# 从 4 到 5000 的发展奇迹

迪欧公司在特许经营行业的快速稳定发展，极大地得益于其倡导的和谐的东方企业文化和文化执行力。

迪欧管理层信奉道家无为而治的原理，将其作为保持可持续性发展的手段。

由台湾商人王阳发先生（下文简称王）成立的迪欧咖啡是中国大陆知名的咖啡特许经营商。从早期只有“4个人和一间办公室”的小公司变成了一家在茶文化统治的中国大陆拥有200家咖啡连锁店、5000左右员工的快速增长公司。2006年，迪欧咖啡被授予“中国十佳特许经营品牌”，员工周转率更是低至5%（行业的平均水平的50%）。

2002年1月，第一家迪欧咖啡店在上海开张。早期的头脑风暴和战略规划在很大程度上是基于创始者之间的相互理解和信任，而王对这一点也极为重视。公司重视团队默契和精神，认为这对于“产生和整合团队智慧，引导组织在正确的途径上前进”而言极为关键。管理团队通过频繁的个人沟通来培养和巩固优秀的团队默契和精神。在迪欧高层管理团队达成共识的基础上，公司的新战略非常强调和谐的重要性：“虽然我们卖的实体是咖啡，但是我们最终销售的是一种欧亚的咖啡文化。通过给客户提供咖啡及服务，我们创造并传达了典型的东方美德，例如尊重、关怀和真诚。这是同星巴的快节奏的西方风格截然不同的。虽然咖啡并不属于传统的中国饮食，但我们通过这样的做法培养出了属于我们的细分市场。”

中国特许经营市场的日趋成熟和中国加入WTO后即将加速的全球化进程为特许经营带来了挑战和机遇。为了执行其追求和谐的商业战略，迪欧咖啡希望以全球化的高标准作为基准。迪欧在2003年11月获得了ISO认证，成为中国咖啡特许经营商中的第一家。“一些店面的员工持有这样的误解：他们认为ISO认证只不过是填写一堆乱七八糟的表格。我们不得不进行一系列的培训来教导员工，告诉他们ISO的概念和体系。在全国总部，我们对店面经理进行了6轮高强度的培训，随后又由店面经理



将ISO的基本概念传达给他们各自所在店面的全体员工。”ISO的体系和理念变成了迪欧员工每月培训中不可或缺的一部分。同时，迪欧的业务增长使得公司的高层管理需要设计一套合适的机制来监督特许经营业务的运作。迪欧管理层制定了一个新职位——区域督导。区域督导每月都要访问其管辖的地理区域内的所有店面，并评估店面经理的表现。区域督导的主要责任就是要发现并解决店面层面上的一切操作性问题。

迪欧的商业战略很大程度上要依靠掌握着必需技能和能力的店面经理来执行。不同的管理理念会导致不同的实践做法和结果。因此在早期，迪欧会指派一个富有经验的店面经理到一家新店面来确保迪欧已经成形的运作模型能够被适当复制到新店面去。最终迪欧推出了管理培训生计划，为人才稀缺的店面经理这一重要职位构筑人才储备，确保这些管理培训生在成为店面经理之前都吸收了迪欧文化中最不可或缺的精髓。所有管理培训生都会由专人紧密监控并且定期评估其进展。每个门店都被视为人才的储备库，如果需要，该门店任何合格的员工都可能被调动到另一家新门店去。对于迪欧联盟这么一个庞大的特许经营企业来说，这意味着巨大的操作灵活性。

为了培养出一个可持续发展的组织，公司也致力于激发每个人的领导力，希望能把所有级别的员工的力量团结起来，使公司自身成为中国咖啡特许经营领域的领头人。每月一次的关于市场趋势或者行业动态相关的主题，给了一线员工提供了一个了解信息的有效渠道，使其能根据行业动态变化识别出操作性问题，并且提出有关适应市场变化的建议。一年一度的迪欧咖啡特许经营会议更是提供了一个员工和富有经验的咨询师、学者和企业家面对面会谈的平台，使他们能够开阔视野、交流经验。

一个全国总部的部门经理说道：“成功的‘无为而治’依赖以下多个因素：建立过程和政策作为行为指导，同时充分授权给员工，这样他们才会从内心深处受到高度激励，追求自我完善和出众的表现。当员工感受到强烈的信任和尊重，他们的自律性以及同公司的结合度也会得到加强。”

迪欧公司在特许经营行业的快速稳定发展，极大地得益于其倡导的和谐的东方企业文化和文化执行力。未来迪欧将如何保持和更新组织、环境和员工之间的这种动态和谐，打造东方的咖啡文化传奇，让我们拭目以待。

（此文由复旦大学管理学院张诚教师的“迪欧咖啡”案例节选改编而成）

# 两度称雄央视标王的背后

只不过拥有近600万的年销售额，却敢于以8888万的天价一举摘下央视广告“标王”的头衔。10年前横空出世的“太子奶”为何如此大胆？是孤注一掷还是在书写商业传奇？

1996年，一家名为“太子奶”的公司在湖南株洲成立了。以50万承兑汇票起家，依靠两位教授无私的技术支持，一群敢做敢为的青年人，竟然在一年内将销售半径铺到以株洲为中心的100公里范围的区域，年销售额近600万元人民币。看到如此可喜的市场势头，受到爱多、秦池等企业的启发，这一群年轻人做了一个重大的决定：进军中央电视台，做标王，打开全国市场！

1997年10月，太子奶创业团队决定投标中央电视台新闻联播之后、天气预报之前板块的广告时间段。抱着志在必得的决心，团队以8888万元报价成为1998年中央电视台日用消费品类同一时段的标王，比第二名高出1000多万元。在当时人们的心目中，标王就象征着企业非同一般的身价、实力和市场。

然而他们并没有足够的流动资金来履行合同，这又该怎么办呢？幸运的是，中标的时间和最终兑现标的合同之间，有三个月左右的时间差（1997年10月底知道中标结果，而最晚1998年1月份才需要兑现合同）。太子奶抓住了这一段宝贵的时间，大力炒作“标王”的概念以筹措资本。凭借“标王”的称号，太子奶迅速取得了政府、银行、供应商和经销商的信任。政府和银行给了他们非常优惠的贷款条件，供应商也同意赊售原材料给他们，经销商更是愿意以预付款的形式获得经销权。和“爱多”一样，太子奶创业团队的办公室里也有一张中国地图，他们把地图划分为若干个“销售大区”，采用“卖地图”的方式，以一个地级市10万元左右的价格将经销权卖给经销商。就在这短短的三个月间，他们卖完了整张中国地图，光销售经销权的收入就高达几千万。加上原材料供应商垫付资金几千万以及银行贷款几千万，太子奶不仅履行了标王的合同，还将剩余一部分资金用来投入生产，改进了设备，扩大了产能。

砸下巨资之后，市场反应果然不同凡响，订单如雪花般纷至沓来。中标后第一个月的销售额就相当于1997年全年的销售额。1998年全年的销售额一下子飙升到6，000多万。当时几乎每天都有几十辆车排在工厂门外等着发货。经销商预定发货的单子常常要排到一、两个月之后。生产条件的限制使得生产部门背负了很大的压力。虽然产能不够对销售的负面影响比较明显，但不可否认的是，供不应求的情况同时也进一步增强了经销商、供货商和银行对太子奶的信心。

在当上标王的“大跃进”之后，1999年，太子奶集团买进设备扩大生产、改善了内部管理，进一步开拓市场，2000年底开始在企业内实行改制。集团理顺了创业团队之间的合作模式，回购一部分政府股份，给予其他有突出贡献的员工一部分股权奖励，特别是这几年来无偿提供技术支持的两位教授。现在的太子奶，90%以上是民营资本，为创业团队所拥有，并绝对控股。2002年7月，太子奶北京密云开发区的生产基地正式投产。2002年底，北京总部成立。

经过十年的发展，太子奶集团目前已在全国30多个省市、260多个大中城市、3000多个县建立了完善的经销网络。同时公司也培养了自己的销售队伍，在每个地级市的区划内，配备1_2个销售人员。这些销售人员和经销商紧密合作，相互协助，相互监督。据太子奶集团有关部门统计，现在全国范围内直接参与公司多级销售渠道的人员达400万人。

1997年，创业初期的太子奶成功摘取中央电视台日用消费品类广告标王的桂冠，将人们普遍看好的喜之郎、娃哈哈远远撇在身后，成一时之“黑马”。但那以后的7、8年内，太子奶在广告和其他宣传手法上颇为沉寂。直到2005年，太子奶集团再度竞标并获得中央电视台黄金段位日用消费品类标王。如果说初创时期的太子奶勇夺标王是孤注一掷的冒险，那么8年后当太子奶铺好全国市场、建立完善经销网络和加强产品质量控制后，又是基于什么样的战略思考再次角逐标王称号呢？

（此文为复旦管理咨询公司孙金云的《1996–2006：太子奶的十年》案例节选）

# 渠道为王

**沈钦硕：　复旦大学EMBA校友，力康生物医疗科技控股集团执行董事、中国区总经理**



**文／张　欣　　图／陈冬涛**

在大多数人的印象里，医疗行业是一个可以牟取暴利的行业，其实也不尽然。事实上药品确实有暴利可图，但做医疗设备可能就很难获取高额利润了。我投身医疗设计行业已经有十七八个年头了，这其中收获了颇多。今天我主要谈谈营销渠道与企业整合。

建立营销渠道，很重要的一环就是网络。在现代经济社会，庞大的销售网络的建立是企业获得无限增值能力的关键。比如如家在美国的成功上市，归根结底得益于它有几百家店面，有一个庞大的销售网络，成功吸引到了风险投资。要建设营销渠道就必须首先具有控制这个渠道的能力，就必须具有直销能力和营销渠道的组织架



构，唯此才能占有较大的市场份额。如果一心想要建设营销渠道，却又不具备很好的控制能力，自然无法取得很好的营销效果。所以说，建立营销渠道，首先一步就是培养直销能力、建立直销团队、完善营销网络，这是基础，也是核心。

"我们已经进入了渠道为王的时代"——在我们提出这一口号的时候，事实上却无法很清晰地体会到渠道的重要性。原因何在？发达国家的经济发展已经有了几百年的积累，可以清晰地划分为这样几个阶段：广告第一的时代，价格大战的时代和渠道为王的时代。而中国的改革开放才不过28年，在这么短暂的时间里，广告战、价格战、渠道战同时存在。山东的飚王酒厂打响了广告战的第一枪；长虹电视率先挑起了价格大战，最后波及到家电业、汽车业，扩散成了整个经济社会的价格战。但是在未来你想获得商业上的成功，要打的无疑是渠道战——企业之间的销售渠道争夺大战。现在越来越多的企业重视销售渠道的建设，重视代理商体制的建立，毫无疑问我们已经进入了销售为王的时代。

## 1

为什么对于营销渠道的重视和建设具有现实的重要性和紧迫感呢？原因有二：

首先，经济的快速发展带动整体生活水平的上扬，随之而来的是科技水平的上升和整个社会的进步，于是整个消费市场、购买市场容量大幅度增长，这是十几二十年前的市场容量不可企及的。在这种情况下，仅仅依靠自己的销售团队进行直销是不可行的，因为这会导致管理成本和人力成本的剧增；

**建立营销渠道，很重要的一环就是网络。在现代经济社会，庞大的销售网络的建立是企业获得无限增值能力的关键。**

其次，各个国家在文化、宗教、法律等各方面的差异也使得营销渠道的建设非常重要。欧洲的文化，美国的贸易保护，印度的关税壁垒——这些都是要面临的现实问题。因此必须建立适应当地情况的销售渠道。

## 2

那么何谓营销渠道呢？营销渠道是一系列相互依赖的组织，这些组织致力于一项服务或一个产品被使用和被销售的过程。营销渠道的建设是一个过程，这其中需要考虑以下几个问题：

一、要考虑自己产品的特性。做化妆品和做医疗设备，做飞机发动机和做机床，对于营销渠道的设计和建设是不一样的。

二、要考虑产品本身的服务含量。有些产品比如可口可乐，喝完就完了；而有些产品比如电视机，制作工艺复杂，技术含量高，今天如果操作人员换了，就意味着要重新支付培训费用。

三、要考虑市场的集中度和货物的集中度。核磁共振设备在医疗行业中是比较高端的设备，它的购买是需要审批的，在某一特定区域内只有几间医院可以装备这种设备；而CT的覆

盖面可能就相对广一些。

四、要考虑企业自身的因素，包括你的客户资源、政府资源、人力资源、资金资源、渠道资源，这些都是要进行评估的，然后才可以决定是全方位推广产品还是进行区域性的营销。

五、要考虑法规因素。中国有统一的法律，但实施起来，各地还有着一定的差别。

以上种种都是你建设营销渠道时必须要考虑的。这些都是我们前人总结出的理论精髓，但我个人认为，在具体实践操作中，如果能够突破理论有所创新，更是难能可贵的。毕竟，考核MBA的最终指标是你的业绩，而不是科研成果。

## 3

渠道建成以后要考虑的就是如何控制的问题，可以从以下五个环节着手：

一、许诺。营销渠道的建立意味着你将拥有很多合作伙伴，你同他们之间是互惠互利、互相制衡的关系。许诺是你控制这些合作伙伴的方式之一。比如说，你今年完成了任务我年底就返给你2%或3%的利润。

二、威胁。比如你如果完不成销售任务我就终止和你的合作，这样做可以给他施加一定的压力。当然这种威胁要有一个度，不要破坏合作关系。

三、法律。这种方法一般用得比较少。

四、请求。作销售工作最重要的就是要调整心态，能屈能伸。同你的合作伙伴合作切不要自视甚高，觉得我是厂家你是代理，我为什么要请求你。事实上和谐才有动力，融洽的合作关系才能开创共赢的局面。

五、建议。在一些情况下也会有所应用。

## 4

建立良好的营销渠道，有以下三个积极的作用：

一、有助于实现物流、现金流、信息流的快速流通。营销渠道的真正健全可以帮助企业增加销售额，实现物流的快速流动；在实际操作中大家可能都会发现在销售渠道建设中的货款两讫的销售方式可以保证现金流的充裕。或许这样的话你获得的利润偏低，但事实上，现金流就像人体的血液，没有了它，即使企业拥有再好的产品也会出现问题；另外，销售渠道的健全可以保证信息流的畅通。

二、可以极大地提升企业的价值。以力康生物医疗科技控股集团为例，1987年公司刚建成时是一个以代理销售进口品牌为主的企业。1993年公司尝试建设第一个工厂，在这个过程中发现自己建设工厂所需成本非常高：第一要有大量的人才，要培养大量的工程师；第二要花极高的成本来管理企业。1999年公司收购了一家做手术灯的工厂，这家企业生产技术过硬，最大的困难是没有销售渠道，因此一年只有60万到80万的销售额；而该工厂的收购成功，是因为有强大的销售渠道作支撑，这解决了它原来的销售难题，到今年这个手术灯生产厂有望成为中国最大的手术灯设计厂。

三、为企业整合重组提供巨大的平台。还是以上面对手术灯生产厂的收购为例，在收购整合后，企业就从以贸易为主的单一销售公司逐渐转化成了以使用和销售并驾齐驱的复合型企业，提高了企业的市场竞争力和抗风险能力。

## 5

目前，力康生物医疗科技控股集团已经成功收购了九家工厂。在这里我也把收购过程中的一些切身体会和大家分享：

首先，要评估企业的市场价值。这方面集团的经验之谈是以规模小但是拥有高质量高科技产品的企业为收购对象，或者再加上一条——它的财务状况不是很理想，只有这样才可以以低于成本的价格收购优质资产。

其次，强大的营销渠道有助于在收购谈判中占据有利地位。比如，谈判价格当中有溢价，这是众所周知的。被收购的企业会提出一个溢价，因为你对它未来的成长性和潜力要有估价。如果有强大的营销渠道，谈判就变得很简单：承认溢价，但反过来我也溢价——我有很强的营销渠道，我包销你的产品，你生产多少我包销多少。这就是说营销渠道做得好就会有很好的溢价资本和优势。

## 6

说到这里，有几个结论希望大家可以记住：

首先，一定要用创新的思维方法，把所学到的理论知识运用到实践中去，囿于理论的圈子却不知创新，是无法成功的；

其次，营销渠道在企业发展中处于至关重要的地位，它是企业的生命线；

再次，再次提醒大家渠道为王的时代已经到来；

最后，渠道建设不是阶段性的工作，需要长期的坚持和不懈的努力。

以两句话结束我的演讲，并同在座的各位共勉：

第一句话是，去年，我代表复旦大学参加了全国六所高校玄奘之路挑战赛。我深深地体会到，再苦再难，也只是身体上的磨难；如何让灵魂得到解脱，只在于内心的坚定和勇敢。如果今天因为痛苦放弃了终点，明天还会给自己无数的理由去放弃。用这段话和大家共勉，只是想说：任何事业的成功只在于坚持。

第二句话是复旦大学会成为你们事业的第二节火箭，在你遭遇事业瓶颈的时候你需要复旦；在你跨越一个又一个事业巅峰时你也需要复旦；在你成为栋梁之材迸发出炫目的光芒时，更离不开复旦在你背后的全力支持。



# 名牌是怎样“炼”成的

**祝　贺**：复旦大学—华盛顿大学 EMBA 项目校友，保乐力加（中国）贸易有限公司市场部总监。



名牌的最高境界就是争取成为人们日常生活的一部分，进入人们的生活。如果一个品牌想成为名牌，维持可持续发展的模式就显得至关重要，因为这是利润增长的保证。

**文／张　欣　　图／陈冬涛**

要探究名牌是怎样炼成的，首先要弄清楚：何为名牌？

顾名思义，名牌就是一个著名的名牌。名牌第一要求知名度很高，有很多的人知道，如果没有很多人知道就不称其为名牌。第二是很多人要喜欢它，这是很重要的一个特点。

另外，名牌的形象要比较健康——这里的健康是指我的品牌形象是否符合我为我的消费群体设计的预期效果。名牌还要维持可持续发展的模式，因为作品牌的目的是赚钱，赚钱是为了更好的投入和发展这个事业。这应该是一个良性的循环，意味着生意规模扩大，销量增加，销售额上涨，利润增长。如果一个品牌想成为名牌，维持可持续发展的模式就显得至关重要，因为这是利润增长的保证。

名牌的最高境界就是争取成为人们日常生活的一部分，进入人们的生活。

为什么大家会热衷于创建名牌呢？道理其实很简单——名牌可以帮助企业挣更多的钱。名牌往往可以吸引更多的消费者，因为消费者购买商品都希望得到保障：第一，希望所购买的商品有较高的附加值；第二，希望所购商品不存在质量、包装和功能问题，可以最大限度地发挥其使用价值。名牌可以给消费者信心和安全感，而品牌或产品却不一定能做到。

名牌为什么能获得消费者的青睐，给消费者以安全感？原因有二：

一、有一些品牌的价值是不可以被仿制的。如果一个品牌没有能力克服市场上大量仿冒、仿制产品带来的竞争压力，最终结果只能是大家做出来的东西都一样，你不得不降低价格，压缩利润空间。名牌为什么可以不这样做，是因为无论你再怎么仿冒，有一些东西是你仿不去的；而这些东西又是消费者最看重的，所以消费者没有其他选择，只能钟情于我的东西。至于不能仿冒的品牌价值有哪些，可能就要因不同的行业而异了。比如奢侈品行业，最重要的不可仿冒的品牌特质可能就是它品牌所传承的文化。它的根在哪里？它所产生的情感性的需求、情感性的链接的根源在哪里？

二、所有的名牌都可以超越正常的品牌生产周期而长期存在。所谓产品的生产周期，是指它从诞生到成长，到达高峰，开始衰退，直至最终消亡的过程。随着现代生活节奏的加快，产品的生产周期愈来愈短。但是，产品的消亡并不代表名牌的消亡，所有的名牌都能够超越这个产品的生产周期，一直维持下去。

