吴春华，去华盛顿大学追梦

文／刘海阳



即将毕业离开复旦，吴春华说，很珍惜也很怀念在复旦，在管院的日子。复旦大学管理学院是他学术梦想开始的地方。

2007 年 6 月 2 日，在苏州举行的复旦－奥林 EMBA 战略管理培训课堂上，坐着一位年轻的旁听者，他就是复旦大学管理学院统计学系2003级本科生吴春华，而两个月后他的身份将变成华盛顿大学奥林商学院营销学的博士生。

美国一流商学院博士生每年招生规模很小，一般都是招收有工作经验的学生或者有硕士学位的学生，很少会直接从中国大陆招收应届本科毕业学生，录取率仅在2%到5%之间。"奥林商学院今年招了 3 个营销学的博士生，我是其中的幸运者。"机遇是给有准备的人，吴春华的幸运来自于他的准备，来自于他心中的"学术梦想"。

其实记者面前的吴春华还有另一个身份，那就是的电贷网（www.diandai.com）的运营主管。利用课余时间，吴春华和几个朋友一起创立了这个网站。虽然事业发展很顺利，网站有可能在年底拿到风险投资，但吴春华两个月后还是会离开这个团队，迎来他的博士学习生活。

初识学术

在进入复旦第一学期快结束的时候，吴春华看到了"望道学者"项目的宣传，"当时就觉得挺有意思的，做了些准备，就申请了，交了一篇关于中小私营企业低成本劳动力问题的思考，很顺利就被批下来了。"当时是"望道学者"的第二届，吴春华拿到了2000元资助。拿了"专款"后，他买了各种书，"当时很有志气，想从各个方面全面地分析一下这个问题。"吴春华说，"其实也就是瞎折腾，完全是眼高手低，好在指导老师产业经济系的顾国章老师很随和，任我折腾，只是稍微加一些引导。"买书不过瘾，后来他还买了车票自己去了义乌考察。连预约都没有，他直接去了浪莎集团，表明了身份后，生产线上下来两位中层经理，说有什么问题就问吧。"问他们一年产多少双袜子，听到说三四亿双的时候，很震惊，然后问他们生产线上职工工资，听到只有 900 多元的时候也很震惊。"在义乌小商品城转，看到几十万种的商品和低廉的价格，吴春华心里想的问题是，要是这些出口商品价格卖高些，挣来的钱多发些工资给工人该多好。

谈话中吴春华向记者强调，"望道学者"经历训练了他做学术的基本方

法和培养了他更广阔的商业视眼。

一路探索

2005 年秋天，吴春华被学校公派到新加坡国立大学交流学习。在国大，虽然统计系的课程排得很紧，他还是修读了一门商学院的课，市场营销系主任Trichy V Krishnan教授的《定价策略与模型》。正是这门课程和这位老师深深影响了吴春华，让他发现了自己对于市场营销学的强烈兴趣。"第一堂课Trichy问我，统计学同学为什么来听市场营销系的课，统计离营销好像挺远的。我说应该不远吧，至少比从中国到新加坡近。"事实证明，统计学和营销学确实不远，因为吴春华最后从统计学转到了营销学。

国大的教学方式有个显著的特点，就是大部分课程全部要求学生完成课程Project，这些Project设计很偏重学术能力。除了定价课程，吴春华还完成了另外三门统计学课程的Project，而且全部是班级最高分。"问题并不难，当时就想做得完美一点，所以我从各个方面分析问题，相比其他同学可能更进了一步。"

大三暑假，吴春华拿到了万事达卡人才奖学金。这个奖学金给了他一个在万事达卡实习的机会。"当时完全没想到这样一个实习又能让我在学术道路上的探索更深入一步。"吴春华说，那是一次意外的收获。在万事达卡，吴的指导是万事达亚太区副总陈谊先生。陈先生是一位资深信用卡咨询人员，他的主要工作是通过数据挖掘，来分析信用卡持卡人的消费特性，给发卡组织找出最佳市场战略和营销方案。吴春华对这种工作非常感兴趣，于是在陈先生指导下学习了近10本数据挖掘的材料。后来，吴还实际协助参与了一个咨询项目。从数据到市场再到战略，吴春华进一步坚定了对研究的兴趣。

在实习的同时，一个偶然的机会，吴春华加入了管理学院周蓉老师给上海文广新闻传媒集团(SMG)做的节目遴选流程和收视预测项目。他是组中唯一的本科生，但数据处理和模型研究工作基本上是他一个人完成。"整个过程就是探索，因为一开始很难找到方向，刚好也用到了刚学的数据挖掘知识，同时看了几十篇英文论文，试了几十个模型，总算最后有了一个比较理想的结果。"给SMG汪总做完总报告的汇报时，汪总非常满意，还承诺了一个工作岗位。"当时就觉得我们的研究工作得到了认可，觉得非常有价值"。

在这一路探索下来，吴春华找到了自己的兴趣和目标：做学术。而2006年10月，吴见到了复旦－奥林EMBA的营销学教授Paddy。和Paddy的一顿午餐和聊天让他更坚定了学习营销学的念头，因为聊天中他发现，营销学研究的领军人物都是印度的学者，中国学者在这个领域有成就的很少。Paddy告诉他这是一个很好的机遇。

结缘奥林

一路的探索，至大四面临人生选择时，吴春华很坚定地选择了继续读书，读营销学，读博士。他把美国前20名的商学院基本上都申请了，另外申请了新加坡国立大学和INSEAD。"这样的申请有点疯狂，就是为了心中的学术梦想。"

春节的时候，是各大商学院陆续给申请结果的时候。吴春华这个年过得并不好，因为收到的基本上都是拒信。其实，中国学生第一轮被美国顶尖商学院录取的概率本来就很小，吴春华所申请的学校第一轮发的offer总和不会超过50人，这其中很多人拿了多个offer，而一个学校的申请者就有上百人。"就这么一直等，拒信一个一个地来，为了梦想等待的过程就是这么痛苦。"

等到2007年3月，一个电话让事情有了转变。"电话是Purdue大学打来的，开头就问我有没有offer，然后就说给我一个。"3天后，offer包裹寄到，那一天正好是吴春华22周岁生日，这自然是最好的生日礼物。

几天后，新加坡国立大学也发来了offer，那个offer是吴春华预期已久的，"有始有终，Trichy还是很乐意再次收我为弟子。"

4月，商学院的招生工作即将结束，吴春华接到了华盛顿大学的突击电话面试。之后又在复旦大学接受了复旦－奥林EMBA项目主任Patrick教授的面试。之后，奥林商学院又给了一个电话面试，最后在商学院招生工作结束前的最后一天下午，给吴春华发来了offer。"奥林商学院招生非常谨慎，是我对于学术梦想的热情和对商业的理解说服了他们直接录取我这个本科学生。"由于名额的原因，纽约大学最终没有录取吴春华，但Sha Yang还是打来了电话说明了原因，并且和他聊了很多学术的东西，并邀请他暑期去做研究。这让吴春华觉得"已经开始跨进了他们的学术圈子。"

最终到了做选择的时候，虽然和朋友一起开创的事业很有前景，虽然Purdue是一所很好的学校，虽然新加坡国大老师给了很真诚的邀请，最后吴春华选择了华盛顿大学奥林商学院。

即将毕业离开复旦，吴春华说，很珍惜也很怀念在复旦，在管院的日子。能顺利从复旦大学管理学院跨进华盛顿大学，离不开复旦大学管理学院的培养。他要感谢复旦大学，让他自主地开始接触了学术，要感谢管理学院，培养了他对商业的理解和感觉，也要把这份感谢带给所有关心帮助他成长的老师和同学。复旦大学管理学院是他学术梦想开始的地方。

不投资股票难成经济学家

刘煜松 上海社科院经济景气研究室主任

文／蔡 巧 图／陈冬涛



如今，股市已经成为全国上下最热的话题。事实上，股市投资成为大众关注的核心是有其道理的。首先，股市投资可以带来一生的财富。当下，世界财富总价值为120万亿美元，其中股票为50万亿美元。也就是说，全球25%的财富是以股票的形式存在的，还有50%的财富是以房地产的形式存在的。所以，如果你不拥有股票，也不拥有房产，可以很肯定地讲，你很难成为富人。

其次，研究股票投资理论也是可以成就大业的。上至皇亲国戚，下至平民百姓，都在炒股，所以很多人都把股票当作一个日用品一样的东西，实际上并非如此。在股票投资理论界出了很多大家，许多专家学者都是炒股票的高手。马克思、李嘉图、凯恩斯……都是股票投资的行家，特别是凯恩斯，在其后半生95%的收入都是来自股票。从另一方面讲，只有投资股票才可以真正地了解经济，了解社会乃至人性。经济学家不投资股票很难成为一个真正的经济学家。只有你投资了股票，你才能知道经济有多么复杂。同时，做股市投资研究必须与实践结合起来。从来没有深入研究中国股票市场的经济学家公开评论中国股市，是极其不负责任。研究股市但从没有股票投资实践经验的经济学家也是提不出真知灼见的。

只有投资股票才可以真正地了解经济，了解社会乃至人性。

股市受人关注的另一个原因，则源于2005年7月开始的本轮股票牛市。这一轮牛市来势汹汹，却也是水到渠成。但是，股市上升到这样一个高度，确实是我们始料未及的。我们必须很诚实地说：当时在1000多点的时候，我们只预料到是牛市，没想到在短短两年之类，中国股市从1000多点涨到了4000多点。我估计，总有一天，管理层会对这个问题进行反思。今天，大量股民涌入市场，赚钱效应迅速蔓延，吸引了大量资金，再加上舆论的大肆宣传，股市真是不可不热，虽然5月30日印花税调高后股市已有所降温。

一段时期以来，持续高温的的中国股市也就处于一种极度亢奋的状态。2007年5月15日，中国的上证指数为3899.18，2007年5月8日的成交金额创下世界之最，竟然高达3800亿元，远远超出世界平均水平的2800亿元，排名世界第一位。2006年的股票总市值为112870.46亿元，占2006年GDP的53%；其交易成本也一路攀高到了3000亿元。随之而来的就是相当高的日换手率，几乎都浮动在5%–7%之间。如此高的换手率，必然会导致一种危险，上市公司所创造的价值将在频繁的换手中被吞噬。于是，股市上出现了一些荒诞的案例：杭萧钢构事件、上投摩根基金老鼠仓遭曝光、广发证券被查，这些更显示了气势如牛的股市背后的潜在问题。但是，这丝毫没有影响中国民众炒股的热情，新开户数不断增长，A股每日新增股民34.68万户，B股每日新增股民4.48万户。



中国的股市就像“文化大革命”一样，以惊人的速度发展着自己的信徒，甚至快过于毛泽东发展红卫兵的速度。城市里，人人谈股，各大公司已经无法控制自己的员工不看、不谈股市，股市赚钱的故事在人们周围迅速传播，无数怀着发财梦的人们前仆后继奔向股市。如今，中国的证券化率达到了80%，如果加上香港的国内上市企业，已经超过了100%，也就是说，中国仅仅用了两年的时间就达到了发达国家的水平。

面对如此亢奋的股市，中国股民情何以堪？这里就有一个所有人都关注的问题：如何在股市亢奋中投资？我认为有以下几点值得注意：一、坚持价值投资和相对价值投资理论，寻找相对被低估的股票进行投资。如果没有这样的价值较高的股票，那就不要轻易下手。二、投资过程中要谨慎、冷静，认真地分析、选股。同时，要有愿赌服输的心态，股市是一场博弈，必然有输有赢。三、目前仍然有少数股票是有长期投资价值的。比如宝钢。另外还有两类股票也是可以多多关注。一是内涵式持续稳定高速增长的股票，二是有实际资产注入、进行了重大资产重组的股票。三、可以谨慎地投资B股、H股，尽量不要投资港股。我认为大陆的股票比香港的股票有更大的潜力；B股的势头很好，我觉得以后很有可能在价格上超过A股。四、严格控制仓位，以免在危险时期可以比较安全地离开；对于进场较晚的人来说，千万不要重仓。因为入市越晚，危险也就越大。六、不要盲信预测，股票其实很难预测。股票的内在投资价值是一个随机变量，而股票内在投资价值只是影响股票市场价值的一个因素，因此，理论上股票是无法精确预测的。

研究股市但从没有股票投资实践经验的经济学家是提不出真知灼见的。

那么，这场牛市何时收场？大牛市的终结时又会有怎样的征兆？其实这是一个难以判断的问题。首先我们不知道有多少人新入市，同时我们也无法得知资金退出后将投向何处。有人说如今的股市有泡沫，股票可能会下跌。我认为股市有泡沫不等于会下跌，泡沫会迅速地膨胀，可能会使股市继续发展一段时间，但泡沫终究是要破灭的，牛市也总会结束的。那么，牛市终结可能会有些怎样的征兆呢？我只能推测一下。首先，国家宏观经济形势下滑，上市公司利润下跌。另外，如果出现了如下数据也会预示着牛市的终结：市价总值占MZ的比例达到50%左右，PE攀到50以上，PB上升到5以上。同时，股市政策发生重大变化，国家管理层对股市的态度发生转变都可能是牛市离去的征兆。我们尤其要注意国家管理层的风险提示，这不仅是一种提示，还在暗示你，股市很危险了，你自己要好好考虑，将来输了不要去找政府闹。当然，牛市的终结前夕，国家必然要保护银行的资金，此时，银行可能会提高利率吸引存款汇到银行，内资银行的存款也逐渐向外资银行流动，外资进入国内的速度会变慢。与此同时，人民币可能会增值。以上现象，有的已经出现了，有的还没有出现。但这是一声警钟，提醒着我们在投资中一定要冷静谨慎。

有人也许会问，面对如今亢奋的股市，证监会又会有怎样的应对措施？我认为，证监会不会有太大的举动。今天股市的4000点，对于中国的经济发展影响并不大，证监会不需要担心股市对经济产生太大的负面效应。他们需要做的，只有两点：一是个人资金的管住，防止居民将养老基金投入股市，以免造成社会动荡；二是注重银行贷款资金不流入股市，保障经济稳定发展。只要紧紧抓住了这两点，管理层对于中国股市大可以安枕无忧。至于各个股民的炒股热情、亢奋的牛市，对于他们而言，不过是一群国民自娱自乐的游戏罢了。

中国，大国崛起的风险

沈明高 花旗银行中国区首席经济学家

文／蔡 巧 图／陈冬涛



公元1000年时，中国与印度的经济总值占了世界的二分之一，但是到了公元2000年，中国的经济总值仅为世界的13%，印度甚至更低。进入21世纪后中国经济迅速发展，于是有人预测，到2030年中国经济会赶超美国，甚至有可能会提前完成这样的超越，其速度取决于中美汇率。毫无疑问，“风水轮流转”的机会人人都有，身为这一代的中国人是非常幸运的，只要可以敏感地捕捉信息，非常可能有大好的发展前景。因为，如今中国的经济总体状况是：没有近虑，只有远忧。

可以这样预测，在今后5年时间里，中国依然能够实现安全高效的增长。但是，我们有自己的长期风险，这就要关注以下两个比例。在2005年，中国的投资总资本占了GDP的45%，出口资本占了GDP的36%，这样的两个数据预示出中国潜在的危机。纵观各国经济，很少有国家的投资占有率达到40%以上，而且一旦有国家发展到此步，紧接着的就是经济见底。因为，一个国家的消费率很难达到40%，从而形成投资率高于消费率的局面，这样的情况不能持久，投资率也就不能居高不下。估计在2010年—2015年，投资比重会持续下降，跌至13%左右；同时，36%的出口率也是一种危险，中国自加入WTO后，经济模式越来越趋向外向型，出口增长十分迅速。这意味着中国经济对外部市场的依赖性加强，风险也随之加大，全球化双刃剑作用体现。看看日本的经济构成，其出口率也不过15%，其内向型的经济模式是值得我们学习的。现在中国经济的外向型仍然是比较传统的模式，依靠投资与出口来拉动经济。

值得欣慰的是，中国经济仍将维持高增长和低通胀，如今11%的经济增长率和3%的通胀率是经济安全的表现。那么这样的通胀是如何形成的？因为世界石油价格上涨，带动了玉米、肉类等食品价格上涨，降低了通胀率。同时，能源价格的上抬，可能导致整个物价的上浮，因此提高能源价格、减少对能源的依赖刻不容缓。预计明年的通胀率可能会上涨到4.55%，奥运会的召开也会影响到消费的发展。

对于各国政府甚至整个世界而言，经济高增长与低通胀是最理想的状况。因为，这“一高一低”意味着经济发展，技术进步，许多企业实现零库存；而且，经济全球化形成了各自分工的大好局面；与此同时，与中国有关的出口价格也随之下降，进口价格则上升，对于稳定世界价格具有长远作用。美国对OECD（经济发展与合作组织）有这样的看法：人口老化，储蓄率低，发展前景小，认为要解决OCED的危机就必须要把中国拉入OCED。但问题在于，OCED中的国家是否可以接受中国？中国的外向型经济对其他国家提出了要求，对他们本国的利益也有了影响。仅仅对于美国，中美贸易的发展使得美国的贸易保护主义抬头，社会贫富差距的加大使政治受到影响。但这实际上是技术发展的结果，并非中国的原因。过去几十年里，美国不把中国当作

市场经济国家，因此对中国企业征收反倾销税，但如今美国国内压力使政府要求对中国同时征收返补贴关税，这就是我们比较担心的问题。中国是美国的一个重要的市场，贸易战的结果可能使中国关闭对美国的贸易机会。

虽然当下中国的投资、出口比例都很高，但它们下调的趋势也必不可挡。如果投资、出口一起下滑，中国就有可能出现经济下滑的问题，其解决方法是拉动消费。如果中国能够大幅度提高消费，在一定程度上代替投资对中国经济的作用，那么2010—2020年中国的GDP仍然可以保持8%—9%的增长速度。现今，中国的消费为何不足？原因很多。首先，社会保障制度不健全，中国居民不敢大胆地用钱，从而中国的存储率相当的高。但这并不是绝对的原因。100年前，世界各国都没有完善的社保制度，但是中国的存储率仍然远远高于其他国家。中国在历史上就有消费不足的传统，《纽约时报》曾分析，早在丝绸之路时，中国商人给西方带去了大量的商品，却没有在西方购买当地的物资，而是带着金银等硬通货回国。由此可见，中国人不愿意买西方的东西，或者说西方并没有什么值得他们买的；真正的原因在于分配的不均衡，这里的不均衡是指国家和百姓之间的财富分配。要拉动消费有两条途径：一是增加收入，二是财产增值。在中国，土地、矿藏等资源都是国有，我们可以在不触动国有制的前提下进行改变。例如征地问题，开发商用一定的现金购买农民的土地，使其失去生产资料，从而导致农民越来越穷。但是，我们可以通过对农民发放土地收益债券来解决问题，原本的10万元补偿金分为两部分，3万元的现金和7万元的债券，债券的收益率以当地GDP为准，这样农民就不会因为失地而更加贫穷，随之而来的也就是消费的上涨；第三个原因在于资本市场不发达，限制了中国经济的发展。资本市场包括了股票市场和债券市场两方面。中国经济迅速发展，却没有可以体现中国经济发展速度的金融产品用于投资。同时，中国还缺少长期的贷款机制，还需要发展长期的融资工具，提供完整的收益率体现，并提供较为可靠的投资渠道，充分规范完善金融市场。只有这样，中国居民的收入才会上涨，消费率才可以提高；另外，城市化的发展不足也是一大要素。中国的城市化比率为35%，而工业化比率为60%，这里面就有着矛盾。其中意味着城市中大量人口不消费，这群人就是外来务工者。他们在城市里仅保持着最低的生存消费，把大量的资金放在了遥远的农村老家，如此而来，中国消费如何可以拉动？据统计，中国城市中现有2亿外来民工，到2020年前，还会有约3亿人离开农村来到城市，如果能过让这5亿人口都定居在城市，就能极大地刺激消费。也许仅仅是一个大型城市无法容纳这么多人口，那么就可以建设城市带，如今已经有X、Y、Z三大城市带（环渤海地区城市带、长三角城市带、珠三角城市带），估计可以容纳1.5亿人口，这对当地各部门都有很大的刺激作用。

中国正在发展和谐社会，提倡中部、西部地区与东部地区和谐发展，但是这样的发展也可能带来经济发展没有重心的问题。国家在发展中西部的政策上注重了对中西部投资的加大，在2006年，中部获得投资占全国总投资的30%，西部获得投资占25%。这样的投资对于中西部的发展有着重大的意义，但是也有可能造成部分无效益投资。在上世纪90年代，中部地区因为投资兴办了许多乡镇企业纷纷倒闭，给银行增加了大量贷款压力。同时中西部由于技术等问题，能耗率很有可能无法下降，给环境带来负担。因此，中国经济的发展最终还是应当回到长三角。对于中西部，更重要的是要缩小城市化规模，将中西部人口迁徙到东部地带，从而保护中西部脆弱的环境，在GDP不增长的的基础上保证人均收入的增长。而今，中国经济最发达的地区是长三角地区和珠三角地区，可能在以后还会出现一个环渤海地区。这三个地区经济的现有GDP占全国GDP的35%，估计到2010年会上升到50%左右。值得一提的是环渤海地区，它在历史上从来没有超过长三角地区和珠三角地区，这是因为交通不便。现在，发达的水、陆、空交通网络使环渤海地区已不再有这方面的劣势。但是，它仍有自己的风险：首先，其市场狭小，背靠的北京、天津的GDP不到长三角的60%，市场发展潜力远远落后于长三角和珠三角；同时，华北地区中下层官员的思想较为保守，在外资吸引、市场改革上都显得滞后。

如今中国的经济发展速度很快，财产扩大速度高达16.1%，如果每年财产的收益率达到了16.1%，那么这样的投资就是成功的。但是现在中国老百姓的平均投资回报率仅为4%—5%，并没有完全分享到国家经济发展的好处。如果平均投资回报率可以上升到8%，就合理了。

虽然中国还存在着忧患，在这样大好的经济情况下，我们完全可以实现10年10倍的回报。这并不是传说，许多成功的企业家就用了10年积累了巨额财富。如何去做？首先要时刻关注经济调整动态，国家的调整措施还没有出台，还需要继续推动。其次就是正确审慎地选择行业，可以直接投资技术或者间接投资企业。总体而言，中国经济的发展是十分乐观的，只要管住了大国发展中的风险，10年100倍的财富增长绝不是梦。



新富心态下的中国奢侈品

LVMH集团拥有LV、Dior、KENZO等50多个国际顶尖奢侈品牌。2007年5月26日，法国集团中国区总监吴越作客复旦大学管理学院大师论坛，在史带楼友邦堂和众多EMBA、了中国奢侈品现状、特点和前景等相关话题，对奢侈品行业提出了自己独到的见解。

文／吴兴宇　　图／陈冬涛



消费

路威酩轩LVMH
MBA 学员分享

奢侈品行业是整个经济、整个行业的宝塔尖，要了解这个行业，必须了解整个宝塔的形成。今天我将从国际奢侈品行业开始，和大家分享有关中国奢侈品消费市场的话题。

所谓的奢侈品行业并没有科学的定义。从主观上定义，是指以欧洲的品牌为中心，包括时装、洋酒、高级手表、皮件、手袋、珠宝、高级香水、化妆品等产品在内的行业。以欧洲为主轴的国际奢侈品行业去年拥有950亿欧元的营业额，其中LVMH占有了15%的市场份额，成为奢侈品行业无可争议的最大的集团公司。

1987年LVMH集团正式成立，迄今为止旗下共拥有五十多个国际著名奢侈品牌，这些品牌全部来自收购，其中Louis Vuitton诞生于1854年，已经有一百五十多年的历史。在对收购的品牌进行整合的过程中，同一公司旗下的品牌极有可能形成激烈的竞争关系。对奢侈品行业来说，公司和品牌是有区别的，所以消费者往往知道LV、Dior、KENZO等品牌，却并不一定知道LVMH。奢侈品本来只有品牌，并不存在行业，LVMH集团的形成过程推动了整个奢侈品行业的发展。

相对全球另外五大国际奢侈品集团，LVMH不但规模较大，涉及面也比较广，一定程度上能够代表奢侈品行业在全球的分布状况。从百分比来看，目前包括中国奢侈品消费在内的亚大地区所占全球份额还不到17%。但是，整个亚洲的消费群都喜爱奢侈品，中国尤其具有市场潜力。

截至2007年4月30日，LVMH旗下已经有29个品牌进入中国内地市场。1979年顶级洋酒品牌轩尼诗·李察进入友谊商店，1992年LV在北京开店，1994年在上海开店……这些品牌采取渐入的方式，等到大家注意到的时候，它已经走过了很长的路程，并取得了成功。LV是在中国处于领先的奢侈品牌，但也只有15家店，这说明奢侈品行业非常特殊，它头上有绚烂的光环，有巨大的影响力，但不能用同样的尺码去衡量。

接下来我想从八个方面和大家共同分享中国奢侈品市场的特点。

第一，"文化大革命"的影响至今存在。

中国的市场尤其是消费者，应该说无一不受中国在过去几十年中持续不断的革命运动和阶级斗争的影响，由此造成了大陆的中国人不同于台湾、香港、澳门人，这一点非常关键。经过了五十到七十年代反差极大的革命，站在通往八十年代的门槛上，崔健一首《一无所有》唱出了当时中国人的普遍心态。和"一无所有"形成鲜明对照的是，上世纪八十年代改革开放以来，国家和个人都重新创造出新的财富，呈现出一种新富的心态，由此造成了今天的消费者特别强烈的占有欲望。这一点奠定了研究中国奢侈品消费市场的一个独特的视角。

