

10

管理视野

MANAGEMENT INSIGHTS



情绪劳动

脑力劳动和体力劳动之外的第三种劳动

“闹钟”型CEO更能唤醒创新
事关CEO的时间观

内心渴望的成功是赢得尊重
刘强东专访

日本建筑的双雄并峙
伊东丰雄与安藤忠雄的交汇



界宽境远

Vision Without Boundaries

领读管理新知 融炼实践智慧



管理视野
MANAGEMENT
INSIGHTS

复旦大学管理学院
中国管理研究国际学会
联合出品

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

 復旦大學 出版社

中国管理三十年

次元进化论

工业4.0

走在时代之先

建言启示录

风口的创客

互联网垄断新生态

魅力新世界

两年来
您与我们一同
深入探索了这些主题

工业4.0

2017, 请继续



微信扫描即刻全年订阅

管理视野
MANAGEMENT
INSIGHTS

界宽境远

公司与员工的关系：怎一个情字了得？

自古以来，人类都存在七情六欲。但是在早期的管理学教材中，只有从“欲”的角度研究激励员工的理论，而看不到一丝对“情”的阐述。不仅对情置之不理，而且认为在工作场所“情”根本就是不应该出现的东西。不要把情绪和感情带到工作中来，是管理人员经常挂在嘴边的口头禅。

可是，不予理睬既不能消除情的存在，也不能阻止情对工作所产生的影响。这也是近二三十年来越来越多的管理学者和实践者对“情”进行关注和研究的原因。那么什么是情呢？情的一个含义是情绪（emotion），即一个人的喜怒哀乐；情的另一个含义是情感（feeling），即一个人的爱恨情仇。如果忽略员工的情绪和情感，又如何来引导、管理好员工的情绪，使它发挥积极的作用呢？

其实，许多工作的性质对员工有情绪表现的要求。比如，面对顾客的服务员，就应该始终面带微笑，表现出积极的情绪状态，无论自己当时的情绪体验有多沮丧、难过。这样的要求后来被称为在体力劳动与脑力劳动之外的第三种劳动，即情绪劳动。情绪劳动有两种状态：浅层表演和深层表演，浅层表演的通俗说法就是“装”。但是，长期靠装来表现积极情绪，对人的消耗可以很大，严重时可以让人的情绪失调甚至精神崩溃。怎么办呢？

在本期内容中，我们对情绪劳动这个主题进行了深入挖掘。看看海底捞的员工为什么能够面带发自内心的笑容？迪士尼的演员为什么看上去那么由衷的喜悦？京东的快递员为什么那么真诚地为你着想？他们是如何调节自己的情绪，进行“主动深层表演”的呢？

如果仔细阅读本期的每一篇文章，你会发现两个重要答案。首先是员工对顾客产生深刻的同理心，能够对顾客的情绪感同身受，从而体验到共同的情绪，主动站到对方的角度解读分析问题。其次是员工从内心深处感受到公司和领导对他们的真情，从而把这种真情传递到顾客。这一点从我们对京东集团创始人、董事局主席兼首席执行官刘强东的专访文章（《内心渴望的成功是赢得尊重》）中可以清晰地看到。

由此可以看到一个良性的循环反哺系统：公司真情对待员工，员工真诚对待顾客，顾客真心享受公司的产品服务，从而成为忠实的粉丝客户，为公司的长期生存和发展奠定基础。这正应验了星巴克的“快乐回报”（return of happiness）原则：公司让员工快乐，员工让顾客快乐，快乐的顾客每天回来喝咖啡，公司的快乐就能永存。

问世间情为何物？从本期内容中你可以窥见一二。☑



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

沈国军



俞敏洪



姜建清



有态度 有高度

刘永好



王均金



雷军



屠红燕



袁惠华



两年来

您与我们一同解读了

这些中国企业家的所思所为

.....

2017，请继续

陈永泰



马云



陈湖维



微信扫描即刻全年订阅

管理视野
MANAGEMENT
INSIGHTS

界宽境远

卷首语 Foreword

03 公司与员工的关系：
怎一个情字了得？

陈晓萍

前 瞻 Idea Scan

08 让思维飞一会儿，
等灵感自己来敲门

宋旻

10 管理学人书架

新 知 Research Highlights

14 「闹钟」型CEO更能唤醒创新？

陈建宏 Sucheta Nadkarni

18 争先恐后的排名

如何诱发不道德行为？

Tim Friend Jennifer Jordan Onne Janssen

22 「套路」的重要性

弄巧成拙的非结构化面试

Edgar Kausel Saloris Culbertson Hector Madrid

对 谈 Executive Perspectives

26 内心渴望的成功是赢得尊重

——刘强东专访

做永远好奇的鲨鱼

44 ——对话沈南鹏

专 题 Feature

52 情绪劳动

54 被忽略的「情绪劳动」

方凌智

60 拨动心弦的魔法背后

郭亿馨

65 海底捞：假演员的真表演

李天健

专 栏 Column

71 学者的用武之地

——陈晓萍主编专栏

74 除魅时代下的神品领导人

——郑伯埙专栏

79 足球、啤酒与违背确定事
件原则的分离效应

——李纾专栏

85 商业模式的变态管理

——鲍勇剑专栏

91 人比人

——麦华嵩专栏

开 卷 Reading

96 人类终将死于愚蠢

郭玉洁

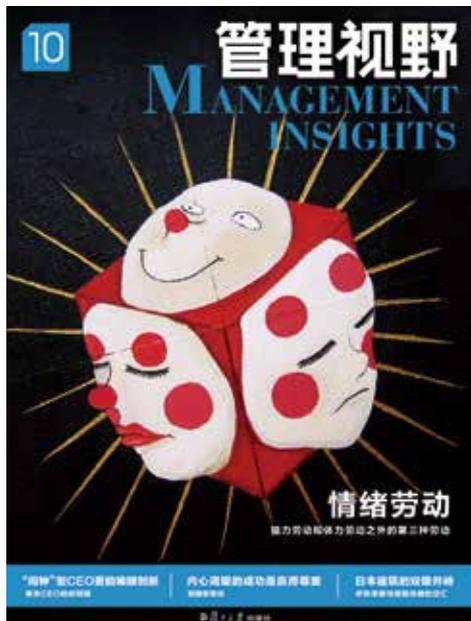
100 激情和坚韧的组合：GRIT

朱洪泉

跨 界 Boundaryless

104 日本建筑的双雄并峙

贾冬婷



封面作品《《人性·面具创意系列插画》》- 布面丙烯

创作者：曹秀薇

社会对于物质的欲望，已经超越人们对自己内心知识的追求，我们甚至害怕停下脚步，去审视内心。画者把人性多面的本质引申到现实生活中来，捕捉人们极端的情绪和肢体语言，以表达人性的多变性，透过令人迷惑的现状，发现真正的本我与生活。这幅画流露出更多作为当下生存的个体对于时代的自我感受，试图消除来自人们内心的不如意，不妥协，让彼此之间多一份宽容之爱。

订阅、发行及投诉

bkservice@fudan.edu.cn



复旦商业知识
微信订阅号



复旦大学 IACMR
微信订阅号

编辑委员会 Editorial Committee (按姓氏字母顺序排名)

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

出品人 Publisher

陆雄文 Xiongwen Lu

联合出品人 Co-Publisher

徐淑英 Anne S. Tsui

执行出品人 Executive Publisher

孙一民 Yimin Sun

主编 Editor-in-Chief

陈晓萍 Xiao-Ping Chen

执行主编 Managing Editor

于保平 Baoping Yu

执行副主编 Deputy Editor

程亚婷 Yating Cheng

新知栏目副主编 Research Highlights Associate Editor

李绪红 Xuhong Li 张若勇 Ruoyong Zhang 米莎·玛丽亚 Misha Mariam

资深编辑 Senior Editor

谭相宜 Xiangyi Tan

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

陈扬波 Yangbo Chen 储艺娜 Yina Chu 胡伟洁 Weijie Hu 黄漪 Yi Huang 潘琦 Qi Pan 宋咏 Yang Song
王颖颖 Yingying Wang 杨华颖 Huaying Yang 杨钟 Yang Zhong Chunyi Zhang

艺术总监 Art Director

戴云 Yun Dai

摄影 Photographer

唐音婷 Candy Tang

插画 Illustrator

张慧妹 Kathy Zhang 苏丰琦 Fengqi Su 咪休 Mishou

总经理 General Manager

于保平 Baoping Yu

运营总监 Operations Director

陈颖燕 Elsa Chen

地址 Address

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

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

图片支持 Photograph 视觉中国 东方 IC

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



源自负责任的
森林资源的纸张

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

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

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

前 瞻

Idea Scan

■
在这里，
洞见未来。



让思维飞一会儿， 等灵感自己来敲门

■文 宋旸



作为一个工作八年的资深广告人，Amy 将灵感比作“傲娇的猫”——任凭你竭力呼唤，努力求索，它总不愿应邀而来；可一旦你转身离开，它又会在不知不觉中出现在你身旁。这似乎是从事创意类工作的人所共有的体会：最好的点子往往并非诞生在办公桌上或会议室里，却会在你喝茶、闲聊甚至走神时不期而至。

心理学家通过研究发现，这个由从事创意类工作的脑洞星人们在实践中得出的结论，的确有其科学依据。想不到好的 idea 怎么办？让思维飞一会儿，等灵感自己来敲门！

Lu, J.G., Akinola, M., & Mason, M.F. "Switch On" creativity: Task switching can increase creativity by reducing cognitive fixation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2017, 139:63-75. Baird, B., Smallwood, J., Mrazek, M. D., Kam, J. W., Franklin, M. S., & Schooler, J. W. Inspired by distraction mind wandering facilitates creative incubation. *Psychological Science*, 2012, 23(10), 1117 - 1122. Madjar, N., & Shalley, C. E. Multiple tasks' and multiple goals' effect on creativity: Forced incubation or just a distraction? *Journal of Management*, 2008, 34(4), 768 - 805.

将难题交给大脑“后台”

既然灵感有这样的特性，当我们绞尽脑汁却一无所获时，“休息”是让灵感自投罗网的最好方式吗？加利福尼亚大学的 Benjamin Baird 博士及其团队发现，相比“一言不合就休息”，转而做对脑力要求不高的工作能更好地帮助我们解决之前的难题。

在这项研究中，研究团队先给 145 名志愿者布置两道难题（每题限时两分钟），再将他们随机分为四组，其中三组在之后的 12 分钟内分别进行“对脑力要求高的困难工作”“对脑力要求不高的简单工作”和“休息”，之后再要求他们完成四道难题（包括先前的两题以及两道新题）。而最后一组志愿者被要求连续做完这些难题。

结果发现，四个小组中，进行“轻脑力工作”的志愿者们在完成先前的难题时有着最佳的表现。这是因为，当人们遇见无法解决的难题后转而去别的事时，大脑其实并未放弃努力，它就像智能手机一样，在“后台”默默运行着思维程序，试图找出答案。这个过程被称为“酝酿效应”。而之后的“灵光一现”其实就是后台“想通了”的结果。

在四组志愿者中，进行“轻脑力工作”的志愿者有最长的走神时间（做着简单的工作思维就飞了，相信你也遇到过这种情况），他们的大脑“后台”此时却并未闲着，一直默默酝酿，而这让他们在之后的测试中比其他三组志愿者表现得更好。

“三心二意”的人更有创意？

我们往往认为专心致志是工作或学习的必要条件，但这项研究却告诉我们，也许“三心二意”的任务转换才是创意类工作的最佳方式。

而对于脑力劳动者们来说，任务转换的另一个好处，是能帮助我们降低认知固着（cognitive fixation）。我们常有这样的经历：当我们一门心思投入某个难题时，有时会走入死胡同却毫无自觉，在错误的方向越走越远。这种认知固着对发散思维以及收敛思维都有消极的影响，从而阻碍创意的产生。而任务转换是减少认知固着最简单的方法。

不过，如果你想用这个方法提升创意能力，请

注意，按照自己的想法随心所欲地在多个任务间切换并非最有效的方式。

哥伦比亚大学的 Jackson G. Lu 博士及其团队发现，当被要求在规定时间内解决两个创意难题时，相比自行决定何时切换任务的志愿者，以及用前一半的时间做第一题、后一半时间处理第二题的志愿者，那些按照研究者的指示不断在两题间进行切换的人们有着更好的创意表现。

因此，如果你的工作需要你大开脑洞，不妨试试同时处理两个任务，并严格按照限定的时间间隔在它们之间切换，也许会有意想不到的收获！

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。

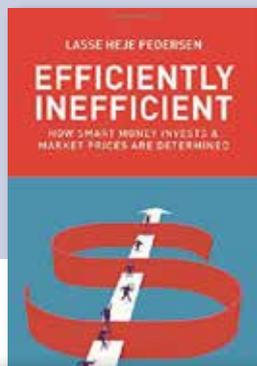


推荐人 沈伟
亚利桑那州立大学副教授

Efficiently Inefficient: How Smart Money Invests and Market Prices Are Determined

作者: Lasse Heje Pedersen 出版社: Princeton University Press

这是一本金融类的书籍，但与战略管理有很大的相关性。它系统地探索了对冲基金经理使用的各种不同策略，并强调了在对冲基金领域，专业化分工与不断学习的重要性。



推荐人 黄达
复旦大学助理教授

《魔鬼数学》

作者: 乔丹·艾伦伯格 出版社: 中信出版社

数学能让你看到问题的本质，使你的分析和思考更加纯粹。在大数据时代，这一点尤为重要。如何防止被数据忽悠？面对庞杂的数据分析方法库，我们应该如何选择？对于同样的数据，不同的人有不同的解读，谁对谁错？要回答这一系列的问题，就必须回到问题的本质上，而数学则是最有力的工具。全书通过大量实例向我们展示了通过数学思考来分析和解决问题的魅力。



推荐人 姚志勇
复旦大学副教授

《人类简史：从动物到上帝》

作者：尤瓦尔·赫拉利 出版社：中信出版社

本书又是一部不折不扣的大历史，上下十万年。作者仿佛站在高高的云端，俯瞰全人类，从远古而至今天，从史实到史识，书中不时迸发的思想火花发人深思。人类真的了解自己吗？随着物质生活的改善，人类过得更加快乐吗？金钱和宗教为何产生？人类创建的帝国为何一个个兴起又衰亡？科技的发达正在让智人走向末日吗？关于许多类似这样的问题，本书都有新奇的解读。

《台湾往事：台湾经济改革故事（1949—1960）》

作者：郭岱君 出版社：中信出版社

作者如数家珍，以传记小说的笔法记录了一段改革历程，讲述了一个转型故事。书中所涉及的许多经济举措对于当下正处于改革与转型关键期的中国大陆亦有可资借鉴之处，比如土地改革、公营企业改革、外汇改革等。书中还提到不少奇闻轶事，更增加了本书的可读性。



《设计心理学 1：日常的设计》 《设计心理学 2：与复杂共处》 《设计心理学 3：情感化设计》 《设计心理学 4：未来设计》

作者：唐纳德·A. 诺曼 出版社：中信出版社

诺曼提出的设计理念，不仅仅适用于产品与服务，也可以为管理制度的设计者提供参考。



推荐人 彭泗清
北京大学教授

博观而约取

两年来
您与我们一同精读了
海内外数十篇严肃论文

.....
2017, 请继续

工作上刻意思给他人会让我们的感觉糟糕？

中国民企在路上的「神队友」

谁更适合创意工作？文化杂食

中国公司如何向国外进入者取经

当巨人来敲门：再定位中的去与留

中国企业的「新常态」

累了就爱干坏事，真的？

当世界从「中国制造」变成「中国创造」

公开道歉如何才能生效？

国有企业在海外，如何化解制度压力？

表扬个体利于大家？

谁在打败了诺基亚？

谁在打败了诺基亚？

「互联网+」中的「互联网+」情怀本

社会责任报告是企业述职的「必修课」还是假作？

中国企业的「新常态」

「互联网+」中的「互联网+」情怀本

中国企业的「新常态」

中国企业的「新常态」

「互联网+」中的「互联网+」情怀本

中国企业的「新常态」

中国企业的「新常态」

「互联网+」中的「互联网+」情怀本

中国企业的「新常态」

中国企业的「新常态」

两代人之间的代沟：自由还是无政府主义？

为什么中国人更不愿意与陌生人合作？

中国企业的「新常态」

本土化职务头衔，让工作更开心？

中国的跨国公司授予海外子公司更多权力

中国企业的「新常态」

企业变革三要素：谁势应势无为而治

「和而不同」中美关系真多事？

会讽刺的人，创造力更高？

上下级关系好，下属工作效率高？

谁更适合创意工作？文化杂食

中国全球化的

中国人谈判的关系策略：条件性原则，结果不知道

谦逊总裁的力量

谁有反叛，谁有新思维？



微信扫描即刻全年订阅

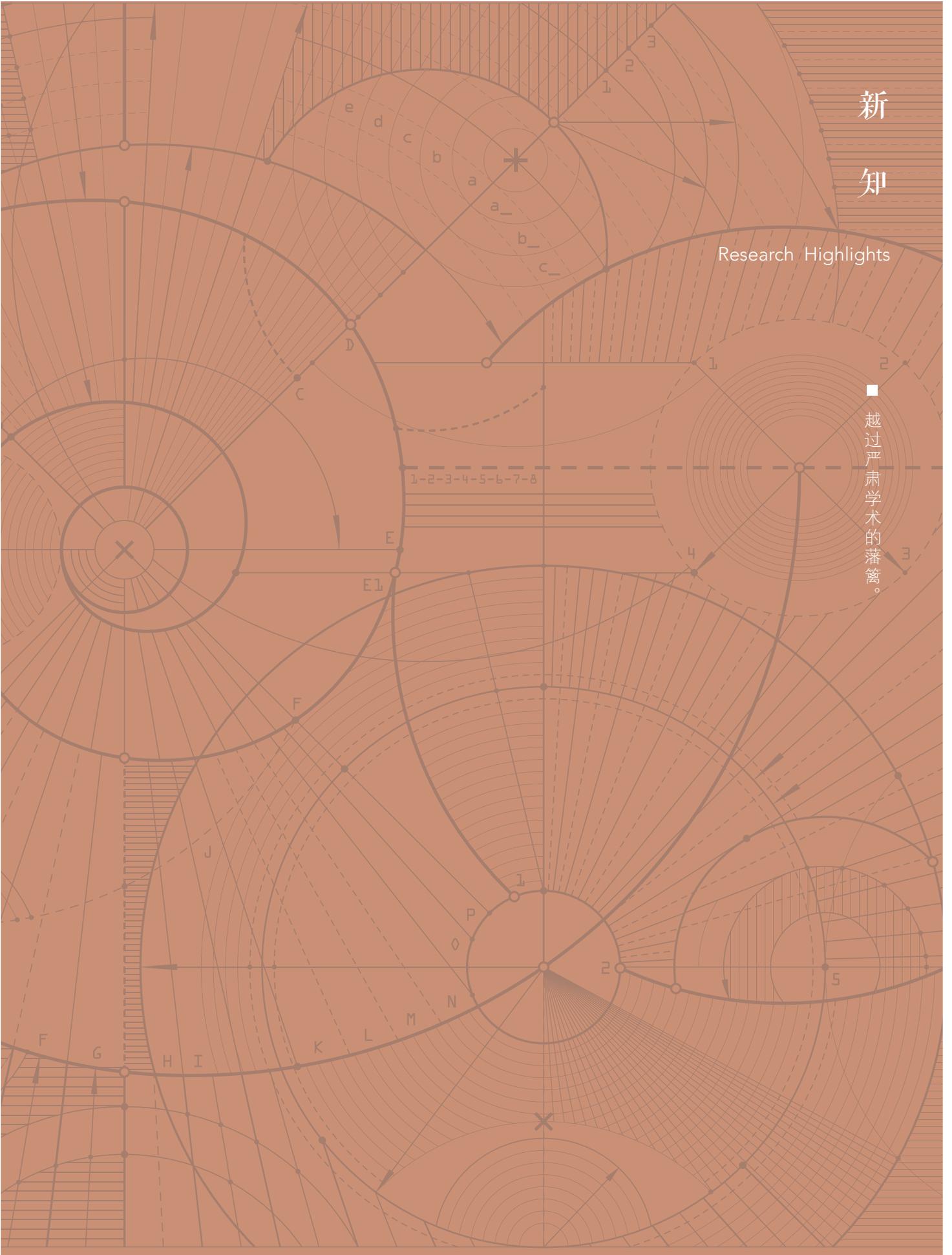
管理视野
MANAGEMENT
INSIGHTS

界宽境远

新知

Research Highlights

■ 越过严肃学术的藩篱。



“闹钟”型CEO 更能唤醒创新？

作为公司的灵魂人物，CEO 的时间取向会对组织和团队产生怎样的影响？



■ 原作者

陈建宏 (jianhong.chen@unh.edu)

新罕布什尔大学助理教授

Sucheta Nadkarni (s.nadkarni@jbs.cam.ac.uk)

剑桥大学教授

■ 改写

张若勇

兰州大学副教授

《管理视野》新知栏目副主编

在人们的印象中，那些知名的 CEO 们精力充沛，马不停蹄地从一个会议室赶到下一个会议室，从一个城市奔赴下一个城市，恨不得一天有 48 个小时。在看似不知疲倦的背后，有可能是工作忙得顾不上休息，也可能是性子急得根本停不下来。想想我们身边的急性子朋友——语速快，走路快，做事雷厉风行，对许多事情的进度感到不耐烦，和慢性子形成了鲜明对比。如果一家公司的 CEO 是位急性子，他总有一种时间上的紧迫感，这对于整个公司的战略行动将产生怎样的影响？这家公司会不会有更多的创新和变革？

上述问题的答案，在本质上取决于我们怎么理解 CEO 的时间取向——他如何看待和管理时间。时间取向究竟是稳定的还是不稳定的？关于这一问题尚存争议。一派观点认为，个人的时间取向并不稳定，它依赖于环境，比如工作压力或社会关系不同时，时间取向也会不同。“CEO 的时间都去哪儿了”更多地取决于环境特征，而不是其性格特征。因此，CEO 是急性子还是慢性子，对公司战略决策的影响甚微。而另一派观点则认为，时间取向就像个人指纹一样，它是一种固有的并且稳定的特征，可以跨越不同环境产生影响。即使环境不同，“CEO 的时间都去哪儿了”和“怎么去的”，与 CEO 本人的时间取向有很大关系。照此观点，CEO 的时间取向会显著影响公司的战略决策和行为。在最近发表的一项研究中，来自新罕布什尔大学的陈建宏博士和剑桥大学的 Nadkarni 博士为后一种观点提供了证据支持。他们发现，CEO 的时

间特质——时间紧迫感和步调风格，能够影响 CEO 对高管团队的时间领导，进而影响公司创业行为。

时间紧迫感的影响

时间紧迫感强的人将时间视为敌人，在组织活动中扮演着“闹钟”的角色。他们按照自己的时间标准去衡量所剩时间多少，习惯于检查工作进程，提醒并激励他人在时间期限内完成工作任务。相反，时间紧迫感弱的人会低估时间的流逝，行为总是拖沓，很少督促他人按期完成工作。

公司 CEO 肩负着协调高管团队成员工作节奏的责任。急性子的 CEO 往往表现出更多的时间领导行为，包括：

- (1) 为工作任务设定明确的期限，并采用类似于时间里程碑的工具跟踪任务进程；
- (2) 为各项子任务编排合适的次序，协调不同成员的任务节奏，减少时间冲突；
- (3) 为不可预测的意外事件预留时间，合理配置时间资源。考虑到公司创业行为的复杂性和不确定性，并且通常伴有时间压力，如果 CEO 采取有效的领导，则能增加诸如风险投资或实施战略变革的胜算。

步调风格的影响

除了上面提到的时间紧迫感，步调风格也是一种稳定的时间特质，不同人在时间步调风格上存在差别。假如现在有一项为期三个月的任务需要完成，甲可能是位急性子，

时间紧迫感强的 CEO 在时间领导方面更加有效，他们所在的企业也表现出更多的创业行为。

他会立即开始行动，早早完成任务才安心，剩下的时间里比较放松，可以称之为“前紧后松型”风格；乙的风格可能恰好相反，“前松后紧型”，他似乎更信奉事缓则圆的原则，行动非常晚，在临近截止日期时才感到紧张，开始努力冲刺；丙的风格可能是“均衡型”，居于甲乙之间，他会将精力平均分配，行动非常有序，不断地设置小目标，逐步逼近总目标。

同样，CEO 们的时间步调风格也不尽相同，并且往往按照自己的风格行事。在公司创业这件事上，哪一种步调风格更适宜呢？首先可以排除“前松后紧型”风格。原因在于，“前松后紧型”的 CEO 在接近截止日期时才会督促自己和团队成员“撸起袖子加油干”，往往低估了必要的信息处理和制定备选战略的时间。匆忙之下，CEO 对时间的规划、编排与分配很难保证十分合理，即使发现问题，所剩无几的时间也限制了改进的空间。并且，不合理的时间资源分配，导致 CEO 没有为高管团队的决策预留足够的时间，这不利于公司应对模糊的战略环境和难以预料的突发事件。可见，“前松后紧型”风格的 CEO 在时间领导方面不够有效，会阻碍公司创新和变革。

而“前紧后松”并不意味着惜时如金，他们快马加鞭地完成任务只是为了心安，随后在心态上变得松懈。这种风格的 CEO，为了过早地结束任务，在计划排班和时间分配方面偏于草率，影响了下属们之间的时间同步性，可能出现时间冲突。糟糕的是，后期的松懈心态会致使这些问题得不到应有的重视。相比之下，“均衡型”风格的 CEO 能够克服松紧不一的缺点，在确定了任务时间和次序后，他们会持续跟踪任务进程和更新时间里程碑，在整个任务期限内都努力保持时间次序上的清晰度，协调所有成员的工作节奏，并且还会为紧急情况设置安全合理的缓冲时间。因此，“均衡型”风格的 CEO 在时间领导方面更加有效，也更能促进公司创业行为。

研究者们采用来自中国高科技行业中小企业的问卷调查数据检验了上述观点。

问卷调查研究选择高科技行业中小企业的的原因在于：一方面，在高科技行业，激烈的市场竞争、快速的技术变革以及易变的消费者偏好都迫使企业必须不断地创新与变革，公司创业行为是众多高科技企业尤为重视的战略举措；另一方面，中小企业的内部管理