既然名牌拥有如此魅力，那又该如何发展名牌呢？这恐怕是因人而异、因行业而异的。比如快速消费品行业，至关重要的一点是创新。为什么呢？因为快速消费品受生命周期影响较大，因其“快速”，所以消费者不会寄托过多的感情，会永远抱有不断尝新的心态。因此，如果一个快速消费品在今天同质化趋向严重的行业中，不能保持锐意创新的势

头，很快就会被取代。所以成功的快速消费品公司都十分注重创新，着力打造新产品、新包装、新的品牌形象、新的广告。而如果是酒店或者是其他服务行业，可能更多需要考虑的是怎样提升服务质量，可以保证将成本控制在一定范围内，不需要降低价格或压缩利润空间就可以吸引消费者花钱享受升级的服务。再来看一下时尚品牌最重要的是什么呢？是意见领袖。我们经常听到说某某设计师开了一个时装发布会，以金色为主打色调。很快就会发现今年春季的流行色就成了金色。为什么会这样？是因为在时尚领域，芸芸众生需要一个领导，需要一个有影响力的人来发布一个权威性的意见。因此，在时尚领域，谁拥有了意见领袖，谁的设计师在这个领域更有影响力，谁就可以抢得这个行业的先机。

虽然各个行业发展名牌的方式各不相同，但其实背后的营销理念大同小异，关键看你如何灵活地运用。下面就我认为最为重要的三条营销哲学观念同大家交流：

一、永远要让你的品牌同你的消费群特别是你的目标消费群相关。否则，你没有一点机会来建立一个名牌。一定要让你的消费群有这样的感觉：这个品牌是属于我的，让他们对品牌产生认同感和归属感，维持这种感觉，并尽可能地强化这种感觉，这是非常重要的。

二、要尽一切努力同竞争对手区分开。否则，消费者很容易把你误认为你的竞争对手，你所做的一切，打广告、做促销，都是在为他人做嫁衣。只有努力同竞争对手区分，拥有不可被复制或仿冒的品牌价值，才能保证品牌的独立性，保证消费者选的是我而不是别人。

三、要保证你的营销理念同实践方向的一致性。要把自己的想法和理念很好地表达出来，实践成自己的行为，否则理论只能是空中楼阁，只能是空想，缺乏现实的操作性和可行性。

以上跟大家分享了一些我们在实践过程中觉得比较有用的营销观念，下面结合“芝华士”这一品牌的成功案例，同大家交流一下这些营销观念在实际操作中的应用。

虽然各个行业发展名牌的方式各不相同，但其实背后的营销理念大同小异，关键看你如何灵活地运用。

芝华士早在90年代中期就进入了中国市场，2002年以后获得了长足的发展。2003年，在芝华士的全球市场排名中，中国市场排名第13，2004年上升到第2位，2005年成为芝华士全球第一大市场。芝华士在中国取得巨大成功的原因何在呢？在此，想分两个方面来讲：第一，作为进口的烈酒品牌，你要对本地的市场、本地的消费者有清晰的了解，包括这个国家是怎样的？在中国13亿人口中，你的目标消费群是谁？是所有的中国人还是仅仅是其中的一部分？这一部分人又是谁？同谁竞争？谁会同你抢生意？要把所有这些问题整合起来，形成做出最终决策的意见和看法。二，具体到实际操作，该如何进行呢？品牌建设应如何运用4P理论？如何把这个品牌做大做强？作为拥有150年历史的享有盛誉的高档酒品牌，芝华士如何保持这种青春和活力，在中国获得如此长足的发展？

首先我们来分析国家和市场，会有如下几个发现：

一、中国拥有13亿人口，这意味着消费市场潜力巨大；

二、中国经济飞速发展，富有阶层和中产阶级已经初具规模，这是一个突破性的发展，也是一个新的人群；

三、人们希望改变自己的生活，希望周围有更多的机会等待开发；

四、美好的乐章背后也有一些不协调的音符，中国国内也可以划分为三个世界：沿海地区是第一世界，

沿海的辐射地区是第二世界，西部贫困地区是第三世界。

进一步来看，中国GDP的增长，带来可支配收入的增长，导致了中国富裕阶层的增长。我们必须要想，作为一种价格较高的高档烈度酒，应该以什么心态来推动品牌的建设，是积极还是保守？分析中国的人均GDP，我们发现基本上人均GDP较高的地区，高档烈酒的销量都较高，比如广州、上海、深圳；但也有例外，比如香港，人均GDP高，但人们不怎么喝酒。

然后来对中国的消费者作分析后发现：中国整个消费人群可以以1979年为时间节点，简单地划分成两个时代的人：前者属于毛泽东时代，后者——80年代出生的人受邓小平时代的影响显著。这两种人群在生活方式、思维方式、消费方式上都有着极大的区别。具体到对酒水的消费方式上呢？79年前的人喜好白酒，认为啤酒太清淡；年轻的一代比较喜欢洋酒、啤酒，除非工作应酬，一般不喝白酒，他们会比较注重生意上的应酬社交，认为威士忌是更高品位的选择。

在对市场和消费者有了一定的了解之后，下面要做的就是思考，应该怎样建立自己的品牌。第一步要告诉消费者芝华士是什么？它是一个国际品牌，这意味着这个品牌比较高档，品牌形象较好；另外他还是一个陈酿至少超过20年的产品，对一个有着极为深厚的饮酒文化的国家而言，这意味着时间、金钱的投入，也意味着质量；还有一点就是它不适合



下饭，也不适合比较传统的中国节日，但它适合在比较开放的酒吧或者西餐厅里同朋友边品酒边聊天。

还有一点需要注意的就是：中国消费者对酒的口味要求很高，而且崇尚豪放的饮酒文化，所以芝华士在开辟中国市场的时候，根据这一现实作了一些创新：混饮。这在国外非常普遍，比如说传统的威士忌加可乐、苏打水、纯水蜂蜜水等等有许多的组合。这里有一个关键的小细节：之前有人卖混饮，比如把朗姆酒桶饮料混合后直接装瓶，像卖可乐、啤酒一样，这样的营销最终失败，为什么？因为这降低了你品牌的形象。所以虽然采取混饮的营销方式，但出售的必须还是芝华士，最多服务员上酒的时候问一句："请问要混搭什么？"，这一点很重要。

综上所述，芝华士成功地被打造成了一个受中国消费者喜欢和接受的产品，对芝华士的定位也就回归到了刚才所讲的三个原则：一，要让品牌同消费者相关；二，要和竞争对手有区别，有差异，差异化营销是建立在相关性之后的——先要让品牌同消费者相关，满足消费者需求，承认这个品牌，然后再进行差异化营销；三，理论一定要为实际操作服务，在实践中要勇于突破，敢于创新。

一个成功的市场总监或者市场人员，应该具备怎样的职业素质？

第一、要有很好的理念，要尊重你的产品，尊重客户。你所做的不一定是自己喜欢的品牌，但一定要是顾客喜欢的品牌，这是最基本的；

第二、要有能力，要能够从纷繁复杂的数据中提取总结出最根本的、战略性的问题；

第三、要有很好的包容的心态和全局的观念，品牌的建立不可一蹴而就，要把眼光放长远，要同各个部门积极沟通，因为成功之路是一步步走出来的。

# A股活力全球侧目

## 142

中国国家统计局称，2007年第1季度中国企业家信心指数为142.0，创下近年最好水平，并首次攀至140.0以上高位。统计局称，当中制造业和建筑业信心指数升幅最大，两者都按季上升8.4点；采矿业指数为161.1，与06年4季度基本持平，仍居各行业榜首。

## 3300点

4月4日，沪深A股低开后一度大跌。但午后随银行股全面止跌，并且大幅反弹，上证指数首次收于3300点上方，深市A股上涨近1.5%，并再创历史新高。在美股震荡调整之时，A股活力正在让全球投资者侧目。

## 11%

多家投行和研究机构近日作出预测，今年一季度以及全年，中国经济仍将保持去年的高速增长态势，并超出此前大多数机构的预测。国家发改委宏观经济研究所的一位专家分析，一季度拉动经济增长的最大动力是出口，再加上消费增长加快和仍然偏高的投资，GDP增速超过11%的可能性比较大，全年增速也可能超过去年的10.7%。

## 42.16%

截至3月底，披露2006年年报的上市公司过半，这些上市公司创造的净利润已经达到2005年全部上市公司的95.5%。具有可比性的680家上市公司，2006年创造的净利润更是比2005年增加了42.16%。

## 2012

一季度A股新增开户数高达500万户，已经超过了去年全年的开户数。此外，一季度A股总成交量和总成交额均创出历史新高。3月份A股市场存量资金大幅增加2012亿，创下了历史新高。A股市场的存量资金达到了8661亿，存量保证金达到了8050亿，投资者月新开户数达到了253.5万户，均为有统计数据以来的历史新高。

## 39%

国务院国有资产监督管理委员会今天公布的数据显示，今年1—2月，425户国有重点企业生产经营保持平稳增长，效益状况明显好转，实现利润大幅度上升。1—2月实现营业收入16752.4亿元，增长17.2%，实现利润1582.7亿元，增长39%。

## 7.7303

3月29日，今日人民币兑美元再创新高。中国外汇交易中心公布，周四人民币兑美元中间价为7.7303，创汇改以来新高，周三为7.7318。

## 66

3月30日，国际油价急升，纽约油价收于66美元以上，创6个月以来的新高，原因是投资者担忧与西方国家的紧张局势或美国汽油库存的减少及需求的增长会影响到伊朗的原油出口。

## 16.9%

国家统计局昨天公布的数据显示，2月份社会消费品零售总额同比增长16.9%，达到7013亿元，春节长假刺激了消费者的购买欲。

## 1422亿

中石油去年创利1422亿人民币，成为国内最赚钱上市公司。截至去年底，中石油2006全年实现纯利1422.24亿人民币，营业额6889.78亿人民币，每股盈利0.79人民币。

## 5.3%

国家发展改革委和国家统计局最新公布的调查数据显示，2007年2月，全国70个大中城市房屋销售价格同比上涨5.3%，涨幅比上月低0.3个百分点；环比上涨0.6%，涨幅与上月持平。



# 新会计准则一刀两刃

2007年1月1日起，上市公司实施“新会计准则”，复旦大学管理学院财务金融系主任李若山教授在三月份出版的《全球商业经典》杂志发表专栏文章，对此发表了自己的观点。

由财政部颁布的新会计准则于2007年1月1日起在上市公司实施，这将对会计报表造成何种影响？投资者又该如何在新的会计准则之下来看待企业的运营质量？

会计是什么？它是对一个生产活动、经营过程的综合的反应。既然是反应，就应该有多种的方式，就好比说因为人们身材不同，穿的衣服自然也就有尺寸。过去企业的选择面比较少，加之内控也不好，编造假的会计信息屡见不鲜。

新的会计准则首先要强调企业内控的完善。为什么科龙造假、德隆造假？就是管理者看到年底销售额不高，着急了，一张假发票开出去，销售业绩就出来了。如果没有内控，新会计准则之下更容易造假，因为新会计准则之下的选择工具更多，需要判断估计的东西更多。

比如企业投资买房地产，刚开始用于出租，等涨价了再出售。按照老的会计准则，买来是多少钱账面上就应该是多少钱，叫作“历史成本”：买来是100万元账面上就应该是100万元。新会计准则就有多种选择，如果房子涨到了200万，那就应该在账面上显示出200万的这个价格，这叫作公允价格。可是问题也产生了，到底是200万，还是199万？还是201万？新会计准则最大的变化就在这里，可以将商品进行市场价格的估计，叫做二次计量。这也增大了企业赢收的不确定性，如地产升值，按照公允价格计算升值部分可以记入赢利；可一旦土地跌价，还要减下去。

由于公允市价的实行，如果企业内控和治理结构漏洞较多，新会计准则反而比老会计准则更麻烦。由于这种不确定性，如果管理者希望在当年的利润中做手脚，或许更加容易。

但是，新会计准则也有一些限制，比如对于“资产减值损失已经确认，在以后会计期间内不得转回”的规定。对长期资产，如固定资产和无形资产，如果第一年跌价



**李若山：复旦大学管理学院教授、财务金融系主任，中国第一位审计学博士**



第二年涨价，老的会计准则允许将资产价值升回；但按照新的会计准则，企业不能马上将价格升回来。比如自用的房产，今年跌价掉5000万，那就是亏损5000万；第二年房产升值了，可以加上去么？不行，因为新会计准则规定，往下减可以，但往上加不可以。哪怕是房子已经涨到了2个亿，过去在它跌价的时候已经减过了，那就不能再往上加了。

当然，新会计准则并没有消除所有机会，如在金融资产方面就留下了空间。最典型的是应收账款。比如，人家欠我2个亿，今年收不回来了，那我就可以说我损失掉了，作为当年亏损。但到了第二年，人家说愿意还了，那就还可以算赢利。类似的问题还表现在企业存货的会计计量，新会计准则允许存货在跌价年度算作损失，而在涨价年度算作赢利。在目前的审核条件下，企业管理者还是很容易说服注册会计师，让他们认可涨价与跌价的时间。

我之前曾经在上海证交所当过专家委员会委员，遇到过类似案例。一些经营不善的退市公司利用应收账款计入利润，说服交易所允许其重新上市。事实上，这些企业是在会计手段上做文章，根本没有现金流，一纸富贵而已。所以，如果没有一个良好的职业道德基础，新会计准则很可能成为企业管理当局操纵盈余的工具：今年利润高了我就压低点，利润低了就提高一点。

> 如果没有内控，新会计准则之下更容易造假，因为新会计准则之下的选择工具更多，需要判断估计的东西更多。

因此，投资者看到的企业提供的会计报表上的收益，实际上与现金不一定相符，企业的会计数字与赚到手的真金白银是两回事情，我们所看到的很浅显的利润数字将很难准确鉴定企业业绩的好坏。今年新会计准则是参考值，老会计准则是法定值，两份报表同时出来，明年老的会计准则就退位为参考值，以新会计准则为法定值。所以，2007年新会计准则对上市公司的业绩变化影响不大，但有深谋远虑的人该早有准备了。

（原载于《全球商业经典》）



大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善。

——「大学」



# 吕长江：会计学的真谛和魅力

**吕长江： 复旦大学管理学院教授、会计学系主任**

所有的决策和判断的第一个信息来源就是会计信息，最有价值的信息还是会计信息。就如体检，医生要分析检查者的各个指标，比如血压血脂，而这些指标就如同财务的指标，是企业最为关键的指标。

按照过去的观点，会计师总是戴着眼镜，打着算盘，一副谨小慎微的形象。早期电影对会计师的描述也都是斤斤计较、视野局限、心胸狭窄。但是，今天的情况又发生了转变。现在最引人注目的就是注册会计师。财政部的注册会计师考试CDA，每年都很热。有人说注册会计师是经济警察，对企业的财务状况进行审计。还有人说会计师比较圆滑，在和企业合作过程中，做得不好就会进法院。当今社会，会计的内涵到底是什么？它有着怎样的使命？

## 会计信息

在现代社会经济中，CFO和CFA是两个并不陌生的词语。CFO即企业的财务总监，负责定期向外部披露关于企业的信息，例如：企业有多大的盈利，它今年预计有怎样的利润增长，未来有怎样的发展规划，以及可能得到怎样的回报；对于这些信息，CFO要做一个严格的分析和判断。CFA是注册的财务分析师，是企业外部的中介机构，要对公司的财务状况、经营成果做客观评价，从而对企业做一个判断和分析。这样，就有了发自企业内部与外面的两种声音，而我们到底应该听取谁的意见？CFO说得对还是CFA说得对？

我想我们每个人在作出决策之前或者作出判断之前先要考虑自己的判断，如果个人没有任何的价值判断，或者个人没有一点点基础知识，那么就很难确信谁是谁非。CFO和CFA的说法很有可能是不一样的。CFO说今年我们企业的增长是10%，未来有很好的投资机会；而CFA可能给一个完全不同的预测。CFA有时候会起到推波助澜的作用，但有时候又会落井下石。据说安然大楼崩塌之前曾经有一线希望，另外一家不是上市公司的企业准备与安然合作，那时他们的CFO十分高兴，说他们的企业可能要扭转危机了；但是CFA给了一个客观的评价，说安然公司过去一直宣称最好的A股到如今却突然成为了垃圾，从而使想与安然合并的公司的股东对安然失去了信心，退出了合作计划，没有人给予支持的安然也只能倒塌了。回头想想，我们中国有多少安然？所以，对于自己所在的企业或者所关注的企业给予准确的判断，对于CFO的说法或者CFA的说法进行精密的分析，是一件举足轻重的大事。这个时候，需要我们用知识来思考，重新考虑究竟要从什么样的角度去分析和判断。现在有许多的案例、教材、理论，但关键在于我们如何把教材、理论和我们中国的实践结合起来。我认为，所有的决策和判断的第一个信息来源就是会计信息，最有价值的信息还是会计信息。就如体检，医生能够通过检查者的面目表情、健康状况做出判断吗？不可能，医生要分析检查者的各个指标，比如血压血脂，脉搏跳动；而这些指标就如同财务的指标，是企业最为关键的指标。只有先进的设备和高明的医生合并在一起才能对病人做出一个客观的判断，从而给他确诊。今天的会计师就应该行使这样的职能。

## 会计内涵

那么，会计学的内涵究竟是什么？

第一点就是要提高决策的科学性。今天的企业尤其需要决策的支持。现在的企业非常不容易，在不同的竞争环境下，企业的生存面临着很大的压力，有许多决策需要做：是不是需要和别的企业重组，是不是需要投资新的项目，是不是需要举更多的债，这些都面临着决策，而这个决策需要会计师来提供信息。但是，在信息爆炸的年代，该怎么样来提取我们所需要的信息呢？这就需要会计师



根据企业的实际情况作出一个判断，运用相关的信息，才能作出决策。

第二点就是在我们这个社会中所提倡的和谐。实际经济生活中不可避免会出现一些冲突，会出现一些不和谐。解决冲突的办法是交流与沟通、信息披露，这是我们解决矛盾的重要因素。如果把一个企业所有的信息做一个百分比，那么70%以上都是经济信息，而这些经济信息全部都要经过会计的处理。只有经过处理和披露的信息，才可以换来企业之间、债权人与债务人之间的沟通交流，赢得彼此的信任，创造企业内部外部的和谐。

于是，就有了一个必须回答的问题：我们应该怎样认识今天的企业？首先我们必须清楚，今天企业存在的目的是什么？有人说是为了实现利润，有人说是为了我人生的理想，又有人说是为了我们的职业生涯。我认为企业存在的目的是为了满足每个人的心理偏好。那么内心的偏好是什么？这不仅仅是个人价值进一步升华，也不单纯是能够拿到多少收入，最关键是在这个企业我能够非常愉快，能够实现自我。美国大的企业主和小的企业主为什么会有个人选择的差异？有人宁可自己办公司，每年创利润五千美金，也不愿意到其他每年薪水能拿到一万美金的公司，这就是心理偏好。

