

20

管理视野

MANAGEMENT INSIGHTS

所谓焦虑

与工作压力和谐共处的艺术

集体主义文化的另一面
对“自己人”更警惕？

李桂莲的“客户天团”
让巴菲特着迷的西装

杨扬 重返冰场
前奥运冠军的商业探险



界宽境远

Vision Without Boundaries

领读管理新知 融炼实践智慧



管理视野
MANAGEMENT
INSIGHTS

复旦大学管理学院
中国管理研究国际学会
联合出品

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

 復旦大學 出版社

专题
有热度 有深度

管理视野
MANAGEMENT
INSIGHTS

不一样的百家讲坛
专栏

新知
博观而约取

跨界
捕捉创意混搭

对谈
有态度 有高度

前瞻
洞悉管理世界

界宽 境远

复旦大学管理学院 中国管理研究国际学会 (IACMR) 联合出品

www.bk.fudan.edu.cn

新年期许： 生命第一条

前一段时间发生的以真人秀演员高以翔为代表的几起年轻人的猝死事件，让人猛然惊醒，“过劳死”这个在 20 世纪 90 年代曾经席卷日本的现象，正在变成今天中国的现实。

我的脑海中飞速闪过两个画面：

一个疲倦到两眼睁不开的人，还开着车在黑暗的高速公路上疾驰，恍惚之间，一头撞到路边的护栏，车翻人亡……

一个双腿已经迈不开步的人，靠意志逼着自己往前快走，结果脚步跟不上灵魂，身首异处，阴阳两隔……

是啊，在这个发展越来越快、压力越来越大、欲望越来越深、睡眠越来越缺、不安全感越来越强的年代，每个人都好像是一只急速旋转的陀螺，只要轻轻一碰，即刻失去平衡，轰然倒地。

心力交瘁成为我们这个时代的疾病。

为什么已经很努力了，还要更努力？为什么要不断挑战极限？为什么要如此拼命？

是谁在身后拿着“鞭子”追打我们？是你的老板、同事、亲朋好友？还是你自己？

可不可以退一步，找一份更容易做的工作，轻松自在，游刃有余？

可不可以放手一点，少担任一些职务，或者下放一些权力，让自己多些自由的时间？

可不可以向下俯视，啊，那么多芸芸众生，你其实已经是佼佼者了？

可不可以安下神来，细心品味生活的每一个瞬间？

可不可以不看手机，珍惜和每一个亲人、朋友相处的时光？

可不可以离开这个世界一会儿，看看没有你的地球是不是还会旋转？

虽然我们无法质问这个时代，也无法停止历史滚滚向前的车轮，但起码我们可以主宰自己的心灵，在有限的空间里施展一点魔法，让自己即使达不到顶峰，也可以心安理得，悠然坦然。

所以，我郑重写下 2020 年的新年期许与大家共勉：

通往幸福生活的道路千万条，生命第一条。

祝大家新年快乐，万事如意！

2019 年 12 月于中国香港。✉



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



欢迎订阅《管理视野》

为您和企业订阅全球商业手法与管理理念
零售价 88 元/期 全年四期特惠订阅 **258** 元

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

简介

您可通过如下方式完成订阅

STEP1

扫描右侧二维码关注微信订阅号“复旦商业知识”, 点击底部导航栏“管理视野”, 选择“订阅”, 填写您的订阅信息;



STEP2

请向“上海复旦经世书局”支付宝账号支付相应款项,
支付宝账号: 623370008@qq.com, 请在备注中注明“管理视野”和您的姓名。

复旦大学管理学院 中国管理研究国际学会 (IACMR) 联合出品

www.bk.fudan.edu.cn

卷首语 Foreword

- 03 新年期许：生命第一条
陈晓萍

前瞻 Idea Scan

- 08 跨文化交流
如何影响创新与幽默？
李晖

- 10 管理学人书架

新知 Research Highlights

- 13 集体主义文化的另一面：
对「自己人」更警惕？
刘诗 Michael Morris
Thomas Talhelm 杨芊

- 18 社会责任投资基金的兴起：
金融逻辑的矛盾角色
颜示礪 Fabrizio Ferraro
Juan (John) Almandoz

- 22 安全第一，还是利润第一？
Vibha Gaba Henrich R. Greve

对谈 Executive Perspectives

- 26 李桂莲的「客户天团」
——李桂莲专访

- 36 我是悲观的乐观者，
现实的理想主义者
——对话潘江雪

专题 Feature

- 44 所谓倦怠：
在工作中与压力
和谐共处的艺术
陆爽 谢家琳

- 54 青山依旧，细水长流
——兴全基金谢治宇的减压法
谭相宜

- 59 从「正念」到「啊哈」
高科技公司们如何减轻
倦怠又挖掘生产力？
袁建胜

- 62 我消失，故我存在
陈晓萍

专栏 Column

- 65 全球化的趋势可以逆转吗？
——陈晓萍 专栏

- 68 企业家精神不是什么（一）
——张维迎 专栏

- 76 我们不一样的意想不到的蒙古国
——李纾 专栏

- 79 壁虎、蜘蛛侠和「推手」
——麦华高 专栏

开卷 Reading

- 83 CEO 的不可承受之重
陈晓萍

- 87 商业世界「重构价值」的醒世恒言
袁建胜

- 92 考古的故事——史诗引领的传奇
谭相宜

跨界 Boundaryless

- 98 杨扬重返冰场
储艺娜



封面作品《荒谬的诞生》 插画作者:狐狸狐狸鱼

与压力共舞? 系上蒙眼布, 努力保持一种微妙的平衡。
如何认识和处理好压力, 是我们一生的课题。

订阅、发行及投诉
bkservice@fudan.edu.cn



复旦商业知识
微信订阅号



复旦大学 IACMR
微信订阅号

编辑委员会 Editorial Committee (按姓氏字母顺序排名)

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

出品人 Publisher

陆雄文 Lu Xiongwen

联合出品人 Co-Publisher

徐淑英 Anne S. Tsui

执行出品人 Executive Publisher

孙一民 Sun Yimin

主编 Editor-in-Chief

陈晓萍 Chen Xiao-Ping

执行主编 Managing Editor

于保平 Yu Baoping

执行副主编 Deputy Editor

程亚婷 Cheng Yating

新知栏目副主编 Research Highlights Associate Editor

米莎·玛丽亚 王海珍 Misha Mariam Wang Haizhen

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

储艺娜 胡伟洁 谭相宜 Chu Yina Hu Weijie Tan Xiangyi

艺术总监 Art Director

戴云 Dai Yun

摄影 Photographer

黄超 唐音婷 Huang Chao Tang Yinting

插画 Illustrator

秦毅 阿莓 Qin Yi Amay Zhang

总经理 General Manager

于保平 Yu Baoping

地址 Address

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

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

图片支持 Photograph 视觉中国 东方 IC

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



源自负责的
森林资源的纸张

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

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

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

The background features a complex, abstract pattern of wavy, concentric lines in shades of green and yellow, creating a sense of depth and movement. A vertical, semi-transparent light green bar is positioned on the right side of the page, containing the text.

前 瞻

在这里，
洞见未来

跨文化交流 如何影响创新与幽默？

■ 编译 | 李晖

王尔德曾经不无幽默地表示：“毫无危险的概念根本不配被称为概念。”但创新与幽默能否获得外界认同，归根结底在于它们悖离规范的程度是否“妥当”。

创新与幽默的相似之处

实现创新和表达幽默，都需要违背既定规范，突破人们对于事物“理所当然”的认知期待。例如，“日心说”突破性地挑战了当时占绝对统治地位的“地心说”，谐音玩笑则通过违背语言规则而生成新颖别致的幽默感。从这个意义上讲，无论是创新观念或幽默内容的表达，还是它们的诠释与接受过程，都以充分的认知灵活度为前提——包括从原本迥然不同的情境里提取要素，再建立全新的关联和认识模式。

然而，打破常规往往伴随着风险，无论是表达新颖观念抑或是传递幽默，都是如此。王尔德曾经不无幽默地表示：“毫无危险的概念根本不配被称为概念。”

但创新与幽默能否获得外界认同，归根结底在于它们悖离规范的程度是否“妥当”。更复杂的是，对于是否“妥当”的判断往往具有主观性，而且这些主观判断会对现实产生直接影响。凡·高生前和身后艺术地位的悬殊对比，就是这种主观评价的变迁结果。布鲁诺和伽利略的新观念与教会严苛的主观性发生冲突，导致他们付出了惨痛代价。

趋利避害是人之天性。因此，在特定社会环境里，规避风险的整体倾向越明显，创新能力就越受扼制，而幽默表达程度也越低。

东西方文化差异如何影响创新与幽默

规范是特定文化系统的基础构成部分。因此，对创新和幽默进行规范评估过程中的主观性，从本质而言也属于一种文化产物。类似于诺贝尔科学奖得主的国籍比例问题，以及“李约瑟难题”，未必证明东方人的创新能力逊色于西方人，但足以表明双方曾经在科技发展领域里分别选择了“实用”和“新颖”这两种不同的文化衡量标准。同样，选择推崇集体主义还是个体主义，规避不确定性的意愿高低，以及是通过自我约束还是自我提升来实现预定目标，都会对创新行为和幽默表达造成不同的影响。出于这些原因，在东西方不同的文化背景下，创新行为的发展与幽默感的表达呈现出截然不同的状态。

传统的儒家文化对中国乃至整个东亚地区都有深远的影响。儒家文化主张“父子有亲，君臣有义，夫妇有别，长幼有序，朋友有信”，这是处理人与人之间伦理关系的道理和行为准则，也是维护宗法等级秩序的

重要支柱。在这种高权力距离的社会文化之下，低权力个体在试图打破常规的时候，往往会面临更高的风险。因此，中国的“士大夫”惯常以庄严肃穆的形象示人。东方领导倾向于避免与下属开玩笑，同时，东方的下属也会尽量避免在领导面前展示幽默，以免得罪他们。与此相反，在低权力距离的西方文化中，幽默感被认为是自信和能力的体现，并且有助于提高社会地位。在对近 100 位西方 CEO 的调查中，幽默被评为他们最强大的人格魅力，超过诚实和忠诚。另一项关于西方人的研究也指出，被下属认为更幽默的主管，往往也同时被认为是更聪明和更高效的。

在对创新和幽默进行规范评估的过程中，另一个不可忽视的因素是个体差异：不同的人对幽默方式的反应千差万别。喜欢新鲜体验、能够容忍意义不明朗局面的个体，更有可能将创新观念视为“妥当”并予以接受。

跨文化交流促进创新能力和幽默感的提升

虽然文化系统间的根本差异和矛盾在短期内难以消除，但出国游学或工作等跨文化交流经验，却有可能提升个体对异质文化及其价值、信念、语言和规范的理解能力，继而重塑并推进个体的创新意识与幽默感。

在创新领域，苹果公司就是一个典型案例：乔布斯曾多次去日本，深入学习日本的禅宗文化，并把禅宗的“极简主义”精髓融入到苹果的设计理念之中，从而带来了苹果的成功。跨文化交流对幽默感的重塑则在汇丰银行的一段广告情节中得到了充分体现：一位

英国人受邀来到中国人家做客。饭桌上，客人不断用“光盘行动”来表现对主人的感谢——因为在英国文化中，盘子里有剩饭是对主人的不尊重。然而每次光盘之后，热情的主人都会在他盘子里添上更丰盛的佳肴——因为在中国文化里，只有当客人的盘子里有剩余的食物，才表示招待到位了。在看到这个广告之后会心一笑的观众，应该都对中西方文化均有所了解。这也说明，跨文化交流不仅有助于幽默感的提升，也能让个体对幽默的感知更上一层楼。■



推荐人 张晓蓉 复旦大学副教授

《伟大的博弈：华尔街金融帝国的崛起（1653-2019年）》（第三版）
The Great Game: The Emergence of Wall Street as a World Power

作者：约翰·S.戈登 / John Steele Gordon 译者：祁斌 出版社：中信出版社 / Scribner

这是一部比小说还精彩的美国金融市场发展史。从荷兰人在华尔街扎下第一根篱笆到2018年苹果公司成为美国首个市值突破一亿美元的上市公司，此书讲述了350多年间美国金融史上重大事件（包括危机、骗局和崩盘）及其历史背景。全书沿三条线索展开：一是华尔街如何在不同阶段推动了美国实体经济发展，助力大国崛起；二是政府在金融乱象和危机中应扮演什么角色，如何确定加强监管与放松监管的边界；三是市场为什么会有自我修正机制以及该机制如何发挥作用。借鉴美国华尔街的经验和教训，对我们少走弯路，避开陷阱、发展健康高效的中国金融市场大有裨益。



《故事与估值：商业故事的价值》 *Narrative and Numbers: The Value of Stories in Business*

作者：阿斯沃斯·达摩达兰 / Aswath Damodaran 译者：廖鑫亚、艾红 出版社：中信出版社 / Columbia University Press



此书以苹果 Macintosh 计算机、麦道夫世纪大骗局、斯坦福美女学霸“滴血验病”三个故事开篇，揭示了商业故事和财务数字之间的巨大鸿沟。三个案例中两个是骗局，作者可谓用心良苦。在主干部分，此书列举了大众耳熟能详的公司，包括法拉利、优步、亚马逊、阿里巴巴、淡水河谷等，基于市场前景、行业态势和企业战略构造不同情境下的各种故事，检验故事的可能性，并将之转化为一系列财务指标，输入估值模型后得到企业估值。作者还说明了宏观环境、企业投融资、企业生命周期以及公司治理会如何影响故事走向，并调整财务数据以获得新估值。这种不断根据新信息修正预期的开放心态正是投资的重要准则之一。



推荐人 刘知 北京大学助理教授

《隐性动机：日常生活中的经济学和人类行为背后的动机》 *The Why Axis: Hidden Motives and the Undiscovered Economics of Everyday Life*

作者：尤里·格尼茨、约翰·李斯特 / Uri Gneezy, John List 译者：鲁冬旭
出版社：中信出版社 / Random House Books

该书旨在探索人类行为背后的隐性动机，以改善个人选择、家庭与学校教育、组织战略和公共政策。更重要的是，该书对建立因果思维大有裨益，了解实验方法如何有助于揭示事物间关系，从而为有效且相对较低成本的干预提供借鉴。



推荐人 刘武 香港理工大学副教授

《未来医疗：智能时代的个体医疗革命》 *The Patient Will See You Now*

作者：埃里克·托普 / Eric Topol 译者：郑杰
出版社：浙江人民出版社 / Basic Books

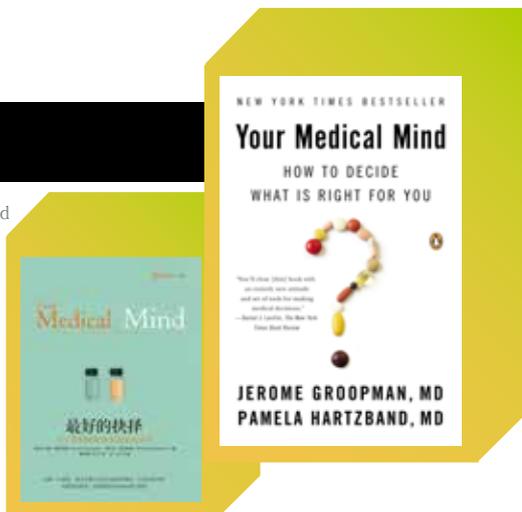
顶级心血管医师和高科技弄潮儿埃里克·托普为我们畅想“以患者为中心”的个体医疗革命是如何颠覆现代医疗格局的，其实这一切在我们身边已经悄悄来临……



《最好的抉择：关于看病就医你要知道的常识》 *Your Medical Mind: How to Decide What Is Right for You*

作者：杰尔姆·格罗普曼、帕米拉·哈茨班德 / Jerome Groopman, Pamela Hartzband
译者：鞠玮婕、邓力
出版社：浙江人民出版社 / Penguin Books

在面对众多医疗选择时，患者该如何做出明智的决定？两位名医用各种案例揭示了患者同病不同命背后的种种决定因素，对患者提出了金玉良言，为患者如何做最佳选择提供了宝贵意见。



新知

越过严肃学术的藩篱

集体主义文化的另一面： 对“自己人”更警惕？

集体主义并不全是我们通常所认为的一片和谐。
身处其中的人们对内部竞争的感知更强，警惕之心更甚。



■ 原作者

刘诗 (sliu19@gsb.columbia.edu)
哥伦比亚大学博士生

Michael Morris
(michaelmorris@gsb.columbia.edu)
哥伦比亚大学教授

Thomas Talhelm (tat8dc@virginia.edu)
芝加哥大学副教授

杨芊 (chianyoung@zju.edu.cn)
浙江大学副教授

■ 改写

刘知 (lz@gsm.pku.edu.cn)
北京大学助理教授

“和谐”是描述东亚文化时最常用的关键词之一。然而，也有学者提出，我们对和谐及其在东亚文化中的表现形式和复杂意义缺乏深入的了解。例如，人类学家提出，在某些情境下，我们在东亚文化中看到的和谐可能只是表面现象，在更深的层次上其实存在着紧张的人际关系。由于冲突与矛盾在不同的文化中会通过不同的情感、语言和行为信号表现出来，人们（尤其是不了解东方文化的“局外人”）往往捕捉不到和谐背后的冲突，甚至错误判断和解读冲突的性质及其与和谐的关系。

集体主义：和谐背后的警惕心

社会心理学家指出，集体主义并不简单意味着一种乌托邦式的社会关系。以著作《个人主义和集体主义》而闻名世界的特里安迪斯（Triandis）就提出，集体主义文化中的人们并不是对集体中的每个人都友好与善待，而是相当大程度上取决于对方是否来自于同一个小圈子或内群体。提出著名的“互赖自我”概念的马库斯（Markus）和吉塔雅玛（Kitayama）也强调，相互依赖的关系“并不简单意味着和谐或友爱”。心理学家亚当斯（Adams）在研究集体主义社会时还发现，与美国人相比，加纳人更容易将某些好友视为潜在的敌人。

为了对集体主义及和谐在该文化中的意义有更深入的了解，刘诗、迈克尔·莫里斯（Michael Morris）、托马斯·托尔赫姆（Thomas Talhelm）和杨芊在《美国科学院院报》上发表了他们的研究发现，指出集体主义并不是我们通常所认为的一片和谐。相反，这种文化中的人们对群体成员之间的内部竞争感知更强，有更多的警惕之心。

该文从社会生态学的视角出发，提出集体主

义的概念起源于拥有更紧密社会关系的社会生态环境中。社会关系紧密不一定总是好事，集体主义者深知其消极的一面，比如其他成员可能会对自己形成约束，会限制自己的利益。

紧密社会关系所具有的这种“紧张”性往往出现在对传统村庄环境的描述中。例如，人类学家观察日本种植大米的村庄发现，村民们与乡邻会对水资源进行激烈的竞争。因此，集体主义环境中展现出貌似相互矛盾的社会关系，既存在大量的竞争，同时又存在很多合作行为（如共享劳动力或一起建造灌溉系统），这构成了一个令人费解的悖论。最近的跨文化研究发现，这种矛盾也存在于工作场所中：与美国人相比，中国人更多地认为同事关系既是合作性的，也是竞争性的。

为了了解人们在多大程度上将社会情境理解为竞争性的，研究人员还探究了人们的“零和竞争观念”，即非赢即输、你死我活的观念。来自37个国家的数据显示，集体主义观念越强的国家，零和竞争观念也越强。这说明在集体主义文化中，人们对人际关系的两面性有着深刻认知。既然零和竞争观念会导致竞争和冲突，而集体主义的和谐观又抑制人们公开的对抗，那么，竞争与冲突就只能通过更隐蔽的渠道表现出来。那就是人际警惕行为。

警惕是动物行为学（研究动物在其自然栖息地的行为的学科）中的一个核心概念，指动物对威胁的感知倾向。不同动物关注不同类型的威胁，比如鸟类和兽类对捕食者非常警惕。但灵长类动物的警惕性主要以群体中的同类为对象，因为它们才是竞争和攻击的主要来源。灵长类动物学家将这种警惕叫作“社交警惕”。

内群体警惕和原因探究

刘诗及其合作者将人类社会中针对群体内同伴（如同学或同事）的警惕定义为“内群体警惕”（ingroup vigilance），指预期受到群体内成员威胁的认知倾向。他们提出，集体主义者会更多地感知到来自群体内成员的竞争，更倾向认为他们怀有负面动机。请注意“警惕”这个概念与“不信任”“猜忌”“敌意归因偏见”或“社会认知妄想症”等有明显负面评价色彩的概念有本质不同。警惕比较中性，只是客观描述而非贬低这一认知倾向。事实上，警惕性有助于人类的生存和对环境的适应。例如，日本社会学家山岸俊男等学者提出，集体主义文化更频繁地使用惩罚机制来约束自私行为，从而使亲社会行为规范得以贯彻执行。与惩罚类似，警惕也体现了人们对保护自己免受内群体威胁的需求。但二者的不同之处在于，惩罚是人们发觉威胁之后的反应，而警惕是威胁发生之前的主动预备，从而可以采取行动以避免真实威胁的发生。

刘诗及其合作者因此提出了两个研究假设：（1）与个体主义文化相比，集体主义文化中的人们对群体内成员有更多的警惕；（2）这一文化差异的原因在于对群体内竞争的感知（零和竞争观念）的不同。该团队设计了三项研究来检验假设。

研究一：内群体警惕的中美比较

66名中国和52名美国的职场成年人参与了此项研究。每一位参与者都阅读了四个群体内竞争的虚拟情境（a. 演员们为当主角而竞争；b. 企业员工为拿奖金而竞争；c. 学生为了奖学金而竞争，d. 政府官员为了提拔而竞争），然后回答他们认为自己身边的人在这种情况下会做何选择，并描述两

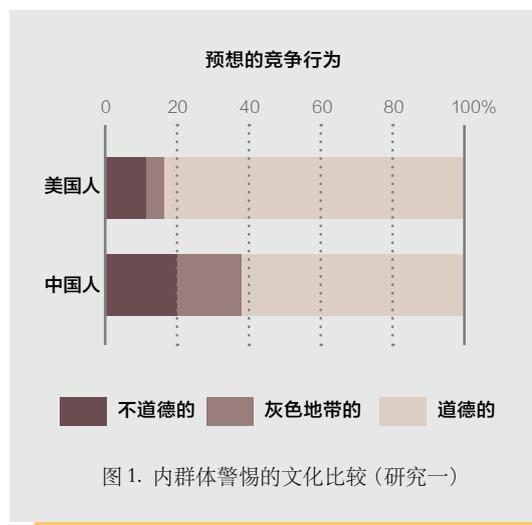


图1. 内群体警惕的文化比较（研究一）

三个具体的行为表现。

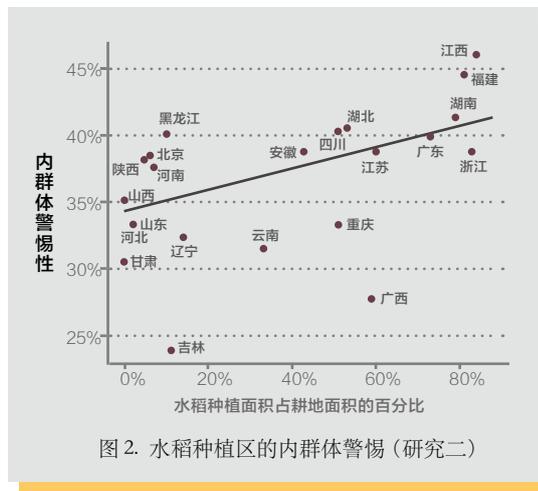
结果发现，与美国参与者相比，更多的中国参与者预期当事人会采取不道德的竞争行为（如与导演发生不正当关系、给其他演员的食物下毒：中国20%，美国11%），或者一些处于灰色地带的行为（如与领导成为好朋友：中国18%，美国5%）。研究者同时发现更多的美国参与者预期当事人会采取道德的竞争行为（如自己认真研究角色：中国62%，美国80%）。这些结果说明集体主义文化者（中国人）比个体主义文化者（美国人）有着更强的“内群体警惕”。

研究二：内群体警惕在中国水稻

和小麦种植区域间的比较

中国并不是一个文化单一的社会。例如，中国南北方有着不同的生态地理环境，因而在社会生活方式上也存在一定差异。《科学》杂志曾于2014年发表了芝加哥大学教授托马斯·托尔赫姆（Thomas Talhelm）的一篇研究论文。他发现中国

在剔除多个影响因素后，来自水稻区域（高集体主义）的参与者比来自小麦区域（高个人主义）的参与者感知到更多的内群体竞争性，从而预期更多的警惕性竞争行为。



国内的文化也有差异：南方传统的水稻种植区域更强调相互依赖与互助，因而有较高的集体主义文化；北方传统的小麦种植区域则有着相对较高的个体独立性，因而有较高的个体主义文化，并因此提出了“大米理论”。因此刘诗及其合作者选择对集体 / 个人主义程度不同但处于同一经济社会环境中的中国南北方进行比较，来检验集体 / 个人主义与内群体警惕的关系。

来自三所大学的 398 名中国大学生参与了研究。他们首先在四个虚拟情境中预期人们可能会采取何种竞争性行为，然后汇报自己在哪个省（区、市）长大（以确定是水稻还是小麦区域）。参与者还汇报了多大程度上他们认为同学会限制自己成功（例如“我同学从学院得到的资源越多，我得到的资源就会越少”）。该研究还测量和控制了一系列

与集体 / 个人主义、内群体警惕及竞争性相关的因素，例如社会经济地位（以往研究发现经济地位越高的人感知的竞争性越低）、人均 GDP（现代化理论提出经济发展会降低集体主义）、传染病盛行程度（传染病理论提出传染病盛行的区域认为外来人口是危险的，因而具有更高的集体主义）、人口密度（密度高的地区竞争性会更强）、政府效率及反腐力度。

结果发现，在剔除多个影响因素后，来自水稻区域（高集体主义）的参与者比来自小麦区域（高个人主义）的参与者感知到更多的内群体竞争性，从而预期更多的警惕性竞争行为。

研究三：竞争感知与内群体警惕的因果关系及文化差异的边界条件

本研究通过实验这一更严谨的方法来操控竞争性感知，从而建立其解释内群体警惕的因果关系。219 名中国和 239 名美国职场成年人参与了该研究。研究者将中美两国的参与者随机分配成三组，每一组参与者都会阅读三个故事的开头，其中描述了同事或同学日常交往的友好行为，如请同事吃饭、帮同事检查一个重要项目的细节、借给同学课堂笔记，然后参与者猜测接下来会发生的事情及行为人的意图。然而三组参与者读到的故事中对人际竞争关系的描述是不同的。第一组的故事版

本描述同事或同学二人之间有着共赢关系 (win-win condition, 比如可以共同拿奖金或升职), 第

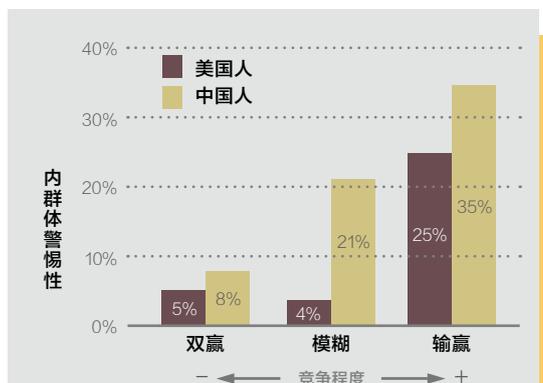


图 3. 竞争感知与内群体警惕的因果关系及文化差异的边界条件 (研究三)

