

12

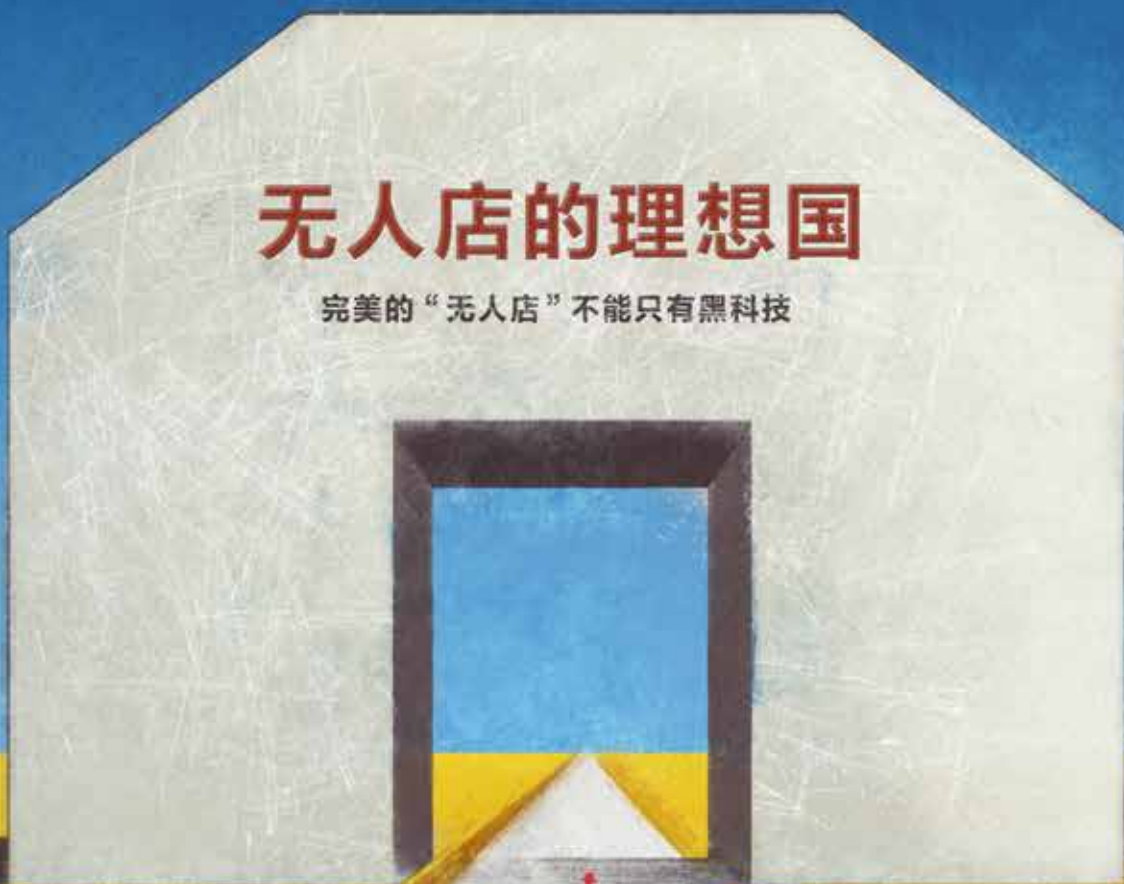
# 管理视野

## MANAGEMENT INSIGHTS



### 无人店的理想国

完美的“无人店”不能只有黑科技



“性别盲”如何提升女性职场表现？  
减少对性别的关注，让职场女性更自信

TCL的二次“重生”  
李东生专访

一场追求平等的乡村实验  
“设计思维”实现城乡阴阳双生



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

互联网革新生态

魅力新世界

三年来

您与我们一同

深入探索了这些主题

.....

2018, 请继续

工业4.0



微信扫描即刻全年订阅

管理视野  
MANAGEMENT  
INSIGHTS

界宽境远

## 什么样的公司拥有未来？

2017年被称为人工智能元年，在许多谈未来已来的文章中，“无人”二字几乎成为未来世界的象征。从无人飞机，无人工厂，到无人驾驶的汽车，无人管理的商店、图书馆，不一而足。仿佛只有在一个人不需要他人为本人服务的社会，才是未来的样子。

这使我想起二十多年前我刚到美国时的一个经历。那是八十年代末，伊利诺伊大学的校园里已经有了很多自动售货机，出售点心、三明治、饮料、咖啡，还有邮票。也有自动取钱的ATM机，一天二十四小时工作。此外，伊大已经开始使用电子邮件，和老师同学沟通不再需要见面或者电话，只要通过电脑打字即可。这些机器的存在，确实大大节约了时间成本，也提高了工作效率。可我同时也发现，我可以几乎不说一句话，不和任何人交往而完成一天的生活！几个星期之后，觉得自己与现实的疏离感越来越强，全身心都被孤独浸透。那时的思乡之情以及对朋友的思念，恐怕是我这辈子中最强烈的。

“无人”的世界也许没有我们想象的那么美妙。机器虽然能够给人带来许多方便，却显然不能治疗人类的孤独。人类作为社会动物，最深层的需求之一其实是建立与他人有意义的联系。我个人认为，那些本着这个原则出发所创建的公司，或者

所创造的产品和服务，才是摸到了人类的命门的。这类公司不管是在线下或线上，只要它们扮演平台或桥梁的角色，就一定拥有未来。它们可以连接商家和消费者，也可以连接作者和读者；它们可以连接老师和学生，演员和粉丝，医生和病人，也可以连接有可能结缘的陌路人，甚至普罗大众。只要它们的存在可以让人和人之间的连接变得更为有效，就可以有光明的未来。相反，如果一个公司、产品或服务存在会削弱人与人之间的联系，抑或取而代之的话，它们的前途可能就不那么光明。

照此推理，倘若一个公司能够满足人类的深层需求，就应该有持续发展的潜力。除了与他人的联系，人类的独特之处还在于对精神的追求，需要在衣、食、住、行各个方面展现自己的价值和个性色彩；需要可以随时获得或传播信息和知识，了解和感知这个世界；需要不断提高自己的技能，并且感觉到自己的影响力。因此，那些可以帮助个体了解自我、实现自我、延伸自我、超越自我的公司，也应该有顽强的生命力。

我们在本期杂志刊登的文章和访谈，大多与探索人类的这两个深层需求有关。在这个意义上，《管理视野》也应该是拥有未来的吧！



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》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



三年来

您与我们一同解读了

这些中国企业家的所思所为

.....

2018，请继续

陈永泰



马云



陈湖雄



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 什么样的公司拥有未来？

陈晓萍

前 瞻 Idea Scan

08 双峰监管：创新与风险的平衡

李加奇

12 管理学人书架

新 知 Research Highlights

16 「性别盲」如何提升  
女性职场表现？

Ashley E. Martin Katherine W. Phillips

20 吃亏者的「现报」与「后福」

赵翠霞 沈楚楚 饶伶俐 郑蕊 刘欢 李纾

24 养家能成为工作的意义之源？

Joeha I. Menges Danielle V. Tussing  
Andreas Wihler Adam M. Grant

对 谈 Executive Perspectives

28 「TCL的二次「重生」」

——李东生专访

34 比亚迪出海

——对话李柯

44 大数据旅游是桩甜蜜的事业

——潘皓波专访

专 题 Feature

54 无人店的「理想国」

徐晶卉

68 无人零售的新角色

徐晶卉

75 无人零售，战火燃至办公室

李玲芳

专 栏 Column

81 信息控制、真相与团队决策

——陈晓萍专栏

85 企业管理中的「人情账」

——麦华高专栏

88 如何提高员工的养老金储蓄率？

——李纾专栏

开 卷 Reading

94 中国民营企业的领导力

陈昭全

98 如果马云宣布阿里员工从今天起  
必须讲英语……

陈晓萍

跨 界 Boundaryless

102 一场追求平等的乡村实验

储芝娜



封面作品《理想国》

创作者：依然

人人都有自己的“理想国”，为之寻寻觅觅。可能终其一生也无法抵达，却不妨碍享受追逐的过程。不忘初心，方得始终。

订阅、发行及投诉

bkservice@fudan.edu.cn



复旦商业知识  
微信订阅号



复旦大学 IACMR  
微信订阅号

#### 编辑委员会 Editorial Committee (按姓氏字母顺序排名)

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

#### 出品人 Publisher

陆雄文 Xiongwen Lu

#### 联合出品人 Co-Publisher

徐淑英 Anne S. Tsui

#### 执行出品人 Executive Publisher

孙一民 Yimin Sun

#### 主编 Editor-in-Chief

陈晓萍 Xiao-Ping Chen

#### 执行主编 Managing Editor

于保平 Baoping Yu

#### 执行副主编 Deputy Editor

程亚婷 Yating Cheng

#### 新知栏目副主编 Research Highlights Associate Editor

张若勇 米莎·玛丽亚 王海珍 Ruoyong Zhang Misha Mariam Haizhen Wang

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

陈扬波 储艺娜 胡伟洁 潘琦 宋旻 Yangbo Chen Yina Chu Weijie Hu Qi Pan Yang Song  
王颖颖 杨华颖 张春依 Yingying Wang Huaying Yang Chunyi Zhang

#### 艺术总监 Art Director

戴云 Yun Dai

#### 摄影 Photographer

唐音婷 杨伯荣 黄超 Candy Tang Borong Yang Chao Huang

#### 插画 Illustrator

苏丰琦 咪休 Kathy Zhang Fengqi Su Mishou

#### 总经理 General Manager

于保平 Baoping Yu

#### 地址 Address

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

广告热线 邮箱 Contact +86-21-25011387 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。



## 双峰监管： 创新与风险的平衡

■文 | 李加奇

以行为目标为导向的管理机制，推动风险全面监管和鼓励创新发展趋势的双峰监管模式，已经成为包括中国政府在内的各国政府考虑优先发展的监管模式。

政府和金融行业监管机构不得不面对一个巨大的难题：如何平衡行业创新发展和风险控制之间的矛盾？对于从业者和市场参与者来说，困惑同样源于此处。

在鼓励创新创业的利好政策推动下，互联网金融等热门行业的创业者一方面要应对草莽环境的激烈竞争，另一方面则要随时关心监管的“杀手锏”何时落下。中国的一行三会等监管机构则同样在“鼓励”和“打击”的极端之间摇摆，当监管者为创新和发展提供宽容的鼓励态度时，往往会造成行业的草莽式发展乱象，以及随之而来的监管套利和系统风险等危害；当监管者发现情势不利，采取管制手段之时，往往“一刀切”式的监管打击政策又造成行业瞬间萧瑟衰落，创新和发展都随着风险一起销声匿迹。

## 监管的目标：两种风险

市场经济理论所描述的市场监管，专注于对市场秩序和交易公平的程序监管，保护处于弱势状况下交易者的合法权益和市场秩序平稳。在金融行业中，市场的合理发展则不仅取决于对交易规则和市场秩序的维护，还要对市场整体风险进行有效识别和预控。原因在于金融是一种依靠“管理风险”获取利润的产业，对资金的拆借和投资，本质上都是承担了未来风险，从而获取回报的生意。因此在金融市场中会存在两种不同的危险倾向：一是市场参与个体忽视自身风

险承受能力的限制，追求回报承担过多的风险带来的破产危机；另一种是个体无法获取整体市场的信息，众多个体在无意识的情况下采取同一行为造成了市场整体承担过多风险，从而给市场的稳定性带来危机。

因此可以看到，在金融市场（也包括一些特定的科技行业）中，需要从市场监管层面控制的风险有两类：一种是反市场欺诈、保护参与者和消费者权益的市场行为风险；另一种是市场参与主体缺乏对整体趋势的判断，从而造成的整体不平衡的系统性风险。

## 监管的难题：分业和混业

从早期各国对于中央银行关于金融宏观管理和监控的定位来看，单一监管机构开始逐渐无法适应金融产业多样化的发展需要。随着银行信贷市场、证券交易市场等的发展，单一的监管机构开始向多个专业监管机构组合演进。今天中国的金融监管已经发展成为“一行三会”，包括人民银行、银行业监督管理委员会、证券监督管理委员会和保险监督管理委员会在内的典型分业监管模式。

分业监管模式的特点在于专业化的机构（行业）监管，即不管机构做出何种行为和从事何种业务，只要归类于某类行业机构，便划归指定的监管机构进行管理。

紧随而来的问题便是：如果某一从业者进入了另一市场领域则应该如何管理？例如某从业者属于行业

监管机构 A 下属监管，但从业者为了营利的目的进入了监管机构 B 管辖的业务领域。该从业者从事的业务不归 A 监管，同时 B 监管机构按架构无法管理到 A 下属的从业者，从而导致该从业者可以进入一个“双不管”区域来逃避监管，形成实质上的监管套利空间。

更为严重的是，受市场盈利导向驱使，从业者通过“混业”或创新的产品设计方式，使得金融业务在这些“真空地带”快速膨胀发展从而形成牵一发而动全身的规模化市场，从而形成巨大的隐患和风险。发生于 2008 年的美国的次贷危机、2010 年之后快速膨胀的中国“影子银行”以及 P2P 市场风险等现象，都是由于创新或混业进入新领域而缺乏监管控制带来的后果。

由于分业监管的局限性，相关国家政府开始重新

转向混业监管，即“各管一头”解决不了总体的问题，由监管机构合并进行统一管理。但实践证明，统一的混业监管仍然无法从根源上解决问题。一方面，往往合并的监管机构仍然通过下属的各个分部门分别监管不同的行业，治标不治本；另一方面，统一的监管机

构对于管辖范围内出现的新业态、新产品，仍然只能采取事后弥补的策略。

头疼医头，脚疼医脚的方式显然越来越难以应对今天日新月异的金融和科技市场发展。产业的发展如何才能做到风控和创新兼顾？

## 双峰监管：目标导向性的监管架构

一种新监管思路率先在学术界提出：根源在于不应该局限于对“对象”的监管，而是转变为对“行为”的监管。金融市场的风险根源在于从业者的行为，应该鼓励好的行为，杜绝坏的行为。但什么是“善行”和“恶行”的标准？因此还需要引入行为可能导致的后果来作为评判监管的标准。这就是“双峰监管”理论的基础。

1955年英国经济学家迈克尔·泰勒首次提出“双峰监管”的理论，即以金融行业的结果目标为导向，以从业者行为作为监管的对象，左眼监管安全（金融体系稳定），右眼监管服务（行为和消费者权益保护）。

换言之，“双峰监管”理论认为，监管不应该关注“你”是谁，而应该关注“你”做了什么。什么事你可以做，什么不可以做，评判标准在于这件事可能导致的后果：(1) 是否有可能损害到别人（消费者）的合法权益；(2) 是否有可能对社会（金融系统）带来负面影响。基于两个目标，金融监管体系应该按照两个不同的目标设置两个并列共存的监管机构：(1) 针对金融体系稳定和规避系统风险的审慎监管机构；

(2) 针对消费者合法权益和行为合规的行为监管机构。审慎监管机构基于维护金融体系稳定，规避系统性风险的目标进行监管；行为监管机构则基于维护市场秩序，保护消费者合法权益，维持市场行为合规守法的目标进行监管。

“双峰监管”的优势即在于摆脱了对象监管模式的桎梏，聚焦于对市场行为的监管。其好处首先在于不再受行业、业务和机构类型的限制，可以做到全方位无死角的监督控制；其次在于其本质是目标导向型的监管，更关注于行为的后果和影响，从而最有可能实现产业监管的最终目标。此外，“双峰监管”的最大优点在于其以双目标导向的行为监管体系，能够在有效控制风险的前提下，最大化减少监管对创新行为的扼杀：只要行为不违法违规，不损害他人合法权益，且不会对行业整体带来不利影响，便可以放心大胆去做。

自20世纪50年代理论提出以来，“双峰监管”已经在实践中发展并得到验证。1997年，澳大利亚政府为了解决原来行业监管模式的不足，组建包括澳大利亚审慎监管局（审慎监管机构）和澳大利亚证券与

投资委员会（行为监管机构）在内并行的金融监管体系，从而成为世界上第一个采用“双峰监管”体系的国家。2002年，荷兰政府基于原有混业监管模式的不足，改组监管体系，组建了以荷兰银行（中央银行，兼审慎监管机构）和荷兰金融市场局（行为监管机构）并列的双峰监管体系。

澳大利亚和荷兰作为世界金融开发体系中的一部

分，其双峰监管体系模式在之后的金融市场发展中得到了考验。两国在成立双峰监管体系之后的5—10年的经济周期中，金融市场的波动性得到较好的遏制。特别是2008年的美国次贷危机爆发后，澳荷两国的金融市场有力地抵制了国际资本市场的巨大波动和衰退，双峰监管带来的风险措施有效地避免了金融危机在两国本土市场的蔓延。

## 未来趋势：两种目标之间的平衡

虽然实践仍有待于验证，但包括美国在内的多个国家已经将双峰监管评估为“最合适目前金融市场发展”的监管体系，并采取了一系列措施推进本国监管机构的转型。不过，双峰监管模式仍然是一种刚刚进入实践验证的理论体系，其也不可能是一种“最优”的模式，仍然需要政府和市场在实践中去继续试验和验证。

如上文提到，双峰监管模式的精髓在于并列共存的“规避系统风险”的审慎目标和“保护消费者权益”的行为目标导向机制。但必须认清的是，这两个目标在一定程度上是存在冲突的。基于“保护消费者权益”的目标可能影响到“规避系统风险”的目标实现。以中国在近期面临的银行理财和资产管理业务的整顿清理为例，要求银行和机构停止和清理“涉及侵害消费者权益”的违规理财和资管业务，带来的后果在于一旦停止大规模的违规业务，已经形成巨大规模的表外金融由于资金链崩断从而对整个银行和金融体系带来巨大的冲击。反之亦如此，为了维持金融体系稳定，

避免发生系统性危机，对于一些大型机构和从业者的违规行为不得不采取容忍或过渡的措施，实质上是侵犯了“消费者的合法权益”。美国次贷危机中大型金融机构由于“过大而不能倒”的困境正是这一问题的表现。

无论如何，以行为目标为导向的管理机制，推动风险全面监管和鼓励创新发展趋势的双峰监管模式，已经成为包括中国政府在内的各国政府考虑优先发展的监管模式。中国政府于2017年7月成立的国务院金融稳定发展委员会，便是中国开始由原来的分业监管向以审慎目标导向为中心的统一监管模式探索和努力的成果。中国金融市场一方面市场成熟度和监管现状相对滞后，另一方面具备互联网和创新发展的新特点，使得中国的金融市场对兼顾风险管控和创新平衡发展的监管模式的需求更加迫切。而对于金融领域的双峰监管模式的实践，其以市场稳定发展目标为导向的管理模式，不仅仅对金融产业，对中国的众多科技产业和领域，都有非常重要的借鉴意义。■

# 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。



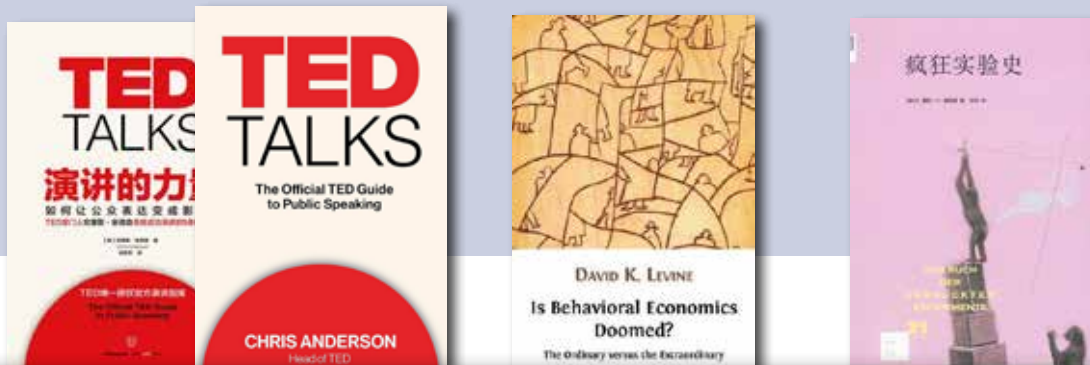
推荐人 张燕  
莱斯大学教授

## 《演讲的力量：如何让公众表达变成影响力》

*TED TALKS: The Official TED Guide to Public Speaking*

作者：克里斯·安德森 / Chris Anderson 中信出版社 / Houghton Mifflin Harcourt

能够清晰地、有说服力地对别人表达自己的思想是每个人都需要具备的技能。此书为如何做公众演讲提出了具体的、切实可行的方案，从选择议题、做 PPT，到衣着等一应俱全。想想我们的演讲能给予听众什么：新的信息、启发性的思想、鼓励等。



## *Is Behavioral Economics Doomed? The Ordinary versus the Extraordinary*

作者：David K. Levine 出版社：Open Book Publishers

随着新一届诺贝尔经济学奖又一次颁给了行为经济学者，这一领域获得了空前的关注。但似乎在大众媒体当中很少听到反驳行为经济学的声音。我推荐这本从主流经济学视角探讨两大流派观点冲突的书，希望能够让大家听到不同的声音。



推荐人 徐倩  
复旦大学助理教授

## 《疯狂实验史》

作者：雷托·U·施奈德 出版社：三联书店

这本书用通俗的语言简要描述了心理学历史上一些重要的、不重要的、靠谱的、不靠谱的实验，以及它们被发表过程中的一些轶事。



推荐人 翁良杰  
台湾静宜大学教授

### Option B: Facing Adversity, Building Resilience, and Finding Joy

作者: Sheryl Sandberg, Adam Grant 出版社: Hardcover

桑德伯格女士是脸书的营运长,书中写的是她在事业如日中天时,突然失去了丈夫。即使坚毅如她,在很长的一段时间内也是处于完全崩溃的状态。她的故事加上格兰特教授的理论,形成了这一本“有料”却非仅仅治愈人心的“心灵鸡汤”。

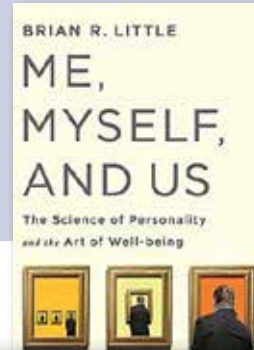
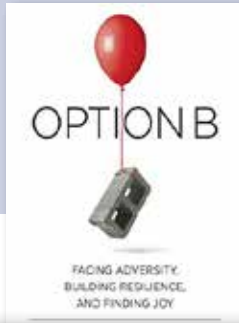


推荐人 王有为  
复旦大学教授

### 《人工智能》

作者: 李开复 王咏刚 出版社: 文化发展出版社

人工智能是目前最火的主题,甚至有人担心人工智能在不远的将来对人类的生存产生威胁。这本书用科普的写作风格回顾了人工智能的发展历史,对人工智能的未来以及与人类的关系都给出了客观的判断。



### Me, Myself, and Us: The Science of Personality and the Art of Well-Being

作者: Brian R Little 出版社: Public Affairs, New York

作者 Brian Little 是人格和动机心理学领域享誉国际的顶尖学者。在本书中,他通过深入浅出的讲解将人格和动机心理学的前沿研究成果传递给读者。通过本书的阅读,读者们能更好地了解自己的人格特质以及人格特质对日常生活各个方面的影响。



推荐人 姜铠丰  
俄亥俄州立大学副教授



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](http://www.iacmr.org)  
[www.iacmr.org/ChineseWeb](http://www.iacmr.org/ChineseWeb)





# 新知

Research Highlights

■ 越过严肃学术的藩篱。



# “性别盲”如何提升女性职场表现？

减少对性别的关注，能帮助女性在职场取得更出色的成绩。



## ■ 原作者

**Ashley E. Martin** (AMartin17@gsb.columbia.edu)  
哥伦比亚大学博士研究生

**Katherine W. Phillips** (kp2447@gsb.columbia.edu)  
哥伦比亚大学教授

## ■ 改写

任漠楠  
麦考瑞大学助理教授

许多人认为“男女有别”。从神经学、生理学、营销学的各种科学研究，到《男人来自火星，女人来自金星》这样把男女几乎看成是不同物种的爆款读物、我们日常的性别经验，都强化了男和女之间存在性别差异是难以改变的观念。那些差异是自然的，也是可接受的。这些性别差异的观念塑造了我们生而为人，对自身和相反性别人群的行为认知。著名社会学家李银河曾指出，成功的女人比男人少，在中国尤其如此——社会文化、竞争环境、舆论对整个女性群体都是不利的。固然，承认性别差异对我们会有诸多启迪。然而，在职场中减少对性别的关注可能是更优的意识形态。特别是在消除信心差距方面，减少对性别的关注会帮助女性采取行动，并取得其更优的职业成果。

众所周知，信心是实现和维护权利和地位的一个关键因素，是目标成就和许多领域取得成功的前提。不同于“自尊”或“自我效能”这些概念，“信心”的含义更宽泛，它指人们认为自己可以实现与工作成功有关的一些目标。换言之，“信心”= 你可以而且将会在工作中采取行动（即接受挑战，实现目标的动机）的信念 + 希望随之采取具体行动。一个人的信心要想产生有意义的影响，必须和与之匹配的行为相挂钩。这些行为可能表现为具有持久性、追求成就、追求绩效，和追求职业发展的特点。在职场中，可能会展现为女性进入科学、技术、工程和数学领域、锦标赛等男性主导的竞争性环境中，并努力拼搏，获得成功。女性创业也是如此。

然而，过去的研究表明，男女之间存在信心差距——男性往往过于自信，女性在某些情况下对自己的技能和表现则不够自信。这种信心差距发生在各种领域，包括薪资谈判、自我宣扬、工作绩效等。有人认为要想消除性别不平等，就得减少这种信心差距。但值得注意的是，过去的研究主要侧重于改变女性行为，或改变外在环境来与性别差异保持一致。

