

Harvard Business Review

哈佛商业评论

068. 特写

内部人才市场，
让企业人尽其才

142. 案例研究

初创企业怎样少烧钱？

134. 自管理

想要求助口难开

财经

CAIJING MAGAZINE



HBR 独家中文授权
2023 年 7 月出版

粗暴降本 难以增效

The Right Way to
Cut Costs

削减成本，
是对企业战略能力的考验。

P.046



致读者 TO THE READERS

你裁掉的是员工，还是公司的未来？



磐安縣

降本增效，是近两年来诸多大厂的最高优先级和响亮口号。而之前多年，他们大举扩张、争抢人才时的口号是：以人为本。

人，到底是根本还是成本？在很多公司高管那里，似乎是视经济景气程度、竞争格局、盈利状况而更改定义的。从硅谷到国内，全球市值最高的科技公司这两年来陆续大幅裁员的消息令人瑟瑟发抖。

但是，新冠疫情、经济低迷、行业格局剧变，是过去几年各行各业、所有企业都面临的挑战。从本期封面专题（P046）我们能看到，同样的逆境求生、削减成本、提升运营效率、确保增长，不同企业的具体操作大为不同。不同操作的背后，是思维方式的根本不同：你拿公司的每一笔花销当作成本还是投资？削减成本就是目标，还是它只是公司持续增长的手段？

本期文章中来自不同行业、不同企业的实操案例告诉我们，削减成本并不等于立刻裁员，逆境生存也不意味着收缩战线。所谓降本增效，是个极其复杂细致的技术活儿，是公司战略能力的重大考验。

经济繁荣或低迷是周期使然，企业业绩起伏也是商业常态，根据竞争格局和盈利状况不断优化成本，重新配置资源，本是企业运营的应有之义。即便削减成本不可避免，无痛裁员并不存在，但是，确实有更高级的裁员，更精准有效，带来企业长期增长的成本优化大法。

否则，很可能你削减掉的不是成本，而是公司的能力；你裁掉的不是员工，而是公司的未来。 ☺



程明霞

《哈佛商业评论》中文版执行主编

mingxiacheng@hbrchina.org



[返回目录](#)

本期明星创作者 CONTRIBUTORS



哈佛商学院教授兰杰·古拉蒂（Ranjay Gulati）一直关注自己喜欢的球队——波士顿凯尔特人队、新英格兰爱国者队、西雅图海鹰队和阿拉巴马大学红潮队——如何在逆境中设法发展。这份关注促使他研究韧性组织如何能在顺境与逆境中都实现增长和盈利。

本期文章中，古拉蒂探讨了这些公司的驱动因素——这个主题将战略、组织设计和领导力联系在一起。

聚光灯

《在衰退中为增长投资》

P048



哥伦比亚商学院战略学助理教授博·考吉尔（Bo Cowgill）痴迷于组织内部的市场力量。他过去的研究关注的是利用预测市场来收集以往只存在于员工心中的信息。他说，“作为一名管理者，你希望在组织内部创建强大的市场，然后利用它们来实现业务目标。”信息技术的进步促使考吉尔去研究一个新的领域：内部人才市场。

本期文章中，他和其他几位作者一同探讨了如何建立、部署和优化这些工具，将员工分配到合适的团队。

特写

《内部人才市场，让企业人尽其才》

P068



宋秩铭（TB Song）是中国现代广告业的传奇人物，“教父”般的存在。1981年，他在台湾创办奥美台湾。1994年起担任奥美大中华区董事长直到2023年7月。2006年出任WPP集团大中华区董事长。

宋先生和他领导的奥美中国，为本土广告业做出了卓越贡献，持续获得业内外诸多重磅奖项：2010年被Campaign杂志评选为全球最具影响力人物；2015年入选首届中国广告名人堂；2019年获得中国广告40年代表人物。

在本期访谈中，宋先生分享了他于退休之际，对中国广告业以及自己职业生涯的回顾。

人生管理

《奥美中国创始人宋秩铭：你的创意，必须穿透碎片化时代》

P150 ◀

[返回目录](#)

抢鲜读 COMING SOON



2023年8月刊大思路AI时代的道德如何避免新技术带来道德噩梦

下一代技术势在以前所未有的速度和规模引起震撼社会的改变。生成式AI、量子计算、区块链和其他技术带来了“照常办事”无法应对的

新的道德问题。

为了应对这些挑战，领导者需要做一些不同以往的事情：他们必须用直接、明了的语言谈论道德，他们不仅需要指明可能出现的道德噩梦，而且必须表明如何防止这些噩梦。为了准备应对未来的道德挑战，企业需要确保他们的高级领导了解这些技术，并在道德风险问题上思想统一，进行差距和可行性分析，构建战略，并实施这一战略。

所有这一切都需要一个重要的转变，即从过去将数字道德噩梦视为技术问题转变为将其视为领导力问题。

特写 首席可持续发展官的角色演变

首席可持续发展官（CSO）的角色历来以利益相关者管理和公关信息为中心，很少参与制定企业战略。如果CSO专注于将重大的ESG问题纳入企业战略，与投资者接触，并与高级领导层合作，他们就能发挥更大的影响。未来要从四个方面改变CSO的角色：让他们参与战略和资本分配，简化他们与利益相关者的互动，让他们更充分地接触，并为他们提供足够的资源和专业支持。

特写 成为领导者的“惊险一跃”

已经有很多人讨论过关于高效领导者需要的硬技能，但心理上的转变同样重要。如今领导者这一角色的强度——遇到的问题种类之多、及早发现各种规律的需求以及工作量之大——对人类的要求和对机器学习是一样的。有抱负的领导者可以建立反映自己价值观的“个人领导力品牌”、锻炼决策能力、了解团队需要什么、学会分隔、提升自我觉知，并建立接受失败的可能性、避免受害者心态的个人叙述。

* 具体内容请以最终出版为准。

[返回目录](#)

hbrchina.org

面向未来的营销机构

一个调整增长战略和能力的框架。

埃默里大学戈伊苏埃塔商学院的营销实践副教授

奥马尔·罗德里格斯-维拉 (Omar Rodríguez-Vilá)

佐治亚大学特里商学院的可口可乐公司营销教授

孙达尔·巴拉德瓦杰 (Sundar Bharadwaj)

印第安纳大学凯利商学院的PetSmart特聘营销教授

尼尔·摩根 (Neil A. Morgan)

营销能力解决方案提供商MarCapsCEO

舒布·米特拉 (Shubu Mitra) | 文



营销短视症 西奥多·莱维特 | 文

营销组合建模正卷土重来 朱利安·朗格、哈普里特·帕特、伊戈尔·斯科坎 | 文

更自然的爆款视频营销 阿耶勒·以色列、伦纳德·施莱辛格、马特·希金斯 | 文

《哈佛商业评论》中文网精彩内容推荐

被低估的低薪员工

低薪员工必须得到良好的管理。本文点出公司管理低薪员工的六大错误，并提出了具体的改正方法。

扫除好工作路上的障碍

公司难以创造好工作的原因是一——怀疑、恐惧和缺乏想象力——这些都缘于对一线员工价值、商业决策方法和系统变革风险的误解。领导者应该鼓起勇气去消除这些障碍。

“你要带领员工走向成功”

专访山姆会员店首席产品官蒂姆·西蒙斯。

[返回目录](#)

“盲招”如何推动职场多元化

When Blind Hiring Advances DEI

肖恩·法特赫 (Sean Fath) | 文 刘隽 | 编辑

著名的管弦乐队招聘研究显示，面试官在不知道应聘者性别并隔着屏风考察的情况下，女性成功应聘的机会就会增加，后来一些大公司也利用“盲招”（blind hiring）策略推动实现多元化相关目标。在典型的盲招过程中，面试前会从求职材料中删去可能透露申请人所属特定群体从而引发歧视的信息。尽管该避免偏见的策略尚未普及，但吸引力正逐渐增加：最近一项针对800多位美国人力资源从业者的调查显示，约20%受调查者所在的公司利用盲招策略招聘，约60%受调查者表示对该策略很熟悉。

然而很多从业者可能不知道，自2000年的管弦乐队招聘研究以来，业界已经发表大量关于盲招的新研究。过去20年里，在欧洲、加拿大和美国各种背景中，盲招作为提高弱势群体成员招聘效果的策略，已在多个“领域”中得到了测试。也就是说，决策者如果能充分理解掌握最新研究结果，就能非常精准地确定盲招策略是否可以推动招聘的多元化发展。

什么是“盲招”？

“盲招”作为更广义的决策策略，是为了防止评估人员在审核完成前接收到有关评估目标的潜在偏见信息。盲招政策通常在招聘渠道的初筛阶段实施，该阶段招聘经理或其他决策者会决定面试哪些申请人，以及从人才库中筛选哪些人。

如果公司采取盲招策略，首先会选出简历和申请表等求职材料中的一些信息，这些信息与岗位本身无关，然而可能无意中引发管理者的偏见。然后，面试前将相关信息从材料中剔除。举例来说，从名字看不

出技能水平，但往往会透露性别和/或民族；获知该信息后，决策者可能下意识青睐某些群体的申请者，比如白人。因此，担心出现此类歧视的公司可能选择盲招，确保管理者见到申请者之前无法从材料中得知申请者的姓名。其他类型的信息，如大学毕业年份（可透露年龄）或兴趣爱好（可看出社会阶层），也同样适合通过盲招屏蔽。

盲招背后的逻辑很简单：如果某招聘阶段的评估人员看不出申请者属于哪类人群，就无法歧视该群体成员。因此，负责提升招聘多元化的决策者可能想知道，盲招到底能否协助实现该目标。

相关研究现状

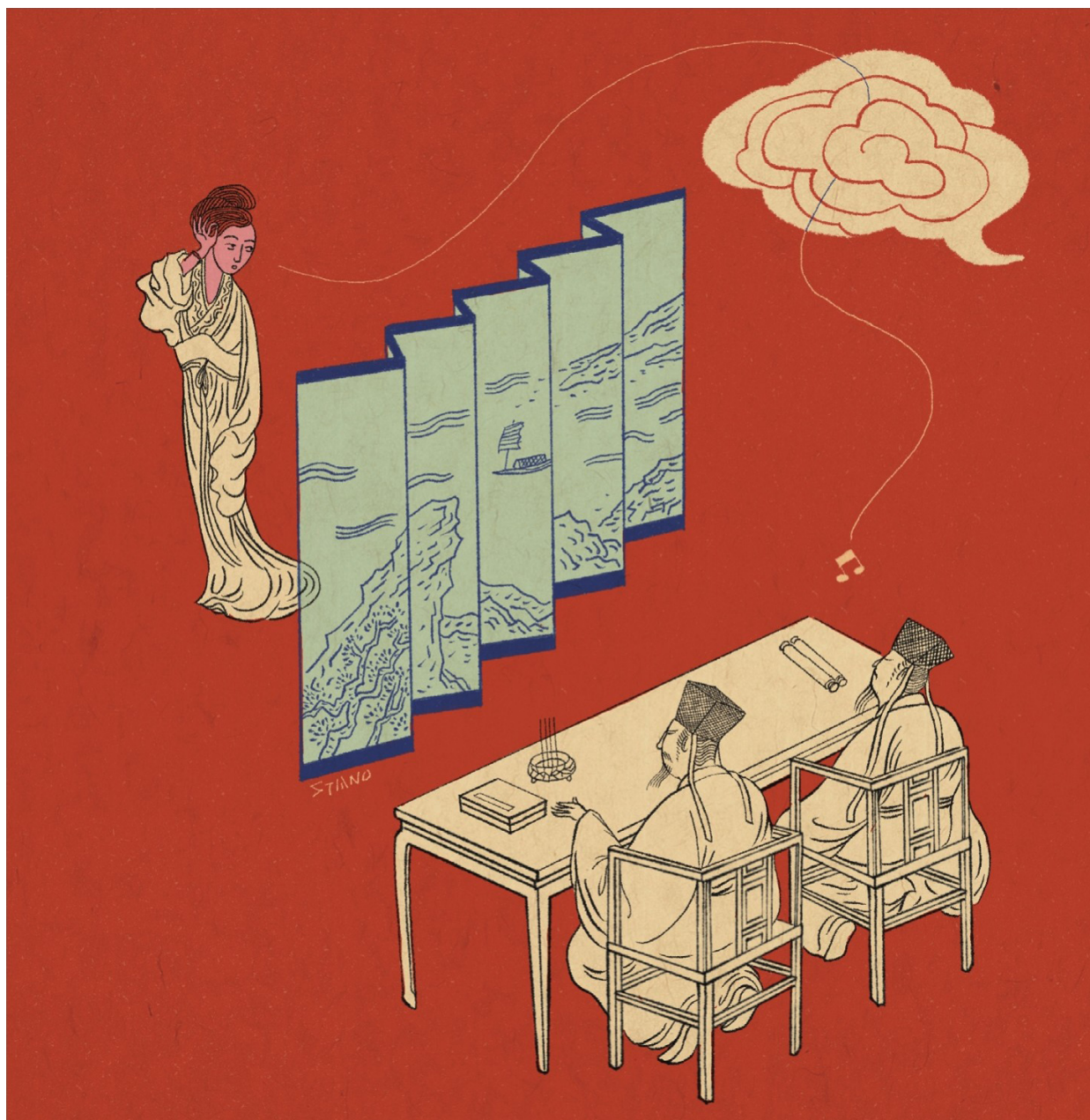
过去约20年里，欧洲、加拿大和美国都进行了深入的学术研究，探索盲招的效果。研究人员比较了以盲招和正常方式招聘时，公共和私营机构中弱势群体求职者进入面试的比例。总体而言（并非绝对），研究发现，当使用盲招方法时，更多弱势群体候选人能够进入面试阶段。

在瑞典公共部门一项研究中，研究者发现，申请者匿名时，更多女性和少数族裔可以获选进入面试。瑞典公共部门的另外一项研究发现，女性将证件信息上传到潜在雇主使用的数据库之后，性别信息被屏蔽时，更有可能收到面试邀请。荷兰研究人员发现，对申请材料采取盲审时，向来处于弱势的非西方求职者群体更有可能进入荷兰公共部门工作的面试环节。

在大西洋彼岸的加拿大，当地政府开展了一项全面研究，旨在弄明白屏蔽申请者姓名、公民身份、地址、毕业学校和宗教信仰等信息后，会不会影响少数族裔申请公务员时进入面试的几率。结果表明，在传统流程中，非少数族裔申请者进入面试的几率略高于少数族裔申请者，如果采取盲审，则少数族裔申请者进入面试的几率更高。美国一项针对连锁餐厅的研究表明，年长的员工在线提交不显示年龄的申请时，更有可能进入面试。

然而，还有一些研究显示，盲招的影响并没有那么积极。例如，与材料中显示申请者姓名相比，少数群体申请者获得法国雇主面试的机会反而减少。与这一发现一致的是，德国一项大规模研究发现，只有雇主在传统程序中确实歧视少数群体时，盲招才能提高少数群体求职者的面试率。对于传统程序中倾向于面试少数群体申请者的雇主来说，

盲招政策反而影响了多元化趋势，导致少数群体申请者进入面试的几率下降。



综合来看，最近的研究表明盲招确实有一定作用，但有时也可能影响组织实现多元化目标。基于相关发现，决策者如果想知道盲招政策是否适合本机构，应该先问自己三个问题。

[问题1]

我的公司选择申请者面试时，有没有系统性地减少传统意义上的弱势群体？

研究表明，如果公司通常不愿选择传统弱势群体申请者进入面试，盲招才会提高相关人群的面试机会。直觉上来看不无道理，因为只有需要消除偏见时，盲招才有帮助。因此，如果决策者所在组织未能推动新员工群体多元化，只是成功地让面试人群多元化，初筛阶段采用盲招政策对于多元化招聘作用不大。真正应该努力解决的是面试和随后遴选过程中的偏见。

真正应该努力解决的是面试和随后遴选过程中的偏见。

相反，在热衷选择社会强势群体（如男性、白人）进行面试的公司中，初次筛选阶段采取盲招可能有所帮助。

[问题2]

面试的岗位是否存在强势群体更容易入选的情况？

盲招主要确保企业仅凭资历选择面试人员，防止无意识偏见。然而，由于社会各群体在获得资源和机会方面存在系统性不平等，传统强势群体成员更有可能在本科阶段进入名校，获得热门实习机会，并获得研究生（如硕士）学位。因此，根据招聘岗位要求，如果资历深厚的人更有可能进入面试，例如管理岗位，那么即便盲招看似能够阻止歧视，在过程中强势群体成员仍然有明显优势。

类似情况下，采取盲招政策推动多元化可能适得其反。决策者可能应该考虑扩大某个岗位“青睐”资历的范围，或者决定哪些人进入面试时应当考虑社会身份，如此一来，评估申请者相关资历时就能考虑到可能存在的障碍或享受的特权。

反之，如果面试决定不看花哨的资历，更重视相关技能和经验，比如招聘岗位是入门级职位——那么盲招在防止歧视方面的益处就能提升弱势群体成员的面试机会。

[问题3]

在招聘流程中的其他节点有没有采取去偏见策略（de-biasing strategies）？

假设曾经弱势群体成员很少有机会进入某岗位的面试，而且根据群体成员身份并不能预测申请者是否拥有“正确”的资历，那么该岗位不存在问题1和问题2中的障碍，看起来很适合盲招。然而即便在这种情况下，仅采取盲招方法本身可能不会使最终招聘的人员更加多样化。只有在初始筛选前后与其他去偏见策略相结合，初筛阶段盲招才能充分发挥作用。

有针对性地招聘弱势群体成员，可以与盲招结合，成为补充策略，例如传统黑人大学院校的渠道项目。如果几乎没有弱势群体成员申请职位，减少面试选择过程中的歧视可能无法提升应聘者群体多元化，该策略就解决了这一问题。由于面试通常并不能进行盲选，盲招也需要与面试阶段的去偏见策略相结合。事实上，在前文提到的一些研究中，盲招能提高弱势群体成员面试入选率，最终却并未提升面试后获得工作机会的几率，而结构化面试格外有望减少面试阶段歧视，让面试官只关注与岗位相关的问题，降低对与自己相似之人的天然偏好对面试结果的影响。

通过问这三个问题，决策者可以确定在初筛过程中采取盲招到底是否有助于推动多元化。即便是相关障碍尚未清除的公司，只要认真调整，仍然可以采用盲招策略。例如，即便招聘岗位存在强势群体更容易拥有“目标”资历的情况，例如研究生学位或常春藤出身（问题2），公司可能仍然愿意采用盲招策略。在这种情况下，公司可以考虑使用“先盲审再观察”的方法，招聘经理可以仅根据申请者资历初步评估，了解被忽视的人群等信息，然后重新调整初评，根据可能要克服的障碍重新审核申请者的资历。研究表明，类似方法可以减少有利于强势群体成员的偏见，同时保留对资历进行盲审初筛的益处。

...

⑧

关键启示在于，盲招并不是放之四海而皆准的解决方案。在某些情况下，如果雇主的目标是从弱势群体中招聘更多申请者，采用这一方法甚至可能弊大于利。然而，围绕盲招的学术研究表明，对于合适的公司里合适的岗位，该策略确实有助于推动实现多元化招聘的目标。 ◎

肖恩·法特赫是康奈尔大学ILR学院（Cornell, ILR School）组织行为学助理教授。他的研究目标包括管理决策、减少社会评价中的偏见

以及社会和组织等级观念。 ◀

[返回目录](#)

“有趣”让女性更成功

Being Funny Can Pay Off More for Women Than Men

埃拉·米隆·斯佩克托 (Ella Miron-Spektor) 茱莉亚·贝尔
(Julia Bear) 埃穆纳·埃利亚夫 (Emuna Eliav)

黄丽 (音译, Li Huang) 梅兰妮·米洛瓦茨 (Melanie Milovac) 艾
瑞克·娄宇格 (音译, Eric Yuge Lou) | 文

刘隽 | 编辑

幽默是高效领导力的重要组成部分。虽然有研究表明，在某些专业背景下讲笑话可能对男性有益，但对女性可能会适得其反，但最新研究显示，幽默女性的形象实际上可能比流行文化刻板印象暗示的更好。

为了研究人们如何看待男性和女性的幽默，我们对公开演讲环境中真人演讲者和观众开展了两项研究：首先，米隆·斯佩克托、贝尔和埃利亚夫三位作者共同分析了2400多场TED和TEDx演讲（来自不同领域的杰出人物向现场和在线观众分享他们关于技术、社会、人的思考和探索）。基于对收视率、独立评价和在线观看次数的分析，我们发现，幽默的女性演讲者比稍欠幽默感的女性以及同样幽默的男性更受欢迎，影响力更大，也更容易激励他人，幽默程度主要通过跟踪观众大笑的频率判断。不管什么主题，什么类型的幽默，不论是大型TED活动，还是小型本地TEDx演讲，得出的结论都一样。

2015年畅销书作家苏珊·凯恩 (Susan Cain) 的TED演讲就是很好的例子，演讲主题是内向者的力量。播放量达到3200万次，非常幽默：“我刚出版了一本关于内向的书，花了大概七年时间才写完。对我来说，这七年极为幸福，”她打趣道，“但现在，突然之间，我的工作变得大不相同，我要站在这讨论这本书，谈论内向（笑声）……我称之为‘危险演讲的一年’。”分析人员认为凯恩非常有能力、热情、有领袖风范，观众也认为她非常有趣、鼓舞人心而且很有说服力。

达到该效果的部分原因是，无论性别如何，幽默都能传达热情和能力。因此，幽默可以帮助女性演讲者摆脱阻碍自己在专业环境中发挥影响力的“热情-能力”双重束缚。总的来说，热情的女性管理者被认为能力较弱，表现得有能力的女性则被认为不够热情，在很多专业环境中，既热情又有能力对于发挥影响力至关重要。

研究表明，除非女性刻意表现得热情友好，否则说话自信的女性通常会被认为没有男性受欢迎、影响力更小也更具威胁性，然而如果女性表现得热情友好，往往能力会受到质疑。幽默可以摆脱第二十二条军规（比喻人们处于“进退维谷的状态”，或指“无法摆脱的困境”、“难以越过的障碍”等等——译者注），使女性演讲者能够同时展现出热情和能力。我们发现，在TED演讲研究中，幽默的女性被认为既热情又能干，表明强大的幽默感可能是帮助女性管理者发挥更大社会影响力的关键。

强大的幽默感可能是帮助女性管理者发挥更大社会影响力的关键。

当然，TED演讲是比较特殊的场景。为了调查幽默在其他领域是否具有类似的效果，其他三位作者（黄丽、米洛瓦茨和娄宇格）在创业环境中进行了类似研究。在一项正在进行的研究项目中，我们评估了投资人的兴趣、评审反应以及五场项目竞赛中200多个创业项目的独立评估。我们发现，与同样缺乏幽默感的男性相比，独立评估者认为不够幽默的女性创始人在推介阶段胜出的可能性更小，获得投资人和评审正面评价（可能是由于其他更普遍的性别偏见）的机会也更小。但如果恰当利用幽默，就能弥合性别差距：不论性别，有趣的推介获胜机会都更大。

举个例子，创始人詹妮弗·艾文斯（Jennifer Ivens）介绍初创公司的自动集装箱检查系统时开玩笑说：“我们也有极其专业的专家团队支持工作。当然，我自己……我也是集装箱运输专家。所以相信我，Canscan公司会检查每个集装箱。”

现有大量研究表明，女性如果反抗有关“不如男性（或应该不如男性）”的性别刻板印象时，会遭遇强烈反弹，因此这些新发现显得格外出人意料。但新研究表明，与有关主导地位的刻板印象不一样，当女性反抗有关能动性的性别刻板印象时，比如认为女性不够聪明或能力较弱，反而可能获得更高评价。幽默与智慧和能力均相关，因此当

女性主讲人有效利用幽默打破“女性不幽默”的刻板印象时，就会获得积极评价——有能力、勤奋且独立，而不是盛气凌人乃至粗鲁。

可以肯定的是，幽默并非放之四海而皆准。这只是管理者沟通工具之一，想要高效应用需要充分认识环境。某些表述在TED演讲或创业推介中有效果，却不适合董事会或新闻发布会。不过研究表明，在推介、主题演讲甚至会议小组和网络研讨会等公开讲话时，展现一点幽默可以帮女性给人留下热情能干的印象，最终提升影响力和成功机会。

此外还有一点必须承认，并不是演讲者随便讲什么笑话都可以。研究显示，幽默的女性讲的笑话跟男性讲的不一样：女性的幽默往往比较独特、个人化、针对具体情况，而且基于自身经历。不管性别为何，高效演讲者都很擅长自然呈现幽默感，要做到这一点通常意味着要调整沟通内容和方式，从而适应自己的风格和身份。

⑧

研究表明，只要利用得当，幽默的力量有助于克服女性蒙受的偏见，帮助女性取得成功。更常见的情况则是，“女性不幽默”的刻板印象流传广泛，最后变成自我实现的预言：即女性从小就被批评不够幽默，在公开场合愈发不敢表现出幽默感。结果公开场合大多数有趣的人都是男性，进一步巩固刻板印象。但这种有害的表述同样意味着女性拥有重大机遇——反抗性别期望可以带来惊喜，从而获得巨大红利。因为人们从来不会期待女性多幽默，当女性表现出恰当的幽默时，观众对其印象更加正面，最终演讲者可以充分表现出真正幽默的人具备的热情、能力和影响力。 ⑨

埃拉·米隆·斯佩克托是欧洲工商管理学院（IN-SEAD）组织行为学副教授。她研究组织如何促进创造力和学习能力，提高团队绩效，培养悖论思维。茱莉亚·贝尔是石溪大学

（Stony Brook University）组织行为学教授。她主要研究性别在谈判中的影响，以及广泛了解组织中的性别差距。埃穆纳·埃利亚夫是Cognit用户界面专家公司的用户研究员和项目负责人。她的研究论文关注组织中的幽默和性别。黄丽是欧洲工商管理学院组织行为学副教授。她主要研究组织中的权力和地位、人际信任和个人创造力发展，着重研究心理矛盾的作用。梅兰妮·米洛瓦茨是欧洲工商管理学院创业与家族企业助理教授。她主要研究对企业家和企业家角色的看法如何为新企业敲开金融和非金融领域资源的大门。艾瑞克·娄宇格

是欧洲工商管理学院博士生。他主要研究职场环境下心理紧张，尤其关注信任、创意评估和组织文化。 ◀

[返回目录](#)

博客@HBR

别让网络攻击破坏资产负债表

How to Keep Cyberattacks from Tanking Your Balance Sheet

尤瓦尔·沃尔曼 (Yuval Wollman) | 文 刘隽 | 编辑

作为网络安全公司的管理者，我曾亲身感受了网络攻击在攻击企业时的猖獗程度。我们都亲眼目睹了不断发生的勒索软件事件；然而，各大企业还面临着分布式拒绝服务（DDoS）、供应链泄露以及网络钓鱼等类型的网络攻击。

最近Forrester的报告显示，去年最严重的35起网络攻击事件泄露了10亿条记录；在最严重的9起加密货币攻击中，有26亿美元被盗；排名前35的违规者被罚款27亿美元。以下是其中一些案例：

黑客组织Lapsus\$ 称从半导体芯片公司英伟达（Nvidia）那里盗取了1T字节的关键数据。他们要求英伟达支付100万美元的赎金，并提出了额外的条件。

- 谷歌平息了对Google Cloud Armor用户的一次分布式拒绝服务攻击，此次攻击相当于在短短10秒内“收到了维基百科（顶级流量网站之一）一天的访问量”。

- 在云身份管理公司Okta宣布约2.5%客户的记录在一次供应链攻击中遭到泄露后，公司股价一落千丈。

- 反网络钓鱼组织Anti-Phishing Working Group称，钓鱼攻击创下新高，仅2022年第三季度便记录了超过127000次网络钓鱼攻击。

数据泄露的成本

IBM《2022年数据泄露成本报告》

（*Cost of a Data Breach Report 2022*）显示，2022年数据泄

露的平均成本达到了435万美元，较2021年增长了2.6%，较2020年增长了12.7%。

就勒索软件而言，成本是不一样的：SpyCloud的报告称，2021年的平均支付金额约为185万美元，较2020年的76万增长了一倍多。

而且这些只是直接成本，间接成本更高，包括： .

业务中断和营收损失带来的业务损失

- 丢失客户以及获取新客户的成本
- 信誉损失以及商誉下滑
- 攻击导致的集体诉讼所带来的监管罚款和法律诉讼

不断增长的网络安全威胁

日趋激烈的地缘政治摩擦，带来了连锁反应。其中，国家支持的网络战争正波及私营领域。总之：各大企业经常会因此而“躺枪”。

网络攻击的威胁，以及对企业资产负债表的潜在影响，将只增不减。

我们预计，网络攻击的威胁，以及对企业资产负债表的潜在影响，将只增不减。多个领域的技术进步，例如生成式AI和自动化，让这些威胁参与者变得更加强大，继而带来了不断变化的新威胁。

有鉴于这一背景，企业董事会应将其组织的网络风险管理与其业务需求相结合，这一点至关重要。

将网络安全作为首要业务风险

首先，网络攻击会威胁业务的完整性。它们可能会破坏最根本的业务组件，从客户数据诚信一直到IT基础设施，与此同时影响公司的知识产权、声誉、估值，甚至是员工士气。

董事会和高管应如何管理这种类型的商业风险？知识就是力量，领导层对网络风险对企业的影响了解越多，就越能提供有效的领导。

网络风险资产负债表可以提供洞见

世界经济论坛的报告《董事会网络风险治理原则》

(*Principles for Board Governance of Cyber Risk*) 显示, 37%的机构坚持认为, 风险量化 (quantifying risk) 举措能够更好地管理网络风险。然而, 在风险量化方面, 哪些方法效果最佳?

网络风险资产负债表是衡量网络活动潜在财务影响的一种方式。以下是如何创建资产负债表:

- 1. **标准化:** 选择网络风险量化框架, 例如, 使用信息风险因素分析 (FAIR), 这是一个提供运营风险和信息安全国际标准量化模型框架。
- 2. **优先级:** 确定机构最大的网络威胁, 并对这些威胁的可能性进行量化。
- 3. **说明:** 用财务术语来描述网络威胁的概率与网络风险之间的关系, 并将其与未来网络投资挂钩。

此举将打造可供首席信息安全官 (CISO) 使用的分类账, 用以描述带来投资正回报的网络安全举措业务案例。

企业董事会应如何管理网络风险

董事会网络风险治理原则介绍了董事会一开始可以采用的六大原则:

- 将网络安全看作是战略业务的赋能工具: 企业应从战略意义的角度来分析网络安全, 并将其作为企业风险的一部分。
- 了解经济引擎和网络风险的影响: 企业应从财务角度来定义网络风险偏好, 以便给决策提供信息。
- 将网络风险管理与业务需求相结合。管理层应将网络风险分析整合至业务决策。
- 确保机构设计能够支持网络安全: 管理层应确保网络安全功能能够得到充分代表。

→将网络安全专长融入董事会治理：管理层与董事会之间的定期讨论可提供有关事故、趋势和弱点的最新信息。

→鼓励提升系统性韧性：董事会应确保管理层制定计划，通过与公共领域合作来改善韧性。

从业务角度出发，寻找正确平衡

董事会需要深入了解企业面对的顶级风险，而且应有能力去量化其潜在影响。随后，可以在成本投资决策与不采取行动的潜在成本之间进行权衡。

通过将网络风险管理与业务需求相结合，各大组织可以打造与特定风险偏好相契合的安全档案。这一流程需要鼓励首席信息安全官、首席技术官以及首席信息官所辖部门之间开展合作，上述所有人都应参与每一个网络场景的分析。

通过这种方式，董事会可以要求查看现实中的风险降低情况。同时，安全负责人可以通过帮助业务部门降低业务影响的风险，与其建立联盟关系。

确立“顶级业务”

网络风险管理的第一步涉及选定优先目标。各大机构可以利用像MITRE ATT&CK这样的行业框架，通过合并威胁可视度，来提供有关盲点的洞见。MITRE为安全运营团队开发和制定检测规则框架提供了基础，这些规则针对的是机构所面临的独特威胁和弱点。



有鉴于不断增长的网络安全威胁，企业管理者应将网络安全看作是一种战略业务的赋能工具。

像MITRE这样的框架能够让企业通过查看行业、地理位置和管理者等参数，改善威胁覆盖和响应。借助MITRE，各大组织可以发现哪些威胁，以及技术格局的哪些方面，最有可能带来损失。公司可以通过使用MITRE来确立关键业务资产，并据此来制定降低业务风险的定制计划。

降低成本

有鉴于宏观经济下行的影响，很多高管面临的最大问题在于，如何以更加有限的资源来维持有效的网络安全。自动化与AI具有降低风险规

避成本的潜力，因而在这个领域拥有广阔的应用空间。

IBM的《2022年数据泄露成本报告》

(*2022 Cost of a Data Breach*) 称，对于部署了AI与自动化的机构来说，其数据泄露成本平均降低了300万美元。AI是其最大的成本节约工具，那些部署了AI与自动化的企业能够更快地检测到数据泄露，因而能够将数据泄露对业务的影响降至最低。另一个削减成本的策略涉及高级云解决方案，该方案能够大幅节省数据收集和存储成本。

以招聘合适的人才作为开端

为了实现上述这一切，各大组织需要合适的人才。但这并非易事。简单来说，网络安全工作岗位数量已经超出了可用的专业人士数量。

(ISC)²称，网络安全劳动力在2022年增至470万人，创下了员工数的高新。然而，超过340万个岗位依然无人可用，形势可谓十分严峻。

托管检测与响应(MDR)能够解决可用人才的缺乏问题。MDR提供商都是外包服务，能够为各大机构提供先进的安全作业能力，并与这些机构开展合作，在发现威胁时进行补救。MDR提供商可让公司接触到顶级专业人士，后者可提供有关路线图决策的反馈，而且这些专业人士可以处理现有、新出现的以及不断变化的威胁。企业发现，先进的MDR服务提供商还可以让其以更少的资源完成更多的事情，也就是在维持可扩展性的同时减少员工数量。

...

在当前环境下，MDR提供商的关联度正在与日俱增。它不仅仅关乎资源以及如何使用这些资源，同时还涉及如何打造未来的路线图。调整自己的关注点，将网络安全当作一项业务风险来评估，同时将精力更多地用于应对那些危害最大的威胁，此举有助于确保企业能够足够快地发现威胁并做出响应，从而保护组织的关键资产。这才是真正的目标。

⑧

有鉴于不断增长的网络攻击威胁，企业管理者应将网络安全看作是一种战略业务的赋能工具。通过展示网络安全的业务案例，将网络风险

管理与机构的业务目标相结合，我们便可以用董事会理解的语言，制定有关机构当前和未来的网络健康决策。 ☺

尤瓦尔·沃尔曼是UST旗下公司CyberProof的总裁。他此前曾担任情报负责人，在公私营领域有大量经验。加入CyberProof之前，尤瓦尔曾担任IDB Group业务开发部副总裁，该公司是以色列最大的企业集团之一。他此前曾在以色列公共领域工作了十年，最后担任的职务是情报部理事长。 ◀

[返回目录](#)

网络窃贼的惊人创造力

CYBER THIEVES ARE GETTING MORE CREATIVE

斯图尔特·马德尼克 (Stuart Madnick) | 文 时青靖 | 编辑

媒体经常提及错误信息，通常是在政治背景下，并且与假新闻同日而语。虽然这些都是严重的问题，但一个更大、更个人化的危险通常遭到了忽视：网络犯罪分子是如何利用虚假信息从企业和个人那里实施盗窃的？

虚假信息的一个定义是：“虚假或不准确的信息，尤其是为欺骗刻意而为之的信息。”可是，当虚假信息与大量真实、准确的信息，特别是只有少数人知道的信息掺和在一起时，它可能最有具效力和欺骗性。通过网络攻击来窃取真实信息，犯罪分子可以将其与少许虚假信息混杂在一起，给公司和个人带来重大的财务影响。

下面我举几个例子。由于这些情况非常敏感，受影响的企业只同意在匿名的条件下向我解释这些情况。这是一种普遍要求，也是为何人们会认为公开报道的网络攻击只占实际网络攻击的一小部分。

利用电汇

我们大多数人都听说过窃取信用卡号码的骗局。在大多数情况下，你可以质疑或撤销不当的信用卡收费，所以你最终不会损失任何金钱。可是，电汇存在一个关键的区别：电汇通常是即时到账且不可撤销。也就是说，电汇一旦被使用，钱就不见了，尤其是在这种欺骗行为未被即时发现的情况下。网络犯罪分子已经以各种方式利用了这一特点。

一个例子是犯罪分子进入了某公司的计算机系统，然后花时间阅读电子邮件并了解内部程序。犯罪分子知悉了哪些官员有权向财务办公室发出电汇指令，以及程序是什么。然后，他们伪装成这些官员，在几

天内逐一发出电汇指令，向罪犯的账户汇入资金，有些金额超过了50万美元。

我访谈过的一家公司意识到这一代价高昂的问题后，制定了程序，要求核实此类电汇是否确实是由得到授权的人员申请的。这包括直接与得到授权的人通电话并核实交易的细节。不幸的是，这种合理的程序通常是在犯罪已然发生之后才落实到位。

因电汇欺诈而可能损失钱财的不仅仅是企业。高级住宅购房者也是热门目标。在大多数购房交易中，一个关键步骤是通过电汇将大量资金转账到产权公司或第三方存管公司，该公司会持有这些资金，直到房产的产权转移到新业主手中，然后——也只有在那时——第三方存管公司才会将这些资金转给卖房者。

在这种情况下，犯罪分子会使用一个多步骤的过程来获取他们的利益。首先，他们闯入房地产经纪人的计算机系统。他们可能会花几周、甚至几个月的时间来了解即将进行的交易、该公司的办事程序以及包括电汇指令样本在内的各种细节。由于最后一刻可能会出现复杂的情况，购房者通常会被奉劝提前一两天进行电汇。产权公司通常是提前一天发送指令，因此网络犯罪分子会提前两天发送指令。这些指令看似来自产权公司，因为它们是基于真正的指令，但目的地信息遭到篡改。他们仅仅在一批真实信息中隐藏了一丁点虚假信息。

一年内以此方式被盗的资金有数亿美元。事实上，根据联邦调查局的数据，2020年房地产业和租赁行业有13000多人成为电汇欺诈的受害者，损失超过2.13亿美元——自2017年起算，增长了380%。你可能会发现自己陷入这样一种处境：你已卖掉之前的房子，用收到的现金加上你的积蓄，在不同的城市买了一套更新、更好的房子。你可能正在驱车前往新城市的半路上，准备第二天搬进新家，这时你接到房地产经纪人的电话，问你的付款在哪里。在多次疯狂的通话之后，你意识到你的钱被盗了，你现在无家可归，身无分文。

尽管以假新闻形式出现的虚假信息是一个问题，但将大量真实信息与一丁点虚假信息掺杂在一起，可能会产生毁灭性的结果。

个人和企业都可以采取各种措施来减少以电汇方式实施网络犯罪的风险。首先，在电汇之前，始终要通过电话与应该收款之人确认电汇指

令。可是，务必要确保你能够确认自己确实是在与正确的对象通话——犯罪分子可能在你收到的指令中包含了一个假电话号码，所以务必要事先使用官方网站核实正确的号码，或者直接与某位能够核实正确信息的熟识人士交谈。

窃取工资

许多企业提供的系统允许员工维护和更新他们的个人信息，如家庭住址、电话和银行账户资料，以便直接存入他们的月薪。犯罪分子闯入了一些高薪员工的账户，并在发放工资的前一天，修改了银行账户资料。然后，在第二天，他们又将银行资料改回正常状态，因此不会有人发现出了什么问题。他们连续好几个月使用这种伎俩，直到一位高管收到一张支票资金不足的通知，这才意识到他的银行没有收到理应到账的月度款项。（我猜这些高管都没有每月查对他们的银行账户余额！）。这说明了经常检查你银行账户的重要性，以发现异常或错误活动，尤其是要确认预期的存款正在存入。

诱骗员工帮助“老板”

我们中的大多数人都听说过这样的经典骗局：公司的首席执行官（CEO）要求首席财务官（CFO）把资金送往某个地方。如果你不是CEO，你可能会认为这种骗局与你无关，但事实并非如此。

这种骗局的一种形式在大学校园里尤其盛行，那就是让某位工作人员收到一封看似来自上级的电子邮件，通常来自系主任。该工作人员会被告知这样一个故事：“我刚刚意识到，我今晚要去参加我侄子的生日聚会，而我整天都要开会，所以我没有时间买礼物。你能不能帮我一个小忙，买一张100美元的礼品卡，然后把背面的数字用电子邮件发给我？”正如一位受害者所感叹的那样：“这不仅来自我的一个同事，而且它是以我的系主任的名义来的。”在我听说的一个案例中，有一个系每10名教师中就有8人上当受骗。还是那句话，重要的是要核实信息是否真的来自你的老板。

小心谨慎为何十分重要

所有这一切的重点在于，尽管以假新闻形式出现的虚假信息是一个问题，但将大量真实信息与一丁点虚假信息掺杂在一起，可能会产生毁灭性的结果。上述例子只是最近的一些事例。如前所指出的，我们可

以采取一些措施来消除或至少大大减少此类犯罪，但这些程序和预防措施现在就需要落实到位，而不是在犯罪发生之后。

不过，请注意，网络犯罪分子具有惊人的创造力，而且通常掌握了大量关于你的信息。更多狡猾的伎俩可能正向我们走来，因此，不断了解新诡计、小心谨慎并做好防范十分重要。 ⑤

致谢：

本文中报告的研究得到了麻省理工学院斯隆管理学院网络安全（Cybersecurity at MIT Sloan, CAMS）联盟成员提供的资金支持。 ⑥

斯图尔特·马德尼克是麻省理工学院斯隆管理学院信息技术学约翰·诺里斯·马奎尔（1960）教授（Norris Maguire（1960）Professor），麻省理工学院工程学院工程系统学教授，以及麻省理工学院斯隆学院网络安全联盟主任：改善关键基础设施网络安全的跨学科联盟（the Interdisciplinary Consortium for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity）。自1979年与人合著《计算机安全》（*Computer Security*）一书以来，他一直活跃在网络安全领域。 ◀

[返回目录](#)

专栏 COLUMN

如何让有意识的非消费者变成消费者

HOW BRANDS CAN SELL TO ENVIRONMENTALLY CONSCIOUS NON CONSUMERS

利娅·约翰斯 (Leah Johns) 哈里·莫里森 (Harry Morrison)

珍妮·戴维斯-佩库 (Jenny Davis-Peccoud) 丹妮拉·卡比纳托
(Daniela Carbinato) | 文

时青靖 | 编辑

在一个气候变化日益明显的世界里，我们都会遇到一些人在改变他们的行为以帮助保护环境：人们骑自行车上班以避免消耗燃料，携带自己的餐具以避免使用一次性塑料叉子，或者不随便丢弃他们的可回收垃圾，绕过一个个垃圾桶，直到他们找到合适的地方回收。

这些人有两个共同之处：一方面，他们对环境的关注足以改变他们的日常习惯。另一方面，从表面上看，这种行为的改变并不包括购买那些打有环保标签的产品。因为他们目前的可持续生活路线侧重于减少他们（对燃料、塑料、家庭能源等）的消费，他们并没有把可持续性和他们需要购买的产品联系起来。

我们称这个群体为“有意识的非消费者 (Conscious Nonconsumers)”。根据贝恩公司 (Bain) 最近的研究，他们现在占有所有美国消费者的32%。对于正在寻找新增长源的大品牌来说，他们已成为一种梦寐以求的东西。

毫无疑问，消费者越来越关注环境问题，即使其原因仅仅是这些问题开始对居家生活的人产生不良影响。皮尤研究中心 (Pew Research) 最近的一项民意调查发现，71%的美国人在过去一年中在他们的社区经历过极端天气事件。根据贝恩消费者实验室 (Bain Consumer Lab) 2022年对近4000名美国消费者进行的研究，并在2023年对1000名消费

者的后续调查中得到证实的结果，正面面对气候变化致使52%的美国人表示，他们“极其或非常关注”气候变化的影响。

根据贝恩公司的研究，如果企业消除那些妨碍购买的障碍，这种对环境问题日渐浓厚的兴趣已经为创造“有意识的非消费者”（除“有意识的消费者”那2780亿美元的市场之外）潜在的3650亿美元的市场铺平了道路。这是一个包罗万象的市场，从减少了包装的产品到更省水的洗发水。

然而，充分抓住这个机会对消费品企业来说会是一项挑战，因为消费者的日渐关注并没有统一反映在他们的购买行为中。不可否认的是，在消费者所说的他们想要的东西与他们实际放进篮子里的东西之间存在着“说与做”的差距。然而，缩小这一差距的回报十分巨大。当消费者尝试并喜欢上某一可持续产品时，他们更有可能成为大张旗鼓的倡导人士。比如，根据我们的研究，在推荐环境、社会和治理（ESG）产品的人中，有44%成了超级宣传者，这意味着他们向10人以上推荐了该产品，相比之下，在出于其他任何原因而推荐产品的人中，仅有22%的人是超级宣传者。

为了解消费品企业和零售商所面临的局面和最大的机会，贝恩最近对美国消费者的调查审视了他们对气候变化的关注和因可持续发展原因而改变生活方式的数量等因素。我们的研究使我们能够确定五个定义明确的细分市场，所有这些市场都跨越了年龄和收入水平：

- **否认气候变化的人。**这些消费者不相信气候在变化。因此，他们不参与ESG，也不打算参与。他们约占美国消费者的4%。
- **习惯性消费者。**这些消费者通常通过购买他们熟悉和喜爱的产品来让生活简单化。他们并不积极关注气候变化，因此，在购物时，可持续性并不在他们的考虑之列。他们约占美国消费者的30%。
- **好奇的消费者。**这些消费者之所购买环保产品，是出于对这些产品的好奇心，这些产品通常被打上高端的标签。他们并不积极关注环境，但他们喜欢尝试新的高端产品。他们约占美国消费者的11%。
- **有意识的非消费者。**这些人积极关注气候变化，有一些环保的生活习惯，但不购买环保品牌的产品。他们约占美国消费者的32%——最大的群体。

● **有意识的消费者。**这些消费者积极关注地球，在购物时考虑产品的环保证书，因为他们认为这是实现更可持续生活的途径。他们约占美国消费者的24%。

正是这些“有意识的非消费者”——许多消费品公司和零售商未关注的一个庞大群体——提供了一个巨大的、未曾利用的机会。我们大量的后续研究重点关注的就是这一细分群体，试图发现是什么因素抑制了他们的购买行为，以及消费品公司和零售商可以采取何种措施来占领这个市场。

“有意识的非消费者”并没有单一的人口群体特征。他们在年龄大小、收入水平和教育程度上都有跨度。他们既可能生活在城区，也可能生活在小乡镇。大多数人的共同点是希望配合他们目前生活方式的改变——比如，降低恒温器温度，骑自行车上班，以及痴迷于回收。我们还看到，虽然许多“有意识的非消费者”选择不尝试以可持续方式购物，但他们确实有积极的意向。令人印象深刻的是，71%的“有意识的非消费者”表示，从理论上讲，如果有直接的好处，如果不损及其他因素，如果他们认为这确实对地球、员工或供应商更有利，他们就会花更多的钱去购买可持续产品。在我们的调查对象中，44%的“有意识的非消费者”渴望在未来三年内增加在此类品牌上的支出。

购买的障碍

然而，由于“有意识的非消费者”目前没有购买可持续产品，作为研究的一部分，我们追加提出了一些问题，以便了解障碍。

第一个障碍——可能是最难克服的障碍——这些消费者在购物时没有积极思考可持续性问题。34%的“有意识的非消费者”报告的这一障碍凸显了这一细分群体是如何思考可持续性的。他们关注的是减少燃料、家庭能源等方面的消耗，而对他们所购买的产品不太关注。

第二个障碍是那些在购物时考虑到可持续性的“有意识的非消费者”所面临的：37%的人表示，一些困难的权衡妨碍了他们做出明智的购买决定。比如，他们难以了解和比较竞争产品的碳足迹，而且通常一开始对导致产品是否具有可持续性的因素只有模糊的认识。当我们要求各细分群体的消费者判定两件物品中哪一件的碳足迹更低时，我们看到了这种知识差距生动表现出来。平均而言，在所有消费者类别中，

75%的调查对象不知道答案或回答不正确。比如，只有11%的人正确回答出，一次性塑料袋的碳足迹比一次性棉布袋低。仅有22%的人正确回答出，无机蔬菜的碳足迹比有机肉类低。这种知识差距成了在可持续采购中做出正确选择的障碍。

妨碍购买的最后几个障碍是看得见摸得着的。34%的“有意识的非消费者”认为价格是妨碍购买的障碍；那些较高的价格意味着，消费者需要更努力地工作才能找到购买的理由。另一个问题是：找到可持续产品的难度通常更大。比如，消费者可能需要前往专门的商店或到普通超市的一个不同部门去寻找品类更多的可持续产品。

如何接触“有意识的非消费者”

各品牌和零售商可以承认自己对说与做的差距负有责任，并立即采取行动，消除消费者和购物者面临的障碍。比如，在我们2022年的调查中，一半的美国消费者认为，各品牌和零售商有责任帮助消费者进行可持续性购物——相比之下，19%的人认为这是政府的责任。品牌和零售商需要采取三项基本行动：

“有意识的非消费者”现在占有所有美国消费者的32%。对于正在寻找新增长源的大品牌来说，他们已成为一种梦寐以求的东西。

简化消费者的决策。各品牌可以强调具体的、可衡量的ESG特征，在指导选择的同时教育消费者，从而帮助增强意识和缩小知识差距。化妆品公司Natura清楚地说出了其与巴西亚马孙雨林社区的互惠贸易做法产生的具体、积极影响。在其网站上，它报告称：“通过购买Natura EKOS产品，你就是在帮助这些巴西农业社区的2000个家庭提高收入——共计近8500人。也正是由于Natura EKOS产品和这些社区的努力，180万公顷的森林得到了保护，以实现资源的可持续利用，并为子孙后代带来更美好的未来。”Natura EKOS的产品包装使用了明确的词语（比如纯素食、亚马孙雨林成分、互惠贸易和雨林保护），并量化了产品的好处，比如购买可再次充装的产品会致使EKOS产品的塑料用量减少25%。它有意识地避免了因多种ESG符号而令消费者感到困惑。

对于零售商来说，简化消费者决策意味着让可持续产品成为消费者购买旅程的一部分。这可能需要帮助消费者轻松识别可持续产品。比如，沃尔玛在线提供了一个产品系列，该零售商将其归类为“可持续

发展领导者”，并使用“对你大有好处”的图标来帮助消费者识别货架上更健康的食品选项。零售商还可以在消费者做出购买决定时，将可持续产品与其他产品放在同一个货架上，让可持续产品更容易买到，以此获得好处。

将ESG融入现有的选择理由。消费者已经在质量、价格、健康和便利性等相互竞争的优先事项之间进行平衡。增加一个新的ESG维度会额外造成复杂性，可能会迫使消费者不选择可持续产品。最有效的企业会把ESG融入这些现有的考虑中。比如，反对派人士已经证明，ESG可以使产品更方便购买（通过Smol之类的无塑料自动订阅）、更经济实惠（通过UpCircle的卸妆棉等耐用、可重复使用的产品）、也更简单（通过Care Natural Beauty这样的多益处及多功能的产品）。现有的品牌必须跟随他们的步伐。零售商可以通过激励措施来强化成本效益平衡中积极的一面，从而加速可持续性的采纳。比如，冰岛提供了“反向”自动售货机，聚酯（PET）瓶可以退还给机器，以换取商店的积分。

改进现有品牌。我们的研究发现，只要价格没有明显提高，“有意识的非消费者”可能会看重他们所喜爱产品中那些相同但更好的版本。各品牌采取的基本方法有两个：包装设计的创新和调整产品设计或成分。作为前者的例子，让我们看看联合利华的TRESemmé品牌，其洗发水瓶由100%的回收和可回收塑料制成。对于零售商Sainsbury's而言，其销售的肉类和鸡肉采用无托盘包装，并在其自有品牌的蘸酱盘中淘汰了一次性塑料。作为调整成分的例子，妙思乐（Mustela）推出了基于植物的婴儿毛巾，将其作为其独创婴儿毛巾的无塑料版本。

...

