

56 捉住那些鸟
——安踏的「晋级」
谭相宜

63 互联网的「老江湖」
叱咤新消费
徐晶卉

专 栏 Column

69 公司的有机裂变是如何发生的？
——陈晓萍 专栏

73 双因素理论：
个人因素助你登上高枝
组织因素助你脱离苦海
——李纾 专栏

76 超市带来的心灵慰藉
——麦华嵩 专栏

开 卷 Reading

80 网飞自传：
没有规则才是最好的规则
陈晓萍

84 一部铁路史也是人类与
大自然的博弈史
吴 玫

跨 界 Boundaryless

89 一场强与弱的互换体验
储艺娜



封面作品《国潮》 插画作者：徐申

中国快速进入了一个消费崛起的超级时代。中国消费潮流正浩浩汤汤，奔向星辰大海的征途，破浪而行！

《管理视野》

2021年第2期(总第25期)

主管：中华人民共和国教育部
主办：复旦大学
承办：复旦大学管理学院
出版：复旦大学出版社有限公司
印刷：上海西口印刷有限公司
发行：《管理视野》编辑部
出版日期：2021年6月1日
定价：88元

国际标准连续出版物号：ISSN 2096-9821

国内统一连续出版物号：CN31-2181/F



复旦大学
商业知识
微信公众
号



请关注
IACMR
微信公众
号

编辑委员会 Editorial Committee (按姓氏字母顺序排名)

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

首席学术顾问 Chief Academic Advisor

徐淑英 Anne Tsui

学术顾问 Academic Advisor (按姓氏字母顺序排名)

芮明杰 项保华 薛求知 郁义鸿 Rui Mingjie Xiang Baohua Xue Qiuzhi Yu Yihong

主编 Editor-in-Chief

陆雄文 Lu Xiongwen

执行主编 Executive Editor-in-Chief

陈晓萍 Chen Xiao-Ping

常务副主编 Deputy Editor-in-Chief

于保平 Yu Baoping

程亚婷 Cheng Yating

副主编 Associate Editor

宋朝阳 Song Chaoyang

新知栏目副主编 Research Highlights Associate Editor

米莎·玛丽亚 王海珍 任意 Misha Mariam Wang Haizhen Isabelle Ren

责任编辑 Writers & Copyeditors

谭相宜 胡伟洁 方毅超 Tan Xiangyi Hu Weijie Fang Yichao

艺术总监 Art Director

戴云 Dai Yun

摄影 Photographer

黄超 唐音婷 Huang Chao Tang Yinting

插画 Illustrator

徐申 秦毅 张阿苒 Shen Xu Qin Yi Amay Zhang

出版人 Producer

孙一民 Sun Yimin

总经理 General Manager

于保平 Yu Baoping

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, 670 Guoshun Road, Shanghai China

广告热线 +86-21-25011380

订阅、发行及投诉 bkservice@fudan.edu.cn

图片支持 视觉中国

复旦大学管理学院承办 中国管理研究国际学会 (IACMR) 学术支持

bk.fudan.edu.cn www.iacmr.org



源自负责的
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者书面批准, 不得以任何形式或方法转载或使用。MI reserves the copyrights of all its contents. Any use or transfer of its texts or pictures in any form or method without prior written approval from MI is strictly prohibited.

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

前 瞻

在这里，
洞见未来

男女有别： 两性视角下的地位图谱

■ 文 | 陆爽

选择适当的视角与评价框架去认识、理解地位，
对我们评估一个组织的生态及运作机制有着重要的意义。



也许地球是平的，但人类社会不是。人是社会化动物，等级地位是人类社会中具有普遍性和中心性的存在。

“我们带着一套焦虑自身等级地位的神经系统来到这个世界上。”在《选择合适的池塘：人类对地位的追求及行为研究》一书中，美国康奈尔大学行为经济学家罗伯特·弗兰克（Robert H. Frank）如是写道。罗伯特·弗兰克更为大家所熟知的著作是那套充满真知灼见又妙趣横生的“牛奶可乐经济学”。

从远古时代开始，与人类生存相关的重要资源，如食物、土地、婚配机会、社会资源、健康照护等，即按照等级地位的差序由高至低层层递减、逐级分配。等级地位的形成与存在对人类的生存和演化有着重要意义，长期以来，我们对其的感知真切而又模糊，真切在只要你处于一个群体中，无论职场、家庭还是社团，你就能感受到其中人与人的地位差异，但到底又是什么促成了不同社会地位的形成，其如何定义？地位高低的评价维度和衡量标准是什么？哪些因素有助于地

位的提高，哪些又会对其产生减损？不同国家、民族对社会地位的衡量有哪些相似和差异？决定社会地位的因素是否男女有别？

在今天这个多变复杂的时代，厘清这些问题对管理者来说显得尤为重要，因为它能帮助管理者快速建立一套组织图谱。不同于显性的组织机构，这套隐性的组织图谱才是一个组织内真实的运行逻辑所在，而任何管理变革都要从这套真实的地位图谱入手。

针对前述问题，加拿大麦克马斯特大学（McMaster University）学者伊琳娜·特罗菲莫娃（Irina Trofimova）领衔，与北美多所大学联合，经过对横跨五大洲、14个国家总计2751名人员（其中女性1487人，占比54%）的调查后，在《性格与社会心理学期刊》上发表了题为《人类社会地位标准：14个国家基于性别的差异与相似研究》的论文，为我们一窥人类社会等级地位形成、演化与评价机制的奥秘提供了一套科学、系统的图谱。

地位：心照不宣的群体认证

在前人研究的基础上，伊琳娜·特罗菲莫娃等学者首先明确了对人类社会中地位的定义：地位是人类组织内等级体系下个人威望和声誉的体现。尽管与地位相伴可引申出头衔、权力、责任等等，甚至在某些语境下地位还是特权的代名词，但需说明的是，伊琳娜·特罗菲莫娃等学者的研究及本文所言的“地位”是心理学研究框架下基于多重因素所形成的一套个人评价认证，体现的是个人受他人尊敬的程度，并不包括其他含义。

个人在组织内的地位不是静态不变的，而是通过其行为、事件、所拥有的财富、人脉、知识、性格等事项在组织内被其他人不断评价、或增或减、动态调整的。

地位在很多学科中都是一个十分重要甚至处于中心位置的考察维度或研究变量。对社会学家来说，阶层与社会经济地位是诸多研究课题中一项十分重要的结构化变量，对人类学家亦然。在经济学家眼中，不断争取更高的社会地位被认为是普遍的人类动机，是很多经济行为的原动力。

野性的呼唤：地位的形成与演化

从进化论的角度，地位是人类在演化过程中为解决如何高效分配有限的生存资源而经由自然选择形成的，是跨越种族、文化和历史周期的人类社会所共有的现象。

原始社会时期，人类组织中个体的地位是与其获取生存资料的能力和多寡直接关联的。能猎取到更多食物的人在群体中自然受到大家的敬佩和尊崇，其享有分配并获取最大份额食物的权力，并逐渐成为其所在群体的核心人员及组织的领导者。伴随领导者的产生，群体内渐次形成了不同的等级。原始社会中，面对匮乏的生存资源，地位的形成还有助于避免群体内为争夺资源而引发你死我活的“窝里斗”，这样可最大限度消除内耗，而这种有利于物种生存的机制反过来又进一步促进了地位的不断形成与强化。

心理学研究框架下衡量地位的标准即从进化论的角度提炼而来，而这些标准大多源自影响人类祖先生存与繁衍的要素。类似于人类为了最大限度生存下来

而逐渐演化形成了对糖、盐、脂肪和蛋白质等多种营养来源的适应和偏好，人类社会地位的评价要素也伴随着不同的外界挑战和人际互动而不断演化。

在个人生存问题得到解决后，随之而来的就是繁衍后代的问题。相比女性，男性在哺育后代的过程中往往承担更少的责任，甚至很多时候是缺位的，而女性则要独自承担从怀胎到哺育的漫长过程中照顾后代的诸多事务。在人类演化过程中，这种男女在哺育后代上所承担责任的不对称，使得女性相比男性在选择婚配对象上会更加谨慎，而男性为了获得更好的婚配机会，往往要面临更加激烈的同性间的竞争。这种竞争在食物匮乏的原始社会主要集中在获取猎物的本事。在原始社会，能提供更多热量和营养的肉类相比植物类食物来说不啻奢侈品，而获得肉类的主要途径就是打猎。那么与女性要生育后代互补，打猎更多是男人的活。与打好猎相关的品质如勇敢、强壮、灵活等即自然而然成为男性地位高低的重要衡量因素。

两性视角下的地位标准

从地位的形成及演化中可以了解到，地位存在性别上的差异。不过也有共同之处，无论男女，研究者认为，与地位相关的评价都包含以下两大类维度：

首先是健康。女性要能孕育后代、男性要能打回猎物都离不开健康的体魄，因此健康无论对男女都是影响其社会地位的重要因素。

其次是家族。一个人的力量有限，因此其所在的家族以及这个家族能给予的支持就显得尤为重要。

无论男女，良好的家族背景和强有力的支持都意味着更强的资源获取能力，一旦双方在一起，这种协同效应也将加倍放大。

从两性视角出发，地位的衡量标准有相同之处，也有差异。与男性社会地位高低相关的核心要素是领导力，其包含勇敢、体力、运动与协调能力等维度。与女性社会地位高低相关的核心要素是吸引力，诸如外貌、身材、生育及持家能力等。



有趣的结论

研究者把从进化论和心理学研究中得出的关于男女地位评价标准作为基本假设，按照类别、属性、事项划分成三个层次，类别为诸如健康、家族、社会资源等大类，属性为类别的子项，如领导力、能力、保护他人的意志、婚配情况等，事项则包括行为、性格、事件，是能作为评价依据的一些具体要素，如身体强健、有创造力、工作努力、团队合作能力强、在危险面前表现勇敢等等，最终形成了一套包含 240 个明确事项的地位标准评价问卷。如本文开头所提及，本次问卷调查对象合计 2751 人，其中女性 1487 人，占比 54%，调查对象横跨五大洲、14 个国家。

调查结论显示，在问卷的 240 个事项中，123 个事项被普遍认为有助于提升个人的社会地位，而 117 个事项被认为会减损个人地位，且这种评价并没有明显的国别差异，属于人类普遍的认知标准。

首先，不分男女，对个人地位会产生重大影响的

有四大方面：健康、家族背景、社会资源和后代及养育。而细化到具体事项，无论男女，有助于地位提升的前三件事分别为“是一个值得信赖的人、聪明有智慧、读过一所良好的大学”，会贬损个人社会地位的前三大事项则是“团队协作能力差、被学校开除过、懒惰”。

再看看男女有别的地方。对男性而言，衡量个人地位的重要事项是体格、领导力、获取资源的能力、保护他人的意志及婚配情况。而对女性来说，评价其地位最重要的三大维度则是生育及持家能力、吸引力和婚配情况。有意思的是，调查发现，虽然婚配情况对男女来说都是衡量其地位的一个重要方面，但其中又有不少细节上的差异，如老夫少妻被普遍认为有助于提升男人的地位，但同时被认为会贬损该女子的地位；女人嫁给一个比自己富有或聪明的男人有助于提升女人的地位，但同时会贬损该男人的地位。也有对



男女影响都相当的事项，如婚姻的持续性，调查发现
有长期稳定的婚姻对男女的地位都是加分项。

尽管从调查来看，对地位的认知与评价并没有明

显的国别差异，但也有些颇有意思的国家特色，比如
研究者专门提到，调查发现，中国人普遍认为已婚女
性若生个男孩有助于提升其地位。

启发与意义

研究发现，尽管我们已经不是处于与天地斗、与
猛兽斗的原始时代，但对地位的评价体系还是一脉相
承自远古人类社会。现代社会中资源获取往往与教育背
景、人脉资源、个人影响力相关，而不再是远古时期更
多要靠拼体力、拼部落联盟的实力等，不过体格和团
队协作对个人地位的影响仍十分重要。这不难理解：身
体是一切事业的本钱，而很多成就也必须通过团队协
作才能实现。

但在人类演化过程中，受不同环境、文化影响，地

位的含义、意义与作用及对其的评价标准也是混合与
多元的。一个组织内，从不同视角出发，甚至可以看见
完全不一样的地位图景。在组织中，往往只有对组织
成功有举足轻重影响力的人，地位才会高。而研究者
们基于两性视角对地位的研究不啻给了我们很多启发，
即选择适当的视角与评价框架去认识、理解地位，对
我们评估一个组织的生态及运作机制有着重要的意义，
而摸清组织内真实的地位图谱，所有的管理与变革才
能顺理成章、有效推行。☑

参考文献：

Buss, D. M., Durkee P. K., & Shackelford, I.K., et al. Human status criteria: Sex differences and similarities across 14 nations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2020, 119(5): 979-998.

管理学人书架

全球顶尖管理学学者倾力推荐的经典书目，值得珍藏。



推荐人 卫田 复旦大学教授

《中国是部金融史：透过金融读懂三千年》

作者：陈雨露 杨忠恕 出版社：北京联合出版公司



这本书用幽默风趣的笔墨透过金融来解读中国三千年来的历史变迁。整本书以朝代、人物、事件叙述为依托，以金融为核心，将中华文明进程中的盛衰密码和进退定律娓娓道来。作者独辟蹊径，关注历史发展中金钱的驱动力：“皇权—封建官僚—小农”框架下社会财富如何分配？在盛世与乱世的循环交替中，以货币为工具的金融又扮演着什么样的角色？

《荣国府的经济账》

作者：陈大康 出版社：人民文学出版社

在本书的视角下，《红楼梦》可以被视为一家现代公司的兴衰史，作者生动讲述了“资本”如何实现原始积累（贾家如何发家）、“公司”（荣国府）如何管理维稳、权力如何互相制衡、人事架构如何搭建、财务制度如何实施、各管理者的风格和领导力如何，等等。可以说，这本书对《红楼梦》中的经济账解读，完美地涵盖了管理学的方方面面，从财务到运营，甚至人才架构等都有所探讨，可以让你通过名著深入了解管理学。





推荐人 井润田 上海交通大学教授

《危机共存：后红利时代的管理法则》

作者：路江涌 出版社：机械工业出版社

在当前日益多变的环境下, 危机识别与管理成为企业和个人都需要具备的重要技能。本书提出了管理者如何与危机共存、共演的道理和策略, 其中也包括大量详尽、具有启发性的案例分析。



《超越财富：家族企业的传承与革新》

作者：赵晶 出版社：中信出版社

本书基于作者对家族企业长期深入的调研, 从企业与市场、企业与社会、企业与国家等不同视角, 探讨了家族企业面临的传承、管理和变革等诸多关键问题。



推荐人 弗朗西斯卡·吉诺 (Francesca Gino)
哈佛商学院教授

《叛逆天才：拒绝一颗盲从的心，让自己闪闪发光》 *Rebel Talent: Why It Pays to Break the Rules at Work and in Life*

作者：弗朗西斯卡·吉诺 /Francesca Gino

出版社：中信出版社 /Dey Street Books

我们经常想当然地以从众的、平常的方式来完成工作。但“叛逆天才们”往往能够打破规则, 把他们自己甚至身边的人拉回到一种积极的、有建设性的状态中来。这本书总结了一个“叛逆天才”应具备的几个关键要素。



新 知

越过严肃学术的藩篱

是什么阻碍了女性的职业发展： 家庭还是 996？

该拷问的对象不是女性，而是组织！

原作者

Irene Padavic (ipadavic@fsu.edu)

佛罗里达州立大学教授

Robin J. Ely (rely@hbs.edu)

哈佛大学教授

Erin M. Reid (reidem@mcmaster.ca)

麦克马斯特大学副教授

改写者

王海珍

西安外国语大学副教授



尽管主流观念已经认可性别平等，从国家、组织到个人也都为之付出了努力，然而实际情况却不容乐观。职场中，女性的头顶依然悬挂着玻璃天花板，而且近年来有越来越逼仄之势。一组统计数据表明：女性地位在经历过 1970 - 1980 年的短暂提升之后，在 20 世纪 90 年代就停滞不前了，近些年甚至有些退步。在中国，女性劳动参与率从 1990 年的 86.4%，下降到 2019 年的 80.3%（来自世界银行的数据）。2013 年，财富 500 强公司的 CEO 中只有 14.6% 是女性，低于 2002 年的 15.7%。在专业服务公司中女性合伙人的比例仍然很低，美国律师事务所的合伙人中只有 18% 为女性，会计师事务所中只有大约 23% 的合伙人和负责人为女性。

奇怪的是，不少企业或组织都在出台并不断改善促进女性员工发展的措施。例如，给女性员工提供较长时间的产假、哺乳假引入弹性工作制等，试图借助这些措施帮助女性减少工作与家庭的冲突。然而在这些措施和努力之下，为什么女性群体的职业发展依然停滞不前甚至出现倒退？

本文的三位作者在对 110 名来自美国一家中型咨询公司的合伙人和员工的访谈中发现：虽然公司提供了帮助女性员工照顾家庭的便利措施，但使用这些便利的员工还是被潜意识地视为不专业、不可靠。长期以来，人们形成了以工作奉献为荣的价值观。因为照顾家庭而不能全心投入工作，虽然可以被理解，但仍被视为一种短处。如此一来，旨在帮助女性发展的一些便利措施反而成为阻碍女性发展的帮凶。

本研究的另一个意外的发现是，其实男性员工也面临工作 - 家庭冲突。访谈发现，男性员工也会因为长时间的工作而忽略家庭感到内疚，且这种内疚程度不亚于女性。这意味着：工作与家庭间的矛盾并不是女性员工特有的问题，而是所有员工都面临的普遍问题。

至此，看来这家公司面临的问题不是如何解决女性员工的职业发展问题，而是如何解决所有员工面临的工作 - 家庭冲突问题。为什么在这家咨询公司，所有员工都面临工作 - 家庭冲突呢？

研究者的访谈发现 996 式的工作要求才是工作 - 家庭冲突的根源。在这家公司，员工平均每周需要工作 60-65 个小时，远远超出了常说的朝九晚五的工作时长。这种长工作时间并不是个案，不少公司都默认甚至鼓励加班，所以会有 996，711，甚至 724 这种说法。当 996 成为常态，员工只能牺牲家庭生活。访谈发现男性女性面临的困境其实都指向同一个问题——太长的工作时间。如果缩短员工的工作时长，工作与家庭的矛盾自然迎刃而解，男性员工也无需内疚，女性员工也不再面对照顾家庭带来的“不专业”的质疑。

但具有讽刺意味的是，当研究者向该咨询公司提出缩短工作长时的建议时，遭到了几乎不假思索的反对和回避，公司执意要将关注点放在如何帮助女性员工解决工作 - 家庭冲突，而非所有员工都面临的 996 问题。为什么对于员工普遍过劳这一“房间里的大象”（英文谚语，指对某类明显事实保持集体沉默），公司会视若无睹？为什么该公司不去面对所有员工都深受其苦的 996 带来的普遍问题，而把注意力放在明知收效甚微的工作 - 家庭兼容措施上？

事实上，公司是在用一个难题掩盖另一个更大的难题。对组织而言，面对男性和女性员工为满足长时间工作的要求而做出的牺牲问题，比面对职业发展困境的问题更为痛苦。因此，组织选择用一个相对容易面对的问题来转移注意力，以此来饮鸩止渴。这种做法其实并不少见。例如对于医护人员而言，一个很大的挑战是如何面对医治无效时带来的情感挫伤。通用的做法是“去个人化”。比如，医护人员以床号称呼病人，这样就能在无意间把病人抽象为一串数字，以减少医护

人员与病人间的情感连接，保护医护人员免于遭受医治无效时的情感挫伤。尽管去个人化又会带来其他问题，但医院只能两害相权取其轻。

类似的，对于这家咨询公司而言，承认并面对公司的长时工作文化导致女性无法兼顾工作与家庭并付出职业发展的代价，同时导致男性经历工作家庭之间的撕扯，需要巨大的勇气。如果缩短工作时长，一方面会挑战工作奉献价值观，另一方面也要求公司在工作设计等各个环节做出调整。相比这些，设计一些措施，在名义上帮助女性能兼顾家庭就容易多了。

于是公司使用工作-家庭冲突这套说辞来粉饰太平。让我们复盘一下，工作-家庭冲突的说辞认为：长时工作是必要的；男女的角色不同，男性的主要职责是养家糊口，所以男性天然就是工作中的主力军，也是最可靠的群体；而女性必须要照顾家庭，所以女性难免会面临工作-家庭冲突。公司只能尽力帮助她们缓解这种矛盾，但

是没有办法根除。


在这套能够自圆其说的说辞之下，长时工作是否必要，男性是否也面临工作-家庭冲突，就没有人关注了。这样一来，组织就可以轻松维持 996 的工作安排，并说服男性员工长时工作，保证他们在组织中的优势地位。而对于女性员工，组织不仅不需要为她们的职业发展停滞负责，相反女性员工还要感激组织为了帮助她们兼顾家庭所做出的努力。

工作-家庭冲突这套说辞所需要付出的代价，是女性职业发展的停滞以及女性在家庭和工作矛盾中的左右为难，同时还有男性员工对家庭的内疚。到最后，组织失去了那些原本可以很优秀的女性高管。只能说，一边是现行的 996 工作安排和男性的优势地位，另一边是所有员工的心理福祉和女性员工的职业发展。面对这两边，大多数公司，有意无意间选择了前者，做出了对于自己而言更加容易的选择。✉