中国现在的消费者可以分为四代，他们之间几乎没有任何相同之处：内战建国的一代，难以跟上时代的巨变；文化大革命的一代，则深深地被文革的经历所影响；改革开放的一代，现在多是茁壮成长的中产阶级；最年轻的这一代，享受着精神自由，却几乎全是独生子女，受到前两代人的共同宠爱，和其它国家年轻一代也有所不同。但是这四代消费者身上，又不可避免地刻上了独特的烙印。从"党指向哪里就奔向哪里"到"追求个人情趣和幸福"，经历了不同"革命"的四代消费者心中形成了一个观点，那就是今生今世任何事情都有可能，他们能够接受任何变化。这种变化反映在奢侈品消费上，消费者有很多选择的机会，拥有极大的热情，但是还没有自由选择的能力，





没有形成自己的品味。

全世界都有所谓的“跟风”，中国的“跟风”却和历史联系得更加紧密。从昨天的“群众运动”到今天的“集体行为”，体现的是同一种“国家主人”的心态，是一种权益。因此，就有全民皆兵、全民麻将、全民炒股、全民买房等现象的出现，就有每个黄金周出游人数超过一亿的数字，新时代的“大串联”已经带动了各地的消费市场。体现在奢侈品消费市场，就是谈论奢侈品的人要远远大于实际消费的人数。

同时，我们已经从关门自力更生走向了广泛的国际交往。相比其它国家，中国可能更加开放，更愿意接受外国的东西，这其中包括全部外国品牌的奢侈品。中国大量的外游客已经成为最重要的消费群体，香港40%的奢侈品消费者是大陆游客。

第二，奢侈品消费者和个人财富的关系问题。

中国的奢侈品消费者全体由三部分构成。其一是“月光族”，也就是上世纪八九十年代出生、只看到社会发展的年轻一群，他们大多是上班族，并不拥有很多财富，但是其价值观和消费观和上两代相比已经发生了很大的变化。其二是“礼品”市场。“礼品”本身就是亚洲的文化，在中国的体制内，工资并不像国际公司的结构那样规范，包括私企老板在内，都有可能年底购买名表、名笔赠送给员工。这是一个很重要的市场。其三是“暴发”新富。近年来，中国财富的制造速度惊人，个人财富更是不断飞速增长，而且行行出状元。这些新富并非千人一面，而是有好有坏。

我还想借用一些历史上流行的词汇，来看看发展的过程：从上世纪70年代一切凭“票”、80年代黑市流行、90年代取消兑换券，到21世纪人民币升值，广州不接受港币、只接受人民币，中国人对个人财富和国际社会财富的态度，都发生了非常有意义的变化，这和奢侈品消费是很有关系的。

第三，中国的奢侈品市场呈现多中心分布。

中国疆域辽阔，曾经有人说有三个中国存在，第一个是飞黄腾达的现代化都市，第二个是大家所担心的仍处在贫穷中的乡村，第三个则是脚踏实地的城镇。第三个中国容纳了全部人口的35%，三线城市的同时迅速发展对中国而言极度重要。

奢侈品行业的发展已经完全反映了上述状况。目前，国际奢侈品牌的零售网络，并没有集中于北京、上海，而是已经进入很多二三线城市。以LV为例，15年来在中国开的14家店分布在十几个城市，其中北京两家，上海一家。日本和韩国则很不一样，奢侈品行业主要集中在东京和首尔。因此，中国的奢侈品市场是多中心的。不但如此，不同的中心还各有其独特的文化和口味，不同的品牌和产品在不同地区的销售状况有很大的差异。这是奢侈品

行业的市场销售必须了解的事实。

第四，蓬勃发展的“体验经济”。

什么是体验经济？举个例子，在中国的电影院已经达到国际水准、而DVD相对已经很便宜的时候，很多人仍然选择前往电影院观看电影，因为去电影院是群体的活动，是一种体验。同样的理由，中国的卡拉OK行业极其发达，网络游戏发展远远胜过软件销售，星巴克在美国90%是外卖销售，在中国则反过来，90%的是堂吃。由此可见，中国消费者是很注重消费体验的。

奢侈品的消费这种能被人看见的消费，其实是体验经济的又一组成部分。随着中国经济的快速发展，财富迅速积累，奢侈品消费既能体现财富，又能自我庆功，正是此刻的中国所需要的。因此，奢侈品行业往往非常重视营造体验的环境。2004年，LV在上海开了旗舰店，这个举措吸引了全世界的目光，从某种意义上来说也帮助上海建立起在国际上的形象。

第五，中国营销趋势已经实现了从B2G和B2B到B2C的转变。

由于中国的政治环境，曾经我们想到的都是领导和关系，这是B2G、B2B的思路。但是中国的经济在发展，社会环境在变化。政府曾说投资GDP的比重过高，消费太少，这就是要转向B2C的潜台词。当然，B2C还是一个崭新的概念，但是这种转变已经在每个行业发生。当住房不再由公司分配、餐饮业不仅仅用于宴请、汽车不再由政府和企业购买，而是面向消费者竞争的时候，才会发生质的改变。奢侈品行业正是建立在这个基础之上。

中国特殊的P2G和B2G关系也明显改变，已经进入新的阶段。奢侈品行业需要在零售中一件件卖出商品，而不能依靠一个图章卖出一批，成败不取决于“关系”。

第六，时尚和本土信心。

今天作为一个中国的内地人你是什么感觉？我相信大多数人都会觉得骄傲。这和中国的时尚化有很大的关系：追求时尚带来的积极因素，能够提升品位，增强自信心。不仅如此，近年来本土品牌已经在大众市场占优势，并逐渐进军中档品牌市场。只有追求时尚，才能创造时尚、领导市场。

这同时反应在流行文化上。2005年的超级女声产生了一批本地偶像，是中国流行文化的转折点。而在此之前，几乎都是港台明星统治大陆的消费市场。2007年度福布斯中国名人影响力排行榜的前十位中，内地人占据了八个位置。我并不是要谈政治，但是我认为年轻人的人心所向才是决定中国是否可以统一的因素，统一的力量来自时尚。如果时尚中心已经开始转移到中国大陆，台湾的年轻人都会愿意来大陆，这也是正在发生的事情。

中国大陆人的血液中没有知识产权的意识，需要重新学习。知识产权其实就是人的价值，对人的价值和知识产权重要性的认识是一个漫长的过程。

第七，模仿文化和知识产权保护的问题。

我们曾精心于模仿，比如对梅兰芳京戏的模仿，产生了“梅派”，这是一种文化传统。反映在商业上，是一些相当成功的本地品牌正是模仿国际品牌而产生的。问题在于当这些本地品牌进一步发展、进而参与国际竞争的时候，这种模仿的传统反而会成为障碍。

中国大陆人的血液中没有知识产权的意识，需要重新学习。我们经历了一个没有私人财产的年代，1982年才有了人身权，2003年才有私有财产权，2007年才有保护物产权，知识产权保护意识正在改善之中。知识产权其实就是人的价值，对人的价值和知识产权重要性的认识是一个漫长的过程，对知识产权价值的真正认识仍有待建立。

奢侈品行业是一个光环，品牌也就是知识产权。也许有人要问，为什么我们自己不可以拥有奢侈品牌呢？当然可以，但是奢侈品牌的产生需要合适的土壤，需要时间的沉淀。

第八，政体的“与时俱进”关联到时尚的敏感度。

从穿中山装的领导人到穿西装的领导人，时尚的力量正在影响中国。改革开放中成长起来的第一代人的教育建立在对全世界知识的了解之上，他们已经进入了成熟期。因此时尚的敏感度在中国政治体制的改革中起到了重要的作用。

金融市场：企业发展助推剂

王鸿嫔 上投摩根基金管理有限公司总经理

文／吴兴宇　　图／陈冬涛



在企业的发展过程中，金融市场到底是怎样对它产生推进作用的呢？今天我想从企业发展中的金融面孔、国际金融集团、中国资本市场的发展前景、上投摩根基金公司及其旗下基金这样四个方面和大家共同分享这个主题。

金融和企业的关系

从企业出生开始，金融机构对其的介入和影响就一直存在。在企业的成长过程中，融资的方式主要有两种，其一是间接融资，即通过向银行贷款等形式获取资金，投资人通过存贷款利息差获取利益；其二是直接融资，即通过发行债券、股票以及商业信用等形式融通所需资金，投资人通过价差及分红获取利益，投资机构获取管理费或手续费。间接融资相对风险最小，对企业的发展过程的介入也是比较均衡的。直接融资对企业的影响和介入则是阶段性的，随着发展阶段的不同，投资的主体也有所变化。对于资产管理公司来说，我们选择的对象一定是处在成熟期、风险相对较小的上市公司，我们处理的是已经上市的股票或公开发行的债券，它们已经具有了公开透明的价值。

相对间接融资，对于企业来说，直接融资成本低，融资金额易于掌控，在财务报表上主要以股东权益项目而非债务表示；对于投资者来说，可以在信息较为公开的情况下，对资金需求方有所选择，一定程度上分享企业利润上涨的收益。

对于一个国家来说，究竟选择以哪一种模式为主，不仅与各国的经济发展水平、市场发育程度有关，还受到本国经济发展模式的制约，更与一国的文化传统有关。在一国经济和金融发展的初级阶段，银行在融资体系中发挥着主导作用，德国和日本都是以间接投资为主的国家。美国则是以直接融资为主，以资本市场为主导。在中国未来的发展中，随着人均GDP的不断提高和金融体系的不断完善，直接融资的需求和供给会不断增加，必定会逐渐降低间接融资的比例。

投资银行和商业银行在本质上是不同的，在资金来源、主要业务、主要功能、利润主要来源及监管等方面仍存在较大的区别。1933年《格拉斯—斯蒂格尔法》的颁布，标志着现代商业银行与投资银行分野格局的形成，同时也标志着纯粹意义上的商业银行和投资银行的诞生。投资银行以发行证券募集资金，主要业务包括证券承销和交易、衍生工具的创造和交易、收购兼并及相关服务、融资等，利润主要来自佣金、费用收入及融资收益。

全球四大金融集团

作为企业发展中的金融面孔，全球资产管理公司（基金公司）的竞争十

分激烈。20世纪90年代，全球的金融机构都在走合并之路。目前，全球主要的金融集团有以下四个：花旗集团、摩根大通集团、汇丰集团和友邦集团。

花旗集团（Citi—Group）业务主要有全球消费金融、企业和投资银行、全球资产管理三大组成部分，此外还有一项比较独立的业务，即另类投资业务。它的投资银行和私人银行相当出色，对资产管理的尝试则屡次以失败告终。由此我们可以发现一个很有意思的现象，那就是保险公司、证券公司和银行其实存在非常大的文化差异，不但管理思路、业务模式等不一样，其职员的价值观念的差异也很大。这就解释了一种金融机构在并购其它类型的金融机构之后，往往难以成功的原因。

摩根大通集团（JPMorgan Chase & Co.）是全球金融服务公司中的领先者。根据其2005年年报数据，集团总资产已经达到12亿美元，在超过50个国家进行运作；它同时在投资银行、投资者金融服务、小型企业和商业银行、金融交易处理、资产管理以及私人股权等多个领域处于领先地位。

汇丰集团（HSBC）是世界上最大的银行和金融服务机构之一，主要的业务包括个人金融业务、商业银行业务、私人银行业务和企业、投资银行及市场业务，遍布全球76个国家和地区。

友邦集团（AIG）目前在保险和金融服务业居于领先地位，业务范围遍布在全球130个国家和地区；其业务类型主要有以下四类：基础险种、寿险和退休服务、金融服务和资产管理。

中国经济被看好

那么，中国的资本市场发展的前景又如何呢？根据各经济体在全球GDP增长中所占比例图，从上世纪60年代的0.2%到90年代的8.8%，再到过去五年的13%，中国所占的比例正在不断持续增长。与此相对应的，印度所占的比重也在逐渐增加，日本经济发展速度下滑，所占比重日益减少。整个亚太市场经济增长预期普遍高于全球平均水平，势头强劲，已经成为全球经济发展的主要动力之一。

19世纪20年代，在鸦片战争爆发以前，中国占世界GDP的比例曾经达到33%，那是历史上的辉煌。随后因为不断的战争，中国所占的比重日益变小。今天，有整个亚太地区的努力，不论是中国还是亚洲都有信心重新达到甚至超出曾经创下的成绩。上投摩根的一份调查报告认为，到2016年，亚洲市场的规模将相当于现今欧洲和美国的总和，中国将会取代今天的日本的地位。曾经有人预言，21世纪将是中国的世纪，毫不夸张。我个人非常看好中国的市场。



上投摩根的经验

最后，我想向大家介绍一下上投摩根基金公司及其旗下的基金。

2004年，上海国际信托投资有限公司和摩根富林明资产管理（英国）有限公司强强联手，共同组建了上投摩根基金公司，注册资本高达1.5亿元人民币。自成立以来，公司以“中国投资人的国际投资专家，国际投资人的中国投资专家”为使命，不断借鉴摩根大通集团在海外的成功经验，并针对中国整个文化环境和市场环境做了一定的修正，以开辟中国市场。在国外做得成功的经验要搬到中国市场来，在国外做错的地方则千万不能在中国再犯。

此外，在业务开展的初期，我们采取了主动“走出去”战略，定下每年做一百场讲座的任务，现在看起来效果是很明显的。简单地说，虽然世界各地的人们有很多的差异，但是有一点是共同的，那就是趋利性。抓住这一特点，我们才能更好地发展业务。

目前，上投摩根旗下共有中国优势、货币市场、阿尔法、双息平衡、成长先锋、内需动力六种基金。中国优势基金2004年8月9日发行，其投资理念是在经济全球化的背景下，精心选择那些具有独特的中国比较优势而立足于市场的上市公司，具体的投资策略是将国内行业发展趋势与上市公司价值判断纳入全球经济综合考量的范畴，准确把握比较优势，实现行业成长性的合理预测与组合资产配置的正确实施。自设立以来，总回报率达到384%。

截至2007年5月11日，在国内合资基金公司资产管理规模排名中，上投摩根名列第二，并获得2006年基金公司十大品牌奖、2006年金牛基金公司、2006年最佳品牌建设奖等奖项。

必死三要素和企业内控

李若山 复旦大学管理学院财务金融学系系主任、教授、博士生导师，中国第一位审计学博士

文／郭　静　　图／陈冬涛



中国市场经济发展有三个阶段，第一是创业阶段。这个阶段很有特点，十几个人、七八个人拉起来就干，凝聚力非常强。马云当时在北京创业，每个月发工资是他最困难的时候，大家把自己口袋的钱掏出来放在桌子上，像搓麻将一样洗一洗，再拿回去，就这么发。大家都不太计较利害得失，这个时候市场反应非常敏捷。资本市场创业也是这个样子，没有规章制度，走了两三年、三四年，找到一两个机会，挖到第一桶金，慢慢在这个创业过程中形成一个权威，一个领袖。下面一大帮"白骨精"，白领骨干加精英。

第二是成长阶段。企业做大了，开始制定固定流程。这个时候企业就有很多问题，随着企业规模扩大，开始招聘了。招了一堆MBA来，企业一看不对了，我们创业的时候如果按照你们说的那样做，什么时候把市场拿下？老总也觉得这是卸磨杀驴过河拆桥，我创业的时候没有说过管理水平低，现在说我管理水平低，生气了。MBA们也很郁闷，新人新办法，老人老办法，一帮人一帮待遇，他发四个我发两个，心里也是不平衡，双方都很郁闷。



在资本市场取得第一桶金之后，应该进入快速增长阶段，这个是很容易的，在中国真是到处都是机会。难的就是在快速增长的时候，取得一定效益的时候，向第二桶金转型的时候应该怎么做。

最后，是非常成熟阶段。企业内部的流程规章非常强，资源不是聚集在个人身上，换两个CEO、CFO没有任何问题，企业照常运转。现在为什么很多民营企业做到一定程度自己没办法脱身，因为老板把企业应该承担的管理方面的东西承担在自己身上。只要他在，所有的事情都处理；他不在，所有的事情就都不能处理，这对企业来讲是很大的灾难。所以说，企业到了成熟期，规则一般都非常清晰。但是这种企业也有一种毛病，有时候对市场反应比较慢。一个东西一定要守程序，没有程序就不能过。

现在，经常听到说企业有风险，以上三个阶段的企业哪一阶段的企业最容易产生风险呢？

我认为是第二阶段。四川有一个非常有名的企业，明星电力，非常好。刚刚上市时净资产有两个亿的现金，资产负债率只有23%。在资本市场取得第一桶金之后，应该进入快速增长阶段，这个是很容易的，在中国真是到处都是机会。难的就是在快速增长的时候，取得一定效益的时候，向第二桶金转型的时候应该怎么做。现在很多民营企业、国有企业的管理者都没有受过正规的MBA教育，管理是凭生活常识、自己的生活理念。这种情况下在转型阶段如果不去很好地建立起自己的管理控制体系的话，问题就产生了，甚至可能会栽跟头。明星电力在经营

最好的时候，提出过产业重组、资产重组。而资产重组在我看来就是拆东墙补西墙，借新债还老债，只求所在，不求所有。在当地上市能解决就业问题，现在把这个钱拿去卖，卖了怎么办呢？大家就付价钱吧。卖给谁？健力宝来了，娃哈哈来了，很多企业来了。结果来了一个人，叫周益明，这个家伙无比的聪明，22岁就赚了上千万，他二话不说，给你3.8亿的现金买你的股权，这很高了。人家娃哈哈才两亿。一手交钱一手交货，还能不卖？但最后周益明被判了无期徒刑，明星电力被掏空。

实际上，明星电力是国有企业，上市公司国有控股，然后呢老爸不想当了，要出头引进个后爸。后爸进来后，老婆孩子好欺负，把老婆孩子都卖了。为什么？没有很好的内部控制。所以，不管哪家企业出问题，董事长也好，总经理也好，出问题一定是三个条件同时具备。也就是“必死三要素”。这个理论不是我发明的，是美国一个很有名的组织叫DFD。

第一个要素是经济压力。经济压力因人而异，看你对生活的期望，你要过什么样的日子。一个月生活费平均五千块有没有压力，五万呢，五十万呢？我太太也在管理学院，昨天上班回来很得意，跟我讲老李啊，我好高兴。早上乘公交车去上班，空调车来了没上去，后来没空调的车来了，我挤上去了，你看我今天省了一块钱。我说，你跟着出租车跑不是更省吗？所以我们一个月三千块钱怎么也用不完，真的。我又不抽烟不喝酒。但是你看现在年轻人赚了一千万，还不够，我女儿大学毕业，我说给买个包。到南京路上去了，拿了那个包，包上面有两个字：LV。我还不知道呢，我说这么小一个包，拿着吧。拿出商标来一看，我差点昏倒在那里，一万两千块，我说你想杀人啊。



虽然法律规定一周工作五天，一天工作八小时，但是我们还有些无休止的加班加点。不管奉献多少，老是还要你奉献。这时候就容易出问题了。

现在年轻人，要幸福也有很大的压力了。学生毕业我给介绍工作，学生很现实，直接问每月工资多少。我就问每个月多少工资你才去啊。他说李老师我回去算一下好吧。后来上个星期给我发了个ppt，讲了多少钱才够用。日用开支、房子、车子、孩子老人费用加起来要三百九十七万两千块，工作三十年不考虑利息，每个月平均要赚一万一千零三十三块钱。想了半天这个学生说，不算不知道，一算吓一跳。每天你吃饭我吃饭，你休息我休息，我将来跟你有差异啊，不可能。怎么办呢？只有一个办法，就是把你口袋的钱放进我口袋里，很现实啊。所以现在压力是造成很多问题的精神要素。

第二个要素是工作上的压力。现在不少企业提倡无私奉献，但是什么应该无私奉献，什么不应该无私奉献，边界很含糊。虽然法律规定一周工作五天，一天工作八小时，但是我们还有些无休止的加班加点。不管奉献多少，老是还要你奉献。这时候就容易出问题了。所以现在特别容易出问题的企业是哪一类呢？就是国营创业企业的

老总，十个里面八九个要出问题。因为把劳动的法律制度和对社会的奉献混为一谈了。去年一个国营公司上市，一个部门经理做得不错，大家讨论给他一点奖金吧，一年做得不错，给了他五百万，因为他工资比较低，年薪大概一百二十万。在公司什么时候讲无私奉献呢？是应急的时候，着火啦，大水来啦等。但是不能把劳动分配机制带到无私奉献中来，不然会造成很多不合理的压力。有些企业我一看就知道早晚要出问题的，有的副总经理后面加个括弧，主持全面工作。什么意思啊？待遇是负的，工作是全面的，所以这绝对是不合理的。

第三是生活上的压力。有些生活改变了，慢慢养成什么需求，吃摇头丸了，打麻将了，吃白粉了，交女朋友了，像这些也会造成很多压力。这方面压力如果比别人大得多的时候，特别有可能给企业造成损害。

三个条件同时具备了，企业出问题了，怎么办呢？靠什么呢？那就是搞内部控制。所谓内部控制就是在企业内部把这种风险舞弊降低到一个合理程度，舞弊不可能消灭，但可以把灾难性的舞弊和风险降低到一个合理的度。一流企业做文化，二流企业做标准，三流企业做制度，四流企业在卖产品。虽然现在我们大部分企业都处在卖产品的阶段，但是一些好的企业已经开始关注这方面问题了。

说到内部控制，不妨在这里谈谈我个人的经历和体会。上世纪80年代，我在做课题时，到图书馆翻资料，看到了英文的这个单词，美国八十年前就有了，英国一百年前就有了，这就简单了，给翻译成中文，我连次序都没颠倒。1992年去美国之前，发现搞错了，不是美国发明的，而是中国人。这个人非常厉害，16岁，而且是个女同志，谁呢？就是王熙凤。当时贾府死了个人，叫秦可卿，上吊死的。因为府里混乱效率低下，请内部控制高手王熙凤来搞管理。王熙凤来了，把所有的内部控制手段全部用上了，严格考勤制度，承包经营责任制等，我看了真好，还写了一篇一万多字的文章《〈红楼梦〉中的内部控制》，还翻译成英文，带到美国去炫耀一下。大会作主题发言，完了老外还问，Professor Li，哪个单位的内部控制？我就说《红楼梦》单位的。他很感兴趣，又说miss 王熙凤，能不能给我她的E—mail……

现在很多单位都不理解什么叫内部控制，我今天主要介绍内部控制三个要素。

第一是控制环境，就是企业的文化里面有没有控制的意思和理念。现在最大的问题是，有的公司说，疑人不用，用人不疑。这个是古代皇帝派人到新疆去打仗，又没有E—mail，又没有手机，怎么去控制呢？自己安慰自己啊。就靠自觉靠诚信。有两点就能看出公司的控制理念。有的老总讲，我一支笔就搞定了。大大小小都要签字，我也练过的，就两个字“同意”。有一个小伙子去房地产作财务助理，现在生意好银行都来求，问要不要贷款。老总一算说，今年效益比较好就贷上一千五百万。就布置财务助理去了，这小伙子很聪明，马上就讲我们老总说了要贷三千万。银行很高兴。他就告诉银行说你要搞两份，我们要分两次贷的，都搞好了。等董事长下午要坐飞机了，把矿泉水往头上一浇又气喘吁吁地说，董事长银行贷款的事情才送来，明天银行要统计的，请您赶快签个字。董事长大吼拿来看看，但还没三页就同意了。所有一支笔的领导都会说一句无比愚蠢的话，快快快告诉我名字签在什么地方。这个小伙子前前后后拿了九千两百万，后来判了十五年。事实上一个企业到了一定规模，各种复杂的程度各种专业性靠一个人哪能判断呢？

第二是风险平衡，我们要控制最需要的部门，财力又有限，采购现在是买方市场，用什么办法能够买到价廉物美的东西，销售的时候有什么避免。我现在帮二十几家公司作内部控制，现在才知道民企靠什么来赚钱。有个民营家说赚钱三大招，第一靠狂偷税，第二靠低工资的临时工，第三靠高度的佣金和回扣。这三招打遍天下无敌手，国营企业不敢用，外资企业不敢用，只有我民营企业敢用。那么为什么现在面临经营困难呢？而现在民营企业怎么转化都碰到了瓶颈，所以要搞内部控制。来看一个企业，老板和周益明是老乡，他怎么赚钱的呢？所有的原材料送到厂里来，都还算作是供应商的，什么时候进入车间了就付钱，而且是根据市场订单来下料。我跟他讲现在市场在往上跑的时候，你赚钱不是本事；到处兔子都撞死啊，你捡两个兔子不算本事。你要是有本事，知道兔子从哪边过来了，你放两棵树那才是本事。我给他出主意，到欧洲日本去旅游。看看哪些摩托车厂倒闭了什么都不要了，就买来。把牌子贴在自己的产品上，欧洲百年品牌，外货转内销不就进来了嘛。没有一个很好的决策流程，没有很好的投融资流程，也就是对风险的评估没有达标。

第三是信息传递。老总不可能参加所有事情，很多东西都要靠文件、凭证等来进行、控制和约束。国有企业有个问题，老总一走不行了，财务经理一走不行了，销售经理一走不行了，这就是内部控制一个很大的问题，没把企业的资源承担在企业里，而是承担在个人手上，这是很大的一个忌讳。现在企业内部很多流程往往处在不规则的形态，非常简单的事都人为地搞得很复杂，所以信息管理很重要。

连锁经营中的人力资源管理

胡君辰 复旦大学管理学院企业管理系教授、博士生导师

实践表明，有优良文化的组织，其人才的流失明显低于不重视企业文化塑造的企业。当企业文化与员工价值观趋同时，员工会自动与企业融为一体，充分享受人与人之间的尊重、友好、协调合作、积极进取等优秀的人文品质，争做优秀的组织成员。因此，企业营造有归属感的企业文化能够十分有效地激励员工。