本研究的作者从社会角色理论和“缺乏适合性”的论证中，提出性别意识形态应该介入那些负面的、先入为主的“刻板印象”，从而淡化女性认为自己的先天特征不适应职场环境的想法，增加她们在工作中的信心。作者认为，“性别盲”（就是淡化性别差异，着重于男女之间的相似之处）就是一种有效的策略。因为根据社会角色理论，男女之间的历史分工使他们处于不同的社会角色，男人接受了需要独当一面的任务（如狩猎），妇女则主要承担了需要互助的工作（如育儿）。这些角色为男性和女性创造了不同的固有观念，即男性与自信、有竞争力这样的特点相联系，而女性则与温暖、善良这样的特性相关联。虽然这样的角色定义在今天对社会运作不再是必要的，但这些固有观念仍然普遍而持久。重要的是，企业所要求的不少特质正好与男性的社会角色重叠，所以男性一般会被认为拥有取得成功所需的技能，而女性则缺乏相应的技能。

因此，作者认为，在男权当道的职场中，具有“性别盲”的女性反而会对自己更充满

信心，更愿意采取行动，最后取得更优异的工作绩效。为了验证这个假设，作者做了五个系列研究。

#### 研究 1

### 女性注重的性别差异是哪些？

为了弄清楚为什么拥抱与贬低性别差异会影响女性自信，作者研究了 163 位女性在自然状态下对“性别差异”和“性别共性”的认知。结果发现，那些列出更多“性别差异”特质的女性比认为性别差异不大的女性，更缺乏工作自信心。

#### 研究 2

### 捕获“性别盲”和“职场自信心”的关系

通过对 250 名男女职场人士的调查，作者发现对女性而言，“性别盲”倾向越强，其对组织机构和职场的认同感越高，尤其高的是在更多男性的环境中被认可的程度。但对男性而言，“性别盲”倾向不影响他们的自信心。

#### 研究 3

### 三种意识形态操纵下的“性别盲”感知 (研究 3a、3b)

作者将 146 名女性随机分配阅读一篇文章。其中一篇讨论“性别盲”的优点，鼓励重视男女之间的相似性（“性别盲”实验组）。另两篇强调了对性别意识的认识，以及男女歧视的重要性（性别意识实验组）。还有一篇则是关于当地的垃圾回收计划（对照组）。结果表明，在“性别盲”实验情景下，女性的职场自信心最强。

接着，作者研究了 140 名女性对两种意识形态——“性别盲”和“性别意识”的看法，发现在男性主导的环境和行业中，性别盲对于女性的自信心影响更大。

这两个研究在四个方面加深了我们对“性别盲”的认识。第一，“性别盲”是可以操纵和控制的。也就是说，可以通过干预来提高女性信心的潜力。第二，“性别盲”与“性别意识”的关系表明，女性的基本思想、在职场中的自信心与其性别意识相一致。第三，不是去强调负面的“性别威胁论”，而是突出强调性别中那些积极的差异，将“性别盲”从性别意识与陈腔滥调的“威胁论”中区分开来。因此，作者们认为相比于意识到对她们的威胁而言，“性别盲”在赋予女性权力方面可谓是意义深远。第四，也是最后一个方面，这两个研究也阐明了一个重要问题：“性别盲”对谁有效？答案是：“在男性主导环境中的职场女性”。

#### 研究 4

### 男、女 MBA 与“性别盲”

作为领导力课程的一部分，1135 名一年级的 MBA 学生在刚开学的第一周完成了一个关于他们对“性别盲”认识的调查问卷。作者发现在男性为主的 MBA 课程（62% 的男性）中，“性别盲”值更高的女性表现更加自信。那些“性别盲”倾向越强的女性，行动力更强、更愿意在危机中积极行动。相反，在男性 MBA 学生中没有发现这种影响。也就是说，男性是不是“性别盲”对他们的职场信心和行动倾向无关。

研究 5

**女性经理人，企业机构，职场信心和行动**

在此研究中，作者将 136 名女性经理人随机安排到“性别盲”或“性别意识”

实验情景中。结果再次发现“性别盲”带来了诸多益处——她们对机构、职场的认可度增加；职场信心增强；并且采取了更多的行动。✉

**管理启示录**

男女在权力领域的信心差距是一个因为性别差距而引起的长期问题。这种信心差距驱动了我们在薪酬、晋升和绩效方面所面临的很多不平等现象。从组织意识形态的角度来看，在竞争性的工作环境中减少对性别的关注会是更优的意识形态。因为“性别盲”重新指导了女性看待性别差异的方式，重要的是，这些感觉到的差异在很大程度上影响到她们的信心和行为。特别是在消除信心差距方面，减少性别关注反而会帮助女性采取行动、塑造其更优的职业成果。从企业的角度来看，支持男性和女性的相似之处（“性别盲”）可能是缩小这一长期存在的问题的一种方式。从女性自身的角度来看，是职场的信心连接了她们的“性别盲”倾向与行动倾向，这表明信心是采取行动的重要前提。

然而，“性别盲”并不适用于所有情况。首先，“性别盲”策略对于处在男性主导职场中的女性是有效的；但我们并不建议去片面强调女性应该变成“性别盲”，因为那样可能会忽视那

些本该被承认的性别分歧和差异。比如，女性在社会中面临的系统性不平等，或是女性在怀孕期于职场遇到的不同经历。

其次，最近的研究发现，以家庭为导向的女性不太可能认同“性别盲”。传统观念下认为“男主外、女主内”或“你负责赚钱养家，我负责貌美如花”的女性群体，也许根本也不在乎所谓的女性职场自信心和其产生的影响吧？所以，单纯的强调鼓励女性自身在竞争环境中认同“性别盲”以增加信心，从而改变行为，也是不可取的。

对企业而言，一定是要通过领导风格和企业文化，让那些许许多多的她、她，还有她，能在更好的土壤中成长，增强积极性、士气和绩效，去做一个出色的本职工作——科学家、学者、工程师、企业家、创业者、运动员、程序员、电工等。这种情境下，记得：首先她是一位职场专业人士，其次才是一个女人。

正如我们教育孩子，一定让她做独立的人。

记得：首先她是人，其次才是一个女人。



## 吃亏者的“现报”与“后福”

对于吃亏者来说，“福报”也许会迟到，但不会缺席。

### ■原作者

赵翠霞 (cuixiazhao@163.com) 山东师范大学讲师  
沈丝楚 (shense@psych.ac.cn) 中国科学院心理研究所博士研究生  
饶伶俐 (raoll@psych.ac.cn) 中国科学院心理研究所副研究员  
郑蕊 (zhengrui@psych.ac.cn) 中国科学院心理研究所副研究员  
刘欢 (liuh@psych.ac.cn) 南昌大学讲师  
李纾 (lishu@psych.ac.cn) 中国科学院心理研究所研究员

### ■改写

原作者

“吃亏是福——满者损之机，亏者盈之渐。损于己则益于彼，外得人情之平，内得我心之安，即平且安，福即在是矣。”

以上这句话出自诗人、书法家郑板桥（郑燮；1693—1765）。至今，我们仍可听到此古训发出的声音，如以“吃亏是福”作为书名的畅销书，以“吃亏是福”作为片名的家庭伦理电视剧，由Roberto Faenza导演的、以“吃亏是福”作为中译名的美国电影 *Someday This Pain Will Be Useful To You*。与此同时，另一种声音——“个人利益最大化”也大行其道，如《管子·禁藏》云：“夫凡人之情，见利莫能勿就，见害莫能勿避”；亚当·斯密在《国富论》中曾指出：人类最主要的行为动机是自己的私利。

在生活中，时常有人主动选择“吃亏”，如“无酬加班”“无端受责”“放弃遗产”等。这类选择是有意为之还是决策偏差？“吃亏是福”究竟是“精神鸦片”，还是现实？我们都知之甚少。

为回答上述问题，我们推测“吃亏是福”符合中国传统文化中的“舍得”智慧和辩证哲学，譬如孟子的“舍生取义”、郑板桥的“难得糊涂”，均强调现实生活中有“舍”，才会有“得”，有“得”必然会有“舍”，“舍与得”往往相伴相随。决策问题类似一座“冰山”，传统决策理论只涉及冰山露出水面的部分，而没有涉及水面以下的部分。当面临决策问题时，如果决策者不拘泥于决策问题给定的表面维度，而是从更长远、更广阔的

视角看待决策问题，便能看到决策问题的潜在维度（如无酬加班中，表面维度是劳无所获，但潜在维度是加班后工作做得更好，能力提升，发展空间更大——劳有其他所获）。倘若决策者“舍弃”表面维度（容易想到但差异小或不重要的维度），只基于潜在维度（很难想到但差异大或重要的维度）做出选择，主动选择“吃亏”的行为就不难理解了。

为了探索“吃亏是福”的作用机制，我们自编了一个基于成功人士吃亏轶事的量表，用于测量“吃亏倾向”。考虑到“福”可分为“主观”与“客观”之福、“报”可分为“现报”与“后报”，我们分别设计了三个研究搜集“吃亏是福”的现实证据。

#### 研究1

### 吃亏倾向量表的开发

在研究1中，我们搜集了世界名人的吃亏轶事，然后用这些轶事作为成功人士的关键事件，开发基于轶事的量表来测量吃亏倾向。初始的吃亏倾向量表由24道情境题组成，被试被要求阅读情境，并基于自己的个人经验，填入0%—100%的概率，说明自己也会像主人公那样做的可能性。填写的值越大，说明其越可能做出吃亏选择。如：

张某去一家门店拿货，交完钱回家后，对方来电说刚才有张100元是假币，但不能肯定那张假币是出自张某之手。不过张某还是专程去换了钱。

设身处地想象你是那位张某，请问你也这么做的可能性有多大？

通过项目分析、探索性和验证性因素分析最终得到包含 12 个题目、三个维度（吃亏求安、吃亏求利和吃亏求名）的吃亏倾向量表。该量表具有良好的信、效度，能很好地预测现实生活中的“吃亏”人群（例如，志愿者）。

### 研究 2

#### “吃亏”与“现报”的关系

在研究 2 中，用新开发的吃亏倾向量表检验吃亏倾向与现实世界中真实福报的关系。我们推测，选择现在吃亏是为了在不可预期的未来生活情境中获得更多物质和精神回报。因为获得更多的物质回报需要一定时间的积累，所以一个人如在年轻时选择吃亏则更可能在他/她老年时有更多获益。因此，我们假设年龄会调节吃亏与获益间的关系，并使用多元调节回归模型来进行验证。吃亏倾向由吃亏倾向量表进行测量，物质获益用社会经济地位指数进行测量，而精神获益则由主观幸福感来进行测量。

通过在济南西客站候车室采访旅客以及电子邮件完成电子问卷填答，我们共搜集了来自 20 个省市 559 名成年人（20—74 岁；逾 50 种职业）的实验参与者数据。

结果表明：越倾向于吃亏的人对他们整体生活的满意度越高，并会获得更多的物质回报。且随着年龄的增长，吃亏倾向与社会经济地位指数之间的关系也越来越紧密。然而，这一趋势在吃亏倾向和主观幸福感的系间不显著，即，年龄调节了吃亏倾向与社会经济地位指数的关系，但对吃亏倾向与主

观幸福感的系间没有调节作用。

### 研究 3

#### “吃亏”与“后报”的关系

我们推测研究 2 的结果可能是“‘物质福’需要时间累积”所致，而“精神福”却无需时间累积。为验证这种可能性，同时也受到“延迟满足”研究中的发现（即，学前儿童的延迟满足可预测其长期的应对方式与适应）所激励，研究 3 意欲探索“吃亏倾向”能否预测人们的“后报”（物质或精神福报）。我们设想：时间间隔因素对“吃亏有物质福”的调节作用应更甚于“吃亏有精神福”。我们试图用回溯法收集支持性证据。

我们先测量现在的物质或精神获益，随后请被试回想并评估他们自己在多年前的吃亏倾向。如果现在拥有的物质或精神获益与他们回溯的吃亏倾向有显著相关，我们即把它定义为吃亏倾向对后期物质或精神获益的回溯效应。为了验证这一设想，我们招募了三组毕业年限不同（1 年；10—13 年；20 年以上）的大学毕业生作为实验参与者。

研究 3 的结果验证且扩展了研究 2 的发现。结果表明，当我们要求被试回忆多年前的吃亏倾向时，吃亏倾向得分越高的人现在的社会经济地位指数也越高，且回忆的间隔时间越长，这一效应越强。具体而言，我们发现回忆长久过去（大学毕业 20 年以上者）的吃亏倾向得分越高，社会经济地位指数越高，但回忆短期过去（毕业 1 年和毕业 10—13 年）的吃亏倾向得分与社会经济地位指数无关。显然，早期吃亏倾向得分对中后期社



会经济地位指数的预测作用表现出时间滞后性和累积效应。这一发现正如郑板桥所言：“亏者盈之渐”。这一效应并未在吃亏倾向和精神获益之间出现，即吃亏倾向与主观幸福感的关系不随时间而改变，说明精神回报或是即时获得的。换言之，越倾向于在年轻时选择吃亏的人，年长时越能获得较高的社会经济地位，而且他们不需要等待，就可以即刻体验到吃亏所可能带来的幸福感。

我们的研究主要发现了两个重要结果。首先，当下吃亏倾向越高的人，当下拥有的社会经济地位指数越高、主观幸福感越强。其次，吃亏倾向不但可以预测当前的社会经济地位指数（现报），还可以预测后期的社会经济地位指数（后报），且吃亏与后报的间隔时间越长，预测效果越佳。因此，“吃亏是福”不是“精神鸦片”，而是现实。☑

## 管理启示录

本研究提供了在现实世界中洞察短视决策和长视决策关系的新视角，“吃亏是福”这一信条亦可在实现绿色经济以及可持续发展中扮演重要的助推角色。

在全球推崇绿色、可持续发展的大环境下，如果我们的视野仅仅局限在给定的有限表征空间里（开发和利用自然资源维度），或许不足以达到我们的目的。事实上，当前中国即有成千上万企业或个人面临“严峻”的吃亏选择——关停并转目前能赚钱的家庭生意或国营企业。如，仅山东一省就有600多万个畜禽养殖场户须在2017年年底前完成禁养区内养殖场户关闭或搬迁；全国约102.5万渔民（18.7万余艘渔船）执行每年长达4个月的海洋伏季休渔；

整个钢铁行业须在未来五年压产能超过8000万吨。能否决断并顺利推动关停数以百万计人赖以生存（能赚钱）的生意，其关键在于能否意识到表面上吃亏的选项（关停）还有一个潜在的获益维度（生态环境维度）。清醒地认识到在“开发和利用自然资源”维度上吃亏（关停能赚钱的企业），即会在“生态环境”维度上获益（减少对生态环境造成污染和破坏）。于政策制定者和管理者而言，在当下少些获得、不获得甚至损失（吃亏），可以换取将来的绿色、可持续发展（未来的福报）；于初入世的年轻人而言，本研究所提供的吃亏有“主观”与“客观”之福报的证据或能为其选择何种能终身适用的生存法则提供有实证的原则参考。

An illustration on a green field background. It features several clusters of white, stylized houses of varying sizes. Three large, dark blue umbrellas are open, each sheltering a group of houses. The umbrellas are positioned at different points across the field, creating a sense of protection and care for the communities below them.

## 养家能成为工作的意义之源？

缺乏内在动机时，供养家庭足以成为人们努力工作的意义之源。

### ■ 原作者

#### Jochen I. Menges

(jochen.menges@whu.edu)  
德国奥拓贝森管理学院（WHU）教授

#### Danielle V. Tussing

(dvtuss@wharton.upenn.edu)  
宾夕法尼亚大学博士研究生

#### Andreas Wihler

(wihler@uni-bonn.de)  
德国波恩大学博士

#### Adam M. Grant

(grantad@wharton.upenn.edu),  
宾夕法尼亚大学教授

### ■ 改写

张若勇

兰州大学管理学院副教授  
《管理视野》新知栏目副主编

“我们为什么要工作？”

人们往往喜欢去寻求、判断甚至宣判自己和别人工作的意义，但意义是被建构出来的，不同人建构的结果可能大相径庭。然而各行各业中大量的工作岗位，自打被设计那天起，里面就没添加有趣成分，比如单调的仪器操作、枯燥的校对任务以及

种种常规例行工作。一些初人行时觉得有趣的工作，时间久了也变得索然无味，哪有那么多激情燃烧的岁月呢？如果人缺乏热情和活力，工作结果可想而知。自然地，人们会思考这样的问题：对于那些缺乏内在动机的员工，是什么在激励着她/他们努力工作？

在穷列举出的答案中，家庭动机可能是最重要的因素。家庭与工作之间到底是相互伤害还是相互增益的讨论由来已久。伤害论认为家庭造成员工注意力分散，干扰了工作；而增益论认为家庭提供了额外动力，有益于工作。整合两种观点的关键在于员工如何看待工作——如果认为工作的出发点是造福家庭，从而将工作转化成彰显个人价值的一种方式，从中汲取能量，将有利于提升工作绩效。在新近发表的一项研究中，德国奥拓贝森管理学院的孟杰斯（Menges）教授及其合作者们为这一观点提供了支持。他们的研究指出，供养家庭足以成为支撑一个人努力工作的意义之源，尤其在缺乏内在动机时，更能激发活力和减缓压力，进而绩效表现更好。

## 为了家庭而工作： 用“意义”弥补“无趣”

我们渴望从工作中得到两样贵重的东西：享乐和意义。内在动机本质上属于享乐型，受内在动机激励而工作时，我们在情感上体验到愉悦和快乐；而家庭动机具有寻求意义的特点，我们并不关心情感体验如何，更看重与供养家庭所对应的担子与责任。在世界价值观调查中，大多数文化背景下的人都认可家庭的重要意义。

就现实而言，几乎不可能让每一份工作都对具有内在激励的作用，因此，工作无趣乃是常态。假如你正在承担一项十分无趣的工作，你会如何解释自己的行动？是从过程的角度解读成“嗯，我在做很无聊的事儿”，

还是从结果的角度解读成“没错，我这么做有助于实现家庭梦想”。显然后者更有利于维持自尊。当我们对工作本身不感兴趣时，并不是撂挑子或混日子这么简单，有网友半开玩笑说：“一想到父母的旅行愿望、妻子的新车憧憬和孩子的学区房任务，就觉得领导和工作都特别可爱。”尽管工作“无趣”，但毫无疑问它对养家“有意义”。

## 家庭动机的积极作用： 激发活力和减缓压力

当人们可以自主选择有趣的工作时，内在动机令人感到精力充沛、热情饱满和心潮澎湃，在工作中更为专注和持久，更有韧性去克服困难。而枯燥无趣的工作会让人感到生无可恋，完全提不起劲，殃及工作绩效。此时，如果员工能够把无趣的工作解读成对供养家庭有意义的活动，有了家庭动机的补位，“能量罐”及时到位，员工有可能满血复活。

类似地，员工在缺乏内在动机时，会觉得自己受人摆布，很难活出真实的自我。那些单调枯燥的工作，不仅增加了压力，还增加了心脏病发作的风险。有了家庭动机之后，员工会认识到工作的意义，意识到自己是维持家庭生计者和家庭看护者，于是工作与自我价值之间呈现较为一致的状态，从而降低了压力感。

研究者们采用来自一家边境加工厂的问卷调查数据检验了上述观点。

**问卷调查研究：**该工厂员工每天的工作是扫描从美国运到墨西哥的商品打折优惠券。

扫描优惠券有着标准化的手工作业流程，包括先将每一张优惠券从货物包装中取出来，然后扫条形码，再检查确认系统计数和分类是否正确。工厂采用四班倒的排班方式，研究者们从其中一个班选取了151人参加调查，既包括问卷填写和客观绩效数据收集，还包括一份为期两周的日志调查，员工每天早上

开始工作之前填写日志，记录当天的精力和压力状况。最终97人提交了完整问卷。

结果表明，员工的家庭动机能够激发活力，提升工作绩效，尤其对于内在动机缺乏的员工，这种积极作用更为明显。和预期观点不一致的是，家庭动机减缓压力的作用不明显，甚至内在动机较高时还会增加压力。✎

## 管理启示录

先前有研究曾指出，单调枯燥缺乏内在激励的工作在发展中国家更常见。在中国，理解和应对这一现象需要考虑文化特殊性。其一，面对无趣乏味的工作，中国人的忍耐力具有双面影响——因“特别能忍”而直接无视其危害性，也会因“会忍善忍”逐渐适应而变得麻木。其二，中国传统的家文化、儒家修齐治平之道和中国人社会取向的工作动机特点，说明家庭/家族是一个人修身养性之后施展抱负的起点，也是最重要的落脚点。在宗族控制日渐式微的现代社会中，家庭仍然是许多人奋斗的意义所在。因此，有关家庭动机的研究发现，对中国组织管理实践提供了尤为有益的启示。

家庭动机的存在，改变了员工对于工作的认知，称得上是认知层面的工作重塑——并不耗费多少精力和资源，却改变了工作的意义。在实践中，首先，提倡组织通过对工作和薪酬

的再设计，帮助员工扩大工作对家庭的贡献。工作对于养家的支持力度越大，越能体现工作的意义，越有可能鼓舞人心。比如对于年轻妈妈的弹性工作时间安排，再比如海底捞给优秀员工的父母发福利，京东集团主席刘强东为了员工子弟教育问题，牵线在北京亦庄引进了人大附小、人大附中和幼儿园，都让员工感受到“在这里工作”的意义。其次，管理者应该创造机会让员工的家庭角色显化，使他们更容易体验到家庭动机。那些“顾大家，舍小家”式的口号，压抑或弱化员工的家庭角色，将个人工作和家庭分离甚至对立起来，其实无法真正将员工从家庭中抽离。这些苍白无力的口号加上枯燥的工作内容，并不能让员工做得更好。由此来看，全国建筑工地上标配张贴的“安全重于泰山，质量高于一切”，可能不如一幅“小芳，等我赚了钱回家过年”的宣传画更走心。

# 对 谈

Executive Perspectives

■ 只为呈现企业家思想的源头和流变。

# TCL 的二次 “重生”

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



苏勇

复旦大学  
东方管理研究院院长

李东生

深圳 TCL 集团董事长

## 品牌弱化 如何拯救

“一个多月时间，我瘦了 20 多斤。”李东生曾在多个场合描述那段黑暗岁月。改革开放浪潮下诞生的 TCL，踩着市场的节奏，一路高歌猛进，从最初的录音磁带生产制造，拓展到电话、电视、手机等领域，特别是 TCL 王牌大屏幕彩电，一度成为那个年代的“时髦货”。2004 年，TCL 大手笔在海外并购了汤姆逊彩电和阿尔卡特手机业务，成为最早一批出海的中国企业。然而，海外业务的拖累，导致整个集团业绩出现大幅下滑，让 TCL 初尝“死亡”的味道。李东生口中的“黑暗岁月”，便正是收购后的那几年。生死存亡关头，李东生在集团内主导了一系列变革，让 TCL “断臂求生”，也成就了后来那篇广为人知的《鹰的重生》。

现今，消费市场风起云涌，当资源、人才涌向互联网、金融、地产等高利润行业，催生出以 BAT 为首的互联网巨头以及各行业新秀，多重压力下实业人的坚守与创新显得尤为可贵。对于 TCL 而言，这是又一次“重生”的机会——抱着生的信念寻求突破，就一定能超越时代，跨越死亡，从而活得久，活得好。

**苏勇：**这次来 TCL 之前，我在同事包括我的学生中，做了一些微调查。他们说，以前 TCL 品牌的影响力非常大，而现在的年轻人，有的还不太知道这个品牌。你会不会有这样一种感觉，TCL 的品牌影响力可能有点老化？

**李东生：**确实，如果和十多年前比，TCL 品牌，就市场消费者的这种知名度和影响力，可能是相对有点弱化。因为早年那一批消费者年纪已经大了，现在市场的消费主力是 80 后、90 后，TCL 品牌对这代人的影响力，显然不如十多年前，我们也意识到了这种差距，正在努力地改变。整个产业环境发生了变化，互联网 + 改变了很多东西。现在的年轻人在电视机前的时间，要比我们那个年代少得多。

大家都看手机，玩游戏。关于这一块，TCL 在国内市场做得不是太好。但我们整体业务做得还是不错的，我们 2015 年手机总销量在全球排在第六位，其中智能手机销量全球排在第八位。

针对国内市场，我们也在努力地做转变。三年多前，我们提出“双加转型战略”，就

是智能 + 互联网，产品 + 服务，来重新打造企业这种新的能力。原来我们是一个以工业产品制造为主的实业公司；现在，我们不单有产品制造，还有应用服务，特别是互联网应用服务。

**苏勇：**服务内容主要有什么呢？

**李东生：**服务我们三个战略经营单位：一个是互联网应用和服务，包括支持智能电视、智能手机、智能家电的各种应用服务品牌。另外，就是开发一部分的垂直应用。第二个服务部门是我们的金融控股集团，把我们的各种金融服务的项目和产品组合在一起，为客户提供各种基于互联网金融的服务。第三个就是我们建立面向用户的一种服务能力，以我们的 O2O（Online to Offline）为基础的营销和客户服务体系。未来公司不单经营产品，还要经营用户，通过对用户的持续服务，来提升我们各类智能产品的价值，让年轻消费群接受我们的产品和品牌。