管理启示录

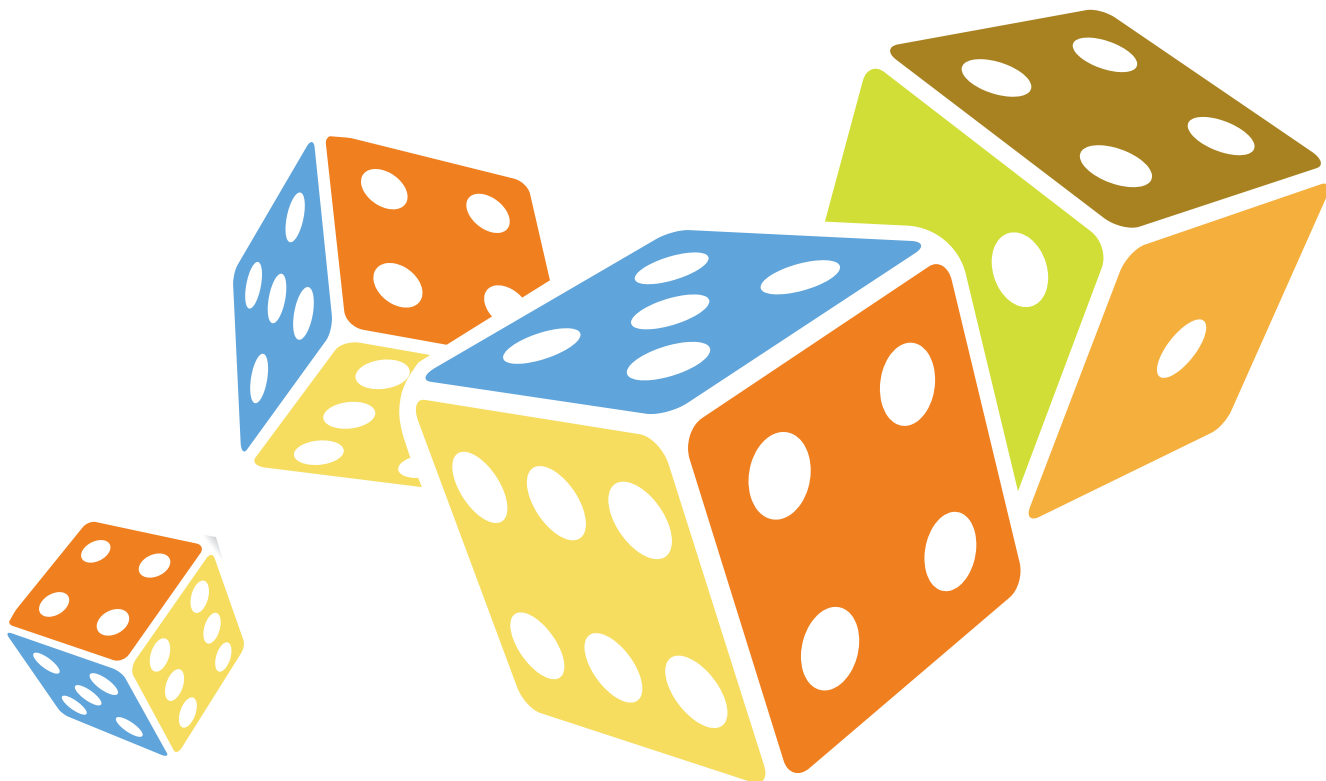
相比较上一辈人，这一代“打工人”似乎更难了。几乎每一位打工人都在加班，没有一份工作是轻松的。遗憾的是，似乎没有人真的关心，真的需要工作这么久吗？回想前一段时间 996 掀起的广泛讨论余温尚在。但当时的讨论有一个前提假定未被质疑，那就是 996 代表着奋斗，奋斗就离成功更近一步。似乎成功的一个副产品就是 996，它们是绑定的。于是乎讨论的焦点就在于，选择为成功而 996，还是安于平庸。这与工作-家庭矛盾说辞中，对女性的拷问是类似的：职业发展就意味着 996，996 了就没有办法兼顾家庭，你选哪个？但这篇研究的独特之处是，它拷问的对象不是女性，而是组织！就成功而言，996 是必须的吗？能不能为大家松绑？

所幸，随着对于过劳的关注，以及越来越多的研究表明合理的、更加人道的工作时间安排更有生产力，一些雇主正在重新考量 996 的工作要求。如果这些反思能够带来改变，希望未来无论男女，都不会感到要被迫牺牲家庭或是工作，女性可能会开始在工作场所与男性达到真正的平等。



危险的机会主义

企业必须防范亲关系机会主义行为可能带来的惨痛代价。



有一些企业家会称自己是机会主义者，强调的是对机会的洞察和把握。然而，机会主义原意更多是一个贬义词，指以狡诈的方式寻求自利。机会主义自利的同时可能会伤害他人利益，例如钻合同的漏洞不兑现承诺，就伤害了商业伙伴的利益，这种行为可归为关系间机会主义行为。

另一种机会主义行为，如钻监管的漏洞以自利，虽没有直接伤害甚至有利于商业伙伴的利益，但会损害社会公共利益，可称其为亲关系机会主义行为。出于利益，商业伙伴非但默许甚至会配合这种亲关系机会主义行为。例如，在三聚氰胺奶粉丑闻中，三鹿等牛奶生产商将责任推给了奶农，即便事实如此，仍难以推脱他们默许、纵容甚至配合作恶的责任。再比如，屡见报道的国际服装品牌商为了获取成本优势，仍选择那些存在压榨劳工或环境污染问题的供应商等。

以往研究大多支持关系间机会主义行为损害企业间合作绩效。然而，对于亲关系机会主义行为的绩效结果则众说纷纭。那么，表面上看起来为了合作绩效而

原作者

Lucy Sojung Lee

(soju621@snu.ac.kr)

首尔大学商学院研究助理

仲为国

(zwg@gsm.pku.edu.cn)

北京大学副教授

改写者

王海珍

西安外国语大学副教授

投机的亲关系机会主义行为，是否能显著提升企业绩效？两类机会主义行为的作用机制是否相同？这些都是具有现实意义的研究问题。

关系间机会主义行为的影响

就像被广为称道的宝洁和沃尔玛一样，良好密切的合作可以让企业间结成伙伴关系。认同这种伙伴关系就会预期对方有正面的行为表现，如遵守协定、分享关键信息等。而利用漏洞拒绝兑现承诺、延迟付款或是扭曲产品信息等机会主义行为显然违背了这种正面预期。受害企业对于这种伙伴关系的认同会大为降低。例如，早年间因国美延迟支付货款以及私自降价等行为，格力最终与其决裂。

关系间机会主义行为也会影响连接两个企业的边界管理人员之间的认同，但不会像对企业间认同的影响那么大。受害企业的边界管理人员会认为个人无法控制整个公司的行为，以此为对方企业的边界管理人员开脱，因而较少将对方公司的机会主义行为怪罪到相应边界管理人员头上。如此，一方企业的关系间机会主义行为会导致企业间的认同低于边界管理人员间的认同，表现出II型认同失衡——边界管理人员间认同超越企业间认同。

亲关系机会主义行为的影响

亲关系机会主义行为虽然不会直接损害合作公司的利益，甚至在某些方面还给商业伙伴带来了利益，但损害社会公共利益。例如，供应商实施较低的排污标准，损害了社会公共利益，但是环保开支减少却给下游制造商提供了低廉的产品。比起社会公共利益，企业往往更看重自己的利益，因此就会对合作企业的道德行为视而不见，甚至还会将合作企业的道德行为归结为外部因素，如认为合作企业迫于竞争压力才做出这种行为。企

业甚至还会因为利益而更加认同、选择这些不道德的企业。现实中，一些企业不但不会谴责那些污染环境的企业，还会给它们更多业务来获得成本优势，用行动表明了他们对这些企业的认同。

但亲关系机会主义会削弱边界管理人员之间的认同。边界管理人员会认为对方边界管理人员支持其所在企业损公肥私的做法，将其视作损害大众的共谋。“道不同不相为谋”，为了和这种不道德的做法划清界限，他们会疏远对方公司的边界管理人员，降低对其认同度。如此，亲关系机会主义行为会导致认同失衡——企业间认同挤出边界管理人员间认同。

认同失衡对交易绩效的影响

无论哪种形式的认同失衡，都不利于企业间的交易合作。当企业间的认同高于边界管理人员之间的认同时，企业间的合作关系会被局限在正式渠道上，如拟定共同行动框架、建立知识共享制度等，而忽视连接两个企业的个体间情感的沟通与交流。正式规定的落实要靠实际执行的人。彼此间缺乏认同的边界管理人员，无法灵活响应对方的需求，从而增加了企业间的协调成本。不仅如此，边界管理人员还可能扭曲重要的信息，造成企业间沟通不畅。这都会导致企业层的合作计划难以顺利实施。因此，当边界管理人员间的认同显著低于企业间认同时，双方企业的交易合作就会难以落地，无法发挥合作成效。

另一种形式的认同失衡也无法让合作奏效。当企业间认同低于边界管理人员间认同时，企业间关系局限在非正式的人际交往上。因企业间缺乏共同目标和正式的知识共享机制，从而使得边界管理人员间的互动和交换无的放矢，而且边界管理人员之间的强认同可能会导致牺牲双方企业利益而使得彼此个人得到好处的情况出现，如回扣就是如此。因此，在这种认同失衡的条件下，企业

间交易合作的成效也不高。

公平感知的作用

公平是所有交易的基础。在与商业伙伴的交易中，如果企业认为所获得的利益与它的角色、身份和承担的风险相匹配，就会认为分配是公平的。对于合作伙伴，虽然它们做出了损害社会公共利益的亲关系机会主义行为，企业仍愿意忽略其损害社会公共利益的不道德行为，更有可能用外部理由为他们开脱，也更愿意冒着被社会指责的风险继续维持和该企业的合作关系。但当分配公平感低的时候，企业便没有理由去冒着不必要的风险和该企业维持关系。因此，当企业有很高的分配公平感时，亲关系机会主义行为对企业间认同的影响更小，但对边界管理人员间认同的破坏依然很大，因而加重了认同失衡，使得企业间和边界管理人间认同的不对等更大。

另一种公平——互动公平则有着不同的作用。如前所述，分配公平改变了亲关系机会主义对企业间认同的影响，而互动公平则改变了亲关系机会主义对边界管理人员间认同的影响。这是因为利益分配发生在企业间，而人际互动则发生在边界管理人员间。边界管理人员在交往时如果能够公平地对待和尊重彼此，双方就会产生互动公平的感受。这有助于他们更加及时、坦诚地沟通，并能积极地看待他们之间的关系。此时，一方所在企业表现出不道德行为时，另一方的边界管理人员更愿意进行正面归因，将对方的失察归结为外部因素。因此，在互动公平感的作用下，亲关系机会主义对边界管理人员间认同的破坏程度变小，降低了认同失衡的程度。

综上，本文的两位作者利用来自江苏和上海的255家制造企业与其供应商的数据，在对数据进行了分析之后，验证了上述猜想。■

管理启示录

上述研究发现告诉我们，即便是短期内有利于商业伙伴的亲关系机会主义行为，也同关系间机会主义行为一样，会导致企业间和边界管理人员间的认同失衡，进而降低企业间合作的成效。从这个角度来看，实际上并不存在真正“亲关系”的机会主义。因此，在防范合作企业针对己方的机会主义行为之余，企业家和管理人员更应警惕合作企业从事损害社会公共利益的机会主义行为带来的风险。在法律和其他监管机构不够发达的转型经济体中，这类事件发生的可能性更高，其结果往往十分惨痛。三聚氰胺奶粉事件、“地沟油”、白酒“塑化剂”风波等负面影响带来的启示应该警钟长鸣，危害大众并不能带来长久的利益，整个中国产业链条上的企业都必须防范亲关系机会主义行为可能带来的惨痛代价。

除此之外，管理人员也应注意平衡企业间和边界管理人员间的认同。在中国这种高度依赖人际关系的社会中，避免连接企业的边界管理人员间认同高于企业间认同的失衡，利用系统的、行之有效解决方案，如权力的分散与制衡，依靠流程而非关系管理企业间合作，基于大数据的信息公开、分享与决策等，是管理人员时刻警惕企业间合作的马基雅维利主义、优化合作网络、有效承担社会责任的长久之策。

CEO 的价值观会给企业带来什么？

“利己主义”和“利他主义”对于基业长青的长远影响。

原作者

郑 玮

(zhengwei@uibe.edu.cn)

对外经济贸易大学助理教授

沈 睿

(ruishen@zju.edu.cn)

浙江大学管理学院研究员

仲为国

(zwg@gsm.pku.edu.cn)

北京大学副教授

路江涌

(lujiangyong@gsm.pku.edu.cn)

北京大学教授

改写者

沈 睿 仲为国



在《基业长青：企业永续经营的准则》一书中，管理大师柯林斯提出，“不以利润为目的的企业，往往更能创造利润。”他发现，高瞻远瞩的公司之所以能够奋勇前进，其根本原因在于企业核心价值观以及超越利润的目标感的指引。那么，作为公司

灵魂人物，CEO 的价值观如何影响企业的长期发展？拥有不同价值观的企业如何能够做到“基业长青”，走得更加长远呢？这是具有理论和实践意义的重要话题。

此外，创新是企业创造和维持竞争优势的关

键助力，同时也是一项高风险、高度不确定的活动。根据委托-代理理论的基础假设，追求利己主义是 CEO 的本质特征，出于个人利益和风险规避的考虑，CEO 往往会在创新相关的投资上较为保守和慎重，倾向于追逐短期、可获利的商业机会。然而，在现实生活中，不乏一些出色的 CEO 在决策时会将企业的目标放在第一位，而不仅仅是关注个人利益的最大化。那么，“利己主义”和“利他主义”的 CEO 是否会对企业创新造成不同的影响？价值观又是如何作用于企业创新的？这些作用的边界条件又是怎样的？本文回答了上述问题。

两类 CEO 价值观与企业创新活动

创新是一项具有高风险的活动，前期需要大量的资源投入，可能需要多年后才能转化为利润。在高度不确定性的情况下，CEO 的价值观对企业资源的分配起到了至关重要的作用。拥有利己主义价值观的 CEO 会更加在意自身的收入和就业保障，不愿意将个人收入、保障和声誉等置于创新的高风险中。即使明白创新能够提升企业长期的竞争优势，利己主义的 CEO 也更加期望获得短期收益、最大化个人利益，而非期望不确定的长期收益。与此相反，具有利他价值观的 CEO 更关注企业集体的收益、服务社会与他人，通过成就他人实现自我成就，也就更可能从长远目标出发设计企业的总体战略，将更多资源投放到那些有利于提升企业竞争优势、可持续发展的方向上，也就更可能促进企业创新。

企业短期导向作为一种潜在机制

企业的长期还是短期导向反映在企业战略决策的时间维度上。以短期为导向的战略决策强调效率，促使管理人员选择短期内最优的活动，而以长期为导向的决策则强调有效性，优先考虑决

策的长期影响和效果。CEO 的价值观决定了他们对外部信息的选择性注意、编码和处理的认知过程，进而影响着战略决策。

具体而言，利己主义价值观使得 CEO 在决策时体现出以下特征：第一，关注何时能够得到预期回报；第二，不愿意承受长期项目导致的收益的不确定；第三，相较于未来的损失，更加在意当下的损失。因此，利己主义的 CEO 会表现出明显的短期偏好，通过减少企业长期导向的战略决策来降低个人风险。相反地，拥有利他主义价值观的 CEO 普遍认为，个体可以通过朝着组织或集体目标努力来满足个人需求，他们会将最大化公司利益作为第一要务，追求公司的长期发展。

长期导向的战略决策对企业创新起到了促进作用。一方面，长期导向的战略使企业能够瞄准未来的回报并认识到研发投入的潜在价值；另一方面，长期导向的战略促进了核心战略的变革，进而保障了创新的持久性和可实施性，而短期导向往往会阻碍创新活动的开展。

企业的长期导向在 CEO 价值观与企业创新之间扮演着关键的中介作用。CEO 价值观本身并不能够促进企业创新，但是在企业组织架构的设计、战略决策与组织长期定位的融合等方面都扮演着关键角色，为企业资源的分配提供了基础。利己主义的 CEO 偏好于将资源投入到能够收获短期回报的项目当中，并且通过自上而下的方式推行公司政策，进而削弱企业创新；利他主义的 CEO 则会领导企业将资源分配给具有较高风险、有助于企业长期发展的创新活动当中，进而促进企业创新。

个体、组织和环境因素的影响

进一步地，利己主义的 CEO 对企业短期导向及企业创新的影响还会受到个体、组织和环境等不同层面因素的影响。高阶理论认为，当 CEO

的工作需求处于较高水平时，即工作对他们来说挑战性较强时，个体特征对企业战略决策的影响更为突出。此时，CEO 往往依赖于他们的心理偏好，包括价值观等，进行战略决策。遵循以上逻辑，作者提出，利己主义的 CEO 对企业短期导向及企业创新的影响取决于 CEO 的工作需求，反映在 CEO 的任期、CEO 与董事长的双职合一以及环境不确定性上。

第一，在个体层面，CEO 任期越长，其利己主义价值观对企业创新的影响越弱。CEO 任期越长，意味着对组织的认同感越强，个人目标与组织目标的一致性也越高；同时，任期越长意味着与企业利益相关者之间的联系越紧密，调度各方资源的能力越强，能够有效降低 CEO 的工作挑战，进而削弱他们在决策时对个人价值观的依赖。

第二，在组织层面，CEO 与董事长双职合一对于利己主义价值观与企业创新之间的关系有着复杂的影响。基于委托-代理理论，双职合一强化了潜在的委托代理问题，董事会监督的弱化使

得 CEO 更加倾向于采取最大化自我利益的行为，利己主义价值观对企业创新的负面作用更为显著。基于工作需求的视角，双职合一巩固了 CEO 的领导力，降低了他们在工作中面临的挑战，因而会在一定程度上削弱利己主义价值观对企业创新的不利影响。

第三，在环境层面，企业所处环境的不确定性会弱化 CEO 利己主义价值观对企业创新的影响。其主要原因在于，高度不确定的环境给予了 CEO 自由归因的机会，换言之，他们可以将高绩效归因于自身的决策，将低绩效归因于外部环境，CEO 面临的工作挑战和潜在的风险也随之降低。因此，对于利己主义的 CEO 而言，高度不确定的环境会降低他们对风险的厌恶，促进企业创新。

本文的四位作者利用 2014—2016 年对中国 436 家制造业企业、持续三年的跟踪调查数据，在对数据进行了严谨缜密的分析之后，为上述观点提供了经验证据。✉

管理启示录

该研究对管理实践的启示体现在：首先，CEO 应该认识到过分追逐个人利益会阻碍企业创新。因此，CEO 需要平衡个人利益和组织目标，而不能盲目以牺牲公司的长期发展为代价追求个人成就。

其次，董事会在考虑 CEO 的任免时，应当适当考虑到 CEO 任期延长的积极作用。虽然长期任职的 CEO 常被诟病为观念僵化、怠于创新，但该研究表明，CEO 任期延长能够显著缓解利己主义价值观对公司创新的负面影响。此外，同时担任董事长的 CEO 更能将组织的利益与个人发展高度捆绑，有利于削弱利己主义对企业的长期投资和创新的阻碍。

最后，对于处在相对稳定环境中的企业而言，更需要有居安思危的意识，避免 CEO 采取利己的短视行为而忽略企业的长期发展。该研究表明，相较于高度不确定的外部环境，在稳定环境下，CEO 的利己主义价值观对企业创新的不利影响更为突出，因此也对管理者提出了更高的要求。

当上领导后性格会变吗？

职责和需求的改变,会让新晋领导们更加尽职。

原作者**李文东**

(wendong@cuhk.edu.hk)
香港中文大学副教授

李淑萍

(shu-ping.li@polyu.edu.hk)
香港理工大学助理教授

冯婕

(jie.feng@rutgers.edu)
罗格斯大学助理教授

汪默

(mo.wang@warrington.ufl.edu)
佛罗里达大学教授

张宏

(zhanghong@link.cuhk.edu.hk)
香港中文大学博士生

Michael Frese

(bizmf@nus.edu.sg)
新加坡国立大学教授

吴佳辉

(C.Wu4@leeds.ac.uk)
利兹大学教授

改写者**冯婕**

“一阔脸就变。”鲁迅先生这句通俗形象的描述至今还能得到很多职场人的共鸣。为什么很多人一当上领导,好像连性格都变了?而性格不是很难改变的吗?这个疑问到底是“不谋其政”者的迷思,还是职位晋升所带来的一系列权责、行为和心态变化真的能重塑人的性格?

换言之,到底是性格改变行为还是行为改变性格?这也是现代心理学最热门的话题之一。那么,当一个人跻身领导层(以及职责增加)后,其性格特质会否因此有实质性的改变呢?

