时间：7月18日
地点：2007复旦管理学国际论坛
演讲嘉宾：国家自然科学基金会管理科学部主任、中国工程院院士郭重庆

中国企业十年盘点

这是一个最好的时代，也是最坏的时代。由于管理层透明的政策取向，居民知情权的被尊重，即使处于逆境中民族的自信心也增强。这也可以诠释中国为什么始终处于崩溃的边缘而没有崩溃的原因。

文／吴兴宇 整理　图／陈冬涛

各位先生、女士早上好。今天复旦管理论坛的主题是管理，我想起1997年我曾经写过一篇文章，叫中国企业缺少什么。十年过去了，我翻出来一看，中国企业这十年取得了很大的进步。

中国经济过去十年是天翻地覆的十年，惊心动魄的十年，不可忽视的十年，其中悲观情绪和乐观情绪抵消着，改革与非改革，市场化与非市场化的争论明朗化。

中国经济过去十年是天翻地覆的十年，惊心动魄的十年，不可忽视的十年，其中悲观情绪和乐观情绪抵消着，改革与非改革，市场化与非市场化的争论明朗化。

乐观的预期倒是出自1997年那份很有影响的世界银行的报告——《2020年的中国》。那份报告当中世界银行指出今后二十年将是中国产生剧烈变化的时期，中国很可能在将近1/4的时间里完成像拉丁美洲这样的地区用了65年、OECD用了80年才完成的经济转型；到2020年中国可能是世界第二大进口国和出口国，居民购买力会超过整个欧洲；在世界的金融市场上，作为资本的提供者和使用者，中国可以和大多数工业国家竞争。

这正应了狄更斯《双城记》中那句话，这是一个最好的时代，也是最坏的时代。由于管理层透明的政策取向，居民知情权的被尊重，即使处于逆境中民族的自信心也增强。这也可以诠释中国为什么始终处于崩溃的边缘而没有崩溃的原因。

我们做一个十年的回顾，十前年宏观经济的本底是这样：脆弱的银行体系，低迷的资本市场。脆弱的金融体系，巨大的银行不良资产在剥离了1.4万亿元之后，2002年十大商业银行不良贷款率仍然高达23.6%，不良资产余额仍高达2750亿美元，其不良资产率大大超过巴塞尔协议的规定。脆弱的银行体系好似悬在中国经济头上的一把利剑，威胁经济安全。由于体制、财务和历史包袱的拖累，1997年中国企业处于改革开放以来经营最困难的时期：国企占了超过全国总资产的2/3，工业贷款的2/3，但产出不超过全部产出的1/3，近半数的生产能力放空，资产存量大量闲置，投资回报率低于融资成本。

中国社会公众和学界对资本市场是否创造财富存在歧议，认为财富只不过是在投资者之间进行分配与再分配，无助于社会财富的增加。

中国经济改革的成功在于不是从增强经济开始，而是从增强非国有经



济着手。这是1955年到2005年的对比表，红线就是中国，1995年1997年处在最低点。低迷的资本市场，中国社会公众和学界对资本市场是否创造财富存在歧议，认为财富只不过是在投资者之间进行分配与再分配，无助于社会财富的增加。对于资本市场的模式，陈志武指出，中国人的钱只是过去生产的积累，而美国人的钱则是积累加未来价值的贴现。比尔盖茨500亿美元的身价大部分并不是实体价值，而是其未来价值的贴现。资源、或者要素只有资本化以后方可变成财富。一个与中国经济强劲发展不匹配的资本市场，2003年资本市场直接融资比例仅仅3%左右，融资功能的弱化成为中国经济发展的软肋。2007年股市强劲发力之后，两个资本市场的市值也仅为GDP的0.8倍，美国是1.56倍；债市仅为GDP的0.01倍，美国是2.1倍；按揭权为GDP的0.11倍，美国为0.9倍。中国金融市场大有发展空间。

天翻地覆的十年，中国可能要提前圆1997年世行《2020年的中国》的美梦。从以下的表可以看出，GDP1997年只有七万多，到去年是二十多万；钢材从1997年的1.08万吨到2006年的4.7万吨；发电设备装机容量从2.5亿千瓦到2006年的6.22亿千瓦，新增1亿千瓦；规模以上工业企业利润1997年负1341亿，去年工业企业利润总额是1800亿；财政收入在1997年只有8650亿，去年37000亿；全社会消费的零售总额在1997年只有两万多亿，今年到了7.64万亿，瑞士信贷估计2015年中国将成为世界第二消费大国；进出口总额从3251亿到17607亿，世界第三位，顺差1997年400亿，去年1700亿；老百姓存款余额1997年只有4600亿，去年达到16万亿；R&D的投入从300多亿到了接近3000亿，这个数字绝对不是小数字，虽然我们占GDP的百分

比很低，但是差不多接近于韩国的两倍，这在于我们投入的效益比他们高。

银监会主席今年4月份在香港一次演讲的题目就是银行业的变化天翻地覆。经过痛苦的不良资产剥离，注资、吸收国际战略投资者，改制、上市，很多人认定将断送中国经济前途命运的中国银行业最近五年发生了重大变化，凤凰涅盘，工行、中行、建行市分别已成为世界上市银行市值排行前十位的第二、六、七位。2006年各个银行的经营状况今非昔比，这里面最抢眼的是不良贷款，我们基本控制在3%–4%，特别是不良贷款的拨备基本上到了70、80、90，资本的充足率基本上可以满足巴塞尔协议的8%以上。去年以来围绕着中国企业投资回报率发生了一场争议，中国工业企业净资产回报率税前为15%，但美国新桥投资的单伟建并不认同，北大、清华的研究报告认为中国工业企业税后资本回报率为10%，已经赶超发达国家。

