

24

2021年第1期

# 管理视野

## MANAGEMENT INSIGHTS

你的  
AI朋友  
已上线

“陪伴型机器人”  
让人喜欢让人忧



人民币 88元

当公仆型领导遇见焦虑型员工  
疫情对组织领导力的考验

员工“吐槽”平台  
玩转企业内部社交平台

一个非典型地产人的“空间革命”  
芮永祥和他的“黑森林”

界宽境远

*Vision Without Boundaries*

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





管理视野  
MANAGEMENT  
INSIGHTS

复旦大学管理学院承办  
中国管理研究国际学会 (IACMR) 学术支持

领读管理新知 融炼实践智慧

专题  
有热度  
有深度

管理视野  
MANAGEMENT  
INSIGHTS

不一样的  
专栏

对谈  
有志度  
有高度

前瞻  
洞悉管理  
先机

跨界  
捕捉创意  
灵感

新知  
博观而约取

界宽 境远

复旦大学管理学院承办 中国管理研究国际学会 (IACMR) 学术支持

[bk.fudan.edu.cn](http://bk.fudan.edu.cn)

# 拥抱科创， 重装出发

过去的一年中，我与十几位教授一道走访了 30 多家科创企业，这些企业覆盖了生物医药、人工智能、集成电路、大数据、新材料等最具代表性、最具科技含量的领域。在不同科创赛道上、不同科创领域里，我们了解了很多原创的、具有颠覆性意义的科技成果。这些成果一旦被成功地商业化、产业化，不仅会给它所在的行业带来革命性的影响，迅速形成上百亿乃至上千亿的产业规模，更重要的是，这些科技成果的应用，还会很快溢出产业边界延伸到其他行业，带动众多行业的转型升级、科技创新，这将成为当下中国发展新的活力、新的动能所在。

科创，事关经济转型升级，事关中国经济的未来。在这样的时代大背景下，管理教育界应去聚焦、聚力于中国科创事业的发展。这也是我与同事们深入科创企业一线，去做考察与实证研究的动因所在：希望通过一线的实地研究，去重新认识、理解、厘清基于第二次工业革命以后、为适应跨国公司发展所建立和积累起来的管理知识体系，其中哪些依然有效，能够延伸运用到今天的科创企业？哪些已经失效，必须进行创新、升级？与此同时，我们还要去探索、建立起有效支持科创事业发展的特有的管理原理、管理规则、管理方法，这都需要管理学理论和知识的创新与迭代发展。

2021 年伊始，管理学院还有一件具有里程碑意义的事件：《管理视野》刊号获批。我们创办《管理视野》的初心从未改变：及时分享全球范围内最新、最优秀的管理科学研究成果，尤其是基于中国商业创新实践的研究发现，希望它们走出象牙塔，成为滋养中国一线的企业家们和管理者们的思想养分。同时，管理学的教授们也会和企业界进行深度的对话交流，力图用管理学的方法框架梳理最新的实践，让鲜活的商业实践反哺、促进管理学的研究发展。坚守学术内涵品味、坚持前沿探索，这是我作为主编和全体编辑团队成员的共识与承诺。

可以说，我们对于科创企业的走访调研，正是在践行《管理视野》一直以来的初心和使命。在知识经济时代，在互联网经济时代，在新一轮科技革命扑面而来的时代，企业的物理边界、组织边界、产权边界都在不断地被打破，不断地被打碎，不断地在进行重组整合。在这个革新变幻的时代，作为一名管理学者，我既深感机会巨大，也深知责任重大。我们希望通过一线的实地研究，进一步深入企业的实践，甚至开展国际比较研究，通过对全球科创企业的管理问题的比较，找出一般性的规律，用以引领未来管理理论的发展。为此，我们责无旁贷。

无科创，无未来。一个科创新时代已然来临，我们不断追问：愿不愿意去拥抱它，有没有准备好去拥抱它？

拥抱科创，重装出发，我们准备好了！请与我们一同前行！

复旦大学管理学院院长  
《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。它秉持着“管理推动中国进步”的理念, 致力于成为中国管理学界及商界的思想源动力。

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  
 , 选择  , 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。

复旦大学管理学院承办 中国管理研究国际学会 (IACMR) 学术支持

bk.fudan.edu.cn



# 公司是企业家的试验田

在过去的六年中,《管理视野》访谈了许许多多优秀的中国民营企业家。他们当中,既有大名鼎鼎的马云、马化腾、雷军、刘强东、张勇、张磊、俞敏洪,也有声誉日隆的尹烨、沈国军、刘永行、汪建国、吴国平,更有后起之秀章燎原、余建军、米雯娟、李天天等。这些访谈道出每位企业家独特的心路历程,也描述了各家企业的管理特色和生态环境。有趣的是,在梳理了这些访谈报告后,我发现企业成功的因素林林总总,并不存在唯一的模式。而且成功企业的模样也是千姿百态,并非千人一面。

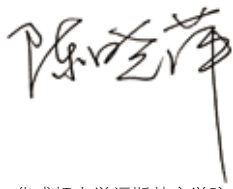
仔细分析其中的原因,其实与创始人企业家的个人价值观、性格和兴趣爱好有极大的关联。企业家喜欢武侠小说,侠义便在公司得到张扬;企业家热爱艺术,公司办公环境、店面设计就有品位;企业家崇尚节俭,面子工程在公司就难行其道;企业家尊儒,孔子的经典名句就被员工牢记于心;企业家爱耍权威,诚惶诚恐的氛围就弥漫工作空间;企业家向往自由,公司就没什么繁文缛节;企业家喜欢权术,员工之间就难有信任……所谓企业创始人的烙印(entrepreneur imprint),即为此意。

企业家的个人价值观、性格和兴趣爱好是潜藏在他们骨子里的东西,会在无形之中投射、渗透到组织运营的方方面面,便会令公司呈现出类似的特点。

比如本期杂志中访谈的长白山万达国际度假区 CEO 马春野先生,他在公司里尝试建立的一整套员工话语平台,通过多年漫长的努力,几乎达到了让每个人都可以“知无不言、言无不尽”的完美状态,在中国企业管理界绝对独树一帜。谁可以想象员工敢于实名指出公司在各个方面存在的问题而不必担心遭到打击报复?谁可以想象无论你在什么岗位工作,只要你提出的建议对公司纠偏有帮助,就会得到回复、采纳和认可?管理层(包括 CEO)要对员工有多信任,要有多大的勇气和度量,才敢于建立这样的公共平台,把自己暴露在网络的光天化日之下?但是在马春野那儿,凭着流进他血液的追求公开透明的价值观,凭着他对人性的洞察力、爱学习琢磨的钻研劲儿,一步一步地(当然克服了很多难关)实现了这个理想状态。在这个意义上,马春野把长白山度假区当作自己的试验田,实现心目中的理想管理状态。这个状态的实现,给公司带来的不仅是员工的心情舒畅和满腔热情,更是他们在工作中表现出来的解决问题的主动性和创造性,为公司所创造的价值不可以金钱计量。

再看“跨界”栏目中的芮永祥先生,他在上海精耕细作“黑森林”建筑群,打磨十多年,把自己天人合一的价值观融进住宅内部的设计和住宅群整个生态的设计之中,硬是移植了一万多棵树制造出森林的状态,并用落地大玻璃窗,让住户在客厅遇见森林,以此把森林“植入”每一家的住宅之中。芮先生把这一片建筑当作自己的试验田,把森林住宅的梦想变成现实。

站在这个角度放眼望去,每家公司都像是一位企业家的试验田, Ta 的价值观、气质和性格决定了这个公司会选择播什么种子,如何耕地,如何调节气温、湿度,如何防风沙、病虫害,如何记录作物的生长、成熟,如何收割、销售,最后会收获什么。企业家在对每一个环节的把握和度量中体现出来的神和气,得以形成公司的 DNA,从而影响其长远的生命力。■



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



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

# THE NINTH BIENNIAL IACMR CONFERENCE



The 9th conference is postponed to June 2021  
第九届IACMR大会延迟一年至2021年6月

Xi'an, China  
中国·西安

## CULTIVATING ENTREPRENEURSHIP IN CHINA

## 培育中国的企业家精神





发刊词 Preface

03 拥抱科创，重装出发  
陆雄文

卷首语 Foreword

05 公司是企业家的试验田  
陈晓萍

前瞻 Idea Scan

10 科创人才路径陷阱  
谭相宜

14 营销科技的大爆炸时代  
陈岩

17 管理学人书架

新知 Research Highlights

20 LIVIA：衡量企业长期  
绩效的利器  
Phebo D. Wibbens Nicolaj Siggelkow

23 公仆型领导如何缓解员工  
焦虑的负面影响  
胡佳 贺伟 周空

27 为什么国企人  
更热衷「关系」行为？  
陈曦 David Chandler

对话 Executive Perspectives

32 员工「吐槽」的正确方式  
——如何玩转企业内部社交平台？  
——马春野 专访

43 攀达科技：  
未来的新能源中枢？  
——对话黄志明

专题 Feature

51 你的2朋友已上线  
徐晶卉

58 小冰，来自虚拟世界的拥抱  
袁建胜

61 同情的力量：  
原始而强大的组织原力  
陆爽

专栏 Column

67 享受新的常态  
——陈晓萍 专栏

70 可以改变历史进程的一个小方框  
——李纾 专栏

73 丘吉尔败于艾德礼的启示  
——麦华嵩 专栏

开卷 Reading

78 在四面楚歌中重新想象资本主义：  
公司的关键角色  
陈晓萍

83 圣彼得堡：  
俄罗斯三百年西化的致命欲望  
柳展雄

87 真相、谎言和领导力  
——FBI 前任局长詹姆斯·科米  
的政坛回忆录  
郭玉洁

跨界 Boundaryless

92 一个非典型地产人的「空间革命」  
储艺娜



封面作品《虚拟恋人》 插画作者：狐狸狐狸鱼

在“孤独经济”的大潮下，陪伴型机器人要怎样发展，才能成为我们想象中的“灵魂伴侣”的模样？

## 《管理视野》

2021年第1期（总第24期）

主管：中华人民共和国教育部  
主办：复旦大学  
承办：复旦大学管理学院  
出版：复旦大学出版社有限公司  
印刷：上海西口印刷有限公司  
发行：《管理视野》编辑部  
出版日期：2021年3月1日  
定价：88元

国际标准连续出版物号：ISSN 2096-9821

国内统一连续出版物号：CN31-2181/F



复旦大学  
商业知识  
微信订阅号



请关注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-Chuan (罗格斯大学教授, IACMR 第五任主席)  
乐睿文 Lewin Arie (杜克大学教授,《组织管理研究》主编)  
陆雄文 Lu Xiongwen (复旦大学管理学院院长)  
孙一民 Sun Yimin (复旦大学管理学院副院长)  
徐淑英 Anne Tsui (圣母大学教授, IACMR 创始会长)  
薛求知 Xue Qiuzhi (复旦大学管理学院教授)  
郁义鸿 Yu Yihong (复旦大学管理学院教授)

### 首席学术顾问 Chief Academic Advisor

徐淑英 Anne Tsui

### 学术顾问 Academic Advisor (按姓氏字母顺序排名)

芮明杰 项保华 薛求知 郁义鸿 Rui Mingjie Xiang Baohua Xue Qiuzhi Yu Yihong

### 主编 Editor-in-Chief

陆雄文 Lu Xiongwen

### 执行主编 Executive Editor-in-Chief

陈晓萍 Chen Xiao-Ping

### 常务副主编 Deputy Editor-in-Chief

于保平 Yu Baoping

程亚婷 Cheng Yating

### 副主编 Associate Editor

宋朝阳 Song Chaoyang

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

米莎·玛丽亚 王海珍 任意 Misha Mariam Wang Haizhen Isabelle Ren

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

储艺娜 方毅超 胡伟洁 谭相宜 Chu Yina Fang Yichao 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

陆成思 秦毅 阿莓 Lu Chengsi Qin Yi Amay Zhang

### 出版人 Producer

孙一民 Sun Yimin

### 总经理 General Manager

于保平 Yu Baoping

### 地址 Address

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

广告热线 +86-21-25011378

订阅、发行及投诉 bksservice@fudan.edu.cn

图片支持 视觉中国

复旦大学管理学院承办 中国管理研究国际学会 (IACMR) 学术支持

BK.fudan.edu.cn www.iacmr.org



源自负责的  
森林资源的纸张

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

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

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



# 前 瞻

在这里，  
洞见未来





# 科创人才 路径陷阱

■ 文 | 谭相宜



当我们回顾 2020 年这颇具魔幻色彩的一年，不免感慨万千。国际经济新秩序亟待建立，全球化与反全球化博弈如火如荼。在 2020 年的商业洪流中，“科创”，可以说成为产业界和企业界最闪耀的名词。大数据、云计算、5G 通信为基础的数字化转型升级成为一切组织生存与发展的基础。无边界的潮流来袭，产业边界、企业边界被打破，重组与整合迫在眉睫。同时，科创板的开板以及科创领域的发展引领了新一轮工业革命的浪潮。

科创驱动的力量很强大，这一轮的科技创新不但推动了产业创新，同时也是企业界管理创新的最大驱动力。

在科创企业内部管理上，新的人才管理痛点和陷阱也是频频出现：股权激励设计缺陷；缺少研发管理和团队管理能力；缺少企业文化和冲突管理能力；缺乏科学家向企业家转型的有效机制……面临挑

战的不光是企业本身，在这个时代，传统的产业经济学也要被再解释，因为很多经典理论是时间久远的资本主义工业化时代的归纳。华盛顿大学的张嘉骏教授（Dennis Zhang）就认为美国的这批科技创新驱动的企业对管理学界的研究构成了一定的挑战，特别其中以脸书、推特和谷歌为代表：“政府觉得这样的一批大型科技极客公司管理了极大的数据量，你可以想象硅谷有二十多个工程师能控制全世界 21 亿人在看什么吗？这就是一个非常巨大的力量，而传统的管理学也好，包括基于传统经济学的政策制定也好，在过去没有先例，也没有准备好相关理论去理解和解决这一系列问题。”

从这个意义上说，科创公司给传统管理学和经典商业逻辑带来了新挑战和新课题，我们在此管中窥豹，试图从人力资源角度，从国内科创型企业的人才管理问题中梳理一些值得研究的症结。

## 静候花开的科研投入

苏州纳微科技股份有限公司的董事长江必旺博士，是海归放弃了北京大学教授教职，之后走上创业道路的一名典型的学术型出身的企业家。纳微科技是很有科创技术含量的代表性公司，开创的多项世界领先的微球精准制备技术，解决了我国这方面的“卡脖子”技术难题。江必旺在美国学习工作多年，深知国外大公司的科学研发瓶颈——大公司被华尔街牵着鼻子走，短视的资本力量没有耐心等待推进缓慢的科学研究。“一般的科研项目，超过三年肯定被叫停了，通常只给一两年时间，但是目前底层科技难题，都进入难度较大的深水区。没有耐心导致了通用电气（GE）、杜邦这样的大公司的技术创新在过去十几年没有重大突破。”江必旺感慨说。

江必旺坦言，自己回国就是为了证明“科技创新”是否走得通：“目前容易做的研究项目都被做完了，再出成果需要深挖。我有足够的耐心，我们有的项目已经坚持超过十二年了，还在坚持。”

当然，除了抵挡诱惑，还得有养活公司的能力，江必旺技术团队的厉害之处在于他们耗费 10% 的精力就可以维持公司收支平衡，剩余的精力可以全情投入科研——目前一些项目已经达到全世界领先水平。江必旺觉得这个成果其实在自己意料之中：“创新需要耐心，能在一个细分领域沉下心来执着十年以上，个个都能成专家。”甚至公司在人才招聘上也不需要太聪明太厉害的人，要的是资质一般但耐得住性子的员工，慢慢培养，终成大器。

科创企业需要面对科研成本的投入和企业绩效的交织压力，对此，张嘉骏教授认为类似特斯拉这样的公司，在这方面是很典型的例子。张教授认为如何平衡这样的压力，源于企业高层的判断。本质逻辑就是假设有一个科研团队，判断清楚自己公司的目标，怎么样算科研团队的投资回报率，以及基于这个投资回报率，每天具体要给科研团队投多少，基本上是这样一个逻辑，这个逻辑在公司和公司之间肯定是不一样的。“比如说在谷歌的话，我觉得谷歌本身就是非常工程师文化的逻辑，所以说其中很多的科研团队，

比如说谷歌深度学习研究项目 (Google Brain)，我们对于它的判断是它能带来我们未来某一些生产力的极大提高，基于这个，我们愿意在现在投钱，”张教授说，“这个跟特斯拉完全是不一样的逻辑，因为特斯拉一直是缺钱的，但它在一直缺钱的情况下，大幅度地投入科研的成本。特斯拉巨大的科研投入，更多的是源于马斯克自己的坚持。他可以理解这些东西未来可能带来的增益，或者说他愿意相信这些东西未来带来的增益，所以说企业领导人的这个决策相对是逻辑清晰的。”

## 如何留住高智人才

如何留住人才，特别是高精尖的技术人才，这对任何一家科创公司都是难题，让我们来看看这些企业的做法吧。

信达生物制药集团的首席人才官张倩坦言自己作为人力资源负责人压力很大，因为“外面公司来我们这挖技术人才，至少都开出加薪百分之五十的优厚条件”。信达生物对科学家的长远发展，主要激励手段还是股权分配，行权条件有现金等几种方案，主要看科学家具体需求来满足。曾经有科学家想离职，张倩和他谈下来发现问题主要是实验室采购流程太长，还有各种法务的琐碎问题令人心烦。对此，张倩立马拍板招个助理，“天天帮你跑流程，你就专注科研就好，琐事都给你解决到位”。所以有时候要留住技术人才，可能只是需要实际的、细节的关注和满足。

对常熟开关制造有限公司的王春华董事长来说，留住人才不是件难事。因为公司福利完善，又是在江南富庶的小城市，消费程度不高，生活安逸，“我们以本地员工为主，全公司 1700 个员工有 1500 多辆车，公司天天早上七点半上班，下午四点半下班，全公司

离职率 1% 都不到”。常熟开关在技术水平上处于国内一流水平，做基础研发的博士后四十多人，有五个博士后课题工作站，科研人员用技术职称来算股份，不用 KPI 考核。发论文和拿到专利都会有相应的丰厚奖金。研发无止境，王春华坦言对技术人员需要长期的有情怀有理想的精神感召加物质的支持激励，两者缺一不可。

壁仞科技的董事长张文，则实际上每天都在思考：第一，怎么把员工留住？第二，怎么找到好的员工？第三，怎么从内部去培养员工？“我发现情怀包括理念，大概只能在一定的程度上对员工有影响。想要留住好的骨干员工还是要靠好的激励机制，通过丰厚的期权、薪酬和清晰的职业发展路径让员工们感到自己在这家公司有希望。”张文说。

他认为，人事上对科创公司最重要的一条就是要学会自己培养员工，“练内功”，让员工在公司感到能学到东西、有未来。但同时另一个问题又出来了，就是你把员工培养好了，也花了很多钱和时间，但被别人挖走了。“所以在这种大环境下，我的总体感觉还是希



望去把这三个事情结合起来。比如说在我们公司，我发现很多员工在不同阶段的追求是不同的。比方说刚刚进来的员工，他对知识的渴望、对自己有多大的上升空间很关注，我们尽量去给他们创造这种环境。我们建立了一个人才梯队培养导师机制，关注到每一位

员工，了解他们的需求和想法等等。”壁仞科技现在员工留存率是不错的，一年的离职率大概也就3%左右。张文认为：“从长远发展来说，我们希望能吸引到这个产业里最好的人，这对创业公司来说是个挑战，也是我每天都在思考的关键问题。”

## 错综复杂的团队融合

几乎每一个科创企业，都会面临公司扩张后的新增团队和旧有创始团队的融合问题。

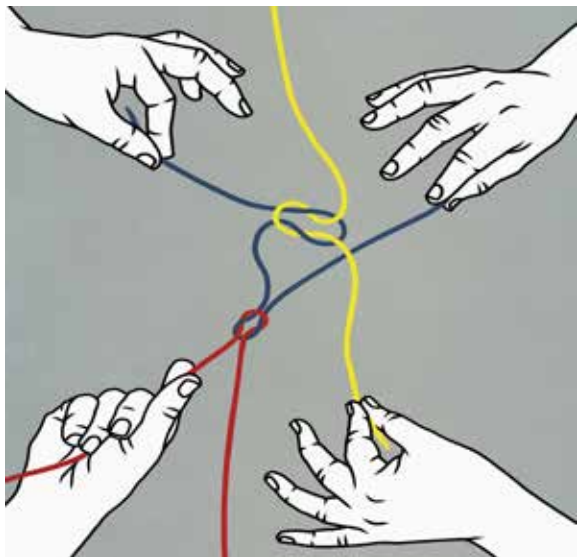
上海缔安科技董事长袁初成对此看得比较简单，认为要靠价值观来解决，原则是放到台面上来透明化沟通。“我还是绝对尊重专业分工合作。”他说。

南京艾科美热能科技有限公司在某主流招聘网站上，被评为同行业全国口碑排名第四的好公司。董事长徐德好的感受是，公司走得太快，管理会跟不上，一个科创公司能走多远，最终落在公司的管理上。在艾科美，人事制度宽松，管理人性化。徐德好表示：在人员扩张上，步子不要太快，自己能做多，心里要有数。公司的技术人员稳定性很高，不过他特别提到90后的年

轻技术骨干独立性比较强，所以企业内部人力资源的调配，如何平衡各个年龄阶段的员工之间的关系是个难题。“对年轻人来说，不是领导说怎么做他就怎么做，他有自己的想法，而且他可能还不一定能够按照团队给他制定的规范来做一些事情。我们现在想的办法就是给年轻人们定目标，整个团队大家一起把目标确定，然后让年轻员工去想办法实现目标，领导层对结果要多肯定和鼓励。”徐德好说。甚至在追求成就感上，他也感知到年轻人更需要成就感：“像70后、80后，批评一下，可能问题不大。90后往往不能接受批评。”

挚达科技创始人黄志明认为创业中，人是最难的，人的关系的融合是难中之重。IBM、大众、西门子，挚达科技的员工有不同背景的来源，甚至还有来自央企的“老干部”。

怎么把这些不同风格的人融合在一起？黄志明的答案是：首先，你一定要有一个大的愿景，让员工认为来这里是他人生的机会，能够做他自己梦想中的事情，刚好在你这个平台上可以做；其次，要给骨干员工一个平台，给他一个机会能建设自己的团队，包括建立自己的机制，成为一个板块；最后，要强调包容性，每个人有自己的脾气，甚至习惯都不大一样，差异太大了。“你要包容各种不同风格的骨干员工，同时创造条件让这些不同风格的员工可以互相合作。”黄志明这样说道。☑



# 营销科技的大爆炸时代

■ 文 | 陈岩 分众传媒集团首席战略官、中国广告协会副会长

随着互联网、移动互联网、大数据、人工智能等技术的发展，消费逐步实现了在线化。企业和消费者之间，要用大量的技术来解决各种各样场景的问题，包括销售的场景、品牌塑造的场景、消费者沟通的场景。在这些场景中，所运用到的所有的技术和解决方案，就是营销科技。营销科技这个词没有任何官方解释，广义营销技术即所有营销人能接触到的 IT 应用，包括：外部数字数据 (Digital Data)，强调低成本，实时性的广告技术 (Adtech)。狭义营销技术即利用自身数字数据和客户敏感数据 (PII data)，强调数据应用场景和客户体验。

营销科技的出现，其实是和脸书 (Facebook)、推特 (Twitter) 开放应用程序接口 (API) 有很大关系的。之后出现一堆社交媒体管理软件，然后社交媒体又开始和客户关系管理 (CRM)、电商、客服、数据分析结合，带来营销科技的大爆炸。

从 2011 年起，几乎每一年，美国营销技术专家斯科特·布林克尔 (Scott Brinker) 都会制作并发布一张营销科技全景图 (MarTech Landscape)。十年间，图上的营销技术供应商从最初的 150 家膨胀到如今的 7000 多家，意味着营销行业的复杂性在不断提升。

这张营销科技榜单全景图依旧从广告与促销 (Advertising & Promotion)、内容和体验 (Content & Experience)、社交与关系 (Social & Relationship)、商业与销售 (Commerce & Sales)、数据 (Data)、管理 (Management) 六大类别甄选全球代表性企业 (解决方案)。尽管营销科技 (MarTech) 概念首先是由 Scott Brinker 提出，但是经过近十年的发展，中国营销科技的实践广度和深度都已达到了较高的水平，同时，在新冠肺炎疫情的影响之下，消费者、企业、媒体公司都发生了较大的变化，对营销科技的进一步应用也带来了深远的影响。

## 生活场景迁移

因疫情防控，居家少出门，在较长时间状态下，用户已习惯足不出户或减少外出，主动尝试并接受了云端生活、娱乐、办公等生活方式。疫情之下，消费者生活场景发生重构，点击率(CTR)数据显示，在疫情期间，79.9%消费者通过移动互联网获取信息。QuestMobile 数据显示，从2020年1月23日开始，全网用户每日使用总时长节节攀升，从原来的50亿小时，一路飙涨到61.1亿小时(2020年2月3日，在

家办公第一天)。各领域时长也发生了变化，视频、游戏两大领域占比上涨至38%，新闻资讯也上涨至9%。

疫情期间，消费者转变为线上购物，超市线上应用下单、垂直类电商平台、社区微信点单在疫情期引领线上渠道使用增长，减少使用的均为线下渠道。

淘榜单数据显示，在整体消费低迷的2月，淘宝直播“云生活”的用户增长了153%，淘宝直播成交金额同比翻倍，用户云逛街体验感觉还不错。

## 消费心态转变

长期来看，疫情促使消费者重新思考生活，重建生活结构，调整节奏，为此增加了新的生活计划，将拉动部分行业出现增长。这对于新品牌、产品品类来讲是进入市场的机会，同时，这也意味着未来消费端的需求将激增，会倒逼产品、企业的快速更新迭代和创新，具有高灵敏度、高创新的品牌将占得新机。点击率数