一般认为,人的性格通常可以从五个方面来描述:内向-外向性、情绪稳定、谨慎认真、亲和性、开放性。本研究指出,领导者要履行其职责所带来的期望和义务,同时他们必须有效应对不确定性和变化。所以,领导者面对压力时需要能够保持镇定及应付负面情绪。随着职责加重及在组织内扮演不同层面的角色,新晋领导者往往需要更加尽责,办事更有效率、更有条理,也应更谨慎可靠。本研究因此着眼于性格中的“尽责”(即谨慎认真)和“情绪稳定”这两个特质为首要衡量指标。“尽责”代表可托付、以成就为中心、可靠、有条理;尽责者能妥善完成工作或履行职责。这也是衡量领导能力和工作绩效的最佳预测指标之一。“情绪稳定”是领导者的另一个特质,代表当事人可以保持镇定,从容应对压力并有效带领团队走出逆境。同时,本研究也考虑并讨论了职务晋升对于“大五性格特质”中的另外三个特质,即内向-外向性、开放性和亲和性的影响。

为了观察升职后领导是否更加尽责且情绪更加稳定,研究团队使用了美国和澳大利亚的公开数据库进行了两组研究,在一段较长的时期内,比较两组研究对象在不同阶段的性格发展。一组的研究对象是“新晋领导小组”,即随时间变化晋升为管理层的小组;另一组的研究对象是一直担任下属的“非领导小组”。其中一组研究跟踪了美国近200名研究对象从1995或1996年到其后10年以及20年间的职位和性格变化。另一组研究使用了近千人,以2005年、2009年及2012年为界线的三个不同时期的澳大利亚数据。

两组研究均发现,职位晋升使得研究对象的尽责特质提升,但在情绪稳定方面没有明显变化。同时,还发现新晋领导往往会肩负更高的工作职责和需求,而正是职责和需求的改变使得新晋领导们更加尽职。此外,研究结果显示职务晋升对于内向-外向性、开放性和亲和性并没有显著影响。

这项研究为管理学和社会心理学当前关于“行为改变性格”的探讨补充了有力的证据。现有的大多数研究都认为人的性格特质会影响工作经验,而反之则不然。最新的研究发现获得第一份工作、结婚和失业等人生重大事件对性格



发展皆有影响；但对职场中重大事件和工作行为变化在多大程度上塑造人的性格的研究不足。基于角色的性格发展观点有助于解释当人们从员工转变为领导角色时性格特质的变化。

研究采用了准实验设计和多种鲁棒性检查方法以增强研究的可靠性并反复验证结论。尽管从两种不同来源所获取的数据极具优势，皆指向一致性的结论，作者指出这项研究仍然在某些方面受到限制，这亦为今后的研究指明了方向。第一个局限是“大五性格特质”的测量。未来的研究应使用更好的量表来捕获更细微且多元的性格变化。第二，尽管在性格研究中使用自我报告的测量方法被认为是一种常用检测手段，但它仍然会隐含有社会期望等因素所导致的偏差。第三，对公共数据进行二次分析可能仍会限制测试基于角色的性格变化理论的能力。比如，尽管这项研究表明，工作角色要求是领导层出现性格改变的基本机制，但假设领导角色也可能会改变工作的其

他方面，如工作控制（而这一变量在本文的公共数据并未涉及）。第四，从员工角色转变为领导者角色是一种较为粗糙、宽泛的领导经验形式的指代，然而领导力是多维度的，可能包括各种领导风格。未来的研究应调查多维领导行为和多级别领导行为（例如，一线基层领导和首席执行官）对个人特征变化的影响。第五，尽管这样的多时点面板数据研究对于推进相关研究很有价值，但是由于受限于公共数据，其时滞的选择也许不是最佳的。

同时，作者们还建议谨慎解读此项研究的结果。作者们在本研究中可以观察到，对尽责改变的影响似乎较小，这表明，成为领导者并不会将完全不负责任的人变成高度负责的人。然而，小的效应量并不一定意味着这些研究结果没有实际意义。由于其他机制可能会促进性格稳定，因此性格变化通常并不剧烈。例如，人们可能会积极避开新颖的环境，或者根本没有能力适应新的变化。而且，

本文中指出的是大趋势，这并不意味着所有人都会以相同的方式对相同的变化做出反应。

基于此项研究发现的整体趋势，本研究建议未来的学者进一步探讨不同员工职位晋升后的个性化表现，如在不同场合、不同时机下表现出的不同程度的尽责。未来的研究还可以进一步检验

性格变化的速度以及时间和幅度上的个体差异。最后，还应注意的是，到底是经典的性格特质观点还是基于工作角色的性格发展观点更能准确地说明人的性格变化，本研究并未提供明确的答案。实际上，在最新的性格心理学研究中，关于性格特质发展的主要决定因素的辩论仍在进行。☑

管理启示录

本项研究所得见解将有助于企业更妥善规划领导层的选拔和交接。在当前的很多管理实践中，由于认为人的性格很难随着境遇和工作内容改变（“江山易改，秉性难移”），所以在招聘和晋升中测试既有性格或特质显得尤为关键，而忽略了晋升后新职务能带来的成长、机会和性格变化。本项研究提供了有力的证据证明工作晋升往往能塑造或改变人的性格。鉴于尽责对领导能力的重要性，将员工提升至领导职位可能会引发一个良性循环：成为领导者可以提高自己的尽责水平，进而可以进一步提高其领导效力。同时，文章还指出该研究结果的两面性。一方面，由于“尽责”是人格特质中预测工作绩效的最强因素，安排员工担任非正式的领导职务有助于鼓励他们发展管理才能，培养与尽责相关的行为和特质，有利于其日后担任其他工作。另一方面，以往研究也指出尽责程度高的人往往难于适应急剧变化的外部环境，并且创造力较差，所以组织应当考虑如何增强领导的适应力以及学习能力，协助他们平衡职位带来的不利因素。组织还应扩大培训的范围和内容，包括性格发展和塑造，并专注于更全面的领导培训。

对于个人而言，鉴于成为领导者是一个职业发展的里程碑，因此担任领导职务似乎是员工攀登公司阶梯的必然步骤。这项研究的结果为员工提供了另一个角度来考虑和评估他们的职业发展决策，即随着时间的推移成功地发挥领导作用可能会使他们变得更适应这种行为，然后这些人格特质会随着时间固化于性格之中。更重要的是，想成为领导的人需要权衡承担管理角色的两面性：尽管晋升可能会导致工作中的尽责程度提高，但也会导致适应性和创造力下降。另外，承担额外的工作要求可能还会增加压力水平并降低幸福感。

最后，援引电影《蝙蝠侠：侠影之谜》（*Batman Begins*）中的对白：“塑造你的，并非你的内在，而是你的所为。”文章指出，对于新晋领导者本身而言，“在其位谋其政”所带来的一个潜在变化是心理层面的，是会随着时间潜移默化、根深蒂固的；而这种性格改变往往很容易被忽视，也未必是所有人所期望的方向。所以，新晋领导者需要更全面地考虑甚至权衡担任管理职位所带来的利与“弊”。

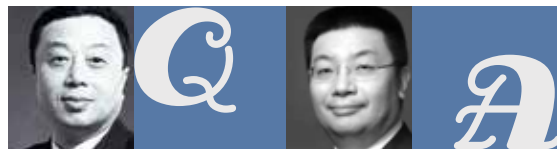
本文改写自：Can becoming a leader change your personality? An investigation with two longitudinal studies from a role-based perspective. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/apl0000808>.

对 谈

呈现企业家思想的源头和流变

分众回归 本来价值





苏勇

复旦大学管理学院教授，
复旦大学东方管理研究院
院长

江南春

分众传媒集团董事长、
创始人

2003年非典来袭，正在创业的江南春不断听到朋友劝告，让他缓一缓，等疫情之后再干。当大家都说NO的时候，他反而觉得这个事会成，“正好可以集中火力”，开疆拓土，攻占市场。那一年，分众刚成立。

相同的逻辑在多年后重现。新冠肺炎疫情给多个行业按下了暂停键，分众却在危机之下越战越勇。“对于头部企业来说，去年最大的战略是‘踩油门’，而不是‘踩刹车’。”江南春认为，危机是一次检验，加速了优胜劣汰的过程，“踩足够多的油门，拉开市场的距离，成为遥遥领先的公司”。

这些年，分众经历了一次次跌宕起伏，包括疫情的考验、对手的竞争，以及技术的变革。移动互联网浪潮下，人手一部的智能手机，不断争夺着消费者碎片化时间。在资本市场，分众经历了在纳斯达克上市、私有化回归、到A股上市的历程。

狭小的空间、几十秒的时间，电梯场景让江南春实现了一场商业模式创新，同时，他也在不断地学习并谋求新的变化，“我们不是一家互联网公司，但这并不能阻止我们去运用互联网技术，无论是云传送、云端分发、精准大数据分析、物联网等，都能提高分众的效率，帮助客户的广告预算使用得更有效。”

危机之下， “踩油门”而非“踩刹车”

苏 勇：非典暴发于2003年，分众传媒也在那一年成立，您能不能和我们分享一下那时的经历？

江南春：我们完全没有想到会碰到非典。2002年，我开始构思分众这个项目，觉得有很大把握，一定能做成。它是我对整个市场分析的结果。中国当时最大的改变就是城市化，城市化就要造楼，楼造好了就要有电梯。所以，电梯会成为城市的基础设施，没有电梯，城市就无法运营。

当时我已经在广告行业做了十年，有一个很大的体会，广告是个反人性的东西，其实没有人要看广告的。我是广告的代理公司，帮客户做策略、分析。在帮客户做了大量的媒体挑选和分析工作后，我就问了自己一个问题，消费者什么时候会主动看一下广告呢？等电梯的时候，消费者会主动看广告。我发现这个道理，觉得一定会成功，就开始干。

2003年2月，突然出现非典。那时候上海不是特别严重，很多人劝我，让我放缓下来，慢慢干，或者等到疫情之后再干。同时，客户也不买单，担心今天买一个广告，明天楼不开了怎么办？大家有很

多顾虑。我是非常自信，内心还有一点雀跃，为什么？我刚开始做这个领域，就怕别人抄袭这个模式，那时候还没有太大的壁垒，如果被抄袭了，大家都在做同样一件事情，就不容易成功。

在大家劝我不要干的时候，我反倒觉得这个事会成。正好可以集中火力，把所有钱都投进去。到了6月，高级写字楼基本上都被我占了。有了规模，但钱也被“烧”完了。当时，软银公司就在我办公室对面办公，他们看这家公司天天都在干活，觉得这家公司是不下班的。软银公司的负责人和我交流，我把我的理念讲给他听，他们当即决定投资，帮助我们渡过了难关。软银投资后，鼎晖开始投，高盛也跟投，我们引来了很多投资者的关注。

苏 勇：面对突如其来的新冠肺炎疫情，和当年的非典相比，分众是如何应对这次的危机？

江南春：2020年是非常有挑战的。电影院直接关掉了，我们在电影院一年有20多亿的营收，突然间就没了。原来定好的春节档5亿的广告，两周内也灰飞烟灭。2月份，我们原来订了8亿多的广告，突然之间也都没有了。估算了一下，疫情给我们带来了20亿元以上的影响，关键是，当时你不知道尽头在哪里，就变得很有挑战。



还好，国家迅速控制住了疫情，实现了复工复产，一旦复工复产，最快恢复的就是电梯，我们就乘着这股东风迅速回暖。中国很多企业有很强的韧性，都抓住这个时机冲了出去，在分众上进行了大规模的推广，迅速地转危为机。

对于头部企业来说，这次疫情是个分水岭。疫情前，中国市场很大，鱼龙混杂；疫情后，很多中小公司，尤其是没有竞争力和创新能力的小公司，就淡出市场了。这是一次检验，头部企业会越战越勇。对于头部企业来说，去年最大的战略是“踩油门”，而不是“踩刹车”。踩足够多的油门，拉开市场的距离，成为遥遥领先的公司。

苏 勇：具体来讲，分众有什么样的好的做法？

江南春：我们在前几年就开始数字化转型，否则，疫情期间小区封闭，就没有办法更换内容了。现在，我们所有的屏幕都是互联网联线的，在上海的后台系统可以随时随地看到所有屏幕的运行状况，内容也可以直接推送，用技术的手段弥补了人员上刊的弊病。同时，我们实现物联网化。每个机器是否正常运行，后台都可以知道。当疫情发生，很多员工都还没有回来上班的时候，我们可以在有限人力下处理这些问题。不需要每天去巡视所有的机器，只要看哪个机器不运行了，派人去处理就好了，效率得到大幅提升。

另外，我们的广告出去之后，数据可以回流，谁看过这些广告，都可以在天猫数据平台上看到，再在手机上推送信息，形成了销售。

苏 勇：精准推送。

江南春：对，这是非常好的品效协同。以前，品牌广告和效果广告两者很难合一。品牌广告是一种长效机制，而效果广告往往是短效的。品牌广告发出后，现在有数据回流，效果广告可以立刻跟进，能缩短品牌广告到效果广告的距离和时间周期。

一方面，消费者看完品牌广告，再收到手机的推送，点击的概率会大很多。很少有人在电梯看到广告就直接扫码购买，但他到了楼上后，手机广告来了，正好要在手机上买东西，就会点击购买，完成了全链路的转换。

另一方面，数据回流后，有些人可能没买，但有2亿人看过这个广告，可以在后台跟踪15天，看有没有关注和收藏，有没有产生兴趣，再看有多少人发生了购买行为，有没有发出正面评价。从曝光到产生兴趣，再到购买，最后到正面评价，我们称为忠诚。以前广告打过后，知名度好像有提升，但多少人看过，多少人有兴趣，多少人购买，以及多少人发出正面评价，都无法被量化评估。现在，分众广告出去后，在天猫数据银行可以看到数据，提供四个链路的全域分析。

苏 勇：我们引进阿里投资，是不是出于这样一种考虑？

江南春：是的，像分众这样的线下广告要向线上广告学习。线下广告的好处是，在实体世界，你一定会在有限空间中遇见它，不管是回家，还是上班，总要坐电梯，但效果很难被量化。通过天猫数据银

行的量化分析平台，线上广告能够重新度量线下广告的综合效果，二者结合起来，既能够保持线下广告的价值，又能和线上的数据度量组合在一起。

从“沙漠风暴”到“沙漠之狐”

苏 勇：分众从成立到现在，整个业务和大环境的起伏是不是有很大的相关性？

江南春：对的。中国市场在2003年之后迎来了一次黄金时代。2015年之后，有两个红利开始发生改变，人口红利和流量红利都消失了。到了2018年，就更明显了，人口红利开始负增长，流量成本也越来越高，完全进入了天花板。在这种情况下，生意越来越难做，变成了存量博弈。大家乘电梯到半山腰，突然电梯没了，要开始攀岩了，各媒体就要展示自己的创新能力和进步能力了。2018年后，不仅仅是媒体，很多行业都进入了存量博弈时代，经常是量价齐杀，上端的价格要下来，下端的流量成本上来，利润被充分挤压，大家都很迷茫。

苏 勇：这给广告行业带来了什么变化？

江南春：在之前高速增长的过程中，很多客户原来都有充分的广告预算，现在客户把大量的预算从品牌广告转移到了流量广告。虽然我们在品牌广告市场中一路领先，但是也受到了很多挑战。每个人都在问，今天打了广告后，明天怎么可以立刻看到销售的效果？如果不能马上看到，大家就会犹豫。

苏 勇：疫情尚未完全结束，对广告行业来讲，还会面临什么挑战？

江南春：很多企业采用了直播、降价促销等方式，

广告费都用在促销费和流量费里，品牌建设在当下好像变得不再重要。随着疫情逐渐被控制，我们看到，客户开始深刻地认识到，拉流量搞促销虽然在短期内见效，但解决不了长期生意的发展，只会让利润变得越来越薄。利润薄了后，就没有了溢价能力，也就没有品牌。你想拿到品牌的超额利润，一定要有指名购买。指名购买靠什么？就是消费者心智中选择你，而不选择竞争对手的理由。

苏 勇：您讲到客户认知有了一个转变，从重视短期抓流量、抓销售，转移到抓品牌，这会促使分众有什么样的转变？

江南春：一方面，我们把品牌广告变成解决方案。以前，分众只是一个平台，工作是帮助客户引爆3亿城市主流人群。今天，客户需要在消费者大脑中植入竞争性的切入点，我们帮助客户去研究，找到消费者心智中的突破点。另一方面，我们也紧跟精准化的浪潮，为客户提供更精准、能直达目标受众的解决方案。在过去和阿里的合作以及自身发展中，我们建立了三套“云”，其中一个“物业云”。比如，这个产品只有在家乐福才能买到，我就在家乐福周边三公里之内打广告；比如，你是做装修、做建材的，我就在刚刚交楼、入住率低于30%的或已经交楼10年以上的客户中打广告，他们要么新装修，要么重装；再比如，宝马7系的广告，就放在10万元以上一平方米的楼盘内，宝马5系的广告就放在7万—10万元一平方米的楼盘，宝马3系的放在4万—7万元一平方米的楼盘。我们的方法是帮助客户精准地找到适合的楼宇，适合的人群特征。同时，阿里和我们打通后台，可以帮助客户更精准地找到目标消费者。

苏 勇：借助互联网，从狂轰滥炸到精准直达。

江南春：以前叫“沙漠风暴”，先去“炸”三遍，看看情况，还有一种方法是精确制导，叫“沙漠之狐”，看目标受众在哪里，精准到达。

苏 勇：移动互联网会对你们造成挑战吗？比如，十个人在电梯里，以前可能八个人在看广告，两个人在看天花板，今天可能十个人里面有七个人在看手机，这会不会影响到电梯广告的效果？

江南春：2011年手机移动互联网开始崛起的时候，我们就关注到了这个问题。当时有个课题，如果移动互联网发展成每人一部智能手机，会不会让电梯口大部分人都看手机，而不看广告。如果是这样，我们所说的主动看广告的时间和空间的场景不就被颠覆了吗？这是当时非常有挑战的一点。

后来大家都有了移动智能手机，从3G到4G，在电梯口看手机的人比以前多了很多。但是，手机不仅对我们有影响，也影响了各种媒体，比如说户外广告。同时，大家在电梯口的时间非常短，也就两三分钟时间，很多人来写字楼、公寓楼的路上已经把手机看完了，所以在电梯里，一半在看手机，一半在看我们的屏幕。很多户外媒体，100人路过，可能就5个人在看，相比其他媒体，我们的比较优势还是充分的。

再对比互联网，互联网上有很多广告，你离手机很近，其实离手机广告很远。回忆一下，一个月当中看过的手机广告中，记得住的有几个？

苏 勇：手机还是看内容。

江南春：都在看内容，消费者不太看广告。在电梯口，看屏幕的人都是在看广告。另外，写字楼的电梯里有50%是没有手机信号的，公寓楼的电梯里70%是没有手机信号的，在这种情况下，我们比其他媒



体受手机的影响要小很多。从 2015 年开始，传统媒体的影响力都在下降，只有三个媒体在涨，电梯、电影、互联网，电梯、电影就是分众。

苏 勇：相对于其他的广告渠道来讲，分众还是存在比较优势的。

江南春：对的。另外，手机还是偏向于个人私密的沟通工具，它的好处是精准、能互动，坏处是手机里的广告不太能够形成品牌效应。品牌效应是什么？就像广场上的喇叭，形成全场围观，这就是中心化效应。而手机是精准分发，一对一，你知我知。这是两种完全不同的、各有千秋的沟通模式。

消费者主权时代

苏 勇：您曾说过，品牌力就是竞争力。但有人会认为，关系、渠道这些更重要，而品牌似乎看不见、摸不着。

江南春：市场主要有三种力，产品力、渠道力、品牌力。三个都很重要，对企业来说，不能光靠一面。最早是看产品力，你有优质的供应就会赢。后来，从产品力角度来说，很多公司都能做出好产品，渠道就开始发力，渠道点多面广才是王道。现在，你发觉渠道没有那么复杂了，有了京东、天猫，你买不到的可能性很小。而且生产端开始过剩，渠道同质，消费者主权时代到来了，买一瓶水可以有好多选择，买一辆汽车也不是只有桑塔纳。

苏 勇：进入了买方市场。

江南春：在这个消费者主权时代中，品牌竞争的核心是消费者大脑中选择权的竞争，每个品牌必须要回答一个问题，就是消费者选择你而不选择竞争对手的理由到底是什么？如果不能一句话说出这个理由，消费者就很难形成指名购买，品牌就容易陷入价格战、促销战、流量战。所以，竞争的核心本质是品牌力的竞争，前提是产品力和渠道渗透

率高。你一定要把你的产品优势变成消费者的认知优势，因为选择权在消费者手上，你不仅要管理企业的内部，管理好研发、产品、渠道，还要管理好消费者的认知。

从纳斯达克回归 A 股

苏 勇：我们再回顾一下分众的历程。分众是在纳斯达克上市的中国第一家户外广告公司，后来经历了私有化的回归，又在 A 股上市。当初去美国上市是出于什么样的考虑，后来为什么又退出？

江南春：投资机构像软银、高盛，在分众上都有很多投入，他们是追求回报的。我记得，分众在成立 2 年零 7 个月后，高盛就诚邀我们到美国上市，给我们打开了公募市场。一方面，原来私募的投资基金需要获利退出，另一方面，有了美国的资本市场，可以做更多的融资，最多一次我们在美国资本市场融到了 8 亿美元。有了足够的资金后，我们的收购兼并工作变得更好，利用资本市场的力量，把我们的竞争对手——聚众收购了，也收购了框架，我们占据了当时中国电梯电视 98% 的市场份额、电梯海报 90% 以上的市场份额。

但我们也深深地感到美国资本市场的变化。早期的美国资本市场，中国概念股都是好的，因为中国增长速度非常快，市场人口众多，整个行业都在前进，高增长成为了中国概念股的标签。后来，2008 年金融风暴后，中国的增长速度似乎没有那么快了，美国开始换一个眼光看中国的公司。譬如说，你高增长不在了，公司的模式是不是长期可持续？这时候，我觉得媒体在美国人心目中是不容易得到理解的，因为美国没有同样的模式，他们非常中心

化地认为，所有世界上的商业模式都应该是美国先行。我去美国路演，和我交流的美国基金经理基本上都没有到过中国，或者虽然到过中国，但只是住在酒店里，没去过中国的写字楼和公寓楼。所以我要费很大力气介绍，而且他们更不能理解的是，中国人好像每天都路过分众这样的媒体。回到中国后，就不需要做那么多解释的工作，回到 A 股，我同样去路演，他们对我们的业务就了如指掌，沟通起来非常方便。

苏 勇：这是促使您从美国退市的一个决策点吗？

江南春：对，分众是一个非常具有中国特色的商业模式。不同文化、不同生活习性的地方是不容易理解你的。回到中国，我们觉得如鱼得水，大家沟通和理解变得有共同语境了。

苏 勇：之前你们利用了在美国资本市场募集到的资金，一度大规模扩张，据说最多的时候兼并了差不多五六十家公司。

江南春：对。分众最初的定位是生活空间媒体，因此还受过刺激。有一次，美国著名的富达 (Fidelity) 基金创始人，八十几岁的一位老先生，与我在北京见过一次面。我问他一个问题：“当时很多互联网公司的 PE (市盈率) 都升到了 50 倍、100 倍，为什么分众的只有 20 倍？”老先生和我讲了一点，让我印象很深刻，他说你不够“性感”。在投资人眼中，互联网有无限想象空间，而生活空间是有限的。你把楼占了那么多，想象空间还有多大？他说，五年、十年后，你还有多少楼可以发展？这些话给了我很大的触动，投资市场比较看重互联网、数字化，而不是特别看重生活空间。即使是在上海这么大的国际化都市，也就是四五千栋写字楼，一万多个小区，