文／蔡　巧　　图／陈冬涛

一般认为，一个商业集团以同样的方式、同样的价格、在多处同样命名（店铺的装修甚至商品的陈列都差不多）的店铺里，出售某一种（或某一类、某一品牌）商品，或提供某种服务，这些同时经营的店铺就被称为连锁店，这种经营模式则被称为连锁经营。连锁商店的出现改变了商业组织的形式，使其由单体店向组合店的方向发展。这种经营模式通过统一商品、统一价格、统一服务、广泛布点，及时地最大限度地满足顾客所需，使复杂的商业





活动简单化，以获取规模效益。如今的中国，这样的连锁经营模式已经比比皆是。麦当劳、肯德基、必胜客，都已通过连锁经营在市场上站稳了脚跟。于是，我们需要探讨，连锁经营中应该如何进行人力资源管理？

那么，何谓人力资源？广义上讲，智力正常的人都是人力资源，但运用到企业身上，则是指企业组织内外具有劳动能力的人的总和。由于连锁经营的独特性，其人力资源管理也有自己的特点。

首先，空间分散性导致人力资源管理分权化程度较高。连锁企业要完成目标市场的覆盖和品牌知名度的提升，就必须向尽可能远的地方建立尽可能多的网点，于是空间分散性形成了，而这又决定了连锁人力资源管理的其他的一些特点和难点，如管理的集中与分散、管理权向加盟店的倾斜、统一与多样性的平衡以及沟通手段的现代化等。

其次，高顾客接触性使得人力资源偏好情商较高的人员。连锁经营大多分布在服务行业，给顾客传递高信赖的服务和价值传递是其业务获得生命的关键。因此，连锁企业在人员招聘方面，情感态度方面的特征（EQ）可能要比智力水平（IQ）更加重要，热情勤恳的员工比思维敏捷的员工更符合企业的需要。

第三，基层人员的流动率高使得人力资源管理强调基层管理。一般来说，劳动力成本是特许经营成本的主要部分，同时也是连锁经营效果最直接、最关键的影响因素，对人的管理也就成了日常经营管理的主要内容和关键环节。连锁人力资源管理面临的基层人员的流动率高这一特点，决定了它必须强调基层管理，加强企业文化建设。

第四，管理对象与管理主体的复杂多样要求人力资源管理更具灵活性。连锁模式下人力资源管理的对象比较复杂，从整个连锁体系来看，至少存在三类不同的管理对象：总部管理者，加盟店员工，加盟者。由于他们的身份地位不同，彼此的利益追求也不完全一致，针对不同类别的管理对象，管理手段相应的也存在差异。

最后，两个管理主体之间始终存在矛盾。在加盟店的管理上，有总部和加盟商两个管理主体。尽管两个管理主体总体利益上有一致性，而且有前期的加盟契约的安排，两者在经营观念和管理行为上会大体一致。二者在经营环境判断、未来预期、利益诉求上都可能会产生分歧，这些差异会影响到其经营策略，进而会在人力资源管理策略上发生分歧。因此，如何处理他们之间的矛盾？这在连锁经营管理中尤其需要注意。

了解了连锁企业人力资源管理的特点，真正的问题就在于应当如何吸引人才？

当然，企业首先必须建立起正确的观念。我们企业要从狭隘的人才观发展到全面的人才观，即从单纯的技术人才观到多样性、多层次性的全面人才观。一切具有可为企业发展所用的特殊技能或才干的人都是企业的人才。他们可以是高层的管理者，也可以是生产经营第一线的员工。千万不要把企业的发展寄托于个别的“完人”或“能人”身上。同时，企业应该充分考虑各类人才的价值观，正确地认识人才的需要，并采用有效的方式，吸引适用的人才。

作好宣传工作也是十分重要的一步。企业要扩大知名度和美誉度，让人才了解企业，如企业在本行业中的地位、产品在市场竞争中的优势和市场占有率等现有情况。更重要的是，要让他们知道本企业的发展前景是广阔的，

市场潜力是巨大的，只要投身本企业，个人就会有广阔的施展才华的空间。企业一定要作到人尽其才，才尽其用，使人才得到最佳发挥才能的工作岗位，并使其才能得到淋漓尽致的发挥。

那么，到底要如何选拔人才？我们选择人才的标准到底是什么？绝大多数企业注重从内部培养和选拔人才，因为这往往是成本最低、效率最高、效果最好的方式。同时，由于企业自身条件的限制，其选拔对象相对较少，所能投入的资金不多，所以培养和选拔工作要有重点、有针对性。在对外选择人才的时候，大多数企业都会采取以下步骤：资质审查、知识考试、心理测试、面试、问题讨论。希望通过这些方式，可以寻找IQ与EQ俱佳的人才，值得一提的是面试。面试是很个人化的，对于同一个人，不同人有不同的看法。其实，往往在面试者出现的那一刻，面试官已经在心里做下了决定。所以，第一印象十分重要。长相漂亮或者帅气的人，在面试中往往有加分。但是，长相太好看，也是有问题的，尤其是对于女性，正所谓“红颜薄命”。科学的面试中，面试官不应该考问面试者的知识，而是应该问技能，要通过短短的面试去了解面试者的心态与思维模式，这也是对面试官提出的挑战。在面试中，存在着一些有争论的因素。比如，性别。虽然，我们整个社会都在呼吁“男女平等”，但是我们可以发现在各个行业的顶尖人物中，男性仍占据着主要的地位。我认为这与男性的生理机制有关，据研究表明，男性的IQ的分布跨度远远长于女性，也就是说，女性中多是智力中等的人，男性中却多有天才，也多有白痴。但是，随着社会的进步，男女会逐渐走向平等。我们在录用人才时，关注的应该是他（她）是否可以胜任工作，而无关乎性别。另一个争议点是经验。许多公司都会选择有经验的员工。其实，经验是一把双刃剑，有利也有弊。丰富的经验可以避免错误，顺利地完成任务。但是，经验也可以让人缺少新鲜感，从而不能拓宽思路，缺少创新。因此，经验不一定有效。

接下来的一个问题，连锁经营企业应当如何激励人才？我的建议有以下六点：

一、提供良好的工作环境和合适的工作岗位。良好的工作环境能够让员工身心愉悦，对工作充满信心。若环境对员工工作产生负面、消极的影响，员工的不适累积到一定时间和程度，对工作本身和用人单位会产生较大不满，在这种情绪的影响下，无论企业如何激励都难得奏效。另外，连锁经营企业的高顾客接触性决定了员工情感态度方面的特征可能要比智力水平更重要，热情勤恳的员工比思维敏捷的员工更符合企业的需要，即情商较高的人才更适合连锁经营企业。良好的工作环境和合适的工作岗位能够让人才培养良好的情感态度，在员工满意度增加的同时必然会带来顾客满意度的提高。

面试是很个人化的，对于同一个人，不同人有不同的看法。其实，往往在面试者出现的那一刻，面试官已经在心里做下了决定。

二、为员工提供丰富的工作内容和较佳的职业前途。无论是何种性质的用人单位，员工长年累月从事同一项工作，其工作积极性会大大下降，创造性会受阻。如果采用轮岗、调整其工作内容等方法，会再次激起员工去适应新工作的兴趣。同时，求职者尤其是高学历的求职者，除了薪酬，最看重的是用人单位能否为其提供发展的机会和平台。如果用人单位充分了解员工的个人需要和职业发展的意愿，同时结合企业实际，使员工的发展与单位的可持续发展有机结合，为员工指明发展前途和发展方向，员工才有动力为企业贡献力量。

三、为员工提供积极的薪酬制度。薪酬与员工的生存需要密切相关，是一种最有效的物质刺激手段。一般来说，报酬的高低可以代表员工价值的大小，所以积极的薪酬制度具有较好的激励效果。好的薪酬制度首先要保证其公平性，其次必须与员工绩效结合起来。连锁经营企业应该建立一种因人而异的薪酬制度，根据员工具体的工作成果来评价其绩效。

四、对员工采取以人为本的管理手段。以人为本是以满足员工心理需求为基础的人性化管理理念，一般以满足员工需要为出发点，以维护员工利益为落脚点，以尊重员工的精神人格为实现途径。首先，在激励员工完成目标任务时要赋予其一定的权利。其次，在工作允许的情况下，给员工适当授权，让他感受主动驾驭工作的责任和快感。授权后，给予其正确使用权力的高度信任，必要时予以指导，而不是横加干涉。

五、管理者要善于沟通。管理者要和员工经常进行信息沟通，为员工答疑解惑。对于先进员工，要勉励他们再

接再厉；对于后进员工，要鼓励他们迎头赶上。在企业中提倡公平竞争，更要提倡团队精神，使组织内部形成良好的竞争氛围。

六、营造有归属感的企业文化。实践表明，有优良文化的组织，其人才的流失明显低于不重视企业文化塑造的企业。当企业文化与员工价值观趋同时，员工会自动与企业融为一体，充分享受人与人之间的尊重、友好、协调合作、积极进取等优秀的人文品质，争做优秀的组织成员。因此，企业营造有归属感的企业文化能够十分有效地激励员工。

另外，在连锁经营企业的人力资源管理中，还有一些值得我们深入探讨的问题。

第一个就是员工“跳槽”。员工特别是门店基层人员的“跳槽”率高是连锁经营企业人力资源管理的一大特点，也是一大难点。其起因主要是：门店人员普遍素质较低、同业”高薪挖角“、员工对企业的认同感不够、企业的考核制度缺乏公平性、企业缺乏激励机制、上级不公平等等。针对这些起因，连锁经营企业的人力资源部应该制定相对应的管理方案，尽可能地防止员工的流失。

第二个问题是，如何流走不合适的员工？企业出现了不合适的员工主要有两方面的原因，一是没有把好入门关，企业在招聘过程中没有筛选出合适的员工导致日后新员工无法胜任本职工作；二是企业为了适应内外部环境的变化而进行了适当的改革，部分员工由于难以适应新的变化而与企业需求不相吻合。在处理这部分员工时，我们坚持的基本原则是：合法、合理、合情。通过最优方式，成功地实现企业人力资源的优化。

最需要关注的一点是如何挑选加盟人员。在连锁加盟的过程中，总部和加盟者的能力素质都是相当重要的。连锁经营企业总部的品牌知名度、直营店成功率、产品获利性等会对连锁加盟的成功产生重大影响。然而，加盟者自身的经营素质、管理能力同样重要，也直接关系到加盟的成败。因此，连锁经营企业在选择加盟人员时，应该充分考虑到加盟者的综合素质。例如，麦当劳公司在选择加盟人员时就有相当苛刻的条件。一个商家要加盟麦当劳，首先必须向麦当劳总部提出申请，总部对其资信状况、经营管理能力、资金能力审查合格后，双方协商一致，才能签订加盟合同。麦当劳规定，加盟商至少要拥有自有资金10—17.5万美元，一旦与公司签订合同，必须先付首期特许费4.5万美元。同时，麦当劳每开一家分店，总部都要派员选择地址、组织建筑和内外装潢。对于企业名称、标识，广告宣传、产品质量、服务规范、作业程序和员工培训等方面都要求与总部统一。于是，经过麦当劳如此精挑细选的加盟商自然能为其总部创造不菲的价值。所以，国内的连锁经营企业不仅要学习麦当劳优秀的企业管理能力，也应该学习其对加盟商的挑选原则及方法。

具体地说，连锁经营企业在挑选加盟商时应该考虑以下几个方面。

首先，加盟商应当有合作性、适应性及经营管理能力。因为加盟商大部分的工作将是与盟主特许总部体系中的各个支持部门的经理、自身业务的顾客及员工进行沟通，若缺乏合作的意愿和工作适应性及管理店铺的能力和经验技巧，失败的命运将不可避免。他必须要具备团结合作精神，并要善于营造良好的工作环境和制造融洽的气氛。

与此同时，良好的沟通能力对于加盟商而言也是十分必要的。信息的正确传达完全依赖于加盟商是否具备合适的沟通方式和技巧，即加盟商应具备良好的沟通能力。特许经营业务与其他行业一样，都必须重视业务涉及的上下游及横向的各种关系，并有效正确地反馈和传达盟主与顾客、客户的信息。加盟商若能按照盟主的合理要求，配合盟主做好开拓业务的工作和认真执行盟主的营运标准，必定可以得到盟主更大的支持；同样，加盟商如能处理好与顾客的关系，满足顾客的需求，解决他们的疑虑，必定能赢得市场，获得满意的收益。所有这些，又都是要靠良好的沟通才能取得。

再者，加盟商必须能够承受责难与失败，能把“失败视为成功之母”的加盟商更是令人敬佩的。加盟商若把自己缺乏经营管理能力而导致事业失败的结果归究于他人，是轻而易举却最无济于事的办法。好的加盟商必须能够减轻已出现问题的严重性或避免出现问题乃至解决出现的问题，并努力把自己的业务做好。

当然，加盟商也应该是解决问题的高手，他应具备能找到问题并顺利解决问题的能力。理想的加盟商还应有自我推动的能力，要充分发挥自己的主观能动性。特许经营体系中的所有加盟连锁店恰似一个伊刺跤，其中任何一环被破坏且不能及时修复，都将影响整个体系。因此，能够认识到加盟店的营运品质、服务水准对盟主特许经营体系的重要性，并能予以重视和提升，这也应是加盟商的一项重要素质。

总之，连锁经营的首要问题是寻找合适的产品和服务；连锁经营的主要问题是经营者是否具有正确的经营理念；连锁经营的核心问题是吸引、开发、激励合适的人力资源。在连锁经营的实践中，要逐步地领悟如何进行人力资源管理，才能真正地将理论运用到实践，掌握连锁经营的奥秘。

从供应链管理中要利润

石代伦 复旦大学管理学院研究员

作为管理者，我们应该把供应商、物流、仓储、顾客、售后服务提供商等诸多因素放在一起来看，超出部门和企业的边界，超越国家和民族的界限，将协调整合的观念贯彻到整个供应链的流程和操作中去，从中发现利润机会，从而争取更多的盈利。

文／吴兴宇　　图／陈冬涛



我们都知道企业利润的计算公式：利润＝销售—成本。单从字面上看，增加利润很简单，只需做到两点：增加销售，减少成本。但是，这样的理解是很不全面的。那么，到底应该怎样看待这个公式？企业利润的源泉是什么？成本的内涵是什么？销售是不是就是促销、做广告？怎样把成本和销售联系到一起来看？作为管理者，我们应该把供应商、物流、仓储、顾客、售后服务提供商等诸多因素放在一起来看，超出部门和企业的边界，超越国家和民族的界限，将协调整合的观念贯彻到整个供应链的流程和操作中去，从中发现利润机会，从而争取更多的盈利。

在讲述供应链管理之前，我想和大家分享一个化妆品的供应链。对于化妆品来说，顾客的需求时刻变化，从化工原材料到最终顾客消费的时间跨度也很长，导致我们不可能完全做到供应和需求相匹配。按照传统运营计划，化妆品的库存往往占到批发或零售的50%以上，而这些仓储成本，最后必然反映到化妆品的价格上。销售不好导致滞销、促销，或者是热销中缺货，也会加大成本。因此在企业的供应

链中，一定要考虑库存成本问题。倘若人人都以自我为中心，怀着自我利益最大化的原则来做决策，无人顾及库存形式的问题，就会导致整个供应链中情况极不完整，并因此丧失很多利润机会。所以，我们需要对整个供应链进行全面的认识，以发掘最为直接有效的利润源，没有这个全面的观察，对于利润的认识就会陷入误区。

由此我们可以知道，物流和供应链管理是企业的第三利润源。和第一利润源销售、第二利润源成本相比较，它往往能提供更多直接的利润机会。

下面以Levis的案例来进行具体说明。在传统的供应链中，Levis的每个环节都要付出储存和运输成本：原材料15天，待制品15天，工厂50天，分销渠道100天，零售渠道60天。以批发价计，每条售价50美元的Levis裤子将获得税前利润4美元；如果是在自己的品牌店销售，税前利润是6美元。也许很多人对这种利润已经感到满意。但是如果我们去掉整个供应链中的库存，采取另外一种模式，即顾客到Levis店中量身定制，通过电脑将信息传送到工厂，第二天把裤子送到顾客手中，一条售价60美元的裤子能够获得税后利润34美元！我们对每个环节都有库存、由许多人来共同完成整个销售的模式习以为常，而没有意识到它对于整个企业利润的影响。当然，并不是说都应该采取这种由工厂直销顾客的模式，但是应该意识到在整个供应链中，库存和物流的确占据了商业销售的很大一部分成本，在产业供应链中有大量的利润空间可以发掘。

供应链中信息流和决策权的改变也能带来新的利润。以生产意大利通心粉的巴里勒公司为例，从顾客到零售商，到分销商，到配送中心和工厂，越往供应链上游，订单波动越来越大，这就是供应链管理里的牛鞭效应。这中间有两点非常值得我们注意：第一，每个环节的决策依据都是其直接的顾客订单，而订单并非顾客最后需求的真实反映，只是一个“估计”，这就导致了所有人都在用错误的信息做决策；s第二，订单放大波动以后，造成很大的浪费。那么企业有没有可能把这种浪费变成利润？答案是肯定的。巴里勒做了一项改变，将零售店的信息直接反馈工厂，并由工厂掌握决策权。此后，供应链中所有环节都获取了更多利润。案例告诉我们，利润源往往就在我们的头脑之中，关键在于我们怎样看待供应链中的决策权，怎样看待和顾客、供应商之间的关系。



实际上从成本的角度看，60%的成本都是隐形成本，主要是热销产品缺货、销售季节结束后的大量积存货物和延期交货等所致，这也是一个很大的利润空间。以一种在北美生产，在中国销售的复印机为例。以前，该复印机的销售和成本是分开的：销售由市场和销售部门负责，成本则是生产、仓储和运输部门的事情。所以在决定运输方式的时候，运输部门毫不犹豫地选择了成本较低的海运。但是，将两者联合起来以后，他们改变了运输的模式：中低端机器依旧采取海运，高端机器则采取空运。在此之前，常常出现高端机器缺货或是在仓库中积压的情况，库存成本很高，顾客满意率低；改变运输方式以后，虽然公司花了更多的钱在运输上，但获取的利润更多，顾客的满意率也大幅度提升。因此，我们往往需要超出物流的观念来看待成本，将销售和成本联合起来考虑，才能更好地解决问题。

那么企业应该怎样从供应链管理中挖掘利润机会呢？下面我将从四个系统的角度具体讲述。

第一，从协调整合的角度出发，跨越部门和企业的边界去发现利润机会，是一个很有效的途径。在任何一条供应链中，每个环节都只占有一部分利润，并且都希望自己的利润最大化，在利益上并不协调。我们供应链管理的一个核心思想，就是要把不同公司的利润协调整合到如同一个公司，实现共赢。

Nikon数码相机的销售是一个成功的案例。顾客购买Nikon相机后，如果填好获取Rebate的表格并寄回公司，将

获得公司回馈的100美元。在Nikon做这个决策的时候，它将两个因素结合起来考虑：其一，我的决定对零售商的行为有何影响；其二，零售商的行为对我的利润和绩效有何影响。在这个过程中，Rebate起到了一个协调和整合供应链的作用，制造商和零售商都赚了更多钱。

此外，我还想引入期权的概念。在合同中引入期权，实现信息共享，可以根据更多的信息和资讯来对决策进行调整，使买卖双方利益最大化，并改变风险分配机制，有效地规避风险。

第二，从企业内部来看，应该把流程和运营层面的绩效指标与企业战略绩效指标联系起来。SCOR（Supply-Chain Operations Reference-model）是由国际供应链协会开发支持、适合于不同工业领域供应链运作的参考模型，可以用来作为一个标准。这个模型要求综合考虑各种因素，使得决策、供应链管理、运营等操作，都和最终的运营的绩效联系起来，可以在部门、企业之间建立共同的框架和语言，并建立一种合理的、人事分离的项目评估机制。其具体操作如下：每年年初，将企业所有的项目都用这个模型进行评估，确定在不同的风险和不确定的情况下，每个项目将取得怎样的效果和利润，以此来决定哪个项目应该先做，在什么样的情况下应该停止。即使没有这种技术性的模式，也应该采取这种思维方式，每年或每半年召开一次项目评估会议，对正在进行的项目进行讨论，用这样的机制来保证不合理的项目及时停止，而不必担心伤害相关高管的体面。

第三，在全球化的视野下，实现跨区域、跨国家的协调整合。由于现代信息技术的发展，现代意义上的商业在区域、国际的界限越来越模糊。现代企业如果没有全球化的视野，将浪费很多的利润空间。

香港利丰无疑是在全球化意义上把对整个行业的协调和整合做得最好的企业，它已经成为全球供应链管理提供商。利丰是全球最大的服装、玩具和小商品的中介。以服装为例，全球超过一百家最大的零售商和批发商都通过利丰采购。拿到订单后，利丰将之分散到2500-7500家工厂制作。利丰并不拥有任何一家供应商的股份，它获得的全部利润来自买家和供应商每笔订单6%-12%的佣金。

为什么利丰能够将这种全球化、无国界的采购和生产发挥到极致？原因有以下几点：第一，它拥有最好的服装设计团队，能够完全满足客户的要求；第二，它拥有一个很大的生产网络，能够很快分散订单，因此可以极大地推迟服装款式的决策时间，并在热销中不断补充货源；第三，利丰在全球拥有80-100家区域性办公室，与几千家供应商合作，能以更低的价钱集体采购原材料，并为缺少资金的厂家提供低息贷款；第四，利丰能完全做好前期质量监控和后勤配送环节；第五，利丰拥有全球信息网络，对于纺织品的关税、配额和每家合作商的情况了如指掌。正是如此，利丰把行业协会、国家、宏观控制的概念企业化，并与客户形成了共赢、生死与共的关系，从企业化过程中获得丰厚的利润。几千家企业联合起来，可以做到一两家企业无法做到的事情，这是值得我们学习的视点。

由于现代信息技术的发展，现代意义上的商业在区域、国际的界限越来越模糊。现代企业如果没有全球化的视野，将浪费很多的利润空间。

第四，决策标准至关重要。在商业决策的过程中，我们首先应该考虑的不是要解决什么问题，而是我应该以怎样的视角去做决策。日本零售业极为成功的7-11便利店在做决策的时候始终坚持3A原则，值得借鉴：Agile，即企业、供应链能否对短暂的波动快速、敏捷地反应，并做出调整，以满足不断变化的市场和顾客的需求；Adaptable，即企业能否快速捕捉到顾客一去不复返的需求或市场结构性的变化，并做出适当调整；Aligned，即公司所有人的行为是否协调一致。

在施振荣的“微笑曲线”中，企业必须让“微笑曲线”的底端上移或向其两端移动，在研发及全球卓越运营方面取得成功。我们今天所讲的研发，指的是一种创新的能力；现代意义上的创新，并不是仅指技术的创新，更加重要的是对于技术的使用，是和外部组织的协调沟通的能力。在这种意义上，我认为用“智财”一词来取代“研发”更合适。现代企业只讲究成本、效率、速度和质量的时代已经结束，只有改变我们的思维，增加更多的维度，才能创造更多的财富。

诺基亚以人为本的传奇

邓元鋆 诺基亚公司全球副总裁

2007年5月21日，诺基亚全球副总裁邓元鋆先生作客复旦大学管理学院聚劲论坛，在管理学院史带楼友邦堂做精彩讲座。

文／吴兴宇　　图／陈冬涛



“科技以人为本”是诺基亚公司的理念。今天我将围绕这个主题跟大家进行交流，并跟大家分享诺基亚在全球特别是在中国市场的一些成功经验。

诺基亚公司成立于1865年，距今已经有一百多年的历史。公司成立之初，主营造纸、橡胶和电缆等业务，1968年开始迈入动通信领域，1992年公司决定将主力放在移动通信行业，并成为这个行业的领导者。

迈入移动通信领域以后，诺基亚以非常人性化的方式来演绎科技，希望能够实现一个美好的愿景：Connecting People，用中文表述，就是希望能够创造一个人人都能联系的世界。在未来的日子里，我们希望不论是在热闹的都市，还是在偏远的小山村，每个角落的人都可以通过科技与世界连接。今天，已经有很多人能够自由地沟通。按照近年移动用户的增长趋势，2007年可以突破30亿；2010年，预计超过40亿。

诺基亚奇迹

2006年，诺基亚取得了多项突破。就在这一年，我们累计销售出十亿台手机，这是我们的一个里程碑，给公司同仁带来很大的鼓舞。这十亿台手机中，虽然可能有部分已经被淘汰，但是我们相信，现在全球至少还有八亿五千万台诺基亚手机正在使用。去年我们售出了一亿四千万台具有照相功能的手机，成为全球最大的数码照相手机销售商；售出七千万台带有mp3功能的手机，成为全球最大的mp3播放器厂商；售出四千万台融合终端手机，成为多功能终端行业的领导者。融合终端的概念是什么呢？以N95为例，它是一个500万象素的数码相机；如果放置一张2G的卡，它又是一个能播放几千首音乐的mp3播放器，它还可以录像，能够上网，拥有导航系统。可以预知，未来的手机已经不再是一个单纯的通话工具，而是一个功能强大的多媒体电脑。

以上是诺基亚在全球市场所取得的成绩。下面我来介绍一下诺基亚中国区的发展情况。诺基亚在中国内地拥有6家研发中心，5个生产基地，7000名员工，在手机和网络方面处于领先地位。中国已经成为诺基亚全球第一大单一国家市场，2006年手机销售数量超出五千万台，总销售额达到100亿

