

04

2015.12

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

互联网的 “垄断”新生态

一桩又一桩的并购，这是新寡头诞生的前奏？
还是在巨人阴影下的未来常态？

RMB 88 HK\$160

ISBN 978-7-309-12037-0



9 787309 120370

高处真的不胜寒吗？
社会距离不等同于孤独感

银行是一台精密的机器
中国工商银行董事长姜建清访谈录

心之所向素履以往
李斌的理想主义与纪实画作

界宽境远

Vision Without Boundaries

领读管理新知 融炼实践智慧



管理视野
MANAGEMENT
INSIGHTS

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

 復旦大學 出版社

公司的品德、创新、与自然垄断

在谈论个体的时候，我们常常会说到一个人的人品好坏。把人品的概念上升到公司层面，就成了公司的品德。一个公司的品德好坏可以从多方面表现，但最主要的恐怕要数公司的诚信以及对消费者是否承担责任了。而这在公司发生危机的时候最容易表现出来。比如一家汽车制造厂，有几辆汽车的安全带出了故障，公司是立刻召回全部同类型汽车的安全带，还是只修复已经出了故障的汽车安全带？再比如一家互联网公司，发现有商家在网站上出售伪劣产品，公司是立即向购买者道歉并补偿所有损失，还是将责任推诿给卖主或其他原因来表明自己的清白？我们可以清楚地看见，做出前种选择的是品德好的公司，而做出后种选择的是品德坏的公司。公司的品德是消费者信任的基础：这是为什么我们信任 Tesla，而不太信任 GM，更不信任 VW 的原因；这也是为什么我们信任 Amazon，而不那么信任 Taobao 的原因。

有意思的是，品德好的公司常常在创新上也独树一帜。也许是因为品德好的公司不靠投机取巧、不靠走捷径取胜，他们反而更专注于通过不断创新给消费者带来物美价廉的产品和服务，赢得自己在市场上的竞争地位。创新可以包括多个层面，比如技术升级优化、资源整合配置、管理流程改进、营销渠道的拓展和缩短等等。这样的公司到后来就可能达到自然垄断（natural monopoly）的状态，即在一个行业中能够长期以最高效最低成本的方式生产产品和服务以至于其他公司都无法与其竞争。很显然，自然垄断有别于人为垄断（artificial monopoly），人为垄断是由政府许可的垄断，比如中国的电信行业。在这个意义上，能够达到自然垄断、并且保持自然垄断地位的公司应该是那些品德优良而且创新不断的公司，比如发明 QQ 和微信的腾讯。虽然在达到自然垄断前期资本的力量会起到一些作用，但是如果公司的品德不端、失去消费者的信任，或者公司停止创新、无法保持最高效率的运作，那么他们迟早会被那些品德更优创新更多的公司所取代。

本期杂志中关于公司道歉的新知文章，关于一个工程师的好奇和一家公司名利扫地的专栏文章，工商银行董事长姜建清对工行在过去三十多年来发展成全球最大最盈利银行的回顾和展望，以及一组有关互联网公司垄断新生态的专题讨论，基本都涉及了公司的品德、创新、和自然垄断的问题。希望这些文章能够对你的思维有所撞击，也希望你能加入我们的热烈讨论。✉

2015 年 12 月于美国西雅图



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

08

合弄制——从“金字塔”到“圈”
管理学人书架



12

高处真的不胜寒吗？

Adam Waytz Eileen Y. Chou Joe C. Magee
Adam D. Galinsky

16 公开道歉如何才能奏效？
Leanne ten Brinke Gabrielle S. Adams

19 进言有风险，开口需谨慎？
魏昕 张志学 陈晓萍

22 中国民企逆袭路的“神队友”
许德音 吕文珍 Qian Gu

25 透明陷阱
Ethan S. Bernstein



28 国有企业出海，
如何化解制度压力？
Klaus E. Meyer 丁远 Jing Li 张华



32 银行是一台精密的机器

中国工商银行董事长姜建清访谈录



42 不逾矩，行长远

——张磊的投资观

对长期价值投资理念的恪守，让他坚定不移地做企业的超长期合伙人。



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

中国管理研究的世界权威
管理研究学者的国际平台

文化与中国管理

CULTURE AND CHINESE MANAGEMENT

The Seventh IACMR Conference

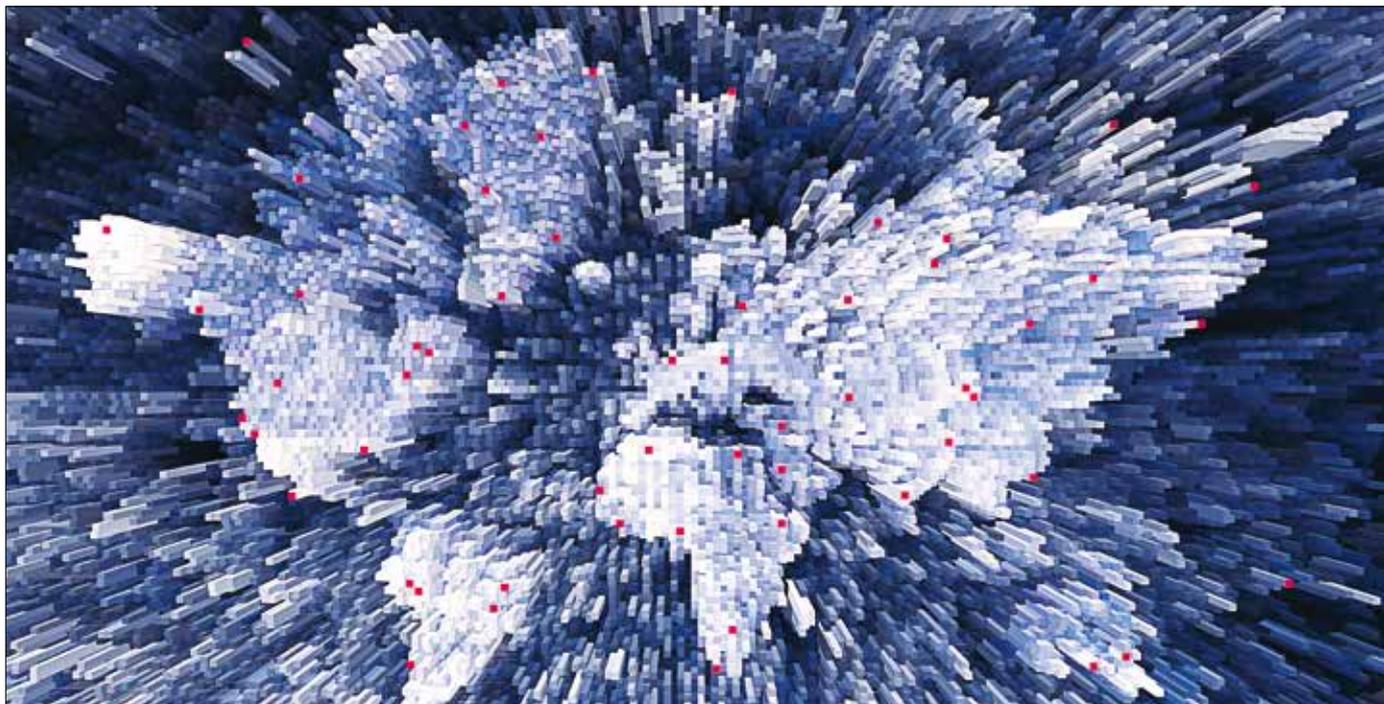
中国·杭州

2016年6月15~19日 | June 15~19.2016

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

www.iacmr.org www.iacmr.org/ChineseWeb





专题 FEATURE

52 互联网的“垄断”新生态

互联网“自然垄断”背后的冷思考
互联网+的自然垄断之路
平台战争时代，垄断者生
并购风潮之下，创业者的“深度”选择
互联网时代“垄断”之辨

专栏 COLUMN

78 **主编专栏**
一位工程师的好奇和一家公司的名利扫地 陈晓萍

80 好研究的来源：到现场去！ 周雪光

82 “走出去”的一些断想 周长辉

85 **管理公案**
建立有坚韧力的临时组织 鲍勇剑 程亚婷



开卷 READING

90 南美出现的第一块冰与迪拜的繁荣有什么关系？ 陈晓萍

92 幸福的比较级原理 徐淑英

跨界 NO BOUNDARY

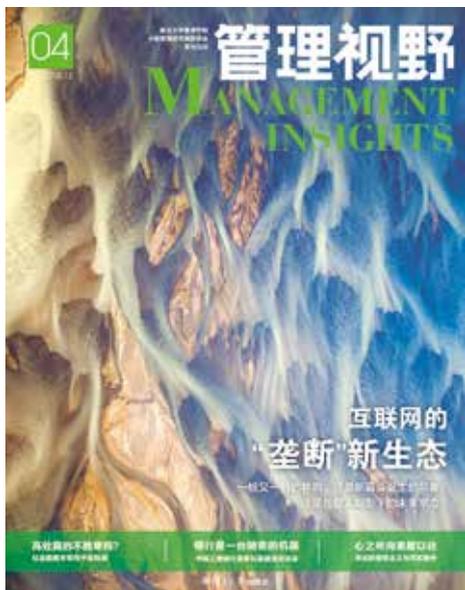
96 **心之所向素履以往**
——李斌的理想主义与纪实画作 陈璐

对于李斌而言，画是一种载体。他用浓墨重彩赤裸直观地冲击着人们的视觉，不由分说地逼着观众靠拢来观望。

No.4

第四期 2015年 12月

管理视野 MANAGEMENT INSIGHTS



封面作品

俄罗斯摄影师 Andre Ermolaev 作品。它不是艺术家的绘画而是真实拍摄的图片。这是在冰岛从空中拍摄的火山地区河流。水流蜿蜒流过黑色的火山沙，最后归于大海。可见，自然的力量才是最伟大的艺术家。

图书在版编目 (CIP) 数据

管理视野. 第四期/陈晓萍主编.--上海: 复旦大学出版社, 2015. 12
ISBN 978-7-309-12037-0

I. ①管… II. ①陈… III. ①企业管理—文集 IV. ① F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 317554 号

书 名 管理视野

责任编辑 岑品杰 方毅超

出版发行 复旦大学出版社有限公司

上海市国权路 579 号 邮编: 200433

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

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

外埠邮购 86-21-65109143

印 刷 上海西口印刷有限公司

开 本 890x1240 1/16 印张 8.25 字数 195 千

版 次 2015 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-309-12037-0/F.2234

定 价 人民币 88 元

订阅、发行及投诉

bkservice@fudan.edu.cn



复旦大学商业知识微信订阅号



请关注 IACMR 微信订阅号



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

出版人 Publisher

陆雄文 Xiongwen Lu

联合出版人 Co-Publisher

徐淑英 Anne S. Tsui

执行出版人 Executive Publisher

孙一民 Yimin Sun

编辑委员会 Editorial Committee (按姓氏字母顺序排名)

陈晓萍 Xiao-Ping Chen (华盛顿大学教授, IACMR 第二任主席)

陈昭全 Chao Chen (罗格斯大学教授, IACMR 第五任主席)

乐睿文 Arie Lewin (杜克大学教授, 《组织管理研究》主编)

陆雄文 Xiongwen Lu (复旦大学管理学院院长)

孙一民 Yimin Sun (复旦大学管理学院副院长)

徐淑英 Anne S. Tsui (亚利桑那州立大学教授, IACMR 创始会长)

薛求知 Qiuzhi Xue (复旦大学管理学院教授)

郁义鸿 Yihong Yu (复旦大学管理学院教授)

主编 Editor-in-Chief

陈晓萍 Xiao-Ping Chen

执行主编 Managing Editor

于保平 Baoping Yu

执行副主编 Deputy Editor

程亚婷 Yating Cheng

新知栏目副主编 Research Highlights Associate Editor

李绪红 Xuhong Li 井润田 Runtian Jing George Yip

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

陈扬波 Yangbo Chen 黄漪 Ying Huang 潘琦 Qi Pan

宋旻 Min Song 王颖颖 Yingying Wang 华颖 Yang Huaying Lu Chen

视觉设计 Art Designer

戴云 Yun Dai

摄影 Photographer

唐音婷 Tang Yinting 杨伯荣 Borong Yang Kevin Guo

插画 Illustrator

陆秀玮 Xiuwei Lu Mishow

总经理 General Manager

于保平 Baoping Yu

运营总监 Operations Director

陈颖燕 Eisa Chen

编辑部地址 Address

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

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

图片 Photograph 500px Prime 视觉中国 东方 IC

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



源自负责任的
森林资源的纸张

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

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

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

思维构架未来

综合性知识产品
创新学习平台
全开放分享空间

E-LEARNING
在线课程

FBK ONLINE
复旦商业知识在线

PUBLICATIONS
出版物

SNS & APP
微平台

CASE DEVELOPMENT
& RESEARCH
案例开发与研究

HOLACRACY

合弄制

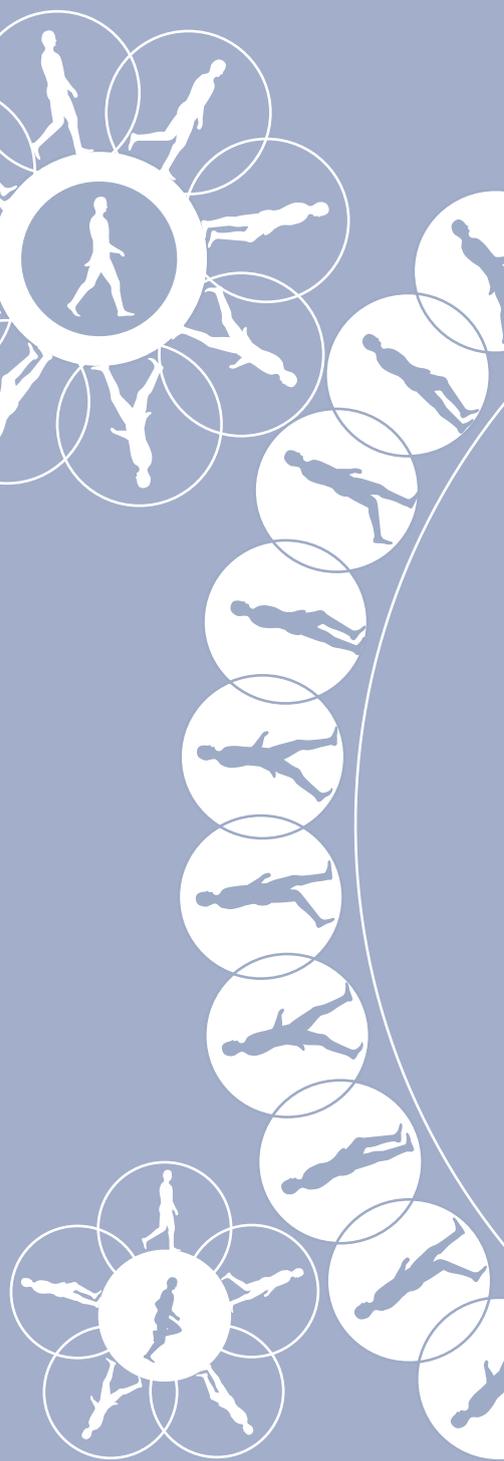
从“金字塔”到“圈”

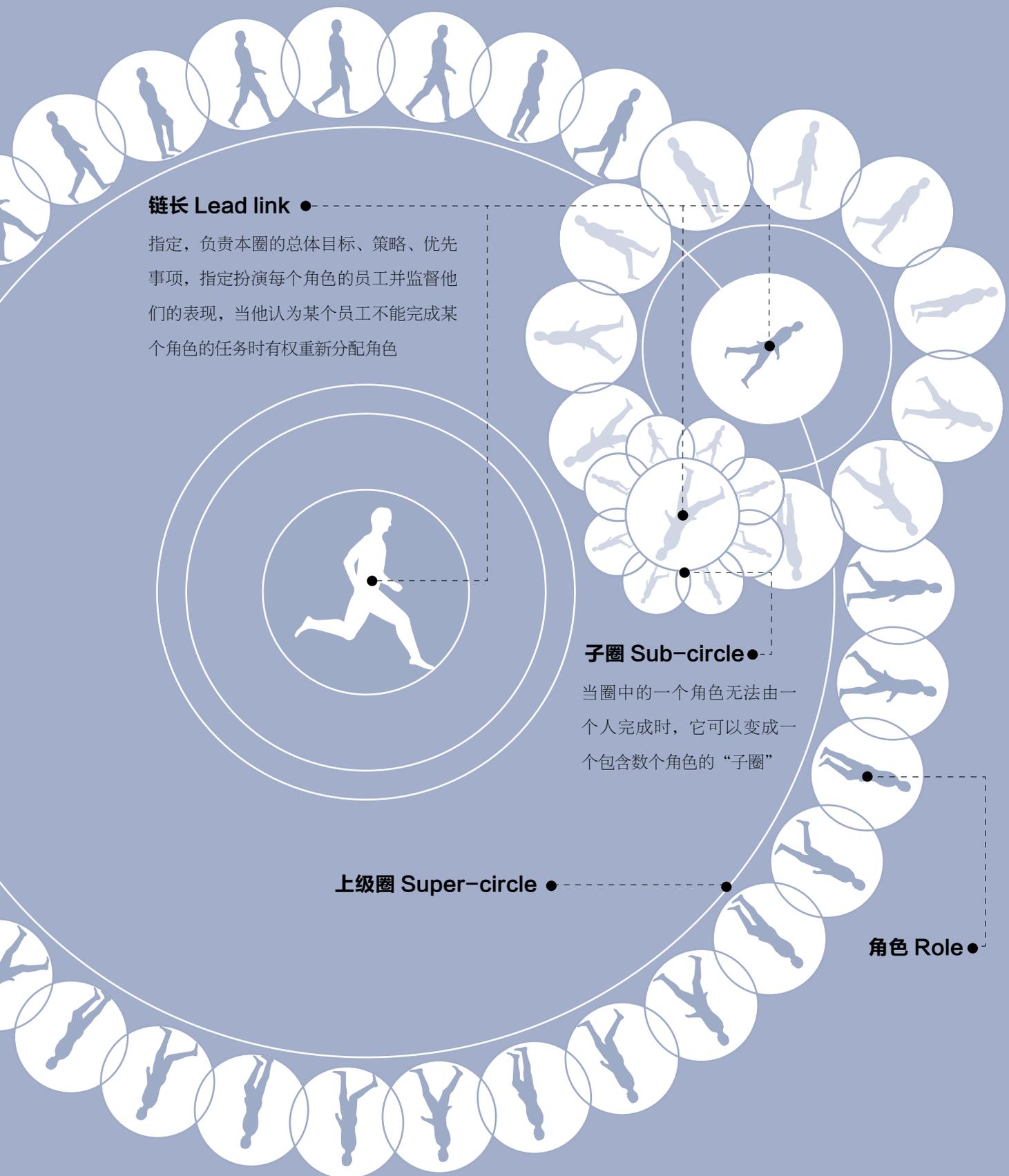
和传统的公司结构不同，“合弄制（Holacracy）”是一种新型的公司治理模式，创始人**Brian Robertson**。在传统公司中，每个人在金字塔型的层级中对应一个具体职位和职位描述，如果说这样的模式是“一个萝卜一个坑”，那么在“合弄制”模式下，公司先确定“坑”，再去找相应的“萝卜”——先将工作分块，由不同的团队，即“圈（circle）”负责，团队将工作拆分成不同“角色（role）”，根据每个角色的需求选择合适的员工加入。

相比传统模式，“合弄制”通过管理流程来组织团队架构，工作的分配有清晰透明的规则与流程，职责和权力被明确地分配给每个角色及团队，大大减少办公室政治；而员工也可能“身兼数职”，同时加入不同的“圈”。

就好比体育运动中每个团队需要有不同的角色，如“前锋、后卫、中锋”等。每个角色需要找到适合的人选，这些人选能在场上明确知道自己的角色的任务、职责与权限，实现团队的高效运转。而这个团队的前锋也可能是另一个团队的后卫——只要他的能力符合要求。因此，在“合弄制”的结构中，权限并非授予给个人，而是角色。

另外，每个“圈”会定期召开管理会议与策略会议，每个角色都可以在会议上提出自己发现的问题，根据需求对每个团队的结构进行调整迭代，使组织更能适应变化的环境。目前，亚马逊旗下的电商公司**Zappos**、内容线上平台**Medium**，以及一些初创公司都在采用“合弄制”的管理模式。





链长 Lead link ●

指定，负责本圈的总体目标、策略、优先事项，指定扮演每个角色的员工并监督他们的表现，当他认为某个员工不能完成某个角色的任务时有权重新分配角色

子圈 Sub-circle ●

当圈中的一个角色无法由一个人完成时，它可以变成一个包含数个角色的“子圈”

上级圈 Super-circle ●

角色 Role ●

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。

《博弈与社会》

作者：张维迎
出版社：北京大学出版社

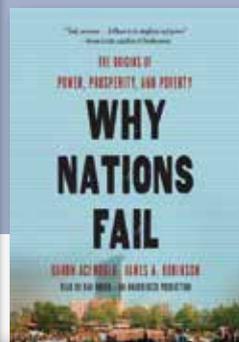
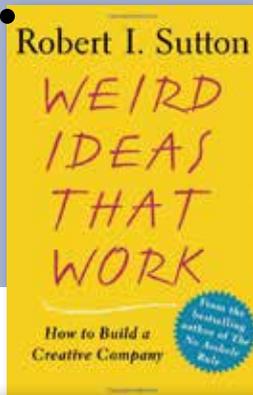
作者以“博弈”为核心，深入浅出地详细介绍了博弈论的基本理论和概念，并结合实例，将博弈论理论应用于更广泛的社会问题。



Weird Ideas That Work: How to Build a Creative Company

Author: Robert I. Sutton
Press: Free Press

结合了进化生物学与行为心理学，深入分析了创新、尝试、失败和创作自由的本质。对管理实践的创新作出启迪。



《公共事物的治理之道：集体行动制度的演进》

作者：埃莉诺·奥斯特罗姆
出版社：上海三联出版社

Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action (Political Economy of Institutions and Decisions)

Author: Elinor Ostrom
Press: Cambridge University Press

本书为社会科学的经典之作，基于数十年的经验研究进行理论研究，洞见深刻，对思考公共事业的管理有新的启迪。

Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty

Author: Daron Acemoglu & James A. Robinson
Press: Crown Business

分析深刻，给读者带来刺激的阅读体验。

●《目标动力学——动机与人格的自组织原理》

作者：章凯
出版社：社会科学文献出版社

该书为理解人类动机与人格建立了新的理论基础和逻辑起点，创立和初步检验了新的动机与人格理论，为理解如何领导人打开了一扇更宽阔的大门。

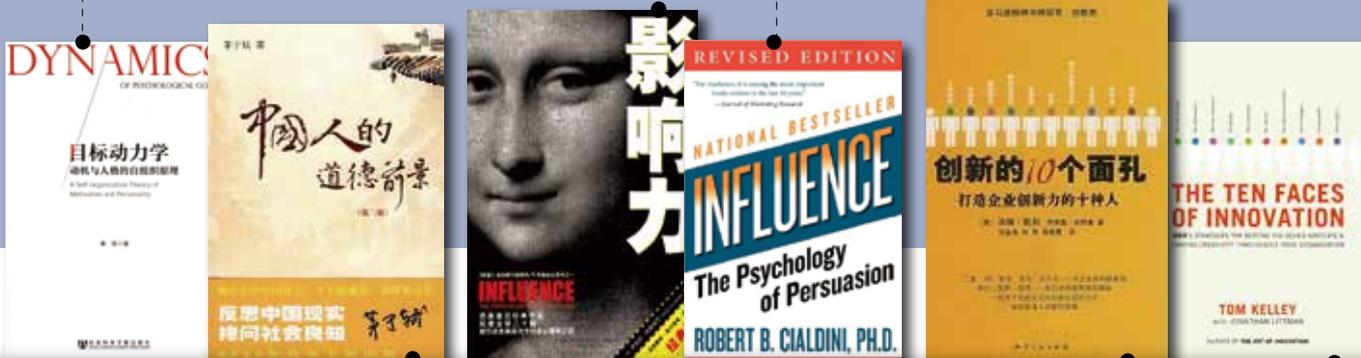
●《影响力》

作者：罗伯特·B·西奥迪尼
出版社：万卷出版公司

● *Influence: The Psychology of Persuasion*

Author: Robert B. Cialdini
Press: Harper Business

作者用丰富的案例解释了为什么有些人极具说服力，而另一些人却容易上当受骗，兼具学术性与趣味性，告诉读者“影响力也是一门科学”。



●《中国人的道德前景》

作者：茅于軾
出版社：暨南大学出版社

本书别开生面地从经济学的角度来讨论道德问题，进行理性的分析，并大量结合我国经济改革以来出现的各种社会现象，让读者重新审视我们的思想道德。

●《创新的10个面孔》

作者：汤姆·凯利 乔纳森·利特曼
出版社：专利文献出版社

● *The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Defeating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization*

Author: Tom Kelley & Jonathan Littman
Press: Currency/Doubleday

总结了在企业推动创新的十类关键角色，打破了传统的职位标签，提出了以人为本的创新路径及团队的实践过程。

高处真的不胜寒吗？

■ 作者 | Adam Waytz Eileen Y. Chou Joe C. Magee Adam D. Galinsky ■ 改写 | 张若勇

权力会带来更多的孤独感？

答案并非如此，不要把社会距离等同于孤独感。

长久以来，权力一直是一个古老而又新颖的话题。权力招人觊觎，为世人所追逐，芸芸众生往往无法挣脱权力的漩涡。一旦控制了权力，身居高位的人会在普通人眼里显得更加高大伟岸和光彩夺目。然而，权力又似乎具有双重性，在权力光鲜外衣的背后，常有道说不出的苦衷。比如古装戏里的皇帝，你如果仔细体会帝王们的内心世界，会觉得他们其实是很孤独、很不开心的。许多以权力为创作主题的文学作品，也细致刻画了位高权重之人那种高处不胜寒的孤寂之感，渲染力极强，以至于不少人形成了“权力高的人会感到孤独”的刻板印象。其实这是一个有争议的问题：拥有更高权力的人，到底是不是感到更孤独呢？

以往的研究发现，权力会带来更高的社会距离（social distance）。社会距离是一种心理距离，反映的是人际间或群际间的阶层差别以及关系的亲疏程度。比如，面对领导，普通员工会感受到心理距离，便难以产生亲密感。以



The Author

Adam Waytz (a-waytz@kellogg.northwestern.edu) 西北大学副教授

Eileen Y. Chou (eileen.chou@virginia.edu) 弗吉尼亚大学助理教授

Joe C. Magee (jmagee@stern.nyu.edu) 纽约大学副教授

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

改写 | 张若勇 兰州大学副教授

相对于低权力的人，高权力的人有更弱的孤独感，并且权力会降低个人的归属需要，进而降低孤独感。

往研究还发现，权力可能会降低信任，让人对他人的善举产生怀疑，在社会交往中难以有较高的情感投入。比如上级可能认为下级出于好心的主动帮忙背后藏着自私的动机，不予积极回应并仍与其保持距离。这些研究听起来挺有道理，例子也非常直观，看来拥有权力的人应该会有更强的孤独感。

但我们却认为，拥有高权力的人其实孤独感更低。为什么呢？因为人们把一些相似的概念搞混淆了，比如常把社会距离等同于孤独感。其实社会距离反映了人们在权力分布方面的差别，它是一个中性的概念，并不等同于或必然导致孤独感，有些人还可能很享受这种心理距离。而孤独感是一种负面的情绪感受，有人很贴切的形容孤独是一种“令人厌烦的、毫无可取之处的慢性病”，所谓享受孤独，真的是一种境界，也是一种磨练。由于社会距离和孤独感的不同，并不能从逻辑上推断出：权力也会带来更高的孤独感。

再者就是客观的社会隔离（social isolation）和主观的社会隔离（也就是孤独感）的区别。客观的社会隔离反映的是一个人与其他人社会互动的数量，包括关系地位、互动的频率以及与他人相关的生活方式安排等，比如我们可能读过美国作家梭罗的《瓦尔登湖》，梭罗当时的社会互动

和生活方式独树一帜，他独居瓦尔登湖畔，在远离尘嚣的地方享受回归自然的诗意生活，却不是享受孤独；但孤独感，关注的是一个人与其他人社会互动的质量，也反映了个人自己对这种关系状态的不满。比如每个大城市里都存在的农村进城务工群体，他们渴望融入城市和归属感，渴望被市民所接受并建立社会连接而不得，被冠以“农民工”的污名化称呼，在繁华的城市里，他们是感到孤独的。

从降低孤独感的角度看，人如果拥有更高权力意味着什么呢？一是有更多的社会交往机会，接触到更多的社会关系；二是在社会联系中发展出更强的社交技能，能更准确地识别和读懂他人的情绪，这种能力有助于增加与人交往的信心；三是权力有助于减轻社会压力源的不利影响，也会让人变得更为坚韧，即使身处逆境也能够发展出新的社会联系；四是权力会降低对社会情境和人际和谐的依赖。正是因为权力会带来这些益处，所以我们认为：相对于低权力的人，高权力的人有更弱的孤独感，并且权力会降低个人的归属需要，进而降低孤独感。

我们通过八项研究来检验上述核心观点。研究1是问卷调查研究，其余七项研究采用了实验法，通过三种不同方法来操纵权力这个变量。以下是对八项研究的概要描述。

组织管理者需要关注孤独感对于员工身心健康的负面影响，通过增加基层员工的工作自主性，让员工有机会产生自己拥有一定权力的感觉，从而减少孤独感，提升员工的幸福指数。

研究 1

为了检验个体间权力感差异和孤独感倾向差异的负相关关系，我们选取了 309 名参与者完成了在线问卷调查。在测量了权力感和孤独感之后，统计分析的结论表明，权力和孤独感之间是显著的负向关系。同时，考虑到职业上的权力水平会随年龄增长而变大并在 40 至 60 岁间达到高点，在控制了年龄的影响之后，权力和孤独感之间的负向关系仍然显著。

研究 2 (实验研究)

研究 2 包括三项实验（实验 A-C），对权力采取了三种不同的操纵方式：被试者自己想象高/低权力的表现、指定老板/下属角色扮演以及指定资源分配权。

实验 2A 中，56 名参与者被随机分配到高权力/低权力实验条件中，他们被要求想象完成一项论文任务。在高权力的实验条件下，要求参与者写出自己运用权力去影响别人的所有可能的方式，在低权力的实验条件下，要求参与者写出别人运用权力来影响自己的所有可能的方式。之后参与者都需要完成评价此刻自己孤独感的测量问卷。

在实验 2B 中，202 名参与者被随机分配到高

权力/低权力实验条件中。研究者在导语中会介绍实验的安排：每位参与者将和另一位参与者随机配对，共同完成一项任务，扮演的角色是随机指派的，或是老板（高权力条件），或是下属（低权力条件）。老板拥有决策权，决定下属完成何种任务，下属只能服从老板的决定。之后每个人被告知自己分配到的角色，并按角色要求履行职责。与实验 2A 类似，任务完成后参与者需要完成同样的测量问卷。

在实验 2C 中，82 名参与者同样被随机分配到高权力/低权力实验条件中。实验材料采用的是经典的独裁者博弈游戏，每位参与者将和另一位参与者随机配对，共同完成一项如何分配 1 美元奖金的任务，扮演的角色是随机指派的，或是老板（高权力条件），或是下属（低权力条件）。老板全权决定如何分配奖金，下属只能服从。与实验 2A 和 2B 类似，任务完成后参与者需要完成同样的测量问卷。

进一步的分析结果表明，对权力的三种不同的操纵方法得出了同样的结论：与低权力拥有者相比，高权力拥有者孤独感更低。

为了比较和基准条件的差异，研究 3 和 4 增加了对照组，实验材料同样采用独裁者博弈。

研究 3 (实验研究)

由 124 名大学生参加，每名参与者收到一条在线链接地址，上面写明他们被随机分配到高权力 / 低权力 / 对照组中。与实验 2C 不同的是，奖金是 10 美元，但只能有一个配对组能随机得到奖金，其他组无缘获得。在高权力实验条件下，参与者被告知自己分到了老板角色，然后自行决定如何分这 10 美元奖金。在低权力实验条件下，参与者在被告知了下属角色后，等待老板的奖金分配方案。在对照组中，参与者没有明确的角色。与研究 2 的实验 A、B 和 C 类似，任务完成后参与者需要完成同样的测量问卷。之后的分析结果表明：与对照组相比，低权力者孤独感更高，而高权力者孤独感更低，并且前者产生的增加作用要大于后者产生的降低作用。

研究 4 (实验研究)

研究者邀请了 653 名被试者来参与实验。他们被随机分配到六种实验条件下：三种权力（高、低、对照组）和两种社会联系（高、中性）的组合。实验步骤类似于研究 3，任务完成后参与者需要完成同样的测量问卷。

研究 4 得到了与研究 3 稍微不同的结果：与对照组相比，高权力者孤独感更低，但低权力者的孤独程度与对照组无显著差异。

研究 5、6 (实验研究)

与研究 3 和 4 类似，研究 5 和 6 同样采用了独裁者博弈游戏的任务。任务结束后，参与者填

写问卷评价此刻自己的归属需要，并需要完成与研究 2—研究 4 同样的测量问卷。这两个实验的结果进一步表明，高权力者孤独感更低，而且有更低的社会联系和归属需要，进而降低了孤独感。☑

管理启示录

虽然上述研究结果基于美国样本，但这些结果在中国情境下尤其具有现实意义。中国是一个高权力距离的文化环境，社会呈现出明显的等级阶层。从古代开始，中国就建立起一套森严的等级制度，提倡一种上下有别、上行下效的不平等观念。时至今日，许多放权改革和监督制度流于形式，组织中仍普遍存在着权力过于集中的现象，基层员工缺少权力感和参与感，漠视组织目标和愿景。在东西方文化价值观融合发展的大趋势下，如何应对本土权力文化和文化多样性的冲突？这给管理者提出了严峻的挑战。

另外，80 后、90 后新生代员工管理与激励的问题也是一项需要解决的管理难题。新生代员工已成为劳动力中的主力军，他们给人的感觉通常是个性张扬，崇尚自由平等民主，对权威有自己的看法，这些特点不同于更早年代的员工。因此，之前行之有效的管理办法在新时代员工身上可能失灵。组织管理者需要反思：如何做好新时代员工的关怀？组织管理者需要关注孤独感对于员工身心健康的负面影响，通过增加基层员工的工作自主性，让员工有机会产生自己拥有一定权力的感觉，从而减少孤独感，提升员工的幸福指数。

本文摘自全文，《并非高处不胜寒：权力与孤独感的关系》(Not so lonely at the top: The relationship between power and loneliness)，《组织行为与人类决策过程》(Organizational Behavior and Human Decision Processes)，Vol. 130, No.1, pp. 69-78, 2015。

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



公开道歉如何才能奏效？

■ 作者 | Leanne ten Brinke Gabrielle S. Adams ■ 改写 | 张若勇

对于那些想通过公开道歉来挽回消费者的企业来说，
你的表情可能会出卖你的心。

近年来国内外许多企业因身陷负面事件而备受公众关注，如丰田和大众汽车的“召回门”、恒天然的“肉毒杆菌门”、万科的“纸板门”、一些酒厂醋厂的“勾兑门”事件，另外还有客户隐私泄露、电话窃听丑闻、自来水厂苯污染、国有企业天价采购等等。做错事就要道歉，

伟大如苹果前 CEO 乔帮主也概莫能外。所以我们看到，在负面事件曝光之后，企业通常会进行危机公关，向消费者或公众表达歉意。有意思的是，有些道歉起到了很好的效果，有些则公众完全不买账，道歉有什么学问吗？怎样道歉才合适呢？

关于什么时候该道歉、道歉时该说些什么，以往研究已经说得比较透。但是，关于公开致歉时的情绪展现的研究却不多。对于那些想通过公开道歉来挽回消费者的企业来说，你的表情可能会出卖你的心。比如在 2011 年，Netflix 宣布将大幅提高 DVD 租赁和流媒体服

The
Author

Leanne ten Brinke (leannetenbrinke@berkeley.edu) 加州伯克利大学博士后

Gabrielle S. Adams (gadams@london.edu) 伦敦商学院助理教授

改写 | 张若勇 兰州大学副教授

务价格，引发了大批用户不满，促使该公司首席执行官里德·哈斯廷斯向用户做出道歉。不幸的是，他在说“I am sorry”的时候，面带一副笑嘻嘻的表情，被用户认为是敷衍了事，纷纷取消订购，致使该公司的市值在不到三个月时间里就缩水了一半。

发言人在道歉过程通常会展示两类情绪：一类是规范的情绪，这里具体指悲伤；另一类是偏离的情绪，具体指喜悦。你可能会疑问，摊上麻烦事的企业公开道歉时都应该是悲戚戚的，喜从何来呢？要知道，有的企业在道歉时可能会试图营造一种温暖和关切的感觉，或者有的企业比较强势，心里没拿道歉太当回事，于是有意识或无意识地露出了微笑，可能只是不经意间几秒钟的表情，结果没逃过群众雪亮的眼光，给人留下不真诚的印象。在对比了两类情绪的不同影响后，两位研究者认为：相对于规范的悲伤情绪，偏离的喜悦情绪会让人感到企业伪善，降低公开道歉的有效性。并且，展现喜悦情绪会导致投资者对公司做出差评，损害公司的业绩表现。另外，公开致歉发言人的地位会进一步影响情绪的作用，相比较其他人出面时，CEO亲自出面公开道歉并展示规范的悲伤情绪，更能够帮助公司挽回损失；但如果CEO出面公开道歉时展示偏离的喜悦情绪，则会造成更大损失。可以说是，成也CEO，败也CEO。

我们通过三项研究来检验上述核心观点。研究1是一项档案研究，研究2和3是实验研究。以下是对三项研究的细节描述。

研究 1 (档案研究)

为了完成这项档案研究，研究人员花了很大功夫。他们在谷歌新闻、谷歌视频以及 Youtube 上收集了 29 个企业公开道歉的视频，两位经过培训的编码人员逐一慢放观看，每 1/30 秒为一帧，总共得到 90583 帧，接着根据七种人类基本情绪，对每一帧里面的人物表情进行两次编码，一次是上半脸，一次是下半脸，因为微笑可以分为眼角微笑和嘴角含笑两种，于是得到了 181166 个编码，再计算出不同情绪展示占道歉时长的比例。另外他们采用 Evtentus 软件工具获得企业业绩表现的二手数据。统计分析结果表明，当企业为犯下的过错致歉时，一旦发言人展示偏离情绪，后果确实很严重，企业糟糕的股票市场表现会持续达三个月时间。有意思的是，对于偏离的情绪而言，嘴角含笑对公司道歉当天、第 2 天、30 天、60 天以及 90 天后的股票市场表现有非常显著的负面影响，而眼角微笑的负面影响却并不显著，说明投资者更关注道歉人的嘴角区域。另外，研究发现虽然规范的悲伤情绪不能直接提升公司表现，但如果是 CEO 出面道歉时，规范情绪能起到提振作用。

研究 2 (实验研究)

两项实验研究的实验材料和步骤基本相同。研究者仿照现实中航空公司公开致歉的真实视频，雇佣一位 44 岁的白人男性演员扮演某航空公司的 CEO 录制道歉视频。该公司因为电脑系统失灵而无故取消了 140 个航班，造成上千名旅客滞留机

场。在研究者的指导下，演员录制了三段不同情绪版本的视频，时长都是 58 秒，分别展现悲伤、喜悦或无情绪。视频的文本内容相同，完整包含了道歉用语的各项要素。

在实验 2a 中，研究者招收了 180 名被试者参加实验，并将其随机分配观看三段视频其中之一。为了控制语气语调的影响，要求参与者在观看前先阅读视频的文字脚本，然后在静音模式下观看，并提示被试者集中注意力观察视频中发言人的行为表现。观看之后要求参与者评价发言人自责的真诚程度、自己若作为乘客接受道歉达成和好的意愿、对航空公司的信心以及预测公司的股票市场表现。

在实验 2b 中，研究者为了更逼真地模拟现实，对实验 2a 的步骤进行改进，由先看文本再观看视频改为在放映时同时显示字幕，而且观看前不再提示参与者注意观察发言人的行为。同样为了控制语气语调的影响，播放时也是静音模式。199 名参与者被随机分配到三个实验情景之一。同实验 2a 一样，他们被要求在观看之后评价发言人自责的真诚程度、自己若作为乘客接受道歉达成和好的意愿、对航空公司的信心以及预测公司的股票市场表现。

