

01

2015.3

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



欢迎,工业4.0

工业4.0正在改变全世界的工业发展进程
探究中国制造的工业4.0路径

RMB 88 HK\$160

ISBN 978-7-309-11296-2



9 787309 112962

中国人谈判的关系策略

条件很苛刻, 结果不如意

马云访谈录

文化价值体系是公司生存的命脉

梦渡, 且行道

专访跨界艺术家叶锦添

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

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

 復旦大學 出版社

MINDSET BUILDS FUTURE

思维构架未来

综合性知识产品
创新学习平台
全开放分享空间

E-LEARNING
在线课程

PUBLICATIONS
出版物

CASE DEVELOPMENT
& RESEARCH
案例开发与研究

FBK ONLINE
复旦商业知识在线

SNS & APP
微平台

中国智慧改变管理未来

基于“管理教育服务社会，以管理思想去影响更广泛人群”的共识，复旦大学管理学院携手中国管理研究国际学会（IACMR）推出《管理视野》（*Management Insights*）。这不是一本纯粹的学术刊物，也不同于目前市面上流行多时的“商业评论”类刊物，我们赋予它的使命有四：

传播高品质的内容。我们恪守管理学研究的本位，坚持学术性与社会性兼备的宗旨，致力于创办一本既有学术格局又接地气的精品读物。

促进管理思想与实践对话。以杂志为联结各方的平台，融通管理思想与实践智慧，促进学界、企业界及其他社会部门的互动，在中国社会公众心目中树立管理学家的整体形象。

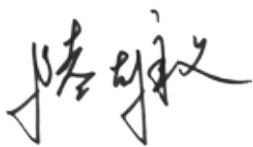
教育服务社会。管理学研究的成果，尤其是最新的研究需要服务于社会发展；学术发现需要走出学院，通过适当转化，发挥更广泛的社会教育作用，从而创造和传递更大的价值。

管理推动中国进步。管理在经济、商业和社会发展的进程中将扮演越来越重要的角色，我们致力于发掘在中国本土诞生的优秀管理思想和实践经验，并进行国际化传播。

当今世界正在渐渐步入一个充满不确定性与无限可能性的时代，而中国正处于全面深化改革的历史进程中，在全球经济发展中扮演着越来越重要的角色。技术浪潮的迭代更新带来了日益多元化的商业模式，不断对商业管理提出新的挑战。

商学教育是中国未来转型发展的重要引擎。深深扎根于中国实践与中国文化传统而形成的“中国模型”“中国智慧”，正日益显示其重要性。身处这样一个时代背景下的管理学院，须责无旁贷地担当起商业社会看护人的责任。我们教书育人，并希望通过这本《管理视野》向社会发声，传播管理新知，为中国优秀管理人才的成长提供更多的思想源泉。

我们坚信未来的中国一定会诞生世界一流的商学院。2015年是复旦大学管理学院恢复建院30周年，也是中国管理研究国际学会成立13周年。《管理视野》将集两者所长——复旦大学管理学院贴近中国管理实践及丰富的学术资源，以及中国管理研究国际学会遍布全球的网络和学术优势，继往开来，为管理实践注入新思想。作为这些成果的传播者，《管理视野》的创刊将助力复旦大学管理学院朝向世界一流的商学院再迈进一步。☑



陆雄文
《管理视野》出版人
复旦大学管理学院院长



徐淑英
《管理视野》联合出版人
中国管理研究国际学会创始人

管理视野决定公司格局

有人说，眼光决定高度，细节决定成败。《管理视野》是一本既有眼光又有细节的读物。我们的作者多数是学贯中西的华人学者，他们见多识广，在放眼世界的背景下研究中国人和中国企业，并将研究成果发表在全球顶尖的管理期刊上，眼光不可谓不高。我们的编辑团队从封面设计到栏目排版，从错别字改正到纸张的选择和印刷，都给予充分的思考，对细节的关注可谓不周到。

把眼光的比喻用到企业管理，含义相似。有眼光的企业家视野宽广深邃，其公司的发展格局就不同一般。这些企业家有几个重要特征：第一，他们对企业之于社会进步和发展的意义有深刻认识，因此做企业只是实现其社会价值的一个途径。第二，他们对企业有长远的目标和规划，因此在面临错综复杂的现状作决策的时候，能够保持清醒的头脑，做出可能牺牲短期利益但对长期发展有益的选择。第三，他们不仅看得清“时势造英雄”的谜局，更相信“英雄造时势”的可能，因此绝不躺在功劳簿上，而是不停地折腾、创新，不断推出令人耳目一新的产品和服务。第四，他们跳出自身的窠臼，把公司做的事情放到更大的自然和人文生态系统中去考察，从而更清晰地看到全景。认真阅读本期中的《马云访谈录》，你一定会发现阿里巴巴今天的辉煌与马云所具备的以上四个特征密切相关。

同样，对中国人的了解也需要有全球的眼光。长期生活在同一个地方的人往往看不清自己的特点，因为一切都习以为常、天经地义。但是当我们把自己放到世界的舞台上，与其他文化的人群进行比较时，才会发现原来自己是如此的独特。比如，中国人重视人际关系，常以为与关系好的人做生意、谈判，其结果比与没有关系的人要好，但我们的研究发现其实不尽然（见《中国人谈判的关系策略》）。又比如，中国人认为内外有别也是理所当然的事，但却不知原来更深层的原因其实与我们自己的价值取向有关（见《为什么中国人更不愿意与陌生人合作？》）。再比如中国人尊敬领导，但我们发现领导对下属冷嘲热讽的虐待行为在中国企业中的比例远远高于西方（见《辱虐管理知多少？》）。知人者智，知己者明。只有既知人又知己者，才可能成为明智的管理者。

希望《管理视野》能帮助你变成一个既有眼光又有智慧的现代管理者。☑



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

10

辱虐管理知多少? 连汇文

如何把握创新的时间节奏? 李垣 赵亚普

进言的学问 魏昕



新知 RESEARCH HIGHLIGHTS

14

中国人谈判的关系策略：
条件很苛刻，结果不如意

刘武 Ray Friedman 康莹仪

18 为什么中国人更不愿意与陌生人合作?

陈晓萍 李纾

21 谦逊总裁的力量

欧怡 徐淑英 Angelo J. Kinicki David A. Waldman
肖知兴 宋继文

24 中国公司如何向国外进入者取经

张燕 李瑜 李海洋

26 企业变革三要素：
造势 应势 无为而治

井润田 Andrew H. Van de Ven



对谈 EXECUTIVE PERSPECTIVES

30 马云访谈录

文化价值体系是公司生存的命脉



54 对话汪建国

与顾客建立强关系

以互联网思维打造的“孩子王”经营顾客资产的秘诀



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

文化与中国管理

CULTURE AND CHINESE MANAGEMENT

The Seventh IACMR Conference

中国·杭州

2016年6月15~19日 | June 15~19.2016

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





专题 FEATURE

66 欢迎, 工业 4.0

全世界智能机器联合起来, 为人类服务!

工业 4.0 的中国实践 程亚婷

工业 4.0 管理的新视野 鲍勇剑

通用电气的“工业互联网”构想 黄颖

智慧之道 丁叮

工业 4.0 的人 苏紫

踏进工业 4.0 的河流 秋杉彩

专栏 COLUMN

78 主编专栏

不一样的公司 陈晓萍

80 治愈“互联网焦虑症” 陈春花

82 价值与抉择 郑伯坝

85 刁怪问题与管理公案 鲍勇剑

88 烦恼即菩提 (一) 周长辉

开卷 READING

92 在直面死亡时寻找生命的意义 陈晓萍

95 以不完美追求完美的人 徐淑英

越域 NO BOUNDARY

98 梦渡, 且行道

——叶锦添的艺术与人生哲学 黄漪

相由心生, 心从何处出发——专访著名跨界艺术家叶锦添, 开启一场关于艺术观、世界观与人生观的灵性对话





封面作品 《我的天》仇敏业

艺术家仇敏业的作品。我的天，一句再普通不过的日常口语，表达出作者对于日常惊奇的感叹。电，防蚊网，都是极日常的物品，经过多次曝光交织，在去除形象的明确性的同时，制造出关于形体、生命、质感的细腻，是作者记录时间的一种新的方式。工业本已传统，嫁接智能互联，就会展现出令人惊奇的未来。日常与间离，本期主题“工业4.0”与《我的天》由此找到了共鸣。

图书在版编目(CIP)数据

管理视野·第一期/陈晓萍主编.--上海:复旦大学出版社,2015.3

ISBN 978-7-309-11296-2

I.管… II.陈… III.企业管理—文集 IV.F270-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第055024号

书 名 管理视野

责任编辑 岑品杰 方毅超

出版发行 复旦大学出版社有限公司

上海市国权路579号 邮编:200433

网 址 fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

门市零售 86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购 86-21-65109143

印 刷 上海研西印刷厂有限公司

开 本 890x1240 1/16 印张 8 字数 195 千

版 次 2015年3月第1版第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-309-11296-2/F.2127

定 价 人民币 88 元

欢迎登录复旦商业知识在线
bk.fudan.edu.cn



复旦商业知识
官方微信订
阅号



请关注 IACMR
微信订
阅号



复旦大学管理学院
恢复建院30周年
30TH ANNIVERSARY
1985-2015

出版人 Publisher

陆雄文 Xiongwen Lu

联合出版人 Co-Publisher

徐淑英 Anne S. Tsui

执行出版人 Executive Publisher

孙一民 Yimin Sun

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 (亚利桑那州立大学教授, 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)

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 井润田 Runtian Jing 叶恩华 George Yip

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

陈扬波 Yangbo Chen 黄漪 Huang Yi 黄颖 Ying Huang 潘琦 Qi Pan

宋旻 Song Min 王新华 Wang Xinhua 王颖颖 Yingying Wang 杨华颖 Huaying Yang

视觉设计 Art Designer

戴云 Yun Dai

摄影 Photographer

唐音婷 Candy Tang

插画 Illustrator

陆隽玮 Junwei Lu 咪休 Mishou

总经理 General Manager

于保平 Baoping Yu

运营总监 Operations Director

陈颖燕 Elsa Chen

编辑部地址 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

服务热线 邮箱 Contact +86-21-25011387 BK@fudan.edu.cn

图片 Photograph 全摄影画廊 (OFOTO Gallery) 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.

復旦大學 EMBA

一個人的精彩 兩代人的驕傲

我最驕傲的事情，是成為孩子青春成長的榜
我最幸福的事情，是締造孩子引以為傲的家
我在上海，我在復旦EMBA



復旦大學EMBA項目2015年春季班熱招中

招生諮詢熱線：021-55664800 官方微信：復旦大學EMBA項目



快速報



復旦大學-台灣大學EMBA雙學位項目
021-55664815
復旦大學-BH挪威商學院MBA項目
021-55664776

復旦大學MBA項目
021-65643935
復旦大學-華盛頓大學EMBA項目
021-55664788

復旦大學-香港大學IMBA項目
021-65119023
高級管理人員發展中心
021-25011029

辱虐管理知多少？

■ 文 | 连汇文 香港科技大学

辱虐管理最近开始进入学界的研究视野。所谓辱虐管理，是指下属所感知到的主管的持续性敌意行为。这些敌意行为可以通过言语来表达（比如讥讽、辱骂、诋毁、指责等），也可以通过非言语来表达（比如冷落、排挤等），但不包括有身体接触的攻击行为。这些负面的领导行为在组织中十分常见。

辱虐管理为什么盛行？

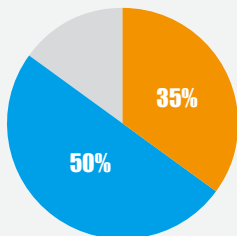
报复——主管觉得组织没有给予他们应得的（比如升职、奖金等），觉得自己被组织背叛时，他们倾向于采取辱虐管理以对组织进行报复；

宣泄——当主管被组织赋予极其困难、难以完成的目标时，会感到自己的发展受阻，因而实施辱虐管理来发泄自己的负面情绪；

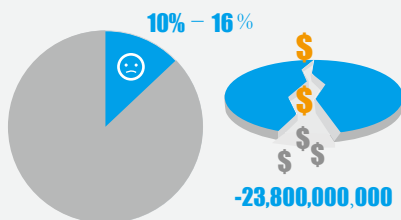
不公——组织的管理程序上存在不公正的地方，主管感到自己很失落和无力，进而采取辱虐管理以感到自己还有一些控制力；

组织文化——当组织中存在不文明的规范，员工之间经常互相对质、攻击时，主管也更倾向于实施辱虐管理；

与下属的关系——当主管觉得自己和下属有深层次的差异时（比如在对事物的态度和价值观方面的差异），他们更容易与员工发生冲突，从而表现出辱虐管理。



有 3100 多名位中国员工参与的调查研究表明，35% 的受访者表示他们在职场中曾经遭遇冷嘲热讽或恶意攻击，50% 的受访者表示敌意行为主要出自他们的上级主管。



美国的调查研究表明 10% - 16% 的美国员工曾经遭遇辱虐管理。据估计，美国公司每年由辱虐管理所带来的损失至少达 238 亿美元。

员工的行为——研究表明当员工工作绩效差，或者表现出迟到、早退、上班做白日梦等违反组织规范的行为时，这让主管认为自己失去了权威，对员工容易产生敌意情绪，从而引发了他们的辱虐行为。

如何避免辱虐管理？

- 公司规章零容忍
- 公司避免和尽量减少管理程序的不公
- 公司进行文明规范及自我控制培训
- 管理者的自我克制

欲了解更多相关文献，请查阅：

1. Lian, H., Ferris, D. L., Morrison, R., & Brown, D. J. (2014). Blame it on the supervisor or the subordinate? Reciprocal relations between abusive supervision and organizational deviance. *Journal of Applied Psychology*, 99, 651-664.
2. Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome. *Journal of Applied Psychology*, 97, 107-123.
3. Tepper, B. J., Moss, S., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54, 279-294.
4. Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.

如何把握创新的时间节点？

■ 文 | 李垣 赵亚普 上海交通大学

随着中国产业升级压力增大，企业创新的紧迫性越来越强。然而，市场体系的不完善和创新资源的缺乏使得许多企业陷入了“早创新早死，不创新等死”的怪圈。

研究表明，在中国转型环境下，无论是市场参与者还是政府对企业市场地位的认可都不是简单地提高或降低企业创新绩效。例如，在获得市场参与者和政府支持的情况下，企业一方面能够获得必要的资源和政策支持，这可以使企业创新的风险下降、创新效果改进；但另一方面也可能使企业“拥资(源)自重”，享受到特殊的市场和政府待遇而不愿吃苦创新。因此，在争取市场参与者和政府支持的过程中，企业需要合理地把握分寸。

市场参与者的支持影响企业创新绩效

获得过低或过高市场参与者的认可和支持都不利于企业创新绩效的提高。

获得过低的认可会直接影响企业自身的竞争力，获得过高的支持与认可使企业容易安于现状，反而使企业失去了创新的紧迫感和压力，降低了企业创新的效果。

获得适中的市场参与者支持不仅可以使创新企业获得较强市场优势，

降低创新的风险，扩大新产品的市场份额，同时，可以使企业有进一步创新的市场动力。

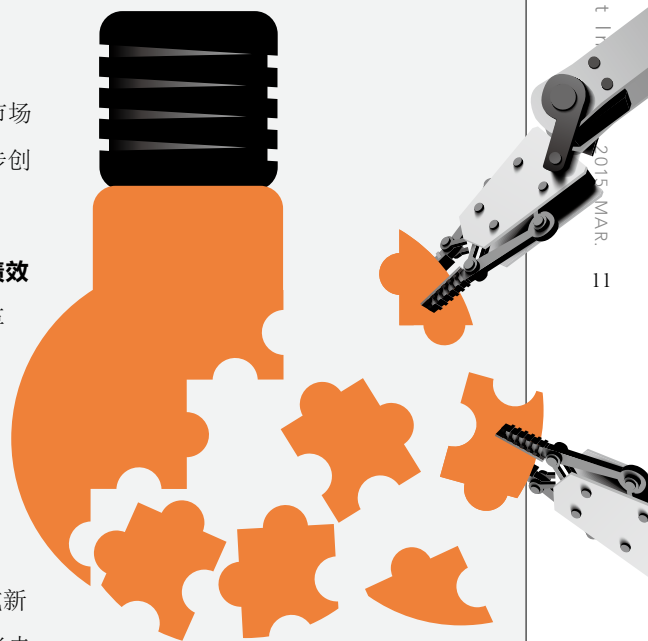
政府的支持与认可影响企业创新绩效

在政府许多管理流程没有改革到位的情况下，政府对创新企业的反应相对较慢，对企业创新的支持经常会滞后。

要想获得政府的支持，创新企业需要持续影响政府，以使政府能够比较清楚地判断企业新产品或新业务对经济发展的有利影响。在尚未获得政府支持之前，创新企业已投入了资源来影响政府，从而减少了投入新产品或新业务的资源，这不利于改善创新绩效。然而，一旦企业影响政府的努力积累到一定程度，政府部门认可企业创新做法的概率增大，这使得企业更加容易获得政府在政策、资源投入等方面的支持，从而降低企业创新的风险，改进企业创新绩效。

尽管获得政府和市场参与者认可对企业创新很重要，能否利用好政府和市场参与者提供的支持还需要企业有吸收能力的保证

企业吸收能力不仅有助于企业降低对外部资源的依赖，同时也能够使政府与市场参与者的支持效率提高。



欲了解更多相关文献，请查阅：

1. Desai, V. M. (2008). Constrained growth: How experience, legitimacy, and age influence risk taking in organizations. *Organization Science*, 19(4): 594-608.
2. Li, Y., Peng, M.W., & Macaulay, C.D. (2013). Market-political ambidexterity during institutional transitions. *Strategic Organization*, 1-9.
3. Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework. *Academy of Management Review*, 33(2): 496-520.
4. Rao, R. S., Chandy, R. K., & Prabhu, J. C. (2008). The fruits of legitimacy: Why some new ventures gain more from innovation than others. *Journal of Marketing*, 72(4): 58-75.
5. Webb, J. W., Tihanyi, L., Ireland, R. D., & Sirmon, D. (2009). You say illegal, I say legitimate: Entrepreneurship in the informal economy. *Academy of Management Review*, 34(3): 492-510.



进言的学问

■ 文 | 魏昕 对外经济贸易大学

近三十年来，学界和业界对于员工进言（voice）的关注，一直基于以下的认识：管理者全能的时代已经一去不复返，自下而上的进言能够帮助改进决策质量，或者及时纠正问题、预防危机，对团队或组织的有效性至关重要。

什么时候可以进言？

只有当进言的对象是团队领导，并且领导能够就进言内容展开行动、进行改变，团队才会因进言而获益。

什么样的领导不适合进言？

进言的管理者对自己的管理能力越是不自信，面对下属进言时就越容易产生自我防御（ego-defensiveness），不仅不愿意采纳进言，还有可能对下属的印象大打折扣，给其更低的绩效评价。并且，如果下属以挑战性而非支持性的方式表达自己的意见，上级对这样的“刺儿头”的评价更糟糕。

什么样的环境鼓励进言？

如果下属在管理者进行决策的早期提出建议，或者团队或组织本身有着畅所欲言的氛围，管理者更有可能将进言视为下属关心团队或组织利益的表现，进而提高对下属的绩效评价。

欲了解更多相关文献，请查阅：

1. Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of Management Journal*, 55, 851-875.
2. Detert, J. R., Burris, E. R., Harrison, D. A., & Martin, S. R. (2013). Voice flows to and around leaders: Understanding when units are helped or hurt by employee voice. *Administrative Science Quarterly*, 58, 624-668.
3. Whiting, S. W., Maynes, T. D., & Podsakoff, N. P. (2012). Effects of message, source, and context on evaluations of employee voice behavior. *Journal of Applied Psychology*, 97, 159-182.
4. 魏昕、张志学 (2014), “上级何时采纳促进性或抑制性进言? 上级地位和下属专业度的影响”, 《管理世界》, 1, 75-87.

创新 · 洞察 · 理念

2015 营销领袖峰会

4月10日-11日 | 上海金茂君悦大酒店



演讲嘉宾



Jonah Berger

宾夕法尼亚大学沃顿商学院市场营销系教授
畅销书《疯传：让你的产品、思想、行为像病毒一样入侵》作者



Sunil Gupta

Edward W. Carter工商管理教席教授
哈佛商学院综合管理项目主管
驱动数字与社交战略的高管项目联合主管



吴品慧

优衣库大中华区首席市场官



毕群 (Ella Bee)

DFS(环球免税集团) 前全球营销副总裁



Shakir Moin

可口可乐中国副总裁、首席市场官



费莫雷

平安直通咨询有限公司首席执行官

更多嘉宾邀请中，敬请期待！

研讨主题

客户体验 与互动

在多媒体、多渠道、跨屏幕的时代中，探寻新的客户行为模式，并制定战略来定义、衡量、以及优化与客户的每次接触中的互动。

数字、社交 移动变革

了解新的数字、社交、移动技术的重要性，掌握大数据时代下所需的分析技巧，以推动新产品研发和业务增长。

主办方



复旦大学管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
FUDAN UNIVERSITY

会议合作及咨询，请联系：021-25011412, 25011408, 25011411, pdc@fudan.edu.cn



扫描二维码
登陆活动官方网站报名

中国人谈判的关系策略： 条件很苛刻，结果不如意

■ 作者 | 刘武 Ray Friedman 康莹仪 ■ 改写 | 李绪红 董晓梅

谈判桌上中国人会因为是“自己人”就手下留情吗？
谈判双方彼此示好会达到双赢吗？答案似乎与人们的常识相悖。

14



The
Writer

刘 武 (msliuwu@inet.polyu.edu.hk) 香港理工大学助理教授。

Ray Friedman (Ray.Friedman@owen.vanderbilt.edu) 范德堡大学教授。

康莹仪 (yingyi.hong@gmail.com) 南洋理工大学和北京师范大学教授。

改写 | 李绪红 复旦大学管理学院教授，《管理视野》新知栏目副主编。

改写 | 董晓梅 安信农业保险股份有限公司人力资源部组织规划和绩效主管。



行将“风萧萧兮易水寒”走上谈判桌的谈判人与在他背后坐镇指挥的幕后领导之间的关系是谈判领域学术侠客们关注的一个永恒的议题。主流学者认为当谈判者必须事事向领导汇报时，会在谈判过程中表现得咄咄逼人更有竞争性；另有些学者则认为，在中国这种关系导向的文化环境中，汇报义务使得人们更可能偏向合作性的谈判策略。

到底哪一种观点更接近事实真相？不妨通过设计的实验来印证。我们的实验引入了三个变量：不同的文化背景、谈判者是否需要汇报以及谈判双方关系的亲疏不同。

我们设计的场景是，为了满足顾客对于广告宣传册的急切需求，客户经理买买提（买方）需要同产品经理迈克尔（卖方）在正式刊印宣传册前就某些问题进行磋商。实验过程中会通过改变买卖双方的关系以推导出结论。当买卖双方来自同一家公司，尽管所属部门不同，就被我们定义为“自己人”，如来自不同公司，则是“外人”。谈判者是否需要汇报的描述如下：“买买提的经理是一个喜欢严格监管

下属工作的领导，他/她在谈判前已经清楚地告知买买提需要在谈判结束后提交一份会谈报告，详细说明在与迈克尔的谈判中采取了何种谈判策略，并客观交代最终的谈判结果。买买提的经理会仔细阅读会谈报告并以此为基础评估买买提在这次谈判中的表现。”相反，无汇报义务的描述为：“买买提将会独自前往与迈克尔进行谈判，并且不需要向任何人汇报谈判的具体过程和细节。”

我们从中国南部地区某大学的在职 MBA 项目中随机挑选 120 名学员作为中国样本，从美国东南部一所大学的电子样本库中随机选取了 102 名被试者为美国样本。中美两个样本之间并没有任何交流与互动，总共 222 名参与者均为企业员工且拥有大学本科学历。

来自中美的参与者的确显示出了不同的特性。尤其是在面对“自己人”又必须向领导汇报的场景下，中国的谈判者更看重“关系”，并认为谈判是一场“不是我谦让就是他吃亏”的本质为“零和博弈”的固定馅饼分割。中国人会展现出关系导向的谈判方式，而

零和博弈 ▶

指参与博弈的各方，在严格竞争下，一方的收益必然意味着另一方的损失，博弈各方的收益和损失相加总和永远为“零”，双方不存在合作的可能。

客户经理和产品经理就四项议题的谈判 表 1

宣传册纸张质量		印刷数量		彩页数量		付款日期	
选项 (克)	商业价值	选项 (份)	商业价值	选项 (页)	商业价值	选项 (周)	商业价值
买家							
250	2400	50000	4000	4	2000	5	1200
220	1800	40000	3000	3	1500	4	900
200	1200	30000	2000	2	1000	3	600
180	600	20000	1000	1	500	2	300
160	0	10000	0	0	0	1	0
卖家							
250	0	50000	0	4	0	5	0
220	600	40000	300	3	500	4	1000
200	1200	30000	600	2	1000	3	2000
180	1800	20000	900	1	1500	2	3000
160	2400	10000	1200	0	2000	1	4000

美国人则会更关注自我利益。在其他变量下，中美双方的谈判人员的关系导向心态以及“固定馅饼分割”的认知并无显著差异。

我们把实验场景进行了升级，冀望得到更深入的研究结果。在这里，谈判任务仍然围绕刊印宣传册的细节议题展开。在正式刊印前，客户经理买买提（买方）和产品经理迈克尔（卖方）需要就四项议题达成一致。其中，每一项议题都有五个备选方案供谈判双方选择，不同的选择方案对双方有着不同程度的商业价值（用分数表示）。

在这四项议题中，有两项议题（宣传册纸张的质量和彩页数量）本质上是零和博弈的关系（即固定馅饼效应，一方的收益以另一方的损失为代价，买卖双方的利益完全对立）；另外两项议题（宣传册的刊印份数和付款日期）则具有联合提高双方利益的性质，即谈判双方如果能够达成妥协或共识会同时增加双方的收益（提高联合收益水平）。当然，如果未能就谈判内容达成一致，双方则均不能得分（表 1）。

第二个实验的参与者仍然来自中美双方。我

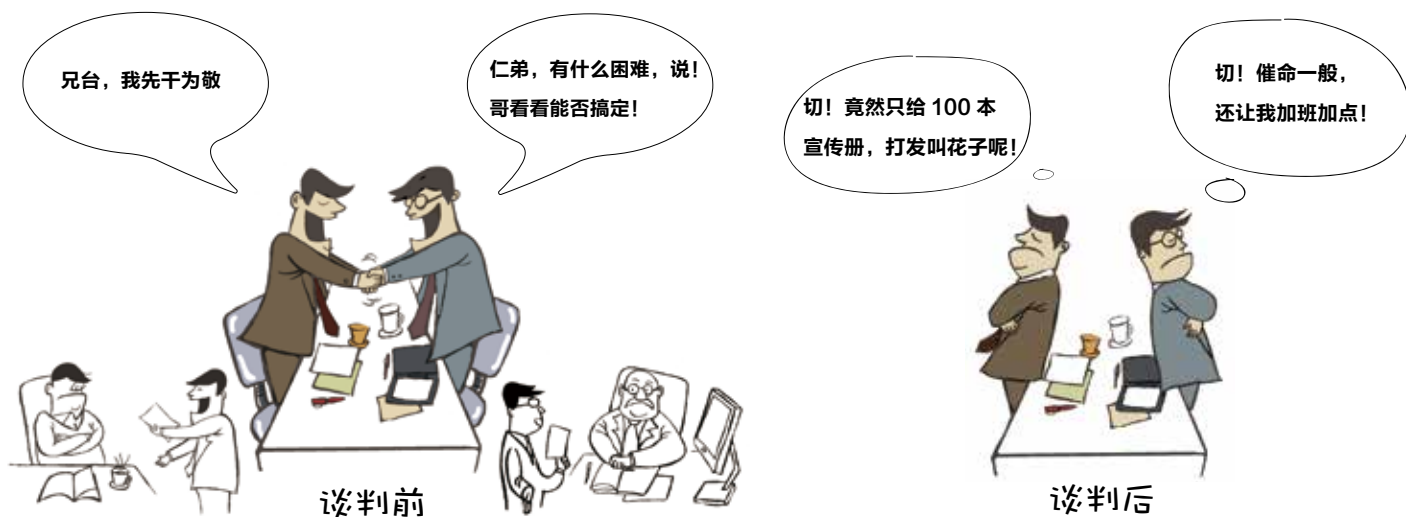


表 2

实验情景	研究1				研究2			
	情境 1	情境 2	情境 3	情境 4	情境 5	情境 6	情境 7	情境 8
自己人/外人 自己人：同事关系 外人：不同公司								
是否向上汇报 是否向上级经理汇报谈判过程	需要		不需要		需要		不需要	
谈判结果					固定馅饼		把饼做大	

们共招募了 214 名本科生参与情景模拟实验，其中从中国东部某大学随机挑选了 104 名中国学生，从美国东南部地区的一所大学随机挑选了 110 名美国学生。谈判分别在中国团队或美国团队内部进行，中美两国的参与人员之间不涉及跨国谈判和互动。

我们发现，在研究 1 的情境 1 和研究 2 的情境 5 中，中美两国谈判者的行为存在显著差异：与美国谈判者相比，中国谈判者普遍预期对方会给几分薄面，并认为谈判双方都想在零和博弈中平分秋色而不是并把饼做大携手实现共赢（表 2）。

最与人们直觉相反的结果是，在中国谈判者运用最青睐的关系导向的谈判策略时，谈判结果却糟糕得一塌糊涂。此外，我们还发现，谈判对手间的文化差异、对手身份以及谈判者的汇报义务三者会互相影响，从而决定谈判者的关系导向偏好，以及对谈判结果“零和博弈”的感知，最终使他们无法实现共赢。☑

管理启示录

尽管以往的跨文化谈判研究针对谈判中的文化差异问题给出了许多珍贵的研究结论，但倘若忽视了环境因素的影响，人们可能会从符合直觉的结论中进行误导性的推断。例如，美国人不会像其他文化下的人们那样关心和谈判对方是否有抹不开面子和撕不开脸面的考虑，他们心中所念只有“达成协议”这一诉求；再比如，假如美国谈判者对中国人的刻板印象是重视关系与人际和谐，那么当他们想方设法向对方示好，希望与对方达成“心有灵犀不点也通”的默契时，面对一个带了尚方宝剑的“将在外”的中国谈判对手，将会在谈判桌上被虐得措手不及。

根据我们的研究结论，中国的谈判者只有在需要向领导汇报谈判过程且谈判对象是自己人时，才会在谈判中更看重关系与人际和谐，若是不需要向领导汇报，即使自己人也会毫不手软地不看关系。当然，即使需要向领导汇报谈判过程，在跟外人谈判时，“天高皇帝远”，中国谈判者就更不会理会关系的问题。因此，在进行跨文化谈判时，谈判者需要仔细分析谈判对手，并对社会文化环境因素进行战略分析，切勿简单地“以己之心，度人之腹”。否则，谈判结果还用我们说吗？自然是把利益（money）谈到了别人的口袋里。

为什么中国人 更不愿意与陌生人合作？

■ 作者 | 陈晓萍 李纾 ■ 改写 | 陈晓萍

中国人对“老乡”更愿意采取合作的姿态，无论是人在国内或者身处异乡这一点都没有改变。

中国有句俗语，叫作“老乡见老乡，两眼泪汪汪”。但有意思的是，“老乡”的定义其实具有相当的弹性和可塑性。比如，我在杭州老家生活的时候，基本上没有什么老乡的概念，也不可能把住在钱塘江对岸的萧山人认作老乡。但是后来去了北京工作，基本上只要是浙江人在我眼里就变成了老乡。再后来去了美国，那时看到中国人就觉得亲切，基本上把他们当老乡看待了。由老乡引申到“同胞”或“自己人”这个概念，其内含也是随着星移斗转而发生变化的。

另外一个有趣的现象是，中国人的为人处世原则中特别强调的一条就是“因人而异”，比如曾经大肆提倡的“对待同志要像春天般温暖，对待敌人要像严冬一样冷酷无情”反映的就是这个基本信条。显而易见的推论，那就是对待“老乡”“同胞”或“自己人”应该“温暖”，而对待“非同胞”“外人”则应该

“无情”。相反，在西方社会中，通常强调的是对所有的人，不管是否老乡或同胞，都应该一视同仁，不作严格区分。

更有意思的是，长期以来学术界对中国人的研究都发现，相对于大部分西方国家（如美国、加拿大、澳大利亚）而言，中国的文化特征以集体主义为导向，中国人关心集体的目标和利益甚于个体目标和利益，愿意与他人合作，强调人际关系和谐。而我们在日常生活中却经常看到，中国人其实有很强的竞争心态和攀比意识，希望自己胜过别人，“宁为鸡首，不为牛后”。这种竞争心理在遇到异族人士时常常变得尤其强烈。理论和日常观察之间的距离该做如何解释呢？

与中国人一样，日本人也被认为是集体主义者。但是对日本人的深度研究发现，他们虽然在表面上更愿意把自己归入团体之中，也更愿意把团体利益



合作

置于个人利益之上，但这并非发自内心的倾向，而是因为团体中存在着一个正式或非正式的相互监控和惩罚体系。正式的监控惩罚体系通常指界定人行为的法规或制度，非正式的监控惩罚体系则指看不见摸不着的人际牵制，比如在熟人之间一般人不会行骗，因为这种行为一旦出现，这个人的口碑就不胫而走，以后就再也没有其他熟人与之交往了。而当这两种体系都不存在的时候，比如说在一个由完全陌生人组成的群体中，人们的行为就不再受限制或约束，那时他们就更能表现自己利己主义的本色。

所以，类似于日本人为监控和惩罚体系约束，中国人的集体主义导向使得他们更关注社会规范和制度（正式的或非正式的惩罚体系），并以此决定自己的行动。

集体主义的另一个特征是在“自己人”和“外人”之间作区分，而个体主义者则比较内外不分，对所有的人一视同仁。此外，所谓自己人和外人的内涵和外延会随着时间地点场景的不同而变化。比如说两个原本是陌生人的中国人，在中国的时候彼此是

集体主义者会区分“自己人”和“外人”，个体主义者则倾向于内外不分，一视同仁。所谓“自己人”和“外人”的内涵和外延会随着时间地点的不同而发生变化。

外人，但在澳洲相遇的时候，就可能把对方看成是自己人，是同胞。这个时候中国人往往倾向于与同处异国他乡的陌生同胞合作，而不是和非同胞的当地人合作。

为了能进一步精确探究中国人是否愿意和陌生人合作这一命题，我们把比较的对象设定为澳洲人，并通过严谨的研究设计得到了有趣的印证。首先，我们发现离开了“团体”或在没有正式或非正式惩罚体系的环境中，中国人更关注自我利益。其次，中国人实际上比澳洲人更注重**纵向个体主义**（关心他人的表现和回报），而澳洲人则更注重**横向个体主义**（关心自己的表现和回报）。再次，在异国的土地上，中国人似乎更愿意与那儿的陌生同胞合作。最后，我们发现民族文化确实影响了个体的价值取向，并通过它而直接影响个体的合作行为。在纵向个体主义上得分高的相比之下更不

纵向个体主义▶
vertical individualism:
强调自己与他人的不同以及如何战胜他人。花费更多的精力关注他人，并对他们所要应对的人和环境保持更高的敏感性。



竞争

通过著名的“灌瓶机”游戏说明，个人选择对自己利益最大化的做法可能损害集体利益。

◀ 若两个人都选择小瓶机，则各自得到 100 元的收益；若两个人都选大瓶机，则各自得到 500 元收益。若一人选大瓶机，一人选小瓶机，选大瓶机的人得到 750 元，选小瓶机的人得不到任何收益。

愿意与他人合作，而在横向个体主义上得分高的人合作性更强。

中国文化有鲜明的纵向个体主义导向。比如说，中国的学校（从小学到大学）普遍采用排名的方式激励学生：每进行一次考试或测验都会对学生成绩进行排名，并且公布于众。但在澳洲，**横向个体主义**倾向更浓，强调的是达到自我目标或自我实现。在澳洲的学校里，老师会鼓励学生去挑战自我，发挥自己的潜力，他们不允许公布个人学业成绩相关的信息。因此他们更多的是与自己相比，而中国人则更喜欢与别人相比。我们因此认为，中国人在纵向个体主义上得分更高；而澳洲人则更具有横向个体主义导向。而且，纵向个体主义与个体的竞争行为有正向联系，而横向个体主义与个体的合作行为有正向关系。

不过，在做出“中国人缺乏合作精神”这一结论时必须谨慎，要与具体的环境结合起来。“中国人缺乏合作精神”只有在以下几个条件都满足的情况下才

◀ 横向个体主义
horizontal individualism:
强调最大化地实现自我利益或者自我目标，并不在意他人的利益或者目标，对“赢”的渴望不强烈。

会发生：

1. 合作必须是自愿的，并且不存在正式或非正式的惩罚体系；
2. 商业合作伙伴必须是陌生人，之前他们并不存在任何联系或关系；
3. 商业环境中存在着大量的社会不确定性，商业合作伙伴之间不允许交流，并且与其他商业合作伙伴行动相关的信息都极为有限。☑

管理启示录

我们的研究结果可以为决策者提供实用的帮助。比如说，在了解到澳洲人容易与身处该国的非同胞合作时，在澳洲经商的中国人或许应该调整自己天生的不合作倾向，而做出更愿意合作的姿态，以便与澳洲人建立长期的合作和信任关系。此外，由于正式的或非正式的人际监控是推动中国人采取合作的主要力量之一，所以外国人在从事商业活动之前与中国人建立良好的关系（作为建立非正式体系的手段）会非常重要。

谦逊总裁的力量

■ 作者 | 欧怡 徐淑英 Angelo J. Kinicki David A. Waldman 肖知兴 宋继文 ■ 改写 | 欧怡

尽管少有人认为谦逊是领导者的必备品质，但他们可能会比那些认为自己无所不知的 CEO 表现更佳。

虽然人们认为成功的首席执行官（CEO）具备许多优秀品质，但很少有人觉得这些品质也包括谦逊。这种看法并不是因为谦逊的老板不成功，而仅仅是因为很少有人认为谦逊是领导者应具备的品质。

人们普遍认为，谦虚的人少有主见、缺乏自信，而且不具备激励他人的能力。但在实际管理中，许多成功的企业主管仍然十分谦恭。他们通常相当低调，默默从事幕后工作，这也是为什么和那些表现高调、自我中心的领导者和他们所带领的公司比起来，人们通常较少关注谦逊的企业总裁们。

直到金融危机袭来，那些自吹自擂、薪酬吓人的 CEO 所造成的破坏才显现出来。著名的例子包括：在金融危机如火如荼之际，约翰·塞恩斥资超过百万美元重新设计自己在美林的办公室；时任雷曼兄弟老板的理查德·富尔德以及美国国家金融服务公司的安杰洛·莫兹罗甚至一度成为行政开销铺张浪费的代名词。

在 2001 年出版的著作《从优秀到卓越》一书中，

吉姆·柯林斯描述了谦逊如何能够让领导人更好地完成工作。然而，在经历了金融危机的深刻教训之后，实证研究依然缺乏对这种观点的支持。

为填补这一空白，驳斥领导人施加影响力必须强势专制的论点，我们开展了一项研究。从 2010 年开始，我们采访了中国 63 家民营企业的老总，并且对与他们共事的 328 名高层经理人和 645 名中层经理人进行了调查。这些企业横跨各行各业，41% 的企业从事制造业，59% 的企业从事服务业或贸易。

我们为什么要特别选择中国企业家作为研究对象？

首先，在中国采集大量公司与管理者的数据较为容易。从文化层面来讲，中国正处于一个颇有意思的阶段，由于经济迅速转型和全球化进程，外国价值观正在挑战中国根深蒂固的传统文化。中国文化需要各种类型，甚至有时相互矛盾的领导特质。一方面，人们希望领导人能够对下属实施绝对权威；而另一方面，儒家和道家思想又劝导领导人恭顺谦