欧元，占据了35%的市场份额，具有创纪录的意义。

诺基亚在中国的发展也经历了一个过程。从销售量所占的市场份额来看，从2002年在全国大部分地区都落后，到2003、2004年的有所发展、有所突破，再到2005年全国领先，我们付出了很大的努力。2007年，我们将继续保持优势，创造出更加辉煌的成绩。

在追求市场份额的同时，我们也一直在关注竞争对手。我们的目标是双重的：其一，要保持绝对份额；其二，绝对地和竞争对手拉开距离。2004年，竞争对手和我们的距离是两个百分点，现在这个距离已经拉大到将近19个百分点。

在中国市场，诺基亚已经获得广大消费者的喜爱。最近的一个调查显示，消费者对于诺基亚喜爱度达到46%，也就是说接近一半的消费者在准备购买手机的时候，首先考虑的就是诺基亚。

作为一个企业公民，除了关注自身的生意，我们也为社会做出了贡献，并得到广泛的认可。2006年，诺基亚获得八十个奖项，这其中包括“中国最受尊敬的企业”、“中国最具影响的跨国企业”、“最佳企业公众形象”等荣誉称号。

诺基亚经验

接下来我想和大家分享诺基亚的成功经验。简单地说，我们的成功有以下几个因素：

第一，消费者的认可是成功最重要的环节。

根据调查，现在全国出售的手机型号达到一千多种，却几乎没有一款手机可以满足所有消费者的需求，消费者在纷繁的手机中做出选择并不容易。当顾客迈进全国超过五万家手机零售店的时候，我们怎样才能影响他们，让他们在决定的那一刻选择诺基亚呢？

首先，我们聆听消费者的声音，深入地理解消费者的需求。消费者在购买手机的时候，最看重的是什么？他为什么要买这款手机？这都是我们要不断考虑的问题。每个月、每个季度、每一年，我们都会对消费者进行不同规模的调查，以了解消费者的需求和爱好。根据调查，我们将消费者分为十几种风格，在仔细研究每一类消费者的个性以后，用世界级的技术制造出多款具有独特卖点的机器，以契合他们的心意。比如有的需要显示其特殊的社会地位和身份，那么就有尊贵的黄金特别版8800；有的需要商务型手机，重视上网功能，N95就是很好的选择；有的人追求时尚，喜欢超薄机身、炫酷外形，倾城、倾慕等系列可以满足他们的需要；外面镶有镜子的手机，则特别适合女性……照顾到偏远地区消费者的需要，诺基亚还特别设计了多款质量上乘、价格实惠的实用型手机，受到欢迎。从三四百元到过万的价位，消费者有很大的选择空间。

制造了这些独具卖点、风格各异的手机之后，我们还会给消费者带来美妙的零售体验。每年的销售高峰期，如五一、十一和春节，我们都有数以万计的促销人员在全国大大小小的零售店协助销售，为顾客带来温馨体贴的服务。

此外，我们还为消费者提供完美优质的售后服务保障，以客户满意为宗旨，建立起综合的服务网络。现在，诺基亚在全国的服务点已经超过五百个，并拥有24小时服务热线。

从购买前的调查、定位和设计、广告，到美妙的零售环节，再到贴心的售后服务，消费者在整条价值链中能够得到几乎完美的消费体验。正因如此，在中国，诺基亚品牌已经赢得了消费者的挚爱。

第二，与客户的亲密合作至关重要。

去年，我们售出了五千万台诺基亚手机。我们怎样才能把这么多的手机送到消费者手中呢？作为销售渠道，各种层次的客户是我们成功的第二个重要因素。

目前，我们的客户有全国分销商、省级直接分销商、直供零售伙伴、诺基亚专卖店和运营店几种。根据调查，现在中国的手机渗透率还不到40%，偏远地区甚至只有17%左右，手机还有很广阔的市场可以挖掘。以运营店为例，我们用一些实用机型与中国移动进行合作，以渗透这些偏远的地区，期望越来越多的人都能使用手机，以达到人人都能自由沟通的目的。

那么，我们是怎样和客户进行合作的呢？曾经有客户表示，有些厂商甚至能给他们直接的返利，诺基亚则全部按照规定办事，似乎不太灵活。为什么我们这样做呢？和其他厂商不一样，诺基亚为客户提供的，是稳定的成长，稳定的销售和利润增长。诺基亚不断地提高品牌喜爱度，用人性化的科技制造优质的产品，为客户提供信赖的物流服务和顾问式的销售支持。我们关心的，是怎样帮助客户降低成本、提高收入，怎么样获得稳定的业务和更好的现金流，获得最大的价值。一旦遭遇商业风险，诺基亚和客户共同面对，协同解决，尽量从客户的角度来想，使客户能够有效地规避商业风险。

在科技以人为本的指导之下，以消费者为中心，以客户为重点是诺基亚中国团队一直坚持的理念。以客户为中心的组织结构，也为客户带来了专业的管理。

通过这些努力，我们与客户建立了亲密合作的关系，并获得领先的客户满意度。

第三，优秀的员工和团队执行力



是制胜的法宝。

在激烈的市场竞争中，无论我们设计出怎样的市场营销策略，都有可能被竞争者获知。但是，策略和结构可以仿制，团队、执行力则是不能仿制的，这是诺基亚制胜的最重要的因素。因此可以说，我们的成功源于优秀的团队。

怎样才能拥有优秀的员工和团队呢？首先，诺基亚非常注重员工的培训，时刻鼓励员工超越自我，不断进步。我们不断投资于个人发展项目，注重员工的职业发展规划，诺基亚学院等则为员工提供优秀的课程和培训机会。

其次，我们还不断改进管理流程，开发新的软件系统，为战斗力和执行力的提升提供技术支持。因此，我们每个店、每一款手机当天的销售状况，以及竞争对手的数据、当天所占的市场份额，都能很快传送到总部。这样，我们可以及时了解市场的变化，以此来做出应对决策。

诺基亚卓越的团队执行力是制胜的法宝之一。说到执行力，我想用一个例子作为说明。黄金周期间，我们有数以万计的促销员协助销售，他们每个人具体做什么，比如哪些人负责引领顾客，哪些人负责介绍产品，哪些人负责留住顾客而不要被别的人带走，都安排得非常仔细。我加入诺基亚以后，做了一项改变：黄金周期间，我取消了自己的假期，而去跑店。自我以下，每个经理层的人也都取消了假期，亲自到店里查看。现在，我们黄金周的市场份额不但没有下降，还有所提升。可见，执行力是从上而下的。

诺基亚价值

把消费者、客户、员工这三个重要因素连接起来的，则是诺基亚所有人共同的文化观和价值观——科技以人为本。这也是我们获得成功最重要的因素。以其为中心，我们也在不断地改进它内涵的四个方面，并于今年5月推出了更新版，暂时还没有中文版本，以下只是我个人的演绎：engaging you（客户满意）：不但要客户满意，还要参与它整体的发展与战略运作；achieving together（追求成功）：不单要看个人的成功，而是要与合作伙伴取得共同的成功；very human（相互尊重）：注重人与人之间的沟通，与同事、客户、消费者进行交流，同时关注环境、能源，关心环保；passion for innovation（不断更新）：满怀激情加入团队，不断创新，不断想到更新的发展。

最后，我想用一句话结束我的讲演：We believe connecting is about human relationships. In a world where everyone can be connected, we take a very human approach to technology.

飞利浦：在21世纪创造价值

Barbara Kux 飞利浦全球采购总监

2007年4月25日，飞利浦全球采购总监Barbara Kux女士作客复旦大学管理学院聚劲论坛，做了题为《在21世纪创造价值（Creating value in 21st century）》的精彩演讲。她通过大量翔实的资料和真实的数据向大家介绍了飞利浦的发展历程，以及面对未来的崭新特点与挑战而制定的战略规划。

文／王茹辛　　图／陈冬涛

飞利浦的中国业绩

“飞利浦”(Royal Philips electronics)是有着悠久历史的国际知名企业，早在1920年便进入了中国市场。从1985年设立第一家合资企业起，飞利浦就秉承扎根中国的长期承诺，将其主要业务领域中的领先产品和服务带到了中国。目前，飞利浦已成为中国电子行业最大的投资合作伙伴之一，在华累计投资总额超过40亿美元，先后累计建立了30多家合资及独资企业，共有11000多名员工。

医疗保健、时尚生活与核心技术(HLT)是飞利浦业务的三个主要领域，也是目前增长最快的方面，全面推动着飞利浦整体的发展。照明、医疗系统(特别是扫描及其他诊断系统)和家庭小电器及个人护理产品方面的技术均达到世界一流水平，而对设计和新材料的投资则是我们成功的关键。一直以来，飞利浦重视培养长远的国际化视野，注重世界性的生产与销售，在R&D投资方面非常强势；同时拥有80000项专利权，显示出了强劲的实力。

正是在这三大领域，长期以来，飞利浦为中国的消费者和商业伙伴提供了高品质的解决方案和产品，建立起很好的品牌形象。飞利浦的照明、家庭小电器、液晶显示器、医疗系统等业务在中国市场处于领先地位，并在照明、消费电子及医疗系统等方面建立了11个研究和技术开发中心。飞利浦东亚





研究实验室2000年成立于上海，它在快速成长的中国市场致力于为飞利浦提供研究与开发，是东亚地区首屈一指的研究实验室，其主要的研究范围为时尚生活、无线通信及医疗与照明等方面。

飞利浦怎么应对挑战

面对新世纪的白热化竞争与多方面的挑战，飞利浦将如何应对？

以供应管理方面(supply management)为例，飞利浦将通过积极创新，着力于其可持续性的建设和客户不同需求的满足。我们的愿景是成为做供应管理最好的企业，而这一目标就当前情况而言还要分阶段完成。

供应管理中的结构具有其相异的功能与业务范围，横跨不同的行业，因此要特别注意多样化基础上的整合与统一。飞利浦在其所有战略措施之上设置了一个前提任务：联合各项因素，创造统一的额外价值。而实际上这也是其在供应管理方面取得的显著成就之一：成功结合功能不同的各领域，形成一个有机的飞利浦，为进一步的飞跃与发展提供平台。

早在2002年，飞利浦就启动了名为“迈向一个飞利浦”的战略计划，希望以此增强公司内部的协调和配合能力，提高对于市场和客户的反应速度。

与此同时，飞利浦也从宏观方面入手进行资源整合。早在2002年，飞利浦就启动了名为“迈向一个飞利浦”的战略计划，希望以此增强公司内部的协调和配合能力，提高对于市场和客户的反应速度。对于飞利浦中国公司来说，就是通过对在华的35家企业的有机规划，使其在中国的业务得到持续增长，达到降低运营成本、提高协作效能、强化品牌形象的目的。该计划同样也简化了不少内部流程，其中包括建立创建业务支持系统的共享服务，使销售采购、财务、IT及人力资源等部门实现资源共享等。在产品开发领域，飞利浦也受益于这一计划，比如它的DVD-R在保证产品技术质量的前提下，

生产研发周期缩短了至少六个月。

同时，飞利浦还相当重视把握新市场创造出来的商业机会。近几年来，飞利浦将大量的社会投资集中于保健业和教育，计划在中国16个省市建立学校等，这也是深化可持续性发展的举措。1998年至今，公司已在全国各地建立了17所希望小学，累计捐款达780万元人民币。2006年伊始，为帮助偏远地区的人民改善就医条件，公司正式启动"飞利浦乡村医疗计划"，成立"飞利浦爱心基金"，承诺将在未来3年帮助建设10所乡村卫生院（站）并资助乡村医生的培训。

当然，多样化的统一也离不开人才的重要基础，飞利浦坚持实施人才本土化的战略，倾力支持高等院校的职业发展项目，赞助支持清华大学、中国人民大学、复旦大学、上海交大、东南大学、中欧国际工商学院等高校和商学院，既为今天的人才成长提供机会，也为飞利浦以后的长期发展创造条件。

飞利浦如何把握趋势

"变化"是21世纪最显著的特点：一切都处于持续不断的变动之中，没有什么形势或局面是永恒稳定的。"变化"创造出了众多的机会，同时也将激发更激烈的竞争。

21世纪的社会将更加开放、先进、透明。消费者对企业的期望正在于此：开放的企业运作机制、先进的技术平台以及透明、公正、及时的售后服务。面对崭新的知识型社会，企业的生存与发展既需要持续的创新活力，也需要在一定程度上保持传统，从传统的文化思想、价值观念中吸取有益部分，转化为发展的动力，这两方面应该并行不悖。在变动中保持统一，以稳定的传统与完善的制度打下牢固的基础，造就企业发展的外部条件；同时也要在变动中积极创新，迎难而上，将目光集中在富有潜力的领域，主动发掘潜在的价值并将其发扬光大。市场总在风云变幻，客户需求也越来越趋向丰富。因而企业的服务应保持灵活的弹性，面向不同的层面，积极开拓多样化渠道，满足各层次各领域客户的要求。

变动的21世纪同时也是充满希望和机会的时代，企业的生存之道便在于适应变化、接受变化、跟随变化，并最终在这一过程中建立属于自己的个性特色，在变化中确立不变的企业精神核心。

在展望21世纪、制订了企业的发展目标之后，我们要随之而转变观念，以效益为核心，确立自身的竞争优势；同时提升品位，创造一个能够满足消费者高品位要求的企业环境，包括前面所说的企业文化、氛围等等，这些要素最终将体现在产品中，成为消费者接受的一部分。比如2006年飞利浦提出的企业新理念："精于心、简于形"（sense and simplicity），这也成为了我们对产品的定位、对品牌内涵的崭新把握。它是我们老品牌展现出来的新面孔，通过一系列广告语的宣传给予了消费者全新的感觉，向世人展现了个性更鲜明、定位更精确的飞利浦形象：即致力于成为一家对市场需求更敏锐、更专一的企业，在医疗保健、时尚生活和核心技术三大领域为终端用户带来更直观、更清晰的体验。

另外，还有一点不容忽视的是：面对风云变幻的新形势，正确的估计与预测、并在此基础上制订目光长远的发展战略，这是相当重要的。企业对环境的适应程度、企业资源的有效组合、企业凝聚力的增强，在这些方面良好的战略都具有十分重要的作用，企业优势能否有效发挥取决于事先有效的战略规划。

总体而言，变动的21世纪同时也是充满希望和机会的时代，企业的生存之道便在于适应变化、接受变化、跟随变化，并最终在这一过程中建立属于自己的个性特色，在变化中确立不变的企业精神核心。从这个意义上看，良好的目光长远的商业战略有时候比具体切实的操作要素更重要。

逆风飞扬和社会宽容度



丁栋虹：复旦大学管理学院教授、博士生导师、博士后

以现代思维作为基础的现代社会的重要表现，就是对异端宽容制度的形成，从制度上保障对立面的存在。现代思维奉行的宗旨是："通过制度保障去建立对立面而促进自己的发展"，如此，思想发展于实践，甚而引领实践发展。

任何健康的思想都有影子——她的对立面。这种作为对立面的思想不是人为的一种主观臆造，而正是真实世界的主观映照。作为多元、复杂与变化着的现实世界的主观映照，思想本身难有一种绝对的单一状态，科学的思想总是在吸收别的思想营养的基础上演化与发展，甚至在被对立思想的埋葬中获得一种新生。现代思维的典型表现，在于允许两种对立或多种矛盾的思想同时并存。

结果，现代思维不仅关注现实面，也关注趋势面；不仅关注赞成面，更关注反对面。现代思维善于在悖论中捕捉答案，在对立中寻求超脱。同时，现代思维拥有者多属于少数派，关注的可能也是少数，这拥有与关注的，甚至还有可能属于异端，但就是这种作为少数的异端，经常成为了思想健康发展的主要促进因素。而与此对照的传统思维，关注现实远多于关注趋势，关注赞成面远多于关注反对面；在这种思维方式下，多数、大众与习俗成了思想的决定因素。如果用"开放性"来界定现代思维本质的话，那么无疑，"封闭性"就是传统思维的本质。

判断一种文化与制度的性质，主要就看其思维方式。以现代思维作为基础的现代社会的重要表现，就是对异端宽容制度的形成，以从制度上保障对立面的存在。这种对立面可以是思想，也可以是科学；可以是经济，也可以是政治；可以是文化，也可以是生活……不一而足。思想领域对立面存在的典型现象，莫过于中国人熟稔的社会主义与资本主义的思潮对立、马克思主义与反马克思主义的思潮对立；政治上对立面存在的典型现象，莫过于权力分立与相互制衡；而生活上对立面存在的典型现象，就是自由主义、个性原则……

西方国家的现代化发展史，就是从传统思维走向现代思维的历史，实质上就是一部从排斥异端走向保护异端的制度性宽容演进的历史。传统思维奉行的宗旨是："通过制度保障去消灭对立面而维持自己的存在"；如此，思想囿制于实践，甚至被实践埋葬。现代思维奉行的宗旨是："通过制度保障去建立对立面而促进自己的发展"；如此，思想发展于实践，甚而引领实践发展。思想的状况界定了传统思维实则是一种蒙昧思维，而现代思维已经是一种智慧思维——思想或观念的进步是发展的基础，发展就是摄取智慧。以开放性为本质的现代思维基础上对异端的制度性宽容，是西方世界赢得现代化成功的根本动因。

与现代思维相对应的是，在任何一种落后的文化与制度中，传统思维的情结一定是极其深重的，其重要表现，就是顽固地坚持排斥对立面。受此思维制约，人们总是以一种唯我的方式看待世界，总是寻求一种没有条件限制、亘古不变的真理，总是受制于普适万方的教条。由此，社会逐渐走向封闭、保守、禁锢……在落后的文化与制度形态中，没有对立的观念，也没有相对的观念，也没有变化的观念，更没有多元的观念。

只有逆风放飞扬，风筝才有可能升上天空。发展是由现代思维主导的，而异端的思想及其实践就如同风筝飞翔的空气动力。宽容性的制度安排保证了近代西方世界个人无论在哪个领域都能逆风飞扬，结果，在成就了个人及其事业的基础上，造就了各行各业的发展，引领了整个社会的繁荣。

而对于21世纪的中国人来说，在社会宽容制度依然整体缺失的同时，大多数人也没有学会与把握现代思维，从众的多，盲动的多，而创新的少，科学的少。知性是前提，但更关键的是实践。对于政治家、对于企业家、对于科学家，乃至于对于平民百姓的人们，身处变革中的国度与转型着中的时代，应该如何从传统思维转向现代思维、最终从传统思维主导的封闭性境界达至现代性思维主导的开放性境界呢？

（原载于《上海证券报》）

MBA 学习精髓在哪?



耿人健:美国瀚森化工公司中国区总经理

MBA 所学最有用的是什么?不同的人可能对这个问题的答案很不一样。笔者认为MBA 教育的所得可用一段话来总结,那就是"客观的面对问题,尽可能找出解决问题的所有可能的方法,反复思量,选择一个满意解。满意解选定之后要调动资源并组织团队去实施,所以要看执行力。执行过程要快而执着,要根据反馈结果适度调整,以达成或超过既定的目标。"这段描述中包含了四个关键词:"机会成本"、"满意解"、"团队合作"和"决策的方法",我认为这恰恰是MBA 所学到的精髓。

MBA 毕业了,到底应该怎样给自己定位?如此简单的问题却困惑了好多人。先看看毕业是什么含义吧。"毕业"这词的英文是"Graduation",词根Gradual是"循序渐进","进步"的意思,而无"结束"之意。换言之,我们取得了MBA 毕业证书,就相当于拿到了汽车的驾驶执照。要知道,驾照不能证明你的驾驶技术,它只证明你已经学会了在马路上安全驾驶的方法。

同样,MBA 毕业,并不意味着你已经掌握了担当职业经理人的全部本领,它只证明你学会了适应社会、效力企业的方法,懂得了如何作出正确选择的方法。古人云:"登高而招,臂非加长也,而见者远。"MBA 学习使我们提高了认识问题、解决问题的能力,让我们能站在新的高度,提升个人价值并增加对企业、对社会的影响力。想要成为一个优秀的、称职的职业经理人,不但要有扎实的理论基础、高尚的职业道德、熟练的职业技能和良好的团队精神,还需要有风险意识、决断能力、人格魅力和雄辩的口才。我们需要正确地认识自己的过去,合理地分析自己的现在,进而愉快地展望自己的未来!

清楚地认识了自己之后,MBA 毕业生如何取得较大的成绩呢?结合自己和周围MBA 毕业生的成功实践,笔者总结出如下几条:

首先要诚实守信,这样才能立足,而且长期站得稳。先生存后发展,万物皆如此。步步为营,扎实进取。急功近利的做法往往适得其反,投机钻营可以活一时,无法活得久。要想活得久,必须站得正,视诚信和荣誉为立足之本。

其次,树立远大的理想并建立系统化的实施方案。个人理想相当于公司的愿景和远见(Vision),要化理想为阶段性行动目标。例如制定个人的五年计划、十年计划等。理想的制定和实施要站在今天的时间轴上针对将来的目标进行差异分析并探询成功的路径。

第三,不仅要有竞争的意识,而且要有竞争的方法。不仅要努力进取,而且要方向基本正确且方法得当。成功的因素有很多,除了环境机遇、知识、技能和个性外,做事的决断与决心非常重要。发展个人事业如同经营企业,要建立起自己的核心能力(Core Competence),发挥出竞争优势(Competitive Advantage),正如参天大树一样要构建自己的"根基"和"主干",否则不足以站稳。另外,充分发挥自己的优势也是个人事业发展的最快最好的方式。

第四,要树立终生学习的决心和志趣。学习分三个层次,即向书本学习、向他人学习和向自我学习。向书本学习包括从幼儿园到博士阶段的教育,这个过程是被动的。向书本学习的本质是学习历史,是学习过去发生的已证明基本正确的知识,缺点是脱离实际;向他人学习,主要是指跟父母、师长、老板、同事、客户、朋友学习。它是个互动的过程,每个个体都是理论和实践的结合体,都集"万卷书"和"万里路"于一体。学习的最高层次是向自我学习,指在前二者基础上学以致用,不断挑战自己、提高自己,达到螺旋式上升的境界。

总之,要取得较大的成绩,要志存高远,要讲究方法,除了踏实肯干外,重要的是以开放的心态接纳新事物,挑战自我。学好如何与人合作、如何与人共担风险,以"双赢"和"共赢"的心态去努力争取机会,这样定能取得不斐的成绩。

(欢迎广大校友就此问题发表看法,投稿请发送至liuhaiyang@fudan.edu.cn)

MBA 国际化与本土化之辨析



陆雄文：复旦大学管理学院院长

今天非常高兴能跟大家分享关于我对MBA教育的看法。我的主题是《国际化与本土化之辨析》。这个问题虽是老生常谈，但时至今日在我们的同行和媒体中间仍存在着很大争议——究竟是应该国际化还是本土化？

我的基本认识是：这是一对矛盾，这一对矛盾贯穿在MBA教育诞生、发展、走向未来的全过程中，也是其不断进步的一个重要推动力。我们要正确认识这个矛盾：中国的MBA教育必须既要国际化，也要本土化，不能偏于一端。

关于这个问题，我想从两大方面来讲：

第一，为什么中国的管理学院需要国际化？

从历史渊源来讲，中国在很长一段时间里没有商学教育，没有管理教育。上世纪90年代初，中国的管理教育在跌跌撞撞地摸索；直到1991年，中国的MBA教育才算开始，我们当时几乎没有自己的管理思想体系、管理方法体系。所以当时讲授的管理方法和管理基本理论都是向美国学习。我们当时连教材都没有，只有去台湾拿人家翻译的教材。所以我们从一开始就必须向国外学习，尤其是向美国学习。如果把管理当作一门科学来看的话，从学术角度来看，管理就是一个普遍的道理、普遍的理论——哪个国家先建立这个体系，它就是全世界，所以向任何国家学习都是有道理的。这也是为什么在复旦大学管理学发展过程当中，我们坚持国际化道路的初衷。我们是教育部批准的中外合作项目最多的管理学院，我们同美国的大学合作，同欧洲的大学合作，也同亚洲大学合作，因为一开始我们有所欠缺，因为我们想向全世界学习。

从我们管理教育的主体和内容上来讲，我们如果认同管理的学术思想具有普遍意义，那我们就得向全世界学习。不管它基本的原创思想是从哪个国家开始，我们都应该把它吸收过来理解，并主动吸收和发展。上世纪80年代，我们学生对企业家做一点培训，给他们几个方法。那个时候我们整体环境比较封闭，所以企业家们只要掌握一点方法就能提高效率，不需要更多的竞争。今天我们看到，在整个中国的竞争就是全球化的竞争，所以我们在培养学生的时候，也会对他们强化一个观点：你们必须国际化，你们必须具有国际竞争力，这不仅仅是指你们将来到美国、到欧洲或者在亚太地区经营企业。在中国本土管理企业，面对全球化的竞争必须要有国际的视野和国际竞争力，从这个角度来讲，中国的管理教育也必须国际化。当然，国际化的进程不是在东部和西部、从南方到北方都具有同等程度，这之间可能会有一个梯度的转移。因为开放程度有所不同，越开放的沿海地区越需要人才具有国际视野。正因为如此，我们传授的思想理念，我们的教材内容，我们的教育方法都必须是国际化的。

从国际化道路来讲，我们要积极引进一些海外的老师，包括一些洋教授。因为只有这样，我们才会有直接的交流，学生才会有互相的学习。这样一个学习的经验使他们具有国际视野；同时我们的学生也要出去。但这并不意味着，所谓的国际化就是要全盘西化，全部聘请洋教授，中国现在还没有那么富，我们的管理学院、商学院也没有那么富，我们也没有那么大的需求。但中国管理学发展在这方面的需求总体上是上升的，有人比较担心，认为中国管理教育可能差不多到顶了，我觉得这是不可能的。