二组的故事版本中二人为你输我赢关系 (win-lose condition, 比如两人竞争奖金或升职机会), 第三组的故事版本中二人的竞争关系模糊不明。

结果发现, 当竞争关系模糊时, 更多的中国人 (21%) 比美国人 (4%) 猜测表面友好行为的背后会有一些拆台或破坏性行为, 比如故意灌醉对方以影响第二天见客户、暗地篡改文件、假装失误把几页文件扔掉等。然而, 当存在明确的你输我赢关系时, 中国人 (35%) 和美国人 (25%) 的差异显著缩小, 美国人也表现出更多的内群体警惕性。而当存在明确的双赢关系时, 中国人 (8%) 和美国人 (5%) 几乎没有差异, 中国人也表现出相当低水平的内群体警惕。^[6]

管理启示录

本文作者的一系列研究揭示出集体主义文化不那么和谐的一面: 集体文化中的人们往往认为群体内成员存在竞争性, 从而彼此持有警惕的心理, 即使是看上去友好的行为也被看作是可能存在竞争意图的“伪善”行为。这正应了中国“防人之心不可无”的俗语。事实上, 对集体主义有深入研究的日本学者山岸俊男也曾提出, 集体主义文化比个人主义文化更服从规则, 但这并非由于前者“真心”偏好与热爱服从, 更是一种为了避免“外部”惩罚或负面评价所采取的策略, 而惩罚机制对社会秩序与协作至关重要。相似的, 集体主义文化中的和谐或许并非全部出于人们对团结友爱的社会关系的“信仰”和“热爱”, 而可能是一种避免群体内矛盾显性化从而维持团体秩序与协作的策略。

该研究也为如何在集体主义文化中管理群体关系、降低竞争和提升协作提供了启示。如研究三所示, 当成员间的竞争关系是明显的双赢关系时, 中国职场的成年人并未表现出强烈的内群体警惕, 也不认为成员的友好行为背后有恶性竞争的意图。因此, 在设计奖金或晋升制度时, 中国的企业可以尝试以团队为基础的激励机制。

社会责任投资基金的兴起： 金融逻辑的矛盾角色

天性逐利的资本和道德公义常常是鱼和熊掌难以兼得。
社会责任投资却难得地兼顾了公义与利益。



■ 原作者

颜示硼 (shipeng.yan@cityu.edu.hk)
香港城市大学助理教授

Fabrizio Ferraro (fferraro@iese.edu)
IESE 商学院教授

Juan (John) Almandoz (jalmandoz@iese.edu)
IESE 商学院助理教授

■ 改写

王海珍
兰州大学副教授

从北美到西欧，一切向钱看的金融逻辑和社会公义目标明显不兼容，却是 SRI 基金发展最好的地方。为什么美国这样的逐利社会，能浇灌出了 SRI 这样的花朵？

在大众的观念中，天性逐利的资本和道德公义常常是鱼和熊掌难以兼得。利用资本让世界变得更美好像是乌托邦式的理想。然而，在金融行业确实存在兼顾了公义与利益的做法——社会责任投资（socially responsible investment, SRI）。SRI 是指在投资决策中纳入如环境、道德和社会问题等非金融问题的考量，着意投资有社会责任感的公司，并刻意避免投资那些行为不端的公司。通过考察公司的社会责任，筛选出有责任感的公司并为其提供资本，SRI 用这种用资本投票的方式，在获得回报的同时让世界变得更美好。

目前美国是世界上社会责任投资基金发展最兴盛的国家之一。作为全球最为发达的经济体，用金融逻辑理解和解释社会现象成为理性思维的表现。《奇葩说》中的经济学教授薛兆丰，用金融逻辑解释经济活动之外的生活现象被大量转发，例如婚姻是一种长期持有的期货合同。似乎，除了在像不丹那样的佛系社会，没有什么不是一笔投资——回报之间的考量，可谓“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往”。然而，从北美到西欧，一切向钱看的金融逻辑和社会公义目标明显不兼容，却是 SRI 基金发展最好的地方。为什么美国这样的逐利社会，能浇灌出 SRI 这样的花朵？

金融逻辑的目的与手段

制度逻辑回答两个问题：做什么（目标）和如

何做（工具）。按此可以解构，金融逻辑的目标毋庸置疑就是最大限度的逐利，即利润最大化。而 SRI 的目标除了逐利之外，还有社会公义。社会公义的部分必然与利润最大化的目标发生冲突。因此，金融逻辑的目标与 SRI 的部分目标并不兼容。

相较而言，金融逻辑的工具，则包括资本资源、金融实践和金融知识等。这些工具本身没有价值导向，既可以为金融目标服务，也可以为非金融目标所用，包括社会公义目标。这样看来，金融逻辑的目标会排斥 SRI 的社会公义目标，但金融逻辑的手段却可以为 SRI 服务，由此，金融逻辑对于社会责任基金的创设既有害又有益。这两方面矛盾影响孰大孰小，还是相互抵消，取决于各种不同的制度逻辑在某个社会或某个国家的普及程度。

金融逻辑的普及程度与 SRI 的创设

SRI 自有其逻辑。SRI 逻辑追求的目标是兼顾获利与社会公义，而实现这一目标必备的工具就是金融手段。这是因为 SRI 毕竟是一种投资行为，想要创立 SRI 基金必须具备足够的金融知识和金融资源。只有金融逻辑足够普及的社会才能提供这些金融工具。美国 SRI 基金的前驱之一罗伯特·泽文（Robert Zevin）在设立 SRI 时已是知名金融专家。他是哈佛大学经济学博士，是最早使用现代投资管理理论的基金经理之一，对金融工具十分熟练。没有金融工具的社会，自然不会出现 SRI 基金。

在一个金融逻辑普及率中等的社会，人们接受金融价值观，认可追求利润最大化，但并不把利润最大化看作唯一正当的追求，甚至利润最大化还可能处于弱势地位，需要向其他价值观靠拢以获得正当性。

一种观点认为，转型经济体内之所以没有出现 SRI 基金，正是因为它们的金融市场和金融制度不够发达，缺乏必要的金融工具。因此，金融逻辑越普及，金融工具便越发达，越能为 SRI 基金的出现提供条件。

然而，另一方面，金融逻辑越普及，资本逐利的目标就会成为金融机构唯一的追求，导致金融机构只能以一种面目存在——最大限度逐利为唯一且排他的目的。这意味，若没有全心全意逐利，SRI 基金就背离了金融行业的追求，显得不正当和“不务正业”。在这样的社会中，虽然金融工具十分发达，却无法服务于逐利之外的其他任何目标。

因此，在一个金融逻辑普及率中等的社会，人们接受金融价值观，认可追求利润最大化，但并不把利润最大化看作唯一正当的追求，甚至利润最大化还可能处于弱势地位，需要向其他价值观靠拢以获得正当性。20 世纪 80 年代刚开启改革开放的中国大致就处于这种阶段。当时逐利的民营企业可以存在，但必须挂靠国有、集体企业，带上“红帽子”才能生存。因此，在金融逻辑普及程度不高也不低的社会，不存在某种唯一“正统”的金融组织，持各种价值观和追求的金融组织都是合理正当的。SRI 基金就是在这样的背景下出现的。美国早在 20 世纪 70 年代就建立了一家 SRI 基金，当

时美国金融业并没有像现在这么严格的行业规范。

可以看出，金融逻辑的普及对于 SRI 基金而言是一把“双刃剑”。随着金融逻辑的普及，逐利目标越发成为金融行业的标准追求，便会挤占 SRI 基金的生存空间，但金融逻辑普及也带来金融工具的普及，这支持了 SRI 基金的创设。因此，当金融逻辑普及的程度还没到压制 SRI 基金存在的正当性时，金融逻辑中金融工具的部分有利于 SRI 基金的创立，而一旦金融逻辑普及程度过高，使得 SRI 生存空间过小之时，金融逻辑的普及便不利于 SRI 的创立。可以说这是金融逻辑的普及与 SRI 创立是一种倒 U 形的关系。

工会、基督教会和绿党的作用

在欧美，工会、基督教会和绿党（指提出保护环境的非政府组织发展而来的政党）放大了金融逻辑对 SRI 基金创立的影响。首先，就工会而言，工会控制的养老金是一支不可忽视的投资力量。工会的宗旨是保护、提升工人的福祉，在做养老金投资决策时会偏向于那些善待员工的企业。因此在金融逻辑普及程度还不是很高之时，那些熟悉金融工具并想要创立 SRI 的金融从业者，便能借助工会控制的养老金来设立 SRI 基金。

如果说工会提供的资源是资金，宗教组织如

基督教会提供的就是创立 SRI 所需要的动机。宗教如基督教关注救赎和社会公义，基督徒很自然就有济世情怀，可能成为使用金融工具创设 SRI 基金的人。具备金融知识、熟悉金融工具的基督徒创立 SRI 便并不意外。实际上，第一代 SRI 基金的投资者中宗教个人和团体不在少数，很多绿色基金的创立者都是基督徒。

除此之外，关注生态环境可持续发展的绿党也功不可没。绿党很少当权，甚至在有些国家势单力薄。即便如此，绿党仍能通过与其他政党联合形成政治影响，推动有利于生态环境可持续发展的政策和做法，例如对绿色机构的财政补贴等。

因此有绿党存在的国家，利用金融工具设立关注环保的 SRI 基金的可能性会更大。

尽管工会、宗教、绿党有助于金融工具服务于 SRI 的创设，但这种积极作用仅限于金融逻辑普及程度较低之时。当金融逻辑普及程度过高时，工会、宗教团体和绿党越发达，社会公义与主流金融行业的矛盾越尖锐，SRI 越难取得在金融行业的合法地位，这意味着金融工具将更加难以用来支持 SRI 基金的创立。

作者利用 1970—2014 年 19 个国家的 670 个 SRI 基金观测数据进行分析，结果支持了上述观点。✉

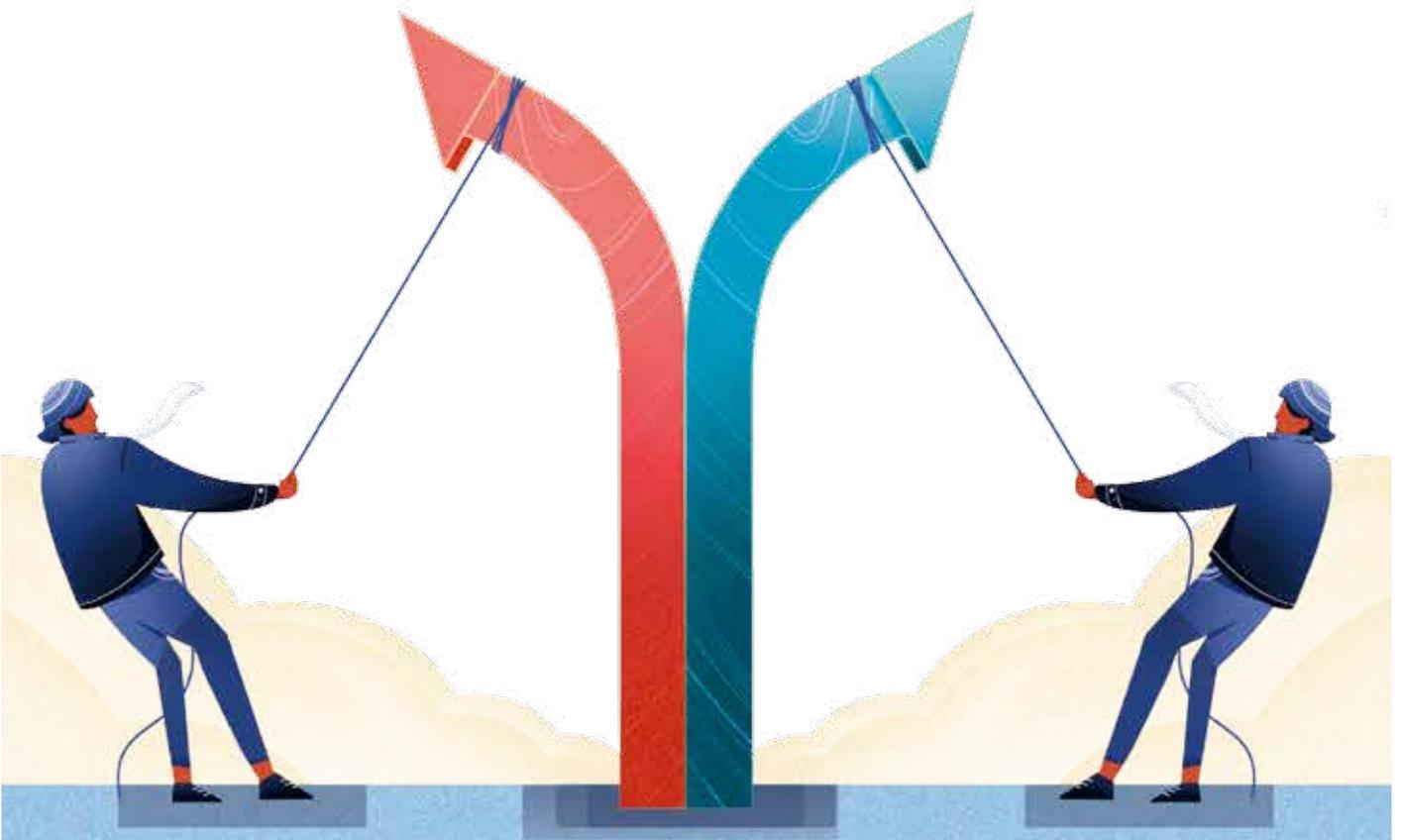
管理启示录

目前 SRI 在中国尚处于发展阶段。中国目前大约有超过 5000 只基金，但截至 2017 年，只有大约 60 只 SRI 基金，总共 500 亿元人民币上下的规模。而早在 2010 年底，美国 SRI 基金数量已增至 200 多只，规模约为 3.07 万亿美元，占同年美国名义国内生产总值的 20.93%。如此巨大的发展差距，可能有很多原因。根据上述分析，也许中国金融行业的市场化程度或者金融逻辑的普及程度是可能的原因之一。作为转型经济国家，我国的金融行业并不够发达，如上文所说，金融逻辑普及程度还不高，导致金融工具还不够丰富，无法培育更多 SRI 基金。

不过好消息是，同欧美国家一样，我国的养老金也可以入市，可以发挥向社会责任企业投资倾斜的导向作用。此外，随着传统文化的复兴以及更具有社会责任感的 90 后的成长，可以期待更多熟悉金融工具并具有济世情怀的金融从业者的出现，他们将成为创立 SRI 的主力军。而我国政府对环境保护的重视，也将在可持续发展领域催生越来越多的投资机会。在这些因素的综合作用下，我国有希望走出一条中国特色的 SRI 发展之路。

安全第一，还是利润第一？

没有安全的利润像是肥皂泡，看似绚烂，却脆弱无比。



■ 原作者

Vibha Gaba (vibha.gaba@insead.edu)

欧洲工商管理学院 (INSEAD) 亚洲校区副教授

Henrich R. Greve (henrich.greve@insead.edu)

欧洲工商管理学院 (INSEAD) 亚洲校区教授

■ 改 写

王海珍

兰州大学副教授

在航空业，面对安全和利益这两个矛盾的目标， 大多数航空公司并没有为了利益牺牲安全。

不少行业涉及安全问题，例如汽车制造、制药、生物技术等行业。对于身处这些行业的企业而言，出现安全问题会给顾客或员工带来严重的伤害，因而企业必须投入相当的资源以提高安全水平。但逐利又是商业组织的天性，而安全方面的投入往往耗资巨大，且短期内不能带来利润。因此至少从短期来看，安全与逐利相悖。面对这两个互相矛盾的目标，企业会如何取舍应对呢？

直觉上，企业可能会因为利益而牺牲安全。不少现实例子也印证了这一直觉。例如，通用汽车在知道其自 2003 年起生产的汽车存在点火开关方面的缺陷及其危险性之时，并没有立即召回问题车辆。飞机制造商明知 DC-10 型飞机的货仓门存在设计缺陷，却任由其最终发展为一场导致 346 名乘客遇难的空难。而在我国，之前某些恶劣企业在乳制品里添加三聚氰胺这种行为也令人愤怒。这些令人沮丧的例子，让人觉得企业常把安全置于利益之后。

但最近发表于《组织科学》(organization science) 上的一篇研究认为：在航空业，面对安全和利益这两个矛盾的目标，大多数航空公司并没有为了利益牺牲安全。这篇研究认为航空公司虽然也追求利润，但他们对安全的重视并不亚于对利润的重视。这体现在当某一机型出现不良安全记录时，航空公司就会将有不良记录的飞机更换为更加安全的机型。例如当今年发现是波音 737 MAX 的设计缺陷导致了两起空难之后，大多数航空公

司都停飞了自家的同型号飞机，更换为更加安全的飞机执飞。虽然更换飞机代价高昂，但这是解决机型安全问题最直接、最稳妥的办法。

更加棘手的情况是，如果屋漏偏逢连夜雨呢？也就是既有安全问题，同时也盈利不多时，航空公司会怎么选、怎么办呢？按照通常的理解，在经营状况较差的时候，航空公司会避免投入资源、保留实力来规避风险。更换飞机代价高昂，而且短期内也不会有明显的回报，无助于解决公司的盈利问题，还会给公司造成财务负担。的确，当航空公司只关注盈利目标时，应该会牺牲安全来追求利润。

但如前所述，航空公司并非只重视盈利，他们也重视安全。而且作者认为，在盈利不佳并同时出现安全隐患时，航空公司会更加重视安全。这是因为，当公司在安全和盈利方面都表现不佳时，航空公司此时担忧的不是某个目标的实现水平，而是公司可能面临生存的挑战。多个目标都没有实现，其危险程度相当于在某个重要目标上表现极差。当生存成为第一要务时，什么对生存至关重要就会成为组织首要解决的问题。对于航空公司而言，追求利润固然重要，但是皮之不存，毛将焉附，只有活下去，才能谈利润。而安全事故足以直接毁灭航空公司，使得盈利成为空谈。具体而言，安全事故的发生，会招来旅客、雇员、保险公司多个方面的问责以及由此而来的巨额赔偿，导致成本大幅增加并让公司收入呈螺旋式下降。即便没有出现严重的事故，但对现有安全隐患不作为也会增加组织失败的风

航空公司对安全和盈利这一对看似矛盾目标的应对之法，值得其他类似行业借鉴。

险。因为媒体的广泛报道会让航空公司的声誉受到极大的伤害。相反，面对安全隐患，即便没有事故发生，采取一些引人注目的措施，例如更换飞机，能够帮助航空公司挽回声誉。

因此，当公司利润不佳时，面对安全问题，航空公司会进行更多机型更换来解决安全问题。作者使用全球 118 家航空公司的 807 个企业年度数据，进行严格透彻的分析，发现事实确实如此。

航空公司对安全和盈利这一对看似矛盾目标的应对之法，值得其他类似行业借鉴，以避免因为安全问题付出惨痛代价。实际上，一些行业和企业已经经历了关于安全之重要性的“痛的领悟”。例如

2008 年的“三聚氰胺事件”让中国乳业一度一蹶不振，尽管国家有关部门和企业都做了大量的努力，但消费者对中国乳品的信心短期很难恢复。近一点例子便是滴滴。2018 年滴滴出现了一系列安全问题，将公司置于风口浪尖，一度面临生死存亡的考验。在安全事件发生过后，一落千丈的企业形象让踌躇满志的滴滴不得不暂缓上市脚步，不能上市，滴滴还得解决融资问题，实现盈利似乎更难了。

这些例子都一再表明，安全与利润看似矛盾，实则统一。没有安全的利润像是肥皂泡，看似绚烂，却脆弱无比。因此安全并不仅仅关乎良心，也关乎企业的生存以及在此基础之上的逐利。✎

管理启示录

对于企业而言，安全问题指的是顾客与员工的安全。由于它并不直接与企业最关心的利润相关，所以表面上看安全与盈利似乎是两个独立而且矛盾的目标。这篇研究提醒我们，安全事关企业的生存，而生存是逐利的前提，因而安全和盈利其实是两个相互关联的目标。航空公司的选择是对这一关联的完美注解。一旦出现重大安全事故造成空难，其带来的巨额赔偿和声誉损失足以令航空公司破产，遑论盈利。曾经的泛美航空、瑞士航空，都在发生空难后破产倒闭。作者对航空公司的实证研究结果表明，在航空业，安全的重要性已经被广泛认识，在面临选择安全和盈利的两难境地时，会投入更多资源提升安全水平，以争取生存空间。



对谈

只为呈现企业家思想的源头和流变



李桂莲的 “客户天团”

当李桂莲踏入会场的那一瞬间，大伙儿都激动地立刻站了起来，她们围绕着李桂莲，自发地热情鼓掌，掌声经久不息，泪光涌动在她们已不再年轻的脸上。年过七旬的李桂莲，向大家挥手致意，那一刻，她的眼神，令人肃然起敬。

李桂莲

大杨集团董事局主席兼总裁

访谈人

谭相宜

复旦大学

1979年，一位来自辽宁省新金县（现大连普兰店区）杨树房乡的大队书记李桂莲，在乡头广播站发布了招缝纫女工广播，十里八乡赶着驴车而来的85位农村妇女，通过扯六尺布做衣服比拼，从600多人中脱颖而出，东拼西借了3万元钱，用各家凑来的65台缝纫机，开始了大杨集团的40年服装事业。

数十年拼搏，大杨的创世牌定制西服，奇迹般地积累了包括股神巴菲特在内，别人梦寐以求的一批高端客户。2009年的《华尔街日报》头版头条这样描述：美国最著名的资本家和中国共产党最高领导人之间可能没有太多的共同之处，不过他们似乎都穿同一品牌的西装。真正有钱有权的人不再穿意大利顶级男装品牌，他们都穿“创世”（Trands）牌西装。

2009年8月25日，巴菲特在为大杨创世30周年纪念日录制的DV中这样诉说：“我要告诉大家，我现在有9套创世的西装，我扔掉了以前所有的西装。我的合伙人查理·芒格、我的律师都穿创世西装，现在比尔·盖茨也穿创世的西服。”巴菲特甚至认为比尔·盖茨和他应该开一家男装店，“我们会是出色的推销员，因为我们真的太喜欢创世西装了。”

打开《大杨记忆——大杨集团创业历程纪实》（四卷本合集）的扉页，上面有时任全国人大常委会副委员长田纪云的题词：“中国农民致富之路。”而反

面，则是李桂莲自己写的一句总结：“一群人、一辈子、一件事。”如今，大杨集团有直属（控股）成员企业24家，集团年服装综合生产加工能力1100万件/套，西服出口连续多年全国排名第一。产品销往全球，同时年定制西装产量已超100万件/套，是世界最大的西服定制企业。

2019年9月，在大杨集团创业四十周年的庆典上，最吸引人们目光的是那群当初和李桂莲一起踏起缝纫机，走上致富道路的退休女工们。她们快乐地闲聊，用你能想到的最绚烂的各色围巾装饰自己。当李桂莲踏入会场的那一瞬间，大伙儿都激动地立刻站了起来，她们围绕着李桂莲，自发地热情鼓掌，掌声经久不息，泪光涌动在她们已不再年轻的脸上。年过七旬的李桂莲，向大家挥手致意，那一刻，她的眼神，令人肃然起敬。

在大厅居中，李桂莲的身后，有一条长长的木屏风，上面镌刻着茅盾《白杨礼赞》的文章片段，这显然也代表着大杨集团所推崇的精神：“它伟岸，正直，朴质，严肃，也不缺乏温和，更不用提它的坚强不屈与挺拔……白杨是不平凡的树，就跟北方的农民相似；它有极强的生命力，磨折不了，压迫不倒，也跟北方的农民相似。”

在杨树房的土地上，我们读懂了大杨。



《管理视野》：您觉得做企业40年来，感触最深的是什么？

李桂莲：实实在在地说，我们国家的发展，起步是比较晚的，发展过程当中也是有诸多坎坷和波折的。我们40年来在基层经营公司，对此非常有感受。在中国要把企业真正办好，是一件很不容易的事情。从我们纺织行业来看，有无数的企业就是几年风光，然后相继倒下了，总体来说就是能发展到今天的企业，都是非常不易的。纺织这个行业既是传统行业，又是劳动密集型行业。纺织工厂的工作很辛苦，现在的年轻人不愿意吃这个苦，所以愿意来从事这个行业的人越来越少。然后诸如其中的印染厂，如果环境保护问题处理不当，那也是难以持续经营的。在人力资源上我说一句实话，如今招人挺难，我曾收购了一个服装研究所，办学习班，把服装行业的国

际大师们请过来教学生们，手把手地教，我出资让年轻人来学习，但最后办了差不多一年时间就停了，因为现在的年轻人吃不下这个苦。未来，我们可以结合最新的人工智能技术来做服装，会解放部分劳动力，我们最新的“大通单裁定制西装智能化工厂”就是这方面的尝试。比如我们新车间用了双轨式智能吊挂生产线、智能裁剪系统等新设备，通过数字化实现工厂的透明化，可以实时全局监控整个工厂的接单、裁剪、生产、仓储、包装、走货等运行情况。但我也要强调，服装的制作我觉得还是需要人的参与，即使机械手能做，但服装需要人手的温度和控制。未来可能会出现无人行驶汽车，但服装业也能做到无人制造吗？我有期待，但觉得完全无人化可能性不是很大。

《管理视野》：很多企业往往在发展中不能坚持主业，

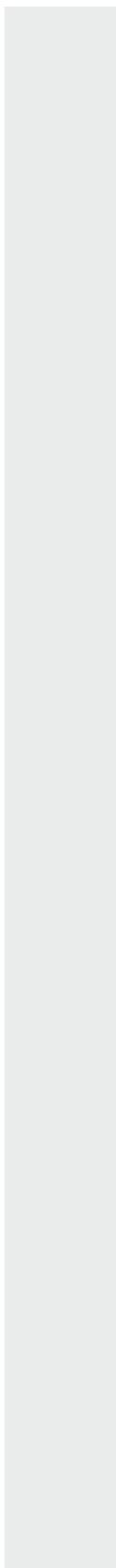


大杨是如何做到始终坚守服装产业的？

李桂莲：40年能够专注坚守，确实我自己也觉得不容易，能从改革开放伊始，就坚持至今的民营企业也是少之又少。一言难尽。

我的故乡并不美，低矮的草房，苦涩的井水，男人为它压弯了腰，女人为它愁白了头，这就是我们这个村子的真实写照。这片土地比较贫瘠，缺水，而且也没有其他的收入来源，农民都在地里面刨粮食，这个日子是很难过的。我是一个在农村土生土长的农家孩子，对农村的落后，对农民的苦，我是非常感同身受的。在我还是一个孩子的时候，我就想等我长大了以后，一定要改变我们这里贫穷落后的面貌。长大以后，我先在大队做支部书记做了八年，但我们村子也没富裕起来。农民喝点水要早晨三点钟起来排队打井水，好不容易打上来的水也很浑浊，我就在质问我自己：你做这个基层领导，为什么咱们村的老百姓还在过着苦日子。我觉得自己很无用，非常有自卑感。所以刚刚一改革开放，我就立誓一定要想办法办一家厂，但是办一个什么样的厂，才能把农民真正从黄土地里解放出来呢？我们当时要车没车、要技术没技术，要什么样的资源都没有。我一想，我们农村不是有一些会踩缝纫机的小裁缝做衣服吗，把这帮人组织起来行不行？当时我就找公社的领导把一个简陋的小楼租下来，耗时三天去招人，当时看谁家有缝纫机的都让搬出来，每人自己弄六尺布，我们从600多人里选出来85位女工，谁考上了谁就来上班，有亲戚想让我照顾走后门，我都没答应。现在看，这个起点选对了，当时我们这样一个贫瘠的乡村只能办这样一个小服装厂。

创业时候那个苦就不用说了，今天我到了我们集团新建的服装博物馆的时候，再看到那些老的缝纫机，缝纫机那咔咔的轰鸣声音一响起来，真是仿佛就在昨天。如果说我们不努力去做，这些农民哪



有出头之日? 我们走的就是一条大家共同富裕的路。就为了这块生我养我的土地, 为了我的父老乡亲们, 再苦再累我得忍着, 干了40年, 终于把这些员工由少到多, 一点点由不懂到精通培养起来。我们的技术员、研发还有推销员很多是土生土长的当地农民, 有些人觉得服装这个产业不够高精尖, 就觉得似乎我们进步得太慢了。但我认为事业的发展, 如果跑得太快的话真的容易跌跤, 一个浪头一个浪头的, 容易把你打水里去。所以在浪打过来的时候, 你还能“手把红旗旗不湿”, 是不容易的。

《管理视野》: 大杨创世当初作为上市公司和圆通速递互换股份, 这个决定是出于什么样的考虑?