但是大多数企业都是竞争的主体，独立承办一个企业意味着高风险，所以我们需要连到一起。当不同的小船连为大船的时候，这个大船的



抗风险能力才能提高。所以企业的目标是满足利益相关者的利益。利益相关者都有哪些呢？一是出资人，即公司的股东，其考虑的目标是怎么样使得出资的资本得到最大化。比如我现在有100万，我的目标是让它变成比100万更高的价值。二是管理层，他们具备管理的技能和管理的思想，通过管理的思想来指导管理的职能，为企业的股东实现价值。在这个过程中，管理者通过和股东的合作来实现个人价值，使个人的心理偏好得到满足。还有债权人、供应商，这些人和企业合作就是因为与之利益相关，通过合作能够实现他们的一些价值。在商业大海中时常会出现一些小风浪，企业常会出现一些物资紧缺的现象，彼此之间的互通有无、相互信任就显得尤为重要。反之，如果出现了信任缺失，就会造成很大的影响，所以我们要重塑信用，重塑和谐，保持利益的一致性。另外的利益相关者还有职能机构、政府和银行。当这么多利益相关者的利益合到一起时，我们对企业的认识就清楚了。过去我们认为企业是投入产出的结果，即怎么样将人才、物、信息的投入变成产出利润的最大化，然后怎么进行利润分配。现在我们的认识是，在企业中有不同的利益相关者，有不同经济动机和经济效益的人在其中，故而这个企业存在。那么怎样实现利益的相互满足，以及利益最优？这就关系到了会计师的职能。

如果我们把几个关键的利益相关者分成三点的话，就有这么三个利益相关者：股东、管理者、债权人。他们的利益是不可能一样的，每个利益相关者都有自己的目标，彼此之间难免会发生目标冲突。所以，管理者和所有者之间这种关系如何协调就成了很需要重视的问题。答案就是处于三角形中间的会计师，会计师要向他们提供信息：企业被管理者经营得如何，如何利用股东和债权人的钱，目前的运营状况如何，等等。会计师要向他们两方做汇报，上交财务报表。财务报表把企业的财务状况、经营成果、实现利润、收入、成本、费用、投资、损失等消息全部披露给所有者和债权人，从而起到了一个信息沟通与交流的作用。会计师对信息的充分披露，能够使所有者和债权人这两个外部人对于企业的管理有个认识，这样三方的的冲突就会减小。另外，企业和企业之间也有不对称。这些不对称的解决，都需要会计师真实披露和反映企业的信息。这样的披露与反映有两个层次：为所有者跟债权人提供会计服务的是财务会计，为管

财务报表把企业的财务状况、经营成果、实现利润、收入、成本、费用、投资、损失等消息全部披露给所有者和债权人，从而起到了一个信息沟通与交流的作用。

理者提供会计服务的就是管理会计，于是形成了会计学的两大分支。

那么会计信息的使命是什么？其使命在于决策的有用性，这是最关键的。这就要求会计师提供的信息，至少是相关的，第二是可靠的。同时，会计师不能提供过去的历史信息，过去的历史不能成为未来的决策。当然会计师提供的信必须是是可靠的，不能是虚假的。第二个使命就是监管责任。现在，会计师的决策作用越来越大，监管责任也越来越重要。去年年终，国务院国资委发出文件，要对国有大中型企业的总经理进行考核，今年上半年又颁发了一些实施细则。这样我们就很容易注意到一个现实，过去的细则也好，今天的实施规则也好，一个关键的信息是要反映或者考察、评价我们国有大中型企业的监管责任。它是否能够保证企业的正常运行，是否能够让企业稳定持续发展，需要使用很多的指标，其中很大一部分就是会计指标。会计信息的目的要明确监管责任，当企业经营良好时，要把信息如实反映出来；当企业经营较差时，也要如实披露出来。这个时候，会计师的决策和定位才清楚。

## 会计使命

那么我们怎么样才能实现这两个使命？

首先，对于财务会计而言要做好对外服务，即企业要向股东、债权人、供应商、政府，所有的跟企业有经济往来的利益相关者提供信息服务。提供的方式有两个。一是准确计量。二是会计信息披露的质量必须充分把关。一个社会进步的标志就在于信息的充分披露。所以一个企业对外披露信息的时候，是否披露了关键信息是很重要的。企业三角形的对外披露，强调的就是计量质量和披露质量。

> 拿破仑曾经讲过，不想做元帅的士兵绝对不是好士兵。这句话放到企业中就成了：没有很好发展战略企业就不可能是好的企业。

第二方面是针对管理会计而言的，涉及到了如何实现管理战略构建的问题。拿破仑曾经讲过，不想做元帅的士兵绝对不是好士兵。这句话放到企业中就成了：没有很好发展战略企业就不可能是好的企业。企业管理战略的构建需要平衡各方面因素，对于企业而言要考虑未来，居安思危，基于自己的现状，根据行业和市场对未来做一个规划。同时，一个企业应该给每个雇员职业培训和职业发展的机会，否则在未来的成长过程中就会有局限性。只有员工持续去进行学习培训，才能让企业的目标深入人心，才能让员工清楚地知道应该如何去改进现在的工作。

会计学的未来将会很有挑战性，也很有探险性和研究性。会计学的研究者、教师的担子会更重，新的问题、新的现象都在慢慢地出现。每一个业者需要对大爆炸的信息进行加工，这样的加工又关系到相关学科的交叉，所以我们不仅仅需要从会计学的角度，还要从心理学的角度，从人的行为中去判断。以后的会计学将如何发展，还是有赖于每一位会计师，正所谓“俱往矣，还看今朝！”

# 范秀成：价格战是品牌杀手



**范秀成：复旦大学管理学院市场营销系教授、复旦大学服务营销与服务管理研究中心主任**

近两三年，我一直很关注的一个事件就是联想的国际化。联想先是以12.5亿美元收购IBM全球PC业务，然后又出资6000万美元成为2008北京奥运会赞助商，在这一系列的大动作背后，联想到底想做什么呢？它就是想通过联合IBM、借助奥运会，把联想这个品牌推向世界。可以说，这也是国内企业走出国门、走向世界的一个象征性标志。

近几年来，国内企业经过大浪淘沙，一些企业已在国内市场建立起了自己的品牌和号召力，他们势必希望在国际上有所作为，力图把自己的品牌推向国际市场。从微观上看，这是企业发展的必由之路；从宏观上看，这亦是国家产业升级的必然选择。

经过四分之一世纪的改革开放，中国企业引进来、搞合作，在生产、制造、加工、管理等方面的竞争力大大提高。中国是世界的工厂，中国的产品行销全世界，正是得益于国内企业强大的制造能力的支持。但我们还必须看到，在全球目前的国际分工体系下，我们本土企业主要做的还是制造加工这一简单环节。经过20多年的发展，现在我们已具备了一定能力，不少企业也有想要做自己的品牌。中国经济因此开始进入一个新的阶段——过去20年是引进来，现在则开始走出去。

中国本土企业品牌国际化，首先要面临的一个紧要问题就是——怎么样来塑造我们的品牌？

首先，企业应该认识到做市场和生产产品是两回事，需要的资源和能力不一样。要运作市场，要把你的品牌推到海外，你的品牌能不能被市场认可，这需要企业对当地的市场、当地消费者的心态、心理和行为有更强的洞察力。你要有非常透彻的理解，要知道当地的消费者想什么、想要什么。这就对国内企业提出了更高的要求：与加工制造不一样，以前是跨国公司告诉我们要求，按照他们的要求做就可以了；现在一切要我们自力更生：怎么做、做什么；怎么说、说什么，才能让消费者来接受我们，这对我们要求的能力更高了。

其次，国内企业要加强对国际市场的认识和了解。以前是关起门来生产，现在要走出去，零距离切身感受市场、感受消费者。没有这一切，品牌就无从谈起。国内企业要把自己的品牌推向世界，首先要落地，然后才能生根开花结果。

第三，要注意市场的多样性和复杂性。对于中国企业来说，走出国门面对的是200多个国家和地区，国家和国家是不一样的，国内与国外也不一样。一个品牌去不同地区发展，应该采取什么样的具体策略呢？

如果进入发达国家市场，中国企业比较现实的策略应该是瞄准低端市场，以自己的面目出现，在低端中做出品牌。低端市场不是低档市场，你在低端做好做精了，人家接受你了，然后再往高端发展。如果做高端，你可以采取一些联合品牌的做法，就像联想联手IBM——自己能力不行，人家不认可，但可以通过IBM来推广自己的品牌。主攻低端，打自己的牌子，逐渐往中高端过渡——这应该是中国本土企业品牌国际化较为现实的路径选择。如果进入发展中国家和地区，

比如非洲、东南亚，以我们的经济实力、技术水品、产品质量，应该比较有利，主推自己的品牌相对就容易一些，障碍也小一些。

第四，中国本土企业做品牌遇到一个非常大的障碍，倒不完全在于文化方面，更多地在于我们国家的整体经济形象在海外市场并不特别有利。这种产地效益很重要，但又不是一个企业形成的，也不是一个企业能够改变的。这就需要政府出面做一些工作，要规范市场。比如，去年我们国家汽车出口 30 万辆，短短几年间从数量上来说，已经不算少；但是现在已经出现无序竞争、相互压价等问题，很多售后服务，零部件供应都跟不上。如果政府不干预，让企业自发地恶性竞争，几年以后市场就会被我们自己做坏。

所以政府的出面协调与干预显得非常重要。政府工作可以从两个方面入手，一方面，可以通过大企业的示范效应来规范市场。一些大的企业，不仅技术、质量好，也很有社会责任感，像联想、海尔等，可以通过这些企业的示范来引领市场。另一方面，政府应该出面，在国际上扩大文化传播，并很好地跟中国企业、中国品牌国际化结合起来，增强我们的软实力。人家对中国感兴趣了，对中国文化有好感了，对中国产品才会产生兴趣和好感。

特别需要强调的一点是，价格战其实是品牌杀手。好牌子轻易不降价，它的价格体系很稳定。一降价你的牌子就打折了，比如 LV 一万块一个包，如果打折打到两千，那谁还买一万的？买了一万的消费者也觉得你这个东西就值两千，就会感觉被你欺骗了。所以品牌的竞争主要是非价格竞争，而不是一味地去与对手拼价格。

# 制度从来不能脱离人



**丁栋虹：复旦大学管理学院教授、博士生导师、博士后**

长久以来，我们在引进、借鉴与研究那些西方来的科学时，比如制度经济学、管理组织行为学、结构主义等等，仅仅将其作为一门工具学科，而将其中寓含的主体性“人”弄丢了或者割裂了。于是，制度成了一只没有脑袋的木偶，供人把玩，随意驱使。

## 1

在人们的意识里，已经根深蒂固地认为，制度是客观的存在物，完全主宰了人类的命运。

作为一个非我的外在存在，制度不断地成为人们情绪化宣泄的对象：或者对所谓好的制度顶礼膜拜，乃至山呼万岁；或者对所谓坏的制度口诛笔伐，乃至暴力颠覆。

人们坚信：在各种制度中，奴隶制度是人类坏的制度的极致，因为奴隶制度造就了奴隶。人类历史自古以来数不尽的战争与暴力革命，无不是建立在这个经典性的教条上，以期力图推翻奴隶制度，去争取奴隶的新生。

没有人质疑奴隶新生的必要性，但是，将奴隶新生的出路建立在推翻奴隶制度的基础上，这一传统的制度变迁思路值得反思。人类历史上，奴隶自主或被胁迫起来力图推翻奴隶制度的战争与革命，不仅造成死伤无数（如卢梭惊呼：多少罪恶假汝之手），而且绩效可究。一个严重的现实注脚是：为什么一些国家制度变迁十分缓慢与艰难，甚至出现制度轮回与制度倒退现象？为什么在一些通过暴力推翻了奴隶制度而实现了民主制度的国度，会出现那么多的奴隶对奴隶的战争、暴力与残杀呢？

奴隶制度造就奴隶的传统教条应该被诘难。

## 2

先来看实证的命题及其演绎。命题是：在一个推翻了奴隶制度的国度，如果让奴隶执政，会建立一个什么样的制度？有人会很奇怪：这还要问？深受奴隶制度之苦的奴隶在推翻了奴隶制度之后，还能有什么其他的选择？他们肯定会建立解放奴隶的民主制度。

可是历史的实证冷酷无情地打碎了人们的这种虚妄：这个星球上没有推翻奴隶制度的国度，不是其奴隶制度没有被推翻过，而是其奴隶制度被“不断”地推翻；其中的史实就在于：奴隶在推翻奴隶制度以后，建立的也是一个奴隶制度。例如在中国封



建社会中，由于奴隶起义与暴力颠覆，一个王朝接着一个王朝，命长者二、三百年，命短者几十年、十几年，兴亡交替，不暇稍息。自周至清，其两千多年里，中国社会经历了十几个大王朝和百十个小朝廷的变迁。但其每一次变迁，后一个王朝在制度上都没有产生实质性的演进，而基本甚至完全是前一个王朝制度的复制。

通过奴隶主导，建立的只可能是奴隶制度。

## 3

为什么会是这样？行文至此，人们在吃惊之余，在脑海里会划上一个大大的问号：现代经济学中的制度经济学、管理学中的组织行为学派、哲学中的结构主义等，不都是强调制度的重要性么？而历史的实证为什么呈现了一种悖论的困境呢？在实证与科学两者之中，是否有谁错了？

实证与科学两者都没有错。问题的关键，在于我们在没有深刻地认知历史的真实的同时，也没有准确地理解以制度为核心的相关科学的本质。经济学、管理学以及作为科学之科学的哲学，本质上都是以“人”为主体的社会科学或人文科学，在其所研究的“制度”之前，都不可或缺地寓含一个主体词：“人”；它们所讨论的制度，无一例外地都指特定的“人的制度”。在西方科学发展史上，从来没有脱离“人”的制度来进行研究。可是长久以来，基于现实中主体性的“人”的存在缺乏，我们在引进、借鉴与研究这些西方来的科学时，仅仅将其作为一门工具学科，而将其中寓含的主体性“人”弄丢了或者割裂了。于是，制度成了一只没有脑袋的木偶，供人把玩，随意驱使。

由于人的主体性的存在与约束，制度在哪里？制度在你的心中。

## 4

人作为制度的主体，昭示给我们一个什么样的制度变迁图景呢？我曾经读到过这样一篇故事：

在威斯敏斯特教堂的地下室里，英国圣公会主教的墓碑上写着这样的一段话：

当我年轻自由的时候，我的想象力没有任何局限，我梦想改变这个世界。

当我渐渐成熟明智的时候，我发现这个世界是不可能改变的，于是我将眼光放得短浅了一些，那就只改变我的国家吧！但我的国家似乎也是我无法改变的。

当我到了迟暮之年，抱着最后一丝努力的希望，我决定只改变我的家庭、我亲近的人。但是，唉！他们根本不接受改变。

现在到我临终之际，我才突然意识到：如果起初我只改变自己，接着我就可以依次改变我的家人；然后，在他们的激发和鼓励下，我也许就能改变我的国家。再接下来，谁又知道呢，也许我连整个世界都可以改变。

这篇故事对世人的警醒意义很大。多少年来，中国和世界上许许多多国家的一代又一代的英雄们都是力图通过改变世界来改变自己，可是在没有改变自己的情况下，这种改变世界的努力带来的只是历史的往复甚至轮回。而我们真实所需要的是什么呢？难道不是应该通过改变自己而改变世界么？

而所谓的制度，包括坏到极致的奴隶制度，对于一个已经改变了（思想、观点与行为）的人来说，又有多大的约束力呢——那只不过是糊在旧时农舍窗户上的薄薄的一层纸罢了。

（原载于《上海证券报》）

**2006年，复旦大学管理学院共有34名MBA学员走出去，同时有34名国际学生走进了复旦大学管理学院的课堂。不断地“走出去”，不停地“引进来”，复旦大学管理学院的国际化程度因此得以提升。**

**2006年9月，复旦管院34名学生分别前往国外近20所商学院，开始为期4个多月的交流学习。05级MBA王骏和05级IMBA王良柱就是赴外交流学生当中的两位。通过一个学期的学习，您将可以看到，他们学到的不仅是商学知识，还有对当地文化的感悟。他们的变化、进步，也正是复旦大学管理学院的变化、进步。**

# 在老外地盘上比他们做得更好

文／05 MBA 王　骏

转眼间，我回到中国已有20多天，但在马德里的那段日子还是不断浮现在我眼前。那一幕幕异国风光、一点点仿佛不可思议的细节小事都令我难以忘怀。



## 学习生涯：案例阅读量很大

我所被派往交换学习的Instituto de Empressa（IE）位于马德里新城区的中心，毗邻最高档的商业街。整个商学院占地很小，而且分为几个部分，坐落在不同的街区。因为在高档的商业街，寸土寸金，因此没有我们想象中漂亮的操场和成片的绿化带。后来经前辈指点方才明白：国外很多商学院都不属于综合性大学，面积不大也在情理之中了。

我们这次学习的时间段正好对上IE的选修课，大家也根据自己的需要选择了相应的课程。IE上课的模式与国内的差不多：教授引导为主，案例讨论辅助。但3个月下来，我还是体会到了一些明显的差异。首先，课堂上的互动气氛比较热烈。通常教授会在一节课（1小时20分钟）里花上约1/3的时间和学生进行交流、互动、解答任何相关的疑问，确保当天所讲的知识点能被学生接受。其次，案例的阅读量很大。每节课都会有1－2个案例需要学生回去根据事先建议的问题进行准备，在互联网上寻找相关的资料。再者，理论和实践联系密切。教授非常有可能在课堂上拿出当天的《华尔街日报》或《金融时报》，指出某一个热点事件就是

上节课所说的某某效应或理论在实际商业世界中的体现，这样的诠释方式使得学生能够更好的接受、吸收，也让我获益良多。

学期刚开始的时候，由于水土不服，上课内容我只能听懂三四成，和同学老师之间的互动更是有限，这让我很是羡慕那些能在课堂上频频发问的欧美学生。到学期中段，当一切都走上正轨、口音不再成为上课障碍的时候，我发觉某些老外提问的质量也非常一般，只不过他们敢说，非常自信。后来我身边的一位韩国妹妹一语道破天机"They just talk but no viewpoint！渐渐地，我们的胆子也大了起来，从犹豫不决地举手到从容自然的沟通，再到主导某个案例的讨论，原来我们也可以在老外的地盘上比他们做得更好。最后，教授给我们的表现作了总结："Chinese students' participation is very high！"所以，那些想要去国外大学交换的同学可以从我身上得出这么一条经验：要学会积极地与教授进行沟通，培养良好的英语思维习惯，这会让国外的学习更加自如顺畅。

## 风土人情：夜生活刚刚开始

西班牙人的夜生活丰富是出了名的，他们热情奔放，享受人生。午夜12点，精彩的帷幕才刚刚拉开。凌晨4点，如果你在马德里的某些路段遇到堵车，请不要感到惊讶，这就是西班牙人，这就是他们的生活方式，但我却把这种方式理解为"今朝有酒今朝醉"。众所周知，西班牙的经济在欧洲属于第三世界，一个普通的上班族，扣掉每月的房租以及食物花销，基本所剩无多。而年轻人把这本来就不多的钱都花在了夜生活上，那结婚怎么办？

有一次，我与同住的西班牙室友随意聊起这个话题，他耸了耸肩，答道："Today is more important，I don't care tomorrow！"然后转身离去，留下我独自诧异。这也许就是观念的差异。

谦恭有礼、乐于助人是西班人的另一张"名片"。走在马路上，漫步在校园中，在公寓的大厅里，到处可以听到亲切的招呼声"Hola"。如果你需要问路，他们通常会停下脚步，放下手上的事情来耐心地帮助你。有一次，我们在一个小镇上迷了路，抱着试一试的心态向一对中年夫妇发出"SOS"的信号，希望能找到汽车站的位置。在多次语言、手势沟通失败后，那对夫妇毅然决定在前面带路，引领我们向正确的方向前进。大约步行了十分钟后，转过了数个路口，前面的车站已隐约可见，我们热情致谢，分道而行。在到达汽车站时，后面传来了响亮的喇叭声，那对夫妇正在车内向我们挥手致意。原来他们取完车后，生怕我们再次走失，赶到汽车站再次确认。他们这样热情、友善、负责，让我从心底感到温暖。