欧怡 (bizyo@nus.edu.sg) 新加坡国立大学商学院组织管理系助理教授。

徐淑英 (anne.tsui@asu.edu) 美国亚利桑那州立大学凯瑞商学院摩托罗拉国际管理讲席教授。

Angelo J. Kinicki (angelo.kinicki@asu.edu) 美国亚利桑那州立大学凯瑞商学院领导与管理学讲席教授。

David A. Waldman (waldman@asu.edu) 美国亚利桑那州立大学凯瑞商学院管理学教授。

肖知兴 (xzhixing@gwu.edu) 美国乔治·华盛顿大学中国商业特聘教授。

宋继文 (songjiwen@rbs.org.cn) 中国人民大学商学院组织与人力资源系副教授。

逊。其次，中国的 CEO 们常常任职于外企、国企或各地民营企业等各类组织中，每一类组织所需要的领导者风格迥异。因此我们认为首席执行官的谦逊也会存在相当的差异。

经营环境也充满挑战，尤其在我们研究重点关注的长江三角洲经济开发区更是如此。这一地区包括上海和江浙两省的部分地区，经济充满活力。我们选择了长三角地区的民营中小企业而非国有企业，因为国有企业的多层治理模式往往会模糊 CEO 决定的影响力。

长三角地区的中小企业面临着相对复杂多变的运营环境。经济的快速增长意味着企业常常迅速扩张，使得许多 CEO 的自我迅速膨胀。然而，尽管中国政府正向经济注入大量货币，但同时政府反而加强了对中小企业的控制，加大了对国企的偏袒，这使得领导特质的影响力愈加至关重要。

我们所选择的公司平均经营年限在 14 年以上，足够决定企业的可持续发展能力和评估领导者的品质。许多企业的创始人和 CEO 为同一人。

谦虚 CEO 的品质

在我们采访这些首席执行官、了解他们如何看待自己以及他们的管理经验和哲学的过程中，他们身处的环境已经为我们提供了宝贵的线索。在宽敞气派的办公室里，学位证书、与知名人士的合影以及陈列的各类奖项，无不凸显了他们的自我。与此

谦虚的领导人能够欣然接受比自己更伟大的人或事物，乐于接受批评，可以通过由上至下的涓滴效应产生示范效应。

相对照的是，一家著名连锁超市的老总办公室看起来更像一个堆满了纸板箱的仓库。这并不是说，办公室狭小凌乱的 CEO 就一定更谦逊或者更有效率，但在这个例子中，办公室的凌乱状态显示了这位 CEO 并不热衷于展示自己的权力或威望。

我们对高层或中层管理人员的调查说明了很多问题。这些调查结果肯定或否定了 CEO 的自我评价以及我们作为研究者的印象，并且展示了谦逊领导者通过由上至下的涓滴效应产生的影响。

总体而言，谦逊的领导人能够欣然接受比自己更伟大的人或事物。谦逊的人通常不拿自己和他人比较，而攀比常常会导致过分自信或自卑。相反，他们相信自己的实力，也了解自己的弱点，这有助于他们保持相对客观的自我评价。

他们也欣赏其他人的优点和贡献，乐于接受批评意见，及时改进。譬如说，一名 CEO 在接受采访的时候说，他认为工作是一种快乐的带薪学习过程。这些老板们不仅更愿意学习，也更愿意传授经验和技能。那家连锁超市的 CEO 带领的团队很年轻，他们需要 CEO 每天对他们作出具体指示。为了让下属增强自主性，CEO 减少了自己在办公室工作的时间，强迫他手下的部门经理独立决策。

更为重要的是，谦逊领导人的动力常常来自集体目标而非自身利益。他们往往对物质十分淡薄，并且对服务社会有更广阔的视角，从而能够激励他人。在我们的研究中，一名 CEO 说：“我创业的动

力是：我觉得人就是要为社会勤奋工作。”

此类 CEO 的著名例子包括万科公司创始人兼总裁王石以及华为公司创始人兼总裁任正非。这两位 CEO 在公司的持股比例都不到 1%，他们愿意与其他高层管理团队成员共享财富。他们重视人才，甚至欢迎那些有才能的“叛徒”（跳槽离开公司的经理人，如万科的莫军、华为的李一男等）重新回到公司工作。他们积极学习西方管理经验的优势，而不仅仅是简单批判西方经验，并且他们了解自身的局限性，选择专注于单一业务，而不是在毫无关联的领域盲目开展多元化（万科专注于住宅地产，华为则专注电信系统）。

放权的步骤

我们并不研究 CEO 谦逊和公司财务成功之间的关系。相反，我们的目标是打开“黑箱”，探寻谦逊 CEO 如何利用放权来管理公司的高层和中层经理人。

尽管放权的概念在管理界已十分流行，但要付诸实践绝非易事。放权需要不同层级的管理人员都能充分理解公司的使命、价值观和目标。如果没有这样的认识，放权可能会导致朝令夕改、缺乏协作、重复劳动，甚至导致灾难性的后果。

与事必躬亲的领导人相反，我们的研究结论显示，谦逊的 CEO 在员工放权方面独辟蹊径，他们致力于搭建平台，然后放手让经理人和员工展示自己的风采。在这种风格领导的带领下，高层管理团队配合度高、信息共享、决策共商，集体创造企业的共同愿景。反过来，中层经理人自主性较高，团队协作感更强，成为一支工作投入、忠诚度高、绩效较好的管理团队。✉ 翻译 | 程茗荟

管理启示录

过去有文献综述认为，领导者需要具备影响他人的强烈愿望。但是，这种看法忽视了极其重要的一面，即领导力也取决于下属是否能够接受领导者的影响。有研究表明，张扬强势的领导者如果无法真诚地关心下属，可能会影响到他们对下属的影响力。我们的研究与上述研究结果吻合。CEO 谦逊的积极效应使得我们对有效领导者特质的新思考，那就是：在当今复杂多变、国界日益淡化的商业环境之中，团队合作与相互依赖往往能带来成功，谦逊的 CEO 可能会比认为自己无所不知的 CEO 表现更佳。

尽管我们的研究着眼于中国的 CEO 们，但我们理由相信，这项研究结果在其他国家和地区也同样适用。在任何地方，谦虚的领导人应该都能够起到同样的放权效应。当然，我们还需要知道谦虚 CEO 的公司经营收益是否更为卓越。虽然他们的员工对工作更投入、更专注、绩效更好，但是个人层面的成果并不能保证公司的业绩。和他们不那么谦虚的同行比起来，如果能够了解到谦虚 CEO 在目标定位和战略实施这些决定成功的关键因素上做法有何差异，无疑具有相当高的研究价值。

本文改编自发表于《管理科学季刊》(Administrative Science Quarterly) 的《谦逊的 CEO 与高管团队整合的关系及中层管理者的反应》(A Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses) 一文。

如需索要论文英文版全文，敬请联系 huang_ying@fudan.edu.cn。

中国公司如何向 国外进入者取经

■ 作者 | 张燕 李瑜 李海洋 ■ 改写 | 叶恩华

来自发达国家的外企能为新兴市场的本地企业带来“积极的溢出效应”，学习模仿的速度取决于模仿壁垒的高低。

外商直接投资 (FDI) ▶
投资者以控制企业部分产权、直接参与经营管理为特征，以获取利润为主要目的的资本对外输出。国际直接投资可分为创办新企业和控制外国企业股权两种形式。

溢出效应 ▶
事物一个方面的发展带动了该事物其他方面的发展。例如由于个别企业的行为而对消费者或其他生产者可能造成的好的或坏的经济效果；一国总需求与国民收入增加对别国的影响。

现在各国政府都很重视吸引**外国直接投资 (FDI)**。除了创造就业机会和出口创汇外，来自发达国家的外企还能给新兴市场的本地企业带来“积极的**溢出效应**”，比如提高本地企业的生产力。中国作为新兴市场 and 全球最大的外国直接投资接受国，向外国企业取经一直是并将继续成为中国企业发展的中心内容。

然而这种溢出效应不会自动发生，需要长时间的积累。随着外企进入年数越来越久，国内企业可以学习外企的先进技术和方法来提工作效率。但是，这种积极的趋势不是线性的。相反，随着外国公司进入年数的不断增加，国内企业的生产率的提速可能会递减，因为明显的学习机会将逐渐枯竭。

溢出机制主要有四种：示范效应、员工流失、本土企业关联，以及竞争压力，所有这些都需一

定的时间来实现。① **示范效应**。当外企进入年限增加时，国内企业有更长的时间来确认、模仿、吸收和利用外国公司的技术和管理方法。② **员工流失**。通过人员跳槽实现。因为外国公司需要雇用当地员工并培养他们，然后这些员工会带着外国公司的技术和管理方法跳槽去国内企业。2010年，国际猎头公司万宝盛华调查了1143家公司后发现，27%的外企人事经理面对着来自本土民营企业的人才争夺压力，然而只有17%的民企人事经理面临来自外企的竞争压力。③ **本土企业关联**。特别是与当地供应商和分销商的关系，是另一个重要的溢出机制。随着外国公司的技术和经验传输给了本地供应商和分销商，它们最终会被传送到与这些外企有着相同供应商和分销商的国内企业。然而，建立与当地企业的联系非常耗时。在许多新兴市场，包括中国，当地政府规定外企使用“本地材料”，外国公司必须使用

The
Writer

张 燕 (yanzh@rice.edu) 莱斯大学琼斯商学院战略学管理教授。

李 瑜 (liy@uibe.edu.cn) 对外经济贸易大学商学院企业战略和国际商务学副教授。

李海洋 (haiyang@rice.edu) 莱斯大学琼斯商学院战略管理与创新学教授。

改写 | 叶恩华 中欧工商管理学院教授，《管理视野》新知栏目副主编。

技术溢出效应 ▶

跨国公司在东道国实施 FDI，引起当地技术或生产力的进步，而跨国公司无法获取其中全部收益的一种经济外部效应。

研究方法

本研究主要数据来源是中国国家统计局在 1998 年到 2007 年之间的年度工业调查数据库。该数据库包括企业层面的关键财务信息，如销售、资本、就业，以及人口统计信息。这些企业层面的信息集合刊登在官方的中国统计年鉴上。我们专注于制造业企业。我们定义的外企是 100% 外资所有，而国内企业是 100% 内资所有。样本从 1998 年跨越到 2007 年，包括对 945,553 家国内公司的年度观测，覆盖了 301,667 家国内企业。这些国内企业包括制造业 511 家四位制半导体集成电路企业 (SIC)，占中国制造业 93% 以上。此外在与 FDI 相关的变量计算中使用了来自 64,946 家外企的 223,382 份年度观测数据。我们使用了多元回归数据来估算国内企业的生产效率如何受到外企影响，方式是通过研究对数线性柯布-道格拉斯生产函数。这些结果支持我们的上述观点。

一定比例的当地生产的零部件，而这个比例通常随着国外企业的进入年数的增加而水涨船高。④ **竞争压力**。外企进入加剧了竞争，国内企业压力增大，这迫使它们更新技术，并采用先进的管理方法，以适应这个竞争激烈的压力。这些反馈和技术升级的过程需要时间。

除了溢出机制外，竞争优势的可持续性取决于模仿壁垒的高低，换句话说，学习模仿的速度取决于模仿壁垒的高低。信息不对称和对公司竞争优势的不确定理解会造成模仿壁垒，其中信息不对称存在于有竞争优势的公司与其竞争对手之间。外国公司的一些重要属性可以影响到国内企业仿制壁垒的高低，这些属性包括：它们的市场重心（出口还是国内市场），资产构成（无形资产与有形资产），和他们的入驻市场的节奏（有规律还是不规律）。

相对于出口导向，外企聚焦本土市场可以降低国内企业的模仿壁垒。以本土市场为主的外企着眼于当地人被压抑的需求并赚取利润。首先，外企聚焦本土市场减少了外企和国内企业之间的信息不对称。其次，相对出口导向的外企，主攻国内市场的外企与国内企业有更多竞争性互动，国内企业可以更持续地学习其先进技术和方法。

其次，无形资产难以模仿，抬高了国内企业的模仿壁垒，不利于本土企业的成长。公司资产大致可分为两大类：有形资产，如土地、厂房、设备、存货等实物资产；无形资产，如专利、商标、版权和商业秘密。拥有更多无形资产的外企和它们的国内竞争者之间存在较大的信息不对称，从而抬高了模仿壁垒。同样，有形资产如设备和生产线很难防止国内企业模仿，而无形资产，如专利、秘方和配料通常能更好地防止国内企业的模仿。因此，外国

公司的无形资产可以抬高国内企业的模仿壁垒。

正规运营、有节奏地打入中国市场的外企更利于国内企业模仿学习。在灵活运作的不规律进入的模式下，大量外企一起涌入某个行业，国内企业在理解这些外企的技术时会不知所措：它们消化负担过重，没有足够的精力去研究每一个新来的外企。结果，新来者的一些重要特征没被注意，这些外国公司的竞争优势变得更大了。此外，快餐式吸取的经验很难完全消化，这种效果小于长期积累得到的经验。因此，如果外国公司都以不规则的方式进入，国内企业的学习效果可能会因时间太短而受限制。

相反，如果外企有节奏地进入，国内企业只需每次关注一些新来者，这样集中注意力使国内企业能观察新来者的各个方面，从而更全面地了解它们的竞争优势。此外，国内企业可以通过向较早进入的外企不断学习来逐步发展自己的知识储备。☑ 翻译 | 黄颖

管理启示录

对于跨国公司的经理，我们的发现有助于他们更好地了解国内企业是如何向他们长期学习的，以及哪些条件会让他们更多或更少地受到国内仿制的影响。

对于新兴市场的国内经理人，我们的调查结果传递了明确信息，外国直接投资溢出效应的收益需要经年累月来实现，同时国内企业向国外企业长期学习存在着限制。

对于政府决策者，我们建议决策者在制定外国直接投资政策时要综合考虑国内企业潜在的学习效益，科学管理外国直接投资流入的过程，从而最大限度地发挥外商直接投资的溢出效应。

本文根据《新兴市场外商直接投资的长期溢出效应：进入时间的作用和模仿壁垒》(FDI Spillovers Over Time in an Emerging market: The Roles of Entry Tenure and Barriers to Imitation)，《管理学学术期刊》(Academy of Management Journal) 改写。

如需索要论文英文版全文，敬请联系 huang_ying@fudan.edu.cn。

企业变革三要素： 造势 应势 无为而治

■ 作者 | 井润田 Andrew H. Van de Ven ■ 改写 | 井润田

当面临不利的“势”时，变革者采用“造势”策略来主动改变环境因素，引导组织内改变目前“势”的努力。当“势”变得有利时，变革者应采取快速、直接行动以达到“应势”的目的。



中国文化里蕴含的变革逻辑可以为理解组织变革现象提供更加丰富的知识。我们讨论了中国阴阳观念里与变革有关的三个重要问题：变革情境、变革过程和变革行动。通过对成都公交集团（CBG）的案例研究，我们建立起在中国本土化情境下研究组织变革问题的概念模型，该模型强调以下特征：“势”的重要作用；“应势”和“造势”的行动策略；“无为”的辩证性。

成都公交集团成立于1952年，是中国最大的五家城市公交企业之一，在改革前由两家国有独资公司和三家合资公司共同持股，拥有3866辆巴士和14800名员工。变革前，该集团存在资源浪费、

效率低下、员工积极性低等许多问题。

集团每家子公司分别有独立的专用总厂、车站、维修店、广告等部门和设施，高度竞争、缺乏合作导致了集团效率低下。此外，整个城市的不同路线有显著差异的运营利润率，而各线路每辆公交车每公里的运营成本基本一致，因此各子公司在高利润线路的分配上有重大分歧。

另外，司机和售票员等一线员工压力很大，他们每天连续工作15个小时，几乎没时间上厕所，很多司机每天都穿着纸尿裤上班，甚至夏天也不例外。在改革前，司乘人员的平均收入只有1500元，其中270元是基本工资，其他浮动部分

中国道教文化的“阴-阳”哲学认为现实是动态变化的，世间万物彼此关联，各层面的变化相互调节和约束。

取决于载容量。在繁重的工作压力下，司机中出现了一些极端情况：54路一名司机曾命令乘客集体下车，否则就要把公车开到河里；98路司机还曾进行过三天的罢工，这些事件经媒体报道后造成了非常负面的社会影响。

在媒体集中负面报道中，成都公交集团成了一个烫手山芋。2006年8月25日在成都时任市委委派下，原成都市国有资产管理投资经营有限责任公司总经理陈蛇临危受命，出任成都公交集团董事长，并被要求在3年内将成都公交公司转变为公交行业领导企业。

陈蛇在担任资产管理公司总经理时因富有洞察力、工作高效而颇为人知。陈蛇还是一位笃信道教文化的经理人，“阴-阳”和“势”的传统智慧在成都公交集团变革过程中起到了关键作用。

中国道教文化的“阴-阳”哲学认为现实是动态变化的，世间万物彼此关联，各层面的变化相互调节和约束。在这样的连续变化过程中，下一步行动会受到前一步行动的影响，用“势”的概念来描述组织变革过程是很自然的，因为它指示着变化的力量和方向。

当时的成都公交集团日薄西山，处于非常不利之“势”，陈蛇必须通过“造势”，即有目的地改变环境因素而不是变革本身，创造出有利变革的情境。最后，当人们的行动和环境约束不再对立时，才会达到道教所宣称的“无为而治”的境界。

于是陈蛇从资本运作开始，一步步“造势”，“应势”，小心地向前推进改革。

新官上任三把火，陈蛇到任后做的第一件事让很多人惊讶：把公交车票价减半。这一意外之举遭到了管理层的反对，因为公交车票价本来就利润微薄，这会带来巨大损失。陈蛇坚称此举是为了公共福利，在重重压力下坚持票价减半。当时只有他自己心里明白，暂时的财务损失是在“为改革开路”。

三个月后，集团开始蒙受巨大财务亏损，作为外部投资者的三家合资公司无法忍受一直亏损，纷纷向成都公交公司低价抛售股权。陈蛇向银行贷款2亿，低价买回了私人投资者手中的股权，一举将成都公交公司重新国有化。这时，集团总部的其他管理层才明白了票价减半的真正动机。

成都公交集团面临的第一个问题就是股权和财权分散，集团总是受制于各个股东和子公司的约束力量。通过“造势”造成暂时亏损清退外部投资者，统一股权，使改变的力量大于约束力量，就会形成对公交集团变革有利的发展势头。

而收回股权，改革才刚刚开始，而且是顺势渐进的。“阴-阳”哲学把变革看成是一个连续的过程，组织变革是对正在发生事件的一个重新定位，就像**多米诺骨牌**一样，每个阶段的变化都会影响和约束下一阶段变革的方向，带来重大变革。

陈蛇坦言，“如果同时进行所有改革，我将无法控制来自员工的阻力和压力，员工也需要间歇性

多米诺效应 ▶

在一个存在内部联系的体系中，一个很小的初始能量就可能导致一连串的连接反应。典型的多米诺效应如美国9·11恐怖袭击，世贸中心的坍塌是由于上层楼板坍塌冲击下一层楼板，导致一层一层的崩溃，最终整栋大厦坍塌。

适应变化了的环境”。

子公司之间的竞争消除之后，陈蛇“应势”而为，开始优化公交线路。通过重新划分区域以降低不同线路的竞争，推行 IC 卡售票等方法收集乘客数据，取消了 400 多条线路，减少了劳动力需求。同时，集团在一些不太赚钱的路线上增加了更多公交车，使得交通系统更加便捷、乘客的平均等待时间减半。

收回股权，优化公交线路的成功实施进一步为后续的变革提供了财力和合法性保障。正如多米诺效应或蝴蝶效应所言，变革开始的一个小动作有可能促发后续的变革进程产生很强烈的连锁反应。

控制了关键资源后，成都公交集团又展开了组织结构重组。例如将广告公司整合在一起以增加谈判时的议价能力，结果公交巴士车身上的广告位价格随之增长了 7 倍，每辆车的月租费从 1100 元直线上升到 22000 元，光广告收入每月就能有 2000 万元。2008 年的一天，陈蛇还召开了长达 18 个小时的会议，推行集团财务集中化管理，会议直到凌晨 3 点才结束。

鉴于收入分配和员工矛盾，成都公交集团开始对工资制度进行“利势”改革。

为消除频繁的公共汽车事故，集团将工资与“安全里程累积”挂钩，该制度规定每当发生交通事故时，将下调当事司机的工资，并且与管理者的职位变动相挂钩。在这一制度的刺激下，事故率明显降低，每辆公交车的保险花费平均下降了 74.7%。为建立“公开、公平、公正”的组织文化，陈蛇推出了统一奖金和福利制度等政策。他主动深入一线了解员工工作状态、听取员工意见和建议，这一行为也很快被其他管理者效仿。

◀ 蝴蝶效应

一只蝴蝶在巴西扇动翅膀，产生的微弱气流有可能引起连锁反映，在美国的得克萨斯引起一场龙卷风，意即一件表面上看来毫无关系、非常微小的事情，可能带来巨大的改变。

研究方法：

我们采用了阴阳的角度来分析和描述案例，在情景分析中展现每个场景的变化发展模式。这项研究的主要数据来源于采访，其次是档案资料。2009 年到 2012 年之间，我们曾六次采访首席执行官陈蛇先生，每次一至三小时；成都公交集团还为我们提供了丰富的数据档案，其中包括视频光盘，报纸和杂志上报道和经营财务报告。

通过上述几步变革，成都公交集团已经成功把不利的“势头”扭转成为有利之“势”，在工资制度改革后，罢工现象没有再发生，集团的公众形象也伴随着员工士气提高而不断提高。陈蛇马上抓住时机，开始进一步“应势”提高公众形象，将所有报站变为中英文双语报站，在全国首次推行“两小时”免费换乘惠民政策，在公交车上安装电子读卡设备以降低乘客上车时间。

经过以上五项渐进式变革后，成都公交集团启动变革三年后效率和盈利大幅度提升，员工幸福感增加了，工作表现更好，服务和安全的意识得到显著改善，大大增加了成都公交集团的公众认同度和社会评价，实现了全面提升。☑

管理启示录

许多组织问题是由组织自身与其所处的外部环境共同作用形成的。一个变革的问题必须结合其情境来考虑，可以借助其所处的环境来解决。在连续性变革过程中，“势”在其中也扮演着重要角色。因此，认知和战略行动至关重要。当面临不利的“势”时，变革者采用“造势”策略来主动改变环境因素，引导组织内改变目前“势”的努力。当“势”变得有利时，变革者应采取快速、直接行动以达到“应势”的目的。



中国制造揽胜极光 总耀不寻常

中国制造揽胜极光共推出风尚版、智耀版、锐动版与致享版四种不同配置车型，于2015年3月初通过奇瑞捷豹路虎全国经销商网络销售。

原汁原味

揽胜家族标志性线条搭配蚌壳式发动机舱盖、悬浮式车顶、铝合金轮毂、一片式全景天窗、指挥官座椅以及内外呼应的悬浮式车顶和中控台，与世界顶级音响品牌 Meridian™ 共同开发的环绕立体声系统加之双层隔音降噪功能；业界最高传动比的9速变速箱、承袭家族精髓的全地形反馈适应系统 TerrainResponse®……极光的外观与SUV性能让人印象深刻，中国制造揽胜极光会保留这一切。

在华首次推出三种选装套件

秉承对个性化的极致追求，中国制造揽胜极光在华首次推出科技包等三种选装套件，可供选择外观风格达20余种，并且在八种原车色基础上，提供黑白灰三种创意撞色车顶，加上七种轮毂样式以及多款内饰风格供搭配，满足新锐都市先锋的个性化需求。在“城市风潮引领者”看来，中国制造揽胜极光以创意和面向现代城市人群的设计满足了其动感时尚生活方式的无限可能。

中国市场专享的最高配致享版

中国制造揽胜极光的最高配致享版专为中国市场而生，集合中国消费者最钟爱的运动外观、及豪华内饰于一体的

全新配置组合，更好地响应用于精致豪华SUV的特殊需求。考虑到家庭用车需求，中国制造揽胜极光更以人性化科技配置成就极致舒适的空间。后排乘坐舒适度大幅提升，不仅采用世界顶级牛津真皮座椅、增加后排中间座椅靠枕，更细心完善后排出风口等细节。

稳步建立的国产化零配件体系

随着揽胜极光的国产化进程，奇瑞捷豹路虎已稳步建立起国产化零配件体系，除确保与进口车配件一样的品质外，并以更快速度供应国产零配件，及时满足中国消费者对于高端品牌售后服务上的需求。企业强大的工程团队将协助及时解答消费者针对产品的问题。

奇瑞捷豹路虎汽车有限公司成立于2012年11月，由奇瑞汽车股份有限公司和英国捷豹路虎汽车共同出资组建而成，合资双方股比为50:50。项目一期规划总投资额为109亿元人民币。

合资公司总部位于江苏省常熟市，目前合资公司已经建设了世界一流水平的整车制造基地，同时合资公司具有自主整车开发能力的研发中心已经基本建成并投入使用。奇瑞捷豹路虎汽车有限公司的首款车型——中国制造揽胜极光于2015年2月1日上市，未来将生产并销售路虎品牌其他车型、捷豹品牌车型，以及为中国市场量身定制的合资自主品牌车型。



文化价值体系 是公司生存的命脉

对话马云

马云先生及其集团，秉承“让天下没有难做的生意”的使命，致力于让小微企业发展提升，让消费者方便开心放心舒心。“快乐工作，认真生活”，是马云先生与其团队的态度。



二月的亚布力，冰天雪地，银装素裹。在企业家论坛的年会上，关于中国未来经济和改革前景的讨论却是热闹非凡。在会议空隙，我有幸和张维迎教授一起采访了阿里巴巴董事局主席马云先生。

陈晓萍：马云，你好！我想先请你描述一下你的管理哲学、管理思想、管理风格，并且谈一谈你生命中哪些比较深刻的经历影响了你的这些管理风格、管理思想和管理哲学。这个题目很大，你可以海阔天空敞开来谈。

马云：我自己觉得中国管理的思想，虽然这30年来有发展，但没有根本性的重大突破。这是我自己和我边上所有人的观察得出来的一点总结。我发现一个国家的发展和一家企业的发展在很多时候很相似。比如美国的整个政治体制都是建立在以基督教为主的宗教信仰的基础上的，由此也形成了美国企业管理体系里面有许多与宗教信仰相像的东西。比如你去看美国企业的运营制度体系，和教会制度有相似的地方，很有意思。再看日本，他们的文化中的精致细致管理也是一样。但在中国，尽管我们这30年来经济高速发展，但由于某种程度上的信仰缺失，所以我们的管理常常是今天从这里拆一点，明天从那里拼一点，并没有形成自己的东西。文化信仰是文化的根源，是管理背后的理念和思想，这是这几年我花很多时间去思考的一个问题。假设阿里巴巴要发展，就必须有一套管理思想，但是

信是感恩，仰是对明天的敬畏、对未知的敬畏。有了信仰，把它放在文化里面，就形成了管理体系的价值核心。



陈晓萍

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

马云

阿里巴巴集团、淘宝网、支付宝创始人。2013年5月10日，马云卸任阿里巴巴集团CEO，目前担任阿里巴巴集团董事会执行主席。

如果我们没有一种强大的、生生不息的文化作为源泉，就不可能产生这样的管理思想，那样麻烦就很大。你今天学美国、明天学日本，你学的都是术，不是道。何谓企业之道、天地之道？你可能发现我一会看道家、一会看佛家、一会看儒家，我确实是什么家都看。看完之后我发现，在中国古老的文化里面，从太极哲学里面，我感受到了很多有意义的东西。

陈晓萍：你能说一下太极文化中的哪些思想让你感到特别有意义吗？

马云：其实太极里面，阴、阳、盛、衰、变化，这些东西贯穿了整个企业运营管理上的哲学。比如变化，变和化其实是两个不同的概念但互相关联；同样，教育二字，教和育也是两个不同的概念，教的是知识，育的是文化；教是学校的责任，育是家庭的责任。学校以教知识为主，家庭主要以育为主，这就是文而化之，才是我们最终要得到的东西。我自己在最近四年想了很久，慢慢形成了自己的一套东西，那就是我们的价值观或者整个价值体系。我提出了信仰这个概念，信就是感恩：感恩今天、感恩昨天，仰则是你对明天的敬畏，你对未知东西的敬畏。有了这个信仰，把它放到文化里面，就形成管理体系的价值核心，然后所有的管理都按照这个价值核心来设计。

让别人超过自己 是我的最大愿望

我觉得我的管理思想可能与我当老师的经历密切相关，是这个经历把我变成现在这个样子。我虽然不一定是最好的老师，但是我肯定是个好老师。我成不了中国最好的老师，所以我后来就出来做企业了，但在企业里我却把当老师的概念套用进来了。天下所有的老师都希望学生超过自己，所以我跟其他企业家差别最大的地方可能就在这里了。很多企业家怕下面的人超过他，尤其职业经理人，怕自己的位置不保。我刚好相反，当我发现下面的人比我强时，我就想早早地训练他让他超过我。这是老师的特点。

老师永远希望自己的学生取得成就，比如这个学生当了教授，那个学生当了县长，那个学生当了大老板，老师就会无比骄傲，好像自己当了一样。从来没有一个老师希望自己的学生不好，比如说，我这个学生怎么抓进去了，那个枪毙了或者判了3个月，太不光彩了。所以我从来不跟招聘来的年轻人争风头。当有人说谁谁动了你的地位，功高震主什么的时候，我就说我是老师啊，这是我觉得应该做的。

我的经历中另外一点与众不同的就是我学英语的经历。我从小就学英语，而且不止是学语言，更多的是学文化，因为我从13岁开始就在西湖边找老外聊天，一边带他们游览西湖，一边和他们练口语。

陈晓萍：你太厉害了。我那时也在杭州，但根本没有这个胆量主动找老外用英语聊天。

马云：我在香格里拉门口呆了9年，每天早上5点钟起来，就去香格里拉饭店，在那9年中，我几乎没有停过一天。在和老外聊天的过程中，我发现学校教的、爸爸妈妈讲的跟老外讲的不一样，我就开始进行自己的思考，搞明白到底是怎么回事。所以



▲ 中国国旗飘扬在纽交所的上空。2014年9月19日，阿里巴巴在纽交所挂牌上市。

今天不管谁跟我讲话，我都会用自己的脑袋思考一下。这个经历使得我对外面的思想比较开放，对西方的观念容易理解。我最讨厌中国人说老外不行。但是我们自己呢？我们自己又行在哪里不行在哪里呢？就是通过这样的反复思考，我在公司里慢慢形成了自己的一套以太极、道家、佛家思想为基础的管理体系，我虽然没直接这样提，但里面都是吸收了这些思想的营养，它们是营养源泉。

此外，教育的经历使我对人才的招聘、训练、培养、激励都兴趣十足；这是我工作的乐趣。我曾经当过班主任，而当班主任无非就是三件大事：招到好学生，如果学生不好，要么把他/她“修理”好，要么让他/她走人；就这么两个办法。但在学习英语的过程中，我懂得了西方的制度、道、法、术。我觉得西方在方法上很牛，所以我就从西方吸收了很多管理的系统和法理。但是我认为我们没办法走西方的道，因为西方的整个文化根基和中国的大相径庭。所以以中国文化的根基、融合西方的法理，然后让年轻人、让那些员工和基层干部去创造术，而不是我来做术。我们很多老板喜欢自己造术，自己造术人家会依赖于你，你自己要建的是理，你自己要寻找的是根，是你公司文化的源泉。我马云没这个本事去构建文化本身，怎么可能？



领导就是 能为未来 承担责任的人

马云：但我是老师啊！老师应该懂得运用世界上其他人的资源。我在浩瀚的中国文化里面徜徉的时候，觉得儒释道还是很牛的。儒释道，我的理解是，道家叫你做 leader（领导），leadership（领导力）教育的体系，道家清净无为是最优秀的 leadership。什么是 Leadership？我的理解是，愿意牺牲今天去赢得明天的人就是领袖。

陈晓萍：你对领导力的理解独树一帜。为什么这么说呢？

马云：你可以看得出来，我是不喜欢职业经理人的，因为职业经理人通常只注重短期的绩效。在阿里巴巴所有职业经理人都可以感受到。他们第一天上任我就这样跟他们说，现在很多人认同了，也都明白我的意思。

我也试图改造职业经理人，但发现越成功的人越难改造。什么是 leader（领导）？一个优秀的 leader（领导）必须具有职业经理人的素质，但是他还更要有一种担当，他必须承担责任，不仅是今天的责任，更是明天和未来的责任。这样的人才是 leader（领导）。我认为职业经理人和政客没太大区别，KPI、承诺，什么都答应，但是他根本不是解决未来的问题。我们今天的很多习惯思考就是昨天的问题应该怎么解决，但其实更重要的是明天会发生什

么事，我们今天必须做什么事才能让明天更少问题。用道家的观点，就是要道法自然，你根据对未来的理解这样走下去，而不是只解决过去和眼前的问题。所以我常说我不听经济学家的，这是我自己的道义，有可能我故意说得极端一点，简单一点，让那些平时不爱思考的也注意到然后去反思和思考。记得金融危机之前我跟很多企业家在开会，大家都在听经济学家预测未来经济会怎么样？政府未来会怎么样？我就说，“春江水暖鸭先知，你们是企业家，你们是站在经济一线的人，如果你们都不知道水烫了，你们都不知道公司的上下链出问题了，你们的客户出问题了，你们还听经济学家的预测干什么？”经济学家研究的大部分都是昨天的模式和昨天的问题。

其次，经济学家要掌握大量的数据才能判断未来，但今天中国的很多数据都是不完全准的，你怎么判断啊？什么叫政府？政府不应该掌握经济的政策，而是要判断对于社会这个大企业，应该用什么样的道、法来指导经济、解决问题。比如，一旦出现这个问题，我制定这样一个政策，会出现什么样的结果。然后等到明天出现这个问题的时候，你就已经在前面出问题的地方挖好坑等着了，早作准备。所以企业要有这个意识，为未来作准备。从道的角度来说就是你一定要有一个道做指引，然后一步一步走下去。我觉得我们之所以有今天，是因为我们看清了做人的道义。

快乐工作 认真生活

感恩、分享、开放的文化：

马云：我们不具备成功的元素。我们没有资源、没有有钱的爸爸和舅舅。我常说，我们属于在街上突然捡到了金块的那种人。捡到金块后你有两种选择：第一种是以后天天到路上去找金块；第二种就是悄悄地把金块藏起来。第一种方法就像守株待兔，金块再也不出现了。第二种方法会给人不安全感，感觉总会有人来偷你的金块。这样的话还不如把金块分给别人，因为你这辈子总是要感恩嘛，这样每个人都高兴。道家的思想核心是无为，佛家的核心是空，空的性质和道家无为是一脉相承的。何为无为？无为就是你知道未来的结果，仍为之，因为我们要的是这个过程。将来不管是谁都要死的啊，最后的归宿都是火葬场。所以你把这个人生看透以后，就不会为一点事情纠结坏了。儒家思想是中国式的管理思想，君君臣臣父父子子；但西方的基督教演化到今天已经形成了比较开放的体系，而我们采用的是二者兼具的管理思路：感恩、分享、开放。

2002年我到哈佛去，有一个外国企业的老总，听了我的哈佛演讲后说你这个疯子，我在中国工作了这么多年，觉得你说的管理方法在中国是不可能实现的。我说如果你不相信的话就到我们公司来走一趟。结果他到我们公司呆了三天，临走的时候说，“我终于明白了一个道理，因为你们这里有100个像你这样的疯子”。我说对了，疯人院里的人从来没有人认为自己是疯子，他们都认为外面的人是疯

子。所以我们这帮人才更团结。以前有人跟我说，我不相信在13亿人里面，我找不到1000个人跟我们有一样的想法。只要找到有这种想法的人，就可以把他训练成我们这样的人。所以我们公司有很多这样的疯子，形成阿里文化不是我一个人的努力，是大家共同努力的结果。是志同道合、物以类聚形成了我们这样的文化，所以别人要拷贝我们，首先得拷贝我的文化，得确定公司的文化理念，然后招到共享理念的人才行。很多公司今天跟阿里巴巴竞争，我说兄弟你不知道自己在说什么，因为我等了10年了，我招的人是这样的，我的训练方式是这样的，我这个生意模式电子商务只是我一个表现形式，你没办法和我们竞争的。

陈晓萍：我前年到你们公司去开会，发现你们的很多会议室都是以金庸武侠小说里面的内容命名的，很有意思。为什么？

马云：金庸小说是对儒释道最通俗的解读。金庸的武侠小说里面讲究义气、江湖、勇气、情感、良心，我这几年在公司里讲的最多的就是，阿里巴巴要变成一个中国最赚钱的公司只是时间的问题。但我最怕的是阿里巴巴变成只会赚钱的机器，而缺了人的味道。我不愿意做这样的公司。我希望组织是个人，他有感觉、有良心、有自己的行为。我一直在思考，我们就是为别人服务的公司，而不是什么所谓的高科技公司，因为越是高科技感觉离消费者就越远。我就是要讲义气，讲情谊，我从金庸的小说里面看到了中国儒释道的文学哲学，我发现年轻人也能听懂，客户也能听懂，比如说光明顶啦逍遥塔啦，大家都非常开心，所以我在公司里面提倡儒释道的一个思想就是认真生活、快乐工作。

陈晓萍：别人都说认真工作，快乐生活，你为什么把它倒过来呢？

马云：为什么要认真生活快乐工作呢？因为你不对生活认真，生活就不会对你认真；而工作时你不快乐就不会有创新。认真工作不一定有创新，你工作开心了想回就回，想来就来，把活干完就好，就开心。不开心工作的请离开，因为这不是你的错。别人说认真工作、快乐生活，那是胡扯。



还有人说要讲工作和生活的平衡，那不可能！我是怎么意识到这个问题的？四年前有人跟我说我们所有员工都很痛苦，我们无法把工作和生活分开，请我去讲讲如何才能把生活和工作分开，我讲了半个小时，突然发现不知道自己在讲什么，很不痛快。从台上下来之后，我突然意识到自己讲的都是空话，因为我的工作和生活从来没分开过。

陈晓萍：其实这也是我的最基本观点，工作和生活可以没有冲突但也分不开。

马云：我想说一下为什么 2013 年 5 月 10 日我辞去 CEO，我想说明个问题。

陈晓萍：好啊，因为你要当董事长？

马云：在中国不当 CEO 就是不管事。在互联网公司你不当 CEO 是很大的挑战。人们以为董事长可以控制 CEO，其实完全错了。如果我们按中国土老板的想法当董事长，那么就永远也处理不好与 CEO 的关系。董事长要履行的是董事长的职务，就是我

要彻底脱钩这家公司，就好像火箭上来了，你必须把油箱扔掉，火箭还在跑，但已经不是靠原来的油箱在跑了。所以通过不做 CEO 这个事情，我要向大家传达一个信息，那就是在 48 岁以前我的工作就是我的生活，而 48 岁以后我的生活是我的工作。我要告诉年轻人，我今天可以把生活当做我的工作，这是你们应该学习的榜样；你们现在好好努力有一天也可以这样。如果我到 80 岁还在努力工作，那兄弟你别再干我这个活了。另外，我还想告诉大家，那就是我马云在 48 岁时发现，确实有很多年轻人超越了我，这是客观不是蓄意的，否则我前面 10 年的工作就白干了。

陈晓萍：啊，因为你把人才培养起来了。

马云：如果你不给人家机会你培养人家干什么？我问我们同事，你们希不希望你们的老板脑子撞坏了，48 岁了，一句话要讲 5 遍？他们不敢推翻我，所以我得先推翻自己。我说我希望你们看见你们的创始人懂得生活和享受，真正体验生活。另外，选接班人和生孩子也有相似之处，需要在年轻力壮的

时候生孩子。我今年 48 岁脑子还相当冷静，在这个时候找接班人，让他们来干，是最好的时候。如果我到六七十岁，思想都变了，脑子也不清楚了，这时候生出来的孩子肯定有问题。我不能让公司被人绑架，也不能让公司绑架人，所以我决定退休。

陈晓萍：48 岁“退休”的 CEO 在全世界也为数不多，你的想法、说法和做法都很大胆。

马云：是的，我讲话确实比较大胆，这是我的性格。什么时候我讲话四平八稳了，那么马云就一定出问题了。我说的就是我想的，我做的就是我说的。如果有一天我做的和昨天做的不一样，我就会告诉大家我错了。我不会说一套做一套，心口不一。那样，我的员工就不信任我了，社会就不信任我了。