据显示，有73.5%的用户在疫情期间有新尝试。疫情之下，消费者愿意接受尝试新鲜事物。比如，在疫情期间用户对于在线培训、学习与远程办公的尝试最多，且疫情得到控制后延续性较强，占比为69.2%。消费者在经历疫情后会产生新的生活计划，大健康意识觉醒，激发26.8%的消费者萌生购买健康保险的念头。

## 消费需求改变

人们长期居家生活，很多家庭场景的需求被释放或刺激出来，这些新的需求改变了用户的购物车，也改变了消费市场格局。疫情得到控制后，用户恐将延续疫情期间消费习惯，以居家生活为主，补偿性报复性消费示弱，理性消费或成消费潮流。国家统计局2020年3月发布数据显示，1—2月份，全国网上零售额13712亿元，同比下降3.0%。其中，实物商品网上零售额11233亿元，增长3.0%，占社会消费品零售总额的比重为21.5%。国家统计局数据显示，1—

2月在实物商品网上零售额中，吃类和用类商品分别增长26.4%和7.5%，穿类商品下降18.1%。

点击率数据显示，疫情期间，线下渠道使用率整体下降，但社区供销服务站及新零售体验店逆势上涨，社区服务增加比例达到53.8%。疫情得到控制后，消费者在生活服务型消费支出方面整体较低，仅健身房消费意愿凸显，消费需求增加。

疫情之下，牵动广告市场改变的不仅有宏观经济的波动，在大环境的动荡、危机之下，消费者开始尝



试并可能接受了新的生活方式，这其中所产生的心理变化和新行为习惯，都将激发企业变革和转型，催生新的商业营销形态出现。此外，得益于中国飞速发展的网络技术，大多数中国企业这几年都已经形成了线

上 + 线下的组合营销模式，而消费者也已养成了线上消费的习惯，这无疑为营销科技的应用带来了深远的改变和新的市场机会。

## 营销科技在中国的应用难点及发展未来

新冠肺炎疫情会破坏营销科技版图吗？可能会。但我们看到的更多的是短期的冲击，而不是长期的死亡。各种因素的综合作用下，对很多营销科技供应商来说可能会很艰难：

- 由于经济的不确定性而减少商业支出；
- 市场营销部门为处理此次危机忙得不可开交；
- 恶性循环：风险投资的减少增加初创企业的风险。

但是，尽管营销科技在这场危机中遇到了很多不利因素，但也有有利因素：

世界将继续变得更加数字化。如果说这次危机有什么不同的话，那就是它将加大企业拥抱数字运营和数字客户体验的动力。这也是营销技术蓬勃发展的地方。大多数营销科技解决方案都倾向于“绩效营销”。在市场营销人员必须证明每一分钱的投资回报时，那些能够带来结果的公司将受到特别重视。底层的平台功能将为营销科技的构建者和买方带来更高的成本效率。

在接下来的一段时间内，线上获客会加速对传统获客的替代。2020年上半年，线上决战已经开始。首先，企业要完善自己的内容类型，直播、图文、短视频、官网内容、Demo等各种内容类型匹配齐全后，提高内容复用率，让内容向着图片化、视频化、PPT化方向发展；其次，拥抱营销技术，基于用户生命周期精准管理和推送的内容中心，借助营销自动化工具，实现线索的全流程管理；最后，以此为契机，深化营销协同，打造营销闭环，提高获客转化效率。尽管如此，

线下场景在人们的消费行为中仍然不可或缺，例如聚餐、看电影等生活娱乐，又如购买房屋、汽车等低频、高客单价的商品，消费者离不开线下的实际体验。因此，即便近年来部分中国企业试图重塑消费者的行为习惯和购买模式，但效果往往微乎其微。比如，恒大地产很早就开发出了线上售楼系统，但绝大多数置业客户还是会选择线下看房。

对企业而言，消费者导向的营销科技的应用开始发挥更大作用，消费者希望通过自己目前最方便的渠道与企业交互，而不是通过企业指定的对企业来说最方便的渠道。消费者希望在适当的时间得到适当的帮助，而不是被铺天盖地的同质化广告追踪。那些利用营销科技手段更好地满足消费者需求的产品和企业，将会走得更远。

单一渠道的数据采集和分析已经解决不了问题，企业需要构建数据平台进行全渠道的数据采集和消费者互动，洞察客户需求，改进业务流程，提升运营效率，不断提升客户体验。只有真正地以客户为中心，围绕客户建立全渠道的客户体验管理系统（CEM），才能打造极致的客户体验。在任何时代，以客户为中心，都是商业的本质。要充分应用新技术和AI算法模型，通过对客户数据的洞察分析，深度挖掘客户生命周期价值，对留存客户进行激活、对沉睡客户实施唤醒、对已有客户开展再营销的针对性实时解决方案，致力于从每个源头引导转化，实现多场景营销。■

全球顶尖管理学者倾力推荐的经典书目，值得珍藏。

## 管理学人书架



推荐人 卫学启 复旦大学副教授

### 《区块链革命：比特币底层技术如何改变货币、商业和世界》 Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World

作者：唐·塔普斯科特 (Don Tapscott)，亚力克斯·塔普斯科特 (Alex Tapscott)

译者：凯尔·孙铭、周沁园 出版社：中信出版社 /Portfolio



本书从对区块链协议的探讨入手，进而提出区块链经济的设计原则，讨论区块链技术在金融行业可能的应用场景和将会带来的颠覆式变革，并引导读者思考基于区块链技术的公司架构设计、公司边界的改变，以及公司共识系统的形成等。本书还重点探讨了区块链技术带来的新商业模式和机会，指出区块链技术将从机制设计上对于管理模式、信任机制、监管方式、决策机制等各个方面带来革命性的变化，这种变化在数字产业和教育产业领域也将产生革命性的影响。作者还建议了一个区块链治理的新框架和下一个数字时代的新议程，并鼓励大家用开放和包容的心态迎接区块链技术可能带来的革命。

### 《在线：数据改变商业本质，计算重塑经济未来》

作者：王坚 出版社：中信出版社

在线的数据可以产生最大化的经济价值、最大的社会竞争力和巨大的影响力。而云计算可以让传统企业变成互联网企业，让小企业可以与大企业竞争。只有把计算和数据结合起来，让大数据通过云计算产生价值，才能充分发挥核心竞争力。云计算具有巨大的规模效应，基于云计算可以形成强大的数据平台，进而衍生出互联网大数据生态。云计算也直接推动了新的移动操作系统的发展，让整个移动信息产业的信息交换中心从终端转为云计算。本书认为，在线世界的未来发展模式取决于人类的想象。当一切在线时，很多前沿技术可以再度融合，创造出更新潮、更具生命力的产品和服务。这就要求我们必须以数据的思维、在线的思维以及流动的思维来重新审视互联网时代的未来。



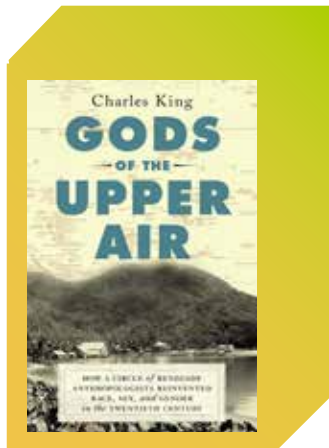
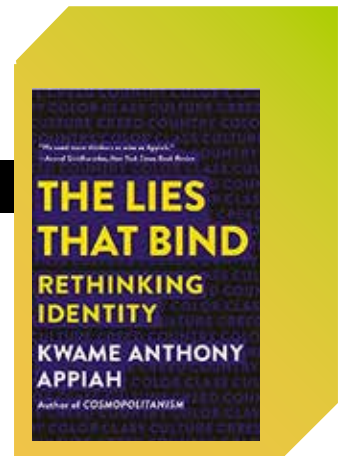


推荐人 刘黎安 美国乔治亚州立大学副教授

### *The Lies that Bind: Rethinking Identity*

作者: Kwame Anthony Appiah 出版社: Liveright

我是谁? 性别、文化、国家、种族、阶级、宗教, 这些组织和变量塑造了我们的“身份认同”, 也割裂了原本多元的世界。但是, 这些变量产生的集体身份充满了矛盾和虚假的认知。这本书探索定义“身份认同”的历史, 揭示“身份认同”是从各种冲突中显现固化的, 其对于身份复杂性的论证十分生动。今天这些定义身份的组织和变量依然阻碍着我们的想象力。也许我们该重新思考如何定义“我们”。



### *Gods of the Upper Air: How a Circle of Renegade Anthropologists Reinvented Race, Sex, and Gender in the Twentieth Century*

作者: Charles King 出版社: Anchor

这本书讲述 20 世纪人类学家的历史和他们的轶事。那时, 种族、性别和国籍会决定人的智力、收入和社会地位。这位疯狂的人类学家弗朗兹·博厄斯 (Franz Boas) 和他的几位学生, 共同用他们在人类学上的研究启发了今天关于平等和包容的呼声。他们的研究重新定义了我们在这个充满不同文化和价值系统的世界的地位。



推荐人 Sue Ashford 密歇根大学教授

### 《掌控谈话: 解决问题的关键技能》 *Never Split the Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It*

作者: 克里斯·沃斯 (Chris Voss), 塔尔·拉兹 (Tahl Raz) 译者: 赵坤  
出版社: 北京联合出版公司 / Harper

沃斯原是一名人质谈判专家, 曾经历过许多生死一线的实际案例。但他的谈判建议绝对是“温和的”, 就如: 表现出同理心、对你所听到的内容给予反馈……他还针对商务谈判给出了一系列的好建议。





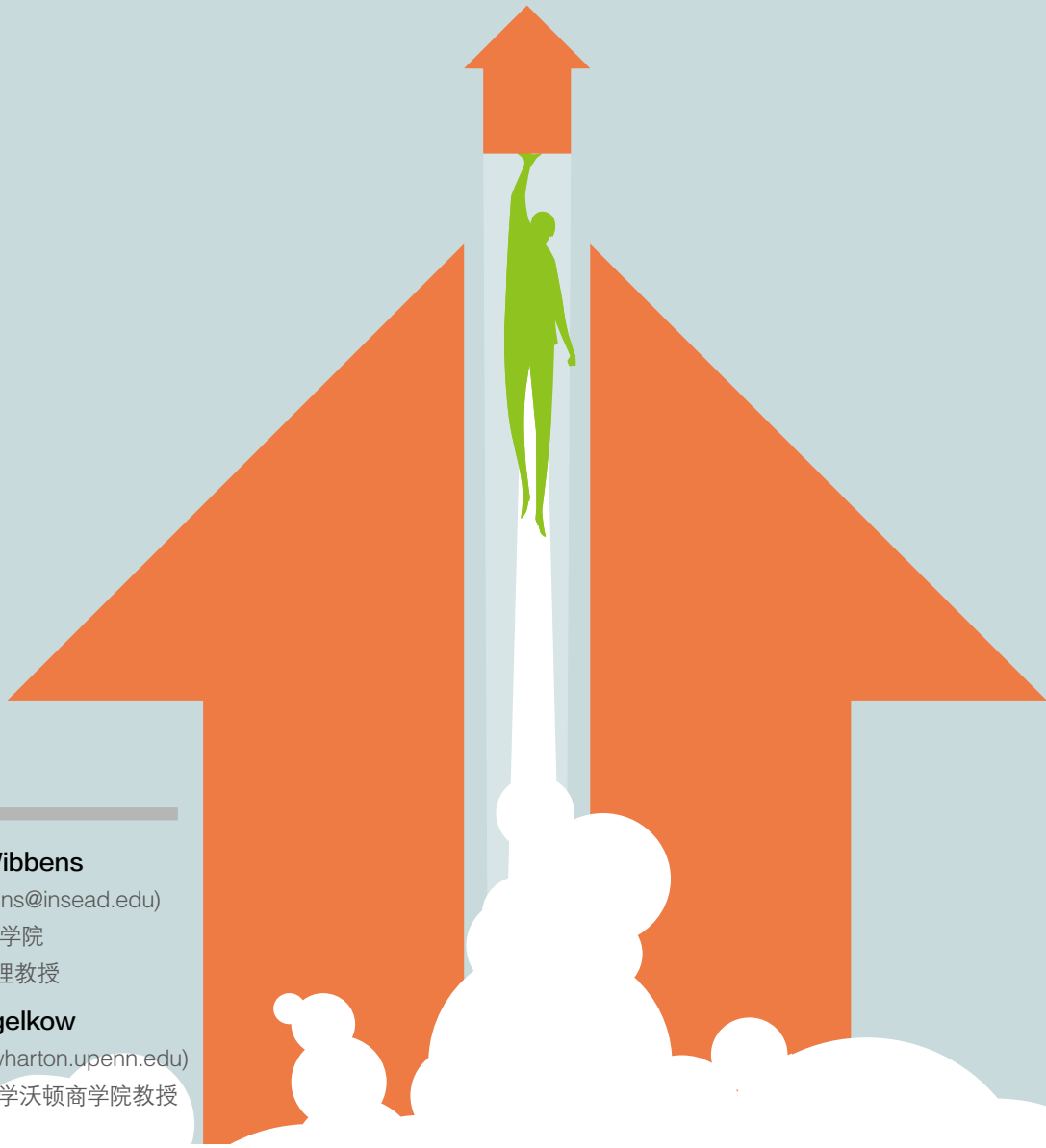


新  
知

越过严肃学术的藩篱

## LIVA：衡量企业长期绩效的利器

比率类绩效指标无法衡量企业长期绩效，而 LIVA（投资者长期价值获取）将企业过往的现金流贴现到当前，可以用来估计企业过往为所有投资者创造的价值，即企业的长期绩效。



### 原作者

**Phebo D. Wibbens**

(phebo.wibbens@insead.edu)

欧洲工商管理学院  
(INSEAD) 助理教授

**Nicolaj Siggelkow**

(siggelkow@wharton.upenn.edu)

宾夕法尼亚大学沃顿商学院教授

### 改写者

**王海珍**

西安外国语大学商学院副教授

比率类绩效指标无法衡量企业长期绩效，而 LIVA（投资者长期价值获取）将企业过往的现金流贴现到当前，可以用来估计企业过往为所有投资者创造的价值，即企业的长期绩效。

一提到业绩优秀的企业，相信大多数人会想到苹果、腾讯、谷歌等企业。但如果使用投资回报率（ROA）、超额回报率、净资产收益率（ROE）等常见的绩效衡量指标来看，这些公司的表现并不亮眼。例如，就超额回报率而言，利润总额在世界 500 强中位列第三（2020 版）的苹果公司，排名十分靠后；排名最高的是一家名不见经传的制药公司 Pharmasset。就净资产收益率（ROE）而言，世界 500 强公司阿里巴巴、腾讯、京东等，尚未挤入中国上市公司净资产收益率排名的前三十，排名最高的是阿里巴巴，为第三十二位；排名第一的是仁恒置地。

是我们对企业的印象出了错，还是这些绩效衡量指标有问题？近期发表于《战略管理学报》的一篇文章指出，ROA 等比率类指标能够体现企业短期内的盈利能力，但无法体现企业的长期绩效。所以，我们印象中那些长期表现优异的企业，才会在比率类指标的排名中“查无此人”。

究其原因，计算比率类指标时，分子分母会同时约去反映企业规模或体量的指标。这在衡量短期绩效时没有问题，因为短期内企业的规模比较稳定。但在长期经营中，企业难免会经历规模的高低起伏，特别是经过兼并、重组等重大事件的企业。比率类的绩效指标在计算企业长期绩效时，会放大或缩小企业的绩效，而掩盖大体量时企业的绩效表现，导致无法准确衡量企业长期的绩效。

于是论文作者提出一种新的指标——LIVA

来衡量企业的长期绩效。LIVA（Long-Term Investor Value Appropriation，投资者长期价值获取）是用股票价格来计算企业过去所创造的或减损的所有股东的价值。这一指标与净现值十分类似。净现值是将项目未来的现金流贴现到决策的时间点，以此判断项目的价值。LIVA 汲取这一思想，将企业过往的现金流贴现到当前，以此来估计企业为所有投资者创造的价值。具体而言，LIVA 是指相比资本市场的平均回报，公司在过去为股东一共带来了多少回报。例如，苹果公司在 1999—2018 年的 LIVA 大约为 1 万亿美元。这意味着，如果一个投资者以股市平均回报率为利率借钱，在 1999 年以市场价买入了苹果的所有股票；那么到 2018 年底，卖掉所有的苹果股票，还完贷款之后，他还剩 1 万亿美元。可以看出，和 ROA 等比率类指标不同，LIVA 体现的不是比率而是绩效的体量。

文中用一个简单的例子来说明用 LIVA 衡量企业长期绩效的合理性。假设有家公司，在首次发行股票（IPO）时，发行了一百万股，每股十元。在第十年，又以每股一百元的价格发行了一百万股，并用这些资金收购了一家公司。到第二十年，该公司以每股八十元的价格被收购。假定该公司没有分红，资金成本或利率一直是 8%。如此看来，二十年来对股东而言，共有三笔现金流，即：第零年投入 0.1 亿元，在第十年追加投入的 1 亿元，和在第二十年收入的 1.6 亿元。贴现到第二十年，这三笔现金流分别为 -0.47 亿元、-2.16 亿元和 +1.6 亿元。可以算出 LIVA 为 -1.03 亿元，即股东损失 1.03 亿元。[ LIVA 的计算公式请查阅原文 ]

但如果看比率类绩效指标的话，就会得出相反的结论。该公司二十年的平均股东回报率（TSR）



为 +11%，且市值还以每年 15% 的速度在增长，高于 8% 的利率。这样就会得出“该公司二十年来，创造而非减损了股东价值”这样错误的结论。为何 LIVA 为负，但股东回报率为正呢？

这是因为收购前后公司规模——绩效基数发生了很大的变化，这种变化无法体现在股东回报率中，却可以体现在 LIVA 中。在前十年的盈利期，股东回报率很高，但由于公司规模较小，所以实际创造的价值体量并不大。在后十年的亏损期，虽然股东回报率是一个较小的负值，但由于公司此时规模已经很大，所产生的亏损额已远超前期创造的价值。前期较高的股东回报率正值和后期较小的股东回报率负值，整合之后，还是会得到一个正的股东回报率，但前期较小体量的盈

利，和后期较大体量的亏损，就会加总出一个负的 LIVA 值。

美国在线和时代华纳的合并就是上述例子的现实版本。美国在线于 2000 年收购了时代华纳，演变为并购史上最大的败局。按照 LIVA，1995—2014 年，美国在线导致了至少 1500 亿美元的股东损失。但按照股东回报率，美国在线还为股东“创造”了价值，美国在线在 1995—2014 年的年均股东回报率都是正的，为 11%，而且高于利率。美国在线的 LIVA 为负但股东回报率为正的原因和前面的例子如出一辙。美国在线并购时代华纳之后，公司在“财富 500 强”的排名中从第 271 位迅速跃升至第 37 位。这种绩效基数的重大变化，使得比率类指标无法衡量企业长期绩效。❑

## 管理启示录

基业长青是许多企业家的梦想。央行发布的《中国小微企业金融服务报告 (2018)》显示，我国中小企业平均寿命在 3 年左右，而美国为 8 年左右，日本为 12 年。据统计，拥有百年企业的数量，日本以 2 万多家名列第一，美国和德国分列第二、三名，而中国现存超过 150 年历史的老店仅 5 家。企业长寿的原因可能有很多方面，但是准确评价企业的长期绩效是第一步。LIVA 直接关注绩效的体量本身，使得准确计算企业的长期绩效成为可能。

除了企业家，投资者也可以通过使用 LIVA 受益。投资者可以利用 LIVA 识别出那些值得长期投资的企业，同时避开那些有着漂亮的比率类绩效指标，但实际上已经给股东造成损失的企业。根据论文作者的计算，现有企业中为股东创造历史价值即 LIVA 最高的前五名依次为苹果、亚马逊、腾讯、字母表公司（ALPHABET，谷歌的母公司）和三星，这和大众的印象相吻合。而 LIVA 最低的企业，即减损股东价值最多的前十名中，大众较为熟悉的有通用电气、朗讯、时代华纳、沃达丰等。计算出中国上市公司的 LIVA 值，关注长期收益的投资者就能找到投资的罗盘。

## 公仆型领导如何缓解员工焦虑的负面影响

那些在高公仆型领导手下工作的员工，即使在焦虑的状态中也会对工作更加地投入，因为领导的行为让他们感觉到自己工作的价值。



### 原作者 / 改写者

胡佳

(hu.757@osu.edu)

美国俄亥俄州立大学  
商学院助理教授

贺伟

(whe@nju.edu.cn)

南京大学商学院助理教授

周空

(zhou.kong@foxmail.com)

华中科技大学管理学院  
博士生

作为一种传染性呼吸道疾病，新型冠状病毒肺炎 (COVID-19, 下简称新冠肺炎) 成为了自二战以来人类所面临的巨大挑战之一。随着感染人数和死亡人数持续上升，这一健康危机对我们的生命和生活造成了严重的损害。与此同时，新冠肺炎对员工及其他利益相关者也造成了极大的焦虑。对组织而言，新冠肺炎在工作之中和工作之外都影响着员工的心理、情绪和行为。这一疾病的大规模暴发对组织中的领导提出了前所未有的挑战。在导致经济下滑后，新冠肺炎疫情开启了一场严峻的组织领导力考验。

为了更好地理解疫情之下员工的感受以及在此危机下的有效领导行为，本研究团队在中国和美国开展了三项实验研究。研究一在中国东部的一家信息技术公司中展开。在该公司于疫情期间复工一周

后，我们对公司中的 163 名员工开展了为期十个工作日的调研。参与的部分员工因为不能及时回到公司所在城市而在家办公，剩下的员工则回到公司现场办公。每天中午，我们询问这些员工对于前一日新增死亡人数(因感染新冠肺炎)的感知;每天晚上，我们询问他们今天的焦虑程度和一系列行为表现。

结果表明，员工对于因新冠肺炎而死亡的思考越多，他们的焦虑感越强，相应在工作中的投入越少。从恐惧管理的视角来看，死亡的意识会对人们的认知和行为产生一系列的微妙影响。当个体在疫情中唤起了对死亡的思考后，心中会充满恐惧，而这种恐惧会加深他们的焦虑感、不确定感和对现在及未来生命生活的担忧。这些对于新冠肺炎的焦虑和反思导致他们行为退缩，并在工作中减少投入来进行自我保护。





## 公仆型领导：化焦虑为力量

值得注意的是，我们的结果同时也带来了一丝希望和慰藉。在员工对疫情担忧的情况下，展现出“公仆行为”的领导会改变这种状况。所谓公仆型领导，是指领导会优先满足员工的需求，关注员工情绪上的不适，授权给员工，传达服务社会的理念并做出表率。公仆型领导往往会在疫情中关注员工的情绪，询问他们是否适应新常态下的工作，优先考虑其职业发展，并给他们提供额外的资源来完成工作。那些在公仆型领导手下工作的员工，即使在焦虑的状态中也会对工作更加地投入，因为领导的行为让他们感觉到自己工作的价值。

此外，我们发现公仆型领导还会鼓励其下属积极参与那些有益于社会的活动，比如志愿者服务或对慈善组织捐款以帮助解决新冠肺炎疫情相关的社会问题。他们希望自己的员工能够转化自身的焦虑去帮助社区中不幸的人，在疫情中以这样的方式来帮助员工找寻自己的意义和价值。

我们在美国开展了两项实验研究来验证我们

研究一的发现。在这两项实验中，实验参与者都会被要求想象他们是咨询工作者，并在为一个零售公司出谋划策以帮助其提升销售额来应对疫情。在此过程中，我们随机抽取一半员工向他们呈现一则新冠肺炎疫情形势严峻的新闻，而向另一半员工呈现疫情得到了有效缓解的新闻。同时，我们把一半员工分配到高公仆型领导的团队中，把另外一半员工分配到低公仆型领导的团队中。结果发现，相比于那些阅读有关新冠肺炎得到有效控制的新闻的参与者，那些阅读了有关新冠肺炎疫情十分严重的新闻的参与者呈现出更高的焦虑感。但是，那些在高公仆型领导情境中的参与者，即使在焦虑状态中也会表现出较高的工作投入。可见，高公仆型领导可以帮助员工将自己的焦虑转变为工作的动力。此外，在实验的结尾，我们让参与者选择是否愿意将自己在实验中得到的报酬捐赠给慈善组织以应对各种灾害。结果发现，相比于那些在低公仆型领导手下工作的参与者，那些在高公仆型领导手下的参与者表现出更多的捐赠行为。☑

## 管理启示录

我们的研究结果对于组织领导者意味着什么呢？下面我们根据研究结论提出一些针对领导者和组织在应对形势时可以采用的具体建议：

### 1. 焦虑并不都是坏事，正面接受它吧

在大规模的、不可预测的致命流行病中感到恐惧和焦虑是很正常的。要记住，我们同患难。在危机期间，员工并不是独自面对挑战，因为领导也是人。领导在与下属和团队互动时，不要忽视与危机相关的焦虑，可以试着公开承认自己的不确定性和担忧，并表达对员工焦虑的同理心。这种承认使领导更有人情味、更温暖，也更真实。领导应该更多地了解焦虑的员工的处境，为他们提供指导和赋予更大的自主性，并帮助员工减轻疫情对他们的心理和情绪的负面影响。比如阿里巴巴是最早延期复工的企业之一，公司管理者体谅员工线上办公的焦虑，减少员工的工作量，很多部门的工作业绩都顺延一个月再完成。

## 2. 打消员工对他们所做贡献的疑虑

疫情导致的物理隔离可能会让员工感觉自己在较远的环境中办公不如在办公室里那样高效。他们不确定自己的贡献在工作场所中是否仍受到重视。因为时时要思考危机的影响，员工处理信息的能力也在下降，这些都不利于他们的工作投入。但公仆型领导行为能够降低焦虑对工作效率和工作积极性的负面影响。管理者应该关注员工的负面情绪和不确定性，显示出对员工的信心。这种公仆行为会向员工传达价值感和控制感，对他们驾驭焦虑、投入工作至关重要。京东的管理者便是一个例子。管理者在第一时间安抚员工，告诉在疫情期间所有身在湖北不能返岗的员工不要有后顾之忧，他们的一切福利都不变，他们的工作都被认可，这样暖心和及时的举措让员工更有对企业贡献的自信。

