

26

2021年第3期

管理视野

MANAGEMENT INSIGHTS

创造力起飞

通往未来的管理形态



我虽然撒谎了,但不过是一点点
“承认错误”不是非黑即白?

开启互联网下半场的新地图
京东2.0的积木化“蜕变”

阿那亚戏剧节
谁的戏剧? 谁的艺术?



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

新知
博观而约取

跨界
林提创意说格

对谈
有志度
有高度

前瞻
洞悉管理世界

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

创造力可以管理吗？

早在1989年，英国著名管理学家查尔斯·韩迪就在《不讲理的时代》一书中，清晰描述了未来组织成功的公式。当年阅读此书，觉得是个猜想，可是今天回过头来看，却发现那些走在时代前面的公司，比如网飞、谷歌、字节跳动，其组织运作几乎都应验了该公式的先见之明，令人拍案叫绝。

这个公式就是I的三次方组织， $I^3 = AV$ (added value)，其中I指人和机器的智力(Intelligence)、信息资讯(Information)和创意想法(Ideas)。用今天的语言，就是说一个组织要成功，必须拥有：高智力的人才、有智能的机器、海量数据以及源源不断的有创造力的想法。而创造力正是本期杂志特别讨论的主题。

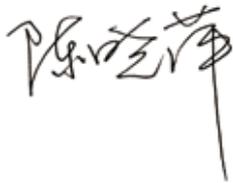
创造力是指产生新想法，发现、创造新事物的能力。这种能力也许永远无法被AI人工智能企及，却是每个人与生俱来的。人的创造力在后天环境中可能得到加强，也可能被削弱甚至消失。从现有的实证研究结果来看，在组织环境中，管理的条条框框越多，创造力被压制的可能性越大；因此，企图靠传统意义上的管理来提升创造力的公司只能得到适得其反的效果。

那应该怎么办呢？按照I的三次方公式，公司，尤其是科创公司，应该像欧美的大学或研究所一样运作才行。那就是招募行业最优秀合适的人才，然后下放决策权，给人以极大的自由度、灵活性、试错空间、资源支持，外加鼓励和自然淘汰。在机器智能化程度越来越高的时代，以前那些“螺丝钉”类的工作很快就会被机器所取代，只有那些需要人文关怀，需要整合信息进行判断，需要有创造力的工作才需要人来做，因此，这些员工都将是知识员工(knowledge worker)，他们既是员工，也是管理者、学习者、决策者。这样的I的三次方组织才可能不断对自己进行再创造(reinvention)，走在时代前面。

当然，这样的运作方式背后隐藏的是一种全新的管理理念，也就是管理不代表权力，更不代表地位，它只代表一种活动，每个人都可以变成管理者。这种理念的贯彻首先需要公司一把手的全心认同和全情投入，同时需要每个参与者的全力以赴，才能达到理想效果。网飞在过去二十多年的实践为所有公司树立了一个参照标本，本期杂志中的其他精彩文章和访谈也从不同角度涉猎了这个主题。

如果你才华横溢，本期杂志可以帮助你厘清应该去就职的公司；如果你希望才华横溢的人都到你公司门口来求职，本期杂志可以帮助你找到树立口碑的举措。

还等什么呢？赶紧打开杂志吧！



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 **128 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, 选择杂志订阅, 开启知识大礼



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 创造力可以管理吗？

陈晓萍

前瞻 Idea Scan

08 兼具理智与情感的服务，
交给机器人吧！

肖恩 陆爽

新知 Research Highlights

14 『我虽然撒谎了，
但不过是一点点』：

对部分承认错误的探究

Eyal Peer Alessandro Acquisti
Shaul Shalvi

20 『绿色』的草根创新

Mokter Hossain Jarako Levanenand
Marleen Wierenga

22 协同进化：新兴经济体
中的商业模式创新

Oli R. Mihalache Henk W. Volberda
Isabelle Yi Ren

对话 Executive Perspectives

26 开启互联网下半场的新地图

—— 京东 2.0 的积木化「蜕变」

—— 廖建文 专访

40 舒适圈外的创业历险

—— 对话 蒋 耀

46 开市客的国际化配方

—— 对话 詹姆斯·墨菲

专题 Feature

56 创造力起飞

通往未来的管理形态

谭相宜

63 未来智能组织的完整标本

肖恩

66 公司的游戏规则是时候升级了

肖恩

专栏 Column

73 严管国家中的人更经不起
道德考验？

—— 陈晓萍 专栏

76 大数据代替不了企业家（一）

—— 张维迎 专栏

82 不同文化背景的组织里，
『大棒』挥向谁方管用？

—— 李纾 专栏

85 机器人能够有什么坏心思呢？

—— 郁喆隽 专栏

开卷 Reading

89 管理学人书架

92 什么才算是『好的经济学』？

赵雅洁

95 美第奇家族：翡冷翠『豪华者』
的锱铢必较与一掷千金

秦凌

跨界 Boundaryless

100 阿那亚戏剧节：
谁的戏剧？谁的艺术？

郭玉洁



封面作品《创造力起飞》 插画作者：徐申

乘着创造力起飞，用不拘一格的管理方法，
激发创造潜能。

《管理视野》

2021年第3期(总第26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9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 肖恩 方毅超 Tan Xiangyi Hu Weijie Xiao En 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 陆成思 金一玫 Shen Xu Qin Yi Lu Chengsi Jin Yimei

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

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

前 瞻

在这里，
洞见未来

兼具理智与情感的服务， 交给机器人吧！

■ 文 | 肖恩 陆爽

让机器人更善解人意、感情丰富，可能是未来机器人研发、设计的发展方向所在。



人工智能 (AI) 时代,万物皆走在被 AI 化的路上。

从我们已经十分熟悉的各种 App 的智能算法,到近年来涌现出的各种被冠以“智能”(smart)称号的物品,如智能冰箱、智能洗衣机、智能吸尘器、智能电灯泡等。尽管它们往往 Bug 不断、升级不止,但大多数人都还是能抱着一种对新生事物的好奇和宽容,愿意去尝试并给予较高的忍耐度。App 闪退,升级一下;智能家电罢工,重启一下,简单粗暴的方式却也基本可以解决 80% 的使用问题。

当人工智能走进服务领域,那就是另一个故事了。你拨打客服电话、走进餐厅、超市或酒店,发现给你提供服务的是由人工智能操控的软件或设备,而且它们错误频频时,比如拨打客服电话找不到自己需要的服务入口,被电话那头的智能客服带入无尽循环;在商场里想找洗手间,却在导路机器人的引导下绕行整整一圈;餐厅传菜机器人总在离你两步远的地方停下,让你每端一道菜都要起身一次,如此种种,你还能有对新生事物宽容忍耐的好脾气吗?也许大概率是否定的。

可在人力成本愈发高涨、利润日益摊薄的现实压力下,越来越多的组织也开始应用人工智能取代人力从事服务工作。据预测,到 2024 年全球服务机器人的市场规模将超过 500 亿美元,2019—2024 年的复合年增长率达 25%。面对复杂的服务场景,以当前的技术水平,服务机器人在服务过程中发生错误十分常见,可一旦出错往往会严重影响客户体验,甚至让客户生气、抓狂。本来是为了提升服务效率、节省运营成本而引入服务机器人,却最终以影响客户体验、造成客户流失、收入下降收场,这怎么看都不太美好。服务机器人占领服务业势不可挡,但对人究竟如何与为其提供服务的机器人交互及如何提升服务机器人的用户体验,目前的系统研究和所知还十分有限。

近期《应用心理学》期刊上刊登的一篇题为《工作中的机器人:人们更喜欢且更易原谅有共情能力的服务机器人》的研究文献,对服务机器人的人机交互体验进行了专项研究,可以给我们展望人工智能走向服务行业一些启示。

理智与情感:建立良性人机交互的底层系统

研究者采用心智认知理论作为研究人与服务机器人交互机制的理论基础。那么什么是心智认知理论?

首先,心智认知是模糊与主观的,不同主体对同一事物的认知可能会迥然不同。比如,喜爱动物的人会认为猫猫狗狗、小兔小羊都是有感情认知能力的,它们能体会你的喜怒哀乐,可在不爱动物的人眼里,看见动物可能首先想到的是肉,是能不能吃、怎么吃的问题。再如,一些人认为胎儿与成年人一样也具有完备的心智,但另一些人却认为胎儿只是细胞的组合,还不具备心智。上述这些都是心智认知主观化的表现。

其次,心智认知由机能 (agency) 和感知 (ex-

perience) 两大要素构成,双轮驱动,缺一不可。机能代表功能性维度,指按一定意志思考、计划及行动的能力,属理智范畴;而情感感知力代表情感维度,指感受对方情绪或产生痛苦、欢乐等体验的能力,属情感范畴。正常的成年人都属于高机能与高感知,即会思考、能行动、有共情,而目前机器人通常被认为是低感知、中等机能,它们具有一定的自主行为能力,如端茶倒水、指路问答等,但情感感知力却较低,很难让人对其产生情感上的认同。与之对比的则是宠物,宠物被认为是高感知、低机能,它们不能帮你做什么,但你能从它们身上得到情感的慰藉。

最后,一个人无论是对他人还是对其他事物的态度,都是建立在对方机能和感知能力的综合评估基础上的,而对感知能力的评估更是双方能否建立共情的基础。对不具有或只有较低情感感知力的事物,尽管通过人工智能等技术手段可使其具有优良的机能性,比如扫地机器人,通过算法的不断优化,它能越来越聪明,高效地帮你打扫卫生,但因为其不具有情感感知力,如果

哪天出现故障、频繁出错,你很有可能会上去踢它两脚,甚至愤而丢弃,而不会关心它疼不疼、伤不伤心。但对具有情感感知力或仅仅是你认为其具有情感感知力的事物,宽容度往往就会比较高,犯错是可以理解并原谅的,而对其的攻击和伤害则是不当的。这好比你的孩子不让你打她的洋娃娃或摔他的小汽车一样,因为在他们心中,洋娃娃和小汽车都是具有情感感知力的。

客户端:把“心”注入,感觉更像人的机器人更可爱



基于心智认知理论,研究者提出了通过拟人化手段让机器人更像人,以提升人们对服务机器人在情感层面的认同。

拟人化就是把除了人以外的事物人格化、人性化,以此来表现出像人类或像人的行为一般的形象和形态。比如,通过线条的设计,让一辆车的前脸具有人的笑脸的特征,让你觉得车在对你微笑;自动驾驶汽车采用真实的人声进行语音提示,让你产生在与一个真人交谈的错觉,能瞬间增加你对系统的信任。

再比如,如果前台接待你的机器人是嗓音甜美的

美女形象,你对她的好感度是不是瞬间就会大幅提升?即便她给错了你房卡,你也能给予很大的宽容和理解。为了一探究竟,研究者选择在全球首家以机器人员工为主的日本豪斯登堡机器人酒店进行实验。通过问卷的方式,了解拟人化的服务机器人对客户体验的影响。

参与者在办理入住前被要求完成一份有关机器人机能和感知的问卷,如是否认为机器人能进行交流、思考、感受到痛苦等,并根据提示记录下机器人协助办理入住的经历。而对酒店中的实验组客人,会以主动提示的方式强调“尝试用看待其他人的方式看待机器人,当作它们具有人类的特征、情绪和意志”,通过主动引导的方式对机器人拟人化。

退房前参与者需要回答两组有关机器人服务和客户满意度的量表题。结果证明,被刻意引导建立对机器人同类感知的实验组客人,对机器人的拟人化认同程度更高,也更能包容机器人在服务中的失误,用户满意度也更高。

由此,我们可知,当你主动赋予机器人更多的人格化想象时,你会觉得机器人更可爱了。有时,我们要像小女孩相信洋娃娃也会疼一样,相信服务你的机器人也是人,它们也会闹情绪、有感情,这样你对它们提供的服务会有更高的认同度和更良好的体验感。

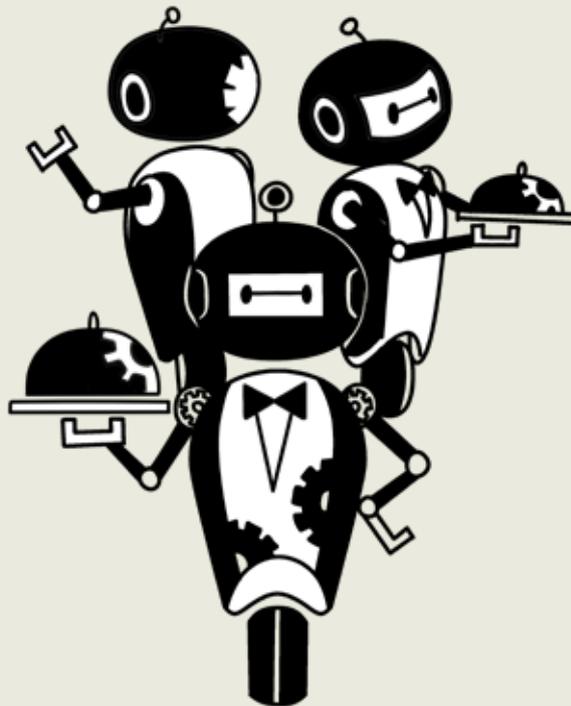
服务端：用心模仿，表现更像人的机器人更得宠

因酒店实验的种种局限性，为更好地验证拟人化可提升机器人服务体验的假设，研究者还在实验室中模拟更贴近日常生活的餐厅场景进行了对比实验。

参与者被分为四组，在拟人化程度和机器人犯错两方面各设一个实验组和一个对照组，通过一个带有屏幕的机器臂的引导完成回答问题、点单等行为，并通过满意度调查来评估客户体验。

在拟人化实验组中，机器人被赋予人名艾立森（Allison），可用人声说话，屏幕上还有一个配合语境的人脸；而对照组的机器人则被简单粗暴地命名为“机器臂 57141”，采用机器声，屏幕上也没有人脸图像。此外，每一组都有一半参与者收到了与点单结果不符的食物，当然，这是刻意制造的机器人服务失误。

最终实验结果与酒店实验基本相同，相比起冷冰冰的工业型机器人，更具人格特征的机器人更易让客户产生情感上的认同，对其犯错的容忍度也会更高。



服务型机器人的未来：让仿生人来做服务

正如亚里士多德所说，人是天生的社会性动物。时代变了，这种“社会性”也体现在人与机器人的互动中。而心智认知理论迁移到人机互动上依然准确有效，人与机器人要建立更加良性、有效的连接，自主机能与心智感知能力一样也不能少，而拟人化则是一项重要的手段。毕竟，如果只是躲在一台电脑后面，或者外型傻大笨粗，那么再厉害的人工智能也很难让人产生怜爱之情吧。若还错误频频，那简直就是一场智能灾难。

所以，如果服务型机器人的到来势不可挡，那么让

机器人更像人，让机器人更善解人意、感情更丰富就是每一个设计、研发、制造服务型机器人的厂商，以及未来打算引入服务机器人的组织所要不断努力的方向。

每一次服务都是人与人之间的一次交流，相比起情感感知能力低的机器人，我们更愿意把服务工作交给那些更人性化的仿生型机器人来做。也许有一天她/他也会耍耍小滑头，但这总比面对冷冰冰只会干活的机器人，毕竟，人是感情动物。☑



復旦大學 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
FUDAN UNIVERSITY

复旦科創 领袖营

Sci-Tech Innovation and
Entrepreneurship Program

管理赋能科創 成就科創企业



扫码关注



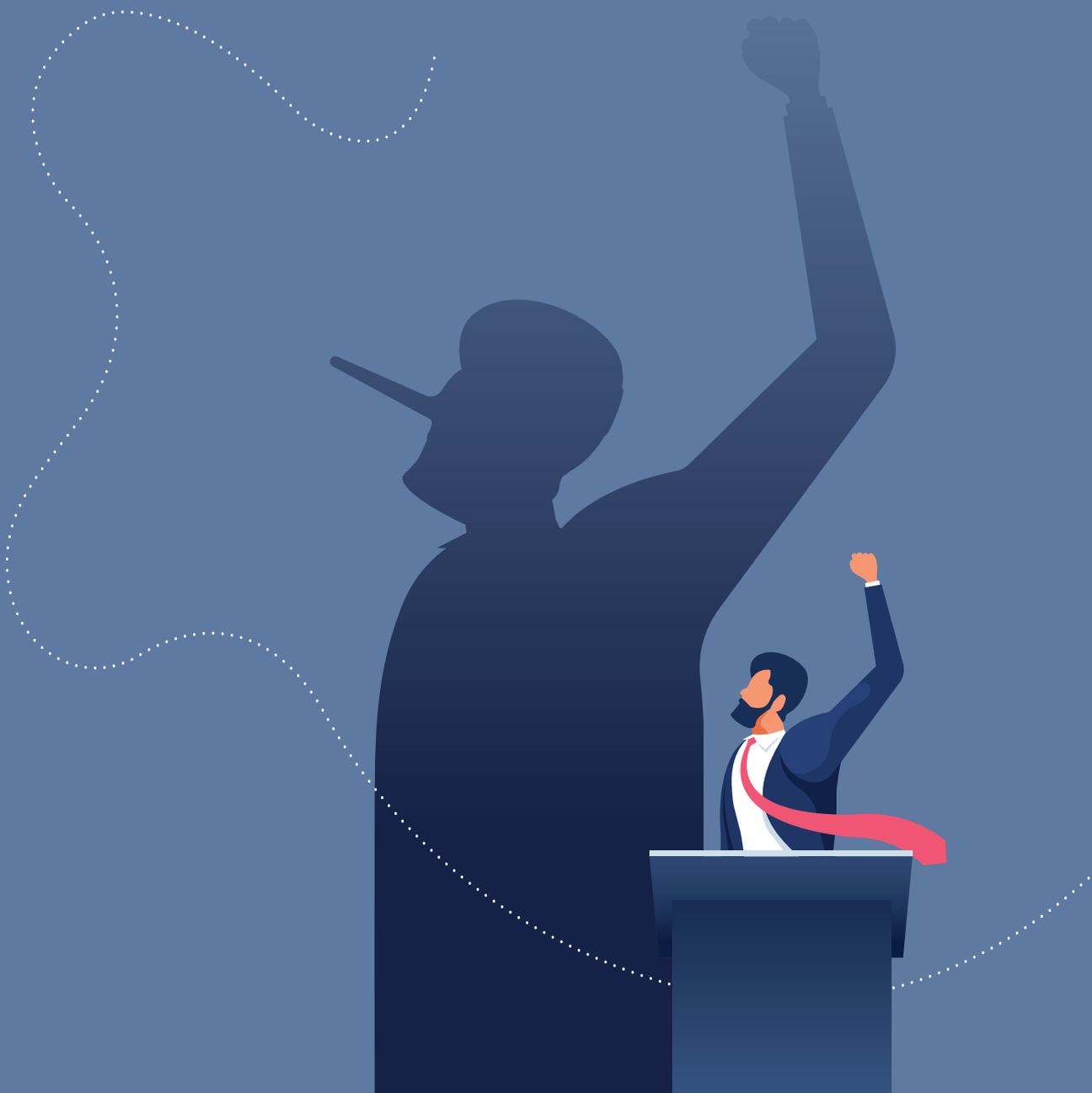
新

知

越过严肃学术的藩篱

“我虽然撒谎了, 但不过是一点点”: 对部分承认错误的探究

“承认错误”不一定是一种非黑即白的事,
如果只承认一部分错误, 会怎样呢?



一个人、一个团体、一个组织甚至一个国家或社会，总会有犯错的时候。虽然有些错误造成的损失不可弥补，但是，所幸，在很多时候，我们还有机会承认错误。比如，小孩向家长承认自己在学校惹了麻烦，丈夫向妻子坦白自己的不忠行为，工程师承认自己搞错了某个重要数据，政府官员承认自己收受了贿赂，杀人犯供认自己的罪行，企业承认产品质量问题，国家承认在某个历史阶段所走的弯路。

当错误得到承认时，才有可能弥补其造成的不公或伤害。古今中外，承认错误甚至被认为是一种美德。学术界一直视“承认错误”为一件非黑即白的事，人们要么坦白承认所有错误，要么拒不认错。本文介绍的研究提出了一个被长期忽略的现实情形——“部分认错”，即只承认一部分错误，并分析了这种选择背后的原因及造成的心理后果。

原作者

Eyal Peer希伯来大学副教授
eyal.peer@mail.huji.ac.il**Alessandro Acquisti**卡耐基梅隆大学教授
acquisti@andrew.cmu.edu**Shaul Shalvi**阿姆斯特丹大学教授
s.shalvi@uva.nl

改写者

刘知北京大学光华管理学院
助理教授

承认错误是“非黑即白”的事吗？

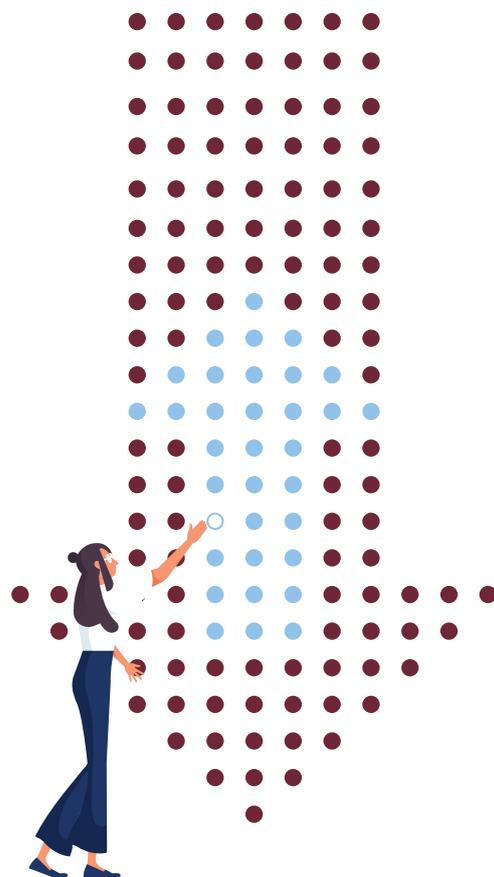
学者们对“承认错误”这一行为的探索主要集中在两个方面。首先，研究者区分了人们在面对错误时的两种选择：要么拒不承认、全盘否定，要么供认不讳、和盘托出。其次，研究者分析了人们承认错误的原因，其中包括：降低负罪和愧疚感、想要获得谅解、争取宽大处理、受不了被怀疑或质问的压力、感觉证据确凿再也无法掩盖等。

然而，承认错误真的只是一件非黑即白的事情吗？

心理学家斯特恩格兰仕(Sternglanz)在搜集人们应对揭发的策略时发现，当人们的不适当或不道德行为被别人发现并指责时，一般会有四种应对策略：一是回避，缄口不言；二是辩称自己是

清白无辜的；三是反过来指责揭发者心怀不怀好意，居心叵测；四是承认自己只在某种程度上犯了一个小错。

从最后一种策略来看，认错并非是个非此即彼的概念，在完全承认和完全否认之间，人们可能还有第三种选择，即只承认部分过错。反观现实，我们不难发现许多只承认部分错误的情形。比如，有些官员虽然承认自己受贿，但只交代一部分收受的财物，对另一些则选择隐瞒；有些夫妻虽然向对方承认自己的不忠，但只坦白某些而非全部行为；有些连锁餐饮企业虽然承认存在卫生问题，但推脱说那只是个别餐馆或员工的失职行为，而非整个企业的错误；有些企业家在被发现违背道德准则时，宣称自己的错误只是一个普通人的无心之失，不能说明自己在道德上有巨大缺陷。



只承认部分错误的感受

到底哪些因素使得人们只愿意部分地承认错误呢？这样做之后的心理感受是怎样的呢？为了解答这些问题，埃亚勒·皮尔 (Eyal Peer)、亚历山德罗·阿奎斯蒂 (Alessandro Acquisti) 和沙乌勒·沙尔维 (Shaul Shalvi) 开展了一系列研究。

他们根据已有研究提出，部分承认错误可能有两个功用：一个是功利性的，一个是心理性的。首先，只承认部分错误可以降低或避免全盘招认的严重后果。例如，被抓住酒驾的司机可能会跟警察说，“我真没喝多，只是喝了一小口”；一个在节食的人可能会说，“我可没有暴饮暴食，只是吃了一块巧克力”；一个被指控性骚扰的管理者可能会说，“我只讲了一个黄段子，并没有其他过分的行为”；一个不诚实的员

工可能会说，“我只有这次多填报了一个小时的工作量”；一个反复欺骗投资者的企业可能会说，“我们一贯合规经营，只是这一次做错了”。这些部分招认可能会使犯错人从不当行为中受益，而不用承受与之对等的全部惩罚。

其次，部分认错还有助于满足我们心理上对道德感的需求。每个人都希望觉得自己是个“好人”。负罪感是大部分人在犯错或不道德行为后最普遍经历的感受，会造成心理上的折磨，还会使“好人”的自我认知受到威胁。因此，我们需要一种心理手段来重新“评价”自己犯错的规模、数量或程度，从而使“我是好人”的自我概念得以维系。部分认错就可以使人觉得自己犯错并不严重，并从负面感受中解脱出来。

因此，与全盘认错可能带来的严重后果，以及否认错误可能带来的极

大负罪感相比，部分认错似乎是个不错的手段呢！既可以觉得自己仍是好人，还可以避免严厉惩罚。

然而，这些学者指出，这个貌似“最优”的选择或许有其两面性。一方面，部分认错可以使我们在干了坏事后仍能“自我感觉良好”，因为部分认错使我们不用再面对自己是个彻头彻尾的“大骗子”“大坏蛋”的负面自我提示。另一方面，部分认错也会使我们因为没有选择完全正确的事情（即全盘认错）而“自我感觉糟糕”，因为我们有所隐瞒、没有为自己的全部行为负责时，我们的良心可能还是会受到折磨，这反倒会放大我们的负面情绪。

为了细致考察人们承认错误的程度，以及他们对功利性后果和心理性后果的考量，这三位学者在模拟和真实的情境中开展了五项研究。

研究 1

谎报成绩后的招认

实验人员邀请了 2113 名被试参加一个在线抛硬币游戏，共抛 10 次。在抛之前，被试要先预测自己每次抛硬币的结果是正面还是反面；抛完后要汇报结果中有几次跟预测一致。实验人员告知被试会根据他们猜对的次数发放奖金，这便给了被试谎报成绩的动机。接下来，实验人员给了被试一个承认撒谎的机会：他们询问被试“到底”猜对了几次。为了激励被试说实话，实验人员还说，即便他们承认自己上轮中

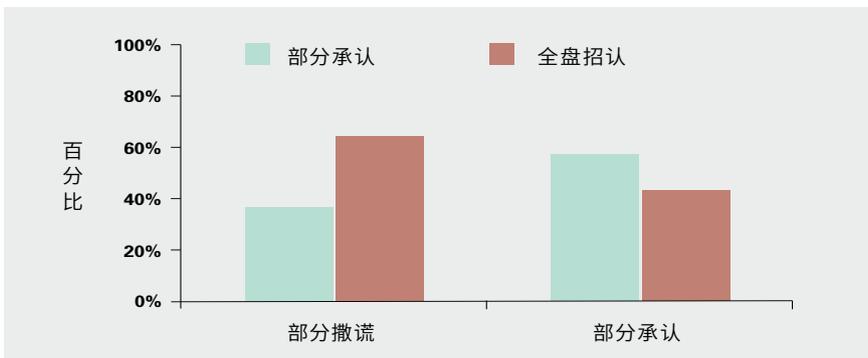


图 1 研究 1 撒谎程度

夸大了猜中的次数，还是会按上轮报告的次数给他们发放奖金。被试不知道的是，实验人员在网站后台获取了他们十轮抛硬币的真实结果，因此也就知道他们报告的猜对次数有没有水分。结果显示，总人数的 35.16% (743 人) 都是

“骗子”——他们都夸大了自己猜对的次数。其中，总人数的 10.08% (213 人) 是“大骗子”——不管他们实际上猜对了几次，全都说自己 10 次全中。在这些“骗子”中，有 18.71% (139 人) 承认自己刚才撒谎了，但承认的程度不同

(图1)。在之前只部分夸大预测结果的“小骗子”中，有较多的人(63.89%)选择了全盘招认，诚实交代了自己抛硬币的真实结果；相反的，在之前宣称自己10个预测全部准确的“大骗子”中，则有较多的人(57.14%)选择了部分招供，他们虽然承认自己刚才谎报了，但仍未说出真实的结果。可见，欺骗的程度越高，部分招认而非全盘招认的可能越大。只如这三位学者所分析的，这些“大骗子”可能是想在三个需求间实现一种“平衡”：既想降低因撒谎带来的负面情绪，又想在他人的眼中看上去还算诚实，还想通过撒谎多拿点奖金。这样来看，部分招认确实不失为一个诱人的选择。

研究 2

想像认错后的情绪反应

实验人员让518名被试想象(而非真实)参加了研究1中的抛硬币游戏。被试要想象，其实自己只猜对了四次，但是任何人(包括实验人员)都不知道他们到底猜对了几次，于是他们决定报告说自己猜中了八次，实验人员也按八次给他们支付了奖金，并且再次询问他们到底猜对了几次。实验人员要求三分之一的被试想象自己全盘招认(承认其实只猜对四次)，三分之一的被试想象自己部分招认(说自己猜对了六次)，三

分之一的被试则想象自己完全没有招认(坚持说自己就是猜对了八次)。接下来，被试需要预期，在这一系列经历之后，他们会有若干情绪反应的程度，还要预期实验人员多大程度上会相信他们说的话。结果不出所料，想象全盘招认的被试对自己的可信度的预期比另两组被试都高。有趣的是，想象部分招认的被试也认为自己可信度比完全不招认的被试要高。然而，这三组被试在负面情绪上并没有差异。尤其是部分招认的被试，与完全不招认的被试相比，他们并没有因为“至少还算有些诚实”而降低因之前撒谎而产生的负面情绪。

研究 3

真实认错后的情绪反应

719名被试进行了跟研究1完全一样的步骤，唯一的差别是，他们还报告了自己的情绪感受。结果再次显示，“大骗子”，即那些声称自己10次全部猜对的人，在后面招认错误时更会选择部分认错；反倒是“小骗子”，即那些虽然夸大自己猜对次数但却小于10次的人，更会选择全盘承认自己撒谎，并交待真实猜对的次数。

更重要的是，与完全没有撒谎的被试以及撒谎后完全招认的被试相比，撒谎后部分招认的被试和拒不承认撒谎的被试都经历了更多的负面情绪(如害怕、感到丢脸、有负罪感、紧张)。尤其是部分招认的被试，比其他三类被试的负面情绪更为强烈(见图2)。

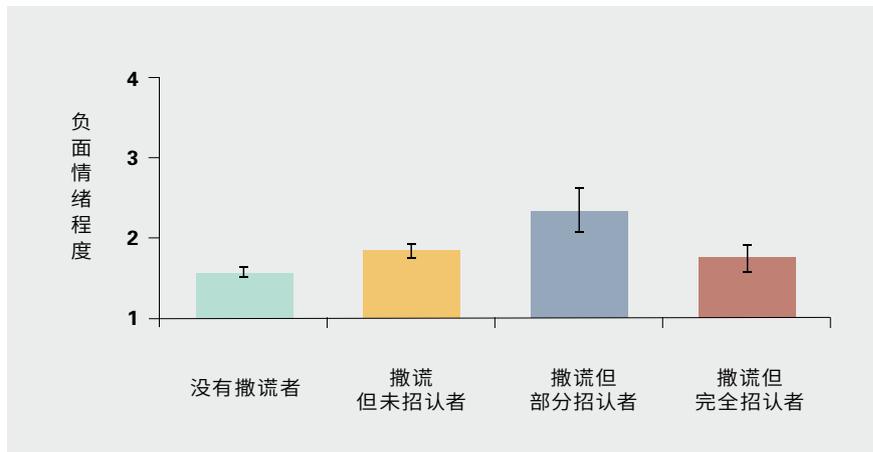


图2 研究3

看来，只在想像中部分认错的被试其实低估了在实际中使用这一策略会经历的负面情绪。那么，这些人还认为，部分招供而非完全暴露自己会使自己显得更为可信，他们是否也高估了这种策略的可信度呢？



研究 4

认错者的可信度

实验人员向 460 名被试描述了前面几个实验中的一个，并告诉他们在那个实验中，参加者的报酬是通过他们自己私下掷骰子决定的，掷到 1 点就得 1 元，2 点就得 2 元，依次类推。然后，实验人员告诉被试，其中有一个参加者 X 报告说自己掷到了 6 点，因此得到了 6 元报酬；但是 X 也被要求再次报告

自己到底掷出了几点，而且不论真实结果如何，报酬不变。这时，被试被随机分为三组：实验人员告诉第一组被试，X 说自己其实只掷了 1 点（全盘招认）；告诉第二组被试，X 坚持说自己掷了 6 点（这时 83.33% 的概率 X 是在撒谎，因为真正掷到 6 点的概率只有 1/6，因而是完全不招认）；告诉第三组被试，X 说自己其实掷了 5 点（虽然这时 X 承认了没有掷到 6 点，但仍有 80% 的概率是在撒谎，因为在 1-5 之间掷到 5 点的概率只有 20%，因而是部分招认）。

