

09

# 管理视野

# MANAGEMENT INSIGHTS



## 欲望单车

巨婴的催熟期为何越来越短？

谁为“中国式关系”埋单？

简明清晰的当代中国关系文化指南

腾讯的成年焦虑

马化腾专访

审美即生活

特展浪潮下美学教育的回归



界宽境远

*Vision Without Boundaries*

领读管理新知 融炼实践智慧



管理视野  
MANAGEMENT  
INSIGHTS

复旦大学管理学院  
中国管理研究国际学会  
联合出品

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

 復旦大學 出版社

中国管理三十年

次元进化论

工业4.0

# 走在时代之先

建言启示录

风口的创客

互联网垄断新生态

魅力新世界

两年来  
您与我们一同  
深入探索了这些主题

.....  
2017, 请继续

工业4.0



微信扫描即刻全年订阅

管理视野  
MANAGEMENT  
INSIGHTS

界宽境远

## Connecting Dots · 画出北斗七星

在我幼年的时候，电风扇还十分稀有，更别说空调冰箱。所以每到炎热的夏日夜晚，我们就坐到院子里乘凉，一边听大人讲故事，一边看天上的星星。星星是水银色的，给人带来凉意，而且奇妙的是，越仔细看数量越多，然后思绪就飞起来了。在小朋友的想象里，某一部分的星星看起来像笨熊，另一部分的看起来像飞马，还有的看起来像天鹅，我们可以对着天空沉迷很久。

创新的实质可能就潜藏在 connecting dots 的能力中。可以在看似不相干的事物之间找到联系，在纷繁复杂的信息面前理出头绪，在平常的现象中观察到不寻常的蛛丝马迹，在最不经意的瞬间捕捉到灵感，在满天繁星中一笔勾画出北斗七星的轮廓，就是这种能力的体现。具备这种能力的个体和公司，他们创造出来的作品（如文字、绘画、影视）和产品（如电脑、手机、汽车、游戏）常常给我们带来耳目一新的感觉，并且刺激我们的思维和想象，让我们的生活和工作变得更有趣味。

在本期杂志中，我们看见这些个体可以是大学里的学者，或者企业的创业者和管理者。他们身上有两种显著特征，一是对自己的领域充满激情，一说起来就眉飞色舞两眼放光；二是对自己的领域有深入的思考和积累，已经想透了各个方面的可能性（见《向谁展示我的激情？》）。这二者的结合让他们能够 connecting dots 而看到具有意义和启示性的画面甚至理论（见《经典管理理论是怎样炼成的？》，《谢定伟：审美即生活》）。

而一个能够将个体的创意变成创新产品的公司，则具有另外一些特征。在《腾讯的成年焦虑》中，马化腾先生与我们分享了腾讯在过去的十九年中如何从一个模仿型的公司脱胎换骨，变成在全世界名列前茅的创新型公司的管理秘密。他的总结很精辟，比喻也很到位，就是几点：（a）创造平等开放的企业文化，自下而上或者团队决策的方式；（b）鼓励内部竞争机制，就像兄弟爬山；（c）容忍失败，允许适度浪费；（d）极度关心用户体验，不断寻找痛点进行治疗，不断改进产品服务；（e）让自己长成大树，然后影响周边的生态环境创造森林，共同进化（co-evolution）。这里的最后一点，就是公司层面 connecting dots 的能力。

希望大家在读完本期杂志的全部文章后，也能够把每篇文章给你带来的灵感连接起来，从而拼出一幅让你自己惊喜万分的图片，激发出你对自己所从事工作的强烈热情！



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

沈国军



俞敏洪



姜建清



# 有态度 有高度

刘永好



王均金



雷军



屠红燕



袁惠华



两年来

您与我们一同解读了

这些中国企业家的所思所为

.....

2017，请继续

陈永泰



马云



陈湖维



微信扫描即刻全年订阅

管理视野  
MANAGEMENT  
INSIGHTS

界宽境远

卷首语 Foreword

03 Connecting Dots : 画出北斗七星  
陈晓萍

前 瞻 Idea Scan

08 向谁展示我的激情？  
宋 旻

10 管理学人书架

新 知 Research Highlights

14 金钱让我们之间更疏远？  
滕飞 陈战胜 潘启德 张登浩 姜宇威

18 「迷信」的力量？  
——用仪式赶走焦虑

Alison Wood Brooks Juliana Schroeder  
Francesca Gino Adam Galinsky  
Michael Norton Maurice Schweitzer

22 谁为「中国式关系」埋单？  
叶文平 李新春 朱沉 刘良

对 谈 Executive Perspectives

28 腾讯的成年焦虑  
——马化腾专访

40 重回名利场  
——对话张朝阳

专 题 Feature

50 欲望单车

52 共享单车的「欲望都市」  
徐晶卉

70 新生事物与城市治理  
徐晶卉

78 共享单车，别让资本家骑走了  
鲍勇剑

专 栏 Column

81 商学院排名的秘密：人才招聘  
——陈晓萍 主编专栏

85 职场的谦逊陷阱和东西方冲突  
——李康专栏

88 免于恐惧、贫困的自由与其源起的环境变化  
——李纾专栏

94 Coming Soon: 「工作 4.0」时代  
——鲍勇剑专栏

开 卷 Reading

101 经典管理理论是怎样炼成的？  
陈晓萍

104 与现实短兵相接，  
女权主义还剩下什么  
林凯雪

跨 界 Boundaryless

108 谢定伟：审美即生活  
陈璐



封面作品《意义的海洋》- 涤纶丝线、丙烯、钢钉

创作者：顾奔驰

时间摧毁一切，也创造一切。在毁灭与重生的轮回中，生命被赋予了价值与意义。这个由我们创造、并由我们享受的世界中，万物互相层叠，彼此连接。这些纤细的线，如同每一个微弱的个体生命一样，组成了我们生存的庞杂丰富的大千世界。

订阅、发行及投诉

bkservice@fudan.edu.cn



复旦商业知识  
微信订阅号



德米乐 IACMR 微信订阅号



源自负责任的  
森林资源的纸张

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

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

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

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

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

#### 出品人 Publisher

陆雄文 Xiongwen Lu

#### 联合出品人 Co-Publisher

徐淑英 Anne S. Tsui

#### 执行出品人 Executive Publisher

孙一民 Yimin Sun

#### 主编 Editor-in-Chief

陈晓萍 Xiao-Ping Chen

#### 执行主编 Managing Editor

于保平 Baoping Yu

#### 执行副主编 Deputy Editor

程亚婷 Yating Cheng

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

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

#### 资深编辑 Senior Editor

谭相宜 Xiangyi Tan

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

陈扬波 陈璐 黄漪 潘琦 宋昶 Yangbo Chen Lu Chen Yi Huang Qi Pan Yang Song  
王颖颖 杨华颖 钟扬 张春依 Yingying Wang Huaying Yang Yang Zhong Chunyi Zhang

#### 艺术总监 Art Director

戴云 Yun Dai

#### 摄影 Photographer

唐音婷 Candy Tang

#### 插画 Illustrator

张慧妹 苏丰琦 咪休 Kathy Zhang Fengqi Su Mishow

#### 总经理 General Manager

于保平 Baoping Yu

#### 运营总监 Operations Director

陈颖燕 Elsa Chen

#### 地址 Address

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

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

图片支持 Photograph 视觉中国 东方 IC

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



# 前 瞻

Idea Scan

■  
在这里，  
洞见未来。



我们都相信，对于创业者来说，激情是一种不可或缺的重要品质。

不论是那些诞生于车库，如今已然成为行业巨头的伟大公司也好；还是那些多如牛毛的，依然在为了生存而苦苦支撑的初创公司也罢，创始人的激情往往是它们的动力和原点。

除了“激情”本身之外，朋友圈里满天飞的心灵鸡汤们高举着“成功学”的大旗，告诉年轻的创业者们“展示激情”的重要性——鼓励他们用眼神与肢体动作向客户、团队甚至投资人传达热情。“我并不善于展示自己的情感。”一位创业者苦恼地说道，这让他感觉自己输在了起跑线上。

Li, J., Chen, X. P., Kotha, S., & Fisher, G. Catch fire and spread it: A glimpse into entrepreneurial passion in crowdfunding campaign, *Journal of Applied Psychology* (forthcoming). Chen, X.P., Yao, X., & Kotha, S.. Passion and preparedness in entrepreneurs' business plan presentations: A persuasion analysis of venture capitalists' funding decisions. *Academy of Management Journal*, 2009, 52 (1): 199-214.

## 向投资人展示激情？不重要！

“展示激情”真的是创业者们面对 VC 时的必修课吗？华盛顿大学的陈晓萍教授及其团队研究发现，如果将创业者通过陈述商业计划书获得 VC 投资的过程看作是一种“说服”过程，打动 VC 的往往并不是“创业激情”（entrepreneurial passion）这种能被观测到的情感本身。

对于创业者来说，激情不仅仅是一种情感，更是驱动创业者的认知（cognition）与行为（behaviors）

的养料，让饱含激情的创业者们不畏挫折，永远斗志昂扬，不知疲倦地实现脑中的奇思妙想。VC 更加青睐将激情化作实际行动的人们——那些条分缕析商业模式、市场需求、发展方向，有着“充分准备”（preparedness）的陈述者，表面上的“激情”并不能显著影响投资人的决策。更有甚者，如果一位准备不充分的创始人过度展现激情，反而会给投资人带来“不够诚实”的坏印象。

## 在众筹网站展示激情？YES

在互联网时代，寻求风险投资并非创业者们筹集资金的唯一方式。另一种广受欢迎的融资方式便是网上众筹，创业者们能够在众筹网站上用视频介绍自己的项目，期待获得大众的认可。有趣的是，当受众变成普通人，“激情”竟能成为收获融资的利器！

研究发现，创业者在众筹项目的介绍视频中展现的激情能够促使观众慷慨解囊并主动在社交媒体上分享这个项目。不仅如此，项目的创意度能够强化“激情”对观看者的积极影响，帮助创业者获得更多的曝光率与资金。

“外行看热闹，内行看门道”。面对专业的投资人与普通民众时，“激情”的作用如此天差地别的

原因也许能用这句俗语来解释。在说服过程中，当人们缺乏专业能力（ability）或动机（motivation）时，则更倾向于被一些外围的（peripheral）、与核心问题不相关的线索所影响——比如陈述者的外表、声音等；相反，有专业能力及高动机的人更专注于真正重要的核心信息。因此，无法鉴别项目优劣（低能力），也不期待项目能为自己带来收益（低动机）的众筹网站浏览者，自然比专业的投资人更加容易受到创业者所展现的激情（外围线索）的影响。

因此，对于每一位希望能遇见慧眼识人的伯乐创业者来说，“让激情成为你的名片”这句话并不全对。激情不应该是“无差别攻击”，学会向正确的人展示激情远比盲目地倾诉你的热情更重要。

# 管理学人书架

全球顶尖管理学者倾力推荐的经典书目，值得珍藏。



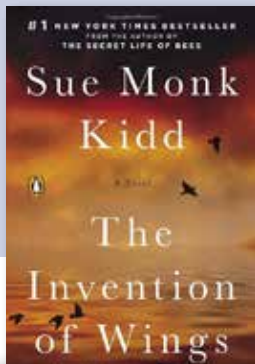
推荐人 徐淑英  
圣母大学教授

## *The Invention of Wings*

作者：Sue Monk Kidd

出版社：Penguin Books

本书提醒我们，但凡在一个社会中，当智力、身体和精神上的自由只是少数人的特权，那么这种黑暗的历史就会如影随形。与此同时，它也给予我们希望：不论是那些享有特权的人们，抑或是那些被剥削的人们，都保留了保护人类尊严的渴望。



推荐人 卢向华  
复旦大学教授

## 《凭借创新实力获得加速成长：沃顿商学院创新课》

作者：乔治·S.戴伊

出版社：中国青年出版社

创新是实现企业增长的重要路径。这本书重点介绍了企业实现增长的十四条创新路径，在每一条路径上，企业都可以找到机会。但我更喜欢作者提出的产品创新组合的策略，可以切实地指导大企业创新管理。

## *Leadership BS: Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time*

作者：Jeffrey Pfeffer 出版社：Harper Business

在领导力开发与培训领域，大家总着眼在阳光的一面，例如谦逊，激励型或仆人式领导。但本书的作者客观地揭示了现实中的另一面：不让人愉悦的领导们往往普遍存在于生活中，支配着各种权力层级。



推荐人 张震  
亚利桑那州立大学副教授



推荐人 苏勇  
复旦大学教授

### 《重新定义公司——谷歌是如何运营的》*How Google Works*

作者：埃里克·施密特 & 乔纳森·罗森伯格 / Eric Schmidt & Jonathan Rosenberg  
出版社：中信出版社 / Grand Central Publishing

本书从文化、战略、人才、决策、沟通、创新六个方面深刻揭示了在当今时代，谷歌公司如何在日常运营中，聚集精英人才，在公司所提供的支持性氛围中，充分发挥创造力，灵敏快速地感知客户需求和外界环境变化，在愉快的工作中提供有竞争力的产品。每一个企业，无论身处何种行业，借鉴类似谷歌公司的成功经验，对于自身的发展都不无裨益。



### 《商业的本质》

*The Real-Life MBA: Your No-BS Guide to Winning the Game, Building a Team, and Growing Your Career*

作者：杰克·韦尔奇 & 苏茜·韦尔奇 / Jack Welch & Suzy Welch  
出版社：中信出版社 / Harper Business

被誉为 20 世纪最伟大的管理者之一的杰克·韦尔奇告诉我们：商业是探求真实、建立互信的过程。因为商业归根结底是一项“团队运动”，必须依靠团队的力量。“科技”和“人”对商业产生的驱动作用非常显著，永远不能停下学习的脚步。

# 博观而约取

两年来  
您与我们一同精读了  
海内外数十篇严肃论文

.....  
2017, 请继续

工作上刻意思给他人会让我们的感觉糟糕？

中国民企在路上的「神队友」

谁更适合创意工作？文化杂食

中国公司如何向国外进入者取经

当巨人来敲门：再定位中的去与留

中国民企在路上的「神队友」

累了就爱干坏事，真的？

当世界从「天」变成「地」时，企业该怎么办？

公开道歉如何才能生效？

国有企业在海外，如何化解制度压力？

表扬个体利于大家？

谁在打败了诺基亚？

谁在打败了诺基亚？

「互联网+」中的「互联网」平情本

社会责任报告是企业述职的「体检」还是假作？

谁在打败了诺基亚？

「互联网+」中的「互联网」平情本

谁在打败了诺基亚？

「互联网+」中的「互联网」平情本

谁在打败了诺基亚？

谁在打败了诺基亚？

「互联网+」中的「互联网」平情本

谁在打败了诺基亚？

谁在打败了诺基亚？

为什么中国人更不愿意与陌生人合作？

谁在打败了诺基亚？

谁在打败了诺基亚？

中国的跨国公司赋予了海外子公司更多权力

谁在打败了诺基亚？

谁在打败了诺基亚？

企业变革三要素：谁势应势无为而治

会讽刺的人，创造力更高？

谁在打败了诺基亚？

上下级关系好，下属工作效率高？

国企全球化的

谁在打败了诺基亚？

谦逊总裁的力量

谁在打败了诺基亚？



微信扫描即刻全年订阅

管理视野  
MANAGEMENT  
INSIGHTS

界宽境远

# 新知

Research Highlights

■ 越过严肃学术的藩篱。



# 金钱让我们之间更疏远？

什么情况下，你会用金钱来衡量我们之间的友谊？



## ■ 原作者

滕飞 (tengfei.scnu@gmail.com)  
华南师范大学讲师

陈战胜 (chenz@hku.hk)  
香港大学副教授

潘启德 (ktpoon@eduhk.hk)  
香港教育大学助理教授

张登浩 (zhangdenghao@126.com)  
中国人民大学副教授

姜宇威 (yuwei.jiang@polyu.edu.hk)  
香港理工大学副教授

## ■ 改写

张若勇  
兰州大学副教授  
《管理视野》新知栏目副主编



金钱自诞生以来就成为人类生活中不可缺少的一部分。尤其在现代商业社会，“没有钱是万万不能的”。人们需要依赖金钱维系正常的生活并提高生活质量，拥有金钱财富或者变得富足是许多人的梦想。在人们追求、拥有和使用金钱的同时，金钱不可避免地对其产生了深刻的影响。从公安部门严厉打击电信诈骗到证监会主席声讨兴风作浪的“妖精、害人精”，从社会上谴责为富不仁到吃瓜群众普遍的仇富心理，都能为“金钱是/不是万恶之源”这一经典辩题增添论据。的确，我们从许多实例中看到，因逐利产生的极度自私行为，拆散了至亲，毁掉了家庭，破坏了友谊，让人成为孤家寡人。于是，见多了因为钱财反目成仇的例子，我们在直觉上会认为金钱让人与人之间走得更远。

当然，有人会质疑：金钱让人有自利的想法很正常，不一定带来极度自私，“君子爱财，取之有道”嘛。那么在不考虑极端情况下，金钱会对人际关系产生什么影响？早在2006年，《科学》杂志上刊登的一篇文章揭示出，金钱对人的动机和行为产生影响，并不必然以实际拥有金钱或发生金钱往来为前提，仅仅是脑子里想到金钱就足以影响人的心理和行为。在让一些人通过联想激活金钱概念后，发现他们更愿意选择独自玩、独自工作以及和新认识的人保持更远的距离。原因在于，作为一种重要的社会资源，金钱让人们相信“我有能力自给自足”，因此渴望

独立活动，社交愿望降低。可见，金钱让人与人之间疏远的观点得到了科学证据的支持。

不过，这一观点和我们的现实观察仍有不符的地方。金钱有时是人际关系的“腐蚀剂”，但有时也在人和人之间起着“黏合剂”的作用。那么，在哪些情况下金钱可以扮演“黏合剂”？从投入产出的角度来说，维持人际关系需要时间、精力及资源的投入，但同时人际关系也是一种重要的资源，有助于实现个人目标。如果一个人受金钱驱动而形成自利思维模式，他应该会去精明地计算发展一段人际关系的得失，从而做出趋近或回避他人的决策。沿着这一思路，研究者们发现，当想到金钱时，人们更容易物化其他人，会功利性地趋近或回避社交对象。具体讲，当金钱概念启动时，它激活了人们的市场定价思维定式，使得人们更关注其他人“对我有什么用”，进而对那些有助于实现个人目标的人趋之若鹜。当自己能力强或他人的“用途”不明显时，金钱概念启动则会降低人们对其他人的趋近意向。

论文通过四项研究来检验上述核心观点。

#### 实验1

为了检验启动金钱概念是否会改变人们看待人际关系的方式，研究者招募了124名大学生参加实验，并将其随机分配到两个实验条件之一：金钱概念启动组或控制组。

首先，研究者要求参与者完成一项图片

作为一种重要的社会资源，金钱让人们相信“我有能力自给自足”，导致社交意愿降低，更加渴望独立活动。

评估任务。在金钱概念启动条件下，呈现给参与者的图片是不同形式的金钱（例如硬币、纸币），而在控制组中呈现给参与者的图片是家具（例如桌子、椅子）。然后，要求参与者评价他们对八个名词的积极性认识，其中四个词与市场有关（贸易、市场、交换、收益），另外四个为中性词（水平、事情、位置、概念），以此反映市场定价心理定式的程度。

最后，让参与者完成一份十道题目的物化他人测试问卷，物化是指不把其他人当作独立的人来看，而是将他人物品化和价值化，反映了一个人在与他人建立关系时，在多大程度上是基于他人的工具性或效用大小。

结果表明，相比没有启动金钱概念的情形，启动金钱概念后参与者对于市场相关的名词给予了更为积极的评价，说明金钱激活了参与者的市场定价心理定式，并且他们更倾向于以物化的角度看待人际关系。

#### 实验 2

实验 2 从两个方面对实验 1 进行了拓展，一是更换了金钱概念启动方式，二是考虑当他人能带来的工具效用水平不同时，检验金钱启动对于人际趋近的影响。200 名大学生参加了实验，他们被随机分配至下述四个实验条件之一：金钱启动和高工具效用，金钱启

动和低工具效用，无金钱启动和高工具效用，无金钱启动和低工具效用。

分析结果表明，当启动金钱概念时，参与者对能帮助完成自己任务的个体趋近意向更高；而在没有启动金钱概念的条件下，参与者对其他个体的趋近意向没有明显差异。

#### 实验 3

实验 3 的目的是换一种方式来检验工具效用的影响。社交中他人的工具效用大小不但取决于对方所拥有的资源能力（“他是不是对我有用”），也取决于自身的能力（“我是不是需要他”），如果自身能力强，对其他人的依赖性会降低，进而他人的工具效用也会相应降低。182 名大学生参加了实验，他们被随机分配至下述四个实验条件之一：金钱启动和高能力，金钱启动和低能力，无金钱启动和高能力，无金钱启动和低能力。

结果发现，当启动金钱概念时，相比高能力的参与者，自身能力感知低的参与者更愿意选择可以帮助自己完成任务的个体一起合作；而在没有启动金钱概念的条件下，高能力和低能力的参与者的趋近意向没有差异。分析表明，对低能力参与者，启动金钱概念比不启动时更能激发趋近意向；而对高能力的参与者，启动金钱概念却削弱了趋近意向。

## 实验 4

实验 4 对完成任务目标需要的能力属性进行了检验，并且考虑了工具效用信息不明确的情形。248 名大学生参加了实验，他们被随机分配到下述六个实验条件之一：2（金钱概念启动 vs. 不启动）× 3（工具效用高 vs. 工

具效用低 vs. 工具效用信息不明确）。

结果表明，当启动金钱概念时，参与者更愿意和能帮助自己完成任务的个体一起合作；而在不启动金钱概念时，参与者对其他个体的趋近意向没有明显差异。另外也发现，参与者是否趋近他人的原因主要取决于其感知到的工具效用的大小。☑

## 管理启示录

从传统上看，中国人一直是“羞于谈钱”，甚至“耻于谈钱”，更倡导谈仁义和谈情怀。在金钱观念和管理智慧上，不论“亲兄弟明算账”“朋友间谈钱伤感情”这样的民间俗语，还是“财聚人散，财散人聚”的箴言古训，无不体现了“谨防金钱损害人际关系”的考量。通常情况下，中国人在人际互动中具有矛盾性特点，往往心里想的和嘴上说的可能是两套，所以即使大家嘴上不谈钱，并不代表心里不想着钱。这篇论文发现，想

到金钱会让人们更加功利地趋近他人。这一结论对中国组织管理实践提供了新的启示。

在组织中，薪酬和奖励都是与金钱紧密相关的重要议题。组织希望通过公平合理的薪酬和有吸引力的奖励政策来激励每一位员工。在员工为争取获得加薪或奖励而努力工作时，虽然金钱的激励作用毋庸置疑，但如果长期处于金钱线索的激活状态下，员工会更功利地对待同事和客户，漠视与弱势员工的合作，甚至在组织内形成谋

求私利的小团伙。这种唯利是图的病态文化并不是组织希望看到的结果。应对这样的问题，企业界不乏优秀的例子，比如李锦记集团百年经营的智慧——思利及人，即谋利先要站在对方的立场为对方着想，堪称平衡金钱利益与人际关系的典范。因此，在制定金钱激励政策时，组织不应过分强调金钱刺激，应通过组织价值观来引导员工的金钱观，使他们能超越自利的惯性思维，在人际互动中少一些功利主义，多一些利他行为。

# “迷信”的力量？ 用仪式赶走焦虑

看似形式主义的“仪式”，是对抗焦虑最为简单有效的方法。



## ■ 原作者

**Alison Wood Brooks** (awbrooks@hbs.edu)  
哈佛大学助理教授

**Juliana Schroeder** (jschroeder@berkeley.edu)  
加州大学伯克利分校助理教授

**Francesca Gino** (fgino@hbs.edu)  
哈佛大学教授

**Adam Galinsky** (adamgalinsky@columbia.edu)  
哥伦比亚大学教授

**Michael Norton** (mnorton@hbs.edu),  
哈佛大学教授

**Maurice Schweitzer** (schweitzer@upenn.wharton.edu)  
宾州大学教授

## ■ 改写

王海珍  
兰州大学副教授

“仪式是什么？”小王子问道。

“这也是经常被遗忘的事情。”狐狸说，“它就是使某一天与其他日子不同，使某一时刻与其他时刻不同。”

——摘自童话故事《小王子》

无论是发表讲话，还是第一次约会，人们都难免会为自己的表现而焦虑。就连顶尖歌手王菲和碧昂丝，在登台前也会紧张。事前的焦虑可以促使人们提早准备，但临场的焦虑非但于事无补，还会让人乱了阵脚。焦虑不仅会占据大脑“内存”，让大脑无暇关注眼前的任务，还会让人们过分关注自己，无法从他人的视角思考问题；而且焦虑还会让我们不自信，转而依赖他人，即使他人的意见并不靠谱。因为这些原因，临场焦虑会让人们表现失常。

如何避免或缓解临场之时的焦虑呢？很多我们直觉上认为有用的办法，其实并没有用。例如，刻意抑制焦虑被证明反而会增加焦虑。另一些办法被证明行之有效，但却不容易实施。例如：写下当时的感受可以有效缓解焦虑，但有些场合并不方便书写；对焦虑情绪重新评估，有可能发现焦虑背后其实是兴奋，但对于重度焦虑而言，却很难将其评估为另一种情绪。

哈佛大学教授 Brooks 与其同事发现，应

对焦虑，有一种古老的方法，它行之有效且简单易行，那就是仪式。自古以来，人类就十分重视仪式，例如古人在弹琴前要净手、端坐、肃容、齐足等。在当今，很多人会以仪式来应对焦虑，这些仪式不一定是宗教仪式。以运动员为例，著名网球运动员小威廉姆斯总是将浴室拖鞋带到赛场，一发前拍球五次，二发前拍球两次。“超级丹”林丹每次比赛都必须带六支手感一样的球拍，即使最多只会用到 2—3 支球拍。仪式感最强的运动员当数网球名将纳达尔，赛前必须要洗一个冷水澡，必须拿着一把球拍走进球场，摆放在场边的水瓶，商标必须冲着他所在一边的底线……

以上这些举动有三个共同特点构成了仪式：固定的程序、具有象征意义、没有明显的功能。后两点可以把仪式和其他一些常规化的举动例如习惯区分开来。习惯具有切实的功用而不一定有象征意义，例如菲尔普斯入场前习惯转三圈手臂，可以起到拉伸肌肉、提高灵活性的作用。而仪式中的一些行为只有象征意义而没有什么切实的功能，例如纳达尔赛前洗冷水澡并没有何种实际功效，只是为了让自己感觉焕然一新。