改变“有意识的非消费者”是一个提供可行、易找选项的问题——并明确价值主张。由于物有所值是这一细分群体的重要考虑因素，那些能让其可持续产品经济实惠的品牌和零售商将取得最大的进展。对于大多数企业而言，这需要在可持续产品的交付与成本节约之间取得平衡。这是一个棘手的平衡，但这一平衡会帮助企业实现盈利增长，因为它让消费者相信，除了回收利用、骑自行车上班和降低温度之外，他们还可以改变他们的购买习惯。 ⑥

致谢：

笔者要感谢卢恰娜·巴蒂斯塔（Luciana Batista）提供的帮助。 ⑧

利娅·约翰斯是贝恩公司全球消费者实验室以及欧洲、中东和非洲地区消费品部（Bain & Company's Global Consumer Lab and EMEA Consumer Products）的业务总监，常驻里斯本。哈里·莫里森是贝恩公司的合伙人，也是可持续发展与责任（Sustainability & Responsibility）业务部的成员，常驻伦敦。珍妮·戴维斯-佩库是贝恩公司的合伙人及可持续发展与责任业务部的创始人，常驻阿姆斯特丹。丹妮拉·卡比纳托是贝恩公司的合伙人，常驻圣保罗，是消费品、零售、可持续发展与责任业务部的成员。 ◀

[返回目录](#)

推动组织变革，无须放弃传统

DRIVING ORGANIZATIONAL CHANGE
— WITHOUT ABANDONING TRADITION

詹皮耶罗·彼得里列里 (Gianpiero Petriglieri) | 文 时青靖 | 编辑

马里内拉·索尔迪 (Marinella Soldi) 在担任Discovery电视网 (Discovery Network) 南欧业务董事总经理的第一天，就收到了她的新老板阿图尔·巴斯廷斯 (Arthur Bastings) 的一条短信：“尽一切努力扭转业务。”

这是索尔迪担任的首个企业领导职位，她从管理咨询师转为媒体策略师，再转为高管指导师，其游牧式的职业生涯在意大利和英国之间展开，还曾一度在法国当过学生。在以指导师身份为领导者提供了十年的支持之后，她渴望自己一试身手。

巴斯廷斯没有考虑过让任何其他人选担任这个职位，他确信索尔迪的综合经验和与之相伴的创造性天赋正是对症下药。

他认为，只有具有相关经验和领导志向的外来者才能给这个境况不佳的业务部门注入思想和活力。鉴于索尔迪欠缺在该公司的履历，她不太会受到忠诚度和习惯的牵制，而正是这些导致了业绩的下滑。她会带来新思路，而且有动力将其付诸实施。

任命索尔迪背后的逻辑是合理的。你的公司是否需要转型？那就挑选一名不受传统束缚的领导。你是否希望企业做一些标新立异的事情？那就让一名与众不同的人来领导。聘用一位才华横溢的颠覆者是许多高管解决跟上变革、引领变革的问题的办法。然而，在商界，合理的逻辑并不能保证成功。人们也有感情，尤其是在涉及变革的时候。如果不加以注意，这些感情甚至会妨碍最有才华的领导者 and 合理的计划。

市场已经就绪，但公司还没做好准备

索尔迪一到任，就把自己被委以的任务铭记于心。她首先重组了管理团队，然后重组了整个机构。她削减了成本，挖掘了一批遭到忽视的各色人才。有了一个重新焕发活力的团队，她很快意识到，修修剪剪的操作是不够的。Discovery依赖与内容分销商签订多年合同的做法在大型市场仍然有效，但在她所在地区这样的小市场就再也无法提供足够的收入。她的公司需要一种新策略，否则就会倒闭。

索尔迪从她的咨询时代起就是一名机敏的数据分析师，她仔细研究了财务和受众电子表格，并让她的团队放心大胆地致力于他们能找到的所有研究。没过多久，她的直觉、数字和团队就带领她找到了让公司走出困境的办法。在意大利观众中，有一个产生高额收入的群体是Discovery分销商几乎没有接触到的——女性。索尔迪估计，如果他们采用新技术绕过分销商，通过有针对性的报价直接接触到这些观众，那么广告收入会大大填补因分销商缴费减少而留下的缺口。到岗不到一年，她就做到了自己受雇来从事的事情——组建一个团队，制定扭转业务的策略。她所需要的一切就是全球高管批准开展其工作。

开办一个本地频道并让它可以免费收看，这完全背离了Discovery传统的企业对企业模式，而该模式曾让公司在世界各地获得了成功。这样做有可能让那些长期身为受其信赖的合作伙伴的分销商感到不快。可是，索尔迪别无选择。她认为，这只是一个开始。媒体的未来是数字化。像许多颠覆性的领导者一样，她坚信“市场已经就绪，即使公司还没有做好准备”。

你很棒，但你错了

正如克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）指出的，像索尔迪这样在企业的地理和文化边缘运作的外围领导，通常远比那些处于中心的领导更早地看到颠覆的到来。研究表明，同样还是这些领导最有可能提出创新理念。可是，对于身处企业核心的领导来说，那些处于边缘的领导者的担忧通常显得草率和夸张，他们的计划也太过冒险。

索尔迪的经历也不例外。她刚开始分享自己的分析和计划，就遇到了阻力，有些抵制很微妙，有些则更激烈。人们悄悄指出，在德国已经尝试过一个地方数字频道，但失败了。首席财务官（CFO）告诉她：

“意大利可以忽略不计。”但她试图绕过那里的分销商，这有可能损害Discovery在更大市场中的合作协议。她做的事情可能弊大于利。

索尔迪的反应是典型的新领导的反应，他们相信自己的想法和团队。她在这二者上花的时间越来越多，收集更多的数据来构建更有力的变革理由。随着她加倍努力，高管们开始怀疑她尚未理解Discovery的业务和文化。她的计划似乎无视公司的长期业务伙伴和稳健财务的规范。一个内部咨询小组被派往米兰，以在她向高管团队提交建议之前对其进行审查。在18个月内，索尔迪就经历了从“尽一切努力”到招来一群顾问的变化，这些顾问会反复检查她电子表格中的公式，并对她幻灯片的内容进行编辑。

当我向来自世界各地的经理和高管讲授这个案例时，他们中的大多数人都认同索尔迪。显然，她的轨迹十分常见。我的学员们告诉我，顶级领导精于谈论授权和颠覆，可是，一旦他们的计划挑战了传统的策略和文化——真正的变革需要挑战这二者——阻力和管控就会接踵而至，通常是以更多程序为幌子。同是那些曾经满怀希望欢迎他们的人开始在他们耳边低声表示“你很棒，但你错了”，或者“这在这里永远行不通”，或者永远令人懊丧的“还不行”之类的话。颠覆者反过来也会心烦意乱。“你身陷困境，你甚至看不到这一点。”双方都感到沮丧，争论变成了原则性问题，而变革则陷入停滞。

当我讲授索尔迪的案例时，还发生了一些既令人不安又发人深省的事情。经理们对她感同身受，但他们中多数人也批评她的“风格”。她应该建立更多的联盟，少花点时间在她的电子表格上，多花点时间在她的老板身上，更具政治头脑。他们还批评她的老板认可她，但却没有更积极地支持她。他们的想法似乎是，如果巴斯廷斯和索尔迪恰好更好地完成了他们的工作，颠覆就会更顺利。真是如此吗？我的学员值得赞扬的是，当我指出这一点时，他们不需要花很长时间就能意识到，他们展开的批评与诋毁索尔迪的人提出的批评相同——而且当同样的批评是针对他们提出的时候，他们也曾感到不满。是的，你可能很棒，但你做得不太对。

在商界，合理的逻辑并不能保证成功。人们也有感情，如果不加以注意，这些感情甚至会妨碍最有才华的领导者和合理的计划。

然而，这种挫伤领导者、扼杀创新的反应并非风格问题。我认为它表现的是组织学者所称的“社会防卫”。

社会防卫，而不是个人过错

社会防卫是一种集体的、几乎无意识的努力，旨在维护一个组织的传统特征——让领导者感到自豪、让他们的追随者感到安全的传统架构、战略或文化。人们之所以对这些传统投资，是因为它们给了他们一个熟悉的（如果说并不总是很舒服的话）场所、一种秩序感和可预测性，甚至是一种身份。新领导如果希望开启他们受雇带来的变革，就必须了解他们企业的社会防卫，并制定敏感的策略来解决它们。

伊莎贝尔·孟席斯·莱思（Isabel Menzies Lyth）在对一家培训医院进行的经典研究中首次揭示了社会防卫的运作。在这家医院中，高级领导和初级成员都抱怨护士轮班的组织工作，同时似乎又无法接受其他替代方案。即使这个系统令病人的护理差强人意，并产生了很高的离职率，它仍然保留了下来。结果证明，虽然轮班制度不近人情且疏远关系，但它却帮助高级护士感到他们在教新护士学习职业所需的超然态度，并帮助这些新护士与患者的痛苦保持一定距离。

自这项研究以后，学者们已揭示了许多企业中充当社会防卫的传统。它们开始时通常是颇显健康的适应——接受培训的护士确实需要学会超然一点，而且坚持让地方领导者与成功的全球战略保持一致可能是谨慎之举——而随着时间的推移，它们无情地变成了病态的约束。曾经给予人一个位置的东西现在却让他们固步自封。可是，由于防卫性的传统也让既有的领导封在原地——他们很可能会归咎于他人。

有时，人人都厌恶这些传统，但所有人似乎都不知道该如何改变它们。

这就是对颠覆者的渴望之情悄然产生的时候。这些新的领导者受到邀请，或者更确切地说，受到诱惑去改变现状，然后渐渐被疏离，无法正常工作。我见过变革领导者在检查和管控中身陷困境，或者因为“不适合”而遭到解雇。简言之，他们因为恰恰正是并且正在履行他们受雇来担任及从事的事情而遭到拒绝。最终，公然旨在挑战传统的整个考验暗地里却加强了传统。你解读得没错。我是说，雇用一名颠覆者可能是保守的举动，它以无意识的方式来证明了传统的力量，并将我们对传统的非理性投资怪罪于别人的风格。任何踌躇满志的颠覆者如果不掌握这种动态，就有可能遭到诬陷。

问题不是你的风格，而是你的立场

索尔迪及时意识到了正在发生的事情。就在她即将与全球执行委员会举行成败攸关的会议时，她意识到真正的问题不是她的风格，而是她的立场。她受雇来进行的策略和文化变革威胁到了公司的经营方式，而这些方式成就了该公司既有领导者的事业。选择一个外来者来传递这一信息，或者更准确地说，来体现这一信息，可以更轻易地让她成为异类，从而可以对这一信息置若罔闻。

在这种情况下，常见的建议反而是遵循明确的程序，灵活变通，或在谈论变革之前努力适应。然而，这其实并不是社会防卫的解决之道。事实上，这很可能是社会防卫本身的一部分。一旦你适应了，你可能会放弃自己受雇来推行的想法。同化会让你的创造力锋刃变钝。

可是，别的还有什么选择？当你希望正视某种要求你遵从的传统之时，你应该怎么做？

首先要这样：请记住，良好的领导能力不是技能或风格的问题。领导力的核心是与传统据理力争。作为一名领导，你总是在关联你试图保护、扩大或改变的传统。由此推断，这意味着你必须关心这个传统。或者，更准确地说，你必须关心这个传统正试图完成的任务。

如果未认识到传统是以过时方式来实现良好的意图，你就会置之不理或与之抗争。可是，认识到这一点之后，你可以与传统据理力争——争论什么需要保留，什么必须改变——正是为了让企业的意图继续存在。

关心传统可以让变革具备可能性

当别人认为你不在乎的时候，他们可以轻易地拒绝你的建议或以风格为借口拒绝你的存在。可是，一旦他们知道你的确关心，并且有类似的意图，就连你的批评也变成了表达这种关心。

表现关心需要说出一个共同的意图，也许是整个企业的意图——将精彩的内容呈现在适当的观众面前、提供优质的医疗服务、帮助各色人才茁壮成长——还要认识到，即使是你最严厉的反对者也会把这种意图铭记于心。这需要承认，你是在要求他们牺牲他们珍视的旧习惯和规范，与你一起建设未来。欲让人们参与到拆解社会防卫的工作中来，表现出这种关心不可或缺。社会防卫可能曾经对他们很有帮助，但现在却让他们和他们的企业陷入困境。变革之前必须先表达关心。

马里内拉·索尔迪在一次高管会议上开始扭转局面。正如她所言，当时她不再试图证明自己是正确的，并且开始表明她和他们一样关心企业——这就是为何她要提出一种新的开展方式。就像CEO和他的团队一样，她热爱媒体行业。像他们一样，她努力用精彩的内容为观众提供信息和娱乐，并在此过程中挣到钱。她提出的每条建议都是保持这一意图的方法——以新的方式接触新的观众，开发最适合他们的内容，产生新的收入来源。她和任何人一样，热衷于以内容为导向、以观众为中心的媒体事业。她很在乎。

当她的同事们认识到这种关心时，他们放弃了捍卫防卫性传统的必要。他们看到，她的变革不是威胁，而是解决方案。她的计划得到了批准。

⑧

多年以后，索尔迪在回忆时认为，那次会议是她事业的起飞时刻。Discovery公司的既有领导开始将她视为“我们中的一员”，具有与众不同的、挑战性的观点。她的计划被证明非常成功。很快，其他地区也采用了这一计划，在数字传播方面占得了先机。在四年的时间里，索尔迪所在的地区成了美国以外收入最多的地区，确保了她在业内享有数字转型先锋的声誉。如今，她担任了意大利国家广播公司RAI的董事会主席。她从未停止过关心，也从未停止过争论，提供的综合领导慢慢地证明了防卫没有必要，也提供了更好的、更具适应性做事方式。 ⑨

詹皮耶罗·彼得里列里是欧洲工商管理学院（IN-SEAD）的组织行为学副教授。作为一名医学博士和训练有素的精神病学家，詹皮耶罗研究和实践的是领导力发展。他负责欧洲工商管理学院的管理加速项目，以及针对全球性组织举办的领导力讲习班。 ◀

[返回目录](#)

颠覆性创新下的博弈：站位与选择

刘学 张倩 | 文 李全伟 | 编辑

虽然决策者对颠覆性创新技术的出现已经有了足够的心理准备，但ChatGPT的横空出世还是令许多产业的挑战者兴奋异常，跃跃欲试，令在位者焦虑不安，甚至通体发寒。当面对具有潜在颠覆可能的创新技术冲击时，在位者与挑战者战略思维有何不同？这种不同，对它们未来的生存与发展会产生何种影响？

为研究这些问题，从2021年下半年开始，我们对传统汽车主机厂和以智能驾驶相关技术切入汽车业的科技公司进行了深度调研。调研发现，这两类企业对战略制定都高度重视，均认为战略的基本问题是方向与路径选择，但企业在选择方向与路径时的站位却明显不同。在位者（传统主机厂）将战略分析的重点放在起点（starting point）：基于初始条件分析来制定战略。而挑战者（科技公司）却将战略分析的重点放到了终点（end point）：基于产业终局的洞察来制定战略。在选择战略路径时，在位者是朝前看：站在现在展望未来；而挑战者则是回头看：站在终局回望现在。

站位不同，展望方向不同，使得两类企业的战略方向与路径选择，以及选择时面临的挑战，存在明显的差异。

站在现在展望未来，具有颠覆潜力的重要技术突破被隐藏在众多环境变量（PESTEL，大环境分析）之中，不能在萌芽状态及时发现，无法做到未雨绸缪成功转型。站在终局回望现在，前提是知道终点在哪里、终局图景为何种模样。由于战略理论没有为洞察终局提供合适的方法和工具，虽然每个挑战者均强调战略要洞察终局，以终为始，但挑战者看到的终局，视角各有千秋，架构各不相同。终局判断错误导致战略方向和路径选择失误，最后千般努力、万般心血付之东流，美梦成空的创业者，也不在少数。

本文首先对战略思维过程中的“站位”进行界定，然后致力于揭示：为什么在制定战略时在位者习惯于站在起点朝前看，而挑战者站在终点回头看；不同的站位对各自的战略决策带来哪些挑战；在位者如何进行战略思维，以避免被颠覆，成功穿越技术周期。

战略思维过程中的站位与朝向

“政治站位”是中国政治语言体系中极其重要的一个概念。从字面理解，“站位”应是政治立场与思维高度的综合。但企业决策者战略思维的站位问题，从未引起学术界的关注。

我们在调研在位者（传统车企）和挑战者（科技公司）如何看待智能车产业未来时发现，它们在分析外部环境、资源能力时，观察视角、收集数据、解读数据与信息、对不同变量的复杂作用进行综合的方式等，均存在明显不同。或者说两类决策者在认识自我、感知环境、进行决策时的“参照体系”存在明显不同。不同的根源，在于决策者战略思维时的“站位”不同：在时间空间中的站位——决策者站在什么时点来观察、思考、判断公司未来的战略选择；进行选择时，考虑的时间范围有多长。在地理空间中的站位——决策者站在何种位置来思考公司战略；考虑的范围有多广（如城市、省域、全国、全球）、层次有多高。在角色空间中的站位——在产业链生态体系中，决策者以何种角色来观察环境、采集解读数据，形成分析判断。是在位者、挑战者、投资者，还是监管者？若是在位者，它在产业链中居于何种角色：是终端产品集成者，还是部件产品的整合者，或是产品下游的服务提供商、产品运营商？在立场/价值空间中的站位——立场、价值取向是指决策者已经确立起来的政治取向、价值观等。立场、价值取向不同，观察的视角、数据的解读，都会有显著的差异。

書籍分享公號: 晚霞書房

洞察终局绝非挑战者的专利，在位者需要经常评估，产业内外是否出现了某种可能改变产业终局的重大技术创新、商业模式创新，或者重大游戏规则变化。

本文重点考察当面临潜在颠覆性技术冲击时，决策者在角色空间、时间空间、地理空间中站位不同而导致的战略思维方式的不同，并分析其成因及影响。

为什么在位者习惯于初始条件分析，而非产业终局洞察？面对颠覆性创新，在位者与挑战者战略抉择时站位明显不同，并非偶然。在互联网发展初期，在位者与挑战者战略思维的方式方面就出现了明显的差异，后来马云等新科技企业家长明确提出了洞察终局，以终为始的理念，为越来越多的科技企业家长所认同，并深刻地影响他们的战略实践。但许多传统的在位者不为所动，依然坚持基于初始条件分析的战略思维。

原因何在？首先，在位者多数历史悠久，拥有专门的战略规划部门，集中了受过非常好战略训练的专业人才。而经典的战略管理理论，都是以初始条件分析为出发点的战略理论。如波士顿矩阵的需求增长率、相对份额；麦肯锡-通用电气矩阵的产业吸引力、企业竞争地位等，均是站在在位者的视角来思考问题。大公司制定战略的过程，几乎就是经典战略教科书的翻版：站在企业的现在，分析所处的外部环境，识别机遇与威胁；分析公司内部的资源与能力，识别优势与劣势；然后将机遇与威胁、优势与劣势进行匹配，做个SWOT分析，或者麦肯锡-通用电气矩阵，来决定公司的战略。第二，在位者的决策机制和组织文化，也使其从初始条件出发制定战略。在位者的关键决策人员，一般出自现有核心业务。企业成功的历史，辉煌的业绩，引以为豪的文化，以及它们自身的话语权、影响力、地位，均与现有业务发展的状况紧密相关。这必然产生克里斯坦森在《创新者的窘境》中所描述的结果：关注满足现有客户需求、关注在现有技术路径上进行延续性创新；投资决策重视获得合理的财务回报，不愿在那些不确定性高，因而风险较大的新技术领域进行投资。关注现有对手，并对其战略做出及时反应，但对那些名不见经传，以新技术与之进行竞争的潜在对手常常视而不见。

挑战者基于产业终局的洞察来制定战略

与在位者相反，凭借创新性技术谋求为客户创造价值，进而颠覆传统产业的创业者，却奉行完全不同的战略思维模式：洞察终局，审视自我，决断自身在终局中的定位，进而构建愿景；然后回望起点，选择达成愿景的路径；在资源能力方面提早布局，在步调节奏方面顺势而为。创业者选择与在位者不同的站位，不是它们在战略方面的高瞻远瞩或者思维方式的独树一帜，而是环境和任务所迫，不得已而为之。

首先，创业者的初始条件实在不够看。作为创业公司，除了引以为豪的某些具有颠覆潜力的知识产权、数量有限的团队成员，能够对外展

示的东西实在乏善可陈。企业的市场地位、拥有的客户数量、实际的现金流，更是惨不忍睹。其次，创业者发现，在具有颠覆潜力的领域进行创业，从创业启动到获得稳定现金流之间的时差很长。在此过程中，失败与碰壁是家常便饭。特别是创业早期阶段，团队所做的大多数工作几乎不产生任何现金流，所有讲精确盈利预测的创业者都会被视为骗子。就在这种极其艰难的情况下，创业者需要完成这些管理企业最基本的任务。在事业发展关键阶段，能够获得投资者的投资、合作伙伴支持，克服苦难，走出困境，使事业达到新的阶段、新的水平。

创业者怎么才能完成这些任务？普遍的做法是，给团队成员、投资者、合作伙伴等利益相关者构建一个极具吸引力的愿景。这个愿景不但要有非凡的想象力，而且要有令人信服的内在逻辑，才能使利益相关者相信，这个愿景最终能够达成。这个愿景描绘的是什么？有吸引力的创业愿景，就是将创业者及其团队对产业终局的洞察、在产业终局中的定位，以独特、生动、有吸引力的方式描绘出来，并刻画出发成愿景的关键路径。比如地平线（智能驾驶计算方案提供商）刘兴鹏说：“公司创始人经常跟我们讲，我们要做智能车领域的Wintel（Windows-Intel联合体，芯片+操作系统）。我们的方向很清晰，资源配置，业务布局，均朝这个方向努力。”

面对颠覆性创新，在位者超越周期需要在四个方面努力。

曾经创立了四维图新并将其上市，现在又作为禾多科技联合创始人的孙玉国说过：“战略决策是做选择。……在新技术领域创业，未来的前景是过去不曾存在过的。创业者需要将自己雄心和愿望中的景象形象化、直观化，然后按照这个图景去创造未来。洞察终局，在某种程度是被逼出来的。”清能汽车联合创始人毛海，一谈到智能车，立刻给我们勾画未来智能车产业的基本格局：智能车产业的技术架构、产业链各环节的关系、产业价值在不同参与者之间的分布、不同技术路线的优缺点，然后根据公司拥有的、可以整合的资源，决定公司的战略定位：做氢能源的自动驾驶的卡车。

当然，由于战略理论、创业理论，都没有为挑战者洞察终局提供合适的理论和方法，企业家看终局，主要还是依赖个人的经验、直觉、悟性和洞察力。所以，每个人看终局的视角、内容各不相同。终局看错，血汗白流的案例，也比比皆是。

面对颠覆性冲击的可能，基于初始条件分析确定战略的局限性。在位者需要认识到，当遭到颠覆性技术冲击时，在位者现在所处的世界与未来的世界将有重大的不同。产业主导的商业模式、产业竞争格局、产品形态、竞争规则等，都将发生断裂式、跃迁式的变化。在位者只有及早发现颠覆性创新的威胁，尽早确定转型方向，确定正确的转型战略，导入新的基因，并对自身的生命体进行系统重构，才能演化出适应未来产业终局的生命形态。但基于初始条件分析的站位，常常不能帮助在位者成功地应对这一挑战。

虽然经典的战略理论非常重视外部环境分析，并开发出了外部环境分析的工具，分析的范围逐渐扩大，宽度不断拓展。但是，由于决策时分析的环境变量太多，不同环境变量对企业影响的机制模糊，作用点和力度各不相同，作用力的方向错综复杂，而人类认知资源有限，同时考虑如此之多的变量、如此复杂的变量关系，在分析深度与广度之间做到恰当平衡，能够聚焦而又不失大局，是一个非常具有挑战性的任务。

企业实际战略制定的过程，大致是以下三种情况中的一种：一是面对数量众多的环境变量，专业人员为显示自己的专业性，往往在那些未来变化趋势清楚、影响企业机制明确的变量上着力甚多，分析更为深入全面；而对那些最近出现且未来趋势不明朗，影响企业机制尚处于模糊状态的变量，常常视而不见。二是对现有核心业务产生直接影响的环境变量高度重视，而那些没有直接影响的环境变量常常被一带而过。三是基于直觉将众多环境变量综合起来形成判断，然后通过各种分析工具将直觉逻辑化、系统化、合理化。貌似严谨的系统分析，不过是给直觉披上一层漂亮的外衣。

这种环境分析方式，使得对在位者未来可能产生重要影响的关键技术、规则等变化，隐藏在众多环境变量之中，无法得到有效识别与关注，从而使公司战略失去先机。而互联网、AI、大数据，使得商业竞争与过去在竞争的内涵、竞争的节奏、竞争所依赖的资源基础等方面存在本质不同。由于网络效应、规模收益递增、客户锁定或高转换成本，战略窗口期常常很短。先动者优势一旦奠定，追随者很难赢得机会。

面对颠覆性创新，在位者如何超越周期？

我们读克里斯坦森的《创新者的窘境》，常常有一种无可奈何花落去的伤感：良好的管理、对主流客户需求的关注、持续的创新等曾经引以为傲的工作竟然成为企业失败的诱因。但是，回顾商业史的长河，我们依然发现有很多企业穿越了技术周期、产业周期，成就了百年伟业。这些没有被对手颠覆、被时代抛弃的在位者，需要在四个方面努力。

1公司必须培育和拥有核心能力，在特定业务领域积累起强大的组织流程，能够使公司独有的知识体系和人员队伍的效能价值得到有效的发挥，高质量地满足市场需求。这是企业适应未来变化的基础。

2洞察终局绝非挑战者的专利，在位者同样需要经常评估，产业内外是否出现了某种可能改变产业终局的重大技术创新、商业模式创新，或者重大游戏规则变化。当发现这种变化的蛛丝马迹时，在位者应尽力换位思考，对未来终局进行预判，并客观审视自身的资源能力，决断在未来终局中的定位；还要重塑愿景，重选路径，重构自我。为保证能够及时发现可能的颠覆性威胁，在位者在评估可能改变产业终局的重大变化时，寻找那些能够超越企业历史与文化、权力与利益关系的中立客观的外部专家是必要的。另外，与创业投资基金合作，或者创立自己的创业投资基金，作为颠覆性技术情报的来源，是一种非常重要的方式。通过这些创投机构，可以在其还处在研发早期阶段时就发现线索，可以时时关注其发展，评估该技术与公司核心业务之间的关系（替代、互补、赋能），并能在第一时间了解投资者对这一创新的态度、投资的力度。投资者、政府对这一创新的支持力度，是评估其未来颠覆潜力的重要指标。

3感受到某种技术的颠覆性潜力和威胁，但依然无法看清其未来前景时，通过合适的投资架构安排，来获得战略自由度。比如，可以独立或者联合其他在位者共同以该技术为基础，创立独立于原有体系之外的公司，像其他创业公司一样进行独立运作和探索。母公司进行评估，一旦不确定性降低到合适的水平，未来方向可期时，迅速将资源转移到最优的路径上。

在位者迪士尼的做法是一个典型案例。创立于1997年的流媒体提供商Netflix基于数据挖掘和智能算法，识别和挖掘客户需求，将迪士尼、HBO等六大影视集团的内容进行再加工，为客户提供优质服务。起初，迪士尼还是很愿意和Netflix合作的。迪士尼将Netflix视为分发平台，即迪士尼内容的分销渠道。但Netflix的野心远远不止如此。在和

漫威合作了几部热门剧之后，开始发展自己的内容业务。一部爆款电视剧《纸牌屋》使其用户增长越发强劲。2007年，迪士尼等传统内容提供商感受到了来自Netflix的威胁，后者基于数据挖掘和智能算法，识别和挖掘客户需求，进行内容分发，并独立进行内容制作。虽然迪士尼对这种新模式对传统模式到底会产生何种影响不能做出清晰预估，还是联合福克斯、康卡斯特、时代华纳等三家传统娱乐内容提供商联合投资创立了Hulu流媒体公司，迪士尼占股30%。2017年年底，迪士尼看清未来产业终局后，以713亿美元全资收购福克斯的大部分资产，包括其拥有的Hulu30%的股份，并从康卡斯特手中获得对流媒体巨头Hulu的全面运营控制权，成功实现了战略转型。

4当面临颠覆性冲击，面向未来的市场需求，将自己拥有的独特资源与外部可以整合的资源进行创造性组合，拓开创新的业务领域，也是穿越周期的重要办法。日本富士面临数码成像技术的颠覆性冲击，对自己在感光材料领域积累起来的核心资源和能力进行再开发，并通过并购的方式整合外部的互补资源，从光学和成像技术，延伸到光学医疗设备与材料等；从感光材料涂层、成膜、微粒技术，拓展到（液晶）光学薄膜材料等；从抗氧化技术及胶原蛋白提炼和合成技术，延伸到高端化妆品领域。虽然柯达已经黯然离场，但富士之树依然长青。

⑧

每个探险家都知道，站位不同，看到的景色必然不同。在企业的战略实践中，在位者和挑战者在构建自身战略时，或者因为文化，或者因为需要，分别站在了两个相反的位置：前者站在起点展望未来；后者站在终点回望现在。站位不同，导致它们的战略选择出现了重大的不同。战略就像探险的旅程，站位不同，选择不同，就可能各有各的景色，各有各的美好；也可能各有各的沟壑，各有各的陷阱。希望本研究能够引发决策者对战略决策站位的深入思考。 ⑨

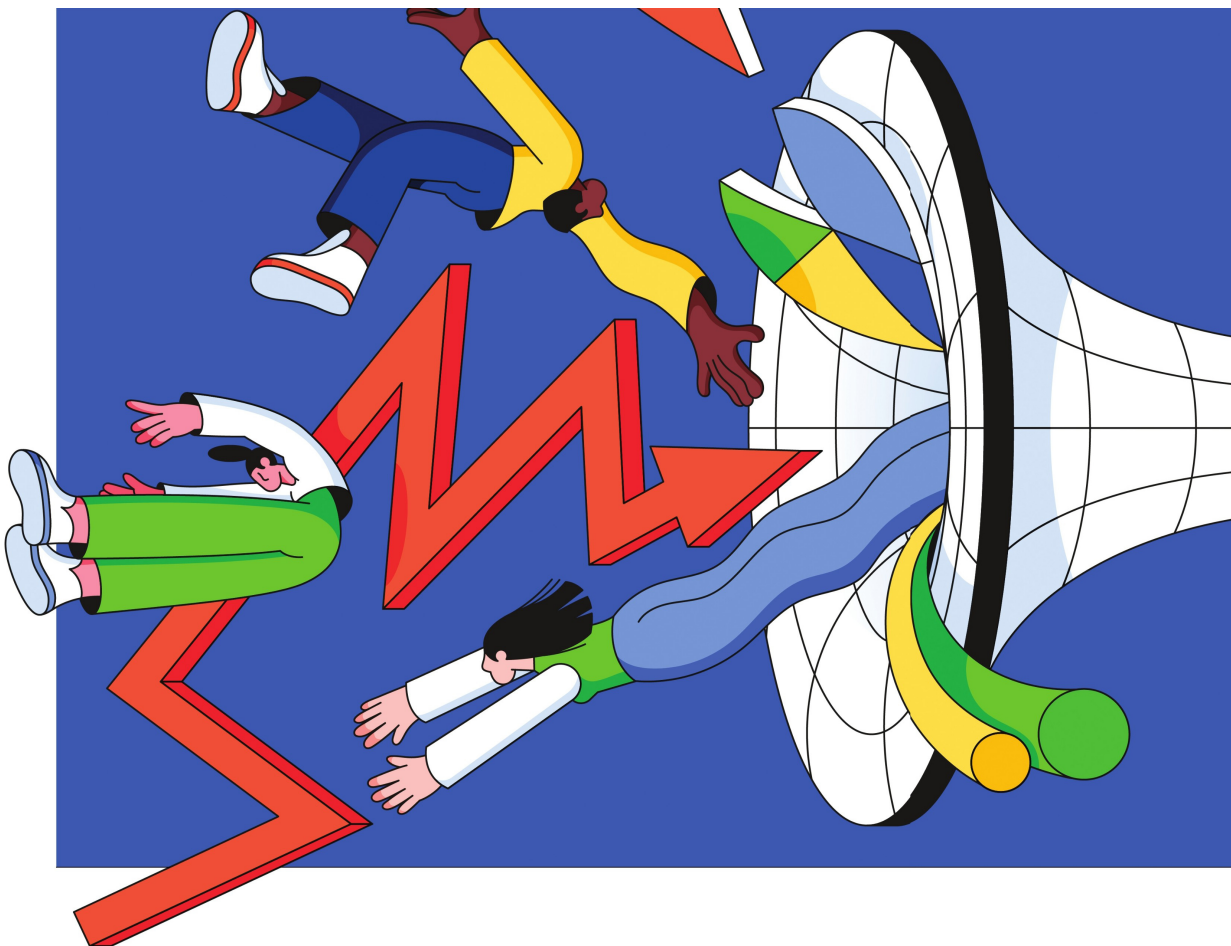
刘学是北京大学光华管理学院组织与战略管理系教授。张倩是小米集团学习发展部总监。 ◀

[返回目录](#)

前沿 IDEA WATCH

新理念

新研究



理论

如何提振销售代表的业绩

HOW TO BOOST YOUR SALES REPS' PERFORMANCE

在寻找潜在客户和与他们签约之间，有一个微妙平衡。

接起电话却发现那头是汽车保险销售代表，可能会很烦人。不过下次遇到这种情况时，可以考虑不要为难销售代表。美国的司机每年平均会花费1771美元购买全保汽车保险，一些城市的保费高达6200美元。但是，找到愿意买这种全保保单的客户并与他们签约并不容易。

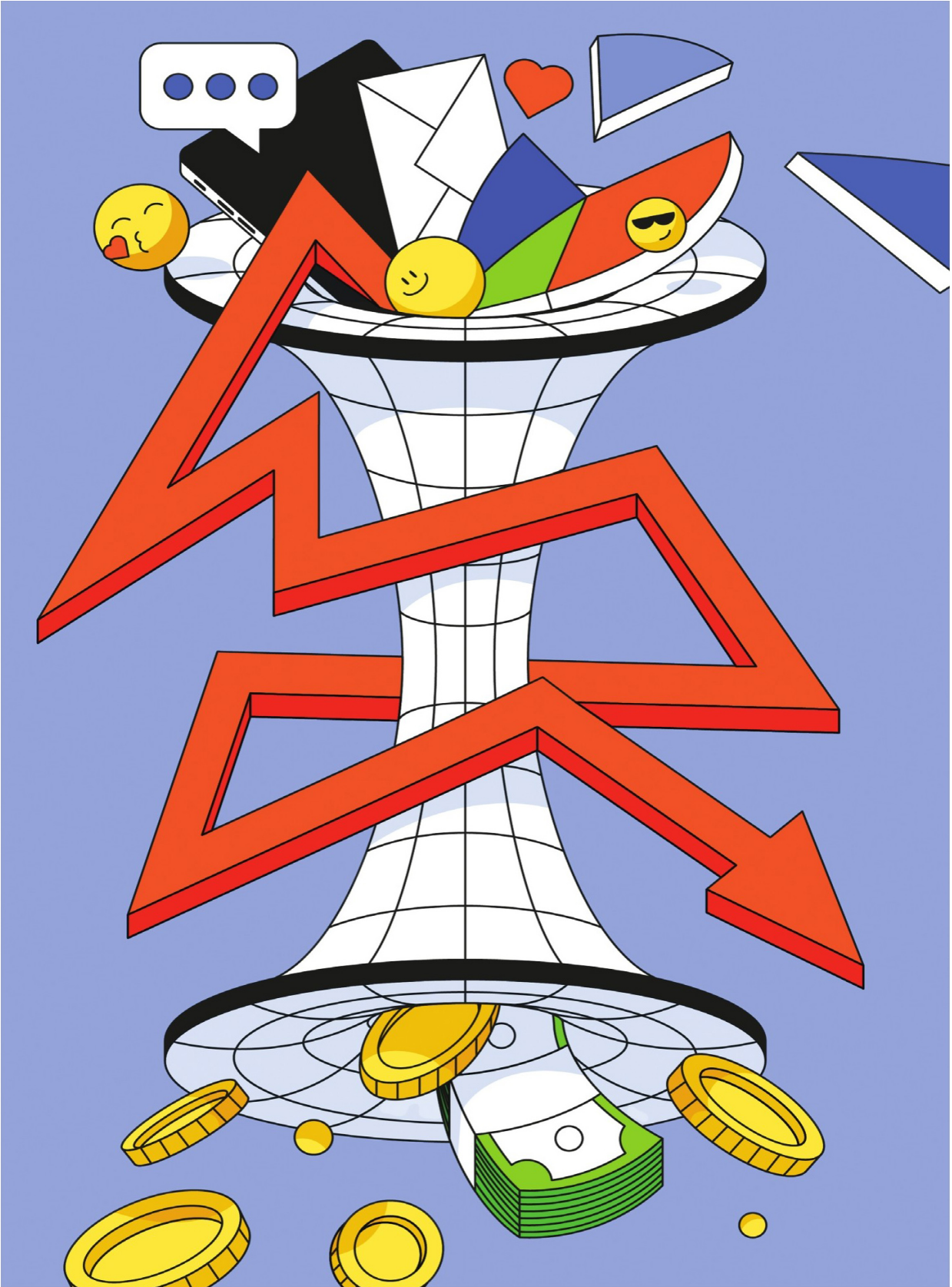
密苏里大学的斯里纳特·戈巴拉克里希纳

(Srinath Gopalakrishna)和同事研究了汽车保险行业，以此了解推动销售成功的因素。他们尤其想要研究销售代表在整个销售漏斗中扮演的角色：从寻找潜在客户，到将这些潜在客户转化为客户。他们研究了美国中西部一家规模10亿美元的地区保险公司的538名销售代理。保险代理的任务是在两年时间里扩大客户群，这就要求他们专注于产生和转化潜在客户。他们的报酬是直接收取佣金，相比拿固定工资的销售代理，研究人员能够更准确地评估他们的动机。每个保险代理都有几百美元的广告预算，可以根据自己的需要使用。

为了区分挖掘和转化在新客户获取中扮演的角色，研究人员衡量了每个销售代表的挖掘效率（定义为发现潜在客户的数量）和转化效率

（即那些潜在客户中购买保单的比例）。他们还评估了外在动力和内在动力。外在动力是通过考察销售竞争和绩效奖金等因素评估的。内在动力是通过保险代理对调查问题的回答来估计的，这些问题是关于他们为什么要卖保险：为了实现做成某件事的愿望，为了应对销售的挑战，或是为了享受提供有用服务的感觉。

研究人员的分析表明，动力、机会和能力会直接影响挖掘效率，但这些变量与转化效率的关系更为复杂。有些出人意料的是，经验丰富的销售代表找到的潜在客户比新手要少。不过这并不一定会影响他们的整体表现，因为他们在转化率方面有出色表现。广告提高了挖掘潜在客户和转化客户的效率，但在经验丰富的销售代表中效果更好。而提高这两种效率的管理手段是否能成功，部分取决于销售代表的经验水平。



销售经理能做什么

戈巴拉克里希纳和他的团队为寻求提高销售代表效率的销售经理提供了建议。

帮助销售代表寻找潜在客户，帮助找到潜在客户的代表完成销售。当然，挖掘潜在客户是必要的第一步。但是产生太多潜在客户限制了销售代表将他们转化为客户的带宽。“挖掘客户不仅是向感兴趣的买家抛出报价，”戈巴拉克里希纳说，“为了获得高质量的潜在客户，你必须与每个人交谈，了解他们的需求。你必须提供一个信息充分的报价。这需要时间，如果你在这上面花费太多时间，就会没有足够时间去接近其他潜在客户。”

尽管看似诱人，但经理们应该避免一些公司会采用的方法：只让销售新手寻找潜在客户，只让经验丰富的销售代表完成交易。相反，他们应该考虑每个销售代表在销售漏斗的每个阶段的熟练程度，并在他们最需要帮助的地方，为销售代表提供一对一支持，找到寻找客户和完成交易间的最佳平衡点。“如果你雇佣员工只是为了寻找客户，他们会感到不完整。”戈巴拉克里希纳说，“销售人员喜欢看到销售漏斗的末端。如果你让他们中途停下来，他们会觉得自己失去了工作中最精彩的部分。”在与销售主管的交谈中，他发现，寻找客户经常会被视为一个痛点：“这似乎总是一个挑战，而且会对士气产生负面影响。”

寻找有内在动力的员工。虽然没有衡量内在动力的硬性标准，但经理们应该努力识别并聘用具有这种品质的员工。研究表明，内在动力既能提高寻找客户的效率，也能提高转化效率。戈巴拉克里希纳建议寻找在类似职位上有长期成功记录的销售代表。这类人比其他人更有可能因为个人原因选择销售岗位，而不是可能拿到高额奖金或佣金等外部奖励。相比从一个行业跳到另一个行业最终又回到销售岗位的人，他们也更有可能受到内在动力的激励。对于经验丰富的销售代表来说，内在动力是最重要的，因为它可以抵消由于经常令人沮丧地寻找客户而产生的倦怠感。

主要用外部激励促使经验丰富的销售代表去寻找客户。如前所述，经验丰富的销售代表在寻找客户方面表现不佳，因此经理们应该把大部分的外部激励，集中在提高销售代表对潜在客户的识别上。鉴于经验丰富的销售代表擅长完成交易，这样做会有很大好处。

在合理范围内，为经验丰富的销售代表投入更多广告资金。当有广告支持时，经验丰富的销售代表会更有效地利用他们的成交技巧；他们善于补充广告的信息。相比之下，他们经验不足的同行在增加广告支出的情况下，销售额几乎没有增长。“你的广告预算将为经验丰富的销售代表带来最大收益。”戈巴拉克里希纳说，“但你最终会达到回报最大化的点。”

因此，经理们应该权衡一下，应该把多少广告资金分配给经验丰富的销售代表，那些有现有和以前的客户网，可以利用这些客户来寻找新客户，并实现回报最大化的销售代表；把多少广告资金分配给经验不足的销售代表，以扩大他们的客户网络，降低对广撒网电话推销的依赖。

⑤

“就像销售代表花在寻找客户和转化客户上的时间存在一个最佳平衡点一样，分配广告预算也存在一个最佳平衡点。”戈巴拉克里希纳说，“我们的研究表明，了解整个销售过程很重要，而不仅仅是考虑最终结果。太多销售经理的心态是只看重利润。” ⑤

关于本研究《寻找新客户：评估销售人员有效寻找和转换客户的驱动因素》

(Hunting for New Customers: Assessing the Drivers of Effective Salesperson Prospecting and Conversion)，作者是斯里纳特·戈巴拉克里希纳、安德鲁·克雷塞勒斯(Andrew T. Crecelius)和阿舒托什·帕蒂尔(Ashutosh Patil)，《商业研究杂志》(*Journal of Business Research*)，2022年。

理念回归实践

“不要像个机器人”

杰森·瓦莱乔斯(Jason Vallejos)是洛杉矶辛迪加保险公司(Syndicated Insurance)的执行副总裁兼首席战略官(chief strategy officer)。他在接受《哈佛商业评论》英文版采访时，谈到了保险销售代表的动力、管理者如何挖掘他们的潜力，以及服务意识为何至关重要。以下是经过编辑的采访节选。

你的新手销售代表是否比经验丰富的销售代表更善于寻找新客户？是的。新手代表野心勃勃，经验丰富的销售代表可能会满足现状，他们已经建立了客户网，从中获得的收入有时意味着他们会感到舒适，并认为自己不需要那么努力工作。不过，经验丰富的销售代表也有能力寻找新客户。我们只是需要把他们的注意力重新集中在这项任务上。

你如何做到这一点，同时帮助销售新手成交？

我们一直在进行培训。每周我们都会培训如何发现新客户并成交。我们会试着雇佣有同情心的人，帮助经验丰富的销售代表重建对客户的同理心。我们的销售代表应该是想着帮助他们服务的客户。如果他们能帮助客户，钱自然就会来。



研究发现，给每个销售代表个人广告预算会有帮助。你同意这点吗？

完全同意！去年我们第一次给销售代表提供了营销基金。那是我们有史以来业绩最好的一年：增长了282%。大多数代表会利用预算与潜在客户群见面，并为已有客户举办午餐讲座。我们跟踪了最佳的销售代

表和方法。目前为止，午餐讲座是最成功的方法。线上广告也很有效。唯一没有产生任何回报的是直邮明信片。我们不会再做这些了。

你们在招聘销售代表时看重什么？

我们想要对我们提供的服务完满热情的人。我们一直在警惕“佣金气息”，即人们急迫到不问产品或我们会如何服务社区，而是想知道“我每笔交易能赚多少钱”。以前有来自对冲基金领域的业绩优秀的销售代表。他们善于成交，赚了很多钱。但他们并不喜欢这份工作，因为他们没有服务意识，他们也没有留下来。

你会使用哪些外部激励？

你不能只谈工作，必须了解什么对你的销售代表个人来说是重要的。一个销售代表需要赚钱买房付首付，因此在前三个月里，我们做了我刚才抱怨的事情：销售代表和我都进入了交易思维。我们确定了需要多少销售量才能赚够买房的首付，并只专注于实现这一目标。目标实现了，他也买了房。如果我们没有谈论他的个人情况和财务目标，我就不会知道该如何激励他。而且他一直做得很好，产生了稳定增长并带来了长期客户。

如何传授经验？

成功并不总是与动力有关。一个销售新手一开始表现并不好，但我看到了他的潜力，他显然很有动力。看到他试图达成销售后，我让他在客户面前表现出脆弱的一面，让他们知道他是什么样的人。我说：“不要像个机器人。如果你有不了解的东西，就告诉客户你之后会回复他们。”他现在成了业绩顶尖的销售。但是如果我之前是大幅增加他的配额，或新设立一个销售冠军奖，他不会进步这么多。

人工智能与战场

美国国家安全专家表示，如果由人工智能系统而不是人类军官分析相关情报，他们支持先发制人采取军事攻击的可能性要低22%。如果攻击是由人工智能命令的，它们更倾向于对敌人意外杀死美军的行为进行报复。

《算法和影响：人工智能和危机决策》

(Algorithms and Influence: Artificial Intelligence and

Crisis Decision-Making)，作者是迈克尔·霍洛维茨（Michael C. Horowitz）和埃里克·林·格林伯格（Erik Lin-Greenberg），2022年。

网上零售

网站打开慢？可能代价昂贵

毫无疑问，网站打开速度缓慢会让客户感到沮丧，导致一些人在没有完成购买的情况下退出。现在研究人员量化了这种影响，发现仅仅几分之一秒的延迟，就可能对销售造成重大影响。

研究人员获得了七个大型国际服装品牌两年来的每日销售额和浏览数据，以及一个个人卫生品牌网站特定页面的浏览数据。他们对比了数字体验管理公司Catchpoint提供的详细网站性能数据。分析表明，网站加载时间每增加10%，平均每位访问者带来的收入就会下降2.4%，总销售额下降4.2%，并且经历了访问速度缓慢的用户，当天晚些时候不太可能再次访问该网站。人们在结账时对网速延迟最为敏感，这可能是因为结账任务的交易性质，缺乏让他们保持参与的体验元素，以及付款的痛苦。移动端受到的影响比台式电脑端受到的影响更大。在随后几天里，由于网速缓慢而损失的销售额似乎也没有恢复。

当然，有些网速变慢难以避免，但研究人员表示，零售商可以采取一些措施来提高网站的平均速度。由于第三方内容提供商大大延长了加载时间，零售商应该有选择地选择它们，并在关键的结账阶段限制其数量。同样，“零售商可以通过只提供和收集顾客的基本信息来简化结账页面，”研究人员写道，“提供更快的支付选择，如Apple Pay和Google Pay，也可以减少摩擦和客户的等待时间。”^⑧

关于本研究《对速度的需求：在线零售过程中的网速延迟对顾客行为的影响》（Need for Speed: The Impact of In-Process Delays on Customer Behavior in Online Retail），作者是桑迪亚戈·加利诺（Santiago Gallino）、尼尔·卡拉卡奥卢（Nil Karacaoglu）和安东尼奥·莫雷诺（Antonio Moreno）《，运营研究》（*Operations Research*），即将出版。



科技与社会

社交媒体的坏影响，各地不同

社交媒体是否使人们变得更不文明、更不知情、更分裂？根据2022年对近2.5万人进行的调查表明，答案未必如此，而且各地程度也各不相同。

各国平均每六个人中报告称社交媒体有负面影响的人数

美国	3.05	
荷兰	2.90	
匈牙利	2.80	
澳大利亚	2.67	
比利时	2.59	
西班牙	2.56	
加拿大	2.54	
法国	2.46	
希腊	2.38	
德国	2.35	
意大利	2.32	
瑞典	2.30	
韩国	2.30	
英国	2.23	
马来西亚	2.18	
以色列	2.17	
波兰	2.05	
新加坡	1.97	

▲数据来源：《社交媒体在许多国家被视为基本上有利于民主，但美国是一个主要例外》

(Social Media Seen as Mostly Good for Democracy Across Many Nations, But U.S. Is a Major Outlier)，作者是理查德·维克 (Richard Wike) 等，皮尤研究中心，2022年。



职场着装

着装影响工作效率？

我们知道工作场所的着装会影响别人对我们的看法，影响我们的成功。这些选择是否也会通过影响我们如何看待自己，来影响结果呢？

研究人员在美国进行了两项实验，在韩国进行了一项实地研究，以调查员工对着装的看法。第一个实验中，参与者观看了各种服装的照片，并指出他们认为在“商务休闲装”办公室里，每件衣服都能传达

什么信息。第二组中，参与者首先换上商务休闲装，然后换上新的商务休闲装，从随机分配的代表三种特征的服装中选择一种：美观、合规、独特。对照组被要求选择一套与第一套相似的衣服。所有参与者都被要求想象自己在一家公司工作，那里的人通常可以自由着装，而且大多数人都选择商务休闲装。每次换完衣服后，他们都会报告自己穿着那套衣服上班的感觉，他们认为自己的衣服会传达什么信息，以及他们的自我感受。实验表明，人们会把高度美观的衣服与个人吸引力联系在一起，把合规的衣服与归属感联系在一起，把独特的衣服与独特性联系在一起，这三种品质都能提升个人感受。

实地研究涉及84名在办公室工作的白领员工，他们可以自由选择着装。他们在10天内每天填写三份调查问卷，报告他们的穿着、自我感觉、与同事的互动（以及任何社交回避）、工作效率等。美观和独特的服装提升了自我感觉，这反过来又促进了工作目标的进步，减少了社交回避。合规的着装也有类似影响，但仅限于员工经常与同事互动的日子。

研究人员写道：“早上多花点时间准备一套美观又独特的服装——如果你希望与他人互动，而且高度符合公司规范——会对员工在整个工作日的自我感觉产生有意义的影响。”事实上，这对生产率的影响与计划一天的工作活动所带来的好处相似，甚至更大，而糟糕的着装选择所造成的损失，与有一个糟糕的老板、被他人粗鲁对待或上午日常惯例被打破所造成的损失相当。⑧

关于本研究《在工作中展现你的价值：员工日常着装选择的后果》

(Wearing Your Worth at Work: The Consequences of Employees' Daily Clothing Choices)，作者是约瑟夫·金

(Joseph K. Kim)、布莱恩·霍尔茨(Brian C. Holtz)和瑞安·沃格尔(Ryan M. Vogel)，《管理学院期刊》

(*Academy of Management Journal*)，即将出版。

性别

夏季会加剧男女薪资差距

研究人员付出了相当大的努力，试图理解女性收入相对于男性的持续滞后。他们发现还有一个影响因素：夏天。一项新研究量化了学校放假对美国劳动力中男性和女性的不同影响。

研究人员分析了劳工统计局当前人口调查收集的数据，数据从1989年调查开始，到2019年新冠疫情到来之前结束。数据表明，从每年的5月到7月，女性的就业人口比例平均下降1.1个百分点，而男性的就业人口比例则略有上升。女性每周的总工作时间平均减少了3小时，降幅为11%。这一降幅是男性的两倍。