## 旅行欧洲：沉醉于怡人美景

西班牙是世界三大旅游国之一，每年接待外国游客超过5000万。遍布全国的世界文化遗产和多元化文明的融合印记总能让人流连忘返。沉醉于怡人美景的同时，还可以体验到当地的民风民俗，同当地人一起分享节日的喜庆，感受丰厚的传统底蕴。我们的申根学生签证也使我们在申根国家境内旅游畅通无阻。那还等什么，做好行前功课，背上行囊，探寻美丽而神秘的西班牙，然后向罗马、巴黎进军！

在赛戈维亚，我们对古罗马引水渠的磅礴大气叹为观止；在罗马，斑驳的竞技场和零落的废墟把我们带回到凯撒王朝战火纷飞的年代；在巴黎，我们每时每刻都会被这座现代文明和历史底蕴并重、传统且不失浪漫的城市所征服；在巴塞罗那，冲入云霄的圣家堂和别致的米拉之家让人对高迪的鬼斧神工佩服得五体投地……数了数，这次旅游的收获还真是不小：

参观了世界排名前三的博物馆（卢浮宫，梵蒂冈，普拉多）。

膜拜了世界排名第一和第三的教堂（圣彼得，塞维利亚）。

领略了西班牙的三大瑰宝（斗牛，弗拉门戈，足球）。

去了世界上最浪漫的三大国家西班牙，意大利，法国。

读万卷书，行万里路。开阔了视野之后，我们的路更清晰了。

# UTSA：校长亲自为学生盛饭

友好而礼貌的态度，这也许是每个初到美国的中国人都能够感受到的。无论是否认识，美国人总会微笑问好。对于美女主动投来的友好眼神和亲切的问好，我也从最初的受宠若惊渐渐变为习以为常了。

文／05 IMBA 王良柱

4个半月，不长也不短的时间。有幸获得去美国交换学习的机会，这无疑是我人生的一次宝贵经历。这个让无数人向往的地方，这个强大而又矛盾的国度，到底会给我留下怎样的记忆呢？

## 生活：一个冰箱还不够用

我们住在学校边上的公寓里，里面的生活设施一应俱全。初到时看到硕大的冰箱还以为美国人生活太奢侈，渐渐才发现这个冰箱还真不够用。德州的生活情形和上海真是天差地别：德州地广人稀，圣安东尼奥号称是全美第八大城市，但却少见高楼大厦，公共交通系统很不发达。这里的人常说“没有车就相当于没有腿”。我们的学校位于市区西北角，少有商业设施，每周只能乘学校的shuttle bus到沃尔玛买一次菜。圣安东尼奥地理位置恰似中国的广州，12月仍有人穿着T-shirt，以至于我把最初从中国万里迢迢带去的冬装原封未动地又带了回来。



不过，在东海岸的旅行经历却使我们产生了另一番印象。华盛顿的整洁，纽约的繁华，波士顿的学术气息，全然不同于德州的牛仔风格。自助游让我们遇到无数意料之外的经历，国会山上同前布什顾问的愉快交谈，纽约遭遇的6小时大塞车，半夜1点在波士顿大街上寻找旅馆，归程航班被临时取消……现在回想起这一点一滴，却是喜悦胜过难过。我喜欢这样的生活，丰富而多姿多彩，让我终生难忘。

## 学习：教授常常提早下课

只选3门课，而且都是晚上的，应该很轻松吧——来到UTSA（德州大学San Antonio分校）之前我一直这样想。事实上，即使只有3堂课，教授也没有用全时间，常常会提早下课。但我却并没有感到比在复旦轻松多少。课前阅读、课堂测验、课后做case，好像跟以前想象的都不太一样。教授们真正讲课的时间少之又少。学期初的教学大纲细化到每堂课要讲的内容，开放式的课堂氛围让每个学生都积极参与其中，学生的期末考核成绩只占很小的部分，而学生对老师的评价则在很大程度上决定教授的命运。



让我印象深刻的是美国大学对学生的服务态度，刚入学时经历了UTSA的几场orientation和开学典礼，典礼内容多有雷同之处，但却让我们在2周内享用了无数的free food。校长亲自为学生盛饭，教授们主动与学生交谈以征求意见。学校的所有设施都以学生为中心运作，接待者永远是笑容满面。

## 文化：生活愉快化的背后

什么才是美国人的文化？除了德州每天能晒得让人裂皮的阳光，我对美国的直观感受可以简单地归结为“生活愉快化”——

首先，友好而礼貌的态度。这也许是每个初到美国的中国人都能够感受到的。无论是否认识，美国人总会微笑问好。对于美女主动投来的友好眼神和亲切的问好，我也从最初的受宠若惊渐渐变为习以为常了。

其次，对于秩序的认同。美国人对于秩序的认同体现在生活的各个方面，从路上对于各种路标的严格遵守，到各个办事机构中大家安静地耐心列队等候，无不体现出对于次序的尊重。所有的车子到达路口一定刹车减速，即便路口没有任何车辆或行人也是如此。至于服务行业的秩序更是让人体会深刻：到餐馆用餐时看到明明有空桌却不让你坐，不要觉得奇怪，因为服务人员有限，没有服务所有人的能力。良好的秩序避免了矛盾与冲突的发生，安静的环境减少了人的烦躁情绪。

老美对于社会责任感的接受程度也是相当高的。他们认为对社会贡献是理所当然的事情，对于前段时间香港闹得不可开交的开征消费税的问题，他们早就已经习以为常了。除此之外，美国社会的各种捐赠和社会福利我们也并不陌生。对于社会责任的接受在一定程度上减缓了贫富差距，弱化了社会矛盾。

当然，还有对诚信的默认。美国是一个很讲究诚信的地方，这也是为什么信用卡如此盛行的原因。我们刚来只能办理debit card。有趣的是，银行的人解释说，这种卡购物时也可以当credit card使用，前提是卡内必须还有余额。银行的人进一步警告说，请尽量不要在你们离境销户前使用，那样的话，商家可能因为来不及划账而产生坏账，后果仅仅是很多中国人根本不在乎的会在美国产生的不良信用记录。美国人好像天经地义地认为所有人都很诚信，这让人与人之间不容易产生猜忌，保持轻松的心态。

刚刚适应了美国式的生活，我却要结束学习回国了。除去14个小时的时差与1万公里的距离，美国之旅留给我更多的是跨文化的经历。作为一个仅有200多年历史的世界头号强国，美国崛起的推动因素一直是我心中徘徊不去的疑问，4个多月的体验让我找到了答案之一——完善的制度以及人们对规则的认同。



Terje Noevig，一位一半挪威血统、一半德国血统的挪威管理学院MBA 学员，上个月来到了复旦大学管理学院，开始为期一个月的留学生涯。在Terje眼中，复旦、管院又是一个什么样子呢？

# Terje：复旦给我诸多 surprise

文／宋 伟

作为一名“国际交换生”，Terje够国际，会说德语、挪威语、英语等多国语言，去过包括马来西亚、印度尼西亚等多个亚洲国家。但是在已经越来越国际化的中国上海面前，Terje的国际化成色略显不足，因为这次是他第一次踏上中国的土地，要知道和他同批来的同学中有好几位已经是中国的常客了。“没有到过中国，不算走过世界。这已经在世界范围内得到承认。” Terje说。

Terje大学毕业后在西门子公司管理咨询岗位上工作了3 年，然后选择了挪威管理学院攻读工商管理硕士学位。Terje读的是一年制的MBA项目，这个项目是和复旦大学管理学院合作的。项目中有项内容是到中国游学一个月，这是他选择该项目的一个重要原因。

今年夏天Terje就能够毕业，拿到他梦寐以求的 MBA学位。MBA学位对于他来说不仅仅是知识和能力的表征，更是一种荣耀与光荣。虽然在西门子这样的大型跨国公司拥有MBA 学历的高级管理人员并不在少数，但是有在中国游学背景的西门子人并不多。

## 复旦校园的诸多惊喜

来到中国已经三个星期的Terje已经有了许多positive surprise：繁荣的中国、现代的上海、学术的复旦。除了集体地和同学们参观一下复旦的主要景点之外，他还没有能够深入地好好看看复旦，一来之前一直挤不出时间，二来也没有一名好的“全职”导游，所以 Terje听到记者愿意陪他看看复旦的一草一木很是“兴奋”。

不是驴友般的好奇，而是探求文化细节的执著，Terje 走进复旦本部的食堂、吃了顿复旦大学学生的标准餐。虽因饮食习惯的问题对饭菜还有些不习惯，但是Terje使用筷子的功夫显然已经“了得”。Terje 笑称这是他作为SIEMENS的员工对于全球化浪潮的一种积极回应。登上光华楼，Terje说心中有种莫名的神圣感。虽然登上过的高级写字楼已经不计其数，但是如此高的大学教学与行政两用楼他还是第一次遇见，Terje称“光华楼是我在中国发现的诸多的positive surprise之一。以前阅读过许多关于中国改革开放巨大成就的文章，但是从来没有亲眼目睹过，要知道只有身临其境才能有那份震撼与惊奇，对于我来说越多这样的positive surprise 就够有意思。是的，中国、上海、复旦真够有意思！”光华楼的高度在全世界的高校中都难以找到对手，当然她有的不光是高度，更有深度与广度。

在光华楼23楼哲学学院的公共休息区，Terje找到了孔子、柏拉图、康德和马克思四位先哲。四位思想家的半身雕像让Terje很是兴奋，他说虽然自己没有完整地读过他们的著作，但是对于他们的敬仰已经由来已久。尤其是对于他祖国的马克思和康德。“虽然我对他们的学说一知半解，但是我一直很努力通过各种方式去了解他们的学说，要知道我还不够聪明。”谦虚的Terje随后在先贤的注视下谈起了管理学大师彼得·德鲁克的管理哲学思想，谁说他没有哲学的造诣呢？

毕竟是训练有素的MBA学员和SIEMENS公司的高级主管，Terje的“野外生存能力”十分了得。欣赏楼外的风景不到1分钟，处于23楼高空的Terje 很快辨认出了他上课的地方——管理学院史带楼，而记者虽然是光华楼的“常客”，不过远眺光华楼外的风景仍是左顾右盼茫茫然——没有方向！

虽然此次来中国一个多月的游学不必交太多的作业，只要用心去了解中国的文化和体会城市的细节就可以了，Terje仍然十分渴望去复旦的图书馆去看一看，“有可能的话我想带批书回去好好研读一下。”听



说复旦图书馆正在举办外文图书的联展，Terje 显得十分兴奋。但是可惜的是，当Terje到达图书馆的时候，图书联展已经结束了，要买书要明天再来，而明后天也就是周末，Terje就要去上海各大著名景点去寻找这个城市更多的不可思议之处！略显失望的Terje表示“在回国之前，我要抽时间来看一下，书是全世界的营养品啊！”

## 遗憾不能在沪看球赛

作为足球迷的Terje将不能在上海2007 年女足世界杯赛场上看德国女足上的比赛，因为那时他已经回国了。“很可惜啊，那时我就不在上海了。7月份左右戴完硕士帽，这是我人生中十分值得纪念的一个仪式，会是最重要的一个仪式。然后我就要重新回到工作岗位进行工作。2007 年9月份在上海举行的女足世界杯有我喜爱的德国队的比赛，队里有普林茨等世界级球星，在德国她的声誉很高……”

谈到足球，Terje 很天真、很可爱。和世界上大多数球迷一样，他热爱着自己国家的球队。当得知中国女足在这次阿尔加夫杯上成绩垫底、表现十分糟糕时，Terje开始安慰起记者来：“中国女子足球队是支世界级的强队，和男足相比要棒得多，我相信中国女足会好起来，可能的话我9月再飞回来，来上海为中国队加油！”

Terje 开玩笑说，将来或许会带女友来中国度蜜月，Terje说“那时的Terje 会又有钱、又有时间，更重要的是还有爱人的陪伴，那样真的很棒！”

## 通过小细节了解中国

Terje认为，一个城市的主要景观、文化中心、商业中心是了解它的很棒的途径，他特地引用了一句刚刚学会的中国俗语“ the person who has never been to the great wall is not a great person”。同时他认为长城、外滩等固然重要，但是他们都只是一个城市的重要细节，并不是全部的细节。仅仅对城市标志性景点的欣赏并不能完成对城市的完整理解，所以还要更多地去发现一些小地方、小景点，这样才能深入、细致地了解一个城市。

> “没有到过中国，不算走过世界。这已经在世界范围内得到承认。” Terje说。

Terje 很期待第四周去北京的探访，他想去看看在北京工作的他的西门子同行们，更想去看看中国的政治中心和首都。Terje很想深入了解中国的文化，并“发现”中国经济快速发展的秘密。而了解现代中国人民的生活在Terje 看来是最重要的，“这种文化是那么有吸引力……”

在欧洲读书和工作的时候，Terje已经交了不少中国朋友，所以中国对于他来说既熟悉又陌生。他开玩笑地说：“我的国际化进程中的中国部分在欧洲时就已经完成了！”但是Terje认为在欧洲的时候虽然认识了不少的中国人，但是那里的中国人是“出口”的中国人，身上已经有了许多西方的痕迹，“虽然你一眼就能判断他们是中国人，因为他们特别地和善，用一个中国词就是中庸，这点十分棒，在欧洲的中国人很少和别人争吵，这点给我留下了深刻印象。”Terje表示，他对“原装的”中国人有更大的期待。

# 复旦管院的国际化路径

从80年代公派学生留美而回国者寥寥，到90年代与MIT开始首个对外合作项目，直至现在与全球众多顶尖商学院频繁的合作交流，复旦管理学院经过二十多年的努力经营，复旦管理学院的国际化已经渐入佳境。

文／顾　佳

采访Nils的时候，他刚刚从复旦大学管理学院的餐厅用完午餐。“真的很不错，这是我来复旦第一次在管理学院餐厅吃饭。” Nils是BI挪威管理学院MBA项目的短期交流生，将在复旦学习5周的时间。这是他到复旦大学管理学院的第八天中午。除了忙于上课和外出参观，他和他的朋友们对于复旦周围各式各样的小餐厅也充满了兴趣。“在我来中国之前，家人嘱咐我必须每天写信告诉他们这边发生的一切。”

Terje，Nils的同学，任职于德国西门子公司。他来到复旦之前就对这里充满了期待和好感，一是因为中国吸引着他，二是他西门子的同事向他大力推荐了复旦。Terje在描述他的中国印象时，用得最多的就是surprise。中国发展的速度、中国的高速公路、中国的餐厅……一切都让人惊讶。

同Nils和Terje一样来自BI挪威管理学院MBA项目的学生有19个，而这只是复旦管院挪威交流生的一小部分。目前在复旦的挪威学生，包括本科生和研究生在内，约有80个。除了挪威以外，还有如法国、意大利、美国、加拿大等来自全球各地的上百位学生在复旦大学管院学院学习。

## 日益频繁的国际交流

“希望来管理学院的国外学校参访团太多了，简直应接不暇！而复旦管理学院的容量是有限的。”复旦管理学院主管国际交流事务的副院长殷志文老师对于国外商学院表示的“过度热情”有些头疼，“除了每年几十个参访团外，还有许多国外学校的合作邀请和学生交换的邀请。”

据殷老师介绍，除了经济发达的欧美国家外，来自东欧等发展中国家的合作邀请也接连不断。“每周至少有4－5个合作邀请，当然是各个方面，有希望进行MBA等专业学位教育合作的，也有希望进行科学学位方面的合作。”

> 复旦管理学院在学生、师资以及行政人员方面的国际化程度加强，拥有“天时地利人和”的优势。

复旦管理学院学生的对外交流也非常频繁。“就MBA项目而言，以前以全职学生对外交流为主，现在业余MBA班的对外交流也越来越多。另外，科学学位的学生对外交流也很多。”殷老师表示。

另一方面，尽管师资紧张，但学院和各个系科仍然非常注重老师的对外交流，以促进管理学院学术和教育的发展。比如，学院每年固定选派2至3位老师去MIT交流访问。根据信息管理系主任凌鸿老师的介绍，目前信息管理系14位老师都有海外进修的经历。凌老师亦表示，今后新增教师，也将优先考虑有海外教育背景的候选人。

陆雄文院长在一次演讲中提到：复旦管理学院不仅从海外引进学者，最重要的是派出大量的教师去美国和欧洲最好的商学院，与对方的教授合作研究，切磋发展课程，也去旁听他们的课程和教学方法。老师们回来以后视野非常开阔。如今，在复旦MBA、EMBA的课堂里，教授绝大多数都是国际化的，他们对自己领域内国际上所发生的学科演进、思想变革都很了解，对于课程的更新、教材的最新动向，也非常了解。他们能够直接地为中国青年精英人才提供指导和帮助。

## 借力起舞

上世纪70年代，复旦大学重振工商管理教育。彼时，“走国际化之路，培养顺应中国社会发展和有国际竞争的人才”就已作为未来的发展路径被明确下来。正如复旦管理学院前任院长郑祖康老师在接受媒体采访时描述的那样，复旦是“借力起舞”。

复旦管理学院自1991年创立MBA项目，到1995年，规模仍然很小，五年中所有的MBA毕业生加起来只有一百多位。1996年复旦大学管理学院与美国麻省理工学院斯隆管理学院合作创办了复旦大学国际工商管理硕士项目。开始了第一个合作项目。该项目培养方案由两校共同制定，目的是为我国培养一批由具有国际视野与创业精神、适应经济全球化和中国企业发展需要的高级工商管理人才。参加该项目学习的学生，修完全部课程并通过论文答辩，可获得复旦大学毕业证书和学位证书，并由麻省理工斯隆管理学院授予证明书。

去年，MIT与复旦的合作刚刚庆祝完十周年，并且签署了继续合作的协议。这个项目所培养出来的学生，已有578个，另有103个学生在读，该项目已成为管院的专业学位教育的核心品牌；而它所培育的学生，也正成为各个领域的精英人才，推动中国经济的发展和国际化。

复旦－奥林EMBA项目是另一个成功合作的范例。合作始于2002年。据殷志文老师介绍，当时EMBA的概念在国内还非常模糊，而华盛顿大学奥林商学院EMBA在美国已有10多年的办学经验。这是一次非常成功的结盟。除了贡献师资力量，奥林甚至把自己的战略合作伙伴引进来，为复旦管院改造校舍、进行捐赠。“管理学院现在的交流，已经不仅是停留在学生层面上听听课，老师层面上互相做些学术交流，我们对于整个管理学教育的运作也在学习交流。”殷志文老师说。

除了复旦MIT项目和复旦大学－华盛顿大学项目之外，复旦管理学院还有包括复旦－BI挪威项目、复旦－港大项目、复旦－汉堡大学项目等多个合作项目，它们都为复旦管理学院的非凡进步带来极大的帮助。

正如陆雄文院长对媒体回忆的那样：我们在十多年以前开始和世界最优秀的商学院之一进行合作，这个合作不但为复旦这样的学院带来很重要的资源支持，培养了适合今天工商管理教育的师资人才，也为我们引进面向世界、面向自由市场的一个教育的理念和模式。

## 渐入佳境的国际化

陆院长把管理学院的发展分为三个阶段。如今复旦管理学院已经完成了学习、借鉴、引进的第一阶段；第二个阶段是和别人合作，共同去研究创造，写案例、合作研究，多研究世界问题，加深互相了解，在此过程中提升自身能力。第三个阶段就是原创，成为一流商学院，去创造，回馈给世界。

从80年代公派学生留美而回国者寥寥，到90年代与MIT开始首个对外合作项目，直至现在与全球众多顶尖商学院频繁的合作交流，复旦管理学院经过二十多年的努力经营，为学生和老师们创造了日益开放的环境和丰富的机会，复旦管理学院的国际化已经渐入佳境。