在你认识到错误的时候，有两种可能：一种是撞到墙上了还要再撞过去，另一种就是回头。不行，事情已经发生变化。我就是在不断的撞墙过程中，慢慢形成了自己的思考。当然，在形成思考的时候也很危险，因为这种思考成熟了我们前 10 年的东西，但是否适合于未来，我也不清楚。所以思考的结果是应该给年轻人一个机会，但他们的价值观必须与我们长远的核心理念匹配。很明显，我不会把这个重担交给一个职业经理人，但我会把它交给一个对我们的价值观坚信不疑的人，比我们更强的人。



接班人 必须是 公司自己培养的

陈晓萍：你的意思是接你班的那个 CEO 一定是你们公司自己培养的？

马云：当然了，我们已经把这一条加到了公司的基本法里面：永远不允许外面的人做公司的 CEO。即使公司要关门了，也绝不允许从外面招一个空降兵来担任 CEO。这个人如果没有在公司里工作 5 年以上，公司基本法规定不许。

张维迎：你们真的已经做了这个决定？

马云：是的，我们已经写进去了，绝不允许空降，永远不允许。30 岁进来没关系，5 年以后他可以当。一个国家的总统必须是在那个国家出生或者生活了几十年的；要是你不爱这个国家，你只是个问题解决者，我要你干什么？我要的是公司的领袖，对不对？中国的医学是很有道理的，我治的是人不是病，如果病除了但人治死了，我在干嘛？你治了这个病还会出来另一个病，我要治的是这个人。所以我要请的是热爱这个公司、理解这个公司、愿意承担这个公司责任的人，如果这个人没找到，原因就是

没有把这一条看得重要。如果不加上这一条，董事会就会说，如果这个不行的话就再找一个来。投资者爱这个公司永远没有你爱这个公司强烈，他们指手划脚就可能把生态破坏掉。你万一请个狼来，他把羊群吃掉，在他眼里面就是对的，因为他这样可以证明自己。所以为什么并购案中十并九败，这就是原因之一。所以我们现在这样做就是在体制层面解决这个问题。

在阳光 灿烂的时候 修理屋顶

陈晓萍：你从创立阿里巴巴开始，到成为其总裁、到成为董事长兼总裁，经历了不同的角色转换。我想问的是，在不同的时期，您对自己在公司管理中的定位是怎样的？你在什么时候或者什么事情上会挺身而出，又在什么情况下会退居二线？

马云：在公司危机的时候，我永远会挺身而出，因为这是我的责任。在公司可能快要成功的时候，或者看到公司已经成功的时候我会退出来。在公司出现最好形势的时候我一定会开始改革，不能在下雨天修屋顶，因为很可能就滑下来摔死了。必须在阳光灿烂的时候修，到下雨天的时候就躲在家里面别着急。阳光灿烂时修屋顶是公司的职责。鞭炮要留给别人放。

陈晓萍：让别人去庆祝，自己悄悄退出。

马云：对，鞭炮要留给别人放，鞭炮是不能自己点的，而且永远找到更强的人，永远！一个 CEO 的成功与否的标志应该是多少他手下的人能超过他。

陈晓萍：你决定退休，就是说你已经找到接班人了？

马云：当然，我现在有一批呢，我正在说服他们，

我跟他们这么讲，你们跟我一样是在街上捡了个大元宝。我花了 10 多年时间，尤其是前面那几年，我在尽最大的努力感恩回报这个社会。今天你们得到了这个，也应该感恩回报分享。当 CEO 的需要作出牺牲，你应该能够更好地替我们分享了，更好地把这个事情做好。

张维迎：会不会出现这种情况，如果你选了其中一个做 CEO，其他没选上的人就会带着他的团队离开？

马云：是有可能存在这种情况。但我已经告诉他们，我不会像杰克·韦尔奇那样做的，他的方法太令人挣扎了。如果我选择了张维迎，你陈晓萍就要离开，这种情况在我这儿不会发生。因为假如我看不出你们不能做搭档的话，我早就把你“撵”出去了，我不会给我选的人找麻烦的，麻烦应该是由我来处理的。但是对你有好处又跟你不吻合的人我可能还是会送给你，我跟你说，如果你不能跟他合作的话，你就不会成为一个伟大的领导。在我对他们训练的三年里，肯定已经找到了每个人的弱点，我一定会想办法让你自己在克服弱点上下功夫。

陈晓萍：就是训练他们的忍耐力。

CEO 必须有 眼光胸怀 和实力

马云：对，这就是你要上的课程。你是前线将军，打得正热乎的时候我让你回来做后台，在后台干三年。在你最风光的时候把你打入冷宫，然后在最冷宫的时候突然告诉你，你可以去那儿干了。我训练出来的人因此都特别皮实。如果有两个人确实冲，可以把他们调开去不同的岗位各显其能。换句话说如果这个当皇帝就把他的弟弟都杀了，那就太愚蠢了。那不是道家的思想，更不是佛家的思想。所以不解决好他们的问题是我的问题。我对 CEO 有三

个要求，眼光、胸怀和实力。眼光你要比别人看得远。胸怀是你能够包容，胸怀是冤枉撑大的，这个人要吃过很多冤枉才能有大胸怀。实力就是皮实。七八次被打过之后，这哥们笑咪咪地又回来了，这种人才可以当接班人。

陈晓萍：公司里有几个是被你这样打过的？

马云：我打了多了，而且我是故意打他的，但我不像我爸打我那样，我打他是有目的的。

陈晓萍：是为了培养他。

马云：对。当老师不批评人怎么行，不管教怎么行，不鼓励怎么行？但是如果他是一个优秀的领导，他应该知道我是真心爱他才这么做呢，还是我为了告诉他，在外界看来我马云管教张维迎，是因为张维迎有可能动摇马云的地位？

陈晓萍：层次不一样的人，理解就会不一样。

马云：是啊，如果当时我批评你，惩罚你，你心里肯定很痛很生气，肯定要骂我，觉得这个人怎么可能跟我长期工作下去，肯定觉得不公平，觉得冤枉……但这种训练机制是一种文化体制，这样才能形成现在这种竞争的样子。我可以这么说，在中国互联网中很难要找到一个像我这样的体系。今天早上我们在讨论国内的竞争是人才的竞争，人才的竞争是教育的竞争，教育的竞争是制度的竞争，教育的竞争不是大学的竞争，而是小学的竞争，就是决定一个国策教育好的，不是大学多好而是小学办得多好，因为这样中国的孩子才能有好的根基和基因。我小时候遇到一个好的英语老师，她说我好，我就越学越好；但数学老师就把我对数学的兴趣给抹煞了。你今天和其他企业竞争的时候，你们的基因是不一样的，他怎么跟你打？

所以，人家要跟我竞争电子商务，我就说电子商务只是我的表现形式，我们明天去做航空，也差不了多少；我们去做金融、电子商铺、淘宝、天猫，现在做阿里金融也不错，这些都是我的表象。就像一个病人一样，有的人得了肝炎脸色发黄，有的人得了肝炎没有力气，这些只是表象。

◀ 我对 CEO 有三个要求，眼光、胸怀和实力。眼光是你要比别人看的远，胸怀是你能够包容，实力就是皮实。

陈晓萍：没错，关键是那个肝坏了。

马云：其实企业的成长也一样，它的体能这么强手那么快，其实质是什么？就是有好的核心价值理念。这样的竞争格局也是未来世界格局的竞争。

陈晓萍：说得非常好，但我这里有一个小问题。你说要培养一个人、锻炼一个人，有时候要故意惩罚他也好，给他打入冷宫也好，有的人会觉得冤枉，那么你是怎么告诉他，我在培养你、锻炼你所以这样做。你是明明白白告诉他，还是要他自己去悟出来？

马云：我从来没有明确说因为我要培养你而对你这样。性格狭隘者经常觉得冤枉，不管这是我给的，还是别人给的。我就让他去憋在那儿。如果这个人性格很狭隘、经不起冤枉，我就会在3个月内都不理他，憋死他。

陈晓萍：要是他憋不过来呢？

马云：他会来找我。他一定很生气，这个人如果心胸狭隘，一点气都憋不住。

张维迎：有好多其实也经过这样的“磨难”，包括柳传志、杨元庆都经受过这种考验。

马云：关键是这个人缺这个，我不会故意找茬的，永远不会。因为那个人不需要找茬就能找出来，你要找我马云的茬那就多了，你总会撞到这个墙上的。如果一件事情错了，我会跟他讲这件事情错了，然后看他的态度，他如果认错，就没问题。我最怕的是他不认错，那么明天他还会再犯错。我永远不会把一个常胜将军放到最艰难的战斗上；我一定是把一个打过无数次败仗的，但有过几次成功的人放在最关键的战场上，因为他失败过才会小心，永远不会失败的人要失败就是巨大的，那你死惨了。所以如果这个人心胸有点问题，死不起，一点就爆，他碰上这个事情以后你就别去理他，惩罚他以后就别理他。3个月以后，如果你发现他还不行，你就把他叫过来聊聊。

如果他自己来找你了，那么半个小时时间你可以知道他是真变还是假变做给我看的。你们应该

聊过，让他把心胸打开，他最好自己打开，打开之后就可以把毒素排出来。然后有些人心胸特别大，这个过程完了就好像脸拖地，就是拖地也有尊严感了。有的人我每天开会都批评，但他心大，怎么骂都可以，我会骂到他受不了为止。我不只是对 CEO 这样的，我要求每个部门的领导都有这样的气度。现在我把整个公司变成 25 个 BU（商业单元），就有 25 个年轻领导者，25 个年轻人每个人有三个或者五个副手，这是我花了很多时间建立起来的我自己的研究生班，叫风清扬班。我每年花很多时间给他们上课，和他们讨论公司的文化价值观。

陈晓萍：不断在文化理念上进步。

马云：人不能是以同一种教学方法去培养，每个人都不一样，这个人的性格是这样，那个人的性格是那样。我希望一个公司是一个动物园，里面有不同的动物，各有不同的性格。如果一个公司的人性格都相同，那么这个公司是一个农场，养一群猪、一群鸡，就是记性好生产好没用，一个公司有各种各样的动物才是好的生态。所以我们公司里各种性格的人都有，你必须要学会和不同性格的人相处合作，否则你无法和社会交往，无法和客户相处。所

我希望一个公司是一个动物园，里面有不同的动物，各有不同的性格。一个公司有各种各样的动物才是好的生态。

以当领导的没有这种磨难，没有皮实和眼光怎么行？你和员工比的就是眼光、胸怀，比的就是实力。老子已经死过一千次，不怕再来一次。具有这种勇气的才是领导，至于你技能有多好，多会抓产品，年轻人一学就会比你强。

所以我上次在台湾，正好张忠谋（台湾积体电路制造股份有限公司创始人兼董事长）他们一帮人在开会，谈的是台湾和创新，我上台讲的第一句话就是台湾没希望了，七八十岁的人都在谈创新，你们觉得自己比年轻人厉害？开玩笑，应该支持年轻人创新，他们永远比我们强，你一个强不等于一群强，你要把他们建强了才对，所以我这样也是做给台湾人看的。我就做到 48 岁退休，我跟盖茨比，比不过他富有，但我可以比他早退休，在这点上我觉得还是可以小小得意一下的，开玩笑啦：)

▼ 日本软银 CEO 孙正义与马云一同出席软银 2014 世界大会。



企业的使命应该与社会发展同步

陈晓萍：你是在中国企业创始人中特别重视企业文化建设的，你刚才也讲了很多有关公司文化的问题，你所期待建设的阿里巴巴理想的公司文化是怎么样的？这样的文化又是如何沉淀和保持下来的？你能否用具体的事例来说明一下？

马云：你的使命是要想明白，你到底为什么而存在？上世纪的公司，基本上是抓住一次机会起来的，我们今天 21 世纪的大公司，必须要明白一个道理，那就是你必须解决社会的问题才能解决企业的问题，那样企业才能一直存在。所以我们希望能够解决社会的问题、创新的问题、就业的问题，所以阿里巴巴做的不是一家公司，而是一个生态系统。我在五六年前就对做公司没兴趣了。我和经济学家以及管理学家的区别在于，他们是做他们的学问，我们是用行动改变世界。我把下面的都变了，我培养 20 世纪 80 年代出生的人，他们从小接触互联网，他们上台第一天的想法就是这个样子，社会自然就不一样了。

陈晓萍：关键是文化的传承保持。

马云：文化必须跟社会结合，就是先有使命再派生价值体系和价值观，有了使命和价值观，就要推出一个愿景，有了愿景制定战略，有了战略再创建组织架构，然后确定人才和文化，这是一整套的系统，我以前没理解，但这些年来我越来越理解了，并且也做出了自己独特的一套东西。我们今天阿里不是东拼一块、西凑一块，我是有使命的价值管理，然后确定行为，并告诉员工一步步如何往下挺进。我们公司的文化就是八个字：开放、透明、责任、

分享，而这八个字就是我对互联网的理解。

互联网之所以有今天，就是因为它开放、它透明、它承担责任、它分享，这八个字就是为什么互联网发展那么快的根本原因。所以我必须让公司的文化和互联网的文化合在一起，因为如果公司的文化和社会未来的趋势不配合，那么结果会很惨的。所以我觉得互联网就是未来。外面有人在说什么要让互联网成为国家战略。国家战略不是互联网，国家战略应该是市场经济，是企业家精神，是共享资源。你必须明白，这个社会不管你愿不愿意，它都会走向更加开放、更加透明、更加承担责任，更加分享的方向。你这个公司和这样的文化合在一起，自然就会起来，所以这是我要求我的公司实现的文化。我个人认为，我们公司在中国是最开放的，起码在战略上是最公开的，我的战略永远可以跟任何人分享。

他们说腾讯不让我们去参观，谷歌和亚马逊也不让我参观。但我们不是，你什么时候到我们公司来我都会给你看。我是怎么想的？假设我的战略你拿去你可以做得比我更好，那说明是我错了，原因是我的文化、我的愿景、我的使命、我的组织还不行。我做的是系统的战略，从这个角度来说，我必须开放、必须透明，我的愿望就是全社会都开放。我们的内网都要开放，明年就是第三年了，我们公司正在这么做，到时候大家都能看见这个项目谁在做，那个项目又是谁在做，大家可以看，但不能评论，你可以在外面评论但别到我们公司里来瞎扯。因为如果社会上每个人都对我们公司内部的事情发言的话，就把我们搞乱套了。

我们用千分之三的营业额成立了安全和公益基金，用于保护环境、水资源等。我们已经做了好多年了，现在有几个亿的钱了。但是谁来花这个钱？谁决定怎么花这个钱？我不能说我成立了什么组织，我在 2 万 5 千名员工中选了 10 个员工，投票选出 10 个员工来负责这个基金。每个员工就是自己的竞选小组，要阐述我的理念、我的理解、我的计划等等。竞选出来的 10 个人就组成了基金委员会，然后我们所有的项目提案，都必须经过他们讨论通过才可以做公益活动。就是这样一个流程，当然后来我们发现这种流程有好处也有坏处，因为程序这么复杂，有时什么事情也做不成。

互联网之所以有今天，就是因为它开放、透明、承担责任、分享。我必须让公司的文化和互联网的文化合在一起。如果公司的文化和社会未来的趋势不配合，结果会很惨的。我觉得互联网就是未来。

关键要有领导力，必须要有人承担责任。所以我在公司里讲了很多年，你们别爱我，你们尊重我就行。我们几乎无法统一那么多人的思想，两万多员工的思想当然难以统一，统一行动就行了。统一行动就是统一思想，大家行动统一了，慢慢思想也会统一。

我们有套系统现在还不能公开，三五年以后这套系统成功以后，我相信我们建的这个生态组织对中国的经济、创新应该会有巨大的推进作用。另外，这套系统应该能够积累我们在管理上的经验。在世界的管理宝典里面，今天还没有中国的东西，因为今天中国的东西里面缺乏根源，缺乏系统，最多只是支离破碎的拼凑，只是大杂烩，还没有形成自己的菜系。

道德品质
是我们文化的
核心价值体系的核心

马云：所以我现在认为我们的祖先里面有很多好东西，但是我们绝不能排斥西方的法、术，他们比我们先进，他们的术成为世界管理宝典里面的一部

分，我马云做不到。但是我可以做到一点启蒙的作用，如果这一点做到了，我就觉得我们这辈子没有白活。这也是我退休以后想干的事，我希望为中国像我们今天这样的企业，做一些有价值的事。国有企业都在说制度问题，比如不能开除员工。你最多不当这个董事长，就给他开除掉了，又会怎么样？有的时候我们请人来讲课，比如教大家怎么营销。如果有人教怎么把梳子卖给和尚，我就会说以后这个人就别来了，他在教我们当骗子，因为和尚根本不需要梳子，你要让他们用梳子那不是骗子吗？除了创造客户价值，你们还在教他怎么把梳子卖给和尚还说这是经典案例，就是胡扯。

陈晓萍：价值观有问题。

马云：对。我还开除过另外一个。这个人沟通能力很强，逻辑也好、管理也好，什么都好，我们决定要他。但在面试最后他讲了一句，我手上还有很多客户，来上班的时候可以把客户带过来，以加速这个部门的成功。我一听立刻改变主意，就说，谢谢，我们以后有机会再合作吧。因为我觉得像这种人有一天他离开公司的时候也会带走一批客户的。

陈晓萍：这是个道德问题。

马云：是啊。我说我要的是你这个人，我不要你的客户，客户有什么用？你这是道德问题。所以我们公司这两年越来越稳定的原因，不仅是业绩好。我说我不鼓励在我们公司创业，加入我们这个公司是要帮助别人创业，我们有700万的卖家在我们这个平台上创业，如果愿意帮别人创业就加入我们，如果你要自己创业，最好别来。如果你一定要来我不反对你，但是原则上我不喜欢那样的人。你要来，我有700万的卖家在很辛苦地创业，你的工作是帮他们创业，我也会帮你创业，你要创业，千万别来，你可以成为那700万中的一员，我支持你。所以，我所说的开放、透明、分享、责任的文化，只有这样说到做到人家觉得有道理，才能实现。

陈晓萍：我非常认同。你特别强调核心价值观对公司管理的重要。如果我没记错，你们公司的主要价

价值观有六条，也叫“六脉神剑”：“客户第一、团结合作、拥抱变化、诚信、激情、敬业”。我想问的是这个核心价值观是怎么形成的？它在阿里巴巴成长过程中起到了怎样的作用？对于员工的具体影响又是怎么体现的？

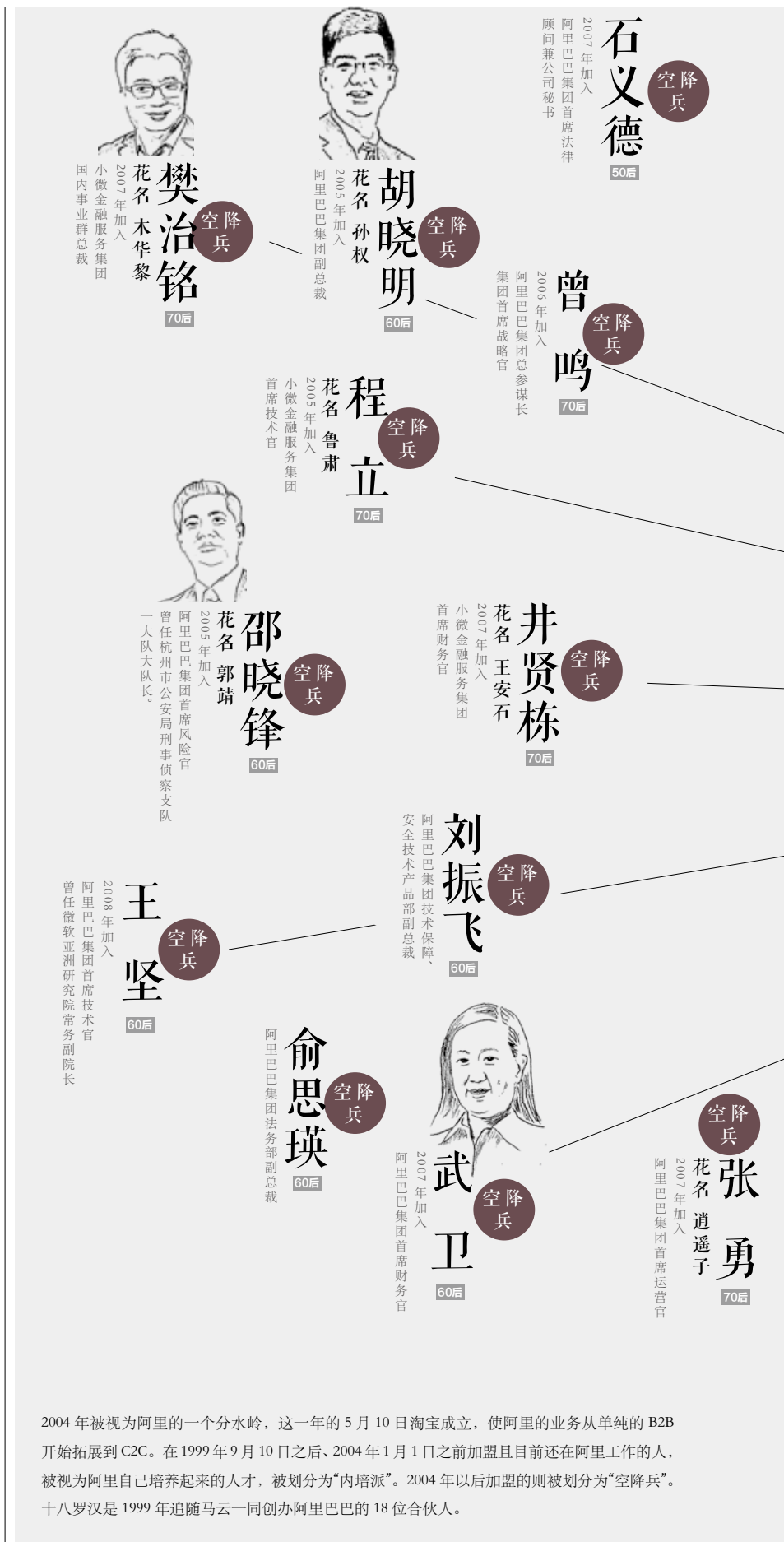
马云：其实我们的核心价值观不是马云提出来的，我们认真讨论过好多次。第一年就把所有的创始人圈起来，大家一起思考一个问题，就是我们这帮人从1995年中国黄页开始干起，经历过痛苦，我们仍旧没有放弃，其实外面的人不知道，我们是第一个在中国做互联网的，只是我们在杭州没有人知道罢了。我从西雅图回来的时候，是1994年底，我们讨论，究竟是什么东西让我们团结在一起？我们的生意没做好，这帮人却还在一起，到底是因为什么？

陈晓萍：是不是因为你？

马云：不是，如果是我，那又是我的什么东西让大家不愿意离开？我们一起写，开始写了20多条，合并了之后就是九条，后来我们就把这九条定为为什么我们坚持的理由。从此以后我们就把这九条告诉所有加入进来的人，你们必须这么做，而且考核，我们基本不考核业绩，但价值观是要考核的，要把它传承下去的。再后来我们觉得九条太多了，就精炼总结了六条，所谓“六脉神剑”。价值观我们放在考核里面的，价值观不行了就必须离开。关于业绩，我最近有一个新发现，那就是小公司最怕的是野狗。小公司喜欢业绩非常好价值观很差的人。

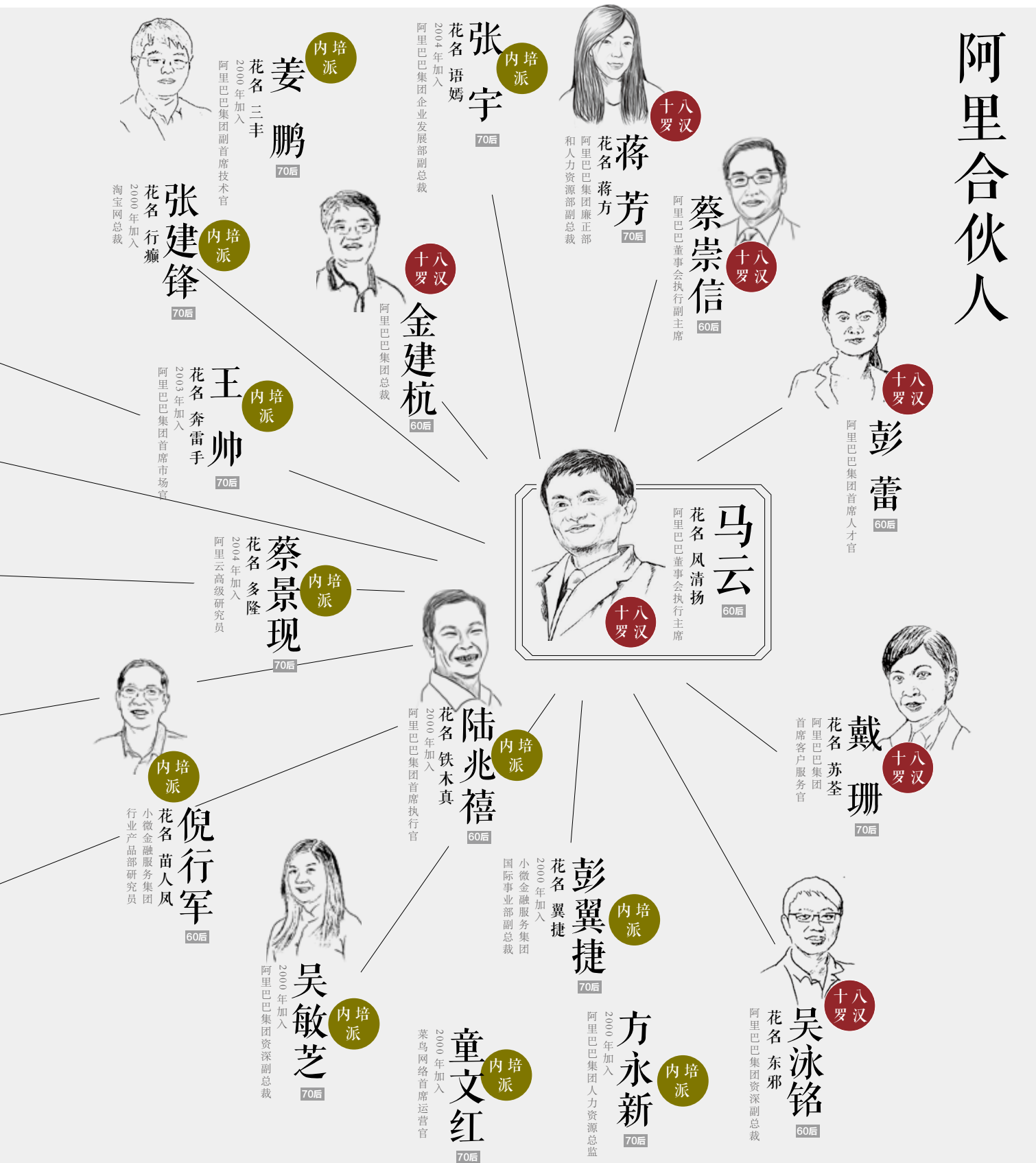
陈晓萍：因为这样的人能够赚来业务。

马云：他能够赚来钱不假，但小公司从第一天埋下的病根，就是因为他们是靠野路拉来的生意，这样他们就永远会走野路，而当这帮人成为公司的领导者，因为他们是从野路打出来，就永远会走野路，就不可能做大做强，这就是小公司怕野狗的道理。而大公司最怕小白兔，就是那些业绩很差，文化很好的人。大部分的公司是白兔成群，公司里面的人都很好关系都不错，结果大家混日子。我记得当年自己杀掉过两条野狗。2002年我提出盈利1块钱，那时候公司亏得差不多了，我们就在年初的时候开



2004年被视为阿里的一个分水岭，这一年的5月10日淘宝成立，使阿里的业务从单纯的B2B开始拓展到C2C。在1999年9月10日之后、2004年1月1日之前加盟且目前还在阿里工作的人，被视为阿里自己培养起来的人才，被划分为“内培派”。2004年以后加盟的则被划分为“空降兵”。十八罗汉是1999年追随马云一同创办阿里巴巴的18位合伙人。

阿里合伙人



30名合伙人, 20%是技术人员, 8人程序员出身, 女性成员占9人, 21人为70后。

在我眼里客户永远第一，员工第二、股东第三。股东第一是资本主义巨大的错误，员工第一是社会主义大锅饭，我们非常清楚只有客户好我们才会好。

了一次会，我问大家阿里巴巴怎么才能发展下去？那时候做互联网要给回扣，没有回扣你做不下去，给回扣又违背我们的基本原则，怎么办？从早上8点钟一直到下午4点半，大家说，我们不想这么活着。4点半我做了总结发言，我说作为公司创始人我今天讲这句话，大家都要记住，那就是这个公司可以关了，但绝不允许给回扣，因为这是我们厌恶的行为。我们做互联网是要挣钱，但是要是给互联网增加了这个东西的风险，那么总有一天我们也会像以前的公司那样倒下去。我不愿意做这个事，所有今天支持回扣的人，你现在就可以选择离开我。这是我的原则，然后半年过去了，我们公司作总结，业绩收入大概是80多万，其中两个员工的业绩占了总收入的将近50%，但是他们都给了回扣。

陈晓萍：所以你劝他们走了？

马云：我把他们开除了，咔咔把两个人裁掉，就是真的把他们给办了。这样这个公司一路到2005年2006年，才形成了这个公司的价值体系。

陈晓萍：就是什么可以做？什么不可以做？

马云：什么可以做我不知道，什么不可以做我是很清楚的，所以这形成了阿里巴巴文化的重要根基、基源。第二个客户第一，我在华尔街跟他们讲，在

我眼里客户永远第一，员工第二、股东第三。股东第一是资本主义巨大的错误，因为股东其实是没有长线眼光的。股东去做假账，谁付你钱？客户付你钱！员工第一是社会主义大锅饭，胡扯，我们在一起为了什么吗？聚在一起不是为了你好、我好，客户好我们才会好，所以我们很清楚。

那天说客户第一，在分析会上200多人啊。有个投资者说要是早知道你是客户第一股东第三我就不投资了，我说你现在卖还来得及，赶紧卖。我就不相信全世界那么多人找不到相信客户第一的人。我是有自己的原则的对不对？我的业绩好，我就不相信这个世界找不到客户第一的人，这么多投资者你找我，我找你是一样的，我要找钱难，你有钱想挣钱也难……我们是公平的，这形成了后来阿里文化系列的很多东西。我们就是要传递清晰的信息：回扣的，杀；前来应聘要带客户来的，杀；我们从小事干，不能做假账，员工去拜访我们的客户，如果只拜访了三个的，开除。

陈晓萍：拜访三个是什么意思？

马云：你每天出去要拜访五个客户，结果你拜访了三个，回来却写了五个，我就开除他。你连五个客户三个客户的拜访都要骗我，我还有什么事情可以相信你？多大点事？你如实写三个难道我会开除你吗，三个说五个的时候，我以后怎么再相信你？我把什么工作交给你我会放心呢？我们怎么work together（在一起工作）？这些制度、这些细节，就是阿里最早建立的文化。

要小事大做
廉正

陈晓萍：非常好。我记得在公司的规章里关于诚信这一条，定义都写得很清楚。据说公司为了确保诚信还专门设立了廉正部。

马云：这个廉正是正义的正，不是政府的政，所



以我们是廉正部。

陈晓萍： 还有就是有专人担任“闻味官”，味道不对就能闻出来，但是尽管如此2011年的时候还出了事，就是B2B的那些出口通的客户，2012年聚划算中店小二也出事，所以我在这里想请你分享一下，你个人对这些事件的解读和反思。

马云： 我围绕这些事件做的事，今天我可以很自信地讲，中国还没有一家在我这个规模，或者比我小的规模的公司中，有我这样做到廉正的。所有这些事，无论是2011年、还是2012年的事，都是我点燃的。我点燃的时候其实我已经处理得差不多了。你就想一个明白，什么事是小事大做、什么是大事小做，廉正是要小事大做的，业绩是要大事小做的。因为廉正涉及你的文化根基，我们建的这个ecosystem（生态系统），我们建的这个平台，是给成千上万老百姓使用的。

还有2011年的B2B事情，卫哲团队压力非常大，特别是出现了整个福建地区的诈骗团伙。他们到我

▲ 阿里巴巴集团在纽交所正式挂牌交易，马云携8位敲钟人亮相。

们这里来成为中国供应商骗老外的钱，我们报警了没人抓，报了多少次警啊，但没有用。

陈晓萍： 就是大家都推来推去。

马云： 几乎就是我们没有权利，我那天讲了，阿里巴巴的系统上面有三点五亿多人，3400多万家企业，我在运营6亿多人口这样一个生态系统，其中如果1%是混蛋，我就有600万混蛋。

骗子还能到处流串，福建的骗子就到上海，到广州、浙江，当时还派出年轻人上我们公司应聘员工，整整三个月的员工培训期过了以后，在我们公司工作一两个月很好，第三个月签了一堆单就跑了。

陈晓萍： 啊？太绝了。

马云： 就跟间谍一样，常常在电影、小说里面才有。

张维迎： 这些企业占你所有客户的比重有多少？



马云：百分之一点儿吧，问题很严重。所以这件事情的处理，是给全公司、全社会看的，从此以后阿里巴巴员工谁再敢这样，“杀”立决。

陈晓萍：绝对不敢这样了。

马云：但是社会上认为这个事情肯定是搞得太大了。但这是癌症，必须把它的根给挖了。不挖癌细胞很快就扩散了。虽然当时很痛，但痛和苦是不一样的。今天我们不痛，明天我们就要受苦，苦比痛更可怕，到痛苦不堪的时候，我们就完了。所以这些事是做给所有的人看的，就是让他们看见我没被别人骗了，因为我发现了。我们不是对恶行的仇恨，更是对看见恶行冷漠的仇恨。

陈晓萍：非常棒，就是当时你这个事情做了以后我专门写了一篇文章就是叫《公司的品德》。但后来淘宝又怎么出事了呢？

我们不是对恶行的仇恨，更是对看见恶行冷漠的仇恨。

马云：当时我正要把淘宝的事进行处理，刚想宣布，结果阴错阳差广州那份杂志就把它登出来了。当然里面夸张了很多内容。

我分析了整个情况，发现真正的问题其实出在整个淘宝系的高层上。因为互联网发展太快，我们在招聘人、训练人的基础过程中缺乏了阿里当时这个严谨的培训体系。我当时觉得小企业实在太辛苦了，所以就免费，其实我做了3次免费的，第一次免费的目的是为了打败别人，免费的原因是我们不知道商业模式是什么，我们也不知道我的东西对你有帮助没用，所以我们共同来探讨，来做一个模式，这是我们的出发点，因此免费。

没有一个人身上是没有病菌的，这是一个社会问题，我们最重要的是培养自己的免疫能力。免疫的核心是价值体系、制度体系和利的选择。

后来我说到五年的时候我们肯定要收费，但是金融危机来了，那么就接着免费吧。几次免费以后，这个产业那一年就到了7000亿，7000亿的免费市场啊，这里面确实是什么样的人都有。那时候公司急需招聘，结果就有各种各样的员工关系介绍进来，或者以实习生名义进来干的……

有核心价值 才能有免疫能力

马云：你就是吓也吓死了，那怎么办？我跟所有的同事讲，对这种事情一定要严肃对待，但是，没有一个人身上是没有病菌的，这是一个社会问题，不是我们出了问题，我们最重要的是要怎么样培养自己的免疫能力。免疫的核心是价值体系、制度体系和利的选择，所以我们成立了一个廉正部，总共6个人，可能中国还没有一个公司设廉正部的。

这个廉正部的工作效率很高。我们要的不是救火队而是消防局，从根上解决这个问题。解决技术和制度问题，制度问题很简单，用“连坐”政策，在招人的过程中把老板和下属绑在一起，就是今天我是你老板，你办事我承担，我和你连坐，你出了问题我和你一起承担责任。所以向我报告的人，我就让他们一起如实报告，如果你不报告，我眼睛看不到，

到时出了问题我也得牵连进去。

平时我跟你讨论问题的时候，我还在观察你，如果我发现你这个手里面有东西，就肯定有什么事不对，这就是闻味官的角色。如果你看我眼睛没正视，要么你对我有意见，要么你有什么东西瞒着我，咱们谈谈，一起喝个酒什么的。如果我没发现问题那是我的问题，是我用人失职，我的老板也要承担责任，所以这是第一套连坐。否则大家都说不知道……都是别人的责任，我要你先给我承担这个责任。

第二就是客户举报，只要举报我必查，客户与客户之间竞争很厉害的。如果大家都是卖茶叶的，你收了钱，别的卖茶叶的就会举报。只要送钱的人一经确认，涉事店永远关闭并永不能进淘宝阿里，这样声誉就赔了。这对很多人来说是很可怕的事情。

再说举报，若你下面的员工收到一封举报信，查实了也一样关掉。所以送钱的那个人很害怕的，他发现有很多的人可以举报。如果是你的员工干了，别的员工可以举报；如果你自己送钱了，你的员工肯定要知道，一旦你的员工举报，你也要被关掉。所以我把源头给切掉。自己公司的连坐制度，整个的体系文化，加上技术系统。我在程序上全部加上暗纹，这样就等于走过雪地，你的每一步脚印都留下了。等我闻出你的味道，一定追杀三万米把你查出来，然后拉你回来进监狱。所以这样一来，我告诉员工你就是拿了这个钱，我也让你不敢花，你会担心被发现……，就这样，6个人，采用实名举报制，举报了一定查，实名举报是一个承诺。

所以我觉得这套体系运作得还不错，当然现在还在完善。与此同时，我们还在重新开始招人，我做的最得意的一件事情就是招人预算的改变。我们在年初做预算，我问今年你们的业绩要翻一番，你们现在多少人？他们说7800个人，但再减也不能少于6000人。我说我不同意。他们说那你说应该多少人？我说200个人。他说200个人怎么可能？我说就200个人，如果超过一个人，所有干部年终奖为零。三个人干五个人的工作拿四个人的工资，五年来我们都听大家的，我们招了多少人？有多少人是未来发展需要的？他就说200人不行。

但是去年我们减了 600 人业绩却翻了一番！190 亿所有的数据就在于精简了 600 人。他们现在挑人的时候特别认真，不会都招小白兔了。小白兔太多，狼也吃白兔了。所以我们现在就只有 200 个人的招人预算，公司管理出现了很有意思的现象，效率越来越高，比如淘宝每增加一个人就得增加 1 亿销售额，包括保安和清洁工也一样，所以你可以给我多招人，增加一个人增加一个亿。

所以，你看我们每年的人头不用预算的，根据销售多少就知道了。2011 年人均是 1 个亿、2012 年是 1.2 亿、2013 年是 1.4 个亿，你要增加一个人那就增加 1.4 个亿，不用找我自己解决。我太希望你多招 1 千人了，不是我的事。现在正气起来了，邪恶的东西也散发出去拉掉，问题就解决了。

从管理的角度，有人就有问题、有组织就有问题，这些问题不一定是坏问题，主要看我们的企业精神怎么样。水至清则无鱼，这个社会环境是这样，所以等把这些事情处理完以后我才明白很多事，是你愿不愿意去挑战，你愿不愿意去承担，你愿不愿意为了未来而牺牲自己。我从来没觉得丢脸。我自己把自己的伤口给大家看一看，我不是给你看的，我是给员工看的，让他们在阿里历史上记住我曾经干过这些事，N 年以后的 CEO，也许我的员工也会问他，马云当年可以干这个事，你为什么不能干，所以我今年讲美国第一任总统华盛顿可以退休，我也可以。

张维迎：你说的退休就是离职当集团董事长？

马云：对。集团董事长是做什么的？我做三件事。第一件，今天阿里巴巴对中国的影响，已经超越了所有人对我们的理解，它已经影响了人们的消费方式、生产制造方式和生活方式，它对零售业的打击对制造业的影响和对未来整个体制和生态的影响将会越来越大。我如果只是一个 CEO，我一定是按照公司的思路去运作，而做董事长我必须按更高的眼光去看待这家公司，我必须确保公司和这个社会的进步是同行的。

