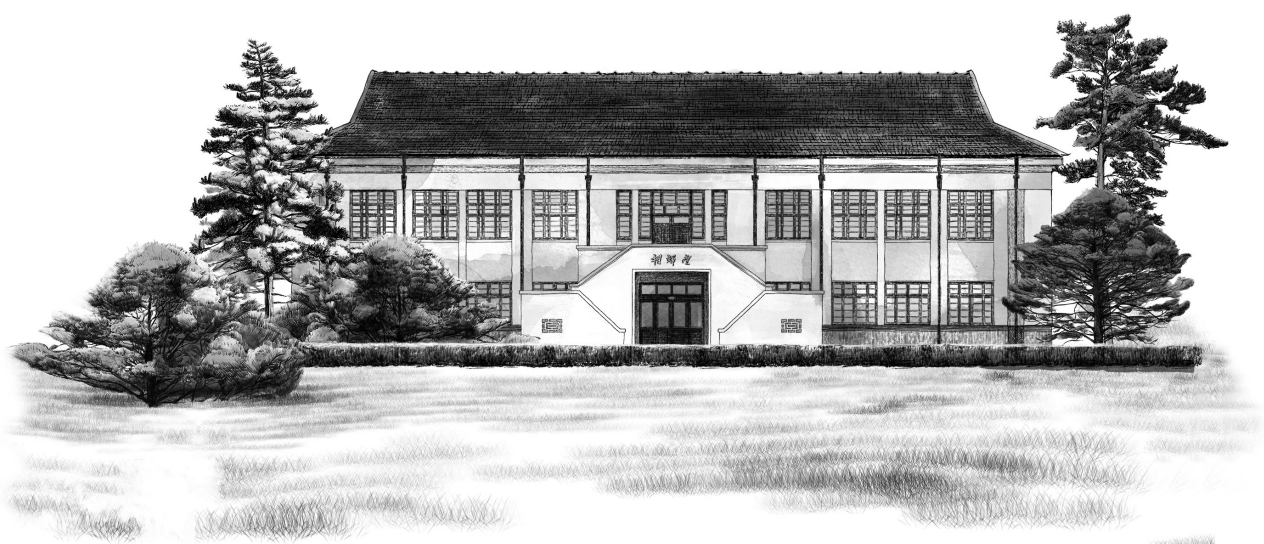
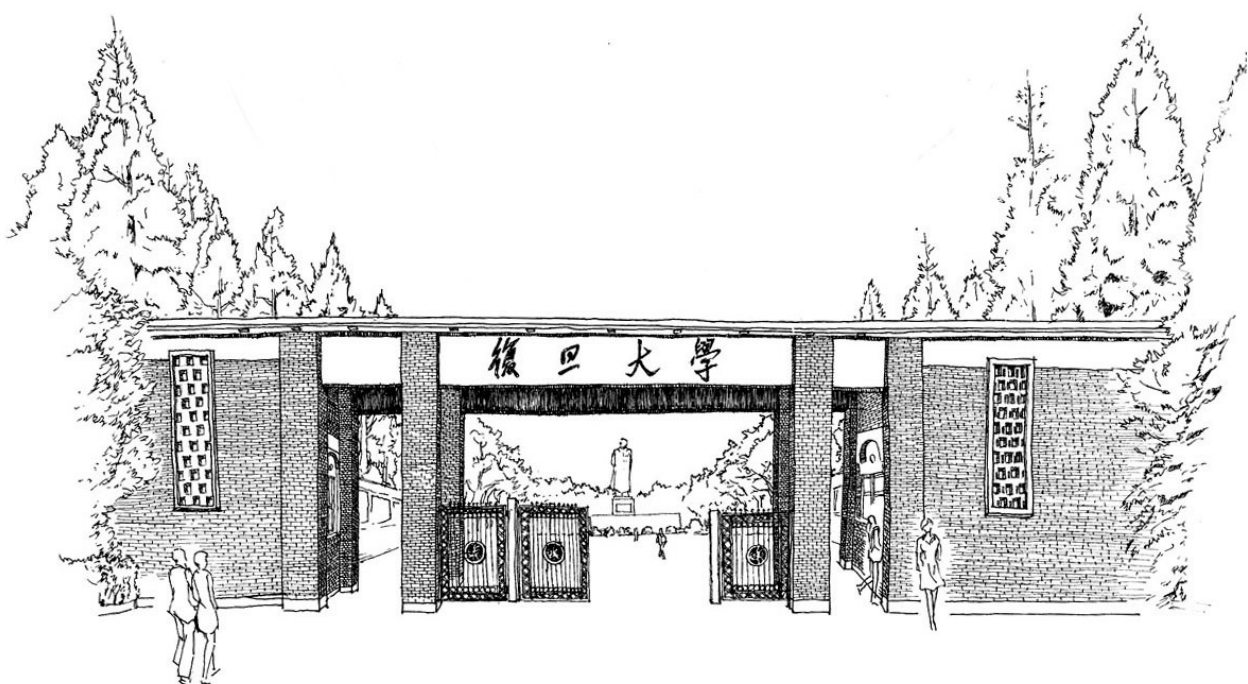


尚学

2020年 秋季刊

復旦大學
EMBA
SCHOOL OF MANAGEMENT
FUDAN UNIVERSITY





尚学

2020年 秋季刊

主办单位
复旦大学EMBA
复旦大学EMBA同学会

顾问
陆雄文
孙一民
殷志文

编委会
徐 喆
罗伟卿

责任编辑
邹瑞玥



请关注“复旦大学EMBA 项目”

20 鲍勇剑 / 像堂·吉诃德那样失败 像贾科梅蒂那样凝视失败

17 苏 勇 / 中国企业文化与文化传统

13 芮明杰 / 中国如何再造下一个华为？

10 陆雄文 / 全面赋能、引领创新 复旦管院成科创企业的「孵化基地」

攻坚

致胜之道

目录

解码人工智能新趋势

37

徐英瑾 / 通用人工智能有多远？

33

君子知道

高 斌 / 渲染一片天地玄黄

30

郭荣红 / 带着伤和痛徒步，坚持抵达终点

27

胡盛龙 / 非洲手机之王如何应对群雄逐鹿？

24

深圳特区四十年

60 陈引驰 / 『自由而无用』里蕴藏着一个超越自己的机会

54 张文宏、陆雄文 / 共存与共生 复旦大学EMBA开学第一课

哲思

人文智慧

48 从质疑到信赖 一次『反转』挽救百万生命

44 陈岩 / 科技在营销细分领域的应用

41 孔爱国 / 要投资未来二十年新的马云和马化腾

84

『行戈壁，观自在』复旦大学EMBA领导力课程完美收官

80

融汇两岸菁英为企业发展注入新活力

76

积跬步至千里推动两岸商业发展和文化交流

新闻

二人行必有我师

66

彭希哲／后疫情时代 重新审视中国社会的老龄化问题

师说



致胜之道

陆雄文： 全面赋能、引领创新 复旦管院成科创企业的“孵化基地”

文 / 陆雄文 教授
复旦大学管理学院院长
复旦大学EMBA《服务营销与网络营销》授课教授

科创板正式开市满一年之际,复旦大学管理学院院长陆雄文教授就科创人才、科创企业管理、科创领域的发展等话题发表了看法。

QUESTION 01

复旦管院服务过哪些科创板上市公司和拟上市公司,培育或输送人才数量是多少,职位如何? 这些企业有多少具有国资背景?

陆雄文:复旦管院长期重视创业教育,学院历届学生和校友也从中受益良多。近几年的明显变化是创业教育中科技含量的加大。在过去五六年乃至八九年中,有越来越多的学生和校友在创业过程中更加重视研发的基础作用和创新科技的探索价值,由此在他们手中也诞生了一批已上市的科创企业和拟上市的科创企业。

根据我们的不完全统计,在科创板上市企业中,我们有两位校友是实控人,有十余位校友在上市科创企业中任职高管。另外,还有三十多家校友投资或创办的企业已经递交了科创板上市的申请,所以,在未来的两年中,将有更多的校友企业启动科创板的上市进程。作为母校,学院对他们在这一领域的成绩倍感欣慰和骄傲。

在我们的统计数据中,包括已上市和拟上



“管理教育也面临着诸多挑战以及颠覆式创新的机会。”

市科创企业中担任高管的校友有三四百位。这其中的企业多数虽然不是国有或国有控股的企业,但有国有资本投资的企业仍然占相当大的比重。有些国有资本也是通过风险资本和私募基金参与到科创投资的热潮中来的。

QUESTION 02

复旦管院在对科创企业的调研中,发现了哪些问题,如人才数量、选人用人制度等等?

陆雄文:近年来,复旦管理学院的教授们纷纷深入到科创企业中进行调查研究。一方面,从实践中寻找前沿的研究主题进而开展深入研究;另一方面,也是要不断总结、提炼科创实践中的经验教训,将其以案例等形式及时加入到创业教育体系之中。此外,学院不少教授也应邀到企业中担任顾问、董事,有的教授还深度参与了科创企业的发展,包括投资、技术指导、管理指导以及知识产权让渡等等。

无论是上述哪种形式的参与,我们从中获得的一个最大的感受在于,无论是已上市还是拟上市的科创企业创始人及核心团队,在企业的不同发展阶段都非常需要科学有效的管理思想和方法赋能于他们。

具体讲,在不同发展阶段,他们对管理的

需求是不同的:早期主要是战略方向、股权架构、人才激励和公司治理,包括一部分的管理服务外包;中期主要是融资、商业模式、销售渠道等;上市前则需要融资、投资者管理或者投资关系管理、上市政策和法务咨询、高管团队建设、品牌塑造、供应链提升等等。而所有这些不同阶段的管理需求,我们管理学院都可以通过授课、研究咨询等多种形式给予他们切实有效的帮助和支持。

QUESTION 03

请简述复旦管院的科创企业人才培养理念,并对科创板开板一周年来科创板上市公司人才发展整体情况作适当点评。

陆雄文:当代工商管理教育在全球范围内,在支持和引领工商管理人才培养和经济发展可持续发展等方面发挥着越来越重要的作用。不过,管理教育也面临着诸多挑战以及颠覆式创新的机会。从国际到国内,包括国内不同的地区和城市中,成长起来一大批科创企业,可以说其组织形态、商业模式、经营策略等所依据的管理知识体系都是在过去七十年、尤其在二战之后全球经济繁荣过程中所发展起来的,这种基于跨国公司经营实践建立起来的管理知识体系在面向未来新一轮

科技革命、产业革命时需要根本性的突破。

所以这是当代管理学者的挑战,也是机会,我们要勇于走到实践前沿,和科创实践相结合,去研究、学习、提炼和总结,要有效促成研究成果转化到科创企业实践中去,以更好地去帮助、推动和引领科创事业的发展,进而促进整体经济实现以科创为驱动的发展。这是我们的责任,也是历史赋予我们的使命。

科创板开板一年多以来,极大地激活了科创企业的活力,为科创企业带来了非常正向的指引;对各科创领域的技术创新、产业发展起了巨大的推动作用,加速了科技革命、工业革命的到来。当下,科创企业也非常重视人才的培养,尤其是对管理知识的渴求,其高管团队纷纷参加各种管理培训班,甚至申请EMBA、MBA学位课程。

为此,复旦管理学院也相应地给予了政策的倾斜和支持。在入学条件上,对于有能力、有潜力的创业者,学院给予了强有力的政策支持,包括为年轻的科创企业创始人和核心团队成员设立了奖学金。

QUESTION 04

复旦管院创业人才培养有哪些举措?

陆雄文:作为中国最早开展创业教育的管理学院,复旦管院早在1996年便同美国麻省理工学院斯隆管理学院展开了合作,派遣了一大批教师前往斯隆管理学院学习、进修。与此同时,在设计教育课程体系、开发课程内容以及引进案例教学的过程中,我们注意到斯隆管理学院非常重视管理与科技的结合,重视创业教育,重视大公司内部的研发管理和创新的推动。

斯隆管理学院不仅有科技管理硕士项目,也有同工程学院合作的双硕士项目(工程硕士MBA学位),在MBA项目中还有一个名为iLab的创业教育项目,这些项目吸引了众多学生的

参与。毕业之后,很多MBA学生或主动创业,或准备创业和加入到创业企业中去。

在借鉴了与斯隆管理学院合作办学经验的基础上,1999年底复旦管理学院开始举办创业大赛,邀请了众多知名企业家和业内专家,为学生和创业企业提供指导,并逐渐发展成了复旦管理学院独有的MBA创业方向课程。在复旦MBA开设的iLab项目中,一半都是围绕着创业项目和科创型企业展开的,包括一些国际合作项目,如与麻省理工斯隆管理学院、葡萄牙里斯本商学院、芬兰科技部以及同澳大利亚、泰国等学校的合作。在项目开展的过程中,学生们都得到了极大的锤炼和锻造。

近两年,学院加强了科创教育,在教学中运用了大量科创类企业的真实案例;在课堂之外,学生也有机会同复旦的科学家、理工科的博士生、硕士生等结成对子,为很多已经开发的产品、一些在中试阶段的产品,甚至是早期实验性的产品和专利应用进行商业策划,取得了很强的共振效应。

除此之外,复旦EMBA、MBA校友还掀起了创业热潮,在人工智能、生物医药、新材料、新能源、环保、云计算和高分子材料等领域的创业蓬勃兴起。还有一部分校友作为投资人和基金管理者,深度聚焦高科技领域进行投资和赋能。

QUESTION 05

复旦管院对科创板未来有什么期许,希望成为怎样的角色?

陆雄文:我们坚定地认为,科创板的开板以及科创领域的发展将有力地推动中国成为全球的创新大国和科技领先大国,并引领新一轮工业革命的浪潮。复旦管理学院也已同上海五角场创新创业学院结成战略联盟,积极地开放办学,为科创企业培训人才,并提供全方位的赋能支持。

芮明杰： 中国如何再造下一个华为？

文 / 芮明杰

复旦大学管理学院产业经济学系系主任、教授、博士生导师

国务院特殊津贴获得者

复旦大学EMBA《企业发展管理》授课教授



“
实质上两国
在新兴产业、先进
制造业未来发展与
竞争上的考量。
”

尽管疫情没有完全结束,但全球产业竞争却没有停步。发生于2018年的中美贸易摩擦,表面上看是两国贸易不平衡的问题,实质上是两国在新兴产业、先进制造业未来发展与竞争上的考量。时下所谓打压华为等中国优秀科技企业,破坏全球产业分工体系与产业链一体化,其目的一方面是想阻止中国在新型高端产业方面发展,阻止这些产业全球竞争力的达成;另一方面是美国等制造业强国已经从自身的优势领域中切入到此轮新技术革命中,他们在积极引导智能技术智能制造等方面的进步,引导生产方法与模式的创新,进而谋求在未来全球产业体系与产业分工体系中成为有竞争力的领导者。

科技创新型大企业 带动产业高端化发展

产业竞争力是一个产业全球市场上整体有优势的一个状态,按照迈克尔·波特教授的说法,一个国家或地区的产业竞争力与所在国或地区的自然禀赋、市场需求、合作网络、企业状况密切相关,这是从宏观的角度的判断。

如果从产业本身来看,则与该产业中的企

业状况十分相关。产业是同类企业的集合,在产业内的企业其实也是有分工的,并不是所有的企业都做完全一样的事,特别在经济全球化条件下产业价值链可以全球分布与合作时,这个产业的企业就开始分为领先的领军企业,合作配套的企业、外加工企业、生产服务企业如研发企业等,其中领先的领军企业既是这个产业技术迭代创新发展的领导者,也是这个产业价值链的控制者即所谓的链主。

其实这个高端产业的全球竞争力真正是体现在这些数量不多的产业领军企业身上的,就像机器人产业其高端特性是体现在ABB、库卡(KUKA)、发那科(FANUC)、安川电机(YASKAWA)四家公司身上的,而不是表现在全球几百家机器人生产加工企业身上。因为这四家公司不光是全球工业机器人市场的主角,而且实现了传感器、控制器、精密减速机等核心零部件完全自主化,占据了产业技术高端,产品高质量且附加价值高,市场占有率大,代表了企业所在国机器人产业在全球相应产业中的竞争力。

所以,一个国家或地区高端产业的国际竞争力是表现在产业内的领军企业身上的,一个国家这个产业是否高端不在于是否有相应的厂商,而是这个高端产业是否有全球公认的领军企业。

应该说我国近年来在创新驱动发展战略指引下,先进制造业和新兴产业发展速度快而有成效,但目前在国民经济中的比重较小,而且有些产业核心技术与发达国家有相当大的差距,部分高端产品价值链的核心环节都掌握在发达国家的一些关键企业手中。

公认的高端产业的领军企业,我称之为“世界级科技创新型企业”。我们去看当今世界高端前沿新型高技术产业,都可以看到这样的领军企业,如计算机软件产业是微软,网络搜索产业是谷歌,新能源汽车产业是特斯拉公司,芯片制造产业是高通,高端医疗设

备是GE,精密照相产业是佳能,飞机引擎制造产业是GE与罗尔斯-罗伊斯;5G通讯产业是华为,光刻机产业是荷兰ASML公司等。这些企业绝大部分都规模大、技术领先、创新能力强、产品独一无二、附加价值高,代表这些产业的全球最高水平。这些企业的存在一方面引领他们所在产业的不断创新发展,也通过价值链供应链产业链关联了相关产业企业的创新发展技术迭代,进而影响并推动产业结构的优化升级。

一个国家的高端产业是否有国际竞争力关键是看该产业是否有公认的全球领军企业,这些企业具有如下重要能力,可以带动产业不断高端化发展:

一、原创技术创新能力。原创技术创新能力是此类世界级科技创新型企业的核心能力。这样的能力是该类企业成长的关键。首先,强大的原创技术创新能力通过提高企业的核心竞争力,实现企业的高速成长。其次,强大的原创技术创新能力通过保障创新活动的顺利开展,驱动企业的创新发展。最后,强大的原创技术创新能力有利于企业开发出独具特色的创新型产品,推动企业快速发展。

二、创新资源整合能力。创新资源整合能力是此类世界级科技创新型企业的重要能力。这类企业通过其强大的创新资源整合能力能够迅速进行全球创新资源的整合,开展全方位的创新合作,同时不断提高企业的创新绩效,从而推动企业成长壮大,引领产业发展。另一方面则是通过强大的创新资源整合能力,充分利用合作各方的优势资源,取长补短,有利于缩短技术突破的周期,同时与全球高等院校、科研院所等研究型机构的优势叠加,有利于企业突破关键核心技术,提高企业的创新效率。

三、全球价值链治理能力。世界级科技创新型企业具有极强的全球价值链治理能力。领军企业每一次产品、新工艺的创新成功,并不能够保证新产品能够呈现在消费者

面前,因为在社会分工的条件下,新产品的制造成功还有赖于其他合作产业、合作企业,这样的合作总是基于现有产业链、价值链,并在其基础上进行改进创新。这就需要企业具有强大的产业链、价值链更新和价值链组织治理的能力。通过治理,将供应链价值链上不合格的选择淘汰,选择并管理合格且创新能力强品质高的供应商生产商成为合作者,协同产业链价值链供应链的相关供应商创新合作,打造领先的独到的公司供应链与价值链,突显企业的技术与市场的竞争力,从而实现企业在激烈全球市场竞争中的不断发展领先。

根据以上分析,可以看到我国已经有许多与国际发达国家同名的高端产业,如机器人、商业用大飞机、芯片制造、精密装备、新能源汽车制造、海洋工程、大数据、工业互联网、生物医药等等,全都是全球新兴的高端产业。这些产业尽管在不断成长并贡献附加价值和GDP,产业的国际竞争力还比较弱。因为它们目前还是处在产业的幼稚阶段,处在产业价值链的低端,并无强大的自有技术与创新能力,还缺乏这些高端产业中像华为这样的真正能够担纲的世界级科技创新大企业,成为这些高端产业具备国际竞争力的真正的领军者和其他相关产业转型升级的引领者。

如何培育世界级 科技创新型企业

“世界级”创新型企业是以重视技术研发和拥有核心技术为主要驱动力,拥有全球研发体系和国际化研究团队,具备强大的开放式创新和持续创新的能力,整个组织的创新文化氛围浓厚,能够高效地整合企业内部和外部资源,适应市场变化能力强,创新成果具有强大的辐射效应的企业,华为就是这样的企业。中国经济高质量发展,中国制造业转

型、先进高端产业的发展都需要一大批华为这样的世界级创新型企业。

因此,我国现代产业体系的发展、高端产业的国际竞争力不仅要选对一些高端产业作为创新突破口,还要看这些产业中是否成长出一个或若干个世界级科技创新型企业,成为全球相应产业领域中有国际竞争力的领军企业,成为新一代产业创新发展引领功能发挥的载体。

如何培育出类似华为这样的世界级科技创新大企业,作为我国新型高端产业国际竞争力的核心领军企业,真正发挥高端产业引领其他产业创新发展的强大功能?我以为:

一、全程关注,长期跟踪,重点扶植民营高科技创新型企业。

在选择上述高端产业后,需要政府密切关注此产业中的崭露头角的民营高科技创新型企业,民营高科技创新型企业是在市场竞争中诞生与成长起来的,天生具有市场竞争的敏感性,具有创新发展的意识与能力。为此政府需要做的是不断关注他们正在进行的产业核心技术研发创新,协助他们有更广阔的全球合作视野,鼓励这些企业在市场竞争中做大做强;是长期跟踪并服务这些企业,解决一些他们遇到的绕不过的发展困难,提供各种相关产业与技术、科技合作机构等方面信息并为之牵线搭桥,为这些企业提供高质量公共科技创新与产业创新的服务平台,提供优质的创新服务的公共产品。

二、鼓励这些企业抓住产业核心技术迭代更新历史机遇实现突破性创新。

培养出这些高端产业中的领军企业是比较困难的,因为这些高端产业已经有了全球领军企业,要替代这些公司需要十分艰苦的努力与时间,另外还需要机遇即该产业的核心技术开始迭代,我们的企业只有抓住核心技术迭代的机会通过自己的突破性创新,率先推出成熟的新核心技术并广泛采用,才能后发先至走到该产业的领先地位。华为就是

如此,华为这么多年的打拼,又恰逢5G替代4G通讯的时代到了,且他们在5G方面取得了世界瞩目的突破性创新,才有了今天的领军地位。

好在目前全球已经进入新一轮技术革命的时期,历史机遇期到了,加上我国巨大的市场可以为突破性创新提供产业化实现的可能,因此政府政策设计应该侧重对突破性创新成果的企业进行激励,而不是事前把创新资源对所有企业广撒“胡椒面”。