过去的十年是最值得回顾的十年，最乐观的预测也没有预测到今天中国欣欣向荣的局面，更不要说悲观地预言中国即将崩溃，低估了中国人应对和学习的能力。

中国企业的国际竞争力在逐步提高，INS市场研究公司调查显示，中国大陆的中小企业竞争力居亚洲第一位，中小企业竞争力来自于物竞天择的生存法则，处在没有获得优先或者公平的金融、信息和服务生存环境下造就了最强的生命力。一批优秀的中国本土企业在崛起，比如华为，一个十分低调、忧患、视客户为其生存唯一理由价值观的企业，任正非的拉宾式土地换和平，把握住了博弈的竞争与合作平衡，2006年营业收入656亿元，海外业务突破65%。联想，一个中国企业国际化的开拓者。中国平安，经过近40年的打拼，一个市值3600亿，A股发行价最高的金融股，并成为有史以来全球IPO最大的保险公司。蒙牛，一家创业不到八年历史的乳业企业，2006年一举成为销售额超百亿的乳业巨头。我们一向认为创新性强的初创企业不善于管理，而蒙牛恰似是一个相反的案例，执行力很强。

过去的十年是最值得回顾的十年，最乐观的预测也没有预测到今天中国欣欣向荣的局面，更不要说悲观地预言中国即将崩溃，低估了中国人应对和学习的能力。有人说中国经济能成功走出1997年的亚洲金融动荡、2006年入世过渡期的风险，中国经济的政策走向是亲市场不是亲企业。尽管有对国企的父爱，但这个政策保存了竞争这个最重要的市场基因。

中国国企能走多远是被普遍关注的问题，当前中国经济的强势是阶段性的、周期性的，不能期望经济持续走强。

中国与世界的关系处在非常敏感的时期，应对得当我们有可能比较顺利地成为全球性大国，中国改革的一项重要工作是培养国民健全的大国心态。

今后十年中国经济发展中必须把握的几个度。

第一是民族主义情绪的泛化。并购已经成为企业做大的主要途径，世界FDI的十之八、九都用于并购，绿地投资日益减小，因此并购就成为我国吸收外资的一个必然选择。权衡利弊只能从国家整体战略出发，按既定的鼓励竞争，实现开放型经济的政策处理。把开放视为中国经济发展最大风险，是与市场相悖的。从15世纪开始中国选择了内向，实施海禁，离开世界，衰落从此开始。过去20年中国选择了开放，改变了自己也改变了世界。民族主义是双刃剑，在民族危机的情况下会起到革命、进步和凝聚的作用。但在民族处于上升期，民族主义走向狭隘、泛化，必然走向反面。中国与世界的关系处在非常敏感的时期，应对得当我们有可能比较顺利地成为全球性大国，中国改革的一项重要工作是培养国民健全的大国心态。

第二是再国有化的担忧。十六大曾做出加速中国企业民营化进程的决定，随着宏观经济的强劲走势，这个民营化进程趋缓，甚至出现再国有化趋势。央企大举多元化的扩张，中国在竞争性领域微观经济结构仍然偏国有，这并不是一种要素资源有效配置的选择。中国国企能走多远是被普遍关注的问题，当前中国经济的强势是阶段性的、周期性的，不能期望经济

持续走强。

第三是高调的唯技术论的困惑。尽管中国技术创新能力不强，但对技术的崇拜很痴迷，认为有了创新就有了一切。更高的研发能够转化为竞争优势的流行观点，目前相当盛行，从企业层面甚至延伸到国家层面，但是很难被证明。因此产生一个悖论，种瓜不一定得瓜：罗孚的破产，克莱斯勒的被重组，以及通用、福特始终游走在破产的边缘，不能说他们没有自主创新能力和一个自主品牌，管理、财务更加重要。两份都是来自瑞士的国家竞争力排行榜，一个是中国排在12位，一个是排在49位，一个重实际数据，一个重技术分析。复旦的张军对此做了一个揭秘，他认为中国产业竞争力的确存在法制、诚信、企业家精神、创新能力的不足，中国当前有竞争力的企业及技术、品牌缺乏。中国缺乏创新力，但具备资本、技术的吸引力，全球化的资本及技术与本土化比较优势的结合呈现出口竞争力强，但能否持续，具有不确定性风险。在全球化的趋势下，一国的竞争力取决于其整合国际化资源的能力。

从中国经济的长远发展来看，主导力量还是企业家。在中国发展新的历史时期，企业家才是真正的英雄。

第四是服务业的跛脚。中国和印度谁主本世纪沉浮是当前的一个热点。两国各有所长，问题不在于当前两者处于何种位置，而在于我们的邻居未来将处于什么位置。摩根斯坦利有个客观的分析，印度想发展制造业，但FDI少，储蓄低，基础设施差。中国想发展服务业，但缺乏服务理念，不得要领，对理解服务文化的真谛仍然不得其门而入。迫于资源和环境的压力，中国该改变经济增长方式，官员、企业家、学界得变换一下思维，服务业也是一条路。