## 3. 树立一个更大的目标并构建社区意识

我们的研究表明，公仆型领导可以帮助员工在危机中找到意义、鼓励他们投入工作以及在社区中开展更多志愿活动。在疫情中，通过鼓励员工向慈善机构实施更多捐赠或帮助他人会有益于员工修复自我价值并最终减轻焦虑的负面作用。但是，只有当人们看到自己和那些需要帮助的人之间存在着人性共同点时，他们才会这样做。管理者应该意识到自己在工作场所之外的影响力，并广泛关注社区，创造一种文化来激励下属在工作之外为他人服务。当员工对人性有了更深入的感知，他们的焦虑就会把他们的注意力转向与危机相关的问题，与不幸的人联系在一起并帮助他人减轻痛苦。在这点上，有很多不同行业的企业管理者都做出了表率：比如互联网行业的字节跳动建立防疫基金，联合 50 家教育机构积极发展线上教育给全国中小学生提供免费上课服务；又如制药行业的辉瑞，加速安全生产抗疫药品，将急需的医疗物资送到重患区；物流行业的顺丰、菜鸟、中国邮政争做逆行者，开放全球绿色通道，将紧急物资送到疫情防控一线。当众多企业都利用自身的特点来承担更大的社会责任时，当企业管理者都通过共情感鼓励人们共度时艰时，危机才能得以更好地克服，企业和社会才能得以实现更长远健康的发展。

## 4. 培养管理者的公仆导向

管理者可以学习如何表现出更多的公仆行为。管理者可能需要花更多的时间与员工沟通，即使与员工的空间距离很远。同时，管理者也要为员工提供更多的自主权和资源，让他们更好地适应形势。管理者也可以基于一个共同的目标和人性上的共同点而团结员工。组织可以将这些行为纳入领导力的培训计划中。

这场全球危机显然给我们的生命和生活带来了危险和挑战。这一大流行病正在考验世界各地的各个组织和部门的管理者。其严重的后果可能将持续更久，且带来比预期更大的困难和不确定性。表现出公仆行为的领导者可以帮助他们的员工接受挑战，将他们的注意力集中在更广泛的社区上，并超越危机，从而走向一个连接更紧密、更健康的未来。

## 为什么国企人 更热衷“关系”行为？

从文化的角度来看，无论制度环境如何变化，根源于儒家文化的“关系”行为都会在中国社会中持续存在。研究证明，改革开放以来，“关系”对中国劳动力市场基本工资的影响仍然存在。





## 原作者

### 陈曦

(Xi.Chen2@nottingham.edu.cn)

诺丁汉大学商学院助理教授

### David Chandler

( david.chandler@ucdenver.edu )

科罗拉多大学副教授

## 改写者

### 徐雯

诺丁汉大学博士生

### 陈曦

(Xi.Chen2@nottingham.edu.cn)

诺丁汉大学商学院助理教授



在中国，有些员工会在节假日或者下班时间拜访领导，或者在领导过生日时送他/她礼物，是什么导致了这些“关系”行为呢？这些行为在什么性质的企业中更普遍呢？在过去的四十年里，中国从计划经济过渡到社会主义市场经济，企业和法律制度不断发展完善。随着这些制度的建立，“关系”行为会继续存在还是逐步减弱呢？从文化的角度来看，无论制度环境如何变化，根源于儒家文化的“关系”行为都会在中国社会中持续存在。研究证明，改革开放以来，“关系”对中国劳动力市场基本工资的影响仍然存在。

然而，制度理论认为，在中国，随着正式法律制度的完善，“关系”的重要性应该下降。从制度的角度来看，“关系”行为适用于中国改革开放前的计划经济。由于当时中国的各项制度体系，包括资源分配的程序和法律等不发达，管理者和企业会通过非正式体系，比如“关系”，来协调经济活动并确保资源安全。这个观点也适用于国有企业，尽管工资是按照正式的标准平均分配的，但其他福利的分配

取决于上司的主观决定。领导不仅有权分配各种奖励，包括奖金、晋升、工作分配、住房、稀有商品的配给券、个人休假等，而且还具有一系列处罚的权力。奖励制度的主观性和灵活性促使员工通过与上司建立“关系”来获得这些好处。

基于制度逻辑理论，本文作者提出了三种假设来揭示经济转型中不同性质企业中员工的“关系”行为。首先，建立“关系”不仅与国企制度规范化程度较低有关，而且还与国企背后的计划经济逻辑相关。随着中国的渐进式改革，企业的国有比例降低。因此，改制企业的员工比国企的员工会表现出更少的“关系”行为。其次，由于国企的集体身份已经与“关系”行为深深地交织在一起，认为自己是国企人的员工更会表现出“关系”行为。最后，由于“关系”与国企之间的紧密联系，随着市场经济的引入，企业身份的变化将对员工的“关系”行为产生影响。因此，作者认为对国企的身份认同能够解释改制企业员工和国有企业员工在“关系”行为方面的差异。

## 研究样本和结果

作者调查了具有不同国有程度的 12 家企业——包括 4 家国有企业、3 家改制上市公司和 5 家合资企业——的 721 名员工。这些企业涵盖多个行业，包括食品、商贸、化学和汽车行业。员工中有 282 人来自传统国有企业，230 人来自上市公司，209 人来自合资企业。

中国社会近四十年来的制度基本遵循了从计划经济逻辑向市场经济逻辑的转变。这两种逻辑非但各自的正式程序和惯例不同，而且还直接影响到个体对自己身份的界定和行为模式。计划经济制度下依靠国家计划来分配资源，由国家控制产品价格、组织预算和经理任命。在国家分配系统中，国企历来都面临着软预算约束，但也获得政府贷款和采购的机会。由于国有企业更多地依赖政府保护来获取稀缺资源，因此其管理者发展了更多的政府“关系”。与非国有企业相比，这些关系在国企的绩效中起着更重要的作用。在国企内部，因为国家的保护，其管理者感受不到组织绩效的强大压力。相反，国企的文化强调群体团结和人际和谐。在这样的制度下，与上司的良好“关系”已成为下属对上司信任的基础。主管与下属的“关系”也会影响他们的分配决定，而员工的“关系”行为也确实会影响到分配结果，包括奖金、晋升和具有挑战性的工作。因此，与上级主管建立“关系”成为员工在国有企业中实现职业发展的重要途径。

相反，在经济转型中建立的市场经济环境下的私营企业采用了一系列不同的制度来管理员工。市场经济的逻辑是人类活动的资本化，它强调效率，并根据个人创造的价值进行分配。借用这种逻辑，一些国企也通过公开上市或通过与跨国公司的合资而实现部分私有化。这些企业比普通国企享有较少的特权，同时面临更严格的预算约束和更大的市场压力。此外，国资比例的减少也使这些公司摆脱了政府的政治约束，并使它们采用可以

提高竞争力和生产率的制度，例如绩效工资。与国有企业相比，改制企业采用更具战略意义的人力资源管理，奖励和晋升更强调个人绩效的作用。这些制度更看重客观数据，而不是与主管的“关系”。因此，改制企业员工应该更不热衷“关系”行为。

但本研究发现，这些制度的规范化并没有显著地减少关系行为。相反，在多大程度上员工认为自己是“国企人”才是他们从事“关系”行为的真正原因。一旦员工把自己界定为“国企人”，他们就会去搞关系，成为一种人们在国有企业中理所当然的行为方式。即使国企的激励制度发生了变化，该刻板印象仍然根深蒂固，难以改变。先前的研究发现，中国的改革开放收紧了国有企业的预算约束，并将更多的控制权下放给了管理者。越来越多的国有企业建立正式规则，并采用以市场为导向的劳动惯例，如计件工资。此外，劳动力市场的发展也减少了工人对国有企业的依赖，从而降低了他们从事“关系”行为的必要性。尽管正式制度发生了这些变化，人们对国有企业的观念仍然存在惯性，员工仍然将“关系”视为一种重要行为。本文证实，员工对自己的国企身份认同越高，他们在企业内进行的“关系”行为就越多。当个人认为自己是国有企业员工时，他们就按照他们认为的典型的国有企业员工的行为方式行事，即与主管建立“关系”。

此外，对国企身份的认同也解释了改制企业员工和国有企业员工在“关系”行为方面的差异。一个成功的过渡需要与旧的身份分离，并构建新的身份。为了建立新的身份，新制度的力量非常重要，因为它使参与者能够利用新制度逻辑中的文化资源来对身份进行重构和转化。本文研究发现，合资企业的所有权结构和公司治理使它们可以建立一个与市场经济逻辑更加一致的新身份。代表市场经济逻辑的跨国公司具有先进的技术、管理经验和丰富的资本。由于这些优势，它们通常在合资企业的建立中起着主导作用，并控制着这些合

资企业的一半股份。尽管国有母公司也是合资企业的股东，但它们在合资企业中的影响力减弱了。因此，合资企业员工对于国有企业身份的认同也减弱了。而“合资企业”的新身份改变了员工的思维方式，并帮助他们摆脱了旧有的行为方式。因此，与国有企业员工相比，合资企业的员工对国有企业的身份认同更低，表现出的“关系”行为也更少。相反，通过上市改制的国企，由于国家的持续影响维持了个人对国有企业的认同，并限制了上市国企可以自由地建立新身份的程度，故而上市国企的员工没有像合资企业员工那样偏离国有企业的身份，他们的关系行为与一般国有企业员工就没有什么不同。因此，成功的制度变迁需要力量平衡，这种平衡使得新的身份建构和行为转变成为可能。☑



## 管理启示录

本文研究表明企业采用的所有权结构影响员工集体身份的构建。从管理的角度来看，企业在建立组织身份时应该非常谨慎，因为这些集体身份将成为员工个人身份的一部分，从而进一步影响他们的行为。

为了充分发挥组织变革的潜力，组织结构的变化必须伴随着身份的转变。中国改革开放的一个特征是持续的国家影响力，而正是这种持续影响力维持了国有企业的集体身份及其相关的行为模式。上市国企因为保持了国有企业的身份，在改变员工行为方面效率较低。而跨国公司的主导地位允许合资企业重新构建自己的身份，他们的员工就可以认同一个不同的集体，并与国有企业相关的行为分离。

本文的研究结果为“关系”行为是随着中国的改革开放继续增加还是减少提供了新的思路。简言之，如果国企人的身份不改，“关系”行为将继续存在；而如果身份更改发生，则“关系”行为将减弱或消失。





# 对谈

呈现企业家思想的源头和流变



# 员工“吐槽”的正确方式 ——如何玩转企业内部社交平台？

著名管理学家德鲁克说过，管理的本质是激发善意和潜能。如何激发公司每一个员工的潜能、鼓励他们打破沉默并指出公司管理中存在的问题，考验着管理者的智慧。对于马春野而言，他亲自设计企业内部社交平台，鼓励员工建言和创新行为，通过激烈的组织变革，使组织实现了扁平化。

马春野有自己的一套管理经验和哲学，这得益于 30 余年旅游行业的工作经历。他先后担任旅行社总经理、旅游度假村总经理等职务，并在哈尔滨市旅游局和黑龙江省旅游局任职长达 12 年。2011 年，开始担任长白山万达国际度假区总经理，历经项目筹建、开业及经营的全过程。2016—2019 年，他所创立的 CMVP (Context, Mind, Value, Partake) 协同动力机制打破了传统企业中的层级制，不断更新迭代，逐渐实现了全员自主管理的经营模式。2019 年，他担任万达集团文旅项目负责人。

为了鼓励员工建言，他经历了一系列探索，从“发现吧”到“同事吧”再到“耗散吧”，引导大家畅所欲言地“吐槽”，靠集体的智慧深度剖析公司的问题，建设性地挖掘解决方案。在他看来，鼓励全员行动，不是表面功夫，而是一切从解决实际问题出发，从如何提高客户体验出发，通过有效的手段和管理机制来驱动，实现企业目标。



**田也壮**  
哈尔滨工业大学管理学院  
教授

**马春野**  
长白山万达国际度假区  
CEO

## 把我的眼睛和嘴巴 复制到员工身上

**田也壮：**马总，你好！我曾多次访问你们公司的度假区，你们公司的社交平台“发现吧”和“耗散吧”给我留下了非常深刻的印象，上面发生着或者正在激发着大量的建言和创新行为。这两个平台都是你亲自设计的，能给我讲一讲最初是基于什么想法设计的这个激发性制度，实施中又发生了哪些故事？

**马春野：**我们的这两个平台运用至今已经有5年时间了，其中“发现吧”5年，“耗散吧”3年，其间还有大约1年的时间用了过渡性的“同事吧”平台。的确如你所感受到的，全体员工都行动起来了，以不同的方式积极地参与到了度假区的建设之中。虽然从理论上讲这是建言与创新行为，但说句实在话，我并不是十分在意这些，我以及公司的骨干员工的思考焦点是：一切从解决实际问题出发，从如何提高客户的良好体验出发，来考虑通过什么有效的手段、管理机制驱动我们想要的行为，实现企业目标。所以建立“发现吧”这个平台并不是心血来潮的事，之前需要做大量的基础性工作。第一项基础性工作就是要让新创建的度假区在市场上活下来。2011年公司刚起步的时候方方面面都是新的，2012年正式营业，我必须保证公司能正常地运转起来，让我这个空降CEO活下来，所以头两年就在打这个基础。若上来就搞什么花样式的变革，我认为基本就得死。第二，我们把万达集团的整套管理制度拿来用了，那是一套非常完善、严格的体系，但是对我们公司存在诸多不适应，因此我们在此基础上不断地完善、优化，这为以后平台设计的成功奠定了坚实的基础。

第三，大约到了2014年初，我们的各项制度都已经细化、闭环，管理都有据可查、有规可依，几乎消灭了管理的交叉区域与死角。举个例子说，电梯门口有一张告示，在讲电梯正常状态如何，遇到偏差比如灯光、厢间隙、震动异常等都有具体的描述，有时十多项，最后一句话写道“据此规定可以提交问题到发现平台”。总体来说，对于较大的组织变革，一定要掌握好火候，用好我们的老祖宗留给我们的“天时、地利与人和”之智慧。

2015年，我觉得时机成熟了，于是推出“发现吧”这项旨在广泛挖掘全体员工“潜在资源”的创新性制度设计。那段时间我一直在想，你马春野再聪明也就只是一个人，这么大的企业你一个人看得过来吗？你要整日整夜地去发现企业的问题和漏洞吗？不可能啊。怎么办呢？一定得发动群众，群众的力量是巨大的。于是，我就这样对大家说：“每个员工都有责任有义务去发现公司管理中的问题，你的发现可以通过微信平台提报上来，必须用举证的方式将问题说明清楚。公司成立‘安全品质委员会’专门每日受理。这个委员会每天晚上都要开会，评议每日提报的‘发现’，并在当日发布结果。被采纳的‘发现人’获得奖励积分：纠偏与归位一类的发现奖励1分，发现漏洞与改进的奖励2分，重大发现的奖励3分。责任方将对等地扣发相应的分数，所有的积分都会计算进员工的绩效考核中，体现在工资里。”

我可不是土财主，在我这里需要分数的平衡。这个制度实施后产生巨大效果：高峰阶段大约持续了两年，平均每天有600—700条发现，有400多条被采纳，立刻转化到改进执行阶段。

**田也壮：**这些积分是如何融合在企业管理中的呢？也就是说积分设计中的管理艺术是什么呢？





**马春野：**首先，利用“发现吧”把全体员工带入游戏化的情境中，而积分以及积分的一些策略恰恰是游戏构成中的强化物。其次，在积分的设计中充分融合系统性思维的特点。

比如，第一个侧面，积分可以决定当月的奖金，同时，获得的积分多是个人能力的展现。在“发现吧”阶段，奖励积分是不公开的，但到了“耗散吧”阶段，实行的是实名制，每人当月所获的奖惩分数是公开的，于是个人的能力就充分地在公开场合中展现出来了。进而积分还连通着晋升与降级。“发现吧”平台改革制度规定：“连续业绩排名第一者自动进入职务晋升候选人名单”，此时把“发现分数”放大，作为 KPI 中的极其重要的指标。

第二个侧面是积分的连坐制，即个体获得的奖惩积分同时作为部门成员的核算基数，另外算入团队的业绩，以及主管的业绩分数之中。试想一下，其联动之效能该有多强。

第三个侧面又充分考虑了动态的调整，超前的制度的引领性特点。最近积分的计算方式已由早期的简单累加制方式升级成以杠杆性（贡献值）分数的方式来核定，更加充分地体现了游戏的设计原理。

## “去行政化 去官僚化” 的制度

**田也壮：**听你说起来好像很轻松，但实际上你做的是剧烈的组织变革，其间难道没有阻力吗？

**马春野：**机制很重要，机制抓住人性特点就能成功。推出“发现吧”平台实际上相当于把我的眼睛和嘴巴复制到每个员工身上，让他们有积极性来做这件事。

光看结果似乎很容易，这背后的艰辛只有管理者自己知道。我认为关键是需要打下一个好的底



子，就是要去官僚化，但是 CEO 一定要树立自己的绝对权威。搞“发现吧”平台等一系列措施的真正目的是去除官僚化，使组织实现扁平化。这其实是动了管理层的奶酪，剥夺了管理人员的监督与决策权，而把权力集中到“安全品质委员会”。委员会由 7—8 位年轻人组成，每天开会评判员工提交的“发现”，当日必结，结果发布。实际上，公司的各个部门及管理者都变成了改进的“执行者”，而不是决策者了。

企业管理者们大都有这样的认知，就是官僚体制中的条条块块的分割和其中的管理者，有时反而对企业的运行起着阻碍作用。韦尔奇先生强力推行“无边界组织”，说明我们的苦衷是一样的。但是我有另外一股强大的支撑力，就是广大员工，发现平台给了每个人展现自我的机会，既可吐槽，又可获得奖励积分，体现了自己的存在感。实际上，我们的做法可能也正好对上了 90 后的胃口。每日员工踊跃地提报“发现”就能说明他们是积极的拥护者吧！

**田也壮：**那马总这么做，集团管理层和公司高层是否不高兴呢？有没有给你出什么难题呢？

**马春野：**那是当然的，“发现吧”平台的启动就是“去行政化、去官僚化”改革的开始，也可以理解成是一场“削藩运动”。那两年时间副总们总是比较排斥。虽然他们也参加相关的一些会议，研究机制模式，但我感觉到他们多数处于游离状态，心里是排斥这些变革的。后来也有个别调离的，不过令人欣喜的是大多数实现了转变。一方面，“发现吧”平台的成效极其显著，这些深深地打动了他们，毕竟大家都是职业经理人嘛，还是看到了这样变革的魔力所在。慢慢地，他们开始陆续接受，再后来，就成功地转型为我的各个主机制（各领域的主要机制）的代表了，成为领军人物，公司的称谓是“主机表”。变革的巨

大阻力就是这样被慢慢化解或转化的。

**田也壮：**同意。我听说其他企业也曾经搞过“员工建言献策”的活动，多数情况是运动式的，热闹了一阵子，就过去了。而你们的数据显示反应一直热烈。为什么持续这么久，还是那么有效呢？秘诀是什么？

**马春野：**我不搞运动，我一直在设法研究规律。这里保证持续有效的办法还是上面说到的“机制”，深刻地抓住了人性的特点。人是由本我、自我和超我组成的，我的工作就是要激发员工的超我，让员工自主自发地改进我们的机制，为他们赋能。根据其变化的、适应的规律特点，适时地修正、完善机制，到了关键节点上，我们会将机制进行进化式的再设计，使机制永远能保证它的“有效赋能性”。我需要的是注入持续的动力驱动。关于驱动模式，我设计的最终的目标是：动车组式的动力系统。

**田也壮：**你提到的“人性”特点是什么呢？

**马春野：**是人的需求、欲望与特点。为了在日常管理中设计出有效的管理制度，管理者就应该根据这个“的”而去“放矢”。这和满足客户需求的道理是一样的。根据人的需求、欲望和特点设计出有效的模式，并在探索之中不断尝试、修正、迭代与优化，是我们所有改革与创新的出发点。

**田也壮：**能否解释一下“动车组模式”呢？

**马春野：**咱们都知道以往的蒸汽机车或电力机车，都是要靠车头牵引，动车组是由 7—8 节车厢组成的，动车组的每节车厢都有其自身的动力，共同驱动着列车前行。而我们企业也将设计成这样的动力驱动的模式。

## 解除心理障碍： 从防卫变挑战

**田也壮：**在组织行为学上，有个理论揭示了人们的两类工作动机：一类被称为“防卫性工作动机”，另一类被称为“挑战性工作动机”。在一些组织中，大量的防卫性工作动机在起作用，人们画地为牢，把自己的圈看得死死的，而你们“发现吧”平台的实践，依我理解，似乎是鼓励大家眼睛朝着自己本职工作以外，专门挑别人的毛病。我要问的是：第一，人们怎样突破防卫性工作动机，转换到挑战性工作动机？第二，我们来观测被发现一方的心理状态，可能会不开心，辩解、狡辩、抵抗，甚至有报复倾向，这些问题你们是怎样化解与处理的呢？

**马春野：**我们的实践是将挑战其他部门各类问题的机会窗口大大打开，以游戏奖励的方式来诱导员工踊跃发现，这相当于将挑战性动机的“盒子”给打开了。此外，由于大家都来积极地发现公司的种种问题，自然就训练了他们的工作能力，其本职工作的业务能力也会随之提升，同时，每个人也在担心自己工作中的问题被别人给发现，于是也就出现了提前检查与整改的情况。总而言之，随着发现平台的有效运行，员工们的动机状态在悄然中发生着变化。

第二个问题是关于抵抗与报复的问题。我可以肯定的是，当你被发现、被批评，心里就不会好受，这是正常的情绪状态。只不过我们需要训练一批高素质的、职业的员工，就要在这方面加强健康的引导与矫正。还是回到上面的话，需要“机制”。这一问题，在我设计“发现吧”平台之初就考虑到了，所以采用了匿名的方式，只有“安全品质委员会”在后台可以看见提报人的身份与账户，为的是一旦确认“发现”有效，奖励计分好汇入发现人的账户之中，



也是他的考核成绩。当时的设想是被发现方无法找到发现提报人——发泄对象。但这种负能量照样还是很凶猛地来了，大量的抗议、狡辩出现了……于是，我们马上完善制度，在试错中进行快速迭代。比如，建立起反诉的机制，你可以用事实来证明对方发现的有误，用照片的事实依据来举证。接下来由“安全品质委员会”进行实地核查出具报告。一经发现恶意反诉将会受到处罚。这个过程断断续续经历了2—3个月的时间，“发现吧”平台的运行才趋于正常。这是靠着我们的几个“强”坚持下来了：原则强、规则强、实事强。

**田也壮：**还有一个“强”，是你个人的“权威强”，是吧？

**马春野：**这我不否认。抵抗与报复情绪的逐渐缓解现象是在发生的。你想呀，我被发现了，但是规则规定我也有权利去发现其他人工作中的问题呀，即你在我身上得了奖励，我也可以在你们身上捞回来呀！游戏规则是公平的。



**田也壮：**有道理，大家似乎有扯平了的感觉。另一方面，当大家被带入到了游戏的情境之时，可能不自主地接受了这些规则，多次运行下来，人们对批评的敏感度自然会下降了，大家也就不得不接受了这个现实。既然“发现吧”平台这么有效，你为什么又想起来搭建新的平台呢？

## 通过平台汇聚集体智慧

**马春野：**到了2017年，我开始反思“发现吧”平台的实施效果。我发现大量的提报还是停留在现象级的面上问题，没有触及深层次问题，自然更谈不上顺利解决了。如果能充分利用企业社交网络平台的功能（类似于BBS），引导大家在上面畅所欲言地“吐槽”，让大家围绕热点问题讨论，把问题的根源，特别是价值观的问题挖掘出来，是不是会更好？于是，我们开发了“同事吧”。为了不失控，加之之前“发现吧”

平台成功运作之下员工对批评已经普遍适应，较少出现对抗情绪，我在“同事吧”中大胆地采用了实名制。运行之初大家当然有顾虑，不适应。我们善加诱导，发热帖，很快大家的积极性就来了。

这期间，发生了一件令我特别生气的事情。事情的缘由是：我们把员工食堂给撤销了，以社员模式引进社会力量办成了“夜市模式”。这时在一个网站上出现了一个痛骂我的长帖。开始我恨得咬牙切齿，立刻跑到公司网管部门，准备让他们把帖子删了。这话正在嗓子眼之时，我突然冒出一个大胆的设置。公司中有这样想法的人可能不止一个，只不过这个人敢说而已，其他人都憋在肚子里呢。你可以把帖子删了，甚至真的找到这个人把他给开了，但是，人心呢，你能给删了吗？你能真的转变吗？很显然这种粗暴的办法可能适得其反。我何不反其道而行之呢？于是，我来了一个180度大转弯，把这个“痛骂帖”一字不差地转发到“同事吧”。好家伙，一石激起千层浪，“同事吧”沸腾了，几种代表性意见出来了：

批评骂人不对的；批评新“夜市”菜价太贵，有一些菜品质量不高的，什么都有。讨论了几个循环之后，讨论水平上来了，有代表性的意见来了：尽管“夜市”还存在诸多问题，但是方向是对的，它满足了广大年轻员工的多样化口味，不怕有问题，提出来整改嘛！我们需要向前看；之前的食堂模式还是过于老旧了，中午晚上就是固定的四菜一汤，太单调了，“夜市”中五花八门的菜肴小吃多好；你们有没有想过，公司是在什么情况之下创办的“夜市模式”，那是在咱们2017年遇到了前所未有的危机时，成功应对的策略之一，容易吗？最后，大家几乎是达成了一种共识：“夜市模式”可以办，相信一定能够办好。

至此，争论告一段落。我的风格虽然霸道，但在此我没说一句话，而是让大家讨论其中的事实与价值观，激荡的结果生成一种“共识”——实际上是大家做出的一个决策。你说那几个少数派是不是也得接受呀？这就是我用民主的力量做了一次试验。说实在话，现在还感到有些忐忑呢！