结果表明，相对于展示悲伤情绪，当致歉人展示喜悦情绪时，乘客和投资人会感知到致歉人及其代表的公司是伪善的和不诚实的，他们对公司缺乏信心，不看好公司未来的股票市场表现，随之减少投资意愿。■

管理启示录

企业在永续经营过程中，难免会犯错，企业公开道歉现今已不算新鲜事。研究结论对于转型期的中国企业非常有启示意义。犯了错误要道歉是大家在社会交往中的共识，道歉要真诚也是一个非常简单的道理。怎样道歉才能让人觉得真诚？除了言语行为，致歉人的情绪是一种非常重要的线索，我们会据此判断致歉人是不是足够真诚。因此，犯错后企业公开致歉时应展示规范的情绪，比如悲伤、悔恨和同情等。另外，也是出于诚意的考虑，越是由企业里地位高的人出面道歉，越能展示企业的诚意，随便找个小喽啰出来说声对不起，显然不如 CEO 亲自出马向公众道歉的效果来得好。

我们不妨更进一步来谈谈关于道歉时的真诚这个话题。情商高或者演技好的发言人当然可以通过假装来展现规范的情绪，但其内心的感受会不会让听者感觉到呢？《庄子·渔父》中这样写到真诚的可贵：

“真者，精诚之至也。不精不诚，不能动人。故强哭者虽悲不哀，强怒者虽严不威，强亲者虽笑不和。真悲无声而哀，真怒未发而威，真亲未笑而和。真在内者，神动于外，是所以贵真也。”可见，比起“强哭”演出的情绪，发自内心的真情流露出来的“悲”会更打动人。从这一点上说，如果出现影响恶劣的产品/服务质量问题事件，真诚的公开致歉并做出承诺是企业应有的态度，一点也不掉份。相反，想尽一切办法的“封口”掩盖，缺乏道歉的诚意，丢了面子不说，还可能被消费者所抛弃，企业所追求的永续经营可能真的就续不下去了。



进言有风险，开口需谨慎？

■ 作者 | 魏昕 张志学 陈晓萍 ■ 改写 | 张若勇

一个稍显尴尬又无法回避的事实是，知而不言的员工比比皆是。如何才能发动群众的智慧、创造“知无不言”的企业文化氛围？

进入 21 世纪后，以高科技为主导的新型产业迅速崛起，涌现出一批批科技小巨人。在 2015 年过去的半年里，利用互联网改造传统行业的呼声高涨，互联网 + 成为各个行业领域流行的口头禅，“万众创新”被视作驱动中国经济发展的引擎。在这个提倡变革和创新的年代，员工对于企业的价值不仅仅体现在他们所拥有的劳动上，而且还在于他们能够产生具有创新性的观点和想

法。作为一种以促进组织变革和创新为目的的亲社会行为，组织内员工的进言比以往任何时候都变得更为重要和迫切。然而，一个稍显尴尬却又无法回避的事实是，员工通常是知而不言。有时即使他们有全新的想法，或者明确看到组织中存在的问题，但还是像对待“皇帝的新衣”一样选择沉默？因此，值得组织管理思考的一个问题是：员工何时才会愿意进言？

The
Author

魏 昕 (weixin@uibe.edu.cn) 对外经贸大学副教授

张志学 (zxzhang@gsm.pku.edu.cn) 北京大学教授

陈晓萍 (xpchen@uw.edu) 华盛顿大学教授

改写 | 张若勇 兰州大学副教授

进言的类型和影响因素

在组织中，员工一般在两种情况下会产生进言的欲望。一种是在组织运作良好的状态中，觉得自己有一些心得和想法可以进一步促进成员合作、资源分享，从而更高效地完成工作任务；另一种是发现组织现在的很多做法和管理条例中存在隐患和问题，领导和其他员工都没注意到，只有自己看见了。研究者将前一种称为促进性进言（promotive voice），而把后一种称为抑制性谏言（prohibitive voice）。显而易见的，影响促进性进言和抑制性谏言的因素并不相同。

从社会心理学的角度来看，社会、文化与行为相生相成，要了解人们的思想与行为，不得不探讨社会和文化的的影响。以此类推，了解组织中员工向上级进言的思想动机和行为，当然也需要考虑社会规范/情境和文化价值观的影响。根据社会赞许反应理论，进言是一种自我表现/呈现行为，应该满足社会赞许反应的需要，即：或为提升积极的自我形象，或为避免消极的自我形象。具体来说，员工进言是希望被上级采纳，借此展示自己能干和有影响力的一面；员工沉默是因为

担心直谏会得罪领导，影响人际和谐，给人留下不合群或不负责的坏印象。那么哪些文化价值观会影响上述社会赞许反应和进言行为？研究者们分析了权力距离和表面和谐这两种文化价值观的影响。

权力距离最初用来刻画国家或社会层面的文化价值观差异，但后来的研究发现由于个人社会化经历不同，不同个体间的权力距离价值观也存在着很大的差异，它反映了个体在多大程度上接受组织中权力分布的不平等。高权力距离的下属对于上级有着强烈的尊重感和信赖感，认为对组织和上级指手画脚是不符合遵从社会赞许性原则的，坚信自己和上级之间存在着较大的权力距离，感觉自己无力改变上级的决定。所以他/她们往往接受自上而下的决策和指示，顺从行事并避免与上级产生分歧，缄口不发表可以改变组织现状的建设性意见。

人际和谐作为一项文化因素，一直被认为是中国人做决策时最有影响的价值观之一。越是注重表面和谐的人，越倾向于将人际和谐看作是符合社会赞许性原则的处事方式，出于功利性目的

研究方法和结果

我们联系了六家高科技企业的 CEO，在介绍研究目的之后向他们寻求支持，其中五位 CEO 同意为实地研究提供帮助。在人力资源部的配合下，研究者共选取了 85 个工作群体，其中包含 85 位经理和 429 位成员。在实地调研过程中，对经理和成员的调研是按先后顺序进行的。先在调研经理时，给每位经理发一个装有问卷材料的白色信封，要求他/她们对自己的下属进行编号，并填写下属的基本信息，然后评价

每位成员进言行为的多少。而后在调研员工时，首先按照每位群体领导的编号，将一个装有问卷的棕色信封发到对应的员工手中，请他们完成评价感知的进言效能感和进言风险、上级授权、群体建言氛围、个人的权力距离以及表面和谐价值观等方面的问卷。所有问卷密封后由填写者直接交给研究人员。

最终有效配对的问卷包含了 66 位经理和 262 位员工。分析结果表明，认可高权力距

离的员工所感知的进言效能感更低，注重表面和谐的员工所感知的进言风险更高，这导致他/她们更不愿意向上级进言。研究还发现，进言效能感更能预测旨在改进企业效率而提出新观点和新方法的促进性进言行为，感知的风险则更能预测到针对阻碍组织效率的问题而提出质疑和警示的抑制性谏言行为。同时，在上级采用授权管理方式时或公司具有良好的建言氛围下，文化价值观对员工进言行为的负面影响得以减弱。

员工进言是希望被上级采纳，籍此展示自己能干和有影响力的一面；员工沉默是因为担心直谏会得罪领导，影响人际和谐，给人留下不合群或不负责任的坏印象。

而和他人保持和谐，避免自己的利益受到损害。表面和谐的信念使得员工更加追求和维持社会认可，关注自我保护和防御取向，更容易联想到向上级进言所可能带来的风险，在与上级意见相左时，为了不破坏与上级的关系以免自己受损失，倾向于采取回避的方式，不愿意说出自己的想法和建议。

除了受文化价值观的影响，进言还是发生在特定的社会规范 / 情境下的行为。为了鼓励员工参与管理和决策，有些上级可能会采用授权的管理方式，赋予下属更多的自主权，这样一来，下属对上级的依赖性降低，拥有了更大的施展空间，有利于充分地释放个人潜能，他 / 她们会主动地审视现状，寻找可以改变现状的方式。可见在上级授权管理的情境下，权力距离对进言行为的负面影响会有所减弱。另外，一个有建言氛围的公司向员工释放了有关进言规范的信号，从良好的群体建言氛围中，员工认为开诚布公地把问题摆到桌面上讨论是大家接受的，从而打消担心破坏和谐关系的顾虑，提出新想法，这一点尤其对于挑错式的直谏行为更为重要。因此，积极的建言氛围有助于缓和表面和谐对于进言行为的负面影响。✉

管理启示录

本文立足于中国情境开展研究，对于国内企业激发员工进言行为具有重要的启示意义。在复杂动态的市场环境中，仅凭高层决策就能“一切尽在掌握”的时代已经一去不复返。而现实情况是，员工出于对个人得失的考虑，普遍不情愿指出相关问题和发表个人意见，不愿参与企业内的合理化建议活动。一些调查项目也证实了这一点。比如对于一项基于浙江省 73 家企业的调查发现，超过半数的员工 (57.7 %) 认为自己参与率不高， 28.1% 的职工对合理化建议活动兴趣不大。因此管理者需要反思组织管理实践中有哪些枷锁束缚了员工向上进言。

进言是一种既有收益也伴随着风险的行为，员工在考虑是否进言时往往有着矛盾心理。管理者可从以下两个方面着手去激发员工进言：一是采用授权的管理方式，通过淡化处理权力分布差异，提升员工对自己能否成功建言的判断，发挥员工潜能和促使他 / 她们开展自我管理，为组织发展献言献策。二是营造积极良好的进言氛围，在群体内形成一种接纳或鼓励进言的共享信念或感知；管理者应该给下属一种乐于纳谏并从善如流的印象，并通过倡导合作和创新的文化，促进群体内和群体间的沟通，让每一位员工自由的表达想法，集思广益，为组织腾飞的希望插上创新的翅膀。

文摘自全文，〈如果符合社会赞许我就会向上进言：一个关于促进性进言和抑制性进言的被调节的中介模型〉 (I will speak up if my voice is socially desirable: A moderated mediating process of promotive versus prohibitive voice) ，《应用心理学杂志》 (Journal of Applied Psychology) ， Vol.100, No.5, pp. 1641-1652, 2015。

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

中国民企逆袭路的“神队友”

■ 作者 | 许德音 吕文珍 Qian Gu ■ 改写 | 井润田

中国民企的逆袭，是谁在暗中助它们一臂之力？

The Author

许德音 (dean.xu@unimelb.edu.au) 墨尔本大学教授
吕文珍 (jane.lu@unimelb.edu.au) 墨尔本大学教授
Qian Gu (qgu@gsu.edu) 乔治亚州立大学助理教授
改 写 | 井润田 上海交通大学教授，《管理视野》新知栏目副主编

组织理论认为，新的组织模式需要“合法化”才能在市场上存活及扩张。在这里，“合法化”不仅意味着符合法规政策的要求，更意味着得到大众的认可 and 接受。如果一种新模式和某种已经“合法化”的旧模式具有一定的相似性，借旧模式的光，新模式也就可以顺势获得合法性了。那么问题来了：如果新旧组织模式之间存在大量的共同特性，那就意味着它们可以“互相沾光”，彼此传递“合法性”。既然如此，新的模式是如何挑战旧形式，并导致其灭亡呢？反过来，如果新模式和旧模式之间只有很少的共同特性，甚至对旧模式造成威胁，那它又如何能从旧模式那里获得合法性呢？

我们试图通过研究多组群动态演变机制来解开这个谜题，并提出了以下假设：当新旧组织模式差异较大时，将会出现一个兼具新旧组织特点的过渡组织模式。但是这个过渡模式不能代替旧模式，而新模式将最终取代旧模式和过渡模式。我们以中国经济转型为研究对象进行了实证分析，观察这三个模式之间的相互影响和作用。

与俄罗斯以及其他中欧、东欧国家的“休克疗法”不同，中国的经济转型以渐进为特征。在转型过程中，一种过渡性的组织形式：集体所有制企业，扮演了中介的角色。20世纪80年代早期，海尔等集体所有制企业逐渐兴起，它们既符合制度约束，也满足了市场改革的需求。随着经济改革和制度变迁的推进，在21世纪早期，这些集体所有制企业或是灭绝，或是为了在市场竞争中存活下来，转型成为私有制企业。

在中国，私有制企业并非一个完全新兴的形式——早在1949年新中国成立前就存在过，并且持续到新中国的前几年。当时，民营企业家被当

成“剥削阶级”。民营企业被保留到1956年左右，然后被社会主义改革改造成共有财产。在那之后的二十年中，任何私人所有制的有关回忆都被妖魔化，被排除，被遗忘。

20世纪70年代后期，由于占主导地位的国有企业活力不足，效益下降，严重影响中国经济的发展。拯救国有企业成了刻不容缓的课题。因此，在早期，改革主要以给予管理者更多权利和允许国有企业保留更多利润为激励，旨在借此提高国有企业的效率，使其更加适应市场；而所有权改革——譬如私有化却依然被排除在外。国有制在中国政治制度以及人民观念中继续享有全面的合法性。

随着改革的推进，集体所有制企业开始涌现，并作为对完全国有制的补充开始流行起来。在农村地区，集体所有制企业的所有权属于由当地政府所代表的社区（如：村、镇）的所有居民。而城市集体企业的所有权是“公共的”——它们为所有的员工所共有。

集体企业的兴起标志着经济体系从纯国有制及中央计划开始转型。政府开始缩减公共部门并开始国有企业的私有化，导致了私有制企业的出现（重现）。1994年的公司法为三种所有制并行提供了法律基础。

在20世纪90年代后期，经济转型的主要政治障碍已经消失，私有制被承认为社会主义经济中的合法部分——民营企业在新中国宪法中获得了合法地位。与此同时，国家进一步放松对国营部门的控制：政府决定采取“抓大放小”的新政策，拯救大型国有企业，让小型国有企业退出市场或被收购，因为面对市场竞争，国家已经无力支撑大量的中小型国有企业了。

制度障碍的移除并不意味着民营企业作为一

新的组织模式需要“合法化”才能在市场上存活及扩张。在这里，“合法化”不仅意味着符合法规政策的要求，更意味着得到大众的认可 and 接受。

一个新的组织形式立刻理所当然地获得了大众的认可。尽管它们的出现可能唤醒了人们对于它们的“前辈们”的记忆，但对于很多人，尤其是那些年轻人来说，民营企业代表着一个新的群体。因为在中国长时间的缺席，更因为在那段时间中对于其所代表的意识形态的宣传，民营企业需要建立社会政治及构造的双重合法性。而集体制企业在中国的出现为民营企业的合法化提供了一个独特的“合法性来源”。

我们用中国国家统计局（NBS）工业企业数据库（1998 - 2006）的年度普查资料测试了中国经济转型的动态过程，得到了以下研究结果：

1. 旧模式抑制新模式的增长。在经济转型初期，国有企业仍占主导地位，民营企业与当时主流的财产完全公有制及计划经济制度模式大相径庭，因此被看作是国有企业的敌人。但民营企业依然在夹缝中求生存，并对国有企业的合法性造成挑战。

2. 过渡模式能与旧模式和谐共处，同时为新模式合法化提供助力。集体企业与民营企业在市场激励和非国有制等方面拥有相似性，因此，集体企业的扩张帮助民营企业合法化。比起国有企业和民营企业，集体企业的增长和

繁荣对当地政府的收益最大化有着更大更直接的影响。一方面，集体企业参与自由市场竞争；另一方面，它们也享有政府的供销资源。同时，虽然集体企业比国有企业更具市场优势，但国有企业在政治上更有合法性，因此，集体企业并不会取代国有企业。

3. 新模式会将旧模式和过渡模式挤出市场。民营企业和国有企业所代表的意识形态截然不同，且集体主义的合法性停留在“半公有性”的地位上，所以随着改革的推进，民营企业的存在成为了国有企业和集体制企业共同的威胁与挑战。✉

管理启示录

当新旧组织模式差异较大，势如水火时，与新、旧模式皆有重合的过渡模式起到了为新模式争取合法性，并支持其生存与繁荣的关键作用。激进的模式变化通常困难重重，不受欢迎；因此，在转型的初期阶段，过渡模式的介入起到了关键的作用。组织管理研究可以更多地关注于中国经济转型对于中国经济影响的实证分析，这一课题关乎数以百万计的公司转型中的前途与命运。

透明陷阱

■ 作者 | Ethan S. Bernstein ■ 改写 | 井润田

我们常常认为，看见的越多，对一个组织就越了解。
透明性是对组织百利而无一害的灵丹妙药吗？



由于组织机构对于工人生产效率和持续进步的追求，透明度逐渐被奉为机构管理中的“真理”。组织机构底层工作人员的活动、惯例、行为、产出以及表现的透明度，或者说精确的可观测性，

为生产力的两大关键要素——组织学习和操作控制提供了基础。这种对透明度的偏好在世界工厂的设计中尤为明显。大多数现代工厂的设计都为监测每个雇员、生产线和职能机构提供了近乎完美

的条件。

然而，水至清则无鱼。透明性是否确实是灵丹妙药，对组织百利而无一害？管理科学长久以来对工厂车间详细的实地研究发现，在一些案例中，可观测性

The
Author

Ethan S. Bernstein (eberstein@hbs.edu) 哈佛大学助理教授

改写 | 井润田 上海交通大学教授，《管理视野》新知栏目副主编

导致了组织机构成员之间的隐藏行为，造成学习和控制似乎有所加强的表象，而实际上，对组织生产力、持续进步和表现却并无益处。

为了解开这个透明度悖论，我以位于中国南部的世界第二大手机工厂——“精密”（化名）的工人为研究对象，进行实证研究。精密工厂的管理层将透明度视为保证绩效和决定企业存亡的必要条件。为了高效地实现规模化生产，精密工厂同时运行着大量相同的生产线，实施周密而复杂的系统与流程，以确保跨流水线学习和持续进步的透明度。

现有理论预测，降低可观测性会减少组织学习和操作控制，进而对工作表现有负面影响。我在精密工厂进行了两项研究，来挑战当前关于透明度在生产力和组织学习方面价值的普遍假设。研究 1 是为期一个月的归纳定性研究，数据来自三名嵌入式调查员，他们既是工厂生产线的操作员，也是研究中的参与观察者。研究 2 是运用干预手段的实地试验，历时五个月，嵌入式调查员在研究的前五个星期中收集工厂生产线的数据。

研究结果表明了透明度悖论：在工人处于可被监视的状态时，其工作表现反而会变差，因为他们会通过密码或其他代价高昂的方式来隐瞒其活动。相反，创造私人区域则有可能在一定条件下提升其表现。

基于文献研究，我发现了隐私的两种形式：或是通过可见的“边界”阻挡对人们行为的可观测性，比如私人办公室、团队会议室、作战室或公用电话亭；或是通过看不见的“边界”——加密来阻断对人们行为的理解，比如黑手党、决赛、饮食俱乐部或 CIA 所使用的密码。因为这两种隐私形式在大多是情况下是可以互相替代的，所以

很少有组织会同时保留二者。在每个案例中，我们都通过创造可见边界或加密边界来实现隐私权，减少透明度。图 1 表明了通过构建这些边界来实现隐私权的方式。

在一个组织中，群体隐私的实现是基于权变顺势而为的结果。组织机构决定对群体隐私的可见度；然而“上有政策，下有对策”——群体会根据组织的上层设计来决定需要运用多少密码来弥补剩余的、未被满足的隐私需求。精密手机工厂也不例外。在研究 2 中，我请该工厂的工程部门在四条生产线周围加装了窗帘。在此之前，因可见度而带来的透明性致使员工背着管理层，通过加密来创造隐私——他们运用只有同伴可以破译的代码来传递信息。通过安装窗帘构建一道可视边界，让操作者得以通过非加密的形式进行交流。对于操作者来说，加密是一个成本效益决策：一旦安装了窗帘，加密带来的效益就减少了，然而维持密码所需要的成本却依然如故。因此，数据显示了一个透明度的权变模型：操作者根据管理层设计的环境透明度来决定如何满足他们对隐私的工具性需求。

若追求图 1 中“高可视性，低加密性”象限（左下）可能只会导致一个“高可视性，高加密性”（左上）的结果；而若追求“低可视性，高加密性”象限（右上）则结果可能是“低可视性，低加密性”（右下）。至少在精密工厂的案例中情况是如此。总而言之，四种结果中，只有两种有可能在精密工厂实现平衡，正如图 1 中的阴影象限所示：高可视性，高加密性（左上）或低可视性，低加密性（右下）。

考虑到现有的大多数论述都聚焦在从“隐私”到“透明”组织的变动，该结果对组织理论有一

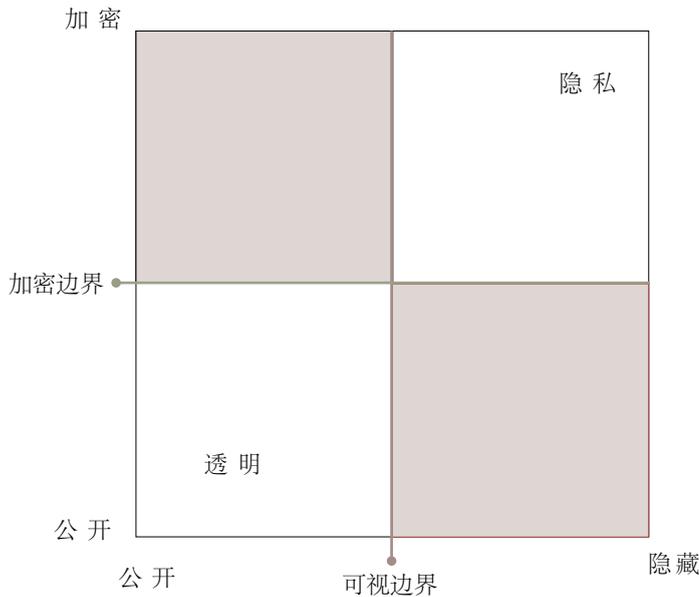


图 1. 隐私的实现方式

定的影响。然而，至少在精密工厂，向高可视性，低加密性移动的努力会让组织被打回原形：一个高度透明的组织设计随之而来的是同事交流的高度加密。相反，一个更有价值的问题是，两个非对角线的组成部分——通过加密获得隐私和通过调整可视性获得隐私——哪一个对于组织学习、生产率和表现更有利。正如这项在精密工厂进行的调查所示，选择哪种边界对行为和表现具有深远影响。

对于精密工厂来说，通过安装窗帘将加密型隐私转变为可视型隐私，实现了行为模式的可喜转变，使工人更有效率。值得关注的是，窗帘作为一种轻度的、不具侵略性的干预，能在基本维持组织中权力、地位、权威以及文化不变的情况下达到效果。在实时表现同时被精密工厂分析

师和顾客紧密透彻监视的环境中，窗帘为单个操作者提供的其实很少——仅仅只是活动的隐私有所保障，凭借的也只是一个不密封的、临时的、脆弱的隐私边界。与其他更具侵略性的干预方式相比，这种方式能以最小的成本带来改变。但它在集体层面的影响是切实存在的：由于这个小小的隐私干预，边际表现增长率维持在高达 10%-15%。这是隐私区域潜在价值的有力证明。

我们通常认为，看见得越多，就能对一个组织越了解。该研究提出了反作用力的存在：能被看见得越多，人们就会更倾向于通过隐藏行为、进行加密来干扰监视者对其所见行为的理解。当阻挡可视化的边界倒下，干扰准确理解行为的隐形边界就会以高昂的代价取而代之。因此出现了透明悖论：增加透明度及可视性的意图可能会导致隐藏行为，反而减少透明度。与之相反，根据观察，通过设置组织模块的边界，或操作者所谓的“隐私区域”，当使透明度的可视化组成部分有所降低或限制时，透明度确实会增加。

总而言之，可视化隐私是调节工作表现的重要杠杆，但其作用仍未被大众所认识和使用。未能成功设计有效隐私区域的组织机构反而可能会无意中降低其维持透明度的能力。■

本文根据《透明悖论：隐私在组织学习与操作控制中的角色》（The Transparency Paradox: A Role for Privacy in Organizational Learning and Operational Control），《管理科学季刊》（Administrative Science Quarterly），Vol.57, No.2, pp.181 - 216, 2012 改写。

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

国有企业出海，如何化解制度压力？

■ 作者 | Klaus E. Meyer 丁远 Jing Li 张华 ■ 改写 | 叶恩华

与民营企业相比，国有企业出海往往面临更为复杂的制度压力。我们的研究有趣地揭示了他们如何采取主动的策略，在当地建立合法性。

跨国企业在其经营业务涉足的每个国家都会承受一定的制度压力，他们必须在适应这些压力的同时保持跨国公司价值观和工作方式在全球范围内的一致性。尤其值得注意的是，跨国公司必须遵守每个东道国的规则和信仰体系，从而在当地建立合法性。他们可以通过一些不同的方式增强合法性，例如通过调整组织的工作方式以适应当地的规范和监管，通过调整组织结构来效仿当地已有的企业，或者通过与在当地享有较高合法性的本地合作伙伴开展合作。此外，诸如较低的股权占比或新建业务之类的组织形式可以减少投资者所受到的关注度，从而降低其合法性受到质疑的可能性。

国有企业承受额外制度压力的范围可能会受到两种东道国情况的影响，一种是技术上的，一种是制度上的。在拥有雄厚技术开发实力的国家，可能会存在关键技术被外国竞争对手以及外国政

府获取的担忧。在法律规则完善，限制政府直接干预企业的国家，对于与国外政府有密切关联的公司，则有可能出现意识形态的矛盾。其结果是，在技术更先进，法制更完善的国家，国有跨国公司需要付出更多的努力以实现在当地的合法性。这些特殊的制度压力导致国有跨国公司与民营跨国公司相比会进行更多的本地化调整，这体现在建立模式（收购或新建）以及对境外经营的控制程度两方面。

我们通过研究中国跨国公司的表现来验证上述理论假设。在世界范围内，许多大型国有跨国企业都来自中国；而在上交所和深交所上市的众多大公司也大多具有国资背景，有些公司的主要股东是国企，有些公司则与国企控制的商业集团关系密切。我们通过研究 386 个中国上市跨国公司海外全资或部分拥有的子公司在 2009 年的表现来验证以上假设。

The
Author

Klaus E. Meyer (kmeyer@ceibs.edu) 中欧国际工商学院教授

丁远 (dyuan@ceibs.edu) 中欧国际工商学院教授

Jing Li (jingli@sfu.ca) 西蒙菲莎大学副教授

张华 (zhua@ceibs.edu) 中欧国际工商学院助理教授

改写 | 叶恩华 中欧国际工商学院教授，《管理视野》新知栏目副主编

外资进入：新建 VS 收购

与收购当地企业的投资者相比，通过新建开发进行投资的公司合法性方面会遇到更少的挑战。收购更容易引起当地媒体和政治团体的注意，而且它们往往和潜在的短期失业相关。与之形成鲜明对比，新建开发投资一般会带来更多显而易见的益处，比如生产能力和就业机会的增加。因此，收购者在获取合法性时会面临更强烈的制度压力。

这些压力来自地方规范中有关合法组织形式（例如，私人与国有）的内容，但在实际中可能会采取监管形式来进行，特别是适用于并购和收购的竞争法，以及适用于保护东道国战略资源的国家安全相关法律。举例来说，在美国，合并和收购都需要接受外国投资委员会的安全审查，而新建投资却可以豁免审查。压力的另一个来源是目标公司中担心失去工作的管理人员和员工，他们会通过各种方式——例如游说监管部门，试图影响收购的结果。

由于与新建开发相比，外资收购直接影响到东道国利益相关者更多，它们也就因此有可能面临更多的机构压力。了解到这一点，投资者可能会更偏向于选择投资新建项目，而不是收购当地企业，以减少这种制度压力。

通过收购进入国外市场的跨国公司还有另一种方法来缓和在东道国的合法性问题——调整资本控制程度。具体而言，较低的持股比例可以实现一个较低的盈利策略，从而传递出这样一个信号：投资者正在与当地的合作伙伴一起努力，使其符合东道国经济制度规范的要求。值得特别一提的是，较低程度的控制限制了投资者对当地经营的管控，从而减轻了当地利益相关者的怀疑。此外，共享所有权使投资者能够充分利用当地合

伙人的合法性，并加快当地监管机构的批准速度。事实上，对于购买方并非意在取得目标公司控制权的并购交易中，监管机构很少进行干预。

东道国的技术环境

东道国对外资并购的主要顾虑在于，收购方可能会以损害东道国竞争力的方式运用所获得的技术。这种顾虑可能来自以下几个方面：高增值经济活动走出国门，搬迁至境外；与境外更广阔范围内的竞争者共享依附于本地集群的技术；与敌对国家进行与军事相关的技术转让。有些外国公司接触到的技术可能并不是归被收购公司所有（因此在收购中进行了相关支付），而是由当地商业团体共享，其中甚至可能包括政府资助的研究项目成果。

当收购方为国有跨国企业时，上述对于技术泄露的顾虑更加有可能会发生，这主要是由于以下几个原因：首先，新兴市场跨国企业在进入技术丰富的东道国时往往带着一个明确的目标，即获取技术资源。当收购方为国有跨国企业时，通过这种方式获得的技术会很快在本国迅速传播开来，其中一部分是以通过商议与其他国有机构或公司共享的方式进行。例如，在中国，在海外收购世界一流的技术和品牌不仅是一种企业战略，更是政府政策的明确目标。因此，国有跨国公司可能会将获得的技术传递给其他国有企业，包括军事企业，来实现诸如国民经济和国防建设的政治目标。其次，东道国的利益相关者经常会发现，相对于民营企业，国有跨国公司的技术转移活动更加难以监管，因为国有企业的组织结构和活动进程中一般不像民营企业那么透明，而这本身就可以成为怀疑的来源。

新的组织模式需要“合法化”才能在市场上存活及扩张。在这里，“合法化”不仅意味着符合法规政策的要求，更意味着得到大众的认可 and 接受。

一旦境外投资者已经决定收购一家当地公司，例如因为这是获得其所需资源的唯一途径，他们仍然可以通过合理设计收购交易结构的方式来解决对当地合法性的担忧。最重要的是，他们可以选择部分收购而非全部收购，以此从当地合作者的合法性中获益，并确保当地利益相关者可以从互惠互利目标中获益。公司的前业主依然参与公司的运营，既保持双方业务的连续性，也维护东道国社会的合法权益，比如保护技术能力，从而使当地利益相关者认可收购方的合法性。

东道国的制度环境

东道国在法规、规范以及认知体系方面的制度环境构成了外资投资者面临的压力。在崇尚自由市场经济的国家，国有跨国企业受到的压力会更大。这样的国家往往以市场为中心开展经济活动，允许私人企业展开竞争。市场效率由法律规范保证，尤其是私有财产权，商业关系的透明度，

以及对私有股权持有者的保护。在这样的环境中，政府一般不会直接参与商业，也很少有国企存在。因此，境外国有跨国公司的合法性就很容易受到质疑，因为它们与占主导地位的社会理念不符，而且会被视为对现行经济系统的威胁。这种想法会产生规范压力，可能导致对境外国有跨国公司的收购提出更多的监管要求，比如从境外投资委员会获得正式批准诸如此类的要求能增强本地利益相关者在收购中的谈判优势，并且可以为他们提供阻止并购交易实施的手段。

对中小股东的法律保护是通过制度规范影响收购谈判成果的一个重要渠道。强大的股东保护机制使收购方获取股权的过程更加复杂，因为按照规定，收购过程需要保持透明，而且收购交易的提议需要得到中小股东的批准。所以收购方必须获得中小股东认可的合法性。因此，在法律发展完善的国家，国有跨国公司在并购交易中遇到的制度压力会特别大，在这样的国家，股东保护

研究方法和结果

为了对我们的研究进行实证，我们对中国上市跨国企业（国有和非国有）海外子公司的数据进行了分析。我们的分析对象是海外子公司，包括上市中国企业的全资或部分持有的子公司。我们的数据来源是 2009 年在上海证券交易所和深圳证券交易所上市的中国公司的公开资料。由于过去二十多年一直在进行的所有制改革，找出合适的中国国企是一个复杂的过程。针对于我们的研究，一个重要的判别标准

为：该公司是否直接或间接的被国有资本所控制。因此，我们运用了最大股东原则来判断一个公司是否为国企：如果它的最大股东为政府部门或者其他国企，那么我们就认定这是一个国有企业。截至 2009 年底，在中国 A 股上市 1686 家企业中，有 914 家被判别为国有企业。我们随后从全部 1686 家公司的 2009 年报数据中摘取了对外投资活动的相关信息。

经过调整之后，我们得到了 569 个中国国

有和私有上市公司海外分公司的观测值。

我们选择的变量是进入模式（收购或新建）以及在被收购分公司中的股权控制程度（控制程度由其在分公司中掌握的现金流权利来衡量）。我们也获取了解释变量的衡量值：国家所有权，东道国科技水平，法律规范，以及东道国的股东保护。

通过回归分析，我们得以证实了之前的预测。

是法治规范的一个重要组成部分。在这样的国家，本地利益相关者会更主动的运用法律途径来阻止国有跨国企业的收购。因此，在此情况下，国有跨国企业应该更倾向于使用新建发展的方式进行投资，从而获得更多的合法性。此外，如果国有跨国公司选择在法律更加严格、股东保护更为完善的国家进行收购，他们应该更倾向于较低的股权持有比例。■

管理启示录

考虑到国有跨国企业在有些国家和地区的争议性，东道国的政策制定者可能会对我们的研究发现最感兴趣。我们的结论与以下观点相一致：国有跨国企业会通过战略性收购来获取资源，比如国外技术。然而，我们也找到证据证明，在意识形态不一致或对于技术外泄较为担忧的国家，这些企业会有意努力获取当地的合法性，特别是通过新建发展投资或利用在其取得的子公司中保持较低的股权占比。因此，在一个资本主义日渐多元化的世界，国有企业在经济系统之间建立了桥梁。例如，兖州煤业于2009年成功收购了菲利克斯资源，并且在澳大利亚财政部的指导下，于2012年通过与其他公司一起在澳大利亚证券交易所上市并减少在子公司的股权，完成与格罗斯特的合并。从东道国的角度来看，这种合作为它们提供了机会去了解一种陌生类型的外资投资，通过与之合作的经验，可以决定投资者以及类型与之相似的公司是否符合东道国的合法性要求。这就类似私人境外资

本进入中国的过程，上世纪80年代，私人资本在当地主流观念中被认为是不合法的，同时受到规范和监管规则的限制，那时候的境外投资主要通过合资形式实现。在接下来的三十年中，东道国制度不断完善，私人所有权取得了合法性，境外投资者日渐取得独资所有权，甚至还收购了当地企业。

对于本国政治家而言，尤其是那些国有企业的所有者，我们的研究指出了对此类企业的境外运营进行政治影响的局限。当国有企业在在一个竞争性的市场环境中运营时，它们实现政治目标的能力会受到东道国游戏规则的限制，其规则是与当地商业环境相适应的，意在营造一个竞争开放的市场（或者说起码不是一个有利于国外投资者的市场）。因此，国有企业在本国享有的优势在东道国可能反而是劣势，因为它们会触发东道国相对的制度压力。

对于国有企业的经历，我们向他们展示了如何通过获取当地合法性来应对东道国日渐增加的制度压力，这是它们在制定进入国外市场战略时的指导性准则。实际上，这些战略在长期来看可能会成为它们的优势。有些研究已经表现出，新兴经济体中的跨国企业倾向于进行大额跨国投资，这些投资的财务表现往往并不尽如人意。它们获取金融资源相对容易，然而缺乏在国际商务中的经验，因此承受着较高风险。通过与东道国利益相关者合作，国有跨国企业不仅可以在当地取得合法性，更能够降低投资风险，营造学习的机会。除了调整组织形式，它们也可能调整管理模式，以达到获取当地合法性的目的。一旦它们在当地建立了竞争力和合法性，它们随后也可能建立全资子公司，而不必担心因为合法性而遭到质疑。

姜建清： 银行是一台精密的机器

访谈者
于保平
复旦大学
·
刘海阳
复旦大学

2015年7月，在英国《银行家》公布的2015年度全球1000家大银行排名榜单上，中国工商银行蝉联全球银行首位。作为“宇宙行”的掌门人，姜建清领导工商银行成功实现了从国有商业银行到上市公众公司和领先跨国金融集团的历史性跨越。

临近2015年岁尾，这位金融界的老兵与我们分享了他的管理心得。得益于他的前瞻和坚持，工商银行连续七年蝉联全球最盈利银行宝座，资产规模、客户存款、贷款、一级资本等核心指标均位居全球银行业首位。在他看来，做银行是讲究平衡的艺术：资产与负债、收益与风险、当前与长远。金融业是风险滞后的行业，最终历史会检验你的战略是否正确。无论何时，都必须坚持稳健、审慎的发展战略，把握住银行风险的底线。



2006年10月27日工商银行在
上海、香港两地同步发行上市，
创造出当时全球最大 IPO。



《管理视野》：回顾过去这些年，您认为工商银行最大的改变和发展成就是什么？您个人最有成就感的事情是什么？

姜建清：过去三十多年中，工商银行从国家专业银行到国有独资商业银行、再到国际公众持股公司；从一家只有存贷汇等基础业务的国内银行，发展成为业务覆盖面广泛、全球经营的银行；从“一把算盘一支笔”的手工模式，到开启信息化银行建设；从一家建立初期 2800 亿资产的银行成长为 23 万亿资产的全球最大银行。这种历史性的变化，从小到大、从国内到全球、从单一业务到综合业务、从国有银行到上市公司，正是中国改革开放以来三十多年的变化在金融领域的缩影。如果说最有成就感的事，是我们有幸身处这样一个时代，经历并参与了整个波澜壮阔的金融改革发展历程。

《管理视野》：在过去十多年中您是如何推动工商银行这个巨无霸的改革的？最大的挑战和风险是什么？

姜建清：工商银行从股改上市前被一些西方媒体认为“技术上已经破产”，到如今绝大多数指标名列全球金融业首位，这个过程中每个时期面临的挑战都是不同的。上世纪末和本世纪初股改上市以前，我们主要的挑战是如何把身上沉重的不良贷款和财务包袱卸掉，尽快修复完善风险管理和内控体系。股改上市前后的一段时期，我们面

对的挑战是现代公司治理制度的建立，法人治理结构的变化，以及改制后如何按照现代公司治理制度进行规范运作等等。在 2008 年全球金融危机爆发之后，我们要迎接全球金融危机的挑战，同时抓住机遇加快迈出国际化的步伐。现在的时代又不一样了，我们面对新常态下经济结构的转型调整，经济发展新旧动力的转换，以及银行在经济下行期不良贷款上升、利率市场化、金融监管改革等带来的诸多挑战。当然，中国经济新常态下的经济结构调整和发展方式转变同时带来了大量机遇。

《管理视野》外界评价您是一名了不起的银行家，在各种资源结构和挑战中，您如何保持冲突与平衡？

姜建清：全世界银行家都面对诸多冲突与平衡。银行是干什么的？经营货币信贷，承担信用中介，实现资产转化，这是银行的功能。在实现这些功能的过程中，需要做很多平衡。资产负债表是 T 形的，管理就像“走 T 台”，一边是资产，一边是负债。你必须平衡资产和负债，平衡收益和风险，还必须平衡好当前和长远。除此之外，还要平衡好银行的经济功能和社会功能。银行要支持经济社会发展，实现银行自身的发展，同时要防范风险，无时无刻不在平衡。比如银行不能为了赚钱就放贷给那些制造污染的企业，要做好自身经营发展和履行社会责任的平衡。



◀ 中环的标志性景观：中国工商银行香港分行。

扬帆 出海

《管理视野》：目前，工商银行的业务已经跨越六大洲，境外网络扩展至 42 个国家和地区。工商银行国际化方面的成绩斐然。从早期的自设分支机构到最近几年的出海并购，您如何看待工商银行在国际化方面不同的发展阶段以及取得的成就？就工商银行的海外拓展而言，您有哪些经验和心得？

姜建清：工商银行通过国际化发展实现了多重目标。首先，跟随客户步伐，强化合作关系。当你的客户全球化了以后，如果银行不能跟上客户的步伐，就会失去客户。第二，全球配置资源，提升经营回报。第三，分散金融风险，抵御经济周期。第四，加快国际接轨，提升竞争能力。第五，

扩大品牌影响，提升全球地位。

展望今后几年工商银行在海外的的发展，我认为机遇与风险并存。现在国际监管越来越严格，比如对于“大而不能倒”问题的关注，对消费者权益的特别关注等，监管越来越严。同时，全球经济复苏还是比较艰难的，有些欧美银行在监管和经营的双重压力下，甚至选择了瘦身减员来过冬。这些对于中国的银行业海外经营意味着什么？我们如何走在出去后走得好、走得稳？我们走出去后面对的是新的市场、新的环境和新的风险。除了原来的经营风险、市场风险、操作风险，又增加了国别风险。所以，我们在走出去的过程中始终要坚持银行稳健经营的理念，永远要把握住银行风险的底线。