第五是企业商业伦理的缺失。一些伦理的缺失和行政执法的不作为，中国商业环境令消费者堪忧，也令中国出口商品贸易摩擦上升，企业的社会责任已经成为中国企业能否继续前行的槛，不能不引起社会的关注。

第六是谁缔造了今天的繁荣。不可否认在经济发展初期一个强势政府的必要性，印度的软肋也在于其奢侈的民主和低的行政效率，但中国行政权力的过渡泛滥也必将导致权力寻租和资源配置的低效。从中国经济的长远发展来看，主导力量还是企业家。在中国发展新的历史时期，企业家才是真正的英雄，他们是中国经济崛起的操守，自下而上地改变这个社会。中国在经历了百年屈辱的历史后，国家急切地发展，中国需要聚集财富以改善人民的生活，中国呼喊企业家，特别是领袖型的企业家，将资源、知识、劳力、资本，无论是国内的还是国际的，转化成自己的财富，这就是中国企业家的历史使命。

第七是世界级企业的难产。中国内地进入世界500强排名的企业从97年3个增加到今年的22个，这是一个可喜的变化。进入世界500强的内地企业没有一家是在竞争环境中诞生的，垄断不是市场化公平化的制度安排。世界级企业的标志到底是什么？兰德公司经过对世界500强企业20年的追踪发现了世界500强企业的共同点，不在于追求利润为目标，而是人的价值高于物的价值，共同的价值高于个人的价值，用户的价值高于公司的价值，企业的利益、社会利益、长远利益一体化，这才是世界级企业。企业的竞争实际上是企业文化的竞争，没有卓越的企业价值观、企业家精神和企业哲学信仰，再高明的企业经营战略都无法实现。很可惜，中国这个巨大的市场，改革开放的环境并未造就出几个能驾驭市场，给消费者创造价值，有社会责任感，并且有创造力的世界级企业。中国需要世界级大企业，像GE、微软、IBM、三星、西门子这样的企业，他们是一国的骄傲，是产业的领袖。在全球化趋势下，一个企业的竞争能力不仅取决于其内生的资源，同时取决于其整合社会化和国际化资源的能力。

中国正在挑战世界物质成果分配的规则，因此如果中国的这场试验失败了，全球化也将同归于尽。

中国企业路上何方？社会学家卡斯特的一句话，中国正经历一场巨大的政治、经济和社会结构的转型，一方面是经济的迅速增长，另外一方面发生着最大规模人口被边缘化，内地区域被边缘化。中国是全球化进程中前所未有的试验厂。中国正在挑战世界物质成果分配的规则，因此如果中国的这场试验失败了，全球化也将同归于尽。20世纪以来伟大的技术变革是生产力要素得到了重大突破，世界经济格局发生很大变化，资源在全球范围内优化配置。但人们在这一巨大的转型面前不知如何应对，无论工业发展国家还是发展中国家心里似乎都不平衡。未来国际经济分工格局的改变取决于发展中国家内生创新和服务能力的提高以及工业发达国家高投入、高增值的研发能力和持续能力。世界是平的，世界的竞技平台已被夷为平地。不确定性因素在增加，因此归根结底是利益格局的调整，一切都有可能发生。但相信中国企业应对挑战和调整自己的能力，未来还是有一个很好的预期，谢谢大家。



时间：7 月 18 日
地点：2007 复旦管理学国际论坛
演讲嘉宾：复旦大学校董、香港瑞安集团董事长罗康瑞

罗康瑞：十年后的上海

文／王茹辛 编写　图／陈冬涛

我今天准备和大家说说我的梦话。现在我主要的工作就是做梦，为什么这么说？因为我的工作是做房地产的整体规划，做整体规划要看得长远。我今天准备和大家说说，我自己怎么看 10 年后的上海，我自己到那个时间会怎样去工作和生活。

上海香港双城记

10 年后，上海的经济情况怎样呢？我相信到那时，我们的第三产业会大幅度增加，目前 51% 的比例是不合理的。2020 年我们要发展成为一个国际金融经济航运贸易中心，第三产业应该达到 80% 以上，那怎么走上去呢？今天我们说要为周边的长三角城市或者是长江流域的城市服务，为全国服务，但是我们每天都和他们在竞争，怎么去服务呢？

对上海的未来而言，金融是最重要的。因为金融中心如果真的是在上海，我们的整个发展就会比较容易，但这个也需要北京愿意把这个权放下来，要不你只是说上海要发展成为一个国际金融中心，哪里是金融中心？基本全是去做自己要做的事。但我相信北京最终还是会看清楚的，因为市场会决定的。10 年后市场会更开放，金融业、银行，大家可以到这边运作得更容易、更方便。我相信我会变得很忙，除

了自己的业务之外，每天会应付很多国外的朋友。他们到上海来，其实是要听听我怎样看国家的经济发展，或者是上海的发展。为什么？因为到那时，我相信世界500强的企业，没有一家不是有很大的投资或者贸易是跟我国进行的。他们每样东西都需要在中国占很大的份额，否则无法站得住脚。今天我自己的公司和一家做水泥的，最大的企业，他们也一定要到中国大陆来，为什么？要是在中国大陆不占有一个大的份额，我们无法维持世界第一的位置，其他的企业也是一样的。所以我相信，到了那个时候，到上海来的客人会越来越多，去年是610万外面的客人，到那个时候超过1000万一点都不出奇。