等级较少，受到的外部干预（比如董事会、资本市场）也较小，CEO 通常在战略形成和实施过程中起到关键作用。

调研数据来自广东省和山东省的三个高新技术产业园内的中小企业，有 158 位 CEO 同意参与配合研究。分析结果表明，时间紧迫感强的 CEO 在时间领导方面更加有效，他们所在的企业也表现出更多的创业行为；

“前松后紧型”步调风格的 CEO 在时间领导方面不如另外两种风格那么有效，其公司创业行为的表现不佳；和预期观点不一致的是，“均衡型”并没有明显优于“前紧后松型”风格，这一意外发现可以归于中国高科技行业中小企业的特点，或许对于大型企业而言，CEO 的“均衡型”步调风格的优势才会凸显出来。✉

管理启示录

在人治色彩较为浓重的中国文化环境下，领导之于一家企业的重要性不言而喻。但是我们知道，领导者并不是神，而只是食人间烟火、想人间事情的凡夫俗子。他们在领导一家企业之前早已形成了自己鲜明的性格特质，或谦卑，或自恋，或暴躁不安，或温和平静。这些迥然不同的性格对于企业而言是福抑或是祸？在一些企业人物传记中，能够清楚地看到这一点：“我们是谁”决定了“我们怎样领导”，领导的性格，远不止于体现在日常言行举止，谈判桌上咄咄逼人，面对公众媒体时发飙，战略决策中搞“一言堂”，都是性格鲜活的表现。而一个健康的组织，应该也完全有能力将领导人性格的“暗黑面”关进制度

的笼子。

领导者的时间特质和他们表现出的时间领导行为，为我们理解组织如何运作提供了一个新视角。无论在组织层面还是团队层面，领导者的时间观和时间特质都值得关注。首先，时间紧迫感强的领导者更能意识到时间资源的稀缺性，合理的规划和分配时间，这对于公司的战略创新和变革非常重要；其次，领导者“前松后紧”型的步调风格，导致时间资源的不合理配置，损害了组织的灵活性，理应借助于组织制度和程序加以约束；再次，“均衡型”的步调风格有助于应对市场、技术以及消费者的动态变化，所谓“张弛有道”，似应作为领导者最好的选择。



争先恐后的排名 如何诱发不道德行为？

为了获得更好的名次，“排头兵”和“吊车尾”更有可能做出不道德行为。

自古以来，“金榜题名”就被列为人生四大喜事之一。每年的“胡润全球富豪榜”“世界财富 500 强”“全球最宜居城市排行榜”“全球最佳大学排行榜”“全球十佳足球联队排行榜”……引无数个人与企业、政府、学校、球队等团体竞折腰。不可否认，我们看到“排名”在各行各业的发展中起到了促进竞争和繁荣的积极力量，但排名有没有负作用呢？个人和团体都在数不胜数的排名中力争上游、唯恐落后，会不会引发某些负面行为？

排名，顾名思义，即在相关维度上，个人或团体表现排序的列表。如今，各类排名在组织决定中具有重要意义，比如说投资或剥离、晋升或降级，以及其他各种类型对个人或团体的奖惩决定。

据 2015 年 9 月 26 日《纽约时报》报道，“大众汽车公司首席执行官马丁·文德恩表示，大众正在实施一个能使大众超过丰田，一跃成为世界上最大的汽车制造商的宏伟计划。要实现这个目标，大众

在美国的销售额就必须在十年内翻三番。在这种野心驱使下，这间跨国公司突然成了一个巨大丑闻的核心——‘柴油欺诈门’。皆因大众承认，它已在自产的全球 1100 万辆柴油汽车的引擎内装有‘作弊装置’，令它们在废气排放测试时表现更好。这种做法使大量的大众柴油汽车排出的污染物远远超过法规所允许的排量。在马丁·文德恩先生的履历表上，大众汽车确实在 2015 年 7 月超过丰田，成为了世界上最大的汽车制造商。可惜，这硕果仅存了短短两个月。”

大众汽车排放丑闻，还有其他如三菱汽车的油耗造假丑闻、美国国家橄榄球联盟的“Deflategate”事件（指“爱国者队”在比赛中使用了不符合规则的球）……无一例外的涉及了各类企业和组织中不道德的意图、举动，甚至是非法的行为。从某种程度上来说，排名和那种竞争的心态加剧了这些负面行为的产生。然而，又是谁更容易做出这类负面行为呢？是那些排头兵，中间部队，还是排名末尾的竞争者？

■ 原作者

Tim Vriend (t.vriend@rug.nl)
荷兰格罗宁根大学助理教授

Jennifer Jordan
(jennifer.jordan@imd.org)
瑞士洛桑国际管理发展学院教授

Onne Janssen (o.janssen@rug.nl)
荷兰格罗宁根大学教授

■ 改写

任漠楠
澳大利亚麦考瑞大学助理教授

对自己权力高估的个人通常也会对其产生的社会影响及不良行为可能导致的后果更敏感。因此，当他们明白自己将会对排名过程中产生的所有行为承担相应责任时，不太会采取不道德的行动。

荷兰格罗宁根大学的 Vriend 教授、Janssen 教授和瑞士洛桑的 Jordan 教授在 2013 到 2016 年通过对美国居民、荷兰大学生等人群抽样进行了六项专题研究，对以上这些问题进行了探讨。他们提出两个重要的发现：

首先，他们发现排名除了激励竞争与合作行为，的确也会激发竞争者表现出不道德的行为，尤其是对排头兵们，出现不道德行为的几率大增。其次，排名对于不道德行为的诱发作用是同时对两端都存在的——即排名中的奖励（对于排名顶尖的竞争者）或惩罚（对排名最末的竞争者）。而驱动他们发生不道德行为的原因却有所不同。对排名顶尖者，那是权力感高估的心理释放，他们认为超过所有竞争对手，直到达到竞争的顶部，才算体现了个人能力。这是排名产生的外在价值与内在价值的体现。而底层排名者产生不道德行为的原因，则是不想因为处于不利地位而受到惩罚。矛盾的是，奖惩机制原本是设计出来用于鼓励正面的竞争行为的，可是却产生了这些意想不到的负面结果。

排名对参与者的激励作用毋庸置疑。然

而，只有基于所有参与者都合规的前提下，排名才能最大限度地发挥作用。如果这些组织能够通过各种不道德行为提高他们的表现，这就会威胁到排名的合规性甚至是合法性。上文列举的在体育和商业方面的种种丑闻恰恰证明了不道德的行为对排名的不利影响。

当然，我们不能因噎废食，一刀切地远离排名。但如果要想将排名作为促进竞争与合作的有效工具，则必须将不道德行为控制在最低限度。作者通过结合排名理论、权力分析、道德合理化三种理论，提出了抑制那些更容易不道德行事的“两端”——即处于顶级和底层的竞争者们，产生不道德行为的方法。

对于排名顶尖的那些竞争者：首先，身处顶尖排名的个人比位列中部者具有更强的不道德意图和不道德行为，特别是那些通过排名竞争获得外在价值的顶级队伍中的个人。他们往往高估“权力感”，这是因为他们身居顶端，从而可以接触到各种特权和丰富的资源。而对“权力感”的高估会释放个人的伦理禁忌，催化不道德行为。固然，想改变

这种认知并非易事，但“问责制”可能会是一条出路。对自己权力高估的个人（即个人感知的“权力感”大于实际权力）通常也会对其本人产生的社会影响及不良行为可能导致的后果更为敏感。因此，当他们明白自己将会为排名过程中产生的所有行为承担相应责任时，则不太会采取不道德的行动。此外，当高管的位置并不稳定时，那些对权力感高估的个人会对自己“打破常规”的能力评估下降。这意味着降低顶尖排名中那些高管个人对于“排名稳定”的认知，也会减少他们的不道德行为。

反观排名末端的那些竞争者：比起达到

顶级和中级排名，避免底层排名与不良的外在后果（即惩罚），让他们在个人竞争中有更大的动力采取不道德行为。虽然人们在底部竞争中没有受到“权力感”高估的左右，但他们却更倾向于利用自己处于底部的不利位置以及想要避免伴随“垫底”而来的惩罚的强烈愿望，来合理化自己的不道德行为。也就是说，他们会更容易用各种托辞，将不道德的行为合理化。应对这种行为的办法就是，创建道德觉知，形成机构内部的“道德合理化机制”。比如大名鼎鼎的谷歌，其曾经的座右铭就是“不作恶”，以此来约束员工的行为。☑

管理启示录

古往今来，排名都是鼓励参与者积极进取的利器，然而机构组织也应该对排名可能引起的潜在负面后果有充分的认知。组织必须意识到，当潜在利益大于潜在成本时，不道德行为很有可能发生。所以，在规划因排名而存在的外在奖励或惩罚措施时，要对可能的负面结果有

所考量。然而，同时要考虑的还有另一方面，即更少的奖励也许会挫伤参与者的积极性，从而使得“排名”本身的价值大打折扣。另外，组织应提前明确道德准则，并让员工知道自己需要为不道德行为承担相应的责任，才能让“排名”发挥其应有的价值。

没有“套路”的面试， 小心弄巧成拙

为什么招聘者会“相中”不够合格的候选人，
却还对自己的判断深信不疑？



■ 原作者

Edgar Kausel (ekausel@uc.cl)
智利天主教大学副教授

Satoris Culbertson (culberts@up.edu)
波特兰大学副教授

Hector Madrid (hpmadrid@uc.cl)
智利天主教大学助理教授

■ 改写

段锦云
苏州大学教授

关于美国企业招聘成本的研究显示，一个组织大约花费 1000 美元用于招募一个小时工、7000 美元招聘一个长期合同工、23000 美元招募一个管理层员工。企业愿意花费如此高昂的代价，是因为招聘决策对其当前和未来发展的重要性所致。

在招聘过程中，如果决策者对某个候选人充满信心，常常愿意高价聘请。在这种情况下，如果请来的人表现出色，并且认同组织，那么皆大欢喜。但如果此人入职后表现平平，那么高薪就会变成沉没成本。因此，组织必须花大力气确保招聘成功。

在企业中，管理人员经常使用一些工具来获得关于应聘者的信息，以确定哪个应聘者会在未来表现出较高的工作绩效。这些工具包括心理认知能力测验和性格测验，以及工作抽样测试和面试。但不如人意的是，尽管招聘者可以从这些工具中获取很多信息，结果却往往并不理想。为什么呢？

从理论上说，研究者认为心理认知能力测试和责任心测试，最能够预测各类职业人士的工作绩效。同时，结构化面试也有较强的预测能力。但是，那些非结构化面试的预测能力则很小。

非结构化面试指的是在面试之前，面试官没有针对岗位特点设定标准的问题，而是在面试过程中想到什么问什么，而且这些问题本身可能并不与工作性质直接相关，应聘者给出的答案的评分标准也很难确定。可是，具有讽刺意味的是，公司的招聘者似乎对于非结构化面试情有独钟。他们认为这样的面

试方式能够挖掘出其他方法测不出来的心理因素。这种毫无根据的主观感觉，使得招聘者偏爱非结构化面试，甚至超过了有效性和准确性都已经得到了证明的标准化测试。为了全面检验非结构化面试在招聘人员中的效果，本文作者进行了以下三个实验。

实验 1

132 名有过招聘经验的人参与了这个实验，他们扮演招聘官，实验者给他们提供应聘者的有关资料。这些应聘者其实已是某公司的员工，所有的资料都是真实的。66 名招聘官拿到了两位应聘者的资料，包括两个方面：（a）非结构化面试信息；（b）一般心理认知能力分数和责任心测试分数。另外 66 名招聘官只拿到两位应聘者的一般心理认知能力分数和责任心分数。实验者要求这些招聘官必须从每对应聘者中选择一个。

结果表明，那些只拿到应聘者一般心理认知能力分数和责任心分数的招聘官决策的准确率更高。但是，那些同时又拿到了非结构化面试分数的招聘官虽然决策准确率低，但对选择结果的自信程度却更高。

实验 2

为了确认上述结果的准确性，在这个实验中，研究者给所有招聘官同等数量的信息，只是内容不同。一半招聘官收到了应聘者的一般心理认知能力和责任心测试分数；另一半招聘官收到了应聘者的一般心理认知能力

分数和非结构化面试评价。招聘官需要从每对应聘者中选择一个。

结果与实验 1 的完全一样，那些拿到非结构化面试评价的招聘官决策准确率更低，但自信程度更高。

实验 3

在这个实验中，研究者试图检验一下非结构化面试的信息是否会让招聘官误判，从而使自己的经济利益遭到损失。149 名本科生参加了实验并担任招聘者的角色。和前面的实验一样，一半招聘官拿到了心理认知能力和责任心分数另一半招聘官则拿到了心理认

知能力分数、责任心分数，以及非结构化面试信息。招聘官需要从每对应聘者中选择一个。做完决策之后，实验者要求他们对选中的应聘者下赌注，他们最终的报酬取决于其决策的准确率。

即使在这种情况下，本文的研究者还是发现拿到非结构化面试信息的招聘者决策的准确率更低。但是他们却对看中的应聘者愿意下更大的赌注，说明他们对自己的选择更自信，虽然结果导致了他们收到更少的经济回报。

上述研究的结论是：在招聘过程中增加非结构化面试，会导致决策者作出糟糕的人事决策，从而导致最终更少的经济回报。

管理启示录

产生如此结果的原因就在于非结构化面试信息增加了决策者的自信，其实是过度自信。过度自信会导致人们对一些事物产生毫无根据的信心，从而限制了思维。过度自信的关键在于缺乏元知识——即知道自己知道什么，不知道什么。因为招聘和薪酬相连，过度自信的决策者，就会提供更高的薪水和更好的福利以吸引应聘者，而实际上看中的员工价值低于预期，使组织的回报减少。

不过，话说回来，非结构化面试在以下几个方面有可能是有价值的。首先，可以给应聘者提

供组织的相关信息。其次，应聘者常常认为面试是“有好感的选拔工具”。当应聘者对选拔工具持有积极的看法时，他们就会对组织有好感，就会更愿意接受工作内容或向他人推荐组织。所以，非结构化面试有可能会改进应聘者对组织的态度。此外，非结构化面试也是一种较好的获取感性信息的方式。

但是，如果目标是选拔未来工作表现最优秀的应聘者，那么就应该尽量避免使用非结构化面试。

对 谈

Executive Perspectives

■ 只为呈现企业家思想的源头和流变。





陈晓萍
华盛顿大学
福斯特商学院教授



刘强东
京东集团创始人
董事局主席兼首席执行官



刘强东： 内心渴望的成功 是赢得尊重

“淡出一线”两年的刘强东，强势“回归”后，动作频频。重掌京东一年多来，他深耕京东商城，重组京东金融，技术升级京东物流，保持线上业务强劲势头。同时，他亦深知电商自身局限性，进而投资永辉，结盟沃尔玛，寻求为零售搭建基础设施的全新零售模式。已过草莽期的京东，如今变得智慧通达，在这个做减法的时代，有所为而有所不为。

走正道的 价值观

陈晓萍：京东在过去不到 20 年的时间里，从一个纯粹的电商发展成一个多元化的企业，有京东商城、京东金融等。您认为京东能够如此迅速发展的主要原因是什么？

刘强东：京东迅速发展的重要原因就是对人才的重视和培养。我们有一个倒三角形的管理框架，支撑点就是人才。我们所有的成功都归功于团队。因此我常常下足功夫去找最好的、最有潜力的人。我们并不去找那些在市场上已经很抢手的很知名的人，这些人在市场上价格非常高，而且很难判断其对企业的忠诚度。我们最主要看重的是一个人的潜力。潜力中很重要的一条是这个人的价值观。他的价值观必须和我们高度一致才行。像我们这样的创业公司，公司的价值观就是创始人的价值观。很多同事来之前可能在各个公司工作过，很多人习惯于通过关系做业务或者走捷径做生意，或者通过灰色渠道迅速赚钱，在我们这儿绝对行不通。

陈晓萍：你的价值观是什么？

刘强东：我们的商业价值观就是走正道，不卖水货假货，不逃税漏税，不行贿受贿。这

是最核心的三条。这样的商业价值观要求我们做所有的事情都要符合国家的法律，符合全世界最基本的商业伦理要求和各种规范规则。公司绝对不能损害任何合作伙伴、消费者和社会的利益，同时还要把生意做成功。今天中国的法律比较健全，法治环境、公民意识也渐渐形成，阳光财富、阳光生意的理念也已经产生。按照辈分来讲，我觉得我可以算第三代企业家，从我们这代企业家开始，就要走正道成功。

陈晓萍：你提正道成功，是不是因为在中国也存在歪道成功的企业，你要特别强调对比一下？

刘强东：没有直接的关系，这是从我当年在中关村摆柜台开始就决定的。那时中关村卖电子产品的有 5 万多家活跃的柜台，还有小公司几十万家，竞争非常激烈，卖假货水货的公司很多。当时中关村老板给员工的培训，最标准的培训课程就是所谓的十大销售方法，其实就是十大欺骗方法，比如隔山打牛、偷梁换柱等，名字很花哨。整个中关村没有一家商店明码标价，你到了哪家都得讨价还价。去中关村买东西，店家第一句话就问你要不要发票，要发票和不要发票价钱不一样。我当时觉得这种做法很不对头，所以我去了以后，就决定做两件事。第一明码标价，不卖假货、水货，也不需要讨价还价。第二所有产品，不管你要不要，我一定给你开发票。在中国做生意开发票就意味着要交税，不开



▲ 京东总部 3DLED 展厅

发票就不交税。因此我是 100% 交税，100% 开发票，100% 只卖正货。我们一直坚持微利的正品行货。但是有趣的是，我们生意的增速也是很快的，到第三年我们已经有 12 个店面，200% 的增速。也就是说，我们在 offline 的年代里，就坚守诚信，不卖水货假货，不逃税漏税，不行贿受贿。

陈晓萍：为什么当年在大家都这么迷茫混乱的时候，你的观念能够如此清晰？是否与你的成长经历有关？

刘强东：对，和我小时候的生活经历有关系。从生命角度上来说我是悲观主义者，人只能活几十年，太短暂了。你不会知道你的儿子会怎样，孙子会怎样，世界会怎样，100 年、200 年之后，所有的事情都跟你没有关系了。既然生命短暂，我可以把握的就是让自己的

生命有点价值，至少在弥留之际不会有无数的遗憾和后悔。因此，我希望生活过得有质量，给家人能带来绝对的安全感，包括物质上的安全感。当年创业我是为了给外婆治病买药。那时她生病躺在家里好几年，一天三顿要吃药，家里只能卖了粮食给她买药，再卖下去大家吃的都没有了，所以我就急着赶紧赚钱给她治病。

陈晓萍：你小时候是跟外婆长大的吧？

刘强东：对，我从小是由外婆带大的。我们家的祖籍是湖南，祖上就做生意搞运输，后来到了宿迁。那时我们家在长江和运河上有很多船，还有自己的船队，很富有。解放后国家把公司联营了。我爸爸从公司的拥有者变成了打工者，在工程队工作。

到了 80 年代农村经济搞改革开放的时



候，国家允许农民搞个体经济，我爸立即从国家工程队辞职，和我妈两个人，借了2000块钱，买了一条小船，重操祖业，又在运河上开始跑运输，做生意，就没有时间管我了。所以我从小在外婆家长大，和父母见面很少，对外婆感情特别深。

我坚持把正道成功作为京东的商业价值观，是因为如果你做了乱七八糟的事情赚了钱，你不一定会有自豪感。走正道取得的成功，你会感觉到那份成就是发自你内心的，不是别人可以评价你的。每个人都是有

良心的，你做的事情对不对，你自己心里其实很清楚。我不想让自己心里面抱有遗憾。

陈晓萍：你有遗憾的事情吗？

刘强东：最大的遗憾就是外婆去得太早了。1999年，那时刚刚有点钱，生活刚刚有点起色，她就去世了。

去除铁锈 留住金子

陈晓萍：刚才你提到在招聘人才和培养人才的时候特别关注他们的价值观和公司价值观的一致性。你是怎么来判断选择的呢？

刘强东：我们公司有个ABC管理方法，比如我是最高的A，我管B和C两层人。B就是CXO级别的，如CFO、CMO、CHO，C就是VP级别的。ABC法则就是，C的招聘、升职、加薪、处罚、奖励都得要经过A和B共同决定才行。这是一个非常审慎的过程。

陈晓萍：非常好。我曾经对一些中国公司的

总裁进行过访谈，包括马云，他提到了阿里巴巴的六脉神剑（即核心价值观），其中有一把剑就是诚信。诚信是互联网公司最基本的东西，但其表现形式可能不一样。与阿里巴巴相比，京东的诚信是从哪些方面体现的？

刘强东：有些公司可能只把它作为一个标牌，但我们是把它内化了。比如我们看每个员工的内心在想什么，通过公司的管理规则，一直在不断淘汰与京东价值观不一致的员工，哪怕他给公司赚了很多钱也不行。有些员工如果他诚信度不够的话，会对合作伙伴使各种各样的招，欺骗压榨，在短期内赚很多钱。

陈晓萍：你们怎么发现这类员工呢？

刘强东：我们每年会做全员的 360 度考核，高管每半年做一次。通过能力、业绩和价值观体系量化评分标准，将员工分为五类：金子、钢、铁、废铁和铁锈。价值观和业绩能力也很好的人是金子；能力、业绩、价值观不错的属于钢；价值观不错，能力稍差的是铁；能力和价值观都不行的是废铁；能力很强，价值观不过关的是铁锈，是我们要坚决去除的。“废铁”在招聘这一关就不会让他进来，这很容易发现；最难被发现的人是能力非常强，过往经历业绩非常好，表达能力强，口若悬河，极具欺骗性，很可能就招进来了，只能通过后续的观察淘汰出去。在高管层面我们每年淘汰的比例有将近 3.5%。

我们曾经有一个高管，业绩做得非常好，

价值观也没有什么问题。当时我们刚进入消费品品类，他很有经验，我们也很依赖他，每年的增速将近 340%，远远高于集团增速。有一次他出差去拜访欧洲一个旅行箱品牌的全球 CEO，他没有用这个品牌的箱子，因为这个品牌比较贵，人家送了他一个，他就拿了。出差回来后就放在家里了。公司有一项反腐败规定，跟任何合作伙伴吃饭，必须向内控合规部门报备。不报备就是受贿，公司发现直接开除。拿供货商一支笔、一个本子也算受贿。因为中国的人情生意，中秋节、春节有大量的合作伙伴送礼过来，但那是公用的礼，收了要交到行政部去，不交就是受贿。他过了一周没交那个箱子，结果在供应商访谈过程中给查出来了。怎么办？是开除还是不开除？当然公司的规定是开除，不接受任何解释。

京东有超过 13 万名员工，就是级别很低的行政管理人员，要发生贪腐也很容易。还有十多万家合作伙伴与我们有生意往来，在中国做生意都要送礼、送钱。但是我们要求十分严格，不能有任何的贪腐。

如果被查出来，超过五万元的，公司花费五千万也要把贪腐者送进监狱里去；不到五万元的就开除。今年我们联合了 32 家企业成立反腐联盟，联盟囊括了中国大部分的互联网企业。如果你因为贪腐被开除，基本在互联网公司找不到工作了。目前这个联盟还不断有新的公司申请加入。

陈晓萍：这个联盟很厉害，员工犯错误的记录全部联盟成员都可以看见。

刘强东：是的，我们这样做是为了正义。我们发现有些员工贪腐时故意不到五万块钱，因为到了五万块钱要判刑，不到五万就是开除。开除后他们发现到外面还可以找到工资加倍的工作，很嚣张。以前我们用跟踪的方式，对每一个因贪腐而被开除的员工进行跟踪。我们查他们的社保，只要查到他们去了哪个公司，立即给那个公司打电话，建议他们不要聘请这个人，因为这个人道德品质有问题。

这里我给你讲个故事。四年前我们开除了一个管培生，他是负责大客户销售的。京东内部授权很充分。O级（CXO级）具有货款支出无限签字权，比如说他跟联想做一个十亿的单子，他可以签字的。非经营支出O级是一个亿，VP一千万，如果说带员工出去吃喝，到哪去玩几天，只要不超过一千万，他自己签字就可以了，自主权很大。

在这种体制下每个员工权限很大。这个人就跟山东几个企业勾结起来，把他们变成大客户，大客户有权利一次买很多东西，比如说买五百万的东西。本来买五百万的东西就应该把钱给我们，不可以赊欠的，但是他忽悠前台的小姑娘，把她变成情人的关系，说服她放款，说没有关系的，这钱我会负责收回。就这样，总共赊欠了一千多万的货，一个人操作，我们都不知道。

我们发现后就起诉那家公司，但他已经把钱倒走，公司恶意破产。就算我们打赢官司，也无法把钱追回。因为我们知道这是典型的内外勾结，就把他开除了。开除第二天他就开了一辆新宝马5来公司，炫耀给其他员工看，

并跟所有的员工说，“开除怎么着了？我能买一个宝马5，你们什么时候能买一个宝马5啊”，态度非常张狂。

我们下决心要把他送进监狱。我们一直跟着他，直到有一天发现他吸毒，终于抓到了他。虽然你在公司贪污我没法抓你，但你如果在别的地方犯事，比如你要是敢去找小姐，立马举报你嫖娼了，一定要让你付出代价，要不然天理不容。从那时候起公司愿意花十倍的钱，去抓凶归案。比如他贪污七百万，我就花七千万，跟他一辈子，跟到他60岁，就是他在60岁做缺德的坏事或者违法的事，也要马上把他抓起来。

陈晓萍：你们跟了他多少年？

刘强东：四年。实在没办法，因为不惩治他，其他员工可能会仿效。一辆宝马车对人的吸引力很大的。那个管培生很年轻，还不到30岁，通过这种赊欠勾结就开个宝马，而且还非要说开除怎么了，老子有宝马，你们什么时候可以买宝马？这种人对内部员工的冲击，释放的不良效应是非常可怕的。