这些模式与各州在暑假时间上的差异一致，就业率的下降主要集中在有年幼学龄儿童的女性身上；这些女性中，许多人会在夏季从工作转到照顾孩子。（对不同女性休假时间的评估显示，没有迹象表明休闲时间的增加是主要因素。）研究人员指出，女性在教育服务行业的比例过高，而这些行业的就业机会在夏季急剧收缩。数据显示，当她们最小的孩子到了上学的年龄时，母亲们往往会进入这一领域——这表明，许多母亲选择与教育相关的工作，部分原因是这些工作提供的夏季灵活性，往往会牺牲其他领域更高的薪酬。

“学校暑假对女性劳动力参与、就业和收入的严重影响，突显出可能需要制定政策解决方案，以减轻女性平等参与劳动力的剩余障碍。”研究人员写道，“延长学年、普及暑期学校或增加联邦政府对暑期儿童保育的支持等选择，可以同时解决暑期学校关闭对劳动力市场和教育的影响。”^⑧

关于本研究《夏季女性就业率的下降》

（The Summer Drop in Female Employment），作者是布伦丹·普莱斯（Brendan M. Price）和梅勒妮·沃瑟曼（Melanie Wasserman），工作论文。

网红营销

哪些因素可以提高粉丝参与度？

根据2022年对中国社交媒体平台微博上5800多条网红发帖的分析，有7个变量影响了粉丝的参与度。

特征	网红				发帖		
	粉丝数量	发帖频率	粉丝-品牌适配度	原创性	正面性	包含品牌链接	发布新产品
对粉丝参与度的影响	↑	↔	↔	↑	↔	↑	↓
	比平均水平高出一个标准差+9%	中等频率的最高参与度	中等适配度的最高参与度	比平均水平高出一个标准差+16%	中等正面性的最高参与度	+11%	-31%

数据来源：《网红营销真的有回报吗？》

(Does Influencer Marketing Really Pay Off?)，作者是费恩·梁 (Fine F. Leung) 等，HBR. org, 2022年。

幸福感

更多样的社交关系=更多幸福

几年前，哈佛成人发展研究

(the Harvard Study of Adult Development) 得出了一个关于幸福的结论。研究人员说，使人们快乐和健康的不是金钱或声誉，而是社交关系。其他研究人员的一项新研究提供了后续：一个人社交关系的多样性，而不仅仅是数量或亲密程度，也是关键。

研究人员分析了四个数据集，代表了八个国家的5万多人。他们采用香农多样性指数 (Shannon Diversity Index) 衡量了人们的“社交多样性”：即在特定时期内各种类型关系的数量和分布。香农多样性指数用于描述生物生态系统中的物种。例如，他们研究了美国人时间使用调查 (American Time Use Survey) 中三年来的回复，其中详细记录了美国公民代表性样本的日常活动。受访者报告了他们在做什么、做多久、和谁在一起，并回答了有关他们的健康和生活质量的问题。分析表明，社会关系多样性是一个高度可靠的幸福预测指标。对其他三个数据集的研究：世界卫生组织的全球老龄化和成人健康研究、一个法国移动应用用户的调查反馈，以及美国居民的问卷反馈，也得出了类似结果。四组数据的三组中，社会关系多样性比婚姻更能预测主观幸福感，尽管婚姻是健康和幸福的一个得到充分证明的决定因素。

“大家时间有限，因此增加社交互动的次数或频率可能具有挑战性，” 研究人员写道，“我们的研究表明，一个更多样化的社交关系，可能会提供不受时间影响的幸福塑造方式。” ⑧

关于本研究《社会关系多样性预测幸福》

(Relational Diversity in Social Portfolios Predicts Well-Being)，作者是汉娜·柯林斯 (Hanne K. Collins) 等，《美国国家科学院院刊》

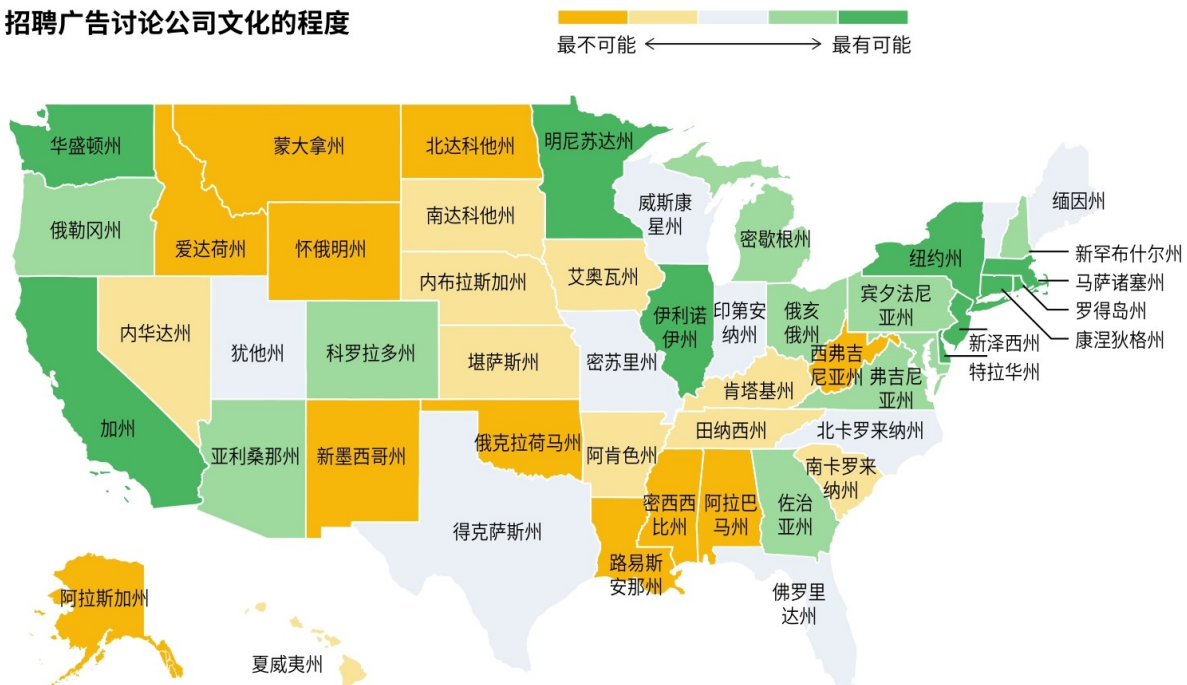
(*Proceedings of the National Academy of Sciences*)，2022年。

就业

招聘广告如何强调公司文化

对很多人来说，公司文化是评估未来雇主的一个重要因素。一项对2010年至2020年近2500万个招聘广告的分析显示了公司最可能和最不可能在招聘广告中包含公司文化信息的州。

招聘广告讨论公司文化的程度



数据来源：《就业市场中的企业文化沟通：来自招聘广告的证据》

(Communicating Corporate Culture in Labor Markets: Evidence from Job Postings)，作者是约瑟夫·帕切利

(Joseph Pacelli)、史天硕(Tianshuo (Terrence) Shi, 音译)、邹媛(Yuan Zou, 音译), 工作论文。

职场竞争 竞争何时会引发违规？

无数公司会举办竞赛来吸引和激励员工并提高绩效，但竞争有时会迫使人们改变或打破规则。一项新的研究发现，有两类人特别容易这样做：意外取得连续胜利的劣势者，在连败时成为夺冠热门的人。

研究人员在研究了四种竞争情境下的参与者后，得出了这一结论：美国梦幻橄榄球联赛(U.S. fantasy football leagues)的参与者，英超联赛的职业足球运动员，模拟审判中的美国公设辩护人，以及被告知他们正在参加美国历史知识测验的共和党人和民主党人。例如，在对英超联赛的研究中，研究人员追踪了18个赛季中每支球队每场比赛前的连胜或连败情况。他们使用两个热门博彩网站上公布的赔率，指定了热门或劣势球队。一支球队的球员收到的黄牌数量——因为违反体育道德或过于激进的行为——表明了该队每场比赛的违规程度。

对于劣势球队来说，违规行为往往是在连胜之后发生的——每多赢一场，领到黄牌的几率就会平均增加4%，连败后违规行为不会增加。对于热门球队来说，情况正好相反：违规发生在连败之后——每多输一次，收到黄牌的几率就会增加约5%——但与连胜无关。其他研究中也出现了类似模式。

在包括模拟审判和历史测验的实验中，研究人员探索了可能导致结果的心理因素。表现出色的劣势者和表现不佳的夺冠热门，都会经历更大的结果不确定性：他们下次的表现可能会偏离人们通常对他们的期望。对于劣势者来说，克服负面期望的前景，往往会带来特别高的兴奋感，而对于夺冠热门者来说，未能达标的想法则会放大焦虑。这两种情绪都是高唤醒情绪，会使人们专注于实现想要的结果，经常略过了伦理问题。

研究人员写道：“违规行为不仅会给公司的短期利润带来高昂代价……还会通过社交习得……并造成长期的声誉受损。”他们指出，经历2015年大众汽车排放作弊丑闻之后，许多大众员工描述了一种激烈竞争的公司文化。这种文化中，高管们经常会夸大他们的生产率。

研究人员总结道，“因此对于公司来说，尤其是经常有明确竞争的公司，理解竞争何时以及为什么会引发违法行为至关重要。”^⑨

关于本研究《突进的劣势者和下滑的夺冠热门：最近的连续胜利和对未来的预期如何推动竞争中的违规行为》

(Surging Underdogs and Slumping Favorites: How Recent Streaks and Future Expectations Drive Competitive Transgressions)，作者是萨拉·多伊尔 (Sarah P. Doyle) 等，《管理学会杂志》 (*Academy of Management Journal*)，2022年。

按生肖投资

中国家庭在所谓的本命年期间进行无风险投资的可能性要高出两个百分点，人们认为本命年会带来霉运。中国的公司董事长的本命年里，公司股票的波动会比较小。

《迷信与冒险：来自中国本命年信仰的证据》

(Superstition and Risk-Taking: Evidence from ‘Zodiac Year’ Beliefs in China)，作者是雷蒙德·菲斯曼 (Raymond Fisman) 等，2022年。

减少不平等

平台如何帮助黑人老板的企业

2020年6月，Yelp推出了一种工具，让老板是黑人的企业可以选择在列表中标识自己的种族身份，并允许消费者明确搜索他们的种族。这一功能旨在支持黑人企业家，他们在新冠疫情中受到的打击尤其严重。现在，一个研究小组评估了它的影响。

该团队研究了Yelp上从2019年4月到2021年8月美国7个大城市4万多家餐馆的每周数据。团队考察了用户访问每家餐厅Yelp页面的次数、访问该餐厅网站的次数、通过平台给餐厅打电话的次数，以及通过平台下单的数量和餐厅获得的收入。团队还收集了包含诸如位置和星级等因素的信息，以及对于老板是黑人的餐馆，该企业是否标识为黑人所有餐馆（或是因为老板在页面上添加了这个标签，或是因为有多个评论者做出标记）。通过使用来自不同平台的手机数据，团队统计了每家餐厅的客流量。为了评估明确提到老板是黑人的影响，团队将标记

为黑人所有或被贴上黑人所有的餐馆，与具有类似特征的其他餐馆进行了比较。最后，团队研究了每个地区的政治倾向和种族态度，并利用了2016年的选举结果和“隐性项目”（Project Implicit）的“隐形关联测试”数据。

事实证明，标记为黑人所有或被贴上黑人标签，对生意非常有利。餐厅的页面浏览量平均增长了33%，网站浏览量和电话访问量增长了50%以上，总订单和收入增长了至少30%，每周的餐馆访问量增长了约10%。这种增长在倾向于民主党的地区最为明显，在这些地区，人们对“白人”和“好”的联系较弱，这表明隐性偏见较低。而且他们主要是由白人消费者推动的，表明了对支持少数族裔企业的潜在需求。

“我们的研究结果表明，数字平台可以有效提高少数族裔公司的业绩，尤其是在美国越来越意识到黑人企业主面临的挑战的时候，”研究人员写道，“这种做法与平台政策形成鲜明对比，后者会试图通过隐藏……种族身份来减少潜在的种族偏见。”^⑧

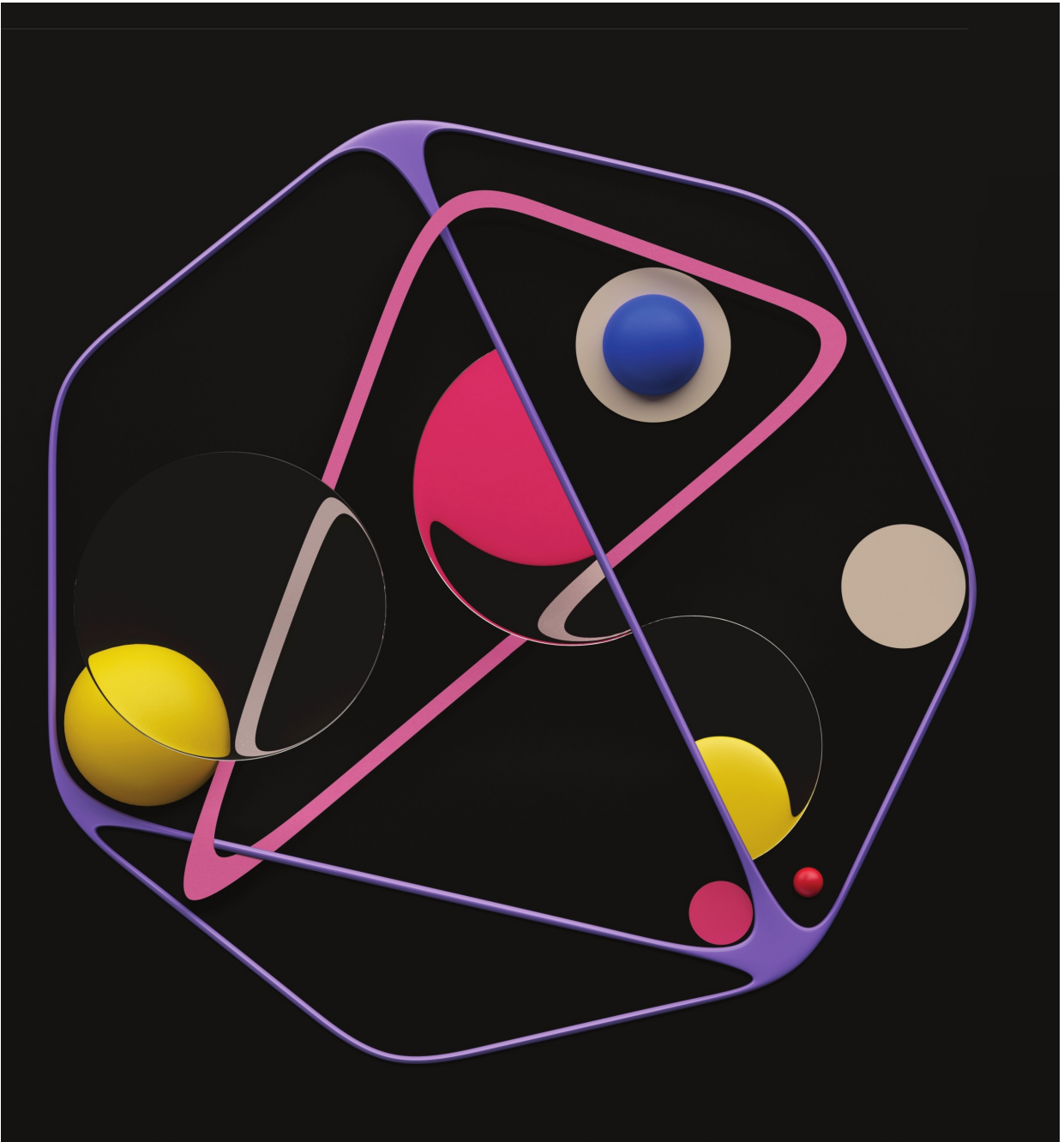
关于本研究《黑人所有权很重要：揭露种族会增加对少数族裔企业的需求吗？》

（Black Ownership Matters: Does Revealing Race Increase Demand for Minority-Owned Businesses?），作者是阿拜·阿内贾（Abhay Aneja）、迈克尔·卢卡（Michael Luca）和奥伦·雷舍夫（Oren Reshef），工作论文。



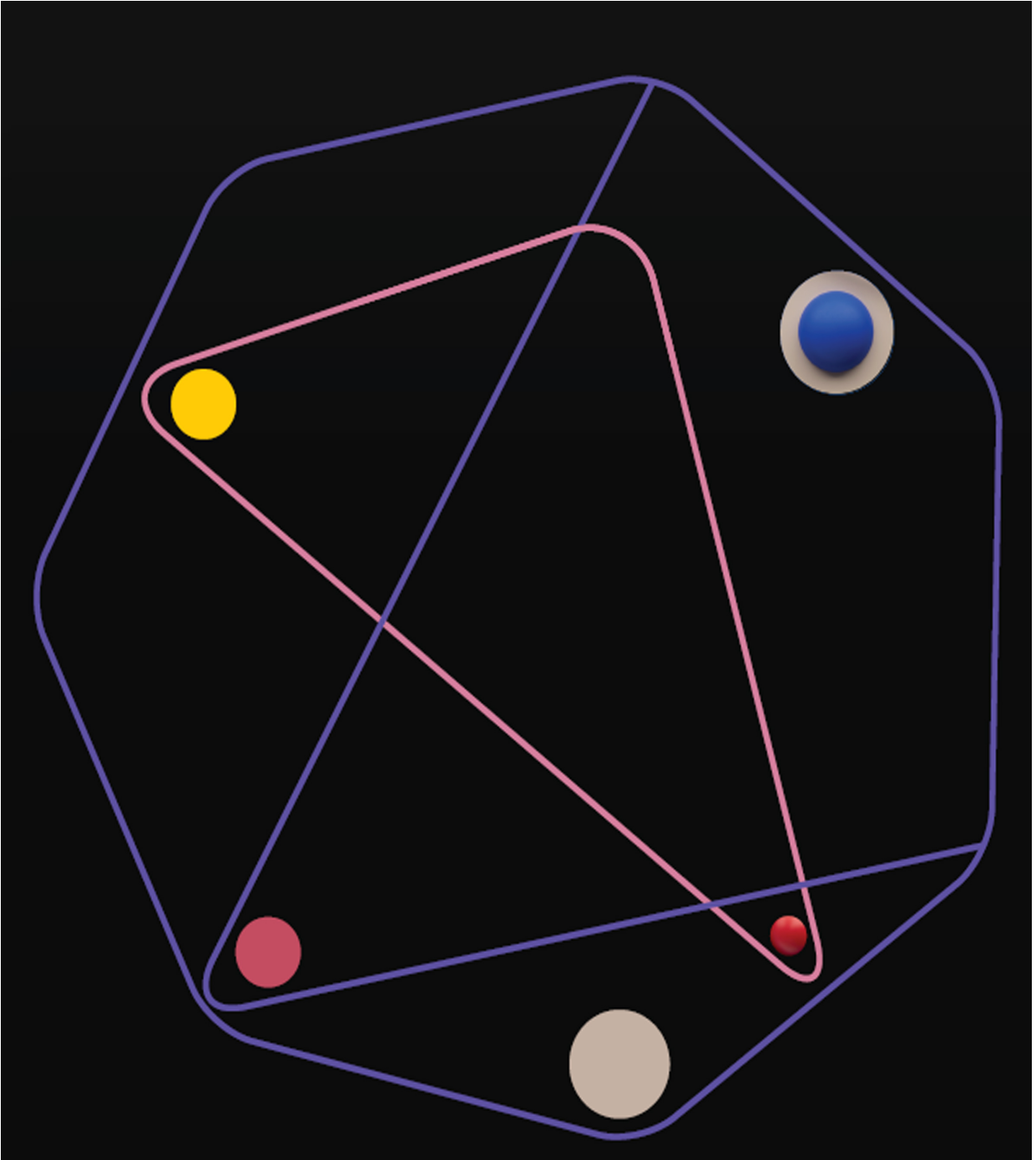
[返回目录](#)

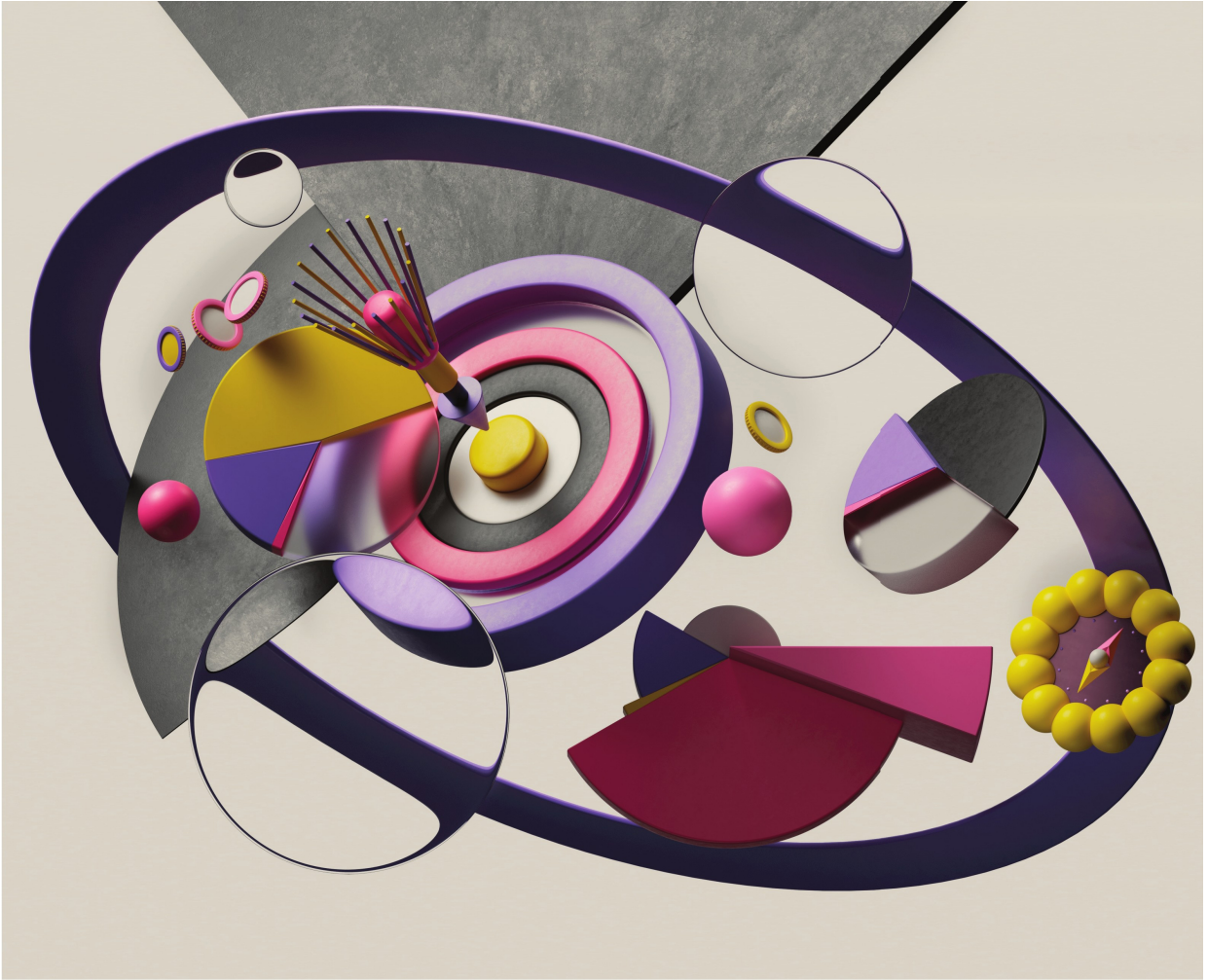
聚光灯 SPOTLIGHT



削減成本的正确方式

The Right Way to Cut Costs





[返回目录](#)

在衰退中为增长投资

Investing in Growth Through Uncertainty

面对衰退，聪明的领导者不是只关注削减成本，而是把握机会，在不确定的环境下寻找增长的确定性。

兰杰·古拉蒂（Ranjay Gulati）| 文

蒋荟蓉|译 牛文静|校 李全伟|编辑

2020年年初，新冠大流行致使航空业陷入危机，美国航空客运量同比暴跌96%。阿拉斯加航空公司的应对方式与很多同行业公司一样，迅速采取行动稳定财务状况。该公司停止招聘，给高管降薪，与供应商重新谈判支付条款，暂停股票回购和股息支付，并减少资本支出。不过，这家公司也做了一些与众不同的事。因为竞争对手取消飞机订单，阿拉斯加航空的领导者发现了机会，能以有吸引力的价格更新和扩大公司机队，并从空客与波音飞机混合的团队转为只留波音的团队，以此简化运营。公司对自己的资产情况充满信心，于2020年12月宣布已经同意购入68架波音飞机，还可以选择再买52架。它是这一年唯一一家下了大笔飞机订单的美国大型航空公司。“我们希望积极行动，从这次新冠大流行的重大挑战中恢复元气，”当时的总裁、现任CEO本·米尼库奇（Ben Minicucci）解释道，“我们知道供应链问题会阻碍飞机交付，但这笔交易会让我们排在供应商交货的第一位，让我们做好准备实现扩张。”毕竟，“在这个行业里，没有飞机就没法发展。”

航空业在2021年和2022年缓慢恢复，米尼库奇与团队加倍投入，订购了后续的52架飞机，又锁定了另外105架，以满足公司至2030年的增长需求。阿拉斯加航空公司还在2022年完成了五项劳动协议，包括与飞行员工会的协议，确保了人才库的安全。至2023年年初，这种在经济衰退中兼顾攻守的策略初显成效。阿拉斯加航空公司原本就已经是美国盈利能力最强的航空公司之一，客户服务获得的评价也很高，2023年，公司在这两方面的优秀表现都得以保持。公司2022年税前利润率

达到行业内最高水平，米尼库奇及其团队预测，至2025年公司收入将每年增长4%到8%，达到或超过行业标准。公司还被《航空运输世界》（*Air Transport World*）评为年度航空公司，赢得APEX乘客之选的最佳航空公司奖，并且登上了《新闻周刊》（*Newsweek*）美国最佳客户服务榜单。

面对颠覆和衰退，许多领导者和企业都会本能地关注削减成本，以维持盈利能力。不过，还是有米尼库奇这样的高管和阿拉斯加航空这样的公司利用不确定时期寻找机会，经过深思熟虑采取行动，把握机会。他们意识到，真正的韧性不只是从逆境中恢复或抵御逆境影响。韧性是一种以更强大的状态归来的能力。要实现这一点，需要在最坏的情况下对你公司的运营及财务健康（损益表和资产负债表）进行压力测试，并且在混乱中也随时留意可以采取的措施，寻找能借以胜出的优势。

可惜的是，我和其他同事在2010年之前的几年里开展的研究表明，很少有管理者能培养出这种更积极的韧性。我们研究了近五千家公司在20世纪80年代、90年代和21世纪初的几次经济衰退之前、之中和之后采用的战略，发现只有9%的公司利用萧条时期改善运营效率（而非一味削减预算和劳动力成本）和对市场开拓及新资产进行战略投资以推动销售和利润增长（见《哈佛商业评论》2010年3月刊《冲破经济衰退》）。咨询公司的多项后续研究再度确认了这个观点：不利的市场条件让胜者脱颖而出，让有韧性的公司获得长期优势。但这项研究跟我的研究一样，在很大程度上局限于战略和战术，并未探讨能让领导者同时接受防御性战略和前瞻性战略的思维方式。

核心观点

问题

面对行业颠覆和衰落时，许多领导者和公司会本能地关注削减成本以维持盈利能力，但这是一种短视的行为。

解决方案

更好的方法是利用不确定的时期，在特定领域明智地削减部分成本，同时投资新的能力，以期在渡过这个时期之后变得更强大。研究表明，采用这种战略的组织会获得长期优势。

建议

为了同时进行防守和进攻，领导者要有三种思维：

- **理解状况：**一步步理解环境，在过程中进行调整；
- **自我发展：**在重要的地方花钱，不重要的地方尽量节俭；
- **对利益相关者平衡的承诺：**与员工、供应商、投资者和社区合作，一同分担痛楚，确保集体提升。

真正的韧性不只是从逆境中恢复或抵御逆境影响，还有一种以更强大的状态归来的能力。



心理学家会告诉你，多数人有天生的进攻或防守倾向——行动目的是为了获胜或为了不败。我们的性格可能是大胆、进取、“关注提升”的，也可能是保守、谨慎、“关注预防”的。然而，带有不确定性的逆境往往会激发人的恐惧和防御。投资管理公司贝莱德全球客户业务负责人马克·魏德曼（Mark Wiedman）在2023年年初指出，危机常令企业高管进入“恐慌模式——他们并没有真的感觉到自己在领导、在接近新鲜事物”。

不过，我最近的研究表明，组织可以克服这种防御性，方法是培养三种关键的思维模式：理解状况、自发的道德伦理，以及关注利益相关

者平衡。我的研究关注的是美国公司，但结论在全世界都适用。领导者若能接受这几种思维方式，即使前景一片黑暗，也能规划出未来的道路。

在危机中理解状况

组织心理学家卡尔·维克（Karl Weick）讲了一个著名的故事，或许是杜撰，讲的是一队士兵在山中遭遇暴风雪，迷失数日。最终其中一人发现了一张地图，他们由此振作起来，成功地返回基地。后来他们才意识到，那并不是他们所在区域的地图。维克说，这个故事的寓意是，“在你迷路的时候，随便一张旧地图都能发挥作用。”

地图能帮助士兵们，不是因为给他们指明了通往安全场所的可靠道路，而是让他们有勇气行动起来。艰难的环境会让人动弹不得，但我们不必等到弄明白一切之后再前进。事实上，朝着不确定的环境迈出第一步，我们才能开始理解状况——这样可以帮助我们理解模糊或令人困惑的议题和事件。士兵们开始前行，在雪中确定了方向，据此调整路线。有韧性的公司和领导者也会这样做，更倾向于采取行动而非不行动，在危机时期尤其如此。他们确定自己的最终目标，经过深思熟虑之后采取初步行动，在必要时进行调整和转向，确保自己走在正确的道路上。

攻防兼顾应对挑战

我的研究发现了三类关键挑战，时常阻碍领导者带领公司冲出衰败的准备工作。

组织性的挑战。二者兼顾的路线需要公司在组织一些地方增加投入、另一些地方减少投入。重新分配预算，可能会招致内部的反弹和争斗，使得这种方法难以实行。若能以客户为中心，就能消除这种紧张，因为客户中心的视角为改善效率和增加新投资的正确比例提供了明确的基础。

文化上的难题。有韧性的领导者和团队倾向于采取更加积极进取的思维方式，即为获胜而战，而非仅仅为不输而战。但要做到这点并不是那么容易，因为大家都知道的回避风险的心理会阻止人做出大胆的行动。对此，领导者的解决方案是明确地把勇敢作为一种文化价值来培养，将勇敢的行为作为文化规范，并且以身作则示范这类行为。

战略上的挑战。兼顾进攻和防守，要求领导者既能平衡利益相关者，也能平衡公司的短期和长期利益。改善运营效率或许能立即见效，但削减太多会影响长期表现。投资或许能获得长期效益，但会影响短期利润。建立清晰易懂的战略协调这两方面——并将这套战略传达给员工——是很困难的。解决方案是确立总体目标或商业意图，给决策者一个明显的方向，帮助他们进行艰难的权衡取舍。

2015年左右，美国领先的金融服务公司爱德华·琼斯

（Edward Jones）看到潜在的问题。公司客户群逐渐高龄化，而公司传统模式——由顾问向认真的长期投资者销售投资产品——正受到数字竞争者威胁。数字竞争者提供了更便捷、更低价的金融市场准入机会。问卷调查显示，整个行业的消费者都对自己获得的金融建议兴味索然。大部分金融公司提供的是狭隘的关于产品的指导，不是更全面的财富管理。

2019年，爱德华·琼斯开始了一场为期数年的彻底转型，转为“以人为中心的全面财富管理”。顾问将在客户财富需求之外更加广泛地了解他们，而且公司也将投资于系统、流程、人才和培训，以提供范围更广的产品、服务和体验。然而这项转型开始后不久，新冠大流行袭来，令资本市场更加动荡。尽管如此，爱德华·琼斯依然坚持转型，即使转型投资超过收入增长也未曾动摇。

2022年年末和2023年年初，经济前景似乎更加暗淡，公司领导者再次怀疑是否应当暂停转型、将资源调去支持短期业绩。但在其他同业公司削减成本和职位时，爱德华·琼斯一直努力提升长期价值。CEO派妮·彭宁顿（Penny Pennington）解释道，她认为放弃投资未来的风险更大。公司投资未来的方式很谨慎，在关注和解读经济环境的同时循序渐进。领导者在不变最终目标的前提下调整达成目标的计划。例如，他们推迟了招募一千名员工的计划，加强了财务规划和分析能力，确保所有新投资都基于充分理由并有评估成功与否的指标。他们还优先考虑潜在价值更高的项目——比如把固定收益业务的IT系统升级排在股票业务系统升级之前。

有韧性的组织靠着成功的初期创业公司里常见的“自发完成”的精神，同时追求有效和高效。

将长期视角与行动导向结合起来，使得领导者在面临危机时能够通过调整、改进和增加投资计划来应对，而不是放弃投资计划。彭宁顿

说：“我们在顺境时投资，也在不景气的时候投资。”爱德华·琼斯已经进行了几项战略投资，如在技术方面投资，让公司五万多名员工可以灵活选择在线工作，还投资了新的全面财务规划认证程序和为客户开发的新慈善捐助平台，这些都将在今后的几年里帮助公司更好地吸引人才、服务客户。

自我发展的道德伦理

尼采说过，人类最常见的一种愚蠢就是忘记自己要做什么。可惜的是，逆境往往会让惊慌的高管做出这样的事。在寻求降低运营成本的过程中，他们破坏了公司的发展前景——陷入一些人所说的“效率陷阱”或“死亡螺旋”。

削减成本更好的方法是考虑运营的有效性。这种思维上的转变很微妙，但也很重要。尽力以最小的浪费获得最大的产出是不够的。公司还是要创造产品、服务和内部流程，以此实现希望实现的目标。正如德鲁克所说：“效率是指正确地做事，有效是指做正确的事。”

有韧性的组织在追求效率的同时也追求有效，采用成功初创企业初期常用的“自发完成”思路。有见地的新企业一边执着地努力提供新的客户价值，一边表现出由于资源受限而产生的深度的节俭。这些公司密切关注客户，其实是为了给领导者提供决策参考。这样的公司一直在问：某个项目、团队或产品线是否让我们更有效地服务目标受众？如果答案是肯定的，公司就会保留并为之投资。如果是否定的，就削减这部分以节约成本。

美国数字媒体公司萤火虫（Firefly），主要业务是在出租车和共享汽车顶部安装广告显示屏。新冠大流行时，公司收入几乎降到零，因为居家的命令让室外营销的效果下降。公司资金逐渐消耗，联合创始人兼CEO卡恩·古纳伊（Kaan Gunay）决定采取两个步骤：其一，减少销售、营销和销售支持团队的人数；其二，在组织内实行20%的降薪。他还与合作的出租车队和司机重新谈判合同，并寻找其他方法在不影响为客户提供价值的前提下减少后台成本。一个解决方案是把运营和工程部门迁到土耳其，那里能找到成本较低但水平一流的人才。

古纳伊利用节省下来的这部分成本请来一位经验丰富的首席收入官，在市场恢复后加速增长。他也继续为工程和产品开发投资，让这些团队能够建立起客户在2021年和2022年需要的新广告优化、预测及规划

技术。萤火虫公司还利用市场悲观情绪导致的低估值，于2021年和2022年分别在美国和英国进行了收购，向新的地区扩展，进一步为成功做好准备。

另一个公司规模大得多的例子来自美国连锁快餐店Panera Bread的CEO奈伦·乔德哈利（Niren Chaudhary）。这家公司在过去几年里面面临着销售放缓、劳动力短缺和餐饮业供应成本上升等全方位的风暴。由于员工流失率高，特别是门店经理流失率尤其高，乔德哈利意识到，公司需要加大人才投资，而不是削减成本，这样才能维持客户体验。于是他采取了几项重大措施：大幅度提升基线工资，为经理提供更多的学习和发展机会，并将他们的薪资更多地与门店业绩挂钩，如此一来，表现优秀的门店经理就能拿到六位数的工资。为了这部分增加的开支，公司提高了餐品价格，涨幅超过通胀率，同时推出面包比萨等新品刺激需求，并开展促销活动吸引越来越注意价格的顾客，比如低价套餐和以每月10.99美元的价格提供无限量饮料的Sip Club。这些措施的成果是，2022年Panera Bread收入增长超过行业平均水平，赢得了市场份额，员工流失率也降低了10%。

平衡利益相关者的利益

我已故的同事苏曼特拉·戈沙尔（Sumantra Ghoshal）是位于海得拉巴的印度商学院首届院长，也是伦敦商学院教授。他说过，最好的领导者就像中餐厨师，知道如何做出酸甜口味——也就是说，他们知道如何兼顾各种诉求截然不同的利益相关者。实现这种平衡在顺境里本来就很难，在危机之中更是格外令人伤脑筋。由于对匮乏的恐惧越来越强烈，内部和外部团体可能会趋于部落化，只顾着保护自身利益，抵触变革，导致削减成本和投资增长都更困难。

倘若放任不管，这种现象会导致领导者做出胆怯、没有想象力且短视的决策。但有韧性的公司领导者会关注利益相关者之间的紧张关系，挑战自己，做出有创造力的权衡取舍，尽全力满足各方相互冲突的利益——我把这种方法叫作“实践理想主义”。这意味着与员工、供应商、合作伙伴、投资者和当地社区合作，一同制定解决方案，可能会暂时让一些群体妥协，但不会让他们过于痛苦，并满足更广泛的长期需求。

美国服装公司李维斯（Levi Strauss）的领导者在2020年就不得不这样做。当时新冠流行迫使公司门店和生产设施歇业，销售额也有所下

降，因为许多潜在客户被困在家里，只穿家居服。公司暂停支付股息，并裁掉15%的员工，节省了1亿美元，以稳定短期财务状况。但公司也为离职的员工提供了医保延期，并为留下的人提供额外福利。此外，公司向供应商提供了近200万美元资助，还帮助供应商获得其他融资。而且公司继续其可持续发展计划，首席财务官哈米特·辛格（Harmit Singh）解释说：“你不能说‘我今天要可持续发展，明天就因为经济衰退或发展放缓而忘了可持续发展’。”

李维斯的确可以通过削减员工、供应商和可持续发展开支来节约更多资金，但公司领导者明白，长远来看，这部分投资将能使公司为所有利益相关者提供更好的成果。辛格说，即使是投资者，“现在似乎也相信从长远来看，一个多元化、更公平、更包容的组织是更好的，因此在困难时期坚持公司宗旨和战略至关重要。没有正确的答案，没有公式，而且人们肯定能在我们做过的事情里找到漏洞。但如果我晚上睡得安稳，我就觉得我们做得还不错。”

爱德华·琼斯公司的彭宁顿也格外关注客户、同事和社区这三个关键利益相关者群体之间的“财务平衡”。2023年，公司尽管收紧了开支，也仍然继续投资于能帮助客户的新工具和新服务，为顾问提供奖金（虽然数额减少了），并投入数千万美元开展面向高中生的“财务健康”项目。

太多的领导者放任根深蒂固的恐惧控制自己的公司应对逆境的方式。他们蜷缩在角落里不敢轻举妄动，只会削减成本、禁止新的投资。他们专注提升运营效率，却不考察这种做法能否让组织更有效地为客户提供价值。他们优先考虑一部分利益相关者，一心盯着短期成果。

与之相反，有韧性的领导者会在危机中冷静地评估自己面临的挑战，在防御的同时发起进攻。他们继续向着目标前进，一旦获得更多信息就迅速调整。他们以自洽的方式运营——投资于有意义的地方，在其他方面保持严格的节约。他们在短期和长期平衡所有利益相关者的需求，以期达到最好的结果。

⑧

正如古代斯多葛派哲学家所言，逆境不只是需要遏制的威胁，也是个人和组织成长的独特机会。这就引出了一个关键问题——借用作家维

维安·格林（Vivian Greene）的一句话：你是想蜷缩起来等待暴风雨来临，还是学会在雨中起舞？ ☺

兰杰·古拉蒂是哈佛商学院工商管理学1942届MBA班保罗·劳伦斯（Paul R. Lawrence）教席教授，著有《深层目标：高绩效公司的心与灵》（*Deep Purpose: The Heart and Soul of High-Performance Companies*，哈珀商业出版社2022年出版）。 ◀

[返回目录](#)

聚光灯 SPOTLIGHT

能让你更强大的成本优化法

Cost Cutting That Makes You Stronger

削减成本会让企业更加脆弱，没有方向，而有韧性的公司会找到有利于增长的立足点。

维纳伊·科托（Vinay Couto）保罗·莱茵万德（Paul Leinwand）

孙达尔·苏布拉马尼安（Sundar Subramanian） | 文

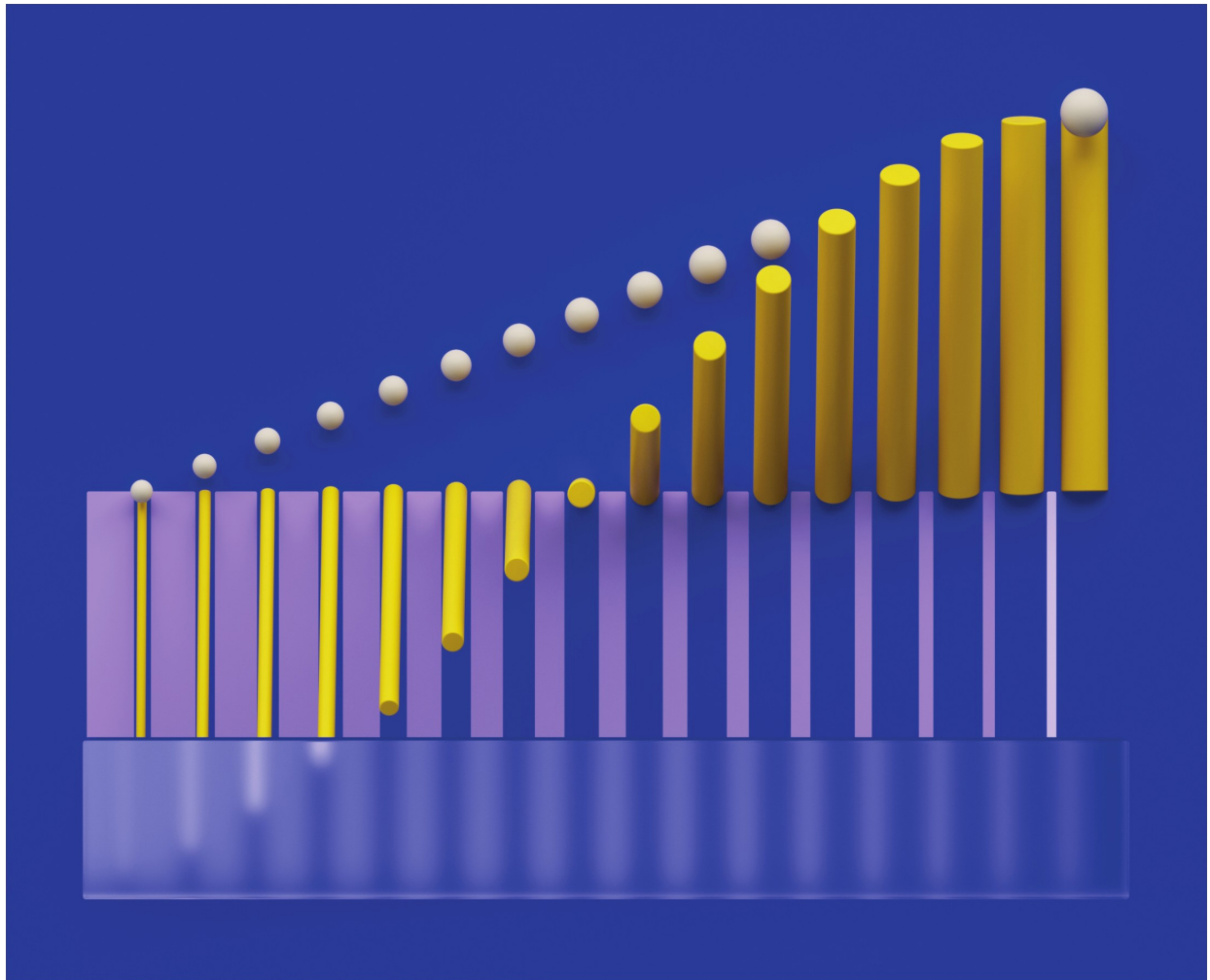
蒋蓉蓉 | 译 牛文静 | 校 李全伟 | 编辑

经济不确定性很高的时候，许多领导者会用上老办法：削减成本。世界上有太多的事情无法控制，而成本在很大程度上是可控的。可是，只为在短期内节约资金而削减成本，是短视的行为。无论是否面临紧迫的需求，领导者都应当把每项开支视为对业务的宝贵投资，认识到增减开支或维持开支不变的决策全都是在为企业锻造未来。

位于华盛顿的全球多元化联合企业丹纳赫（Danaher）是一家把成本当作投资的成功的公司。有些投资是好的，有些是不好的。丹纳赫并不去降低成本，而是尝试摆脱不好的投资，保留好的投资——在经济繁荣时期和萧条时期都是如此。

丹纳赫方法的一个关键要素，是把他们所称的“丹纳赫业务管理系统（Danaher Business System）”不断应用于收购的公司。这个体系反复从丹纳赫广泛的业务组合中吸取经验，提升运营效率。在20世纪80年代作为丹纳赫工具团队总裁、实行了该体系第一个版本的乔治·凯尼格赛克（George Koenigsaecker）回忆道：“大部分管理者的心态是一套工具用一次就完事。”凯尼格赛克现在是投资者兼精益生产专家，他说，流程改进工具应用一次或许能得到40%的收益，“但要达到400%的收益，你必须在不同的时候使用至少十次。必须反复研究这个过程。”丹纳赫竭尽全力追求“有效”，企业文化处处提示人们注

意这点。例如在会议上，高管经常质疑开会有没有必要开那么久。公司的座右铭是“零浪费”。



与之相反，很多公司采取一次性的成本削减方法。如果削减成本是唯一显而易见的达成利润目标的方法，这些公司就会被动地这样做。可惜的是，在急于削减那些似乎可有可无的开支的时候，公司往往会牺牲一些最重要的投资。

最近这种风险不断提升。普华永道2022年11月开展的一项问卷调查中，42%的高管表示，2023年的优先事项是削减成本——今年上半年登上新闻头条的裁员潮证实了这一预测。公司匆忙实行成本削减计划（现在很多地方都这样），几乎不讨论成本背后的战略意图。领导者通常会制定涵盖整个组织的成本削减目标，让各部门管理者自己去迅速找出必须删减的环节或必须淘汰的人。这种做法最终会让组织更加脆弱，失去平衡，有时会陷入绝望，没有方向。

为了进一步了解企业如何在成功管理成本的同时实现增长，我们在思略特董事哈沙·卡斯图里兰甘（Harsha Kasturirangan）的帮助下，对全球最大（基于公司2021年的收入）的1500家上市公司开展了一项研究。我们发现，2015年至2018年间，这些公司里有201家（占样本的13%）实施了我们所说的成本转型：在收入增长低于行业中位数的情况下达到了高于行业中位数的息税折旧摊销前利润（EBITDA）。这个指标把通过削减成本来提高利润的公司和因为收入增长提高利润的公司区分开来。随后，我们分析了这201家公司在2021年之前三年间的财务成果。有125家公司（62%）收入增长和利润率低于市场平均水平，收入相对较平稳，平均下降0.6%，EBITDA下降8.3%。尽管早些时候的利润率有所提升，但这些公司的努力最终并不成功，因为已经损害了未来的结果。

好在201家公司里有76家（包括丹纳赫）在之后三年里收入增长和利润率有所提升，收入平均增长16.8%，EBITDA提升6.8%。这些公司分属各个行业——包括科技、工业、制药和金融服务——属于同一行业的公司最多只有11家。这些公司的地理分布也很广泛，总部各自设在北美、南美、欧洲、亚洲和大洋洲的19个国家。

这76家公司显然为未来的成功做好了准备。我们的问题是：有哪些其他公司做得不对的地方，这些公司做对了？

建立增长导向、成本高效组织的五个关键步骤

要实现成功的成本转型，你必须从一张白纸开始，忽略沉没成本。这是零基预算的基本思维，也是德鲁克提出的著名问题：“如果你今天不在这个行业，是否会选择现在进入？”把这个视角用在每一个项目、条目和角色上，使得管理者能够从战略角度看待成本结构——这是当务之急，因为“你要把钱花在哪里”就是最具战略性的话题。

但在我们的分析中，质疑每一个条目是不够的——而且这种努力本身可能显得脱节且永无止境。我们认为，你还需要采取五个关键步骤。

将成本和成果联系在一起。把花掉的钱当作是投资，都是为了创造价值提供给客户，以及打造提供这种价值所需要的特定跨职能能力。成本不该再被限制在组织孤岛里一成不变、受到保护，这样会让成本与增长脱节。必须跟领导团队深度讨论预算，确定轻重缓急，重点关注真正支持你战略目标的因素和能帮助你实现这些目标的能力。

宜家是一个好例子。宜家公司长期以来一直遵守一项简洁明了的原则，就是向客户承诺：“我们做好我们该做的事，你们来做你们该做的事，我们一起省钱。”公司创始人英瓦尔·坎普拉德

（Ingvar Kamprad，IKEA的前两个字母就是他的姓名首字母）从1958年开设第一家门店之后就鼓励员工在不影响商品质量、客户体验和运营效率的前提下把握一切机会节约成本——这种做法延续至今。比如宜家的设计师不断努力减少产品包装的材料和尺寸，让公司在同一个容器里放进更多东西，节省开支，提供更低的价格。这种战略与执行的一致性在产品设计中十分罕见。在许多公司，设计产品的人不会负责管理开支。而宜家把设计与为客户提供的所有成果联系在一起，包括成本在内。如果你去参观宜家公司，就会发现这家公司的成本意识显而易见。比如宜家高管几乎总是带客人——甚至是贵客——在宜家餐厅吃饭，而不是去高级餐厅，避免任何可能转嫁到客户身上的成本。

简化到底。公司往往把自身的活动当作理应如此，只会做渐进式的调整，不会全面大胆地审视哪些业务、产品线、SKU或运营应当是未来的一部分。大部分人还低估了复杂性的成本，只评估直接成本而非系统成本。要想获得更好的视角，一种方法是想象自己所在的行业出现了一个新的竞争者，它没有你过去所有决策的负担。这家公司会如何竞争，会创造出怎样的产品、活动、解决方案和服务？为了创造最高价值，它会如何简化服务和产品？

飞利浦在以照明和个人电子产品为代表的多个领域有着辉煌的历史，却在2015年左右决定专心发展医疗保健，将其他所有业务剥离、拆分或出售。飞利浦知道，为了成功，必须把管理者的注意力全部集中于医疗保健。在这种极致的简化之下，公司进行新的投资，打造能支持更大胆的医疗保健战略的能力——于是有了健康产品和服务方面的重大创新。

以数字方式迅速重塑价值链。自动化的确提供了巨大的潜力——但如果被束缚在庞大冗长的技术项目里面就发挥不出作用了。公司可以从数字化角度重新思考整个流程，获得数字化的益处，若将自动化置于现有工具之上或取代现有工具，公司将获得更大的近期收益。为了管理这部分工作，一些公司设立了“数字工厂”，负责在整个组织内快速且持续地推出数字化措施。这些“工厂”遵循事先确定的剧本，大幅度简化流程，还让公司得以全面评估所有自动化投资。虽然你可能有疑问——如何能在密切关注削减成本的时候负担得起这样的工厂？

