

奧巴馬團隊里的中國女人 - 傅蘋

“我知道他們是沖我來的。”傅蘋回憶道。那是1966年，文化大革命剛開始，她隻有8歲。“我聽到院子裏傳來吵鬧的聲音，看到紅衛兵闖進來。然後，我聽見媽媽哭著說，‘她還這麼小’。他們抓住我，我甚至沒有機會抱一下媽媽。我被從上海帶走了，那是我唯一知道的家。”

離開父母身邊後，傅蘋需要照顧自己和年幼的妹妹，在南京勞改隊裏度過了10年。她在那裏接受思想改造，忍饑挨餓，飽受折磨，慘遭輪奸，被迫在工廠裏當了一名童工，沒有接受良好的教育。

多年以後，學校開始複課，傅蘋重新獲得了新生，進入了蘇州大學就讀。這段時光非常短暫。在畢業前幾個月，傅蘋發表了一篇畢業論文，討論中國農村溺殺女嬰的現象，引起了全國新聞界的關注。但她也因此入獄，被判勞教。

隨後，傅蘋在美國開始了她的新生活，當時她獨自一人，身無分文，隻會說3個英文單詞。她通過打零工賺錢上學，最終獲得了計算機科學學位，從而成為早期互聯網時代的創新先鋒。

在1997年，傅蘋和她的丈夫創辦了科技企業傑魔公司(Geomagic)，開發3D軟件，用于定制產品的製造，包括個性化的鞋履和假肢，以及美國宇航局的飛機維修零件。在2005年，這家公司獲得了3,000萬美元的營收，傅蘋被《公司》雜誌(Inc. magazine)評選為“年度企業家”。

現在，傅蘋任職于奧巴馬總統的創新和創業國家諮詢委員會(National Advisory Council on Innovation and Entrepreneurship)，在這個月，她同意把傑魔公司出售給3D打印技術的領先企業3D Systems公司，她將在新公司裏擔任首席戰略官的職位。隨著獲得更大的平台，3D打印的發展時機成熟，傅蘋認為，她終於擁有了“徹底改革美國製造業”的能力。

傅蘋最近出版了回憶錄《彎而不折》(Bend, Not Break)，講述了她從中國勞改隊到美

國創新企業家的人生曆程，重溫了那段她稱為“恐怖”和“治愈”的經歷。她坐下來接受了《福布斯》雜誌的採訪，討論了她黑暗的過去，以及這段經歷如何把她塑造成為堅韌不拔的商界領袖。

黑暗的時代培養堅韌品格

傅蘋談到了她青年時代的中國，她說道，“這個國家陷入了一片混亂。”由于她出生在富裕的知識分子家庭，傅蘋的父母被下放到農村，接受再教育，而她帶著4歲的妹妹，獨自生活在一間宿舍裏，聽從紅衛兵的擺布。她回憶道，“我們被告知自己身份低下——我們的父母犯下了反對人民的罪行，我們待在這裏替他們贖罪。他們給我們吃泥土和樹皮。我們還被拉到現場，親眼看到我們的老師被殺害。”

傅蘋在10歲的時候經歷了人生中最黑暗的時刻。一群男孩追趕她，把她打昏，強奸了她。她並沒有受到開導和安慰，她的同伴反而開始造謠，把她叫做“破鞋”。傅蘋說，“有好多天，我都想到，死了比活著更容易。但是我還有妹妹。我不知道，如果我丟掉了性命，或者粗心大意，別人一時疏忽，我的妹妹會出什麼事。正是責任感支持我活了下來。”她並沒有屈服，而是盡心照顧自己的妹妹，進了工廠工作。面對“破鞋”的嘲諷，她的應對之策也讓人感到驚訝：與人為善。對於折磨她的人，她了解到她們的弱點，然後去幫助對方，很快就化敵為友。

在最黑暗的時刻裏，傅蘋培養了不屈不撓的個性，為她今後成為努力奮鬥的初創企業首席執行官奠定了基礎。她說道，“我很善于自我學習，因為我沒有去上學。我并不害怕變化。改革的能力、堅韌的品格、自我學習——任何要創辦公司的企業家都需要具備這些技能。”

遠走異鄉

在25歲的時候，傅蘋獲準在兩個星期的時

間離開這個國家。她隻身飛往舊金山，口袋裏隻有80美元，隻夠買一張抵達阿爾伯克基的機票，她將在那裏的新墨西哥大學(University of New Mexico)學習英語。但是當她來到機場櫃檯前的時候，機票價格已經漲了。她回憶說，“我差5美元，買不到機票。有個美國男人站在我後面，給了我5美元。我學到了一個教訓：永遠不要低估預算。”