殷老师认为目前管理学院国际化的定义至少包含四个方面的含义。一是个人层面的交流，包括互派学生和老师；二是通过国际合作项目，在管理学教育上与国际同步；三是聘用大量职业化人才做行政人员，使管院的运作更专业化；四是在教学内容方面，通过国际合作项目的合作，由管院的老师与国外的老师一同上课，一同准备案例，学习到管理学先进的教学内容，也输出和贡献我们的案例和思想。另外，学院正在考虑加强科学学位的国际化合作，这将成为复旦管理学院下一个新的增长点。

深入广泛的国际合作为复旦管理学院带来不菲的成就。2006年，复旦－奥林EMBA项目超越全球多所老牌的顶尖商学院，在英国《金融时报》的EMBA全球排名中名列第八。这是复旦－奥林项目首次参加全球权威机构排名，获得如此殊荣也是对该项目师资力量、教学模式、课程设置以及办学理念和合作精神最好的肯定。这不仅是复旦管理学院的荣誉，也是整个中国管理学界的荣誉。

当然，除了自身的努力经营外，复旦管理学院成功的国际化进程也大大得益于中国经济的快速发展。复旦管理学院的信心也正来自于此。

## 国际化并非最终目标

陆雄文院长曾经说过：国际化只是战略的路径。国际化是一个国家后来居上和超越的过程。但国际化本身不是目标，国际化是一种道路的选择，是现实发展的选择。

尽管中国日益受到国际关注，但国外的研究者往往只能看到现象，“比如哈佛写的中国案例都很肤浅，很表面”，陆院长举例说。所以，对于复旦管理学院而言，真正的目标是成为具有强大原创力的国际一流商学院。

**近三年来来访学生和合作院校的数据**

**管理学院近年合作院校**

| 年份 | 合作院校数 |
|---|---|
| 2004年 | 10所（含以前） |
| 2005年 | 21所 |
| 2006年 | 35所 |
| 2007年 | 预计超过50所 |

**MBA 学生交流数量***

| | |
|---|---|
| 2005学年 | 27 |
| 2006学年 | 超过30 |
| 2007学年 | 预计60左右 |

*由学院输送的全职MBA学生

# 复旦 EMBA ：不仅仅是商道

文／刘海阳

诞生于西方土壤中的EMBA教育自进入亚洲以来，已经逐渐成为商业精英发展管理能力、提升自身素质，并进一步积累资源的广阔平台。摆脱西方模式、创造品牌效应、让学生在未来更好地开展商业工作，这成为国内商学院在EMBA 项目发展上的共识。2002 年 8 月，复旦大学成为国内首批获准开设EMBA学位教育的院校之一。作为一个拥有百年历史的名校，复旦对于EMBA 的教育理念有着独到的认识，在打造自身EMBA 的特色上更有着不可替代的优势——深厚的人文底蕴。

## 商道里的致胜之道

中国两千年前的典籍《易经》曾明确指出："文明以止，人文也。观乎天文，以察时变；观乎人文，以化成天下。"西方管理学大师亨利·明茨伯格在他的理论中谈到：高境界的管理是科学的，也是艺术的，更是人性的。这与复旦的管理教育理念不谋而合，复旦管理学院EMBA 教育不仅致力于学员管理水准的提高和领导能力的提升，更重视加强对学员人文思想和人文精神的熏陶，帮助学生超越个人成功，追求更高境界的发展。

在复旦大学管理学院副院长孙一民博士看来，很多重大的商业决策并不完全是靠商业方法来寻求突破，而是在决策人的思想境界和人文修养上去突破思维局限，从而产生新的商业策略和构想。"对当今中国的管理者来说，不仅要有判断、决策的能力，更要有内涵、有修养、有个人魅力。这就对管理者的综合素养提出了更高的要求，你要用你的思想和理念去引导和感染人，仅仅在商言商是不够的，作为企业的领导者，更需要从多方面来提升综合素养，包括丰富自己的历史、哲学、社会学等领域的相关知识，甚至包括人文关怀、社会责任等等。"

浩荡人文，不仅是理念，更是思想：源远流长的文史哲中包含着无数的智慧，它为管理者铸就一种胸怀、提供一种独到的眼光。无论是从商业策略的制定、还是从管理机制的有效运作等方面来看，人文要素的吸取、运用与发挥都将成为商场制胜的重要一环，它让管理者最终获得达到的是更高的人生坐标。正是基于这样的教育理念，复旦EMBA以百年底蕴、综合性大学为基础，在提出"培养将帅之才"的口号时，进一步凸现核心优势——加强对EMBA 学员人文熏陶，为他们提供更高境界的"致胜之道"。

## 复旦 EMBA 的独特优势

复旦EMBA的目标可以用八个字概括：将帅之才，致胜之道。企业的领导者就相当于战场上的统帅，如何才能运筹帷幄、决胜千里？究其根本，在于思想，在于理念，在于富有远见的决策和准确而自信的判断。"独立之精神，自由之思想"，这就是复旦百年人文传统中最闪耀的部分。"复旦"二字源于《尚书》中的"日月光华，旦复旦兮"，生生不息的精神传承造就了一代又一代知识精英，他们坚持着独立、创新与务实的信念，在艰难的岁月中重建人文的尊严。

百年复旦在人文方面有着自己先天的优势。"作为百年名校，复旦大学的历史、地理、社会学、哲学的研究在国内都名列前茅，在人文教育和研究领域有很多的知名学者和大师。身处复旦园，我们的EMBA 学生能真切感受到百年复旦的人文气息和氛围。他们来到复旦，除了学习与国际一流水平同步的商业课程以外，还可以去听这些领域的大师们的讲座，跟他们面对面的进行交流，开拓眼界，提升自己的人文素养。" 复旦大学管理学院副院长孙一民博士说。

在百年复旦浓厚的人文氛围之下，复旦EMBA 项目举办的"人文复旦"系列讲座活动赢得了学员的热烈欢迎和广泛认同。"人文复旦"也成了管理学院EMBA教育非常重要的组成部分。一方面，百年复旦有着深厚的人文思想和精神的积淀；另一方面，管理精英们亟需人文素养的修炼，"人文复旦"系列讲座为这两者之间架设了一道桥梁。

今日的复旦，从百年传统的历史风云中走过来，怀抱着深厚的思想文化积淀；在此平台上成长起来的复旦EMBA学员将睿智的目光投向了更广阔的世界与未来。他们从传统中吸取营养，在良好的人文氛围中自我激励、共同成长，这已成为复旦EMBA学员的共识和骄傲。

（原载于《财富》中文版）

# 新加坡：商学院全球化实验场

文／陈雪频

新加坡正在努力塑造亚洲的商学院教育中心的地位。

新加坡本地的几所商学院正在开始全球化之旅，和全球的商学院纷纷展开合作办学。除此之外，新加坡还吸引越来越多的国外顶尖商学院来新加坡设立分校区。全球最大的网络商学院U21Global也将总部设在了新加坡。

在新加坡的三所国立大学——新加坡国立大学、南洋理工大学和新加坡管理大学——当中，新加坡国立大学和南洋理工大学很早就开设了商学院。2000年成立的新加坡管理大学目前主要提供本科生教育，但去年任命的院长庞恩丰表示，今年将开办EMBA课程。

2000年，欧洲一流的商学院INSEAD在新加坡的校区正式启用，成为首个在亚洲和欧洲同时有分校区的顶尖商学院。2001年，芝加哥大学商学院在亚洲的分校区也开始正式启用，教授EMBA课程。2005年，ESSEC商学院也在新加坡设立分校区，教授时尚管理课程。拉斯维加斯大学在新加坡的亚洲分校也即将开张，教授酒店管理专业。最近，U21Global的首届MBA学员也毕业了，这77个学员来自15个国家，其中来自中国的学员有3位。

## 新加坡的吸引力

虽然新加坡只有400多万人口，但是由于地处亚洲中心，对周围的国家具有很强的辐射力，因此对于那些想要在亚洲发展的商学院具有很强的吸引力。

芝加哥大学商学院的亚洲校区去年招收了88名学生，这88名学生来自24个国家。芝加哥大学商学院副院长MarkE.Zmijewski认为，选择新加坡作为亚洲分校的校区，除了政府支持之外，很大程度上因为新加坡的多元文化。新加坡的多元化在亚洲国家中是最高的，而且这里的官方语言是英语，这都是吸引全球化商学院在这里设立亚洲校区的重要原因。

新加坡的多元化在亚洲国家中是最高的，而且这里的官方语言是英语，这都是吸引全球化商学院在这里设立亚洲校区的重要原因。

INSEAD副院长NarayanPant教授则认为，INSEAD一开始就看重跨国家和跨文化的影响，因此选择新加坡作为亚洲校区也顺理成章。新加坡可以看作是亚洲的中心城市，这里的校区可以辐射到中国、日本、韩国、印度和东南亚各个国家。除此之外，新加坡还具有政府支持、交通便利、物流系统、英语语言、商务成本等其他地方不具备的优势。

新加坡国立大学管理学院NitinPangakar也持有同样的观点。他认为，新加坡具有典型的多元文化特征，在这里可以辐射到亚洲的各个国家，包括东亚的中国、韩国和日本，南亚的印度和巴基斯坦，东南亚的马来西亚、印度尼西亚、菲律宾和泰国等国家。

INSEAD知识在线主编及商业媒体关系副总监StuartPallister认为，商学院的全球化和公司的全球化是步调一致的。公司的全球化需要那些既有全球视野，又具备了本土实践经验的职业经理人，商学院可以帮助公司培养这样的职业经理人，因此商学院的全球化也就不可避免了。通过在全球设立分校区，加强和全球商学院的合作，商学院也能够培养出真正具备国际视野和本地实践经验的职业经理人。

NarayanPant教授认为，INSEAD在亚洲校区的主要任务，就是帮助那些全球公司更好地了解和拓展本地市场，以及帮助那些本地公司如何更好地了解和拓展全球市场。这种全球



化的教学模式能保证每一个学员具备真正的全球化视野。

## 全球化的三种模式

新加坡的商学院可以分为三种模式，分别以新加坡国立大学管理学院、芝加哥大学商学院和 INSEAD 商学院为代表。

新加坡国立大学管理学院有两个MBA 项目，一个是独立的 MBA 项目，一个是与北京大学合办的国际MBA项目。新加坡国立大学管理学院还提供一个英文的EMBA 课程，一个中文的EMBA 课程，还有一个与美国加州大学洛杉矶分校安德森商学院合办的 EMBA 课程。

NarayanPant教授认为，商学院的全球化有两种模式：一种是在全球设立分校区，一种是和当地的学院合作办学，“我觉得这是两种完全不同的发展模式，没有绝对的优劣之分。对于新加坡国立大学管理学院而言，我们更看重和别的商学院发展合作的好处，因为这样能够快速地获取别人的经验，而且这种双学位的项目对于许多学生都有一定的吸引力。”

南洋理工大学商学院的发展模式和新加坡国立大学管理学院相似，它的全球化主要体现在和国外一流商学院的合作上面。南洋理工大学商学院先后与麻省理工学院和上海交通大学合办EMBA 课程，并和加利福尼亚大学伯克利分校合作开设了一个高级管理课程。

芝加哥大学商学院则是另一种发展模式，它在新加坡设立分校，只教授EMBA 课程。芝加哥大学商学院亚洲校区平时的人很少，只有当上课的时候，教授和学生才会从全球各地飞到新加坡来。芝加哥大学商学院刻意保持EMBA 项目的独立性，在副院长MarkE.Zmijewski 看来，保持EMBA 的全球性统一水准比加强本地化的合作更加重要。

INSEAD 则同时兼备了这两种模式。一方面，INSEAD在欧洲和亚洲都有校区，这些校区不止是用来教学的，而且是用来作研究的，在那里有全职的教授和MBA 学生；另一方面，INSEAD 和美国沃顿商学院有密切的合作，从 2006 年开始，INSEAD 和清华大学合作开设 EMBA 项目。

NarayanPant教授认为，在新加坡设立分校区是为了体现商学院的全球性定位，因为在这里可以更贴近地了解亚洲市场，使得这里的学生同时兼具全球视野和本地智慧；和清华大学的合作则是因为“清华大学比我们更了解中国的市场和中国的企业家”。

这几所商学院的学生构成完全不同。在新加坡国立大学管理学院和南洋理工大学商学院，那里的学生多以东南亚一带的学生为主；而芝加哥大学商学院亚洲校区的学生来源则高度分散，88 个学生来自 24 个国家。在INSEAD的亚洲校区，欧美学生的比例比其他三所商学院高得多，其中许多是希望了解亚洲市场的学生。

（原载于《第一财经日报》）

# 剑桥拒删布莱尔炒房失利教案

3月18日，剑桥大学商学院发表一份声明，称剑桥商学院一周前收到了布莱尔首相的私人信件，希望能够将他个人炒房失败的MBA案例删除。但商学院表示：并不会因为布莱尔首相的抗议而停止相关课程。

声明进一步解释说，剑桥商学院MBA课程的设置中，既有许多非常成功的案例，也不可避免的有许多失败的案例，而所有涉及到的公司和人物均非常著名，布莱尔只不过是其中的一位而已。剑桥商学院2007年开设的MBA投资决策课程，将布莱尔夫妇购买房产失利的案例列入教程。在进行课程设置时，教程编写者认为所有课程的案例都必须具备典型性，而且其经验教训也必须能够对学员产生真正的触动，布莱尔夫妇投资房地产失利显然具备这一特点。在实际的教学过程中，这一案例的选择得到了大部分MBA学员的欢迎和认可。

英国剑桥商学院投资决策课程设计者威廉·鲍尔姆教授说，"英国首相布莱尔和夫人切丽近几年来不断地购买房产，他们试图通过投资来让自己的房产以及资产增值。但布莱尔夫妇的炒房行为却始终没有给他们带来任何投资收益。尤其糟糕的是，布莱尔夫妇2004年10月份在伦敦以365万英镑购买的一幢豪宅，由于该区域房价持续下跌，再加上租金低廉等原因，不仅没有让布莱尔夫妇赚钱，反而使得他们的实际损失达到97.5万英镑。布莱尔夫妇现在即使想亏本将这座房子卖掉，也很可能找不到买主。在目前英国房地产走热的背景下，布莱尔夫妇的这笔失败投资显得非常让人难以理解。因此，他们被剑桥商学院选入MBA教程就显得非常正常。"

威廉·鲍尔姆教授还表示，布莱尔首相的抗议信是委托首相府新闻秘书转交的。布莱尔强烈要求剑桥商学院立即删除有关自己的案例内容，并保证在今后的课程中不再出现此类情况。但总体而言，布莱尔首相的措辞还是显得比较缓和，并没有像惯常的此类案件那样要求道歉或者赔偿。在收到布莱尔首相要求道歉的信后，剑桥商学院虽然进行过讨论，但截至目前并没有对外界做出正式的评论。

英国布雷顿金融研究所抵押贷款专家雷·伯尔格分析说，布莱尔先后进行过5次置业，但除一幢房屋目前获利，其余4幢均出现过巨额亏损。布莱尔非同寻常的地产投资失利，显然值得其他人学习和借鉴。目前，布莱尔夫妇因为购买房产的贷款总额已经突破了500万英镑，其总房款的95%来自抵押贷款。虽然他们受到了特别优待，但他面临的压力仍然不轻。以第五次置业为例，80万英镑房款的95%是76万英镑，加上此前400多万英镑的旧帐，布莱尔每月至少要还贷2万英镑；而他作为首相的税后月收入，却只有0.96万英镑至1.55万英镑。布莱尔夫妇如此激进的房地产投资，却没有获得期望的收益，与英国房地产价格普遍上扬显得极为格格不入。

在目前英国房地产走热的背景下，布莱尔夫妇的这笔失败投资显得非常让人难以理解。因此，他们被剑桥商学院选入MBA教程就显得非常正常。

# 屠海鸣：为母校做事，是我

从新闻记者到房地产开发商再到政协委员，屠海鸣人生中的每一步，都留下了精彩的烙印。

出生在一个新闻世家的屠海鸣，从小便热衷于文学和新闻写作。1988年，他和母亲高肖笑双双被评为“上海市十佳记者”，丰富的知识、过人的才华和努力的工作在那一刻得到了认可，作为一个新闻工作者，他是杰出的。

他是一个致力于抑制房价涨幅过快的房地产商，“带给普通市民最好的房子”，这是他作为一个“百姓开发商”最大的心愿。从商已多年的他，始终保持着当记者时那份“铁肩担道义”的责任感。“社会给了我那么好的机会，我得到那么多，自然也应该付出，这样心里才踏实。”

父亲、母亲、自己、弟弟、弟媳全都毕业于复旦，屠海鸣对复旦有着特殊的情结。在商海泛舟多年之后，他选择了重回母校就读EMBA；复旦校董会调整后，他又成了校董会中的一员。既做校董，又做学生，他的心，时时刻刻记挂着母校。“我始终有一个想法，我赚了钱以后要报效母校。”

## 母子一起成“十佳记者”

和母亲一起获得“上海市十佳记者”的光荣称号，是屠海鸣很看重的一个荣誉。

屠海鸣的母亲高肖笑1953年从复旦新闻系毕业后，就一直在《解放日报》工作，到1998年去世，整整40多年。屠海鸣对传媒的兴趣，正是源于母亲的教育和影响。

出生8个月，就被送进《解放日报》的托儿所，“闻着报纸的油墨香长大”，这是屠海鸣对自己童年的描述。1979年，屠海鸣如愿考取了复旦大学新闻系，母亲的一句话“要做就做名记者”，从此成了屠海鸣奋斗的目标。

1983年，新闻系毕业的屠海鸣正好也分配进入了《解放日报》，由此开始6年的记者生涯。他和母亲一起成就了一段“母子都是优秀记者”的佳话。现在，报社的同事还记得那时的屠海鸣：在很冷的天，穿着皮夹克，开着摩托车，踏着夜幕的光，到报社发稿。那个时候，就有很多人感到“这个小孩有出息”。

《解放日报》房地产部主编乐缨说：“海鸣做文化和我做文化有很大的差别，我采访好像就是为了工作；而他每次采访都很深入，都在跟人交朋友，而且都交得很深，朋友越深消息也就写得越深，并且消息源也越来越多，所以他在《解放日报》期间，文艺消息特别活跃。”

一次，一位记者在访问屠海鸣的时候，问他有没有想过重操旧业，他回答说：“说心里话，如果做传媒和搞企业相比，我可能更倾向于前者，所以现在记者协会或者传媒让我去开会，我会奔得很快，我会第一个到，因为我发觉这时的自己就好像回娘家了。总有一天，我会回到传媒当中去，重新做一个记者。我喜欢自己写文章，喜欢去采访别人，这是我的理想。”

## 建普通市民最爱的房子

时时刻刻把老百姓的实惠、便利挂在心上，这是屠海鸣作为一个房地产开发商，和别人最大的区别。

在1993、1994年的时候，上海



# 最大光荣

房地产行业里有这样一个说法：房地产发展商的投资回报率没有100%，就算是失败的；而屠海鸣为自己提出的标准是15%。

在卖楼之前，他发了数千封市民的问卷调查，发现很多市民心理价位都在每平方米2000元左右。于是他就根据这个需求来决定配套的成本是多少、地价是多少、管理是多少。

2002年，在上海市房地产企业"顾客满意度指数"评比中，豪都国际花园一举夺魁。以后，他营建的豪都国际新城同样深受普通市民欢迎。

在屠海鸣看来，一个房地产开发商有责任尽快改善大众的住房条件，提供更多中低价位的房屋。"我也是上海培养的，我现在有这样好的机会，我应该把我的眼光落在普通百姓身上，建造适合他们的房屋。"

