和度咨询每周观察	2020年03月16日星期一

1.真实的真我与可能的自我

心理学家弗洛伊德认为：人的精神由本我、自我和超我三大部分组成，本我、自我、超我构成了完整的人格体系。人的一切心理活动都可以从三者的相互关系中获得解释，本我寻求欲望的满足，超我接受道德的限制，自我介乎二者之间。“真实的自我”(true self)是对个体的性格、需要、能力、核心价值和优先考虑的事项进行了解与详细分析。

“真实的自我”的概念是建立在个体的心理因素和这些因素之间的差别上的，这些心理因素是个体的真实自我和心理的一部分，而个体的心理因素只是根据真我本体的变化而变化的。“真实的自我”是一直存在于内心，处于不变的一个状态，只是没有被发现而已。个体在成年初期就已经形成了一个相对稳定的个性结构，通过自我反省和心理测验，个体能更好地发现真实的自我。

斯坦福大学心理学家黑兹尔·马库斯（Hazel Markus）的研究提出了一个新的概念：“可能的自我”，假设每个个体都是一个“可能的自我”，“真实的自我”可能并不存在，因为自我不是一个固有的模式等待去挖掘、发现，而是像一个泥胚通过不断打磨雕刻出来的。“可能的自我”是个体对自我所希望、所预期、所恐惧，个体是由多个自我构成，不仅是由过去决定，也在很大程度上取决于个体目前的环境及对未来的希望和恐惧。“真实的自我”根植于过去，“可能的自我”立足于现在和未来，个体通过实践而不是通过“反省”来了解自己“可能的自我”。很多时候需要放弃寻找那所谓的“真实的自我”，而应该努力去发现“可能的自我”，即不要去先挖掘一个目标，挖掘一个“真实的自我”，然后去采取行动，而是列出“可能的自我”，一个一个地去尝试。

——和君咨询咨询师 何军利

2、疫情期间，企业如何实现组织“自救”！

疫情对各行各业的影响无孔不入，甚至一批企业直接被淘汰出局，为此，如何自救成为很多企业头疼的问题。面对如此严峻的形势，企业首先要“求生存“而后”谋发展“，这也是企业战略制定的首要条件。现金流作为企业的生死命脉，受营收数据骤降、业务停滞不前和成本居高不下等问题的制约，导致很多企业进退两难，其背后折射出的是企业深层次的组织效能问题。

一、精心反思：提升企业组织的效能

企业作为社会经济体中的重要组织形态，是我国国民经济的重要支柱，当宏观经济环境发生变化或遭遇重创时，势必会面临较大损失。面对疫情，尽管国家多部委出台政策支持企业“战疫“，但此次“黑天鹅“事件依旧在极大程度上考验着企业自身的反脆弱能力。

一方面，据清华北大联合调查结果显示：85%的企业现金最多维持三个月。然而，疫情发生至此，已经近2个月，虽然有大部分企业复工，但受整个产业链的影响，企业的各项业务并不能按照预期顺利开展，这也意味着目前很多企业已经到了生死抉择之际，企业能否顺利度过此劫，不单是企业创始人的问题，而是整个组织和团队需要思考并齐心协力解决的问题，此事容不得半点马虎，必须稳、准、狠。

另一方面，疫情带给企业的负面影响是不可逆转的，但企业的危机不应全部归于疫情。从某种意义上来讲，疫情只是加速了企业潜在问题的暴露速度，这些问题并不会因为没有疫情而消失。企业要做的便是如何提升自身的组织修复能力，这种修复能力需要组织与人才协同、人才与业务协同、业务与市场协同、市场与产品协同、产品与客户协同……在这所有协同的背后需要一整套科学的组织管控和运营体系，反应出来的是团队成员的高效执行能力。

二、德合人心：重视企业文化的力量

在当前这种形式下，企业有难并不是难以启齿的事，相反的，作为企业领头人是否具备直面困难的智慧至关重要。对于很多企业而言，这次危机已经不是单靠企业创始人能够应付的，除了解决现金流的问题，能否让全体员工齐心协力、攻坚克难，团结一切可以团结的力量，利用文化的力量凝聚人心也至关重要。其中，西贝餐饮和老乡鸡的举措便是典型，员工联名上书不要工资的举动一时间刷爆朋友圈，暂且不说这次危机能否安然度过，但其举动背后值得每个企业家深省，因为这绝不是一纸文书那么简