沒有朋友，沒有經濟來源，傅蘋的職業理念派上了用場。

通過當臨時保姆、打掃房間、做女服務生，她賺到了足夠的錢支付學費，租住在一間蟑螂出沒的公寓裏。傅蘋在計算機科學上成績出眾——學習這種人工語言，并不依賴于她對英語的理解——她先是在幾家初創公司裏找到了計算機編碼的工作，然後就職于大公司。

她工作勤奮，成為明星員工，但是在辦公室以外沒有個人生活。她說道，“在我最初來美國的時候，我感到很孤單。我沒有時間參加社交活動。後來，我成為了一名企業家，發現首席執行官的工作也非常孤單。在你身居高位的時候，找不到同伴。”

後來，她和一位數學教授相戀，傅蘋在離他很近的美國國家超級計算應用中心(NCSA)找了一份工作。她的個人生活和職業生涯逐漸明朗。她結了婚，生了孩子，指導計算技術的未來發展。

在國家超級計算應用中心，她的工作涉及早期的雲計算模型、電腦動畫和3D打印技術。她負責管理這個工作團隊，其成員包括現在著名的網景公司(Netscape)創始人馬克·安德森(Marc Andreessen)，是他創造了Mosaic，世界上第一個用戶界面友好的網頁瀏覽器。安德森獲得的商業成功和不斷發展的3D打印功能，讓傅蘋產生了瘋狂的想法：傑魔公司。

學習成為領導者

傅蘋說，“我把自己稱作勉為其難的創業

者。當時，我的女兒隻有4歲。創辦一家企業就像生孩子。一旦你有了孩子，你就不能把她塞回肚子裏。”

即使如此，在20世紀90年代末，每個人都在討論創辦一家高科技公司的事宜，她開始專注于定制生產的想法。傅蘋并不打算大規模生產一種產品——比如，標準尺寸的網球鞋。她設想大規模生產獨具特色的各種產品，每個產品都根據客戶的個性化需求進行制作。傑魔公司開發出了3D打印繪圖軟件，把這個願望變成了現實。

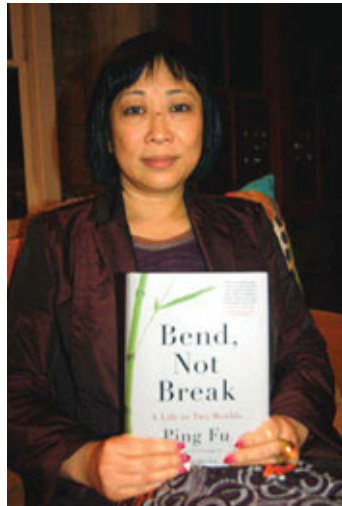
作為傑魔公司的首席執行官，傅蘋擅長向投資者推廣項目。她說，遭到紅衛兵公開羞辱的經歷，讓她擺脫了怯場情緒。

她籌集了650萬美元，很快招聘了工作人員。然而，童年時代的思想改造，使她無法擺脫自卑的心理，與眾多身材高大的白人男性首席執行官出席商務會議，打擊了她的自信心。傅蘋曾經從IBM公司挖了一位明星經理，自己甘願降低職位。儘管這位經理很有能力，但是他沒有創業經驗，導致這家公司陷入了低谷。傅蘋說，“這次是我的生存本能起了作用。”

在短短幾個月裏，傑魔公司獲得了三份重要合同。不久後，這家公司迅速增長，向海外市場發展，傅蘋成為了公司掌門人。“挽救公司建立了我的自信心，我意識到我可以做到這一點。”

傅蘋表示她本不打算出售傑魔公司，但是機會自動找上門來，這個收購時機也許很合適。她說，“3D打印是下一個大事件”，她補充道，3D Systems公司上市將給她提供更大的平台，來影響這個行業。“這將完全改變設計和製造產品的方式。”這項技術現在已經用于打印量身定製的消費品，比如裝飾和鞋履、建築材料甚至是肉類。她說，一頭牛足可以養活整個國家。

傅蘋下一步的計劃是什麼？“我想做的事情是，為今天創造就業機會，為經濟做貢獻，同時也為明天建立一個可持續發展的社會。我的夢想是推動進步，應用3D技術造福人類。這個想法從來沒有改變過。”