在房地产业内，屠海鸣被戏称为全职的政协委员，业余的开发商。2003年，在上海市政协十届一次会议上，屠海鸣关于《本市房价涨幅过高，市民企盼能予降温》的提案引起了韩正市长的高度重视。在市政府的会议室，他就如何大力发展中低房价的住宅，一口气向韩市长提出了9条实际、贴切的建议。这些建议日后均被政府部门广泛采纳。

在江西、河北、云南等许多地方，都有屠海鸣捐助建立的希望小学以及以他名字命名的教育奖励基金。仅甘肃省积石山县一地，他就连续6年扶养救助了800位贫困儿童。这些年来，屠海鸣为各种慈善事业所投入的资金已达2900多万元。

"我是一个普通家庭出来的，能够到现在这样的状况，我已经非常满足了。我是用平常心对待平常事，我现在的情况比我做一个记者的时候要好很多，比和我同时代做记者的、现在还做记者的也好很多了，所以我要尽最大的力量来帮助别人。"

## 越来越浓的母校情结

在母校"屠海鸣图书楼"的竣工典礼上，屠海鸣动情地对几百位来自五湖四海的校友说："图书楼是我的家，也是你们的家。让我们这所共同的家，能诞生出更多的、更优秀的家庭成员。"

跨出校门已经23年的屠海鸣，复旦情结却越来越深厚。

在当记者的那几年里，只要复旦有什么新闻需要报道，他就飞快地朝邯郸路跑；定居香港创办企业后，心里也一直惦念着复旦，刚赚了些钱就盘算着怎样回报母校；事业有成之后，他心中的复旦情结仍不断升温，在获悉管理学院开设了EMBA专业，他又毫不犹豫跨进了它的考场；在重回母校学习的三个春秋，他一举夺得了最令同学羡慕的"最佳学员奖"、"最佳论文奖"两项荣誉；如今EMBA毕业的他，又在打算着如何继续在复旦深造。

点点滴滴，汇聚起来，一个深爱着复旦的杰出校友形象，就这样自然地呈现在人们面前。

学校党委书记秦绍德同志告诉屠海鸣，蒋孔阳教授生前有一个遗愿，想设立一个蒋孔阳助学基金，专门扶助贫困研究生。他听后二话不说，马上开了一张支票送过去。当秦书记问他是不是在这个基金名称上也列上他的名字时，他回答："不需要了，为母校做事，是我最大的光荣。"

通过上海市慈善基金会，屠海鸣已经连续多年扶助了学校的数十位大学生，还经常赞助学校、学生会，并且十多次为同学们讲述自己的创业奋斗历程和房地产开发理论。

当他获悉母亲的50多位同班同学想回母校看看的心愿后，他便把他们全部请到了上海。当他陪着年逾古稀的学长走在校园里时，他们的快乐也就成了自己的快乐。

说来也巧。屠海鸣与他母亲一样，同为新闻系毕业；而他下海经商后，又一直盼望着能在管理学院的课堂做一回学生。因为他父亲屠良槐同李岚清副总理是同班同学，毕业于1953年的管理系。记得在EMBA面试的时候，管理学院的院长、教授问他："你自己的企业已搞得这么大了，为什么还要再进校门读书？"屠海鸣答到："这不仅是我自己想再充电、吸氧，关键是缘于我深深的复旦情结，我更为之激动和喜悦的是自己又可以经常回到教我育我的母校，经常回到教我父母育我父母的教堂了。这里已成了我的生命，我的寄托，我的希望！"

（校友中心）

# 陈伟丰，悄悄传承复旦精神

自2005年开始，中国的资本市场日趋规范，中国的创业投资也进入了加速发展的阶段，很多专家认为创业投资是中国科教兴国战略的突破口、推动科技产业和金融业互动的关键中介和我国科技成果现状改变和产业结构调整的助推器。而身为上海科技投资公司的总经理，陈伟丰校友说："我们要做的事，是把有钱的人和有脑子的人结合起来，让经济效益和社会效益两个轮子同时转起来。"

上海科投是由上海市政府独资创办，掌控着6.1亿的投资资金。现在，这些资金已经拉动了20.9亿的社会资本，产生了30亿的产业效益。谈起自己的工作，陈伟丰说得最多的就是"一点也马虎不得"。

## 做伯乐要会"育马"

1992年，"春天的故事"回响在神州大地，上海市委、市府做出了一项决策，拨款1.5亿元成立上海科技投资公司——申城第一家从事科技风险投资的专业公司。

由于是国有独资企业，又是政府投资的创业投资公司，既要做到国有资产的保值增值，又要体现政府的引导和带动作用，这使得陈伟丰的工作基本上和"轻松"无缘。

还上海一个蓝天，是市民多年的愿望。两年前，燃料电池轿车"超越1号"公开亮相后，在上海科投等单位的支持下，国家863电动汽车重大专项——国家863燃料电池轿车整车项目加快了开发速度。

当国内外科学家公认纳米科技将深深影响全人类和社会经济的发展时，上海科投作为发起股东之一，于2003年11月与上海交大等单位一起出资建成了上海纳米技术及应用国家工程研究中心。

当中外合资的上海新生源医药研究有限公司主动揽下难题，想要促进我国市场领先的新药的自主研发时，上海科投以50%的投资份额为新生源架桥搭平台。

尽管一开始没有今日如此清晰的风险投资理念，也没有国内现成的经验可以借鉴，但科投人在多年的实践中探索出了科技投资融资体制的新路子。虽然是"摸着石头过河"，但陈伟丰说，公司里上上下下都很齐心，一定要把这件事情做好。

新世纪的伯乐，不仅要会相马，而且要从选拔的雏马中育出最有竞技状态的千里马。把知识与资本结合起来，将技术和产业融合在一起，陈伟丰就是在这样的探索过程中渐渐练就了一双慧眼，积累了以风险投资扶持项目与培育小巨人的经验。

## 风投不是控制企业

"风险投资有两句行话：一个是投人，一个投未来。我们在选项目的时候，只需要看一份商业计划书就愿意给企业投资几百万、几千万，凭的是什么？其实，主要就是看中了企业的未来和经营团队。"在谈到什么才是项目选择最重要因素的时候，陈伟丰毫不犹豫地认为是"经营团队"——在一些"硬件"达标的基础上，管理者必然是"软件"中最重要的部分。

"没有在复旦的经历，现在我也不会坐在这儿了！"陈伟丰回忆起在管理学院求学的经历，脸上不自觉地多了股"孩子气"。

“我们是国内第一批MBA，来管院读书的时候，年龄都比较大了，都是带着问题来求学的。现在大部分同学都当上总经理了，但大家每年还会聚上一到两次。”

美国A & D公司的创始人乔治曾说过：“宁愿投资于拥有一流人才、二流产品的企业；也不愿投资于二流人才、一流产品的企业。”只有优秀的企业家管理团队才能带动企业的生存和发展，在某种角度上，职业经理要与被投资企业的管理者保持良好的沟通和互动。

“很多需要投资的高新技术企业只表现自己的优势与长处，把好的放大来讲，把不好的方面抹掉。实际上我们不害怕企业的风险，因为企业必然存在风险才会需要我们，关键是我们有规避风险的办法和手段。”陈伟丰希望被投资的企业能够坦诚地对待风险投资，遇到问题一起商量，共同把企业的效益搞上去，并且做大作强。

对创业者来说，最难做的职位就是公司的经理。风险投资的介入对一个企业而言，从正面理解是帮助，从负面理解是不断地监控、监督。“我认为调整好心态很重要。不管怎样都是为企业好，任何老板把钱投到一个公司总希望这个公司有很好的发展。”

只有投资者、创业者和经理人保持一致的心态，企业才会有很好的发展后劲。“风险资本的目的不是控制企业，而是对企业发展壮大进行增值服务，这才是核心的核心”，陈伟丰意味深长地说。

## 带着问题求学复旦

“没有在复旦的经历，现在我也不会坐在这儿了！”陈伟丰回忆起在管理学院求学的经历，脸上不自觉地多了股“孩子气”。

说起学院里的老师，陈伟丰一点也不含糊，许多老师都给他留下了深刻的印象。他毫不介意地拿自己“开涮”：“吴立鹏老师每次上课，一上来就写满整整一个黑板的数学公式，真让我感觉是在云里雾里啊。”

“我们是国内第一批MBA，来管院读书的时候，年龄都比较大了，都是带着问题来求学的。现在大部分同学都当上总经理了，但大家每年还会聚上一到两次。”

身为科投的总经理，陈伟丰在自己的岗位上，“悄悄”地传承着复旦精神。公司的资金有很大一部分是投给高校和研究所的。科技成果的产业化，知识型企业要从技术走向市场，需要的是开放的姿态、社会化的服务。陈伟丰深切地明白技术是基础，市场是关键，一心一意地做着沟通大学文化和企业文化的桥梁。

在实践中，科投构筑了“资本进入——投后管理——股权推出”的良性循环体系，从而确保了相当高的投资成功率。尤为可喜的是，科投通过探索实践了3种资本推出的运作模式，即股权的全部转让、上市、股权部分推出或置换。

公司成立之初走了不少弯路，但现在已经是“专心致志地做风险投资”了。现在的科投和以色列、英国、新加坡、瑞士等国的风险投资已经建立了合作项目。陈伟丰说：“和国外资本合作，要学习的是他们的管理经验，借用他们的国际通道，让我们自己也从国内走向国外。”

（校友中心）



# 史带集团董事长访

3月22日，C.V.史带投资集团董事长兼首席执行官格林伯格先生（Maurice R. Greenberg）携夫人访问复旦大学管理学院，并在史带楼友邦堂做精彩演讲。



# 问复旦管理学院





文／刘海阳

## 格林伯格预言：中国将成第二大经济体

当天下午6点，82岁的格林伯格先生在史带楼做简短演讲，管理学院院长陆雄文主持，能容纳150人的友邦堂座无虚席。格林伯格表示，他曾目睹了中国经济的成长，特别是中国保险业的飞速发展。他预言，2030年中国将成为全球第二大经济体。针对在座的MBA、EMBA学员，以及部分研究生和本科生代表，格林伯格还特别谈到商学院的发展，他指出，中国仍需要大量的管理人才，因为在中国经济高速发展的过程中，还存在很多问题，需要大批懂得管理的人去解决问题。演讲结束后，格林伯格先生一行参观了史带楼部分教室，并出席了管院在史带楼9楼餐厅为他举行的欢迎晚宴。

访问管理学院之前，复旦大学校长王生洪、校党委书记秦绍德、副校长许征等在光华楼金厅会见了格林伯格先生一行。会见中，校长王生洪对格林伯格先生为复旦发展做出的巨大贡献表示诚挚感谢。

特别值得一提的是，管理学院史带楼就是史带基金会作为主要捐资方出资兴建的，并以美国国际集团（AIG）创始人史带先生的名字命名。大楼建设历时两年，面积为12680平方米，楼高47.1米，史带基金会捐助183万美元。2005年3月1日，史带楼建成投入使用。

格林伯格先生与上海也有着不解之缘，1990年应当时上海市市长朱镕基的邀请，出任上海市市长国际企业家咨询会议的首任主席，并于1997年被授予上海市荣誉市民殊荣。

## 格林伯格奇迹：从3亿到1550亿的神话

格林伯格先生于1960年加入C.V.史带公司，1962年起兼任美国家居保险公司总裁。他于1965年被委任为C．V.史带公司董事，1968年成为总裁暨首席执行官，2005年被委任为史带公司董事长暨首席执行官。1967年，格林伯格先生担任美国国际集团总裁暨首席执行官。1989年5月至2005年3月，任美国国际集团董事长暨首席执行官，2005年3月在此职位上退休。

C．V．史带投资集团是国际领先的全球性投资公司。1919年，史带投资集团于中国成立，公司的创始人是美国人史带先生（Cornelius Vander Starr）。目前，史带集团总资产已达35亿美元，资本净值19亿美元。

40多年来，格林伯格先生励精图治，不仅为史带公司的股东们创造了空前的价值，而且还把美国国际集团变成了全球最大的保险公司。格林伯格先生任职期间，美国国际集团的市值由最初的3亿美元增长至1550亿美元。

# 史带：远东保险王书写上海奇迹

对于复旦大学管理学院的学子而言，如果要在设施先进的多功能报告厅聆听大师的讲座，要在宽敞明亮的沙龙区与来自各地的精英亲切交流，他们都会去一个地方——“史带楼”。自2005年3月开始，“史带楼”以它高雅大气的形象融入了复旦的校园，成为一道不可或缺的风景线。

然而，每天出入来往于“史带楼”的人很多，有几个人了解这幢楼背后的故事？又有几个人了解史带的故事呢？

1892年10月15日，史带(Cornelius Vander Starr)出生于美国加利福尼亚州的布拉格堡镇（Fort Bragg）。作为荷兰人的后裔，他很好地继承了荷兰人的商业精神，自少年时代起就充满了企业家的创业热忱。1911年，19岁的史带在家乡创办了全镇第一家冰淇淋店，随后，他又来到当地一家房地产公司工作，在那里他第一次接触到了保险，并且深深地为之着迷；他意识到保险经营是个很有潜力的行业，就此决定了一生的从业方向。

为了实现自己的理想，史带决定先打下牢固的基础：1914年，他来到旧金山攻读法律，同时在太平洋海岸灾害保险公司(Pacific Coast Casualty Company)做兼职。白天，他挨家挨户推销汽车保险；晚上，他挑灯夜战，刻苦攻读法律。几个月后，史带参加了加利福尼亚州的律师资格考试，以全州第二名的成绩通过。不久后，他开办了自己的保险经纪公司。

第一次世界大战期间，史带卖掉自己的保险经纪公司，应征入伍。不久，他又退伍来到太平洋邮轮公司(Pacific Mail S. S. Co.）担任一名驻外书记员，被派到了日本横滨。第一次踏上神秘的东方土地，史带心中充满了探索与开拓的热情；然而傲慢的上司却时时让他产生挫败感，于是他再一次选择了辞职，决定到中国的上海去看看。

史带，这个天生的商业奇才，正是在这里，在上海，凭借着过人的智慧与坚定的意志写下了属于自己的传奇人生……

## 揣着300日元来到上海

20世纪初的上海已拥有300多万居民，是世界上最大的城市之一，也是远东的商业中心。租界效应吸引了众多国外企业家，任何一位有胆识的人都可能在这个城市一夜发达。

1918年，史带来到上海。此时的他除了口袋里揣着的300日元和一只小皮箱之外，一无所有。幸得加州同乡弗兰克·拉文(Frank Jay Raven)的赏识，史带得到机会进入拉文公司的一个保险部门做事。他没有辜负同乡的信任，不仅将保险部门搞得有声有色，还替美国的一些老牌保险公司管理总代理商，就此向着理想正式迈出了第一步。

在从业的过程中史带注意到：那时上海的保险业主要掌握在英国人的手中，投保对象也仅限于居住在上海的外国侨民和驻守官兵，尚未覆盖到本地居民；而事实上，本地人的投保需求却相当强烈。创业的欲望再一次在这个荷兰人的后裔身上燃起。在拉文的鼓励下，史带于1919年自立门户，创立了一家只有两间房和两位职员的保险代理公司，并将其命名为美亚保险公司（AAU，American Asiatic Underwriters）。

起初，美亚主要代理一些美国保险公司的水险和火险业务，后来逐渐根据需要开发出形形色色的保险产品。不久，美亚保险公司就以能提供多种风险保障而小有名气，又陆续获得了一些知名火灾保险公司的独家代理权。

美亚的成功，预示着更大的辉煌即将到来。

## 入主外滩17号友邦大厦

史带并没有满足，他仍在不断实践、不断思考。

在艰辛的创业历程中，史带对上海这座城市和她的市民越来越熟悉和了解。凭着对保险业的独特嗅觉，他敏锐地意识到了一个千载难逢的机会——在火灾保险和水险的基础上推广人寿保险。经营寿险在当时是一个很赚钱的行当。因为随着卫生条件的改善和现代医疗技术的兴起，人们的寿命远超出当初投保时的预期。但即使如此，却并没有多少公司对中国市场感兴趣；而史带经过长期而严谨的观察，认为处于中上阶层的中国人的寿命正在变得越来越长，不断提高的生活质量也将使亚洲人的死亡率大幅下降。机不可失，史带果断地做出了一个重要的决定，这也成为他事业的关键转折点。

在创立美亚的两年后，史带成立了友邦人寿保险公司（Asia Life Insurance Company）。这个名字注定将伴随着一个个商业奇迹的出现而迎来真正属于它的时代。

不同于其它外国老板，史带深信

中国商业的前途将掌握在中国人自己手中。在新成立的友邦人寿中，员工几乎是清一色的中国人。除此之外，新公司还聘请了几位杰出的中国人加入董事会。史带的中文并不是很流利，但他对中国的了解却像是一本百科全书。在上海的外国人圈中，史带因为擅长和中国人打交道而著名。依靠着一大批富有才华、深谙本地文化、知晓本地需求、有着本地关系的本地人才，友邦人寿的生意蒸蒸日上，很快便席卷全中国，并且扩展到印度尼西亚、新加坡、菲律宾等其他亚洲国家。

为了更好地协调海外公司的运作，也为了汲取国际金融发展的先进理念，并更好地向西方社会宣传中国，1926年，史带在美国纽约设立了AIU（American International Underwriters）。AIU后来又将业务扩展到了新的国家和地区，所有的海外公司和国内业务后来都并入了我们今天称之为美国国际集团（AIG，American International Group）的名下。

## 制着中国1/3保险市场

随着中国业务的扩大，史带决定给公司打造一个更大、更好的平台。1927年，友邦人寿迁入外滩17号，也就是今天的“友邦大厦”。在此之后，史带又在上海创建友邦水火保险公司，还与英商、法商、华商合办了保险公司。1931年，史带与华商合资的四海保险有限公司成立。1948年，史带取得了该公司的大部分控股权，并将公司更名为“美国友邦保险有限公司”，这就是今日为人所熟知的友邦保险。到1941年，史带已经在中国筹创了8家保险公司。在业务最发达的时候，它控制着中国三分之一的保险市场。

仅仅只用了十几年的时间，史带就在东亚创建了一个庞大的保险帝国，成为当之无愧的“远东保险王”。

作为一名商业巨子，史带的才华不只是体现在保险业的巨大成功上。精通投资之道的他利用保险资金开设了友邦银行，和恩人拉文先生一起将资金投入了房地产领域；他还进军报业，于1931年接管英文日报《大美晚报》（Shanghai Evening Post and Mercury），并在1933年推出中文版，亲自担任发行人。投资报业让史带更深切地感受到了商人的社会职责——不遗余力地维护社会进步和人间正义。在美国注册的《大美晚报》中文版作为不接受日军新闻检查的两家中文报纸之一，成了宣传抗战的重要论坛。

## 发表声明抵制日本侵略

为了更广泛地宣传抗日，史带本人还特别在《申报》上发表《责任声明启事》，表示其所办《大美晚报》和《大美晚报晨刊》“服膺议论自由之精义，敢作无畏及切实之评论”，“不接受任何方面之检查”，公开抵制日本侵略。至今，《大美晚报》登载的关于日军杀人比赛的报道还收藏在南京大屠杀纪念馆。

为了躲避日本人燃起的战火，史带于1939年把友邦总部从上海搬迁到了纽约。果不其然，1941年珍珠港事件爆发，日本侵略者随即进驻租界，勒令上海的英、美、法等国保险公司停业，并将外籍工作人员关进集中营。友邦的远东业务部被迫关闭。为维持公司的整体运作，史带积极拓展其他海外市场。在二战期间，他以古巴的首都哈瓦拉为中心，很快将业务辐射到周围的几个拉美国家，夺取了之前被德国、意大利主宰的拉丁美洲保险市场。1951年，史带将友邦的英文名改为American Life Insurance，开始在欧洲、中东和非洲设立分公司，拓展业务。