**苏勇：**讲到服务，现在很多企业，尤其是电子行业、互联网行业，都非常强调服务，强调用户的黏性等。那 TCL 集团在这方面有没有独门绝技？

**李东生：**在这个世界上，所谓独门绝技是很

难的。就拿实业这个例子，大家都在做工业、做实业，但做到什么水平，差距还是很大的。我们在“3053”的规划当中，就提出要通过提升自身的核心能力，来提升竞争力。关于核心能力的定义我们有四项，工业能力就是其中之一。做产品大家都会做，但怎么做出好的产品、创新的产品，这个能力需要培育。所以，企业如果还停留在原来跟随的阶段，就是人家有一个产品，我也把它做出来，但做得和它一样好，卖得比它更便宜，这种战略已经过时了。你必须要在产品当中，在某些方面做得比别人更好。或者再极致一点，你能够创新一个产品，创造一个新的市场需求，这样你才能够活得比较舒服。

**苏勇：**这个对 TCL 来说，是不是也是一种“鹰的重生”？

**李东生：**这是一种重生，大家不单是在战略上要有这种认同，还要有坚强的毅力，持续不断地去改变、提高。我也会亲自参加一些重要产品的设计和定型，站在用户的角度给出自己的意见。如果企业的第一负责人，都能够那么重视产品，整个团队对这个事情的关注度就会不一样。工业能力在我们的核心能力建设是居于首位的，第二个是产品技术能力，第三个是品牌和渠道能力、全球化，第四个是互联网应用和服务的能力，过去这



## 复盘 国际化探路者的



一两年，我们在互联网应用服务方面是投入最多的，招聘的新人也是最多的。一件事情能不能做好，首先是能不能找到胜任的人。

我们企业的历史比较长，这种积淀在大部分时候是一种优势，但在某些场合它又是一种劣势。大家按照几十年的习惯去做，要改变很难，那我就得在外面找一些年轻人进来，找一些“鲑鱼”进来，搅和搅和。现在互联网应用服务的相关业务的主管，在过去这两年有一半是新加入的年轻人。团队当中更多的人是我们新招聘的大学生。希望他们能够快速成长，让我们这个业务重塑对年轻一代消费者的吸引力。

**苏勇：**TCL 是中国企业第一批走上国际做这种大手笔并购的公司，作为先行者，碰到的困难也会比较多，能讲讲这当中的故事吗？

**李东生：**西方人把家庭和工作分得比较清楚，这种文化习惯是根深蒂固的。另外，就整个企业管理的风格而言，中国企业和欧洲企业的差异也是比较大的。在国内，管理者的权威性是不容随意挑战的。但国外，雇员的这种观念并不是很强，没有太多上下层级分明的感觉。这样做的好处是，可以调动每个人的主观能动性，缺点是管理者的权力不直接，每次都要找到一个合适的方法，才能够尽快在公司内部形成共识。

在处理劳资关系方面，欧洲和中国差异也是很大。当时我们的业务面临转型，处于从显像管电视转成平板电视的阶段，整个行业模式和原来都有很大的改变，这就需要对公司的整个业务流程和组织架构做较大的改变和重组。在中国，甚至在美国，做这种重组是比较容易的，按照当地的劳动法律法规来做就行。但在欧洲不一样，它有很多潜规则，比如说企业可以解雇员工，对所有解雇员工的补偿，也是很明确的，但如果一次解雇超过 10 个员工，就必须要和工会谈判。而且谈



判是你根本就无法把控时间的。这个过程非常耗时，也耗成本，这是造成我们2005年和2006年亏损的一个重要原因。

相反，在美国我们也有重组，在我们并购时，美国业务的状况比欧洲差，但美国业务反而是先走起来的。因为美国的商业规则比较清楚，没有那么多潜规则，美国的雇员也接受，因为工作机会多。我们当时做跨国并购的时候，对不同国家的法律法规、文化习惯、企业管理方式，以及一些观念和潜规则理解得不够，这使得我们在重组前期遇到较多的困难，代价也比预期要大。但经过这两三年，我们慢慢地就把这种能力培养起来了。

**苏勇：**现在讲中国企业走出去，政府也非常提倡，你有什么经验可以分享一下？

**李东生：**首先在战略上要看清楚，中国经济的全球化、中国企业的国际化是一个必然趋势，特别是走品牌经营的大型中国企业。在中国加入WTO时，我觉得WTO意味着中国要把自己的产业和市场完全地开放，这样

的话，海外竞争对手将会无障碍地进入中国来和我们竞争，同时也意味着国外的大部分市场也会对我们完全开放，因为它是相互的。

中国企业一定要到国外去寻找自己未来发展的空间，如果只守在国内市场，就会越守越辛苦。外面的天地很大。所以2004年我们比较大胆地做了两个跨国并购。这两个项目的风险评估结论，实际上都是50:50。认为成功的概率并不那么高，风险是比较大的。

**苏勇：**但是你还是决定要做？

**李东生：**对，我们不是不知道有风险，但还是想拼一下。当时做这个决定前两三个月，我经常晚上睡不着觉，在思考。前期的调研工作我们尽力做到最充分，同时也请了国际一流中介机构，像波士顿咨询顾问公司是这个并购案的咨询顾问，摩根士丹利是我们的投行，安永是我们的会计师事务所，他们也客观地充分分析机会和风险，但最后决定还是得我们自己做。内部开会，高管团队也在认真地讨论，最后，我们多数意见还是说干。

# 有多远

实业的春天

**苏勇：**你觉得企业文化在一个企业经营当中，起着什么样的作用？

**李东生：**企业文化，简单来说，第一，它是企业的价值观，是大家的一个共同目标和追求。

第二，企业文化是一种工作习惯。如果企业文化真的成功，是会深入到员工的心里，成为一种习惯。遇到事情的时候，员工做出的很自然的一种反应，那才是真正的企业文化，而不是你贴在墙上的那些很表面的东西。

**苏勇：**TCL 推行了三十多年的企业文化，它的效果能不能体现在员工的言行当中呢？

**李东生：**坦率讲，还是不能够完全体现。这里面还是会有落差的，但企业文化作为导向，我们倒是一贯的。譬如说，我们最早提出“为顾客创造价值，为员工创造机会，为社会创造效益”，这是我们企业文化中最早的经营理念。在 2004 年我们重组上市之后，企业变成一个公众公司，我们的核心理念就稍微做了一点改动——“为顾客创造价值，为员工创造机会，为社会承担责任，为股东创造效益”。前三个都是基本没变的。至于说企业的愿景目标，它按照不同的阶段，还是会有调整的，那现在我们定义我们企业的目标，

就是我们要成为全球化的智能产品制造和互联网应用服务的企业集团。

**苏勇：**很多人认为现在做实业非常困难，你怎么看？

**李东生：**确实从 2015 年下半年开始，实业界普遍感觉到经营非常困难，不单是中国，而是全球性的。从客观上讲，是由于全球和中国经济的增长低于预期。这意味着市场的需求没有预期的大。而我们大部分行业的产能都是充足的，甚至是过剩的。在这种环境下，大家觉得实业经营压力很大，这是很正常的。但从发展来看，企业会产生分化，能够在这个转变当中，通过自身的转型升级，提升的竞争力，创造新的发展空间的企业，未来就能够在更高的水平去发展。

不能做到这一点的企业，可能会在这一轮被淘汰掉。这个过程中，淘汰掉的企业，会很痛苦，但转型中的企业，也会很艰难。为什么呢？因为将要被淘汰的企业，在消亡之前肯定会有很多自救的动作，这样会使得整个产业的竞争环境更加恶劣。譬如说价格战，市场会出现低于成本销售的产品，这个过程使得好的企业也很艰难。但经历过这个阶段之后，我相信实业一定会迎来下一轮发展的好时期。我同意对中国经济 L 型发展这个判断，也许还需要撑两年，或者三年，但只要企业坚持按照自己的目标持续努力，不断提高核心能力，在下一轮经济发展中，就会成为赢家。■

# 比亚迪出海

李柯

比亚迪股份有限公司高级副总裁兼比亚迪北美分公司总裁

从1996年加入比亚迪开始，李柯的人生轨迹就朝着她所预期的方向一路疾行。从单枪匹马为比亚迪在海外开疆扩土，到管理数千人的团队，李柯在追梦的道路上披荆斩棘。面对资源匮乏的欧美市场，她“地毯式”地扫过大大小小的消费者商场；面对竞争对手的强势打压，她“咬定青山不放松”，坚持自主创新；面对炫酷的后起之秀，她立足本土，相信社会价值创造。这次，她回到梦开始的地方，告诉我们一颗自由而无惧的灵魂如何以坚持和专注行三十年践梦之旅。

## 海外拓荒

**《管理视野》：**1992年，你从复旦毕业之后，在何种机缘之下，加入了当时还是初创公司的比亚迪？你加入以后负责的具体业务是什么？

**李柯：**我是复旦管院统计学系88级的，1992年毕业以后就去了广东，在乐百氏集团做了一年多销售。偶然机会下陪同学去珠海的一家外资广告公司面试，后来就加入了广告行业做市场调查。

这也成就了我加入比亚迪的契机。1995年他们刚成立的时候成为我们的客户，我们

帮助他们做出口海外的业务。不断接触下来，我觉得这个公司非常有朝气，目标也很远大，当时他们的梦想是成为全世界最大的电子厂。而且他们发展得也很快，半年就从一间小办公室和一层楼的厂房扩张到两栋厂房，招了很多人，正好当时我在这家外资公司也遇到了天花板，于是1996年，应创始人王传福之邀，就毫不犹豫地加入了比亚迪。

我记得非常清楚，我当时在广告行业的月薪是2万人民币，到了比亚迪每个月3千块钱，还不够我零花。但是这家公司有非常大的吸引力，给我的感觉是我会参与这个企业的成长，就像它的名字一样，Build Your Dreams。

我当时进入比亚迪主要是负责市场推广，我的任务是市场营销和提高产品销量。同时我发现他们的销售管理做得非常不好，于是我首先建立了一套规范的销售体系，通过业务员管理、客户管理、欠款管理和激励挂钩等方式对企业管理进行规范。

**《管理视野》：**后来，你是如何接触并帮助比亚迪打开海外市场的呢？

**李柯：**当时，比亚迪的大客户都是从台湾、香港过来的，我们想直接接触欧美客户就一定要在海外设立办事处。所以从1997年开始，我接了新的任务，先去香港成立了办事处。1998年，我和贸易商去意大利出差，我发现意大利的小城市里，就有两家大客户，还有德国博世（Bosch）等。我们觉得欧洲市场很

大，如果有人直接去欧洲进行市场拓展，就不需要通过贸易商代理了。于是比亚迪决定在欧洲成立分公司。而偌大的欧洲，选择在哪个国家建立分公司又是一个难题。公司安排我带人去欧洲做市场调查，挑选设立分公司的地址。在对荷兰、比利时等一批欧洲国家做完市场调查后，我们就给这些国家在广州的领事馆逐一打电话，荷兰领事馆第一个回电话，招商引资最积极，而比亚迪恰好认为荷兰比较合适。12月，比亚迪在荷兰鹿特丹成立了第一个海外分公司——欧洲分公司。

那时候我们欠缺规范的管理体系，也没有预算去招一些当地的员工，人丁稀缺，只能由我自己单枪匹马去开拓。但半年后，欧洲公司居然开始盈利了。于是，乘胜追击，2000年，我又去芝加哥成立了美国公司，半年之后成立了日本公司。比亚迪的海外市场就这样一步步地开拓着。

**《管理视野》：**能不能详细讲讲你在一没有资源、二没有团队、三没有预算的情况下，如何实现欧洲公司的盈利？

**李柯：**1999年1月，公司安排我到荷兰分公司开展业务，同时派过去的还有另外两名员工，整个比亚迪欧洲分公司也就3人。当时比亚迪让我带到欧洲分公司的仅3万美金和一货柜的电池。如何靠着这些有限的资源去开拓偌大的欧洲市场，同时还要解决语言和生活习惯的巨大差异，难度可想而知。一开始，我们经常去逛“跳蚤”市场，机缘巧合，



接触一家德国比较大的经销商，获得一些订单。那时，3个人白天四处找订单，晚上自己动手包PVC膜，然后打包给客户。差不多半年，比亚迪欧洲分公司渐渐步入正轨，国内派驻欧洲分公司的人也开始增加。

当时我们在欧洲找客户主要通过展会、杂志和因特网。去参加展会就带着产品目录“扫地摊”，一个摊位一个摊位地走过去，向采购经理推介比亚迪的电池，观察到对方感兴趣，回来后再发传真。另外一方面，欧洲所有的只要是跟电池行业相关的展会我们都参加。有一次在德国汉诺威的展会上，我们把11个展馆全部走了一遍，鞋子都磨坏了一双。我们拆开玩具、无绳电话等可能用到

电池的地方的电池包，抄下生产厂家的名称、地址等，就是靠这样，慢慢把客户资源积累下来。通过这种“地毯式”的推广，欧洲公司得以生存并实现盈利。

**《管理视野》：**靠着零散的订单养活了欧洲公司，那么，你采取了什么策略使得比亚迪成为摩托罗拉、苹果等主流手机品牌的供应商，继而成为全球第二（2016年）的动力电池供应商？

**李柯：**1999年我去巴黎参加全球电池大会，当时电池市场还以欧美日为主导，大家在台上讲日本电池怎么样，欧洲电池怎么样，当时我就填了一个表，表示我愿意去台上讲中国的电池、中国的市场。所以到了2000年的时候，我发表了“中国将会成为最大的手机市场、最大的电池市场和最大的手机制造国”的主题演讲，那是我第一次上台去做演讲，边讲脚边抖。后来的发展证明我们当时的预测是对的。

比亚迪的快速成长，让摩托罗拉、诺基亚等越来越多的国际大品牌看到了惊喜。20世纪80年代，摩托罗拉已经进入中国市场，作为当时的世界百强企业，中国的电池厂商都想与它合作。但是在此之前，摩托罗拉只购买日本的电池，如三菱、索尼，从来没有考虑过中国的电池生产商。只是后来因为电池成本不断提高，才开始在中国寻找有潜力的生产商。国际化的大企业挑选供应商，要求自然很苛刻。

摩托罗拉最初在比亚迪推品质体系六西格玛时，发现比亚迪全是手工生产线，根本用不上六西格玛，当即回去跟总部开会，摩托罗拉总部答复：“品质的职责就是要保证产品符合摩托罗拉品质！不管是手工还是机器自动化，只要比亚迪能生产出来就行！”第二天就启动了审核。

审核中有很多六西格玛的变量，第一关过了之后就检测如何减轻危险，如何减少毛刺。因为早期做电池极片都是手工制作，然后手工挑选出来，切片也是如切菜样地切。那时摩托罗拉的一个黑带说，比亚迪的制作跟日本不一样：日本的是先压片后切片，那样会产生毛刺；但是比亚迪的是先切片后压片，之前的毛刺经过压片这一道工序就变平整了。他在现场拿了一个电池的极片，把它揉成一团，再按照比亚迪的方法去压片，立马就变光滑了。他很吃惊，然后又拿着电池仔细地端详，最后说了声“比亚迪过了”。这两个测试很重要，后面就很简单了。

凭借“品质”“成本”和“效率”的巨大优势，比亚迪真的做到了。2000年9月，比亚迪通过了摩托罗拉的审核，成为摩托罗拉的第一个中国锂离子电池供应商。2001年1月，摩托罗拉给比亚迪下了第一个订单。摩托罗拉的订单就像一张通行证，比亚迪由此进入了全新的阶段。2001年底，比亚迪锂电池市场份额迅速上升到世界第四位。2002年9月，摩托罗拉授予比亚迪“最佳供应商”奖。比亚迪不仅成为摩托罗拉的锂电池供应商，并且成为其重要的战略合作伙伴。

在比亚迪成功取得摩托罗拉的订单后，诺基亚闻讯也在 2000 年 12 月派人访问比亚迪。那时比亚迪大概每个月都要去诺基亚汇报一次，仅授权就花了 2 年时间。2002 年 9 月，比亚迪才拿到诺基亚的第一个订单，成为诺基亚的第一个中国锂电池供应商。

为了保证给摩托罗拉、诺基亚的供货及时、足量，2003 年 6 月，比亚迪又在上海投资 10 亿多元兴建了新的锂电池工业园。同年 8 月，比亚迪上海工厂投产，并开始动力电池和笔记本电池的研发。2005 年，建成宝龙比亚迪锂电池生产线。2006 年，进入“铁电池”时代，铁电池先后搭载上了混合动力和纯电动车型，比亚迪开始进军新能源汽车领域。

**《管理视野》：**这么快的开拓速度和高强度的工作，一定有着不小的挑战。

**李 柯：**以比亚迪的速度来看这是非常正常的，我们到现在还是保持着创业式的文化和激情。

当时在海外所遇到的障碍主要还是缺乏国际生活的经验。那时候出国还要用公共护照，个人没有私人护照，比较麻烦。其次，当时到海外发展的中国公司非常少，因此海外厂家都不熟悉中国的产品，对品质要求也就更挑剔、更苛刻。

这些障碍通过我们在海外市场设立分公司，客户能够直接在同样的时区找到你，进行即时有效的沟通，以及我们自己个人的努力得以解决。

## 地方壁垒 突围

**《管理视野》：**你如何看待当时你所面临的一些国外的竞争对手？面对他们的先发优势，比如资源和市场经验，比亚迪采取了哪些差异化的策略？

**李 柯：**品质是我们最大的优势。比亚迪的产品不输于国外竞争对手的产品品质，中国人去海外开拓市场很勤奋，服务态度又好，在这个赛道上我们虽然落后，但是加速度很快。

我当时印象特别深，摩托罗拉为什么用我们的电池？他们测试了三洋、索尼的电池，它们的循环寿命大概是 400 次（充电一次放电一次称为一次循环），比亚迪是 1000 次，比竞争对手好了两倍多。再加上我们的产品在价格上又有一定优势，自然获得了客户与市场的认可。

**《管理视野》：**在这个过程中，你是如何建构海外市场对比亚迪的品牌认知或者让他们形成对品牌的一种信赖？这些经验如何能够成为其他企业所借鉴？

**李 柯：**起初，我们跟日本的企业比差很多，那时候，我们在 R&D（研发）上用的是人海战术。什么概念？如果三洋有 300 多个工程师，我们就招 3000 个。工作十几个小时，是对方





工作时间的两倍。所以，我们是以 6 倍的加速度去追赶他们。

现在回过头来看，我觉得任何一个企业，真正到海外去生根发芽，最重要的就是拥有自己的核心技术。首先，树立远景，比亚迪的远景就是成为全球新能源整体解决方案领导者。那么，为了实现这个梦想，对标国际一流的厂商，我们努力追赶差距，对 R&D 的投入不可谓不大，不可谓不坚决。

现在，中国的制造业靠成本、人口红利的阶段已经过去了，现在很多中国公司在海外继续投产靠的是什么？就是技术领先、创新。一个公司每到一个地方一定要有长远的

考虑，短期的利益不但损害自己的公司，对所有中国企业都有很大的杀伤力。

综合来看，第一是提升品牌力。积极打造国际化品牌及公关团队，提升美誉度，进而提升品牌在国内外市场的溢价能力。

第二是加大研发投入。持续投入更多研发费用与人力，提升品牌的科技认同感。

第三是组建国际智库。吸纳全球智慧，目前比亚迪拥有近 200 名外籍专家，都是来自德国、奥地利、日本等国的行业顶级人物。尤其是在新能源汽车领域，由前奥迪整车造型设计师、前奔驰内饰设计师和底盘专家、日本模具专家和品质专家组成的“国际智库”，将帮助公司进一步提升品牌的国际影响力。

**《管理视野》：**2015 年的时候你谈下一笔 1400 万美金的大单，是美国加州公交运营商长滩运输署向你们订购了 60 辆的 K9 电动大巴，当时似乎是遇到了美国前副总统和很多力量的阻挠，最终这个单子是怎么签下来的？

**李 柯：**2013 年 3 月，在洛杉矶成立北美总部还不到两年的比亚迪喜获美国长滩运输署的 10 台电动巴士订单，这是当时全美最大的电动巴士订单。对于比亚迪而言，这有初来乍到即旗开得胜的味道。然而在半年后，正是竞争对手的策划，洛杉矶劳工局以比亚迪违反美国劳工法为由，突然对比亚迪位于加州的工厂和办公大楼进行查处，更联合美国主流媒体对比亚迪进行大肆恶意中伤报道。同时，受到唆使的洛杉矶工会组织 LAANE



甚至组织美国民众到比亚迪洛杉矶总部游行示威，发出“要求比亚迪滚出加州”的声音。并未甘心的竞争对手及其背后的超级政客频频向美国政府施压，要求长滩运输署取消比亚迪的巴士订单。最后在2014年3月，美国联邦交通管理局以不符合“对弱势企业扶持计划”为由，警告长滩运输署：如果继续履行与比亚迪的巴士合同，将失去联邦交通管理局资金来源。迫于压力，长滩运输署董事会在2014年4月发布声明宣布取消此前与比亚迪达成的巴士订单协议。

遭遇滑铁卢的比亚迪并没有低头，我们在随后发表的声明中，表达了对自身新能源技术的坚定信心：如重启招标，比亚迪绝对将会凭借技术实力再次中标。

同时公司内部迅速作出反应，对局势进

行全盘分析之后，开始精心准备“长滩反击战”。首先，进一步确立技术品质优势——挑战 Altoona 测试。这套被美国联邦交通管理局称为“魔鬼测试”的 Altoona 测试包含了整车安全性、结构完整性、耐久性、动力性、经济性能等关键指标测试，同时要求车辆在颠簸路面持续行驶约 2.4 万公里，时间跨度长达数月，通过一系列的坏路来模拟大巴 12 年 / 80 万公里的寿命。2014 年 5 月，在经历 116 天的“炼狱”之后，比亚迪纯电动大巴 K9 顺利通过测试，成为全球首辆通过该测试的 12 米纯电动大巴，同时也获得了联邦交通管理局颁发的整车生产资质，相当于获得了在美销售大巴和将其作为公交车经营的许可证。此外还将有资格参与联邦交通管理局专项资金支持的项目。

同时，努力消除外界对中国制造的固有不良印象。尽管比亚迪已荣膺股神巴菲特的青睐，但却仍然遭受着众多质疑，只因电动车是新兴产业。为了加深政府和民众对电动车的了解，公司在美国更多的城市试运营电动巴士，并提供超级五星服务，一组组令人信服的运营数据，以及领先可靠的技术品质，让比亚迪逐渐获得了广大潜在客户的认同，逐渐在业内树立了口碑。

此外，将经营管理全部本土化。美国工厂的员工除了少数核心工程师和售后工程师来自中国，其余全部在当地聘请，美国分公司的管理层也几乎是清一色的美国面孔。同时，还聘请当地最好的律师团队，积极面对各种无理诉讼，消除外界负面影响。经过一

系列措施，比亚迪步履更为坚定，只待反击之时。

2014年9月长滩运输署重启电动巴士招标，比亚迪迎来了绝佳的反击时刻。在2015年4月29日，长滩运输署董事会通过2个小时的激烈争论之后，正式宣布将10台纯电动大巴订单重新交给比亚迪，不仅如此，更追加另外50台订单。这一次，比亚迪以毋庸置疑的实力，漂亮地赢得了反击战。

**《管理视野》：**现在欧美的贸易保护主义越来越强，尤其是唐纳德·特朗普（Donald Trump）上任之后。比亚迪在这方面有没有一些相应的思考或者对策？

**李 柯：**我们以前都是做消费者产品，不涉及政治体系。深层次的政治体系里面有很多微妙的东西。中国讲关系网，其实美国的关系网有很多，但是我们在处理过程当中有机会跟他们的董事会成员和交通部官员建立关系，去证明比亚迪不但是过来投资的，还带来先进的技术，创造工作岗位。所以最后他们变成了我们最大的支持者。

长滩事件之后，我们的业务在美国可谓是风生水起，现在比亚迪已经是美国最大的电动大巴公司，第二名跟我们差了10倍。我觉得这是我上过的最生动的MBA课，一个中国公司到海外去怎么处理危机，怎么处理PR（公共关系），怎么处理政府关系，这些也让我们在后面的策略制定上受益匪浅。

**《管理视野》：**我们都知道巴菲特是比亚迪的股东，并且比亚迪是他唯一投资的中国企业，这份姻缘是如何缔结的？

**李 柯：**最早投资比亚迪的是李禄，他和伯克希尔·哈撒韦的副董事长兼巴菲特的朋友——芒格（Charlie Munger）是好朋友，比亚迪2002年在香港上市，他2003年投资了我们，跟我们的管理层认识并且聊得很投机。后来我们进入手机行业、汽车行业都非常成功。

2008年前后全球经济衰退，他把我们推荐给了巴菲特，当时他们来考察想要更多的股份，但是我们不舍得卖，这样反而吸引了他，认为我们是有原则的公司。同时，我在他身上也学习到了很多。2010年，他到比亚迪来参观交流了一个星期，跟大家照相、签名，非常朴实随和，从来不会摆架子。世界上这么有钱的人都这么低调，我们更应该谦虚自律，做一个实干的企业。

## 城市污染 解决

**《管理视野》：**比亚迪现在的市场发展重点还是以海外为主吗？

**李 柯：**比亚迪有两个阶段，第一个阶段是1996年到2006年，前10年我们非常骄傲，60%、70%的销售额来源于海外市场，现在已经非常小了，只有IT业务还有大概50%的

海外订单。但是最近这 10 年我们已经回到中国，中国市场更大，而且更符合比亚迪的梦想。

转战国内后，比亚迪对未来的战略很明确，用全方位的技术专业去解决城市的两大问题。第一个是城市拥堵，比亚迪历时 5 年，耗资超过 50 亿元研发了“云轨”；第二个是通过新能源车解决城市污染问题。

**《管理视野》：**这很有意思，直接关系到中国的城市建设和民生，具体你们是怎么做的？

**李 柯：**为解决城市交通拥堵问题，比亚迪组建 1000 多人的研发团队，历时 5 年，累计投入 50 亿元，成功打造“云轨”。2016 年 10 月，比亚迪“云轨”在深圳举行全球首发仪式，正式宣告进军万亿级轨道交通领域。“云轨”是比亚迪针对世界各国城市拥堵问题推出的战略性解决方案，希望为各个城市治理交通拥堵、发展立体化交通，提供新的思路。