華人女企業家傅蘋：生存下來的是有準備的人

編者按：Geomagic 是一家3D制作解決方案公司，在世界多個國家擁有分支，業務包括設計、造型和掃描軟件工具，用於在設計和製造過程中創建3D內容和檢測產品。日前，該公司被3D打印機制造商3D Systems收購。

騰訊科技訊(童雲)北京時間1月5日消息，全球性的3D軟件公司Geomagic首席執行官傅蘋曾在紅衛兵時代做過“階下囚”，曾在綁架案中成為受害者，還曾是一位名下只有80美元的貧困移民。以下是在美國商業雜誌Fast-Company網絡版刊載的一篇文章，詳細描述了這種獨特的個人經歷對傅蘋的領導風格產生了怎樣的影響。

當你與3D軟件公司Geomagic聯合創始人兼首席執行官傅蘋交談時，或許你不會意識到她有多麼非凡。她的個人履歷令人印象深刻——Inc.com曾將其評為2005年的“年度企業家”(Entrepreneur of the Year)，她還曾在創建NCSA Mosaic(網景公司的前身)的過程中作出過貢獻，而且還在美國總統巴拉克·奧巴馬(Barack Obama)的“創新和創業國家顧問委員會”(Advisory Council on Innovation and Entrepreneurship)中任職——

但無論什麼樣的溢美之詞都不能算是過分。她熱情洋溢地談起自己對未來的展望，堅稱那時所有東西的生產都將變得本地化和個人化；跟其他大多數企業家一樣，她在通往成功的道路上也克服了許許多多的艱難困苦。但當傅蘋談起那些艱難困苦的時候，她並未提及Geomagic開始繁榮發展以前的那些拮据的日子，而是描述了自己在文革時期長大的經歷。她在自己最近出版的《彎而不折：一命兩世界》(Bend, Not Break: A Life in Two Worlds)一書中回憶了這段歷史。

在25歲那年，傅蘋隻身飛往美國，口袋裏只有區區80美元。在抵達新墨西哥州中部城市阿爾伯克基(Albuquerque)以後不久，她就被綁架了；通過一扇被柵欄封鎖的窗戶，她曾連續幾天不停地大喊“救命！”(Help)，那是當時她所掌握的三個英語短語之一。

傅蘋的書描述了她從工廠工人到成功的公司首席執行官的詳盡曆程，這家公司正在推動整個世界朝着一種“定制好”的未來前進。Fast Company最近對傅蘋進行了採訪，了解了獨特的個人經歷對其領導能力造成了什麼影響，以及接下來她將帶領這家公司走向何方。

Fast Company：你經歷那麼多的危險狀況卻依然生存了下來，這對於你作為企業家的冒險精神造成了怎樣的影響？

傅蘋：我實際上並不認為自己是個冒險家——我覺得自己是個風險“緩和者”。如果你知道如何緩和風險，那麼就會有更大的能力去冒險。一個錯誤就能毀掉一家小公司。你需要了解如何讓自己做好準備，這樣一來當有風險來臨時，你就會知道如何減輕風險。

我記得有人跟我說過有關登山的事情。他們說，最適合生存下來的人並非最強壯的那個，而是準備最充分的那個人。

Fast Company：你曾經說過，一名企業家要為所有人工作，只有自己除外。你現在仍舊是這樣看待領導能力的嗎？

傅蘋：在很久以前，當我學習計算機科學時，我覺得自己不會成為一個特別偉大的程序員。我喜歡跟比我強的人一起工作，我會促進他們的技能組合，嘗試讓他們齊心協力地工作，為他們提供服務，以便讓項目成果變得更好。

在那時，我覺得這是一種生存技巧，因為我沒有像同事們那樣深厚的技術背景。但在今天，我認識到當時我所做的事情就是所謂的“僕人式領導”(servant leadership)。把重點放在讓你的團隊能取得更好的成果上，促進和激勵你的隊友，跟比你聰明的人一起工作——所有這些都是領導一家會不斷增長的公司所需要的領導素質。

Fast Company：你在Geomagic是如何運用這種“僕人式領導”的呢？

傅蘋：我喜歡看其他人閃耀出自己的光芒。我希望他們知道自己可以作出決策，知道自己可能做出錯誤的決策——他們可以犯錯，那沒關係。我想要讓人們具有主動性，這樣一來他們就能成長，就能做出貢獻，就會覺得自己很重要。我想要創造一個環境，讓人們真正熱愛自己正在做的事情，享受與他人共事的感覺。當人們喜歡同心協力地共事時，我會感到如此高興；我甚