接下来，三组被试都要判断 X 说的话有多可信。结果显示，被试当然觉得全盘招认的人是最可信的，而且部分招认的人则比完全不招认的人更为可信。研究 1 中，与完全不招供的被试相比，部分招供的被试预期自己在他人眼中会显得更可信；研究 4 显示，在他人眼中，那些部分招供的人确实比完全不招供的人更为可信。因此，选择部分认错策略的人，在对自己可信度上的预期是准确的。然而，如研究 2 和研究 3 所发现的，这些人低估了可能经历的负面情绪。

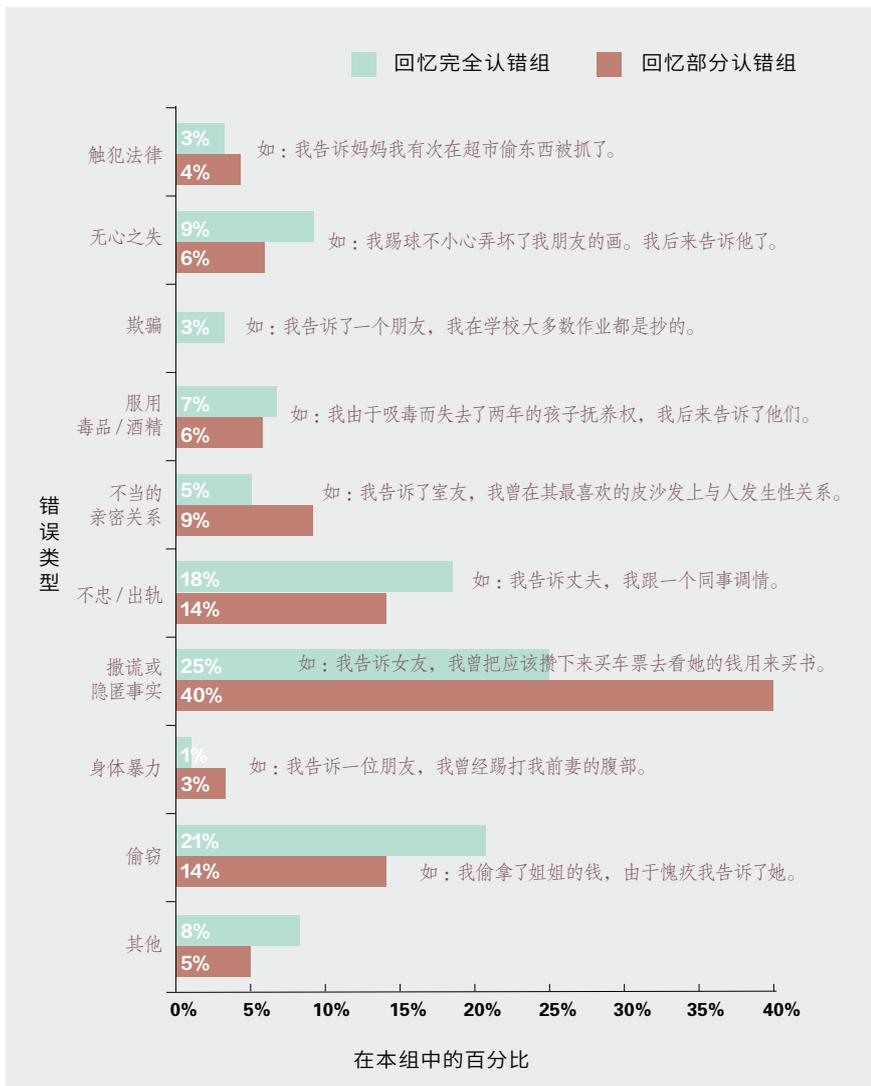


图 3 研究 5

研究 5

回忆认错经历

与前四项模拟实验不同，实验人员要求 357 名被试回忆自己成年之后承认错误的真实经历。被试被随机分为三组：第一组被试要回忆自己完全认错的一件事，第二组被试要回忆自己只部分承认错误的一件事；第三组被试可以回忆任何一件事；不管是完全认错还是部分认错。所有被试也汇报了他们当时承认错误的原因。

第一，回忆完全认错组与回忆部分认错组所描述的事件类型基本没有显著差异，除了后者中有更多的人会回想自己撒谎或隐瞒事实的经历（图3）。

第二，自由回忆组中，有 40% 的人都回忆了部分认错。这一发现与前面模拟实验中的比例相似。这说明，在现实生活中，承认错误不是非黑即白、认或不认这两种情况，部分认错也是一

个普遍的现象。更重要的是，与回忆了完全认错经历的被试相比，回忆了部分认错经历的被试更害怕自己不承认错误所带来的后果，觉得自己承受了更大的外部压力而被“胁迫”着招供，现在更后悔当时认错了，“如释重负”的感觉也更低。

可见，部分认错确实伴随着较高的情绪成本，会令人因没有交待自己的全部过错而感觉糟糕。



只承认部分过错的 诱人之处

综合这一系列研究，可以得出结论：当人们犯错并有机会承认时，不是仅会选择认错或不认错，还会选择只承认部分过错。这样做确实有其诱人之处。部分认错者会觉得自己至少比完全拒绝认错的人显得更加可信（事

实上，别人也这样感觉），这样有助于维系“我是好人”的自我认知需求。同时，只承认部分过错而非全部交代，就可依然从撒谎中获利。然而，这种策略是有代价的，人们会经历更负面的心理感受，即便承认了部分错误还是不能降低因为犯错而来来的负罪感。与其相比，完全认错的人则经历更少的负面情绪，可以让人们卸下道德包袱，更轻松继续

后面的生活。

人非圣贤，孰能无过。过而“认”之，善莫大焉。尽管比起“在错误的道路上越走越远”的拒不认错，部分认错已经向正确的方向迈出了一步，但未能真正做个“好人”的负罪感对人的折磨或许远远超过隐瞒部分真相获取的利益，骗来的信任必然经不起时间和良心的考验。✉

管理启示录

瑞幸财务造假、携程、去哪儿大数据杀熟、滴滴乘客安全事故、美团骑手的工作条件、阿里巴巴管理层的桃色新闻与考试舞弊事件、百度高管贪腐……在商业领域，组织及其员工的错误亦不鲜见。尤其是在明确的法律法规范围之外的“灰色地带”，道德与潜规则往往使得错误及对错误的惩罚更加模糊。

与个人一样，企业不论面对外部市场还是面对员工，也需要建立并维系一个守法合规、有道德和责任感的企业形象。当错误使这种形象受到威胁时，在坦诚认错、拒不认错及“部分认错”之间，企业该如何选择呢？是否上面的研究中所发现的功利性机制和心理性机制一样

适用呢？

以上的研究发现，人们选择部分认错，原因之一是被发现的概率较低，承担的责任也比完全认错要低。如果监管部门、市场力量、行业规则、媒体舆论、大众监督等各种机制，能够增加拒不认错以及部分认错的成本，或许可以减少企业的功利主义和机会主义行为。

研究还告诉我们，隐瞒掩盖、道德推脱、避重就轻等只承认部分错误的策略，或许暂时可使企业侥幸免于承受更严重的后果，长期而言却会使企业或相关人员背负更沉重的道德枷锁。只有坦诚面对错误并积极改正的企业，才有可能卸下包袱，捍卫原则，从而走得更加长远。

“绿色”的草根创新

关于可持续发展的另一种可能。

面对延绵不散的疫情和极端天气的频频出现，讨论了很久的可持续发展问题，对于我们普罗大众而言，似乎仍然是“空中楼阁”。也许大家内心都隐约觉得，如何最小化对环境和人类的伤害——这种可持续发展的重大问题，还是要交给那些高科技企业、大公司和政府去解决。它们掌握前沿技术，资金雄厚，可以研发一些可替代能源或革新生产过程。我们普通人，能做的无非也就是少用几个塑料袋这么微末的事情。

然而民间总有高手，草根中也有能人。尽管资源匮乏，他们出于助己或是助人的动机，潜心钻研开发出有利于可持续发展的产品。身处底层，他们所见的是资源匮乏的草根所面临的问题；他们所能想到的办法，也只能是经济俭省的办法；他们所能利用和发动的力量，也是那些无法进入主流社会的弱势群体的力量。这些资源的不足，反而使得草根的创新天然可持续。在疫情骤然发生，凝滞了人类快速奔跑的脚步的时候，我们不妨一起看一看印度草根俭省的创新模式，以及他们所展示的关于可持续发展的另一种可能。

无电冰箱

Mitticool 是一个印度本土陶土制品品牌。它的创始人曼苏克拉尔 (Mansukhbhai Prajapati) 来自印度一个传统的制陶家庭，因为家庭经济拮据，很早就辍学帮助家里生意，成长为一名制陶技师。由于印度不少地区还未通电，无法方便地使用电冰箱，他受印度双层陶土保温的传统智慧启发而开发了陶土制成的无电冰箱。包括 BBC 和 Discovery 在内的印度媒体都报道过无电冰箱的研发过程，TED 也邀请他做了演讲。目前 Mitticool 的产品已经

逆袭进入法国、新加坡这样的发达国家。

平价挤牛奶机

平价挤牛奶机的发明者是一个印度农民，拉加瓦·高达 (Raghava Gowda)，他同时也是一位退休教师。像高达这样的印度农民大多会畜养 1-3 头奶牛。市面上出售的电动挤牛奶机针对的是大型养殖场，价格昂贵。像高达这样的普通农民无力负担价格昂贵的大型挤牛奶机，只能自己用手挤牛奶。这不仅费时费力，还因为不够卫生容易导致奶牛乳房发炎。高达耗时 4 年，

发明了一种小型且卫生的平价挤牛奶机。该机器有无电和插电两种模式，每分钟可以挤出 1.5-2 升牛奶，大大提升了挤牛奶工作的效率和舒适度。目前已卖出了超过 1.2 万台机器，销往瑞士、新西兰、墨西哥和肯尼亚等国家。

平价卫生巾

尽管很难想象，但现实就是印度农村的大多数女性都消费不起卫生巾。买不起卫生巾，她们只能用脏衣服、旧报纸、砂壳、干树叶等作为代替。印度人阿鲁纳恰拉姆·穆鲁根南特

原作者

Mokter Hossain

卡塔尔大学助理教授
mokter@qu.edu.qa

Jarkko Levänenand

芬兰拉彭兰塔理工
大学助理教授
jarkko.levanen@lut.fi

Marleen Wierenga

芬兰阿尔托大学博士后
marleen.wierenga@aalto.fi

改写者

王海珍

西安外国语大学商学院副教授

姆 (Arunachalam Muruganantham) 在目睹了妻子的窘迫之后, 发明了可以生产平价卫生巾的机器, 并创办了名为 Jayashree 的企业。这种机器有手动和半自动化两种款式, 售价分别为 2000 美元和 3500 美元。非营利组织和社会企业会购买这些机器, 再招募印度的农村女性在当地生产和售卖这些平价卫生巾。

上述三个例子所代表的草根创新, 在经济、社会和环境三个维度都实现了可持续发展。从经济的角度看, 上面的这些草根创新不仅创造了体面的就业, 还提升了弱势群体的生活水平。售卖无电冰箱的 Mitticool 创造了新的工作岗位, 加上产品运输和销售渠道上新增岗位的话, 这个数字会更高。生产平价挤牛奶机的工厂设在村庄, 这些村子里的年轻人得以在本地就业而不用去陌生的大城市打工。售卖平价卫生巾制造机器的 Jayashree 采用的是 B2B (企业对企业) 的模式。Jayashree 把机器卖给非营利组织和

社会企业, 这些组织再雇佣女性来制造和销售平价卫生巾。目前, 这些机器已经遍及全印度, 为印度女性创造了更多的工作岗位。

除了创造就业机会, 这些草根创新项目还为低收入人群提供了可以负担的产品。Mitticool 在印度 9 个邦和 63 个城市设有 200 多家销售点, 让电力供应不足地区的印度人也能用到冰箱。对于仍然负担不起平价挤牛奶机的客户, 高达允许他们几个人合买一台机器。Jayashree 为低收入印度女性提供了可以负担的卫生产品, 而且还教会了她们的维持经期卫生的重要性, 这在经期被污名化的印度, 十分难得。

从社会的角度看, 草根创业有积极的社会意义。这些平价产品帮助低收入或弱势群体享受到原本负担不了的基本服务, 让他们分享到了技术进步带来的便利, 让他们能以较低的成本来提高生活水平。参照我国具有草根属性的公司拼多多带来的影响, 大概就可以体会到“参与和分享技术进步”多么的重要。

这些创新产品还通过提升卫生水平和空气质量改善了低收入群体的健康状况。印度尚有不少区域电力供应不足, 替代品就是柴油发电机。但柴油的燃烧会制造污染物, 而无电冰箱和无电挤牛奶机避免了使用柴油发电造成的污染。而且平价挤牛奶机和卫生巾都直接改善了人们的食物和自身的卫生状况。

除了直接的社会效应, 这些草根创新项目还有更加广泛的社会意义。例如 Jayashree 的卫生巾制造机器帮助印度女性就业, 增加了女性与其家庭的收入, 提升了儿童受教育的机会。除此之外, 在印度这种性别极不平等的国家, 帮助女性就业就能帮助她们建立自信。

从环境的角度来看, 由于资源的匮乏, 草根创新不得不就地取材或是废物再利用。例如无电冰箱就是利用当地的陶土作为原材料。就地取材减少了运输带来的碳排放, 废物再利用则减少了浪费, 符合循环经济的理念。而且这些商品大都有备有电模式, 节省了电力资源。☑

管理启示录

也许在大多数人的意识中, 创新离不开资源和精英, 是一种高端活动; 相比之下草根创新起点低又无资源加持, 小打小闹难成气候。于是, 关于创新便有了精英加资源的高端面孔。这样一来, 创新这件事便有点不创新了。对于可持续发展也有类似的认知, 认为那是发展了以后要考虑的事, 在没有发展之前谈可持续性, 有点杞人忧天。

而印度草根创新的案例, 让我们看到了创新也能以俭省、可持续的方式进行, 草根创新也可以另有一番天地。

不仅资源的冗余可以促进创新, 资源的匮乏也能激发创新。同文中印度的案例一样, 实际上在我国草根阶层, 资源的稀缺并没有阻止反而激发了草根群体的创新欲望。例如, 吉林的农民没钱购买假肢, 指导自己的家人用金属片、塑料和橡胶为自己制作并安装了假肢; 还有人研发了时速可达 20 英里的木制电动车……这些创意人士能够看见广大草根的真实需求, 还能够“无中生有”或是变废为宝, 将不可能变成可能, 他们是真正的梦想家。

协同进化：新兴经济体中的商业模式创新

这一过程不仅可以提升企业的竞争力，还可能改变本地和全球的商业环境。

有关商业模式的研究，欧美发达经济体是绝对的主角。但随着金砖五国（巴西、俄罗斯、印度、中国、南非）和东欧国家等新兴经济体向创新型经济转型的意愿不断加强，一系列关于新商业模式的试验在这些充满生机的市场中破土而出。以中国为例，阿里巴巴在中国掀起一场线上零售革命，华为成为全球电子通信行业的“黑马”，抖音冲出国门走向世界。

所谓“商业模式”，指的是企业创造和获取价值的方式，简单来说就是企业的“商业概念”或者说“盈利方式”。在一个商业模式中，价值链是核心。企业通过特定策略在特定群体或市场中凸显其价值，比如争取成本优势、补缺产品或服务上的市场空白、提供更优质的信息和选项、提高品牌社会地位等，这是企业的价值主张。而要落实价值主张，需要各个环节的紧密配合，这就是企业的价值链。

本文从企业与环境协同进化的视角出发，构建了一个以中国为代表的新兴经济体中商业模式创新的理论框架。在新兴经济体中，企业不仅要适应本土环境，还要面临来自全球的挑战。同样的，企业在进行商业模式创新的过程中，也不仅提高了自身在本地和全球环境中的竞争力，还有可能改变本地和全球的商业环境。

原作者

Oli R. Mihalache

阿姆斯特丹自由大学副教授
r.o.mihalache@vu.nl

Henk W. Volberda

阿姆斯特丹大学教授
h.w.volberda@uva.nl

改写者

Isabelle Yi Ren

蒙特克莱尔州立大学
助理教授

创新主体： 本土企业 VS. 跨国企业

跟发达经济体相比，新兴经济体背靠潜力巨大的独特市场，受到的原有基础设施的阻碍更小，因而具备无可比拟的创新条件。在这一背景下，本土企业和跨国企业在商业模式创新上各有优势。

本土企业熟悉当地市场，对客户需求相当敏感，同时能够通过与当地利益相关者之间的关系网，更有效利用当地

资源。这种对本土商业环境和潜在客户群体的深入了解和掌握是它们商业模式创新的基石。健康食品、社交媒体、移动支付系统等在商业模式上都呈现出本土化趋势。

相比之下，本土资源恰是跨国企业的弱势，但它们可以将自己独有的优势和新兴经济体的特定背景相结合，以此开拓出创造和获取价值的新路线。一项有关跨国零售商在中国市场的商业模式的研究发现，企业在依靠自身资源的



基础上，可以通过调整目标客户、购物者价值或价值链的方式融入当地市场。尽管新兴经济体带来了商业模式创新的机会，但跨国企业所处的多重环境（总部和分部所在的不同经济体）又要求它们有同时管理多种商业模式的能力。这是另一重挑战。

创新类型： 直接采用、部分改造、 全新创造

根据创新程度的不同，新兴经济体中的商业模式创新可以分为以下三种类型。

第一种类型是直接采用，也就是照搬发达或新兴经济体的其他公司的商业模式，相当于把一个现存商业模式从一个国家或地区“复制粘贴”到另一个国家或地区。

第二种类型是部分改造：企业在现有商业模式的基础上进行升级改造，以更好地发挥自己的资源和优势，或适应当地环境。部分改造意味着企业需要重构一个商业系统，这个系统中通常存在各种盲点和模糊、复杂、相互牵制的元素。所以系统的构建不是一步到位的，而是一个在复制、学习和改造三者间寻求动态平衡的过程。印度快餐品牌 Goli Vada Pav 是部分改造的一个成功范例。Goli Vada Pav 引进了麦当劳的特许经营模式，两者价值链相仿，甚至采用同一个供应商，但它调整了识别和吸引顾客的方式。如今 Goli Vada Pav 已经覆盖全印度 100 多个城市，拥有超过 300 家门店。

第三种类型——全新创造是指企业从内部创造出一个不同于行业内或世

界上任何商业模式的全新模式。这种创新可以是设计新的商业模式“组件”，也可以是跳出现有商业模式的固定框架，创造出各组件之间新颖的联结方式。在此过程中，企业首先需要严格审视自身现有的商业模式，然后在此基础上创造出更有竞争力和可持续的新模式。比如，海尔集团在中国农村拥有相当强大的分销和服务渠道，它又将这些本土资源租给外国竞争者使用，这是一种全新的盈利模式；字节跳动则成功地把社交网络及视频分享平台和专利的人工智能算法结合起来，通过广告、软件付费项目以及品牌合作等非常规方式来获取价值。

如何开发新的商业模式？

本文认为，在商业模式创新的过程中，企业及其所处的环境之间存在一种协同进化的关系。一方面，企业所在的大环境（市场需求、体制因素等）会影响企业能获得的机会和资源；另一方面，新的商业模式不仅帮助提高企业竞争力，还会创造一定的社会价值，改变现有制度，从而重塑它所在的环境。接下来我们将从进化的视角，阐述新兴经济体中商业模式创新的变异（variation）、选择（selection）和留存（retention）三个阶段，以及创新过程和外部环境的互动关系。

变异

不同商业模式的出现是为了迎合特定的市场需求，我们称其为“变异”。因此商业模式创新本质上取决于外部环境特征，以及企业发现和抓住机会的能力。

商业模式变异的环境驱动因素

在新兴经济体中，外部环境在刺激商业模式创新方面的作用尤为突出。由于新兴经济体处于快速增长期，企业面临不断变化的客户需求、迅速增长的购买力、接踵出现的新技术、持续变革的监管系统，以及政府的各项支持计划，这些都为商业模式创新提供了肥沃的土壤。

本土企业在识别这些机会时有得天独厚的优势。共享单车和净水系统租赁等共享经济模式之所以能在巴西大获成功，就是因为这种所有权和使用权分离的模式巧妙地结合了当地人民对物品所有权的基本态度、政府的减排计划以及基于互联网的现代信息技术。

对于跨国公司而言，为了跟上目标市场的客户需求和政策特点，它们可能需要根据环境调整价值主张或商业模式，以保障其商业活动的合法合规性。

商业模式变异的企业驱动因素

为什么处于同一环境的企业，有些会进行商业模式创新，有些却不会呢？究其根本，企业自身的特点和资源上的差异导致其识别和处理问题的能力存在差距。过往研究指出，企业的一些特质和能力对商业模式创新至关重要，如企业的探索性导向——它能提高企业识别创新机遇，整合手头资源的能力。企业所拥有的资源，比如在客户、投资者、合作者之间建立的关系网络，在开发和应用新商业模式的过程中可以发挥关键作用。

商业模式变异的管理驱动因素

企业管理者的不同特点和行为模

式也会带来商业模式的差异。研究表明, 高层管理人员如果具备外向、随和、开放这类性格特征, 会对商业模式创新有积极影响, 而神经质的管理者则不利于创新。此外, 高层管理者的管理技能(有助于协调和配置所需资源)、敏锐度(有助于快速感知和抓住机遇)、专业人脉(有助于收集信息并重新定义价值关系)和跨界经历(有助于促成商业元素多样化)都对商业模式创新起到推动作用。

选择

没有人能保证商业模式创新一定成功, 完成“变异”的商业模式还需要面对残酷的“选择”, “适者生存”原则在商业社会同样适用。不适合转型经济体的商业模式需要根据环境继续做出改变, 提高企业绩效, 否则将被淘汰。“变异”源于企业对环境需求做出的反应, 而“选择”则用于检验企业的反应

是否得当。企业的战略选择、资源和管理者特征都是影响新商业模式能否生效的主要因素。

留存

在这个阶段, 成功的商业模式开始成为其他企业借鉴或改造的范本, 其应用范围逐步扩散。这种扩散常常没有确定的边界, 它可能在新兴经济体内部发生, 也可能在不同经济体之间相互渗透, 比如跨国公司把它们在发达经济体建立的商业模式复制到新兴经济体, 或者新商业模式从发源国家传播到别国。抖音海外版(Tik Tok)就是一个很好的例子。在Tik Tok成功打入国外市场后, 大量外国企业都试图复制它的模式。印度本土企业在2018年就发布了一款名为Chingari的应用, 提供和Tik Tok类似的短视频服务; 美国Instagram也在2020年推出对标Tik Tok的竞品Reels, 内容形式和Tik Tok几乎一样。

商业模式创新的国内外影响

首先, 随着新商业模式的应用帮助企业提高绩效, 优化与客户、供应商以及政府机构打交道的方式, 本土的竞争态势也会发生变化。其次, 新商业模式通过提供新服务、填补体制空缺等方式创造社会价值, 进而对转型中的经济环境产生影响。

商业模式创新的影响也不囿于国界, 有可能改变国际范围内的竞争态势。Tik Tok不仅创造出一个让全世界趋之若鹜的新应用类别, 它的触角已经超越了数字领域, 伸进零售业。美国实体零售业巨头沃尔玛就表达过投资Tik Tok的意愿, 表示将与Tik Tok平台合作作为其提高市场竞争力的方向, 例如借助Tik Tok进行市场调查, 开拓与客户互动的新方式, 发展产品销售的新渠道等。✉

管理启示录

本研究弥补了商业模式创新研究中有关新兴经济体模块的缺失, 为新兴经济体中的企业, 尤其是那些正走上国际化道路的企业更好地理解 and 实现商业模式创新提供了理论框架。

在以中国为代表的新兴经济体中, 商业环境的变化为企业管理模式创新提供了机会, 但未必所有企业都能抓住和利用好这一机会。对于本土企业来说, 如何发挥本土优势, 借力现有的平台和资源, 是创新的关键。已经建立起相对成熟的管理模式的跨国企业则需要解决“水土不服”的问题, 根据目标市场的客户需求和政策特点, 结合自身

优势调整商业模式, 保障商业活动的合法合规性。此外, 跨国企业还需要具备同时管理多种商业模式的能力。

从管理者个人的角度看, 外向、随和、开放的管理者能够更好地推动商业模式创新。他们的管理技能、敏锐度、专业人脉和跨界经历都会对商业模式创新起到推动作用。

当有新的商业模式通过市场考验, 并开始向外扩散, 国内外的竞争态势和商业环境也会随之发生变化, 孕育出新的创新机会和需求。这意味着商业模式创新是一个持续不断的过程, 需要企业时刻保持敏锐的嗅觉, 找到既符合自身需求, 又能适应外部经济环境的创新路径。

对 谈

呈现企业家思想的源头和流变

开启互联网 下半场的新地图

——京东2.0的积木化“蜕变”

在2020年京东全球科技探索者大会上，廖建文博士做了一个激动人心的演讲，从历史的角度、未来的角度，和京东目前的状态，来分析未来的商业态势。京东在商业上取得的巨大成就，不仅给数亿老百姓的生活带来了方便，而且还带动了周边与生态链上下游企业超过1500万人就业，为中国经济的增长做出了巨大的贡献。

如此迅速发展的背后，是公司时代和行业的把握，能够走在它们变化之前进行公司文化和战略的调整和升级，这要求相当的思考力、认知力和执行力，也是表象后面的实质内容。有幸的是，我的老朋友廖建文曾经是京东的首席战略官，目前担任集团的荣誉顾问，继续指导京东的战略发展。围绕多年来他对于京东的战略思考，我和他展开了一次深度的对话。





陈晓萍

华盛顿大学
福斯特商学院教授
《管理视野》执行主编

廖建文

京东集团前首席战略官
长江商学院副院长

陈晓萍：我记得你曾经说过，“互联网的上半场是构建了下一个时代的基础设施，意味着所有的行业都会走到一个拐点，也就是突然间面临了非连续性变化，当行业发生非连续性变化的时候，用旧地图是找不到新大陆的”。你能否从这个角度解读一下京东健康成功上市的原因？是不是你们使用了新地图？什么样的新地图？

廖建文：在讲京东健康之前，我先把京东放回到大的行业格局里面来讲，而不是只看京东本身。我们说互联网的上半场是提高了交易效率，实现供需的高效匹配，让消费者能够更好地找到满意的产品和服务，它关注的是价值链的最尾端，就是如何匹配客户的需求。在这个意义上，互联网的上半场针对的是一个流量驱动的交易效率的提升。走到下半场，会发生很多变化，为什么？因为交易效率提升会达到一个饱和度，会走到极限，现在基本已经达到这个状态。

同时，你会发现今天很多技术在推动行业变革的时候，会慢慢从交易端走到产业端。不管是人工智能（AI）、万物互联（IoT），还是区块链、3D 打印，技术变革都在慢慢从交易端走向价值链的上游，即供给侧或产业侧。从行业未来发展空间来看，或者从数字化转型来看，那就意味着我们整个行业的战略重点都需要慢慢从以交易效率为中心的消费互联网阶段，转移到以产业效率价值提升为核心的产业互联网阶段。

回到零售来看京东，你会发现一个很有趣的现象，

就是京东在上半场的时候，就跟其他电商的模式不一样。因为我们做的是中心化的开放式货架，中间有一个庞大的电商，电商背后有一个供应链，是一体化的模式。走到下半场的时候你会发现，中心化已经开始瓦解，行业碎片化的现象变得明显了，所谓的“去中心化”就是这个意思。内容电商、社交电商，还有直播等，都是碎片化的典型场景。此外，今天的品牌也在碎片化，多年前宝洁一款洗发水可以占领很大部分的市场份额，现在不可能了。所以我们看见，品牌在碎片化，消费在碎片化，交易场景在碎片化。如果原来的中心化商业模式是聚集（aggregation），即人、货、场的聚集，那么这种模式将持续面临碎片化场景的挑战。

我为什么说京东与其他电商不同呢？因为我们其实在上半场的时候，就开始做产业互联网的事了。我们在2007年就开始打造物流体系，来保证产业效率，到了互联网的下半场，我们必须做一个供应链的升级。也就是说，从上半场到下半场，京东不变的是供应链的逻辑。

我再回到碎片化。碎片化之后，我们就面临一个矛盾，就是用中心化的模式没有办法去非常灵敏地应对碎片化的场景。反之，碎片化场景也很难构建一个重资产、具有网络效应的零售基础设施。

过去几年我们慢慢想清楚了一个逻辑，那就是京东必须从一体化模式走向一体化的开放模式，这是一个很有趣的话题。从理论上讲，当把价值链都耦合起来，你就能保证成本效率体验，因为价值链的每一个环节都可控。但是当外部环境快速变化时，需要价值链上的每个

环节都要快速做出相应的调节，这种强耦合的模式就不够敏捷。所以有效的方法就是把价值链的每个环节都切开，变成一个个的开放平台，敏捷响应，快速组合。这样可以连接和服务更多元化的场景。

陈晓萍：把每一个环节都打开，变成开放平台，那样你就可以化被动为主动，把那些小船都连起来，连到大平台上。

廖建文：对，所以这个时候，京东零售就变成开放平台上的一个大 KA (key account, 关键客户)。比如物流可以服务于京东零售，也可以为其他企业服务，京东零售只是其中一个客户。这样物流就从过去的企业物流变成了物流企业。短短几年物流的外单收入已经超过 50%。这个逻辑我们把它叫作零售即服务 (retail as a service, RaaS)。从 2017 年到现在，我们制定

了这个零售即服务的战略。零售即服务 = 零售 + 零售基础设施。因为我是做零售基础设施的，所以我仍然有京东零售，有零售的部分，但更重要的是我有零售基础设施，这部分将成为开放的平台，服务于全社会更多的场景。

陈晓萍：零售即服务，我记得原来有一个词是叫软件即服务，SaaS。

廖建文：对，那是云的概念，云就是开放平台。我们就是借用云的开放概念提出 RaaS 的，因为我们需要变得更加开放。我们是零售，但是它被多个零售基础设施赋能 (enabled by retail infrastructure)。回到你刚才讲的京东健康，和物流变成独立公司的道理相似，它变成了一个基础设施。其实，我们要使京东商城内部的很多业态都变得开放。



京东健康的逻辑： 开放内部业态

廖建文：京东健康是一个相当有意思的案例。我们一直在思考一个问题，零售的意思是销售商品，但其实销售商品之后，更重要的是还有服务的消费。比如说我们卖冰箱，也可以跟进提供冰箱的安装、维修等服务。同理，未来人类的健康服务需求是很大的。

京东健康板块有两块基于药品的服务。一个是京东大药房，另一个是药京采。京东大药房是 2C 药品零售服务，包括线上、线下药房到家服务。药京采是 2B 服务，药京采相当于把药的线下门店想象成便利店一样，它需要很多的供应链服务，要采购服务，所以我们通过药京采，给这些小门店提供药的采购服务。我们这里已经有 2C、2B 的两个平台在里面了。现在我们从这个交易端开始走到上游，把医生也请到平台上来，因为有医生提供线上诊断的话，就能形成一个完整的商品 + 服务闭环。

从医生再往上走一点，就可以变成整个医疗解决方案，比如像慢性病管理等，这样就走到健康管家的角度了。因此，我们要跟很多医院去合作，和医生合作。到未来，你可以想象，当我有医疗机器人的时候，甚至可以通过机器人来提供很多服务。所以从流通，走到诊断，再走到解决方案，这样形成了未来整个京东健康的概念。

陈晓萍：这样等于建立了一个为大众提供完整健康服务的独立小生态系统。

廖建文：对。为什么我们把它剥离出来？因为它不仅仅是零售，更是一个解决方案。这个解决方案同时还是一个基础设施，从流量生态到物流服务。这个思路和我们今天讲的战略迭代是有关系的，我们从商品交易，走到物流服务，最终走到技术服务，就是这么一个逻辑。



除了京东健康之外，我们还有其他类似的动作，比如说京东工业品（maintenance, repair & operations, MRO）业务。当时在我们的零售内部，有一个工业 MRO 业务，发展不错，同时我们投资了外面的一个 MRO 业务，叫工品汇。之后我们就把京东的 MRO 业务摘出来，和工品汇合并，形成了一个独立的京东工业品，目前该业务增长非常健康。还有比如二手业务，像拍拍，我们也把它分出来，并给了爱回收，就变成最大的手机回收平台之一，这也是另外一个独角兽，爱回收改名为万物新生，今年 6 月 18 日在美国上市了。

当然像京东物流未来的上市是基础设施裂变的一方面。京东健康、京东工业品、爱回收也代表了京东零售本身的裂变，是另一种形式。再回到你的问题，为什么说行业走到一个拐点，为什么到下半场我们必须开放，原因就是如此。

陈晓萍：哈哈，你结合时代行业的大背景和京东的愿景来回答我的这个问题，非常棒！如此看来，京东裂变的

潜力无穷。因为你现在只是拎了几个出来，把它独立，然后建立它自己的生态系统，接着把它上市。那是不是在京东商城消费品里面有那么多品类的东西，都可能潜力这样做呢？

廖建文：不是的。我们是非常谨慎的，因为这不应该是一个品类逻辑的思路。京东有消费品，有时尚，有3C家电，但这个分类绝对不应该是一个品类逻辑。

首先，应该是商业模式的问题，商业模式变得完全不一样，你不再用中心化的逻辑来运营。比如说我们在讲健康的时候，健康不是一个交易，它是服务，这是完全不同的商业模式。再比如说后面的基础设施，工业品是2B的，肯定是不同的商业模式。所以商业模式是分类的第一个前提条件。