所以中国的管理学院负有庄严的使命，要为中国自身积极努力发展和培养管理人才，而不是为外国人培养。有些韩国学生到中国来，是因为他不能进韩国的好大学，所以到我们中国来。来了以后不仅读了大学，还买了房子、做了投资，这也不是我们应该培养的对象。我们国际化的目的是帮助发展我们的经济，培养我们的教师队伍和学生队伍，至少这是在中国还不怎么发达的时候，中国管理学科应该做的。

第二，应该怎么处理国际化与本土化的关系？

一、我们做国际化必须坚持本土化，我们国际化的对象应该是我们自己的学生。很多商学院招海外的留学生，同时派中国留学生到海外去，这是很好的一个国际化道路。因为他们具有国际视野，在国外得到了很好的训练，了解国际前沿，他们回来后可以帮助我们发展学术思想，帮助我们来培养人才。

我们也要把我们的教授派到国外去，让他们去学习，让他们去展开共同的合作研究，提升他们的国际竞争力，这样在国际学术的舞台上，他们就可以跟国外的学生有一个平等的对话机制，他们可以借此机会真正了解国外，了解中国。

我们要着力培养我们的学生，使他们具有国际化的视野，我们可以派出交流学生，让他们出去进修一年或两年，然后再回来。我们也要让他们去国外实习，让他们提高语言能力，让他们与中国的管理学一起学习，以此提高国际化的能力，我觉得，这既是国际化的，也是本土的。我们的目标和使命都是为了达到本土目标，所以我们的对象也是本土的。

二、我们要非常清楚的认识到，坚持本土化道路是因为中国的国情。我比较同情国有企业，国有企业现在没有竞争力，效益下降，其实国有企业是最不容易的。他们一方面在前线作战，同全球的企业竞争，同非常有动力的、非常有活力的民营企业竞争；但是在内部、在后台，他们要改革、要同面对来自政府或上级主管部门的、来自国际工会、党团工会和普通员工的矛盾和冲突。在改革过程当中，因为中国式管理比西方管理更强调艺术方面，更强调管理的复杂性，因而也产生了矛盾。所以这些问题不是美国的或者是欧洲企业家能够回答的，他们的学生还没开始关注和研究的问题，都交给了中国的学生和中国的企业家去思考和研究。所以我们必须是中国的、本土的。

当中国成为全球经济中心的时候，一定要对中国的问题进行充分的研究，而在这个方面，中国的学者当然有优势，中国的学生也有这样的使命。不仅研究中国，也要将成果传播到国外去，与国外学者进行交流分享。在这一点上，我觉得我们中国的学者有很大的机会。日本曾经在管理学领域里面贡献了一些基本的看法——生产运营管理方面的想法。但是他们自己比较封闭，这也是为什么日本的管理学理论和管理教育不够发达的原因。中国的管理教育经过十多年的发展，可能已经超过了美国过去四五十年、三四十年的发展，所以我们有更好的机会去发展中国管理市场的理论。我们必须坚持本土化的道路，才能够解决中国的问题，同时在世界学术舞台上或者是管理教育理论上占有一席之地。

当中国成为全球经济中心的时候，一定要对中国的问题进行充分的研究，而在这个方面，中国的学者当然有优势，中国的学生也有这样的使命。

三、中国管理学院必须坚持本土化道路，这还因为中国拥有优秀的历史、文化和传统可以继承。在美国的管理教育类的书籍中，至少有一本中文书翻成英文或者会引起美国学者大量研讨、大量传播的，就是《孙子兵法》，这里面有很多经营的战略。在中国的历史当中，我们可以挖掘到很多具有原创性的内容，应用于管理，应用于企业竞争的理念和思想，到今天仍然是有效的。从另外一方面来讲，我们可以看到，无论是在海内的还是在海外的中国企业家，尤其是家族企业，他们能够具有国际竞争力，其实是基于它的很多传统。这些传统同美国市场的家族企业、欧洲市场的家族企业都有共同性。这类企业不仅对中国的企业家有借鉴，对世界的企业家都有借鉴。现在很多学者也研究家族企业的成长，尤其是欧洲学者，研究企业的历史渊源、血缘关系和传统对基业发展会起到什么作用。相对来讲，在这一点上，欧洲可能并非走在我们前面，应该更多地从中国的历史中挖掘，并且在中国改革开放的形势下去提升我们的经验，我想这些理论将来对世界也是有贡献的。

最后我想讲的是，我们不应该再简单让所谓国际化和本土化去对立。如果它们是一对矛盾的话，我们应该更好地利用它，使它成为我们发展的动力。东西方管理思想必将是交融的，前提是我们要提升我们的竞争力，让别人来认同我们。就这一点而言，我们还需要努力。我们需要向国外学习，同时要提升我们自己的竞争力。只有这样，我们在世界管理学术领域、在管理教育领域才会有我们自己的生命。

（以上为复旦大学管理学院院长陆雄文教授2007年5月19日在第八届中国MBA发展论坛上的演讲）

年营收8亿的“小商学院”

8年内，从欧洲商学院排名15提升到现在的第一位；从濒临破产到实现年营收上亿美金，瑞士洛桑国际管理学院背后隐藏着怎样的发展秘密？

文／蔡　巧

2007年5月10日，瑞士洛桑国际管理学院发布2007年《国际竞争力年度报告》。据报告显示，今年中国内地的竞争力排名由去年的第18位上升至15位，且排名首次超过了中国台湾地区。

针对此报告，中国媒体蜂拥而出，新华社、中央电视台、《人民日报》，上海的《新闻晨报》、《新民晚报》、《东方早报》，以及《第一财经日报》、《经济观察报》、《二十一世纪经济报》等数百家电视、平面、网络媒体都对此进行了报道。仅此一条新闻，GOOGLE暴增30多万条相关信息。

2006年，瑞士洛桑国际管理学院营收1015亿瑞士法郎（约人民币8亿元），税后净利1000万瑞士法郎（约合人民币（约合人民币7000万元）。

2005年5月，《金融时报》公布的全球最佳商业经营管理教育学院排名中，瑞士洛桑国际管理学院凭借其雄厚的师资力量和课程质量，名列全球第三、欧洲第一。在各分项目排名中，学院在师资力量、课程深度、满足理论和商业需求程度、可实际运用性方面，排名全球第一；在课程准备、教学材料质量、理论和实际相结合、教学设施和国际化程度方面排名全球第二；在课程设计、新技能应用效果方面排名全球第三。

于是，我们不得不追问：一个小小的瑞士洛桑国际管理学院何以如此成功？

曾经差点破产

作为全球顶尖的瑞士洛桑国际管理学院（International Institute for Management Development，简称IMD），坐落于瑞士西部城市洛桑，比邻美丽的日内瓦湖，距离国际组织和跨国公司云集的日内瓦仅有40分钟的路程。瑞士洛桑国际管理学院成立于1990年，是两所商学院合并的总称，其前身是1946年创立的日内瓦国际管理学院，和1957年创立的洛桑国际经济管理与发展学院。

但正是这个历史并不悠久、规模并不庞大的瑞士洛桑国际管理学院，却承载着巨大的辉煌与荣光。事实上，学院曾历经坎坷，在世纪之交，曾一度陷入瓶颈。那时，瑞士洛桑国际管理学院在欧洲商学院之中排名15，学院院长罗润知提起过去仍然心有余悸，“当时，我们差点破产。”可以这么说，瑞士洛桑国际管理学院存在着先天不足、后天缺陷的问题。比国力，相对于法国、英国，瑞士在欧洲并不是一个大国；比教授人数，瑞士洛桑国际管理学院只有58名教授，和美国哈佛商学院230多名教授比起来相形见绌；比历史，伦敦政经学院已有112年，瑞士洛桑国际管理学院就算加上改制前的校史，不过是成立50多年。但是，就算瑞士洛桑国际管理学院样样不如人，它却在8年内，从15名后段甚至差点破产的局面，提升到现在欧洲第一。不能不说，瑞士洛桑国际管理学院创造了奇迹。

当生意来经营

“一家商学院应该像一门生意那样来经营。”当瑞士洛桑国际管理学院的项目主任Sean Meehan说到学院最吸引人的特点时，他总是说：“商学院教育也是一个公开和自由的市场，我们没有背靠一个大学，也没有拿过政府一分钱，更没有什么捐赠，全靠自己挣钱来养活这个学校。”如同一家公司一样，瑞士洛桑国际管理学院关注自己的市场占有率和营收状况，学校的管理者是教授也是经营者，而它的运作也完完全全是“以市场为导向的”。

瑞士洛桑国际管理学院面对困境，仔细地思考了应对之策。他们知道，MBA课程讲求实务运用，新鲜信息对MBA教育市场具有巨大吸引力。于是，瑞士洛桑国际管理学院考虑将全世界的场景带到课堂，模拟“real world decision（决策实况）”，让学生学会现学现用。

瑞士洛桑国际管理学院过去曾学习美国高校的做法，盲目增加教授人数、加大学科广度，将经费都用在教

学、营销宣传上。如今，他们着重将经费放到四个研发中心上。院长罗润知打趣说："你可以节省到死，或者花对钱找到出路。"过去4年，瑞士洛桑国际管理学院研发经费都超过营收27%，达到了世界顶尖水平。

快速实时法宝

院长罗润知介绍说，在瑞士洛桑国际管理学院，教授一年只需要教学135个小时，比大多数学校的教学量低3/4。但每名教授都负责一个区域或国家，他们必须花大量的时间与各地企业沟通，做大量实地研究，寻找最新的市场讯息。就连院长自己，一年也要花一半的时间出国访查。他认为，就像是"Time to Market"（将产品尽快送到市场）的理论一样，如果洛桑可以实时将最新信息带到学校，将课堂与市场相融合，一定可以制造火爆的MBA市场。

快速传递新知让学生可以随学随用，罗润知举例，以"time to market"观念为例，瑞士洛桑国际管理学院曾经介绍过丰田汽车和日本松下如何推出热门商品，一家印刷业的经理人上课后，参考丰田做法，研发出了一种可以让影印更加快速的纸张，"他们原本估计需要5年才能研发这项产品，现在则缩短到了5个月。"同时，由于教授不断接受实时信息，让瑞士洛桑国际管理学院在介绍新观念时比别人速度更快。曾经有一家马来西亚企业希望美国某商学院帮他们写个案，该商学院评估需要6个月才能做好，但是瑞士洛桑国际管理学院只需要6周，花人家1/4的时间就能完成。

快速实时是企业经理人成功的关键，也就成为瑞士洛桑国际管理学院起死回生的法宝。因此，每年都有5000名经理人到瑞士洛桑国际管理学院短期进修，其火爆程度则能够说明课程的新鲜度对市场的巨大吸引力。

学费全球最贵

瑞士洛桑国际管理学院是把自己当作企业来管理的，毫无疑问，在其自我定位上，也是颇下了一番功夫。"如果MBA是一件奢侈品，那么IMD MBA就是奢侈品中的奢侈品，"Sean Meehan说，"原因有二——第一，瑞士洛桑国际管理学院的学费是全世界最贵的；第二，每年只有90个幸运儿能够挤身其中。"奢侈，这个字眼已经让MBA戴上了并非人人能拥有的光环，"奢侈中的奢侈"无疑是一句颇为吸引人的广告词。那么，瑞士洛桑国际管理学院学员要如何打造一个顶尖奢侈的教育品牌？

"瑞士洛桑国际管理学院是最早推出一体化课程安排的学院，"Sean Meehan说，"学员在这里学到的是高附加值的MBA课程。"学院强调跨学科学习，首创完全拆除学科间界限的课程模式。在瑞士洛桑国际管理学院，没有具体的学科，只有学院，所有课程都是跨科目学习。它的目标是，要教给学生一种全面的观点来看待任何一个市场。"以我自己为例，"Sean Meehan说，"我是市场学的教授，但也同时是一个注册会计师。我在关注市场的同时会了解现金流的情况，而不仅仅是市场营销的理念或是举措，我也会从一个财务的角度去分析利润等等。"瑞士洛桑国际管理学院的课程模式，也就对教授提出了要求，所有教授都必须互相合作。在学院内，没有教授、副教授等得职称差别，所有人都是平等的教授职位。对于此，瑞士洛桑国际管理学院引进了企业"一年一聘"的聘用制，每年年终都要花四个星期就教授的业绩进行考核，只有考核过关者才可以继续聘用。在考核标准中，有很重要的一条是"Citizenship"（公民精神），即是衡量一个人的合作精神。学院规定教授不能独自接企业案例，每一案例至少有两位教授与三为主力，以此强化教授跨领域的合作力度。

> 每年都有5000名经理人到瑞士洛桑国际管理学院短期进修，其火爆程度则能够说明课程的新鲜度对市场的巨大吸引力。

而且，瑞士洛桑国际管理学院的学制是10个月，远远短于两年制的MBA教育时间。"因为生命是短暂的，"Sean Meehan如此解释，"在现在快速变化的全球一体化的经济当中，如果让一个优秀的经理人花更长的时间来学习，对他的职业生涯是不合适的。"瑞士洛桑国际管理学院认为，如果两年制的MBA项目能够大幅度地超出一年制的MBA项目很多内容的话，那么两年制的学习就是必要的。但现在瑞士洛桑国际管理学院10个月所教的内容基本和两年制的内容类似，学生所学的东西也都一样，"10个月能学到同样或类似的东西，为什么要花两年去学呢？"Sean Meehan说。

只培养领导者

30年前，雀巢公司和当时全球最大的铝业公司奥卡公司共同投资建立了一个为这两家公司培训经理人的为期一年的培训项目。慢慢的，这个项目



的“客户”越来越多。到了1990年，雀巢公司和奥卡公司决定不再扶持这个教育项目，而让他们“自负盈亏”，而独立出来的部门就成了现在的瑞士洛桑国际管理学院。“那个时候IMD已经确立了‘自由的市场，开放的市场(Free market，open market)’这样的一个观念，我们在没有大学扶持的背景下在市场上挣扎，而最终我们生存下来。”这个并非“名门之后”寂寂无名的商学院，也在残酷的市场竞争中形成了自己的经营理念、机制和目标。

从那之后，瑞士洛桑国际管理学院就紧紧遵从之前的成功之道——跟更多的知名公司合作。它的诞生是为公司培训而诞生的，也就形成了日后它把目标公司作为客户，而把学生作为产品的经营特色。

“瑞士洛桑国际管理学院的理想是成为一个全球精英聚会的场所。”Sean Meehan说。学院把全球经济看成一个整体，并非孤立地看某一个国家，并在全球经济这个平台下来选择他们所感兴趣的公司进行合作。通过深入的交流，了解他们的需求，然后在全球的范围内来选择和培养他们所欣赏和需要的人才。

从1990年到2000年，10年之间，瑞士洛桑国际管理学院的合作单位已经扩张到了160家。“我接任之后，我就去问那些公司：‘你们需要什么样的人才？’”Sean Meehan说，“在得到答案之后，我们全新的课程也就诞生了。”

在瑞士洛桑国际管理学院最新的课程表上，有一项为期一周的课程叫“IMD MBA”——一个专注于培养领导力的MBA课程。“因为我的客户说，拿到一个MBA很容易，在市场上雇到一个MBA也很容易，但我们需要那种有领导才能的经理人。”Sean Meehan解释道，“我们的合作单位希望我们选择和培养那些有领导潜质的人，这样当他们毕业来到这些公司之后，就能很快成长为公司里的领导。”

市场需要什么就创造什么，瑞士洛桑国际管理学院遵从的就是这条最朴素的商业原则，同时也明确地告诉学生们，他们并不是学院的客户，学院真正的客户是它所合作的那些公司，它所做这一切都是为这些公司服务。而毕业生，这个瑞士洛桑国际管理学院出品的最重要的产品，要做的就是将来在这些公司中成为领袖，成为贴着“瑞士洛桑国际管理学院制造”商标的领袖。

“瑞士洛桑国际管理学院毕业生是最抢手的MBA之一，平均起薪在全球商学院中名列前茅。”手里攥着跟160家全球知名企业的长期合作协议，Sean Meehan说这话的时候底气十足，“不过这并不意味着我们会承诺每个毕业生都能进入我们的合作单位，只是他们拥有比别的MBA更多的机会和更符合市场的素质。”

院长罗润知认为，无论是企业抑或是学校，都不应该封闭、滞后，而是需要放眼市场，以市场为前提，打造适合市场的经济体。作为培养管理人才的专业机构，其本身的运作就是一个管理学的案例，是否能够得当地运营，决定了其教育的质量和市场的反响。





校友赛龙舟

6月24日，第四届复旦大学—香港大学IMBA校友龙舟赛在青浦水上运动中心举行，近300人分成10支参赛队伍进行比赛。本次活动不仅有沪港项目1998级至2006级各年级学员参加，还吸引了复旦大学EMBA项目、香港大学MBA项目的学员加入比赛。复旦大学—香港大学IMBA校友龙舟赛始于2004年，一年一届。

以国家名义捍卫文明底线

5月，“现代版包身工”惊现山西，洪洞等地的黑砖窑奴役、虐待民工、童工，举国上下为之震惊和愤怒。无良的黑窑主、暴虐的包工头、邪恶的拐骗者、凶残的打手、渎职的官员无不是在挑战人类文明的底线。

山西黑砖窑奴役、虐待工人事件，点燃了举国上下普遍的义愤。昨日，国家主席胡锦涛、总理温家宝及其他国家高层领导相继就此事作出重要批示。截至昨日上午，山西、河南两省通过专项行动，共解救出了468名黑窑工，目前行动仍在继续。这一数字，从侧面验证了这场灾难的规模。这一场人道的危机，以愤怒的民意推动，正演化成高层意志主导下的政治行动，要以国家名义，捍卫文明底线。

这些天，我们亲见愤怒在全社会、各阶层燃烧。这人道的愤怒当中，也有敏感的抑郁，也有现实的忧心，还有难言的忌讳，但都无须掩饰。如果这愤怒，仍要克制，仍要掩饰，仍要辩证地指导，要么是社会的底线已经完全失去，要么是社会根本就没有底线。

这些燃烧的愤怒，是社会底线失守的普遍疼痛，是进步幻觉中蓦然惊醒的惶骇——我们以为自己在向文明飞奔的路上，却发现竟是赤膊上阵，羞愧难当。社会尚未剥夺殆尽的羞耻感，是它仍然活着的生命自证。我们不能阻止它感到羞耻和愤怒。

今日的局面，定要有人负责。这不容含糊，也无从商榷。许多人议论，许多人分析，写下各种各样的理据，要为事件找到出路。可是，这不是一道复杂的社会分析题，只是一道简单的文明判断题。那些普遍的愤怒，已经标定底线，也给出答案。

社会创制法律，每一个乱法者都要伏法；公民委托政府，每一个玩忽职守者都必须解职。这是社会恢复秩序、维系信心的基本前提。在这场人道灾难中，无良的黑窑主、暴虐的包工头、邪恶的拐骗者、凶残的打手，一个也不能宽恕。还有那些官员，散漫的、失职的、贪腐的、丧失责任心的官员，没有理由强奸民意，霸权占位，必须接受道义的谴责与政治的追惩，以及民众和法律的问责。

可我们的社会显然缺乏信心。甚至，这份无望的压抑，本身就构成今日愤怒的大部分。虽然这无声蔓延的愤怒，并未站定在公共舞台上朗声发言。可如果这澎湃的愤怒，仍要领受虚词和周旋，仍要观看敷衍和推脱，我们的政治恐怕会变成闹剧。

我们努力呈现这压抑而扭曲的愤怒，只因感念社会前进全赖真实。尽管这真实，常常令人不悦。今天的事实，是只有政治高层确认的愤怒，才可以成为驱魔降妖的真实的愤怒。那么多失子家庭的父母悲呼，他们目睹暴行，直击残酷，他们的忍耐近乎悲壮。那么多民众同心呼应，他们痛斥践踏人权的恶人，更厌恨辜负民意的官员，他们的忍耐同样近乎悲壮。这种忍耐，本能地在渴望一种起码的政治尊重。现实需要回答他们，他们的忍耐是因为坚信，坚信这个制度仍在不遗余力地修复，修复他们因愤怒而塌陷的信心。

在国家与公众之间，我们需要重申一些常识。个人之恶，从来就不曾消亡。国家之善，即在于以公共名义，遏制个人之恶。不得不承认，黑砖窑累积的罪恶，最刺人耳目的，并非个人之恶的极度暴虐。而是那些接受公民委托，担当保护之责的官员，如何背信弃义，如何临阵脱逃，如何自私自利，将垄断的公权败坏成公民权利的惨剧。

为骇人的山西黑砖窑写下结语，只能是个人之恶所叠加的公器之恶。为恶毒的人性，我们只留一声悲叹，为反噬其主的公器，却要喊出大声的愤怒。检讨人性，这是每时每刻的个人修为；检讨公器，却是此时此刻全社会必须要做的工作。

那么多小心翼翼的愤怒，喧腾躁动，他们在彼此交谈，彼此相识。这愤怒必须被听到，必须被理解。在今日的公共生活中，它在等待来自政治的确认和回馈。民愤，以及平民愤，逐渐成为今日中国的政治游戏原则。愤怒，就此成为道义的武器，为民众参与，找到一条委婉的路线。也许要说，不幸的是，我们只有愤怒；也许要说，幸运的是，我们仍有愤怒。

（6月16日《南方都市报》社论）

温家宝：大学生应常仰望天空

5月14日，国务院总理温家宝在同济大学发表即兴演讲，专门谈到大学教育与人才培养问题。或许，没有讲稿就可避免事先的审查，又或正如温自己所说，“没有讲稿的讲话，容易讲心里话”，因此每次他即兴讲话，都有很多令人激赏之处，并受到海内外舆论高度关注和肯定。

同学们、老师们好！

没有讲稿的讲话容易讲心里话，讲错了也不要紧，大家可批评讨论。

我觉得大学在经济社会发展中具有十分重要的作用，如果考察历史，许多国家的发展、民族的振兴，是同办教育特别是办大学分不开的。

我认为，一个国家要发展要靠三个方面，第一是人、人才，人的智慧和心灵。第二是要靠能够调动和发挥人们积极性和创造性的政治体制和经济制度。第三要靠科学技术和创新的能力。而这三者都离不开人、人才，离不开现代大学的培养。在这里，我想提几点祝愿。

第一，要树立为社会服务的办学理念。就是要把学校的命运，每一个老师和同学的命运同国家民族的命运紧紧联系在一起，无论在困难的时候，还是在顺利的时候，都要与国家、人民、民族同舟共济，都要为国家、人民、民族学习和工作。

第二、学校要办出特色。我们要求的学校绝不是千人一面，而应该是各具特点。无论什么样的大学，都应该有综合性。有一位老前辈说的好，没有一流的文科，就没有一流的理科，没有一流的理科，就没有一流的工科。这就是说我们培养的人，应该是全面的、具有综合素质的人。爱因斯坦曾经讲过这样一句话，他说，大学出来的人，应该是全面发展的人，而不仅仅是某个方面的专门人才。我又给他加了一句话，应该是关心世界和国家命运的人，而不是自私自利的人。这就是我对以理工科为主的学校所提的一点希望，就是希望你们也要学习人文科学，学习文化和艺术。同样，学习人文科学的和学习文化艺术的也要学习理工科学。

第三，要培养全面发展的人才。在这里我特别强调学生的独立思考和老师的启发教学。我常引用孔子的话，叫“不愤不启，不悱不发”。这是对老师讲，也是对学生讲的，学生尤其要重视独立思考。每位学生都有自己的大脑、自己的智慧、有自己的创造能力，要使他们充分发挥独立思考的能力。学生在学习期间，知识要广博，但是必须善于独立的思考和创新的思维，这样你才会有真知，也才会有灼见，有与众不同的见解。哲人说，发现一个问题比解决一个问题要困难得多，就是告诉我们，要善于发现问题，追求真理，追求真知。我们这个民族确实需要一大批人才。有一句哲言，一个民族多一些经常仰望天空的人，这个民族就大有希望，而一个民族总是看自己脚下的事情，那她很难有前途。我们的民族是大有希望的民族，我希望我们的同学应当经常仰望天空。

第四、要开放办学。一个民族的进步，只有开放才能够海纳百川，吸收世界先进的文化技术和知识。我们一方面要继承前人，继承我们的民族文化传统，另一方面又要眼睛盯着世界的变化，盯着世界每一项新的发明成果和新的进步，这样的学校胸膛是广阔的，这样的老师和学生胸膛也是广阔的。

第五、要勤俭办学。一所好的大学，不在高楼大厦，也不在权威的讲坛，也不在到处张扬，而在每一个人的灵魂和生命。这就是精神、这就是大学的精神！人们告诉我，有一千年历史的博洛尼亚大学，现在的墙壁四周还是断壁残垣，有的地方不得不用一根水泥柱顶起来，防止它倒掉。当然，它一方面保护了千年的古迹和文化，但我以为更重要的是保护了一种精神，一种美德。我希望我们的同学要认真地做人，刻苦地做学问，要长真本事，不图虚名，不务虚功，来不得半点的虚伪和骄傲，更来不得半点的弄虚作假。真理是一切文化和科学的成果，我们每个人都需要经得住考验，最终的判断是实践、是历史。

谢谢大家。

（本文为温家宝总理在同济大学的即兴演讲，内容有删减，标题为编者所加）

香港十年

在最近一家名为Zuma的新潮日式餐厅的开业典礼上，一群上流社会的显贵名媛聚集一堂，他们浅酌粉红色鸡尾酒，品尝着烤牛肉及餐前开胃小菜。美国投资银行家们流连在香港望族和商界新贵的千金们中间，这其中还能看到中国全国人大委员长孙女的身影。