但我们已经看到，数字工厂带来的收益不仅足以抵消其开支，由此节约的资金还能支撑其他成本和增长计划。

我们的一个客户是一家全球食品饮料公司，公司高管着手实施一项计划持续数年的企业资源规划（ERP）现代化项目，但很快就意识到项目需要改善的成本幅度太大，公司不可能花那么长时间等待回报。于是高管们组建了一支数字工厂团队，聚集了在自动化设计、开发、采用和维护方面有经验的员工，让他们重塑现在成本高昂且费时费力的人工流程（如采购到应付款项的周期，以及从招聘到退休这整个过程的人力资源工作）。团队给出的解决方案在现有的ERP平台内部实现了节约，也重塑了流程，为新系统将要实现的更进一步的自动化和洞察做好准备。

重新思考你和生态系统承担了哪些工作。创造强大的新能力并非易事，需要大量的技术、数据和人员。聪明的公司能辨别出哪些地方必须真正差异化，然后思考怎样的人能做到最好。你的合作伙伴生态系统在某些领域的规模可能比你自己的公司大得多。将非差异化的能力外包出去，甚至本公司最重要能力的某些要素也可以外包，这样你就可以把投资集中在最重要的地方。

现在一家公司必须做的事情比十年前复杂得多。举例来说，传统的市场营销人员是通才，可以管理各种各样不同的活动。但现在的市场营销需要许多领域的专业知识，如社交媒体、人种学研究、数据科学和内容策划。要在员工队伍里集齐具备所有这些专业技能的人才，不仅昂贵，还需要能适应多个领域职业发展路径和技能发展的人才模型。外部机构可以提供一种更简单的方式获得这种能力，而且通常还能能为专业人才提供更有活力的职业路径。

21世纪初，苹果公司认识到，制造业既不是公司战略的核心，也不是公司的传统强项。于是，苹果迅速将几乎所有的部件和成品制造转移给生态系统里的合作伙伴。此举让苹果得以在材料和设计方面追求更大的创新，并在各种产品及服务中进一步整合数据和设备，提升产品整体的差异化程度。

建立持续的、关注成本的管理系统。聪明的公司不会把削减成本当作一次性的对经济放缓的反应。这些公司认为，对成本保持警惕是管理者的首要责任。不过这种态度并不多见。太多的公司在经济有压力时

缩减规模，之后几年转而增加销售费用、一般开支和行政开支——却似乎并没有深入理解这种规律。

预算是对公司考虑成本的方式的真正考验。如果你的公司倾向于根据各职能部门的议程逐渐调整预算，说明你可能并没有积极地——或者战略性地——管理预算。但如果公司采用零基预算，在各职能部门间分配和评估，关注最关键、最能差异化的能力，你就正在创造一种管理成本的文化和流程。

惠普2019年采取了正确的方法。当时尽管全球经济形势强劲，但这家标志性的计算机和打印机产品及服务供应商已经开始感受到竞争加剧和商品廉价化的不利影响。作为回应，惠普开始成本转型，彻底简化了产品组合，消除了一整个组织层级以更加贴近客户，并将研发集中化。此外，惠普还精简了办公场所，在转向混合工作模式的同时创造了更高效的数字工作空间。惠普还建立了新的数字支柱：一套ERP系统，让公司能够部署额外的工具和能力。这些经过仔细思考的措施一年削减了超过13亿美元的成本。这部分节约让惠普得以在研发和收购方面进行重要的投资，抵御行业的重大波动。

要获得更好的视角，一种方法是想象你所在的行业来了一个新的竞争者，它没有你过去所有决定的负担，这个竞争者会如何竞争？

惠普现在的目标是降低成熟业务的复杂性和成本、简化运营模式，每年再多节省14亿美元。这笔钱里有很大一部分会重新投资于惠普的“为未来做准备”项目，该项目旨在以创新促增长。惠普公司首席财务官玛丽·迈尔斯（Marie Myers）表示，这样的变化往往需要“艰难的抉择”，但她相信这些举措将能使公司继续为客户提供最前沿的产品。

起步

要启动企业成本转型是很有挑战性的，需要在技术、运营模式、工作方式和公司DNA的其他部分做出重大改变。这种变化一直很难实施，但在过去十年里，公司忙于“灭火”，加上业绩压力不断增加，使得成本转型更加困难。

为了把成本与战略联系起来，避免匆忙的周期性削减成本削弱公司，应当做到以下七点：

高管层统一战线。战略转型不能委托他人。董事会、CEO和高管团队都必须努力采取必要的措施，实现已经阐明的目标。越是革命性的变化，在现状下掌握权力的人就越有可能抵触。当前管理团队的部分成员可能缺乏执行项目的能力、思维和意志力。因此，一切转型都应该在初期迅速且谨慎地说服这些高管配合——或者离开。

通过加速建立信心。早期的胜利会制造推动力，让组织关注转型，协助说服员工相信变革是可以实现的。获取早期胜利的举措——通常涉及迅速叫停某些没有成果或不再具有战略意义的项目——应当在一些关键领域弥合绩效差距、降低成本，并释放资金以推动长期举措。如果这类措施从第一天起就显示出对利润和现金流的积极影响，就能让转型自给自足。其他直接的机会包括削减不必要的职位、用数字自动化处理繁琐的任务，以及减少外部承包商费用。

将转型期定为两年。投资者和分析师越来越怀疑超过24个月的转型，特别是那些承诺在后端实现更多效益的转型通常是失败的。组织如果不得不忍受长达数年的重复和侵入性的变革，同样会疲倦不堪。

因此，成本转型工作要在短期、中期和长期都取得成果，这点很重要。把成本转型当作三个章节。第一章：在不依赖技术的前提下采取适当的成本控制措施，节约出资金投资于真正重要的地方。第二章：启动更加复杂的成本控制计划，如迁移运营地点，或者用ERP或先进的数字技术将大量流程自动化。第三章：确保你已经建立了持续的成本管理流程，并且正在投资新产品、新平台和新能力，以获取基本的优势。

建立专门的基础设施用于变革。在经营业务的同时改造业务，两者要兼顾。公司需要一位首席转型官

（chief transformation officer），关注在每一种经济环境里调整战略和成本——并且让高管负责“执行”和“转变”，认识到两者都至关重要。这位新的或加强的C级高管应当有一个转型办公室支持，这个办公室负责构建工作流、任命项目发起人和领导者、明确责任并推动成果。转型办公室必须凭借其权威性和独立性建立信任，应当成为一个提供可验证数据的真相来源，还应该在必须克服障碍、必须对路线进行重大调整或必须同步不同的工作流时介入进行干预。

尽早让中层管理者和一线员工参与。中层管理者能在一线和高层领导团队之间架设桥梁，处于可以做出贡献的位置。让他们在转型过程中

拥有发言权，他们就会感到自己有所参与。让他们提出反馈、疑虑和想法。给他们提供激励，以产生真正的创新——也许还可以与他们分享收益。而一线员工则最适合评估哪些开支可以削减、哪些流程可以简化，不至于影响质量或客户满意度。我们与客户的合作表明，一线意见领袖可以推进对成本管理工作的广泛支持，效果比公司层面的一切努力都更加强劲。

高管需要表现出“以节俭为荣”，消除员工普遍的怀疑——削减成本是上层告诉中层对下层做的事情。

让企业文化发挥作用。如果企业文化可以促进而非阻碍转型，持续的变革就会变得可持续。关键在于关注几项关键行为——即现在一部分员工经常有的行为，如果推广到所有员工，就能带来切实的业务改进。改变行为是很困难的，试图一次改变多个行为是不可能的，但如果让所有员工都注意某几个行为，这件事就会变成一种新的思维方式，从而变得简单。

一家全球食品公司要求全体员工开展三项行动：在任何地方看到浪费的证据，都要说出来，并提供解决方法；尽可能地使用自助服务满足自己的业务需求；鼓励团队带着所有需要的支持材料参加运营审查并遵守议程。这些行动提升了员工在无人监管时的成本意识，促使员工把公司的钱当作自己的钱来节约。

建立持续关注成本的机制。企业需要根据战略性的能力和增长性最强的业务，不断重新分配资源。财务系统应当更加透明地公开“好的”成本（与差异化能力相关的成本）和“坏的”成本，这是维持运营和业务所必需的。为预算所有者提供关于成本驱动因素的详细信息，帮助他们更深入地理解决策的经济性。

例如，我们的一个客户，用一张幻灯片说明了节约的一美元如何在系统中流动、让公司业绩提升。这让管理者直观地看到如何将削减的不必要开支转化为对个人有利的公司业绩。宜家为了实现既定目标——为客户省钱、持续关注成本管理，部分措施就是每年对所有成本和价格进行审查。

领导者应当让职能部门和业务部门的负责人各自承担责任，在传统的损益目标以外还要在特定的成本库（如一般行政支出、运输、间接支出和商品销售成本等）实现阶梯式变化。高管必须亲自示范有成本意

识的行为，积极展示“以节俭为荣”，消除员工普遍的怀疑——降低成本是由高层告诉中层对下层做的事。

如今的经济状况，使得成本管理成为董事会和领导团队关注的重点。要解决这个问题，高管面临着一个选择：可以用传统方式削减成本，承担削弱组织的风险；也可以付出艰苦的努力重新思考业务的根本要素：大胆确定组织差异化的成果，简化运营的各个部分，通过自动化节约资源，利用生态系统分担自身无力承担的活动，将成本管理纳入每一项工作。

⑧

当成本不再是少数人关心的负面话题，当预算真正反映战略选择，当整个公司意识到每一笔投资的珍贵，你就会知道，成本管理取得了进展。到那时，你找到的不只是管理成本的更好方法，还是改造公司、塑造未来的方法。 ⑨

维纳伊·科托是普华永道旗下战略咨询公司思略特副董事长，《适合增长：战略性地削减成本、重构及复兴指南》

(*Fit for Growth: A Guide to Strategic Cost Cutting, Restructuring, and Renewal*) 作者之一。保罗·莱茵万德是普华永道公司美国负责人，思略特能力驱动战略及增长全球董事总经理，西北大学凯洛格学院兼职教授，著有《超越数字：伟大领导者如何改造组织并塑造未来》

(*Beyond Digital: How Great Leaders Transform Their Organizations and Shape the Future*) 等多部著作。孙达尔·苏布拉马尼安是思略特领导者，负责企业战略、价值与数字化转型业务。 ◀

[返回目录](#)

聚光灯 SPOTLIGHT

中层有用，谨慎裁员

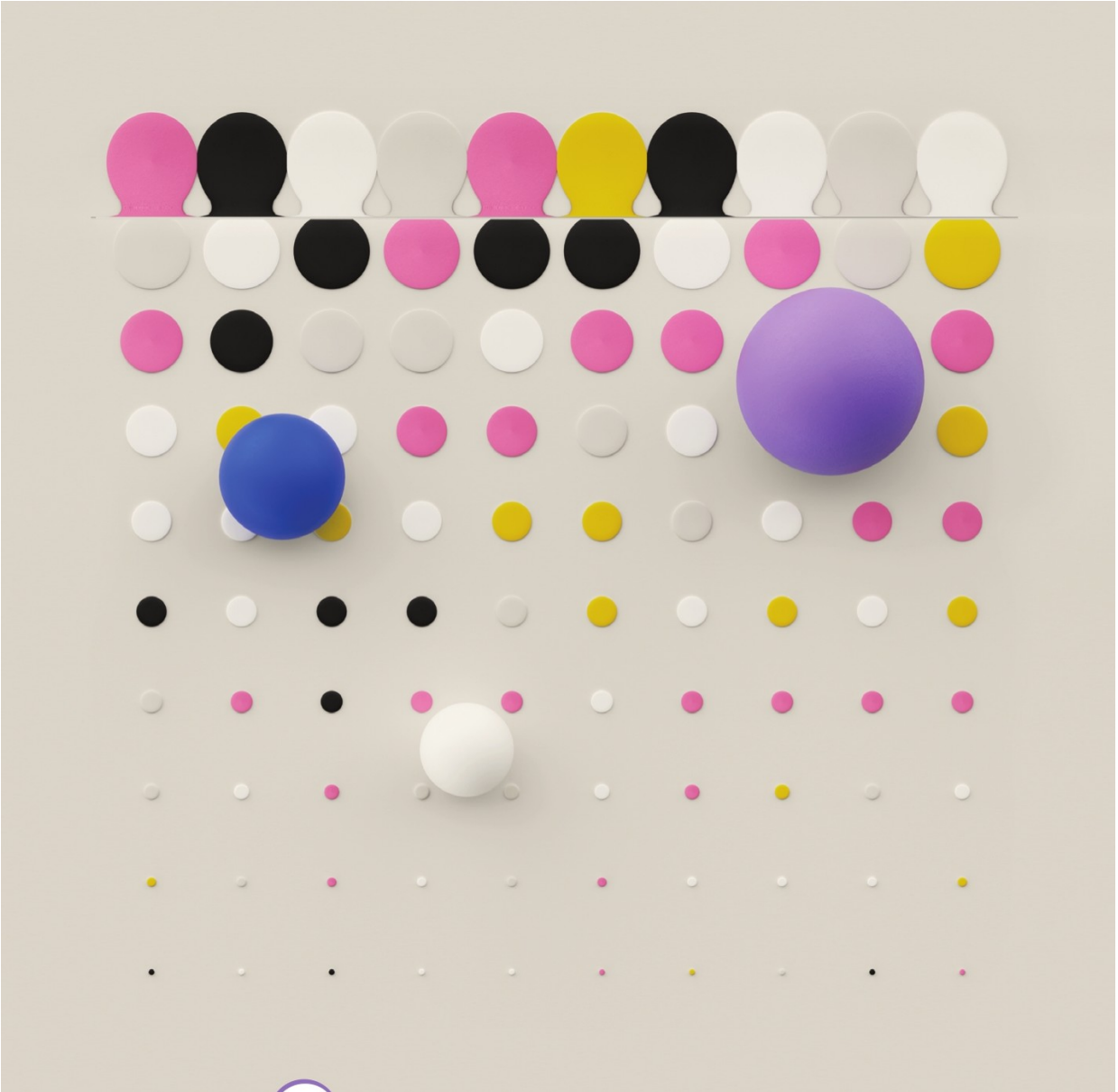
Don't Eliminate Your Middle Managers

重新构思其角色后，他们就可以在萧条时期帮助公司繁荣发展。

埃米莉·菲尔德（Emily Field）布赖恩·汉考克
（Bryan Hancock）

比尔·沙宁格（Bill Schaninger） | 文

蒋荟蓉 | 译 廖琦菁 | 校 孙燕 | 编辑



最近几个月，在经济可能放缓的迹象下，许多公司为了控制开支而宣布裁员，被裁的往往是中层管理者。然而仓促或过于深入地裁掉中层管理者可能是个代价高昂的错误。在过去几年为客户提供咨询和研究劳动力趋势的过程中，我们看到，这个至关重要的组织层级，经常会被严重削减。问题在于，中层管理者接近一线又没那么近，对于帮助企业驾驭快速、复杂的变化至关重要。他们可以让工作更有意义、更有趣且更高效，有他们的参与才能促成真正的组织转型。他们是维系团队与企业的黏合剂，提升了个人和团队发展所需的包容性和心理安全感。

然而要让中层管理者发挥这种作用，领导者必须重新构想他们的角色，为他们提供需要的培训和支持。公司不应该淘汰他们，或将其降级为行政或个人贡献者，而是应当重新评估他们的职责，更加充分了解他们的价值，培养、指导和激励他们发挥作为组织关键角色的潜力。

这些要求听起来很高，但如果不这样做，领导者可能难以承担后果。这是我们最近在考察投资人力资源发展（包括关键管理层）的经济影响时发现的。我们研究了1700家全球公司的人力资源数据——例如自然减员、培训时间和内部流动等方面的数据。我们还研究了这些公司的麦肯锡组织健康指数

（McKinsey Organizational Health Index），这个指标根据的是对组织绩效结果（如员工激励和包容性的工作环境）和管理实践（如员工授权及自下而上的创新）的分析。对照这部分信息和公司的财务结果时，我们发现管理者在人力资源指标方面出色的公司，投资资本回报率很高（28%），长期财务业绩出色的可能性，是同行业其他公司的四倍，而且在新冠疫情期间有更加持续的收入增长。

中层管理者为什么可以成为公司的MVP

许多公司不知道如何让中层管理者，即距离一线和高管都至少隔了一层的人，充分发挥作用。在一次又一次问卷调查中，这些管理者纷纷报告说，自己深陷官僚主义和个人贡献者的工作中。如果能把他们从这类要求里解放出来，他们就能在对于21世纪工作场所至关重要的几个领域，发挥领导作用。

应对逐渐发展的自动化。随着算法和机器从人类手中接管任务，公司将会进行我们所说的“大重组”（the Great Rebundling）：设法重新配置员工的工作。这样的重新设计可能大部分是在总部决定的，但细节只能由对一线工作有直观认识的人来确定和执行。明智的组织会让中层管理者负责拆分和重组受到影响的工作。

全球最大的私营雇主沃尔玛已经认识到，在快速变化的技术和消费者偏好面前，工作拆分与重组有多么重要。沃尔玛学院

（Walmart Academy）会提供指导和在职辅导，让员工为主管职位做好准备，沃尔玛的Live Better U项目会提供网络安全、工商管理、供应链管理和物流等方面的免费课程和培训，全都是为了培养员工未来所需的技能。沃尔玛企业领导力及学习高级副总裁洛兰·斯托姆斯

基（Lorraine Stomski）在一期播客里告诉哈佛商学院的约瑟夫·富勒（Joseph Fuller），建立强劲的管理渠道至关重要。她说，管理者是“信任你的那个人，知道你能比现在做得更多”。

在人才争夺战中胜出。我们公司和其他公司的研究发现，人们寻求的不只是高薪。他们希望了解自己未来的工作在组织战略中的位置，以及与自身目标的一致之处。他们希望加入一个关怀、值得信赖、有趣、高绩效而且好玩的团队。他们希望雇主参与自己的发展，希望对自己工作的内容、时间和地点有更多控制权。

中层管理者可以大幅度改善公司吸引人才的能力。他们远比上级或人力资源同事更能制定个性化的工作安排，在加强招聘、员工保留和多样性的同时，实现高价值工作。以朱莉娅为例。她是一名刚毕业的高素质人才，面试过两家投资公司。一家公司的招聘经理戴维提出了六位数的待遇却被拒绝，对此十分震惊。他不明白现在的招聘过程不仅有经济交易，在朱莉娅问起职务分担和公司是否承诺实现碳中和的时候，他回答得磕磕巴巴。

朱莉娅接受了第二家公司的工作。这家公司关注环境、社会与治理（ESG）方面的投资，面试她的经理卡尔提到了公司的价值观和优先事项，以及这些是否与她的价值观一致。这样的对话只能由贴近一线的人推动，这部分人既了解公司的目标，也了解每个人的目标。卡尔表示支持远程和兼职工作，并向自己的团队介绍了朱莉娅，这份热情和投入赢得了她的青睐。

随着工作越来越动态，其他招聘做法也需要相应改变。人力资源部门可以保证政策的一致、公平与合法，但只有管理者对自己的部门有足够深入的理解，才能看到新旧现实间的差异，找到需要改变的政策。例如，大学学位对某些职位是否还有意义？是否需要更有创意的招聘策略？管理者和人力资源部门可以一起努力，扩大招聘范围，引进新的人才。这个过程中，他们也会帮助公司达成多元化目标，并为以往处于弱势的群体，提供公平的竞争环境。

领导员工发展。中层管理者可以与人力资源部门交流，讨论如何监督和培养员工。他们更了解自己团队的成员，所以最适合提供持续的指导，并在早期发现和解决员工表现方面的问题。

让管理者摆脱繁重的任务，就能提升他们的工作表现，并让他们提升下属的工作水平。

在一家广告公司支持性岗位任职的鲍勃非常了解这个行业，他还有很多有创意的想法。但他有个习惯是爱绕远路，会让项目花费不必要的时间，变得很复杂。鲍勃的上司没有直接处理这个问题，而是鼓励鲍勃横向调职。幸运的是，鲍勃的新上司艾莎认真履行了自己作为教练和职业发展指导的职责。她从一开始就表达了自己的期望，与鲍勃讨论了更有效的工作方式。例如，她指出，鲍勃可以通过打电话而非群发电子邮件，来解决特定的客户问题，节约自己和他人的时间。在艾莎的指导下，鲍勃成了有价值的贡献者和同事。

展示出目标和同理心。这样做的必要性并非仅限于聘用员工之前。员工如果每天都有意义感与归属感，满意度、投入度和表现都会提升。CEO首先可以精心构思“公司代表什么”的有说服力的陈述。不过后续对话则需要有技巧的管理者，他们可以深入了解每位员工重视的事物，与大局联系起来，并且尝试根据每个人最大的热情所在，调整每份工作。新冠疫情的背景下这点尤其关键。2020年8月麦肯锡对美国员工的问卷调查中，有三分之二的人表示，新冠促使他们重新审视了自己的个人目标，近一半的人说自己正在因此考虑换个工作。

中层管理者可以与下属讨论“需要完成的工作是什么”和“这项工作为什么重要”等问题，让组织目标与员工切身相关。他们可能是有天赋的讲故事的人和表达者。随着很多组织为应对新冠而解除了集中办公模式，将员工与公司目标联系起来就变得比以往更加复杂且重要。

同等重要的是，有技巧的管理者明白，员工有着丰富而深刻的人生，他们不仅关心工作，还关心自己的希望和梦想。这样的管理者会意识到，如果某位员工表现不好，很少是因为这个人不在乎工作，通常是因为这份工作不适合这个人，或者是其个人生活上的压力。如果是前者，管理者可以在公司里寻找更合适的工作。如果是后者，管理者或许可以设法帮助员工减轻负担。

关注团队成员的心理健康不再是可有可无，而是必须做的事情。麦肯锡健康研究所（McKinsey Health Institute）前不久对15个国家的1.5万名员工开展调查，59%的参与者表示自己至少有着一个心理健康难题。一对一谈话是了解员工状态、表达同理心和提供具体帮助的理

想方式。中层管理者如果能定期与下属一对一沟通，就可以提升员工的忠诚度和业绩。

巧妙利用数据。对数据的忽视和误用，会让组织处于严重不利的位置，在工作性质迅速变化的动荡环境下尤其如此。很多领导者会抱怨，投资了昂贵的数据技术，却没看到多少切实的成果。

困难往往来自“最后一英里”的挑战：如何让可以运用数据的员工理解数据，并为他们提供明确的数据应用建议。一些公司已经组建了跨职能的数据科学团队，负责处理、分析和传播信息，并协助管理由此而来的新项目。中层管理者可以在这些团队里发挥关键作用，帮助团队构建分析、理顺工作。因为中层管理者最清楚数据收集和应用到日常工作的方式，要保证基于数据的活动没有延续偏见或影响绩效，他们是必不可少的人。

但利用数据不一定涉及复杂的技术，比如简单的员工问卷调查就可以有效了解员工需求。高层领导者应当与中层合作，保证问卷问题是精心设计的；管理者比其他人都清楚哪些重要因素需要评估。他们可以为自己的上级和下级解读结果，还可以协助制定能获得具体成果的行动计划。

高层领导者需要做什么

太多高管没能授权员工做适合自己的工作。这点对中层管理者的影响格外大。前不久麦肯锡的一项调查中，许多中层管理者表示，他们在低价值的行政工作和个人贡献任务上耗费了近一半的时间。他们在采访中说，自己没有得到上级的信任。这种事可能会在整个组织里造成习得性无助的状态。



很多内容讨论过抛弃旧的命令控制式领导、重新评估角色、下移更多权力的需求。这一必要性再怎么强调都不为过。为了真正有效，管理者需要自主权和灵活性。让他们摆脱沉重的任务——借助自动化或重新分配任务，或者直接取消这些任务——就可以提升他们的表现，也会让他们提升自己下属的表现。这意味着将信任置于官僚主义之上，摒弃以往流行的让管理者兼顾两份工作而非专注一份工作的“球员与教练”模式。

重新评估的第一步，要确定最重要的管理角色，即能实现最大利润或涉及最高风险的角色。根据职位的具体工作，仔细思考让谁来承担这些角色。下一步是确定最有影响力的管理者。你可以在员工间开展调查，问问他们在想了解当下情况时会去找谁，看看哪些名字会被反复提及。不是所有人都会承担重要角色，所以你应当关注我们所说的

“关键的少数人”，也就是既有影响力又有高价值的人。要在进行重要战略决策时让他们参与进来。有影响力但不在高价值职位上的人，可以发挥传声筒的作用。如果你能让他们随时了解情况并得到启发，他们就可以在组织各个层级传播能量和激情。

聪明有创意，但没有特殊影响力或人脉的管理者，可以在鼓励下加入人际网络，让这个网络帮助他们产生并分享创意，并将由此而生的计划付诸执行。影响力和价值都不是顶级的管理者，经过深思熟虑后再妥善部署，也能发挥作用。可以让他们进入关键项目，或者与更有影响力的同事建立联系，这或许能让他们获得动力，发挥才能。

进行这种重新评估时，你可能会遇到严酷的现实：一些人无法承担以上任何角色。你可以对很多人进行培训，让他们更能发挥作用，或者为他们找到更合适的团队。以往作为个人贡献者十分出色的人可以回归这个角色，在自己的专业领域进入晋升轨道。一些人在调整过任务也接受过额外训练后，可能依然不太合适，你可能就需要让这部分管理者离开。

你还需要改变评估管理者的方式。不要只根据其创收和利润给出奖励；要认可那些承担了困难任务的人，不管他们的任务是否有盈利的潜力。最关键的是，为管理者最重要的工作——管理——提供奖励。我们认识的一位高管设计了计分卡，用的是传统指标，但也会考虑团队业绩、多样性、员工流失、团队中空缺职位的数量、与下属一对一交流的数量、继任计划和员工参与度等指标。无论优先考虑什么指标，都要明确你想看到什么样的行为。

努力为中层管理重新注入活力的过程中，你应该做到以下几点：

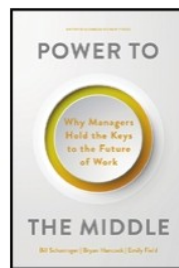
- 保证你的组织有明确的宗旨声明，且与管理者的目标相一致。
- 尽力让好的管理者继续当管理者。让他们在管理体系中获得晋升，走上高价值职位，用大幅度加薪给予奖励，避免他们另找工作。
- 说明这类职位就是理想职位——是目的地，而非中转站。
- 鼓励管理者们互相见面，分享最佳实践。
- 创造一种让管理者觉得可以畅所欲言的文化。这部分管理者通常能最先发现系统性问题，并能找到解决方案。

● 向你的管理者展示同情心，就像你希望他们对自己的下属展示同情心一样。

管理者承担着一些最艰难的工作。调查显示，他们是抑郁和压力水平最高的一类员工群体。要记住这一点，并全力支持他们。

如今的工作世界中，人力资本至少与金融资本一样重要。为了生存和发展，组织必须转变观念，要认识到不仅员工是重要资产，招聘和发展员工的人也是重要资产。

这个过程中最难的就是开始上述改变，而且这种改变必须配合严格的培训，因为几乎没有管理者能具备角色重构后所需的全部高级人际沟通能力。不过，如果投入时间和精力为中层管理者赋权，你的组织将获得巨大回报。 ⑤



⑧

埃米莉·菲尔德和布赖恩·汉考克是麦肯锡合伙人，比尔·沙宁格是麦肯锡荣誉高级合伙人。三人合著有《为中层赋权：管理者为何掌握着未来工作的关键》

(*Power to the Middle: Why Managers Hold the Keys to the Future of Work*)，哈佛商业评论出版社2023年出版，本文改编自此书。 ◀

[返回目录](#)

对话埃森哲：当原子遇见比特

时青靖 | 编辑

ChatGPT的快速兴起，生成式人工智能展现了其显著增强人类能力的本领。这项技术的到来将在不同领域、不同方面给企业带来结构性变革。当下企业转型面临从打造纯数字能力转向构建数实融合的新现实，消除数实之间的界限，使其相互交织、相互渗透。因此，埃森哲在今年主题为“当原子遇见比特：构建数实融合的新基础”的《技术展望2023》中指出，“通用智能”将是未来十年内影响企业发展的重要技术趋势之一。这种人人可用的人工智能将连同数字身份、数据透明以及前沿探索等其他关键趋势为推动数字世界和实体世界融合发展奠定坚实的基础。

为进一步探讨这一主题，《哈佛商业评论》中文版与埃森哲全球副总裁、大中华区企业技术创新事业部总裁、埃森哲阿里事业部总裁俞毅展开对话。对话讨论了生成式AI技术趋势将如何重构传统行业，推动现实世界与数字世界相互融合、企业应如何定制基础模型开展投入应用，实现企业重塑并达成新一轮增长，以及如何看待中国企业领导者们关心的监管和未来发展等问题。这些问题对所有企业的未来都至关重要。以下是采访摘要。

开启生成式AI业务生态

HBR中文版：如何正确理解生成式AI这一技术理念？它会给企业业务带来怎样的影响和变革？

俞毅：AI的变化正在逐步超越摩尔定律，现在看更像到了一个指数级变化的引爆点上。生成式AI的发展可能需要从不同角度来解读，需要通过不同的维度和层面来理解。对企业来说，目前依然处于AI技术探索期，需要从一些场景入手进行开发，同时也需要尽早从整体上去考虑。当前，企业正面临着新一轮变革，我们将其称为“企业全面重塑”。很多企业的业务逻辑正在发生巨大变化，即使是互联网企业也

需要进行内外部的全面重塑。越来越多的企业已经开始思考如何应用创新技术，布局未来市场。

企业应如何将数实融合战略和生成式AI的应用很好地结合起来？

AI的应用主要有以下几个方面：一是内容的创建，这点已比较明确。二是生成式AI可以像参谋那样给出建议。比如销售过程中应该推销什么样的产品或以何种方式去推销。AI可以根据不同行业生成不同场景和更多解决方案，这比过去更多依赖经验和数据的方法更为高效。三是业务流程自动化。生成式AI能够有效提升现有生产力，改变很多场景的原有业务流程，帮助企业提升效率。例如，AI可以帮助软件代码编写人员大幅提高生产力，掌握各种编程工具和方法，以及管理系统文档等。四是安全。生成式AI可以对企业内部各个维度进行监控，提供一种更为安全的保护机制。

生成式AI能给企业带来怎样的差异化和竞争优势？

虽然生成式AI目前整体上还处于一个前期阶段，但是在一些领域已进入应用开发过程，比如电商领域。在这个领域，每个产品都需要有标签文案，而标签的质量直接影响到产品在电商平台上的消费热度和流量。很多电商只是做简单的标签或者观察一下同行怎么做，以借鉴或者稍稍改动。目前已有电商开始采用生成式AI根据不同地域、消费年龄，做定制化文案。这一举动可以帮助业务转化率提升10%至20%。

再看一家消费电子企业的例子。该企业比较重视售后服务，现在采用生成式AI对客户需求做定制化的个性分析，然后结合产品和内容，更为精确识别并满足消费者的需求，给企业带来1%的增长。虽然这个数字看起来不多，但对毛利比较薄的消费电子行业来说，能够提升一个百分点已是不易。因此，在一些场景比较明确且跟内容生成比较强相关的领域，生成式AI应用的效果已开始显现。

“通用智能”将是未来十年内影响企业发展的重要技术趋势之一。

构建企业创新和应对能力

哪些企业现在就需要开始大规模应用生成式AI？

我认为每家企业其实都应该去考虑AI能给其带来的影响。当然每家企业的步伐和节奏可能不同，方式也可以不同。回顾之前的数字化，可以发现营销领域的企业最早开始，也就是从电商快消这一波先开始，然后慢慢蔓延到其他领域。现在看来，生成式AI最早开始影响的应该是那些所谓劳动人力密集型行业。可能大家谈论得比较多的是诸如会不会导致人类岗位被取代等话题。但是我们不这么认为。我们认为AI不会取代人，更多是一个赋能的作用。如果你还未意识到去习惯和运用这项技术，被淘汰是必然的，但如果你去拥抱它，又能够以更好的方式去用它，其实是一种能力的加强。

生成式AI这类新技术对企业当下转型以及未来转型起着怎样的推动力？具体体现在哪些方面？牢固的数字化底座一直是很多企业的薄弱之处。企业可能在运营方面做得很好，但内部人力资源、供应链和财务管理不善。现在整个商业环境非常复杂，是考验企业内功的时候，因此企业需要夯实其数字化底座。生成式AI能够对企业数字化底座起到带动作用。同时，企业在提升数字化核心能力时，架构设计非常重要。AI是其中非常重要的一个环节，能够在企业架构的前台、中台和后台起到很好的衔接和推进作用。

同时，服务企业的供应商也需要与时俱进，包括埃森哲。这些供应商一直服务各行业企业，以前是围绕着传统模式去响应客户需求，但现在企业在转型重塑过程中，很多需求是不确定的。作为供应商要做到全面，不仅要懂业务更要懂技术。再者，供应商要有全局观念，改变之前明确分工，转而成为陪伴者，从需求分析到应用落地，然后不停地迭代，与企业共同进步。

理性看待监管和未来发展

如何看待现今许多企业领导者们最关心的问题之一：监管和合规？

这肯定是绕不开的一个问题。合规性可能很大一部分是涉及数据方面的，但也有部分是因为对整个模型的使用方式。就好像云最初推出来时，大家会担心服务器不在企业这边，而在别人那里，数据是否安全。监管大模型跟监管云服务有类似的地方。因为大部分大模型都是有一个私域的隔离，就像云也是不同客户，有不同的通过技术手段做的隔离。

对于一个新生事物，我们需要防范一些可能的潜在风险。但是我们不能因此放慢前进的脚步，要找到监管和创新的平衡。我们在探索的过程中，试验点都是在一个小范围内，在企业场景中，包括数据等资产的归属权都是有比较明确定义的，因此在企业范围内都比较可控的。这个探索过程很重要，能够让我们知道更多潜在风险，也可以通过这个过程给到相关的反馈，帮助法律法规进一步完善。因此我们应该辩证去看待这个问题。

在这一领域，目前中国企业处于怎样的发展时期，未来会有哪些发展规划？

⑧

从大模型本身来说，可能各家之间差异不大，模型本身的复杂度是能做到的。在模型训练过程中数据的多样化，会呈现出中国行业、企业的一些特色。目前中国企业在这方面差异更多还是在于企业的应用中，现在看企业的意愿和实际操作之间还有落差。据现阶段的了解来看，很多企业领导者都认为这事情很重要，但参与的程度还比较浅，可能部分原因是企业目前还面临着巨大的转型压力。当然中国企业对此还是有决心的，只是需要一点时间来适配。 ⑨

时青靖是《哈佛商业评论》中文版版权总监。 ◀

[返回目录](#)

特写 FEATURE

人才管理

内部人才市场，让企业人尽其才

HOW TO DESIGN AN INTERNAL TALENT MARKETPLACE

关键在于协调公司需求和员工偏好。

博·考吉尔 (Bo Cowgill)

乔纳森·戴维斯 (Jonathan M.V. Davis)

B·帕布洛·蒙塔涅斯 (B. Pablo Montagnes)

帕特里克·佩尔科夫斯基 (Patryk Perkowski)

贝蒂娜·哈默 (Bettina Hammer) | 文

夏林 | 译 牛文静 | 校 孙燕 | 编辑

2012年，美国陆军在东南亚遭遇人道主义危机，需要找一位了解当地语言与文化并有专业经验的工程师领导当地的紧急救援任务。

军队在Green Pages上发布职位时，理想的候选人恰好也在平台上找工作。他的简历没有提到之前在相关地区工作的经历，也没有透露自己与该地区人口有过文化交流，不过其Green Pages个人资料涉及了这两处细节。他提交了申请，军队也认为他是合适人选，于是安排由他负责应对危机。

有些企业会利用内部人才市场 (internal talent marketplace, 简称ITM) 委派工作任务，匹配员工与合适的主管。内部人才市场提高了工作满意度和参与度，降低了人员流动，还能帮助高管从不同角度了解关键任务。如此一来简化了匹配过程，让员工和管理者对与谁共事以及从事什么工作，有了一定的控制权。这样使用者也会有动力分享技能、兴趣和抱负，以及简历中经常被忽略的有价值的个人信息。

内部人才市场可以采取两种主要形式。一种类似于社交网络上的招聘公告，像领英那样，不过仅限于内部应聘者使用。员工浏览岗位列表，管理者浏览个人资料。如果意向一致，双方就可以继续讨论下一步行动。另一种是自动形式，个人参与更少。应聘者创建个人资料，浏览职位空缺，给有意向的工作任务打分，再利用算法分析个人资料和分数，为员工和公司找到最佳匹配，然后将匹配情况传达给应聘者和相关主管。

并不是每家公司都为内部人才市场做好了准备。匹配人才和工作机会需要平衡几个因素：经营目标、灵活性需求、员工偏好，以及现有工作的连续性。公司的各个部门其实都不清楚要如何实现平衡。十多年来，我们的研究团队与全球合作伙伴在私营、非营利和公共部门中设计、实施并评估了内部人才市场。我们还与谷歌（信息披露：本文作者之一的博曾是谷歌员工）、非营利教育组织Teach For America和军队合作开发了其新版的Green Pages（ATAP，2020年推出），并与全球领先的商务和政策学院学生与研究人员分享了我们的发现。

本文描述了内部人才市场的优缺点，并解释了如何构建和优化内部人才市场。我们将成功案例与最佳实践联系起来，并就如何保持员工偏好与公司需求一致提供了建议。

内部人才市场的四大优势

多数公司都可以成功启用内部人才市场。不过实施效果最好的公司，往往处于员工流动成本高的行业。它们拥有大量合格劳动力，员工多是通才，但很难从公司内部收集意见。这类公司可以从以下四个方面受益。

在内部人才市场方面取得最好效果的公司，通常处于人员流动成本高的行业，而且员工多是通才。

核心观点

问题

采用传统招聘和晋升流程的公司，很难留住业绩优秀的员工。

原因

员工更喜欢能自己选择工作和任务的公司。

解决方法

内部人才市场为员工和管理者提供了一定程度的控制权，能选择与谁共事以及从事什么工作，提高了双方的满意度。

降低人员流动成本。内部人才市场可以挽留员工，从而节约大量成本。对于才华出众的员工来说，缺乏成长机会可能会导致其离职。盖洛普（Gallup）的一项民意调查显示，48%的美国员工愿意为了获得更好的技能提升机会而换工作。内部人才市场可以提供新的职业发展途径，开辟内部流动和横向转岗的新方式，让员工有机会获得新技能和经验，并提供了在公司内部成长的机会。

Teach For America会招募成绩优异的大学毕业生，为弱势青年群体授课。2014年，该组织借助内部人才市场实现了芝加哥的高中教师与学校匹配。军队的Green Pages相对非正式地将决策权交给了管理者 and 员工，Teach For America则使用了一种算法，根据校长和教师提交的偏好，匹配教师与学校。与前一种安排机制相比，88%的参与者更喜欢算法匹配。人才留存率提高了12%。

施耐德电气（Schneider Electric）一度很担心13.5万名员工的留存问题。公司负责人才数字转型的副总裁让·佩雷蒂尔

（Jean Pelletier）表示：“员工离开的最主要原因是看不到职业发展。”事实上，近50%的离职者表示，离开是因为几乎没有成长机会。极具讽刺意味的是：施耐德是一家全球性公司，在100多个国家设有113个分支机构，涉及多个行业，员工可以在众多业务线中追求自己的目标。

为了提高留存率，施耐德的高管决定推出新系统，让员工能了解接下来的任务，也拥有选择权。2020年4月，施耐德与相关供应商Gloat合作，在公司推出了内部人才市场。

员工可以根据个人意愿决定是否参与。使用者可以加入有助于个人成长的项目，打开职业发展的大门。他们可以从中掌握一项关键技能，找到导师，甚至提高人际关系。系统推出两个月内，就有60%的员工使用过这个平台。超过80%的用户表示，会向同事推荐内部人才市场。

庞大的人才队伍可以实现人尽其才。美国国防部是全世界最大的雇主之一，管理着134万现役军人、约74.3万平民雇员和约77.3万预备役人员。在美国国防部内部，陆军、海军、空军、海岸警卫队，甚至新组建的太空军Space Force，都在使用内部人才市场。最新系统推出以来，军队已成功匹配了5万多名现役军官。其中大约一半去向符合自己的第一选择，约八成人的去向符合自己前10%选择。（美国政府其他部门也开始使用内部人才市场。2021年美国国务院宣布开展试点计划。）

美国国防部在内部人才市场方面的成功有其道理：参与的劳动力越多，内部人才市场的优势就越明显。首先，人才市场具有网络效应。市场更大，就能为参与者提供更多工作选择，增加了找到匹配岗位的可能性。随着更多员工加入，市场对发布职位空缺的管理者也更有价值。每个新员工或管理者的加入，对参与者来说都有更大好处。

其次，庞大劳动力的集中调控格外困难。人力资源部门无法跟踪每项工作的匹配情况：潜在匹配的数量增长太快。举个例子，将20名员工与20项任务匹配的方法就超过了百万的三次方。

不过想从内部人才市场获益，规模也不必像军队一样庞大。员工少于500人的公司中也有成功案例。而且无论员工数量多少，公司都可以决定内部人才市场的规模：所有员工都可以参与，还是只有少数员工可以？参与的员工和管理人员越多，获益的群体就越广。

通才机会更多。和员工专业程度更高的公司相比，倾向于雇佣通才的公司可以更好地利用内部人才市场。原因很简单：如果没有专业限制，员工在某种程度上都可以自由流动。他们可以选择喜欢的任务，不必担心失败。每个人（理论上）都可以做他人的工作。但如果一位专家离开，公司就失去了一笔资产。你可以请一名工程师写博客，也可以说服博主写代码，不过他们在各自的专业领域内会更高效。

谷歌向来喜欢招聘“聪明的通才”。2017年谷歌合并了两个部门，一个由专家组成，另一个由通才组成。选用人才市场是一项战略管理决策。内部人才市场对通才来说效果很好，他们可以享受流动性和成长机会。管理者会因信息流动更自由和公开招聘更迅速而受益。不过专家部门一直使用着传统的工作分配模式。谷歌的管理者想知道，能否将两个部门整合到同一个内部人才市场？每个部门的员工都能转岗到

另一部门？他们担心，员工可能都会选择实验性的“高风险高收益”岗位，导致关键的基础设施岗位人手不足。

人才市场呈现出网络效应。更大的市场能为参与者提供更多工作选择，对发布空缺职位的管理者来说也更有价值。

各部门管理者将所有人才集中在一个内部市场，但将工程师与非工程师分开，并限制了跨市场转移。员工仍然可以选择可申请的工作，不过选择有限。谷歌的管理者相信，在内部人才市场申请空缺职位的人，都具备完成工作的先决条件。

内部人才市场推出一年后，在一项针对谷歌员工和管理者的调查中，80%的人表示满意或非常满意，新加入的参与者满意度尤其高，内部流动性也由此上升。谷歌技术服务总监布拉德·韦瑟罗尔

（Brad Wetherall）表示，人才市场似乎提升了员工留存率：“团队的人员流失减少了，因为大家发现自己可以有一定的灵活性。”

谷歌的高管还发现一个意料之外的好处：因为担心员工流失，管理者加强了与员工的沟通。“现在每位管理者都会定期和员工讨论需求，”一位员工告诉我们，“如果不这样做，员工就会利用（内部人才市场）转岗。以前不是这样。”高管团队还限制了哪些管理者可以使用内部人才市场，迫使其尽早直面并阐明重点。因此，团队在各项业务决策中，都更有纪律性也更深思熟虑，即使这些与内部人才市场并无关系。

更好地综合观点。员工往往比高管更了解提升团队效率的要点，也清楚跟哪些同事合作会更顺利。高管和员工间存在信息不对等时，收集此类信息至关重要。在谷歌，增加内部流动性也改善了知识的流动。

“转岗中自有黄金，”韦瑟罗尔解释道，“有人转岗时，知识也会传播。我们能发现更好的工作方式——有人换团队时，也开启了全新的机会。”

管理者必须确定相关信息的价值是否能够抵消内部人才市场的成本。某些因素会增加（或减少）知识转移的可能性。例如：所处行业是否变化很快？高管能预测几个季度后的情况吗？在行业中保持领先是否很关键？内部人才市场有助于挖掘员工提供的有关同事和流程的宝贵信息。

构建内部人才市场

以下指导可以帮助你开始构建内部人才市场。

选择或创建合适的平台。推出个性化内部人才市场的过程昂贵且耗时，适合拥有大量技术资源所以需要定制平台的公司。从第三方供应商，如Gloat、Fuel50或Hitch等获取软件授权，会更简单也更迅速。供应商会指导完成安装，并协助企业整合核心人力资源应用，如身份验证、人力资本管理和学习系统。多数供应商都已简化技术。有些公司甚至可以在几周内就完成市场搭建。与大多数企业软件供应商一样，相关供应商会根据员工人数，按月向客户收取费用。联合利华（Unilever）、诺华（Novartis）和万事达卡（Mastercard）都在与第三方内部人才市场供应商合作。

提前在组织内部做好准备。员工可能担心内部人才市场会提供过多职业选择。又或者，如果员工没能成功申请到首选岗位，可能会不清楚接下来怎么做。员工会想知道管理者会如何利用内部人才市场提拔和培养员工，管理者则想知道内部人才市场会如何协调转岗和招聘人数。

准备启动内部人才市场时，还应考虑哪些程序可以对新系统进行补充。很多公司在推出内部人才市场的同时，还会提供职业指导项目。培训师会帮员工创建个人档案，明确目标，寻求职位空缺，也会帮助管理者制定、优化招聘信息，使其尽可能触达更多人。

注意企业文化。一些公司可能禁止不事先通知就从另一位管理者的团队中招人的行为；管理者甚至可能不愿意从其他团队寻找员工；员工可能会对申请其他机会的同事感到不满。为了保证内部人才市场的成功，必须避免此类反应。内部流动不能成为禁止谈论的秘密话题，需要花些时间和精力制定并沟通解决相关问题的方案。多数公司会利用试运行让员工做好准备，有些会发布介绍视频和常见问题文档，有些则会召集全体员工进行现场问答。

根据我们的经验，员工对于引入内部人才市场的热情会高于管理者。员工从中看到了成长机会，而管理者可能会觉得这样团队会流失人才。不过优秀的管理者会让团队成为员工取得成功的跳板。

谷歌高管主持了几场问答，解释了公司内部人才市场的匹配过程。一些员工担心系统会迫使自己去到不想去的岗位。还有人担心，管理者可能会看到自己对空缺岗位的打分并采取报复行为。为了解决种种担忧，谷歌管理层展示了给岗位打分之后的匹配方式，还向员工展示了管理者在内部人才市场界面中可以访问的信息。问答环节向员工保证了系统会带来好处，而且员工给岗位的打分均为保密信息。

利用内部人才市场数据。内部人才市场将成为各方丰富意见的来源，可以揭示员工需求和公司需求之间的差距。员工对最重要的项目更感兴趣，还是对职业发展机会更感兴趣？员工的选择可能反映出公司对内部人才市场的介绍效果，你也可以利用收集到的想法，推动员工走上重要岗位。

成功的内部人才市场需要不断完善。企业需要集中精力制定透明政策，解决共同关心的问题。最终决策应适用于自身的目标、战略和文化。无论短期或长期，充分考虑后的指导和清晰的沟通计划，都将有所裨益。

优化内部人才市场

自行匹配的员工和管理者工作会更投入，工作动力也更足，因此人才留存率更高，流动成本更低。此外，员工比高管更了解工作和同事的能力，这意味着他们可以比人力资源部门更好匹配简历与人才。

不过允许员工选择工作也可能存在风险。一些员工可能想找出力最少的机会，有些人会选择不爱提出挑战的管理者，有些人会选择能培养尚不具备技能的工作。这对某个人的职业生涯来说可能是个好机会，但如果不具备相关技能，员工可能就没法胜任工作。

内部人才市场还可能导致其他方面的不适配，一些员工对自己的能力和资格会过于自信。例如，我们研究的一家公司里，一名员工利用内部人才市场申请了客户支持工作。不过这项工作要求掌握一门语言，而他并不流利。即便一位员工看起来适合某项工作，实际匹配后，却可能因为对其他员工选择产生的连锁反应，而无法最大限度提高公司的整体业绩。内部人才市场也倾向于将人才集中在最优秀的员工和最高效的管理人员组成的少数团队中，使得公司其他团队人才匮乏。如果相关问题并不普遍，利大于弊，公司可能仍会愿意做此选择。

以下技巧有助于防止员工和公司的目标错位。

给出提示。很多公司会在内部人才市场的用户界面为员工给出提示。谷歌员工可以自由申请职位，不过一些职位上会标有“推荐”图标，来表明公司的推荐匹配。此类干预措施可能对员工很有帮助。尽管员工喜欢有选择，但如果“选择过多”反而可能会让人不知所措。可以想象，加上图标可将100多个潜在项目缩小到方便选择的10个左右，而且能鼓励员工多关注可以胜任的工作。

激励措施。一些公司会提供激励，鼓励员工选择公司亟须填补的职位。激励可以比较正式，比如提供奖金或假期，也可以比较轻松，比如群发邮件表扬。激励员工选择特定岗位可以帮助管理者填补重要的空缺。我们研究的一家公司里，一场大规模公司会议上高管发表了简单的声明：公司未来的管理者需要具备核心业务领域的经验，这一点将在晋升决定中体现。公司向内部人才市场传达的信息很明确。



行政和人力资源监督。多数公司会允许直接主管批准申请加入团队的人，但监管人员并不能保证不会出现错位。管理者的议程与公司的总

体目标可能并不一致。

举例来说，谷歌的高管担心员工会逃避对任务很关键的基础项目，选择更有吸引力的高风险高收益工作（因此使用了提示图标）。这种情况下，高收益团队的管理者拥有接触全公司最优秀人才的前所未有的机会。项目成败决定了管理者的声誉，因此他们可能会优先考虑团队目标。如果让管理者挑选自己的团队，就有可能囤积优秀人才。

我们做过咨询的五家公司中，大概四家经历过类似错位。表现最佳的员工往往希望与最优秀的团队合作，但公司可能更希望人才是流动、分散，或集中在专门的项目里。提醒、激励和高层监督相结合，有助于纠正人才囤积的现象。

⑧

内部人才市场可以产生有用的数据，也放松了管理层对员工分配的控制。这个措施能提高参与度和忠诚度，也会导致员工和公司的目标产生冲突。让员工自行选择工作相当于直接宣告：公司非常重视员工，所以推出了平台让员工自行选择如何度过在公司的时间。但内部人才市场必须也能对公司的战略和使命起到推动和补充作用。我们提出的建议，都在于帮助公司建立可以实现双赢的内部人才市场。 ⑨

博·考吉尔是哥伦比亚商学院管理学助理教授。乔纳森·戴维斯是俄勒冈大学经济学助理教授。B·帕布洛·蒙塔涅斯是埃默里大学政治学和定量理论与方法副教授。帕特里克·佩尔科夫斯基是叶史瓦大学战略与创业助理教授。贝蒂娜·哈默是芝加哥大学助理研究员。



关于艺术品

摄影师克劳斯·弗拉姆的创作主要来自后台，他的系列作品《第四面墙》（*Fourth Wall*）主要关注通常隐藏在舞台幕后的复杂机械。









[返回目录](#)

特写 FEATURE

残障人士是“宝藏”提升企业竞争优势

DISABILITY AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE

雇佣残障人士可以显著提升组织竞争力。

路易莎·阿勒马尼 (Luisa Alemany)

弗里克·佛莫乌伦 (Freek Vermeulen) | 文

夏林|译 易语|校 刘隽|编辑



核心观点

问题

许多公司已经意识到了多元化、公平和包容性的价值，但大多只关注了性别和种族议题，对残障人士则关心较少。

为什么会出现这种情况

大家往往认为，雇佣残障人士是一项社会福利事业，最适合由非营利组织或公共部门组织来完成，但这其实是我们没有把握住的机会。

解决方案

创新型企业用实践证明，雇佣残障人士可以在四个方面为企业带来实实在在的竞争优势，包括提供独特技能、提升团队协作和心理安全水平、丰富企业对客户的价值主张以及提升企业在人才和投资者眼中的声誉。



● 近年来，许多公司已经清楚认识到多元化、公平和包容性的价值。但在大多数组织中，多元化、公平和包容性倡议主要集中在性别和种族层面，残障人士得到的关注则相对较少，这也是一种职场不平等现象。