那么这些稍嫌刻板和烦琐的仪式，是否真的有助于缓解焦虑呢？Brooks 等认为，临场仪式有四个方面的作用。首先，仪式中如

仪式的主要作用为缓解焦虑，对于那些不容易产生焦虑的工作场景，没有实际功能的仪式可能会变成繁文缛节和形式主义。

小威拍球五下这类重复动作满足了人们对于秩序的基本需求，由此而来的控制感可以缓解焦虑。其次，仪式活动可以分散注意力，让人们不去注意那些担忧和焦虑。再次，在仪式提供的象征意义面前，人们在任务中的表现如何，乃至人们自己都已不再那么重要，因此对表现的焦虑自然也就得以缓解。最后，仪式具有安慰剂作用。不管仪式本身是否真的有用，只要当事人相信仪式的力量，就能缓解焦虑，提升表现。

在验证上述观点之前，Brooks 等首先调查了人们在生活中仪式的使用情况，调查发现：在容易焦虑的场合进行仪式活动相当普遍，很多仪式并非宗教或习俗仪式。之后他们做了 4 个实验验证了仪式能够缓解焦虑、提升表现。

#### 实验 1

**观察仪式在公开唱歌这类容易焦虑的场景中的作用。**研究者分别进行了两次实验，实验 1a 对比有仪式和无仪式情形，实验 1b 增加了尝试冷静的情形。总共有 242 名大学生被随机分配到上述实验情形之中。在有仪式的情形中，参与者执行如下仪式：在纸上

画出当前感受、撒上盐，大声地从 1 数到 5，再把画揉成团扔到垃圾桶。在无仪式的情形中参与者安静地坐 1 分钟。在尝试冷静的情形中，参与者被要求尽可能地冷静下来。之后参与者在—一个陌生人（实验 1a）或是一群陌生人（实验 1b）面前演唱美国歌曲“不要停止相信”。最后实验人员收集参与者的主观焦虑（实验 1a）、客观焦虑（实验 1b，以心率来反映）、卡拉 OK 系统给出的演唱评分等信息。结果显示：在两个实验中，相比较没有仪式或尝试冷静的参与者，履行了仪式的参与者体验到较少的焦虑，歌唱的准确性更高。

#### 实验 2

**检验降低焦虑是否为仪式提升表现的唯一方式。**考虑到公开歌唱除了引发表现焦虑还会引发社交焦虑，实验 2 采用了数学考试这种只会引发表现焦虑的任务。401 名成人被随机分配到低焦虑有仪式、高焦虑有仪式、低焦虑无仪式以及高焦虑无仪式这 4 种情形之中，并完成相同的数学计算题目。结果发现，在高焦虑情形下，相比没有进行仪式的参与者，履行了仪式的参与者数学测验成绩更好。

而在低焦虑情形下，不管是否进行仪式，参与者的数学测验成绩没有明显差别。

### 实验 3

**检验仪式的象征性意义的作用。**120 名成年人被随机分配到有仪式、随机行为、无仪式的情形之中。结果显示，相比没有进行仪式的参与者，履行仪式的参与者数学测验成绩更好；而完成随机行为的参与者并没有比没有进行仪式的参与者表现出更高的数学测验成绩。

### 实验 4

**测量了焦虑和另一种仪式可能影响个人表现的途径：控制感知。**89 名成年人参与了实验，被随机分配到了有仪式和无仪式组。结果显示，相比没有仪式行动，仅仅将一些行动定义为“仪式”，就能提高参与者的数学测验成绩。而将这些行为称为随机行为则不会带来比无仪式情形下更高的数学成绩。此外，相比将这些举动称为随机行为，将其称为仪式参与者就能体验到更少的焦虑。而控制感知并非仪式影响个人表现的另一途径。☑

## 管理启示录

正如中国著名网球运动员李娜的自传书名一样，在工作中的很多时刻，我们要“独自上场”，无人可以分担和依靠。例如运动员要走向赛场、表演者要走上舞台、高管要拿起话筒发表一场重要的讲话、医生要面对即将到来的手术、销售人员要面对陌生的顾客等等。在这些独自上场的时刻，我们都希望能通过良好的表现来肯定自己，这是人类的基本需要。所以无论

多么优秀的人在临场之时都难免会为自己接下来的表现而担忧和焦虑。尽管我们明了担忧焦虑于事无补，但却难以自抑。

Brooks 等的这项研究结论建议我们，看似形式主义的仪式，可以帮助我们有效应对焦虑、提升任务表现。而且这些仪式并不必是宗教和传统仪式。因此即便非宗教人士，也应发展出一些简单的仪式活动，组织也可以引导和帮助员工形成

自己的个人仪式。尽管如此，值得注意的是：仪式的主要作用为缓解焦虑，因而对于那些不容易产生焦虑的工作场景，没有实际功能的仪式可能真的就会变成繁文缛节和形式主义。此外，本篇研究也强调了信念的力量。仪式的步骤作为形式本身并不能缓解焦虑，只有相信这些步骤构成了仪式并践行之才能缓解焦虑，一如佛教所强调的“信、受、奉、行”。

## 谁为“中国式关系”埋单？

作为一种非正式制度，中国的“关系规则”会随着地域与时间的差异而变化吗？





#### ■ 原作者

叶文平 (yewp3@mail2.sysu.edu.cn)  
中山大学

李新春 (mnsxlc@mail.sysu.edu.cn)  
中山大学教授

朱沆 (mnszh@mail.sysu.edu.cn)  
中山大学教授

刘良 (mnsliul@mail.sysu.edu.cn)  
中山大学副教授

#### ■ 改写

邓舒  
复旦大学

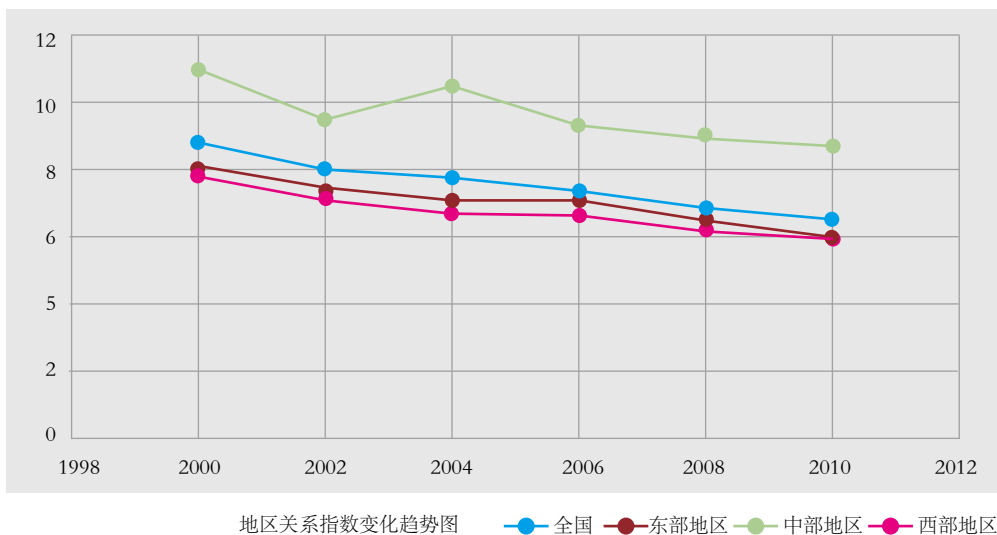
何为中国式“关系”？它是费孝通先生笔下石子击水荡开去的圈圈波纹，亦是一张大而无形、覆盖众人的天罗地网。其实，“关系”一词讲的无非是人类社会中人与人交往所产生的一种联结，小到请客、送礼，大到站队、党争，这种种人际互动都与“关系”密切相关。而人们关于社会关系的价值认同和行为倾向久而久之便演化成了关系文化，古往今来、代代相传，生长于斯的人们自小受其灌输，潜移默化而不自知。

我国的关系文化根植于中华传统文化，可谓历史悠久、根深蒂固，而在当代中国，关系文化则是毁誉参半。一方面，关系不仅使人背弃规则、偏私亲熟，更是助长商业贿赂大行其道，滋生腐败、败坏风气，因此关系文化一度被贬为文化痼疾，人们也对“关系”二字讳莫如深；另一方面，“关系”仍是当今中国人维系经济活动和社会生活的基本纽带，能够增进人际感情、弥补信任不足，

在很多场合下发挥着“润滑剂”的作用，极大提高了商业活动的效率。不论如何，“关系”本身并无褒贬，关系文化也早已深深渗透进中国人的日常生活，成为一种客观存在的社会现状。尤其是近年来，在经历了社会变革的剧烈激荡、市场经济的巨大冲击后，关系文化更是形成了独具特色的“关系规则”，作为一种非正式制度扮演着重要角色。

至此为止我们都是将“关系”作为一种大而泛的抽象概念来谈，那么，具体来看中国式“关系”文化的发展现状究竟如何呢？接下来我们就将构建一个群体层面的指数来度量关系规则，将抽象的“关系”具象化，从而捕捉关系文化这种隐性规则的区域差异与动态演进。

关系指数——我们基于全国私营企业调查数据，利用企业家经营或维系关系的时间和投入关系活动的费用来反映企业的关系投入强度和遵从关系规则的程度。此二者



地区关系指数变化趋势图 —●— 全国 —●— 东部地区 —●— 中部地区 —●— 西部地区

合成一个关系指标，既能反映出企业家积极运用关系这一非市场化策略的行为特征，同时也能体现出在该地区关系文化约束下企业的制度遵从行为。在计算出2000—2010年十年间各地区关系指数的基础上，一份当代中国的关系文化指南便呼之欲出。

### (1) 横向：关系文化的地区性差异

不同于市场化程度的地区差异，中部地区的关系指数最高，东部地区与西部地区则相差不大。这种差异既是意料之外、但也是情理之中，原因有二：

一方面，是因为“体制洞”大小不同。何为“体制洞”呢？它是再分配体制向市场体制转型过程中的制度真空，就像是一个“洞”。在这个洞里，再分配规则被背离，而市场规则又不能起作用，因此“体制洞”的存在给关系渗入并发挥作用提供了空间。在2000—2010这一时期，中部地区正处于经济转型的中间阶段，原有的资源配置规则已大为松动，体制洞较大；相比之下，在市场

化程度较高的东部地区，市场已成为资源配置中的主导机制，体制洞大为压缩；与此同时，大多数西部地区还处于市场化改革的前期阶段，再分配模式刚开始松动，体制洞还处于形成过程中，也相对较小。

另一方面，则是由于儒家文化传统影响力存在差异。儒家文化思想源起并兴盛于黄河和长江流域的汉文化圈，是关系规则的文化基础。中部地区基本都处于早期汉文化的核心地带，受儒家文化传统濡染较深，同时在历史演进中民族间的接触与融合较多，故关系指数评分较高；相比较而言，东部沿海地区对外开放历史较长，受外来文化观念影响较大，文化传统性较弱；而几个西部地区，如青海、内蒙古、宁夏、新疆和西藏则均是少数民族聚居的地区，人们受汉文化关系规则的影响相对小，故而关系指数评分都较低。

下面我们循着时间轴来看这十年间的动态演化。上图展示了十年间全国整体及东、中、西部三个地区关系指数的变化趋势。

## (2) 纵向：关系文化的演进特征

从整体趋势上看，十年间各地区关系指数均呈现逐年下降趋势。这一趋势与同一时期各地区的市场化程度指数不断提升的趋势相对应，说明随着市场化程度的提升，关系规则的制度化会受到削弱，经济活动中关系规则的影响力也随之减弱，因而企业对关系活动的投入总体趋于下降。这种情况表明市场化进程加深会削弱关系重要性，关系与正式制度二者在很大程度上是相互替代的关系。

## (3) 速度：不同地区关系指数的变化速度

如上图所示，各地区关系规则的变化展现了不同的速度，其中下降幅度最大的是西部地区，其次东部地区，最后是中部地区。关系规则的制度化过程之所以有快慢之分，可能有如下解释：

一方面，关系文化抵抗变革的刚性不同。

关系文化的制度化程度越高，行动者对关系规则的遵从程度越高；对关系文化的维持也越好；对单个行动者变革规则的行动压制也会越强，个体偏离制度的行为受到约束又会导致宏观层面制度变迁变得缓慢，也即关系文化越强，其抵抗变革的刚性越大。

另一方面，现有制度下利益的固化程度不同。如果一个地区原有的关系文化较强，其中的行动者们已经投入较多资源建立了关系资本并且从中获取较多收益，而快速的制度变迁会削弱社会资本的作用，那么这些关系制度遵从者们自然会为了捍卫利益而抵制过快的制度变迁。西部地区关系规则尚未显著强化，利益固化程度相对较低，因而对市场化转型的阻碍也就较小；东部地区则是由于市场制度趋于完善，引导了更多私营企业采取符合市场规则的行动，关系规则的影响力也加速弱化。☑

## 管理启示录

尽管人们普遍认识到人际关系在中国商业实践中的重要性，但却只能给出一些模糊的经验性判断。本文则将“关系”具象化为指数得分，从而呈现出中国各地区关系文化的差异与

演进特征，在此基础上，进一步的分析则说明是地区发展水平和文化传统的差异在背后发挥着作用。

凭着这份简明清晰的当代中国关系文化指南，我们能够对

各地区“关系”文化了然于心，不论是进行人际交往还是商业活动，都可以根据各地区的关系指数得分“因地制宜”、入乡随俗，在市场规则与关系规则之间进行灵活机动的取舍抉择。



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

# 中国管理研究的世界权威 管理研究学者的国际平台

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

## 应对持续转型升级的挑战

Meeting Challenges of Continuous Transformation



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



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

2018年6月13~17日 | June 13~17, 2018

追求卓越 Pursuit of Excellence  
灵感之源 Source of Inspiration  
学术责任 Responsible Scholarship  
奉献精神 Spirit of Service



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



# 对 谈

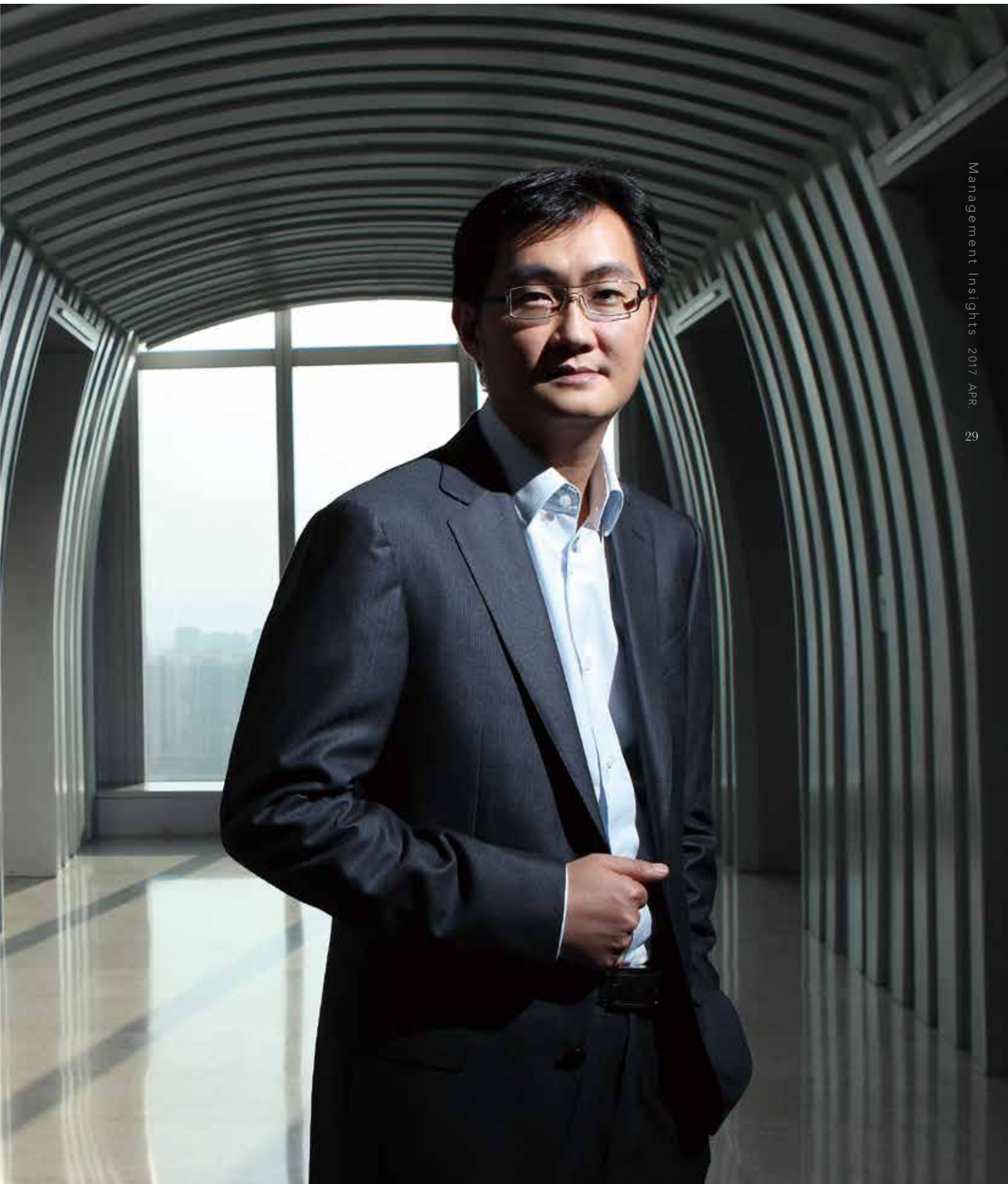
Executive Perspectives

■ 只为呈现企业家思想的源头和流变。

# 腾讯的 成年焦虑

马化腾专访

2016年的“双十一”，腾讯公司迎来了18岁成人礼。一上台就开玩笑说自己“有白头发了”的马化腾坦言公司进入了“成年的焦虑”。其实他大可不必如此谦逊，回顾过去18年，腾讯从提供通信软件连接用户起步，业务从通信扩展至社交网络、数字媒体、数字娱乐、支付服务，达到了空前的辉煌期。腾讯目前是亚洲市值最高的公司，无论从股东回报还是市值增长，其表现均胜人一筹——总市值达到2万亿港币，马化腾任期内给股东带来的总回报更高达惊人的19801%。





**陈晓萍**  
 华盛顿大学  
 福斯特商学院教授

**马化腾**  
 腾讯公司控股董事会主席  
 兼首席执行官

# 一片森林 让一棵大树变成了

和基数比，增速同样迅猛。2016年第三季度腾讯公司总收入比去年同期增长 52%，净利润比去年同期增长 43%。

在英国《金融时报》2016年度“商业魄力奖”(Boldness in Business Awards)榜单评选中，腾讯公司斩获技术创新奖，并入围最具魄力新兴市场企业奖，是全球唯一获得两个奖项的公司。而在《财富》公布的“2016年全球 50 位最伟大领袖”榜单中，马化腾亦位列第 12 名，成为唯一上榜的中国商界领袖。

马化腾本人非常低调，甚少接受采访或发表演说。在腾讯公司的自传《腾讯传》也提到，马化腾不擅言辞，是一个典型的技术宅。腾讯辉煌的成功来源于什么？如何把这种顶端优势在瞬息万变的时代坚持下去？团队合作的真谛和企业的愿景又是什么？带着一连串的疑问，华盛顿大学陈晓萍教授和腾讯公司董事会主席马化腾先生有了如下长谈。

**陈晓萍：**作为腾讯公司的创始人，您对公司成功的原因有哪些思考？

**马化腾：**过去 19 年，腾讯的成长见证了中国和整个互联网行业的高速发展。腾讯一直在快跑，今天我们仍然在路上，还在一直往前冲。可以说我们很幸运，在国家和行业高速发展的过程中努力做一些事情。

我相信腾讯今天长到那么大，受到那么多的关注，肯定是很多因素共同作用的结果。19 年前，腾讯初创的时候是一个非常小的公司，为了养活我们第一个 2C（对消费者）的产品 QQ，我们当时甚至需要接一些 2B（对企业）的小生意。然而从第一天开始，我们几个创办人就非常看重用户的需求和体验。那个时候大家没日没夜地为用户着想，无论是听到用户的一点抱怨也好，还是网络的响应也好，我们二话不说，完全不用发号施令，大家会自发地去做调整和改进。我觉得，这种完全从用户价值出发的理念，感觉非常好。



虽然创业阶段已经过去很久了，但直到今天我们公司的产品里，整体上仍然保留着这种强用户导向的品质，用户的任何不满或者时间拖延，我们都会觉得很难受。我想，这是腾讯能够走得这么远的一个重要原因。

腾讯成功的另一个重要原因可能是我们的开放战略。以前腾讯像个八爪鱼，什么都做，过去几年我们逐渐回归到自己的核心业务，专注做连接，聚焦在内部称为“两个半”的核心业务上：一个是社交平台，一个是数字内容，还有半个是正在发展中的金融业务。核心业务以外的领域，都交出去给各行各业的合作伙伴。我很喜欢“半条命”这个说法。“半条命”意味着需要互相信任，互相支持，并且我们基本不去主导和控股，而是尽量成为帮助者，让他们自主地成长为独立的公司和平台。这种“去中心化”的开放战略，让“一棵大树”变成了“一片森林”，现在看来这也是腾讯能够长那么大的一个重要原因。

当然，我们还在路上，边跑边想，可能还有很多重要的原因，我们还没有感觉到重要性，但它们其实一直在默默地发挥着作用。

**陈晓萍：**您觉得今天的成功是否与您个人的领导风格和管理特点有关？您认为自己生命中的哪些经历深刻影响了您创业和管理的特点、风格？

**马化腾：**我从大学到工作，一开始就靠写代码养活自己，算是个典型的程序员。当时我更多的是想做个产品，没有太多想过开个公司，领导什么人。连我父母都没有想到，我这个书呆子还可以开公司。现在想想，如果我当时一个人单枪匹马地开公司，肯定走不远的。我觉得当时走对的第一步是找一些合作伙伴，我的缺陷他们可以弥补。

我们最早的创业团队里，有四位是我的中学或大学同学，大家都知根知底，互补性很强。比如我对产品比较在行，我知道我要什么，怎么去实现，这方面我想得比较清楚；张志东（腾讯原首席技术官）是个学霸，技术能力很强；陈一丹（腾讯原首席执行官）从政府部门出来，他虽然技术不强，但善于组建团队，对行政、法律和政府接待都很有经验。正因为我们都不是全才，所以需要互相补充，这也带来腾讯的风格比较民主，有事大家一起商量，没有出现“一



言堂”的局面。

后来腾讯的风格也是这样，比较民主，比较多元化，让不同的声音出来，我觉得这是好事情。不过关键时候还是要强一点。比如说实在讲不通，该动手得动手。现在来看，这种风格让我们后来避免了孤家寡人的情况，也让很多中途加入的人才，能够带着创始人的心态在公司里成长起来。腾讯现在高层和中层人才梯队比较厚实，也跟早期形成有一定的关系。

**陈晓萍：**请总结一下您的创业和管理哲学，以及您最想与别人分享的管理经验。

**马化腾：**如果要创业，最好不要单枪匹马。要发挥自己所长，同时要找伙伴一起来做，这样能够弥补自己不足。在这个过程中，尊重彼此不同的声音，寻找互补和共识。企业发展起来之后，更是如此。要保持开放协作的心态，寻找合作伙伴一起来发展，孤木难成林，只有集中力量在自己的优势上，把其他交给合作伙伴，这样才能真正把生意做成生态，获得更大的发展空间。

第二，创新从解决用户痛点开始。为创新而创新，容易让工作变形。有时小步快跑，从专注解决一个用户痛点开始，往往更有效果。

第三，留意跨界。要想进入一个成熟产业里挑战原来的企业是很难的，因为这个产业重兵把守，完全是一片红海，但是两片红海的交接处和跨界部分，往往可能是一片蓝海，就像我当初选择了在互联网和传统通信的跨界领域做了QQ，当时没有多少人看好，但是现在看其实是一个巨大的蓝海。未来的创新和很多传统行业的转型，往往可能通过跨界进行，很多产业不是一成不变的，这里面如果抓到机会的话，会是创业的好方向。

## 微信如何抢到 移动时代的 船票？

**陈晓萍：**微信至今已有8亿用户，成为中国社会各阶层人士不可或缺的通信、购物、支付工具。我自己也是微信的忠实用户，主要用于和国内亲人朋友的联系。这是我使用的唯一的社交通信工具，深刻体会到它的方便有效，并且神奇。看到我的父母一辈每天抱着微信

与天涯海角的老朋友分享聊天，突然觉得微信解决了他们年老怕孤独寂寞的危机。我不禁好奇，微信是怎样创造出来，又是如何与时俱进的？

**马化腾：**当时有个大的背景就是从PC互联网到移动互联网的转变。对腾讯来说，当时要解决的一个很大问题是从PC到移动怎么打。当时我们说，大家要抢移动时代的“船票”，生怕落后了搭不上这艘船。因为用户向智能手机的迁移是非常惊人的，记得诺基亚前一年市场份额还是70%、80%的规模，第二年就一下子就掉下来，被安卓、苹果这类智能手机迅速替代了。互联网企业反应过来的才能活下来，没反应过来就死掉了，这是一个真正的危急时刻。

更重要的是，新浪微博那时已经起来，甚至开始从社交媒体转向社交网络，比如有些学校用微博做班级之间的通信，这对我们可以说是个实实在在的挑战。当时的第一反应是我们也要做微博。但这很难，同样的产品是没有办法去战胜对手的，你只有找到一个不一样的角度去突破，满足用户在智能手机上移动通信的需求，才能解决这个问题。

当时我们内部有三个团队报名来做这个

叫“微信”的产品，互相之间不告诉对方研发的进展。这里面包括当时无线事业群的团队，还有张小龙的团队。张小龙他们此前负责做 QQ 邮箱。当时公司高管用黑莓手机来收手机邮件，这个团队负责开发过一个手机邮箱，初衷是让每个员工都能很方便地使用手机邮件。因为他们有这个经验，后来也加入去做微信这个新项目。这个团队很快研发出来了新产品，今天的微信，其实就是以快速短邮件为原型的。

微信出来后不断迭代，推出了很多创新功能，比如语音、“附近的人”“摇一摇”等。同时，它又把界面和操作做得非常简洁清晰，用户体验很好。在微信自身强大的内生增长能力展现出来后，我们还把 QQ 用户关系链导入，这使得它获得更迅速的用户增长。微信其实还跟米聊、易信、来往等对手进行了非常激烈的竞争，最后在移动 IM（即时通信）领域站稳下来，拿到了一张宝贵的“船票”。

在此后的几年里，微信仍然在不断地创新，比如微信的公众号平台，现在已经成长为一个独特的生态体系，让再小的个体都拥有自己的品牌，他们可以建立自己的用户群，拥有自己的粉丝，自由地与自己的用户沟通。微信的“小程序”将进一步帮助服务提供商与自己用户实现更好的连接。微信的移动支付业务使得整个微信生态实现了闭环，这些都是国外同类产品没有的创新。