一名成功的经营者必然拥有长远的眼光和宽广的胸怀。史带是全球化的先驱，早于他的同时代人很多年就开始了全球经营。在其他人还在学习如何去理解本地市场和本地人时，史带早已将那些有前途和有才华的本地人培养提拔到了经营管理的要职，并带领他们一起走向事业的辉煌。

## 全部财产捐给史带基金

1968年，史带因心脏衰竭去世，享年76岁。去世前一年，他将他的全部个人财产捐赠给史带基金会，以帮助那些有才华的人实现自我的价值。在后来的岁月里，基金会以史带先生的名义向美国的一些知名大学捐赠了东亚图书馆，致力于建立美国的东亚资料库，为西方世界了解东方、了解中国打开了一扇窗。

诚然，史带是一位勇于进取的企业家，但他终其一生却从未有过尔虞我诈和唯利是图。他待人诚恳，尤其懂得尊重别人：尊重别人的才华，尊重别人的尊严，尊重别人的财产。友邦从上海撤离时，史带并没有解散本地员工，而是把那些愿意继续跟着友邦发展的中国员工带到了美国，让他们明白公司负责任到底的心意。

梁漱溟先生说有一种企业家是“为而不有”，史带显然是这种人。他腰缠万贯却生活俭朴；作为《财富》杂志列出的在旧上海发家的冒险家之一，他并没有像他同时代的沙逊一样留下一座美宅供我们瞻仰。他总是在四处奔走，从上海到纽约，从纽约到伦敦，从伦敦到新加坡。在他的身后，留下的是相当数量的“史带百万富翁”（C. V. Starr Millionaire）。也许对他而言，创办企业、积极进取正是帮助有才能的人实现自我价值的途径；为商之人则当信守诚信、道义、勤俭、谦虚。

“他尤其擅长向任何人出售任何东西。”一个与他长期共事的伙伴回忆道。我们似乎可以据此推测他是一个特别善于言辞的人。不过，究其本质，史带并不是一个非常外向的人，如果可以选择，他更愿意独自呆在喧腾的酒吧的一角，静静地喝上一杯。

巨人背影渐远，然而他留下的传奇一生、他的人格魅力如同矗立在复旦的“史带楼”一样，永远感染和激励着后来的人。（王茹辛 **编写**）

# 你可能不知道的马相伯

他，没有参加过血雨腥风的战争，却已在为国操劳中心力交瘁；

他，没有留下长篇巨犊的著作，却又在无数人心中埋下了知识的种子；

他，没有把自己的名字篆进每个国人的脑海，却让世界对他亲手创办的复旦大学刮目相看。

马相伯，就是这么一个普通的名字，却承载了太多太多，关于苦难，关于希望……



## 被耶稣会禁闭“省过”

众所周知，马相伯早年是一名虔诚的基督徒。20岁时，马相伯先生进入神哲学院学习神学，一呆就是10年。其间，他加入了耶稣会，并在30岁那年获得了神学博士学位。按照会规，他必须进行传教实习。耶稣会指派给他的实习地点是苏北徐州，他将在那里管理一所小镇教堂。就在他到小镇教堂的第二年，徐州发生了一场特大水灾，许多教友被迫离开家乡逃难。面对这一情况，马相伯先生向他的哥哥——身为淮军粮台的马建勋求救。马建勋答应了弟弟的要求，拿出2000两白银用于救济灾民。因此，徐州的难民对马相伯十分感激。不料，上海的法国耶稣会在得知此事后，认为马相伯先生未经教会同意擅自使用银两是犯了教规，并将他禁闭于上海耶稣会“省过”。这样的挫折，让马相伯先生彻底看清了法国教会对中国民众的漠然以及对自己的排挤，使他开始对以往的信仰产生了怀疑，又对自己尴尬的局面感到异常苦闷。同时，马相伯先生在徐州施赈期间不幸染上疫病，更没有想到，当他病愈之后，原来读书的内容竟然全部遗忘了。面对这样的困境，马相伯先生反而雄心大增，因此更加勤奋向学。据他自己回忆，在那段日子里，他在睡眠时，帐顶上所瞥见的全部都是数字，而且还经常梦到一些测算公式。

## 修道院专门研究天文

马相伯先生在从事神学教育的过程中，一方面注意教理的教育，另一方面又非常注意有关中国经史子集内容的讲习。这种教育取向引起教会方面的不满，认为其结果只能使学生变成中国传统的士大夫，即儒教徒，而不是天主教徒。教会随后便把他调到徐家汇修道院，让他专门研究天文学。当时徐家汇天文台仅有一座平房，平房的屋顶平台上有一架简单测验风向风速的风车偶尔在转，用于观测天文的主要仪器是利玛窦时代留下来的一架旧机器，另外再加上几支寒暑表，一两支气压表，以及南格禄神父带来的仪器。用这些设备开展天文研究，无疑是极其困难的。于是，马相伯先生转向数学研究。但是，对于他所从事的数学研究，教会表现出了超乎寻常的冷淡。他将在徐汇公学及神学院的积年研究所得，撰写成了一百余卷数学著作，教会将其束之高阁。此时，马相伯先生心中对于教会最后的眷恋也彻底消失。于是，1876年，当他收到哥哥马建勋来信，说已为他在山东布政使余紫垣那里谋了一份帮助办洋务的差事时，他终于下定了决心：脱离教会！

脱离教会，并非马相伯先生对基督信仰的放弃。在他以后的从政、教育经历中，他始终坚持着基督的平等、博爱、宽容的精神，把基督的神光带到了更多更广的地方。而这一次离开，拉开了马相伯先生辉煌一生的序幕。

## 出使朝鲜平定了兵变

马相伯先生一生心系民族危亡，其赤子之心可昭日月。早在马相伯先生少年时期，就已经坚定了为国而奋发图强的决心。马相伯先生自幼聪慧过人，早在童年时期，他指着天上的太阳说：“我认识你，而你不认识我，你不如我。”这样的豪情，预示了他以后人生的绚烂。15岁时，马相伯先生开始学习拉丁文及法文，4年之后，他的外文水平已经到达相当高的水平。此时，法国驻上海领事希望聘他为秘书，马相伯先生推辞不就，义正词严的说：“我学法文，是为中国用的。”这种朴素的“以夷制夷”，是发自他内心的强烈的爱国思想，让人心头一颤。

其后，马相伯先生热情地投入了救国救民的队列之中。他曾与兄弟马建忠出使朝鲜，平定了“壬午兵变”；同时，在轮船招商局的改制中，他也发挥了巨大的力量。但是，面对腐朽不堪的清政府，以及勾心斗角的官场，他越来越有心无力了。1893年，他的妻子和儿子死于海难，两年后母亲也病逝。此时的马相伯，在世俗社会历经20年风风雨雨后，感到生活太累了。经过一番痛苦的思考，他彻底脱离政界，只身回到上海，过起了隐修的生活。但是，他胸膛中的爱国热血从未停止沸腾，他时刻关心着时局，牵挂着中国的命运。于是，他在晚年开创了震旦公学，在教育界树起了新的爱国旗帜。

在他以后的从政、教育经历中，他始终坚持着基督的平等、博爱、宽容的精神，把基督的神光带到了更多更广的地方。

## 临终遗嘱孙女“抗日”

晚年时，马相伯先生一直爱说这样的一句话，“我是只老狗，叫了一百年，也没把中国叫醒！”这里面，饱含着马相伯先生对于国家危难的无尽担忧，也有着他对于自己一生事业的评判。当时，日军大肆入侵我国，马相伯先生的学生于右任等，考虑留居在桂林的马相伯先生的安全，请他转移去昆明休养。在途经谅山时病重，因此滞留。一路上，每逢车停歇宿，马相伯先生总要问左右：“现在何方？”病留谅山时，他又问左右，当他听说是谅山时，着急地说：“快

让我走，这不是我们的国土，我要回国！”后来，只好在他一觉醒来时骗他说：“现在我们已经抵云贵交界处了。”他才稍微安心了。对前来探望他的人，马相伯先生的第一句话总是问：“现在我们打到哪里了？”“这小子（指蒋介石）会打仗吗？”他无时无刻都关心着前方的战局，关心着祖国的存亡。在他临终弥留之际，口中还一直含糊地吟着：“消息！消息！”据当时不离他左右的孙女马玉章说：“爷爷的声音愈来愈低……消息，消息？……后来变成耳语，我就失声痛哭了。”1939年11月3日，百岁老人马相伯在越南谅山逝世，而他对自己孙女的临终遗嘱则是马上回去参加抗日。

## 办学鼓励学生自治

作为一个具有强烈爱国思想的知识分子，马相伯先生对多灾多难的祖国是无法真正离弃的。他在退隐之后，对过去的失败，痛定思痛，转而想从“启发民知，教育救国”的道路来进行奋斗。这其实也是他的一个夙愿。马相伯先生办学的愿望肇始于1886年的欧洲之行。在那次旅行中，他参观了牛津、剑桥等名校，对其重视古典文化教育的做法印象深刻。从那时候起，他决心办一所与欧洲大学教育并驾齐驱的中国新式学校，教授欧美各国新的科学知识，为将来中国的富强选就人才。在他的概念中，这应当是一个学者自由做学问的机构，是“academy”而非“college”；马相伯曾经明确提出，他做学问，办学校，无非是为“力求自主”。复旦校歌中出现的“政罗教网不羁绊”一句，可说是马相伯这一宗旨的集中体现。

马相伯先生自退隐上海后，在南洋公学（今交通大学）任教的蔡孑民（元培）介绍了二十四名青年学生来向他学习外文，一年后就取得了较好的成绩，于是名声传播，各省有志之士，都不远千里跋涉前来向他求教。1903年，他几乎是毁家兴学，变卖家田3000亩，捐献现银4万元、英法租借地8处，创办震旦学院。在他亲制的院章里，“崇尚科学，注重文艺，不谈教理”赫然在目。

复旦悠久的学生自治传统也可以追溯至震旦学院时期。当时，马相伯自己出任学校的总教习，但对院内各类事务只作监督而已，每学期初学生选出几位代表组成一个委员会，承担学校所有的管理工作，依循规章实行自治。而当所定课目有：语文学、象数学、格物学、致知学。这就是要打开门径，开启学者自由研究之风。

1905年，倚仗在震旦教学的法国耶稣会擅自取消马相伯先生的主管权，取缔学生自治制度，震旦校园一下子被教会的新措施整顿得毫无生气。对于这位傲骨铮铮的爱国老人，这样的事实是无论如何都不能承受的。然而，身为教徒，马相伯先生左右为难。除对学生饮泣，他在无奈中只能“无病而入病院”。令人感动的是，震旦学生毅然决定与马相伯先生共进退。在沈步洲的主持下，全体学生举行了一次讨论大会，大会是以极其民主的方式进行的，并没有因事情紧迫而改变其作风。会议结束时，沈步洲取出信笺两卷，放在讲坛两端，一为签“留”，一为签“去”，大家自由决定。结果，除一人签“留”外，其余学生全都决定退出震旦，追随马相伯先生。退学学生带走了学校的器具、书籍、标本，并将校牌摘去。

当年9月，经过马相伯先生、严复和学生领袖叶景莱、于右任等人的筹措，复旦公学建立。学校定名为“复旦”，既深含“光复震旦”之意，又寄托了创建者对国家未来的愿望。马相伯先生在师生的一致拥戴下成为复旦第一任校长。他还自告奋勇，担任法文教授。在他的年轻学生的记忆中，他上课时兀自坐在讲台上，鼻子上架着大大的铜边眼镜，“口说指画，不以为苦”。马相伯先生担任复旦公学校长的时间并不长，然而就是在创办震旦和复旦的短短几年中，他培养了于右任、胡敦复、徐季龙、翁文灏、邵力子等一批中国文化的脊梁。当马相伯先生晚年写下一刮液由接的字句，对危乱的时局一再发激愤之言时，复旦学生正在街头发传单、演新剧，奔走呼号以唤醒中国，不能不说是受其精神品格的影响。（蔡巧 **编写**）



# Orientation：梦想在这里整装待发

新武林外传新篇里的小郭身手矫健，清廷新闻里的老佛爷造型奇特，街边一角里的弃婴楚楚可怜，办公逸事里的私人老板性情百态……一份份相约复旦的情感，使得同学们对复旦的演绎和诠释异彩纷呈。

文／孙　旭

商业精英影响社会未来，商学院影响商业精英。作为百年名校的复旦大学，其管理学院又是如何开始打造这些英才呢？复旦人文底蕴深厚，MBA 新学员踏进校门的第一个直接概念和亲身体验就来源于入学的Orientation 活动。

Orientation 是认识复旦的开始，Orientation 是梦想的起点。

2007 年 3 月 9 日，在新春刚刚迈开脚步、万物发荣滋长之际，复旦大学管理学院李达三楼报告厅群英际会，MBA 及 MPAcc 的学员举行了盛大而隆重的开学典礼暨orientation开幕式。这一复旦大学传统的迎新活动在序曲中拉开了帷幕。伴着《我要飞》的激情旋律，朝气蓬勃的学员们绽放笑脸，迸发活力，梦想在这里整装待发。

本次开幕式没有复杂繁琐的形式程序，没有臃肿拖沓的形而上学，只有振奋人心的讲话伴着阵阵掌声，弥漫着务实而雄厚的文化气息。百年复旦，百年树人。与会领导阐释了复旦的经典定义，诠释了作为复旦人应该具有的踏实的人生态度和办学哲学等。博学而笃志，切问而近思，复旦的文化深深植根于与会的每个人心中。“勇担社会责任，成就未来精英”，秉承复旦大学管理学院的一贯理念，春季 Orientation 活动在西岑培训基地开始了封闭的训练。

近三天的拓展活动分为室外和室内两个部分分时进行。同学们随机组成了 14 个队伍，每个队伍 12 人左右。在室外活动中，同学们进行了背摔、有轨电车、攀岩、天梯和鳄鱼潭等项目的“体验式培训”，充分体现出了团队内部及团队之间的信任、自信、勇敢、协调、尊重、诚信等美德，而这些正是在工作和生活中所不可缺少的。同学们的协调力、领导力等能力也得到了极大的锻炼。室内培训更是丰富多彩，学员们经历了团队建设、破冰、七巧板、沙漠掘金、创意秀等活动，在各队的团队建设和创意秀中展现出了自己队伍的独到魅力和独到的群体创意。创意秀激发了同学们的灵感，密切了同学之间的感情，为巩固和发扬同学们间的情谊奠定了良好的基础，也为同学们相互了解，凸显不同类型的表现人才提供了良好的舞台。

## 破冰活动

破冰活动是必不可少的节目，每个小队内部都进行了自我介绍和展示，有利于大家相互了解。接着同







学们按照不同的队伍进行了团队建设，为各自的队伍起了响亮的名字和队训、队歌。可能是有感于电视剧《亮剑》的强大号召力吧，15个队中有3支队伍与之有关，其中2支队伍名字都叫“亮剑队”。后来，在分队展示时，其中的一个队获得了后发优势，改名字为“超级亮剑队”，这样，队名之争画上了句号。随着同学们热情高涨的欢呼声，每个队伍都演示了自己队伍的完整创意。

## 沙漠掘金

沙漠掘金是一个团体任务型游戏，游戏规定了各队能够获得的资源和资产，要求各队按照地图，从大本营出发，穿过沙漠，到达金山采掘金子后回到大本营，获得最多金子的队伍获胜。这样看似简单的行程，因为信息掌握和天气变化的原因，参加的队伍只有五分之一能够返回到大本营。在分享感受的时候，同学们纷纷表达了掌握市场信息的重要性，在不确定性的气候条件下，怎么掌握可靠的信息，怎么合理计划资源与消耗的配比，这成为胜负成败的关键因素。

## 创意秀

创意秀是复旦大学oritation的亮点之一，让每个队伍在紧锣密鼓的室外拓展训练的同时也能感受一下大家创作的小品或戏剧。凝聚着团体智慧的创意秀是同学们心生向往的舞台。你看，新武林外传新篇里的小郭身手矫健，清廷新闻里的老佛爷造型奇特，街边一角里的弃婴楚楚可怜，办公逸事里的私人老板性情百态……而一份份相约复旦的情感，使得同学们对复旦的演绎和诠释更加异彩纷呈。随着一幕幕剧情的推进，对复旦的浓浓情结更是挥之不去，久而弥新。

## 攀天梯

攀岩和天梯是体验队员间合作的项目之一。同学们通过相互的密切合作和鼓励，信赖由此而增，欢乐油然而生，力量也因此迸发。队员们在面临自身体力透支的情况下，勇敢地担负起辅助同伴的责任，自愿以自己的身体作为向天梯冲锋的垫脚石，这种果敢和勇于承担的精神深深地扎根在同学们的心中，成为了复旦人的一个注脚。

## 鳄鱼潭

鳄鱼潭是队伍之间竞合关系的体验项目。两个队伍分别从人工定义的鳄鱼潭的两岸开始出发，凭借鳄鱼潭中存在的一些小岛作为到达对岸的跳板，以最终到达对岸为目的。两支队伍在实际活动中只能通过彼此的合作才能到达，而合作的条件往往是有一方要做让步，而另一方给以对价、作出承诺的保证，然而，并没有办法对承诺作出约束。这样，能否履行承诺就是其中的一个内涵了。这个项目涉及的合作、竞争、诚信、谈判技巧等等管理内容使同学们在短短的时间内就能切身体



验，融会贯通。

3月15日下午，简短的Orientation闭营式和总结会在史带楼203举行，同学们的精彩总结和深情感受为本次orientation画上了圆满的句号。

“一些在成长，一些在破碎”。施艳老师在总结本次活动的时候分析说，正是通过这次orientation活动，同学们的友谊不断加强，相互间的陌生感不断减少。黄萱老师对于本次活动中同学们的积极参与给予了肯定，并且对活动中同学们分享感悟时所体现的复旦精神给予了高度评价。本次活动也同时为下一次orientation活动准备了各方面的条件，戴宁红老师对此深表赞许。她说，正是我们2006级同学有这样的一种境界，一种勇于承担的精神，才使得我们能够走进复旦这个大家庭；也正是同样的这种境界，必然使我们在将来的学习生活中不断获得提升，塑造复旦的又一个辉煌百年。

## Orientation

为了密切同学们对复旦大学文化的认同感，快速地融入复旦团队，复旦大学管理学院的Orientation活动已经成为MBA教育中重要的内容之一。在Orientation中，通过拓展活动、角色扮演、情景模拟和案例分析等体验式培训方法，每位学员都能体会到一名职业经理人所必须具备的基本理念，包括团队、合作、协调、领导力、控制力等，意在培养同学们的团队精神、沟通技巧和商业意识。


2007 年 3 月 9 日


2007 年 3 月 9 日



2007 年 3 月 10 日


2007 年 3 月 17 日

2007/1/20

■ 2007 年 1 月 20 日
全国研究生入学联考举行。考试结束后，复旦大学 MBA 项目、国际 MBA 项目、港大－复旦 IMBA 项目在李达三楼二楼报告厅联合举行了复试说明会，与考生进行面对面交流。