看得见，摸得着，你把这些公寓楼、小区都覆盖了，是很容易引爆一个品牌。但是，到了无限空间后，就会很无力，有一种给你十个喇叭也叫不醒的感觉。他所提的是代表资本的意见，他们认为，互联网有无限想象空间。所以，我把分众重新定义，叫“中国最大的数字化媒体集团”。

苏 勇：当时就提出来了。

江南春：我们叫“Digital Outdoor”，即数字化户外，我们要进入互联网。2006 年末我们收购了一系列的互联网广告公司。后来又看中了手机广告，那时候还只是短信广告，没有 4G，我们的 PE 就上涨至 40 倍。实际上，我们收购的不是一个媒体公司，而是人力资源型的公司，本质上是个技术公司，也可能是一个互联网广告公司。每次收购后，到了利润结束的时候，人就散了，激励机制结束了，他们到外面再开一个公司，和你竞争。我总结了一下，这种情况下人是最不靠谱的，生意靠资源，收购框架，我们没有碰到障碍，收购后把资源拿过来，因为我们最会经营资源。但是，做互联网，一旦人走了，业务就散了。最高峰的时候，我们花数亿美金去收购兼并，但到最后他们都出去自己开公司了。人员流失后，业务就很难持续，最后，我们退出了这个市场，聚焦主业。

苏 勇：可不可以说，当初的收购并不是很成功？

江南春：不成功。

苏 勇：刚才说到从美国退市，或者说兼并收购不顺利。您是比较乐观的人，让我们听起来云淡风轻，但是一定是有很多曲折。当时您心里有没有犹豫过、痛苦过？



江南春：2009 年，我们在一次反思会上提到，2006 年、2007 年大规模收购兼并，市值从 86 亿美元一路狂挫，一年之内一度跌到 6 亿美元。别人经常说“腰斩”，我说，腰斩算什么？我们是纵向被斩了，前面的“8”直接就没了，只剩下“6”。

苏 勇：市值差不多掉了 90%，您没有担心？

江南春：实际上，最大的问题出现在价值观上。什么是价值观？就是初心。当年做分众，我们觉得对各方都好，对物业、对消费者、对客户，多方共赢。但是，我们后面忘记了价值创造。收购兼并的本质是什么？是为了迎合资本市场，拉抬自己的股价，做高 PE，取得更大的市值，赢得更好的回报，其实是违背了原则。老子说过：“大道甚夷，而人好径。”人们就喜欢走小路、走偏门，结果就掉到悬崖下面去了，这是罪有应得。我们要回到价值创造上，自己到底为社会、为顾客创造了什么价值？当时，我提出了一个观点“人生以服务为目的，顺便赚钱。”人生只有以服务为目的，顺便赚钱是注定的。

苏 勇：不能本末倒置。

江南春：你必须先种对了因，才会有好的果。☑



復旦大學 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
FUDAN UNIVERSITY

复旦科创领袖营

让管理赋能科创、成就科创企业



如需报名，请扫描二维码

轻食主义的推手

嘉吉如何拥抱变化？

刘 军

嘉吉中国区总裁

访谈人

程亚婷 复旦大学

储艺娜 复旦大学



这两年低糖、低卡路里饮品的爆火，让甜味剂赤藓糖醇进入了大众的视野。众多厂商开始推出添加赤藓糖醇的饮料，赤藓糖醇行业也迎来高速增长。

二十年前，嘉吉（Cargill）已经开发了赤藓糖醇这个产品，“那时在日本不温不火好几年，到市场真正起飞，尤其在国内，应该是2019年、2020年的事情了”。在嘉吉中国区总裁刘军看来，嘉吉布局很早，但有些时候市场的发育需要很长时间，市场起飞和消费者转变的过程比预想的更久，“要等得起、忍得住，最后才能得到市场的回报”。

相比苹果、微软、百事这些耳熟能详的品牌，嘉吉这个总部位于美国明尼苏达的农业巨头似乎鲜为人知。

作为全球最大的农业与食品公司之一，嘉吉已经有156年的历史，在福布斯发布的美国最大非上市公司榜单中，嘉吉多次位居榜首。在20世纪70年代，嘉吉进入中国，今年恰逢50周年。经过多年发展，嘉吉在国内的业务涵盖谷物油籽价值链、动物蛋白、淀粉及淀粉糖、油脂解决方案、增稠稳定解决方案等，目前在中国大陆拥有10000多名员工，50多个业务运营点。

市场在不断发生变化，人们的饮食习惯、消费习惯都在发生改变。同时，国内电商的发展、渠道的变化，也让嘉吉看到了更多的机会。刘军说，嘉吉中国会以开放的心态，迎接未来五到十年的发展，“要拥抱变化，拥抱合作伙伴，以一个生态的概念来看待整个市场和产业链”。

本土化经营

《管理视野》：新冠肺炎疫情发生后，市场出现了很大的波动和不确定性，也是对企业管理者危机领导力的考验，您怎么看待疫情对嘉吉带来的影响？

刘 军：在过去的二十年里，至少在我的职业生涯中，全世界都在一个相对来说比较稳定的轨道运行，全球化在进行，大家的收入在提高，经济在增长。这当中虽然也有过危机，但是没有一次危机像新冠肺炎疫情影响这么深远，这么持久。原来很多对世界、对经济的假设，可能在这一年多里面都要改变，比如公司运行的方式、处理问题的模式、人们工作的方式。嘉吉有十几万员工，目前只有为数不多的办公室是传统意义上的“正常”办公，其中就包括上海办公室。嘉吉全球大多数办公室都在以新的方式运营，大部分员工都在家里办公。对于一个跨国公司来说，它的整个运行方式、沟通方式、商业运作的方式都不一样了。整个经济的不确定性和风险更大了，管理者在及时反应和处理问题上，挑战也更大，这是我比较深的一个感触。

《管理视野》：有什么让您印象深刻的细节吗？

刘 军：对于跨国公司来说，我们面临的一个问题是，公司授权和决策的速度和现实面临的挑战之间的差距。比如疫情期间，要求我们每个工厂在很短时间内快速地做决定，可能由于时差的关系、由于跨国公司管理体系的关系，做不到每时每刻领导都会给你充分的授权和指示。我们在疫情最严重的时候，也曾经明确，嘉吉中国只负责给嘉吉中国各个

工厂提供指导性的建议，具体面临疫情问题的时候，我们鼓励并授权当地的管理者，以最快的速度做出反应，以保护员工的安全，保护供应链的完整，支持当地政府和社区为原则。

当时我们有些工厂，有员工一两个月没有回家。他们觉得由于隔离的问题，一旦出去以后再回来，生产就要中断，所以大家自愿主动地吃在工厂、住在工厂。这体现了员工和企业之间相互支持的伙伴关系，而不是简单的雇佣关系。透过疫情，也能看出公司的管理机制是不是很好、文化是不是有吸引力、价值观是不是真正得到践行而不是口头讲讲。

《管理视野》：嘉吉进入中国已经有 50 年了，这些年的发展非常快，规模也在不断地扩大。在跨国公司的本土化经营方面，有哪些“变”与“不变”？

刘 军：什么是嘉吉最核心的东西？一家跨国公司到中国，到印度，到日本，核心的价值观是不能改变的，公司本身的愿景和目标是不能变的。经过这些年的总结，嘉吉的目标是以负责任、可持续的方式滋养世界。

本土化是一个比较现实的问题。本土化最核心的是人才的本土化。十几年前，我成为嘉吉第一个中国籍的事业部总裁，那个时候是要上新闻的，说这是嘉吉一百多年来的第一个，2018 年我当了嘉吉中国区总裁，也是第一个。看今天嘉吉中国的主要领导层，不能说百分之百地完成了本土化，但绝大多数事业部的业务负责人都是中国人。从对本土市场的了解和沟通管理的方式来讲，本土化人才有得天独厚的优势。嘉吉这十年来在人才的本土化上，已经做出了巨大的努力和进步。嘉吉对本土人才充分信任，进行了大量的投入和培养，许多人才都是



在不断地学习和犯错误的过程中成长起来的。

被重新界定的行业

《管理视野》：二十年前，外企在中国的光环与现在相比是更大的。如今外企也面临着与国内的一些本土公司尤其是互联网公司进行人才的竞争，在吸引优秀人才方面，嘉吉有哪些举措？

刘 军：从外企的角度，我们面临很大的挑战。到底能给年轻人提供什么？第一，过去我们对投资的回报、对盈利看得更重一点。今天我们更多的要看企业业务的成长，这能给年轻人提供内部成长的机会。如果公司这些年从来不变，或者缩小了，对年轻人来说就没有吸引力。第二，在公司内学习和培训的机会也很重要。我对嘉吉很多员工都讲了，我

能给你两个东西：一是市场化的薪酬体系，有竞争力的薪资；二是你本身的增值，如果由于种种原因，你不能在公司里继续发展，你会因为在我这里的工作经历，给个人升值，这也是我们对年轻人的吸引力。第三就是文化，一个稳定、健康、平等、开放的文化，对他们也是有吸引力的。很多人选择嘉吉，因为喜欢这个文化氛围。我有时候会带员工们一起滑雪、爬山、踢足球。软实力也是实力，创造出来的价值能让员工更团结紧密。

另外，我觉得外企要自省。二十年前的情况和今天肯定不一样了，如果外企还把自己放在二十年前的位置，认为你的技术是先进的，你的文化是先进的，这是很危险的。外企只是在中国整个大的市场环境中作为重要的参与者之一，有过去的辉煌，但在今天同样要面临激烈的竞争，要保持一个平稳的心态。最后能成功的企业，要有这种学习和开放的心态。无论是国企还是民企，只要他们有先进的、

值得我们学习的东西,我们就要学习。甚至有的时候,学习是需要跨行业的,比如传统汽车行业,特斯拉突然冒出头来,或者说曾经的手机产业霸主,最后被苹果击败了。所以不仅要防备自己行业里的静态的竞争,更要关注整个生态发生的变化。

传统上,农业企业倾向于专注自己的业务,努力把自己的事情做得好就可以,也很低调。但现在的社会分工变得这么复杂,更要学会打造一个生态的概念。我觉得嘉吉未来这五到十年,要拥抱变化,拥抱合作伙伴,以一个生态的概念来看待整个市场和产业链。

《管理视野》: 需要有一个更开放的心态,因为你的行业被重新界定了。

刘 军: 比如我负责的业务,原来最核心的是提供甜味剂。我们最早是做蔗糖的,后来做高果糖浆。如今整个消费市场发生了变化,我们得重新界定。我们现在给客户提供的甜味剂,但可能对有些消费者来说,有甜味没热量更能满足他的需求,所以从去年开始,我们就在传统的甜味剂理念之外,提出无糖解决方案。

传统领域不能完全放弃,但是市场发生了变化,本土的饮料品牌已经出了许多新的产品,对赤藓糖醇的需求一下子提高了几十倍,导致赤藓糖醇在市场上非常紧俏。其实嘉吉开发这个产品,已经有近二十年的历史。在很多情况下,嘉吉看得很远,布局很早,但有些时候市场的发育需要很长时间,市场起飞和消费者转变的过程比预想的更久,“要等得起、忍得住,最后才能得到市场的回报”。

还有一个例子。嘉吉历史上是做肉类蛋白的企业,我们有火鸡肉,曾经有过猪肉,现在我们的牛肉市场很大,我们还是全球鸡肉供应商中的前几名,是很多知名快餐品牌的鸡肉主要供应商。现



在市场出现了新的变化,一部分消费者需要植物蛋白,于是我们提出人造肉的概念,用各种植物蛋白,比如大豆蛋白、豌豆蛋白做植物肉。去年5月份,我们和肯德基一起推出了植物蛋白鸡块,很受欢迎。

总的来说,我们的理念是滋养世界,而人们的需求是不断发生变化的。我们的使命不能变,但内容和方式要改变。原来我们没有自己的消费产品品牌,只服务企业客户。但是由于目前的市场以及疫情的影响,把整个电商和下游的渠道一下子推到一个新的程度。在这种新的形势下,我们也努力尝试建立新的面向消费者的渠道。从中获得的消费者洞察,可以帮助我们更好地服务企业客户。

《管理视野》：提前布局、关注研发似乎是嘉吉的一个核心竞争力。

刘军：嘉吉作为全球最大的非上市企业之一，非上市公司考虑问题的时间段和上市公司是不大一样的。作为一个非上市企业，在很多事情上可以用更长远的眼光来看。在计划做投资、做项目的时候，不是以下个月的盈利，或者明年的盈利和奖金来决定，这样的话他们才能进行长期的投资。举一个例子，今年可能棕榈油很不错，嘉吉也投了棕榈油，棕榈油的投资从种下树到出油要七年。从技术的投入到发展，再到最后的结果，这里面有很长的过程，你耐不耐得住寂寞？这里面还可能有失败，你是否承受得起这个失败？有没有这个实力来承担？你怎么用自己内部的激励来做这件事情？确实有很多复杂的问题需要考虑。

职场竞争力公式

《管理视野》：您在 2000 年加入嘉吉公司，与企业一起成长，扮演着越来越重要的角色，有哪些职场经验可以与 we 分享？

刘军：二十年前，我选择进入嘉吉，我当时就感觉到中国作为一个十几亿人口的大国，农业和食品行业是非常重要的领域，需求是长久不衰的。在这个领域里，商业模式可能改变，但技术的迭代，相对来说比较慢一点，它对周期的适应性会更强。而且，在那个时间加入嘉吉的员工，只要和嘉吉一起成长，将来发展的空间也更大一些。这是我当初的选择，也有了今天这种可能。当年有一点我挺感动的，我之前面试了很多企业，在嘉吉是当时的全球总裁亲自来面试的。

《管理视野》：您当时面试的职位很重要吗？

刘军：不是特别重要，就是分析员的角色。我们加入公司以后，在总部有四五年的培训和继续学习的过程。我认为，如果在外国这个文化环境里能够适应，对于将来回到中国这个职场发展，与没有这段经历的人相比，就会有很大的优势。我在 2005 年回到中国，接手了一个很大的工厂，一千多名员工，十几亿的资产，亏损也很严重。我那个时候 37 岁，那是我回国的第一份工作。我本科学的管理，研究生也是学的管理，在总部天天学，但是把学的东西能真正应用到一个场景里面，担负重大的责任，这对我来说是个历练。经过这几年的锻炼，再走上下一步的领导岗位时，基础会比较扎实。

《管理视野》：当时是把那个工厂扭亏为盈了吗？

刘军：从巨额亏损到扭亏为盈。从这一点来说，自己有了领导的信任，有了业绩，学习了东西，同时也为集团做了贡献。这个里面有机会，有时代的因素，可以把自己学的一些东西用上，对我来说，是一个很好的机会。对嘉吉来说，它大胆使用年轻人，有魄力，也帮公司解决了一些问题，这是一个双赢的事。

《管理视野》：现在的职场环境越来越多变，在您看来，年轻的职场人应该锻炼自己哪些方面的能力，才能保持持续的竞争力？

刘军：你在公司的所谓安全感或者竞争力是从哪儿来？我写了一个公式，分子很简单，就是你能给公司创造的价值，乘以领导和下属同事对你的信任；分母是你的私心和私利。对于年轻人来说，在任何公司成长，没有什么捷径和妙招，踏踏实实做好每



一个工作，在关键时刻能顶上，敢于承担责任，就是最关键的一条。

《管理视野》：如何让团队快速地建立信任感呢？

刘 军：我在商学院的时候最讨厌的一件事情就是文娱活动，尤其是跳舞和唱歌，我感觉非常没有必要，觉得老外为什么要弄这个？现在，我们公司的年会和一切活动，文娱成了其中很重要的一项。很多时候，你要想建立信任，就要展示你脆弱的一面，让别人看到你并不那么擅长的一面、真实的一面。另外，我们过去忽略了一个事实、有些同事工作十年之久，真正在一起打交道、密切相处的时间并不是很多，可能一年打了一次电话，发了一次邮件。在我们公司里，除了正常的沟通之外，我们会通过一些比较丰富的团建活动，像爬山、滑雪等，让大家在比较短的时间内，摘掉彼此的面具，这对于加

速信任的建立有很大的好处。

《管理视野》：嘉吉之前是一个相对低调的公司，它的产业也是比较偏向农业。如何让年轻人更多、更好地了解嘉吉？

刘 军：嘉吉不是一个消费者品牌，不在电视等媒体上投入巨资打广告，可能在消费者这里永远做不到像苹果、IBM 这样的知名度。我们可以通过口碑相传，展示嘉吉对社会创造的价值、独特的文化，来更深入地接触到我们将来希望招聘到的人才。在社交媒体的时代，大家也可以通过微信、微博、领英等渠道了解嘉吉。这个过程可能需要较长的时间，但我认为滴水穿石，只要通过不懈的努力，会取得成功的。越来越多的消费者会了解到，原来他们日常消费的很多产品，从汉堡包、饮料，到牙膏、奶粉，甚至美容护肤品等等，背后都有一个名字叫嘉吉。☑



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

THE NINTH BIENNIAL IACMR CONFERENCE



The Ninth IACMR Biennial Conference
中国管理研究国际学会第九届会议

June 16-20, 2021
2021年6月16-20日

Xi'an, China
中国·西安

CULTIVATING ENTREPRENEURSHIP IN CHINA

培育中国的企业家精神



中国潮流的世界征途

■ 文 谭相宜



消费界的中国势力，正在崛起，
国货、中国风、中国出品对世
界潮流的影响力都在与日俱
增。在这样的背景下，一场『新
国潮运动』悄然兴起。



我们正迎接一个潮流国货自信包容、 走向世界、融入全球时尚洪流的时代。

如今，消费界的中国势力，正在崛起。我们可以感受到国货、中国风、中国出品对世界潮流的影响力都在与日俱增。在这样的背景下，一场“新国潮运动”悄然兴起。

从目前国内业态来看，面向全球消费市场，国潮走出来这样几条路径。

有些品牌走上了盘活国内市场，重启经典，挖掘传统元素的道路。比如拥有回力、双钱、蜂花、上海药皂等诸多老品牌的上海华谊集团，刚刚推出“上海药皂”全新液体硫黄香皂、“固本”健发润养洗发露这样的新产品。也有花西子这样的彩妆品牌，在挖掘古典元素的同时，通过淘内直播和抖音短视频双向发力，销售火爆。

在拓展全球市场的道路上，利用国内加工优势和电商运作优势，销售网络已经覆盖全球 220 余个国家和地区，总部位于南京的快时尚电商品牌 SheIn 独占鳌头。SheIn 在 2020 年的全球营收已经接近 100 亿美元。在一项对美国 48 个州 9800 名青少年进行的调查中显示，除了亚马逊以外，SheIn 成为美国青少年最喜爱的电子商务网站。而且，在高收入女性青少年开始尝试的品牌中，SheIn 位列第一。

更有安踏这样的，收购整合海外顶级品牌，融入世界时尚的话语体系并发声，把业务做到世界前三的公司出现。未来，正带给中国的消费品牌和时尚潮流更多可能。

在 2021 年 5 月 11 日“致创国潮”国货新势能高峰论坛的现场，分众传媒创始人兼董事长江南春阐述了他觉得当代中国年轻人需要什么样的潮流商品：“现在消费者需要品质的感受，能够带来心理满足感的产品。实用主义的需求有更多情绪的、氛围的、场景的

期待，商品不仅要提供功能，关键要抚慰心灵和情绪。”他认为国潮的崛起，很大程度上，不仅仅是对于中国人需求的探索 and 开发，更重要的是对于母体文化带来的内心的共鸣，“我们也能够看到整个市场当中，新经济主义和新健康生活，成为新一代产品升级、品牌升级的重要的通路”。复旦大学东方管理研究院院长苏勇教授认为：“品牌要随着我们当下消费者的喜好变化，要致敬时代，拥抱时代，迎合消费者的需求。”我们要更好地处理经典和时尚的关系，这是新时代对国潮的要求。

加华资本创始合伙人兼董事长宋向前之前投资了大火的餐饮业态品牌“文和友”，他认为今天的消费时代已经发生了根本的变化。未来的三十年是 95 后、00 后、Z 世代人群成为主力消费人群的时代。拥抱年轻人的品牌，才会有未来。聚焦到“文和友”这个品牌上，它为什么能成为一个强大的 IP 和生活方式代表呢？因为品牌创造了有效体验。宋向前说：“体验经济在今天年轻人生活中无处不在。他们需要从现实生活当中抽离出来，有趣的环境，能够使年轻人充实，使他们重新获得能量，投入到真实的生活当中去。”

中国快速进入了一个消费崛起的超级时代。在这个超级时代，一定会有超级公司的诞生。“这一代年轻人受过非常好的教育，他们有非常清晰的消费品牌的自我选择和判断力。中国在崛起，年轻人对自己的国货品牌，有更多的认同和自豪，所以我们可以看到安踏、波司登这样的国货品牌重装上阵和开拓之举。”宋向前说。

中国的国潮正迎来了历史上最好发展机遇，这是来自时代的伟大的浪潮。走出去和引进来，中国消费潮流浩浩汤汤，奔向星辰大海的征途，破浪而行。■

中

国

风

尚

出

海

掠

影



2002 年

受巴黎女装协会邀请，“例外” (Exception de Mixmind) 作为中国首个服装品牌，出席了著名的巴黎国际成衣展 (Pret-a-Porter Paris)。该品牌由中国设计师马可与毛继鸿于 1996 年合伙创立，秉承创新的价值追求与传承东方文化，致力将原创精神转化为独特的服饰文化以及当代生活方式，开启了设计师品牌在中国的先河。



2008 年

《指环王》精灵王子扮演者奥兰多·布鲁姆穿着飞跃鞋的照片被记者拍到，飞跃自此成功进入大众视野。而后，英国著名名媛兼香奈儿、范思哲品牌宣传大使波比·迪瓦伊，韩国男子偶像组合 EXO 灿烈等明星纷纷上脚飞跃，助推了后者在国际市场的走红。