三、建设一支任正非式的在市场竞争中成长起来的企业家队伍。

仔细看高端产业的那些领军企业之所以优秀,与企业拥有优秀的高瞻远瞩的企业领导人分不开,华为之所以成为今天的华为是与任正非的努力与有效领导分不开的。华为是从市场竞争中成长起来的,市场竞争的激烈与残酷,使得任正非深刻明白核心技术的重要,创新研发的重要,人才的重要,全球合作的重要,而且财富对他而言已经没有意义,他是真正把华为的发展当作伟大的事业奋斗一生,才会有如此成就。高端产业中的领军企业一定是需要如此优秀的企业家担纲才

行。培养出这样的企业家可不是5年10年就可以的,也不是通过简单评比可以的。应该维持一个公平竞争的市场,不断提高营商环境,为企业家与企业脱颖而出创造社会条件,建设一支高素质优秀的高瞻远瞩领导力强大的企业家队伍。

时下中国企业发展恰逢伟大的机遇期。第一个机遇就是中国的消费者收入水平提高后开始追求更好的生活,消费需求正在发生巨大的转型升级,这就给企业创造了产品升级、技术创新、服务提高,从而从价值链低端上升到价值链高端的可能,提供了成为产业链价值链控制者的发展机遇。

第二个机遇是全球新一轮技术革命大规模爆发,新产业、新业态、新模式、新动能显现,新经济形态将全面取代传统工业经济生产形态。

如此,中国的企业家应该要有更前瞻的眼光,发展自己的预见思维,把握未来可能的机遇,防范可能的风险,实施开放式创新,进行全球融合合作,从而使我们企业从优秀走向卓越,特别是可以发展成为中国的世界级科技创新型企业。

苏勇： 中国企业文化与文化传统

文 / 苏勇

复旦大学管理学院企业管理系教授、系主任
复旦大学东方管理研究院院长
中国企业管理研究会常务副理事长
复旦大学EMBA《企业文化与组织管理创新》授课教授



“
在当今全球性激烈的市场竞争中，企业追求卓越的过程更为艰辛，但是，只有不断追求卓越，才能赢得竞争优势。

”

成为卓越企业，是每一个企业都孜孜以求的结果。在当今全球性激烈的市场竞争中，企业追求卓越的过程更为艰辛，但是，只有不断追求卓越，才能赢得竞争优势。

中国改革开放40多年来，企业竞争经过了三个阶段：

第一阶段是产品竞争，其特点是：“我做得出，你做不出”。在改革开放初期，只有少数企业能够生产出适销对路的产品，因此一个企业只要能够生产出受市场欢迎的产品，就能赢得优胜。

第二个阶段是服务竞争。服务竞争的特点是：“我做得得到，你做不到”。20世纪90年代，中国市场上商品日益丰富，质量也都不错，消费者有了很大的选择余地，在这种情况下，企业竞争就不仅限于产品层面，而是扩展到服务层面。此时企业间比拼的就不仅是产品，还要加上服务。而且服务在竞争中占的比重更大。

第三阶段则是文化竞争。当历史进入二十一世纪以后，中国企业日渐成熟，而企业之间的竞争也从服务竞争跨入文化竞争阶段。文化竞

争的特点是：“我做得好，你做不好”。所谓文化竞争，所谓“做得好”，是考量一个企业的综合管理水平、员工综合素质，考量企业是否具备优秀的企业文化，是否真正为提升企业竞争力发挥了作用。

产生于20世纪80年代的企业文化理论，是美国管理学家在系统总结日本企业的管理成功经验后，所总结出来的一套运用各种方法来改变员工行为方式，塑造员工价值观的有效管理模式。

我们现在所说的企业文化，实际上包含两个层面的含义，它既是一种先进的管理理论，又指企业中客观存在的一种现象。

作为一种先进的管理理论，它是随着企业竞争程度的日益激烈，不少企业家和管理学家通过对日美两国经济和企业管理模式的比较，所总结和提炼的重视企业中文化因素和文化管理的理论。

而作为一种现象，指的是用企业文化理论来概括、提炼和指导企业的文化建设，形成某一种企业独具特色的一种文化状态，比如说海尔集团的企业文化、阿里巴巴的企业文化等等。

管理学大师彼得·德鲁克在《管理的实践》一书中，对企业文化有过一段精辟论述：“我们经常听到人们谈论‘企业文化’，它的真正含义就是对企业的共同目标和共同价值的

承诺。离开这种承诺也就不会有所谓的企业体，剩下的只能是一群乌合之众。管理者的工作就是深思熟虑、设立和证明这些目标、价值和任务。”

我曾经在一本企业文化的著作中提出：“管理是一种文化。第一，每一种管理思想，都是建立在前人管理理论基础之上，都是一种文化的积累和传承，每一种现时代的管理思想和方法，不管当事者主观是否意识到或者承认，其中一定有着管理主体即管理者或是管理客体即管理对象被浸润的文化传统的影响，同时还受到这个组织所在的国家或民族文化传统的影响。第二，每一个时期的任何管理思想和管理模式，都受到当今所处的现代文化的影响，是当时社会文化环境下的产物。”

通常，我们不容易分清传统文化与文化传统的区别，有时常常把二者混为一谈，但二者有实质区别。传统文化表现更具显性，主要表现在器物层面，更容易一般性地被人们所广泛感知。而文化传统则更为深层次，表现更为隐性。几千年来中国特定的社会存在，逐渐凝聚成一种相对稳定的思维方式和行为方式，形成了中国特有的文化传统。这种深层次的文化传统，其影响力更为深远，作用也更为巨大。

我曾经提出一个理论，对于认识文化传

统与传统文化的关系,可以用一个模型来表示。文化传统是根深蒂固的,是文化一以贯之的核心轴,而传统文化是沿着这个轴表现出来的各种各样的现象。文化传统与传统文化是一种“道”与“器”的关系。

中国文化传统大致可以概括为以下四大特征。

一、汉字的阅读书写和思维习惯。

中国汉字影响深远,不仅代表一种审美倾向,而且也形成一种思维定式,象形文字的特点造成中国人形象思维较强,具象形容能力较强,抽象能力和数字化管理较弱。

二、家族伦理原则的社会推广。

家庭、家族、家国结构构成家族伦理,国是家的扩大,这种伦理原则推广到社会各个方面。例如,所谓“格物、致知、诚意、正心、修心、齐家、治国、平天下;君君、臣臣、父父、子子;立德、立功、立言”。在中国传统社会的各个阶段,我们都可以社会生活中找到类似的阐述,例如“父母官”等等。

三、“三教合一”的宗教世界。

“儒家治世,道教治身,佛家治心。”中国文化传统中最重要的无疑是儒家传统思想,儒家思想以其面对现实、积极入世的态度而影响着中国历朝历代士农工商等各阶层人群。道教作为中国本土宗教,则以其“道法自然、无为而治”的思想同样

影响着中国人的行为方式。佛教虽然是外来宗教,但自汉代传入中国以后,同样在政治、经济、文化等各方面对中国社会产生巨大的影响。

四、“阴阳五行”学说的社会运用。

理解和诠释宇宙的“阴阳五行”学说,以及在这套学说基础上发展出来的知识、观念和技术,例如中医、风水、预测算命等的应用,无不受到阴阳五行学说的深层次影响。

就文化学体系而言,企业文化无疑是一个社会文化体系中的亚文化。任何一个企业的文化,都要受到所在国家、民族文化传统的影响。而且,管理最主要是对人的管理,所有的管理活动都要靠人去执行,管理者与被管理者的思想和行为都必定受到他们自身所处文化的影响。

对于中国企业文化而言,几千年积淀形成的中国文化传统依然影响深远,渗透到企业文化的方方面面,哪怕是在那些80后、90后主导的创业公司,只要深入观察,依然可以看到文化传统对企业文化的影响。同理,在中国企业全球化经营的过程中,同样要遵守和融入东道国的文化。

企业文化在企业经营中的重要性如今已经不言而喻。只有文化做到相容相生,才能促进企业长青长胜。本国企业并购是如此,跨国经营更是如此。(稿件来源:勇说管理)

鲍勇剑： 像堂·吉诃德那样失败 像贾科梅蒂那样凝视失败

文 / 鲍勇剑

加拿大莱桥大学迪隆商学院终身教授

复旦大学EMBA《危机管理》授课教授

危机往往是无法控制结局的失败。如果你清楚地知道你是谁,为何而战,你可以像堂·吉诃德那样失败,虽败犹荣!

17世纪西班牙作家塞万提斯给我们留下了传世文学作品《堂·吉诃德》。它描写一位幻想自己是中世纪骑士的乡绅为心目中的理想与正义,屡败屡战,直至终老的故事。四百年后,在管理大师马奇(James March)的斯坦福大学领导力课堂上,堂·吉诃德再次获得全新的赞誉:动荡时代,他是领导者直面失败的楷模!堂·吉诃德是“以结果论成败”思维的反面。现代社会受边沁(Jeremy Bentham)功利主义思想影响太深,以至于企业家把思维定格在“结果主义”(Consequentialism)上。马奇生前的最后一个研究重点就是帮助我们看到,在堂·吉诃德的世界里,他可以有无数次挫折,却没有终极失败,因为他的生命旅程始终围绕着“我是谁”的自我心理身份认识,始终如一地实践他的自我认识。

对于身处混乱地缘政治与经济时局下的企业家,马奇的分析有及时的价值。怎样看待当今环境的不确定性特征?萨拉斯瓦西(Saras Sarasvathy)有过精湛的概括:

1)奈特不确定性(Knight uncertainty)。我



“

以“失败机械论”看堂·吉诃德,基于“凡人”的心理身份,他就是一个笑话。换到“失败牺牲论”,堂·吉诃德则成为弘扬特定文化价值观的“圣人”。

”

们不知道的未知之境(Unknown unknown); 2)目标飘渺。未来战略目标模糊;3)一动则咎。举目四望,各个方向都很糟糕(Isotropy),横竖不顺。这三个特征概括了前所未有的生存困境。一方面,动则咎,失败不可避免。另一方面,目标难以事先清晰,只有在行动中琢磨着修正。

怎样失败?它成为头等战略大事!每个企业都需要重新认识失败,直至能够欣赏失败美学!

对于失败,我们有四种认知模式。每个模式的有效性都有情境条件和边界。它们的共通之处在根植于自我心理身份,差异之处是对自我心理身份(我是谁)有不同的认定。例如,以“失败机械论”看堂·吉诃德,基于“凡人”的心理身份,他就是一个笑话!换到“失败牺牲论”,堂·吉诃德则成为弘扬特定文化价值观的“圣人”。让我们逐一解释四种模式,并把重点放在失败美学上。

第一种模式是“失败机械论”

即我们可以辨析导致失败的因素,把发现和消除失败因素当作管理目标。这个模式可以用在提高具体产品和服务质量上。1986年发轫于摩托罗拉的六西格玛管理思想,就是持类似的失败态度。它也体现在精益生产的方法中。例如,我们提炼日常商业流程中的最佳表现,并复制它们。什么是最佳表现?我们先要有明确的战略目标,然后看哪些功能活动产生符合目标的优秀表现。找到后,我们将最佳表现转换为组织的集体记忆,并不断重复。“失败机械论”持有因果关系的逻辑,并对消除失败有强烈的价值偏好。

哈佛案例分析方法秉承的思想也是“失败机械论”。哈佛案例方法有“问题案例”和“决策案例”类型。它的基本格式就是运用因果关系逻辑厘清导致问题的因素,然后开

发决策选择,消除这些因素。哈佛案例方法至今仍然是我教程的一部分,因为它适合于分析稳定系统中的决策问题。

可是,决策的时候,目标可能是模糊不清的。这时,我们就要调用其它的认知模式。

第二种模式是“失败宿命论”

所谓“人非圣贤,孰能无过”,虽然人为过失是不可避免的,如果我们反思失败,总结经验,失败有纠正错误的功能。在此,反思能力非常重要。让人工智能变得越来越聪明的一种学习方法是“神经网络深度学习”。通俗地讲,它就是利用人脑神经网络的反思原理。法国凡尔赛宫的“镜厅”有重复反射一面面镜子中的光线的现象。神经网络也有类似的反馈回路(Feedback loops)。

反思认知学习(Reflexive learning),既包括发现和记忆成功的活动形式,也包括发现和修改失败的活动形式。主动利用失败,甚至为发现认知盲点而设计失败,它们都属于这个范畴。为探索从未涉及的领域,设计一些试验,例如欧洲的粒子加速器,结果失败已经包含在试验设计中。但失败的结果为我们提供反思的数据样本,它有不可替代性。

1970年4月11日,美国宇航局发射阿波罗13号登月火箭。两天后,服务舱氧气罐爆炸,只能放弃登月目标。经过5天的周折,阿波罗13号安全返回地球。此次航行被宇航专家一致认为是最成功的失败,因为它不仅暴露出多个系统盲点,还体现宇航员发挥主观能动性,利用各种各样未曾尝试过的方法自救。它最大限度彰显可能与不可能的知识边界。这次失败为宇航专家打通认知层次隔膜带来意想不到的机会。

以登月为目标,阿波罗13号是彻底的失败。以扩张知识边界为目标,它是“成功”的失败!

这个模式的重点是：接受失败是不可避免的宿命，将反思功效最大化。通过反思学习，我们从凡人变成聪明的智人。不过，许多人类的失败，不是被动遭受的宿命，而是主动赴汤蹈火的选择。它们无法在功能效用的经济思维范畴得到一致的解释。

第三种模式是“失败牺牲论”

文化人类学家观察到，人类社会普遍有神话传说和集体祭奠现象。失败的事情和失败的人物，往往是被祭奠的对象。一个部落需要悲剧英雄来凸显重要的文化价值观。13世纪，苏格兰贵族华莱士(Sir William Wallace)就是一个范例。华莱士率领苏格兰人反抗英国国王爱德华一世(Edward I)的暴政。失败后，他被肢解。但华莱士永远活在游吟诗人哈里(Blind Harry)的诗歌中，流传至今。因为人类对痛苦有强烈的情绪反应，没有比失败的悲剧更能反衬文化价值。以文化价值的标准，失败是必要的牺牲。即使在现代社会，这一文化现象仍然存在。牺牲者往往成为文化价值的守望人。

1986年1月28日，航天飞机“挑战者”号发射升空。73秒后，在各大电视台转播视频前，人们的欢呼声还萦绕在耳边，“挑战者”号爆炸。湛蓝的天空中，一团久久不散的烟尘云。牺牲的7名宇航员中，有一位名叫麦考里夫(Christa McAuliffe)的中学教师。她在所有观看航天发射的全国中学生面前消失。其社会心理震撼，无以比拟。届时美国总统里根立即发布全国讲话，称牺牲的宇航员是国家英雄、人类楷模，把宇航试验定义为探索人类命运的牺牲。麦考里夫和同伴成为值得我们永远敬仰的烈士和圣人。

如果你们的组织没有值得祭奠的失败，没有让人敬仰的牺牲故事，你们有脆弱天真的组织文化。

第四种模式是“失败转世论”

即失败是认识和行动转型、升华、超越的必然媒介。它具有不可替代的美学体验，是预留给尼采哲学中的超人的。越来越多的创业企业家也持有类似的失败美学观点。贾科梅蒂(Alberto Giacometti)的艺术实践经典展现什么是失败美学。

贾科梅蒂被誉为20世纪最有影响力的雕塑家。生前，哲学家萨特为他写传记，称其作品为“存在与虚无之间的媒介”。贾科梅蒂雕刻刀下的瘦削人形，把世界降维到“只有线条的存在”。贾科梅蒂刻意选择失败，他认为，那是通往奥妙的“虫洞”。“只有通过失败，才能接近奥义！”贾科梅蒂一边接受艺术评论家西尔维斯特(David Sylvester)的采访，一边嘟囔着他对失败的看法。

为美国作家洛德(James Lord)画像18天中，贾科梅蒂每天晚上都试图毁掉白天的作品。直到有一天，他相信，摧毁了也可以迅速复原。至此，艺术家知道，他能够去除所有伪装，把握这件作品的奥妙。

“为学日益，为道日损，损之又损，以至于无为”。贾科梅蒂教会我们用老子的“损益观”去实践刻意失败的方法。

贾科梅蒂求败的另一个招是不断模仿，反复否定。在他艺术生涯的前半生，贾科梅蒂都在孜孜不倦地模仿非洲艺术、波西里西亚的大洋艺术、古罗马和同时代超现实主义，甚至中国山水画。没有模仿，就没有失败的资粮。模仿中，贾科梅蒂“还魂”进入前人的意识，并刻意引导前人堕入失败之境。至此，过往大师的命门和盲点便豁然开朗。

贾科梅蒂最终把“追求失败”演化为“去除的艺术”。一团泥巴，在他的手里不断变少，变小，变成线条。残余下仅可供支撑值得凝视的形体。《行走的人》《高女人》《基座

上的妇女》，这些鬼魅般瘦削的人形作品都是一系列去除后的剩余。持续模仿，坚持自我否定，在失败的废墟上，贾科梅蒂的鬼魅人影惶惶幢幢，现出当代社会的孤独、彷徨、荒诞和无意义。

像鬼魅一般瘦削的造型，成为一种独特艺术风范。“瘦削”是模仿丰腴失败的后果。“我没有刻意追求什么效果。不断失败，它就出现了！”贾科梅蒂这样描述自己的艺术创造过程。

失败的方法帮助贾科梅蒂洞察前所未有的视觉效果。他否认艺术是为了表达或者创造。他的艺术就是把“看见”的刻画出来。不过他的“看见”来自千百次失败淬炼出来的“凝视失败的能力”。

“凝视失败”的另一个效果，就是帮助贾科梅蒂“拿一种东西搞出一万个思想”。他的后半生创作就集中在一个瘦削风格上，但以此演绎丰富。《高女人》《广场上的女人》《威尼斯女人》，这些作品都只有一个风格，但却可以凭借线条割出的空间，想象无穷的关系。

当失败成为一个偏好，选择突然容易起来。贾科梅蒂用自己追求失败的艺术人生帮助我们体会创造就是失败的庆典。

像堂·吉珂德那样失败，像贾科梅蒂那样凝视失败。从失败美学中，研究创业效果逻辑的萨拉斯瓦西得出三个重要结论：

1)行动第一。2)把失败变成资源。3)让意外事件化为意想不到的机会。

如果只有一种失败意识，那世界将是多么乏味啊！

不知死，焉知生。危机管理是一门研究失败的学问。创新是一门追求成功的学问。问题在于，成功与失败的要素总是混杂在一起。从后视镜中看去，我们似乎能够对应发现成功的结果和成功的要素。但

那往往是“事后诸葛亮”。与其如此，不如通透失败的学问。曾被问及他的旷世杰作是怎样雕刻出来的，米开朗基罗回答：凿去一切不必要的部分。懂得怎样失败，成功自然来！

移动互联网时代，无处不在的社交媒体让“坏事传千里”的速度越来越快，范围越来越广。这也迫使企业管理者们必须前所未有地重视危机公关未雨绸缪，以免被突发的危机打个措手不及。

复旦大学管理学院EMBA项目就专门开设了一门《危机管理》课程，由加拿大莱桥大学迪隆商学院终身教授、复旦大学管理学院EMBA特聘教授鲍勇剑来帮助学员们系统性地提升危机管理的能力。复旦管院的EMBA项目也并未仅仅将危机管理视为单纯的被动防御——《危机管理》课程不但不是隔离和割裂的突发事件反应，而且还是混沌时代新的竞争能力的来源。

管理学本来就是一门非常注重实践的学科，而鲍勇剑教授更是强调要从真实的商业实践出发学以致用，他说：“危机管理以前一直被当作突发性事件来管理，其实它是一个系统，是没办法用应对突发性事件的方法来解决的。危机管理有机融合了心理学、管理策略学等多学科。”

鲍教授讲授《危机管理》课程已有十余年，以创新力著称的他也一直致力于课程的推陈出新，比如反转课堂形式，还有邀请各行业和媒体嘉宾来课堂分享，甚至采用新闻发布会的形式模拟危机公关现场。鲍勇剑教授的《危机管理》课程不只是为了教学生们成为能够快速应对危机的“救火队员”，更是旨在帮助学员们从企业战略管理的角度出发，系统性地建立识别防范潜在危机、及时应对突发危机、事后从危机中寻找转型机会的完整体制。（稿件来源：澎湃新闻）

胡盛龙： 非洲手机之王如何应对群雄逐鹿？

传音控股副总裁

复旦大学EMBA 2018级春5班

编者按

今年是深圳经济特区建立40周年。40年沧海桑田,40载沧桑巨变,深圳实现了由一座落后的边陲小镇到具有全球影响力的国际化大都市的历史性跨越,很多复旦大学EMBA学生、校友有幸参与、见证了特区的成长,他们在复旦的所学、所思在鹏城开花结果。

2019年,传音控股大火了一把。这个在国内名不见经传却在非洲以近50%的手机市场占有率称霸的“非洲之王”在科创板上市,成为科创板手机第一股。到2020年8月,传音市值已经超过700亿,在154家科创板上市企业中位列第7。

面对激烈的市场竞争,“非洲手机之王”将如何应对?传音控股副总裁胡盛龙正在复旦大学EMBA学习,全面提升自己的综合管理能力,在他看来,管理者能力的提升是传音提升整体竞争力、转型升级的必要条件。

从深圳走向非洲

早期,胡盛龙等一批人追随传音创始人竺兆江先生来到深圳,创立了传音。这支初创团队有很好的技术和市场沉淀,更有默契。一开始他们就想对标国际品牌,在新兴市场打造优质品牌。



“一开始他们就想对标国际品牌,在新兴市场打造优质品牌。”

当时珠三角的电子行业发展飞速,深圳华强北是彼时亚洲规模最大的电子产品集散地,被称为“中国电子第一街”,形成聚集效应。从开始的山寨机到发力品牌、精准营销,深圳“全球配套最齐全的手机产业链”强大的制造和研发实力,让大批手机品牌在这里如雨后春笋般崛起。

胡盛龙回忆说,当时在来自全球的订单中,非洲市场的成绩格外亮眼。而当时在非洲,大品牌只有像三星、诺基亚、黑莓等,整体价格偏高,山寨机充斥整体市场,但品质没有保障,消费需求和市场供应非常不平衡。别人看到的,是非洲的贫穷和落后,传音看到的则是一大片蓝海。于是,传音决定聚焦非洲,开拓这个超过10亿人的巨大市场。

深挖本土需求

2018年中非合作论坛上,有个前中国驻马里大使曾说,不少非洲情侣谈恋爱,男生不送个传音手机给女生,那恋爱都没得谈!当时传音在非洲市场所占份额已经超过40%。

这个成绩的背后,是传音深挖市场需求,直击用户痛点的努力。

胡盛龙回忆说,非洲手机市场竞争一直非常激烈,传音能够在激烈的竞争中杀出重围,主要还是在于了解并符合非洲消费者对

于价格和质量的需求,以满足需求的手机参与竞争。在进入非洲市场之前,传音做了大量的调查走访,深入非洲的各个国家,了解不同国家和不同类型客户的需求,根据不同客户的需求来研发手机。