## 鼓励「兄弟爬山」 创新机制

**陈晓萍：**看来腾讯鼓励企业内部团队之间的竞争和创新，您认为这是腾讯企业文化中的一个核心理念吗？

**马化腾：**其实这也是我们慢慢摸索和总结出来的经验，内部一些良性的竞争是很有必要的，往往自己“打”自己，才会更努力，才不会丢失一些大的战略机会。因为你如果不做，这个行业里总有人站出来，做一个抓住机会的产品。正因为微信是从内部竞争的打拼中脱颖而出，这让它足够强壮，能够在外部竞争中站立得住。

我们的经验是，在公司内部往往需要一些冗余度，容忍失败，允许适度浪费，鼓励内部竞争和试错。创新往往意味着巨大的不确定性，不创造各种可能性就难以获得真正的创新，有时候为创新而创新，反而会让创新动作变形。

我们也走过弯路，过去我们搞了一个研发中心，说你们就干创新，结果发现干的都是重复性的产品工作，并没有做到真正的创



腾讯即将启用的全球总部基地

新。事后回头看，很多创新点，并不是我们搞一个创新部门，你们只干创新，就能做出创新来。别的部门就不做创新吗？现实不是这样的，很多创新往往是自下而上的，总是在不经意的边缘地方出现。比如微信，不在成熟无线业务里面诞生，反而是在以前做邮箱的广州研发中心诞生。今年我们有款很受用户青睐的游戏叫“王者荣耀”，它是由不太受人关注的成都团队做出来的。如果企业



完全自上而下，说看好了往哪边走，这样往往企业没有活力，很僵化，尤其在互联网变化特别快的产业非常危险。

**陈晓萍：**有趣的是，腾讯又特别强调合作分享，不仅是内部的合作，也强调外部的。您曾经向合作伙伴致公开信，表示孤木难成林，只有赋予开放分享的基因，生态才可能长成一片森林。而且您认为腾讯的开放精神是源自其社交基因——社交网络天然呈网状，鼓励朋友间开放分享。请问公司是如何平衡管理团队之间既竞争又合作的关系的？

**马化腾：**我很喜欢一个比喻叫“兄弟爬山”，大家努力看谁先跑到山顶。因为这有点像我们内部竞争的方式。在试错阶段，原则上鼓励大家都可以来试，正如前面提到的自下而上的方式。评判试错结果是有个客观标准的，也就是用户和市场说了算。当然在腾讯往往是自下而上与自上而下两种方式的结合。对成熟的业务，我们采取比较稳健的管理方式，但对于新兴的模糊地带则需要鼓励自下而上的试错。一旦新兴业务成熟时，就不能完全失控，我们会通过成熟业务来帮助未成熟业务。比如一旦微信成形，腾讯会以全公司力量支持微信，包括核心的QQ关系链，也包括各种营销资源，以及与公司其他产品和业务的联动。

其实腾讯诞生的深圳这块土地上，本来就是一个新兴的城市，大家从各地来到这里，不是以地缘或血缘连接在一起，而是以一种

开放协作的心态来做事。这很像我们在社交网络里的状态，QQ和微信把天南海北的人联系在一起，也不分你我是来自哪里，大家都可以在这里交上朋友。我们比较鼓励以这种开放心态来做事，不限于一地一隅之争，只要肯努力并且保持开放协作的阳光心态，每个人或团队总有发挥自己所长的可能性。

## 一家受人尊敬的 互联网公司

**陈晓萍：**如果要您总体描述一下，您认为公司的核心理念究竟是什么？这些理念又是如何形成、巩固、发展、演化的？

**马化腾：**我首先想到了“一切以用户价值为依归”。从创业开始我们就自然而然地产生了“强用户导向”的理念，并一直延续下来，比如在过去国内不太理想的互联网环境中，如何让QQ不掉线，如何让它更快地传送文件等等，这些都是我们针对“用户痛点”进行的创新。这些创新可能看起来不显眼，但是确实实实在在地解决了当时用户普遍存在的需求。我们做开发的时候往往要避免纯粹的“炫

技”，也就是搞一些体现自己很厉害，但用户不需要的东西。这种对待用户需求的务实态度，也让腾讯逐渐形成了比较强的应用型创新能力和技术落地的能力。

我还想到了“通过互联网服务提升人类生活品质”，腾讯把这当成使命。怎么用互联网能力来解决一些社会问题？其实是我们一直关注的问题。微信、QQ已经成为国内装机量最大的软件，有很多民生和便民应用的场景，过去两年我们通过“互联网+”在城市服务方面落地很多运用。另外，我们还尝试用手机QQ做全城助力寻找丢失儿童，用微信为盲胞读书，用404页面发布寻人信息等。这里面很多是我们员工自发想到去做的，我们为员工做正确的事点赞，鼓励他们为企业自身的能力来解决社会痛点。最近有个例子是，我们尝试利用地理位置信息定位（location-based service, LBS）来推出自动体外除颤（automated external defibrillator, AED）设备地图，就可能在人们发生猝死危险的情况下，让急救人员尽早拿到最近的AED设备，争取急救的黄金时间，这个功能我们通过微信和手机QQ率先开始在上海做尝试，接下来还会在很多城市推广。总的来说，我们一直希望腾讯成为一家受人尊敬的互联网公司。

**陈晓萍：**在2006年的胡润榜上，虽然您在财富榜上名列第三，但您在慈善榜上却高居榜首，总共捐赠数额达到139亿元，因此成为中国最大的慈善家之一。我也了解到腾讯

每年投入至少 1% 的利润到公益项目中。您可以分享一下您对慈善的思考和想法吗？

**马化腾：**腾讯 1998 年成立，到 2002 年注册用户过亿时，仍然是个求生存的创业公司。当时我们几个创始人就开始思考，在埋头做产品之余，如何去做一些回馈用户和社会的事。后来我们进入发展比较好的一个阶段，也更清晰地看到，如何利用我们创造的财富和平台影响力为社会做更多事情。我们在十年前发起了中国第一家互联网公益基金会，努力促成国内的互联网公益平台。我个人还先后尝试参与了公司以外包括爱佑基金会等在内的一些公益项目。

一个人或一个企业的力量毕竟是有限的，只有大家都参与进来，关心和参与公益，才能形成解决公益问题的力量。在过去这两年里，我们尝试利用腾讯的互联网公益平台，

让公益项目与更多爱心网友和企业连接。

2006 年是腾讯第二年推出“99 公益日”活动，相比去年无论捐款额和捐款人数都有明显提升。2006 年 9 月 7 日至 9 日三天，捐款额达到 3.04 亿元，较去年增长 138.6%；捐款人次达到 669 万，较去年增长了 234.5%。在此期间，共有 3642 个公益项目及 120 家公募机构得到了捐助。可以说，腾讯不断开放平台和产品能力，正在把数千家公益项目和组织，与亿万用户和合作伙伴有机地连接在一起，希望促成一个“人人可公益，民众齐参与”的互联网公益新生态。

值得一提的是，把传统公益与互联网创新结合起来，能带给我们不少惊喜。比如，我们在公益项目中实行月捐计划，这就借鉴了我们做互联网产品每月订阅的经验，效果非常好。捐赠者不但可以选择有计划地进行每月捐赠，不必一次性完成项目捐赠，而且

1971

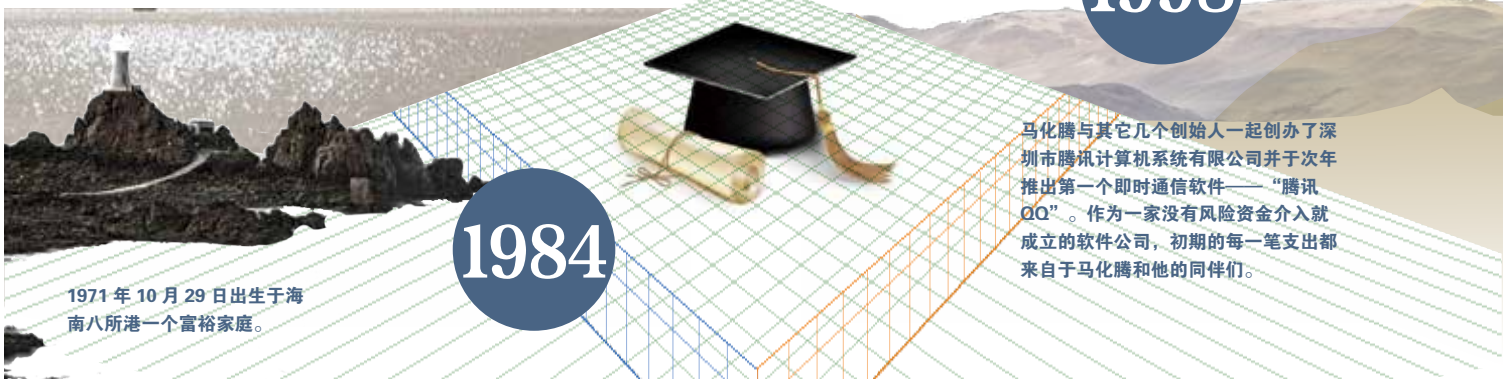
1984 年随家人从海南迁至深圳。后就读于深圳大学计算机系计算机专业。1993 年从深大毕业，进入润迅通信发展有限公司，从专注于寻呼软件开发的软件工程师一直做到开发部主管。

1998

马化腾与其它几个创始人一起创办了深圳市腾讯计算机系统有限公司并于次年推出第一个即时通信软件——“腾讯 QQ”。作为一家没有风险资金介入就成立的软件公司，初期的每一笔支出都来自于马化腾和他的同伴们。

1984

1971 年 10 月 29 日出生于海南八所港一个富裕家庭。





还可以通过手机邀请朋友们一起捐，每个月还能收到捐赠项目的进展情况，很大程度上解决了公益项目缺乏个性化和透明度等问题。

在参与公益实践的过程中，我自己也学习了很多东西。慈善这个领域是非常专业和复杂的，有很多原来没有想到的问题，深入下去就会浮现出来。这个过程牵涉到社会、政府、企业、个人等多方面，也涉及理念、人才以及政策等多领域，需要我们更深入地学习以及培养、引进更多专业人才，同时也需要我们全社会各个方面一起共同努力。

**陈晓萍：**我很欣赏腾讯所做的：产品、服务、平台。腾讯身处一个连接未来的行业，你们现在的所作所为将直接影响到全人类未来的生活状态。您对腾讯的发展前景有什么展望？

**马化腾：**腾讯一直专注做“连接”，未来会继续深耕前面提到的“两个半”核心业务，同时也关注可能影响未来二三十年的技术趋势。

我之前把“互联网+”比作一种信息能源，就像电能一样，会给各行各业带来深刻的变革。今天大量的企业不再局限于简单地触网，而是开始把后台和数据迁移到云端。这带来了云业务高速增长。这种业务和数据的云端迁移，使得大量企业在技术架构的层面实现了连接，这为未来各行各业在云端利用人工智能处理大数据奠定了基础。

应该说，产业互联网的变革才刚刚开始，未来还有很长的路。在这个过程中，腾讯不但能输出自己互联网技术与能力，提供云、大数据等基础设施，而且还能为各行各业解决“最后一公里”的连接问题。☑

2004

腾讯于2004年6月16日在香港联交所主板上市，腾讯此时已经发展成为中国最大的互联网应用服务及移动应用增值服务提供商之一。上市后，马化腾的个人身价迅速攀升至17亿港元。

1700000000

2016

腾讯迎来了自己的成人礼，并在自己的18岁到来之时刷新了记录——市值突破2万亿港币，成功跻身全球市值前十位。公司旗下的微信和QQ的月活跃用户数已分别达到8.06亿和8.99亿，成为国内用户使用最广泛的应用产品。

2007

截至2007年9月21日，腾讯成为中国互联网历史上第一个市值超过100亿美元的企业。同年，马化腾成立了中国第一个互联网慈善公益基金会——“腾讯公益慈善基金会”。

# 重返名利场

1996年注册公司，1997年开始研究商业模式，1998年推出搜狐品牌，2000年纳斯达克上市，搜狐走到今天已经二十年了。搜狐集团董事局主席兼首席执行官张朝阳，作为中国互联网的启蒙者，一度被称为“中国互联网时代教父”。他启发了中国第一批的互联网创业者——李彦宏、马化腾的创业都跟他有关，据说马化腾就是听了张朝阳的演讲之后，激动不已回去做了OICQ。搜狐公司还为中

国互联网培育出了一众猛将：优酷古永锵、爱奇艺龚宇、酷6网李善友、一下科技韩坤、人人网陈一舟……

少年得志后，沉迷在功名里的张朝阳自我陶醉，变得狂妄了，“表面上我还很谦和，但实际上我非常地傲慢”。在多年后的采访中他这样反思自己：“要谦卑一点，你有点太飘飘然和自以为是了。功名容易让人变得不再学习，变得幼稚。”

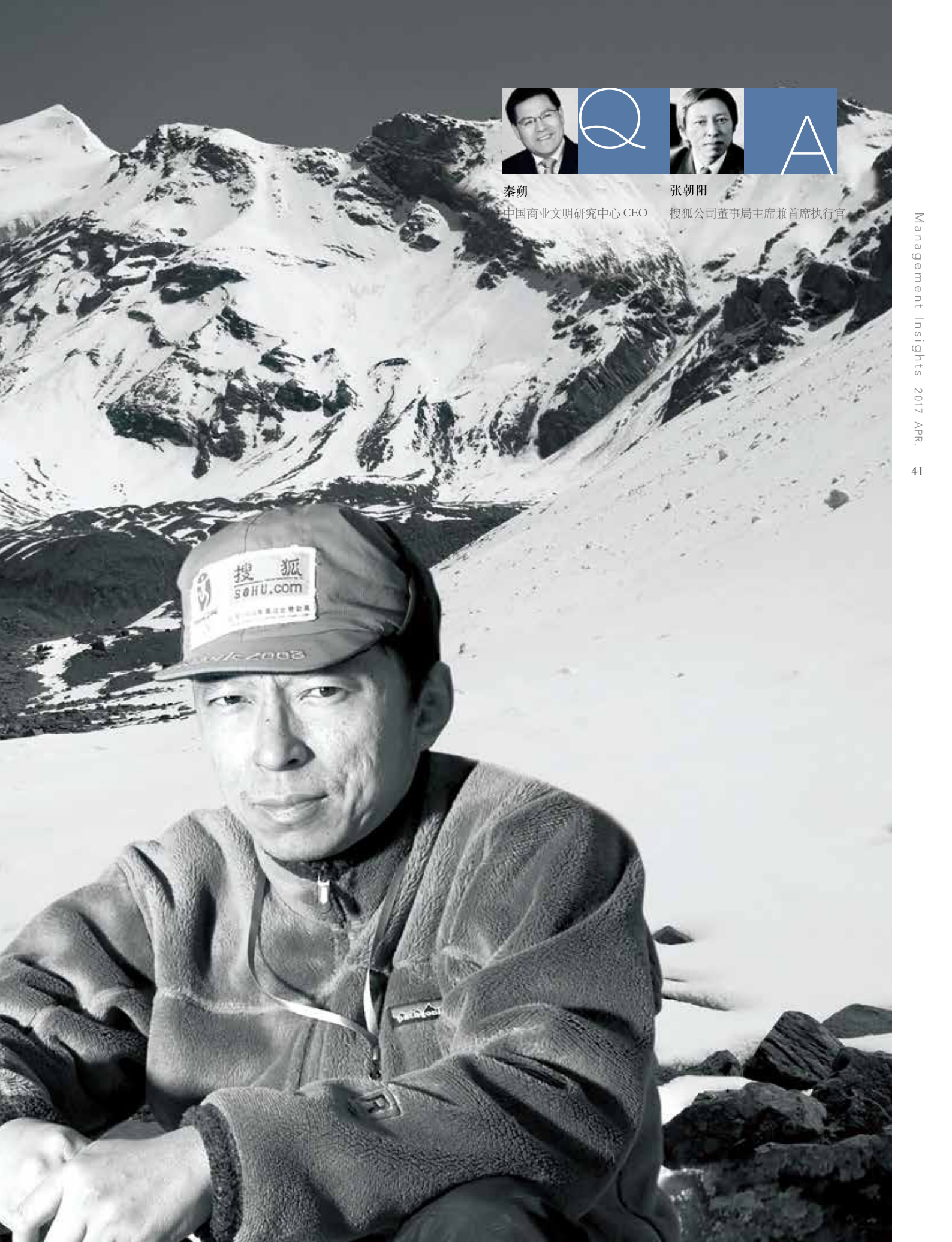


秦朔

中国商业文明研究中心 CEO

张朝阳

搜狐公司董事局主席兼首席执行官



正因为当年的狂妄和幼稚，搜狐接连错过了两个大风口：搜索引擎和社交网络，而这两大风口先后成就了百度和新浪微博。打击之下，张朝阳用“悲摧”来形容他的2012年，他焦虑、抑郁，精神上常常处于一种外人无法理解的恐惧之中，消失在公众视野中长达一年之久。

实际上，他抑郁的这几年，搜狐公司也过得很不顺畅。论如今市值，新浪是搜狐的3倍多，网易是搜狐的25倍还多。2016年财报显示，搜狐全年总营收16.5亿美元，同比下降15%，同时2016年全年亏损2.26亿美元，已连亏四年。

虽然外界很多人看衰搜狐，但在张朝阳眼中，搜狐是水下的航空母舰。他曾多次在公开场合表达“搜狐要重返互联网舞台中心”的决心，他同时还透露搜狐视频要在2019年实现盈利。曾经志得意满的张朝阳，对所有关于自己的批评都很淡然。但是，对于关于搜狐视频被称为“第二梯队”却耿耿于怀。“每天到搜狐视频的人有6500万，我们的用户规模很大，基础很好，怎么就说我们是第二梯队？”张朝阳说。重返互联网舞台中心，网络自制剧被认为是搜狐最好的突破口。“我未来两三年，主要精力会放在自媒体短视频和自制会员收费视频里。搜狐完全可能通过

每天孜孜不倦地对产品改进，持续保持竞争力，重回巅峰。”《屏里狐》《法医秦明》《刺客列传》等搜狐自制剧的大热，从中其实已经可以看出张朝阳“娱乐老炮”的功力。

搜狐重回巅峰，是张朝阳目前最大的期待，他能否成功？让我们一起拭目以待。

## 享受出名

**秦朔：**大家评价你是中国早期最重要的互联网英雄的代表，今天很多做公司管理的人，他们都认为张朝阳那一代代表了新的公司构成方式，因为人力资本跟风险资本可以结合在一起可以一起办公司，在以前没有这样的模式。能否回忆一下，从创业开始你是怎么构想公司管理这件事的？

**张朝阳：**搜狐公司创立分两个阶段，从1996年注册公司到1997年花了一年时间研究模式到1998年年初搜狐推出来，一方面是对模式的研究以及做什么业务，另外一个方面就是



大量时间都花在融资上面。第一轮在 1996 年年底融了第一笔 22 万美元左右，到 1998 年 3 月份英特尔 200 多万美元资金到位，建立了正式的董事会，到 1999 年年底奋斗了一年多的时间上市，上市前一轮 3000 万美金。1996 年我碰到的第一个律师到现在还是我们公司的律师，搜狐从一开始就是按照一个美国公司的既有规矩建立起来的，从资本引进到董事会建立，到聘请律师打造法律构架，一切都迥异于当时中国传统的企业模式。

早期的风险投资人，对中国的互联网市场和我们的学生创业的企业家并不信任，所以导致了董事会上有很多的斗争和争论，这时候的创始人很危险，随时可能被解雇掉。

当时有一个趋势，认为创始人在公司上市之后应该被赶走，包括王志东（新浪网创始人）、丁磊（网易公司创始人）都碰到了这样的问题。

从 1997 年到 2003 年，融资和董事会的争论占了我 50% 以上的精力，另外百分之二三十的精力用来研究商业模式，管理方面花的时间比较少——其实最初我并不知道怎么来管理一个高科技企业。如果有一些成功之处，可能要得益于当时就出名的美国人唐纳德·特朗普，当然我也没想到后来他能当上总统。他有这样的名言：“好的知名度比坏的知名度好，坏的知名度比没有知名度好。”别看我是理工科出身，但对市场营销方面确实有天赋。搜狐在营销上经常出奇兵，时尚杂志封面、雪山秀等一系列的亮点，所以在早年我很享受出名的状态。

**秦朔：**可能跟你当时的影响力、明星效应也有关系。

**张朝阳：**有段时间我很享受这种名人效应，所以自己花在产品研究上的时间很不够。比如我们在博客方面做得不错，但是浅尝辄止。社交网络是我的最爱之一，我对互联网的理解就是社交网络，人与人的社交，多对多的社交。因为这样的理解，我对论坛特别重视，



包括最早期收购 ChinaRen，但是由于我们缺乏技术基因，导致把 ChinaRen 在搜狐手里做砸了，几个创始人也都出走了。后来博客时代我也特别重视博客，想做社交网络，但因为确实没抓住 Twitter 模式的崛起，机会就被曹国伟抓住了。我记得有一次跟曹国伟聚会的时候我说，我们做的“白社会”特牛，他说这个东西很像他们要做的“新浪朋友”，我心里想他们技术不如我们，肯定做不起来。没想到他后来不做“新浪朋友”做博客了，新浪微博很快崛起了，这是后话了。

## 董事会 斗争风云

**秦朔：**插回到董事会斗争那一块，现在可能很多人都难以想象一个公司的创始人会遇到

这么大的控制权的挑战。你在董事会的控制权斗争中胜利了，并一直主导到现在，具体用了什么谋略呢？

**张朝阳：**现在说起来董事会的权力斗争大家都理解，特别有了乔布斯和王石的事情之后，但远在 1999 年的时候，整个中国大地上大家还完全没有董事会的概念的时候，我已经孤身和董事会进行艰苦卓绝的斗争了。

那时候对风险投资来说，总体氛围就是不相信创始人，更不相信中国人，因为当时我们还没有加入 WTO，中国被认为是一个落后的国家，在这两种不信任的背景下我面临着很大的挑战。大多数情况下董事会的人都不在一个城市，通过电子邮件以及定期开会来讨论，如果交流的话就要特别谨慎，不能暴露你的意图，不能太锋芒毕露。在所有的东西上你应该表现出特别合作特别接受的态度，其他董事说什么，你一定要态度好，使得董事认为你能听进去话，他们最担心你不听话，一意孤行，整个公司被你的一意孤行

绑架。同时董事会也有不同董事的利益诉求，如果有股份的话会关心自己的利益，有的是独立董事也有自己的利益，还有的独立董事想把你搞掉他自己来当 CEO，曾经发生过这样的事。

每次开董事会之前，尤其是要讨论一些焦点问题的话，你不能打无准备之仗，你提出的提案，让他们不得不同意——因为你私下把相应的票数都已经搞定了，有些人已经成为你的盟友，私下商量好了。董事会会议是一个结局，什么事都等到开董事会的时候再去办，那就太晚了，不可控的会议决议可能朝任何方向走。当时王志东就碰到了这样的问题，完全没有搞清情况，董事会开始之前完全不知道董事会会发生什么，这就很危险了。我一般在开董事会之前的几个礼拜已经和相应的董事挨个儿谈过了，知道谁可能是最大的障碍，各个击破，这样开会的时候，一两位董事有异议，也就不能兴风作浪了。

**秦朔：**其实我觉得你刚才讲的这些心得，对于现在的创始人也很有借鉴。前一段时间我和王石聊过一次，我问他觉得有什么教训要吸取？他说明白了一条，要跟所有需要联系的人建立联系，哪怕你不喜欢这个人也得建立联系。估计过去很多创始人认为这个公司我创办的，没有去建立这种和所有董事的联系，或者说没有保持这样一个关系，所以事发突然，很难解决。除了董事会建设以外，你还有什么心得？

**张朝阳：**我觉得还有要决断，该走的人就得走，从1999年董事会危机，到2003年四年间，经常会有有问题的董事，他们的问题也不是说他们人坏，但是他们身上反映了中美文化巨大的隔阂，他们就认为美国人是高高在上的，我说什么就是什么，其实他对中国市场没那么了解，但是他认为他了解了，他说什么你中国人就得听。当时我认为搜狐董事会最大的问题是，怎么把被美国人统治的董事会改换成中国人统治的董事会，中国人对市场比较了解，大家沟通容易形成信任，而美国人对中国隔着一层。我花了四年时间把美国的董事们一个个请走，当年康熙斗鳌拜花了八年时间，我花了四年时间，一个一个请走。隐忍，我当时打的是太极拳而不是拳击，他们是拳击过来，发一个邮件说你怎么样着，我用时间来换取空间，慢慢来。

**秦朔：**你手下无论离开还是留在搜狐的高管我也接触了一些，他们都提到 Charles（张朝阳的英文名）还是非常值得信赖的，不像一些公司高管其实手下们私下里会有很多抱怨，你被认为是一个“好人”，搜狐这种“好人文化”是怎么来的？

**张朝阳：**我认为我的管理风格有好的一面，也有不好的一面。好的一面是我的管理有点像学院派，MIT 研究生的那种风格，分很多个实验室，每个人去独立研究，研究出什么结果定期给我汇报，以科研机构的方式运作。在搜狐，每个部门的人空间比较大，想什么

就可以做什么，只要有创造性，再定期跟我汇报。我做事还是比较公平的，承诺的事一般会兑现，人也比较 nice，得到比较好的口碑。这种管理方式不好的地方就是，我要求太松了，不够严，对于干得不行的下属没有及时解聘，没有给足够的压力，这样干得好的人反倒觉得不公平了，所以强调“好人文化”的时候，效率文化就缺失了。

**秦朔：**你现在也在转变超越过程中，这个超越自己的过程你觉得痛苦吗？

**张朝阳：**2003 年之前我是高歌猛进的，在 2003 年之后我觉得天下已经太平了，董事会的后顾之忧没有了，我坚强的董事会永远会支持我，营销方面做得也不错，短信、彩信也成为公司第一盈利点，团队建设也不错，我确实有点飘飘然。

游戏的成功以及畅游的上市，到后来的搜狗输入法的推出，2007 年搜狐拿下奥

运官方网站，到了 2008 年搜狐好像处在一个鼎盛时期。那时候我的管理模式其实有问题，对产品技术不够重视，我本人也不够勤奋，飘飘然享受自己的 Feel。那时候我晚上在酒吧唱歌、玩，有天晚上有一些哥儿们叫马云出来，结果马云一直到 12 点才过来，待了半小时就走了，那时候他正在拼命干活儿。从 2004 年到 2010 年间我也做过一些事情，但是确实还不够勤奋。对于社交网络这件事情我是特别后悔。一开始我就收购 ChinaRen，也看到“多对多”是互联网的本质，为什么我没有做社交网络呢？可能我当时沉浸在奥运会官方网站的光辉里面，以及各种登山、雪山秀和名利的漩涡中。到了 2009 年、2010 年的时候我开始反思，尤其在新浪微博崛起后，我决定要把搜狐微博做起来，把社交网络重新做起来，但在 2011 年我陷入了抑郁情绪不能自拔。