2010 年

由设计师蒋琼耳创立、法国爱马仕集团注资的当代高端奢侈品牌“上下”全球首家专卖店在上海亮相。“上下”基于中国人的生活艺术，以传统中国文化为灵感，定位为当代东方雅致生活品牌，主打家具、家居用品与茶具等，后逐渐延伸至服装、皮具和配饰，致力于用当代的方法传承和延续中国的生活美学和精湛的手工艺。2020 年 12 月，意大利 Exor 集团与法国爱马仕集团达成协议，注资持有“上下”品牌多数股份。



2012 年 11 月

由中国设计师李琳执掌的本土品牌江南布衣 (JNBY) 亮相 2013 春夏东京时装周，于主会场发布 2013 春夏成品系列，成为时装周的一大亮点。江南布衣于 1994 年创建，2005—2008 年先后在俄罗斯、日本、新加坡、泰国等地区建立门店，而后又投入北美和欧洲，是最早进入国际市场的中国服装品牌之一。





2015年4月

时尚品牌太平鸟集团 (Peacebird) 入股法国高级设计师时尚品牌亚历克西斯·马彼 (Alexis Mabille), 成为中国大陆首家参股法国高级定制时装协会正式会员企业的服装公司。出生在法国里昂的亚历克西斯·马彼 (Alexis Mabille) 在莲娜·丽姿 (Nina Ricci) 以及伊曼纽尔·温加罗 (Emanuel Ungaro) 两家时装屋受训, 供职克里斯汀·迪奥 (Christian Dior) 时受到当时品牌创意总监约翰·加利亚诺 (John Galliano) 的赏识。2005年, 亚历克西斯·马彼成立同名品牌, 2007年获巴黎高级定制时装周邀请为客座成员后在2008年完成高定首秀, 4年后被正式纳入法国高级时装工会。在《乘风破浪的姐姐》第二季中, 周笔畅所穿的纱裙就来自于亚历克西斯·马彼2020春夏高级定制款。

2016年10月

山东如意从全球知名私募股权公司KKR手中成功收购法国时尚集团SMCP的股权, 后者旗下拥有Sandro、Maje和Claudie Pietro三个品牌, 因为切准介于快时尚与奢侈品中间的品牌定位而在中国的海外代购市场十分受欢迎。

2016年10月

贵人鸟股份有限公司发布公告, 拟收购篮球装备品牌AND1至2047年6月30日在中国的独家商标运营权。次年9月, 贵人鸟再次发布公告, 拟购买美国Prince Sports在中国及韩国区域拥有的Prince商标资产所有权。然而, 或受主营业务表现惨淡影响, 相比于安踏、李宁等国产品体育用品供应商, 贵人鸟收购海外品牌的效果远不及预期。

2017年12月

国产男装品牌七匹狼成功收购法国巴黎的轻奢品牌卡尔·拉格斐 (Karl Lagerfeld) 的自有品牌中国区运营实体控股权。

2018年2月

复星时尚集团成功收购法国历史悠久的高级定制时装品牌 Lanvin，进一步助力复星旗下的复星时尚集团打造聚焦时尚的企业平台。在复星国际参与竞购之前，旗下拥有华伦天奴 (Valentino) 和巴尔曼 (Balmain) 两个意大利奢侈品牌的卡塔尔 Mayhoola 集团早在 2015 年就曾对 Lanvin 提出过 5 亿欧元的收购协议，但被拒绝。



2018年2月

李宁通过迅驰时尚、天猫与美国时装设计师协会 (CFDA) 合作举办“天猫中国日”活动，在纽约时装周展示全新品牌形象，打响了“中国李宁”这个有全新意义的品牌，完成了从上一代品牌到“断货”潮牌的转变。不满足于纽约时装周带来的好处，2019年6月，李宁再次出海亮相巴黎时装周。



2018年8月

国内休闲服品牌森马首家海外门店在沙特阿拉伯首都利雅得公园购物中心正式开业，正式进军海外市场。据悉，森马年初即成立了海外业务项目组，而后与 M.A. Alabdulkarim & Co.Ltd. 公司达成战略发展共识。



2018年9月

国内首个独立运动品牌粒子狂热 (Particle Fever) 作为入选“纽约时装周天猫中国日”的唯一一个运动品牌，亮相 2018 纽约时装周。《创造 101》的人气选手王菊担任了粒子狂热纽约时装周上的开场模特，素颜走秀加上有赘肉的身材，让王菊的 T 台首秀所获评价褒贬不一。但对于她背后的粒子狂热来说，这个新兴的国产运动品牌却因此进入了更多人的视野。



2018年10月

国内女装品牌 ICICLE、上海之禾时尚实业集团有限公司宣布收购法国高级时装品牌 Carven。次年，ICICLE 发布声明，任命达芙妮·库西诺 (Daphné





Cousineau) 为 Carven 总经理，负责监督管理该品牌的重启工作。此前达芙妮·库西诺 (Daphné Cousineau) 曾在开云集团旗下的巴黎世家担任欧洲区执行委员会成员和总裁，还曾在 Celine、Valentino 和 Lanvin 担任过高管，拥有丰富的奢侈品牌管理经验。



2018 年 11 月

中国本土快时尚品牌 Urban Revivo (简称 UR) 宣布欧洲首家旗舰店在伦敦 Westfield Mall 正式亮相，这是欧洲最大的商场之一，而 UR 的门店总面积达到了 2105 平方米。其创始人李明光表示，伦敦是 UR 开拓欧洲市场的第一步，拥有占据品牌全球化进程的首要战略地位。



2019 年 3 月

安踏体育携手包括方源资本、Lululemon 创始人及腾讯在内的其他投资方组成的财团，完成收购芬兰体育用品集团、始祖鸟母公司亚玛芬 (Amer Sports)。因为始祖鸟的业内地位和亚玛芬作为上市公司的体量，这场重要的收购万众瞩目，具体内容详见本专题专访内容。



2019 年 5 月

特步国际宣布与韩国时装零售集团 E-Land (衣恋) 旗下两家公司签订购股协议，收购美国 E-Land Footwear USA Holdings Inc. 全部已发行股份。



2019 年 5 月

伽蓝集团旗下的自然堂和春夏两大品牌，借天猫大快消“戛纳耀红之旅”全球时尚探秘活动之机，亮相第 72 届戛纳国际电影节。

2019 年 6 月

受英国时装协会邀请，海澜之家携旗下男装品牌 AEX 亮相位列四大国际主流男装周之首的 2020 春夏伦敦男装周，以“中国制造”作为主题。

2019年11月

波司登首次与法国殿堂级设计大师让·保罗·高缇耶合作，推出“波司登X高缇耶设计师联名系列”羽绒服。一年后，波司登再次牵手高缇耶，打造“新一代羽绒服”系列，均赢得了消费者的热捧和达人明星的喜爱。



2020年

受疫情影响，创立于南京的跨境快时尚服饰品牌 Sheln 依托互联网线上营销模式，在美国的购物 APP 分类中下载量超过 ZARA 等公司，成为快时尚类第一。Sheln 在 Instagram 上已拥有超过 1400 万粉丝，YouTube 上几个官方视频都有超过 9000 万，最高达 1.3 亿次的播放量，拥有庞大的用户群体。2021 年 5 月，Sheln 成为在美国 Android 和 iOS 系统上安装次数最多的购物应用。



2020年1月

国产商务休闲男装品牌劲霸男装 (K-BOXING) 登上米兰时装周官方日程，首秀国际舞台于米兰艺术殿堂二十世纪博物馆。



2020年10月

中国美妆品牌完美日记母公司、美妆集团逸仙电商与欧洲最大皮肤医学及护理集团之一、知名品牌雅漾 (Eau Thermale Avène) 母公司的法国 Pierre Fabre 集团达成协议，收购后者旗下高端美容品牌 Galénic。



2021年3月2日

逸仙电商宣布将收购高端护肤品牌 Eve Lom。

2021年3月

国货彩妆品牌花西子正式登陆日本亚马逊，多款产品一经上线便被抢购一空。这是花西子自创立以来首次入驻海外电商平台，也是其正式进军海外市场的第一步。



捉

住

那

些

鸟

——安踏的『晋级』

■ 文
谭相宜



“而立之年”的安踏如何继续攀登，兼容并蓄， 成为全球运动服饰界的霸主？

三十年之后，不知道创始人丁家父子还能否回忆起1991年的那个清晨，在福建晋江的一家制鞋作坊门口，第一次挂上了安踏的标志。

经过三十年的发展，安踏体育用品有限公司（下称安踏集团）现已成为国内最大、世界第三大的综合体育用品品牌公司。安踏集团过去一年股价累计大涨107%，市值接近四千亿港元，成为中国发展最快的服装公司。

郑捷，安踏集团执行董事、集团总裁兼亚玛芬体育首席执行官，早在2008年就加入了安踏。他表示，30年来，安踏已经从当年单打独斗的地方小厂成长为“单聚焦、多品牌、全渠道”，拥有庞大航母编队的体育用品集团。2019年3月，收购完亚玛芬体育（Amer Sports）以后，整个安踏集团就成为一家真正意义上的世界级的体育用品公司。“全球最大的体育用品品牌也基本都是上市公司，我们从市值来讲排名第三，仅次于耐克、阿迪达斯。从销售额来说，如果加上亚玛芬的销售额，我们也超过露露乐蒙（Lululemon），为全球第三大运动服饰集团。”郑捷说。

达到市值400亿美元，安踏用了29年时间，这是了不起的成绩。对比行业内的国际巨头，耐克用了46年，阿迪达斯用了68年。

亚玛芬体育在业内地位显赫，旗下有户外服装品牌始祖鸟（Arc'teryx）等十余个品牌。和集团以往

拿下斐乐（FILA）、迪桑特（Descente）的地区销售权不同，安踏同财团拿下的是亚玛芬体育在全球的业务。从三四线城市起家的安踏，如今实力强大得足以买下高端明星品牌始祖鸟的母公司，这多少令人惊叹。跨国并购体量这么大的企业，在国内并没有太多可以借鉴的经验，如何进行融合，对安踏将是重大的机遇和挑战。

也正是因为安踏集团达到的企业影响力使然，2020年1月，在德国慕尼黑举行的世界体育用品企业联合会（WFSGI）大会上，郑捷成功当选世界体育用品联合会联合主席，任期三年。这也是世界体育用品联合会成立四十余年以来，第一次由中国人担任这一职务。

此外，年报显示，即使受到疫情影响，安踏集团在2020年依然取得了不俗的业绩：收益同比上升4.7%至355.1亿元，连续7年保持增长，增速在中国市场领跑行业；毛利率同比上升3.2个百分点至58.2%，为行业最高。“我们对中国体育用品行业充满信心，整个2020年我们集团的销售额并没有下降，而且这个数据目前并不包含亚玛芬体育的销售数据。行业内大部分企业由于疫情的关系，去年的业绩都有所下降，我们集团的不降反升，证明行业未来依然令人充满期待。”郑捷说。

2021年，当疫情对市场的影响逐步降低之后，安踏集团一季度零售表现颇佳，其中安踏品牌的零售金额同比取得了40%-45%的正增长；FILA同

比增长 75%–80%；而其他品牌产品的销售更取得了 115%–120% 的正增长。

正因为相信体育运动已经成为普通大众最重要的一种生活方式，同时这样的生活方式会不断升级，所以安踏行走在路上。

进 击 的 安 踏

回看安踏的发展历程，在公司发展的每一个重要节点，安踏能够作出在当时并不被看好然而却最终被证明是正确的战略决策。2000 年投入了当时几乎所有资金，借助悉尼奥运会在中央电视台打“安踏”广告；2007 年赴港上市，以及 2009 年收购百年意大利品牌 FILA 在中国区的商标的使用权和专有权。

阿尔卑斯山脉脚下有个安静小镇，名叫比埃拉 (Biella)，由于山脉积雪融化之后的水，能浣洗出明亮柔软的面料纤维，使得比埃拉成为意大利知名的面料和纺织业基地。这座小镇成为众多服饰品牌的诞生地。包括斐乐 (FILA) 在内，杰尼亚 (Ermenegildo Zegna)、诺悠翩雅 (Loro Piana)、切瑞蒂 (Cerruti 1881) 等影响世界的品牌都诞生于此。

1911 年诞生的 FILA，曾经拥有在欧美市场的黄金时代。20 世纪 70、80 年代，FILA 就成了网球服饰的领军者。旗下代言人名将如云，不乏殿堂级巨星。不过真正令 FILA 风光无限的是 90 年代进军篮球领域，重点开拓北美市场的决定。90 年代在北美的 FILA 因为 NBA 明星格兰特·希尔和传奇说唱巨星 2Pac 的带货，风头一时无两。

20 世纪 90 年代之后，FILA 品牌历经辗转，沉寂



了很多年。直到 2009 年，FILA 中国才迎来转机。同年 8 月，安踏集团以 3.32 亿元人民币的价格从百丽国际手中收购了 FILA 在中国区的商标使用权和专有权。可以说安踏的出现，止住了 FILA 的颓势，随着品牌的战略转变，以及风格定位的扭转，FILA 在 2014 年终于实现了化亏为盈，到 2016 年，FILA 已经成为安踏不可或缺的重要增长引擎。

在安踏苦心经营之下，FILA 中国被安踏集团收购后表现惊人，复合年增长率超过 50%。在 2020 年收益更是达到了 174.5 亿元人民币，和安踏共同成为集团两大主品牌。2020 年 FILA 中国的销售额逆市增长了 18%。“其实 FILA 的成功正是代表了大众的需求，FILA 本身的高端运动时尚定位起了作用。运动时尚这个板块在过去几年中发展非常迅速，FILA 是最其中引领时尚的翘楚，我们从 2009 年收购 FILA 中国后，经



过十年的打磨，对自己的产品定位有一个非常强的执着力，同时不断地让 FILA 在运动审美、体育时尚这个领域中建立起自己独特的 DNA。”郑捷说。

在 FILA 受市场追捧的背后，设计的力量不容小觑。安踏的设计总监是意大利人，同时集团在全球建立了五大设计中心作为后盾。“除了中国的设计总部之外，我们在韩国、日本、意大利、美国也建立了自己的设计中心，每个设计中心都有专门的设计人员，共同运营，所以 FILA 的设计不光是源于中国国内的创意力量，而是在全球范围里面抓住行业脉搏和潮流转换，把风潮转化成与品牌相匹配的商品，这是 FILA 成功的重要要素之一。”郑捷说。

除了 FILA 主品牌之外，FILA 还发展出了 FILA 潮牌 (FILA FUSION)、FILA 儿童 (FILA KIDS) 这样的子品牌。“我们基本上覆盖了各个年龄段的人群，所以 FILA 真正成为了给一家人的品牌。”

2020 年，安踏也启动了面向未来的战略转型。一方面启动品牌重塑，另一方面优化渠道资产。2020 年安踏 11 个省约 60% 的店铺转为品牌直营，推行 DTC 直营零售模式，创立了满足不同层级市场需求的新店铺模型。定位为新国货的安踏品牌同时加大科技投入，构筑了“专业运动、科技引领、极致价值”三大护城河。继安踏及 FILA 之后，迪桑特和可隆体育也在加速发展，DESCENTE 迪桑特定位为高端综训、滑雪、铁人三项领域的第一运动品牌，2020 年年轻会员增长超过 20%。

电商成为公司在 2020 年主要的企业增长驱动力，集团电商 2020 年销售额同比增长超 50%。郑捷认为：“电商线上业务的成长率近年会一直高于线下业务的成长率，目前安踏集团的电商业务占到整个集团业务的 20% 左右，我们希望到 2025 年能够把电商的销售占



比提高到 40% 以上。”

在体育服饰界，线下店的基数是很大的，从未来的发展来说，线上线下购物的融合将会成为主流，这也是中国消费领先世界的所在。这种先进的消费方式也在向世界输出，郑捷提到欧洲和美国，特别是欧洲，由于疫情，反而倒逼了线上业务的发展，原本当地消费者根本没有到线上购物的习惯，但因为实体店铺的关停，疫情可能将成为西方发达国家的消费习惯演变的重要契机。

金色的机遇

FILA 的收购和辉煌，给安踏集团在整合世界商业资源，创造面向全球的服装品牌上积累了很好的经验，但这种模式能覆盖到虽然名声显赫，但之前在海外发展也趋于停滞的始祖鸟等品牌上吗？

对亚玛芬体育的收购不容易，同时出任亚玛芬体育首席执行官的郑捷介绍：“我们是四方财团去收购的，其中安踏是最大股东，占了超过一半的股份，其他三方是中国私募基金方源资本、知名运动品牌露露乐蒙（Lululemon）的创始人奇普·威尔逊（Chip Wilson）及腾讯。”

这场收购被认为是耗资庞大的溢价收购，但安踏觉得值得，因为看到了其中蕴含的巨大潜力。郑捷坦言这和集团战略相关：“因为我们是单聚焦、多品牌、全渠道的公司，单聚焦就是聚焦在体育用品的鞋服行业，虽然做到这么大的体量，但是我们一直没有偏离这个轨道，没有涉足其他行业。把 FILA 做成功以后，在全球市场如果我们要以行业老大耐克作为标杆，与之竞争的话，靠安踏单一品牌是没有办法的，如果希望超越，必须通过多品牌的矩阵合力。”对于成为世界第一，安踏的雄心昭然若揭，“这些品牌如果都能在细分领域当中做成功，我们还是有机会超越耐克的。这就是我们为什么要去收购亚玛芬的最大原因，而且到今天为止我们还认为这是价格合适的一次收购，并不贵”。

正因为看到了自己的市场和消费者绝不仅仅在中国，而是全球，亚玛芬集团董事会在 2019 年，就已经为整个亚玛芬未来的发展定下了五年计划，在 2020 年提出“五个 10 亿欧元”发展目标——到

2025年,将始祖鸟(Arc'teryx)、萨洛蒙(Salomon)和威尔胜(Wilson)3个品牌分别打造成为“10亿欧元”的品牌;在中国市场和直营模式计划都实现收益10亿欧元。

目标高远,但大型上市跨国集团和高端品牌的整合运营难度,可想而知。亚玛芬旗下六个主打品牌,每个品牌都有自己的总部——始祖鸟在温哥华,威尔胜在芝加哥,萨洛蒙在法国安纳西,滑雪品牌阿托米克(Atomic)在奥地利山谷中,运动手表品牌颂拓(Suunto)在芬兰的赫尔辛基,至于巅峰运动(Peak Performance)呢,是在瑞典的斯德哥尔摩——完全是分布在全球各地的概念。每个品牌都有独立的品牌长来管理自己负责品牌的运营,集团董事会一项主要工作就是面对这些品牌长来做统一决策。郑捷谈到,具体的运营细节当然是由品牌长去实施,但是品牌的发展战略、在各个阶段要做的核心项目,都是要决定的重点。因为每个品牌未来的成长空间、所拥有的商品属性都不太一样,需要独有的特质和独有的发展策略。“我们这边主要的管理大方向就是确认品牌战略,确立核心市场,研究用什么样的方式去推动业务在这些市场里的发展,我与各品牌长们最重要的互动就是这些。”郑捷说。

亚玛芬旗下品牌仍然独立运行,始祖鸟和威尔胜目前都是美国人在管理,萨洛蒙是法国人在管理,收购后基本上维持了原有的管理团队稳定,并做了少量调整。“管理这么庞大的跨国公司,我觉得对中国和外国职业经理人来讲,都有相当挑战性,有几件事情很重要,说清楚了大家才能在一起精诚合作。首先,要有共识,彼此之间对未来所要达成的目标是有共同认知的;其次,要承担起责任,这里面代表着一种基本的信任,特别在全球交通受阻的现在,我们没有办法飞去当地,只有让各个

品牌管理人真正承担起这个责任,也保证他们有对应的权力来进行有效的管理才行。”

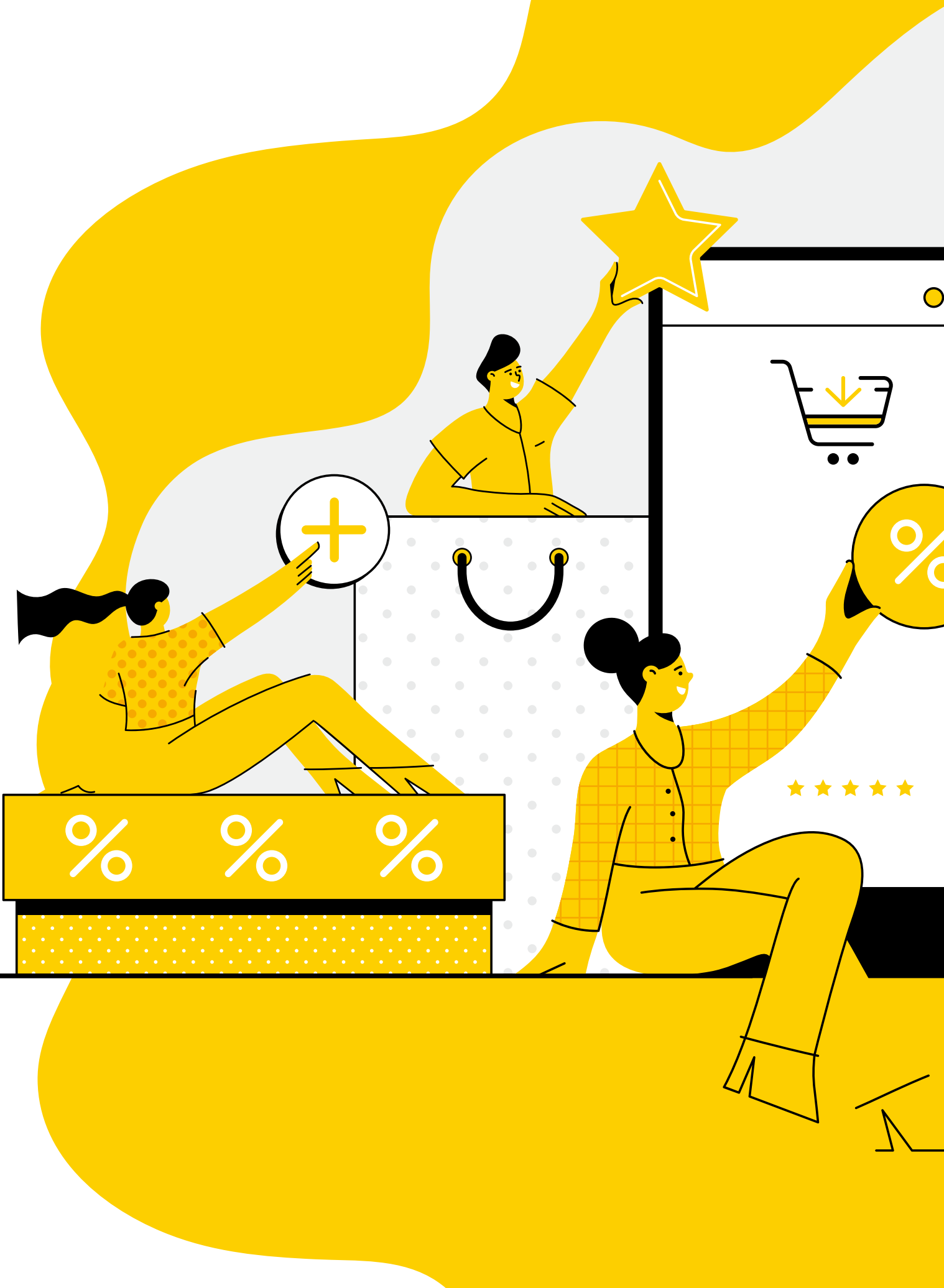
具体到管理细节上,亚玛芬董事会对这些子品牌重点关注的首先是财务问题,其次就是人事,对这些品牌长的直接下属,集团也要关心,当然CEO可以推荐首席运营官(COO)或者首席营销官(CMO)的人选,但重点岗位的人事都需要集团的确认。除了专注财务和人力,IT、供应链和储运管理这些都在集团层面上有统一规划。“这些条块的集团内部的横向互联互通,我们也还在协调中,收购后六个月后近况比较稳定,已经平稳度过动荡时期。”