李桂莲: 当时也是朋友介绍, 正好说圆通速递着急上市, 排队IPO 耗费时间比较长, 所以圆通就到上海交易所去“扒拉”看看谁家上市公司信誉好, 财务关系干净, 没有债务纠纷, 就看中大杨了。圆通速递也是一个民营企业, 他们管理层我觉得人都挺好, 挺实在的, 我们双方见面两三次, 我觉得这个合作很可行, 圆通是物流, 大杨是制造, 圆通的股份里面还有淘宝公司的持股所代表的网络效应, 这样三者结合起来就像一个新的产业链, 形成了以后, 我们可以发挥更好的作用。感觉就像鸡蛋一样, 你装在这个筐里可能只值5角钱, 但要是装在那个筐里可能就值15元钱了, 所以为什么不这样做? 干脆来一个资产重组。我们双方一拍即合, 仅用半年的时间, 换股就大功告成了。后来很多人都认为我们这次交易, 在估值上大杨也很受益, 我们一起去分享了这个商业框架, 将来还有产业整合的前景。但回过头来说, 我就和我们家的冬梅(儿媳胡冬梅, 大杨集团总经理)说, 三年时间里咱们考虑再培养一个上市公司, 我们的定制业务已经有上亿元人民币的利润了, 完全可以在沪市主板谋求单独上市。



《管理视野》: 您觉得40年商业历程上有哪几个时机, 是特别重要的?

李桂莲: 真的是十年八年就是一个浪头, 就是一个关口。现在回想下, 有几点选择比较关键: 一是根据当时的实际条件选择了服装行业; 二是选择西装作为我们的主打产品, 西服的技术难度是很高的, 当时我是亲自带着我们厂的技术人员到日本去学习, 去抠细节。杨树房最初的这个厂, 几十年前我们是先在日本学习了九个月回来上西装流水线, 然后发展起来以后又是重金请来意大利工艺和设计大师, 非常费力打入了高级男装核心技术圈, 如果没有一点魄力, 没有一点前瞻的意识, 这个企业也走不到现在。



做主营业务我们必须得有定力，你想做什么，怎样去做，都要考虑周全。

我们讲创世西服，从选料那步开始，我们的里子就和别人家的都不一样，我们自己开发的里子，里料和面料在穿好西服以后，它们是紧紧贴在一起的，绝对不会往下耷拉着，“不变形”这个难点我们钻研了很多年。西装领子也是重点，我们的领子和别家的领子也不一样，在全中国都是独一份的，因为这个领子是塑形拉出来的，不是缝出来的，前部都是平的，和脖子特别服帖，找到了一个绝佳的平衡点，不谦虚地说这点不是一般的制作功力可以做到的。我们攻克的技术难点还有袖子，我们的袖子余地是相当大的，普通做上袖工序的工人是“上”不

去的，但只有余量够，胳膊抬起来时候顾客才能舒服。所以大杨的西服，不穿不知道，一穿时间长了以后，顾客再换别的品牌就会觉得不太得劲。我们反反复复、精益求精、不厌其烦，这一辈子就干这一件事，把西服研究透了，能让男士们穿上最舒服、最优雅、最有品位的西装，我们感到非常地欣慰。

另外我创业过程中还有几个坚守的东西。二三十年以前，和我一批创业的有一些小老板们致富了，腰板也硬了起来，但我就对那些炫耀式消费方式没有兴趣，邓小平同志说要让一部分人先富起来，富起来的这些人要干什么？要先富带动后富，带领大家共同致富，我始终没有忘记我创业的初衷。所以我从不挥霍，一直低调做事。我的两个孩子结婚，我



连一个客人都没请，一张桌都没安。此外我在企业做总裁，但我多年来还兼职做镇委书记和镇长的的工作，几十年间我放弃了所有的公务员待遇，不领一分钱工资，没有一分钱报销，我在想，办好企业才是这个地区经济发展的源头。

还有一个关键点，曾经一度在做海外贸易的企业中，走私犯罪时有发生，曾经有同行试图说服我，咱们搞外贸的，从日本、韩国把汽车弄过来那是赚大钱的买卖。我说不行，这是我的底线，绝对不会做这样的事情。曾经有和我同期出来办厂的农民企业家，他手下的人涉及走私被逮捕了好几个，他很难过，无心工作，最后自己早早就去世了。我就跟家人和下属们说，你看我们遵纪守法才能做得长久，我也不

用为你们去操心。我认为不能做的事一定不要做，做人要有底线，做事要有定力，根据不同的时期和形势要求，把住本心，要有主张。所以我觉得人一辈子就是宁可吃亏，也要经得起诱惑。没有一个企业发展到今天会是一帆风顺的，守住自己的初心就好。

《管理视野》：大家都知道股神巴菲特先生是大杨的客户，除了巴菲特，大杨的西装还征服了很多顶级客户，您觉得这是因为什么？

李桂莲：我觉得除了西装本身过硬，和巴菲特本人的背景也有关，因为伯克希尔·哈撒韦的前身就是一



家濒临倒闭的纺织厂，所以他非常了解办纺织服装企业的艰辛。巴菲特先生来到大连的时候，我们是一见如故，他听了大杨的发展史后，觉得和他当年的创业历史有一些地方相似相通，所以他产生了不少共鸣。巴菲特先生，我觉得最值得我们国人学习的是这个人很谦和，做事情很谨慎，非常讲究细节。他跟我说，每年开几万人的股东大会，只要是外地来的客人，只要时间能安排得上，他都要抽空去见面和给那么众多的小股东们签字，就是特别谦虚，有人情味，所以我见到股神以后觉得特别欣赏他。巴菲特跟我说，他的这个小圈子里，都是特别关系亲密的朋友，这些朋友大约五十个人左右，都会在每届年会以后留下来，大家再聚一下。历年参加这个私

人聚会的，包括我在内，只有三位来自中国的企业家，其他就是类似比尔·盖茨、罗斯柴尔德家族之类的顶尖人物了。巴菲特先生说，只要是他这个私人朋友圈里面的人，你就尽管放心吧，做什么买卖，合伙做任何事情都用不着签约，信誉都在他们心里。因为都是长期的朋友，这个圈子里谁要是不讲信誉，骗了朋友，不用多，就一次，这个小圈子里你就别想再待了。所以我一听，就觉得和他们接触，心里很舒服，一点不用担心，不用提心吊胆地疑心会被忽悠。我就希望我们将来也有这么一天，有这么靠谱的商界朋友圈，现在恰恰不是，商界里往往是朋友骗朋友，很难建立信任。

《管理视野》：您这40年做生意被骗过吗？

李桂莲：我一直是提心吊胆的，整个经营企业的过程都很谨慎。但我没有吃过什么大亏，因为我特别会识人，一般和一个人刚接触，说了几句话，我就能大体知道这个人他想干什么或者最终他有什么样的企图，如果感觉不好，那就离他远一点。所以跟巴菲特先生一见面以后，我就真觉得这位老先生可亲可敬，他对我印象也挺好，他说一定要把大杨集团的故事讲给美国的年轻人听，这个故事打动了，也会打动全世界。他还说，你给我做衣服选的面料就像我们投资时选股票一样，那么正确、精准，他非常喜欢。所以我每一年都给他寄定做好的西服，以前是一年八套，每次寄给他，他就给我写信说他如何喜欢这些西服，最近还特别提到，不用寄得这么频繁，年龄大了穿得不多，挺不舍得扔的那种感觉。巴菲特收到的每一次的西服，都会叮嘱他的秘书一定要付给我们钱，包括他介绍的所有高端客户们，如果不收钱，他们是绝对不依不饶的，所以我们都是正常收费。未来，我是希望到一定的时候，我们的公司能在社会慈善领域和他的基金会有所合作，他的基金会在慈善方面运作十分成功，值得我们潜心学习。■

我是悲观的乐观者， 现实的理想主义者

很多人是从《福布斯》慈善基金会榜单开始知道真爱梦想的，从 2011 年到 2014 年，这家公益基金会连续四年被《福布斯》(中文版)评为“中国最透明基金会”。

创始人潘江雪从商业机构转型而来，并将商业那套逻辑用到了公益上。在信息披露方面，真爱梦想按上市公司标准公开发布年报，形成独具特色的结构化披露模式。在内部管理中，真爱梦想的使命会分解为目标，目标分解为 OKR (objectives and key results, 目标与关键成果法)，下面有 KPI (key performance indicator, 关键绩效指标)，分配到每一个员工。同时，全年捐赠预算和公益支出预算实行全面预算管理，有一套完整的 ERP (Enterprise Resource Planning, 企业资源计划) 流程，所有信息可以追踪和检验。

从一开始，真爱梦想就没有选择小而美方向，而是规模化扩张，“规模化的优势是成本”，潘江雪说，只有反复优化方案，改进服务与体验，才能用更低的社会成本解决儿童素养教育缺乏的问题。



潘江雪

上海真爱梦想公益基金会发起人、理事长

访谈人

程亚婷 复旦大学

储艺娜 复旦大学

《管理视野》:你当初怎么想到要创办真爱梦想这样一个公益基金会?

潘江雪:在 2002 年的时候,我第一次有机会到川北藏族聚居区旅游和走访,发现那边孩子生活、学习的状态跟一线大城市的孩子有着天壤之别。我遇到一个没上过一天学的藏族男孩,他每年两个月的时间在山上挖虫草,其余时间就站在省道公路边看着过往的车辆。我问他有没有想来上海,他说想,可是不知道该怎么去,去了又能干什么。那是一个二十岁、精壮的藏族小伙子,眼睛里透露出来小孩子一般胆怯的眼神,这刺痛了我的心。城市化已经不可避免地走到了他的家乡,他的家原来就在那条省道公路边,因为修公路,他要搬到更靠近水电的地方。他文化程度不高,将来如果真要到城市生活,他靠什么生活?

当时我在想,也许可以做什么。一开始,我们希望通过金钱的方式,帮助那些孩子上学。但后来发现,在过去几十年的时间里,政府已经做了大量的工作,让所有孩子能上学这件事已经做到了。既然政府已经实现了让所有孩子免费上学,那我们能

不能让他们在学校这九年的时间变得更有价值、更有意义?即便他将来初三毕业了,没有读高中,可能直接就业,他依然掌握了迎接未来生活的方法、技能。也许不只是用钱能够帮助人,还可以用智慧,用我们亲身的服务去帮助人。真爱梦想就是在这样的情况下创办的,源于最初的那次看见。

《管理视野》:金融行业是一个高收入的行业,当年你放弃了一份高薪的工作转向公益,你的初心是什么?

潘江雪:当初创办这个基金会,我拿出自己的积蓄,基金会规模不大,大家都是志愿者,做了四年零薪酬全职公益人。我觉得一个人真正的价值和幸福并不完全以金钱来衡量。我本科、研究生毕业后,在金融机构工作了十三年。那个工作主要是帮助有钱的人变得更有钱,让财富能够保值增值。但当你看到这个世界还有另外的一面,有很多人还没有到这个程度,挣扎在生活底层的边缘,同时你又发现自己身上还有一种能力,能够激励别人、帮助别人的时候,生活的意义感才会涌现。意义感本身是因为你的付出,人生的幸福很大程度上是因为找寻到了这种存



在的意义和价值。过去受到的教育和外在的价值体系，把你框在一个所谓成功的体系里，一旦跳出这个，根本就不是这条衡量标准，你的幸福感、得失感都不一样。

我讲过很多次我的初心。人生做很多事情，从本质上来讲，都跟生死相关。2001年“9·11”那天，我正好从华盛顿飞往洛杉矶。八点零五分的UA航班本来是我的航班，我起不来那么早，就买了九点的航班。前一夜，我住在纽约世贸中心的酒店。接下来的事情大家都知道了，对我来说造成了非常大的冲击。

几天后我乘飞机离开美国，那是解除禁飞后全美第一个离境航班。坐在我旁边的是一位美国议员，他跟我讲述了过去几天华盛顿发生的讨论。他说从前美国一直很支持塔利班，给他们粮食，为他们提供训练，但他们为什么要这样对待美国？当时我完全没有办法回答这个问题。2008年我们第一家梦想中心落成。我一下子就想起了“9·11”后那位议员的问题：他们为什么要这么做？我们需要为年轻人提供怎样的帮助，才能让他们更好地为自己做出更

加理性的判断，更加有建设性的决策？

所以，这就是为什么我不简单满足建设一个图书馆，而是要提供课程。源于我的这些“看见”，我们要把多元、宽容和创新的教育价值观融入课程当中。我们真的很希望，如果孩子们在年幼的时候上过我们的梦想课程，也许他们会用不同的方式，比如更有建设性的方式来表达自己的想法和意见。你问我什么是初心，我知道我做这些事情也许就没啥用，但是必须得做。我做事情是非常乐观的。我是一个悲观的乐观者，一个现实的理想主义者。

《管理视野》：我们会看到这样的情况，一些公益组织的内部人员并不稳定，大家都是志愿者，不拿薪水，今天干活明天可能就走。对于真爱梦想而言，你们是如何打造职业化、专业化的公益团队的？

潘江雪：最早我们项目确定的方向是，立足上海，服务全国。我们做素养教育，上海有很大的优势，所以立足上海；服务全国就是说，我们在北上广深这些比较发达的地区筹资，把上海的经验、管理输出



到全国各地，建立全国性的服务网络。如果仅靠原有的志愿者，肯定不能提供持续性、有质量保证的服务体系。于是慢慢地，我们让一些志愿者，经过考验变成专职的工作人员。现在，我们有一百二十多个全职的同事，他们五险一金在我们这里交。从民间基金会的角度看，我们算是一个中型的基金会，操作型的，我们希望同事们要像在其他机构一样，认真负责，不断磨砺能力，不断成长。我们内部也有淘汰机制，有 KPI 考核，甚至还主动劝退一些人。比如说你的业绩不行，不适合在公益组织提供令人满意的服务。你必须得专业，不能说我兴趣爱好在这，我就来了，突然哪天要旅游去了，就不干了。职业化很大程度上需要你遵守承诺，说到做到，这样也更容易管理。

慈善的力量是有限的，它只能帮助那些愿意改

变的人，让受益人成为自助之人，他不能天天躺在政府、躺在公益组织身上说你来帮助我。可能真爱梦想一开始用的是资源，是资金，但最终是我们的能力，要让受益人具备了改变自己命运的能力，事情才有根本性转机。我们有机会请专业的人做专业的事，那么多年轻人愿意把公益作为人生的第一份职业。我在人生第三个本命年才进入公益行业，我们基金会会有很多 90 后，他们吃住俭朴，愿意为他人服务，让国家能够变得更好，我很佩服他们。

今天在一个充满物质的世界里，大家觉得所有一切都是用物质的方式来衡量。事实上，真正有力量的是精神的东西。慈善组织能够存在，能克服那么多困难，在不具备条件的情况下还能够创造条件，很大程度上是因为信仰的力量。

《管理视野》：考虑到薪资的限制，公益行业应该如何吸引年轻人才的加入？

潘江雪：做公益的人是有公益人格的。如果你是为了赚钱，人生目标是财富增长，那你根本不会来这个行业。你喜欢表演，有表演型人格，你才会去做演员；同样，公益也是如此，没有什么高尚和不高尚，如果你是公益人格，在为别人服务的过程中有幸福感，而不是损失感，是这种人你就来，很正常。我们公益组织就是要找到这样的人，在法规允许的程度内让大家生活好，彼此相爱，在服务他人的过程中，获得个人的职业成长。

公益人格是一种进化人格，说是利他，本质上是生存进化。如果你是一个愿意服务他人的人，即便你个人能力很弱，因为你愿意跟他人连接，在进化过程中你的生存概率也会比较高。

《管理视野》：你从商业机构转型而来，如何将商业思维和经验带入公益组织的管理中来？

潘江雪：真爱梦想发现的社会问题是中国儿童素养教育的缺乏，并提出了一整套从硬件、软件到服务的解决方案，包含“梦想中心”多媒体教室，一至九年级儿童素养教育课程内容，以及针对义务教育阶段一线老师的培训。

规模化，这是所有公益项目最难实现的。你资助一万个，可是每个都很小，每个的解决方案都不同，它就没有办法规模化。作为一个商业机构转型而来的人，我会思考规模化的优势是什么，是成本优势，用更低的社会成本解决这个问题。这就是为什么商业机构有那么大的力量，可以去满足社会需求，而公益却不能。所以，真爱梦想尝试了一条非常不同的路，盯准一个儿童素养教育问题，不停地优化解决方案。一开始方案很粗糙，很简单，当我们服务偏远地区孩子和老师时，就会发现服务还不行，对方不能接受或者听不懂。所以我们不停地改进项目，增加服务的密度，让它逐渐规模化。

到后来你会发现，即便规模化了，单靠一个组织是做不了的，需要上下游。就像商业机构做一个产品需要有供应商，需要有上下游，那么公益的上下游在哪里？上游应该是慈善基金会这样的机构，中游是执行机构，比如真爱梦想这样的操作型基金会，下游包括很多教育服务机构，它们可能是政府性质的，也可能是公益性质或者商业性质的。我们认为这事不能一家机构做，在2014年，真爱梦想申请从一家民间非公募基金会转制成为公募基金会，我们是上海第一家。如今你可以看到，真爱梦想筹资中间有一半是为公益伙伴筹资的，他们都是教育公益类的 NGO (non-governmental organizations, 非政府组织)，我们一起解决这个社会问题。我们在中国650个区县工作，其中有250个区县，政府拿出了相应的资源，它配资、出政策来支持。另外一部分是企业和当地社区的 NGO 与我们合作，一起来做学校的素质教育服务工作。我们与政府、公益

同行、商业机构走向了一个教育公益生态的探索路径上来。

《管理视野》：素养教育在学科教育中只占很小的比例，效果如何衡量？

潘江雪：梦想课程已经有三十六门了，主要关注孩子这三个方面。第一，思维训练能力，我们的孩子不能只是记住标准答案，而是要形成一个系统思维，具备批判性思考的能力，这是所有创新的基础。第二，孩子的心理健康。我们这方面的课程多达七八门，从小学一年级开始，让孩子了解自我，了解自我情绪，知道如何跟他人相处。第三，决策能力，很多孩子书本知识一大堆，出了学校什么决策都不会做。梦想课程会教孩子如何决策，如何把学校的书本知识和真实生活发生连接。

2014年的时候，真爱梦想做了双盲测试，通过实验组、对照组来测试这个项目是否有效。这种评估本身特别昂贵，耗时很长，有的捐赠人认为，评估没有必要，只要亲自参与，就知道是有效的，可想要更有效却很难，因为这只不过是一个素养教育，在学科教育中间只是非常小的干预，一周只上一节课，想让孩子有翻天覆地的变化不可能。

评估结果发现，孩子们三个维度的变化与梦想课程是有相关性的。第一，金钱观有显著提升。我们有理财课程，孩子能知道钱是怎么来的，钱怎么运作，钱应该怎么花，他们会对财务和经济学有一些基础的概念。那边绝大多数孩子是不读高中的，意味着初中毕业就直接走向社会，我们能稍早一些帮他们做好迎接真实生活的准备。第二，数学成绩有显著提升。这说明上素质教育课不会影响学习成绩，反而还能提高。我们选择数学来评估是因为只有数学才是通识的。你看语文，语言能力在各个地区是很难平均的，而数学都是一样，能够很好地检

验素养教育课程对学科课程带来的影响。第三，权利意识有显著提升。没有上过梦想课程的孩子，在面对面访谈人员的时候，都是目光灼灼地看着对方，等着被引导一个正确答案。上过梦想课程的孩子能自信地表达自己的真实想法。

我们还发现，项目对学生影响具有延迟性。真爱梦想课程和培训的服务是直接提供给老师，老师是中间过程，只有老师变得足够好，孩子才能变得好。我们要精准地知道老师在每一门课程里是否达成目标，于是我们会针对单门课程进行评估，比如“去远方”这门课程，有十六个维度评估，一学期后，学生的信息采集和收集能力、抗压能力、开放度、表达能力、与环境共生的能力等等，都可以直接测评出来，我们就能知道只要老师怎么样上课、怎么样进行课堂管理，孩子们就应该拥有这份收获。评估很重要的一个目的是改进，让我们能够做得更好。

《管理视野》：3600 多间梦想中心分布在全国各地，如何跨区域管理这些分散的中心？

潘江雪：真爱梦想是一个五年期的服务产品，梦想中心是它落地的平台。建立梦想中心最容易，我们有成熟的供应链体系，前后一个月的时间就可以竣工，难点在于后续运营。在真爱梦想创办初期，有的捐赠人会说，我要在自己的家乡建，要在企业的什么地方建，于是捐赠人带着我们到处跑，东一所西一所学校，都到大山里头。这就导致梦想中心一开始非常分散，服务成本也非常高。所以很多早期单独建立的梦想中心，后面的运营服务非常困难，有些学校，基金会的工作人员几年都跑不到一次。尽管我们的同事都非常努力，但是一些学校就是运营服务不足，开课不好，这是非常遗憾的结果。

到了2012年，我们开始探索跟地方教育局的合作。以一个区、一个县为合作单位，在一个地区最好是六家才开始起步，通过三到四年，在这个地

区所有适合建梦想中心的学校都覆盖到。我们会选择镇以上的中心校，不会短期被拆或者被合并，而村小经常被拆合并。更重要的是，它的师资比较稳定，我们在那里建一个中心，培训当地老师才有效果。

为了更好地服务这些学校，我们单独成立了一个机构，叫真爱梦想公益发展中心。真爱梦想已经有十二年，很多学校已经退出服务期了，但在到期的学校中，还有很多学校愿意再出点钱，继续留在体系里接受培训服务，也有捐赠人愿意持续捐赠。目前，大概有两千六百家在服务期里的学校。整个公益发展中心的团队，是真爱梦想最大的专职工作人员团队，有三十多人，一年两百多天出差，全部在一线走访学校、教育局，在当地建立起一套服务体系。我们要做到与体制无缝对接，一起办人民满意的教育。真爱梦想带来的是理念，是方法，是全国性的看见，让那些从来没有机会走出来的乡村老师，一下被全国的老师看见，被我们的捐赠人看见。他们能够到全国各地去做交流，去学习，甚至走向世界。这对老师来讲是非常大的能力提升，也是职业成长的一个过程。

原来我们很多老师，几十年就只看一本教材，现在不一样了，我们要求他们学习，为了走出来和别人交流，他们必须学习新的东西。这个过程中，真爱梦想像一个催化剂，让整个学习的生态动起来，彼此能够看见。我们建立连接，先让同一个学校跨学科的老师建立连接，然后让不同的学校老师建立沙龙连接，接着是跨地域的连接，最终让教育界和非教育界的人连接。建立了广泛的连接之后，彼此能够看见，能量流动，带来了活力。这就是真爱梦想通过社会力量、公益的方式参与学校变革的主要路径。仍然很艰难，但是我们从不放弃，微小的变化，加上时间的力量，就会带来持久的改变。罗曼·罗兰说：“世界上只有一种真正的英雄主义，就是认清了生活的真相，还仍然热爱它。”