“云轨”属于中小运力的轨道交通，综合优势非常突出：造价仅为地铁的 1/5；建设周期仅为地铁的 1/3；爬坡能力强，转弯半径小，具有极强的地形适应能力；噪声低，可从城市建筑群中穿过；桥梁通透，独立路权，景观性好，能很好适应城市生态环境；编组灵活，运能为 1 万—3 万人/时（单向）；最高时速可达 80 公里/时。“云轨”可广泛用于一二线城市的加密线和郊区线、三四线城市的主干线，以及旅游区观光线等。

比亚迪在新能源车领域是在走“人无我有，人有我精，适度超前，持续领先”的路线。

三年前，比亚迪提出 7+4 战略，就是把中国道路交通领域所有用油的地方全部用电搞定。比亚迪一步一个脚印，最先开始涉及新能源私家车、城市公交、出租车和叉车，到 2015 年，增加了道路客运、城市商品物流、城市建筑物流、环卫车等四个领域的新能源车。2016 年，比亚迪的新能源车进一步覆盖机场、港口、矿山等领域，做到新能源车全领域覆盖，将电动化进行到底。

**《管理视野》：**那么，随着战略的转移，相应的海外的市场战略是什么样的一个规划？

**李 柯：**我们海外战略就是用比亚迪的技术征服每个市场。一方面，比亚迪做电动车，我们到很多国家，教他们怎么做充电桩，帮助他们制定行业标准和方向。我们影响并且参与制定了有些国家的政策。另一方面，在海外，我们也要融入当地，到每一个国家，我们会根据当地情况选择投资设厂、招聘本地员工，变成一个真正的本地化公司。

所以，未来 10 年我们会分两步走，一个是全球化（globalization），一个是本土化（localization）。在这个过程中，绝对要改变中国过去 30 年走的路，我们要将附加在“中国制造”上便宜、低端的印象彻底刷新，变成高端、创新、高附加值的认知。

**《管理视野》：**中国公司在外国实现本土化，具体怎么做？



**李 柯：**我们现在在美国、巴西、匈牙利、法国有四座海外大巴工厂，厄瓜多尔正在建第五座。每个项目都会为当地创造数百个就业岗位，对当地的就业市场是不小的助力。

很多年前在美国我们只是3个人的团队，过去短短三年，我们已经招了近700人，未来两三年要增加两倍，招到1500多人。我们在洛杉矶北部的兰卡斯特工厂，今年8月份三期竣工之后总占地面积将会达到44.6万平方英尺。无论是海外还是国内，我认为管理的本质是一样的，就是一定要有一个全局的视野，让所有的员工都能够跟你看到一样的风景。我们很注重将比亚迪的创业精神培养下去，比如说我们在巴西招了大约500人，

工厂建成时要搞开幕式，你知道巴西人很喜欢休闲的，但是那两天，他们很辛苦，有人就睡在工厂里的生产线上。我当时非常开心，我觉得只要有这种精神我们什么都可以做到。

**《管理视野》：**比亚迪2003年进入汽车行业，从名不见经传，到选择电动汽车为切入口一跃成为细分市场第一，竞争对手也从三洋、索尼等电子企业到特斯拉、沃尔沃等极具创新力的企业，你怎么看待未来比亚迪的可能性？

**李 柯：**从行业方向来看，我觉得比亚迪现在走的这条路才是真正符合中国国情，真正能做到产业化、全球化，甚至能够改变世界的道路。比亚迪专注于电动大巴、货运、电动出租车等，一辆公交大巴的排污量是私家车的30倍，开一辆大巴在路上等于30台私家车在路上排污。所以，推行公交电动化非常有必要。

经过这五年在公共交通领域的发展，深圳在2017年要实现1.5万台大巴100%的电动化。乘以30，这意味着解决了45万台车的污染问题。比亚迪的下一步计划是出租车全部电动化，一台出租车的排污是10台私家车的排污之和。

比亚迪对环境污染问题的担忧比任何人都迫切，对国家的石油安全问题理解也更深刻。所以我们更喜欢用我们的技术解决真正的问题，而不是急于为了更好的股票，或者更好的市场去做一些秀。☑



# 大数据旅游 是桩甜蜜的事业



鲍勇剑

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

潘皓波

金棕榈企业机构 CEO

市场规模越大，进出成本越低，技能专业优势越难事先判断，消费者的价值偏好越多元，基本服务与生产过程越通用，竞争烈度越高，竞争水准越低级。这样的市场是经典的血淋淋的“红海”。旅游行业就具备上面所有的特征。《管理视野》关心的是这样一个市场中改写竞争规则的企业。经由改写规则的市场不仅能为商家和消费者创造互利的交易过程，还要有可持续进步的能力。利他而后利己，保持互惠的依赖关系，有这样能力的企业是行业中潜在的隐形冠军，也是《管理视野》的研究对象。专注于旅游大数据分析和管理金棕榈企业机构就是这样的公司。

大约 10 年前，稍稍先于大数据热潮，金棕榈的创始人潘皓波就开始旅游大数据建设。这样的预见能力从何而来？潘皓波有一句经常念叨的话：“要用未来（的视角）看今天，只有预见，才能遇见！”

潘皓波，这位复旦大学数学系 78 级学生，曾经的管理学院教师，20 年前率先把商业流程再造（BPR）理论带入传统旅游业。他创立的金棕榈企业正悄悄改写庞大的旅游市场

竞争游戏规则。他是怎么发现和开发旅游大数据市场机会的？金棕榈企业和上下游客户之间的合作竞争模式是怎样的？为什么他认为“生命在于旅游”？金棕榈企业可以为火星旅游服务吗？我们的访谈将带来一系列意想不到的答案！

## 融合 传统与新兴

**鲍勇剑：**从复旦 20 多年前校办企业和勤工俭学的学生创业史算起，您是复旦创客老前辈了。当初应该有许多高新科技的创业道路选择，怎么想起要做传统旅游业务的？

**潘皓波：**那也是个人成长道路和行业发展趋势偶然相遇后的必然选择。我在复旦读书毕业后做了老师，之后又到旅游行业做了很多年。因为曾在管理学院做过管理信息系统的老师，我对数据和信息化内容有了高度的敏锐性。最初尝试做旅游信息化，后来做智慧化，现在叫大数据化。最近这五年的精力主要集

中在建立中国的旅游大数据，初步形成一套分析应用系统。下一阶段，我们将思考如何从大数据分析自然发展到人工智能应用。可以说，我的创业历程是看似偶然背后的必然。所以，事业像一盒巧克力，打开不知道先挑出的是哪颗，但还是巧克力。

**鲍勇剑：**金棕榈瞄准的“甜蜜点”（sweet spot）在综合传统的旅游行业和新兴的大数据分析。为抓住这个行业趋势的优势，您的商业模式是什么？

**潘皓波：**旅游从近代旅游业先驱英国的托马斯·库克算起，都有 100 多年了，如果从徐霞客算起那时间就更长了。有人说它传统，甚至把它当老旧行当。可是，有这么长的传统就代表着它有生命力，就像古典音乐一样。但它的发展、服务模式必须要创新，因为工具在不断地更新。其中，我们从事的大数据就是最新的旅行服务的工具。我们可以用它来检测旅行团队的位置、做预警检测等。我们公司的商业模式是做增值服务，提供一个平台，然后通过数据分析的增值服务创造价值。我们的模式就是通过大数据分析提高传统旅游服务质量，发现和支持新的细分市场，撮合上下游合作伙伴共同创造身心愉悦的旅游体验。因为数据而走到一起，我们的平台是大家如影随行的旅伴。

**鲍勇剑：**那么，什么样的企业接受你们的服务，是你们业务的旅伴？

**潘皓波：**我们服务模式是 B2B2C，我们是对着旅游局、旅游协会、旅行社这样的一些 B，包括旅行顾问，还有导游。然后我们会把另外一些商业（business）的资源带过来，比如全国有多家保险公司，还有很多的旅游景点，包括酒店资源。但最后还是服务到 C，比如我们目前服务的电子合同用户，一年我们要 300 多万，同时旅游保险的用户也要达到 200 多万，以及我们服务的团队系统，一年约要服务 4000 多万的出境游客。所以，从流程角度看，旅游局、旅游协会、旅行社、酒店、景点、航空公司、导游等调动组织旅游的就像是大动脉，而数据就是联系一切的静脉。动脉、静脉，如影随行！

**鲍勇剑：**这样一个互补循环的概念很生动。具体而言，对于旅行社、游客和旅游局，你们能提供的显著价值点分别体现在哪里？

**潘皓波：**对于旅行社而言，钱、时间、商机。通过市场资源的数据分析，我们帮助客户省钱，省时间，帮助他们找到有附加值的新商机。这个模式是我经营企业最直观的价值观。旅行社为什么要用我们的系统？举个例子，他们收取游客的资金非常麻烦，成本也非常高。一般都是每多开十个门店，就要增加一个财务人员，因为每天都有十几万现金，十个门店就有 100 多万，然后每一笔钱有大有小，还要算返佣给顾问，钱今天收得到收不到都很麻烦。我们针对这个现象，专门推出一个银旅宝产品，能实时在线收款、返佣，





还能做电子凭证和电子发票。这样就帮旅行社省下了时间和人力成本，那么如果它帮旅行社省下一个人工的话，一年就能省十几万到二十几万。

对于游客而言，我们现在有 300 多万游客签了电子合同，过去行程都要打出来，现在我们把出游每一天的行程发到游客的手机上，他们可以随时随地看行程，真实地点评，还可以随时进行投诉，投诉意见能直接反馈到总部。所有领队和旅行社都要按照这个协议来执行，不能蒙骗游客。

对旅游局而言，其职能大概主要体现在三个方面：第一是要做旅游行业的监管，主要监管旅行社和导游。第二要做市场推广，帮

助目的地宣传。第三要对旅游市场及时了解，比如旅游市场景气不景气、旅行社是不是有不合理低价等。像那些花个几百元就能去香港，一两千元就能去泰国的旅行，我们可以通过电子合同去监管。这就是智慧监管，像 2017 年春节马来西亚中国游客失踪这个事件，我们也参与做了实时的应急措施，通过大数据就可以在最短时间找到我们出游的游客。

**鲍勇剑：**回过头看，许多商业模式都有一个偶然的触发事件。您提过，当年汶川地震引发了您对大数据业务深远的思考。为什么汶川地震触发您想到旅游大数据？

**潘皓波：**是的，我们不拥有现象，但拥有对它不同的解读。可能受职业习惯和专业训练影响，我对地震后引发的困境有自己的视角。

2008 年汶川地震时，各地政府要了解是不是有属地居民在那里旅游，当时都是需要由国家旅游局到各地旅游局，再到旅行社一层一层下来询问统计，等拿到数据基本都是要到晚上或者第二天了。一方面数据不全，另一方面也很缓慢。在我看来，地震提醒了我们，一个应急数据平台的必要性和价值。所以在汶川地震后，我们就开始构建这个系统。没想到的是，因为 2008 年地震危机而引发的数据平台建设，却在 2010 年的世博会期间首先显示出了效果。世博会当时有 7300 多万游客，其中的团队游业务是有 53 家世博指定旅行社在做，我们的平台可以通过团队游的情况，来预警每天进入世博会园区的总人流状况，

其误差一般不会超过 5%—8%，特别是最多的那一天人流，也被我们系统精准预测出来。回想起来，地震和博览会是两种性质完全不同的社会事件。但是，它们的共同特征都在于“社会人群骤然聚散的不确定性和对它的管理”。洞察这一点，我们所建立的数据模型就有一个稳定的策略指导方向，我们的平台在任何时期都有价值。它才是智慧旅游的深度甜蜜点。

## 商业甜蜜点也要 一上一日新

**鲍勇剑：**“甜蜜点”可以说是商业竞争优势的直观表现。我们常说，任何竞争优势都有一个过期的日子，任何一个“甜蜜点”也都有一个失效的节点。可否从金棕榈公司自身发展的历史来帮我们理解你们商业策略的进化轨迹？公司是哪一年成立的？它的发展分哪几个阶段？让我们从简单的历史追述开始。

**潘皓波：**我们公司成立较早，在 1992 年。最早我们只是在中旅集团下面的一家对内服务公司，也因为我自己是中旅集团副总，又喜欢搞信息化和软件，所以在 90 年代创立了这

样一个公司。到了 2001 年的时候，我想还是要创业，就把这个公司卖给了我们的一个团队，这个团队出来后还是为旅行社做一些管理软件的服务。在 2003 年，非典让整个旅游行业都十分困难。我们也是在这当中煎熬，当然也碰到机遇，像广东中旅当时的董事长吕业升，他说这个机会蛮好，大家都不做旅游，我们是不是可以做内部的流程再造。正好我是 BPR（business process reengineering）这方面的专家，他给了我们一个很大的项目，把广东中旅全部再造成一个新的旅游服务业态，后来我们在他们的基础上做了软件就卖到了全国。

**鲍勇剑：**所以每次行业危机也是转机。非典时期的行业衰落让像吕董事长这样的人有全新再思考业务的机会。当然，思考习惯和能力是关键。

**潘皓波：**对！“病树前头万木春”，当时业务发展很快，而后来我们也觉察到，互联网时代单单做内部的管理系统还不能够生存和发展，所以就及时转型，开始在艰难中做平台。那时上海旅游局给我们一个机会，让我们帮助上海旅游局做类似于出境游、国内游的上报平台。2010 年，国家旅游局也开始要做这样的平台，那时上海旅游局又跟我们金棕榈一起，到国家旅游局推广我们上海的平台。之后，我们团队花了不到半年时间，做成了一个六层构架，从国家到省市再到地方，全方位的平台体系。我们不仅仅做平台开发商，

我反对以历史考据为标准的知识体系，那种知识有命定的回顾倾向。我鼓吹以未来展望为指南的知识，它有天然的前瞻动机。我们的商业模式也多少折射了我的这种前瞻知识观。

还做平台的运营方，这样一个好的商业模式就出来了，于是就持续地做了下去。

**鲍勇剑：**第一架飞机不过十来个零件，今天的波音有百万个零件。你们如此复杂的平台也是经历了一个由简入繁，由繁化简的过程。

**潘皓波：**是的，从直观概念到简陋的工具，再发展到繁复的系统，每个具有商业竞争优势的系统都走过类似的道路。

**鲍勇剑：**再回到历史发展过程的追溯。2010年之后算是进入了一个比较重要的阶段，这个阶段发展的重要特征是什么？

**潘皓波：**2010年以后，我们提出要站在更高的平台上做智慧旅游，做旅游智能专家。我们的定位也很清楚，然后把几大平台都建起来了，旅游电子合同、旅游电子行程单以及电子名单表。2013年左右，我们敏锐感觉到大数据的到来，所以就开始增加大数据的团队，主要做数据的挖掘、分析、建模和预警预测。在大数据的可视化这方面，我们走在

了其他行业的前面，现在我们的大数据可视化被工信部评为50个最佳大数据应用案例之一，我们是从众多的推荐项目当中脱颖而出。

**鲍勇剑：**所以商业模式中的甜蜜点是一个动态的概念，需要不断吸收新变化的元素，持续滋养。

**潘皓波：**这也是为什么我把“只有预见，才能遇见”当口头禅。在学术上，我反对以历史考据为标准的知识体系，那种知识有命定的回顾倾向。我鼓吹以未来展望为指南的知识，它有天然的前瞻动机。我们的商业模式也多少折射了我的这种前瞻知识观。因此，回顾我们走过的道路，每个阶段不一样，前一阶段叫全覆盖，在国家旅游局和各地旅游局的支持下，我们覆盖了8千多家旅行社。现在我们有九大产品，而且已经有一些固定客户，所以产品的丰富，是第二阶段。现在我们迈入深耕阶段，深耕客户，深耕市场。对待客户我们不能熊瞎子掰棒子，掰一个扔一个。因为我们知道，只要我们的产品一出来，别家马上就会来模仿，比如我们做电子



合同是最早的，从 2011 年开始推广到现在已经有六个年头了，但现在市场上已经有 20 多家类似做电子合同的企业了，有做法律进来的，有做产业进来的，也有科技公司进来的，我们要考虑怎么来面对这样的竞争。

**鲍勇剑：**那么展望下一个阶段，商业模式如果转型的话，它将朝着哪个方向有机地过渡？

**潘皓波：**我们还是坚持 B2B2C 这个模式，我们不会像携程或者春秋一样，或者像 Uber 直接是 2C 的服务，它们毕竟是做行业的服务，我们还是以技术为支撑的。我觉得，我们下一步是会提升到智能的管理，就是帮助旅游局、旅行社或者旅游顾问，包括导游领队，做智能化的管理。这也是一种提升。在我们看来，人工智能通过大数据将与旅游业发生相关性。

**鲍勇剑：**帮助我这个外行嫁接一下想象力。具体从功能的角度来说，智能化的管理表现在哪些方面？

**潘皓波：**智能化的管理应该更加精准，更加细致。大数据最终是把每一个细节细分，因为每个人的需求都不一样，包括每个公司管理的风格也不一样，你会给它更多的深度学习，让它提炼出自己的一个管理的长处。对游客而言，将来也会越来越体会到个性化的满足。而个性化的满足也需要有专业的顾问，顾问在和游客的沟通当中让服务更加省时间。坚持省时间、省钱、价值增值这个基本原则，未来的导游应该演化为“行千里路，读万国书，享百种文化体验”的“移动生活顾问”。我们有规划健康和财务生活的顾问，也应该有规划移动生活体验的顾问。我们的“棒导游”就正在尝试这样的新模式。

**鲍勇剑：**“棒导游”，名字棒极了！它是一个什么样的产品或者服务？

**潘皓波：**我们的“棒导游”英文叫 Bon Guide。我认为导游领队将来还是会存在，而不是简单地中间化。旅游是心灵的体验，游客需要听故事，如果当地人把故事讲了，游客就觉得这次旅游没有白来。比如你自己去看了土耳其的棉花堡，可能不能完全看懂，但如果有当地的导游给你讲解背景的故事，你完全有种深刻的体验，就会觉得有非常大的收获。所以“棒导游”就是让他们这种导游能够在线地为游客服务。这是第一步，也是最基本的一步。未来，导游成为顾问，基于数据的信任变成社会资本。

**鲍勇剑：**因为大数据的原因，我们知道谁是棒导游，谁是不棒的导游，谁是可以做终身管理的客户，谁做一次生意我们就不想合作了。是不是可以从类似的角度去理解基于数据的信任和社会资本？

**潘皓波：**可以这样看。进一步说，旅游行业传统上存在一个“信息悖论”，即不经历不知道，经历后可能太迟了。我们的平台可以解决数据不对称问题，利用历史记录的大数据实现信用对称。改写一位政治家说的话：“一位游客可以在一个地方受骗一次，也可以在不同的地方受骗多次，但众多游客不可能在众多地方受骗！”我们的大数据就是要把这反常现象颠倒过来，让每一个游客都能信任每

一位一生只见面一次的棒导游，因为有数据信用在背后支持。有历史记录的真实数据不说假话，这样我们的信息就对称了。像导游、游客在旅途中的表现都可以被记录，如果一个导游经常被人投诉，那这个导游等级评定自然就上不去了。

**鲍勇剑：**从对称角度看，它是不是也同样适用于记录游客的不良行为？

**潘皓波：**是的。未来应该是这样。

**鲍勇剑：**数据化的社会信任，从旅游开始。它听上去有极大的社会价值。不管是在国内还是在国外做数据信任，您觉得艰巨的挑战有哪些？

**潘皓波：**第一，我们的人才需要有国际化视野和专业知识，我们可以考虑在各地招聘一些当地的人才。第二，随着大数据发展，对大数据的保护能力也要提高。我们这两天在做 ISO27000 安全信息服务的三年的复审。其实我们做大数据，实际在某种意义上是一个数据银行，我称之为“data bank”，我们就相当于一个“data bank”的公司，各家的数据包括企业的数据、游客的数据都储存在我这里。但我不能随便使用这些数据，不能暴露隐私，不能泄露企业的商业机密，这是我们的职业道德。第三，从国家层面，我们现在有很多国家级的一些数据，对外发布时我们就会非常谨慎。一般

我们都先上报，由国家发布了，我们才能发布，在信息安全这块这是“data bank”的职责。另外，我们有一些很好的数据，像银行有很多存款一样可以做贷款、做理财产品，所以我们这里就进行数据挖掘，相当于我们做一些理财产品，让这个创造价值。

**鲍勇剑：**好像你们已经在尝试通过数据挖掘创造新业务了，例如您帮保险公司通过旅行社向游客卖旅游保险。不过，你们的模式是向保险公司收技术服务费，不拿佣金，这其实是一种社会价值的创新。类似这样的社会价值创造还有哪些方面体现在金棕榈的策略之中？

**潘皓波：**人家经常说金棕榈在很多地方为行业做了很多事情，给了我们很多的赞誉，当然他们也会说你的经济利益会少了一些。我们现在在办的企业，除了经济之外一定要找到它的社会价值，所以我们做的肯定是两部分都在创造。比如我们做的很多数据报告其实都是公开的、免费的。你可以看我们的小程序，当中就有行业的各种各样的报告，有的界面是要花钱购买，也只有几块钱，我们完全是用数据为大家服务。

**鲍勇剑：**创造社会价值的直接好处是行业信誉。你们在这个行业中长时间的积累所产生的数据的系统效果，这个伴随着成长而形成的资产是不可逾越的，可以理解为这是你们的一个不可替代的资源吗？

**潘皓波：**对，没有信誉，大数据就是垃圾数据。这也是我们跟客户维持了十多年的关系，以及我们通过一些平台一直运营到现在累积下来的数据。我们为什么能够预测得比别人更加准确，因为我们有十多年的数据，会根据数据来对照比较。比如我们来预测今年黄金周有多少中国游客去往了世界各地，你有机场、航班、公安的口岸的数据之外，还有团队数据，但你不可能穷尽到每个游客的数据时时拿到，那么你就要拥有数学模型，数学模型的校验要有一个时间积累了，所以我们用模型计算能更加贴近事实。如果另外一家企业也移过来做我们这个事情，那它就是依样画葫芦，看看是可以的，实质上没有可持续发展的能力，所以我是比较注重企业管理当中的基因学。

**鲍勇剑：**如果和其他企业做比较，在中国国内有没有类似和你们做同样事情的企业？

**潘皓波：**在我们旅游行业目前没有。因为在旅游行业，我们比较专业，通过对这个行业的认知把平台都搭建好了。当然在其他行业可能有一些，比如在医疗方面，人家也会有医疗的电子病历卡、医疗管理系统、监控等。在美国，那种电子病历卡的公司，能把病人的病历数据进行集聚，拥有自己的采集系统、处理系统、模型系统，然后它就可以做数据支持了。我们也对标这些企业，在美国电子病历记录叫“electronic medical record”，我们可以叫“electronic trip program”，就是旅

我们有“行千里路，读万卷书”的文化传统。旅游可以是人生存在的一种特殊形式。像美国歌手迪伦（Bob Dillon）唱的那样：要走过多少山山水水，才能懂得人生的意义。

游电子行程单，其中可以包含很多数据，比如你去新西兰旅游，你每天吃什么，住哪里，玩什么，跟谁去旅游等。这其实就是非常完整的数据了，我们叫“smart data”，它完全是一个善解人意的数据。

**鲍勇剑：**我也注意到，金棕榈正在考虑帮助印度和俄罗斯建立类似的系统，这种能力的输出是有哪些直接的商业利益的考量？还有哪些是长远的战略的考量？

**潘皓波：**这也是伴随中国游客走向世界的一个自然演化。既然我们的终端客户，即游客，会去全世界旅游，如果我们在中国做成，那是不是能够推广到全球？我觉得这是一个机遇。中国在技术方面现在有一个先发效应，我们的手机普及非常广泛，手机应用非常广泛，中国对互联网企业、互联网经济都非常看重和支持，所以使得我们这些企业有机会在世界的同类的基础上超越别人。我们跟俄罗斯旅游处、协会以及印度的国家旅游局、协会都沟通了，他们都看到我们的棒导游、电子合同、大数据监控等，觉得非常新奇。前段时间，俄罗斯总领事来参观，他也觉得非常有意思。

**鲍勇剑：**再回到您的未来时态观，它受到哪些思想家的影响？您对旅游事业的未来有什么新见解？

**潘皓波：**我对趋势比较敏感，这也是受托夫勒思想的影响。托夫勒夫妇写的那些书，我在80年代大学的时候就读过。通过读这些书，我找到了一个方法，就是用未来看今天，所以能敏锐地感觉到市场的趋势。未来一定要预见，我坚信预见才能遇见，你要有预见才能够碰到它。未来就在那里，不管你看得见看不见；未来在向你走来，不管你听得见还是听不见。未来的旅游也许不仅仅限于游山玩水。我们有“行千里路，读万卷书”的文化传统。旅游可以是人生存在的一种特殊形式。像美国歌手迪伦（Bob Dillon）唱的那样：要走过多少山山水水，才能懂得人生的意义。