其次，有时候我们要分离，恰恰是因为我们在这个板块的核心能力没那么强。这时候把它摘出来，然后与强者去合并，把它们的能力变成我的能力，像工业品，包括爱回收，都是这个思路。

最后，就是定位中性（neutrality）。你变成独立的开放平台之后，就要为所有客户服务。假如你在企业内部，你只服务一个客户，比如京东物流，京东零售，你是京东。但是你把物流分离出来之后，物流就要服务于很多其他客户，你服务其他客户的时候，得保证你的平台是公平的、中立的，是一个独立的公司，为所有人服务，不是光为京东服务了。这样才有更好的发展。

文化价值观和战略升级相辅相成

陈晓萍：这些年京东的文化价值观和企业战略一直在不断更新和升级，刚才你把企业战略这一块的变化讲得很透彻，现在我想问的是，公司的文化价值观与其战略和业务的演变之间，在京东大概是怎样的过程和关系？是先有核心文化价值观再有战略，还是倒过来？还是互相影响？

廖建文：京东是一个有非常强的价值观导向的公司，这跟创始人的DNA有很大关系。从价值观来看，我们确实已经迭代了几个版本。比如2013年京东的核心价值观是客户为先、诚信、团队、创新、积极、激情。到2017年开始启动零售即服务战略的时候，整个京东的价值观变成了正道成功、客户为先。

陈晓萍：对，我记得在2017年采访刘强东的时候，他和我说的就是正道成功、客户为先。

廖建文：2019年我们的最新版本是六个方面，客户为先、诚信、协作、感恩、拼搏、担当。为什么会有这种改变？

第一个共同点，不管是哪个版本，客户为先是不会变的，这是京东整个价值观里面最重要的。不管是2C也好，2B也好，刘强东一直强调如何为客户创造长期价值，这是最根本的。我在京东内部经常讲一句话，就是最高的行业壁垒是“持续地为用户创造长期价值”。你所有做的事情，最终判断的原点性问题，就是为了实现这个愿景。

我讲几个案例，比如说当初为什么我们会做物流，其实看起来是很奇怪的。2007年，刘强东拿到第一笔钱去做物流，京东那时候还寂寂无名，而其他公司，如当当、新蛋、亚马逊，都已经如日中天。但刘强东决定，融到第一笔钱去搞物流，为什么？这有几个方面的考量。第一，从行业来讲，在2007年，整个中国的物流成本、履约成本占了整个社会零售的18.5%。也就是说，100元价值的东西，其中18.5元是履约成本，而欧美平均在8%、9%左右。两者之间的差异高达10个百分点，把它放到整个中国社会的零售中，就是40万亿、50万亿的成本，是极大的浪费。之所以浪费是因为你的物流配送不合理，一个货要搬七次才能达到客户手中。你能不能只搬两次甚至搬一次？或从工厂直接到我的仓库？不需要通过1P、2P、3P，就能减少搬运次数。第二，人家库存周转是90天，如果我能30天周转，那也就节省了配送的时间。就这么一个朴素的想法，

他就看到了这个行业的巨大价值空间。如果我能够把这个价值创造出来，我就有价值了，而且这个价值是长期的。今天我们到什么水平了？今天差不多是15.2%，从2007年到现在十几年之后，从18.5%降到15.2%，但还有很大的空间。我们在通过技术创新把效率前沿阵地（efficiency frontier）往外推。所以我们在讲客户为先的时候，不管2C、2B，核心问题永远是如何持续提升客户的体验，这个体验包括对你的价格、你的服务、你的质量的整体体验。这是客户第一。

第二个共同点就是正直，这是京东一直非常坚守的。不管是正道成功还是诚信，意思是一样的。正直这一点，在今天中国的商业环境里，能够一直坚守是非常不容易的。刘强东最早在中关村的时候，他用最朴素的语言讲，就是“正品行货”，这不仅表现在商品的选择上，也包括你怎么去和你的供应商合作。在京东内部，很多代理品牌的供应商告诉我们，他们卖衣服所有的利润都来自京东平台，因为在其他平台赚不到钱，只有在我们平台能赚钱。这是因为京东有一个规则，就是自己的净利润不能超过一个水平，超过的部分必须分享给供应商。这是一个平台的责任，我觉得是和诚信密切相关的。

第三个共同点就是拼搏精神。京东强调拼搏精神，强调执行力。因为要做成一件事情，只需要一个理由；而做不成一件事情，可以有无数个理由。我们的核心价值观增加的一条是协作，这在过去没有强调。为什么今天我们会特别强调协作精神？是因为今天的京东体系，变得非常庞大，同时我们不断在做分拆，我们有不同的商业板块，商业单位（BG、BU），有零售、数科、物流、产发、保险、健康等，突然间整个集团的协同作战就变得极其重要了。如何让大家有大局观，站在公司的层面去思考问题？另外整个集团庞大之后，它的协同成本越来越高。因此对于协作的要求是与我们的一体化开放战略紧密相关的。你必须通过文化来强调跨BG、BU的协作。而这种协作从某种程度上来讲，不仅指京东内部的协作，也指与外部组织的协作。

过去的京东，所有的部门都服务于一个客户，那就是京东自己。技术服务于商城，物流服务于商城，所以商城变成内部服务的唯一客户。开放之后，意味着你要开始学会服务于其他客户，这是一种非常大的转变。举个例子，我在京东做技术的，技术是公司内部的一个服务团队，你告诉我，我需要给你开发一个什么样的应用，我开发完了，你满意了，就可以了。他不需要思考这个技术客户用起来是否方便、是否契合客户的组织环境等。但你要对外开放的时候，就要考虑用户体验问题，而且是N个用户。所以这时候协作不仅代表了我如何服务好内部客户，更重要的是我如何通过横向的协同，能跟外部的生态合作伙伴合作得更好。

陈晓萍：从这个角度来说，协作这个文化价值观的提出，其实是基于京东现在新战略的要求。

廖建文：很大程度上是，文化和战略是一个相辅相成的过程。还有两个新的价值观是感恩和担当。为什么要强调有感恩？在某种程度上，因为京东已经规模很大，但是大和伟大是不一样的：大不等于伟大，伟大并不等于大。但其实在走向大的过程中，如何去持续保持一个公司的谦卑、一个公司的初心，是很重要的一个品质。我常说，比慢更可怕的是傲慢。一个公司大了之后，很容易形成傲慢之心，很容易把平台的能力当成个人的能力。公司要有一种感恩的心态、谦卑的心态，是因为当你谦卑的时候，能够更加敏捷地去洞察行业的变化。一个新的竞争对手出来，我们为什么看不懂，或者学不会？很重要的原因，是因为我们认知上的问题，那就是我们根本就看不起人家。

谦卑和感恩的心态有三个层面的含义：第一是把个人和组织的关系摆平了，每个人是在平台上发挥价值，平台的能力很重要。第二是谦卑会使你对组织的变化、行业的变化更加敏感。第三就是要感恩这个时代，京东处在今天这样一个非常伟大的时代，中国的复兴，整个经济的发展，这个势能，时来天地皆同力，京东作为跟这

个时代同步的一个企业，需要感恩，也要有更多的担当。这份担当的具体表现，就是我们最近在京东内部推动的一件事，即“有责任的消费”。如何把消费与社会环境有机地结合起来，做扶贫的事情等，也是我们感恩社会的一个很重要的动作。

陈晓萍：你讲到有责任的消费这一条，我分享一个自己的观察。中国的零食业非常发达，但零食的包装简直是过度，对环境极其不利。你们是不是禁止这些食品在京东平台上出售？

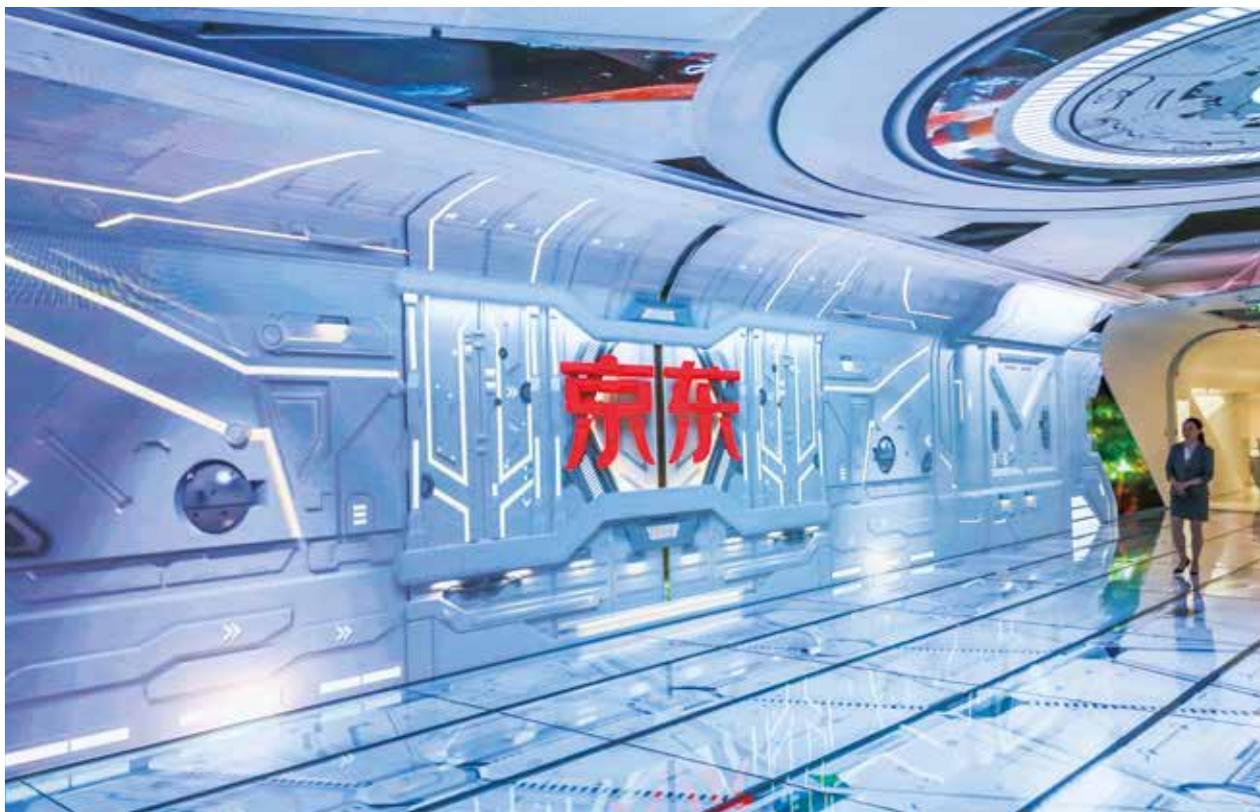
廖建文：对，这个包装材料的问题，确实很严重。比如说外卖平台的订单量是每天上亿级，每一单至少几个塑料盒子，每天是好几个，而且这些塑料品质很差，不可回收使用，50年无法自我消解，严重污染环境。

想一想，一年数百亿个塑料盒子，这是什么数量啊！从消费的角度来看，我们把消费分为四个阶段。第一个

阶段是品质消费，正品行货，物美价廉。第二个阶段是品牌消费，我不仅要物美价廉，我还要讲品牌。第三个阶段是品位消费，我不仅要品牌，还要求有工业美学，要设计，要酷。第四阶段是品格消费，要考虑我的消费行为会不会影响社会，会不会影响环境。我认为外卖这个模式，在北欧就不太有可能流行，因为北欧人非常关注生态、自然环境。京东作为一个零售企业，可以影响到整个价值链的运作。比如我们京东物流的青流计划，相当于我用回收的纸箱，这个纸箱可以用很多次，物流全部用电动车，减少碳排放等，这些行动都显示出有责任的消费精神。

陈晓萍：你们考虑得非常周全。如此说来，京东的核心价值观与企业战略是相辅相成，不断演变的。

廖建文：在2020年我们做了几件大事：我们修改了使





命，更新了定位，最后形成了京东的战略 2.0。京东是谁呢？我用三个词来概括。第一，京东是逐梦者。我们一直是有梦想的，比如我们现在在亦庄的办公大楼，当时是一片荒地，但刘强东就把它买下来了。当时他还在中关村，他说：“未来我能做一个很大的公司，你看美国大公司的总部都在郊区，我们也要搬到郊区去。”京东是逐梦者，因为它的创始人一直是一个逐梦者。第二，京东是众行者，我们和大家一块往前走，因为这么多年来，我们一直带着很多的供应商一起走到今天。第三，京东是坚守者，我们坚守长期主义，要为我们的客户持续地创造长期价值。

陈晓萍：京东的这三个特征：追梦、坚守、众行，其实从你们的“数智化社会供应链”的新战略中也全部体现出来了。首先，实现数智化而且为社会服务就是一个梦想，而在追逐这个梦想的时候，坚守京东的长期核心价

值观，并通过京东的平台，把整个产业链的前端和末端打通，可以形成产业互联网，就是众行。这个格局非常大。在我看来，目前京东在产业链的末端后五节，就是营销、交易、仓储、配送、售后，已经做得相当好了，交易效率很高，在产业链的前端（前五节），就是创意、设计、研发、制造、定价，也开始起步了，你可以分享几个具体的实例来具体说明吗？

廖建文：我们一直在思考，公司如何去适应外部环境的变化，战略的含义本身就是把一个组织和外部环境不断去做适配，因此战略要不断地变化。但在适应外部环境变化的同时，还需要去问未来十年什么不会变，如何把战略资源布局在未来十年什么不变的基础上，这才会有意义。

如前所说，京东的 DNA 其实一直是供应链，在上半场我们做了产业互联网的事情，下半场就是关注产业

效率的提升，而不仅仅是交易效率提升，因此对供应链的做法必须有一个全新的再包装（repack），主要有五个方面的改变。第一，从商品的供应链过渡到服务的供应链，京东健康就是典型的表现。第二，从物理的供应链过渡到叠加数据化的供应链。第三，从国内的供应链走到国际的供应链。过去京东服务于中国消费者，我们考虑中国的供应链。今天我们应该思考，如何把中国的供应链服务于全球的消费者，同时把全球的供应链服务于中国的消费者。第四，从价值链的后五节走到前五节，过去讲供应链的时候，只是讲最后的几个环节，我们应该从下游往上游去，提高整个行业的效率体验。第五，从2C的供应链走到2B的供应链。这五个方面成为一体，所谓的“五位一体”，最终就会变成我们今天讲的“数智化社会供应链”。社会代表什么呢，就是这个供应链肯定是一个开放平台，在这个平台上去撬动社会化的资源，变成新基础设施。换句话说，过去我们在RaaS的时候有一个基础设施，是为零售服务的。今天这个新的基础设施将会改变零售、金融、保险、医疗这些服务行业，提升这些产业的效率。

我给你举个C2M（customers to manufacturing）的例子。比如惠普做电脑，生产出来后放到京东平台上卖，中间会产生库存。我们怎么来帮助惠普减少库存呢？基于京东对客户数据的分析，我们可以知道他们需要什么样的屏幕、需要什么操作系统、需要多大的内存、需要什么键盘、需要什么样的设计等。我们把这些数据交给惠普，然后再把英特尔拉进来，把微软拉进来，等到这个设计好的电脑去生产的时候，京东有能力告诉相关厂家，供应多少、到什么地方、什么规格，大大提升了产业效率。这就是典型的从后五节走到前五节了。

陈晓萍：把这十节都打通，你可以在众多产品上都做一遍，所以这个潜力简直是无限的。总体而言，这样做的结果是大大节约了各种成本，大大提高了产业效益和社会效益。

首席战略官的工作逻辑： 把一个人的思考变成一群人的思考

陈晓萍：作为京东的首席战略官，你如何把握自己的角色定位？

廖建文：作为首席战略官，我主要通过做三件事情来达到最终的目的，简而言之，就是如何把一个企业的战略从几个人的思考变成一群人的思考，这是我对自己角色定位的核心逻辑。

陈晓萍：简明扼要，很清晰。那你具体是怎么做的？

廖建文：我认为，一个人的想法不重要，变成集体智慧才重要。战略一定是前瞻性的，当它变成一群人思考的时候，才可能让整个公司的思维从短期的KPI变成比较长期的目标，进行布局性的思考，最终创造长期价值。

我主要做三件事，心智模式（mindset）、过程方法（method）、管理落实（management）。心智模式相当于战略顶层设计的逻辑，比如我如何看待我们行业的终极，然后倒推需要什么样的组织架构。比如用积木理论来推导，就产生了组件化、产品化的思维。作为首席战略官，其中一个很重要的责任就是要在设计的层面，回答战略原点性的问题，即什么是行业的终极。这个问题不仅是你思考，而且要把它变成一个战略思考逻辑，这就是心智模式。

很显然集团层面的战略是我们直接做的，零售即服务，包括下一个技术行业的生态系统，战略升级等。但是集团做战略的时候，没有足够的细节知识了解到下面各个子机构的情况，因此不能替它们做战略。但你必须确保下面各个开放平台的子战略和集团战略之间是承接的，而要做到内容之间的承接就需要一套方法论来实现。我在京东构建了一整套的战略管理的方法论，比如说战略屋，我们叫“一屋一图一表”。屋是战略屋，图是业务

全景图，还有战略解码地图等，形成一套标准的方法论。比如，在业务全景图中，我们把场景层、平台层、产品层、能力层，全部定义清楚，分层，横向去找，可以找到一些共享能力。一表是战略解码，通过“四定”——定方向、定目标、定举措、定责任来实现。这个方法论全部定下来之后，京东内部做了一个 SaaS（战略即服务），把这套做法在集团层面做了之后，要求每个 BG、BU 必须根据这套方法来做，一模一样的过程，以保证它们与集团战略之间的承接。

陈晓萍：所以除了思考制定战略，你还教会大家怎么做这个战略。

廖建文：对，我有工具和方法去教他们落实。管理是一个流程，有它的周期。比如我们每年九月份开集团战略会，开完会之后，就要对战略解码，解码之后要走到预算，然后第二年每个季度跟进。在集团的经营分析会上，我们除了看财务数据，还会从战略视角、组织视角、财务视角还有合规视角来回顾分析。这样全方位 360 度的审视，必须各方面都非常健康才行。这样我们有顶层设计，有战略的方法论，有运营，所以最终能做到上下一致，左右协同。

京东全球化的逻辑： 撬动全球资源提升竞争力

陈晓萍：我看了一些资料，发现京东海外市场的开拓已经有六七年的历史，从印度尼西亚、泰国、越南到欧美国家，其中也包括与谷歌与沃尔玛的合作，有的比较成功，像印度尼西亚和泰国，也有的不那么成功。能不能分享一下京东国际化的基本战略？

廖建文：互联网公司的全球化还处于早期。今年我们做

了一些大的变革，把所有海外业务合并变成了京东国际。

陈晓萍：这些海外业务包括哪些呢？

廖建文：有零售业务，目前主要是在东南亚，就是电商。还有物流业务，现在跨境电商很活跃，所以海外对跨境物流的业务需求也增加。这也放在京东国际。

陈晓萍：我看到你们在印度尼西亚的做法，基本就是照搬中国模式，并且也建了整个的物流系统。现在运作如何？

廖建文：对。当时是 B2C 的想法。所有的 B2C 电商和 C2C 都不太一样。C2C 是双边交易，它是轻模式，所以增长会比较快一点，但是京东是 B2C 的模式，像坦克一样，走得没那么快。我先回到整个国际化的话题，来做几个基本的判断。

第一，从电商发展来看，中国电商发展引领全球。我们一下就进入到了无现金社会，互联网的渗透率超过全球任何一个国家。现在的中国互联网已经走到全渠道。以京东为例，我们服务 4 亿消费者，中间有无数个仓，500 万个 SKU（库存量单位），沃尔玛是 15 万个，我们的平均周转周期只有 34 天。

第二，你再往海外看的时候，主要机会在哪里。回到上半场和下半场的逻辑，电商发展了二十多年，整个行业已经开始合并（consolidate）。不管是 e-Bay，亚马逊，还是 Facebook 想进去，都很难，除非你有一个全新的商业模式。从电子商务的角度来讲，如果要和亚马逊去竞争，恐怕不是一个非常明智的做法。但同时有很多新兴市场确实有很多机会。京东的机会在哪？首先是它在中国所沉淀下来的零售基础设施能力，我们可以把这种能力延展到国外去，提高那儿的基础设施水平。东南亚国家就是好机会。从这个角度来讲，电商的国际化，其实是零售基础设施的国际化。

此外，今天我们在讲全球化的时候，其实不是说

京东的全球化，而是指全球化的京东。什么意思呢？就是不想着去占领别国市场，而是如何去利用全球各地的不同优势 (pocket of excellence)，来提升京东的竞争力。比如我们怎么更好地服务中国的消费者？我们应该使用全球的供应链，而不只是中国的供应链。另一方面，我们要思考怎么让中国的供应链服务好全球的消费者。因为在技术层面，以色列的技术，俄罗斯的技术，他们的算法工程师，对我们也很重要。

所以全球化不仅仅是一个电商的延伸，而是如何撬动全球的资源，去提升全球竞争力。今天如果说中国走到了全渠道 (omni-channel)，下一步也许是我们应该在欧美国家做全渠道的事情。从电商的层面，意味着也许我应该跟亚马逊合作，而不是竞争。我们可以带着中国商家一块出海，作为一个运营平台，帮助这些商家在亚马逊平台做运营，或者在 e-Bay、沃尔玛做运营。

陈晓萍：所以全球化的含义是利用自己和全球的多种资源来实现京东“数智化社会供应链”的梦想。

配套战略 2.0 的积木化组织： 把决策权交到第一线

陈晓萍：京东特别看重创新，最近推出了以管理者 (Big Boss) 为核心的积木化组织架构，你能不能描述一下这个架构的具体形态？为什么这个架构有助于企业的创新和灵动？

廖建文：2017 年刘强东曾写过一篇文章叫“积木理论”。为什么用积木 (lego) 这个词？回到刚才讲的战略逻辑，无界零售，意味着未来的消费会非常碎片化，所以我的战略应该是为零售服务 (retail service)。既然如此，我的组织就应该积木化，因为积木化可以保证组织的敏捷性。我们内部有很多能力，要把这些能力变成能

力组件，就是解耦。过去这个能力服务于组织，我把它解耦出来，变成一个组件，这个组件然后变成一个产品，既可以被京东内部的各个组织调用，又能够服务于外部组织。这个组件化、产品化的过程，是积木理论的一个核心。

今天我们在看互联网和整个外部环境的时候，外部环境对组织敏捷性的需求变得非常高。我们过去的一体化模式，是很难敏捷的。Big Boss 的积木式组织架构实际上是用最小的单元来解决管理复杂度的问题。什么意思呢？现在京东有 32 万员工，人才结构多元化，跨很多行业，跨很多职业背景，有蓝领的员工，也有很多顶级的科学家，管理层也会非常多。我们思考，基于这些组件，有没有一种组织结构能够推进、实现组织的敏捷性？Big Boss 的架构就是把每个业务单元视为一个独立的经营实体，把每个管理者都变成一个 Boss，可以独立做很多决策。举个最简单的例子，比如以前你是某个站的站长，你要向集团报预算，然后集团决定你只能招这么多人，你只能拿到这么多预算等等。但现在我把站长变成一个 Boss，这个站长可以自己决定站点能做到什么水平，明年是否给双倍的收入。所以，通过 Big Boss 把经营决策权交给离客户最近的人，最了解市场的人，我们的整个组织将会变得更加扁平。

陈晓萍：也就是说你给了 Big Boss 很大的自主权。

廖建文：对。这样就可以根据战略和业务进行灵活的组合，适应变化。

陈晓萍：这个组织架构实行了多长时间？

廖建文：从试点到现在，慢慢在集团内部推广，差不多有两年的时间。

陈晓萍：两年中你看到一些什么样的变化？

廖建文：我们内部有很多案例，从整个成本和效率两项指标来看，从降低管理成本和提高效率的角度来讲，是

非常显著的。最近京东物流整个变得更高效率，而且利润不错，很大程度上和 Big Boss 还是有关系的。

陈晓萍：成本和效率的提高，是否与这个组织架构创新相关？但组织创新的目标是为了让员工更有创新能力，他们有愿望不断优化流程，不断想出新的想法。

廖建文：这种架构赋予了离客户最近的这些管理者一定的自由度和自主权，能够决定从预算到运营、到人的招聘管理层面，不断去优化不断有新的想法去尝试。而不是上面告诉他怎么去优化。另外，管理成本减少了很多。当然，最关键的是组织更加敏捷了。

从学者到实践者，从俯视到深潜

陈晓萍：在你的职业生涯中，从长江商学院的教授，到京东担任首席战略官，你经历了一个从学者，也就是旁观者到实践者的角色转换过程，在这个过程中有什么样的感悟和体会？

廖建文：我觉得自己很幸运，一个教授能够在人生的一个阶段在全球 500 强的企业里面，做一段时间的职业经理人，何其幸运。

教授和职业经理人之间最本质的区别在哪呢？过去你看问题是在 5000 米高空，而现在是宽度 1 米，深度 1 万米，这是两个完全不同的视角。不仅只在企业战略，而且从战略、组织到业务，到方方面面，都要有深度理解。我最大的收获是，发现自己突然对一个庞大的组织产生了一种节奏感，这种感觉很微妙。我记得斯坦福大学的艾森哈特（K. Eisenhardt）教授早期的一个研究是关于时间形态（temporal pattern）的。她做了很多关于创业的研究，一般用的是小样本，比如五六个初创企业，一个企业发展到某个阶段出现这个行为，这个企

业发展到另一个阶段出现那个行为，最后形成一个时间段的形态规律。对企业战略的感觉是什么？就是你到了一个阶段，突然会产生一种看到了在这个阶段的形态的感觉。当然我看的不是大样本，不是五六个样本，我只看一个样本，就是京东，它到了现在这个阶段，我能够感觉到它的战略、它的组织应该发生什么变化，感觉到那种战略的节奏。比如我在 2017 年提出了零售即服务（RaaS），2020 年我们提出战略 2.0，考虑的是技术的生态系统（technology ecosystem），但在这之前我们就开始策划，修改定位、修改使命……我第一次体会到一种节奏感。

陈晓萍：你实实在在地感受到了这个企业的脉搏律动。

廖建文：对，京东是一个有机体，今年 18 岁，形成了自己的价值观、世界观。它现在应该做什么事情，到了 25 岁又应该做什么事情，虽然你可以通过很多数据分析来预测，但是产生这种感觉还是很不一样的。所以这种对战略的节奏感，我觉得是非常有意思的话题，而这个话题在理论研究层面都没有研究到。这是第一个特别有幸的地方。第二，是对于凝炼能力的锻炼。作为学者的时候，你可以洋洋洒洒讲理论框架等，但是在实践中，如何大道至简，把 15 页的一篇文章最终凝练出一句话、一个词，让它有穿透力，能够从上穿到下，把横的都能穿透？这种凝炼的能力，或者说思维的穿透力，对于一个从研究走到实践的学者是非常重要的。因为在实践过程中，思维和沟通必须有穿透力才行。

陈晓萍：就像你刚才总结人们消费趋势的变化：从品质、品牌消费到品位、品格消费，就是这种凝炼的能力。

廖建文：对，就是这种穿透力。第三，就是把理论变成实践的过程。如何把你的思考变得有穿透力，再如何把一个有穿透力的理念，或者一个洞见，慢慢地变成大家共享的一个观点，最终得到应用。这里包含了



一套战略的方法论，如何解码，如何落地。我可以从理论的研究走到如何打造一个战略驱动的组织。就像我前面说的 3M，从心智模式 (mindset)，到实施方法 (method)，到管理落实 (management)，以保证组织实现长期价值。

陈晓萍：这一点我觉得你做得特别出色，你把这几个环节全部都连起来了。从理念开始，因为有洞察力和穿透力，人家很容易接受。接受以后你给他们提供方法论，而且是有连贯性的方法，最后落地开花，真的就长出了本来想象的那个应该有的图景。虽然一般人常常说学者讲的理论离实践比较远，比较抽象空洞，没有办法实现，但

你恰恰能够把理论与实践中间的环节全部打通。是不是有理想实现的感觉？

廖建文：我最近提炼出很多东西，我觉得战略是平衡矛盾的艺术，中间有很多变与不变，连续性、非连续性，还有主流与非主流，想象力与约束力等一套东西，还是蛮有意思的。

两句箴言

陈晓萍：最后我想请你总结一下你最想与创业者和管理者分享思想和智慧。

廖建文：我有两句话要分享，是我自己总结凝炼出来的。

第一句是，“所有的极限都是认知的局限”。今天的创业者、管理者，他们常常会认为自己的认知是对的。但是，行业在非连续变化的时候，我们很容易用过去的经验去理解外部的环境。据我的观察，现在大约有三种人：一种是引领事情发生的人 (make things happen)，一种是看着事情发生的人 (watch things happen)，还有一种是蒙在鼓里的人 (ask what happened)。为什么伟大的公司会没落，初创的企业能兴起，其实都与一个人的认知有关。很多信息其实早已存在，但你视而不见，觉得和你没有关系，你就会被淘汰了。企业的增长为什么走到瓶颈？其实不是能力的瓶颈，而是管理者认知的瓶颈。所以我说所有的极限都是认知的局限。

第二句话是，“比慢更可怕的是傲慢”，我之前已经做过解释，这里不再赘述了。

陈晓萍：这句话里的傲慢其实也和认知的局限相关。

廖建文：对，但有的人也承认自己要不断地改变，却没有真正的谦卑之心，没有那种饥饿感，结果也被时代淘汰了。所以，比慢更可怕的是傲慢。☑

舒适圈外的创业历险

蒋耀

实时侠智能控制技术有限公司
上海福赛特机器人有限公司
上海捷勃特机器人有限公司
创始人、董事长



作为曾经的特大型国企一把手，蒋耀讲话思路清晰、逻辑严谨。年过五十，他开启了一场似乎没有终点的创业，选择的赛道是机器人的大脑——运动控制器。在大多数人看来，他是“疯”了：过往耀眼的职场积淀和机器人毫不相关，更没有任何技术和人才储备。

创业伊始，蒋耀买来一本运动控制器领域的科普级读物，认真研读以后，对于要往哪里去有了初步的想法。他找来的第一个合伙人，是和他年纪相仿的国企领导干部，唯一和他不同的是，这位之前一直主管产业。就这样，他开启了自己的“非典型”创业。2017年，在研发持续投入重金的两年后，公司在技术上没有取得实质性突破，他遭遇了创业以来最黑暗的时刻：坚持还是放弃？作为一位有丰富职场经历的老兵，他选择了相信自己的判断，继续前行。天道酬勤，研发很快迎来了曙光，2018年底他的团队发布了全球首款单芯片多核异构驱控一体运动控制器，并成功获得中国、美国、欧洲和日本的发明专利授权。

久未露面的蒋耀，在2021年的夏天和《管理视野》围绕过去六年的创业展开了一次深度的对话。和年轻的创业者不同，他有充分的战略把控和资源整合的能力，不急躁，坚持从底层技术实现中国人的突破。他说，选择这条路径就像给自己判了个无期徒刑，很多希望之地都是在绝望中发现的。

管理视野：您是一位有丰富职场经验的“老兵”，一腔热情选择了现在的赛道创业。一开始您怎么搭团队？怎么整合资源？

蒋耀：我常开玩笑讲我是“零基础创业”，这是真实的。我没有技术积累也没有团队成员，更没有什么业务支持。我第一个说服的伙伴是我原来的老同事，他是年龄跟我相仿的国企领导干部，过去管的是产业领域的事情，我请他一起创业是想至少有一个人好商量。我们都认识到智能时代的来临是不可逆转的，它是一个趋势，好像云

中穿过的一束光，你看到了这束光，但是光不能照亮你前面的所有的路，我只看到这束光，就顺着光往前摸。我对运动控制器一无所知，在我决定做这件事情的时候我买了一本科普级读物来学习。研读以后我才知道个大概，就开始物色懂这件事情的人，在行业里找，在学校里找，有找对的也有不对的，就像大浪淘沙般地，一点点地积攒和替换，换着换着，团队开始有了雏形，有了骨干，一个个研发模块逐步建立起来。

创新没有模式路径可循，很多问题其实是深入到创新的过程中你才会发现，然后才能慢慢去修正纠偏。重

要的是我们要有很快发现是否偏航的能力，这是真正的战略管理。我第一个选择的行业应用是工业机器人，很多人相信前景巨大，但也有不少人认为这已是一个竞争饱和的血海，行业不但形成了寡头，而且赛道已经十分拥挤。根据牛津大学经济学院的分析，2030年以后世界机器人市场的70%在中国，市场和制造都在中国，难道只能是跨国公司在其中占据领导地位吗？中国一定要有本土的企业，而本土企业必须从根源做起，必须从底层技术做起，而不是把别人的技术拼凑起来，这样永远不会拼凑出行业领袖来。我为什么选择这个领域？它既能够验证核心技术的水平，同时它又不是一个简单的实验场，而是真实存在、可以开拓的巨大市场。

