

复旦 管理学家圆桌谈


 復旦大學 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
FUDAN UNIVERSITY

草长莺飞二月天，正是读书好时节。复旦一文汇管理学家圆桌谈的“2021书单”如期而至。本期“书单”，我们邀请复旦大学管理学院李元旭教授、王安宇副教授、胥正川副教授，与读者分享他们的阅读思考与心得。

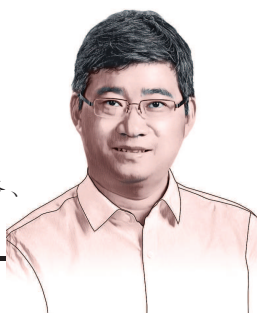
这些推荐书目中，《创新者的窘境》等商业经典，从司空见惯的商业现象剖析其中的逻辑和本质；《算法的陷阱》《人机平台：商业未来行动路线图》等则聚焦大数据、人工智能等新兴技术对于商业趋势的影响，还有《人物志》《管子》等典籍，带领大家一览东方的经济管理学智慧。



推荐人：王安宇

复旦大学管理学院管理科学系副教授

研究方向：商业模式创新、竞争与合作策略、宏观经济分析



《创新者的窘境》

作者：克莱顿·克里斯坦森

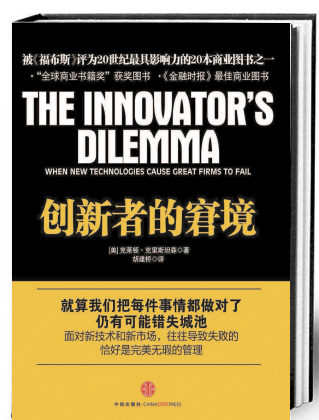
《创新者的行动》

作者：乔舒亚·甘斯

出版社：中信出版社

发展没有预见，或者无动于衷，直至发现自身市场地位受威胁时才采取行动，往往为时已晚。问题是，现有公司放弃正在给公司带来巨额利润的现有技术、产品，将赌注押在尚未得到证实的新技术上，风险太大。这就是创新者窘境的重要表现。

颠覆性创新理论的提出很快引



前麦肯锡资深合伙人理查德·福斯特研究了1917年《福布斯》百强企业排行榜后发现，七十年后仅有18家位列其中，其余82家企业已经被逐出排行榜或者在市场上销声匿迹。类似现象在多个行业都曾出现过。著名经济学家约瑟夫·熊彼特称这种新陈代谢过程为“创造性破坏”。

本书的作者克莱顿·克里斯坦森发现，这种颠覆现象在硬盘、零售、钢铁等等几乎所有产业中都出现过，是“商业世界运作的方式”，并在书中具体区分了两类创新：延续性创新和颠覆性创新。

他认为，失败公司只专注于它们认为该做的事情，即资源配置以延续性创新为导向，沿着原有技术轨道不断探索，致力于在现有顾客所重视的维度上改进产品，从而向现有市场提供更好的产品；而颠覆性创新则“另辟蹊径”，打破原来的路径依赖性，提出一种新的价值元素组合来创造新市场或重塑现有市场。

由于管理“得当”，这些失败企业对于颠覆性技术的出现和迅速

发学界和产业界的广泛关注。乔舒亚·甘斯认为，“颠覆”一词如今已经被滥用，是时候该“还原颠覆”这一概念的本来面目，重新聚焦克莱顿·克里斯坦森最初提出的问题：为什么大公司沿用其成功模式，却最终陷入困境？于是，《创新者的行动》一书诞生了。

在本书中，乔舒亚·甘斯首先定义了颠覆现象，将其与由于“经营不善、不思进取”等其他原因导

致企业失败区分开来。在此基础上，他还详细探讨了这两类颠覆来源，即需求方颠覆理论和供给方颠覆理论。前者就是克莱顿·克里斯坦森当初所提出的观点，即企业越关注主流客户的需求，路径依赖越严重，越可能被颠覆。后者涉及到结构创新，即一些创新往往需要部件知识又需要结构知识。部件知识的获取和增加方式相对简单，而结构知识是嵌入在企业组织结构中的，属于隐性知识，“根本看不见”。当新企业开发出具有新结构的产品时，现有企业往往无法及时捕捉到这些结构知识变革，有时即使意识到这些结构创新，也会因认知惯性等原因无法快速获取新结构知识，从而导致反应迟钝。

接下来，乔舒亚·甘斯讨论了颠覆性创新的可预测性问题。需求

作用的技术最终根本不会颠覆现有企业”，“现有企业和新企业具有相同甚至更多脱颖而出的机会”。供给方颠覆技术也难以事前预测，因为颠覆创新往往有多种来源，现有企业也不可能事前识别出所有来源并加以应对，也就是开发相应的结构知识。即使无法预测到颠覆性创新，现有企业也需要积极行动。