1964

张朝阳出生在陕西省西安市。童年时代生活在西安东郊一个工厂家属院，父母都是医生。父母对他很宽松，给了他自由发展的空间，对他以后的发展影响很大。

1986

毕业于清华大学物理系，同年以全国第 39 名的成绩，考取 CUSPEA 项目奖学金赴美留学，就读于美国麻省理工学院。

1993

1993 年底在美国麻省理工学院（MIT）获得了博士学位，并在 MIT 从事博士后研究。



# 重新出发

**秦朔：**刚才你提到对错过机会的反思，有没有想过如何去改进呢？这几年有没有你觉得是改进得比较好或者见到成效的项目？

**张朝阳：**我现在的状态是“回归”或者说是“重新出山”，也是缓慢地出山，因为这是自己跟自己弱点的搏斗。我现在的管理工作跟 2010 年、2011 年以前不一样了，我现在很少接受媒体采访，而是花更多时间看产品研究技术。当你承担企业责任的时候，你作为 CEO，有义务去做一些艰难的决定。作为掌握权力的人，你必须做艰难的决定而这个决定可能会得罪人，但这是你的义务。这

是我以前没意识到的问题，我开始主动替换不胜任工作的人，以前不称职的员工我都是逐渐转移，现在觉得不行就换。

**秦朔：**这点和想象中的你不一样，我一直觉得你很运动，是一个特别坚毅、很决断的人。

**张朝阳：**恰恰相反，我其实很文艺的，我喜欢跳舞，我舞跳得特别好。我喜爱文学作品，虽然理工科出身，但我是一个很温和的人，不喜欢得罪人。其实我有点软弱，对很多事要求也不高。行，就这样吧，大家都好，很好。

**秦朔：**这轮重新复出，是一个阶段性的过程，你内心如何布局搜狐的未来？

**张朝阳：**我们有四个方面的业务，有资讯、视频、搜索和游戏，现在又处在两个大的方向突破上，一个方向是现在的大数据，从 CPU 变成 GPU，运算能力极大，移动互联网

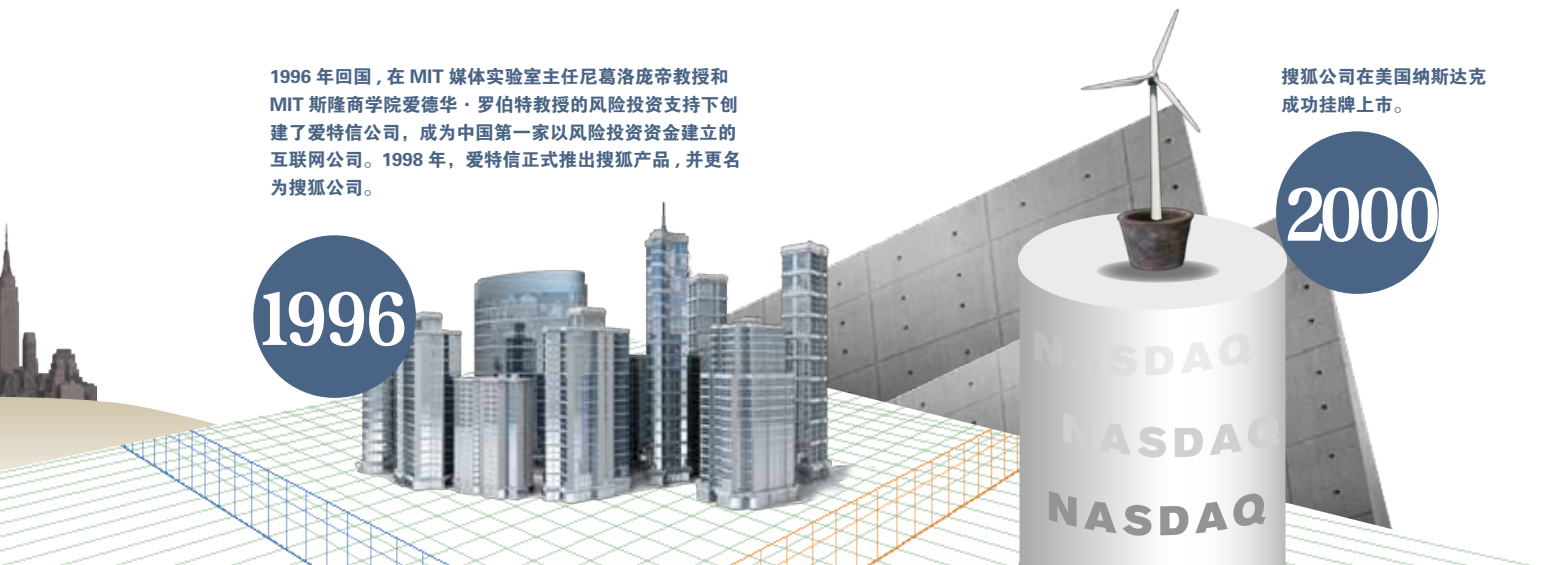
1996 年回国，在 MIT 媒体实验室主任尼葛洛庞帝教授和 MIT 斯隆商学院爱德华·罗伯特教授的风险投资支持下创建了爱特信公司，成为中国第一家以风险投资资金建立的互联网公司。1998 年，爱特信正式推出搜狐产品，并更名为搜狐公司。

搜狐公司在美国纳斯达克成功挂牌上市。

1996

2000

NASDAQ  
NASDAQ  
NASDAQ



对人的信息掌握也很大，这种大数据运算能力智能化导致我们对于信息的整理和提供方面要达到一个空前的进步，所以说在人机智能方向，无论是新闻客户端的下拉推荐，还是搜狗的搜索引擎，还是广告系统等，都是朝着人机智能方向发展。

另外一个方向是人人网络，人和人的社交网络发展。这是互联网的核心地带，基本沿着这两个大的方向。因为有了移动互联网和高接触社交网络，因为有了带宽的传递和移动互联网的概念，所有人都同时在线，跟2005年 Facebook 当时的情况已经不一样了，高接触的社交网络对于文字、图片和视频要求实时传播，所有人同时在线，这是一个新的时代，有很多创新的地方，我们觉得还有很多可做的事情。

**秦朔：**刚才你也提到了，而且也很坦率，这个过程中你个人也经历过一些心理上的调整，怎么才能从负面情绪真正走出来，重新站起来？

**张朝阳：**过去这几年我对心理学了解比较多，读了很多书，在最新的第三代行为心理学的理论里面，其实对于情绪问题比如抑郁也好、强迫症也好，它认为每个人都有可能触发这些情绪，甚至这些不是一种病态情绪，而是每个人很容易就陷入的状态。

现代的焦虑是每个人都面临的问题，而这种焦虑的产生来自于思维模式，我们对问题的反应机制，导致我们会陷入情绪。好像我们每个人都在悬崖上走，稍微不小心我们的步履稍微踉跄一下，“啪”就摔下去了。不是说很多人都是正常人，只有少数人是不正常的。其实每个人都非常容易变成不正常的人。不正常的人不是不正常，而是人类大脑具有一个自我摧残和自我毁灭的内在机制，人脑就是这样建立的。

对于资讯特别发达的现代社会来讲，人类是很悲惨的。在资讯没有那么发达的时候，我们有很强的宗教力量，或者是很强的一些传统观念能够把我们捆绑住，让我们不容易陷入负面情绪。但是随着现代社会对于宗教

**2002**

搜狐打破中国互联网的僵局，实现赢利。

**2003**

2003年5月5日，在搜狐公司为纪念人类成功登顶珠峰50周年，冠名“2003中国搜狐登山队”成功登顶珠穆朗玛8844.43米顶峰的活动中。张朝阳登上了珠峰海拔6666米的高度。

**2005**

2005年7月24日，率孙楠、李冰冰、高圆圆、姜培琳等明星组成的搜狗美女野兽登山队登上了海拔6206米的西藏启孜峰。

的相信程度弱化以及价值观的多样化，人类处在很危险的精神境地，就需要心理学赶快发展，比如行为心理学，这个可以取代宗教的作用。

**秦朔：**类似这样的自我调适、自我超越，对你重新认识和管理这家公司会带来什么样的影响，有没有必然联系？

**张朝阳：**当然有必然联系。刚才说到容易陷入一些精神的问题，对于出了名的人更是如此。他们容易失去以前的那种谦卑感，人世间的很多说法和规则对这些出了名的人变得不重要，突然间没有这些扶手了，更容易掉下去。我在1998年到2010年12年间一直处在聚焦和自我感觉良好的状态。在这种状态下，你会认为自己是聪明、最牛的人，就失去了谦卑感，你会把自己看得很重要，会把自己的利益和想法高度强化。你忘记了责任和义务是最好的荣耀，你的责任你的义

务才是该实现的目标。最初我们的目标可能是养家糊口，成功是你的终极价值观，但当你已经成功的时候，你再也不需要成功了。

在人生没有要求和义务的情况下，个体很容易陷入精神的漩涡，尤其是我们这代人在文革中长大，确实信仰缺失。美国的中产阶级往往有很强的价值观、比尔盖茨不会忘记自己的初心，扎克伯格还说自己是一介草民，他们做慈善，过着很正常的生活。

我现在的工作目的不为了赚更多钱，而是在商业社会中，我的义务就是打造一个最优秀的商业集团，这是我如今的责任。假如我们在石器时代，一个个体制作一把弓箭或者一个石器，就要把它做得最好才能帮助他的族人去获得猎物。我现在努力做一个商业组织，要把企业做到最好，被世人认知我又变得很伟大，重新回到舞台中心，那当然更好，但即使失败了，我也还是要拼尽全力。☑

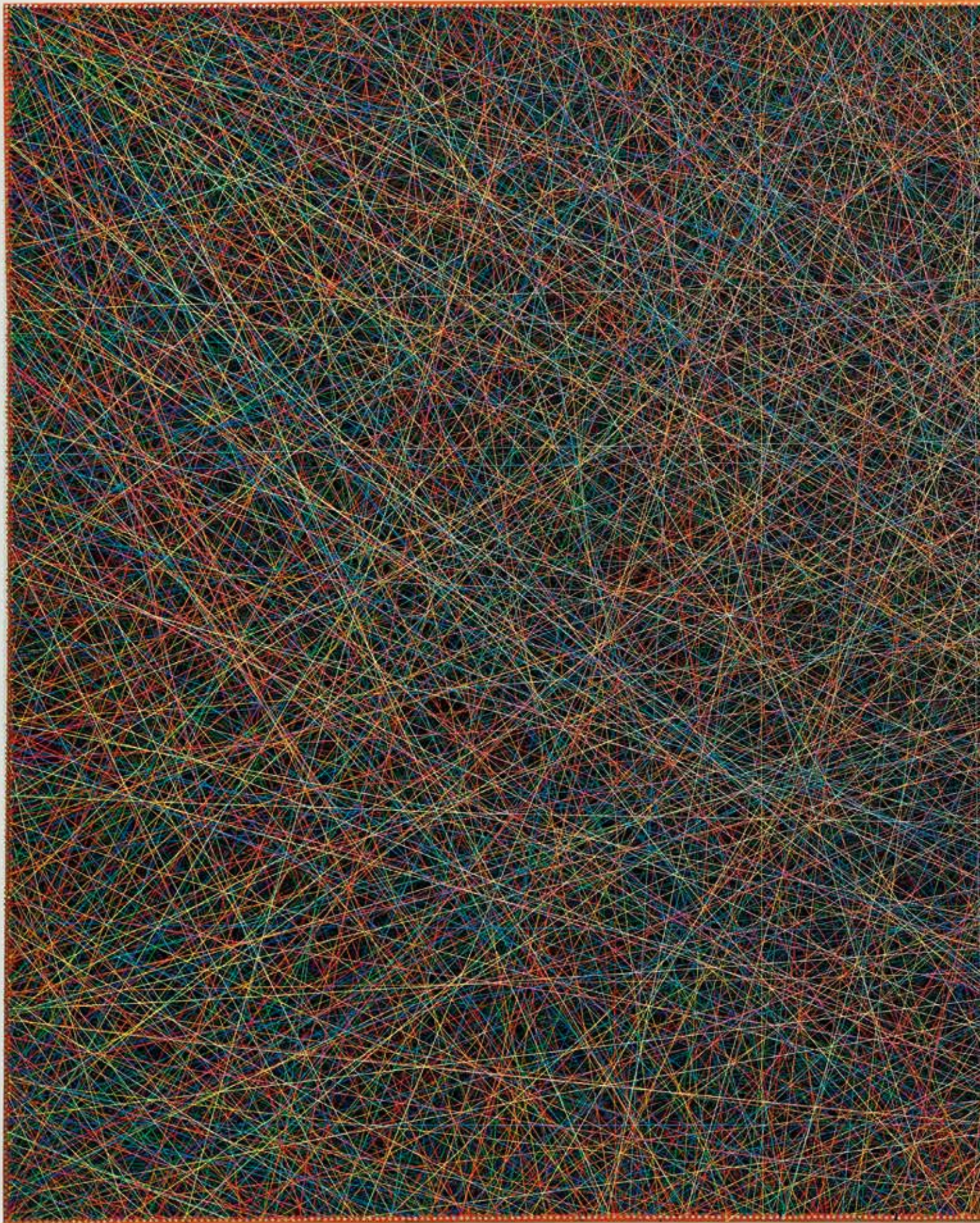


2007

10月6日，率搜狐登山队参加“迎奥运庆回归”玉珠峰登山活动，登顶海拔6178.6米的玉珠峰。

2015

出席第二届世界互联网大会开幕式，担任嘉宾。



# 欲望单车

巨婴的催熟期为何越来越短？

# 共享单车的「欲望都市」

文 | 徐晶卉

国人已经无法阻止共享单车的疯狂了。

2017年3月1日，共享单车 ofo 宣布完成 D 轮融资，融资金额达到 4.5 亿美元，DST 领投，滴滴、中信产业基金、经纬中国、Coatue、Atomico、新华联集团等多家国内外机构跟投。从 2016 年 2 月 A 轮融资开始计算，短短 13 个月，ofo 已经光速完成了 6 轮融资。

ofo 的主要竞争对手摩拜单车的融资速度，也快如火箭。2017 年 1 月 4 日，摩拜单车宣布完成最新一轮 2.15 亿美元 D 轮融资。从 2015 年 10 月的 A 轮融资算起，在过去不到一年半的时间里，摩拜单车同样完成了 6 轮融资，俨然成为了“庞然大物”。

用“四海八荒最快融资速度”来描述这两家单车企业，一点都不为过，甚至连上一轮“网红”网约车也望其项背——共享经济的始祖 Uber 从天使轮融资到 D 轮融资，花了 4 年，以资本见长的滴滴出行从天使轮到 F 轮融资，也花了 4 年的时间，而共享单车却轻松把时间缩短至四分之一。

明明从出生到现在，还是一个两岁的幼小婴孩，却已经有了庞大到无以复加的身体，天上地下，唯我独尊，这怪异世间少有。在这个迅速膨胀的身体里，包裹着太多复杂的世相，资本的野心、企业的贪婪、后来者的嫉妒、博弈间的愤怒……金钱、力量、欲望像藤蔓一样互相缠绕，变成了自以为的“无上荣耀”。

达摩大师《悟性论》有云：三界者，贪嗔痴是。贪，是对欲望的执着；嗔，是对于喜怒的偏执；痴，是根本的不明事理的实相而做出贪或者嗔的反应。共享单车的崛起，究竟是一场盛宴，还是一场闹剧，又或者，它恰恰是这欲望都市里的完美照妖镜。

# 初心



时间回到2014年,那仅仅是三年之前,共享单车这个词还没被编出来,大街小巷还没有各式各样的小红、小绿和小黄。在乌镇,公共自行车正作为一个新兴事物,借着第一届世界互联网大会的春风,被媒体大肆报道。

那一年,已经在汽车产业做了十年行业报道的胡玮炜回到杭州。西湖西南大慈山的虎跑,特别适合骑行,她想租一辆公共单车,但办卡小岗亭关门了,岗亭上贴着一张办理流程图,洋洋洒洒罗列了一串步骤。胡玮炜琢磨了半天,按照流程,首先要找地方办卡、打电话,还要身份证,如果非杭州人,还需要缴纳更多的押金。

同一年,她在瑞典哥德堡再次遭遇到租赁公共单车的尴尬与折腾。“同样在傍晚的时候,看到公共自行车我也想骑,按照说明上说的,要办卡,需要信用卡,用机器捣腾了很长时间都没有成功。”在接

受媒体采访时,她曾这样描述。

做共享单车的初心,便是在那时候萌动。2015年1月,胡玮炜从造汽车的朋友圈里拉了一支团队,把项目雏形变成了摩拜单车。

在常春藤资本董事范惠众看来,当年摩拜单车从0到1的拓展,才是共享单车最具价值的时候。因为是从无到有的商业模式,普通自行车的所有构建、系统都需要重构,这一步是最难的,也往往蕴含着创始人的初心。

至少那个时候,共享单车是真正走心。在最初的研发过程中,胡玮炜为共享单车定下的标准是“4年不返修”——返修意味着更大的成本,一劳永逸是最佳商业模式。因为这个标准,共享单车在行业摸索期过得很艰辛,胡玮炜跑遍了所有公共自行车的供应商,他们甚至连报价都不愿意。

到现在,最初一代摩拜单车的成本还



是一个谜。有人说是 2000 元，有人说是 6000 元，猜什么的都有。而呈现在上海街头的单车，的确是个“另类”，比如它的轮胎都是实心的，所有的线都被包裹在厚重的车头内，车身也做了精简设计，而且用轴承而非链条传动。这让车子变得非常笨重，也有大量用户吐槽骑行体验不好，甚至变成了“健身器材”。

初代摩拜单车并不完美，却有独特的

优势。比如它内置物联网芯片和 GPS，可以方便骑行者快速找车，它的二维码智能开锁的方式也是想象力丰富，这种对于出行痛点的针对性解决方案，打动了很多用户，使得摩拜单车几个月后在申城迅速走红。“互联网时代发生了一些变化，有越来越多的人用的东西，它的价值就会越大。单车也可以这样，只要越来越多的人喜欢它，这件事情就是共享的，价值会越来越大。”胡玮炜曾经这么描述过摩拜单车的价值观。

当时的她或许不会想到，这个小小的细分领域，仅仅一年之后，变成了整个互联网创业领域最大的风口。摩拜单车雏形受到的“笨重”“体验不佳”那些诟病，成了后来者的攻击点，而创业初期那些曾经定下的标准，也因为竞争，被一一放弃。



# 扩 张

摩拜单车在上海艰难起步的时候，一千公里之外的北京，戴威则在谋转型。小黄车 ofo 的前身是骑游项目，在 2015 年资本市场行情最好的时候却没有融到钱，逼得戴威最终决定回到学校，做一个平台，把同学的车收起来，再向外租。戴威自掏腰包先采购了 200 辆小黄车投入校园，这样用户共享了一辆车，就能获得 200 辆小黄车的使用权。

ofo 的无桩共享单车模式是：用户扫码登录后，预存费用，输入车牌号获得开启车锁密码，按骑行里程计费。校园消费简单粗暴，2015 年 9 月，一千多辆小黄车在大学里投入试运营后，十天就迎来了 1500 个日订单。10 月底，北京大学单校日均订单达到 4000 笔，“投车——订单量增长”的模式被验证成立后，戴威看到了校园短途代步的高频刚需，立刻在北京航空航天大学、中国地质大学、中国农业大学、中国人民大学等北京其他校园开始复制。

2015 年 12 月，ofo 拿到了由东方弘道、唯猎资本投资的 900 万元 Pre-A 轮融资。同一时间，金沙江创投合伙人罗斌到北京大学办事，看到路上很多辆小黄车闪过，

意识到这是一家值得投资的公司。仅仅两个月后，ofo 快速拿到了金沙江创投领投的 A 轮 1500 万元融资。

2016 年料峭的春风里，“南摩拜北 ofo”的竞争格局隐隐出现。在此之后，它们之间的冲突，也随着城市的扩张，变得越来越激烈。

城市扩张，或许是中国互联网公司逃不过的一个“天劫”。在创业的黄金期，占领了一块区域之后，快速开疆辟土被认为是“飞升上仙”、击溃对手的最佳法宝。多年前的千团大战是如此，几年前的网约车是如此，如今的共享单车也依样画葫芦。

更可怕的是，这是一个越来越激进的市场，最宝贵的是时间，最缺少的是耐心，没有人愿意在一个地方精耕细作，所有的人都希望一夜长大，因为长不大，就会被灭掉。

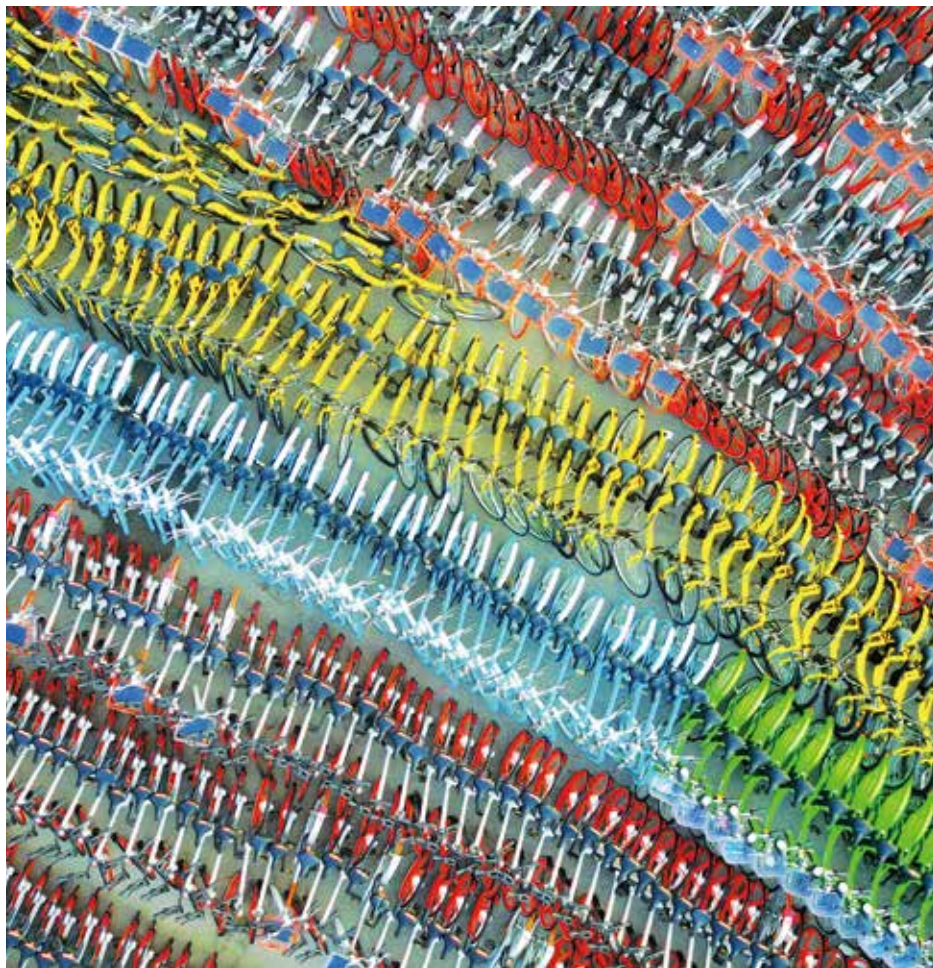
差不多同一时候，上海的摩拜单车迎来了公司最重要的一个人物——王晓峰。他的上一个身份是优步（Uber）上海总经理，他的加入，直接把优步中国原有的企业文化都传给了摩拜。认识王晓峰的人都知道，他的业务能力很强，当年优步在上

海的“基业”也都是他打拼下来的，这一切，恰恰能补齐胡玮炜业务上的“短板”。

摩拜单车开始扩张。最初的速度不快，2016年4月进入上海，9月初才进入北京，10月同时进入广州和深圳，而到了去年年底，已经进入9座城市。截至今年2月底，这个数字则已经翻到了22座城市。

稍晚起步的ofo，扩张速度更加夸张。

最新的公开报道显示，截至今年2月，其在近40座城市开展运营，这距离其2016年10月宣布走出校园，只有不到4个月时间。有意思的是，ofo的起步城市，选择了两个地方：北京和上海。北京是根据地，上海则是摩拜单车的腹地。有ofo员工透露，到了春节前后，ofo几乎都以一天一城的频率在扩张。



# 资本

---

如果只是共享单车之间的对决，摩拜单车和 ofo 绝无可能在几个月内双双长成“独角兽”。

但这个市场，参与者并不仅仅只有企业，还夹杂着更多的玩家。创业者的贪婪和激进背后，是资本更为贪心的欲望，两者互相缠绕，后者或许还更甚一筹。

这是一件很有意思的事。如果去看腾讯、百度、阿里巴巴等一批互联网巨头的“成长史”，融资是一件极为谨慎而且少见的事：腾讯在上市之前，整个创业过程只拿到过 620 万美元的外部资金；阿里巴巴马云说得最多的一场戏，就是在厕所用三分钟时间说服孙正义；百度在上市之前，也只做了两轮融资……那个时代的创业者，都不是靠资本胜出。

但今天的创业市场，更像是被资本标注的符号，变成了一个个夸张的融资数据，而且钱堆得越来越高，堆钱的速度也越来

越快。2012 年，程维创办了滴滴打车，从 2012 年 7 月的天使轮，一直到去年 6 月的 F 轮，4 年时间滴滴一共有过 7 轮融资，共募集资金近百亿美元，轻松打破了当年美团创造的中国互联网创业公司融资纪录。

程维或许也不曾料到，仅仅一年不到，共享单车就把融资速度加快了 4 倍。从 2015 年 10 月到 2017 年 2 月，摩拜单车完成了 6 次融资，一共有 14 家机构入局，包括淡马锡、红杉资本等顶级资本已经进入；ofo 也同样完成了 6 次融资，一共有 16 家机构入局，在今年 3 月的最新一轮融资中，ofo 刻意强调“4.5 亿美元融资额成为共享单车行业至今为止最大规模的一次”。

如果观察这些资本，会发现这总计 30 家机构中，大部分都是老面孔，曾经的胜利者，在此前的网约车大战中，很多机构的名字已经出现过，并通过最后的并购成



功套现。这一模式一旦摸熟了，重新复制粘贴易如反掌。唯一的问题在于：把钱堆给谁？

如此轻松地便拿到钱，对创始人的心态，并非一件好事。

IT 资深评论员洪波就指出，对互联网创业来说，现在的问题是，钱似乎可以解决几乎所有问题：排挤对手，清洗市场，搭建团队，招募人才，完善技术和产品，一切都用钱搞定，根本不需要企业创新，企业需要做的，就是一轮一轮稀释自己的股份，成为一个“代孕妈妈”。

在一场又一场热热闹闹的融资大戏里，资本甚至超过了企业本身，成为这个游戏的最大玩家。天使轮的小玩家要赚钱，就要催促企业拼命做大市场，做高估值，在 A 轮投资中为自己争取更多的利益。B 轮、C 轮投资者要赚钱，就要争取打败竞争对手，对他们来说，最有意义的并不是技术突破，而是新闻稿上的单车投放数和