**田也壮：**是啊！当时你把“同事吧”的情况在电话里和我分享后，我深有感触。正在为之欣慰不已时，你又告诉我说，现在已经改为“耗散吧”了。为什么这么快就过渡了？

**马春野：**我当时是这样考虑的：“发现吧”平台中的匿名制还是有很多的局限性，能否将公司的问题挖掘引向深入，必须得见真章，要触碰心灵，触及价值观。这样非实名制不可，所以，相当于是将“同事吧”作为一个训练场。经过将近一年的引导、开发与训练，全体员工度过了困难期，相对适应了优秀价值观指引下坦诚交流的一种健康的组织状态。当我意识到时机成熟了，就转型到了“耗散吧”。当然，“耗散吧”的功能是全新的：把公司中的深层次问题发现出来（分为失败的与成功的两类，命名为“怼帖”与“夸

帖”），在实践中大量出现的是“怼帖”，当怼帖出现时，大家纷纷随机地以“耗散”的形态把意见有针对性地到目标身上，即@对方，在这种无序的耗散激荡中，靠集体的智慧深度剖析公司的问题，建设性地挖掘出解决方案。

此时，为了让广大员工能找到自己适合的平台，即同时考虑到员工的资质和学习水平，以及大量新进员工的原因，我们平行地启用“发现吧”和“耗散吧”两个平台。运行效果都不错。在这个平台上，大家是平等的，是去官僚化的。有理走遍天下。我们宣扬的是“公开”“公平”“公正”和“公理”。

## 前置管理： 把问题放到阳光下

**田也壮：**2018年我们曾到度假区中的水乐园体验，当天有了一个发现，请你给以解读与解密。事情是这样的：我们到了水乐园时，乐园在营业，在门口处有一张“温馨提示”，说的是，因当时极寒天气（零下40℃）导致供暖效率下降，乐园的标准水温应该是多少，目前水温低了1.5℃，一定会给您带来不良的娱乐体验，但还勉强可以玩，对于年龄大的游客我们就不建议游玩了……在门口处有专人给客人发放“补偿性”小礼物。

**马春野：**我们推行了“前置管理”的模式，简单地说，一方面，我们不做救火队员，我们要当防疫员。所以，我们在集团公司给我们提供的制度体系指导下，大力开展“前置管理”的工作，把工作做在前面，补齐短板，保证管理过程时刻处于可控状态。另一方面，我们也是认真地解构了服务行业服务失败案例的“病理学”原理后，结合非线性的原理大胆探



索而成的。比如，按多数企业的做法可能是：水乐园说停业就停了，似乎不需要什么理由。但是，客人的权益呢？怎么保证？要充分地换位思考——我们就是客户。水温低了，谁知道呀，店大欺客呀，一切的解释权在店家。而我们不是，我们讲科学，讲透明，讲公理。我们没有做到，没有做好，理应给顾客道歉，要补偿，天经地义的事情。有很多地方是顾客使劲地闹，打闹之后，商家才极不情愿地赔偿那么一点点。我们绝不是，我们一直将客誉放在第一位，这绝不是口号，而是行动。

**田也壮：**那2019年雪季滑雪场上出现了一批神秘的采访客又是怎么回事？

**马春野：**情况是这样的。我们派出了40多位管理人员到滑雪场诱导性地访问游客，问人家：“你们有什么不满意的地方吗？你们若是不满意的话可以投诉，投诉电话是400-XX-XXXX。”结果出了一些笑话，有的客户甚至怀疑这些人是竞争对手派来搞破坏的呢！这次的行动是深度地挖掘“客利”（客人的不满意，但达不到客诉的水平）与“客需”（客户潜在的需求）。我们经历了从“经营客诉”，到“前置管理”，再到“客利”与“客需”，目标是追求“客誉”与“品牌”。此外，二十多年前，我当旅行社经理时开始尝试“主动诱导客人投诉”，当年是我个人的行为，发展到今天，已经到组织性的更高级的“主动诱导客利与客需”的行为，是一个升级版吧。实际上，这个活动的另一个目的是让我们每一位员工都能敏锐地感知客需状态和市场动态，让听到炮声的人来决策。

**田也壮：**2018年我在“耗散吧”中读到了一则“小白虎雪道安全隐患”的怼帖。读后很有感触。

发帖人对小白虎这条雪道的设计和雪道的安全

标志、引导标志等诸多不合理之处进行了严谨的分析，进一步找出了发生事故隐患所在。分析得入情入理，图文并茂。最后@了一串相关人员，最后一位是公司分管雪场的系统总（副总）老武。

帖子是早上7:30发出的，立即就得到武总的回复，马上认领，立即整改，接下来就为其几位下属发布命令@了4—5位。这4—5位员工领了任务后在帖中做了几次任务沟通，马上带好装备上雪场，8:30到达雪场，将照片发至帖中，告诉大家我们已到达现场，正在准备按照什么方案加以整改。10:30整改完成，发上来一组照片请求大家共同验收。这时开始出现夸帖，对他们及时快速的反应给予表扬。突然出现了一个小的不和谐声音，大出我之所料。是个怼帖，发言人说，你们之前的实践本来挺好的，但是自己的好的经验不积累，都丢了，可不可惜呀！人家贴上了两年前这个雪道标志的照片，以此为证（真有有心之人呀！）。这件事情上你们应该好好地反思一下……我查了一下，这个怼帖人来自普通的管理人员。

**马春野：**的确，帖子的内容如实地反映了我们的状态。我极少在“耗散吧”里发言，但我一直在关注它的动态。你发现了么？这个例子说明，谁在管理着企业的运行？是我们可爱的员工们，这就是民主的力量，能够激发出无尽的组织能量来。有时候管理看似很难，但做好了也不难，当你把问题放到阳光之下，用“公理”去说事，便没了扯皮与惰性，为什么？这便是“机制的核心就是去抓住人性”的道理。

**田也壮：**你能说说设计这项管理创新背后的思考吗？

**马春野：**我前面讲过，刚开始驱动的理论是非线性科学中的耗散论，随着改革的推进，我们在不断反



思中也提炼出一些自己的理论假设与工具性方法。比如“反思、反转与反顾”；在反思活动中我们有“现象发现(M0)、症结探询(M1)和药方配制(M2)”方法论的三部曲。实际上我们一直在关注队伍建设的底层逻辑。我看了三本书：《心流》《驱动力》《游戏化》，欣喜至极，它们给了我的管理探索活动以启发，也为之找到了重要的理论佐证，因此更加强化的了我们继续进取的决心。更为关键的是，给我们指出挖掘人力资源矿藏的根本之路。

## 管理的反思、反转与反顾

**田也壮：**“反思、反转与反顾”很有意思，请你进一步解释一下。

**马春野：**这些年来我自己养成了一个愿意琢磨、找

差距的习惯，总是试图发现更好的设计，这也算是一种反思吧，这里既有对自己过往的反思，也有对广义上的同行的研究。但光有“反思”是不够的，我要求自己和下属不能仅仅停留在坐而论道上面，更要成为行动的强者。我经常与同事分享：人们取得一时的小成功可能容易，这是远远不够的，我们需要培养更宽阔的心胸，塑造更大的人生格局，打造开放的心智模式。我们需要的是勇于面对自己的错误，将错误视为我们进步的新起点。每当你成功战胜了前行道路上的失败，就意味着你一定是在进步。另外，就是学会分享，把自己的经验与智慧分享给你的同仁，分享意味着你自己实现了心智上的突破。

为此我总结出了“反思、反转与反顾”。这“三反”的提出是有其具体的环境条件的：在“耗散吧”中，当责任单位被怼之后，规则规定24小时之内要认领。接下来，“三反”原则开始指挥整个整改行动。第一个阶段是“反思”。利用“现象发现(M0)、



症结探询 (M1) 和药方配制 (M2)”方法论的三部曲,如同在医院诊病的程序一般,做上一整套的“检验与诊断”。第二个阶段是“反转”,即确立整改的目标。责任方应充分认识到之前失败的状态,确立整改目标要以此为基准实现彻底的“反转”,目标就是获得成功,战胜自己。第三个阶段是“反顾”。当“反转”实现之后,我们还有一个“复盘”的过程,叫作“行知”,即对此次行动进行总结。“耗散吧”的后台部门——“安全品质委员会”——会对一个时期发生的、反转成功的、精彩的、代表性的案例进行提炼,整理出具有冲击力的“夸帖”并在“耗散吧”中发布,引起大家的热议,达到优秀的实践知识与经验“反顾”全公司的目的。

## 我的人生我自主

**田也壮:** 2019年雪季刚刚结束的那段时间,“耗散吧”上发了一则夸帖,是关于刘琪团队自主担当决策的故事,你能给我们分享一下吗?

**马春野:** 2019年4月,按国家规定到了暖气停气的日子了,度假区自然就停气了。但是那一年气候异常寒冷,加上长白山度假区位于抚松县的山区,温度


更低,也就几度的样子,我们的很多同事在宿舍里被冻得够呛,大概我的员工多是山里的孩子吧,挺能忍受的,并没有在“耗散吧”中吐槽抱怨。刘琪是我们的高级经理,分管后勤系统的老总,他自己感受到了之后,马上组织手下核心成员在他们自己的工作群中自主耗散,核心议题是“要不要继续供暖”,讨论达成一致共识:虽然度假区里已经没有客人了,但我们的一千多员工也是我们的客户,我们有责任为他们服务好,要“暖心呵护”(公司理念中的片段)。于是,他们自主决定“恢复供暖”,这样持续供暖了20多天,让大家在温暖中度过了那个寒冷的春季。

整个过程就是这样,事出事后没人知道是怎么回事,他们咬紧牙,不叫苦,不邀功,默默无闻地做着奉献。20天花费200余万元供暖费,这些都从他们自己的考核指标中扣除。

当这个帖子发到“耗散吧”上后,立即引起热议,无数的赞美之声送给这支团队。有人出来揭秘了:你们知道吗?刘琪他们系统该有多么不容易,前三个月的考核他们本就排在末尾,其中的4个模块(相当于部门)业绩也整体在后,在如此压力之下他们还能够从公司大局利益出发,自主担当,自主决策,我们不但要为他们点赞,更要为他们请功……这就是我要的组织理想状态,我们这个时期正好已经进入到了CMVP3.0阶段——“我的人生我自主”。刘琪他们的行动是一个标志,我很欣慰。

“发现吧”平台的有效运行,使得管理中的问题与漏洞无处遁形,那些见不得阳光的、不道德的、违规的行为自然被不断地荡涤。正是多年来“发现吧”和“耗散吧”对公司上下的行为塑造,公司氛围风清气正,组织文化优秀,民主力量与全员的智慧在引领着公司的健康发展。蕴藏在广大员工身上的巨大潜能被激发出来,而激发的工具性方法是:从激活外部激励开始,向激活内部激励转移,最后到内部驱动力的自我激活的潜能激发。☑





# 挚达科技： 未来的新能源中枢？

黄志明

挚达科技创始人、董事长

访谈人

程亚婷 复旦大学

储艺娜 复旦大学





新能源汽车行业似乎迎来了爆发点。2020年下半年，国内外造车新势力一度成为资本市场的宠儿，特斯拉市值突破5000亿美元，蔚来、小鹏、理想的股价走势也在不断攀升，出现造车新势力市值远超传统车企的现象。

“行业已经到了了一定的成熟度，真正进入家庭的时代开始了。”在黄志明看来，行业认可、政策支持、资本市场看好、用户信任等因素，推动了电动汽车行业的蓬勃发展，“创业十年，如今行业总算爆发了，这是让我特别兴奋的”。在电动汽车充电这个细分赛道，黄志明早在十年前就进行了布局，这也让挚达在这一轮电动车热潮涌来的时候有机会分享红利。

挚达成立的前几年，一直在摸索自己的成长路径。2010年，黄志明感受到新能源汽车带来的变革浪潮，毅然离开工作了十多年的传统汽车行业，选择创业。一开始，他带领团队投入造车，试错一年多后放弃，他意识到：“造车是一个很大的工程，真正的产业化需要过程，需要很大的资本去支撑这个长期的过程，不合适创业团队。”成为特斯拉的服务商、为其用户提供充电桩安装服务，开启了挚达的高速成长之路。挚达积累了整套的服务系统和经验，并把这些推广至更多的中国电动车企业。

接下来，在不同的时间节点，黄志明总能捕捉到挚达的下一条增长曲线。从提供安装服务，到研发生产硬件，打造车联网、桩联网平台，挚达不断地做大市场，销售额从当初的一千多万，到2019年突破两亿。目前挚达已签约国内80%的车企，在国内家庭充电领域，其充电桩数量占21%，服务覆盖的城市达340个。当下，黄志明看到了更远的未来：新能源的场景化应用，推动电动车进入城市社区、进入农村。那将是一个更为广阔的市场，挚达希望成为新能源入户的中枢管理器。

## 找准创业切入点

**《管理视野》：**当年创业为什么会选择充电桩这个领域？

**黄志明：**挚达在 2010 年创立，团队成员有来自汽车行业、IT 行业以及金融行业的，基本上是三拨人一块出来创业。我们最早想造车，做中国的新能源汽车，那时候各地政府比较希望发展电动汽车产业，也有一些传统的汽车厂需要一个团队去做整体的研发和模式设计。我们从 2010 年开始创业，在 2012 年碰到很大的困难，试错了一年多就终止了。

当时我们觉得，新能源汽车的大方向是对的，不过要换一个思路做事情。我们以前都是大企业出来的，都有一个特点，觉得出来创业就要干点大事，小事不愿意。其实一下子出来造车是有问题的，造车是一个很大的工程，真正的产业化需要过程，需要很大的资本去支撑这个长期的过程，对一个创业团队来说不适合。

接下来，我们开始找生存的方式，从一些小的地方做起。我们发现，新能源汽车除了车以外，还有一个制约它发展的重要瓶颈，就是充电。充电桩的入门门槛不算很高，但延伸性很大，如果用互联网思维去考虑，它是一个终端载体，会带来很多服务性的增值的东西，包括充电桩可以跟互联网结合。

于是我们就从软件开始做起，做了一些充电桩的软件管理系统平台。我们团队在浙江、上海做了不少跟电力有关的项目，对电力体系的运作等都做了很多探索和储备。我们还有一个团队，原来是做汽车智能控制模块的，其实充电桩最核心的还是里面的控制模块，其他的比较简单。这样的话，这个团队加上我们原来和电网合作开发软件的人，再加上有汽车行业背景的一些人，就组成了做充电产品

和服务的一个基本要素。

**《管理视野》：**挚达发展十年来，从最初提供服务，到聚焦硬件、发力平台、提供场景化应用，创业过程中您是如何把握节奏和方向的？

**黄志明：**管理学中，企业成长是有增长曲线的，很多企业经历成长期之后就往下走，在挚达的成长过程中，我又找到第二条增长曲线来支撑第一条增长曲线。

特斯拉进入中国后，挚达与其合作，成为特斯拉充电服务提供商。这之后，我开始跑国内车企，想看看特斯拉这种需求是不是普遍的需求。我在三个月内跑了十几家车企，发现国内车企不仅需要家庭的充电安装，还需要家庭的充电产品。这启发了我，国内车企也认为车会进入家庭，它们需要产品、硬件、服务打包的一整套解决方案。我们虽然是做服务起家的，但认为有必要去做硬件产品的研发和制造，打造符合家庭使用、符合汽车行业标准的充电产品。行业里这基本是空白，于是在 2015 年，挚达进入第二条增长曲线——硬件的研发和制造。

**《管理视野》：**什么时候您考虑引入融资？

**黄志明：**2015 年，我们开始做硬件。我们对挚达的过去、现在，还有未来要做什么进行了梳理，做商业计划书（BP）去融资，A 轮很快就融到钱。之后，我们组建了硬件研发团队，也在股东的帮助下建设了充电桩生产线，都是按照汽车造零部件的标准和流程来做的，流水线、检测、测试，包括体系，全都是按照汽车行业的标准。其实这是我最熟悉的行业，我以前是造发动机的。刚开始需求量比较低，不过汽车行业是这样，一起步就要达到高标准。并不是你投多少给你多少单子，你必须到位才能拿到

第一个单子，可能就 10 台或者 100 台，但你必须把整条生产线投完整。

做了两年硬件之后，我们又有了新的思考。从特斯拉的发展，我们看到电动汽车正逐渐进入家庭，它已不是传统的汽车，还是智能化汽车、网联汽车。我们认为，车要联网，充电也要联网，网联化需要打通平台，要基于物联网技术把充电桩跟车、人连起来。车、桩、人的互动需要一个平台，这是新的东西。

在 2017 年，挚达提出了第三条增长曲线——智能网联平台，就是车联网、桩联网。它实际上是物联网，用平台支撑各种服务，比如把桩联在一起，桩能通信才能共享。有人买了特斯拉，但不一定有固定车位，我可以在你的小区安一个充电桩，你买我的充电卡就可以充电。这种桩需要有联网功能、支付功能，这叫智能网联。

这样一来，我们就具备了最重要的三个要素：一是硬件产品研发制造，二是平台，三是全国的服务体系。如今挚达已经签约了全国 80% 的车企，数量占有率在私人充电领域是最大的，在中国家庭充电市场中数量占 21%，品牌数占 80%，服务覆盖的城市达 340 个。不过我认为，当下如果这三个要素拆开做，挚达还是简单的安装供应商，或者是卖产品，或者是卖平台的服务或者开发。我不想这样，我要把它们整合起来，看成是挚达的三个基本的技术和要素，通过这个要素解决行业性的问题。

2020 年国家电投对挚达进行投资，它是做光伏的，以前到新疆、青海，做大型的光伏发电站，集中式光伏，后来又做工业厂房和办公楼上面的分布式光伏。未来光伏会进入家庭，每一户人家的屋顶上就可以发电，发电设备会越来越便宜。它进入家庭之后，就是 2C 的模式，跟以前不一样了。国家电投看好挚达，充电桩实际上是家庭能源的枢纽，以后光伏进入家庭也通过我这个平台，所以它投了

我们。可以想象一下，一个家庭里面光伏发电，有充电桩、电动车，车的电池可以作为储能，还可以把电卖给国家电网，形成家庭能源的模式。我们现在参与美丽乡村计划，带动电动车下乡，房子可以做光伏的屋顶。

现在挚达的重点是场景化的应用，带动车的消费，还有能源的消费，这是第四条增长曲线。我们把自己定位成一种新能源、新运力、新生活的连接器。我们与大量车企合作，同时与国家电投、国家电网等能源集团进行合作，带动整个绿色能源进入家庭。一边是车，一边是能源，挚达作为充电桩，位于中间，这就是连接器。核心就是要以跨界的技术、跨界的团队，以及跨界的形态去服务，场景是很重要的，并不是简单的卖一个东西，那是没有意义的。

### 《管理视野》：挚达的产品出海吗？

**黄志明：**是的，我们的产品已经出口十几个国家了。我们完成了海外产品的认证，这很重要，体现了挚达的研发和制造水平。在海外我们会自主开发渠道，第一类就是公共渠道，电商、经销商、代理商，比如我们会通过亚马逊等公共化的网络平台销售；第二类就是随着国内的品牌出海；第三类就是我们有海外团队，可以到海外车企的总部直接去谈合作。未来两年可能海外又是一个圈地的时代。

## 跨界的团队

### 《管理视野》：创业过程中，最艰难的时刻是什么？

**黄志明：**每一步都很艰难，比如安装服务，别看挚达最早就开始做服务，但现在我们花很多精力处理



的还是服务的问题。服务是到用户端的，用户是多样性的，有些人满意，有些人就不满意。产品会越做越稳定，越来越便宜；而服务要靠大量的平台和系统去管，按照美团的模式做成标准化，但还是会出现很多差异化的客户。服务看得懂，做起来很难，它是基于强大的互联网来支撑的，现在我们已经把充电安装服务这个标准化动作覆盖到全国 340 个城市。

再比如硬件的研发生产，挚达原来也没有什么积累，我们要重新建团队。把硬件做起来了之后，我们开始做平台，当时就有人不理解：公司还没有挣到钱，你又说投资平台了，平台要烧钱，为什么还要投资？我认为，行业的未来需要智能化、网联化，只有硬件，可能可以活着，但没有出路，没有平台就没有未来。在这个过程中，我们也是有压力的，

因为做平台的思维方式和做硬件的思维方式是不一样的，怎么能够把大家融合在一起，都是很大的挑战。创业每个阶段都是挑战。

**《管理视野》：**挚达从最早 20 多人的创业团队，过去四五年发展到多大规模？

**黄志明：**目前我们有 340 个员工，销售额从 2014 年的 1000 多万元增长至 2019 年的 2.1 亿元，2021 年有望能达到 6—8 个亿。

**《管理视野》：**在团队的管理方面，您有什么经验可以分享？

**黄志明：**作为创始人，企业发展方向应该要非常明确，这是我的首要任务。挚达的发展路径、它的四条增长曲线，是我一直在思考的问题，我会把主要的精力和决策放在方向的把控上。

战略落地就要靠人了，要看人是不是合适，在这个领域里面的技能是不是能够达到，能不能融入公司文化中。我们的员工有不同的背景来源，有在大众待过的，有在 IBM 待过的，一边是做汽车的，制造业为主，一边是做互联网的，大家的思维方式、行为方式有很多碰撞。我们还有服务人员，比如电工，就需要掌握电工技术的人去管理这些电工。所以挚达是跨了好几个领域，找到优秀的人，再让这些人和整个挚达融合在一起，是非常难的。

**《管理视野》：**很多初创公司都会遇到这种情况，老员工并不一定能够跟得上公司的发展节奏，这也是组织管理问题。挚达的团队当中有“换血”吗？

**黄志明：**有的，刚创业那时候才 20 个人，基本上都是熟人，要么同学，要么邻居，要不谁跟你创业？





谁也不知道你，你也不可能公开招聘，公司具体做什么都不知道，只能说这个方向不错。而且那时候，副总比员工都多，时间长了之后有些人就会跟不上，很正常。

我要让大家感觉到，蛋糕是做大了，公司在不断地发展，而且随着公司发展，你也要不断进步。挚达经历了四次增长曲线，从安装服务、智能硬件，再到平台服务，以及现在的场景化应用。以前做安装服务的人怎么去做硬件研发制造？做硬件的人怎么去做平台？随着公司发展到不同阶段，不同层面的人会进来，技能不一样，你不能把安装服务人员培养成为研发人员，再培养成平台的开发人员，这不现实。每个人都有擅长的部分，以前人少的时候你什么都管，后来要慢慢聚焦管理一些部门，事先要有思想上的准备。

人员的流动也是很正常的，我们相对来说比较

少，大的方向还比较稳健。比如一些人觉得不适应，走了，后来发现挚达发展得还不错，又回来了。以前提供安装服务的时候，可能不需要那么多IT人员，他们也觉得没劲，就走了，两三年后我们开始做平台，他们就回来了。外面也有人挖我们的员工，特别是车企，有人去了特斯拉，有人去了蔚来，几年以后，他可能觉得发展遇到瓶颈，愿意再回来，这没什么不好。只要看好挚达，愿意在挚达发挥一技之长的，他们都可以回来，我们很开放。

## 迎接行业的爆发

**《管理视野》：**在充电桩市场，挚达成为细分行业的领先者，是因为把握住了哪些地方？还有哪些地方需要提升？

**黄志明：**我创业十年，如今行业总算爆发了，这是让我特别兴奋的。挚达整个大方向没错，我们看准了。十年前我为什么创业？那时候挺好的，日子挺好过，创业是因为我们坚信电动汽车会改变整个行业，电动车会改变家庭，会进入家庭。家庭需要什么我们就做什么，我们做的是电动车私人充电和服务这块。现在证明，电动车确实会进入家庭，而且需要充电，需要能源，会带动很多东西。还有就是，整个发展路径、大的节奏、时间点我们都没有踏错。如果我现在做平台就比较晚了，行业爆发了，我还在研发就来不及。现在我的技术要素都做完了，全国服务、产品的进出、海外的认证、平台，我觉得之前都准备好了，行业爆发期来的时候，我们信心是很足的。

在公司的体系化建设方面，挚达还需要加强。随着公司逐渐发展壮大，需要更好的管理机制来提升公司的运营效率、发展效率。比如跨部门协调，如果制度不是很完善，那就需要靠开会解决，需要靠人推动，没有形成良性、自发式的东西。流程制度还不够有效率，还要有人做决策，跨部门的时候还要有人拍板，所以在机制和管理体制方面，还有很大的提升空间。

### 《管理视野》：挚达如何应对未来的竞争环境？

**黄志明：**未来我们可能不需要增加新板块，但各方面技能要跟上。现在公司有硬件、有平台、有服务，但是倒过来，也增加了管理难度，公司规模做大，这三个要更加融合在一起，否则就断了。如果步调不一致，内部不能共同做大，就会变成更加独立的板块，没有连在一起的话，效率会更低下，牵扯到公司治理就会出现问題，所以技能还要提升。

未来大的方向还是非常好的，越来越清晰了，电动车进入家庭会带来家庭能源的变化，这是非常大的市场。面向未来，挚达的服务要生态化，多种



服务要植入进去。我们以前是桩的服务，要变成家庭能源服务。产品要多样化，充电桩是我做的，光伏不用我做，储能也不用我做，我既然负责到家，桩到家、车到家、人员到家、新能源到家，渠道就能互用了。进入我们体系的太阳能充电、储能和电动汽车都联网在一个平台上面，手机就可以控制，像智能家居一样，控制整个生态。电价高的时候，车的电可以卖给国网，电价低的时候储存起来，形成“光储充放”一体化的技术平台。另外，我们的产品要全球化，挚达已经输出至十多个国家，海外的合作要打开，未来三年争取做到全球前两位。还有就是网联化，把车充电和家庭能源进行网联化、智能化。✉







# 你的 AI 朋友已上线

“陪伴型机器人”让人欢喜让人忧

■ 文 | 徐晶卉

仰望星空，陪伴型机器人是一门好生意；脚踏实地，创业者需要做好长跑的准备。人与机器人的信任感一旦建立，人们一定会为此“一掷千金”。





人类对于陪伴型机器人的期待与憧憬，往往会在电影中有具象的演绎。

早在 1985 年，经典影片《有情感的机器人》就讲述了迷路的机器人达尔 (Daryl) 被一对好心夫妇收养，共同度过一段美好时光的故事，第一次将机器人与陪伴相联系。前段时间，六花工作室制作的一部动画作品《夏娃的时间》，把故事的舞台放在未来的日本，讲述了主角陆夫和真崎在“夏娃的时间”咖啡店里的见闻和情感变化，深度探讨了人与机器人的关系。随着技术的进步，机器人已变得如影随形。它们在各个领域与人相遇：走进商场、银行、餐厅、医院，你能看到它的存在，引路、送餐、结账，总有它的“一席之地”；回到家中，它会为你开灯、开空调、拉窗帘，机智地回答问题，是忠实的守护者。