刚刚确定主攻非洲市场时,他们发现当地人使用手机大多是用来打电话、发短信,最多听听音乐,对于拍照功能却弃之不用。非洲人为什么不爱拍照?团队很快发现,当手机拍摄一样东西时,反射的光率通常会根据拍摄物的颜色而定,颜色越浅,反射光率就越高;反之,颜色越深,深到黑色,其反射光率就越低。对于非洲用户来说这种设定很不友好。

非洲用户拍摄出的照片效果往往不尽人意,一旦光线较差时,拍出来的照片更是一团漆黑,只能看见一口白牙。面对这一问题,传音开始大量搜集非洲用户的照片,对其轮廓和成像效果等因素进行分析处理,将反馈的数据加载到传音手机内置的相机进行针对性的更改设计,最终,传音手机研发出成像技术,提高曝光度,实现独立采集光源,捕捉图像,并最终合成一张清晰的照片。传音的此功能完美地解决了非洲消费者的拍照问题,令非洲消费者满意。同时,传音还研发出针对性的美颜功能,满足非洲消费者的美颜需求。

非洲信号差,因此需要使用多卡手机搜索不同的网络。据有关数据显示,非洲的手机用

户平均每个人至少拥有两张SIM卡；其中，尼日利亚地区平均每个人拥有2.39张SIM卡。

由于非洲消费者经济水平不足以支付两台手机的价格，同时两台手机的SIM卡来回切换也更加麻烦。传音手机针对该问题及时推出双卡双待手机T780，收获非洲消费者的一致好评，大受欢迎。此外，非洲消费者更倾向于长待机时间，因此传音根据非洲消费者的此需求推出手机的“超长待机”功能，受到一致好评。

此外，传音针对非洲天气热、易出汗的问题改良了防油防汗材质的手机外壳；针对黑人朋友爱音乐的特点改进了超大音量的手机扬声器……一点一滴的本土化创新，贴合当地社会环境、文化特质，让传音手机迅速抓住了非洲用户，成就了今天的传音品牌。

融汇商道人文

2019年，传音的总营收达到253.46亿元，营业利润21.95亿元，同比增长156.05%。除了利润大幅增加以外，还带来了现金流的持续改善，2019年传音经营活动产生的现金流净额达到40.41亿元，较去年同期增长94.88%。

传音越来越能挣钱，对于“管钱”的胡盛龙来说，则意味着身上的担子更重了。传音初创团队每个人都各有所长，胡盛龙是做财务出身的，过去他只需要按照订单采购，做到流程规范，确保公司现金流即可；而随着传音的盘子变得越来越大，需要怎样的管理能力来支撑这样的发展趋势？胡盛龙认为，他的这个角色，必须更懂得业务、市场，以作出准确的预判，以统筹的思维让采购变得更有计划性。他感到自己必须补充建立完整的知识体系。

胡盛龙一直对国学很感兴趣，在选择高级工商管理硕士项目的时候，他第一个想到了人文底蕴浓厚的复旦大学EMBA。他发现这里的每个教授都是战略专家，可以从“道”

的高度来看待“术”的使用。不管是人力资源、财务还是市场营销，老师都是从战略维度引导学生思考问题。胡盛龙发现自己可以慢下来了。以前调用现金流如引水救火，现在则更多地思考是什么原因导致问题的出现、怎样规避，而不是仅仅想着解决问题。他发现，只要做的是正确的事，慢一点没有关系，有时候选择比努力更重要。

只要有时间，胡盛龙就会参与“君子知道”复旦大学EMBA人文商道讲堂，他会把国学中的阴阳调和、“正反和”的辩证哲学等和管理艺术结合起来。得益于这种深层次的思考，在复旦大学EMBA的学习中，胡盛龙逐渐发现，原来单一思考问题的壁垒被打破了，尽管工作中还常常会出现很多意料之外的问题，但不知所措的概率越来越小了。

一起走才能赢

在传音深圳总部贴着一句标语：“一起走，才能赢”。传音在非洲，员工本地化率超过90%，而且从事手机制造业的员工在当地收入不错。传音为非洲许多国家提供了不少就业岗位，也由此在当地获得更有利的政策环境。传音扎根当地，稳扎稳打，带领非洲人民一起走向共同富裕。

实际上，“一起走，才能赢”还有另一层意思，这个理念与复旦EMBA所说的“用兵之术在于战胜、用兵之道在于息争”不谋而合。

在胡盛龙看来，非洲是国际、国内一些大品牌必定会去抢占的市场，好在这个市场足够大、发展速度也很快。据了解，非洲国家平均人口增长率为2.7%，是中国的四倍，每年仅新进入就业市场的就有2000多万人，这还不包括沉淀市场的需求。在胡盛龙看来，应对其他手机品牌的“环伺”，与其追击竞争者，传音这头“雄狮”不如修炼内功，积蓄动能。目前，传音正在不断通过技术发力、申请和购买专利等方式弥补自己的技术短板。

郭荣红： 带着伤和痛徒步，坚持抵达终点

深圳前海点金保理总经理
深圳点链科技总经理
复旦大学EMBA 2017级春5班



“我相信，潜意识里，我喜欢复旦那种‘温润而务实’的感觉。”

编者按

今年是深圳经济特区建立40周年。40年沧海桑田，40载沧桑巨变，深圳实现了由一座落后的边陲小镇到具有全球影响力的国际化大都市的历史性跨越，很多复旦大学EMBA学生、校友有幸参与、见证了特区的成长，他们在复旦的所学、所思在鹏城开花结果。

郭荣红的工作历程随着深圳这座城市一道变化，那里头有金融行业发展的印迹。而她第二次创业的过程，几乎与她进入复旦EMBA学习的时间点重合，她一边学习，一边思考，将这种思考注入创业实践当中。可以说，她2017年筹备的前海点金保理和点链科技都带着复旦的基因。

艰难的开端

2002年，作为特区的深圳已经迈入了第22个年头，小渔村留下的痕迹早已被现代化浪潮冲刷干净。在这座繁华、簇新、引领风气之先的都市里，中国最大电子市场华强北已经繁荣了20多年；腾讯总部大楼矗立在深圳大学对面，只是微信尚未出现；招商银行和平安集团总部都设在深圳，它们是见证特区成长的企业。

也是那一年,一个偶然的機會,郭榮紅從安徽來到了深圳。就像一滴水匯入大海,這個充滿活力的大都會很快吸收了這個理性、勤奮、樂觀的學生。起初在深圳落腳的歲月十分艱辛,也充滿苦澀。但艱苦的经历又讓郭榮紅很快成長起來,“那時候是一張白紙,就覺得每天都在成長,都在進步”。現在回想起來,郭榮紅覺得,當時的自己就是喜歡這座年輕城市的開放氣質,才堅持留了下來。在這裡,一分努力就有一分收穫,沒有太多人情負擔:“深圳人很直接,溝通成本很低,不會拐弯抹角讓人去猜。”

不問出身,不看學歷,在深圳,有夢想的人可以公平競爭。郭榮紅是通過人才市場招聘進入平安證券的。在平安壓力很大,公司實行的末位淘汰制,讓郭榮紅每天都帶著緊迫感。工作的同時,她還要繼續求學,這種邊工作邊學習的狀態,持續了很久。現在回想起來,郭榮紅說自己很感激平安的包容、平等和開放。“我這種邊學習邊工作的狀態,需要付出比別人更多的努力,但平安就是這樣,只要努力,就會有回報。”平安集團對員工的要求很高,同時也支持員工在知識上提高自己。郭榮紅學習的意願得到了公司的支持和鼓勵。對這一點,她現在提起,都是充滿感激。

走出舒適區

在這座金融重鎮工作了18年,郭榮紅可以說是深圳金融發展的見證者,她的職業生涯也跟隨深圳金融行業發展的步伐一步步轉型。“剛到深圳的時候,深圳的金融機構還沒現在那麼多,體量也比現在小。以證券為

例,當時,投行业務還處於發展初期,創業板也還沒有誕生,保薦代表人還是行業的稀缺資源,經紀業務的競爭也沒有現在那麼激烈。”

2007年的那波大牛市,上證指數沖高到6000點以上,股市一下子成了舉國關注的熱點。但現在回憶起來,郭榮紅覺得,那時的金融業發展情況和現在還是有很大差距。“交易額最高也只有200億。整體上說,那時候的金融業要比現在簡單些,金融供給品也少,除了存款,估計很多人都會拿去买房子,不像現在,基金、股票、ETF、指數期貨等,投資品種層出不窮。”

工作9個年頭,那時郭榮紅已經在證券經紀業務上做得如魚得水,但似乎也已經觸及了天花板。她的工作雖然薪資豐厚,但已經是日復一日的重複,沒有了挑戰性和新鮮感。愛自由也求突破的郭榮紅反復考慮,決定放棄安逸的狀態,走出舒適區,跨入對她來說完全陌生的投行业務。

刚开始,因为经纪业务和投行差异很大,郭榮紅完全摸不到頭腦,“這個業務的市場在哪裡?方向是什麼?我心里很忐忑。”郭榮紅把刚开始转型的那段时间视为人生中的一个低谷。虽然离开平安证券之前,上司曾告诉她,如果转型不成功,还可以再回平安,但一旦迈出这一步,郭榮紅就再不愿意回头了。她知道自已必须咬牙坚持:“当时没有依靠,也没有方向,花了两年的时间,新业务才慢慢稳定下来了。”

与复旦EMBA相遇

2013年,郭榮紅決定開辦自己的公司。

2017年,郭荣红入读复旦大学EMBA的时间点几乎与她创办点链科技的时间点重合。这样的经历恰好让她能将课堂所学迅速运用于商业实践。

谈起为何选择距深圳千里之遥的复旦EMBA,郭荣红说,选择复旦有一部分是偶然因素,但就像她当时被深圳这座城市吸引一样,一种潜在的气质总能把一群有共同点的人聚合在一起。郭荣红周围的人评价她冷静、理性、临危不乱,她的乐观和热情也总让他人如沐春风。“我相信,潜意识里,我喜欢复旦那种‘温润而务实’的感觉。”

比如,孙金云教授的《战略管理》课程,能提供很多有用的工具,也能指明长远的方向,让她重新思考公司的布局。郭荣红坦言,创业之初,公司的人力资源管理方式还比较粗放,通过李绪红教授的《人力资源管理》课程,她深入思考了长期激励、短期激励、薪酬激励和奖金激励等方式的关系,回到公司以后,她就着手对公司的人力资源制度做了调整。郭荣红的公司与工业物联网、供应链协同管理、供应链金融和平台运营管理等高度相关,凌鸿教授的《企业信息管理》也给了她很大启发。她还特别谈到论文指导老师孔爱国教授对她的影响,从对经济大势的判断到企业风险控制,她数次在与孔教授的交流之后调整了自己的经营方向。甚至是生活方式上她也受到了老师的影响。郭荣红原本不爱运动,甚至觉得自己的身体就不适合运动。但在“孔帅”的带动下,郭荣红也开始尝试跑步,还一直坚持下来。以色列游学期间她还参加了马拉松,那也成了她人生中的第一个“半马”。

郭荣红算得上是一个勤勉的学生。虽

然远在深圳,并且正处在创业初期最为繁忙的阶段,但她上课几乎从不缺席,十分顺利地毕业了。能够将学业与创业平衡好,需要她十分紧凑地安排时间。如今,她创业的两家公司都做出了不错的成绩。点金保理是以大数据分析为驱动的保理公司,通过与点链科技“工业互联网+供应链创新管理平台”对接,解决了供应链中每个企业的信息流、物流、资金流,在产、供、销、税、金融,真正实现了一体化和全流程的网上操作,实现供应链上下游资金融通。2018年,点链科技入选了广东省工信厅评选的工业互联网供应商资源池企业。点金保理也已经入驻宝安区金融超市,为中小企业的融资做服务,帮助解决中小微企业融资难题。

回想起来,在复旦的学习为她创业注入了很大的精神动力,她还曾将在复旦课堂上听到的一句话写在办公桌上,时刻激励自己。她说,在复旦,老师的学识可以让她从理性的角度,认识自己和自己所处的环境,对以往的工作做更好的梳理,提升全局观,更系统地看问题。同时,在复旦,她也认识了一群志同道合的同学,他们的故事给了她感悟和奋斗的勇气。“在复旦EMBA的这几年,可以说是重构了我的知识体系,更是重塑了我的精神家园,这同时在工具层面与意义层面给我带来了改变。”

她至今很难忘记,代表班级出征戈14时,她体验到的巨大快乐,那是一种突破身体极限之后的成就感:“带着伤和痛徒步,坚持抵达终点”。某种程度上,她觉得,完成戈14已经成了她人生态度的一个象征,“生命以痛吻我,我要报之以歌”。

高斌： 渲染一片天地玄黄

深圳市瑞云科技有限公司总经理
复旦大学EMBA 2016级春3班

编者按

今年是深圳经济特区建立40周年。40年沧海桑田,40载沧桑巨变,深圳实现了由一座落后的边陲小镇到具有全球影响力的国际化大都市的历史性跨越,很多复旦大学EMBA学生、校友有幸参与、见证了特区的成长,他们在复旦的所学、所思在鹏城开花结果。

说起瑞云科技,可能大家会比较陌生,但如果提到瑞云渲染的一系列院线大片:《流浪地球》,以46.88亿的票房成绩位居中国影史票房第三位,被誉为“国产科幻片的里程碑之作”;《哪吒之魔童降世》,以50.29亿不仅创下中国动画票房纪录,位列中国影史票房第二位,全球票房更达到惊人的7.29亿美元;《战狼2》,以56.87亿雄踞中国影史票房最高票房纪录,并在中国内地创下累计观影人次1.6亿的成绩……

中国影史票房三甲,无不具有出色的视觉画面,而这些惊人的视觉渲染效果都是出自瑞云科技的手笔。

所谓渲染,就是除后期制作外CG(计算机绘图)的最后一道工序,也是最终使图像符合3D场景的阶段,要在模型中加入灯光、阴影和材质效果以模拟真实世界,将电脑的模拟世界变成真实可见的视觉效果。



“

“在复旦EMBA的两年,是我这十几年里成长最快的两年。”

”

渲染的画面要做到逼真美丽,计算量极大。像是《流浪地球》中令大家印象深刻的东方明珠被冰冻的场面,东方明珠的形象如何建模,人如何走、水如河流,结构要细化到每个像素、每个力学公式,才能使画面的移动变幻让观众觉得自然。影片中仅1秒的画面,就得由30张画面串联起来。这样复杂的运算,一台高性能计算机一天时间能处理的画面数量也是非常有限的。

过去的影片都使用本地渲染的方式,一段影片要由几家企业分工完成,人员设备还得相互“拆借”;而瑞云科技则通过突破载体限制,把算力放到云端,可以无限添加,以碎片化的优势整合行业内的人才和运算设备,大大提升了整个行业的算力和效率。根据2015-2019年国产动画电影票房前100位的统计数据,票房破2亿的三维动画电影中,超85%的电影均采用瑞云渲染。

创新沃土

高斌2004年刚到深圳创业时,公司主营的业务还是3D动画设计。那时他刚大学毕业一年,就离开家乡湖南来到深圳创业。这片充满开拓和创新精神的沃土,与高斌性子

里某些“刀刚火辣”的成分发生了化学反应。“深圳的营商环境很好,政府制度给创业者、创业公司提供了不错的土壤,科技产业的扶持政策力度很大,落地也极快,所以很容易吸引到很多人才。”高斌回忆说。

当时的高斌怀揣创业热情、但经验不足。3D动画设计属于劳动密集型产业,由于没有技术优势,公司缺乏核心竞争力。考虑到公司的长远发展,高斌认为应向以技术为核心的企业转型,但需要得到其他股东的支持。不过那时候公司股权分配是三分天下,谁都不占主导地位,大家对公司设想不同,最终也只能分道扬镳。

好在深圳是一个容许试错的地方,这里接触前沿科技早,商业模式创新快,人和资本比较聚集,各种配套也比较完善。高斌很快集合了新的人才开始了他的二次创业。这一次创业,高斌也更加谨慎,给予技术核心骨干股权激励的同时,也保证了自己对公司的决策权,带着公司向技术为核心的企业方向发展。

知识支撑

有了更大的雄心,高斌觉得自己需要更全面的管理能力。创业十年,高斌对管理知

识的了解是碎片化的,“摸着石头过河”,不断总结经验、及时纠正错误。他觉得要把公司做得大、做得健康,需要更全面的管理知识体系来支撑,要对公司战略、对人才管理、对未来发展趋势有清楚的认识,于是他报考了复旦大学EMBA。

“在复旦EMBA的两年,是我这十几年里成长最快的两年。”高斌会把课上教授梳理的知识点一一针对公司的现状进行思考。课程是一月一次,两年下来,他对公司的整个战略都形成了自己的思想。“有系统性的理念之后,结合公司实际情况思考出的方式是更适合自己的。我现在知道公司要往哪个方向去,感觉很有底气。”

高斌觉得包季鸣教授的领导力课程给了他很大启发,非常适合创业公司的管理,“现在年轻人起点都很高,有很强的专业背景,要能够率领这样的团队,我必须不断学习不断更新自己。”

运用所学,高斌带领瑞云科技不断扩大自己在算力方面的优势。基于云计算离线的特点,瑞云将机房部署在贵州、西北这些电价非常低廉的地方,保证了充足的算力;基于瑞云自研系统的优势建立自主式平台,让中小客户可以自主提交任务,让整个行业的效率大幅得到提高。

抢占高地

目前瑞云科技在国内电影市场已占据一席之地,并且开始与美国电影协会合作。高

斌介绍,传统渲染方式需要一个人或者是一个团队专门帮客户做计算,因为电影的渲染无法一蹴而就,往往会出现很多bug,需要细致的后期服务才能保证成片不会出现穿帮镜头,瑞云的平台每天24小时都有专业客服以及TD团队提供服务,这样专注的客户服务意识和完善的渲染技术团队支持是欧美很多企业难以做到的,这也是瑞云可以在和欧美渲染供应商竞争中胜出的原因。

近年来云游戏的概念很火,实际上指明了这样一种方向:实时云渲染让玩家可以在任何轻量级的终端上获得高质量的3D渲染,而且仅仅十几毫秒就可以同步到手机上。

云游戏的本质就是采用实时云渲染技术,是一种以云计算和网络串流技术为基础的云应用。这个技术将三维可视化应用放在云端服务器运行,并将渲染结果压缩、通过网络传输给用户,在用户终端进行解码、显示,同时再将用户操作(控制流)传输回渲染服务器,最终实现用户和虚拟世界的实时互动。实时渲染可以做到所见即所得,与离线渲染相比它更突出了渲染的交互性和及时性。而5G时代的到来和云计算的不断成熟,也强势助力了实时云渲染的发展。

高斌表示,云游戏这个产业非常大,为顺应行业趋势和发展,瑞云科技已于2020年3月推出了3DCAT实时渲染云平台。在未来,瑞云科技会建好自己的技术壁垒,充分发挥云计算实力,布局更加丰富的业务形态。

徐英瑾： 通用人工智能有多远？

文 / 徐英瑾
复旦大学哲学学院教授、博导



“
人工智能的主流技术其实并不新，它是经过传统技术的反复迭代而来的。
”

编者按

今天我们的生活已经开始被人工智能改变。是否会有一天，人工智能真的可以全面拥有人类的传统智慧，进而全面取代人？“君子知道”复旦大学EMBA人文商道讲堂特邀复旦大学哲学学院教授、博导徐英瑾从哲学的视角讲述人工智能的发展未来。

我们谈论这个话题，有一个背景，那就是公众对人工智能有很高的期望。这其中，很多期望是建立在对学界实际发展状况的误解上。比如认为人工智能是个新东西，是这几年冒出来的。事实上，“人工智能”(artificial intelligence)正式变成公认的学科名词是在1956年美国的达特茅斯会议上。显然这是距今很久远的事情了。至于现在被谈论很多的深度学习技能，前身就是人工神经网络(artificial neural network)。这个概念20世纪60年代就被学界注意到了。人工智能的奠基人之一阿兰·图灵生前也搞过一些粗浅的人工神经网络研究，这样算的话，这个技术至少可以追溯到20世纪40年代了。所以，人工智能的主流技术其实并不新，它是经过传统技术的反复迭代而来的。

AI技术的现状

对AI技术，主要有三种论断。有人持乐

乐观论,认为AI的发展一定能够在短时间内解决我们面临的各种问题。这种论调描绘了一个乌托邦场景:回到家中,所有的设备都能够通过5G网络和物联网与你心有灵犀。汽车是不用驾驶的,上了车啥事都不用于就可以把你带到目的地。

另一种是悲观论,表面看上去这和乐观论背道而驰,实际上底层逻辑是一样的。他们都认为,人工智能能够消灭很多人的工作。只是,持有乐观论的是站在顶层的人,他们本身就拥有财富、权力和资本,所以员工解散了不要紧,企业还是我的,我照样赚钱。悲观论者更多站在那些被裁掉的人的立场,认为AI会对人类构成巨大威胁,甚至有可能带来人类的灭绝。

我的观点是泡沫论。“泡沫”不是指AI的未来一片黯淡,而是说在短期内,这项技术的发展无法匹配很多人的梦想。理想很丰满,技术目前还很骨感。如果你意识不到两者的差距,就会导致泡沫。

假如因为对AI持有乐观态度而到市场上去融资,那就需要谨慎考虑。历史上有成功的案例,比如IBM360计算机项目,但也有很多失败的案例。许多关于AI的融资计划都把未来描述得很好,饼画得特别大,但最后很有可能会黄掉。

AI对我们生活的改变不是全局性的、颠覆性的,而是局部的改进。如果怀着颠覆人们生活的期望去投资项目,那十有八九会失败。AI在网络教育里的作用,在养老陪护上的作用等,我认为会有一些商机。但有些项目比如自动驾驶,就有很多泡沫。

专用人工智能

我自己主张的泡沫论是建立在一些基

本概念界定的基础上的,比如“专用人工智能”和“通用人工智能”。专用人工智能就是只能干一件事或两件事的机器,而通用人工智能就是啥事都能干。我举个例子,李世石是一位棋手,但是AlphaGo是一个围棋程序。如果我们把李世石看成一个智能系统的话,他就是通用智能系统。因为他还能做许多其他事情,比如他应该会泡面,会开车,他还会在和AlphaGo下完棋以后接受媒体采访,谈谈感受。但是AlphaGo肯定不会开车,也不能在和李世石下完棋以后和媒体谈谈它的感受。人类的特点是,你在一件事上可能是专家,其他事情也能干,只是干得没那么好。李世石开车肯定没有韩寒好,这就是专用人工智能和通用人工智能的区别。

我们现在看到的人工智能都是专用的,它们的制作思路都是按照专用的思路来做的。比如人脸识别和语音识别,现在人工智能通过卷积神经网络技术的进步,已经获得了一个极大的能力。一个人可以同时通过人脸和声音识别他人,但对于人工智能来说,图像识别的神经元系统和语音识别是两回事。