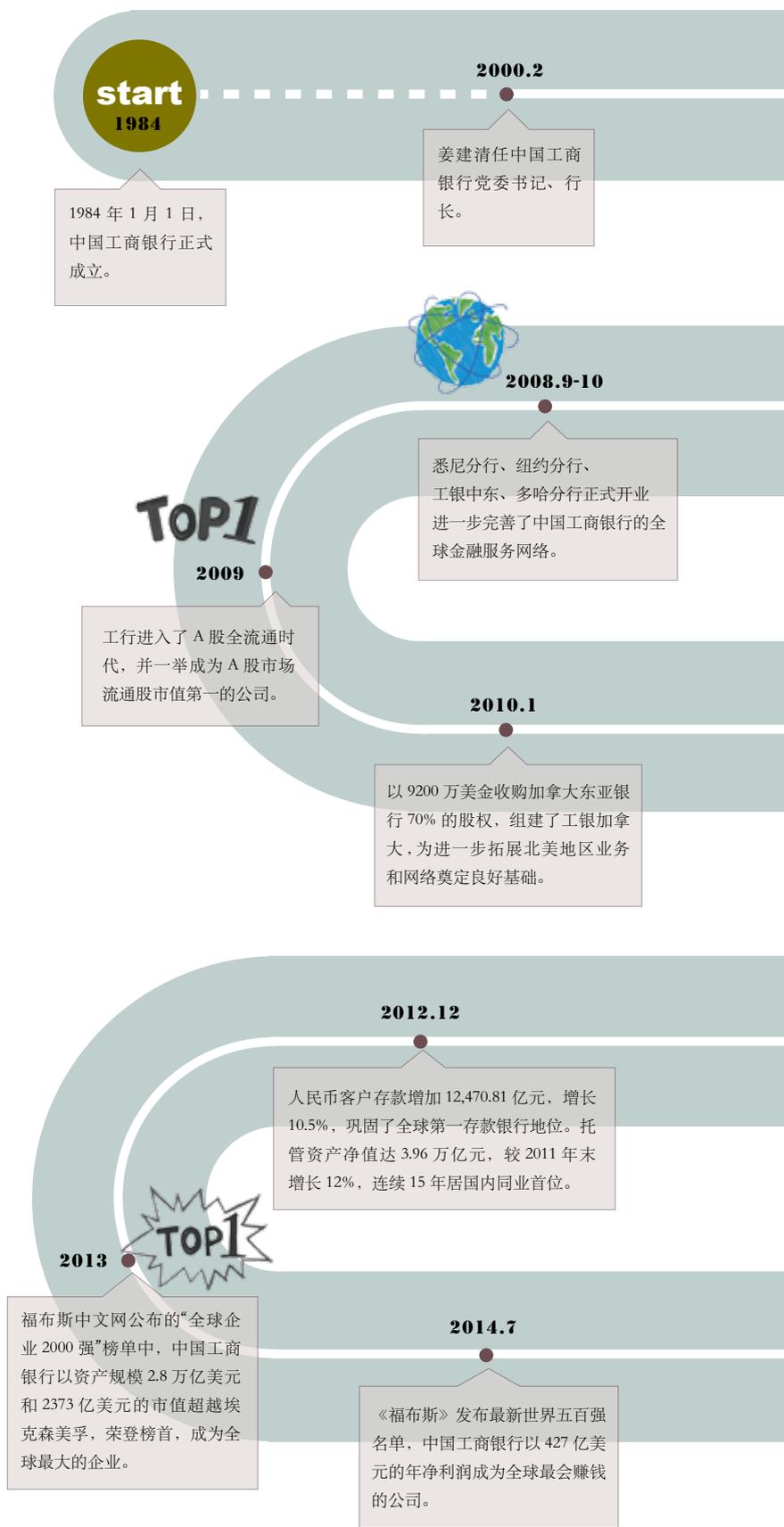
具体来说，结合这些年积累的经验，主要有以下五点。第一，我们的国际化要与中国经济的全球化进程相匹配。第二，探索并坚持走适合自身的国际化道路。过去几百年来全世界的银行都在探索成功者的道路，但是笑到最后才是笑得最好，昨天的很多成功者今天已经不复存在了。我曾经写过一篇文章，论述全球银行排名中的国旗变化之快。银行的国际化发展没有所谓放之四海而皆准的道路，不能简单照搬、拿来主义。每家银行发展的环境、背景、战略以及自身的竞争优势和客户基础，各方面的条件都是不一样的，眼光需要前瞻，必须根据自己的条件来确定发展的道路。另外，必须牢记的是金融业是风险滞后的行业，这个行业最终由历史来检验你的战略是否正确，检验是滞后的。第三，坚持稳健、审慎的发展战略。这是金融业永恒的理念。第四，从策略上来说，申设与并购方式相结合的国际化道路是工商银行的特点。我们在海外成功进行了

十七次并购，中国其他银行的并购加起来不到我们的零头。并购形成的资产和利润，占到工商银行所有境外机构的 70%，发展的情况很好。最后，要内外联动发展、一体化发展。并购是否成功，95% 取决于并购后的整合。一家银行的国际化，最早从它的业务全球化开始。当为企业采购和销售提供全球化服务的时候，你的业务开始全球化了。随着业务的全球化，你的客户就全球化了。客户全球化以后，你会跟随他们，为他们提供服务。这样你的机构就会全球化，在世界各地设立分支机构。机构全球化以后，你的管理就全球化了。管理全球化以后，再往后就是人才的全球化，所以银行的全球化是一层一层展开的，并不是简单设立一家境外机构，这样它会变成信息孤岛、业务孤岛。

《管理视野》：2015 年 12 月，人民币获准进入 SDR（特别提款权），对此您有何看法？

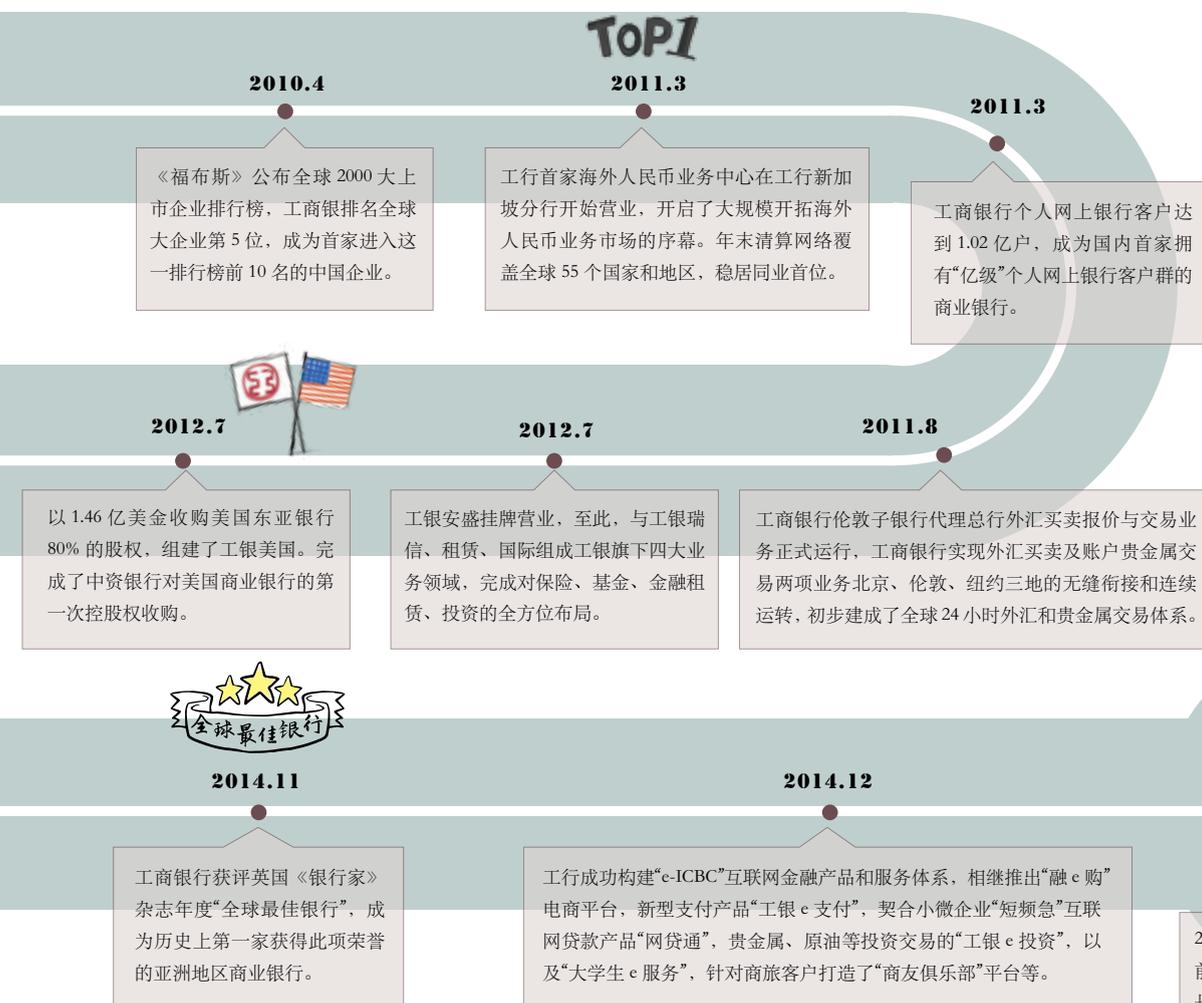
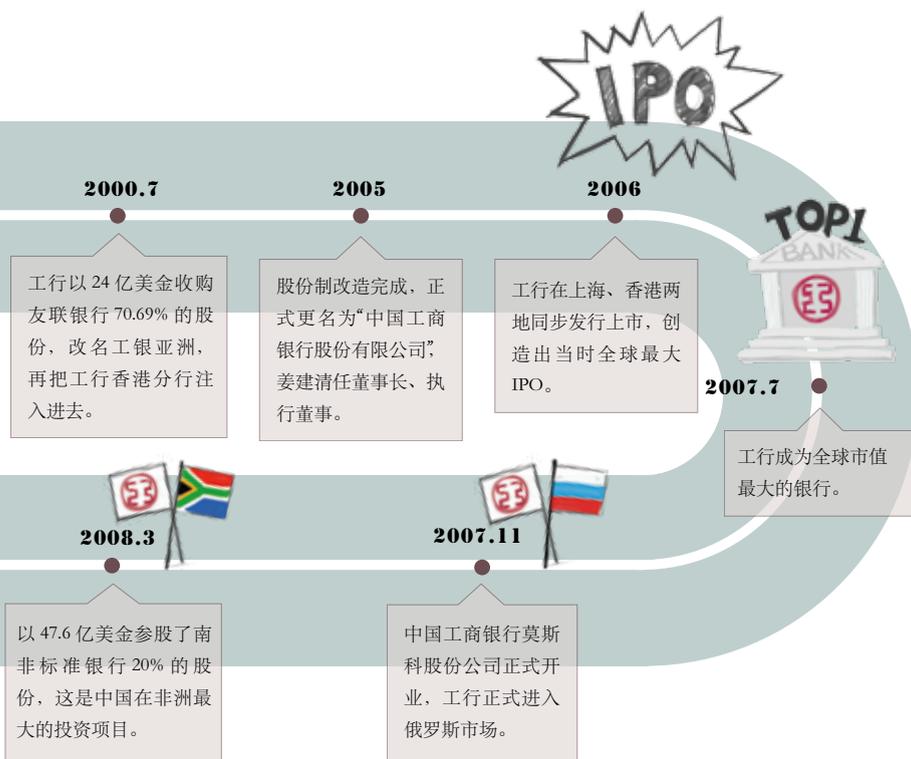
姜建清：这是非常好的事情，是国际社会对中国经济发展和改革开放成果的肯定，说明中国经济越来越融入世界，也意味着国际社会对中国在国际经济和金融舞台上发挥积极作用有更多的期许。

加入 SDR 为中国带来一些新的机遇和挑战。从机遇来说，人民币将来可能会进一步的国际化，比如在国际贸易和投资的领域会更多地使用人民币。人民币在 SDR 中按权重是全球排名第三的货币，这会推动人民币在交易以及支付领域的使用，一定程度上也会推进人民币在国际储备中的使用。对中国的企业来说，可以更好地利用好两个市场——本地市场和国外市场，更好地利用好两种货币，来促进自己的业务发展。在这个过程中，因为会有更多的企业接受人民币作为支付结算货币，一定程度上也避免了汇率的风险，



执掌工行

完成股份制改造、上海香港两地同步上市、海外不断开疆扩土，在姜建清的治下，工商银行成为全球市值最大、最赚钱的银行。



拨备前
利润 2366 亿元

now
2015

2015 年上半年工商银行实现拨备前利润 2366 亿元，比上年同期增长 8.4%，保持较好的盈利成长性。

降低了汇兑的成本。对中国的银行业来说，与人民币相关的业务的结算、清算、货币转换，以及与人民币相关的一系列的离岸人民币产品和衍生产品等，会带来很多的机会。

当然，这一过程中间也会有一些风险。比如，要让社会公众充分认识和了解 SDR 的意义，避免错误的认识。有的人认为人民币加入了 SDR 后就是自由可兑换的货币了，其实国际承认的自由使用的货币，和在资本项目下的全面开放是两个概念。未来中国一定会在资本项目下逐步开放外汇管理，这是必然的，但并不意味着一步可以实现。

「信用中介」 互联网时代的

《管理视野》：今年工商银行发布了 e ICBC 的互联网金融战略。现在互联网金融来势汹汹，能否请您谈一下对于互联网金融的看法以及工商银行在

这方面的努力？作为传统的金融力量如何在互联网时代保持领先地位？

姜建清：对于目前市面上一些互联网公司推出的金融产品，我并不觉得有太大的压力。我真正在花时间深入思考的是这些业务介入到信息的程度。换句话说，它们对于银行作为信用中介的职能定位会不会带来一些变化？社会上有人说去金融机构中介化，这是我比较关注的，一两个产品到现在没有太大的冲击。

近三千年前希腊及之后的古罗马时代，神庙就是银行，之后商业银行一步步发展、演化，至今仍作为社会信用中介而生生不息，其中的奥秘在于历史演变中形成并不断完善的三大能力。一是长期积累形成的信息优势。银行依托自身在资金流动中的枢纽地位，成为经济信息的重要汇集点。银行利用这些信息资源，把不对称的信息变得对称，促进资金供求双方更有效地匹配，由此巩固和发展了自身的信用中介地位。二是长期积累形成的信誉优势。银行的中介功能弥补了巨大的信用鸿沟，形成了以社会广泛信任为基础、以经营信用为主要业务的专业中介模式，并建立起完善可靠的信用风险管理体系。这一体系主要包

1953

姜建清出生在上海

1984

从上海财经大学毕业后，相继在上海交通大学攻读硕士和博士研究生，并获得了硕士和博士学位。

1970

17岁的姜建清汇入了上山下乡的洪流之中。在江西农村务农，后来又到一个煤矿工作了3年。



括持续进化的风险管理工具库、巨额投资的金融基础设施、多元专业的人才队伍储备，以及丰富的信用风险管理实战经验等诸多要素。同时，银行也须接受审慎监管，满足严格的资本要求。这既对银行的经营行为构成了稳健性约束，也隐含着对银行经营损失的充足准备，实际上为广大银行客户增添了一把重要的信用保护伞。三是长期承担的资产转化职能，实践经验和失败教训锻造了银行的专业管理和风险控制基因。银行的核心功能是经营风险，通过信息优势向信息贫乏一方传递可靠信息而在市场获益，这就是融资中介的核心竞争力。

金融机构会不会“去中介化”？我认为不会，就是基于以下几点。第一，金融机构的核心功能是资产转化，这是社会资源合理利用和配置中的关键环节。银行长期从事信用中介，擅长信息收集、数据分析、模型构建等，具备风险甄别、风险定价、风险监测、风险处置等核心能力。而且，银行掌握的数据一般是金融、财务、生产和市场类及信用违约等“强数据”，这些信息是很难通过互联网渠道获得的。这类数据具有完整性、准确性、结构化和历史长度等优势，易于银行进行低成本的挖掘使用。而单纯依靠购物、社交等非金融性

活动获取的“弱数据”，很难克服数据碎片化、准确度不高及挖掘利用低效率和高成本等问题。第二，金融服务需要高效率 and 低成本，只有综合化、一揽子服务和线上线下相结合才能形成竞争力。比拼单项价格和降低标准不能持久，单一功能也难以取胜。第三，金融机构需要承担昂贵的监管成本。信用危机辐射面广、破坏力强，牵一发而动全身。因此信用社会需要行业秩序、法律法规和较高的准入门槛。

银行要巩固和发展中介功能，就要适应挑战，尽快从支付中介、融资中介向信息中介升级。这将决定未来在互联网金融的竞争中能否胜出。

《管理视野》：我们注意到工商银行在信息化方面下了很大的功夫，从以前的科技兴行到如今的信息化战略，您能否分享一下目前工商银行在互联网金融发展方面的进展？

姜建清：目前工商银行构建起了较为完备的互联网金融服务和运营体系，以“三平台一中心”为主体。“三平台”中的第一个平台是“融e购”电商平台，大概到今年年底交易额可以超过8000亿的规模，在中国处于第二的位置。第二是“融

1993

曾任中国工商银行上海市分行副行长、上海城市合作商业银行（现上海银行）行长、中国工商银行上海市分行行长、中国工商银行副行长。

2009

赢得第一财经金融价值榜“年度银行家”殊荣，2011年再获此殊荣。

2012

2012年11月14日，当选中共第十八届中央委员会候补委员。



e行”平台，我们通过业务开放、客户开放、平台开放，拆除了手机银行和网上银行的围墙，实现整个网上业务的全部直销，工行与非工行的客户都可以轻松登陆平台办理相应的业务。从这个角度来说，我们的直销银行去年达到了400万笔的交易量。第三个平台是“融e联”即时通讯平台，最新的用户数是430万户，这个平台我们刚刚开始试点，还处于磨合的过程中。如果未来行内办公全部移动化，客服全部移动化，银行作为网点的概念可能就淡化了。我们的目标是在试点成功以后，要达到亿级以上的用户数。今年我们的私人银行客户资产已经突破1万亿了，如果有一天移动的线上服务能够替代线下，形成财富管理圈、私人银行圈，通过工行“融e联”跟客户经理24小时连接，整个银行业态会产生很大的变化。作为面向客户的主要应用入口。三平台之间既保持各自特色，又实现高度的互联互通和协同互动，如客户下载融e行时，也将自动成为融e联客户，通过开放共享，形成互联网金融新生态。

“一中心”指的今年9月挂牌成立的网络融资中心，对那些贷款额度相对较小、信息对称、适合标准化的信贷服务，运用互联网与大数据建立风险控制模型，完善产品和流程，实现线上自助操作、业务自动处理、风险精准监控。目前工商银行网络融资总规模约4500亿元，是国内最大的网络融资银行，未来会有更多的融资业务迁徙到纯线上办理，给客户带来全新的互联网体验。

《管理视野》：很多人认为银行偏保守。您如何看待创新对于银行的必要性？

姜建清：大家认为银行的创新不大，这是社会的

一种误解。为什么说银行是一直在创新呢？世界上最早使用IT的就是银行，美国的第一台计算机是美洲银行在使用。包括机器的使用、电脑的使用，ATM的使用，都是从银行开始的。美国最早的电讯也是美国银行业在使用，中国银行业也是如此。正是过去有持续的金融创新，才发展出了现代的金融制度。金融的产生就是创新的结果。历史上，无数次的金融创新对经济社会的发展起了很大的推动作用。所以在互联网时代银行业也不例外。我们会紧跟创新的步伐，永远站在创新的最前沿。

「专注」与「持久」 银行家的

《管理视野》：您一直在银行业界工作，作为银行家，您怎么看待感性与理性的冲突？您认为管理重要吗？

姜建清：像工商银行这样规模的企业，45万人，1.7万家分支机构，遍布全球42个国家，它是依靠团队来管理和经营的。团队中间有最高的团队决策层，需要对一些重大的问题做出决策，这需要前瞻思考。我们会做很多的规划，按照这些规划来进行决策。所以，管理这样一家大型的企业，



更多是依赖于团队，依赖于团队的规划和团队的集体智慧。它不像一个小型的企业，更多的有一些个人的情感色彩。我们最高层讨论的时候，会对一些战略问题提出不同的意见，大家进行讨论。这种民主的过程，也是大型的企业和一般的中小型企业不同的地方，大型企业团队的作用更加重要。

还有程序性的问题，战略问题要董事会讨论。董事会成员的阅历、经历都不同，会从各个角度对于战略决策提出不同的意见，这里面需要协调、沟通，然后达成一致，甚至有时候也需要一种默契。特大型企业的运作是比较理性的。

《管理视野》：回到您个人身上，您怎么评价自己的管理风格？

姜建清：银行是一台精密的机器，运转好一个银行，其实管理是最重要的。作为一名管理者，越来越体会到管理是科学，也是艺术。管理是科学，特别是金融行业的管理，需要专业知识，同时也需要涉猎其他各个行业的知识。作为银行家来说，

管理也是一门艺术，每天跟人在打交道，周遭的环境不断在变化。总的来看，管理应该专注，非常专注于你的工作和事业。第二，要注重它的持久性。我曾经说做银行是跑马拉松，不要想一百米、一千米就有掌声响起来了，要默默跑完全程，这需要你的耐力和速度。

还有，我想再次强调当前和长远的问题。实际上很多企业家在这个过程中容易犯错。如果我们看看之前发生的金融危机，大的银行出问题，从根子上来说，就是在当前和长远的问题上没管好，为了当前的利益，放松了或者是故意放纵了对长期风险的管控，导致最后不可挽回的风险。所以，总结过去的教训，我们应当正确认识当前和长远的关系：如果对当前是有利的，对长远是不利的，不能做；如果对当前是不利的，或者是有些不利，但是对长远是有利的事情，应该去做。

《管理视野》：我们都知道工商银行相当重视人才的储备和发展，优秀的人才为工商银行的发展打下坚实的基础。能否谈谈您在培养人才方面的一些心得。

姜建清：各行各业竞争胜败的关键都是人才。工商银行有完整的培训体系，专职和兼职培训的师资 2 万人左右，案例 5300 多个，自己编制的教材 300 多种。我们还有自己的网络大学和模拟银行，和包括复旦在内的 550 多所高校建立了密切长期的合作，希望持续地对员工进行培训。目前我们一年的人均培训天数是 8-9 天，这还远远不够。

未来，我希望中国能建立起更完善的职业教育体系，现在普通大学、大专过多，职业训练太少，师资教材更为缺乏。银行也要全面加强职业教育和就业后教育，加大培训投入的力度。☑

A man with dark hair, wearing a light blue and white striped button-down shirt and dark trousers, stands in front of a modern building with a grid-like facade. He is looking slightly to the right of the camera with a neutral expression. The background shows several tall buildings under a clear sky. In the bottom left corner, there is a small orange flower.

不逾矩，行长远 ——张磊的投资观



廖 齐 博士

马里兰大学史密斯商学院
领导力与管理之院长席教授

张 磊

高瓴资本集团创始人
兼首席执行官

通过分享求学、创业、投资和管理的人生与工作经历，张磊多维度地展示了高瓴资本掌门人的生活哲学、投资智慧和领导风格。他自嘲“爱折腾”，这一性格促使他放弃海外高薪职位，回国自立门户。融贯中西、不落窠臼的独立思维方式，让他始终保持敏锐的洞察和冷静的思考。而对长期价值投资理念的恪守，让他坚定不移地做企业的超长期合伙人，通过深度研究和参与价值创造来助力企业的不断创新和持续发展。张磊创立高瓴的十年，是和中国优秀的企业、企业家、创业者共同成长的十年 -- 如张磊所说，“绽放自己，温暖别人”；高瓴决心“将绽放进行到底”。

从 求 学 到 创 业

廖 齐：在您求学和职业生涯中，出现过哪几个重要的转折点和契机呢？您是如何判断并抓住这些机遇的？

张 磊：重要的转折点和契机有以下四个。

第一个转折点是小学考初中差点没考上，因为我当时学习成绩比较差。小学考初中的最低录取分是 140 分，我考了 141 分，刚好多 1 分。我

大概从高中二年级才开始努力；这是我第一次开始感觉要努力，印象特别深。尽管河南驻马店是一个小城市，我就读的中学现在还挺有名的，出了一个很牛的师兄叫施一公，目前担任清华大学副校长。我觉得这是我人生的第一步，知道要努力。

第二个转折点是就读中国人民大学。现在我的很多好朋友都是当年在人大读书时候认识的，到现在他们当中，有的是朋友，有的是关系深的合作伙伴，有的还一起从事一些公益事业。2011 年在人大创办高礼研究院，就是我们很多当年经常在一起的校友参与办起来的。我很高兴当年在人大交到很多跨班、跨系、跨年级的老朋友，现在每次聚会都特别高兴。

第三个转折点是我在耶鲁大学投资办公室工作，而不是单纯的学习。同时，在找工作这个煎熬的过程中重新发现了自己，这两个经历对我影响比较大。当时进耶鲁基金实习工作是不得已而为之，其他的几个工作机会都被拒绝了。比如波士顿一家管理咨询公司，面试时对方让我分析案例，问我某公司在某一设定区域内应该建多少家加油站？我反问对方，为什么需要建加油站？想想看，加油站的作用是什么？能改作它用吗，比方说，这个地段是否更适合开杂货店？会过时吗，比方说由于电动汽车普及而不再需要加油站了？其实这些并非愚蠢的问题。但面试我的那位老兄同情地看着我说：“您可能缺少当咨询师的能力。”

第一轮的面试我参加了不少，但很少收到复试邀请。就在所有的门似乎都对我关闭的时候，我在耶鲁投资办公室找到了一份实习生的工作。

第四个转折点就是创业。在为公司打工还是创业两者之间，我选择创业。那时候我的工作表现不错，当时的纽约证券交易所 CEO 约翰·塞恩（John Thain）委派我担任中国地区第一任纽交所的代表。这是非常好的发展机会，我完全可以继续做下去。但后来我还是决定创业。2005 年我创建了高瓴资本（Hillhouse Capital），发展到今天，高瓴资本已经成为亚洲最大的基金之一，涵盖了从风险投资、PE（私募股权）到二级市场整个产业链。

廖 卉：您在面临各种各样选择的时候，譬如不同的投资机会、出国与否、创业与否等等，在一开始的时候是否犹豫不决？您怎么看待一条道走到黑的做法？

张 磊：不能说犹豫，我经常反复考虑。我觉得我自己的特点是爱折腾，不满足现状，爱挑战自己。今天我们公司规模已经比较大，但是我总在内部说二次创业，永远创业。这就像我喜欢具有冒险精神的运动一样，在事业方面我也是爱折腾。这是第一点，我从来不满足于现状。可能有些人会觉得你已经有如此规模的基金，收管理费就够了，不用那么折腾。我不愿意这样，要做就要做到最好，要么就不做。

其次，我思考问题喜欢把很多事情反复地去推敲和琢磨。我很喜欢提早计划，其实创业之前我很早就开始计划，先到基金工作，然后到别的机构，这些机构经常派我回中国，给了我一个时

间过渡区来考虑和安排我的事情，每一步走得比较扎实。

企业的超长期 合伙人

廖 卉：您曾说过从耶鲁大学捐赠基金的首席投资官 David Swensen 身上学到很多很好的投资技巧。您还把他的著作 *Pioneering Portfolio Management* 翻译成了中文。根据您的经历，您认为他的投资方法，哪些在中国适用，哪些需要修改呢？

张 磊：我觉得有很多适用的地方。比如长期价值投资，机构投资，资产配置，对风险的理解等等，有很多不错的概念和方法。中国很多公司，比如社保基金、中投公司，都把他的书当做必读物。我认为这些方法能推动投资在中国的机构化：对机构化地思考问题，体系的搭建都是有帮助的。而比如说有效边界（efficient frontier），怎么把它运用过来，在中国是有很多前提条件的。所以需要更好地跟中国实际情况相结合，我们有很多事情要做好。

廖 卉：您的投资理念是什么？这种理念产生的源泉是什么？

张 磊：我坚持不做短视的投机，专注长远的投资。做企业的超长期合伙人，这是我的信念和信仰。高瓴基金的模式在亚洲也是独有的，我们是一家

世上的钱是赚不完的，我们坚守长期价值的投资理念，在风险与利润之间找到最佳平衡点，在市场上“恐惧”、“贪婪”的两难抉择面前保持平常心、谦卑心和敬畏心。



“长青基金”（Evergreen Fund）。同时，我们坚持市场化原则，从变化中寻求价值机会，这是高瓴资本的成功之道。具体而言，高瓴资本的投资理念有三方面：第一，守正用奇，源自老子《道德经》的“以正治国，以奇用兵”。一方面“守正”，也就是坚持高度道德自律和人格独立，尊重规则、适应规则，“不逾矩”。在另外一方面“用奇”，也就是在规则范围内，不拘泥于形式和经验。第二，“弱水三千，但取一瓢”，引申自《论语》。世上的钱是赚不完的，我们坚守长期价值的投资理念，在风险与利润之间找到最佳平衡点，在市场上“恐惧”、“贪婪”的两难抉择面前保持平常心、谦卑心和敬畏心。第三，“桃李不言，下自成蹊”，出自《史记》。高瓴资本一路走来，并没有刻意宣传和推销过自己。专业、严谨的研究分析让我们得以立足，长期价值投资哲学让我

们不断超越自我。我们相信，只要我们坚持做正确的事情，不需要到处宣传，优秀的企业家自然会找到我们。

廖 卉：高瓴十年，成绩斐然。您这十年在中国做投资有什么心得？

张 磊：在中国做投资，我主要有这几个方面的心得：

第一，长期投资，只投资具有伟大格局观的坚定实践者。特别少的人和公司能够拥有这个格局观，能够把公司愿景推到那么高的高度。这种人怎么找到呢？有两种模式，一种模式是人海模式，到处参加各种会议，一个地方一个地方找。另一种模式是研究型模式，就是通过研究发现哪个是最好的商业模式，然后寻找跟最好商业模式

契合的最好的创业者，再一起发展。后者就是高瓴采用的模式。我们多年来一直坚持持续深入地跨时间、跨地区、跨行业、跨类别、跨线上/线下的行业研究，所以高瓴能够深刻理解这些行业的长期内在发展规律和业务逻辑，从而准确把握行业与市场的变革要素和时点。如果理解的结果可以通过二级市场实现，我们就买入股票长期持有；如果没有这样的公司，我们就寻找私人市场；如果没有私人市场，我们就自己孵化。这是长期做投资的人才有的能力。

举个例子，2008年我们研究中国消费品升级，那时很多基础消费品品类都被跨国公司占领，宝洁、联合利华占领了家用洗涤市场。这些跨国公司本质是有历史包袱的，无法抓住中国消费升级的趋势，我们就找到了当时做洗手液的蓝月亮公司创始人罗秋平，鼓励他做洗衣液。我们现在是蓝月亮唯一的外部投资人。第一天我们投入的时候公司本身是赚钱的，但我们成功地说服他不要赚短期的钱，要勇于进入新的品类，打败跨国公司，变成中国洗衣液的第一名。于是我们通过投资，把它从一个赚钱的公司先变成短期亏损的公司而最终高额收益，今天赚的钱是原来的十倍，怎么做到这一点？就是通过更深的研究得出的结论使得我们有能力容忍短期的亏损，从而带来更大的格局。蓝月亮的创业者有这个梦想，跟我们的理念完全一致，所以大家在一起才能做出一番事业。所以我们的投资从某种角度上讲有点像孵化器，最重要的是思想的孵化器。

第二，投资变化，只玩把蛋糕做大的游戏。

投资大致有两类，一种是零和游戏，一种是正和游戏，把蛋糕做大的游戏。很多人的投资是前者，关注交易，比如 pre-IPO 这种。但我个



▲ 张磊喜欢冲浪，这样的运动能够充分张扬个性，在运动过程中要求全神贯注。

人是不相信零和游戏的。我喜欢把蛋糕做大的游戏。如果我的思想、资本不能为企业创造价值，我是不会投资的。企业“真正的护城河”是长期创造最大价值，而且是用最高效的方式和最低的成本创造最大价值。怎么创造这种价值，在不同的环境和不同的时代是不一样的。在美国二十世纪五十年代，品牌是最大化、最快创造价值的“护城河”，而随着互联网对品牌的冲击，品牌价值的护城河已不见得是最高效的方式，有人说在网上通过意见领袖创造价值效率更高。这个世界永恒的只有变化，护城河也不可能不变。当互联网大潮袭来时，优秀的公司能够深挖自己的“护城河”，主动拥抱互联网带来的变化。如果一家企业亘古不变，这种企业永远不值得投资。高瓴最看重的“护城河”是有伟大格局观的坚定实践者去挖造的护城河，

与企业家形成良性、长期的伙伴关系，关键是要摆正投资者的位置。跟公司的创始人保持非常灵活的合作，同时用深入研究形成的战略格局观点帮助企业。

这些人能不断地根据变化作出反应。那些赚快钱的人逐渐会发现他的路越走越窄，坚持做长期事的人的路才会越走越宽。我喜欢自信、开放，同时又善于向竞争对手学习的创业家。

高瓴通过深度研究和参与价值创造过程来帮助企业根据变化不断发展，实现更高的价值例子有很多。比如，我们促成了蓝月亮和京东的合作，这样一来，京东从蓝月亮学会了产品销售，而蓝月亮从京东学会了电商，在很短的时间里成为中国最大的洗衣液品牌。蛋糕就这样做大了。

第三，不活跃投资，不去追太多的马。我们的投资决策立足于深度基础研究，而且只研究价值长时间能复合增长的领域。在中国，基金经理的组合平均一年流转 6 次，而我们的公众股票投资组合每年只变化 15%，长期持续拥有私有公司。高瓴不去追逐不同的马。我们一年最多投 2~4 个，有时只投 1 个。通过耐心和低频投资，我们逐渐积累了一个高质量公司的组合。不频繁投资，让投资组合去挣钱，这样生活和投资都会简单化。

比如，我们投资了京东和腾讯。2013 年，我们发现京东虽然有很强的零售基因，但是移动电子商务不强。另一方面，腾讯刚刚收购了易迅，而腾讯从来没有处理过库存。这样我们就把两家公司拉到一起，各用一个词总结了他们的问题，

而又碰巧是对方的强处：移动 VS 库存。我们最终说服京东把移动交给腾讯，说服腾讯把库存交给京东。所以虽然双方以前有业务竞争，但合作对双方有利，蛋糕又做大了。

最近，我们把微信引入了印度尼西亚，协助腾讯与印尼最大的媒体和电视集团 Global Mediacom 成立合资公司。在此之前，微信在印尼的用户量低于 Facebook Messenger、WhatsApp、和 Line。而现在，微信已经超过了 Facebook Messenger 和 WhatsApp，与 Line 并驾齐驱。这又是一个我们通过深入研究帮助企业把蛋糕做大的例子。

第四，摆正位置，做企业的超长期合伙人。与企业家形成良性、长期的伙伴关系，关键是要摆正投资者的位置。高瓴这些年做得最好的一点，就是永远摆正自己是投资人的位置，跟公司的创始人保持非常灵活的合作，这也令我们相对比较超脱，避免在公司运营上介入太深，同时通过深入研究形成的战略格局观点还可以不断帮助企业。高瓴对于企业帮助除了资金外，还有两点优势。首先，我们有幸天天跟最好的企业家打交道，而且是与他们发生剧烈变化的那段时期打交道，经常参与到伟大企业的创造过程中去，不管是当年的百度、腾讯、京东，还是今天的蓝月亮，去哪儿网。这个过程中你是有很大优势的，因为自己只做一家企业的话，你有可能被局限于自己的行

业和自己的事业，当你天天跟各种各样的企业打交道，从消费、互联网到先进机械制造，甚至水泥，你就能够找到伟大企业的共同点，也知道怎么帮助企业找到最好的生意模式。其次，我做高瓴本身也是个创业，从这个角度来讲我也是个创业者，在这个过程中我学习了很多，了解了文化、理念、人生的各种取舍。我也能够把自己的经验、情感与优秀企业家们分享、沟通。能否有共鸣，能否做到换位思考，是很重要的。我自己创业的过程，可以帮我更好地理解创业。

廖 卉：您在对企业进行研究分析的时候主要考察企业的什么素质？

张 磊：核心是这家企业每一天都在不断创造价值，而不是为了短期的增长目标。此外，企业是否能够吸引组织管理人才。我觉得这两点很重要，好的方向是企业能创造长期价值，又能引来优秀人才，剩下的只是时间的问题。

廖 卉：您如何看待中国投资作为一个行业的发展与变化，及对于中国经济发展起到的作用？

张 磊：我认为中国投资作为一个行业的前景非常好。全球任何一个国家，当它的GDP增长到一定阶段、财富积累到一定水平、老龄化达到一定程度，财富势必需要被管理。而且财富管理是一个非常神奇的事情，它解决了信息的不对称。比如说，养老金怎么能进入了京东这样的初创企业，帮助社会进步？这在以前是不可想象的事情。而我们这样的资产管理公司就能起到这个作用。通过这个过程，养老金升值了，京东这样的企业也

发展了，为社会创造了价值。我觉得这是资本市场对全人类做出的一个巨大贡献，也就是更有效引导资源去支持创业，支持企业的发展。长期而言，资本通过与实体企业的融合，对经济的促进作用非常大。资本市场不但能配置钱的资源，也能通过杠杆的作用有效地配置人才资源。

廖 卉：您成功投资的项目中，很多都是基于互联网企业的。您觉得中国互联网领域，包括新的移动互联网的机遇在哪里呢？

张 磊：我觉得当下在中国发展机遇很多。把整个产业链整合是很重要的一块。同时我更看好互联网金融，利用互联网把整个金融产业链、金融的产品，从保险、抵押贷款到消费金融都结合在一起。很多结合的业态我觉得只是刚刚开始，还有很多机会在后面。

廖 卉：高瓴在这方面有投资吗？

张 磊：有的，我们已经开始了。我们作为主要LP的清流资本就已经投资了好几个这方面的公司。我们才刚刚开始，我相信后面还有很多。

廖 卉：您推动了美团和点评的合并，以及腾讯和京东的牵手。从优酷土豆到滴滴快的和美团点评，您如何看待目前在中国互联网界发生的这些并购现象？

张 磊：我觉得互联网并购要具体分析，总的来说是好事情，它推动了行业的整合。如果一个互联网公司在快速发展的过程中通过并购能够进一步

未来五年，第一我还是看好创新，创新带来的机会还照样很多。第二我看好中产阶级带来的巨大消费机会。第三我看好金融和资产管理行业，这个行业很大，在中国的需求远远没有被满足。

整合资源，产生合力，给消费者创造更快更深入的服务，而不是靠简单的烧钱模式，在浅层次和低层次上重复竞争，总体来说就是好事。最大的风险是在于能不能整合好，真正能够把合力发挥出来，这个目前做论断为时尚早。

廖 卉：今年诺贝尔经济学奖获得者迪顿研究的是金钱和幸福之间的关系。在中国，您觉得 GDP、收入和幸福的关系是什么？如果说中国民众的福祉还没有像西方那样健全完善，您觉得政府服务或者企业服务可以提供一种怎么样的方案？

张 磊：首先 GDP 不等同于价值创造（value-creating），GDP 是经济活动。一条路修了，拆了再修一遍，这是三倍 GDP，但是只有一条路，首先这一点要搞清楚。第二点，价值创造也不立即等同于幸福，当然价值的创造或者是财富的创造肯定跟幸福的关联度更高，但是价值创造只是说把蛋糕做得更大了，在这个过程中是不是真正能够更加均衡地分配这个蛋糕，这是第二个问题，即能不能让蛋糕更加具有包容性，使更多的人能够普惠？第三个，即使普惠了，蛋糕大了，每个人的收入都增加了，这是不是等同于幸福，这是



第三个问题。我觉得核心是有些服务像教育、养老、保险、公共服务、社会发展这些都跟幸福的关联度很高，包括情感的发展，可能中国历史上对这些软性的东西重视不够，我觉得这些会给创新创业者留下很大的机会。他们可能更擅长于做幸福创造的行业，所以说在中国做幸福创造的行业机会非常大。