市场占有率，以及未来成为并购对象时，投放数对估值的影响。

过去，投资者或多或少还会考虑一下企业的盈利能力。这项指标现在也不重要了，美团与大众点评的合并，滴滴、快的、优步的合并，携程与去哪儿的合并……一系列这几年才出现的案例都教会了精明的投资者，功成身退还有另一个通道，就是把企业推到老大或老二的地位，然后合并，一家独大，通吃市场，皆大欢喜。

在这样的环境下，创业者和投资者都变得异乎寻常的短视。洪波这样评论现在的单车市场：企业不在意，反正钱是 VC 给的，单车被投放到市场上，就不再有任何意义。投资机构也不在意，一辆单车几百块钱，就算 100 万辆全部损坏了，也不过才损失几个亿，还是人民币，连损失都谈不上，将来被并购，至少 10 亿美元起。这就是资本主导的互联网创业，不但乏味，而且丑陋，令人厌恶。

# 混战



在共享单车这个行业中，起步最早的摩拜和 ofo 算是幸运的，被资本抬爱，在市场竞争中稳坐老大和老二的位置，在顺的境界里心存非得到不可的执念。它们并不知道，在他们背后，有多少后来者眼红、嫉妒、嗔恨，心思各异地想要在共享单车领域分一块蛋糕。

2017年2月28日，共享单车平台“永安行”在上海宣布完成 A 轮融资，投资者有蚂蚁金服、IDG 资本、深创投等多家投资机构。也就在差不多时间，永安行那蓝黄相间的自行车出现在上海和北京的街头，号称芝麻信用满 600 分就可无押金使用。

永安行已经是这个市场上非常后来的人局者。事实上，在摩拜和 ofo 一炮而红的几个月间，各种颜色的单车已经涌上街头。小鸣单车是在去年 10 月完成 B 轮融资，优拜单车、helloworld、骑呗单车都是在 11 月份涌入市场。在街头走一圈，光蓝色系的单车就有浅蓝、中蓝、深蓝、蓝 + 黄等

不同组合，以至于腾讯集团董事局主席马化腾也看不下去了，在今年的全国两会上吐槽，共享单车在资本推动下，产生了新的问题，满大街的车子什么颜色都有，他认为，未来几个月是解决这个问题的关键时期。

上海市自行车行业协会秘书长郭建荣透露，截至 3 月初的最新数据，上海共有摩拜、永安行等 12 个无桩共享单车品牌，总数量突破 45 万台，注册用户 450 万人。有桩自行车 8 万台，注册用户 21 万人。

不同颜色的车，代表着不同的身份符号，染着不同的心思。

这当中，有一批人的身份是这个市场原来的主人。优拜单车的合作方永久自行车做到今年，已经 77 岁了，这个品牌开创了自行车行业的先河，最辉煌的时候，年产量达到 340 万辆。2015 年，摩拜单车刚刚创立时，曾上门拜过码头，畅谈对共享单车的理念和改造，却被永久无情



拒之门外。如今，眼睁睁看着后来者成为这个古老行业的新贵，白白错失“飞升上仙”的机遇，甚至还存在灭顶之灾，不知道永久自行车的内心究竟是后悔、嫉妒还是焦虑。反正，它很快抱住了后来者优拜，也算是亡羊补牢的自我安慰了。

永安行也是这个市场上原有的玩家。在进入无桩自行车产品的竞争之前，永安是国内最大的公共自行车运营商之一，承接过苏州、上海松江区等公共自行车系统项目。眼看着有桩自行车在全国已经推开了，快成气候了，忽然被无桩自行车一夜颠覆了格局，说不甘心，那是不可能的。

骑呗单车、Funbike、悠悠单车的创始人，也都是这些原有玩家的新面孔。

还有些进入者，则抱着投机的心态。当年的千团大战，那些小玩家死得很惨，但是网约车大战则是另一种格局，市场那么大，总有一个城市可以开始，当年坐标上海的打车软件大黄蜂就是个好案例，有人创业，有机构投钱，大家一起玩，等到做大了，在市场最好的时候把公司卖掉，创业者和投资者都各得一笔，也是划算的买卖。

明知不可为而为之，这种偏执，造就了如今的混战。

# 妥协

作为共享单车的初次露面，摩拜单车虽然被诟病“车身重”“难骑”，但总体还算是令人惊艳，它的定制车身、GPS定位、二维码扫描开锁有一定的技术突破。

相比做工精密的摩拜单车，ofo在车身上并没有下太多的功夫，它没有定位系统，用完就找不到了；它用的还是传统自行车的“身体”，小黄车的资深使用者，基本都会知道如何免费开锁免费使用——面世半年以来，它的机械密码锁系统技术一点没有改进，相当糟糕。

有意思的是，一般来说在互联网行业竞争中，后来者想要超越先行者，技术都是一把关键性的钥匙。然而，与当年的千团大战、网约车大战如出一辙的是，大量的消费者认为，在技术方面，先行者摩拜单车依然是最好的案例，后来者并没有实质的技术突破。笔者整理发现，后来者的特色大都在体验环节，比如更加便于骑行、车身可调节、免押金等等。

中国电子商务研究中心主任曹磊认为，后来者没有技术突破，原因在于这个行业的爆发速度太快，团队仓促上马所致。在这种情况下，后来的创业者没有时间沉

淀做技术研发，更多地是依靠合作方、自行车供应商的资源做简单可行的改造，一窝蜂式创业的浮躁、短视可见一斑。

从目前的情况来看，后来者进入市场的方法，主要靠大量投放车辆来完成。常春藤资本董事范惠众就认为，这在一定程度上把市场门槛降得极低。他曾做了一个测算，如果在某一个城市，按照每100米一辆车的投放数量，每辆车1000元成本计算，那么一般只需要投放30万量车就能做到，需要的资金量也只需要30亿元，钱就是壁垒。

这是一种典型的劣币驱逐良币的方式，更优异者，往往可能更加弱势。在这种情况下，竞争力在于谁投放的车多，而不是谁的车更有技术含量。ofo不到300元成本的车在市面上一铺开，摩拜单车立刻就有了压力，毕竟摩拜的第一代单车产能低、成本高，要这样竞争，肯定拼不过。于是，摩拜很快推出了第二代Mobike Lite，放弃了原有的很多标准，比如当初坚持的前叉强度以及结合部的焊接工艺、隐藏式刹车线、轴转动、无后叉设计等，在新的一代车型中都不见踪影，反而倒退

到了原始状态。

庆幸的是，一些城市在共享单车上法律法规的制定，稍稍遏制了这种倒退现象。比如由上海市质监局制定的《共享自行车服务规范》团体标准的内部文稿中，就有

一条指出“软件系统应具备共享自行车定位系统”，这迫使 ofo 在 3 月底开始投放带有定位功能的小黄车。

只有靠着强制性的法律法规，才迫使共享单车企业做改进，不免有些让人唏嘘。

## 盈利

在快速引爆的共享单车竞技场里，没有人愿意专研技术，单车却铺天盖地席卷城市，那么剩下来的竞争法器只有一样——价格。这是恶性竞争的开始。

最开始用的是红包。滴滴和腾讯投资了 ofo，也将红包使用的技巧传授给 ofo 的创始人。滴滴出行告诉他们，对于经常使用的用户可以少发放红包，使用频率低的用户需要推送更多的红包刺激他转化，三到五折、六到七折、八到九折的折扣也是按照算法调配比例，过一段时间就看看用户留存情况，再进行调整。

市场上的玩家多了，红包就不管用了，转而变成了免费策略。滴滴、优步等在争夺“网约车”市场份额时的“补贴大战”

硝烟刚刚散去，单车租赁领域的“免费大战”已如火如荼，ofo 与摩拜单车相互胶着，从周末“免费骑”，再到周末前后“三天免费骑”，再到 3 月初的“一周免费骑”，为了圈用户，完全不计较成本。

与“免费大战”差不多同一时间，充值大战也开战了，这边厢，ofo 刚刚推出充值 100 赠 100，摩拜就宣布充值 100 赠 110，让人恍然又回到网约车的满 100 赠 100 促销。但这是单车啊，难怪有用户吐槽，充满 100 送 100，这是要骑到天荒地老吗？

为了争夺更多的用户、更大的市场份额，全然不顾商业逻辑，把钱当流水，更难以谈盈利。犹记得摩拜单车的 CEO 王晓峰在接受媒体采访时曾说：“现在，摩





拜单车的首要目标是每个城市投放 10 万辆，不去想怎样盈利，市场、技术更新还是放在首位。”几乎所有的共享单车创始人表示，还没有完全想好如何盈利，大家都乐观地认为，等到这场大战结束的那天，自然而然会有盈利模式出现，被互联网免费模式荼毒得不浅。

事实上，到目前为止，甚至都没有人能够清晰描述出共享单车未来的盈利方向。现在能看到盈利点只有两块：一是押金，但现在押金是可退的，40 亿元押金随时可能荡然无存；二是骑行收入。优步中国第 8 号员工、“回家吃饭”联合创始人谈婧曾经在一篇分析文章中测算过共享单车的成本，按照每辆车 300 元的成本计算，

如果一天能够用满 4 次，那么回本时间 = 300 元成本 / (0.5 元 × 4 次) = 150 天，也就是 5 个月，但是其中并不算运维成本、人力成本和折损成本，按照现在单车越来越差的质量，是否能活满 5 个月也都是问题。

中国电子商务研究中心特约研究员董毅智就认为，眼下共享单车品牌在进行市场竞争时，好像走回了网约车的老路，只顾用“价格战”和增加车辆投放的方式尽快拉拢用户，这就意味着用户越多、市场越大，企业面临的运营成本越高。虽然眼下不时传来共享单车企业融资成功的消息，可是，如此没有方向的“烧钱”并不是一个长久之计。



## 变异

眼看着共享单车的入局者越来越多，颜色都不够用了，又有聪明人想出了“好办法”——如果共享单车可行，那么同理可证，共享电动车这门生意也当然成立。在单车之前，满大街跑的可都是电动车，用户都是现成的，用户教育的事共享单车也都做完了。

共享电动车也是从不同的城市突破。在上海，最早在去年9月，一排排绿色的节能电动自行车就出现在街头，名字叫作“享骑出行”，如今已经在整个上海市铺开。据了解，享骑电单车内装有嵌入式芯片并配备GPS模块、物联网SIM卡、环保锂电池等配置，加上中央控制系统等综合技术，用户在用车之前，就能够通过扫描二维码提前获取车辆电量及相关可行驶里程数信息，以便于用户规划行程。在北京，“小蜜蜂”“电斑马”等新兴共享电动车也出

现在街头；而在深圳，一家名为“7号电单车”的团队在深圳投放了共享电单车。

共享单车的口号是解决用户“最后一公里”的出行难题，到了共享电动车时，就变成了“10公里内自由出行”，连车辆投放方式、运营方式都不带改的。通过工商注册信息可以发现，这些电单车品牌，连企业也都是刚刚注册：小蜜蜂隶属于北京蜜蜂出行科技公司，去年10月才正式成立，4个月后电单车就正式上线了；电斑马智能科技（北京）有限公司成立于2015年6月，但直到同年12月雅迪进驻电斑马并成为大股东，才开始全面定制车辆。

同样的“变异”还有共享汽车。共享单车随用随停的方式，让一些创业者看到了定点归还这种车辆租借模式的“七寸”，新入局者，如途歌（TOGO）、盼达用车将优步模式与单车模式相结合，而首汽集团

也快速跟上，约 300 辆新能源分时租赁汽车 3 月已正式在北京多个二三环桥下“蹲守”着，根据企业的“创意”，这些租赁点还将实现共享汽车与共享单车就地“换乘”。

“我们是把目光放得更加长远，当我手里有 3000 辆车、5000 辆车，上海每一个停车场，每一座写字楼都能看到 smart 时，盈利肯定不是我们要考虑的问题。”途歌上海片区的负责人曾这样向媒体表述。你看，连对盈利问题的回应，都那么相似。

以共享单车作为一个模板，在更多相似的领域复制粘贴，全然不管是否会陷入同样的危机，又或者存在更多的隐患。创业圈的这种短视，令人失望。如今，电单车已经被各大城市的交管部门发出“黄

色警告”，出生自带“政策违规属性”，下场一般都不会太好。而纵观所有共享电单车，没有企业能通过技术改造来解决充电问题，目前的解决方案是：人工手动换电、鼓励用户回家充电、不惜成本建充电桩……这都是在开玩笑吗？

用钱换速度，用速度抢市场，用市场再换钱，这种方式在 O2O 盛行时，让很多创业者吃足了苦头，如今换了一个领域，依然有更多的创业者陷入了这种怪圈。不关注技术本身、不投钱用于技术研发、不考虑盈利模式，眼红的后来者，总是带着更多不明事理的假象，用共享单车这一剂“精神鸦片”来打足鸡血，幻想在风口，自己也能像头猪一样被吹飞起来，以至于永远看不清行业的真正道路。





## 未来

---

论巨婴的成长速度，共享单车可谓“前无古人”。不到一年，30多家创业企业，近百亿元的融资，这个被资本催熟的巨婴，长着小小的脑袋，还不会思考，还不会分辨人间善恶，却已经有了巨人的身体，和

可以睥睨天下的野心。

每年中国一级市场的投资总额差不多就500亿，仅摩拜、ofo两家差不多占了20%。创业需要激情与资本，但到这样风驰电掣的速度，真的符合规律吗？

在业界，已经有很多人在猜测这个风口的结束时间，绝大多数的投资者和创始人都认为，几个月内就会见分晓。无休止地在一二三线城市里靠投放来铺市场，今年已经不太可能，当人与车的平衡比例，达到一个临界值，我们基本已能预测到这个行业的结局：

第一步，大鱼吃小鱼。

若是摩拜和 ofo 想要争一争，小企业们或许能抬抬身价，卖给其中一家，完成短暂的生命，退出市场。如果摩拜和 ofo 不愿意，那么按照丛林法则，弱肉强食，优胜劣汰，小企业自生自灭。

第二步，大并购。

市场上公认的玩家只有摩拜和 ofo，短时间内，两家互相竞争的格局不会变，未来也有独立发展的可能。但是，巨婴式的催熟方式，本就为并购埋下了很多伏笔。

一者，与网约车模式一样，两家的投资方，不仅有共同的投资者，也有相互牵扯的机构。从融资情况来看，目前两家都已经完成了 D 轮融资，估值都已经跻身“独角兽”行业，而且投资者名单中已经出现了 DST 等中后期投资机构，有能力再接盘者，全球都不多了。如果不能快速上市，那么要赚钱，并购是上策。

二者，就是核心问题难以解决——盈利。根据中国电商研究中心的统计，摩拜和 ofo 的使用人群都是重合的，2016 年 10 月已有超过 21 万用户是 ofo 和摩拜单车的

双用户，11 月增加至 49.05 万，12 月达到 72.82 万，2017 年 1 月达到了 121.56 万。用户重合的情况下，相互竞争的方式无非是低价模式，市场扩大则必定导致快速烧钱，企业没本事赚钱，机构却想要止血，并购也是大势所趋。

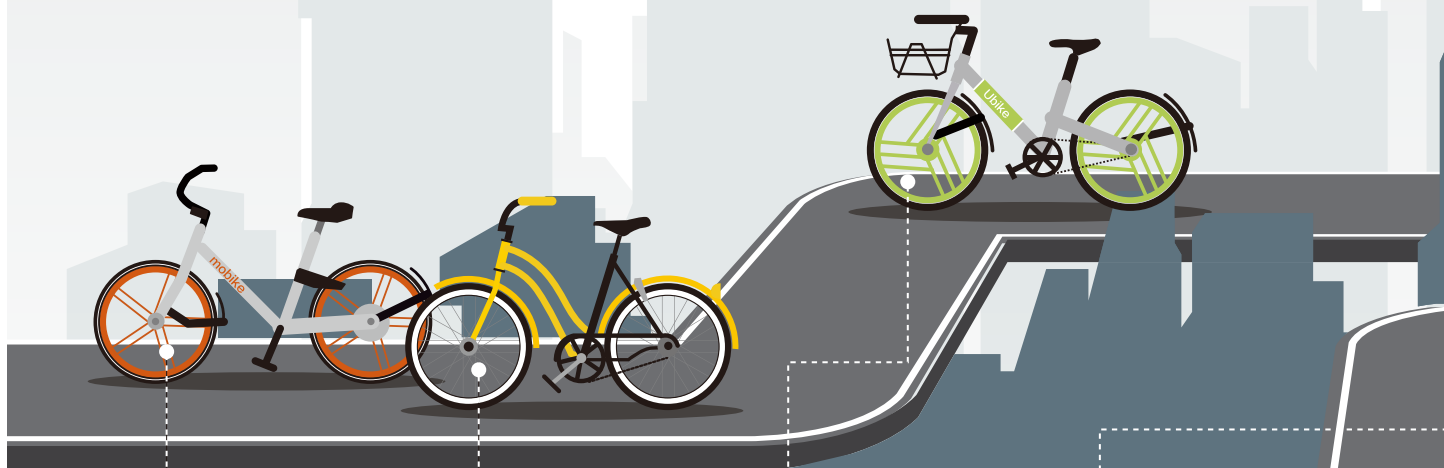
有业内人士透露，已经有 FA 在努力撮合两家的并购。当然，究竟是摩拜吞了 ofo，还是 ofo 吞下摩拜，还是能保持各自独立，就各凭本事了。至于是否能指望通过科技手段来解决目前行业里的潮汐问题、智能定位问题、接下去的维修和报废高峰问题，有是最好的，短时间内先留时间给并购，大家别奢望。

这个未来很吸引人吗？不，一点都不。所有人都可以清晰“预言”故事的走向和结局，然后静静等待它发生的每一个时间点，这一点都不好玩，这不是应有的创业故事。

但，这样的故事为何会一再重演，巨婴的催熟期为何会越来越短？从千团大战，到网约车，到 O2O 的各行各业，再到共享单车，看起来只有“人造风口”这个小魔鬼，借着各种“代孕妈妈”恣意长大，它越来越深谙人性的贪嗔痴，懂得斡旋各方入局者的野心与欲望，并蛊惑他们“走火入魔”，变得急功近利、争斗不休、违背规律，最后走上不归路。

却不知，下一个巨婴，又会是谁？

# 那些五颜六色的单车们



**摩拜**



**ofo**

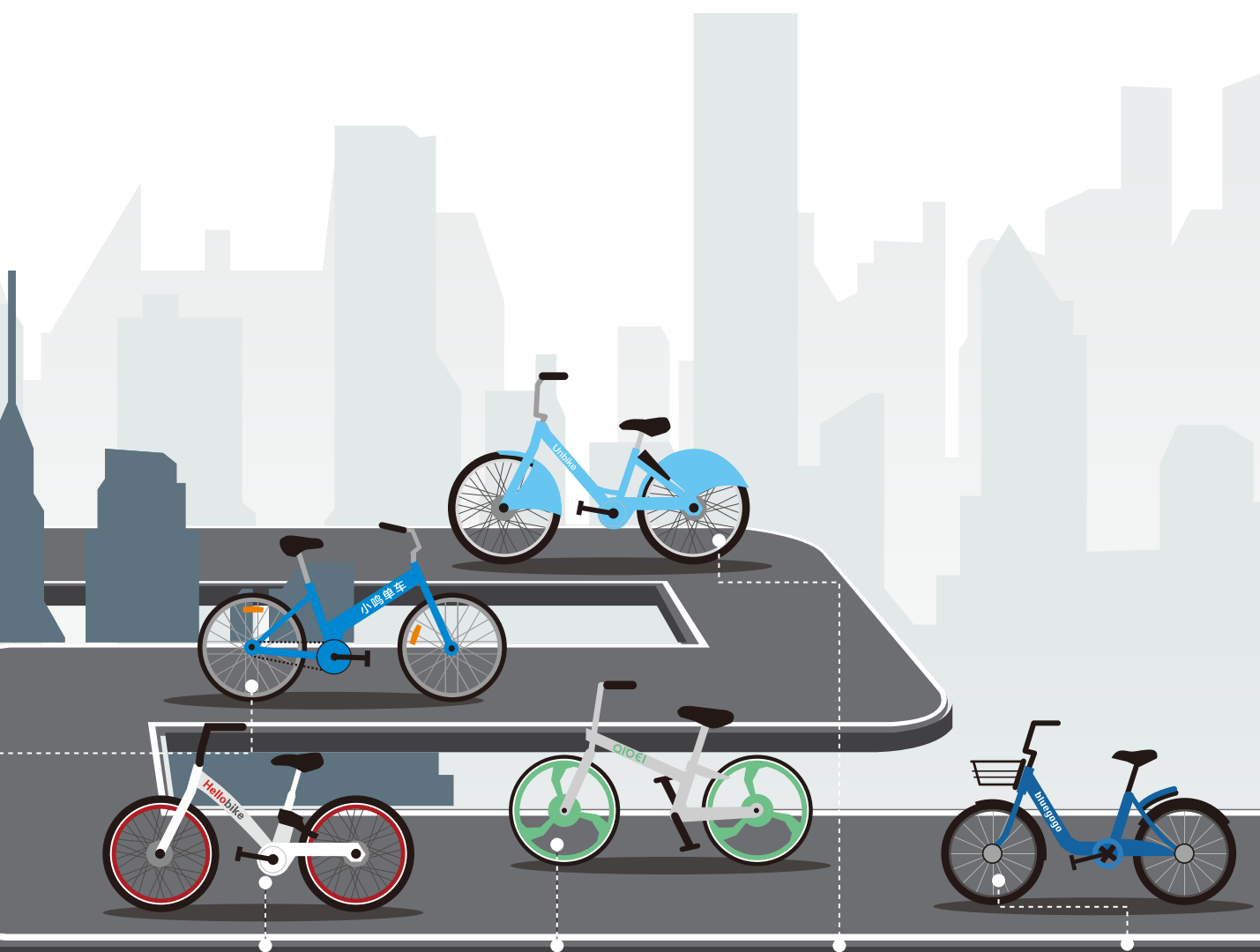


**优拜**



**小鸣**

摩拜	ofo	优拜	小鸣
<b>融资额</b>	<b>融资额</b>	<b>融资额</b>	<b>融资额</b>
C轮1亿美金 获腾讯战略投资	C轮1.3亿美金 D轮4.5亿美金	A轮1.5亿美金	A轮1亿
<b>利益相关方</b>	<b>利益相关方</b>	<b>利益相关方</b>	<b>利益相关方</b>
腾讯投资 美团创始人CEO私人参投	小米 滴滴系投资	一村资本领投 永久	凯路仕董事长投资
<b>主要投放城市</b>	<b>主要投放城市</b>	<b>主要投放城市</b>	<b>主要投放城市</b>
北上广深成都	北上广深	上海	上海
<b>卖点</b>	<b>卖点</b>	<b>卖点</b>	<b>卖点</b>
科技范儿,自己设计自己生产, 单车带GPS更好找,更难以损坏	从校园走向城市,运营模式 成熟,与700bike合作	单车的运维和供应链支持	两千多家校园推广团队的支持, 车型(更适合运动健身)研发设计, 供应链资源整合



hellobike

融资额

A轮，未透露金额

利益相关方

GGV等投资机构

主要投放城市

上海

卖点

单车设计、政府关系



骑呗

融资额

Pre-A轮，数亿

利益相关方

阿里

主要投放城市

杭州

卖点

芝麻信用评分750分以上免押金



由你

融资额

Pre-A轮，百万级融资

利益相关方

不详

主要投放城市

北京、上海、广州、天津等高校

卖点

号称最年轻的单车团队，第一家选择蓝牙智能车锁的共享单车，主打校园



小蓝

融资额

所属公司B轮1.5亿

利益相关方

野兽骑行

主要投放城市

深圳

卖点

运动单车租赁

融资额	融资额	融资额	融资额
A轮，未透露金额	Pre-A轮，数亿	Pre-A轮，百万级融资	所属公司B轮1.5亿
利益相关方	利益相关方	利益相关方	利益相关方
GGV等投资机构	阿里	不详	野兽骑行
主要投放城市	主要投放城市	主要投放城市	主要投放城市
上海	杭州	北京、上海、广州、天津等高校	深圳
卖点	卖点	卖点	卖点
单车设计、政府关系	芝麻信用评分750分以上免押金	号称最年轻的单车团队，第一家选择蓝牙智能车锁的共享单车，主打校园	运动单车租赁

# 新生事物与城市治理

文 | 徐晶卉

2017年初，在共享单车一片欣欣向荣的创业高潮中，有一家共享单车企业忽然倒闭了。

这是一家坐标位置在莆田的共享单车创业公司，名为卡拉单车。根据其微信官方公号上的信息，卡拉单车于1月23日登陆莆田，先后两次共投放667辆单车，并计划在2017年2月底之前完成5000辆的总投放量。但是这朵“理想主义之花”开了一个月还不到，卡拉单车就发布声明称，因单车丢失严重遭投资人撤资——19天投放了667辆车，结果公司5个人“彻夜寻找六小时”，只找回来157辆车，丢失率高达76.5%，而运营近20天收益仅为1000块，此外厂商已生产好的4333辆单车也因为没钱而无法提货。

这则新闻听起来挺奇葩，但细思起来，一些“七寸伤”在整个共享单车行业却是“放之四海而皆准”，单车损坏被盗、丢失率高、资金链断裂、运营收益低……这些问题与其他单车企业所面对或即将面临的问题，几乎是一模一样。今天，一家小企业的倒闭算不得什么，但明天，若是任何一家规模单车企业出现关门危机，又会引发些什么危机，已经造出来的单车，又将何去何从？

共享单车这个新生事物已经进入城市的“血液”中，它的蓬勃，究竟会成为一股清流还是一股泥石流？究竟会造就大量的城市垃圾，还是最终作为城市交通系统中有序而关键的一环？城市治理能力至关重要，做还是不做，是两种截然不同的结局。





# 洗牌

未来的城市垃圾？

---

在过去几个月，共享单车的数量增长得有多快，也许在产业的最前端最能感受到它的疯狂。

深圳市喜德盛自行车有限公司董事长谭伟龙在自行车制造行业中是个“老兵”，他印象很深的是，这个行业有过两次“疯狂”：第一次是1999年底，整个自行车行业都做滑板车；第二次疯狂就是现在的共享自行车了。“真的是太突然了，就像洪水爆发一样，我们只要能做多少，他们就要多少，哪怕一个月你做给他100万台，他也全要，订单接到手软。”

为了接订单，工人们日夜加班，深圳市雷克斯自行车有限公司准备扩建烤漆厂和车架厂，现在又在天津准备扩充一个有着三条流水线的工厂。有数据显示，中国每年内销的自行车数量为3000万辆，在2016年仅共享单车的预定量就达到1500万单。根据中国自行车协会的官网数据，今年预计投放总量还将呈现井喷式增长，极有可能接近2000万辆。