残障人士往往具有一些独特的技能。例如，学者们发现，自闭症人群往往更善于完成那些需要关注细节的任务。

例如，在英国，具有某种残疾的人士（占劳动年龄人口的20%）就业率只有53%，远远低于非残障人士（81%）。

大家往往认为，雇佣残障人士是一项社会福利事业，最适合由非营利组织或公共部门组织来完成。但这是一种错误的认知，而且更重要的是，也会让企业错失从中获取竞争优势的机会。在许多行业，创新型企业的实践均表明，雇佣残障人士可以给企业带来实实在在的竞争优势和长期的盈利能力。

我们的研究表明，雇佣残障员工可以帮助企业在四个方面获取竞争优势：（1）残障员工往往具有独特才能，更擅长完成一些特定工作；

（2）残障员工的存在可以改善整个组织的文化，提升组织的协作水平和工作效率；（3）“兼容并包”的声誉有助于强化企业对客户的价值主张，使客户更愿意与企业建立长期关系；（4）树立起具有社会责任感的形象可以帮助企业在资本和人才竞争中获得优势。

下面，我们来对上述优势逐一进行分析。

特殊才能

残障人士往往具有一些独特或不寻常的技能。例如，以剑桥大学西蒙·巴隆·科恩（Simon Baron-Cohen）为代表的自闭症研究学者发现，自闭症人群往往更擅长处理那些需要关注细节的任务。Auction是一家提供质量保证与测试服务的跨国IT咨询公司，其管理者称，该公司患有自闭症的咨询顾问往往特别善于发现规律，因而比普通人更擅长在大量数据中找到相关性和相互依赖性。此外，他们经常能保持超长时间的专注，哪怕是在日常重复性工作中也是如此。

还有一个很著名的例子。第二次世界大战期间，英国情报部门招募阿兰·图灵（Alan Turing，有研究认为，图灵很可能就是自闭症患者），帮助破解了德国恩尼格玛机器生成的密码。图灵是一位杰出的数学家，被普遍视为计算机科学的奠基人，后来也跻身人工智能先驱之列。

近年来，SAP、惠普和安永等巨头企业均已开始招聘神经多样化员工，从事质量控制、网络安全和代码检查等工作。而英国的情报部门也仍在雇佣此类人群：英国政府通信总部招募了较大比例患有失读症的人负责监控数据分析，因为这些人特别擅长发现那些容易被其他人忽略的异常情况。

具有特殊才能的并非只有失读症和自闭症患者。Gran Estación，一家位于哥伦比亚波哥大的购物中心，在许多岗位都雇佣了残障人士，其中就包括客服岗位。其总经理说，客户往往是在感觉不舒服或愤怒的时候才会想找客服人员。残障员工似乎能更好地化解客户的这种负面情绪。一位坐在轮椅上的客服代表告诉我们：“客户往往一看到我就会冷静下来。”事实证明，在客服工作中，身体残疾反而是个优势。

在从事一些有特殊要求的工作时，身体存在某种残疾的残障人士有时还有其特殊优势。比如Gran Estación负责维护电梯井的团队就主要由聋哑人士组成，因为电梯井的工作环境往往非常嘈杂，但对聋哑人士就没有多少影响了。该商场将安保工作外包给一家名为Seguridad Burns de Colombia的公司（现在是跨国企业Securitas的一部分），后者雇佣了许多残障人士负责保安工作。在商场中，扒窃问题颇为常见，人多时尤甚。正如Gran Estación的管理者向我们解释的那样，“轮椅保安”由于视线恰好在口袋高度，因而更擅于发现这方面的犯罪行为。更重要的是，当需要赶到现场或追赶嫌犯时，他们的移动速度更快，而且许多人的上身力量也比普通人更强，有助于他们控制窃贼。自2007年以来，Securitas已在拉美许多客户公司中部署了“轮椅保安”。

纵览全球，企业寻找残障人士担任特定岗位的例子比比皆是。例如，在西班牙，设计工作室La Casa de Carlota在其所有项目团队中均聘有智力障碍人士（如唐氏综合征）及自闭症患者，原因正如其创意总监所说：“他们创作出的内容极富想象力和原创色彩。”在私人健康保险公司DKV的DKV Integralia客服中心中，所有员工均为残障人士，因为该公司发现，即便来电者并不知道接线人员为残障人士，接受过后者帮助的客户的满意度也要高出许多。该中心的总经理说，这些员工“极富同情心，并且像帮助自己家人一样努力帮客户解决问题”。我们并不是想说残疾总能给员工带来优势，而是想说，在许多工作中（可能比大多数雇主了解的要多得多），身有某种残疾的员工可能更能适应岗位要求。



对其他员工而言，残障同事的成功也可以起到激励作用，促使他们提升自己的表现。

组织文化

在我们研究过的许多公司中，员工一致告诉我们，与残障人士一起工作有助于培养企业的合作文化。这种文化不仅可以为企业带来竞争优

势，也很难被竞争对手所模仿，也正因此，许多企业投入了大量资源和精力试图建立这样的文化。

在培养归属感方面，企业面临的一大挑战是如何克服员工之间“争名夺利”的倾向，而雇佣残障人士可以缓解这一问题。因为残障人士在某些方面可能需要他人主动的支持和帮助，与他们一起工作可以促使周围同事养成更具合作性的习惯和态度。荷兰La Trappe啤酒厂的生产 and 接待团队中都有残障雇员，其员工向我们解释说，残障同事的存在使他们认识到了互相帮助、了解彼此需求和能力的重要性，也让他们意识到，寻求他人帮助是一种可以接受甚至值得推崇的选择。该厂的前首席执行官蒂吉斯·蒂吉森（Thijs Thijssen）告诉我们：“（雇佣残障人士）给我们工厂带来一些特别的东西。”

为深入了解雇佣残障人士是否对企业文化普遍产生了积极影响，我们与致力于帮助残障人士求职、就业的西班牙就业支持协会

（Spanish Association of Supported Employment）进行了合作。通过该协会，我们采访了57家雇佣了残障人士的公司的人力资源主管，了解他们与这些工人合作的情况，还了解了这些工人对整个组织的影响。不少于88%的人力资源主管认同，自从雇佣了残障员工后，其公司内部的文化有了明显改善（其中70%的受访者表示强烈认同）。

随后，我们决定对这种积极的文化变化所涉及的内容进行更深入的挖掘。我们向这些人资主管提供了“心理安全”

（psychological safety）一词的定义。“心理安全”这一概念由哈佛商学院教授艾米·埃德蒙森（Amy Edmondson）提出，是指在团队中，大家相信自己可以寻求帮助，分享想法、关切或感受，而不会面临遭受不利后果（如受到惩罚或羞辱）的风险。

在被问到公司心理安全方面的变化时，有65%的人资主管表示，自从雇佣残障员工后，（公司的）心理安全水平得到了提高。此外，更有74%的受访者表示，已经看到公司内部的协作水平有所提升，75%的受访者表示，这些残障员工提高了所在组织的整体氛围。一位受访者说，残障同事加入后“立即提高了团队的凝聚力，并将团队合作水平提升到了新高度”。另一位受访者说：“在智力障碍同事加入公司后，所有员工都变得更有人情味了。”

我们的案例研究还表明，残障人士的同事并非仅仅学会了更好地接纳彼此的不足。看到残障同事取得成功，其他员工也会受到激励，他们

会意识到，自己也可以做得更好。Gran Estación的人力资源总监发现：“在残障人士身边工作，其他员工也能得到激励，因为他们会觉得，如果残障人士都能有这么好的表现，那么身体健全的人更应能做出一番成绩。”

所有这些都会提升员工的敬业度。蒂吉森告诉我们，La Trappe的员工流失率和缺勤率均已降至历史最低水平。员工们都不想离职，也几乎没人请病假。我们调研的其他几家公司也有类似情况。在我们调查的57家公司中，有20家公司说在他们开始雇佣残障人士之后，缺勤率出现了下降。

我们通过研究发现，客户不仅重视产品的内容和功能，还十分关心是谁通过什么样的方式生产出了这些产品。

市场吸引力

雇佣残障人士可以成为公司对客户价值主张的重要组成部分。Brownies&downies (B&D) 是荷兰一家大型咖啡连锁店，经营非常成功，与其竞争对手Bagels & Beans和星巴克一样，该公司门店均位于黄金地段，并以极具竞争力的价格为顾客提供高品质的热饮和三明治。但它有一点不同，那就是它的许多员工都患有唐氏综合征。

这种差异决定了该公司的营销策略。B&D有意不在火车站和商业区等人流流量较大的地方开设门店，因为这些地方顾客大多赶时间，只想赶快喝杯咖啡了事。相反，该公司的门店大多集中于那些让顾客可以安静坐下来休息的地方。虽然在准备、提供产品时，残障人士有时可能会稍慢一些，但这也是一些顾客喜欢光顾该连锁店的原因之一。事实上，我们通过研究发现，顾客不但关心产品的内容和功能，还关心是谁通过什么方式生产出了这些产品。

为进一步了解残障人士在帮助企业提升吸引力方面发挥了怎样的作用，我们开展了一系列实验，招募了200名实验参与人员。其中一半参与者被要求考虑在网上购买一款好评如潮的定制款马克杯。另一半也要做同样的事，但同时还被告知，该公司雇佣了许多残障人士。然后，我们对参与者为该款杯子付款的意愿进行了分析。

结果发现，仅凭雇佣残障人士这一事实本身并不能提升消费者为该款马克杯多掏钱的意愿。因此，我们又招募了200名参与者再次进行类似

实验，这一次我们要求参与者考虑购买一条刻字项链，结果与第一次实验大致相同：

参与者并不愿意为雇佣残障人士的公司生产的东西支付更多（或更少）的费用。他们也没有对相关产品的质量做出更高评价。

不过在上述两次实验中，我们也对参与者对企业的总体态度进行了调查，了解参与者是否喜欢相关公司，是否对相关公司有所谓的“亲近感”（communal relationship），是否希望看到相关公司取得成功，是否会为该公司取得良好业绩感到高兴，并愿意提供积极支持。如果该公司雇佣了残障人士，则一般会得到肯定的回答。与对照组公司相比，顾客更有可能与雇佣了残障人士的公司建立起亲近关系。

有趣的是，我们的实验结果清楚表明，在面对自己喜欢或感觉亲近的企业时，大家的付款意愿显著提升。因此，即使顾客不会仅仅因为卖方雇佣了残障人士而愿意多花钱（没那么简单直接），但是如果他们感觉与一家公司有了那种心理上的联系，他们还是愿意为产品或服务花更多的钱。而且如果他们知道某家公司雇佣了残障人士，就更有可能产生这种心理上的联系。因此，雇佣残障人士可以对消费者是否购买某件产品或服务产生很强的间接积极影响。我们还发现，有迹象表明，顾客更有可能重复光顾那些雇佣了残障人士的公司。

我们还进行了另一项后续实验，对另外177名参与者在购买背包时的倾向以及增加消费的意愿进行了调查，以此了解大家为什么会觉得自己与雇佣了残障人士的公司联系更为紧密。通过分析不同的潜在动机，我们发现，大家认为，这样的公司更加公道（比如定价会更为合理），而且大家会觉得自己购买该公司的产品或服务也是在帮助他人，可以获得一种内心的满足感。对于任何公司的价值主张来说，这都是一个强有力且有说服力的补充。因此，如果一家公司雇佣了残障人士，公众对它的总体态度总会变得更加积极、正面，进而极大增强光顾该公司的意愿，也更愿意成为该公司的“老主顾”，更多购买该公司的产品或服务。

美国罗格斯大学（Rutgers University）的大卫·德沃特曼（David Dwertmann）及其同事的相关研究也显示，二者之间存在正向联系。他们在立陶宛选取了若干雇有“轮椅员工”或听障员工的超市，并对接受过残障员工服务的顾客的看法进行了分析，结果发现，

雇佣残障人士可以提高公司声誉，让公众觉得这家公司更有社会责任感。



关于艺术品

本文插图由《哈佛商业评论》委托巴塞罗那La Casa de Carlota团队创作。在进行创意工作时，该团队会先让一群智力障碍人士、设计专业人士、插画师和设计专业学生一起进行天马行空的头脑风暴，然后在不同作品的交织、融合之中形成最终的作品。





不过这些发现也确实给企业带来了一些挑战。如果消费者关心产品的生产方式以及生产者的身份，那就意味着企业需要让顾客了解自己员工的情况。对于咖啡连锁店来说，这点并不难做到，因为顾客可以直接看到服务人员。但是对于工厂来说，要做到这一点就要多费些心思了。

下面我们以西班牙的La Fageda合作社为例进行简要说明。该合作社经营一个奶牛场和一家园艺企业，其出品的优质酸奶远近闻名，经营非常成功。La Fageda合作社雇佣了几百名有智力障碍或精神疾病的员工（其中许多人本来可能会被送进精神病院），并向他们支付标准工资。通过购买该合作社的产品和服务，客户将帮助这些残障人士过上充实且有意义的生活，但是超市的消费者可能并不了解La Fageda的员工情况。

为解决这一问题，该合作社利用自身位于自然风景区的区位优势，建立起了一个游客中心，每年接待多达4万名游客。该合作社创始人克里斯托瓦尔·科隆（Cristóbal Colón）说：“这是我们最好的营销手段。人们在离开时不仅喜欢酸奶，而且在体验了这里森林风光、奶牛聆听音乐和工人工作的场景后，还会成为我们的品牌大使。”人们会因此与La Fageda品牌建立起一种情感联系。

同样，栖身于一座特拉普派修道院（Trappist monastery）的La Trappe也就地开设了一间品酒屋，每年可以吸引超过12.5万名游客。游客在参观酒厂、品尝啤酒时也可以看到残障员工的工作情况。正如La Trappe的营销总监向我们解释的那样：“这些游客会成为我们品牌的铁杆粉丝，把我们介绍给他们所有的亲朋好友。”

雇佣残障人士并不能代替优质产品和贴心的客户服务，

但可以给公司的价值主张新增加一个维度，从而帮助企业在激烈的市场竞争中脱颖而出。不过，重要的是，企业需要把相关举措落到实处，而不能只是为了公关目的而雇佣少量的残疾员工。如果客户感觉企业雇佣残障人士并非出于真心，而且这种价值观也没有在企业内部被普遍接受，那么相关举措不仅可能起不到效果，甚至还有可能适得其反，让消费者感到愤怒，觉得自己遭到了操纵，进而认为企业是在剥削而不是善待弱势群体。

不过如果企业是发自真心地雇佣残障人士，还可以产生另一个积极的连锁反应，那就是吸引残障顾客及其家人前来光顾，这些人本身也是经济中相当可观的一部分。Gran Estación的管理人员注意到，在他们开始雇佣更多残障人士，特别是在安保和问询服务等容易被顾客看到的职能部门雇佣更多残障人士后，残障顾客的数量大幅增加。我们自己也在商场中看到了许多带着家中残疾儿童的顾客。根据该公司人力资源协调员安德丽亚·赫尔南德斯（Andrea Hernandez）的说法，这是因为他们在Gran Estación更有家的感觉，也更有可能成为回头客。

获得资本与人才的机会

雇佣残障人士不仅更容易赢得消费者的好感，还可以让企业在与关键利益相关方打交道时获得优势。以资本市场为例，过去几年，针对专注于环境、社会和治理（ESG）事务的企业投资大幅增加。据彭博社

估算，ESG相关资产规模2022年已达到41万亿美元，2025年更将达到50万亿美元。另据CNBC报道，从2017年到2020年，影响力投资指数基金的规模已经翻了两番，目前占据美国20%的市场份额。雇佣残障人士可以提高企业对此类投资者的吸引力。

雇佣残障人士的公司也更有可能被普通人视为具有吸引力的雇主。

在欧洲，风险资本家已开始在投资时将ESG因素纳入考量，打算把大量资金投向对社会负责的初创企业的影响力基金也越来越多。在进行相关决策时，“员工多样性”的重要性日益加大。例如欧洲风险慈善协会（European Venture Philanthropy Association）在其“影响力投资调查”中报告说，在该协会的投资中，有36%的投资所关注的受益人与残障人士有关。

残障人士也是尚未开发的人才资源。在求职、面试这样的传统流程上，他们或许不是很老练，但这些能力本身可能也跟工作的实际要求没有多大关系。

雇主们往往会囿于偏见而打消雇佣残障人士的念头，但这也意味着，思维更开明的企业更容易抢到高技能人才。例如，在英国，高中毕业的残障人士找到工作的可能性并不比中途辍学的人大，这一现象表明，社会上仍有很多能够胜任工作的残障人士有待发现。比如Auticon公司就雇佣了几名拥有理工科博士学位的残疾人从事数据科学和分析工作，而在加入该公司前，这几位博士却在当快递，给人送比萨。

此外，雇佣残障人士的公司也更有可能被普通人视为具有吸引力的雇主。我们在一次实验中发现了这一现象。在该实验中，我们虚构了一个潜在雇主——一家拥有约3000名员工的全球性金融服务公司。我们向200名参与者（与前述实验参与者不同）提供了有关该公司的信息，告诉其中一半该公司有残障员工，对另一半则未提及相关信息。

结果显示，如果知道该公司有相当比例的残障员工，那么求职者对该公司的好感度和为该公司工作的兴趣会显著提升，并会觉得在那里工作会更开心。他们甚至表示，自己愿意放弃另一家的高薪岗位而选择加入该公司。这一结果证明，在当前的就业市场中，“能否对社会产生积极影响”这一要素正越来越受到重视。例如，盖洛普和德勤最近的调查结果一致表明，在选择雇主时，企业是否具有社会责任感已成为重要的筛选标准之一，这在千禧一代身上尤为明显。

与员工和投资者一样，其他利益相关者（如广告商、工会和联盟伙伴）可能也会对雇佣残障人士的企业高看一眼。例如，咖啡连锁店B&D就因此吸引到了更多的加盟商。

⑧

雇佣残障人士是一项很有意义的事业。但这么说其实掩盖了一个事实，那就是这么做也可以为组织带来实实在在的好处。在Auticon公司的首席执行官安德莉亚·格兰达（Andrea Girlanda）如常向公司一个大客户（一家跨国制药公司的数据分析主管）发出感谢信，感谢他为改善残障人士的生活所做出的贡献时，对方很快发来了一条简短的答复：“不用谢我，和你们合作不是为了积德行善，而是因为你们的顾问太棒了；我们现在的情况比以前好多了。”

La Casa de Carlota的创意总监也持类似观点。“很多人认为我们雇佣患有自闭症或唐氏综合征的人是我们善良，但我不觉得我是善良，我觉得我是聪明！他们拥有独特的创造力，但却并未在创意产业得到充分发挥，我们则很好地挖掘出了他们的才能。”在这个世界上想做好事没有错，但想把事情做好也同样没有错，并且后者足以成为企业雇佣残障人士的理由。 ⑨

路易莎·阿勒马尼是伦敦商学院副教授，也是牛津大学圣休斯学院的研究员。弗里克·佛莫乌伦是伦敦商学院教授，《纠正坏习惯：突破行规，重振企业》

（*Breaking Bad Habits: Defy Industry Norms and Reinvigorate Your Business*，哈佛商业评论出版社2017年出版）一书作者。 ◀

[返回目录](#)

特写 FEATURE

技术与分析

用整合AI，升级你的客户旅程

WHAT SMART COMPANIES KNOW ABOUT INTEGRATING AI

人才和数据与技术同等重要。

西尔维奥·帕伦博 (Silvio Palumbo)

戴维·埃德尔曼 (David Edelman) | 文

永年 | 译 易语 | 校 时青靖 | 编辑

水星金融公司 (Mercury Financial) 成立于2014年，虽是一家小型金融科技公司，却肩负重大使命：帮助客户恢复其信用记录。吉姆·彼得森 (Jim Peterson) 是水星公司的首席执行官 (CEO)，也是一位资深金融人士。他从一开始就知道，人工智能 (AI) 对于创造个性化的客户旅程至关重要，而这将是水星公司产品的核心。因此，在2021年，该公司开始寻找一个AI驱动的引擎，以便能够在恰当的时间，通过恰当的渠道，以恰当的顺序给予每个客户恰当的推动。这种推动可能是促使客户用多张信用卡分开付款，或者温和地提醒客户已接近信用额度。有些人可能会对短信作出回应，有些人会对电子邮件作出回应。有些人距行动日还有两周时就会作出回应，有些人则会在只剩两天时才作出回应。这些元素中的任何一个——或者更准确地说，这些元素的每个特定组合——都可能造成截然不同的结果，客户可能会全心投入，也可能会深感恼怒。

水星公司是波士顿咨询集团 (BCG) 的前客户，不从事技术建设，因此其领导者决定从开源AI入手。鉴于大多数此类工具都是按使用量收费的，前期的固定成本会很低。水星公司专注于如何将现有的AI解决方案与它的内容管理、欺诈和资格系统以及其他许多前端和后端系统整合起来。然后，该公司将其营销流程自动化，再次利用现有的AI工具，但使用了自己的代码进行所有需要的测试，以了解什么东西对谁

有效，并跟踪过去的结果。该公司建立的系统专注于管理数以百计的目标变量，以便以精细的方式瞄准目标和创建内容。在6个月内，由于这家金融科技公司发出的信息，试点项目致使所采取的行动有了10%的改善。水星公司知道它有了重大发现。

AI是在个性化方面实现精确性和规模化的必要条件。它可以收集、分析和使用个人客户的大量数据，并在每个接触点量身定制客户旅程。水星公司的经验，以及CVS和星巴克的经验（我们会加以详细探讨）破除了这样一种普遍观念，即，从AI解决方案中提取价值是一项复杂的技术构建工作。这种思维让企业无法获取AI的力量。他们不需要构建AI；他们只需要将它适当地整合到特定的业务环境中。

当你认识到将你的资源集中在整合和流程变革上的价值时，它会让你在AI系统中寻找的东西变得更加清晰。你开始认识到将你的数据和技术架构的设计视为竞争性资产有多重要。你会推动你企业的其他成员进行更多的测试，进一步加强你AI系统的智能。

不过，AI可能只占这一秘方的10%。另外的90%在于数据、实验和人才的结合，它们不断激活并影响系统背后的情报。个性化是目标；它是构成一家公司战略力量的因素。技术仅仅是实现这一目标的工具。在本文中，我们将介绍整合AI工具意味着什么，以及如何通过不断实验、生成学习和导入新数据来改善和完善客户旅程。

重新思考如何获得技术

在不计其数的对话中，我们发现自己正在矫正高管们对什么东西创造了AI优势的看法。一家企业不必渴望成为另一家亚马逊云科技

（AWS）、微软、谷歌或Adobe——这些全是核心AI工具的构建者，毕竟，他们从事的业务就是销售这些工具。优步（Uber）、奈飞

（Netflix）和声破天（Spotify）等耳熟能详的AI高手可能会研究和设计新的解决方案，但通常他们这样做是为了扩展应用程序，以适应其绝无仅有的巨大规模，或者是为了执行其他方式无法提供的特定功能（比如奈飞的推荐算法中的电影帧分析）。然而，在科技界之外，鲜有企业用自己的数字创新来赚钱。对他们而言，创新涉及在数字能力的基础上提供一个全新的解决方案。竞争对手都有机会使用相同的AI，但商业结果却大相径庭。一个关键的区别在于公司提供给AI的数据。竞争优势取决于持续收集数据、有组织地转化或充实数据，以及

为可以影响下一步最佳行动能力的AI库提供信息。营销人员的工作是创造性地将这些AI驱动的建议应用于营销活动，并反复从中学习。

个性化是目标；它是构成一家公司战略力量的因素。技术仅仅是实现这一目标的工具。

核心观点

机会_{AI}

有能力收集、分析和使用大量的个人客户数据，以便在每个接触点上量身定制客户旅程。

挑战

许多企业完全回避AI项目，因为他们认为从AI解决方案中提取价值首先需要开发复杂的技术。

解决方案

企业可以使用开源AI工具和来自第三方供应商的数据，同时不断地进行实验、学习、导入最新数据，并完善客户旅程。

如果你的系统不能将对每一个客户的了解转化为针对个别客户的定制行动，那么大量对客户的深刻了解就没有什么用处。

如今存在大量的开源技术，包括大多数的AI工具——OpenAI公司的GPT-4等宽泛的工具，以及发展成熟的库（用开源语言编写的应用程序，像XGBoost那样为特定用途打包成套，用于训练特定类型的机器学习模型）。大型科技公司的许多库或特定任务工具可以供人使用——比如，Meta（波士顿咨询集团的客户）用于预测的Prophet库，爱彼迎（Airbnb）用于数据工程管道的工作流管理平台Airflow。AI功能内嵌于许多常见的客户体验工具中，比如Salesforce公司和Adobe公司的“体验云”（两家公司都是波士顿咨询集团的合作伙伴）。这些工具也在不断改进：由于有应用编程接口

（application programming interfaces, APIs）和现代技术系统的架构，系统之间的对话变得更加容易，这一点我们将在后面探讨。

矫正看法的另一观点涉及如何开始。与普遍的想法相反，大爆炸的方法没有必要。与真正的敏捷方法一样，明智的做法从窄小的范围入手，专注于特定的用例——比如，客户引导或早期接触——而不是试图从头开始重新设计整个客户体验。明智的做法是，选择一个你能真正得到AI牵引的领域，然后逐渐扩大其使用范围。

这并不是说实施AI化的客户旅程很容易。即使你有正确的AI解决方案，三个常见的缺点也会令它特别具有挑战性。

数据采集的局限性。当大部分的数据像医疗行业那样是非结构化的，或像酒店业那样是无记录的，这些情况就可能发生。没有人输入来自酒店房间里留给客人的卡片上反馈的信息，而这些卡片可能包含具有即时价值和有址可寻的信息。如果一家酒店记录了对床型、清洁时间表、食物过敏、你使用过的每家酒店的设施等方面的偏好，你的下一次入住就可以很容易地根据你的品味量身定制。

AI解决方案和营销之间缺乏联系。一家连锁超市可能会假设哪些顾客喜欢非肉类食品，或者哪些顾客喜欢淘便宜货，但却没有明确确认。AI提供了自动大规模进行这种个性化预测的途径。不过，要测试这种假设，你需要一个营销技术系统，你可以用对话的形式将这些数据导入该系统。深入了解客户本身不能创造价值，除非它被激活。

系统无法自动扩展。如果你的系统不能将对每一个客户的了解转化为针对个别客户的定制行动，那么大量对客户的深刻了解就没有什么用处。而且，你不能依靠手工输入或分析来开发完美的一次性个性化活动。如果没有健全、可扩展的系统，对客户的深刻了解就会受到压制，或者仅在一种功能的狭小范围内使用。

智能整合的四个关键

根据我们指导各种企业开发AI化客户旅程的经验，我们已确定了智能整合企业的四个最典型特征：明确和一致的目标，合理的数据工具，松散连接的技术架构，以及实验性文化。值得注意的是，没有一个特征包括拥有一种更好的AI算法，尽管它们确实需要一个得到更好训练的算法。

1明确和一致的目标。AI化的营销要求每个用例都有明确的优化目标，而且这些目标需要在合理的狭小范围内。“加快销售增长”之类的宽

泛总体目标让人无从知道如何为结果归结原因。一个更合宜的AI目标可能是“将等待时间减到最小限度”“降低每笔销售的奖励成本”或“提出客户愿意接受的建议”。如果客户可能采取多种行动，你就需要提前决定：我们希望AI优化得出最有价值的选项，还是优化得出客户最可能采取的选项？

AI应用主要根据历史数据进行预测。如果AI关注的范围太广，它就会失去优化的能力；如果它面对的是史无前例的情形，它的预测就不准确。你可能需要多个AI引擎来建立更广泛的客户体验，而不是用一个AI引擎来管理一切。比如，一家领先的医疗保健公司有一个引擎来识别健康计划中最有可能出现急性病发作的成员；另一个引擎用来建议如何与某位成员接洽；另一个引擎用来建议实验的测试设计；还有一个引擎用来在特定预算内对整个外展服务类型的组合进行优化。

星巴克在基于AI的个性化方面取得成功的原因之一就是其目标明确性。在从营销推广中推动销售时，该公司考虑到了这样一个事实，即，它的许多产品团队希望他们的产品得到推广，所以它决定进行优化，以得到最有可能迫使顾客购买的手法。（除了实际的响应数据，星巴克还捕捉到了隐性的兴趣——比如，顾客浏览的内容，以及她是否在某张图片上停留，点击描述，或在一周内重返同一页面三次）。除了不断的实验，该公司还专注于营销如何提高净增收总额，而不是专注于优化特定饮品的盈亏。这让人可以对成功给予一个全面的定义。

2合理的数据工具。记录、组织和分享有关客户互动、公司相关行动和各接触点结果的数据的机制是企业AI个性化计划的基本要素。这种数据工具无所不包，从呼叫中心日志、源自第二和第三方关系的数据（比如渠道合作伙伴、媒体企业和数据经纪人）到生成和跟踪数字通信的自动化软件（比如来自Salesforce、HubSpot和Illumin公司的软件）。

一家公司需要“接受器”来捕捉客户在每个渠道上的每一次互动信息，而且这些信息必须非常精细。比如，在呼叫中心的互动中，公司希望知道的不仅仅是呼叫的目的：来电者听起来是恼怒还是困惑？来电者的电脑在通话过程中是否是打开的？来电者是在听从客服代表的指令，还是被其他东西分散了注意力？

当一家公司发送测试邮件时，它必须能够监控措辞、嵌入的图像、使用的字体大小和颜色，以及任何可能影响客户反应的其他变量。标签结构——用于捕捉这些互动和沟通的元数据并对其进行分类——提供了测试和学习空间。

当我们中的一位（戴维）在Aetna公司（现在是CVS Health的一部分）担任首席营销官时，首要目标是让人们采取增进健康的行动，比如注射流感疫苗和定期服药。该公司知道它希望谁采取哪些行动，但它不知道如何让这些人照办。这就需要进行大量的试验：改变信息（包括提议和有创意的内容）、测试激励措施、改变一天中的发送时间和信息的顺序，等等——如果没有设立机制来安排测试，并跟踪促使反应的微小变量，这一切都是不可行的。Aetna必须确保每一次互动都用其中的描述符全面进行标记（文本的颜色、图像的性质、语言的语气、具体的词汇），并确保每一个互动点都被详细地记录下来：客户何时互动、有多少次点击、客户是否离开又返回、第一次点击后的旅程去了哪里。这需要在所有互动的地方嵌入代码——网络、应用程序、电子邮件、短信等——并整合从这些地方返回的数据流。这就是该公司集中时间关注的地方——而不是专注于构建新的AI。随着AI系统越来越擅长编写代码、促进数据整合和自动标记营销资产，这项工作就会变得更加容易。

当一家公司发送测试邮件时，它必须能够监控任何可能影响客户反应的变量。

来自第三方资源的数据，比如天气、停电、人口统计和心理记录数据，以及某一邮政编码区人口的总体健康数据，可以提供更多的背景。信息越广泛、越精细，模型就越丰富。这种丰富性可以促进你的业绩优势。客户是立即做出了响应还是花了几天才做出响应？他们是向下滚屏以获取更多信息，然后点击，还是立即离开了？他们对哪些激励措施的反应最迅速？数据工具使持续的测试和实验得以实现，能够提供答案，帮助系统不断学习，并影响到公司的认知，使其了解到需要什么来让客户A做出回应，而不是客户B、C和D需要什么。

3松散连接的技术架构。客户体验技术堆栈由预测引擎、排序（或体验管理）引擎、内容引擎、渠道交付引擎以及实验与分析引擎组成。此外，为拼接出一个客户旅程，AI会从五个或更多的系统中提取信息：营销、客户服务、产品使用、计费、在线渠道，有时还有零售店。鉴

于有可能增加新的能力，并且可能需要接入好几个AI引擎，最好以模块化的方式设计这一堆栈。

AI提供智能、计算速度和规模来推动日益自动化的操作。因此，实施自动化的技术必须能够接受AI的信号，并将信息反馈给它，以帮助其改进。松散连接的技术架构十分理想。在这个架构中，各系统相互合作但又不相互依赖。

公开可用的应用编程接口——它让开发者通过一个简单、通用的通信标准访问专有软件——可以支持这种模块化架构。应用编程接口是跨越不同平台进行数字对话的通用语言。一个简单的例子是，一个应用编程接口将某公司的客户关系管理（CRM）系统与基于云的电话系统连接起来，让呼叫中心文员可以立即给新产生的潜在客户打电话，而不必退出CRM软件。有了开放的应用编程接口，信息可以无缝移动，模型容易更新，新的功能以模块化的方式增添进来。松散连接的架构令企业能够更快地进行竞争，因为他们可以在有新功能可用的时候轻松地更换组件，而且实现转换成本最小化。

为了了解松散连接的架构是如何实现堆栈各种元素的整合，并支持大规模的个性化的——这是智能整合的全部意义——让我们来看看康卡斯特（Comcast）公司的例子。该公司意识到它不可能正式连接其所有的客户数据系统。可是，如果能让AI决定促使公司通过哪个渠道向谁发送什么内容，并将反馈数据返回给AI，这些系统就必须以某种方式连接起来。

Pointillist是康卡斯特的AI决策工具，承担着双重职责。首先，它对来自公司所有系统——其应用程序的互动、呼叫中心、产品使用记录等——的某一客户的数据进行匹配，并创建一幅客户的综合视图。然后，像中间件一样操作，它将多个数据库编织成一个综合数据库，排除了创建另一个正式数据库的必要。Pointillist会找到有关某一客户的所有相关信息，并为其盖上时间戳，以影响公司对客户旅程的看法。该系统可以实时找到匹配的信息，构建旅程图，发现需要注意的异常情况，并深入探究根本原因。利用康卡斯特的中央客户系统 Genesys（也是戴维的客户）中的标准，Pointillist将有关该客户的信息导入所有面向客户的交互系统，这些系统与Genesys的应用编程接口是兼容的。

客户的互动是按时间先后、时间戳的顺序来跟踪的。系统会实时提醒康卡斯特公司，张三正在使用移动应用程序，并且在访问服务计划信息时遇到困难。甚至在她打电话给康卡斯特之前，它就可以给她发一条短信，建议她采取某一权宜之计。如果她不采取行动，或者该行动不能解决问题，该软件就会显示她可能会打电话——所以如果她真的打来电话，呼叫中心系统已经知道她的问题是什么。它可以判定某一特定的自动回复是否可以帮助她（在这种情况下，它会提供自动提示），或者她是否需要与人交谈——作为成本较高的解决方案，这总是最后的手段。这个系统的魅力在于它提供了实时响应以及快速、无摩擦的体验。

在时间推移的过程中，随着Pointillist不断收集信息，它允许康卡斯特公司不断对处理任何特定问题的新的、更有效的方法进行测试：确定理想的讯息，找到拦截客户的最佳方式，甚至跟踪一下遇到问题的客户是否真的联系了公司。在头18个月里，这个AI驱动的系统为康卡斯特节省了10%以上的呼叫中心成本。公司得到的反馈以及它在在线客户体验方面的提升减少了呼叫理由。该系统已经帮助康卡斯特的Xfinity Mobile连续几年获得J.D. Power的最高排名。

4实验性文化。AI允许公司快速测试想法，并大规模做更多的事情，从而激发创造力。此外，它从过去数以百万计的数据点中学习，比人类更快地开启创新。可是，AI并没有发明东西；它只是在过去的模式基础上进行预测。营销人员会发明东西，而AI则学习什么东西有效，对谁、何时以及如何有效。发明需要一种重视实验和承担风险的文化。

在其他条件相同的情况下，一家公司的实验数据是其竞争优势的源泉。领导者必须认识到，要将这些数据从原材料转化为货币，测试和学习的心态至关重要。这意味着要承认，实验有机会成本，而且按照定义来讲，一些实验不会成功。然而，即使是失败的实验也会提供有价值的教训。

敏捷的团队在这项工作中不可或缺。他们拥有超凡的技艺和创造力去追求新的想法，并在时间推移的过程中不断改进。使用敏捷的工作方法意味着你要为自己力所能及的事情做计划，但要留有空间，以便根据实验表明结果迅速调整。因此，领导者需要检查他们的激励措施和运营计划，以确保他们促进敏捷的做法，允许测试不产生成功的结果，并能够灵活地改变路线。不过，领导者也必须支持实验思维，并在财务上为承担风险大开方便之门。实验需要对照组来验证测试结

果。你必须能够减少损失，并对赢家加倍下注。你需要为必须测试的运营变革和新的激励措施提供资金。财务约束越紧，创新就越难。如果你不能承担风险，你就无法进行试验。

星巴克在激励性营销方面的优势很大程度上取决于其不断实验的策略，以及其用必要的资源支持实验的承诺。该公司不仅依靠数字化收集的数据和数字技术，而且还依靠其零售经验。它的技术100%由开源工具和语言组成。星巴克专注于不断丰富其数据集并将其与它的技术架构相连，而不是专注于开发算法。

每周，为了测试和学习，也为了加强或挑战营销假设，星巴克都会对一部分顾客进行随机试验。通常光顾零售店的顾客会受到激励，通过星巴克应用程序进行互动，并留下数字痕迹。该应用程序收集了丰富的数据：顾客何时、何地点了餐，点的是什么；他们下的是常规订单还是增加了一项内容；以及激励因素信息的细节（措辞、奖励、信息何时发送的、何时打开的）。所有这些细节都被该应用程序利用来在个人层面上量身定制营销推广。

该公司既会对现有产品又会对新产品进行试验。比如，它可能会选择改进信息传递或格式——这些变化可以精细到信息中嵌入的语言、颜色或图像。它也可能希望在细分客户群或最有效的渠道上测试定价或产品建议。参数越多，测试的排列组合就越多。测试可能需要时间，这也是使实验成为一种持续努力的另一个原因。

在执行了简化的概念验证四个月内，星巴克的AI整合之旅为它带来了45%的净增收收入增长（可归于营销的销售额，不包括折扣）。在标志性的第12个月，经过随机试验、源源不断的新鲜数据、进一步的测试，并将该计划扩展到整个客户群之后，星巴克的销售增长了150%。随着更多的渠道、更多的特惠组合和更多的排列组合增添进来，这一数字达到了300%。AI

并没有发明东西；它只是在过去的模式基础上进行预测。营销人员会发明东西，而AI则学习什么东西有效，对谁、何时以及如何有效。

复杂客户关系中的智能整合

与星巴克不同的是，CVS Health在一个受监管的行业中运营，禁止向客户提供奖励。同样重要的是（如果说不是更重要的话），该公司在

患者客户群及其健康状况方面，以及公司希望诱导的行为和举动方面的差异，都在相当程度上比星巴克这样的零售商更为复杂。

CVS的旅程始于Aetna内部，Aetna是它在2018年收购的公司。Aetna希望激励老年医保成员采取更健康的行动。帮助人们提升健康也会降低所有人的成本，并让公司能够改善客户服务。

Aetna认为它可以鼓励客户采取几十种健康行动；然而，该公司明白，比如要让患者重新配药，每个人需要不同的途径，甚至同一患者在长时间里也需要不同的途径。那些可以预测在某一时刻影响行为最佳方式的数据可能来自最近的索赔、对营销活动的反应、客户使用的数字工具、基本人口统计数据与地区差异，以及临床协议等。为了量身定制其沟通方式，该公司对改变宣传方方面面（渠道、时间、频率、信息、语言）的能力进行了投资，从而创造了数百万种潜在的排列组合。测试它们意味着个性化设置常见的营销技术工具，使其足够灵活，以捕捉和使用这一不断扩大的数据范围。可是，为了在所有潜在的变体中进行优化，常用的AI工具需要比当时可用数据更多的历史数据。因此，Aetna开发了一种方法，通过对照实验，大规模地测试所有这些排列组合。

对照实验可能会是什么样子？一个例子是测试一条短信、一封电子邮件和在药店柜台一次互动的相对影响，同时还要改变信息、时间和激励措施。由于排列组合的数量迅速增加，该公司会使用一种AI工具来检查测试选项的范围，并确定最少需要多少对照实验才足以跟踪每个排列组合的相对影响。

Aetna没有创建新的算法，而是选择使用开源算法，并组建了一个团队来进行持续的探索。业务专家与数据科学家和工程师坐在一起，向系统提供新的想法和变体——比如文案或图像的新创意、新的激励措施或接触客户的新方法——然后分析结果并修正路线。Aetna还聘请了行为经济学家来帮助制定各种情况下的联系策略：有些强调损失的风险，有些强调更健康的生活方式的重要性；有些提醒客户注意家庭，有些则利用当地社区数据加强健康信息。

最终，这种方法造就了人类与个体技术系统的结合，这些系统专为CVS的商业模式量身定制。在下游，这个智能引擎增强了一系列特定渠道的系统，其中可以实施各种互动：电子邮件、CRM、呼叫中心脚本、短信、应用程序通知，甚至是药剂师电脑屏幕上的弹窗。这些实施系统

将互动的结果反馈回AI算法，以继续为其学习提供信息。久而久之，部分数据变得更加复杂：比如，呼叫中心的一次讨论可能会用自然语言处理进行剖析，以了解来电者的性情、词语选择、理解力等。通过关注数据流、创新的潜力、实验和架构，CVS提升了开放式AI工具的功能，通过降低医疗成本、提高服务评级、改善健康结果和提供新的交叉销售机会，创造了可观的年利润率增量。

⑧

为了利用AI推动竞争优势，你需要将你的内部系统与外部系统整合起来——首先收集准确的客户数据，然后将由此产生的见解作为个性化的建议提出来。这两个过程的开展都必须不断扩大规模和范围，不断增加新的变量和日益细化的细节。对于那些必须开始像智能整合企业那样思考的高管来说，这种方法需要一个新的领导模式，用新的优先事项来利用无限的可能性。正确的整合会越来越多地推动卓越的客户体验，它将成为品牌价值如何建立起来的决定性因素。 ⑨

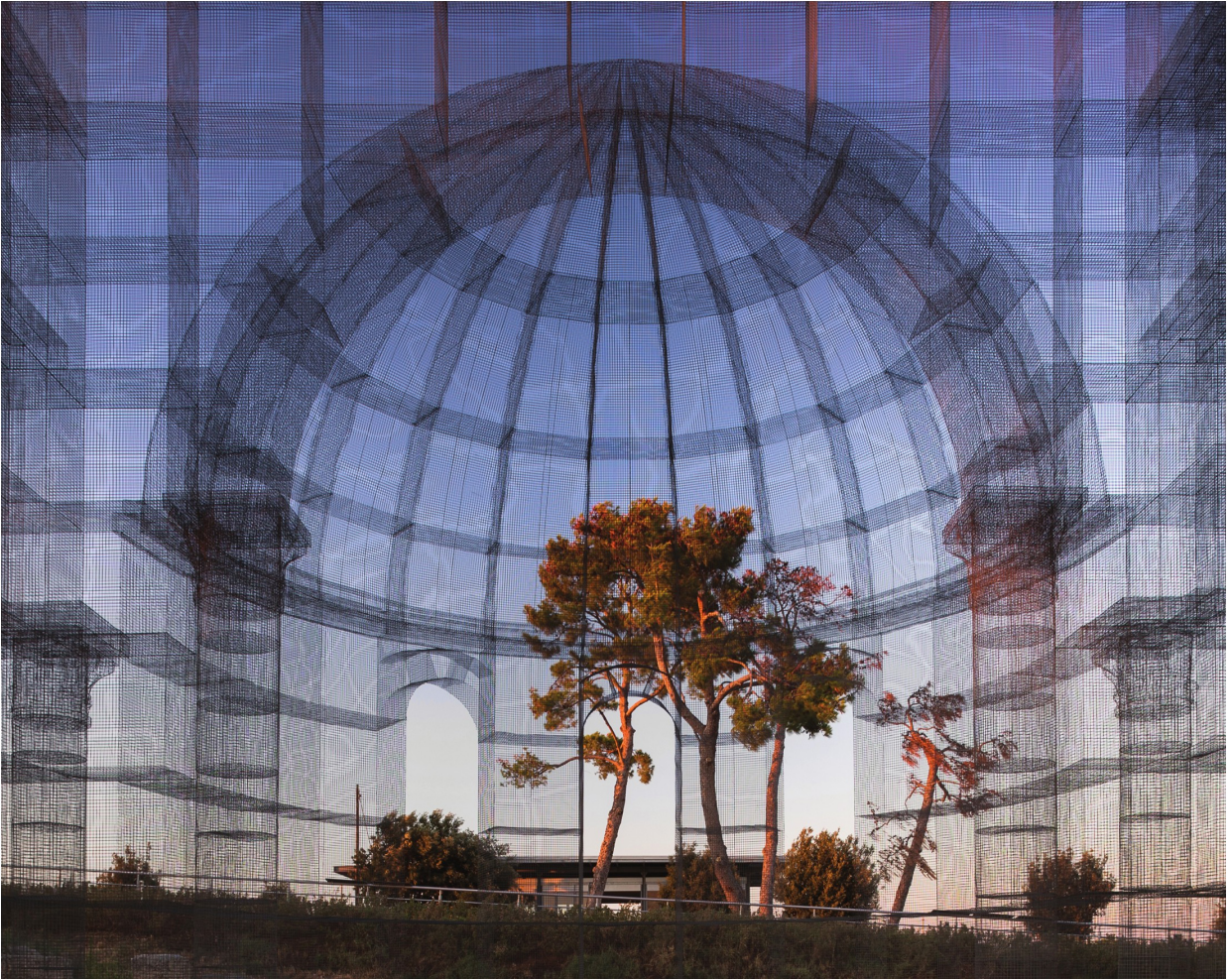
西尔维奥·帕伦博是波士顿咨询集团人工智能与高级分析业务的董事总经理和合伙人。戴维·埃德尔曼是一名行政顾问，哈佛商学院高级讲师。



关于艺术品

爱德华多·特雷索尔迪（Edoardo Tresoldi）利用金属丝网的形式、框架和透明度来阐释建筑和世界之间的对话。











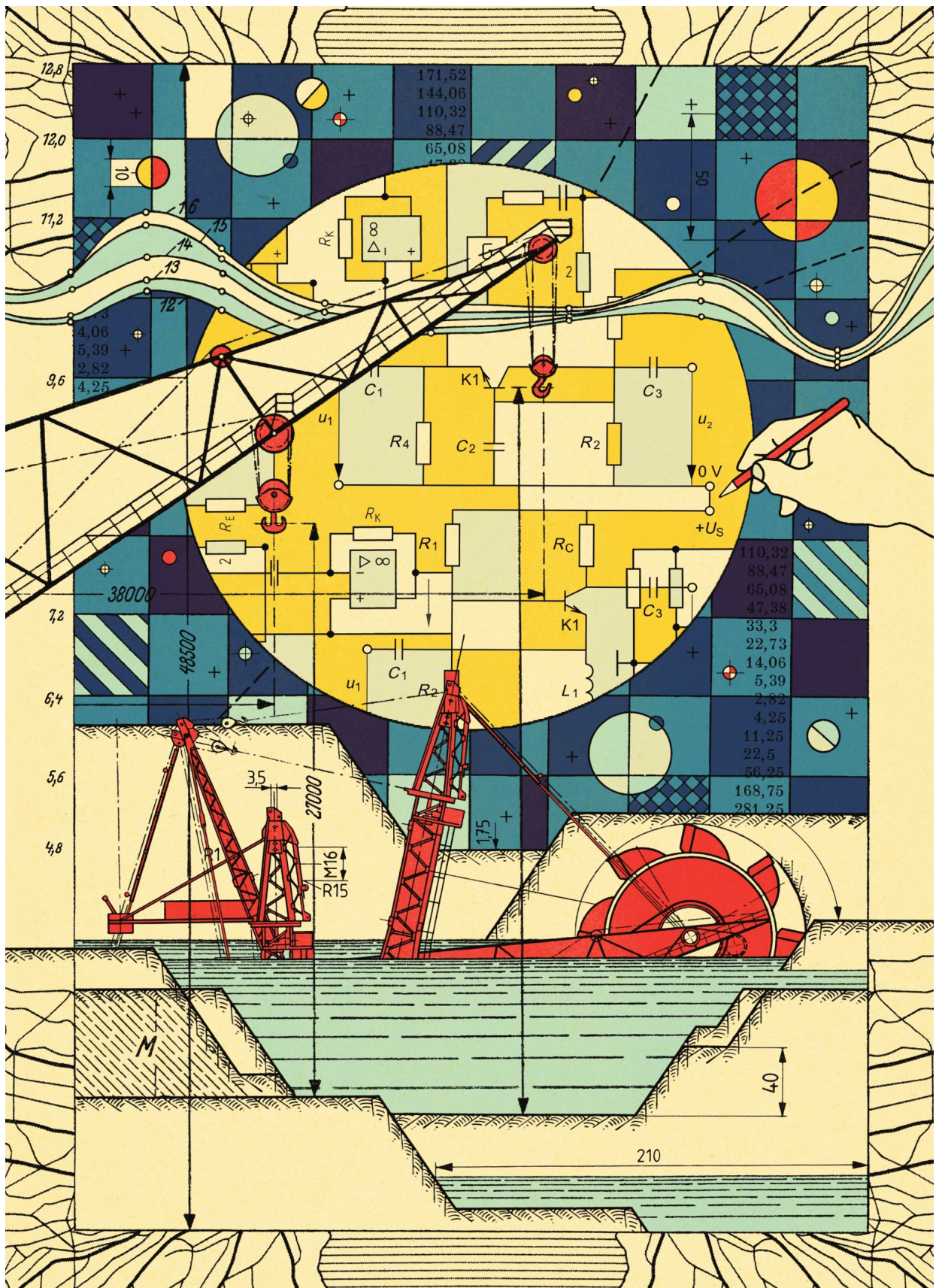
[返回目录](#)

特写 FEATURE

气候变化

碳补偿的更优算法

ACCOUNTING FOR CARBON OFFSETS



一套准确、可审计的核算框架，改善当今碳交易市场。

罗伯特·卡普兰（Robert S. Kaplan）

卡尔蒂克·拉曼纳（Karthik Ramanna）

马克·罗斯顿（Marc Roston） | 文

永年 | 译 时青靖 | 校 廖琦菁 | 编辑

核心观点

问题

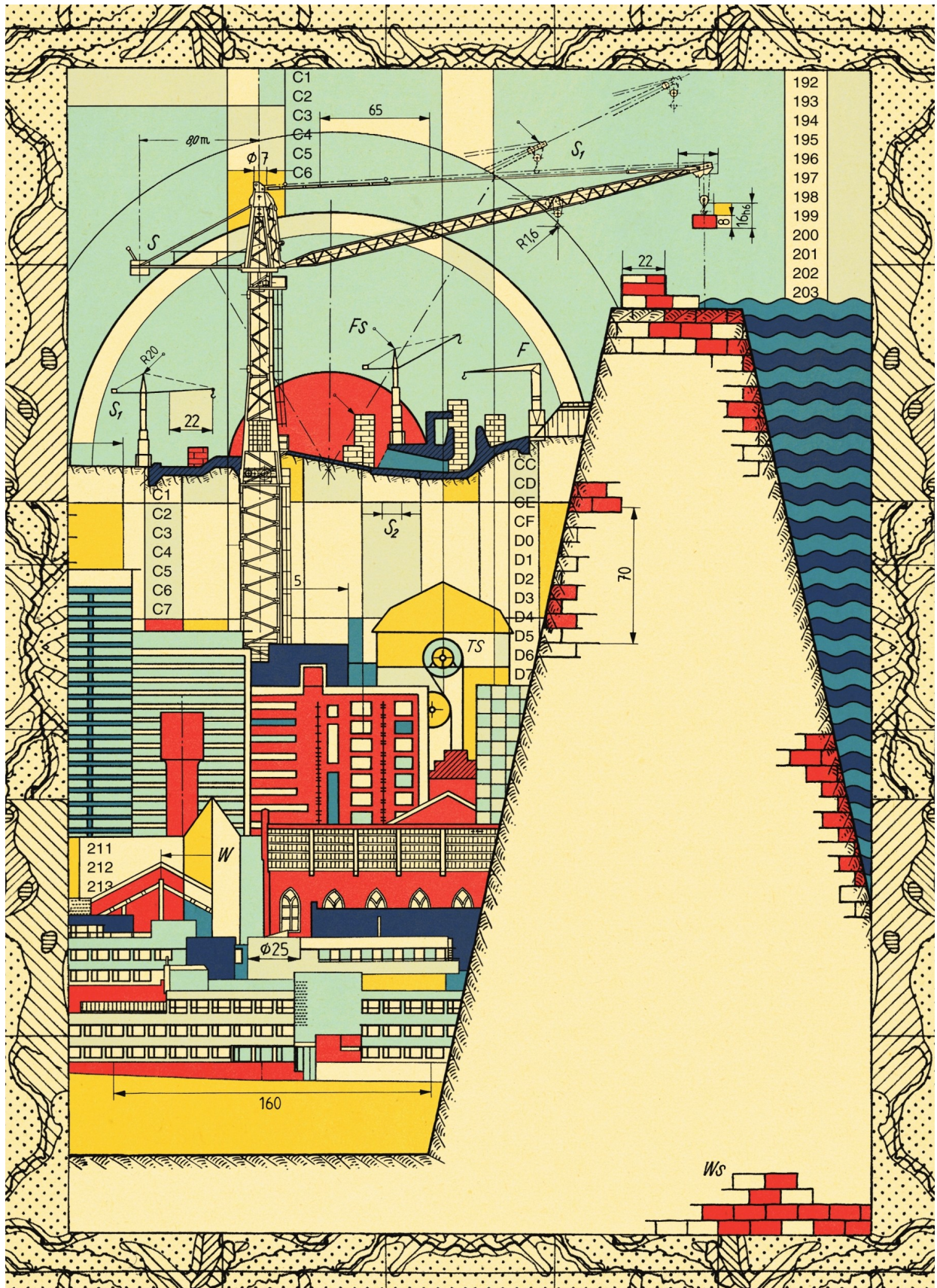
碳交易市场运作不佳，许多交易的补偿量实际上不能按照承诺的方式执行。

原因

在没有健全补偿监测协议和适当核算机制的情况下，以市场化方式减少大气中温室气体的做法，很容易受到误导和欺诈。

解决方案

本文提出了一个基于五项核算原则的准确、可审计的核算框架。前两项原则定义了什么可以和什么不能算作碳补偿，以及什么可以或不可以进行交易。其余的原则规定了碳补偿的基本核算准则。