廖 卉：未来五年，您看好什么样的行业？

张 磊：第一我还是看好创新，创新带来的机会还照样很多。第二我看好中产阶级带来的巨大消费机会。第三我看好金融和资产管理行业，这个行业很大，在中国的需求是远远没有被满足的；尤其是资产管理，我觉得会有很多好的商业模式出来。

作为投资者的 管理者

廖 卉：作为高瓴资本集团的创始人、董事长与CEO，您不但是成功的投资者，也是优秀的领导者。您觉得这两个角色对人的素质有什么不一样的要求？您的领导风格是什么？是什么经历影响了您的领导风格？

张 磊：我觉得这两个角色是不一样的，经常有矛盾的。一个好的投资者要有强烈地质疑的能力，一个好的管理者要有更强的亲和力和管理能力，这两个角色有很多不一样的地方。我的领导风格受两个方面的影响：一是中国古代文化，尤其是老庄哲学；二是互联网思维、互联网精神。从中国哲学的角度来讲，比较像是老子的“无为而治”的。而从真正的组织行为学来讲，我相信的是互联网模式带来的一种颠覆，我称之为去中心化的管理模式。像在前线打仗，我觉得像华为任正非而言，应该是听到炮声的人去做决策，而不是听到炮声的人要打电话给连长、再打给营长、营长再打给团长再做决策。去中心化决策模式能大幅度地提升在前线的班长和战士的作战能力。第二就是大幅度减少公司的层级。我们公司的层级非常少。这样的话就大幅度地消减层级。同时，精挑细选每一个员工。一旦来了新员工，我们就大幅度地对其进行培训，使他全副武装去作战。我们主要集中于投资判断方面，这样的话使得我们以很少人就能管理大规模的基金。这就是我的理

念，“去中心化”加“消减层级”，争取让每一个人能够战斗。

廖 卉：您在领导高瓴的过程中遇到的最大的挑战是什么？您最想与别人分享的管理经验有哪些？

张 磊：我觉得挑战很多。第一个是有很多诱惑。中国有很多事情可以做，我们怎么在诱惑中选取适合自己的，“弱水三千，但取一瓢”。第二个挑战是人才的培养，这个过程比我想象的要漫长，但我们现在摸到了好的途径。人要花精力挑选，挑进来之后也要花很多的时间按照高瓴的文化和价值观来雕琢。

我认为作为一名管理者，最重要的是应该意识到，员工与公司的关系已经从传统的雇佣关系进化到合伙关系了。作为员工，你要问自己的不是我应该给这家公司打工还是给那家公司打工呢，而是你要问自己的：我在什么样的环境下做最好的自己？这家公司能提供这样的环境吗？他们是什么样的人，他们是给予我正能量吗？所以作为公司的管理者，我们的职责就是成为与我们志同道合的员工的长期合作伙伴，给他们提供一个好的环境，让他们做最好的自己。

廖 卉：有人说投资是人生的最后一份工作，您怎么理解？

张 磊：我觉得要看个人。我们天生就喜欢投资，愿意帮助别人，希望创业者和我们一起绽放。好的投资者是能够把自己所学所得的各种东西兼收并蓄，然后传递给每一个创业者。从这个

作为一名管理者，最重要的是应该意识到，员工与公司的关系已经从传统的雇佣关系进化到合伙关系了。我们的职责就是成为与我们志同道合的员工的长期合作伙伴，给他们提供一个好的环境，让他们做最好的自己。

角度上来讲，可以说投资是人生最后一份职业，因为它能够更大效率去复制自己的创业激情、能力和所学所得，让更多的创业者能够更高效地创业。

廖 卉：我听说您公司体检曾经做过一次压力测试，结果显示压力最小的是您。您处在 CEO 的职位，要做很多高风险的投资决策，您是怎么减压的？

张 磊：就是两点，一点是有活在当下的哲学观。虽然你有很大的目标，非常有野心，但还是要活在当下，享受当下。第二点就是运动。

廖 卉：您喜欢什么样的运动呢？

张 磊：我比较喜欢的运动，像冲浪、单板滑雪，都是比较能够充分张扬个性，并且要求在运动中全神贯注。我夏天经常去冲浪，一周三四次，八点钟出去、九点钟回来洗个澡、九点半去上班。冬天就去滑雪。本来我的滑雪水平很一般，为了培养和儿子的共同语言，强迫自己学单板滑雪，学完之后发现有很多好玩的东西，比我自己原来的水平提高很多。

廖 卉：非常感谢您的分享！祝下一个十年，高瓴与高瓴投资的企业绽放得更加旺盛、绚丽！

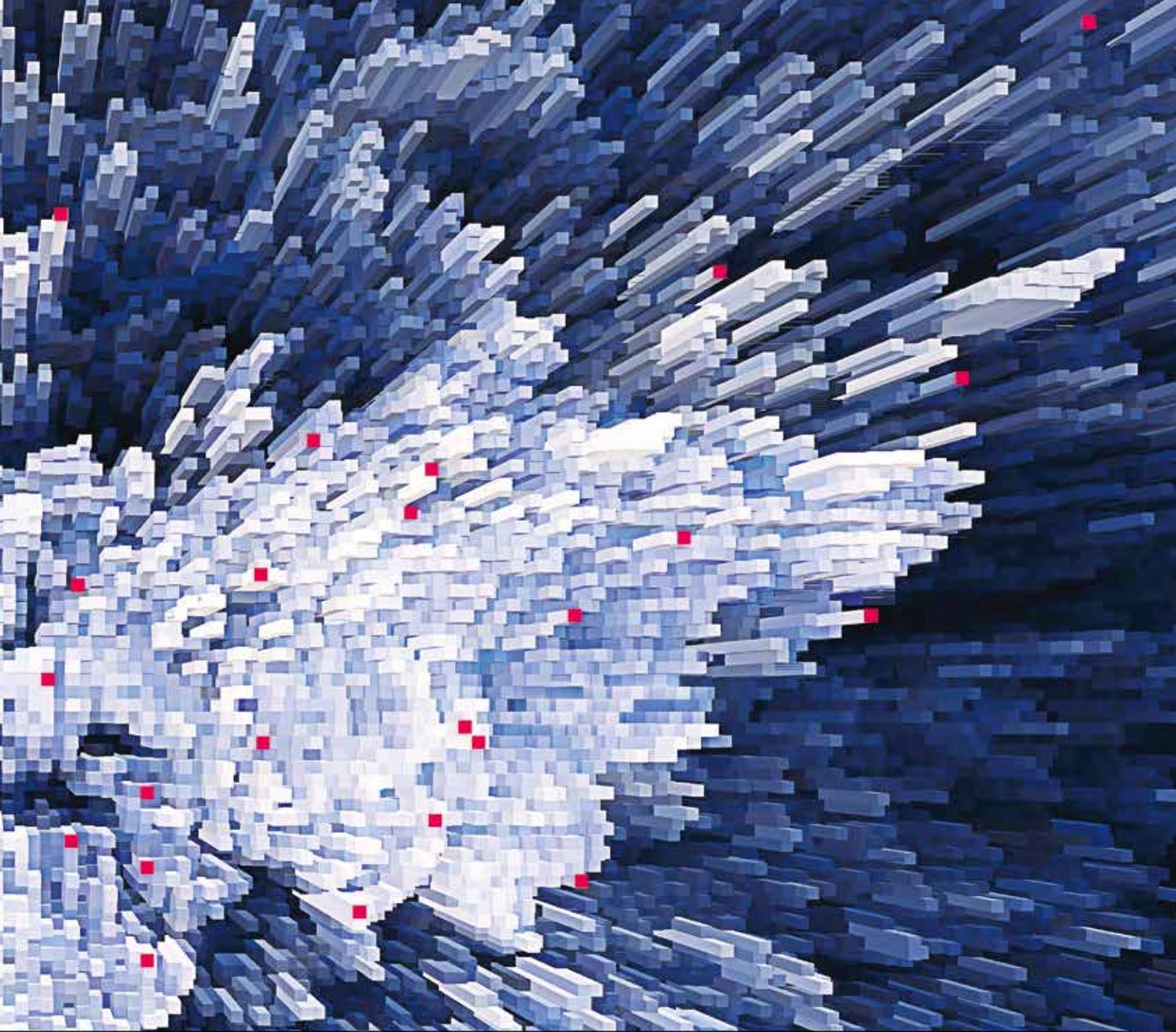


互联网的“垄断”新生态

在一起，是今年互联网江湖的真实写照。无论是滴滴与快的、美团和大众点评，还是携程与去哪儿，昔日的宿敌在资本力量的推波助澜之下，上演了一幕幕“闪婚”的大戏。

不明就里的人首先会问，在一起的缘由是什么？熟谙互联网行业的人则会微笑不语，手指BAT等巨头，“神仙在打架呢”。

狗血的剧情会在本辑的文章里一一展开。在这里，我们希望追根溯源，在一桩又一桩的并购背后，除了资本的推手，还有什么力量在推动？互联网的开放精神，与现实不断重演的并购是否存在冲突与矛盾？并购是否会导致集中甚至走向垄断？



我们尝试从学理上找到结论。

“自然垄断”是我们找到的答案之一。关于自然垄断的正式定义，是由经济学家威廉·杰克·鲍莫尔（William Baumol）1977年提出的，指的是在一个行业中能够长期以最高效、最低成本的方式生产产品和服务，以至于其他公司都无法与其竞争。

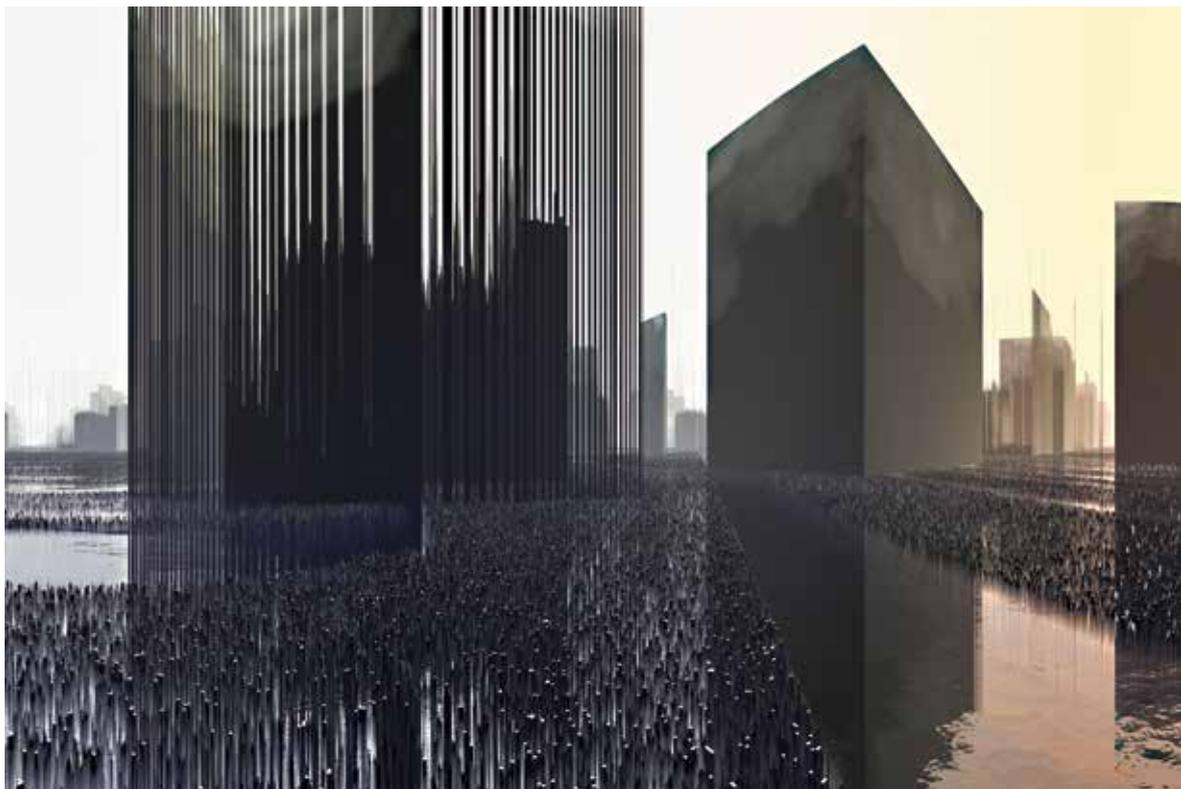
理论上的厘清，有助于我们认识现实中屡屡发生的并购的真相。互联网天然具有自然垄断的特性。频发的并购，让互联网企业减少前期由于恶性竞争带来的巨大的资本消耗，从而更

加专注于产品和服务，这样的情形是众望所归，所有利益相关者共赢，社会总福利增加。

然而，必须充分警惕的是，任何时候“自然垄断”都不是姑息那些有违互联网开放精神的恶行的借口。从没有一种垄断地位是长久的，在瞬息万变的互联网世界更是如此。今日的江湖霸主有可能只是一种暂时的垄断，它很快会被下一代产品或者下一代科技所取代。唯有持续地保持创新，真正为大众提供用心的产品和服务，才有可能基业长青。

互联网『自然垄断』背后的冷思考

文 | 徐晶卉



在文章开始之前，先来八卦一段“狗血”的互联网“宫斗戏”。

宫斗戏的主角有5个：美团网、大众点评网、饿了么、腾讯、阿里巴巴。剧情是这样的：2015年国庆节假期的最后一天，互联网行业突然落地一枚“重磅炸弹”——美团与大众点评网合并了，这意味着，在O2O的世界里，细分市场又出现了一位自然垄断的“寡头”。

当然，这只是好戏的开始。在“新美大”出现以后，这个市场的一位新秀饿了么略显尴尬，因为后者再没有能力对抗这个寡头，一度有传言，“新美大”想把饿了么也收入麾下，如此一来，这个细分领域就清爽了。当然，饿了么自己是决计不肯的，饿了么CEO张旭豪在内部邮件中的原话是“他们变，我们不变”。

随后，剧情又突然逆转，原本“新美大”背后有两个“主子”，美团接受阿里巴巴投资，

大众点评背后则是腾讯。但美团网王兴突然与阿里翻脸，投入腾讯的怀抱，而阿里巴巴在决定抛售“新美大”的股权之后，立刻找到饿了么，联手对抗“新美大”。

整段剧情十分狗血，不过笔者以为，它可以成为一个经典教案。因为在其背后，完美地解释了很多问题：为什么美团网和大众点评网要合并？是谁在形成“自然垄断”的路上推波助澜？它背后的力量又有什么心思？规模、资本、布局……三大因素互相缠绕，成为今天中国互联网行业自然垄断现象的成因，而且与国外的自然垄断有着根本性不同。

规模至上

放眼当下的中国互联网行业，除了阿里巴巴、百度、腾讯“三座大山”各自有一块“自然垄断”的领域外，细分市场也有逐渐走向“自然垄断”的趋势。今年1月，滴滴打车



和快的打车突然宣布合并；4月，分类信息网站的老大58同城和老二赶集网宣布合并；10月，美团网和大众点评宣布合并；同样是10月，携程和去哪儿也在一起了。

这样的合并，放在其他行业都是“千年一遇”，但偏偏在互联网行业，却如同家常便饭。不禁叫人要问，为什么互联网行业更容易产生“自然垄断”呢？

以太网创始人鲍勃·梅特卡夫有一个著名的“梅特卡夫法则”（Metcalf's Law），其核心要义就是，网络价值以用户数量的平方的速度增长。

梅特卡夫法则其实就是经济学中所说的网络外部性，即用户评估某个网络的优劣在很大程度上依赖于网络上用户数量的多少，而这种经济特征则反过来加大了市场垄断的可能性。互联网最大的特点就是没有地域的隔阂，这使得小范围的地域性巨头没有生存

价值，因此就不难解释，为什么互联网创业企业不惜烧钱也要圈地圈人，因为用户数量就是价值的体现，而人都是有从众效应的，一旦成了规模，会加快优胜劣汰的速度。

但笔者认为，网络外部性只是产生“自然垄断”的一个原因。对于中国的互联网企业来说，造成“自然垄断”还有第二个原因——中国的互联网企业都是用户免费至上，规模制胜才会产生其他效益。这里面最著名的案例莫过于奇虎360，在当年所有安全软件收费之时，奇虎360凭借免费安全软件一骑绝尘，成功在安全领域“自然垄断”。要问360安全业务赚钱吗？当然是赔的，但就是凭借极高的流量，360做了其他生意，比如浏览器、游戏等等，不仅弥补了安全业务的“黑洞”，而且反赚了不少钱。周鸿祎在他的《互联网方法论》一书中就总结称：免费要赚钱，就是羊毛出在猪身上。

再往前看，阿里巴巴、百度、腾讯无一不是这种逻辑。阿里巴巴旗下的淘宝平台不向买卖双方收费，但是广告费却赚得盆满钵满；百度在用户端不收费，但竞价排名却是出了名的；腾讯的QQ和微信都可以免费使用，但流量导到了游戏上，成了主营收入……

羊毛出在猪身上，这种中国独特的互联网方法论造成了以规模论英雄的潮流，所以即使没有并购，“双寡头”甚至“寡头”出现都是迟早的事。有经济学家认为这是一种病态的现象，这会使得所有互联网企业陷入一味追求速度和规模的急功近利中，忽略了应该追求的商业模式和科技本质，使互联网最根本的大众性发生大幅度偏移。

推波助澜

网络外部性法则与“羊毛出在猪身上”的商业模式，催生了互联网平台上的“自然垄断”。那么问题来了，既然早已拥有“自然垄断”的天生属性，为什么还要展开并购，加速“自然垄断”的形成呢？

我们不妨先回到开篇所提的问题上：为什么美团网和大众点评网要合并？是谁在形成“自然垄断”的路上推波助澜？

应该说，在美团和大众点评合并这件事上，美团创始人王兴和大众点评创始人张涛都是没有话语权的，决定权另有其人。或许很少有人知道，两家最终合并的方案，是在刘强东与奶茶妹妹澳洲大堡礁的婚礼上定下来的。参与者都有谁？一个是刘强东的证婚人，腾讯集团董事局主席马化腾，还有几个是宾客，分别是高翎资本创始人张磊、红杉资本创始人沈南鹏以及华兴资本创始人包凡。

如果翻看美团和大众点评之前的融资记录，不难发现，沈南鹏和包凡都共同投资过美团和大众点评。那么细想，如果形成“自然垄断”的格局，谁是最后的获益者？

有人要问，是否只有合并一条路？分头发展，投资机构也一样赚钱啊？这就牵扯到目前我国互联网行业的一大软肋——难以盈利，哦，应该说是疯狂烧钱。古语有云，欲速而不达，从来开疆辟土都需要粮草先行，但现在的互联网企业发展之迅速，简直到了一夜做大的地步，哪里有根基？哪里有粮草？全都是投资人的钱，而这么疯狂的扩张，

大火烧钱，创始人不心疼，投资人也心疼呐。

再回到美团和大众点评网。在合并之前，这两家是冤家对头，双方之间的无谓内耗十分严重，为了争夺一家店铺的独家代理权，双方的地推团队常常会在一个月之间往返谈判五六次，效率低下。而在美团与大众点评重叠的线下商家中，双方也是想尽办法提供补贴，以吸引用户到自己的地盘。

如此大火烧钱，加上短期内上市无望，投资人为了止血，那也只有一条路可选——“合并同类项”，减少不必要的消耗。

这有点像互联网行业的另一个特征——供给方规模效应，即成本往往随着销量的增加而下降。从成本的角度看，由一家企业服务于整个市场是最有效的，这就是经济学所定义的“自然垄断”。只不过在当下，这个成本并非采购成本或者研发成本，而是烧钱的“成本”。

可以这么说，中国互联网行业各个细分领域如今逐渐清晰的“自然垄断”局面，都是大火烧钱催化出来的。除了美团和大众点评网，今年的另外两宗案例，58同城与赶集网、滴滴与快的，也有着相同的痛点。而若是能进入“自然垄断”的处境，不仅能提高门槛、减少消耗，也有助于寡头放慢脚步，慢慢探索商业模式。

淮南则橘 淮北为枳

“自然垄断”并不是中国互联网行业独有的现象，有心人不难发现，在美国，双寡头或者“三足鼎立”的状态都很少，都是

中国互联网行业当下的“自然垄断”现状，与规模至上的思想、资本的控制、巨头的布局脱不开关系。三者之间，又是环环相扣，因果相承。新来的巨头会不会放慢脚步，从技术、服务上真正改变人们的生活？

在短期内进入“自然垄断”的状态。比如手机行业，自从乔布斯推出了智能手机，苹果公司就成了这个行业的“自然垄断”者，再无人可比肩；而社交网络之王“脸书”（Facebook）也是一位“寡头”，根据数据分析公司 eMarketer 发布的《2015 年社交网络广告收入报告》预计，整个 2015 年社交网络的广告收入将达到 251.4 亿美元，其中脸书的广告收入预计将占据整个市场总收入的 65% 左右。

市场上有一种论调，认为中国互联网行业各个领域目前正在形成的“自然垄断”的格局，与美国趋同，这意味着市场正在走向成熟。

但笔者不敢苟同。看上去都是“自然垄断”，但背后的方式并不尽然相同。美国的“自然垄断”者，无论是苹果、微软、亚马逊，还是谷歌、UBER，都是以技术见长，用技术和创新的模式压倒对手，他们本身就代表了技术进步的力量和先进生产力。在美国，有一种英雄崇拜主义，科技的进步使得人们甘愿拜倒其下，无可厚非。

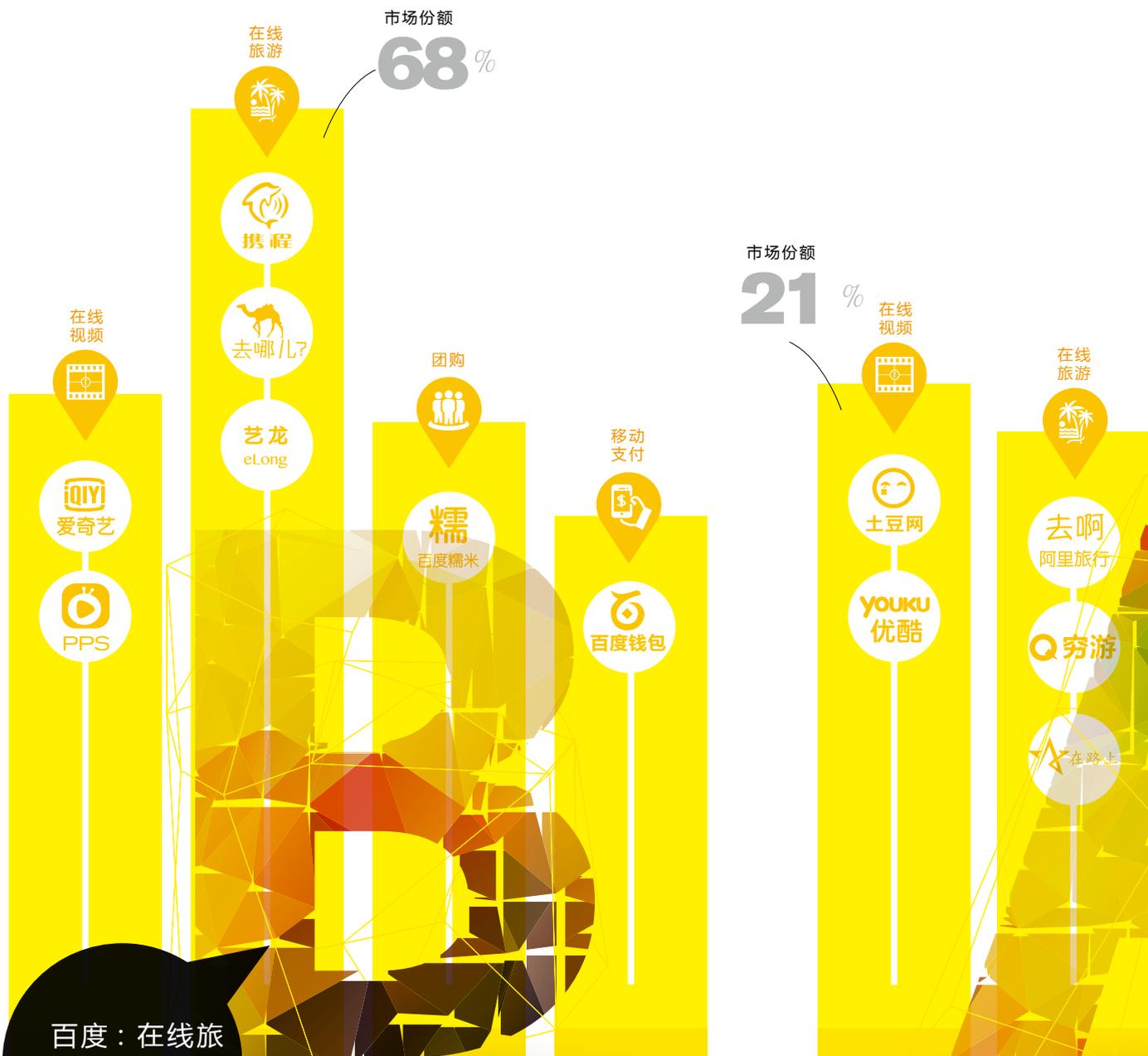
但在中国，情况完全不同。第一批互联网巨头，也就是阿里巴巴、百度和腾讯，可以说有着类似的基因，但是后来的“自然垄断”者，却都是在巨人的布局中出现的。

还是举个最近的例子，携程与去哪儿，

这个已经流传了 2 年多的“小道消息”，终究拗不过巨人的手腕。携程与去哪儿是怎么并的？解释得简单些，是股权互换所致。控股去哪儿的百度，与携程谈判，用去哪儿的股权置换携程的股权，结果是携程收了去哪儿，而百度则成为了幕后的大 BOSS。

这个“自然垄断者”的出现，背后是巨头的布局。美团网与大众点评网的“宫斗戏”也是如此，原本阿里巴巴控制的“新美大”，因为王兴的倒戈，意外被腾讯抢了去；此外，腾讯控制了滴滴快的，而百度需要在另一个战场上掌握主动权，于是选择了旅游这块蛋糕。说到底，新“寡头”的出现，都是三巨头怄的气。

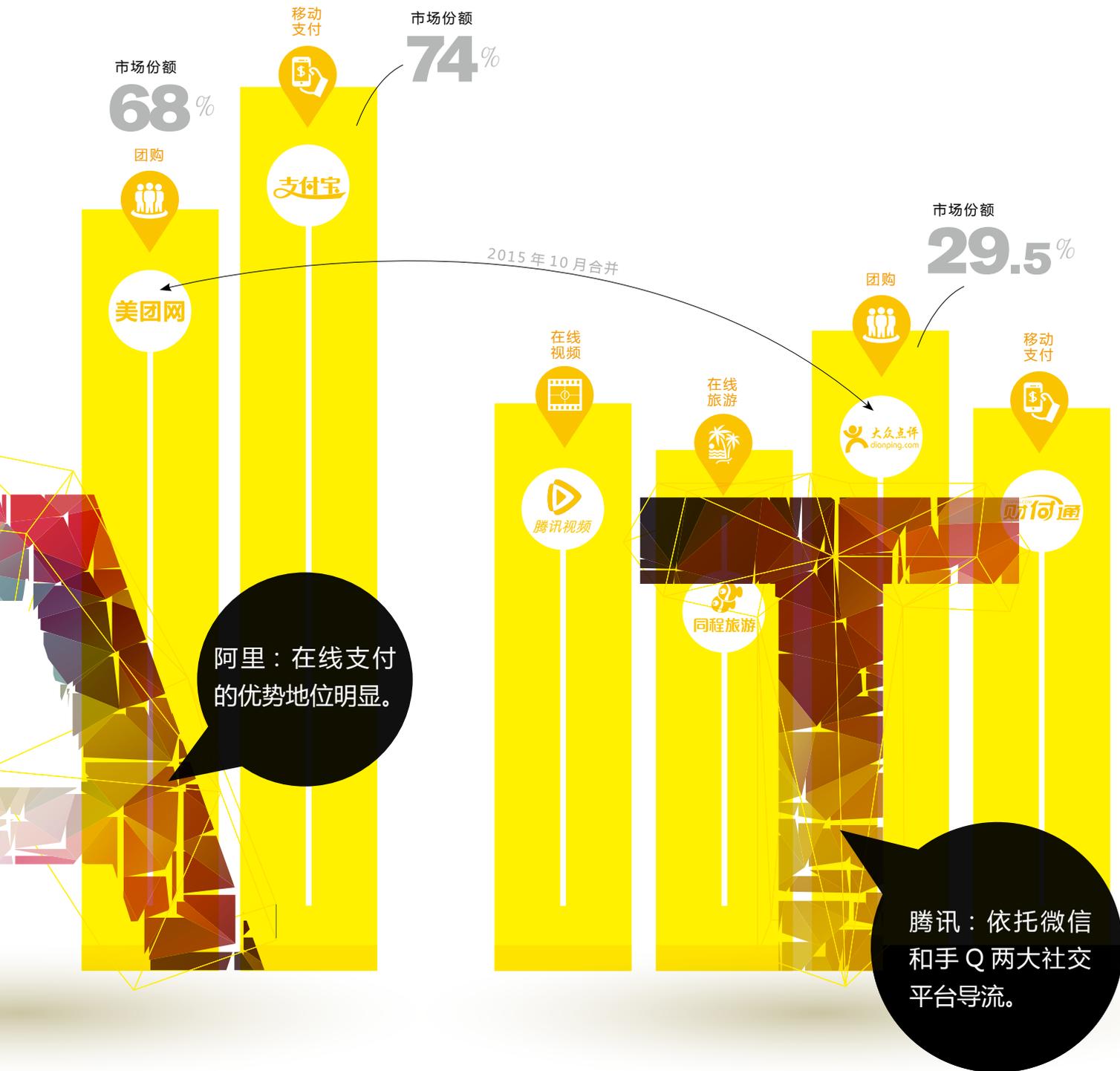
综上所述，中国互联网行业当下的“自然垄断”现状，与规模至上的思想、资本的控制、巨头的布局脱不开关系，而三者之间，又是环环相扣、因果相承，这种局面虽然只是个过程，但说不上健康，或许，我们可以期待一下在“自然垄断”的既成事实下，这些新来的巨头会不会放慢脚步，从技术、服务下手，真正改变人们的生活。☑



百度：在线旅游的集中度较高。

BAT —— 互联网绕不开的三座大山？

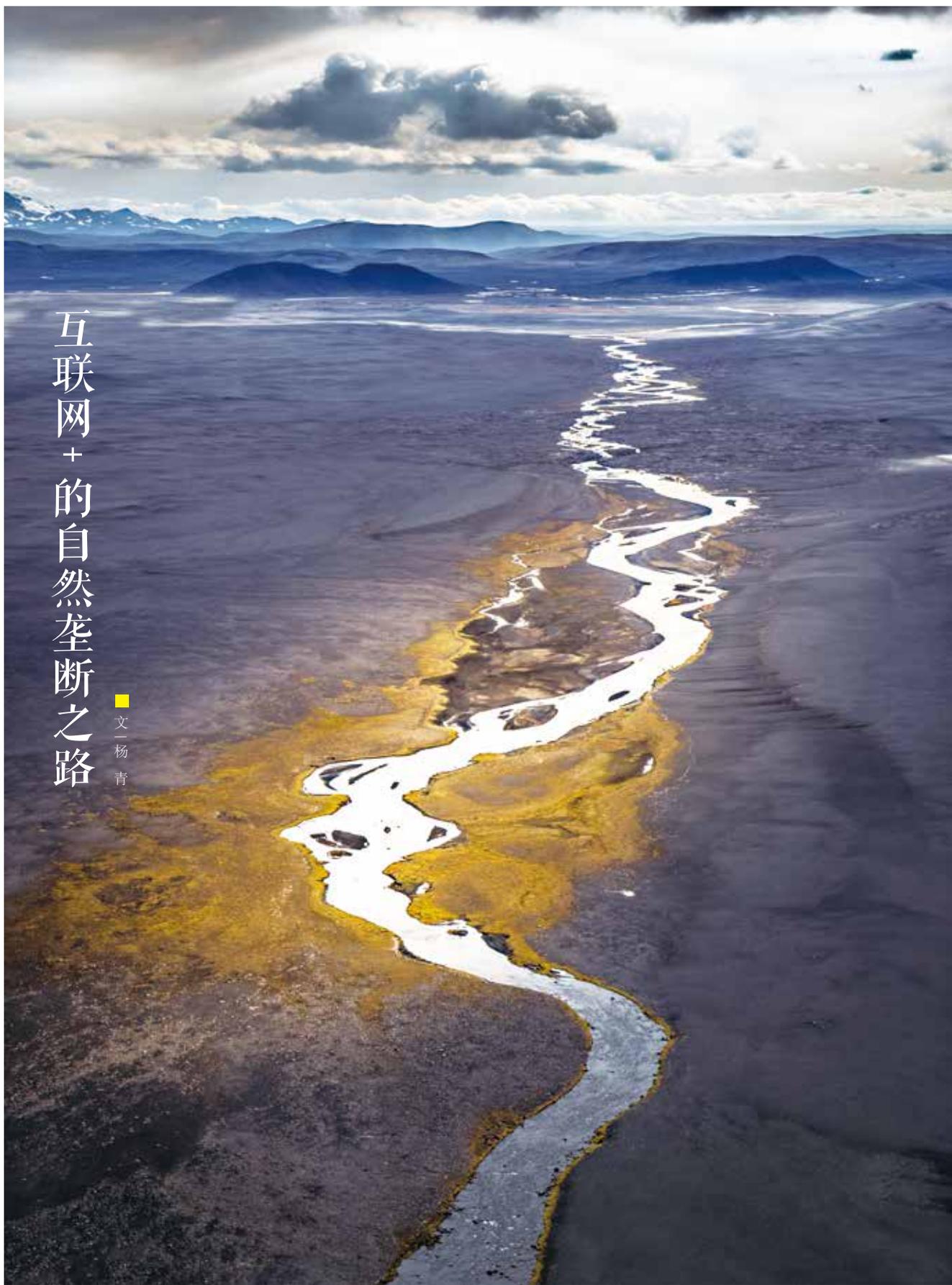
对于BAT来说，主题都是“连接”，围绕各自的核心优势布局，切入的角度和路径各有不同。



百度以手机百度和百度地图为两大入口，中部是核心搜索业务，底部则是 O2O 模式。腾讯将 O2O 两头的“O”都交给合作伙伴，自己只做最擅长的两件事：连接器和内容产业。阿里要做商业社会的“水电煤”，其布局路径是收购相关领域有价值的资产。

互联网+的自然垄断之路

■ 文 | 杨青



边际成本趋近于 0 ($MC=0$) 的产业具有天然垄断特性。从企业生存的角度出发,也可以推演出互联网 + 企业的生存法则即为垄断。

早在 1948 年,当科斯还是伦敦经济政治学院的一位高级讲师时,他在英国广播业调研有关垄断的书中就发现了有关“自然垄断 (natural monopoly)”的影子:当厂商面临一项业务固定投资成本巨大,而可变成本较小时,以最终赢利为目的的厂商就会选择垄断经营的模式。简言之,即是边际成本趋近于 0 ($MC=0$) 的产业具有自然垄断特性。

为何“自然垄断”?