**鲍勇剑：**把旅游和探求人生意义联系在一起，有意思。另一个喜欢探求人类命运的创业者马斯克（Elon Musk）甚至还想招募地球人去火星。假如马斯克现在电话进来，要您帮忙，您能为人类去火星做什么？

**潘皓波：**我们的数据分析能找到第一批乐意求一张单程票去火星的中国人。✉

# 无人店的 “理想国”

■文 | 徐晶卉







无人店，这个由亚马逊在 2016 年 12 月撩起的新概念，在中国不到半年，已经代替了共享单车，站在了新一轮资本风口上。

2000 多年前，古希腊哲学家柏拉图，结合哲学、政治、伦理道德、教育、文艺等各方面，以理论为基础，“拼出了”一个系统的理想国家方案。

多年之后，无人店所追求的境界，类似于一个小小的“理想国”——它希望在一个小小的密闭空间里，通过面部识别、移动支付、RFID（无线射频识别）、智慧物流、

智慧货架等一系列高科技的集结，用数字化取代所有人为干预，让商业变得更加高效、透明而低成本。

无人店的“理想国”究竟能否成真，还是最终会成为“乌托邦”一阵风飘过？需要从现实来考虑、推演。在笔者看来，火热的炒作是利益各取所需的结果，判断无人店的未来，必须先要回答四个问题：谁在做无人店？无人店到底在秀什么？无人店的理想与现实差距有多大？无人店的落地还有哪些问题要解决？

## 无人店的阵营

开篇之前，有必要先梳理一下，在这个风口上，到底谁在做无人店这门生意？在笔者看来，无人店从打开“风口”至今，还未超过半年，能够快速入局的玩家或多或少都与零售业沾边，大致可以分为三大阵营，这三大阵营的步调并不一致，真伪趋势需要分辨清楚。

第一大阵营是互联网巨头，典型代表是阿里巴巴、京东、苏宁等电商平台。

这其中，动作最快的是阿里巴巴。2017 年 7 月 10 日，全球首个“无人零售店”

淘咖啡出现在阿里巴巴杭州“造物节”上，成为全场的焦点。在这个占地 200 平方米、集商品购物、餐饮于一身的线下实体店中，用户所需要的只有两样东西：一个淘宝账号，一部智能手机。

“淘咖啡”的体验流程是这样的：首次进店前，需要打开“手机淘宝”，扫码获得电子入场码，通过闸机，然后就可以开始购物，此后手机不用再掏出——结账的时候，用户会经过一道“结算门”，几秒钟后，一旁的提示器会告诉你，相应



款项已从支付宝账户中扣除。

阿里之后，京东和苏宁也快速跟上。2017年双十一前后，两大巨头相继出了自己的“无人概念店”。在京东总部的京东无人便利店，人脸识别是门口的值班“保安”加“大堂经理”，用户身份验证通过后可以进入便利店购物，每个货架上都装有智能传感器和人脸识别摄像头，用于人货绑定及免密支付。去年11月6日，苏宁的无人零售店在五角场亮相，与“猫狗大战”不同的是，苏宁避开锋芒，选择在文创用品上入局。

第二大阵营可以统称为“转型派”，从某种意义上说，这些无人店，本身就存在一段时间，因为这个风口的出现，做了些战略调整，才有了目前的状态。它们是这个风口的受益者。这其中，又可以分为两种类型。

一种是综合型，典型的代表就是“缤果盒子”。不得不说，“缤果盒子”是因为“天热撑伞降温”而意外走红的。但事实上，这个国内市场上第一家成规模的商用无人便利店，早在2016年8月就开始在广东中山地区启动项目测试了。背后的运营方，更是赫然出现了“大润发”与“欧尚”两大超市，可以说是大型商超的转型探索。

处于同一阵营的还有饮料巨头娃哈哈与深兰科技合作推出的Take Go无人便利

店、乳业巨头伊利与深兰科技合作推出的无人便利微店等，不再详述。

另一种类型是深耕垂直领域，比如无人咖啡店、无人面店、无人榨汁店等，这些“无人店”的原型基本都是自动售货机的“加强加宽版”，做的是自动化销售技术的活儿。2016年，笔者曾经关注过一家名为“卤豆”的自助煮面机。彼时，四位创始人已经研发出了第一代牛肉面自助贩卖机，正在研发第二代新品。而就在今年10月底，在上海的码农聚集地漕河泾，卤豆已经升级成为“无人面馆”，并推出了酸汤肥牛面、豚骨拉面等口味，45秒立等可取。

第三大阵营被统称为“创业派”，是“无中生有”型，创业领域五花八门。

去年10月底，在上海的老码头，一个名为“公园盒子”的“盒子”正式亮相，乍一看，这个盒子长得有点像缤果盒子，走进一看，这其实是个迷你健身舱。公园盒子联合创始人兼CEO黄晓蕾告诉笔者，之所以有这样的设计，是看中了健身领域的万亿级市场规模。“在中国，有2.5亿‘心理健身者’，有健身的意愿，但缺少行动力，如果在社区里有极致的便利性和足够低的健身门槛，这个市场的潜力巨大。”黄晓蕾透露，“公园盒子将围绕社区场景进行布局，已从成熟社区，扩展延伸至长租公寓、青年公寓等新型形态社区。”

无人店是互联网巨头进军线下消费市场的大势所趋。经过多年的发展，互联网巨头已经有了足够的资本积累以及技术积累，当网络的获客成本加剧，边际效应逐渐显现，更为广阔的线下消费市场成为了巨头相中的“蛋糕”。

纵观上述三大阵营，并不难找出这股无人店热潮背后的参与者生态：真正的“带头大哥”是互联网巨头，数量极少，但同时具备技术和商品资源；零售企业是中度参与者，由于缺少技术，往往选择与一些科技企业合作共赢；原生的自助贩卖机是搭车受益者，因为无人店的风口来临，被资本赏识，进入快速发展期，有些类似于共享单车带火了自行车的感觉；而创业企业则更像是资源整合者，将技术与特定领域相结合，寻找可能的商业空间。

因此，笔者认为，要讨论无人店是否会成为趋势，还必须从“带头大哥”的战略去思考。巨头企业的触角往往是敏锐的，如果说阿里巴巴的“淘咖啡”只是一个个案，那么后来它不断推出的无人服饰店、大闸蟹自动售卖机甚至是盒马鲜生的无人生鲜店，就不能不算是战略的一步步详述

了。而京东、苏宁之所以会快速跟上，不会看不懂阿里巴巴的战略意图。

可以明确的一点是，无人店是互联网巨头进军线下消费市场的大势所趋。经过多年的发展，互联网巨头已经有了足够的资本积累以及技术积累，当网络的获客成本加剧，边际效应逐渐显现，更为广阔的线下消费市场成为了巨头相中的“蛋糕”。如果从这个角度来看，无人店就是巨头进入线下市场的一枚“糖衣炮弹”，试图抢夺线下市场份额。

互联网商业模式分析师郝智伟认为，商业应用环境下的“无人模式”目前还处在一个非常初级的水平，但它的出现是一个重要的符号——“无人模式”商业化大潮拉开了序幕。当然，线下零售业巨头也已经认可了这种趋势，包括大润发、欧尚、娃哈哈等也在拥抱新技术，在未来到来之



前“升维”自己的实力。

在互联网专家王越看来，无人店目前更多是新技术、新场景的“试验场”。在短期内，它吸引的一定是小众人群，也难以出现大规模盈利的情况，更不会取代成熟的服务业成为商业的主流。但关键在于，这种新事物相对于原有的商业，融入了很多新元素，比如大数据、信用经济、移动支付等，而且无人店本身就是一个巨大的“数据库”，源源不断地采集和分析消费者数据。一旦原有商业与新商业模式

的平衡被打破，无人店所代表的新商业力量到底会出现怎样爆发式发展，目前难以评估。

也有分析人士指出，无人店是否会成为未来趋势，还要看它未来的走向和定位。而各行各业无人店的创业潮，事实上可以称得上一次消费升级。它会成为整个商业社会的盲点补充，比如，在郊区的地铁站里喝一杯鲜榨橙汁、在公园里吃一碗热腾腾的拉面，未来能为消费者提供新的可能。

## 卡位与技术之争

过去半年间，一场无人店的大秀轮番登场，无论是蓄势待发，还是仓促上马，都赶在 2017 年收尾前“登场亮相”。这是一个重要的时间窗口。任何作秀和热炒都不会是无的放矢，参与者想要释放的信号相当复杂，小玩家和大玩家在这场游戏中的卡位目的并不完全相同。

我们不妨先从时间顺序上来简单梳理一下。无人店在国内的第一波热炒时间大概在 2017 年 7 月，标志事件是淘咖啡和缤果盒子的一开一关，那段时间，已经露面或者放出风声的无人店 / 品牌还包括 F5 未来商店、Take Go 无人便利店等，不会超过双手之数。当时，笔者曾经询问过包括京东、苏宁、百度在内的其他互联网巨头，或许连公司内部对无人店没有足够的认知，更别谈规划。

第二个时间节点是双十一前后，可以看出，借由新零售这个概念的发酵，无人店已经成为双十一的一块“金字招牌”，几乎所有的互联网电商巨头都参与了进来。据笔者的不完全统计，在接近 4 个月的时间中，进入无人店领域的大小玩家已经超过 50 家，而且笔者认为，除了转型

者这类无人售货机之外，其他的玩家大部分都是紧急上马——按照现行的风口论，从风口打开，到风口关闭，留给创业者和进入者的时间越来越短。

因此，无论是京东、苏宁，还是线下巨头都不会没有意识到，这是一场卡位之争，必须要让自己的无人店先登上舞台，才有可能去竞争。否则，这条线上线下融合的新通路所带来的巨大线下份额，可能会与自己无关。

对于小玩家来说，卡位之战的竞争主要体现在垂直领域的“先下手为强”这个维度。总体来说，无人店是一个全新的领域，除了传统的无人售货机之外，包括健身、餐饮、酒店、咖啡店、生鲜等垂直领域，基本都是一片空白，哪支创业团队能快速找出解决方案，就有可能卡位成功。据公开报道，2017 年 1 月至 11 月，仅仅在无人自助设备领域已披露的融资项目已超过 25 个，累计金额超 30 亿元。根据市场竞争法则，无论多细分的市场，越是早到的创业者，越容易吸引风投的关注，从而借助资金的杠杆力量拿到更多的市场份额，快速奠定行业老大位置。

对于大玩家诸如阿里巴巴、京东等巨头来说，除了时间维度的考量外，技术维度的“炫富”目的可能更大——一个完美的无人店模式，应该是大数据、人工智能、物联网以及互联网金融的整合产物，任何一环上的缺失，都不会是理想国的样子。

对于大玩家诸如阿里巴巴、京东等巨头来说，除了时间维度的考量外，技术维度的“炫富”目的可能更大——一个完美的无人店模式，应该是大数据、人工智能、物联网以及互联网金融的整合产物，任何一环上的缺失，都不会是理想国的样子。

所以，“淘咖啡”在2017年7月初的“造物节”上登台亮相，几乎集合了整个阿里集团的技术能力，包括蚂蚁金服的IoT（物联网）支付技术、iDST（数据科学技术研究院）的语音和计算机视觉技术业务平台团队的基础电商技术、新零售技术事业群淘宝技术等多支团队，一起完成了这次技术与新零售结合的探索。

天猫新零售技术事业部负责人赵鹏曾剖析过，“淘咖啡”背后的技术原理，就是将所有的人与物数字化，“每位进店的客人都是一个行走的ID，像电商网站中的独立访客（UV）一样，可以被认知、被辨别，

一举一动被数字化记录，当然每个商品、每笔订单、每次支付也都是数字化的，这些交互被准确计算和应用，才有了无人店的雏形。”

从京东无人店和无人超市的运营情况来看，除了与阿里系相同的一些本领之外，智慧货架是一个新亮点，它可以独立完成补货提醒、陈列监管、价格管理、促销管理和智能推送等多种功能。

从市场上推出的各种无人概念店的“配置”来看，生物识别技术、人工智能、大数据等一系列高新技术都用上了，但是技术差别依然巨大，而且最终的呈现状态并没有固定的范式，依然是百花齐放之感。比如，在结算这道程序中，阿里巴巴和京东都偏向于采用“支付通道”的方式，消费者在通道内停留片刻，钱款直接扣除，无需结算的环节。而缤果盒子在结算环节则倾向于采用自助式结算的方式。更小的



天使之橙、无人面馆，则依旧会采取旧式的二维码结账等方式。

一众互联网巨头之所以不惜成本大秀技术，笔者认为，一大野心是希望在标准的建立过程中占据制高点。毕竟，无人店的竞争还刚刚开始，从过去的经验来看，所有八仙过海式的创新到最终都会走向“殊途同归”的标准，谁能尽可能接近标准，谁掌握的主动权就更大。此外，与有人商店不同，无人店过于依赖技术，比如，进门靠“刷脸”、出门靠移动支付，任何技术的普及都有一个马太效应，技术的捆绑很容易使得市场出现强者越强的局面。

技术之争的背后，暗藏商业模式的争夺战。

虽然无人零售这件事在短时间内看不到什么盈利的可能，但技术本身可以实现商业化——用句行话解释，叫做“技术输出”。

阿里巴巴和京东的种种表现已经能够很明显地让人感受到“言外之意”。赵鹏坦言，无人零售店“其实是一整套无人店解决方案”，更重要的是，这套系统是可以赋能的。2017年9月5日，位于上海的24鲜便利店宣布上线自助结账功能，消费者可以在手机上自行买单，不再需要到收银台排队等待结账。24鲜总经理顾星在与笔者交谈中透露，当每天有超过40%的销

售额都来自手机自助时，门店就可以因此节约一半的收银员人工，而自助买单的背后，支撑整个便利店的便是阿里巴巴的技术输出。

可组装的、模块化的技术输出，犹如搭乐高一般，可以随意拼搭所需要的无人店场景。京东在无人技术上比不过阿里，在商业模式上却老谋深算，无人便利店的样板号称是一个低造价、可模块化组装的智能门店解决方案，包含智能货架、智能感知摄像头、智能称重结算台、智能广告牌等四个部分，可随意组合，比如，简单的无人货架，就可以研发成自动贩卖机；智能称重结算台则可以取代现有超市中的人工结算台、蔬菜水果区域的电子秤。

有分析人士认为，在无人店的门店打造上，基本是一个从无到有的起步。随着技术的提升，无人的自动化设备已经到了一个临界点，旧有的自动门、支付手段、监控设备等面临革新，新的人工智能、大数据、物联网等技术的成熟落地，将使得无人店的颗粒度大大提高。笔者发现，目前能做此类技术输出的玩家不多，互联网巨头和一些专业科技企业都虎视眈眈。

说到底，就算无人店这股风口过去了，成了“明日黄花”，技术输出者一定不会输家。

## 无人店的理想与现实

在笔者看来，无人店有三个重要的判断维度：第一个维度是单人 / 多人，可参照缤果盒子与淘咖啡；第二个维度是全自动 / 半自动，主要是支付环节的体验；第三个维度是大小，盒子形体是一种，店铺形态又是一种。

按照这三个维度来分，那么最高配应该就是“全自动 + 多人 + 大店”模式，代表作就是亚马逊的 Amazon Go，它的出现几乎给了世界一个“神化”的无人店，可以算作人们臆想中的无人店“理想国”。

那么，要打造一家如同 Amazon Go 一样的无人零售店，要具备什么条件呢？无人零售商店创业者陈维龙指出，这是一个复杂且庞大的项目，除了应用了计算机视觉等 AI 技术外，还涉及大规模的传感器和智能设备，“无人零售的核心是同时处理 5 个因素——人的身份、人的位置、商品、商品的位置、动作。5 大元素的任何一个改变都会牵涉到大量的计算。”

为了打造理想化的无人店，Amazon Go 概念店被认为是不计成本的投入。它的支付解决方案为“摄像头 + 光幕 / 红外传感器 + 压力 / 红外传感器”，以此计算出用户行为及商品的状态和位置，并利用

这些数据进行深度学习，建立“商品一动作一人”的判别模型。

不过严格意义上说，Amazon Go 还不算科幻世界里那种随进随入毫无顾忌的无人店。它致命的软肋至少有两处。其一，在人流密集时难以承压，有报道称，当同时入店人数超过 20 人，计算量就会呈现几何级别的增长，很容易使机器瘫痪——不好意思，这个产品进入中国任何一个城市，哪里经得起一群大妈的冲击？

其二，它只适用于用户不作弊的情况下。在陈维龙看来，无人收银的最高境界应该是可识别任意作弊行为，并且进行准确统计。因此，按照无人店现在的顶配设置，落地的实际应用也有不小的风险。

但风口总归是风口，Amazon Go 可以耐得住寂寞，中国的无人店们可没时间浪费。要知道，不落地的无人店相当于纸上谈兵，难以满足资本的期许和消费者的尝鲜心态。于是，从 2017 年 7 月开始，一家家无人店迅速变成了街头的风景。

那么，现实版的无人店，究竟是如何一番姿态呢？有哪些实际问题需要解决？

笔者认为，有几个关键要素必须要解决，一是成本与盈利，二是安全问题。按



照一家店铺的运营来考虑，无人店的成本主要会涵盖几大块：一是开店成本和租金成本，二是技术成本，三是后期运维成本。

先说第一项成本。根据简24无人便利店创始人林捷透露，第一家简24店的投资约50万元，其中约20万用在摄像头以及GPU本地服务器上，这是比传统店铺多出来的一项成本。林捷透露，一家店前期的硬件投入成本高出传统便利店15万左右。

还有租金成本。目前可行的无人店方案，一般规模都比传统店铺小，因此成本较为低廉。举个例子，封闭式小区是缤果盒子投放的主要场景，创始人陈子林告诉

笔者，目前它采取给物业交租金或流水分成的模式，一年租金成本约为6000—8000元，这个成本已经低到可以忽略不计了。

按照陈子林的预估，当日销售额达到300元的时候，就可以实现盈亏平衡，到2000元时，5个月可以回本。

如果这样一正一负来计算，无人店的开店成本可能比普通店铺更加低。但这其中有两个变量：首先，缤果盒子目前的定位不清，后续如果被认定为商铺性质，那么租金成本会大幅攀升；其次，这个行业还没有进入充分竞争阶段，而社区与公司场景是重点争夺之地，不排除当无人店的品牌增多，社区和公司有坐地起价的可能。

最重要的是技术成本，这是无人店独有的成本。按照 Amazon Go 那种高技术含量的解决方案，一瓶可乐售价 100 美元可能都收不回成本。目前，行业内比较普遍使用的“IC 标签 + RFID”方案，每样商品上都配备了一个电子标签，用户拿了货物之后走过无线射频识别隧道，系统就能自动识别扣款。目前，一枚电子标签的成本约为 0.5 元到 1 元，但麻烦的地方在于，每件商品都要贴上，不仅费时费力，而且对于零售业来说，成本过于高昂。

此外，还必须考虑到，由于人工智能技术的局限性，无人店目前还处于相当低智的阶段，这导致无人店会出现替换成本：比如当进入无人店的人数超过计算上限，消费者可能会被拦在门外排队等候，因此早高峰和午高峰的客流势必会受到损失。

第三块是运维成本。基础的运维成本包括带宽及服务器等额外费用，虽然现在有云平台可以租借计算资源，但有人工智能计算领域的专家告诉记者，对于视觉识别、位置移动计算等复杂的算法，带宽的消耗是成指数倍放大的。

由于店员人数减少，店员本身所承担的一些任务，包括监控、整理货物等都必须有人负责。在简 24 无人店，笔者观察发现，约 100 平方米的店铺内，大致有 40 个摄像头，这意味着后台依然需要有人值

守，来监视店内的情况。此外，按照此前一些深夜无人健身房的运营方式来看，平均几家无人店就需要配置一名管理人员，以防因为技术故障导致消费者被困、商品无法支付等突发情况的发生。

如果用一种比较简单的方式来计算，无人店的技术成本与部分运维成本的综合，应该相当于省下的人力成本。任何商业模式都需要以盈利为最终目的，如果技术成本和运维成本太高，难以实现盈利，那么无人店的未来只能成为一个噱头。

在成本控制上，存在的变数也不少。从技术上讲，按照摩尔定律，技术的成本会越来越低，但如果按照无人店“理想国”的追求目标，技术每上升一个颗粒度，成本的增加都是难以估算的。因此，目前已经落地的无人店，几乎都放弃了高精尖的技术，转而选择自助收银等简单方式来实现落地，如何在成本控制的同时，在技术上更加趋向理想化，目前还没有无人店能给出满意的答复。

对于无人店来说，安全是绕不过去的一关。一个“理想国”式的无人商铺，既需要保证人身安全，也需要保证货品安全。如果做不到人货两全，很难可持续经营。

先说人的安全。既然是无人店铺，其优势就在于 24 小时无限制，笔者曾经实地考察了沪上多家 20 平方米以上的无人

无人店给人们构建了一个接近于完美的“理想国”，但要达到这个状态，技术的突破和整合仍需要长时间的努力。无人店发展至今，仍然只是起步阶段，还远远望不到尽头。

店铺，感觉这更像一个搭建起来的无地基玻璃盒子设备，这意味着消费者的一举一动都能被外界看到。白天在闹市地区，安全没有问题，但是在深夜时分，安全就不好说了。

在无人店铺风靡之前，沪上其实已经出现过一些 24 小时的健身房，白天有工作人员看守，深夜用户健身靠刷二维码或者手环。然而，深夜健身房一直头疼的是，在实际的操作中，难以解决尾随问题。有专家认为，无人店铺在发展过程中，会碰到相同的问题，就算店铺内能 24 小时无死角监控，一旦发生危机，值班人员很难在黄金时间内迅速赶到。

“人身安全从来都是牵一发而动全身的，只要发生一次恶性事故，消费者就会对无人零售店存有戒心。”一位不愿透露名字的无人零售从业者提出了自己的担心，“很可惜，到目前为止，行业内还没有特别行之有效的解决方案。”

再说说货品安全。大润发飞牛网联席 CEO 袁彬曾透露，缤果盒子为了避免货物被盗，每一件商品上都贴上了 RFID 电子价签。但项目负责人潘乐却很担心防盗问题，他透露，如果用户没有付款就离开店面，系统会发送提示消息给消费者，监控也会全程记录，但若是用户拒不付账就离开店铺，监控无法继续跟踪，现阶段也无有效手段来防范。

罗兰贝格管理咨询全球合伙人兼大中华区副总裁陈科指出，无人店考验着商家的经营和技术能力，也考验着消费者的素质，如果遇到素质较低的顾客破坏了货品，同样会造成巨大的经营损失。

笔者认为，无人店给人们构建了一个接近于完美的“理想国”，但要达到这个状态，技术的突破和整合仍需要长时间的努力。无人店发展至今，仍然只是起步阶段，还远远望不到尽头。✉

# 无人零售的 新角色

■文 | 徐晶卉



史上最早的无人店（自动售货机），大约可追溯到远古时代的埃及。亚历山大科学家 Heron 在其所著的《气体装置》（*Pneumatika*）中描述，在公元前 215 年，埃及寺院中就已经安装了一种装置，用来销售“神圣之水”：只要将钱币投入，水就会自动流出来。

历史翻越两千多年以后，今天的无人店在新一轮技术革命的浪潮中，又一次站上风口，只不过这一次更加高调，它高高

举着新零售新消费的先锋旗帜，似要把那些旧有的商业踏在脚下。

没错，它有自身的一套逻辑：商业发展已进入到“消费者为中心”时代，用户对更便捷的购物体验需求强烈。但是，消费者对于便捷和科幻感的追逐，真的会放置在比人与服务更加高一等的层级上吗？

明天，无人店在零售业的革新中究竟会充当什么角色，如果换一个角度，从反方向来看，也许它并没有想象中那么重要。

## 无人店的假想敌

艾瑞咨询在前不久做过一份调研报告，报告研究了 2017 年中国用户第一次使用无人店的原因。其中 35% 的用户表示“能 24 小时提供服务”，24.5% 的用户是出于“好奇”，还有 21% 的用户认为“距离近，方便”。在所有使用人群中，83.6% 用户愿意多次体验无人零售消费场景。这份报告无疑为整个无人零售业态打了一针兴奋剂。

不过笔者曾多次走访已经在申城落地的诸多无人零售店，感受却并非如此。“无人店”的先行者之一——缤果盒子，如今已在沪上很多社区密集布点。在大柏树的创意园，每栋楼的大堂都有它的身影，但

从实际运行情况来看，消费者对这种新鲜事物并不买账，观望的状态更多。一位消费者告诉笔者，缤果盒子需要刷二维码进入，首次进入之前需要注册，而且还需要授权免密支付，比较麻烦，“我只是想买瓶水而已，旁边有家罗森，我就果断选择了后者。”

消费者的观望情绪不是偶然的，这种情绪中包含了很多客观的问题。首当其冲的问题在于它的定位：无人零售的对手是谁？是冲着便利店而来的吗？

至少，大量的无人零售是朝着这个方向行进，或者说，在某一块更垂直的领

域试图“虎口夺食”。缤果盒子创始人、CEO 陈子林透露，目前缤果盒子主打的盒子有两种规格，分别是 12.8 平方米和 15.6 平方米，定价策略比传统便利店便宜 5%，缤果盒子目前最高计划容纳 800 个 SKU，而普通便利店的 SKU 则在 3000 个左右，类似于便利精选店。

但如果是这个方向，发展趋势不一定乐观。以上海为例，目前上海已经有 5000 多家便利店，在市中心区域几乎是每走几步路就会有一家便利店，便捷性不言而喻，而且大量便利店已经能做到 24 小时营业。如果是这样，那么无人店的存在必要在哪里呢？如果把无人店设在市郊区域，或许便利店是找不到了，但是也正向增加了补货成本，有没有得不偿失的可能呢？

上述两种情况还有个悖论：无人店开在市区，的确有大量愿意尝鲜的消费者，但新的需求是否真的足够多？如果开在市郊，那么谁来消费？毕竟，上了年纪的大妈大叔，尝鲜度还是要打个问号的。

上海市商业经济学会会长齐晓斋就很担心无人零售的未来：“试想，如果在一个购物广场里，有一家无人零售店，消费者可能会觉得很新奇，但如果一半的店铺都变成了无人店呢？是不是觉得很恐怖？”