但现在人们对人工智能的想象又是建立在通用人工智能之上的,这是一件很麻烦的事。很多人可能看过美剧《西部世界》,它是以美国西部的环境作为外景地拍摄的。里面出现的机器人都特别厉害,他们都有了人类的特征,就开始反抗人类。有人看了就会脑补,如果我们和机器人一起生活,会受到怎样的威胁?很多人对人工智能的思考就是建立在这类科幻电视之上的。科幻影视作品受众广,不需要具备多少科学素养,都能看明白。

我自己有一个观点,软科幻看多了,要看一些硬科幻。硬科幻距离今天的科学很

近,比如《火星救援》。硬科幻可以起到科普的作用,能够增强你对现实世界的把握能力。现在的人工智能都是基于大数据的,它对小概率和偶然性事件缺乏应对机制,所以面对这个充满变动的世界,我们都不知道如何应对了。比如,一种新型病毒、未知规模的洪水。

所以问题不是人工智能有了人的意识以后与人对抗,而是我们过多依赖人工智能以后,脑袋变蠢了。前不久我参加了一个在上海举办的论坛,一位外国人工智能专家介绍他们与警方合作,用大数据来监测可能发生的犯罪。看了以后,我心里就犯嘀咕,假设一个糟糕的状况,某个掌握大数据的警察变节了,他要做坏事,其他人是没有办法的。因为那么多年来警察办案都习惯于调监控,然后对录像进行分析,一旦这些数据都变成虚假的,警察已经无法像以前的福尔摩斯一样用大脑进行思考了。传统的办案“武功”在下降,这个危险相当大。

不要以为有了现代化的东西以后就可以放弃传统。假设我们在和另一个军队打仗,现在都能用5G网络,敌人把我们的网黑了,我们怎么办,只能用信鸽或者鸡毛信,用最原始的方法。如果我们将人工智能的能力想象得很强大,同时又废掉了我们用传统方法解决问题的能力,这可能会将人类置于某种尴尬的境地。

通用人工智能

现在的“深度学习”技术能够真正到达通用人工智能的程度吗?从哲学角度看,这是不可能的。如果说一件事在哲学上行不通,这是一种很严重的指控,就说明这件事从根本上说就是没戏。比如永动机,在哲学

上就是不可能的。

现在我来论证这一点,这里有个大前提、小前提和结论,这是最典型的三段论论证。

AGI(通用人工智能)系统的特点就是通用,既然是通用,就要处理全局性的问题。什么是全局性?就是在不同的理论体系之间进行一个抉择的能力。不同的诉求彼此是有冲突的,你要想办法找到一个中庸点。类似于某家政人员跑到别人家里做事。如果主人是一个知识分子,家里书特别多,他可能会要求书房要打扫干净,但不能干净到书都找不到了。读书的人都知道往往书的易取性和整洁性是相互矛盾的,几本书同时看如果都收起来再找再取就很耗费时间。所以,究竟是追求整洁还是易取?这里面有个平衡点。这个平衡点是不能通过程序来设置的,需要和用户进行磨合。

任何一个综合系统都要有处理各种情况的能力。其中有些情况是非常极端的,比如自动驾驶汽车,道路的左边有一个人,道路的右边有五个人,车速太快,来不及刹车,那么到底往哪边拐?这个时候程序突然得到消息,左边的人是我们国家一位非常重要的专家,那你是不是会觉得专家更重要?但你转念一想,每个人的生命都是平等的。康德说过,人不仅仅是手段,也是目的,他说的人包括普罗大众,不一定是专家教授或者是企业家。

这个时候就很麻烦了,不同的程序会打架。AGI就要处理全局性的问题,能够在不同领域的冲突中得到一个平衡点。

小前提是,我们都知道人工智能是基于规则的,也就是一系列的逻辑原则。但是神经网络的学习思路不同,它没有清楚的规则。有规则 and 没有规则的区别是什么?我

举个例子。假设一个俄罗斯小伙子到少林寺学武功,语言不通,怎么办?有个办法,和尚做一个动作,小伙子跟着做,做对了就微笑,做错了就棒喝。小伙子被棒喝以后,知道自己不对,但怎么个不对法?他一下子未必知道,就需要不断试错。不对的武术有千千万万种,就需要猜,一开始这种猜测都是随机的。所以语言的好处很明显,语言是基于规则的,规则本身就要用语言来表达,告诉你武术的规则是什么,然后再由人转化为下层的运动。

但是神经元网络不是这样,它就是我们前面所说的那种很蠢的教学方法。人类错了以后的反省是有道理的,是基于规则的。但是系统不是,它就是胡乱调参数,猜错了,下次再猜。它就是通过大量胡猜,把事情慢慢往对的方向猜。人不能这样学习,这样会累死的。但机器可以,它们可以在很短的时间里完成人类不可能完成的巨量猜测。深度神经网络技术就是用强大的机器掩盖了方法本身的笨。如果有现成的数据会非常好办,但如果没有优质数据,靠自己搜集就非常成问题。

目前的深度学习机制,根本问题就是缺乏跨领域学习的能力,这是人工智能无法AGI化的根本道理。不同的系统有不同的运作方式,国际象棋有国际象棋的下法,围棋有围棋的下法,人可以适应变化,但人工智能就很难适应。我们能不能把所有专用的人工智能整合为一套通用的人工智能呢?这其中又有一个问题:协同。这就和打仗一

样,需要各个队伍的协同整合,需要有一个将领来领导,而人工智能并不具备总体的调配能力。

人工智能和人类智能还差在哪儿?一些专家提出了所谓的“卡特尔-霍恩-卡罗尔”三层智力模型。他们把通用智能分解成为很多东西,比如流体智力、晶体智力、量化推理、读写能力、短期记忆、长期记忆、视觉处理和听觉处理等等。这个东西有一个很重要的用途,工作单位在招人的时候,可以测试他的智能。量化推理无非就是算术,读写能力就是你能不能看懂文章,读懂要点。那么,什么是流体智力和晶体智力呢?晶体智力就是,老师现在给你一道题目,告诉你解法以后,看你能不能把前面做题的思路放在新的题目上,如果行的话,那事情就好办了。流体智力,要求更高,相当大程度上,它强调是个灵动的状态。

从这种比较来看,我们可以发现,现在的人工智能不是根据心理学所规定的这些发展方向来发展的,所以它的“拟人性”很成问题。

通用人工智能的确有人在研究,但现在主流的技术依然不是通用人工智能,全世界研究的队伍估计也就几百个人。但是,我始终认为,通用人工智能虽然达不到,但是是一件可以追求的事情,而且在某种意义上是必须追求的。说“人工智能应当永远停留在专用状态,而不应该进展到通用状态”,这是一种谬见。说“今天的人工智能是通用人工智能”,这同样是一种谬见。

解码人工智能新趋势

编者按

人工智能是当下最具颠覆性和革命性意义的新技术新方向,将对经济社会发展带来广泛而深刻的影响。“君子知道”复旦大学EMBA人文商道沙龙特邀了上海数学中心首席教授、复旦大学类脑智能科学与技术研究院院长冯建峰,科大讯飞副总裁兼消费者事业群副总裁李传刚,商汤智能产业研究院院长、原阿里云研究院创始院长田丰三位嘉宾就人工智能这一主题展开探讨。

从生物脑到人工脑

冯建峰

上海数学中心首席教授、复旦大学类脑智能科学与技术研究院院长



学界将大脑称为科学最后的堡垒。人类能够上天入地,潜下深海,但对于大脑还知之甚少。从2013年开始,欧盟、美国投入巨资研究大脑,中国脑计划预计今年能启动,核心问题就是想弄清楚大脑到底是怎么工作的。实际上人工智能研究所有的原创性想法,都来自于对大脑的研究。我们希望,脑科学和类脑科学能真正给我们带来下一代人工智能,进而为产业带来巨大的革命性变化。

上海目前参与脑与类脑研究中心的包括本市各所高校、中国科学院上海分院,以及长三角地区的一些高校。复旦大学一直有个信念,想推进“ABC脑”的研究,A脑就是Artificial brain(人工脑),B脑就是Biological brain(生物脑),另外,要有智能,只靠个体的大脑也不行,所以还有C脑 Collective Brain(群体脑)。我们希望通过类脑智能的

研究引领人工智能研究。为了发展下一代人工智能,人脑是最好的老师。

我们先从生物脑说起。人的大脑平均有864亿个的神经元,每个神经元还和另外超过一千个单元有连接。为了研究如此复杂的大脑,我们使用了很多数学方法,来研究大脑到底是如何工作的。

复旦大学在张江拥有亚洲最先进的国际脑影像中心,其中有几台先进的核磁共振仪器,可以观察大脑到底是怎么活动的。我们可以观察受试者的梦境,看见他的梦境中出现的是男是女,是讲英语还是中文,还能知道他在想什么。

除了“读心”,通过这样的仪器,我们还想理解大脑是怎么工作的。前些年,通过核磁研究了一些受抑郁症困扰的人。发现普通人脑里有一个网络,它负责憎恨,但抑郁症病人这个区域的连接却变弱甚至消失了,

这表明,人需要有正向的情绪,但同时也需要负向情绪,只有两者达到平衡人才能保持健康。在这之后,我们针对正向和负向情绪之间的平衡展开了进一步的研究,从而找到了抑郁症的病根。一个加拿大团队选择了我们找到的靶点,不用药物干扰,就能降低抑郁症病人50%的症状,难治型病人可以降低30%的病症。我们很高兴,通过看到大脑到底是怎么工作的,发现大脑治疗的一些方法。

我们还针对烟酒、寿命、运动、语言、睡眠等对大脑的影响,开展了一系列研究,形成了一些有趣的发现。总体上,对生物脑的研究,现在非常热。

再来看看生物脑跟人工脑怎么连接?事实上,今天的深度学习,主要是模拟人脑(猫)视觉系统的识别过程,但人的高级智能,很多并没有包含在今天的人工智能模型和深度学习算法中。由此,包括谷歌的DeepMind在内,世界上很多公司希望像拼积木一样,继视觉系统之后,再将大脑中的情感、听觉、触觉等网络,慢慢拼出来并组装成大脑,从而形成比今天的人工智能更智能化的系统。

人脑最大的两块“积木”是左右半脑。我们知道右脑主要是处理一些低频的信号,左脑是处理高频的信号。我们复旦大学的团队就利用人工神经网络和深度学习方法打造了左右脑的深度学习网络,可以根据人

的步态来进行身份识别。去年,它的步态识别精确度已经达到了95%;在步态的基础上,加入语音、表情等信息,就可以用来识别抑郁症患者。

现在还有另外一种思路,就是我们能不能不要一步步地拼积木,而是用计算机和数学方法,把大脑一下子搭出来?这是欧盟脑计划的主要目标,也是我们团队的工作计划。我们想通过数学方法,利用世界上最大的计算机集群,搭一个1000亿个神经元的脑网络。有了这个人工脑,下一步就可以给它接上眼睛、耳朵、双手,使得它能跟环境互动。我们目前正在搭建这个全脑计算的软硬件平台。

今天的人工智能的确给我们带来了很大变化,但目前深度学习只是学了人脑信息处理机制中的非常初级的一步,我们才刚刚开始,距离真正的通用智能还有非常长的路要走。人工智能之父——阿兰·图灵的梦想是让机器也能和人一样思考。计算机之父、数学家冯·诺依曼的设计,构成了当今计算机的主流架构,将信息处理与存储分开,但人脑并非如此。冯·诺依曼去世后留下了一本没有写完的书——《计算机与人脑》。我们的类脑人工智能研究,就是希望借鉴人脑处理信息的方式,通过硬件、软件或算法等方法去再现这种处理信息的方式,我们希望能够把冯·诺依曼的这本书再续一章。

人工智能和颠覆式创新

李传刚

科大讯飞副总裁兼消费者事业群副总裁



2019年,科大讯飞年度发布会,我们发布了科大讯飞智能录音笔,这是世界上首款带屏的人工智能录音笔。作为这款录音笔的创始人,我今天将着重以智能录音笔为例,介绍科大讯飞在人工智能方面的应用。

人工智能这个概念首次被提出是在1956年,但因为种种原因,60多年来,人工智能经历了两次高潮和两次低谷,自从2006年杰弗里-辛顿提出深度学习以来,人工智能借助在语音和图像识别上的成功,由实验室走向了市场。人工智能基本上是从运算智能、感知智能、运动智能向认知智能进化,最终要实现具备思考能力,能像人一样通畅地自由交流。

我们现在仍然处于人工智能的早期。在国内,人工智能技术已经受到政府和企业的高度重视。经过多年持续积累,我国在人工智能领域取得了重要进展,核心关键技术已经实现重要突破。科大讯飞是我国语音识别领域的代表公司,2018年和2019年分别获得12项及9项人工智能领域的世界冠军。

科大讯飞在人工智能领域有三种创新,共同助力产业落地。一是源头技术创新,二是产品应用创新,三是商业模式创新。

物联网时代正在到来,人机交互将会引领产业的变革。目前,以语音交互为主、触屏交互为辅的第三代交互时代已经来临。我们认为,人工智能产业有两大发展方向:一是自然交互改变生活,让机器拥有人类的交互能力,在各个场景中为用户提供更好的服务和体验;二是智能学习赋能传统产业。让机器来学习专家的知识,达到顶级专家的水平,提升效率。

每一次的技术变革与消费升级的双轮驱动,都将会产生巨大的颠覆式创新机会,有技术基因的品牌会成为领导者。传统录音笔拾音距离不够,无法转写,无法检索,不能翻译,外观缺少科技感。我们通过调研发现了机会,重新定义了录音笔,用人工智能赋能、颠覆和替代传统录音笔,识别准确率高达98%,录音一小时,5分钟出稿,拾音距离达到15米,声音非常清晰,还加入了角色分离、智能摘要、智能分段、语气词过滤等人工智能功能。

人工智能技术虽然目前还处于发展和应用的初期,但依然有机会改变世界。我们只要秉持颠覆式创新的理念,合理使用人工智能技术,赋能传统产业或产品,就一定会为消费者带来价值。

视觉互联网的破晓时分

田丰

商汤智能产业研究院院长、原阿里云研究院创始院长



疫情期间,大家无论是工作还是生活,大量时间都是在消费视频,用钉钉开会、看网络新闻、玩电子游戏,包括在线问诊、在线教育、停课不停学等,都是视频。未来我们将迎来视觉互联网时代,除了to C,还有大量to B的应用。

如果以断代史的方式来看互联网,上一代是图文的互联网,到了5G时代,视频将迎来大发展。思科预测,到2022年,全球移动互联网总流量的80%是视频,这就像宇宙爆发来到的奇点,会涌现出大量新物种,届时会发生颠覆式变化。

在今天这个视觉互联网黎明前的破晓时分,我给大家带来十大趋势展望。

趋势一、营销即视频。以前,企业都要开公众号,现在每个企业都在用视频进行营销,要么是把公众号变成了视频号,要么在抖音上直接开企业级的视频营销。新商业就是“视觉+”所有的商业模式。

趋势二、5G视觉新基建。视觉互联网的新基建正在孕育下一代千亿美元的商业模式。我国目前已有71亿个物联网连接,形成了一个巨大的视觉互联网生态圈,其中需要新基建平台提供AI超算、视觉解析等服务,商汤科技就把自己定位为视觉新基建供应商。

趋势三、APP已死,5G视频物种大爆发。视觉互联网时代,你不会被某个APP死死拴住,用户是跟着IP走而不是跟着APP走的。

5G催生的新物种会有哪些?首先是4K、8K的超分辨率的视频交互界面;二是云游戏,它的计算不依托于手机端,而取决于

网络带宽和云端计算力;三是5G+4K+VR的新直播。

趋势四、视频交互为王。对于“00”后来说,不能交互的视频就不叫好视频。观众可以根据视频的剧情,进行角色扮演,选择不同的结局,游戏和影视的边界正在消失。

趋势五、头部IP直播和短视频长尾社区。社区具有黏性,长尾社区会逐渐细分。B站上不同的IP和动漫会吸引不同粉丝,进而影响周边产品的销售。小红书的互动直播孕育出很多新的电商互动玩法。

趋势六、虚拟网红,企业AR代言人。未来,每一个明星都会有一个二次元代言人,可以帮你回答粉丝的问题。每家企业都将拥有自己的虚拟网红和新品代言人。

趋势七、硬件皆视觉。2025年,物联网终端将达到750亿台,2030年预计会有1000亿台。海量终端都会装上视觉感知能力,AI最重要的就是Vision+IoT,即VIoT视觉物联网。

趋势八、AR眼镜取代手机。最快今年底或明年上半年,苹果会发布Apple Glass,AR眼镜。未来,AR将成为视觉互联网的主体,不管AR游戏还是AR社交,都可能做出大量的应用创新。

趋势九、视觉芯片。这是一个非常重要的视觉物联网基础设施。在芯片层面上,苹果(ARM)、英伟达的边缘侧芯片都拥有强大的生态爆发力。

趋势十、万物皆可AR。商汤科技目前占有亚洲视频应用的60%的市场,一旦AR眼镜普及,将会形成许许多多非常有趣新颖的视觉应用。(稿件来源:8月2日《文汇报》)

孔爱国： 要投资未来二十年新的马云和马化腾

文 / 孔爱国
复旦大学管理学院财务金融系教授
复旦大学EMBA《企业财务管理》授课教授



“我们进入了消费为主导的时代,如何刺激老百姓消费是一门学问,这个史无前例的工作交给了企业家。”

编者按
2020年10月25日,“君子知道”复旦大学EMBA人文商道讲堂特邀复旦大学管理学院财务金融系教授孔爱国,在深圳为企业家们带来主题为《中国经济复苏的复杂性与突破分析》的讲座。以下是根据讲座整理的部分内容。

中国经济面临复杂的内部环境和外部环境,里面很复杂,外面也很复杂,如何寻求在未来的时间里,经济增长复苏的全球方案?

今天主要讲以下这四个方面:第一、疫情的复杂性与疫情产生的复杂性。第二、中国经济内循环的复杂性。第三、中国经济外循环的复杂性。第四、我们如何才能突破复杂性制约。

疫情的复杂性

这次疫情是一次突发事件,检验2003年以来建立的公共卫生防控机制的有效性。疫情的复杂性让整个社会按下了暂停键,导致国内今年第一季度GDP的增长是负6.8%,这是

改革开放41年来最低的一年,但是可喜的是,第三季度GDP的增长已经变正了,到了0.7%。

但是这次疫情是全球传播,全球188个国家都有病例发生,这些病例发生之后产生了非常大的复杂性,全球经济都必须按下暂停键。

何时才能在全球范围内重启经济?如果疫苗没有研制成功,这将是一个长期的过程。中国是一个外向型经济国家,我们每年进、出口的经济总量加在一起接近5万亿美元,如果乘以7的话,就是35万亿人民币。而我们一年GDP总量是100万亿。也就是说,35%是跟外面有关联的,那就要祈祷这个病毒在全世界赶紧消失,否则我们的经济增长就会受到很大的影响。

在中美贸易战的大背景下,再加上疫情爆发,加大了国家关系处理的复杂性。这些因素叠加在一起,使得我们经济复苏错综复杂。

内循环的复杂性

中国经济内循环面临的复杂性就是,内部经济增长模式转型难度大、时间跨度长,投资与出口为主的时代结束了,中国经济从短缺经济已经进入到过剩经济。

从中国经济GDP增长的曲线图就可以看到,改革开放41年,从1992年开始算,到2010年为止,我们认为这是一个短缺的时代。

从2010年到现在,中国经济从短缺的时代进入到过剩时代。

中国经济在过去十八年当中遇到了四次危机、四次挑战,面对这些危机和挑战,政府花大力气进行了巨大的投资。以政府主导的投资确实让生活更加便利,在不同的时间让我们的生活方式发生了变化,让我们的财富转型了。

现在最大的问题是什么?结构性的变化已经产生了,支撑中国经济增长的“三驾马车”已经完全发生了变化。

2010年之前“三驾马车”之中投资的马车是领先的,然后是消费的马车和进出口的马车。到2015年之后整个经济增长的马车是消费为主导,投资的马车下降了,进出口的投资还是第三。

如果我们已经进入了消费为主导的时代,如何刺激老百姓消费是一门学问,这个史无前例的工作交给了企业家。

为什么这么说呢?因为消费是由需求决定的,而需求的决定是分散的、是多样的、是灵活的,就是不能集中,这个社会只能由不同的企业家针对不同的目标市场去改进,不能停留在过去的老路上等政府来救援。

所以未来投资什么?要投资好的公司、要投资好的企业家。企业家的时代到来了。做出所有的改变都是痛苦的,但是这种痛苦是值得的,而不是躺着享受惯性。

外循环的复杂性

中国经济外循环面临的复杂性表现在什么地方呢?主要是中美贸易背后的逻辑关系,因为一个要发展、一个要遏制,发展和遏制之间形成的冲突在未来很长时间内都

会存在。

大家要清醒地认识到,我们经济体量很大,但是经济实力还不强。2013年我们成为全球第一大贸易国,2017年占全球贸易的11.4%,但是服务贸易只占6.4%。有110家《财富》世界500强企业,但其收入主要是国内市场,海外只占18%,外国为44%。中国有庞大的金融系统,第一大是银行,第二大是股票,第三大是债券市场,但是跨境流动比例不足6%。

中国经济对外的依赖性很高,但是美国经济对中国市场也有很大的依赖。比如特斯拉,特斯拉如果不到中国来,不仅股价不会涨这么高,而且特斯拉的技术在世界上也不会有这么多人知道,美国的技术加中国的市场,战无不胜。我有巨大的市场,你有先进的技术,合作的话都会赚很多钱,但是我们必须要保持市场这么繁荣,如果市场不繁荣的话,技术就不会来,来了也没有价值,所以一定要保持热度。

如何才能突破

要保持中国经济的热度。要推进市场化进程,改革国有企业的运作方式,让其市场化的能力提高。如果这样的话,国有企业的活力就更强了。如果国有企业和民营企业都强起来,那14亿的市场就非常棒了。

大家对中国经济的未来一定要有信心,把中国经济搞热了,西方世界都来了。

随着中美贸易争端的发展,为了突破美国人卡着我们脖子、国家领导人在2018年上海进博会的时候宣布:中国要搞科创板、要

搞注册制。

科创板让很多公司都可以上市,圈到了产业资本,公司资产就可以增加,发挥企业在产业升级方面的优势,这是到目前来说最好的长期政策之一。

这就是我前面说到的投资企业、投资企业家,要了解企业家的特性,希望大家在未来20年当中投对新的马云、新的马化腾。如果我们找到未来二十年当中的马云或者马化腾,那财富就暴涨了,这是非常重要的,也是一次制度红利。