从产业组织的角度出发,互联网产业因其本身有“成本劣加性 (subadditivity)”的特质,导致该产业具有自然垄断属性。当今社会,随着无线电话以及通讯技术的发展,尤其是互联

网等为代表的信息技术的发展和普及,大大降低了产品的边际成本,信息产品的边际成本几乎等于零。前期研发固定投资成本投入的增大与成功的不确定性提高,信息产品的非排他性特征,以及客户受众面广,即潜在客户数量或者产品生产数量的扩大与潜在无限性,使得现代互联网技术及其应用越来越趋向自然垄断市场的特性。此外,互联网平台会因用户聚集而产生网络外部性,正外部性的存在又进一步加剧了用户的聚集效应。

从企业生存的角度出发,也可以推演出互联网 + 企业的生存法则即为垄断。硅谷创投教父彼得·蒂尔 (Peter Thiel) (2014) 在其书《从 0 到 1》中明确指出:公司或者企业持续生存的目标就是垄断!这就是互联

名词解释

网络外部性

金融业与交通、电信等行业类似,都具有网络外部性。从正外部性来看,市场规模的扩大会引发流动性的大幅提高;从负外部性来看,随着市场规模的扩大,金融市场的价格发现功能可能会在一定程度上失效。互联网在金融业的普及极大地降低了金融交易成本,扩大了金融市场的规模,因此在相当程度上放大了上述两种外

部性,对金融市场发展产生了重要影响。

双边市场

随着计算机、电信、互联网等技术的应用,传统的以银行为代表的间接融资方式与以资本市场为代表的直接融资方式都发生了一定的改变,许多依托于互联网技术的新金融模式逐渐兴起,如银行卡电子支付系统,淘宝等电子商务平台,以及新兴的 P2P、众筹等互联网融资平台。这些新兴的金融模式都有一个共同特征,即所形成的产业市场由两边或多边组成,每一

边由不同的用户群构成,他们通过一个中介平台进行交互而获益。平台所有者或运营商必须想方设法使双边或多边用户到平台上来,平台运营商与每边用户之间构成两个或多个相互依赖的市场,因此称为双边市场 (two-sided markets) 或多边市场 (multi-sided markets)。

关于双边市场的研究起源于 21 世纪初期,美国、欧洲等地兴起了一批关于国际信用卡反垄断事件的研究,2004 年在法国图卢兹召开的“双边市场经济学”学术研讨会标志着双边市场理论的正式

《从 0 到 1》书中明确指出：公司或者企业持续生存的目标就是垄断！这就是互联网 + 创业的精髓，唯有如此，互联网 + 的公司才有可能通过后期垄断产品定价获取超额利润，并迅速收回前期投入的大量成本。

网 + 创业的精髓，唯有如此，互联网 + 公司才有可能通过后期垄断产品定价获取超额利润，并迅速收回前期投入的大量成本。

互联网 + 的自然垄断特性使得其在一个完全竞争的市场环境下（即初创初期是不可能获得收益的， $P=MC=0$ ），由此必须：

（1）在 0-1 阶段：找到一个无人竞争的市场，开启免费服务模式，吸引客户群体，获得 VC/PE 融资；通过“烧钱”支持平台运作，成为平民市场执牛耳者；

（2）在 1-N 阶段：通过资本运作或服务升级，获取垄断地位，使得 P 大于 $MC=MR$ ，通过网络效应获得生态圈资源，市场内部化，降低信息使用成本，借助信息平台开创或集成新业务获利！

垄断平台如何定价？

垄断的互联网平台究竟如何决定价格？是否能够如传统行业一般利用市场势力榨取超额利润呢？我们不妨再借助下 2014 年诺贝尔经济学奖得主让·梯若尔 (Jean Tirole) 的“双边市场”理论，更可深入地厘清互联网 + 自然垄断的特性。平台能否竞争转向垄断地位，取决于销量。销量又与平台交易双方的费用分配比例密切相关。双边市场的定价模式与传统市场边际成本定价有很大的不同。以接入平台的买卖双方为例，平台对卖方收取的价格不仅取决于平台提供服务的边际成本，还与买方用户对卖方产生的外部性以及两端用户需求弹性有关。当买方用户为优质客户 (marque buyer) 时，对卖方产生的正外部

形成，以 Rochet 和 Tirole (2014 年诺贝尔经济学奖获得者) 以及 Armstrong 等人为代表的双边市场 (two-sided market) 理论逐渐发展起来。P2P 等互联网平台就是典型的双边市场，其将两组不同类型的消费群体（借款人和贷款人）联系起来，两类消费群体之间存在交叉网络外部性，即一个借款人会从与贷款人群组中的一个或者多个成员的需求协同中获益。

双边市场中最核心的问题是平台

的定价策略，即平台应采用何种收费模式和价格结构使得自身利润最大化，影响平台定价的影响因素有哪些，以及平台定价对消费者和社会福利的影响。Evans 和 Schmalensee (2005) 总结了关于双边平台定价的三个比较健全的结论：第一，最优定价以复杂的方式取决于双边的需求价格弹性，间接网络外部性特征和强度，以及每边的边际成本；第二，平台利润最大化的价格可能低于某一边的边际成本，甚至为负；第三，一边边际成本的增加不一定必然导致该边价格的提高。通常来说，价格和成本

之间的关系是复杂的，从单边市场得出的简单公式是不适用的。

长尾理论

长尾 (The Long Tail) 这一概念是由《连线》杂志主编克里斯·安德森 (Chris Anderson) 在 2004 年 10 月的“长尾”一文中最早提出，用来描述诸如亚马逊和 Netflix 之类网站的商业和经济模式。但“长尾”并非互联



性很大，平台对卖方收费可能高于边际成本；当买方粘性较大时（captive buyer），对卖方收取的费用可能低于边际成本。因此，双边市场中平台经常采用交叉补贴定价的策略，平台的一边用户对另一边用户提供补贴。具体表现为非对称定价，即对平台一端用户收取高于其边际成本的费用，而对另一端用户收取低于其边际成本的费用，甚至免费，也就是业界常说的“羊毛出在猪身上”。举个浅显易懂的例子，大部分消费者都已经养成了信用卡刷卡消费的习惯，但每次刷卡并不对持卡人产生任何额外的费用。那么问题来了，谁为持卡人的这项“福利”埋单？信用卡平台组织比如 Visa 等就是一个典型的双边市场平台，其对持卡人和商户分别收取不对称的费用，使得在两边用户都愿意使用信用卡的同时获取平台利润。Visa 等信用卡平台对持卡人通常不收费甚至补贴（如积分对礼品），对商户收入高于其边际成本的费用（商户折

扣率），即 Visa 平台通过从商户处获取的利润来补贴持卡人，因此持卡人消费获得的收益（量大-羊毛）来自于商户折扣率（猪）。与信用卡组织类似，沃尔玛作为大平台采购商，在一定程度上也存在将供应商利益（猪）向客户转移（羊毛来源）的情况。

互联网+平台初创时期（0-1 阶段）：在一个完全竞争的市场，具有“自然垄断”特性的产品定价会使得 $P=MC=0$ ，即在边际成本 $MC=0$ 的情形下，商户和消费者在多平台自由竞争、自由选择退出或参与的情形下，将都不愿意承担费用，初始阶段将迫使平台承担全部费用，直至平台掌控定价权。因此为了争取以后的用户和赢利，需要平台先承担费用，这部分费用作为前期投入通常引入风险投资。例如，淘宝作为电子商务领域的重要平台，也是一个典型的双边市场。创立初期，淘宝对接入其中的商户和消费者是完全免费的，平台前期承担营运费用并一直处

网专有，早在一个多世纪以前，邮购分类目录就在发掘“长尾”中的商机。“长尾”实际上是统计学中的帕累托分布（Pareto distributions），尾部很长且几乎永远不为零。

传统经济学是稀缺经济学，考虑的是如何最有效的对稀缺资源进行配置，因此传统产业强调标准化生产、关注热门品种与规模经济。例如传统营销法则的“二八定律”：20%的产品创造公司80%的收入，甚至100%的利润。因此人们只能关注重要的人或重要的事，即只能关注曲线的“短

头”，而将处于曲线“长尾”、需要更多的精力和成本才能关注到的大多数人或事忽略。然而，在网络时代，由于关注的成本大大降低，我们进入丰饶经济学，因此人们有可能以很低的成本关注帕累托分布曲线的“尾部”，关注“尾部”产生的总体效益甚至会超过“头部”。克里斯·安德森认为，网络时代是关注“长尾”、发挥“长尾”效益的时代。

“长尾”是互联网具有的天然效应，也是互联网思维的基础。徐高（2014）认

为互联网思维是互联网技术应用到商业后，对传统营销模式和理念的一种颠覆，其核心内涵是平民为王、用户体验至上、规模制胜。严格说来，所谓互联网思维，是互联网技术降低了生产成本、让客户群体极大扩张之后，因庞大客户基数的特性而出现的商业模式。互联网的最大特点是大幅降低了厂商的边际成本，对一些信息服务而言，单条信息传递的边际成本几乎为零。图1利用供需曲线解释了长尾效应的产生机制，左图代表传统企业的“短头”效应，

于亏损状态；后期淘宝平台通过增值服务，如将天猫从淘宝网分离出来，对天猫商户收取一定的费用来弥补前期平台的成本。第三方支付平台支付宝也是对接入其的用户采取免费策略的，而余额宝作为支付宝的投资平台，通过后期跨时套利，可以获得初期投资回报。

泡沫与监管

所有当今我们看似不理性，泡沫如影随形的互联网+产业，就是因为互联网+平台生存模式要求平台吸引的市场参与者人数众多才可以分担初始投入，其后果迫使互联网产业中的强者（NO.1，甚至没有NO.2）走向垄断，即所谓“赢者通吃，一网独大”的业界共识。

如果以这种见解来解释和预见相关经济现象就不足为奇了：在未来3-5年，形形

色色各个行业中各有2-3个大平台主导的公司留存下来，如众多的P2P平台也会进化成最后2-3个平台，或者最后成为商业银行的网上小额贷款平台。这样公司的市盈率即使按照现在疯狂的行情也是不为过的，甚至大大被低估了，只不过：（1）你确定就是这家公司么？如何确定？诚如当年阿里巴巴很难融到资金，因为大家认同的商业模式必定是传统思维，并不具有独特的替代性；

（2）绝大多数的其他同类公司目前在搭乘它的便车，侵蚀它的未来收益，并可能改变未来它的成功轨迹，各种压力变成重力，使其成功路线成为炮弹射程抛物曲线；那么泡沫，无论戳破与否，终归会消停。

那么，面对天然具有自然垄断属性的互联网+，政府该如何作为呢？传统关于自然垄断的治理通常是采取公企业和规制方式。克鲁和克林多佛尔（Crew & Kleindorfer, 1986）将自然垄断治理拓展为规制、激励性

即边际成本的较快上升使得供给曲线较为陡峭，从而与需求曲线交于“短头”处；与之相反，右图说明由于互联网行业的边际成本几乎为零，因此供给曲线十分平缓，与需求曲线交于“远尾”处。

自然垄断

经济思想史上，“自然垄断”的概念最初是由约翰·穆勒（John Stuart Mill）提出的。在其《政治经济学原理及其在社会哲学中的若干应用》中，共有八次提到“自

然垄断”。在第二篇“分配”之第十六章“地租”之第一节，标题就是“地租是自然垄断的结果”（穆勒，1848）。即由于土地的稀缺性，地主可以凭借所有权要求地租。穆勒所谓自然垄断，指的是由于市场自发力量作用而形成的垄断，是一种由市场决定而不是由法律授权的垄断。

早期关于自然垄断的研究充分认识到了规模经济对自然垄断起的作用。1887年，亨利·卡特·亚当斯（Henry Carter Adams）在《政府与产业行为的关系》一

文中讨论了自然垄断问题。他把产业按照不变的规模效益、下降的规模效益和上升的规模效益分为三种类型，他认为，对第一、二种产业可以运用市场竞争机制，但对于规模效益递增的产业应该实行政府管制。1902年经济学家法罗（Farrer）最先归纳出了自然垄断部门的5大技术经济特征，分别是：

- （1）该产业提供某种必需的产品或服务；
- （2）该产业的厂址具有天然的优势；
- （3）产品不可贮存；

这种垄断地位并不是长久的，而是一种暂时的垄断，它很快会被下一代产品或者下一代科技所取代。短期内拥有一定市场势力的平台也必须保持警惕，不断创新，更不能轻易提高价格来榨取消费者剩余，否则会很快被新的平台替代。

规制、公共企业、特许投标、放松规制等形式。

“公共企业”的基本思想很简单，是政府而不是私人企业拥有和管理自然垄断行业。特许投标作为治理自然垄断的一种方式是由德姆塞茨（Demsetz, 1968）提出的，其基本思想是周期性的、公开拍卖特许经营自然垄断企业的权利。放松规制作为治理自然垄断问题的一种替代方式，支持放松规制主要依据在于：从规模经济与价格规制所获得的收益相对于规制的无效率而言是很小的。

考虑到互联网+产业的本身特质，放松管制可能反而是最好的措施。对放松规制最有力的说明来自于波斯纳（Posner, 1969），从长期来看，自然垄断产业很少，也可能没有，这是由消费者需求与技术变化的步伐所决定的。与工业时代传统行业因资

源优势或行政势力获取的垄断不同，互联网平台获取市场势力的来源是技术创新、企业家精神与前期的大量资本投入。因此，这种垄断地位并不是长久的，而是一种暂时的垄断，它很快会被下一代产品或者下一代科技所取代。因此短期内拥有一定市场势力的平台也必须保持警惕，不断创新，更不能轻易提高价格来榨取消费者剩余，否则会很快被新的平台替代。此外，平台具有的双边市场特性也说明，使用户聚集在少数几个平台上才能通过众多用户之间的交互进而充分利用交叉网络外部性，因此从社会总体福利的角度而言，互联网+中的垄断并不一定是有损社会总福利的。✉（本文作者为复旦大学经济学院教授）

(4) 存在规模收益；

(5) 拥护需要协调的供给安排。

关于自然垄断的新的观点认为，传统观点对自然垄断的认识不够全面，对自然垄断的恰当定义应建立在范围经济（economies of scope）和成本劣可加性（subadditivity）的基础上，而不应该仅仅建立在规模经济的基础上。也就是说，即使规模经济不存在，或即使平均成本上升，但只要单一企业供应整个市场的成本小于多个企业分别生产的成本之和，由单

个企业垄断市场的社会成本最小，该行业就仍然是自然垄断行业。夏基（Sharkey, 1982）和鲍莫尔、潘札与威利格（Baumol, Panzar & Willig, 1982）认为，自然垄断的定义或者最显著的特征应该是其成本的劣加性（subadditivity）。成本劣加性关注的是，由一家企业提供整个产业的产量成本较低还是这家企业与另外的企业共同提供相同产量的成本较低。根据最新定义，自然垄断的特点在于代表性厂商的成本函数的劣加性。如果由一个厂商生产整个行

业产出的总成本比由两个或两个以上的厂商生产这个产出的总成本低，则这个行业就是自然垄断行业。沃特森（Waterson, 1988）在其专著《企业规制与自然垄断》中对自然垄断这样分析到：自然垄断指的是这样一种产业，它的成本函数是，几个企业的联合生产不及一个单一供给者提供相同产量时便宜，即单个企业能比两家或两家以上的企业更有效率地向市场提供同样数量的产品。这与夏基、鲍莫尔等人对自然垄断特征的认识是一致的。

平台战争时代， 垄断者生

文一刘泓君



快速发展的互联网革命让每一个身处其中的企业更加焦灼，这些新来的商业模式，正在不停覆盖以往的模式，让每一家企业都更不安全，而这就涉及互联网的核心问题——互联网企业从来都不开放，其本质正是垄断性竞争。

今年的互联网并购高潮迭起，美团与大众点评联姻，携程去哪儿宣布合并并将这种趋势推向顶峰。就在今年，还发生了两起同样震惊行业的互联网并购案例：生活服务信息类网站 58 同城与赶集网合并，以及打车行业两巨头滴滴与快的在腾讯与阿里巴巴的推动下于今年情人节牵手。

与以往的百度收购 91 无线，以及阿里巴巴收购新浪微博不同，今年并购的四个典型案例都发生在同质化的行业第一名与第二名之间，且参与者都是平台方，基本不参与价格的制定。美团连接消费者与商家，携程连接酒店机票代理商与消费者，滴滴连接用户与出租车司机，58 同城整合网站各类信息。并购之后的市场地位在行业中具有绝对垄断地位。

垄断指在生产集中和资本集中高度发展的基础上，一个大企业或少数几个大企业对相应部门产品生产和销售的独占或联合控制。传统经济学认为，垄断是市场竞争的必然结果，但垄断的出现恰恰会破坏竞争机制，进而影响社会资源优化配置。

在并购频频发生的情况下，互联网是否真的进入垄断时期？当它们在各个领域占据绝对市场份额，消费者是否是受害者，创新是在被破坏还是被建立？

始于垄断终于垄断

所有的互联网公司都起家于一个垂直领域的小垄断。亚马逊最早把卖书搬到了互联网上，阿里巴巴是从外贸领域的垄断起家，京东

最早把中关村的电脑、手机搬到了网上。

如果将历史拉回到五年以前，团购如雨后春笋般出现，细看每家团购网站都做的是不同的领域，比如出现了团购化妆品的聚美优品，专注于高端餐厅团购的满座网、美团网，以及后来转型做实物类团购的拉手。当一个餐厅里挤满了美团网、糯米、拉手、24 券等销售们谈生意时，优胜劣汰产生了，就发生了团购历史上最大规模的倒闭潮。

在一场 5 年生存率不到 3.5% 的竞争中，最后的三大赢家分别是美团网、大众点评以及百度糯米。这个结果颇耐人寻味，这三者的市场份额也基本上符合马太效应 721 的经典比例。

回溯美团与大众点评的发展历史，一个更有趣的现象浮出水面——这是两家创始初衷完全不同的公司，美团起家于团购电影票，赚取佣金收入，大众点评创立之初是把好的餐厅放在网上推荐，赚取广告收入。当团购这种低折扣现金流良好的模式冲击到大众点评的推荐模式时，双方开始了在团购市场上的同质化竞争，当团购从一天一单到一天多单，最后发展成本地生活服务推荐时，双方的商业模式在不停进化中趋同，同质化的结果就是合并。

如果翻看携程去哪儿的历史，也是从差异化领域崛起，商业模式走向融合的典型。

创始基因已经决定了两家公司的不同。去哪儿创始人庄辰超在搜索领域的摸爬滚打甚至比百度 CEO 李彦宏还要长，去哪儿的理念是用技术解决信息不对称问题，以机票

互联网公司都是以一个领域的小垄断起家，在商业模式的发展探索中，取长补短与其他公司交叉融合，开始同质化竞争的烧钱大战，最终所有人都是受害者，不得不以合并终结。

代理商的网络比价崛起。而携程成立的时候互联网还没有普及，更依赖于呼叫中心和发卡地推建立好服务。

当移动互联网到来，用户需要在手机上看到最低价格在一个窗口就能点击购买，而不是反复跳入代理商网站注册，TTS（自销+直销+分销）模式某种程度上帮助去哪儿平缓地过渡到移动时代，也就是说去哪儿也开始帮忙代买机票酒店，同时也让去哪儿越来越像一家OTA（在线旅游代理）。然而，携程也正在推进开放平台的扩张，引入更多代理商倒流，双方的业务模式越来越趋近。当双方纷纷选择进入对方的领域，所谓的同质化竞争就开始了。

这场同质化竞争让整个行业陷入了集体亏损中。为应对去哪儿价格战，携程携程CEO梁建章于去年底宣布拿出10亿与对手打价格战，整个行业陷入长期亏损的价格泥潭。数据显示，去哪儿过去一年一共净亏23.64亿元，今年第一季度净亏7亿元。携程虽然在去年整体实现盈利，但是主营业务亏损，出现了其上市11年来首次营业亏损，达1.51亿元。艺龙二季度财报显示，其净亏损达3.56亿元，亏损持续扩大。

不难发现，互联网公司都以一个领域的

小垄断起家，在商业模式的发展探索中，取长补短与其他公司交叉融合，开始同质化竞争的烧钱大战，最终所有人都是受害者，而不得不以合并终结。

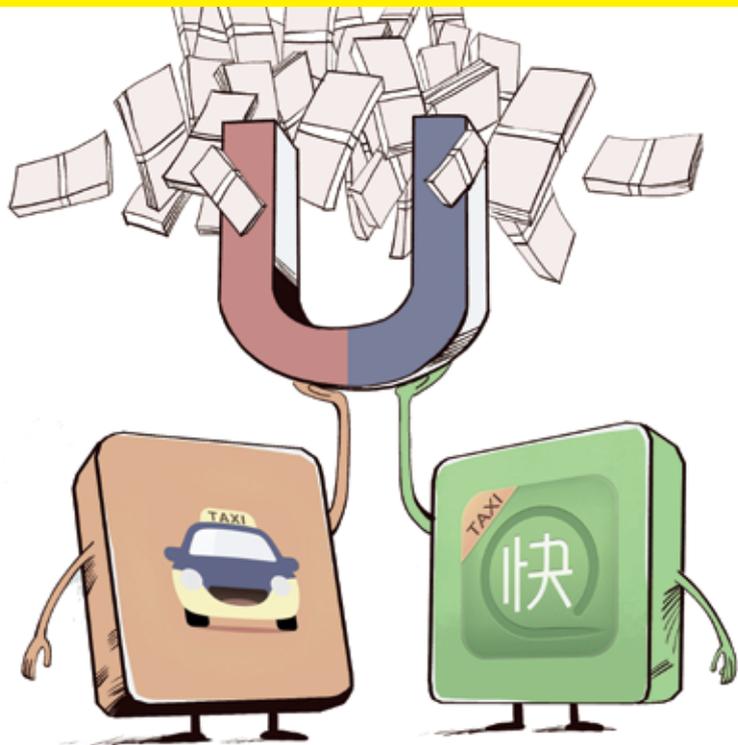
合并背后的神秘推手

当我们在春节抢到一个20元的快的红包，周一打车上班发现专车免费时，滴滴与快的同样陷入亏损数十亿的补贴泥潭中。如今，1元订外卖，1元洗车，1元看电影，各个领域的补贴大战正进行得如火如荼。

滴滴CEO程维说，与快的合并以前，仅在2014年下半年，滴滴就花掉了15亿人民币。并购的目的只是为了结束高昂的补贴战吗？创业者和投资者从来都不傻。即使市场只出现一家公司，补贴依然会进行。

在滴滴、快的合并以前，双方都经过多轮融资，腾讯与阿里分别是滴滴和快的的大股东之一。在双方疯狂的补贴战中，烧的是VC以及产业资本的钱，双方都号称烧出了1.5亿用户，更重要的是烧出了手机打车、移动支付的习惯。

仔细分析当时的互联网形势，不难发现，滴滴与快的的合并也发生在腾讯与阿里竞争线下支付的焦灼态势下，通过线下打车



培养用户移动支付的习惯，也是BAT布局打车的意图之所在。

这些风险投资公司，在用资本做代价普及用户习惯，开启了中国的移动互联网用车时代。但这些补贴在同质化竞争中，正在变成一种用户比价哪家打折力度更大的非理性价格战。

移动互联网从根本上说是资金密集型企业，没有什么技术是独一无二的，只有通过快速融资快速抢占用户来占领市场，最后形成赢家通吃的局面。

因此，无论是携程去哪儿，还是美团网滴滴打车，都用创始人的股权换取了一轮轮高额融资，以谋取快速成长。在今年这四起并购案例中，资本助力也是并购发生的主要原因之一。另一个角度看，今年频频发生的并购，也与资本市场环境转冷，企业不得不选择抱团取暖的大环境有关。

不管是资本还是企业都是逐利的，当用

户被教育用手机打车后，成本最小化是资本市场考虑的主要因素。仔细观察，互联网本质是通过改变资源不对称来形成资源最优配置，这个天然的双边经济模型，需要不断扩大自己平台上的用户和出租车来优化调度。

试想，如果出租车市场有10个以上的叫车软件，用户和司机都下载了不同的软件，那将意味着安装了快的的用户未必能叫到他最近的车，而滴滴的司机正在旁边举着手机也不知道身边有人在打车。更有甚者，由于远距离叫车给司机空驶率高，滴滴与快的相当一部分补贴都用作空驶油费补贴。

当加入的出租车司机越多，用户也就越多，每个用户找到离他最近的车效率也就更高，而出租车要开的路程和耗费的时间就越小，这就是互联网的双边网络效应，需要同时在一个平台上扩大用户和司机。

与其说是结束补贴、BAT的战略布局甚至是资本助力等各种偶然因素推动了并购

潮，不如说是互联网的本质决定了同质化企业必须走向融合以节省成本与社会资源，并购是必然发生的事。

垄断之后，谁是受害者？

传统经济学认为，垄断会破坏竞争机制，抬高价格壁垒，但作为“连接者”的互联网企业并不具备过多的定价能力，这种现象也并未在互联网领域发生。即使与竞争对手“化敌为友”，但新公司并不安全，依然在不断受到冲击。

表面上看，市场份额第一名与第二名的企业合并，让公司在资本寒冬下走入了安全地带；事实上，并购后的新企业才刚刚开始走入危险区。

若干年前，当门户开始崛起时，谁也没有想到像京东、滴滴、美团等四年的公司就可以在短时间内轻松超越其估值。58 与赶集的合并是个典型的例子，即使双方抢占了第一的市场份额，可是生活服务的分类信息集合毕竟属于上一代的商业模式，会快速被 TrueCar、搜房网、我爱我家、e 代驾这类各个垂直领域的 O2O 超越，甚至某一个垂直领域的估值将远超其本身。

当携程、去哪儿合并成为最大的 OTA，他们现在的竞争对手是后起之秀 Airbnb，如果每个人开始习惯分享自己的房屋，并居住在当地居民的屋子中体验更原汁原味的旅游文化时，携程将成为最危险的开始。最可怕的是，当美团网推出“美团酒店”时，团购酒店的订单居然悄无声息地超过去哪儿，成

为酒店业业务量的前三。

硅谷著名风险投资人，Paypal 创始人彼得·蒂尔（Peter Thiel）在他的《从 0 到 1》中提到：“竞争不只是一种经济概念，而是一种观念——这种观念在整个社会蔓延，扭曲了我们的思想。结果就是，尽管竞争越来越激烈，我们实际获得的却越来越少，我们把自己困在了竞争之中。”

快速发展的互联网革命让每一个身处其中的企业更加焦灼，这些新来的商业模式，正在不停地覆盖以往的模式，让每一家企业都更不安全，而这就涉及到互联网的核心问题——互联网企业从来都不开放，其本质是垄断性竞争。

“进步的历史事实上是垄断企业不断更新换代的过程。垄断企业推动社会进步，因为数年甚至数十年的垄断利润是有力的创新动机。之后垄断企业会不断创新，因为利润给了它们规划长远未来的资本，它们有能力投资雄心勃勃的研究项目。”彼得·蒂尔提到。

在团购的发展历史中，平台一直处于与商家博弈最低价格以获得消费者。由于互联网只是一个中间方，并不参与商品定价，而只是赚取返点费用，因此并不存在提高价格问题。以往高利润的餐厅、电影院，都会在团购的几轮冲击下让价格回归均衡。如果因为垄断后的强势地位逼迫商家卖出更低的折扣，商家选择与外卖网站合作也可以斩断与团购网站的关系。如今在美团表面风光背后，也受到饿了么和百度外卖的双重夹击，外卖成为 O2O 市场的新战场。

毫无意义的同质化创新并不能推动社会向前，而终结同质化非正常竞争、思考新的前进方向，这比价格战有意义。

与传统企业垄断之后提高价格壁垒，损害消费者利益不同，如果一定要说这些并购到底谁受到了伤害，就是那些模式相似的第三名，第四名，第十名。

那些还怀抱理想的创业者，不妨在商业模式上进行更多的创新，比如新起之秀嘀嗒拼车的商业模式是个人把自己的车分享出来载上下班的同路人，这与滴滴快的的打出租车，以及 UBER 的专职司机都不太一样，反而容易成为颠覆者，这个想法在某种程度上对社会资源的分配更优，或许能成为更新的商业模式。

滴滴快的合并后，以用手机打出出租车的业务为大本营，开始大力推广专车业务，当在专车业务与打车业鼻祖 UBER 竞争如火如荼时，也顺势推出与嘀嗒相似的拼车业务，每个人可以分享自己的车。

同样，即使在竞争中，美团网也不敢死守团购业务，而发展了自己的猫眼电影和美团酒店，都成为垂直市场成为佼佼者。以往，美团网只要派一个销售，把价格 140 元的电影双人票谈到 38 元，然后卖给消费者就完了；猫眼电影诞生以后，他们查看了所有上线影院的放映影片、时间，甚至连每家的座位号、凳子的排列顺序、屏幕是否是 4K 都了然于心，然后让消费者在团购的同时可以直接在网上选座位，这就涉及到与影院售票系统更深层次的整合。这个模式在不停地延伸下，甚至与《心花怒放》合作采用预售票的模式，

利用互联网深度资源整合影响到了电影的排片和发行系统。

而大众点评也选择了垂直切入的方式，避开餐饮电影等高竞争区，利用原有的推广优势和入口习惯，大力推广婚庆业务，这只黑马成为点评最大的现金流，支撑着不断亏损的团购竞争。

当美团的猫眼电影抢占了更多市场份额后，美团也在积极扩张团购外的各类新业务，在内部将美团网定义为一家“本地生活服务”网站，这意味着团购的商业模式正在进化，也在不停受到新模式的冲击。

太多毫无意义的同质化创新并不能推动社会向前，而终结同质化非正常竞争思考新的前进方向，比起价格战来要有意义得多。

最后一个问题留给这些“垄断者”们，并购是走出资本寒冬、敲开纳斯达克大门的法宝吗？即使在某个领域占据了江山，互联网企业的生命周期正在变短，垄断只是提供了一种便利，让他们可以专心把产品和服务做好，新的商业模式正在不停对各个行业的老大提出挑战，继续创新才是基业长青的不二法宝，这也正是互联网之垄断不同于传统企业的特别之处。

如果说现在互联网公司们有多不安全，三年前合并的优酷土豆就是一个典型的例子。当行业老大与老二合并之后，却被迅速发展爱奇艺视频、腾讯视频以及搜狐视频极速追赶，依然处于焦灼的竞争状态中。✉

并购风潮之下， 创业者的「深度」选择

■ 文 | 黄颖



创业公司处于快速成长期，如果产品强，又有创新模式，它将具有非常强的生命力。如果能保持差异化发展，将和行业巨头形成互补关系。

2015年互联网并购重组不断。垂直领域中，滴滴打车与快的打车合并，美团与点评网合并，携程收购了去哪儿；从纵向来看，阿里收购了土豆优酷，互联网领域正在掀起一股收购整合大潮。这种格局是否会造成互联网垄断？又将如何影响互联网创业者的创新和生存空间？下一波的创业机遇在哪里？

《管理视野》就此专访了纪源资本（GGV）管理合伙人金炯。纪源资本曾投资阿里巴巴、去哪儿、土豆、YY等创业公司。

巨头的盲点是创业者的机会

《管理视野》：互联网领域正在掀起一股收购整合大潮。这种格局下互联网创业者的生存空间在哪里？

金炯：从投资的角度看，第一波互联网创业机会孕育了BAT等现在主流的互联网平台公司。第二波机遇是“去哪儿”和“优酷土豆”等垂直领域的互联网公司。随着互联网企业的横向和纵向整合，BAT等公司一面迅速壮大，一面也出现了很多纵深的盲区，离市场

的细分和深度需求越来越远。而借助移动互联网技术，这些就是创业者们的最佳创新机会。创业公司处于快速成长期，如果产品强，又有创新模式，那么它将具有非常强的生命力，如果能保持差异化发展，将和行业巨头形成互补关系。

小公司在互联网领域有大公司所不具备的独特优势。例如小公司具有强大的创新基因，敢于在缺乏资源的困境下进行尝试和创新，年轻的创业团队非常专注投入。创新很多时候并不是由公司规模的大小决定的。大公司有时会存在固有的思考模式，陷入自身的经验和路径依赖，认为某件事如果缺乏某种资源就很难达成，但事实未必如此。

以去哪儿和携程合并为例。作为后起之秀，去哪儿的价值是它抓住了线下旅行社网络营销的需求以及移动互联网的趋势。去哪儿刚出来时，携程并不重视它，因为携程认为去哪儿很难生存。后来去哪儿发展迅猛，又抓住了移动互联网的机会，才有机会与携程抗衡。去哪儿与携程在模式和产品上是有差异的。携程是网上旅行社的模式，在线下



金炯
纪源资本（GGV）
管理合伙人金炯

在面对所谓“互网站队”问题时，创业公司首先要问问自己是否有站队资本：唯有在自身所处的细分领域已经形成绝对优势，创业公司才有可能被资本相中。

呼叫中心 and 线上交易方面更专业；而去哪儿是垂直搜索 + 电商导引的模式，本身不是交易平台，所以携程与去哪儿有很大的互补和整合效应。一个创业公司能否有市场地位首先看自身是否足够创新；其次看战略布局是否每一步都能有效地实施；最后看产品是否能持续保持差异化竞争。

《管理视野》：这种互联网“站队”现象会怎样影响创业公司的创新？是否会造成垄断？

金炯：互联网巨头对创业公司的跨领域并购是互补的双赢行为，恰恰能够加速创新。优酷土豆市值很贵，阿里为什么收购优土？因为BAT需要通过合并来深入巩固自己在每个细分入口的行业地位。现在的社群和社区都很细分化，互联网大公司的管理层也会有如何维持创新源动力的困难和盲点，收购创业公司可以保持团队年轻化和创新活力。百度入股了去哪儿之后，去哪儿保持了独立运营。对创业团队来说，如果拥有业务自主控制权，股东层面的投资人变更不会对持续创新造成太大影响。

在面对所谓“互网站队”问题时，创业公司首先要问问自己是否有站队资本：在自身的细分领域创新是否已经形成绝对优势，创业公司才有可能被资本相中。如果团队足够出色，拥有很强的营销能力，团队成绩好，投资人基本不会对团队换血，也不会阻止团队继续创新。互联网并购会阻碍创新是一个假命题。互联网的土壤本身就是让创新的公司有机会的。如果创业公司认为自己没有机会或怕被打压，是因为创新度还不够。

互联网巨头如果在并购后不思进取，服务下降，或因垄断思维而提高价格，这恰恰成了年轻公司的机会。所以不必过于担心互联网的垄断。

垂直专注：深度创业者的天空

《管理视野》：互联网发展到第三阶段，哪种类型的创业公司更具有增长潜力？

金炯：大公司过了初创阶段，往往会出现业务盲点，也离市场深度需求越来越远。因为大公司多层级架构的限制，管理人员没办法深入一线接触产品。这时会有一批创业者从大公司辞职，带着行业经验、带着新的想法

和投资人的钱出来创业。

能够取得投资人信任的创业者往往具有两大特点。首先，创业者具有相关行业的从业经验，具有独到的对所熟悉的行业痛点理解并创造了新模式。每个创业者都应该从自身所熟悉的领域寻找机会，必须对所处行业有深入和充分的洞察。互联网第一层和第二层的创业机会已经没有了，第三层的机会一定是基于创业者对所熟悉行业痛点的深入了解，对行业用户和现有交易关系有深刻的认识，并发现了产业链上的改善机会，这是创新的立足点。

其次，创业者熟悉行业内的资源，能够搭建起有执行力的团队。创业者的团队需要在深度了解行业的基础上构架出一个好的商业模式，且有资源和能力去证明自身模式的有效性，站住脚并在产业链里分一杯羹。

创业者和投资人双方都要避免在过热的市场中赶趟，那不是一流公司的做法，存活机会不大。从投资人角度看，等市场热了再去投，一会沦为接盘侠，二是价格太高，三是好公司已经可能已经落入竞争对手囊中。下一波的创业机会属于能在细分领域提早布局并深耕细作的深度创业者。

《管理视野》：怎样的创业者才是深度创业者呢？

金炯：在目前的互联网并购大趋势下，首先，专注的深度创业者在垂直领域拥有很大的创新空间。以影视产业为例。优酷土豆合并后很难再出现平台性的大公司了，但影视内容制作方面还有大量机会，例如今年的“奇葩说”，马东、秦朔、吴晓波等媒体人都纷纷用自媒体或新媒体的方式创业。他们借助于视频的表达方式，用特定社群管理的方式，圈定一定的人群来做，也是一种新模式。

其次，针对85后95后年轻人群的领域也存在着大量创业机会，80后和90后没有传统的品牌认知和忠诚度，乐意接受新品牌和新的服务供应商，他们欣赏二次元等新文化。下一波的创新取决于创业者是否能制作出更多吸引互联网原住民的内容和交互体验。

虽然目前还没有具体数据，但从投资的角度看，深入理解行业痛点的、专注在垂直领域的创新者往往能抓住与互联网大公司竞争的机会，其创业成功率比简单的草根创业更高，更容易找到支持资金。M

互联网时代「垄断」之辨

文一 储小青 黄颖

今年以来互联网行业并购蔚然成风。这会导致新寡头时代的到来吗？法律的答案是：未必。

如果不考虑国家反垄断法的监管因素，互联网领域本身很难出现垄断局面，根本原因在于市场这只“看不见的手”。

按马克思的观点，垄断的本质是对生产力的阻碍。随着滴滴快的、美团点评、携程去哪儿合并，阿里收购优土，互联网并购已经蔚然成风。当互联网巨头的崭露头角，这种情况在法律上是否构成垄断？法律如何对互联网垄断进行界定呢？

以滴滴快的的合并为例，企业的商业逻辑是盈利，如果双方不合并，永远补贴下去就无法盈利。原来的补贴打法实际上是市场营销的策略，基于战略调整达成合并是经济上的一种考虑。从法律上来看，他们目前的合并不构成垄断。滴滴快的所在的打车领域原本就是垄断行业，上海的出租车公司是靠牌照经营的，这个门槛制造了原来的线下垄断。滴滴快的的合并后并没有使打车服务质量下降，没有实施不正当竞争，也没有损害消费者利益。

反垄断是舶来品，源头是美国的反托拉斯法。目前有学者在研究互联网经济时代垄断的含义以及法律规制是否应该与传统企业有所区分，但在法律层面并没有进行修订，目前我国使用的还是2007年的《反垄断法》。

根据2007年反垄断法，“反垄断”所围绕的核心主要有两点：第一，是否用不正

当手段妨碍市场公平竞争；第二，是否利用自身的市场支配地位损害消费者利益。反垄断法列举了可认定为垄断行为的三种情形：

（1）经营者达成垄断协议；（2）经营者滥用市场支配地位；（3）具有或者可能具有排除、限制竞争效果的经营者集中。如何推定经营者是否具有市场支配地位呢？反垄断法也规定了三种情形：（1）一家企业占据超过市场1/2份额；（2）两家企业超过2/3；（3）三家企业超过3/4。

同时，反垄断法规定了经营者通过取得股权或者资产的方式取得对其他经营者的控制权等可以认定为经营者集中的情形，并规定经营者集中达到国务院规定的申报标准的，经营者应当事先向国务院反垄断执法机构申报，未申报的不得实施集中。

但是，如果某巨头具有市场支配地位，或达到了经营者集中申报的标准，就一定需要根据反垄断法，通过惩罚或强行干预去“反”呢？法律的答案是：未必。

首先，要判断商家是否妨碍了公平竞争的市场环境，且不能损害由原本的竞争可能给消费者带来的利益。如何判断有没有妨碍市场的公平竞争？如果百度联合其他搜索引擎达成垄断协议，或利用特殊技术手段排斥后面新进入的竞争者，这就是不公平竞争。实际上百度是没有这么做。创业者可以随时

随地成立一家搜索引擎公司，问题在于后者能否颠覆或超越百度。

法理的基础往往需要遵循经济学原理，反垄断法尤甚。市场上有两到三家竞争者相互竞争，才能不断提高服务质量，使消费者获得更价廉物美的商品或服务。但是互联网很奇怪，例如在搜索引擎领域，绝大部分市场是百度的，但却没有造成垄断或伤害公众利益。这是因为互联网的本质是服务，用户黏性极其重要，消费者具有高度决定权，甚至可以非常便捷地用脚投票：当某互联网巨头的产品品质下降时，用户寻找替代产品的成本很低，抓住人性深层需要的小企业就有机会迅速扩张。

其次，判断是否构成需要根据反垄断法去惩罚或强行干预的“垄断”，要特别注意经营者是否利用了市场支配地位损害消费者合法权益。如果经营者没有利用支配的地位损害消费者的权益，就未必要用垄断法进行调整，国家不一定要对其惩处。

最后，较之传统企业，互联网时代的互联网企业，更难以市场份额作为其形成垄断并损害消费者权益的工具。互联网的所谓垄断与传统企业的垄断不一样。二者最大的不同在于资源的不同。传统企业的垄断，更多是在销售渠道上拥有更多门店或代理商。其次，互联网用户的粘性和传统企业不同，新竞争者崛起的成本很低，这与传统产业有着非常大的区别。在传统企业，消费者如果不喜欢某冰箱，人们寻找一台新冰箱的成本相对较高，他并不了解其他品牌的冰箱质量。

但在纯互联网企业，消费者用脚投票的成本很低，如果有人对携程订票服务不满，几分钟后就他就能在同程获得同样的服务。新创立的企业要挑战巨头的垄断地位的代价不高。因此互联网巨头很少损害用户体验和消费者权益。

对于所谓“互联网垄断”，我的理解是，应当将“放”与“管”相结合，寻找创新和公平的平衡点。互联网领域充满创新的火苗，很可能一吹就灭了，但也不能放任不管，二者之间有微妙的平衡关系。人们很少听说互联网企业因为达到较大市场份额被反垄断调查。我认为，判断占有较大市场份额的互联网企业是否构成滥用市场支配地位，关键要看它有没有进行不正当竞争或损害消费者利益。

除去国家反垄断法的监管外，互联网很难出现垄断局面，其根本是由于市场这只“看不见的手”。互联网本身的典型特质即为创造、共享和传递信息的海量用户，这使创新企业能够急速增长，尽管巨头表面看，占了很大的市场份额，如果它不提高竞争力，不提高技术水平和服务质量，那么它会迅速被新公司取代，而绝难垄断市场。正如当年QQ替代MSN，苹果颠覆诺基亚，微信迅速颠覆微博，Gmail取代雅虎邮件和Hotmail，360取代金山毒霸和卡巴斯基，如果互联网巨头忽略用户体验放弃创新，移动互联网时代消费者的替代成本很低，他们将迅速转向能提供更好服务的企业，这也是互联网独特的魅力所在。✉（储小青为北京金诚同达（上海）律师事务所高级合伙人）



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

一位工程师的好奇 和一家公司的名利扫地

作为个体，我们常常会觉得自己弱小和微不足道，要改变世界不知从何谈起。但如果我们每个人都兢兢业业地把自己的那份工作认真完成，做到极致，说不定就撬动了改变世界的杠杆。

在世界汽车史上，恐怕没有比今年9月底面向公众曝光的德国大众汽车公司的丑闻更令人震惊的了。该公司旗下的柴油机型汽车如VW帕塞特、捷达、甲壳虫，还有奥迪品牌的车辆A3（总共一千一百万辆），被检查出排放一氧化氮严重超标5倍至35倍，与公司所承诺和保证的绿色环保背道而驰。丑闻一出，德国大众公司在民众心目中的形象一落千丈，其市值也受到巨大冲击，一日之内损失达150亿美元，CEO也在一周后引咎辞职，而日后的问题汽车召回还将持续良久。德国大众从此将走在赎罪的道路。

然而，发现德国大众汽车有问题，并且坚持不懈研究到底的却是一位名不见经传的美国工程师，专业从事柴油机汽车排废气研究。他早年曾在美国汽车公司克莱斯勒和日本的本田汽车公司工作过，2009年开始在一家很小的非营利机构ICCT International Council for Clean Transportation工作，其宗旨是保护环境，减少对人类健康有害的空气污染。虽然他姓

German（中文的意思就是德国人）名John，但他一开始关注大众汽车的问题不是因为自己对这家德国公司的兴趣，而是其德国同事Peter Mock向他提起了自己的测试结果。之后，他们又得到欧洲环保部门的报告，其中就有对大众汽车尾气测试结果的质疑。关键的可疑点在于：这些汽车在标准的欧洲测试机构检测的结果全部符合标准，但是路测的时候就远远超标。German先生觉得好奇，但他一直对德国大众非常信任，所以就抱着学习的态度，想在美国测试一下，看看这些汽车是如何使柴油发动机的排气系统达到标准的。

因为ICCT是一家非营利机构，并无German先生所需要的各种检测设备，因此他就联系到了西弗吉尼亚大学（West Virginia University）的Daniel Carder教授及其研究团队，出资五万美元，帮助完成这个研究。研究的初步结果出来的时候，大家都惊呆了，但还不敢相信。为了保证数据的准确性，该团队反复测试，最长的旅程是将测试汽车从加州的圣地亚哥开到西

雅阁，差不多穷尽了美国的西海岸线。结果不容置疑：德国大众在这些汽车中安装了一个电脑软件，该软件在方向盘不动轮子旋转的时候（也就是标准检测的状态）会自行调整给出合适的一氧化氮排气数据。那还是 2014 年春天，距今一年半以前。他们立刻写了完整的调查报告，交给美国的环境保护部门 EPA Environmental Protection Agency），同时也把报告交给了德国大众公司的有关负责部门。他们希望公司立刻采取行动，把这个问题解决（而且在他们看来问题不难解决，而且花费也不高），那么他们研究的终极目的也就达到了。