陈晓萍：非常赞同。所以绝对是价值观优先，商业理性优先。接着这个话题，问一下公司的新老员工之间是否也存在冲突，你们是如何处理的？

刘强东：是的，这种冲突是永恒的话题。老员工说我在这儿干了10年，我为这个公司付

价值的界定

是对公司
京东最大的挑战

出了那么多，你们这帮人业务什么都不懂，刚进来的工资待遇却比我高。从外面进来的人就说看你们这帮人都是大专毕业的，也没有出过国，没见过世面，英语都说不好，PPT都做不好。而我是美国名牌大学毕业的，PPT做得很漂亮，又在IBM、麦肯锡做过很高的职位，比你们厉害多了。谁也不服谁。在这种情况下，我就需要非常清晰地告诉团队，你们两个我们都需要，也都很重要，谁也不能替代谁，你们得学会互相尊重。关于新老员工的冲突，在2014年、2015年左右比较严重。那两年我们引入了大量高管。当时公司上市了，为了应对上市的各种合规管理，需要引入大批的职业经理人，上市公司要体系，稍微搞错一点点，即使不是故意的，被别人抓到漏洞就可以告你。京东在美国上市这么多年没被起诉过，是很不容易的，这与我们引入了一大批成熟的职业经理人有关。不过，大量引入新人，就会引起反弹。在某种意义上，这就像内部的生态短时间被大量外来物种入侵，整个生态系统会有反应，就像人会感冒、发烧一样。

陈晓萍：强烈不适应。

刘强东：是啊。但我强调，我们这么大的集团公司也是一个生态系统。自然界为什么值得我们留恋？因为自然界很美，物种多样化，有各种各样的动植物，大家看到的世界五彩缤纷，才会觉得美。所以新老员工、土派、洋派、创始人派、技术派，每派都是需要的。

陈晓萍：在京东的快速发展过程中，曾经遇到过的最严重的挑战有哪些？比如在美国上市，与沃尔玛、腾讯合作，业务分拆，创新，与工商总局合作扶贫等过程。

刘强东：我从来没觉得上面这些事情有多难，就是上市也不算什么大事。最难的反而是在2001年时我们作的一个决策。那时我们的柜台生意做得很好，就开始做代理商。那个年代物资短缺，你拿到中国大陆的代理权，别人就要通过你买东西。因此代理是一个资源，谁拥有代理资源谁就能赚钱，很容易。我1998年创业，1999年就开始做代理商，到2001年的时候垄断了整个中国60%、70%的光磁市场，所有的刻录机、刻录光碟等等。

可是我们仔细思考之后，觉得代理商不创造真正的价值，只是倒买倒卖，只是套利。认识到这一点以后，我们在2001年做出了第一个大的痛苦决定，放弃代理权，不做代理商了，我们决定做零售商。想一想那时候有多少人都梦想着能够拥有一个品牌代理权啊！可是我们认为如果继续，有可能还能再做10年的生意，但终究不是长久之计。我们判断未来应该谁拥有终端用户，谁才能够拥有稳定的利润来源，谁才能真正具有价值。

虽然那时我们百分百的利润来自于分销，但我们决定放弃分销权，把它卖给合作伙伴，变成他们的下家。当时京东在光磁行业、多媒体行业已经相当有名气了，我们这么做中关村所有人都看不懂，都说我们是疯子，刘强东肯定疯了。但我们很坚定地坚持下来。

放弃之后的前两年很痛苦，利润很低。员工也觉得不能理解，原来利润丰厚，没有风险，所有人都求着我们，怎么突然变得求爷爷告奶奶，跟人讨价还价，跟客户一个一个去卖？总之那个时候的转型对内部来讲挑战很大。但两年之后就恢复了，到2003年我们有了12个店面，利润超过2001年。员工看到了新的希望，因为代理商代理权的销售很小，比如说占到市场上60%、70%就遇到瓶颈了，但是做零售就不一样，它的market size（市场规模）几乎是无限的，所以很顺。第二次转型是在“非典”那年，大家不能出门买东西，于是我们转成了电商，也不算特别困难。

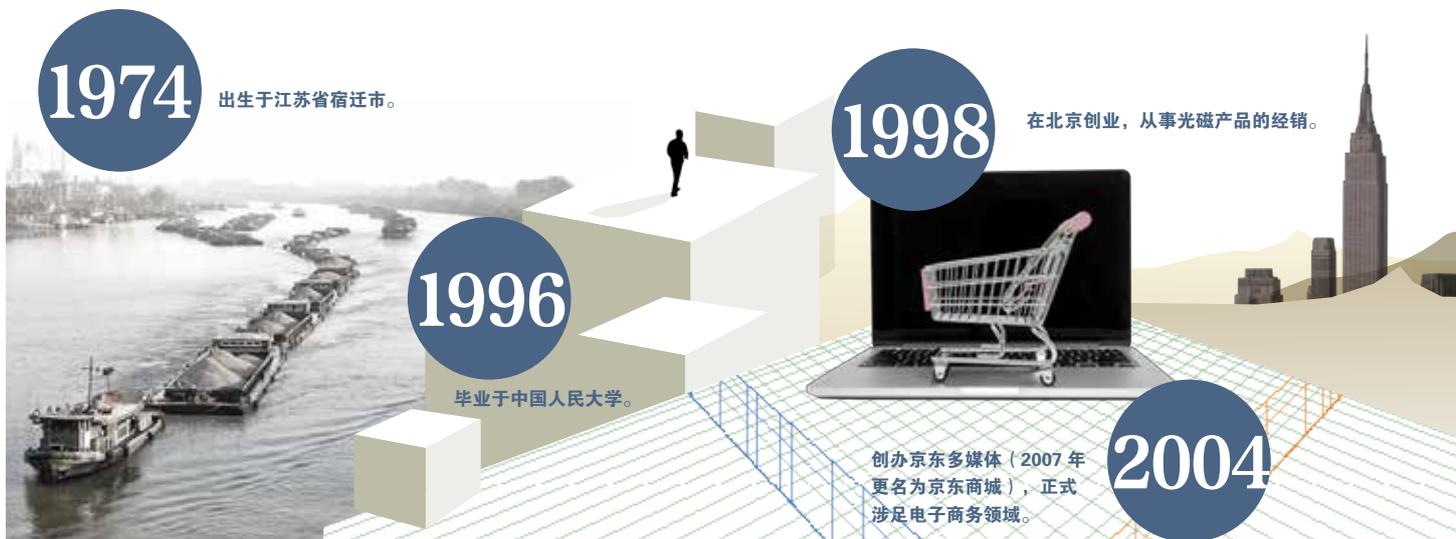
第二个特别大的挑战就是2008年融资不

顺，需要资金的时候。当时我们对资本的管理、对现金流没有概念。其实我当时只能算是个sales manager（销售经理），没资格叫CEO。2008年出了事情之后我们就反思、学习，学习管理理论，从一个销售经理转成真正的CEO，对人、财、物都进行管理，也算是实现我个人职业和定位的转型。

陈晓萍：在公司发展理念中，你特别强调以人为本和不断创新这两条，能不能分享一下为什么你把这两条作为最基本的管理哲学理念，而公司又是在哪些管理实践中直接体现这两条管理理念的？

刘强东：要做成功的事，团队和人永远是最重要的。很多公司都把以人为本挂在嘴上。但是你会发现，有的其实就是画饼忽悠员工，忽悠来了之后进行各种压榨。

另外一种以人为本，就是非常真诚地对待员工。比如在京东，我们给全员全额足额缴纳五险一金。举个简单的例子，比如北京



的配送员，税前工资已经到每个月1万2千元了，我就按照1万2的基数给他买五险一金。现在大部分企业给员工的五险一金都是按照最低工资标准交的。北京市规定的最低工资2200多元/月，1万2和2200差接近5倍。在京东，所有的员工都不是外包的，公司对他们负100%的责任。我们去年一年光五险一金就交了27个亿，今年还会更多。这笔钱对于大部分企业来讲都是利润，而且这不是交一年而已，是年年要交的。我们已经连续交了六年，并且还给一线员工买了商业险。此外，最基层的员工每年体检一次，今年还增加了职业病体检。比如快递员重点针对膝盖，办公室员工针对颈椎病的体检。所有女性员工额外在国家法定的产假基础上增加了30天全额全薪的产假，我们也给男性员工每人增加了7天陪护假，也是全额全薪的。因为我们希望在太太生孩子的时候，先生能够多陪伴在太太身边。你知道我们的员工平均年龄26.3岁，非常年轻，每天休产假的人就有一千多个，相当于一个中型公司了。

陈晓萍：你们如此深度关心员工，令人震动。

刘强东：当然你可能也在微信上看到了，我们给员工提供宿舍，食堂的伙食非常到位，等等。还有一件事，六年前我看到报纸上说有一位留守儿童因为父母没有回家过春节自杀了，当时我觉得很难过。想到京东很多人也是春节无休，大量加班的，第二天我就决定内部开研讨会制定政策。规定所有加班的员工必须把自己的孩子接过来，接到北京上海来，与父母一起过春节。公司给每个孩子3000元钱报销路费，哪怕你家是河北的，你只需要花300元钱，我也给你3000元，按人头数，发到员工工资卡里去。我们70%的员工来自外地，来自农村，有大量的留守孩子在农村或者在当地城市，一年见不到父母一两面，春节的时候孩子放寒假，必须和父母在一起。我们这么做一年要花几千万，但我觉得这是特别值得做的事。

京东全面推进落实电商精准扶贫工作，实现扶贫农产品销售额近百亿元。

2017

京东拥有超过12万名正式员工，并间接拉动众包配送员、乡村推广员、中小企业职员等就业人数超过400万。

2016

2014

京东在美国纳斯达克成功上市。

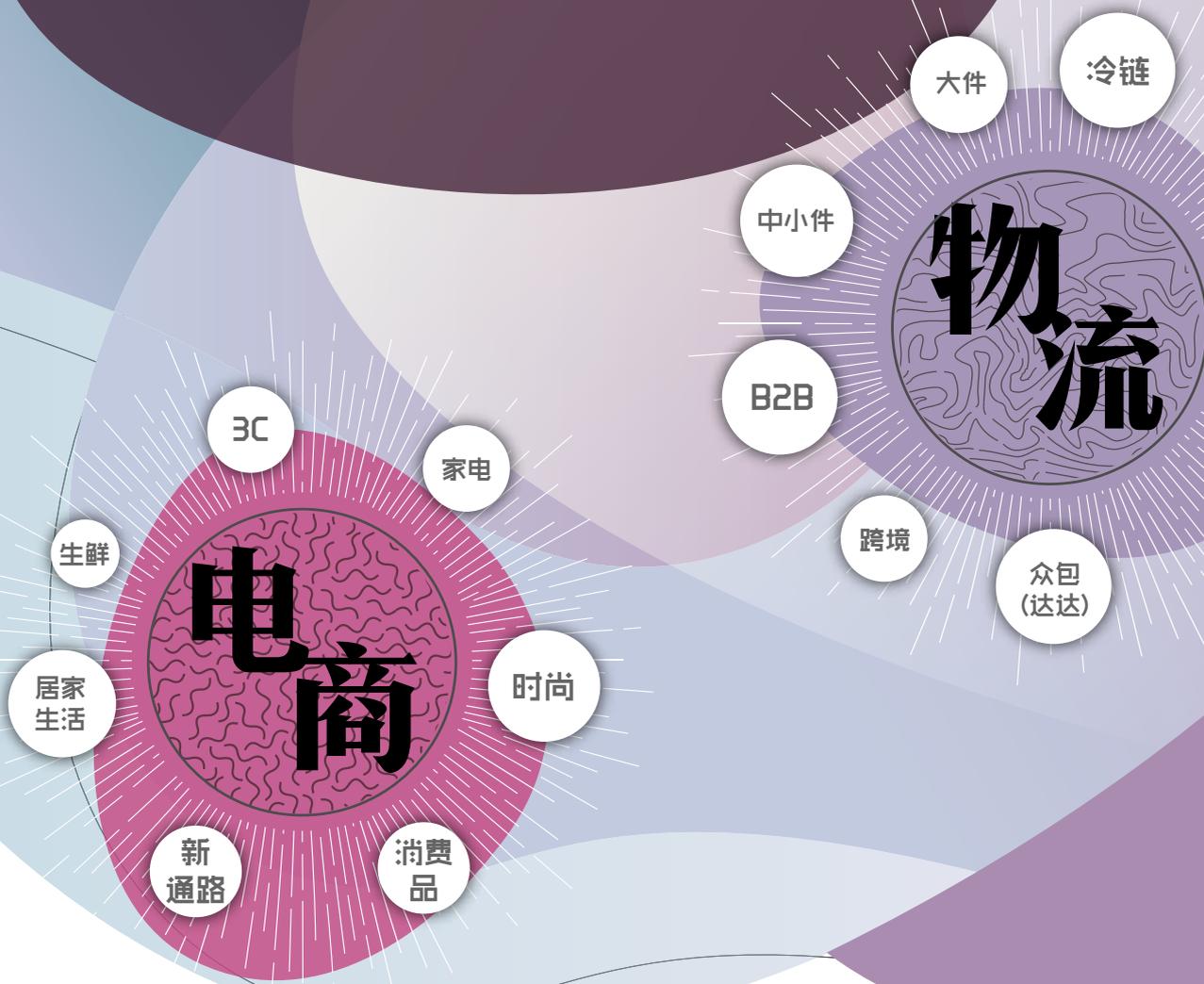


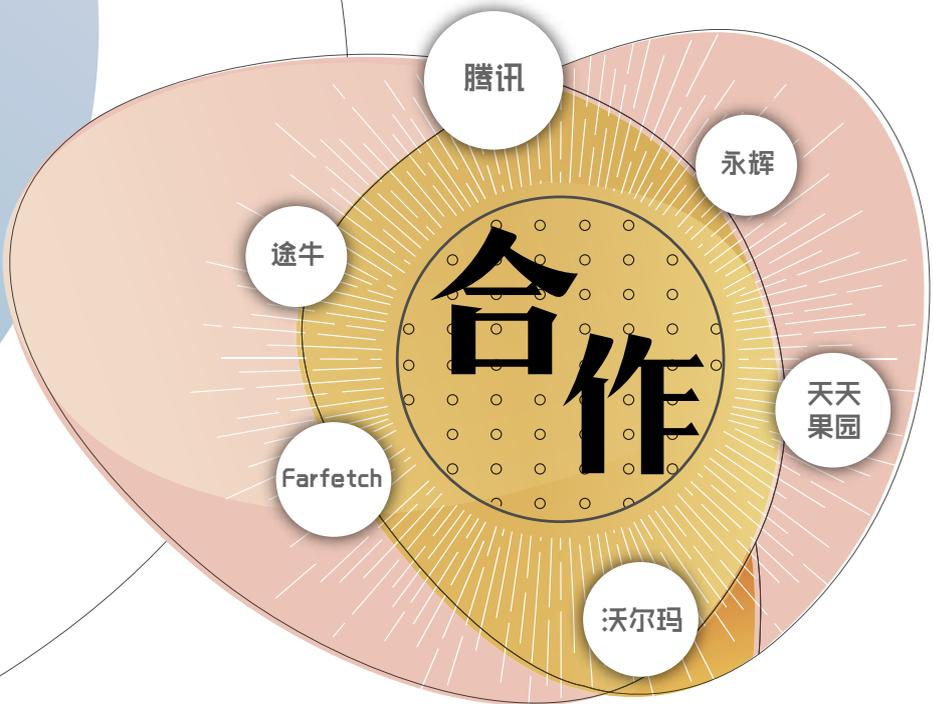
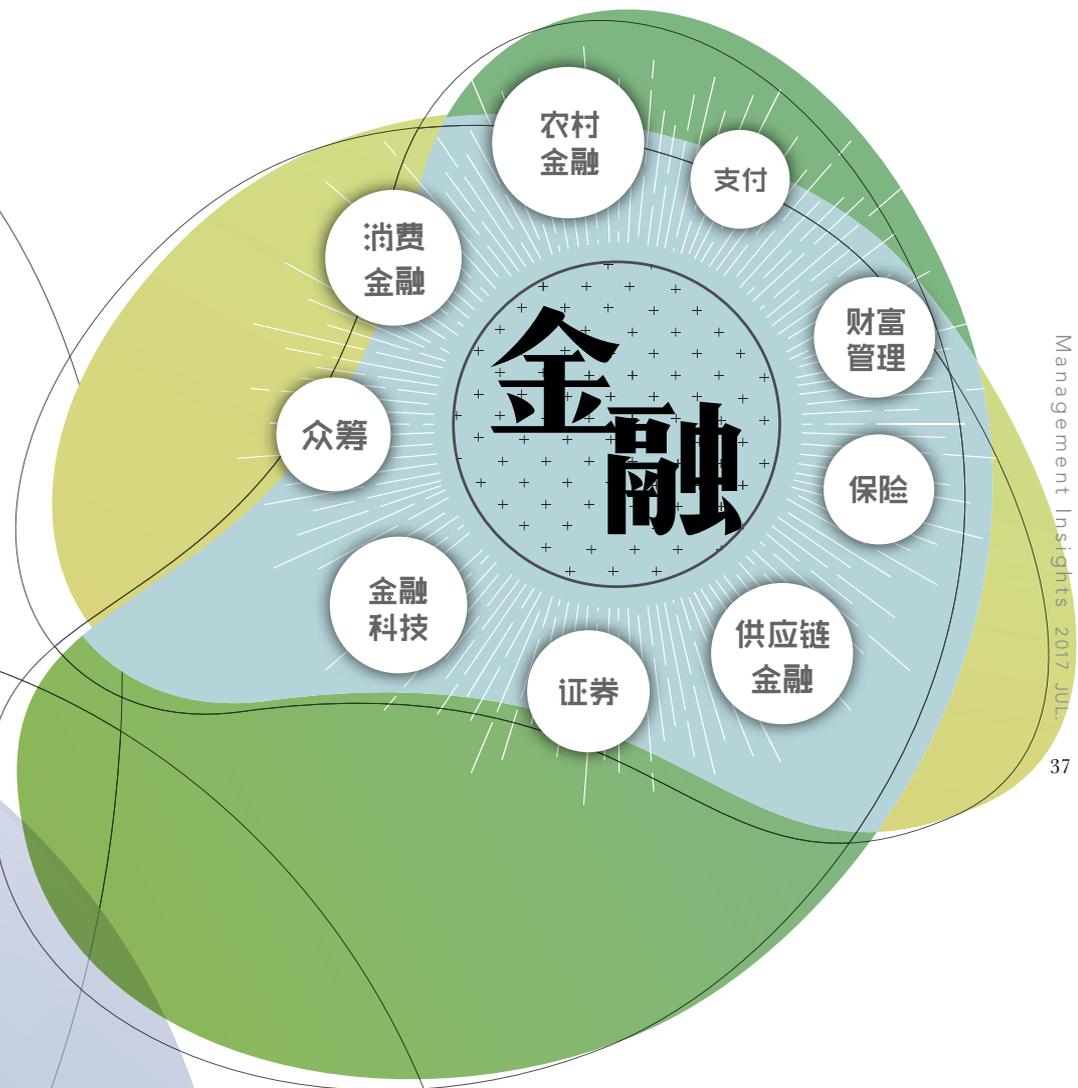
2017

京东帝国

从光磁产品代理起家，毅然投身电子商务，自建物流，进军金融，并通过投资入股等方式与各类企业结盟，不断延展京东的版图。

36





陈晓萍：你如此真心对待员工，他们应该可以切切实实地感受到。

刘强东：是啊，员工都是知恩图报，懂得感恩的人，你对他好，他就愿意拼命。我们像家人一样对待员工，关心他们的家庭、孩子的成长。我们在宿迁总部有上万名员工，在北京有一万名，还在增加。我们会为员工引入国内一流的学校，还要引入国际学校、幼儿园等。我们做了很多事情都是为员工考虑的，他们会看在眼里记在心里，加班加点努力工作也会变成发自内心。这也是为什么我2004年做电商时候的38名员工，到现在还有34人在公司工作的原因。

另外，我们也重视教育，我上过商学院后觉得非常好，就决定把所有高管送到商学院学习，公司负责所有的学费，而且不需要签培训协议，比如你如果要走需要赔多少钱学费。我们不用学费绑住你的未来，而把它看成是对你过去为公司所做贡献的一个奖励。

陈晓萍：你的这种价值导向是怎么形成的？

刘强东：我希望自己一辈子通过走正道取得商业成功，没有遗憾，能够得到别人的尊重、社会的尊重。说实在的，中国的企业家不管今天在中国多么牛，在国际上要得到人家的尊重还是很难，虽然你很有钱，规模很大，利润也很高。我们最近两年跟国外很多大品牌交流，大家一提电商，就会提到水货假货的问题。我能感觉到，其实人家心里是瞧不起的。

所以我觉得自己作为中国的第三代企业家，必须走正道成功。京东将来能不能赢得社会的尊重，我能不能赢得员工的尊重，对我来说非常重要，这是我内心深处所要的成功。

一个成功的企业家的标志应该是你在过去二十年、三十年的商业历程里面都做了什么事情，怎么对待你的员工，怎么对待你的合作伙伴，怎么对待你的客户，怎么对待这个社会的。三十年后我回头看自己所有的所谓成功是通过什么积累的，对我至关重要。如果我三十年都没有做过缺德的事情，我就会非常坦然。即使到那时我并不是最顶尖的企业家，我也会非常自豪。那种发自内心的自豪，我不知道该怎么来形容。

内心的声音 在穿越沙漠中听见

陈晓萍：我听说你在过去很多年里每年都要进行长达十多天的沙漠穿越。你说因为在沙漠里只能看到沙子和蓝天，它就是非常纯粹的一个环境，没有任何颜色，没有干扰，没有噪音，连苍蝇和蚊子都没有。你喜欢到那种纯净环境里去思考。你为什么对沙漠情有独钟？你在那种纯粹孤独的环境里的体验和感悟又是什么？

科技引领 线上未来

刘强东：现代科技的发展给人的生活和工作带来的一个坏处，就是不断被打扰。过去通信不发达的时候，你有时间思考，可是在今天太难了。人的思考需要连续性，特别是一些有关战略的事情必须要静下心来才能想明白。可是在都市，在北京，想找到三天时间不会被干扰是不太可能的。而我去沙漠了，那里收不到任何信号，连自己的助理都联系不上了，与世隔绝。第一天有点焦虑，但是第二天心情就一点点平静下来，第三天就相当平静，晚上躺在沙子上看着天空，可以用四五个小时就想一件事情，把它彻底想透。

陈晓萍：你能不能举例来分享一件在沙漠中想透的事情呢？

刘强东：嗯，仔细想来，其实我对公司战略关注点的形成大都是在过去穿越沙漠的时候发生的。比如我们的价值观、ABC原则、8150原则、内部的back up原则、24小时原则等。差不多公司的八项规定都是在那时候梳理出来的。在日常工作中的很多困扰，想要想明白却没有时间，感觉很烦。听到公司里的人在抱怨效率低下，抱怨整天开会……可是怎么解决呢？这就需要我来思考，因为他们把问题反映上来，往往只是站在自己的角度，而我可以看到全局，所以就需要有几天的时间深入思考。每次思考之后我都能总结出一个小小的表格。

不过近几年有了家庭孩子，没再去沙漠了，而是在和家人度假的时候找到清静的时间思考。

陈晓萍：太好了，宁静致远。越是离开现实，进行远距离观察的时候，越能够看清楚问题的本质。

陈晓萍：作为一个处在互联网产业风口浪尖上的弄潮儿，您对京东未来发展的挑战和机遇有什么展望？您认为京东对整个互联网生态系统的发展前景将发生什么影响？

刘强东：未来最大的挑战就是技术的飞快进步。你看云计算好像刚火起来，但很快就不再新颖，云技术现在已经变成一个非常基础的东西，不再是一个引领未来的技术。大数据、人工智能、机器人的开发，到底三年之后会有什么样的技术，对我们现有的商业模式、现有的运营体系将造成什么样的冲击谁都不知道。我们一直说未来十年整个全球的技术进步将超过过去一百年，比过去一百年累计起来的技术进步都要快，对社会的影响都要深刻。想想今天京东有这么多快递员，我们的蓝领工人大概十万人，也许有可能一夜之间有一家公司生产的机器人可以替代所有的快递员、打包员、理货员、客服中心的人。如果把这个系统建立起来，它的成本一

京东首家实体店——“京东之家”坐落于上海宝地广场地下一楼，主营 3C 产品。



定比我们现在低很多，因为它全部是机器人，电的成本很低。这样，可能一年就把我们的商业模式全部颠覆掉了，我们就不行了。

当然我们也在发展，但是技术进步带来的对商业模式的冲击，可能在很短的时间内就把公司灭掉了。以前的技术革命，常常需要十年时间才对社会发生冲击，现在一年时间里就可能发生。所以我们有很强的危机感。

陈晓萍：在某种意义上京东与美国的亚马逊公司比较相似。亚马逊是西雅图的公司，我比较了解，而且十分钦佩。最近亚马逊收购 Whole Foods（有机食品超市）。亚马逊最早是在网上卖书的公司，后来把其他的实体书店一个一个地驱逐出了市场。可是去年它却开出了一家自己的实体书店。现在它又收购 Whole Foods。您对这个模式有什么思考？

刘强东：京东在这方面早有布局。线上线下结合的想法还是我们第一个提出来的。我们投资了永辉超市，在大型电商公司里面我们是第一家。在我们投了永辉一年之后阿里才投了三江购物、联华，现在亚马逊投了 Whole Foods。所以三家大的电商企业里面我们是第一个投实体企业的。我们跟沃尔玛接轨，还有京东到家也是我们第一个上线的。

我们今天的百万便利店计划，京东之家，京东服务中心，京东家电专卖店等等，我们架构做了，也开始运营了。

陈晓萍：和我们谈谈这个百万便利店计划吧。

刘强东：在京东内部我们原来叫它夫妻老婆店项目。我们发现在中国有数百万夫妻老婆店，每个村里面都有，有时候是小区里在一楼开一个小超市，然后给送到楼上，社区的居民不用出社区就可以买点啤酒饮料，就像 7-11 这种便利店。根据我们做了这么多年零售生意的经验，我们发现全世界有三个商业模式是没有办法用电商的方式取代的。

第一个就是便利店，电商永远不可能把便利店灭掉，因为它便利，我们再快也没有它快，而且太快了之后成本太高，不可能有成本优势。比如我在炒菜的时候发现醋没了，赶紧下楼就买上来了，京东再快也做不到，

而且我专门送瓶醋，成本太高了。第二个就是 Costco 的模式，Costco 和 Sam's Club，他们只有 1500 个 SKU（Stock Keeping Unit，库存量单位），但是做的是 1000 亿美金的生意，每一个 SKU 的 negotiation power（议价能力）你根本没有办法与它比。沃尔玛也无法与之竞争，沃尔玛根本拿不到 Costco 的价格，Costco 超级便宜，而且质量特别好，绝对放心。