今年是香港回归10周年，10年后的上海与回归20年后的香港应当进行怎样的合作，这对于两地的发展至关重要。有人担心上海的飞速进步会对香港造成极大的冲击，其实我自己还是看好香港的，因为一国两制是一个很大的优势。但是香港不应该只认为我们是珠三角的龙头，只是珠三角，香港是无法发展的。我们一国两制，最重要的是能够服务全国、服务全世界。香港的学生现在都知道背靠祖国、面向世界，这是最好的一个策略。但是到底有没有这样的眼光需要自己培养。我相信香港还是有优势的，但是我们香港一定不能自满，过去特别是80年代，还太年轻的时候，港人治港，为了保持香港的信心，不断地宣传说香港是多么好、多么能干、多么厉害，比内地好多了，但你看今天我们的差距是很小的。当然香港目前还是走得前一点、快一点，但是这个空间越来越小了。更重要的是我们要维持我们现在的优势。现在香港的优势大家都很清楚了，港币自由兑换，我们的法律和制度在国际上比较容易被接受。10年后我自己也相信，可以和大陆的律师做一些联盟，在大陆合作，这完全是可能的。到那时候，人民币肯定自由兑换了，那香港的优势在什么地方？我看香港应该做好充分准备。因为今天香港还是自身比内地发达很多，有很多买卖或者概念是在香港出来的，而10年后的上海是可以担当这样的角色的。我们国家这么大，有两个经济中心、两个金融中心，大家有一点分工，但肯定是有竞争的，到时候你就可以决定留在香港还是留在上海。我相信作为年轻人，在上海的机会会多很多，香港的竞争已经很厉害了，但还是有机会，主要还是看你自己愿意做什么事。

股市在调整中前行

我非常相信，到那个时候上海股票市场可能已经是世界第二位，今天是13万亿，香港是17万亿，我看到我们两个城市的股票市场，将来会越来越密切地合作。

现在我们有三家上市公司，我相信他们都会在上海挂牌上市，但是股票市场是否会一帆风顺地发展下去或者是指数不断地增长？我相信这几年可能会有一个股灾。比如说一家公司的市盈率高到100多的时候，负荷率是无法支持的。好像在70年代的时候，香港有很大的股灾，指数1500点跌到150点。也许股灾不会在短期内到来，目前来说我们还不能太过得意，偏高20多倍，这是不太正常的，但是今后的运营增长很高，20多倍还是可以维持的。我看到，有很多新进投资对股票一点都不通、不明白，这个就危险了。当每个人都在谈股票的时候就是你该卖股票的时候。

股灾之后机会一定很多。尤其是对整个国家的经济我是很有信心的。我相信到时候上海的市场或者有一些诚信的问题，帐务的问题，可能会引发股票大的调整。但是我自己还是充满信心，我相信这个调整是好事，越早来越好，到那个时间，可能我们会邀请、聘请一些过去的专家来为我们做这个市场监管的事，让市场更健康地发展。现在最主要的问题是没有出路，钱很多，但是没有地方去。房地产要宏观调控，股票市场又不太健康，钱放到哪里去？所以我觉得最好还是鼓励年轻的朋友自己去创业，机会是很多很多的，什么行业都可以做，都是刚刚起步。

对于我而言，刚开始创业的时候，我父亲只借给我10万港币，我开了一家建筑承包公司，我父亲承包给我一个项目，就是这样起家的。我第一天开始做建筑，就下决心一定不做这个行业，因为我不喜欢这个工作。但是为了生存，我不能也不敢和我父亲说，只有咬紧牙关做好这个业务，将来再去赚钱。我赚到一点钱就开始去做建筑材料，投资一点钱在我父亲的房地产项目，这样开始我自己的事业。但直到今天，我们在香港还是有一个很成功的建筑业务，因为我自己不愿意做，我那个时候就开始培养我的人才，甚至让我的同事们去管理。如果你要创业，一定要充分了解自己，到底你的强项是什么，你喜欢做什么，你愿意做什么，还有你自己最大的投资是什么原因，是为了赚钱？为了有成就感？还是为社会服务、做贡献？你自己应该先有一个答案。很多年轻朋友不太了解自己，这是肯定的，这需要一个过程。你越了解自己，做事情越容易。

房地产光明的未来

1996年的时候，卢湾区政府就来找我，他们说有一大块好的石库门房子，是否可以请您出一个主意到底这

个地块如何规划、设计。那时候大家可能还记得，1996年是我们房地产的一个低潮，在90年代初期的时候，我们的通涨是27%到30%，当时卢湾区政府肯定是找过其他比我们大很多的香港公司去问过，但大家都不感兴趣，因为他们都不看好上海，如何来为你做规划？但当时我一看新天地的位置，大家知道，房地产最重要的是地点、地点、地点，那么好的地点，只要经济做上去，肯定是好的。所以我就自己主动请了SOM，也就是美国一家非常出名的城市规划师来做一整片52公顷的规划。做好之后，送去给区政府、市政府一看，大家都很高兴、很满意，就邀请我和他们一起合作。