郑捷同时也表示现在仍是在亚玛芬集团重塑发展的过程中,起步不久,此刻还不是能庆功总结的时候,但他也不无骄傲地表示,在有效的管理战略下,“去年始祖鸟品牌销售的成长非常快,有超过高双位数的增长,今年前四个月,始祖鸟在中国区的增长就超过了三位数”。

今年五一黄金周前,安踏又策划了一次具有轰动效应的“大事件”,宣布Z世代(指在1995-2009年出生的人)标志性的明星艺人王一博成为安踏品牌全球首席代言人。官宣当天,王一博身穿安踏冬奥会特许国旗款亮相,微博#王一博代言安踏#的话题迅速登上热搜,当天阅读量就突破了10亿。

安踏联手王一博,这是一次实力与流量的碰撞,同时共同打开了国货品牌的想象力。扬帆国货共潮生,我们正迎接一个潮流国货自信包容,走向世界,融入全球时尚洪流的时代。

2021年,是安踏集团成立30周年,“而立之年”的安踏将如何继续攀登,兼容并蓄,成为全球运动服饰界的霸主?全世界都在屏息凝神、拭目以待。☑



互联网的“老江湖” 叱咤新消费

■ 文 | 徐晶卉



新消费品牌的集体崛起，某种程度上，

应该感谢互联网所厚植的沃土。

正是后者在二维世界里生生拉扯出一个巨大的流量空间，

才让新品牌有了“可乘之机”。

在互联网江湖中摸爬滚打，深谙“互联网思维”的创业者们，会是一个了不起的互联网公司创始人？

哦，不。这句话或许要变一变了：很多在互联网行业闯荡的创业者和高管，最近几年都把自己变成了“前互联网人”，带着“互联网思维”，将自己的标签换成了新消费品牌创始人。

逻辑听着怪，趋势却不容忽视。纵观这些年迅速蹿红的新消费品牌，背后都有“前互联网人”的足迹：元气森林创始人唐彬森，微博认证停留在“开心农场创始人”；新锐国产个护品牌 Spes 主理人郑如晶，前一个身份是网易严选创始人；个护品牌 Polyvolvy 创始人李梓嘉来自阿里巴巴；BUFFX 创始人亢乐曾为抖音品牌运营部任负责人；设计师运动服品牌玛娅（Maia Active）联合创始人王佳音此前在小红书任职……你看，一个个“互联网人”欢快地跨入消费品领域，不仅做得风生水起，还让传统消费行业的从业者“瑟瑟发抖”。

在“新消费的滔天巨浪”到来的时候，为什么大量互联网人“操盘”的新消费品牌更容易崛起？或者说，互联网行业的“套路”为什么也适用于新消费品牌？今天，当我们细细剖析这两个行业时，会发现一种有趣的传导效应——当互联网流量红利见顶之时，新消费的红利可能刚刚开始。

“人、货、场”之变

新消费品牌的集体崛起，某种程度上，应该感谢互联网所厚植的沃土。正是后者在二维世界里生生拉扯出一个巨大的流量空间，才让新品牌有了“可乘之机”。

也许我们有必要先聊一下互联网。互联网人所创造的这个场域，最初就像一个与物理空间“绝缘”的“平行空间”，在创业者们的前赴后继中，它自成一套体系与运行逻辑。比如阿里系的淘宝，顾名思义，它最早提供的是个人买卖交易的一个网络场景，以品牌形式入驻的天猫出现还要等到 2012 年。还比如腾讯系的 QQ 和微信，它们的崛起替代了物理世界中的信件和电话，构建起线上与众不同的半熟人网络。

在这个崭新的“运作系统”中，“人、货、场”发生了显著的变化。

最先改变的是人。最早接触互联网的“好奇者”大都是 80 后，初中时期刚刚接触网络，大学时代开始接触淘宝、QQ 游戏、“偷菜”。再晚点出生的 90 后，现在还有一个更普遍的称呼——互联网“原住民”，他们的生活轨迹大部分都“吊”在了网上，这群以亿来计数的互联网用户，也正是这十年中互联网浪潮下的“人口红

利”，他们会花钱在淘宝京东上买衣服、为网络游戏充值、付费看网络小说和电影电视剧……

除了年龄圈层之外，还有地域圈层。在复旦大学管理学院教授蒋青云看来，小镇青年就是一个很典型的圈层，他们的视界因为一部手机、一台电脑被打开了，他们的消费理念开始成熟，但灵魂进步的速度却跟不上钱包扩张的速度，因此他们需要更多高性价比、高颜值但价格偏低的平替好物来满足购物需求。

所以你看，当作为“场”的互联网空间以及作为“人”的新消费群体逐渐走向成熟，它所牵引而出的巨大消费空间里，作为“货”的传统品牌却没有很快跟上步伐。事实上，传统品牌最初是抵触互联网这个“破局者”的，而且，越是价格昂贵的产品及品牌，产业链越是成熟的品牌，越是不容易触网。这种“人”“场”与“货”分离的局面，也成为了最初一轮新消费品牌崛起的绝佳机遇，美妆品牌玛丽黛佳，家居品牌林氏木业、源氏木语等，都是在当时拔地而起的。

随着移动互联网的普及，“场”的扩张速度在加快。来自国家统计局和商务部的数据能反映前后五年的变化：2016年全年，中国网上零售额 51556 亿元，占社会消费品零售总额的 15.5%；2020 年全国网上零售额已翻番，达到 117601 亿元，其中实物商品网上零售额占社会消费品零售总额的比重为 24.9%，拿走了四分之一的“蛋糕”。

传统品牌转型上网不可能一蹴而就，但有着新想法的新消费品牌却可以轻装上阵。谷小酒创始人刘飞就是看中这个契机而转型的。转型前，他是小米集团的公关总监，2018 年，刘飞倏然进入全然陌生的消费品赛道。接受笔者采访时，他就坦言，做新消费品牌，他起步已经晚了，但是在白酒赛道，“谷小酒”仍是冲在前方的，因为直到今天，互联网白酒销售额也仅占整个白酒行业总盘的 5%，“潜力极大”。

在小米公司熏陶多年，有些思维会无形加注于创业本身。刘飞说，谷小酒品牌创立初始，就定位于做出一款互联网用户群体喜欢的白酒品牌，无论对于“喜新厌旧”的 Z 世代，还是对于小镇青年，这个空间都是很大的，“以前白酒行业的形象一直以来都是高高在上的，我们希望用一款亲民的白酒来填补空缺”。

谷小酒的做法是打性价比。第一步，把白酒的包装设计得很美，让人看了就很想买；第二步，通过互联网这个新的“场”去营销、售卖，找到符合品牌调性的精准客群；第三步，让这些消费者喝完觉得，哇，比想象中更好。做到这三步，品牌的空间就打开了，这种“互联网思维”和小米当年的崛起路径极为相似。

事实证明，过去 3 年的实战是见效的。在过去一年，拼多多上的白酒业务疯涨 300%，淘宝上的增幅也超过 190%，包括谷小酒在内的一批白酒类新消费品牌抓到了“红利期”，这个时间窗口对新消费品牌的崛起相当宝贵。

互联网红利“见顶” 新消费红利“见光”

“操盘流量”——这是很多互联网人的“看家本领”。在互联网行业创业的日子里，流量运营始终是悬在头顶最重要的指标，流量高了，才能谈粉丝效应、运营收入、融资破圈。没有流量，一切免谈。

但流量这件事，始终是有天花板的，尤其是在互联网领域几个重要领域被瓜分得差不多时，它就露出了疲态。就像唐彬森作为开心农场的创始人，会发现这个应用到了移动互联网时代，几乎已无人问津，当巨大的流量红利呈现下滑态势时，总有种“大浪淘沙一去不复返”的感觉。

从整个互联网格局来看，从2015年开始，流量就已经很贵了，百元拉新价格频现，互联网创业变得艰难，投资人也变得理性，到2019年前后，整个移动互联网的流量红利都接近尾声，数个互联网巨头把控主要流量入口，而且由于基数太高，新流量的增长速度更加缓慢。

但从消费品的切口入题，视角就完全不同。把网络获客、用户活跃度、粉丝黏性、裂变营销等“互联网思维”轮番用上一轮，分分钟碾压传统品牌。CBNData联合天猫美妆奖日前发布的《2021美妆行业趋势洞察报告》就显示，在Z世代的化妆台上已有四成是国货，在2020年天猫“双11”美妆类目榜单中，新品牌占到10%，薇诺娜、完美日记、花西子均挤进TOP 15的行列。

把视界拓得更宽，在美妆、零食、代餐、轻酒饮、健身等高频消费领域，近年来涌现出大量新品牌，背后也都能看到“流量操盘手”的影子。刘飞就惯常使用一些“互联网人”的算法体系，包括活跃用户、转化率、获客成本、复购率等，他成立品牌后的第一件事就是建立基于电商的运营服务系统，从完全不同的切口找到品牌的核心用户群体，而且发现这一套很管用。

白酒这个行当，与绝大多数传统品牌一样，早已在经年累月的积累中固化了高频消费的客户群体，构筑起强大的线下销售体系，从工厂到多级经销商，再到商场和各大网点，它呈现出的是从原点向外发散的经销结构，但对于新消费品牌来说，通过互联网，产品就能直连消费者，这种“超短链接”在消费加速时代“以快打慢”，是一种优势。

更大的优势在于“前互联网人”对流量的敏感嗅觉。当电商渠道的市场空间不断放大，这个“场”就成为传统品牌与新消费者品牌博弈的焦点。传统品牌看不懂的新场景、抓不住的流量、摸不透的“网络原住民”，不就是新消费品牌“掌门人”过去的老本行吗？

虽然元气森林前段时间深陷“0糖”的风波，但这

个2016年才崛起的品牌，能在饮料界的几座“大山”底下蹲高至此，深究也离不开它的互联网思维。一位业内人士曾总结过两点：其一，它是一条崭新的赛道，品牌定位抓住了年轻人群的心理洞察，从“不含糖”的健康角度下手找到了气泡水这个细分品类；其二，它从一开始即具备“互联网思维”，知道从哪里抓流量，并成为电商平台、直播带货、小红书抖音快手等新渠道的主要受益者之一，大量KOL（关键意见领袖）产出过相关短视频和图文内容，李佳琦、薇娅等“顶流”也都曾在直播间带货元气森林，用足了“流量红利”。

无论是谷小酒还是元气森林，这些年新消费品牌已经逐渐摸出了“互联网+消费品”的走红“套路”：小切口从线上起家，通过小红书、抖音等平台“种草”，在KOL的直播中扩大“触点”、建立社群，然后经由天猫、京东下单，在资本助力下迅速积累品牌势能，最后转战线下，“曲线救国”。

成长曲线加速

去年11月19日，完美日记母公司逸仙电商在美国纽交所挂牌上市，也是国内首个在美股上市的美妆集团。从2017年3月创立品牌，到2019年拿下天猫“双11”美妆类目第一，再到2020年美股上市，只用了不到四年，速度可谓完美。

这些年，在互联网沃土上诞生的“原住民消费品牌”有一个很明显的特征：快。一年前可能还闻所未闻的品牌，一年后可能就火遍大江南北，又过了一年，品牌已经敲钟上市了。

这种速度，是不是有些许熟悉？没错，几年前互联网创业的热潮涌动，就是这样的“火箭速度”。速度背后，则是互联网行业特有的“造富模式”：宣布创业，融资，

当互联网流量触碰到天花板，而新消费的大浪来袭，

势必会有部分流量出现转移。

不过，新消费品牌起潮的时间毕竟太短，

就像是一场马拉松比赛，

虽开了个好头，前路仍漫漫。

跑马圈地，再融资，上市。

如今，这样的“互联网思维”模式，随着众多“前互联网人”跳入新消费赛道，也自然而然成了趋势。消费赛道品类创新所带来的“人口红利”，加上产品一经推出就推向全国的“流量红利”，都让新消费品牌成为资本看好的方向，成长曲线大大提速。有数据显示，去年全年，中国消费品牌共发生投融资事件 245 起，相较于 2018 年的 183 起和 2019 年的 143 起都有明显增长，且亿元级、十亿元级的融资数量均有大幅提升。实际上，从创业开始，一些核心高管身上的“光环”就已成为品牌的市值基础。

这与传统消费品行业的运作模式截然不同——那些已经根深蒂固的传统品牌，绝大部分都是花了数十年的累积，才有了现在的地位。而新消费品牌通过资本的加持，短短几年就能轻松超越，无异于一种“升维打击”。

不仅如此，在新的品牌策略下，企业的治理结构也趋向于互联网化。在业务配置上，专注于电商的运营团队成为企业的核心部门，以承接和回应“网络原住民”的需求。比如，在完美日记，100 多个人组成一支产品经理团队，他们主要负责和用户进行线上直接沟通，收集当下的流行趋势和消费者喜好，帮助把需求转化成新产品，一款流行的口红，往往一周后就能上线。而上海另一家新消费品牌 Girlcult，最擅长与有个性的年轻人“玩”在一起，它家的产品生命周期一般只有一到两年，产品迭代飞速，这在传统美妆品牌看来是

不可想象的。

高管的配置也出现了新格局，频频出现“传统快消人+互联网人”的“黄金组合”。在一些业内人士看来，这相当于“两条腿走路”，传统快消品出身的人主要靠品牌和渠道驱动，对实体业务熟悉，可以最大程度避免“踩坑”；而互联网人擅长靠数据或用户驱动，对新媒体、新渠道驾轻就熟，与投资人也走得近，如果能各司其职，可形成有效的互补。

不过，这种速成的“成长曲线”，并非无懈可击。就像元气森林前段日子的“0 糖”风波，暴露了用“互联网思维”做消费品的最大软肋——产品。因为速度太快，因为对行业不够熟悉，很多品牌只负责生产前的设计和生产后的营销推广，而把生产环节都外包给成熟的供应链，这相当于“把半条命交给别人”，对质量的把控力不足，极为容易“翻车”。

从另一个层面来说，当品牌在高速成长期的时候，它可能是一个轻资产，但当其足够庞大，就不可能永远依靠代工模式，势必要建立起自己的生产基地，也势必要补足线下的“缺位”。这意味着，它的资产会逐步变重，更加考验品牌的可持续发展能力。

当互联网流量触碰到天花板，而新消费的大浪来袭，势必会有部分流量出现转移。不过，新消费品牌起潮的时间毕竟太短，就像是一场马拉松比赛，虽开了个好头，但前路仍漫漫。✉



专

栏

不一样的『百家讲坛』



陈晓萍 专栏

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

公司的有机裂变是如何发生的？

虽然我们都熟知“钱生钱”的原理，但是对于“公司生公司”的现象和成因的了解似乎还处在一个比较初级的阶段。

我先来讲一个故事。多年前有一位张姓男子，家境贫穷，穷则思变，准备开个饭馆养家糊口。可惜自己厨艺不佳，本钱也不够，于是招来几位朋友合伙，开了个火锅店。火锅店其实真正开火的是吃客，店主只要备好食材、汤底料和满脸的微笑就够了。由于食材新鲜、多样，汤底料足、味浓，微笑真诚、善良，火锅店生意日趋兴旺，供不应求。于是一家火锅店就扩张出又一家，生生不息。这个火锅店从南开到了北，从西开到了东，在全中国遍地开花，变成了一家颇具规模的公司。读到这里，你大概已经认出来了，这就是海底捞。

但上述过程只是公司扩张，并非“公司生公司”。因为每一家新开的店与老店面目相似，只是拷贝而已。但是有意思的是，因为火锅店数量越来越多，需要供应的汤底料的数量也越来越大，公司负责生产汤底料的部门就得不断扩大，大到只要多走一步，即走出海底捞，走到所有需要汤底料的客户中去的话，其需求量就需要一个公司来支撑了。于是这个部门独立，注册了一家公司，只把海底捞看成其客户之一（可能是最大的客户），同时服务全社会的任何客户。这是为什么我们在超市就能买到海底捞火锅底料的原因，这个公司被命名为颐海国际，于2019年上市。



再说火锅食材，最基本的就是牛羊肉片。在中国，品质好的牛羊一般都在内蒙古。既然现在海底捞每天需要的牛羊肉数量达几万吨，何不自己开设牧场自产牛羊呢？而且自己放牧的牛羊可以保证其质量（饲料和放养），除了供应海底捞，还可以供应全国其他的火锅店或者超市。就这样，又一个新的公司诞生了，这就是扎鲁特旗海底捞，位于海底捞火锅食材供应链的底端。

当然，海底捞从一家店开始，至今扩张至近千家店，在复制每一家新店的过程中，牵涉到方方面面的工作。不仅是店面的设计、厨房的器具流程等硬件设施，还有员工的招聘、培训、激励、考核等种种程序。要使每一家店都复制成功，必须充分掌握一套成功的“公式”才行。经过多年的摸索、修正、尝试，这一套“公式”日趋完善，这也是海底捞在2019年能够平均每1.2天开一家门店的秘诀所在。既然这一套“公式”对海底捞有效，它是否也能够帮助其他餐饮公司开业成功呢？这样，这个原本只为海底捞服务的部门也可以成为一个独立的公司，为所有有此需求的客户提供服务。这个新公司就是微海咨询。

这个公司生公司的现象，有一个学术名字“公司裂变”（spin off / spin out），指的就是从现有组织（母公司）中形成或诞生新企业（裂变新创企业）的过程。成功的公司裂变常常是有机的（organic），基于市场需要自然产生。我在对海底捞创始人张勇做访谈时，他就说



自己从来不是有意识地去推进公司裂变。恰恰相反，大多数情况下都是水到渠成之后（也就是下面部门的负责人已经做到一定程度后），他才得知。他当然是非常惊喜。由此可以看出，海底捞给了部门经理、门店经理非常大的自主权，让他们去经营自己的业务。正是这种自主权让他们勇于承担责任，敢于发现新的方式为公司和社会创造更大的价值。也正因为此，海底捞不再只是家火锅店，而是一个助力火锅餐饮和其他餐饮发展的完整生态系统。

现在我再来讲一个故事。这个故事的主角姓刘，以前也是家境贫寒，而且他最亲的外婆多年有病卧床，无钱医治。为了摆脱贫困，给外婆治病，他在大学毕业后就决定摆摊挣钱。从中关村的一个电子商品铺子起家，他坚持只卖正品行货，慢慢做出声誉，把铺子越做越大、越多，出售的商品数量、品种也不断增加，直到 2003 年非典期间面临绝境，被逼上网，走上数字化道路。没想到中国民众从网上购物的习惯从此养成，并愈演愈烈，促成了该公司的发展壮大，成为中国的最大电商之一。这家公司就是京东，其当时的商业模式主要是通过自己的互联网平台，连接生产厂家和用户（B2C），降低二者之间的交易成本，提高交易效率。

至此，还只停留在公司本身的建立、运作和效益，尚未到“公司生公司”的状态。为了把公司本身的运营基础打结实，京东在提高交易效率为客户创造价值上可谓做到极致。就说物流，虽然大多数电商都把送货这一块外包给物流公司，但其间所损耗的效益（包裹的经手

数量)不计其数。为了减少社会劳动的浪费,京东自建物流体系,来保证自己平台上的货物既快又好地送到客户手中。随着这支队伍不断扩大,其可以受理业务的程度已经超过京东的需求量,意味着它可以独立出来运作,把京东看成自己的客户之一(也许是最大的客户),而把该服务提供给所有有此需求的客户。这样,京东物流这个公司就诞生了。

再说货物的仓储和配送,公司使用了几百万个机器人来提高精准度和效率,在产业数字化和 AI 领域积累了丰富的经验。基于此诞生的京东数科以数据和技术为最大公约数,重塑产业流程和决策机制,实现产业效率的提升和成本结构的改变。降低行业成本、提高行业效率、提升用户体验并升级产业模式,京东数科自独立以来,已经深入到金融机构数字化解决方案、商户与企业数字化解决方案、政府及其他客户数字化解决方案几个领域,开启了自己独特的生命旅程。