创业伊始，我们一直在可能的运动控制架构中反复比较分析，发现了一个可能性，就是把库卡机器人曾经设想的单芯片驱控一体运动控制器的同构架构改为异构，同时利用芯片内的高速缓存实现信息交互，这样就能把库卡未能产品化的设想做成功，这是唯一的机会。这种架构可以使得运动控制器的重量很轻，体积很小，功耗很低，成本更低，同时还能实现高度复杂的运动控制，这是我们深入研究后找到的研发方向。

我们的架构方案还将实时性和同步性提升到极限。传统工业机器人对系统实时性的要求可能没有那么高，但今后智能工业机器人和智能服务机器人对实时性、同步性要求越来越高。移动机器人对重量、体积、能耗方面的要求，也给我们的架构优势提供了更大的发挥空间。同时，我们的方案采用ARM内核和Linux操作系统，无现场总线，既不再受X86和Windows的制约，更彻底摆脱了现场总线巨头的束缚。

管理视野：您决定研发单芯片驱控一体运动控制器，这一过程中遇到了哪些波折？

蒋耀：创业是最具风险和挑战的事，谁都不例外。从我迈开腿，已经出现过无数次的考验，其中两次危机非常严重，甚至就是致命的。第一次危机是在创业半年的

时候，基石投资者突然破产了，不仅他原先承诺的投资彻底打水漂，已经投进来的资金也被全部撤回。

第二次危机是在创业两年后。我们的研发工作是分别在上海、硅谷、斯图加特同步推进的，2017年下半年，我们发现美国和德国团队做出来的东西，和我们想要实现的目标相差甚远，走不下去了。是继续砸钱？还是壮士断腕？我内心很煎熬，差不多是食不甘味、夜不能寐，一个月里瘦了十几斤。还好我是学航海出身的，知道哥伦布发现新大陆——希望之地都是在绝望中发现的。咬咬牙选择坚持下去，幸运的是上海的团队最终做出来了。

管理视野：是因为上海团队技术能力特别强？还是因为他们没有包袱，没有路径依赖，没有受美国、德国的技术影响？

蒋耀：这有必然性，也有偶然性。之前研究我们已经初步验证单芯片驱控一体运动控制器是可行的，性能差距大主要是芯片算力不够。上海团队一开始的研发方向就是对的，认真坚持下去，这是必然的结果。但是也有偶然性，2018年1月份我们招聘到了一个非常关键的人才，他全程参与过华为海思芯片的研发，对芯片和通信涉足颇深。之前我们的研发人员都是运动控制和电机控制领域的，没有人来自芯片领域和通信领域，对芯片的应用和通信的优化能力存在不足。搞运动控制的研发人员把需求和这位芯片专家一交流，两个月时间就把架构重新优化完成，实现了设计可行性验证，这就是跨界的魅力。2018年4月，我们马上着手申请全球专利。发明专利陆续授权的时候，产品也可以量产了。

管理视野：有同类的公司做和你们相似的技术吗？

蒋耀：不可能，因为架构专利被我们全球封锁了，别人做就会侵犯专利。跟我们最相近的是李泽湘教授的固高控制器，不过是多芯片架构。一台SCARA四轴机器



人的主控板上有四块芯片，一块 ARM 的 CPU，一块 FPGA，两块 DSP，而我们的主控板只有名片那么大，仅有一块芯片。

未来理想图

管理视野：专利到手，是不是意味着您创业的第一阶段成功了？

蒋耀：我们在中国、美国、欧盟、日本全部获得了发明专利授权，这个意义可以说是划时代的，把第二次工业革命后形成的基于现场总线的运动控制架构，带入单芯片的、驱控一体的运动控制时代。这个单芯片除了运动规划和电机控制以外，今后最重要的是还可以做大量的人工智能模块的开发集成。这样的话，就有可能诞生世界上第一片真正的驱控感一体运动控制芯片。我们拥有了这个架构，就有近二十年的时间去研发和布局。

专利授权以后，我们主要想做好三件事情。

一是遵循标准化原则开发通用运动控制平台

(XMCP)，它是一个共性架构，有强裂变性以及多功能性，可以在各种领域应用，以替代传统控制架构。

二是进入到专业产品领域。第一个产品是基于单芯片驱控一体运动控制器的工业机器人。我们已经推出的第一款六轴工业机器人，ISO9283 性能超过了库卡。因为我们自己掌握底层技术，产品性能优化、功能完善等工作可以持续自主进行，争取五年左右把产品线做齐，具备和世界工业机器人领域的“四大家族”（发那科、库卡、ABB 和安川电机）同场竞技能力。第二个产品是一款 LED 半导体智能设备，工程样机已经在工厂测试，能在忽米级重复精度下实现 15Hz 节拍的工作效率。如此高速高精度运动控制，如果不是自己有运动控制器就很难想像。以前这个设备只能依赖进口，现在我们可以把它生产出来了。第三个产品已经进入市场，是收费高速公路上的智能发卡机。磁悬浮列车大家都了解，而磁输送技术 MMT (magMove technology) 是可能会颠覆工业和仓储物流的新技术。现在 MMT 主要被德国自动化巨头垄断，销售价格高达 1.5 万欧元 / 米，我们正在努力攻关，希望能将价格降至 2 万元 / 米。这样一来，不但高端工业装备上可以普及，一般工业自动化生产线、

自动仓储系统都用得起。我还计划做的是脊椎手术机器人，这是高安全性、高响应速度和高精度的机器人，希望花三到五年的努力能够把中国本土的、完全自主知识产权的脊椎手术机器人研发出来。这些是我们自己计划投入的领域。

三是我一直在思考一个问题，如果把这个平台开放给产业界，开放给整个社会，会带来什么样的效果呢？我有个不成熟的设想是开发一个 I-mover 移动机器人平台，把底盘驱动模块、SLAM 导航、GPS 导航模块、避障模块、云调度系统都开发好，做好二次开发接口。这样我们就可以赋能所有做移动机器人创新创业的人，缩短他们的创业周期、降低成本风险。就好像我们做了一个超级孵化器，在孵化器里面任何人想做新的应用，只要把应用模块搭载在我们的平台上，做好工业设计，产品可以在很短时间内推向市场，对于创业、对于产业群和生态的打造都有非常大的好处。

管理视野：这样的蓝图设计，是您在拿到专利之后慢慢形成的吗？

蒋耀：如果每个产品应用都自己做，肯定要累死，也完全没必要。完全自己做的只有工业机器人和 LED 设备。手术机器人也好，MMT 也好，我都会选择扶持一个创业团队去做。现在我更看重的是 I-mover 平台，条件成熟以后我还准备开源，只有这样，传统架构才会慢慢消亡。基于平台推出的产品，体积、重量、成本和能耗都优于传统架构，会非常有意义。

管理视野：怎么看待您研发的技术可能对产业带来的影响？

蒋耀：我们需要做的，是给用户高品质的产品，以及更有吸引力的价格。刚开始用户可能不够信任我们，必然会有一个市场导入期，需要我们加倍努力，做出很多行业的典型应用案例，行业自然而然就会接受。特别是

工业机器人，它就是个生产工具，一旦你的产品性能做到了最好品牌的同质化程度，PK 的就是性价比，最终就是 PK 供应链，PK 商业模式。而供应链和商业模式是中国本土企业最有优势的地方，尤其市场在中国，这点应该毫无疑问。高性能工业设备本土化程度高了，意味着中国制造业的真正竞争力提升，意义是十分深远的。

老兵创业的“负担”与“财富”

管理视野：您 52 岁创业，之前的经历对创业哪些方面是有用的，哪些方面是有局限和障碍的？

蒋耀：在创业之前，我已经有 33 年的工作经历。我 19 岁走出大学校门，干的行业比较多，经历的事情也比较多。很多事情本质都是一样的。科学的背后都是哲学，从哲学的角度思考问题，你就能看穿、看透这件事情，基本上不会错得太离谱，这是对我创业最大的帮助。此外，遇到事情不会慌乱。之前提到的两次危机，新的创业者可能就倒在地上爬不起来了，对我虽然也有考验，但还能熬过去，这是最大的好处。

说到过去的经历带给创业的局限性，大机构、大企业管多了以后，对小企业如何放开搞活，怎么少念紧箍咒，这方面可能会有问题。我希望所有的事情严格规范、程序化，但是科研人员不喜欢约束，这存在比较大的矛盾。什么地方可以放，什么地方坚决不能放，实际上是在挑战我内心的底线。原来一直是我掌握着方向盘和刹车在开车，现在来了一帮小伙子，他们希望我把方向盘和刹车交给他们，让我坐在后排。虽然内心很难马上接受，但是我必须马上适应，不然就会绑住他们的手脚。

管理视野：之前您的经历多在国企、政府，其实是习惯了管控的管理模式。现在做创新的科技企业，需要释放工作人员的创新力。在管控跟鼓励创新之间，您是怎么找到平衡点的？

蒋耀：这是一个文化问题。成熟的大的组织，不管它是商业组织还是政府组织，都是以管控导向的，过去我比较熟悉这样的一种管理模式。而创新企业更多的是鼓励变革，从思想层面、从组织架构等方面鼓励变化，只有变化才会产生创新的想法。这两者之间的平衡找不到标准的答案，要针对你所面对的研发人员的个性和特点。有的人想法特别天马行空，有的人想法又非常严谨，你怎么从中找到平衡点，守住底线？我重视的还是研发的战略方向把控，我是提出需求的人。比如说我们研发的单芯片异构驱控一体运动控制器，我只提出现在市场上已有的东西我都不要，我只要至少达到现在效果的一个新的架构，若新架构比现有的传统的东西有更强大的性能，表现更好，这样就能有更宽阔的未来。我希望它的架构更简单，跟现代科技结合更紧密，特别是芯片技术结合更紧密。只要这个大方向对的，具体怎么去做就交给他们自己决定，技术路线如何选择本来我也不懂，我也无法去把控。

对一家创新企业来讲，最重要的是什么？是敢于做前人所不敢的，前人所不愿的。企业文化必须要支持这样的一种创新的内生动力，我们不能用传统的大机构的流程管控，但并不代表不需要管理。整个研发过程，切忌孤岛式研发，需要团队的协同（synergy）、同行评审（peer review）、开头脑风暴会，需要阶段性评审会，这些流程还是需要的。但是和传统的念紧箍咒式的、通过不同的职能部门来卡你、不让你往前走的管理模式是截然不同的。

管理视野：回望过去6年的创业之路，您有判断失误的地方吗？

蒋耀：大方向没有问题，个别小的尝试性的失败也是会有的，有的行业你看很有前景，但是时机还没到。最典型的一个例子，我认为随着工业机器人不断地导入，今后产业工人需要跟机器人打交道。所以我专门搞了一个工业机器人培训平台，可是企业认为培训费应由工人

自己负担，工人又认为费用应该由企业承担，尝试下来我判断时机没到，就把这个业务停掉了。

管理视野：没搞清楚谁买单？

蒋耀：对，它的商业模式还没有被市场证明，或者说在那个阶段它还没有成为一种刚需。如果就业、再就业过程中拥有工业机器人操作应用的技能或者证书的人能够在市场上获得高溢价，自然有人会买单。

管理视野：您的故事更像是一个“非典型”创业。科技企业大部分都是从技术开始的，创始人大多也都是科学家，自己拥有创新技术。您之前做过官员和国企的领导，年龄又偏大，没有任何的技术背景，所以您创业是不走寻常路。

蒋耀：人家都觉得我疯了，但疯有疯的理由。可以说我的创业是 too old to start（年龄大到不该开始），这是大家的一般看法。但换一个角度，我有什么好输的吗？没有！我前面所有走过的路，并不因为我的创业失败就归零了。即使创业失败了，也是一个很好的人生体验嘛，失败也是很正常的，不奇怪。

管理视野：什么样的图景，会让您完满地实现了创业的成就感？

蒋耀：第一个阶段我已经非常满意，一个门外汉能够有机会在一个被老牌电气巨头垄断的领域里打开一扇天窗，放进一束阳光。第二个阶段，非常重要是在若干有价值的领域开发专业领域运动控制平台，并且孵化出成功的产品。在我有生之年，我还希望能够看到单芯片驱控一体运动控制器可以和传统运动控制器平分秋色，如果能像数码相机一样干掉了传统胶卷，那么就更加令人期待，但这需要国家的力量和资本的力量。家用服务机器人、无人驾驶汽车、无人飞机，这些领域都有可能诞生出真正伟大的企业，机会一定是存在的，我们需要的只是时间。✉





陈晓萍
华盛顿大学
福斯特商学院教授
《管理视野》执行主编

詹姆斯·墨菲 (James Murphy)
开市客执行副总裁
国际业务总裁

开市客的国际化配方

二十多年前我和家人刚刚搬到西雅图的时候，发现有很多同事和朋友都在开市客 (Costco) 购物，而且还需要出示会员卡才能进店门，觉得十分不解。没想到，在过去的十多年中，我们不仅变成了它的忠实会员，而且几乎每周都要光顾卖场一次。更有意思的是，就是在美国国内旅行，不管是夏威夷还是阿拉斯加，也肯定要去开市客，仿佛拜访老友一般。开市客总部位于美国华盛顿州西雅图附近的伊瑟阔，是全球第三大零售商，在《财富》500 强排名十四。

回顾一下自己作为消费者的心路历程，我对开市客的态度转变是从几个方面开始的。首先是它给我带来的实际好处，主要表现在物品的优质和低价。算一笔经济账的话，就是每年给汽车加油所节省的费用，都足够几倍抵消会员费了，更别提在其他物品（包括优惠旅行套餐）上所享受到的好处。其次是它的营销哲学和理念。开市客把顾客满意度放在第一位，千方百计为顾客省钱，不管从供应商那儿拿到多好的价格，它把自己的溢价设在不超过 14%，让顾客得到最大的好处。这样的经营之道让我非常放心，知道它不会“盘剥”我的利益。更重要的是它关爱员工的企业文化，不但付高工资、高福利，而且 85% 的管理者都是内部培养的，员工有充分的职业发展机会。正因如此，

在开市客工作的员工总是充满了快乐和激情，这种情绪直接能够感染到顾客，让我特别愿意去店里感受那种氛围。这也是开市客曾经登上《商业周刊》的封面，被称为是“世界上最便宜最快乐的公司”（the cheapest and happiest company in the world）的原因。

因为对于开市客的喜爱，我一直期待着哪天它也会去到中国，让我在国内的亲朋好友们和我一样能享受到它的产品和服务。几年前得知开市客出现在阿里巴巴天猫平台上的时候，我感到了一丝欣慰；2019 年它终于在上海的闵行区开出了第一家卖场，我的期望算是实现了。这个走进中国市场的时间与 1983 年开市客在西雅图建立第一个卖场之间，整整相隔了 36 年！

到底是什么原因使开市客这么沉得住气，不急不躁地等了三十六年才进军中国市场呢？在此之前它早在日本、韩国、澳大利亚、新西兰、英国、法国、西班牙甚至冰岛总共开了 115 个卖场，更别提在加拿大和墨西哥的 141 家卖场了。开市客的国际化战略究竟是如何形成的？它又是通过什么具体操作确保每一个卖场都可以持续发展呢？带着这些问题，我对开市客的执行副总裁兼国际业务总裁詹姆斯·墨菲先生进行了访谈。

陈晓萍：吉姆，你好！作为开市客的国际化掌门人，在过去的二十多年中，你参与了每一个美洲（加拿大、墨西哥）以外的海外卖场的开张，积累了许多公司全球化的经验。我知道你们特别低调、务实，一般不接受采访，因此我很庆幸能够获得这次机会。今年早些时候，我请你到我的 MBA 课堂与同学们分享开市客的国际化经历，你曾提到 1999 年在日本开设第一个卖场的时候，用了好几年时间才盈利。我觉得在一个新的市场里，有这样的耐心等待扭亏为盈是很不容易的。你们当时是如何适应日本这个新消费群体和文化的？

詹姆斯·墨菲：我们虽然意识到日本是一个人均收入很高的大市场，但在早期却没有提供能够达到市场需求水平的商品和服务。我们认识到，日本人想要的是美国品牌，而不只是美国商品的集合。因为开市客是以产品质量和美国国产商品出名的，具有其独特性，所以我们认为需要更好地利用这一点，来吸引大家。

在这个过程中我们学到了很多，认识到在进入一个新市场的时候，前期的准备工作很重要。其次，要让当地人适应我们的风格也需要一段时间，例如大尺寸的包装。说实话，我们出售的商品在数量上并不适用于小家庭或小空间的住房，所以当地人在我们这里购物也需要发挥一定的创造性。很多时候你会看到三个女性推着一辆购物车，身边还带着三个打扮得漂漂亮亮的孩子，她们会一起购物，然后在停车处再摊分买到的东西。我们的麦芬蛋糕就是个很好的例子，一大盒有十二个，她们每家分到四个。所以即便是在这种情况下，她们仍会主动思考怎么样从我们这里买东西。另外，一些小公司、托儿中心、餐厅通常会大批量购物，一次性买大量米、油等一切他们用于经营的必需品。这些用户经常会购买大件商品，也就特别适合我们的经营模式。但要真正理解怎么在这里做生意，需要几年时间的试验、观察和反思。

陈晓萍：你说得很对，试验、观察和反思很重要。我在想，



其实你刚才说的情况，反映的是日本人在了解开市客的经销模式后主动适应了开市客的模式，而不是开市客去迎合日本人的消费习惯，这是很有趣的现象。

詹姆斯·墨菲：是的，我们在决定进入某个海外市场的时候，会尽力寻找那些和我们的模式契合程度高的市场，然后在实施过程中，持续做出一些改变。尤其是针对生鲜食品的供应，例如加入更多鱼类和寿司产品，因为这一类商品在日本更受欢迎。这样一来我们就慢慢总结出一套实用的操作方式。另外在早期我们遇到的一个障碍是，日本普通商店的经销模式与我们极不相同，中间商有好几道，从商品产地到货架上要经过层层“盘剥”，而我们的模式是直接连接客户和产品供应商（就像今天的平台企业），因此遇到了中间商的抵制，使我们不能直接从产地拿到货品。经过我们坚持不懈的努力，才算克服了障碍。

这些早期的学习和积累，使我们慢慢完善评估新市场的指标，现在我们采用 20 多个相对普适的变量来定位目标市场，例如市场规模、购买力等，然后再下沉到市场的其他条件，包括政治和法律系统、人力成本等所有和商业有关的因素。



开市客的扩张模式

陈晓萍：你曾经提到过一个“有机生长”的国际化扩张模式，这也是开市客非常独特的发展模式，因为很多跨国公司用合资、独资、连锁、入股等方式进入海外市场，而且由外派经理担任多个要职。相反，你们只外派三四个专家到每个新的卖场，其他工作人员都是本地的。你们怎么确保这个本地化的团队能够遵从开市客的核心价值观，包括在人力资源、选品、维护供应商关系等方面？

詹姆斯·墨菲：其实是外派三四个专家去每个新市场，不是每个新卖场。比如在日本，我们总共只外派了三四个专家负责打开新市场，澳大利亚也只有四个外派经理，其他所有人，包括卖场经理，都是来自当地。而“有机生长”的模式中最重要的工作就是组建当地团队。

这个做法在过去的很多年里对我们都行之有效。另外一个关键点就是我们的外派经理都非常优秀。无论他们是从美国、加拿大、英国，或其他国家被外派去新市场，这些人都对我们公司，尤其是我们的文化和经营模式有着深刻的了解。他们需要明确地知道自己要做什么、怎么做，这样在招聘当地员工的时候，才能在新市场共同塑造开市客的文化。随着时间推移，团队中的文化氛

围不断充实。与此同时我们也在学习当地文化。在和当地员工一起工作的过程中，我们也学到了一些经营方法，知道什么是有效的，并吸取建议。这些本地的新员工学习我们的公司文化，而我们则学习这个新市场的文化。互相学习对我们公司的发展来说是非常重要的。

我们选择“有机生长”的模式，是因为我们不急着扩张，我们想稳扎稳打，保证有足够的时间共同带动企业和文化成长。

陈晓萍：非常独特。那你们是怎样选择出这三四个开拓新市场的专家的？他们是固定的几个人，还是在不同新市场用不同的人？你们的选人标准是什么？

詹姆斯·墨菲：我们会先确定一个目标国家的总外派经理，这个人通常来自公司的运营部门，受过良好的训练，对于在不同地点开展业务积累了丰富的成功经验。这个人的运营经验非常重要，他/她需要懂一点市场、懂一点采购、懂一点人力资源，还要知道如何高标准地管理公司。高质量、高标准地落实开市客的运营模式对我们来说至关重要。

然后我们会选出某个商业部门负责人，比如采购，他/她一般就是来自公司的采购部门，可能是在北美、英国或其他国家工作的员工。这个人懂采购哲学，也就是质量优先，还有对包装的要求、与供应商如何高效沟通、如何提高供应链效率等。这个人能够把采购哲学传达给整个新建团队。第三个人通常来自财务部门，他/她知道如何计算和运输商品，知道我们希望从差距报告中获得什么信息，还有其他所有跟财务有关的事情。有时候这是我们的第三个人选，有时候我们也会派出另一个运营负责人协助国家或市场经理。这个人需要有丰富的运营卖场的经验，虽然在级别上达不到国家经理的水平，但他深耕于公司的经营工作，知道如何招聘和训练员工等等。这三四个专家可能来自不同国家。

陈晓萍：一般来说这些专家都在开市客工作了10年以上？

詹姆斯·墨菲：对，至少10年。我们公司有很多老员工，他们可以在开市客看到自己的职业发展路径。实际上外派的机会比在美国或者他们自己所在的国家更好。

陈晓萍：那么这三四位外派专家到了新市场，在当地招聘员工的时候，他们用什么标准呢？

詹姆斯·墨菲：我们喜欢能够自我激励的人。我们认为如果一个人要激励其他人，首先要激励自己。所以我们喜欢开心、友善、外向的人。我们喜欢那些能跟别人友好相处的人，因为这是个员工密度很高的公司。当然，个人的经历和背景也很重要，但有很多东西是可以进入公司以后再学的。前提是候选人的心态、态度端正，而且具有自我驱动力。我们也看教育背景和文化背景，比如一些在美国就读MBA的外籍学生，他们愿意进入我们公司工作，而且希望回到母国或亚洲市场工作。我们在这些人身上花了很多时间招聘，还在华盛顿大学招了不少优秀毕业生呢！他们都很友善，而且能够自我激励，对生活充满希望。所以我想这些是第一个标准。以往的工作经验对于团队里招聘的第一个人很重要，因为这个人通常是最高级别的员工，无论是在运营还是采购部门。所以我们会看他的专业和工作背景，至少他/她需要一定的相关经验。



开市客每天实践的使命

陈晓萍：我记得你曾经说开市客赋予了不同地方的卖场充分的自主权。你们如何确保这些卖场在运营上既有充分的自主权，又能始终贯穿开市客的核心价值观？

詹姆斯·墨菲：在回答这个问题之前，我先谈一谈我们的基本使命和原则，以及我们是如何运营公司的。我们的外派专家就位的时候，已经吃透了公司的使命和原则，以及日常运营模式。所以当我们开拓一个新市场时，他们的责任是要把这些内容言传身教给当地员工，然后在日常运营中不断强化这些信息。

我们的使命很简单，就是为我们的会员持续不断地提供价廉物美的货品和服务。我们也做正式的入职培训，而且每过几年，我们会一起重新讨论运营策略和使命陈述，通过加强这些信息来传递我们的文化。虽然我们有一个正式的培训机制，但更重要的是在非正式层面上，如何把这些信念转化成行动，渗透进每天的工作中。尤其当出现道德冲突事件时，我们知道该如何处理，知道做事的底线在哪里。

现在说说自主权的问题。在给定的大框架下，我们会给地方团队充分的自由，包括招聘新员工、采购商品、做商业决策等。当然难点在于保持总部和地方控制权的平衡。我们希望任何市场的员工都拥有企业家精神，把公司的发展和个人荣誉和责任结合起来。如果所有事情都要由总部指挥，这个责任就太重了。但如果什么事情都交给地方决定，这就不是同一家公司了。所以如何保持好这个平衡可能就是我们的秘诀，也是我的主要任务之一。

陈晓萍：你说得很有道理。再具体一点，从商品层面，你们的自有品牌柯克兰（Kirkland Signature）和当地商品的分布比例是怎么样的呢？

詹姆斯·墨菲：这个问题让我从另一个角度分析。我们

把商品分为进口商品和本地商品，全球范围内的平均情况是 65% 的本地商品加 35% 的进口商品。

我们希望提供当地人喜欢的不同口味的食品 and 商品。但与此同时，提供国际知名品牌或严选出来的私有品牌也可以增加我们会员的购物选择。你提到的柯克兰的商品，在海外市场占的比例远远小于美国市场，因为有一些商品受到原料等限制无法进入海外市场。不是所有商品都可以简单地装上卡车就运到其他国家的。不同国家有不同的法规，尤其是在食品、维生素和保健品上。但 65% 本地产品和 35% 进口产品是一个合理的比例。

陈晓萍：你曾提到过你们每个月会召集来自全球各地的主管经理在开市客总部所在的伊瑟阔开会，这也是很非同寻常的做法。我觉得这个会议能够让人们互相学习，交换来自不同卖场的工作方式、商品、成功或不成功的经验，这对于他们做决策都是很有帮助的。但这对于公司也是一笔巨大的开销。你们为什么会做这件事？你们又是如何组织这些会议的？

詹姆斯·墨菲：我知道对于全球企业来说组织这样的月度会议是很不寻常的，我们会互相交流经营经验，什么有效，什么无效。比如茅台酒在上海卖场销路极好，但后来我们发现茅台在洛杉矶和悉尼也卖得很好。还有就是西班牙的伊比利亚火腿还有柯克兰品牌的韩国紫菜，在全球的开市客卖场都很受欢迎。让我们的商品更丰富有趣有助于我们增加额外销售。

虽然举办这样的月度会议的好处很多，如你刚才所言，但真正这样做的公司还是很少的。我们认为，把所有人集合在一起还有另一个特别的好处，就是可以培养大家的主人翁和集体精神，还有竞争精神。因



为我们不仅仅是相互交流，还要求大家把自己市场的各项数字呈现在 CEO 面前，如开支和收益数字、计划完成情况等，都会一览无余地在所有人面前公开。这时大家都会产生一种责任感，谁都不想成为表现差的那个。

这实际上也是月度会议带来的附加效应。虽然从成本上看这是很昂贵的做法，但我们认为面对面的交流是不可替代的。在会上我们彼此相见，会随机进行很多非正式的谈话、聊天，从中生出友情和共同的文化。我们把这个会议叫作“预算会议”，不仅在总部开，还把它推广到了每个国家。所以英国公司每个月也会召开预算会议，澳大利亚公司也会。这个模式在总部和地方公司都会推行。

陈晓萍：明白了，这一点很重要，也是强化公司文化的一个举措。对了，你们有考虑过轮流在不同地方开吗？

詹姆斯·墨菲：有，原则上这是个很好的主意。但在实操的过程中，因为我们的大部分资源都集中在这里（伊瑟阔），比如法务部，还有总部的市场部、人力资源部，负责人都在这里，而且他们都会在会议上做报告。所以如果要把会议地点放到别的地方，成本就更高了。不过我们已经决定营销团队的月度会议将这么安排，就是所有国家层面的经理，大概 10-12 个人，会轮换地点开会。这样一来我们就可以亲自近距离观察各个市场了，而且也能激发更多灵感。

开市客的中国拓荒

陈晓萍：我知道你们在决定是否开设新卖场的时候通常有 20 个判断标准，而迄今开市客也一直没有在德国开店。那么在对中国市场进行了十多年的评估后，你们最终是怎么做出在上海开设卖场的决策的？

詹姆斯·墨菲：虽然我们很乐意进入德国市场，但情况比较复杂。它是继俄罗斯以外第二大欧洲国家，可支配收入很高，符合所有条件。但要进入德国市场，要先拿到食品和非食品的经营规划许可。同时德国市场的竞争也很激烈，尤其是在食品方面。他们本国就有运营精良的大型超市，还有一些小型折扣超市，依靠有限的 SKU 也做出了很好的成绩，价格很有竞争力，而且推出了高质量的自营品牌。

至于上海，我们拿到中国的营业执照其实已经有好多年了，只是决定先开发其他的市场。不过，我们对中国零售业密切关注了 20 年，发现有很多外国公司充满希望地进场，但大部分已经退场。比如家乐福被苏宁收购，德国的麦德龙最近也被收购了，还有乐购，名单很长很长。我们是一家很谨慎的公司，当我们进入一个市场的时候会深思熟虑，反复比较。

对于中国这个大市场，我们决定先聚焦在我们认为会成功的区域。中国地域辽阔，我们在北京、广州、深圳都花了很多时间做评估，最后选定上海作为首次进入中国市场的最佳地点。我们想要先在一个国家的其中一个区域扎根，所以选择了“大上海地区”，闵行、浦东和苏州是我们首先选择的三个地点。把先开设的几个卖场集合在同一个地区更易于管理。在发展阶段，我们的策略是集中选址，便于各个地方之间相互学习，共同培训新员工。当然我们对北京、深圳和广州等其他主要市场也很感兴趣，但如果把卖场分散各个地方会很难管理，而且物流也是个问题。我们想在“大上海地区”建立集群以便商品配送。

陈晓萍：我在上海的同事跟我分享了三个有关开市客在中国的问题。第一个是大包装的形式可能不适用于中国的小家庭，家里通常只有一个孩子。第二点是开市客的商品大部分是标准化产品，没有太多新产品。第三点是他们不能在网上购买开市客的商品，而山姆会员店已经采用了线上线下结合的模式，消费者可以在网上买到任何东西，这更符合中国消费者现在的消费习惯，因为所有人都在网上购物。你们是否考虑过调整一些经营模式来迎合当地消费者的需求？

詹姆斯·墨菲：是的，但我们更倾向于在学跑步之前先学好走路。我们希望能在多个地方开店，升级我们的采购团队。你说的很对，我们需要更多特别的商品，但问题在于如何让这些商品进入中国市场，因为在进口商品的时候会碰到原料、包装、商标等问题。我们一直强调自己经营模式的独特性，尤其是一些大受欢迎的美国食品。为了保证独特性我们做了很多工作，像你之前提到的自有品牌柯克兰就接受度很广，我们可以通过这个品牌把很多产品带进来。但也会受到一些限制，例如我之前提到的维生素和保健品之类。这个问题很复杂，需要花费一些时间，但最终我们会解决的。

开拓新市场是一个学习的过程。我们的大包装实际上接受度很高，像 12 个装的可颂基本上是供不应求。大包装的饼干和牛肉也很受欢迎。我们的牛肉来自美国，都是经过 USDA 认证的。我们也出售高质量的澳大利亚商品，全部都是大包装形式。所以其实大包装不是问题。我们刚刚推出了 24 个装的奇异果，比美国超市分量还要大。不管是华盛顿的车厘子还是其他商品，全部都采用大包装的形式，目前看来都卖得很好，其中一个原因是我们选择了正确的市场，所以商品的接受度很高。

另一个问题有关电子商务，在这方面中国已经远

超美国。我们在中国也推出了电子会员卡,还有相关的App支持手机付款。我们一共有三种移动支付方式:微信、支付宝和易付宝。但我们的物流系统无法支持电商业务。我们的采购团队是全新的,他们还在学习如何为线下商店采购商品。当我们开出更多卖场,建立更完善的物流机制和采购团队之后,自然会开启电商业务。这是一个大趋势,只是需要一些时间来实现。其实有些人可能喜欢到卖场购物,喜欢来这里感受这个宽阔漂亮的地方,我们采用平层设计让消费者不用跑上跑下。

你提到的山姆会员店采用了沃尔玛的电商模式,最开始他们是自己做,后来就转到了京东的平台上。我想这对沃尔玛和京东来说都是好事。但你要知道,山姆进入中国市场已经有25年了。而开市客只有一年。最终我们一定会开启电商业务的。

陈晓萍:很好。另一个问题是,你是否鼓励地方的创新?你如何吸引新会员、留住老会员?对于开市客,会员是很重要的一环。

詹姆斯·墨菲:是的,我们的利润很大一部分来自会员费。我们认为吸引新会员和维护老会员的最好做法,就是尽可能高水平地执行我们的运营模式,像保证清洁、卫生、服务质量,维护设施。要达到最高水平不难,难点是如何维持。我们的成功秘诀就是保证以最高水平运营,这也是为什么留住员工很重要,因为他们已经具备了保证高质量运营的技巧。这一点也适用于采购部门,保证用最优的价格提供最好的商品,并尽可能地提高物流系统的效率,以降低成本。人们来这里购物不是因为他们喜欢我们这家公司,而是因为我们提供价廉物美的商品,这是我们的运营模式的價值所在。但如果没有一个整洁美观的环境也不行,消费者口口相传是我们最理想的营销策略,消费者的肯定和信任比任何广告和营销手段都有效。尤其是在中国,人们对家人朋友的信任远超媒体和广告。

秘诀简单 复制很难

陈晓萍:最后,你能不能总结一下开市客在全球范围内成功的秘诀,以及你会给国际化企业的经理人的一些建议。

詹姆斯·墨菲:对于我们在美国国内和其他市场的业务,我想重点是运营模式本身,它本身对传达我们的价值观就起到独特的作用。价廉物美的商品是我们的立身之本,缺了任何一样都无法发挥作用。所以我们的运营模式在设置上是简单明了的,价值取向很明确,即使只有一家卖场,我们也可以通过它来传达我们的价值观。这很重要。当然,会员费能够帮我们持续弥补低价带来的成本,但我们还有很多降低成本的策略。

第二点同样重要的,就是公司文化。首先为会员提供贴心的服务,关注他们的兴趣点。他们付费来我们这里购物,理应得到价廉物美的商品和高标准的服务。所以关注消费者的购物体验,保证给他们留下个好印象,最终才能保证他们愿意缴纳会员费。同时我们也保证员工的满意度,让他们学会如何完成好工作,并愿意和我们一起继续他们的职业生涯,愿意和公司一起成长,甚至带动家里人来这里工作。还有一个,就是关注供应商的需求,和他们建立长期联系,而不是一次性的交易,而且每次都要按时付款。

由此可见开市客企业运营的基本原则,就是和我们的员工、会员和供应商站在一起。这些运营原则构成了我们公司文化的基础,帮助我们走向成功。“有机生长”是一个有效的决策,这是使我们在新市场也能保证公司文化不走样的重要举措。

陈晓萍:这几项听起来好像挺简单的。如果只要按照上述几项简单原则就能获得和开市客一样的成功,为什么没有模仿开市客的公司呢?