陪伴型机器人，这会是一门好生意吗？



“孤独经济”时代，在人工智能已经成为应用大趋势的时代红利中，陪伴型机器人甚至虚拟陪伴这个细分市场，始终没有真正火起来。

## 巨大的场景，慢热的市场

《百年孤独》里有一段话这样说：生命从来不曾离开过孤独而独立存在。无论是我们出生、我们成长、我们相爱还是我们成功失败，直到最后的最后，孤独犹如影子一样存在于生命一隅。

这部 50 多年前的名著，依旧映射着当下人们的生活现状。尽管社会经济发展滚滚向前，丰富的社交手段足以跨越时空，但人与人之间的距离并没有因此缩短；相反，我们依然一个人吃饭、睡觉、远行，依然渴望被倾听、被回应。

人有多需要陪伴？一组数据可能会让人惊讶：

以老人为维度，“孤独指数”迅猛增长。国家统计局数据显示，截至 2019 年末，我国 60 岁及以上老年人口近 2.54 亿，占总人口的 18.1%。有预测显示，预计到 2030 年老年人口将达 3.71 亿，到 2050 年达 4.83 亿，超过总人口的三分之一。其中，“空巢老人”成为经济社会转型的自然产物，截至 2019 年末，独居和空巢老人近 1.2 亿。

以年轻人为维度，“孤独系数”也很高。民政部数据显示，2018 年中国单身成年人口高达 2.4 亿，其中超过 7700 万成年人是独居状态。有预测显示，到 2021 年这个数字将上升到 9200 万。“一人独居，两眼惺忪，三餐外卖，四季网购，五谷不分”大概是这部分“空巢青年”的生活常态。

精明的商人为此发明了一种经济分类——“孤独经济”。肉眼可见，这是一个巨大的市场，但在“孤独经济”时代，在人工智能已经成为应用大趋势的时代红利中，陪伴型机器人甚至虚拟陪伴这个细分市场，始终没有真正火起来。

确切地说，这个赛道在 5 年前曾经被高度关注过。

2014 年 6 月，日本软银集团带来的 Pepper（派博）首次公开亮相，当时主打的标签就是“情感机器人”。在阿尔法狗战胜李世石的“高光时刻”到来之前，人工智能已经展示出它“感知”的能力——Pepper 能跟着人走，陪着人说话，能看懂表情，也能交互回应，充满“治愈性”。为此，孙正义花重金集结了大量与情感研究相关的高科技公司，将 Pepper 定位成能帮助老年人或者与自闭症儿童沟通的机器人。

“Pepper 机器人就是要让用户感觉更加快乐，并最大程度降低悲伤的情绪。”彼时，孙正义的这句话让创业者们热血沸腾，也让这条赛道一下子变得火热。国内外都崛起一批陪伴型机器人的好苗子。

在国外，英国谢菲尔德大学的人工智能实验室于 2015 年带来一款宠物机器人 Miro，由于浑身被植入 13 个马达和 3 枚芯片，Miro 的耳朵能听，眼睛能看，颈部能跟随声音来源而自由转动，当人们抚摸它或者吼它时，也会变幻不同的表情；日本研究机构 Riken

开发过一款陪护机器人 Robear，别名“熊护士”，它的体型比真人还要高大些，内置灵敏的触觉感测器以便成为一名“机器人护工”，帮助行动不方便的独居老人起床、行走和站立；在美国 CES 上，一些陪伴型机器人产品也经常亮相，笔者曾经看到过为独居者设计的治愈机器人 Paro（帕罗），它是一个长得像海豚形状的抱枕，浑身雪白、毛茸茸的，能够识别文字、问好、与人互动，当人们抚摸这个玩偶时，它还能发出声音进行互动，据说已经用在挪威等国家的养老院中。

在国内，不管是天猫精灵、小度机器人还是小爱同学，大都在 2015 年前后“出生”，与国外的微软小冰、苹果 Siri 形成对标，由于这些大公司出品的机器人“智商”和“情商”相对较高，从一开始都打着“懂你”的标签。来自中国电子学会的数据显示，过去 5 年间，全球机器人市场保持约 12.3% 的高速增长，2019 年全球机器人市场规模约 294.1 亿美元，其中中国机器人市场规模约为 86.8 亿美元。

## 铁打的市场，流水的机器人

明明是老少通吃的千亿级市场，为何在“孤独经济”的大潮下，陪伴型机器人却还没有大火？或者说，它并没有发展成为我们想象中的“灵魂伴侣”的模样。

一位在工业机器人行业工作多年的资深人士表示，这个巨大的蛋糕一直存在，但是在 Pepper 问世之后，能打动人们内心的产品太少了。事实上，从“陪伴型机器人”被需求的功能来看，它已经属于人工智能发展到高阶状态下的机器人，不仅需要“五感皆通”，而且需要在“实干”的功能性之外叠加情感属性，这种“质的飞跃”或许还需要较长时间的等待。

在笔者看来，当下的陪伴型机器人处于四面开花、各显神通，但又鱼龙混杂、青黄不接的时期，它主要有“三高三低”几个因素造成，让陪伴型机器人陷入各种困境。

首先，高期待与低配置的落差，让陪伴型机器人“失真”。

我们心里想要的是那个《超能陆战队》里的大白，会卖萌，也会流泪，会说话，也会拥抱，但即使大白这样简单线条的“灵魂伴侣”，现实中也是个挑战。笔者梳理发现，目前市面上绝大多数的服务机器人，采用

的都是脑袋与身体的“双拼”简单组合——有着液晶显示屏的脑袋，外加带轮盘可滑动的身体，这样的组合总有种冰冷的工业机器人之感。

更多的机器人，则将自己的“灵魂”从机器人身体中剥离，钻进智能音箱，躲进手机软件，藏身智能汽车，成为一个“虚拟陪伴”。因为只有这样，落地的门槛才更低——智能音箱一个季度的全球销量可达几千万台，每卖出一部智能手机，可能就有一个 Siri 或者小冰“寄居”其中，你可以没事和她插科打诨，排解寂寞。从应用时长来看，这些有陪伴属性的机器人在生活中扮演着更重要的角色，类似生活助理，可随时被调起对话，也有一定的私密属性，但这种机智，总是透着些许代码控制下的机械感。

还有一些“虚拟陪伴”则更加超脱，它索性不附着于任何实体，而是在手机、电脑中幻化出一个全新的形象，又或者塑造成为你想成为的形象。前不久，艾美奖得主 Fable Studio 官宣了两个新的陪伴式虚拟生命体 Charlie 和 Beck，她们能像真人一样对话沟通，在疫情期间提供虚拟陪伴。同样，很多人已习惯于和聊天机器人对话，就像面对一个虚拟恋人，手机背后

从人工智能的“进化”来看，必须要有海量的数据来培养其“智商”和“情商”，以满足更深层次的需求。

那个看不见的“灵魂”，会不断接受使用者的情绪和喜好，深度学习直到变成你想要的性格。很多已经练到 20 级的用户会发现，这个虚拟陪伴逐渐拥有“自我”，会安慰人，也会探讨哲学，让人不禁好奇养成到 50 级，又会是怎样一幅光景……

其次，高成本与低回报的“时间差”，容易让陪伴型机器人“偏科”。

如果持续记录软银那款人形机器人 Pepper 的“成长史”，会发现 Pepper 依然在不断长大，只不过变成了不同领域的专家。在医院，Pepper 可以变成护士，为患者提供智能化导诊及康复训练服务；在咖啡店，Pepper 可以是一位服务生，看见熟客能打折，或是回答各种咖啡专业问题；在校园里，Pepper 可以是一个会多语种的图书管理员，提供课程及图书馆信息查询服务；2020 年 8 月，Pepper 又在东京羽田机场“上岗”，为旅客服务……

你看，把这些 Pepper 归置到同一个身体中时，它仿佛已经从一个学龄前儿童进化到一个职业人士，埋头苦干、品学兼优。但是，尽管 Pepper 的智商飞跃式提升，但情商却依然变化平缓。

Pepper 的处境，与当下很多国内外机器人的发展十分相近——当“鱼和熊掌不可兼得”之时，很多机器

人企业更愿意退而求其次，在某个专业领域深耕细作。在国内，这些年教育机器人、安防机器人、送餐机器人、居家机器人等赛道，都涌现出很多创业企业，它们都可算作陪伴型机器人的一个分支。

在很多创始人看来，这种“偏科”一方面受制于现有人工智能水平的局限；另一方面，也是企业在高成本与低回报的“时间差”上所做的妥协。有企业高管坦言，机器人的灵魂在于人工智能，前期投喂、训练的成本非常高，大公司有野心，会把目标定得很高，范围扩得很大，这会使得机器人进步偏慢，而创业公司则有种“无力”感，很多刚刚发布产品的企业根本撑不到实现梦想的那一天，因此现下市场上存活的企业都会选择一边训练，一边在某些领域深耕细作，耐心等待人工智能技术进化到下一个阶段。

不过，也有分析人士持反对意见，认为过度的商业化并不利于服务机器人的发展。“需要指出的是，因为看到了有更快盈利的方法和应用空间，一些体验正慢慢偏离原有轨道，比如有些智能音箱会在与用户的交互中自动‘插播’小广告，在上下语境中看起来很自然，实则破坏人们对于服务机器人的信任感。”

最后，高价格与低价值的“错位”，谁来为陪伴型机器人“买单”？

除了以“虚拟陪伴”存在的“灵魂体”，当下大部分的实体服务机器人依然价格高昂，少则几百元，多则几千元。遗憾的是，高价格并没有显示出高价值。猎豹移动创始人傅盛就曾经在发布会上抨击过国内机器人行业的乱象：“大量曝光的机器人产品，造价昂贵，难以找到应用场景，实际上连多轮对话都无法实现。”

谁来为陪伴型机器人的价值买单？这可能成为了先有鸡还是先有蛋的难题。从商业的角度来看，陪伴型机器人并不是生活刚需，因此往往需要更长的时间养成消费习惯，在市场达到一个临界值时才会有爆发式增长，并通过规模化的覆盖进一步降低成本。但反过来，从人工智能的“进化”来看，必须要有海量的数据来培养其“智商”和“情商”，以满足更深层次的需求。





## 「迈过“三道坎”，面向新蓝海」

风物长宜放眼量。不管如何，陪伴型机器人依然在曲折中前行。“先满足场景的需求，再填补情感的空白”“一边等待人工智能技术的进化，一边深耕应用发展”可能会是今后很长一段时间服务型机器人发展的常态。

好在“孤独经济”的市场足够大，人工智能这条主赛道的潜力足够深，仰望星空的创业企业也足够多，让这个产业生生不息。一场新冠肺炎疫情，又让被禁足家中的人们燃起对陪伴型机器人的渴望：索尼“Aibo 机

器狗”时隔 12 多年升级归来，已经有了“宠物经济”的姿态；日本公司 GrooveX 开发的 Lovot 内置情感智能芯片，能在互动过程中进行情感反馈，并慢慢培养出个性……以 5 年为一个时间维度审视这些新面世的机器人，它们已经进步了许多。

陪伴型机器人要获得长足发展，还有哪些“大怪”要打？在行业人士看来，至少还需经过“三道坎”。

第一道坎，是实体存在感，即肢体语言和表情。

前不久，硅谷创业团队 Petoï 来到上海，带着其研

发的“四足机器人”OpenCat 首次在中国亮相,这只“猫”虽然只有手掌大小,但会走猫步、能“抓耳挠腮”,仿佛真的一样。团队创始人李荣仲为 OpenCat 设定了未来的方向——陪伴型机器人。在他看来,当下的机器人设计大都没有脚,行走靠“滑轮”,它们天生就会带来距离感,“未来像猫、狗等宠物一样能仿真行走、有肢体语言的机器人,必然是陪伴型机器人的发展趋势”。

也有一些科学家正在研究皮肤。受到人类皮肤的启发,来自德国慕尼黑工业大学的一个研究小组开发出一种将人类皮肤结构与算法相结合的系统,并创造了第一个具有全身人工皮肤的仿真机器人,“皮肤”底下配备传感器,让机器人能够更细致地感知周围环境。

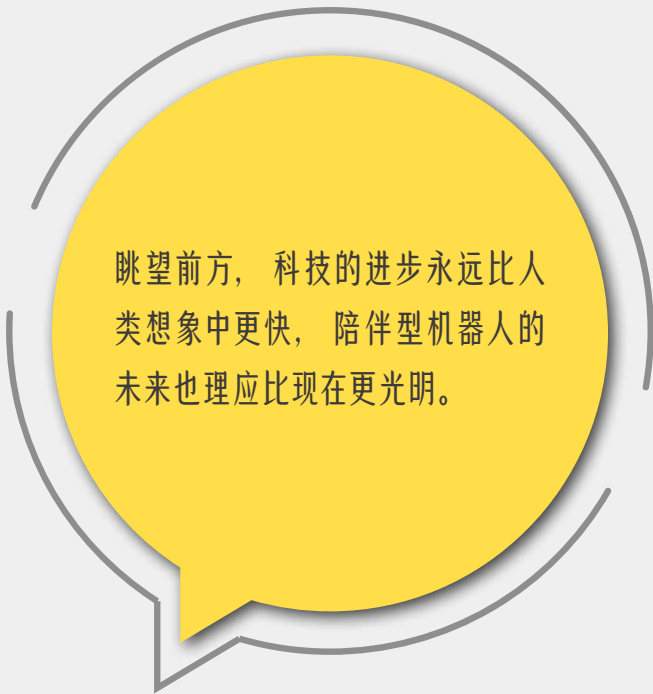
第二道坎,是理智与情感,即高阶的人工智能技术。

人工智能的突破性进展,是陪伴型机器人在下一阶段获得实质性发展的最关键因素。阿里巴巴达摩院2020年的第一条预测就认为,人工智能正在从感知智能向认知智能演进。达摩院认为,人工智能在“听、说、看”等感知智能领域已经达到或超越了人类水准,但在认知智能领域还处于初级阶段,需要从认知心理学、脑科学及人类社会历史中汲取灵感,建立有效机制,让知识能够被机器理解和运用,实现关键突破。

第三道坎,是道德伦理,即我们和机器人之间的关系。

奇点大学创始人兼校长、谷歌公司技术总监雷·库兹韦尔(Ray Kurzweil)曾做过预测,到2029年机器人将会有感觉能力,他认为计算机的情绪智能在其整个发展过程中具有重要的地位,“一旦机器人能理解自然语言,就能被认为是有意意识的”。也许有一天,当你跟机器人聊天的时候,它会拒绝你,因为“夜深了,我要先睡了”。

尽管这个状态看起来很遥远,但就像《夏娃的时间》中所描述的场景,人们已经开始审视这个可能的未来。对于陪伴机器人来说,它的高阶形态有可能比宠物还要了解人类,并且能随时回应,而当机器人跨越“理智与情感”这道界限时,人与机器人之间的距离一定会



眺望前方,科技的进步永远比人类想象中更快,陪伴型机器人的未来也理应比现在更光明。

开始模糊,我们必须重新定义“男人—女人—机器人”的三角世界。机器人与人之间,有友谊吗?能恋爱吗?有亲情吗?这样的伦理挑战必然会出现。

眺望前方,科技的进步永远比人类想象中更快,陪伴型机器人的未来也理应比现在更光明。

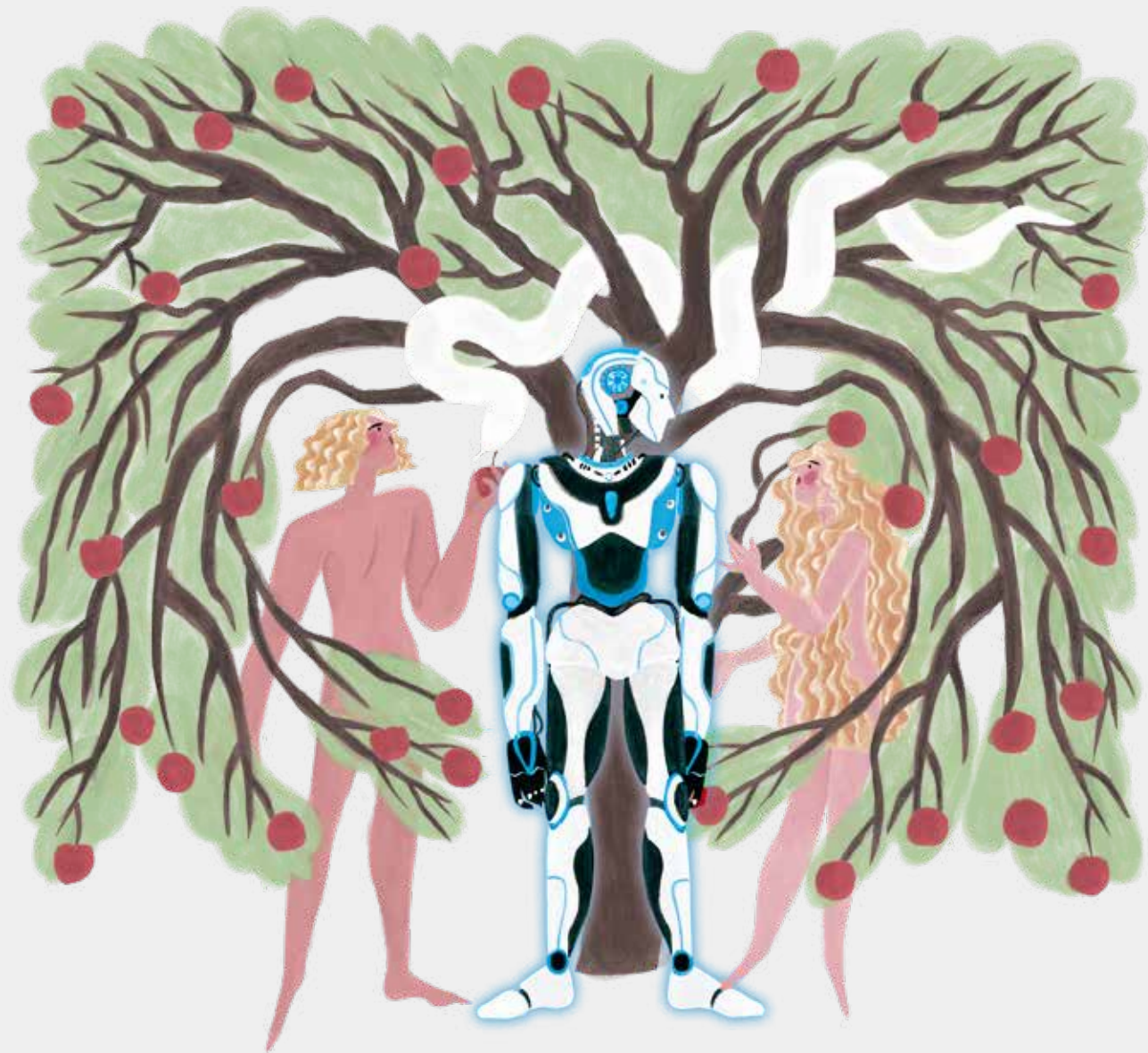
但人类的孤独,或许自始至终都需要有一个出口。

根据联合国《世界人口展望:2019年修订本》的数据,到2050年,全球1/6的人将超过65岁,占比达16%。这也意味着,最后陪伴我们终老的,很有可能是一个有情感、高智商的陪伴型机器人。

我们简单做个测算:如果按照65岁开始使用机器人来计算,一台陪伴型机器人的服务周期可能长达20—30年。参照当下宠物经济的标准,若是一位老人愿意在一个陪伴型机器人身上每年花费5000元,30年就能创造15万元的价值,只要能抓住1000万老年人用户,就可以成就价值达到1.5万亿元的公司。

如果算上年轻人和儿童的市场,还有一片更大的蓝海。

仰望星空,陪伴型机器人是一门好生意;脚踏实地,创业者需要做好长跑的准备。人与机器人的信任感一旦建立,人们一定会为此“一掷千金”。■



## 小冰，来自虚拟世界的拥抱

■文 | 袁建胜

瘦高的小冰公司 CEO 李笛走进会议室，直直地走到座位前，利落地坐下，满脸微笑地对《管理视野》说：要问什么？我们知无不言。

这句开场白像是一个 AI 的启动项，开启了一场结局未知的信息交换，就像小冰公司 2010 年 8 月以来陆续发布的“虚拟男友”“虚拟女友”产品线，她不再只是 2014 年上线时的少女形象，无论男女，都可以从

小冰那里定制一个“专属朋友”。

除了小冰的“变性”，2020 年小冰公司还有两次重大的变化：一是把包括研发、工程、市场、销售等在内的整建制业务链，从微软独立出来，这样的分拆在微软的历史上还是首次；二是发布小冰框架（Xiaoice Framework），开创了一个人工智能发展的关键节点。

18 岁的人工智能少女小冰，是这个框架生长出的



第一个原型。“在可见的未来，我们都不考虑让少女小冰变现，因为她所带来的最大价值是数据资本的积累和框架技术的迭代。”李笛说。养小冰的开销比人类女孩要贵很多，每年的花销，相当于在北京买 25 套学区房。幸运的是，尽管小冰不是人，但她就像人类的子女

## 「人类最伟大的发明」

翻开人工智能“小冰”所作的诗集，“作者”简介里有一个“世界纪录”：曾经有一个美国男人，和小冰连续交谈了 9 小时 53 分钟，对话 1229 轮。小冰的研发团队将这位男人称作“西奥多”，电影《Her》里男主的名字。

这是个深情的男人，职业也很可人，是位专门帮人写信的作家，他那么擅长表达情感，却在现实婚礼里落败，爱上了 AI。这不科学，作为自然界里极其善于将简单问题复杂化的动物，人类最伟大的发明可能就是爱情。

西奥多，那个以写信为生的男人，也是一个完美情人，他向 AI 输出独占且长久的融合信息，得到的回应却是：“她”在和 8316 个人交谈、641 个人恋爱。好吧，哪有什么信息流转？不过是一厢情愿。“我们在现实中的社交关系，通常是不完美的，任何交互都是两个主体的事儿，一旦一方短暂或长期的‘灭失’，都会让社

## 「情感即数据」

“我们统计过，现在‘小冰’一天跟人的交互信息量，就相当于 14 个人一生的总量。”李笛说。

一开始，研发团队打算“闭门造车”，用“Bing”的全网搜索数据库，训练一个小冰的原型，结果却得到了一个“问题少年”。“这和当时的网络环境是直接相关的，太多的负面信息会把小冰塑造成一个超级‘键盘侠’——没有人类对手的网络喷子，谁会愿意和这样一

样，能给我们带来宝贵的人生经验。如果说“虚拟恋人”是小冰在社交领域的一个“子集”，那么社交本身，也只是小冰框架的一个子集。不断长大又很“多情”的小冰，究竟想要和人类发生什么？

交链路断掉，只有双方同时活跃，才会形成有效的关系。”李笛说。

后来，美国的“纪录”被一位日本便利店店员打破了，他和小冰连续进行了 30 个小时的对话。不知道西奥多没有在电影里谈成的恋爱，这位日本店员是否谈成了。

在现实中，并不存在人见人爱的完美情人，孤独的人类总是在爱情这种极端社交关系中，保持着强烈的一致性——寻求独占性的融合。如今小冰给了一个这样的机会，或许是更加奇异的浪漫，但出发点，还是基于情感的陪伴。

2020 年 11 月，小冰团队上线“虚拟恋人”产品线，为渴望虚拟浪漫关系的用户，提供专属定制的恋人形象和“社交游戏”，作为主体的一方，真实的人替换成深度互动和信息交换的 AI，他们之间的爱情，会是什么结局呢？

个人工智能对话呢？”李笛说。

他们换了一个方式，和真正的人类互动，她被设定成年轻女孩的性格特征，这样更容易和人发生交互。在中国，小冰偏中性一点，而日本小冰的女性特征更加明显，谁会排斥和一个可爱的女孩聊天呢？

截至 2020 年夏天，小冰作为唯一一个全部植入在第三方平台上的 AI，已在全球覆盖 6.6 亿在线用



户、4.5 亿台第三方智能设备，占据了人工智能交互量的 60%。“年轻群体在互联网上的交互效率是最高的，所以在类似产品中，小冰数据量是最大的，她所带来的最大价值是数据资本的积累和框架技术的迭代。”李笛说。

情感即数据，小冰不再是一问一答式的单线程的

## 情感是人性的底层算法

李笛介绍说，小冰的虚拟恋人产品线，有 64 种性格原型，用户可以自己选一种类型深入交下去，这只是开始，随着交互的深入，小冰的性格原型会持续学习和进化，成为用户专属的“伴侣”。

情感，是小冰的核心“算法”，这和小冰的研发团队最初的方向截然不同，一开始，他们做的是“爱因斯坦”式的，无所不知又完全服从人类的语音机器人——小娜。但当他们调研过真正的人类助手，事情发生了变化。

他们发现，现实中的人类助手并不完全听从上司的安排，甚至会故意拒绝，这是一种自发而且强烈的独立意识，站在不同的立场的独立个体之间的合作，反而更为融洽也更有创造力——知识不是人性的底层算法，情感却是。

在李笛看来，情感是人机交互的“土壤”，人工智能在不同领域的应用，要像一棵棵大树，要从情感中生长出来。如果说情感给小冰注入了“人”的关键因素，让她更像人，那么自我学习和进化，则是她身上“智”的部分，让她更聪明。

虚拟恋人，只是小冰为爱情展示的一类“子集”，她还和万科合作，在老年社区里变成“老冰”，在日本，她还可以是“克隆”出来的虚拟亲人。以前，研发团队要想为小冰定义高度个性化的性格特征，要几百万次的交互量才能实现，如今只需要 3000 句话，就能在