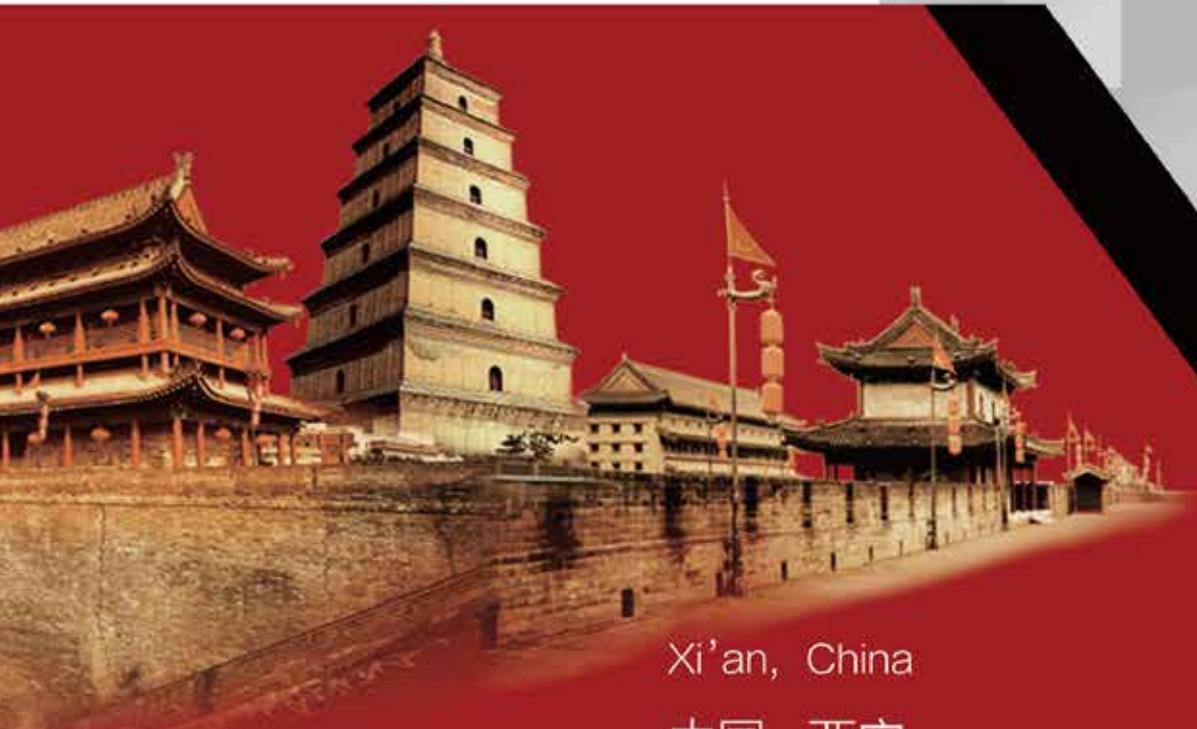
2020



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

THE NINTH BIENNIAL

IACMR CONFERENCE



Xi'an, China

中国·西安

2020年6月17-21日 | June 17-21, 2020

CULTIVATING ENTREPRENEURSHIP IN CHINA

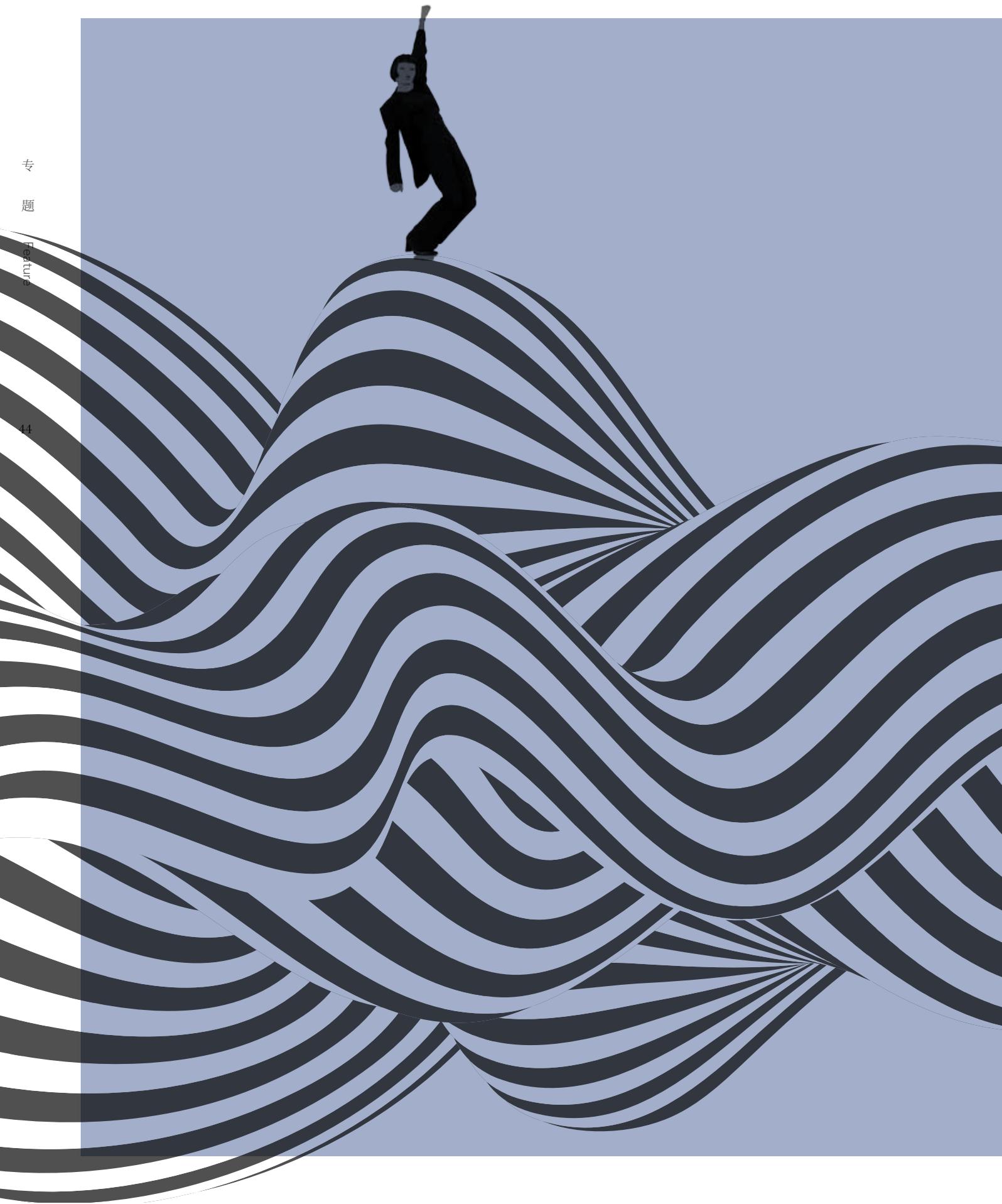
培育中国的企业家精神



光华管理学院
Guanghua School of Management



西安交通大学管理学院
THE SCHOOL OF MANAGEMENT
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY



所谓倦怠： 与工作压力 和谐共处的艺术

■ 文 | 陆爽 ■ 学术顾问 | 谢家琳 多伦多大学洛曼管理学院终身教授



压力深源于人性，人性有多幽微， 压力就有多复杂。

压力无处不在、如影随形，压力渗透骨髓、使人迷失。当代人面临压力时的内心状态：迷惘、异化、绝望、崩溃，这些情绪多与压力相关，而提到压力，整体也是贬义大过褒义。人们企图通过各种方法减轻压力，摆脱压力，似乎压力是一个沉重的包袱，是损坏我们机体的毒瘤。

事实上，从来源于母体的一股强大压力把你从子宫中推到这个世界的那一刻起，压力就将伴随我们一生，而如何认识和处理压力也将是我们一生的课题。

人类历史直至19世纪初，世界人口、商品和服务的产出量都是缓慢增长的，18世纪时，人类的生活方式实质上与古代生活在埃及和美索不达米亚的人的生活方式并无二致，然而过去几十年中，人类经历了有史以来

生产力最激荡的时代，斯塔夫里阿诺斯在《全球通史》里这样表述：人类的物质文化在过去200年中发生的变化远甚于前5000年。这种剧烈的变化造成了紧张。国际劳工组织20世纪90年代就指出：我们的世界正在变成紧张的世界。世界卫生组织（WHO）在进行了多项以压力和疾病为主题的调查之后，得出结论说，压力在几乎每一个国家都发展到了严重的程度，专家称之为压力的“全球大流行”。

压力研究之父汉斯·塞勒（Hans Selye）曾说：“压力是生活的调味品。”我们应该学习如何将这剂调味品调到恰到好处，通过行之有效的管理使之味美可口，与压力和谐共处。一万个人可能有一万种压力，无论对个人还是组织，从来没有一套具体的压力管理方案能放之四海皆准，甚至企图让一个方法适用于多个个体都很难，因为压力深源于人性，人性有多幽微，压力就有多复杂。



当我们在谈论压力， 我们在谈论什么？

斯坦福大学心理学家凯利·麦格尼格尔 (Kelly McGonigal, Ph.D.) 教授对压力的定义是：“压力就是你在乎的东西发生危险时引起的反应。”事实上压力并不是一件实在的客体，它只是我们的主观感受及与之相伴的生理和心理反应，其与“成功”“失败”“幸福”等概念一样，对每个人的意义不尽相同，但又与每个人所在乎的意义密切相关。需要厘清的是，并不是所有压力都是有害并应该去规避、减轻和管理的，相反，很多压力在我们的工作和生活中其实发挥着正向作用。它们像电流一样，在危机时刺激我们，无论是一件任务的截止时间、一个工作目标，还是一项承诺，都会对我们造成压力，只要在我们能掌控的范围内，压力能刺激我们的肾上腺，激发我们的活力，让我们保持警醒和专注，在期限内高效完成任务、达成目标。这样的压力属于塞勒博士所称的“优压” (eustress)，发挥着激励和督导的正向作用，工作中缺乏这样的压力很可能我们会一事无成。正如我们中国有句俗语：“人无压力轻飘飘”，毫无压力的松弛状态并不会让你更专注和高效，大多数人认为通过冥想、瑜伽等方式放空自身所获得的放松状态是一种无压力状态，这其实是一种误解，无论通过何种方式，要想获得轻松自如的心流状态都必须保持专注，佛家称之为“觉性”，这种觉性事实上就是一种优压。

当我们谈论压力和成就，工作压力这个概念无疑是其中重点。自 20 世纪 70 年代出现“工作

压力”一词至今，国外学术界开展工作压力相关研究已有 40 多年历史。从 20 世纪 70 年代开始，“压力”一词被引入工作场所，“工作压力”概念随之产生。

工作压力的关键问题，即“什么程度范围内的工作压力是优压？”事实很难量化，因为每个人对压力的承受能力不同，但我们可把是否出现工作倦怠作为衡量工作压力是否已由优压变性为负面压力的标准，当出现工作倦怠的相关表征时，就说明你所承受的压力已经超出了对你而言的优压范围，压力即将或已经转变为工作倦怠 (burnout)，需要引起高度关注并积极干预。当人在承受负面压力时，焦虑、紧张、愤怒、抑郁、疲惫、懈怠等不良情绪纷至沓来，同时伴随着腹痛、腰痛、颈椎痛等身体上的诸多不适。由于压力来源的多样及主观感受差异，目前并无一套公认有效的能精确衡量压力的办法，压力可以被感知，但很难被准确地测量，做好压力管理，首先是我们应该相信自己的感知，如果非要找一个对应的参考标准，可与看一部情节曲折、节奏紧凑的美剧时的身心状态相类比，工作时身心的紧张程度与之相当，说明你所处的压力仍为优压，状态不错，如果你的身心状态与看一部节奏缓慢、不知所云的文艺片时如坐针毡的焦躁或与看一部已超出你承受范围的恐怖片时过度紧张害怕程度相当，则说明你的压力快超出优压的临界值了。

工作压力何处来？

要管理压力首先要明确压力源 (stressors)。很多时候我们面对压力感到束手无策是因为我们没有找到压力源，而只针对压力表征的压力管理只会治标不治本，除了耗费精力还可能在“减压”时又引发新的压力。好比一座老宅的下水管道坏了，如果不找到坏点进行修缮，而只是采取哪堵通哪的方式，那么将永远陷于类似打鼹鼠游戏的疲于奔命中。

压力的来源多种多样，所有能引发个体压力反应的刺激都可被视作压力源，它们来自四面八方、无穷无尽。就工作压力而言，根据大量研究，目前达成共识的压力源主要有三类：

角色压力源 (role)

有关在职场中角色所衍生的研究最早是由泰利·贝尔 (Terry Beehr)，杰弗里·沃尔什 (Jeffrey Walsh) 和托马斯·泰伯尔 (Thomas Taber) 等学者于 1976 年开始进行的。角色压力源主要包括角色模糊 (role ambiguity) 和角色冲突 (role conflict)。角色模糊主要指在职场中工作职责、目标、期望、表现及衡量标准等模糊不清所带来的工作压力。这一点在一些中小企业及初创企业中尤其突出，企业中很多人都身兼数职，职责权限划分不清，绩效考核尚未建立，若团队成员间沟通不畅、奖惩机制不明确，且老板及团队还缺乏包容精神和试错态度，那么团队成员就很容易在工作中无所适从，继而产生焦虑和压力。

工作中很多看似来自人际关系的压力事实上也是由角色模糊所引发的。很多外企员工跳槽至民企或国企后，对这种压力感受最深。相对民企和国企，外企的规则体系普遍比较健全，工作中职责权限划分清晰，工作流程规范有序，奖励惩罚标准明确，沟通反馈准确及时，员工之间哪怕性格不合，但只要按照各自在工作中的角色设定，

做好自己该做的事情，也能做到和谐共处，一般不会产生人际冲突。

但对规则体系还未健全、角色定位模糊的企业，工作方式无法由既定的规则和流程去约定，更多需要在建立良好人际关系的基础上再推进完成，而有些人易于相处边界感弱，有些人难打交道边界感强，有些人冷淡内向不苟言笑，有些人傲慢自负以自我为中心，对于不擅长人际交往的人来说，在需要与这些形形色色的人先建立良好的人际关系再推动工作的情况下，就很容易产生压力。如果这个难打交道的人恰好还是你需要长期合作的同事、领导，那么带给你的压力将很有可能是持久与深刻的。

另一个重要的角色压力源是角色冲突。角色冲突可能发生在人与角色之间的不匹配，如一个极为内向的人不得不从事销售工作。角色冲突也可能发生在多重角色之间，尤其是当人们在职场，家庭和社会上要扮演多种角色，又很想将所有的角色都做得相当完美时，压力会非常之大。多伦多大学洛曼管理学院终身教授谢家琳在对国内企业的一系列调研中发现，国内企业的员工有两个特殊的压力源，那就是子女教育和子女就业，

这也是两个非常有中国特色的压力问题。“我在海外多年，观察到父母普遍都会和孩子有不同的价值观念，也会有一些摩擦，但在欧美社会，父母和子女是相当独立的个体。很少有父母会认为子女的教育或就业是他们生活中一个特别大的压力来源。”谢家琳说：“我们国内很多父母认为孩子的成功是他们的成功，孩子的失败是他们的失败。”她认为中国这种特殊情况是和我们的文化特质紧密联系的，国内的父母对于子女的那份投入往往是国外的家长们无法比拟的，他们因此所承受的压力也是国外的家长们所无法想象的。

环境限制 (situational constraints)

环境限制导致的工作压力由劳伦斯·彼得斯 (Lawrence H. Peters) 和爱德华·欧康纳 (Edward J. O' Connor) 两位学者于 1980 年提出。环境限制作为工作压力的一类重要压力源，主要由工作中个体价值观与所处环境价值观之间的差异而导致，差异越大压力越大。

这种工作压力相信我们大多数人都都不陌生：你喜欢一种坦诚相待、畅所欲言的工作环境，但却身处一个人人自危、互相提防的组织中；你追求工作与家庭的平衡，但公司却崇尚狼性文化、唯考核指标和 996 加班文化至上；你推崇创新，但企业管理层和绝大多数员工却守旧保守；你追求效率，但企业有很多冗杂的流程和繁复的规则；你有明确的工作目标和详尽的实施方案，可企业却无法给你提供相应的哪怕最低的配套资源……这些原因造成的工作压力都可归结为环境限制。

工作要求我们设定一个又一个目标，去完成一件又一件任务，但环境所限，理想与现实、目标与成就很难完美契合，积极推进的工作并未获得响应或支持，努力付出后并未得到相匹配的回报，这种落差很容易让人产生对工作环境的负面评价，造成工作压力或工作倦怠，另外需特别注意的是，环境限制导致的工作压力若不及时疏导排解，其在组织内相互传染的速度将非常快，对组织的负面影响甚至可能极速呈几何级数增长，导致组织溃败。

工作强度 (workload)

工作强度造成的压力可分为两类：一类即任务过于繁重，连续加班、熬夜引发的压力及倦怠；另一类属于工作过于机械单调，简单动作大量重复，造成工作者的压力与倦怠。

上述三类工作压力源以“压力源”相称更多是为了理解上的便利，事实上压力并不具有简单的源性，根据工作压力研究专家里查德·拉扎勒斯 (Richard S. Lazarus) 提出的“交互模式” (transactional model)，压力并非单纯源于人或环境，而是人与人或人与环境交互过程中产生的，压力是大是小，是优压还是即将转化为倦怠的负面压力，则根据我们每个人对压力的认知和评估的不同而有所差异。

抛开认知差异不谈，企业要对组织内成员的工作压力进行有效管理，锚定上述三类压力源，逐一调查分析，可迅速定位工作压力的主要来源，为对症下药打下基础。



倦怠的翅膀

工作压力并非都是负面的，只要尚未发展为工作倦怠，基本都可认为是有助于激发组织活力的优压，管理者只需努力保持现有状态并持续监控即可。但当工作压力已演变为“工作倦怠”，即 burnout 时，管理者就必须采取措施主动介入、积极干预。burnout 一词最早来自英国作家、剧作家格雷厄姆·格林 (Graham Greene) 1961 年发表的小说 A Burn-Out Case (中文译作《一个自行发完病毒的病例》)，小说中，一个功成名就的建筑师，逐渐对事业、爱情、信仰等所有世事都感到了厌倦和绝望，最后只身一人跑到非洲

腹地的麻风病院隐居。所以并非倦怠一词所能准确描述，burnout 是一种混杂着疲倦、失落、孤独、幻灭、绝望等体感与情绪的综合性的身心俱疲。对于目前普遍译作“工作倦怠”（本文仍沿用该译法）的 burnout，倦怠更多只是 burnout 的表征，就压力本身而言，直译成“燃尽”也许更为恰当，当压力大到一定程度，我们就像一根燃尽的蜡烛，企图苦苦支撑最后一线光明，但生理和心理产生的扭曲形变已到了很难恢复的状态，一个被挤压成七扭八歪的易拉罐，就是压力演变为 burnout 后我们身心状态的形象展示。

工作倦怠研究领域的资深学者、美国社会心理学家克里斯蒂纳·马斯拉奇在 20 世纪 80 年代提出了工作倦怠的三维度模型，得到了研究者的普遍认同。该模型认为，工作倦怠是一种心理上的综合病症，由情感枯竭 (emotional exhaustion)、缺乏人情味 (depersonalization) 和成就感降低 (diminished personal accomplishment) 三个维度构成。后来随着研究的深入，马斯拉奇又对该三维模型进行了修订，原先的三个维度变更为枯竭 (exhaustion)、玩世不恭 (cynicism) 和职业上的自我效能降低 (decreased professional self-efficacy)。其中枯竭意味着心理能量资源的耗损；玩世不恭意味着工作怠慢；职业上的自我效能降低意味着对工作感到能力不足、兴趣不足而丧失热情。

上述三个维度既是工作倦怠的症状特征，也是对普通工作压力或工作优压是否已转化为工作倦怠的定性衡量标准。如果你发现自己已经具有上述部分或全部症状时，那么说明你的压力已经开始变性，类似于 DNA 的错误编码能让好的机体细胞变成癌细胞一样，变性为工作倦怠的压力就是压力的癌化，如果不加以关注并有效化解，其最终将演变为长期折磨个人身心并消耗组织资源的毒瘤。

关于“工作倦怠”的定义，学术界一直以来都存在很多争议。相比起西方学者对工作倦怠更偏重精神分析的状态描述，中国台湾学者姚秀瑛和大陆学者徐富明的定义则更为具体和容易理解。姚秀瑛认为工作倦怠是指工作者因个人、工作环境或者其他因素的影响，而逐渐感受到的生理与情绪的枯竭。徐富明认为，工作倦怠是指由工作压力引起的，以身心疲惫为主

要标志的综合反应，其主要特点是对服务对象的冷漠和不负责任、情绪和身体的衰竭以及各种各样的身心症状。

弗罗伊登伯格的“倦怠”概念一经提出，就引起了许多学者持续关注，直到今天，它仍然是工作压力和心理健康研究的重要课题之一。在复旦大学管理学院企业管理系主任苏勇教授眼中，“工作倦怠”“员工情绪管理”已经成为管理学、组织行为学研究高度热门的课题。

苏勇教授认为：员工情绪对于工作效率会产生极大影响。以前的组织行为学研究虽然也认识到员工的负面情绪会影响组织的有效运行，但往往认为这个问题是可以通过强有力的组织管控来解决的，而没有看到它会给企业的运行效率、产品质量、客户服务、企业文化等带来显性或隐性的负面影响，有时甚至影响还很大。美国学者赫斯柴尔德早在 1983 年就提出“情绪劳动”的概念，情绪劳动是指在公共场合，个人对自身的情绪进行管控，以求满足他人。对此话题，我们之前出版的第十期的《管理视野》有相关专题加以详细阐述，在此不再赘述。“情绪劳动”可以跨越任何行业和职务。而如果一个员工长期处于超负荷的工作状态，他会有良好的情绪表现以至于对工作效率产生正面影响吗？如果他“人到了，心不到”，会有效率和效益产生吗？

谢家琳教授在对国内企业的一系列调研中还发现，和西方文献经常反映的白领员工健康优于蓝领员工的模式不同，我国白领心理健康的各项指标均不优于同企业蓝领。同时，她和她的合作者们发现压力不仅导致工作倦怠和焦虑等心理反应，而且会影响血压和免疫机制等生理指标。

工作倦怠的衡量

与解决方案

工作倦怠是工作压力未经有效管理后演变的结果，除了对已经出现倦怠的个体造成损害，它还会像病毒一样传播，如果不加以妥善处置，工作倦怠在组织内会像传染病一样不断感染新的个体，快速蔓延开来，最后把整个组织都拖入泥潭，哪怕具备再好的外部资源，组织也会陷入停滞不前的工作僵局，群体性倦怠的后果开始显现。曾经有家主业为风电整机制造的大型上市公司，其发展势头迅猛，项目遍地开花，短时间招聘了大量人员，其用人标准高，大部分入职员工都为知名院校硕士以上学历者，这些高知人群进入公司后，迅速被分散到各个项目，没有体系化的培训和明晰的晋升机制，也没有有效的组织内沟通和关怀机制，被遣派到各个地处偏远风电项目上的员工在工作中迅速产生倦怠，并对公司产生怨恨情绪，工作即是混日子，很多项目无人上心，组织内耗严重，公司经营一败涂地。

患上群体性工作倦怠的公司或组织事实上已经处于脑死亡状态，恢复难度非常大。因此，要有效管理工作压力，避免或消除工作倦怠，在组织与个人层面都要高度重视并采取有针对性的预防或治疗措施。



有效评估与持续监控

管理者要对内部各成员压力水平进行有效评估和持续监控，与考核体系类似，企业也应建立一套工作压力衡量体系。目前被广泛应用并公认有效的是马斯拉奇教授创制的工作倦怠感量评估体系 (maslach burnout inventory, MBI)，该体系以调查表的形式针对工作倦怠的三个衡量维度分别提出若干问题，设 0-6 共 7 个程度指标，被评估者针对每个问题选择一个最贴近自己状态的程度指标，最后根据维度的分数情况进行综合评估，判断被评估者的工作压力情况是否已属工作倦怠。

组织要建立一套可落实到个体的工作压力管理方案。“工作需求-资源压力管理模型”(job demands resources, [JD-R] Model)是目前已普遍达成共识的、较为有效的解决方案。该方案的提出是基于大量研究，这些研究表明绝大多数时候工作倦怠都是由个人工作需求与组织资源支持之间长期存在巨大落差所引发。根据 JD-R 模型，要有效管理工作压力，避免或消除工作倦怠，组织管理者需要明确组织的整体工作目标，而后分解、明确组织各成员的分项目标，同时针对各分项目标制定相应的组织资源支持计划，保持对工作进展的跟踪，倾听组织内各成员的声音，持续地多维度检视组织对其成员的资源支持情况及各成员工作情况，包括成员与组织的价值观是否一致，各成员工作量分配和工作时间安排是否合理、项目人员与资金预算是否充足、职责权限是

否清晰、沟通渠道是否畅通、问题的提出与反馈机制是否有效、人事关系是否恰当等。不同企业不同项目，团队成员需要的组织支持及其侧重点也会不同，企业可根据自身需求逐步建立一套个性化的 JD-R 对照清单，在工作中由人力资源部门持续核对并评估校准，如果能做到这样，从组织层面已经能把工作倦怠的风险大幅降低了。

另外，管理者还应保持对不同个体情绪状态的敏感与关注，有时哪怕一句简单的问候和赞扬，对身陷工作倦怠泥沼的员工来说其意义可能都相当于一根救命稻草。针对倦怠易感个体加强专项辅导并提高关注度是必要的，一些企业已经把倦怠易感度纳入了考评体系，以此督促组织成员加强对自身工作压力的管理。另外，还可建立积极主动的多维度压力预警与干预机制，积极主动进行工作压力管理与健康促进，如定期组织有益身心健康的团建活动，刻意创造成员间非正式、无压力沟通机会，这些都能有效地把组织内工作压力控制在一个良好的范围。苏勇教授对这点很有感触，在工作倦怠上，企业要承担起自己的重要责任。“企业或组织为了获得更大的发展，给员工适当加压这无可厚非。但是每一个组织的管理者，都要掌握压力管理的艺术，不能让员工整天生活在重压之下，以至于心情郁闷，烦躁不已，这最终会导致员工的不良心态，并直接影响到他们的生活质量。”苏勇说。

因为，只有健康的员工才会有高效的工作。■

青山依旧，细水长流

兴全基金谢治宇的减压法

■文 | 谭相宜

曾经有那么两次，纪录片剧组想拍摄谢治宇，作为金融资管行业的杰出代表呈现，但都以失败告终。在导演们的谋划里，这个片子应该是以波澜壮阔的陆家嘴为背景，在某个激动人心、风雨欲来的变盘前夜，兴全基金的投资总监谢治宇沉思、皱眉、突然猛拍桌子站起身来，雷霆万钧地高喊：“买入！”

然而，令他们失望了。这位生于1981年，身高近一米九的投资总监，描述自己的生活里完全没有这么惊心动魄的场景，朝九开市，晚三收盘，只有调研、听路演、电话会议、盯着数个屏幕看盘……日常的压力、研究的琐碎和精细的分析。

众所周知，金融资管行业因为真金白银的巨额交易，是一个普遍工作压力和心理压力很大的行业，在这其中，兴业基金被认为是“一股清流”，公司的过往总结上这样表述自己的价值观：“在离钱最近的行业，他们却从未丢弃情怀——捡起了六便士，也看见了月亮。”

在对公司诸多老员工的访谈中，你可以看到诸如“不光靠制度，还有很多柔性的因素在起作用”“善良、耿直、温暖、业界最文艺的基金公司”这样的评价。

“2007年毕业后就加入兴全基金，到今年已经第11个年头了。我自己觉得还是很幸运地来到这个公司。”谢治宇说。算上今年，他已经连续第4年获得号称“基金界奥斯卡”的金牛奖，累计获奖次数高达7次，业绩斐然。在同事眼中，他被亲切地称为“大白”，不疾不徐，是一个心态淡定之人。谢治宇认为公司的文化之所以这样为业内外所肯定，可能有这么几个原因：“我们的文化是和人非常相关的，最早成立的时候，是杨东杨总开创了公司，杨东（时任公司总经理）和杜昌勇（时任公司副总经理）两位都是我复旦



大学管理学院的学长，杨总投研出身，充分理解并尊重基金经理，所以才能不断吸引众多高手加盟公司，创造出独占鳌头的业绩。”

正是在这样的方向指导下，公司从不苛求员工，尽可能创造良好和谐的企业文化。兴全基金投资研部门每天8点45分才开晨会，公司不提倡加班，每周二、周四的健身日，员工可以选择这两天四点下班，去参加工会组织的兴趣小组丰富多彩的活动，包括足球、篮球、游泳、骑马、书法等等。“我们公司待在里面会感觉是很宽松的，没有很强的约束性的一个地方，但实际上公司文化希望激发出你的自我约束和自我驱动。”谢治宇说。

从细节角度来讲，公司并没有对于工作时长、工作内容有非常强力的要求。“减少繁琐的审

批流程，你愿意做各种的调研，你愿意参加各式的会议，都没有问题。”谢治宇这样描述。其实在资管行业，一直是有两种模式的。有些公司会有一个更加自上而下的文化，从投资委员会的角度，会为每个基金定较为统一的仓位，或者给一个比较小的股票池，只能从中选取，如此一来束缚必然比较大。而兴全在投资上给了基金经理们很大的“放飞空间”，个股的持仓比例限制很小，仓位自己负责。甚至对换手率没有任何限制，“我们觉得这个基金是你的，你就全权负责了，我们一直鼓励持仓能够多样化”，谢治宇笑着说，“基本上我们希望的做法就是，不会发很多基金，但我们会每人就做一两个精品基金，长期呵护，把产品打上自己的烙印。”