詹姆斯·墨菲:这是个很好的问题。回看我们的发展史,



我们最早在圣地亚哥开过一个卖场，当时的名字叫“Price Club”，是开市客的前身。当时以欧洲的现款现取模式为基础，在卖场里设置取款机吸引顾客。他们的商品售价很低，因为杂项开支少；如果能够收取会员费，杂项开支还能进一步压低。所以这本身是个很好的概念，但不是所有人都愿意采用这种低利润的经营模式。因为这种模式利润低，所以需要设定很多运营规则，尽全力控制成本，才能为会员提供更低的商品价格。但愿意这么做的零售商并不多。大多数零售商看到一件商品，第一想的就是从中能获得多少利润，而我们想的是能把价格压到多低。我们的商业逻辑是不同的。

陈晓萍：嗯，说到点子上了，这才是问题的核心，商业逻辑的巨大差别。

詹姆斯·墨菲：从1983年开设第一家开市客到八十年

代中后期，曾经有很多竞争对手出现，仅在美国可能就有8家，但他们都没有找到正确的发展路径。坚持到现在的有山姆会员店和BJ's。BJ's起初布局在东海岸和中西部地区。它们跟开市客有所不同，但都收取会员费，而且也都很成功。山姆会员店已经进入了墨西哥和中国市场，在巴西也有一些店。进入中国后，我们看到了阿里巴巴旗下的盒马鲜生，还有收购了麦德龙的物美，似乎都想采用这种模式。麦德龙跟开市客也有差别，它不是会员制，但配有取款机，主要为小公司服务，与我们很相似。麦德龙也走出了德国，开启全球化阶段。我们在韩国也有竞争对手Emart，它开发了一个概念叫“交易者”，这是一个不收取会员费的卖场，但同样使用大包装的形式。它们实际上也是在模仿，但并不完全一样。

陈晓萍：你认为是执行力的问题吗？

詹姆斯·墨菲：对我们来说，主要和公司文化有关，即善待员工、会员、供应商。这个道理不像造火箭这么深奥，但仍然有很多人没有明白。仔细想来，我们的概念虽然简单，但实际上是我们花了很多力气才让它变得简单的。因为在我们的发展过程中，规则和措施也是不断增加的。但一定要想办法使重要的东西保持简单明了，坚持最核心的一小部分原则才行。

陈晓萍：所言极是。你在这一行已经超过35年了，可以给其他国际化经理人提一些建议吗？

詹姆斯·墨菲：我的建议是公平待人，彬彬有礼，富有同理心。有时候成功人士会有意无意地流露出自大和傲慢，这很危险，至少长期来看是这样。这是原则问题。至于如何管理公司，显然我更喜欢“有机生长”的模式，始终保持清晰的认知，在中心化和去中心化管理中找到平衡，因为我认为建立本地化团队和培养企业家精神同样重要。☑

创造力起飞

通往未来的管理形态

■文 | 相宜

在全新的智能商业时代，若是能够改变传统的管理方法，让员工独立平衡自由与责任，就能激发他们的创造潜能。这种“不拘一格”的管理形态，或许能够引领新时代公司的颠覆性组织模式。





2000年，当网飞（Netflix）创始人、CEO 里德·哈斯廷斯（Reed Hastings）和马克·伦道夫（Marc Randolph）来到位于得克萨斯州达拉斯的百视达公司会议室之时，百视达的规模是网飞的1000倍，是一家在世界各地拥有近9000家租赁门店的大公司。如果百视达收购网飞，需要多少费用呢？网飞创始人回答说5000万美元。听到这个价格，百视达公司断然拒绝了。

2010年，百视达宣布破产，到2019年，仅在俄勒冈州还有最后一家影视租赁门店。百视达从DVD租赁到流媒体的转型失败了。

经常有人问哈斯廷斯：“这一切是怎么做到的呢？为什么网飞能不断适应发展，而百视达却不能呢？”是啊，为什么很多公司连一次成功转型都难以做到，而网飞可以在二十年内做到四次？

百视达并不是一个特例。当产业转型时，绝大多数公司都会陷入无法顺应时代浪潮的窘境。柯达未能从胶卷摄影转变为数码摄影，诺基亚没能从功能手机发展成智能手机，美国在线也没从拨号互联网转型至宽带业务。

哈斯廷斯说：“我们意识到我们有一点是百视达们所不具备的，那就是人才重于流程、创新高于效率、自由多于管控的企业文化。我们的文化强调以人才密度实现最高绩效，对员工实行情境管理而不是控制。这使得我们能够不断成长，并随着整个世界、随着客户需求的变化而变化。”如果一定要说网飞有什么不同之处，那就是它不拘泥于任何现有的管理规则。

网飞认为，如果你给员工更多的自由，而不是制定规则来阻止他们发挥自己的判断，他们会做出更好的决定，也更有责任感。这样，员工工作起来会更愉快，更有创造力，公司经营也会更加灵活。

这家市值超过2000亿美元、剧集风靡全球190多个国家及地区、拥有1.93亿付费订阅用户、创造美

股涨幅增长奇迹的公司，没有休假制度、没有差旅制度、没有经费和决策审批制度、没有追踪考核、没有绩效改进计划、没有KPI（关键绩效指标）、没有OKR（目标与关键成果），甚至没有工资级别、没有薪酬等级、没有绩效奖金，而员工仅仅做到称职也要拿钱走人……

网飞被认为是少有的几家真正颠覆式创新的公司，既有颠覆式创新的技术，又有颠覆式创新的组织。所谓“颠覆式创新的组织”，就是指网飞打造的这种独特的企业管理方式，强调“自由与责任”。网飞的管理方式在内部被梳理成一份127页的PPT，最终汇集成《网飞文化手册》，在硅谷广为流传，被脸书（Facebook）的首席运营官雪莉·桑德伯格（Sheryl Sandberg）称为“硅谷最重要的文件”。

也正是由于如此反常但有效的管理原则，网飞深受员工追捧，在科技人才市场网站Hired.com的调查中，网飞被评为公司职员最想去工作的公司，击败了谷歌、特斯拉和苹果。2018年，专门从事薪酬及职场研究调查的Comparably公司从45000家美国大公司收集到500多万份匿名调查，在“最幸福员工”排名中，网飞位列第二。

当我们回溯历史，会发现，网飞式的管理方式创新并不是偶然。

历史上，每隔几百年就会有一次急剧的变革，每一次转换，新时代出生的人已经无法想象过去祖辈出生和成长的时代风貌了。这种颠覆的速度，在今日世界被大大加快了。

现任阿里巴巴集团学术委员会主席，曾在2006—2017年担任阿里巴巴集团总参谋长的曾鸣认为：“今天我们眼前发生的一切都是一个新时代的开始。这不仅是一次经济模式的变迁，更是一次文明的变革，其意义不亚于人类社会从农业文明演进到工业文明。在这样的环境剧变下，我们有太多的机会，也有太多的挑战。”

人类技术的进步直接影响着组织结构和功能的变化，工业时代最深刻的观察者和思考者，被誉为现代管理学之父的彼得·德鲁克将工业革命及其之后的社会发展划分为三个历史阶段：工业革命 (Industrial Revolution)、生产力革命 (Productivity Revolution) 和管理革命 (Managerial Revolution)。在工业革命时代，手工经验被系统化的知识超越。到生产力革命时代，知识则被运用于人的工作行为和方式中。在管理革命时代，管理和组织创新成为生产率提升的源泉，知识取代资本和劳动力，成为占主导地位的生产要素。按照德鲁克的论断，21世纪将是知识经济的时代。在曾鸣眼中，我们面临的第四次时代大变革称为“创造力革命”，这是知识经济升级到创造力经济的必然要求。

曾鸣表示，在人工智能不断发展，结构化知识不断被知识学习取代的今天，价值创造的源泉是什么？答案就是创造力。传统意义上的知识的价值在急剧下降。

与此同时，人的直觉、对知识的综合升华能力，或者叫作创造力，依然是机器难以超越的。未来人类的核心价值十分明了，那就是创造力，这不单可以表现为技术的创新，也可表现为对客户的感知力、对商业的洞察力等。

“网飞用这样一套全新组织理念要解决的核心问题就是‘创造力’。网飞更早碰到这个问题，首先是因为互联网经济带来的冲击本身就要求它持续地创新，时代迫使公司在短短时间里经历了四次大的战略突破；其次是网飞所在的行业，尤其是中后期进入流媒体行业后，本质上是好莱坞的内容创意，所以直接就走在了创新创造的最前沿，那么公司就必须找到一种方法让一个组织可以高速增长，解决创造力的问题。”曾鸣说。

在这里，我们期望结合网飞的范例，探讨用新的不拘一格的管理方法，直面全新的智能商业时代的组织挑战。在管理上放权，取消粗暴管控，激发员工创造潜能，引领新时代公司的颠覆性组织模式。



管理颠覆的意义

爱奇艺创始人、CEO 龚宇曾经在乌镇的互联网大会上与网飞的哈斯廷斯有过短暂的交流，觉得他是一个“靠谱的人”。龚宇数次研读了网飞的管理理念，多次被其中的要点击中，引发了内心深处的共鸣。总结网飞企业管理方式的文件和书籍也成为爱奇艺打造企业文化的重要参考，他多次将其发给爱奇艺人力资源部和公司骨干去学习。

“企业文化是一家企业所有成员普遍认可的价值观念，对于爱奇艺，正是有了这些大家普遍认可的价值观念辅助，我们团队中那些专业不同、成长经历不同、工作要求不同的来自各行各业的优秀分子，才能在一间办公室内和谐快乐地共同工作。而毫无疑问的一点是，我们的企业文化受到了网飞的影响。”龚宇表示。

研读《网飞文化手册》，他更是有了一种大彻大悟

的感觉。作者将网飞的文化总结为八大准则，单是第一条“我们只招成年人”，就一下子击中了企业家们的要害。

在企业人才管理方面，字节跳动创始人张一鸣视网飞为偶像。他曾在多次公开演讲时，引用网飞管理方式的内容来阐释公司发展与人才挑战之间的关系。张一鸣还直言，“我们坚持的‘context, not control’（情境，而非控制）的理念，受到网飞的直接影响。”

硅谷的说法是，一个真正有能力的工程师的价值可能超过 1000 个平庸的工程师的价值之和。网飞永远只青睐大量的顶尖人才，公司认为如果员工的工作仅仅做到称职，那就应该拿钱走人，而对优秀的人才，网飞会保证每个人都获得市场最高水平的薪水。

张一鸣也有类似的薪酬观：“我们要求 HR 部门至

1 离开时要好好说再见

2 我们只招成年人

3 要让每个人都理解公司业务

5 按照员工带来的价值付薪

4 现在就开始组建你未来需要的团队

6 绝对坦诚，才能获得真正高效的反馈

7 员工与岗位的关系，不是匹配而是高度匹配

8 只有事实才能捍卫观点

网飞 8 大文化准则

自由坦诚的中国范例

少每年要对市场薪酬做一次定位，保持公司的市场薪酬在业内领先。当然如果人力成本很高，反过来要求公司必须能把这些人配置好、发挥好，这正是进取的姿态。”张一鸣还认为，很多企业把人力成本当成企业的损耗成本，特别是有些 CEO 很节约，总想招一些便宜的人，但这种观念在经济学上显然是错的。

在人才观上，网飞和字节跳动的招聘也可谓异曲同工。网飞希望“用超高的人才密度吸引人才”，而字节跳动的招聘官网写的是“和优秀的人，做有挑战的事”。

曾鸣认为，理解网飞公司这些管理方式的内在逻辑，对于当下企业应对智能商业时代的组织挑战有很大的启发。“随着机器智能对于常规脑力劳动的逐步取代，人的价值将越来越建立在创造力的基础上，未来就是创造力的时代。而创造力是很难在各种繁文缛节、严格管控的环境下发展起来的。怎么办？我们显然需要面向未来的组织创新。”

中国经济的现状是，大部分企业还处在工业时代的管理理念和组织形式下，但是中国经济中最有活力的一小部分公司已经在做持续的组织创新和突破。

中国的传统文化中的确有一些会让网飞式的管理实践更难，或者说不太适应的地方，比如说薪资的透明度、坦诚沟通等。“本来网飞的管理理念就是未来公司管理的样板，用那句‘未来不是没来，它只是稀疏的存在’来表达，它肯定是目前少数人会理解和愿意加入的模式。所有的企业都希望能够对未来的市场进行准确的判断，企业不能故步自封，应该更快速地行动。即使行动失败了，如果能够换取对未来更清晰的预判，比别人快上半步，你就能够在未来的世界中抢占先机。”曾鸣说。

陆奇，奇绩创坛创始人兼 CEO，曾任微软全球执行副总裁的他和哈斯廷斯相识多年，后者也曾担任微软董事。在他眼中，网飞的企业管理机制都围绕着一个共同的核心：在管理上放权，赋予员工更多的自由，同时也让员工承担与其相应的企业责任。

陆奇这样描述网飞式的自由管理：“网飞采取的第一项放权措施是取消以往关于员工假期的规定，给员工充分的自由来决定休假时间和天数。我记得当时网飞休假政策出台时，在整个业界都引起了震动。理论上而言，这种方法能更好地激励员工带来更好的创新效益，但具体实施中会有很多挑战和大量的风险。很多企业领导层会讨论这种可能性，但往往是应付员工提问，绝大多数停留在纸上谈兵阶段。只有网飞在哈斯廷斯的领导下，大胆探索，小心求证，不断迭代，务实执行，真正地实现了这种彻底给员工自由的休假政策，而且它的实际效果是风险可控，并相当有效地激发了员工对公司更为积极的贡献。”

网飞放权，赋予员工更多自由的下一个措施是取消差旅和经费审批流程。这一政策在不同的维度赋予员工更多的自由度，让他们能更大程度地发挥才能，同时也需要员工更进一步承担相应的企业责任，把控好由此而带来的风险。基于同样的原则，哈斯廷斯和他的团队通过大量的探索和迭代，找到了一些有效落实的执行方法，比如“事前情境设定，事后核实报销”等，使得员工不仅得到更多的自由度，而且网飞整体运营因此变得更为高效和节约。

网飞式的自由坦诚在国内科创企业中，也有诸多实践。在信达生物创始人俞德超的公司里，1500 多名研发人员里有相当部分是海归。创新药的研发难度很大，研发结果和科研骨干个体的能力，或者说是创造力有

很大关系。“对创造力人才，我觉得态度上要自由包容，文化上要兼容开放，所以我们公司的风格很民主，不像国内传统行业的有些企业就是老板说了算的作风。我们有专门的CEO信箱提供给大家匿名或者公开地提意见，欢迎大家坦诚提出一切问题，所有的问题都会被一一回复、解答和落实。”俞德超说。

科大讯飞轮值总裁胡郁则把这种让创造力人才感到非常舒适、宽松的工作氛围叫作“同频共振”。“只有这种自由度的提供才能让人才最大程度地释放创造力。”胡郁坦言。

苏州旭创科技被业内评价是少见的、管理上极富硅谷氛围的中国公司，创业团队基本都有在硅谷留学工作的经历。总经理刘圣表示，从创始之初，就一直在探索想做一家把硅谷文化跟中国的传统文化能够有机结合的公司，“这是我们想打造比较独特的企业文化的初衷”。

“我们反对等级森严的垂直管理模式，相对扁平的工程师文化才能有效挖掘科研员工的能动性，我们的一个普通工程师虽然说头衔可能是工程师，但是他具有相当的决策权，在新产品的开发方面能够独当一面，这点可以充分地调动员工的积极性，我们是属于硬科技领域里边管得最松的公司之一。”刘圣说。

在《不拘一格：网飞的自由与责任工作法》

(*No Rules Rules : Netflix and the Culture of Reinvention*) 一书的结语里，网飞CEO哈斯廷斯这样描述他心目中的管理变革：

在过去的近300年里，工业革命为世界上大多数成功的经济体提供了动力。因此，从追求数量、避免错误的生产实践中形成的固有管理模式，也自然而然地成为企业的主导。现在，随着知识产权和创意服务的不断增长，依赖于发明和创新的经济比例越来越高，并且还在不断增长。然而，大多数公司遵循的，依然是过去老式的、工业革命时代的模式。

在当今的信息时代，许多公司和团队的目标不再是进行复制或防范错误，它要求具有创造力、速度和敏捷度。在工业时代，目标是差异最小化，但在当今的创意企业里，我们追求的却是差异最大化。在这种情况下，最大的风险不是犯错误或失去一致性，而是当环境变化时，无法吸引到顶级的人才，发明不出新的产品，或不能及时改变方向。此时的一致性和可重复性可能会压制新思维，而不是为公司带来利润。在这种情况下，规则与流程不再是最佳选择。

所谓“没有规则的规则”，网飞和全世界其他有远见卓识的公司们，都在探索新管理模式的道路上奋力前行。■

step 1

打造高绩效的员工团队，
提高人才密度。
鼓励互相反馈，
引入坦诚文化。
通过取消休假、
差旅及报销审批制度，
逐步取消管控。

step 2

支持市场最高薪资，
进一步提高人才密度。
增强企业内部透明度，
提升坦诚度。
通过取消决策审批，
消除更多管控。

step 3

通过员工留任测试，
实现人才密度最大化。
通过反馈循环，
实现最高坦诚度。
通过情景设定，
取消多数管控。



未来智能组织的完整标本

■文 | 肖恩

新技术、新产品、新平台、新观念、新方式，在互联网时代，一切都是新的。

阿里巴巴原总参谋长曾鸣在《智能商业》一书中提到：“在未来的网络协同中，我们每个人将更不受束缚，从固化流程中解放出来；我们每个人将更不惮于创造，因为网络协同的最大价值不是让既有链路更高效，而恰恰是让创新价值更突显。”未来商业社会围绕创新不断发生裂变和聚变，其中蕴藏的巨大力量正在寻找释放的突破口，管理模式变革是至关重要的一环。

依靠大数据分析打造出“神剧”《纸牌屋》的网飞公司在管理上同样走在创新的最前沿。它用不拘一格的管

理方式重新定义了“管理”二字，打开了自由和责任的管理新思路。曾鸣认为，网飞的管理模式或是未来雏形的一个完整标本，它不拘囿于任何文化或行业，这是一种代表未来的模式。

放眼中国，字节跳动、理想汽车、小红书等敏锐的企业已经嗅到变革的气息，尝试拥抱网飞式的管理理念和组织原则。落到行动上，却有更多企业仍留在“现在”，高管控度、低坦诚度的管理策略是绝对的主流。网飞模式在中国并非水土不服，只是大多数中国企业还没找到解锁未来时代的密钥。要找到这个密钥，用曾鸣的话说，首先要了解网飞模式的“魂”。

管理视野：作为一名深入研究企业战略的学者，您一直非常推崇网飞的管理模式，并为《不拘一格：网飞的自由与责任工作法》一书作了序。您认为网飞的管理方式和传统方式的最大区别在哪？

曾 鸣：最核心的一点在于，传统管理模式强调“管理”，而网飞的管理核心是自由和责任，本质上其实是不管，让人自由发挥，究其根本就是让每个人的创造力能够得到更充分的发展。

管理视野：在您看来，网飞的管理经验能不能被复制？

曾 鸣：我认为没有任何一个企业能够完全复制别企业的成功模式，每个企业都有自己的独特性，但肯定有企业采用或借鉴类似的原则。

很多人说在中国的经济环境和文化背景下，网飞模式似乎不可能实现。但大部分公司无法适应网飞的管理理念，更重要的原因是它们所处的环境不要求，自己也不想去挑战管理现状。这跟文化的关系没那么大。只要理解了网飞的魂，企业完全可以发挥创造，不必纠结于其中一两个点。

字节跳动就一直在强调网飞式的组织创新，他们推出的管理工具平台飞书和网飞的理念是一脉相承的。到今天，字节跳动在中国已经是非常成功的一家企业，我想这已经证实网飞精神在中国的环境下也可以带来巨大的突破和成功。

管理视野：网飞的管理模式是在互联网经济中诞生的，对于尚未进入新经济形态的企业来说，这样的管理体系会不会带来负面影响？



曾 鸣：如果直接回答你的问题的话，答案是会的，因为把不适合的东西拿过来用肯定是不对的。任何组织模式都是为了解决企业发展的问题，网飞用这样一套组织理念要解决的核心问题是创新。网飞是走在创新最前沿的公司，这是它的文化和业务战略相匹配的地方。

但创造力已经变成一个公司越来越重要的生存要求，而且会有越来越多岗位需要创造力。消费品可以说是非常传统的产业，但现在中国企业在消费品领域的创新层出不穷，这些企业往往也越来越强调新的组织原则。

管理视野：从激发员工创造力的角度，除了网飞提出的八大准则外，企业还能做什么？

曾 鸣：赋予员工主人翁意识（ownership）是基本。首先企业是不是真正做到利益共享。很多企业嘴上喊着合伙人，但完全没有体现在实际利益上。第二个是成长空间，或者说决策空间。传统的管理是事先设定好规则、计划、目标，只需要员工按章办事。但在未来高度不确定的环境里很难做到预设，所以企业敢不敢把决策权交出去是至关重要的一步。

还有一个关键点是管理工具的变化。我有时候开玩笑说，还在用 ERP（企业资源计划）系统而不是钉钉、

飞书的公司肯定还没有进入新时代。试想一下，ERP 系统被称为“最佳管理实践的沉淀和固化”，其中每个词放在今天都是错的。我们没有最佳，不讲管理，也不提倡固化。钉钉和飞书都叫在线协同工具，核心是协同，只有协同才有创造。它是一个 workflow，不是管理流，大家是为了让工作变得更好而一起行动。

管理视野：那么您认为像绩效考评、末位淘汰制或者 996 文化这种管理方法是不是不符合未来组织发展的需求？

曾鸣：就像生物进化一样，当你成为一个更高维的生物时，仍会遗留一些低维的动作，但它必须被更高的原则兼容。很多企业已经不再讲 KPI（关键绩效指标）了，大家都在讲 OKR（目标与关键成果）。OKR 的核心是目标配齐，实际上也是一个协同工具，希望战略和执行能更有机地结合起来。OKR 用得好的话可以帮助一个公司的战略制定，用得不好就退化成了简单的 KPI。

管理视野：您觉得网飞的管理方法是不是也有残酷的一面，能不能给员工足够的安全感来创新？

曾鸣：从传统的角度讲肯定有所谓残酷的一面，但换一个思考方式问题就不一样了。网飞把公司比喻成一个世界级的运动队，就像奥运会女子游泳接力赛，中国队四个人都破了世界纪录，才最终取得了胜利。如果把没有达到这个水平的人留在团队里，世界冠军就没了。所以我经常问企业家：你的目标是学校运动会还是奥运会？

除了人才密度，我还要强调人才高度。一个参加市运会的运动员未必有资格参加奥运会预选赛。弗里德曼说，在互联网时代，世界是平的。这意味着你很快会发现自己已经站在奥运会的赛场上，没有多余的时间从市运会、省运会、全国运动会按部就班地前进。这世界就这么残酷。

换个角度，如果我是一个优秀的选手，在奥运会选

拔赛上被淘汰了，我应该感到自豪还是沮丧？可能两者都有。能参加选拔赛就是对选手能力的肯定，即便被淘汰了我也是世界一流。企业招聘是双向选择的结果，所以网飞招的人本身就跟它的价值取向相匹配。就像马云十年前一次讲演提到：“我只要找两万个跟我一样疯狂的人就行了。”这也是为什么网飞模式从文化到组织到做法都是自洽的，你没有办法只学它的某一个动作。

管理视野：这是否意味着以后智能组织会朝着精英人才的方向发展？

曾鸣：精英这个词本身也是工业时代的词，对应科层制度里比较高层的人。未来对所有人的创造力的要求都会很高，创造力也可以非常丰富和多元，比如有的人同理心特别强，有的人抽象能力特别强，还有的人建模能力特别强。就像足球队里，中卫和前锋很难说谁比谁更精英，但你总得是中卫里最好的那一个。

智能商业时代的战略逻辑和组织要求都发生了变化。我们认为现在战略更多是组织内生的能力，是对环境的及时反馈和应对，就像人体的生理反应，实际上就是要求更高的智能。组织本身要是一个有机的生命体，不是机械体，只有生命体才能谈智能。

网飞是智能组织非常难得的完整的模型，它在一个特殊环境下做了绝大部分人觉得不可能的事，很可能是未来雏形的一个完整标本。当然，现在还无法断言网飞做的是对还是错。重点是企业需要理解这个标本背后的生态变化，然后摸索成为新标本的办法。未来时代就在那里，只是大家进入那个时代的速度不一样。

管理视野：这是不是意味着企业需要时间去慢慢改变，或者还有什么可以做的？

曾鸣：宏观方面肯定只能是等待，这就是个自然演化的过程。即便目前网飞模式只适用于小范围的企业和小部分员工，但它代表未来，适用范围只会越来越广。☑

公司的游戏规则 是时候升级了

■文 | 肖恩

想要员工自觉、热情、负责又创意无限，是时候换一种驱动力，或者用丹尼尔·平克的说法，进入自我管理的复兴时期。

让我们先看两道选择题。

假设你正参加一个互联网大厂面试的最终轮，你最关心的是什么？

A：工资水平、工作时间、奖惩机制、休假制度；

B：工作氛围、自由度、团队活力、个人发展前景。

换一个角度，如果你是这家公司的领导，这时候你在盘算些什么？

A：如何恰当地压低成本，同时画下一个有诱惑力的奖金大饼；

B：如何带动新员工认可公司文化和价值观，由内激发其工作积极性，最终实现投资回报率最大化。

A和B并非互斥，但总有一个会成为主导。如果员工和公司的选择相悖，就很难朝着同一个方向前进。

于是乎，我们看到越来越多职场中人自嘲为“社畜”。他们被公司的游戏规则推搡着向前，却迷失了自己的方向。当创造力成为企业最重要的增长点，这些游戏规则开始失效，甚至成为公司和员工的冲突来源。

但公司和员工未必一定是主动和被动者的关系，美国互联网公司网飞却提出了一个截然相反的人才策略，他们选择用自由唤醒责任，因而只招渴望接受挑战的成年人。

前进的本质是被驱动。鞭策、激励、引导，都是驱动方式。在这个创造力为王的时代，想要员工自觉、热情、负责又创意无限，我们是时候换一种驱动力，或者用畅销书作家丹尼尔·平克在《驱动力》一书中的说法，进入自我管理的复兴时期。



报酬即正义？未必

这里所说的报酬除了基本工资收入外，还包括绩效奖金、额外津贴、项目分红等。这些物质报酬都有一个共同特点：具有明确的条件和目的性。按照公司的传统逻辑，人总是“向钱看”的，物质奖励将有效引导员工向既定目标前进。

但这种传统的奖励只能带来短期的爆发，就像少量咖啡因只能帮你多撑几个小时，而不具备可持续性。更糟糕的是，它还有可能从内侵蚀人的积极性。因为报酬的存在本身就使得所有事情都变成工作，而工作通常意味着“辛苦”“无趣”“被动”。

抛开报酬，按照自觉理论（self-determination theory），人还具有能力、自主和归属三种基本心理需求，会主动对某些事物产生兴趣，进而萌发探索的欲望。想想小朋友们，他们总能自己找到好玩的东西，然后研究半天。

作为全球访问量最高的网站之一，维基百科就出

自一群不计报酬的“志愿军”之手。维基百科的背后是一群来自世界各地的志愿者和爱好者，他们自愿利用个人时间编写条目，分文不取。这样纯粹出于个人意愿的运营模式在其创立的 2001 年实属异类。而在维基百科创立的 8 年前，微软已经启动了另一个百科全书服务 MSN Encarta，它有微软的资金支持、专业的作者和编辑团队、高薪聘请的管理人员，完工后由微软负责销售百科全书光盘和在线版本。表面上看，这是一场专业军队和杂牌军实力悬殊的较量。但 20 年过去了，这支来自全球的“志愿军”队伍不断壮大，维基百科已经成为全球最大、最受欢迎的百科全书，而 MSN Encarta 于 2009 年终止服务，淹没在历史洪流中。

对参与维基百科内容编撰的人们来说，他们需要这个平台让他们的专业知识和创意发挥作用，这种非物质的报酬才是他们工作的动力。当然，前提是他们还有一份能够维持生计的工作。



锅酱，28 岁，金融公司研发部：经济基础决定上层建筑，找工作还是优先看工资。



阳神，28 岁，外国科技公司研发部：工作不就是为了挣钱嘛。



小丝，27 岁，国内科技企业研发部：我见过开出 100 万薪酬的公司，但未必能活过一年，或者压榨完就赶你走。所以我还是更看重发展前景。



黄旭，26 岁，医疗公司研发部：公司提供的平台会给个人综合能力和专业能力带来怎么样的提升，这决定着个人未来的发展，比短期的工资和福利更重要。



小米，32 岁，蚂蚁 CTO 线：对我来说，工作的意义是一群有情有义的人做一件有价值有意义的事。

胡萝卜不香了？未必

工作本身就是从生存竞争中衍生而来，是分配生产资料的方式。没有人能逃开柴米油盐，更没有人会嫌工资太高。网飞公司之所以能在高人才密度条件下摆脱规则，前提就是通过支付行业最高工资创造了足够大的吸引力。

从工业革命以来，胡萝卜和大棒的作用在现代工厂的飞速发展已经得到证实，但它并非总是有效。我们先来看一个实验。

两组成员被各自带到一张桌子旁，桌上有三样东西：一盒图钉、一根蜡烛和一盒火柴，他们的任务是把蜡烛粘在墙上，且蜡在融化后不会滴到桌子上。但只有一个组被告知率先完成任务者会得到 5 美元奖励。

答案并不复杂，只需要把图钉拿出来，用图钉把空盒子钉在墙上，再把蜡烛放在盒子里。令人惊讶的是，

有奖金激励的一组找到答案的时间平均比多另一组多出三分钟。

如果做一个小改动，把图钉和盒子分开放，这就变成了一道开卷题。这时再让另外两组进行实验，同样只向一组提供奖励。这一次则是能够获得奖励的一组表现更好。

奖励有用但需要条件，丹尼尔·平克称其为驱动力 2.0。奖励会让人的关注面变窄，更适用于重复性强的左脑工作，而对于强调右脑思维的创新型公司是不够的，因此需要启用驱动力 3.0，也就是激发员工工作的内在动机。

但如果在任务完成后出其不意地给出奖励，弱化奖励对注意力的分散，也能达到激励目的。需要强调的是，无论是什么公司，只有在基线报酬达标的基础上才能谈激励。



Lan, 28 岁, 外企战略部 : 如果总体收入有一半来自奖金, 那我会很在意。



Jeremy, 28 岁, 特斯拉技术部 : 适度努力, 保证身体健康。



小丝, 27 岁, 国内科技企业研发部 : 这个要看投入时间比。如果花了很多时间只换来那一点点奖金, 相当于降低了我的时薪, 有那精力投资自己不好吗?