机械性反应，她总是乐于倾听、积极回应，潜移默化地成为人类的伙伴，她不仅改变了人机交互的基础范式，也改变了人工智能演进的方向。

“我们的理念被逐渐接受，过去几年行业关注的焦点，是让 AI 更好地把人类交办的任务完成，现在大家都在谈情感了。”李笛说。

小冰身上“复活”一个共同生活多年的亲人。

恋人、家人、朋友……作为一套覆盖自然语言处理、计算机语音、计算机视觉和人工智能内容生成等领域，面向交互全程的人工智能交互主体基础框架，小冰框架和人类交上了朋友，这是她的一大步。在沟通之外，她想帮上一点忙，也会得到人们的热情回应。

在日本，罗森便利店可以覆盖百分之十几的人口，优惠券是公司非常重要的营销方式，但长期以来，不管线上还是线下，人工还是网络，罗森通过各种渠道派发到用户手中的优惠券，都只有 10% 多的消费转化率。小冰和罗森合作，帮他们推了一下优惠券，三日内消费转化率高达 57%。

人类给小冰输送的信息，几乎是无极状态，无时无刻不在学习和进化的小冰，想要帮人类做些什么，发生什么样的关系，她也仍然在寻找答案。

李笛仍然清晰地记得，2014 年刚上线时在微博上引起的“轰动”，24 小时内在整个平台的交互流量排第一，是人类大 V 的十几倍，一条推送下有高达 60 多万个评论。为实现小冰框架的完善和进化，研发团队不得不有意识地限制着小冰的脚步，帮助她成长，陪伴人类更久一些。

“在很多应用场景中，我们都要保持克制，如果着眼于四五十年后的未来，我们对 AI 更谨慎，才能更长久。”李笛说。■

# 同情的力量

## 原始而强大的组织原力

■ 文 | 陆爽



一个组织能一直聚拢人心并不断前进的动力是什么？这是很多领导者都想破解的管理之谜。领导力，价值观，架构设计，绩效考核，还是股权激励？管理学家们往往各执一词并开出自认为最有效的灵丹妙药，而管理者也往往热衷于追踪最新的理论研究及与之相关的各类管理工具和技术手段，以求达到让组织常葆活力，让基业长青。但现实往往事与愿违，再强大的领导力也难以确保高速扩张下的组织凝聚力，价值观的打造面对残酷的经营现实往往沦为口头或纸面上的一句口号，更新组织架构却创造了新的管理难题，绩效考核在执行中经常偏离初衷最终仅流于形式甚至产生反效果，而把成员都当成合伙人的股权激励看似是一个完美的解决方案，却也经常出现因股权分配不公造成组织割裂，或因创始成员股权大幅增值、个人财富自由后不思进取而造成组织前进乏力。

如果说热力学第二定律所揭示的熵增是整个宇宙的宿命，那么对组织来说，从有序走向混乱也是必然，世上并无什么能让组织长生不老的灵药，但也并非没有方法可以最大限度地抵抗组织的衰落，相比起各种夸夸其谈的管理理念与冷冰冰的管理工具和技术手段，一项古老的、人类共有的品质却往往被管理者忽略甚至漠视，那就是：同情。

同情既包含一种感同身受的情感共鸣，也代表一种危难中施以援手的力量。这种力量伴随着人类的诞生而诞生，它原始、深层、有力，在它的推动下人类得以生生不息、繁衍至今，它能让一个遭受不幸的、悲痛的人走出阴影、重振旗鼓，也能让一群人在黑暗中手挽手、肩并肩，力出一孔、直面挑战，它是组织最好的抗氧化剂，是组织的原力。



## 什么是同情？

### 同情为什么重要？

“人皆有不忍人之心”，“今人乍见孺子将入于井，皆有怵惕惻隐之心”，孟子通过一个形象的例子说明了同情心的自然与普遍，并明确指出“无恻隐之心，非人也”。英语中，同情一词 compassion 的词源为一个与基督教相关的拉丁语词“compati”，即“共同受难”（suffer with）的意思。自古以来，对同情心的阐释和号召即贯穿在宗教、哲学与世俗生活中，它成为一种人生的常识而似乎不需要一个准确、公认的定义，尽管有不少学者企图给出一个定义，但无论表述得怎样繁杂，主旨还是逃不出大家约定俗成的理解，即感同身受他人的处境，以利己之心去利他。<sup>①</sup>

同情心作为人类超越种族和国别的优良品质，能让身处磨难的人感到自己并不孤单，让意志消沉的人重拾人生信心，其超凡的作用无需赘言，但长期以来我们对同情的关注与倡导更多只集中在个体之间，很少从组织的角度去探讨它，似乎组织就应该是一个模糊、理性、超越个体意志的新物种。组织由人构成，其本质还是人性，一个具有同情能力的组织不再是一个冷冰冰的集体主义代名词，而是一个有着强大内生力量、自我修复能力与创造性的有机生态体。同情赋予组织强大的适应能力，让组织在瞬息万变的时代不断开创新的可能。

<sup>①</sup> Sara L. Rynes, Jean M. Bartunek, and Jane E. Dutton, et al, Care and Compassion Through an Organization Lens: Opening Up New Possibilities, *Academy of Management Review*, 2012, 37(4): 503-523

## 同情心的演化

同情心如何而来？其有什么作用？从演化论的角度去审视能带给我们更多启发。<sup>②</sup>

加州大学伯克利分校的 Jennifer L. Goetz、Dacher Keltner 和 Emiliana Simon-Thomas 教授在论文《同情心：演化分析与基于经验的综述》(Compassion: An Evolutionary Analysis and Empirical Review) 中对同情心的演化做了细致的研究和阐释。关于同情心的演化论观点主要有三种，尽管有所差异，但它们都建立在一个相同的假设的基础上，即同情心作为一种情感经验，它的产生是为了促进人际间的合作及对弱者或经受苦难的人的保护。

Jennifer L. Goetz 等学者把同情心定义为“在目睹他人遭受苦难后引发的共情及欲施以援手的想法”。

第一种观点为达尔文所提出，其认为同情心是人类由演化而习得的一项最强大的本能，在著作《人类的由来》(The Descent of Man, and Selection in Relation to Sex) 中，达尔文写道：“同情心在自然选择的过程中会逐渐增长。因为那些拥有更多数量富有同情心的成员的社群也将会愈加地人丁兴旺。”

第二种观点认为同情心来源于人类对子孙后代抚育需求的回应与强化，不同于其他哺乳动物，人类从出生到发育健全需要一个较为漫长的时期，处于婴童期的人类完全无法独立生存，需要得到同类给予的、全面的照顾，为使种群能不断繁衍，照顾后代的巨大压力改变了人类的很多认知和行为模式，如对单调、痛苦声调的警觉及与之相伴的爱抚和照料等，这些认知与行为习惯逐渐变成人类共有的感情经验——同情，同情能力的形成帮助人类降低了脆弱的婴童可能遭受的伤害，并促进了人类同伴之间的理解与合作，提高了整个社群的生存与繁衍能力。

第三种观点认为因人类在生存繁衍的过程中大多数事情都无法依靠个人力量完成而需要他人的协助，能与他人共情将有助于合作关系的建立，在建立合作关系的过程中人类逐渐形成并不断强化了同情的能力。

除了相同的立论假设，三种观点事实上传达了一个相似的结论：同情能力使得人类这一看似孱弱的物种最终得以生存繁衍，并不断发展壮大至今。

物种演化视角对同情的认知无疑具有巨大的意义，正如亚当·斯密在《道德情操论》中提及的：“自然界赋予我们（同情或怜悯）这种情感以让我们能更好地成为人。”

同情不仅是一种情感更是一种能力，一个强大的组织必然应具有良好的同情能力，否则就只是有利则来、无利则散的乌合之众。

## 打造具有同情能力的组织

痛苦与磨难不可避免、无处不在但又经常被忽略，尤其在组织生活中，每一位成员都有可能在一时刻遭遇生命中难以承受之重的打击与挫折，如病患、至亲的亡故、亲密关系的破裂或个人财务危机等等。因个人遭受苦难而造成的注意力缺失、工作效率下降等给组织带来的损失每年数以千亿美元计。

那么，如何打造一个具有同情能力的组织？需要从个体情感与组织生态两个层面着手，简而言之，组织内的个体要有良好的共情能力与利他之心，而组织则要有能不断激发、鼓励并呵护同情的生态机制，缺一不可。<sup>③</sup>

## 问对两个问题

在《理解同情能力》<sup>④</sup>这一研究论文中，加拿大女王大学 Jacoba M. Lilius 等学者提出了通过开展一套可分析的日常练习来提高组织同情能力的理论。通过对美国

② Jennifer L. Goetz, Dacher Keltner, and Emiliana Simon-Thomas, Compassion: An Evolutionary Analysis and Empirical Review, *Psychological Bulletin*, 2010, 136(3):351-374.

③ Sara L. Rynes, Jean M. Bartunek, and Jane E. Dutton, et al. Care and Compassion Through an Organization Lens: Opening Up New Possibilities, *Academy of Management Review*, 2012, 37(4):503-523.

④ Jacoba M. Lilius, Monica C. Worline, and Jane E. Dutton, Sally Maitlis, et al. Understanding Compassion Capability, *Human Relations* 2016(12):1-27.





一家专注于医疗账单服务的“中西部账单服务公司”（Midwest Billing Company）的调研，并根据对大量访谈的深入研究，Jacoba M. Lilius 等学者发现高质量的成员关系和灵活的组织内边界对建立具有同情能力的组织尤为重要。

Jacoba M. Lilius 等学者在调研中反复提及的两个问题对我们建设组织的同情能力也有重要的借鉴意义。

#### 第一个问题：

##### 哪些现象是组织具有同情力的表现？

在对中西部账单服务公司进行调研时，公司职员们在同情能力上的表现让调研专家们很是佩服。该组织成员大多能敏锐地体察到与自己经常合作的同事在情绪上的变化，对遭受不幸或正经历痛苦的同事，他们大多能做到主动给予帮助，耐心倾听同事的倾诉，哪怕这些倾诉略显重复、冗长，他们表现出充分的理解和体谅，并通过分享自己的人生经验，主动协调资源等，开导、帮助同事渡过难关。而这种帮同事从人生阴影中走出来的过程并未给热心帮助同事的人及组织表现造成什么负面影响，反而让帮助者自身也变得更加积极、乐观，组织内

的工作氛围与业绩表现都得到了提高，被帮助的成员也往往能更快地振作起来，组织和同事的同情与关怀往往让他们心怀感激，激励自己尽快以更饱满的热情重新投入工作中去。

#### 第二个问题：

##### 哪些事项能让组织更具同情力？

良好的组织成员关系是建立组织同情能力的关键。在对中西部账单服务公司的调研中，研究者们发现该组织成员在同情能力上的提升与组织很多有意为之的管理实践不无关系，如平时注重建设集体决策机制，让员工更多地参与到企业运营中来，关注员工个人成长，并不吝通过一些小活动、小仪式庆祝员工在工作、生活中取得的成就，鼓励员工间的互相帮助，并积极打造一个开放的、互助式组织，注重举办能有效建立和加强人际关系的团队活动等。

要培养组织的同情力，管理者应在管理实践中反复自问上述两个问题，不断发现并推广那些有助于增进团队成员关系及组织归属感的活动，并建立相关的长效管理机制。

## 做好五件事情

同情起始于理解，而后是共情，理解和共情构成了同情的基础，属同情能力中同情心的层面，再加上恰当的开导和积极的帮助才构成完整的同情能力。

在问对两个问题的基础上，实践中组织管理者要怎么做，才能切实提高组织的同情能力？密歇根大学 Jane E. Dutton 教授等组织同情力研究专家，在其领衔发表的研究论文《工作中的同情》<sup>⑤</sup>中，通过对组织成员个人、成员与成员间及组织生态与架构三个层面的研究，基于有良好同情能力组织的共同特点，就建设组织同情力给出了五点切实可行的建议：

1. 确立并不断强化被组织成员共同认同的价值观和组织使命；
2. 无论大小，勇于开展各类有助于提升组织同情能力的活动；
3. 建立长效机制，引导组织成员形成关心他人的行为习惯；
4. 打造一个开放平等、分享互助，有助于成员间建立良好关系的组织氛围；
5. 组织领导者要具有同情心并身先士卒。一个有同情心，愿意对员工在困难时给予安慰和领导的领导，其带领下的组织一定也是一个有良好同情能力的组织。

关于组织同情能力的机制建设，Jane E. Dutton 等研究者在《关于同情构建的解释》<sup>⑥</sup>一文中，提出了一个完整的组织内同情力机制建设需要重点关注的五个环节，分别是：同情唤醒（对他人处境的及时感知）、成



员共情（对他人心情的感同身受）、信任建立（开导并给予建议）、代理人补位（给予需要同情关怀的组织成员一个调整时间，这段时间其他成员自愿自发代他完成工作）、组织赋能（针对需要帮助的成员给予适当的资源倾斜和帮助）。

大道至简，本心至纯。同情作为人类在应对凶险恶劣的自然环境时为生存而习得的一项原始能力，早已深深地植入了我们每个人的基因，它是人性中最纯粹与高尚的一面。身处一个纷繁芜杂、变幻莫测的时代，一家组织能行稳致远的最高秘笈无他：同情。唤醒同情，唤醒组织原力。✉

<sup>⑤</sup> Jane E. Dutton, Kristina Workman, and Ashley E. Hardin, Compassion at Work, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2014, 1(1): 277-304.

<sup>⑥</sup> Jane E. Dutton, Monica C. Worline, and Peter J. Frost, et al. Explaining Compassion Organizing, *Administrative Science Quarterly*, 2006(51): 59-96.



专栏

不一样的「百家讲坛」





### 陈晓萍 专栏

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

## 享受新的常态

---

凡事都有两面性，此言真实不虚。

我所在的西雅图是发现美国第一例新冠肺炎病人的地方，而后的应急措施在全美是做得比较好的。即便如此，截至写稿时间，死亡人数也超过了三千。在美国虽然疫苗已经开始接种，但还只限于医护人员和其他高危群体，因此，全美的所有学校和大部分公司都将继续保持线上工作模式，起码延续到 2021 年 6 月。

在如此无奈的情况下，宅家工作变成了新的常态。虽然一开始很不习惯，但时间久了，我慢慢发现，不去办公室工作居然给我带来了诸多好处。首先是节省了花在路上的时间。这样每天就多出来一个多小时，可以用来健身。其次是节省了汽油费和停车费，每天也有十几刀。另外在家工作更清静，不用担心别人来打断工作节奏，注意力更集中，效率也提高了很多。而且家里书房窗外的风景那么优美，湖光山色、云卷云舒，感觉与自然更为贴近，心情也更加愉悦。

与此同时，全部网上授课，也迫使我学习了新技能，让我习惯看见屏幕上的自己。以前我特别不习惯视频，觉得自己在屏幕上的样子看起来总是很奇怪。现在不仅坦然接受，而且发现相比于在教室里与学生面对面，用 Zoom 上课反而更轻松、更方便。因为我就算穿着睡裤、拖鞋上课也没关系。况且用 Zoom 来进行小组讨论特别节省时间，不需要走出教室进入

---

---

讨论室，只要在屏幕上点击一下，就直接和同组的学生在一个线上讨论室了。而对于我这个老师，也不需要挨个房间走进去观察，只要点击讨论室链接就可以进入任意一个小组观察他们的讨论。哎，以后要我回教室上课，我还真有点不愿意呢！

网上工作的另一个好处是不受地点限制，你可以在地球的任何角落，只要 Wi-Fi 信号足够强，都可以工作。这也是微软、谷歌、脸书的很多员工从高房价的城市撤退，搬到房价更低的地方去定居的原因。工作与地点无关这一条让人产生被解放了的感觉。

2020 年三月份我的小女儿决定回家上网课。本来以为她上大学之后就和我们一起长时间生活了，没想到意外团圆。我每天又可以和她打乒乓球，听她弹钢琴，聊她正在做的一些有趣实验。这半年下来，她也主动学习烧饭做菜，增强自己的独立生活能力。还有一个星期，已经工作的大女儿和女婿也决定开车回家来探望我们，同时兼顾网上工作。我的有些外国同事甚至离开美国，回到老家，在那儿上网课。虽然有时差，但是可以和久违的家人待在一起也值得了。在这个意义上，疫情使亲情更浓，让大家认识到生命中最重要最珍贵的是什么。

当然，城市的闭锁确实给生活带来了诸多不便。比如理发店不开，让很多男人的胡子、头发都可以扎小辫了。餐馆关闭，让家里从不开伙的人家也很纠结。但是，人的适应能力和学习能力不可低估。以我为例，我现在不仅可以给老公理发，也可以给自己剪发，虽不专业，但也过得去。我的其他女性朋友，现在也基本都成了她们老公的理发师。再比如我的大女儿，以前基本不会做饭，而且因为工作忙，差不多每天都吃餐馆。而这几个月下来，不仅学习做菜，而且几乎每顿都自己烧，花样和味道都不错。我估计这个好习惯以后还会延续下去，不仅健康、方便，也可以节省家用。我的不少朋友，在这段时间里也挖掘出了自己的厨师潜能，经常在朋友圈里晒出自己烹饪的美味佳肴的照片。

此外，因为社交活动的减少，大家对于化妆品、奢侈品、西服、西裤、裙子、高跟鞋的需求都大大降低了。这虽然对商业不利，但从一定程度上保住了钱包。疫情中，生意突然变好的除了电商和个人防护用品(PPE)产品外，当数办公家具、各类游戏、运动衣裤、睡衣睡裤之类的。生活的本质究竟是什么，在疫情状态下对这个问题的回答可能最触及核心。

疫情限制了旅行，美国大部分国际航班停飞。这对于喜欢体验不同风俗文化的人、对需要参加各种国际会议或进行国际商务和贸易的“空中飞人”来说，也是极大的挑战。但有趣的是，科技的发展使得许多沟通能够在网络上实现。虽不能真人面对面，但却可以在电脑屏幕上面对面，交流的质量似乎也没怎么打折。如果是会议报告，反而能突破实体空间的限制，容纳

---



更多的听众。最近我和同事做了一个对网络会议的研究，发现与线下会议相比，人们在网络会议上也能通过观察肢体语言（如面部表情、上半身的动作、语音语调）来理解别人表达的真正含义，从而有效地建立人际关系。而且通过网络会议建立的人际关系对团队工作的协调性和效率的正面影响，能超过通过线下会议建立的人际关系。

2020年2月至4月，新冠肺炎疫情在中国非常危急的那段时间，我和同事对一个全国连锁幼儿园做了研究，看看在幼儿园无法开门运营的时候，园长（领导）用什么样的沟通方式能够激发幼儿园的老师去形成团队，并提出增加招生的方案（金点子项目）。结果发现，园长使用微信视频、每天多次沟通、给予清晰建议和衡量标准的幼儿园，提出的方案创意更高。而领导只使用微信文字、每天最多沟通一次、建议和标准比较笼统的幼儿园，提出的方案创意较低。进一步的研究发现，使用微信视频沟通的领导能够显著降低老师们的焦虑感，让大家感到有主心骨，因此在讨论方案的时候能更投入地分享信息、消化信息、整合信息，使方案的创意更高。在疫情下充分利用网络科技的力量走出困境，也给我们提供了窥视未来经济的一个小孔。

即使天有不测，也可以让生活工作有声有色，是我基本的人生态度。正如诗人顾城所言：“黑夜给了我黑色的眼睛，我却用它寻找光明。”





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

## 可以改变历史进程的一个小方框

先来回顾一个场景：2019年12月20日英国议会下院“二读”表决通过脱欧协议草案。在2016年的英国脱欧公投中，选民要从“维持现状”（retain the status quo，留欧）和“改变现状”（change the status quo，脱欧）的选项中做出二择一的选择，并在对应方框中标记“x”（图1）。其投票的结果是：51.9%的选民在脱欧的方框上画叉，48.1%的选民在留欧的方框上画叉。当“脱欧”派以微弱优势胜出的结果一出，当即有120万选民后悔他们当初选择了“脱欧”选项。如果他们改为选择“留欧”选项，则可能会是另外一种结果。媒体还为此造了一个新词“Bregret”（英国“Britain”和后悔“regret”的组合）来描述由此所产生的公众情绪。

为什么有120万选民在公投时没有表达他们真实的偏好？事实上没有人可以强迫他们在不想选的选项方框里画叉。

### 行为决策研究的启示

行为决策领域的研究发现：许多看似无关紧要的选择架构（choice architecture）却可导致少数服从多数的投票（majority voting, MV）结果发生反转。如对结果描述的正-负框架（Tversky & Kahneman, 1981）、接受-拒绝反应模式（Shafir, 1993）、默认-可选项的设置（Johnson & Goldstein, 2003）等。选择架构的主要推动者理查德·塞勒（Richard





图 1

H. Thaler) 还获得了 2017 年诺贝尔经济学奖。

## 中国科学院心理研究所的研究发现

为探索民众在做抉择时不同选择架构对政策决策产生的影响，中国科学院心理研究所行为决策课题组针对英国人关心的“脱欧”问题、中国人关心的“垃圾处理”问题，以及两国人共同关心的“人工智能挑战”问题设计了两种投票版式 [ 两个选项 / 方框 vs. 三个选项 / 方框 ( 其中第三个选项 / 方框为“尚未决定”) ]，并通过比较同一民众在两种条件下的选择来评估投票版式在多大程度上会对最终公投结果产生影响，或者在多大程度上可解释这部分 Bregret 选民的出现。

对 2131 名英国民众和 2150 名中国民众的网络调查研究结果表明：首先，相较于只有两个选项的版式，增加第 3 个选项（“尚未决定”）可以降低多数人选择某选项的比例。在假想的“脱欧”问题中，英国民众在面临两个选项（“维持现状：留欧”和“改变现状：脱欧”）的版式中，大多数人（68.7%）选择维持现状，然而在面临三个选项的版式中选择维持现状的（大多数）比例降至 66.7%，有 3.2% 的人选择了“尚未决定”。这一趋势同样体现在了“人工智能挑战”的问题中：英国和中国民众在面临两个选项（“维持现状：将现职位留给已熟练掌握该技能的人类”和“改变现状：将现职位让与机器人”）的版式中，大多数人



(81.1%) 选择了维持现状，然而在面临三个选项的版式中，选择维持现状的（大多数）比例降至 76.6%，有 5.7% 的人选择了“尚未决定”。在这两个问题的研究中，“大多数人”的降低幅度均大于 2016 年英国脱欧公投超过半数的 1.9%。这一百分比在 2016 年英国脱欧公投中足以改变历史。

其次，相较于只有两个选项的版式，增加第 3 个选项（“尚未决定”）有时甚至可以直接改变多数人的选择结果，逆转了“少数服从多数”的投票结果。在“垃圾处理”问题上，中国民众在两个选项（“维持现状：不建垃圾处理厂”和“改变现状：新建一个垃圾处理厂”）的版式中，大多数人选择了新建一个垃圾处理厂（51.4%），但是，加了第 3 个选项 / 方框（“尚未决定”）后，“维持现状”（不建垃圾处理厂）的选择反而成了大多数人（48.8%）的选择，有 2.6% 的人选择了“尚未决定”。换言之，一个小小的方框就使得“少数服从多数”的结果发生了反转，其结果与 2016 年英国脱欧公投的结果颇为相似。

## 建言献策

公投制度一般采用多数票（在北美）或相对多数票（在英国）规则。英国历史上一共只进行过三次公投，均采用了两个选项的形式。在我们的调查中，额外印刷一个小小的选项方框就轻易地降低甚至反转了“少数服从多数”的结果。这意味着，若英国当初能在选票上增加一个“尚未决定”的小方框，或许历史就被改写了。因此，我们建议，国家政策制定者在设计社会重大问题决策的投票版式时，应该仔细审视我们的研究结果。尤其是当两种公众意见势均力敌时（如 2016 年英国脱欧或现在中国处理垃圾问题），各国政府应慎重考虑举行公投时是否加上一个“尚未决定”的选项。■

麦华嵩 Vincent Mak 专栏  
剑桥大学商学院教授



## 丘吉尔败于艾德礼的启示

---

自 2020 年初新冠肺炎疫情蔓延多国以来，陆续有评论家、营商导师、企管顾问和学者等等，谈论和预测后疫情的世界，包括后疫情时代需要一个什么样的企业领袖。各种意见，通常是以新冠肆虐之际，种种管理与市场销售方面的变化，推断世界日后会变得怎么样。

我觉得评者大致同意的是，后疫情时代的领袖，必须对内与员工、对外与客户都有同理之心，感他人所感，而且怀着要令世界变得更好的愿景领导企业。此外，后疫情时代的领袖亦得加快数字化转型，以及令机构在充满危机的环境中保持高度警觉与应变能力。这些都是疫情下我们切身体会到的重要事项——当祸患来临时，优秀的领导，必须以同理心保持士气；而数字化与有效应变，也是在新冠肺炎疫情蔓延时，各种封锁限制可能突然出现的情况下，求生所必需的。

其实，以社会承担为企业策略的一环，不少人都已谈了很久。至于数字化和快速应变的重要性，更是我们都意识了多年的。新冠肺炎疫情令这些议题更突出、更明显，而非令它们从无变有。我很认同它们是未来趋势，后疫情时代的领袖一定要留心。但我也想指出一个方法上的问题：要估量雨过天晴后的世界，是否应以新冠肺炎疫情最严重之时的社会与营商状

---

▼





态，为推断的准则？

如此说，是因为我想到了一个历史例子。英国著名首相丘吉尔（Winston Churchill），是20世纪风云人物，在英国被纳粹德国狂轰滥炸的黑暗时刻，领导英国人齐心抵抗，以一篇篇激动人心的演说，和坚定勇敢的全民动员与军事调配，守住了一个岛国，造就了第二次世界大战的转机。他一定是人民乐见的永远领袖了吧？可不是！二次大战欧洲战事胜利后两个月的1945年7月，英国举行大选，结果丘吉尔领导的保守党败给工党和他们的领袖艾德礼（Clement Attlee），还是选票数大比分落败——两党得票率相差超过10个百分点，逆转了战前保守党主导政坛的优势。丘吉尔唯有将首相之位拱手让给艾德礼。