但是做新天地也有另外一个故事，一般的开发商，他们要是动工那么大的地块，尤其是在市场不好的时候，肯定是先做住宅。但是在1997年，我下了一个很大的决定，那个时候我就在想，2001年上海有两个很重要的日子，一个是APEC会议，10月份开；还有一个是建党八十周年，而一大会址就在新天地，周边的房子很多都要保留，不能建高三层的，所以当时我就想，要是我们可以将这些老房子保留下来，应该是蛮吸引人的。因为我自己每到一个地方旅游，最喜欢看的不是风景，而是喜欢去看这些老房子。我觉得看这些老房子，它会告诉你很多有关这个地方过去的历史、文化、经济、社会的状态。上海在改革开放以后，这些石库门房子都拆掉了，要是我们可以把它保留下来，应该是一个非常吸引人的地方。当然你要是只是保留这个石库门房子，那人家会不会来看呢？尤其是石库门房子又不怎么漂亮，这些里弄真的是太窄了。我就想，要是我们可以把石库门的外形保护、内部全部翻新，带进最好的现代配套设施，那应该是很吸引人的。我就用这个理念来设计，但是有很多朋友都不明白我要做什么，所以他们都叫我疯子。包括我去银行贷款，当时正好因为亚洲金融风暴的冲击，银行不愿意贷款，我自己拿钱先做吧。新天地的故事就是这样的。

现在有很多人问我如何看待上海的房价，我是非常看好的，不然我不会投资那么多。我最高档的住宅在新天地旁边的翠湖天地御园，现在是卖到8万元一平米，10年后是多少？卖20万都不出奇。大家可以将上海和香港、伦敦、纽约比较一下，房价的差距还是很大的。就说香港吧，香港在山顶或者在南区，那些最好的房子是卖到30多万一平米的，在纽约第五街，这些也是3000、4000美金一平方尺，不是一平米。在东京，最近回升了一些，但是价格比较高峰的时候还是有一些差距，为什么？16年都没有好好的增长，经济不增长，房价无法上去的。

为什么我这么看好房地产？主要是我们的经济增长还是很强的，还有一点，刚才我说的价格差距，将来会追上去的，今天的世界经济是没有分界线的，当然我们宏观调控不给外资来买我们的房子，我觉得这个竞争肯定是乱来的。人家来拿钱买我们的东西怕什么？又不能拿走。还有外面的资金，去年才百分之一点多买我们的楼房，对我们的影响有限。外国的企业来买我们的房子，我们怕什么？我还是比较看好房地产，它和其它的业务是不一样的，拿不走，也不能替代。市中心这些核心地段，现在基本上没有新的土地供应，将来房价一定会更高。我也相信，到时候我们会建很多廉租房，中央的宏观调控不会一刀切，因为控制不了的。所以大家要是买房子，还是要尽快。

大家到了上海，除了做生意，我们有很多好的地方去给他们吃饭、休闲、游玩，到那个时候，我相信长三角的交通是非常便利的，基本上花一两个小时，每个城市都可以到，就像现在和杭州建的高速铁路，很可惜这个磁悬浮不做了，但是高速45分钟还是可以做到。45分钟，杭州的环境那么好，在那边有一个房子，早上坐火车来上海上班，我相信将来有很多人会这么做，这在国外是很普遍的。将来，上海常驻的外国人有多少？应该起码有20万外国人在上海常驻。到上海来念书的，今天是4.45万学生，到那个时候，我相信起码增长一倍以上。复旦的商学院就应该抓住这个机遇，全世界都要学习有关中国的经济和管理，我们商学院可以在这边促进活动，我们也可以变成世界上排名很高的商学院。这些优势是哈佛、斯坦福无法和我们竞争的，我相信到那个时候，10万个外面的学生在我们这里念书，一点都不出奇。我们现在就应该开始去计划、去部署。学生到我们这边念书是最好的推广，为什么美国经济和它的政治那么强？因为很多人到国外去念书，念书是他们最好的大使。为什么我们不给多一些外面的人到我们这边念书？作为第三世界国家，我们发展得这么好，我相信西方国家会很感兴趣向我们学习，我们应该做好准备。这对未来世界的发展、对世界经济的发展有很大的贡献，有很大的推动力。

在大上海有100万台湾同胞，三通之后这个数字将更大，很多台湾朋友喜欢上海人，我觉得我们也应该准备好，台湾的朋友、同胞到了上海，到我们这边来投资，将来统一大业还有什么问题呢？所以我们现在做好准备来推动事情，以后就比较好做了，我今天说的这些梦话都是可以实现的。



时间：8月15日
地点：复旦大学复奥体育产业中心成功体育赞助策略峰会
演讲嘉宾：西门子中国副总裁史明佳

致胜营销全攻略

文／王茹辛 整理

今天我想讲的是超越赛事的赞助。一般来说这种体育赛事的赞助总会带来收入上的增加、品牌效应的打造，同时涉及到沟通计划、市场计划、营销计划和投资类计划。我想讲几个关键点，只有做到这几点才能实现自己的目标，才是有效的市场营销和有效的赞助。

理解市场 迎接挑战

任何一个公司都有自己的历史，西门子的历史已经有160年了，它在成立之后不久已经开始国际化的运作，继而来到中国。我们在医疗卫生、工业和其他电子产业方面都有非常悠久的历史。我觉得了解一个公司的背景和宗旨才能更好地进行沟通。要保证自己赞助的成功，首先要有这样的投资，同时要理解你的市场。