最近的媒体调查表明，在补偿市场上交易的绝大多数产品从大气中去除的温室气体少之又少。

人类造成的温室气体（GHG）排放主要有三个来源：

燃烧化石燃料获取能源，与能源生产无关的工业化学过程，以及农业。即使在“清洁”能源技术方面取得了进步，世界仍然严重依赖化石燃料，而如果不使用目前的农业或工业化学工艺，我们就没有一条现实路径来维系社会，这些加在一起，占当今温室气体排放量的25%以上。因此，任何应对气候变化的可行战略都必须包括去除大气中的温室气体排放。

光合作用等自然过程以及矿化等技术可以捕捉现有的大气温室气体。具有净零排放目标但在自行去除温室气体上选择受限的企业、非营利组织和政府实体，需要与拥有更高效碳封存流程和技术的企业签订合同，从他们那里购买大量提取出来的温室气体。此类产品被称为“碳补偿（carbon offsets）”。

从理论上讲，购买和销售碳补偿的竞争性市场，应该有助于为那些在以最低成本捕捉最多温室气体方面具有比较优势的实体提供资金。不幸的是，到目前为止，碳补偿市场远不及传统商品市场和金融市场那么有效。事实上，最近的媒体调查表明，在补偿市场上交易的绝大多数产品从大气中去除的温室气体少之又少。部分问题在于，测量温室气体的捕捉量具有挑战性。比如，你如何能够准确地测量一片森林在其有效生命周期中所捕捉的碳的数量？在树木中捕捉的一公斤碳是否等同于储存在岩石或土壤中的一公斤碳？在树木中或地下捕捉的碳被封存的时间，是否与当前二氧化碳排放在大气中滞留的时间相同？

除了测量问题，碳补偿市场薄弱的问责制基础设施也会导致道德风险。如果没有强有力的协议来监测补偿的状况，碳补偿的销售方就不会像他们应该做的那样，对确保碳在其默示义务期限内保持封存一事给予足够的关注。同时，碳补偿的购买方会不禁放松对自身温室气体排放的直接管理，认为他们购买的碳排放量已经减轻了他们的责任。除非补偿合同得到适当的核算和审计，否则基于市场的温室气体减排方法将很容易受到虚假陈述和欺诈的影响。

在本文中，我们勾勒出一个准确的、可审计的大气碳去除的核算框架。这里提供的原则对《哈佛商业评论》中文版2022年7月刊文章《将

气候变化列入预算》(Accounting for Climate Change)中描述的,用环境负债法[E- (or environmental) liability method]进行碳核算的方式进行了扩展,使企业能够衡量和管理其在全生产过程中产生的温室气体排放。

我们的原则扩展了这一体系,规定了准确测量并经过核实的碳补偿如何才能在各企业的环境资产负债表上被认定为环境资产(E-assets);这些环境资产何时可以用来偿清环境负债(E-liabilities);以及它们何时必须进行修改,以反映补偿的减值(即以前记录在环境资产负债表上的碳封存数量的减少)。制定了合理的核算原则之后,针对碳补偿交易的健全市场惯例和制度就可以发展起来,就像针对其他产品的市场惯例和制度一样。有了运作良好的市场,竞争这只看不见的手就可以加速创新和部署更好的补偿技术,从而实现大气脱碳。

首先,让我们回顾一下当前碳补偿交易协议中的主要问题。

碳交易市场的现状

目前,大多数的碳排放额都是由企业购买,旨在减少他们报告的净排放量,并证明他们已步入了实现净零排放的轨道。在政府运营的碳排放配额交易系统中,各企业还利用碳排放额引入额外的供应,声称在排放额中捕捉的碳创造了一项权利,可以超出规定上限进行排放。在大多数情况下,补偿以证书的形式实现,由几家私人注册机构中的某一家颁发,指明特定项目中封存的碳。

一个典型的补偿项目,比如植树造林,发展过程如下。某个项目管理实体获得用于碳封存的土地,并制定一项森林发展计划,该计划可能涉及负责种植、支持和维护发展的各类服务提供商;估计树木生长预期;确定在时间推移过程中测量所捕捉的碳的方法等。随后,项目经理与各个认证机构(或注册机构)进行协商,就项目将创造的补偿吨数达成一致意见。由“胜出”的机构颁发证书,指明项目的确定吨数。项目经理向认证机构保证,该项目会遵守该机构的规则,且不会在其他机构注册。不过,因任何虚假陈述而对项目经理进行的处罚尚不明确。

然后,项目经理所在的中间商将该注册机构颁发的证书出售给寻求抵消排放的企业,将收到的款项转给项目经理,表面上是为了资助运

营。注册机构的作用就像是证券市场的过户代理人，存有证书所有权的记录。但该证书并不表明任何捕捉到的碳的所有权，相反，它代表了持有人有权对部分（将要）捕捉的碳进行核算，并由注册机构提供担保。证书销售协议通常不包括对注册机构的不实陈述或错误行为处以任何实质性惩罚。证书购买方与补偿项目没有直接的法律关系，这意味着它不能监测任何实际的碳捕捉或碳封存。

在许多情况下，碳证书的购买者在购买后不久就会让证书“退役”，将其退还回给注册机构，并指示注册机构将其从市场上撤除，不得再出售。然后，至少是出于净零计算和信息披露的目的，购买者声称已经从大气中永久去除了印在证书上的碳数量。

地下矿化：长期的解决方案？

当生物材料腐烂时，基于自然的补偿（nature-based offsets, NBOs）所捕捉的碳最终会重新释放到大气中。此外，原始造林产品等许多基于自然的补偿会产生额外的风险，比如土地使用竞争、森林火灾和土壤释放碳到大气中。因此，尽管目前交易的绝大部分去除型补偿是基于自然的补偿，但对于长期的气候变化管理而言，它们是一种不完美的补偿产品。

一种新兴的替代方法是直接捕捉碳，然后在地质构造中进行永久封存。这涉及从大气或水泥厂等排放工厂捕捉碳，然后将其封存于地下（比如，在废弃的天然气田中）。在高压下，被封存的气体会与其他地下化学物质和水发生反应，矿化变成岩石。所需时间因地质条件而异，但可能短至两年。一旦矿化，地下的碳就被认为会封存数千年之久。这种方法有很多优点，但也有一个很大的弊端：目前它的成本比基于自然的补偿要高得多，每吨二氧化碳超过100美元，而后者的成本约为每吨10美元。

显然，这种做法忽略了与碳去除项目（如新种植的森林）相关的最基本的风险，这些项目往往要跨越很长时间来实际交付所捕捉的碳，而且在这一过程中很有可能出现减值（比如，因为火灾或疾病）。各注册机构试图通过两种方式减轻此类担忧。

首先，他们要求补偿项目经理确认，如果出现问题，他们有能力替换或退还补偿的价值。然而，这种缓解手段的作用有限。证书购买者在购买后已经立即让证书退役并将所捕捉的碳归功于自己；他们既没有

动力要求替换任何因减值而损失的碳，也不提出与退还证书相关的法律索赔。因此，项目经理没有动力保有任何资本来弥补项目减值或碳捕捉失败的风险。此外，根据项目经理的收入确认方法，购买方对其证书的索赔可能在出售证书的收入（和利润）分配给项目投资者之后很久才出现。最后，调解任何索赔所需的复杂的、通常是跨境的程序对许多注册机构来说是不可行的，这些注册机构大多是资源不足的非营利机构。

一个运作良好的市场取决于对交易内容的明确定义和有效衡量。

注册机构的第二种保护方法是保留一定数量的证书，这些证书原本可以出售，但现在，就像保险公司的储备金一样，仍然可以用来替代未实现的或减值的项目。然而，与保险公司不同的是，注册机构的运作缺乏透明度，也缺乏对索赔偿付能力的独立评估、监管监督以及筹集额外资本的能力。

《卫报》（*The Guardian*）近期发表的一项对某大型碳补偿供应商的调查发现，这些缺陷在实践中暴露出来。调查人员得出的结论是：

“[该供应商] 90%以上的雨林补偿信贷（企业最常使用的补偿信贷之一）可能是‘幻影信贷’，并不代表真正的碳减排。”让我们看看我们如何才能解决这个问题。

建立有效碳补偿市场的五项原则

一个运作良好的市场取决于对交易内容的明确定义和有效衡量。我们提出了五项原则来支撑温室气体排放的去除与储存市场。前两项原则通过界定哪些东西可以算作补偿、哪些不能算作补偿，哪些东西可以交易、哪些不能交易来确定市场的范围。其余的原则规定了补偿的基本核算准则。这些原则以补偿生产者和购买者之间的核心双边协议为基础，因为即使市场通过层层中介发挥作用，它们的存在也是为了将补偿生产者和购买者联系起来。

原则1

只有能够将碳从大气中去除的补偿才可以用于减少企业报告的排放量。这一原则直接源于一个经常被忽视的事实：进入大气层的唯一排放是直接排放，即在温室气体核算体系

（Greenhouse Gas Protocol）中被标记为范围1的排放。该原则规

定，对给定数量的范围1排放，必须去除已经存在于大气中的等量温室气体，并将其封存至少与相关排放预计滞留在大气中的时间一样长，才视为有效补偿。这种补偿被称为去除型补偿。

这一原则与目前的做法相悖。作为碳核算的全球主导标准，温室气体核算体系目前并没有对去除已产生温室气体的行动（去除型补偿）与避免未来产生温室气体的行动（避免型补偿）进行实质性区分。更重要的是，该体系未对去除型补偿与排放相抵后的净额（使用环境资产从环境资产负债表中清偿环境负债）进行认可，这使得各企业在用于封存排放物自身或为其他更高效的实体进行碳去除活动时缺乏动力。结果，现在的市场很可能对合理的碳去除供应不足。

原则1消除了将潜在减排当作现行补偿的核算错误，同时鼓励企业要么增加对绿色运营的投资，要么从高效的碳去除者那里购买更多的去除型补偿。（参见边栏文章“为何避免排放不应被视为补偿”。）

原则2

一家公司可以购买或出售去除型补偿，但它不能以类似方式交易环境负债。原则2允许企业通过购买有效的去除型补偿来减少其环境负债余额。它鼓励企业像对待所购的任何其他商品或服务一样对待碳去除：企业从那些更有能力以较低成本提供碳去除的公司那里获得它们。在运作良好的市场中推动碳补偿交易，可以促进这些有收益的交易，并为那些最高效的补偿生产商增加资本供应。

原则2还规定，企业不能将其环境负债与其所附属的基础产品库存分离开。这样做就好比为成本和数量分别保留单独的库存台账，使其变得毫无意义。在环境核算系统中，企业会将其自身运营产生的排放记为环境负债。它会在这些环境负债的基础之上，增添其所购资源的供应商在上游产生的排放。除使用合理的去除型补偿（原则1）之外，只有当客户通过购买该公司的产品，自愿在他们自己的环境资产负债表上承担这些负债时，它才会减少其环境负债。这个过程运行起来类似于一个增值税系统，利用供应商-客户交易中的市场力量来推动减排。如果允许公司将环境负债（与基础库存分离）交易，会让各实体能够将其环境负债“转嫁”到那些设在无监管辖区的壳公司中，从而破坏供应链的脱碳。

希望将合理的碳补偿作为环境资产进行登记和销售的土地所有者，必须证明他们的估计是有充分根据的，并且风险将得到很好的控制。

原则3

碳去除权应被认定为环境资产，并可作为去除型补偿进行交易，前提是补偿的时间和规模可以得到合理估计并具有很大的可能性。现在我们转向把握时机的原则，看看补偿生产者何时可以将捕捉的碳认定为环境资产并进行交易，以及这些资产何时可以用来冲抵环境负债。我们提供了一个假设的案例来解释这些原则。

想象一下，一个土地所有者种植了一片新的森林，目的是将森林所去除和封存的碳卖给一个寻求补偿其环境负债的购买者。我们假设这片森林需要生长10年才开始大量去除碳。在接下来的20年里，这片森林以可预测的速度吸收碳。30年后，完全成熟的树木不再捕捉新的碳，但它们在腐烂并释放碳之前会继续封存以前捕捉的碳20年。这位土地所有者作为碳去除的生产者，拥有碳捕捉的权利。

将标准的财务核算原则应用于被捕捉的碳排放上，土地所有者可以根据碳捕捉的数量、时间及可能性，将这种权利资本化，使其成为环境资产。在会计术语中，这些标准被称为“可以合理估计并具备可能性”，其中“具备可能性”意味着至少50%的可能性，但也可能（在法规中）被定义为90%或更高。我们的土地所有者可以根据类似树种在第11年至第30年期间的年均生长量来估计可捕捉的碳吨数（补偿量）。当然，疾病、虫害、森林火灾和非法砍伐可能会减少捕捉的数量或持续时间，而意外的有利天气条件可能会增加每年的碳捕捉量和森林生产寿命的持续时间。希望将合理的碳补偿作为环境资产进行登记和销售的土地所有者，必须证明他们的估计是有充分根据的，并且风险将得到很好的控制。

即使某一补偿在可衡量性和可能性方面符合成为环境资产的条件，我们也必须防范这样的风险，即，出售补偿从根本上改变碳捕捉的数量和持续时间。当资产被出售时，资产（碳捕捉的权利）与发起人的分离会产生一种“可转让性风险（alienability risk）”。对资产的某些权利，如专利权，是可以转让的，可以由某一父实体

（parent entity）出售，因为它们属性在新的所有权下不会改变。然而，其他的无形资产，比如积极性高、协调一致的员工队伍产生的协同效应，是不可转让的。如果一家公司试图将其人力资源的协

同效应作为一项金融资产来单独识别和出售，这很可能会加速无形资产的减值，降低其价值。

在我们的森林例子中，土地所有者出售了森林未来的碳补偿之后，可转让性风险就出现了。土地所有者不再有动力去维持森林长期捕捉并封存碳的能力。因此，原则3只有在不存在合理预期（即补偿会因其出售而减值）的情况下，其可能性和可估计性条件才能满足。这一规定可以通过标准的履约合同来达到要求（我们会在后面讨论）。

原则4

公司只有在特定数量的温室气体切实从大气中去除并被无限期封存的情况下，才能将相应的环境资产从其环境负债账户中扣除，得出净值。购买或生产补偿资产的公司必须确定它何时可以使用该环境资产来减少其环境负债余额。原则4使用了收入确认的财务核算标准来解决这个问题。一家公司只有在销售可以实现并赚取了收入的情况下才可以确认销售收入。出售方公司在收到现金、现金等价资产（如有价证券）或高度可能的未来支付现金承诺时，它就“实现”了收入。当公司交付其产品或服务时，它就“赚取”了收入。比如，一家在演出前从门票销售中收到现金（满足可实现标准）的剧院，只有在演出发生后（满足赚取标准）才可以将收到的现金确认为收入。在环境资产与环境负债相抵的情况下，它是这样运作的：

在我们的例子中，土地所有者在其环境资产确认标准得到满足时（即，碳捕捉既是可估计的，又具备可能性），就满足了可实现标准。对于一个高质量的土地所有者来说，这可能发生在第0年，而对于一个信誉较差或能力较弱的土地所有者来说，则可能发生在更晚的时间。可是，无论可实现的标准何时得到满足，土地所有者都要等到第10年才开始“赚取”碳补偿，这时它能够以可验证的方式证明，森林正在捕捉数量不小的碳。



为何避免排放不应被视为补偿

目前，一些补偿交易市场将避免未来排放的行动货币化，并将其出售给努力实现净零目标的第三方。比如，一家美国高科技公司可以购买一份补偿合同，根据该合同，减排行动就是向发展中国家的低收入居民支付费用，让他们用低碳能源的炉灶取代烧炭的炉灶。

与去除型补偿不同，去除型补偿是比照客观的零基线（现有的碳不被捕捉的现状）进行测量的，而这些避免型补偿是根据理论上的反事实来衡量的：如果没有采取避免行动，本应发生的排放量。对这些估计的核实非常主观。还存在重复计算的风险。改用低碳炉灶的人和付钱的公司最终都可能报告相同的减排量。

如果森林经营者在第10年之前出售补偿资产，购买实体必须在其账面上保持环境资产不变，直到第10年，届时，在收到森林经营者关于已捕捉的碳数量的审计报告后，赚取的标准就得到了满足。此后，补偿购买者可以按比例提取其环境资产，上限是“赚取”的金额，以减少（或“冲抵”）其环境负债。[在实践中，这种核算交易应该通过“环境资产与环境负债的流动样本”图中描述的资产备抵（contra-asset）进行。]

相对于确认环境资产的“可实现”标准而言，消除环境负债这一更高的“赚取”标准则是基于净额结算的经济意义。正如收入确认（revenue recognition）增加了公司的收入，提高了股东对股息的期望一样，减少公司的环境负债向客户、股东和监管机构传达了这样一个信息：相较于同行公司，该公司的产品（其投入和运营）产生的碳排放更少。新的客户销售和新的投资可以基于所声称的这种效率进行。因此，消除环境负债应该满足更高的核算门槛才有意义，并且不太会受到管理层主观判断的影响。

原则4还规定，温室气体必须被“无限期”地封存，这解决了因排放责任存续期而导致的净额结算方面一个特别具有挑战性的问题。美国航空航天局（NASA）的估计表明，人造的碳排放在大气中至少会存在300年（可能超过1000年），与几乎所有其他商业合同相比，这是一个极其漫长的时间跨度。原则上，净额结算条件要求赚取的去除型补偿的期限等于或超过环境负债的期限。在实践中，“无限期”一词代表了这个原则。“无限期”并不意味着“无穷尽”，它意味着基于技术、法律限制或监管监督的考虑，封存没有明确的结束时间。

这表示我们的森林补偿项目从第一次“赚取”碳开始，最多只能持有40年的碳，不能自行消除长达几个世纪的绿色负债。因此，净额结算需要保证补偿所有者有财力重复这一过程，以便碳在多个森林生成周期内可以保持封存状态，这可能涉及将长期资金置于捐赠基金型或养老基金型结构中（后面会有更多介绍）。并非所有创造碳补偿的方法都存在这个问题。比如，通过地下矿化进行的碳捕捉可以实现无限期封存，无需多个再投资周期。（参见边栏文章“地下矿化：长期的解决方案？”）

原则5

补偿资产应根据碳封存实际数量和时间的新信息进行减值或增值。我们的最后一条原则直接解决了补偿资产的价值可能在其生命周期内波动的风险。如上所述，就我们的森林而言，减值风险通常会随着时间的推移而增加，因为除了实际捕捉的碳量会低于预期这一风险之外，越来越多被封存的固碳树木还会受到火灾、疾病、瘟疫、管理不善或其他形式的灾难性损失的影响。其他长期资产也会面临这些风险，并且有标准的财务会计准则适用于确认和衡量减值。这些准则也可以应用于碳资产。

与典型的有形资产不同，一些环境资产可能变得比原先预期的价值更高，比如，当森林生长得比预期更大更快的时候，使其能够捕捉和储存更多的碳。因此，原则5也允许价值的递增。

根据原则5，所有的补偿合同都需要定期审计，以确定是否发生了减值或增值，并证明变化的幅度。潜在的减值为公司提供了一个激励机制，促使其向可靠的生产商购买补偿，这些生产商能够持续兑现预期的碳封存数量和持续时间。

减值风险的存在，也是企业在其环境会计账簿上保留购买的去除型补偿总价值的理由，“冲抵后的”补偿记录在一个资产备抵账户中。通过这种方法，当补偿发生减值时，减值金额被记入补偿资产账户，类似于保险合同中的追回条款，可以增加企业环境资产负债表中的净负债余额，相应地也增加了未来分配给企业产出的环境负债数量。这种处理方法消解了企业对其环境资产补偿的“可冲抵性”过度乐观，以及低估其转移给客户的环境负债的倾向。

这五项原则对于如何管理和监测广大的陆地生物圈具有重要意义，比如巴西、加拿大、刚果和俄罗斯的陆地生物圈，这些地区储存了世界上大部分的森林补偿，并且仍然很容易遭到掠夺。（参见边栏文章“‘孤儿’碳沉积物的核算”。）它们还应促进动态和高效的市场，以支持新的去除型碳补偿的生产和交易。

所有的补偿合同都需要定期审计，以确定是否发生了减值或增值，并证明变化的幅度。

环境资产与环境负债的流动样本

此表展示了一家虚构公司在在一个报告期内的环境资产与环境负债的流动情况。

该公司最初拥有15吨温室气体的环境资产，购买自一个森林种植的补偿项目，还因其经营活动拥有20吨的环境负债。

该公司收到审计师提供的文件，证明其环境资产中有9吨已经被“赚取”（也就是说，森林已经产生了9吨的温室气体去除）。该公司在其环境负债余额中“冲抵”了这一数额。在环境资产方面，这9吨被放入一个资产备抵账户中（类似于有形资产的累计折旧账户），表示补偿的部分不可再用于未来与环境负债的净额结算。

在核算期的后期，该公司获知，由于一场森林火灾，其净环境资产中有4吨已经减值了。这一减值引发了从其环境资产余额中的冲销以及对其资产备抵账户的调整，同时也导致其净补偿的环境负债余额发生逆转。

核算期结束时，该公司的环境资产余额为11吨，其中5吨已被抵扣。结算的环境负债余额为15吨。

环境负债账户样本：数据快照	
环境资产（温室气体吨数）	环境负债（温室气体吨数）
购买的补偿 15	运营产生的环境负债 20
资产备抵：赚取的净补偿 9	净赚取的排放 9
余额 15	余额 11
资产备抵：赚取的净补偿 9	

环境负债账户样本：核算期末	
环境资产（温室气体吨数）	环境负债（温室气体吨数）
购买的补偿 15	运营产生的环境负债 20
资产备抵：赚取的净补偿 9	净赚取的排放 9
扣除所购补偿的减值 -4	
资产备抵的调整 -4	净排放的逆转 -4
结算余额 11	结算余额 15
净补偿的资产备抵余额 5	

缓解气候变化的健全市场

在许多方面，支持碳补偿市场正常运行的做法和制度，类似于那些随着时间的推移而发展起来的、服务于其他成功市场的做法和制度。为了让人们对这样的未来有所了解，让我们把重点放在支撑高效市场的关键制度上。

核算和报告。目前，碳排放和补偿的报告体系是不一致的，并且存在一些特殊的情况。今天，许多企业在计算排放量时，选择地将温室气体核算体系的规则应用于某些活动（比如购买电力），而不适用于其他

活动（比如员工出差），然后购买会立即从市场上撤销的补偿，以实现其宣称的净零目标。

基于我们的原则，一个新的市场体系会让企业管理一张环境资产负债表，其中包括购买和产生的环境负债以及补偿资产。每个时期，他们会把自己因购买产品输入以及通过运营产生的碳排放添加到他们的环境负债中。他们会从自己的环境负债余额中减去出售给客户的产品的排放以及他们实现并赚取的补偿。在这个系统中，只有当一家公司在某一报告年度结束时的结算环境负债余额与可净额结算的环境资产相匹配时，该公司才有资格在该年度报告实现净零。同样的逻辑也适用于公司宣称实现净零的个别产品和服务。

这种方法将使“生产碳补偿”这门经济学变得透明，并阻止补偿生产者在收到预收收入后，放弃环境资产。

补偿的销售方也将维护环境资产负债表和财务资产负债表。从他们的角度看，出售未赚取的补偿（比如新种植的树木），会降低他们的环境资产数量，并产生一项财务负债，登记为递延收入，以支付照顾树木、保护其免受损害的成本。只有在树木开始去除碳的时候，递延收入才会被确认为“赚取”到的收入。

这种方法将使“生产碳补偿”这门经济学变得透明，并阻止补偿生产者在收到未来碳捕捉销售的预收收入（unearned revenue）后，放弃环境资产（即前文描述的可转让性风险）。同样，如果补偿销售方在与购买方签订的合同中，被要求无限期地更新森林，以考虑可以与森林补偿进行冲抵的环境负债的长期性，那么该递延收入的某些部分将继续作为一项长期金融负债，等额的投资现金会被用于资助未来的森林种植周期。

审计。目前的碳报告方法建立在选择性披露排放量以及大量使用补偿的基础之上，通常未经审计。在极少数企业自愿购买保证服务的情况下，这些服务通常“范围有限”。审计师的意见往往以非常谨慎的措辞表达，比如，他会指出该公司声称的净零立场“没有明显的错误”。

相比之下，我们的环境资产负债表系统是与财务资产负债表并行运作的，可以进行全面审计，以提供一个对实体的碳排放和去除型碳补偿“真实公正”的描绘。这种环境审计要同时依赖环境化学和会计原则

方面的知识，可以由传统的财务审计公司携手环境专家进行，或者由气候科学公司与会计专家合作进行。此外，还需要进行补充性的财务审计，以监测补偿提供商如何核算预收收入，并保留资本以维持已确认补偿的持久性。

“孤儿”碳沉积物的核算

全球存在大量天然的碳储量，但这些碳储量没有被核算、也不存在明确的所有权，如公共和私人的林地、泥炭地。这些“孤儿补偿”对国家和全球的碳账簿有重大影响。在本文中，这些天然的环境资产（公共或私有的）已经与过去的排放进行“冲抵”，不应被出售用以补偿未来的排放，这是一种重复计算的补偿形式。

可是，由于这些碳储量中所包含的补偿从未被正式转化为资本，如果补偿被逆转，比如成熟森林遭到非法砍伐，或由于气候变化导致的泥炭地干涸，目前没有任何实体对此负责。

全面应用我们的五项原则要求补偿的隐性所有者（私人土地所有者或辖区内发生了土地退化的政府）承认因疏忽、非法行为或意外活动释放大气中的碳所产生的环境负债。这种核算处理方法虽然看似对所有者不公，但却为他们提供了一种激励，将目前未被承认的补偿转化为资本，对补偿进行监测和管理，以便持续进行碳封存，并对那些造成破坏的行为寻求法律补救措施。

补偿组合管理。鉴于许多环境资产在购买后相当长的一段时间内，只能逐渐进行净额核算，购买者在安排资金购买补偿时 need 考虑到环境资产与环境负债之间的不匹配，还要考虑到各种补偿之间减值风险的差异。他们应该尝试建立一个多元的去除型补偿组合，这些补偿在减值风险、持续时间和技术方面存在差异。

比如，购买自然型补偿的企业可以创建一个类似捐赠基金的环境资产组合（比如不同品种和不同地区的森林），以在未来无限期地补偿环境负债。这与保险公司、养老基金和大学捐赠基金的投资组合类似，这些投资组合也有延伸至未来的义务。未来可能会出现专业化的公司来提供这种环境资产组合服务。

与此同时，环境资产提供商，比如我们假设的森林经营者，将不得不考虑出售长期环境资产的资本影响。私募基金在此提供了一种潜在模

式。普通合伙人（GP）代表有限合伙人（LPs）运作基金，在典型基金的10年寿命期内提供监测、资产评估、审计以及报告等服务。普通合伙人只有在有限合伙人获得特定回报后才能获得薪酬。在森林项目的背景下，从有限合伙人（比如补偿购买者）那里筹集的资金将被用来购买土地和种植树木。一旦它们符合了原则3的资产确认标准，这些土地和树木就可以作为环境资产进行销售。一旦树木开始去除碳，以可冲抵的环境资产形式向有限合伙人分配的回报也会开始，而普通合伙人（补偿经理）可以“赚取”它募集来的收入。

然而，与私募基金不同的是，考虑到无限期捕捉和储存碳的义务，森林补偿经营者的时间跨度远超过10年。为了管理这一问题，一份普通合伙人/有限合伙人合同可以委托生产者在较短的时间内以较低的成本提供固定数量的碳去除，并期望购买者通过投资新的森林来取代退化的森林，从而成为对环境资产进行资本重组的人。

资本市场参与者还可以开发创新机制，以便为长期和可靠的补偿提供资金。比如，理论上存在这样的可能性，即，森林或其他自然环境资产可以通过永久债券的形式进行部分融资，而这些债券的结构允许补偿购买方在现货市场购买可冲抵的环境资产，不必无限期地占用他们的资金。

治理。补偿在生产和交付方面的长期持续性，给购买方带来了重大的交易对手风险。财务激励可以帮助减轻这些风险，但也需要有独立机构来监管和强制执行补偿的履约情况。比如，在美国股票市场上，纽约证券交易所和纳斯达克会去核实，那些股票在其交易所进行交易的公司是否符合上市要求，而美国证券交易委员会（SEC）则负责监督这些交易所的运作。

对于补偿的情形，现有的注册机构可能会从目前交易中介的被动角色，转变为类似于交易所的官方机构。或者，它们可以作为互惠或互助保险公司运作，由被保险人经营并为被保险人谋取利益。在这种模式下，补偿购买者将向保险公司支付保险费，以保证补偿的长期成功。不同的注册机构和保险公司可能会专门从事某种特定类型的补偿。他们会发展专业知识，以便为所担保的风险进行定价和管理。

我们所描述的是对一个欣欣向荣的行业的初步构想，通过应对气候变化来促进人类的福祉。我们的核算原则为全面、市场化地解决碳排放管理问题提供了基石。

在20世纪40年代，坎特伯雷大主教威廉·坦普尔（William Temple）写道：“治理的艺术……是这样一种令生活井然有序的艺术，以至于自我利益可以促进正义之需。”通过在本文中介绍的五项碳补偿核算原则，我们希望为目前的碳补偿交易乱象带来秩序，将人类竞争和创新的强大力量引向减少大气中的碳这一挑战。正如坦普尔含蓄地承认的，大多数政府和精英们自上而下指导和管理宏大项目的尝试都注定会失败。一个更合理的方法是设定明确、可衡量的目标，设计适当的游戏规则，然后把结果交给参与者。 ⑥

罗伯特·卡普兰是哈佛商学院的高级研究员，领导力发展学马尔温·鲍尔荣誉退休教授

（Marvin Bower Professor of Leadership Development emeritus）。卡尔蒂克·拉曼纳是牛津大学布拉瓦特尼克政府学院

（Blavatnik School of Government）的商业与公共政策学教授。

马克·罗斯顿是斯坦福大学施泰尔-泰勒能源政策与金融中心

（Steyer-Taylor Center for Energy Policy and Finance）的研究员。卡普兰和拉曼纳共同撰写了获得麦肯锡奖的《哈佛商业评论》文章《将气候变化列入预算》

（Accounting for Climate Change）（中文版2022年7月刊）。 ◀

[返回目录](#)

特写 FEATURE

技术与分析方法

三大智能分析法，协助人类决策

企业何时运用自动化程度更高的分析和决策方法？何时相信自己的直觉？本文主要针对营销人员，提出了依靠人类和机器潜力的三种分析方法（描述性分析、预测性分析和规定性分析），并描述了何时以及如何使用每种方法，以便获得最佳商业决策。

法布里齐奥·凡蒂尼（Fabrizio Fantini）达斯·纳拉扬达斯
（Das Narayandas） | 文

永年 | 译 孙燕 | 校 李全伟 | 编辑



先进的分析技术

能够帮助企业解决许多管理问题，包括那些与营销、销售和供应链运作有关的问题，由此带来可持续的竞争优势。比如，企业可以整合决策并优化整个价值链，其方法是对个人客户的行为和偏好进行建模，并提供定价尽可能接近购物者支付意愿价位的定制产品——同时降低单笔交易的服务成本。

然而，随着可用数据日渐增多以及高级分析法得到进一步完善，管理者可能会纠结于何时、在哪、在多大程度上将机器纳入他们的商业分析，以及在做出数据驱动的决策时应多大程度上做出自己的判断。他们需要回答的问题是：何时从以人为中心的传统方法，转变为自动化程度更高的分析和决策才算合理？我们如何才能在两者之间达成适度的平衡？我们中的一位（法布里齐奥）创办了一家事务所，帮助客户利用人工智能（AI）自动化定价和供应链决策来提升业绩；另一位（达斯）是一名学者，他开发了一门MBA课程，其中纳入了侧重利用AI增强营销、销售和保障职能的实地案例。我们共同着手了解如何最大限度地发挥人类和机器的潜力，以便做出最佳商业决策。

三种分析方法

机器的角色在这些方法中大不相同——从帮助管理者了解业务情况的工具，到支持管理者决策的助手，再到减轻管理者职责的决策者。让我们对每种方法分别加以探讨。

核心观点

挑战

随着可获得的数据越来越多以及高级分析技术的进一步完善，管理者可能会纠结于何时相信机器，何时相信自己的直觉。

一般来说，人类在直觉和模糊度解算方面能力更强；而机器在演绎、精细度和可扩展性方面则远胜一筹。你如何才能找到适当的平衡？有三种常见的分析方法：描述性分析，此法中的决策主要由人类做出；预测性分析，其中机器确定可能的结果，但需要由人类来选择要遵循的路线；以及规定性分析，这通常意味着由机器进行自主管理。本文描述了何时以及如何使用每种方法，并审视了其中的取舍与局限。

（虽然这里的重点是营销和销售，但这些原则可以得到更广泛的应用。）

区别

人类更擅长于涉及直觉和模糊度求解的决策；而机器在需要演绎、精细度和可扩展性的决策方面则远胜一筹。

指导

鉴于要做出的决策类型和可用数据，作者的文章框架提出了最佳方法——以及人类与机器之间的平衡——的建议。

描述性分析 汇总观察结果

在描述性分析中——通常称为“商业智能”——管理者使用机器来理解历史数据中的模式。它们实质上是在要求：“请帮我理解发生的事情。”这种帮助通常以仪表盘的形式出现，突出投入和产出的业绩变量，使管理者能够根据历史上观察到的事实决定“该转动哪个旋钮”以及“转动幅度该有多大”。

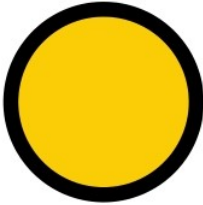
描述性分析指的是理解过去，以告知未来。过去的数据是具体的、清晰的、确定的，这种方法根植于可验证的客观事实。我们预计，描述性分析依然会是企业管理者日常经历的一部分。不过由于人类无法处理巨量的精细数据，他们必须依赖高度汇总的信息。基于这些数据的决策本身通常比较粗糙，它们需要一个重要的步骤，即推算过去的趋势并将其投射到未来。

此外，描述性分析通常过度依赖内部交易数据，这是成本最低、最容易获得的数据。与客户有关的数据（比如，净推荐值）和市场调查数据等外部数据的获取成本更高，也更加耗时；很难对其进行实时分析和综合。因此，描述性分析中最常用的数据类型是内部及行业表现的变量，这些都是历史上观察到的事实。出于部分本能，管理者会用自己的经验或公认的智慧来补充回顾性数据，特别是在使用这种方法进行诊断时。因此，描述性分析法严重依赖具体决策者的直觉以及他们克服偏见的能力，比如，不挑选可以验证既存观点的数据。

简而言之，描述性分析法通常缺乏外部视角，并局限于高层次的汇总。拥有商业智能工具的管理者依靠过去经验和高水平的模式识别将过去投射到未来，通常凭借的是他们的直觉。这可能导致重复长期可靠的方法来解决问题，而不是寻找创新性的新途径。尽管这种方法涉及主观性问题，但它仍然得到了广泛使用，因为它的开发和实践相对简单且成本低廉。而且它依赖于人类的理解，正好使其位于大多数在模拟世界中成长的管理者的舒适区。

三种分析方法

不同的管理问题最好通过不同的分析法来解决。由于决策需要更少的直觉和模糊度求解，需要更多的演绎、精细度和可扩展性，数据和算法可以发挥更大的作用。

方法	描述性分析： 商业智能 发生了什么？	预测性分析： 预测引擎 将会发生什么？	规定性分析： 决策自动化 我现在 应该做什么？
机器的作用	帮助我理解	支持我的决策	告知我该做什么
价值创造机会的 程度			
例子	战略规划 — 最初产品定价 — 情境规划 — 投资者报告	需求规划 — 折扣/促销管理 — 客户关系管理 — 区隔营销 — 维护	库存优化 — 价格优化 — 降价优化 — 风险优化
逻辑依据	通常情况下，相比于问题，可获得的 数据很少 — 高度的不确定性 — 简化的手工方法	速赢的机会 — 相对频繁的 决策和观察 — 半自动化	更大规模的 改进奖励 — 高频率的决策 — 完全自动化



预测性分析 对未来的有限看法

在预测性分析中，机器根据输入变量的不同组合，确定特定情况下可能产生的某种或几种结果，让管理者能够获得深刻见解，以选择预期结果最符合其目标的行动方案。预测性分析法可用于预测赢利和损失，计算价格弹性，预测营销行动对特定客户的影响，并动态地将客户划归细分市场。这些预测让管理者能够在交易和策略层面深入研究并做出决策，这与描述性分析中通常的高层次决策截然不同。

精心设计的规定性模型可以提供更多的财务回报和更好的企业绩效。然而，建立它们可能会付出高昂的成本且非常复杂。

预测性分析法在结构上有局限。人们几乎不可能明确预测未来的需求（更不用说未来本身）。此外，就连预测单个输入变量也可能非常复杂：比如，天气、竞争和供应商业绩可能需要其各自的预测模型。这些模型不仅难以建立，而且会带来问题，因为输入和输出通常相辅相成，从而迫使管理者同时预测输入和输出变量。

能够建模的输入变量的数量以及可以实现的精细水平存在局限。尽管多种因素通常会影响到购买决策，但回归、聚类和时间序列预测等常见的预测技术，通常只考虑一小部分的变量。这是因为要让一个模型有效，其变量必须互不依赖——但增加更多的输入变量会产生复杂的相互依赖关系，使模型不适合用于统计。此外，为了进行更精细的预测，企业必须收集更细化的数据。比如，为了预测某一特定产品的销售额，企业必须收集库存单位级别的数据，而不是品类级别的数据。

预测性分析的另一个问题是数据科学家和业务科学家之间在目标上的差距迅速增大。数据科学家专注于提高统计的严谨性，而业务科学家则专注于优化分析技术，以提升业务成果。对于数据科学家来说，预测性分析的目标可能是提高其模型的准确性，而对于业务科学家来说，目标是业务影响。业务科学家专注于通过解释正误判（当预测为正但结果为负）或负误判（当预测为负面结果，公司决定不采取任何行动，但如果它追求这个机会，原本会取得正面结果）的经济影响，来最大程度实现预测性分析的好处。比如，在盈利/损失的预测分析工作中，正误判通常会造成销售和营销工作的浪费，而负误判通常会造成机会的浪费或业务的损失。只注重提高准确性可能会导致一个模型减少正误判（一个好的结果），但还是存在很高程度的负误判，这会导致机会的浪费和整体表现欠佳。

简言之，预测性分析可能会造成问题。仅仅依靠机器可能会导致业务决策欠佳和盈利潜力的损失。当然，除描述性数据外，管理者还可以进行人工诊断和预测分析，以提高决策的质量。不过，这种特别的努力很容易产生在描述性分析中观察到的同样偏差。

规定性分析 精细的指导

在规定性分析中，机器根据管理者确定的目标做出决策，为此要使用大量的数据来快速分析市场条件，并通过设计和开展大量低成本实验和假设情景来学习。虽然许多实验最初可能欠佳，甚至是完全错误的，但机器可以迅速学习，快速、低成本地接近最佳结果目标。然后，它们会告诉管理者需要做什么，将重点从输入（比如，确保决策变量的准确性）转向输出（比如，优化决策的商业影响），同时明确地对风险和经济成本进行建模。

最佳的规定性决策通常取决于市场预测（它会推动预期收入）和不确定性（它会推动预期成本）。在预测性分析中，重点是在预测预计销售的单位数量上，而忽视了需求不确定性的误差水平。规定性分析法将这种不确定性考虑在内，以做出优化利润的决策，并随着新信息的出现不断调整。比如，货架上库存量少、物流成本相对较低的零售商可能会以积极的库存补充策略来应对需求上升的可能性。然而，同一个零售商在面对高物流成本和市场不确定性时，可能会发现更保守的补货策略才是最佳策略，可以实现利润最大化。

与描述性或预测性模型相比，精心设计的规定性模型可以提供更多的财务回报和更好的企业绩效。然而，要建立这些模型可能会付出高昂的成本且非常复杂：它们需要专门的软件和硬件解决方案以及专业知识，才能将管理策略转化为数学的、适合机器的优化目标和业务规则。

人在这一切中的作用——确定业务规则和目标——极其重要。预测性分析依赖的是将业务目标、规则和制约条件转化为向规定性机器发出明确指令的能力。这反过来又使规定性模型能够动态地面向管理层指定的方向校准自己的建议，同时保证最佳结果，并系统性地满足所有规则和制约条件。

何时使用哪种方法

从描述性分析转向更先进、成本更高昂的方法需要进行成本/效益评估。成本与收集和分析数据所需的基础设施、专业知识和领导力有关，而效益则取决于通过更细化、更具相关性的决策来获取额外利润的机会。

因此，在特定情形下该使用哪种方法取决于两个因素：可用数据的相关性和商业案例的强度。成功实现人和机器间的平衡，可以最大限度发挥各自的作用。

数据：当可用数据有限且存在高度不确定性时，描述性分析是为管理者提供方向性指导的最可行的选择。随着决策频率的增加、可获得的精细数据越来越多，以及数据与问题的相关性提升，更具自主性的规定性分析法通常表现最好。在中间情况下，如果仅有有限的相关数据可以获得，预测性分析法则是首选。

商业案例：利润提高的潜力来自数据驱动的意见有望解决的低效率数量。可是，效率低下并不是每个商业问题的特征。当成为一个问题时，它可能只能通过不易获得的数据来解决。因此，并非所有问题都可以用先进的方法来处理。

比如，机器可能难以应对涉及长期战略制定和创新的问题，对于这种情况，问题的最初定义实际上比准确答案的表述更为重要。不过，当论及价格、库存或营销投资的优化时，分析为企业提供了大量机会，因为准确的答案会更好地满足客户的需求。对于时间跨度长的业务问题，如规划；或精细化的高水平营销内在噪音问题，如客户关系管理（CRM）的区隔营销；或极端优化的低边际效益问题，如运营维护，预测方法往往最有效。

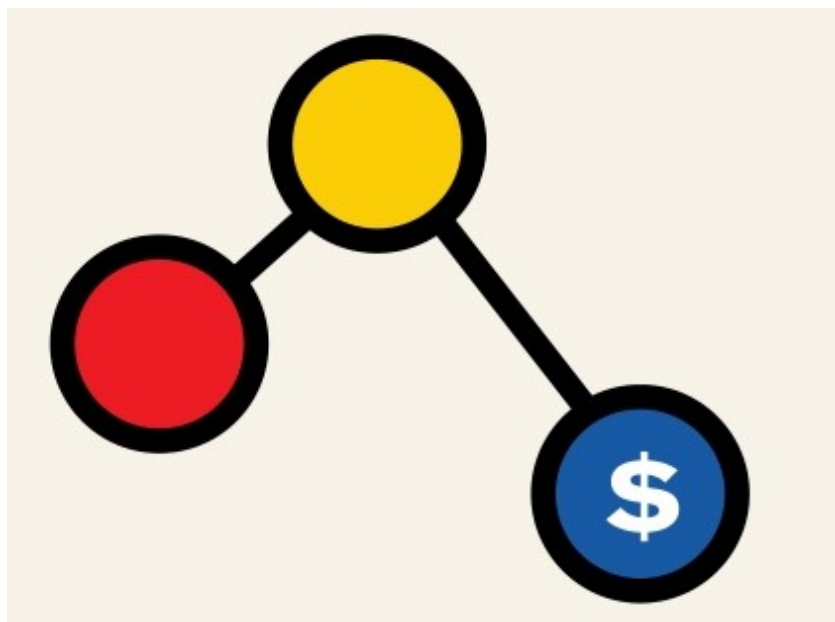
在成本/效益分析中，描述性分析是一种“低付出/低收益”的方法。在可获得的数据有限且结果存在高度不确定的情况下，这种方法最有意义。虽然每个决策的绝对经济影响可能很高，但由此带来的价值改进并不能证明需要进行投资来结合机器输入以提高预测和决策的质量。在另一个极端，当有大量的数据可供使用，并且有机会以高度的确定性在每个单一的预测中提高经济影响时，规定性分析最具意义，其高投资回报率可以证明其相对较高的复杂性和成本不无道理。通常在这些情况下，单个决策的绝对经济影响并不大，但所做决策的数量、每个决策的潜在好处，以及结果的确定性会在时间推移的过程中

越来越高，综合而言让人值得对规定性分析进行投资。预测性分析则是中间区域的最合适之选。

涉及分析方法的选择时，当务之急是要重新思考管理者的角色：从拥有所有答案的人转变为提出正确问题的人。拟定问题（然后可以交给机器去解决）无疑仍然属于人类的能力，但管理者可以明智地将某些控制权让给机器。在选择最佳方法时，主要的考虑因素明确清晰：数据的相关性和可用性，以及因投资于更复杂的分析方法而有望改善业务影响的可能性。

人类和机器擅长不同的任务：人类擅长处理有限的的数据并在不熟悉的情景中运用直觉，而机器擅长在时间和/或空间上以及在充斥着丰富数据的环境中反复做出决定，无论是多么细致和稀少的决定。如果提供的数据太少，在高度模糊的情况下，或者在存在相互冲突的目标，而这些目标限制了可从数据中推断出结论的情况下，机器很难产生相关结果。可是，对于那些拥有丰富相关数据、其解决方案可以显著提高企业绩效的问题，管理者应该购买或建造合适的机器，并为它们设定合适的目标，以让它们完成善于完成的事情。

在选择分析方法时，我们必须重新思考管理者的角色：从知道所有答案的人转变为提出正确问题的人。



Event Network公司的降价演变过程

库存过剩是一个常见问题。它必须出售，而且通常是以折扣价出售，这让降价成为库存管理中一个普遍和必要的部分。根本原因在于，即使有一个理论上完美的预测模型，也不可能在结构上精确预测销售。鉴于天气、竞争对手的行动和宏观经济冲击等因素存在不确定性，管理者通常会保有高库存，以避免损失销售额和客户。

我们来看在美国和加拿大各地经营礼品和纪念品商店的Event Network (EN)是如何应对这一挑战的（信息披露：EN是法布里齐奥的公司Evo Pricing的客户）。其位于博物馆、动物园、水族馆和其他文化景点的商店的客流量具有很强的季节性，相对而言不可预测。每家EN门店都有各自的库存，通常是根据地点（比如，旧金山或纽约）、景点主题（植物园的植物）和一年中的时间（冬天的毛衣）而定制的。该连锁店高企的库存单位数量——超过10万——这对降价管理提出了严峻挑战。

随着时间推移，EN已经使用过全部三种分析方法。以下是每种方法的操作方式。

方法1 描述性分析

EN的管理者们首先使用了一个简单的方法：对因销量令人失望而导致库存较高的产品，他们提供更高的折扣。为了决定哪些产品要降价销售以及降幅是多少，EN管理者们考虑了历史上的每周销售额、库存水平和覆盖率（在目前的销售率下，库存能维持的天数）等指标。

为了计算一个单位成本为10美元、库存有10000个单位的产品的降价，他们将建议的降价幅度（30%）乘以手上的单位数（ $30\% \times 10 \times 10000$ ）。他们从覆盖率最高的库存单位开始，沿着库存单位列表往下计算，直到可用的减价预算全部花光。

这种方法最终不如人意，因为它完全依赖于历史上的内部库存表现数据。它没有考虑到那些对消费者需求有重大影响的、与客户或环境有关的因素。

方法2 预测性分析

接下来，管理者们使用基于回归的技术，对价格弹性（价格上某一特定百分比变化预计导致的销售量上的百分比变化）最高的产品进行打折。他们依据历史价格按类别、按门店、按周进行历史销量的回归，

以此计算出价格弹性。比如，一个价格弹性为-2的库存单位降价10%会产生20%的销售量增长（ $-10\% \times -2$ 的积）。因此，从100个库存单位、每个单位价格10美元、赚取1000美元收入这样的基线，变为120个库存单位、每个单位价格9美元，这会产生1080美元的收入，意味着收入增加了8%。对于利润率和库存水平等指标也可以进行类似的计算。通过模拟情景，管理者们可以选择他们青睐的战略目标，并根据其预期影响确定最佳的降价组合。这样做不仅可以考虑到内部库存数据，还可以考虑到客户需求预期，从而考虑到他们决策的市场影响。

最佳的降价是根据管理者们的目标而不是销量或库存水平而变化的。尽管他们的回归模型的结果具有统计学意义，但是EN管理者们发现模型的解释能力相对较低（价格只解释了产品销售中10%到20%的变化）。这是因为除了价格之外，还有许多其他因素影响到销售，包括天气、人流量和可获得产品的范围。如果在模型中加入这些变量，就会产生及时收集额外数据的成本。此外，数据增多会因引入了更多的噪音、造成变量间不必要的相互依赖，而增加计算的复杂性。

EN的管理者们不管粗略程度多大，继而进行了简单的量比价的一维回归，因为它产生的结果比使用描述性分析法的结果要好。由此产生的业绩提升也勾起了EN管理层使用更先进分析方法的胃口。他们变得乐意使用完全不同的方法来克服预测性分析法的结构性局限。

方法3 规定性分析

EN的管理者们最终使用的规定性分析法将影响消费者行为的最广泛因素纳入进来，从而在前两种方法基础之上得到改进。通过使用多个数据源和机器学习、自动优化等先进的技术，EN可以在任何特定时间确定哪些产品该打折以及折扣的幅度为多大。

⑧

管理者们认识到，在这样的精细度和非线性级别，几乎不可能依靠直觉。此外，他们经历不同分析方法的旅程，让他们明白了使用自动化和机器学习来理解复杂性和建立自学系统的好处。随着时间的推移，这些系统显著提升了盈利能力。 ⑨

法布里齐奥·凡蒂尼是Evo Pricing公司的创始人及CEO，这家公司提供人工智能解决方案，以实现定价决策与供应链决策的自动化，并对

其优化。达斯·纳拉扬达斯是哈佛商学院工商管理学埃德塞尔·布赖恩特·福特教授（Edsel Bryant Ford Professor）。



关于艺术品

视觉艺术家安德鲁·斯特劳斯使用算法和代码，通过生成自动化对抽象概念、重复事物和图案进行了重新构想。

ANALYTICS FOR MARKETERS











[返回目录](#)