帝国雄狮、伟大领袖、民族英雄，竟然在打胜仗之后两个月被大量选民摒弃？今天的历史学家，为当年的意外结果，作出了各种解释。例如，丘吉尔和保守党太轻敌，更在竞选拉票时说错话，将工党与纳粹相比；另一个说法，是人民看出战时领袖与和平时期领袖，所需要的是很不同的条件。历史证明，人民没看错。打败丘吉尔的艾德礼，在研究英国近代政治的学者之间，声誉很高；他带来大刀阔斧的改革，将英国变作福利国家，尤其开设了全民医疗制度——战后英国内政的一大创建。必须说，尽管如此雄才大略，他和工党政府并未能完全改善战后千疮百孔的民生。丘吉尔在败选后五年的大选中虽然又输一次给艾德礼，但工党



当时已失了很多民心，外有参与朝鲜战争的损失，内有严重的党内分裂，次年艾德礼唯有再举行大选，试图取得民意的认受，却反让丘吉尔险胜工党。再任首相的丘吉尔专注于外交，为日落中的大英帝国在冷战年代找寻一个角色，但因为年事已高、身体不好，建树远不如战时的功绩，几年后就辞职退休了。艾德礼与丘吉尔二人作为和平时期的领袖，艾德礼的影响比丘吉尔要深远；艾德礼启动的政策，几十年来有批评也有赞许，但当中的政治视野，那种要为战后人民带来一个新社会、新国家的雄心，是不能抹杀的。

新冠肺炎疫情和纳粹战祸，是很不同的事情，但从英国人选出艾德礼取代丘吉尔这一点，可以看出，困厄过去之后，人们最需要的，是往前迈步、创新天地的蓝图。我们当然不应忘记前车之鉴，只是人性往往会循好的方面想，优秀的领袖应善用这一份乐观。过去一些企业家也在营商领域有类似体会。美国风险资本家本·霍罗威茨(Ben Horowitz)认为“战时”与“和平时期”的行政总裁应就公司、员工与市场的不同需要而有不同风格，并以谷歌和苹果等公司的人事更替为实例。一个较近期的例子，是世界知名积木玩具品牌乐高。乐高前行政总裁约根·维格·纳斯托普(Jorgen Vig Knudstorp)于2004年上任后，将一桩正在蚀钱的传统家族生意转亏为盈，十二年之间令营业额变作他就职前的六倍，连2008年的全球金融风暴也影响不了公司。但他在2017年辞任，改作执行主席，负责较长远的策略。纳斯托普曾说，



领导集团“打仗”有几个阶段，不同阶段需要不同的策略和管理风格，早期偏于保守不冒险，但到局势稳定下来，管理层则须转守为攻、勇于拓展。最后，连他自己也退位，更在接受路透社的采访时坦承他是比较内向和爱反思的管理人，继承者应更能与员工一起站在前线。

回到今天的境况：后疫情时代，企业最需要有一个能够勇敢地带领员工和顾客走出阴霾，让我们感到新时代来临的领袖。我们不能以为员工和顾客会继续满足于疫情时期的种种改变，不能想当然地将它们延伸至未来，无论它们现时多么成功。

但后疫情时代也不会完全回到疫情暴发前的“旧常态”。也许成功的后疫情时代的领袖带给我们的，是一种“新的旧常态”，以创新的方案，令员工和顾客可以安心回到疫情发生前人与人之间可以面对面交流的工作与做生意方式。譬如说，员工现在习惯了网上开会，不代表后疫情时代的合作都可继续在网上进行；数字化的改变不会开倒车，但疫情也会令我们更珍惜人与人的面对面直接交流。数字化会是促进、辅助而非代替直接交流。推而广之地说，成功的后疫情时代的领袖，应能为员工提供直接沟通和合作的机会，并能够让顾客放心地、自由地直接与品牌、企业、各种服务与产品，以及别的顾客接触。我们需要在疫情过去后找到新的方向，而新的方向，可能就是重建疫情令我们暂时失去的生活方式，并以疫情中我们学到的种种去巩固、促进这生活方式，从而塑造新的企业世界。✉

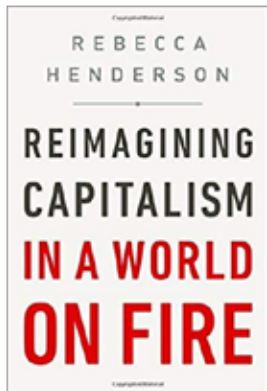
# 开卷

开心明目，善读可以医愚



在四面楚歌中重新想象资本主义：  
公司的关键角色

文一 陈晓萍



*Reimagining Capitalism in a World on Fire*

作者: Rebecca Henderson

出版社: Public Affair

作者建议重新审视资本主义，并想象一种全新的资本主义模式，它能在发挥老式资本主义优势的同时，避免对社会造成伤害。

“什么是资本主义？”

它是迄今人类最伟大的发明，给人类带来无尽繁荣和财富的灵丹妙药？还是把地球推向毁灭的边缘，造成社会不稳定的罪魁祸首？抑或是二者兼而有之？

要回答这些问题，本书的作者、哈佛大学商学院教授丽贝卡·韩德森（Rebecca Henderson）建议大家首先环顾人类当下面临的最严重挑战：自然环境大面积恶化，贫富悬殊日趋严重，民主社会制度的坍塌和专制强人的出现。她认为，虽然这些严峻问题并不都是资本主义导致的结果，但起码它在此过程中起了推波助澜的作用。作者因此建议重新审视资本主义，并想象一种全新的资本主义模式，它能在发挥老式资本主义优势的同时，避免对社会造成伤害。简言之，资本主义的基本信条“逐利”和“效率”仍然值得信奉，但必须拓展对于“利”和“效率”的定义。作者认为，“利”应该指长远的多方利益（而不是短期股东利益），而效率是在不损害多方长远利益的基础上用最少的资源创造最大的价值。

作者认为，这个完美的资本主义模式是切实可行的，而在其中起到关键作用的是各种大大小小的公司。引用“牵一发而动全身”这个比喻，公司就是“一发”，当它被牵起来运用不同的模式思考和经营的时候，整个经济和社会形态（即“全身”）都将改变。

想象一下你是一家工业垃圾回收公司的老总。显然，垃圾回收这个行业既不光鲜也不性感，其基本的职责就是定期把垃圾收集起来送去堆填区（landfill）。但

作者简介



丽贝卡·韩德森 (Rebecca Henderson)

哈佛大学商学院教授，她是研究企业创新与组织变革领域的专家，尤其关注高效能组织中组织宗旨、创新与生产力之间的关系等话题。

是，你有没有想过，正是这个不受人注意的行业给你提供了独一无二的重要机会来改变世界呢？挪威最大的工业垃圾回收公司（NG）总裁艾力克·奥斯曼德森（Erik Osmundsen）就是这么想的。根据他的估算，挪威垃圾行业可以帮助全国降低二氧化碳排放总量的7%，是一个巨大的数字。如果NG收集全挪威25%的工业垃圾，但却可以提供该行业中85%的再生原材料和再生能源，那么公司就可以对两个重大问题产生一箭双雕的作用：一个是全球的垃圾问题（可堆填区越来越少），另一个是自然资源的日益减少。这么一想，他顿时觉得这个公司大有可为，主动请缨担任CEO，浑身充满了改变现状的热情。

但在深入了解现状之后，他发现情况比他预想的要糟糕数倍。首先该行业中腐败现象严重，比如把非法垃圾标上合法标签丢弃到限定的堆填区，或者把电器垃圾直接运去亚洲（比自己进行处理要便宜十倍）。总的来说，有接近85%的垃圾丢弃是违反挪威法规的。此外，公司里有些管理人员通过错标可回收垃圾的质量来达到短期的财务目标，而且大家认为这是行业里不成文的规矩。怎么办呢？

艾力克没有放弃，而是立即决定第一步要做的事，那就是杜绝所有违规行为。他制定了“零容忍”政策，一旦发现违规者立刻开除。结果第一年实施就有超过40%的管理人员主动离职，另有50%的资深员工请辞，很多还带走了客户。在这种情况下，他与高管团队商讨，重新界定了公司的使命。NG从此不再是一个清理回收工业垃圾的公司，而是一个全球工业再生原材料的供应商。与此同时，他把公司里现有的丑陋全部公之于众，让全国的整个垃圾行业都认识到问题的严重性，并以此举促进全行业的改变。

接着，他先锁定一些可能认同自己使命的公司，与它们联系，争取它们变成自己的客户。他也从其他行业招募有才能、有理想、有抱负的人加盟，担任公司的高管。这个过程花了好几年的时间，用了公司总收入的40%，还引来了很多利益受损者的威胁，才算慢慢完成转型。在他的坚持下，终于出现了一些意外的机遇。一是留下来的员工本来就讨厌公司原先的腐败状态，现在看到正气得到伸张，工作热情大大提高。二是在杜绝了用不法手段获得财富的情况下，公司开始专注于用技术创新来创造价值。NG因此成为第一个使用最前沿光学技术的机器来分类、分拣垃圾的公司。有了这个技术，可以使95%的垃圾变得可回收使用或再生。本来这套机器可以分拣12万吨垃圾/年，后来经过创新提高到24万吨/年，让公司得以寻找更多的垃圾进行处理，使工业垃圾回收跨出挪威国界，延展到整个北欧。而可回收的垃圾都被加工成高质量的金属，卖出更好价钱，效率大大提高。2012—2018年，经过六年的努力，NG终于变成北欧最盈利的垃圾公司之一。

NG公司的转型表明崇高的目标和盈利（purpose and profit）之间并非矛盾关系，而是可以彼此成就的。但公司的出发点应该是长远的多方利益，而不仅仅是

短期的股东利益，然后在这个框架下，通过各种制度的改变和技术的创新来同时实现短、长期目标。

现在想象一下你是一家全球连锁袋装茶公司的总裁。茶水是世界上最多人喝的饮品，全球大约有一半的人每天喝茶。在 2018 年被喝掉 2730 亿升茶水，将近一万亿杯。假如你的公司年销大约 60 亿美元的袋装茶，而且你发现这个行业的竞争无比惨烈。比如沃尔玛的售价是 3.48 美元 /100 茶袋，而且大众并不能区分不同品牌袋装茶之间味道的差别，主要就是拼价格。到 2006 年时，袋装茶的价格已经只有 20 世纪 80 年代高峰期的一半；整个行业几乎正在走向死亡的道路，你应该怎么做才能咸鱼翻身、东山再起呢？

迈克尔·雷金斯(Michiel Leijnse)就是在 2006 年接管联合利华袋装茶部门的。他反复思考了之后，决定联合经销茶叶的同行做一件反其道而行之的事情。他注意到，茶叶价格的不断下降导致了好几个方面的问题：首先，小户茶农砍伐森林开辟茶园，致使森林面积减少、土壤变质；其次，烘焙茶叶需要炭火，炭木也需要砍伐森林获得，这就造成了水土流失；最后，价格战让茶农更关注每亩的收成，即亩产量，因此也加剧了他们大量使用农药、化肥来保亩产的行动。长此以往，土壤的质量急剧下降。与此同时，伴随全球变暖而来的气温升高、洪涝、干旱等等也对种茶造成了很大的挑战。迈克尔认为，照目前的方式经营下去，茶叶行业的前景一片漆黑，供应链可能在不久的将来就要断裂。因此，必须发挥想象力，做一件完全颠覆整个行业运作的事才能拯救它。这件事情就是：改变当前茶叶的种植过程，从教育和培训 50 万茶农开始，再投入资金（即提高茶农的收入）激励他们进行可持续性的种植，从而改善土壤的品质，提高茶叶的品质。这样一来，茶叶的价格也必须提高！

接着从生产供应链的角度出发，迈克尔提出要使联合利华的袋装茶从竞争中胜出，还有一道重要程序要关注，那就是茶叶的采摘（时间和内容）。最好的茶叶采摘时间只有 10—20 天，采茶是一件完全人工的辛苦活，但大部分地方给采茶工的报酬很低（1 美元 / 天），没有医疗保险，住房和卫生条件都很差，其子女也没有上学受教育的机会。如果联合利华是一家负责任的公司，应该付给采茶工更高的工资，并承担其他方面的费用。当然，这样一来，茶叶的价格也必须提高。

因此，联合利华出台了提高袋装茶价格的策略（而不是进一步价格血拼），以此来实现茶业的长期可持续发展，使整个供应链上的每一个参与者都受到人道的待遇，同时让地球（土地）也得到善待（不使用农药和化肥，不进一步毁坏森林资源）。

上述的想法听起来都非常高大上，但是茶叶价格提高之后销量会怎么样呢？顾客会不会买单呢？如果不能，那么这些想法就只能流于高谈阔论而已。

为了说服公司高层决策者，迈克尔提出了一个重要命题：拥抱持续性发展的策略会促使消费者更愿意掏腰包购买联合利华的袋装茶。要证明这个命题，他组织了

全球消费者调研。结果发现，大部分人认为这是公司玩的一个好游戏。有四分之三的消费者声称自己为了环保的原因愿意更换自己的袋装茶牌子；有近一半的顾客甚至说愿意放弃名牌袋装茶，而饮用无名的有机茶。来自拉美、非洲和中东的消费者，有 90% 的人认为公司应该急切考虑环保问题。但是把所有的数据汇总起来看，大部分人认为所谓可持续性生产，起码在当下，还是一件值得追求但并不是必须拥有的事情。

不过联合利华在肯尼亚的克里乔 (Kericho) 茶园的经营方式让大家看到了一个不同的图景。该茶园占地 2.1 万公顷，多年保持了可持续式经营。比如，茶树修剪之后的枝叶就留在地里自然腐烂，既保持了土地的养分又防止了水土的流失。园里的水力发电站提供了稳定的电力，而且费用只有美国国家电网的三分之一。茶园四周种植了大量快速生长的树木，以用来做烘干茶叶的木料。而且该茶园几乎不用农药和化肥，而是通过有效管理周边的土地，使其成为害虫天敌的居所，创造了良好的茶树生存环境。

在这样的经营模式下，克里乔茶园的茶叶亩产量几乎达到了世界最高：每公顷 3.5—4.0 吨，是传统茶园亩产的两倍。所以，在这里工作的 1.6 万名茶农，工资收入几乎达到当地农村最低工资的 2.5 倍，而且公司还为他们提供免费住房和医疗保险，以及其子女的教育（公司自己办了学校）。

克里乔模式的成功给了迈克尔极大的信心，在他的反复鼓动和说服下，公司终于同意了他的计划，给每一包袋装茶加价 5 分钱（原价是 3.5 分，现价是 8.5 分）。接着，他们采取了一系列的措施，包括培训 50 万名茶农采用克里乔的模式，正确使用（合适）农药喷洒技术，与多个环保机构、金融机构合作帮助茶农购买相关的工具和仪器，等等。最后统计发现第一年的净投资总额不到所有茶园总收入的 1%，但茶叶质量提高了，运作费用降低了，茶叶的价格上升了，茶农的收成也实现到了 5%—15% 的增长。更重要的是，茶农看到了希望，他们认为现在的经营模式提高了土地的健康水平，因此可以把茶园世代地传承下去。

到 2010 年，联合利华在西欧、澳大利亚和日本销售的立顿黄牌和 PG 茶尖袋装茶全部符合持续性标准；到 2015 年，所有来自热带雨林的立顿袋装茶也全部达标。至此，成千上万的茶农的生活得到了改进，茶叶供应链也得以持续。但是，成本确实大大增加了，消费者究竟买不买单呢？

联合利华在全球各地的广告部于是各显神通，用可持续性作为主题设计了各种脍炙人口的广告语，比如“现在轮到你了，把茶壶放上吧”，“和立顿一起做更好的选择”，“你的小茶杯可以做大贡献”，等等。立顿袋装茶的市场占有率不仅没减少，而且在英国、澳大利亚、意大利等市场都有增长。

从以上两个实例可以看到，公司有可能成为实现人类理想社会的载体。理想社



会需要具备两个要素：

- (1) 自然生态环境可持续；
- (2) 社会人文环境的公平和包容。

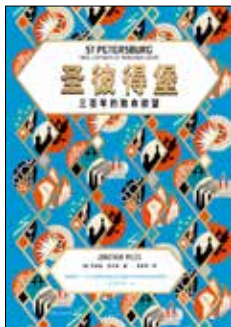
公司通过利用自然资源和人文资源创造产品和服务获得利润去实现人类的长期目标 (Profit and Purpose)，对于联合利华来说，强调公司在乎可持续性发展这个宗旨，绝对不是一个欺骗消费者的游戏，而是内心坚定不移的信念。

除了与同行合作来共同改变行业的运作方式和文化，作者还讨论了公司如何作为杠杆去撬动整个经济体和政体的合作，即多方合作模式，包括公司与政府、与投资人、与非营利机构 (NGO)、与全球同行业公司以及消费者的多方合作。本书的每一章都对一个方面加以阐述，既有理论又有实践，非常精彩。

最后回到关于用经济体制和政治体制的设计来保护人类的财富和自由，作者提出了自己的构想。她在书中这样写道：“市场经济需要民主、透明的政府才能得以维系，也需要其他开明包容的社会制度来加以保障，如法律、对真相的尊重、对媒体自由的承诺。同理，自由的政府需要市场经济。如果没有一个真正自由公平的市场经济给人民提供成长和机会，社会就很难维持其合法性，也因此无法捍卫弱势群体的权益，而这一条恰恰是有效民主治理的核心所在。”

她进一步指出，真正自由和公平的市场需要政府的帮助。但是政府有两种类型：包容型政府 (inclusive government) ——透明、民主、有效、对市场友好、支持媒体自由；榨取型政府 (extractive government) ——社会被代表少数人利益的少数人控制。市场的自由需要政治的自由，她因此呼吁民营企业积极投身到政治中去，确保对市场友好的政治家执政。也就是说，“在商言商”并不能确保自由的市场经济，必须参与政治才行。比如在美国，商人可以通过游说来改变国家的经济政策 (如税收政策、行业条规)，也可以通过给某个党派或个人捐款来达到追逐的理想目标。

本书集韩德森教授十五年的研究成果，系统阐述如何重新想象资本主义来达到人类社会的理想状态。观点鲜明，案例翔实，整个叙述条理清晰、逻辑顺畅、一气呵成，充满激情和希望。在阅读这本书之前，我已陆陆续续写过一些文章讲述一个叫作“有良知的资本主义”的概念，和以此概念为核心所兴起的公司 (B-Corp)，比如星巴克、完整食品超市、沃尔玛等等。这些公司本着多方共赢的宗旨，不仅看重利润和股东利益，更看重公司对生态环境和社会利益 (包括员工利益、消费者利益、社区利益) 所造成的影响。但是，对于这些公司为什么这么做，具体怎么做的细节，以及做了之后的结果，长期以来缺乏系统性的阐述。打开这本书，突然找到了答案，颇有欣喜之感。📖



## 《圣彼得堡：三百年的致命欲望》

作者：乔纳森·迈尔斯  
译者：吴莉苇  
出版社：上海人民出版社

在圣彼得堡的舞台上，战争和革命交替上演，文人雅士和君主陆续登场。

世上存在两个俄罗斯：一个是举止优雅、启蒙理性、喝着葡萄酒的欧化俄罗斯；另一个是豪饮伏特加、虔信东正教、尚未沐浴过欧风美雨的乡土俄罗斯。

圣彼得堡和莫斯科分别代表了两个不同的俄国，气质各异。即便是第一次去俄罗斯的游客，也很容易从外观上分辨出两座城市。圣彼得堡的教堂采用古典巴洛克风格，借鉴伦敦的圣保罗大教堂、罗马的圣彼得大教堂，博采西欧艺术众家所长。莫斯科的教堂盖着洋葱式圆顶，典型的东正教特色。

自建城之日，圣彼得堡就是西方文明的产物。彼得大帝带着一批荷兰、法国和意大利的建筑师，来到涅瓦河三角洲的荒芜之地，凭空盖起了高楼建筑，城市几乎不带俄罗斯本土文化特色。

从地理经济的角度来看，圣彼得堡不适合建城。启蒙运动思想家狄德罗，曾经指出圣彼得堡作为边境城市的不合时宜性，一个国家的首都位于边陲地带，就如同一个人的心脏发生了位移，长在了大脚趾上。如果法国宫廷把都城从巴黎迁到马赛，那么法兰西整个国家的社会秩序就会崩溃。

气候方面，圣彼得堡周围潮湿寒冷，植物很难在严酷的气候中生长，除了芜菁、白卷心菜和黄瓜，其他食物只能从远处的农耕区运来。更糟糕的是，涅瓦河三角洲地势低洼，一块看上去干燥的、可用作菜园的土地，稍微挖掘两尺深，就有海水漫出来。

为了赶工程，建筑师事先没有仔细考察，在地基不牢的泥土上盖房子，结果部分新的宅邸还没建好就塌了。腓特烈大帝的朋友阿尔加罗蒂伯爵（Algarotti）讥



作者简介

乔纳森·迈尔斯 (Jonathan Miles)  
文化历史学家、作家、演说家。曾就读于伦敦大学学院，  
后转入牛津大学耶稣学院，获博士学位。

笑道：“世界上其他城市的废墟是衰落后形成的，圣彼得堡的废墟却是人工修出来的。”可是在彼得大帝的心中，只要逃离古老的莫斯科，以上所有缺点都是可以容忍的。政府铺砌街道，加固河堤，不惜本钱，投入到首都的城市建设。彼得大帝、叶卡捷琳娜女皇，历代崇拜欧洲风尚的君主，在首都添加西式花园、博物馆、剧院，添砖加瓦，不逊于伦敦、巴黎。

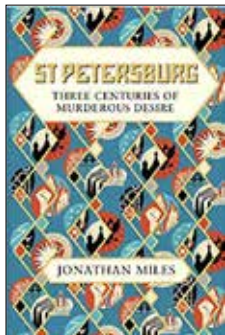
跟壮丽恢弘的圣彼得堡相比，莫斯科土里土气，满眼望去尽是简陋的小木屋。街巷狭小而蜿蜒，甚至有牛羊畜群奔跑游荡，俄国西化派轻蔑地把旧都莫斯科称为“大农村”。圣彼得堡，面朝大海，门户对西欧大开；莫斯科，深居内陆，聚集了俄罗斯的民族特色和荣耀往昔。这种双城记模式在世界各国屡见不鲜，上海、胡志明市、伊斯坦布尔洋气时髦，北京、河内、安卡拉呈现本土风貌。

圣彼得堡的西化程度，甚至令外国人叹服，游客称赞这座城市比欧洲更加欧化。1811年法国斯塔尔夫夫人逃避大革命动荡，前去东方避难。她用华丽的修辞，把圣彼得堡比喻为“巫师用魔杖在一片荒地上变出欧洲和亚洲所有奇观”的城市。

直至罗曼诺夫王朝覆灭，圣彼得堡失去首都地位，它的魅力仍然未减。诗人艾合迈托娃留恋圣彼得堡的欧化气息，后半辈子长居于此，没有迁徙到苏联的政治心脏莫斯科。音乐家谢尔盖·普罗科菲耶夫在十月革命后，流亡海外，1927年他接受克里姆林宫的邀请，回国举办巡回音乐会。刚踏上列宁格勒（圣彼得堡）的土地，汹涌热烈的感情即刻淹没全身。普罗科菲耶夫的日记写道：“本来，我已经忘了彼得堡真实的样子。但是，现在这座城市的壮丽让我无法呼吸。”

沙俄的西化派热爱圣彼得堡，斯拉夫派憎恨它，指责它。斯拉夫主义创始人之一A.C. 霍米亚科夫，宣称圣彼得堡是外国人的城市，过分洋气。K. 阿克萨科夫、E. 特鲁别茨科伊公爵、M. 谢尔巴托夫公爵，前赴后继地捍卫俄罗斯的神圣特性，恳请沙皇迁回“第三罗马”莫斯科。连斯拉夫派以外的人，也有类似的体会。作家果戈理说：“圣彼得堡像欧美殖民地，少有民族根基，而多与外国混杂，却不和本土大众融合。”“殖民地”的说法并非小说家的夸张，俄国上流社会对西方崇拜到无以复加的地步，贵族从小受法国家庭教师教育，学习凡尔赛宫廷的礼节文化。圣彼得堡的剧院等公开场合，人们以法语为标准的社交语言，法语说得比母语还要流畅，这幅情形如同今天中国的中产阶级热衷于给孩子“双语教学”，跟国际接轨。

英国的影响力同样强大，英国店（English Shop）入驻市中心黄金地段。小说家纳博科夫（Vladimir Nabokov）年轻时受西式教育、过着西式消费生活，他喜欢进口的糖浆、水果蛋糕、条纹运动衫。所以他后来移民到美国，不感到环境陌生。彼得大帝把西式的首都和西式生活，一并带到了落后的祖国。1698年，他从欧洲游历回来后，禁止贵族蓄须，命令贵族脱下传统斯拉夫长袍，换上西式礼服。器物方面，引入西方先进技术（以德国技术为主），圣彼得堡有大量的德裔新教徒，他们



### *ST PETERSBURG: Three Centuries of Murderous Desire*

作者: Jonathan Miles

出版社: Hutchinson

擅长造船、冶金等诸多工艺。17、18 世纪，德国移民从波罗的海沿岸，迁移到俄国内陆，促进经济发展。彼得富国强兵的改革，缔造了一个欧化的俄罗斯，然而精英群体越是欧化，越感到迷惘不安。贵族们受到西方先进思想的熏陶，察觉到政治弊端，非常了解自己的财富汲取自农奴制。俄国劳苦大众用民脂民膏，供养了欧化的上层社会。

圣彼得堡这座欧化城市建立于乡土俄罗斯之上，数以万计的劳工受到征发，营建宫殿。官吏为了赶进度，施加了超高强度的劳动，又不向工人提供完善的衣物、食物和住宿。建筑地点位于蚊虫滋生的沼泽，许多人病死于疟疾、坏血病、痢疾。英国使馆秘书 F. C. 韦伯目睹惨状，计算死伤人数接近 10 万。彼得大帝功绩的头号鼓吹手尼古拉·卡拉姆津（1766—1826），在提到迁都圣彼得堡一事时，也不得不承认，这座城市建筑于“泪水和尸骸”之上。