消费者的犹豫暴露出第二个问题是便捷性。是的，无人店的优势是可以拿了即

走，在高峰时期免于排队。但笔者多次体验发现，首次登录无人店的流程是相当麻烦的，至少需要满足好几个条件——下载 APP 或者关注公众号、注册、身份认证、开通免密支付——一个熟练操作手机的年轻人完成整个信息录入过程，一般需要花 2—3 分钟。有这些时间，早就能在便利店里完成购物了。更何况，无人店品牌那么多，消费者可能只去一次，为了一次体验，透露那么多个人信息，真的值得吗？

说到便捷性，上海最近开业的无人便利店“简 24”还告诉我们一个道理：在无人店里，东西是不能乱动的，否则是要付钱的。是的，在现有的技术环境下，如果货品搞乱了，人工智能算不出个所以然，是会崩溃的。至少连亚马逊至今都拿不出一套解决方案，只能善意提醒：不买的货品，请放回原位。这意味着，带小孩的 70 后、80 后，还是尽量不要去无人店为好。

无人店的风口，还带动了无人货架的崛起，也是冲着便利店去的。据笔者不完全统计，七只考拉、友盒、果小美、阳光乐选、猩便利等一批无人货架企业已经不同程度拿到了天使轮、pre-A 或者 A 轮融资。但无人货架的本质，并不仅仅是货架从有人到无人的转变，背后涉及供应链、物流、仓储等各环节，考验的是各家互联网运营与实体零售的硬实力。



## “身份”和监管

无人店落地需要面临的第二个实质性问题，就是“身份证”与法律监管问题。

事实上，有关无人店的身份问题，已经在不同的垂直领域多次发生了。据媒体此前报道，缤果盒子曾因涉嫌违建而遭城管调查。陈子林就坦言，缤果盒子在落地过程中存在一定政策风险，导致谈场地时碰了很多钉子。

无独有偶，2017年10月27日，在申城三个区布点的三台“无人面馆”，刚刚推出几天，就被市食药监部门喊停。食药监方面给出的回复是，“无人面馆”涉嫌超范围经营——按照经营者申请的许可，只能从事预包装食品的销售。而在实际经营中，“无人面馆”还涉及现场餐饮的制作环节，并不在许可允许的经营范围内。

事实上，因为经营模式等多方面创新，无人店甚至连“身份证”都难拿到。与缤果盒子的遭遇相同，无人健身房的创新者“公园盒子”相关负责人在与笔者交流中也谈到了身份问题：“我们做的是盒子类产品，提供不了具体的公司地址，在各区注册时，就碰到了难以申请营业执照的情况。”

上海市商业经济学会会长齐晓斋很早

就指出了无人店的身份疑问。在他看来，目前，市场上的无人店主要以店铺型和盒子型两种形式存在，店铺型的身份问题不难解决，但从目前的发展来看，由于具有低成本、快速复制的特点，盒子型无人店更受入局者青睐，然而，这种盒子状的产物，究竟应该像无人售货机一样去管理，还是像店铺一样管理，是两种截然不同的思路，“相关产业政策尚未明确出台前，对于无人店来说，是发展中最困难的一点。”

不过，从目前的情况来看，政府面对新事物新业态的态度是相当积极的。早在2017年9月21日，商务部新闻发言人高峰就对外表示，无人值守商店是商贸流通领域从需求侧的角度推进供给侧结构性改革的有益尝试，也是当前中国零售业创新转型的主要动力，能更好满足个性化、多元化的消费需求。

他透露，为了鼓励相关业态，商务部将适时发布《零售业技术创新框架》和技术应用典型案例，引导广大零售企业加大先进技术的应用。这是国家部委首次明确支持无人商店业态发展。

行业规范也快速跟上。2017年10月

24日，中国百货商业协会宣布，国内无人店领域行业组织“中国百货商业协会无人店分会”发布的《中国无人店业务经营指导规范（意见征询稿）》进入征询阶段。

笔者发现，意见稿中的内容已经考虑到法律监管中可能发生各种新情况。

比如，《指导规范》对无人店的设置、经营、仓储、物流等均提出了明确的细化要求，要求无人店经营企业承担更多的经营者责任，切实保护消费者的食品安全及其他各项权益。此外，意见稿也明确要求无人店经营者开展的相关经营性业务，除应及时向政府监管部门申报外，同时需提交报备材料至行业协会，特别是新型特种无人店装备，应在提交报备的同时提供安

全性审核材料。

行业分析人士认为，这份《指导规范》的出炉意味着无人店的灰色身份“转正”在望。无人店分会相关负责人也同时确认，通过与政府部门及行业企业的合作，已经摸索出一套较为有效的基本管理办法。

在上海这片新零售新消费的“试验田”，对于全新业态的创新包容也显而易见。上海市食药监局食品流通处相关负责人透露，现有的食品经营许可审批体系，并不包含这些新兴业态的经营范围，但相关部门已经开始组织专家进行风险评估，将无人售货机单独作为一个新的经营业态来看待，并纳入监管。这意味着，无人店的“准生证”或许近在眼前。

## 过去未去，未来已来

有趣的是，2017年的这一波无人店热潮，并非完全创新的产物。在此之前，无人店这个概念已经陆陆续续在世界各地出现过，只是从未像今天这般成气候。要判断无人店在新零售中到底扮演一个什么样的角色，我们不妨换一个角度，看看前一波无人店的失败案例，到底能带来些怎样的启示。

作为无人店的先行者，美国无人餐厅 Eatsa 的日子并不好过。就在10月底，其公告称准备关闭在纽约、华盛顿哥伦比亚特区、加州伯克利的5家餐厅，留下2家位于旧金山本部的门店继续运营。

对比全国各地遍地开花的无人店铺项目，这家 Eatsa 的“黑科技”绝对不算少。在识别环节，它早已能够支持通过电子设



备实现读取身份信息的功能；在制作环节，它只需要 90 秒钟就可以完成餐饮制作，而取餐方式有点类似于国内的丰巢快递箱；在效率方面，多位体验过的消费者一致认为，Eatsa 无人餐厅的前端效率体验比有服务员的餐厅长进很多，每人平均花费 2 分钟点餐，就餐高峰由 11:30 至 13:30，一家店每日能售出近 1000 份食物，坪效超高。

可这样一家先进的无人店，为何会以失败告终呢？美国的评论人士认为，“反馈渠道”的不畅是主因。由于采用了无人模式，对白领们来说，接近“即点即拿”的就餐体验是科技赋能生活的美好，但硬

币都有两面，过去由服务员承担的与消费者互动、聆听反馈的角色消失了，人与机器的对话是生硬而规范的流水线，它缺少人与人之间微妙的互动，这种“反馈缺失”恐怕是无人模式的“原罪”了。

消费者对于便捷和科幻感的追逐，人与机器的亲密接触，真的能超越人与人、人与服务之间长期建立起来的温暖关系吗？这大概是一个世纪难题。

复旦大学管理学院市场营销系主任蒋青云就认为，无人店不会成为主流，“虽然无人店正在风口，但是它天生孤冷，缺乏人性化的服务，缺乏人气，不仅不能解

决就业问题，反而可能触发一些岗位的无人化，因此它必定是有限发展的。”

蒋青云同时认为，虽然无人店有自动化的高炫科技，但适应人群的范围很小，比较适合技术友好型人士。中国电商研究中心主任曹磊也认为，从过去的失败教训来看，用户层面的限制十分明显，比如，很多中老年人、中小学生、农民尚未开通移动支付功能，有些甚至还没有进行过互联网实名认证。对于这类人群来说，别设在无人店购物了，可能连店门都进不了，这可能会导致大量用户的流失。此外，无人店的使用人群主要是白领，对技术很友好，对生活的便捷需求很高，但这类人群也恰恰是喜新厌旧的主力军，不排除无人店之后还有什么更好玩的新零售模式。

以史为鉴，反过来可以用来判断无人店未来的发展——Eatsa 所犯的的错误，如今的无人店一个不少，技术也没有更加高明，这是无人店需要考虑的问题：当消费者的兴趣逐渐消失，如果无人店没法变成消费习惯、消费的贴心助手，那么无人店的未来可能只是“三分钟热度”。

当然，凡事都需要时机。我们不妨来看看本轮无人店发展的背景时机。根据德勤中国与阿里研究院联合发布的《中国便利店行业发展报告》显示，超市、百货业态的销售额在过去三年出现了明显的增速

下滑，而在这种大萧条背景下，便利店业态异军突起，年均增速保持在 9% 的水平以上。商务部针对便利店行业编制的季度景气指数显示，2017 年一季度便利店行业景气指数为 72.22，远高于 50 的枯荣线。

德勤中国消费品及零售行业领导合伙人张天兵指出，在新一代消费者崛起的背景下，便利店行业仍将在可预见的未来保持相对稳定的增长，并且在资本和政策的推动下，行业成熟度有望得到较快提升。他认为，无人店可能会是便利店的升级趋势之一。

时代不同，赋予无人店的能力也不同。那么，无人店真正的“杀手锏”是什么？笔者认为，是流量、渠道和支付，这些过去散落在各处的要素在无人店的系统中被重新打包、分组、整合，无人店对于数字化的依赖性大大增加，数字化将助力价值链的重塑，商业市场的规则也可能会因此而改变。

京东集团 CMO 徐雷也坦言，未来的零售一定是无界的。从消费者、场景、供应链到营销，变得极为分散、多变，跨越时间、空间的任何限制，打破生产商、品牌商、平台商的界限，数据充分融合流动，是全面拥抱“无界零售”的真正目的。

当然，无人店能深入到何种地步，就要看它的造化了。☑



# 无人零售， 战火燃至办公室

■文 | 李玲芳



在猩便利的无人值守便利架旁，扫码、取件、支付，短短几秒内，夏荷便将一瓶 musa nana 的水递给了我：“这是我们自创品牌”。我仔细看了看，瓶身设计得精致圆润，简约的包装与黄色的瓶盖呼应，盖子上一只呆萌的卡通黑猩猩正咧嘴笑。

夏荷是我厨前 COO，那是一家 O2O 全品类生鲜电商。当猩便利开始进军生鲜业务时，她被聘请专门负责生鲜运营。在很多人眼中，猩便利显得颇为“神奇”，这家主打自助式便利店和无人值守便利架的公司，自 2017 年 6 月成立，就多次因获得巨额融资而登上新闻头条，仅天使轮和 A1 轮融资就接近 5 亿元。短短几个月

间，战线从前端的点位争夺，延伸至后端的物流体系、鲜食工厂的建设。

在无人便利架这片蓝海，2017 年起，几十个玩家陆续入场。不仅有京东到家、饿了么、每日优鲜这些具备天然供应链、物流优势的大玩家，还有猩便利这类创始人有阿里、大众点评背景的明星创业公司，甚至有原本做快递业务的小闪、“丰 e 足食”。总体看来，基本是互联网技术加上 O2O 背景，融资大多处于天使轮至 A 轮之间。

踏着无人店的风口，这个切入白领工作场景的无人货架火了起来。它怎么会突然诞生？究竟是怎样的一种业态？未来将会走向何方？

## 低成本流量入口

办公室零食解决方案早已有之。十多年前，日本大型糖果糕点制造商江崎格力高（Ezaki Glico Co.）在办公室推出类似于无人货架的 Office Glico。除了满足白领日常零食需求，2011 年日本地震，艰难时刻 Office Glico 为滞留办公室的人群提供了食物储备。2014 年，Office Glico 在日本服务人群就已经达到 180 万人。

与日本相比，中国无人便利架姗姗来迟，但来得恰到好处。

这些年，电商颠覆了传统零售业，几大巨头瓜分网上购物流量，开垦了线上零售这片“荒土”。而人的生活范围不止在网上，在线下也有体验式消费的需求。夏荷说：“比如你周末遛娃的时候，顺带就买了家居品、零食、饮料，这个时候线上的消费就会被切割。”再加上传统电商市场趋于饱和，线上渗透率达到瓶颈，短期内增长非常缓慢，这时电商都会焦虑，会思考。

在各种各样因素的叠加下，新零售这个点突然爆发，试图打通线上、线下消费。目前已经看到很多对手在这一条赛道上去尝试，比如主打“超市 + 餐饮”的盒马鲜生、超级物种，无人超

市，无人值守货架等。夏荷坚信，从品类上看，比较能够成功的是“高频”“低客单价”的东西，“比如在办公场景下生鲜和小零食的即时需求还未被电商完全开垦。像天猫超市，它虽卖零食，但属于计划性消费，对客单价又有一定的要求，这就为即时性、低客单价的消费提供了生长的土壤。”

与品类同样重要的是受众、场景的选择。白领，这个中国极具消费潜力的群体，也最能适应互联网生活办公。当这个群体的吃喝玩乐被饿了么、滴滴、BAT 等大家包揽，办公室 8 小时工作时间，成为白领一天中未被商业侵占的“真空”地带。

于是，切入办公室场景的无人货架应运而生，它选对了品类、人群、场景，在空间和时间上巧妙避开 BAT 及各大独角兽的势力范围。在夏荷眼中，“像盒马鲜生能达到半小时的送达距离，这也是饿了么跟美团的距离。但办公室白领下午要吃酸奶、水果，如果让他等 10 分钟，茶歇时间就过去了。”离用户越近，电商布局越不足，即时需求越不能满足，而“触手可及”的无人货架恰能弥补这一空缺。

史蒂夫·乔布斯曾说，我们的责任是提

前一步搞清楚他们（消费者）将来想要什么。对于猩便利而言，要做的就是抢在用户前面，把那些需求场景列出来，给用户优选，把最有利健康或者最符合城市当地口味的东西放进去。“尤其在即时消费场景下，用户的需求是我馋了，我饿了，我累了，想要找点东西吃，或者我要为加班备点干粮。”无人货架能通过勾起情景式消费需求，从而建立用户的消费习惯。这样做的好处是，总的 SKU 是可控的，一旦总的操作成本降低了，规模效应就会逐渐显现。

“货架生意非常符合互联网轻运营、快复制的特点，市场空间大，你可以算出国内有多少办公楼，能触达多少客户，花费成本多少。”夏荷说，空间、触达、流量费是货架的优势，虽然类似于“毛细血管”的货架是一个极小业态，大一些的有便利店、便利盒子，甚至电商，“但 5 块钱、6 块钱这么一个客单水平的东西，电商做不了，传统零售业能做。如果选择到便利店去买，那就是 500 米的距离，并不是 5 米的距离。”

## 敬畏零售

这些年，各类商业模式的创新迎来了不少风口和元年。当准入门槛低、极易被模仿的商业模式引来各方追逐，跑的比较快以便谋求短期垄断，成了公认的策略。这一过程中，资本的推波助澜又加速了生命周期。比如当年的共享单车，资本裹挟着欲望，仅凭铺车的速度和数量论输赢，最终形成赢家通吃的局面。

吊诡的是，目前无人货架的点位数之争，各家创业公司的融资速度，略有当年共享单车的影子。“其实这两者是非常不同的。”夏荷说。共享单车能直接摆放到路面，

而办公室货架强烈依赖地推能力，比如开拓什么样的客户，如何做风险控制。“一旦架子扩张到几十个城市时，要考虑如何管理每个城市经理，进而保证 BD 对象的质量。一个 30 人的办公室和 100 人的办公室是两个概念。”在她看来，每个架子的盈利能力，与客户质量、摆放位置、商品品类都有密切关系，“现在很多公司就在这一环节败下来”。

猩便利的创始人团队中，吕广渝、司江华原是阿里老将，后来在新美大任职。亮眼的履历或许可以帮助理解猩便利超强



**在这波无人店浪潮中，她一直认为，是否“无人”并不重要，最关键的还是要敬畏零售的本质。在猩便利内部，已经形成了这样一种共识：在供应链端的重视程度决定公司能够走多远。**

的地推能力，以及稳扎稳打的战略布局。而创始人团队的另一成员晓村，是前罗森中国副总裁，有着传统零售经验。这样平衡的团队组合，刚好符合新零售两大要素：互联网和实体零售。

“敬畏零售”，是夏荷在采访中多次提到的一个词。在这波无人店浪潮中，她一直认为，是否“无人”并不重要，最关键的还是要敬畏零售的本质。在猩便利内部，已经形成了这样一种共识：在供应链端的重视程度决定公司能够走多远。成立短短半年，猩便利招募地推团队，成立物流公司、鲜食工厂，创建自有品牌 musa nana，触达更多消费者的同时，夯实后方物流、供应链基础。

布局立体、规模大的另一面是，战线拉得太长，资金投入大。但夏荷认为，如果供应链整合得当的话，成本会变得非常低。一旦规模效应起来之后，壁垒就高了。

“比如在同一幢楼里形成规模后，如果你

比竞争对手提供更优的服务、更好的商品，那你就赢了。”在她看来，猩便利模式非常“健康”，“到后期，壁垒优势逐渐显现，再加上这些供应链，比如鲜食工厂，这可能是我们后期较大的盈利点。”

无人货架并不是仅仅“摆在那里”那么简单，背后涉及供应链、物流、仓储各个环节。所有玩家，不论零售、电商、物流等背景，纷纷从各自擅长环节切入这一领域。风口的兴起，资本的助推，不到一年时间，无人货架战场已是硝烟弥漫——2017年9月果小美和番茄便利宣布合并，10月猩便利“吞并”51零食，11月京东到家GO智能货柜宣布入局，12月顺丰推出“丰e足食”，新零售玩家盒马鲜生也透出对这一领域的觊觎。有人预测，无人货架领域将面临行业洗牌，未来将会出现合并、收购甚至倒闭的现象。

或许抢占风口也就是这几个月时间，谁胜谁负，一切自有分晓。☑

# 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

## 信息控制、真相与团队决策

---

在美国的司法系统中，陪审团制度是一个重要的存在。陪审团有大小两种，大陪审团由 12 人组成，小陪审团由 6 人组成。任何一个成年美国公民都可能成为陪审团成员的候选人，但是最后是否能进入陪审团，则需要通过双方律师和法官的同意。使用的标准很简单，主要有两个：

一、对案件无知，事先不了解任何信息；  
二、对案件可能涉及的问题无立场，具有客观中性的态度。

人选之后，所有陪审团成员无论其学识背景、社会地位、性别年龄、颜值贫富有何不同，大家一律平等。虽然有一个领班（foreman），但这个角色也只是一个协调

---

	X	Y	Z
招聘委员会I	a1, a2, a3, a4, a5, a6, a7 b1, b2, b3, b4	a1, a2, a3, a4, a5, a6, a7 b1, b2, b3, b4	a1, a2, a3, a4 a5, a6, a7 b1, b2, b3, b4
招聘委员会II	a1, a2, a3, a4 a5 b1, b2, b3, b4	a1, a2, a3, a4 a6 b1, b2, b3, b4	a1, a2, a3, a4 a7 b1, b2, b3, b4
招聘委员会III	a1 a2, a3 b1, b2, b3, b4	a1 a4, a5 b1, b2, b3, b4	a1 a6, a7 b1, b2, b3, b4

图 1

员并在最后宣读一下决议而已，没有凌驾于别人之上的任何权利。案件开庭之后，陪审团成员需要远离媒体，不在法庭之外获取任何与案件有关的信息，而且也不能与外人分享任何有关信息，要绝对保密。这些成员在倾听、阅读了所有在法庭上宣布的信息后，充分讨论辩论，有时长达数日或数月，最后必须在全体一致通过的前提下，才能做出对案件的判决。只要有一个人不同意，这个陪审团就成为悬挂陪审团（hung jury），不能形成决议（verdict），被起诉人无罪释放。

在我的研究生涯中，曾经有五年时间花在研究陪审团如何做决策的课题上。那时我刚到美国，特别好奇为什么不让专家学者

等有权威的人物组成陪审团去判断案件，而要用普通老百姓。后来发现该制度背后的一个重要假设，那就是，老百姓在掌握了相关的准确信息之后，依据常识做出的判断常常可能是最合理的。而这里的关键是准确信息的全面分享：大家在同一时间、地点得到同样的信息（来自双方律师的辩词和显示的证据），去除先入为主的可能（事先对案件无知），去除由于主观偏好产生对某些信息的过度重视或轻视（事先无立场），从而做出客观公正的判决。

之所以要所有参与决策的人在同一时间、地点得到准确信息，是因为有诸多研究表明不这样做可能会带来决策偏差。让我们

---

来看下面这个实验研究：

某公司需要招聘一个新人来担任总经理。猎头公司物色了两个人选 A 和 B，并提供了两个人的背景信息。假设 A 总共有 7 条正面信息（a1, a2, a3, a4, a5, a6, a7），B 有 4 条正面信息（b1, b2, b3, b4），两人均无负面信息。招聘委员会由 3 个成员（X、Y、Z）组成，为方便起见，公司成立了 3 个招聘委员会，在委员会开会之前，每人拿到的信息如图 1。

研究者预测，在招聘委员会 I 中，所有 3 个成员在开会讨论之前获得了关于两个候选人的所有信息，然后进入讨论做出决策，结果应该没有悬念，大家会选择 A 作为总经理。

在招聘委员会 III 中，每个人只获得了关于 A 的 3 条信息，B 的 4 条信息。因此在开会之前，他们单独做出的判断是应该选择 B。进入讨论之后，所有有关 A 的正面信息都会被披露出来，从理论上说，到最后大家会了解到 A 有 7 条正面信息，而 B 只有 4 条，也应该选择 A。

那么，招聘委员会 II 的情形又如何呢？每个成员在讨论之前拥有 A 的 5 条正面信息和 B 的 4 条正面信息，事先很可能倾向 A。虽然关于 A 的第 5 条信息每个人拿到的内容不同，但讨论时所有信息都会披露出来，最后大家也应该看到 A 总共有 7 条正面信息，也应该选择 A。

但反复实验之后的结果却是：所有招聘委员会 I 的选择都是 A，大部分招聘委员会 III 的选择都是 B，而招聘委员会 II 的选择虽然多数是 A，但也有为数不少的选择了 B。

为什么会出现这样的结果呢？研究者通过对委员会讨论对话录音的分析，发现了与我们直觉非常不同的原因。首先是“公共信息偏差”，也就是说，那些在讨论之前大家共享的信息（比如委员会 II 中的 a1-a4 和 b1-b4，以及委员会 III 中的 a1 和 b1-b4）在讨论过程中受到了大家的极大重视，常常被反复提及并讨论。其次是“先入为主偏差”，就是那些没有共享的信息（如委员会 II 中的 a5, a6, a7 以及委员会 III 中的 a2-a7）得不到大家的关注，常常是提出来之后就被束之高阁，最后没有成为小组决议的判断基础。

从这个意义上来说，讨论前信息分布的状况会对最后结果产生重要的影响。假如上级领导想操纵信息，让委员会做出他们想要的决策，只要事前对不同成员披露不同的信息就可能达到目的。也就是说，通过披露某些信息隐瞒另一些信息，人们就可能根据已知的信息先做判断，形成先入为主的印象。之后，他们即使再获得与原先判断不一致的信息，这些信息往往也得不到重视，成不了最后决策的依据。这时，虽然判断已经距离真相比较遥远，但是决策者却茫然不知，还以为自己做出了最准确的判断。在这种情况

下，不是判断者本身的能力问题，而是他们得到的信息导致了判断的错误。信息本身以及得到信息的先后次序，都严重影响了最后判断的准确性。

因此，选择陪审团成员的两条简单基本原则就变得无比重要：事先无知、无立场；全部的信息和证据让所有人在同一时间、地点获得，方能保证最后判决的客观合理性。

当然，陪审团的选择是比较特别的情景，常常关系到被告的性命，所以才要如此严格。在我们平日的决策判断中，这两个条件经常无法满足，那么公司的董事会、高管团队、招聘委员会等又如何做出偏差最小、最接近真相的判断和决策呢？

现在试想另一种情形：3个侦探要破一个谋杀案，他们各自掌握了3个嫌疑犯的一部分作案线索，必须一起合作把所有线索分享之后才能破案。在这种情况下，如果我们设立两个3人侦探小组，在保持信息分布相同的前提下：

要求其中一个组通过分享彼此的线索，就最可能的凶手是谁达成共识；

而要求另一个组确认凶手，并列出具体的证据。

实验结果发现，这两个小组做出正确选择的比例有显著差别。那个需要确认凶手的侦探小组，其破案的准确率（65%）远远高于只需要达成共识的小组（35%）。进一步的分析发现，需要确认凶手的侦探小组花在

讨论非共享重要线索上的时间要多得多，而正是对这些线索的反复讨论和挖掘，提高了他们找到正确答案（即真凶）的可能性。

由此可见，假如在董事会、高管团队、招聘委员会开会之前把开会的目的定为“解决问题”，而不是“达成共识”的话，就有可能避免“先入为主偏差”和“公共信息偏差”。

现在我们再设想另外一种情况，就是在小组成员中，有一个持不同意见者。这个人的意见可能错误，也可能正确。研究者发现，异见者的存在会导致小组对不同信息讨论时间的增加，最后导致做出正确判断比例的增加。具体而言，当异见持有者的判断错误时，小组判断正确率的提高比例为21%；当异见持有者的判断正确时，其正确率的提高比例达到了58%！

由此可见，在开会之前如果有意见分歧者存在，会对提高团队的决策质量有相当正面的影响。

不过，最有震撼力的是，在上述两种情形下（解决问题导向，存在意见分歧者），只要在讨论之前不是所有信息都被所有成员共享的话，团队最后做出正确判断/决策的比例一定不及所有信息都被共享的情形。这从反面说明，信息屏蔽和控制的结果不仅使人们远离真相，而且会严重损害高管团队的决策质量，把组织引向歧路。■



麦华嵩 Vincent Mak 专栏

剑桥大学商学院副教授

## 企业管理中的“人情账”

---

人世间至难之一，是算账。我不是说收入支出和资产负债的会计式算账——那当然是困难的，还是一门精深的学科与专业——我说的是管理上的公平算账，讲人情、论道义的算账。人情道义自在人心，而人心主观、各有各见，公平账的计算，常常不