BEST MANAGED COMPANIES

中国卓越管理公司

卓越进化，焕然一新第五届“中国卓越管理公司”名单出炉

赵健 桂晏|文 李全伟|编辑

日前，第五届中国卓越管理公司（Best Managed Companies，以下简称为“BMC”）获奖企业名单出炉，这是当前中国唯一针对民营企业管理体系进行全面评估的国际奖项。卓越管理公司（BMC）项目于1993年在加拿大创立，享誉全球30年。目前，全球卓越管理公司网络已遍布世界近50个国家和地区，全球共有1000余家企业获此殊荣。

中国卓越管理公司（BMC）项目于2018年首次举办，至今已是第五届，并将颁出中国首批BMC金奖企业（连续5年获奖企业）。BMC由德勤中国主办，联合新加坡银行、香港科技大学商学院、《哈佛商业评论》中文版以及地方商业协会等进行严格筛选，旨在发现和见证具有先进管理理念和卓越管理水平的民营企业，并希望更多的中国企业重视长期、平衡和可持续发展。

历经六个月的企业家访谈和专家调研，运用成熟的“卓越管理标准”全球框架，通过严谨的评选流程，第五届中国BMC项目共有58家企业进入榜单，包括11家新晋企业、16家金奖企业和31家连续获奖企业。58家获奖企业中包括23家制造企业、17家消费企业、7家科技/传媒和电信企业、7家生命科学与医疗企业、2家房地产企业、2家教育企业，均为各行业的龙头企业和“隐形冠军”，总收入达1.8万亿元，占中国GDP的比重约为1.5%。这些企业2018年至2022年保持有利润的增长，平均收入复合增长率达到17%，可见“卓越的力量”。2023年新晋获奖企业在国际化、创新方面均有突出的表现，而金奖企业穿越周期，保持韧性成长实属不易。

第五届BMC颁奖盛典将于2023年7月14日在苏州市举行，大会以“卓越进化，焕然一新”为主题，诚邀国内外知名企业、机构、研究团体，以及苏州市政府重要领导，共同打造一场“国际背景的、苏州名片的企业家盛会”。

德勤「卓越管理标准」全球框架



战略

- 战略方向清晰，聚焦
- 强有力的周期性战略复盘流程
- 简而明的团队战略沟通与战略执行
- 细分领域行业排名优异



能力

- 聚焦生产力提升
- 资源整合能力强
- 创新与数字化商业落地性强
- 品牌价值位居前列
- 全球化运作能力强
- 风险智能



承诺

- 持续投资的人才发展
- 个性化的、灵活的和全局性的奖酬机制
- 着力打造“团队一致”的企业文化
- 有未来领导培养与继任机制
- 企业具有完整的企业社会责任管理体系



财务实力

- 业绩出色
- 透明高效的财务管理
- 资产效率高
- 有效制衡的公司治理机制
- 合规、税务管理到位

第五届中国卓越管理公司新晋获奖企业榜单

企业名称	行业
安东油田服务集团	工业制造（能源）
宝时得科技（中国）有限公司	工业制造
广东海大集团股份有限公司	工业制造
广联达科技股份有限公司	科技、传媒和电信
君乐宝乳业集团有限公司	消费（消费品）
山东薛记食品科技有限公司	消费（消费品）
上海复星医药（集团）股份有限公司	生命科学与医疗
深圳传音控股股份有限公司	科技、传媒和电信
深圳市大疆创新科技有限公司	科技、传媒和电信
新特能源股份有限公司	工业制造（能源）
永卓控股有限公司	工业制造

第五届中国卓越管理公司金奖（连续五年获奖）企业榜单

企业名称	行业
爱康健康科技集团有限公司	生命科学与医疗
创维集团有限公司	消费（消费品）
大全集团有限公司	工业制造（能源）
孩子王儿童用品股份有限公司	消费（零售）
海底捞国际控股有限公司	消费（餐饮服务）
恒安国际集团有限公司	消费（消费品）
杰克科技股份有限公司	工业制造
龙湖集团控股有限公司	房地产
山东威高集团医用高分子制品股份有限公司	生命科学与医疗
山鹰国际控股股份公司	工业制造
深圳迈瑞生物医疗电子股份有限公司	生命科学与医疗
深圳市汇川技术股份有限公司	工业制造
通策医疗股份有限公司	生命科学与医疗
新东方教育科技集团有限公司	教育
烟台杰瑞石油服务集团股份有限公司	工业制造（能源）
中国教育集团控股有限公司	教育

第五届中国卓越管理公司连续两年获奖企业榜单

企业名称	行业
北京东方雨虹防水技术股份有限公司	工业制造
江苏恒立液压股份有限公司	工业制造
绝味食品股份有限公司	消费（消费品）
老百姓大药房连锁股份有限公司	消费（零售）
隆基绿能科技股份有限公司	工业制造（能源）
山东五征集团有限公司	工业制造
上海良信电器股份有限公司	工业制造
深圳正威（集团）有限公司	工业制造
闻泰科技股份有限公司	工业制造
溢达集团股份有限公司	消费（消费品）

第五届中国卓越管理公司连续三年获奖企业榜单

企业名称	行业
安踏体育用品有限公司	消费（消费品）
北京蓝色光标数据科技股份有限公司	科技、传媒和电信
福耀玻璃工业集团股份有限公司	工业制造
广东东阳光科技控股股份有限公司	工业制造
恒隆地产有限公司	房地产
红星美凯龙家居集团股份有限公司	消费（零售）
联泓新材料科技股份有限公司	工业制造
南京天加环境科技有限公司	工业制造
汽车之家	科技、传媒和电信
汤臣倍健股份有限公司	生命科学与医疗
通威太阳能有限公司	工业制造（能源）
永辉超市股份有限公司	消费（零售）
朝云集团有限公司	消费（消费品）

第五届中国卓越管理公司连续四年获奖企业榜单

企业名称	行业
家家悦集团股份有限公司	消费（零售）
科大讯飞股份有限公司	科技、传媒和电信
三六零安全科技股份有限公司	科技、传媒和电信
深圳华大基因股份有限公司	生命科学与医疗
深圳市裕同包装科技股份有限公司	工业制造
新希望乳业股份有限公司	消费（消费品）
鑫荣懋果业科技集团股份有限公司	消费（消费品）
银泰商业（集团）有限公司	消费（零售）

注：以上所有获奖名单均按企业名称拼音首字母排序

新晋获奖企业简介

（按企业名称拼音首字母排序）

安东油田服务集团

安东油服是创新型的全球领先的一体化油田技术服务公司，业务遍布全球主要油气产区，通过与客户价值共享共创，帮助客户实现油气资产价值最大化，通过创新推动双重转型，依托平台赋能合作伙伴。在组织管理方面创新“共同劳动模式”，实行去中心化的、灵活的、相互赋能的管理体系，促使企业始终保持高效与活力。安东油服的卓越管理故事体现了与客户价值共创，通过双重转型、平台化发展以及驱动精细化管理的创新模式，打造自驱型组织，引领行业变革，为油气开发行业的高效和谐发展做出贡献。

宝时得科技（中国）有限公司

宝时得是一家集创新工具和机器人研发、制造、营销于一体，中国规模领先的电动工具制造商和出口商之一，综合实力在全球电动工具行业中位居前列。公司以“创立世界一流的工具品牌”为目标，坚守“绿色环保”的品牌定位，坚信科技创新与自主研发是公司生存、发展和成功的必由之路。以客户需求导向进行产品创新，打造了国际化的高端工具品牌Worx威克士，用低于汽油的生命周期成本，媲美燃油工具的性能，开发出全世界首套真正意义上的Kress商用园林工具解决方案。宝时得的品牌发展之路，既是中国品牌崛起的缩影，也是高质量发展的典范。

广东海大集团股份有限公司

海大集团是一家涵盖饲料、种苗、生物制药、智慧养殖、食品加工等全产业链的高科技农牧业企业。作为中国农业龙头企业，海大集团饲料产销规模稳居全球前三，海大集团走出了一条传统产业向高科技升级的创新路径，即以科技驱动持续打破传统农业领域的天花板，通过饲料工业全链条的专业化再造，实现饲料产业链的现代化升级和高质量发展。海大践行“科技兴农”的初心使命，通过全面的技术服务体系帮助农民，以产品叠加服务创造更多的价值，带动农民致富、农业进步。

广联达科技股份有限公司

广联达专注于建筑信息化行业25载，践行“数字建筑”概念，赋能建筑行业转型，是中国建筑信息化行业领先、全球第四的企业。作为一家战略驱动、使命驱动的企业，秉持“让每一个工程项目成功”的战略原点，以及“追求全体员工的物质和精神幸福，用科技创造美好的生活和工作环境”的企业使命，全力打造数字建筑产业互联网平台，为工程项目提供全生命周期的数字化服务。同时坚持自主研发及技术创新，贯彻“自主研发+生态合作+投资并购”多轮驱动的技术策略。

君乐宝乳业集团有限公司

君乐宝乳业集团婴幼儿奶粉产销量全国领先，低温酸奶市场占有率全国前三。以科学布局全产业链，加码升级“六个世界级”生产经营模式，用世界级的育种、世界级水平的研发、世界级先进的牧场、世界级领先的工厂、世界级一流的合作伙伴和世界级食品安全管理体系，努力在质量、品牌、社会 and 消费者方面下功夫。公司围绕消费者全生

命周期做全链路营销和精细化运营服务。其卓越管理故事体现了“多元创新而不是单一创新”的关键，其品牌价值迅速放大正因为一直围绕客户需求创造价值，成为有温度、高信任度的品牌。

上海复星医药（集团）股份有限公司

复星医药是一家植根中国、创新驱动的全球化医药健康产业集团，拥有完备的医药产品线和全球化运营服务网络，是国内医药健康领域具全球竞争力的领军企业之一。复星医药以“4IN”（创新Innovation、国际化Internationalization、智能化Intelligentization、整合Integration）为战略指导，秉承“创新转型、整合运营、稳健增长”的发展模式以及为股东创造价值的信念，不断加强自主研发与外部合作，丰富产品管线。复星医药的卓越管理故事描绘了其以创新与国际化为轴，智能化与整合为轮的独到管理特色。

山东薛记食品科技有限公司

薛记炒货主要经营坚果炒货、果脯和休闲食品，成为坚果炒货门店精细化运营的代表。全国门店数已经达800家，以山东省为中心，向华北、华东、华南地区持续渗透。薛记炒货利用全球技术创新产品，赋予价值，提升坚果炒货的质量和标准化程度；赋予味道，不断研发消费者喜爱的创新产品。“良心炒货，就选薛记”，把握产品健康化趋势，注重产品品质和稳定性。

深圳传音控股股份有限公司

传音控股致力于成为新兴市场消费者喜爱的智能终端产品和移动互联服务提供商，被业界誉为“非洲之王”。全球销售网络已覆盖超过70个国家和地区。传音实施多元化战略布局，除手机业务，拓展家电、配件以及移动互联业务，打造第二增长曲线。公司将技术创新作为核心战略，以“全球化思维，本地化创新”为发展理念，“市场驱动，用户导向”为研发策略。重视新兴市场人民被忽视的需求，让尽可能多的人尽早享受科技和创新带来的美好生活，在非洲、南亚等地区获得广泛的品牌影响。

深圳市大疆创新科技有限公司

DJI大疆作为空间智能时代的引领者，以人为先，以科技为驱动，携手广大合作伙伴为社会提供创新的产品与解决方案。大疆以一流的技术

产品重新定义“中国智造”内涵。以“让生命更丰富”为使命，致力于将科技与文明的力量和每个人的生命紧密相连。将无人机技术与公共安全、测绘、能源、农业、环保等领域相结合。且具备全球化研发、销售和服务网络，以用户为中心的敏捷组织，“人到前线去”的组织意识。

新特能源股份有限公司

新特能源是我国多晶硅行业产量第三的龙头企业，致力于打造“以绿色电力生产绿色产品”的产业发展新模式。以“打造中国硅谷，世界硅谷”为愿景，坚持聚焦主业优势，不断延链、补链、强链，积极落实推动“双碳目标”，驱动全产业链的“零碳”模式，2022年财务数据表现优异，盈利水平出色，经营状况稳健。其卓越管理故事证明了专注绿色产业战略与卓越财务实力相生相辅，使其让面向未来的能源互联网更加智慧、可靠、可负担和可持续。

永卓控股有限公司

永卓控股以钢铁起家，产品应用到港珠澳大桥等工程。2022年，企业“钢铁产业绿色低碳全链赋能乡村振兴项目”获评中国工业大奖。钢铁产品走向高端化，优特钢占比超70%。发轫于永联村，永卓控股坚守“强村富民”初心，始终将“共同富裕”视为高质量发展的最终目标。集团给村集体保留25%的股权，使永联村每年获得超亿元经济收益，带动3000名村民实现家门口就业。

金奖企业简介

（按企业名称拼音首字母排序）

爱康健康科技集团有限公司

爱康集团是一家以健康体检为入口的全生命周期健康管理集团，为团体客户和家庭、个人提供高品质的健康体检、疾病检测等健康管理与医疗服务。截至2023年6月，爱康集团已在59大城市设有160家体检与医疗中心，每年为近1000万人次提供健康体检和健康管理服务。以科技创新驱动健康与医疗服务模式的变革是爱康集团亘古不变的使命。爱康正在通过人工智能、基因检测和大数据等“硬科技”，一步一步拓宽健康管理服务的边界，希望能为生命全周期提供全方位的保障。

创维集团有限公司

创维集团始终坚持技术领先、品质至上，管理创新、效率优先，用户第一、服务到家，员工为本、成果共享的经营理念。随着科技进步和市场环境变化，创维集团提出全面实施智能化、精细化、国际化转型升级总体战略，推动深圳总部、珠三角、长三角三大智能制造基地建设，打造多媒体、智能系统技术、新能源业务、智能电器、现代服务业五大业务板块，努力把创维建设成为重点产品技术先进、公司治理规范、运营高效、监督严格、激励到位、具有全球竞争力的智能家电和信息技术领军企业。

大全集团有限公司

大全集团是电气、新能源、轨道交通领域的领先制造商，是中国机械工业100强企业、国家创新型企业、国家首批绿色工厂、全国文明单位、全国五一劳动奖表彰单位、国家级智能制造示范工厂。今天的大全集团正以全球化视野、开放性思维、创新精神统领全局，围绕创新驱动高质量发展战略，秉承“诚信、敬业、创新”的企业精神，以数字赋能企业“多元化、品牌化、国际化”发展，向着“全球大业，百年大全”的宏伟目标阔步前进。

孩子王儿童用品股份有限公司

孩子王作为母婴童行业龙头企业，以“科技力量+人性化服务”的策略，专业为准妈妈及0-14岁儿童提供全渠道一站式商品解决方案、育儿成长及社交互动服务。企业坚持以用户为中心，通过“数字化驱动、数字化敏捷组织、投资并购、物流仓网提效”等战略支撑，致力于提升用户的服务体验，实现品牌口碑可持续高质量增长。企业战略聚焦消费趋势洞察，着眼未来，布局当下，不断探索递加新的商业模式，在传统产业中孕育发展新动能。

海底捞国际控股有限公司

海底捞已经成长为国际知名的餐饮企业，是全球最大的火锅连锁品牌。作为一个业务涉及全球的大型连锁餐饮企业，海底捞致力于让更多人在餐桌上敞开心扉，吃得开心，打造全球年轻人都喜爱都能够参与的餐桌社交文化，同时致力于强化数字化、供应链、产品力、食品安全、人才培养、组织管理等方面的能力建设。将在不断变化的市场

中洞察需求，秉持创新思维不断探索，为拉动消费、稳定经济发展做出更多贡献。

恒安国际集团有限公司

恒安集团是目前国内领先的生活用纸和妇幼卫生用品企业。公司旗下卫生巾、生活用纸及婴儿纸尿裤品类市场占有率全国领先。恒安践行聚焦主业、提升品牌及长期主义的三大核心策略，为集团的长远可持续发展奠定坚实的基础。企业未来将持续聚焦三大核心主营业务的发展，积极拓展新兴渠道，进一步延伸产业链和布局国际市场，全方位提升核心竞争力。

杰克科技股份有限公司

杰克科技股份有限公司的产销规模和综合实力在全球缝制设备行业都占据领先地位，为服装生产客户提供软硬件一体的智能制造成套解决方案，同时向数字化转型企业提供MES软件、智能仓储物流、精益赋能等集成解决方案。产品惠及全球150多个国家和地区，服务于服装、鞋业、箱包、家具、皮革、汽车、航空等多个领域。

龙湖集团控股有限公司

龙湖集团是中国排名前十的房地产企业，入选《财富》世界500强及《福布斯》全球企业2000强。经过长达30年的全国化布局，龙湖集团已形成开发、运营及服务三大业务板块，覆盖地产开发、商业投资、长租公寓、物业管理及智慧营造五大主航道。在“一个龙湖”生态体系下，以“善待你一生”的特色企业文化，为客户提供全生命周期的产品和服务。企业的数字化转型战略、领先的基于平台的管理体系和稳健的财务能力铸就了卓越的品牌价值。

山东威高集团医用高分子制品股份有限公司

威高集团创立至今35年来聚焦医疗器械行业，已成为产品多元、中国最大的医疗系统整体解决方案供应商。公司坚持主营业务，向创新型研发模式转型，以平台化、数字化、国际化作为长期发展策略，实现产品、技术、服务的跨越式发展，打造医疗产品和服务的完整生态系统。

山鹰国际控股股份公司

山鹰国际是以再生纤维回收、工业及特种纸制造、包装产品定制、产业互联网等为一体的国际化企业，在海内外拥有120多家工厂，造纸产能及包装年产量均位居中国第二，连续7年获《财富》中国500强。以数字化、智能化赋能生产运营，打造产业链一体化发展引擎，成为“为客户创造长期价值的全球绿色包装一体化解决方案服务商”。

深圳迈瑞生物医疗电子股份有限公司

迈瑞总部位于深圳，为全球市场提供医疗器械产品。迈瑞在中国超过30个省市自治区设有分公司，境外拥有超过50家子公司，全球员工超过16000万人，设有10个研发中心，形成了庞大的研发、营销和服务网络。主营业务覆盖生命信息与支持、体外诊断、医学影像三大领域，通过前沿技术创新，提供更完善的产品解决方案，帮助世界改善医疗条件、提高诊疗效率。

深圳市汇川技术股份有限公司

汇川技术是国内领先的自动化产品及行业定制化解决方案的供应商，在工业自动化、机器人、新能源汽车和轨道交通四大领域表现出色，上榜2022胡润中国100强。企业拥有明确的战略力引领，营销力和技术力双轮驱动的“三力”治理新模式。企业坚持走向全球范围的本土化，建立规范的“当地海外公司治理架构”，联合产业链生态资源，将汇川的经营基因与当地社会经济有机结合。

通策医疗股份有限公司

通策医疗，国内第一家A股主板上市的医疗服务公司，拥有80余家口腔医疗机构，致力于成为中国领先的医疗平台。创设并坚持“区域口腔总院+分院”的发展模式，通过“蒲公英计划”加速分院建设，2022年新增口腔医疗机构18家。公司稳健持续发展，完成了有通策医疗特色的医生持股计划，独立打造端对端的供应链体系、标准化的医院建设体系、财务和人事SSC共享服务中心。

新东方教育科技集团有限公司

新东方是教育行业的龙头企业，在经历K9业务退出后，致力于推动其余关键业务，包括出国考试、咨询、非学科培训、大学生考试等，运用品牌优势和丰富的教育资源取得稳步进展。转型期投资新业务，东方甄选迅速出圈，在其自营产品及直播电商业务取得重大进展，业务

运营和财务业绩达到突破性表现。企业对员工创造力的保护，对社会责任的担当，不断提升了企业的社会影响力。

烟台杰瑞石油服务集团股份有限公司

烟台杰瑞石油服务集团股份有限公司是一家全球化运营的上市公司，在油气、新能源、环保等领域为客户提供有竞争力、安全可信赖的产品、服务与系统化解决方案。该公司聚焦客户关注的挑战和压力，不仅在传统领域深耕和持续创新，也在锂电池负极材料、智能环境清洁装备等新兴领域探索实践。结合自身成本价值链优势，快速在新能源领域做出第二赛道。

中国教育集团控股有限公司

⑧

中国教育集团控股有限公司是一家领先的职业教育企业。“以卓越和创新引领教育”是集团始终不变的理念，集团外延并购及整合能力突出，管理及规模优势领先。通过产教融合的策略推动职业教育质量更上新台阶，让更多青年凭借一技之长实现人生理想，为社会培养更多高素质技术技能人才。 ⑨

赵健是中国卓越管理公司项目主管合伙人。桂晏是中国卓越管理公司项目总监。 ◀

[返回目录](#)

未来商业 THE FUTURE OF BUSINESS



CHOBANI创始人哈麦迪·乌鲁卡亚：在废弃工厂打造北美王牌酸奶

CHOBANI FOUNDER HAMDI ULUKAYA ON THE JOURNEY FROM ABANDONED FACTORY TO YOGURT POWERHOUSE

殷阿笛 (Adi Ignatius) | 访 张枢 | 译 蒋荟蓉 | 校 廖琦菁 | 编辑

编者按：Chobani创始人兼CEO哈麦迪·乌鲁卡亚 (Hamdi Ulukaya) 的故事几乎可以诠释美国梦。乌鲁卡亚是库尔德人，出生于土耳其东部，他的家族在那里拥有一座小型奶牛场。他最终来到了美国，并于2005年在纽约州北部发现了一家待售的废弃酸奶工厂。乌鲁卡亚买下它，雇用了一个小团队，制作比美国普通酸奶含糖量更低、含水量也更低的酸奶。这款产品名叫Chobani，在市场上大受欢迎。如今，Chobani已销售到世界各国，在美国酸奶市场拥有超过20%的市场份额。

九年前，乌鲁卡亚为《哈佛商业评论》写了一篇文章，说他为Chobani没有外部投资者而感到自豪，因为他可以按照自己认为合适的方式经营公司。现在，Chobani正在准备首次公开募股 (IPO)，这意味着公司将获得大量的新投资者，接受许多外部审查。为什么会有这样的变化？乌鲁卡亚说：“在早期，我希望拥有自由度和灵活性，以便能够快速做出决策并向前迈进。现在，我们的公司规模庞大，我们拥有更大的市场份额。我们的增长真的非常非常可观。但我们仍有很长的路要走。我很高兴有人能成为我们的合作伙伴和股东。现在是我们邀请其他人加入的完美时机。”

《哈佛商业评论》主编殷阿笛在本期“工作新世界”中与乌鲁卡亚谈论了：

- Chobani是如何成功保持其初始价值观的，即使它大规模扩张，并在一个产品质量经常与盈利能力冲突的行业中竞争。
- 怎样才能真正把公司的员工置于企业使命的中心。
- 在艰难时刻，强大的支持系统对于企业创始人的重要性。

殷阿笛：哈麦迪，欢迎来到我们的节目。一些人还不知道Chobani成立的故事。你能简单介绍一下吗？

哈麦迪·乌鲁卡亚：当然可以。我来自土耳其东部的库尔德地区，1994年到纽约，开始学习英语和所有一切。我在纽约州北部定居，在一家农场工作，从未想过自己也会从事家族世代都在做的东西。游牧民族饲养绵羊和山羊，制作奶酪和酸奶。我最终在纽约州北部小规模地制作奶酪。

在那里，我看到一则广告，说有一个设备齐全的酸奶厂要出售。第二天我去参观了那座工厂，那是一个非常古老的工厂，差不多有七八十年的历史，即将被卡夫（Kraft）公司关闭，他们准备退出酸奶业务，工厂售价非常便宜。因此，借助美国小型企业管理局（SBA）的贷款和当地一些机构的帮助，我在2005年以70万美元买下了这家工厂，聘请了当时55名员工中资格最老的四位作为初期员工，并制定了配方。我想：“我在这件事上有一次机会。我敢打赌，如果有更天然、更好、更有营养并且最重要的是，更容易购买的酸奶供消费者选择，他们肯定会买。我可以做出一番事业。”我根本不知道这能走多远，2007年我们刚启动时就是这样。

然后，该产品最初受到人们欢迎的迹象让我认为，这项事业会很顺利。随着生产Chobani而来的挑战并非在于销售，因为人们已经有了很大的购买欲。因此，从2007年到2012年，我一直留在那家工厂。

2012年，我在爱达荷州建了一家工厂。我现在就在这里，一个13万平方米的巨大工厂。我脑子里一直想着Chobani能走多远，以及在这段时间里我将面临怎样的挑战，并努力为自己和公司应对这些挑战做好准备。

当然，你总是能听到许多相关的头条新闻，但当涉及食品制造，尤其是天然食品制造以及需冷藏的天然食品制造，总是有很多幕后故事。如果你正在与大型跨国公司竞争，如果你是私营公司，如果你没有大量的资源，处境就会变得更加艰难。

我们试图找到一种新的方式，来建立一家规模庞大、消费者友好的公司，不是追随所有大型或超大型食品公司的脚步，而是一种更偏向创业公司的方式，寻找竞争、增长或发展品牌的方法和资源。到目前为止还是很有趣的，但我也老了。所以说，这并不容易。

你的经历是一个伟大的美国成功故事。我父亲是亚美尼亚人，而你是库尔德人。基本上，我们的祖父都来自土耳其西部的一个小镇。你创造了这个产品，你意识到它正在起飞，然后你拼命扩张。你完全没有商业背景。你是如何应对大规模的挑战和机遇的？这对你的业务和文化有什么影响？

你触及了最重要的事情，如何扩大规模，如何使文化与你最初的使命和目标保持一致？如何吸引人才？如何获得资源？每一个都是挑战。

我发现在食品制作过程中，尤其是在大规模的食品制作过程中，有大量的浪费。在操作方面，我也看到了很多浪费。这部分真的是让人大开眼界，我不清楚世界各地的情况，但至少在欧洲，或者在土耳其我们长大的地方，或者在南美洲的一些地方，食品制造商真的没有花太多时间为人们制作好的食物。这就是他们有很高利润的原因，因为使用了廉价的原料，廉价的食物。因此，更困难的做法是你尝试用好的食材，用天然成分和营养丰富的食材来制作更好的食品。如果想要做好食物，经营就会变得困难得多。

我认为在这个过程中，我面临的最大挑战是在公司经历的几个阶段。如果你开始创业，那它就是一家初创公司，那个状态不一样。如果你是一家价值1亿美元、2亿美元的公司，那个状态也不一样。如果你想在全国各地分销，状况又不一样了。如果你建造了另一家工厂，并且多点布局，情况也很不同。正如你所说，我以前从来没有这样做过。我从来没有在任何地方工作过。我没有学过商科。因此，对我来说，这是我自己努力弄清楚如何让公司适应新现实的个人旅程。

我做出的第一个承诺是，与我一起建立这家公司的人将永远是这个地方的中心，并永远在包括财务在内的所有层面得到认可。

我归结为一个事实，那就是，这一切都与人有关。你一路上所做的改变，你一路上同行的人，但最重要的是一个组织的灵活性，从一件事到另一件事，一年又一年，有时是半年。你是怎么改变的？你是如何接受新现实的？这必须是文化的一部分。让我回到早期来说明这一点，我有四名工人，加上我自己。除了四名工人曾在那家工厂工作之外，我们以前都没有做过这样的事。我从来没有做过零售业。我不知道这是否会有任何进展。我们也没有太多资源。但这种找到方法、找到解决方案的举动，是Chobani文化的一个重要组成部分。因此，在某种程度上，我们确实意识到了这些议题、挑战和问题，但Chobani最好

的一点是，我们总是欢迎这些难题，并试图找到解决的办法，甚至让状况变得更好。

我想我花费最多时间的，是思考如何在发展和扩大这项业务的同时，又保持Chobani的完整性。我如何让Cho-bani信守早先的承诺？我们有过不同的际遇，经历过高峰和低谷。我认为，领导层的责任，是确保这件事在人员、文化、使命和目标方面保持中心地位，保持本真。然而，这些东西的商业功能，是要成为一个引擎，让你寻找解决方案，以适应新的现实并竞争，或者克服各种挑战。

10年前，当我们第一次交谈时，你说你非常自豪，因为Cho-bani没有外部投资者，没有风险投资人告诉你该怎么做。现在，你们正在进行首次公开募股，突然之间，你会有很多外部投资者、受到很多外部审查。为什么做出这个改变？

这就是旅程的一部分。我不是空口无凭。我在早期了解到，一些有着制作食物绝佳点子的创始人，为了达到一定的水准去筹集资金。当公司或品牌变得可观时，比如销售额达到5000万美元、1亿美元时，那些投资人也差不多没耐心了。99%的时候，大多数这些伟大的想法最终都会被出售，以换取投资回报。这是现实，因为是被迫如此，几乎所有与我交谈过的创始人都感到非常痛苦。

这种结构，确实会促使你出于财务原因退出或出售。所以我要争取的是，如果我没有投资人，那么没有人可以强迫我出售，或者没有人可以迫使我合并或做其他事情。那么我就可以让这个梦想继续下去。这是我要争取的。这与我保有股份多少无关。

发生这种情况的第二个原因是，我在早期真的很执着于没有投资者，因为你有一种直觉，你是创始人。你说：“我要买下这家工厂，推出一款酸奶。我要把这款酸奶卖到全国各地。”人们会说：“你疯了。如果这是个好主意，卡夫为什么不这么做？”当你是创始人时，这种直觉或这种想法就会出现。但当你有投资者时，他们会从自己的角度说：“这不是一个好主意。我们不应该这样做，或者不应该承担这样的风险。”我希望有自由度和灵活性，能够做出这些决定并迅速推进。

我想说，在Chobani的头五年里，我可能做了很多决定。如果我错了，就会使公司覆灭。比如我2012年在这里建了这座工厂。现在建造要花

费超过10亿美元，但当时它已经超过5亿美元了。而且没有任何迹象表明，如果我建了这座工厂，如果我推出Flip这款副线的可拌作料酸奶，或者如果我推出饮料、之后再推出燕麦片和奶精等不同种类的产品，人们就会购买。没有任何迹象表明这些。没有人能证明这一点。但这是我的坚定信念。我说这就是我们需要做的事。而且我们必须快速建造这座工厂。所以我们就建了。如果当时我有投资者，我不可能向他们证明这是一个好主意。

但今天这座工厂已经成为我们增长的强大来源之一。这些就是我反对（投资者）的原因。现在公司规模很大，我们有了更大的市场份额。我们的增长真的非常非常好。而且感觉就像早期一样，有活力，有创新，有我们想做的事情。前方还有很长的路要走。我认为，我们发展到今天所做的大部分工作，已经让我们准备好了在这个国家的食品系统中产生影响。我欢迎人们来到这里，成为合作伙伴，成为股东。我认为我们已经度过了那些关键阶段，我认为我们已经通过了那些最关键的证明点。因此，这将是我们能够让其他人加入进来的完美时机。

我知道你对员工关系有很多思考。你说Chobani是一家员工至上的公司。这对你来说意味着什么？

尤其是在我们的领域，正如你所说，我来自土耳其的农村地区，而不是富裕或小康地区。我们都是村民和工厂工人，都是工薪阶层，我们与企业之间是脱节的。在纽约州北部，你会看到同样的事情。工厂关闭了，公司在某个我不知道的地方做出决定，可能是在芝加哥的某栋高楼里，社区被抛在后面，而工人成为怪罪的对象。现在，当谈到制造业时，当谈到由大公司控制的农村地区的工作和环境时，情况也是如此，这种不公正在某种程度上以一种非常、非常戏剧性的方式影响着人们的生活。

在那家旧工厂创办Chobani时，我总是想：“我可以创办一家公司吗？创办Chobani，而不是步上关闭这家工厂的后尘？”

第二个角度是，当我长大后，我说我从来没有喜欢过那些贪婪的人或富人，无论你怎么称呼他们，我如何建立一个地方，让我不会成为一个自己从小就讨厌的人？这就是我的蓝图。在那里有四个工厂工人，加上我，我们开始打造这个地方。我做出的第一个承诺是，与我一起建立这家公司的人将永远是这个地方的中心，并永远在包括财务在内

的所有层面得到认可。让我来举例说明，那些被舍弃、被遗忘的人，特别是在食品制造和生产领域，我如何让他们成为公司最重要的人。

这是一项历时4、5、6、7年的工作。每次我做这件事都会有一个步骤。但最重要的是，虽然我的工作在这一过程中会发生变化，我仍然是一名工厂工人。只要你一直是一名工厂工人，无论你以后成为首席执行官、首席财务官，无论是什么职位，你都会注意到这一点。

但这也是我们做过的最聪明的事情之一。Chobani发展到这个程度，我们打破了所有的纪录，因为我们的员工总能想办法把事情做成。我们在那家旧工厂所做的一切仍然令人难以置信，那是一座小型灌装工厂，四个人，七八十年的工厂，甚至没有人知道工厂可以重新启动。最终我们靠着那家工厂创造了近10亿美元的销售额，完全没有对外募资。从任何角度来看，这都是不可能的事情。但这发生了，纯粹是因为人们找到了一种方法。我们就是找到了方法。然后我们在这里建了工厂，让我可以继续做下去。所以这不仅是正确的做法，也是明智的做法。只要你态度严肃，真诚地看待这件事情。

下一个问题来自斯德哥尔摩的观众。她说，我知道员工是你最大的资产，但哪些事是你在做而其他领导者没有做的，以便做到员工优先，并对公司产生影响？

第一是认可。这当然很重要，但你不能止步于此。这位观众来自斯德哥尔摩，是在欧洲北部，与我们这里相比，情况要好得多。如果你在纽约州北部、爱达荷州或其他地方，你会看到五六年前，在一家典型的工厂，工人们以最低工资在工作，可能没有太多福利，也没有育儿假等现在常见的待遇，这些都不会有。

我会回到我开始创业的时候，然后你说，好吧，薪资。你看看社区里人们的生活费用，然后自己算算，“这个最低工资是行不通的，所以我们必须达到一定的收入水平，要有基本的收入。”

他们能像我一样拥有保险和福利吗？无论我用什么，他们都享有一样的待遇。这些是基本的。后来你会说，为什么工厂工人没有育儿假，有孩子的工人没有这种待遇。你会意识到，这个国家99%的制造业工作都不提供育儿假，公司也不提供育儿假。至少在当时是这样。所以你把育儿假也放进去。然后你说，好吧，我觉得我们成功了，我怎么能让每个人都成为公司的一部分、成为股东，从中获得某种经济利益？

诸如此类的事情可以一直做下去。在所有的这些做法当中，有一些是以前从未做过的。最重要的一件事是，我是谁？能做我自己吗？在一个不会评判别人的地方，不会觉得自己是局外人？这意味着，我如何让难民、移民、有经验或没有经验的人全都成为公司的一部分，让他们学习、分享，成为社区的一部分？因此，我们最终强调了在工作场所实现多样性的重要性，并与来自世界各地的人进行文化交流。

这些是你可以从根本上采取的步骤，但这还不是全部。当然，这个过程是无止境的。但如果我回去问员工，你最喜欢Chobani的什么？大家都会回答，这里有家的感觉。我认为，这就是工作融入到生活每分每秒的成果。你不能只是说出来、写出来，然后它就实现了。

人们对你谈论的一切都很感兴趣，尤其是你的创业根源和创业方式。一位YouTube用户的问题是：“你有没有想过放弃，比如放弃你的梦想？是什么让你在最艰难的时刻坚持下去？”我从未想过要放弃。我想的是，如果我出了什么事，怎么能让业务继续下去。你真的需要有一些支持系统。真的需要。没有人能够独自做到这件事。为了回答这个问题，我在公司内部建立了我的社群。我真的没有什么人际关系网。当我在纽约州北部定居时，我并不认识多少做这个的人。我也不认识写过这方面书或做过这类研究的人。我没有董事会。我也不认识曾这样做过的人。所以我的支持系统是纽约州北部的那个社区，以及和我一起工作的人。我要求他们，如果看到我走错了方向，就提醒我。

我一直戴着一顶Chobani的帽子。还有我母亲留下的一条绿色围巾，一条乡村围巾，我总是把它放在帽子里，戴在头上。我不会告诉任何人里面有什么。我这么做的原因是，如果我母亲在这里，她会告诉我该做什么。我一直知道她会告诉我们什么，“戒烟，做这个，做好这件事，做好那件事。”但至少在那段时间里，我始终带着她的教导。

在我们分享时，我告诉员工，这一切的功劳要归功于我母亲。我的观点是，你真的需要一个强大的支持系统。在困难时期，要有一个真实、真诚的支持系统。当你成为成功者，会有很多人围绕在你身边，很多人都会成为你的朋友。但我们如何确定什么是噪音，什么是有益的声音？我很幸运，我身边有一些好的声音，其中一些人是工厂工人。简单、专注、善良的人会告诉我，事情会好起来的。你只管持续前进。

这里有另一个观众提问。你看到领导者经常犯的错误是什么？

我认为领导者需要理解“表现友好”和“成为朋友”之间的关系。我爱我的雇员，但我仍然是创始人。我仍然是CEO。你们之间的这种关系，需要一条微妙的界线。企业家，尤其是初创企业的企业家，经常犯这样的错误：我们是一家人，你们聚在一起，一起做每件事。但是，你该如何保持友好但又不越界呢？后来这就成了问题，我经常看到这种情况。

如果有人告诉你，你可以从一开始就用同样的人做所有的事情，那不符合现实。最难做出的决定之一，就是与一些人分道扬镳。

第二部分是，尽管致力于做好一切很重要，特别是在人的方面，但最大的问题是，我也曾犯过这个错误，因为我们都是人，无论发生什么我们都会犯错：我们对与你一起创办公司的人产生感情，而公司的需求会在某个地方、某个时间出现。最难做出的决定之一，就是与一些人分道扬镳。或者带入一些新人。或者改变公司的结构。或者做任何你需要做的事情，为公司的下一阶段提供支持。如果有人告诉你，你可以从一开始就用同样的人做所有的事情，那不符合现实。一路走来，最困难的决定之一，就是意识到什么时候该做出这些改变了。尽管可能很痛苦，但你必须改变。

最后一个问题，希望你不要认为这是一个愚蠢的问题，对于你的产品到底是什么，有很多争论。是希腊酸奶吗，还应该说是土耳其酸奶？

是的，我想人们已经意识到了这一点。希腊没有希腊酸奶，土耳其也没有土耳其酸奶，对吧？都是酸奶，事情就是这样。事实上，这个功劳属于一家名为Fage的公司，也是一家酸奶制造商。我想他们是希腊最大的乳制品公司之一。他们开始将自己的酸奶产品卖到纽约，后来又扩大了分销范围，他们把产品叫作希腊酸奶，并将其作为一个类别名称。希腊酸奶说到底是一种滤过的酸奶，土耳其语叫作 süzme yoğurt。

我不知道这种酸奶对应的希腊语单词是什么。但这种酸奶是特制的。你用三磅牛奶，过滤一下，然后变成一磅。所以希腊酸奶很厚重，呈奶油状，营养丰富。传统上，在土耳其，我们用这种酸奶做前菜，是摆在菜上面的膏状物。它不是直接吃的。我们在家制作，或以工业方式生产。我认为这种酸奶在希腊也没有被大量消费，因为它更多地用

于烹饪。所以Fage真正引入了希腊酸奶这个概念。因为这家公司将行业类别命名为希腊酸奶，所以我们沿用了它。

第二个原因，这个叫法真的有帮助吗？因为美国原本就有叫作酸奶的产品。你必须说清楚这是用新方法制作的酸奶。我想这是唯一的方法，让你能告诉人们这并不是他们以往一直在吃的那种酸奶。假如我回到开始创业的时候，我会把自家产品叫作土耳其酸奶吗？也许我会的。如果由你来创业的话，你可能会称之为亚美尼亚酸奶。我认为这不是它的归属问题，只是解释了它与其他一切酸奶的不同之处。

哈麦迪，非常感谢。很高兴再次见到你。祝你IPO顺利。

⑧

谢谢你，我的朋友。和你一起聊天真好。 ⑨

殷阿笛是《哈佛商业评论》英文版总编辑。 ◀

[返回目录](#)



碧桂园李宁：靠强品牌突围红海市场

土戈|文 麦源|编辑

中国房地产行业已告别红利时代，“去库存”成为现阶段中国房企渡过流动性危机的关键。在市场观望情绪较浓的态势之下，如何发挥品牌的力量，推动产品从滞销到畅销，是摆在每一位地产品牌人面前的难题。作为诸多品牌价值榜单的常客，碧桂园在业内有着颇丰的品牌建设经验，在行业转入红海后仍没有停下品牌营销的脚步，品牌营销项目创新不断，推动着公司的业绩增长。

近期，《哈佛商业评论》中文版采访了碧桂园集团品牌管理部副总经理李宁。李宁是地产界品牌营销的代表人物，曾成功策划“5爱5家”直播购房节、“青春BANG”青年社会设计大赛等多个行业代表性的品牌营销案例。在本次采访中，李宁分享了行业新周期下品牌营销机会、碧桂园的品牌营销实践以及其创新背后的组织力量。

以下为采访内容摘编。

HBR 中文版：过去几年，地产行业的发展遇到困难，这对碧桂园的品牌管理带来哪些挑战？你们如何从危机中发现机会？

李宁：确实是机遇与挑战并行。2018年国家开始政策调整，那时集团预见到房地产从增量市场转入存量市场，提出“行稳致远”战略，2020年后还叠加了疫情。随着行业从蓝海转入红海，在这个阶段，品牌是我们获得消费者信任，以及他们购买决策中的重要一环。

品牌建设本质上离不开“把企业的好产品卖出去”这一商业基本逻辑。品牌就是让大家知道我们有这样好的产品，通过认知形成关注直到最后购买。并且由于体验好，客户会成为非常有黏性的粉丝，成为碧桂园口碑的一部分。疫情确实是挑战，但很多时候是置之死地而后生，给了我们更多的动因去探索。

HBR 中文版：具体有哪些做法？

李宁：比如2020年疫情初期，整个社会是停摆状态，我们开始研究怎么在线上做宣传。因为房子是大宗商品，决策链条非常长，并且地域性极强，不可能在线上直接卖，那我们怎么拓客？

当时碧桂园联合抖音打造了一个IP“5爱5家购房节”，希望通过直播，以购房优惠券的形式引导成交。考虑到平台特点及我们的诉求，在主会场我们通过明星引流的形式实现最大流量，同时设置了很多分会场，由区域总裁介绍相关产品，把公域流量转化为私域流量。特别有意思的是，当时我们的很多诉求，包括发红包、主-分会场连线等，抖音都没做过，相当于我们推着抖音做了研发和突破。最后效果非常好，碧桂园官方抖音粉丝增加18万，最终促成总成交额25亿元。这个项目也获得了业内许多奖项的认可。

HBR 中文版：随着疫情结束，这些做法还有继续的必要吗？

李宁：对于新技术，我们始终不断探索创新。现在一些平台的流量分发非常精准，线上可以作为精准拓客的新手段，我们再把他们引到线下。从内容营销的角度讲，它也是匹配的，一些故事性的讲解，或是一些看似和产品没有直接关联的品牌输出，可以很好地承接长期与短

期的营销投放，形成互相配合的关系。我们也有具体的数据，从前期种草到最后转化，虽然路径长，但效果很明显，未来我们还会尝试。

头部房企的品牌营销

HBR 中文版：处于转型时期的房地产行业，品牌营销与过去有哪些不同？

李宁：在中国城镇化刚开始的时候，市场处于一种供不应求的状态，不需要过度营销。随着中国城镇化逐渐地成熟和完善，房地产企业到最后真的需要强品牌，因为品牌是一种认知信任，尤其是销售期房时，要几年之后才收获购买的商品，如果客户没有足够的信任，他怎么愿意提前交钱。

品牌是久久为功的事情，需要以长远视角体系化地匹配企业战略。而营销是相对短期的，可以直接呈现商业价值。企业一定要做到品牌和营销两条腿走路，并且随着自己发展周期进行调整。比如有的企业要做高端和品质感，那么品牌的整体调性、渠道、形式都要有所体现。如果要想做又便宜又好的产品，这种实惠务实的风格也要体现在品牌营销中，要有适配性。

品牌不是把企业包装或夸大成什么样子，品牌是忠于事实后的一个有效呈现。

HBR 中文版：碧桂园采取了很多社会公益的方式，为何由此切入？

李宁：首先这与碧桂园的基因有关，创始人杨国强先生当年靠学费减免和助学金得以完成高中学业，改变命运。他把感恩融在骨子里，不断通过各种方式将资源与财富回馈社会。并且碧桂园作为行业龙头，也必须承担起企业的社会责任。

落实到品牌项目中，我们希望能站在更高的角度，像过去三年我们持续做的“未来契约”青年设计大赛，是基于联合国可持续发展目标，站在推动未来美好生活的维度考虑。还有与微博合作的“百县千红新农人”项目，通过互联网的新玩法把农民打造成网红，直播吆喝自己的产品。我们希望能通过项目匹配，惠及我们真正想帮助的人，同时传播社会责任，实现双赢。

HBR 中文版：你们选择项目会从哪些维度考虑？

李宁：首先，要符合碧桂园的发展战略，像现阶段我们做品牌年轻化，一方面是发掘潜在客户，多维度提升年轻人对我们的认知，提前进入他们的视野，另一方面也是让他们感受到品牌的活力与生命力，符合我们打造百年企业的战略。其次，在不同媒体平台进行一些新技术探索，比如微博的广场式传播，抖音的短视频直播等等。而最终还是要回到内容营销，通过讲好故事吸引受众，实现他们与品牌的互动交流，在这个过程中我们也做了许多项目，有造势也有借势，包括脱口秀、话剧、游戏等，希望通过这些新尝试提高内容营销的水准。

高成功率背后的机制

HBR 中文版：碧桂园的许多项目都是业内第一次，你们创新的动因是什么？

李宁：从组织角度讲，碧桂园提出打造学习型组织，所以我们愿意去探索和创新，研究新内容、新形式、新渠道。从激励机制讲，碧桂园的容错度非常高，只要创新是匹配公司战略的，老板都会允许。从我个人的职业经历看，我是记者出身，天生有对内容的敏感性和对媒体平台的了解，统筹项目时我都要创新，我永远要求合作伙伴提供最新的案例，或是围绕公司品牌建设的个性化定制方案，不要标准化的东西。

HBR中文版：你们如何保证创新的成功率？**李宁：**主要是碧桂园的战略一直非常明确，并且管理层对品牌非常重视。如果公司的战略不明确，品牌是很难匹配的。那么在尝试的过程中，因为我们是行业龙头，可以用顶级的资源匹配顶级的平台。毫不客气地说，“百县千红”项目只有我们能做，前提是碧桂园已经在9省16县全面开花，有了很好的积累。

其实品牌不是把企业包装或夸大成什么样子，品牌是忠于事实后的一个有效呈现，是公司的生态、基因、清晰的战略成就了我们，我们也赶上了好的时候。因为公司有规模，有规模就有资源，能让我们找到顶级的合作伙伴。

HBR 中文版：你们如何应对创新过程中的失败？

李宁：在探索的过程中肯定会有一些遗憾。比如我们早期做视频直播，有一个方案特别火，成为了行业典范。但从卖房子的角度看，直播的形式并不完全合适，它无法像快销品一样马上实现转化。后面我们做了一些调整，还是要结合线下，最终形成了一个新的售卖手段，所以创新过程是螺旋式上升的。



有时就很像爆品，一下子就出圈了，但有时需要反复尝试的积淀，这种积淀非常重要，因为有了这样的积淀，也让我们在圈子里得到了认可。所以这几年碧桂园的品牌排名都在往上走，这些项目也成就了我个人和团队，收获了非常多的奖项，未来我们还是会持续地探索和创新。 ☺

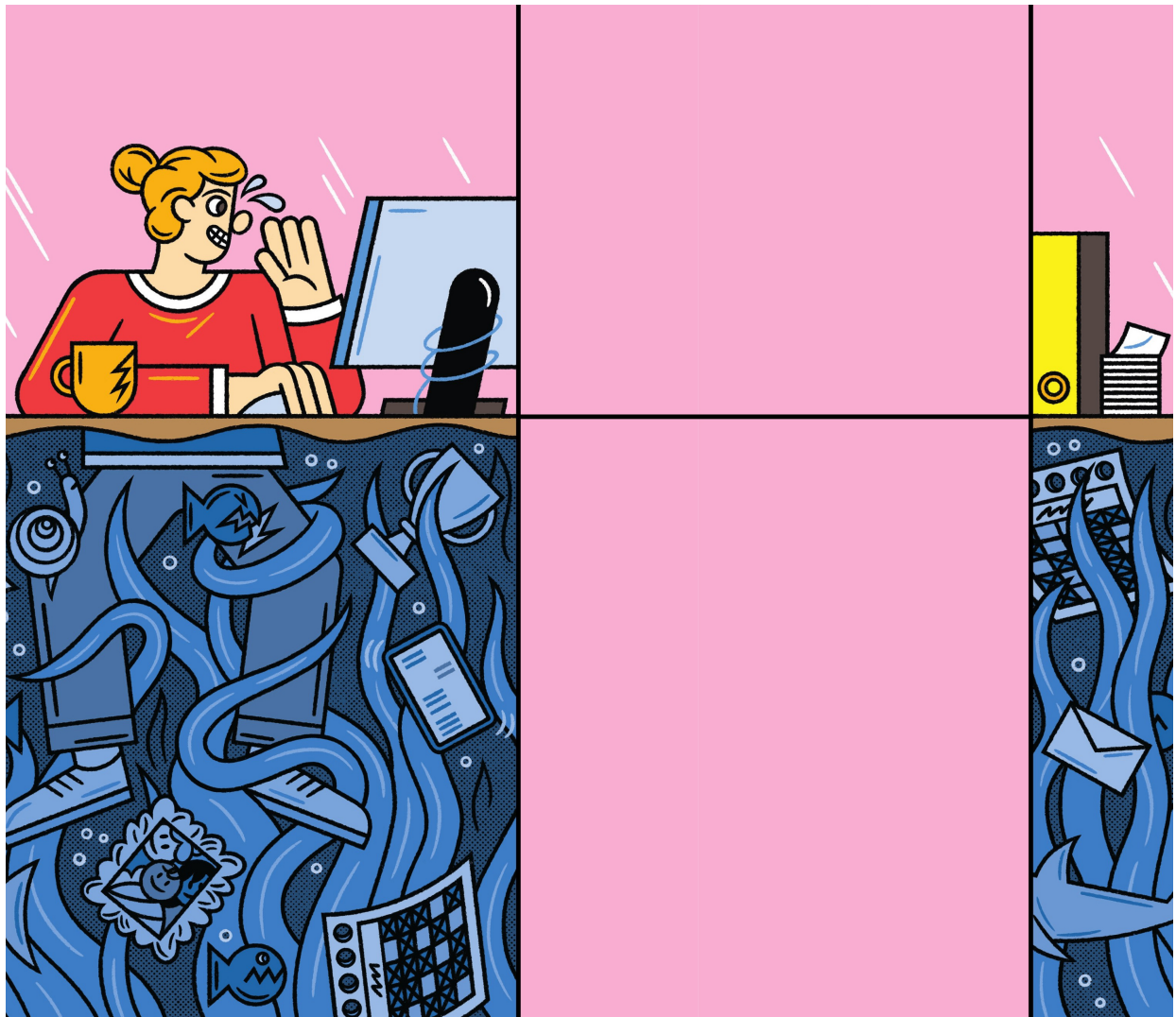
[返回目录](#)

经验 EXPERIENCE

自管理 MANAGING YOURSELF

想要求助口难开

WHY IT'S SO HARD TO ASK FOR HELP



克服障碍，顺利求助。

曼弗雷德·F·R·凯茨·德弗里斯

玛莎压力很大。公司的供应链严重中断，使得她的团队不得不投入额外时间。尽管下属都非常称职，但她非常不愿意要求任何一个成员再增加工作量。她相信他们的工作足够饱和，她有责任挺身而出。她对老板也是这种态度。玛莎不想找他帮忙，因为她觉得如果找他帮忙，他会不高兴。

然后是个人生活的压力：她的孩子还小，需要很多关注，但她知道很难再让丈夫投入更多。他的工作压力很大，需要很多精力。他还热衷于体育运动，她也觉得他需要借此放松一下。所以，自己来管理家庭和家人似乎更加容易。