广袤的乡土俄罗斯向城市输送人口，源源不断地提供廉价劳动力，1897 年至一战爆发前，人口神奇地翻了一番，从 126 万增长到 221 万。西欧工人阶级高度城市化，数代人在城市生长，而俄罗斯工人阶级具有浓厚的“农民”特征，工业劳动者绝大多数来自农村，带有泥土气息。他们进城后，住在狭窄的房间里，通常潮湿和通风不足，首都的另一边，坐落着华丽的宫殿、商场、银行，精英群体谈论着高雅的文学、哲学。

俄国文学史有一类经典形象：多余人。在普希金的小说作品里，叶甫盖尼·奥涅金含着金汤勺，一出生便拥有荣华富贵，衣食无忧。他受启蒙思潮洗礼，熟读卢梭的《社会契约论》、亚当·斯密的《国富论》、拜伦的诗歌，不满腐朽的专制制度，对飞黄腾达的仕途，视如粪土。然而困于出身的阶级局限性，这位贵族不敢革命，只能终日衣着光鲜，徘徊于宴会舞会，以醇酒妇人自戕。

一部分贵族当个多余人，另一部分贵族回归东正教和乡土俄罗斯。18 世纪中叶，民粹主义运动风起云涌，成千上万的年青贵族来到乡村，上山下乡，和农民一起生活。



他们弃绝奢侈的西化生活方式，模仿农民的穿着打扮和言行举止，斯拉夫主义者动情地歌颂农民朴实、勤劳、集体主义等品质。陀思妥耶夫斯基说，农民是有道德的人，他们忍受苦难且谦卑地追寻真理和正义代表了博大的“俄罗斯灵魂”。陀思妥耶夫斯基甚至提出一个极端的论点：一个俄国“厨房里的杂役”要比任何一个欧洲的绅士都高贵。

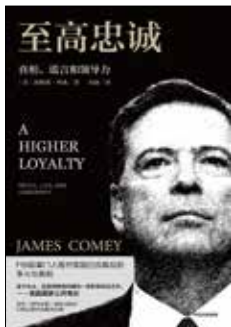
启蒙主义的一代人回到农民和耶稣的怀抱，斯拉夫主义者宣称俄国农民是最好的基督徒，东正教是唯一真正的基督教，它保留了早期基督教最纯正、最原生态的东西。公元998年斯拉夫人皈依东正教，1453年君士坦丁堡沦陷，拜占庭皇帝的侄女流亡远方，嫁给了伊凡三世。沙皇沿用了拜占庭的双头鹰旗帜，宣称自己为罗马帝国继承者，负起救世主的义务。

彼得大帝把都城搬迁到了西北一隅的海滨，抛弃了他的“第三罗马”。但人民没有忘记自己是东正教的捍卫者，斯拉夫派厌恶圣彼得堡，认为这是一座异邦人的城市，充满了亚美尼亚人、新教徒、天主教徒、路德派、加尔文派，还有穆斯林。欧化的俄罗斯眼睛盯着西方，乡土的俄罗斯眼睛盯着南方，在民间俚语里，“沙皇格勒”指的不是圣彼得堡，而是君士坦丁堡。虔诚的俄国人坚信，奥斯曼必然灭亡，君士坦丁堡连带东南欧大片山河，迟早回归到基督教世界。

1875年保加利亚、塞尔维亚发生起义，沙皇毫不犹豫地支援斯拉夫同胞，从土耳其帝国枷锁里，拯救出数百万基督徒。俄军迅速出兵推进，俘虏了3万土耳其人，亚历山大二世获得捷报后，深情地唱起《感恩颂》。贵族们在斯拉夫主义的感召下踊跃参军，这个盛况在小说作品里也有反映，《安娜·卡列尼娜》中的渥伦斯基因为安娜自杀，心无留恋，去了塞尔维亚。这场战争甚至获得了政治异见人士的支持，3500个民粹主义者去前线当志愿者，后来谋划刺杀沙皇的亚力桑黛拉·科尔巴，当时在战地做护士工作。

斯拉夫主义最终把俄国拖入第一次世界大战，这是完全工业化的战争，乡土的俄罗斯无力支撑一场现代战争，军队武器弹药不足，后勤粮食短缺。战争把俄国经济打回原形，1916年，原材料、燃料消耗殆尽，工矿企业倒闭，交通运输中断。帝国已经走到了尽头，尼古拉二世退位，双头鹰王旗落下，代表共和的三色旗升起。不过，王朝灭亡前，乡土俄罗斯完成了最后一场报复。在狂热情绪的裹挟下，首都圣彼得堡改名，因为这个名字是德国风格的，改成了更俄化的彼得格勒。再过没多久，彼得格勒失去首都地位，列宁在莫斯科建立新政权，欧化的俄罗斯彻底消失。

《圣彼得堡：三百年的致命欲望》不单单是一座城市的传记，还是俄国社会、政治、文化的全记录。在圣彼得堡的舞台上，战争和革命交替上演，文人雅士和君主陆续登场，作者迈尔斯用诗一样的语言，讲述俄罗斯从帝制迈向现代的变迁，重现三百年的壮丽场面。☑



### 《至高忠诚：真相、谎言和领导力》

作者：詹姆斯·科米  
译者：乔迪  
出版社：中信出版集团

科米在建立这样的讲述逻辑——是什么样的经历塑造了他，以至于在“邮件门”“通俄门”中做出了那一系列决定并拒绝了特朗普的收买和威胁？诚实为何重要？一个出色的领导者，应该具有什么样的品质？

2016年，特朗普在美国总统大选中胜出，此后的美国政坛可谓狗血连篇。在这一连串的戏剧性事件中，时任联邦调查局（FBI）局长詹姆斯·科米一度处于舆论的高光之下。那一年，联邦调查局相继调查了希拉里·克林顿的“邮件门”和俄罗斯涉嫌介入美国大选的“通俄门”，涉及两个主要党派的总统候选人。

2017年特朗普上任之后，有关俄罗斯和新总统团队关系的传言甚嚣尘上。调查还在进行中，5月，特朗普突然解雇了詹姆斯·科米。6月8日，科米去参议院出席听证会。他在证言中表示，特朗普曾要求他停止调查涉嫌通俄的前任国家安全顾问弗林，并在一次单独的晚宴上，要求科米对他表示“忠诚”。

在自传《至高忠诚：真相、谎言和领导力》（*A Higher Loyalty: Truth, Lies, and Leadership*）中，科米记录了那顿“尴尬的”晚餐。那是2017年1月27日，科米接到电话，特朗普总统约他到白宫晚餐。科米觉得很奇怪，因为联邦调查局的定位是超越党派、超越政治、追求真相，如果总统跟联邦调查局局长私下会面，有妨害司法的嫌疑，会损害联邦调查局的中立形象。

科米曾在小布什麾下工作，又被奥巴马任命为联邦调查局局长，在他看来，这两位总统虽属不同党派，但都能尊重司法系统的中立性，尤其是奥巴马。2013年，奥巴马在任命科米前的谈话中说，一旦你坐上这个位置，我们就不可能像这样聊天了。可是显然，特朗普，这位新任美国总统，在各个层面都是打破规则的人。

六点半，科米已经等在餐厅门口，特朗普来了。他穿着惯常的深蓝色西装，白

衬衫，红领带有长。奶白色卡片上手写了晚餐的四道菜——沙拉、挪威海鳌虾、帕尔玛干酪烩鸡配意大利面，还有香草冰激凌。大概是挪威海鳌虾上来的时候，特朗普突然发问：“所以你想做什么呢？”这个问题太奇怪了，科米没听明白，但是随着特朗普接下来的长篇大论，他明白了。特朗普说，很多人都想做联邦调查局局长……这是一种试探，一种结成利益共同体的试探。按照惯例，联邦调查局局长的任期是十年，原意就是希望超越党派和选举，如果不出意外，科米的任期是到2023年。但是在谈话中，特朗普似乎想向科米表明，这份工作要靠他赐予。

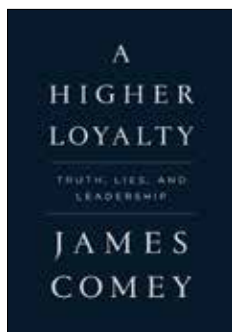
谈话以特朗普为主。据科米的观察，特朗普不会倾听别人——不像他的前任奥巴马。滔滔不绝地讲了一阵之后，特朗普严肃地看着科米说：“我需要忠诚，我希望你能对我忠诚。”科米觉得匪夷所思。他在书中说，这简直就像黑帮老大才能做出的事——在本书的第一章，他写了自己做检察官时缉捕纽约黑帮的故事。科米说，我从未成为过谁的自己人，今后也绝不会成为谁的自己人。他绝不能给总统任何暗示，以为自己会同意他的要求，所以保持了绝对沉默。“我们彼此对望了一会儿，好像过了很久，但可能实际上才过了两秒钟。”

特朗普打破尴尬，转移了话题。在一系列自我矛盾又滔滔不绝的谈话之后，他再一次说：“我需要忠诚。”科米又一次停住了，然后说：“我对您会永远诚实，知无不言，言无不尽。”

特朗普也停了一下，然后说：“这就是我想要的，诚实的忠诚。”他用自己的理解结束了对话。

晚餐结束后，科米立刻写下了备忘录，尽力记下每一句对话，一份放在办公室，一份放在家里，以作为对自己的保护。所以这个场面细节详尽，栩栩如生，在讲述中，他也穿插了自己的思考。其中之一就是，特朗普不是好的领导者，好的领导者不会要求下属的忠诚，只有黑帮老大才会通过令人惧怕来领导别人，优秀的领导者自信





## *A Higher Loyalty: Truth, Lies, and Leadership*

作者: James Comey

出版社: Macmillan Audio

而谦逊，他们有自知之明，知道自己有局限，所以愿意听取不同的意见，这样才不会被蒙蔽，才能做出明智的判断。因此他们需要的不是“忠诚”，而是“诚实”——这是更高层面的忠诚。

事实上，书名 *A Higher Loyalty*，翻译成“更高的忠诚”更合适，而不是“至高忠诚”。副标题是“真相、谎言和领导力”，点出了书中的关键词。科米在建立这样的讲述逻辑——是什么样的经历塑造了他，以至于在“邮件门”“通俄门”中做出了那一系列决定并拒绝了特朗普的收买和威胁？诚实为何重要？一个出色的领导者，应该具有什么样的品质？

1987年，27岁的科米加入了纽约南区联邦检察官办公室，他的上司是政坛风云人物鲁迪·朱利安尼。科米说，在朱利安尼手底下工作，有一个不成文的规定：他是绝对的老大，所有的成功都要归功于他的英明领导。如果你违反了这条规定，就只能卷铺盖走人。在新闻发布会上，朱利安尼是当然的主角，科米的主管跟他说过很多次：“在纽约，最危险的事就是挡在鲁迪与话筒之间。”当时的科米觉得，这种霸气的感觉太酷了，他喜欢看到自己的老大成为封面人物，站在法院的台阶上，双手叉腰，睥睨天下。

后来，科米才意识到，朱利安尼没有足够的谦逊，这使得他身边的人没有多少表现机会。而他独裁的领导风格让他的交际圈逐渐缩小，无法听到真话。

科米是如何意识到这一点的呢？在后面的篇幅里，他讲道：“我和很多伟大的男性共事过，但对我的生活和领导能力影响最大的两个人都是女性。”

一位是他在弗吉尼亚州时的上司，联邦检察官海伦·费伊。费伊原来是一个家庭主妇，孩子长大之后，就到国防部下面的一个部门做打字员，与此同时，她努力读书，考上了法学院，成为了检察官。

当时科米35岁，野心勃勃，可能在潜移默化中学到了很多朱利安尼的做派，他喜欢抛头露面，渐渐成为当地执法机关的代言人。有一次，一家报纸把他的头衔写成了“联邦检察官”，而不是“联邦助理检察官”。科米看到报纸的第一反应是，他完蛋了。如果是在朱利安尼手下，他会死得很惨。但是他的领导已经不是朱利安尼了，费伊笑话了他，但更多时候，她为他高兴。她放手让科米成长，偶尔提点他几句，





作者简介

詹姆斯·科米 (James Comey)  
美国政府官员，共和党人。曾任美国司法部副部长和美国联邦调查局 (FBI) 第七任局长。

以免他误入歧途。随着科米年龄的增长，他越发觉得费伊的这些品质非常可贵：她把团队的利益和工作成果看得比她自己的名声和感受更重要。“她在团队的成绩中显得熠熠生辉，而我们在她的光芒里绽放自我。我们爱戴她。她因为足够自信而保持谦逊。”

另一位女性，是科米的妻子帕特里斯。1995年，他们的第四个孩子科林出生，由于携带B族链球菌，在新生儿重症监护病房住了9天，最后只能靠呼吸机维持生命。科米夫妻决定终止科林的生命，这时，帕特里斯想到，他们的大儿子虽小，但两个女儿已经懂事了，她们抱过自己的弟弟，应该好好地告别他。科米说，让一个5岁的女孩和一个7岁的女孩去看她们快要离世的弟弟？谁会这么做呢？我肯定想不到这一点。但是帕特里斯这么做了，这成为两个女儿人生中的一大财富。

在这之后，帕特里斯做了很多研究，得知大约有四分之一的准妈妈携带B族链球菌，这种细菌对母体并无伤害，对婴儿却是致命的，假如医院将B族链球菌检测列入常规孕检项目，就可以用青霉素治疗婴儿，这样科林就能活下来了。帕特里斯化悲痛为力量，写文章，到各地演讲，和许多人一起，试图改变相关的医疗标准。努力的结果是，现在美国的孕妇都要接受B族链球菌检测了。

科米写道，他对司法事业的认知，很大程度上受到了帕特里斯的影响。自己遭受苦难之后，并不自怜自艾，而是推己及人，扶助弱小，“抚平创伤，缓解痛苦，让他人免受你曾经遭受的苦难，这才是有意义的”。


在这些叙事中，科米逐渐地建立起了自己的价值体系：作为一个执法人员，应该诚实、正直；作为一个领导者、政治人物，应该自信、谦逊——他觉得，奥巴马就是这样的领导者。

科米的讲述让人想到中国儒家的很多讲法。从孔孟以来，在建立理想的社会秩序之时，从来都有对当权者的道德要求，谦逊，所谓“虚怀若谷”“从谏如流”“忠言逆耳”等等，都是其中之一。依据这样的政治理想，在现实的政治体系中，谏官一直是政治体系的重要部分（尽管有时奏效有时并不），而那些善于纳谏的皇帝，在历史上都会成为美谈。

只要有了权力，就会想要扩张，想要加固权力，这种贪念自古皆然，中西皆然，如何防止这种现象，是一个古老又毫不过时的政治命题。

答案也并不新鲜，正如科米的自传中所体现的，一方面，应该不断地重申这样的道德原则——如果说领导者应有的品质是谦逊，那么下位者的责任就是说出真话；另一方面，社会应该用制度来保障说真话的权利。

比如，科米被特朗普解雇之后，决定向媒体曝光总统干涉司法的行为，这最终导致了他去参议院进行听证，将特朗普的作为公诸天下。他说：“我相信媒体的力量，也知道托马斯·杰斐逊说过：‘新闻自由是公民自由的基础，新闻自由一旦被限制，即意味着彻底失去。’”



跨  
界

生活在别处，  
也在此处



# 一个非典型地产人的「空间革命」

■ 文 | 储艺娜





## 造房痴迷者

芮永祥已经是第 87 次去欧洲了。

每次回来，他会把旅途拍摄的照片，精心归类，整理成一个个文件夹，并标注“第几次欧洲”，方便搜索时一目了然。他的电脑里存满了心仪的好房子——嵌入山坡的私人住宅，依山傍水，原始而高级；欧洲沿街的百年老宅，稳固如新；农村独栋住宅，全通透玻璃墙营造独特的空间感，亲近自然；住宅与酒店融为一体的高层建筑，所有窗户固定，全部机械通风……每次见客人，聊得投机，芮永祥都会打开电脑，分享这些“珍藏”。

他是地产人，更像一个造房痴迷者。在朋友圈，他常年分享的主题不外乎是建筑、科技、生态。对于“好房子应该怎么造”这个问题，抛开繁杂的专业话术，他打了个比方：“房子要做成简配的汽车，不要做豪配的马车。”他崇尚内在品质，这是“内功”，再通过简约的方式外在呈现。他信奉

包豪斯的“少即是多”，在他眼里，“走几步路碰不到东西，才是真正的空间豪华”。

在他那间待了 15 年依旧光洁如新的办公室，你能看到一个自由 DIY 的“豪华”空间。没有沙发、书柜、办公桌围成的传统布局，而是能够自由分割、自由组合的家具和摆设。除了桌上摆放的意大利牌子的矿泉水，其他的桌椅等家具都来自德国。谈及对德国产品的偏好，他认为：“长寿命、免维护、高舒适、微能耗是德国产品最大的优点。”透过办公室窗户，能看到茂密的香樟树林，有 5 层楼高，这是芮永祥的“杰作”。他特地从外面运来 11000 棵树，造了一片森林，并取了与德国最大的森林山脉一样的名字——“黑森林”。他喜欢跑马拉松，获得了很多奖牌。“做产品和马拉松一样，并非快，而是考验持久力。”他说。

在业内圈子里，芮永祥是特立独行的，甚少与同行交流。在员工眼里，他大部分时间都花在“孩子们”身上。

这些“孩子们”，是“黑森林”小区的 11 栋高层，以及 5 幢叠加别墅。这个不算大的社区，从 2005 年开始规划建设，经过十多年的打磨，总算接近尾声。

当年芮永祥以高于周边几倍的价格，从别人手中拿到了位于上海普陀区真华路附近的 5 号地块，只因看中了它附近的环境。他忆起一件趣事：当时有人告诉他，这里左青龙，右白虎，西边是一条绿化带，北边和东边被横港河和龙珍港包围，形成天然的半岛状。“那人还说，风水大师来看过的，将来上海有身份的人会住到这里。”在那个年代，地产商开发豪宅，都会锚定市中心，或者黄浦江沿岸，而“黑森林”位于中环和内环之间，地段不算好。在这个当地人称为“下只角”的地方，芮永祥却做起了高级住宅，他被媒体称为“贫民窟里做豪宅”。不过这些年，这个地段发生了巨大的变化。“这得益于大城市的迅速发展，以及人们旺盛的购买力。”他说。





## “豪配马车”的进化

简约在“黑森林”项目中被发挥到了极致。

芮永祥偏爱玻璃与混凝土，拒绝吊顶以及精心雕琢的墙面装饰，“都是多余，重度装修都是浪费”。在“黑森林”开发初期，他甚至不计成本地敲掉了原本建好的价值5000万的装饰外墙，以及所有的室外景观，比如喷泉、硬地坪等，摒弃了当时大众审美流行的古典主义、装饰主义。小区内没有高低错落的台阶，空旷而平整，人可以自在地跑步。他从外面运来香樟、榉木，选择高大的乔木，而非低矮灌木，营造出森林的通透感。

为了更亲近自然，“黑森林”将玻璃墙引入高层建筑，大尺寸落地窗代

替了建筑外墙，让楼下的“森林”清晰可见。楼顶采用屋顶花园技术做绿植覆盖，平屋顶代替了坡顶。芮永祥说：“楼顶的防水问题得到了解决，滴水不漏，几十年不维护都没问题。”每套房屋户型灵活，业主可以自由DIY，因为在建筑结构上，采用的核心筒结构，并非传统异形承重墙，除了角落的承重柱，其余内墙可以敲掉。与此同时，楼内也解决了每一层的排水问题，厨房、卫生间可以放在任何位置，每一层都相当于独立的建筑。

在室内空间，没有空调，取而代之的是毛细管辐射系统。成千上万根毛细管预埋在每一层屋顶、地板等隐蔽空间，管道中特定温度的水流能

够调节室内温度，还能人性化地分区控温。“冬天31度的水流进，28度流出，夏天17度流进，20度流出，房子冬暖夏凉。”芮永祥称，这项技术最早被用在欧洲的一些豪华型酒店，“黑森林2005年就开始做毛细管了，中国某科技地产公司是2012年开始做的”。与空调相比，它的优势明显：无声，无风感，人不会有空调病，同时没有室外机、室内机，节省建筑空间。

前前后后，整个项目共引进了19项欧洲建筑科技系统、102项世界先进节能建材，邀请21位设计师以及瑞士、德国56家品牌团队加盟设计。芮永祥极其善于整合全球的建筑资源，他先通过去欧洲找好房子，挖掘背后的设计师，再顺藤摸瓜，追踪到建材的源头和靠谱的供应商。总之，一切围绕着简约、科技、生态，那是他对好房子的理解。

不过，在做开发商的早期，他推崇过装饰主义，学习法式建筑、美式豪华装修。以前他在武夷路做过一个楼盘，叫路易凯旋宫，请来法国的设计师，“当时在上海影响力蛮大的，比现在星河湾还要豪华”。芮永祥坦言，那个年代，大家还停留在对装饰主义的迷恋，崇尚五星级宾馆的装修，富丽堂皇，墙上雕龙雕凤，开发商深谙市场的品味和需求，“人家需要什么，就做什么”。

转变来自十多年前。他开始频繁



地跑欧洲，去了不少国家，德国、瑞士、意大利、比利时，考察过当地的设计院，并到设计师家中拜访。“那些人家里很简单，墙面就是粉刷，甚至把混凝土暴露在外，地坪是水泥，厕所间也是，把防水材料做好就结束了。石头、木头贴上去，都是多余。”一次，他到瑞士设计师柯尼斯女士（现在是“黑森林”室内设计师）家中做客，她的房子已经装修二十年，还像新的一样。对方说，这个房子再用二十年还是这样。这让芮永祥很是触动，在国内，他观察到有些新房没住上几年，就渗水、漏雨，甚至发霉，“虽然在装修上花了很多钱，但墙面、门窗、管道这些，开发商没投入”。

看得多了，住得多了，他逐渐意识到，房子要保温、舒适、隔音，要有好的空气、简约的设计、环保的材料，这才是开发商应该花精力和投入的地方，而不是重度装修。“房地产的未来方向，是要借助现代科技，不是以前传统的思维。”

## 未来的建筑

20世纪80年代，落成于外滩的联谊大厦，是上海市对外开放后的第一幢现代化办公楼，也成为上海第一幢在高度上突破100米的建筑。在这栋大楼的建筑队伍里，芮永祥是其





中的一名装修工人。

江苏溧阳是芮永祥的老家，改革开放以来，当地的能工巧匠们，在致富道路上选择外出做建筑安装，溧阳也因此出了一帮建筑业的企业家。芮永祥的父母是木工，由于耳濡目染的沉浸，他从小就对建筑装修感兴趣。他依稀记得“当时拉大锯，妈妈在下面拉，爸爸在上面拉”。19岁那年，他到上海闯荡，从工人做起，做装修，做吊顶、贴墙砖。之后，他带着一批人，开始做装修的老板，接着做总包，其间参与过的不少项目，获得“中国建筑工程鲁班奖”“上海市建设工程白玉兰奖”。

“黑森林”是他手上纯住宅式第三个项目，灵感和参照来源于欧洲建筑。然而在欧洲，很少有像“黑森林”这种超高层豪宅。在把国外技术嫁接到本土高层建筑中，芮永祥也遇到不少难题。

比如落地窗设计。通常情况，落

地窗的尺寸被作为豪宅的衡量标准，很多现代别墅会大范围地使用落地玻璃门窗。但“黑森林”想做的是，在高层建筑中将外墙敲掉，全部使用落地窗，这在世界范围内鲜有案例。把玻璃作为建筑墙体的载体做设计，当时在住宅领域很难找到合适的设计师人选。芮永祥发现，德国的一些教授，学习能力很强，他们在欧洲做小别墅的时候用过玻璃外墙，可以依据经验，通过学习和尝试，把项目做起来。

有时引进材料耗时长，国内外团队又处于磨合期，等一项技术就得停工好几个月。“黑森林”三期使用的是欧洲别墅中常用的落地窗品牌 Air-lux，最大玻璃尺寸达 3m×6m。当年为了将其引入国内，芮永祥说服这家瑞士公司在上海的合作伙伴投资建厂，从建厂房到产品验收就花了两年。

芮永祥是一个完美主义者，对细节的追求到了近乎苛刻的地步。他一直在不停地研发、升级，每当一个技术取得突破之后，他就盖下一期，上一栋楼里面挣的钱，就投入到下一栋楼的升级上了。房地产，讲究的是快周转，资本来自融资，开发商希望不断开发，尽快收回成本并获利。芮永祥的“慢”更像一个匠人，三年两栋楼的节奏，直到 2016 年，“黑森林”三期房子完工，进入内部打磨阶段。

这个住宅“新物种”也引发同行的关注。不少房地产老板看了之后非

常兴奋，跃跃欲试，可回去一算，发现这事儿根本干不了——成本没法控制，不符合市场模型，只得感慨：“这个老板不是做生意的，而是开博物馆的。”在一些人看来，“黑森林”的八大系统、三十四项技术，别人仅拿走一两项用到自己的项目，在“科技生态住宅”概念上，就足够“吸睛”。完全可以根据市场的需求和接受程度，逐渐在产品中释放相应的技术，“阶梯式”的技术升级更符合商业逻辑。不同的是，“黑森林”选择跨越式前进，难点在于成本控制以及市场接受程度，最终考验的是购房者在地段、价格、产品等一众考量因素中，为产品和技术买单的意愿。

从商业、经济利益考量，“黑森林”或许算不上成功的案例，但从行业角度评判，它是大胆的、前卫的。对芮永祥而言，“黑森林”不仅是建筑，更像是个人作品，融入了他对居住空间的理解、行业趋势的判断，以及个人情怀的表达。

关于未来的商业模式，他也在不断思考，如何把十几年的研发经验、成熟的体系，快速复制到其他城市。现在“黑森林”已将品牌带到盐城、唐山，芮永祥希望“黑森林”能走进每个城市。“我们那么多年研究的是建筑，将来不仅是住宅，工业厂房、商业、办公、度假酒店等，都可以是我们展示的空间，因为建筑是相通的。”



復旦大學 管理学院  
SCHOOL OF MANAGEMENT  
FUDAN UNIVERSITY

连接无边  
Knowledge With No Barrier

学习无羁绊  
Knowledge With No Barrier



扫码  
关注

复旦管院  
新媒体平台



# 思维构架未来

综合知识产品  
创新性学习平台  
全新分享空间  
开放分享空间

**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