陈晓萍：是，Costco 也是西雅图的公司，我非常熟悉，而且是它的忠实顾客。Costco 现在又开始做 vertical integration（垂直整合），比如鸡肉，现在的养鸡场出来的与他们的要求有距离，他们打算从农场开始，自己养鸡，掌控整个产业链，很有意思。那你的第三个不可取代的模式是什么？

刘强东：第三个就是生鲜超市，我们为什么投了永辉，又和沃尔玛结盟，就是因为永远没有办法替代生鲜超市。因为它的量小，货物损耗特别大，传统超市损耗达到 13%，如果用我的仓库配人送过去，我的损耗达到 20%，利润全部被损耗吞噬掉了。所以我们在这一块和别人合作。

京东开百万便利店，把生产商和小卖店的店主连接起来。我们做了两三年的调研后，发现夫妻老婆店里可能卖宝洁的或者联合利华的产品，可是他们从来没有见过来自宝洁公司的人，也没有见过联合利华的人，联合利华、宝洁的人也从来不直接和他们交流，

中间隔了四五层转手。从宝洁、联合利华的角度，一批牙膏发出去之后永远不知道牙膏是卖掉了还是在库存里，或者在哪里有库存，还有没有库存，都不知道。从店主的角度，进来的货品其来源他也不清楚，所以无法鉴别假货。另外，价格高企，在中国是有价格歧视的，就是越富有的地方商品价格越便宜，越贫穷落后的地方，赚钱难的地方，商品价格反而贵，因为在那儿销售量小，物流成本高。所以你看农村的小店里面，同样一个高露洁、宝洁的牙刷，却比北京还贵。

京东的作用就是在品牌商和夫妻老婆店之间架一个直接沟通的桥梁。物流平台我已经有了，再架一个信息平台，然后再以京东金融架一个资金平台。平台架完之后，我可以告诉宝洁，它通过我们的后台系统，可以看到在每个村的便利店里牙刷剩了多少支没有卖出去，它应该怎么备货，它应该怎么安排它的生产，怎么安排它的渠道库存，它的供应链物流，甚至有假货都可以追踪到。对当地的小卖部的夫妻老婆店，我们会把他们的信息系统和宝洁的系统、京东的系统三个系统做深度整合，全部对接到一块，信息完全透明，把过去的批发商一批二批三批全部去掉了。

陈晓萍：百万便利店在中国多少地方已经做起来了？

刘强东：到今年年底应该超过一万个。在全国各地，包括北京都有。北京大量的郊区、

村里面，还有好多便利店都不是 7-11 开的，大的品牌进不来，因为成本太高了，都是当地的农民，当地的村民，当地的外来户，夫妻老婆开一个，养活一家人的生计。现在的问题是，有些小店可能挂了一个京东专卖店的招牌，但其实没有经过我们授权的。而对我们来说，要跑到一个村子里去跟它打官司也是挺难受的。

陈晓萍：一个项目一旦火了，就会有人钻空子，这在中国似乎是无奈的现实。希望你们不久可以想出防范措施。最后，请你总结一下你的创业和管理哲学，以及你最想与别人分享的创业与管理经验。

刘强东：我最想分享的就是，我是第三代创业者，现在 80 后、90 后创业的也很多了。我希望新一代创业者更有理由、有资格、有信心、有信念，通过正道取得成功。千万不要以为创业者一定要逃点税，一定要坑蒙拐骗客户，卖点假货，或者通过官商勾结，通过权力垄断，才能赚到钱。如果无数创业的年轻人这么想的话，那么中国的企业家精神永远创建不起来。我希望年轻人相信正道可以成功，这个时代已经来临了。

陈晓萍：谢谢你的分享！

京东集团人事管理的八项规定

1. 能力价值观体系。
2. “ABC 原则”。京东管人是两级管理机制，ABC 体制避免一个人的权力过分集中。
3. “8150”原则。要求每个管理者直接汇报的下属不得低于 8 人；50，是同一工种的基层员工，要求管理的人员不能低于 50 人。“8150 原则”核心是保证组织扁平化。
4. “一拖二原则”。任何一个同事来了，不能从原单位带超过两个同事过来。
5. backup 原则。公司规定每个总监、副总监以上的管理者，在同一个岗位任职两年的时候，必须要培养一个继任者。
6. “24 小时原则”。任何一个管理者接到下属电话、邮件、短信、微信，所有的请示汇报必须 24 小时之内给回复。
7. “No ‘No’ 原则”。两种情况下不能说“NO”，第一种情况就是没有事实或数据能够证明他们的需求是不正确的，你不能说 No。第二种情况就是所有有利于用户体验提升的要求，任何人不能说 No。
8. “七上八下原则”。有七成把握，就把提升机会留给内部同事，不允许从外面招聘。同时强制性规定，80% 的管理者都必须由内部培养提拔。



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

中国管理研究的世界权威 管理研究学者的国际平台

2004年起, 学会已在北京、南京、上海、广州、香港、杭州举行了七届国际性学术大会, 2018年将在武汉举办第八届大会。

应对持续转型升级的挑战

Meeting Challenges of Continuous Transformation



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



武汉大学经济与管理学院
Economics and Management School of Wuhan University

2018年6月13~17日 | June 13~17, 2018

追求卓越

Pursuit of Excellence

灵感之源

Source of Inspiration

学术责任

Responsible Scholarship

奉献精神

Spirit of Service



www.iacmr.org
www.iacmr.org/ChineseWeb





做永远好奇的鲨鱼

沈南鹏的「幸运」是如何炼成的？





秦朔

中国商业文明研究中心
CEO

沈南鹏

红杉资本中国基金创始人
执行合伙人

顺应时代浪潮

有人说他的人生无比幸运，沈南鹏的人生履历可谓“集万千宠爱于一身”——从藤校、华尔街的辉煌纪录，到创办携程、如家，转身红杉投资的完美轨迹。

有人说沈南鹏是工作狂人，他始终处于忙碌状态。被投资的企业负责人经常在深夜收到他的电话，没有废话，直奔主题。他做事就跟踩了风火轮一样，急迫而具有执行力。在奇虎 360 创始人周鸿祎的感觉中，沈南鹏就像是一条海洋里的鲨鱼，“只要闻到血腥味，这条饥饿的鲨鱼就必然会立刻冲上去，去拼抢，去追踪”。他自己说，要一直保有好奇心。“这个世界变化太快了，我们不能想当然，我们必须不断去了解。我们这个行业当中很多投资人像我这样，可能年纪都不轻了，但是我们必须要有好奇心去了解这个世界，我们要去了解直播，要去了解共享经济，这些都是崭新的东西。你如果没有这样一种好奇心，你会被这样一种时代所抛弃。”

红杉有一个基金定位，叫“创业者背后的创业者”。“我们永远是在司机旁边的，帮他看地图的那个人。司机永远是创业者本人，我们需要选择一个好司机，同时帮他把路看好。”沈南鹏这样说。

秦朔：从你的成长履历，到工作经历——创办携程、如家，再到后来成为整个红杉中国的领导人，你自己内心里是不是也觉得挺幸运？

沈南鹏：是。我去上海交大的时候进了试点班，感觉班上很多同学智商都远超过我。但是我很幸运，我的路走对了，这些人生的选择，有一些是自我的选择，但很多时候都是时代浪潮推动的，包括当年去华尔街、回国和创业。

秦朔：我觉得这个过程可能有时势造英雄的成分，但也一定有英雄造时势的推动。你觉得你身上有哪些特质，使你更能够把握这个时代所提供的机遇呢？

沈南鹏：第一，我非常乐观，尤其在看上去好像机会不是那么明显的时候，或者市场相对比较低迷的时候。记得我刚刚进华尔街的时候，很多人说中国人进华尔街也就是做个配角，不会真正有机会在美国的主流界站住脚跟。没想到两年以后中国的机会就来了，我们的角色至少有能够发挥的一席之地了，所以我感觉乐观是很重要的。

第二，我们都是过去 30 年中国红利的受益者。第三是我的好奇心。当然在商言商可能是希望能够获取一个很好的投资回报，但在背后，不管是我当年进华尔街，还是后来回来创业携程，再到今天做投资，其实我一直都抱着一个好奇心，觉得这件事挺有意思的，探究为什么这些公司能够成功，原因是什么？

秦朔：我们看到你有那么出色的投行履历，但却要去创办一个企业，管理一个企业，你的勇气从哪里来？管理企业的知识又从哪里来？

沈南鹏：回顾过去 20 年的职业生涯，很多东西都是非常逻辑性的。说实话那些选择是

比较冲动的，未必有特别理性的思考在后面支持。有时候可能需要一点冲动，一点热情，和一点承担风险的能力。这时最大的一个判断标准恐怕就是自己的第六感觉。

秦朔：是什么样的机缘，让你从一个成功的企业家再一次转型，变成一个投资者？

沈南鹏：我作为携程和如家的创始人之一，创业时都受到了风险投资的支持，所以其实挺好奇这个生意，我一直在思考，我是不是应该去做这个。当时我正好在上海，碰到了两个每天工作像打了鸡血比我还勤勉的人，一个叫周忻（易居中国总裁），一个叫江南春（分众传媒创始人），于是投资就好像变成理所当然的事情了。后来我碰到了红杉，我还是希望跟红杉合作，学到一些东西。如果换做是一般的基金，我恐怕会觉得他们投资的一些所谓技巧或者能力并不罕见，但是红杉确实让我感到惊讶，因为从 1972 年到当时的 2005 年，每一个时代的技术浪潮，它都抓住了。红杉能够在整个硅谷占据这么大的份额，变成了科技投资的代名词，我被深深吸引了。

红杉的秘密

秦朔：看红杉这些年的投资业绩，在很多的领域里你们都是收获最丰的 PE 和 VC，有人说投资就是投人，你们选对了很多人，也押注了很多赛道。红杉在你的领导下是怎么确定主要的投资方向？它筛选的标准究竟是什么？

沈南鹏：筛选标准是不断演变的。比如很重要的一个主题就是电子商务，我知道电子商务投资是在十年以前开始讨论的，那时我作为电子商务创业企业的过来人，看到了很多电子商务公司面临的困境：支付、配送。好在旅行它并不需要配送，但是支付的用户习惯还没有形成。到了 2007、2008 年，我们感觉到电子商务的机会似乎来了，因为用户习惯正在形成。大家已经非常愿意在网上直接购物，同时基础设施建设像配送、支付开始跟发达国家一样，达到一个完整的体系了。所以我们就开始研究，在电子商务领域，我们应该投什么样的公司，是平台型呢，还是垂直型呢，还是品牌型？其实第一次讨论这些话题的时候，没有一个好的答案。我们也尝试过投一些品牌型的电商公司，大部分其实发展很困难。所以这种尝试，这种思考是不断在演变的。

秦朔：比如说你们在电商这一类的，最早阶段可能像京东、聚美优品、途牛、唯品会，包括阿里、酒仙网，再往后的饿了么、瓜子二手车，再到最近的共享经济，像摩拜单车也投了。你觉得在互联网行业中，你们把握了哪几波大的机会？

沈南鹏：我感觉把握了三波大机会。第一波是电子商务，包括电子商务的延伸，叫本地服务，像美团、大众点评。有些领域我们从海外能够得到一些启示，但中国和美国的情况又很不一样。在美国亚马逊一枝独秀，把所有市场上的份额都吃了。但在中国最终发现阿里巴巴当然是行业里面绝对领先者，当然还有一批企业也相当成功。同时本地服务是中国特色，在美国这个机会相对比较少。中国物流成本比较低，城市高密度。这样就造成了本地服务领域有可能产生非常成功的公司。

第二波是互联网和内容的结合所产生的一些平台公司，比较有代表性像今日头条、当年的新浪，我想这是传统行业第一个被颠覆的。第三波就是共享经济。这个从出行到后面的一些垂直领域，都出现了一些投资机会。

当然有一些投资机会是传统经济的，但它受益于中国的互联网发展，比如讲我们投资中通快递就是这样。中通确实是一家传统公司，说到底还是一家物流企业，但是它今天的发展和成功得益于什么？得益于中国电子商务所带来的巨大的、对快递物流的需求。它今天的市值甚至已经是 FedEx 或者是 DHL 的 20% 或 30% 了。



秦朔：回顾这一段投资历史，你特别骄傲的投资是什么？特别遗憾的一些案子是什么？

沈南鹏：我们这个行业永远是一个遗憾的行业。比如我们对京东投资了，但现在想想为什么只投了近两亿美金呢？为什么没投四亿美金呢？为什么不再早一轮去投呢？其实在我们这个行业里面，有太多这样可以让人反思的机会，所以我们永远对自己是不满意的。每年在总结的时候都发现做了太多错误的判断，或者应该有一些对这个行业提前的准备。这也是投资这个行业我感觉特别有意思的地方，只要你愿意学习，只要愿意在过去成功

和失败的实例当中去总结、去归纳，每个人都有可能越来越提升自己的投资能力。

秦朔：红杉投资的主线除了互联网以外，也有大疆、华大基因这样的高科技公司，还有作业帮这样的教育类公司，红杉从结构上说是怎么样的一个行业划分呢？

沈南鹏：红杉主要有四个行业：信息科技行业、消费行业、医疗行业以及能源清洁技术行业。但我发现互联网在里面扮演了一个非常独特的作用。它是很多行业的黏合剂，因为互联网可以跟很多行业结合。今天去看一个消费公司，你可以发现互联网知识对一个企业的判断，起到了决定性的作用。再去去看一个化妆品公司，就必须了解它网上的销售渠道是怎么样的，做得是不是成功。其实今天的能源也跟互联网走在一起了，不管是自动驾驶，还是能源互联网，都是互联网的一个延伸和运用，所以我们很幸运，因为信息科技、互联网一直是我们的强项。同时，互联网又是所有这些创新当中走在最前沿的，是驱动很多垂直行业的创新运用工具。

秦朔：我们知道这些年的风投之间竞争很激烈，但红杉还是能够一直保持这么高的投资命中率，投了这么多好公司。这是因为有红杉的品牌背书，还是有你独特的一些魅力？

沈南鹏：我们今天的团队已经非常成熟了，不是一个人在战斗。我们的核心竞争力是团

队共同拥有的知识背景，我们的知识库，我们对行业的认知。这个认知一方面是帮助我们对项目，对公司做一个判断，判断我们应该不应该在这个行业，这个公司上花时间。

另外，当你跟企业家去交流的时候，因为你带了这样一个知识库，他们会对你产生认可。在投资完以后，你能够帮到企业家，真正在公司发展当中帮企业解决这样那样的问题，去出谋划策。我相信企业家是很聪明的，他相信他要找的是一个聪明的投资人，这个投资人聪明在哪里？投资人要对行业有非常深入的了解，能够有自己独特的见解。如果今天企业家所说的，我们百分之一百都认同，恐怕这不是一个好的投资人。因为好的投资人，他可能同意大部分创业者的方向性选择，但同时能在很多方面给创业者提供额外的观点和帮助。

创业司机的 引路人

秦朔：在公司的团队建设上，你更偏好选什么样的？或者说哪些人你不愿意跟他共事，不会让他成为你的合伙人呢？

沈南鹏：从技术上讲，我们希望找专业化的员工。比如红杉医疗组里面有将近一半的人曾经在医院、医疗器械公司，或者是药厂工



作过。另外一个更重要的因素是，我希望看到员工对长期投资理念的尊重。既然要给投资人带来回报，我们就需要业绩，但我们追求长期业绩。这反映在我们今天怎么去选择创业者。如果你的三观不正的话，你就很难找到三观很正的创业者。比如讲，我们希望创业者是什么样的？百年老店的建设者。那首先我们自己作为一个投资人就应该是一个长期的投资人。也就是说，我不会因为今天市场有一个短期的套利机会，就去追逐那个套利机会，而放弃了投资的基本理念。

投资的基本理念是什么？成长、价值投资。这一点说说容易，真要做的时候你被会很多因素所困扰。我们在过去11年当中，应该讲是有所为有所不为，我认为我们团队一直在做正确的选择。

秦朔：在跟企业家打交道的过程中，有的时候也会有很多的矛盾，投资人跟企业家之间

出现矛盾和相互不理解的时候，红杉惯常采用的态度是什么？

沈南鹏：我们希望做创业者背后的创业者。

首先我们愿意提供很多的想法和建议给创业者。不管是人力资源方面的，还是战略财务管理的，包括资本市场。但是我们又非常清楚我们的位置，这也是一个风险投资跟传统的并购基金不一样的地方，我们投资的核心诉求是人。我们首先是对这个人的认可，所以当你跟公司的创始人之间出现不同的看法和观点的时候，你最后一个底线的判断就是我尊重创业者的选择，当然假设这个是不违反企业治理的。

在有利益冲突的情况下，我们永远是在司机旁边帮他看地图的那个人。司机就是创业者。如果今天司机不愿意往前开了，或者司机开错路了，我们可能没有办法真正站到司机的角度上去做。我们需要选择一个好司机，同时帮他看路看好。

秦朔：随着红杉的成功，你本人也出现在中国杰出投资人，风险投资家的排行榜上，而且都是名列前茅。有一些被你投资过的企业家说，你是投资海里的鲨鱼。你自己更愿意被定义成一个什么样的人，来界定你对这个行业的贡献？

沈南鹏：第一，我非常希望能够作为红杉全球的领导者之一，带领这家全球机构实践我们的全球品牌，本地化实施，本地化执行。

而且我相信和美国在经济和文化上的交流，恐怕是整个世界经济当中最核心的部分。我感觉红杉其实站在非常独特的位置上，我们希望做全世界最好的技术投资人。

第二，我自己有比较独特的经历，曾经是一个创业者，但不管怎么讲，我现在的身份是一个投资人。有过这两种经历，同时在这个两段经历中都做出一些成绩的人也不是很多。所以我不断希望我们的团队也能够一直带着既是投资人又是创始人的精神看问题，形成这样一种认知和文化。

秦朔：如果要你总结自己身上的一些知识、精神、特质，来帮到那些希望做投资的人，是你最早爱学数学所以你精于计算呢？还是你在大学毕业后的求职过程中有很多挫折，但是坚韧不拔的精神呢？还是永葆好奇的热忱呢？如果只能给一个答案，那会是什么？

沈南鹏：我感觉最重要的还是好奇心。在学生时代你一定会有好奇心，因为事物对你来讲都是新的。但是当你在职场上十年、二十年以后，感觉都已经是理所当然的了，还是不断去了解新事物。在我们这个行业中其实很多投资人年纪都不轻了，但还是必须要有好奇心去了解这个世界。我们要去了解直播，了解共享经济，这些都是崭新的东西。你如果没有这样一种好奇心，你就会被这样一种时代所抛弃，你也没有办法有能力去学习，去了解这个时代。☑





情绪劳动

如何调动“体力劳动”和“脑力劳动”之外的第三种劳动，打造有魔法的企业文化和顾客体验？

被忽略的「情绪劳动」

文一方凌智



几乎每个人都经历过这些场景：明天是双休日，结束了工作日的忙碌之后，呼朋唤友先去饭店聚个餐，然后再去酒吧里喝个酒。这时的你持续数月的大项目终于大功告成，你的心情简直棒极了。刚进入餐馆的时候，看到服务员笑脸相迎，拿着菜单问你：亲爱的顾客，您想吃些什么呢？

我们来进行一下角色调换。现在你是服务生，今天早上刚因为交不上房租而不得不搬家，房东还借此把你羞辱了一顿，你好不容易和房东谈拢说宽限几天，下午去上班却因为自己的疏忽打碎了餐馆里的几个盘子，不仅要赔偿不说还被餐馆的负责人骂了一顿。劳累了一天，晚上好不容易熬到饭店没人，想早点回去休息却又遇到了一群情绪高涨的人过来聚餐。

虽然服务员表面笑脸迎人，但是他们的内心承担着不为人所知的异样情绪。也就是说，他们的快乐是因为工作需要表现出来的。他们的工作是需要每日与陌生人打交道，从而给他人提供满意周到的服务，使得别人十分满意。这种工作需要人们每天带着快乐的情绪迎接陌生人，无论自己之前经历过什么，痛苦的、开心的，这些都不能成为工作上不能使顾客满意的理由。他们通过笑脸这种形式掩盖之前的不合理、不开心的行为，这些员工在情绪上同时付出了劳动。

伪装表演 or 真情互动？

通过以上描述我们可以看出，这种情绪上的劳动在心理学上被称为“情绪劳动”（emotional labor）。这个术语最早是由 Hochschild 在 1983 年提出。这位学者最早认为情绪劳动是区别于脑力劳动和体力劳动的，是另外一种劳动。她认为情绪劳动是在公共场合，个人需要对自身的情绪进行管控，以企求满足他人。当然，虽然最早是 Hochschild 提出的情绪劳动的含义，但是仍然有其他学者对此进行了自己的定义。Ashforth 认为情绪劳动是展现得体的个人情绪行为的情绪表达。而另外一些学者，如 Morris 认为情绪劳动是在与顾客互动的过程中，员工按照组织要求对顾客展现合适得体的情绪。这三者是主流的情绪劳动的定义，从不同的角度来对情绪劳动进行定义。Hochschild 的定义有点类似于“人们在舞台上表演，必须得带入表演的角色才能顺利完成表演”，而 Ashforth 的定义则更偏重人们的“行为”，他认为情绪劳动是人们对外在环境的反应而产生的行为。跟 Hochschild 的定义不同的是，Ashforth 的定义更偏向于人们对于外界的反应，是一种区别于人们“内心”的定义。

Morris 则是基于人与人之间的互动来进行定义的，这是因为情绪劳动是在被服务人和提供服务的人之间互动产生的。

大多数研究者认为情绪劳动是一个多方面的术语，它最少包括了以下几个方面。

表面行为。这种行为在很大程度上是不包含情绪劳动主体的内心的真实情感的。简而言之，这种行为是“装”出来的。

深层行为。在情绪劳动的时候会把自己真实的情感卷入到其中，将内心的真实想法和情绪劳动融为一体。这种行为就是主体全身心地将自己投入到情绪劳动中。

情绪失调。对于情绪失调的定义有两种：第一种是工作需要的和自我感触上的情绪不相同产生的失调；第二种是人们外在表达上的和自我感触上的情绪不相同产生的失调。这三个方面是研究者主要认定的关于情绪劳动的含义内容。

为什么要对情绪劳动进行研究呢？虽然情绪劳动是“第三类劳动”，它区别于体力劳动和脑力劳动，但情绪劳动对于企业以及员工的管理有一定的实践意义的。首先，情绪劳动扩充了服务业从业人员的工作内容。服务业从业人员的工作有一部分

基于同理心理论，当员工展现出积极向上的情感的时候，顾客也能对此产生反应，通过同理心能够体会到员工的那种积极向上的情感。这就是所谓“正能量”的传播。

是脑力劳动：大家都在思考如何使顾客满意，怎么样和顾客之间建立良好的关系。但是很多业内人员忽视了让顾客满意的同时，表现出来的开心和快乐也是一种劳动。其次，情绪劳动有利于激励机制的进一步开发。当领导能辨别出员工是否在进行情绪劳动的时候，就可以对员工的这种劳动进行相应的激励，也可以提升员工的幸福感和工作满意度。最后，如果有合理的制度设计能够区分表面行为和深层行为的话，这将有利于企业的人力资源管理更加人性化，主要表现在能够相应地照顾到员工的身心健康，给员工安排合适的工作。

情绪劳动可以产生多方面的效用。研究者通过研究发现，情绪劳动可以对员工、对顾客、对组织都产生极为重大的影响。首先，情绪劳动可以影响员工的心理状况。在情绪劳动刚刚提出的时候，研究者大多认为，情绪劳动会加剧员工的情绪耗竭，会对员工的心理产生极大的负面影响。随

着时间的推移，人们发现情绪劳动对于员工心理的影响是复杂的。一方面，表面行为由于是员工“装出来的”，过多的表面行为违反了员工内心的真实想法，使得员工产生情绪耗竭。另一方面，深层行为则会促进员工的身心健康。当员工发自内心地热爱这种情绪劳动的时候，也就是说情绪劳动是其内心真实状态的反映，那么这种情绪劳动会促进员工的心理健康。其次，情绪劳动对顾客也是有影响的。因为情绪劳动是员工和顾客之间的互动所产生的，基于同理心理论，当员工展现出积极向上的情感的时候，顾客也能对此产生反应，通过同理心能够体会到员工的那种积极向上的情感。这就是所谓“正能量”的传播。最后，情绪劳动对组织也有影响。很多研究者已经证实，情绪劳动会对企业绩效产生十分重大的影响。无论是表面行为还是深层行为，情绪劳动会提高企业的绩效水平，让企业获得更多的利润。

暂时生活在他人的生活中

那我们再回到刚开始的例子。服务员的微笑和良好的服务会给你带来身心愉悦：我们晚上吃得很棒，我们晚上喝酒喝得很嗨。所以，你们在吃饭的时候就会不由自主地宣泄自己的兴奋，比如你们会不由自主地笑，会吃着火锅唱着歌，喝酒的时候不停地“Cheers！”。此时站在一旁的服务员看到你们的开心，也会回想起自己上班时候的开心，顿时一扫心中阴霾，莞尔一笑。这个时候，你就和服务员之间进行了“共情”。

在西方，同理心又叫“empathy”，这个概念的最初含义早在18世纪就被提出了，但是当时并没有准确地说明到底是“empathy”还是“fellow-feeling”（同感）。H. Smith在1759年提出“个体观察到他人处于某种强烈情感状态时，天生具有体验到与所观察到的情感状态大体一致的同感（fellow-feeling）的能力”。这是同理心含义的雏形。通过时间的发展，同理心从一开始只存在于美学和哲学领域逐步地跨入到心理学领域。同理心最初是德文的“Einfühlung”，1909年Tichener首次将德文中的“Einfühlung”翻译成为了

“empathy”，并将其引入了心理学。同理心的概念在很长时间内并不流行，直到二战后Rogers和Kohut的工作使得这一理论逐步变成心理学研究的重点。

那么，什么是“同理心”呢？每位研究者都对“同理心”有着自己的定义。最早将同理心引入心理学领域的Tichener认为，同理心是“一个客体人性化的过程，感觉我们自己进入别的东西的内部的过程”。他从过程角度来对同理心进行定义，反映的也就是人们和别人共享情感，通俗点说就是让人们产生“和别人一样的情感”。而Kohler在1929年第一次从认知的角度来定义同理心。他认为同理心是指“理解别人的情感，而不仅仅是和他人共享情感”。Kohler认为理解别人的情感是建立在人们相互之间认知的基础上，只有产生了认知，才能对别人的情感进行理解。当然这种理解包含共享。Kohler扩大了同理心的概念范围。Rogers认为同理心是一种过程而不是一种状态：进入到他人私密的知觉世界，感觉十分熟悉，并且时刻对他人感受到的意义的变化、恐惧、愤怒、温柔、困惑或其他任何体验保持敏感，