这次制度红利不仅仅是在上海搞科创板,深圳很快就提出了搞注册制改革。

注册制和审核制最大的差别在哪里?审核制是由证监会批准,注册制是由交易所批准。交易所是盈利机构,要赚钱,所以跟投资人的取向一致,所以这个投资红利是未来很长时间里面的增长点,可能在未来几十年、上百年都会发挥作用。

突破复杂制约,从国内短期政策选择上来说,首先要疏困,政府发放债券直接补贴给受到冲击的人与企业,政府发放消费券给贫困人员;要大幅降低个人所得税与企业赋税;要下调资金成本,定向量化宽松,引导资金向实体企业流动。

从长期政策来看,要完善中国税收体系,解决其中不合理的内容;要大幅度地降低科技型企业的税收与费用,公用事业收费也要下降;很多国际产品要与国际接轨;同时,还要增加对医疗、教育的投入。

资本市场的选择是一个漫长的过程,投资企业家,企业家要发挥作用,这是一个漫长的过程,长期的机会都蕴含在里面。

陈岩： 科技在营销细分领域的应用

文 / 陈岩

分众传媒首席战略官、专业合伙人

编者按

近日,在复旦大学EMBA人文商道沙龙中,分众传媒首席战略官、专业合伙人陈岩就“科技在营销细分领域的应用”这一主题做了分享。讲座后她又对这一话题做了扩充解读和思考。

近年来,随着互联网、移动互联网、大数据、人工智能等技术的不断发展,推动消费行为不断在线化。企业和消费者之间要用大量的技术来解决各种营销场景下的互动,因此ADtech、Martech等营销科技理论逐步兴起。这些理论基于数据、技术和营销的结合,推动更精准的消费洞察,继而可以做到品牌和产品精准营销。业界通过不断探索科技在营销细分领域的应用,来探求如何用技术去改变一个行业,如何通过技术联通更多的数据。

随着跨平台大数据的联通,企业可以精准地挖掘消费者的特征、兴趣及需求,并且针对不同的需求和偏好,提供个性化的商品推荐和服务。例如短视频通过对读者阅读兴趣的梳理,有针对性地推送相应内容,购物平台通过对过往购买商品及其他信息,有针对性地推送



“

近年来,随着互联网、移动互联网、大数据、人工智能等技术的不断发展,推动消费行为不断在线化。

”

消费者可能感兴趣的产品等等,都可以很好地提升消费者满意度及转化率。

伴随着市场精准化和个性化的需求,传媒行业需要通过数字化转型,拓展跨平台数据联通,从而精准识别消费者,使广告投放更精准、广告内容更贴合。无法实现这一联通的传统媒体就会受到强烈冲击,逐步被排除到广告投放的产业链之外。这样的数字化转型促进了媒体产业的形态融合和平台融合。比如腾讯推出短视频平台微视,电视频道推出了网络视频、视频号,分众推出了与线上融合的投放平台等等。

而各种平台数据的联通又推进了效果评估的全链路化。从广告认知数据到兴趣数据、到店数据,再到购买和回购数据,使消费的全生命周期数据得以贯通,从而更好地进行营销效果的评估和优化。

数据联通意义非凡,但在实际过程中存在的问题却大大削弱了其效果。比如数据过度集中于少数企业而产生的数据保护主义和不平等现象、数据断层造成的无效推荐、数据作弊形成的虚假流量、隐私保护和

数据主权造成的联通效率低下等等,而区块链在这个领域,具有巨大价值。有不少人把区块链说成是物联网落地的基石。区块链本质上是一个账本,人们基于共识确定上面的记录内容,并可以带有强隐私保护。如果区块链能够“确定数据标准”“串联各种数据”“按需付费使用”“保护数据隐私”,就可以解决各方对数据保密(数据主权)的担忧,从而高效地把整个社会的数据打通,构成数据网或者数据云。

区块链具有追踪数据痕迹的功能,借助区块链技术中的智能合约可以防止流量作弊。智能合约是通过代码的形式记录的,合约的执行是完全去中心化的,也就是说,只有完成了合约上的所有需求,才能得到收益。智能合约使得广告归因的每一个流程都真实可见,广告欺诈变得无处可藏。区块链还可能使在广告主与广告发布商之间扮演平台角色的中间商被取代。

LBS(Location Based Service),即基于位置的服务。LBS营销就是企业借助互联网或无线网络,在固定用户或移动用户之间,完

成定位和服务销售的一种营销方式。

对婚纱摄影、餐饮、汽车美容、教育、家装等必须在线下场景售卖产品和服务的行业来说,企业更希望广告投放不是无目标的地毯式轰炸,而是“精准打击”到线下门店业务能力覆盖的区域。自从有了LBS,我们能够将广告投放定位细化到以区、商圈、街区甚至以写字楼小区为单位,结合人群喜好和特征匹配将广告信息精准地传递给区域内的目标受众。

分众基于LBS技术开发的精准选点系统,可以根据营销目标,精准地选择有特定需求的消费者,在他们的必经之路上,逐渐打通其心智。这无形中增加了品牌方与精准用户线下接触的机会,使围绕着生活空间形成的线下营销场景可以达到互联网广告的精准效果。

计算机视觉技术是使计算机模拟人类的视觉过程,包括人脸/体态识别、图像/模式识别、目标跟踪等,因其在营销领域的丰富应用空间正快速发展。

计算机视觉技术可以丰富零售模式。以无人零售为代表的新零售场景大量使用了计算机视觉识别技术来精准匹配和建立用户、账户及物品之间的准确关联。比如亚马逊无人店就是通过体态识别确认顾客身份及关联账号、摄像头标签识别确认商品、手势识别及多重感应器判定商品状态、用户轨迹追踪关联清单更新等等,这背后会涉及到计算机视觉、感应器融合、智能物联网、深度学习等一系列智能技术的融合。

另外,还可以利用人脸/体态识别,开发以相貌、形体为基础的智能零售应用模式,比如智慧试衣间可以通过刷身材来推荐商

店内的服装、配饰及发型建议,还可以结合AR实现虚拟穿着,提升用户体验感,减少频繁试穿的烦恼。

基于人脸识别技术还可以进行营销互动。例如夫妻相,颜值分数等小游戏来吸引人们与商家进行互动。

计算机视觉技术可以促进精准营销和科学评估。将人脸或表情识别技术应用到广告投放中,可以对消费者进行精准画像、对其观看广告时长、是否有兴趣、关注内容等进行更科学的评估,并通过分析这些数据有针对性地为客户推送最有吸引力的广告。

随着VR/AR技术的成熟,其应用可以为我们提升消费体验和生活便利,并提升商业场地使用效率。

相对于传统的平面广告和视频广告,VR呈现的广告和场景更能让人有设身处地的感受,360度沉浸式体验,可更好的表现广告创意。当下许多景区、娱乐场、餐厅、酒店、房产、会所、KTV、创意展馆、企业展厅、会场等场所做成VR实景进行传播,可以让目标客户一目了然地看清楚并进行体验和互动,甚至可以获得在现实世界中梦寐以求却又难以企及的消费体验。VR虚拟店或店内虚拟展区可以向消费者提供形式更为丰富的商品展示和趣味的互动体验,无限扩大了展示区域,继而提升坪效。

而AR虽然并不像VR那样具有沉浸式体验,但它实际上为移动应用中的商务提供了更多的现实世界实用程序。电子商务的最大问题之一是,消费者无法直看到某些物品在真实场景下的效果,比如家具、厨房橱柜在其实际房屋中的外观和安装方式,比

如时装和美容,实际上身的效果等等。用户通过AR技术可以直观地预知效果,提升购买动力。

物联网就是物物相连的互联网,在万物互联的时代,手机不再是唯一的终端。智能冰箱、智能音箱、智能电视、智能手环、智能眼镜——融入生活场景的各类终端设备将不断整合用户的数据,结合AI的强算力形成全新的营销闭环。

过去“人找信息”变成将来“信息,基于场景与个人偏好反向找人”。物联网时代,一切皆可媒体化,终端、用户和场景,万物皆可连接。在智能终端中,用户的一切行为都被归纳分类,通过人工智能,过去千篇一律的广告,也用被消费者更容易接受的方式来推荐。以可穿戴设备为例,假设一个人手腕上的可穿戴设备检测到异常数据,广告商可以基于这些数据,将相关的广告发送到其智能手机上,例如药品,药房或医生。

同时,物联网也可以帮助线下媒体实现广告终端管理。分散在城市各个角落的设备依靠人工维护成本高、效率低。基于物联网技术,可以通过远程推送,改变人工上刊的传统方式;设备数据实时回传,可以监控设备运行状况;设备远程升级提升了运维效率。

大数据时代,因为数据的联通和丰富,营销和服务已不满足于针对模糊群体了。利用人工智能,可以帮助解决人力无法企及的,基于大数据分析基础上的大规模的个性化解决方案。比如针对不同需求不同喜好的消费者个性化地创作和呈现对应的广告内容或提供商品推荐,提高顾客转化;通过相似用户模型,聪明地找到有潜力的消费人群,从而提高获客效率;通过人工智能的语

言和情绪分析,提供个性化的消费者互动,提升消费者体验等等。

其次,人工智能可以学习人在营销过程中的复杂逻辑和经验判断,通过科学测算来评估应对方案,从而提高营销决策的效率。

在现代营销中便捷是个极为重要的维度。无人机送货是未来和时间赛跑提升用户体验的重要技术。

无人机送货可以实现同城物流的加急业务和偏远地区的快递业务,进一步开辟物流行业的细分市场,使物流网点、终端之间的流转获得更高效率,提升企业在配送领域的竞争能力。另一方面,还可以实现人力的节约。近两年来,亚马逊、顺丰、京东、淘宝等主流电商快递企业纷纷开始进行无人机配送的实地测试。京东CEO刘强东曾发微博表示,京东第一架重型无人机正式下线。该重型无人机目标有效载重量达到1-5吨,飞行距离超过1000公里,100%自主知识产权。另外,京东超重型无人机项目正式立项,目标有效载重量达到40-60吨,飞行距离超过6000公里。

以京东、顺丰为代表的电商、快递企业正在推进我国无人机物流运输技术突破、标准体系构建,政府正在加速推进无人机监管,职业院校正在加速人才培养。我国无人机物流正朝着先进、健康、有序、规范的方向发展。

我们看到越来越多的科技在落地到产业上、营销上,这些科技的使用无外乎都是聚焦在提升精准、数据联通、提升效率、创造商机和提升体验这些方面,也就是营销的本质需求始终没有变,变化的是科技支撑下的解决方案。

从质疑到信赖

一次“反转”挽救百万生命

“没人能对我的生活指手画脚”
“它严重限制了自由”
“被扔出去总好过被困在车里”
“系安全带是非常糟糕的想法”……

如同许多改变人类生命进程的创新一样，三点式安全带在诞生之后的相当长一段时间内面临着嘲讽与挑战，人们质疑这项“限制人身自由”的装置是否有存在的必要。

自1959年被推出后，三点式安全带的推广，包括针对佩戴安全带的立法，持续面对着公众和媒体的质疑。《纽约时报》更是在





1986 年对安全带立法评论道：“这是侵犯人权”。

随着三点式安全带普及面积越来越大，权威机构陆续拿出一系列数据例证，甚至质疑者的亲人、朋友在交通事故中被安全带挽救，这时人们才真正意识到——安全带就是生命带。

以至于在 2009 年三点式安全带诞生 50 周年之际，世界卫生组织 WHO 为之庆生，表示它已挽救了数百万人的生命，是人类历史上最重要的公共卫生与安全干预措施之一。

根据世卫组织的报告，全球每年因交通事故死亡的人数达到 135 万。而根据国家正在推行的“一盔一带”安全守护行动的官方资料，正确使用安全带可以减少 60%~70% 的交通事故死亡率。

也就是说，如果没有发明和使用三点式安全带，全球每年因为交通事故死亡的人数将可能超过 330 万。从 330 万到 135 万，安全带每年挽救的远远不止这 200 万个生命，而是与他们相连接的无数个家庭的快乐与幸福。

这正是因为沃尔沃汽车——一家源自北欧的汽车企业，并未如常规商业机构那样，通过安全带相关专利构筑起自身竞争力的“城墙”，而是向全世界无偿开放了三点式安全带的专利。

时至今日，每一声清脆的安全带扣合声响，都在传递沃尔沃汽车对于生命的关爱。

从三点式安全带到后向式儿童安全座椅，从被动安全、主动安全到智能安全，几十年来，沃尔沃汽车发明和应用了汽车工业一半以上的安全配置，一直被追赶，从未被超越。

1970 年，沃尔沃汽车成立了事故调查小组，通过对真实交通

事故进行深入分析,寻找提升车辆安全性能的最佳途径。

2000年4月,瑞典国王宣布瑞典工业史上最昂贵的投资之一——沃尔沃汽车安全中心落成。这里拥有世界上设施最先进的企业汽车碰撞试验室。如今这个可以模拟各种真实事故的巨大试验场已进行了数千次的实车碰撞试验,保存着无数珍贵的车辆碰撞信息数据,只为人类和汽车更加安全。

但仍有很多事实与数据亟待被更多人注意到——仍有近四分之一的国家,汽车安全带佩戴率低于50%;仍有约62%的低收入国家和46%的中等收入国家没有要求汽车驾乘者使用安全带;在中国,仍有相当一部分驾乘者未能形成使用安全带的习惯……

2019年,是三点式安全带发明的60周年。沃尔沃汽车还像60年前那样坚信,社会进步和道路安全得优先于经济收益。于是在这一年,沃尔沃汽车决定再做一件回馈全人类的事:提出“E.V.A.沃尔沃安全平等行动”的倡议,向公众无偿开放中央数字图书馆,让大家都能更便捷地获取沃尔沃汽车累积了几十年的安全知识,来提升整个社会的道路安全。

今年6月,沃尔沃汽车成为“上海‘一盔一带’文明交通安全守护行动”公益合作伙伴,以实际行动普及交通安全知识,帮助市民树立良好出行习惯。这是沃尔沃汽车作为企业公民对社会责任的践行,同时也是其安全理念的进一步延展和丰富。

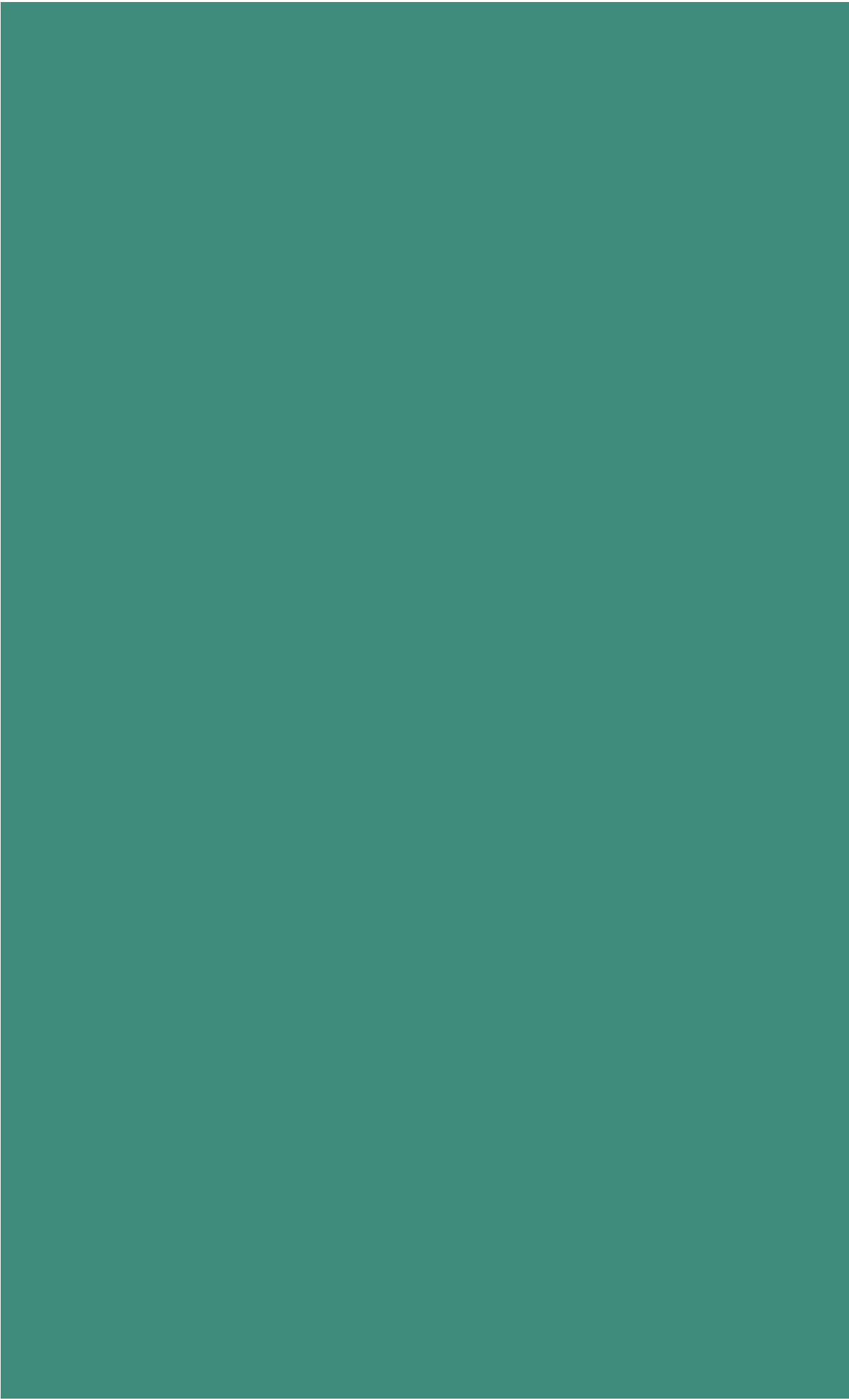
你会看到越来越安全的交通,就像每辆车上标配的安全带那样理所当然。

但每一个理所当然背后,或许总有一个伟大的动机。

沃尔沃汽车将安全的平等性放在一切的首位,因为当车祸发生时,每个人都应该有幸存下来的权利。

从过去到未来,沃尔沃汽车始终以人为出发点,坚守初心,用最全面的保护和呵护,与安全带所挽救的“百万生命”们一同,去创造更加美好的生活。





人文智慧

张文宏、陆雄文： 共生与共生 复旦大学EMBA开学第一课



陆雄文

复旦大学管理学院院长
复旦大学管理学院市场营销系教授
复旦大学EMBA《服务营销与网上营销》授课教授



张文宏

复旦大学上海医学院内科学系主任
复旦大学附属华山医院感染科主任
上海市新冠肺炎医疗救治专家组组长

编者按

一场疫情，令原本稳定的社会运行遭受冲击，我们又应该如何构建真正稳定的“共生与共存”关系？危难之际，更能锤炼将帅之才；困局之中，尤需探求致胜之道。复旦大学EMBA 2020级开学第一课，从社会现象回归管理本质，以人文思考滋养商道思维。

PART 01

陆雄文：疫情之下，我们有很多的教训，但首先一点就是让我们更懂得理性、专业、客观、独立判断和科学精神的价值。今天，我们隆重地邀请一位大咖来给我们做第一课的演讲。他就是著名的复旦大学传染科病主任张文宏教授，他也是复旦大学华山医院传染病科主任，也是复旦大学医学院内科学系系主任。

从他的演讲当中，更好地来帮助我们去思考人生，思考社会发展，思考人类共同的命运。欢迎张教授！

张文宏：人类的历史是非常短的。智人走出非洲，估计是6-10万年前，在此之前，人类还有几百万年的进化史，再往前推，有灵长类的发育，有哺乳类的发育，有鸟类，有两栖类，爬行类等很多的类别。在这个时间轴上，病毒待在哪里？事实上，病毒是一个非常简单的生命

体,简单到它就由两样东西组成:一张皮,蛋白组成;里面一个芯子,基因、核酸。

病毒自己不具备独立扩增的能力,它有可能会在很寒冷的气温里面保存很多年,只是它不会扩增。然而,当它进入人体或者任何一个生物体,包括鸟类、哺乳类、爬行类等,它遇见核酸和蛋白以后就可以组合,获得复制能力。所以其实病毒很早就存在了。

而人类对病毒有所认识的时间是非常短的,短到什么程度? 19世纪中叶人类才发现了细菌,之后才是病毒。当时有个叫巴斯德的人收到他女朋友送的显微镜。天才人物都有一种喜好,就是东看看西看看,巴斯德就用这个显微镜第一次发现了细菌。

过去巴斯德就一直认为,空气中有很多会致病的、有毒的东西在。因为当时欧洲人认为,世界上最干净的地方是阿尔卑斯山,巴斯德就带着一个骡队驮着很多瓶子去了。瓶子里密封了很多烧过的琼脂,保证里面是很干净的。到阿尔卑斯山山顶,他把盖子打开,在那挥两挥,然后把盖子盖起来,再带到实验室放在温箱里面。显微镜就看到瓶子里开始长东西,这就是细菌的菌落。所以他当时就得出结论,世界上所有东西变腐败就是这个东西造成的,人生病也是因为这个东西到身体里去了,所以这是人类历史上第一次看到细菌,而且得出了一个细菌致病的理论,这是感染病学的启蒙。

到19世纪末的时候,俄罗斯的一个科学家在德国工作,他发现世界上有一种病叫烟草花叶病。烟草的叶子上会腐烂,但是腐烂的东西是什么? 在显微镜下居然看不到。有人说这可能是一个很小的细菌,他就做了一个细菌过滤器,把烟草花叶碾碎,然后过滤,把过滤后的菌液放到琼脂里面,看到细菌也不生长,但把这些菌液再放到另外一株健康的烟草花叶上,这株健康的烟草花叶又开始腐烂了。当时他就认为,这是一种比细菌还要小的致病性颗粒。人们后来给它命名为“virus”,第一个病毒的概念就出来了。人类发现还有比细菌更小的生物体存在,但是因为它太小了,一直看不见,只知道有这样一种东西,后来人类发现很多的病都跟它有关系。

病毒对人类最大的一个改变,影响最深的是什么时候呢? 1918年,在整个欧洲出现大流行病,当时人给取了个名字叫“西班牙女郎”。一开始的研究是错的,人们在因病致死的病人尸体里解剖分离到细菌,觉得应该是它,这个细菌在有血的培养基上面长得很好,长得像一个条索,就称之为流感嗜血杆菌。后来发现真正的致病因子与这个细菌没有关系,而是比这个细菌还要小,因此就给它取个名字叫流感病毒。但是当时人类对流感病毒一无所知,第一没有电镜看不见它,第二基因技术还没有发展起来,测序测不到。最终这个病毒全世界大流行,引发全球大约五千万到一亿人的死亡,当时全球一共十七亿人。所以可以想象当时的惨烈程度,那个时候真的是实现了群体免

疫情之下,我们有很多的教训,但首先一点就是让我们更懂得理性、专业、客观、独立判断和科学精神的价值。

疫,世界上至少有一半人被感染过,感染超过50%以上的人,就具有群体免疫了,所以经过两到三年的时间,流感慢慢就被控制住了。

控制住了以后,每年有时候会来一次小的流感,再过几年来一次大的流感。当时都不知道为什么有时候会暴发小的流感,有时候暴发大的流感。我们也不知道这是哪种类型的病毒,也不知道它的变异。直到二十世纪中叶,1952年基因的发现,这时人类开始认识到分子生物学,有电镜能看得见病毒,再后来有了基因的扩增技术,就可以把病毒的基因给扩出来。这个时候就到了人类对病毒发现的大暴发的时代。

在这次新冠暴发之前,我在北京讲过一次课,讲什么叫作“有限的人传人”?它是H7N9(禽流感)的一个例子。当时在上海是世界上第一次发现成簇的病例在暴发。当时就发现很奇怪啊,老公感染了老婆也不一定感染,但是如果女儿或者儿子感染了,母亲大多数都感染。这时候我就感觉到母爱是非常了不起,只有一个人对病人的接触到了非常密集的情况,病人所有的分泌物都是你去处理的时候,你才会感染。这种传染叫limited transmission,就是有限的人传人。

H7N9全部来自于家禽市场,我所有的病人全部是家禽市场接触活鸡的,当时在中国只做一件事情就全部搞定,就是把鸡的交易市场全部给关掉,不许吃活鸡,全部吃冰冻的,over。那是不是这个病毒就失踪了呢?没有。这个病毒继续会在鸡、鸭身体里生存。所以自然界的病毒,你想把它消灭掉是很困难的,很难根除。那你肯定会问,今天好像没有H7N9了嘛?因为有了疫苗。

急性的传染病不能在一个生物体里面长时间生存,它又得繁衍传代下去。人类永恒靠什么,也是靠传衍。

病毒的复制,要么永生化,要么有独特的存在机制,要么就是急性的病毒,就回到了这次新冠。所以很多人问我新冠会不会在人类社会永生?这就涉及到几个问题,第一个自然界有没有这个病毒?第二个它在人身上有没有永生化?第三,如果都没有,我们要如何阻断它一代代地传下去的能力。

新冠的传播链你能阻断吗?现在看起来好像已经采取了非常严格的social distancing(社交隔离),社交隔离做得厉害一点,传播就低点;社交隔离做得不够,它就来一个小的爆发。那你说接下去应该怎么办?等疫苗对吧?流感也有疫苗,但是流感不是照样有吗?是什么原因啊?