但从另一个角度看，在公司想做到基金经理

职位其实很难。“我们因为升基金经理很慢，所以升到基金经理以后，给的自由多，责任也重，”谢治宇自豪地说，自己当年从研究员到负责投资，升职速度是全公司有史以来数一数二地快，但自由的基金经理们并不是没有业绩压力的，“我们公司的考核其实是一个长期机制，如果从三年维度看，业绩排名市场前三分之一只不过是一个及格线。”他心目中的好公司氛围并不是嘻嘻哈哈，愉悦但轻飘的那种，而是可以给有能力的个人足够的空间去施展才华，“我虽然不能讲出这有多么幸福美好的段子，但我觉得公司有着让你既不会受到太多约束，又能感受到组织上强力支撑的良好氛围”。

有数据显示，历年兴全基金的离职率都低于行业平均水平，股东方还一直很支持公司在员工激励机制方面多做创新和探索。比较有代表

性的是每年实行的基金经理持基计划——基金经理买入自己管理的基金，公司再以“百慕大式”认购期权的方式为运作良好的基金提供“收益翻倍”的行权机会，相当于为基金经理购买自己产品的投资加了杠杆，这样一来既为优秀基金经理提供额外激励，也可以实现基金经理和客户的利益捆绑。

那么是不是收入激励到位，就能解决焦虑问题呢？谢治宇觉得不然，“我们的工作时长根本就不止于 996，因为每个交易日，每时每刻，你都要为你的投资负责”，哪怕在休息的时候，只要不收市，各种新闻、研报、消息永远会喷薄涌来，即使不接收，也架不住它们时时会朝你浩荡而来的淹没之势。更别说还有每天更新，每年一总结的红黑榜排名压力。虽然公司在管理上想了各种方法，但无法回避的是工作压力这个问题，对于



这个行业，对于行业中所有人来说，这是看似永恒的存在，只不过是看谁来做主体承担这个压力而已。

“从更早的时间来看，比如说在我刚进公司，2007、2008年时，领导们的水平都很高，基金经理群星闪烁，压力其实是被他们扛掉了，当时做个普通研究员是一件非常轻松的事情。”如今来看，这个文化被传承了下来，“我们不会互相推卸责任，研究员负责推荐，给基金经理做决策，之后所有的责任都由决策人负责。最后产品每天的净值是公开给全市场的，终极的担子还是会负在基金经理身上，”他说。投资，注定是一场挑战未知的孤独修行。“投资这份工作并不适合每一个人。因为它除了需要有专业的知识、素养以外，对内心的要求也非常高。一个投资者会遇到诸多挣扎痛苦的时刻，而这些负能量往往不

能为外人道。”

低谷更是每个人都有，只要做的时间足够长，就几乎无法一直跑赢市场，或是持续战胜同业。2018年1月，因为火热的市场和骄人的过往业绩，谢治宇担纲的兴全合宜基金破纪录地在一天之内募集到超过300亿元资金——规模空前，发行点位高，关注度聚焦，但却在之后的一段时间频频个股遭遇“踩雷”，按他的话说“一度跌得稀里哗啦”。这种几乎是“极限压力”的时刻，支撑谢治宇的首先是性格——“我觉得自己最大的性格特点是温和，才能撑过那些痛苦，达到平衡”。

其实兴全基金在挑选基金经理时，始终有一个很有意味的标准，要求管理者拥有很强的情绪管理能力，也就是说在遇到不同的市场环境时，能够保持较为稳定的情绪。谢治宇也提出了一个颇值得玩味的管理压力的方式——把压力看成一



个物件，然后用好的心态去管理它，不能由着放任。投资是长跑，与其恐惧压力，还不如顺其自然，坦然面对。耳机听音乐、钓鱼静坐、看各种俗气的小说，都是他尝试过的有效的小办法。

同时也要正视自己的位置，谢治宇认为其实人人都要承受属于自己时代的压力，“比如我们这几年年龄最小的员工，1993年的，90后们现在最大的压力来源于买房子，每个时代都有每个时代独特的压力源。”如果个人到了顶不住的时候，集体的力量就凸现了，他把这个过程称之为“爬出来”，一个人在很顺的时候，可能不一定依仗团队，但是在不顺的境遇中，特别需要伙伴拉你一把：“需要有人告诉你现在的做法有问题；需要有人告诉你，可以试试这样，可以如此这般。”正是集体在关键时刻的力量，让他“缓”过劲来。

兴全还有一个徒步的传统，对外会每年举办环泰山徒步的户外徒步大会，磨砺意志，内部也会定期外出徒步拉练，这是对“投资是一场长跑”这一投资理念的有效践行。内部徒步活动的强度不低，要求是20—30公里/天，女同事们也要咬牙跟上，日本和中国香港、中国台湾、杭州、上海佘山，远远近近的地方团队都去走过，走着走着，在痛苦和坚持中，有些焦虑就消化掉了。

压力常在，依然要微笑着走下去，“早先几年，我妈妈一直跟我开一个玩笑，觉得每年我过得最好的几天就是元旦假期，因为这个时间点，去年的业绩排名已然结束，今年的大幕还没拉开，无忧无虑的时光稍纵即逝”。痛苦吗？真的到最后，只能去适应，要想到凡事总是有得有失：“我们薪水挺高，其实劳动强度算低，这种高性价比的工作，或者溢价超高的事情，有点压力也很正常吧，这个是大实话。”他坦率地说，收入到位了，

对很多员工来讲就是一个挺好的减压方式。但是这个办法的后半程是，当薪水到达一定程度以后，唯有靠自我信念驱动了：“现在公司再给我加钱，坦率说对我的激励效果是非常差的。”

能打动今日之谢治宇的又是什么呢？他还是憧憬美妙的图景：“最终能够证明我价值的凭据，就是那根曲线，用一天天的努力画出的、完美上扬的基金净值曲线。”或许可以这样总结他的减压方法，这其实是一个从个体到集体再回归个体的结构：找到合适的人、给予充分的自由、集体智慧护航支撑、自身调节坚定信念、然后就让结果说明一切。

青山依旧，细水长流，在这场投资与时间交替沉淀的漫长行程中，最需要的可能是平和和坚韧。“我们职业面对的最大悬疑，就是不确定性，需要内心仔细地审视，到底何为对错”，谢治宇用很朴素的一句话结束了这次访谈。■





从“正念”到“啊哈”

高科技公司们如何减轻倦怠又挖掘生产力？

■文 | 袁建胜

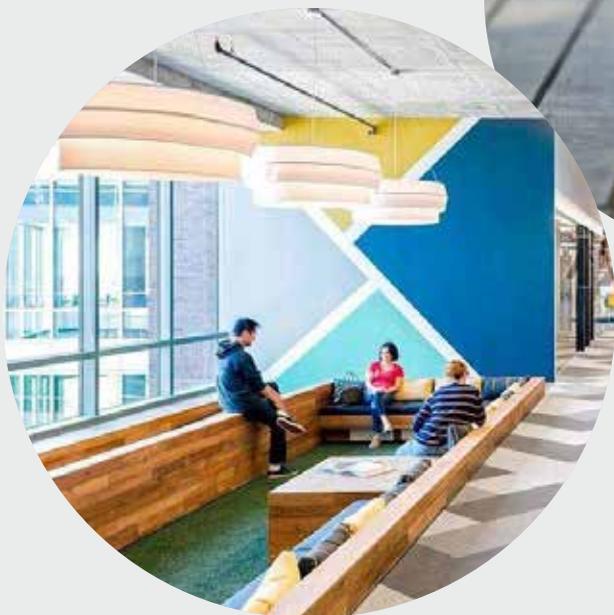
当我们环顾世界，那些高科技公司们对世界的改造并不仅仅体现在技术应用和商业模式更新上，人们更愿意津津乐道的是他们在改善办公环境和职场生态，为员工减轻工作压力所作的各种“泛创新”。早几年谷歌大厨在国内科技圈儿的名头，恐怕还要盖过公司里最有创造力的技术天才，在“吃得好”这个问题上，确实也难得有让中国人惊叹的创意。

不过，这样的创新也很容易被颠覆和超越，如今种类繁多的一日三餐，外加随手取食的零食饮品，进而到开放式的办公空间，任由自己装扮的工作台，甚至员工自己安排时间上下班（加班）……早已溢出硅谷之外，在北京的后厂村的互联网公司里也快成了标配。

普通公司里尽管有些台球、足球、乒乓球桌，却未必好意思跟人打招呼，毕竟谷歌还有篮球场、保龄球馆、排球馆，室外和室内的攀岩墙也已经在搜狐大厦和联想集团里出现。在亚马逊易集（Etsy）公司带狗上班算不上有多“潮”，亚洲的很多公司更偏爱办公桌上和怀里的猫咪。

这些消息固然能快速占领吃瓜群众们的注意力，但要把他们看作消解员工倦怠、疲惫、迷茫的主流玩法，不免有些流于表面。如果仅是如此，这些身处高智力消耗的创新环境、压力巨大的创新企业，恐怕早就在创业之初就消失在某个默默无闻的车库了。

如今在大小科技企业里，员工的“大脑”都被视为最宝贵的生产力之源，也因其高度复杂的



特性让管理者们在面对其消极的方面时总是感到束手无策，毕竟大脑不是一般的机器，换个机油、更新一下软件就又能运转如飞。

近年来，谷歌们对大脑的探索可算得上“硬核”与“高科技”了，这还要从一个颇有佛教色彩的概念——“正念”开始。将“正念”应用于员工情绪与压力管理并非是谷歌的原创，它来自一家传统企业：通用磨坊食品公司，看名字有点陌生，提一下它旗下的品牌之一就一目了然了——哈根达斯。

2000年时，通用磨坊公司斥资105亿美元发起了一场并购，却被监管机构以涉嫌垄断拖入长达18个月的马拉松式的审批程序，负责协调政府关系的法律顾问贾妮思·马图雅诺(Janice Marturano)还在这段时间经历了父母去世的打击，几近崩溃。

马图雅诺深陷低谷时接触到正念禅修班，发现自己心理承受能力明显变强，工作时也更为专注，生活和工作质量都有了很大的改善。2006年，她将正念与禅修改造成系统化课程，作为压力管理方法在公司内部推广。

这也给了同样对禅修感兴趣的谷歌107号员工陈一鸣(Chade-Meng Tan)以灵感。陈一鸣在2007年开始写*Search Inside Yourself* (中文译名《硅谷最受欢迎的情商课》)，并向谷歌同事开设类似的免费课程。

这个课程非常火爆，每次历时7周，最多可容纳60人，每年四次轮候，到2012年已有超过1000人参加，在匿名调查中，它被参与者慷慨地给出5.75的平均分，满分只有5分。谷歌因此为陈一鸣新设了一个部门即“个人成长部”(Personal Growth)，任命他为全职的“正

念教练”，还推出了内部主题社区“谷歌暂停”（gPause），用于员工分享相关书籍、资源和在线讨论。

陈一鸣在谷歌的贡献也不止是一个课程，而是他的发现——“开关”，已经内化到制度层面并向下延续。大脑运转无法用工作时间的长短来度量效率，特别是创新导向的工作，一个“灵感”的诞生并不取决于思考的时间，而是某次不知所踪的激发，就像淋雨时热水流转全身的那一刻。圣路易斯华盛顿大学的神经学家马库斯·雷切尔（Marcus Raichle）的研究也印证了这一点，他在2001年使用核磁共振扫描人体大脑时发现，人们在做“白日梦”时特定部分会持续活跃，一旦进入任务模式，它便让位于主管执行的部分，但这并不意味着创造力的暂停，而是转向我们自主意识之外的“后台运行”。

在陈一鸣看来，人们打开大脑中的思考与创新系统并不困难，真正问题在于“关闭”这个“神操作”，如果通过特定的方法和适当训练来实现这一点，完成“开关”的闭环，既可以调节“无限打开”“惯性滑行”的疲惫，又可以不用一天洗十几次热水澡，却能收获“啊哈”的创意突破和更高级的生产力。

2015年陈一鸣退休了，这一波通过正念或类似方式“减压增效”的风潮还在演进，在谷歌内部，劳拉·梅·马丁（Laura Mae Martin）承接了他的“衣钵”，作为自学成才、“自设岗位”的“生产力教练”，她在谷歌领导着一个15人的团队。她的团队不仅为公司高管提供生产力策略咨询，帮助他们更好地管理会议安排、电子邮件处理以及工作中如何分配时间和精力，也将培训下沉到员工层面，以各种方式来减轻工作压力，

提振生产力。比如2018年她在谷歌发起了一场为期12周的“每周读书”挑战，有数百位员工自愿参与，平均每人阅读了3327页的书籍。

在总是处在话题中心的谷歌引领之下，从硅谷的科技巨头脸书、推特、领英，到传统企业塔吉特、高盛，一种去宗教化的、古老又神秘的洞察力与现代管理理论的跨界融合，在大大小小的企业里发生。

领英在美国桑尼维尔、旧金山、纽约和澳大利亚悉尼的办公地点开设“冥想室”，设置“全球健康负责人”（LinkedIn's Head of Global Wellness）职位，2018年开始的“思考”（Thought）项目，为员工提供身体、心理、情感和财务状况有关的指导和资源。

2010年，美国有着160多年历史的医疗保险公司安泰，在CEO马克·贝特里尼（Mark Bertolini）的倡导下启动员工正念和瑜伽项目，在吸引了3500名员工参与后，安泰公司将它作为一种服务产品向客户出售。

同一年，零售巨头塔吉斯面向全体员工成立“冥想的商人”（Meditating Merchants）团体，每周一次在午餐时间进行禅修相关的活动；绿山咖啡的员工和亲友可以全天候使用公司的禅修场所。这股潮流也从美国延伸到欧洲和亚洲，2010年，爱上瑜伽10年的詹姆斯·穆塔纳（James Muthana）放弃投行Probitas的合伙人、欧洲区负责人的工作，创办YogaAt.com，为英国First Direct、西汉姆联队和印度泰姬酒店集团提供服务。

根据怡安翰威特的数据显示，四分之一的美国大型企业已经实施了“减压”举措，这一数字还在稳步增长。■

我消失，故我存在

■ 文 | 陈晓萍

在这个遍布压力和焦虑、谣言满屏飞、信息碎片化的年代，还有没有让自己六根清净、从迷雾中剥离真相的可能？在这个工作时间 996，绩效、教育、房贷、养老、养小压力山大的时代，还有没有让自己卸下全部的担子，彻底放松、重新充电的可能？

有没有想象过，如果自己能在这个世界“消失”一个星期，然后再若无其事地“返回”人间，该是一种怎样的体验？早在 2014 年，就有朋友鼓励我去尝试一下闭关，我问他为什么，他只说通过闭关会实现一个人的内心爆破。“内心爆破”四个字从此就一直在我的脑际回旋，让我充满了想象和向往。带着这个好奇心，我尝试了一下七天闭关（silent retreat）的旅程。

所谓的闭关，其实是“关闭”二字的倒写。关闭眼耳鼻舌身意，关闭声色香味触法，全心内观、关注自己，不把生命的能量浪费在任何别的东西上，并切断与这个世界的一切联系。在闭关期间，不可说话，不可看书、看人、看外在的世界；手机、电脑一律不碰；食量限制，只喝白水。那么这七天时间究竟怎么度过呢？如何达到神光内守、静观其内，在与这个世界脱离的情况下而不焦不虑、内心镇静笃定呢？

因为飞机晚点，到达闭关的山庄山顶的时候已是半夜，四周一片漆黑，影影绰绰感觉似乎有

大片的竹林。我跟随来机场接我的工作的人员来到闭关报到处，他们专门让我阅读了一页关于这次闭关的一些规矩，比如不能说话、不能看别人、不能迟到早退等等。违规两次以上者要被开除，几个月内不得重修。然后让我主动把手机、手表、电脑、书报杂志、食物等等都放到一个盒子里，收归他们保管。

看到闭关作息表，你会发现其实每天的时间安排都相似，从早上六点到晚上十点，除了一日三餐（每餐半小时）和午休时间外，其余时间全部用来练功，包括两小时的桩功（站桩）、五小时的静功（打坐）和一小时的抄经。这些活动看上去都挺简单的，没有任何惊险的成分。它们的共同特点都是：不理睬外物、沉默无语、身体静止不动。每顿餐食也都很简素，比如晚餐只有一小碗粥，还有一个小碟子上放着五颗小红枣，这就是晚餐的全部内容了。按规定每口食物都要嚼 36 次再下咽，慢慢地吃，安静地咽。

桩功的要领如下：双脚平站，与肩同宽。头正、身直，双手自然下垂体侧。然后闭上眼睛，进行深度的腹式呼吸：吸气时慢慢把肚子鼓起来，气满后停顿片刻，然后慢慢地把气从鼻孔里呼出去，同时让肚子慢慢瘪下去，直到无气可呼为止，此为一次呼吸。接着再来第二次、第三次、第四次……保持同样的姿势，一动不动，一个小时后

收功。

静功的要领如下：盘腿席地而坐，关注呼吸：吸静、呼松，深、长、匀、缓。闭上眼睛，让全身心沉浸到体会两掌之间的气流上。任凭杂念纷飞，绝不跟着杂念跑，而是聚万念于一念，只关注呼吸或两掌之间的气流。身体的姿势保持不变，一个小时之后收功。因为本来就坐着，因此省去桩功中踮脚顿足的部分，其余相同。

对于我这个已经炼了四年桩功的人，每天两小时站桩对我没有什么挑战，而且沉默不语也是我比较习惯的状态（虽然脑子里的杂念纷飞不断），所以一开始我以为闭关也应该是容易的事。不闻窗外事，不与世间联络，既然没有手机和电脑，眼不见心不烦，好像也是一种解脱啊。没想到的是，最最难熬的竟然是那个看起来似乎微不足道的静功！从第一天开始受它的折磨心生恐惧，一直到第六天愈演愈烈，让我满脑子想的全部是它：

“静功之难，超出我的想象，对我挑战极大。坐到腿和屁股都疼痛不已，每天在想自己如何能‘将牢底坐穿’。气流穿过脊背时，方知自己表面光滑的后背其实已是‘满目疮痍’，到处都是痛点，不忍直视。”

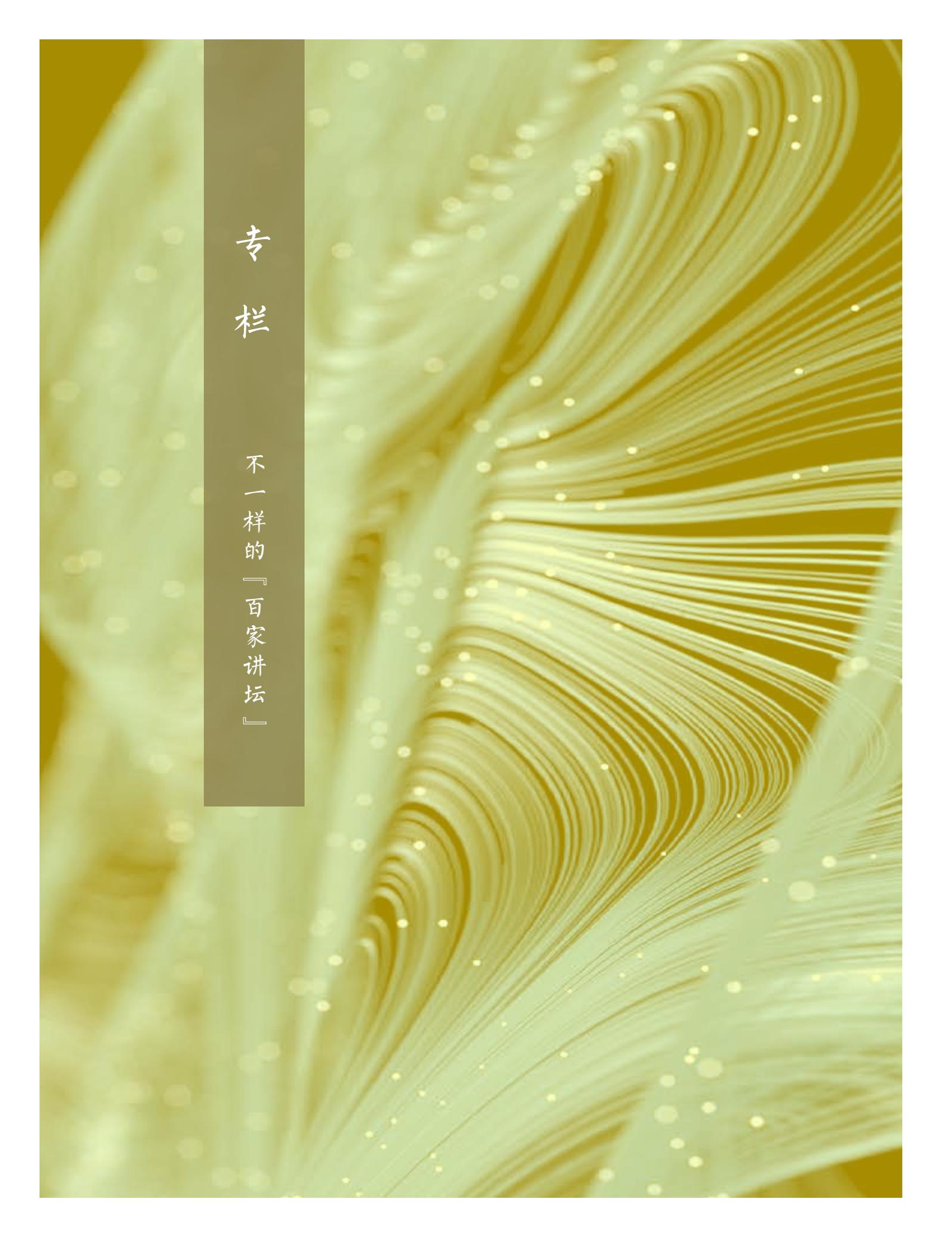
更妙的是，我因此还渐渐地悟出了一个重要的人生哲理，那就是：生命在于不动。“以前认

为生命在于运动，现在才知道，其实生命在于不动。在不动之中，身体的能量不仅不损耗，反而能够滋生或增生。明显的感觉是体内热量充盈，不动一小时，却是全身大汗淋漓。正如否极泰来的道理一样，到了第七天连续两小时静功修炼的时候，我居然一动不动地挺过来了，并且感受到了以前从来没有过的愉悦和幸福！这个对自我突破的过程苦不堪言，却是实现内心爆破的重要途径。我好像重新找到了自己，对自己的信心和定力都有了更高层次的认识。

七天之后当我重新拿回手机打开朋友圈的时候，发现没有一个人问我“怎么失踪了？”。哈哈，大家都忙着自己的事，我的消失对他们的生活没有任何影响！

是啊，其实这个世界离开了我，照样可以正常运转；而我“离开”了这个世界，反而找回了自己。

我消失，故我存在。■



专栏

不一样的「百家讲坛」



陈晓萍 专栏

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

全球化的趋势可以逆转吗？

英国作家查尔斯·狄更斯曾说：“这是一个最好的时代，这是一个最坏的时代。”以前认为自相矛盾，如今才体会到其中的智慧和无奈。当今这个时代是有史以来最好的，因为互联网和物联网的发展，我们几乎只要动动手指或给 Alexa（亚历克萨，亚马逊公司开发的人工智能）一个口令，就可以得到自己想要的东西，包括食物、衣服、工具、音乐、信息。我们看见机器人在商店门口和我们打招呼，无人驾驶智能汽车也即将问世，带我们到处旅行。我们可以和远隔重洋的亲人随时交谈、分享资讯，而且免费。我们甚至拥有几辈子也用不完的物质财富。但是，我们也处在一个最坏的时代：森林大火、草原沙化、冰川消融、空气雾霾、种族纠纷、难民不绝。在过去三年中，以英国脱欧和中美贸易战为标志的国家经济保护主义，

似乎正在开始逆转全球化的趋势，让我们回到闭关锁国、城墙高筑、老死不相往来的农耕时代。

经济全球化开始逆转？

这种趋势被全球外商直接投资（foreign direct investment, FDI）流进流出总值的急剧下降所印证，也从实际货品的贸易量的减少可见一斑。从实际数据看，FDI 流出总量在过去十年中最高的年份是 2015 年，达到近 1.7 万亿美元。2018 年这个数字变成了 1.2 万亿美元，是自 2005 年以来最低的。但是从中国的 FDI 流出数字来看，却是自 2005 年以来逐年提高，到 2016 年达到顶峰——220 亿美元。2018 年虽然有所降低，但总数还在 100 亿美元左右，比 2005 年的 10 亿美元要高出十倍。如果再看中美两国之间的 FDI 互流数据的话，虽然中国向美国的投资数额自 2016 年之后急剧下降，但是美国对中国的投资总量却相当稳定——从 2010 年开始，一直保持在 125 亿美元左右。

更有意思的是，民间 VC (venture capital, 风险投资) 的投资在中美的资金流动中扮演的角色却是变得越来越重要。因为 VC 投资更具备对国家政策变化的抵抗力，所以我认为它更能体现市场的民意。2018 年，中美 VC 双向的投资总额首次超过两国 FDI 的总量，达到了 220 亿美元。美资对中国初创企业的投资更是打破了历史纪录，达到 190 亿美元。与此同时，中国 VC 在美国的投资从 2014 年也稳步增长。虽然中国对美国的 FDI 严重下降，但在 2018 年，VC 的投资量却达到近 36 亿美元，参与了超过 270 项多轮投资。这些数据表明，经济全球化的趋势其实是势不可挡的，即使在国家层面设置障碍，这些障碍也无法阻挡民间的、市场的力量。

印证全球化还有这些新指标

在信息经济已经到来的今天，纯粹用 FDI 数值以及实体物品的贸易量来判断全球化的方式可能已经过时。全球化其实有许许多多的渠道。就说现在大量普及的手机，不管是苹果还是华为，在手机平台上全球的信息基本都可得到，包括新闻、数据、电影、歌曲、书籍、公司、个体。我们知道脸书的用户量已经达到二十亿，微信的用户量也超过了十亿，影视网站奈飞 (Netflix)，已经有一亿四千万注册用户。所以随着经济载体的变化，如果我们转换一下视角，用跨国信息流动量的变化作为指标的话，就会惊奇地发现，在过去十几年中，每秒钟数据跨国流动量以兆兆位计 (terabits)，增长的曲线呈指数级，从 2005 年的接近于 0 到 2017 年的近 1400 兆兆 / 秒。以上数据充分说明全球化程度非但没有削弱，而是大大加强了。

再从跨国服务贸易 (cross-border trade in services) 的总量来看，自 2010 年到 2018

年也呈持续增长趋势，这些服务包括银行业务和音乐流媒体服务等。而跨国版税和许可费的增长量更大，达到 60%。差不多打开任何一个电子产品的后壳，就会发现每个部件的发明专利持有者、设计师、制造商可能都来自不同的国家和地区。不管是小米的手机，还是联想的电脑；不管是长虹的彩电，还是红旗的轿车；不管是中央电视台用的摄影机、发射台，还是 C919 客机，其中都有某些技术和元素来自中国以外的国家。在某种意义上，除了品牌本身的文化 / 国家属性之外，其余的内容要分清国界变得越来越难。