意味着暂时生活在他人的生活中，以微妙的、难以察觉的形式，不做任何评判地在他人的生活中走来走去，感受他人几乎没有意识到的意义，经常与他人核实你的感受的准确性，并接受你所得到的反应的指引，以这种方式与他人在一起意味着你要暂时放下自己的观点和价值观，才能不带偏见地进入他人的世界。20世纪70年代又开始将“同理心”拉回到情感层面上。Stotland和他的同事们认为同理心是“观察者察觉到他人正在或将要体验某种情感的一种情感反应”。他们将同理心这个概念从认知、过程等角度拉回到情感层面，落实到“情”上。

从上述不同研究者对于同理心的定义可以发现，虽然同理心的定义有很多，但是都是从以下几个方面来对同理心进行阐述的。

首先，同理心是一种情感。这种情感是能够让别人感知到的，并且可以和别人共享的情感。在这个层次的解读上，同理心也会有认知的成分在。因为既然别人要和你共享一种情感，必然你对别人的情感具有认知，别人对你的情感具有认知，从而在双方互相认知的情况下擦出“火花”。

其次，同理心是一种反应。这种反应是建立在双方共同的情感认知上，只有产生了共同的情感认知，情感才能被分享，之后处在这个分享过程中的双方就能够对这种情感进而是行为产生反应。

最后，同理心是一种能力。这种能力包括人们的情感能力、认知能力和反应能力。当人们具有情感能力的时候，才能在产生情感之后，通过认知能力与别人共享自己的情感。之后通过与他人的互动产生个人的自我反应。从同理心的整个过程来看，每个人具有同理心的能力才是最重要的，因为在与人交流的过程之中，你需要去认识和理解他人，这样才能更好地促进人与人之间关系的和谐。

同理心和情绪劳动又有什么关系呢？现在对于情绪劳动和同理心之间关系的研究多聚焦于医疗卫生行业。医生和患者之间的关系有可能会产生情绪劳动，比如医生会对患者笑脸相迎，并且医生会在患者病痛的时候给予患者“人性化”的治疗方案。医生除了要动用自己的专业知识以外，还需要“情绪劳动”。而情绪劳动的基础就是在于，除了医生与患者打交道之间的需要以外，还需要医生在做出决策的时候体谅患者的病痛，采用令患者舒服的治疗方案。在这个过程中，情绪劳动的基础是同理心。只有医生和患者之间共享“病痛”的情感，才能让医生进行合格的“情绪劳动”。

而另一些研究者将同理心和情绪劳动放到教师的教学中去探查他们之间的关系。他们认为同理心可以导致教师的情绪耗竭。简而言之，就是老师在教学过程中会感到“心累”。这种情况多半发生在



老师和学生之间产生同理心，而之后老师对这种情绪分享会有一些的反应，这种反应通过对学生的的情绪劳动展现出来，而情绪劳动越多就会产生情绪耗竭。就好比是将“情绪”看成是每个人都有的一桶水，这桶水通过情绪劳动这种形式来损耗，当水用完了也就是没有情绪可用的时候，此时人们就会感觉到“心累”，也就是产生了“情绪耗竭”。

从以上两个研究可以看出：首先，同理心是情绪劳动的基础。一般是先产生同理心，之后人们才能进行恰当的情绪劳动。

如果没有同理心，也就是不能体会到别人的感觉，理解不了别人的情绪，此时就无法进行情绪劳动。其次，情绪劳动又不完全属于同理心。虽然同理心是情绪劳动的基础，但是情绪劳动中的“表面行为”可以在无视对方情绪的状况下产生，所以情绪劳动不完全属于同理心。

理论上的解释永远只是实践的缩影。接下来我们将结合迪士尼和海底捞的例子，从现实层面剖析如何管理情绪劳动，如何激发员工的同理心，把情绪劳动变成企业服务致胜的秘密武器。✉

拨动心弦的魔法背后

文 郭亿馨



“我希望每位船长在每次巡游时变得都像他们第一次上船一样。每次河马突然从水中露头的时候，他们都应该表现得非常吃惊。船长应该和游客一样吃惊。”

——Walt Disney

叮当小仙女手中挥动着的魔法棒召唤来了古灵精怪的米奇、优雅善良的迪士尼公主、憨态可掬的小熊维尼、顽皮可爱的小飞象、忠诚幽默的 C-3PO 等等，开启了迪士尼的奇妙世界。背后隐藏的，是迪士尼的魔法服务之道和全球 112 000 名员工付出的情绪劳动。

1983 年，美国社会学家 Hochschild 正式提出“情绪劳动”这一概念，并将其定义为“员工致力于情绪的管理，以便在公众面前创造出一种大家可以看到的脸部表

情或身体动作”。换言之，情绪劳动是员工在工作中根据组织规定，运用一定策略，对自己进行情绪调节，从而使个体情绪在生理活动、主观体验、表情行为等方面发生变化。情绪劳动是服务行业中一种常见的现象，它要求工作人员在与他人接触中适当控制和掩饰内心的真实情绪，即使情绪低落甚至筋疲力尽，也要按组织的要求微笑地面对顾客。迪士尼是如何在打造魔法世界的同时，掩藏起情绪劳动的痕迹呢？

迪士尼乐园是一场秀

“当你相信一件事的时候，你会毫无保留、毫无疑问地去相信。”

——Walt Disney

2016 年，在凯维公关“全球 100 个最真诚品牌”（2016 Authentic 100, Cohn & Wolfe）评选中，迪士尼从全球 1600 多个知名品牌中脱颖而出，位居第一。迪士尼以这些以虚构卡通人物和故事为背景，却带给了全球消费者最真实的品牌体验，不得不说是一个奇迹。

在迪士尼，员工被称为“演职人员”，

游客被称为“宾客”，工作服被称为“戏服”，求职面试被称为“演员甄选”，宾客区被称为“舞台”，宾客区之外的地方被称作“后台”。迪士尼的创始人 Walt Disney 在构建这个魔法世界时，反复强调迪士尼的法则——“梦想、信念、勇气、行动。”迪士尼取得巨大成功的背后，不仅靠非凡的创造力塑造了一系列活灵活现的卡通人



物，更有对信念的坚守、对服务细节精细的打磨。

单就主题乐园而言，迪士尼的产品丰富多彩。包含游乐设施、现场音乐剧、互动小剧场、米奇妙妙街等，无论怎样的呈现方式，这些表演在各个方面都堪称优秀。Walt Disney 坚持把每一名入园的游客当做来魔法王国做客的宾客款待，出色的客户服务已成为迪士尼公司产品的标准特色，被公认为是全世界数一数二

的顶级服务。

在迪士尼，千万不要小瞧任何一位雇员。街角就可能遇到一位工作人员与你跳一支舞，让你惊喜连连。作为全球迪士尼乐园中的佼佼者，令不少游客印象深刻的是乐园里的“扫地神僧”，他们画得一手好卡通人物，让童话般的幸运降临到你的身边。在人人都沉浸其中的魔法世界里，即使疲倦的成年人也能找回童年的记忆，露出孩子般天真的笑容。

“在迪士尼巡回演出开始之前，因为有很多提前占位的人，所以道路特别混乱。我们怎么挤都挤不进去，这时候，一个来捡垃圾的工作人员见此情形在我们面前用水画了各种动画人物的形象，来逗我们开心。真的，让我们超开心的！”

——来自日本推特



Walt Disney 认为：“优秀的表演蕴含的内容远远超过舞台表演能呈现出的部分。”而实现优秀的表演，不仅仅依靠音乐和口哨营造闪亮的情境，更需要满足并超越顾客的预期，演职人员自身也在这一过程中得到满足。

迪士尼的演职人员将游乐园描述成由宾客亲身参与的“现场电影”，台上是挥洒自如的演出，台下是细枝末节的组合。Walt Disney 说，“迪士尼乐园是一场秀”。

迪士尼为宾客创造了神奇的魔法体验，收获宾客惊喜和满意度的同时，也提升了品牌的忠诚度，这正是企业发展和成功的基本资源。对宾客来说，魔法是快乐的来源，而对迪士尼公司而言，魔法是一个更为实际的问题。迪士尼为顾客带来的魔法秀在迪士尼乐园上演。从你抵达的那一刻开始，到你在乐园中享受的每分每秒，以至在之后的几个月甚至更久的时间里，为你创造可供全家共同回忆的魔法体验。

培训“魔法”

“迪士尼打造了一条高峰体验 (peak experience) 的金带，其中关键的四环是：诚—善—真—美，管理者的真诚，激发了员工内心的善意与创造力，带给顾客美好的场景、表演、体验与关爱，并由此体会到梦寐以求的理想真我与人性光辉。”

——北大光华管理学院 彭泗清

迪士尼的幻想工程师 (Imagineers) 用卓越的创造力为乐园营造了奇幻的氛围，而与宾客面对面接触的一线演职人员才是最终实现目标的人。迪士尼学院的副院长 Jeff James 坦言：“如果在一线工作的员工令宾客感到不快的话，即使耗资 2 亿美金的游乐设施也索然无味。”打造这样的魔力需要有天赋、有奉献精神、忠诚的团队做出的贡献和支持。员工对迪士尼文化及其价值观的大量培训和不断强化，让迪士尼团队创造出一个个杰作。

在迪士尼，每个新员工都要经过三个阶段的培训，分别是迪士尼传统 (Disney Tradition)、探索迪士尼 (Discovery Disney) 和岗位培训 (On-work Training)。其中，迪士尼传统入职培训课程一方面训练员工用迪士尼用语来称呼顾客、工作、员工等，明确定位并暗示演职人员如何处理他们的角色；另一方面，在扮演每个角色时，要求员工在艺术和技术之间取得平衡。

以扮演白雪公主的演职人员为例，她如果要在被游客环绕的情况下表演，前提

是要接受大量的培训，掌握扮演白雪公主的艺术。为了和各个年龄段的游客接触，白雪公主主要时时刻刻保持友好的态度，并且像电影中一样，扮演白雪公主的演职人员需要一定的人际交往技巧，确保她不会把游客的好奇当做烦人的事情。同时，白雪公主的身份也要求演职人员具有成为白雪公主的技术，用专业知识帮助她做身份转换。她必须完全熟悉电影里白雪公主的各个动作，并且把自己想象成自己扮演的人物，让自己真真正正地“成为”白雪公主。

迪士尼看重表演文化的建立、培育并维护，把全体员工的能力与情感聚焦到共同的目标、语言行为上，形成统一的品质标准，引导演职人员在身处的“表演环境”内加强自己的“角色感”，从而在付出情绪劳动时，极大地提高工作效能与服务水准。

拥有和迪士尼乐园同样先进的技术和设备的游乐场并非罕见，但这只是实现梦想的一个环节，如果某个员工变得无精打采，就会在瞬间毁掉完美的一切。正是迪士尼对员工的培训，让员工们深入角色，发自内心地替顾客着想、全身心投入服务、自然地与顾客真诚沟通，成就了奇妙的魔法世界。

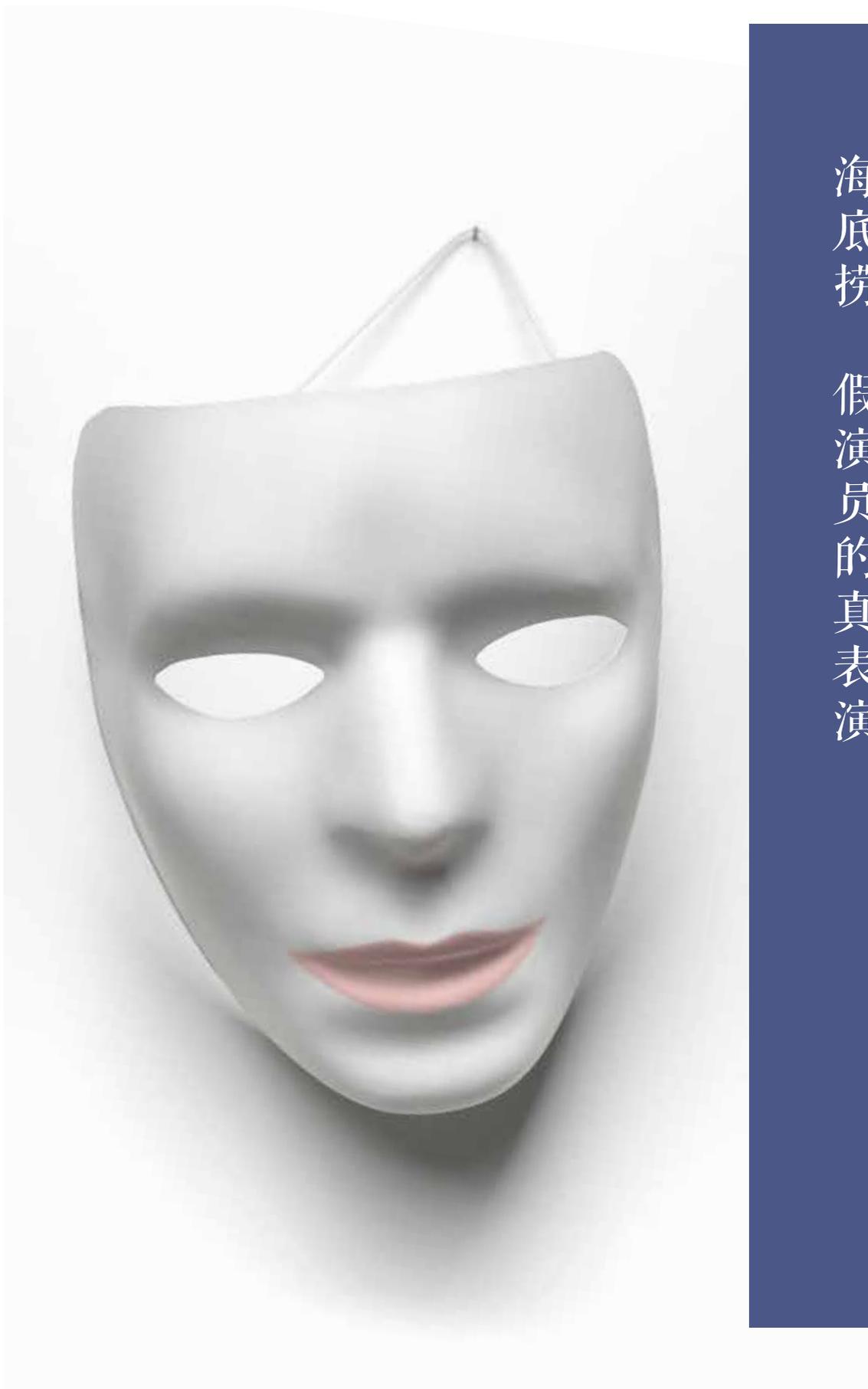
在迪士尼乐园里，工作就是表演。迪士尼乐园提供的体验就是一场配合完美的演出。迪士尼员工为了向宾客提供一流的服务，不得不隐藏起自己的真实情绪，表达出所在岗位和整个组织所需的情绪，这

是一种类似于戏剧表演演员的情绪伪装活动。

据此，Hochschild 将情绪劳动策略分为三类：表层表演、主动深层表演和被动深层表演。表层表演是指当个体感受到的情绪和要求表现的规则不一致时，通过调节自己情绪的可见方面，使其按照规则的要求表现出来，这种行为是一种暂时的假装情绪表现，此时个体的内部情绪感受并未发生改变；主动深层表演是指当个体感受到的情绪和要求表现的规则不一致时，他们通过积极的想象、思考和记忆等心理过程，压制或者唤起某种情绪，使外在需要表现的情绪与内心真实的情绪体验相符合，此时个体的外在表现行为和内部的情绪感受都发生了改变；被动深层表演是指当个体感受到的情绪和要求表现的规则恰好一致时，个体表现出与规则相一致的情绪行为。对于表层表演和主动深层表演，都是需要表演者付出情绪劳动的努力。

Morris 和 Feldman 曾提出情绪劳动的因果关系模型，认为当个体在工作中情绪表达的频率越高、情绪表达的多样性越高、对规则的专注程度越高时，个体情绪衰竭的程度就越高；而当个体在工作中的情绪失调程度越高时，其工作满意度就会越低。

站在你身旁的贝儿公主，或许在浅层表演里隐藏着不可言说的委屈，或者在深层表演中收获了属于自己的快乐。✎



海底捞：假演员的真表演

■ 文 | 李天健



对于中国人而言，火锅不仅是一种美食，也是一种文化。浓郁的汤底，丰富的酱料，考究的食材，一烫、一捞、一蘸，食客也能体会烹饪之乐趣。或邀三五好友，围坐一桌，举箸细品，谈笑风生，颇有白居易“绿蚁新醅酒，红泥小火炉”的情味。

一些数据报告也印证了火锅在国人心中的地位。前段时间，美团点评研究院联合餐饮类微信自媒体餐饮老板内参推出的《中国餐饮报告（白皮书 2017）》指出，

在各个餐饮品类中，火锅店营业额排名第一，22%的餐饮营业额都由火锅贡献。

火锅市场竞争激烈，而海底捞却在一片红海中脱颖而出，成为餐饮业甚至是整个服务业的标杆。一时间，《海底捞你学不会》《海底捞店长日记》《海底捞的经营哲学》等书纷纷面世，从企业经营管理的角度，剖析海底捞的成功之道。而本文将从情绪劳动层面，剖析这个“不靠口味靠服务”的品牌，如何打动顾客的内心。

同理心的魅力

服装店营业员不厌其烦地推荐衣服甚至和顾客谈天说地，超市服务员热情地帮助顾客指明想找的商品抑或是直接带路，飞机上空姐面对乘客的诉求或刁难始终微笑着解决……这些都是情绪劳动的表现，在人际交互中，员工为展现出组织希望他们所展现出的情绪所付出的努力、计划以及自我控制，这一点在服务业尤为重要。

在餐饮业，从叫号员贴心地告知排队情况，到迎宾员热情地鞠躬欢迎，再到点菜员热心地推荐，这些是我们在餐厅中习以为常的情绪劳动。但是海底捞总能给顾客意外的惊喜，刷新对服务的认知。

从等位来看，多数餐厅往往选择在门外摆一排排小凳子。有时受制于空间，许多顾客甚至没有地方等位，更别提等位时获得餐厅的服务了，因此不少顾客选择离开。而海底捞却能通过提供极佳的等位服务让顾客安心地等待从而挽留住顾客。在海底捞巨大的等位区域，迎宾员热情地引导顾客入座，每张桌上都摆有水果、点心和饮料，还有飞行棋、扑克等娱乐道具，前台还有粥、汤羹等主食，服务员当然也是随叫随到。海底捞提供的这种服务正是

抓住了情绪劳动的一个维度——同理心，考虑到等位时顾客会遇到饥饿、无聊或不舒适等问题，继而从顾客的角度出发，将这些问题各个击破。同时，服务员也会记下每一桌等位客人的等位号，顾客无需担心由于自己的疏忽而导致过号。这样贴心的等位服务甚至会引发顾客换位思考：我们等位的时候都吃饱了，餐厅还怎么赚钱？纵观整个行业，许多餐厅把服务挂在嘴边，但谁舍得把原本可以赚取更多利润的空间让给看似只赔不赚的等位区呢？

类似的同理心还体现在用餐完毕后。在大多数餐厅，服务员看到顾客用餐完毕会迅速过来询问是否要收一下空碗碟等等，看似在服务，实际上却是通过这些行为委婉地催促顾客离开。而部分顾客希望在用餐完毕后沟通事务或者聊天的需求只能作罢。海底捞充分意识到顾客这种需求，服务员在主动确认可以收拾空碗碟后，还会认真地将桌子擦干净，放上一壶茶水和瓜子、薄荷糖等，让顾客在这里安心地休息并继续享受服务。正是凭借这样的同理心，海底捞赢得了顾客的心，也赢得了好的口碑和利润。

海底捞不会就所有细节对员工进行培训，正因为如此，发自员工内心的行为才更能打动顾客。

浅层表演和深层表演

情绪劳动按照投入程度分为浅层表演和深层表演：前者是指伪装的面部表情、语言和姿态，不触及深层感受；后者则需要员工会努力调整内心的感受和体验，表达出真实的情绪。员工可以通过这两种表演方式来实现组织的要求。服务员标志性的职业微笑就是经典的浅层表演，在服务不错的餐厅中我们常能感受到这种情绪劳动。但在海底捞，你可能会有不一样的体验：无论哪一个服务员，从始至终在面对顾客的时候都有发自内心的笑容。相比面无表情，职业微笑能让人有不错的体验，但真实的笑容更能打动人心。

在海底捞发生过这样一个故事。一对情侣在海底捞用餐时因自身交流中的不愉快发生了一些争执，结账后他们收到了一张贺卡，上面写着：“帅哥美女你们好，刚刚给你们服务的过程中，感觉到你们好像不怎么开心，不知是不是我服务不周的原因，但是我本人是希望你们能开开心心的。人生看似漫长，其实也很短暂，所以

何不开心度过每一天呢？”落款是“海底捞员工某某某”。一个与顾客情感问题毫不相关的服务员，通过普通的贺卡、温暖的话语，送上了自己的祝福。相信没有一家餐厅会培训员工进行这样的服务，海底捞也不会教给员工如此的细节。正因如此，这样发自内心的行为才更能打动顾客。

笔者也有过类似的体验。有一次在海底捞用餐时点了番茄锅底，在用餐过程中让服务员盛了好几次番茄汤，结账时，这位服务员拿着账单和一袋海底捞番茄锅底料，笑着对我说：“看您很喜欢喝我们的番茄汤，这份底料免费送给您，欢迎下次再来。”早就听闻海底捞对员工有不小的授权，但这位同时服务好几桌的服务员能记住我的几次需求并带来这样的惊喜却在我的意料之外。餐厅的服务能有持续的浅层表演已经不错，但在海底捞，与顾客完全陌生的服务员能因为一顿饭而站在顾客的角度思考和体会，他们的走心，自然也就更能抓住顾客的心，这就是深层表演的魅力。

海底捞的表演困局

事物总有两面性，情绪劳动也不例外，海底捞的服务正遇到某些困境。

一方面，某些场景下，过于深层贴心的服务并非必要，甚至会起到相反的效果。海底捞服务员的站位离顾客的座位很近，能听到顾客交谈的内容，从而可以针对性地提供相应服务。这种服务在中国常常能受到顾客的赞美，但在美国的海底捞分店，这种殷勤却让更加注重隐私的西方人感到不适，对此海底捞也做了相应的改进。在不同环境中，情绪劳动要掌握不同的度，这对任何一家餐饮企业和服务员来说都是很大的挑战。

另一方面，在企业飞速发展过程中，海底捞服务特色的延续和标准化之间的矛盾很难解决。虽说海底捞有一套完备的选拔员工的标准，但近年来海底捞发展加速、规模壮大的同时，招进的员工也参差不齐，并非每一个都适应海底捞的体系，也并非每一个都能被培养成组织需要的服务员。海底捞师徒制的员工培养方式也会导致服务的理念和方式在一代一代的传承中越来越走样。可以看到，在各大论坛，关于海底捞的差评越来越多，同一家海底捞先后两次遇到的服务员的服务水平差别都很

大，更不用提不同的分店。海底捞服务最大的优势是服务员的同理心和深层表演，这些服务都是独具特色而非标准化的，没有固定的规范，需要员工自身的理解和体悟。这种服务的特性决定了不同服务员的服务水平会出现差异。若进行标准化改造，海底捞为人称道的人性化服务将变成普通的浅层表演；若不进行标准化改造，过大的服务水平差异可能会让海底捞赖以生存的服务优势不复存在。

同时，绩效考核对企业来说是必不可少的一项制度，如何对服务质量进行考核一直都是学界和企业热议的话题。有的海底捞门店通过一些量化指标来考核员工的服务水平，从而决定员工的奖金和晋升，比如考核员工被顾客指定服务的次数——点台率，考核员工多长时间换一次热毛巾等等。这些量化的指标正在一步步地把海底捞员工原本发自内心的真实情绪转变成为了完成指标还被迫要进行的浅层表演。

23年前，海底捞只是坐落于四川简阳的一家小餐馆，而今已在全球开设了186家直营餐厅并仍在不断进行扩张。如何将独具特色的服务延续下来将成为海底捞的当务之急。✉

专栏

Column

■ 不一样的「百家讲坛」



陈晓萍 专栏

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

学者的用武之地

在美国，每年有近 10 万人在排队等待肾脏移植，平均每个人等待的时间是 3.6 年。在 2014 年，有 17000 多个肾脏移植手术成功举行，其中 11000 多个器官来自死者的捐赠，5500 多个来自活人的捐赠。

平均而言，每个月有 3000 新病人加入到排队的行列当中。然而差不多每天都有 13 名排队等待移植的病人尚未等到就离开了人间。2014 年，总共有 4700 多个患者因没有

等到可移植的肾脏而过世，另有 3600 多人虽然等到了盼望已久的肾脏，却由于身体过于虚弱而无法接受移植。

人的生命无论年龄、性别、贫富、地位都同样珍贵，美国法律因此规定人体器官不是商品，既不可以定价，也不可以买卖。肾脏移植的顺序必须根据排队的先后来决定谁具有优先权获得移植。

然而，肾脏移植还有医学上的要求，需



要血型的匹配和白细胞抗原（HLA）的匹配。而要找到这两个方面都匹配的肾脏常常难度极高。

有一位美国学者，长期以来从理论上研究非商品的市场机制和规则，提出了一种配对的算法，可以让非买卖、只能交换/互换的资源之配置和使用达到最佳的效率和效果。但是，这个理论能否付诸实践，来帮助解决肾移植中遇到的问题，却是一个未知数。他决定进行尝试，检验一下学者的理论究竟在实践中有无用武之地。