这些看起来是不是很熟悉？尽管人类是社会性动物，随时准备着给予和接受帮助，但我们许多人都很难真正寻求帮助。久而久之，这会让我们变得痛苦难堪。随着转向远程工作，许多人都与同事隔绝，寻求帮助的挑战只会加剧。

当然，自力更生并没有错，这是我们社会中备受推崇的品质。但如果你想在工作中获得成就感和成功，重要的是在工作超出个人能力时承认现实，并愿意寻求帮助。

怎样学会正确求助呢？让我们从抵触情绪的源头开始。

什么阻止了我们寻求帮助

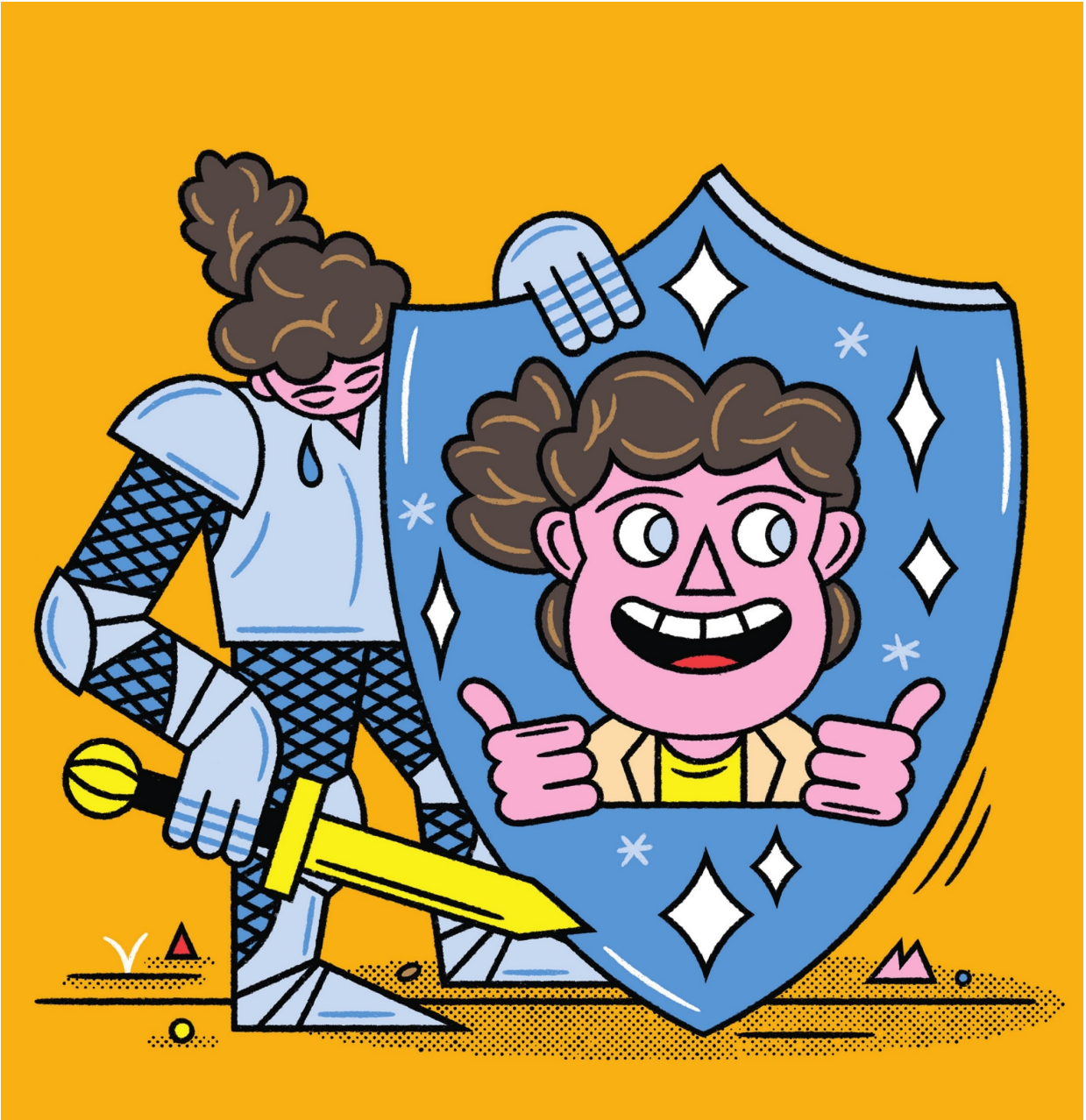
作为一名精神分析学家、高管教练和领导力发展教授，我致力于了解人们反应和行为背后的心理逻辑过程。我已经确定了一些驱动“自力更生”心态的常见模式。

对脆弱的恐惧：对于缺乏安全感、总会在意他人看法的人来说，寻求帮助似乎是一种软弱的表现。他们担心这会让自己显得无能和低人一等。有些人可能还患有冒名顶替综合征（通常是没有理由的），担心别人会看穿他们精心打造的形象。所以他们会与他人保持距离，试图自己处理一切。

需要独立：当你优先考虑自力更生和自给自足时，寻求帮助就会让你感到不适。也许是因为家庭和文化背景，许多人都认为自己应该有独当一面的能力。他们天生是独行侠，在强调团队合作的情况下往往会很挣扎。独立对他们的自我形象至关重要。

害怕失去掌控：有些人不会寻求帮助，因为他们不想欠任何人情。他们可能有信任问题，不喜欢把自己交给他人。寻求帮助可能带来的权力转移，会让他们感到不安。因此他们宁愿独自承担问题。

害怕被拒绝：很多人都高估了求助对象拒绝我们的可能性。对于将拒绝与对个人价值的攻击联系在一起的人来说，这是一个很大的障碍。他们似乎没有意识到，对方无法提供帮助的原因可能有很多。



重要的是要承认工作超出了你的能力范围，并愿意寻求帮助。

过分同情他人：有些人对别人的情绪非常敏感，他们会预料到别人的反应，比如有负担，而这些反应可能并不真实。他们不会寻求帮助，因为他们不想被视为理所应当求助、自私或令人讨厌的人。他们觉得必须通过照顾和保护他人，同时隐藏或忽视自己的需求，来赢得喜爱。

受害者心态：一辈子认为自己不值得接受帮助的人，极少会寻求支持。不断听到这种内心的声音，他们会产生一种“自己很可怜”的心态，并相信独自牺牲和奋斗是他们的命运。

显然，许多陷入这些行为的人都有自尊问题。他们严格律己，通常不相信自己有权寻求占用他人的时间和精力。有时他们甚至不知道自己真正需要的是什么，也不知道别人能如何帮助自己。童年时期被忽视和虐待等负面经历，可能是导致他们不愿寻求帮助的原因。遭受虐待的人往往会试图通过少提出要求来自我隐形。

但历史不是宿命。我们一旦弄清楚为什么不愿寻求帮助，就可能会改变行为。

重写个人脚本

根据我与多名难以寻求帮助的高绩效高管的工作经验，我发现了一些人们可以在寻求帮助方面做得更好的方法。以下是我在玛莎的案例中使用的方法。

寻求咨询：玛莎来找我是因为她一个朋友建议她去看教练或心理医生。这个朋友指出，这些人的工作就是帮助他人，他们是收费的，所以向他们寻求帮助可能会让她更舒服。犹豫一阵后她和我约了个时间，在最初的几次治疗中，她体会到了被支持和拥护的感觉有多好。我们讨论了阻碍了她寻求帮助的原因，发现这是她童年养成的一种模式。父亲缺席，母亲抑郁，她承担了照顾者的角色，总是给予他人支持，但从不指望从他人那里得到支持。我们努力建立了她的自信和自我意识，让她接受了一个事实：如果她不寻求帮助，就会精疲力竭。

我希望难以寻求帮助的人也能探索自己的障碍，并认识到克服它们的重要性。阅读这篇文章可以是个良好开始。但如果你发现自己需要进一步的鼓励，数字技术可以让你比以往任何时候都更容易找到合适的教练或治疗师。

重新定义：玛莎还需要重新审视她面临的问题。我希望让她明白，寻求帮助不是给丈夫或同事带来负担，而是给他们一个挺身而出，为家庭或团队的成功做出贡献的机会：这是一个双赢的提议。玛莎发现，当她要求几个直接下属调研潜在的新供应商时，他们都很兴奋。当你信任别人的时候，就表明你重视他们，这会加深你们的关系。相应他

们也会足够信任你，在有需要的时候向你求助。事实上，在小事上向一些人寻求建议和帮助后，玛莎发现这些人现在认为她更加友善，经常会征求她的意见。

我还鼓励玛莎考虑一下，如果她继续只靠自己，会给大家带来什么后果。不可避免地一些事情会被遗漏，这对她和其他人都会产生负面影响。从这个角度看，寻求帮助可以被看作是为更大的利益服务。

我们还重新定义了拒绝。是的，人们可能无法或不愿意满足她的要求。但他们可能会提出其他替代方案，或者教她如何在未来更好地提出要求。

采取SMART法：SMART是具体的（specific）、可衡量的（measurable）、可实现的（achievable）、相关的（relevant）和有时限的（time-bound）的首字母缩写。一个SMART请求会详细说明你需要的帮助，解释你为什么需要帮助，建议对方可以采取的步骤，保证他们有能力提供帮助，并清楚说明你什么时候需要他们提供帮助。玛莎的部分问题是，她常常不知道该向谁求助，也不知道如何开始对话。我向她解释说，当她感到要求过多时，应该首先考虑谁可能拥有帮助她的技能、能力和知识，谁最有可能答应。然后，她需要使用SMART指南并清楚表达诉求。

我们还讨论了时机和语气的重要性。没有人想在对方压力大或心情不好的时候请他们帮忙，你必须给出足够时间，让他们考虑能否满足你的需求。还应该将请求定位为探索可能性的对话，而不是一场交易。

在我和玛莎的一次谈话中，一个幸运的机会帮助我教会了她什么是SMART法。她向我提到，她收到了CEO的紧急要求，要她提供一份供应商名单，这些供应商正在为公司的工厂生产高规格特种部件（包括可能的配额和时间表），截止时间是一周。玛莎显然无计可施了，她向我抱怨说，这个要求涉及她只是表面熟悉的一个业务领域。不过经过一番提示，她指出一位制造高管对此非常了解。她还说，鉴于他的职责，获得CEO想要的信息也符合他的最大利益，这与他的工作密切相关。于是我建议道，寻求他的帮助对他们双方是双赢的。



求助的过程应该被定位为探索可能性的对话，而不是一场交易。

不久之后，玛莎联系了这位主管并请求他的帮助。不出意料，他答应得很爽快。他对制造领域的了解使她的要求得以实现，有了他的助力，她能及时将信息传达给CEO。

沟通。玛莎的恬淡寡欲使得其他人很难了解她，也排除了同事、朋友或家人意识到她需要帮助，甚至在她没有提出请求的情况下自愿提供帮助的可能性。我鼓励她更开放真实地交流，例如感到压力太大时，可以表现出来。当她在丈夫面前表现出脆弱，承认她不能兼顾工作和家庭时，他就更愿意伸出援助之手了。

我还建议玛莎花更多休闲时间与同事相处。例如，她可以定期去公司餐厅就餐，而不是总是在办公桌上吃自己带的午餐，这样就可以有机会与同事谈论她所面临的挑战。这些对话可能会为共同解决问题的会面，或者为同事更积极地代表她参与解决问题而打好基础。玛莎很快发现了这个新习惯的价值，因为这使她能够从一位同事那里得到帮助，来应对一个不可靠的供应商，这个同事过去在这个供应商身上遇到过类似问题。

练习。和其他技能一样，练习会让寻求帮助变得容易得多。我建议玛莎从和她相处得舒服的人开始，比如家庭成员或值得信赖的同事。

她决定向孩子学校的一位家长提出一个SMART请求，问他是否愿意在这学期剩下的时间里，每周有几天拼车接送孩子。以前她都是自己开车送孩子上学，她丈夫偶尔会帮忙。玛莎对她得到的热烈回应感到惊讶。这鼓励了她向另一个不太熟的人提出请求：大学的一个老同学在另一家公司担任类似职位，玛莎找到了她，问她是否愿意每月见一次面，讨论她们可能正在处理的棘手问题。

每月的头脑风暴会中，玛莎都会提出她的一些主要挑战，这对她来说是很好的练习。她的同学是一个非常棒的倾听者，非常注重解决问题。此外，这些对话并不是单方面的，玛莎意识到她对这位老同学也很有帮助。在会面中，她们都找到了自己问题的解决办法。

我建议玛莎在有人同意协助她时，试着心怀感激地接受，甚至可以让对方全权负责这项任务。有趣的是，当玛莎开始向外求助时，对方给予帮助的热情和能力让她一开始感到非常惊讶。她很快意识到，几乎每个人都更喜欢同意，而不是拒绝，她开始享受大家相互依赖、朝着共同目标努力时产生的陪伴。虽然对她来说寻求帮助从来都不是一个即时、自然的反应，但她现在可以更经常这样做了。

寻求帮助并不是软弱的表现，相反，它可能是你能做的更勇敢的事情之一。它还可以改善人际关系，让你有时间专注于工作和家庭中最重要任务。所以不要犯总是试图单打独斗的错误。要足够聪明，知道自己什么时候需要帮助，并有效地寻求帮助。 ⑤

曼弗雷德·F·R·凯茨·德弗里斯是一位管理学者、心理分析师和高管教练。他是欧洲工商管理学院领导发展和组织变革杰出临床教授。 ◀

[返回目录](#)



智电出行 大有“意思”

上汽通用汽车别克品牌宣布，高档纯电轿跑SUV别克ELECTRA E4上市，推出包括GS版本在内的4款车型，并提供2种续航里程选择，售价18.99万元-25.99万元。别克ELECTRA E4基于“更智能、更安全、更性能”的奥特能电动车平台打造，既拥有轿跑般的时尚造型，又兼顾中大型SUV的实用空间。新车搭载全新一代VCS智能座舱和最新迭代的eConnect互联技术，并可选装SUPER CRUISE超级辅助驾驶系统，为追求审美品味与生活趣味的消费者带来加倍安心、大有“意思”的智能纯电出行体验。

轿跑SUV造型 令人“心驰电掣”

别克ELECTRA E4采用与ELECTRA-X概念车一脉相承的全新PURE Design纯粹设计理念，其轿跑SUV造型将时尚、潮流、动感融为一体。新车车身尺寸为4818mm×1912mm×1581mm，溜背造型与短前后

悬设计让整车姿态更为优雅动感，而2954mm超长轴距将舒展车身比例与宽绰内部空间完美结合。

全新别克飞檐展翼前脸通过上下分层，为别克ELECTRA E4营造出轻盈、犀利的动势姿态。传承别克经典家族设计语言的双飞翼LED日间行车灯造型修长犀利，配合悬浮鼻翼的立体形面，有效拉宽了横向视觉感受；羽翼光迹自动大灯细节丰富，并支持流晶律动灯语系统，以流动灯光配合呼吸式点亮动画效果，带来极具仪式感的交互体验。深空流星格栅以炫黑质感表面结合渐变横向线条，令视觉重心下沉，并进一步强化运动姿态。

宽适灵活空间 生活大有意思

秉承PURE Design纯粹设计理念，别克ELECTRA E4座舱舒适简约，带来全方位的空间通透感。其中控台采用悬浮式造型设计，轻盈时尚亦简洁流畅；蓝紫色的色彩渐变饰板从中控区向两侧车门延展，极具未来感；悬浮式中央扶手打通主副驾之间的隔断，打造出更便捷实用的开放式储物空间；环绕座舱的121色呼吸氛围灯，让驾乘环境缤纷怡人。

得益于奥特能电动车平台和2954mm超长轴距，别克ELECTRA E4拥有宽适的座舱空间。前排头部空间达到1013mm，同级领先；975mm后排头部空间表现出众，配合116mm膝部空间，为全车乘客带来惬意从容的出行体验。新车座椅采用专为电动车开发的骨架平台，并融入宽体人机工学设计。

领先智舱科技 出行愉悦便捷

别克ELECTRA E4搭载全新一代VCS智能座舱，全系标配EYEMAX 30吋弧面6K屏，曲面悬浮式设计融合人体工学设计美学，6K

（6008 x 934）分辨率和10比特色深则让显示效果更为细腻逼真。系统内置高通骁龙8155芯片，配合VIP智能电子架构，不仅让操作感受愈发流畅，还支持整车系统级多模块OTA并行刷新，让智电出行始终与时代同步。



奥特能平台加持 用车加倍安心

别克ELECTRA E4基于业界领先的奥特能纯电平台，整合了通用汽车26年的电动化经验和前瞻技术优势，从更深层次解决用户对性能衰减与电池安全的焦虑。新车标准续航版配备65kWh容量电池，电耗最低至13.4kWh/100km，CLTC工况续航里程达到530km；GS长续航四驱版采用前永磁同步、后感应异步的电机布局，车辆0-100km/h加速成绩6.2秒，CLTC工况续航里程620km。

新车配备自研奥特能八合一电驱系统，拥有扁线工艺、自粘铁芯、油冷设计等先进技术，集成度、功率密度、系统综合效率显著提升。具有热泵空调技术的BEV HEAT双热源热管理系统可根据电池和环境温度、座舱空调需求等因素，合理分配能量，确保驾乘品质、电池能耗及寿命的平衡，并优化冬季续航表现。

多模式驾控随心 智驾贴心守护

别克ELECTRA E4拥有扎实成熟的驾控调校与多驾驶模式选择，让电动车操控轻松自如，契合不同用户的驾驶习惯。单踏板模式关联强动能回收力度，可同时控制加速与能量回收，并且通过线性标定实现丝般顺滑的驾驶体验。当机械制动介入时，也能够和能量回收线性融合，为驾驶者提供可预判的制动力反馈，让驾驶更具信心。用户也可关闭单踏板模式，获得更接近燃油车的驾驶感受；此外，转向、制动响应、模拟声浪均可自由调整，便于打造满足自身需求的专属驾驶模式。

新车底盘调校舒适稳健，前麦弗逊、后五连杆独立悬架的弹簧底端采用聚氨酯隔振垫，相比传统橡胶材质具有更优秀的隔振效果。

作为继大五座智能纯电SUV别克ELECTRA E5之后的第二款别克奥特能平台车型，大有“意思”的别克ELECTRA E4，凭借潮流颜值、智舱体验、质感驾乘、无忧安全等方面的“出圈”亮点，将进一步满足新时代消费者的多元化智电出行需求，并将携手ELECTRA E5助力别克加速布局主流电动车市场。



[返回目录](#)

经验 EXPERIENCE



案例研究 CASE STUDY

初创企业怎样少烧钱？

HOW SHOULD A START-UP CUT ITS BURN RATE?

面临通货膨胀危机，科技企业为了控制烧钱速度，裁员而失去民心，值得吗？

尼廷·诺里亚 (Nitin Nohria)

凯蒂·约瑟夫森 (Katie Josephson)

索菲亚·弗朗斯基 (Sophia Wronsky)

伊丽莎白·拉 (Elizabeth Rha) | 文

夏林|译 孙燕|校 刘隽|编辑

Puck.io的创始人兼CEO泰勒·史密斯 (Tyler Smith) 加入了Zoom会议，并向风投基金合伙人路易斯·萨德 (Louis Saad) 打了个招呼，他是最大投资者，也是现任Puck首席董事。距公司董事会会议还有四天，有很多事要讨论。

就在18个月前，Puck的发展情况看起来非常好。主营企业软件的Puck创立四年，以20亿美元估值完成了1亿美元融资，有望在未来一年实现1亿美元收入。¹公司人数达到500人时，泰勒租下了纽约一处大型办公室。公司的目标是在两到三年内上市。

但随后，随着美联储加息对抗通货膨胀，科技股开始下跌。上市规划推迟，风投开始建议投资公司削减成本。路易斯曾成功创立过两家初创企业，第三家在大衰退期间破产，后来转向风险投资，他特别强调要大幅削减开支，延长Puck的融资时间。

在董事会的敦促下，三个月前，泰勒裁去公司20%的员工，涉及各个部门。现在路易斯正推动第二轮裁员。

向董事会争取更多时间研究相关数字后，泰勒深入研究了人力现状和烧钱速度。



《哈佛商业评论》以虚构案例反映企业管理者所面临的现实问题，并为读者奉上由专家给出的解决方案。本文为作者准备的案例，用于Thrive Capital投资组合公司首席执行官的一系列研讨会。

“邮件我看到了，谢谢，”会议开场时泰勒说，“我同意进一步降低每月的运营费用。我有意如此，只是担心影响士气。我想找其他削减成本的方法。”

“我明白，我也一直很理解你，”路易斯回答，“你的团队在扩大规模方面做得很好。过去一年你大部分支出都让人满意，尤其是新办公室，尽管实际使用率比想象中少。但我们不知道市场需要多长时间才能稳定下来，而且人员成本仍然占每月支出的70%以上，所以你几乎没什么选择。你必须取消一些福利，而且不得不说——还要继续裁员。”²

路易斯在董事会里相当令人信服，泰勒之前很接受他的观点。不过泰勒也为Puck有趣、勤奋、注重业绩的文化感到骄傲。如果再裁员一轮，可能会导致团队对他的领导能力失去信心。

“人们还没从上一轮裁员中恢复过来，”泰勒回答说，“现在已经是很少的人手在做大量的工作，我很担心团队出现倦怠和人才流失。其他科技公司也在缩减人手，但总体上科技公司失业率还很低。优秀的人才会有很多选择。”

“我很乐意周五跟全体董事讨论这一问题，”路易斯说，“但我想丑话说前面：届时我将呼吁进一步裁员。这种环境下，你必须控制烧钱速度和运转时间，其他一切都是次要。如果不这样做，不久后就可能需要更多钱，³然后可能被迫以持平或更低的估值筹集资金。如果没有果断行动，也很难说服投资人参与。”

运转时间不是一切

路易斯在董事会会议上发表观点后，泰勒要求花几周时间研究员工和烧钱速度的数据，然后进行反馈。几天后，他见了Puck的首席人事官西蒙·沃德（Simone Ward）。

“讨论裁员之前，我们先看看现在的情况，”西蒙说，她将屏幕向泰勒稍稍倾斜，“这是最新的员工忠诚度调查。”一张图表显示，“几

乎不考虑在另一家公司找工作”的员工比例已经从57%（远高于同行平均水平）降至42%（低于平均水平）。另一项调查显示，“认为两年后还会在这里工作”的员工人数减少了10%。

西蒙说：“数字开始这样陡降时，往往会继续降低。我们需要解决这个问题。”

“怎么解决？”泰勒问道。

“开始考虑解决方案之前，先谈谈留存和招聘问题，”西蒙说，“以蕾妮为例。” Puck的销售副总裁蕾妮·尼科尔斯（Renee Nichols）已经宣布将前往微软工作，理由是对Puck的稳定性以及股权价值都很担心。

“人们看到蕾妮这样的明星员工离开，还不是最大的问题，”西蒙说，“我们向克里斯·琼斯（Chris Jones）发出增长副总裁职位邀请已经10天，仍在谈判中。尽管我们提供了更多薪水和更高职位，但他不确定是否要离开Axis。”

泰勒面试过克里斯，对他印象深刻：克里斯很有战略眼光，工作勤勉，而且很擅长带团队。但Axis给克里斯提供的福利非常好，而Puck的医保计划需要相对较高的自付保费，401K计划比较弱，年终奖金计划也没那么慷慨。克里斯正在争取更高薪酬和更多股权补偿。

案例研究课堂笔记¹. 2020

年，D轮或更靠后轮次风投融资的软件即服务初创企业，其税前估值中值为5.8亿美元。

2. 这种环境下，路易斯对烧钱速度的担心合理吗？他是因为之前的经历所以过分关注成本？
3. 风投资金减少，部分原因是退出交易减少，从2021年价值7530亿美元的1925笔，下降到2022年价值710亿美元的1208笔。
4. 如果泰勒为克里斯提供更优厚的待遇，应不应该担心待遇没有这么好的员工得知此事后会不满？

5. Crunchbase数据显示，其追踪的初创企业中，有9%在2022年进行了两轮裁员。2023年第一季度，科技巨头Facebook和亚马逊宣布第二轮裁员。

6. 依靠自然减员来削减成本可能既缓慢又难以预测，但也有好处：公司不必向离职员工支付遣散费或延长福利。



“削减成本之际，这是个很大的问题。” 泰勒说。

西蒙不偏不倚地说：“克里斯的例子正好说明了一个趋势。尽管我们裁员了一轮，仍然面临着关键的招聘需求，现在的反馈是，我们提供的薪酬和福利待遇没有竞争力。”⁴

泰勒皱着眉头，“其他方面也有这样的反馈？”

“是的，艾伦就是。” 西蒙指的是业绩出色的工程副总裁艾伦。竞争对手一直想挖走他和他的团队。“他要求一笔可自行支配的资金，用于有选择加薪、采购新软件工具，以及开展团建活动，例如一年一次滑雪。”

泰勒叹了口气。“他知道我们在努力削减成本吗？”

“我明白，” 西蒙说，“但如果拒绝，他很可能会离开，很多团队成员也会随他离开。”

“好吧，我们先试着解决其中几个问题，”泰勒说，“首先顺着你的思路，加快实施人才发展计划，以提高忠诚度。我想让大伙都知道，公司会投资员工成长。其次，请尽量增加克里斯·琼斯的股权，但前提是达到明确的业绩里程碑，还要告诉他公司会逐渐提升福利。第三，告诉艾伦，我们无法给他自行支配的资金，但我们将认真评估他团队里最优秀员工的薪酬。我会安排一次一对一会面，让他了解情况。”

“明白了，”西蒙说，“关于第二轮裁员，你做好决定了吗？”

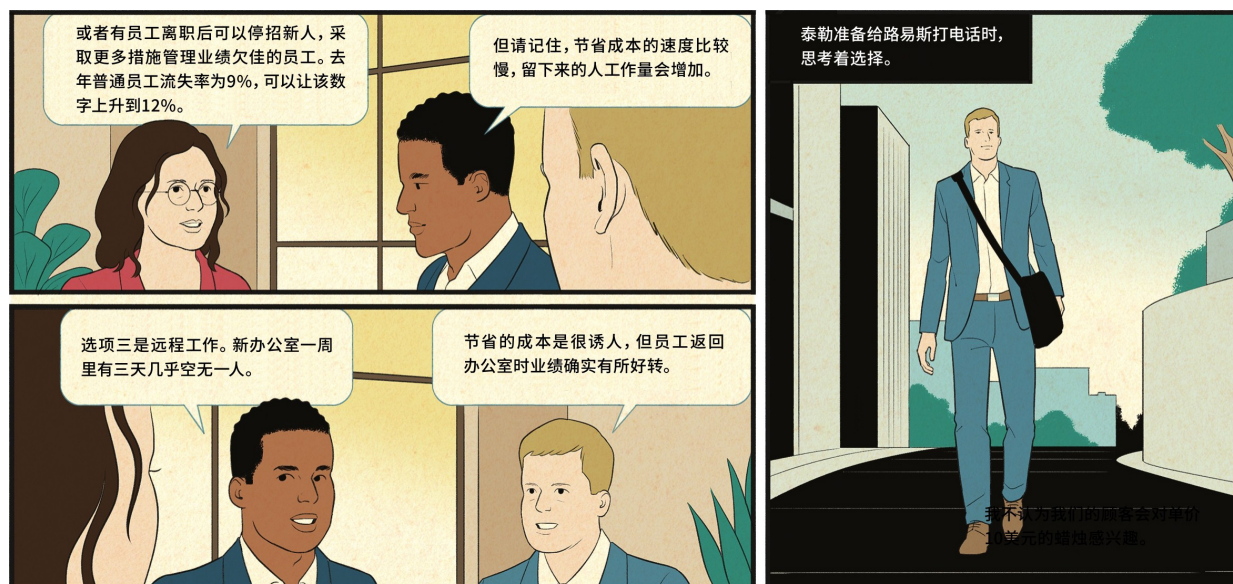
“还没有，”他说，“你怎么想？”

“只关注运转时间是不对的，”她回答说，“一方面要考虑资金能支撑的时间，同时也要记住公司需要愿意奋斗拼搏的团队。第一次裁员已经失去了一些民心。第二轮将会影响公司信誉，很难让团队相信在这里工作会前途光明。”

“我同意，”泰勒说，“但董事会要求进一步裁员，很难拒绝。”

三种节省成本的选择

接下来的一周里，泰勒看到了很多大型和小型科技公司宣布裁员的新闻⁵。路易斯继续称，裁员10%不过是少了些默默离开者、业绩欠佳者，还有不愿回办公室的员工。周一和周五Puck的新办公室里几乎空无一人，一些员工根本不来。



周末西蒙和Puck首席财务官埃德·比尔斯（Ed Bills）共同制定了一些减缓烧钱的方案。周一两人找到泰勒，提供了三个可以考虑的选项。

“如果你必须裁员10%，应该逐个团队有针对性地裁员，不能全面裁员最后影响所有团队，”西蒙说，“我们还需要调整产品路线，来适应更少人手只能完成更少任务的现实。”

埃德指出了该计划的优点：既然薪酬投入可以省下一些，就能为学习和培训、食物、旅行和活动保留一些预算，从而激励士气。不过西蒙警告说，一年内裁员两次将产生负面影响，一些明星员工可能会离职。

如果不进一步裁员，三人讨论了另一种双管齐下的方法。为了减少员工人数，有员工离职后可以停招新人，并采取更多措施管理业绩欠佳的员工。西蒙解释说，之前一年从Puck离开的普通员工流失率仅为9%，现在可以让这一数字上升到12%。公司还可以削减活动和食品预算、取消使用率较低的福利和补助，以及削减合同、供应商服务和营销等其他费用，从而进一步降低支出，过去几个月里相关支出确实有所增加。“只要正确地沟通，人们就会明白公司做出各种牺牲是为了避免更多裁员，”西蒙说，“我认为，这样做比起直接让更多人失业，对文化和业绩的损害会小一些。

“但请记住，”埃德插话道，“如果通过自然减员削减员工成本，节省成本速度比较慢，也更难预测，留下来的人工作量增加可能导致倦怠、缺乏信任和不希望出现的离职。”⁶

他提供了第三种选择：“我很喜欢新的办公室，但现实是每周有两天几乎是空的。我们可以转向远程优先的模式，转租整个办公室，让员工在家工作，或在成本较低的共享办公空间工作。每年可以节省大约550万至650万美元。”

“节省的成本很诱人，”泰勒说，“但我担心公司的文化和合作。我们挺过了疫情初期，但员工都回到办公室时，业绩确实有所好转。”

西蒙点了点头。“是的。但这可能是个机会。如果照此实施，我们至少可以将节省下来的部分资金，用于其他可提升忠诚度的因素，比如学习和培训。”

泰勒回想起第一次宣布裁员的全体员工会议，那是一段痛苦的回忆。如果再宣布裁员，让另一批员工失业，他作为管理者还有信誉吗？

⑧

他路过办公室，拿起笔记本电脑然后走回了家。他约好了第二天早上8点打电话给路易斯，但还是没想清楚怎样对Puck最好。⑨

尼廷·诺里亚是哈佛商学院教授，也是总部位于纽约的风险投资公司Thrive Capital董事长。凯蒂·约瑟夫森是Thrive Capital合伙人，索菲亚·弗朗斯基是公司董事，伊丽莎白·拉在Thrive Capital担任顾问。

泰勒该怎么做？专家意见



帕特里克·佩蒂蒂 (Patrick Pettiti)

是总部位于波士顿的软件公司Catalant Technologies创始人兼首席执行官。

泰勒的处境很容易理解。

Puck的员工敬业度、利润增长和开支之间，确实存在紧张关系。管理者面临的挑战是实现恰当的平衡，这在充满不确定的市场中尤其困难。如果我面临泰勒的情况，首要任务将是保留资本，同时保证员工拥有成功所需的条件。

可惜的是，在我看来，减员策略并不可行。如果利用绩效管理赶人，就像报道称Facebook的做法一样，看起来像不停裁员而且不事先宣布，其实比正式裁员更糟。优秀的管理者和组织会审核并评价团队成员以支持改进工作，而不是生硬裁员。Puck不应冒着影响公司声誉的风险采取此种做法。

裁员可能有必要，但如果泰勒做此选择，就要认真选择裁员人数百分比，保证这是最后一次裁员。如果他第一轮裁员足够深入，首席董事可能不会这么快就推动第二轮裁员。一年内裁员两次非常糟；三次会更糟。

泰勒可以选择筹集资金。尽管Puck的发展轨迹已放缓，收入仍在增长，因此如果现金确实短缺，或许能通过一轮平稳交易吸引更多资金。我不建议以较低估值获得大笔融资，也就是降价融资；一旦如此可能影响员工敬业度，因为会影响员工股权的价值。

我也会认真考虑取消办公室的建议。包括我们在内的很多公司都考虑过。我们当然都知道实体办公室对于打造社区和不喜欢居家办公的人多么重要。然而现实是，多数办公桌大部分时间都是空的，所以这是一笔巨大开支，人们应该认真思考值不值。



马珊琳 (Shan-Lyn Ma)

是线上婚礼登记和策划公司Zola联合创始人兼首席执行官。

我担心泰勒会被孤立。

他从首席人事官那里收到了很多二手信息，而这些事我认为首席执行官应该直接参与，例如招聘关键员工。因此，我会建议他跟高层团队重新接触，共同做出决策。

Puck的高层管理者应该根据不断发展的战略决定哪些领域要做出削减。他们的B2B客户同样面临预算压力；种种情况如何影响公司未来的发展重心？采用这种思路后，所有人都理解现金不能自由流动。整个团队都要参与寻找解决方案。Puck的管理者可以将其作为统一战线，呈现给公司其他成员。

自然减员的风险看似最大。公司无法控制谁可能离职。有可能失去必须招新人来顶替岗位的员工，留下一些岗位不那么重要的人。人员离开的速度也无法预测。

我认为Puck不应该放弃整个办公室。办公室建立了成功的公司文化，面对面工作加强了这种文化。人们回到办公室时工作效率提高。Puck应该考虑在员工不在时转租多余的空间，甚至可以考虑与转租人共享空间。

那么选择就只剩下载员，现阶段我认为第二轮裁员绝对是正确之举。事实上，我想建议泰勒在Puck裁员超过10%，建议最少裁员20%。相对

于收入，该公司烧钱实在太快，其中大部分费用来自人力成本。如果不做任何改变，可能意味着在一年内耗尽现金，而且不知道未来融资环境会变成什么样。所以Puck需要迅速延长公司融资进程。

整个科技行业都存在这种情况，不仅仅是在初创企业。过去几年里，Facebook、谷歌、亚马逊和很多其他公司积极扩大招聘，现在都不得不收缩。如果全世界利润最高的公司都面临裁员，泰勒和团队不应该为被迫裁员而难过。不过沟通是关键，管理团队要制定政策（如遣散费），明确解释裁员的必要性，然后努力激励、吸引并培养剩下的员工，让大家对Puck的未来感到兴奋。 ◀

[返回目录](#)

杂谈 SYNTHESIS



言语的无限能量

THE POWER OF WORDS

语言在如何联系、区分与启迪人类。

露西·斯韦德伯格 (Lucy Swedberg) | 文

夏林|译 刘隽|校 孙燕|编辑

大约一年前，有位朋友建议我报名参加镇上社区中心开的成人踢踏舞培训班。这并不是随口一提。青春中近20年的时间里，我一直痴迷于这项运动，课堂和舞台上都有我跳舞的身影。虽然之后我有近20年未曾跳过，但再次穿上黑皮鞋的那一刻，熟悉的感觉瞬间涌上了心头。

重新捡起这项运动的过程中，最让我讶异的不是我有多快重新掌握了舞步，而是那些踢踏舞的术语、那些我几十年没说过的词带给我的活力：三声舞步、铲步、马步、后擦踏步。老师说出口令，我的双脚就会踢出步点。

心理语言学研究员维奥里卡·玛丽安（Viorica Marian）撰写的《语言的力量》（*The Power of Language*）一书，帮助我理解了这种现象。我很小的时候就可以熟练地跳踢踏舞，所以它就像一种交流代码，改变了我的大脑，为我打开了通往新知识、新体验的大门。搁置这种语言很久之后，现在的我重新激活了这项能力。

玛丽安研究了像我这样的多语言的力量，还有同时精通英语、韩语和JavaScript这样更典型的情况。她解释说，虽然世界上大多数人都会说不止一种语言，但迄今为止，大多数研究针对的却都是单语人群，所以在了解多语言思维的力量方面，我们尚处于起步阶段。

同时掌握多种语言时，我们会明白“意义”并非一种固有特性，而是人为赋予的东西。我们会以不同的方式提取和解释信息，并且更能适应文字给你的感觉。玛丽安指出，这些都会带来好处。在儿童时期，会说多种语言的人可以更快地发展出批判思维和其他高阶技能。在完成“执行功能任务”（executive-functioning task），如执行多步骤指令、在有干扰的情况下保持专注时，他们的表现也更出色。与单语者相比，他们更善于发现新的联系，对陌生事物的态度也更加开放和包容。“如果你能亲身体会另一种语言和世界观的效用和美，那么不难想象，你一定不太会产生偏执的想法，也不太会妖魔化与你不同的人或事物。”玛丽安解释说。

《百舌鸟》（*A Myriad of Tongues*）一书对语言多样性同样不吝赞美。该书作者，同时也是语言研究员的凯勒布·埃弗莱特

（Caleb Everett）指出，目前全球共有7000多种语言，而大多数人能说出名字的不过几十种。从历史上看，学术界一直在探索语言间的共性，并且主要关注的是由西方受过教育的工业化富裕、民主（即WEIRD，是

western educated industrialized rich and democratic的缩写) 社会所使用的语言。但是埃弗莱特说, 现在语言研究领域的潮流正在发生变化。近年来, 语言差异以及这些差异对我们思维和行为方式的影响, 日益成为研究重点。

每个用词都值得我们深思熟虑: 它会如何表达某个特定概念或细微差别, 以及它会给不同地域、文化和背景的受众带来怎样的感受。

这本书中, 埃弗莱特综合了自己和其他人的研究成果, 并收录了有关非WEIRD语言的数据, 扩大了我们对于词语如何影响认知(包括我们如何理解时间、空间、色彩和亲属关系等概念)的理解。例如, 在巴西西北部的土著语言Karitiâna语中, 用来指代亲属的词语不仅取决于亲属的性别, 还取决于说话人的性别。Karitiâna语中还存在英语中没有的对称和互惠观念。

领导者一旦认识到语言的力量, 就可以同时利用语言的差异性和相似性来发挥影响力。正如沃顿商学院教授、自然语言处理专家乔纳·伯格(Jonah Berger)在《神奇的话语》(*Magic Words*)中解释的那样, 一些特定话语只要在恰当时机得以合理使用, 就可以在改变思想、吸引受众、推动行动方面, 起到比其他话语更大的作用。

例如, 在职场中, 使用大家都理解的行话, 如初创企业的创始人喜欢说的“战略调整”, 零售商喜欢说的“全渠道”, 团队整体更喜欢用的个人化代词, 比如“我们”或“我”, 而不是更显疏远的“他们”, 就“可以提升对话效率, 拉近彼此距离, 提升大家对集体的归属感”, 伯格写道。这种做法可以提升组织成员的信任感和归属感, 甚至增加升职的可能性。

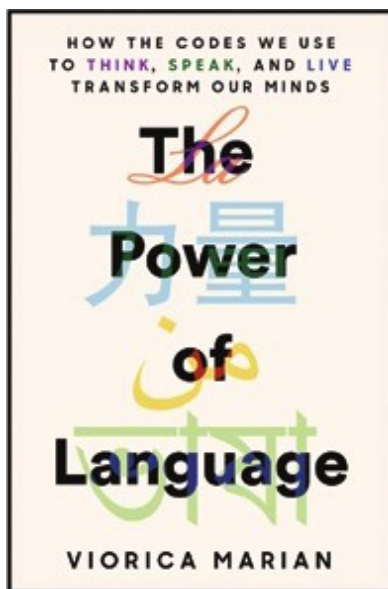
但如果追求创造性或想要打造记忆点, 这种行话的效果有时就没那么好了。比如那些平淡乏味的营销文案或缺乏新意的口号, 就很容易被遗忘。而如果我们能将新奇的词汇以独特的方式组合在一起, 则更容易给人留下深刻印象。伯格指出, 音乐剧《汉密尔顿》之所以大受欢迎, 就是因为突破了剧院观众习惯的风格。

伯格的著作进一步坚定了我作为一名编辑对自己想法的信心, 这本书也给了我们所有人一个提示, 那就是每一个词语的使用都值得我们深入思考, 思考它会如何表达某个特定概念或细微差别, 以及它会给不同地域、文化和背景的受众带来怎样的感受。

不过，虽然我们推崇语言的力量，但编剧和记者丹·里昂（Dan Lyons）在《闭嘴》（*STFU*）一书中提醒我们，有些时候不说话才是最佳选择。他解释说，在我们让别人说话时，我们可以得到更多、更高质量的信息。倾听是一种超级领导力。

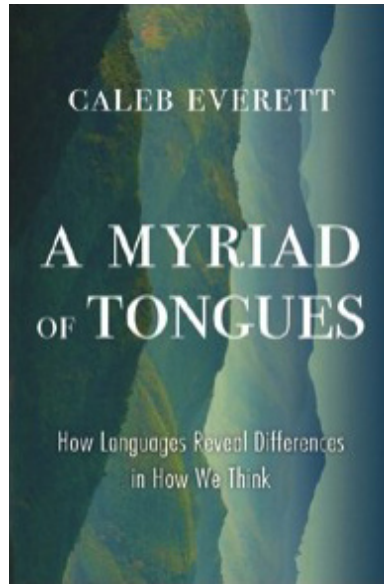
里昂在书中提出了许多在社交媒体、工作、家庭、恋爱时“闭嘴”的具体建议。比如删掉手机应用，坚持开简短的会议，不唠叨家务琐事，在说一些可能后悔的话之前，先静下来做个深呼吸等。里昂在书中写道：“不只是‘话痨’，我们所有人都可以从‘少说多听’和‘带着目的沟通’中获益。”我们可以赞美语言和文字，但也要意识到，少说话、用心沟通可以带给我们幸福。

露西·斯韦德伯格是哈佛商学院出版社执行主编，专注教育领域。



▲ 《语言的力量》

维奥里卡·玛丽安Dutton出版社2023年



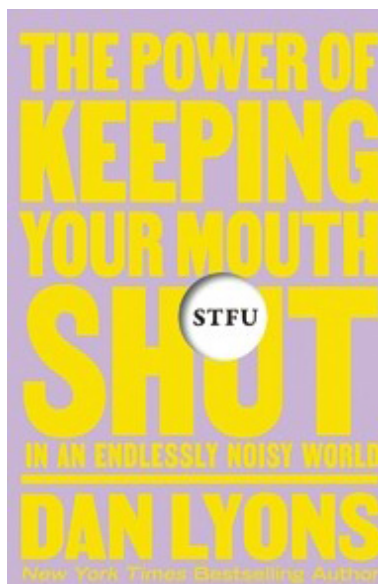
▲ 《百舌鸟》

凯勒布·埃弗莱特哈佛大学出版社即将出版



▲ 《神奇的话语》

乔纳·伯格哈珀商业出版社2023年



《闭嘴》

丹·里昂亨利·霍尔特出版社2023年



[返回目录](#)

经验 EXPERIENCE

Life's Work 人生管理

奥美中国创始人宋秩铭：你的创意，必须穿透碎片化时代

程明霞 孙燕 | 采访、撰文 程明霞 | 编辑



宋秩铭（TB Song）

宋秩铭（TB Song）有种商业领袖身上极少见的松弛感。1981年从台湾起步，到创办并担任奥美大中华区董事长直到2023年7月，宋秩铭在其职业生涯中是一位真正的开拓者和领军者，不仅让奥美中国始终是同行翘楚，也向同行输送了大量人才。

但是，回顾自己的奥美历程和退休，他显得云淡风轻。时代在变，技术发展，但他认为，广告业的核心始终是人、知识、创意。在“择一事、终一生”的职业生涯中，宋秩铭说他有过纠结，犯过错误，但并没有很多焦虑，他用美酒、音乐和有趣的聊天消化一切。

HBRC：我身边有两类人，一类每天盼着退休，一类完全不想退休，您属于哪一类？您从何时开始考虑退休？

宋秩铭：我其实是蛮顺其自然的人。我觉得时候差不多了，跟我一起长大的人，他们都做得非常好了，是时候让他们自己往前走了。事实上我们从两年前就开始规划了，所以才出了那本书（《以红之名 奥美中国草创》），希望把我们当初那种草创的精神写下来，保存下来，让他们能够维持这种草创的精神。

了解自己与其他人的差异性，同时坚持主体性。

从当初草创到今天退休，您觉得奥美中国和广告业，哪些部分始终不变，哪些部分发生了变化？

我们这一辈人都是看大卫·奥格威（David Ogilvy）的书来了解这个行业，后来逐渐成为奥美的一员。我们确认了奥美要在中国成为“最国际化的本土公司，最本土化的国际公司”，在明确奥美中国的差异的前提下，我们坚持自己的主体性一直到今天，这一点没有变。了解自己与其他人的差异性，同时坚持主体性，这点对于跨国公司而言非常重要。另外，奥美文化最核心的尊重个人、尊重知识、尊重创意，这个也没有变。

其实广告业在中国没有经历“黄金年代”。广告公司最初的商业模式是佣金制，我们协助客户建立品牌，只要这个广告足够好，客户就会一直投放，我们就一直获得佣金收入，那么就建立了这个行业是以创意为基础的。但是广告业在中国市场一开始就不是佣金制了，而是年费制等等。到现在媒体环境发生了很大改变，内容越来越碎片化、注

注意力越来越分散，创意就变得难以凸显。所以我觉得这个年代，品牌越来越重要，沟通与整合能力也更加重要。这会是未来工作中的一项核心技能。

我一直有个困惑，社交媒体的热闹、ChatGPT和其他AI应用的爆发，带来了更多好创意吗？

媒体环境变化了，这个环境其实是让创意更重要了，你的创意必须有穿透力，如果没有足够的穿透力，你的创意就会迷失在碎片化的传播过程中。包括ChatGPT和其他AI应用，都是让创意和策略变得更重要了，也更难了。以前你的创意只要能够打动消费者的心，现在不够了，要非常有穿透力，穿透这个复杂的碎片化的媒体环境，让品牌被清晰地看到。

奥美在创意行业，也是一家商业公司，管理者要求的规则和秩序，和创意人才需要的自由和宽松，在奥美内部是如何协调的？奥美在管理上是非常开放的，基本就是能不管就不管。我们对创意人才的要求就是，只要你准时交付，开会准时，我们能够随时找到你，你交出的作品是比较好的，那就可以了。其他方面我们都是很开放的，我们从进入中国大陆一开始就不打卡的。

您的职业生涯非常辉煌。我想知道您在职业生涯中犯过的最大的错误是什么？通常您会怎样对待自己和员工的错误？

比较多的是跟人有关。用人的决定是最难的。我们这一行，人是最重要的，人才是永远缺乏的，所以有些时候你不得不做一些决定。做出一个错误决策，可能需要付出三到五年的代价。那我们也要承担这个代价。这种错误有时难以避免。另一方面，我也会告诉自己，这个决策可能是当时唯一的选择，那就只能向前看，尝试去调整这个错误的决定。

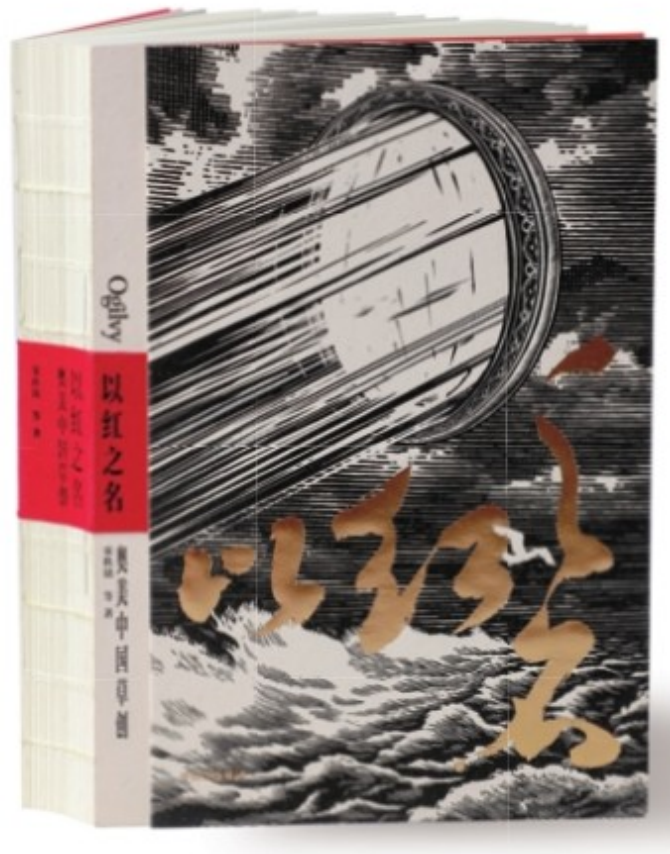
如果是团队和下属犯错误，我就很开放了，你只要知道怎么去改正就好了。

如果让您用一个词来概括自己的职业生涯，会是哪个词？

幸运。我非常幸运，生在很好的时代，有一个非常好的发展环境。

如果让您给年轻人一些建议的话，会是什么？

拥抱科技。



书名：以红之名—— 奥美中国草创

作者：宋秩铭 等

出版社：中信出版集团

出版时间：2021年6月

程明霞和孙燕是《哈佛商业评论》中文版执行主编与编辑。 ◀

[返回目录](#)

英文摘要

Executive Summaries July 2023

SPOTLIGHT



Each article in this Spotlight is available as a single reprint. The complete Spotlight is also available as a package.

HBR Reprint R2304B

The Right Way to Cut Costs

“Efficiency” has become a corporate watchword as the era of cheap capital has ended. Amid layoffs and uncertainty, this Spotlight explores how companies can reduce short-term expenses without missing out on long-term opportunities. |page 046



Investing in Growth Through Uncertainty

Ranjay Gulati | page 048

When faced with disruptions and downturns, many leaders and companies instinctively focus on cutting costs to maintain profitability. But some identify opportunities and then take thoughtful action to emerge from crisis even stronger. That means not only planning for worst-case scenarios and pressure-testing operational and financial health but also staying alert for ways to find a winning edge and making needed investments. Those leaders do so by fostering three mindsets: *sensemaking in crisis*, *a bootstrap ethic*, and *stakeholder balance*. Examples from Alaska Airlines, Firefly, Panera Bread, and Edward Jones show how this works in practice. Leaders who embrace these ways of thinking can chart a course for the future even when the outlook is darkest. HBR Reprint S23041



Cost Cutting That Makes You Stronger

Vinay Couto, Paul Leinwand, and Sundar Subramanian page 055

When so much in the world feels beyond our control, costs are to a large extent controllable. But cutting them to drive short-term savings is a mistake. When companies take a one-

off approach to cost cutting, they often sacrifice some of their most important investments. If cost-cutting programs are implemented in haste, little (if any) debate over the strategic intent of investments takes place. To the contrary, leaders typically dole out across-the-

board targets, leaving organizations weaker, imbalanced, disjointed, and in some cases desperate and without direction. In this article the authors identify five keys to ensuring that companies build an efficient, effective culture around costs that works in both good times and bad. HBR Reprint S23042



Don't Eliminate Your Middle Managers

Emily Field, Bryan Hancock, and Bill Schaninger page 061

Organizations have long seen middle management as ripe for cutting whenever times get tight, and the current moment is no exception. The authors believe that this is a costly mistake. Human capital, they say, is at least as important as financial capital, and middle managers, who recruit and develop an organization's employees, are the most important asset of all—essential to navigating rapid, complex change. They can make work more meaningful, interesting, and productive, and they're crucial for true organizational transformation. But if managers are to fulfill this promise, leaders must reimagine their roles, push to more fully understand their value, and train, coach, and inspire them to realize their potential as organizational linchpins. HBR Reprint S23043

[返回目录](#)