面对野蛮式增长，上海市自行车行业协会秘书长郭建荣却有些担忧。根据上海道路研究院的估算，上海约可容纳60万辆共享单车，如今这个数字已经逼近45万辆大关，出现了饱和的迹象，而一旦市场饱和，离共享单车行业的洗牌期就不远了。

更多的行业人士认为，最迟到今年下半年，整个单车行业就会出现一轮优胜劣

汰。谭伟龙就有些犹豫，他觉得现在的增长太快，有些不真实，他怀疑下半年还有没有这么多订单。“整个自行车制造业现在都在增加产能，所以明年的整个产能一定会过剩，我担心明年没有那么多订单了。”

在资本层面，无论是出现并购还是自然淘汰，投资人最关心的是合并时的数据和账户上的数字，街头究竟有多少辆自行车，合并后这些自行车怎么处置，是收回还是报废，他们并不在意。

这恰恰是“后共享单车”时代的一个隐患。当企业进入并购阶段，自行车反而成了最难处置的资产：若是收入囊中，自行车并不是什么有科技含量的产品，一下生产线就自跌两成身价，运营3个月又跌去一半价值；想要收为己用，还得派人手街头“扫马路”一辆辆找，重新刷个油漆，运维的成本大概比制造成本还要高。若是报废，成千上万的共享自行车又往哪儿放？是集体处理，还是任由其在街头，风吹雨打变成一辆辆“僵尸车”？

上海交通大学安泰经济与管理学院特聘教授陆铭就对共享单车的未来提出了城市管理上的担忧，他认为，今年单车数量的爆发是对未来几年需求的透支，单车行业可能正在快速生产城市垃圾，经过半年到一年的骑行，无论是车辆更新还是优胜劣汰后的车辆废弃，大量的“共享垃圾”亟须引起城市管理者的重视。

# 管理

## 临界点上的收与放

从流水线上组装完毕的簇新自行车，下线变成了城市各大大地铁口越来越庞大的自行车阵仗。原本好好的几人能用一辆共享单车，变成了非高峰时段一人能挑十辆车，如果在上海的各大大地铁站走一圈，“车满为患”的“盛况”已经出现，共享单车占满4排，行人仅可单行通过的“空间尴尬症”也日渐发作。

共享单车已经到了资源配置的临界点。预估整个上海市的单车容量为60万辆，郭建荣认为，这个估量比较合理，即平均每50名上海居民使用一辆单车，一旦过了这个临界值，人与车的平衡被打破，单车泛滥成灾，会给城市管理造成新的“无序”。

为了避免无序和混乱，在临界点逼近之前，城市综合管理要思考的问题很多。首先需要处理的是“收纳”与“裁剪”问题，一收一放之间，考验着城市管理者的智慧。

所谓收纳，是指规划充沛的车库、公共停放点等配套空间。在共享单车流行之前，北上广深等一线城市的自行车使用人群已经出现了萎缩，地铁口通常都没有足够的停车空间，导致乱停乱放问题凸显。

如今上海的做法，通常是企业与街道

或区政府协商，由后者设置单车停车区域，企业去施行划线的任务，好处在于，增加了规范的收纳空间，让乱停乱放的不文明现象有所收敛，此外，几家单车企业也算“有容乃大”，规划的停车空间都接收竞争对手的车辆及社会车辆，避免了恶性竞争。

这种单点作战的方式，弊端也显而易见。在街道或者区级层面的规划，难以有全局眼光，规则也不尽相同。除了地铁口和商业圈附近，这个城市里是否还有更多单车的“收纳空间”，比如在公交站、火车站、学校、医院等交通体系或用户使用较为集中的地方，如何正确“收纳”，市级层面是否可以统一规划，让城市更加规整和干净？

所谓裁剪，就是对自行车乱停、非机动车道上乱骑现象定时定点“清障”。去年年底，上海市消保委组织志愿者对沪上各类共享单车进行了200次消费体察，结果显示，37%的车辆是在公共停车区域之外找到的，这种情况在早晚高峰时尤为严重。在消费体察中，71.5%和57%的消费者分别抱怨乱停车已经影响到小区的环境秩序，或导致地铁口等交通枢纽的秩序混



乱。究竟哪些地方是违章高发区？如果乱停放，使用者又应该担起怎样的责任？恐怕也是城市管理者需要考虑的问题。

目前，黄浦区已准备推行“电子围栏”，即事先把可以停放共享单车的区域告知平台，平台对现有的锁车系统进行调整，将共享单车设定为不在限定停车区内就不能停放的模式。还有行业人士在研究硬件围栏，也就是在划定的停车区域四周安装传感器，在现有技术无法精准定位车辆的情况下，辅助后台定位。不过这两种技术，都需要技术上的进一步升级。

这是城市管理层面的。对于单车企业

来说，则需要承担更多的责任。随着投放量的增大，运维能力需要足够的保障。根据公开数据，摩拜和 ofo 在上海的投放车辆均超过 10 万辆，运维人员却不足百人。他们同时还需要负责车辆投放、坏损车辆维修、制止乱停放等工作，捉襟见肘是必然的趋势。

共享单车行业的未来繁荣，势必极为倚重运维能力。随着投入车辆“日渐老去”，街头的车辆谁去保养、坏了的车辆如何维修、散落在旮旯里的车辆谁来收集、退役的车辆又如何处置，一环扣不上，势必又沦为新的城市垃圾。

# 定位

## 在公与私之间定规则

与网约车自带的“政策风险”不同，倡导绿色骑行的共享单车在整个推行过程中，价值是被肯定的。在用户端，上海市消保委的体察报告显示，绝大多数消费者都很看好它，认为“非常值得推广”和“值得推广”的比例共计高达 76%。而在政府层面，近日交通部部长李小鹏也表态称，“共享单车是模式创新，我们要积极鼓励和支持，鼓励各地人民政府因城施策，加强管理，政府要有作为，企业要遵纪守法，广大使用者要文明出行，共同努力，共享单车一定能发展好。”

共享单车已经庞大到不能忽略，未来一定是整个城市公共出行系统中不可缺少的组成部分。但是，共享单车到底在整个出行领域是什么身份和定位，依旧是有些模糊的。比如一大争议点在于，它究竟是作为城市出行“最后一公里”的解决方案，还是如一些单车企业的野心所指，要作为五公里甚至十公里的交通解决方案，不同的定位，游戏规则也都不同。

如果把共享单车作为整个城市出行系统中的一环，那么“兼容性”问题也需要考虑。最早，许多城市的有桩公共自行车，

都是作为各个区域的公共服务来推行的，通常都是政府买单，第三方机构操作。如今共享单车的崛起，却通过企业竞争的方式，部分替代了原本政府应该做的事。那么，公与私之间如何定位，政府与企业之间如何相互配合，公共服务与企业盈利之间的矛盾又如何协调，这之间并没有一条明确的界限。

再者，原有的有桩公共自行车与现在的无桩公共自行车，分属于不同的体系。我们已经有了城市智慧系统，把无桩单车接入公共平台是否可能？两者如何有机结合？是否能够打通兼容？也需要规则。

再放大一层，从城市交通治理的角度来看，共享单车的未来不仅仅是企业发展所需，更要承担起一定的社会责任。单车如果就是定位“最后一公里”，那么它与整个城市其他公共交通如轨交、公交、火车的协作，是否能够通过其他接口“无缝衔接”，而不是必须通过各家的 APP 才能操作？甚至有专家建议，各种公共交通之间，或许还可以尝试换乘优惠。

此外，还有信用体系的建设。如今共享单车的信用体系，都是由企业来构建，

封闭在小小的应用中，这使得很多用户的不文明行为得不到约束。协力律师事务所管理合伙人游闽键认为，应该将政府网格化巡逻管理部门与企业信用分制度对接，完善企业信用分收集，将共享单车用户的信用数据纳入社会征信体系，从根本上提高用户的违规成本，改善违停状况。

作为新生事物，共享单车的管理也在不断摸索。上海市自行车行业协会目前正在

起草《共享自行车标准》《共享单车服务标准》两个标准，一连串规则，如存量车必须每年“体检”、上路三年强制报废、车辆完好率95%以上、租赁费用3元以内、投诉电话24小时开通等将落笔成文，这两个标准5月若能报备通过，预计6、7月就能施行，9月有望初见成效。标准出台后，目前一些共享单车乱象或可迎刃而解。



# 远景

## 城市的慢行系统

新型的共享单车,解决了低碳出行“最后一公里”的问题,与此同时,整个城市慢行系统的缺失问题,却慢慢浮出水面。

先问一个问题:为何会出现那么多违规骑车情况?如果在中心城区走上一圈,会发现很多地铁站到目标位置虽然仅相隔1公里,但骑行路线往往是“断线”的,有时候没有一条骑行路线可以用,有时候则需要绕道而行。没有足够的骑行路线,所以很多骑行者才会逆向,才会与机动车“抢路”,才会在人行道上肆意穿越。


同济大学交通运输工程学院提供的一组数据显示,上海中心区浦西单向非机动车道平均宽度仅2.3米,而且有高达37%的干道机非之间无物理隔离设施,在实际使用中非机动车道频繁被机动车侵占。这样局促的空间,何以承载那么多的单车?

现实情况是,国内许多城市目前的道路情况对自行车并不够友好,却并非不可调和。城市综合交通体系本就是一盘大棋,“地铁+单车”的出行者多了,打车出行和自驾出行的人群势必会减少,道路状态自然会达到新的平衡。共享单车提供了一种新的出行思路,城市交通可以以公交优先为主导,配合各种各样的短驳方案,例如

共享单车、设置步行道,慢行系统对于城市打造友好出行的交通体系不可或缺。

此前的上海“两会”中,就有专家建议把建设骑行专用车道纳入交通整体规划,比如可以在沿45公里滨江岸线的建设中,通过叠加和复合的设计施工,建设自行车骑行道;还比如,在科学评估与论证的基础上,修改、取消中心城区部分针对非机动车的不恰当交通管理措施,通过挖掘道路管理潜力,消除非机动车通道的“断点”,赋予其更多的通行权利。

凡事都讲契机。10年前,上海有关部门就开始意识到机动车的暴增,给城市带来各种负荷。2005年,上海就已经开始做慢行交通的早期规划,比如2005年至2007年,上海曾铺设了25条自行车廊道,但此后随着出行方式的改变,慢行系统的推广情况非常不顺利。如今共享单车的蓬勃发展,似乎又是一个极好的机会,给整个慢行系统的复兴和回归注入了强大的动力。

一个城市的更新,往往最先由一种新的技术或模式开启,并在发展中加以完善。既然共享单车已经把城市的绿色骑行潮流带到一个可以引起足够关注的高度,那么剩下来的事,何不趁热打铁呢? 

# 共享单车，别让资本家骑走了

文 | 鲍勇剑

2016年5月，第一财经创新大会上，我建议同台的摩拜单车CEO王晓峰：开发社会资本，共享单车才有生命力！2017年4月，上海中心区开展清理垃圾单车运动。各大纸媒的头版照片堆满横七竖八的共享单车。转眼间，一个最具浪漫情调的共享社会符号像街头牛皮癣式小广告一样遭到铲除。它已经不是生命力的命题，而是是否有生命的问题。在卡拉单车宣布投资人撤资后，包括摩拜和ofo在内的各家创业企业都面临着“红旗能打多久？”的问题。

当30多家投资机构以百亿资本左右共享单车发展路径时，它已经注定要失败。资本控制“共享”后，资本也自动拥有“共享的问题”。而共享的问题只能社会拥有，社会解决。“共享”的公共产品属性要求合适的集体治理结构和积极的成员参与，否则它难逃“公地悲剧”（Tragedy of the Commons），即过度消费和维护不足。

与共享伴生的治理问题不是资本投放就可以解决的。哲学家杜威说，公共问题一般是高难度的，低一点的都被市场化为盈利产品了。高难度，因为它涉及变化中的利益相关者和他们捉摸不定的偏好。例如，共享单车解决了最后一公里的出行问题，却带来最近一公尺的拥挤。它增加一群人满意度的同时，却制造了另一群市民的不满意。市场机制优在解决问题，提高满意度。公共治理则重在展开问题的合法性，降低不满意度。换言之，依赖大跃进式的资本投放只会放大问题。它在提供一个单薄的出行服务同时也制造多种多样的不满意。被资本劫持后，市场竞争越疯狂，多种多样的不满意度越高。这就是今天共享单车遭遇到的危机本元。

共享单车，要先让社区来骑。发展社会资本在先，金融资本的辅助效果会更好！

概括而言，社会资本指的是各种良善的社会关系。它鼓励合作行为，降低冲突的负面影响，因而促进社会活动的生产力。落实在功能上，共享单车为解决最后一公里出行服务。深入到文化层次，它应该是制造“随机友好”文化习性的媒介。因为缺乏对后者的创新设计，单薄的单车出行功能自然抵挡不住来自各个方面的不满意。

每个人骑行时候都喜欢共享单车，每个人被城市中几十万辆堆叠的单车包围时都讨厌它。如果要提高使用的满意度，并持续降低与之共存的不满意度，未来共享单车可以利用金融资本和市场机制，但必须配套社会资本的发展策略。它可以从以下十个方面创造全社会能够接受的新形势。

让少数社区先爱上共享单车。ofo最先从校园社区开始。一个校园爱上它，所有的校园喜欢上它。那些还可能诚挚地爱上共享单车的社区还包括旅游景点、半封



闭的居民区、疗养院、甚至大公司厂区或园区。

拒绝单一标准化推广的诱惑，根据社区活动特征，设计愉快共享的单车出行。例如，老人疗养院的单车可以为三轮车，大公司园区可以用无锁单车，居民区要设在公共停车场和居民楼之间。只有这样，骑行者才逐渐理解这是“我们的单车”。

帮助街道小区管委会设计以单车为工具的社会环境新风范。例如，让单车成为还街道通畅环境的工具。在大型公共停车场和主要生活区之间设计单车路线，实现无机动车环境。再如，与学校和居委会合作，设计方便志愿者服务老人的单车（轻型货架等）。

团结离退休的老人，让他们成为友好单车的大使、守护者、保养师傅和信息员。它不仅要让参与者获得实惠，更重要的是向他们“赋能”，让他们看到自己的工作与美好城市和美好生活之间的直接关联。

让单车成为城市内社区之间“友好街坊”的竞争标识。车是企业的，寄养单位是街道。单车本身就是信息载体。它可以承载各种各样的信息。怎样让“友好街坊”的信息可视化？这是我们留给王晓峰和戴威的家庭作业。

为单车骑手创造各种各样的随机友好的机会。例如，夜行者可以通过应用软件选择随影同行的同伴。再如，让前后使用单车的骑手有接力送达的机会，增加人们社会交往的频率和机会。

组织单车协会，积极参与市民对社区规划的反馈活动，让规划部门的工作更容易。

设立共享交通改进计划，为改善街道和社区交通的微循环提供一个义务劳动和慈善捐赠的平台。例如，组织“星期六义务劳动”，一块砖，一条线地改善社区的交通微循环。它可以从孩子做起，从小而易的环节开始。

当上述的社会价值创新活动以“百花齐放”的方式开展后，任何共享单车的问题都是社会问题，都是大家的问题，都是我们乐意参与解决的问题。问题越大，社会动机越强，解决后的成就感越高。这时，在人们的眼里，共享单车企业是解决社会问题的天使，单车成为持续提升良善社会关系的媒介。

当人们能够切实体会到共享单车的公共属性后，企业可以要求政策保护，防止浪费社会资源的恶性竞争。只有上升到公共政策和公共治理结构的高度，共享单车才能有序经营下去。但它的前提是做好和做满前面的九项社会价值创新活动。

西方人常说，面包的历史故事就是文明的历史故事。最早的群居活动中，一群人围着餐桌传递一块大面包。每个人掰下多少代表着他对公平的态度，也传递着他对集体身份的认同。有着一万年历史的面包远不止为食物，还是传达社会关系的媒介。共享社会是社会主义中国的制度本元。共享单车可以成为一个良善社会制度和人际关系的生动媒介。这是可能的！但要暂时请资本家下车，让社区先骑上共享单车。✉

# 专栏

Column

■ 不一样的「百家讲坛」



### 陈晓萍 专栏

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

## 商学院排名的秘密： 人才招聘

---

最近几个月,各种大学排行榜陆续公布。关于商学院排名,学术界一直有争议。比较极端的观点是为什么商学院的好坏,要由媒体的排名来确定?而商学院教授学术水平的高低,要被媒体选中的学术期刊来代表?比较温和的观点是,媒体排名就让它排吧,你排你的,我做我的。在商学院里,大部分教授对排名都无甚兴趣,也不太关心。可是,

排名对大众的影响却不可低估,尤其是对学院的校友和募捐者。因此,排名这件事就常常成为院长们十分关注、既爱又恨的一件大事了。

在美国,有两个排行榜受到大家的重视,一个是 *U.S. News & Report* (《美国新闻报告》),另一个是 *Business Week* (《商业周刊》)。美国之外,也有两个排行榜被大家

---



重视：一个是 *Financial Times*（《金融时报》），另一个是 *Economist*（《经济学人》）。虽然排名的项目林林总总，但大家最看重的要数全日制 MBA 项目了，因为这个项目的排名体现学院的综合实力。其常用的指标包括：学院的名声（底蕴和历史）、教授的科研水平、学生入学时的 GMAT 成绩、毕业时的薪资水平、当年毕业生三个月内的就业率、已经毕业五年学生的满意感、就职公司对学生的满意度等等。这些指标中，大部分是客观分数，有些则比较主观（如学院声誉）。被调研的群体也多元化，比如学院声誉是由美国几千家商学院的院长、副院长填写的，教授

的研究水平看当年发表在顶尖期刊上的论文数量，学生就职公司的管理人员填写对学生工作表现的问卷等。大家可以看见，因为这些排名机构做的工作比较扎实，收集的资料比较全面，所以相对来说公信力就比较强。

对于大学这样的教育机构来说，人才是最重要的资源。教授的科研教学水平和学生的质量，这两项达到优质，其余的自然水到渠成。因此，人才招聘是学院打造核心竞争力最重要的一关。

我自己感受最深的，亦属教授的招聘工作。福斯特商学院的招聘原则很简单，只有两个：其一是候选人的科研和教学水平必须

---

高于目前所有教授的平均水平，这样他 / 她的加入才能提高我们的总体水平。这个原则是为了预防“武大郎开店”的现象。其二是候选人认同并喜欢学院的文化价值观。当然，这两个原则的实施有时也会受到一点挫折和挑战。记得有一年我们系里招聘的时候就出了一点状况。

那年我们的招聘职位是助理教授，但最好已经积累了一点工作经验（seasoned assistant professor），比如已经在其他商学院工作了两三年，表现优秀的年轻教授。发出广告后，收到了几十个申请，精挑细选之后，我们决定邀请四名候选人前来面试。每个人的面试都是将近一天半的时间，其中包括两顿晚餐、一顿早餐和一顿午餐。其余的时间候选人需要做一个学术讲座，与每一位在职教授和学院的领导层（院长、副院长）单独面谈，与本系的博士生集体座谈，等等。四名候选人全部面试完成之后，全系所有教授再坐下来，一一点评、讨论，最后匿名投票，用一人一票的方式决定录用者。这个过程大约需要一个月时间，我们的投入（时间、金钱、努力）很大，希望能够找到最理想的人选。

在开会讨论评价四个候选人的时候，鼓励大家自由发言。很快，我们对其中两位候选人达成了共识，认为他们符合录取的标准。并且其中一位的硬指标（论文数量和教学评价）比另一位更高一些。但一位年轻教授有

点忐忑地说，她在与前者单独面谈的时候，觉得他对有些问题的回答不太真诚。另一位较年长的教授也有同感。他们俩这么一说，让人感到这个“真诚”的问题似乎就是确有其事了。可是一个人真诚与否哪里是半个小时的聊天当中可以觉察出来的呢？我当时就说，我也与该候选人一起吃了晚餐，聊了将近两个小时，但是一点也没有感觉到他的“不真诚”啊，也许是我比较木讷的缘故？这时另外有人提议去从其他认识该候选人的同事那儿了解更多的信息，但这需要更多的时间。这样争论了几轮之后，大家认为在今天的会上我们还是应该投票，把决定做出来。于是，无记名投票开始。结果有“真诚”争议的候选人得到了较少的选票。

这个会议结束之后，我心里有点发堵。那是我担任系主任的第二年，之前没有遇到过类似事件，不知道该怎么处理。有意思的是，系里另一位曾经担任过系主任的老教授和我有类似的感觉，他会后给我发邮件，说他认为今天会上的讨论内容很有问题，最后的决定被一些缺乏依据的判断所影响，对那个候选人很不公平。他建议我召开一次全系的终身教授（tenured professor）大会，深入反思一下招聘中出现的问题，以防止未来再出现类似情况。我当时感觉我俩真是心有灵犀，立刻决定在第二天召开紧急会议，希望尽量避免招聘决策过程中的偏差。想想我自

---

己是研究群体决策的学者，又是世界著名决策杂志的主编，如果自己系的招聘决策都做不好，岂不是太笑话了！

于是我静下心来，理清理性决策的过程。首先确定招聘标准，包括：科研能力、教学水平、合作精神、讲座质量、职位匹配，并且对每个标准进行明确定义。然后给每个标准配以适当的权重。我把这些想法作为提案提出来，在会上进行讨论。大家非常投入，纷纷提出自己的想法和意见，最后达成共识，提出了一个预测候选人未来绩效表现的计算公式： $\text{Future performance} = 10 \times \text{Research Record} + 8 \times \text{Teaching} + 5 \times \text{Job Talk} + 8 \times \text{Collegiality} + 6 \times \text{Job Fit}$

之后，大家再从招聘程序着手，把每一个步骤中需要多加注意的细节写出来，并且在每一次招聘中都要执行，总共用十个步骤来保证招聘的系统性、包容性、透明度和公正性。其中我们特别强调，在做出关于合作精神和真诚与否的判断时，必须提供足够可靠的证据才行。此外，为了避免决策程序造成的偏差，我们不再进行自由发言，而是每个人都必须发言，发言的顺序从资历最浅的开始，以保证每个人都得到发表意见的机会，畅所欲言，避免“领导定调”的现象。投票是一人一票制，如果意见不统一，采用三分之二多数决策原则（不只是简单的少数服从多数）。

会后我把这些程序细则和预测公式写成文件，发给全系教师进行评议，在大家一致通过之后形成决议，从此指导我系的未来教授招聘工作。

招聘的标准化过程确定之后至今，我系总共招聘了10位年轻教授，已占到全系总数的一半。这十位年轻教授的科研水平和教学水平都属一流，有两名已经得到破格提升，其余的也应该在不久的将来晋升到终身教授的行列。而在此前的若干年中，招进来的教授中有一半以上无法达到晋升标准，只能无奈离开。那样的结局对大家都不愉快。

与我系相似，学院其他系的招聘工作在过去十年中也有长足的进步。现在整个学院中，40%以上的教授担任世界顶级学术期刊的主编、副主编或编委的职务，其科研的竞争力非同小可。难怪今年在《金融时报》排行榜上，出乎我们自己的预料，福斯特商学院在科研成果一项上竟然被评为全球第七名！

尽管我对排名之事仍是不以为然，但是以排名为动力，促进学院各方面的建设，尤其是师资队伍科研力量的增强，我觉得还是相当可取的。这就像国内的商学院通过得到国际认证这个过程来规范化各方面的管理，企业通过上市这个过程来建立各项完善的制度，从而真正达到具备进一步长远发展的底蕴，应该是同样的道理吧。☑



李康 专栏  
加拿大多伦多大学应用心理学  
与人类发展学院教授

## 职场的谦逊陷阱和东西方冲突

文化冲突在众多种族融合的公司里随处可见，在这其中，有一种多见于亚洲职员的文化冲突别具一格，我将其称为“谦逊陷阱”。

我第一次觉察到“谦逊陷阱”是在几十年前。那时我在加拿大念博士，修一门儿童访谈课程，课程要求每人访谈一名儿童，之后和老师汇报。在汇报的过程中，一位加拿大同学站起来说：“我这次的访谈太棒了！我这个做的很好，那个做的也很好……”。接下来，所有的加拿大同学都说得如出一辙。听着他们的发言，我心想：这些同学也太不谦虚了吧！而且，他们也太蠢了，浪费这大好的机会不向老师请教如何改正他们犯过的错误。终于轮到我说活了，我毫不犹豫地说：“我这次的访谈这里做错了，那里做的也不

太对……”。课后，教授让我单独留下来谈话，她说：“康，你的自信心怎么这么差。我太吃惊了。你应该找一位心理学医生，治一治你缺乏自信的问题。”她这一说彻底颠覆了我对自己的认识——此前，我被人批评过骄傲自大，却从没人说我缺乏自信。

这件事让我反思很久，我后来意识到自己落入了因东西方文化价值观不同而产生的“陷阱”中。西方人自幼被培养着谈论自身优点与成就，建立自信的公众形象。但亚洲人公开谈论优点和成绩却不受欢迎——生活在集体主义社会的人不能突出或超群。所以，我们自幼就被要求时刻保持谦虚，低调做好事，公开地承认错误，营造谦逊的公众形象。因为我们长期生活在这种环境中，在我

们步入职场后，也就会不知不觉地表现得谦虚。在亚洲的工作环境，谦逊是必备的美德，但在西方人的工作环境中，就会掉入谦虚的陷阱。

后来，我做了一系列研究来比较亚洲和西方儿童的思想与行为，结果发现，文化差异在一个人7岁的时候就已显露：西方国家的儿童热爱谈论个人成就，还会毫不犹豫地当众承认自己做的好事和成绩。与此相反，亚洲儿童不喜欢这样，甚至会为了掩饰自己的好行为好成绩而撒谎。

那么，办公室里的文化冲突和中国儿童的谦虚又有什么关系呢？

我之前交过一个女朋友，来自波兰，在加拿大读MBA。有一天，她带回来课堂上讨论的一个研究案例询问我的意见。

案例发生在中国改革开放初期，一个上海的银行官员来到加拿大，在一家银行进行短期交换访问。她和银行总部的一个加拿大人一起合作一个项目，她全身心地投入到了这个项目中，工作非常卖力，与之相反，加拿大搭档显得有点懒散。

项目顺利完成后，他们一同向银行负责人和同事汇报工作，并为她举办欢送会。在项目汇报讲演中，中国的银行经理全程强调我们如何克服困难齐头并进，我们如何从所犯错误中汲取经验以达到最终目标，全程未提她自己做了绝大部分的工作。轮到加拿大

的经理，他却讲述了自己如何为项目的成功作了巨大贡献！欢送会上，人们都来祝贺中国经理能在这么短的时间内取得成功，让加拿大同事费解的是，她一口回绝了人家的赞扬，还说：“我没有做很好，还有很多问题没有解决。”但加拿大搭档对同事的祝贺却全盘欣然接受。

她看到加拿大搭档的行为非常生气。在回国之前的周末她潜进公司，复制所有相关文件后把它们从公司的服务器上抹掉了。

“那你们班最终如何处理这个案例？”我问她，她说：“我们全体投票要把她关进监狱！”

尽管我已经知道了东西方在谦虚观念上的差异，她的回答仍让我非常吃惊。这件事让我意识到东西方之间存在的文化鸿沟有多深。这鸿沟通常隐蔽不见，然后突然暴露于最细小的地方。

我经常看到亚洲人时不时地掉入小一点的谦虚陷阱，通常对他们的事业有长期的负面影响。比如，在应聘面试中，西方人会讲自己从幼儿园到现在获得的大小奖项，亚洲人只会列举他们认为值得一提的少部分；西方人（美国人尤甚）往往让人觉得他知识渊博能力超强，明明不会的，会自信地说会。亚洲人相反，只有100%有把握了，才会说会。

在晋升中，由于过于谦逊，亚洲人常被





老板忽视，这并不是种族歧视，是因为你太谦虚。如果不告诉老板和同事你的成就，他们如何知道你值得被晋升呢？

你可能想中国的新生代会逃过这个“魔咒”。但我的研究发现，除非他们在12岁之前移民到西方国家，否则无论出国多久，亚洲移民始终会表现得十分谦虚。虽然这对于保持亚洲人的传统有好处，但在西方公司环境中不容易良好发展。

怎么办呢？

我建议亚洲人要学会入乡随俗。把自己的成就、能力毫无保留地告诉老板和同事，当老板夸奖你时，学学你的西方同事，要说

“谢谢”，而不是“不不不，我还有很多地方值得改进”。千万不要主动告诉人家你犯错了。如果你犯了小错误又把它改了，那可以主动讲，但要强调你改错的能力和速度。如果你的错误被发现了，要主动承担，不过要讲个笑话，那样会让你显得诚实、幽默、自信，反而显得有能力。

相信我，这些招数都会奏效，这是我这个在西方生活且实践了数十年的人的经验之谈。

一个美国朋友曾说过“我从没遇到过像康那么自信的中国人。”我把这句话视作对我付出十年努力走出谦虚陷阱的最高赞美。☑



### 李纾专栏

中国科学院行为科学重点实验室研究员  
中国心理学会决策心理学专业委员会创会主任

## 免于恐惧、贫困的自由 与其源起的环境变化

曾经看到富兰克林·罗斯福在美国国会咨文中所列的“人类的四大基本自由”：即言论自由、信仰自由、免于贫困的自由和免于恐惧的自由。当看到“免于恐惧”是“人类的基本自由”时，我突然醍醐灌顶、激动莫名。感觉罗斯福的这个“自由”观瞬间get到我的点。在1966年开始的那场“文革”

中，读小学4年级的我，一夜间便从仇恨阶级敌人的红卫兵/红小兵“抄家、隔离、侮辱、折磨、逼供讯”的举动中读懂了什么是刻骨铭心的恐惧和体味到原先无忧童年之幸福。为什么相隔了一个太平洋的美国总统也对“免于恐惧”耿耿于怀？

我不觉得前两个自由（言论自由、信仰

---

自由)是基本的,因为那都是“吃饱撑”的奢侈需求,况且这世上有多少“妨碍、危及、伤害他人”之事是假“言论自由与信仰自由”之手进行的。依照“言论自由与信仰自由”,“文革”中大鸣大放曾施人于恐惧的红卫兵们会有错吗?