德国大众的做法简直匪夷所思，既然别人已经逮到了你作弊，你为什么不立刻放下“屠刀”、重新做人呢？

EPA 收到报告后，也很快与德国大众接洽，提出解决问题的方法，并且主动提出如果公司需要任何帮助，EPA 都乐意提供。公司答应立刻采取措施。可是半年之后，EPA 再去检查公司在美国出售的大众汽车时，仍然发现那个作假电脑软件的使用。很显然，德国大众是有意为之！这个问题实在是太严重了，出乎所有研究者和调查者的意料。一个全球大公司，竟然做出如此瞒天过海欺世盗名之事，而且在被揭穿之后还置若罔闻欲盖弥彰，真是忍无可忍天理难容了！

就是在这样的情况下，EPA 才最后决定将此事公诸于世。其后果也许会导致这家已有八十多年历史的公司的终结和毁灭。而对于 German 先生来说，至今他都觉得此事的不可思议，怎么自己突然就做了一件惊天动地的事？当然他更觉得德国大众的做法简直匪夷所思，既然别人已经逮到了你作弊，你为什么不立刻放下“屠刀”、重新做人呢？

German 先生的这两个问题都值得我们深思。作为个体，我们常常会觉得自己弱小和微

不足道，要改变世界不知从何谈起。但如果我们每个人都兢兢业业地把自己的那份工作认真完成，做到极致，说不定就撬动了改变世界的杠杆。

German 先生的努力最后带来的是对整个汽车行业管理的颠覆，也是对人类健康和环境保护的福音。而德国大众公司之所以会坠落至此，恐怕与其整个公司的治理结构（有强烈的政府参与色彩）、管理哲学和理念有着深刻的联系。

一位工程师的好奇居然导致了一家大公司的名利扫地，这个故事中的真正因果关系你看明白了吗？

好研究的来源：到现场去！

1980 年代的一天，斯坦福大学商学院的一名 MBA 学生走进助理教授詹姆斯·拜伦 (James N. Baron) 办公室，很不客气地提出了这样的问题：“拜伦教授，我想请教你一个问题。我已经在公司工作多年，很熟悉了解公司的运行情况。但我看到你的简历上并没有在公司工作的经历。你能说服我为什么我应该上你的课吗？”拜伦教授思忖了一下，回答道：“虽然我没有在公司亲身工作的经历，但我一直在研究和思考各种公司在各个题目上的行为做法和经验。你在一个公司中有深入体验，但你还没有机会看到或者思考更多公司的做法和经验，以及这些经验做法在更大层面上的意义。”这是那时流传在斯坦福校园中的一个故事。当然我们现在知道，拜伦教授后来成为了研究组织人事管理、企业家和新兴企业的著名学者，现在是耶鲁大学商学院 William S. Beinecke 管理学讲座教授。

这个小故事提出了一个大问题，即商学院的研究活动与实际生活中的企业、公司、政府、NGO 等各类组织到底是什么关系？不难想象，参加 MBA、EMBA 项目的公司人员甚至高级经理都期待着，这些项目和相关课程给予他们解读、解决所面临的实际问题的答案和启发。这种期待是合情合理的；但好的答案或启发不是从空中掉下来的，而是来自好的研究工作。正如拜伦教授的回答所隐含的那样，学术研究不是囿于一时一地尽细致之微，也不是任凭海阔天空呈恢弘之言，而是着眼于特定的研究视角、收集系统资料、开掘深入探究，从中

发现和总结组织运行的规律特点。这些研究发现经过学术社区中严格的审核评估过程得以面世，进入我们的知识体系。上述各个环节的学术活动恰恰是繁忙的管理人员所无法做到的。

商学院的研究对象主要是工业（商业）组织。这个领域中好的研究的前提条件即是能够深入、系统地把握资料，通过观察、访谈或文本资料来从事深入研究。但首要条件是得到进入公司从事研究的许可。如果没有“进入”的条件，真正的研究就无法起步，那么再好的学者也只能遭遇“巧妇难为无米之炊”的处境。可以说，“进入”可行性是商学院学者创造优秀研究成果的先决条件。

我自己在做田野研究中有着切身体会。若干年前，我在中国北方一个乡镇从事参与式观察的研究工作，主要是关注中国基层的治理问题。我追踪观察了这个乡镇各个村庄在十年中的三轮选举过程。当时中国村庄选举是一个正在兴起的制度创新，吸引了许多学者的目光。在这个十年中，村庄选举制度发生了明显变化，有了长足的进步。从 21 世纪初基层政府操纵安排、选举流于形式，到随后的混乱和激烈冲突的场景，演变到近年来井然有序的“有序竞争”。怎么解释这个重大的变化呢？我在跟踪观察中发现，基层政府（乡镇政府）在村庄选举中参与角色有着重要转变：早期的大权独断，中期面临冲突的极力控制、不惜与民众冲突，但近年来转变为大力维持选举秩序。可以说，基层政府态度和行为的变化是村庄选举



周雪光 专栏

美国斯坦福大学
社会学系教授、系主任
美国社会学学会
美国管理科学院会员

进步的最为关键的一环。但是我们又怎样解释基层政府的这一转变过程呢？

我多年来一直在这个镇政府做田野观察，和基层政府干部逐渐熟悉起来，跟随他们一起到村里观察他们如何落实政策或解决问题，了解到他们的想法和苦衷、面临的困难和挑战，等等。在参与观察的过程中，我发现政府官员对待村庄选举这些转变在很大程度上是因为他们任务环境的变化。具体说来，在 21 世纪初期，地方政府有着征税征费的重任，而且与他们的工资和工作费用挂钩，因此激励强度极大。政府收税需要得到村干部有力支持方能完成任务。不难理解，政府紧紧抓住村庄选举这一环节，投入极大的动员能力来插手选举安排，把自己信得过的干部“选”上去。甚至不惜与民众发生冲突。但从 2006 年开始，国家取消了农业税，基层政府不再负有到村庄收税的重担，与村干部的关系大大松散，加上当时大政治环境中强调“维稳”，如果选举期间发生纠纷冲突，甚至引起上访，就有可能导致上级政府的责怪而影响仕途生涯。在这个新的任务环境下，基层政府转而关注并大力维护“程序公正”，以便减少选举期间的矛盾和冲突，或者在发生矛盾冲突时不会因为自己执行程序的过失而受到牵连。换言之，村庄选举的重大进展在很大程度上并不是选举领域本身的演变所导致的。

回顾这一段研究经历，如果研究者不是深入组织过程之中，甚至长时间的跟踪观察，就很难

发现和解读这些微妙的变化，可能会得出不恰当的结论。如我上面所说的，在我做田野研究的地区，村庄选举制度进步的主要推动力恰恰来自于与村庄选举没有直接联系的领域（农业税），来自国家政策变化所导致的基层政府角色的转变，以及由此引起的连锁反应。如果没有“进入”基层政府从事长期跟踪研究的条件，我也无从发现这些现象背后的深层原因。

在多年从事组织研究工作的过程中，我注意到日本企业经验对英文组织研究贡献极大。关于日本企业组织和管理的制度，如全面质量管理（total quality control）、网络组织结构（subcontracting）、组织内部轮岗制（rotation）等管理实践，已经成为管理学的基本词汇，对美国工业界管理制度产生了很大影响。究其原因，就在于 20 世纪 80 年代前后有一批学者（主要是日本学者）在日本的大企业（如 Toyota, SONY）从事长期深入的观察研究，发现和总结了组织运行的一系列机制和过程，在这个基础上提出了新的管理理论，为组织学、管理学的知识体系做出了重要贡献。而这些知识又推动了新的管理实践。全面质量管理体系一度风靡美国的大企业组织中，成为管理制度的一个重要创新活动。如果没有企业组织向研究者开放的学术环境，就不会出现一系列好的研究工作，也就不会产生好的组织理论，好的管理实践也就无从期待。好的组织研究来自长时段的研究投入，而这首先需要有着“进入”和深入观察的条件。☑

战略管理学教授
北京大学光华管理学院

周长辉
专栏



“走出去”的一些断想

当下，中国企业正以前所未有的速度和规模向海外进行扩张。这通常叫作“走出去”。这已经不仅仅表现在产品市场上的“走出去”，而是通过股权方式在海外设立实体公司或者直接购买他国企业的“走出去”。说起“走出去”，如果略微回溯一下我们两千多年的历史，那么在中国历史上具有开创意义的“走出去”，大概有如下四次颇值得一书。

第一次应属汉代张骞的出使西域。张骞开创了丝绸之路，可谓是“凿空之旅”，在其二百年后的班超（距张骞第一次出使西域相距212年）算是重辟丝绸之路，可以看成张骞事业的延续。张骞，被誉为是“第一个睁开眼睛看世界的中国人”，他给中原大地带回了很多珍奇宝物。我今天吃着北京本地产的葡萄和西安产的石榴，这都要感谢张骞。张骞还引进了汗血马、胡麻和横笛。2013年，习近平主席提出“一带一路”的概念，随后演变成为国家战略。这必将开启历史的新纪元，但是追本溯源，我们须记住，我们仍然是前行在汉武时代祖先所开辟的道路上。

2015年4月，习近平主席宣布了“喀喇昆仑”之路的重建计划，我闻之，浮想联翩，填了一首词，《永遇乐》，所寓之意，所寄之怀，即这绵亘不断的历史，即这越来越远越来越宽

广的“丝路”。

词云：

春眷咸阳，雁催孤旅，云展天幕。
百二秦关，三千汉冢，洗尽西凉雨。
当年明月，阿房绮艳，教六国楼台妒。
更黄沙、秋风驭马，霍郎勒碑何处。

终南未老，英雄何在？中夜弹铗拭弩。
雪色嵯峨，绝峰晓日，重照昆仑路。
振衣东顾，黄河可渡，切莫停杯投箸。
九千斗、新丰美酒，醉成尔汝。

第二次具有开创意义的“走出去”应属玄奘“西天”取经。玄奘这次“走出去”是另一种“凿空之旅”，首先，玄奘不是正式出使，他行前曾三上请表，请求准许西行求法，但都未得到官方核准，于是便“雷越宪章，私往天竺”。玄奘西行数万里，历经辗转艰辛，不是去引进蔬菜水果，也不是宝马良驹，而是去寻求真理。这是我们这个民族第一次凭着自由意志走出去，是探索真理之路。唐太宗赞扬玄奘法师“风节贞峻，非惟不愧古人，亦乃出之更远”。毛泽东曾经说：“我们这个民族，从来就是接受外国的优秀文化的。我们的唐三藏法师，万里长征比后代困难得多，去西方印度取经。”后世历代的“走出去”学习

从 19 世纪末到民国，从改革开放后到今天，“走出去”留学的浪潮一浪高过一浪，正如潮汐一样，它推过去，它又带回来。它推过去的是人力资本，它带回来的是智力资本，是科学技术，是人文思想，是治国理念。

先进的思想文化乃至科学技术，大概皆可以看作是玄奘精神的化身。

第三次具有开创意义的“走出去”应属郑和下西洋。2015 年 5 月 14 日，华润集团商务考察团成员赴印尼。我的朋友文谷代表华润电力参与其中，去考察印尼电力能源项目，登机前作一首诗：

平生越海最南游，万里舆图实业谋。
驼队驼铃轻入梦，远洋应泛汉家舟。

我也作了一首七律，遥寄文谷：

南海摇旗龙殿外，爪哇戏鳄雨林中。
草裙甜酒熏酣醉，玛瑙珊瑚载满篷。
岛上争观红顶客，坊间追忆郑公公。
勿将羁旅吟丝路，归后凌烟再论功。

这里说的郑公公指的就是郑和。虽然郑和下西洋乃受明成祖之皇命，行国事，宣国威，就这方面而言与张骞出使西域或有类似之处，但其开创意义在于，它代表了中国历史上第一次成建制的、有规模的海上的“走出去”。海洋，自古以来，几乎一直在中国的视野半径之外。那蓝色，曾经充满无限神秘。令人振奋的是，今天，我们推行的“一带一路”战略，把海路包括在内。我们正在周边海域积极作为，而且目光更远。正如文谷

诗句所概括的那样，“滩头已涤龙船迹，痒面新掀大国风”。

我想把过去一百五十年年以来不论是官派还是自费的出国留学看成是第四次“走出去”。虽然前文说过，玄奘的西行求法，其精神在后世为留学生所发扬，但这一百五十年来的出国留学的主旨和实效，或曰出发点和落脚点，都与玄奘之“西天取经”迥然不同。据史料记载，中国历史上最早的一批官派留学生，是在 1872 年 8 月，在曾国藩和李鸿章的支持下，由清政府派出的 30 名平均年龄只有 14 岁的幼童。清政府在随后的三年内又派出了三批，加上第一批总共 120 名。这其中有一人，叫詹天佑，他回国后修了中国的第一条铁路。后来成为一代名人的北洋大学校长蔡绍基、清华大学校长唐国安和民国总理唐绍仪，也都在这 120 名留学生中。所以，无需赘言，这段故事足以说明从那时起到今天的一波又一波留学浪潮的意义了。

玄奘的时代，如果说留学，那只有一个留学地，就是中国。中国接待来自其他国家的留学生，给他们非常好的待遇，教给他们汉唐文化和各种技术，让他们带回自己的国家去。后来，中国渐衰渐落，昔日荣光不再。所以，从这个角度看，这长达一个半世纪之久的“走出去”留学，与玄奘求佛法不同，这种“走出去”反映了从官方到

民间的民族觉醒，更与治国平天下有关。从上世纪末到民国，从改革开放后到今天，“走出去”留学的浪潮一浪高过一浪，正如潮汐一样，它推过去，它又带回来。它推过去的是人力资本，它带回来的是智力资本，是科学技术，是人文思想，是治国理念。当前，中国政府加大力度推行出国留学资助计划，势必把这种“走出去”推向新的高潮。

中国企业走出国境，通过对外直接投资在全球建立企业，或者直接购并他国企业，获取关键资源和战略资产，这可以称为第五次具有开创意义的“走出去”。

这种走出去的意义，绝不是中国产品“走出去”可以比拟的。因为这种“走出去”的底蕴是企业所有权（ownership）的全球扩张。在这个意义上看，中国历史从来没有过这样的或者类似的所有权的走出国境。在世界机床行业，有一个一百多年历史的明珠企业叫做希斯，当它被中国沈阳机床收购后，这个企业的战略资产包括它的品牌，不再属于德国，而是属于中国。更不用说曾经的IBM的PC事业和摩托罗拉的移动通信事业，如今，都属于中国的联想。这样的事件每天都在发生。中国企业的“走出去”，改变的是基于全球的资产所有权的地图以及因此导致的收益的分布格局。它标志着中国正从GDP的心智

模式走向GNP时代。

但心智模式的改变，并非易事。最近，“管理在中国（2015）”论坛在杭州召开，论坛上一个主要议题是研讨均胜电子收购德国普瑞案例。均胜电子是宁波的企业，两年前全资收购了德国的普瑞公司，后者是宝马等世界知名车企的电子配件供应商。研讨中，有一些学者反复表达“蛇吞象”的顾虑，一再问到场的均胜电子的高管嘉宾，“我们如何控制他们？我们怎么才能把他们的（技术）拿过来？”以及类似的表达。我当场善意提醒：“既然已经是全资购并，为什么还要再分‘我们’和‘他们’呢？普瑞已经是一个中国具有所有权的企业，恰恰是我们脑袋中的‘他们’的意识，才是中国企业国际化的障碍所在啊。”

我希望同行们能理解我的意思。中国企业经过了三十几年的市场经济转型，从最初的懵懵懂懂的幼稚园水平，很快学习成长起来、成熟起来，从守株待兔——即所谓“引进来”的发展战略，很快转变为在全球范围内去主动寻求和获取战略资产，这实在是了不起的飞跃。但在这个飞跃过程中，我们的心智模式更需要飞跃，我希望中国企业以更包容的胸怀走向世界。✉

鲍勇剑

加拿大莱桥大学管理

学院副教授

复旦大学管理学院

EMBA特聘教授

程亚婷

复旦大学管理学院

管理公案

建立有坚韧力的临时组织

解析恒天然 WPC80 危机公案

新西兰恒天然集团奶粉原料污染危机是研究高危企业和高可靠性组织的宝藏，事后有太多人穷尽各种角度去解剖它，各有新得。在我看来，无论何种反思，倘若没有意识到正是恒天然正式组织的竞争力造成了这场大乌龙，没有认识到“临时组织”现象，未来类似的危机还会发生。

2013年8月，恒天然全球召回疑含肉毒杆菌的浓缩乳清蛋白（WPC80），引发140多个国家恒天然和新西兰奶制品的不信任危机。三周后，195次检验显示召回是场误判大乌龙。调查显示，企业内部5个正式组织严格按照标准流程执行自己的任务，最终导致这场企业历史上最大的危机。因为没有认识到“问题原料再加工”是一个“临时组织”现象，正式部门中规中矩的“有效”行动制造了危机。避免危机重复，恒天然必须认识到“临时组织”现象，并开发与之相配的坚韧力（Resilience），否则正式组织的竞争力还会成为下一次危机的陷阱。

1965年，本尼斯（Warren Bennis）建议研究“临时系统”（temporary system）。1995年，伦丁（Rolf Lundin）提出“临时组织”理论（theory of temporary organization）。理论先于实践。直至极限竞争的社交媒体时代，我们才认识到日常商业活动充满了“临时性”。首先是任务临时，每个订单都有加进来的新要求；其次是时态临时，

长短节奏不一；再次是团队临时，成员组合和角色分配经常变化；最后是届时转换，转向下一个“临时”状态。用伦丁的4T，任务、时间、团队、转换（Task, Time, Team, Transit），分析恒天然的WPC80危机乌龙，我们看到的不是内部组织疏于值守，而是他们没有“4T临时”概念。他们忠于职守的合力扭曲了问题信息源，自陷于合法理却不合情境的任务，并最终制造出乌龙的危机信号。独立调查委员会的反思报告表面，恒天然正式组织程序没有问题，安全生产的核心竞争力甚至为全球产业界先进，但危机展现建立临时组织坚韧力的迫切性。

极端现象揭示典型特征。过去，一般认为只有像恒天然这样的食品企业需要关注它的高危性质，需要加强生产系统的可靠性。现在，人们不仅理解“临时组织”挑战，也认识到任何组织中都有属于“高危”“高可靠性”的部门。在急剧变化、高度不确定和社交媒体盛行的环境中，理解临时组织，建立坚韧力，使它们成为加强企业高可靠性的重要策略。有效，可靠，竞争力，坚韧力，正式组织，临时组织，现代组织必须同时对付这相互依存的二面性。恒天然是一个好样本。

恒天然经历完美风暴

新西兰恒天然集团是必须的高可靠性企业：

婴儿是它的主要消费者；它居于产业链最上游，生产的浓缩乳清蛋白出现在各种各样的食品中；它 95% 的产品出口到经营条件和文化迥异的全球 140 多个国家；它的奶制品出口占全球同行业 33% 以上；它将近 186 亿美金的全球营业额占新西兰一国 25% 的出口贸易；它由新西兰和澳大利亚 10500 家畜牧场组合而成。以新西兰之小，恒天然之大，它的商业危机都能成为国家信誉危机。WPC80 危机让它陷入一场完美风暴，最不该、不可以出问题的地方都出错了。

2013 年 10 月 23 日，独立调查委员会还原了事件发生的整个过程。160 页的报告详细记录 21 个决策点。回溯关键的决策点，我们看到一场差一点就摧毁企业的风暴是怎样在各部门勤勉的工作中形成的。

正式组织惹的祸

WPC80 事件是恒天然有史以来最大的危机。假如疑似肉毒杆菌被证实，企业能否继续生存下去都是一个大问号。对事件发生的整个过程复盘，我们发现，恒天然有着严格的内部质量控制系统和流程。分开来看，主要的 4 个正式部门（H 工厂、达鲁工厂、研发部和客户技术团队）都各司其职。放到系统层面，他们又严重忽视临时任务的特殊性。它们严谨的标准行动制造了假问题，放大了

解决问题的难度，直至让一个假问题变成一场真危机。

在恒天然这样的企业，对可能有问题的 WPC80 再加工，按照伦丁的临时组织理论，它就是一个“临时任务”，一个偏离日常标准的新任务。它本应被定义为临时任务，由较高级管理层协调临时新团队去完成，并且规定临时任务的完成时间和转换到常规活动的标杆。但它被当作正式组织流程的一个标准动作来执行了。

对过去没有出现过，过去没有检验过的 SRC 实施检验，这肯定不应该是达鲁工厂可以决策的常规任务。对于有毒的肉杆菌实施检验，过去没有标准流程，它一旦被确认会涉及最高级别的反应，这三点也决定了它不是 FDRC 研发部门的常规任务。但这二个部门把此重大临时任务当作常规任务执行。在严重缺乏专家团队支持的背景下，他们认真负责的管理活动制造出假信号，衍生出信誉危机。

恒天然的高管层也忽视从“检查农药残留物”到“检查普通梭菌”，到“检查有毒杆菌”这三个任务之间的策略重要性区别。他们没有认识到这三个突发任务之间不可以区别转换。每个任务之间转换需要高管授权，重新启动。

回顾整个过程，问题从“是否有农药残留物”衍生为“SRC 超标”，直至“产品含有肉毒杆菌”，

恒天然事件回放

2004
07

恒天然的新产品浓缩乳清蛋白,由 Hautapu (简称 H 工厂) 主要负责生产 WPC80。

2012
02

有电筒镜片碎片进入 H 工厂的机器,小组负责人认为碎片太大,不影响产品生产,故未作处理。第二天,两片碎片找不到,安全员申请对影响范围内的 37.8 吨产品做饲料或转档次处理。

2012
03

申请被拒,监管部门要求重新加工。H 工厂递交“再加工”报告。由于原厂在检修中,故要求使用邻厂进行再加工。

2012
04-05

新工人(“临时组织”)上岗,再加工作业中原料从原厂输送到邻厂使用了过去标准流程中没有的软管,并且在清洗程序中未使用规定的酸剂,未能消除所有的污染。

2012
07

2012 年 7 月 -2013 年 2 月,13.5 吨再加工 WPC80 被送往恒天然在澳大利亚的达鲁工厂(Darnum),用于为食品公司达能(Danone)生产营养粉。

评语

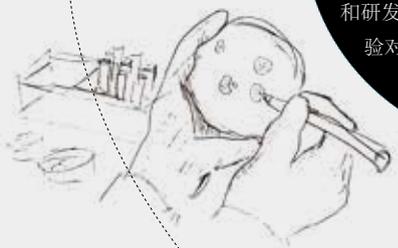
以 WPC80 的原料地位,它的问题能影响到下游各种产品质量。非常规的“再加工”本应当当作新任务并匹配有能力的任务团队。这个“临时组织”活动被当作常规标准活动。危机的种子在此种下!

2013
03

因新西兰其他产品出现食品安全问题,达鲁工厂自查,检测出 SRC (Sulphite Reducing Clostridia 亚硫酸盐还原梭状芽孢杆菌) 超标,为自证清白,达鲁工厂首先要恒天然研发部(FRDC)加急检验来自 H 工厂的 WPC80。

评语

微生物菌类测试具有不确定性。200 种菌类存在生活空间各处,大多数无害。WPC80 过去没有出现菌类污染。加工中用的添加剂更可能出现菌类。统计中,变量输入的前后对结果有不同影响。达鲁工厂自求清白的紧急请求已经不符合标准程序。技术团队和研发部 FRDC 也不应该把它当作常规检验对待。二个部门都没有临时任务的概念。



不断失真。我们的分析显示,忽视临时组织性质,任由正式部门按标准流程执行,管理问题便脱离具体的情境特征,扭曲放大成为谁也不理解的危机信号。

现代组织运营模式:瑞士钟表还是瑞士奶酪?

组织,是为实现既定的策略目标而在一起分工合作的一群人。有效的组织结构体现在有标准化的操作程序,有明确的角色安排,有书面化的沟通规则,有权威权限规定。它们像瑞士钟表零件一样链接在一起。传统的组织策略就是要建立这样一个“瑞士钟表”。

可是,现代组织经常受到内外突发事件的打搅,组织成员不得不承担临时性的任务,执行不熟悉的临时角色。临时的任务和角色往往有时间设定,一旦完成,组织成员又回到常规活动中。20年前,伦丁所描述的 4T 现象(临时时间、任务、团队、转换)已经不是个案。临时组织特征穿插在企业大大小小的活动之中。为适应急剧变化、高度不确定和社交媒体盛行的环境,企业必须要适应“临时性”。其中最重要的变化是看到组织结构从“瑞士钟表”的模式向“瑞士奶酪”模式演变。

以上海来伊份企业为例,“瑞士奶酪”模式的组织策略认识到企业的策略任务涉及内外多个

在急剧变化、高度不确定和社交媒体盛行的环境中，理解临时组织，建立坚韧力，成为加强企业高可靠性的重要策略。

部门（子系统）。无论单个部门能力多强，当它们串联在一起执行系统任务时，它们都难免有漏洞（奶酪的孔）。事先堵上每个部门的所有漏洞不符合经济原则。但是，警醒漏洞存在，不放过“被洞穿”的弱信号，加强恢复能力，鼓励各个部门防止“洞穿”的临时配合，这成为食品企业保障质量的唯一有效策略正式组织策略强调核心竞争力，临时组织策略强调坚韧力（resilience）。它们之间可以互补互益。

“临时组织”坚韧力的实践规则

危机过后，恒天然将“100%天然乳品营养”的愿景修改为“最值得信赖的乳品营养”。他们意识到，在剧烈动荡环境中执行时常变化的任务，企业运营不出错，那是不可能的。但是，迅速识错，改正，恢复，那是可能的。这就是企业的坚韧力，也是现代组织追求的新策略。综合马切（James March）、维克（Karl Weick）、伦丁（Rolf Lundin）和乔伊（D.A. Gioia）等人的研究，建设坚韧力，扶持竞争力，企业可以从下面实践开始。

第一，企业需要认清，“高危”不是大企业专有，也非传统安全生产企业独有。社交媒体时代，任何组织都有高危的一面，需要成为“高可靠性组织”。缺乏这样的认识，企业就可能遭受“灭

顶之灾”。上海福禧食品公司就是一个负面典型。

第二，保障高可靠性，企业必须建设与竞争力互补配套的坚韧力。修改后的维克坚韧力要素包括：1）警醒系统层面的失败；

2）对新现象，拒绝简单化地归因解释；

3）演习恢复能力；

4）习惯预想不可能事件；

5）敢于违反标准流程，重新组织任务活动；

6）抽象的大数据分析必须结合对情境的深度理解（厚数据），大数据必须为厚数据服务。

第三，企业要从“瑞士钟表”模式进化到“瑞士奶酪”思维。对于相互联动性高的任务，企业要有“九九法则”的概念：所有任务能划分为九个步骤（九片瑞士奶酪）；系统表现取决于九个步骤之间的联动关系；即便每一步做到90%的优秀，系统整体效果将不足30%，因为它们之间的乘积关系（ $9*9*9...$ ）。这样的思维让我们习惯高度警醒危机弱信号。

第四，习惯用“临时组织”执行非标准化的新鲜任务。对于习惯于热带飞行的佛罗里达飞行员，他们习惯问“除冰装置关了吗？”副手的习惯是，机长让关除冰装置。在寒冷的北方，这样的标准化、下意识的活动就能造成机毁人亡。1982年1月，它就发生在华盛顿特区。对于任何具有策略重要性的非标准化活动，组织需要重新

设定时间段、任务内容、团队角色、以及完成任务后转换的标杆。

第五，最高领导者必须要有“传导信服”的能力（sense-giving）。他们要有能力根据支离破碎的信息给出可信、可靠的系统解释。以 WPC80 为例，总裁可以表达：恒天然一贯遵守行业最高安全标准；疑似肉杆菌目前是一个小概率可能性；预防性召回皆在可控过程中。遗憾的是，恒天然没有做到这一条。

第六，传导信服，要遵守科文诺（V.Covello）的 3/9/27 原则。危机情境下，人们的关注力有限，理解力下降，对负面消息高度敏感。因此，风险沟通专家科文诺建议：

- (1) 核心信号不超过三个；
- (2) 每个信号陈述 9 秒内完成；
- (3) 在 27 个字之内完成信号传播。

科文诺的 3/9/27 原则提醒高管学会精致、准确、生动地传递秩序信号。

1965 年，整整半个世纪前，本尼斯（Warren Bennis）写下“临时系统”的第一篇，《超越官僚体系》。去年，领导学巨匠本尼斯去世。作为随他学习过一整年的学生，以此文向本尼斯的远见卓识致敬！

评语

为本部门的利益，达鲁工厂开始主导整个检验过程。而他们并没有微生物菌类的专家指导，不了解各种菌类之间变异或相似性特征。研发部按章办事，忽视“检验过去没有在 WPC80 中出现过的 SRC”已经不是常规动作，而是涉及质量体系的策略问题。双方都忽视临时任务的高度策略敏感性，忽视执行任务需要的新专家团队。答应客户对肉毒杆菌的检验要求，达鲁已经严重地超越了质量管理的权限，根本改变了检验要求的任务性质，也没有配套的专家团队监督和沟通这个新任务。但涉及此活动的内部各方仍然把它当作常规的质量检验活动来执行。

2013
04-05

FRDC 初检结果显示 H 工厂的原料有菌类污染，且属于无害菌类。但客户要求继续检验是否有对一周岁以下婴儿有致命危害的肉毒杆菌。此时，FRDC 及总部管理层（FMT）完全没有意识到“检验过去没有在 WPC80 中出现过的 SRC”是非常规的质量检验活动，而采用了常规测试手段。

2013
06

6 月 -7 月 27 日，卖给婴儿食品客户的 WPC80 被控制，达鲁要求补偿。而 FRDC 仍然在追踪 SRC 超标问题。

2013
07/28

7 月 28 日，动物实验中出现一例死亡，被当作有毒肉杆菌的证实证据，新西兰政府成立危机管理小组。

2013
08

8 月 1 日 -3 日，新西兰恒天然公司全球召回使用 WPC80 原料生产的产品；5 日，总裁与中国食品药物监察机关见面，并在中国举办新闻见面会。11 日，董事会成立独立调查委员会。25 日，新西兰政府发布消息，确认所有疑似污染产品都追查到。

2013
08/28

8 月 28 日，新西兰政府发布正式消息，政府委托各方的 195 次检验的各项指标显示，恒天然产品检验出的菌类不是有毒的肉杆菌。

2013
08/31

8 月 31 日，恒天然发布正式消息，表明 WPC80 危机事件系乌龙事件。



南美出现的第一块冰与 迪拜的繁荣有什么关系？

文 | 陈晓萍

带着穿越时空的眼光，重新诠释看似再普通不过的六大物质发明对于人类社会的意义。

“在思考是什么让我们走进现代社会的原因时，我常常将其归结于那些科学和政治的伟大先知，或者惊天动地的发明创造，以及大规模的集体运动。其实我们的历史中蕴藏着一层相当物质的元素。物质的历史，从历史由物质构成的角度来看，与社会运动和经济体系有着不可分割的联系。”

—— 斯蒂芬·约翰逊

万物间的联系，不跳出当前的时空，不进行交错综合的思考，就不容易看见。比如说以下这些看似毫无关系的物质和现象：

印刷品的出现和眼镜的流行是怎么回事？

镜子的发明和文艺复兴的产生有什么联系？

氯化物的发现和妇女解放运动有联系吗？

钟表的发明与现代工业社会的诞生又有什么瓜葛？

南美出现的第一块冰与今天迪拜的繁荣之间有什么关系？

闪光灯的发明与城市贫民窟的消减难道也有关联吗？

在《人类何以有今天》一书中，作者带着穿越时空的眼光，把看起来再平常不过的六个物质发明娓娓道来，对以上问题做出了详细的解答。作者使用了独特的历史视角和故事人物，而其文笔和逻辑清晰流畅，让我一拿上就爱不释手，在飞机上看完仍觉余味无穷。

《人类何以有今天》这本书共有六个章节，对应讲述人类的六大发明：玻璃(glass)、制冷(cold)、音响(sound)、清水(clean)、时间(time)、光亮(light)。在每一章的开头，作者都从一个历史故事切入，然后引出该项发明进化的整个

历程，直到今天的状态。比如第二章制冷，就是从波士顿商人图多(Tudor)先生在1805年把新英格兰冬湖里的冰块用船装运到西印度群岛和南美洲去出售开始的。这个故事在今天听来如同天方夜谭，把冰块运到终年炎热的南美洲出售，其中有各种困难。图多的灵感来自自己在加勒比海探险的体验，闷热难捱，容易得病；因此他觉得热带的人一定会喜欢冰块。出乎他意料的是，第一次见到冰块的南美人居然根本不知其为何物。正如小说《百年孤独》的主人公清晰记得父亲带他去看冰的情景，“他们看着那么大一块晶莹剔透的东西都惊呆了，壮胆去摸了一下，感觉十分烫手，似乎有神力，立刻就把手缩了回来”。

图多的第一次运冰举动彻底失败，损失惨重。但他不气馁，连续15年不屈不挠，因赔本欠债而锒铛入狱，倾家荡



*How We Got to Now:
Six Innovations That Made the Modern World*
作者: Steven Johnson
出版社: Riverhead Hardcover
出版年份: 2014



作者简介

史蒂芬·约翰逊是一位畅销书作家，其作品包括《好想法从何而来》、《空气的发明》、《幽灵地图》等。他同时也担任《时代》、《连线》、《纽约时报》和《华尔街日报》的撰稿人。约翰逊与他的妻子和三个儿子一起生活在美国加州马林镇。

产后终于盈利。此后使用冰块的顾客越来越多，造就了许多以卖冰为生的百万富翁。而这背后的商机，终于引发了制冷技术的突破。随着制造成本的降低，冰箱冰柜变成主流的制冷机器，以致后来导致了卖冰行业的彻底消失。

而制冷技术和迪拜的繁荣又有什么关系呢？想象一下没有冰箱和空调的年代，那些自然环境不适合人类居住的地方应当以高温沙漠地带莫属了。美国的凤凰城、拉斯维加斯和中东的迪拜就属于不宜居地区。但看一看近几十年由于制冷技术的进步导致人口的迁移，全世界人口增长最快的巨型城市都在热带，如曼谷、马尼拉、雅加达、卡拉奇、迪拜、里约热内卢。预测这些城市到 2025 年将新增十亿人口。这是一个典型的由物质引起社会形态变化的例子。

这样的例子比比皆是。氯化物的使

用导致了公共泳池的诞生，而女性的泳衣从全身包裹状演化成今天的三点式，在女性追求解放的运动中又起到了多大的推进作用，似乎还没有人这样来解读过。

当然，最奇妙的要算玻璃了。从 1291 年第一批玻璃制造师在威尼斯规模化制造玻璃，到后来眼镜片的发明，再到显微镜和望远镜的出现，人类既能看见最微小的细菌，又能看到地球外的星星。之后镜子的发明让人类对自身发生了极大的兴趣。喜欢对镜自画的伦勃朗之所以成为文艺复兴时期的典范，与镜子带给他对自身的认识和反省应该有不可低估的作用。后来，玻璃变成了屏幕，成为电视机、电脑、手机不可或缺的部件；玻璃还是建筑的重要载体，让今天城市的摩天楼拔地而起，延展生活和工作空间。玻璃给人类社会带来的影响既深远又广阔。

由于物质的发明导致社会形态变化的这种效应被作者称之为“蜂鸟效应”（the hummingbird effect）。蜂鸟之所以能够让自己的一个翅膀向上飞，另一个翅膀向下飞，而平衡自己的身体在空中不动，是因为它需要用长嘴去吸取花蕊中的蜜。换言之，是花蕊的结构导致了蜂鸟奇妙的飞行方式。初一看，二者之间没有关系，但仔细琢磨，它们的联系就昭然若揭了。

作者观察这六大发明的另一个特点是“长焦视野”（long zoom perspective），即通过纵向纹路，来确定一个物质发明对人类的贡献和意义。本书中有许多极有意思的历史故事和珍贵图片，足见作者作为研究者的谨慎和功力。

读完此书，你定会对这个世界产生新的见解，并对今天我们拥有的东西产生新的体验！👍

幸福的比较级原理

■ 文一 徐淑英

收入不平等意味着什么？威尔金森和皮克特告诉我们，不平等会影响各个阶层的生活方式和行为模式，所消耗的社会成本要远超我们的预期。

每一个想要变富有的人都相信，财富会带来幸福。然而，根据心理学中公认的社会比较学理论，决定幸福感程度的并不是我们所拥有财富的数量，而是与他人相比，我们的财富是多还是少。另一个公认的事实是，财富能带给我们的幸福感是有边界的。根据边际效用递减的经济学定律，超过了一定边界之后，增加的收入并不能使幸福感得到相应比例的增长。在《不平等的痛苦》一书中，Wilkinson 和 Pickett 认为这两条用于描述独立个体的规律也同样适用于社会层面。

我特别感谢 John Child 教授将此书介绍给我。否则我可能到现在还没有发现这个宝藏。打开这本书，满满都是令人惊讶的数据和细致深入的洞察。其中最出乎意料的一个结论是，收入不平等（在此定义为一个国家内收入最高的

20%和收入最低的20%人群之间的差距）的影响远远超出主观幸福感。

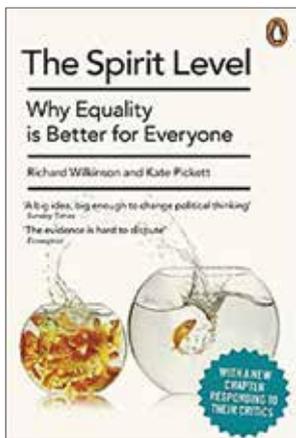
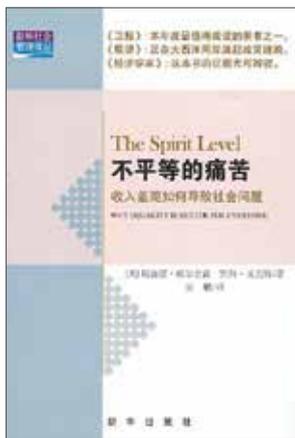
收入不平等意味着什么？在发达国家中，它是如何削弱人们的幸福感的？在第三章中，作者回答了这个问题。他们提出，收入不平等衡量的是社会差距和人们之间的社会分层。不同社会阶层的人会发展出不同的生活方式和行为模式。但更重要的是，作者认为，焦虑，羞耻，羞辱，孤独，尴尬，抑郁和压力是源于评价自己和他人之间差距而带来的威胁感。在收入不平等程度较高的富裕国家，这些情绪会导致医疗、教育、心理和异常行为等方面的一系列问题，包括吸毒和暴力。

在第二部分的章节中，作者主要探讨了在23个世界上最富裕的国家，因收入不平等而导致的人力成本。运用不平等度量值和每一个幸福感指标之间的简

单相关性，提供了不平等影响诸多不同幸福感指标的证据。分别从社区生活和社会关系、精神病（包括药物和酒精成瘾）、身体健康和寿命长度、肥胖、教育表现、未成年人生育率、暴力、监禁率和社会流动性（从低到更高层次的经济地位）来论述不平等的代价。收入不平等与上述指标皆呈强相关，严谨的图表和所有指标之间的一致性保证了结论的坚实有力。

另一点意想不到的发现是，收入差距产生的负面效应并非仅仅对低收入人群造成影响，不公平所带来的成本关乎社会中的每一个人，包括那些收入最高的阶层。因此，本书才提出“平等使每个人的生活更加美好”的信条。

这本书解答了我长久以来的疑惑。是什么让北欧国家的公民能维持如此之高的幸福感？要知道，这些国家气候极



《不平等的痛苦：收入差距如何导致社会问题》

作者：[英] 理查德·威尔金森, 凯特·皮克特

出版社：新华出版社

译者：安鹏

出版年份：2010

The Spirit Level: Why Equality is Better for Everyone

作者：Richard Wilkinson, Kate Pickett

出版社：Penguin

出版年份：November, 2010

其寒冷，物价极高，居民需要支付高额税款，吃住都很节俭，绝大多数居民使用公共交通，几乎所有东西都是循环使用的。答案是，这些社会具有更高水平的安全、信任、集体感、尊重以及全方位的积极社会关系。这些国家的公民彼此关心，政府真正为人民服务。人们不会炫耀自己的财富（因为他们并不比别人更好），每个人都确