此外，当今的公司，不管是中国的还是外国的，都变得越来越全球化。就从公司收入总值中来自海外业务的部分来看，用标准普尔 500 指数外汇收入指数来表示 (S&P 500 foreign revenue exposure index)，这个指数从 2010 年的不足 150 增加到了 2019 年的将近 380，可见企业全球化程度的提高。虽然特朗普提出要提高来自中国进口物品的关税，迫使中国也提高美国物品的进口关税至 20%，看起来似乎自由贸易的壁垒加固了，但其实从全球范围来看，这么高的关税是例外而不是常态。因为中国对其他国家、地区或国家的组织（包括欧盟）物品的进口关税都只在 5%-7% 之间，远远低于 20%。

另一个全球化越来越明显的领域是产品创新。从专利申请的数目来看，虽然在 2000 年还是美国占了 32%，中国只占 5%，但到 2014 年，中国的专利申请数已经在全球占了 28%，略低于美国的 29%。从创新名列前茅的公司来看，哪一家不是撬动了全球人才资源来实现的？美国的公司自不必说，因为美国本来就是移民国家，文化大熔炉。就是看中国公司中走在创新前沿的，何尝又不是在全球范围内网罗人才的呢？不管是阿里还是华为，联想还是小米，都有跨文化的研发团队。而像瑞典的宜家家居公司，还专门提出了“民主设计”的理念，把来自全世界四十多个国家的一千多名设计师聚在一起，共同设计适合全球居民使用的家具、灯具等。正是这样文化融合的创新形式才使宜家得以在全球五十多个市场开花结果。

还有一个重要的全球化迹象就是跨国旅行人数的急剧增多。虽然各国移民的数量由于国家政策的限制在过去二十多年中没有太大的变化，但是短期海外旅行的人数却呈指数级增加。这一部分原因是由交通工具的发达，飞机的性能和飞行距离的不断提高，同时费用不断降低造成。另一部分原因则是由于商业的国际化进程，使人们需要通过面对面的方式解决问题，当然在此过程中也对异国文化产生了好奇，并产生了想了解更多的愿望。

因此，虽然从某些角度观察，全球化似乎有停滞甚至逆转的倾向，但从上述新经济指标衡量的话，全球化在当今世界已成为无可争辩的现实。历史的车轮看来并不以某些人的意志为转移，而会循着它既有的轨道，滚滚向前。☑

张维迎 专栏
北京大学国家发展研究院教授



企业家精神不是什么 (一)

关于什么是企业家精神，人们已经谈了很多，诸如冒险精神、好奇心、创新、自信、果断、偏执、有担当、不循规蹈矩、英雄主义、百折不挠等等。这些描述企业家精神的词汇，我们都已耳熟能详。

研究企业家三十五年，我最近的体会是，要真正理解企业家精神是什么，必须理解企业家精神不是什么。在这篇文章里，我将集中谈谈企业家精神不是什么。我从案例出发，通过分析，引出一些我认为具有普遍性的结论。我讲的每个案例，都具有典型性。

企业家决策不是科学决策

保罗·欧德宁 (Paul Otellini, 1950-2017) 是英特尔公司第五任 CEO，我在担任北京大

▼

学光华管理学院院长期间，他曾是我的国际顾问委员会成员。

英特尔公司的前三任 CEO 都是公司的创始人，可以说是真正的企业家，而且三人性格互补，珠联璧合，把英特尔做成计算机和 IT 行业的“发动机”。其中罗伯特·诺伊斯还是集成电路的发明人之一，戈登·摩尔是“摩尔定律”的提出者。

在诺伊斯时代（1968—1975），英特尔生产 RAM 和 DRAM，研发出微处理器。在摩尔时代（1975—1987），英特尔仍然是 DRAM 的专业制造商，但面对日本厂商的竞争，英特尔迅速失去了市场份额，1984 年市场占有率甚至一度降低到 1.3%。此时，公司开始将重心转到微处理器，并决定退出 DRAM 业务。在安德鲁·葛洛夫时代（1987—1998），英特尔集中于 PC 处理器业务，使得英特尔取得巨大的发展，英特尔和微软共同成为 PC 业界当之无愧的统治者。但公司的经营战略开始显得僵化。

安德鲁·葛洛夫退休的时候，把克瑞格·贝瑞特提拔为 CEO。贝瑞特原来是葛洛夫的得力助手，一个典型的职业经理人，长期担任公司 COO，因而被称为“主内先生”（Mr. Inside）。贝瑞特 1998 年上任的时候，互联网和手机开始普及，贝瑞特开始大规模收购其他公司，试图转型为手机和互联网公司。但以失败告终，贝瑞特于 2005 年辞职。

接替贝瑞特的保罗·欧德宁也是一位“主内先生”，从 COO 升任 CEO。欧德宁主政期间，英特尔业绩斐然，营收创纪录，从 388 亿美元增长到 540 亿美元。但出人意料的是，2012 年 11 月 19 日，欧德宁宣布第二年 5 月辞去 CEO 职务，当时他只有 62 岁，远不到英特尔 65 岁的正常退休年龄。而且，欧德宁是在尚未确定新任 CEO 人选的情况下宣布退位的，这在英特尔历史上还是首次。

保罗·欧德宁的突然辞职，主要原因是自己在应对智能手机和平板电脑业务时决策失误，被认为是“英特尔史无前例的误判”。在接受《大西洋月刊》采访时，欧德宁承认在他担任 CEO 期间，曾亲手扼杀了成为第一代 iPhone 处理器供应商的机会。

故事是这样的：苹果公司在 2007 年和 2010 年先后推出了 iPhone 和 iPad 产品。苹果公司曾考虑将第一代 iPhone 处理器的生产委托给英特尔公司。乔布斯找到欧德宁，开出的价格是每枚处理器 10 美元，除此之外不给一分钱。

于是，欧德宁组织了一个团队，进行了一系列的测算：根据这个开价，要确保多少产量才能盈利，而这取决于 iPhone 的销量。算来算去，英特尔的团队认为，为 iPhone 开发处理器需要巨额资金投入，每枚才卖 10 美元，肯定是笔赔本的买卖，不值得做。

欧德宁接受了下属的意见，回绝了苹果提出的交易。苹果因此转向三星电子。三星由此



迅速壮大，仅用了三年时间，在晶圆代工行业的排名就从第 10 位跃升到第 3 位，并开发出自己的智能手机 Galaxy，成为苹果的竞争对手。苹果公司后来因知识产权问题控告三星，这是后话。

事实证明，英特尔当时对成本和销售的预测是错误的。iPhone 手机生产量竟达到英特尔团队所预期的百倍之多。这让英特尔后悔莫及！^①

我想用这个故事说明的是：企业家决策不是科学决策！经济学和管理学中讲的决策，是科学决策，不是企业家决策。

科学决策是基于数据和计算。给定数据，最优选择是唯一的。

企业家决策是基于直觉、想象力和判断。同样的数据，不同的人有不同的想象力和判断，选择会很不同。

因此，科学决策能形成共识，有标准答案；企业家决策是非共识的，没有标准答案。换言之，有标准答案的决策都不是企业家决策。

我们可以用考试或课程作业为例说明这一点。一个考题，考卷上可能写出 A、B、C、D 四个可能的答案供你选择，但正确的答案是唯一的。设想考完试后，你问周围其他同学是

^① 关于英特尔发展简史及欧德宁在 iPhone 处理器上决策失误的详细描述，参阅【日】汤之上隆著：《失去的制造业：日本制造业的败北》，林墨等译，机械工业出版社 2015 年版，第 7 章。

如何选择的，如果大部分同学选择了A，而你实际上选择了C，你心里一定发毛，因为十有八九你错了。

但对企业家决策而言，多数人认为正确的很可能恰恰是错误的。所以，我们看到，那些杰出的企业家做出的最重要的决策，最初常常是多数人不认同的，甚至被认为是荒谬的。多数人认同的决策，只能是科学决策，一定不是企业家决策。当然，我们也不能反过来说，多数人反对的决策一定是正确的决策。我的意思是说，企业家不会按照多数人的意见做决策。当然，他一个人的意见，可能对也可能错，要由市场事后检验，事前我们没有办法判断。多数人的意见不能成为判断的标准。

数据和计算之所以在企业家决策中不起关键作用，是因为企业家决策面临高度的不确定性。所谓不确定性，就是决策事件是主观的，独一无二的，没有统计样本，没有概率分布，因而无真实数据可用。用邮政马车的历史数据预测汽车是没有用的，风帆木船的数据也不可能告诉我们铁船是否可行。经济学家把“不确定性”等价于“风险”，进而把“风险”等价于统计学上的方差，是严重误导的。

正如德国学者雷纳·齐特尔曼指出的：“企业家通常不会按照经典经济学理论的理性假设行事。他们通常不把自己的决策建立在概率计算上，也不倾向于遵循复杂的理论假设，而更凭直觉行事，主要靠感觉。”^②

我并不否定数据和科学决策在企业管理中的重要性。事实上，在我看来，成熟企业90%以上的决策属于日常管理决策，可以借助管理学院学到的科学决策方法做出。但决定企业命运的是不同于管理决策的企业家决策，不是科学决策。比如，是否在一个特定的地方开一个饭馆是企业家决策，而一个饭馆每天购进多少食料、雇佣多少厨师和服务人员，属于管理决策。管理决策可以借助于数据和计算做出，企业家决策更多依赖于直觉、想象力和判断，不是数据和计算。在大的科层公司，位于顶层领导岗位的人做的决策，主要是企业家决策，而位于中下层管理岗位的人做的决策，主要是管理决策。因此，对高层领导而言，最重要的是直觉、想象力和判断，而对中下层管理者而言，最重要的是数据和计算。

我相信，随着大数据和人工智能技术的发展，越来越多的管理决策可以由计算机自动做出，但计算机永远代替不了企业家决策，尽管企业家决策的范围会随着技术和知识的积累发生变化。企业家做的是无法用数据和计算替代的决策，任何可以用数据制定的决策都不再属于企业家决策，只是普通的管理决策。

我们还必须认识到，现实中的企业家通常身兼数职，既是企业家，又是管理者，因而除

^② 雷纳·齐特尔曼著：《富豪的心理》，田亮等译。社会科学文献出版社2018年版，第104页。

了企业家决策，还要做不少管理决策。但企业家首先必须判断哪些是企业家决策，哪些是管理决策。

保罗·欧德宁的失误在于，他把一个企业家决策误当作管理决策。乔布斯推出 iPhone 是一个典型的企业家决策，相应地，是否给 iPhone 提供处理器也是一个典型的企业家决策，需要的是直觉、想象力和判断，而不是公司财务人员和营销人员的计算。三星电子公司毫不犹豫地接受了苹果公司的委托，正是基于三星董事长李健熙的企业家直觉。

欧德宁后来接受媒体采访时说道：“当时直觉告诉我，应该接受苹果提出的交易。”但可能有点“事后诸葛亮”的味道。事实是，他相信了数据，没有按照自己的直觉行事。这就是管理者和企业家的区别。

企业家决策不是在给定约束条件下求解， 而是改变约束条件本身

杜厦是我的一位老朋友，他 1987 年从南开大学辞职下海。他来到深圳，靠咨询和组织“李宁告别体坛晚会”，不到两年就积累了 300 万元人民币的资金。他决定投入 200 万元在香港市场做外汇交易，仅三个月就净赚 200 万港币。这样的旗开得胜让他信心爆棚，立志做一个金融家，成为中国的索罗斯。接着，他赌日元升值，结果不仅把原来赚的 400 万赔光了，而且欠下 1400 万港币的债。杜厦陷入绝望。债是欠银行和朋友的，银行的钱也是托朋友关系借来的，如果钱还不上，不仅会得罪和连累朋友，还可能有牢狱之灾。

1989 年初夏的一天上午，他躺在床上无聊地看电视，突然，一个镜头映入他的眼帘：邓小平和戈尔巴乔夫紧紧地把手握在一起，宣布中苏关系正常化。这让杜厦有了个奇思妙想：中苏关系正常化首先会从文化交流开始，如果我能把苏联马戏团引到中国演出，也许能赚一笔大钱，还清欠债。那时，中外文化交流还是政府间的事务，不是杜厦这样一个个体户可以轻易参与的。但他还是为自己的奇思妙想走火入魔，坐火车来到北京，向文化部正式提出邀请“苏联国家大马戏团”访华巡回演出的建议，并且由他的企业承办。他说，这样做既给文化部提供了一个拨得头彩的表现机会，又开创了对外文化交流的新形式，还给文化部节约了大量预算经费，是一个一举三得的好事情。当时的文化部领导犹豫不决：万一你赔了钱，半路撂挑子走了，还得文化部出面把项目接过来，到时候，花钱不说，还让我在文化部内部丢人现眼。你有什么办法让我们放心的保障措施吗？



杜厦立刻说，我可以给文化部一份 50 万美元的不可撤销的担保函。有了这份担保函，您本人和文化部没有任何风险。

一周后，文化部部长高占祥批准了邀请苏联国家大马戏团访华巡回演出的建议，并同意由他的公司全权承办，自负盈亏。前提是，他必须交来 50 万美元的担保函。

彼时杜厦现在不仅身无分文，而且还欠着一屁股债，不可能有任何银行愿意给他开具这样的担保函。他一下想到他的邻居、中国“中国租赁总公司”的总经理李西元，并登门拜访，说：我要把苏联国家大马戏团请到中国巡回演出 100 场，可以把最显著的广告位置给你们公司。李问：那需要多少广告费？杜厦说，你不需要出广告费，只要给我开具 50 万美元的不可撤销的担保函就可以了。李考虑一会之后，就答应了。

有了 50 万美元的担保函，文化部这方面算搞定了！但怎么说服苏联马戏团来中国呢？他只能去游说文化部，让他们组织一个赴苏谈判代表团。在答应自行解决外汇经费的问题后，代表团成行了。

到莫斯科后，谈判成了一场心理战。谈判的中心是演出报酬问题。谈判对手要价每场演出 5 千美元，杜厦的出价是 1 万人民币。几个回合下来，对方把价格降到 3 千 5 百美元，杜

厦仍然坚持 1 万人民币，谈判失败。

在回国的飞机上，大家垂头丧气。但杜厦不吭声，心里想的是，他们没有演出，连工资都发不出，一定会接受他的报价。在离开莫斯科前，他给对方留下话：给你们一周时间考虑，如果接受 1 万人民币报价，就发传真通知我们吧。

回到北京后，杜厦忐忑不安，每天去文化部电传室等传真，从早八点到下午五点。到最后一天晚上他几乎绝望的时候，传真机终于响了，对方同意了 1 万人民币的报价。一个多月后，由 83 名英俊漂亮的男女演员、12 头猛兽和 10 头大型动物组成的“苏联国家大马戏团”，浩浩荡荡从满洲里口岸进入中国。在中国历时三个月，巡游 7 个城市，共演出 97 场。演出结束后，杜厦一算，扣除所有成本，净赚 1500 多万人民币。此时，离他偿还债务的最后日期不到一个月。他飞回深圳，还清了所有债务，然后带着剩余的几十万元回到天津，重新开始自己的创业历程。^③

我想用这个案例说明：企业家决策不是在给定约束条件下求解，而是改变约束条件本身。

按照标准的经济学理论，所谓理性人决策，就是给定约束条件下最大化目标函数。就企业而言，这里的约束条件包括资源给定、技术给定、消费者偏好给定、制度和政策给定，目标函数就是利润。给定约束条件，决策就是一个数学上的最优化问题。一个企业家能实现多大的利润目标，完全取决于约束条件，与企业家的能力无关。而约束条件完全是外生的，企业家无能力改变。因此，企业家就是一个计算程序。

这样的理性人决策模式与真实世界的企业家决策相距甚远。对真实世界的企业家来说，约束条件从来不是给定的，而是可以改变的。不仅资源、技术和消费者偏好不是给定的，甚至游戏规则也是可以改变的。当然，不是所有的约束条件都可以改变。但企业家绝不会把所有约束条件当作给定的、不可改变的。事实上，人与人之间企业家能力的差异，很大程度上表现为改变约束条件的能力差异。没有能力改变约束条件的人，不可能成为一个成功的企业家。所谓创新，本质上讲，就是改变约束条件，把看起来不可能的事情做成。

杜厦的成功，就在于他改变了自己面临的约束条件，而不是在给定约束条件下做选择。中外文化交流本来是政府间的事情，他把它变成了私人可以从事的商业活动。这是游戏规则的改变。苏联国家大马戏团是苏联的国家资产，他把它请到中国巡回演出，变成自己赚钱的工具。这是资源的改变。实际上，他还改变了中国消费者的偏好。中国观众本来没有看苏联国家大马戏团演出的“需求”，是他请来了苏联国家大马戏团，并采取独特的营销策略推广，才让他们大饱眼福。

^③ 关于杜厦下海经商及邀请“苏联国家大马戏团”来华巡回演出的详细过程，见杜厦著：《一个人和他的时代：杜厦自传》，香港中和出版有限公司，第 413-498 页。

我们可以用“巧妇难为无米之炊”这句流行的话解释企业家与常人的不同。对常人来说，米是做饭的先决条件，你要让他做饭，他会问：米在哪了？没有米，他会两手一摊，一副无能为力、爱莫能助的样子。但企业家并不是有了“米”才“做饭”。如果他认为有人想吃饭，卖饭能赚钱，他就想方设法找到米。即使没有现成的米，他也能说服别人种稻子，生产出米来。杜厦不是有了马戏团才组织巡回演出，而是想象巡回演出能赚钱，才去北京找文化部，去莫斯科联系马戏团。他把常人看来根本不可能的事做成。巧妇不为无米所难！

想改变约束条件的人，一定对自己的想法充满足够的自信。悲观主义者不可能有改变现状的冲动。所以，企业家比常人更乐观，相信“梦想”一定能够实现，“假设”一定能够变成现实。

事实上，企业家常常是过分乐观。比如，一项针对 2994 名已经创业的美国企业家的调查显示，81% 的受访者认为自己个人的成功率在 70% 以上，33% 的受访者表示自己的失败率为 0，虽然当时美国创业企业 2/3 都在 4 年内面临经营不善的问题。^④

正是过分乐观，使得企业家做许多从理性计算来看根本不可能做的事情（如重大创新）。VC 和 PE（股权投资）投资人告诉我们，投资 100 个项目，有 5 个成功就不错了。但做一件事如果只有 5% 的可能性成功，我相信绝大部分情况下是没有人愿意去做的。企业家对成功的信心远大于事后的统计概率。我多次听到过成功的企业家说过这样的话：如果当初知道这么难，根本就不会开始。低估困难在企业家中是普遍现象，也是企业家之所以成为企业家的重要原因。

进一步，企业家要改变的约束条件通常不是一个，而是多个。并且，多个约束条件又是相互依赖的，不是独立的。要有 A，先得有 B；要有 B，先得有 C；而要有 C，又先得有 A。这就类似用三根木棍相互支撑成一个三脚架，必须同时立起来才行。因此，企业家必须具有高超的操作他人信念和行为的能力，也就是所谓的“现实扭曲场”（reality distortion field）。

但不确定性意味着企业家能力再高，也不可能控制所有的外部因素。因此，企业家改变约束条件的行为既可能成功，也可能失败。成功了，人们说他是英雄；失败了，他就是一个十足的“骗子”！杜厦如果不能在 10 个月的时间赚到足够的钱，把 1400 万债务还清，借钱给他的朋友和银行都会认为他是一个骗子；如果不能从中国租赁总公司拿到 50 万美元的担保函，文化部官员会认为他是骗子；如果不能邀请到苏联国家大马戏团来华演出，文化部官员和中国租赁总公司的李总都会认为他是骗子；即使苏联国家大马戏团来华演出了，但如果没有赚到足够的钱，还不清 1400 万欠债，他还是会被认为是一个骗子！幸运的是，他的三根木棍同时立起来了。当然，他的成功靠的主要不是运气，而是他的企业家精神。☑ （未完待续）

^④ 雷纳·齐特曼：《富豪的心理》，田亮等译。社会科学文献出版社 2018 年版，第 114 页。



李 纾 专栏

《心理学报》主编

中国心理学会决策心理学专业委员会创会主任

“我们不一样” 意想不到的蒙古国

《我们不一样》是2017年发行的一首中文歌。这首歌或许想表达“即便我们不一样，但我们依然是兄弟”。

意想不到的是，两年后这首歌竟然被翻译成13种语言，广为传唱，特别是在东南亚各国，被奉为神曲。这当是我国软实力“细无声”地体现在“一带一路”沿线国家。

2019年初秋，我去了一趟蒙古国。四天行程中发生的三件事令我“WOW”地惊叹不已。回神过来，慢慢地有点明白为何“歌词俗套、旋律单调”的《我们不一样》能走出国门，被东南亚人民接受与喜爱。

第一个WOW。蒙古国首都乌兰巴托满大街跑的均是轿车，不似越南（历史上蒙古帝国

▼

南征抵达的最南端)河内,街上多是乌央乌央的摩托车;若论上路汽车的品牌与新旧程度,乌兰巴托亦胜过匈牙利(蒙古帝国西讨抵达的最西端)的布达佩斯。越南、蒙古国、匈牙利均是前社会主义阵营国家。当下蒙古国之现代,真与刻板印象不一样。

第二个 WOW。从蒙古国首都居民的衣着打扮到文明礼貌的程度,似乎胜过中国北京。男人必梳头、女人必化妆。GOBI 羊绒品牌服饰穿在他们身上,着实时尚、好看。

蒙古国立大学老师陪我们去教育文化科学体育部(Ministry of Education, Culture, Science and Sports)会见科技司司长。在一个无红绿灯且斑马线白漆已大半剥蚀的路边,我们看到来往汽车的司机都会礼让行人,甚至对临时起意要过马路的行人,也都刹车让行。这可有别于我在北京受到的待遇:天天上班走在亮绿灯的斑马线上,还得留神躲避迎面冲来的汽车。

此外还联想起这辈子,我曾有过一次因为穿着不当而不得入内的“耻辱”。我在澳大利亚自费留学的第一年,蹭朋友的车去见识首都堪培拉的赌场,却因为没有穿西装、打领带,而被赌场拒之门外;不得已,我租了一条领带才得以进门。

在蒙古国的访问,我第二次再遭类似尴尬。蒙系主任喜喜格的安排,我们拟拜会蒙古国国家大呼拉尔(State Great Hural (Parliament) of Mongolia)议会发言人顾问(Advisor to the Speaker) D. Badamdash, 洽谈可能的合作研究。议会大厦庄严神圣,穿牛仔裤、运动鞋者一律不准入内。而我常年穿惯了“北面”(The North Face)登山鞋,绝对无法通融入内。情急之中,我只好刷卡买了一双很挤脚的意大利皮鞋。

第三个 WOW。当地大学生的英文水平之好出乎意料。领我去商场买皮鞋的女生,主修心理学,她落落大方,给我留下了很好的印象。她怕我发不了长长的蒙古音节,便说她与迪士尼电影中的花木兰长得很像,让我叫她的英文名“Mulan”。我在教育与心理学系做了一场学术讲座,与学生们交流,发现他们的英文水平比中科院心理所研究生的平均水平要高出一截。据他们老师说,这一代的学生们的英文好过老师的俄文。新一代学生学习语言的变通能力,令人咂舌。相信这个国家的未来一定是充满活力。

在四天行程中,除了以上令人意想不到的三件事,我亦有两个小小的“理论”发现。

第一,尽管蒙古国民的情怀会被历史上世界最辽阔的帝国疆域所启动(priming),生出无限豪情和骄傲,“我们一样”元素的影响力仍然无所不在。

例如,蒙古国立大学教育与心理系的老师开了两部私家车带我们去 13 世纪部落风情园(13th Century Complex)。一部车的方向盘在左、一部车的方向盘在右。她们家的车牌号码



以数字 8 和 9 为主。询问之下，果然坊间真有喜欢数字 8（发）和 9（久）之说。

留心车牌中的红色国徽，可见，国徽中有火焰、有日和月、还有太极阴阳图。如此看来，信奉藏传佛教的蒙古国民应有辽阔的包容心，也应是最亲近汉字文化圈的非汉字使用国。

更诡异的是，在一个十三世纪的蒙古包里，居然有一个布纹的“Ψ”标记，这与心理学的标志“Ψ”如出一辙。

第二，蒙古国归来，还带回了一个科学问题。据我观察，蒙古女几乎都是“满月”脸；但蒙古男有不少“小尖脸”。当蒙古师生每每验证到我的“理论”时，都会与我相视一笑，他们自己居然没有发现这么一个不一样的“秘密”。

从人类学角度，似乎无法解释男女脸的差异。愿就教于方家。有心者将来或可研究这种差异而获得一项“搞笑诺贝尔奖”（Ig Nobel Prizes）。

总之，我们不一样。“一带一路”的大门已开。我发现，为此成吉思汗国际机场海关处还特别设置了“外交与一带一路官员通道”。各行各业人士真该多走出去，“行千里路”远比“读万卷书”重要。我们彼此惊喜、相爱，不是因为我们一样，而是因为“我们不一样”。

将“我们不一样”嘶吼三遍，十三个人就该有“但我们依然……”的十三个答案。☑

麦华嵩 Vincent Mak 专栏
剑桥大学商学院副教授



壁虎、蜘蛛侠和“推手”

说服自己人更容易，还是说服客户更容易？

说服客户，往往是这么一回事：人家打算付钱给你，要你提供货品或服务，但你能提供的与顾客要求的有偏差，或顾客不同意你的报价，你唯有跟客户动之以情说之以理，证明你提出的方案（比起竞争对手）能替客户省钱或赚更多的钱，总之都是经济利益的证明；最后抑或谈得拢，握手交易，抑或拉倒，一拍两散，无论如何都有一个清晰的终点。

说服自己人，却有点不同。理论上，高级管理人可以自上而下，以酬金为“诱饵”，以降职辞退为“紧箍咒”，令员工跟从公司路线；但公司要长远地成功，应令员工真诚响应公司的纲领与使命，齐心实施各样策略。“服从”一词应用在管理上，应是“服”多于“从”，最好是以“服”

致“从”。一味推销“你跟我这一趟他日会赚更多钱”是不一定说服得了员工的，因为个人与公司利益的关系，通常不会奏效。更深一层地说，钱虽然重要，但不是唯一或必然能驱策人心的动力。

我联想到一个故事。话说英国剑桥大学的一位研究者，发现壁虎是世界上最大的天生会爬墙的动物。再大的动物要是能够爬墙的话，它的四肢必须长出大片黏膜，方能承托自己的体重，这在进化上是不可能的。这是有意思的动物界研究，但公众会有兴趣留意吗？研究的一个结论，是人要天生能爬墙的话，就需要手脚长出大蹼。也就是说……蜘蛛侠是不可能存在的！公众当然会关心蜘蛛侠是否可能，纵使他只是漫画和电影世界中的角色。研究正是指出，蜘蛛侠注定了只能是虚构的。

这个例子说明：能够引起人留意的事情，不一定是对他们有利、有用，或有现实意义的事情。壁虎是现实世界的动物，甚至会在家居暗角柜底出现。不真实的蜘蛛侠却更能令公众心里有共鸣，令他们觉得有趣而想进一步了解。我因而联想到管理：能够驱动员工的，必定是令他们心里有共鸣的事情。那不一定是金钱实利，理想、愿景都可以引起共鸣。有时，是员工觉得你叫他们做的事“有趣”；有时，那甚至不是有趣或有利与否的问题，而是你能否抓准别人的心理。例如我听说过，要说服别人听从你，最好是让别人觉得你的主意其实也是他们自己会想出的主意。有一间内部权力分散的大企业，由于每个部门惯于各自为政，若有些大政策要他们一起推行，就必须依仗相当的手腕。某大企业的一位高管分享说，他通常会找各个负责人开会，开始时先恭维好一会儿，然后才说：“……看，你们都是棒极了的管理人啊，而大家都清楚地知道，棒极了的管理人都会这么做，因此嘛，你们都会这么做，对不对？……”与会者听了，无论心底有多少抗拒，表面上也得维护“棒极了的管理人”的招牌；而且恭维也是一种有心理效用的社交礼物，人家收了礼之后总有点不好意思再拒绝送礼者的请求。