窃以为后两个自由(免于贫困的自由、免于恐惧的自由)才是最原始、最基本的。因为贫困和恐惧往往不是自找的,而是被“贫困”、被“恐惧”。“大跃进”与“三年困难时期”给我们留下了深深的时代烙印。我在上游造船厂工作过,车间一位老工人被安排在“忆苦思甜”大会发言时,竟脱口说解放前没有家人饿死,三年严重困难时期灾害饿死了他的家人;我妻子至今仍清楚记得,幼时饿得水肿的母亲领着她凭供应票买了一块“高级饼”,刚交到她手中咬了一口,即被路人当街生生抢走。

当然,这些只是特殊年代、特殊人物的特殊记忆。那么,缘何这两种自由能跻身于“四大基本”之列?即,是什么普世的缘由导致我们迫切想到要争取“免于恐惧的自由、免于贫困的自由”?

细细想来,其源起与我们身处环境的不停变化是脱不了干系的。我们所处的客观环境在不断变化:或变坏、或变好。自然灾害(如地震、台风、洪涝、海啸)破坏我们的客观环境,使之变坏,即天降恐惧于我类;为免

于贫困,人类人为地改造自然,旨在修补客观环境,使之变好。工业化、城镇化一直是人类摆脱贫困走向繁荣富强的途径。

面对环境变化,人要调动身体资源、做出适应性的判断和反应,方能适者生存。即所谓“心由境生”“心随境转”。具体落到“自然灾害”与“改造自然”情景,其对应的根本“心境”也是:免于恐惧与贫困的自由。

已有的知识和经验告诉我们:环境越危险(客观)人们越害怕(主观);环境改造得越完善(客观)人们越欢喜(主观)。然而,我们课题组历经数年,收集了上万名被试数据的研究却发现了两个反直觉的效应。

第一个反直觉的效应是,应对自然灾害时的“心理台风眼”效应:

害怕是人类应对周遭环境中各类危险的本能反应。学术界通常用“涟漪效应”来描述我们身临诸如地震、台风、洪涝等严重自然灾害时所做出的心理反应:随着涟漪的向外扩散,由不幸遭遇所造成的影响会随着时间的推移和距离推远而逐渐消减。

然而,在现实生活中,客观危险与主观害怕之间的关系并非如“涟漪效应”所示。研究发现,与远离核反应堆居住的居民相比,住在核反应堆附近的居民不仅对核反应堆的风险认知更低,而且他们也更不担心核反应堆的负面影响;他们对核设施安全性的评价甚至要显著地高于远离核反应堆居住的居民

---

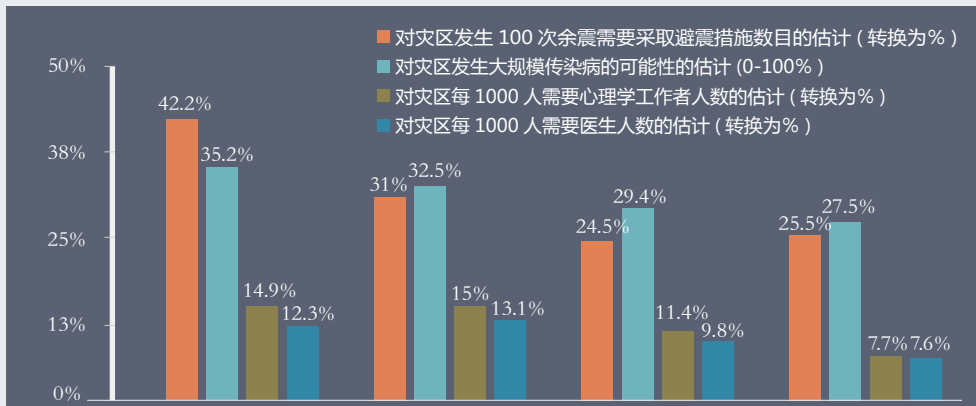


图 1 汶川大地震后民众对安全与健康担忧的评估

的安全评价。一项针对“9·11”事件的研究也发现了类似结果，那些最靠近世贸遗址附近学校上学的儿童并没有比其他儿童表现出更严重的精神病理状态，他们的相关指标反而显著低于在离世贸遗址更远地区上学的儿童。

2008年5月汶川发生8.0级大地震，我受中国科学院知识创新工程重要方向性项目“汶川地震灾区心理援助应急研究”资助，对非灾区（北京、福建和湖南共542人）和灾区（四川和甘肃共1720人）居民进行了有计划的大规模调查，我们惊奇地发现：越接近震中的个体，心理反而越平静。即：随着主观判断所在地灾情严重程度的增加（从非受灾、轻度受灾、中度受灾到重度受灾），居民估计灾地对医生的需求量、灾地对心理学工作者的需求量、灾区发生大规模传染病

的可能性及需要采取的避震措施的次数均随之减少（图1）。其他研究者同期所做的研究也发现了类似的结果。因家乡福建多台风（距离台风中心直径大约为10公里的圆面积通常被气象学称为“台风眼”，其中空气几乎不旋转，风力相对微弱），故我有意将此效应冠名为“心理台风眼”（psychological typhoon eye）效应，即在时间维度上，越接近高风险时段，心理越平静；在空间维度上，越接近高风险地点，心理越平静。

我们在汶川地震发生4个月和11个月后，又对灾区（四川、甘肃）的4178名居民和非灾区（北京、福建）的1038名居民进行了两次跟踪研究。后续两次的跟踪研究发现，“心理台风眼”效应在汶川地震1年之后仍然强劲，同时我们还发现了“心理台风眼”效应的一个变式（“关系”版的心理

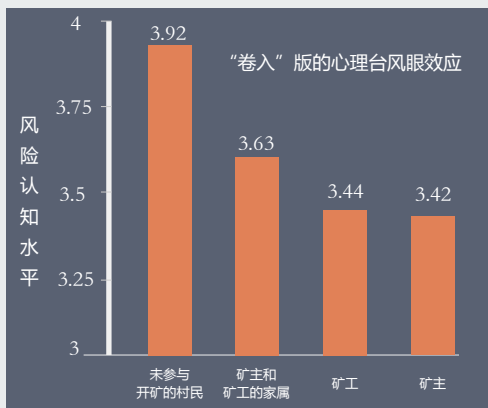


图2 湘西凤凰县铅锌某矿区居民的开矿卷入度与风险认知水平（5点评分，分数越高表示被试的风险认知水平越高）

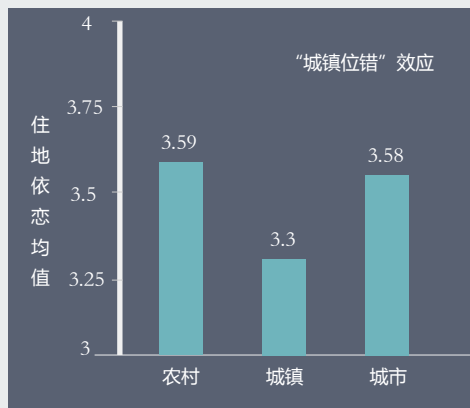


图3 全国范围内入户调查5168名农村、城镇和城市居民的“居住地依恋”均值（1-5分制计分，分数越大表明越依恋本地区）

台风眼效应），即与财产遭受损失的受灾人群的亲缘关系越接近，或与生命健康遭受伤害的受灾人群的亲缘关系越接近，居民对健康和安全的担忧反而越低。

受好奇心驱使，我们随后对环境污染风险也进行了研究，从中发现了“心理台风眼”效应的另一变式：“卷入”版的心理台风眼效应。

中国是世界上最大的铅锌生产国。在铅锌矿污染问题中，一个令人疑惑的现状是：坚决反对无保护性措施的铅锌开采的（即三令五申严禁个人私自开矿）是那些健康没有受到直接威胁的群体（如政策制定者或公共事务管理者）；而健康直接受到威胁的群体（如矿主或矿工）却无视法规法律的禁止，仍坚持“顶风”开采私人铅锌矿。

为了尝试解释这一奇怪现象，也为了尝

试是否可以从“心理台风眼”的视角解释这一现象，我们入户调查了生活在湘西凤凰县铅锌某矿区的居民（217名矿区村民）。该研究调查了卷入度（involvement）与村民开矿风险认知（risk perception）之间的关系。其中，采矿卷入度是通过当地村民身份的分类来测量的。我们根据当地村民参与矿业开采工作的不同程度将其分为四类：矿主（自家土地能够出产矿石的村民）；矿工（在小矿厂打工的村民）；矿工和矿主的家属；以及未参与开矿的村民。其中，矿主参与度最高，矿工其次，矿主和矿工家属再次，普通村民则并未参与矿业工作。

调查结果显示，不同卷入度村民的风险认知水平存在显著差异，风险认知水平从低到高依次为矿主、矿工、矿主和矿工家属、未参与开矿的村民，表现出明显的心理台风

眼效应。我们将之称为“卷入”版的心理台风眼效应，即：有悖于人们的直觉推断，村民对风险的认知并不随着卷入风险事件程度的增加而增加。相反，村民卷入风险事件的程度越高，对风险的认知水平越低（图2）。据此，《华盛顿邮报》（*The Washington Post*）随后采访了环保专家、NGO人士以及风险研究大家 Paul Slovic，并对该研究做了题为“人类认知环境风险的巨大悖论”的深度报道。

心理台风眼效应表明客观危险与主观害怕之间的关系并非如“涟漪效应”所述那般，其关系更像是：“境起而心不起”。这些发现引起了学术界和社会关注。《自然》（*Nature*）高级主编 Noah Gray 对“心理台风眼”进行了评价并告诫调查人员“在采访幸存者和评估灾后援助时必须保持谨慎和怀疑的态度，因为灾民所提供的信息可能会受到心理台风眼效应的影响”。

第二个反直觉的效应是，城镇化过程中的“城镇位错”效应：人们既将“城镇化”看成实现现代化的重大战略选择，又将“城镇化”看成是人类科学技术进步、改造自然能力提高的重要标志。为了进一步探索客观环境与主观心境的对应关系，揭示我们应对环境变化所做出的心理反应，其他研究者开发并采用间接的投射技术来评估人们与其居住地之间的情感联结，从中发现了一个有趣

的“城镇位错”效应。

在该研究中，我们采用分层多阶段随机抽样，在全国范围内对处在不同城镇化进程中居民（总计样本为 5168 人）的住地依恋前后开展了两轮入户调查。研究者并不直接询问被试对住地的看法和态度，而是要求被试对与自身生活关系重大的事件做出决策：终身伴侣的选择，重生地的选择，希望子女掌握的方言，以及对外地人侮辱本地人的情绪反应。如果被试具有强烈的住地依恋，那么他们就能在这些重大生活问题上选择为自己的住地背书（endorsement），即：希望选择本地人做伴侣，来世再做本地人，让孩子掌握本地方言，并对外群体侮辱本地人的言语表达强烈的情绪反应。我们将这个任务命名为投射背书（projective endorsement），并将其作为反映“居民对自己所在地的情感依恋和认同”的重要指标。

其结果的有趣之处在于：若按照教育、医疗以及经济收入等硬指标来衡量城镇化发展的结果，从农村到城镇再到城市，各项指标应呈阶梯上升的趋势。我们问卷调查的结果也证实了这一点：居民自评的人均月收入水平从农村到城镇再到城市呈现出阶梯上升的趋势。根据常识或直觉，我们或自然而然地推测城市居民的住地依恋应该高于城镇居民，而城镇居民的住地依恋应该高于农村居民。然而，依据投射测验的结果，城镇居民



图4 北京香山寺遗址楞伽妙觉门楼内侧，一排古乌柏中兀立着一株“白皮松”（*pinus bungeana*），犹如“城镇位错”效应所投射出的“位错”（out-of-pattern score (Oops)）寓意。

对住地的依恋反而有违逻辑地“掉”了下来，显著地低于另外两个区域，呈现出“软硬”指标的错位以及“常识预期”与“实际测量”的错位（图3），我们将此现象命名为“城镇位错”效应（town dislocation effect）。即所谓“境转而心不转”。

采用间接的投射技术所测量的我国城镇化进程中居民住地依恋的结果虽然错位，但也未必完全出乎意料。古老的《伊索寓言》曾讲了一个类似的故事，城市老鼠和乡村老鼠互相羡慕对方的生活，于是彼此走动，感知到由于住地改变而产生的巨大环境差异。在体验了城市老鼠富裕的生活之后，乡村老

鼠却感慨道：与其紧张焦虑地生活在城市中享用美食，还不如回到乡下，去过平静的生活。我们所报告的“城镇位错”效应亦可视为“人类”版的“老鼠故事”。在我们评估城镇化进程时，当别有一番滋味在心头。

总之，两个反直觉的效应启示我们：客观环境与主观心境的对应关系可能是非线性的。人类越是视“免于恐惧与贫困”为普世的基本自由，心理学工作者越有责任辨明“免于恐惧”的心理防御机制和“免于贫困”的心理调整机制。人类免于恐惧与贫困的自由之道或是一条非线性之路，在这漫漫路上，让我们上下共求索。☑



鲍勇剑 专栏

管理公案



加拿大莱桥大学管理学院副教授  
复旦大学管理学院 EMBA 特聘教授

## Coming Soon: “工作 4.0”时代

迄今，人类的思维和发明创造能力，智能都开始模仿。去年，Google 的一款围棋人工智能程序 AlphaGo 战胜“人类棋王”李世石，标志着人类智慧的所有棋类产品完败。令人震惊的不是 AlphaGo 的胜利，而是机器竟然具备了“思考能力”。

自动化新闻写作机器人的出现令传媒界陷入悲观情绪，它们收集数据更快速精确，甚至风格也能通过“学习”模仿。自动化写作服务公司 Narrative Science 的专家 Kris Hammond 预言，迟早有一天，普利策新闻奖获得者将是一位机器人！

智能技术不仅重新定义了人类智慧的疆界，更挑战了未来工作的可能形态。

日本信息技术研究所的数学家 Noriko Arai 开发了能通过东京大学入学考试的人工智能系统。他认为，能与东京大学学生比肩的智能将替代 20—50% 的技能工作。而那将是一场社会灾难。当然，影响未来工作的因素很多，如弗雷格斯坦（Neil Fligstein）和麦克亚当（Doug McAdam）对“场域理论”的解释——企业、个人、政府等利益相关者也是创造未来的策略行动者。工作的未来不由单一固定的因果关系决定，而是由多种因素合成。





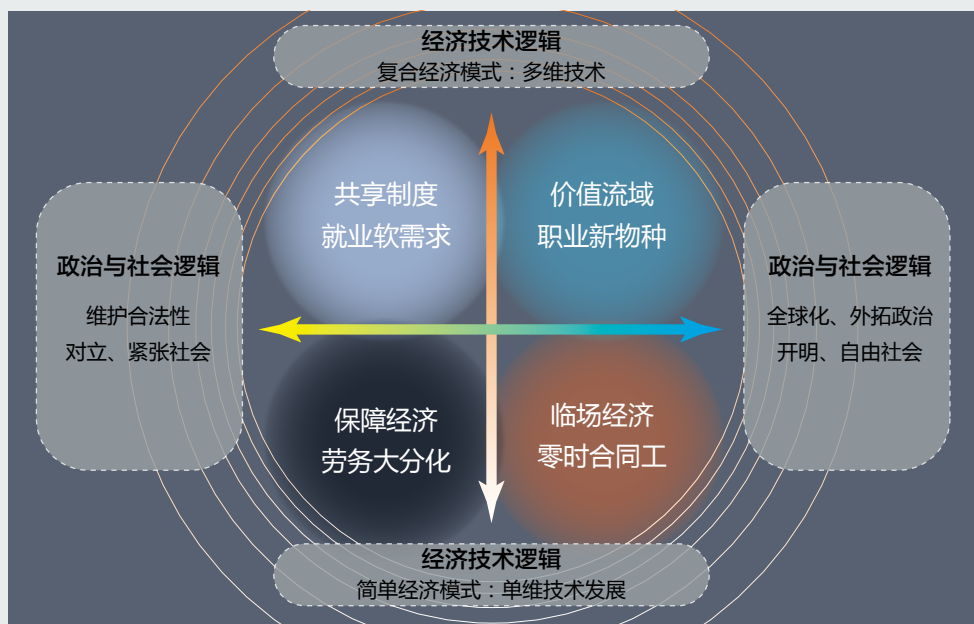


图 1. 未来工作的四种情景

研究发现，影响未来工作最重要的五个因素为：企业策略 (strategy of firm)、劳工能力特征 (human skills)、智能技术发展水平 (artificial intelligence)、资源组合和配置 (resources configuration)，和社会治理的政治逻辑 (political logics)。取这五个方面的开

头英文字母，对未来的“工作 4.0”理解框架也可称为“SHARP”分析。通过 SHARP 分析，这些因素基本上落在两股重要的驱动力量上：经济技术逻辑和政治社会逻辑。这两股综合驱动力量和它们发展的不确定性交织在一起，我们设想出未来工作的四种情境。(图 1)

### 情境一：价值流域，职业新物种

价值创造从现在的产业供应链向“价值流域”转变。它与新全球化和复合经济模式相配合，创造出现在难以想象的新工作岗位和新职业。

成立于 2010 年的网上约车平台“优步” (Uber) 就是新价值流域模式的代表。到 2016 年 7 月，“优步”市值达 650 亿美金，超过成立于 1903 年的福特汽车公司总市值。

2014年，UberFresh从加州圣塔莫尼卡市开始尝试网上订购和派送食品。同年，在曼哈顿开始办公快件速递业务。从网约车开始，优步的业务逐渐扩大，向“私家物流”渗透。

优步创造了前所未有的商业新模式。它所依托的“工业4.0”系统已经成为经济基础设施。一方面，供应链已经内嵌到信息物理系统中，成为通用技术。另一方面，就像河流生态按照流域网络延伸一样，企业利用“工业4.0”的基础设施建设自己的价值流域。

另一个典型案例是“爹地宝贝”婴儿纸尿裤。它将供应、生产、客服的大部分活动汇合在一个信息物理系统中。它依据大数据分析，按婴儿成长的年龄和消费特征推送各种以信任和服务为核心的新产品。过去，每个产业都有自己的价值链。它联系上下游客户。未来，智能技术允许企业横向和纵向联络，像大河水系一样形成“价值流域”。

低成本、自组织的智能技术让核心企业向四面八方扩展，形成自己的价值流域。因此，许多新的技术和功能也被创造出来。它

们为未来的工作带来新角色和新岗位。例如，生活方式规划师、学习规划师、移动管家、消费偏好分析员、创意教练、创业导师、增强版运动员成为前所未有的新工作机会。ATM出现后，技术将柜台人员解放出来，进而帮助银行业设立更多的服务网点，雇佣更多的客户咨询人员。复合经济模式和多维技术支持下，未来的职业新物种也会层出不穷。

像电影X-Men那样，智能将帮助自然人突破各种生理和心理的局限。例如，智能假肢让残疾人恢复身体功能，记忆性质的岗位培训可以通过内置芯片完成，智能技术加持后，员工发挥感知能力和社交能力，挖掘多元的价值偏好，创造新生产和消费形式。

在此情境下，文化差异、偏好不同、地域区别，这成为创造新价值的有利资源。智能技术在替代体力和认知能力的同时也解放自然人，让他们着重发展感知能力、创新能力、社交能力和身体灵活能力。“工业4.0”和智能机器人将承担许多无聊的工作。增强版的自然人将乐于从事有趣并有挑战性的工作。

## 情境二：共享制度，就业软需求

智能技术发展解决经济短缺问题。社会关注点从资源创造转移到资源分配，共享制度再次受到推崇。工作让生活更有意义，更美好。但工作机会供给有限。

无聊的工作由机器人完成了，但同时新鲜有趣的工作数量并不多。“工业4.0”解决社会生产问题，而传统劳动力被取代，社会分配问题突出。在此情境下，维护权威合

---

法性是主导逻辑。政府安排进入培训再就业，让失业隐性化，避免社会问题，并仿效北欧和北美的实验，提供不同形式的全民基本收入。政策鼓励下，共享经济模式的企业增加。能够提供就业机会的公司成为社会好公司。

此外，工资收入不再是人们选择就业的

头号指标，因为收入有基本保障，平均化收入是主流。新世代追求工作与生活互补，在工作中找生活的意义。类似的软性需求促进工作场所设计新趋势。办公家具企业、室内装修公司找到新的市场价值，为各类组织设计能激发创造力的办公环境。

### 情境三：临场经济，临时合同工

企业按需组织项目。按实际项目工作时间和任务雇佣临时自由职业者。短期工作机会多，长期稳定的工作机会少。

自由竞争的思想 and 强大的智能技术相结合，企业有绝对话语权，甚至能够左右政策，特别是在劳工政策方面。劳动保障合同趋向消亡。企业选择短期任务合同的方式避免福利支出和工作时间承诺，并且利用移动办公和临时项目组织形式雇佣外围专业人员。

同时，大企业保持核心精干力量，即核心技术和有竞争力资源的创造者和维护者。明星员工享受高收入和高福利。当临时外围人员增加后，内部知识管理和临时组织协调

任务变得更加重要，也派生出新的工作岗位。

在此情境下，政府政策偏向自由市场经济，对临时按需雇佣的现象采取不干涉主义。2—5人的小型、原子化企业增加。工作机会也原子化。知识工作者被智能技术边缘化，成为专业自由职业者；职业中层和专业人士失去固定的工作岗位，依靠咨询合同参与就业。

围绕着劳动保护、知识产权和跨国经营的劳工法律将重新商榷，企业、劳工和政府之间展开长期博弈。没有一劳永逸的解决方案，只有拉锯式谈判和妥协。按需雇佣方式和大量自由职业者也培养了新的城市工作游民阶层。其中有临时项目的雇主，也有雇员。

### 情境四：保障经济，劳务大分化

在地缘政治和国内利益集团斗争压力下，政府选择加强社会控制，维护权威。智能技术给少数极客带来巨大收益，但没有惠

及普通民众。技术性失业普遍。劳务市场出现精英和平民的大分化。平民劳工的收入没有提高，就业稳定性降低，就业选择变窄。

---

未来工作四种情境概要		
<b>价值流域 职业新物种</b>	产业生态改变，从供应链到价值流域。企业依据客户关系，选择广覆盖策略。社交能力，感知能力日益重要：智能技术扩大增强劳动力的认知能力和身体运动能力，自然人再次成为稀缺资源。开明和国际化政治激发跨国跨文化经济。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新产业结构、新商业模式</li> <li>● 以感知和社交能力为中心的新职业</li> <li>● 价值创新来自跨文化差异和多元偏好</li> <li>● 智能技术解放劳动力，促进新工种</li> <li>● “优步”向代购等领域扩展；跨国语言教学</li> </ul>
<b>共享制度 就业软需求</b>	走向工业 4.0，产品极大丰富，政治强调共享；企业选择“好公司”策略和包容发展模式。智能技术内嵌到生产与生活中，解决基本需求；工作成为生活追求，部分人把劳动当作第一需要；热情和坚韧的劳动者成为核心资源。政策鼓励企业创造体育竞技性工种，效率第二。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 北欧化，终身培训，鼓励职业转型</li> <li>● 为劳动需求创造就业机会</li> <li>● 智能技术保障效率和供应</li> <li>● 工作可以就是为了玩</li> <li>● WeWork；体能培训师；景区文艺表演者</li> </ul>
<b>临场经济 零时合同工</b>	工作原子化，自由职业者增加，灵活组合。项目导向的临时组织成趋势。政府不干涉主义，企业广泛运用智能技术替代劳动力。短期合同盛行，劳动保护成为政策关注点。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 智能技术影响组织人事策略</li> <li>● 移动办公成趋势</li> <li>● 组织类型发生大变化，临时组织成常态</li> <li>● 专业技能组合，专家角色凸显</li> <li>● 兼职教授，自由职业者</li> </ul>
<b>保障经济 劳务大分化</b>	传统产业解体，少数新兴产业大发展；政府推动物联网智能技术，提高效率。日常规范性工作被广泛替代；企业选择效率至上；高端创意，高级工艺，智能系统，低端劳务，四个阶层等级化。政府推最低收入保障。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 老龄化，劳动力短缺激发智能技术政策</li> <li>● 高低技能，老少劳工，四代同堂</li> <li>● 企业二极分化，岗位和收入二极分化</li> <li>● 政府推福利保障政策</li> <li>● 阿里巴巴的高管、淘宝店主</li> </ul>