存在特定的答案。当各人对事件的理解有如罗生门，谁都认为自己理应多得一些时，一旦不能如愿，很容易产生被欺负、被薄待的委屈。这种事情，在企业中，从文员到CEO，都会出现。

设想一个从无到有的企业家，几十年

---

来努力打拼，令公司渐见规模。这样的故事里，通常有一些功臣的角色。在形式上，功臣是受薪的员工，无论多高级仍算是“雇员”，倘若持有点股份，也不是大股东；在人情上，他们跟老板一起打天下，关系之深有如家人。但关系再紧密，也有黄昏日落的一天。当大家都老了，要退下了，功臣该得到怎样的回报？当公司要扩张以至转型，必须引入新人事和新管理模式，功臣不再掌舵，老板该如何对待他们，才能表现得公平同时也不会打击公司的士气？

这类故事不断发生——种种璀璨、种种辉煌，都有灰暗的内斗阴影，驾着时间之矢从后追赶，要将成就功业侵噬。如今我们看到很多蓬勃苗长的企业，短短几年之间成就斐然，而领导层往往胼手胝足，在艰苦打拼中结为挚友。只是当企业规模已具，大家开始为成果算账时，企业可能会遭到来自内部的挑战。试想，如果老板板着脸说，公司一直有支薪的，一切按照劳动法办事，不必多想！结果就很难服众了。

有没有万试万灵的妥当妙策？恐怕没有。每个个案都有它的独特过去，每个功臣对公司的贡献也都是一个独特的故事，就算置身局中者如老板和功臣自己，也很

难保有客观的看法。功臣多年来，在不少个孤独的深宵里，替老板计算成效、筹划将来、构思意念，他们的血汗，如何衡量？办企业与操作机器是两回事，机器每个部件的功能与效率都可以化作数字，但企业里的每一个血肉之躯的付出，尤其是身先士卒的功臣，是难以量化的。然而到了“结算”的时候，各种恩怨的人情赚蚀，都得以币值折换。

最悲剧也最黑暗的情况，是中国人熟悉的“诛功臣”。有些功臣勋业之盛足可盖主，他们要是讲求公平回报的话，有人可能会认为机构的小半（甚至更多）都应拱手让给他们——但老板当然不会同意。因此，无情的老板会找机会，在功臣发力争取之前先发制人，斩草除根，巩固基业。这种事情，中国帝王史常见，就是企业之中，也会发生。

你或许会认为，企业老板若能取信于下属，就能解决很多现在和将来的纷争。但双方之间的信任，主要还是基于可见和可以客观验证的行为。一个下属可能会相信，要是他领导的部门令公司营利翻一番，老板就会公平地给予报酬；但前提是，下属要能够证明，营利的翻一番是他和他的部门的功劳。



---

经济学有所谓“不完整契约”，说的是很多合作与交易的协议，总有白纸黑字不能写死之处，因为行为与环境等各种情况，都不是协议双方能完全预见的。就算大家都讲信誉，不只看自利，任何承诺都有可能被现实的“不完整”打垮。有人会以为微观式管理，事事都衡功量值，就可解决“不完整”；但就算这真的可行，员工也会觉得像二十四小时被监视，觉得自己不被信任；而一个团队的合作氛围若缺乏被信任的感觉，就足以从内坍塌。

“不完整”的长远后果，令很多好主意和大计划寸步难行。假如参与者不能肯定自己今天的付出会在将来得到合适的回报，还有谁会参与？这后果，经济学上称为“套牢”（hold-up），背后的成因和不完整契约的理念息息相关，几十年来引发不少研究；研究的方向，多是如何让自利计算的人走到一起，在不能写死协议条款的现实中，合力促进生产。看着这些研究，你或许会以为“套牢”都是自利者之间的纷争，只要有人不完全自利、不处处计算，很多合作都可以在不完整的世界中火速进行。但人纵使不自利，还是会追求公平。就算是一伙讲情义不讲金钱的人之间，“套牢”仍然是创业之初的一个问题，

因为“套牢”可以让参与者看出世界的不完整会带来不公平，在合作还没开始止步不前。假如事业终能起步甚至成功，纷争也可能会在建业长路的尽头显现。西方有句谚语：往地狱之路，满布好意图。人的寻求公平，足以毁掉功业；但老板不顾公平，就更不会有人愿意卖力。

我想，创业领袖要提供的，不应只是承诺和愿景，不应只是理想的结局（因为结局很少理想），而是实时的回报——我说的不是金钱的回报，因为创业维艰的阶段能有多少金钱？何况只说金钱，会培养“向钱看”的团队文化，对创业不是好事。创业的领袖，应该让共同打拼的战友，在奋斗中找到自身价值，在工作中体会到满足感。如此的话，对未来的恐惧与世事不完整的阴霾，都会在人心之中靠边站，而让企业的成功本身，成为最大的推动力。我相信，真正成功的创业故事背后，都有这种价值的动力。当然，公平算账的终极挑战，仍可能出现于故事的完结篇；但就算到了终局，如果大家都感到，拼搏本身已赋予了人生最重要的意义，当大家没那么锱铢必较，纷争也会减少。不过，这种层次的领导天才与组织能力，是易说难行的。■



### 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

## 如何提高员工的养老金储蓄率？

---

养老问题是关乎国计民生的大问题，目前世界各国普遍面临养老压力的加大，而我国的基本养老保险体系正处在亏空状态。2013年，我国基本养老保险费收入增长率仅为13%，养老金增长率却高达20%。这个

亏空给我国政府造成了巨大的养老压力。我国社会保障的责任主要落在国家和企业的肩上，职工个人却没有尽到为自己晚年养老未雨绸缪的义务。

20世纪80年代开始，美国的养老金

---

---

政策逐渐从固定受益计划（defined benefit plan）转变为固定缴款计划（defined contribution plan）（如 401（k）计划），以此希望将退休时储蓄和投资养老金逐渐转变为个人责任。然而，该计划的参与率却很低，导致在刚刚转变政策时，美国的养老金储蓄率低至无法维持国民的老年生活。据估计，在美国养老金储蓄无法满足自身需求的人的比率从 1983 年的 31% 增长到了 2010 年的 53%。对此，2017 年诺贝尔奖得主塞勒与其合作者从心理学和行为经济学的角度，提出了养老金储蓄率较低的原因，并据此设计了 SMarT 项目。他们分析的主要原因有以下四个：（1）有限理性（bounded rationality），一般员工根本就不知道自己应该拿出收入的多少来进行养老储蓄；（2）拖延（procrastination），拖延会产生惰性，虽然大多数加入退休金计划的员工都认为自己应该多存点钱，也打算尽快付诸行动，但是他们会习惯性拖延，甚至从未改变过自己的储蓄率；（3）损失规避（loss aversion），若员工拿出一部分薪水来进行储蓄，就会感受到自己实际收入水平的下降（损失），因此不愿意增加储蓄率；（4）自我控制问题（self-control），人们在未来会比在现在有更好的控制能力，因此要求人们在当下拿出钱来增加储蓄会更加困难。

查看庞大的 SMarT 项目，窃以为，在塞勒等人提出了养老金储蓄率较低的 4 大原因中，仅有针对“损失规避”的应对方法在 SMarT 项目中发挥了实质的作用。其具体的做法是，要求员工在下次涨工资时选择拿出工资的一部分缴纳养老金，且让这部分金额低于涨薪的金额。通过这种方式，最早接受此项目的美国一家中型制造公司的员工在三年半的时间内经过 4 次涨薪后，养老金平均储蓄率由 3.5% 增长到了 13.6%。

塞勒认为，损失规避之所以能够在 SMarT 项目中发挥作用，是因为一旦一个家庭习惯了某个特定水平的可用收入，低于该水平的收入就会被看作是损失，员工之所以不愿意增加他们的养老金储蓄率是因为他们不想经历已经到手的工资的减少所带来的痛苦感受。

虽然塞勒成功应对了“损失规避”，并在 SMarT 项目中取得了真金白银的效果，但是他对其背后运作机制的解释不够清楚。下面我来详细分析一下。

仔细分析，要求员工“在下次涨工资时选择拿出工资的一部分缴纳养老金”与“正常发工资时选择拿出工资的一部分缴纳养老金”这两种情况，均不是“获得”，而是“损失”。那么，既然都是“损失”，为什么“正常发工资”的损失会产生损失规避，而“在下次



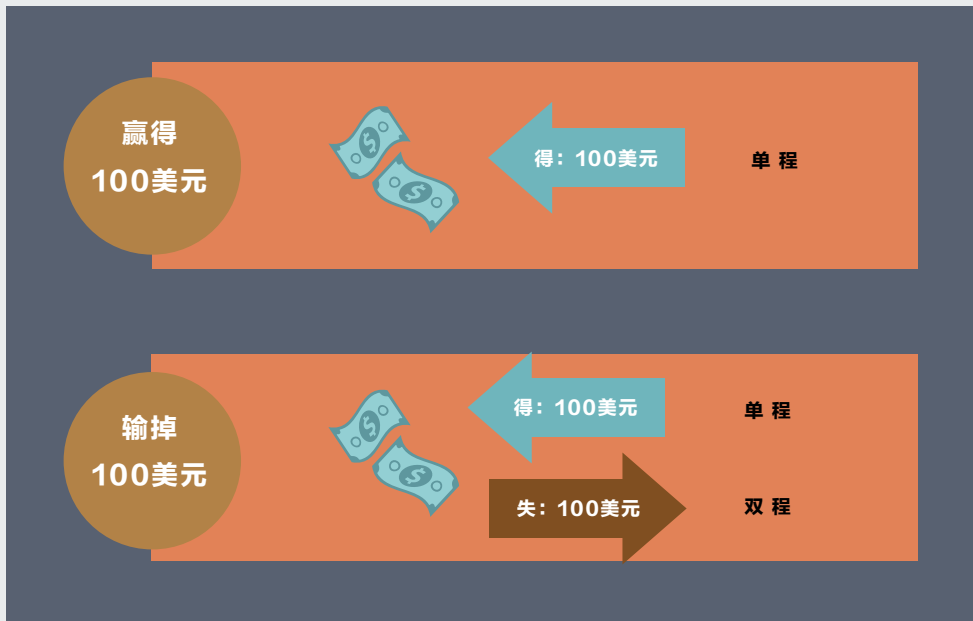


图1：赢得100美元（单程的获得）；输掉100美元（双程的损失）。出现“损失规避”的经典情景。

涨工资”的损失就没有产生损失规避呢？

我们注意到，如果我问你，有一个游戏：你有50%的概率损失100美元，并有50%的概率获得100美元，你是否愿意玩这个游戏？大部分人是愿意的。这表明了人们在损失框架下对同等数额的心理感受不同于在获益框架下的心理感受。

现在来分析一下其中的问题，如图1。在这个游戏中，如果玩家赢得100美元，这100美元就从庄家手上来到玩家手上，相当于这100美元走了一程。如果玩家输掉100

美元，这100美元就必须从玩家手上来到庄家手上。但是，这里有个不被人们注意的前提：如果玩家手上没有美元，他们如何兑现。为了兑现，玩家必须先赚到100美元（这100美元先走了一程），然后再向庄家还上这100美元（这100美元又走了一程），这100美元总计走了两程。

可见，在此游戏中，赢钱是单程的，输钱是双程的，因此会产生损失规避。现在我们来玩下面这个游戏：你有50%的概率向国家交税50元，也有50%的概率国家向你退

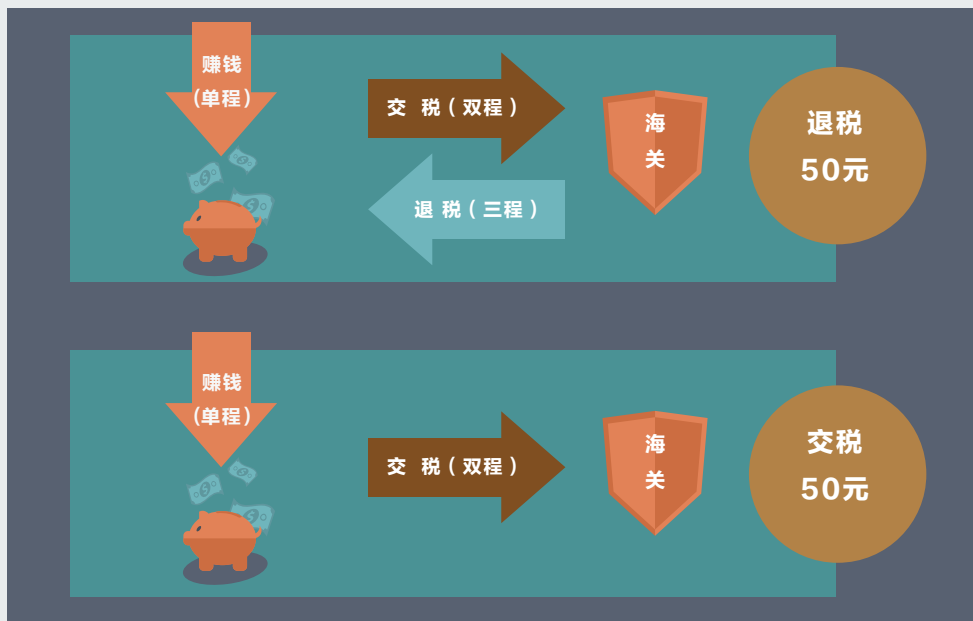


图 2: 退税 50 元 (三程获得); 交税 50 元 (双程损失)。不会出现“损失规避”的非经典情景。

税 50 元, 你愿不愿意参与这个游戏? 结果大多数人都愿意。为什么?

如图 2, 在这个游戏中, 退税 (获得) 其实经历了“赚钱 - 交税 - 退税”的过程, 因此相对于赚钱 (单程获得) 来说, “退税”可被看作是“三程获得”。而交税 (损失) 与输钱相同, 都是双程损失。当退税 (得) 的程数大于交税 (失) 的程数时, 经典的“损失规避”现象就消失了。

因此, SMarT 项目的成功之处就在于要求员工在涨薪未实际拿到手时就规划一

部分作为养老金, 这样的损失直接流向储蓄养老金, 属于将来的“一程损失”, 员工并不会真正经历且体验双程损失, 也就更愿意储蓄养老金。反之, 如果从到手的工资中拿出一部分作为养老金, 这种方式实际是典型的双程损失 (先得后失), 人们就更不愿意拿出钱来储蓄养老金, 导致储蓄率的降低。(见图 3)

意欲真正将塞勒的做法发扬光大, 须知其然, 更要知其所以然。

我们因此大胆假设: 提高养老金储蓄

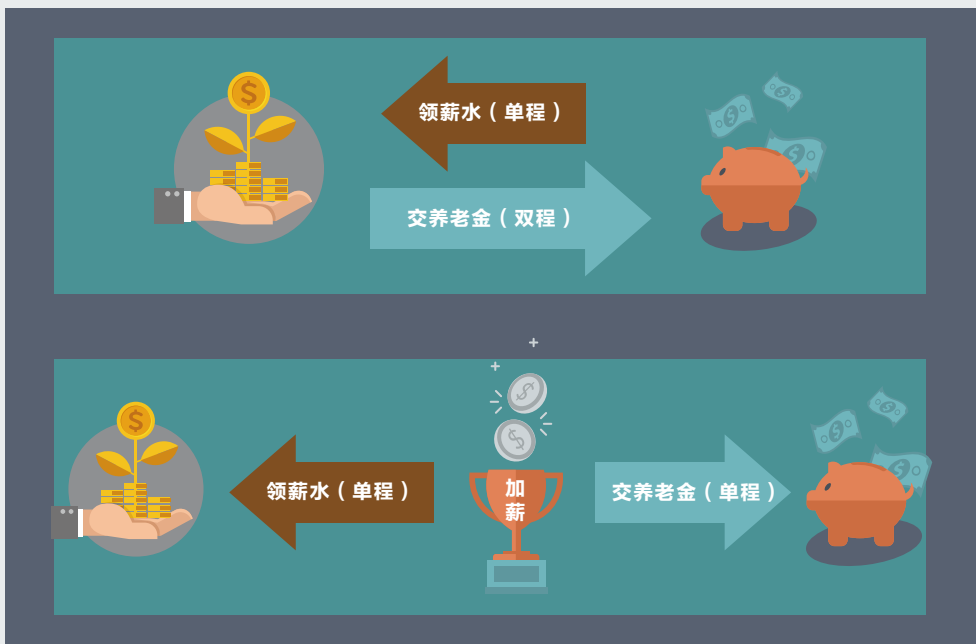


图3: 用到手的工资交养老金(双程损失); 用加薪的工资交养老金(单程损失)

率“没有被说出口的秘密”在于将经典的“双程损失”操作成“一程损失”。

回过头来纵观我国目前现行三支柱的养老保险体系：基本养老保险、企业补充养老保险和个人储蓄性养老保险。虽然早在1991年《国务院关于企业职工养老保险制度改革的决定》就提出了第三支柱的个人储蓄性养老保险，但时至今日这根支柱所起到的作用微乎其微。窃以为，但凡能够将经典的“双程损失”操作成“一程损失”，定能起到“助推”增加个人储蓄性养老保险

的作用。比如，在新员工入职时便签订养老金储蓄的相关条款，想必也能将经典的“双程损失”操作成“一程损失”，进而促使其在未得到工资时便将其收入的一部分划入自己的养老储蓄中。

希望本文有关“损失程数”的解释能够帮助读者头脑风暴出更多能实际操作的变“双程损失”为“一程损失”的招数，借此更多、快、好、省地增加个人储蓄性养老保险，扶起中国养老保险的第三根支柱。☑

# 开卷

Reading

■ 开心明目，善读可以医愚

# 中国民营企业的领导力

■ 文一 陈昭全

从中了解企业家的思想力量，以及时常显现的情感力量。这些力量业已塑造，并将继续塑造着中国的商业实践与管理行为。

这本书里记录的采访内容，给读者打开了一扇扇窗户，让他们能从中了解企业家的思想力量，以及时常显现的情感力量。这些力量业已塑造，并将继续塑造着中国的商业实践与管理行为。它们在全球范围内具有不可忽视的潜在影响。关注全球商业和经济的人们，将会发现这本书不仅能够激荡思想，而且见解深刻。

首先，作者设法采访了一批杰出的商业领袖。这些企业家在全世界都享有盛誉，有些甚至是世界舞台范围内的偶像和传奇。聆听他们如何回应并阐明一系列共同主题，就像是出席了一场专题座谈会，观众可以从中领略中国企业家特色差异与共性。其次，书中有对这些企业家成败故事的

个人记述与切实反思。它们是管理与领导的生动事例。最后，针对那些较为关注管理理论与行动之潜在框架的学术研究者和经理人，作者匠心独运地构建出一个同心圆模型。这个模型囊括了中国企业家的核心哲学思想、价值观与处事风格。

## 文化混合与塑造者

从文化角度来看，我认为这批企业家的最大贡献，是他们以开拓式的领导精神，撼动了中国集体主义文化的主导地位，并且塑造出一个更具“我与我们”（I & We）特色的公有制文化（埃齐奥尼，1996）。我在书中读到，受访的几位企业家都呼吁个人基本权益的合法化和服务保障，从而使之成

为商业契机与创业动力的持久源泉。有些企业家采用间接或含蓄的方式，来认同并提倡那些偏向于个体主义的价值观。但真正让我深有感触的，却是那些有意而明确地捍卫倡导个体利益与价值的做法。例如，联想的柳传志先生就将公司的成就首先归功于各位经理，认为他们是“真正的主人”。具体来说，就是“财富与资产的主人”。同样，东软公司也为员工提供公司股份，并鼓励员工“通过展现个人价值与成就来实现竞争”。复星集团的梁信军先生谈的是团队合作，但强调要认同、维护和尊重个体需求与个人利益。他认为这是企业的根基，并且鼓励经理层说：“让你个人的远期需求与部属需求相一致”。万科公司的王





《中国民营企业的领导力：洞察与访谈》  
*Leadership of Chinese Private Enterprises:  
 Insights and Interviews*

作者：徐淑英 张莹莹 陈晓萍  
 出版社：帕尔格雷夫·麦克米伦  
 出版年份：2017年

石先生，当他声称自己是“个体主义者”，并宣告“万科绝不会让员工牺牲他们的自身利益来换取公司利益”时，他的个体主义倾向可谓臻至顶峰。从这些强调个体的说法和做法里，我看到各位企业家在引领一场自下而上的文化变革（如果它还算不上是革命的话）。在这场变革里，个体自我的尊严、个人幸福的合理性，以及个人利益的道德本质，开始成为中国管理与领导哲学的一部分，并且正在融入中国的主流商业文化。

除此之外，还有一个重要问题值得注意：中国的这些企业家虽然肯定个体是人类的基础单位，但绝不是要在自家公司或中国社会里普遍倡导或实践那种纯粹而不受约束的个体主

义。换言之，他们无一例外地超越了个体和小家庭的层面，并向大家庭、社群和更大的社会迈进。这在万通地产的冯仑先生和东软公司刘积仁先生的身上体现得尤为明显。他俩始终强调的经营哲学理念，是要协调整合个人与集体利益，并坚持依照道德准则来指导商业和管理事宜。与此相似，阿里巴巴的马云先生呼吁人文关怀。同样，慧聪网的郭凡生先生虽然相信人性是自私的，但仍然尝试“汇集每位员工的小自私，从而给每个人创建一个无私的大企业”。我在阅读这些访谈时愈发坚信：所谓个体主义与集体主义的截然对立，这种观点在理论上已经过时，在实践中也有危害。我们生活其间的数字化与全球化世界，

似乎给个人选择和集体协作行动同时提供了极好的机遇。个体与社会必须进行理性选择，以便在“我”和“我们”、在个体主义与集体主义之间实现平衡。

## 文化反思与灵活性

这些企业家的另一文化相关属性，是他们愿意反思中国文化的弊端，并决心采取行动予以纠正。没有哪种文化最终能达到理想与希望的状态。只是对于顽固刻板的文化规范来说，它们还存在着消极的一面：当各种规范已经过时，或者跟业已变化的环境难以协调一致时，其文化成员将无法进行自我修正。中国的这些企业家都极其务实，他们的改革倾向非常明显，因此不会允许类似情形发生。这本书

## 作者简介



徐淑英

美国圣母大学杰出客座教授。她曾担任第67届美国管理学会会长，也是中国管理研究国际学会创会会长。



张莹莹

马德里康普顿斯大学 CUNIE 学院企业管理学教授，主要研究企业管理与战略、金融分析。



陈晓萍

华盛顿大学福斯特商学院 Philip M. Condit 讲席教授。

中还有很多事例，介绍了他们如何率先应对中国人的旧文化习惯，比如缺乏法律约束、高权力距离、迂回沟通，以及私人关系等问题。德胜公司的聂圣哲先生在反思中国文化时说：“中国传统文化的精华和糟粕全都混合在一起。两者很难区分开来。”。

众所周知，私人关系的存在，给中国政府和国有部门带来了利益冲突和组织公正性等各种挑战。尽管雇用家人、同学和朋友的现象在民营企业已经很普遍，并且是可以预期的事情，但仍然有一些企业家采取强硬措施，来禁止和遏制这种行为。柳传志先生坚持要让联想“办成没有家族的家族企业”，即无需利用家族或血缘纽带，而是“依靠产权机制和组织文

化”。王石先生奉行“杜绝裙带关系”的政策。根据这项政策，他不允许雇用任何以前跟他有过直接或间接私人关系的人员，包括他的家人、同学、朋友和部队战友。王先生认为有必要给企业员工树立一个公平诚信的良好榜样，并使之成为公司伦理文化不可或缺的一部分。李宁公司曾经采取过类似的政策。当时公司正在不断扩大，作为公司专业化进程当中的一项举措，李宁先生不顾总经理的意愿，让他所有的亲戚、老乡和前队友（包括那些拥有管理职位的人）离开公司。对于建立一个拥有新型文化、体现公平、值得信赖的公司来说，这很有必要。最后，还有一则有趣的事例，那就是万通地产的“生人文化原则”。

这家公司提倡“对所有顾客都要像对待重要的陌生人士那样恪守规则”。在有悖于房地产业通行规范的情况下，万通宁可冒着失去客户的风险，也不愿给熟人客户提供特殊待遇。冯仑先生在接受采访时替这项政策辩护的理由是“熟人文化会削弱公平体制的实施”。他指出，中国文化传统里的私人关系、人情和面子，是熟人文化的根源所在。

这些企业家似乎还在有意识地抵制另一种中国文化习惯：迂回沟通的作风。本书中的企业家普遍都直言不讳。诚恳、坦率、直接、透明，是他们沟通交流的格言准则。确实，根据我在美国教授跨文化管理课程的经验，这种关于直接交流障碍的感叹，

往往来自美国的经理人员。他们对亚洲或中国的交流方式知之甚少，或经验有限。我可以想象，面对那些比较担心直言不讳会带来负面后果的普通中国员工们，施行“畅所欲言，言出必行”的文化将是多么地困难。

## 面向全球的学习

这些企业家在寻求如何打造一个经久不衰、影响深远的企业时，却向行业领先者表现出非同寻常的恭敬和谦逊，尽管他们在经济和管理方面接受过更高、更先进的教育。他们指出，中国现代化组织和管理的历史还很短，所以需要成为好学生，要学习仿效所有最杰出的典范。阿里巴巴的马云先生表示，由于中国经济的迅速发展，“我们只能东学一点，西学一点，

没有哪样东西是我们自己的”。其他人的说法则更加直接。泰康人寿的陈东升先生有相似说法：“我的座右铭包括‘创新就是率先模仿’，还有‘向西方学习’”。东软的刘积仁先生通过“与大师合作”的方式进行学习，并称赞日本企业、美国企业和外国咨询公司如何帮助他研发类似于 ISO 9000 和 360 度反馈这样的管理体系。孩子王集团的汪建国先生为了研究与儿童消费相关的业务，曾经在美国、英国和韩国展开国际游学之旅。该公司对美国、英国和日本商业模式进行充分研究，其间还聘请了来自中国香港和中国台湾的专家。