2007/2/09

■ 2007 年 1 月 21 日
复旦大学－香港大学 IMBA 项目 2007 年第一场项目推介会在复旦大学管理学院史带楼 501 教室举行。

■ 2007 年 2 月 9 日
复旦大学－华盛顿大学 EMBA 项目在苏州举行招生咨询会。

2007/2/10

■ 2007 年 2 月 10 日
复旦大学－华盛顿大学 EMBA 项目六班第四轮招生面试在复旦大学管理学院史带楼举行，此次面试持续两天。

■ 2007 年 2 月 10 日
管理学院“校友休闲沙龙”第四期在赛玛西餐厅举行。

2007/3/03

■ 2007 年 2 月 11 日
复旦大学－BI 挪威管理学院 MBA 项目 4 班在经历 21 个月的漫长学习过程之后，终于结束了所有模块课程的学习。

■ 2007 年 3 月 9 日
由复旦大学管理学院和《全球商业经典》杂志联合主办的管理前沿论坛在友邦堂开讲。达成无限技术有限公司总经理丁晓良、韩国 SK 电讯中国区总裁刘允、高盛高华亚洲半导体行业分析师、执行董事吕东风、我院党总支书记黄丽华教授、副院长郁义鸿教授就“改变生活，3G 为您创造财富”这一主题进行了讨论。

2007/3/09

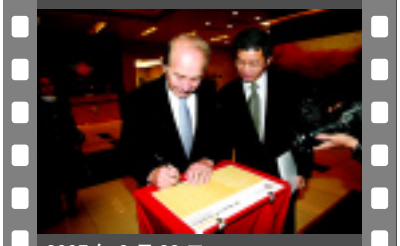
■ 2007 年 3 月 9 日
2007 级 MPAcc、MBA（春）新生开学典礼暨 Orientation 开幕仪式在复旦大学管理学院李达三楼二楼报告厅隆重举行。



2007 年 3 月 20 日



2007 年 3 月 21 日



2007 年 3 月 22 日



2007 年 3 月 24 日

2007/3/10 2007/3/11 2007/3/17 2007/3/20 2007/3/21

■ 2007 年 3 月 10 日

华盛顿大学奥林商学院史密斯教席教授，创业学专家巴顿教授为复旦大学EMBA学员讲解了《美国风险投资市场和中国的企业家》。

■ 2007 年 3 月 11 日

复旦大学 –BI 挪威管理学院 MBA 项目校友会在复旦大学管理学院史带楼举行，百余名校友欢聚一堂一同参加 BI Alumni China 的启动仪式。

■ 2007 年 3 月 13 日

德克萨斯大学圣安东尼分校（UTSA）访问我院，并确定了 4 位 06 级 MBA 学员于今年秋赴美交流学习。

■ 2007 年 3 月 17 日

管理学院MBA/EMBA/MPAcc项目联合推介会举行。各项目主任、招生负责人全面介绍了工商管理硕士项目和会计硕士专业学位项目招生、教学和就业等情况。

■ 2007 年 3 月 20 日

全国人大副委员长成思危受聘复旦大学“特聘讲座教授”暨学术报告会在光华楼志和堂举行，成思危作了题为《虚拟经济与中国金融改革》的精彩演讲。

■ 2007 年 3 月 20 日

复旦大学管理学院国际MBA项目（与MIT合作）2007年招生复试工作在史带楼顺利举行，近140名考生参加了此次复试。

■ 2007 年 3 月 21 日

美国模拟器件公司合伙创始人、现任董事会主席Ray Stata先生作客聚劲论坛，作了题为“Creating and sustaining high performance organizations”的主题演讲，就组织发展中领导力的真谛与创新的推动性这一问题同复旦大学MBA学子进行了深入的交流。



2007 年 3 月 26 日


2007 年 3 月 26 日


2007 年 3 月 30 日


2007 年 3 月 31 日

2007/3/22

■ 2007 年 3 月 22 日

C.V. 史带投资集团董事长兼首席执行官格林伯格先生携夫人访问复旦大学管理学院，并在友邦堂作了精彩演讲。

2007/3/24

■ 2007 年 3 月 24 日

Athena Group International 公司总裁 Pamela Pappas Stanoch 女士作客复旦大学 –BI 挪威管理学院 MBA 项目聚贤荟作精彩演讲。

■ 2007 年 3 月 24 日

2007 年港大 – 复旦 IMBA 项目第一次招生面试在管理学院史带楼举行。

2007/3/25

■ 2007 年 3 月 25 日

复旦大学 – BI 挪威管理学院 MBA 项目小组面试举行。

■ 2007 年 3 月 26 日

海德思哲国际咨询公司全球总裁兼首席执行官 Kevin Kelly 先生作客聚劲论坛，在友邦堂作了题为“Tomorrow’s Asian CEOs”的精彩演讲。

2007/3/27

■ 2007 年 3 月 26 日

麻省理工学院斯隆管理学院 8 名学生 Project Team 来访我院。

■ 2007 年 3 月 27 日

2007 年复旦秋季 MBA 项目复试。

■ 2007 年 3 月 31 日

复旦大学 – 香港大学 IMBA 项目校友沙龙在新天地举行，本次沙龙的主题是“品味、财富、人生”。

2007/3/31

■ 2007 年 3 月 31 日

复旦大学管理学院 Open Day 举行。本次活动包括复旦知名教授、管院校友精彩讲座，MBA 课程体验，学生风采展示，校园巡游，项目咨询等一系列精彩内容。

# 李治国：为中国宏观经济把脉

1999年，当全世界都在忙于“千年虫”问题和解决亚洲金融危机的后遗症时，中国正在致力于总结改革开放20年的经验。当时，我本人也想静下来把过去的研究系统地总结一下，特别是对于作为宏观经济建模的理论基础，即我国宏观经济的运行机制，想认真梳理一下。本书的作者正是在那个时候进入由我指导的博士课程的。当我把上述想法告诉他时，即现出了极大的兴趣。就这样，他的博士论文就围绕着20多年来的中国经济转型问题来展开。

20多年前在参加国际连接计划（LINK Project）总会时，我注意到，包括波兰、匈牙利这些当时的社会主义国家在内，世界上大多数国家的经济模型都是以需求导向作为宏观经济运行机制的基础的。所谓需求导向，是指在生产能力十分充足的情况下实际产出取决于总需求。这类模型所包括的总需求形成、价格与工资、劳动力供需、利率与汇率、贸易与国际收支等模块，均基于目标函数最大化的经济行为和一般均衡的市场机制。显然，我国早期的经济模型是不能以这些原理作为基础的。在短缺经济的时代，实际产出取决于生产能力，价格和工资受到严格管理，劳动力不能自由移动，出口受到供货能力限制，进口受到支付能力的约束，等等。所以，现在再回顾20多年前建立的宏观经济模型时就会发现，其中的绝大多数方程式谈不上是行为方程，而只是统计关系式而已。而到了经过20多年改革和开放实践后的今天，上述种种短缺经济的现象几乎都已经不再存在；相反，我们现在面临的是生产过剩和过度竞争、贫富差别和三农问题、就业和社会保障、资源节约和环境保护、过度储备和货币升值压力等等新的课题，而这些课题的产生恰恰是由于中国经济的转型所致，是效率的衍生物，它们中的很多可归因于“市场的失败”。

一位日本教授曾经比喻说，市场经济只有动力没有舵，计划经济则只有舵而没有动力，经济应该是一艘既有动力又有舵的船。我们的经济转型似乎正在这样进行，中国经济转型的最终目的并不是建立市场经济，而应该是建立一个高效、开放和协调的经济体系，除了市场它还需要有强有力的政府，除了国内还它需要有良好的国际协调。本书的作者正是基于这样的认识，从经济行为、市场机制、政府功能和国际联结等四个方面来描述经济转型问题的。可以看出，虽然其中每一方面的研究还留有很大的深入空间，但总的框架是非常集约和明确的。

根据OECD的报告（Angus Medilson，Monitoring the World Economy，1820_1992），1820年，中国在全世界的GDP中位居首位，占了29%；而美国为第9位，仅占1.8%。1980年，美国在世界GDP中占了27%，而中国仅占1.8%。中国的改革和开放已经走过了四分之一世纪的里程，在新的经济运行机制下，我国的世界GDP份额已经接近5%，而按购买力平价计算则已达到13%。人们有理由相信，按照这样的速度，半个世纪后中国就能够把失去的二百年再找回来。

（本文为唐国兴教授为李治国老师新作所写序言）

中国经济转型的最终目的并不是建立市场经济，而应该是建立一个高效、开放和协调的经济体系。



# 黛瓦白墙里的桃源宏村

我们在春色中醒来，在自然中醒来。仰头，闭眼，感受这和煦和温暖，有一种感动从心底升起，勾动嘴角眉梢，笑容便璨然浮现在脸上。

**文／顾　佳**

2007年3月，我游完黄山后第三次到宏村。我也有些莫明惊讶，一个地方，竟能让我造访三次。宏村是个半天就能走完的地方，却不是一个一两天就能了解的地方。很多紧闭的门后，是万般风景。若非机缘巧合，未必有幸相见。

第一次去宏村是2003年3月下旬，正是桃花烂漫时。阳光暖烘烘的，晒得缤纷桃花林中满是牛粪的味道，但这竟不让人讨厌。在那里，你会觉得这样的味道无比自然、无比贴切。蜜蜂和苍蝇各自忙着各自的事，互不干扰，空气里到处嘤嘤嗡嗡地响。我们忙着拍照，不小心惊扰了它们，便报复似地向你撞来，搞得女孩们手忙脚乱。粉色的桃花在园子里一处一处地妖娆，却仍敌不过油菜花满山遍野







的绚烂。宏村的油菜花和它的黑瓦白墙一样久负盛名。

## 农舍炊烟油菜花

油菜在古时有个美丽的名字"芸"。公元前3世纪《吕氏春秋》中曾提到："菜之美者，阳华之芸"，意指"蔬菜中最美丽的，就是阳华的油菜花"。古人早已认识到油菜花的动人之处，在油菜盛开的季节，"骚人韵士，携酒赏之"。

出宏村过桥往右转，沿路步行，两侧田地中菜花成片，一眼望不到头。随路边田埂往下，便整个儿置身于嫩黄翠绿之中。初春的阳光下，是怎样的一派生机勃勃！春的和煦包围着你，菜花的清香吸引着你，蜜蜂的忙碌鼓舞着你，天地之间一股蓬蓬勃勃的气息裹挟着你。你的脚踩着这黑色肥沃的土地，心深深地伸个懒腰，舒舒服服地呼出一口气，醒了。我们在春色中醒来，在自然中醒来。仰头，闭眼，感受这和煦和温暖，有一种感动从心底升起，勾动嘴角眉梢，笑容便璨然浮现在脸上。

我们一直流连在这油菜田中，直到太阳渐渐隐去它的光芒。夕阳西下时，正是美景无限处。傍晚的阳光给一切罩上了一层柔和的光芒，油菜花的金黄褪去了正午的跳跃醒目，变得亲切起来。大家也越来越安静，彼此间只是偶尔交流一下对构图的看法。太阳越来越低，光线越来越倾斜，远处的农舍、炊烟有些模糊了。我们待到暮色升起，才三三两两地回去。

第二天，我们租了自行车，往水库去。一路上我们大呼小喊地骑车，惹得好些头牛儿抬头诧异地看着我们。路上鲜有行人。这边的田地里不种油菜，而是开始耕地播种水稻。走了一半路，我们看到有农人赶着牛儿拉着犁，用中国最古老的方式侍弄他的三分农田。停了自行车，我们在田埂上跟他打招呼。他朝我们笑笑，没说话，又赶着牛儿专心致致地耕地去了。再往里靠近水库的地方，有一汪不小的湖水，有人在边上钓鱼。我们未敢惊扰，悄悄地过去了。若非身下嘎嘎作响的自行车提醒我们，还真以为如陶先生般误入桃源深处了。

## 藏在门后的风景

第二次到宏村是在2005年的11月底。只因闲来无事，又不想在城市里待着，便找了个地方晒太阳。到宏村的那几日，正好寒冷被午后的太阳烘得半深不浅。我在宏村一户人家的墙根下，缩着身子坐在小板凳上晒太阳，面前是月沼。月沼是宏村的心。你应该能想象出它的样子——一个半圆的月儿，里头的水清得跟月光似的。只是月光一味地清冷，它却有生命：春日里是映着桃花的暖，冬日里是冷冷清清的萧瑟。现在的月沼，正是瑟瑟的时候，连鸭子都鲜见。偶尔旅游团经过，一丝的热闹在这清冷里也给冻住了似的，激不起多大的涟漪。我住的那户人家，在月的弦上；旁边就是宏村人的祠堂，在弦的中央；对面是人家的后墙，背阴面，围着月沼的弓。几个学生在墙荫里写生，禁不住那冷，不时停下来搓手跺脚。

第三次去的时候我才知道，月沼斜对面的一扇门里，有一个"琴剑榭"，里面均是美轮美奂的盆栽，院子里还有葫芦藤，悬着大大小小的葫芦。那日若非"琴剑榭"的主人正好开门，想必也无缘得见。

11月那次，我特意去了碧园。前次有朋友误打误撞推门而入，幸见水上人家，据说家中石板下是汩汩的流水，夏日十分清凉。一番描述让人神往。可惜我去时铁门紧闭，只有从门上小洞，瞥见院内筑了假山，假山上有一处亭台，颇有古风。

## 徽派建筑的神韵

一生痴绝处，无梦到徽州——汤显祖的这两句诗是徽州最为著名



的广告词，而宏村又是徽派建筑绝好的注脚。宏村始建于北宋南宁绍熙年间（公元1131年），距今已有800多年的历史，原为汪姓聚居之地。宏村背倚黄山余脉羊栈岭、雷岗山，村前有一南湖，夏日湖中荷叶田田，十分美丽。村中古民居鳞次栉比，由于宏村地势偏远，据说只在太平天国时曾遭战劫，一把火烧掉了不少老宅。后来大多按照原样重建，保存至今。

宏村严格按照中国的“风水”构建而成。宏村的导游会告诉你整个村庄的构造如一“牛”型。古木参天的雷岗山为牛首，民居群为牛躯，村中九曲十弯的水渠在村中聚成月型池塘，为牛肠和牛胃。但后来偶然碰到村中的民间研究员汪瑞华，汪老师对宏村和古代风水深有研究。他说宏村构造根本没有所谓“牛”型之说，只是后人杜撰。我曾在雷岗山俯瞰宏村，确实不能看出所谓的“牛”来。



宏村的古民居以“承志堂”最为杰出，它是清代盐商所造，据称占地二千多平方米，为砖木结构楼房。房屋气势恢宏，工艺精细，其正厅横梁、斗拱、花门、窗棂上的木刻精细繁复、人物众多，是徽派木雕中的精品。另有敬修堂、叙仁堂、南湖书院等等，也值得一去。

读懂这些建筑需要学识和时间，我尽管已经去过三次，却仍未能完全明白。只是每次去，看到村口两棵参天古木，心境都会由躁而静，忽地就轻松悠闲起来。这大概也是我三顾宏村的缘故吧。

## 小贴士

宏村最好的游览季节为早春或秋季。宏村离黄山不远。黄山正门的公共汽车站每天早上9:30和下午3:30有两班汽车经西递、南屏发往黟县。到达黟县县城，坐摩的或者小面包车到达宏村。住宿当然首推村中的古民居客栈。“树人堂”和“居善堂”都是不错的选择。可以请树人堂汪老板联系汪瑞华老师，有他讲解宏村，将让你获益匪浅。宏村周围还有木坑竹海、卢村木雕楼、奇墅湖等美丽景色，有时间的话不容错过。

# 精致生活，从一杯咖啡开始

当那如丝般光滑的液体滋润着舌尖的每一个味蕾时，一股暖流就在瞬间滑过，留下的是不尽的馥郁，还有感动。

文／蔡　巧

咖啡是会让人心生感动的，因为，每一杯咖啡都有一个故事。

咖啡，无论是价格昂贵的蓝山，还是亦苦亦甜的摩卡，抑或是甜蜜娇俏的康宝蓝，都在热气中与饮者呢喃，低低讲述着它的故事，或是他的，或是她的。

十六世纪衣索匹亚有个叫柯迪的牧羊人，有一天他发现自己饲养的羊只忽然不停的蹦蹦跳跳，显得兴奋异常。他觉得非常不可思议，仔细观察后，才明白原来羊只吃了一种红色的果实。于是他便拿着该种果实分给修道院的僧侣们吃，所有的人吃完后都觉得神清气爽，于是散布开来。从此，咖啡从沉睡中惊醒，以一种巨大的生命力滋润着世世代代的人类。

这是我所知晓的关于咖啡的第一个故事，它来自一个朋友。讲述这个故事时，她正在为我做一杯香浓的卡布基诺。她先在杯子里放入五分满的偏浓意大利咖啡，然后将热鲜奶打成爽滑晶莹的奶泡，再将奶泡倒入，最后洒上少许肉桂粉和巧克力粉。醇厚的棕色上飘着透明的奶泡，着实可爱。小小地抿一口在舌尖，感受到极度的香馥柔和。

朋友说，因为它的颜色看起来就像卡布基诺教会的修士在深褐色外衣上覆上一层头巾，所以得名卡布基诺。那个下午，我和她喝了很多的咖啡，也听了她的很多故事。她说，咖啡是有生命的，需要用心品尝。咖啡需要人的欣赏。她告诉我要如何欣赏咖啡美丽的生命。第一步是闻香，要体验一下咖啡那扑鼻而来的浓香；第二步是观色，最好的咖啡呈现深棕色，而不是一片深不见底的漆黑；第三步才是品尝，先喝一口黑咖啡，感受一下原味咖啡的滋味，入口时应该是有些甘味，微苦，微酸而不涩，然后再小口小口地品尝，将咖啡含在口中，让咖啡和唾液与空气稍作混合，然后再咽下。她絮絮叨叨地说着关于咖啡的种种，不时饮一小口，不时撩一下额前的几丝头发，她的眼睛始终闪着光亮。

很多年后，这位朋友早已为人妻、为人母，我再见她时，她手中提着很巨大的超市购物袋，里面塞满了各式各样的日用品。我说你还会自己煮咖啡吗，她摇头说她现在中意速溶咖啡，方便快捷。我不由得一声叹息，曾经那样秀慧的女子，对咖啡那样的热情与执着，却不得不在岁月的磨砺中忘却了少年时最美的记忆。但是，咖啡却永远不会为年岁所忘，还会有新的美丽的女子爱它，悉心体味它的生命。

另一则关于咖啡的故事，也许很多人都知道：一个酒保爱上了一个空姐，于是为她特制了威士忌加咖啡的爱尔兰咖啡。爱情，面对一见钟情的人，似乎都卡在喉咙，爱你在心口难开，于是一杯香气扑鼻的咖啡传达了那份最单纯而真挚的爱。漂亮的爱尔兰咖啡杯分为三层，1/3 爱尔兰威士忌、1/3 咖啡、1/3 奶油的组合配方，再加上那浪漫的爱情故事，着实打动了不少人。

据说爱尔兰咖啡最早只是打鱼的渔夫们经常饮用的饮料，以便驱赶寒意，温暖冰冷的身体，然后踏上回家的归途。或美或幻的故事，流动的是它独特的芬芳。而它的名字就如它的故事一样，带着一阵浓烈的香气。当你把爱尔兰威士忌倒入热玻璃杯的瞬间，酒精会因为受热而挥发出来，满室飘荡着令人陶醉的酒香；紧接着倒入滚烫的黑咖啡，咖啡遇到威士忌的一刹那间，迸发的美妙气味足以让你忘了生活中所有的烦恼。威士忌与咖啡相遇，能将咖啡的酸甜味道衬托出来，更能在品味咖啡的同时感受到酒精的浓烈。而这也是爱尔兰咖啡最神奇的魔力。

如今，每次端起洁白的骨瓷杯，眼前丝滑动人的咖啡，加上缥缈轻盈的香雾，总能让人不经意地拨动心弦。过去的爱情与誓言，难以忘却的少年梦想，许多许多都在与咖啡的交谈中浮现。故事中或许甜蜜，或许彷徨，抑或少许遗憾，都在咖啡的甘苦中融化、释然。咖啡的故事，就这样延绵在我们的心头，从不停歇。