如果说京东上面这两个裂变出来的公司与海底捞的裂变方式有相似之处的话,那就是它们都是从原先业务流程上延展出来的。这当然是一种相当可靠的公司生公司模式。同理,京东的管理也是赋能型的,即给部门负责人很大的自主权去策划运营,其 Big Boss 的积木型组织架构(京东自我摸索出的一套管理体系,核心理念就是将每一个细小的业务单元都视为一个经营实体,每一个实体的管理者都是一个真正的 Boss)就是这个理念的体现。

在母公司的平台上裂变新公司当然还有其他途径。比如海底捞最近开了一些面馆。这些面馆利用海底捞已经建立的供应链(从食材、酱料、厨房设备、餐厅设计到人员招聘培训等等),可以把成本控制到行业最低,服务做到行业最好。当这些面馆形成一定规模和气候之后,也许一个新的独立公司又可以诞生了。

类似的,京东平台上出售几百万种货品。把任何一个类型的货品拿出来,比如医药产品,其涵盖的品种又多如牛毛。当然,作为电商平台的京东大药房,每一个用户的详尽数字化资料都尽在手中,因此,其实京东掌握了全国人民的健康数据(起码样本足够大而具代表性)。把这些数据反哺给医院、制药公司、各大实体药房,在很大程度上可以提高供给侧和消费者之间的匹配,提高效率。当然,在积累了数年之后,京东决定自己来承担这个重任,把医生看病诊断、配药、后续跟进咨询全部整合到一个新的网络平台上,这样就诞生了“京东健康”这个崭新的独立公司。同理,按照这个思路延展开,我们可以聚焦任何一个或一类产品,比如手提电脑,从客户购买数据出发,然后整合前端(电脑设计、制造等)、中端(交易购买、速递)、后端(维修、咨询等)的资源,一个新的“京东电脑”公司也许就诞生了。

以此类推,公司裂变可以是一个无止境的过程。☑



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

双因素理论： 个人因素助你登上高枝 组织因素助你脱离苦海

当我还是杭州大学工业心理学专业的硕士研究生时，初次从《管理心理学》一书中接触到双因素理论 (Two Factor Theory)，该理论由行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格 (Fredrick Herzberg) 提出，也叫“双因素激励理论”或“激励保健理论”。

该理论认为，引起人们工作动机的因素主要有两个：一是激励因素，二是保健因素。激励因素是人类不断发展和成长的需求，只有激励因素才能够给人们带来满意感；保健因素是人类避开和免除痛苦的需求，保健因素只能消除人们的不满，但不会带来满意感。

赫茨伯格的诠释，对于我这样一个从机械系转到心理系的学生来说，要费很大的“认知损耗”才能领会个中的精妙。因为，我从小接受的教育便是“非黑即白”“非对即错”“不是好人即是坏人”。“满意”的对立面就是“不满意”。然而，赫茨伯格的理论却认为，满意感和不满意感可以不是单一连续体的两端。“满意”的另一端可以是“没有满意”；而“不满意”的另一端可以是“没有不满意”。

从此，我才知道，心理学中许多变量的“两端”是可以拆开测量的。特别在我熟悉的决策领域，我更是确信“获得”与“损失”不是呈“倒影” (mirror image) 的关系。比如，可

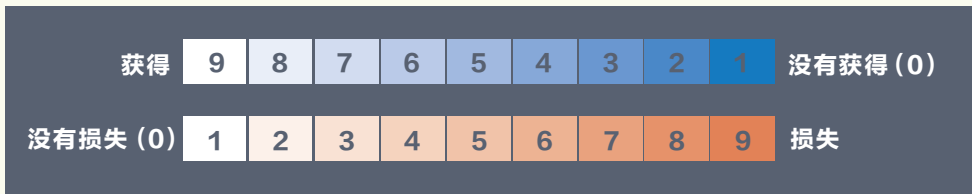


图 1 用李克特量表 (Likert scale) 将“获得 - 损失”拆分测量

以用李克特量表 (Likert scale) 将“获得—损失”拆分测量 (图 1)。

2020 年, 我们课题组开展了一项覆盖全国的大样本调查研究, 意欲了解新冠肺炎疫情期间, 民众对于“创伤程度”的心理感知。为此, 我们借鉴了麦克阿瑟主观社会经济地位量表 (MacArthur Scale of Subjective Social Status), 即用一个 10 级的“水上阶梯”测量“人们所处的不同社会阶层” (levels of socioeconomic status) 的理念, 专门设计了一个与之对应的 10 级“水下阶梯”, 用以测量民众对于“创伤程度”的心理感知 (见图 2)。

水下阶梯共分 10 级, 梯级 10 表示“人们的抗疫成就水平”最佳; 梯级 1 表示“人们的抗疫成就水平”最差。

凭借以上设计理念, 我们分别测量了疫情期间人们在“水上”与“水下”2 个阶梯中所处的位置 (图 2)。



水上阶梯 (社会阶层阶梯)。麦克阿瑟主观社会经济地位量表代表了人们所处的不同社会阶层。处在阶梯最顶端的人, 生活境况是最优裕的, 他们收入最高、受教育程度最高、工作最体面。处在阶梯最底端的人, 生活境况是最糟糕的, 他们收入最低、受教育程度最低、工作最不体面。

水下阶梯 (抗疫成就阶梯)。处在阶梯最顶端的人, 所处层级已经高出水面, 处在这个位置的人在疫情中是毫发无伤、能够生存的, 他们身心健康受摧残最少、经济收入下降最少、工作学习被耽误或阻断最少。处在阶梯最底端的人, 所处层级沉入水底, 在疫情中是深受重创、不能生存的, 他们身心健康受摧残最多、经济收入下降最多、工作学习被耽误或阻断最多。

图 2 水上阶梯 (左) 与水下阶梯 (右)

麦华嵩 Vincent Mak 专栏
剑桥大学商学院教授



超市带来的心灵慰藉

执笔时,英国正因新冠肺炎疫情而全国封锁。有位朋友在英国工作,他的家人则身在美国,与他相隔两地。他笑说,这段时间来,实实在在与人交流的情况,就是前往超市买必需品时,和超市内的员工聊天。在这些艰难、孤独、被困的日子里,超市的存在,为朋友提供了心灵的慰藉。要是官方政策再收紧一些,只容许网购,街上一间店铺都不许开,市民顶多在每天一次的外出运动中遇见一些行人。此外就是网上找朋友,他们(尤其是那些独居的人)的精神状态会不会更差?

其实,不要说新冠肺炎疫情肆虐下的紧急情况,就算是无灾无难的平常之日,人与人之间的交流,除了在家庭和在工作期间,就是在消费场合了——我说的不只是朋友聚会,也包括买和卖的互动。对,购物也是一种社会活动,它不只是人以金钱换取个人物质所需,也有它的心理意义和价值。因为你购物时和售货员的几句交谈,已经在满足你的社交需要,尤其是超市这种频繁购物的场合。因此,超市的生存法宝并非一味利用让利促销这样的招徕手法,也得让顾客感受到来自人际交往的温暖。这样一来,除了价格上的竞争,社交温暖的传递也可令利润增加。这正是某些高档超市的市场策略。例如,每到圣诞节,英国著名超市品牌马莎百货(Marks & Spencer)会有特别的推广方式,比如直击内心的广告投放——这些方式不光是砸钱做广告,更能令顾客感觉到,逛超市不光是买食物与卫生纸,也是与世界作感情

▼



交流的一种途径。

反过来说，要是管理者在买卖的关系中忽略了感情交流的一面，而只将顾客当作讨价还价的博弈对手，那就足以败坏与顾客的关系了。有一件个案足以证明：一位位高权重的专才，常常在一个零售网站购物，但商家总是选择于极不方便的上班时间送货，并且一定要本人签收。顾客于是向商家投诉。谁知道，商家拒绝给予顾客方便，只愿给予一张 200 美元现金券予以补偿。顾客一怒之下取消了一张大额订单。为什么？仅仅是现金回赠根本不重要，顾客是要求商家聆听自己切身的需要，并且弹性地调整服务，像善待一位朋友一样。可是商家只会向顾客扔钞票！

说回新冠肺炎疫情以及超市。美国市场研究公司 Naxion 在 2020 年 4 月作的一项调查发现：疫情期间，消费者觉得他们信任的品牌，比起州政府和自己的小区还要表现得有责任感和可靠（联邦政府更落后于三者）。因此可以看出，你和顾客的买卖关系做得成功的话，那联系远超于经济的交易，而能够有朋友一般的情谊，顾客信你多于信政府。Naxion 的调查也指出，在各行各业中，消费者最敬重的，自然是医疗，其次就是卖粮油杂货的商家——这并不奇怪，因为在各地封锁期间，我们都得依靠超市等店铺生存下去，或是像我的朋友一样，或多或少将超市作为与世界保持面对面联系的方式。同时，我们都深知，超市的员工在疫情阴霾下尽管是带薪工作，但也是冒着感染病毒的风险，保障社会的基本运转。他们无论如何都值得尊敬。这项调查的结果，点明了一项浅显但又容易被管理者忽略的事实：顾客往往重



情义多于重利。

同样而言，员工也往往是重情义多于重利。要是你给予员工相对太低的薪资，就如你要求顾客付出相对市价太高的价钱，是会赶走对方的。但要是你对他们有情有义，你就会有一个留得住他们的“品牌溢价”（brand premium）——员工会接受略低的薪资为你拼搏，顾客也会接受稍高的价钱跟你做生意。在遭受疫情的经济低迷期，企业要是能够咬紧牙关，为员工保留薪资和职位，就是有义；向员工表现真诚的关心，就是有情。真诚不用金钱资本，只需感性、真诚的投入，就能收效明显。

管理者也必须考虑怎么通过有效沟通来表达感情。我曾参与过一次调查：员工偏好用什么方式来交流公事？结果是，很多人都不喜欢写邮件，而宁愿面谈。面谈的好处，不只是广东话所谓“三口六面讲清楚”，更在于能传达亲切感。工作中交流的不仅仅是思想，也是感情。在当下令人感到不安的日子里，管理者若是要传达什么事情，就算是简单的信息，也最好特意开一次网上会议，令人家感受到你的尊重，而非发文颁令。因为现在的会议软件，可以容许多人同时在线，实时对话。这对于维系员工士气，是极有用的。

品牌管理，无论对内部员工还是外部顾客，都同等重要。Naxion 的调查也指出，消费者最乐意接受的，是那些主动跟顾客保持联系、在疫情中呼吁大家注重健康和卫生的品牌，以及在逆境中善待员工的品牌。对顾客和员工有情有义、对社会大众有责任感，就是一个品牌在当今情势下能够保住内外信心的有效策略。☑

开 卷

开心明目，
善读可以医愚

网飞自传：没有规则才是最好的规则

文
—
陈晓萍

《不拘一格：网飞的自由与责任工作法》

作者：〔美〕里德·哈斯廷斯 〔美〕艾琳·迈耶

出版社：中信出版集团

No Rules Rules: NETFLIX and the Culture of Reinvention

作者：Reed Hastings and Erin Meyer

出版社：Penguin

“不管”的前提是创造铺垫，即合理的构架和情境；“不管”的结果是培养大家的内在动机，修炼出行为的自觉性。

这本书绝了。

因为这本貌似关于企业管理的书，却颠覆了所有 HR 一直提倡的各种管理制度，包括目标管理、群体决策、KPI、绩效工资、涨薪幅度、工资等级制度、休假制度、出差费用管控、开支管控、决策批准程序、管理者给合同签字等一切繁文缛节。本书的作者用自己公司在过去二十年中的实践和数据说明：废除这些制度才能给企业带来活力、创造力和生命力。简而言之，“不管”才是管理的最高境界，和老子说的无为而治完全一个意思！

更绝的是，这个公司没有诞生在深谙道家哲学的亚洲国家，而是最讲细则管理的美国。而且该公司没有因为“不管”而垮掉；相反，自 2002 年上市以来，年年业绩上升，销售额呈指数级增长，股值也上升了 32 倍。该公司在美国站稳脚跟后，在 2012 年走向世界，慢慢摸索出了一套把“不管”哲学应用到不同文化情景中的方法。之后的 2016 年，公司一举扩张到全球 130 个国家和地区，几乎没再遇到什么文化挑战。目前该公司来自美国之外的营业额已占大半。

现在来想象一下你自己刚刚被该公司录用，还没有谈妥工资。你现在居住于一个二线城市，生活消费水平较低，如果全家搬到公司所在地，目前的工资肯定不能维持原来的生活水平。你心里有点嘀咕，不知提出要求两倍的工资是否合适。然后，你的手机响了，正是该公司的人事部经理。他说，经过全面的市场调查，了解到你所期望的工资是你的专长领域对应员工能获得的最高工资（你一听真的是你目前工资的两倍）。但公司的哲学理念是，因为你是该领域的顶级人才（top talent），所以要付给你比市场最高价更高的工资来吸引你加入，因此你的年薪将比目前工资的两

倍还多 30%！你会不会接受？

当然接受啊。但你转念一想，给你这么高的薪水，是不是公司要求大家 996，或 7/24，今后连个休息日也没有了？于是你询问公司的休假制度。对方说，公司没有休假制度，你愿意休多少天假、在什么时候休假都由你自己决定，但不休假是万万不行的。你想，怎么还有这种好事，那是不是工资里面有很大一部分是浮动绩效工资，必须做出一定业绩水平才能拿到？一问，答案居然是完全没有浮动的成分，不管绩效如何，一分钱都不会少。你还是觉得蹊跷，就问每年你的 KPI 指标是什么，年度考核在什么时候，平时工作是否事事都要请示领导，和外面的客户吃饭喝酒是否有金额限制等等。结果一圈问下来，答案都是“NO”。你终于松了一口气，开心地接受了 Offer。但心里却更好奇了：“咦，这家公司到底是怎么运作的啊？”

这本书就是来帮你解开这个谜底的。本书的作者有两位，一位是网飞公司 (Netflix) 的创始人兼 CEO 里德·哈斯廷斯 (Reed Hastings)，另一位是欧洲工商管理学院 (INSEAD) 的资深讲师艾琳·迈耶 (Erin Meyer)。他们采用穿插叙述、夹叙夹议的方式，生动具体地描述了公司“不管”文化的起因、原理、方法，以及演变的过程。他们把这个“不管”文化命名为“自由和责任”的文化。全书分四大部分：

第一部分，迈向自由和责任文化：先增加人才密度，再鼓励坦诚沟通，然后废除管控（从休假政策、差旅费限制开始）。

第二部分，打造自由和责任文化：支付行业最高工资，开卷管理，废除更多管控（下放决策权到第一线）。

第三部分，巩固自由和责任文化的技巧：员工留任测试，建立反馈循环，废除多数管控。

第四部分，让自由和责任的公司文化走出美国、走向世界。

增加人才密度。能够吸引顶级人才的条件除了高薪之外，还有好多方面，比如公司的发展前景、文化氛围、同事和领导的品质和专业水平、发挥个人潜能的空间、职业发展的空间等等。哈斯廷斯认为，其实最重要的是其他同事的水平，如果大家都是行业高手，就凭这一点，高手就愿意加入，因为这样才有机会与其他高手过招、学习他们的思路和技能。高手云集就是人才密度高的象征，这一点对于一个创意公司来说至关重要。

及时的坦诚沟通。其目的是为了提高工作透明度和工作效率，避免背后议论，形成“秘密”文化。同时，及时的反馈沟通可以尽快消除误解、纠正错误，帮助自己和他人进步。公司鼓励无论等级、性别、长幼，所有人都坦诚相待，把心中所想大胆地说出来。这可以是对于项目的新鲜想法、怪异念头，也可以是直接指出别人工作中的问题，或者表达对老板工作方式的不满。这样的尝试一开始出了不少问题，尤其是用词过激或者情绪愤懑时，同事间伤了感情，起到适得其反的效果。为此，公司专门对如何直率沟通才能取得良好效果进行了实验和提升，总结出了四 A 方针：意在帮助 (aim to assist)、可以付诸行动 (actionable)、赞赏 (appreciate)、接



作者简介

里德·哈斯廷斯 (Reed Hastings)，网飞公司 (Netflix) 创始人、董事会主席、首席执行官。作为一名杰出的企业家，他对整个娱乐业的发展与变革起到了巨大的推动作用，同时他还是——一位活跃的教育慈善家。

受或拒绝 (accept or decline)。也就是说，在指出错误、批评某人的时候，如果遵照这四个原则的话，一定能得到期望的效果。如果坦诚沟通发生了问题，每个人都从这四个方面找原因，做出改变，直到完全深入人心、熟能生巧为止。

这一点在日本实施时，遇到了很大的障碍，尤其是下属给领导直接提出意见这一条，在日本公司里闻所未闻，大家都不习惯。后来公司根据日本的另一个文化特色攻克了这个难关（以子之矛攻子之盾也），那就是日本人特别听领导指挥、特别仪式化。所以公司就把给领导提意见这一条正规化，放入开会议程，并且给大家足够的时间按照四 A 方针去做准备，结果发现日本员工做得特别到位，对领导的意见提得中肯到位，大部分都被领导接受并付诸行动。

废除管控。废除管控是一件需要特别小心的事，必须先是非关键领域尝试，然后慢慢延伸到其他领域。网飞是从废除休假制度开始的。当然一开始公司也是仿照大部分公司的做法，比如年休假六个星期，不用作废。人力资源管理部门追踪每个人的休假情况，提醒员工别忘记休假，但也不能超过休假天数。这样管理成本比较高，也并未从实质上改变休假状况。哈斯廷斯认为，休假，尤其是旅行可以调整个体的视角和心态，对于创新来说是必须的。天天待在办公室里的人容易目光呆滞，失去工作热情和新鲜感，极不利于创意的产生。因此，他决定废除休假制度，变成无限期休假。他自己带头，一有机会就出去旅行，然后和全公司员工分享旅行照片。他也让各部门的负责人做同样的事，大力宣传休假旅行。但在此过程中，也产生了问题。比如财务部的人员都决定一月初休假，而那个正是财务报告审计的时候，结果无人干活，急煞主管。为了防止类似的现象发生，公司对主管进行了培训，教他们如何给出一些基本的参数，以便员工休假不会影响工作的顺利完成。几年下来，一切顺利，大大节约了管理成本，员工的幸福感也爆棚。而且统计发现，即使如此，总体而言员工的平均年休假时间也在六周左右，与以前没有显著差异。

差旅费无限制的实施问题更复杂，因为无限制，开始时有不少人利用公款满足私欲，比如近距离出差也坐公务舱，和客户喝酒点最贵的，有时甚至用公款请私人朋友吃饭。公司用两个原则指导如何花钱：一是以公司利益为重。比如长途国际旅行，如果第二天就要和客户谈生意，坐公务舱就是合理选择。二是如果钱数超出寻常范围，领导向你询问，你必须得说出充分的理由。公司给员工报销所有账单，不需要提供任何证明。不过，事后也有两个方法来发现作弊的人。一个是主管每个月会收到一次来自财务部的报销细节，注明每个员工的费用的详细资料。如果主管发现出格的费用，会让员工加以说明。如果员工不能提供充足的理由，那就会受到警告。还有一个方法是主管完全不检查，但如果财务部年终抽检的时候发现异常开支，该员工就得立刻走人（没有警告这一阶段）。这样实践下来，发现没有差旅费限制后，实际的费用并没有增加太多，但管理成本降低了，而且员工开心，更把自己当作公司的主人了。

解除了这些管控之后，下放决策才有了基础。在网飞，负责项目的一线员工可以直接签单，多大的单子都行（几百万、几千万），而且只有一个签单人，不允许上

作者简介



艾琳·迈耶 (Erin Meyer)，欧洲工商管理学院 (INSEAD) 资深教授，专攻跨文化管理、跨文化谈判和多元文化领导，教授了来自五大洲的数千名高管，让他们在全球环境中成功驾驭复杂的文化差异。畅销书作者，作品被全球多家知名报刊发表。



级领导联合签单。签单权的下放让员工直接感到身上的责任，因此做决策更加慎重，必须反复倾听意见、建议，反复思考利弊之后才会做出，更进一步激发了主人翁意识。此外，公司的开卷管理，也就是与员工分享公司的详细财务信息，这一条在上市前做比较容易。但在上市之后，在把这些敏感信息上交到华尔街之前与员工分享，风险就比较大。哈斯廷斯在反复思考后，决定继续这个做法，但是事先提醒大家要绝对保密，一旦发现有人泄露信息，立刻开除，因为这对公司的股价影响巨大。一个公司对员工有如此之高的信任程度，实属罕见。可喜的是，网飞的员工也都经受住了考验，至今未有泄密者。

当然，本书的作者反复强调这种“不管”文化只适用于强调创意的公司，而非那些必须把安全放在第一位的公司（如飞机或汽车制造、医院等）。随着 AI 和智能机器的进步，未来大部分不需要创意的工作都将被机器所取代，一个公司的价值最集中的体现可能就在创意上了。而要让员工创意不断，管理者必须放权，给予大家最大程度的自由、信任和责任。假如你所在的公司期待创新，却发现老板和高管把人事权、财权、决策权都掌握在自己手里，那么很遗憾，贵公司的创新理想将永远不能实现，前途堪忧。

掩卷思考之后，我发现了另一个有趣的悖论，那就是：虽然网飞基本不靠制度管理，但其实领导花在“管理”上的时间和心血却是超过一般公司的。从公司创建以来，哈斯廷斯和人力资源总监帕蒂·麦考德 (Patty McCord) 女士用了近 20 年准备、尝试、实验、纠错，经过不断思考修正才达到今天无为而治的境界。而所有这些准备工作都是为了打造一个合适的软情境或文化 (context)，使员工进入该情境之后不需要制度也能自觉。换言之，“不管”的前提是创造铺垫，即合理的构架和情境；而“不管”的结果是培养大家的内在动机，修炼出行为的自觉性。☑