于是想起了美国著名心理学者罗伯特·西奥迪尼 Robert Cialdini (1945-)。这位教授专门研究说服别人的心理策略，他曾提出六道影响别人的技法。网上很容易能找到，这里就不赘述了。其中之一正是“送礼求报法”，即是先给人家一点甜头，让人家有回礼的压力。甜头不一定是实利上的，也不一定有很大价值；正如刚才引述的高管所言，吹嘘式的高帽也是甜头的一种。

还有一些策略，是在提出真正的要求之前，布置一步先着，以影响对方心理。例如所谓“得寸进尺法” (foot-in-the-door technique)，是先请求别人帮一些小忙，然后要求再帮一个大忙，希望人家开了一点门隙给你，你就可“乘势入屋”。又有一道似乎相反的技法，是 Cialdini 和



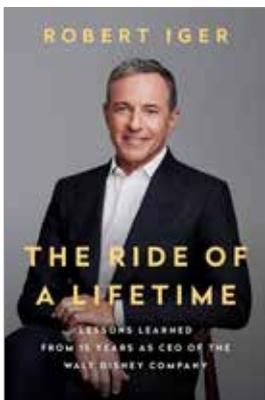
合作者发现的，叫“以退为进法”（door-in-the-face technique）：先提出一些人家不可能答应的大忙，让对方当面拒绝，之后再请人家帮一个较小的忙，人家会因为之前的拒绝而不好意思，从而答应满足。

以上只是几个例子。它们无非说明，要令别人做事，除了用权力推压下去或以金钱诱导之外，还有很多心理技巧。我想起了行为经济学的“推手”（nudge）理论。“推手”是我个人的翻译，借用了太极的“推手”一词，此处意指看准别人心理，四两拨千斤，没有强迫或重金驱使别人做事，只轻轻将别人诱导至你认为他们应往的方向。“推手”的其中一位宣扬者、与西奥迪尼同年出生的经济学家理查德·泰勒，因为在这方面的研究而得到2017年诺贝尔经济学奖。如何在企业内和企业外作“推手”，我觉得任何成功管理人都必须有一套心得。

回到说服自己人与说服客户的话题。其实，自己人和客户，都是要去推销的，只是推销的内容与方法可以很不同。市场学者有所谓对内市场学（internal marketing）的概念，即是对待企业员工一如对待客户，应该仔细理解和关心对方需要什么、重视什么，投其所好之余，又要让人家明白你推销的事物能够照顾到他们什么需要。在策略性层面，企业无论对客户或对内部的自己人，都应该建立“品牌”，令对方对“品牌”产生忠诚。☑

开卷

开心明目，善读可以医愚



The Ride of a Lifetime: Lessons Learned from 15 Years as CEO of the Walt Disney Company

作者: Robert Iger

出版社: Random House

CEO 该具有怎样的领导力? 罗伯特·艾格将自己的故事娓娓道来, 让你体会他的管理信念。

迪士尼的卡通形象深入人心: 开心的米老鼠、滑稽的唐老鸭、貌似吊儿郎当的高飞狗, 每一个看上去都让人忍俊不禁。这个为人类制造快乐的公司, 至今已经创立将近 100 个年头了, 从沃尔特·迪士尼本人担任 CEO 开始, 到现在总共经历了四任 CEO。今天的 CEO 罗伯特·艾格 (Robert Iger) 是在 2005 年就任的, 在他执掌迪士尼的过程中, 不仅让公司不断与时俱进, 描绘新的商业版图, 尤其在数字化和流媒体业务上, 而且还通过陆续并购大大小小的公司, 并成功整合来完善战略目标。

艾格先生早年在美国广播电视公司 (ABC) 工作, 从底层做起, 到主管 ABC 的电视剧频道、体育频道 (有奥运会直播权), 到后来执掌 ABC, 算是做得风生水起。没想到 1995 年迪士尼收购了 ABC 和娱乐与体育电视网 (ESPN), 他在无奈之下加盟, 从第三把手做起。十年之后 (2005 年) 在迪士尼陷入低谷时临危受命, 成为公司的 CEO。在他的领导下, 迪士尼重新定义自己的使命和战略目标, 并且采取了一系列的举措, 先后将皮克斯 (Pixar, 数字化动画片鼻祖)、漫威 (Marvel, 超级英雄系列 IP 拥有者)、卢卡斯影业 (Lucasfilm, 星球大战系列影视公司)、20 世纪福克斯 (20th Century Fox, 原先传媒大亨默多克的公司)、Hulu (影视流媒体) 等收归旗下, 让迪士尼经历了脱胎换骨的变化, 再创历史辉煌。更令世界瞩目的是, 迪士尼进行了有史以来最大的一笔投资——用 30 亿美元、历经 18 年时间建成了上

海迪士尼乐园。

这些伟大的成就可能会让大家产生一种错觉：在这么开心的公司工作的 CEO 一定也是轻松快乐的。但是打开书的扉页，一读艾格先生的序言，你就会发现完全不是这么回事。就在上海迪士尼乐园开幕那几天，在美国发生了两起令人痛心的恶性事件，而且都与迪士尼密切相关。一起是佛罗里达州奥兰多的枪杀案，发生在迪士尼酒店区的一家夜总会，枪杀案致 50 多人当场死亡，50 多人受伤，其中有两名是迪士尼的员工。另一起则发生在奥兰多迪士尼酒店附近，一名 2 岁男童在酒店附近湖边游玩时被鳄鱼拖入水中并溺毙。这两起都是人命关天的事。尽管事发那几天他身在上海，行程忙碌到几乎要以分钟来计算，但艾格先生心里非常难过，决定必须立刻抽出时间亲自对失去亲人的家属打电话进行安抚，尤其是那对失去了男孩的年轻父母。于是在节目采访问歇，他也并没有休息，而是直接与他们进行了交谈。之后，还得面带笑容，以愉快的心态去庆祝上海迪士尼乐园的开幕。

公司的每一个人都得以高标准严格要求自己，否则必须离开，这是公司对自身形象的承诺：不从政治角度考虑，也不从商业角度考虑，而是从事情本身的对错考虑。

CEO 的不可承受之重在那一天也许是一个集中表现，但是正如艾格先生所言：“在这么大一个足迹遍布全球的公司，有那么多员工，每时每刻都可能发生意外发生，坏消息不可避免。”迪士尼在全球有二十多万名员工，每年接待五千两百多万名游客，只要其中任何一个人出了事，都会对公司产生巨大的影响。而作为巨型公司的 CEO，需要极其强大的爱心、同情心和心理承受能力，才能应对如此的挑战。

这本书虽然不是艾格先生的自传，但是从他对自己职业生涯的回顾中，可以看见他成长的历程，以及对他的成长产生巨大影响的人物（包括前苹果公司 CEO 史蒂夫·乔布斯、迪士尼上一任 CEO 麦克·艾森纳、资本城市集团前 CEO 汤姆·墨菲、ABC 体育频道节目制作人鲁尼·阿莱格等）。你会发现他的沉着、镇定、换位思考能力、不断创新的精神以及出色的讲故事水平其实都是有迹可循的。

除了人命关天的大事之外，作为 CEO 的艾格先生还有不少不可承受之重的责任。在他讲述的故事中，每一种都与人有关，主要纠结在道德、感情和商业理性的权衡上。其中一个故事是和迪士尼-皮克斯 (Disney-Pixar) 的上一任主管约翰·拉塞特 (John Lasseter) 有关的。John 是一位才华横溢的数字化动画电影导演、制片人，《玩具总动员》(Toy Story)、《虫虫危机》(A Bug's Life)、《汽车总动员》(Car)、

作者简介



罗伯特·艾格 (Robert Iger)

华特迪士尼公司现任董事长兼首席执行官，继任至今完成了皮克斯动画工作室、漫威娱乐等多项并购，并建成了上海迪士尼乐园。

从他对自己职业生涯的回顾中，可以看见他成长的历程。他的沉着、镇定、换位思考能力、不断创新的精神都是有迹可循的。

《冰雪奇缘》(Frozen) 等等都是他的作品，而且两次获得奥斯卡金像奖。在 2006 年迪士尼收购皮克斯的时候，艾格主要是看中了皮克斯团队的才能和创意，尤其是拉塞特的艺术才华。因此虽然皮克斯收归迪士尼旗下，艾格充分信任并放权，让他们依然保持原有的创作自由。有了迪士尼这个平台，该团队大放异彩，每年都有艺术票房双全的电影问世，为迪士尼增添了无上荣光。艾格热爱这个团队，欣赏拉塞特的才华，一切看来都完美无缺。

可是在 2017 年由美国多名女星发起的反性骚扰运动“Me Too”中，有人指控拉塞特涉嫌性骚扰，在别人不情愿的情况下强行拥抱亲吻女性。拉塞特觉得很冤枉，也承认自己喜欢拥抱亲吻女性，但没有其他的企图。面对这些指控，艾格认为迪士尼不能有这样的丑闻，因为它会污染公司的形象。但他那么器重拉塞特，却又不得不让他走，心里痛苦不堪。最后他决定亲自找拉塞特谈话，把这个决定和自己的思考告诉他。为了缓解一下局面，他让拉塞特休半年假，等到 2018 年底合同到期了再正式离开公司。拉塞特答应了，表示理解并感激。

还有一个故事也是和约翰有关的，不过是约翰·斯奇帕 (John Skipper)。斯奇帕从 2012 年起成为 ESPN 的主席，同时兼任迪士尼传媒的联合董事长，曾经促成了几个重大赛事的直播项目，包括美国职业篮球联赛、美国大学橄榄球季后赛、四个网球大满贯比赛以及高尔夫大师赛等等。不幸的是，2017 年斯奇帕身陷毒品丑闻。出于对公司声誉和形象的考虑，艾格与他亲自交谈，告诉他立刻罢免的决定。艾格在书中写道：“一个公司的声誉是由公司中个体的声誉决定的。”因此，公司的每一个人都得以高标准严格要求自己，否则必须离开，这是公司对自身形象的承诺：不从政治角度考虑，也不从商业角度考虑，而是从事情本身的对错考虑。

与此承诺密切相关的另一个事件是解除与罗珊的合约。罗珊 (Roseanne) 是美国的著名笑星、作家、演员、导演、制片人，曾经获得过最佳女演员艾米奖 (Emmy Award) 和金球奖 (Golden Globe)。她在 20 世纪 80 年代后期和 90 年代创作演出的电视秀《罗珊》(Roseanne) 在美国曾经家喻户晓，而那段时间就是艾格执掌 ABC 的时期。1997 年罗珊息影，之后一直都没有动静。没想到 2018 年，ABC 又开始播出新的电视节目《罗珊》。看了这本书才知道，原来艾格早年是她的粉丝，而且他们后来也变成了朋友。所以，当罗珊有复出的意愿时，他立刻予以支持。节目

一播出就大火，收视率极高，给迪士尼增加了口碑。艾格非常高兴，为自己的眼光和判断得意。出乎意料的是，某天早上他一醒来就被罗珊的一条推文刷屏。他看到时，这条推文已经成为美国所有电视台、广播电台的焦点论谈，内容只有一句话，就是罗珊说奥巴马总统的前资深顾问瓦莱丽·贾勒特 (Valerie Jarrett) 是“来自猿猴星球和穆斯林兄弟会的产物”。艾格一看，就意识到问题的严重性，而且必须立刻做出决定。在和公司几位高管商量后，他马上找到罗珊，亲自告诉她，迪士尼不容许有任何种族歧视的言论出现。因此，虽然《罗珊》的收视率很高，他也必须立刻停止这个秀的播出，没有第二种选择。接着，他马上把这个决定告知董事会成员。在邮件中，他如此写道：

“作为一个公司，我们永远秉承一个原则，那就是我们做我们认为正确的事，与政治和商业都无关。换言之，要求公司所有的人和产品都具备最高品质和道德水准是我们至高无上的信条。我们绝不容忍任何对公司声誉产生危害的举动和行为。

As a company, we have always tried to do what we felt was right, no matter what the politics or the commerce. In other words, demanding quality and integrity from all of our people and of all of our products is paramount, and there is no room for second chances, or for tolerance when it comes to an overt transgression that discredits the company in any way.” (p. 213)

The Ride of a Lifetime 是一本让我拿起来就放不下的书，这与艾格先生讲故事的能力分不开。全书总共有十四章，每一章的故事都扣人心弦。就是到了最后一章，还有相当的悬念紧紧抓住我的注意。而且更妙的是，艾格先生虽然按照年代的顺序写来，但每一章却又都能突出一个主题。到最后，他把自己认为 CEO 领导力中最重要品质和特征自然有序地陈述出来：

讲好故事需要卓越的才能

不创新就灭亡，不能惧怕新事物

不懈追求完美

对错误敢于承担责任

有强烈的同情心和善意

正直，有强烈的道德感

保持乐观、好奇、专注、勇气

深思熟虑但又敢于做决定

希望这本书能够同时带给你兴奋、紧张、恐惧和快乐，就像坐迪士尼乐园中的过山车时体验到的一样。☑



《坏血：一个硅谷巨头的秘密与谎言》

作者：约翰·卡雷鲁

译者：成起宏

出版社：北京联合出版公司

越来越扭曲的“烧钱换增长”的模式是否会终结，我们是否会迎来另一个“价值重构”的转折点？

什么是“价值”的真正意义？这是个问题。

能把“老司机”比尔·盖茨粘在椅子上一个下午的书不多，《坏血》算一本，他说这本以悲剧收场的故事让他“爱不释手”。《华尔街日报》记者、两次普利策新闻奖获得者约翰·卡雷鲁，用了三年多的时间，使一场延续十余年、疯狂到让人难以置信的“骗局”真相大白。

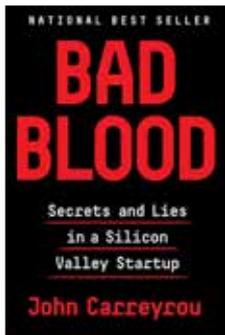
故事的内核并不复杂，充满使命感、渴望创造奇迹的19岁女孩伊丽莎白·霍姆斯，从斯坦福大学辍学创办了血检公司希拉洛斯（Theranos），向着只需一滴血便可进行两百多项专业检测，实现患者高精度健康管理的目标迈进。

从优秀科学家、工程专家、有梦想的年轻人到老牌风险投资人，包括甲骨文创始人拉里·埃里森、报业大亨默多克，甚至挺过“水门事件”的美国前国务卿舒尔茨、老政治家基辛格、前副总统拜登、指挥部队参加过海湾战争的前任国防部长马蒂斯都先后被裹挟其中。

当然还有在美国政府诉微软案中，以8个多小时的问讯取证击溃比尔·盖茨的律师博伊斯，也曾是希拉洛斯董事会成员。

创始人霍姆斯用情怀、偏执和理想主义亲手缔造了这家员工最多时有800多人、最高估值90亿美元的“独角兽”，点燃的却是一连串的研发失败、数据造假，强权管理、法律恐吓……烧了9亿美元，最终以失败收场，公司宣布解散。

读这本书有着奇异的“钝感体验”，疯狂中带着沉闷与压抑的力量。悲剧总是预言着有意义的东西如何宿命般地走向毁灭，让人在震撼之余又陷入沉思，



Bad Blood: Secrets and Lies in a Silicon Valley Startup

作者: John Carreyrou

出版社: Knopf

再反观霍姆斯从英雄到“骗子”的创业历程，仿佛一场商业世界“重构价值”的醒世恒言。

梦想点金术

2004年，霍姆斯得到了第一个关键人物的赏识，她声名显赫的导师——斯坦福大学工程学院副院长钱宁·罗伯特森(Channing Robertson)，他关于烟草成瘾特性的专业证词，曾在20世纪90年代末期，迫使烟草行业以65亿美元与明尼苏达州政府达成里程碑式的和解。

霍姆斯也有了平生第一家公司和第一名员工，她关于未知产品的构想确实是一个绝妙的主意，能以极低的成本和最高效的方式惠及更多的潜在病患，让他们能够得到及时的诊断和救治，这也必将会打破血液检测行业的现有格局，创造巨大的利润。

更加绝妙的是，没有比一个既信仰技术驱动的本质力量，和生下来就要改变世界的理想主义者，更适合在硅谷掌控这种公共与商业利益融入一体的爆发了，这是硅谷一直以来都钟爱的故事。

也是在2004年，第四代iPod大卖，成为真正意义上的爆款。一个更大的奇迹——iPhone孕育其中。iPod像是硅谷其时的最佳隐喻，“科技之神”乔布斯用它来表达对互联网泡沫破裂的不屑——硅谷不可能进入萧条，只有梦想照进现实的狂热，实现的时间不是问题，最大的短板是想象力缺乏。

马斯克2004年入主特斯拉，4年后推出的Roadster总共只卖出了2000多台，8年后的Model S才成为焦点。Facebook也是2004年创立，历时8年成就了美国史上最大规模的科技公司IPO。

在越来越漫长的创业周期里，硅谷并不惧怕“失败”，2007年，当霍姆斯穿上乔布斯标志性的黑色高领套头衫，也将偏执纳入到自己的创业风格，她认为研发上的不断受挫是一种通往成功之路的奖赏，并因此为自己的产品取名为“爱迪生”。



作者简介

约翰·卡雷鲁 (John Carreyrou)

《华尔街日报》调查记者，曾两度获得普立策新闻奖。

霍姆斯从英雄到“骗子”的创业历程，仿佛一场商业世界“重构价值”的醒世恒言。

为了坚持终将成真的梦想，她也选择将这样的挫折所影响的范围严密控制起来，不惜清洗员工、隔离内部合作、严密控制对外输出的信息，从此霍姆斯和希拉洛斯的命运开始转折，与梦想渐行渐远。

投资者们未必懂技术，他们更看重“信心”，希拉洛斯之所以能进行一轮轮的融资升级，让“信心”不断倍增，和科技公司投资的特点与背景息息相关。在互联网泡沫之前，价值投资一直是华尔街的主流，在硅谷，风险投资也更愿意关注技术本身的演进和突破，但互联网的快速发展给他们打开了另一扇大门。

1995年，成立仅16个月且亏损的风景(Netscape)上市，首日股价就从28美元冲到75美元，从此之后，价值投资便慢慢开始成为巴菲特、芒格这些老同志的“剩菜”，华尔街着力搜寻那些“成长型投资”。

按照当时的公司定价模型，唯一对技术和商业模式都有创新突破的新型科技企业有效的，只剩下“相对估价”这种颇有几分玄幻色彩的方式，在无 precedents 可循的前提下，风景的溢价达到了66倍。

资本市场一开始很难相信这样的数字，他们必须找到新的标准和模型来判断互联公司的价值，互联网女皇玛丽·米克尔(Mary Meeker)的《互联网报告》给出了新的发明，“烧钱换增长”，而且是所谓“指数级增长”，后来她又把“眼球”(eyeballs)和“页面浏览量”(PV)列为关键财务指标，访问量、用户量这些未必会直接变现的数据，成为互联网公司估值的依据。

玛丽·米克尔对“价值”的重新定义让投资者大开眼界，也成为第一轮互联网泡沫的出发点。1999年，美国457家公司上市，308家是科技公司，117家上市当天市值就翻了一番。

后来也成为希拉洛斯投资者的埃里森在这一轮里成为英雄，他创办的甲骨文的PE达到153倍。和希拉洛斯的另一个相似点是，甲骨文一开始推出的产品也是漏洞百出，但是谁会在乎呢？野心勃勃的资本已让科技创业超出“成王败寇”的范畴，

在互联网泡沫之前, 价值投资一直是华尔街的主流, 在硅谷, 风险投资也更愿意关注技术本身的演进和突破, 互联网的快速发展给他们打开了另一扇大门。

说你行你就行, 不断失败没有关系, 有了钱就能买到成功。

公司估值模型错位给出不切实际的价格, 美国降息、减税政策其时又释放出巨大的流动性, 生怕错过机会的投资者们让不眠的金钱更加快速地运转起来, 把泡沫越吹越大。2000年, *Barron* 周刊戳破了幻象, 他们搜寻到的 207 家企业, 有 74% 的现金流为负, 51 家企业会在 12 个月内把钱烧完, 一时股价大面积暴跌。

这一轮泡沫却完成了“烧钱换增长”的价值重构, 硅谷的风险投资人走得更远, 他们不需要真正看到增长, 而是像炼金术士一样, 可以把创业者脑中的 Idea 和心中的梦想和手里的金钱调和一体, 让创业和投资周期越来越长甚至越来越扭曲, 只为等待“Facebook 式”爆发的那一刻。

价值正在回归？

即使投资者再有耐心, 也要看到结果。不断“清洗”员工, 研发一波三折, 产品一直不成熟的希拉洛斯, 却在营销的路上一路高歌, 即使没有 FDA 的测试授权, 也可以自信又真诚地忽悠一把。在 Model S 大卖, Facebook 上市之后的 2013 年, 希拉洛斯磨磨唧唧地启动了产品商业化的进程。

那几年里, 金融危机带来的萧条对硅谷没有什么影响, 新开玫瑰森林酒店 (Rosewood) 每晚 1000 美元的单价仍然一房难求, 成为风险投资家、华尔街投资者和企业创始人的首选——宾利、玛莎拉蒂、麦克拉伦遍布在停车场。

有着一百多年历史的美国连锁药店沃尔格林为了摆脱增长乏力的窘境, 成立创新团队搜寻新的发明, 他们对希拉洛斯看上去让人晕眩的、却没有多大价值的“爱迪生”失去了抵抗力, 不仅让其进入旗下的药店进行测试, 还许诺下 1 亿美元的“创新费”和 4000 万美元贷款。

2013 年, 金钱源源不断地流入硅谷的速度另人晕眩。以优步 (Uber) 为代表的、估值 10 亿美元以上的“独角兽”们, 继续发扬前辈们的优良传统, 继续拉长创业周

期来筹集更多的资金，规避公开上市后的严格监管，当然也包括希拉洛斯。

结果希拉洛斯的亮相变成了灾难。

产品无法准确检测患者的样本，事实证明指尖一滴血不过是一场空想，只能静脉抽血运回公司用西门子的仪器检测，即使如此血液采样量也不够，希拉洛斯只好违规稀释样本，检测结果根本无法反映病患的真实情况。霍姆斯却并没有就此止步，她继续融资、快速推广产品，几乎造成波及上百万人的公共灾难。

另一场灾难属于她自己，在媒体的频繁曝光引起了一位专业博主的注意，他发文质疑希拉洛斯产品的有效性。华尔街日报的约翰·卡雷鲁捕捉到了这条线索，坚持不懈地调查和报道，最终使真相大白。

另人欣慰的是，当秉承着改变世界的梦想的狂热参与者们在这个疯狂故事中不断“沦陷”时，真正理解和坚持“价值”的人们，也在试图挽回些什么。

首先是专业的尊严。霍姆斯在创业之初曾向医学方面的专家求授机宜，这些专家彬彬有礼地回应她，在医学领域的基础研究和技术现实之下，她的想法近乎“天方夜谭”；霍姆斯也向诺华、辉瑞这样的医药巨头推销过“爱迪生”，但这些企业并没有上当；在希拉洛斯多轮融资中，并没有出现专注医药行业的投资机构；美国的医药监管系统的反应也非常快速而且有力。

还有对商业与公众利益之间的界限保持敏感的记者约翰·卡雷鲁的卓越工作，即使在博伊斯这样的律师面前，他和华尔街日报仍然坚持自己的立场，希拉洛斯做的并不是一个 App 那么简单，成功了英雄上位，失败了也不过是一场游戏，“爱迪生”是一件会直接威胁公众健康甚至生命安全的医疗器械。

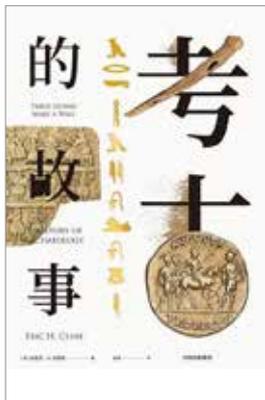
类似的故事还在继续……优步今年上市之前估值曾达 842 亿美元，首日跌破发行价总市值，未超过 700 亿美元，如今是 545 亿美元。上市 5 个月后的 10 月 15 日宣布第三轮裁员。去年 1 月，创始人卡兰尼克就被踢出了公司。

最近 WeWork 估值 470 亿美元，与实际 70 亿美元之间的落差几乎成了笑话，褪去野心勃勃的梦想，它还是超级“二房东”的盈利模式，其公开披露的信息所暴露出的内部管理混乱让二级市场的投资者根本不想多掏一分钱，创始人纽曼如今也在品尝卡兰尼克的命运。

这些故事是否预示着华尔街开始对“独角兽”失去了兴致，越来越扭曲的“烧钱换增长”的模式是否会终结，我们是否会迎来另一个“价值重构”的转折点？不得而知。生命有限、企业飞转、周期长短，当“扭曲”褪去，商业世界的价值也许还是它原本的样子。✉

考古的故事——史诗引领的传奇

■ 文一谭相宜



《考古的故事》

作者：埃里克·H. 克莱因

译者：林华

出版社：中信出版社

一直以来，古代历史如同镜子，映照出欧洲人的焦虑、野心和理想。在近两千年的历程中，古希腊人、古罗马人也在不断重构自己的起源，想象自己的过往。

据说每个玩沙子的小孩都在梦想成为一个考古学家，埃里克·H. 克莱因感慨说，数不清的人对他说过类似的话——“你知道吗？如果我不是 ____（此处可以填上医生、律师、会计师、华尔街金融家等），我本来会干考古这一行。”然而，大部分人对考古几乎一无所知。也许在他们的想象中，考古就是搜寻沉埋的宝藏，去风情奇异的地方旅行，使用牙刷和牙医工具小心翼翼地出土挖宝。其实通常根本不是那样，因为多数考古学家和印第安纳·琼斯（电影《夺宝奇兵》中的主角），毫无共同点。

克莱因的书非常好读，作为一个业内资深教师，他懂得如何把故事写得准确而欢乐，这实在是读者之幸。《华尔街日报》评价这本书为：“极其好读……一些读者或许会突然想要冲出门去，拿上铁锹和铲子，冲向一个土丘或者垃圾堆。”时至今日，克莱因已经挖掘了近四十年，世界各地伟大的考古现场都有他的足迹，他还连续3次获得圣经考古学会的“最受欢迎的考古学图书奖”，他的关于考古的在线课程入选了大师课（The Great Courses），在YouTube上的讲课视频浏览量惊人，堪称考古学界“网红”。

回顾人生道路，埃里克·H. 克莱因在本书前言里就这样描述自己选择考古学专业的渊源：“7岁时，妈妈送给我一本书，书名是《风声呼啸的特洛伊城墙》（*The*

作者简介



埃里克·H·克莱因 (Eric H. Cline)