乔舒亚·甘斯认为，一家企业有两次机会应对颠覆：之前——先期采取行动和之后——后期采取行动。许多大企业采取的办法是，收购新企业或投资新技术，可以在事件发生后遏制颠覆的发生，但是这种方法成本高昂。先期应对颠覆的方法就是克莱顿·克里斯坦森提出的“成立一个新部门”，担负与新企业竞争的责任。但这种方法也有缺陷：当新部门和现有部门发生管理冲突时，企业往往无法有效化解，如果你的问题是各部门之间的协调，那么另外成立一个独立部门是解决不了问题的。

最后，乔舒亚·甘斯给出了自己的建议是组织结构创新：建立一个有利于开发结构知识的组织框架，采取融合策略，不断整合各方资源，协调技术创新各部门。这种方法可能需要企业牺牲短期竞争力、盈利能力和可持续发展能力之间的权衡，是现有企业面对的“真正窘境”。

颠覆是在位企业与新企业的博弈过程，几乎在所有产业都出现过。设立科创板并试点注册制的推出，彰显了中国对科技创新的重视程度。可以预见的是，一大批极具潜力的科创型企业将会在科创板亮相。随之而来的问题是，这些企业在不久的将来能否在新一代信息技术、高端装备、新能源、新材料、节能环保、生物医药等领域颠覆现有的企业？现有的企业又将如何防止被颠覆？相信克莱顿·克里斯坦森和乔舒亚·甘斯的著作能够给我们带来一些启发。



方颠覆现有企业有两步：第一步，颠覆性创新最初往往在一个或者若干个价值元素上表现亮眼，虽整体上不符合主流客户需求，但能够吸引边缘客户或非客户；第二步，新技术进入市场后，能够不断得以改进，产品竞争力就会迅速提升，当能够吸引足够的客户时，现有企业陷入困境。

第一步容易预测，但第二步就难以预测了，否则“具有潜在颠覆

问题成为社会关注的一个重点。

该书首先论述了目前社会和商业运作的数字化环境，在这种技术的加持下，商业运作越来越依赖于精准算法，使得商家之间的共谋成为一种可能，包括信使场景（算法成为共谋工具）、中心辐射场景（单一算法导致价格同步）、预测型代理人场景（不同的独立算法会使得获得优势效应的算法无限趋近于某个单一的算法）、电子眼场景（人工智能决策）。这些或明或暗的共谋机制使得对消费者的行为歧视成为可能，如何平衡效率与公正成为该书的重要内容。接着该书阐明企业之间竞争策略的改变，最后讨论了监管和放任的选择后果。

基本上该书倾向于强化对数字化技术“暗黑应用”的监管，在享受数字技术便利的同时，也保持社会全面福祉不至受到太多不公平的影响。该书比较透彻地讲述了数字化技术、人工智能算法影响社会伦理和消费者权益的基本经济原理，对于我们增强对社会未来发展的趋势判断有较大价值贡献。



《算法的陷阱》

作者：阿里尔·扎拉奇、莫里斯·斯图克

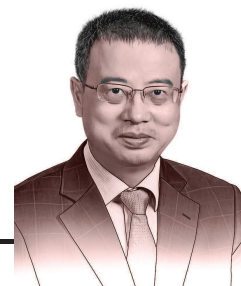
出版社：中信出版社

大数据分析 and 人工智能逐步进入社会生活各个方面，这对固有的经济社会运作机制已经产生了很大的冲击，使得算法的伦理和公平性

推荐人：李元旭

复旦大学管理学院企业管理系教授

研究方向：企业管理、东方管理



《西方管理思想史》

作者：郭成纲

出版社：世界图书出版公司



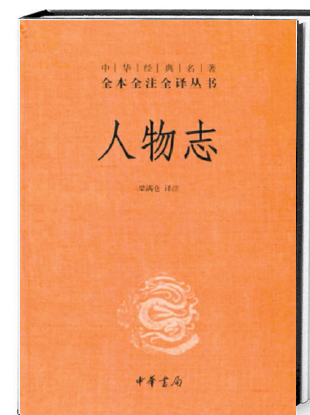
本书中，作者系统地描述了西方管理理论的发展历程，总结了西方管理思想的演变。全书主要有以下内容：早期的管理思想、科学管理理论的诞生及其发展历史、古典组织管理思想的出现、现代行为科学的产生及其发展、现代管理理论的丛林、当代管理理论的新视角、东方管理思想对西方管理理论的影响、管理理论发展总趋势。本书较好地结合了历史学、管理学和经济学，文字浅显易懂，写作思路严密。作者在每一章前后都增加了思维导图，方便我们梳理和理解管理学理论和内涵。如果想要了解管理学诞生及其发展历史、各种管理理论出台的背景，本书无疑是最佳读物之一。同时，本书蕴含着作者对管理的较高境界的追求，值得反复阅读。