单，而是企业长久经营过程中的文化积淀，是员工对企业文化和创始人深深认同的体现。

三、开源节流：缩减一切无效的成本

现金流是企业生存的命脉，在企业复工不完备和价值链并未完全恢复的形势下，除了部分行业，比如线上教育等不受线下影响的产业外，其他依靠传统线下开展业务的模式均受到较大影响，业务开展难上加难，开源对于很多行业而言成为无稽之谈，而此时能够保障现金流的唯一方式便是挑战极限式降成本，其实是意味着把很多不必要的浪费减掉，加大企业对成本管理的力度，其中也包括人力成本的优化。需要注意的是，控制人力成本并不是管理的目的，而是为了达到经营目的，最终是为了企业生存和发展，这是组织精简过程中的大方向、大原则。

四、业务升级：回归客户价值的满足

以在线教育为例，大部分人都看到了在线教育的商机，疫情期间，各种免费线上课程蜂拥而至，小鹅通、喜马拉雅、混沌大学、各种商学院……各路行业大咖瞬间爆棚，好课遍地都是，但客户时间是有限的，导致众多人对线上教育有了本能的抵触，而这便对内容输出者提出了更高的要求， 谁能够创造更高质量的内容，谁便能抓住更多的市场机会，所以，以为客户创造价值为导向的产品和服务在这一轮消费升级中将愈发凸显。其他行业也不例外，如何有效把握客户需求，合理调整企业的业务结构，砍掉人效较低的业务链条，将企业核心资源放到最有效的业务上来，为客户提供更有价值的产品和服务，将是企业阶段性解决问题之策，也是企业长久发展的科学之举。

五、精兵简政：凝聚最有价值的人才

兵熊熊一个，将熊熊一窝。企业的组织效能很大程度上受制于公司的核心管理团队，对于此次疫情患者而言，生与死可谓分秒必争，对于企业而言，也大抵如此。企业在平安无事时一切皆好，但是当危机来临时，企业的反脆弱能力暴露无疑。企业反脆弱能力的背后即是对人才的洗牌，即是否具备一批能够独当一面的核心人才，这就关乎到企业组织结构是否合理，人岗是否匹配，组织模式是否高效……比如以盒马鲜生为代表的“共享员工“等临时组织模式的创新，都是为了提高企业应对不确定的外部环境的能力，将组织效能发挥至最大化，这是企业当下能够做的，也是最有可能带来生机的选择。

——和君咨询咨询师 刘慧敏

3、个体的弱点

我们被一些尚未察觉的事情支配着。对于这些事情，我们几乎没有能力进行有意识的控制。

-罗伯特·罗森塔尔

人的情绪无比复杂，但最终支配我们决策的只有两种：**恐惧**和**希望**。我们的情感都依附于此，这两种情绪既可以推动我们成功，但也会成为弱点，将你我卷入到消费主义的漩涡。

恐惧

BBC纪录片《无节制消费的元凶》中说：疾病、衰老、死亡，是人类最大的恐惧。商家也常利用这种弱点达到营销目的。

销售数据表明，香皂及清洁剂，只要加上“抗菌”两个字，就特别好卖，而且价格还能提高不少。即使他们与普通香皂没有什么区别，这就是利用消费者的恐惧心理。

越野车的崛起，就是心理学家拉贝尔博士给出建议：汽车的外形，要能帮助驾驶者克服恐惧心理，让他们变得更霸气和更强壮。大众源于恐惧，感性地认为越野车（SUV）很安全。虽然越野车的翻车概率是普通汽车的两倍。

希望

希望是一种强大的动力，驱动你付出精力和金钱。

商家深谙此道， 无论是减肥产品，还是知识付费，都在给你创造一种把自己变好的希望，从而盈利。不过，当下利用「希望」赚钱，最好的生意莫过于儿童市场。 中年人对自己节俭很正常，如果对孩子节俭就很不正常了。

生而为人，恐惧和希望是与生俱来的属性。

商家精心营造环境、潜心把握你的痛点和痒点，用形象、文字等符号予以暗示，让你在无意识中就范。或者说，当你写出一份广告文案，或者宣传创意，可以检验你有没有戳中消费者的恐惧，或者给他们带来希望。

——和君咨询咨询师 崔翠翠