保有超出保障基本生活需求的工资，而且有强大的社会保障。读完这本书，我更加理解为什么美国有如此多的社会弊病，就是因为贫富两极分化太严重。富人与穷人之间有一堵无形的厚墙，前者瞧不起后者，认为他们的生存状况是自己懒惰的结果，或者是因为他们并不渴望成为更富有的人。前者有这样一个

共识：这些社会弊病与富裕无关，而是这些可怜人自身的行为模式和过去的历史所导致的。通过阅读本书，我了解到这种想法是大错特错的。不仅如此，在这样的社会里，富人也同样深受其害：

为什么在公司由于高管的决策失误而业绩不佳时，高管的收入反而有大幅增长？这在更大程度上反应的是他们极具操控性的谈判能力。

有这么多的犯罪、仇恨，政府的钱更多的花在监狱和执法上，而不是花在教育，修复桥梁、道路以及其他基础设施上。作为一个引领全球创新，不乏人才精英的国家，却对由日渐严重的收入不平等所带来的诸多问题缺乏关注，确实让人困惑不解。

我一直对高管享有过高的薪酬持批

判态度，也一直想知道为什么他们会得到远远高于公司平均薪酬的报酬。数据显示，2007年，美国最大的365家企业的首席执行官得到的薪酬超过其普通员工的500倍，而且这些差异正在日益增

大。我很困惑，为什么在公司由于高管的决策失误而业绩不佳时，高管的收入反而有大幅增长。这些高管的薪酬和公司表现之间并没有显著关联，更大程度上反应的是他们极具操控性的谈判能力，也有可能是操纵董事会构成的战略技巧。

似乎一些富裕社会中，比如美国，富裕阶层组成了一个“老男孩俱乐部”，这些人互相串通，确保他们中的每个人都能得到其能力范围内的最高报酬。运

本书作者简介



理查德·威尔金森 Richard Wilkinson

诺丁汉大学医学院的退休教授，伦敦大学学院的荣誉教授以及约克大学的客座教授。在接受流行病学训练的之前在伦敦经济学院研究经济史。他领导了关于社会因素对人们健康的作用的国际研究，成果卓著。



凯特·皮克特 Kate Pickett

约克大学的流行病学教授，美国国立卫生研究院项目基金科学家。他曾在剑桥大学研究人类体质学，在康奈尔大学研究营养科学以及在加利福尼亚大学伯克利分校研究流行病学。

个发展中经济体的公民所带来的影响汲取一些经验，从而讨论恢复平等的有效举措。

随着中国经济的发展，脱贫的进程稳步推行，但与此同时，一个超级富豪

阶层也正在崛起。如果没有政府层面和公司层面的明确干预，贫富社会阶层的差距将会越来越大。这意味着本书描述的目前

在富裕国家中存在的种种问题也有可能在中国逐渐出现。在本书的最终章“构建未来”中，作者以诺贝尔奖获得者、经济学家 Paul Krugman 的观点“对企业放宽管制，让逐利性野蛮生长并不利于构建一个宜居的世界”为引言，探讨了企业逐利性对不平等的推波助澜作用。

在作者的研究中，不平等主要是

用市场逻辑，他们得以获取由合同保障的、与公司业绩表现无关的巨额薪水。当不平等成为不同社会地位之间分离程度的度量衡，我们需要理解企业层面上收入不平等的性质和后果，这一点至关重要。我们需要展开

研究，了解收入离散（在管理学文献中，用于描述收入不平等的的一个术语）对其导致的一系列结果的影响

方式进行研究。这些结果包括压力和焦虑，工作的失误和事故，向更高社会等级发展的机会，社会关系，以及创新和绩效表现。我们需要研究目前观察到的社会层面的收入不平等所带来的负面影响是否会延伸到公司层面。

这本书另一个吸引我的原因在于此结论对于中国的应用意义。中国正在成

为收入严重不平等的国家之一，其 2014 年的基尼系数已达到 0.47（联合国设定的不平等警戒线为 0.40）。在 1978 年经济改革之前，中国的基尼系数可能接近于 0，那时候每个人的收入都是标准工

作者以诺贝尔奖获得者、经济学家 Paul Krugman 的观点“对企业放宽管制，让逐利性野蛮生长并不利于构建一个宜居的世界”为引言，探讨了企业逐利性对不平等的推波助澜作用。

资，约 60 美元 / 年。而中国不在本书讨论之列的原因很简单：它还不是一个富裕经济体。其 2014 年的人均可支配年收入低于 5000 美元，而作者在书中研究的 23 个富裕国家的人均可支配年收入超过 30000 美元。中国仍处于发展中阶段，幸福感仍旧与整体财富息息相关。我们也许可以从日渐增长的收入不平等对这

源自机构、规范和权力的改变，比如工会的削弱，保守政党的影响，有利于富人的税收政策，不能足以保持最低工资的立法，而不是源自市场力量。在英国和美国进行的民意调查显示，大多数人（60% ~ 80%）希望拥有更多的平等和

更美好的社会。我们需要一场社会运动来提高对不平等弊端的意识，对政府和公司施加影响，采取措施

来增进平等。而争取更多的平等并不一定意味着要建立一个政府。

我认为，如果中国希望避免重蹈美国的发展之路——严重的收入不公平和各种社会问题并存，那么这本书就值得我们好好研读。从众多社会发展状况来看，走向更加平等是符合历史潮流的，一个更加平等的社会是可以实现的。政

府不可能对收入不平等坐视不管，最重要的是设立能够使社会更加平等的政治意愿。

从企业的角度讲，推行工作场所的民主化是增进平等的有效方式，包括员工持股以及参与公司管理。当这两种方

我们需要一场社会运动来提高对不平等弊端的意识，对政府和公司施加影响，采取措施来增进平等。而争取更多的平等并不一定意味着要建立一个政府。

式单独使用时，都会给公司业绩带来分散的、随机的改进。当两者共同使用时，公司业绩会持续呈现出比单独使用二者之一或均不使用时更佳的状态。作者提供了很多实例，表明许多杰出的公司都实行了员工持股计划和员工参与公司治理。没有民主的平等不是真正的平等。一个拥有更多员工持股计划、员工更多

参与公司治理的社会有许多优势。

从政府的立场上，至少有两种方式可以减少不平等。一是提高最低工资标准，并对高管薪酬实行封顶，最大值为员工最低或平均工资的一定倍数。二是通过对富人征收高额税款实现收入再分

配，并且满足穷人的社会需求。后者可能并不如前者有效，因为它并不能减少或消除不平等。考虑到公

司是收入不平等的主要原因，努力控制高管薪酬以及与员工分享利润将能在更长期的范围内减少不平等。

最后，以作者的一句话来结束本文：“为了维持必要的政治意愿，我们必须记住，它降临于我们这一代，将是人类历史上最伟大的变革之一。” 翻译 | 赵雅洁



心之所向 素履以往

■ 文 | 陈璐

对于李斌而言，
画是一种载体，
一种自由的语言，
他用浓墨重彩赤裸直观
地冲击着人们的视觉，
不由分说地逼着观众
靠拢观望，思而得之。



形

相由心生

初见李斌，他正着一件挂满油彩的罩衣作油画，神情专注，落笔生风。他说这幅画是两年前的旧作，叫做《温馨的梦寐》，这次取回再做润色。它与另一幅《悦耳的梦寐》是姊妹篇，皆因画中人的喜好而萌生创作灵感：前者爱捧书，对民国的精神和风气梦寐以求，后者爱乐律，善提琴，所以李斌将她们分别与张爱玲、林徽因和肖邦、李斯特一起画作。李斌说这对作品是他近年来最得意之肖像构思。

在李斌的画纸上，种种人物，形形色色，有蒋家母子、连战夫妇，也有儒商富贾、名流豪杰，众生百态，在面孔上或也可见一二。李斌说这是他们的人性在作用。所以画家画肖像，不仅是拿张照片临摹放大那么简单，他要对一个人的五官、形体到气息和人格特质，都有所感知，从而创作出独属的完美肖像。李斌把他的这种创作叫做纪实肖像，即在颜值上有所修饰，但他强调对这种“美容”有所节制，做到“他还是他”。所以李斌的肖像创作不仅要满足对方的“虚荣心”，让肖像的主人有所升华的面貌，更会讲究合适得体，使肖像变成对方生活场景里的一部分，自然不做作，是考验画家形象审美与人格审美能力的“定剑”。

“一个人的人格或者精神，在他的脸上都会体现出来。”这是李斌三十多年肖像创作的经验之谈，也是他对现世社会的慨叹。

三十年前，中国因为穷所以不讲物质，而现在，一切似乎都有了物化标准。人的容貌是可以

打分的，经济实力是有阶层的，幸福感是可以丈量的，一切连接人的特质都被贴上商品属性，其实是这个社会庸俗化的表达。三十年河东，三十年河西，莫欺少年穷，为什么如今反倒是“却欺少年穷”？

李斌说：“每个人的人格审美与当下的文化、人的思维方式相关，中国现在物质至上的时风很败落，其实最后还是价值观的混沌。”中国自古以来不惮以唯一的标准来制定规则，比如文艺立场化、历史政治化、态度统一化，这种极端的规则划分最终会导致人的异化。人格教育实际上也是意识形态教育，金钱至上的理念是什么时候影响到国民观念的？或许我们可以从高歌猛进的经济发展历程中窥得一二。如果我们能够更多维的思考问题，给予其他声音更大的传播空间，也许我们的社会将更加宽容和富有人情味。充分的选择权不仅是李斌对自由的呐喊，也是健全全民人格审美的途径。





不杂偏 观见

无常的不仅是观念的变迁，还有命运的扭转。

1945年10月18日上午，上海高等法院首席检察官向哲浚从南京出发，赴日参加远东国际军事法庭对日本的审判工作。当时，他和中国法律代表团团长梅汝璈一起与企图垄断东京审判的美国方面据理力争，艰难取证，力定细菌战犯石井四郎，终使日本战犯得到了应有的下场。

今年正值中国人民抗战胜利暨世界反法西斯战争70周年之际，李斌早就筹谋着要画一幅《东京审判》的大型油画，表现中国志士浴血抗日、力

争主权的事迹。在他准备绘画资料的过程中，他认识了向哲浚的儿子向隆万，并接触到了交通大学东京审判研究中心，随着了解的深入，李斌推翻了之前局囿的偏见，重新打开了一个新的思路。他说：

“我之前的想法太先入为主了，一个真正的自由主义者，应该对不同的意见通达甚至呵护。”

中国的艺术创作很多时候参杂了立场、态度、对象等很多复杂的因素，但或许，唯有真实的不杂偏见的东西，才有普世的价值。为了还原史实，李斌采用了丝网印刷的方式，力求将一些史料原原本本的还原于画布之上。他还做了大量的资料研究，以油画创作的方式弥补史料不足的缺憾。

对于现在的李斌而言，作画的形式很重要，因为画是一种载体，一种自由的审美语言。但涉及大历史题材，从史学研习中如何确定被表现的场景与人物，如何引发观者的思考就成了画家的新课题。所以他画很多巨幅的油画，用浓墨重彩赤裸直观地冲击着人们的视觉，不由分说地逼着观众靠拢来观望，出神地观望，仔细地观望，观者却又各自从各自的视角出发，产生不同的解读，或者误读。

“实际上，每个人都只是在做自己应该做的事情”李斌说，“过去，我们那么的不清醒，都风风火火的做事情，现在这么好的年代，我们又这么清醒，为什么不更加奋劲努力呢？”



理想主义者的告白 心

“我们这一代人，都曾经是冲锋陷阵的理想主义者，到今天，我们仍然说自己是理想主义者，珍惜有理念有思考的生活方式。”

李斌说自己是个理想主义者实在是太贴切不过，无论是 50 年前一腔热血自以为书画着美好蓝图的红卫兵李斌，还是现在已过耳顺之年依旧满腔热忱的纪实李斌，他其实一直是一个拥有家国情怀的理想主义者。

他很羡慕这个时代，受众距离真实越来越近，渠道更加丰富，年轻人在众说纷纭之中有可以保持自己的空间，“这是绝对的进步”，他如此感叹道：“最坏的年代已经过去了，不可能比那时更坏了。”

理想主义者的特质之一是对未来满怀希望，

李斌坦言过去是激进者，现在需要柔软、宽容。他直言过去人们存在虚伪的一面，或许他们至死都不会承认，而现在人与人之间即使虚伪也是坦率的、透明的。李斌身上似乎也有当代青年的特质，他不仅坦承自己是“自私”才对画作精益求精，因为自己署名的作品质量比客户要求更重要，还知晓如何利用隐喻以规避风险地创作独属自我认知的反思力作。

风风火火与明白通达在李斌身上奇特却浑圆的融合在一起，曾经的老三届如今都已到了人生“古来稀”的阶段，他们身上承载的不仅是一个年代的缩影，还有本身所彰显的岁月痕迹。

也许 50 年前的李斌是因为眼前崭新的画轴而热血沸腾，希冀着构建社会主义的乌托邦，如今已过耳顺之年的李斌，因为这样一个特别的时代更加从心所欲。“现在我回过头来，有时候想，我就干我这个事吧，别的事让别人干，我喜欢干什么就干什么，一辈子做好这件事就够了。”

（复旦大学经济学院教授徐培华对本文亦有贡献）



RESEARCH HIGHLIGHTS



106 What Emotions to Display When Making Corporate Public Apologies

Leanne ten Brinke Gabrielle S. Adams

109 I Will Speak Up If My Voice Is Socially Desirable

Xin Wei ZhiXue Zhang Xiao-Ping Chen

113 The 'Ladder' in China's Economy Transition

Dean Xu Jane W. Lu Qian Gu

116 The Trap of Transparency

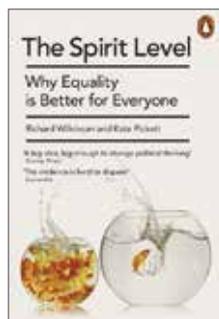
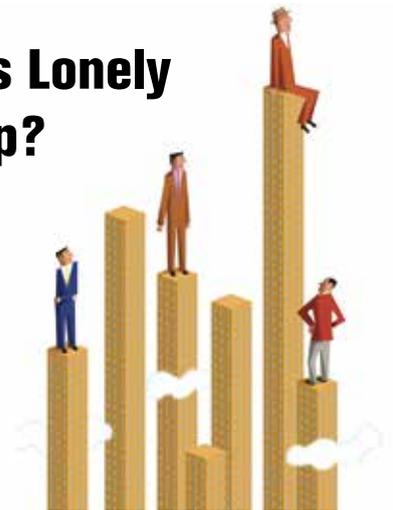
Ethan S. Bernstein

119 How State-owned Enterprises Should Adapt to Institutional Pressures Abroad?

Klaus E. Meyer Yuan Ding Jing Li Hua Zhang

101 Who Feels Lonely at The Top?

Adam Waytz Eileen Y. Chou
Joe C. Magee Adam D. Galinsky



READING

124 Equality is Better for Everyone

Anne S. Tsui

复旦大学-BI挪威商学院MBA项目

2015英国《金融时报》全球EMBA排名
位列第48位，在职MBA项目全球第六，
职业发展位列在职MBA项目全球第四。



学生构成 >>

(最近6个班级数据)

平均年龄： 34.2岁

外资企业背景比例： 92.4%

平均工作年限： 11.6年

七年以上工作年限比例： 90.3%

平均管理年限： 5.6年

国家/地区 (MBA1-MBA24)： 31个

关于我们 >>

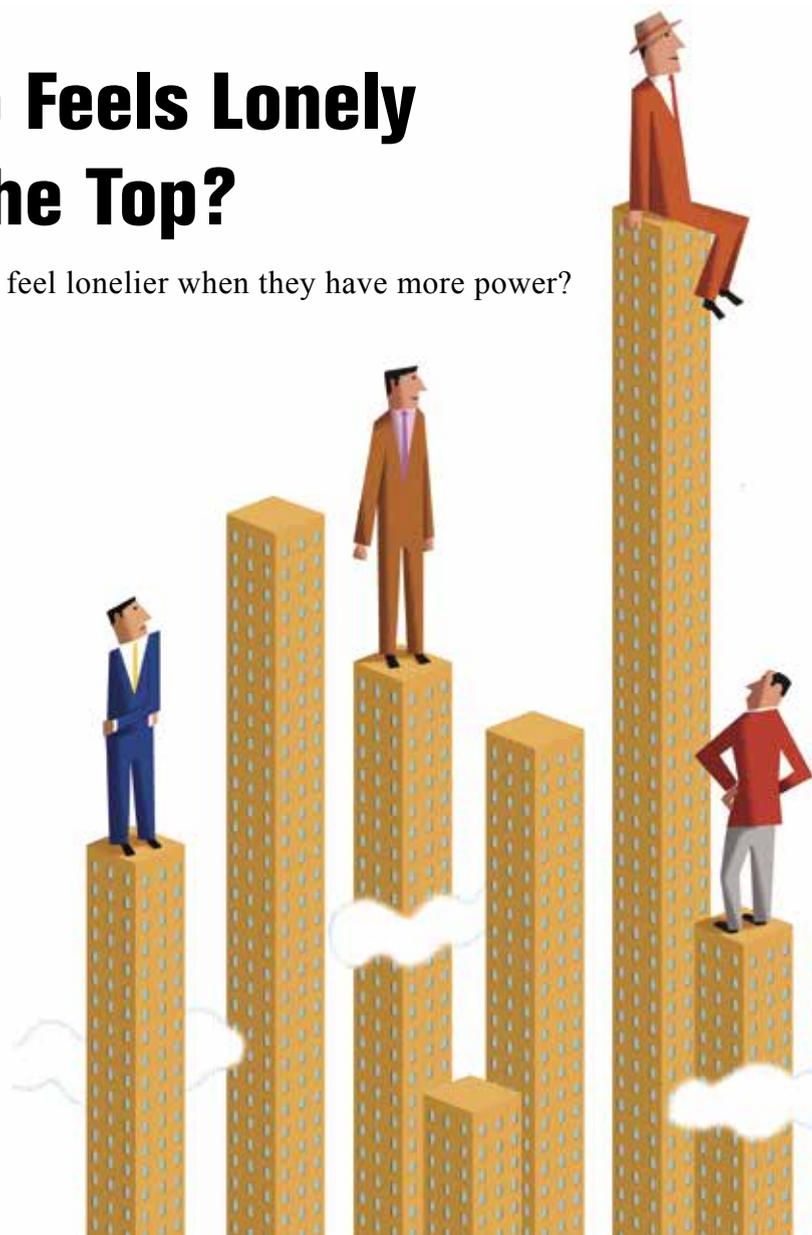
- 全英文授课，国际化师资和学生群体。
- 充分拓展学生的国际视野，并为学生提供深入、广泛的国际交流机会。
(挪威必修课程，海外选修：美国加州大学伯克利分校，新加坡南洋理工大学，西班牙IE商学院)
- 以互动型案例教学为主，强调团队合作，注重实践及学生的相互经验分享。
- 90%的学生来自跨国企业或外向型企业，担任中层以上职位，人均11年以上的职业经验。
- 项目开办19年，拥有超过1900名校友，每年有超过50%的学生由校友推荐，反映出项目很高的学生满意度。
- 两年在职学习，便于学生平衡繁忙工作与学习时间。

登录 www.fdsn.fudan.edu.cn/nwmba 获取更多项目信息



Who Feels Lonely at The Top?

Do people feel lonelier when they have more power?



 **Adam Waytz**
Northwestern University
Eileen Y. Chou
University of Virginia
Joe C. Magee
New York University
Adam D. Galinsky
Columbia University
Rewritten by
Ruoyong Zhang
Lanzhou University

Do people feel lonelier when they have more power? Previous studies found that power brings larger social distance. Previous studies also found that power is likely to reduce the trust among people, making it hard for one to accept the generosity from others. These findings seem to resonate with people's perception that the higher one is at the

organizational hierarchy, the lonelier one will feel.

How Does Higher Power Lead to Less Loneliness?

However, in line with previous studies, but in contrast to conventional wisdom, this paper put forward a counterintuitive idea that people at the top actually have

lower level of loneliness. Why? First, power provides more social opportunity. Second, power can improve social skills, facilitating interactions with others. Third, power helps to reduce the negative influences of social stress, thus making the person feel more capable of forming new social bonds even in adverse situations. As a result, people at the top

should have lower level of loneliness compared to those who lack power. Moreover, power helps reduce one's need for belonging and then reduce loneliness.

Research Methods and Findings

We conducted eight studies to test the above ideas. The first was a questionnaire study and the other seven were experimental studies, in which three methods were applied to manipulate the variable "power".

Study 1: 309 participants completed an online questionnaire that measured their sense of power and loneliness. Results show that the sense of power was negatively related to feeling of loneliness. We controlled for age in analyses and still found significant negative correlation between the sense of power and loneliness.

Study 2a-2c: Three experiments were included in the second study in which three manipulations of power were applied: (a) writing out the ways one has or lack power, (b) occupying a boss or subordinate role, and (c) having or

lacking control over resources.

In experiment 2a, 56 participants were randomly assigned to the experimental conditions of high or low power and they were required to complete an essay task. Under the high power condition, they were required to write down all possible ways they have power over others while under the low power condition, they wrote

down all possible ways by which others have power over them. After completing the task, all participants completed the questionnaire that evaluated their feeling of loneliness at that moment.

In experiment 2b, 202 participants were randomly assigned to the experimental conditions of high or low power. Every participant was randomly paired with another one, with whom to complete the same task. They were randomly assigned to play the role of boss (high power) or the role of subordinate (low power). The boss is the decision-maker who decides which task the subordinate should accomplish

and the subordinate has no choice but to obey. Afterwards, they played the role assigned to them and performed their duties as required. Similar to experiment 2a, the participants were required to complete the questionnaire that measures feeling of power and loneliness.

In experiment 2c, 82 participants were randomly assigned to the experimental conditions of high or low power. A classic dictator game was played. Each participant was randomly paired with another one to complete a task

about how to distribute \$1.00. Some people were randomly assigned to be the boss (high power) or the subordinate (low power). The boss made decision on how to allocate the \$1.00 and the subordinate had to obey the decision. Similar to experiments 2a and 2b, the participants were required to complete the questionnaire measuring feelings of power and loneliness at the end.

The results show that three manipulations of power come to the same conclusion, that is, compared with people who have low power, those with high power feel lower level of loneliness.

Study 3 and Study 4: A baseline

Compared with those who lack power, the people at the top actually have lower needs to belong and a lower sense of loneliness.

Organizations should increase workers' job autonomy to make them feel powerful, which in turn reduce their loneliness and uplift their happiness.

condition was added in the third and fourth studies, which used the dictator game.

In Study 3, 124 college students were randomly assigned to one of the three experimental conditions: high-power versus low power versus baseline. Different from experiment 2c, the money was \$10 and only one paired group would get the money through random drawing. In the high power condition, the participants played the role of Boss; in the low-power condition, they played the subordinate role; and in the baseline condition, no explicit role-plays were assigned. At the end, they completed the questionnaire. The results suggest that low power can increase feelings of loneliness compared to baseline to a greater degree than high power can decrease loneliness compared to baseline.

In Study 4, 653 participants were randomly assigned into six experimental conditions: 3 power (high versus low versus baseline) × 2 social connection (high versus neutral). The results are

slightly different from Study 3: compared to baseline condition, people with high power reported marginally less loneliness and compared to the low power condition, people with high power reported less loneliness. No significant differences were found between the low power and baseline conditions.

Study 5 and Study 6: The dictator

game was again used in these two studies. After the game, the participants completed the questionnaire measuring their need for belonging, in addition to power and loneliness. The results again show that people with high power reported less loneliness. These people also had lower need to belong, which reduced the feeling of loneliness. 

Managerial Implications

Although the results in this paper were based on U.S. samples, they are meaningful in the Chinese context. The cultural context in China is based on high power distance where the society is embodied with obvious classes and stratum. From ancient times, China has developed a series of rigid stratification systems, which advocated that people are differentiated according to their power and the inferior must follow the order from the superior. Even today, the concentration of power is still ubiquitous in many organizations where subordinates have little power in participating organizational affairs, which reduce their identification with the mission and goal of the organization. This issue is especially prevalent for the new generation born in 1980s and 1990s who enter the workforce, as they grow up in the Internet age when freedom, equality, and democracy are promoted. The findings of this paper suggest that managers should pay attention to the negative impact of loneliness on the physical and mental health of their subordinates, and find ways to empower them by increasing their autonomy at work, thus reduce their feeling of loneliness and uplift their happiness.

This summary is based on the full article, "Not so lonely at the top: The relationship between power and loneliness," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 130, No. 1, pp. 69–78, 2015. Adam Waytz (a-waytz@kellogg.northwestern.edu) is associate professor at Kellogg School of Management, Northwestern University. Eileen Y. Chou (eileen.chou@virginia.edu) is assistant professor at Batten School of Leadership and Public Policy, University of Virginia. Joe C. Magee (jimagee@stern.nyu.edu) is associate professor of Management at Wagner Graduate School of Public Service, New York University. Adam D. Galinsky (adamgalinsky@gsb.columbia.edu) is professor at Columbia Business School, Columbia University. Ruoyong Zhang is an Associate Professor at Lanzhou University.



What Emotions to Display When Making Corporate Public Apologies

A company's endeavors to win back customers by apologizing may be betrayed by the speaker's inappropriate facial expressions.

In the past few years, corporate public apologies are becoming a hot research topic because many companies have been exposed for their wrongdoings. The defective products recalled by TOYOTA and Volkswagen are two such examples. A public apology from a representative

speaker is an indispensable remedy following a company wrongdoing. Even a leader as legendary as Steve Jobs, the ex-CEO of Apple Inc., could not escape from a public apologetic presentation. In a word, after the catastrophic exposure of a negative event, the involved company

initiates the crisis management process and expresses their regrets to customers or the general public. During this process, some apologies end well while others do not work at all. This question was the impetus for the study: how can the effectiveness of a company public

Sadness, contrary to happiness, is apt to yield unfavorable perceptions by investors of the company, who will perceive the apologizer to be insincerely remorseful, which in turn will decrease their confidence in the company and company's market performance.

apology be improved?

A company's endeavors to win back customers by apologizing may be betrayed by the speaker's inappropriate facial expressions. For instance, Netflix, in 2011, irritated its customers by raising the price of DVD leasing and video-streaming service, pushing CEO Reed Hasting to make an apology. Unfortunately, his apology was perceived to be perfunctory, possibly because he apologized with a smiling face. The poorly received contrition led to a continuous cancelation of subscriptions and a loss of more than half of its market value in fewer than three months.

How Do Emotions Impact the Effectiveness of Public Apologies? Normative versus Deviant Emotions

We differentiated two types of emotions during an apology: normative affect versus deviant affect, specifically, sadness versus happiness. By comparing the consequences of the two different emotions, we proposed that sadness, contrary to happiness, is apt to yield unfavorable perceptions by investors of the company, who will

perceive the apologizer to be insincerely remorseful, which in turn will decrease their confidence in the company and company's market performance. Furthermore, the apologizer's status in the company is a key factor in responses to the apology. The CEO, as the most powerful and responsible figure in an organization, may magnify the effect of affect. If the CEO repents with a smile on his/her face, the company will be even less likely to perform well in the following days and months.

Research Methods and Findings

Three studies were conducted to test the central hypothesis, including one archival study and two experimental studies.

Study 1 (Archival Study):

We first selected videos of corporate apologies by searching Google news, Google video, and YouTube. Then a trained coder examined in slow motion 90,583 frames (by the standard of 1/30th second/frame). Next, based on the Facial Action Coding System, the coder examined each frame of video twice for the presence and duration of each of the

seven universal emotions in both upper and lower regions of the face. This fine-grained analysis of both regions of the face was essential to be able to quantify subtle expressions. From these 181,166 codes, we calculated the proportions of the duration of each facial action display in the total length of one's apology. We also used an online software tool called Eventus to obtain data on the financial outcomes of each company.

The results from 29 videos showed that when an apologizer representing the company expressed his/her regrets with deviant affect (i.e., smile), the company experienced negative abnormal returns (performance lower than expected). A noticeable finding was that if the speaker apologized while expressing happiness, the stock value of his/her company was negatively impacted in the same day, the day following the apology, and over the 30, 60, and 90 days following the apology. Even though a sad face did not contribute directly to improve the value of a company, the normative emotion display boosted the company image if the CEO rather than another company representative apologized.

Studies 2 and 3 (experimental researches):

In Studies 2 and 3, participants watched a video of a white, male actor (age 44) who played the role of a CEO of a flight company for a recent transgression by his airline (a computer malfunction that canceled 140 flights and left thousands of passengers stranded). The actor was instructed to appear happy, sad, or to show no emotion in three separate video-taped versions of the same scripted apology which included all of the elements of an actual verbal apology. All three videos were 58 seconds long.

Study 2:

A total of 180 participants were randomly assigned to watch one of the three videos. In order to eliminate the influence of cues of voice, after reading the script of the speech, participants were instructed to watch a silent video and pay more attention to the speaker's behavior. Following the video, they rated the sincerity of the apologizer, their willingness to reconcile with the organization, their confidence in the company, and made a prediction of its stock value.

Study 3:

In this study, participants did not read the script in advance; instead, they

watched a silent video with subtitles. In addition, there was no instruction to pay particular attention to the speaker's behavior. A total of 199 participants were randomly assigned to either the normative or the deviant condition. After watching the video, they rated their perception of the apologizer's sincerity, their confidence in the company, and

predicted its stock value.

The results of these two experiments demonstrated that when the apologizer expressed deviant affect, investors perceived the apologizer to be insincerely remorseful, which led to diminished confidence in the company and lower participants' predictions of stock values. 

Managerial Implications

Company apologies are not new phenomena in our time, and organizational transgressions and scandals are difficult to avoid. The findings of this research have significant implications for Chinese organizations. Transgressors must try to apologize as sincerely as possible. When making the apology, in addition to verbal content, the speaker's emotional display is an important source of information for observers to judge the degree of the apologizer's underlying sincerity. Therefore, transgressors should express normative affect, including sadness, regret, and sympathy in their apology. Moreover, in order to maximize perceptions of sincerity, it may be better if a powerful and responsible figure delivers the public apology. In short, the CEO's personal contrition will be a heavily-weighted factor in determining perceptions of the organization.

Perhaps a speaker with a higher EQ or more skilled acting could fake a normative affect in his/her apologetic speech. However, according to the great philosopher in ancient China, Zhuangzi, sincerity is the spontaneous overflow of an absolute truth and honesty. An impure sincerity could never be truly touching. Hence, a fake crier delivers mourning without sorrow, an artificially angry man's sternness shows anger without dignity, and a falsely friendly smile presents friendship without harmony. Only one who bears true feelings in his or her heart will show natural emotion in his or her face. In a word, inner sincerity can be detected. Regret spontaneously overflowing from the inner heart may have a far greater impact than a fabricated apology. Therefore, when a company is caught for serious wrongdoing regarding its product and service, a sincere public apology is needed. Merely trying to mask the transgression may result in customers' abandonment and potential doom of the organization.

This summary is based on the full article, "Saving face? When emotion displays during public apologies mitigate damage to organizational performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 130, No. 1, pp. 1 – 12, 2015. Leanne ten Brinke (leannetenbrinke@berkeley.edu) is a Postdoctoral Fellow at Haas Business School, UC Berkeley. Gabrielle S. Adams (gadams@london.edu) is an Assistant Professor at London Business School. Ruoyong Zhang is an Associate Professor at Lanzhou University.



I Will Speak Up If My Voice Is Socially Desirable

Although speaking up, or known as employee voice, brings innovative ideas, helps correct errors, and facilitates organizations to adapt to competitions, employees often keep their mouths shut. When will they speak up?

About 1,300 years ago, Tang Tai Zong asked Wei Zheng, one of his most favorite courtiers, “Why have the courtiers been silent recently?” Wei explained, “Those who are mediocre are not able to detect the problems though

they are loyal, those who are not close to you majesty worry that you majesty would not endorse their voices, and those who are pursuing for wealth and fame are afraid of ruining their careers.”

Centuries passed by, but things have

hardly changed. Silence is still prevalent in modernized organizations, even if employees are able to generate good ideas or detect problems. When Jack Welch was the CEO of Generic Electrics (GE), he noticed a weird phenomenon

at the Development center where the most excellent managers from each business unit participated in training and development courses. These managers raised a huge amount of specific proposals on how to improve the practices in their own units, or questioned the unreasonable decisions from upper levels. Welch was confused, “why didn’t you talk about these things to your bosses?” They responded immediately, “That’s not possible!

I would get fired!”

GE is not an exception. Although speaking up, or known as

employee voice, brings innovative ideas, helps correct errors, and facilitates organizations to adapt to competitions, employees often keep their mouths shut. As in the above examples, they may be uncertain about whether management will endorse their suggestions, termed as perceived efficacy of voice; or they may fear that they would suffer negative repercussions, termed as perceived risk of voice.

In our recent research, we found that whether or not employees speak up is determined by how socially desirable they thought their voice would be. Voice is a way of self-presentation. In some situations an individual presents

oneself for the agentic motive—he/she wants to be seen as a competent, powerful, and fearless person. However, in some situations an individual may present oneself to be agreeable, dutiful, and restrained in order to fulfil his/her communal motive—to avoid social disapproval. In the case of employee voice, high perceived efficacy implies that employees see voice as socially desirable in agentic aspects, as

Whether or not employees speak up is determined by how socially desirable they thought their voice would be. Voice is a way of self-presentation.

efficacious voice enhances one’s image as being competent and influential. Meanwhile, low perceived risk implies that voice may fulfill the communal motive, as free from negatively interpersonal or career outcomes shelters the speaker from social sanctioning.

How do employees form perceptions about efficacy and risk of voice? We conducted a field survey in 66 work groups of five IT companies in China (including 66 group leaders, mostly middle managers, with 262 group members), and found that such perceptions are shaped by both employee values and social norms

signaled by the behaviors of significant others or embedded in the climate in the groups or organizations.

The Concern for Efficacy

The agency of employees is embedded in the power structure of the superior-subordinate dyad in organizations. Thus employees’ values on power distance are relevant for their desires to demonstrate their competence,

self-reliance or influence through speaking up. If employees have high power distance, they regard it more

socially desirable to follow supervisory decision than to exercise autonomy. They tend to underscore the imbalance of power between themselves and their superiors, and to estimate a low likelihood of garnering resources and authorities in a hierarchical setting, which is critical for selling ideas to upper levels. Therefore, they estimate a low likelihood that their voices will make a difference.

However, delegation from the supervisor will weaken the negative relationship between employees’ values on power distance and their perceived efficacy by enabling the actualization of their agentic motives. For example, a

Employees' values on power distance are relevant for their desires to demonstrate their competence, self-reliance or influence through speaking up.

middle manager in a prestigious estate firm told us, he actually had a high orientation for power distance and was used to the hierarchy in his previous employer. Recently he moved to this new firm, and was assigned by the CEO to take charge in an important project in a newly developed area. The CEO gave him great autonomy for decisions, and even allowed him to implement important acts without prior approval. Being delegated in these ways, this manager was less dependent on upper levels, but had more discretion to exercise self-direction and control. The CEO's delegation also enabled the manager to obtain access to key resources, thus boosting his capability in initiating and implementing changes. The manager, in turn, believed that he could make a difference, and developed plenty of new ideas in revising and implementing the project plan. In other words, supervisory delegation creates a favorable context for potential speakers to demonstrate agency, thus ameliorating the depression of power distance value on perceived efficacy of voice, and consequently enhancing voice behaviors.

The Concern for Risk

Meanwhile, if employees value superficial harmony, they will perceive high risks of voice. The value on superficial harmony reflects a defensively communal motive, which treats harmony maintenance as a socially desirable means to protect oneself from interpersonal conflicts. People who value superficial harmony avoid direct confrontation with their counterparts so that the counterparts will not take revenge. As voice challenges the status quo and may elicit interpersonal conflicts, employees valuing superficial harmony are acutely aware of the potential tension and negative emotions that may result from a direct approach to disagreements, and of the costs of a strained relationship. And this sensitivity to interpersonal risks leads to silence when employees detect problems in their groups or organizations.

However, the influence of superficial harmony on employees' fear for risks will be undermined if there is a strong voice climate, that is, group members share the perception that free expression of doubts regarding organizational practices is supported within the work group. For instance, in one of the firms

where we conducted field visits, the R&D department is characterized by openly and direct communications. Members often debated intensely on work-related issues, pointing out the defects in the current projects, and warning about the unfeasible solutions. Under this strong voice climate, the need for avoiding social disapproval becomes less salient. Members feel little pressure for self-censorship. By contrast, in some groups or organizations where voice climate is weak, employees feel that questioning is not welcomed, thus keeping their mouth shut. Therefore, employees' value on superficial harmony and voice climate in the groups/organizations interact to influence employees' perceived risk and their voice behavior.

Which Concern is More Important for Proposals Versus Warnings?

When employees propose new ideas to improve current practices or procedures, they often uphold a high performance standard and have a desire to actualize their ideals. They care more about demonstrating their

competence and self-reliance, than managing impressions to maintain social approval. This emphasis is further reinforced by the fact that proposals are related to relatively less interpersonal risks than are warnings. The new ideas or solutions, although challenging the status quo and creating more work for coworkers, the underlying intents are often perceived as constructive to organizational functioning. In a study on voice outcomes, researchers asked two actors to play the role of employees, and each actor presented a different type of voice to managers. One “employee” reported the problem in current jobs, whereas the other provided a solution to the same problem. Then researchers asked the managers to rate the two employees. It turned out that the employee providing solutions obtained more positive ratings than the one merely reporting the problem. Thus interpersonal risk is a less salient issue in proposing new ideas or solutions or promotive voice. Whether employees express promotive voice is more determined by their perceived efficacy of their voices.

In contrast, the concern for risk looms larger than the concern for

efficacy in the case of warnings about group or organizational defects, i.e., prohibitive voice. The defects usually fall within the responsibilities of managers at upper levels, so warnings about them may increase task conflicts with the supervisor. Managers may view these subordinates as disrupting the task execution or uncommitted to the organization’s goals, thus questioning the loyalty of these employees. Task conflicts may also spill over to affect the supervisor-subordinate relationship. The

For employees who have detected group or organizational problems, risk perception is a more important determinant for their voices.

interpersonal risks exist even if warnings are efficacious. In an interview about voice and silence, even managers who sincerely wish to be open to employee ideas admitted that they feel vulnerable or threatened by inputs from below that are critical of existing practices. Managers thus responded in a defensive or hostile manner, such as giving low performance ratings, unfavorable assignments, and/or decreasing the chances of the speakers for promotion. Therefore, for

employees who have detected group or organizational problems, risk perception is a more important determinant for their voices.

To conclude, managers may encourage employees to speak up by making them believe that voice is socially desirable, that is, voice could change the status quo without sabotaging their careers or significant relationships. Delegating power and responsibility enhances employee assessment of success in proposing new ideas and suggestions, and such leadership practice is especially effective for people with a high power distance value. Meanwhile, to encourage employees to voice concerns regarding existing or potential dysfunctional practices, managers should focus on reducing the risks associated with such behavior. Developing a climate where everyone is encouraged to freely express doubts may ameliorate perceived risk, and this effect is especially significant for those who are concerned about superficial harmony. 



Dean Xu
University of Melbourne
Jane W. Lu
University of Melbourne
Qian Gu
the Georgia State University
Rewritten by
Runtian Jing
Shanghai Jiao Tong University

The “Ladder” in China’s Economy Transition

Who’s the mysterious ally to help POEs in China?

Organizational theorists posit that new organizational forms require recognition and legitimation to survive and proliferate. A new organizational form may receive legitimacy spillover from an old organizational form when the two forms share some common identity. However, there is a theoretical puzzle to be solved: If two organizational forms

have substantial identity overlap, such that the old form can transfer legitimacy to the new form, the new form should also legitimize the old form; then how does the new form challenge the old form, causing its demise? Conversely, if the new form has little identity overlap with or even poses a challenge to the old form, how can it be legitimated by the old form

in the first place?

Our study attempts to solve this puzzle by studying inter-population dynamics. We suggest that when a new organizational form contrasts with the prevailing identity codes represented by the old and dominant form, a transitional form that accommodates both the new and old codes can confer legitimacy

The removal of formal institutional constraints did not mean that POEs immediately acquired taken-for-granted status as a new organizational form.

on the new form. The transitional form cannot replace the old form, though; the new form is expected to terminate both the old and the transitional forms. We refer to the interactions of the three forms as multi-population dynamics to highlight the multiple inter-population relationships that arise in this context.

We apply the above theoretical logic in the analysis of the dynamic change of organizational forms in the context of market transition in China. The economic transition is conceptualized as a community-level change from an old, dominant organizational form (SOE), through a transitional form (COE), to a new form (POE).