像张维迎这样的经济学家手上没有改变世界的工具，所以你只能用讲话和思想来影响世界，而我手上有工具，但却不能像你这样站出来讲话。

陈晓萍：你以你的行动来改变世界。

马云：我以行动来改变，但有人说马云你不承担责任，我说我承担责任多了，可是我不能说。所以我自己以自己的那种信仰，从整个全国的角度和世界的角度，来做我的战略布局。第二件事是人才培养基地建设，文化建设。第三件事是公益。对阿里人来说什么是公益？唤醒善良的心。你的心是善良的，你的产品就会是善良的，你善良的心就会影响别人。阿里人做的事情是公益的，因为我们的存在影响了 1 千万中国人的就业，1 千多万家企业的生存。我

1964 年马云出生于杭州西子湖畔的一个普通家庭。

1964

1984 年 20 岁的马云第三次高考艰难过关。他的成绩是专科分数，离本科线还差 5 分，后因马云同专业招生不满，马云被调配到外语本科专业，捡了个便宜，跌跌撞撞、摇摇晃晃进入杭州师范学院。

1984

1995 年 4 月，31 岁的马云联合亲戚凑了两万元，创建了“海博网络”从此成为中国最早的互联网公司之一，产品就是“中国黄页”。

1995



当年一些创业伙伴陆续离开，离开不等于摧毁感情。作为 CEO 我坚守当年的承诺并以 CEO 应有的方式去实现承诺。他们可以恨我，但我绝不会因为他们恨我而让我放弃做这件事情。

们如何做会影响到无数老百姓家里买到的东西，所以产品和服务必须来源有善心。我跟同事讲，好好做，千万别让我再回来啊！

因为我有我的生活，我生活越舒服，你们越高兴，我的心就会越来越舒服。我越浮躁，你们会浮躁得更厉害。你们应该让公司自第一代创业者开始就有一个好的生活，这样你的员工将来才不会抱怨。这是我想明白的一些事情，这是人性，这是佛学思想、道家思想和儒家思想，我希望将它们付诸实践。

陈晓萍：非常好。那你在这么多年经营公司的过程中，有没有遇到过人际感情与商业理性发生冲突的事件？现在回过头来看，你认为应该如何处理感情、义气与商业理性之间的冲突？

马云：这个问题比较复杂。如果人没有感情就是机

器，人与人之间总有一天会靠近；如果太讲人情，那就不可能成为一个组织，就不可能形成规模和形成对社会有巨大影响的公司，你只能对自己发生影响。所以我自己觉得在这方面做得总体还可以，包括当年一些创业伙伴的离开，包括我太太的离开，她是阿里巴巴第二号员工，但没办法。但离开不等于摧毁感情。她可以生我气，我不会生她气，因为我知道今天她不是为我工作，而是为我们当年的承诺工作。我作为 CEO 坚守当年的承诺，以一个 CEO 应该做的方式去实现那个承诺。所以他们可以恨我，但我绝不会因为他们恨我而让我放弃做这件事情。

陈晓萍：你觉得大家恨你吗？

马云：没有，不可能恨我，他们只是心里难过、

营业额不可思议地做到了 700 万！
这一年，互联网渐渐普及。

1996

7000000



马云在杭州湖畔家园的家中与
18 位创业成员召开第一次全体
会议，3 月阿里巴巴正式推出。

1999



有失落感，就是……在变化过程中你可能不适应变化的时候，我不会像其他企业一样，为了安慰你就把你弄到另外一个部门，到另外一个公司去管管。

陈晓萍：你不做这个事情。

马云：对，因为你这样做只是用另外一个问题去掩盖现在这个问题，然后问题就会越来越多。我有过很多这样的痛苦教训，2003年就有过，所以今天我不会允许这样做。我觉得这是我的责任。你可以恨我，但不要恨这家公司。我48岁退休的原因，就是在别人淘汰我之前我先把自己淘汰了。所以这是我对我的理解。

陈晓萍：非常棒！最后你能不能总结一下你最想与别人分享的创业和管理经验？

马云：创业的经验就是，做自己开心的事，做最容易的，从最容易的事情做起，别从最重要的事情做起，从最容易最快乐的事情做起。管理的经验是在用人上要从用人不疑、疑人不用上升到用人要疑、疑人要用。从管理的层面说，要从断事用人上升到用人断事。

陈晓萍：用人断事是什么意思？

马云：就是我们做判断。刚才我说的创业就是断事用人，就是你觉得张维迎的东西很好，就赶紧让张维迎去干；上升到用人断事，就是你觉得张维迎

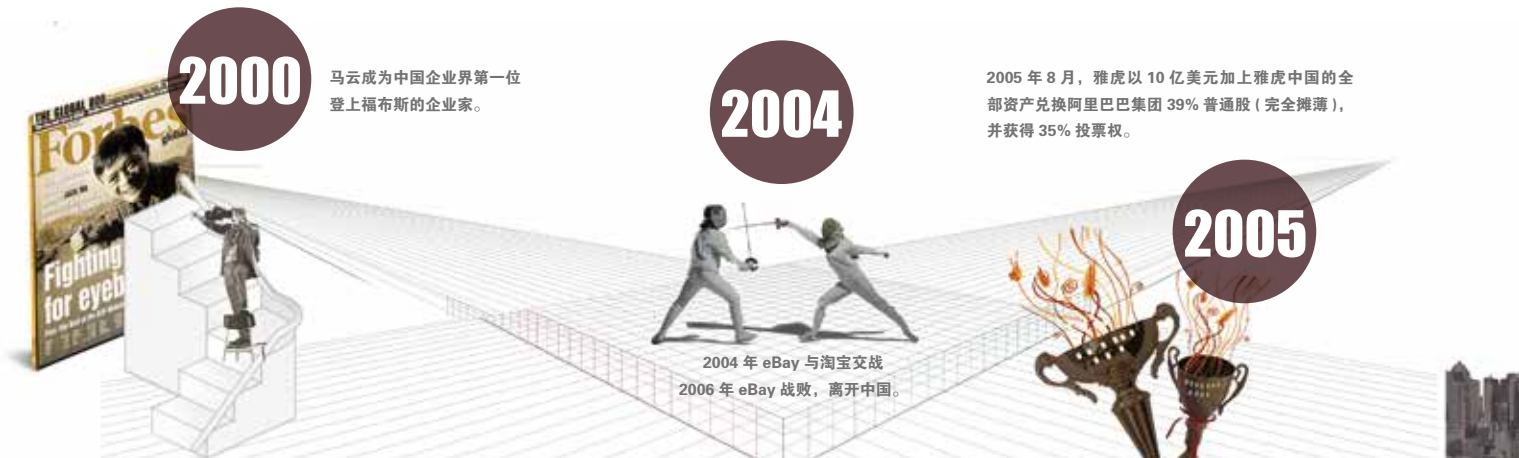
创业的经验就是，别从最重要的事情做起，从最容易最快乐的事情做起。

比我强，就让他来做判断；这是两个境界。用人不疑、疑人不用这是低档，用人要疑的思想不是关于一个人的人品，而是对能力的怀疑。信和任是两个概念，我信张维迎，但我不会让他去当跨国公司的总裁。所以我在公司就想，用人要疑、疑人要用，就是不一样的人，试试他，说不定成了呢，很多人就是被疑人用出来了。

陈晓萍：疑是指能力吗，品行是完全不可以的。

马云：人就是螺旋管理，断事用人到用人断事是完全不同的管理经验，我们很多人到70岁还在断事用人，他喜欢做决定，他喜欢去谈判，他喜欢觉得自己有成就感，他把别人想要的都给剥夺了。你手上拿着这个权人家要你的命才能拿到这个权吗？把权给别人你才有生活，生活是重要的，快乐是重要的。我就想有一天中国企业做好了，我们也可以有更多的人关注慈善。

陈晓萍：您能不能讲一下您现在对这个问题的思考？



慈善 的意义和方法

马云：之前盖茨到北京来裸捐，那天我去了和他们做了个简单的交流。我问巴非特今年几岁了？他说80多了。我说那你40多岁的时候为什么不捐钱？我说我要是80多岁的话我也去捐了。

陈晓萍：OK，但是盖茨捐得早哦。

马云：我说第一你80岁才捐，我到80岁也捐。第二中国不是没有慈善。第三就是中国的问题不是那么简单，你来到北京、上海、广州，这不是典型的中国啊，你应该到青海去看看。当然今天的企业家需要承担的是责任，需要更多的思考，但我们现在还没搞清楚什么是钱？我们应该捐给谁？交给盖茨就有盖茨基金帮你管理，我们交给谁呢？

陈晓萍：你说得有道理。

马云：另外，我说，如果你能够跑去伦敦和日本跟那些有钱人讲捐钱，我也跟上，为什么只跑到中国来捐？

陈晓萍：但俄罗斯就有人捐啊。

马云：盖茨后来又打来电话，说你一定要做这件事，你的名字会对中国人传达一个重要信息。我觉得，需要建的是一个公益的机制，捐多少钱并不重要，重要的是要有一个良好的公益机制。我认为目前捐款不解决问题，唤醒社会的良知才是最重要的问题。

我以我的方法在中国做公益，所以我和盖茨说，以后也可以合作，不合作也无所谓，但我会用我的方式给中国社会做一些好事。

张维迎：最近在美国有一个调研，访谈的就是普通的人，发现那些相信市场的人，他们捐款做义工的比例远远高于相信政府的人。一个解释就是，那些相信这种自由市场、自由企业制度的人，更觉得自己有责任帮助别人了。其实，善要人知不是真善、恶恐人知便是大恶。我们做好事是让别人感到幸福，但是现在中国好多捐款都是强迫性的，而不是因为爱心捐款。

马云：我做这件事让别人幸福，但我不会因为别人因为这事幸福了就以为自己了不起。中国改革开放是有无数的创业者和企业家们的辛苦努力才得到实现的，这就是企业家对整个中国社会做的最大的善事了。

陈晓萍：我们只能用自己的方法为社会作贡献。马云，非常感谢你和我们分享的这些故事和智慧，这也是你为社会作贡献的另外一种方式。☑

2007

2007年前后曾有一大批的国际级人才被引入到阿里巴巴，这批非常优秀的“空降兵”在阿里巴巴遭遇了“集体阵亡”的命运。

2012

2012年淘宝商城更名天猫。天猫借光棍节大赚一笔，宣称13小时卖100亿，创世界纪录。

2014

2014年9月20日，阿里巴巴在美国纽约证券交易所挂牌上市，首日其市值突破2300亿美元。从50万元人民币初创到上市市值达到2300亿美元左右，阿里巴巴用了15年。



与顾客建立强关系

对话汪建国





陈晓萍

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

汪建国

五星电器创始人。2009 年把五星电器全部股份出售给百思买后，投身于投资领域。后创立孩子王，从事孕婴童商品一站式购物和全方位增值服务。

初夏的夜晚，空气中带着湿润的花香。在距离上海不远的夏阳湖畔，我和亚里桑那州立大学的顾彬教授一起有幸采访了拥有孩子王连锁商店的五星控股集团董事长汪建国先生。那天，汪先生整天的活动都安排得很满，晚上还参加了在上海市中心举行的一个企业家聚会，直到 9 点多才脱身赶来。但他却兴致勃勃谈笑风生，我们一直聊到午夜方散。

陈晓萍：汪先生，今天辛苦你了。在和你的接触中，我一直觉得你这个人特别实在，没有一点虚浮之处。那我也就省去寒暄时间，开门见山，直接进入采访的问题。你能不能先和我们讲讲你的故事，尤其是你创办五星电器，然后把它卖给百思买（Best Buy），自己出来重新创业，成为五星控股集团的董事长，创办了旗下的孩子王等公司。跟我娓娓道来如何？

汪建国：好的，不过这个故事太长，我还是抓要点说吧。我大学毕业后曾在政府机关工作了十年，后来在国有企业做了十年，有太多的观察和体验为后来创办五星电器和成立五星控股集团打下了基础。在这个过程中，我自己一个最重要的发现就是我喜欢从事商业活动。我觉得中国的商业相当落后，原因是中国一直重工轻商、重农轻商，不被政府重视。比如政府官员会去视察工业园、农场，但他不会去视察商场，觉得视察商场降低身份了。另外，在政府官员中也没有几个从商出身的，不是搞工业的书记，就是搞农业的书记，商业出身的书记市长

没见过。比如说在盐城我想见一个市长，分管流通的副市长，他就说他没时间。我从上午等到下午，他都没时间见我，因为他要接待一个重要的客户。到晚上吃饭的时候，我一看原来这个客户是我的一个供应商，开工厂的，但厂很小。当时我已经在做一个百亿的商场，工厂才做几千万，但就是因为 he 开厂，就比我重要。我说我开一个商场给你交那么多税，你说是工厂好还是商场好？因此我说中国的商业是非常落后的，但是商业又恰恰是经济发展最重要的一个环节，它会引导生产。

所以我在把五星电器卖给百思买后，还是不甘心就此退出商业圈，总觉得商业是个机会，因为中国未来的三驾马车——消费也好，投资也好，出口也好，其实我认为内需才是最重要的马车。想来想去，总结各种教训，最后决定重出江湖。

陈晓萍：重出江湖做什么呢？五星电器已经让你完成了原始资本积累，挣钱本身已经不再有吸引力。你如何决定进军什么领域呢？

经营顾客，创造需求

汪建国：当时我做了一些研究，发现互联网对商业运作的巨大影响。当时互联网思维的概念还没提出，但我有一种直觉，好像有一个新的模式存在着。我决定尝试一下，但又觉得不能像其他草根一样从原始的地方开始，我就给自己定位在投资。投资者们投资，我专门来研究孵化全新的商业模式，帮助有志青年创业成就事业。我定的愿景当时归纳得还蛮好的，叫有志者，成就梦想。我动员我的股东，我说农民收割稻子以后还撒个种子，我们把从卖掉五星电器收益的几个亿美元拿出一点来投资如何？

陈晓萍：他们投了吗？他们愿意为更多有创业激情的年轻人投资建立平台，帮助他们成功吗？

汪建国：对，大家很支持。但是重新做这个事业的时候，我确实做了一些思考。以前我做商业是从基层做起，从一件事情做起，而这一次我提出了从顶层开始设计，因为我认为在信息化社会必须看到全貌，不能用你所在位置的那一点来看未来商业的发展。

陈晓萍：高屋建瓴的层次不一样。而且，你的股东们都不缺钱，而是如何运用这些钱去把它最有效地创造更高的价值。

汪建国：是的，因此我们决定采用科学的方法来确定。我们花了几百万请咨询公司做调查。我说你帮我做战略规划，看看我未来应该做一些什么事儿。咨询公司花了几个月的时间把调查报告给了我，建议了四个未来发展的方向。第一是与小孩相关的市场；第二是与老龄人口有关的市场；第三是和有钱

人有关的生意；第四是与女人有关的生意。我说四件事儿同时做我做不了，我可以从一件事，那就是小孩的市场先做起，但是我不想自己亲自干，因为我的初衷是帮助别的年轻人成长，是让他们自己去创业，我做孵化器。当然，事实上这还只能停留在理想阶段，我希望让他们自己去项目，但是好像不行。

所以我想我还得自己做，就带着团队跑了美国，跑了英国，跑了韩国，把与做小孩有关的业务都看了一遍，当然也到了我国台湾、香港，也把大陆所有做小孩的东西都看了一遍。我们不像你们做研究的学者，会去寻找、搜集系统的数据，我没有，我就是看，看了以后思考。有了想法就和我的团队成员分享，我讲他们记录，然后讨论具体方法。我们当时意识到和孩子有关的市场巨大。在中国，每年的新生儿就有2400万。我们当时把孩子王的服务对象定位在负1岁-14岁，分四五个年龄段。这样总共加起来的话就有3.6亿的人口。具有3.6亿人口这么大的一个市场，在中国却没有一个明确的品牌是专门销售婴幼儿的东西。比如，要购买小孩的东西，应该去哪家商店？想不出来。我们知道在国外比如美国就有好几个品牌，比如Baby's R Us, Toy's R Us, 等等，英国也有，但是中国没有，这就是一个机会嘛。

我们觉得既然要做这个事情，就必须具备国际化视野。因此我们把美国的模式、英国的模式、日本的模式都做了全方位的研究，然后请了台湾人和美国人，美国人设计了LOGO，台湾人设计商业模式。当时研究的还是百货店的模式，我一看就不满意，因此提出需要理念的碰撞。一个理念是从经营商品转向经营顾客，原来所有的零售店都是经营商品的，卖商品的，但没有谁是关注顾客的，但是百思买告诉我应该以顾客为中心，我就想，应该怎么对顾客分类，怎么跟顾客互动，什么是顾客价值等等，想出了一套体系，但是还没有实现。

第二个理念是从满足需求到创造需求。因为满足需求是最基本的，而创造需求再去满足就高一层了。对中国的年轻父母来说，所有与小孩有关的东西都是第一次，生小孩是第一次，养小孩是第一次，他们没有经验。因此，你向他们推荐什么他们就可能会认可。

这两大理念提出以后，我们就动脑筋把理念的东西转化为能够操作的方法。我的团队非常棒，他

◀ 2010年，马云、史玉柱、虞锋、沈国军、汪建国等企业家合作成立“云锋基金”，致力于互联网、消费品和新能源领域投资。



▼ 汪建国办公室的一角。



们用了一种工具，把理念转化为策略，再把策略转化为行动，并将行动转化为可操作的可行动可量化的东西。

陈晓萍：这次你们没有找咨询公司？

经营顾客的第一步：倾听顾客

汪建国：没有，我们自己设计出来了。后来就开了自己的第一家孩子王店，不同于百货店也不同于超市或便利店，而是 shopping mall 模式。百货店可能针对个人，超市可能针对家庭主妇，而 shopping mall 的客户群体其实是家庭。所以我们当时定位第一家店一定要开在 Mall 里。说来也是缘分，王健林正要在南京开第一家 Shopping Mall 万达广场，我们就和他谈合作要租用 5 千到 6 千平方米作店面。他一开始很吃惊为什么小孩子的店面积需要这么大，我就对他做了解释，除了商品销售，我还要把

游乐、照相、理发、游泳全部加进去。他最后认同了我的理念。当然，我也没有让他担风险，我们所有的租赁合同都签了十年以上的合约。

现在这个店已经从 3 千万做到今年将近两个亿了。但是在经营的过程中我还是在不断研究，不像以前，做生意，赚钱，赶快还款，现在我心态不一样了。我不停地琢磨这个业态，究竟如何创造出特色，怎么与众不同，怎么超前？比如说是自助采购店的模式还是百货店的模式？我们一开始采用了百货店模式，高大上，走道宽敞，灯光明亮，所有的品牌陈列都是形象展示，我还以为会非常轰动，结果来的客人很少，弄得我们很紧张。怎么办呢？唯一的办法就是找顾客，和顾客聊天，听顾客的抱怨，听顾客的评价。有时候我还去找一些顾客私下里吃饭，听他们反映情况。听完以后我的一个直觉判断是，在中国，无论是有钱的太太，还是一般的母亲，都很关注价格，讲实惠。

她们说你灯光这么亮，走道这么宽，价格肯定贵，不用多看。还有人说，你们的柜台封闭，我们进去摸不到商品没有体验。我们立刻决定推倒重来，把所有的重新规划设计，非常快。该堵的地方堵，该开仓的开仓，该触摸的触摸，一下子体验就开始了。所以这就是真正的了解顾客，要去聆听。这样一来顾客就来了。之后我们又不不停地优化，优化商品，优化服务。有了照相服务，不够，又加上什么体验式活动，如小孩子画画，玩沙子，搞字画比赛等等。还不够，我们就又加上了文化元素，包括唱歌、跳舞、游玩、社交等，慢慢地孩子王的经营模式就形成了。

位于南京万达广场的第一家孩子王，自开业以来不断迭代、自我完善。

顾彬：这些是孩子王线下的活动。你们线上的活动是什么时候开始的？

经营顾客的第二步： 提供免费商品和服务

汪建国：其实在这个过程中我们一直没有离开互联网的思维。有这种思维是受了马云的影响。我个人因为参加了云锋基金，和马云的交流非常多。他认为我是做商业的，动不动就来考问我很多商业上的东西，所以我也希望他对我有贡献。孩子王开第一家店的时候我邀请了马云去店面做一些考察，他就问了很多问题，比如流量、客户的黏性等等，我回答都是吞吞吐吐的，因为我没这些概念。

所以我就迅速去学有关互联网的知识、互联网的思维。我发现互联网思维确实有很多好的东西，而最本质的就是客户，客户导向。但是像免费、流量这些概念如何在实体当中运用呢？我感觉到流量就是客户来的量。

然后我们就开始搜集客户的数字，一天来多少人，客流量多少，客人平均买多少东西，成交量多少。在这个过程中我更加意识到自己必须学互联网，用免费的东西吸引顾客。我们就开始开设准妈妈课程；又开设了新妈妈学院；然后设立顾客社区妈妈，不断地增加这些免费元素。这样一来，产生了几个效应。一是大家感觉到一般实体店不可能干这个事儿，员工就觉得自己不是在卖商品，而是关注顾客本人。比如她多大年龄，什么性格、语言表达、语速、表情，



每个顾客的形象都记在脑子里。现在如果你问我们的员工，孩子王是干什么的？没有一个人会说孩子王是卖母婴童产品的。那孩子王干什么？孩子王是经营顾客关系的。刚提出这个口号的时候，我觉得很庸俗，我对总经理说，经营顾客关系悄悄讲可以，对所有的员工讲就有点别扭。他说汪总我理解你的意思，但一开始我们只能这么庸俗，这样员工才听得懂。就跟员工说就是经营顾客关系的，一切都为了顾客，把顾客的关系搞好就行了，把关系搞好就是讨好顾客，就是说好话，赞美你。所以我们员工都会赞美顾客，说你衣服很漂亮，你长得很好，他还送你小礼物啊，留个电话号码，递个名片，这就是搞关系嘛。我觉得我们员工还是比较接受的。但我们认为还要慢慢地迭代、升级。经营关系以后再经营什么？后来我们提出了经营顾客资产的口号，就是把顾客的数据、顾客的信息、顾客的档案当做资产来建立。

顾彬：这是一个互联网的概念。

汪建国：对，就是把顾客关系量化到经营层面。关系有了，现在成交的时候如果是资产的话有多



少个成交数，五十个、五百个，一个顾客给我贡献多少，我要算账了。一个顾客一年在孩子王买八百块钱，每个顾客的频率是多少，毛利是多少，一算账就清楚了。如果一个顾客给我贡献15块钱，太可怜。第一毛利低，第二个顾客买得少，第三个成本高。怎么把资产增加？怎样扩大顾客量，提高顾客的成交量？怎样才能提高它的转化力，它的客单价？我们开始用这些数据考核大家，就把原来的考核办法取消了，我不再考核今天销售规模多少。那考核什么？第一是会员数，所谓会员数必须是说半个月成交一次以上的顾客，每个月必须有两次成交的才算我们的会员。第二是转换率，就是能够把一般顾客转化为会买东西的会员。第三是客单价，每个顾客买多少钱。第四是销售额，每个客户销售多少。我把这几个考核指标下给我的管理团队，必须完成。

在孩子王，没有员工会说孩子王是卖母婴童产品的，而是“经营顾客关系”。汪建国的进化在于，从把顾客当成经营资产发展到强顾客关系，与顾客建立情感连接。

◀ 孩子王的游戏活动区延长了消费者在店内停留时间，增强了消费者黏性。

陈晓萍：这样你就把顾客关系这个概念完全量化了。

汪建国：把顾客当资产经营了，考核顾客资产了，我有多少个顾客就有多少顾客资产，因为每个顾客一年消费一千块钱，十个顾客就是一万块钱，一百个就是十万，我就用这个来衡量，这样来考核他们顾客资产。

经营顾客的第三步：建立强关系

汪建国：做了顾客资产以后，我们觉得还是不够到位。经过进一步讨论，就提出了现在的说法：从经营顾客资产到发展强关系顾客。所谓强关系就是我要和顾客建立情感，要和顾客互动。我们店也在不断升级，一代店、二代店，都定得很严格。一代店是商品+服务，二代店加体验，三代店再加上文化，比如孩子王店里面每天上午下午定时播放音乐，员工带着孩子们一起跳舞，四代店再迭加社交，给小朋友们编班，袋鼠班，考拉班，给小朋友们提供社交平台，同时妈妈会员的活动场所也要提供，就是在小孩去进行各种活动的时候，妈妈也有自己的活动俱乐部，五代店就是商品+服务+体验+文化+社交+O2O。

对顾客负责，对流程负责，而不是对职能负责，由此把原来的管理团队变成了一线员工的支持团队。这是一个颠覆性的管理改革。

顾彬：你把商店分成不同的代，就像 Web2.0, 3.0, 4.0, 有意思。

汪建国：是的，迭代，互联网思维。我的规划是要加入科技。这些年我和团队都在思考，他们思考得更多的是现代问题，现实问题，我在考虑未来的问题。

组织、文化变革： 对顾客对流程负责

陈晓萍：你把孩子王从客户为中心理念出发，运用互联网思维，提供线上线下的活动，建立强关系，非常棒。下面我要问的是，刚才你只谈了在商店的层面表现出来的那些客户能感受到的东西，但是你要把这些东西全部落地的话，其实与公司后台整个管理体系是没办法分离的。公司的文化，整个招聘制度、培训制度、激励制度等等。你们在员工的管理和激励上采取了哪些你觉得特别有效的措施，让他们能够充满激情地，孜孜不倦地去思考怎么样把客户关系做好？请举一些例子。

汪建国：在做这个事儿的时候，首先在传统企业里要把互联网的基因拿过来是比较难的，因为基因肯定有遗传。但是我很清楚，我们必须改变，如果基因不能改，我们就改变文化。我个人理解，文化就是一种氛围，渗透到每一个员工的工作习惯中，就形成了文化。我当时希望从传统的产品导向的文化转向一切以顾客为中心的文化。就是说不管怎么样你都要为顾客去想问题，把你的工作的出发点、工

作的落脚点都落到顾客这一点上，这是一个理念。其次是不管你在什么岗位，人力资源也好，财务也好，采购也好，最终你必须得对结果负责对顾客负责，而不是对职能负责。这个文化当时非常难改，因为他们觉得我人力资源部的管好人力资源就行了，招聘培训是我的事儿，别的我不管。而财务部就说我控制好成本，不能让你随便花钱，至于顾客满不满意跟我财务没关系，我财务是管预算、管成本、管工资的，顾客满不满意是一线员工经营的事情。这种传统观念非常难改变。但是我们采取的方法是，反复告诉大家这个道理，如果我们还是像以前那样按职能来做工作就无法生存，因为失去了顾客就失去了根本。

另外，除了文化理念的宣灌，一定要变革组织。组织做变革要把基本的打破，把原来隔开各个职能的墙打破。怎么打破呢？我们的做法就是弱化职能、弱化中心的职位，同时强化为顾客服务的职能。我们把整个的财务、信息进行汇总，建立大后台小前端。

陈晓萍：但有一个大后台在后面。

汪建国：对，这是组织上的变革。另外一个变革就是虚实结合，把组织作为一个研究制定政策的实体，但真正在运营过程中又是以虚拟组织为主，比如设置顾客的满意度，顾客销售效力，都以虚拟小组来测量。虚拟小组是一个整合各种资源的结果。比如我是这个虚拟小组长，我可能原来只是一个部长，但现在总经理都听我的。这样一来让更多的人承担责任，原来那些部长总经理的职能，现在变成员工也可以做。其实这个结果就是把整个组织扁平化了，

免了很多层级。现在的虚拟职能是没有层级的。这样我们同时改变了组织文化，增加了效率和活力。我们把这种变革称之为自主员工驱动力化，不再是老板驱动，而是员工驱动，这样自然而然积极性就调动起来了。

对顾客负责，对流程负责，不是对职能负责，就淡化了职能权威的重要性。经理人员要成为专业支持，不是管理。人力资源不是管理，财务也不是管理，你是支持业务经营，这是一个颠覆性的管理改革。

陈晓萍：这个改革大概多长时间以后，基本上做到深入人心了？

汪建国：很不容易的，我在这里讲得轻松。其实老企业、老观念很难改。我是用了自己的权威来改的，自己身体力行，用各种方法身体力行，一定要自己领导带头，你如果还是当老总，还是用权威指挥别人，下面的人就不可能改。我把自己退出来，让销售组长发言。孩子王开始的时候，店领导还在等我开会研究孩子王，我觉得对我依赖太多，无法持续，就告诉孩子王的团队，今天我有事儿，会议由徐总主持。从今天开始，如果我不来的话都可以由徐总主持，而且这个决定也是他提出来的。让下面的人有点紧张，因为有好多事儿要拿主意啊。

陈晓萍：你不在就好像没有主心骨了。

汪建国：但当时我铁了心。有一天晚上我说今天肯定来不了，你们一定要做出决定，明天给我报告，我要结果，讨论过程我不管。事实上我开着汽车在楼下转了五六次，他们不停地打电话请示，不停地问我怎么办。他们说问题很大，汪总还是你来一下吧或者说你给我们定一下吧，我说我实在有事儿，重要的事儿，不要再打电话给我了。当时我车子就在下面，我也知道他们可能作出一个很错误的判断，我明明知道这是一个很大的事情，对我和公司都有影响，但当时忍住了，在楼下开着车就不上去。

陈晓萍：我记得当时王石刚刚从万科退下的时候也

是很痛苦的，他想去参加会议，但又觉得不能去，很纠结。他后来想清楚了就决定出去爬山，眼不见心不烦，要不然实在忍不住。

汪建国：我就忍住了，所以这种变革事实上是最难的。

陈晓萍：对，关键是你这个领导自己能够完全把你提倡的东西自己做到，这点很难。

汪建国：当然这也和我的年龄和工作经历相关，我已经到了这个阶段，有一定境界了。要放在以前，我肯定不干了，怎么可能给你们慢悠悠地搞，损失我这么多钱，几百万呢。但是到了这个境界就不同了。

▼ 办公桌上的静物。



中层：服务和支持一线员工

顾彬：以前有研究说最难推动的是中层干部，因为下面的人当家作主，就有工作激情，而上面的人制定愿景，也有激情，但是中间的人就难动。以前有个案例研究柯达的失败，原因之一就是上层想动，但是中层不动。你们公司有类似情况吗？

汪建国：对，类似的情况很多。但其实中层是很重要的，比如店长。但后来我分析下来，觉得一线员工最重要，所以我就让一线的员工指挥一线，让全部人指挥作战，把权力下放到一线去了。到一线是什么意思呢？比如做广告的权力，以前一线要搞活动就要报告上来给中层批、高层批，然后广告再实施。这个方法看上去好像很对，但事实上这样审批的过程等于让一线把这个广告做给领导看，并不符合实际。所以我决定废除审批制度，但是保留审查的权力。你的广告有效吗？没有效我处罚你，但是做广告的权力是你的。另一个原因我把权力尽可能下放到一线，是因为在互联网信息化时代，消费者主导，吸引消费者是最重要的，而一线的人最了解消费者，他们在前台。那么中层怎么办呢？中层是中台，他们是帮助送子弹、送资源的，是服务一线的。

陈晓萍：这是对传统思维的巨大挑战。

汪建国：是啊，这样一来中层就不那么重要了，他们的主要责任在于帮助一线，员工有困难及时解决，不解决我就换人。一线员工最重要，我们考核也是直接考核到一线，你经营了多少顾客，多少奖励，这些给你一线。比如每获取一个会员顾客五块钱，量化。这个顾客再来买东西，又有五块钱。如果该顾客开始不停地做生意了，一个月成交三百元，毛利30元，那我再给你3块钱。这种模式是员工做生意，中层干部不做生意做服务。

陈晓萍：那中层干部的收入奖金等等是跟他底下的人挂钩？

汪建国：中层干部的考核是跟整个绩效，而不是某个人挂钩。考核的机制比较复杂，因为我们采取了多维度，根据需要调整权重。比如说对某个中层干部我们重视带教下属培养新人，那这方面的权重就比较高。但如果今年我对顾客的发展加了新要求，就把这部分的权重增高，根据当时的目标来定权重，非常灵活。

▼ 金黄色的秋日，汪建国见证孩子王的每一次蜕变和成长。



在核心价值体系下充分放权

陈晓萍：你们这套考核方法非常好，很周全。我觉得你善于把很多理论运用到实践中，而且用到极致，很有意思。因为现在网络时代信息易得，而一线最有信息，你就把权力下放到一线。放权这个理念是近年来在西方管理中最热门的，但很多人口头上说放权，实际上没有真正落实。但是你却把这个理念变成一个可以操作的系统。

汪建国：放权的前提就是你的体系要完善，如果没有数据，没有信息，你敢放吗？我不怕放权，因为我对情况一目了然，毛利多少，货肯定少不掉，钱肯定不能丢，我的数据监控系统，中控系统都很强。当时我在五星电器就建立了非常强的中控系统。此外，我的理念是，我们的任务不是去找那些犯错误的员工，而是建立系统让他们不犯错误。从这个角度来看，文化的宣导、价值观的培养就变得非常重要。

陈晓萍：你们公司的核心价值观是什么？

汪建国：很简单，我自己总结出来的。本来有四句，现在就两句：第一句是诚信务实。诚信人人讲，但是我把诚信的最基本要求定义为不说假话：在内部不能说假话，对外不能骗人，就这么简单。在公司内部做假，做假的报表，弄虚作假的一律干掉。对外坑害过别人，欺骗过顾客的也全部开除。所谓务实，就从不说虚话不说空话开始，所以我们开会没有虚话的，单刀直入。什么“尊敬的老师尊敬的教授……”，在我们公司内部都不讲的，直截了当，我今天给大家报告几个事儿，汇报几个问题，1234，不允许有客套。

陈晓萍：非常好，我觉得你的讲话就特别实在。而且公司里的每样东西都是自己实实在在做出来的，非常了解具体的细节，这不是一般的领导能够做到的。

汪建国：我是非常严格的，没完成指标可以没问题，你要说出原因，但是不准说客观原因，不能找借口。

诚信务实，从不说假话、不说虚话、不说空话开始。尊重个人，则是鼓励发挥每个人的强项。这八个字是汪建国坚持的公司价值观的核心。

什么“天气下雨、放假、人员少”，是不准在会上讲的，谁讲谁走人，这是价值观的问题。你说今年宏观经济不好，市场调控，你做多大的生意啊，宏观经济不好都会影响到你。你做你的生意就行了。这就是我们的文化价值观。

另外，我们还有一个焦点访谈节目。如果有一个人在某个问题上做得不好，就要站在整个会场上让别人采访你，跟你对话，这个文化就是这样的。

陈晓萍：除了诚信务实，第二句话是什么？

汪建国：第二句是尊重个人。就是要鼓励发挥每个人的强项。具体来说，我们规定在讲到某一个人的时候，不准先讲他的缺点，无论这个人差到什么程度，你必须说这个人的优点是什么然后再说他的缺点。因为我们认为发挥人的优势比弥补缺点容易。

陈晓萍：这样大家每个人都感觉很好，自己最优秀的地方都让人家看见了。所以这八个字是你们最基本的价值观。

汪建国：对，还有自主创新、追求卓越。但是最主要的还是前面两个。

顾彬：创新也是从一线员工思维延伸过来的？

汪建国：我们非常强调创新，但并不是革命性的那种，只要你做得比以前好一点都是创新。我自己拿



出来三百万作为创新的奖励资金，得奖的人都由我自己挑选，氛围非常好。我们认为智慧来自员工，不是来自高层。别让高层拿主意，应该让员工拿主意。我们公司内部有一句话，叫“目标刻在岩石上，方法写在沙滩上”。目标在岩石上刻了之后不能改变，但是方法可以多种多样，在沙滩上画好了擦掉了重来。所以文化这个东西太重要了，似乎看不见摸不着，但又像一根指挥棒，时时刻刻影响着人的行为。

陈晓萍：在你看来，公司文化究竟是什么，又是怎样形成的呢？

汪建国：你把价值观主张什么反对什么告诉员工了，就定下了一个文化的方向标。我强调诚实守信，就说明我这个人靠谱，员工也认为跟着你靠谱，合作伙伴也认为你做事靠谱。在建立公司文化上面，我们整个企业花了很多时间，比如开文化年会，举行各种文化活动。团队也能感觉到这种竞争。

陈晓萍：比如说你们公司放权的文化，我突然想到，当你把一切都变成经营顾客能力的话，竞争就会很厉害。你在企业里怎么防止员工之间或团队之间的竞争？有没有出现这个问题？有问题的话你们又是如何解决的？

▲ 孩子王总部所在的办公楼中庭，员工们习惯来这里放松一下，开个碰头会。

汪建国：员工之间适度的竞争实际上是好的，因为竞争促进他们不断上进。但是你的导向是要鼓励那些并不靠诋毁别人、打击别人、踩着别人获得胜利的人，因为那样你会伤害团队，不具备团队精神。通过伤害别人获得胜利是不能表扬的，你甚至要批评他。对于那些自己成功了，而且也帮助别人成功的人要大肆表扬，这个导向很重要。这种导向就是我们观察领导的一个很重要的判断标准。我们在表扬的时候批评的时候必须非常清晰自己的导向，如果这个人得了第一名，但是在损害了其他人的利益，坑害了别人以后得到的第一名，就坚决不能表扬。

陈晓萍：就是不能光看数据，还要看他具体的行为和过程。

汪建国：对，这样多次之后，文化导向就自然而然形成了。另外，我们考核不主张个人英雄主义，而是强调团队。但是我表扬的时候，就只表扬个人。打个比喻，一个马车如果鞭子抽的时候，是抽在马身上好还是马车身上好，这是一个很重要的问题。我抽在马身上的时候马知道痛，抽在马车上面就感觉不到痛，感受不到一定是我的责任，那不行，要直截了当。

所以每次考核我从来不讲单位，只讲个人。譬如某个卖场，我只讲总经理你完成的情况怎么样，我不会讲这个店怎么样，为什么呢？因为我抽在马车身上的时候，它是一个单位，好像下面的人觉得跟我们没有直接关系，但是既然你是店长就必须承担全部责任，所以我的排名表或者说表扬信所有的这些东西都是用个人来衡量的。

陈晓萍：有意思，你这样的做法很像美国个体主义文化中的思路。把个人拿出来表扬，这是反中国集体主义的东西。

汪建国：对，我们的做法和中国的其他企业不一样。

发挥创新的标杆作用

顾彬：你们每个门店自己有不同的方法去解决类似的问题，这是创新。一般来说，你会希望把好的创新推广到整个公司，对吧？你怎么能够让这些底层的创新变成公司众所周知的事呢？

汪建国：是这样的，创新的目的在于解决个人的问题，而是通过一个点上的创新起到一个示范作用，称之为标杆或典范。如果你这个门店在某一个点上做得最好，你就是典范。典范就要来跟大家现场说法。我们用典范的这种概念复制连锁。

顾彬：所以你开会的时候把每个店的典范请来。

汪建国：对，比如小王对公司文化宣讲得最好，他就会成为我宣讲文化的整个集团公司的典范，他会去巡回演讲，教会别人。如果小李采购做得最棒，毛利润做到 31 点，那么关于采购就由小李去宣讲，他就是权威。

陈晓萍：这样做绝对调动积极性，让员工很有荣誉感。

汪建国：对，这是标杆，他不需要是领导，任何人都可以。最主要是给他机会，大会小会他去讲，这个感觉不一样，而且领导也受到表扬。这样所有的东西都可以成为创新的标杆力量，而且复制很快。

以人为本 在变化中持续创新

陈晓萍：最后请用几句话总结一下你的管理哲学、管理风格、管理理念，尤其是针对那些想要创业，要做企业的读者。

汪建国：事实上最根本的我觉得还是回归到人。做

企业无论是做什么样的企业，无论企业处于什么阶段，要把握住的就是人。这个人就是你的员工你的客户。从企业内部来看就是选好人、用好人，同时要把人的激情、热情发挥出来，也要从人的需求来满足他，不是简单的利益，而是学习成长的机会，通俗地讲还是以人为本，这是第一点。

第二点就是形成一个好的企业文化。我个人想的文化就是能够适应互联网时代信息化时代的文化，这是未来企业成功的基因。好多企业说文化不能改变，原来怎么样就怎么样，我觉得不对。文化应该是要改变的，必须要改变去适应新环境，这个文化要有这样的元素，这个元素的核心就是不断地变化，持续地创新。唯一不变的是变化本身，但是变化不是盲目的，而是适应。