自1997年7月1日中国从英国政府手中接管香港政权至今已近10年，这幅景象在很大程度上也反映出了香港近来繁荣发展的原动力所在，那就是香港原有的财富地位、与全球各地的贸易和金融往来、新贵的涌现、以及来自中国大陆的机会和人力资本。

上述种种因素无法保证香港在中国政府领导下的未来。1984年，在中英签署关于香港问题的联合声明时，北京方面同意维护香港的自治和原有生活方式不变。然而，大陆方面对政治控制的需要时常阻碍了香港的自由，香港追求民主的努力依然屡屡受挫。而不断发展的上海和北京依然是香港作为商业、金融中心的潜在威胁。

不过，香港在消除外界对它的种种疑虑、继续充当中国经济增长排头兵、保持世界大城市地位等方面展现出了自己的能力，也让人们更多看到了这块前殖民地的活力。

在过去10年的许多时间里，香港的道路都充满了坎坷。在1997年政权移交后不久，一场金融危机开始在亚洲肆虐，使香港和它的近700万居民陷入通缩泥潭长达6年。许多企业破产，房价暴跌，最高时缩水达75%。4年前，突如其来的非典型肺炎(SARS)又夺去了这座城市近300人的生命，令香港的生活陷入了停滞。

如今，来自大陆富豪的购房需求把香港豪华住房市场价格推向了历史高点。去年12月，风景优美的太平山顶的一处地块被拍出了相当于每平方英尺5,400美元的天价，据房地产经纪机构称，它也因此成为了全球最为昂贵的地产项目之一。

香港恢复活力的能力也让人看到了其竞争优势的“粘性”：可靠的法律体系、严格的企业监管、完备的金融、零售和旅游服务——这些都是中国其他地区目前难以匹及的。

“在餐厅吃饭，你的水杯从来都不会空着”，香港高档时装零售店连卡佛(Lane Crawford)的总裁吴宗恩(Jennifer Woo)这样说道。

眼下香港经济显得生机盎然。香港去年的本地生产总值增幅达到6.9%，今年增势依然强劲；失业率位于4.3%的9年低点；消费者支出、以及奢侈品消费也都在上升。去年香港人共购买了96辆法拉力(Ferraris)跑车，而2003年只有28辆。Zuma不过是众多落户香港的高档餐馆中的最新一家，像松久信幸(Nobu Matsuhisa)、卢布松(Joel Robuchon)和迪卡斯(Alain Ducasse)等名厨过去几年里都已在香港开设了餐馆。

自1842年香港成为英属殖民地以来的漫漫历史长河中，与中国其他地区经历的动荡相比，香港堪称稳定和安全的天堂。香港如今的许多商界领袖都是在童年时逃难来此的。在英国政府统治下，香港人首先将香港变成了一个制造和贸易中心，进而转变为服务和物流中心，其在全球金融业的重要性也与日俱增。

这样的地位让香港、而不是上海变成了今天中国首屈一指的金融中心。去年在大陆两大银行首次公开募股的推动下，香港交易所当年的首次公开募股金额达到427亿美元，超过了纽约、伦敦和东京的证交所。香港交易所是中国唯一允许海外投资者自由交易中国大型上市公司股票的场所。

香港的金融魅力和它的生活质量

正吸引大陆人才的竞相涌入，沈南鹏(Neil Shen)就是其中一位。这位39岁的企业家来自上海，他与人联合创办了一家网上旅游公司和一家酒店连锁店，如今它们都成为各自领域数一数二的公司。沈南鹏现正经营一家风险投资公司，并把家安在了豪宅集中的香港太平山顶。

沈南鹏10年前第一次来香港工作时还是一位投资银行家，当时在香港像他这样的大陆专业人士可谓凤毛麟角，大陆人也时常被香港人看不起。他的普通话会立即把他和那些说粤语的香港人区分开来，人们一下就知道，"你不是香港人"，他说。

然而，"今天我觉得我是香港的一部分，香港就是我的家"，沈南鹏说。他的两个女儿都在香港上学，他也成为当地"青年总裁组织"(Young Presidents Organization)的一名会员。他说，这个地方适合那些思维开放、乐于学习、愿意沟通融合的人。在这里生活很放松，但与北京和上海相比，香港又显得十分成熟。

而对于担任加拿大帝国商业银行(Canadian Imperial Bank of Commerce)驻香港投资银行家的山东人Allan Bu来说，香港很好地融合了中国和西方的文化。在为一家中国投资银行工作期间，他曾在纽约呆了几周，发现那里的生活并不适合他。而在香港，他说，在身处中国的环境下你就能体味到海外文化。当然，香港高昂的房价也让他头疼，拥有宽敞的住房几乎是奢望，除非你超级有钱，他说。

大陆"超级有钱"的人似乎也很喜欢香港，不少人在香港最高档的住宅区购置了住房。中国的体操奥运冠军李宁如今经营着中国最大一家运动服饰品牌，他去年在港岛南边花费1，900万美元购置了一幢面积540平方米的别墅。他的邻居是大陆一家烟草酒业集团的老总，他的别墅价值2，150万美元。

许多人认为，香港经济在2003年SARS爆发期间跌到了谷底。

"SARS是一个转折点"，加拿大企业家艾伦·泽曼(Allan Zeman)说，泽曼长期定居香港，早年曾投资酒吧和餐馆，也是香港夜生活主要活动区兰桂坊的创建者之一。"香港当时真的是跪倒在地，需要有人划亮火柴，点燃信心。"

也正是在那个时候香港政局出现了极大的不稳。当年夏天，50万香港人上街游行，反对时任特首董建华的政府和他的政策，包括他当时计划推出的反颠覆法。(该法案后被搁置。)

后来是中国政府的介入挽救了香港经济。中国政府与香港签订了一个贸易协定，对香港企业在大陆的投资给予某些特别待遇，同时还放松了大陆个人赴港旅游限制，从而提振了香港的旅游业和零售业。

一夜之间，这些企业面对蜂拥而至的大陆游客开始变得应接不暇。泽曼回忆说，当时，在吸引了大批游客的兰桂坊，各家餐厅开始破天荒地第一次印制简体中文菜单。

眼下，泽曼正经营着一家颇为成功的海洋公园，每年吸引的游客数量超过500万人，其中近一半的游客来自大陆。今年7月1日，海洋公园将有两位新成员与游客见面：熊猫宝宝"乐乐"和"盈盈"，这是中央政府为庆祝回归而赠送给香港的礼物。

由此可见香港对于大陆是多么的重要、大陆对于香港又是多么的重要，泽曼在谈到这对熊猫时如是说。

如今，像Charlotte Zhao这样的大陆游客是香港各家顶级豪华专卖店的重要顾客。"香港当然是最好的购物地，"23岁的Zhao这样说到，她的每个手指甲都经过精心修剪，涂上了不同的颜色。她刚在香港一家购物中心内的迪奥(Christian Dior)专卖店买了一块手表，"每当我在北京逛腻的时候就会来香港，"她说。

当然，不是每个香港人都尝到了财富的甜头。许多人依然生活在拥挤的住宅区，房子狭小。一些人也就是勉强度日，始终难以适应如今香港的服务型经济。香港绝大多数制造业工作机会已经流向了劳动力成本低下的大陆地区。

而且，香港也并没有完全脱离险境，香港股市目前就在面临新的挑战。在中国股市去年恢复IPO后，中国监管部门正在想方设法重振内地股市。香港与内地的密切联系也表明，内地经济的任何风吹草动都会殃及香港经济。

尽管香港、内地的联系日益紧密，但政治依然是双方关系中的一个棘手问题。10年前，中国政府在让英国政府最后一刻的民主努力化为乌有后立即接过了香港主权。七年后，在民众要求民主的呼声高涨、街头抗议日益增多的情形下，董建华黯然离职。

如今，他的继任者曾荫权比他要更受港人欢迎，他曾在港英政府任职。在曾荫权的领导下，香港的政治氛围要平静许多。不过，香港的政治体系依然缺乏民主，特首由800人组成的推选委员会负责推举，而非普选产生，而北京方面的支持更使曾荫权当选没有任何悬念。曾荫权面临的最大挑战就是如他所承诺的那样，为制定更为开放的民主体系规划出一条道路。

无论怎样，存在不同政见以及人们愿意表达这些政见就是一个好迹象，星巴克(Starbucks Corp.)中国高层管理人士翁以登(Eden Woon)说。他以前曾担任过香港总商会总裁。

他说，不同政见者依然存在，也还有人在不停抱怨。

(原载于《华尔街日报》)

I KNOW

1、万钢入主科技部，这是中国多少年来首位党外人士任部委正职？
A 13 B 35 C 50 D 100

2、财政部突然上调印花税税率偷袭股市，股市应声下跌，最高跌幅达多少点？
A 532 B 732 C 932 D 1532

3、太湖蓝藻爆发，周围大面积水质恶化，200万人生活用水受影响的城市是？
A 江阴 B 常熟 C 无锡 D 苏州

4、山西黑砖窑奴役、虐待工人事件经全国媒体曝光后，河南、山西先后解救出多少民工？
A 568 B 852 C 56 D 621

5、针对山西黑砖窑“现代包身工”事件，公开出面道歉的有？
A 河南省 B 山西省 C 温家宝 D 胡锦涛

6、6月29日，美国加州现年43岁、资产超过6亿美元的帕波莱拍得与股神巴菲特共进午餐的机会，成交价为多少万美元？
A 10 B 20 C 65 D 100

7、美国私人股权基金巨头黑石集团创始人施瓦茨曼去年年薪为多少亿美金？
A 1.98 B 2.98 C 3.98 D 5.98

8、2007年5月，全国70个大中城市房价上涨6.4%，以下哪个城市涨幅最高？
A 上海 B 北京 C 深圳 D 杭州

9、香港回归祖国十周年，以下哪项是香港没有经历过的？
A 亚洲金融危机 B SARS C 迪斯尼 D 普选

10、今年全国普通高校招生报名人数再创历史新纪录，首次突破多少万？
A 800 B 900 C 1000 D 1100

11、5月份，全国肉蛋价格大幅上涨，据国家统计局发布的数据显示，当月鲜蛋价格上涨多少？
A 10.8% B 11.5% C 37.1% D 78.3%

12、今年八国集团首脑峰会在德国举行，以下不属于本次八国峰会议题的是？
A 气候变暖 B 民主政治 C 自由贸易 D 非洲发展

13、萨科齐当选法国新总统，依法公布个人财产，其财产总价值为多少万欧元？
A 50 B 83 C 203 D 3560

14、4月16日，美国历史上最严重的一起校园枪击案共造成多少名学生死亡？
A 9 B 21 C 33 D 52

15、号称河南首富、并曾跻身福布斯中国富豪榜的孙树华成功从银行骗贷多少亿？
A 1.5 B 2.8 C 13.6 D 100

16、毫无认证资质的牙防组明目张胆收费认证19年后终被撤销，卫生部给出的评价是？
A 过大于功 B 功大于过 C 厚颜无耻 D 滑稽好笑

17、5月31日，国民党“马王配”破局，马英九确定新的竞选搭档是？
A 李敖 B 谢长廷 C 陈水扁 D 萧万长

18、世行行长沃尔福威茨因迫于舆论压力辞职，他因何下台？
A 迟到 B 贪污 C 受贿 D 给女友加薪

19、国家食品药品监管局原局长郑筱萸被判死刑，他因几项罪名获罪？
A 1 B 2 C 3 D 5

20、阿联酋拍出了价值680万美元的世界最贵车牌，这个车牌号码是什么？
A 5 B M1 C KING D 007a

知识分子问卷答案

1、B 2、C 3、C 4、A 5、B 6、C 7、C 8、C 9、D 10、C 11、C 12、B 13、C 14、C 15、C 16、B 17、D 18、D 19、B 20、A

宁夏西吉感动之旅

这几天宁夏、银川、西吉、三合给我们留下的不一般的记忆。希望通过我们此行能够让更多的人了解这里，关心这里的孩子，支持来到这里的支教队员。也衷心地希望通过更多人的努力，可以让这里的孩子们多学习一些本领，更好地建设他们的家乡，让这片淳朴的土地不再贫瘠。

文 图／吕逸恺

2007年4月25日晚，一架只有50座的小飞机，自虹桥起飞，载着我们——乌江，丁兰香还有吕逸恺——在银川着陆了。经过一个月的策划，带着复旦－挪威MBA项目老师和同学们对宁夏贫困地区孩子们和支教队的慰问，我们终于踏上这片西部的土地。



“教师荒”

我们三个之前都没有到过宁夏。刚到银川发现这个城市虽然说不上繁华，但街道井然有序，环境也很干净。在街上吃了当地有名的拉面，喝了复旦团委的老师送的香浓的本地牛奶，带着对之后行程的期待，我们进入了梦乡。

26日，吃过早饭，我们和复旦党委和团委的老师们一起出发去西吉。车驶出银川，放眼望去都是连绵不绝的黄土，和一片片白花花的盐碱地。没有看见什么树，仅有的一点绿色就是紧贴在地面的骆驼刺和山上梯田里的麦子。路上，在复旦大学老师的介绍下，我们了解到西吉县的一些情况：年降水量仅有400毫米左右，大多还是无法对作物起到灌溉作用的无效降水。日益沙化的土地产生了大量的盐碱地，使得可耕种面积越来越少；出于保护植被的考虑，当地政府禁止农民放牧，使农民收入来源更加有限。由于当地生活水平低，许多中青年教师在这里教上一两年，刚成为骨干，就出于对自身发展和家庭的考虑，迁去了县城，省城。于是形成了西吉当地的“教师荒”，学生们经常是一门课不知道上到什么时候就换老师，或干脆没老师接上。这样的情况对教育质量自然产生很大影响。

> 在宁夏西吉，因为“教师荒”，学生们经常是一门课不知道上到什么时候就换老师，或干脆没老师接上。

了解到这样的情况以后，复旦团委从8年前开始，接力性地每年组织一批本科毕业生志愿者到西吉支教，建



立起了一支有连续性、高质量的教学队伍。我们所熟知的冯艾和高天曾经是支教队中的优秀成员。

到了西吉已经是下午3点多了，我们挪威项目的另一位男同学：刘和，特地从他所工作的几百公里外的石嘴山市赶到西吉，和我们汇合，一起参加这次支教慰问之旅。

香蕉的故事

4点，在西吉县教育局，西吉县当地领导和复旦党委，团委的领导，还有我们，一起和这届的全体支教队员们座谈，我们给他们带去来自复旦的慰问。

在慰问会上，每位支教队员都说了自己在西吉支教的故事，点点滴滴都令人感动。当地的条件的确很差，略举些例子：

衣：冬天，孩子们衣着单薄，据支教队员说，上课甚至能听得到他们冻得牙齿打架的声音。冬天，一间教室的玻璃窗碎了一块，教室里的孩子们都冻得不行。支教老师觉得自己穿着羽绒服能耐寒，上课就用自己的身体尽量地去挡住那个风口，好让同学们少挨冻。

食：因为缺水，当地没有丰富的物产。土豆是大量出产的一种作物，高天曾这样描述她一天的食谱：早上土豆，中午洋山芋，晚上马铃薯。家里条件差些的学生们，把从家里带到学校的干馍，用冷水泡一下就是午饭了。学校没有自来水，喝水都是靠扁担挑。

住：当地干燥，也没有什么石头，所以民居基本都是土垒的。支教队员住的宿舍倒是砖搭的，但地面都是土。

行：交通不便，关键是没有车，而且对当地人来说也没有多余的钱出去看看玩玩。记得其中有位支教队员说，她曾经去一个同学家家访，买了一串香蕉去。当她的学生看到了香蕉，问她：老师，这个是什么？她说这个是香蕉。那个学生看了一会儿香蕉又问她：老师，这个能吃吗？她说能吃，就剥香蕉给孩子吃，那个同学连着吃了好几个直到老师怕他拉肚子阻止他。香蕉在西吉稍发达些的地方不是买不到，但是在那些较偏远的村庄，因为经济条件很有限，孩子们去一趟较远的地方是一种奢侈。所以，才会有中学生不知香蕉是何物的故事。

洗澡：这在当地是一件很奢侈的事，支教队员们隔2周以上才坐车进县城去洗一次澡，对从小在城里长大的年轻人要适应真的是不容易。

娱乐：物质生活贫乏，娱乐生活基本没有。有两个男生在一个比较偏远的学校支教，他们说有时候晚上实在无聊，一只黑猫都成了他们聊天的对象。当地家庭一般有电视机，但是基本不开，因为怕用电。

夜幕降临了，回到所住的西吉宾馆，发现宾馆里没有热水，让我们也切切实实地感受了当地洗澡难。想着第二天还要去参观学校，家访，随便洗漱一下就睡了。

27日，我们来到了西吉县的三合中学，这所中学在当地已经属于条件相当不错的了，有蛮象样的教学楼，也有操场。在参观刚开始的时候发生了一件小事：我想去洗手间，在支教队员的指引下，我去了他们所谓比较干净的“女教厕所”（相比较“女生厕所”）。我知道西吉缺水，所以当地的厕所是“旱厕”，已有了思想准备。但是当我走进厕所2秒钟后，还是忍不住逃了出来——自认并不是娇气的人，但那个味道实在是让我无法忍受。在外面定了定神，想想厕所还是得上，于是硬着头皮再进去，哪知这次呆了3秒，还是逃了出来。那个时候我却十分真实地感受到支教队员在这里生活的艰辛。

周杰伦的歌

参观了支教队员和学生拥挤的宿舍后，支教队给我们安排了一次难得的机会：给孩子们上堂一课。由于备课时间有限，只得利用电脑里现成的MP3给他们上了一堂音乐欣赏课。上课的内容倒也包括了古今中外：从筝曲《高山流水》到周杰伦的《听妈妈的话》，从李斯特的钢琴曲到中国的本土摇滚……孩子们觉得很新鲜，听得也很认真，听到爵士乐中的滑音时，他们都忍不住笑起来。

在课堂上，发现山里的孩子们很害羞，即使是几个调皮的男生站起来



也一言不发，女生就更不好意思开口了。可能没有手帕（肯定没有纸巾）吧，有几个男孩子鼻子下居然还挂着鼻涕。

45分钟很快就过去，下课铃已经响了，但我们还想和孩子们互动一下，于是教他们一起唱英国儿歌《BINGO》。孩子们唱啊，拍手啊，课堂的气氛很热烈。回上海后看了乌江给当时上课拍的照片，发现照片上每个同学和老师都笑得很开心。我们此行能给当地孩子讲些他们平时没机会接触的事物，并给他们带去些快乐也给我们自己带来了莫大的快乐。

在给同学们分发了小礼物，并合过影后，我们在支教队员的陪同下去到一位学生家中做家访。走过黄土坡，穿过静谧的三合村，我们来到了这位学生的家。我们被请上炕坐，而在当地女孩子是不允许上炕的。在支教老师一再的“申请”下，他们的女学生——这家的女儿才勉强地在炕沿上坐下。我们和学生的爸爸唠唠嗑，虽然他说的方言我们听不太明白，但是还是了解到他们家的儿女成绩都不错，家里日子也过得挺好。聊着聊着到了午饭时间，主人们热情地留我们吃饭。午饭虽然是全素，但是2个凉伴菜加上自家擀的面条在当地已经属于十分丰盛的一餐了。看样子善解人意的支教队员特地给我们安排了这样一个“模范家庭”作为我们家访的对象。

我们此行能给当地孩子讲些他们平时没机会接触的事物，并给他们带去些快乐也给我们自己带来了莫大的快乐。

从学生家里出来，离在在三合中学举行的捐赠仪式还有一些时间，在支教队员的陪同下我们爬上了附近的一座小山，山顶上有一座土堡。是清代的当地居民为了躲避土匪侵袭而建造的。从土堡上俯瞰三合村，连绵的黄土，绿色的梯田，几近干涸的河道，白色的盐碱地，构成了一幅十分特别的，轮廓分明的画面。就像这几天宁夏、银川、西吉、三合给我们留下的不一般的记忆。希望通过我们此行能够让更多的人了解这里，关心这里的孩子，支持来到这里的支教队员。也衷心地希望通过更多人的努力，可以让这里的孩子们多学习一些本领，更好地建设他们的家乡，让这片淳朴的土地不再贫瘠。

慈善健康跑，跑出健康

文／郭　静　　图／陈冬涛



跑出爱



2007年5月26日，复旦江湾新校区风和日丽，复旦大学管理学院首届校友慈善健康跑在此举行。本次活动的主题为“跑出健康，跑出爱”，吸引了200多位管理学院的校友参加，不少校友甚至全家上阵，报名参加家庭组比赛。活动包含了开幕式、慈善捐款、集体长跑、亲子活动、颁奖仪式等内容，精彩纷呈。活动不仅倡导健康锻炼的生活方式，而且为校友团聚、交流、沟通与合作提供了一个很好的平台，深受校友好评。

一段热身运动拉开了此次活动的序幕，复旦大学管理学院院长陆雄文教授致开幕辞，他指出，复旦大学管理学院正朝着世界一流的商学院而努力，要达成这样的目标不能只靠学院本身的努力，更多的则是需要广大复旦校友的鼎力支持，共同创造管理学院辉煌的明天。

发枪鸣响后，比赛正式开始。活动分为团体组和家庭组。团体组由报名的校友随机组成15人一个队伍，家庭组则以家庭为单位分组。其中团体组的趣味性健康跑历时一个半小时，总长3公里。慢跑部分占30—40分钟，跑步过程中还加入了50—60分钟的“过关”环节。各队在预先设计好的道路上行进，依次通过两个任务活动点，完成一个任务后，得到分数和下一站的任务书，前往下一站。活动在慢跑环节中加入了拓展游戏，增加长跑活动的趣味性，一方面增进了校友之间的感情交流，另一方面增进了参与者们对复旦文化的认同。

家庭组的亲子活动由于众多小朋友的参与一开始就充满了童趣。2—7岁不等的孩子被分为四组，玩起了拉手跑步、运球、拍照等游戏。家长则主要负责照顾孩子们，但有的还是经不住欢乐的诱惑，也加入到孩子们队伍中。整个下午江湾校区的湖边活动就是在一阵又一阵的笑声中度过的。

最后活动颁出了五个奖项，其中最年长和年幼参与奖分别被张文贤教授和96国企张杰5个月的宝宝摘走，最佳校友联络人是首届EMBA赵效定，此外还颁出了最佳家庭合作奖和最佳小组合作奖。此次活动最后捐款总额为42570元，将全部用于帮助管理学院的贫困学子。

据复旦大学管理学院校友中心主任黄智颖介绍，尽管有些校友无法到现场参加活动，但仍捐助了不少善款。为了传承爱心，校友中心会把慈善健康跑活动持续下去，使之成为每年一度面向校友的常规活动。

孩子们成慈善健康跑明星

此次慈善健康跑活动真正的“明星”还得算那些顽皮可爱的“超级宝贝”们，他们可不在乎炎热的天气，也听不懂领导的讲话，只知道按照自己的意愿哭哭笑笑闹闹，把在场的大人们逗得忍俊不禁，也为活动平添了几分活泼又温馨的色彩。

文／王茹辛　　图／陈冬涛　贾　搏

当帅哥遇见帅弟

一个只有15个月的小男孩不停地哭闹着，不愿意离开爸爸的臂弯；另一个戴着帽子的标准“绅士”却已经有3岁了，走起路来有板有眼。“帅哥”、“帅弟”乍一相见，彼此都吃了一惊：“帅弟”不哭了，眨巴着眼睛一动不动地盯着对方；“帅哥”则一把摘下帽子，跌跌撞撞地走了过来。最后呢，两个男孩你看看我、我看看你，突然之间都眉开眼笑起来，可能他们都发现了对方什么有趣的事吧？谁知道呢！

大家一起来跳操

跑步之前自然要热身，没想到对“热身”最上心还是那些不怎么跑步的孩子们：劲爆的音乐一响起，他们一个个都变得兴高采烈，主动冲到了最前面，跟着教练姐姐扭扭屁股扭扭腰、伸伸胳膊伸伸腿，虽然几乎不成章法，但也颇有些架势。有板有眼的动作甚至都带动了后面的大人们呢！



穿白裙的领导者

分组竞技的时候，有个身材苗条、一身白裙的小姑娘显得特别抢眼。一开始，主持人为了均衡实力，要稍微调整一下各组人数，只见小女孩用手一指：“你到第二组去吧！我不去！”于是，一个穿黄衣的男孩只得乖乖服从了调配；游戏过程中，女孩灵动的身影穿来穿去，一会儿帮着维护秩序、安排队员，一会儿又叽叽喳喳对游戏规则进行解说，还不时穿插一些像模像样的评论；等到跑步结束，女孩所在的组只拿了个第三名，因为裁判认为他们犯了规。这下她可不乐意了，嘴一撇，颇有些不服气：“哼，早知道我们就跑慢一点了！”

最“疯狂”的游戏

“家庭组”的小孩特别多，有的头发都还没长全，顶着个光光的脑袋；有的还在蹒跚学步，一摇一摆的样子像极了可爱的企鹅。但不管怎样，他们都被“逼”着暂时离开了父母，集合到一起来玩游戏，这下真是样态百出：从未见过这么大场面的男孩扭捏地抱着妈妈的腿，死活不肯到队伍中去；扎着一根“冲天辫”的女孩老是摔跤，终于灰头土脸哇哇大哭起来。另一位家长则灵机一动，赶紧给自己的女儿套上长长的丝袜来保护娇嫩的肌肤，也算是用心良苦了；还有的父母则干脆充当起临时的“外援”，发号施令、指挥跑步，一声声口令喊得震天响。中场休息的时候，这些孩子们也没闲着，互相之间马上熟识起来，在草地上追逐嬉戏，不亦乐乎，早就把爸爸妈妈忘在一边了……