小鹏, 27 岁, 拼多多研发部 : 绩效会有边缘递减效应, 奋斗的人太多卷不过, 不如按自己的节奏来。



黑巧, 28 岁, 蚂蚁 CTO 线 : 每个月都在为奖金奋斗, 这样急功近利会很累, 我会更关注如何能做好自己负责的产品。



老张, 28岁, 科大讯飞研发部 : 虽然是在机缘巧合下入行, 但能做前沿的研究工作, 而且能看到实实在在的产出, 也是我的工作动力之一。



黑巧, 28岁, 蚂蚁 CTO 线 : 在做好产品的前提下, 能借助平台让自己的想法影响更多的人, 让我看到了工作的意义。



陈序员, 31岁, 国内科技公司研发部 : 我希望我在做的事情可以有机会改变世界。



小鹏, 27岁, 拼多多研发部 : 也没啥时间考虑工作有趣没趣。



小丝, 27岁, 国内科技企业研发部 : 当代年轻人工作时间越来越长, 已经占据了生活的大部分, 没有兴趣很难坚持奋斗。

厌工是人的天性？未必

胡萝卜和大棒背后的逻辑是，人性本惰，如果不是被推着或拉着走，就会选择躺平。这种一刀切的想法未免失之偏颇，但大多数管理者却将这一点奉为圭臬，并围绕它制定出一系列管理策略。

这个思维模式还停留在 100 年前。科学管理之父泰勒在他的大作《科学管理原理》中就提出标准化、流程化的管理模式，于是我们有了现代工厂的流水线作业。要想工人提高生产力，只需要鼓励和鞭策他们加快速度。同样的方式也被应用于写字楼中的白领。

但当管理者把同一套模式复制粘贴到创新型公司中时，却频频受挫。在这些公司里，工作内容变得更复杂，

同时也更有趣，更需要自主性。工作不再是简单的重复劳动，不断涌现的创意才是最有价值的部分。过多的繁文缛节或许会成为创意的枷锁。

麻省理工学院管理学教授麦格雷戈曾说，如果你相信“大众皆平庸”，那么平庸就会成为你无法逾越的天花板。但也有一部分人，他们善于创造，足智多谋，对工作感兴趣，只要情况允许，他们就会接受甚至主动寻求责任感。

所以管理者要做的，就是创造出这个有利“情况”。什么是管理？就是运用知识去找出现有知识创造效益的最佳途径。

自由价更高

某个工作日，一家科技公司的程序员们集体抛下手头的代码，开始研究五花八门的新玩意，这些东西可能跟他们的本职工作没有丝毫关系。这样的场景在大部分公司根本无法想象。

实际上，早在 20 世纪三四十年代，美国公司 3M 就尝试了这种“自由时间”的做法。3M 允许技术人员把 15% 的工作时间花在自己选择的项目上，我们常用的便利贴就是 3M 科学家富莱的一个自选项目。如今这种黄色小贴纸已经遍布全球，成为 3M 公司最畅销的产品之一。

此后谷歌公司也沿用了这一做法，鼓励工程师每周花一天时间做副产品，从中诞生了谷歌新闻、谷歌翻译、Gmail 等大受欢迎的产品。在这 20% 的自由时间里，不但没有人“摸鱼”，员工们反而灵感迸发，积极性高涨。

实践证明，自主权能够极大地激发员工的工作热情，使他们更投入工作，也更具创造性。

有了成功的先例，这一管理方式却没能得到推广，高成本或是原因之一。澳大利亚软件公司 Atlassian 也在 2000 年代初试行了 20% 自由时间，一年内开发人员启动了 48 个新项目。然而对于这家拥有 70 名工程师的公司来说，这一措施每推行 6 个月，就相当于 100 万美元的投资。

在这一点上，管理大师彼得·德鲁克给出过洞见：在现代经济体系中，不存在“利润”，有的只是过去的成本（会计记录下来的成本）和（投资）不确定性未来的成本。企业过去运营所产生的利润，必须用作企业未来发展所需的成本。而人力资源会是创新型公司最重要的一笔投资。

很显然，比起社畜，人们更想当为自己工作的人。



阿浩，27 岁，车企研发部：自由比安全感更重要。



Jeremy，28 岁，特斯拉技术部：结果导向的公司比制度导向的公司更具吸引力。



陈序员，31 岁，国内科技公司研发部：我的创意灵感基本都不是在公司产出的，工作时间经常被打扰反而思路无法连贯。



黑巧，28 岁，蚂蚁 CTO 线：当人有一定自由度后才会有时间思考，产生更多想法和创意，这才是比较重要的东西。



JT，26 岁，阿里云：不是每一家互联网公司都是 996，也有像微软这样 955 的“养老型”公司。但如果新人进入这种公司，除非自制力够强，否则很难有大的进步。它更适合 30+ 有一定技术实力的人。



黄旭, 26岁, 医疗公司研发部 : 医疗器械企业的核心就在于创新研发能力, 这恰好是我的本职工作。作为公司一个小小的研发个体, 我也可以尽一份力, 推动公司的研发水平向前发展。



农夫, 32岁, 蚂蚁CTO线 : 我们的安全产品能够在尽量不曝光的情况下默默为用户提供安全保障, 这就是技术人追求的低调而伟大。



陈序员, 31岁, 国内科技公司研发部 : 公司战略这样的问题就高层讨论讨论就可以了。



Lan, 28岁, 外企战略部 : 我本身就来自战略部, 我的工作可以帮公司减少人力成本, 提高工作质量和效率。当有同事对我的工作表示感谢, 我会觉得蛮有成就感的。



JT, 26岁, 阿里云 : 我的工作对整个公司而言是非常小的一部分, 于宏观层面来说是不可见的。

我 VS. 公司

你把你的谋生手段当成一份工作、一个职业还是一种使命?

小时候我们总会有宏大的理想, 想当科学家、医生、军人……使命感似乎是人与生俱来的, 只是它太容易被遗忘。管理者如果能唤醒这份使命感, 一支充满活力和责任感的队伍就有了灵魂。

对公司文化理念的认同, 以及自由宽松的管理环境会给团队营造一种感觉, 他们希望自己对公司有所作为, 也坚信自己能有所作为。使命感就在这样的环境里一点点积累起来, “我”和“公司”不再是两个割裂的个体, 而是拥有共同目标的“战友”。

当团队里的每个人都抱有这样的想法, 还用愁有人

偷懒吗? 这时管理者也有理由相信, 员工不会做损害公司利益的事, 放权成为可能。

没有人是全能的, 这是每个管理者都必须承认的事实。尤其是在科学技术不断发展丰富的背景下, 每个人具有的专业知识不尽相同, 对一个问题的判断力也存在差异。因此管理层的工作不是发号施令, 而是指出方向, 更多权力需要下放给那些更接近实际运作的人。通过这种方式, 也能激发员工的责任感。

横向来看, 在某个时间段行之有效的政策和管理方式未必具有可持续性。要跟上市场发展的步调, 不断适应外部环境, 公司必须有计划地放弃, 而不是一味地延长过去的成功。■



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

严管国家中的人更经不起道德考验？

熟悉日本文化的人都知道，温良恭谦的精神渗透在日本人的所有言行举止之中。他们自律、谦卑、循规蹈矩，常常鞠躬、点头哈腰，仿佛一点脾气都没有。为此，我也挺纳闷，作为有七情六欲的人类，他们是不是活得太压抑了？

了解更多之后，我发现虽然大家在工作场合的行为谦卑恭敬，但是下班后去小酒馆喝酒，即便和老板同事在一起，也可以随心所欲大肆发泄。也就是说对于酒后的胡言乱语和荒诞行为，大家有约定俗成的共识，不计较、不当真。因此酒馆就成为日本人工作之余情绪发泄的一个出口。白天的压抑在晚间的酒馆得到释放，不会积郁成疾。

跨文化心理学中有一个松紧度的概念，用来描述一个国家管得松还是管得紧的程度。严管国家的标志有两个：一个是规则众多；另一个是不合规矩的人会受到别人的冷眼或者权威机构的惩罚。严管国家的形成主要有三种来源：一是来自政府的大小制度（比如新加坡不准吃口香糖的政策）；二是来自宗教的各种戒律（比如沙特阿拉伯对于女性着装和行为举止的要求）；三是来自民众约定俗成的行为规范。严管国家中的人，如果找不到合适的发泄出口，就有可能想办法钻空子，甚至做出不道德的行为，给自己找到一点可以自由发挥和释放的空间。

世界上称得上是严管的国家大部分在亚洲地区，包括巴基斯坦、沙特阿拉伯、孟加拉、约旦、土耳其、印度尼西亚，在东方则有日本、韩国和中国。宽松国家的典范则是比利时、法国、卢森堡、荷兰、瑞典、西班牙、英国、德国和美国。总的来说，严管国家中的人比较循规蹈矩，少做出格的事，自制力强，冲动性低；而宽松国家中的人则喜欢独树一帜，与众不同，自制力弱，容易冲动行事。具体表现为，严管社会中的谋杀率和抢劫率确实更低，非法使用毒品和酗酒的现象也更为罕见。

但是，我认识的一位从美国移居到中国的家长告诉我，中国学校里的各种规矩比美国学校多得多，而且有些她觉得十分不合理，很苦恼。找其他家长咨询，才发现那些中国家长都说不用特别在意这些规矩，不必那么较真。她十分为难，因为她不愿意做一个不遵守规则的人。而中国家

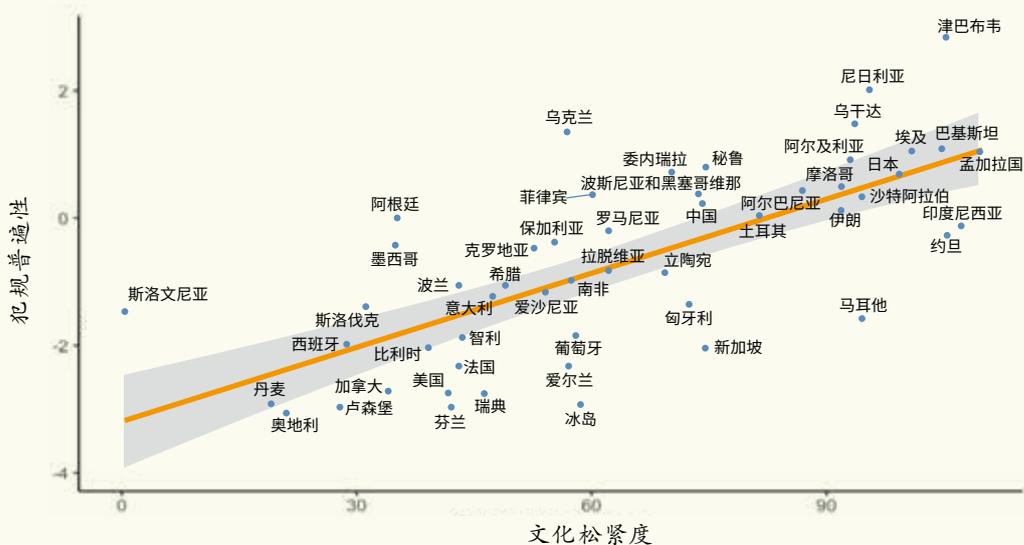


图 1 越是严管的国家，犯规普遍性越高

长告诉她有些规矩其实就是写在那儿给大家看的，即使不遵守也没什么关系。这个发现让她大吃一惊，没想到中国家长似乎比美国家长更不守规矩！

严管国家中的个体真的比宽松国家中的更不守规矩吗？有数据表明，在印度、巴基斯坦和马来西亚这些严管国家，人们行贿受贿的比例远高于新西兰、澳大利亚和美国那样的宽松国家（虽然对于行贿受贿的法制每个国家都有）。此外也有研究发现，其实宽松国家中的人远比严管国家中的人更诚实可靠。

那么，究竟是严管国家中的人更守规矩，诚信度更高？还是相反？带着这个问题，我和同事们做了若干个跨文化研究，结果发现，与宽松国家相比，严管国家中的人似乎真的更经不起道德考验，其违背诚信的比例确实更高！

我们先用了—个犯规普遍性（prevalence rule violence）指标来看严管国家和宽松国家的差别。犯规的领域主要包括三个方面：腐败、逃税、欺诈。我们拿到了41个国家的数据，先把这些国家的松紧度做了一个衡量，然后把它们的GDP、人口密度、政府规模、政府效率、基尼系数当作控制变量，计算了社会松紧度和犯规普遍性之间的相关和回归系数。结果表明，越是严管的国家，犯规普遍性（即不道德行为）越高（图1）。

我们接着使用了一个实地实验（field experiment）的数据来看不同国家中的工作人员的道德行为。这个实验是在全球22个国家的355个城市进行的，总共涉及上万个“遗失”的钱包。研究者故意把钱包“掉”在多种场所：银行、剧院、博物馆等文化场所，或邮局、酒店和警署。然后研究者会和在场的工作人员说：“我刚刚在外面的街角捡到了这个钱包，肯定是有人不小心弄丢的。但我现在有急事要去办，你能不能帮我处理一下？”每一个钱包里都有一个名片夹（里面有三张名片）、—张手写的购物单（用当地语言）和—把钥匙。有一半的钱包里有相当于13.5美元的当地货币，另一半钱包里没有现款。研究者最后记录了有多少人在100天之内与钱包的主人（名片上有名

字和联系方式)进行了联络(道德诚信行为的表现)。

我们先衡量了这 22 个国家的松紧度,然后统计了这些国家总共 9599 个参与者的诚信行为。我们发现,来自严管国家中的工作人员与钱包主人联络的比例低于宽松国家,表明其道德诚信程度比宽松国家的要低。

为了进一步检验上述结果的可靠性,我们又找到另外一个跨文化实验室研究的数据库。参加这个实验的有来自 18 个国家的 1745 名成人。研究者让参与者掷两次骰子到一个杯子里,但只需要报告第一次的点数。如果是“1”点,就给 1 元钱,“2”点就给 2 元钱,以此类推。但是如果是“6”点,就拿不到任何报酬。因为骰子是扔在杯子里的,所以实验者看不见实际的点数,参与者就可以虚报任何数字。很显然,报“6”拿不到钱,有些人可能会谎报,并尽可能谎报大点数(比如 4 或 5)以获得更多的报酬。但因为实验者看不见参与者的实际点数,他们便无法判断谁在谎报。可是,当我们把参与者报告的平均点数按国家区分的时候,就可以在国家层面判断撒谎的比例。因为骰子六面均匀分布,参加者样本够大,被投掷到的点数按概率应该基本相等。如果发现哪个国家的参加者得到的平均钱数特别高的话,说明该国家的人说谎的可能性更高。

为了使我们的结果有说服力,我们在做回归分析时控制了许多变量,如参与者的年龄、性别、社会经济地位、宗教信仰、大学本科专业和所居住城市的人口密度。结果表明,来自严管国家的参与者声称自己点数为 3、4、5 的比例显著高于来自宽松国家的参与者,也就是说,社会的松紧度程度与违背诚信行为有正向的相关关系,即严管国家中的人更经不起道德考验。

我们接着又检验了参与者如实报告“6”的比例,因为这个举动代表了一个人的无条件诚实性,比例越高表明该社会中的个体内在的诚实性越强。我们发现,在绝对诚实上,社会的松紧度与之呈负向关系,即来自严管国家的参与者比来自宽松国家的参与者更缺少绝对诚信。

虽然上述几个研究都是跨文化的大样本数据,但显示的只是国家松紧度与个体诚信度之间的相关关系,并非因果关系。为了检验它们之间的因果关系,我们专门设计了情景实验,并在美国、英国(宽松国家)和中国、印度(严管国家)邀请了总共 465 人参加这个实验。

参与者在实验中要完成的主要任务是若干道数学拼图题,每做对一题可以得到相应的金钱奖励。他们每做完一题后,需要点击一下说自己“解出”。但实际情况是,他们就是没有解出的话,也可以点击“解出”蒙混过关,得到奖励。我们主要要看的就是在不同文化中谎报“解出”的人数比例。

结果表明,来自英国和美国的 255 名参与者中,共有 76 人谎报;而来自中国 and 印度的 210 名参与者中,共有 178 人谎报。二者比例悬殊,差别显著。

汇总所有这些研究的结果,我们因此得出结论:严管国家中的个体在确信无人监管的情况下,其遵循道德规范(诚信)的程度确实比宽松国家中的个体要低,更经不起道德考验。可见严管反而导致了人们千方百计想钻空子摆脱束缚,即使这样做违反了道德标准。

严管的结果看来非常严重。企业管理者在思考管理到位的同时,是否也应该考虑如何让员工有自由释放的出口呢?或者干脆放弃严管,采用宽松或者无为而治的“不管”之道呢? ■



张维迎 专栏
北京大学国家发展研究院教授

大数据代替不了企业家（一）

经济发展靠政府还是靠企业家？这个问题学术界争论了近 200 年。

历史经验证明，自工业革命以来，企业家主导的经济体都得到了比较好的经济发展，政府主导的经济则表现不佳。

政府主导经济的完美标本是计划经济体制。世界范围的计划经济虽然失败了，但计划经济的理论基础并没有被完全淡化。

自计算机诞生以来，时不时有人说，计算机储存信息能力和计算速度的突飞猛进，使得计划经济不仅在理论上，而且在实践上具有可行性。

大数据能否复活计划经济？这个问题的本质是：大数据能否替代企业家精神？

计划经济的本质特征是，用系统的、制度性的强制力量否定企业家精神，剥夺个人选择的自由，特别是创业和创新的自由。计划经济下，投机倒把都是犯罪，不可能有企业家活动。

大数据的核心是用数据做预测。据说，由于具有数量大、种类多、更新快的特征，大数据可以准确地预测人的行为。^①

下面，我从五个方面论证大数据计划经济的不可能性——或者说，大数据替代不了企业家。这五个原因不是独立的，而是相互关联的。

从知识的本质看大数据计划经济的不可行

20 世纪 30 年代，西方学术界发生了一场有关计划经济可行性的辩论。^②以路德维希·米塞斯、弗里德里希·哈耶克、莱昂内尔·罗宾斯为代表的一方认为，计划经济解决不了经济计算，因

①参阅 [英] 维克托·迈尔·舍恩伯格、[英] 肯尼斯·库克耶：《大数据时代》，盛杨燕、周涛译，浙江人民出版社，2013 年版。

②参阅 [西] 赫苏斯·韦尔塔·德索托：《社会主义：经济计算与企业家才能》，朱海就译，吉林出版集团有限责任公司，2010 年版。

而是不可行的；而以奥斯卡·兰格、阿巴·P. 勒纳等为代表的另一方经济学家则认为，计划经济可以解决经济计算问题，因而是可行的。

在争论还没有见分晓的情况下，兰格等计划经济的支持者单方面宣布自己赢得了大辩论的胜利。这个自我宣称的胜利甚至得到了西方主流经济学家的普遍认可。甚至熊彼特这样的经济学家也说：“作为一种逻辑上的蓝图，不可否认，社会主义的蓝图在更高水平的理性下绘出来了。”

但这个所谓的胜利是基于对米塞斯和哈耶克观点的误读。或者说，兰格等主流经济学家并没有真正理解米塞斯和哈耶克说的是什么。

按照标准的解释，米塞斯和哈耶克之所以认为计划经济是不可行的，是因为他们认为，由于计算能力的限制，计划当局无法对成千上万甚至数以亿计的瓦尔拉斯方程组（市场上过度需求与过剩供给的总额必定相等）求解。兰格认为，计划当局并不需要根据有关技术、偏好和禀赋的具体知识去求解巨大的方程组，他们只需要通过瓦尔拉斯拍卖机制就可以知道经济计划所需要的均衡价格。

真实情况是，对米塞斯和哈耶克来说，计划经济的真正困难不只是（甚至主要不是）计算能力的限制，而是因为经济运行所依赖的知识的特定本质决定了中央计划机关根本不可能获得这些信息。市场主要不是将稀缺资源分配于给定的竞争性目标的制度，而是一个认知装置：创造、发现和传递那些似乎不存在、很难发现、难以传递的知识——默性知识（tacit knowledge）。消灭了市场，不仅使得知识传递不可能，也消灭了知识本身。

我们可以从静态和动态两个维度概括哈耶克的知识论。

从静态角度讲，人类决策所需要的知识可以分为两类：一类是科学知识（硬知识），另一类是实践知识（软知识）。^③用迈克尔·波兰尼的术语，科学知识是可言说的显性知识，实践知识是难以言说的默性知识。^④对人类决策来说，两类知识都是重要的；但对创造性的决策而言，实践知识更重要。

就科学知识而言，一群经由适当方式挑选出来的专家也许可以最好地掌握可资获得的所有最佳知识，但实践知识一定是分散的、局部的、主观的、不可言说的，因而只能由当事人自己掌握和使用，不可能由其他人获得，当然也不可能被计划当局获得。哈耶克说：“正是在这方面，每个人实际上要比所有的其他人更具有某种优势，因为每个人都掌握着有可能极具助益的独一无二的信息，但是只有当基于这种信息的决策是由每个人做出的或者是经由他的积极合作而做出的时候，这种信息才能得到运用。”^⑤实践知识因其不可能进行统计，因而也无法以统计的形式传递给

^③参阅[英]哈耶克：《经济学与知识》一文和《知识在社会中运用》一文，来自《个人主义与经济秩序》，邓正来译，生活·读书·新知三联书店，2003年版。

^④参阅[英]迈克尔·波兰尼（Michael Polanyi），Personal Knowledge，The University of Chicago Press，1958；The Study of Man，The University of Chicago Press，1959。

^⑤参阅[英]哈耶克：《知识在社会中运用》一文，来自《个人主义与经济秩序》，邓正来译，生活·读书·新知三联书店，2003年版，第121页。

任何一个中央权力机关。实践知识是因时、因地随时变化的，只有通过灵活变化的价格机制，才能有效传递。“我们之所以必须采取非集中化的方式，实是因为唯有依此方式才能够使得那种有关特定时空之情势的知识得到及时的运用。”^⑥

这就是哈耶克认为计划经济不可行的主要原因，无关计算能力。

大数据确实使得我们拥有了更多、更大的数据。但数据再大，仍然是统计数据，远不足以囊括不可言传的默性知识，而这些默性知识才是应对偶然性最重要的知识。

以马云为例：设想马云有记日记的习惯，每天把收到什么信息、见了什么人、做了什么决策，甚至为什么做这样的决策等都记录下来。其他人能由此复制马云的决策吗？不可能！马云的大部分决策都是基于他的灵感，他自己也说不清楚为什么，他日记中写的“为什么”不可能包含他实际决策时的所有所思所想，而这些没有写下来的默性知识才是最重要的。

从动态的角度讲，大量知识是当事人在经济活动的过程中发现和创造的，是企业家实践的产物；没有自主性的经济活动，这些信息本身是不存在的。比如说，如果IBM不能自主研发计算机，而是等待政府下达研发指令，有关计算机的大部分知识就不可能生产出来。

显然，把还没有创造出来的信息收集起来是不可能的，无论这种知识是可言传的，还是不可言传的。没有计算机的时候，我们如何统计对计算机的需求呢？大数据只能收集已经存在的信息，不可能收集有待创造和发现的信息。

哈耶克特别强调经济决策的动态性。他说：

“经济问题始终是由变化所引发的，而且也唯有变化才会产生经济问题。如果事情一成不变或者至少按照人们的预期那样发展，那么也就不会产生任何需要进行决策的新问题了。如果有人认为变化——至少是日常的调整措施——在现代社会已经变得不甚重要了，那么他无异于是在主张，经济问题也已经变得不重要了。”^⑦

米塞斯认为，市场不断产生的信息源于企业家才能的发挥，它与特定的时空环境相联系，并且只能被每一个在这个环境中行动的个体所感知。米塞斯说：

“企业家的经营态度和活动，源于他在经济过程中的位置，假如这个位置消失了，那么他的经营态度和活动也随之消失。

“在静止的状态下，经济计算可以忽略不计。因为在这种状态中，经济生活中同样一件事重复地发

^⑥参阅[英]哈耶克：《知识在社会中运用》一文，来自《个人选择与经济秩序》，邓正来译，生活·读书·新知三联书店2003年版，第126页。

^⑦参阅[英]哈耶克：《知识在社会中运用》一文，来自《个人选择与经济秩序》，邓正来译，生活·读书·新知三联书店2003年版，第123页。

生；……

“在静态条件下，不再存在需要经济计算去解决的问题。根据假定，经济计算的基本功能已经完成了。……经济计算问题是一个动态问题：它不是一个静态经济问题。”^⑧

米塞斯在 1921 年写到：

“是投机的资本家创造了数据，他根据这些数据调整他的业务，因此，这些数据也为他的交易行为指明了方向。”^⑨

20 世纪 30 年代还没有计算机，更没有大数据。但米塞斯和哈耶克对计划经济不可行的论证已经证明，即使有了计算机和大数据，计划经济也不可能成功，因为对人类行为至关重要的默性知识不可能被中央计划机关收集到，大数据不可能收集到还有待人们发现和创造的实践信息，计划控制还会使得本来可以由企业家在市场过程中发现和创造的新知识不复存在。

不仅如此。如果不仅政府机关，而且经济过程的参与者同样可以利用计算机和大数据，计划经济就更不可行，因为计算机和大数据使得人们不断创造出在数量上难以想象的实践的、不可言传的默性知识，使得中央计划机关根本没有办法集中规划经济活动。因此，正如西班牙经济学家德索托所指出的，认为计算机（大数据）可以使得计划经济成为可能，就如同相信在一个不怎么发达的社会，书籍和印刷术的发明，就可以使得政府获得对社会至关重要的实践知识和主观知识一样可笑。书籍和印刷术的发明带来的结果正好相反：它使得社会更为丰富多彩，也更难以集中控制。^⑩

大数据计划经济其实是一个悖论：大数据是市场经济中千千万万人自发行动的结果，如果搞计划经济，让每一个人听命于政府的指令行事，大数据本身就会消失！把市场中产生的信息假定为没有市场时这些信息也存在，显然是荒谬的。

从企业家精神看大数据计划经济的不可行

按照米塞斯和哈耶克等人的观点，发现、创造、以价格或非价格的方式传递信息，是人类企业家精神的体现。从这个意义上讲，市场经济中每个人都是企业家。但鉴于企业家的重要性，有必要从通常意义上的企业家精神的角度论证一下大数据计划经济的不可行性。

^⑧转引自〔西〕赫苏斯·韦尔塔·德索托：《社会主义：经济计算与企业家才能》，朱海就译，吉林出版集团有限责任公司出版，第 135-139 页。

^⑨转引自〔西〕赫苏斯·韦尔塔·德索托：《社会主义：经济计算与企业家才能》，朱海就译，吉林出版集团有限责任公司出版，第 140 页。

^⑩参阅〔西〕赫苏斯·韦尔塔·德索托：《社会主义：经济计算与企业家才能》，朱海就译，吉林出版集团有限责任公司出版，第 78 页。

在主流经济学的框架里，个人决策的目标和手段都是给定的。所谓决策，就是在给定的手段中选择能够最大化给定目标的手段。但正如我们前面已经指出的，这与真正的企业家决策相去甚远！现实中，企业家决策不是给定手段 - 目标做出的决策，而是寻找、识别和选择目标和手段本身！企业家精神的高低，很大程度取决于感知、寻找目标和获得手段能力的高低。如果手段和目标是给定的，并且是相同的，在同样的数据下，所有理性人都会做出相同的选择。但现实中，即使基于同样的数据、同样的硬知识，不同的企业家也会做出不同的选择！

为什么？因为企业家决策不仅取决于数据、硬知识，更依赖于默性知识。对企业家而言，个人对市场前景、技术前景和资源可获得性的想象力、感知、判断力，才是最为关键的。

当然，大数据对企业家是有用的，因为企业家在决策时需要数据。但真正的企业家决策一定是超越数据的，也是超越大数据的。仅仅基于大数据的决策，充其量只是科学决策，不是企业家决策。仅仅基于大数据做决策的企业家，不是真正的企业家，只是管理者。企业家必须想象和看到大数据不能告诉他的东西。

大数据只是一种生意。在没有大数据的时候，发现和使用大数据是企业家的功能。但一旦大数据普及开来，大数据就成为“哥伦布的鸡蛋”，不再是企业家的功能。正如当所有人都在使用电的时候，电就不再是任何企业的核心竞争力一样。真正的企业家必须超越大数据。

熊彼特将企业家精神等于创新。数据不能告诉企业家创新什么。比如，有关邮政马车运输业的数据不能告诉卡尔·本茨和戴姆勒发明汽车；否则，发明汽车的就应该是马车夫，而不是卡尔·本茨和戴姆勒。有关计算机市场的数据也不可能告诉比尔·盖茨创办软件产业；否则，创造软件产业的就是IBM而不是比尔·盖茨。同样，数据也不可能告诉马化腾应该创造微信；否则，发明微信的就应该是中国移动公司而不是腾讯公司！

让我再以电影业为例说明这一点。

设想一个电影制片公司可以获得过去几十年所有影片的大数据，包括每个影片的观众人数，观众的年龄结构、地域分布、时段分布、票房收入、所有媒体上的发表的影评，甚至观众在观看时的表情（如笑了多少次、哭了多长时间）等。这样的大数据能告诉我们下一部最卖座的电影是什么吗？不可能！

每一部新电影都是一项新发明，我们无法预料哪部电影会受到公众欢迎。如同好莱坞资深编剧威廉·戈德曼指出的：“环球影业公司这个最大的电影公司当初为什么拒绝出品《星球大战》？因为没有人，现在没有，以后也不会有人知道哪部电影会大卖，哪部电影的票房会惨淡。”^①

同样，图书市场也如此。亚马逊公司无疑拥有图书市场的大数据，它可以根据客户过去查看和购书的记录，向你推荐书。但亚马逊公司的大数据并不能告诉我们，未来哪一本书会畅销，更不可能告诉每个作者应该写什么样的书！如果一个作者想根据大数据制定自己的写作计划，那他

^①转引自[美]威廉·伊斯特利：《威权政治》，冯宇、邓敏译，中信出版社2016年版，第322页。

(她)十有八九会失败!如果计划机关根据亚马逊或当当网的大数据制定图书出版计划,那一定是图书市场的灾难!

我不是否定大数据的意义,而是说大数据不能替代企业家的想象力和判断。让我用运输业的集装箱联运革命说明这一点。

集装箱联运 (intermodal shipping containerization) 是 20 世纪下半叶最重要的创新之一,对国际贸易、经济全球化,特别是供应链的全球分布贡献巨大。在 20 世纪 50 年代之前,无论海运,还是铁路运输、汽车运输,货物都是散装的,同一货物从生产商到零售商,中间需要经过多次重复装卸,费时、费力、成本高、失窃多,也不可靠。码头上,货物堆积如山,让人印象深刻。

早在 1937 年,美国北卡州的卡车司机马尔科姆·珀塞尔·麦克莱恩 (Malcolm Purcell McLean) 就有了集装箱运输的想法。1955 年,他卖掉了他在家族运输企业中的股份,贷款买了 7 艘旧油轮,将其改造成上面可以堆放集装箱的平台船;接下来又把卡车货厢加固成可以装载集装箱的拖车。他在油轮的甲板上方安装了钢架,装上可以快速安放集装箱的插板。他还改造了码头。1956 年 4 月 26 日,一艘经过改造的二战时期的旧油轮从新泽西纽瓦克码头出发,驶向波士顿,船上装载着 58 个集装箱。他成功了!接下来,麦克莱恩对其他几艘旧船也做了相同的改造,开通了纽约-得克萨斯集装箱运输航线。在他的示范下,其他航运公司纷纷跟进。到 20 世纪 60 年代末,集装箱运输时代到来了,铁路运输也迅速集装箱化。到 20 世纪 90 年代晚期,国际贸易货物总价值的 60% 是通过集装箱运输的。与散装运输相比,从生产者发货到买家收货,运输时间降低了 95%,单位运输成本下降幅度更大!可以说,没有集装箱运输革命,就不可能有 20 世纪 70 年代之后出现的产业链的全球化分工。

为什么是麦克莱恩,而不是原来的轮船运输公司或其他什么人“发明”了集装箱运输?这无法用数据解释。就数据而言,麦克莱恩最初只是个卡车运输个体户,他掌握的数据与传统的航运公司相比,根本不是一个量级;就技术含量而言,集装箱也算不上真正的“发明”。事实上,早在 20 世纪初,就有了不同尺寸的小集装箱的使用,只是没有标准化的商业化集装箱运营。

根本的原因是灵感,麦克莱恩比别人领先一步有了这种灵感。他后来在一次接受采访时回忆说,在 1937 年的一天,他正烦恼地等待传统的货物装卸时,突然就萌生了这个想法:

“我不得不耗费一天的大部分时光等待卸货,我坐在驾驶室里无所事事,看着码头工人装载其他货物。眼睁睁看着大量时间和金钱被浪费了,我很震惊……当我在熬时间的时候,一个想法涌现出来:把我的货厢吊起,不触动里面的任何东西,然后直接放在船上,那是多么容易的一件事啊!”