至不希望人們注意到我的存在，而是只需要注意到我所創造的環境，注意到他們正在做的工作，以及注意到公司就可以了。

Fast Company：在《彎而不折：一命兩世界》一書中，你談及自己在中國和美國的“兩次生命”之間尋找平衡的問題。你的領導風格是否從一種文化中得益更多，而從另一種中得益較少呢？

傅蘋：我喜歡空間的碰撞——藝術與科學的碰撞，手工藝與IT技術的碰撞，諸如此類。我喜歡中國和美國之間的不同，碰撞正是機會的存身之所。

Geomagic所做事情就有點類似於此——我們正處在數字世界與物理世界之間的碰撞中，我們會流暢地將一個世界轉換為另一個世界。創新不是在空白裏產生的，而是在多種技術或多種社會運動碰撞在一起時產生的。或許我在兩個世界中的生活——在中國和在美國——已經讓我習慣了碰撞。

Fast Company：作為托馬斯·弗裏德曼(Thomas Friedman)《世界是平的》(The World Is Flat)一書的回應，你曾開玩笑地說道：“世界不是平的，而是3D的。”為什麼我們生活在一個3D的世界裏——接下來又會是什麼樣的世界呢？

傅蘋：我不知道是誰創造了地球，但它確實是3D的——而不是平的——那是我們無法擺脫的東西！我們生活在一個3D的世界裏，我們是3D生物，因此我們人類想要朝着下一個層次移動是很自然的事情。一旦我們能為一個3D的世界提供技術——一旦我們能在數字世界和物理世界之間毫無阻力地穿梭來去——那麼就會有些重大的事情要發生了。這是我們人類第一次能開始與3D數據互動，這些數據是我們數字生活中真實的現實數據。

在未來，我們使用的所有東西不僅都能在本地製造，而且還能在任何地方設計。那就意味著製造業工作可能會回到這裏，服務業工作也可以是而非本地化的。鞋子將是根據我們腳的尺寸來定制的，而不是我們的腳去尋找一隻適合的鞋子。我們日常使用的許多東西都會發生改變。

那還意味着，世界將變得更加綠色。我們不會再跨越海洋去輸送很多東西，“碳足跡”也會減少，一切都會變得更快和更加定制化。那將昭示着第三次工業革命的到來。

Fast Company：Geomagic下一步將會做些什麼？

傅蘋：當我開創Geomagic時，我們的夢想是為了全人類的利益而促進和應用3D技術，而這種夢想並未改變過。我們將繼續創新和前進，繼續為人們提供解決方案；我們會一直在3D技術領域中從事工作，我們以全人類的福利為目

標。從救生到生活方式，任何能有益於人類的事情我們都會想要促進其發展。那是我們過去的目標，也是未來的目標。

Fast Company：有什麼有關領導能力的建議是你最喜歡的嗎？

傅蘋：多想想如何前進，而不是如何上升。在很多時候，人們會覺得領導能力是與上升有關，而上升是非常非常艱難的，同時也是非常有限的。我們面前有一條無限的道路可以去走，但卻沒有無限的高度可供攀登。

我在自己的事業中還發現，讓一切透明化要比做得正確好。很多時候，我發現領導者想要證明自己是正確的，他們認為做到正確就能贏得尊敬。我發現，讓一切都透明化才能贏得尊敬——如果你明顯是做錯了，人們會保護你；如果你明顯是做對了，人們會追隨你。

Fast Company：在艱難的時刻，你會如何保持決心？

傅蘋：作為領導者，你需要知道你自己是誰，知道為什麼你要做你正在做的事情。在經歷過從“無名小卒”到“頭臉人物”的轉變以後，我非常清楚自己是誰。我知道自己是寶貴的，知道我來到這個世界是有用處的，知道我喜歡自己的工作，無論是否有人喜歡我。

知道我自己是誰能讓我不要自己太當回事兒。當你不在意自己的皮膚到底怎樣時，就能拿自己開玩笑了。你也會想，即使你不在了地球也一樣會轉。知道為什麼我要做我正在做的事情則真的可以幫助我找到自己的中心。那就是為什麼我們能有關夢想的聲明對我來說如此重要的原因所在，也是為什麼那種夢想從來都沒有改變過的原因所在。當艱難時刻來臨時，我不會停下腳步，因為我知道為什麼我要創立這家公司。

我想要告訴人們的一件事情是，我無法控制世界上正在發生的事情，甚至也無法控制生活所帶給我的東西，但我能控制自己對這些事情的感覺。如果我能設計自己的生活和經歷，那麼發生什麼事情實際上都會變得無關緊要。



少年時代的傅蘋(前排右二)