图 2. 未来工作的四种情景概要

专业精英与资本拥有者联盟，在高度智能化的领域大发展。

同一个产业中，企业的模式也出现两极分化。传统技术企业不断萎缩，运用智能技术企业持续扩张。但大多数企业集中利用智能技术的效率价值，策略也雷同。得益于通用性智能技术的发展，类似实体店和淘宝网店之间的竞争和替代关系在其他产业出现。例如，纸媒与网络媒体，传统医院和基因精准治疗医院都开始出现严重分化。

因为商业模式趋同，人力资本的其他潜在能力并没有得到深度开发。因为老龄化加剧，劳务市场出现悖论现象：需要隐性知识的关键岗位上，老一代退休，新一代没有接上。许多企业也出现新/老、高技能/低技

能四类员工同堂的现象。它增加了人事管理的复杂度。

在此情境下，面对少数智能化企业兴起和大量传统行业凋敝，政府政策常常左右摇摆。一方面需要鼓励智能化、保持国家竞争力，另一方面需要保障就业，维护社会稳定。不过，从稳定与合法性的逻辑出发，政策将偏向于后者。

以上四种情境显示了未来 10—20 年工作形态发展的可能轨迹。在想象四种不同情境的同时，策略行动者可以选择主观积极的的活动，促进有利因素，让其中的某一种情境有更高的实现概率。例如，如果我们追求“增强的人力资本”策略，为“价值流域，职业新物种”的情境创造条件，未来智能技术不

仅不会消灭人类，而且能够解放人的局限性。

伏尔泰说，工作能祛除三项邪恶：无聊、恶习和依赖。在跨入智能经济大门的当口，我们要严肃地思考智能经济对就业的影响，并要求智能创新同时增加自然人的就业机会。为此，政策制定者要思考下面的原则：

**1. 智能技术应该为创造更加有意义的工作服务。**例如，网上教学的技术解决纯记忆性质的课程内容。它还要精进解放教师的表达能力和表演天才，让学习更有趣。

**2. 办公室自动化与工作场所的人文设计相结合，让工作更美好。**自动化要避免泰勒制度的陷阱。泰勒研究工作流程，让人适应机器。智能经济要反其道而行，让机器适应人的工作习性。

**3. 智能软件要平行设计人工操作的替代程序，实施智能电脑和人工头脑双轨制控制方法。**机器进步应该与人的成长保持同步。双轨制不仅为了保障人的就业机会，也是对智能机器系统的危机管理。

**4. 公平估算家庭劳动价值。**它应与获取工资收入的就业劳动受到同样的尊重。例如，对家庭劳动的种类及它们对社会的贡献做全面评估。让社会认可，家务也是重要的政务。

**5. 未来，自动化和智能机器化在替代人工的同时，也要有新就业机会促进计划。**伐木业有植被再生要求；矿产业要遵守生态复原的法规。同理，对就业，政府也应该有再

生保护政策。这样的要求只会让智能技术产业更加人文，刺激他们跨界创新能力。

**6. 对于能创造更多自然人就业机会的工种，监管部门的限制越少越好。**过去，各种的行业资格要求人为提高就业门槛，打击人们参加工作的积极性。现在，减少营业执照和执业资格要求正成为美国各州的新政。

**7. 让大学成为终身再教育的中转站。**基于年龄自然成长的教育计划需要改变。任何人在任何年龄段都可以回到教育机构，重新整理自己头脑中的“活件”，再出发成为对社会有益的人才。丹麦的学位教育、学徒教育和兴趣教育三位一体，值得各国学习。

**8. 推动“工资不高，保障不少”的政策。**工资不高，企业则愿意雇佣人工，提高就业率。社会保障不少，人们就不会因为低工资而陷入贫穷。

**9. “影响就业率”可以成为对智能技术的一项社会评估标准。**同等条件下，“提高就业率”的技术应该获得优先发展权。

在布达佩斯的皇宫山上，有一段无用的“冬墙”。它是奥匈帝国皇帝约瑟夫（Franz Joseph I）为解决冬季失业贫困而制造的就业机会。对亚洲国家制造就业的政策，经济学家弗里德曼曾不以为然后道：给（工作的）铲子，不如给（吃饭的）勺子。经济学家只知道效率。政治家懂得就业不仅为吃饭，还包含给生命尊严的人道主义。☑

# 开卷

Reading

■ 开心明目，善读可以医愚

# 经典管理理论是怎样炼成的？

■ 文 | 陈晓萍

「没有比一个好的理论更实用的东西了。」

——社会心理学家科特·卢温

在过去的半个世纪里，经济发展的速度超过之前几个世纪的总和。与之相对应的，社会制度的变迁和组织形态的变化、科技的发展更新、企业成长壮大的速度也是最快的。如今在管理领域中耳熟能详的经典理论大多起源于过去半个世纪的早期（1960—1990）。那是管理学作为一门独立学科刚刚诞生发展的时代，也是一个英雄辈出的时代。这些理论日后不仅成为管理学者所依赖的研究基础，也成为解释实际管理现象并指导管理实践的重要依据。可是这些经典理论是怎么产生的呢？肯·史密斯（Ken Smith）和迈克尔·希特（Michael Hitt）两位教授带着这个问题，邀请经典管理理论的原创

者，如提出社会认知理论的班杜拉（Albert Bandura）、目标理论的洛克（Ed Locke）、高阶理论的汉布利克（Don Hambrick）、心理合同理论的卢梭（Denise Rousseau）等等，回忆自己提出理论、检验理论、完善理论的历程和故事，编纂出《管理学中的伟大思想》一书。

有意思的是，阅读这些理论创造背后的故事，似乎比理论本身更有味道。

比如，斯道提出非理性承诺升级理论（theory of escalation of commitment）的经过。1973年夏天，他在法国度假时坐在咖啡吧里看报纸，突然一条新闻吸引了他，这条新闻报道了美军陷入越战漩涡，群众游

行，而几届政府发誓撤军却总是不能自拔。斯道觉得其实这样的现象：即一件事开始之后，虽然失败的苗头不断，但还是继续进行下去，并不是一个孤立的现象，在其他领域如投资、工作、事业甚至婚姻中都普遍存在。他开始搜集在实际生活中出现的例子，发现在每天的报纸电视新闻报道中，比比皆是。比如1986年在温哥华召开的世界博览会，从一开始7800万美元的预算，到后来变成15个亿，显然是一个承诺不断追加的过程。在回溯这个案例的过程中，两位作者发现承诺升级是一个在时间轴上慢慢展开的过程，存在几个阶段。与此同时，承诺升级的原因不仅和经济因素有关，更与行为和社会因素有关。



### 《管理学中的伟大思想——经典理论的开发历程》

主 编：肯·史密斯（Ken Smith） 迈克尔·希特（Michael Hitt）

译者：徐飞 路琳

出版社：北京大学出版社

出版年份：2016 年

在此基础上，他们修正并拓展了原来的理论，加进了时间因素。以此模型再去解读另一个历史事件——20世纪60年代中期长岛照明公司兴建核电站的案例，也可以解释得通。该公司一开始预算7千万美元，并计划在1973年建成核电站。可是自开工后，直至1989年才完工，总共花费了55个亿才完工。更诡异的是，这个核电站从来没有投入使用，最后以1美元的价格卖给了纽约州政府。也是一个承诺恶性升级的典型案列。从研究个体为什么会陷入承诺升级的怪圈，到发现该现象在其他层面（团队、公司、政府）出现的普遍性，从而增强该理论解释现象的能力和范围，似乎是使一个理论成为经典的必经途径。

提出资源基础理论（resource-based theory）的巴尼教授对此也有相当的共识。在经典管理理论的提出者中，巴尼算是比较年轻的一位。长期以来盘旋在他脑子里的核心问题只有一个，那就是：“为什么有些公司业绩好，而另外一些公司业绩差？”但这个问题已经被前辈学者从多种角度回答过了，比如波特的战略五力理论，威廉姆森的交易经济学理论等等。他一一研读前人的著作，但总是觉得不满足。这个问题其实来自巴尼早年对社会不平等现象的观察。这个不平等包含两个重要的维度：一个是起点的平等，一个是结果的平等。起点可以是家庭背景、社会阶层，也可以是个体的天资和才能；结果可以

是金钱地位，也可以是名气声望。组合有以下四种：

- （1）起点不平等，结果不平等；
- （2）起点不平等，但结果平等；
- （3）起点平等，结果不平等；
- （4）起点平等，结果也平等。

巴尼自己的经历告诉他，中间两种状态都是不合理的。而第一种状态，虽然遭到许多学者的质疑，却可能是一种合理的存在。这里的起点，他认为可以用资源来代表，假如一个人或一个公司拥有特别的资源，这些资源有价值、稀缺、难以模仿且不可替代的话，那么通过这些资源所得到的结果也就应该是不一样的。这不仅可以帮助解释为什么有些公司成功而另一些公司失败，而且可以得出一个结论，那



## 作者简介



肯·史密斯 (Ken Smith)

现任马里兰大学帕克分校史密斯商学院企业战略讲习教授



迈克尔·希特 (Michael Hitt)

德州农工大学管理学系教授

就是没有竞争优势（缺乏独特资源）的公司失败其实是件好事，它能促使公司去开发自己的独特资源，对社会的进步有积极的意义。

如此引人入胜的故事在书中满目皆是。本书的两位编纂者也是管理学界鼎鼎大名的教授，他们在最后总结了这些经典理论成型的几个要素。

首先，理论的提出是基于对现象的观察和由此引起的困惑或不安。这个现象对于普通人可能没什么深意，但是对于一个敏锐的学者，联系到个人的体验和经历，却可能产生相当厉害的冲击，从而唤起思考、质问、争论。

之后是寻找、搜集资料和证据的过程。一方面与同事和同领域中的人士交流、辩论、头脑风暴；另一方面

自己做实验、找案例、到企业进行调查，以找到数据来检验自己一开始的猜想。在这个过程中，他们必须带着中立的态度来客观判断每一个数据的含义和解释，并且修正原来的假设。

接着再开展系统、深入的研究以拓宽理论适用的范围，并挖掘理论成立之下的运作机理和操作机制。这些研究可以在实验室进行，可以在公司组织活体中进行，可以通过二手数据或者档案研究，也可以多种研究方法并用来全面系统地检验理论。在此过程中，学者们不断地修改、补充、完善理论。

最后就是理论的发表和传播。但在发表之后，还可以有新的事实和新数据出现，一个有生命力的理论其

实一直都处于生长之中，因此管理理论几乎没有盖棺定论的时候。

我自己对理论产生的简单归纳是：深刻观察组织实践和个体经历、敏锐捕捉思想火花、大胆提出管理假设、小心求证逻辑关系，并在此基础上提炼出经得起检验的管理思想。

此外令我印象深刻的是本书中多数理论的发表都经过了艰难曲折的过程，有的甚至经过十多年的历练才得以发表。但是，他们都说，孜孜不倦发展理论的动力其实不是来自可以发表，而是来自对问题的执着。

这本书仿佛是一个聚宝盆，不仅让读者瞥见伟大思想本身，而且还看清其来龙去脉。真可谓是独树一帜，蔚为壮观。☑

## 与现实短兵相接， 女权主义还剩下什么

■ 文一林凯雪

对于克尔凯郭尔的言论来说，我们到底要做一个成功的傻瓜，还是清醒痛苦的女权主义者？聪明者早已识破谎言——两者皆不幸。

女权主义“圣经”《第二性》的扉页上写着这样一句话：

做女人多么不幸啊！然而，做女人最大的不幸，说到底，是不了解这是一种不幸。

——索伦·克尔凯郭尔

然而置身于现实生活，这种对身为女性不幸的清醒认知，却常常招致灾祸。在作家陈染《无处告别》里的主人公黛二身上，我们看到了灾祸的蔓延。

古往今来，作家陈染只是众多女权主义者中的沧海一粟，她并不承认自己是女权主义者。实际上，这种否认的现象并不少见。在工业革命最先开展的英格兰，至少到20世纪60年

代，“女权主义者”仍然是个贬义词，鲜有女性愿意自称是“女性主义者”，尽管她们热心地为女性权利奋战。

作为舶来品的女权主义，经历了漫长的发展过程。

在最初的几个世纪里，欧洲各国的一些家庭，将“可有可无”或者无法婚嫁的女儿送往女修隐院。那时，身处院中的女性拥有大量的时间，久而久之，她们开始关注自身并思考。这便是女权主义最初的发展源头之一。而后不断有优秀的女性前赴后继，为女性权利呐喊抗争。

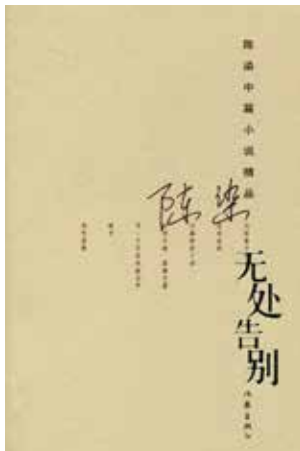
到20世纪20年代与70年代，女权主义达到一个里程碑式的胜利，“第一、第二浪潮”接连掀起，她们诉求公民平等与政治平等，关注并极

力强调妇女的性权利和家庭权利。她们走上街头，奋不顾身地，为在工厂里、在家庭中受苦受难的同胞们争取男性生而拥有的权利。

然而女权主义在中国，则是另一番景象。

20世纪初，女权主义从西方引入中国，也曾闪耀过短暂的光辉，而后就开始了特殊的“本土化”变异。为推翻帝国主义、封建主义、官僚主义三座大山，中国女性解放运动成为民族民主革命的一部分而存在，沿着一种抹煞性别的“中性化”方向畸形发展，涌现出“铁姑娘”“女强人”等形象，偏离了它的初衷。

直到20世纪80年代，中国逐步与全球化接轨，众多思想进入空前活



### 《无处告别》

作者：陈染

出版社：作家出版社

出版年份：2009年

跃时期，女权主义也毫不例外地发展起来。相比西方国家狂风暴雨般的女权主义斗争，在国家赋予男女平等的权利、高喊妇女能顶半边天的口号的基础上，中国的女权主义斗争显得平静温和；又因为女性全体诉求的政治、教育等权利已基本实现，女权主义，成为颇具个人化的追求。

这种特性在文学上开始显露，以陈染等为代表的女性作家，开始从自身出发，以纯女性视角，通过私密的话语空间，展现独特的女性生命意识。虽然在当时，她们与同时代的苏童、余华、马兆言等人，一齐成就了文学黄金时期，但这种私密且强烈的女性话语，又让她们独立于文坛的某种“热闹”之外，构成鲜明独特的注角。

1962年出生的陈染，凭借小说《世纪病》在80年代的文坛脱颖而出，而后创作了《与往事干杯》《沙漏街的卜语》《私人生活》《凡墙都是门》《与假想心爱者在禁中守望》《无处告别》《巫女和她的梦中之门》等。小说充斥着神秘主义、个人主义和精神执妄，对性爱话题从不避讳，甚至涉及LGBT。这些元素构成了陈染小说的一大特色，在她创作期的80年代、90年代，大胆直白的文字激起了文坛巨浪。

《无处告别》是陈染作品中的佼佼者之一，也是一篇女权主义巅峰之作。

整篇故事非常简单。当了四年半大学哲学讲师的黛二厌倦了北京的

生活，准备投奔美国的怀抱。辗转去到纽约，与早对她有意的约翰·琼斯生活在一起后，她又感觉到彻底的孤独，再次返回北京，然而北京还为她留下什么呢？与好友缪一的友谊早已冷却，与相依为命的母亲战争不断，与好友麦三的老公墨非纠缠不清，遍寻无果的工作……

黛二小姐是一个鲜明的符号，一个反映20世纪八九十年代的女权主义思想符号。

她在思想上囫囵吞枣地接受了西方女权主义——与男权对抗，排斥所有异性；与男权社会对抗，排斥整个世界。但因成长于男权社会，无法完全舍弃去固有的传统思想，同时又在柴米油盐的现实生活中拥有了自己的羈

## 作者简介



陈染，女，1959年生于北京。中国当代著名作家，80年代以小说《世纪病》在文坛脱颖而出，已出版《纸片儿》《嘴唇里的阳光》《离异的人》《无处告别》《私人生活》《流水不回头》等多部专著。

绊——朋友、现代文明、母亲和这个世界。二者相互交融，使之成为一个矛盾综合体。

黛二没有成为克尔凯郭尔文字中最大的不幸者，她知道自己身为女性是不幸的。然而身处并未完全市场化的就业环境，她只能向现实低头，清醒并痛苦地寻求一份工作。“她只是想挣钱从而获得生活的独立；只是想向别人证明她并不是无法适应这个世界而处处逃跑；证明她也具有一个被社会认同的女子的社会价值。”

在商品经济发达、物质生活丰富的今天，像黛二一样的女性失业已经是非常罕见了。相当数量的女性在事业上颇有建树，商界、政界崭露头角

的女性也比比皆是。但这些“成功女性”，未必意识到她们作为女性这一身份的成功，更不一定知晓女权主义。

而真正的女权主义者，在人们对女权主义错误理解错误传达的大环境下，成为被攻击的对象，“中华田园女权”“女权婊”“女权癌”的谩骂之声甚嚣尘上。

那对于克尔凯郭尔的言论来说，我们到底要做一个成功的傻瓜，还是清醒痛苦的女权主义者？聪明者早已识破谎言——两者皆不幸。

事实上，在男权思想依然盛行的今天，已有女性凭借自己的力量，在单身、婚姻或不婚状态下竭力找到并实现自己想要的物质精神生活，并从

女性的角度审视世界——这是承认自我的开始，也是女权主义在中国与现实交锋的积极成果。

但这仅仅是个开始，女权主义是复杂的，在这个命题下，我们需要解决的问题，还有很多。

当再翻开《无处告别》时，透过自恋的文风，抛开过时的写作风格，我们都能在里面找到身为女性的共鸣，看到女权主义者在现实生活中，外在与内心所遭受的痛苦折磨。黛二当时经历的种种，我们过去经历过，现在经历着，也许将来还要经历。从这个意义来说，《无处告别》仍是一篇未过时的、不可多得的佳作。☑



# 跨 界

Boundaryless

■ 生活在别处，也在此处

# 谢定伟：审美即生活

■ 文 | 陈璐

艺术与商业的栅栏被冲击瓦解，中国的审美意识正在以一种娱乐化的方式回归。美学作为文化精神的一部分，当下是否缺乏了应有的反思意识和更高的美学使命呢？





## 初涉艺术展

2016年岁末,在上海展览中心举办的“蓬皮杜现代艺术大师展”吸引了近10万人观展。这场展览以“一年一人一件”的策展思路,选取了1906年到1977年共72位艺术家的71件作品,从现代艺术早期的野兽派、立体主义到对西方现代艺术影响深远的达达主义、超现实主义、抽象派等,展出了包括杜尚、毕加索、马蒂斯、夏加尔等诸大师的艺术作品,被称为“当代艺术史教科书式的展览”。

这场展览背后的主导者是一家年轻的文化产业公司——天协文化。很多人知道天协,源于2014年在K11举办的“印象派大师·莫奈特展”,这一场展览持续了三个多月,观展人数达40万,据说K11商场因此日常营业额增长了20%。这也是至今为止的展览奇迹,被誉为最成功的商业特展,自此掀起了

西方经典艺术在商场展览的热潮。

不过,天协引进的第一场西方艺术大师展,却鲜有人提及。

六年前,作为国内第一家民营机构操作的毕加索艺术大展,虽然参观人数达20万,但在当时,中国的民间艺术展市场像一片未经开垦过的荒地,市场环境和政策条件都面临许多困难,申请外汇、海关通关、大型活动申报以及场馆的安保监控、温湿度控制等等,都是从没遇到过的新问题,特别是展览场地高昂的租金,布展搭建和设施的高成本,使得展览在经济上无法收回投资。直到2014年的印象派大师莫奈特展,在内容、地点、新媒体推广、成本控制等多方面的条件作用下推动了大众文化消费的崛起,使得展览获得空前的成功。自此,各种形式的商业艺术展携着西方大师之名扎堆北上广深,荒地变成了沃野。

## 艺术：1+1>2

天协文化总经理谢定伟从事这一行只有六年的时间。在2005年以前，他是美国硅谷的一名高级工程师，从事集成电路开发制造近20年。他的另一重身份，是书画大师谢稚柳和陈佩秋的儿子。由于历史原因，他没有继承父母的艺术事业。1981年，谢定伟远赴美国留学，学习电子工程和半导体物理。

“我到现在都还没有忘记，小时候母亲对我说，你好好读书，将来当个工程师。当工程师1+1等于2，但如果画画，1+1可能不等于2。”历史的浪潮改变了一些人的生命轨迹，但家庭熏陶的印记又将谢定伟拉回相似的道路。

尼采说艺术可以拯救人生（arts delivering life），它既可以拯救苦痛中备受折磨的灵魂，也可以拯救现代化狂飙突进下日渐没落的精神世界。

谢定伟相信艺术对人生的价值永远都是1+1>2的。2005年回国后，他开始做一些科技咨询方面的工作，后来做过中国书画展览和画册出版的工作。一个偶然的机会，使他

转入从事引进、举办西方艺术大师作品展览的事业。

然而国内学龄后审美教育的长期缺失导致的不仅是市场的冷落和规则的稀疏，还有意识形态上的扭曲。陈丹青在谈到现在的看展文化时说道，现代人对待艺术品变成了对声名的崇拜，其实是对于精神娱乐的崇拜。他说，我们不再像古代人那样相信作品，变成了“我度过了一个愉快的下午，我去了哪些美术馆，我喝了什么咖啡，买了什么衍生品”。

都会文化中对于仪式感的追求派生出的奇特现象，也带动了特展的大行其道。国内画展、雕塑展、摄影展走马灯似的上演，戏台上你方唱罢我登场，艺术与商品的栅栏被冲击瓦解，中国的审美意识正在以一种娱乐化的方式回归。

即便如此，优秀的展览对个人的影响仍是不可预计。陈丹青27岁时（1980年）创作的《西藏组图》正是受到了1978年在上海展览中心（那时叫作中苏友好大厦）展出的“法国19世纪农村风景画展览”的影响，进而迸发了创作的灵感。





## 特展 2.0 时代

整个中国掀起艺术特展的浪潮并非起于青蘋之末，20 世纪七八十年代，公立美术馆里就出现了特展的形式，1978 年的“法国 19 世纪农村风景画展览”，1982 年的“法国 250 年绘画展览”，1984 年的“法国毕加索绘画展”，在当时都引发了观展热潮。

这类展览通常由公立美术馆主办，主要是针对某个特定主题由美术馆自主策划或引

进特别展，或称之为临展，特展产业研究者贾布谓之特展 1.0 时代。2000 年之后，大量民营资本进入这一市场，以商业化的手段运营展览，特展进入了 2.0 时代。新时期的特展更注重艺术性与娱乐性的平衡，2013 年的“草间弥生——我的一个梦”，2014 年的“印象派大师·莫奈特展”，2015 年的“奔牛·上海——大型城市公共艺术展”，借助多样化的宣传和社交媒体，在当时取得了经济效益和社会效益的双赢。

伴随着民营资本的活跃，特展市场也出现了不少乱象，有学者斥之为追逐票房、娱乐化、商业化的恶果，也有学者批评这类展览不具有学术研究价值，灌输的是一种扁平的文化想象，艺术赏析活动依旧局限在中产阶级闲暇生活之余的陪衬点缀。

“这就像学历史，既有编年史的学法，也有断代史的学法。”对于引导国民如何进入美术天地，谢定伟有其自己的看法。从毕加索、莫奈等大众熟知的经典艺术展览开始，籍此引起大众对近现代艺术的兴趣和热爱，再慢慢上溯至古典艺术、下沉至当代艺术。由于西方艺术在中国认知基础薄弱，国内的接受度相对比较浅显，谢定伟希望采取举办展览的方式，为大众带来艺术史的普及教育。

“中国的公众在美术教育方面还处于非常初级的阶段，目前，国内有一些民营机构举办大师展来推动大众对艺术和西方文化的认知，是很好的一件事情。”中央美术学院美术馆馆长王璜生在谈到当下的特展浪潮时说道，这种方式是艺术教育在“科普”阶段的产物。

作为公立美术馆，央美美术馆在设计 and 引进展览时一般有三个原则：一，要能体现对当下一些艺术问题的看法或是有创意的课题；二，强调学术意义和研究价值，比如挖掘某一段重要的艺术历史；三，关注青年艺术，培养年轻艺术家。去年11月，央美美术馆引进“基弗在中国（Anselm Kiefer: Coagulation）”展览，虽然因为与艺术家沟通不畅招致艺术家本人反对引起巨大争议，

但王璜生表示，之所以选择基弗是因为他对中国的艺术研究有一种特殊的意义，包括对历史的反思，对历史记忆的表达，对人类善的追问等，这些话题在中国的当代艺术界都比较薄弱。

民营文化公司本质上是商业机构，营利的目的性很强，因此主要操作以大众为主要目的、耳熟能详的大师展或娱乐性的展览，忽略了对现世意义的追索或艺术研究价值的探寻。中国的艺术市场早已令世界垂涎，国际策展方和艺术商业运作公司的参与使得大展生意俨然已经形成一门链条十分齐整的生意经。中国在急行的转弯处，既有商业上的博弈，也有对文化工业下艺术本质的思考与问询。

无独有偶，在艺术社群与一般不甚理解艺术脉络的民众之间，存在一系列从语境、认知到品味偏好的严重断裂，所以，虽然市场上有谢定伟这样以“为公众办展，为教育办展”为理念的文化创业者，但创造力与审美修养并不是一两场展览能够提供的，两者都需要良好的公共教育及文化政策作为支持。

中国的美育自古有之，古代“六艺”中不仅有强调技能的射、御、数，还有强调伦理和德行的礼、乐、书；西方的当代艺术一直以批判性的思维审视着后工业化社会的发展。作为文化的一部分，美学始终与文化精神相关联。近年来，社会对美育的关心和需求，唤来了公共教育及文化政策上的重视。艺术市场机制的规范和体系的健全，对于民众审美修养的教化和提升，则有巨大的现实意义。■



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 978-7-309-12908-3



9 787309 129083

定价：88.00元