In China, the POE was not an entirely new form because private firms existed before the Communist takeover in 1949 and persisted during the first few years of the new regime. At that time, POE owners were treated as the “exploiting class”. Private firms remained until around 1956, and any reminiscence of private ownership would be demonized, eliminated, and forgotten in the next 20 years.

By the late 1970s, the economy, dominated by failing state-owned enterprises (SOEs), was on the brink of collapse. To save its economy, China

had to save the SOE, not eliminate it or change it fundamentally. Therefore, in the early stages, reforms mainly improved incentive alignment within SOEs by delegating more power to managers and allowing SOEs to retain more profits so that they could be more efficient and more adaptive. The legacy of Communist ideology kept ownership reforms, such as privatization, off limits. State ownership continued to enjoy full legitimacy in China's political institutions, as well as in the mind of the public.

As reforms progressed, a collective ownership form, the COE, began to emerge and gain popularity as a supplement to outright state ownership. The ownership of COEs in rural areas belonged to all residents of the local community, such as a town or village, represented by the government of that community. The ownership of urban COEs was “public” in the sense that they belonged collectively to all employees.

The rise of COEs, however, signaled the start of an economy-wide transition away from pure state ownership and central planning. The government began to downsize the public sector and initiated the privatization of SOEs, leading to the (re)emergence of private firms, the POEs. The 1994 Company Law provided

a legal framework that incorporated all three ownership forms.

By the late 1990s, the major political hurdles to economic transition had disappeared. The Communist Party acknowledged private ownership as a legitimate part of the socialist economy in its 15th Party Congress in 1997, and POEs attained legal status under the new Chinese Constitution. These policy initiatives coincided with further loosening of control in the state sector.

The removal of formal institutional constraints did not mean that POEs immediately acquired taken-for-granted status as a new organizational form. Although their appearance may have revived the memory of their predecessors, they represented a new population to many people, especially the younger generation. POEs needed to build both sociopolitical and constitutive legitimacy. The presence of COEs in the Chinese economy offered a unique source of legitimation for POEs.

We employed the Annual Census on Industrial Enterprises Database (1998–2006) of the Chinese National Bureau of Statistics (NBS) to examine the dynamic ecological process during China's economic transition. Our empirical analysis presented following

When the new organizational form conflicts with the prevailing identity codes represented by the old form, the transitional form performs the critical tasks of transferring legitimacy to the new form and supporting its survival and proliferation.

results concerning the multi-population dynamics in China:

1. The old form depresses the proliferation of the new form. At the beginning of the economic transition process, the SOEs were the dominant organizational form and enjoyed absolute ideological supremacy. The prevailing institutional rules and identity codes associated with this old organizational form were outright public ownership of properties and central economic planning. Private ownership was distant from state ownership in the identity space and was regarded as the enemy of the SOEs. In this institutional environment, there was little room for POEs to survive, though where they emerged, survived, and prospered, they challenged the legitimacy and ideological supremacy of SOEs.

2. A transitional form, at peace with the old form, lends legitimacy to the new form. The COEs shared identity with the

POEs in terms of market incentives and non-state ownership, so their proliferation exerted a legitimation effect on POEs. The growth and profitability of COEs had a greater and more direct impact on maximizing the revenue streams of local government than do those of either SOEs or POEs. Meanwhile, the SOEs remained politically more legitimate, so the COEs were not in a position to eliminate the SOEs.

3. The new form crowded out both the old and the transitional forms. As reforms progressed, because the POEs represented a new ideology and identity codes that were adversarial to the old, dominant rules represented by the SOEs, and because the legitimacy of the COEs rested on its identity as a semi-public form, the existence of the POEs constituted a challenge to both SOEs and COEs. ■

Managerial Implications

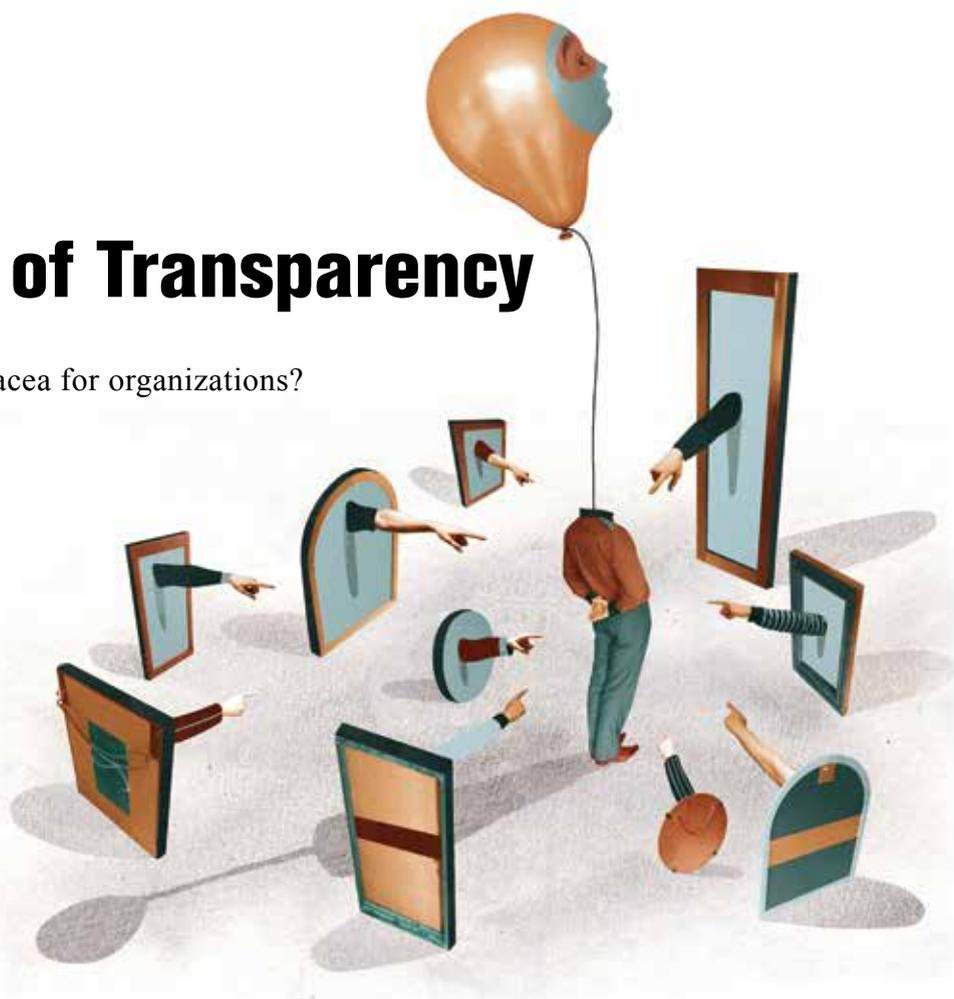
When the new organizational form conflicts with the prevailing identity codes represented by the old form, the transitional form—which has identity overlap with both the new and old forms—performs the critical tasks of transferring legitimacy to the new form and supporting its survival and proliferation. Radical form change is often difficult and unwelcome.

With few exceptions, the changes that the modern economic transition has effected on the Chinese economy in general have not been examined empirically. It is imperative for organizational research scholars to take on this issue, which involves the fate of millions of firms in transition.

This article is rewritten from "Organizational Forms and Multi-population Dynamics Economic Transition in China", *Administrative Science Quarterly*, Vol.59, No.3 pp. 517–547, 2014, by Dean Xu (dean.xu@unimelb.edu.au), professor of management at the University of Melbourne; Jane W. Lu (jane.lu@unimelb.edu.au), the James Riady Chair of Asian Business and Economics at the University of Melbourne; and Qian Gu (qgu@gsu.edu), assistant professor at the Georgia State University. Rewritten by Runtian Jing, professor of organizational behavior, Antai College of Economics and Management, Shanghai Jiao Tong University, and column associate editor of *Management Insights*.

The Trap of Transparency

Is transparency a panacea for organizations?



Organizations' quest for worker productivity and continuous improvement is fueling a gospel of transparency in the management of organizations. Transparency, or accurate observability, of an organization's low-level activities, routines, behaviors, output, and performance provides the foundation for both organizational

learning and operational control, two key components of productivity. This trend toward transparency has been particularly evident in the design of the world's factories. Most modern-day facilities are designed to provide near-perfect observability of the actions and performance of every employee, line, and function.

There are, however, reasons to be skeptical that transparency is such a panacea: detailed field work from the long tradition of factory floor research in management science has documented instances in which observability has encouraged hiding behavior among organization members producing only the appearance of enhanced learning

and control without real benefits to organizational productivity, continuous improvement, and performance.

To untangle this transparency paradox, this paper presents a behavioral model of observability in organizational design, based on both qualitative and experimental field data, in an empirical setting that uniquely allowed me to investigate transparency within the locus of organizational experience and performance. I studied workers at the mobile phone factory of “Precision” (a pseudonym) in Southern China, which was the second largest mobile phone factory in the world at the time.

Precision’s management viewed transparency as absolutely essential to performance and survival. To achieve large-scale manufacturing efficiently, PrecisionMobile simultaneously operated large numbers of identical production lines and implemented sophisticated systems and processes to ensure crossline transparency for learning and continuous improvement.

Existing theory predicts that reduced observability will reduce both organizational learning and operational control, at a detriment to performance. I use qualitative participant-observer field data in Study 1, and empirical field experiment in Study 2, to challenge some of the current, blanket assumptions about the value of transparency for productivity and organizational learning. Study 1 was a month-long inductive qualitative study with data gathered by three embedded researchers who were simultaneously operators on the factory lines and participant-observers for the study.

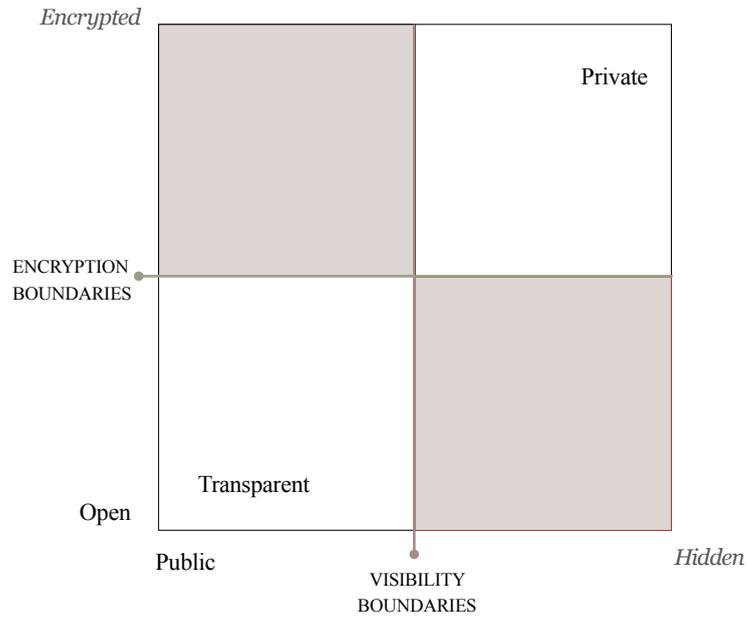


Figure 1. Forms of privacy

Study 2 was a field experiment using an intervention and, again, embedded researchers to collect data on the factory lines, this time for the first five weeks of a five-month study.

The results illustrate the transparency paradox: observability may reduce performance by inducing those being observed to conceal their activities through codes and other costly means; conversely, creating zones of privacy may, under certain conditions, increase performance.

Based on literature review, I find two forms of privacy: blocking observability of people’s actions through visibility boundaries, such as private offices, team meeting rooms, war rooms, or phone booths; blocking understanding of people’s actions through encryption boundaries, such as the codes used by the mafia, finals and eating clubs, and the CIA. Because these two forms of privacy are substitutes in most cases, few organizations find the need to construct both. In either case, we achieve privacy and reduce transparency by creating either visibility boundaries or encryption

boundaries to separate the private from the transparent. Figure 1 diagrams the means of achieving privacy by creating such boundaries.

How group privacy is achieved in organizations is both a behavioral and a contingency-based phenomenon. Organizations decide how much visible group privacy to support; then groups decide how much code to implement to make up for remaining, unmet privacy needs. PrecisionMobile is no exception. In Study 2, I asked PrecisionMobile’s engineering department to put up a curtain around four operating lines. Prior to the installation of the curtain, transparency imposed through public visibility encouraged individuals to create privacy through encryption—a code that only peers could decipher—without the knowledge of management. With the installation of the curtain, a boundary to visibility was created, allowing operators to unencrypt their communication. For operators, encryption was a cost-benefit decision: with the installation of the curtain, the benefit of encryption was reduced, while the cost of maintaining

the code remained the same. Thus the data demonstrated a contingent model of transparency: operators determined how to satisfy their instrumental needs for privacy depending on how transparently management designed their environment.

At least at Precision, aiming for the high-visibility, low-encryption quadrant of Figure 1 (bottom-left) would simply result in a high-visibility, high-encryption outcome (top-left), while aiming for the low-visibility, high-encryption quadrant of Figure 1 (top-right) would result in a low-visibility, low-encryption outcome (bottom-right). In summary, only two of the four total outcomes were realistically achievable equilibria at Precision, as illustrated by the shaded quadrants in Figure 1: high visibility, high encryption (top-left) or low visibility, low encryption (bottom-right). While most prior management scholarship has assumed that visibility of action and accessibility of knowledge are logically collinear (Private-Transparent diagonal), this result provides evidence that they can be behaviorally orthogonal.

That result has implications for organizational theory, given that much of the existing discourse has focused on the movement from “private” to “transparent” organizations. At least at Precision, however, efforts to move to high visibility, low encryption, as established management precepts dictate, would result in the original status quo: a highly transparent organizational design with significant encryption in

peer communication. Instead, a more valuable question is which of the two off-diagonal cells—privacy by encryption or privacy by visibility—is preferable for organizational learning, productivity, and performance. As demonstrated by this research at Precision, the choice of one type of boundary or another has profound implications for behavior and performance.

For Precision, movement from privacy by encryption to privacy by visibility through visible privacy—via curtains—resulted in valuable behavioral changes that made workers more productive. Existing literature would suggest that other interventions might have had similar effects, including the degree of workgroup autonomy, the presence of self-managed teams, or the use of autonomous workgroups. The links between this research on transparency and related aspects of those theories remain topics for further research. What is important to note here is that the curtain, as a weak, non-invasive intervention, held the above mostly constant: the qualitative data offered no evidence of changes in power, status, authority, or organizational culture as a result of the curtain. In a context in which real-time performance is so closely and transparently monitored by both Precision analysts and customers in real time, the curtain actually offered individual operators very little—only privacy of activity was granted, and a permeable, temporary, and delicate privacy boundary at that. Compared with

significantly more invasive interventions such as those above, this intervention reflects a change of minimal cost. But the impact at the group level was substantial: a sustained marginal performance increase as large as 10–15 percent, induced from such a minor privacy intervention, is a testament to the potential value of zones of privacy.

We typically assume that the more we can see, the more we can understand about an organization. This research suggests a counteracting force: the more that can be seen, the more individuals may respond strategically with hiding behavior and encryption to nullify the understanding of that which is seen. When boundaries to visibility fall, invisible boundaries to accurate understanding may replace them at a significant cost. Hence the transparency paradox: broad visibility, intended to increase transparency, can breed hiding behavior and myths of learning and control, thereby reducing transparency. Conversely, I have observed that transparency can actually increase within the boundaries of organizational modules, or what the operators called zones of privacy, when the visible component of transparency is decreased or limited between them.

In sum, visual privacy is an important performance lever but remains generally unrecognized and underutilized. Paradoxically, an organization that fails to design effective zones of privacy may inadvertently undermine its capacity for transparency. ❏

How State-owned Enterprises Should Adapt to Institutional Pressures Abroad?

State-owned enterprises (SOEs) face more complex institutional pressures in host countries than private firms. How can they proactively build legitimacy in host societies?

Multinational enterprises (MNEs) are exposed to institutional pressures in each country where they operate, which they have to accommodate while also aligning with the MNEs' global values and practices. In particular, MNEs have to conform to rules and belief systems in each host country to establish local legitimacy. They can enhance their legitimacy by for example aligning organizational practices to local norms and regulation, by adopting organizational structures to imitate incumbents, or by cooperating with local partners who enjoy high levels of legitimacy locally. Moreover, organizational forms such as low-level equity investment or greenfield operations lower an investor's public profile, and thus reduce the likelihood of

being challenged for its legitimacy.

Two host country conditions—one technological and one institutional—likely shape the extent of additional institutional pressures imposed on SOEs. In countries with strong technological development, concerns might arise about losing critical technologies to foreign competitors as well as to foreign governments. In countries where a strong rule of law limits the direct government interference in business, ideological inconsistencies are likely to emerge with respect to firms closely associated with governments in foreign countries. In consequence, state-owned MNEs are expected to work extra hard to attain local legitimacy in countries with advanced technological and institutional development. These

differential institutional pressures induce state-owned MNEs to show more local adaptation than privately-owned MNEs in terms of both their establishment mode (acquisition or greenfield) and the level of control over the foreign operation.

Greenfield versus Acquisition in Foreign Entry

Greenfield investors usually face fewer challenges to their legitimacy than acquirers of local firms. Acquisitions tend to receive more attention in local media and political discourses, and they potentially involve short-term job losses. In contrast, greenfield investments typically bring more visible benefits such as new production capacities and

new jobs. So, acquirers face stronger institutional pressures to demonstrate their legitimacy.

These pressures originate from local norms of what is a legitimate organizational form (e.g., private versus state-owned), but may take regulatory form, notably competition law as applied to mergers and acquisitions, and national security related laws as applied to resources considered strategic by the host society. For instance, while mergers and acquisitions are subject to security review by the Committee on Foreign Investment in the United States, greenfield investments are exempted from such review. Pressures also arise from managers and employees of the target companies who are worried about their job security and attempt to influence the outcome of proposed acquisitions through, for example, lobbying regulatory authorities.

Hence, since more stakeholders in the host country are directly affected by foreign acquisitions than by greenfield investments, more institutional pressures are likely to emerge. Investors may thus aim to reduce such institutional pressures by investing in greenfield projects rather than acquiring local firms.

Foreign firms who do use acquisition as the entry vehicle have another way to alleviate legitimacy concerns in host countries. They can vary the degree of equity control. In particular, a lower level of equity enables a low profile strategy and provides an important

▲ A lower level of equity enables a low profile strategy and provides an important signal that an investor is working with local partners to align to institutional norms in the host economy. ▲

signal that an investor is working with local partners to align to institutional norms in the host economy. Specifically, a low level of control limits the ability of the owners of the investing firm to impose their objectives onto the local operations, and thus alleviates suspicions of local stakeholders. Moreover, shared ownership enables investors to leverage the legitimacy of the local co-owner, and facilitates local regulatory approval where that is required. Indeed, regulatory authorities seldom intervene in acquisition deals where the acquirer takes a non-controlling interest in the target.

Host Country Technological Environment

Host societies may have major concerns about foreign takeovers when an acquirer could use acquired technology in ways that harm the competitiveness of the host economy. Such concerns can arise from the relocation of high value adding activities out of the country, from sharing of technology embedded in a local cluster with wider groups of competitors abroad,

or from transfer of technology of military relevance to countries perceived to be hostile. Some of the technology that the foreign firm gains access to may not be owned by the acquired firm (and hence paid for in the acquisition) but shared knowledge in the local business community, perhaps even including the outcome of government sponsored research projects.

Such technology leakage concerns are likely to arise in particular when the acquiring firm is a state-owned MNE, for several reasons. First, emerging market MNEs enter technology-rich host countries often with the explicit goal of securing technological resources. In case of state-owned MNEs, such acquired technologies may be diffused fast in the home country, in part in form of deliberate sharing with other state agencies or firms. For example, in China, the acquisition of world class technologies and brands overseas is not only a corporate strategy but an explicit goal of government policy. State-owned MNEs might thus pass the acquired technology to other state-owned firms, including those in the military

sector, to fulfill political objectives such as development of national economy and defense. Second, stakeholders in host countries often find it more difficult to monitor technology transfer activities of state-owned MNEs than those of privately-owned firms because the organizational structures and processes of SOEs are generally less transparent than in private firms, which in itself can be a source of suspicions.

Once an entrant has decided to acquire a local firm, for example because that is the only way to access some sought resources, they can still address local legitimacy concerns by the way they structure the acquisition deal.

Most important, they can choose a partial acquisition over a full acquisition as a means to benefit from the local co-owner's legitimacy and to reassure local stakeholders of their mutually beneficial objectives. Former owners that remain involved in the company stand for both business continuity and the protection of legitimate interests of the host society, such as the retention of technological competences, and thus lend legitimacy to the acquirer in the eyes of local stakeholders.

Host Country Institutional Environment

The institutional profile of a host

country in terms of regulatory, normative and cognitive institutions shapes the pressures that foreign investors face. Pressures that are directed specifically against state-owned MNEs are likely to be strong in countries where the dominant ideology promotes a free market economy. Such countries organize their economies around markets and open competition between private firms. The efficiency of markets is secured by the rule of law, in particular

Institutional pressures opposed to acquisitions by state-owned MNEs are particularly strong in countries with strong legal development, with shareholder protection being a particular important aspect of the rule of law.

private property rights, transparency in business relationships, and the protection of private shareholders. In such a context, governments are normally not directly involved in business, and SOEs are rare. Therefore, the legitimacy of state-owned foreign MNEs is likely to be challenged because they appear to be inconsistent with the leading ideology, and a potential threat to the economic system, as argued above. This belief creates normative pressures that can lead to additional regulatory requirements for acquisitions by foreign state-owned MNEs, such as a formal approval by a committee on foreign investment. Such requirements strengthen the positions

of local stakeholders and provide means by which they can prevent the implementation of an M&A deal.

An important channel through which institutional norms can affect the outcomes of acquisition negotiations is the legal protection of minority shareholders. A strong shareholder protection makes it more complex for acquirers to obtain equity stakes because of requirements for transparency of the acquisition process, and the need for

minority shareholders to approve proposed acquisition deals. Hence, an acquirer has to earn legitimacy with minority shareholders as well. So, institutional pressures opposed to acquisitions by state-

owned MNEs are particularly strong in countries with strong legal development, with shareholder protection being a particular important aspect of the rule of law. In such countries, local stakeholders are both more motivated and more equipped with legal means to deter acquisitions by state-owned MNEs. Therefore, in these contexts state-owned MNEs should be more inclined to use greenfield investments that grant them more legitimacy. Also, if state-owned MNEs do use acquisition in countries with stronger legal rule of law and shareholder protection they should be more inclined to take a lower equity stake when acquiring a local firm.

Research Method and Findings

To analyze our research questions, we constructed a dataset of foreign subsidiaries of listed Chinese MNEs with and without state ownership. We constructed our dataset from all Chinese firms listed in the Shanghai and Shenzhen Stock Exchanges in 2009. Among a total of 1,686 Chinese A-share listed companies, 914 companies were SOEs. For the 1,686 listed companies, we then hand-collected from their 2009 annual reports the information on their outward investment activities. After adjustments, we had 569 observations of overseas subsidiaries of Chinese state-owned and private listed companies.

Our variables to be explained were entry mode as acquisition or greenfield and level of control in an acquired subsidiary (control being measured by cash flow rights in the subsidiary). We also obtained measures of our explanatory variables: state ownership, host country technology level, rule of law, and host country shareholder protection.

Using regression analysis we were able to confirm our predictions about the relationships we have predicted. 

Managerial Implications

Policy makers in host countries may be most interested in our findings in view of the controversial nature of state-owned MNEs in some places. Our results are consistent with the view that state-owned MNEs strategically acquire sought after resources such as technologies abroad. However, we also find evidence that they make deliberate efforts to attain local legitimacy in countries where ideological inconsistencies or concerns of technology leakage are likely to be high, notably by using greenfield investments or by taking lower equity stakes in their acquired subsidiaries. Hence, in a world of increased diversity of capitalisms, SOEs are building bridges across economic systems.

From a host country perspective, such cooperative ventures provide opportunities to get to know an unfamiliar type of foreign investor, and experiences with that cooperation will then determine whether the investor, and firms of similar type, merit legitimacy in the host society. For home country politicians, especially those involved in state-owned firms as owners, our study points to limits of political influence over such firms when they operate abroad. When state-owned firms operate in a competitive market environment, their ability to pursue political objectives is constrained by the rules of the game in the host society, which are designed to create a level playing field (or at least a field not skewed in favor of a foreign investor). Therefore, advantages enjoyed by state-owned firms at home may turn into disadvantages abroad because they trigger adverse host country institutional pressures.

For managers in state-owned MNEs, we show how they can manage the additional institutional pressures they are exposed to in host countries by making the attainment of local legitimacy a guiding principle for their foreign entry strategies. In fact, such strategies may turn to their advantage in the long run. Several studies show a tendency for emerging economy MNEs to undertake large overseas investments that generate weak financial performance. With easy access to financial resources yet limited experience in international business, they are taking high risks. By engaging with stakeholders in host countries, state-owned MNEs can not only demonstrate that they merit legitimacy, but lower their investment risk and create learning opportunities. Beyond adapting their organizational form, they may also adapt their management practices in view of the goal to earn legitimacy in the eyes of the host community. Once they have built up local competences and legitimacy, they may then also be able to run wholly owned subsidiaries without being challenged for their legitimacy.

This version is based on the full article, "Overcoming distrust: How state-owned enterprises adapt their foreign entries to institutional pressures abroad," *Journal of International Business Studies*, Vol. 45, No. 8: pp. 1005–1028. Klaus Meyer (kmeyer@ceibs.edu) is JD.com Chair of International Business at China Europe International Business School. Yuan Ding (dyuan@ceibs.edu) is the Dean and Cathay Capital Chair in Accounting at China Europe International Business School. Jing Li (jingli@sfu.ca) is Associate Professor and Canada Research Chair at Beedie School of Business, Simon Fraser University. Hua Zhang (zhua@ceibs.edu) is Assistant Professor of Finance at China Europe International Business School. George Yip is Professor of Strategy in the China European International Business School, and column associate editor of *Management Insights*.



为什么参与 复旦大学管理学院高层管理发展课程 (EDP)

复旦意味着：可靠、稳定、品质

2015年EDP学员人数超过5000位，课程满意度平均值仍超过90分（满分为100）；
全流程专业分工，实现课程设计、商务沟通、班级运营、校友服务环环相扣。

老师意味着：体系、视野、智库

学员常说：老师会用抓眼球的热词，但更擅于分析背后的经典理论、辨别的思考框架；
没有外人比学员更了解企业自身，老师长于引导学员跳出思维窠臼，居高、跨界、剥茧挑战。

课程意味着：价值、定制、先锋

超过50家常年合作企业，部分定制课程在企业内部循环开设近20期；
独有的咨询团队，课程设计初，即深入企业内部，分层分岗诊断真实培训需求。

高素质精英与领袖人才培训能够助力企业成长、创新、持续领先。学院的EDP公开课程体系从行业和职级2个纬度设置：我们关注不同行业发展趋势、行业特点，对企业人才培养的影响；亦重视不同层级管理者胜任力素质点，从专业技能、管理知识到战略视野的差异。此外关于定制课程，学院可咨询诊断委托企业的特殊问题，绘制特定的人才发展学习地图。

更多资讯，谨请咨询：

综合管理

公开课程：021-25011029、25011343
定制课程：021-25011028、25011344

国际合作

公开课程：021-25011036、25011349
定制课程：021-25011032、25011350

后EMBA/EDP提升

公开/定制课程：021-25011015、25011016

医疗健康

公开/定制课程：021-25011041、25011257

金融服务

公开/定制课程：021-25011342、25011025

创新创业

公开/定制课程：021-25011031

管理咨询

联系电话：021-25011340、25011024

Equality is Better for Everyone

■ Anne S. Tsui

Not only have the lower income levels suffered from income inequality, but also the majority of the population, including those who are wealthy.

124

It is a truism that everyone wants to be wealthy believing that wealth can make us happy. Yet, we also know that it is not how much money we have but how much we have relative to others that make us more or less happy, according to the well-established social comparison theory in psychology. It is also a well-established fact that wealth makes us happy only to a certain point. Beyond that point, additional income does not generate a

proportionally higher level of happiness, according to the economic law of diminishing return on marginal utility. These two general laws, which describe individuals, appear to apply at the societal level as well, according to this book titled "The Spirit Level" by Wilkinson and Pickett. This relatively small book of 300 pages is filled with surprising data and insightful discussions about the

human cost of income inequality among the 23 wealthiest nations in the world. The major surprising learning from this book is that the consequences of income inequality (defined as the difference in income between the top 20% and the bottom 20% of a nation) extend far beyond subjective happiness. They

influence objective wellbeing such as life expectancy, infant mortality, mental illness (including drug and alcohol addiction), obesity, children's educational performance, teenage births, homicides, imprisonment rate, level of trust in the society, and social mobility (from low to higher level of economic status). An even more surprising finding is that income inequality produces negative

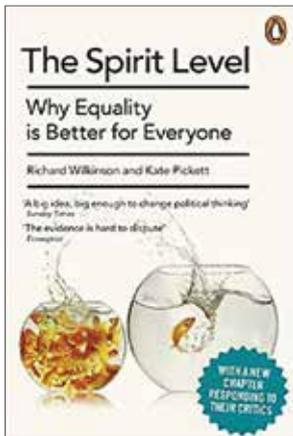
consequences not only for those in the lower income category. It affects everyone, including those in the top income bracket, hence the subtitle of this book, "Equality is better for everyone".

I was drawn to this book because China is becoming one of the countries with large income inequality, with the

Gini index of 0.47 in 2014 (United Nations set a value of 0.40 as a warning level of inequality). Before the economic reform

in 1978, the Gini index for China was probably near 0 when everyone earned a standard wage of about US\$60 per year. China is not included in this book for the simple reason that it is not yet a wealthy economy. Its average annual disposable income per person in 2014 was less than US\$5,000 while the average income for the 23 rich countries that the authors studied exceeds US\$30,000. China

Income inequality produces negative consequences for everyone, including those in the top income bracket.



The Spirit Level: Why Equality is Better for Everyone

Author: Richard Wilkinson and Kate Pickett

Publisher: Penguin Books (2010)

is still at the stage of development where wellbeing is still a function of overall wealth. However, there might be some lessons we can learn about the consequences of rising income inequality for the citizens of this developing economy.

I want to thank Prof. John Child for introducing this book to me. Otherwise, I would not have become aware of this treasure. The book answers the puzzle that I have for a long time. What account for the high happiness level of citizens in the north Scandinavian countries where the citizens pay high taxes, where the price of goods is extremely high, where people live and eat modestly, recycles everything, where most people take public transportation, and where the weather is extremely cold? The answer is that these societies have a high level of security, trust, sense of community, respect, and all around positive social relations. The citizens in these nations

care for each other and the government truly serves the people. People do not flaunt their wealth (because they are not that much better than others) and everyone is guaranteed a better than living wage with strong social security protection. After reading this book, I have a much better understanding of why there are so much social ills in the U.S.A. The nation is divided into haves and have-nots. There is a thick invisible wall between the wealthy and the poor, with the latter looked down upon, their plight ignored, and their conditions viewed as a result of their own laziness or no desire to be somebody. The common belief is that these social ills have nothing to do with the wealthy but are a legacy of the poor people's own behavioral patterns, and past history. From this book, I know this thinking is so wrong. From this book, I further know that the wealthy suffers also by living in a society with so much crime, so much hatred, and where government

money is spent on prisons and law enforcement, rather than on education, on repairing the bridges and roads, and other infrastructure. For a nation that leads the world in innovation and full of smart people, the lack of attention to such problems due to increasing level of income inequality is truly a large puzzle.

The Appendix of the book explains how the authors selected the countries and information on the data sources they used for income inequality and the wellbeing measures. The data presented in this book are all taken from existing datasets (see Data Sources on pages 282-283). The authors provide evidence of inequality on many different indicators of wellbeing, using simple correlation between the inequality measure and each of the wellbeing indicators. Each chapter has many graphs providing a visual pattern that is easy to understand and remember. The consistent patterns across all the indicators provide robust


Richard G. Wilkinson

Professor Emeritus of Social Epidemiology, The University of Nottingham
 Honorary Professor of Epidemiology and Public Health, The University College London


Kate Pickett

Professor of Epidemiology, Department of Health Science, The University of York

results. In other words, we can trust the authors' conclusion that inequality is bad for everyone, or stated differently, "equality is better for everyone".

Figure shows that it is only in the early stages of economic development would income boost wellbeing, measured by life expectancy. For countries with average national income per person of over \$20,000, there is no relationship between income and life expectancy. A similar result is found on happiness. In other words, in the rich countries there is no relationship between level of income and wellbeing, measured either objectively or subjectively. The authors have done experiments on 21 wealthy nations and 50 states in the United States, and find that it is income inequality rather than average wealth that produces negative effects.

What does income inequality mean and how does it reduce human wellbeing in the developed economies?

The authors proceed to answer this question. They suggest that income inequality measures the social distance and social stratification between people in a society. People in different social strata develop different life styles and behavioral patterns. But more importantly, the authors suggest that it is the threat from the evaluation of one's position relative to others that cause anxiety, shame, humiliation, loneliness, embarrassment, depression, and stress. These feelings produce the health, education, psychological and deviant behavioral problems, including drug use and violence, in wealthy nations with a high level of income inequality. Then, the authors proceed to prove this hypothesis in the following nine chapters and they provide robust evidence using a variety of wellbeing indicators on the consequences of income inequality.

The data shows that distrust in others is higher (expressed by percentage of

citizens expressing distrust in others) in unequal societies. The same results they draw out between the relation of income inequality and mental health and drug use, physical health and life expectancy, obesity, educational performance, teenage birth rate, violence, prisoners, as well as social mobility.

A reader might assume that the problems described in these chapters apply primarily to those in lower income levels. However, the authors argued that it also harms the majority of the population next, i.e., including those who are wealthy. By comparing data from UK/Wales and Sweden (both wealthy nations but the former has a much higher level of income inequality), authors demonstrated that the citizens in UK/Wales at both the lower and the higher level of occupational or social classes experience worse wellbeing (e.g., adult and infant death rates). Similarly, children of parents with the highest educational level did

Social structures which create relationships based on inequality, inferiority and social exclusion must inflict a great deal of social pain.

better in the more equal countries (e.g., Finland and Belgium) than they did in the less equal nations (e.g., U.S.A. and UK). It is clear that equality benefits those in the lower income category but the authors conclude “greater equality brings substantial gains even in the top occupational class and among the richest or best-educated quarter or third of the population, which include the small minority of the seriously rich” (page 181). The benefits of equality are widespread. This chapter offers an extensive discussion of alternative explanations for the effects of inequality. For example, the authors show that the relationship between wellbeing (adults or children) and inequality is not due to a country’s ethnic mix, the proportion of single parents, or the history of the nation. Lastly, the authors carefully considered the possibility that the consequences of inequality might be its causes, and concluded that it is unlikely.

There are two basic needs of humans, social status and friendship. They are two sides of the same coin. We have a desire for being in the higher level of the social hierarchy and at the same time, we desire friendship, love, and community. It is not difficult to see why “social structures which create relationships based on inequality, inferiority and social exclusion must inflict a great deal of social pain”.

Based on the above analysis, the author figured out that inequality indeed bring us lots of disadvantages and waste unnecessary cost. Meanwhile, the authors provide data to show that equality does not sacrifice creativity or quality of life. The equal nations are more innovative (more patents per million), and have a wider sense of social responsibility by recycling more, and as shown in Chapter 4, contribute more of the national wealth to foreign aid. The authors call for “a historic shift in the sources of human happiness from economic growth to a

more sociable society”.

According to Paul Krugman, the Nobel Prize winning economist, the profit-making force of the firm is the most important contributor to inequality. Most corporations divide employees into various gradations, and place employees in “rank-ordered hierarchy, superiors and inferiors, bosses and subordinates”. Rather than the market force, inequality was driven by changes in institutions, norms and power, such as the weakening of trade unions, the influence of the conservative political parties, tax policies favoring the rich, and failure to maintain adequate minimum wage legislation. Public opinion polls in both UK and the USA indicate that most people (60% to 80%) want greater equality and a better society. There is a need for a social movement to increase awareness of the ills of inequality and to influence the government and corporations to take measures to increase equality. The

authors point out that an argument for greater equality is not necessarily an argument for big government.

Evidence is clear that there is no relationship between executive pay and company performance. These executive salaries are likely reflection of the dominant bargaining of executives. It is also likely the strategic skills in manipulating the composition of the Board of Directors. By brining in high

paying directors, the executives of the company also are likely to have larger compensation packages and receive bigger increases, regardless of company performance. In fact, data show that in 2007, the chief executives of the 365 of the largest US companies received well over 500 times the pay of their average employee, and these differences were

getting bigger.

I have long been a critique of excessive pay of executives, and have always wondered why they deserve such a high level of compensation, relative to the average employee in the firm.

We need to conduct research on the effect of pay dispersion on outcomes like stress and burnout, work mistakes and accidents, opportunities for upward mobility, social relationships, as well as innovation and performance.

I am puzzled when executives were given huge raises even when the firm is performing poorly often due to the poor decision made by these executives. I am amazed by the power of the executives in negotiating contracts that guarantee their income and annual raises, and a departure bonus (often in the millions) even when they have to be dismissed for

any reason, including poor performance of the firm. It seems that the business elite in some rich societies, like the U.S.A., is an "old boys club" and they collude in ensuring that everyone gets the highest compensation they can muster. Using the

market logic, supported by invisible collusion, they command huge salaries, which are contractual and protected regardless of the performance of the firm. When inequality is a measure of the degree of separation between

those with different social status, it is critical that we understand the nature and consequences of income inequality at the firm level. We need to conduct research on the effect of pay dispersion (a term used in the management literature for income inequality) on outcomes like stress and burnout, work mistakes and accidents, opportunities for upward

China's economic development has led to the steady reduction of poverty, but it is also accompanied by the rise of a super-rich class of individuals. Without explicit intervention at both the government and the corporate level, the social distance between the rich and the poor will continue to rise also.

mobility, social relationships, as well as innovation and performance. We should study if the negative consequences of income inequality observed at the society level carry over to the firm level.

China's economic development has led to the steady reduction of poverty, but it is also accompanied by the rise of a super-rich class of individuals. Without explicit intervention at both the government and the corporate level, the social distance between the rich and the poor will continue to rise also. This means that the kinds of problems observed in the wealthy nations as reported in this book also may begin to emerge in China as well. I think there is much to learn from this book if China wishes to avoid following the development journey of the U.S.A., a leader both in income inequality and in all kinds of social problems.

The authors discussed the advantages of democracy at the work place, including employee stock

ownership and participation in the management of the firm. Either form alone produces inconsistent and sporadic performance improvement. When both are co-existing, firm performance is consistently superior when either or neither is present. The authors provide many examples of excellent companies that have employee ownership and employee participation in the governance of the firm. Equality without democracy is not true equality. There are many advantages to a more egalitarian society with employee ownership and participation in the management of the corporation.

The authors suggest at least two ways in which government can reduce inequality. One is to raise minimum wage and cap executive pay to some multiples of the lowest or average pay of employees. The second is redistribution with a high tax on the wealthy and to provide for the social needs of the poor.

The latter may not be as effective as the former because it does not reduce or eliminate inequality. Given that the corporate sector is a major contributor to income inequality, efforts to curb executive pay and sharing the profits with employees will go a long way in decreasing inequality.

There is a historical trend toward greater equality in many societies, and a more equal society is within reach. It is impossible for the government not to influence income inequality, and creating the political will to make societies more equal is the most important. "Political will is dependent on the development of a vision of a better society which is both achievable and inspiring". "To sustain the necessary political will, we must remember that it falls to our generation to make one of the biggest transformations in human history".



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

知·行百年 创·立三十

1917年，
开创商科教育
之先河

1917年，

中国大陆
首批成立
MBA、EMBA、MPAcc
项目的院校之一

全球EMBA MBA
排名百强

英国《金融时报》

五大项目位列

AACSB 国际认证
EQUIS 国际认证

全球最快通过



祝贺复旦大学管理学院恢复建院30周年

- 1917年，开创商科教育之先河；
- 中国大陆首批成立MBA、EMBA、MPAcc项目的院校之一；
- 五大项目位列英国《金融时报》全球EMBA、MBA排名百强；
- 全球最快通过AACSB（国际精英商学院协会）国际认证、EQUIS（欧洲质量发展认证体系）国际认证



获取更多资讯