人类不一定都喜欢疫苗。在美国至少有五分之一的人是反对打疫苗的,英国至少有六分之一的人说新冠疫苗来了我也不打。你不打我们就不能建成免疫屏障。他们认为在人群当中建立免疫屏障,使得一个急性感染的病毒传不下去,它就被你消灭了。今天的状况下,如果没有疫苗,它是不会被根除的,所以大家一直说要找到自然界的传

播源,这是很重要的。历史上只有一个病毒被我们根除了,就是天花。1980年的时候人类就宣布根除天花了,全球接种疫苗,那时候的人类都比较老实,觉得这个传染病非常烈性,世卫组织说要接种,所有人都接种。

有一个接近被消灭的是脊髓灰质炎,另一个世卫组织一直想把它消灭的病毒是 German measles 麻疹,麻疹的传播率太快了,我们建了免疫屏障的速度跟不上它传播的速度。所以麻疹一直流行,这就是病毒的生存之道。

回到这次新冠,新冠现在是以比较快的一个传播速度向世界蔓延,如果我们不采取一个非常严格的 social distancing(社交隔离),又没有疫苗,这个病毒有可能会一直传播下去。好消息是这个病年轻的人死亡率很低,五十岁以下病死率会低于10%,死掉的人90%都是五十岁以上的,10%才是年纪轻的人,年纪轻的人死亡还是属于看病看得太晚了,所以大家觉得有恃无恐。所以美国年轻人有句名言就是 I got coronavirus, I got coronavirus. 翻译成中文就是我得了就得了。但你可以对老人也这么讲吗? 美国85岁以上的人得了,有一半人就要死去。所以这个病毒社交隔离要做,完全不做是不行的。

没有沟通就没有传染病,但是如果全部隔离掉,就会经济崩溃、很多人失业,很多人要跳楼,死去的人更多了,巨大的社会问题就出来了。所以将来这个社会如何与病毒共生共存,老陆出了一个非常好的题目。这个病毒短期内解决不掉,在这之前社会将如何作决策,是非常重要的考量智慧的一个问题。

PART 02

陆雄文: 张教授作了非常精彩的演讲。他的演讲里面有好几点,我觉得很有感慨。

一、病毒其实一直在。

病毒其实一直在那边,它传播了、它感染人了,人致死了,甚至还会流行。我们要去发现这个病毒,然后才可以去对付这病毒。如果我们没有技术去发现,没有去研究它的病毒致病致命的机理,我们就没法应对它。所以我们要敬畏自然,要尊重科学,用科学的方法去应对。所以张医生为什么会那么的受欢迎,我觉得前提是他的出发点就是敬畏生命,敬畏自然,尊重科学。这次疫情我们受到那么大损失那么大的灾难,全球都在反思,让我们更知道什么时候都不可靠自己的盲目,过于自大的自信做判断。要尊重专业,尊重专家,从科学出发去找到问题所在,然后想办法去应对。

二、很多病毒无法消灭,甚至与人类共存。

有些病毒是可以被消灭,但很多病毒无法消灭,甚至于病毒还会

找到与人共存的永生的一个机制,那我们怎么去应对它,尽管张爸没有讲具体的策略,但是也给了我们很多的路径的选择。我觉得他在平时演讲当中,在电视前、在网上,呼吁大家多喝牛奶,多吃牛肉,多吃鸡蛋的时候,我感觉到他真的是非常有人文情怀的,对生命重视,他讲科学讲道理。提醒我们真正尊重生命,尊重科学,不仅做好防御措施,也要增强体质。

三、真正的知识分子。

我特别感动的是,作为医生来讲,他不仅自己在救死扶伤第一线,而且他用自己的良知,用自己的责任心去大声疾呼,为政府献计献策,跟民众做科普,告诉大家,应该做什么、不做什么。第一次我听说张文宏教授,其实是在镜头前,他说,共产党员先上。我觉得这种对人民的生命的热爱,对自己责任的明确感知和担当,让人民很喜欢他。我觉得这是真正的知识分子。

古时候,我们有一个传统,叫学而优则仕,但是我觉得真正的知识分子,不管他在什么岗位上,他都尊重专业,遵循专业,有风骨,有担当,有独立的人格和独立的判断。这点也是张教授给我的启发。回到我们EMBA同学当中来,作为管理学院的学生尤其EMBA同学,我们本身都有了很好的大学的训练,然后有企业经营的成功,有些同学还是企业家,你们为社会创造财富,自己也获得财富。但是这只是人生成就的第一步。为什么呢?因为财富,其实一个人能够去享用的、一个家庭去享用的是有限的,创造财富主要的还是为社会。为社会创造财富,是我们的责任,是我们的使命。

作为管理学院学生,尤其我们EMBA同学,我觉得你们会需要有更大担当。今天我们在疫情之下讨论共生共存,与病毒共生共存,其实我们也要讨论企业与社会的共生共存问题。我们要活在当下,要活过当下,疫情让很多中小企业遭受了很大的挫折,甚至有些企业因此倒闭了,所以我们的基本责任是要让企业能够活下去。企业能活下去,这不仅是你个人的责任,不仅是企业本身的责任,也是对社会的责任。你继续活下去,你的员工不失业,你继续能为社会创造财富,创造利润,创造税收,政府有了财政收入,能够更好地去造福人民,建立防卫体系,给贫困的孩子更好的教育,你都在为此作出贡献。所以把企业办好,让企业能够得到某种程度上永生永存,其实是一种社会责任。

学习管理知识,不仅用商业模式创新,管理创新、还有科技创新来驱动企业的未来发展,这是我们应该选择的道路。这也是你们选择到复旦管理学院来学习的目的。我们老师,同事们一起来为大家创造这样的平台。在未来企业发展当中避免挫折,避免各种陷阱,更好地去应对各种挑战。疫情对整个社会所有的行业几乎都造成重要的影响,这影响让我们更加清醒地认识到学习的重要性。

我们要学习很多未知的知识,不能因无知而胆大,不能盲目去做

决策。听了张教授的演讲以后,我觉得我们更加要警醒,更加清醒。管理是科学,管理也是艺术,所以我们用科学知识去探讨解决问题的方案的时候,去寻求发展道路的时候,我们要以科学知识为基础,去做出科学的判断。这也是刚刚张教授最后讲的,很多的国家在防疫抗疫方面有不同的策略,今天还很难说谁做得最好,我想疫情以后,我们可以做些比较研究。各个国家政治,经济,历史,文化传统不同,所以选择道路可以各有不同,我们可以相互借鉴,但是这个前出发点都是要尊重科学,尊重专业。在这点上,我们搞企业搞管理也是一样的道理。

从这个意思上来讲,EMBA学习今天是第一课,EMBA学习,为大家展现了一个走向未来的一个大方向,就是理性,专业,科学。在这基础上结合大家的经验,用艺术的方法去创造性的去设计解决方案,去设计战略,我觉得这也是我们企业家们有创新有创造力的地方。

最后我想说疫情还没有完全过去,我们仍然在疫情笼罩之下。疫情以后,全球的政治经济,包括文化生活各方面都会发生重大的变化。为此,我们要做更多的准备。这个准备的出发点就是学习,而且这是对未来最好的投资。所以我也希望我们同学们能够静下心来,认真学习课堂知识和课堂外的知识,不管是管理学院提供的专业知识,还有管理学院提供的更多的丰富的医学、科学、文化、哲学、历史等等各方面知识来丰富自己来强壮自己,提高自己的免疫力,提高自己的竞争力,我觉得这才是我们学习的价值。

我希望通过未来两年甚至更长时间的学习,大家能够提高自己企业的免疫力竞争力,提高自身的发展能力。不仅有我们张教授这样的医学专家来给大家传播医学知识,防护很多的病毒提高自身免疫力,同时让企业也变得更加强壮,这样国家民族会有更大的希望。所以我希望今天张教授的演讲能够给我们更多的思考更多启发。我自己听了以后非常的有收获。希望大家同我一样感同身受,谢谢大家。

陈引驰： “自由而无用”里 蕴藏着一个超越自己的机会

文 / 陈引驰

复旦大学中文系教授

编者按

“不为无用之事，何遣有涯之生？”有时候，当我们放下一些对名利、权势等“有用”之物的执念，在一些无用而美好的事情上寻找乐趣，反而更能感受生命的自由与自在。9月25日，“君子知道”复旦大学EMBA人文商道讲堂以“无为与逍遥——庄子的哲学智慧”为题，特邀教育部长江学者、复旦大学中文系陈引驰教授讲解这个题目。以下为陈引驰教授的讲座分享。



道家有多重要？

中国人的哲学体系就是儒、道、佛三家。大家都知道，庄子是道家的代表。那么，道家在中国传统文化中重不重要？我们需要在比较之中来观察。

在儒、道、佛三家中，佛教其实是非常成功的。大家都知道，佛教来自印度，后来传入中国，成为中国传统文化中很重要的一部分，可以说是“化客为主”了。中国人的信仰世界，佛教的信徒比道教更多。佛教最鼎盛的时代就是唐朝。同一时期，道家也非常重要。因为唐朝皇帝姓李，他们认为道家是同宗，就把道家排在首位，之后是儒家和佛家。但即便是在唐朝，佛教的寺庙也比道观多，和尚也比道士多，这一点，从统计数据上就能看出来。

虽然佛教如此成功，但中国真正本土原创的还就是儒、道两家，我们可以用比较的立场去观察儒家和道家。在过去的半个世纪里，有两种说法比较流行：

儒家对中国文化是非常重要的，与历史文化的结合也是最紧密的。

第一种是儒道互补，相反相成。

从个人来说，儒家是进取的、积极的，道家相对是谦退的。我一直说，儒家是做加法，道家是做减法的。两者落到某一个人身上，往往是这样的：文人“达则兼济天下，穷则独善其身”。这个“达”是“发达”，指能够在社会上发挥作用，而“穷”则是“不得志”的意思。对个人来讲是这样，中国历史上一些重要人物，都如此，对整个文化脉络而言，也是这样，儒道互补，这个观点是有一定道理的。

另一种说法是“道家主干说”。

对于“有”和“无”的问题，这一类的抽象哲学思辨，道家比儒家厉害得多。举个例子，大家都知道黑格尔，他是非常重要的哲学家。他就曾说过，从哲学史来说，孔子是一个实际的世间智者，在他那里没有思辨的哲学，只有善良的、老练的道德教训，得不到什么特殊的东西。这个话讲得挺刻薄，但我们要知道，黑格尔是从哲学立场上讲的，所以他会认为孔子没什么了不起，老子比他了不起得多。所以，对老子，黑格尔有很多分析，孔子则是一带而过。

但是你作为中国人，站在中国的立场上，哪个更重要？我不得不承认，儒家很重要。儒家确实是主干，没有儒家，中国文化是不能想象的。我们也同样不能想象，没有老子、庄子的中国文化会是什么样子？

儒家对中国文化是非常重要的，与历史文化的结合也是最紧密的。说这话，我不是站在思辨哲学的立场，而是站在经验的立场。儒家不是孔子脑袋一拍想出来的，他是在历史中生长出来的。儒家的观念已经不用学习，从小到大，你的父母、家庭、社会环境中都有，没有人会特别告诉你，这是儒家的想法。但道家可能得学，比如说，别紧张、要放松、要保持距离，要有超越的眼光，佛要学，道也要学。儒当然也要学，但在很大程度上，两千年间，日常生活中，孔子都在那里，他的影响实在太大了。对中国几千年的影响，儒家的是第一的。

但道家就不重要吗？肯定不是。如果超出中国，讲“人类共同体”，要在世界多元的传统文化的视野里来讲，道家的影响绕不过去。很简单的一个例子，大家可以统计，在翻译为外文的中国经典中，老子的译本远远超过《论语》。跳出中国文化，道家肯定要比儒家影响大，《老子》比《论语》影响大，他是思辨性的，讲了更抽象、更普遍的观念。

“儒道互补”对，还是“道家主干”对？在我看来，这不是一个层面上的事，不必争。在中国文化当中，儒道互补，当然是正确的，而且不得不承认，是以儒家为主。

道家怎么想的？

道家到底是怎么思考问题的？“天、地、人”是中国文化传统中的一个观察角度，从这个层面上比较儒道两家，可以凸显道家的特点。

从“天”的角度看：

这个“天”是对整个宇宙、自然的看法。道家的视野要比儒家的宽广很多。

儒家观察的是中国文化的“现实精神”，是“人世”。孔子说，“鸟兽不可与同群，吾非斯人之徒与而谁与？”孔子一生狼狈，周游列国。别人劝他隐退，他说，我和鸟兽是无法在一起的，我是人。他关注的主要是人。打开《论语》，你就可以看到，“学而时习之，不亦说乎？有朋自远方来，不亦乐乎？人不知而不愠，不亦君子乎？”这些都是和“人”有关的，全是围绕人间社会的。孔子最重要的就是现世。你看道家，《庄子》打开第一句：“北冥有鱼，其名为鲲。鲲之大，不知其几千里也；化而为鸟，其名为鹏。鹏之背，不知其几千里也；怒而飞，其翼若垂天之云。”“鲲”其实是“鱼籽”，以前说“鲲”是大鱼，其实是不对的。庄子的话天南海北，讲到哪儿是哪儿。庄子把鱼籽说得那么大，可见鱼有多大？他还说过，古老的大树以“八千年为春，八千年为秋。”树很长寿，而人只有百年之寿。儒家的观念主要是针对人间的，而道家，比如《庄子》，翻开书是一个很大的世界，而且是一个自然的世界。

从“地”的角度看：

第一个角度是“天”，接下来是“地”。这里的“地”不是地理，而是人间的制度。儒家讲制度建设，注重秩序。而庄子是破坏制度的，他有一个很有名的篇章，《外篇》里的《胠篋》，这里面就讲，每个人都会把钱放在箱子里，用锁链、绳子捆起来，很牢固。但这又有什么用？防小偷不防大盗，小偷打不开锁，大盗扛着箱子就走了。所以有时候，一种制度，可能是助纣为虐的。道家是要打破制度，甚至极端到“无君”。文学史上“竹林七贤”之一阮籍曾经到一个地方去做官，他从来不理政务，到了一个地方，就把衙门的墙全部拆掉。中国原来的建筑，是外面望不到里面，你会觉得高深莫测。阮籍就把墙拆掉，大街上的人一眼就能看到大堂上的人。道家认为，把层层叠叠的建制拆掉，简单化，那是最好的。

从“人”的角度看：

从“人”的角度看，儒家和道家是非常不一样的。儒家很清楚，君君臣臣、父父子子，要克己复礼，“礼”就是秩序。“礼”是强调差别的。儒家的“人”不是个体的“人”，是从关系来讲人。哈佛大学的杜维明教授曾简明扼要地指出：儒家看人，是将人作为人际关系网络中的一个点，一提到某人，就说他是谁的儿子，谁的父亲，谁的先生。道家不是如此，道家更多关心个人。儒家说，杀身成仁，舍生取义。而庄子强调个人，认为保全自己的生命是非常重要的。儒家的逻辑是，你要完成自己的生命，有时候就得以死成就，只有死了以后，你才是人，因为你保守了作为人的那一点区别于动物而活着的东西，比如仁，比如义。但道家不这么想，道家认为，只有活着才是个人，死了就不是人了。

在这里,我不是说儒家和道家哪一个是对的,只是希望通过对比让大家看到,两家背后的逻辑是不一样的。

老庄有何不同?

道家里头,老子和庄子差别也很大。把老、庄放在一起讲,是从汉代开始的,早前人们并不认为他们是一家。

老子的思想核心,基本上是把所有的世界都看成二元对立的。他说,“有无相生,难易相成,长短相较,高下相倾,音声相和,前后相随”,所有都是相对而言的,不是绝对的。

老子认为,所有相反的两个方面都是“返”的,也即,都会向对方转化,没有一个能够固守在一个方向不变。老子说,柔弱能够战胜刚强,水滴石穿。他这个想法不只针对人间社会,也针对自然界,他是把两者都打通的。老子说的很清楚,“人之生也柔弱,其死也坚强”、“草木之生也柔脆,其死也枯槁”。刚出生的小孩很柔软,要很当心地抱着,到老了以后,人就变得很刚硬,像草木那样枯槁。

老子说,“将欲歛之,必固张之”;你要它合起来,先打开。“将欲弱之,必固强之”;你要把他给削弱了,先要让他强。“将欲废之,必固兴之”;你要把他打下去,先把他抬起来。“将欲夺之,必固与之”;你把它夺过来,就要先给他,都是相反的。老子说,要“知雄守雌”,要厉害,就要先站到雌伏的地位上去,“知白守辱”,要清白,就要先站到阴影里。总之,人要站在事物转化的潮头上,顺势而上,不能显山露水走到前面。这就和跑马拉松一样,要夺冠,一开始要在第一梯队,但不能冲在第一个,到后再冲刺,否则就完蛋了。

为什么道家看得开?因为它有一个很高远的视野,看得很远。道家把自然和人放在一起看,对宇宙、自然、世间有一个整体的看法,再从这里面来看人。儒家是把人和其他分开来看,儒家认为,人是万物之灵,而道家认为,人是万物之一。

当然你读了庄子,有些领悟,也不是说就能让你考进清华,也不一定能解决你公司实际的困难。只是,这些事对你的意义和影响会有不同。哲学有时候不是解决问题,而是把问题转化了,或者说,在更大的视野当中看,事情的意义就转变了。

何为道家无为?

今天我们常说“采取‘无为’的态度,超然的态度”。庄子的“无为”,很大程度上是一种行为哲学,或者政治哲学。一句话,不是所有人都可以“无为”的。“无为”什么?比如,如果我是一个好的系主任,我应该对系里的教授“无为”,但对校长,我没资格“无为”。校长让我干

什么,我不干,那怎么行?

教授也是。我对教授“无为”,教授对学校应该有所作为,要好好上课,好好写论文、做科研,不能吊儿郎当,什么都不干。这个“无为”不是什么都不做,而是顺势而为,不揠苗助长。

“有为”和“无为”是有分际的。“下与上同德则不臣”,什么叫同德不臣?都无为,臣子在哪里?下属在哪里?具体干活的人在哪里?都无为,那怎么行?如果上下都有为,“上与下同道则不主”。大家都有为,要你国君干什么?要领导干什么?

什么叫“黄老政治”,亲近无为,基本理论就是“上无为而下有为”。上面无为,能够让下面充分作为,让下面发挥长处,尽到责任,而上面只是一个整体掌控,不能介入具体行动。就像蒋介石,如果一个电报打到团部,说你应该怎么打,那肯定是打不过毛泽东了。办事要按照具体情况,审时度势,上下都有为,直接就搞坏了。

道家“无为”的精神影响非常大。道家抽象地讲“无”和“有”的关系,“有”生于“无”,“无”比“有”更重要,无为更关键。包括“虚”、“实”的关系,“神”、“形”的关系,哪个重要?“虚”重要,“神”重要。

什么是“虚”?老子举过一个例子,我用大白话说,就是做陶艺。最重要的不是这块土,重要的是“空”,是当中的中空部分。这个器具之所以成立,有用,是因为“空”的部分,而不是因为“有”。你造一个房子,钢筋、水泥这些都很重要,但是老子回过头说,这房子是因为有门、有窗,才是人住的地方。虚实、有无,就是这样的一个结构。

人也是如此。“虚”也很重要,把人生填满,人就完蛋了。西方人也说,真正的思想是产生在闲暇中的,天天都很紧张,把自己填满。这个可能很好,但这样的话,你永远是下面的,而不会是上面的。“虚”可能在具体工作上没用,在眼前的事情上没用,但从长远来说,是有用的。

道家所讲的“虚”、“无为”,就是“神”。一个社会的政治也是这样,你不能所有都塞满、掌握,这也是非常危险的一件事。对个人来说,也是如此。

“自由而无用”?