《人物志》

作者：刘劭

译注：梁满仓

出版社：中华书局



《人物志》是一部系统品鉴人物才性的纵横家著作，也是一部研究魏晋学术思想的重要参考书。作者刘劭，字孔才，生于汉灵帝建宁年间，卒于魏齐王正始年间。汉献帝时入仕，历任四朝，有着丰富的用人和从政经验。在《人物志》中，刘劭总结了汉末清议与魏晋时期人才品评的理论以及当时统治者选拔使用人才的经验。

作为一部系统阐述人才理论的典籍，《人物志》讲述了识鉴人才之木、量能用人之方及对人性的剖析。刘劭将才、德并列作为拔选人才的标准，将人才划分为君王之才、大雅之才、小雅之才等不同等级。对于甄别人才，刘劭提出，应

该从行为举止、情感反应、心理变化由表及里地观察人才，在居、达、富、穷、贫特定情境中考察人才。在使用人才时，刘劭认为，应该根据人才的特点，将之放在合适的位置，以便充分发挥其才能。《人物志》对我们当前的人才选拔、培养和激励等方面都具有借鉴意义和参考价值。

《管子》

作者：（唐）房玄龄注

出版社：上海古籍出版社

《管子》以中国春秋时代政治家、哲学家管仲命名，在四库全书中为子部法家类，是中国先秦时期政治家治国、平天下的大经大法，形成了以此为覆下之学的管子学派。《管子》篇幅宏伟、内容复杂、思想丰富，融合了法家的治国方术、儒家的治国之道、道家的求道得道。具体而言，《管子》既有雄奇的霸道之策，又坚持正义的王道理想；既避免了法家忽视道德人心的倾向，又补充了儒家实际政治应用的内容，在思想史上具有不可抹杀的重要地位。

《管子》同样蕴含着经济学的观念。《乘马》一章中指出：“市者，可以知治乱，可以知多寡”“而万人之所和而利也”，体现了先



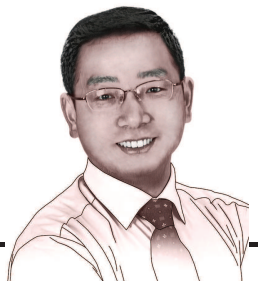
秦时期政治家对经济活动的重视和思考，通过发展经济活动来实现社会整体利益的最大化。

除了经济活动，《管子》在经济方面提出了“十年树木，百年树人”的经典观点。阅读《管子》有助于学习中国传统文化和理解中国管理思想。

推荐人：胥正川

复旦大学管理学院信息管理与信息系统系副教授

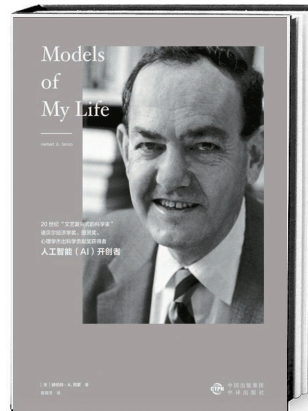
研究方向：大数据行业应用研究、信息安全、企业流程管理、电子商务



《科学迷宫里的顽童与大师》

作者：赫伯特·西蒙

出版社：中译出版社



赫伯特·西蒙既拿过图灵奖，又是诺贝尔经济学奖获得者，该书则是这位大师的生平自传。西蒙对中国一直很友好，他以70多岁的年龄开始学习汉语，1994年当选为中国科学院外籍院士。他给自己取了个很地道的中文名——司马贺。

这本书原著的英文名是《Models of My Life》，字面意思是我人生的多种模式。为什么模式用了复数，在引言里他解释说，自己一生中扮演了很多不同的角色，最主要的一种是科学家和教师。作为科学家，从他研究的领域看，他是人工智能、

信息处理、决策、问题解决、组织理论和复杂系统等多个现代科学领域的先驱之一。

西蒙于1978年因有关有限性的研究获得诺贝尔经济学奖，1975年获得图灵奖。在他的影响和帮助下，美国卡内基-梅隆大学在短短二三十年间迅速成为世界人工智能研究中心。在总结自己的学术活动时，西蒙提炼出两个核心观点：一是人类只能获得非常有限的理性；二是作为人类认知局限的一大后果，人们很容易认同子目标。在该书中，西蒙阐述了自己的学术历程，可以让读者更深入透彻地理解人工智能的发展历程。

《人机平台：商业未来行动路线图》

作者：埃里克·布莱恩约弗森

出版社：中信出版社

这本书我非常喜欢，它的作者是两位来自美国麻省理工学院斯隆管理学院的教授，很清晰地表明了在互联网、人工智能、数字化发展的时代，我们的商业是如何演进的，什么法则影响和决定了商业的成功与发展。

该书从三个方面探讨了目前正在发生和即将发生的社会改变。首先，人工智能的崛起改变了很多人

类社会的运作，人工智能已经证明

中国銀行 上海市分行
BANK OF CHINA SHANGHAI BRANCH

復旦管理学家圆桌谈
合作伙伴



本版图片 视觉中国
头像素描 张旭菁
图像处理 王梓含