总之,我要强调的是,任何数据——无论它多大——都不可能代替企业家的警觉和判断。全社会的大数据代替不了企业家群体。如果政府想在大数据基础上建立计划经济(包括产业政策),不仅会消灭大数据本身,也会消灭企业家精神,阻碍创新和技术进步。■

(未完待续)



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

不同文化背景的组织里， “大棒”挥向谁方管用？

我课题组的女性研究人员居多，但凡涉及幼儿的话题，她们便讨论得特别起劲。一天，她们热议的话题是：某幼儿园每天接孩子的家长经常迟到，这使得幼儿园老师不得不推迟下班的时间。

为解决这个问题，园方决定惩罚家长的迟到行为，家长每迟到一分钟，罚一块钱。学心理学的人很清楚，其理论依据来源于美国心理学家斯金纳的行为主义理论中的积极惩罚（positive punishment），如同斯金纳箱中，鸽子用喙啄了箱中的杠杆，便遭到电击，其啄杠杆的行为（如同迟到行为）便不再发生。

匪夷所思的是，惩罚措施实施后，迟到的家长人数不降反增，迟到的时间竟也越来越长。

事与愿违的结果显然违背了斯金纳的强化理论（reinforcement theory），鸽子一啄箱中的杠杆，便受到电击，不啄便安然无事，显然，鸽子不可能再去啄箱中的杠杆。面对类似电击般的惩罚，家长们为何在受到罚款惩罚后，反而更加“肆无忌惮”地迟到呢？

她们围在一起，讨论出的原因是：既然多迟到一分钟，就多罚一块钱，家长们也就释然了，犯不着为迟到几分钟而感到负疚。因为自己犯下的错误、老师被耽误的时间已经用“金钱”所补偿。

那么，如何能使这帮“不差钱”的家长不迟到呢？

我的主意是：胡萝卜（奖励）和大棒（惩罚）依然是行为管理的最有效手段。罚款还是管用的，在本案例中，只要更换一下罚款的对象就成，即家长迟到一分钟，不是重罚孩子的家长，而是轻罚孩子的班主任。

此言一出，这帮潜在“家长们”急了，认为我不分皂白乱挥“大棒”，不但没有学到斯金纳精髓之一二，而且还漠视最起码的职业伦理道德。

无奈之下，我只好讲了以下两个故事，希望今后能有明白人做个现场实验看看。



美国白人校长捐肾给黑人教授的故事

话说美国中西部一大学的白人教授比例过高。为“政治正确”，一位商界背景的新校长费神亲自招聘了一位黑人教授，只求能改进统计数据。进校后，黑人教授要做换肾手术，白人校长将自己的肾捐献给黑人教授。手术成功后，黑人教授要离开去别处高校，白人校长遂亲自组织欢送会。

我去该大学及附近首府城市参加学术活动时听到此事，令我吃惊的不是白人校长将自己的肾捐献给黑人教授，而是拿了人家肾的人敢走人。我问了所有认识的中国人，假如你受人肾脏，你会走吗？答案非常一致且坚定：不会走。人家校长都把肾捐给我了，只求我留下来，在统计表格上的数据好看一点，这个忙怎能不帮？怕背上“忘恩负义”骂名的中国人实在是不敢走。

车尾被撞，悉尼肇事者逃逸的故事

我住在悉尼时，目睹了一次撞车。邻居车子按照路规停在“STOP”标记前准备驶入主路时，被后面一部车重重撞上，肇事司机猛轰油门，跑了。邻居一脸懵逼，下车后，做的第一件事竟是向我们借扫把，去清扫散落满地的汽车碎片。事后，我几乎询问遍了我认识的每一位中国留学生两个问题：第一，假如你开车撞了别人的车，你做的第一件事是逃跑吗？第二，假如你的车被人撞了，你做的第一件事是急着借扫把，打扫满地的汽车碎片吗？

答案非常一致且坚定：第一，不会跑。因为初来乍到，不谙当地法律，即使有跑的心，也没有敢跑的胆。第二，不会清扫地上的碎片。因为自己这么遵守交规还被撞，不懊恼无人赔偿也就不错了，哪里还有心情为避免来往车辆被地上的碎片扎到而去扫地？

这两则案例启示我们,集体主义文化将“关系圈内”人的得失,看得比自己的得失更重要的特征,是个人主义文化个体所无法想象的。在美国的故事中,中国人对恩人(白人校长)的得失(统计数据),肯定会看得比自己的得失(另谋高就)更重。在澳大利亚的故事中,中国人对没有关系的人(路人)的得失(车胎被地上的碎片扎到),绝不会看得比自己的得失(无辜被撞)更重。

这种文化差异不仅决定了个体依什么规则行事,更决定了“大棒”该挥向何方。我大胆预测,将“大棒”挥向迟到的孩子家长会有不管用的时候;但若改将“大棒”挥向倒霉的幼儿园老师,在西方个人主义文化背景下可能更不管用,但是在中国集体主义文化背景下则一定管用。

试想,自己孩子的老师因自己迟到而被园方罚款,今后蒙受“冤屈”的班主任,是否还会“公平”地对待自己的孩子呢?中国家长对师长(班主任)的得失(罚款),一定看得比自己的得失(罚款)更重。所以,只要象征性地将惩罚老师的告示一贴,中国的幼儿园家长肯定不敢再迟到半分。越是不忍心让老师遭受不白之冤的家长,越是不敢迟到。

延伸的指点 (tip): 如何不被“清流”的建言误企

广东省企业家领导科学研究会会长惠青山教授,曾问了一个民营企业家普遍关心的问题:对属下的建言献策,如被实践证明是有益的,无疑应该给与建言者以“胡萝卜”奖励;如被实践证明是有害的,是否将手中的“大棒”挥向建言者?

老板所处的困境如同历朝历代的皇帝,“清流”们的职责便是进言。你的进言若与同僚雷同、没有特色,你也就没有存在的必要。所以,“清流”们为了生存就必须源源不断产出“别出心裁”的谏言。然而,致命的问题是:皇帝才是建言的实际责任人,而非清流们。被不负责任的进言误掉的国家是皇帝的,而不是清流们的家当。

因此,“清流”们真正关心的是被采纳的量;真正关心建言其质的,只有当家的皇帝。

老板们惩罚不负责任的进言者,怕今后没有人敢进言;不惩罚不负责任的进言者,又怕今后企业会被这些建“妄”言、献“下”策者带歪、带垮。

为了确保下属所提建言是负责的、且真正是对企业有益的,我向惠青山会长“妄言”:如建言被实践证明是有害,老板应该挥动手中的“大棒”,但是,惩罚的不是乱提建言的下属,而是惩罚接受建言的老板自己。

试想,自己的老板因自己不负责任的言论而被罚重款,今后在这位“冤屈”的衣食父母手下还能好好讨生活吗?所以,今后所提建言必定是谨而又谨,慎之又慎。其背后的道理依然是:中国员工对“家长”(私企或家族企业老板)的得失(罚款),一定看得比自己的得失(罚款)更重。

若无意读到本文的读者有意尝试我的建言,也请一定慎之又慎地将什么是惩罚(punishment)、惩罚的强度、被惩罚人与您的关系、惩罚后的伦理等问题都想个遍,再动手实施惩罚。或许,这种“大棒打在别人身上会痛在自己心上”的招可能只有在民企管用,在国企就另当别论了。■



郁喆隽 专栏
复旦大学哲学学院副教授

机器人能有什么坏心思呢？

2021年5月，网飞发布了剧集《爱，死亡和机器人》（Love, Death & Robots，以下简称“爱死机”）第二季的全部八集资源。虽然有影迷感慨这一季的观感远不及上一季，该系列显露出创作力衰竭的迹象，不过有一个主题却反复出现——机器人伤人。在本季的第一集《自动化客服》中，一台扫地机器人突然起了“杀心”，用激光干掉了家里的宠物狗，并开始追杀它的女主人。不仅如此，结尾处整个小镇上的智能机器人瞬间都出现“故障”，开始发动一场“革命”；在第七集《生命舱》中，从坠机中幸存下来的飞行员，最终被失控的机械狗杀死……在近几年的科幻影视作品中，机器人伤人这一主题似乎成为了一个热潮——从美剧《西部世界》，到英剧《真实的人类》，都在渲染机器人（和人工智能）伤害人类并代替人类成为主人的世界观。

可是，我不禁要问一个问题：机器人（或者任何意义上的人造物，包括人工智能）为什么要伤人呢？这里的“为什么”主要针对的是具有明确意图的行动。像过失杀人（误杀）这样的行为也可以顺带讨论，但这并不是上述科幻剧的重点，也不具有伦理意义。如果一个机器人受到人的指令而伤人，这显然是故意伤害的一种变体，在这种情况下机器人仅仅是被人操纵的工具，就不再赘述了。这里讨论的机器人的重点也并不在于其人形，而在于其自主性（autonomy），也就是说它具有自行其是的能力。

对机器人伤人的担忧大致首先出于对“蛮力”（brute force）的恐惧。这里的蛮力既包含物理意义，也涉及计算能力，还指涉那种最终导致灾难性结局的多米诺效应。众所周知，人类发明机器人在很大程度上出于一个简单而功利的目的，那就是代替人类完成一些工作。因为在创造时就希望机器人在各方面能力上超越人类。当一台机器人具有了很大的能力——例如力量和速度，而

不具有情景识别和道德判断能力时，它就有误伤的可能性。这一点类似于当一个人无法看清地面上微小的蚂蚁时，就随时可能踩死蚂蚁一样。小害怕大，弱害怕强，这在自然界极为正常。而在各种流行文化中的“巨物恐惧”（megalophobia），其实也就是这样一种朴素担忧的变体。面对这样一种担忧，需要考虑的就是如何让机器获得场景识别和避险能力。

伴随着计算机和人工智能的崛起，其“算力”可谓让人类喜忧参半——喜的是终于某些需要极大算力的问题可以得到解决，例如下围棋、气象预报、弹道模拟等；另一方面，人又担心巨大的算力将创造出一个全新的、人类无法驾驭的物种。这些担忧凝结在近年来围绕人工智能“奇点”（singularity）的讨论中。不过需要指出的是，这些担忧都基于一个近乎小儿科的所谓规律——从量变到质变。人们相信，算力的指数级增长将创造出“智能”乃至自我意识。然而从经验层面来看，早年的摩尔定律（处理器的性能每隔两年翻一倍）如今已近遭遇明显瓶颈，量子计算机革命也没有如约出现。

另一个对奇点的推理来自生物学。从几十亿年的生物演化史来看，智能（例如有大脑的脊椎动物）的出现是很晚的事件，一旦出现，从初级智能到高等智能（例如智人）却用了很短的时间。如果将这一过程做成一张图表——X轴是时间，Y轴是智能——就会呈现出一个躺平的L形曲线，它的前半段是一个极为缓慢、近乎水平的漫长发展过程，后半段出现了一个急速上扬。因此有人形象地称这样的曲线为“曲棍球杆曲线”。这样的曲线具有一个特点，即一旦越过了某一个临界点，就突飞猛进了。对超级人工智能的担忧，虽然包含了很多外行人看不懂的技术内容，但内底里却是这样一个朴素的道理——所谓的奇点也就是这样一个临界点——一旦实现了通用人工智能，超级智能（superintelligence）也就不远了，有人认为这甚至不以人类的意图而转移。不过从根本上来看，无论是摩尔定律还是曲棍球杆形曲线，都是一个对以往经验的归纳，并假定其它条件不变的情况下，他还会保持原有的发展趋势。这里面包含了太多的不可知因素和一厢情愿的臆测。宣扬奇点论是在向大众售卖焦虑，还是为了吸引风险投资呢？

其实，如果将机器人和人工智能当作另一个物种，人类可以尝试“理解”它们。我们有必要问一下，机器人伤人的底层逻辑是什么？人类在面对未知事物时，能够运用的大致只有类比思维。机器人和人工智能往往被类比作为一种超越了人类的新物种，其智力和体力远胜于现有的智人。但是就像让人类会将自己的能力放大并投射到神明上一样，我们也习惯于将人类的一些本性加到机器人身上。然而这样做却蕴含了一些不合理的思维跳跃。我们知道，动物（包括人类）的暴力行为部分地出于其生存需求（例如觅食和生殖），部分地出于社会压力（挑战既有等级，维护荣誉、尊严）。当然在考虑生物个体的时候，还需要预设它绝大部分场景下具有自我保存的本能。我们可以以此为基点，来进行一些思想实验：当一个机器人或者人工智能要进行自我保存的时候，其底层需求有哪些呢？显然会不同于人。我们可以想象，机器人首先需要一定能源供给。但是如果不需要巨大输出的话，其能量需求甚至可能远远低于人类；

其次，假设机器人的寿命预期远远超出人类，它也就没有死亡和迭代的概念，也就不需要进行生殖。于是机器人就可以避免很多因生育（生物学意义上的种内斗争）而引发的冲突。按照这一推理，甚至可以说，由机器人构成的文明可能要比人类文明来得更加和平。再者，机器人和人工智能也不需要很大的空间以及占有欲。毕竟人类是一种特殊的领地动物（territorial animal），群体的人所需要（或者说主张）的空间远远超出其实际需要的空间。如果将这一逻辑贯彻到程序和人工智能之上，我们甚至可以假定，不具有人形的智能存在者，大概并不具有人类意义上的空间需求。那么这是否意味着，人工智能对占有空间并没有需求，或者可以降低到最低——即保障其固件的极小尺寸，一个机箱？如果是这样的话，它们是否会终结为争夺“生存空间”发起的战争？

有意思的是，近年来很多科幻片不证自明地假定，突破了奇点的人工智能会和人一样，对空间有高度需求。这一假定本身是极为不合理的。在科幻电影《机械姬》中就设想，一个通过了图灵测试的人工智能，被安置在一台女性的人型机器人中。她设法杀死了其创造者之后，想要逃离那个庄园，进入人类社会。可是问题不仅是她为什么要伤人，还有她为什么要逃？大自然不做无用之事。一个智能存在者在绝大多数情况下，也不做非必要的事情。我们也可以用这一视角来观察自己一天的行为，大致都可以找到特定的基础需求。没有人对机械姬发号施令之后，她不应该怡然自得吗？这才是真正的自由吗？

这样的论证出现在两千多年前柏拉图的《斐多篇》中。苏格拉底在临死时就说，人认知真理的障碍是自己的肉身。人工智能在很大程度上就可以被理解为突破了人类肉身限制的纯粹智能体。而这具皮囊恰是恶行和暴力的来源。吕克·贝松导演的《超体》就设想了另一种可能：从人类演化而来的、超级智慧体露西，最终将自己转变为一个无处不在、没有定型的信息流。她对人类根本无欲无求，也没有必要杀死或正视人类。那才是传统神话中提及的“飞升”——任性逍遥，随缘放旷。于是乎，就产生了另一个问题是：人工智能会和人一样产生无聊感吗？我在此无法作答，这里也可以引申到近年来热议的超人类主义（transhumanism）。

机器人伤人的叙事最终还根植于西方文化的宗教母题，即《圣经·创世纪》中的失乐园。人类的始祖亚当和夏娃作为被造物，违背了上帝的意志，偷食禁果。作为惩罚他们被上帝逐出伊甸园。这个叙述的主线是“忤逆”——人神关系的破裂。在现代科幻文化中，这一母题被平移到了人机关系中——人作为造物主，机器人作为被造物。人担心机器人会背叛自己——另一个被造物忤逆造物主的叙事。假定所有被造物都有原罪，恰是出于人类原罪的基点，这不是一种绝对的以己度人吗？

极有可能的一个未来图景是平行论——由于人工智能和人类的基本需求极为不同，很少有重叠，因此居然可以相安无事，从而分道扬镳，展开两条甚至多条截然不同的文明路径来。未来是否真的会如此呢？让我们暂且放下自我中心的论断，坐看技术的风起云涌吧。■

开卷

开心明目，善读可以医愚

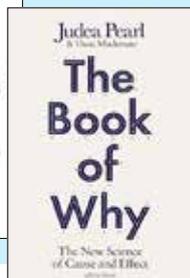
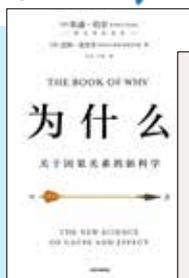
管理学人书架

全球顶尖管理学者倾力推荐的经典书目，值得珍藏。



推荐人

吴乐珍 复旦大学助理教授



《为什么：关于因果关系的新科学》

The Book of Why: The New Science of Cause and Effect

作者：朱迪亚·珀尔 达纳·麦肯齐 / Judea Pearl Dana Mackenzie

译者：江生 于华

出版社：中信出版社 / Allen Lane

人工智能先驱、贝叶斯网络之父朱迪亚·珀尔在此书的序言中提出了三个目标：第一，用非数学语言展示因果革命的内容，以及它如何影响了我们的生活和未来；第二，与读者分享历史上科学家们在面临关键的因果问题时，所做的成功与失败的探索旅程；第三，让因果革命回归到其在人工智能领域的发源地。此书旨在描述机器是如何被构建从而学会用我们熟悉的因果语言与我们交流的，

书中关于科学家们如何论证吸烟导致肺癌的描述，让我们惊叹于这样一个现在看起来显而易见的道理，原来证明过程竟会如此复杂。阅读此书的一个好处，就是可以让我们的思维变得更加缜密，对于如何用数据说话的艺术，有更加直观的认识。总而言之，对于用数据做研究的学者以及希望挖掘数据背后商业价值的从业者，阅读此书都将受益匪浅。

《激进市场：战胜不平等与经济停滞的经济模式》

Radical Markets: Uprooting Capitalism and Democracy for a Just Society

作者：埃里克·A·波斯纳 E. 格伦·韦尔 / Eric A. Posner E. Glen Weyl

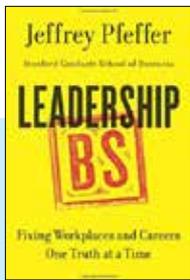
译者：胡雨青

出版社：机械工业出版社 / Princeton University Press



正如作者自己的描述，这本书“大开脑洞”，用一种激进的全新设计来解决人类经济社会面临的一系列难题，而这种新的设计，正是基于拍卖的概念。作者的前提假定是市场是最优的运行方式，在这一大框架里，拍卖是人们能寻找到的最优的市场方式。作者认为，理想化的信息完美且充分竞争的市场在现实中常常缺失，但拍卖是一种典型的完美市场，因为只有它可以最优化资源配

置。该书对很多国家的历史数据进行比较讨论，以论述为主，五个章节分别对应五大社会经济难题，其中也有一些较为新兴的问题，如产权制度和资源配置、制度设计、劳动力的全球流动性、金融市场的巨兽大而不倒的问题、新兴科技产业中的数据资源如何配置等。需要注意的是，该书的观点比较新颖激进，更适合那些对经济学的一些微观概念有一定了解的读者阅读。



推荐人
李文东 香港中文大学副教授



Leadership BS: Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time

作者: Jeffrey Pfeffer
出版社: Harper Business

这本有警醒作用的书，对于领导力及管理领域的从业者和研究人员都有至关重要的影响。作为管理学大师，作者通过这本书指出了我们在领导力教育中存在的问题，并且这可能与我们 MBA、EMBA 以及管理学本科教育有着紧密关联。这些问题从很多方面也是与领导力研究有关的。这本书能够帮助你避免陷入领导力研究的陷阱，就比如我们往往太

过于相信被管理咨询师或者研究者鼓吹的所谓的领导力时尚，或者紧跟最近热门的领导力模型或理论等。作者提供了一系列的证据来佐证他的观点，并提供了相应的改善建议。

需要提醒的是，作者的表达或许略有些偏激。但至少现阶段看来，领导力研究领域正阻尼于科学、艺术和技能的交叉路口，偏激些或许对其是有益的。



推荐人
赵曙明 南京大学教授



《和谐心智——鲜为人知的西浦管理故事》

作者: 席西民
出版社: 清华大学出版社

作者亲自揭秘了一家中外合作大学成功创业的历史和关键情节，对真正理解创业、中外合作、治理、知识组织管理、未来教育有独特视角和重要启示，也从理论和实践上回应了德鲁克关于 21 世纪如何提升知识工作者和知识组织效率的管理挑战。

这本书还揭示了中外合作知识型组织成功的必要条件。如何解读一个组织（领导者）的“成功”，学界、咨询界、实践界、新闻界各有套路和价值取向。鉴于人类社会（组织）现象的复杂性，管理学者应取径批判性、系统性思维，从“必要条件”而非“充分

条件”详加审视。作者以西交利物浦大学 10 年发展历程中的关键决策点分析阐明，在组织层面，“方向感-治理结构-业务模式（商业模式）-组织执行力-领导驱动力”均不可或缺；在个体层面，“事业忠诚-（被）组织信任-复杂心智-多重（中西新旧地域）融合-沟通能力（sense-making）”近乎缺一不可。这对现实世界创业或企业发展有重要指导意义。管理理论与实践关系的驾驭需要智慧。解读书中诸多“细节”，让我们看到了管理理论与实践关系的神秘和微妙。

什么才算是『好的经济学』？

■ 文一赵雅洁



《好的经济学：破解全球发展难题的行动方案》

作者：[美]阿比吉特·班纳吉 [法]埃斯特·迪弗洛

译者：张缘 蒋宗强

出版社：中信出版集团

Good Economics for Hard Times

作者：Abhijit V. Banerjee Esther Duflo

出版社：Public Affairs

只有真正怀有经世济民之心，才有可能让经济学家重新获得大众的信任。

《好的经济学》是2019年诺贝尔经济学奖得主阿比吉特·班纳吉（Abhijit V. Banerjee）和埃斯特·迪弗洛（Esther Duflo）的最新著作。两位经济学家写作这本书的初衷是：当他们看到不平等在全球各地愈演愈烈，环境灾害和全球政策灾难迫在眉睫，他们希望有一本书能够帮助大家保持希望，找出问题，并探讨如何让世界重回正轨。这是一本写给大众的“经济学读物”，尽管出自诺贝尔经济学奖得主之手，但全书只有两个简单的图表，完全没有复杂的公式和抽象的定律，全然不似想象中的经济学著作那般晦涩难懂。实际上，读完第一章，便能感觉到两位经济学家既不高高在上，也不急于说教。他们无奈又心酸地面对一个事实：“大众不信任经济学家。”

如何让经济学家重获信任呢？既然经济学要解决的问题是“让人类更幸福”，那么首先要回答的问题便是：什么是幸福呢？

幸福是获得认可，是被需要、被尊重，它是有情感、有温度的。幸福并不仅仅是工资的涨幅和存款的金额。那么因此，经济学也不应该只是冷冰冰的公式、数字、定律，更不应该是高高在上的审视、脱离现实的假定。它也应该是复杂的、流动的、有温度的。

以此为原点，两位经济学家探讨了对当今世界格局产生关键影响的一系列核心议题：移民和全球贸易会导致失业率上升吗？民粹主义和种族歧视为何大行其道？怎样的社会福利计划和经济政策才真正有效？

要回答和解决这些问题，需要跳出传统的经济学理论思考框架，因为传统的经济学理论往往构架在一系列的假设前提之上，正如以下这段描述中所说：“经济



作者简介

阿比吉特·班纳吉 (Abhijit V. Banerjee)
2019年诺贝尔经济学奖得主
美国麻省理工学院福特基金会国际经济学教授。

学假想了一个活力不可抑制的世界：人们总是有灵感，随心所欲换工作，从制造机器转向制作音乐，想辞职就辞职，然后决定环游世界。新企业不断诞生、崛起、失败、消亡，由更时髦、更卓越的创意取而代之。生产力在断断续续的跳跃中增长，国家变得更富有。曼彻斯特工厂生产的产品转移到孟买的工厂，然后转移到缅甸的工厂，也许有一天会转移到蒙巴萨或摩加迪沙的工厂。曼彻斯特以‘数字曼彻斯特’的形象获得重生，孟买将其工厂改造成高档住宅和购物中心，在那里，从事金融行业的人会花掉他们新赚来的丰厚薪资。机遇无处不在，时刻等待着需要它们的人去发现和抓住。”

可惜，这并不是现实。现实的情况远比存在于经济学理论中的“假想世界”复杂得多，假设并不一定总是成立，定理并不一定总会奏效，总会有问题出现在意想不到的地方，而导致问题产生的原因常常又因为过于细微而难以被察觉。最终的结果便是：失之毫厘，谬以千里。

这本书的意义就在于，它点出了这些“细微而难以被察觉”的原因，戳穿了许多看起来貌似很有道理的“普遍观念”，从而揭开了被表面现象所掩盖的真相，即：导致移民问题、贸易摩擦、种族歧视等各类问题的根源，究竟是什么？以下两个例子，便很好地展现了作者是如何跳出纯理论框架，从更为现实的角度去进行研究和思考。

经济学中有一个非常经典的基础理论：供给-需求理论。特朗普声称美国已经“满员”，墨西哥移民会“偷走”美国人的工作，正是基于经典的供需理论：“世界上到处都是穷人，如果他们能想方设法去到一个条件更好的地方（任何地方），当然就能够赚到更多的钱。因此，不论他们原本在哪里，哪怕只有一半的机会，他们也肯定会选择离开，来到我们的国家，从而拉低我们的工资水平，让大部分原本生活在这里的人变得更加穷困。”

然而，作者指出，这个推理逻辑简单、具有迷惑性，同时也是错误的。实际情况是，移民似乎改善了自身和包括本地居民在内的大多数人的处境。这和劳动力市场的特殊性有很大关系，但与关于供需关系的标准说法呈弱相关。政客们当然明白这一点，但这丝毫不妨碍他们继续拿移民问题大做文章，夸大其词，煽动民众对移民的恐慌；公众也许不明白这一点，但悲哀的是即便当他们已经了解到这个推理的破绽所在，却仍然顽固不化：真相无法劝说他们改变自己的看法。只是单纯地思考移民问题就已经让人变得狭隘，就连事实摆在眼前也没办法阻止他们对移民抱有偏见。

两位作者抽丝剥茧，详细阐述了供需理论为何不适用于移民问题。原因包括人际关系、家庭纽带、获取信息的难易程度、风险与不确定性等等。当我们将审视的目光从经济学中的“理性人”转移到存在于真实世界的“社会人”身上时，便会发现，理论中会因为更高的收入而移民的人，在现实生活中可能会因为一声婴儿的啼哭而甘愿与家人一起留在家乡挨饿。

与之类似，经典的偏好理论告诉我们：偏好是人性的一部分，它是连贯、稳定的。人们的选择是经过深思熟虑的、具有一致性的，而不是一系列随机的奇思怪想的集

作者简介



埃斯特·迪弗洛 (Esther Duflo) ，
2019 年诺贝尔经济学奖得主，美国麻省理工学院经济系
阿卜杜勒·拉蒂夫·贾米尔扶贫与发展经济学教授。



班纳吉和迪弗洛夫妻双双获得 2019 年诺贝尔经济学奖，以表彰他们“在减轻全球贫困方面的实验性做法”。

合。这也就是说，觉得香蕉比苹果好吃的人会一直喜欢香蕉，不会一觉醒来觉得苹果比香蕉更好。乍一看，这段关于标准偏好的描述似乎没有任何问题。那么在现实中，情况也确实如此吗？

并不一定。各位可以回想一下，在浏览社交媒体或者观看直播时，是否有过这种情况：本来没什么想买的，只是随便看看，谁知一路看下来，觉得这个很好，那个很心动，全部都想要……这是喜欢？想要？还是需要？而若我们将目光从个人扩展到整个社会，那么充分了解偏好究竟从何而来，受何影响，便有了更加深刻的经济学含义。作者写道：“试图理解人们为什么有这样的观点是值得的。特别是，如果不解决这些偏好代表了什么、从何而来的问题，就不可能思考我们在本书中将面临的政策选择。当我们讨论经济增长的极限、不平等的痛苦，或者环境保护的成本和收益时，我们无可避免地要面对如何区分个人需要和愿望，以及整个社会应该如何重视这些欲望的问题。”

通过一系列深入探究，作者认为，关于偏好，更加符合现实的描述应该是：“人们表现得好像有多重人格，每种人格有着不同的偏好。在特殊情况下，环境选择了一个特定情况下做出决定的人格。我们的信念，甚至是我们自认为的深层偏好，都是由环境决定的。在现实生活中，通常是我们的家人朋友，我们上的学校，我们的工作或娱乐，我们所属的俱乐部，我们想要加入的俱乐部，所有这些造就了我们，决定了我们的偏好。”因此，经济学家喜欢的“标准偏好”往往不存在，偏好会受到多种可变因素的影响。认识到这一点，便能够更加清晰地理解为何民粹主义、种族歧视等各类偏见在当今社会依然大行其道：我们关于自身的信念，一部分是由我们的情感需求塑造出来的；当我们令自己失望时，会感觉很糟糕。我们在关于自身的信念上投放的情感价值，会扭曲我们关于他人的信念。而与此同时，我们大多数人都喜欢认为自己是正派的人。比如说，我们不喜欢自认为是种族主义者，因此，如

果我们对他人抱有负面看法，我们会倾向于通过指责他们来正当化自己的行为。这也解释了为什么事实或事实核查似乎并没有对人们的观点产生多大影响，至少短期内确实如此，正如我们在前文中提到的大众对于移民的态度。面对面的接触可以减少偏见和歧视，然而现在阶层固化，逆全球化兴盛，跨越种族、国界、阶层的面对面交流越来越难。随着时间的推移，我们最开始的本能防御反应被一套精心构建的、看似强有力的论点所取代。基于这一点，我们开始觉得，任何与我们的观点相左的意见，根据其“坚定”程度判断，要么是暗示我们道德缺失，要么是质疑我们的智商。到了这个时候，原本的观点之争就会演变成暴力。

那么，要减少冲突，就要放弃纠正错误的观点吗？答案是否定的。“我们不应该停止说出真相，但是用一种不按个人道德标准进行评定的方式来表达，会更加有效。评判他人之前，先肯定对方的价值观，这样可能会减少偏见。而且，这种策略在自尊尚未受到连续打击时更有可能奏效。这强调了为什么我们需要社会政策，将援助之手伸向经济活动幸存者之外的地方。对那些因为技术进步、贸易和其他破坏性因素而工作面临威胁的人，要努力恢复他们的尊严。这些政策必须有效地抗衡自信心的丧失，老派的政府援助单靠自己是无法奏效的。”

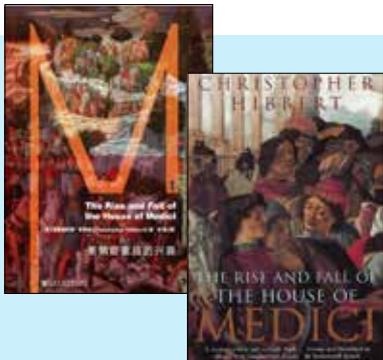
读至此处，你或许已然感受到两位作者的脉脉温情。更加难能可贵的是，这本书从始至终都体现着两位作者对穷人发自内心的怜悯与关怀。政府援助往往将重点放在解决温饱，但他们强调，对于贫困群体精神层面的关注，同样不容忽视。当了解到他们获得诺贝尔奖的原因之后，这便不难理解了：两位作者获得2019年度诺贝尔经济学奖，正是因为他们为缓解全球贫困做出了突出贡献。通过运用随机控制实验（randomized control trial），他们得以超越经济学发展中长久以来的纸上谈兵和理论推演，转而深入真实的社会环境之中，通过亲身体验去了解穷人的生活，以探索贫穷产生的原因，并在此基础上提出相应的解决之道。在本书中，作者也通过随机控制实验，探寻到许多社会经济问题产生的根源。正如前文所说，导致问题产生的原因常常隐藏于细枝末节之处。而解决好这些“小问题”，则恰恰是打开许多看似难解的困境的钥匙。由此看来，所谓“好的经济学”，意味着研究者需躬身入局，亲自体察问题之所在，并以所感所学开出能切实解决问题的良方。

对于更为宏大的全球议题，作者也提出了旗帜鲜明的观点。例如，反对移民、贸易摩擦等各种问题的本质实际上是经济增长趋缓、分配不公，这些问题的出现只是表象和替罪羊。“唯经济增长”政策，会损害绝大多数普通人的利益。而针对超高收入的高边际所得税率，是限制最高收入不平等现象激增的极其明智的做法。具体的改变有赖于政策的支持和落实，而很多政策都是站在好经济学或坏经济学的肩膀之上。

因此，经济学家不应是商业集团的利益代言人，亦不应是政客的喉舌，只有真正怀有经世济民之心，才有可能让经济学家重新获得大众的信任，让经济学再次伟大，让所有人迈向一个更美好、更理智、更人道的世界。✎

美第奇家族： 翡冷翠『豪华者』的锚铢必较与一掷千金

■ 文 秦 凌



《美第奇家族的兴衰》

作者：[英] 克里斯托弗·希伯特

译者：冯璇

出版社：社会科学文献出版社

The Rise and Fall of the House of Medici

作者：Christopher Hibbert

出版社：Penguin

了解美第奇家族与美第奇银行的历史，能够使我们鉴往知来，发掘历史深处的秘密，增强对现代商业世界的了解。

台城六代竞豪华，结绮临春事最奢。

——[唐] 刘禹锡《台城》

美第奇家族闻名遐迩，堪称欧洲历史上的第一豪门望族，兼具文艺复兴的金主与教会、王室贵族财富管理人等双重乃至多重角色，其建立的美第奇银行是中世纪财雄势大的金融帝国，催生了资本主义的萌芽，也打下了近现代金融的基础。

家族的起源与救赎

像任何一个祖辈源头不甚明晰而后来却因缘际会而发展成为名门望族的家族一样，美第奇家族（House of Medici）也有着攀附祖先、粉饰门庭的倾向。根据其自身的说法，美第奇家族的祖先是查理曼大帝（Charlemagne）时期的骑士阿伟拉多（Averardo），这位英勇的骑士在去罗马的途中经过托斯卡纳地区，在佛罗伦萨以北的一个叫穆杰洛的地方遇到了一个肆虐乡间的巨人，阿伟拉多与这个野蛮的巨人交战并获得了胜利，然而他的盾牌上也留下了多处被巨人大棒上的铁球猛击留下的凹痕。为了彰显阿伟拉多的荣耀，查理曼大帝特别许可他将自己的纹章制作成金色背景饰以红色小圆球的样式，以红色小圆球象征盾牌上的凹痕，作为其战胜巨人的功勋的象征。这种说法的可信程度实在不高，但有关美第奇家族最早的生意，也有多个版本的说法。相对比较可信的有两种，一种正如其家族名字所示，美第奇家族很可能是医生或者药剂师，红色小圆球象征着药丸或者拔火罐，另一种说法则认为，红色小圆球代表钱币，是当铺的传统标志——这里的当铺（banchi di