因为他的理论的前提假设是该资源可以被交换（虽然不能买卖），所以首先要做的

就是确认法律允许肾脏可以交换。他在研读了相关法律条文之后，发现对于人体器官的交换一项，法律上没有明确说明。

大家知道，肾脏不同于其他人体器官的地方是，每个人都有两个肾脏，而生命所需只要一个。因此，如果有一个健康人愿意捐献自己的肾脏，肾脏移植就可能完成。

许多人，眼见自己的亲人或挚友身患痛苦，往往会愿意献出自己的一个肾来挽救其生命。可是，由于血型不匹配或白细胞抗原不匹配而无法如愿。

想象还有另一家人，也面临相似的情况，亲人愿意捐赠自己的肾脏，却不能匹配。

但是，如果两家医院的医生发现，把这两个捐献者互换，就可以完全匹配患者的肾脏，那么是否可以告诉这两家人，让他们进行互换，并且做手术呢？

由于这在美国 1984 年制定的有关人体器官移植的法律上是模棱两可的，这位学者就开始去国会游说，在他的不断努力之下，终于在 2007 年使法律条文得以修正并清楚界定：配对的器官交换属于合法范畴。

我们因此看到了这样的情况：两个病人，两位家属捐赠者，四个人同时开刀动手术，进行肾脏移植的。手术结束，两家人皆大欢喜。

不过，这样配对的情况发生的概率较低，而且实际操作起来也有相当难度，因为必须在同时、同地、有等同数量的医生、病房、设备全部具备的情况下才能发生。非常复杂，能够拯救病人的数量有限。

如何改变这种不理想的状况呢？这位学者继续努力，把自己在经济学里提出的配对理论应用到肾脏移植的市场设计（market design）上来。他发现，如果存在一名非亲属自愿匿名捐赠者，而且该捐赠者并不指定被捐赠人（non-directed donor）的话，那么就可以设计一个全新的模式来增加受益者，并且改变“患者——家属捐赠者”必须同时动手术的模式（patient-donor pair simultaneous model），变成链条模式（chain model），

使移植手术可以按顺序在不同的时间段做，大大减少手术的复杂程度。他提出这个设想之后，就马上与 Toledo 大学的换肾名医联系，设计出具体方案使之变为现实。在 2007 年，经过 8 个月的筹划，通过美国 6 个州 5 个大器官移植中心的协调，终于成功完成了 10 个肾脏移植手术，其中有 5 个移植手术是同时进行的，而另外 5 个则是在 5 个月中陆续完成的。链条模式的优越性和效率因此得到了明证。这位学者本人也因此以及他对其他领域（美国医科学生实习院校选择配对）的市场设计的贡献而获得了 2012 年的诺贝尔经济学奖。他就是现在斯坦福大学任教的罗斯（Al Roth）教授。

我是在他今年五月份来华盛顿大学访问的时候认识他的，深深为他让自己的理论找到用武之地的举措感到震动。而且更令我钦佩的是，他至今还在不断拓展这个链条模式，并把美国以外的医院和肾移植配对中心也纳入链条的范围，以此增加更多人配对成功的可能性，让更多还在排队的患者早日找到适合自己的捐赠者，降低死亡率。

我由此想到中国的一句古话，叫做“百无一用是书生”。如果像罗斯教授那样的学者可以算作书生的话，那么这句话实在是大错特错了。我衷心希望越来越多的管理学者用自己的理论和实践来证明这句古话的错误，我也以此自勉。☑



郑伯埙 专栏

台湾大学心理学系终身特聘教授兼系主任

除魅时代下的神品领导人

朋友寄来珠峰登顶的纪录片，分享攀登世界第一高峰的意义与反思。片中将珠峰登顶视为死亡之旅，理由是珠峰天候诡谲，风云多变，地震雪崩随时可能发生。刹那之间，登山客就得决定如何离开俗世，平和或惊恐？

片中中和衣而卧的身躯散落各地，绿靴（green boots）处处，令人触目惊心。画面虽然有些惊悚凄凉，但却发人深省：也许路途愈加艰难，危险愈加巨大，死亡随时现前，所获得的胜利果实也就更加甜美。即使长眠

此处，也可以与神灵同在，体会大自然的伟大与神秘。美中不足的是，纪录片的制作显然不了解为什么以珠峰之高，竟然无法名列雪域高原的四大神山之一。

其实，高不一定神，神也未必高。何况对藏族聚居区文化底蕴稍有了解的人都知道，位列神山的条件可不是高度，而是需要对芸芸众生有所贡献，能够滋养大地，培育万物。以雪域高原位列神山之首的冈仁波齐峰而言，虽然只有六千六百多米高，但却是



亚洲诸大河的源头，雅鲁藏布江、湄公河、印度河，以及恒河都由此发源；其他神山也都是黄河、长江等亚洲大河的源流，其所滋润的植物、养活的生灵数以亿万计。所以山虽然不是最高，但却是恩泽广被，贡献卓著。

如果由此来论断领导人，会呈现何种光景呢？领导之高与领导之神的图像又会是怎样？英国管理思想家韩第（Charles Handy）曾说，当代人追求成功，尤注重高度的成功，可是，什么叫做成功，成功要如何定义，却是众说纷纭，莫衷一是。是赚很多钱，成为世界首富？还是攀登权力高峰，成为国家级

领导人？在工具理性挂帅的潮流下，名利上的成功总是令人向往，因而五百大、五百强、全球富豪排行榜大行其道。可是，韩第却认为这种高大并不能算是真正的成功，因为无关幸福圆满与造福人群的宏观要旨。

文学大家狄更斯在《意大利风景画》中，就说得更加传神了，他说：“从佛罗伦萨座座残破宫殿中放射出来，照耀在今日世界的光是多么的明亮啊……宫殿中美丽而宁静的角落里，昔日雕刻家已然不朽……而就在这些赫赫有名的大师人物之旁，那些戴着皇冠的头颅与全副武装的战士，却是显得那么寒

仓而易遭遗忘……荣耀与权力已深埋尘沙之中，唯有高贵心灵深思之后的产物得以不朽，且没有喧哗，一律平等。”原来，高贵心灵深思之后的产物，才是更值得追求的！

我的脑海中不禁跃出了一位具有儒者风范的企业领导人，他以孔孟为师，立志行善，不但改造了欺骗充斥的行业环境，而且树立了诚信笃实的规范。

作为富裕家庭中的长子，他一出生就背负着家人的殷切期望。无奈期望越大，反抗越大，家庭关系日益紧张。大学落榜更是压倒骆驼的最后一根稻草，经济资助断绝，只能漂泊在外，打零工度日。日子虽然难过，却也因此体会了社会底层的艰辛。四年以后，总算挂车尾上了大学学法律。

因为必须自食其力，三餐总是有一顿没一顿的。幸好，系主任在办公室放了一些爱心款项，接济有困难的学生，归不归还都没关系。他是常客，总在那里出入，一直捱到毕业。本想继续深造或取得法律专业证照，主任却提醒他法律的真正精神是避免纠纷的发生，而非执行法律仲裁，兴讼不如止讼。因而，与其当律师或法官，不如投身在纠纷发生之处，事先扭转消弭。

在老师的提点下，他怀抱着年轻人的理想与热情投入房地产行业，却很快发现虚报地坪、谎称屋龄、不实合约、造假身份等欺骗到处都是，无所不用其极。离开又找了一家，

仍然如此，果然印证了老师的敏锐观察：这一行贩卖的是欺骗，不但欺骗客户，也打着“不限专长，保障底薪，另有高额奖金”的幌子，欺骗年轻人。两个月的震撼教育之后，他有了深层的反思：假使公司能诚信待客，假使从业人员能诚信待人，假使公司的制度能保障交易安全，假使员工的就业安全获得保证……如果这些假使成真，或将大有可为。

可是，要如何让假使成真呢？当资金、技术、人脉，什么都没有，只有诚信的理念与热情时，真的能够成功吗？不管如何，他先向家人借贷少许资金，定下立业宗旨，强调企业必须心存善念，以诚信为本，促进交易安全，提携同仁成长，再以适当利润维持生存。文字显然具有道德高度，但却与实际扞格不入，因而，初试啼声的结果是：月底结算，入不敷出。虽然如此，他还是坚持到底，并以身作则，从不拖欠同仁薪水，即使常常在当铺进出。

诚信是知易行难的，尤其在面临庞大利益的拉扯时。义利之辨讨论了几千年，即使自己可以严以律己，但推己及人才是更大的挑战——究竟要如何己立立人，已达达人？清流要如何变主流？

要拨乱反正，关键仍在制度。他着手建立了“先调查再买卖”的制度，革除虚灌坪数、谎报屋龄及假造身份等欺骗恶习，取得真实信息；再推动“不动产说明书制度”，帮房

屋制作身份证，详列所有房屋现况。

可是，调查需要时间，说明书的制作更是旷时费力，无形之中，增加不少成本。而且当屋主知道委托时间加长时，通常会打退堂鼓，或将房屋转给效率至上的竞争对手销售；同时，也因为说明书揭露了房屋的所有状况，讯息完全公开透明，因此买方在了解屋况之后，也常会犹豫不决，踌躇再三，于是交易时间拉得更长了。

显然，这些制度对于买卖的成交，似乎都只有不利的影响，为什么还明知山有虎，偏向虎山行呢？他的逻辑很简单：如果不调查、不做说明书，代表鼓励短视近利，投机取巧。也许成交比较快，委托案也容易成功；可是，一旦买主发现房屋有问题，一定会找业务人员理论。这时，就得花更多时间去解决问题；而且，公司商誉的损失，岂是成交效率可以比拟的。所谓“路遥知马力，日久识人心”，这种确保交易安全的做法，一定会日起有功的。

更大的猛药是“不赚差价、固定费率”的做法，他认为丰厚的利润应该要与顾客分享，收费要合理稳定，才能细水长流；另一方面，对于业务人员而言，一旦收入是以买卖价差与业务奖金为主时，必然会随着业绩而起伏不定。于是，工作心情必然受到影响，而难以平静专注；而且为了多赚取一些价差或奖金，也容易发生夸大不实的投机行为。

佣金制度改革实施后，离职的员工络绎于途，可是他却胸有成竹，完全不为所动，因为君子爱财，取之有道，而且价值不契合的员工离开也是好事，因为良币足以取代劣币。

改革后，收支勉强维持平衡，他所投入的努力与效果似乎不成比例。同业在大发利市之余，一方面大力抨击，另一方面则抱着看好戏的心情，乐观其败。不过，天公疼憨人，当景气繁荣时，好像成效不佳；但景气反转直下时，奇迹却出现了，公司不但逆势成长、转亏为盈，业绩更是扶摇直上，一下子弯道加速，成为产业中的领头羊。媒体大肆报道，惊呼他是擅长逆势操作的奇才。他不以为然地纠正说，这应是“顺势而为”，而非逆势操作：因为即使是狡诈之士，也都希望跟诚信的人交易，“讲信重义”才是经营的硬道理。风行草偃，同业纷纷跟进，他所建立的各种制度很快成为行业的规范。

除了建立健全制度之外，他也坚持行业领导人必须避免伤害市场或让市场失灵。房产交易的主要目的，是为了满足个人与家庭的居住需求，而非沦为投资客的牟利工具。可是，这些以房屋转手作为收入来源的市场秃鹰，却因为出入频繁，很容易喧宾夺主，成为产业中的主要顾客。一旦如此，市场将偏离正常的供需机制，导致失灵。因此，他明文禁止业务人员与投资客有密切来往，并建档列管短期进出过于频繁、赚取差价的客



户。他也再三呼吁同业，一定要维护居住正义，否则，彼此赖以生存的市场必然受到伤害；而且覆巢之下无完卵，企业将受到波及而无法永续。

对这位领导人而言，透过深刻的反思与自我觉察，善不只是空话，信也不是梦想；他以行善为本，以诚信立业，择善固执；进而推己及人，而在贩卖欺骗的市场丛林中脱颖而出，不但改变整个行规与生态系统，也恪尽法律人贡献社会的责任，从而获得世人无比的尊崇，光芒炽盛；而其所揭示之“止于至善”的价值观，则成为产业的永久标杆，

影响深远。

据说乔布斯在游说百事可乐的 CEO 斯卡利进入苹果时，曾强调：“在有机会改变世界的时候，为什么还在卖糖水？”言下之意似乎暗指改变世界重于一切。可是，如果改变世界不以行善为本，让世界变得更加美好，则改变又有何意义呢？难怪有不少挂在墙上的世界第一的肖像容颜，苍白得好快啊，就像新兴市场的股票一般。至于在暗夜中熠熠生辉的，仍然是追求真善美、以苍生为念的神品领导人，面对他们，人类的心灵怎么可能无动于衷呢？☑



李纾专栏

中国科学院行为科学重点实验室研究员

中国心理学会决策心理学专业委员会创会主任

足球、啤酒 与违背确定事件原则的分离效应

WON? CHEERS!

LOST? CHEERS UP!

What time is it? It's a football time!

这是新加坡虎牌啤酒 (Tiger Beer) 公司在英国足总杯期间刊登的一则广告。即：赢球要饮酒——喝酒庆祝 (cheers)，输球

也要饮酒——借酒振作 (cheers up)。这则

广告似乎设计得天衣无缝，无论是输是赢，

Tiger Beer 公司卖的啤酒都笃定有销路。那

么，当球赛输赢未定时，人们是否也会买酒

喝呢？根据贝叶斯决策理论的创立者、数学

家 Savage(1954) 在其革命性的《统计学基础》

(*The Foundations of Statistics*) 一书中所提出的确定事件原则 (sure-thing principle), 球迷在结果不确定时也应该买酒喝。

该原则认为: 如果决策者知道事件 E 会发生, 会采取行动 A; 知道事件 E 不会发生, 会采取行动 A; 以此观之, 在不知道事件 E 是否发生的情况下, 他也会采取行动 A。Savage 用以下例子简要表达了确定事件原则的含义:

在美国总统大选期间 (只有两个候选人), 有一个商人正在考虑购买某项不动产。他这样问自己, 如果已经知道民主党人落选, 他是否买这项不动产; 如果已经知道共和党人落选, 他是否买这项不动产。对于这两种情况, 他给出的答案都是买。那么, 根据确定事件原则, 如果商人既不知道民主党人落选, 也不知道共和党人落选, 该商人都应该做出购买不动产的选择。

确定事件原则是长期以来被一些经济学家和心理学家所信奉的一条重要的规范性理论原则。

然而, 心理学家开展的一系列研究却表明, 决策者并非乖乖地遵循这一原则。

例如, Tversky 和 Shafir (1992) 让参与者假想自己刚玩了一个有 50% 的可能赢 \$200, 50% 的可能输 \$100 的游戏。结果发现, 在知道自己赢了的情况下, 多数人会选择再玩一次同样的游戏; 在知道自己输了的情况

下, 多数人也选择再玩一次; 然而, 在不知道第一次游戏是赢还是输的情况下, 很多人却拒绝再玩一次。Tversky 和 Shafir (1992) 把这一违背确定性原则的“不合理”现象命名为分离效应 (disjunction effect)。

分离效应在其他一系列情境中亦得到证实。例如在“夏威夷度假”情境中, 研究者让学生参与者假想他们刚刚经历过一场艰难的期末考试, 现在他们有机会以非常优惠的价格购买一张去夏威夷度假的打折票。然后, 研究者分别问三组不同的学生, 是否愿意购买这张去夏威夷度假的打折票: 1) 知道自己的考试通过了; (2) 知道考试没通过; (3) 不知道考试是否通过。结果表明, 在两种确定条件下 (即知道考试通过, 或知道考试没通过), 多数 (54% 和 57%) 学生愿意购买这种打折票; 而在不确定条件下 (即不知道考试是否通过), 则只有较少 (32%) 学生愿意购买这种打折票 (Tversky & Shafir, 1992)。

Tversky 和 Shafir 提出“基于理由的假设” (reason-based account) 和“思维惰性假设” (reluctance-to-think account) 来解释分离效应。“基于理由的假设”认为, 确定事件原则之所以被违背是因为不确定情境 (不知道事件是否发生) 中的“理由冲突”导致了决策者缺乏明确的采取行动的理。例如, 在上述 Tversky 和 Shafir (1992) 的两阶段赌

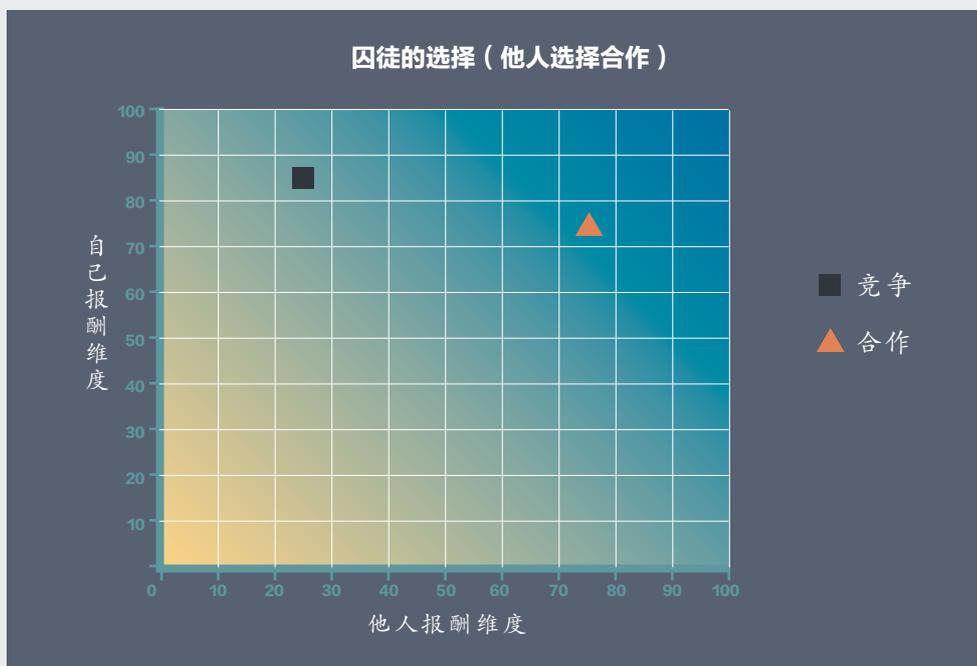


图 1：囚徒的选择（他人选择合作）

博游戏中，第一次赢了再玩一次的理由很明确——“即使第二次输了，总体来说还是赚了”（leaves him ahead overall）；第一次输了再玩一次的理由也很明确——“再玩是为了扳回一局”（get out of the red）；然而当第一次输赢不明时，不同理由之间的冲突则会导致决策者缺乏清晰明确的、再玩一次的理由，所以大多数人选择不玩。

然而，Shafir 和 Tversky（1992）在 2 人囚徒困境博弈（prisoner's dilemma game）情境中却用“思维惰性假设”（reluctance-to-think account）来解释分离效应。在 2 人囚徒困境博弈中，如果双方均选择合作，2 人

均收益中等，如果双方均选择背叛，则 2 人均收益较低，如果 1 人背叛 1 人合作，则选择背叛的人个人获益最多，而选择合作的人个人收益最低。在此博弈中，研究发现，在得知对方背叛的情况下，97% 的人选择背叛；在得知对方合作的情况下，84% 的人选择背叛；但在对方策略不明的情况下，只有 63% 的人选择背叛。“思维惰性假设”认为，在已知对方合作 / 背叛的情况下，选择合作 / 背叛的结果一目了然，背叛的获益明显大于合作的获益，因此绝大多数人选择背叛。然而，当对方策略不明时，由于决策者不能或者不愿沿着决策树的分支进行结果推

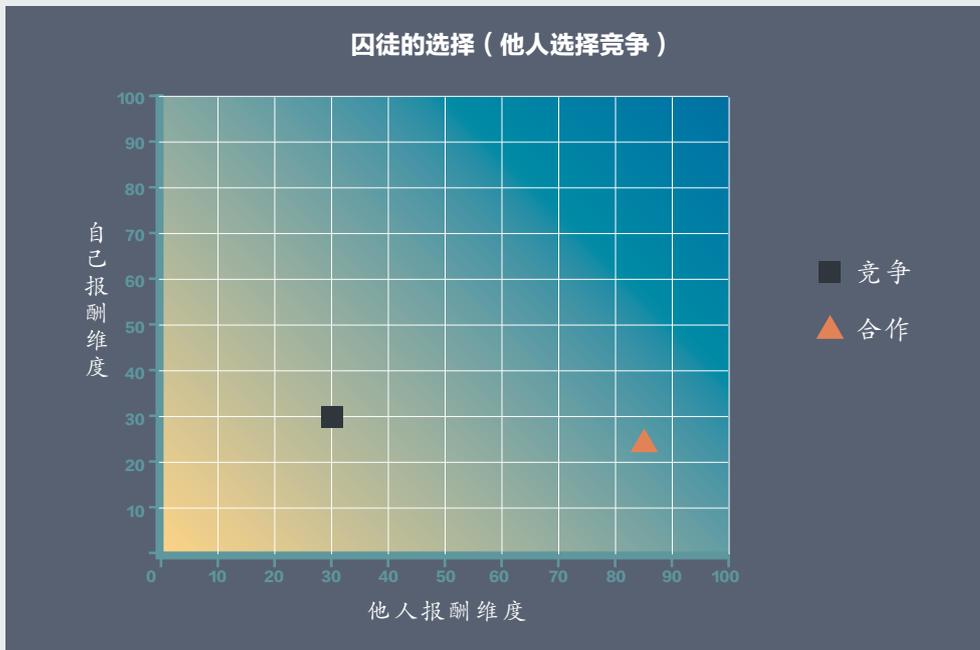


图 2：囚徒的选择（他人选择竞争）

理（consequentialist reasoning），故只能停留在决策树的“节点上”，导致很多人根据自己善良的愿望选择了不利于自身的非优势策略（合作）。

为探究违背确定事件原则的原因，我们课题组曾通过设置或选取不同问题情境，直接或间接考察参与者的决策理由，希望对上述两种备择假设进行检验。

例如，在 2005 年荷兰世界青年足球锦标赛和 2010 年南非世界杯足球赛期间，我们询问现场球迷在三种情况下，愿意购买“啤酒”或“矿泉水”的意愿：（1）知道自己支持的球队赢了；（2）输了；（3）不确定

是赢了还是输了。根据“基于理由的假设”，在被询问是否购买“啤酒”时，应该会出现分离效应。因为此种情境中，在已知自己支持的球队赢了或输了的条件下球迷都有明确的理由买啤酒（赢球，喝酒庆祝；输球，借酒振作！），而输赢未知时，球迷则缺乏明确的买啤酒的理由，从而导致分离效应的产生。反之，在“矿泉水”情境中，则不应出现分离效应，因为无论是在知道自己支持的球队赢了 / 输了，还是输赢未知时，球迷均具有一致的买矿泉水喝的理由（解渴）。而根据“思维惰性假设”，无论是买啤酒还是买矿泉水的情境，均应出现分离效应。因为

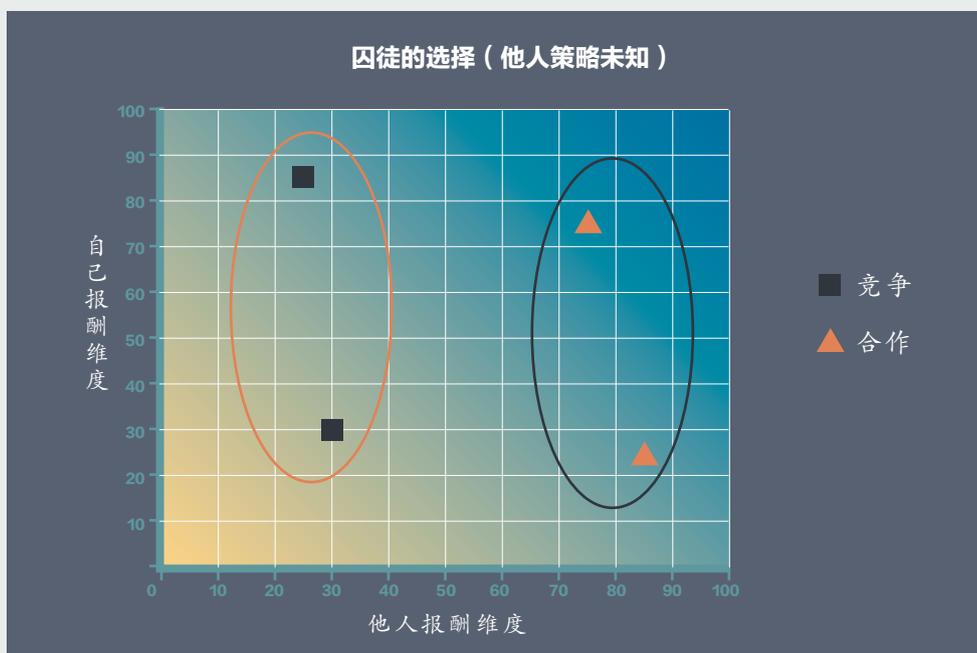


图 3：囚徒的选择（他人策略未知）

在不确定（输赢未知）条件下，球迷会不愿意沿着决策树的分支进行思考，从而相比在两种确定条件下，更倾向于不买啤酒或矿泉水（Information Sciences, 2012）。

上述球赛情境和其他决策情境的实验结果均表明，在不存在“理由冲突”的决策情境（例如矿泉水情境）中，分离效应减弱了。这些研究结果支持“基于理由的假设”，而与“思维惰性假设”相悖。该研究结果与我们探讨“分离情境下的情绪反应”的研究（*Journal of Economic Psychology*, 2012）相印证。在后一研究中，我们还发现了“情绪版分离效应”：在学校申请情境中，不确定条

件下（不知道是否被学校 A 接受），学生的高兴程度均低于其在两种确定条件下（知道被学校 A 拒绝 / 接受）的高兴程度。“基于理由的假设”抑或是行为领域和情绪领域分离效应的更深层次解释。

然而产生分离效应的机制仍存有争议，至今还让众多研究者为之殚精竭虑。

Aumann 是继 Kahneman 之后第二位获得诺贝尔经济学奖的以色列希伯来大学教授。他因为“通过对博弈理论的分析增强了世人对合作与冲突的理解”而获奖。虽然 Aumann 并没有直接研究分离效应，但他对违背确定事件原则的解释应当对理解分离效

应有所启示。Aumann 等首先区分了两种问题情境——事件分离（disjoint）的问题情境和事件非分离（not disjoint）的问题情境，借此作为研究违背确定事件原则的着眼点，为继续探讨分离效应指出了一个崭新的方向。