我个人的经历也是如此，从机关到国有企业，从国有企业到民营企业，再到合资，再重复创新，整个都是颠覆性的变化。如果没有这些变化，我肯定还在政府里面。另外在这几十年当中，我还有一点最深刻的认识，就是要简单。如何把复杂的事情简单化，聚焦简单，其实所有的事情就容易做成了。现在为什么很多企业做得不成功或者说失败，并不是条件不好，而是复杂，组织复杂、人际复杂、流程复杂、关系复杂。我在公司内部主张简单，能够电话解决的问题不允许开会，能够站着开会的问题不需要坐下来，能够坐下来开会的问题必须一个小时以内，不要两个小时，一切简单化，崇尚及时沟通及时解决。

陈晓萍：这样做而且透明度非常高，信息不对称的可能性小，信息不对称一多通常就会使事情变得复杂。

汪建国：对，这些东西反映一个企业的根本。如果一个企业出现这个事情需要等一等，那个事情我不能承担责任，基本上就有问题。一个企业如果能够很敏感很快速，解决问题勇于承担责任，连销售员都敢说这个事情我来负责，我来跟老板请示一下帮你解决就行了，这个企业一定生机勃勃，这就是我们公司。

陈晓萍、顾彬：太好了，感谢您的分享。晚安！



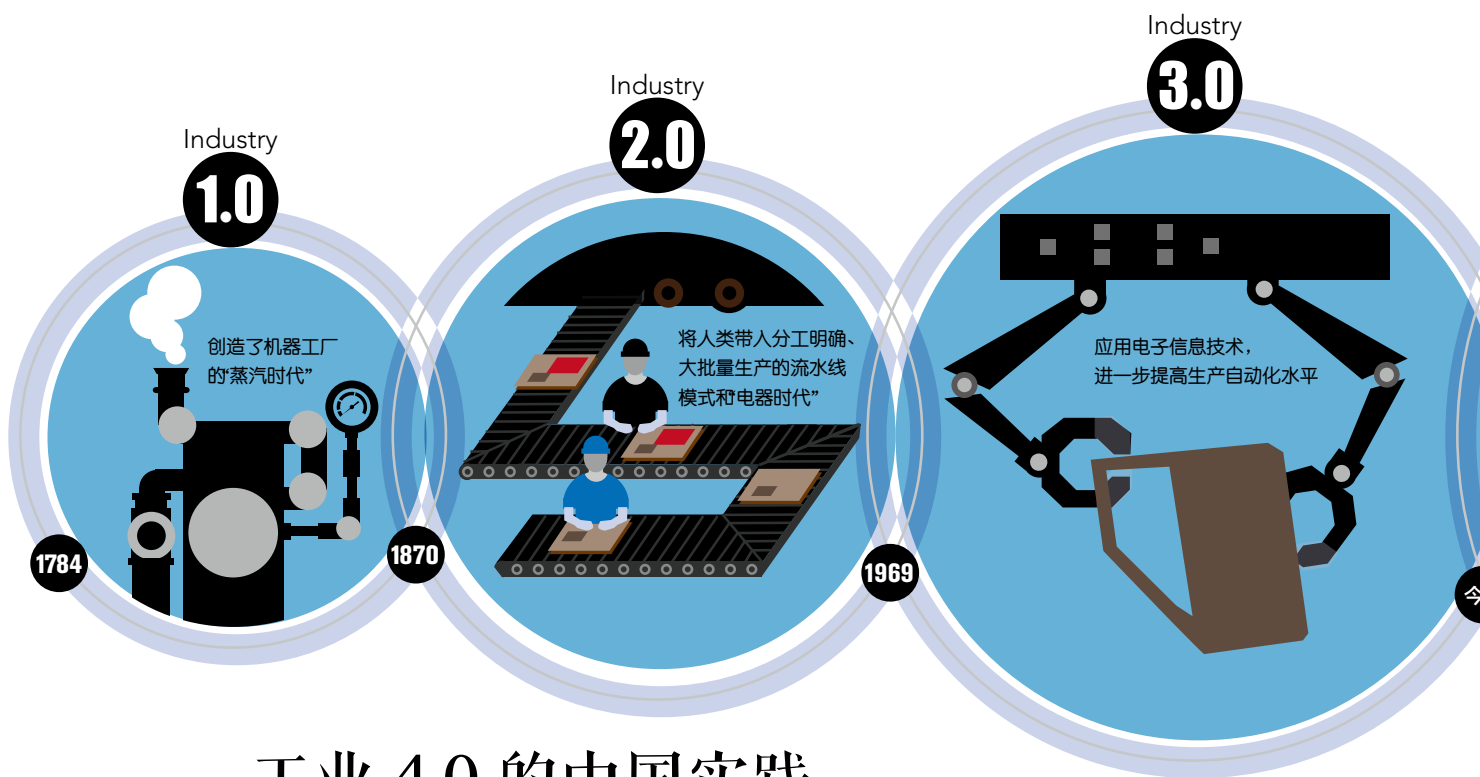
4 INDUSTRIE

欢迎, 工业 4.0

策划 | 本刊编辑部



作为德国产学研界倡导的愿景，工业 4.0 正在改变着全世界的工业发展进程。中国各界围绕工业 4.0 积极展开讨论，一方面普及辨析何为“工业 4.0”，一方面思考探究中国制造的未來路径。



工业 4.0 的中国实践

■ 文 | 程亚婷

作为德国产学研界倡导的愿景，工业 4.0 正在改变着全世界的工业发展进程。

2013 年，德国成立了“工业 4.0”工作组，并于同年 4 月在汉诺威工业博览会上发布了最终报告《保障德国制造业的未来：关于实施“工业 4.0”战略的建议》。这份报告认为下一代工业革命是信息物联网和服务互联网与制造业的融合创新。报告指出，“工业 4.0”会将智能技术和网络投入到工业应用中，从而进一步巩固德国在生产制造设备供应和 IT 业务解决方案供应领域的领先地位。

无独有偶。大洋彼岸的美国早在 2005 年末 2006 年初对信息物联网和服务互联网与制造业的融合作出综合性的概括，称之为虚拟网络—实体物理系统（CPS）。面对制造业的未来发展，美国与德国虽然提出的概念不同，“工业 4.0”与 CPS 在本质上异曲同工。

美国辛辛那提大学的李杰教授（Jay Lee）用 6 Cs 概括工业 4.0 的特征：

1. Connection —— 网络和感应器联系一切；
2. Cloud —— 按需运营的云端数据；
3. Cyber —— 分析、预测、情境决策模型调控；

4. Content —— 有意义的事件信息和相关性信息；

5. Community —— 社会和工业生产社区；

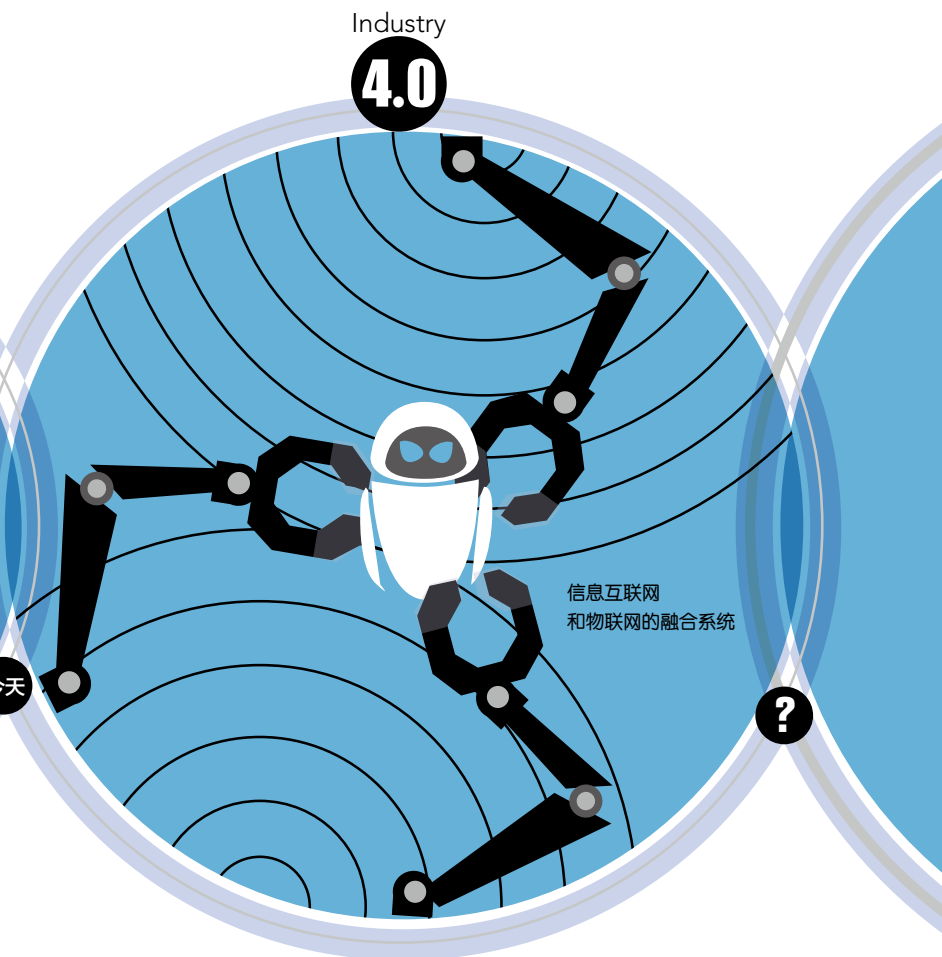
6. Customization —— 个性定制生产。

如果分别选取一个核心关键词来概括人类历史上的前三次工业革命，它们是“降低成本”“稳定质量”和“快速反应”。工业 4.0 的核心关键词是“智能互联”，更加注重建立一个能够自我测试、比较、分析、监控、预测、修复和保养的“自组织”工业乌托邦。

作为世界工厂的中国，却是在 2014 年 10 月李克强总理访德，宣布两国将开展“工业 4.0”合作后迅速成为中国产学研界的第一热词，举国上下一方面普及探究何为“工业 4.0”，一方面思考辩论中国制造的未来自径。

“对照德国的愿景，中国在精心谋划 4.0 的时候还须着力打造工业 3.0，甚至不得不去补 2.0 的欠账，这是中国的国情。”工信部原部长李毅中的描述真实而无可回避，这正是中国要追逐工业 4.0 必须面对的现实情境。

相较于有着百年的制造业积淀和经验传承的欧美国家，中国制造大多处于 2.0 阶段。海尔集团董事局主席张瑞敏认为海尔仍处于 2.0 阶段。从 2.0 到



实现 4.0，将会是极大的挑战。那么，囿于中国国情，最适合中国的工业 4.0 形态究竟是什么？谁又会成为这场变革大潮的领头羊？如何理性看待工业 4.0 时代作为劳动者的“人”的角色？

这场关于工业 4.0 的深入反复讨论，既是自上而下的，同时也是自下而上的——作为市场中最活跃的因子，大小不一的企业们纷纷寻找属于自己的工业 4.0 之路。本刊走访了通用电气、宝钢集团、沪东船厂以及名不见经传的初创企业明匠，试图还原它们各自切入工业 4.0 的路径以及在进程中的思考。

事实上，工业 4.0 绝非技术层面的革新，更是关乎全球制造业话语权的争夺，关乎工业意识形态的竞争。工业 4.0 是工业标准体系在信息技术的催化下自我完善和发展的必然产出。信息技术和互联网技术只是“术”，工业的“产业逻辑”“行业的体系和标准”才是核心。复旦大学 EMBA 特聘教授鲍勇剑在此方面有他深入独特的思考——《工业 4.0 管理新视野》。

去繁存真，如果工业 4.0 的讨论能重新唤起中国社会对于工业效率的关注，专注于制造业系统能力的提升，同时基于中国工业 4.0 的实践进化升级中国的管理思想，实乃幸事。■

工业 4.0 管理的新视野

■ 文 | 鲍勇剑

什么是工业 4.0？全世界智能机器联合起来，为人类服务！这些智能机器还会联合它们的远亲近邻，大数据云计算、RFID 感应器家族、互联网、物联网、情境预测分析和决策软件等，一起形成“智能配件”“智能设备”“智能工厂”“智能产业链”的工业集成生产系统。

怎样理解这些智能子系统之间的关系？想象一下“俄罗斯套娃”，一个套一个，绵延不断，但都遵守共同标准、有相互兼容的界面和接口。工业 4.0 运行系统包括：一个由物联网、互联网、云计算连接起来的网状、分布式智能生产系统。它可以自我预见需求，自我诊断和维修保养，自我沟通协调物流。让生产系统自动生产产品，它是智能机器联合时代的乌托邦。

工业 4.0 的政治学分析

作为工业技术大国，德国企业 20 年缺席互联网和社交媒体的盛宴。物联网终于带来重新制定游戏规则的大好机遇。从这个意义上讲，工业 4.0 是德国的“星球大战”计划，它发挥德国的工业技术优势，顺应人口老化和人工昂贵的限制条件，创造德国能够主导的世界工业经济规则。所以，以德国为先导的工业 4.0 远远超过智能工厂和数码技术的范畴，预示着未来二十年的工业经济秩序。它是一场工业意识形态的竞争。它的博弈在于理想价值观和设计标准。工厂、物流、数控机床和 CPS 软件……它们都不过是这个工业意识形态的注脚。

未来二十年，工业 4.0 是符合中国和德国企业的发展趋势。以中德各自的优势，两国企业是实现工业 4.0 最优质的合作伙伴。不过，中国企业必须要有自己的参与策略，否则那将是一条通往奴役的道路。

为实现优质联盟，中德双方必须关注下面的七个政治问题。

1. 技术背后的价值观。德国要解决劳动力稀缺和昂贵，中国要保障充分就业。以人机一体的“augmented operators”为例，智能软件和可视硬件可以像指导外科医生临床开刀一样给操作工发动作指令。它既可以解放劳动力，也可以变成对劳动力的智能奴役；既可以减少专业技术人员，也能够提高低级技工的工作机会。国情决定价值观。

2. 信息的归属和使用权。到了工业 4.0 的阶段，简单信息没有价值，有核心价值的是流程信息、资产信息（asset information）和事件信息（event information）。中国企业的经验数据为系统 DNA 的一部分，具有超凡的价值。因此，系统开发商和应用企业要有等价交换的规则。

3. 发展方向、路径选择和决策标准。目前，工业 4.0 只是一个蓝图。具体到厂房设备层次的感应器和执行器（actuators）、控制程序逻辑（PLC）、流程管理人机界面（HMI）、生产执行系统（MES）和企业资源规划（ERP），各个层次在未来 20 年中都可以有多项发展的选择。关于发展的路线图和策略目标，中国企业要有话语权。一矣成型，只能路径依赖。

4. 套装嵌入式生产装备的主次关系。从生产来福枪的罗意威兄弟公司开始，德国企业就大力推广可以互换的多用途机械零件，进而形成德国工业标准设计（DIN）和德国电子标准设计（VDE）。它们帮助德国企业设计和制造像变形金刚一样的组合型工业母机。进入工业 4.0，组合的原则是最大的政治，因为套装嵌入式系统（embedded systems）设计事关相互依赖和友好套牢。防止单方面依赖是自主灵活的关键。

5. 接口、界面、平台标准决定分布式生产网络的控制权。硬件背后，工业 4.0 有四大软件子系统：智能预测分析、自组织的维修保养、数字生产流程、智能物流。每个子系统内部又包含不同的软硬件组合。每个环节的连接接口都是战略要地。它的设计和标准影响系统内部和之间的兼容。因此，接口将是友商竞争的聚焦点，然后是界面和平台。

6. 联合开发，共同制造的联盟策略。工业 4.0 还是一个成长中的有机体。它需要中德之间的高度合作。它不能成为一方向另一方营销新技术设备的“特洛伊木马”。太阳能产业的历史教训不能忘，不能让欧洲企业通过标准和技术更新，刻意制造出中国企业对新设备的需求。

7. 教育、培训、后续创新的知识管理系统的合作。工业 4.0 必然带来全新的管理理念和创新机会。掌握第一手信息的先进企业有义务向产业生态环境中的利益相关者开放源代码，方便兼容创新。

套用马克思的句式表达，工业 4.0 是未来工业社会关系的总和。因此，在中德企业合作过程中，政治路线是个纲，纲举目张。

工业 4.0 的管理新命题

正如《易经》的“易”有三解：变易、容易、不易，管理的命题也有基本不变的主题和变化的内容。三大不变的主题是：新价值是什么？获取优势的策略有哪些？怎样组织实现过程？工业 4.0 将赋予它们新内容。

产品服务化的价值趋势

纳德拉（Satya Nadella）上任伊始就将微软的产品价值观颠倒过来。微软的新产品（outlook.com, office365）改变一次性购买，而是以缴纳年费的服务订购模式推向市场。类似于微软这样的“产品服务化”价值观也是工业 4.0 化企业的重要价值卖点。

在工业 4.0 蓝图中，万联网创造或加强了下面的六种功能：监测、预测、诊断、控制、优化、自组织。每一种功能都可以成为产品服务化价值的来源。安装上传感装置后，GE 的飞机发动机能够自动监测运营健康状况，及时发送维修和保养的信号。谷歌收购的智能温度调节器公司“巢”（nest），它的产品汇总家庭内部与温度相关的信号，空调、门窗、起居习惯等。它能自动优化个人活动空间的温度，节省能源。三星正在研发的传感冰箱包括监测

食物的存量 and 过期日，预测补充的需求。到了优化和自组织阶段，我们可以想像冰箱这样的家电会根据输入的菜单，联网超市，为主人自动预订每周的食材。家电本身也会按使用价值，到期调换。在工业产品领域，设备产品服务化、按期付费、自动维修和保养等，都将成为趋势。它们首先将发生在家电、安保、医疗、节能、交通工具、物流等领域。

产品服务化这一价值模式为老企业开发新业务、新企业进入传统市场带来多种可能性。它将掀起一个跨界、交叉、动态的竞争局面。有形产品将成为“附产品”——无形服务价值所依附的产品。

产品服务化的优势策略

策略，简言之即是追求优势。工业 4.0 时代，它仍然如此，不过优势的来源改变了。为了从所创造的产品服务化价值中获利，优势策略需要启动以下三方面的工作：

1. 用“动态使用的正价值”对比显现“静态占用的负价值”。福特汽车公司投资 Zipcar，奔驰购买 Car2Go 和 RideScout 的股份。城市里的会员用户能够用智能手机软件预约停在附近的车，监测到达时间，优化自己的通勤使用价值，而不必为拥有汽车的后期成本烦心。它们算是工业 4.0 在消费市场的初期体验。

2. 占位“网络交换节点”的优势替代了“产业链上下游”的垂直定位优势。物联网从现在的 100 亿物体相联到 2020 年有 260 亿，并向未来的 1.5 兆亿连接点发展。企业不再生存于一个垂直等级式的产业链中。哈佛的波特教授用“系统中的系统”来形容一个网络状的产业圈套着另外一个，环环相连有交集。身处网络中的企业围绕着特定的服务对象相互合作。比如未来的卡特彼勒智能机械可以受远程遥控，在恶劣环境条件下工作。它涉及气象、云存储、地质地图、卫星定位、航海货运等多个系统之间的服务支持。哪家企业控制所处的网络系统中的交换节点（node），它就有网络效应带来的优势。

3. 从“客户需求”演化到“客户类型”为决策依据的产品服务组合。有了大数据的分析支持，厂家能够划分“信仰客户”“忠诚客户”“实用客户”和“过路客户”等不同类型，依据预测向不同客户提供恰时和适量的服务。

虽然工业 4.0 要 20 年后成形，但它的萌芽形态已经出现。因此，产品服务化的优势策略要从现在抓起。



流动、柔性、透气的组织边界

策略确定后，组织决定成败。没有规矩不成方圆，没有边界不成组织。工业 4.0 下的企业处于无数个围绕着服务对象的“临时系统”中。“你中有我，我中有你”，企业与环境之间的边界常常处于流动、柔性和半开放状态。以未来的医疗为例，医疗器械公司、医院、移动医疗服务公司、医药企业、营养补给单位、家庭护理服务公司和保险公司，这些小系统共同组成围绕着病患的临时服务大系统。这些小系统都有自己的商业模式，交叉外包产品和服务等。占据网络节点的组织更能调动附属企业的资源。组织的边界划分便显示各方的依赖与被依赖的关系，决定利润分配的比例。谁家的边界能划到别家的地界内，谁就占有网络节点优势。

就像细胞膜同时有开放和关闭的设置，边界开放和流动的程度关系到企业的存亡。工业 4.0 将重组消费生态、社交生态和工业生产生态。企业需要根据所处的商业生态的性质来决定如何划分边界。■



通用电气的“工业互联网”构想

■ 文 | 黄颖

阳光明媚的早晨，拖拉机制造商李先生一觉睡醒，还没翻身下床，卧室墙面挂壁的智能交互系统便向李先生道了声早安，每台拖拉机实时运行的状态一目了然，李先生担心即将到来的播种季情况，他说了句“播种季”，智能交互系统主动进入农业生态大系统，实时播放近期气象状况、种子公司的播种培育和灌溉情况。他和他的朋友们——种子公司的老板、气象站站长、农场主、养猪场场长、猪饲料厂长，在一场工业互联网的洗礼下，发现自己经营多年的公司全部变成了软件公司。这不是科幻电影，而是通用电气技术总监康鹏举相信的未来工业互联网时代的常态。

工业互联网 ABC

人类的故事是一个控制的故事。蒸汽时代发明了蒸汽机，人们学会了如何控制能量。电气化时代计算机的出现使人可以

精准地控制能量，先后出现了模拟控制、数字控制、分布控制等方式。如今，人类的发展进阶到了信息化时代，实现对信息的驾驭和控制。在信息时代，GE 提出了工业互联网（industrial internet），一个让所有机器都联网的生态系统。

工业互联网的实现分为四个层次。这个系统的最底端是具备能够进行智能控制的机器设备，再由工业控制网把这些智能机器连起来，最终来自不同系统的信息将连接到云端分享，不同的系统互相连接，成为“系统中的系统”。

首先，构成工业互联网的基础是拥有智慧机器。在工业互联网时代，每个机器都带有软件支持，同一个机器可以具备不同的功能，并且能够实时更新。这是一种高效的生产方式，全面实现了软件自动化实时更新，机器和云端时刻不停地在交流，当云端判断软件需要更新时，系统就会自动推送。

其次，工业控制网的构架是开放式的。开放式意味着兼容，机器间用的是相同的软件架构和通讯协议接口。目前各种机器之间接口各不相同，彼此交流时说着不同语言，彼此难以理解。彼此兼容是构成工业互联网生态系统的第二步。

再次，工业互联网需要建立云计算服务器对工业大数据进行处理。到 2025 年大约有 500 亿个机器和人要联网，要有大数据平台才能管理这些数据。

最后，工业互联网时代，智慧机器能够自动对工业大数据进行分析。智慧机器将像人一样能够思考并及时行动。例如，火车飞驰的实时信息可以通过智慧机器实时清晰地远程传送给运维人员；智慧机器还可以实时监测空中的国际航班的发动机，一旦出现意外立即能够处理，系统如果检测到某部件寿命将尽，机器会在飞机降落前就通知目的地飞机场把备件准备好待命，飞机一降落立刻能够迅速更换。

系统中的系统

工业互联网强调“互联”，将人、数据和机器，甚至能将系统与系统连接起来，形成开放而全球化的生态系统。

工业互联网着眼的是整个产业链和工业系统的生态系统，除了应用在制造业，更跨越了航空、能源、交通、医疗等多个工业领域。

智能互联的系统是工业互联网为工业生产带来的最大变化。以风场发电机组为例，每台风机之间都是联网的，如果一台风机失去风速，或是风速产生变化，这台风机就可以发送信号请附近的机器协助作业。

除了风机互联，风场之间也可以彼此互联，通过协调优化来维持发电量的稳定。此外，风场和电力系统也是联网的，电网之间也有网络沟通，这就构成了系统中的系统，将风场的小系统连接到了风场和电力系统等更大的系统。在此过程中，每个风机都通过远程终端的云端 24 小时监控，有问题可以实时诊断。

工业互联网会给工业界带来生产效率的巨大提升。智能化控制能够大大降低运行成本。以飞机降落为例，飞机按云端给定的绿色轨迹降落能最大限度节省油耗。数据表明，单是飞行轨迹的这项优化就在五年里为一家航空公司节省了 9000 万美元。再以火车为例，工业互联网可以对铁路的监控中心优化，帮助调度有效减少铁路堵塞。经测算，火车时速每提高 1 英里每小时，每年整个北美铁路系统就能节省约 14 亿美元。

商业模式驱动

工业互联网绝非 GE 一时的异想天开。过去一个多世纪，GE 的大多数收入都来自出售工业硬件配件和维修服务。如今，这一模式受到了竞争对手的颠覆性的挑战。IBM 和 SAP 等非传统工业出身的对手为客户提供更有价值的服务：利用设备产生数

据进行计算分析，帮助客户改良设备性能，从而获取利润。GE 率先做出应对，为自己的设备上数字传感器，建设软件开发能力、数据分析能力等，斥资数十亿美元打造“工业互联网”。

在康鹏举看来，一切变革的背后，是商业模式的变化驱动工业互联网的发展。20 世纪 1980 年代 GE 直接把产品卖给客户，只是简单的钱货交易。到了 20 世纪 90 年代，GE 开始向客户租赁飞机，为客户提供一揽子清单，由飞机制造商保证终身维修。2004 年开始，买卖双方的合作方式又出现了新趋势：航空公司从制造商手中租用发动机，直到发动机的寿命结束。租赁期内制造商保证每台发动机在运行中的性能稳定。制造商为产品提供终身维护，不再单纯出售产品，而是通过服务获取利润。

这种商业模式的前提是对所有的机器联网，进行实时的监控和维护以及 24 小时的实时优化。唯有这样，才能确保机器全天候正常运转。这种全新的商业模式给客户创造的价值越来越大，相应地给整个社会带来的价值也越来越大。所以，商业模式的变化推动了技术的变化和工业互联网的发展。

工业互联网推进

康鹏举对于工业互联网的推进有两点战略建议。第一，工业互联网时代企业在战略布局时更应细化。GE 为工业互联的生态圈规划了远景，但更重要的是细化落实到核心的关键技术，细化到整个战略框架下的技术布局、产品布局、商业模式布局等。

第二，与其他行业的通力合作也是搭建工业互联网的不可或缺的一环。GE 在美国成立了工业互联网联盟，目前约有 200 家公司参与。一个伟大远景的实现需要很多公司一起努力解决工业互联网具体实施过程中的技术难题，比如智慧机器的定义、机器互联标准统一、开放的实时工控网、工业大数据平台的搭建，以及网络安全问题等。■





智慧之道

■ 文 | 丁叮

2014年8月，宝钢决定把智慧之道作为2015 - 2020的战略。宝钢的智慧制造明确的方向有三个——经营层面的工业大数据的使用技术和模型优化分析的应用技术，以及操作层面的机器人使用技术。这一过程当中贯穿着两个思路，一是工业大数据的使用，二是个性化定制。

在宝钢股份总经理助理、运营改善部部长胡玉良看来，大数据虽然很热，在工业领域实际上难以落地。与服务领域使用大数据不同，工业一直在以非常理性的逻辑思考，并且是在这种逻辑上成长起来的。之前的大数据使用仅仅是财务系统或是客户的信息采集。到了2014年，工业大数据的使用有了新的突破口——质量控制。宝钢的质量管理是预设因果关系的，会把控制需求转化为质量的计划。把工业大数据进一步引入到质量当中，是一个有

力的补充。它体现在两方面：第一是非结构化数据。过去宝钢做表面质量的控制，一直等到所有的制造工序全部完成，到最后一道质检才发现表面有坑，整块钢板只能报废，因为没有消费者愿意购买钢板表面有坑的汽车。有了大数据，钢板以几秒钟几百米的速度经过轧机，通过快速成像并对图像进行比对，迅速判断表面质量的变化。第二体现在复杂模型的控制上。原来的预设只能控制20或者30个核心工艺，剩下的工艺点无法做到每个数据处理。这样的质量管理只能达到95分，但是一直很难达到100分。大数据有可能在极为复杂的工艺制造当中进行相关性分析，在已有的因果关系基础之上进一步控制生产过程。

智慧制造的第二个思路是个性化定制。规模化是炼钢企业运作的生命线。宝钢是典型的连续制造业，高炉如果休工24小时，炉凉了以后这一代高炉的生命就结束了。正常的一代高炉生命30年，不可能因为满足某些个性化的定制需求就把它的寿命缩短为5年。因此，宝钢选择的路径是把大规模和定制化结合起来，最中央的生产会继续维持规模化的生产，以追求最低成本，同时用个性化定制来实现最高的价值。比如宝钢8年前在业内首家推出了三定尺服务：长宽厚的尺寸可以定制，以满足客户不同尺寸的要求，这样一来，有了个性化的空间。

“德国的工业4.0没有固定模式，也是一个渐进的过程”，胡玉良向本刊表示，“我们编了个顺口溜说工业4.0，第一是全面感知——嵌入式传感器的大量控制使全过程可以全面感知。第二是可靠互联。第三是智能机器，可能未来会有一种智慧，叫智能机器。”

工业 4.0 的人

■ 文 | 苏紫

“人”的角色在工业 4.0 革命中如何随之演进和改变，是一个被反复讨论的话题。人口红利消失，是中国正在面对以及未来无可回避的现实。强调个性的新一代年轻人成为了劳动力大军的主力，而企业雇用他们所需付出的成本节节攀升。这些因素加在一起，有可能促使企业更快地追求生产的自动化与智能化，利用机器把人从重复单一的劳动中完全解放出来。这并不简单等于“人”失业下岗，而是需要重新调整人在生产中的作用。

众所周知，造船业是劳动力密集的行业。在这样的行业如何解放人的劳动力，具有重要的启示意义。有着 80 年历史积淀的沪东中华造船（集团）有限公司，不断地推进智能化生产。比如，造船所需的钢板大部分实现了自动化切割，90% 的船身自动焊接完成，成品采用三维数字化精度检测。为了进一步进行智能化柔性生产，沪东造船厂还在上海长兴岛建立了智能化车间。在这里，船身被放到流水线上进行分段加工、切割，由机器人进行焊接工作，部分实现智能化制造。同时，车间还设置了数字化看板对机器人的生产过程进行远程监测。

然而，造船过程中工序繁多，无法全部用机器人代替。最终的船身合成、总装、调试、试航等工序都需要人以及过去多年积累的经验。比如液化天然气船的建造，对于安全性的要求极高，在不同部件的组装过程中难免出现焊接漏点。目前只能采取人工排查的方式，每找出一个漏点需花费 1000 个小时的工时。此外，建造液化天然气船最大的技术挑战之一，即是建设全封闭的货仓，



须用到厚度仅有 0.7 毫米的殷瓦钢。长达 30 公里的殷瓦钢焊接已由自动焊接机器人完成，但是在仓顶或者转角等机器不能完成的位置，必须要持有全球最高焊工资格 G 证的顶级焊工才能完成。而这样一位焊工的培训成本高达 10 万人民币。这些精密的劳动，还是需要人、尤其是经验丰富、技术熟练的人来完成。

对于船厂这样需要复杂人工智慧的劳动密集型行业，工业 4.0 带给他们的意义是最大限度地使用机器完成重复性劳动并进行监控，最大限度地减低人的风险性，降低人工成本，提高生产效率。工业 4.0 并非完全适用于所有的行业，而是要根据现有条件组合使用。中国和国际船舶领先企业的差距在于提升管理效率和生产效率，工业 4.0 也许只是出路之一。■



踏进工业4.0的河流

■ 文 | 秋杉彩

一家由80后创立的本土公司——上海明匠智能系统有限公司，2014年11月第一次参展中国国际工业博览会便引发了高度关注。创始人陈俊亮相工博会的秘密武器是国内首套工业4.0流水线，黄色的AGV自动驾驶小车将机器人根据客户指令抓取的红色圆珠笔运送到目的地。


明匠成立的时间不过四年。创立之初，明匠的主要产品是汽车内饰的自动化生产设备。位于上海和太仓交界的嘉定汽车产业园，明匠偌大的厂房显得空荡荡。这里没有大规模的生产线，每台机器都是根据客户的需求进行定制开发。收到了客户的指

作为初创企业，明匠最具杀伤力的，是相较于大型跨国工业巨头而言极为低廉的成本。这使得明匠有可能成为民间推进工业4.0的一支有机力量。

令后，明匠的团队会想方设法实现，结合现有的工业设备进行集成设计。在这一过程中，陈俊敏锐地发现了一个更大的市场机会：机器互联。

正如三星和苹果手机有着互不兼容的系统，工业界的机器间也存在着接口不统一的问题，不同机器采集到的信息要经过多层转化和翻译，机器间难以进行实时对话，严重影响了工业的信息化效率。为此明匠研发了“标准化智能采集板卡”，该板卡能解决不同硬件设备组网的通信协议问题。通过明匠的采集板卡，数据可以转化成标准数据格式传给客户，帮助工厂实现机器接口标准化。

机器间接口的标准化正是实现工业4.0的重要突破口，也是目前业界公认的难题。看准了接口标准化的巨大机会，明匠以中国特色的成本优势迅速取得市场。事实上，西门子等跨国工业巨头也提供接口标准化集成的设备和数字化工厂服务，但费用不菲，这令很多中小企业主望而却步。明匠的杀手锏就是低价，只收取十分之一甚至更低的费用。随着智能互联的升级潮流，那些自动化程度参差不齐的中小企业就有可能借助明匠的产品和服务，让机器之间的信息流动起来。反过来，明匠可以积攒更多的实践经验，不断调整研发产品，更贴近中国中小企业的现实需求。

明匠智能副总经理沈善俊坦言，最初决定专注智能化和信息化，完全是被节节高涨的人力成本逼出来的。在摸索过程中他们发现定制化服务能够带来更大的利润空间，自主研发和接口标准化则能带来更大的话语权。这群80后的创业者的理想是：“一流的企业卖标准”。



陈晓萍 专栏

华盛顿大学福斯特商学院

Philip M Condit 讲席教授

组织管理系主任

IACMR 第二任主席

《管理视野》主编

不一样的公司

在一个社会里生活，免不了会观察到所谓“社会的主流导向”。比如从商业的角度来看，华尔街注重公司的季度利润报告，许多企业就把短期的季度利润作为行为的指南，跟着华尔街的指挥棒跑。但是，一个公司的股票价值常常又反映的是公司是否有长远发展前途，所以有的公司即使季度利润高，股值并不见涨（比如鲍默执掌期间的微软）；但有的公司常年不见什么利润，股值却不断刷新（比如亚马逊）。从这两个似乎矛盾的现象中，看来要解读社会的主流导向还着实不易：美国这个社会究竟是一个注重短期利益的社会，还是注重长远发展的社会呢？

在过去二十多年的观察中，我发现一个有趣的现象，就是在当年被视为与众不同的那些“不一样的公司”，今天似乎正在美国遍地开花。哪些在当年是“不一样的公司”呢？我记忆比较清晰的有两个，一个是做个人护理产品的 The Body Shop，另一个是做冰淇淋的 Ben & Jerry's。它们与普通同类公司不一样的地方就在于，它们并不单纯追逐利润最大化，而是追求对社会和人类负责的利润最大化。The Body Shop 强调环境的保护，从自然资源（植物、动物）中提取生产元素，严格污水处理，控制排放，在不给自然环境增加额外负担的基础上研发、生产、销售新产品。类似的，Ben & Jerry's 对整条产业链的控制也是非常严谨。牛奶必须来自自由放养不吃激素的奶牛，巧克力的来源必须符合自由贸易的价格，玉米粉必须来自不转基因的玉米，等等。这两家公司在二十年前是产业界的奇葩，被写进教科书作为典范案例阅读。但有一个问题一直困惑着我，这些公司产品的成本显然比较高，

它们的价格也比较贵，有多少顾客愿意支付高价格来维持这些公司的发展呢？

几年前去日本访学，在神户、大阪、京都、东京走了一圈。在神户的时候，我们想体验一下当地人的感觉，就住在居民区中的一个小别墅里，每天去超市买菜，自己回来做饭吃。在超市买米的时候，我注意到一个细节，有两袋大米，品种和重量都一样，包装袋有小小不同，但是价格却相差将近十倍。我当然就拿了那包便宜的，但是我注意到好几个日本居民竟然买了那包高价的米。我很困惑，就问了神户大学的同事。他说这在日本很平常，高价米是本地农民种植的，低价米是大农场规模化生产的，买高价米是为了支持本地农民。也就是说，有一些人愿意牺牲个人的利益来支持本地农民的种粮行为，这让我非常震惊。很显然，这是一些“不一样的消费者”，他们不以个人利益最大化为目标，而是把社会责任融入自己的购买行为，进行负责任的消费。

这个观察对我前面的问题提供了直接的答案。后来我注意到，在美国的投资者中，包括投资的个体和组织机构，有一些对选择投资对象非常谨慎。他们不只看投资对象的业绩指标，也要看公司的经营理念和实践。有一些公司明确表明坚决不投那些“唯利是图”的公司，而只投虽然赢利不多或暂时不盈利，但是对社会负责任的公司。我也看到这样的投资理念在过去二十年中慢慢形成气候，从小变大，从弱变强的过程。而从消费者的角度，越来越多的人变得愿意花更多的钱购买对自己的健康、对地球的健康更有益处的食品和日用消费品，支持那些“不

不单纯追逐利润最大化，而是追求对社会和人类负责的利润最大化。越来越多的消费者愿意花更多的钱为“责任”买单。

一样的公司”。

比如“whole foods market”，全食品超市，所有在超市里出售的食品都是有机食品，从水果、蔬菜到海鲜肉类和奶制品。比如蔬菜，必须是在过去六年中没有施过化肥的土地上种植出来的才合格。因此，在这家超市里的食品价格要比普通超市贵一倍以上。但是，该超市长期以来门庭若市，尤其是近五年来，发展规模越来越大，其品牌和理念越来越被大众所接受。从20世纪80年代初的一家小店开始发展到今天在美国和英国拥有360家超市，就体现了从“不同”到“主流”的变化。

再比如“Chipotle”，墨西哥食品快餐店。和美国最普通的快餐店如麦当劳、肯德基相比，其价格也要贵出不少。但是这家店的经营理念是制作“有良知的食品”，这里的良知当然不是说食物本身有知识，而是这里的食品，比如鸡肉，是没有吃过抗生素和激素的鸡；豆子和牛油果，是在没有施过化肥的土地上种植出来的。这家店近年来受到美国广大消费者的追捧，就在过去两年中，又新开了350家店，总店数达到1700家，年销售额达到36亿美元。

更别提大家都早已熟知的“Starbucks”，星巴克了。星巴克对其产业链的控制和要求长期以来走

在行业前面，曾经也是“不一样的公司”。从咖啡豆的种植、购买、加工、生产，到饮料的研制、尝试、推广，到杯具和纸巾的用料、设计、丢弃方式，每一项决策和决定的作出无不考虑到对土地、对人、对环境长期生存可能带来的综合影响。同样，星巴克出售的饮品和食品价格不菲，但也同样，有众多的消费者愿意买单支持其经营理念和实践。

随着这一类公司渐渐成为市场的宠儿，一个新的名词出现了，它们不再是“不一样的公司”，而是具有共同特点的公司，这个特点就是“mission driven”，它们因此被称为“具有使命感的公司”。这个使命就是为人类的长期持续发展作贡献。这些公司挣钱挣得安心，并且自我感觉良好。而那些支持这些公司的消费者，觉得花钱花得值得，不仅自己享受了，还为社会做了好事，自我感觉也相当良好。这种双重感觉良好的体验，激发了越来越多的企业从使命出发定义自己，并且知行合一，形成公司发展的良性循环。

不一样的公司，在不一样的消费者的支持下，慢慢变成社会的主流存在，对我来说是一个相当有启发意义的发现。不知道对你是否也一样？

陈春花 专栏



华南理工大学工商管理学院教授、博士生导师，新希望六和股份有限公司联席董事长、首席执行官，新华都商学院联合创始人教授。

治愈“互联网焦虑症”

最近我有学生想去参加众筹大会，和众筹模式的创立者面对面交流。不过，对方的游戏规则是需事先众筹1万元的见面费。这位学生立即在群里发了消息，希望获得同学们的帮助。结果十几分钟以后1万元轻松筹完。