一部铁路史也是人类与大自然的博弈史

文一
吴玫



《丈量世界：500条经典铁路路线中的世界史》

作者：[英] 萨拉·巴克斯特

译者：袁田

出版社：北京联合出版公司

A History of the World in 500 Railway Journeys

作者：Sarah Baxter

出版社：Aurum Press

铁路帮助我们提高了丈量世界的效率，加深了我们与地球融合的程度。

英国女作家萨拉·巴克斯特为的著作 *A History of the World in 500 Railway Journeys* 的中文版标题为《丈量世界：500条经典铁路路线中的世界史》(简称《丈量世界》)，可书店如果要上架本书的话，恐怕还会将它分类到“旅行”。图文并茂地介绍世界各地的500条经典铁路路线，萨拉·巴克斯特都以这样的格式开始：时间（乘坐这趟列车能看见的地形地貌大约出现的年代）、全程（这条铁路线的长度）、最少用时（走完全程所需要的最少时间）、关键停靠点（这趟列车沿途能看得见的历史遗存、文化宝库或者独一无二的自然风光）以及途经国家——这难道不是早年互联网上流行一时的“路书”的标配吗？

实在要说《丈量世界》也是一本世界史，恐怕要落实到萨拉·巴克斯特归类这500条经典铁路的方法。史前时期、古代世界、中世纪、走向现代世界、19世纪和20世纪及未来，是这本书5章的标题，如果我们因此认为《丈量世界》的5章按时间顺序介绍了世界铁路的发展史——我已经看到正在读这篇文章的你惊愕得张大了嘴巴。是呀，这个世界诞生第一列火车是什么时候？1825年9月27日，英国人乔治·斯蒂芬逊在英国斯多林克顿让他的同胞见识了一项新生事物——火车。有一个哲学命题似乎直到今天都没有答案，就是世界上到底先有鸡还是先有蛋。不过，火车和铁路究竟哪一个先横空出世，恐怕不需要争议。既然火车都要等到19世纪20年代中期才由一个英国人发明，随之而来的铁路的历史，怎么可能上溯到史前？《丈量世界》的第一章之所以被作者命名为“史前时期”，是因为在这个章节里出现的所有铁路，都延展到了能看得见人类最初足迹的崇山

峻岭高处或者茫茫戈壁深处。也正是这种延伸，萨拉·巴克斯特无意间抖搂出了这本书真正与历史挨得上边的内核，亦即 200 年来人类修建铁路的历史，也是与大自然博弈的历史。

出现在第一章“史前时期”的“冰川快车”，是行驶在瑞士腹地的一列火车，这列火车行驶的铁路总长 290 千米，沿途会停靠采尔马特、布里格、安德马特、迪森蒂斯、库尔和圣莫里茨等站点。对大多数中国读者来说，瑞士是苏黎世、是洛桑，“冰川快车”途经的采尔马特、布里格、安德马特等地是怎样的地形地貌？可能知道的人不多，那么，这列火车自豪地称自己为“冰川快车”的原因，知道的人就更少了。那就听听萨拉·巴克斯特怎么说吧：“（冰川列车）在全长 290 千米的线路中，这条窄轨铁路走过了 291 座桥梁和 99 条隧道，途经世界上一些最壮丽的山脉。地球第四纪大冰期好像一个建筑师，设计并建造了阿尔卑斯山脉现在壮丽辉煌的景致。在过去 250 万年间，一系列的大冰期和大间冰期（就是我们现在所处的时期）交错进行。当冰期到来，庞大的冰川渗过瑞士的溪谷，滑向平原，凿开无数的沟壑和冰斗，又打碎巨石，筑成山丘，形成湖泊。”面对这样的描述，恐怕我们的激情已被萨拉·巴克斯特点燃，想去乘坐一趟“冰川列车”，看看 250 万年间大自然留在人迹罕至的僻静处的鬼斧神工。然而，接踵而至的作者一段据实写来，却又让我们倒吸了一口凉气：“遗憾的是，从冰川快车上看向窗外是见不着真实的冰川的。冰舌现在出现在山体越来越高的地方，而且这些日子里还在继续融退。”陈述言简意赅，陈述背后的内容却一言难尽。若不是约 200 年前英国人发明了铁路，假设那以后也没有火车和铁路等机械化帮助人类将远行的距离无限延长，瑞士境内的阿尔卑斯山脉深处就不可能通行“冰川快车”，大自然用了 250 万年为阿尔卑斯山脉“穿”上的冰川、冰斗、冰舌等能让地球保持合适温度的“外衣”就不会因为人类的侵扰而遭遇“缩水”。我们且来看看自从有了“冰川快车”后这里的冰川在以什么样的速度融退：“在 1930 年这个线路首次开通时，它从海拔 2429 米的富尔卡山口穿过罗讷冰川——罗讷河的源头。然而，由于大雪覆盖，冬季里列车没法通过山口……”距今不到 100 年，不要说大雪覆盖得列车没法通过山口了，现状是“从‘冰川快车’上看向窗外是见不着真实的冰川的”，以致走笔至此，萨拉·巴克斯特不由得感叹道：铁路发展史也是人类与大自然之间的博弈史。

假如说，瑞士境内的“冰川快车”铁路沿线以冰川大踏步融退的可见后果告诫着人类与大自然的博弈必须要有分寸，那么，印度境内的“摩诃波涅槃快车”则以另一种方式呈现了很久以前，人类就在寻求与大自然和谐相处的方式。

“摩诃波涅槃快车”被作者安排在了本书的第二章“古代世界”里，那是因为乘上这趟由印度首都新德里出发的列车，沿途经过的格雅、瓦拉纳西、戈勒克布尔、贡达，分别是菩提伽耶所在地、鹿野苑所在地、拘尸那揭罗所在地和舍卫城所在地。当我们用时 8 天借助“摩诃波涅槃快车”走完 2285 千米后抵达终点站阿格林，等于完成了世界上最具心灵启示的火车之旅，因为，这一路我们一直在追随佛教



作者简介

萨拉·巴克斯特 (Sarah Baxter)，自由撰稿人、作家和旅行图书编辑，主要关注户外旅行、冒险活动。她曾爬上乞力马扎罗山，与虎鲸浮潜，在双翼飞机的机翼上行走，并降落到冰岛的火山中。

创始人乔达摩·悉达多（即佛祖释迦牟尼）的足迹，不是吗？圣城菩提伽耶是乔达摩·悉达多顿悟的地方，鹿野苑以北 10 千米处是乔达摩·悉达多第一次传教的地方，拘尸那揭罗是乔达摩·悉达多圆寂的地方，而乔达摩·悉达多一生中大部分的僧侣生活都是在印度河—恒河平原上的古城舍卫城度过的。这一路上与其说是在重走乔达摩·悉达多的修行之路，不如说是在理解曾经陷入谜团的王子，是如何通过用徒步丈量印度北部的的方式，找寻到生命真谛的。或曰，乔达摩·悉达多在冥想、苦修中获得顿悟，与大自然有何相干？王子最后是在哪里用什么样的方式悟得生命真谛的？在一棵菩提树下久坐了 40 天。说大自然部分地启悟了乔达摩·悉达多，恐怕不为过吧？

与“摩诃涅槃快车”有着异曲同工之妙的另两条线路，分别是第三章“中世纪”里的“波斯之心铁路”和第四章“走向现代世界”里的“跨坎塔布连山脉经典号列车”。前者从伊朗首都德黑兰出发，经过马什哈德、亚兹德、伊斯法罕、设拉子、卡尚、舒什塔尔后停靠在苏萨，乘上这趟全程需跨越 4020 千米的“金鹰号”列车，花上 8 天时间我们就能通过沿途所见的伊斯兰文明遗存，大致了解长久以来阿拉伯人是如何与周遭的自然条件共存的。后者，则是一条追随中世纪欧洲使徒朝圣之路的铁路线。

乘上奢华的“跨坎塔布连山脉经典号列车”，我们从西班牙的莱昂出发，一一停过比利亚萨纳—德梅纳、毕尔巴鄂、桑坦德、奥维耶多、卢阿爾卡、费洛尔等站后，下一站就是这趟列车的终点站圣地亚哥—德孔波斯特拉。问题来了：为什么这趟列车的目的地圣地亚哥—德孔波斯特拉在欧洲的热度那么高？公元 1 世纪，使徒雅各穿越西班牙北部到加利西亚传道，一路艰难跋涉到达现为圣地亚哥—德孔波斯特拉的地方后，殉道而死。相传，大约在公元 813 年的一个晚上，一些隐士仰望星空时看到许多流星坠落到了西班牙西北部的同一个地方，在好奇心驱使下，他们寻觅过去，在那里他们找到了使徒雅各的遗体。为表达对雅各的崇敬之情，他们就在那里修建了一座教堂安放使徒的遗骸。从教堂建成的 829 年起，圣地亚哥—德孔波斯特拉就成了欧洲最主要的朝圣点。从欧洲各地出发到圣地亚哥—德孔波斯特拉的路途不止一条，但方法只有一个：徒步。拖着行李、在简陋的路边饭馆用餐、睡在寒酸的朝圣者旅馆里，在每一位朝圣者看来，是与使徒雅各面对面前必须经受的考验，所以直至今日，“跨坎塔布连山脉经典号列车”虽将朝圣之路变得舒适又快速，真正的朝圣者根本不屑于乘火车去朝圣，他们依然拖着行李箱、吃着简单的饭菜、住着勉强能挡风遮雨的简屋，一步一步地走近圣地亚哥—德孔波斯特拉。正因为他们的虔诚，这座建成于公元 10 世纪、人口不到 10 万的弹丸小城是与梵蒂冈、耶路撒冷齐名的三大圣城之一。这也留给我们一道思考题：假如把餐风露宿地前往圣地亚哥—德孔波斯特拉朝圣看作使徒与朝圣之路上大自然的一次心灵交汇的话，那么，“跨坎塔布连山脉经典号列车”是否用“铁壳”隔绝了这种交融？

我们将修行之路看作人与大自然之间的心灵沟通的话，那么，铁路在帮助我们提高了丈量世界的效率的同时，也加深了我们与地球融合的程度，而后者，也许是人类找到与大自然融洽相处方法的必要前提。

“冰川快车”虽然逼退了瑞士境内阿尔卑斯山脉的雪线，然而，修建供“冰川快车”行驶的铁路的初衷，一定是为了能更多地了解大自然并与之和睦相处。那么，被萨拉·巴克斯特列入书里的 500 条经典铁路路线中，有没有一条铁路线既帮助人类了解了地球又促进人类保护了生态资源呢？在我看来，可作为标杆的一条铁路路线，就是从北京出发经过乌兰巴托到莫斯科的国际列车，供这趟国际列车行驶的，是世界上最长的铁路之一。

从北京出发，途经二连浩特、乌兰巴托、乌兰乌德、伊尔库茨克、叶卡捷琳堡，最后抵达莫斯科的这趟国际列车，走完全程总共 2213 千米。假如列车正常行驶，我们只要在卧铺车厢里安睡 6 个晚上，就能完成旅行。现在，我们需要了解的是，在没有这趟国际列车之前，有人必须通过列车行驶的线路从北京到莫斯科，需要多少时间。400 年前，背负茶叶的骆驼商队走完同样的路线，需要用时 16 个月。8 个白天 6 个夜晚就能走完骆驼商队 16 个月才能走完的路途，还不是这趟国际列车所具备的最大的吸引力，很多游客舍弃飞机选择这趟国际列车，是因为列车能绕行世界上最深的淡水湖贝加尔湖。与无尽的苔原带、远山和一望无际的白桦林相映成趣的贝加尔湖，除了风景美不胜收外，湖里还栖居着当地独有的野生动物，生长着当地独有的野生植物。也因为此，就有环保人士质疑这趟国际列车：虽然每周只运行一趟直达列车，当它绕着美丽的贝加尔湖轰隆隆行驶时，会不会对那些已经习惯人迹罕至环境的野生动植物造成伤害？答案毋庸置疑。问题是，成吉思汗统治时期，根本没有人敢进入这片令人生畏的荒原，这片辽阔的土地也就是死寂之处。16 世纪中叶的远征中，伊凡四世时期的俄罗斯灭亡了喀山汗国，这标志着在辽阔的西伯利亚，俄罗斯的力量超过了蒙古鞑靼人。有了国力的庇佑，陆陆续续地开始有哥萨克士兵定居西伯利亚。有了人类的荒原，因此有生气，据历史记载，中国与俄罗斯之间的茶叶贸易，就始于彼时彼地。

人与人之间的交流有多么重要，新冠肺炎疫情已经让我们对此有了深刻了解。就个人而言，禁足令让我们原本丰富多彩的生活变得单调，更失去了走出国门去大千世界到处看看的机会；就国与国之间而言，即便有互联网连接，也因为不能坐在同一张圆桌旁消除成见地沟通彼此，而生出不少事端来。

可见，要让世界变得更好，人与人之间的交流少不了。而在铁路上飞驰的列车，无疑还是帮助人们走到一起来的首选交通工具。在大地上，特别是普通人没有能力踏足的崇山峻岭深处铺设铁路，的确在让人类走得更远爬得更高的同时，对铁路周边的自然环境造成了伤害，所以，一部铁路史也是人类与大自然的博弈史，这本书促使我们思考的是：如何在人类活动的边界与大自然的包容度之间找到最佳平衡点。■



跨 界

生活在别处，
也在此处

一场强与弱的互换体验

「很多时候，是我们的眼睛让我们盲。」

■ 文一 储艺娜



看不见的日常

清晨，住在上海郊区的团子（化名），在家人的帮助下，来到9号线地铁站。她一个人刷卡进站、坐电梯、进车厢。接着，换乘7号线再换乘4号线。出站后，她与同事碰头，步行15分钟到达上班地点。

团子是视障者，只能靠听觉、触觉完成这一段旅途。

进入地铁站，她习惯性地掏出包里的折叠手杖，摸索到服务台，请工作人员帮忙开边门。她能判断车厢开门的位置，准确跨入。相比室内，室外的场景更复杂，需要依靠健视朋友——团子习惯挽着同伴的胳膊，走路时稍稍落后，这样就能感知同伴的节奏，以便提前判断哪里有台阶、坡道，无需旁人提醒。

1999年出生的团子，在12岁那年突然视力下降，之后就看不见了。“那个时候（失明）年纪还小，越大可能就越难接受变故吧。”团子说。在“看



不见”的这些年，荧幕上涌现了一波又一波的新生代偶像，像《偶像练习生》《明日之子》《创造101》等网综诞生了蔡徐坤、毛不易、杨超越等人气偶像，同时爆款网剧也让朱一龙、肖战、赵露思等迅速走红。偶像养成的边界在互联网娱乐工业的推动下不断被扩宽，青春少艾，靓丽的外形、青春的气息，迎合了当下年轻人的审美。

对团子来说，这种因视觉上的错过而产生的疏离感并不强烈。

通过其他感官，依旧能感受当下沸腾火热的生活。团子的偶像是易烱千玺，之前她和朋友去影院“看”《送你一朵小红花》，透着巨大屏幕发出的光亮，她依稀能感受到易烱千玺模糊的轮廓，“很帅”，她说。团子爱“看”网剧，之前追过《棋魂》，不过平时听小说更多，“因为小说可以想象”。她也会刷抖音、逛B站、拍照并分享朋友圈，手机操作熟练度丝毫不亚于健视者。唯一的区别是，团子需在手机上安装一款软件，在触摸每个图标、文字时，根据它们发出的声音来

操作手机。

电脑是团子的弱项，她羡慕那些编程厉害的视障朋友，“还会设计盲人游戏”。在她的（视障）圈子里，有咖啡师、古筝老师，还有人在苹果店上班。团子目前的职业，是黑暗中对话体验馆的导赏员，经过投简历、面试、培训，团子最终得以上岗，每周兼职工作两到三天。

一种解决方法

人的强弱关系，往往是相对的。

工作中，团子成了被“依靠”的人。黑暗中对话（黑暗中对话，Dialogue in the Dark），由安德雷亚斯·海勒奇于1988年在德国创立，如今已发展成为全球性的社会企业项目。各地的黑暗中对话体验馆，提供沉浸式的黑暗体验，让健视者在黑暗的环境中，屏蔽视觉，用其他感官去感受这个世界。很多人第一次进入全黑的环境，感到紧张无助，导赏员成了他们的依靠。所有的导赏员都是视障者，会教



大家如何使用盲杖，如何依靠声音判断方位和距离。在上海的黑暗中对话体验馆，团子是最小的一位导赏员，她喜欢与体验者们聊天，记住每个人的特点及兴趣爱好。在她的带领下，大家从一开始的不安，到后来的放松，甚至享受黑暗带来的独特体验。

团子的老板是蔡史印，她是黑暗中对话（中国）的创始人。在接触黑暗中对话之前，蔡史印的成长轨迹，在外人看来，有着世俗意义上的成功。蔡史印名校毕业，在多家跨国公司担任高管，之后自己创业。在一次活动中，蔡史印遇到了德国盲人女性萨布瑞亚。对方是公益组织“盲文无国界”（Braille Without Borders,

BWB) 的创始人，发明了藏盲文，同时也创办了西藏第一所盲童学校。与萨布瑞亚的接触，打破了蔡史印对视障者的固有印象，“她会滑雪、骑马。很多时候，你看不出她是盲人”。

偶然的一次接触，仿佛打开了开关，触动了蔡史印对视障群体持续十多年的关注。

蔡史印去了西藏，成为盲童学校的志愿者。那个学校的学生们，学习各种生活技能，但不少人的出路还是盲人按摩。蔡史印意识到，视障群体没什么选择，不是因为能力不行，而是因为周围人的错误观念，“不少人觉得盲人就只能做按摩，现在有技术，有手机、电脑的辅助，他们跟

我们没什么两样。只要给他们足够的机会、适合的环境，他们大部分事情都可以做”。

黑暗中对话恰好提供了一种解决方法。它试图营造一个平等的环境，让视障者和健视者身处其中，增进对彼此的了解，减少社会对视障群体的偏见。

2010年，蔡史印加入黑暗中对话德国总部，成为全球首席运营官。之后一年，她将其引入中国内地，这些年，成都、上海、深圳都设立了体验馆。蔡史印在场馆中加入当地元素，让体验更加本土化。比如最先开设的成都馆，根据成都的景点设计，还安排了麻将桌的场景，“都是很在地文化的东西。”黑暗中对话（中国）会与中小学合作，成为同理心教育的实践基地，提高了场馆周中的利用率。在周末，体验馆每天客流超过100人，“虽然比不上德国汉堡体验馆的200多人，对我们来说已经非常不错了”。

这个成立30多年的社会企业项目，曾一度遍及全球40多个国家170余座城市。由于新冠肺炎疫情的影响，不少地区的体验馆关闭。蔡史印说，疫情发生之前，德国、以色列的体验馆基本能达到95%以上的容量，人们需要提前一周预约。日本、韩国和我国香港地区的体验馆也经营地比较成功，成了当地热门旅游景点。

黑暗中“看见” 盲区

黑暗成了一种媒介，这种全黑的极端环境能触发人们的思考。

餐馆门厅厚重的帘子，糖果的口味，纸张的正反面，邮筒的寄信口……在体验者杰森看来，生活中稀松平常的细节，在黑暗中却如此陌生。“一开始进去，走路都没法走，到最后发现自己能做很多。”杰森认为，这种强弱互换的体验能激发同理心：“黑暗中，盲人比我们更强。”杰森的导赏员是团子，闲聊时杰森提到自己喜欢画画，团子表现出了极大的兴趣，问了很多。后来杰森才知道，画画对于视障者来说，是很难实现的事情。

很多前来黑暗中对话体验馆打卡的人，都是看了大众点评后来的。蔡史印说，大部分人并不知道这是公益的，也不知道里面的导赏员是视障者，来体验更多是出于好奇心，觉得有趣。“体验本身很有力量，一定要让更多的人来感受，黑暗中对话才会有更多影响力”。

不过，从经营的角度，黑暗中对话体验馆单靠门票很难达到盈利状态。

体验馆最大的开销是场租和人工，每日接纳的客人有限，门票收入



远不足以养活场馆。因此，工作坊成了支撑场馆运营的另一个收入来源。工作坊，也就是企业培训，在全黑环境中，企业员工在视障培训师的引导下，根据极为有限的信息，倾听、合作，找到解决方案。整个培训的框架与德国总部一致，国内团队会根据每家企业的不同文化、需求，做一些个性化的定制。10年来，黑暗中对话（中国）已经为近700家企业做了领导力培训。

“从2017年到2019年，我们靠企业培训这部分的收入，实现了收支平衡。”蔡史印说，去年因为疫情的关系，上半年基本没有运营，出现了亏损。从财务角度，仅做培训、不开体验馆，是最赚钱的模式，场馆涉及装修、租金、人员的支出，“一个馆要几百万的投入”。但蔡史印明白，培训的传播力度有限，只有体验馆才能触达更多人。

蔡史印也尝试过加盟的形式，但她很快意识到，社会企业的加盟很难。“（加盟商）一开始踌躇满志，最后会被财务的压力压垮。”场馆本身的投入成本高，10年间蔡史印投了很多次钱，即使赔钱也会撑下来。但对加盟商来说，看不到回报，就不会再投入，

一切用最省钱的方式去做。“不是直营，对品质的控制很难。”

社会企业的概念进入国内的时间尚短，对于发展中遇到的各种新问题，蔡史印也在寻求着新的答案。她坦言，中途想过放弃，因为个人信仰，以及对企业的责任心，一直坚持到现在。如今，黑暗中对话（中国）除了“黑暗中对话”，还有“无声中对话”，关注听障群体，让体验者在听障培训师的带领下进入无声世界。蔡史印认为，“黑暗中对话”引申出来的，是一种同理心，让人们通过体验的方式去感同身受。这种角色互换能让人看到，换个环境，其实盲人比我们更强，“在黑暗中，人们会‘看见’自己的盲区，改变固有认知。很多时候，是我们的眼睛让我们盲。”

来黑暗中对话工作一年，团子变化了很多，认识了很多朋友，表达也更加自信。她明白，大众对视障者了解地越多，越能为视障群体带来更多可能性，这也是她加入黑暗中对话的原因，“我们可以做的，比大家想象的要多”。



復旦大學 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
FUDAN UNIVERSITY

连接无边
Knowledge With No Barrier

学习无羁绊
Knowledge With No Barrier



扫码
关注

复旦管院
新媒体平台

思维构架未来

综合知识产品
创新性学习平台
全新分享空间
开放分享空间

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