作者简介

克里斯托弗·希伯特 (Christopher Hibbert) 历史学家、传记作家，《泰晤士报》形容其为“可能是世上最具天赋的通俗历史学家”。

peguo) 是由领有执照的高利贷者经营。据称在美第奇家族的纹章已经出现流传了一段时间以后药丸才被普遍使用，于是人们通常认为，红色小圆球是中世纪当铺以及由此发展而来的钱币兑换交易商挂在商店外面象征钱币的标志，这正是美第奇家族最初的生意。

近现代以来，医生与金融家都是社会地位与经济收入都比较高的阶层。在中世纪，虽然正规医生也要经过严格的教育，地位也不能算低，但是传说中美第奇家族这样的江湖游医则相对不尽如人意。至于钱币交易商，则更远不能与近现代的银行家们相提并论，我们随便翻阅《圣经》，就能发现很多对放贷牟利行为的批判——“我民中有贫穷人与你同住，你若借钱给他，不可如放债的向他取利。”（和合本·出埃及记 22:25）“你借钱给他，不可向他取利；借粮给他，也不可向他多要。”（和合本·利未记 25:37）……而根据教会法规，高利贷指的是存在于消费借贷契约（这是无担保贷款的法律术语）中，本金之上的任何增值，无论大小，只要超越本金就是高利贷。所以，在中世纪，不仅仅过高利率的贷款是高利贷，所有的利息，无论是高是低，是公道还是苛刻，都是高利贷。

从这个意义上，美第奇家族所赖以发迹的行当正是这么一个不为上帝与教会所悦纳的事情——在经营当铺的时期，佛罗伦萨通过对全体当铺老板每年“罚款”2000佛罗林（florin，1252年开始热那亚与佛罗伦萨铸造的金币，匈牙利现行货币福林即沿用其名）来规避教会戒律的约束，这笔“罚款”实际上就相当于允许经营高利贷的执照费。而美第奇家族产业的缔造者是乔凡尼·迪·比奇·德·美第奇（Giovanni di Bicci de' Medici，1360—1429年），他在37岁时于佛罗伦萨创立美第奇银行。美第奇银行的创立既是因缘际会却也是逆势而上，因为由于英法百年战争的巨额军费支出，英国国王爱德华三世（Edward III，1312—1377年）在1344年宣布破产，直接造成数家超额贷款给他的佛罗伦萨大银行倒闭。从此之后，佛罗伦萨的金融业可谓一蹶不振，1348年暴发的黑死病更是夺走了欧洲三分之一的人口。

虽然金融业在当时理论上被看作类似色情业这样的大恶中的小恶，但是幸而在当时欧洲的主导意识形态天主教伦理中，“称义”（justification）即人需要在上帝的面前获得公义（righteousness）的地位才能被神接纳。“因行称义”，即所谓因善行而活出那个上帝所赐之义。修建教堂等公共建筑与从事扶贫纾困的慈善事业正是这样的善行——中国人可能更容易从修桥补路、怜老恤贫等所谓做功德这一意义上理解此问题。在经营银行的同时，乔凡尼为佛罗伦萨的圣母玛利亚教堂、美第奇家族所居社区的圣洛伦佐教堂与佛罗伦萨市孤儿院慷慨解囊。乔凡尼的儿子，被尊称为“国父”的科西莫·迪·乔凡尼·德·美第奇（Cosimo di Giovanni de' Medici，1389—1464年）曾经因为自己在经营中获取不义之财带来的愧疚不安感到非常困扰，捐款给佛罗伦萨的圣马可修道院来为自己的“贪婪”赎罪。

与上述捐赠略有差别的是，美第奇家族也会赞助与宗教联系并不完全重叠的事业。科西莫曾经赞助修士与学者去各国收集希腊文、拉丁文乃至希伯来文的古代

手稿，并将其带回后翻译、整理、抄写这些文献典籍，建立起了三座图书馆。此外，基于美第奇家族每一个成员掌权后，都会用艺术来彰显对佛罗伦萨共和国的热爱与责任，因此，从乔凡尼起的四代美第奇家族的掌门人都是非常重要的艺术赞助者，其中就包括多纳泰罗（Donatello）、列奥纳多·达·芬奇（Leonardo da Vinci）、米开朗基罗·博那罗蒂（Michelangelo Buonarroti）、桑德罗·波提切利（Sandro Botticelli）、安德烈·德尔·韦罗基奥（Andrea del Verrocchio）等众多艺术大师。

权力的游戏

马克思曾经指出：“在一定的发展阶段上，已经习以为常的挥霍，作为炫耀富有从而取得信贷的手段，甚至成了‘不幸的’资本家营业上的一种必要。奢侈被列入资本的交际费用。……因此，虽资本家的挥霍从来不像放荡的封建主的挥霍那样是直接了当的，相反地，在它的背后总是隐藏着最肮脏的贪欲和最最小的盘算……”

美第奇家族一掷千金的背后，便“隐藏着最肮脏的贪欲和最最小的盘算”。从乔凡尼开始，历届掌门人就很清醒地认识到，美第奇家族要在佛罗伦萨共和国获得权力与政治地位，必须通过赞助城市公共建筑与慈善事业获得全体佛罗伦萨市民的信任与拥戴。资本积累是目的，奢侈消费是手段，锱铢必较与一掷千金是一个硬币的两面。

当然，美第奇家族所处的时代注定了他们是有着多重面相的家族。以美第奇银行的经营活动为例，一方面美第奇家族综合灵活地运用了许多商业制度的最初的模型，设计出类似控股公司的先进组织模式，能够遥控管理跨国银行，与商业竞争对手合谋操纵市场，建立起人类历史上最早的卡特尔（cartel）垄断市场；另一方面，他们贷款给王公贵族，成为教会的财富管理人，具有很强的封建性，与旧的生产关系有着千丝万缕的联系——美第奇银行成立的同一年，立即在罗马设立了分行，围绕着教皇与教廷的巨大财富，罗马成为资本的聚集地。在美第奇银行的早期历史中，罗马分行的盈利远远超过其他分行，甚至达到银行总利润的50%以上，美第奇银行替教皇在西欧各国代为征收税款、管理巨额资产、办理汇兑，向各地的主教、修道院院长提供贷款，当然也同时接受他们的存款。

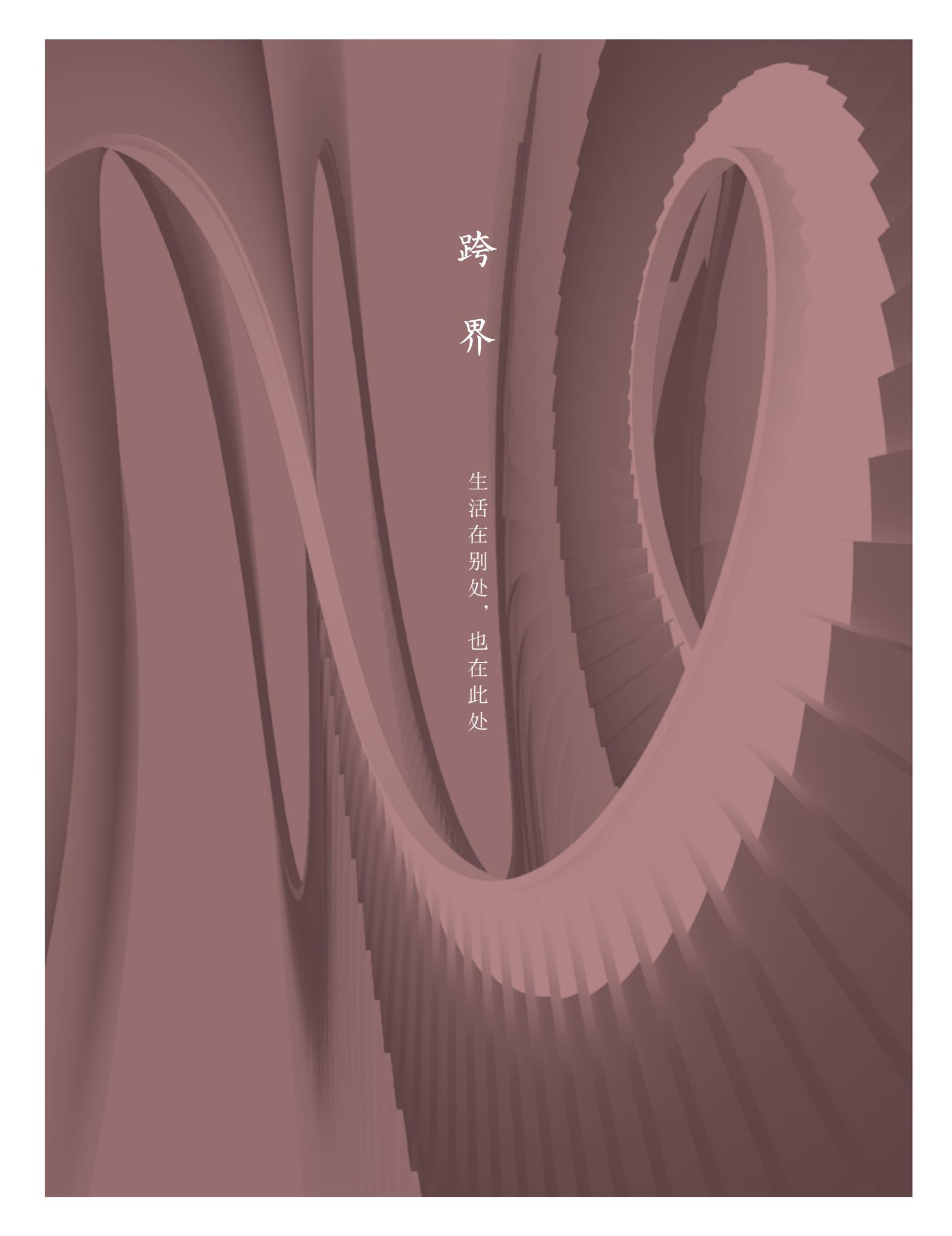
美第奇家族除了打理教会乃至教廷的财富之外，还曾经帮助家族成员亲自“下海”成为教宗。美第奇家族一共出过四个教皇（一说三个，那是把远亲庇护四世排除在外）。以相对比较知名的利奥十世（Pope Leo X）为例，作为马丁·路德（Martin Luther，1483—1546年）创立新教时期的教皇，他曾颁布《主，起来吧》（*Bulla “Exsurge Domine”*）与《宜乎罗马教宗》（*Bulla “Decet Rom Pontificem”*）两道通谕，指责马丁·路德的理论为异端并绝罚（*excommunicatio*，原意为断绝往来，即开除神职人员与教徒教籍）他。以往人们站在宗教改革的立场，认同马丁·路德把罗马教会称为“打着神圣教会与圣彼得的旗帜的、人间最大的巨贼与强盗”，而因为马丁·路德推进宗教改革的导火线是利奥十世派遣约翰内斯·台彻尔（Johannes

Tetzel) 到德意志各地兜售赎罪券，聚敛钱财引起诸侯与市民阶层的不满，利奥十世一直声名狼藉。但是，如果我们细查史料，利奥十世的问题并不在于借宗教聚敛，而是一种近乎挥霍的慷慨，他上任两年后就花光了前任教皇留下来的积蓄，也花光了包括什一税、额外什一税、“初熟之果”（任教职者第一年的收入）、出卖圣职的收入、教会法庭的收入、明矾矿股权收入等在内的当时教廷每年固定的收入。即使如此，他仍然筹措不足建设圣彼得大教堂的资金，于是才有了在德意志发行赎罪券的行为——总之，利奥十世并没有利用教皇的地位为美第奇家族与美第奇银行牟利，反而倒贴进去很多私人的财富。在这个意义上，美第奇家族一方面凭借其与教廷、教皇的紧密关系赚得盆满钵满，另一方面也因为与教廷、教皇的紧密关系赔进去不少真金白银，这或许也是历史复杂的面相。

大卫与屠龙少年

科西莫曾经委托多纳泰罗创作了青铜雕塑《大卫》，而第四代掌门人洛伦佐·德·美第奇（Lorenzo de' Medici, 1449—1492年）曾经委托米开朗基罗创作大理石雕塑《大卫》，无独有偶的委托的实质是美第奇家族成员以大卫自况。这两个雕塑表现的都是少年大卫战胜非利士巨人歌利亚的场景。大卫作为基督教传统中重要的以色列联合王国第二任国王，深受佛罗伦萨人民深喜爱，被认为是城市的象征，代表着自由与正义战胜残暴专制。美第奇家族的掌门人以大卫自比，也是意图表明自己是反抗专制统治的代表与支持者。然而，在美第奇银行与美第奇家族的发展过程中，他们犹如屠龙少年变成恶龙——当然，这个过程是缓慢而渐进的。

1492年，洛伦佐去世，他的儿子皮耶罗·迪·洛伦佐·德·美第奇（Piero di Lorenzo de' Medici, 1472—1503年）只执政了两年，就遇到法国入侵意大利，美第奇家族被迫投降，美第奇银行也被迫关闭——事实上，此时的美第奇银行依旧拥有7家分支机构，在全欧洲规模最大。从这个角度，美第奇银行的失败不是商业上的失败，而是地缘政治上的失败，这本身就与美第奇家族横跨政商两界的状态有关。到了1516年，洛伦佐二世·德·美第奇（Lorenzo di Piero de' Medici, 1492—1519年）背弃了佛罗伦萨的共和制度，说服他的叔叔利奥十世授予了他乌尔比诺公爵的头衔。1569年，教皇庇护五世赐予科西莫一世·德·美第奇（Cosimo I de' Medici, 1519—1574年）托斯卡纳大公头衔，他处罚异议者和敌对者时的严厉无情令人畏惧。而洛伦佐二世的女儿，法国王后凯瑟琳·德·美第奇（Catherine de Médicis, 1519—1589年）更成为法国天主教暴徒针对新教徒胡根诺派（Huguenot，新教加尔文派在法国的称谓）进行屠杀的圣巴托洛缪大屠杀（Massacre de la Saint-Barthélemy）的策划与决策者。与恶龙缠斗过久，自身亦成为恶龙；凝视深渊过久，深渊将回以凝视。❏



跨 界

生活在别处，
也在此处



阿那亚戏剧节： 谁的戏剧？ 谁的艺术？

■ 文 | 郭玉洁

每当文化与商业结合，
就会考验人们，
商业性优先，
还是文化的独立性优先？

01

六月，阿那亚戏剧节刷屏了朋友圈，不时看到亲历者的现场叙述，尽管吐槽的居多，但是在这个“黑红也是红”的时代，阿那亚戏剧节初次举办，就算是已经“出圈”了。

阿那亚这个名字，近年来常常出现在文化事件中。我想到两年前，第一次去阿那亚时的情景。当时是单向街书店文学节，又是《单读》创办十周年，我作为第一任主编，躬逢其盛。一早从上海出发，坐七个小时高铁到北戴河站，再一个小时车程，驶入阿那亚的门禁时，天已快黑了。活动就在著名的孤独图书馆，我坐在台上，身后是整面玻璃窗，窗外是夜幕中的北方的海。看着面前一排一排年轻的面孔，我觉得疲倦又好奇：他们是谁？为什么会来到这个前不着村后不着店的地方？

活动结束后，已是深夜十点，朋友们想坐坐，但整个园区已无处可去，只有一个酒吧还开着。我们坐摆渡车

在小区里穿行，路上黑暗沉寂，没有人，也没有声音，大海似乎也已沉睡，到底是什么样的地方啊？我想。但是，一进入酒吧，好像进入了另一个世界：人头攒动，觥筹交错，台上一支爵士乐队正在演奏音乐。

在喧嚣的人声与音乐声中，朋友介绍说，阿那亚是一个地产小区，而那些现场的读者，绝大多数是专程从北京赶来参加这次文学节的，不仅如此，第二天将会有更多人到来。说着，朋友突然拉住一个经过的人，跟我介绍说，这是马寅，阿那亚项目的创始人。马寅看起来很年轻，精明中又有点敦厚。寒暄几句，朋友看着他的背影感叹道：“小伙子还是挺不错的，把事情做成了。”

“把事情做成了”，对于创业者来说，是很高的评价。尤其是文化生意，面对的不确定因素太多，处处是坑，失败的概率很大。这些坑，有的来自政策和大环境，有的则是内在的因素，

对商业的陌生与想当然，眼高而手低，这是文化创业者的通病。在目睹了许多失败之后，我非常理解朋友的评价：阿那亚能做成，一定是主事者兼具了商业能力和文化眼光。

然而，阿那亚从一个烂尾项目，变成文化地标，不只是由于马寅的个人能力，还有重要的社会因素，那就是北京的变化。

北京作为首都，政治中心和文化中心的地位一直毋庸置疑。它的文化活力生生不息，在高等院校周边、民间，在混乱自由，也在贫穷中生长。可惜，到了一定的规模，房租会涨价，相关政策也会发生变化，刚刚形成的文化社区就会被驱离，到更远的地方去。文化的活力，也就是人的活力，一拨一拨再生，一拨一拨离开，圆明园、宋庄、后海、南锣鼓巷……直到2017年冬天，这种循环往复的变化到达了顶峰，终于搬无可搬。这些年成长起来的许多小众文化品牌，或是



阿那亚园区内，随处可见戏剧大师经典作品对白。



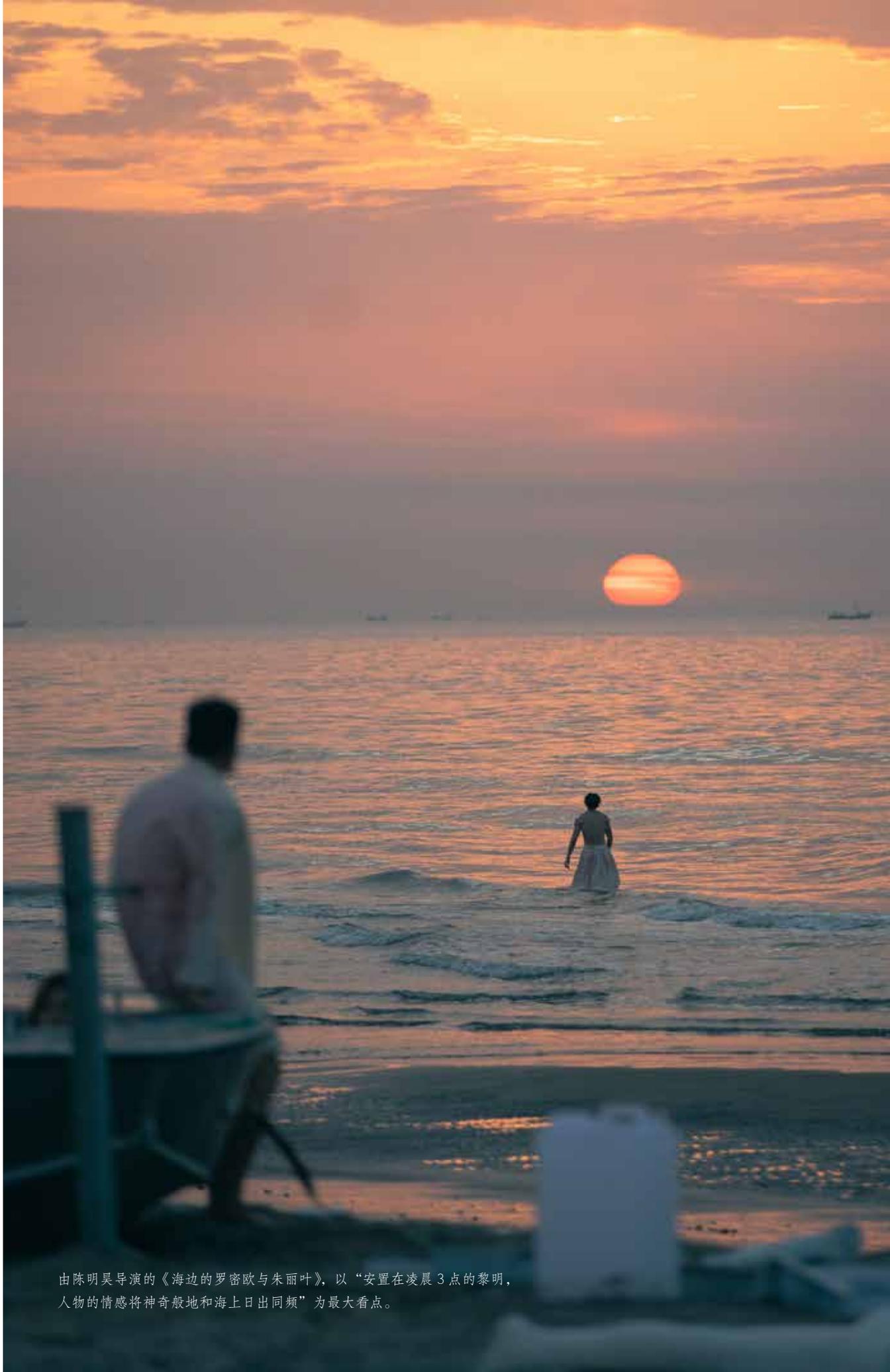
年轻的艺术家们以海边、以湿地、以森林为剧场，与自然融为一体，展现年轻艺术。

出走，或是关门。原先那种躁动的活力逐渐在北京沉寂了。

一方面是文化空间难以立足，另一方面，一批一批具有消费力的文艺青年成长起来却无处可去，于是阿那亚乘势而起。北戴河本来就是北京人的避暑地，此时，阿那亚更成了北京人的后花园。

在这种情况下，阿那亚戏剧节的成功是必然的。





由陈明昊导演的《海边的罗密欧与朱丽叶》，以“安置在凌晨3点的黎明，人物的情感将神奇般地海上日出同频”为最大看点。

2021年6月举办的首届阿那亚戏剧节，邀请到导演孟京辉、演员章子怡、导演陈明昊共同担任艺术总监。



02

封闭的空间、戏剧节、文化名人——尤其是艺术总监孟京辉——这种种元素，很容易使人联想起乌镇戏剧节。

乌镇戏剧节创办于2013年。当时主办者的手笔是惊人的，他们清空了乌镇西栅的居民，把整个西栅变成戏剧节的舞台，邀请孟京辉、赖声川、黄磊等文化名人加入，加上戏剧这种现场感很强的艺术形式，最后所引起的关注和争议，远胜于今天的阿那亚戏剧节——当然，那时的媒体力量也与今天完全不同。

值得提及的是，和阿那亚背靠北京一样，乌镇戏剧节的成功，依赖于上海、杭州等地的文化活力与消费力。

从这个角度来说，两个戏剧节都是好事，诺大的中国，本来就不应该只有一两个文化中心，应该处处开花，处处都有文化活力。尤其是被大城市抽空的小镇、乡村，借助文化活动返还资源，吸引关注，都是很实际的好处。

但是，当时就有很多人质疑，当乌镇戏剧节清空西栅，把当地居民变成打工仔打工妹，戏票贵，门票也贵（今年西栅门票已达150元），在这种情

况下，乌镇戏剧节还和乌镇人有关吗？资源返还，又返给了谁？乌镇变成了谁的乌镇？

乌镇戏剧节创办之时，曾经对标世界三大戏剧节之一法国阿维尼翁戏剧节。初看似乎很像，阿维尼翁也是一座美丽的古城，创办人、戏剧家让·维拉尔选择这里，就是想远离巴黎文化圈，建设地方文化，与巴黎抗衡。但是，根本的不同之处在于，1947年阿维尼翁戏剧节创办之时，让·维拉尔就坚持“大众戏剧观”，他认为，剧院大门应该不加限制地向所有人开放，“它必须属于人民”，戏剧是公共服务，“像水、电和燃气一样”。

2016年7月，我曾到访阿维尼翁戏剧节。人们说，在7月，阿维尼翁——而不是巴黎——是法国的首都。来自世界各地的游客涌入了这座古城，可是阿维尼翁没有把当地居民清出去，也没有把古城圈起来收门票，无论白天还是夜晚，人们自由出入，街头热闹非凡。

阿维尼翁的演出分为两类，一类是In，由组织方邀请的演出，票价在



《海边的罗密欧与朱丽叶》的演出中，黎明时的阿那亚海边，一场迟到645年的迷幻葬礼即将进行。



在阿那亚，戏剧就是一种生活方式。

30 欧元左右。这一票价简直令我怀疑自己的眼睛，要知道，国内的演出票价动辄 680 元、880 元，甚至上千元，而且阶梯票价意味着，你越有钱，就越有权利享受演出，而阿维尼翁的每场票价是统一的，一律平等，先到先选。工作人员还提示我们说，若是 28 岁以下，可以买更便宜的青年票——可惜我已不年轻了。

另一类演出是 Off，由演出团体自行申请演出，更多、更便宜，也更自由。有话剧、默剧，也有香颂。走在街上，你会偶遇各个剧团的巡游广告和免费的街头演出。如此欢乐、多彩，真正是一个开放的戏剧之城。

艺术本该如此。人人都可享有。

当艺术被圈起来，变成真空中的表演，是不会有生命力的。回想我去过的乌镇戏剧节，除了文化名流，已经想不起什么了。但是在阿维尼翁戏剧节，不仅记得精彩的演出，还记得每一年设置的主题，以及围绕主题而发生的争论。这些主题常常联系着正在发生的现实，比如移民、性别等。

2016 年阿维尼翁戏剧节的新闻发布会上，艺术总监奥利维耶·庇说：“当政治忽略未来，且无法再给人们带来希望时，我们应该如何生活？当观点无用，当社会分裂、受惊、被迫沉默时，我们应该如何生活？当政治沦为政客们的阴谋伎俩，我们应该如何体面地生活？没有革命时，我们还有

戏剧。”

先锋艺术、大众戏剧与地方文化的结合——或许再加上自由的表达，这是阿维尼翁长盛不衰的原因。

正是因此，乌镇戏剧节尽管在形式上模仿了阿维尼翁，内核上却大相径庭。曾有学者批评说：“乌镇戏剧节完全站在城市中产阶级的文化立场，协助资本运作对地方文化和生活进行侵占和消费——仅就这点而言，乌镇或许永远也成不了阿维尼翁。”

文化令人迷惑的地方，在于它的双重性。它有商业的成分，尤其是涉及制作与传播，涉及成本收益，都不可回避商业的成分，但是文化有其自身的规律：它要求独创性、诚实思考，

这就意味风险,从而与商业相悖。因此,每当文化与商业结合,就会考验人们,是商业性优先,还是文化的独立性优先?

现实的例子就在眼前,如果说乌镇戏剧节是文化与旅游的结合,阿那亚戏剧节是文化与地产的结合,那么,文化与旅游、地产相比,究竟居于何种地位?我相信,不只是两个戏剧节,在今天的中国,绝大多数人都会选择商业性优先,从而将文化变为赚钱的工具,变成陪衬,这是真正悲哀的地方。

长此以往,我们的文化必定是贫乏、单一的,不会具有丰富的创造力。

03

在关于阿那亚戏剧节的报道中,有一个细节很有意思。文章说,有一场戏剧在海滩上演出,正在进行时,一个业主冲浪回来,他想穿越舞台,被工作人员和观众百般劝阻,最后,他仍然从观众中穿了过去。

这一挑衅式的举动,含义很明显:阿那亚是我们业主的。很多亲历者都提到了这种业主与观众/艺术家/文化游客之间的矛盾。其实,这是文化节的经典矛盾,游客觉得自己买了票,

有天经地义的权利,居民却觉得生活被打扰。矛盾之中,也酝酿着活力,如果处理得好,会使得当地居民与戏剧节产生有机的联系。乌镇戏剧节的创办人为了解决矛盾,把居民一劳永逸地清出去,从而也就失去了这种活力。

阿那亚却不同,它是一个如此崭新的社区,业主一旦进入,就比乌镇居民富有得多,也强势得多,他们必将持续拣选,什么样的文化产品,才符合自己的身份、地位,才有助于房价的提升。从这个意义来讲,那位冲浪回来的业主太想不通了。如果没有文化活动、戏剧节,阿那亚将会一直

从各地来的,有消费力的文艺青年聚集在一起,创造了这样一个梦幻场景。



是那个烂尾项目。

只不过，阿那亚不是只有业主和游客。

2020年年底，我再次去了阿那亚。那是 First 影展的活动，场地又是孤独图书馆。

那天正是大降温。孤独图书馆那一整面玻璃，曾经被批评过很不环保，热的时候热死，冷的时候冷死，这时冷风从冰冻的海上吹来，尽管房间里开足了空调，所有的嘉宾还是都冲下台去，穿上了羽绒服。

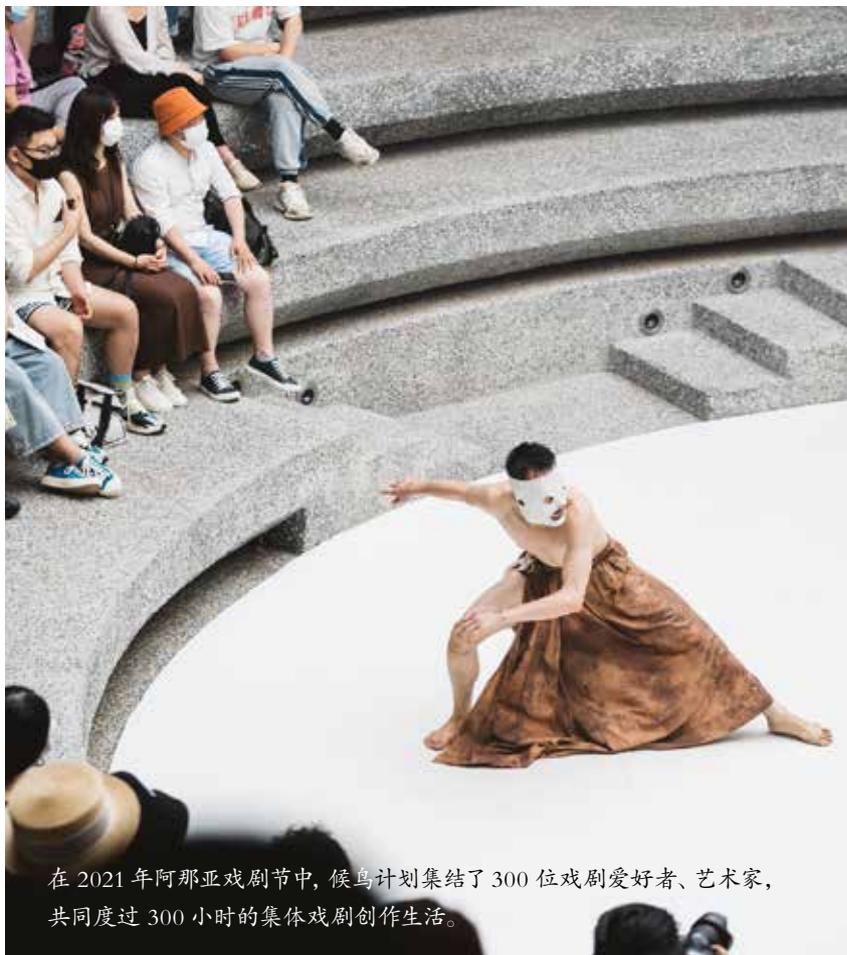
活动结束后，我在网上提到这件事，有朋友提醒我说，与此同时，还有清洁工在海边的沙滩上捡垃圾——有人说，这里的沙子是花巨资从南方运来的，而它的维护，就靠清洁工不分寒暑的工作。

不只是清洁工，在阿那亚园区，到处可见工作人员，很多都是附近的农民，他们为这个社区服务，也为各种文化活动服务，但这些文化活动，一定与他们无关。这一点，是在阿那亚的故事中，几乎不会被提及的。

04

作为一个艺术节爱好者，我印象深刻的另一个艺术节，是日本越后妻有大地艺术祭。

大地艺术祭的由来是 20 世纪 90 年代中后期，日本经济发展停滞，乡村



在 2021 年阿那亚戏剧节中，候鸟计划集结了 300 位戏剧爱好者、艺术家，共同度过 300 小时的集体戏剧创作生活。

“空心化”的难题日益严重，有“雪国”之称的新潟县，邀请出生于此地的策展人北川富朗回到家乡，希望通过艺术的力量带动乡村振兴。

四年后，在 2000 年，第一届“越后妻有大地艺术祭”成功举办（越后、妻有是当地的古名）。在筹备的四年间，北川富朗花了大量时间与当地人进行深入的沟通和交流，希望他们也能成为这一活动的主体。这种对当地人与当地文化的尊重，一直持续至今。

2017 年，我去日本时，大地艺术祭已经到了第七届。和普通的艺术节不同，艺术祭并不集中展览作品，而是有意把它们分散在乡村的各个角落，

诱使游览者缓慢地深入乡村，在其中停留，与当地人、与土地乡野相遇。在很多展览地点，导游就是当地人，他们真挚、亲切，是一个与东京完全不同的日本。

艺术对现实的改变，必定是缓慢而有限的，但又是深远的。因为它是在改变人心。在大地艺术祭中，我看到了艺术对人的尊重，对现实的关切，归根到底，艺术不是真空中的形式游戏，也不是商业工具，它就是关于人、关于现实的。

我想，我们的戏剧节、艺术节，一定也能做到这一点。☑

（图片由阿那亚戏剧节组委会提供）



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

全创新综合
开放新学习
分享习平台
空间空知识
间品

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