这放在以前没有互联网的时代是不可能的。互联网在商业模式上的能力超出了我们所有人的经验，也超乎了我们所有人的想象。这就是互联网最根本的特点：草根出身的普通人能在很短时间内实现梦想。

今年以来企业家流行一种病：互联网焦虑症。尤其是上了年纪的企业家们，焦虑却有些无所适从。在我看来，完全没有焦虑的理由。

首先，互联网是一种生活方式。所有与生活方式相关的东西变了，这种改变涉及商业的每一个环节，无论制造模式、商业模式或是设计模式，都要求企业顺势变革。事实上，每一次技术在改变生活方式的同时带来的是全新的机会，只有那些固守原有经验、拒绝改变的人才会被淘汰。这绝非互联网或者某项技术进步淘汰了他，而是被自己的经验淘汰的。不妨把心态放平：互联网对所有人来说都是全新的机会，对每家企业也是如此。

互联网本身就是一个商业模式。正如本文开头提及的众筹，离开了互联网是无法想象的。

从商业模式的角度来看，互联网的核心是提升效率。无论是沟通效率、物流效率、集成智慧

和创新的效率以及知识转移的效率等等，都在以几何倍数的速度增长。我相信在互联网时代能提供好产品的企业拥有更多机会。一方面企业可以利用互联网技术来提高效率。另一方面企业必须清晰地明白自身独有的价值。之前雷军和董明珠对赌，人们纷纷猜测谁会是最终的赢家。我认为最好的答案应该是格力跟小米合作，推出一款小米格力空调，把米粉变成格力空调的粉丝，用小米的思维和逻辑来把传统消费类电子产品赋予互联网属性。这样的合作，五年后不再是哪家企业过千亿的问题，而是两家企业加起来超过几千亿的美好结局。

没有互联网，褚时健的橙子肯定不会像今天卖得这么快。大家记住的是褚时健的励志故事，但褚橙确实有其独特价值：科学的酸度。具有独特价值做出来的产品跟互联网的嫁接就会使这个价值被更有效率地表达，投入产出是更有效的。拥有优质产品的企业可以跟所有的互联网企业进行对接，最终会找到最佳匹配的新渠道和沟通方式迅速接近消费者。

新希望也是一样。一个传统农牧企业，转向消费端，可以和有强大渠道资源的企业合作，比如和永辉生鲜超市，企业把产品对接上即可。试想，原来没有互联网渠道都可以去把产品分销出去，现在有这么高效的渠道，企业不是可以更高效地、更快地去分销吗？

所以，高效聚合的核心在于你能不能够理解互

互联网反映了每个人最朴实的欲望和人性最基本的需求，又可以用成本相对低的方式有效实现梦想。这是互联网最有力量的地方。

互联网是一种商业模式，而不是简单地理解为互联网思维。

互联网令人着迷的地方还在于个体创新成为可能。基于互联网个体可以提供所有的咨询和帮助，于是个体努力可以被无限放大。互联网让个人和创新变得更直接、更有效。所以我总是感叹今天是我看到的最好的创业年代。当今的整个技术和环境提供了一切机遇，甚至就是看你愿不愿意创业，去发现不同的需求和未被满足的需求。今天企业拥有的不是简单的人力资源，是每一个创新个体或者组织能不能把平台和组织的氛围设计出来，让每个创新的主体都发挥作用，既实现组织的目标，又满足他自身的成长。华为和阿里巴巴就是鲜活的例子，激发每个个体的创新能量，又通过对整个环境的理解、对互联网的理解和财富的理解实现集聚效应。我们以前看到一个万元户很难，改革开放后看到一个亿万富翁也不容易，而现在一家企业就可以造就这么多亿万富翁、千万富翁。一个人最直接最朴实的欲望，就是拥有财富，名利双收，实现梦想。因此，互联网反映了每个人最朴实的欲望和人性最基本的需求，又可以用成本相对低的方式有效实现梦想。这是互联网最有力量的地方。

对于那些深度的互联网焦虑症患者，我还有四个具体的建议。第一，放弃原有经验，甚至是原有的核心竞争力。比如联想做农业，和它在 IT 领域积攒多年的经验毫无关系，可是柳传志借互联网把

柳桃做成了一个不错的案例，说明他在忘掉他的经验这件事情上做得比别人好。

第二，要有非常明确的变革领导团队，且意志坚定地进行组织变革。这方面海尔表现突出。用张瑞敏自己的话讲就是说基于互联网的战略及组织流程的变革，比如把 8 万人换成 2 万个经营单元，整个组织变成倒三角，让整个经营单元的部分能够跟市场做快速互动等等。

第三，企业文化要能支持公司接受互联网的改变。华为是最好的例子。华为轮值 CEO 的组织安排我认为是极具创新的。每位轮值 CEO 都有平等的机会把个人的创新发挥到极致。企业文化也鼓励员工的创新和奋斗，从而持续地保持高绩效。

第四，人依然是核心元素。互联网时代的公司要找到对的人，这些人愿意去改变并相信改变会卓有成效。找到这些人，这个时代下的组织变革才有可能实现。腾讯和阿里巴巴就找对了人，他们组合了真正对商业、对未来发展、对技术有理解的投资者。合适的人组合在一起，成就了对于中国互联网影响至深的两家企业。

尼采有一个很形象的比喻，每个人都被召唤来做宇宙舞者。他们不会沉重地停在一个定点上，而是轻盈地从一个位置转身跳跃到另一个位置。互联网时代的先锋企业正是宇宙舞者，当他们选择放弃经验、拥抱变革时，这种选择充实了他们的品性，保持了他们的活力。■

台湾大学心理学系终身特聘教授。

郑伯坝 专栏



价值与抉择

无论个人还是企业，价值观一旦形成，就会左右我们的抉择方向，展现出有所为、有所不为的行为表现。它与企业的成败息息相关。

不管是企业经营者，或是一般上班族，每天都一定会遇到一些需要做决定的事。大多数决定很容易做，几乎是在不知不觉的状况下完成的。可是，有些决定就不那么容易了，因为难以取舍，而需要审时度势，苦心孤诣。同时，一旦做了决定之后，也会逐渐浮现出个人的价值取向，明白原来自己是较为偏重某种价值观的。像船难时只能救一位家人的测验，面临救父母、妻子或儿女一人的两难困境，就可以反映出个人的价值取向。所谓“不以规矩，不能成方圆”，这种价值取向一旦形成，就会左右我们的抉择方向，并展现出有所为、有所不为的行为表现。因此，价值观不但攸关于企业经营者偏好的策略走向，也与企业的成败息息相关。什么是价值观，首先来看看一则有趣的故事。

今年暑期我沿着川藏边界的金沙江，由川北的德格南下，向稻城亚丁前进。一路上峰峦迭翠，风景煞是壮丽。“秋从夏雨声中入”，盛夏的雨总是来得又急又猛，金沙江水量满溢，黄流滚滚向南奔腾而去，声势好不惊人。人与车蜿蜒在群山大川之间，颇能体会“寄蜉蝣于天地，渺沧海之一粟”的感受。

车行到川藏南线时，开始堵塞，显然前方发生交通事故。果不其然，在一个转弯处，两辆车发生擦撞，一辆是进口的路宝越野车，一辆是国产的中华小轿车，需要静待警察前来处理。对于喜爱行脚的我而言，通常拥有人类学者般的好奇，不但冷眼旁观风土人情，更热心参与其中。碰到这种田野调查的好机会，自然更不肯放过了。下车察看，小车受创较重，车头已半毁；越野车也凹了，挡泥板破裂。等了一些时间，警察总算来了。

问明车祸经过：越野车是由河南开来的，准备入藏避暑；小车是当地的，想出外办事。转弯时，小车驾驶打算捡拾滑落的手机，一低头就发生憾事了，错误显然是在小车驾驶，他也直认不讳，应该赔偿大车的损失。再探询双方的保险状况，越野车保有全险，小车则无保险。怎么办？又协调了好些时间，总算达成了共识：既然越野车有保险，代表可以自行吸收修车的损失；小车没保险，要他负全责必然损失惨重，姑且放他一马。因而协商之后，警察的笔录就写成肇事原因归于越野车的错误，结果大出我的意料之外。跟警察探询这样做可以吗？他笑笑说，这样做就叫“骗保”，很平常的！

一路上，景物依旧，可是我却无心欣赏，一直在思考此事如果发生在其他地区、其他时空，也会有同样的结果吗？依照“人不亲土亲”的乡土、血缘关系而论，这种处理毋宁是兼顾人情与利害的，颇符合中国传统社会所强调的亲亲法则，或是费孝通所说的差序格局的概念。可是作为与此事完全无关之第三者的保险公司又要向谁争取与倾诉呢？思绪驰往，年轻时为一家电子公司进行顾客满意度调查的往事又浮上心头。

这是一家 IC 芯片制造商，营业额不小，委托我进行客户需求、满意度及购买行为的调查。除了问卷调查之外，亦进行访谈。其中，有一家客户是香港的大型电话制造商，客户将买来的芯片组装在电话里面，再卖给英国的电信公司。由于这家客户已经不再购买此 IC 公司的产品，因此公司特别要我了解其中的原因。

我一到客户那里，采购经理劈头就说，他们不再买的理由很简单：首先，他们买的一批 IC 有问题，以致于圣诞节英国人互道恭喜时，一按长途电话的数字键，就转接到苏格兰场去，把警察忙坏了，害他们公司频受英国电信公司指责。他们归因于 IC 公司欠缺对客户的同理心，没有以价值链为基础，将最终使用者纳入利益关系人的范畴里。

另外一个原因就更麻烦了，因为前一年景气大好，供不应求。在此状况下，这家 IC 公司竟然优先供应与高阶主管家族有关的客户，而削减了分配给他们的许多供应量，以至于必须紧急寻找

其他供应来源，并无奈地说：“上帝走了，我们还能怎么办呢？只有投向佛祖的怀抱”。又说，此家 IC 公司家族色彩太浓厚了，以关系取向为重，又遵循差序格局，所以对较为疏远、位于外地的客户有差别待遇。因此，他们只能痛定思痛，寻找根据普世价值来经营的供货商伙伴，以免停工待料，或危及下游客户的利益。这个例子显示了乡土社会所形塑的人际价值，在面对全球化的市场与跨国、跨地来往时，可能是有局限的。

虽然这些都是个人所经历的独特案例，但可以讨论的问题却是如此之多，也蕴含着极为丰富、多元的意义，甚至可以获得许许多多的启发，绝对是 MBA 班教学的绝佳案例，也必然可以引发极为热烈的讨论，并有各式各样的答案。一旦做成研究脚本，应该可以得到许多有趣与实用的研究结果。这种方向岂不是人类道德思维中的经典研究——哈佛大学教授柯尔保（Kohlberg）之汉斯偷药的实验所要探讨的问题吗？

“汉斯是一位欧洲妇女的丈夫，他的妻子因为罹患癌症而濒临死亡。医生告诉他有一种新药可以救她，直到最近才被当地的药师发现。药的成本为 200 美元，但是药师却狮子大开口，将药价提高到 2000 美元。因而，汉斯必须向人借钱来买药。他花了很大的力气也才筹到一半而已，只有请求药师降低售价或让他赊欠，可是药师却断然拒绝：‘不行，我要靠这种药来赚钱’。不得已，汉斯把药偷走了。”

参加者需要回答：汉斯该不该偷药？如果汉

汉斯偷药实验的启示在于，企业在面对利益的诱惑时不能牺牲人、社会及地球的福祉。全球化的企业更需要符合具有普世意义的人际与群际法则。

斯被抓且接受审判，你认为法官应该怎么判比较好？如果是你，会为了妻子（或父母、子女、朋友、陌生人等其他身份的人）的生命去偷药吗？为什么？……这些问题的答案可以反映道德思维与发展的阶段，较初阶的思维是基于对后果的奖惩而来，中间的是依据是否符合社会规范的要求，而较高阶的则是依据个人的良心来做判断的。前述我所经历的两个例子反映了依照华人社会规范要求而来的反应；至于根据良心来进行思维判断的情形又如何呢？

什么是良心？这是指一种胸怀全人类的伦理法则，其典型回答很像以下的陈述：“就法律而言，汉斯错了；可是就自然律法或圣洁的旨意而言，药师错了，汉斯的行为是可以接受的。因为人的生命价值远在财物的获得之上。不管是谁濒临死亡，即使是陌生人，每个人都有义务伸出援手来拯救他！”这种重视生命甚于财物的泛人类平等原则才是更可贵的伦理法则，也才是当代市场与社会交换的重要本质。也就是说，企业在面对利润的诱惑时，是不能牺牲人、社会及地球的福祉的。就企业经营而言，或许乡土社会所展现的差序格

局，可以撑开家族、国族或近似家族、国族企业的网络；但全球化的企业可能更需要符合具普世意义的人际与群际法则。

迈入千禧年之后，随着华人社会的经济成长，以及最近一波的全球化进展，许多华人本土企业都纷纷走出大中华区，迈向全世界，并期望在全球舞台上发光发热。不幸的是，铩羽而归的消息却是时有所闻，失败的例子更是不胜枚举。当然，其原因林林总总、五花八门，不过，价值观的取舍必然是重要关键之一，因为价值观决定了策略，主宰了行动。“橘逾淮为枳”，在本地经营成功的企业所持有的价值观，在全球化的趋势下，并不必然适用。因此，对流行差序格局的华人本土企业而言，其全球化如果不能突破家族、宗族、民族或国族主义的窠臼，更加重视具有普世意义的交换法则，则即使在短期能有所斩获，长期还是不容易成功的；至于缔造出永续经营、长命百岁的世界级企业，那就更戛戛乎难矣！



管理公案

鲍勇剑 专栏

加拿大莱桥大学管理

学院副教授，终身职

称。复旦大学管理学院

EMBA项目特聘教授。

刁怪问题与管理公案

二战后，西方社会日趋活跃。系统论学者发现，在涉及多方利益相关者的社会规划中，所有的问题都有多种不同的解释和定义。解决问题的方案往往成为下一个问题的起源，而问题的性质时常要经过很长的时期才在反思中有更合适的理解。每次行动都无可逃避地成为问题的一部分。锁定在问题情境中的决策者没有选择，只有等到情境条件改变的时候，新的选择才可能出现。20世纪70年代著名的系统学者邱吉曼（C.W.Churchman）给这样的社会管理问题起了一个名字：“刁怪问题”（wicked problem）。

随着企业与社会边界的透析化和交错干扰，管理问题越来越没有一定之规，越来越介于二可之间，越来越像“刁怪问题”。同时，再刁怪的管理问题也还包含下面的特征：① 它们还会体现管理的基本规律；② 利益相关者可以有不同的解释视角；③ 每一次感同身受的解释给不同的人带来不同的新见解。我们把具有这样特征的管理现象称作“管理公案”。

公案五例

2010年，英国石油公司（BP）在美国墨西哥湾的油田发生爆炸后漏油，造成历史上最大的环境污染和索赔事件。4年半过去，BP花费了280亿美元用于清理被破坏的环境和赔偿。可是新的诉讼和罚款不断出现。保守估计，BP可能还要花费175亿美元才能结案。按照现代管理的“企业社会责任”理论，BP在事件发生后的管理措施充分体现出“承担责任”的善意态度。它没有强力坚持诉讼的最高限制，导致的结果却是“善意”落入美国复杂的法律系统和当

地律师毫不掩饰的偏袒行为中。从对股东和员工负责的角度，BP高管做出的选择是正确还是错误呢？

BP漏油赔偿的罗生门显示，早期负责的管理行为如何演化为越来越难以全面负责的“刁怪问题”。用企业社会责任指导的管理实践与制度条件和文化特征交错在一起。没有发展变化的阶段性的概念，一定落入自己的旧决策挖下的新陷阱。

2014年10月世界石油市场的价格动荡是另外一个经典的公案。对产油大国沙特阿拉伯而言，原油价格下跌到85美元一桶已经影响到它的国民收入和国家预算平衡。但是，沙特没有任何消减产来提高价格的行动。相反，沙特表示，未来一年，它可以接受原油价格维持在80美元一桶的水平。分析家认为，这是沙特配合美国对俄国的制裁，因为俄国需要原油价格维持在110美元一桶之上才能平衡国家预算。再深一步看，开发页岩油的新技术能扩大美国本土的原油产量。这是价格下行的其中一个原因。但是，页岩油开采成本高。低价到80美元一桶，新页岩油开发公司便无法维持。石油开发需要长周期规划。低价的市场基本掐灭了新技术公司的发展可能。这长期对沙特的寡头地位有利，对美国长远石油战略有害。同样的原因，曾经受热烈关注的北极解冻土层石油勘探也因为低价石油市场而被搁置。如果我们把伊朗和沙特分属于什叶和逊尼教派的因素考虑进来，任何低于140美元一桶的市场状况都是对伊朗的打击。更长远的是，如果世界经济下行过临界点，进入全面衰退期，沙特为首的产油国将遭受经济大波折的震荡。而石油降价

等于为全球经济提供一年超过兆亿的刺激。它符合沙特的长远利益。综合以上种种，我们才可以深刻地了解，为何产油国沙特愿意维持较长久的低价。

沙特与世界的经济逻辑，与俄国和页岩油新技术公司的竞争逻辑、伊朗的地缘政治逻辑以及美国地区国际关系合作的逻辑，综合起来影响了沙特的决定。任何单一逻辑的解释不仅片面，而且会误导决策。复杂的管理问题需要使用综合逻辑的方法，沙特的石油价格现象就是一个好例子。

第三例公案是特斯拉电动车的营销。与传统汽车百年发展相比，新的电动车企业特斯拉进入市场不过5年。在同样的电动车市场中，通用、日产、丰田，甚至中国的比亚迪已经耕耘市场多年。但是，特斯拉电动车刚刚问世就独树一帜。没有特斯拉的创始人之一埃隆·马斯克的形象营销，就没有特斯拉在全球迅速流行的局面。马斯克用清晰、高大的价值观“装藏”自己的电动车，为社会名流表达自己领先的社会意识提供一个优美的载体。利用令人眩目的局部细节技术，17英寸触摸屏和隐形车门把手等，吸引社会大众和公共媒体的关注报道，马斯克像亨利·福特一样，把报纸头条变成产品最好的营销。特斯拉电动车的品牌一半来自优秀的电池管理技术，一半经由社会关注而形成。

无论是特斯拉，还是小米手机和苹果产品，社会大众已经不是被动的旁观者。在这些管理现象中，围观也是生产力。它直接参与到企业的管理现象中，并成为管理者决策的一个重要变量。

丰田刹车片的遭遇更具有“刁钻问题”的特征。

我们把它当作一个情境化理解的管理公案。在通用公司丢掉“销量第一”的桂冠之后，丰田总裁丰田章男就担心，从此丰田可能会面临政治压力。他的预言很快应验了。2009年和2010年，丰田汽车在美国召回1千万辆轿车，原因是刹车在行进过程中失灵，软件可能导致突然加速。2010年2月，丰田章男走进美国国会，接受议员反复质询和羞辱性的谴责。2011年2月，由美国高速公路管理局牵头，汇聚包括美国宇航总局在内的专家调查队伍经过10个月的调查，得出结论：没有任何证据显示，30万条软件指令有任何问题。简言之，没有证据显示丰田的刹车有问题。但是，这并不能终止全面400多例对丰田的诉讼。2013年10月，加州联邦法庭的法官瑟纳（Selna）认为，宇航局没有法律权限和地位，证据是否被采纳，那是法官的决定。在事关83岁的驾驶人森江（Ida St. John）的庭审中，陪审团没有发现任何证据是驾驶人失误造成事故死亡。那么，逻辑上只有一个可能，丰田车的软件有问题。因为被怀疑刹车有问题，丰田不仅召回1千万辆轿车，还因此花费16亿美元赔偿相关的车辆跌价的法律和解案子。尽管有强大的科学事实，法官仍然认为陪审团的决定比宇航局的火箭科学家更切实。

丰田刹车片的问题必须放到美国当时的政治环境下去理解。它不是一个技术问题，而是丰田汽车在美国嫉妒外国企业的政治气氛下，如何陪议会中的政治人物走台表演的问题。丰田章男和他的团队有着不错的表现。他们至少理解这次政治演出中自己的角色。其后，当科学技术证据遭遇美国联邦法

我们的看法和决策选择会干扰事件本身的性质和变化方向。社会环境越活跃，事件变化的二可性就越明显。因此，揣摩社会现象的活性成为我们这个时代的管理挑战。

官制度和条文限制的时候，刹车片的问题成为法律上如何止损的管理。两个生动的情境让我们看到，技术问题只有透过问题情境才能被理解。

就像剥洋葱，一层又有一层，复杂的管理问题不是表面的因果关系所显示的那样。福特流水线带来的管理新问题就是一例。亨利·福特被认为是20世纪的代表人物，很大程度上是因为他系统应用流水线作业，为全球带来一个标准化、大规模、重复制造的新时代。可是实行流水线生产后不久，福特发现旷工比例不断上升，最高时达到每天10%的工人缺勤。福特邀请外面的专家研究和寻找解决方案。专家认为动机和文化是二大因素。为了更好地刺激工人的劳动积极性，福特首先在全国推行5美元一天的工资，比全国平均工资高一倍。同时，福特认为，大量来自欧洲贫困地区的移民缺乏勤奋工作的文化传统，所以“文化教育”和社会同化活动会改变工人的习性。为此，福特公司设立“社会部”，负责培养工人的美国文化习惯。事实上，在工人旷工行为深层还有生产流水线带来的劳动异化的问题。连续10个小时重复同一个简单和机械的动作，它让工人失去对劳动的兴趣。多年之后管理学者才认识到这个深层原因，并开始强调工作职能设计的重要性。

福特的案例显示，表面的因果关系容易发现，也自然地成为管理的主要关注点。但是，每个管理现象的深层隐藏着等待发现的深层因果关系。只有在历史的回顾和总结中，我们才可能对现象背后多层的因果关系有透彻的理解。

以上公案，我们得出五个解析管理现象的公理：

- 1. 管理问题是一个“有机现象”，有成长阶段性的特征。**因此，思考管理问题的变化发展阶段是我们分析的着力点之一。在尝试“有机发展阶段论”的理解方法同时，我们对寻找每个阶段的特征和属性，并接受同一个现象在不同阶段有不同属性这个事实。
- 2. 管理问题是个“综合逻辑现象”，没有单一的逻辑可以解释全部。**从政治、经济、文化、地理的逻辑开始，随着理解的加深，演绎出更丰富的逻辑类型。
- 3. 管理问题包含“互动观现象”（inter-subjective）。**它既不是主观，也不是客观，是相互作用的互动观。因此，我们理解，观察者和他们使用的观察工具对问题现象本身都会发生作用，不可能完全置身于事外。在互动观的概念指导下，我们需要注重观察各个利益相关者之间的正、负反馈关系，理解互动和反馈的回路是怎样放大或缩小各种力量的。
- 4. 每个管理问题都是“鲜活的现象”，它需要放到生动的情境条件下去思考。**因此，管理实践必须超越简单的数据收集和分析，必须包括采集事件，梳理故事情节，寻找牵引事件发展的线索。
- 5. 管理问题包括“表演现象”，有容易吸引人们注意力的表面因果关系。**因此，我们需要时常做历史回顾分析，从后视镜中再理解历史材料。展望的理解和后视的分析很不一样，因为理解者的时空情境参照系改变了。后视镜中的分析可以超越时态的盲点，看到逐渐呈现出来的新规律。

在接下来每期的“管理公案”专栏里，我们试图运用本文中提到的五个公理分析整理不同的案例，并让它们成为磨砺读者智慧的好材料。☑



周长辉 专栏

北京大学光华管理学院战略管理
理学教授，担任战略管理学系
系主任，兼任北京大学国际经
营与管理研究所副所长。

烦恼即菩提（一）

世人皆会有烦恼。较之一般人，企业家和经理人的烦恼也许会更多些。作为一名管理学教授，我常常被企业家和经理人咨询如何解决烦恼。我有幸观察到不同或者类似的烦恼，以及不同的人如何不同地或者类似地解决不同或者类似的烦恼。

几年前，卡特彼勒全球采购(global purchasing)的中国分部请我帮他们深入理解该公司在中国发展本地供应商所遇到的实践问题。这个机缘让我认识了两个人，一位是时任卡特彼勒全球采购中国与韩国区总经理李志锋先生，一位是浙江天成座椅有限公司董事长兼总经理陈邦锐先生。

1992年，陈邦锐在浙江天台县创业。最初的日子，他的工厂只有12个工人，靠做一些简单的机械加工维持生计。一个偶然的机让陈邦锐进入车辆座椅行业，他带领企业，依靠艰苦奋斗精神，用20年时间，把一个名不见经传的小作坊，发展成为一家颇有规模的企业。我认识陈邦锐的时候，天成座椅拥有员工500余人，年营业收入达到2亿元，在国内的车辆座椅行业，有一定名气。

当李志锋陪同我从北京专程南下浙江天台见陈邦锐的时候，陈邦锐正陷入到很大的烦恼之中。天成公司五年前就开始与卡特彼勒接触，希望能够成为卡特彼勒这个全球规模最大的工程机械制造商的座椅供应商，可是这么多年下来，卡特彼勒一直在考察着天成，还没有给天成一个订单。这其中最重要的原因是天成的生产作业方式无法保障产品质量稳定。卡特彼勒的采购经理发现，天成采用的作业方式还是传统的计件工资制，而计件工资制使得工人求快、求多却不求精。于是建议天成采用精益生

产管理模式，推行节拍生产，通过管理流程保障质量，降低成本。然而，陈邦锐在天成公司推行了很长一段时间精益生产作业和管理模式，却一波三折，效果非常不理想。

从陈邦锐那里我了解到，他曾经下大力气对生产流程和管理模式进行整顿，他把办公室都搬到车间去了，所有物料的发放领取都必须由他亲笔签字。整顿之后，天成的生产作业焕然一新。当时，公司每天下午三点召开生产协调会，以确定每条生产线明天生产所需的物料什么时候备齐。这时，上一道工序会向下一道工序承诺什么时候交付物料，比如冲压对电焊承诺，电焊对喷塑承诺，喷塑对装配承诺，由最后一道工序（装配）来决定最终时间是否合适。如果觉得不合适，装配再一道一道工序往上追溯，看哪道工序可以改进。

抓了一段时间之后，陈邦锐看着已有成效了，便把办公室从车间搬出来，随后，另外一个大项目把他的身子长期锁定在湖北十堰，工厂精益生产的事情慢慢地疏于督促。结果，等他几个月后从湖北回来，他发现工厂的生产作业模式又完全回到了原来那种物料乱放、乱流的状态，精益生产的影儿都没了。陈邦锐说：“我当时都要哭了，花了两年时间，几百万（的培训费）就这样没了。”

是什么原因导致推行精益生产受阻呢？到底是什么情况让陈邦锐那么烦恼呢？我与陈邦锐进行了深聊。下面是陈邦锐对我讲的：

“我们厂大部分工人是农民，他们干农活养成了一些习惯和思维模式。我最痛苦的是什么？每一次推精益生产，阻力都特别大。最大的阻力就是工

人那种习惯和思维模式转变不过来。”

“曾经，我们的员工是趴在地上干活的。以前我要求他们从地上转到台面上工作，一部分员工居然觉得操作不方便甚至辞职不干了。每到农忙的时候，他们会找各种各样的理由回家去忙农活，因为他们觉得让田地荒芜是一种耻辱，我们花了十年的时间才统一8小时上班时间。这些习惯和思想让我们特别头疼。”

“精益生产说下一道工序是上一道工序的客户，就是我做完以后给你，你做完以后给他，大家协同配合，共同把这个产品做完。我们的工人不这样做，就跟干农活的时候到田里去什么都干一样，在工厂里也是逮到什么做什么一直到把事情做完，养成单兵作业的习惯。”

“精益生产说今天客户需要多少就做多少，做准了。我们的工人没这个概念。这道工序本来做一个好了，他却做十个。我对工人讲：‘先生，只需要一个，其余九个占库存就是浪费。’他却说：‘不是，明天还有用，今天这个做多，明天那个做多，最后还是是一样。’”

上面这些话，表明了陈邦锐对其烦恼的感受。因为天成是卡特彼勒所要开发的一个供应商，所以，陈邦锐的烦恼，自然转化为李志锋的烦恼。然而，事实上李志锋的烦恼还不同于这陈邦锐这一处。李志锋的烦恼是什么呢？

就在那一年稍早些时候，李志锋被提升了。卡特彼勒公司任命李志锋担任卡特彼勒第一位国家采购经理（Country Purchasing Manager），专门负责中国区 and 韩国区。设立这一岗位的动因非常清

晰——为了支持卡特彼勒“赢在中国”的发展战略。自金融危机以来，卡特彼勒在北美和欧洲这些主体市场的业务出现明显萎缩，但是亚太区销售额仍保持增长，其中中国市场增长最为强劲。

适应于“赢在中国”的战略方针，在中国的采购工作要上一个新的台阶。然而，让李志锋烦恼的是，国家采购经理是卡特彼勒新设立的一个岗位，卡特彼勒公司高层还没有对这个岗位给予任何清晰具体的岗位职责说明。当时，卡特彼勒在中国共有13位工厂采购经理（site purchasing manager）和产品采购经理（category purchasing manager）。在中国的13位采购经理由于业务分工，各自只负责与其业务有关的供应商，他们分别向上一级——13位产品线的全球采购经理——直线汇报。而上一级的13位全球采购经理分布在世界各个区域，却没有一位在中国。尽管公司对于新岗位没有明确的职责要求，但李志锋知道，自己肩负的担子并不轻。当他接到公司任命书时，公司一位高层经理对自己说了一句意味深长的话：“如果我们在中国不赢，我们全球的失败就从中国这边开始。”

在本文开头，我说“世人皆会烦恼”。若深究，烦恼的人大概可以分为两类，一类是虽然有烦恼但却只能望烦恼而兴叹“如之奈何”的人。对这类人来说，烦恼还是烦恼。另一类人则在产生烦恼之后，想方设法解决它。解决了烦恼，烦恼则不再是烦恼。佛说，烦恼即菩提。这句话即便应用于俗世的作为，也具有深刻的启迪。毕竟，“佛法在世间，不离世间觉”。而在世间，纵观一切积极的进步，莫不是

菩提即烦恼。烦恼的人大致可以分为两类，一类是虽然有烦恼但却只能望烦恼而兴叹的人。对这类人来说，烦恼还是烦恼。另一类人则在产生烦恼之后，想方设法解决它。解决了烦恼，烦恼则不再是烦恼。

由烦恼驱动改进和创新而致。

烦恼也有大烦恼和小烦恼之分。很多时候，只是烦恼的人不能自觉意识到罢了。陈邦锐的烦恼其实是一个大烦恼，但这个“大”，远不是他自己以为的那样，即只对于他自己的企业的意义。

当我听着陈邦锐讲他的烦恼时，我的内心展开了一些联想。全世界都知道中国是一个转型国家，英文叫做 Transitional Economy。转型的表象林林总总，转型的本质也不一而足。陈邦锐所讲的，其实揭示了中国社会转型是一个重要方面，就是农民向现代化训练有素的工人的转变过程。这些转变在哪里发生的呢？又是怎样发生的呢？答案就在我眼前：这位朴素的民营企业家就是这个转变过程的一位推动者，而我自己也已经零距离地接触到这个转变的发生过程之中了。所以，在那一刻，我心里在说：“陈邦锐，如果你这一烦恼能够解决，那么，不仅帮助了你的企业，而且功在社会啊。”

同时，陈邦锐所讲的还揭示了中国社会转型的另一个重要方面，就是如天成这样的企业在从粗放经营向现代企业发生转变。那么，对于这种转型，又是什么力量在推动它呢？答案也在我眼前：李志锋这位卡特彼勒的采购经理所代表的跨国公司就是这个转变过程的推动者。当然，至少在那个时候，李志锋与陈邦锐一样，还没有清晰意识到自己的烦恼的“大”意义所在何处。

我们不能强求这两位以及这两位所代表的世间

时人一定明白自己所遇烦恼的“大”意义。企业家和经理人不一定都懂佛所说的“烦恼即菩提”。但是，在此过程中，一念之差，比如或者如心理学所说的 PMA 多一些还是 NMA 多一些，肯定会产生很大的影响。我曾经在上海浦东游览黄浦江的时候，口占一首七绝：

凭栏沪上眺江烟，难辨游船与渡船。
不觉青衫沾细雨，谁知此意恍如禅。

在这首诗里，“青衫沾细雨”，喻庄周梦蝶的意境，也想暗喻人生的因缘际会，所谓青衫沾雨，也可以说是人生烦恼的过程。然而，沾雨之烦恼，有人则一直烦恼着，有人则把烦恼转化为菩提。在这首诗里，我想表达的是：放眼于世间，人，不论是企业家，还是经理人，抑或是教授，犹如往来江上的船只，哪些人是游船呢，哪些人是渡船呢？渡船，小则渡少许人，大则渡很多人，再大则可渡社会。

作为一位本分的民营企业家，陈邦锐的 20 年创业和企业成长过程，已经是一个渡人的过程。作为一位跨国公司的采购经理人，李志锋也在不知不觉中帮助了很多中国本土企业，使这些企业得以有机会嵌入到跨国公司的价值链，获得学习和成长机会。过去，他们在各自人生机缘中，面对无数烦恼，转化了无数烦恼，自己在进步，也在给别人给社会带来进步。

问题是，这一次，陈邦锐和李志锋的烦恼能够再次转化为菩提吗？他们的船还能渡更多的人，渡得更加长久吗？这些，应是我的烦恼吗？



取半舍满，从容之道
Seeking tranquility in urban life

北京 草场地
Beijing Caochangdi

上海 文定生活
Shanghai Wending Plaza

上海 湖丝栈
Shanghai Zhongshan Park

400-089-6681
www.BANMOO.cn

在直面死亡时 寻找生命的意义

文 | 陈晓萍

在直面死亡的时候寻找生命的意义，作者在青少年癌症病房呆了半年写出的真实故事，让你想哭（因为悲哀）又想笑（因为幽默和透彻）。

爱戴的英雄，他想在这个世界上留下痕迹（leave a mark in the world）。因此，他最恐惧的不是死，而是在他死去之前无法做到这一点。看到他幽默、开朗、看透生命但又不退缩的精神和态度，原本愤世嫉俗的何卓决定与他分享自己的秘密，结果奥古斯特也被这本书深深吸引，与她一样产生了一定要搞清故事结局的愿望。

在美国，对癌症青少年患者有一个特殊优待项目，就是在临终前可以满足他们一个最大的愿望（dying wish）。何卓很早就得知自己得了不治之症，在13岁那年已经把自己的愿望（去迪斯尼乐园）满足了。好在奥古斯特还没有用掉，他就把自己的愿望定义成去阿姆斯特丹访问那本书的作者，搞清书里几个主要主人公的下落，而且要求带上何卓。然而就在他们去阿姆斯特丹之前的两个星期，两个人都经历了痛苦的病痛。何卓肺部积水，昏迷了好几天；奥古斯特则被医生告知他腿部的癌细胞已扩展到全身，完全没有医治的可能性。但为了让何卓有一个美好的旅行，奥古斯特

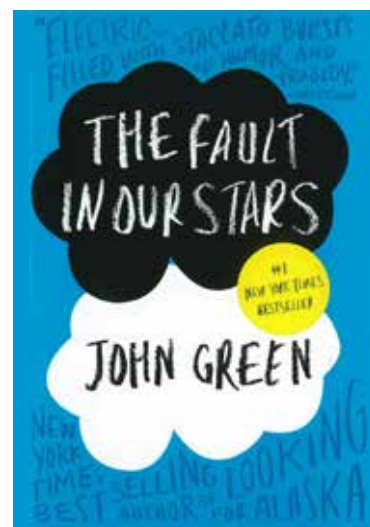
卓自述的形式展开故事，从她参加在教堂举办的青少年癌症患者支持小组的活动开始，就表现出这个女孩的独特性格和智慧。她对这种在健康人看来应该是温暖人心的活动冷嘲热讽、毫不留情、看透一切。自己的生命已经危在旦夕，还有什么能够救得了呢？就是上帝也不能。当然，就是一个如此反叛的女孩，也有自己最心仪的书和作家。有一本书是她的秘密，讲的也是一位癌症患者的故事，但故事没写完书就结束了，因此这本书又变成她的心病。她给作者写了无数封信想知道后来书中人物的下落，都得不到回音。

有一天她在那个支持小组遇到一个高大英俊的小伙子奥古斯特（Gus），18岁，原先是学校的篮球明星，后来因为癌症一条腿被锯掉了一半，从此无法打球。奥古斯特的癌症已经被控制住，这次他是陪自己的朋友——即将双目失明的艾塞克（Isaac）来的。没想到他一到何卓就一见钟情，并且大胆表白。在这次小组会议上，奥古斯特坦言他一直想成为一个受人

听说去年在国内流行韩剧《来自星星的你》，是一部讲述从外星来到朝鲜时代的神秘男人都敏俊就此生活至400年后的现代，在与全国顶级女演员千颂伊陷入爱情的过程中，不同星球的两人消除彼此之间的误解，克服危险追寻真爱的浪漫爱情喜剧。在这部电视剧里，爱情战胜了星球之间的文化差距，让有情人终成眷属，看了感觉温馨美好。

因此，当我捧起那本名叫《来自星星的谬误》（*The Fault in Our Stars*）的英文小说时，也期待体验相似的感觉。这本小说是美国青少年的畅销读物，在《纽约时报》畅销书排行榜上长期占据前五名的位置。在我女儿的强烈推荐下，我抽时间开始阅读。

打开书之后，我才发现这本书与想象中的普通青少年读物很不同，因为这是一本与死亡有关的书。书的女主角何卓（Hazel Grace）是一位年仅17岁的肺癌患者，无论是在家还是出门都得背着氧气罐，鼻子里一直都插着氧气管。全书以何



The Fault in Our Stars

来自星星的谬误

作者：约翰·格林 (John Green)

出版社：Dutton Books

出版年份：2012 年

没有把这个消息告诉她。在阿姆斯特丹的整个“愿望成真”旅程中，他都是情绪饱满、充满快乐地带着何卓。他们俩在那儿度过了浪漫的一夜，还喝了“盛满星星的香槟酒”。在参观安妮·弗兰克(Ann Frank)的纪念馆时，他们终于第一次忘情接吻，陷入爱河。

然而，第二天见到那个作家时，他们才发现作家已成酒鬼，并且完全拒绝他们的要求，并说那本书本来就是小说，胡乱编造的，完了就完了，哪里来的未来呢？何卓那天特意穿了印有法国画家雷纳·玛格丽特(Rene Magritte)画的烟斗的那件T恤，就如书中那个女主角Anna一般。我才看懂这张画里的那句法语的意思是“这不是一个烟斗”。因为这是艺术品，虽然画的是烟斗，但实际上已经不具有真实烟斗的功能，这只是关于烟斗的一幅画而已。“这不是一个烟斗”是一个隐喻。其实人生中又有多少东西只是隐喻、只具有象征意义而已呢。

奥古斯特和何卓非常生气，只能感叹

这个世界并非一个愿望成真的梦工厂，面对沉迷于酒精的作家，他们愤然离去。

这个部分令我感到特别温馨的有好几个地方，一个是玛格丽特的画，我一直都很迷恋；另一个是阿姆斯特丹这个城市，因为我们三年前刚去过。那些古老的建筑、小桥流水、到处停放的自行车，以及俊男靓女骑着自行车飞逝而过的场景都是那么熟悉。我们也有一个特别喜欢的小餐馆，离我们住的酒店只有几个街区，每天步行过去，沿着小河漫步，街道都由石砖砌就，桥很多，也都是石头的。河边的房屋相当古老，好多看起来都有些倾斜，街角处有各种小店，生活方式与美国的截然不同，非常有味道。而且我还清晰记得我们那天去安妮·弗兰克博物馆的情形，排长队，空中飘着细雨，狭窄又弯曲的楼梯，还有那个放录像的房间，也就是奥古斯特与何卓第一次接吻的地方，感觉那么亲切。