Li 和 Taplin（2002）也在 2 人囚徒困境博弈中检测到分离效应，但给出了不同的解释。他们利用齐当别决策模型来解释分离效应。齐当别决策模型认为，囚徒困境博弈中的决策行为是权衡在“自己报酬维度”上做选择，还是在“他人报酬维度”上做选择的过程。人们选择竞争是因为最终决策只在“自己报酬维度”上进行；人们选择合作是因为最终决策只在“他人报酬维度”上进行。以 Shafir 和 Tversky（1992）实验中的囚徒困境博弈为例，在知道对方采取了合作（图 1）或竞争（图 2）策略时，人们所面临的都只是简单的冲突（竞争选项在“自己报酬维度”上更好；合作选项在“他人报酬维度”上更好），选择竞争会给自己带来最大的利益（竞争选项 > 合作选项），因此人们多会将“他人报酬维度”上的差异“齐同”掉，只在“自己报酬维度”上进行选择（选择利己的竞争选项）。在对方策略不明时（图 3），在“他人报酬维度”上，竞争选项和合作选项之间的排序关系保持不变（所有的合作选项 > 竞争选项）；在“自己报酬维度”上，选择竞

争或选择合作所带来的可能结果的排序变得模糊（不是所有的竞争选项 > 合作选项），其差异便容易被“齐同”掉，从而使部分人改在“他人报酬维度”上做选择（选择利他的合作选项）。Li 和 Taplin（2002）设计了多种囚徒困境博弈的变式来操纵“自己报酬维度”或“他人报酬维度”上的差异，结果发现，齐当别模型能更满意地对违背“确定事件原则”决策行为做出解释。

有趣的是，Li 和 Taplin（2002）发表在《中华心理学期刊》*Chinese Journal of Psychology* 的论文意外地有了不错的引用率。由 Google 学术搜索的 79 篇引文，绝大部分竟出自 *Decision* 期刊主编、JR Busemeyer 为首的一批以量子概率（quantum probability）解释违背决策公理的学者之手。我对不确定的“薛定谔的猫”不甚了解，但肯定乐见平添一大批学者采用量子信息处理（quantum information processing）的方法去研究违背确定事件原则的分离效应。

末了，为违背确定事件原则的分离效应，我写了一首三行情书，聊以充作读者们的 Take-home Message:

知道你在：欢喜，
知道你不在：欢喜，
不知道你在或者不在：空欢喜。☑



鲍勇剑 专栏

管理公案



加拿大莱桥大学管理学院副教授
复旦大学管理学院 EMBA 特聘教授

商业模式的变态管理

商业模式不是没有用了，而是人们没有掌握其中变化的形态。商业模式暗含四种形态：败将，饕餮，施主，赢家。怎样从施主轮转为持续的赢家？它才是商业模式变态管理的戏眼。

商业模式死了？

商业模式乘电子商务的风口而时兴。邹章不过 10 篇，而 1995–2000 年之间，它并特（Christoph Zott）等研究发现 1995 年是喷至 1250 篇。可之后，革命的被革命，商业个分界线。之前，关于商业模式的纯学术文商业模式思维也被大众商品化。很快，商业模



式的三招四式已经普及为难以产生差异化的常识。商学院入门的学生都了解它的四大问题：为谁服务？与谁合作生产和营销？怎样变现？如何维持？稍稍学院派的问题版本则为：能解决客户问题的价值议案；生产和营销过程设计；控制盈利杠杆；持续规模化经营。

简单套用商业模式带来思想同质化，并

让企业自陷于血腥竞争的“红海”。以当下时髦的“共享单车”为例，摩拜出现不到一年，ofo、永安行、小鸣、小蓝、优拜、骑呗便纷纷出现。它们的基本模式没有差别。同质化现象让一些企业家失望，甚至否认思想理论的指导价值。有极端者提出：商业策略是打出来的，模式只有事后理性化解释的装饰作用。假如是这样，商业模式便死了！

透视商业模式的内在规律

在《洞见时代》（*The Age of Insight*）中，诺贝尔医学奖获得者坎代尔（Eric Kandel）用19世纪维也纳多位艺术家的肖像画揭示认知科学和先锋艺术之间魔魅的联系。克里姆特（Gustav Klimt）等成名，不仅因为他们有能力凭借一张图抖出迭变的心理，更在于率先迈入透视内在规律的时代。商业模式的常识像一幅平面画，它包含的基本逻辑没有失效。不过，若要变现它内在的价值，必须先有透视内在规律的能力。

以简单价值论商业模式，很难讨论成功。首先，我们要区别为消费者创造的“顾客价值”和企业能够转换为利润、为投资者创造的“厂商价值”。例如，维基百科为使用者创造巨大的价值，但起始定位偏差，以至于需要不断索求三美金捐款来维持。王晓峰等

人创办的摩拜单车也蕴含“顾客价值”，但缺少如何转换为厂商价值的设计。当一群模仿者兴起后，仅靠投资者注资难以长久维系。

另一种情况是利用自然能力、竞争能力或政策垄断，单方面最大化厂商价值。过去10年，移动通信公司、国有石油公司和政策银行的营业收入与利润轨迹好似坐过山车，暴涨暴跌的经历揭示三种现象：第一，作为代理人的管理层总有追求垄断利润的动机；第二，经济垄断的尽头难逃政治权力的干涉，例如由政府宣布取消漫游费；第三，与自己相关的市场条件恶化，不得不支付巨大机会成本（例如支付宝根本上动摇银行利基）。

即使在创新市场中，后人哀秦而不鉴的现象也屡见不鲜。2017年2月，神州专车获得第一张全国网约车牌照。它反向凸显“滴



图 1：商业模式的四种状态

滴出行”以牺牲顾客价值、最大化厂商价值的危机成本。

以两种价值观为轴线，我们发现商业模式内含四种形态（图 1）：败将（Loser）、施主（Giver）、赢家（Winner）、饕餮（Taker），就像水有气态、液态和固态，分子结构相同，运动规律却不一样，商业模式的运动规律也不一样。

败将（Loser）指的是既没有为消费者创造有用的价值，更没有给投资者带来利润回报。它不仅出现在懵懂未知的创客中，大公司也难免。“谷歌眼镜”（Google Glass）就是一例。对大众消费者，它只有新奇，没有

使用效用；对特殊客户，如医生、消防队、博物馆讲解等，谷歌不知道要合作研发。推出一一年，谷歌眼镜全面下架。

施主（Giver）指为消费者创造出明显的使用价值，但却没有切实的设计来收获厂商价值。社交媒体 Twitter 一直在为如何转换顾客价值到厂商价值挣扎。

赢家（Winner）指顾客价值和厂商价值相互增益的阶段。阿里巴巴、淘宝、天猫、菜鸟、支付宝，阿里企业发展的轨迹显示它不断制造出新的顾客价值，不断让消费者看到使用新服务对已有的产品和服务产生增值效果。因此，一方面社会对阿里的单项业



务批评不止，另一方面人们在它自我完善中看到相互关系中利大于弊的一面。

饕餮（Taker）指企业劫持客户关系后单方面追求厂商价值最大化。第一个特征是它们一般以创新开发产品和服务开始，为客户带来明显高于市场水平的高顾客价值。第二个特征是已经强大并复杂，且在市场经济

活动中存在信息不对称，客户难以发现损害自己利益的管理行为。第三个特征是客户一旦进入合同关系不容易脱离，或者有较高的脱离成本。2017年2月，姚振华和前海人寿被中国保监会点名并处罚。我们的研究发现，和另外一家著名的保险公司一样，前海人寿的商业模式代表了典型的“饕餮”状态。

商业模式的变态管理

时兴不到20年，商业模式沦为“商业幼稚病”的标识。人们以为它的四大问题已经是常识，不值得进一步深究。因为缺乏深究，常识停留在口头禅阶段。重新研究它，我们发现其常识深处状态变化的规律。成功，有稳定的规律，失败的模式也不乏显然的肇事原因。图2显示，赢家状态是值得追求的阶段，但它更多是一个“成、住、坏、空”的过程，难以维持。最常见的两个现象是“施主困境”和“饕餮陷阱”。前者只有公益没有私利，无法长久；后者牺牲客户利益，终究被替代。

“施主困境”是商业模式最常遭遇的情境。企业为消费者带来崭新的价值，却总是找不到转换方法，无法将顾客价值转换为厂商价值。腾讯的“微信”目前便是处于这个阶段。它为消费者创造免费通信价值，但缺乏商业工具直接转换厂商价值。如果有一个

兼有创造顾客价值和厂商价值的新社交媒体出现，微信就可能成为帮新入者培养消费习性的“先烈”。

“饕餮陷阱”指企业依靠已经控制的客户依赖关系，克扣顾客价值，简单转移为厂商价值，直至被替代或破产。它是自我设立的陷阱，因为它本可以利用创始阶段建立的各项资本（能力、资金、品牌、声誉、政策）跨越发展进入“赢家”阶段。但是，管理者缺乏对商业模式发展的变态观，受代理人私利左右，选择违背企业创始之本的快速盈利道路，直至危机。以滴滴出行为例，在其强大的技术竞争者“优步”退出中国后，它本可以发展成为共享经济的旗手。但是，它在定价和服务方面的一系列自利措施引发消费者强烈的反弹。它本应该凭借深厚的经验和数据成为公共政策的引导者，却由于短视的盈利措施，成为政策限制措施援引的案例。

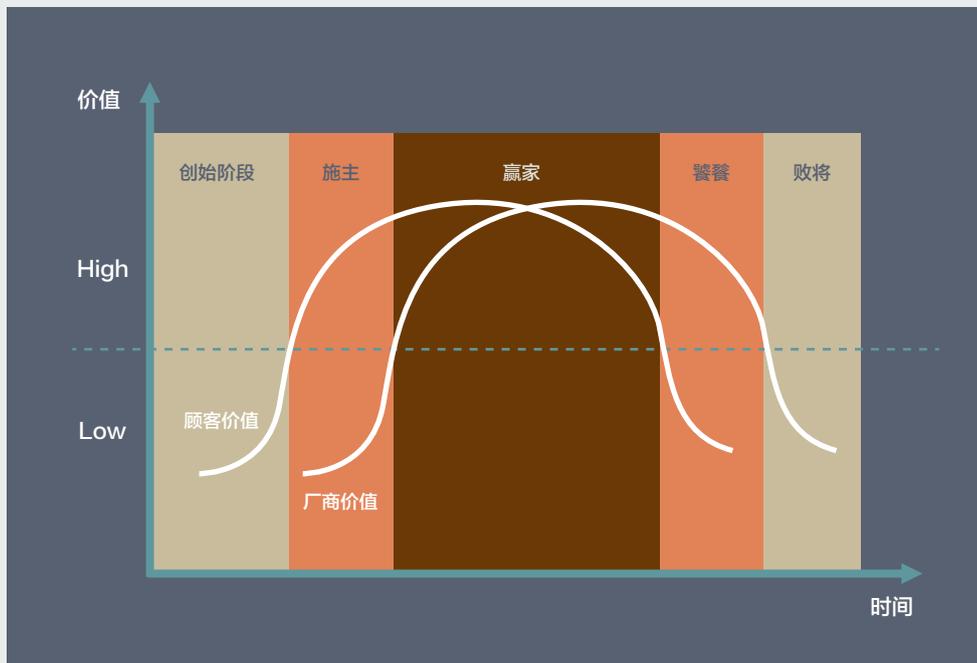


图 2：商业模式状态变化轨迹

饕餮可以有暂时的高利润，却容易堕落后为败将，其中的危机灭绝成本只能在后视镜中估算了。

维持赢家地位，企业必须要用“变态”思维分析和使用商业模式。怎样避免“施主困境”？怎样在成为赢家后不落入“饕餮陷阱”？企业首先要接受商业模式永远为一个“成、住、坏、空”的轮转过程。其中，四个状态各有内在的规律和转化特征。其次，企业要始终思考如何创造新的顾客价值，如何将新顾客价值转换为新的厂商价值。要做到这一点，企业需要设计和执行“本分公益”的策略。

“本分公益”有别于以利他为核心的“社

会责任”，也不同于以经营社会声誉资本为隐蔽目的的“商业慈善”。“本分公益”强调在本业、自身能力和企业愿景范围内思考有利于社会的新举措。例如，房地产企业推动房屋的抗震防灾的公益活动，或者提倡把砖头的组屋建设成为人文的社区等活动。

“本分公益”应该成为企业创造新的顾客价值的原点。企业需要鼓励每个部门和员工思考基于本分的公益创新。这个策略最大的效益在于保持与社会公共价值的一致性。它是一切顾客价值的来源。同时，因为根植在企业的本分中，这个策略有不断提供效率的自身能力来源。

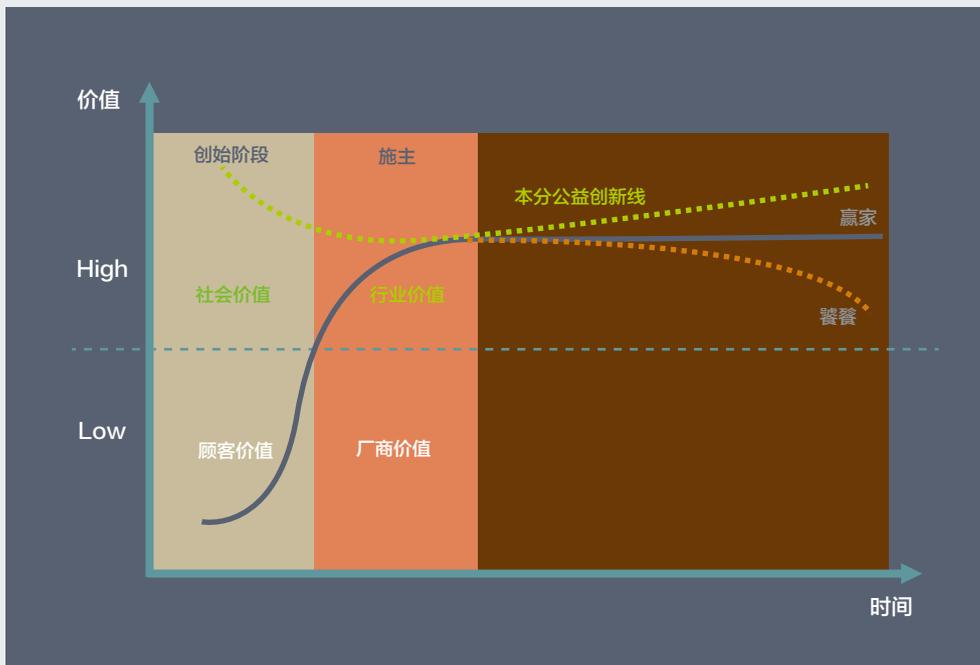


图 3: 持久赢家和本分公益

如图 3 所示，持续的本分公益创新可以成为维护“赢家”状态的不尽源泉。每次本分公益创新活动都是对潜在顾客价值的一次大范围社会测试。测试目标有二：解析能够控制并货币化的价值和必须保持公益性的价值。结合内在的能力，那些能够控制和货币化的价值便成为厂商价值的候选对象。

在本分公益创新上，支付宝和菜鸟都是成功的例子。支付宝先为社会大众创造传统银行无法提供的社会价值。不久，支付宝一些功能与网上购物的核心活动相结合，为淘宝和天猫的厂商价值做贡献。菜鸟的发展也遵循类似的逻辑。它首先为物流行业的整体

转型提供信息技术平台。对产业而言，它创造巨大的社会正外在性，是产业的社会福利。但这样的公益创新与阿里系统竞争能力相一致并兼容。它也正成为阿里厂商价值的新来源。长期以来，我们批评经济学家弗里德曼的一个论断，即企业唯一的社会责任就是赢利。如果以本分公益创新为前提，它是一个值得坚持的论断。

古希腊哲学家赫拉克利特说：人不能两次踏入同一条河流。要点是，人已经不是同一个人！表面上看，商业模式无外乎就是那四个基本问题。深入肌理，它其实为一个“成、住、坏、空”的变态管理过程。☑



麦华嵩 专栏

剑桥大学商学院副教授

人比人……

香港有一句谚语：“人比人，比死人。”“比死人”的“死”，是动词，意指跟别人比了又比，就会令自己被“比到死”。内地和台湾都有类似说法，不过版本换作“人比人，气死人”，意思大同小异。

我在香港长大，从小就听到长辈以这句话告诫后生，特别是自怨自艾、埋怨自己没

别人富有或爬得高的叔叔阿姨。很久以来，我都将它当作又一谚语，没去多想。谚语不都是常识吗？还用沉思个中玄机？但近年参与了一些有关的研究，才比较深入地明白“人比人”是多么强大的心理动力，可以教人自強奋进，但也可以令人气馁失望。

管理心得丰富的企业领导，应该都留意



到员工之间“人比人”的风气，对企业文化有多重要的影响。不过，最身经百战的管理人也有用人策略的盲点。例如，有些管理人和传统的经济学家相像，就是过分着眼如何以金钱与自利驱使人。金钱与自利是人类动机的两种最大源泉，但不是唯一的源泉。20世纪心理学家马斯洛的“需求层次理论”，将得到社群认同，以至在社群中得到崇高地位，视为人的较高层次需求，正已触及人要与他人相比的欲求。但马斯洛仍暗示“人比人”是当较低层次的生存与自利得到满足之后，才变得重要的。在今天社交媒体兴盛的年代，我们时时刻刻都透过无所不在的网络平台留意别人，别人也时时刻刻同样地在留意我们，“人比人”成了太容易、太笼罩生活的事情，也成了很普遍的驱动力。“人比人”，无论比不比到死，已是基本层次的需求了。

但反过来，要是企业领导将“人比人”看得极重要，大力催使员工互相比较，也可能会失之偏颇、过犹不及。很想当然地去推断的话，特意以企管制度令员工竞争——例如设立销售比赛——应会令他们更发奋、更上进。但如此比较，也可能会令落后的员工变得情绪低落，反而令他们失去斗心，对工作减少热忱；落后的员工不一定是不能称职，可能只是需要更多磨练，或最近一季运气差，总是遇上难搞的客户。要是管理人为了驱使

竞争而无所不用其极，例如将所有员工的业绩完全公开为业绩榜，虽会令一小部分手气好的员工得到鼓舞，却可能对其他人的士气造成打击，对机构整体弊多于利。

何况，如果管理者集中刺激一小撮员工互相竞争，是可能会令竞争者更热烈投入的。心理学研究发现，比赛的人数愈少，参赛者就会对比赛愈专注、愈有斗心，因为当比较的对象只有寥寥数人时，就会令比较更实在（“只要我胜过甲、乙和丙，我就是赢家！”）。

不要以为没被安排参与竞争的“观众”会闲着躲懒，他们在心理上很可能被眼前的比赛所影响。譬如，企业高级经理之间争斗之风炽烈，整家公司的文化都会被感染。

我近年曾和一些学者，在德国一个动物园做过研究相关现象的顾客心理实验——“由你定价”：几个星期之间，任何人都可进动物园，并可在进场时自行决定付多少钱（不付也行）；此外，付钱最多进场的人会有奖品。很多人不愿提供姓名和联络方式而不参加竞价比赛，但我们发现，那些不参加比赛的进场者付的钱，竟然比完全不知道有比赛的进场者更多！我们后来做了一些方法学上较严谨的实验，得到类似的结果——无论是自愿不参加还是不被安排



参加比赛，只要是知道有比赛在附近进行，心里就会被感染。这感染不一定是正面的；要是赛事奖金丰富，而你连参加的机会都没有，你可能会因为沮丧而失去动力。人心是微妙的东西，有关人心的管理点子，一切都得慎重处理。

企业领导鼓动员工“人比人”时，一个容易招致的反效果，是令人怀疑比赛的公平与公正。人与人相比，除了比更厉害，也会比较谁的运气较好、谁得到贵人眷顾、谁的爹娘权大钱多等等。后者的比较，都是一些较外在的因素，比较的结果会令被比下去的人感到十分不甘，思想变得负面、消极。公

平是企业管理一大议题，要是管理者特意鼓励员工多做比较，关于公平的问题就会更容易浮现。

对营商销售的管理者来说，将产品作为顾客“人比人”的奖品，会比引导内部员工互相比较更加有效。成功的市场策略，往往在于令自己的商标成为优越身份的象征。所有奢侈品牌，都是社会消费的工具：顾客掏腰包买它们，主要不是为了得到生活便利的实益，而是为了标志自己是上等人。为什么一些法国或意大利的手袋皮包，动辄卖至上万元？它们的材料和制作手工无论如何优秀，都难以解释它们为何“割得人家一颈血”



（香港俗语，意指花费多得要命），而仍不绝有人各个旗舰店大排长龙奉献钱财去得到它们。它们实际在卖的是由品牌衍生的符号——消费社会里人人认识的奢侈品牌，都是社会地位胜人一筹的普世符号。你作为顾客，只要随身掂着、拿着、戴着或穿着符号，就能标榜你已在全社会的“人比人”游戏中脱颖而出。反过来，正是奢侈品牌的存在，社会地位才有了明确而被公认的“荷兰水盖”（又一港式俗语，意指勋章），人才会更上进、更奋力得到社会地位。也许因为自己是读书人，有点头巾气，我个人不大看得起俗不可耐的炫富；但我也觉得，正是因

为有公认的炫富符号，社会才得以普遍地经济起飞。

换句话说，“人比人”，既可以比“死”人，也可以比“活”人。甚至没有人叫你去比，你也可能因为周遭有些人正在炽烈争斗，被感染而自行奋发，要及得上别人，或至少不被比下去。从企业到社会，我们只要活在人的群体之中，就会禁不住有比较的冲动。人作为社会动物，跟人作为自利的动物，都是人性的核心。☑

开卷

Reading

■ 开心明目，善读可以医愚

人类终将死于愚蠢

■ 文一 郭玉洁

在人类历史的长河中，愚蠢的政治下的决策所导致的灾难性后果并不少见，它们是如何形成，又能否规避？

芭芭拉·W. 塔奇曼引用了爱默生的一句话：“在对历史事件进行分析时，不要太过深刻，因为原因通常都显而易见。”这句话充满讽刺，又像一声喟叹，贯穿了《愚政进行曲》(*The March of Folly*) 一书。

芭芭拉·塔奇曼是美国著名的历史学家，曾以《八月炮火》和《史迪威和美国在中国的经验》两度获得普利策奖。和一般的历史学家相比，塔奇曼擅长写场面、人物，历史著作中充满了文学性。她为大众、而不是为学术界的同行写作。1984年，《愚政进行曲》出版时，塔奇曼已经名满天下，这本书和她以往的著作不同，她不是在叙述某一个历史事件、某一个历史时期，而是试图探讨一个主题：

那些愚蠢的政治是如何形成的？

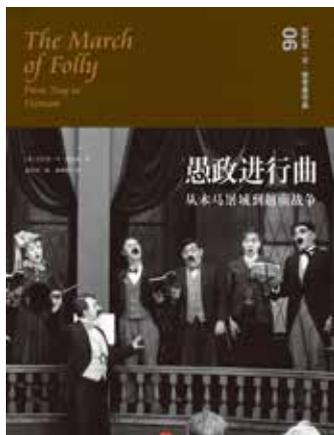
所谓愚蠢的政治，塔奇曼定义为“奉行一种与所涉及的国家或政体的自身利益相左的政策”，也就是说，不同于暴政的压迫、出于野心进行大规模的征伐(比如德国试图统治欧洲，日本谋求建立“大东亚共荣圈”)、以及无能(塔奇曼把大清王朝归于此类)，愚蠢的政治，指的是损害了自身利益的政策。似乎就是字面意义上所说的，愚蠢导致的作为，反而伤害了自身。

愚蠢和反常行为是人性所固有的，那么，我们为什么要特别关心愚蠢的政治？塔奇曼解释说，因为政府的愚行比个人的愚行影响更为深远，政府更应该采取理智的行为(事实上

却往往做不到)。这种愚蠢的政治古已有之，塔奇曼引用美国总统亚当斯的话说，人类在政府以外的其他领域已经取得了惊人的成就，“然而政府却踟蹰不前，在管理方式上与三四千年前相比并没有好到哪里去”。

在这本书里，塔奇曼选择了四个历史事件：木马屠城记、文艺复兴时期教皇的不作为、英国失去美洲殖民地、美国在越南的战争。事件的主人公都是执政者、掌权者，他们由于采取了不当的政策或政治统治而丢失了权力、损害了自身的利益。

在文艺复兴时期那一章，塔奇曼描述了这样一个历史时期：改革是时代的主旋律，它通过文学、布道、小册子、歌曲和集会表达，从教廷到村



《愚政进行曲》

主 编：芭芭拉·W. 塔奇曼 (Barbara W. Tuchman)

译 者：孟庆亮

出版社：中信出版社

出版年份：2016 年

庄，人们对普遍存在的腐败和贪婪不满，要求教皇进行改革。许多牧师从未读过《圣经》，很多人醉醺醺来到讲坛传经布道，有人伪造特许状进行销售，天主教的豁免权沿街兜售。然而，在时代的呼声中，文艺复兴时期的六位教皇几乎一事无成。这段文化上极为繁荣的时期，政治却是令人惊讶的腐败。教皇们骄奢淫逸，拒绝改革，最终导致了新教的兴起，罗马在整个基督教世界失去威信，西班牙和德国入侵罗马，屠杀、掠夺、纵火、强奸，罗马成了“臭不可闻的屠宰场”。教皇克莱门特七世——也是书中写到的最后一位教皇——在各方羞辱中死去，罗马人把他的尸体从坟墓中挖出来，砍去头颅，肢解躯体，并用一把

剑插入他的心脏。

为什么六位教皇都错过了改革的时机，导致了整个体制的衰落？塔奇曼总结了三条规律，第一，他们对人民日益不满的情绪视而不见，对质疑的声音无动于衷；第二，他们把强化自己的权力当作第一要务；第三，他们幻想自己的统治将持续千秋万代，永远不会动摇。

这又岂止是教皇的特点？这基本上是所有统治者的特点。掌握了权力的人，总会沉浸在幻觉里，难以承认自己像所有人一样，也会犯错，因此一意孤行，做出愚蠢的决策。从长期来看，这样的统治当然一定会崩塌，但是从短期来看，统治之下的百姓苦不堪言，成了历史的牺牲品。所以像