“这是健康快乐的生活方式”

2007年5月26日，复旦大学管理学院首届慈善健康跑在复旦江湾新校区举行，或许您当天没有空参加，那就来听听参加的校友怎么说吧！

文／蔡　巧　　图／陈冬涛



丁　左　2002MBA

“和其他很多校友一样，我是带着妻子、女儿一起来参加本次校友慈善健康跑的。对这次活动，我十分满意。参加这样的活动，首先能够鼓励贫困学生努力学习、克服困难。同时，我们可以带着小孩一起来，从而让他们感受到复旦的学习氛围，给他们以集体活动的机会，并锻炼他们的意志和勇气。而且，我们这些平时没有很多机会做锻炼的人，也可以和老同学、新朋友一起跑步，这是一种健康而快乐的生活方式。我女儿从昨天下午就开始激动了，因为会有很多小朋友一起玩。”

盛敏根　2003MBA

“这次活动很好，既可以锻炼身体，又可以捐助贫困，同时又可以和同学、老友相聚，可谓一举多得。本次活动考虑得很周到，充分地考虑了校友的家属，活动安排上很有创意。希望有机会可以多参加类似的活动。”

陆　华　2000MBA

“每天工作很充实，事业的发展也还算满意，可我总感觉到生活中缺少些什么。在参加完复旦大学管理学院举办的这次活动后，我才醒悟了过来，那是健康和爱心。繁忙的工作占据了我绝大多数的时间，以至没有时间来进行体育锻炼，也很少有时间来表达一份爱心。感谢复旦大学管理学院举办的“健康爱心跑”活动，既让我们锻炼了身体，又给了我们一次机会和家人、友人一起欢聚，体验一份亲情，同时又能将自己小小的一份捐赠连同大大的爱心送给那些需要我们帮助的学弟学妹们。感谢组织这次活动的母校老师和工作人员，期待着有更多的机会回到母校参加这样有意义的活动。”

魏　忠　1998MBA

“两年前复旦百年校庆，很多校友也来过江湾新校区，那次，大家看到的是一片崭新的工地和拔地而起的大楼的框架；今天，大家来到这里看到的却是另一幅新景象：古典而不失鲜活沉静的学院派建筑、平静而不失活跃的清清湖水、庄重而不失前卫的交流场所、创意确不失大气磅礴的校园布局。校友们在慈善健康跑上奉献的爱心不仅能够感动被捐赠的贫困学子，感动的还有我们这些捐款的人，我们自己多久没做好事了呢？”

胡安军　2003MBA

慈善代表一种社会责任，也代表一种价值取向。慈善健康跑作为一个活动结束了，作为中国社会精英的复旦管院校友应该把健康的理念继续延续下去，在工作之余游游泳、打打球、跑跑步，让将军肚小一点，让皮肤黑一点，让后背直一点。复旦管院校友还应该把慈善的理念应该延续下去，在更多的地方奉献我们的一颗爱心。让我们再捐多一点，再跑远一些吧。

黄耀诚：复旦精神影响着我



黄耀诚 1994年7月参加了上海市政府委托复旦大学管理学院举办的上海市高级管理干部班，1996年以访问学者的身份赴美国佐治亚理工大学讲学。历任政协上海市委员会联络处副处长、上海市委统战部办公室主任、上海市人民政府侨务办公室副主任、2010年上海世博会申办工作领导小组办公室副主任，2003年10月起任上海世博会事务协调局副局长。

文／管院校友中心

“春江潮水连海平，海上明月共潮生”。从1999年12月8日中国政府首次提出申博，到2002年12月3日上海取得2010年世界博览会的主办权，再到现在上海世博会各项建设工作紧锣密鼓有条不紊地开展，这里面包含着无数世博会组织者和工作者的心血和汗水。对于这些，复旦大学管理学院校友黄耀诚有着更加深刻的体会，因为他本人不仅见证了上海申博的整个过程，同时也正在为举办一届举世瞩目的世博会进行着繁忙的准备工作。

1994年7月，黄耀诚校友参加了上海市政府委托复旦大学管理学院举办的上海市高级管理干部班，之后他又赴美国佐治亚理工大学进行为期十个月的访问学习。在佐治亚理工大学十个月的学习令黄耀诚开阔了眼界，亲身体会了国外先进的管理理念、管理方法，也使他对上海今后的发展有了一个更加深刻的思考，他常常说那十个月的海外学习经历是终身难忘的。而同样令他终身难忘的还有在复旦大学管理学院的学习经历，在这里，他感受到一种强烈的复旦精神，这种精神深深地影响到黄耀诚对待事业的态度，那就是：从一点一滴开始积累，在每一个细节上严格把关。

同样令他终身难忘的还有在复旦大学管理学院的学习经历，在这里，他感受到一种强烈的复旦精神，这种精神深深地影响到黄耀诚对待事业的态度。

从2010年上海世博会申办工作领导小组办公室副主任到上海世博会事务协调局副局长，黄耀诚一路走来，见证了世博会的这颗种子在上海落地、生根和发芽。

2010年上海世博会的主题“城市，让生活更美好”是世博会历史上首次引入“城市”概念。上海地处中国的东海岸和太平洋的西岸，得天独厚的地理位置使上海成为东西文化的交汇点。作为中国经济中心城市，上海的基础设施将十分完善。从开始申报世博会起，黄耀诚就相信，这是一个对上海的整体城市形象乃至中国国家形象推广的一个十分重要的举措，通过举办世博会，上海可以向世界各地的投资者展示它良好的投资环境。近些年来，高规格、高层次、高水平的国际活动接连不断地在上海举行，单是各类会展，上海每年就有400多个，并且还在以每年20%的速度递增。黄耀诚认为，“筹办世博会是一个很好的契机，上海可以全面提升会展设施建设、运营管理、会议组织和配套服务的水平，到2010年努力成为亚太地区会展中心。”

2001年6月，黄耀诚在接受日本记

者访问团采访的时候，就信心十足的表示，上海有足够的能力和经验举办高级别、大规模的国际性会议展览活动，并且也有信心提供足够的土地让参展国按照自己的风格、意愿建馆，并可给发展中国家提供各种优惠。去年，在日本爱知和上海世博局将交接国际展览局旗帜前夕，他在接受有关媒体的采访时说道："世博会给上海做了一个全方位多角度的世界性广告。"

对于世博会，黄耀诚如数家珍，在接受记者们的采访时，他对上海世博会的总体目标和运作过程烂熟于心，并时不时便不经意地说出一串和世博会有关的统计数字，这种几乎于"下意识"的反应如果没有大量辛勤踏实的工作是根本无法做到的。黄耀诚说，和他一样兢兢业业奉献世博的人还有很多很多。

世博会自1815年诞生起，一直由少数发达国家"掌门"，而占世界国家和人口绝大多数的发展中国家，却无缘也无力举办这一全球最高级别的博览会。这一次上海申办成功，一定意义上可以说是世博会"欢聚、沟通、展示、合作"理念实现的新的开端。

这么宏大的一个工程，如此长远的目标，没有很好地吸取世界各国的成功经验，就必然要走弯路。怎样才能将它办好，让它在成功举行的同时，能够顺利地拉动上海乃至整个中国经济的发展，黄耀诚一直在思考。申办成功以后，他就努力探索中国各个省市，世界各国，各类会展举办的成功或失败的经验，到别的国家考察，和相关领域的专家交流，不断总结思考，希望能够突出上海的优势，扬长避短，突破创新。

黄耀诚始终认为"观念开放，博采众长"非常重要，他说这是在复旦大学以及在佐治亚理工大学的学习经历对他的重要影响之一，学习人家先进的东西，成熟的东西，能够对自己的发展起到事半功倍的作用。而这种影响已经不仅仅是对工作的影响，也影响到黄耀诚的生活方式：只要有时间，上海大大小小的文化艺术类会展他都会去观看，他认为这不仅是一种工作需要，更是一种文化的愉悦和享受。

上海要为世博准备的事情有很多，主办者们所要考虑的问题也非常的烦琐和深远，除了世博会活动本身，黄耀诚还努力探索世博会与上海产业政策，世博会与上海经济发展的联系。世博会带给黄耀诚的不仅是千头万绪的烦琐，不仅是深某与远虑，同时还带给他压力与强烈的责任感。2004年在接受一个有关中国—东盟博览会的采访时，黄耀诚提到，博览会是否收支平衡，当然是衡量一个展会是否成功的一个指标，但更重要的是，它能留下什么？1851年在伦敦召开的世界首届世博会，留下了33米高的水晶宫；1889年在巴黎召开的世博会留下了埃菲尔铁塔。世博会能给上海留下什么？

这个问题黄耀诚在思考，我们每一个人也都需要思考，世博会可能不仅仅意味着一场盛况空前的盛会，不仅仅意味着一个宣传的有利时机，不仅仅意味着可以以货币度量的财富增加，而更加意味着它能为我们在历史上留下些什么。

黄耀诚始终认为"观念开放，博采众长"非常重要，他说这是在复旦大学管理学院的学习经历对他的重要影响之一。

从申博办副主任到上海世博会事务协调局副局长，黄耀诚一路走来可谓见证了上海世博会从申办到筹备的全程。世博会被民间称为"经济的奥运会"，历时长达半年的时间，为数众多的参展国和来自世界各地数以千万计的参观者，场馆建设，市政基础设施建设，宾馆餐饮酒店建设等等，其纷繁庞杂程度可想而知。当被问及在负责世博会宏观运营的过程中自己是如何做好管理工作时，黄耀诚则笑答协调最重要，要不怎么是协调局呢？世博会是由全体上海人民，每个政府机构共同出力才能做好的，我们就负责与政府每个职能部门的协调工作，诸如：工商、公安、城建等部门，协调好各方关系，努力做到"内争实力、外争协调"。

协调，其实是为了更好地开放。上海需要开放的形象迎接世博，正如黄耀诚在他的题为《公共关系和城市形象》的演讲中所说："开放的形象是城市的气度和品质……一座现代化的城市，要适应国际的潮流，融入经济全球化，一定要学会和形成从世界角度看问题、按国际惯例进行思维，城市开放度扩大，人气的团聚、智慧的凝聚、创造力集聚、财富的汇聚就越明显，就越能成为世界的焦聚。"

黄耀诚一直在期待，期待2010年的上海会让世界被惊喜撞了一下腰，期待2010年的中国会为世博会的历史谱写下辉煌的一页，期待越来越多的发展中国家加入到举办世博、发展经济的行列中来。期待广大复旦学子也能够乘着2010上海世博会的东风，发现机遇，抓住机遇，在上海广阔的经济文化舞台上一展才华，大有作为！

（本栏目欢迎广大校友自荐，或推荐其他校友，电话13918923083；稿件请发送至liuhaiyang@fudan.edu.cn）

《易经》里的创业经营之道

霍韬晦 香港东方人文学院院长、著名文化学者

文／周　晴　　图／陈冬涛



一位成功的领袖需要什么素质？你认为你具备成为领袖的资质么？领袖如何打天下创业？企业发展又需要什么条件？时代有千秋，智慧无古今。最早的帝王之书——《易经》，将给你的创业之道与经营之道提供全面的指引。

《易经》是中国古代的一本神秘著作，主要用来占卜、问神明指示。但在古代，占卜是帝王之事，只有史官或专职天文学者才懂操作，在遇到重大事件方进行问卜，以供帝王或领袖决策之用。周文王始作易经系统教育后代，孔子又作十篇《易彖》，以“君子”即领袖的立场，抒发《易经》义理。故《易经》的原始立场，即从领袖的立场，来看领袖处于不同时势、不同环境，面对不同挑战，应如何思考，如何为社稷（今日来说，即如何为其所承担的事业）定位。领袖不但要考虑到自身的权位如何保持、继续享有的问题，更重要的是他如何向祖先（创业者）、子民（员工与顾客）交代。下面我将从《易经》中最基本的乾、坤两卦来阐释《易经》的领袖学。

乾卦：领袖的内涵

周易第一卦为乾，从领袖学的角度来讲，乾卦即领袖。所有伟大的事业都是等待适当的人才能做出来的。伟大的领袖、创业者，都是精英，是创造者、突破者、领导者，是开风气的人物，是开时代的人物。如果你的格局小，你开创的事业就小；你的格局大，你开创

的事业就大；你的眼光远，你开创的事业发展的前景就好；你的眼光短，开创的事业就短。比如上世纪八十年代初，香港人在中国大陆的投资基本上都为短线，小规模地开厂。因为大家都是试探性的，都规划能在两三年内回本，这种企业投资的好处是灵活，缺点是短线，看得不远，想得不久。这不是大企业家的所为。这种气度，不可能成立开创性、世界性的大气魄的企业。所以，不同内涵的领袖就会创出不同的企业，乾卦首先强调的就是这一点。但领袖要具备什么素养才能成为开创者呢？首先是“健”。乾的意思即“健”，健就是很积极、主动，不断前进。“天行健，君子以自强不息。”健指创造精神。即主动、坚持、不放弃、不妥协，坚持到底。乾的基本意义就是指创造精神与开拓精神。每个企业家就首先要具备这种创造、开拓的精神。古人亦讲乾卦即君道，帝王之道，帝王需有一个更伟大的学习榜样，即天、地。因为开天辟地是最伟大的创造。学习天的精神，即创造万物的精神。乾就是以天作为榜样。天生万物，领袖就需具备这种精神。从这种开创精神中可以提炼出许多东西，这就是乾卦卦辞的内容。

乾卦的卦辞是：元、亨、利、贞。古人解释：“元”者始也；“亨”者通也；“利”者和也；“贞”者正也。从领袖角度而言，则是指领袖需具备的四种素质：“元”代表创造性，即事业的开创能力；“亨”代表通达性，即打通障碍的能力；“利”不是指个人私利，而是指凝聚人心的能力；“贞”即对自身理想的坚持与忠诚，也就是毅力问题。这四点代表领袖四个方面的素养，概括来讲，指怎样面对困难、打通困难、不要害怕、凝聚人心的能力。孔子著《彖传》，解释卦辞。他这样解释乾卦的这四种性质：“大哉乾元！万物资始，乃统天。云行雨施，品物流行。大明终始，



六位时成。时乘六龙以御天。乾道变化，各正性命，保合太和，乃利贞。首出庶物，万国咸宁。”意即领袖成长与企业发展有阶段性，具体说来，有六个阶段，每个阶段有不同的表现，如果都做得完美，就可以达到理想的境界。孔子又著《象传》来解释每一卦结构的象征意义。对于乾卦六条爻，孔子解释说：“天行健，君子以自强不息。”“天行健”即六个阶段没有妥协、没有退后、没有失败，开拓精神一直坚持到底的意思，“君子”即掌握最终决定权的领袖，看到“天行健”的符号，得到要“自强不息”的启发。乾卦的六条爻又是如何体现“自强不息”的精神的呢？这六爻正是领袖成长的六个阶段。乾卦的六条爻都是乾，六条都是阳爻。依次为：初九、九二、九三、九四、九五、上九、用九。

领袖要具备什么素养才能成为开创者呢？首先是“健”。乾的意思即“健”，健就是很积极、主动，不断前进。

初九：潜龙，勿用。初九是最早阶段，以潜龙命名。龙代表领袖、伟大人物。然而，这样的一个人物在早期阶段，不可过早地暴露自己。在锻炼时期，要忍气吞声，不可狂妄自大。能忍辱，方能负重。

九二：见龙在田，利见大人。九二是伟大人物初次展露才华，为人赏识、钦敬，而有人愿意追随他的阶段。就如刘备初出道，已赢得时人敬重，除了关、张二将，还有诸葛亮、赵云等相继追随。但如此时诸葛亮毕竟还是初出

茅庐，功业未见，还要多磨练，才能建立丰功伟绩。

九三：君子终日乾乾，夕阳若，万无咎。九三是成大事业者所必经的阶段，即企业刚开始发展，所以终日乾乾，必须时刻保持警惕，这是最辛苦的时刻，凡事必须亲力亲为，还要有危机感，才能使其安全。无咎即人创业之后，不可因目前小有的成绩而自满，更要虚心学习，谨慎求进。

九四：或跃在渊，无咎。九四可代表企业发展的瓶颈时期，这时候作为领袖要有抉择的勇气。在我看来，"或跃在渊"是成功前的最后一击，面对强敌，如项羽破釜沉舟，韩信背水为阵，要认清形势，坚决过关，不可逃避，这样才"无咎"。

九五：飞龙在天，利见大人。过了九四，事业登上了高峰，理想得以实现。若以领袖而言，九五则是指其德、智、才、位皆备，可成为一个伟大的人物了，这也是一切做事者的最高境界。古时皇帝被称为"九五之尊"，就是从此爻之爻位之吉祥、圆满上说的。"利见大人"可理解为成功的领袖为群众所仰望，已取得最高威信。

上九：亢龙有悔。依据《易经》的变化规律，物极必反，穷则有变。龙飞上天，再高，便成为"亢龙"，意即：太高，便招致后悔。因为人成功了不免会趾高气扬、目空一切、刚愎自用，再无法聆听别人的意见，变成一个顽固的封闭者，于是距离失败也就不远了。这是爻辞给予一切成功者、一切最高领袖的告诫。

以上六爻的排列是一个辩证发展的过程。事业发展和个人成长，都可以分为这六个发展阶段。第五阶段到顶点，之后物极必反，从最初一条到最高一条，第一个意义是发展性的，发展的过程往往是辩证的。第二是分时性的，即从最初到最高有多种情形，有多种努力。乾卦六爻之后，又附了这么一条：用九：见群龙无首，吉。若用现代观点来解释，这便是民生社会精神的最高体现，在高度发达、民主的个人时代里，人人都有成为老板、企业家的可能。

坤卦：领袖的精神

乾卦代表进取、刚健的领袖精神。但是，像这样的领袖人物，岂能孤往？其必有追随者与成全者。这便是坤卦。从卦形来看，坤为纯阴，是纯阳乾的对立面，但这种对立，不是绝对的，相反，可以相成。从领袖学的观点看，坤虽非最高领袖，但可以分担领袖的工作，所以过去一直把坤理解为后德。如皇后所住之殿名"坤宁宫"，其次，在天地否塞的时代，有大志的领袖如何保存自己，等待机会，把理想寄于未来，坤卦也有深刻的提点。

从字意上说，坤的原意是"伸"。会意为伸展之大地，以承于天。以乾、坤代表天地，成为宇宙生化之源。乾坤意义影响及人事，便是创始者与成全者，或君臣与男女，有隶属关系亦有互属关系，有对立关系亦有统一关系，有相向关系亦有相依关系，有相异关系而有相同关系。坤卦卦辞云：

坤：元亨，利牝马之贞。君子有攸往；先，迷；后，得主，利。西南得朋，东北丧朋。安贞吉。

乾卦中已指出，"元"是领袖的开创能力，"亨"是领袖的通达能力。坤何以亦有此两种能力？因为坤是顺应与成全，与乾合德，因此可以分享这两种成就。又言，作为女性，其正道就是顺应与成全。作为辅助者或成全者，卦辞指出：不可先乾而行。正如部将未奉军令，便私自出战，一定自乱阵脚，这就是"迷"。所以要"后"，即待令而行。"得主"才能得"利"。坤卦也可理解为CEO，统领三军为领袖服务，是管理执行的领袖，但要实行董事的想法，所以，当你CEO行动的时候，不能先于最高领袖（董事局）行动。作为CEO，不能老是想为什么不能像老板一样行事，不能老不心甘，而要专心做好本职工作，这就是要认清自己的位置，熟知自己的身份，这也是领袖的需具备的素质，即要看到别人，看到团体，看到整体的能力。"西南得朋，东北丧朋"的意思是依据周代的历史地理情况，西南方是周朝兴起的地方，东北面是敌国。也就是说只有回到自己的根据地才能"得朋"，所以发展事业要回到家乡，回到熟悉的地方、有朋友的地方。在这里才能找到可靠的同心协力的朋友。所以事业要在熟悉的地方开拓，在熟悉的地方对市场的把握也相对容易和准确。在陌生的地方创业，风险要大得多。"安贞吉"即教导如何与上司相处。与领袖相处，首先要谦退，在领袖面前不要尽显自己。作为下属，要成全他。坤卦也是讲人与人之间相处的艺术。"象曰：地势坤；君子以厚德载物。"以坤来形容大地，一方面取其柔顺、开阔，另一方面取其深厚、涵容。领袖的才能也要像大地般开阔，这样才能以无比的坚毅承担重任，助成大业。由此可见，坤不一定为女性之德，也不一定只是辅助者，所有的创业者都应有此涵养，才能担当大任。

作为领袖学的《易经》，乾坤是其根本。创业的人必将需要一个辅助他打天下的团队。乾坤结合，从企业层面来讲，就是老板与团队，老板与员工的结合。怎样建立企业的凝聚力，做到资源集中，人力集中，这是每个企业都面临的大问题。老板不能没有好的CEO，CEO也必须找到好的老板，这就如同伯乐和千里马的关系。坤卦的启示是，找到机会，完成自己的使命，就已足矣。毕竟生命的意义不在享受，而在于创造、贡献和付出。

北京模式挑战华盛顿模式

沈丁立　复旦大学国际问题研究院常务副院长、美国研究中心主任

文／吴兴宇　　图／陈冬涛



中国发展最重要的因素就是团结。现在的问题则是两岸之间的不团结，台湾问题一直困扰着中国的发展。1993年，李登辉曾成立“国统会”，提出分三个阶段统一中国，这是中国历史上最好的统一机遇，但是我们已经错过了。正因为两岸的不团结，才给美国带来以各种方式介入中国统一问题的可能。在有美国支援的情况下，大陆在军事上难以做到对台湾的胜利，在谈判中同样难以做到。只有两岸凝成一个共同体，才能对抗外来的力量。中国发展的另外一个重要因素——文明的政治制度，这是中国发展的根本障碍。第三个因素是科技创新，抓好教育和国防。这两点的投入都不够，教育也没有塑造一代新人，我们要在发展中解决这些问题。

中国的发展不但要靠内因，还要靠外因。中国发展和我们每个人都关系密切，而国际形势的变化都会影响到中国的发展。首先，要善于利用一切对华友好的朋友的支援和同情，来营造最有利的外部发展环境；其次，对于敌对势力，首先要假定对方的好意，同时检讨自己做得不好的地方，将包括台湾台独人士在内的敌对势力塑造成能同情和理解我们，能宽容和支持我们的力量，说服他们与我们进行合作。倘若能够做到这一点，就一定能仁者无敌，所向披靡。

十六大以来，我们所讲的外部环境主要是指包括美国、日本、欧盟、俄罗斯在内的大国，将来还会有印度。在所有的大国里面，美国对于中国有特殊的作用，这是因为中国要进步的外部动力主要来自美国，美国的政治文明是中国政治文明的一种参照，其权力制约的技术尤其值得借鉴。权力不能集中在少数人手里，在单一政党的领导之下我们也要做到有效的权力制约。

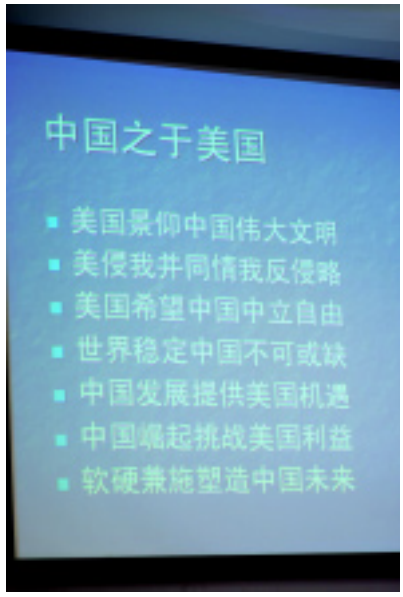
几十年来，中美关系走过了曲折的道路。据美国国务院《美国对外政策》外交文档记载，20世纪40年代毛泽东在延安接见美国外交官时曾表示：新民主主义革命胜利后，中国要搞工业化，要把一个落后的农业国建设为现今的工业国，为此，一定要进行国际合作，主要就是同美国合作。我认为，这个记录表明了毛泽东本质上是非常亲美的，他喜欢美国；另外，由于苏联领导的共产国际委派王明等人对中国革命进行干涉，后来还要求毛泽东与蒋介石划江而治，建立两个政府的中国，所以毛泽东是不喜欢苏联的。国民政府从南京前往武汉的时候，斯大林派出的大使跟随前往；而美国驻华大使司徒雷登则留在了南京，表示了与共产党沟通的愿望。

建国以后，中苏达成友好互助条约，苏联开始对中国进行多方面的援助，而一篇《别了，司徒雷登》，表示中国已经正式放弃了与美国接触的良好机遇。这都是与毛泽东的最初愿望相违背的。在与苏联进一步结成军事同盟关系以后，在美国眼里，中国已经塑造了一个很不友好的形象。于是美国开始发动朝鲜战争，开始介入台湾事件。朝鲜战争使美国放松了对日本

的管制，介入朝鲜战争也导致了中美关系近二十年的交恶。从某种意义上来说，这是中国试图在单方面改变国际格局。

六十年代，中美之间开始有了秘密的交往，美国表示愿意和中国共产党领导的中国大陆关系正常化。交涉之初，中方列出四个条件，即美台断交、美国从台湾撤军、取消美蒋共同防卫协定、美国绝对停止对台出售武器。对当时的美国来说，这是完全不可能接受的：苏联当时并未扩张，美国在政治上尚且无求于中国。直到1971年基辛格秘密访华，1972年尼克松正式访华，1972年日本田中内阁访华，随后，西方国家和中国的关系全面进入正常化热潮。1979年1月，在邓小平领导下，中国暂时避开“禁止美国向台出售武器”一条，正式与美国建交。邓小平认为，实现与美国关系正常化，有利于中国刚刚开始实施的改革开放政策。江泽民提出了大国外交，并认为中美关系是重中之重，1997年江泽民访美，1998年克林顿访问中国。胡锦涛和温家宝担任国家领导人以来，着重于中美战略经济对话，并开始压制美国，反对“台独”。