“自由而无用”好像已经变成复旦的一个标签了。对于自由大家争议比较少,复旦的校歌里也有。但自由的概念非常复杂。最重要的、特别是在学校里需要的,是精神的自由,这恐怕也是庄子讲的意思。对庄子来讲,或者对绝大部分人来讲,个人都是很卑微的,在这个世界上有很多局限,有的人有可能达到自如的境界,可以“从心所欲不逾矩”,但大部分人都是有限制的。所以最重要的大概是精神的自由了,这点特别重要,这是我们能够把握的。生在这个世界上不可能完全自由,每个人都有局限,但是你不能在局限当中思考问题,在局限当

中看待你周围,或者看待自己。你有的时候要抽离,不能做“朝三暮四”的猴子,要尽量做养猴的狙公,要从更高的角度来看待这个世界。

无用,字面上来讲就是没什么用,学了庄子,学了文学有什么用?从实际的世俗的角度看,可能确实没用,因为不一定能够直接帮助你什么。庄子讲精神上的自由,我们不妨在这个前提下来看待无用。“无用”第一次出现是在《逍遥游》,庄子和惠子两个人是辩友,惠子说我种了一个大葫芦,这个葫芦那么大,装水装进去承受不住要破的,而如果切成两瓣变成瓢,太大了舀水也不能舀,所以这个葫芦就没有用。

庄子的回应很有意思,说你这个人怎么脑子这么不行? 心里面都长草了,你不通。这个葫芦不能装水,那把它绑在身上,像救生圈一样作为浮水的工具,浮游于江湖之上,这不是很好吗?

庄子讲“无用”,可以说是他的智慧,他是在更高层次上看这个问题,不能落实在一个很具体的层面上。惠子依凭的是惯性的思维、封闭的思维,葫芦通常是这个用处,不能派这个用处它就没用。庄子也承认这一点,但是它能浮游于江湖之上,不也是很好吗? 浮游于江湖之上也是人生很重要的部分。各位工作很紧张,你觉得不需要旅游、闲暇,而是一年365天都工作?

庄子批判惠子,落实在后者固执于太实际、太固有的观念,如果你换一种思维方式,你心灵是开放的,你可以换一个角度来处理,这个无用对你来说可能就很有用。《庄子》里讲过,小的迷惑是失去路径,大的迷惑是失去方向。人生这条路谁都没有走过,找到大的方向有时候就是要虚涵些的、高远些的盘算。所以你怎么能轻易判断什么是有用,什么是无用呢?

彭希哲：后疫情时代 重新审视中国社会的老龄化问题

文 / 彭希哲

复旦大学文科资深教授

复旦大学公共管理与公共政策研究国家创新基地主任

编者按

新冠疫情在全球已经有超过4000万确诊病例，死亡人数超过110万。在这个时候讨论人口老龄化有一些特别的意义。“君子知道”复旦大学EMBA人文商道讲堂请到著名人口学家、复旦大学文科资深教授、2017年复旦管理学杰出贡献奖获得者彭希哲，为大家讲述在新环境下应对中国人口老龄化的思考。以下为根据速记整理的主要内容。



疫情冲击养老服务产业

应对老龄化是一个很大的题目，老龄社会形态的影响涉及到一个国家经济、政治、文化等各个方面。我今天讲的主要聚焦在老年服务体系。

老年人的免疫系统比较弱，新冠病毒更容易通过攻击呼吸道的粘膜细胞感染肺部，总体来说受新冠影响风险最大的是老年人。这次新冠疫情也暴露出对老年群体的忽视。

当人们面临公共安全危机，或者说面临紧缺资源在不同人群当中分配的时候，常常会看到对老年人的年龄歧视。最近有个跨国家的调查，有一个问题是说当两个人都要做心脏手术，一个30岁、一个70岁，你觉得应当给谁先做？有很高的比例说不应当有年龄歧视；但还是有近一半的人觉得应当先保证年轻人，老年人可以往后拖一拖。这实际上就反映了不同国家和社会对不同年龄段人群的心理预期和价值观，这直接反映了老年人的地位，也影响到有关老年人的公共政策、公共服务发展等。

新冠疫情造成经济下挫，对养老产业有很大冲击。养老机构存在巨大的病毒感染风险，据《华盛顿邮报》报道，在美国，长期护理场所人口只占总人口的1%，但新冠导致的死亡占了死亡人数40%以上。隔离、消毒等使得养老机构的运营成本加大，资金链发生短缺、甚至断裂，居家养老服务也由于社会隔离等措施陷入了暂停。

疫情对于老年人还有其他的影响，WHO的研究说发生在家庭场景、护理机构中间针对老年人的暴力增长，网上针对于老年人的诈骗激

如何针对老年群体提供更好的公共服务、或者是商业市场的服务，相关的企业机构、社会团体怎样共同发展，这是国家治理现代化的重要内容，也是市场发展的重要领域。

增,原来很多线下的场景转到线上了,老年人一定程度存在数字鸿沟,这个数字鸿沟就会造成老年人被欺诈的个案不断增加。还有社会孤独、年龄歧视、性别不平等,老年妇女在这个过程中受到的伤害会比一般其他的老年男性更严重一些。

新冠疫情对所有人、所有的企业都有影响,但对老年人的影响会更大一点,老年人在社会中总体来说是弱势群体,和这个群体相关的服务机构总体来说是比较薄利微利的企业,相对来说,为老年人服务的企业运营模式也是比较脆弱的。如何针对老年群体提供更好的公共服务、或者是商业市场的服务,相关的企业机构、社会团体怎样共同发展,这是国家治理现代化的重要内容,也是市场发展的重要领域。疫情也给很多以网络为基础的老年人服务机构一定的拓展空间,为未来养老产业发展带来了非常好的建设基础,比如健康码就是最重要的数据基础。

中国老龄化的两个特点

社会老龄化是怎么形成的?最主要两个原因,生育率下降、寿命延长。以65岁为标准,当人口中老年人的比重超过7%,就进入老龄化阶段。当然在某一个具体地方也可能和迁移有关,比如说上海,如果按照户籍,老年人口已经超过总人口35%,但如果是把所有的上海常住人口都算里面,老龄化程度比重庆、四川还低,因为上海除了1400多万的户籍人口,另外有近1000万外来人口,其中超过85%都是劳动年龄人口,一下就把上海老龄化的整体程度冲淡了。

有些人觉得中国是从实行独生子女政策开始生育水平下降的,实际上不是。1970年代实施“晚稀少”的生育政策,晚婚晚育,少生优生,那时生育水平就开始快速下降,到1980年9月25日,中共中央发布公开信,全面鼓励大家只生一个,但整个80年代生育水平一直在波动,直到92、93年前后,生育水平才进一步持续下降,并长期维持在低生育水平上。

除了生育率在不断下降,预期寿命也在不断延长。从1840年到2020年,全人类的预期寿命一直在持续增长。到底人类的寿命有没有增长极限?科学家还没有定论。未来如果把基因治疗、基因编辑等应用进来,就很难说我们的寿命增长会有极限了。

在2015年,已经有六十多个国家和地区进入老龄化,按照联合国的预测,到2050年会有157个国家和地区进入人口老龄化。这是一个人口变化必然的过程,也是社会经济发展的过程。社会经济越发达,人就越不想生孩子,或者生得少,寿命则会延长。全世界各国和地区或迟或早都要进入人口老龄化。

中国于2000年在全国范围内进入了人口老龄化阶段,但是像上海1979年就进入老龄化阶段,而像青海这样的地区,到现在还没有进入老龄化阶段,这说明中国不同地区间的差距是非常大的。

中国老龄化的特点：

一是老年人口数量特别巨大。

中国现在有2.6亿老年人口，今年、明年、后年，老年人口增长会出现一个平台期，到2023年后又开始出现快速的生长。出现这个平台期是因为在“三年自然灾害”期间，中国少出生2000万人，此后在1963年及以后又是一个出生高峰。所以从2023年到2040年前后，差不多20年的时间中国老年人口将有急剧增长，这个状况一直要持续到2050年前后达到顶峰，之后由于存量减少，增量也减少，整个中国老龄人口的规模会逐渐减少。

二是老龄化的速度特别快。

65岁及以上老人占总人口增长的比重达到7%是进入老龄化阶段，14%已经是老龄社会，到21%就是深度老龄化。在法国、瑞典、英国等欧美国家，差不多100年的时间才完成这个变化；但是像日本、泰国、韩国和中国，只用了30多年时间就完成了发达国家要100年时间完成的老龄化进程。

这里最主要的问题是，发达国家可以用100年的时间慢慢适应老龄化的进程，慢慢调整各种社会政策，包括劳动力市场、养老金平衡、公共医疗等，但是对于中国来说，要在30年的时间里，把对老年人的社会保障公共医疗服务从无到有建起来的，而且在这个过程中已经在面临老龄化的挑战、面临老年人口的快速增长，人们感觉到的老龄化的负面影响也会特别大。随着人们对健康的要求提高，也会带来对养老金、社会保障越来越多的压力。

原来说独生子女家庭是“421”模式，再往前发展，两个独生子女结婚了，上面有父母，有初老人，有老老人，下面有1-2个小孩，这就变成新的家庭结构模式，家庭养老模式整体能力就不够了。所以我们经常说为什么要有社会养老和公共养老服务，因为纯粹靠家庭没有办法支撑这么大群体的老年人，必须要有社会化的养老服务部分替代补充我们原来传统家庭的养老。

老龄化过程中给公共卫生的压力无疑是巨大的。我们希望通过“健康老龄化”，通过预防而不是扩大医疗来缓解这种压力。如果还是跟原来的医疗模式重医疗轻预防的话，看病难、看病贵永远解决不了。因为老年人越来越多，对公共医疗的需求越来越大。如果老人的退行性疾病能够尽量发展慢一点，通过合理的饮食，良好的生活习惯，能够让人的良好的身体状况尽可能延长一点，公共卫生体系的压力才会大大地减少。预防的钱比起治疗的钱绝对是少得多。以美国为例，美国3%-5%重疾病的人要用掉美国公共医疗资源50%，实际上在中国的医疗体系中也是一样的，都是最少数的人用掉最多的钱。

我们研究老龄化不仅要强调“优生”，还要“优死”。有研究表明，在发达国家一个人去世前卧床不起的时间大概是3个月，中国人平均是3年。这和东西方对死亡的态度不同有关。中国人的传统观念是“好死不如赖活着”，其他的文化可能会说去天堂了或轮回了。中国人在生命最后

阶段生存质量、死亡质量是很低的。英国《经济学人》智库发布过一个死亡质量测评,中国在80个国家中排名71位。中国老人到死的时候也没有尊严,也没有健康,把家里一点财产全部消耗掉,孩子也弄得筋疲力尽。这里面牵涉到一个伦理和死亡哲学的问题,是一个非常重要的社会问题。

如何应对老龄化?

从老龄化本身来说,主要影响的是人口的结构,劳动力减少,劳动力人口老化。在2012年,整个中国潜在的劳动力供给已经开始到达顶点,过去8年中,劳动力供应总量在下降。但对于我们并不都是坏消息,劳动力的数量在下降,但是劳动力质量在提高,最主要表现是受教育年限在提高。1997年一年招收大学新生是100万,2017年后每年招收的大学生有700-800万。在20年的时间里,大学入学人数翻了7倍。按照人口比例,大学入学率已经超过50%,所以农民工越来越少是必然的。

因此劳动就业市场会出现问题,大学生的就业每年都将会是一个难题,而简单劳动力、农民工的短缺也会是长期的现象。这里又涉及到科学技术的发展对劳动力供求平衡之间的影响。曾经有研究认为,人工智能的发展,未来10年会对中国60%的行业职业产生影响,60%的工作岗位会被人工智能替代,包括律师、记者以后可能都会面临被替代。AI和互联网技术会造成对劳动力需求的降低,也会使得未来劳动力的劳动生产率提高,这两个因素能够在一定程度上弥补因为老龄化造成的劳动力资源短缺,抵消掉部分因此而产生的对经济增长负面影响。

应对老龄化挑战要不要延长退休?以前网上一个调查95%左右的人和人都反对延长退休年龄。但是从整个国家的发展,经济可持续角度来说,不延长退休,整个经济没有办法维持下去。这里有一个生命周期的收入与消费问题。

中国人花在孩子教育中的费用非常高,但到老了以后消费降低严重,这和其他发达国家不一样。不同的发展阶段、消费模式,对经济发展会产生不同的影响,消费引导的产业是不一样的。不过研究认为老年人自己不舍得花钱、却愿意在孩子身上花钱这种状况可能很快就会改变,特别对老年服务产业来说。新的老人群体尽管可能不会马上像西方国家的老年人那样有大量的消费,但是不会像过去的老年人一样,挣的钱舍不得花,房子要给小孩,钱也要留给小孩。我们老龄化研究的时候发现,老年人并不是铁板一块,有很大的异质性,他们的消费模式,社会参与的行为都是不一样的。

社会要有再生产,前提是储蓄要大于消费,有储蓄才能转化为投资。那么这个时候你投资的增长,就是说你一辈子生产出来的东西要超过你消费的东西,然后有剩余,这个剩余转化为投资,才会有扩大再生产。这是最基本的经济学原理。现在由于教育的普及,一个人读完硕士、

博士差不多就要到快30岁才开始工作,后面如果还是在原有年龄退休,实际的工作年份是大大缩短了。那么怎么在缩短的工作时间中,保证创造出足够你自己一辈子用的那部分收入呢?如果你工作时间大大缩短,收入的增长又没有超过能够覆盖掉你前面受高等教育的时间应当获得的收入,肯定一辈子的收入不能覆盖一辈子支出的。上海的女性平均可以活到86岁,她前面20几年都在读书,工作到55岁,退休后还有30年要活,前面25年父母在养她,后面的30年是养老金在养她,等于人生中只有三分之一的时间是在工作。这种状况下任何一个国家都没有办法能够保证每个代际都是公平的,保证养老金能够维持,经济增长能够维持。

和延长退休年龄有关的就是怎么定义老年人,如果从身体状况来说,我们现在的能力和体能,60岁相当于过去50岁,70岁相当于过去60岁,因此有很多医学研究和社会科学研究来论证为什么老年定义要改变。奥地利国际应用系统科学研究所专家认为可以按照未来能够存活多少年来确定老年标准。他们提出,那么如果平均预期寿命是80岁,倒推15年,那就是65岁算老年人,如果寿命延长,老年的起始年龄也随之延长。之所以倒推15年,是他们考虑按照15年领养老金,这个制度精算是能够平衡的。另外有一些学者,包括复旦的学者,建议按人生的比例,把一辈子分成20%老年,20%小孩,那么中间的60%就算是中年人、年轻人。这些有关老年人定义的研究是在一定程度上扩大政策应对的空间,营造理性的社会氛围。过去说年过半百就是一个老汉了,现在你50岁就说自己是老太或者老汉,大家觉得很奇怪,这就是观念的变化。

我们对老年人的尊重,并不是说从工具的角度来看他有没有价值,而是这个群体在他们年轻的时候,为我们后辈的成长,为我们国家的建设做出了贡献。所以在一定程度上,对于老年人的服务是对他们过去对国家、对家庭贡献的一种回报。

当然老年人对自己的价值也可以更充分地发掘。如果50多岁就退休了,也没有去给家里带小孩,闲下来确实容易感觉对社会没有什么贡献。对于老年人歧视,最主要就是的老年人不再生产,没有经济价值、社会价值,对他的投资也不会有更高的回报,在这个概念中间产生很多对老年人的歧视。那么就需要创造一种有利老年人的氛围,让老年人能够受到终身的教育,能够保持就业的能力,始终能创造价值。

日本提出一个概念叫作“没有退休的社会”。意思是说人的能力在任何年龄都可以发挥。日本开出租车的司机几乎没有年轻人,都是70岁左右的老人。发达国家没有像我们说的空姐、空少,都是空大妈、空奶奶这个年龄段的。退休实际上是工业化时代的事情,因为是工人,当你体力不行了就要退出,农耕时代其实也没有退休的概念。现在到了信息化时代,可能退休的概念会慢慢越来越淡薄。

我们的社会也要做好准备,让这部分中老年人的劳动力继续发挥作用。比如大量的脑力活动,做志愿者,年轻的老人照顾年老的老人,或

者是到学校里帮助小孩子做一些教育,做一些手工劳动……社会本身在帮助老年人的价值发挥方面还是有很多应当做的。

推动老年服务体系建设

前面我讲的是从学术研究角度,应对老龄化应当要注意的一些问题。下面我再跟大家讲讲国家的应对。

2019年11月21日,中共中央国务院印发了《国家积极应对人口老龄化中长期规划》,提示了未来10-15年时间政府大概要做的事。国家希望在快速老龄化到来之前的这两三年里,能够把制度安排、产业体系、老龄事业的框架搭好,多部委相继发了很多关于推进老年服务体系建设的文件。

第一、全生命周期概念。

这个规划的核心是在年轻的时候,你就要为你的养老做好准备,个人要做好准备,家庭要做好准备,国家也要做好准备。这里有一个全生命周期的概念。

第二、要改善劳动力的有效供给。

教育体系要分流,一部分是大学体制,另一部分是职业教育,还有发展终身教育等。就业中介公司要更好地发挥作用,让劳动力的供求之间实现有效的连接。

第三、打造高质量的为老服务和产品供应体系。

未来中国老年的产品、服务和相关产业会成为中国未来经济增长的一个重要引擎,甚至有的学者是把它跟中国的城镇化放在同一高度来看。

第四、要加强应对人口老龄化科技创新。

人脑的功能已经通过科学技术方法得到延伸和扩展,我们过去读书的时候要记住所有的知识点,现在不需要,只要会用网络一搜索就可以找到。未来人脑的功能是否能够通过科技创新得到进一步拓展。

第五、构建养老、孝老、敬老的社会环境。

老年人要公平地分享社会发展的成果;也要能够积极地参与社会经济的发展。我们过去只强调老年人要公平地分享成果,但是我们对老年人社会经济参与是基本不说的。老年人能够尽可能自食其力,当他们需要照料,需要经济的支持、社会的支持和心理支持的时候,社会能够给他提供,这两者实际上是平衡的关系。

关于放开生育的问题,从我现在得到的信息来说,不太可能在十四五期间鼓励生育,但是我们有可能把现在生育的限制进一步去除。现在生三个小孩还是要罚款,我们是希望未来应当让每个家庭都能够自主地生育,选择少生或者多生。从全社会来说,最好平均生1.8个,这样相对来说比较稳定,劳动力下降也不是那么严重。

对于养老服务体系来说,我们可以看到纳入法治化、多元化,重心下移有一些新的趋势。对于养老服务来说基本上是三种模式,一种是居家养

老,一种是社区养老,还有一种机构养老。居家养老,过去以为就是在家养老,可以不需要别人任何帮助的,其实居家是指老人居住在家里,但是有专业的社区为老服务机构来提供服务的。社区养老包括日托中心、老年综合服务中心等,老年人可以寄住,有服务,这些东西我们把它叫社区养老。

机构养老我们比较好理解,就是养老院或者是护理院。这三种主要模式实际上都是有利有弊,适应不同人群。我们过去一般强调“9073”,90%的人是居家养老,7%是社区养老,3%是住在机构里面养老,实际情况不会那么的严格区分。老人丧失生活自理能力的时候,是需要大量的照料,光靠子女、一般的钟点工也没有办法解决,需要专业的,包括医疗机构长期照料的照料。过去我们有五险一金,很快在十四五期间我们还会有长期护理险。长期护理险2016年开始试点,现在已经开始第二轮的试点,说明在实践上我们还没有找到最好的方案。也可能不会有统一的全国性标准,这个还在研究和发展过程中间。

在长期照护中间,最大的难点是认知障碍,通俗的说法是“痴呆”。阿尔兹海默症是认知障碍中最主要的病因。按照世界阿尔兹海默症机构的相关统计,中国有近900万人有比较严重的认知障碍,到2035年会有1600万。到现在为止,世界卫生组织没有任何一个药能够治疗老年认知障碍,老年认知障碍也是不可逆的。过去养老机构一般是不收这类老年患者的,要送到精神病院去。未来老年认知障碍将是对老年服务最大的挑战。

上海现在60岁以上的户籍老人有518万,占户籍人口的35%,比重已经非常高了,整个上海人口老龄化的速度要比全国快很多,未来每年大概会增长25万-30万的老年人,最高的时候会到680万人。上海在推进养老服务方面,除了前面说到的基本养老模式,还有医养和康养相结合。医养是在养老院中设医疗机构,老人有绿色通道,有什么疾病马上到医院去看。另外推进15分钟服务圈,建立综合服务中心,提倡嵌入式养老,老人不离家、不离亲、不离群,让老人在熟悉的环境中、在亲情的陪伴下,在原居地养老,这个是比较理想的状态。康养实际上更多是旅游养老。不管你是做的房地产,还是旅游、文化、养生,未来在这里会有很多的商业机会。不过到现在为止,在专业的养老服务领域,还没有找到特别理想的盈利模式,实际上大家都在摸索。国企、房企都在介入,一些新兴的创新企业、互联网企业也在加入,思考面对这么庞大的人群、巨量的服务需求,怎么找到商机。养老服务企业不可能成为暴利企业,做得好是可以持续的。上海政府对养老服务有足够的重视,也有足够的能力整合资源,通过政策的支持、保障的供给、需求的评估,还有监管、保障等五个系统“五位一体”共同来推进养老服务产业的发展。上海推进“六个提升”就是设施提升、功能提升、质量提升,业务水平、支付能力等等。养老服务平台能够把养老的需求、养老的供给整合在一起。区块链的技术、大数据库、物联网智能穿戴……这些和养老服务怎么匹配,有很多企业在做,也有一些成功的经验。

旅居养老近几年也成为旅游行业积极发展的养老模式。这是一种新型的养老模式,特别适合高龄之前的老人作为居家养老和机构养老的补充,也是遵循健康养老的目标。

还有就是异地养老,上海人经常说在上海很方便,服务照顾很好,不愿意出去。但是在中心城区,类似老的静安区,常住人口28万人,将近40%都是老年人。这个地方怎么建养老院?没有办法的。这时候你要让老年人获得良好的服务,又能够有支付得起的成本,异地养老就成为一个增加的可能选项。比如说上海、江苏、浙江、安徽,已经有深化长三角区域养老合作,你到外地那些经过认证的养老机构居住,上海所有的待遇都能够享受,生活成本比较低,服务不一定差,因为是通过上海民政部门认证的,素质、资质都跟上海一样。包括医疗、医保异地看病都是能够认同的。这对国家、对上海、对外地,对有老人的家庭都是有利的东西。

如果从我们企业的角度来说,目前主要的房企都布局养老地产,万科、绿地、恒大、复星、万达、泰禾、华润等都有养老地产的项目,业务逐渐从房地产转型到房地产、健康、养生、医疗的整合,越来越多元化,变成养老公寓、养老社区这样的模式。大企业可以做,中小型的房地产企业一定程度上也能做,可以根据自己的特点在不同的地方,如果上海拿地的价格太高,可以在上海周边找到一些,特别在长三角一体化过程中间,在示范区、临港新片区等价格洼地,还是可以进入养老地产。养老保险产业、养老理财产品这几年也有比较大的发展,国家在推进养老金融业务的发展,会给一些政策优惠。与智慧养老相关的智能穿戴也有很多企业在做。可以是一个终端产品的生产者,也可以做一个平台的集成者,也可以做整个产品、整个体系的创造者,这个过程中除了硬件之外还可以生产很多软件,未来养老产品应用的科技会有很大的发展。上海做的嵌入式养老服务有很多,养老服务中心可以提供很多基本的帮助,比如基本的服务场所和服务网络,产品如果能够进入它的服务平台,同样也是能够创业的。老人待在家里,通过社区机构各种各样嵌入式服务,不用给老人以及家人带来太多的麻烦,这样的服务未来还有很大的空间。