我们可以有不同的选择方案，但必须要找寻哪个方面是核心点和基本的出发点。只有抓住核心才能有的放矢。

理解市场、并且找到强有力的合作伙伴。我们理解现在市场上有两个大的趋势，一个是城镇化的建成，另一个是人口年龄组成的变化。我们的定位是非常好的，可以迎接这两个趋势带来的挑战。

第一个是城市化的进程，这意味着什么呢？大的城市是指超过了一千万人口的大城市，现在有2.8亿人口生活在这样的大城市中。生活在城市中的人口比生活在农村的人口多，到2015年时应该有3.5亿人口生活在人口超过一千万的大城市，这会给环境、体育带来变化，同时也是对基础设施

的巨大挑战。如果要有比较成功的赛事的话，就要有强有力的基础设施。

第二是人口年龄的变化，也就是老龄化，由于全球人口平均年龄和寿命都在增加，我们看到600万到800万在2015年将会成为老龄化的人口，这对于医疗卫生又是一个极大的挑战。

再深入地看一下，有六个领域将会受到影响。下面看一下在这些领域中我们能够做什么来迎接挑战。

首先看医疗卫生方面。超出80岁以上的人口占总人口的百分比在增加，这就意味医疗卫生的成本也在增加。同时我们也把IT系统引入到医院里面，这样可以降低医院的物流成本。西门子要做到的就是进一步加强创新。

第二个挑战涉及到整个工业。现在有越来越多对于石油的消耗，到2030年原油的消耗将会增加1.8%，全球的人口也在不断地增加，他们就需要更多的产品、能源，还有来自于工业产品的支持。所以我们要有更加快速的解决方式，比如说汽车生产的速度要更快，生产酸奶的速度也同样要快，这里就有一个工业自动化的挑战。还有原油、天然气行业的改善和提高效率，才能提供必要的能源。

第三个方面是水。全球11亿人口没有得到安全的饮用水，26亿人口没有比较安全有效的废水处理系统，并且每年有很多儿童由于这两个方面的缺乏而死去。所以西门子要提供更加好的安全饮用水系统以及废水处理系统。

另一个领域也是相当重要的，能源和电力。在未来25年中将会有40%以上的能源需求增加，二氧化碳的排放也会带来气候的变化。所以在这个方面应该有关于生物智能和其它可再生能源的技术，减少二氧化碳的排放，同时要提高能源的使用效率。

下一个领域是移动性，流动性和机场的传承能力是比较重要的。到2010年，乘客的飞行旅程量比起1995年将会翻一番。美国大概有35亿小时出现了交通拥堵的情况，所以要有比较高效的轨道交通系统，以解决城市内部交通拥堵的问题。

在过去的26年里我们还关注了更多的安全问题，包括监控市场、监控录像方面。在许多重要场所我们都装了监控摄像头，所以在智能化的监控方面也做出了卓越的贡献。

收集信息 拓展渠道

我们在跟别人交流时必须要了解对方足够的情况，也就是说必须要找寻相关的、可利用的途径，尽最大能力了解对方的情况，了解他们的性质和特点，这样才能进行更加有效的沟通，才能为客户提供个性化的服务，使他们的竞争力能够大大增强，这是我们的着力点和出发点所在。我们可以有不同的选择方案，比如说可以有一系列各种各样的方法，可能是客户忠诚度或者是产品进程、流程图等各个方面，必须要找寻哪个方面是核心点和基本的出发点。只有抓住核心才能有的放矢。

我们需要了解自己的公司。西门子是一家德国公司，德国公司有怎样的特点呢？德国公司的工作习惯或者是企业文化有什么不一样的，这是我们需要注意的。还包括要了解公司的文化价值、价值取向，这可能会对公司的行为方式产生一定的影响。同时我们也必须要有激情，这样才能以最大的热情投入到工作中，全身心地投入才能把工作做得更好。在公司良好的氛围下工作能够使我们心情愉快，工作起来的效率也会更高。

我们也要走出国门、走向世界，这是需要注意的一点。现在全球化进程已经大大加快了，我们要了解对方的情况、定位是什么、对方着力点是什么，我们要综合考虑才能为客户提供切实的解决方案。我们还必须要找寻到相关的目标群体，我们可以通过各种各样的途径来了解，比如说通过第三方或者是中介媒体来了解。跟报纸、杂志、排行榜、机场、网络媒体等等进行合作，通过媒体的宣传造势来扩大我们的影响力。当然有几个重点城市是一个巡回的情况，如北京、上海、广州等等，这些地方经济发展水平非常高，通过这些地区可以将我们的产品定位更加明朗化，使得绝大多数人能够知道西门子。我们在基础设施方面也做过不少努力，比如说在机场的行李手推车以及玻璃墙上都会有一些贴纸，上面有西门子的Logo。这也是一个非常好的媒体方式。除此之外，网上营销也是非常好的营销模式渠道。

我们还必须要看一看各种信息的来源，对信息来源必须要有鉴别力。这个世界都是由疑问组成的，只有敢于发问、敢于质问社会才会发展、人类才能进步，这跟公司做生意是一样的。做大做强是公司的根本利益点所在，我们要敢于发问、要问十万个为什么，比如说火车怎么跑得更快、磁悬浮列车的磁场怎样能够发挥最大的能量，将这个磁场作为火车动力等等一系列科普问题都需要我们发挥最大的想象力。西门子也正是因为敢于发问、敢于质疑这个世界才使生意做得越来越大。世界充满奇迹、充满疑问，要用奇迹来推动世界的发展，用疑问来创造奇迹的发生。