无论如何，以积极态度来面对先进的现代管理理论，这不仅验证了管理理论的切实意义，还表明中国企

业家的理论倾向。更重要的是，它足以证明这些企业家所具备的全球思维模式。这或许是一家公司在全球赢得一席之地的先决条件。虽然本书带来的思考受到我自身文化视角的影响，同时还跟我本人对组织公正性、中国式关系以及商业伦理的研究兴趣有关联。不过，这种文化视角同样也是观察研究中国公司的企业改革与全球化的一个重要窗口。不管怎样，这本书包含的丰富数据，以及几位作者建构的复杂模型，为读者提供了多种多样的解读可能。无论读者具有怎样的基础背景，只要他们对中国和全球的商业管理感兴趣，都必将经历一番欢欣愉悦的阅读体验，并从中撷取到某种有价值、有趣味、充分激荡灵感的东西。（译者：李晖）

## 如果马云宣布 阿里员工从今天起 必须讲英语……

■ 文一 陈晓萍

语言可以聚拢人心，也可以分裂世界；语言可以融合文化差异，也可以颠覆自我认知。

在过去的三十年里，英语已经成为全球商界的共用语言。不管是欧洲、非洲、亚洲、南美洲，或者中东地区的公司，只要在海外有业务，英语就是大家公认的商业用语。这是不争的事实。

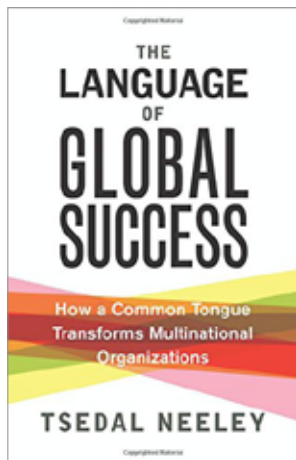
可是，从公司内部的说来说，迄今为止恐怕还没有一家以非英语为母语的公司将公司使用的口头和书面语言都改成英语的。比如联想是中英文并举，宜家则是瑞典文和英文并存的。直到我刚刚读完这本书，才知道有一家名叫“乐天”的日本互联网公司。其在日本的地位就如阿里巴巴在中国。2010年3月1日这天，公司的创始人兼CEO宣布：全体乐天的员工，无论你是在日本工作，还是在

美国、澳大利亚、巴西、法国工作，全部必须用英语交流沟通，书面的、口头的，统统如此。而且员工必须通过类似TOEFL的标准英语考试。两年之内达不到者，全部降级处理。

这个决定在日本员工听来，犹如晴天霹雳！公司创始人三木谷浩史先生在宣布这项决定之前，既没有与高管团队商量，也没有听取内部外部的意见。他只是凭着自己对公司未来发展走向的判断，以及自己对语言之强大力量的认知而决定的。三木谷先生认为，互联网公司的全球化是在旦夕之事，乐天已经在日本拥有超过50%的市场占有率，而且其业务已经从B2B2C销售平台拓展到互联网金融、旅行订票订酒店、在线股票交易、信

用卡和人寿保险等领域，要进一步发展，必须走向全球，让世界每一个角落的客户都可以在乐天上购物。而英语是世界通用语言。其次，英语常常与平等、民主、自由等文化价值观相联系，硬性改变日本人的语言习惯可以改变他们的思维习惯，有益于创新。当然，这并不表明他不热爱日本文化，相反，他认为，一旦日本员工对英语可以熟练使用，他们就可以把日本文化更好地输出，让世界各地的员工和消费者都爱上日本的文化。

另一个私人原因是三木谷先生自己的成长经历。他父亲是大学教授。幼年时期，父亲曾带着他在美国的耶鲁大学、哈佛大学访学，因此他自己从小就可以熟练地讲英语。后来回国



*The Language of Global Success:  
How a Common Tongue Transforms Multinational  
Organizations*

作者: Tsedal Neeley

出版社: Princeton University Press

出版年份: 2017 年

生活，却慢慢生疏了。大学毕业工作之后，他又回到美国，在哈佛大学读了两年 MBA。正是这次学习，让他产生了创业的愿望。1997 年，他创建了乐天。三木谷对日、美两国文化的深刻认识，让他萌生了使公司“英语化”（englishnization）的念头。

在他宣布了这个决定之后，三木谷就立刻开始实施这一要求，在任何场合（大会、小会、例会、个别交谈）全部用英语沟通。在日本总部，大部分员工都不会说英语。这个决定让日本员工满腹担忧。但有趣的是，谁也不敢违背或反抗（日本的服从文化之强大）总裁的决定。大部分人为了能够保住饭碗和职位，立刻去报名英语培训班、夜校等等。

在英语化的决定宣布当天，在美国办公室的乐天员工反而大大松了一口气，精神大振。“公司终于采纳了我们的语言！”这表明，自己有了明显的语言优势，未来自己的职业发展道路也会更加顺利。

还有一类员工的反应比较特别，处于“积极的麻木”（positive indifference）状态。这些员工既不在日本，也不在以英语为母语的国家的国家工作。他们本来基本上都会一些英语，所以听到英语化的消息后坦然接受。

本书的作者 Tsedal Neeley 是哈佛大学商学院的副教授，她跟踪了这个公司五年时间，做了 650 个访谈，其访谈对象跨越公司的不同地点，包括巴西、法国、德国、印尼、日本、

泰国、美国和中国台湾地区。通过对这些访谈的整理和分析，作者发现，虽然上述三类员工都在乐天这同一家公司工作，但由于英语化的原因，所有人在某种意义上都变成了“外派人员”（expatriates）。在日本本国工作的员工，虽然生活在本土文化中，但必须使用非本国语言——英语来进行交流，他们其实变成了“语言外派者”（linguistic expats）。在美国工作的员工，虽然不熟悉日本文化，但却可以用母语——英语沟通，其实是“文化外派者”（cultural expats）。那些既不在日本又不在美国工作的员工，在语言和文化上都生疏，因此可以称为“语言 - 文化双重外派者”（linguistic-cultural dual expats）。

## 作者简介



Tzedal Nelevy 是哈佛商学院工商管理副教授，组织行为学教研组成员。当前的研究着重于跨地域和跨语言全球团队合作中的挑战，如语言、授权、情感等方面。

有意思的是，在英语化实施两年之后，在日本本土工作的员工有 90% 以上通过了英语关，大大增加了与海外员工的沟通有效性。不仅如此，他们还把原来在总部实行的规则、惯例等等文件全部翻译成了英语，陆续送到海外办公室，并且要求所有乐天员工遵照执行。比如每周的例会，每天早上到公司后要挂上胸牌以及挂的位置都不能有差错等。这些规定突然让原先海外办公室的员工难以接受，因为以前他们有相当的自主权，现在总部得以把那儿的条条框框都搬过来了，这使他们经历了相当的文化震荡（cultural shock），引起了与总部的相当冲突。书中描述了最后双方是如何调解、妥协、达成共识的过程。而

对于那些不在日本也不在美国的海外办公室的员工，英语化过程带来的痛苦和适应反而比较温和，效果也更好。

自 2010 年公司英语化之后，乐天的整个商业运作已经上了几个台阶。公司的全球化拓展更迅速，已经在原有的基础上延伸到加拿大、塞浦路斯、西班牙、新加坡以及德国、法国、美国的多个城市，并完成了 30 多亿美元的公司并购，使业务延伸到电子书籍、出版、娱乐媒体、时尚、手机广告、手机服务、视频对话、语音电话、网络物流等领域。此外，公司还对中国、英国、美国和马来西亚的初创公司进行早期投资，使自己成为未来互联网行业的引领者。

更重要的是，由于公司的语言统

一，所有员工对公司的认同程度大大提高，无论在哪里工作，大家都感觉自己是一员。从公司的角度，全球招聘人才变得非常容易，而且员工也期盼自己可以到公司的其他地点去工作锤炼自己的能力，使人才流动十分方便。而且，员工之间的知识共享也大大增加，打破了原先因为语言问题无法沟通的壁垒。

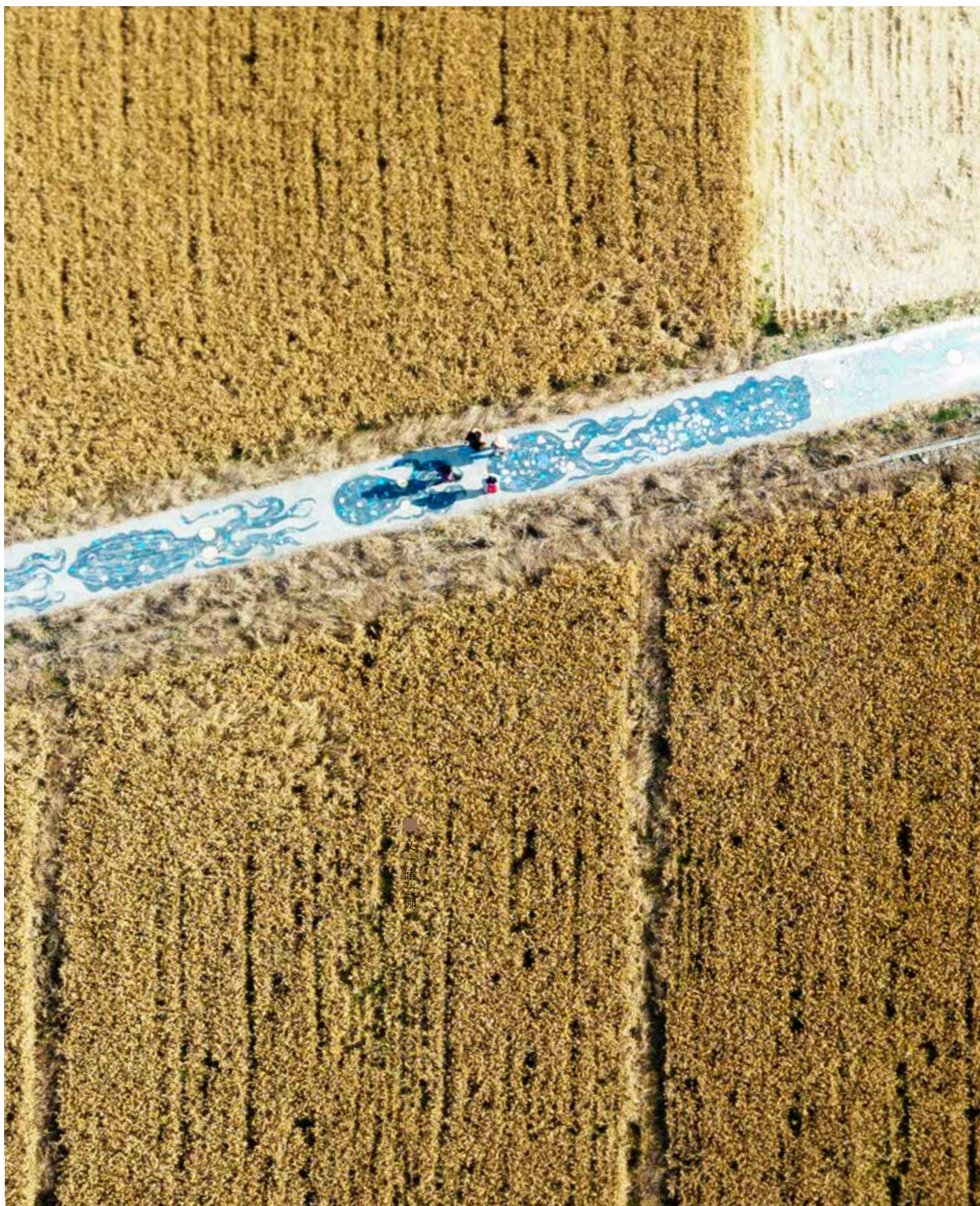
语言可以聚拢人心，也可以分裂世界；语言可以融合文化差异，也可以颠覆自我认知。选择哪种语言作为公司的官方用语可能对公司的长期发展有不可低估的影响。我不禁想问：如果马云宣布从今天起，阿里巴巴的全体员工必须讲英语的话，大家会有什么样的反应呢？



# 跨 界

Boundaryless

■ 生活在别处，也在此处



文  
儲  
芝  
娜



# 一场追求平等的乡村实验

■ 文一 储艺娜

丁婵和同事们正在做的，是从设计角度介入，  
达到城乡平等的资源置换和智力置换。





驱车穿越绵延幽暗的长江隧道，视线一下开阔明亮起来，上海长江大桥恢弘如鲲鹏，混着氤氲雾气升腾于长江之上。自开通以来，“南桥北隧”成为上海市区到崇明的必经之路。

家住上海的丁婵每个月都会往来于繁华闹市与崇明之间。“十年前，每次登岛（崇明岛）都要坐船，那时农家乐还没兴起，我们只好住在老农家中。”当时，丁婵还是一名设计师，偶然机会参与到同济大学娄永琪教授发起的城乡互动调研。因为频繁来往崇明仙桥村，冥冥中一根看不见的红线牵起了这个城市女孩与这片淳朴村庄的缘份。

2010年的时候，整个研究项目做完后，学术团队出了一本书，从宏观的角度，设想

了很多农村新的商业模式可能性，涉及医疗、教育、养老等各类板块，试图解决城乡大问题。“研究成果出来了，如果不做出来试一试的话，它就永远留在纸面上了。”丁婵这样解释后来“驻扎”农村、成为乡建人的原因。

怀着这样的初心，研究团队正式发起“设计丰收”崇明项目。丁婵和同事们租来村里的闲置民居改造成创意民宿，将蔬菜大棚改装成集餐饮、娱乐于一体的开放空间，鼓励都市人参与插秧、割麦等农事，与土地打交道并体验从田头到餐桌的美味制作过程。他们正尝试将环境、体验、知识转化为商业模式，用设计体现未被挖掘的农村价值。

原来，乡村也可以变得很前卫。



## 学术课题的商业实践

与正常设计师职业相比，在农村落地商业项目，比想象中要“难太多”。丁婵坦言，最初学术研究选择仙桥村是因为它具有普遍性，正如中国大部分村庄一样，一没方便的交通资源，二没好的旅游资源，因此保持了完整的乡村原生态风貌。重要的是，村子里有愿意改变勇于尝鲜的人，比如仙桥村党支部书记，他是一位非常开明的人，很能接受一些新的点子和想法。可是，一旦纸上谈兵转为商界实战，企业生存、项目盈利等实际问题接踵而来，创始团队仍将第一站选定在仙桥村。“后来我们才发现，（仙桥村）项目不靠旅游资源，交通又不方便，真的太难做了。但我们都比较乐观，大家说没事儿，如果把这个点做好了，到哪里都能做得很好。”

考虑到创始团队都是设计师出身，自带设计“基因”，这群年轻人决定从休闲体验开始做起，把乡村有趣的生活方式，通过设计，比如空间设计、服务流程设计、体验设计等，传达给都市人，美其名曰“自然创意的乡野生活方式”。

位于仙桥村 660 号的“花觅”，是丁婵

团队最新设计的一幢民宿。这座三层小楼，从外表看，与周边民居并无二致，推门进入，才发现颇有一番况味：明亮的落地玻璃窗，精致的木质桌椅，桌上足球机，壁炉、土灶与现代厨具和谐并存，布局精致、艺术又不乏烟火气。“我们之所以保留土灶、洗衣台，就是为了还原乡野生活方式。”丁婵解释，“有的客人特地带小孩过来，就是为了唤起童年记忆，找寻城市生活缺失的那份感觉。”

改造空间，做一个室内设计，再找工程队来施工，这些流程对丁婵他们来说再熟悉





不过，甚至被归为“最简单”的一类。对于这些设计师而言，真正棘手的是后面涉及的民宿经营、宣传和推广，碰到实际问题应该如何解决。

人，成了这当中的最核心的一环。与在大城市招聘“一呼百应”的情况相比，在当地建一个的年轻团队，并让他们留下来，可谓难上加难。一开始，丁婵他们借助外部力量，利用梁漱溟乡建体系的“全国实习生轮回制度”，吸引全国各地对乡村感兴趣的年轻人，组建了一支团队。但好景不长，这些来自广西、广东、江苏各地的年轻人，因为社交圈窄、婚恋成家的压力，一般待几个月就会走人，很难长期留守。艰难时刻，丁婵大胆提议：在崇明当地找人。“你开玩笑吗？崇明当地没有年轻人。”当时合伙人对她的想法反应激烈，觉得这是天方夜谭。

诚然，空心化的农村已对年轻人不再有吸引力，这里就业机会少，生活单调。相比之下，繁华大城市的就业前景广阔，生活多彩，

因此成为不少年轻人背井离乡的选择。

而丁婵坚信，在乡建过程中，崇明本地的年轻人稳定性更强，整个社会大环境也在改变，只要家乡能提供稳定的、有前景的工作，一定会成为年轻人“回流”的动力。

## 相

### 自然创意的乡野生活

90后崇明小伙倪莹杰，就是“回流”的年轻人。他一米八的个头在广袤的田野显得格外突出，黝黑的皮肤是每天穿越乡野的美好见证。生在崇明，长在崇明，在外当了五年兵后，倪莹杰选择回到家乡，现在是设计丰收的农场经理。

大棚、稻田、泥地，倪莹杰带着我们穿梭在他的“领地”，如数家珍地介绍各类奇珍异草，从甜菜头到维多利亚大黄，不厌其烦地讲述着它们的习性、生活状态。“你看，我们把门板铺在地面，环保又美观。”弯腰





去看，多个村民家的门板被当作大块地板，铺在大棚地面，仔细观察，会发现锁孔上印有“丰收”字样。

在一个蔬菜大棚里，倪莹杰指着一小片被虫严重啃食的菜地，略微惋惜地说：“这些被咬得太厉害了，不能卖，只能作家禽饲料了。”“为何不打点农药？”倪莹杰突然严肃起来：“我们这里不打农药，不施化肥。”他说，为了驱虫，平时主要用挡虫板、驱虫灯等物理方法，虫子实在多的话，只能人工去抓。

这类在村民看来“吃力不讨好”的事情还体现在头两年土地的“闲置”。倪莹杰回忆，在“设计丰收”建立农场之初，因为土地活力需要恢复，还要去除农药残留，整个团队决定什么都不种，安心“养地”。周边的农民实在看不下去了，他们平时采用能保证产量的普通种植法，自然不能理解这群年轻人信奉的自然种植法，都认为“城里来的熊孩

子真爱玩儿”。

现代人对食品安全的渴求，让“设计丰收”的坚持逐见成效，农产品价格卖上去了，有机产品模式行得通，效仿者自然也多了。如今的仙桥村，大大小小的合作社零星散落，它们已经达到了有机或者至少无公害标准。

倪莹杰家住崇明竖新镇。仙桥村即是竖新镇下辖的村落。他每天上班就十多分钟车程，没有城里人朝九晚五的时间概念，工作节奏还是跟着农事走，春播、秋收、冬储，更像是个快乐的“农夫”。

“没想过去城市吗？”

“想，但农村更适合我。”倪莹杰曾用“丰富多彩”形容都市生活，他很多儿时伙伴选择到城市，通过老师、会计等体面的职业在城市立足。虽然与朋友们相比，他的收入略低，但他不需要租房，也不需要买房。“你看我这里生活成本多低，而且家乡的人情味儿也

更浓。”关键是，他的职业成就感丝毫不亚于在城里工作的朋友。他兴奋地讲述着那些城里人来过之后对乡村的印象转变。“起初他们来的时候觉得农村破破烂烂的，抱有抵触的态度。参加了播种农耕等游戏活动之后，找到了都市里没有的快乐。”

这个自嘲“玩泥巴长大的一代”，天天想着怎么把农村“土掉渣”的游戏，通过一些主题和趣味的融入，变得“高大上”。这样一来，既迎合了城里人的偏好，又不失乡野乐趣。小时候在田里插秧，肯定要玩玩泥巴、踩踩水，现在这种形式摇身一变成了“泥地足球”，男女老少穿着防水服，在泥地里肆意奔跑、玩耍、摔跤。“这个听上去像跑男节目里的情节，其实我们玩得更早一些。”

艺术介入仙桥村，在碰撞火花中形成了一抹亮丽的风景——彩绘墙。整个村里，有二三十幅墙面绘画，都是村庄彩绘项目的成果。每年大批艺术家来到仙桥村，获取灵感，在开放空间留下浓墨重彩的一笔。为了让村民自愿贡献自家白墙，倪莹杰和同事到村民家中游说。“一开始他们是不愿意的，自己好好的白墙，不舍得让别人涂抹。”倪莹杰说，渐渐地，会有村民主动找上来，他们甚至会参与艺术家的前期创作。摄影师从空中航拍，长达数十米的田埂艺术作品，顿时鲜活、灵动起来，硕大的章鱼、五彩的泡泡为底色单一的农村增加了一丝色彩。

## 行

### 恢复倾斜的城乡“天平”

冬日下午，丁婵裹着灰色围巾，手捧咖啡，坐在“花觅”的落地窗前，阳光在她脸上勾勒出柔和的线条，她像一个艺术家，审视着自己的作品。这里，是她的第二个“家”，也是不少都市人的第二个“家”。

上个世纪以来，工业化进程的推进，城市犹如磁铁一般，凭借着大量的就业机会，完善的医疗、教育资源，多样的生活方式，吸走了农村原有的大量人力、资源。在人们印象中，农村耕地撂荒，房屋破旧，内部陈设几十年如一日，空气中始终飘散着粮粉稻谷的气味，年轻人离开家乡闯荡，因为在这里一眼就能看到自己的未来。







梁鸿曾在《中国在梁庄》中，用田野调查的方式，描述了自己的故乡梁庄，这也是千万中国农村的缩影。留守儿童的无助，农民养老的无望，医疗、教育资源的缺失，外出打工者的迷茫，真实的农村底色悲凉。在书中，她这样写道：“村庄，不再具有文化上的凝聚力，它只是一盘散沙，偶尔流落在一起，也会很快分开。”

不论经济上被剥夺，还是文化上被边缘化，不可否认的是，乡村一直是中国人的“根”。现代都市人沿着家谱往上推几代，无不与农村有着紧密联系。可悲的是，现代化浪潮导致城市对农村的蚕食，都市人与农村的关系，只能凭借儿时模糊的记忆，逢年过节匆匆一瞥的探亲，甚至只能凭借餐桌来维系。

另一方面，城市生活也并不总令人满意。拥挤的交通，高强度的工作，对环境的担忧，食品安全隐患，不少人开始厌倦水泥盒子的生活，怀念农村的种种好，怀念土灶、怀念秧田，于是才有“城市套路深，我想回农村”的无奈说辞。这种心态或许可以追溯至中国古代士大夫的归隐情怀，往近处看，梭罗的《瓦尔登湖》则是对十九世纪工业化社会的逃离。

乡村成为诊疗“都市病”的一剂良方，反之，都市也能反哺农村，为农村问题提供解决思路。“设计丰收”选择从创新的角度，



用“设计思维”整合城乡资源，达到城乡的互动和交流。丁婵始终认为：“城市和乡村应该是平等的关系，不应该城市优于乡村。”未来，城市和乡村应该提供平等的选择权利，城市为农村输送技术、管理、艺术、环保等资源和理念，农村为城市提供健康的食物来源，分担城市娱乐、养老等服务性功能，从而达到“设计丰收”理想中的“城乡阴阳双生、互动”的最佳状态。

在具体治疗城乡“病灶”时，设计团队采用了“针灸式的可持续设计方略”。据《黄帝内经》记载，对于人体，针灸能“通其经脉，调其气血，营其逆顺出入之会”，同理，通过建立农村基地，刺激一个个穴位“点”，也能够疏通整个社会的脉络。丁婵设想，在

乡村基地做好之后，“设计丰收”会在城市端以“店”的方式打造都市农业，还能为乡村产品打通输出渠道，让城市和乡村形成良性互动。“以后，我们的体验基地要布满全国各地。”

她心里很清楚，城乡问题并非孤立存在，牵扯到方方面面，需要政府、学界、业界的扶持，还要学会“量体裁衣”。像航民村、刘庄、碧山村、郝堂村等“网红村”是通过各种方式将农村资源盘活，这当中，有农业、工业、金融、艺术、旅游等各角度的介入。丁婵特地提到了“碧山计划”，它的发起人欧宁是媒体人、策展人出身，与丁婵有相似之处。“其实城市里很多的知识分子、中产阶层是有乡村情怀的。像欧宁做了很多传统老手艺的复兴，现在大家都在尝试不同的方式，特别不容易。”在崇明当地，近些年也兴起了不少农家乐、民宿等体验项目，丁婵并不认为“设计丰收”遇到了敌手，“相反，我更愿意看到越来越多的人来做这个事，因为乡村需要有激情、有不同背景的人来尝试多种新的可能性。”

如果回到十年前，再做选择的话，丁婵说她还会回到乡村。“纯粹做设计师有很多无奈，当房子建好后就和你没什么关系了。而乡建项目能发挥的空间挺大，可以按照自己的想法把它实现出来。”提到这些年仙桥村的变化，一向安静的她突然兴奋起来，眼里闪着光亮：“你看，这边路变宽了，房子新盖了，合作社多了起来，路灯都是风力、太阳能发电的。”



乡村经历了太多的苦难，城市与乡村壁垒分明的二元生活方式，陡然倾向一边。丁婵这些人做的，就是通过点点努力，试图让倾斜的“天平”恢复平衡，达到城乡平等的资源置换和智力置换，“年轻人选择城市也没有问题，选择乡村也没有问题，但以前没有乡村这个选项，所以我们要提供这种可能性。”



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 978-7-309-13140-6



9 787309 131406

定价：88.00元