跟发达国家相比,中国应对老龄化有一些特别的制度优势或者是文化优势,比如说在中国养老服务始终是政府主导的,西方国家是市场主导的。政府会来布局养老的事业,投资养老的机构,它也会采用政府购买服务的形式,帮助小微企业来提供养老服务。养老金不够了,把国有资产盈利的10%转拨给养老金。在这个过程中,中国政府用来应对人口老龄化能使用的资源,没有一个发达国家能相比。虽然我们觉得老龄化的形势比较严峻,面临很多挑战,但是相对来说资源更多。

中国有悠久的养老、孝老、敬老的文化。所以习近平总书记特别重视家风、家训、家教,强调家庭,不管社会怎么变迁,家庭总是社会的基本细胞。通过文化把中华民族能够凝聚在一起,能够把家庭凝聚在一起,也能够为解决养老实践中发挥很多的作用。十四五期间以家庭为目标的家庭政策体系也有望得到大的发展。



二人行必有我师

复旦-台大EMBA项目十年记：

积跬步至千里 推动两岸商业发展和文化交流

编者按

2010年,复旦大学与素有“台湾第一学府”之称的台湾大学联手打造全球顶级中文EMBA项目——复旦大学—台湾大学EMBA项目。作为大陆和台湾地区合作开办的首个EMBA,该项目直接推动了海峡两岸教育、人才、商业的交流与互动,在教育界和工商管理界享有“海峡两岸第一班”盛誉,成为两岸在教育领域成功合作的范例。

今年,复旦-台大EMBA项目走进了第十一个年头,持续为两岸经济交流、文化交流贡献着自己的力量。我们邀请项目的创始人和见证者分享项目的十年历程,讲述他们改变的、和改变他们的复旦-台大EMBA项目。

陆雄文

复旦大学管理学院院长

复旦大学-台湾大学EMBA项目是两岸官方授权合作的第一个硕士学位项目,具有里程碑式的历史意义。2010年,时任台大管理学院院长洪茂蔚和教授们认识到两岸和平发展是大势所趋,复旦管理学院的教授们和我认为台湾社会经济、商业企业有大陆可以学习借鉴的诸多方面,我们很希望通过合作来培养两岸和平发展所需的高层次人才,通过推动两岸教育的交流合作,进而推动工商业界和整个社会经济各方面的交流合作,探索两岸共同进步繁荣的道路。

经过10多年的发展,我们为两岸培养了600多名企业家和高管,他们在各行各业都担任着领导者的角色。台大历任院长都非常支持这个项目,这也代表着两岸一大批知识分子对历史趋势的认识和把握,代表着秉持理性、专业、智慧去洞察未来的知识分子们的远见、视野和担当。

两岸的同学、校友都给予了这个项目非常正面的肯定。我曾经访

问过台湾工商业界和政界不少有识之士,也跟大陆很多官员、企业家交流,他们都认为从两岸发展长远的历史维度来看,这个项目必定会留下很深的印记。他们相信两岸应该有更多的合作,应该遵循和平发展的理念,尽管两岸不同群体仍有一些政治上的纷争和歧见,但是大势是不会被改变的。这样的想法也影响着我们同学、校友企业产业链的上下游,包括供应商、研发机构、客户及消费者。我们也有校友设立奖学金,来鼓励两岸大学生交换留学。

我相信人类要追求自己的幸福未来,一定能够去克服现在的挑战,一定能够回归理性,回归两岸合作共赢的正道。所以对这个项目我坚定不移地给予支持。这个项目在大陆也越来越受欢迎。大陆同学通过跟台湾同学的相处,学习和交流,对他们有了更深的理解。台湾工商业的很多经验,尤其是科研和供应链、生产制造的结合,把科技成果转化成为生产力的很多做法非常有成效,对大陆正在蓬勃兴起的科创事业有很大的借鉴意义。我也借这个机会向我紧密合作过并结下深厚友情的台大历任院长,洪茂蔚院长、李书行院长、郭瑞祥院长,还有现在的胡星阳院长致意、致谢,感谢他们对这个项目的倾心投入和充分支持!我对这个项目的未来是充满信心的!

徐喆

复旦大学EMBA项目主任

复旦-台大EMBA项目打开了两岸企业家彼此了解、相互学习的窗口。同学们回归到最简单、最自然的状态:通过充分的交流,理解彼此的想法,做事的风格。过日子、交朋友、做生意,这是最简单也是最鲜活的底层逻辑,而且你会发现当人跟人对彼此的文化和心灵有了充分的了解,是不会有那么多想法和误解的。

十年来,复旦-台大EMBA项目通过自己的力量改变着这个世界,

改善两岸文化隔阂。企业家们在这里收获了许多正向的收益,到对岸的同学企业参访、进行商业合作、增加投资……这些交流不带有什么政治色彩,却是最符合普通民众利益的。虽然这个班每年只收30个台湾企业家和30个大陆企业家,但十年的孜孜以求,至少改变了这了300大陆企业家和300台湾企业家对彼此的看法、做生意的方式,进而影响到他们员工、他们的消费者,已经是个不小的成就。我们常说“不积跬步无以至千里”“勿以善小而不为”,非常精确地诠释了这种民间的力量:看似微弱,但走得扎实、走得健康。复旦-台大EMBA身体力行地诠释了“争执没有赢家,和平没有输家”,对两岸经济推动、文化交流、民众互相理解,做了非常好的注解。

所以这也是最好的平台,有了十年来这600个企业家种下的善因,复旦-台大EMBA班的新生们可以站在他们的肩膀上,充分享受两校日趋完善的课程体系、雄厚的教授资源,以及前辈学长们交流理解、融汇贯通的成果,让愿意为两岸商业发展、文化交流做贡献的后来者在这里收获更多,这也是复旦-台大EMBA能为两岸企业家提供的价值,也希望有更多企业家与我们一起种善因、得善果。

刘启群

台湾大学EMBA执行长

台大-复旦EMBA项目经历了十年的发展,在台湾EMBA教育和工商业教育领域的影响越来越大。两岸各行各业精英、高阶主管都聚集在这里,这些学生的成就、视野决定了这个项目的高起点。

台大-复旦EMBA班也是两岸工商界连接最为紧密的项目。在我们的招生分享会上,有学长就提到,尽管在大陆经营了很长时间,但是对大陆的了解还是泛泛的;是从读台大-复旦EMBA开始,通过与同学的坦诚交流,打开更多的管道,才开始对大陆有深入的认识,发现很多东西都是超乎想象的,反过来看台湾的视角也会更加丰富。

台大-复旦EMBA的转介绍率是极高的,进来的学生几乎都是校友推荐,也从一个侧面反映出这个项目的认可度,相信它未来的影响力会越来越大。目前台大-复旦EMBA的校友遍及各行各业,我们也很希望能把更多校友资源打通,让大陆同学可以充分享有台大EMBA的校友资源,台湾的同学也可以享受复旦EMBA的校友资源,持续加强这个项目的互动和影响力。

蒋松

首届复旦-台大EMBA班主任

复旦EMBA早年也会有台湾同学加入,但每班数量不多,在大陆学

生中他们也不太表现自己,所以很难看出这个群体的个性。而复旦-台大EMBA班由复旦和台大分别在大陆和台湾各招收30名学生,人数“势均力敌”,个性就完全展现出来了。最初的台湾同学普遍比较活跃,善于表达自己,热衷于和老师互动。而大陆同学到了不惑之年,在课堂上多数都比较沉静,有想法不太愿意表达,你能明显看出两个群体的区别。但两年下来还是有很大变化。一个班级越活跃,这个班级的成员往往越有自豪感,可以很好地交流和融入。大陆同学不论是企业老总还是高管,普遍都变得更积极,彼此都会改变对方很多东西。

过去台湾的企业家在大陆基本没有多少私人的朋友,大陆企业家也是如此。两岸企业家间比较密切的交往可以说就是从复旦-台大EMBA班开始建立的。同学们轮流去两岸的企业参访、聚会、深入交流,从理解到欣赏再到融合,建立了很深厚的友情。台湾学生每次会很真诚用心地安排很多活动,创造很多交流机会。这种感情一直延续到毕业之后。

正因为台湾同学和大陆同学结下了深厚的友情,才有了台湾特力集团董事长何汤雄和烟台麦特集团总裁盖方共同发起捐赠“复旦大学特力屋奖学金”这样的佳话。何汤雄向复旦大学捐赠100万元,资助100位复旦学生去台湾交流;盖方向台湾大学捐赠100万元,资助100位台湾大学学生来大陆学习,促进两岸教育交流。

复旦-台大EMBA项目十年记：

融汇两岸菁英 为企业发展注入新活力

编者按

2010年,复旦大学与素有“台湾第一学府”之称的台湾大学联手打造全球顶级中文EMBA项目——复旦大学—台湾大学EMBA项目。作为大陆和台湾地区合作开办的首个EMBA,该项目直接推动了海峡两岸教育、人才、商业的交流与互动,在教育界和工商管理界享有“海峡两岸第一班”盛誉,成为两岸在教育领域成功合作的范例。

今年,复旦-台大EMBA项目走进了第十一个年头,持续为两岸经济交流、文化交流贡献着自己的力量。我们邀请项目的创始人和见证者分享项目的十年历程,讲述他们改变的、和改变他们的复旦-台大EMBA。

奖学金成就一段佳话

何汤雄

特力集团董事长

2010 复旦-台大EMBA班

2009年我来专业经理人之后,我成为特力集团的总裁,等于进入半退休状态,不用再参与每天的日常营运工作,可以找些自己想做的事情来做。当时台大EMBA执行长黄崇兴老师说要办一个复旦-台大EMBA班,嘿,我一听这是两岸的名校,又有机会拿到两边的学位,那我兴趣就来了,我就说:好,这个可以试试!

回想起来,这个班的师生,真是菁英之选,尤其复旦的老师,讲了很多当时的实际案例,像联想收购IBM个人计算机、互联网未来的发展等等,真是获益良多。我要是能早点学到,还是对自己早点有帮助的。

记得第一次在台湾上课,有很多大陆同学都是第一次踏上台湾的土地。我们的山东同学盖方先生,第一次来到台大就很爽快地当场决

定捐赠人民币一百万元,奖励台大学生到大陆大学读书,每次补助学生五个月的生活费,每月两千元,等于奖励一百名学生!哈,他这个想法真的很棒吧,他是复旦的,竟然到我们台大的场子来扬名立万;我这个台大的班长,也老实不客气,我也宣布捐赠人民币一百万元给复旦,一样也要帮助一百个复旦的学生来台湾念书!这算是一段有趣的故事,实际上后来也成就了许多青年学子的跨海求学之路,算是对于两岸交流做出一点点的贡献,也为我们这个班留下一段佳话。我们这个班的同学直到今天仍然是很好的朋友,班上大大小小活动,两岸同学的出席率很高。

几年时间下来,累积来台的人数越来越多。同学们也很有心,后来制作了一本纪念册给我,留下了很多情意真诚的话,让我这个老人家心里很感动。我们贸易业务经常与大陆供货商有往来,一次公司同仁告诉我,新来的供货商联络人知道是和特力做生意,兴奋得不得了,原来她在大学的时候因为奖学金来过台湾,所以对特力的印象特别好。

享受工作,保持乐观

戴玮

家乐福中国副总裁

2013 复旦-台大 EMBA 班

在复旦-台大 EMBA 学习期间遇见了各种各样的同学,有自己创业做老板的、也有职业经理人、企业高管,还有很多台湾的“富二代”。台湾同学都非常热情开放,跟他们在一起感到很舒服很放松。和他们交流,有时候像镜子一样,会让你更好地认识自己。我有时候会把这些交流所得和我的同事、家人分享,让他们更加了解我。

读复旦-台大 EMBA 最大的收获,是让我更懂得享受工作和学习

的过程,并保持积极乐观的心境。管理不仅仅是对企业而言的,夫妻关系、家庭关系也需要经营。我平时没有太多时间管孩子,唯有以身作则、努力工作,希望给孩子树立一个榜样,让他了解如何做一个负责的、对社会有用的人。这种正面的心态也影响了他,孩子一直以快乐的心态面对学习,学习效率很高。

在疫情中,我们也努力在危机中寻找发展机遇,积极转型,通过与苏宁合作开发线上业务,提供同城一小时达、半日达等服务,线上销售额同比提升150%,在为消费者提供便利的同时,也找到商机。

变革与稳健中寻求平衡

蔡秉融

宜芝多创始人

上海八融食品有限公司董事长

2018复旦-台大EMBA班

现在读书和过去不一样。创业没几年那会儿年轻气盛,只挑感兴趣的课读,现在觉得弥补知识体系的短板更加重要。我做面包烘焙起家,技术市场判断我比较强,但是有些方面比如财务就比较薄弱。透过EMBA系统性的学习,更能看明白公司的不足。

我们台湾同学和大陆同学的风格还是挺不一样的。大陆同学更年轻,他们敢闯敢拼,更愿意去资本市场淘金,企业要是收益不错就卖掉,更迭很快;台湾学生做产业的比较多,普遍追求的是怎样把企业做成常青树,五十多岁还属于中坚力量,风格通常也是求稳定的。这个项目的学习也是大家相互了解、彼此取长补短的过程。

这次的疫情像一面照妖镜,让很多企业看出了自己战略上的问题。宜芝多的店80%都是布局在地铁站附近,所以第一季度营收受影响比较大。我们也考虑拥抱互联网、开发新的产品。中小型企业在大市场里不小心就会翻船,得在变革与稳健中寻求平衡,活下去就要重新出发。

融是复旦-台大EMBA的突出特点

许先越

华硕电脑股份有限公司 全球副总裁

2018复旦-台大EMBA班

来读复旦-台大EMBA前,我在台湾政治大学读过EMBA。当时的一个学姐是2017复旦-台大EMBA班的,她觉得这里很不错,推荐我

读。近年华硕在中国大陆的业务占比越来越高,利润贡献超过三分之一,我觉得有必要对大陆市场有更深入的了解;电商在大陆的演进也很快,可以说走在全世界的前列,激发了大众消费习惯根本性的变化,我也觉得这是未来的发展趋势,所以读跨两岸的复旦-台大EMBA很有必要。

在政治大学读EMBA时,同学会按相似的行业背景编成小组;复旦-台大EMBA则没有采取这种形式。背景相似的同学沟通起来会更同频,背景不同则更能了解来自不同行业的不同观点。复旦-台大EMBA保持着大陆和台湾同学融合交流、上届与下届班级垂直融合的特点,“融”的个性很突出。

刚进复旦-台大EMBA班,给我最直观的感受就是大陆同学普遍比台湾同学年轻,这反映了大陆经济发展快,给年轻人机会很多。入读EMBA的同学都是有所成就的,也保持着谦虚开放的心态,通过他们我更多了解到新时代的消费群体在想什么。

复旦-台大EMBA的老师都有很丰富的企业实战经验,老师理论实践都能讲,会教我们如何规避一些风险,让我收获很大。过去对大陆的了解都是出差时蜻蜓点水走马观花,读复旦-台大EMBA后,与大陆的老师 and 同学充分互动,对彼此的理解更深了。其实越是有不同的观念、越是有不理解,越是要加强交流,沟通是消除隔阂最好的方法。



徐喆
复旦大学EMBA项目主任



葛剑雄
著名历史地理学者
复旦大学资深教授



包季鸣
复旦大学管理学院教授
EMBA项目学术主任



郑琴琴
复旦大学管理学院教授
企业管理系副系主任

“行戈壁,观自在” 复旦大学EMBA领导力课程完美收官

在实践中学习商道,从人文中汲取能量,外观天地,内修自在。2020年10月,为期5天的“行戈壁,观自在”?复旦大学EMBA领导力课程在敦煌完美收官。本次课程由著名历史地理学者、复旦大学资深教授葛剑雄,复旦大学管理学院教授、EMBA项目学术主任包季鸣,复旦大学管理学院教授、企业管理系副系主任郑琴琴3位名师领衔,8位戈教全程支持,吸引了来自不同年级的近百名EMBA同学参与。

商道人文 融汇贯通

莎士比亚说“一千个读者就有一千个哈姆雷特”,一千个人的脚下也有一千种戈壁。为什么复旦大学EMBA要在戈壁上开设以“行戈壁,观自在”为主题的领导力课程呢?

复旦大学EMBA项目主任徐喆老师表示:“行戈壁,观自在”领导力课程,是复旦大学EMBA课程体验问道模块里面一个非常重要的部分。复旦大学EMBA一贯倡导“商道人文”双线并行的治学理念,我们认为新生代企业家除了要了解商道,也要接受人文的教育,这样才能达到治理现代企业的高度。今年是复旦大学EMBA开设本次课程的第二个年头,相较于去年,课程也进行了升级和调整。我们认为,人生当中会有很多微创伤能够增强你的免疫力,而戈壁正是这样一个会造成

小小微创伤的绝好机会和场域。我们经常说“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行”。所以把同学们从教室里带到戈壁这个独特的场域中，获得沉浸式的体验，去感受这个场域带给我们的力量，在挑战体力的同时，看自己内心没有机会去细想、去沉淀的那些东西。这一路历程看似孤独，但是对于我们做企业的同学来说，这是让你不断地觉察自身的路。”

著名历史地理学者、复旦大学文科资深教授葛剑雄老师认为：“人类不可能预测未来，面对这个无序的世界，怎么办？根据历史的经验，只有巩固信念，才能在碰到哪怕前所未有的困难时，尽量激发自己的潜能，寻找一切有利因素，即使暂时受到挫折，还继续会努力。当然了，要达到信仰的程度是不容易的，需要通过理论与实际，知行结合不断的提升。”

复旦大学管理学院教授、EMBA项目学术主任包季鸣老师解释：“企业发展、人的成长都是有边界的，这个边界就是我们认知的边界，教育的根本目的就是使人发生转变。在戈壁上寓教于体验，通过体验、通过行动来实现一个人的开悟，通过开悟，来实现领导力的提升。我们真的是来挑战戈壁的吗？真的是来征服戈壁的吗？不是，你从来都不可能真的征服戈壁，很多人来了又走，以为征服了戈壁，但戈壁还是几千年前的样子。你是来请戈壁帮助你征服你自己，征服自己的无所敬畏，征服自己的知难而退，实现自己能力的升华，更重要的是实现自己精神的升华。”

复旦大学管理学院教授、企业管理系副系主任郑琴琴老师补充：“今年我们新加入了角色认知、新加入了挫折矛盾等等环节，这样的任务模式设计，其实跟企业或组织是非常类似的，在企业经营当中，很多时候都是按照既定的规划和线路来走，而面对重大的不确定性，更能够考验一个团队的领导力和决策力。”





在三天的徒步过程中,小队中的每个角色都会有各不相同的角色任务,考验同学们在面对多目标和信息不对称时如何在内部进行信息交换和决策平衡。在“巧渡流沙河”任务中,每个小队可以选择自力更生、自行渡河,也可以与竞争对手达成合作,快速建立自身优势,但同时也将面临着更激烈的竞争。在徒步第三天接近终点时,突然发生了不可预测的危机事件,犹如疫情对社会商业局势所带来的不确定性,每一个团队都面临着新的挑战,也拥有了弯道超车的机遇。

在这些任务环节中,不仅考验团队从最初的互不相识开始,是否能建立起自身强大的免疫系统,同时也考验领导者的坚韧、敬畏、信念和人文关怀,不同的领导风格和精神面貌,在经过三天的课程之后,呈现出了完全不同的团队文化。

本次课程中,复旦大学EMBA的老师们也全员参与了徒步挑战,野蛮其体魄,文明其精神。其中,教授们更是身体力行、言传身教,76岁的葛剑雄教授完成了32公里的徒步,69岁的包季鸣教授完成了20公里的徒步。此外,每天晚上三位教授还坚持完成了共计6门课程授课。其敬业精神令在场所有的同学感慨,充分践行了复旦精神。

戈教相伴 教学相长

戈壁经验丰富且对于复旦精神有充分理解的戈教团队依旧是本次课程的一大亮点。8位来自于复旦戈A队的老戈们,以一种新的身份重上戈壁,他们作为“戈教”,融入到了各个队伍中,过程中,他们是陪伴者,身体力行地与师弟师妹们一同赶路、一同感悟;他们是引领者,用先行的脚步,引导同学们的深邃思考;他们是观察者,客观入微,见所未见;他们也是共创者,教学相长,共同成长。他们是戈友,更是助教,不仅成就自己,更成就他人。

要赶路 更要感悟

赶路和感悟是完全不矛盾的,我们同样肩负着这两个任务。



观天地,天地有大美而不言。

穿越一望无际的戈壁大漠,行走于原始生态的山涧草地,用脚步丈量最真实的自然风光,茫茫戈壁中感悟那些年的人生,在自然与人类的交织下获得力量。(18春3班 施健)

浩阔繁星,沧海一粟。(18秋2班 严栋)

观众生,二人行必有我师焉。

才离开已然开始想念,一辈子的兄弟姐妹。享受身体的磨砺,感受团队的磨合,体会各种不确定,记忆永存,回忆永恒。(18秋1班 史晶)

人生本是一场愈行愈远的跋涉,走一段路,遇见一些人,看一处风景,修一抹淡然,积一指心宽。这些天遇见了真实的本我、美丽的星空、奔跑的骆驼、还有真挚的友情。(18秋2班 高蕾)

68km,遇见你,遇见美好,人、场、天地、众生,敬自然,观内心。(19春5班 王天祥)

观自在,要赶路更要感悟。

格局缘于认知,而认知又缘于视角,视角困于内心,若不愿走出自己的世界,那么永远只能看到自己的世界。所以脚迈出去是为了让心走出来,内观自在;看众生,发现他人的美,那么日日是好日,人人是良师。(19春1班 黄东梅)

三天完赛,征服的,不是茫茫戈壁,而是自己。人虽然渺小,但因为信念而伟大。大漠里,每个人都是那块大大小小的石子,静静地躺在历史的进程里。(19春4班 季雨松)

赶路中感悟,有太多的自我重新认知,敬畏、信仰、利他、坚持、认知,健康!(19秋2班 张迎新)

3天68公里,终点塔尔寺,是教授张开双臂的迎接与拥抱。辛苦疲累,掩不住同学们携手冲线的喜悦;纸短情长,写不完温情感人的故事,此时无关成与败,但留情怀在心间。走过戈壁,每个人都是自己的英雄。

课程虽然结束了,但赶路不会停歇,感悟也不会终止,戈友情更将历久弥新。

戈壁在心,常观自在。