我们非常注重以上这几个方面的协调发展，西门子不仅仅注重人文关怀，还注重对人们健康的需求、对环境的保护。西门子是一个非常有关怀的公司，并且服务方案是考虑非常全面的，它是一个综合性的架构。

准确定位 扩大影响

接下来是我们非常关心的一个问



题，如何进行有效的赞助策略。将赞助策略跟我们的公司目标结合起来，这样可以很好地利用赞助策略来获得我们应有的回报。当然我们是一个技术型的公司，是以技术为导向的公司，必须要将我们的技术优势发挥出来。在寻找战略对象时要看一看是否能够跟技术结合起来，发挥我们的长处。

看一看我们有哪些权利和评分标准是非常重要的，包括官方的指定单位、享有的权利等等，还包括有独家的专业保护、专门保护等等特权，还有可以发行VIP，可以比较早地订票，在接待处会有非常细心的照料、特别的接待，独家的对媒体的访问权、研究等等。一些VIP可以享受到我们的独家特权、独家贵宾权，对他们必须要悉心照料，甚至是停车场都要考虑到；要让他们能够感受到来自西门子公司贴切、更加深入人心的照顾。可以把他们的名字跟我们的Logo放在一起，来扩大我们的影响力。我们赞助他们产品的生产，让他们产品上贴上西门子的Logo。另外，也可以通过一些记者招待会、新闻发布会来扩大我们的影响力。这是我们的权力，所以我们要为自己据理力争。

这个世界都是由疑问组成的，只有敢于发问、敢于质问社会才会发展、人类才能进步，这跟公司做生意是一样的。

我们一直都是基础设施和医疗设备方面的合作伙伴，这个市场很适合我们做。不管你赞助什么，一定要确保这是切合你们公司的身份和特点的。我们也在不断地调整广告策略，还有医疗方面的问题，以及其他的宣传话语、宣传短片。在医疗设备宣传过程中借助更多积极信息的广告宣传。可以在整个沟通计划中偶尔出现、融合一些广告的宣传，目的就是要保证千万人的安全和舒适。

还有一个领域是关于运动的，我喜欢足球，我经常带着我的儿子去看足球赛。我曾经在北京看过足球赛，第二次我又来到北京看足球赛的时候发现有一些变化。在第二场足球比赛上西门子是作为赞助商出现的，之前邀请了一些知名的球星过来做一个访谈，但他们可能根本就不会来，因为名人身价太高了。我们一直等，坐在那里非常紧张。后来我们看到有四位知名的球星来到这个舞台上，我们就跟他们进行访谈，问他们在中国球赛的感觉怎么样。真的很幸运，我没有预计到这么大牌的明星可以这么活跃地参与我们的活动。当时氛围很好，球星也允许我们跟他们一起拍照。

最后一步是要衡量、测量你的表现。不管你做些什么，至少要一年评估一次，我们有第三方的合作伙伴来进行这样的衡量。把最开始制定的KPI拿过来，假如说我想使得今年品牌增加3%，看一看是否能够达到这个目标。在这个地方不要做得害羞、畏首畏尾，如果出现了没有实现目标的情况就要勇于承认，做出适当的调整。一般来说都是需要调整的，所以对自己要诚实一些。

时间：7月19日
地点：2007复旦管理学国际论坛
演讲嘉宾：香港大学营销学讲座教授谢贵枝

成功营销之五大法宝

我们讲品牌、讲创新、讲渠道、讲销售队伍，其实这些都是“果”不是“因”，我们要了解一个公司，品牌也好、产品也好，我们要关心的不是外面的东西，而是背后产生这些东西的因素。



文／王茹辛 编写　图／陈冬涛

在现在的营销当中出现一个很大的误点：我们还是在用一个非常旧的规范来看东西。营销学在中国很流行、影响力很大，但是美国的营销学比我们讲得更新更快。于是我就想到另外一个问题，应当从另外一个眼光来看，从一个管理模型来看。麦当劳、迪士尼、索尼、IBM，他们是好的公司，曾经是好的公司，但现在呢？为什么会变成这样？这些公司的背后是什么？我们讲品牌、讲创新、讲渠道、讲销售队伍，其实这些都是“果”不是“因”，我们要了解一个公司，品牌也好、创新性的产品也好，强大的销售网络也好或者是强大的销售队伍也好，我们要关心的不是外面的东西，而是背后产生这些东西的因素。所以我教的时候不再讲FP，而是讲道、创、

立、汇、行，这五大关键之处。它们指的是一些重要的营销管理流程：第一个是“道”，Direction Setting；“创”是不断的创新，我们常讲的Improvement；“立”是品牌和定位；“汇”就是alliance network；“行”是implementation。