从阿姆斯特丹回来之后，奥古斯特的身体就每况愈下，但他还是强迫自己始终

以最快乐的姿态出现，不让别人为他操心。他依然保持强烈的幽默感，对自己的身体状况进行嘲笑，对自己死亡那么确定，处在既害怕又坦然的矛盾状态。他已经决定死亡的时候穿什么衣服(death suit)，葬在什么地方，并预演在葬礼上朋友会说些什么，还让朋友提前写好悼词读给自己听。关于生死穿越问题的探讨在书中也有相当的篇幅，其探讨的深度和答案基本停留在对“天堂”的反叛上(因为是青少年)。书的题目很妙，是作者跳出尘世对人类的观看，像奥古斯特和何卓这么美丽聪慧的青少年，却被造物主捉弄，在自己的身体里长出毒瘤毁灭自己的生命，如果不是星星的谬误又是谁的错呢？

在奥古斯特的葬礼上，何卓意外地发现那个作家出现了，并且带给她一封信。作家向她道歉，并告诉她那本书里的安娜是他的女儿，当时只有八岁，去世之后他就一蹶不振了。何卓尚沉浸在极度悲痛之中，看到作家就气不打一处来，并不原谅他。书本中有一句名言，叫做：“痛



作者简介

约翰·格林，《纽约时报》畅销书首席作家。他的另外一本小说《寻找阿拉斯加》曾获美国图书馆协会普利兹奖。约翰·格林的每部作品都会荣登《纽约时报》畅销榜，且常年雄踞前三名。

苦呼唤你去感受它”（pain demands to be felt）。有痛苦就需要有宣泄痛苦的通道，不能对它不加理会。对何卓来说，失去奥古斯特，是她一生中最痛最痛的时刻，怎么可以被这个可恶的作家打扰？

几天后，艾塞克告诉她奥古斯特临终前曾对他提起自己给那个作家写信的事，何卓才醒悟过来原来那封信不是作家写的，而是奥古斯特写给她的悼词，因为他不可能在未来参加她的葬礼，所以托作

家先带过来。奥古斯特临终之前的这段日子原来还耗尽心力地做着这件事情，让何卓感动得不能自己。奥古斯特在信里说，找到她是他一生的幸运，只要是她，就是被伤害也无所谓。在人类的海洋里，有一些人比另一些人更有价值；在数字的海洋里，有一些无穷大的数字要大于另一些无穷大的数字（some infinite numbers are greater than others）。对于奥古斯特与何卓来说，在生

命的终点彼此还可以这样深深地相爱，这样忘情忘我地相爱，都算幸运之人。

在直面死亡的时候寻找生命的意义，这近乎是一个残酷的话题。但其实在这个地球上，又有哪一个人不是一步一步朝着死亡迈进呢？从这个角度来说，不只在面

而像你我这样的普通人呢，能否留下痕迹可能就在于我们曾经给别人、给社会做过什么。没有为别人做过一点好事的人，他们在世界上将不留痕迹。

对死亡的时候，就是在健康的时候，也一样需要思索人生的意义，而这个意义就是在世界上留下一丝痕迹。当然，这丝痕迹可大可小，可长可短，可深可浅。像乔布斯在生命的后期对生死有了更透彻的认识之后，关心的就只有留下的痕迹，而他的痕迹就是一系列的苹果牌产品。像奥古斯特所留下的痕迹，就是他给家人、朋友和爱人（何卓）曾经带来的热情、希望、和

快乐。他在这些人的心里留下了痕迹。而像你我这样的普通人呢，能否留下痕迹可能就在于我们曾经给别人、给社会做过什么了。没有为别人做过一点好事的人，他们在世界上将不留痕迹。

《来自星星的谬误》一书的作者名叫约翰·格林，他在青少年癌症病房呆了半年采访了很多患者才写出了如此真实感人的故事。此外，他也是另外好几本青少年畅销读物（如《寻找阿拉斯加》等）

的作者。目前这本书已经被好莱坞拍成同名电影。电影虽然缺乏小说中的心理细节描写和诙谐自然又不乏深意的语言，基本上还算改编成功。在读这本书的时候我用了很多纸巾，根本忍不住眼泪，而且是那种想哭（因为悲哀）但又想笑（因为幽默和透彻）的眼泪。如果你准备阅读本书的话，就请放一盒纸巾在手边吧。☑

以不完美追求完美的人

文 | 徐淑英

乔布斯的一切都与产品有关。他让我们的世界变得更加美好。

很多年前，我就很喜欢苹果电脑（第一款触摸屏平板电脑），也很仰慕史蒂夫·乔布斯。我记得杰·康格曾于1991年发表在美国管理学会期刊（*Academy of Management Executive*）上的《领导力的语言》一文中引用过史蒂夫·乔布斯的一段话，是他为何要建立 NeXT 电脑的原因。他说：“我们想要创办一家与教育产业密切相关的公司，特别与高等教育、学院和大学相关。”这段引文的最后一句话至今令我记忆犹新：“我们做这个是因为我们真正关心高等教育的进程。这不是因为我们想要赚取丰厚回报，不是这样的。你知道，我们就是想要做这个。”我曾经用这篇文章与学生们讨论感召型领导力（*inspirational leadership*）的概念，把乔布斯作为集感召领导与关怀领导（*caring leadership*）于一身的典范，认为他是希望通过推出帮助学生学习的科技产品，为社会作出贡献。我非常钦佩他。

乔布斯在被时任 CEO 的约翰·斯卡利赶出苹果电脑公司之后，创办了 NeXT

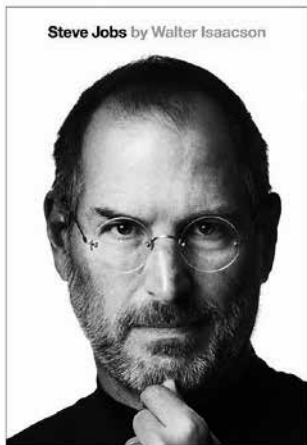
电脑公司，却以失败告终。他在 1997 年苹果深陷困境时重回苹果公司（他逼走了新 CEO 阿梅里奥，其前任是接替斯卡利的斯平德勒。而斯卡利正是乔布斯力邀加入苹果的）。乔布斯重振了 Macintosh 桌上型电脑产品线，随后又推出了 Mac 笔记本电脑。时光流逝，不出多久，苹果很快取得了巨大的成功，接二连三地推出了 iPod、iPhone 和 iPad。

苹果公司现在是消费类电子产品公司，消费者遍布世界各地社会各个阶层。苹果的产品线不断扩大，其受欢迎程度令人讶异。无论贫穷还是富有的消费者都热爱苹果产品。我亲眼看见过中国西部偏远村落的农民和西藏寺庙的僧侣都在用苹果手机。在 NeXT 电脑失败重返苹果后，乔布斯的愿景改变了。他转而致力于开发为消费者提供“奇妙”用户体验的集成系统。当然，苹果的产品仍然在教育方面广受应用，孩子们用苹果手机或 iPad 学习颜色、形状、动物、词汇，并且用苹果产品玩游戏。我相信教育心理学家正在研究苹果产品（或

其他公司类似产品）对儿童发展的影响。如果还没有的话他们应当着手进行研究。

尽管苹果产品和股票赢得全球关注，乔布斯所谓领导者的声誉却并未受到相同的赞誉。人们认为他待人极为苛刻、脾气暴躁，甚至肆意辱骂下属。随着乔布斯财富的增加，他推出的产品更令消费者着迷，乔布斯的健康状况却日益恶化。然而即便在他去世前数月，他仍坚持亲自出现在新产品发布会现场。在他临终前的几张照片中，乔布斯几乎已经瘦得皮包骨头。我对乔布斯的脾性感到困惑，同时也对他放弃对教育事业的追求感到失望。我也对鲜有报道他支持慈善事业感到惊讶（这与他的朋友、竞争对手和商业伙伴比尔·盖茨形成鲜明对比）。在读了他的传记之后，我只能解释他对慈善事业缺乏关注是因为他全身投入开发令人惊叹的产品，打造可持续发展的公司。

现在我来谈一谈我写这篇书评的主要原因，是为了记录自己阅读这本乔布斯传记后的思考。坦白地说，我曾经一度失去



Steve Jobs 史蒂夫·乔布斯传

作者：沃尔特·艾萨克森 (Walter Isaacson)

出版社：西蒙与舒斯特公司

出版年份：2013年

对乔布斯的兴趣，直到有一天我走在北京高校区街头，看到街边书摊上摆着这本书。封面以白色为底，上面是一张史蒂夫·乔布斯的照片，他正以大家熟悉的姿态凝视着前方。书的题目是《史蒂夫·乔布斯传，沃尔特·艾萨克森著》。我买下这本书并不是因为乔布斯，而是因为它的作者是伟大的传记作家艾萨克森。我愿意读他写的一切文字。我当时觉得但读无妨，说不定能了解到乔布斯在公众形象背后的人性一面。

这本书没有令我失望，我手不释卷地读完了它。我在读最后两章关于乔布斯死亡和遗产的情节时流下了眼泪。我重读了最后两章，忍不住再度落泪。请允许我引用艾萨克森在这本传记新版中撰写的结语：

“乔布斯的死，引起了全世界的真情表露。几百个城市和乡村都搭建起了临时祭坛，甚至包括祖科蒂公园，占领华尔街的积极分子正在那里抗议巨富商人的罪恶行为。这完全可以理解。那些醉生梦死的摇滚歌手和苦恼忧郁的公主王妃们死时，人们情感的表露通常都未能因此而得到释放。好不容易有一

位企业家，尽管他可能也是一位巨富商人，但他是通过设计精美产品以让生命更加神奇而成为巨富的（第575页）。”乔布斯可能是消费者对他的喜爱程度不亚于他推出产品的少数几名企业家之一。

“在人生的最后时光，乔布斯与深爱的家人们在一起。他并不是一位传统意义上的居家好男人，他自己也承认这一点。但对一个人的评价总应该考虑到方方面面。作为一位商业领袖，他可能严苛挑剔、喜怒无常，但他打造了一个狂热而忠诚的团队，这个团队深爱着他。作为一个有家之人，他可能很粗暴，还经常心烦意乱，但他拥有四个孩子，他们在他生命的最后时光都陪伴着他，让他感受到爱（第574页）。”

在这本书的结尾，乔布斯的继任者蒂姆·库克介绍了乔布斯在1997年重返苹果时录制的“非同凡响”商业广告。这支广告由乔布斯本人亲自录制，却从未公开播放过。由于乔布斯最终决定选用理查德·德莱福斯配音的版本，他自己配音的版本直到今天才首次公诸于世。他当时的理由

是：“如果我们用我的声音，当人们发现的时候会问，这是他的广告……并非如此。这是苹果的。”事实上，乔布斯的一切都与产品有关。这也解释了他执著于一心只为消费者提供完美体验的绝对完美产品。这种执著不仅仅体现在产品的外观上，还体现在产品的隐蔽部件、包装，以及苹果体验店中。这些有关于“非同凡响”商业广告的描述充分展现了乔布斯在他一切工作中对完美的不懈追求。

“致疯狂的人。他们特立独行。他们桀骜不驯。他们惹是生非。他们格格不入。他们用与众不同的眼光看待事物。他们不喜欢墨守成规。他们也不愿安于现状。你可以认同他们，反对他们，颂扬或是诋毁他们，但唯独不能漠视他们。因为他们将改变世界。他们推动了人类向前迈进。或许他们是别人眼中的疯子，但他们却是我们眼中的天才。因为只有那些疯狂到以为自己能够改变世界的人，才能真正改变世界（第577页）。”

他的确是个特立独行的人。他也有



作者简介

美国著名传记作家，毕业于哈佛大学和牛津大学，曾出任《时代》周刊总编辑和传媒巨头 CNN 总裁。

改变了世界。三十多年来，他推出了一系列产品，改变了许多行业的形态，包括电脑（Apple II，Macintosh 电脑，MacBook 笔记本）、音乐（下载单曲）、数码图像处理（Pixar）、虚拟存储（iCloud）以及零售（苹果体验店、App store）。最后还有苹果公司本身，“乔布斯认为这是他最伟大的创作。在这里，想象力被培育、应用和执行的方式极具创造力，使苹果成为了全球最有价值的公司（第 566 页）。”

传记全文 42 章，章章精彩入胜。正文从保罗·乔布斯和克拉拉·乔布斯收养史蒂夫·乔布斯开始。这个可爱的小男孩常常跟在父亲身后。在父亲的工作间里，年幼的乔布斯学习到完美品质的重要性，连那些看不到的部件也应追求完美。少年时代的乔布斯十分顽皮，大学没毕业，在斯坦福晃荡，旁听许多课程。他堂而皇之地走进雅达利公司，然后拒绝离开，直到他得到一份工作。乔布斯衣冠不整，体味严重（他认为自己坚持严格素食因此不用洗澡），一直被安排上夜班。后来他决定

去禅修，花了数年待在印度。他藐视一切权威，不守规矩，到处乱停车。但他也是个天才。他从未接受过技术训练，但他具有识才的天赋，在沃兹尼亚克设计的电路板上看到了潜力。传记随后描述了他创办苹果公司、上市、推出 Mac 电脑、聘请斯卡利、离开苹果、创办 Pixar 和 NeXT，回到苹果、全力推出他一生最伟大的杰作 iPod、iPhone 和 iPad，并且尝试用自己的方式治疗他的癌症，丧失了一年的治疗时间。这本书的阅读体验如同观看根据本书改编的同名电影。记得带上纸巾，你在看到故事结尾的时候会哭的。

传记作家沃尔特·艾萨克森编织了一个关于史蒂夫·乔布斯一生的精彩故事，改变了我对乔布斯的看法。我最初不喜欢乔布斯对技术的沉迷，推出的奢侈产品似乎没有针对社会需求。这本书让我对他的一切豁然开朗。人无完人，在盖棺定论前，我们必须权衡利弊。总体而言，乔布斯让我们的世界更加美好。除了他对科技与产业的贡献之外，他还通过苹果公司与供应

链，直接间接地创造了许多就业机会。乔布斯并没有投身于慈善事业，因为他一心想着为人类创造神奇的产品。他认为自己身处人文与科技的交集之中。的确如此。

这本书也让我了解了电脑在人们日常应用中的发展历程，以及集成（封闭）系统和开放系统的差异。乔布斯希望一部机器能够拥有消费者想要的一切，让非技术用户群也能够体验到科技带来的一切神奇功能。开放系统适合于那些喜欢自己捣鼓技术、编写定制软件的人群。乔布斯的眼光恰恰在于认识到非技术人群远远多于技术人群。乔布斯不仅仅是个商人、发明家、企业家、领导者、朋友，也是学生、丈夫和父亲。沃尔特·艾萨克森是传记写作的高手。无怪乎史蒂夫·乔布斯坚持要艾萨克森主笔他的传记。是的，坚持是乔布斯不同寻常的诸多特质中的另一项。要写出这样一个以不完美追求完美、创造完美的人生故事，艾萨克森无疑是最完美的人选。在我需要灵感的时候，我一定会再重读这本传记的。☑ 翻译 | 程茗荟

梦渡

且行道

——叶锦添的艺术与人生哲学



从一场虚实并置的摄影展出发，邂逅“奥斯卡”与“艺术家”光环背后的真实的叶锦添，体悟多元思维的世界观与保持天真的人生智慧。 ■ 文 | 黄漪

相

虚实并置
熟悉的陌生感

因奥斯卡获奖电影《卧虎藏龙》美术设计身份而为人们所熟知的叶锦添，近些年来在诸多艺术领域进行尝试和探索，从造型、舞台设计到雕塑，从装置艺术到摄影，叶锦添不断打破艺术边界，创造出了自己特色鲜明的美学世界。

前不久，叶锦添在北京举办了《梦·渡·间》摄影个展，作品拍摄了以年轻女子“Lily”为主角的各种场景。虽然 Lily 并不是一个真正的人，而是一个模型，但画面中那些似曾相识的环境和逼真的气氛，酷肖真人的动态与表情，还是将某种隐含的情绪直刺入观者心中。

毫无疑问，这是一个与众不同的摄影展览，不以客观环境或者真实人物为拍摄对象，刻意忽略传统摄影的定式与法则，从而解构了摄影记录的“真实性”。

鲜为人知的是，叶锦添本来就是毕业于香港理工大学高级摄影专业。在近些年做电影及其他艺术创作之余，一直孜孜以求能更好表达内心及思想的叶锦添似乎又重新思考了摄影艺术的可能性。

当我提出让叶先生用一个词概括自己的艺术特点时，他写下了“虚实并置”这个词。“虚实并置”，不仅可以解释 Lily 带给我们的世界，也可以解释叶锦添一贯以来的艺术理念和实践。“观者其实也是作品的一部分，他们代表了真实”，叶锦添说。



相由心生，心从何处出发？本刊专访著名艺术家叶锦添，藉由他最近的个人摄影展，开启一场关于艺术观、世界观与人生观的灵性对话。

心

东方非东
世界不是单一方向

“我经常相信，我们看到的世界不是单一方向的。”对于艺术作品的内涵，叶锦添的解释耐人寻味。这不是一种故意而为之的高妙理论，而真的是他对自己、他人、人生、世界乃至宇宙的追问。

在艺术的道路上，叶锦添已经不满足于具体的形式本身，而是要探寻其背后的本源，他总是自觉不自觉地让自己的思考进入哲学的领域：

“在我有了对世界的看法之后，于是在艺术层面不断散发出来。很多东西都是从哲学的觉悟中演变出来的。因为有了哲学的思考，你可以换很多角度去对我们的世界再认知，就会得出不同的结果。”

“我对传统的认识 and 创作，也是从这里来的。”叶锦添作品中对大量“传统元素”的创造性甚至是颠覆式运用，常常让观众们感到惊讶，进而着迷。那么，“魔法”是怎么发生的？他这样说：“我和其他人的不同在于，我会从不同的角度切进去。别人一般

来说是先丰富了自己，再用自己懂的东西去处理题材——这会有强有力的方向，但也就不会改变太多。而我，则是连自己的位置都会随时变化，有时这样看，有时那样看，所以你看到的東西会很创新的感觉。”

这就解释了叶锦添为什么会跨界如此成功，并且每每惊艳世人。在对于艺术内核的思考到了这样的高度，抑或说，用哲学的方式去认知整个世界后，还有什么艺术形式是你所不能尝试的？

但是，每一个艺术领域又都是一座高山，高山仰止，需勤奋攀登才能登堂入室。叶锦添不仅有过人的悟性，更有过人的勤奋。更为关键的是，他能够“进得去”，也能够“离得开”，需要运用的时候就去大胆运用，需要止步时，又可以回到他的原点。正如他自己所说：“有些人一辈子专注一件事，而我是能够离开。”依然是，“世界不是单一方向的”。

这样的艺术观，与他所倡导的“新东方主义”理念亦深深契合。他的艺术，可以说并不是严格意义上的传统主义，但他却把中国传统的文化及符号运用得令人击节赞赏。一方面，他解释为他会带给观者层次丰富的视觉体验，从而让你难以忘怀；另一方面，他的“东方主义”，其实是建立在西方百科全书式的东方认知基础上，“新东方主义”的本来含义是“不是东方主义”——这又是一种让我们初而讶异继而深深着迷的“熟悉的陌生感”。



保持天真 找到自身的原点 行

正因为叶锦添与众不同的解释方式，他的作品才具有了极高的辨识度，甚至成为一种范式。尽管他事先并没有考虑过这能带来多大的商业价值，但巨大的商业价值还是实实在在地发生了。

人们好奇叶锦添的“成功经验”“艺术心得”，叶锦添却这样说：“我其实没有坚守什么艺术的本质。我尽量不去坚守任何东西，我觉得一坚守，就会有杂质，就不纯了。其实，坚守的是‘什么都不要’，就是要保持那个纯度。我的纯度就是童真、天真，但这是严谨的天真而不是松散的天真。在严谨的天真中，力度就很足，你也可以做很傻的事情，不受任何影响。”

那么，如何才能找到那条“最纯的路”？这是非常微妙的。叶锦添一直以“行道中人”自居，这并非自谦，而是对个人状态的真实描述。在路上，还没有探索到尽头，这正是叶锦添乐于享受的过程。“保持童真，做自己内心想做的事情”，他的艺术、工作与生活，一直如此，这是最平实的道理，但也最难坚守。

“我想在道里有所得，要与人分享。我探索的是人本身，不管其他的。不需要有现实的东西，我的东西才会纯。如果我们的艺术能在这个轨道上发展的话，才真的有点意思。本质是一个开始，走下去才是最好玩的。”叶锦添说。

叶锦添对于各种艺术形式的顺手拈来，其原点在于他对世界本质的思考和内心的情感，而各种艺术形式只是由这一原点发散出的光芒。他并未规划过自己的人生该如何去走，但他执著于那个原点的探索。只要探索不止，光芒就会持续发散。☑



5th WORKSHOP ON ASIAN MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP

Co-Organizing Institutions, BI Norwegian Business School, School of
Management, Fudan University

June 1st and 2nd, 2015

@ Fudan University, School of Management, Shanghai, China

Key participants:

Junior / Senior researchers and PhD students with an interest in Asian
business management.



Please scan  or go to
<http://www.eiasm.org> for more information



RESEARCH HIGHLIGHTS

103 **Culture and Accountability in Negotiations**

Liu Wu · Ray Friedman · Ying-Yi Hong

106 **Why Don't Chinese Cooperate with Strangers?**

Xiao-Ping Chen · Shu Li

108 **The Power of Humble CEO**

Amy Y. Ou · Anne S. Tsui · Angelo J. Kinicki
David A. Waldman · Zhixing Xiao · Lynda Jiwen Song

110 **How Chinese Companies Can Learn from Foreign Entrants**

Yan "Anthea" Zhang · Yu Li · Haiyang Li

112 **Applying Yin-Yang to Organizational Change in a Chinese Company**

Runtian Jing · Andrew H. Van de Ven

EXECUTIVE PERSPECTIVES

115 **Company Culture and Values Are the Lifelines of Alibaba**



123 **Building Strong Ties with Customers**



Liu Wu

Hong Kong Polytech University

Ray Friedman

Vanderbilt University

Ying-Yi Hong

Nanyang Technological University
and Beijing Normal University

**Rewritten by
George Yip**

Culture and Accountability in Negotiations



Many expect that accountability motivates negotiators from relationship-focused cultures like China's to use a more pro-relationship approach during negotiations. Our research shows that this effect applies only when the other negotiating partner is an in-group member. Furthermore, the differences between Chinese and American participants in the use of a pro-relationship approach occur only when they negotiate with an in-group member under high accountability.

The role of the relationship between negotiators and those they represent has continuously received attention from negotiation researchers. We argue that accountability drives negotiators from relationship-focused cultures such as India, China, or Japan to use a pro-relationship approach in negotiations only when the other party is an in-group member. When the other party is an out-group member, however, social norms in such cultures often prescribe less pro-relationship approaches.

Paper quality		No. of copies		No. of color pages		Billing date	
Options (g/m ²)	Value	Options	Value	Options	Value	Options (week)	Value
Buyer's payoff schedule							
250	2400	50,000	4000	4	2000	5	1200
220	1800	40,000	3000	3	1500	4	900
200	1200	30,000	2000	2	1000	3	600
180	600	20,000	1000	1	500	2	300
160	0	10,000	0	0	0	1	0
Seller's payoff schedule							
250	0	50,000	0	4	0	5	0
220	600	40,000	300	3	500	4	1000
200	1200	30,000	600	2	1000	3	2000
180	1800	20,000	900	1	1500	2	3000
160	2400	10,000	1200	0	2000	1	4000

Payoff schedule in negotiation

Our Study

We compared negotiators from China and the United States. We predict that the differences between Chinese and American negotiators in the use of a pro-relationship approach appear only under the high-accountability/in-group condition and not under any other social conditions because as collectivists, Chinese people make a sharper distinction between in-group and out-group than do Americans.

We tested these predictions in two studies, both with participants from China and the U.S. Study 1 was a comparative cross-cultural scenario study examining how accountability and group membership together influence perceived social norms of interaction in these two very different cultures. Study 2 was a comparative cross-cultural simulated negotiation study that extended Study 1 by examining not only whether culture, accountability, and group membership together influence negotiation norms.

Study 1

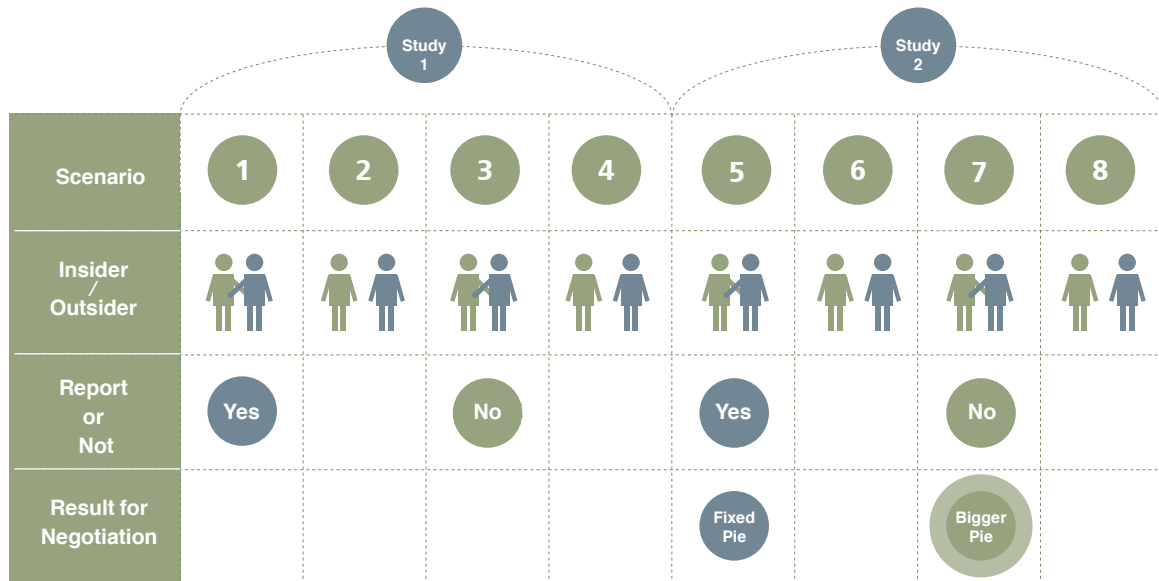
The Chinese sample was drawn from an MBA program offered by a university in southern China. The American sample was drawn from an electronic subject pool at a university in southeastern U.S. The final sample size of Study 1 was 222. The Chinese and American samples did not interact with each other.

In the scenario, Chris Johnson, a client services manager, needed to negotiate with Pat Murphy, a production manager, to reach an agreement. We manipulated group membership by alternating Pat Murphy's membership. Participants in the high accountability condition were told that "Chris's manager likes to keep a sharp eye on how Chris and other subordinates do their work. The manager would read the report and evaluate how well Chris did in these negotiations." By contrast, participants in the low accountability condition were told that "Chris will go to negotiate alone and does NOT need to report the negotiation process to anybody."

Study 2

We recruited 214 undergraduate students (104 from China and 110 from the U.S.) to participate in this study. The Chinese students were from a university in eastern China, and the American students were from a university in southeastern U.S. The negotiation task was between Chinese teams and American teams—the two nationalities did not negotiate with each other.

The negotiation task concerned a brochure printing contract. To meet a client's urgent demand for advertising brochures, a client service manager must reach agreement on four issues before those brochures could be printed. For each of the four issues there are five alternatives for negotiators to choose from, with each alternative representing a certain value for negotiators. Failure to reach agreement would result in zero points for each negotiation party.



Results

Study 1 showed that Chinese and American participants differed significantly from each other in social interaction norms, especially under the high-accountability/in-group condition. These findings show Chinese negotiators would endorse a relationship-focused approach, while American negotiators would endorse a self-focused approach.

The results of Study 2 support our predictions that the most salient condition in which Chinese negotiators differ from American negotiators is the in-group/high-accountability condition. Specifically, Chinese negotiation parties had a more pro-relationship mindset, had achieved less joint gain than did American negotiation parties but only

when the participants negotiated with an in-group member under high accountability. Under other social conditions, Chinese negotiation parties did not differ from American parties in terms of pro-relationship mindset, fixed-pie perceptions, or joint gains. ❑

Managerial Implications

Previous cross-cultural negotiation research has provided invaluable information about cultural differences in negotiations, but this information can be misleading if situational factors are not taken into consideration. For example, if an American negotiator has the misguided impression that the Chinese always focuses on relationship and harmony, he or she will be unsettled when an aggressive Chinese negotiator comes along. According to our findings, Chinese negotiators are pro-relationship only when negotiating with in-group members under high accountability. Negotiators should therefore carefully analyze and strategically control situational factors in cross-cultural negotiations.

This version is based on the full article, Culture and Accountability in Negotiations: Recognizing the Importance of In-group Relations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 117, Issue 1, 2012, pages 221-234. by Liu Wu (msliuwu@inet.polyu.edu.hk), assistant professor at Hong Kong Polytechnic University, Ray Friedman (Ray.Friedman@owen.vanderbilt.edu), professor at Vanderbilt University, and Ying-Yi Hong (yingyi.hong@gmail.com), professor at Nanyang Technological University and Beijing Normal University.

Why Don't Chinese Cooperate with Strangers?



Xiao-Ping Chen

University of Washington

Shu Li

Chinese Academy of Science

**Rewritten by
George Yip**

Contrary to conventional wisdom that Chinese are collectivists who are more cooperative than individualists such as Australians, we predicted that Chinese people would make less-cooperative decisions than Australians in mixed-motive business situations that lacked formal or informal sanction systems. We also

predicted that Chinese would be less cooperative with foreigners than with fellow Chinese when they were in a foreign territory, whereas Australians would be equally cooperative with members of both groups. Data from two cross-national experiments generally supported the predictions.

Who Will Be More Cooperative: Chinese or Australians?

Chinese are generally viewed as more-cooperative collectivists, while Australians are generally viewed as less-cooperative individualists. But is that really the case? Studies show that Japanese, who are also considered to be collectivists and who often prefer to belong to groups, place group interests above their individual interests not because of an intrinsic tendency but because the group has a system of formal and informal mutual monitoring and sanctioning. In groups of strangers lacking such systems, their behavior is no longer confined or constrained by concerns for others, and they become more willing to reveal and express their egoistic sides. Those findings led us predict similar behaviour of the Chinese:

Hypothesis 1: When complete strangers are involved in a mixed-motive game, Chinese will be less cooperative than their Australian counterparts.

Who Makes a Bigger Distinction Between Compatriots and Non-compatriots: Chinese or Australians?

One of the important attributes of the collectivists is that they make a sharp distinction between in-groups and out-groups. The boundary for including someone in the in-group or not changes with the context. On the other hand, Australians make little distinction between in-group and out-group members. Therefore, Chinese are expected to cooperate more with compatriots when living in a foreign country, but to be more competitive with non-compatriots as they likely to view the former as ingroups but the

latter as outgroups.

Hypothesis 2: Chinese will be more cooperative with stranger compatriots in a foreign territory than with stranger compatriots in their home country or with non-compatriots regardless of the geographic location; whereas Australians will not differ across conditions.

How Does Culture Influence Individual Decision Making?

Culture affects individual decision making through its influence on individual values. On the other hand, the Australian individualistic view will direct their attention to self needs, self-interests, personal values, and attitudes rather than to the needs of others.

Self-interest is “horizontal” when it emphasizes the “same self,” maximizing self-interest, or self-goal without much comparison with others. Chinese culture



emphasizes the vertical. Teachers in individualistic cultures, such as Australia's, encourage students to reach their own goals, to challenge themselves, to reach their own potential. Obviously this culture is more likely to produce "horizontally" oriented people.

Hypothesis 3: *Chinese and Australians will differ on cultural values such that Chinese will score higher on the vertical dimension of individualism–collectivism whereas Australians will score higher on the horizontal dimension of individualism–collectivism.*

Hypothesis 4: *Vertical individualism will be negatively related to cooperative behavior whereas horizontal individualism will be positively related to cooperative behavior.*

Research Method and Findings

We tested our hypotheses with two cross-national studies. In Study 1, used country as proxy for culture and a two-person prisoner's dilemma game as

the decision-making context. Study 1 participants were 98 Chinese students from Zhejiang University in the People's Republic of China and 86 Australians students from the University of New South Wales in Australia. In Study 2, participants were 151 Chinese (42 male and 109 female) and 122 Australian university students.

The results of the study are intriguing.

First, we found that Chinese made less-cooperative decisions in mixed-motive business situations than Australians did. Somewhat unexpectedly, we found that Chinese actually scored higher on vertical individualism than Australians. Third, the Chinese seemed to treat stranger compatriots more cooperatively in a foreign territory than they treat stranger compatriots at home. ❑

Managerial Implications

Our findings will help decision-makers in practical applications. For example, after knowing that Australians tend to be cooperative with non-compatriots in their home land, foreign business managers doing business in Australia should probably adjust their natural competitive tendency and be more willing to cooperate to build a long-term cooperative and trusting relationship. Moreover, since formal or informal sanctioning is a major force for Chinese cooperation, foreigners might find it useful to establish relationships with the Chinese before doing business to build the informal system, especially when formal systems are lacking.



Amy Y. Ou
National University of Singapore

Anne S. Tsui

Angelo J. Kinicki

David A. Waldman
Arizona State University

Zhixing Xiao
George Washington University

Lyda Jiwen Song
Renmin University of China

Rewritten by
Amy Ou

The Power of the Humble CEO

Successful CEOs are associated with many traits but humility rarely makes the list. That's not because humble bosses are not successful. Rather, it is because humility has rarely been assessed as a desirable quality in a leader. Starting in 2010, we interviewed the CEOs of 63 private companies in China, and surveyed 328 top-level and 645 mid-

level managers who worked with them. They represented a range of industries—41 percent were in manufacturing while 59 percent were in service or trading. We found that humble leaders are more likely to have middle managers with a greater sense of autonomy and teamwork, and they became an engaged, loyal and high-performing managerial force.

China in the Spotlight

The obvious initial question here is why did we choose China? First, the country offered relatively easy access to a sizable number of companies and managers. On one hand, leaders are expected to exercise absolute authority over subordinates. Conversely, Confucianism and Taoism teach leaders to be humble. Finally, CEOs in China have usually worked in many types of organizations, such as foreign, state-owned, or local private companies, each of which requires a different leadership style. So we could expect sufficient variance in CEO humility.

The business environment was also challenging, especially in the dynamic Yangtze River Delta economic zone that

was the focus of our research and includes Shanghai and parts of Zhejiang and Jiangsu. We chose privately owned small and medium enterprises (SMEs) in the region rather than state-owned companies whose many layers of governance blur the impact of the CEO's decisions.

Moreover, while the government was flooding the economy with cash, controls over SMEs and favoritism towards state-owned enterprises were also increasing, placing a premium on the quality of leadership.

On average, the companies in our list had been in business for at least 14 years, which is sufficient time to determine sustainability and assess the leader's qualities.

The Qualities of Humble CEOs

As we interviewed CEOs to find out how they regarded themselves and their management experience and philosophy, the head of a successful supermarket chain had an office that looked more like a storage area and was littered with cardboard boxes. That's not to say that CEOs with small, messy offices are humble or more effective but in this case the state of the office indicated the CEO's indifference to obvious displays of power or authority.

The surveys of senior and mid-level management served many purposes. They either confirmed or disproved the CEO's self-appraisal and our own impressions and established the trickle-down effect of the humble leader.

The humble CEO was taking a different path to employee empowerment. In turn, middle managers became an engaged, loyal and high-performing managerial force.

Overall, humble CEOs accept that something is greater than the self. In essence, humble people do not compare themselves to others, which may induce over-confidence or low self-esteem. Instead, they are confident about their strengths and aware of their weaknesses, which helps them keep their egos in perspective.

Crucially, humble leaders are driven by collective missions that are greater than self-interest. Famous examples of such CEOs are Vanke's founding CEO Wang Shi and Huawei's Ren Zhengfei. Both of them held less than 1% of stocks of their own companies to allow other top management team members to share the wealth. They valued talent to an extent that they welcome capable "betrayers" to come back.

Steps to Empowerment

Our research did not seek to establish the relation between the CEO's humility and the extent of the company's financial

success. Instead, the goal was to reveal the black box and see how humble CEOs use empowerment to manage their senior- and mid-level managers.


In contrast to leaders who micro-manage, our research conclusively showed the humble CEO was taking a different path to employee empowerment by building a platform for associates and subordinates to shine. In turn, middle managers had a greater sense of autonomy and teamwork, and they became an engaged, loyal and high-performing managerial force.

Borderless World

Previous reviews have suggested that leadership requires a strong personal desire for influence. But that overlooks the flip side—leadership also depends on whether subordinates accept leaders' influence. Research has shown that bold and assertive leaders who lack genuine concern for others undermine their influence on

subordinates. Our study is consistent with that research.

The positive effects of CEO humility provoke new thinking about the traits of effective leaders. In today's volatile, complex, and increasingly borderless business environment which demands team-work and reliance on others for a successful outcome, a humble CEO might perform better than one who believes he has the answer to everything.

We also need to know whether humble CEOs generate superior firm performance. Although their employees were more engaged, committed, and performed better, individual-level outcomes do not guarantee the firm's performance. It would be valuable to understand whether humble CEOs approach goal alignment and strategic implementation, which are crucial to determine success, differently from their less humble counterparts. 

This re-write is based on the full article, A Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses, *Administrative Science Quarterly* 59 (1), 2014, 34-72. Amy Y. Ou (bizyo@nus.edu.sg) is an assistant professor of organizational behavior at NUS Business School, National University of Singapore. Anne S. Tsui (anne.tsui@asu.edu) is the Motorola Professor of International Management at the W. P. Carey School of Business, Arizona State University. Angelo J. Kinicki (angelo.kinicki@asu.edu) is the Weatherup/Overby Chair in Leadership and Professor of Management at the W. P. Carey School of Business, Arizona State University. David A. Waldman (waldman@asu.edu) is a professor of management at the W. P. Carey School of Business, Arizona State University. Zhixing Xiao (zxhixing@gwu.edu) is Distinguished Visiting Professor of Chinese Business at George Washington University. Lynda Jiwen Song (songjiwen@rbs.org.cn) is an associate professor of organizational behavior at the School of Business, Renmin University of China. This article is also published on the Think Business website of NUS Business School <http://thinkbusiness.nus.edu/articles/item/250-humble-ceo>



Yan “Anthea” Zhang

Rice University

Yu Li

University of International Business
and Economics, China

Haiyang Li

Rice University

Rewritten by

George Yip

How Chinese Companies Can Learn from Foreign Entrants

110

FDI can create “positive spillovers” for domestic firms in emerging markets. Based upon a comprehensive panel data set on manufacturing firms in China in 1998—2007, we find that entry tenure of foreign firms in an industry has a positive relationship

with the productivity of individual domestic firms in the same industry. We also find that this positive relationship is stronger when the foreign firms have lower export intensity.

Learning from Foreign Entrants Takes Time

There are four major FDI spillover mechanisms: demonstration effect, employee turnover, domestic business linkages, and competitive pressure, all of which require a certain amount of time to effect.

(1) For the demonstration effect, as entry tenure of foreign firms in an industry increases, domestic firms have a longer time to identify, imitate, and assimilate technologies and management practices used by the foreign firms.

(2) Spillovers via employee turnover take time to occur because foreign firms

need to hire local employees and train them before they can diffuse the foreign firms’ technologies and management practices to their subsequent domestic employers.

(3) Foreign firms’ local business linkages, particularly with local suppliers and distributors, are another important spillover mechanism. As foreign firms transfer their technologies and knowhow to local suppliers and distributors, such technologies and knowhow may be ultimately transmitted to domestic firms that use the same suppliers and distributors.

(4) Competitive pressure works as the

increased competition that accompanies foreign entries puts pressure on domestic firms and forces them to update their technologies and to adopt advanced management practices to meet this competitive pressure.

Barriers to Imitation

In addition to spillover mechanisms, the ease with which competitive advantage may be sustained the speed with which it is subject to imitation depends upon the height of the barriers to imitation.

The moderating effect of foreign firms' market focus

Market focus represents an important strategic choice of foreign firms operating in an emerging market. In contrast, those with a local market focus emphasize reaping benefits from pent-up indigenous demands in the host country. Relative to export focus, foreign firms' local market focus can lower barriers to imitation faced by domestic firms. First, foreign firms' local market focus decreases information asymmetry between foreign and domestic firms. Second, local market-focused foreign firms have more competitive interactions with domestic firms than export-focused ones.