唐玄宗这样懂得忠言逆耳的，已经是难得的明君了。近代以来的权力制衡，正是洞悉了独断权力可能导致的毁灭性后果。

然而，即使是摆脱了独裁的近代政治体制，同样难逃愚蠢的政治。书中的第三个例子，英国的政治家们执意要向美国征税，最终导致了美国的独立战争。在这里，塔奇曼把英国的失败归结为强烈的优越感，他们认为殖民地的美国人是乌合之众，是小孩，根本不可能将之当成竞争对手平等地对待。塔奇曼说，事实上，在 1763 年到 1783 年，无论是民事还是军事方面，英国人的智力和能力水平总体较低，这可能是由于决策的位置几乎全部由超特权阶层把持。但是，这种

作者简介



芭芭拉·W·塔奇曼 (Barbara W. Tuchman)

美国著名历史学家、作家，1963 和 1972 年凭『八月炮火』与『史迪威与美国在中国的经验，1911—1945』两度获得普利策奖。

优越感导致了对世界和他人的无知，英国与殖民地冲突加剧，各届内阁却没有派代表穿越到北美，与被殖民者会面，探讨如何处理双方的关系，最终失去了美国。

当美国强大起来，又犯了和英国同样愚蠢的错误。塔奇曼花了很多篇幅讲述越战。在二战末期，罗斯福总统曾坚定地希望消除在亚洲的殖民主义，他认为，法国在印度支那的暴政是一种最为恶劣的殖民主义形式，他希望把印度支那从法国手中解放出来。但是问题还没有解决，罗斯福就去世了。其后的美国总统再也没有这样坚定地支持越南的独立，而是在各种政策的摇摆中，陷入了越战的泥潭。在第一次印度支那战争，即

法国入侵印度支那、希望恢复对亚洲的殖民统治的战争中，美国支持法国，承担了 80% 的军事费用，结果一事无成，法国有 5 万多士兵阵亡，10 万士兵受伤。

但美国没有抽身。当时，冷战拉开了帷幕，为了防止共产主义在亚洲的蔓延，封堵苏联和中国，美国派出地面部队，和自己扶持的南越政府军并肩作战，到 1975 年，战争结束，美国总计花费 1500 多亿美元，4.5 万人死亡。毫无疑问，越南的损失更为惨重，越南南北双方有 50 多万人因战争死亡，成千上万人受伤，很多儿童被烧伤，落下残疾，大量土地遭到毁灭。自从越南战争之后，在谈及美国的时候，谁还敢相信美国是地球上

最好的，最后的希望？芭芭拉说，美国在越南战争中失去的，用一个词来概括，就是“美德”。

芭芭拉把美国在越南的失败归结为：权力的傲慢。美国人错误地低估了北越人的刚毅和信念，越南长期以来有反对外来统治的斗争历史，然而美国人拒绝了解，他们始终没有把这个四流亚洲国家放在眼里，就像英国当时对美洲殖民地的态度一样。

事实上，这种态度正是继承了欧洲殖民主义的等级观念：白人、基督教文明是高等文明，而其他文明是低等文明、低等人种，甚至称不上文明。这种观念一直持续，是今天国际政治经济秩序的内在逻辑，只不过尚未导致毁灭性的后果罢了。

但这种傲慢却不限于欧洲殖民主义。它的确来自权力，只要不平等存在，这种傲慢无知，以及最终的灾难都会存在。尽管最后，塔奇曼追溯到了柏拉图，给出了自己的解决方式：为了控制野心和贪腐，在寻求建立更明智的政府的过程中，我们或许应该首先对公职人员的品格进行评估，而主要的就是英勇无畏的德行，同时教育选民要识别哪些人品行端正，杜绝鱼目混珠、招摇撞骗的行为。

在特朗普成为美国总统、英国公投离开欧盟、右翼力量在欧洲兴起的时候，塔奇曼的解决方案毫无疑问是过于理想化的。对于愚蠢的政治，最合理、也最无奈的理解方式，就藏在她写的第一个例子里：特洛伊城的统

治者为什么不惜拆除门楣、开城迎人木马？

在特洛伊城的毁灭故事中，出现了两个著名的预言者。一个是阿波罗神庙的祭司拉奥孔，他从城里跑到城门，哭喊着说，这是希腊人的阴谋诡计。海浪中爬出了两条黑色的毒蛇，呈巨大的螺旋状沿沙滩匍匐前行，它们缠绕住拉奥孔和他的两个儿子，缠绕住拉奥孔的腰、脖子和手臂，缠绕至死。这一场景变成了重要的古典雕塑，拉奥孔痛苦、无声的呐喊令后人震撼不已。另一个是卡桑德拉，阿波罗爱上了她，赋予她预言能力，但是卡桑德拉拒绝与阿波罗同寝，所以阿波罗在她的预言能力上加了一条咒语：没有人相信她的预言。当她预言

说，“木马里面暗藏玄机，最终会将特洛伊城毁灭”，喝得醉醺醺的特洛伊人哈哈大笑，说她的话是无稽之谈。愤怒的卡桑德拉拿起一把斧头和一节燃烧的木头，向木马冲去，但还没有跑到木马前，就被人们拉了回去。

醉倒的特洛伊人人睡了，奥德修斯和同伴从木马里出来，分散到城中，打开大门，希腊人冲进特洛伊城，黑暗中血流成河，特洛伊成了一片废墟。这里没有愚蠢和明智可言，返航的希腊人遇到海难，战争和死难都不过是众神喜怒的后果。和其他三个故事中条分缕析的讲述不同，这个史诗的故事，是一个象征。人类再努力，也无法避免愚蠢和灾难——毫无疑问，其中很多正是人类自身导致的。✉

激情和坚韧的组合： GRIT

■ 文 | 朱洪泉

天赋更像是一个让人分神的、带着光环的名头，和实际的成就、工作质量没有直接关系。

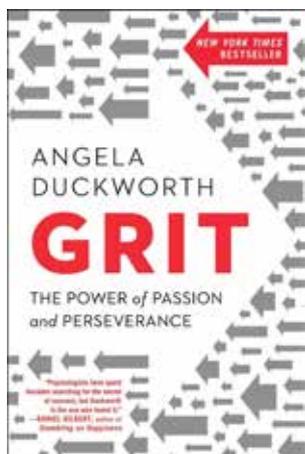
人生成功的秘诀到底是什么？西点军校猛兽训练营胜出的军官、美式职业足球全国联赛中脱颖而出的球队、引领信息时代商业潮流的企业家、国际象棋和全美拼字大赛中的佼佼者、艺术家、音乐家，还有在大中小学里的优秀学生，都有哪些共同点呢？这是美国宾夕法尼亚大学心理系的安吉拉·达克沃思教授在 **GRIT** 这本书里想要回答的问题。

达克沃思的父母都比较成功，也很重视她的教育。她小的时候父母希望她能进一个给智力超常的小朋友办的天才班，可是她第一次智商测验的结果并没有达到要求。虽然第二年她通过了这个测试进入了天才班，她的

父亲从此对她是否真的有天赋保持一定的怀疑态度。尽管她后来从哈佛、牛津、宾夕法尼亚大学等世界名校取得了学位，也取得了很多人羡慕的成绩，但自己到底是不是真的有天赋、天赋对自己的人生到底有多大影响一直困扰着达克沃思。她从牛津取得硕士学位后曾在两所很有挑战性的高中当数学和科学老师，在此期间也对教育和人生成功的决定因素产生了系统的兴趣，于是决定去读心理学的博士并在这个领域进行了十几年的研究。**GRIT** 这本书不仅是她多年研究的成果，也是她对人生系统思考后给自己的一个交代。

在 **GRIT** 这本书里，达克沃思先

从美国西点军校的猛兽训练营入手。这也许是目前我们所知道的对人的生理和心理极限挑战最大的一个训练营。在西点军校精挑细选的、几乎全部有运动员背景的学员里，绝大多数的人过不了这前七周的猛兽训练营！这些在身体素质、学业背景上都很优秀的学员，是经过了近两年的悉心准备才会被录取，而他们所有的背景资料对其能否挺过这七周的猛兽训练却毫无解释力。到底什么样的人才能过这一关呢？达克沃思通过对学员的访谈和系统的调查研究，发现学员成功出营的秘密是不屈不挠的精神和对上军校的一腔热血。达克沃思把这种激情和坚忍的组合称为 **GRIT**。从此展



Grit: The Power of Passion and Perseverance

《坚毅：激情与坚韧的力量》

作者：安吉拉·达克沃思（Angela Duckworth）

出版社：Scribner Book Company

出版年份：2016年

开，她自己经过多年观察和研究开发出来的 GRIT 指标解释了众多在不同行业里取得成功的人：销售人员、学生、运动员、企业家……

达克沃思最主要的一个结论是激情加坚忍要比天赋重要得多。她通过观察自己教的高中学生，发现那些最后取得优异成绩的学生通常并没有什么天赋，但是他们不肯放弃，锲而不舍地努力。达克沃思在麦肯锡工作的经历也证实，那些看起来有着天才背景的同事们，其实做的并不是什么极其艰难的工作。对她来说，天赋更像是一个让人分神的、带着光环的名头，和实际的成就、工作质量没有直接关系。她的理论说明为什么激情加坚忍

比天赋更重要。具体而言，她并不否认天赋的作用，然而她认为“天赋 + 努力 = 技能，技能 + 努力 = 成功”。也就是说，努力对取得成功有双重作用和影响。达克沃思用心理学里的研究，结合对音乐家、演员、运动员等成功人士的访谈来阐释，成功和天赋该分开来看，在决定成功的因素中努力比天赋更重要。

既然努力如此重要，又是什么让那些成功人士不懈地努力呢？达克沃思发现，是激情和让激情成为现实的目标管理。她使用了一系列的案例，并引用了心理学里的研究发现，来解释目标管理的内涵和重要性。比如，成就最大和最小的名人之间的区别并

不是他们的智商，而是他们职业目标的清晰度和对目标执着追求的程度。

读者至此自然会问，既然激情加坚忍这么重要，我们怎么才能得到这些品质？是不是有些人天生就有这些品质？达克沃思在书中用了三分之二的篇幅系统地回答了这个问题。她首先用自己的发现和心理学的相关研究来说明 GRIT 只有一部分是先天而来的，而很大一部分是后天发展出来的。对激情加坚忍的发展可以从自我修养入手，也可以从外部影响入手。

从自我修养的角度看，GRIT 的发展可以分为四个阶段：兴趣、练习、目的、希望。达克沃思会带领你研究亚马逊的创始人、奥运金牌得主、作



作者简介

安吉拉·达克沃思，美籍亚裔心理学家，宾夕法尼亚大学教授，非营利机构品格实验室（Character Lab）创始人兼CEO。她致力于推动性格发展科学研究和实践。她长期研究坚毅和自我控制这两种区别于智商的品质，发现了决定成功与幸福的要素。

家以及世界名厨等多位成功人士的成长经历，以此阐述兴趣的发现、发展以及成为激情的过程。她进一步用拼字大赛中的获奖者、医生等实例，结合心理学里对练习的研究，来解释有关练习的关键问题：有针对性的练习该使其成为习惯，而且有 GRIT 的人倾向于苦练，同时会更有可能感到流畅感。关于如何寻找人生的目的和希望，达克沃思发现想为他人服务的目的常常比追求快乐更能解释成功人士的激情加坚忍，她还系统总结了如何对未来充满希望的心理过程：培养成长性的思维方式、养成积极乐观的人生态度、达到百折不挠的境界。

达克沃思还详细地阐述了如何通

过外部环境来培养一个人的激情加坚忍。她用了一个章节来讨论父母如何才能帮孩子培养激情加坚忍。她再次使用各个领域成功人士的成长经历作为案例，并结合心理学的一些研究发现，来解释父母为什么对孩子既要爱心支持又要高标准要求。达克沃思还用高中和大学的数据来探讨什么样的学生会发展出更高的 GRIT 品质。一个比较有趣的发现是，那些连续几年参加同样的课外活动，并且取得了明显进步的高中生更有可能发展出激情加坚忍的品质，并在接下来的大学生活中取得更大的成功。作者还用美国著名的职业美式足球队西雅图海鹰队作为案例，来解释一个组织如何发

展 GRIT 文化。

这本书中的很多发现和观点并非来自传统式的心理学实验，而是来自作者的实地考察和访谈。同时，作者也容纳了很多相关的心理学研究，以支持和发展自己的理论。整本书不仅涉及多个领域的名人案例，而且包含了作者自己成长的经历和对人生的体会。书中将大量的、来自不同领域的鲜活案例和较为系统的科学发现融为一体来阐释 GRIT 的内涵，并提供实用的建议，帮助读者理解如何发展激情与坚忍的个性。这本书对关心个人成功、个人发展、团队建设以及教育的读者提供了一个崭新的心理视角。✉



跨 界

Boundaryless

■ 生活在别处，也在此处

跨
界
Boundaryless

日本建筑的双雄并峙

■ 文 | 贾冬婷

伊东丰雄



安藤忠雄

说起日本的建筑师代表，有两座公认的高峰——安藤忠雄与伊东丰雄。巧合的是，他们都出生于1941年，名字里都有个「雄」字，因此并称日本建筑界「双雄」。两人自出道之后，就如同平行线，在两条截然不同的道路上登峰造极，一刚，一柔，一个以不变应万变，一个一直在变化，某种程度上也折射出了日本建筑的多面性。



平行线的交汇

两人的反差显而易见。安藤忠雄是大阪小商人家庭的孩子，从小和外婆一起生活在大阪长屋里，没上过大学，用少年时拳击比赛获得的奖金去美国、欧洲、非洲进行建筑游学，以一种游击队式的方式成长。他此后也一直奉行“拳击手哲学”，“连战连败，连败连战”。而伊东丰雄从小家境优越，家里的老房子是请著名建筑师设计的，他后来在东京大学学习建筑，在同学心目中一直是“认真、成绩优良的少爷”。但在他温和的外表下面，隐藏着一种对创新的执着信仰，他至今仍坚持不固化为某种风格，永远随时代变动。

建筑师道路上，一开始，安藤忠雄似乎走得更顺利一些，从住吉的长屋开始，他就基本确立了自我风格，清水混凝土材料加古典几何造型，一直是安藤的代名词。而他也较早获得了建筑界认可，1995年获得了建筑界的诺贝尔奖——普利兹克奖。相比之下，伊东丰雄的风格很难归类。他回避古典几何造型，每一次都会为新项目量体裁一件“新衣”，他在不同时代的建筑探索影响了一大

批新生代建筑师，包括妹岛和世、藤本壮介在内的很多建筑师也直接或间接出自其门下。直到2013年，伊东丰雄的普利兹克奖杯才在众望所归下姗姗来迟。

台湾建筑评论家谢宗哲曾对比安藤和伊东，认为如果进行角色扮演，安藤更像“西毒”欧阳锋，他的性格特征是“草莽、兄弟、商人型”；伊东丰雄则是“东邪”黄药师，性格属“温文尔雅、思维缜密、作家型”。

我更愿意用“水”和“石”去形容他们两人：安藤忠雄坚如磐石，他擅用的清水混凝土，也一直以平滑如大理石为个人标签；伊东丰雄如水，他摒弃了建筑的重量感和永恒性，追求像水一样的轻盈感和流动性。伊东丰雄也认同如此形容他和安藤忠雄的区别：“安藤忠雄的风格是比较固定的，比如采用清水混凝土的材料、长方形或者圆形的造型，不管在什么时期，都不会有太多的演变，总是保持一个规则。而我的建筑生涯就像一条河流，在不同的时代会做不同的建筑，建筑风格一直在随人和时代演变。”

即使是平行线，也有偶尔相交的时候。我有机会面对面访问这两位建筑大师，深刻感受到两人的差异，也被这两股力量交汇时迸发出的巨大冲击力所震撼。

谈到成为建筑师的动力，两人不约而同地提到了丹下健三。1964年东京奥运会开幕，丹下健三向全世界展示了令人震撼的主体体育馆。在丹下健三的影响下，20世纪60年代一群年轻的日本建筑师们成立了“新陈代谢”派，1970年大阪世界博览会顺理成章成了新陈代谢派的舞台，但是这一时期的日本经济衰败、学生运动导致的政治不稳定以及环境问题等，让人们们对世博建筑所描绘的未来都市蓝图感到失望。当时丹下健三的弟子稷文彦形容包括两人在内的这一批出生于40年代的建筑师为“和平时代的野武士们”，指出了他们的血气方刚，也暗示了他们开始于“建筑没有未来”的时代。

安藤忠雄与伊东丰雄建筑生涯的第一步就是在这种不景气情况下展开的。1976年，两人在素未谋面的时候，都不可思议地设计出了极具封闭性的住宅，安藤在大阪老街上设计了“住吉的长屋”，伊东为妹妹设计了“中野本町之家”，后来被日本建筑师藤森照信称为“两大自闭住宅”，并认为是日本现代建筑史上的创举。

伊东丰雄告诉我，虽然是两条平行线，他和安藤忠雄也是可以在一起喝酒的朋友。

他说起年轻时和安藤之间的一件趣事。那是在1982年，两人一起被矶崎新推荐，代表日本出席了彼得·艾森曼在纽约举办的建筑师交流大会——P3 Conference。那次大会云集了各国的建筑师代表，如今都成为鼎鼎大名的人物。安藤以“住吉的长屋”应战，结果只获得了寥寥的掌声。而伊东提交了“银色小屋”的轻构设计案，也不怎么被看好，反而激发了伊东回到日本后将它建起来。当时因为主办单位经费方面的限制，他们俩竟然被安排住在了同一间酒店房间里。安藤看到伊东的行李箱，很惊讶：“这么几天的旅行，你怎么带了这么多东西啊？”相形之下，安藤只带了一个轻便旅行袋，里面只有一些简报用的幻灯片和随身速写本，而且他一整袋都是免洗内裤和免洗袜，所以行李越来越轻。伊东谦逊地说：“安藤真是带有合理主义性格又非常强韧的一位建筑师。或许在某些方面，我永远赢不了安藤。”

在2020年东京奥运会主场馆设计竞赛中，已成为建筑界巨擘的两人再一次碰撞。扎哈·哈迪德的方案最终力挫群雄——“流线型和未来的设计体现了日本想传达给其他国家的信息，这个体育场将会成为未来一个



世纪的世界体育圣地”。做出如此评价的正是任评委会主席的安藤忠雄，但他随即就和扎哈一起经历了方案被废弃的大起大落。原因是以伊东丰雄为代表的日本建筑界集体反对这一方案，认为造价过于高昂，而且破坏了历史文脉，最终重启招标。伊东丰雄告诉我，他之所以不能接受，是因为作为奥运主场馆的新国立竞技场位于东京市内一个非常具有历史意义的场所：东京自江户时代发展至今有400多年的历史，新国立竞技场的周边建筑也有大约百年的历史。在这样一个重要的场所，扎哈·哈迪德最初的方案却没有考虑与周围环境的关联，体量非常庞大，而且看起来可以放在世界上任何一个地方。重启后的竞标只有伊东丰雄和隈研吾参与，伊东遗憾落败。

安藤忠雄： 混凝土诗人的抗争

安藤忠雄总是说，建筑即战斗。他自嘲几十年的建筑师生涯，没有一个项目是按照最初的想法顺利进行的，是名副其实的“连战连败”。但另一方面，他认为，建筑业在这个时代正身处逆境，能否“连败连战”，并且在战斗中保持对事物穷追不舍的态度，决定了能否诞生出突破性的建筑。因此，年轻时曾做过拳击手的他一直保持着斗士的姿态，对抗消费社会里人们膨胀的居住欲望，对抗都市空间的保守僵化，哪怕常常引发争议。

安藤忠雄的新作——2016年7月开放的札幌“头大佛”震惊了世人。即便看照片也能感受到它的冲击力：远看是一座长满薰衣草的山丘，越过薰衣草花田看向佛像，只能看到头顶，要想看到佛像全貌，必须耐心找到通向佛像的135米长步道入口，先经过一个静谧的水上庭园，再穿越一个混凝土廊道，向上仰望，庄严壮观的佛像就在眼前了。

这尊13.5米高的大佛原本是日本札幌真驹内泷野墓园的标志，但人们渐渐对它失去了兴趣，墓园主人想要重新聚拢人气，于是请来安藤忠雄。安藤忠雄反其道而行，不是彰显大佛，而是把大佛层层包围起来，藏于

视线之下，只留下一个神秘的引子，然后经过找寻的过程，最终到达大佛的脚下。并不是人人都喜欢“头大佛”，有人认为它亵渎神灵，有人觉得它故弄玄虚。不过，无论喜欢与否，都不得不承认它的强大冲击力，也不得不感慨，这是只有安藤忠雄才会想到的方案。被“头大佛”的逆向思维所吸引，我们去大阪拜访了这位建筑界鬼才。

安藤忠雄建筑事务所是一个挑高的开放空间。据说，安藤的座位在最底层，正对着进门的玄关处。安藤自己也说，他就像一个统揽全局的指挥长。从他的座位大喊一声，声音可以传到每个角落。只要爬上楼梯，每个员工在办公桌前工作的样子也一览无余。早就听说安藤忠雄的脾气火爆，一举一动都暴露在他眼皮底下的员工们想必随时有如临战场的紧张感。

我们的访谈被安排在会议室。正对长桌一端墙面上的绿色相框比较特别，上面歪歪扭扭的红色手写文字，仔细一看，是日文的“祈健康”，签名是“BONO”，U2乐队的主唱，也是与安藤惺惺相惜的老朋友。几年前安藤忠雄因为癌症做了手术，虽然病情被暂时控制住了，但健康情况仍令外界担心。不过他自己对疾病的态度一直是，既然今后发生什么都难以意料，那么更得好好生活，全力以赴地过好每一天。面前的安藤忠雄看上去精神不错，只是脸色有些灰暗，嗓音沙哑着。助手要我们把问题一股脑地全丢给他，他会选择自己感兴趣的部分回答，或者说，他希望完全由自己来掌控节奏。和他的建筑

一样，完全就是率性而为的“拳击手”风格。

安藤忠雄告诉我，“头大佛”20年前就在那里，但是一直没有人关注。委托人对他来说，请把这个地方做成一个可以让人感动的地方。他就把这个佛埋了起来，从远处只可以看到大佛的头，从整体来看，这就像是打开了一个新世界的大门。包围大佛的山丘，春天的时候被薰衣草覆盖，冬天会被雪覆盖，所以是只有下雪的地方才能建成的。“几年以后如果再去大佛，虽然空间一直没有变，但是去的人看到的风景也会有所改变，因为人是有生命的。这些是刷智能手机感受不到的，图片随时可以看到，但是永远不会变化。我认为建筑是会永远留在参观者心里的。我想做的，是有生命的建筑。”







伊东丰雄： 随时代而流动

与大多数建筑师不同，伊东丰雄很难让人抓住某种特定形状。“如果将整个世界比喻为一条河流，那么一般建筑都是插在河流里的木桩，而我想创作的建筑则像河流里的漩涡，既拥有自己的空间，同时也完全融合在水的流动之中。”

伊东丰雄一身白走过来，白西装，白裤子，白鞋，甚至白色的眼镜，只有白T恤上有些图形线条，如同在云端上浮游的思绪。我忍不住问他，为什么这么喜欢白色。他笑笑，因为建筑师都喜欢穿黑色，白色就显得与众不同。其实，76岁的伊东丰雄以如今的声望，已经不会去刻意追求表面的特立独行，更像是一种态度表达。如同伊东丰雄的建筑观一样，相对于黑色蕴含的重量感和坚实感，白色更能传达轻盈感与流动性。

伊东丰雄童年时期居住于日本长野县一个名为诹访的小城市。他家老房子的对面，就是清澈平静的诹访湖，这是他成长的原风景。他后来曾经回忆：“诹访湖风浪很少，总是像镜子一样平静。所以对我来说，水就是平稳、清澈且透明的东西。而且诹访湖真正的魅力在于和海洋的不同，是盆状的群山环抱着平静的水面边缘，生活在周边的人如同在研钵底部向外看，这种安全感或许一直到现在还留在我心中。”同样来自长野县的日本建筑史学家藤森照信认为，诹访湖的原风景对伊东丰雄影响深远，这让他的建筑形成了流动性意识，还培养了他感官的一种“绝对水平感”，特别是冬天整个湖面结冰时，冰上仅有少许的雪，有些涌出温泉的地方还被挖了圆圆的洞，洞里冒出水来——这完全



就是伊东丰雄日后的建筑。

从 20 世纪 70 年代至今，伊东丰雄的风格一直在变，从现代主义的纯美学返回到自然世界，建筑本质从“抽象”转为“存在”，风格又从“轻建筑”“浮游建筑”再到“会呼吸的建筑”，但总以“时代”为主线：他本人经历了日本多次巨大的时代变化，也总是根据时代与所处的环境，发现当下的建筑问题，将其转变为自己的设计理念。而且，他并不是随波逐流，而总是主动地与时代产生共鸣，并把自己当作主角沉浸其中。

2011 年 3 月 11 日东日本大地震后，伊东丰雄第一时间进入灾情严重的东北部地区考察，他深为焦虑：“过去创造的建筑有何意义呢？在这里能做些什么呢？在现代主义以经济发展、物质文明和消费文化的形式笼罩社会的过程中，建筑师们是不是丢失了建

筑与公共性之间的联系呢？”他认为，如果说有什么是建筑师能做的，答案或许就是体会居住在其中的人们的心情，并将其融入建筑之中。伊东丰雄随后在灾区发起了“众人之家”项目，如今已建成 15 座，又计划在 2016 年遭遇地震的熊本地区再建 80 座。

他年轻时代求而不得的“超越现代主义”命题也在大地震后有了答案。伊东丰雄在受海啸冲击最严重的灾区看到，据称“能够抵御任何海啸”的人造防潮堤，面对这次海啸脆弱得不堪一击。“现代建筑与防潮堤一样，也是本着现代主义的思维方式，用一道界线来分割内与外。我一直以来超越现代主义的方向，就是致力于推倒这堵把现代建筑与自然和当地社会隔离开来的墙。现在是我们重新从单调城市中的混凝土方盒中走出来，向广饶的大自然敞开胸怀的时候了。”

MINDSET BUILDS FUTURE



思维 构架 未来

PUBLICATIONS
出版物

FBK ONLINE
复旦商业知识在线

MANAGEMENT INSIGHTS
《管理视野》

SNS & APP
微平台
微信 - 微博 - APP

E-LEARNING
在线课程

CASE DEVELOPMENT
& RESEARCH
案例开发与研究

全创综
开新合
放学性
分习知
享平识
空台产
间 品



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

ISBN 978-7-309-13107-9



9 787309 131079

定价：88.00元