乔治·华盛顿大学国会考古研究所主任，

连续三次获得圣经考古学会的『最受欢迎的考古学图书奖』等国家级奖项。

Walls of Windy Troy)。那是一本儿童读物，讲的是海因里希·谢里曼 (Heinrich Schliemann) 和他寻找特洛伊古城遗址的故事。”年幼的克莱因读完那本书后，就立志长大后要成为考古学家。进大学选择主修专业时，他毫不犹豫地选了考古学——“大学毕业时，母亲把 14 年前使我立志考古的那本关于谢里曼的小书再次赠送给我。它至今仍摆在我在乔治·华盛顿大学的办公室里”。

特洛伊显然对年少的克莱因影响至深，因为在他另一本由牛津大学出版社出版的关于特洛伊的历史专著扉页上也一样写着：“纪念我的母亲，在我七岁的时候，就把奇妙的特洛伊战争介绍给我。”

在这本《考古的故事》里，克莱因专门描述了追寻特洛伊的海因里希·谢里曼的故事。公元前 8 世纪，希腊诗人荷马写下了两大史诗，《伊里亚特》和《奥德赛》。《伊里亚特》讲述了特洛伊王子帕里斯是怎样诱拐海伦——这位世界上最漂亮的女人，希腊军队怎样围城、攻城，而特洛伊国王普里阿摩斯又如何奋力捍卫他的国家，守城达十年之久。

正如莎士比亚所说，特洛伊是永不消逝的舞台场景，这里的三千年来上演了太多悲欢离合。

如今你来到土耳其，搭上跨越达达尼尔海峡的汽车渡轮，自加里波利半岛出发，渡船越过绿松石一样美丽的海水，走了一个巨大的弧形。这里的海峡口宽不过一英里，就是在这个狭窄的海峡，波斯王薛西斯一世曾经用了一千头公牛来祭奠特洛伊的雅典娜，祭司把葡萄酒洒在地上来祭奠那些昔日的英雄。一百五十年后马其顿的统帅亚历山大由相反方向出发穿越了海峡，靠岸时他第一个跃身踏上特洛伊海岸，奋臂一挥，将长矛刺向这片土地，发誓将亚洲置于囊中，他还在传说中的阿克琉斯墓前献了花圈，因为这位枕头下压着《伊里亚特》入睡的帝王，一直认为自己就是英雄阿克琉斯的后代。第一次世界大战中最惨烈的加里波利战役也正是在此发生，这场战役是时任海军大臣的丘吉尔的滑铁卢，4.6 万名协约国士兵死于此处，这场战役同时也成就了后来成为现代土耳其国父的凯末尔。

但是当我们回溯到谢里曼生活的 19 世纪的时候，这里的海峡边只有凄厉的狂风吹拂着沼泽和灌木，还有一条从远古到今天一直被作做思格曼达 (scamander) 的河流。它的旁边有一座没有任何记载的小山，叫西斯里刻 (Hissallik)。小山因为草木太过茂盛，被猫头鹰、狐狸、毒蛇、鹰和其他食肉动物所占据。在 19 世纪的欧洲，大多数古典学者坚信特洛伊战争从未发生过，只不过是神话传说而已。所以当海因里希·谢里曼这个考古门外汉决定去寻找特洛伊遗址的时候，他与大多数学者的意见背道而行。谢里曼 1822 年生于德国一个小村子的牧师家庭，是六个孩子中的一个，



辅助阅读

《文明的崩塌：公元前 1177 年的地中海世界》

作者：埃里克·H·克莱因

译者：贾磊

出版社：中信出版社

父亲是个酒鬼，在他 14 岁时就因为贪污被终止教职。年轻的谢里曼先去做杂货店学徒，但他具有非同寻常的语言天赋——6 个多月学会英语，半年掌握了法语，再把这个周期缩短到了 6 周就能学会一门语言，一共掌握了 12 门外语。

1844 年，学会了俄语的谢里曼去了圣彼得堡，在克里米亚战争的军火生意和靛蓝颜料贸易中受益颇丰，他甚至参与了 19 世纪 50 年代的美国加州淘金热潮，把砂金从矿工那里买来，卖给罗斯柴尔德银行家族，仅此一项就获得约 200 万美元的巨额利润。富有的百万富翁现在踌躇满志，开始计划实现自己的童年梦想了。

很久之后，谢里曼说他在 1829 年自己年方 7 岁时就下了这个决心。那时，他父亲送给他一本书作为圣诞节礼物，书中的一幅插图描绘了埃涅阿斯 (Aeneas) 逃离燃烧的特洛伊城的景象。谢里曼说，他当时就下定决心要找到特洛伊。对此有的学者表示怀疑，因为谢里曼很久以后才讲到这个故事，而他以前的大量日记、笔记、信件和其他著作都对此只字未提。埃里克·H·克莱因对这个故事的评价是：“无论在私人生活还是在职业生涯中，谢里曼的话都不可全信。”

谢里曼当时的挖掘确实比较粗暴，他直接挖了一条深约 14 米的巨大壕沟，把土丘劈成两半，而他认为是特洛伊的土层，之后被证实是约公元前 2400 年的，比特洛伊的年代早了一千多年。真正特洛伊的宫殿已经荡然无存，这正是谢里曼一手造成的，他只顾求快，率领工人挖穿了宫殿石墙，把宫殿中的大部分东西扔进了废土堆。但幸运似乎总是降临到这个意志坚定的百万富翁身上，他的挖掘中出土了名副其实的宝藏，包括两顶王冠、60 个耳环、近 9000 个小饰物，还有用金、银和琥珀金制成的杯、碗和其他容器。这批宝藏被谢里曼偷偷运回雅典住所，他的妻子索菲亚佩戴其中一些首饰的照片，至今仍是考古学最重要的标志性形象之一，谢里

曼得意地向世界宣告他们找到了末代特洛伊国王普里阿摩斯 (Priams) 的宝库。

特洛伊挖掘成功以后，谢里曼一鼓作气又挖掘出了对阵特洛伊的敌方首领阿伽门农的迈锡尼古城。持续二十多年的十二个条件恶劣的考古季挖掘，也让他付出了健康的代价。1890年圣诞节那天，他在那不勒斯的街上突然昏倒，次日便撒手人寰。他的遗体被送去雅典，埋葬在荣誉之地，墓碑上是他本人握着一本《伊利亚特》的大理石雕像。

谈完谢里曼，让我们回到特洛伊这个故事本身。这个故事是真的吗？荷马的故事非常详细，但学者们依然质疑不断。历史上是否真的发生过荷马史诗描写的特洛伊战争？到底能不能找到这方面的考古证据？埃里克·H. 克莱因认为，对这两个问题的回答都是肯定的。有证据表明，公元前 1184 年左右的确发生了战争，那恰好是迈锡尼文化和整个青铜时代晚期文化崩溃的时候，也许特洛伊战争是一场更大灾难的一部分。

作为一部考古学专业学者的著作，谢里曼死后的特洛伊的故事并没有就此完结，埃里克·H. 克莱因对接下来的考古过程也进行了详细描写。20 世纪 90 年代，考古学家曼弗雷德·科夫曼通过遥感探测，结果发现了特洛伊的下城，比原来谢里曼挖掘的上城大了 10 倍。

克莱因还记述了在赫梯人首都哈图沙发现的档案库里的泥板，楔形文字记载了赫梯人和他们称为威鲁萨 (Wilusa) 的小附属国之间经常发生摩擦，最终公元前 1280 年左右，赫梯人和威鲁萨的国王亚拉克山度 (Alaksandu) 签署了条约。有学者认为，爱上海伦的帕里斯王子的另一个名字就是亚历山大，Wilusa 的 W 发音后来逐渐停用，就变成了荷马时代的 Ilios——特洛伊所在的城邦的名字。泥板还记录那里至少打过四次仗，后三次都是在公元前 13 世纪发生的，正是特洛伊战争的时间段。特洛伊木马甚至可能是诗人对夷平了特洛伊第七层的那场地震的比喻，因为希腊神话的海神和地震之神是波塞冬 (Poseidon)。在希腊诸神当中，波塞冬的象征正是马。在诗意的想象中，“地震 = 波塞冬 = 特洛伊木马”是可以成立的。

作为一个有宏观视野的学者，克莱因也特别指出，特洛伊的命运绝不是红颜祸水那么简单。特洛伊扼住的要道是海峡往北进入黑海的唯一通道，也就是说爱琴海乃至整个地中海到达黑海的航运都掌握在特洛伊人手中。《伊利亚特》的故事包含一个历史事实的核心，在这个控制着海峡和黑海入海口，在地缘政治中占有重要位置的地方，战争冲突不断实属常态，是否有一个帕里斯王子或者美女海伦倒是次要的。

当然在克莱因眼中，海伦也可能存在，历史中单独人物蝴蝶效应造成的影响力也绝对不容小觑。在克莱因撰写的另一本书《文明的崩塌：公元前 1177 年的地中海世界》中，他详细描写了因为一个赫梯王子的死，引起的轩然大波。法老图坦卡蒙死得早，留下了悬空的王位和年轻的王后。于是王后向赫梯王宫求取一位王子，说是可以把他立为埃及法老。可是，这位王子在路上死于非命，于是赫梯和埃及大战。具有讽刺意味的是，赫梯带回的埃及俘虏，也带来了可怕的疾病，迅速传遍赫梯领土，造成了可怕的后果，赫梯老国王本人也在这场瘟疫中丧生。

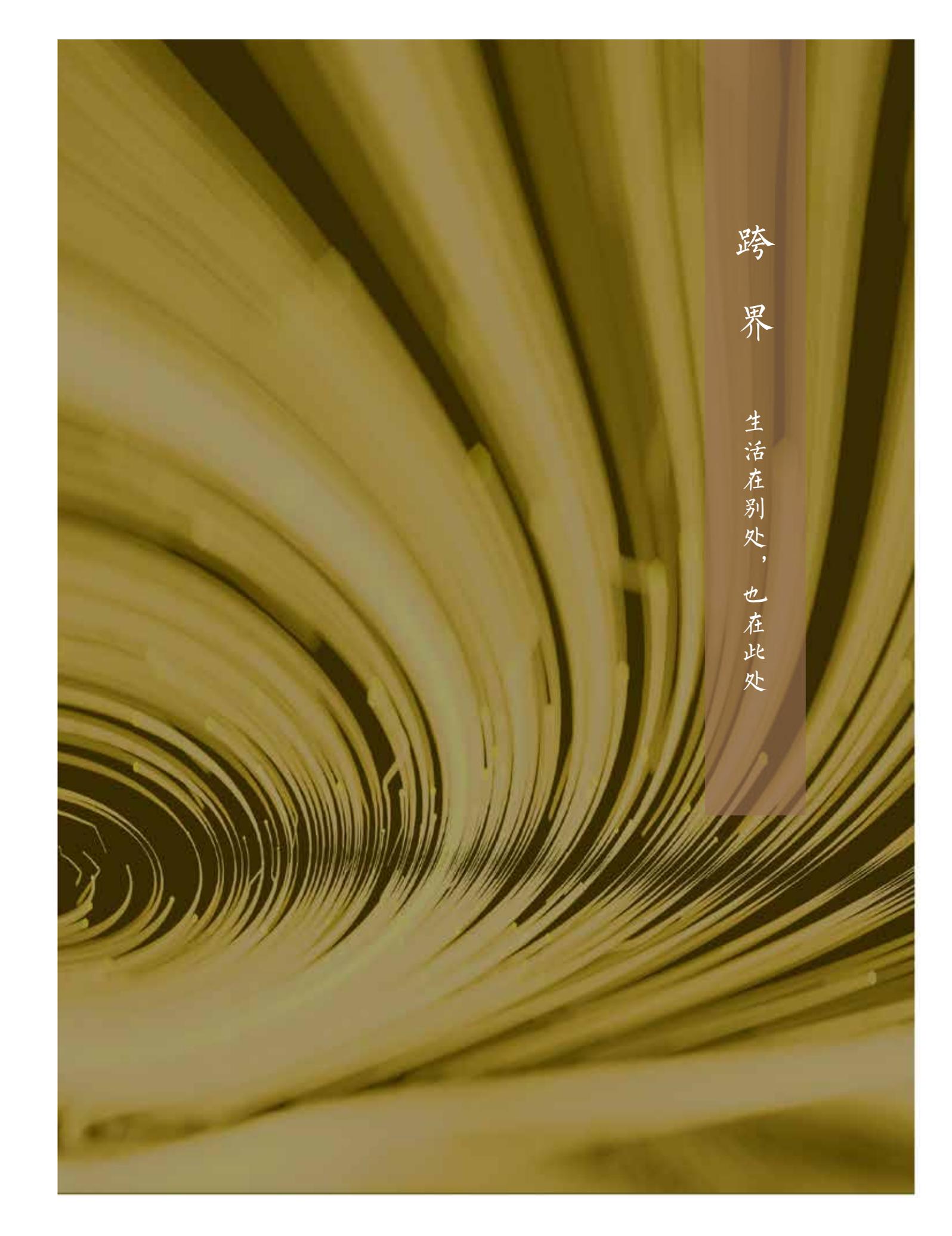
英雄和美女的死去，城市的毁灭，并不是特洛伊的终局。在荷马描述的特洛伊毁灭的冲天火光中，逃出了特洛伊王子安喀塞斯儿子埃涅阿斯，他逃到拉丁姆地区。按照传说，埃涅阿斯建立新城市在公元前 1083 年，三百多年后，他的后代罗穆路斯 (Romulus) 建立了罗马，在维吉尔的诗歌中，埃涅阿斯和罗马人的特洛伊血统被奉为神圣。在日渐衰落的罗马帝国晚期，特洛伊传说被入侵的蛮族据为己有，借此作为强烈认同自己传承了古老而卓越的古罗马文化的途径。大约公元 550 年，意大利东哥特王国的国王宣称自己有特洛伊血统，而法兰克人号称他们因此得名的祖先法兰克斯 (Francus) 为特洛伊人。

这是一个不错的故事，于是很快从法国又传到了不列颠，在 8 世纪威尔士僧侣写的不列颠历史中，不列颠的创始人也号称是特洛伊创建者的后裔。特洛伊的故事还征服了异族，攻破君士坦丁堡的穆罕默德二世 1462 年拜访了特洛伊，他和其他伟大的征服者一样去阿克琉斯墓前献祭。而从维多利亚晚期开始，英国公立学校系统开始把《伊利亚特》作为重要教学内容。如今在英美体系几乎所有重要大学的通识课程里，荷马史诗都是开篇必读之作，被认为是所有西方文化文本的源泉。

像今天的我们一样，古时的人讲述、美化、利用着对过去的记忆。而古典欧洲，就诞生于这样层层叠叠的记忆之中。历史作家汤姆·霍兰这样说：“一直以来，古代历史如同镜子，映照出欧洲人的焦虑、野心和理想。在近两千年的历程中，古希腊人、古罗马人也在不断重构自己的起源，想象自己的过往。”

在后记中，克莱因描述在他乔治·华盛顿大学的办公室里，墙上贴着两条原应贴在汽车尾部的标语。一条比较简单：“考古学：我宁愿去挖土。”另一条说：“考古学家。地球上最酷的工作。我保存过去，你呢？”克莱因表示，考古的故事实际上是关于全球各地（甚至来自太空）考古发现的许多故事。然而，一个共同的目的把这些故事和故事中的人串在了一起，那就是：试图了解人类历史，从最久远的过去到各个文明的崛起和崩溃。“考古学不仅是寻找过去的文明留下的遗物，而且要为子孙后代保存管理这些遗物。我希望此书能够为达此目的略尽绵薄之力。”

让我们一起享受这场精彩的环球“挖土之旅”吧。📖



跨
界

生活在别处，
也在此处

杨扬 重返冰场

情怀落地，不仅很美，而且很贵。

■ 文一 储艺娜





上图：2002年盐湖城冬奥会比赛现场。

一切为了孩子。

在加拿大，冰球家长成了男人、女人之外的第三个群体。出现更多的是“冰球妈妈”，她们常年开着一辆保姆车，后边拉着冰球装备，带着孩子四处去打比赛。

结合了技巧、速度与力量，这项冰雪运动的魅力，正渗透到当下的中国家长圈。不论为了强身健体、培养姿态，还是为申请国外名校“加分”，抑或往专业运动员方向发展，这些孩子有个统一的名字：冰娃。

冰球、花样滑冰、短道速滑……这些年冰雪运动的升温，从冰场的数据可以感知一二。截至去年6月，全国滑冰场馆数量就达到334家，随着2022年北京冬奥会的临近，冰雪产业势头正盛，冠军、世纪星、缤纷万象等一些连锁品牌广泛铺开。商业冰场大多建在购物中心，依靠按时收费和提供培训项目，探索出一套商业模式。考虑到装备费、培训费，加上一级级进阶“打卡”的持续性，滑冰成为不少家长眼中的“贵族运动”。能教这项运动的专业教练很少，一位业内人士透露：“全中国

打冰球的，体制内大概200人，花样滑冰，也就一两百人。”

十多年前，早于商业浪潮，办滑冰学校的想法一直萦绕在杨扬的心头。2013年，杨扬成立了飞扬冰上运动中心，这是国内第一个市场化运营的专业冰场。“从商业冰场走出来的专业人才并不多。”她说，自己想改变这一现状。

“昂贵”的情怀

杨扬的名气，在冰场的运营中，似乎显得过于低调。很多听说“飞扬冰上运动中心”的人，一开始并不知道是杨扬创办的。

当年短道速滑国家队中，杨扬通常被称为“大杨扬”，因为还有一个叫杨阳的队员，在国际比赛中，为了区分发音相同的两人，就按年龄称呼她们“大小杨扬”。2002年盐湖城冬奥会，女子短道速滑500米决赛中，杨扬为中国赢得了首枚冬奥会金牌。其实成功或许可以来得更早一些。1998年长野冬奥会，杨扬在1000米半决赛刷新了世界纪录，戏剧性的是，

决赛中杨扬第一个冲过终点，却被判“横切犯规”，将金牌让给了韩国选手全力卿。在杨扬整个运动生涯中，共拿到 59 个世界冠军。

最初有人提议，用杨扬的名字命名冰场，被她拒绝，“叫我名字挺傻的”。她并不愿意过分消耗自己的名气，她明白，真正要留住这些客户，绝对不是名字的问题。在飞扬俱乐部，很多家长都没见过她，她更像是一个幕后的人，“即便前期靠名人效应吸引人流，后期还是要靠场地、内容和服务留住客户”。

一开始她就想做专业的冰场。2007 年，她在清华念书，毕业论文就是商业化冰场的专业运营。巧合的是，当时上海浦东新区正在筹建一个综合体育中心，里面会有一块冰场，相关的领导请她参与咨询。

整个冰场的物理空间采用双层结构，楼下是 1200 平方米的冰场，对公众开放，是业余的。楼上是标准冰场，1800 平方米，注重专业性、功能性，有看台，容纳 5000 个坐席，有大屏，有专门的裁判休息室、教练休息室、运动员休息室、更衣室和新闻中心。从规模、设计上看，它远远超过了一般性的商业冰场，达到国际滑冰联合会、国际冰球联合会和国际冰壶协会举办国际比赛的标准。

国内专业冰场，一般由政府投资建设和经营，市场化运营的专业场馆非常少。为了更好地对公众开放，政府决定对这座冰场进行市场化运营。“当时对场馆的定位有两点，一是专业性，做专业培训；另一个是对公众开放，散客票价有所限制。”杨扬凭借对体育的理解，以及对滑冰的热爱，在招标中胜出。

做运动员时，每次上冰，杨扬想的是冰上

策略、队友配合、打破平衡以求更快速度。现在，看到冰面，她想的是成本、培训体系、人员管理、营销推广等背后的运营层面。杨扬之前没接触过公司管理，一旦钻进商业领域，她发现，情怀落地，不仅很美，而且很贵。

“这么大的场馆，能耗高得吓人”，杨扬的先生张震算了一笔账，外面 40 度的时候，里面冻着冰，一天的电费高达 2 万。开业之初，散滑票价是 20 元两小时，免费提供冰鞋。“如果要 cover 电费，一天得 1000 个人来，这根本不可能。”而且，电费只占到总成本的不到 1/3。

杨扬与张震完美互补，杨扬重情怀，每次被新想法吸引，张震则是试图把她拉回地面的人。张震毕业于斯坦福大学，之后一直从事金融投资，从一个生意人的角度，他坦言，冰场很难做成利润率高的项目，“特别是做培训，需要场地、师资力量等，一切全部是硬成本，也都是硬风险”。另外，专业冰场的整个设计，也非常难商业化运营。举个例子，购物中心的冰场，有庞大的人流支撑，只有一个闸机入口，几点开门、几点关门，非常有规律。而专业冰场要考虑消防和物业等因素，所有的口都是开放的，增加了管理难度。从消费群体看，专业冰场没有商场人流的加持，平日散客较少，都是培训的孩子，一般课后才有时间，“运营时间得相应延长，从早上 6 点到晚上 11 点。这样一来，就需要三班人。”

高额的成本很快露出危机。冰场运营的第二年，公司财务告诉杨扬“撑不下去了”，夏天只能发一个月工资，继续做下去就像“无底洞”。出于无奈，杨扬找了一家体育公司，“他们是做冰上秀的，肯定也会做冰场”，杨扬回忆，

当时她只想有个交代，可聊了半天，对方直接拒绝，表示不能接这个活儿。

然而那个夏天 40 度的高温给冰场带来了转机。飞扬中心迎来蜂拥的人流，“每天有五六百人，整个夏天俱乐部收了 200 多个学员”，账面虽然没涨，但也及时止损，冰场“活”了下来。

求生

“做体育没有情怀，肯定拍拍屁股就走了，”杨扬说，冰场运营的第一个五年，没有盈利。用张震的话说，“累计是亏损”，投入的钱本可以有其他的投资渠道。

飞扬的整个盈利模式，分为场馆运营、冰上培训和赛事运营三大部分，其中，课程培训为主要收入来源，但这部分成本颇高，除了冰场设备的维护成本，教练员成本占据大头。“教练的费用就占到冰场总收入的一半。”为了找寻出路，杨扬做了不少尝试，比如基础教学课程，飞扬正在培养一批内部的教练，让资深专业教练负责指导，慢慢地把新人教练的队伍带起来，扩大基础教学这块。

在张震眼中，杨扬的新点子很多，“很好奇，老有新想法，热情很高”。这几年，飞扬组织的冰雪进校园、大型体育赛事等活动，取得了非常明显的社会效应，但从商业角度看，基本不赚钱。杨扬想通过进校园的方式建立校队，如今短道项目已在浦东建起了几个校队，“没什么利润，能打平就不错了”。赛事也是如此，前几年像 KHL（大陆冰球联赛）等大型比赛，在飞扬专业冰场举办，杨扬团队负责后勤保障，“有外国人参赛，必须符合所有相关安保标准，



杨扬担任奥委会委员期间工作照



这也极大地推高了成本”。

杨扬还做了一项十分前卫的尝试——让“冰”走出去。她想人流密集区域，最好是地标性建筑附近，建立一个户外冰场。“根本不可能”，这是张震的第一反应，“一套制冷设备小两百万”，还涉及人员、维护等方面，门票根本覆盖不了成本。杨扬却认为，从科技角度，户外冰场不是问题，况且上海是个时尚、国际化的地方，对于创新有足够的包容。她聊到了圣地亚哥的冰场，为了营造圣诞气氛，人们在沙滩上建了块冰场，觉得在那里才有过圣诞的感觉。

夫妇俩争执不下，杨扬坚持必须要做起来。寻找赞助商的过程一波三折。即便有北京2022冬奥会的概念加持，现实中愿意为冰上项目买单的企业寥寥。户外冰场的制冷设备从荷兰进口，需要提前三个月订。杨扬在赞助商没有确定的情况下，冒险提交了订单。

2019年1月，东方明珠塔下，一片由制冷设备创造的室外大冰场，成了上海第一块户外真冰冰场，面积600平方米，对公众开放50天。晚间，陆家嘴灯光亮起，落在冰面，

光影斑驳。新手或者老手，在冰上飞舞盘旋，看客众多，热闹纷繁，有种来到北方冰雪城市的错觉。

“还真被‘不理性人’做成了。”张震笑着说，这场活动最终的赞助商是支付宝，在冰场开张前三天才确定下来。整个项目带来的效果远超预期，上海的地标建筑，南方的冬季，居然可以有户外滑冰的体验，这天然就是媒体追逐的话题。“上了三次央视，媒体都来了！”杨扬回忆说，那段时间几乎每天都有媒体采访。面对镜头，她会有意往支付宝LOGO那儿一站，“我们得回报赞助商。”杨扬笑着说。2019年年末，“冰飞扬”再次落户东方明珠，持续时间比去年延长，至少向公众开放80天。

不给自己设限

冰场管理者只是杨扬退役后的一个身份。

2006年的都灵冬奥会，杨扬获得铜牌。她把奖金全部捐给一家国际儿童慈善机构——儿童乐益会(Right To Play)，宣布用这种方式退役。后来，她成了儿童乐益会的志愿者，





去了埃塞俄比亚，在聋哑人学校、儿童康复中心、贫民窟等一些地方，与当地孩子们一块儿运动。她看到游戏和运动的力量，“不是以明星身份去站台，而是用体育的方式做公益”。

她深知运动员退役后的迷茫，发起冠军基金，通过一系列就业培训、指导，帮助退役运动员转型，将赛场能力转化为职场能力。十年来，冠军基金帮助了4000多名运动员，这几年效果明显，运动员的积极性、自我提升意识都增强了。“不少人从进队开始，就意识到要为自己（退役后）找出路。”杨扬说。

把运动员自信心调动起来至关重要，这一点也体现在了冠军基金的培训课程里。在某次课堂上，培训老师展示了多张运动员比赛照片，让大家用形容词描述出来，得到的答案大多是“拼搏”“坚持”“团队”等。接着，老师向在场的企业HR负责人提问：招聘员工时，这些品质是不是企业想要的？大多数企业负责人的答

案是：品质很重要，反倒是技能方面，排在第二位，可以靠后期培训提高。

放眼国际，运动员跨界的例子有很多，国际奥委会主席托马斯·巴赫曾是击剑奥运冠军，美国前国务卿赖斯曾是职业滑冰选手，匈牙利前总统施密特·帕尔曾是奥运击剑冠军。国内也不乏李宁、姚明这些转型成功的案例。“不给自己设限”，这是杨扬对自己的要求，退役后，她去清华念书，担任嘉宾主持，去国际奥委会工作，创立冠军基金、滑冰学校。

不过，她所做的一切还是与体育相关。巴赫曾说，一旦成为运动员，就永远是运动员。杨扬承认，运动员基因一直在她身体里，“别看我平时大大咧咧，心比较大，一遇到困难，场上的劲儿都出来了。运动员在场上，就是要相信梦想，相信美好的东西，这是让你不断突破的动力。”

MINDSET BUILDS FUTURE



思维 构架 未来

PUBLICATIONS
出版物

FBK ONLINE
复旦商业知识在线

MANAGEMENT INSIGHTS
《管理视野》

SNS & APP
微平台
微信 - 微博 - APP

E-LEARNING
在线课程

CASE DEVELOPMENT
& RESEARCH
案例开发与研究

全创综
开新合
放学性
分习知
享平识
空台产
间品



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

ISBN 978-7-309-14754-4



9 787309 147544

定价: 88.00元