The moderating effect of foreign firms' asset composition

Firm assets can be generally divided into two broad categories: tangible assets such as land, plants, equipment, inventories and other physical assets, and intangible assets such as patents, trademarks, copyrights, and trade secrets. Foreign firms with higher intangible asset intensity have greater information asymmetry between them and their domestic competitors, which increases

the barriers to imitation.

The moderating effect of foreign firms' entry pattern

A rhythmic entry pattern of foreign firms can lower barriers to imitation faced by domestic firms. If foreign firms have followed an irregular entry pattern, domestic firms' learning benefits may be limited due to the time compression diseconomies. In contrast, if foreign firms have followed a rhythmic entry pattern, domestic firms only need to pay attention to and observe a few new entrants at a time.

Research Methodology

We tested the above arguments in the context of China's emerging market, the largest FDI recipient country in the world and received support. The major data source for this study was the Annual Industrial Survey Database (1998—2007) from the Chinese National Bureau of Statistics (CNBS). The aggregation of the firm-level information is published in the official China Statistics Yearbooks. Our sample consisted of 945,553 domestic firm-year observations, covering 301,667 domestic firms (unevenly distributed across years) in 1998—2007. 

Managerial Implications

For MNC managers, our findings suggest that the speed of catching up varies across industries.

For domestic managers in emerging markets, our results suggest that 10—12 years is a reasonable time frame for FDI spillovers. Our results also provide suggestions that bringing in FDI in a more rhythmic pace enables domestic firms to better observe and understand foreign entrants' technologies and thus to benefit more from FDI spillovers. Our results demonstrate that foreign firms' export may delay the speed with which domestic firms learn from the foreign firms.



Runtian Jing

Shanghai Jiao Tong University

Andrew H. Van de Ven

University of Minnesota

Rewritten by

George Yip

Applying Yin-Yang to Organizational Change in a Chinese Company

112

This study addresses three key aspects of the Chinese yin-yang view of change: context, process, and actions. We use a study of the Chengdu Bus Group (CBG) to illustrate organizational change processes that apply the yin-yang change model. Our findings can help managers better understand organizational change from a unique yin-yang perspective.

The famous Chinese concept of yin-yang, how seemingly opposite or contrary forces are interconnected and interdependent, can also be applied in business. This article elaborates a Chinese indigenous model of organizational change based on the Chinese

yin-yang view, a pattern of thinking and acting for agents who are enacting organizational changes.

Taoism philosophy views reality as a state of flux wherein existence is not static but dynamic and changeable. Everything is relative and conditioned by the principles of change, and any action is predicated by a previous action, just as a car going 100 miles per hour must incrementally slow down before stopping or turning. Thus, Taoism sees human agency as having both flexible and contingent functions: doing “the right thing at the right time.”



Case Study

We conducted a case study of a company that underwent dramatic changes: Chengdu Bus Group (CBG). The Chengdu Bus Group is a large state-owned enterprise (SOE) located in the city of Chengdu in China’s southwest province of Sichuan. In

2008, the municipal government appointed She Chen as CEO with the challenge to reform CBG into a leading company in the Chinese public transportation industry in three years. We obtained data from both primary sources (e.g., interviews) and secondary sources (e.g., archival data).

Application of Chinese Yin-Yang View

Event 1: Cutting Price and Buying Back Outside Equity

On taking charge of CBG, Chen first applied zao-shi (building momentum) by halving CBG fares thus creating favorable shi (situational momentum) for further

actions. Chen waited until the three joint ventures began suffering large financial losses in their efforts to compete with CBG's price cut and sold out to CBG.

Event 2: Optimizing Bus Routes

Once the competition was eliminated, CBG decreased inter route competition by rezoning some bus routes. After integrated-circuit cards automatically collected passenger data, more than 400 routes were eliminated with consequent reduction in labour requirements. These successful measures provided added income and legitimacy for further reforms (i.e., created favourable shi and permitted zao-shi for the next move).

Event 3: Redesigning Organizational Structure

CBG next integrated the repair shops into one company, permitting bus repairs at the nearest workshop. Advertising was integrated to increase CBG's bargaining power during contract negotiations. Prices for posting advertisements on buses increased seven-fold.

Event 4: Reforming Wage System

Chen implemented a managerial job promotion and rotation plan between companies. Thus Chen was able to assign

them the responsibility for devising and implementing a new system without Chen's direct involvement.

To stop frequent bus accidents, Chen linked wages to "safe mileage accumulation". As a result, accidents were reduced significantly and insurance expenses per bus decreased by 74.7%.

Event 5: Improving the Public Image

To create an organizational culture of "openness, fairness, and impartiality", Chen used ying-shi (leverage momentum) to seize favourable shi by abolishing some prerequisites of rank and instituting a uniform bonus system. Chen visited worksites including repair shops and bus stations, ate with employees, and listened to their suggestions, an example soon followed by other managers. Company morale improved and with happy employees, CBG began improving its public image.

Change Outcomes

Three years after initiating the change efficiency and profitability were enhanced, and employees were happier and performing better. Safety awareness and quality of service substantially improved, greatly enhancing public attitudes and social evaluations of CBG.

Lessons for Change

Most organizational problems are caused by complex factors nested in the internal or external environment. A change issue can be solved by considering its nested environment. For example, for CBG a solution to the unfair wage problem came from formulating consensus by switching top managers' positions. A solution to the problem of over-competition came from changing competitors' bargaining power.

Change agents are not the only developers of continuous change; the situational momentum, shi, also plays a role. Thus perception and strategic actions are essential. When facing unfavorable shi, change agents may adopt building momentum (zao-shi) strategy to initiate changes to the ecological factors. When shi becomes favorable, change agents may adopt ying-shi strategy with direct change actions to leverage the momentum. Creating incremental goals for change is a delicate art requiring actions and momentum to be subtly balanced in each stage. ☑



About Jack Ma Executive Chairman, Alibaba Group

Jack Ma is the lead founder of Alibaba Group. After the company's debut in 1999, he served as Group chairman and chief executive officer for more than a decade, with responsibility for overall strategy and focus. Jack Ma and Alibaba Group uphold a mission "To Make It Easy to Do Business Anywhere" and are committed to helping small and medium-sized businesses to develop and grow, as well as provide consumers with an enjoyable and convenient online shopping experience. "Live seriously and work happily" is the philosophy that Jack Ma and his team live by. Jack Ma is the Executive Chairman of Alibaba Group and also serves as chair of The Nature Conservancy's (TNC) China board of directors, and is a member of TNC's global board of directors.

Jack Ma holds a bachelor's degree in English from Hangzhou Teacher's Institute and like every graduate, believes his alma mater is the best school in the world.



Xiao-Ping Chen
University of Washington

Jack Ma
Executive Chairman,
Alibaba Group

Company Culture and Values Are the Lifelines of Alibaba

Xiao-Ping Chen: Hi, Jack, it has been a long time since I last saw you at the Academy of Management meeting in Hawaii. I'm so glad to meet you here. First, would you please describe your management style, philosophy, and perspective? What experience in your life profoundly influenced your leadership style and philosophy? It's a broad topic, and we welcome your boundless answers.

Jack Ma: Personally, I feel that multiple management perspectives have emerged in China over the past 30 years, but that there have been no significant breakthroughs. In my view, nations and corporations develop in a similar manner. For example, the U.S. political system and management system are based on similar Christian beliefs. Likewise, Japan's micro-management practices reflect their cultural roots. In China however, because of the rapid economic growth in the past

30 years, and the lack of religious beliefs in this country, our management follows a less consistent pattern. We must take scraps from here and there, and nothing is our own. Cultural beliefs form the root of culture, which serves as the philosophy of management. I have been thinking about this question in the past few years. If Alibaba desires sustainable development, we must have a management philosophy. You learn from America; you learn from Japan. But you learn only their operations, not their minds. So what is an enterprise's mind? You may find me a little eccentric when talking about Taoism, Buddhism, and Confucianism, and mixing them. Indeed, I observe them all and harvest meaning from China's ancient culture, especially from the Tai Chi philosophy.

Xiao-Ping Chen: Would you expand more about the particular Tai Chi doctrines that you feel especially meaningful?

Jack Ma: In fact, Tai Chi's view on accommodation and transformation, yin and yang, ebb and flow, all thread through our company's management philosophy. A dialectic view on accommodation and transformation includes closely-related concepts. The same goes with education and nurturing. Education is the school's responsibility and nurturing is the family's job. We call it transformation by nurturing. And that's what we really want. I have thought about it for the last four years, and gradually formed my own perspectives about our values and value system, the concept of belief and reverence. Belief is to be grateful for today and yesterday. Reverence is awe and respect regarding tomorrow and the unknown. Weaving belief and reverence into our culture would form the core values for the basic design of all management systems.

A Culture of Gratefulness, Sharing and Openness: **Live Seriously And Work Happily**

Xiao-Ping Chen: Except for Tai Chi, what do you think of Tao?

Jack Ma: The core of Taoism is letting things take their own course; the core of Buddhism is emptiness, the same inheritance as Taoism. What does it mean to let things take their own course? It means to stride ahead even if we know the result, for the process is what we really appreciate. After all, everybody is going to die, and our final home is the cemetery. If you can see that as your destination through life, you will not fuss over trivialities. Confucianism is the Chinese way of management: let the king be a king, the minister a minister, the father a father and the son a son; while Western Christianity has developed into a more open system up to the present. We adopted what they have in common and implemented it in our management model: gratefulness, sharing, and openness.

I gave a speech at Harvard in 2002. After my talk, a CEO from a foreign company said that I was a mad man. He said he had been in China for many years, and didn't believe that my way of managing a company would work. I invited him to visit Alibaba. After a three-day stay, he said "Now I understand. Here you have 100 mad men just like you." I agreed. People in a madhouse never admit they are crazy. They believe the outsiders are. That's why people here in Alibaba are united. Someone said it's impossible to be able to find 1,000 people who think as he does

among 1.3 billion people; if he did, he would train them to be us. And that's why we have so many similarly crazy people. Our culture is the result of cherishing the same ideals, following the same path, and unifying the same type of people. If you want to copy us, you have to first copy our culture, confirm your cultural foundation, and hire people who share your ideas. Many companies nowadays want to compete with Alibaba, while I have spent 10 years to shape this company's development. These are the people we recruited, and this is our way of training them. This whole e-commerce business model is only one form of our efforts, and there is no way you can compete with us.

Xiao-Ping Chen: I went to your company for a meeting two years ago and found that many meeting rooms are named after Jin Yong's martial arts novels. Why?

Jack Ma: Jin Yong's martial arts novels are the most down-to-earth way of explaining Confucianism, Buddhism, and Taoism. They cherish brotherhood, morality, courage, emotion, and conscience. I have said in the company numerous times that it is only a matter of time for Alibaba to become the most profitable company in China. I want our company to be like a person, with feelings, consciousness, and a code of conduct. Alibaba is a service company, not a high-tech one. The higher the technology, the further a

company will move away from consumers. I cherish loyalty and brotherhood. Jin Yong's novels reflect the philosophy of Taoism, Buddhism, and Confucianism, and yet young people and our clients comprehend the stories. One principle I advocate in the company that is inspired by Taoism, Buddhism and Confucianism is "live seriously and work happily."

Xiao-Ping Chen: People often say "work seriously and live happily". Why did you reverse it?

Jack Ma: Because if you don't live seriously, life won't be serious with you. If you are unhappy at work, you cannot be innovative. Likewise, being serious at work doesn't guarantee that you will be creative. Isn't it better for one to have fun at work and feel free to come and go anytime as long as they finish their work? If you are unhappy with your job, please go, it's not your mistake. "Working seriously and living happily" is just nonsense.

Others talk about balancing work and life. That's also impossible! About four years ago, someone suggested that I give a lecture to teach our staff how to separate life from work because they found it too difficult to do so. I talked for about 30 minutes and by the end of the speech, I realized that I was talking nonsense, meaningless words, for I never separated my life from my work.



Corporate Mission Has to be Aligned with Social Development

Xiao-Ping Chen: As a founder of a Chinese company, you really put a lot of emphasis on building corporate culture. What is the ideal culture for Alibaba? How should it be accumulated and sustained? Would you please give some detailed examples?

Jack Ma: In the 21st century you must understand your mission and your reason for existence. In the past century, companies could prosper by simply grabbing one good opportunity. Big companies today in the 21st century, you must understand a theory: you must solve social problems before solving corporate

issues. Only then can the company last forever. Therefore, Alibaba has been hoping to solve social problems, problems of innovation, and employment issues. Alibaba is no longer simply a company, but an ecosystem. I lost interest in making a company 5—6 years ago. The difference between me and economists and management theorists is that they are making use of their knowledge, but I use my actions to change the world. I change things from the bottom up, I train people that are born in the 80's where they grew up having access to the Internet, and when they think this way on their first day, the society will naturally be different.

Xiao-Ping Chen: The key is to maintain a good corporate culture.

Jack Ma: Yes, corporate culture should be connected to societal values. That is to say, values and mission come before a corporate strategy can be formulated. After the strategy is laid out, organizational structure can be created, followed by talent recruitment. It is one coherent system. I did not understand that in the past, but I have gained more understanding over the years and have created something systematic of my own. Today's Alibaba is not built by stitching pieces together, but by missions and values. Our corporate culture can



be summarized with four simple words: openness, transparency, sharing, and responsibility. Those words correspond with my understanding of the Internet.

The Internet has developed so rapidly because it is open, transparent, responsible, and sharing. A company's culture must be

aligned with the Internet culture and the society's future. In my view, the Internet is our future. Some say that the Internet should become a national strategy. The national strategy shouldn't be Internet, but should be the market economy, and the spirit of entrepreneurship, sharing the

same resources. Regardless of how we feel, the society will become more open, transparent, responsible, and sharing. If your company has such a culture, it will naturally get stronger, and this is why I would want our company to achieve this culture.

Morality is at the Core of Our Culture

Jack Ma: Apart from being open, morality is the core of our cultural value. I believe we have inherited much value from our ancestors. Sometimes we invite people to come to teach, for example, about marketing. But if they teach us how to sell combs to monks (Chinese monks

all shave their heads), I won't ask them back because they are teaching us to be liars: monks don't need combs. We are talking about how to create customer value and you are teaching us how to sell combs to monks and calling that good sales skill? Give me a break.

Xiao-Ping Chen: Something is wrong with the value system.

Jack Ma: Exactly. I once decided not to hire a guy who was good at communication, logic, and management. We were almost ready to hire him, but

Rather than measuring sales performance, we assessed values and were determined to pass them down.

he concluded the interview by saying he would bring a lot of former clients with him when he joined us. I immediately changed my mind and said thank you but let's find another opportunity to work together. I could see that if he left our company, he would take away some of our customers as well.

Xiao-Ping Chen: That's a moral issue.

Jack Ma: Yes. I wanted him, but not his clients. That's the moral problem. I think Alibaba has become more stable in recent years not only because of good performance. I don't encourage employees to start their own businesses because Alibaba's mission is to help others start their businesses. We have 7 million sellers on our platform, join us if you want to help them, but if you want your own business, then you'd better stay away. If you must join I will not turn you away, but in principle I don't like that type of person. If you join, we have 7 million sellers working hard to start their own businesses and your job is to help them do that. If you want to be one of those 7,000,000 people, I will certainly support you. So, when I talk about a culture of openness, transparency, sharing, and responsibility, it's also about acting and convincing others.

Xiao-Ping Chen: I can't agree more. You specifically emphasize the importance of having core values. I believe that your core values are the "Six Meridian Swords" as you named: customer first, teamwork, embrace change, integrity, passion and commitment. How did these values form? What role have they played in Alibaba's development? How have they influenced employees?

Jack Ma: Well, I didn't devise these values alone. The first year, the founders discussed it several times. In the first year we gathered all the founders to think about this, we started from the 1995 Chinese Yellow Pages, and went through pains and struggles, but never gave up, outsiders didn't know, we were the first Internet company in China but because we were in Hangzhou no one knew about it. When I returned from Seattle at the end of 1994, we discussed what unified us. We didn't do well in business, but we stuck together. Why?

Xiao-Ping Chen: Was it because of you?

Jack Ma: No, if it was because of me, then what was it about me that made people not want to leave? Together we wrote down the 20 reasons for staying at this company and eventually combined them into nine. From then on, every

new employee had to follow these nine principles, which later on became the basis of our employee performance evaluations. Rather than measuring sales performance, we focus very much on assessing these values. After some time, we refined the nine principles into six core values, also called "Six Meridian Swords." If employees can't abide by these core values, they will have to leave. Regarding evaluations, I recently made a new discovery, and that is that small companies should be scared of "wild dogs" (those with poor values but good performance). Small companies like people with good sales performance but poor values.

Xiao-Ping Chen: Because they bring more money to the company?

Jack Ma: Yes, it's true they make more money, but the money is from dishonest dealings, and may cost the company in the long run. When that generation becomes company leaders, the company will be weak because they get used to being dishonest and taking advantages. That's the biggest hurdle for small companies if you ask me. It's the "wild dog" culture. Meanwhile, the hurdle for big companies is what I call the "little white rabbit" culture where people get along well but don't necessary perform well.



I killed two “wild dogs” in 2002 when I proposed the “one yuan profit” policy. The company was suffering from serious losses, and at the beginning of the year, we had a meeting.

At that meeting, I asked what Alibaba could do to survive in the Internet business where everyone was giving kickbacks and without kickbacks you could not survive, but it was a violation of our basic principles. The meeting started at 8 am and lasted until 4:30 pm. Everybody said that wasn’t how we wanted to live. At 4:30 pm, I concluded the meeting by saying: “As the founder, I would rather shut down the company than giving kickbacks. That is a behavior we will not tolerate. We want to make money, but if we rely on kickbacks to make money, we will fall one day—just like the others. I don’t want to do that. For people who support giving kickbacks, they can choose to leave right now. That’s my principle.”

Half a year passed. Our revenue was RMB800,000. And we found out that sales from two employees accounted for nearly 50% of the revenue. Both had been giving kickbacks.

Xiao-Ping Chen: So did you let them go?

Jack Ma: I fired them, firmly and decisively. This is how from 2005—2006, the company started fostering its own value system.

Xiao-Ping Chen: And that’s about what you can do and what you cannot do.

Jack Ma: I’m not sure what we can do, but I’m quite clear on what we cannot do. And that formed the base of Alibaba’s culture. In a meeting with the Wall Street investors, I explained that I always put customers first, employees second, and shareholders third. Putting the shareholders first is capitalism’s biggest mistake, because shareholders do not have a long-term vision for the company. If you cook the books to please your shareholders, who will pay the price? Your customers will. What is our purpose? Only customer satisfaction can benefit us all. So we are all clear on this: customer first.

We talked about “Customer First” at a meeting with more than 200 people. An investor told me that if he knew that I put customers first and shareholders third, he would not have invested in Alibaba. I said it’s not too late, and that he should then sell his stocks immediately. He was shocked. Of the millions of people in this world, I

knew that someone will believe in putting customers first. Afterwards, some other investment companies also started selling Alibaba stock.

I have my principles, right? Maybe I am not so pretty in private, but my performance is good. I refuse to believe that you can’t find one person in this world who puts the customer first; there are so many people and so many investors in this world. Fairness is part of Alibaba’s core values. We have a clear message: we will not tolerate kickbacks; we will not tolerate someone who says they will poach customers during a job interview; we will start small and will never cook the books; and we will fire someone who visits only three customers.

Xiao-Ping Chen: What do you mean by “visiting only three customers”?

Jack Ma: If I find out that a salesman planned to visit five customers daily but only visited three but still reported five, I’m going to fire him. If he cheated on those little things, how can I trust him again? If he is honest, I will not fire him for visiting only three customers instead of five. But if he lies to me, how can I trust him? How can we work together? Trust is an important part of our culture at Alibaba from early on.



Make Integrity A Priority

Xiao-Ping Chen: Your company outlines integrity very clearly in the employee handbook. The company reportedly even has a special department to ensure integrity.

Jack Ma: I must clarify that the department is for integrity, and has nothing to do with the government, which has the same pronunciation as integrity in Chinese.

Xiao-Ping Chen: You also have a special detective officer who can sense if anything goes wrong. Even so, something went wrong in 2011; that is, the B2B customer incident, and the incident at ju.taobao.com in 2012. Can you discuss these incidents?

Jack Ma: Today I can proudly say that I really stuck to my principle of integrity when handling those incidents. The degree of openness from a company the scale of Alibaba was very rare compared to other companies in China at that time. We proactively brought the 2011 and 2012 incidents to light. When we disclosed the incident we had already pretty much

handled the situation. I understood very clearly that it was the right thing to do. We need to put integrity as our priority; revenue is only second. Integrity is connected with the very root of your culture; what we are building is an ecosystem and a platform that will truly benefit hundreds of thousands of people. During the 2011 B2B incident, David Wei's team was under extraordinary pressure, especially as we saw a lot of scammers particularly in Fujian Province in China. They got on Alibaba.com and started to scam people. We reported them to the police multiple times but no one was arrested, it was no use.

Xiao-Ping Chen: Were people passing the buck?

Jack Ma: The ultimate problem is that we're pretty powerless. If you look at Alibaba as an ecosystem, we have about 350 million people on the platforms and more than 34 million companies living within it. I am operating an ecosystem of more than 600 million people. If 1% of them are bad guys, that means I have 6 million

troublemakers. We found out later that some scammers often moved locations—those from Fujian would go to Shanghai, Guangzhou, and then Zhejiang. At the time, some young people would get a job at our company and then after the 3-month new employee training, they would do well in the first month or two and then leave abruptly after signing a bunch of contracts.

Weiyong Zhang: What's the percentage of these companies in all of your customers?

Jack Ma: Perhaps 1%, it was a serious issue. The way we handled this issue sets an example for the entire company and the entire society that any Alibaba employee who dared to do the same thing again would face an immediate "death penalty."

Xiao-Ping Chen: It is absolutely not going to happen again.

Jack Ma: Many people still thought it was definitely a storm in the tea cup. But this was cancer and must be rooted out; otherwise the cancer cells would spread

quickly. Although it was painful back then, pain was not the same as suffering. If we avoided the pain today, we would suffer tomorrow, and suffering is scarier than pain. When the suffering becomes unbearable, we will be finished. So I took the action on purpose, to demonstrate to all that I would not accept such behavior. One may find it hard to imagine—pulling out the CEO and his entire team. I was determined to make a big deal out of it.

Xiao-Ping Chen: You handled it very well.

Jack Ma: It was not evil behavior that we hate; rather, we hate indifference to evil behaviors.

Xiao-Ping Chen: Great. After that incident I wrote an article, titled *The Morals of a Company*. But why did similar incidents occur in Taobao after that?

Jack Ma: I was about to disclose the Taobao incident when *A* magazine in Guangzhou preempted it. Of course the article was quite exaggerated.

I thoroughly analyzed the whole situation and found that the real problem was with Taobao's senior management. The Internet developed so fast that we neglected Alibaba's strict training system in our basic process of recruitment and training. At that time I felt it was really hard to run a small business, so I offered free services. Actually I offered free services three times. The purpose of the first time was not to beat others; it was because we had no clue about the business model and did not know whether what we offered was useful or not. Therefore, the starting point was to explore and define a model.

Later I said we would have to charge for the service in five years, but then came the financial crisis. Ok, let's keep it free. After offering free services a few times, the industry reached RMB700 billion in that year. In a RMB700 billion free market, it is natural that you have all kinds of people. We desperately needed people, so all types of job candidates were introduced by employees, or recruited as interns.

Xiao-Ping Chen: Lastly, would you like to share your best experiences in starting and managing the business?

Jack Ma: My experience in starting a business is to start with things that make you happy, and also start with the easiest rather than the most difficult things. My management philosophy is “use people with doubt and use those who you doubt” rather than “trust who you choose and do not pick who you doubt.” From a management perspective, I believe in letting people judge instead of asking them to do things.

Xiao-Ping Chen: What do you mean by letting people judge?

Jack Ma: I mean making judgments. Starting up a business is to entrust people who excel, for example, you would ask Zhang Weiyong to do things because you think that his ideas are great; whereas entrusting people with the power to make decisions means you would let Zhang Weiyong to make decisions because you believe he is more capable than yourself. These are two totally different mindsets. To trust who you choose and not pick who you doubt is very basic, however, using people with doubt focuses more on a person's

capability than his/her integrity. In Chinese, the word trust consists of two parts—trust and entrust; I believe in Zhang Weiyong, but I will not ask him to take the president position of a multi-national company. Therefore, I've always believed that we should use people with doubt and use those who you doubt. Let different types of people give it a try. This may work. It turns out many talents are discovered by those who doubt.

Xiao-Ping Chen: Do you doubt people's capability rather than their integrity?

Jack Ma: Management is a long-term process, entrusting people who excel and entrusting people with the power to make decisions are two different levels. We have people who are in their 70s but still like to make judgments and decisions by themselves. It makes them feel accomplished, but at the same time, they have deprived others of something they want to do. You have the power and do others have to kill you to get the chance to make decisions? You can have your own life only if you entrust people with the rights to make decisions, life is important, so is happiness.

I do things to make others happy, but I won't brag around about it. China's prosperity could not be achieved without the hard work of countless entrepreneurs, and that's our biggest contribution to the Chinese society.

Xiao-Ping Chen: We can only choose our way to contribute to the society. Jack, thank you for sharing your stories and wisdom, this is certainly another way to contribute to our society.

We thank Eve Yan for her translation of the original interview in Chinese. ☑



Building Strong Ties with Customers

—An Interview with Mr. Wang Jianguo

On June 28, 2014, a scent of flowers hovered in the early summer evening air. By the Xiayang Lake near Shanghai, Professor Xiao-Ping Chen of the University of Washington and Professor Bin Gu of Arizona State University had the honor to interview Mr. Wang Jianguo, chairman and president of FiveStar Holdings, owner of Kidswant chain stores. That day Mr. Wang had a tight schedule ending with an evening

gathering of entrepreneurs in the center of Shanghai city. He arrived after 9 pm for our interview, in high spirits, however, and talked animatedly until midnight.

Xiao-Ping Chen: Mr. Wang, thanks for coming to see us after such a long day. Can you please tell us how you founded FiveStar Appliances, sold it to Best Buy, and then started a new business, became chairman of FiveStar Holdings, and created Kidswant?

Wang Jianguo: After graduating from university, I worked for ten years in a government agency, and for another ten years in a state-owned enterprise. I found commerce in China is extremely underdeveloped, mainly because China has always valued industry and agriculture but despised commerce. Consequently, the government undervalues commerce. Government officials willingly inspect industrial parks and farms but feel “degraded” if they have to inspect shopping malls. China’s attitude toward commerce is really backward although commerce guides production.

That is why I stayed in the commercial world after selling FiveStar Appliances to Best Buy. I believe that commerce represents a huge opportunity. Consumption, investment, and export are the three drivers of China’s future development. Internal demand is the most important driving force of economy. That realization led me back to the business world.

Xiao-Ping Chen: What was your goal in returning to business? You had already accumulated capital from FiveStar Appliances, so making money was no longer the driver. Also how did you choose what business to focus on?



Xiao-Ping Chen
University of Washington

Jianguo Wang
Chairman and President of
FiveStar Holdings

Incubating the Internet Business Model: From Managing Commodities to Managing Customers; From Meeting Demands to Creating Demands

Wang Jianguo: Internet is tremendously impacting business operations. I positioned myself as an investor. My vision was well-defined—help aspirational people build their dreams. I told my shareholders that even peasants sow seeds after harvesting. I persuaded them to invest some of the several hundred million U.S. dollars we received by selling FiveStar Appliances to Best Buy.

Xiao-Ping Chen: Did they agree to invest? Were they willing to build a platform to help ambitious young people succeed?

Wang Jianguo: Yes, they did. On the other hand, I began to seriously consider a different way of starting business. Previously I started from the bottom with one enterprise. Now I would start from the top and take a holistic view of the information society to get a more complete picture of future business development.

Xiao-Ping Chen: You must be strategically situated. Besides, your shareholders had money; the question was how to use it to best create higher value.

Wang Jianguo: We hired a consulting firm for several million RMB to investigate the market and formulate a strategy. A few months later, they recommended four targeted groups: children, the aging population, the wealthy, and women. I chose to target the kids' market. My team and I went abroad to observe all businesses related to children. In China, 24 million babies are born every year. At that time, we defined our target segment as children from minus 1 to 14 years old, split into 4 to 5 age groups, a population of 360 million. We observed that China had no brands dedicated to such a huge market. The United States has several brands, such as Babies "R" Us and Toys "R" Us. That was the opportunity.

One of my ideas was to change from

managing commodities to managing customers. Best Buy taught me that I should focus on customers. I started to think about how to categorize and interact with customers and how to ascertain customer value.

The second idea was to change from meeting demands to creating/guiding demands. Young parents in China lack experience in having and raising babies. Consequently, they are open to recommendations.

Once we clarified those two concepts, we worked to change them to operational measures. We converted concepts to strategies, strategies to actions, and actions to something operable and measurable.

Xiao-Ping Chen: You did not use consulting firms this time?

1 The First Step for Managing Customers: Listen to Them

Wang Jianguo: No, we figured it out ourselves. We opened our first Kidswant store using the shopping mall model rather than the department store or supermarket model. Shopping malls target families. Thus we wanted our first store to be in a mall. We rented a space between 5,000 to 6,000 square meters where we added a playground, a photo studio, a hair salon, and swimming facilities.

Now the store revenues have grown from RMB30 million to nearly RMB200 million. I have continued exploring while running this business. For instance, initially we followed the “purchase store” model—a premium look with spacious aisles, bright lighting, and image displays for all brands. I expected it to be a hit, but few customers showed up. The only way was to talk to customers, listen to their complaints, and

gather their feedback. I even had dinner with some customers to pick their brains. I concluded that Chinese wives and mothers are all very price-conscious and like bargains, whether they are rich or poor.

They said that the store was so brilliantly lit and the aisles were so spacious they assumed the prices must be high. We immediately re-designed everything, blocking up where necessary and opening shelves so customers could touch and experience the products. Customers started to come, and then we focused on optimization of commodities and services. We introduced experiential activities such as drawing, calligraphy, sand-play box.

Bin Gu: You speak of Kidswant's offline activities. When did you start your online activities?



2 The Second Step for Managing Customers: Provide Free Commodities and Services, And Keep Customer Data

Wang Jianguo: I have had significant exchanges with Jack Ma through my personal association with the Yunfeng Fund. When we opened the first Kidswant, I invited him to visit. He asked many questions, such as traffic volume and customer loyalty. I perceived traffic flow as the number of visiting customers. Then we started collecting customer data—the number of daily customers, the

number of items average customers buy, and the amount of money they spend. I realized that I must learn from the Internet and attract customers by offering free services. We started offering courses for expectant mothers. People are often surprised that a brick-and-mortar store offers free services. Our employees feel that they are caretakers for customers. For example, they remember customers'

age, personality, expressions, images, and even ways of speaking. Kidswant manages customer relationships. Later on we proposed managing customer data, information, and files.

Bin Gu: That is an Internet concept.

Wang Jianguo: It means quantifying customer relationships by calculating

transaction amounts and individual customer contributions. If a customer spends RMB800 in Kidswant a year, what is the purchase frequency and gross profit generated? If a customer spends only RMB15 that results in low margin, low purchase amount, and high cost. How do we increase our assets? How do we increase customers' conversion power and the amount of each transaction? We no longer use daily sales as an indicator. First, we look at the number of members who buy at least twice monthly. Second, we look at the conversion rate to convert ordinary

customers to members. Third, we consider the amount of each transaction, and fourth, the sales amount per customer.

Xiao-Ping Chen: That allows you to completely quantify customer relationships.

Wang Jianguo: We manage and monitor customer assets. The more customers I have, the greater my customer assets. If one customer spends RMB1,000 a year, 10 customers will spend RMB10,000, and 100 customers will spend RMB100,000. That is how I measure customer assets.



3 The Third Step for Managing Customer Relationship: Build Strong Relationships

Wang Jianguo: After customer assets, we still thought we could do more. We strictly categorize generation 1 and generation 2 stores. The Nanjing store is now a generation 3.5 store, because we have not yet defined criteria for generation 4 stores. Generation 4 stores must have

door-to-door + service + culture + recreation + social + a place for mother members while their children are engaged in various activities.

Bin Gu: It is interesting that you classify your stores by generation, like Web 2.3,

3.0, and 4.0.

Wang Jianguo: Constant generation change is another Internet concept. I plan to incorporate technologies. All these years, while my team and I pondered current real-world issues, I have considered the future.

Powerful Back-End Management:

Organizational and Cultural Changes from Function Responsibility to Customer and Process Responsibility

Xiao-Ping Chen: You spoke about store-level customer experience, but that requires support from the back-end and the entire management system. What measures do you think are especially effective in motivating employees to

passionately and diligently build customer relationships?

Wang Jianguo: First, it is difficult to "transplant" Internet genes into a traditional enterprise: genes are inherited.

But we could change the culture. I hoped to create a customer-oriented culture. Second, each employee is accountable for the customer results, not just functional results. We repeatedly tell employees that losing customers means losing everything.

In another step, we combined the “virtual” and the “actual.” Virtual effects are a result of integrating various resources. As many layers are removed, the organization becomes flattened. Currently we have no layers for virtual functions; thus we have improved efficiency and added vitality while changing the organizational culture. We call this employee-driven change. Employees are automatically motivated.

Being accountable to customers and processes but not to functions has minimized the importance of functional authority. Managers provide professional support and service rather than “management.”

Xiao-Ping Chen: How long did it take for employees to completely accept the reform?

Wang Jianguo: It was hard to change old ideas. I used my authority to make changes. I set an example by practicing

what I advocated. If you do not take part but just order people to change, it won't work. I stepped aside and let sales-team leaders speak. I felt that they could not continue to rely so heavily on me, so I told them that I would be absent and that Mr. Xu would be chairing all the meetings if I was not there. People got nervous as there were so many decisions to make.

Xiao-Ping Chen: They were afraid of making decisions without you.

Wang Jianguo: But I was determined. One evening I told them that I would definitely NOT be available. They had to decide how to handle their problems and tell me about it the next day. They kept calling and asking what to do. I asked them to stop calling me. Actually I was circling the building in my car five or six times. I knew that they could make a major mistake that would have a big impact on me and on the company. But I refrained myself from going upstairs.

Xiao-Ping Chen: This reminded me of Wang Shi. When Wang Shi stepped down from Vanke, it was also painful for him. He wanted to join the meeting, but felt he should not do that. He was torn. He decided to go mountain climbing to get the business out of sight and out of mind.

Wang Jianguo: That is the hardest kind of change.

Xiao-Ping Chen: The key is that the boss himself can walk the talk, which is difficult.

Wang Jianguo: I am at the stage where I can afford to do this. In the past, it was impossible to allow teams to make slow decisions and lose several million dollars. But now is different.

Full Delegation within the Core Cultural Value System

Xiao-Ping Chen: So what are your company's core values?

Wang Jianguo: First are integrity and pragmatism. I define integrity basically as no lies—do not tell lies internally, and do not deceive people externally, simple as that. Employees will be fired without exception if they cheat. Pragmatism means no empty words or empty talk. Our meetings are straightforward. We just say “I have a few things to report today.” Excessive politeness is not allowed.

Xiao-Ping Chen: What other values do you have in addition to integrity and pragmatism?



Wang Jianguo: Respect for individuals, meaning we encourage everyone to make the best use of their strengths. Specifically, when we talk about others, we must talk first about their strengths before we discuss their weaknesses because we think it is easier to exploit advantages than to overcome weaknesses.

Xiao-Ping Chen: In your view, what is your company culture? How is it formed?

Wang Jianguo: To provide cultural guidelines, you tell employees what you value, what you advocate, and what you oppose. I emphasize honesty and credibility. If you are reliable, employees and partners are willing to work for/with you. The entire company spends much time building our company culture.

Xiao-Ping Chen: How do you handle competition among employees or teams?

How did you solve it?

Wang Jianguo: Moderate employee competition actually drives individual progress. But you must guard against those who will slander, attack, or step on others, because those behaviors will destroy team spirit. You cannot encourage victory built on harming others; instead, you must stop that behavior. We must be very clear about our message when praising or criticizing. Guidance is critically important for judging leaders. If some get first place by harming others, we definitely cannot recognize them.

Xiao-Ping Chen: So you don't just look at the results but also must look at specific behaviors to achieve results.

Wang Jianguo: With continued practice, the cultural direction is naturally established. Moreover, for performance appraisals, we advocate team success



instead of individual heroism. But when I give praise, I always praise individuals. The horse will not feel the pain if I whip the carriage, just as the individual will not feel the praise if I praise the team. I must direct praise to the deserving individuals.

Therefore appraisals are focused on individuals rather than units. As a result, all my ranking lists and letters of recommendation are individual-based.

People Orientation, Continual Innovation amid Changes

Xiao-Ping Chen: Please summarize your management philosophy, style, and concepts, especially for readers who want to start their own business.

Wang Jianguo: Simply put, the first point is stick to a human orientation. Enterprises must choose the right people. On the other hand, enterprises must satisfy their needs by opportunities for learning and growth. The second point is to build a good corporate culture that can adapt to the Internet and information era.

My personal experience provides a good illustration of subversive change

from working in a government agency to a state-owned company to a private company to a joint venture and to private innovative businesses. Over the past decades I have come to another important realization: keep it simple. I promote simplicity: no meetings if a call can suffice; no sitting if problems can be solved by standing; no meetings lasting more than an hour. We believe in timely communication and timely solution.

Xiao-Ping Chen: This also means high transparency and low information asymmetry.

Wang Jianguo: Yes, my advice reflects our company fundamentals. A company is basically in trouble if it cannot make fast decisions or if people evade responsibilities. If a company is aware and agile, its employees can solve problems and take responsibility, if even a salesperson is not afraid to say "leave this to me. I will come back to you with a solution after talking to my boss," that is a company that is full of life. Our company is like that.

Xiao-Ping Chen and Bin Gu: Thank you so much for sharing; we greatly appreciate it! 📧

助力科技创新 The Bank For Innovation

www.spd-svbank.com




浦发硅谷银行 SPD Silicon Valley Bank (SSVB)

浦发硅谷银行以“帮助创业者成功”为使命，致力于向中国科技创新行业提供具有针对性的金融产品服务，并为不同发展阶段的创新型企业提供全新的银行体验。我们服务于科技创新领域企业，其中包括互联网，软件、硬件、生命科学，清洁能源、新材料等等企业。结合了美国硅谷银行三十多年来的成功商业模式，以及上海浦东发展银行的丰富本地经验，我们为中国打造“创新生态系统”，并成为其中重要的一环。同时，我们也将是推动和促进中国转型为创新经济的重要力量。

上海市松江区昆阳路518号北美广场A座3楼
3/F Block A, North American Plaza, No.518 Kunming Road, Shanghai, 200082, China
T: +86 (0)21 3515 9088 F: +86 (0)21 3515 9070
E: info@spd-svbank.com www.spd-svbank.com





创建新天地 共寻新理想
Building A Future Sharing A Dream

瑞安房地产有限公司于2004年成立，并于2006年10月在香港联交所上市（股份代号：272），为瑞安集团在中国内地的房地产旗舰公司。瑞安房地产在发展多功能、可持续发展的社区项目方面拥有卓越的成绩。中国经济增长为公司提供发展良机，我们运用丰富经验，将继续专注在中国一线及二线城市开发城市中心总体规划社区、交通枢纽综合体项目及知识型社区三大类总体规划综合社区，力求项目发展能配合当地政府制定的总体城市规划。公司目前在中国内地主要城市的中心地段拥有八个处于不同开发阶段的项目，公司土地储备达1,230万平方米。

Established in 2004 and listed on The Stock Exchange of Hong Kong (Stock Code: 272) in October 2006, Shui On Land Limited is the Shui On Group's flagship property development company in the Chinese Mainland. Shui On Land has a proven track record in developing mixed-use, sustainable development communities. The economic growth in China provides the Company good opportunities for development. Building on our experience, we will continue to focus on developing master-planned integrated communities in first and second tier cities throughout China, within three major categories, City Centre Master-planned Communities, Transportation Hubs and Knowledge Communities, to ensure that developments are fully consistent with government objectives in economic development and urban planning. The Company has eight projects in various stages of development in prime locations of major cities, with the landbank at 12.3 million sq.m.