新中国的一百年计划分为三个阶段：第一阶段到上世纪末，要初步实现小康；第二阶段到2020年，计划实现全面小康，并达到世界经济规模第一、军事规模第二；第三阶段到本世纪中叶，将全面迈进世界先进行列，达到世界发达国家水平。因此，中国的核心利益在于坚持中国共产党的领导，实现经济、社会的稳定和全面发展，实现国家的完全统一。对于中国来说，美国是最早的殖民者之一，八国联军有美国的参与；是中华民族危难之际的同盟者，“飞虎队”曾给二战中的中国带来道义上的支持；是冷战时期主要对手和战略同盟。在中国进行现代化建设的过程中，我们需要和美国合作，适当地宣传自己，争取让美国摒弃意识形态，理解和同情中国的发展。美国三百年崛起为超级大国的经验值得中国借鉴，同时，来自美国的投资、技术和广阔的市场将推动我国经济的发展。中国也需要不断争取美国反对台独，排



除我国国家统一的主要外部障碍。十六大提出大国外交，正是希望通过外交塑造对我国有力的外部环境和国际关系，避开冲突，赢得战略机遇期，利用外部资源实现全面小康，通过和平崛起保障国家统一。

美国的核心利益在于保持其对世界不可动摇的领导地位，让它的价值观统治世界，并保证经济发展和国家安全。中国持续的经济增长和新兴的发展市场为美国创造财富提供了广阔的机会，但中国的崛起则会挑战美国利益，给美国带来危机感。中国的政治上正在走向自由，但主要还是集权，经济上却可以发展得很好，这种“北京模式”正在挑战“华盛顿模式”。

在中国国力显著增长的背景之下，中美关系的内涵越来越复杂，合作、竞争与对抗共存。一方面，中美良好的经贸合作关系将给双方经济发展带来机遇，两者也共同承担着亚太稳定的责任；另一方面，中国的崛起对美国的未来霸权产生影响，在台湾问题上中美也始终存在利益的博弈。为此，美国总统布什表示，美国需要和中国建立“坦率的建设性合作关系”(candid, constructive and co-operative relation)。

中美正在不断扩大合作面，在反恐、防止核扩散、保卫地区安全、反对台湾独立等方面取得了很大的进展，但是中美关系也存在许多困难的方面。第一，中国军事不断发展，表示将保留首先使用核武器的权力，这就引起了美国的反对；第二，美国认为中国具有“重商主义”倾向，与“失败国家”合作，向苏丹出售武器，而苏丹用购买的武器造成了严重的人道主义灾难；第三，美国认为中国在能源方面与美国形成竞争关系，并且在发展经济的时候污染了环境；第四，中美贸易的不平衡趋势不断扩大，制造业外包给中国，造成美国失业率上升；而中国也为出口付出了不菲的代价：廉价出售劳动力、劳动者权利普遍未受到充分保障，严重的环境和生态后果，中国人消费外国产品能力被压抑……第五，美国认为中国不尊重知识产权，盗版软件和电影光碟泛滥，给美国带来巨大的经济损失。

未来中美关系将如何发展？我相信，中美之间能够找到平衡点。一方面，美国无力遏制中国的发展，即使他们没有放弃消灭共产主义的理想，也应当务实；另一方面，发展良性的中美关系关系到亚太地区的长期和平，关系到我国经济的稳定发展，也是稳定台湾局势的需要。在发展的路途上，不论社会制度如何，只要美国有好的方面，我们都应该借鉴和学习，因为发展才是硬道理。


2007 年 4 月 11 日



2007 年 4 月 13 日


2007 年 4 月 20 日


2007 年 4 月 25 日


2007 年 4 月 25 日

2007/4/06

■ 2007 年 4 月 06 日

复旦大学 EMBA—MBA 人才洽谈会举行。

2007/4/11

■ 2007 年 4 月 11 日

阿迪达斯 2008 年奥林匹克项目总监 Erica Kerner 女士作客复奥论坛，并作了题为《阿迪达斯：借势奥运做第一体育品牌》的精彩演讲。

2007/4/13

■ 2007 年 4 月 13 日

“走进苏州——商业模式的创新”讲座在苏州举行，这是“走进长三角——复旦大学EMBA 管理前沿论坛”系列讲座的第一站。

■ 2007 年 4 月 13 日

现代产业经济学讲座第 23 期在管理学院南楼 201 举行。复旦大学社会发展与公共政策学院桂勇博士在管理学院南楼 201 做精彩报告。

2007/4/20

■ 2007 年 4 月 20 日

“复旦大学—花旗中小企业高层管理者高级研修班”正式启动，将为中国中小企业高管人员提供系统、全面的免费培训。

■ 2007 年 4 月 20 日

现代产业经济学讲座第24期在复旦大学第六教学楼112教室举行，本期讲座主题是“边缘性进入与二元管制放松”，由复旦大学管理学院产业经济系白让让博士主讲。

2007/4/25

■ 2007 年 4 月 25 日

“2006 年度上海十大青年经济人物”评选结果揭晓，复旦大学 02 级秋季班EMBA 校友、上海朱家角投资开发有限公司董事长、总经理鲁千林获此殊荣。

■ 2007 年 4 月 25 日

飞利浦公司一行六人在管理学院党委书记黄丽华教授的陪同下，来到聚劲论坛，其首席供应官 Ms. Kux 进行了一场主题为《Creating value in the 21st century》的演讲。

2007/4/27

■ 2007 年 4 月 27 日

现代产业经济学讲座第25期在复旦大学第六教学楼112教室举行，本期讲座主题是“跨国公司母公司控制合资子公司的最新发展与策略”，由复旦大学管理学院企业管理系罗来军博士主讲。



2007/5/09

■ 2007 年 5 月 09 日

"QAD 软件复旦大学管理学院捐赠仪式暨媒体见面会"举行，这是"QAD 未来制造业领袖联合教育计划"的重要一站，为未来制造业领袖打造了一个成长的平台。

2007/5/11

■ 2007 年 5 月 09 日

我院赵来军老师申报的专著《我国流域跨界水污染纠纷协调机制研究——以淮河流域为例》，获得复旦大学首批出版资助。

■ 2007 年 5 月 11 日

近日，教育部 2006 年"新世纪优秀人才支持计划"评审、公示等工作已经全部完成，我院骆品亮、谢晋宇两位老师入选。

2007/5/16

■ 2007 年 5 月 11 日

现代产业经济学讲座第 26 期在复旦大学第六教学楼 112 教室举行，本期讲座主题是"FDI：另一只看的见的手"，由复旦大学世界经济研究所罗长远博士主讲。

■ 2007 年 5 月 16 日

"中国未来领导精英项目"主席曾宇杰先生在史带楼 204 室做了主题为"打造中国奢侈品牌"的讲座，向大家介绍了有关奢侈品牌的常识、特征、发展历程，并着重指出了其在中国市场的状况和未来前景。

2007/5/19

■ 2007 年 5 月 19 日

香港大学－复旦大学工商管理（国际）硕士项目校友爱心委员会联手常春藤慈善义演组织请来上海歌剧院的艺术家们在李达三楼二楼报告厅献上了一次美妙的音乐盛宴："音乐点燃爱心助学成就梦想—— 2007 爱心慈善义演"。

2007/5/21

■ 2007 年 5 月 21 日

诺基亚全球副总裁邓元鋆先生做客我院，并在史带楼的友邦堂奉上了一场题为"诺基亚：科技以人为本"的精彩讲座。

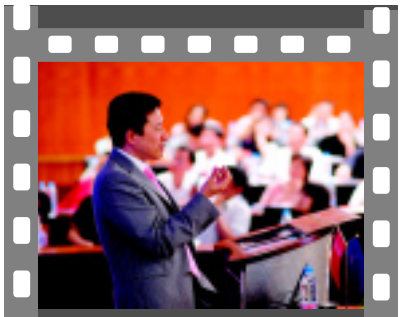
■ 2007 年 5 月 22 日

台湾象王洗衣连锁董事长黄进能先生作客聚劲论坛。做了"象王洗衣特许连锁之路"的主题演讲。

2007/5/22

■ 2007 年 5 月 23 日

"上海贝尔阿尔卡特奖学金" 2007 年度颁奖仪式在史带楼隆重举行，本年度共 24 名学生获此殊荣。



2007年5月26日



2007年5月26日



2007年5月26日



2007年5月27日



2007年5月27日

2007/5/23

■ 2007年5月24日

现代产业经济学系列讲座第27期在史带楼303教室举行。香港大学城市规划与环境管理系Rebecca Chiu（赵丽霞）教授做了题为"The decentralized compactness of Hong Kong: How sustainable?"的精彩报告。

2007/5/24

■ 2007年5月25日

美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院GCP项目战略总监Rob Mann与沃顿GCP项目中国区经理Frank J. Lexa再度光临复旦大学，在史带楼友邦堂做精彩演讲。

2007/5/25

■ 2007年5月26日

我院校友中心在风景如画的江湾新校区举办首届校友慈善健康跑，吸引了200多位管理学院校友返校参加。

2007/5/26

■ 2007年5月26日

法国路威酩轩LVMH集团中国区总监吴越先生作客万事达卡管理大师论坛，为我们带来了一场题为《关于中国奢侈品消费市场》的精彩演讲。

■ 2007年5月26日

由管理学院主办、花旗集团基金会资助的"复旦－花旗企业家论坛"在逸夫科技楼举行。

2007/5/27

■ 2007年5月27日

由复旦大学管理学院、香港大学经济及工商管理学院、《全球商业经典》杂志共同主办的"长三角——重返经济舞台中心"管理前沿论坛隆重召开。会议邀请了众多来自学术界和企业界的嘉宾向与会观众畅谈未来长三角地区经济发展走势。

■ 2007年5月27日

香港大学－复旦大学工商管理（国际）硕士项目2007年第二期以汽车为主题的校友沙龙活动在新天地香啡阁举行。

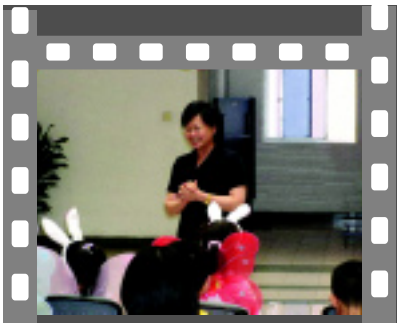
2007/5/28

■ 2007年5月28日

现代产业经济学讲座第28期在管理学院李达三楼207举行，本期讲座主题是"石油价格冲击对中国实际汇率的影响"，由美国纽约曼哈顿学院商学院经济与金融系助理教授的黄英博士主讲。

■ 2007年5月30日

现代产业经济学系列讲座第29期在管理学院史带楼303室



2007 年 6 月 1 日



2007 年 6 月 6 日



2007 年 6 月 7 日



2007 年 6 月 7 日



2007 年 6 月 8 日

2007/5/30

2007/6/01

2007/6/04

2007/6/06

2007/6/07

2007/6/08

进行。本次讲座主讲人是美国南加州大学Deng YongHeng副教授。

■ 2007 年 6 月 01 日

复旦大学－华盛顿大学EMBA 项目第六届开学典礼在光华楼袁天凡报告厅隆重举行。

■ 2007 年 6 月 01 日

现代产业经济学讲座第30期在第六教学楼112教室举行。本期讲座的主题是“会计信息和市场信息的违约破产风险模型在中国的应用”，由复旦大学管理学院财务金融系王小卒教授主讲。

■ 2007 年 6 月 01 日

复旦大学管理学院产业经济学科再次被评为国家重点学科。

■ 2007 年 6 月 04 日

管理学院荣获 2005—2006 年度学生群众体育先进集体称号。

■ 2007 年 6 月 4 日

上海华彩母子公司管控咨询集团董事白万纲先生做客聚劲论坛，做题为“世界是平的——深度全球化背景下的中国企业的母子公司管控”的演讲。

■ 2007 年 6 月 06 日

复旦大学—BI 挪威管理学院MBA 八班开学典礼于友邦堂隆重举行。62 名新学员加入了复旦大学—BI 挪威管理学院MBA 项目大家庭，开始了他们重返校园的学习生涯。

■ 2007 年 6 月 07 日

复旦大学 2007 级（春）EMBA 开学典礼在史带楼友邦堂隆重举行。

■ 2007 年 6 月 08 日

现代产业经济学讲座第31期在第六教学楼112教室举行。由复旦大学经济学院中国社会主义市场经济研究中心王永钦博士主讲。

■ 2007 年 6 月 08 日

我院第 15 期总裁高级研修班开学典礼隆重举行。

■ 2007 年 6 月 14 日



2007年6月14日

2007/6/14

我院高级经理工商管理核心课程研修班第10期学员同赴泰豪集团参观、学习，同时参与了对贫困小学的慈善捐助活动。



2007年6月15日

2007/6/15

■ 2007年6月15日

我院市场营销系韩中和老师申报的项目《加快转变外贸增长方式对策研究－我国企业品牌国际化的实证研究》和产业经济系陈杰老师申报的项目《资产价格波动对居民消费的影响效应：宏观计量分析》获得2007年国家社科基金项目立项。

■ 2007年6月15日

通用汽车中国公司总裁兼总经理甘文维先生莅临复旦大学聚劲论坛，并作了题为“A Car Every Purse and Purpose：GM’s Multi-Brand Strategy in China”的主题演讲。



2007年6月15日

2007/6/16

■ 2007年6月15日

现代产业经济学系列讲座第32期在第六教学楼112教室举行。主讲人上海财经大学经济学院李桃博士做了题为“中国的移民政策和大学失业”的精彩报告。

■ 2007年6月15日

复旦MBA “象王杯”案例大赛于圆满落幕。本次大赛是MBA项目在校企合作方面的又一新尝试，开拓了商学院与企业进行深度合作的新途径。



2007年6月16日

2007/6/18

■ 2007年6月16日

MPAcc项目招生说明会在史带楼204室举行，由财务金融系主任、MPAcc项目学术主任李若山教授为考生主讲了一场题为“企业传承与内部控制”的讲座。

■ 2007年6月16日

由复旦大学EMBA项目发起的“投资环境优化与民营经济发展”论坛在江苏通州举行。



2007年6月23日

2007/6/23

■ 2007年6月18日

在近日公布的第六届上海市决策咨询研究成果奖获奖成果的名单中，我院有四项研究成果获奖。

■ 2007年6月23日

沪港项目校友龙舟赛在上海市青浦区水上运动中心举行。

2007/6/30

■ 2007年6月30日

MBA、MPAcc联合招生咨询会在史带楼友邦堂举行。

《转型期的中国企业营销》

韩中和 复旦大学管理学院
市场营销系副教授



现代市场营销理论引人到我国企业已有二十多年的历史。西方先进营销理念的引进以及跨国公司进人中国，对我国企业的营销实践产生了深远的影响。转型期我国企业的营销实践，也碰到许多自身特有的问题，有许多东西值得总结。近年来笔者在营销领域做了点探索和研究，结合参与一些企业的营销实践以及MBA 营销教学活动的一点心得，萌生了写点关于转型期中国企业营销理论与实践的东西的想法。当笔者深人到该领域之后，却发现这是一个非常庞大而复杂的课题，无论从哪一个角度或分支展开，都有许多值得深人探讨和研究的问题。

本书选择了近年来我国企业营销实践中较为突出的若干问题进行了探讨和研究。第1 章，企业的营销战略选择，论述了公司战略与营销战略的关系，并以著名企业案例分析了企业战略对营销战略的关系和影响。第2 章，探讨了中产阶层的发展与壮大对营销的意义。我国经济体制转轨和现代化进程的推进促进中国社会阶层发生了结构性的变化。不同阶层的分化，对企业的营销管理者来说，进行新的市场细分、确定目标顾客以及企业的市场定位都带来了新的机会。在社会结构分层的变化中，中产阶层的出现与形成无疑对企业的营销有着重要的意义。针对中产阶层消费群体的营销将成为营销管理中的一个新的课题。第3 章，回顾了我国企业的技术创新和新产品开发的发展过程，介绍了模仿创新、合作创新的企业实践，分析了存在的问题，对近年来发展较快的一些企业的技术创新管理活动进行了案例分析。第4 章，探讨了价格战与低价进人市场策略。分析了近年来企业价格战发生的背景及价格战对企业发展带来的负面影响。

《现代组织行为学》

苏　勇 复旦大学管理学院
企业管理系教授



“组织行为学”是管理学科各层次、各专业研究生和本科生的一门必修课程，也是管理学理论体系中一门理论和实际结合非常紧密的课程，因此受到教师和学生的普遍重视。编写一本《组织行为学》教材是我多年的愿望。

呈现在读者面前的这本教材就是在此指导思想下努力的结果。本教材在编写过程中着重突出以下特色：

① 体例较新。每章有充满名人智慧的引言、篇首案例、当前媒体中的相关资料及复习重点等。

② 观点较新。本书整合了作者近年来在组织行为学及相关的企业文化、管理伦理等领域的研究成果，提出了一些较新的学术观点，可以说是本教材的显著特点。

③ 内容较新。本书既吸收了国内外优秀教材的相关内容，又关注当今中国企业管理中组织行为方面的许多新领域，在此基础上形成作者自己的思考和体系，使本书内容较同类教材有所区别。

此书是我与何智美博士合作的成果。何智美博士对企业组织管理等颇有研究，目前正由我指导在复旦大学工商管理博士后流动站从事博士后研究。她以学术新锐的智慧和锋芒所提出的许多观点为本书增色不少。

中国企业发展正面临激流险滩，如能乘风破浪，前景将无比灿烂。愿本书能为有志于学习和研究中国企业管理的学生和社会各界人士提供一叶扁舟，助其直挂云帆，顺利远航！

静静的蓝毗尼

岳　亮 复旦大学管理学院2004秋5班MBA，酷爱旅游，走过丝绸之路、墨脱、释迦牟尼八大圣地……现已成立一家提供体验式旅游服务的专业旅游咨询公司，为企业客户提供个性化的旅游产品：拓展旅游，文化旅游，宗教旅游，红色旅游等等。







2007年3月27日，上海乍暖还寒，可是对于尼泊尔南部的德莱平原，已经是夏日炎炎。

在加德满都城北的一个长途汽车站，每日都有发往白拉瓦的班车，行程八九个小时，票价却很便宜，只要450卢比，也就相当于四十多块人民币。

白拉瓦是尼泊尔西南边境上一个不起眼的小镇，从白拉瓦出发，你只要花上30卢比，就可乘车去往附近的一个小村子，那就是举世闻名的蓝毗尼。

观日落看花草

位于喜马拉雅山脉南麓的德莱平原，历经岁月沧桑，只剩了一片夕阳，和夕阳下寂静安详的土地。

蓝毗尼花园面积8平方公里，人烟稀少，附近的村落住着一些极端贫困的穆斯林农民，已经没有佛教居民，来这里的游客也非常稀少，只剩一些佛教的朝圣者。一望无际的稻田不禁让人误以为回到了国内某个乡间。

> 夜空的星星很淡，淡到没有光泽。黑暗中四野传来一片鬼哭狼嚎，喑喑呜呜，此起彼伏，萦绕在整个蓝毗尼上空，飘忽不定，绵延不绝，让人毛骨悚然。

蓝毗尼花园是尼泊尔的世界文化遗产之一，全称为“蓝毗尼佛祖诞生遗迹公园”。花园可自由出入，门前充满了浓郁的乡土气息，一个小集市，几家小旅馆，几家小饭馆。为了重振佛教圣地，吸引世界各地的旅游者和朝圣者，尼泊尔政府在1978年采纳了一位日本建筑师的规划，围绕佛祖出生地重修了圣园，博物馆，河道，寺庙区、在这里你可以感受到一种祥和与平静，无论在寺院的长廊上晒太阳，还是在湖边小桥上观日落看花草，你都能感受生活的美好，阳光的温暖。

宿寺庙听狼嚎

既然来了蓝毗尼，岂有不住寺庙之理！当然是投宿寺庙，可能是饥饿的缘故，花园门口走到中华寺3公里的路程竟是如此的漫长。

中华寺一如国内寺院般庄严肃穆，威武雄狮临门而立。紧闭的大门口立有一块牌子，用英文写着“入寺请脱鞋”。据说庙里的一砖一瓦皆是不远万里从国内运来的。

中华寺对面就是韩国寺。韩国寺在当地寺院中规模最大，仍在修建中。一位韩国老者在寺里负责接待工作，世界各国游客皆可免费食宿。进门右手边有一膳房，饭厅非常干净，兼作图书室，有一些书架，可惜都是韩文，有个老外坐在里面看书。我到达的时候已过了用餐时间，不过，考虑到我刚来，附近又比较荒凉，老者嘱咐厨房再做一次晚餐。

半小时后，便吃上了韩国菜。我在尼泊尔飘泊了一个月，尼泊尔饮食接近印度，全是咖喱口味，面对这诱人的泡萝卜、泡薄荷叶，有素卷心菜，咸菜汤，还有白米饭，我全然不顾这是寺庙，一阵狠吃海吃。出门时，我才注意到桌上还有两个罐子，一是熟面粉，一是白糖，上面写着“可携作干粮，请勿浪费”。客房非常宽敞，褥子直接铺在





水泥地上，有蚊帐，有卫生间，有洗澡间，比任何一间旅馆都要干净。发电机在鸣响，老者告诉我，九点后停止供电，客房备有蜡烛和蚊香，夜里千万不能外出，有豺狼。

夜空的星星很淡，淡到没有光泽。黑暗中四野传来一片鬼哭狼嚎，喑喑呜呜，此起彼伏，萦绕在整个蓝毗尼上空，飘忽不定，绵延不绝，让人毛骨悚然。

循佛音沁人心

凌晨四点，夜色宁静安详，空灵中传来清彻的佛音，如涓涓细流，沁入人心。循声而去，寺里的和尚已经开始打坐念经，音声不大，却悠远清扬，丝丝入耳。

我自抱起一个蒲团，在佛堂的角落轻轻放下，合掌而坐。佛堂里悬挂有一些中文经典，两个金发碧眼的老外也席地而坐。非常奇妙的感受，MBA 毕业之际，学位证书还在学校，而我，却在万里之外的异国他乡。家人和朋友，城市和喧嚣，那些与我曾经密切的人和事，已然不知何处，而我身边的这些异国僧侣，见到的我，也只是一个虔诚的朝圣者。此刻，我还是我吗？

冥想走过的路

信步在韩国寺院后的林间草地，人和树都贴着淡黄的地平线，花儿挂在枝头，晨曦的雾气穿透出轻盈的阳光，鸟儿的叫声莺莺啼啼，据说这块土地上有 200 多种鸟类，远远有一群鹿，警觉地打量着我。

对于来到蓝毗尼花园的朝圣者，最值得游览有两大区域，一是东面寺庙区，中华寺、韩国寺、日本寺、台湾寺、越南寺、泰国寺、缅甸寺、德国寺……近三十多个国家的佛教组织，在这片荒芜的土地上建起了各具特色风格迥异的寺院建筑；另一处则是意义深远的中央圣园，佛祖就诞生在这里。

公元前 623 年的 5 月 5 日，临盆的摩耶夫人经过这片娑罗树园，娑罗树又称无忧树，当时正是花满枝头，树旁的池塘里芳香扑面，释迦牟尼就在树下降生。

眼前的这颗菩提树，枝条垂向地面，树干盘旋而上，树冠亭亭盖盖，经幡连着树干，红白蓝黄绿，五色经幡密密缠绕，铺天盖地，蔚为壮观。树干之间形成天然的浅树洞，里面供奉着鲜花和佛像，点点荧烛在树洞里闪耀。朝圣者对着树干空隙处顶礼膜拜。菩提树牵连的经幡覆盖了一大片砖石遗迹，这些残留的遗迹静静地述说着历史的沧桑。十四世纪，穆斯林的入侵毁掉了这里所有的建筑和宗教，而此后几百年来蚊虫疟疾的蔓延，净土渐趋荒芜，只剩了一片砖石残迹。

1857 年，印度爆发了著名的独立战争，英国人在沙哈王朝帮助下，平息了这次起义，为了表示感谢，把这块喜马拉雅山脉南麓不起眼的小地方送给了尼泊尔。不管是英国人还是当时的印度殖民政府，若知道这块不起眼的荒地深远的意义，他们无论如何也不会拱手转让他人。

1895 年，考古学家和历史学家们，聚集在尼泊尔南部的边境小镇上，他们即将宣布一个轰动世界的考古发现：根据中国古代大旅行家玄奘《大唐西域记》中的记载，以及尼泊尔考古局的发掘，佛祖释迦牟尼的出生地蓝毗尼，坐落的德莱河畔中央有一圆柱，这根圆形石柱就是孔雀王朝阿育王在蓝毗尼朝圣时所立的“尼加里瓦”石柱。

我静静坐在菩提树下，冥想，走过的路，阳光穿透菩提树叶的缝隙洒在我的脸上。



复旦大学 管理学院

复旦大学MBA项目

青年精英 未来领袖

复旦大学EMBA项目

将帅之才 致胜之道

复旦大学管理学院

地址：上海市国顺路670号 电话：021-55664888 021-55664800(EMBA直线) 网址：www.fdms.fudan.edu.cn