道：明确成功的目标

“道”是什么意思？举一个很简单的例子，GE是很有名的公司，1981年GE只有1000亿美元的价值，到2005年有6万亿，增长了60倍。原因在哪里？将整个公司改过来。以前GE有很多的产品，改过来变成半产品、半服务的公司。我们知道上海市政府也极力要发展在上海的服务业，从产品到产品加服务，所有公司里面内部的职员都会变成新公司的核心。用一个简单的说法来讲，旧的GE被打破，旧的不用的被放弃、卖出去，变成新的公司，这个是定位的问题。我发现，在所有的高层人员培训的课程当中都会问：你公司是不是以营销为导向、以顾客为中心？你问他们的时候，他们都说是；问他懂不懂目标顾客在哪里？他会说懂；但当你问有没有和他们谈话？他说没有。这种情况很普遍。我们调研的时候，很多时候都是差不多满分，他是非常以市场为导向、顾客为中心，但真正的情况呢？再举一个例子，麦当劳快餐是一个很有名的公司，他知道不知道自己的顾客在哪里？是小孩吗？如果你将麦当劳快餐从周一到周日的顾客群体列出来，每一天各个时段都进行仔细考察，你会看到在早餐、早餐后、午餐、午餐后、晚餐、晚餐后究竟有多少孩子？其他的时段都是谁在光顾？所以搞了半天，30年来他要求的发展方向都是错的。在亚洲，麦当劳不是以小孩子为中心的市场，而是青年人的市场。所以现在麦当劳在香港变成了夜店，24小时开的。麦当劳是很有名的公司，为什么错得那么糟糕、那么厉害？因为它没有真正地观察。一些公司根本不清楚他们成功的目标在哪里。

国泰航空给我们做了一次报告，说要让香港的消费者登机后就像感觉到了香港一样，感觉心安理得，因为香港的文化都在里面。我就指出他们当时供应的是伦敦面而不是香港的午茶，我说你讲香港人进来会得到一个在香港的感受，那为什么你所有的东西都不是和香港有关的东西？你们的核心顾客到底是谁？这些都是很大的问题。香港的迪士尼是一个很大的笑话，以前是很好的公司，开幕的时候很光彩，后来却未必如此。这都是没有明确自己成功的目标和方向，也就是“道”不对。

创：提升产品的价值

创，大家都知道创新的力量，创新是企业生物化的源泉。索尼原来是非常创新的公司，现在三星在创新上超过了他。我们有一个品牌价值的调研，访问了5万个消费者，结果是三星比索尼厉害。在一次会议上，我们问三星为什么可以把索尼都打下来，三星说我不知道。他是真正的不知道还是不愿意公开？这是另外一回事。我们看到iPod，我们要问问为什么iPod出来这么轰动？以前不是索尼的天下吗？为什么现在三星又被iPod打下去呢？这都是我们要反复思考的问题。发展中的三星是否在管理创新的流程当中失去了领航的作用呢？

立：塑造品牌的形象

第三个是“立”，positioning/branding。如果你的公司在中国生产，你是否要告诉人家你是Made in China？有一家日本的公司就说是Made in

马家军在体育场有一段日子实力非常强，他就允许他内部一些运动员和自己比赛。一个新的公司就特别缺乏这样的动力。我们知道，宝洁就允许自己的牌子打自己的牌子，就像马家军一样，你要允许他竞争才可以让他变成最强的。

China，结果非常成功。面对所有的消费者，我们也要大声宣称所有的东西是Made in China。因为我们有非常好的管理流程，所以在日本非常成功、在英国非常成功。这就是定位的问题。品牌并不是会因为中国制造就没有希望，而是要从整个流程当中来了解。我们告诉消费者是Made in China，但是我们有很好的管理，因为这个缘故，所以我们的产品很好。我们在中国生产，因为廉价的缘故会给出很好的回报，所以那个公司非常成功。在中国有很多的品牌顾问公司，南方的也非常多，有一段时间他们花100万做一个研究报告，很简单，就是东抄抄、西抄抄，我们把这叫做“烧钞票”。

其实品牌当中有不同的管理流程，我就叫它TALE，但TALE也有自己的意思。第一个是让买的人非常心安。我们知道有一个香港的公司叫佐丹奴，一次我们开会的时候就问，你们公司究竟卖的是什么东西？我们以为答案很简单，当然是衣服之类。但他们说不是的，卖的是心安。所有最好的公司，要拿下大份额市场的时候，顾客是不需要想什么才买的，跑到店当中就买。他们不会去想店里是打折还是不打折，是这个月打折还是下个月打折，跑去就是心安理得，后面也是心安理得、品牌也是心安理得，这就是那些最有效率的公司。复旦大学打出一个牌子，大家到了复旦大学就心安，每个讲座都是很棒的，都是全世界最好的，因为人们一看那个品牌就跑进来了。第二，TALE中的A是美感，一个产品一定要有优雅的一面，一定要有含金量。在雅的当中、美的当中，艺术的内涵当中给顾客享受性。如果没有这方面的因素，你的品牌可能无法吸引那个顾客群。从心安和美感上你就可以创造顾客对你品牌的忠诚。L是忠诚、E是资产。每个产业、每个公司当中，起码需要95%以上的顾客变成忠实顾客，没有忠诚度不可能有资产，品牌的资产就是这样出来的。TALE，英文其实就是讲一个故事，每个品牌都需要一个故事来支持。

我们都懂得海尔当中很多的故事，我就不讲了，他们有很多和内容一样的东西，有动画跑到国外。我和金蝶谈的时候，他说我们有传统产品的分销网络，有新软件产品的开发网络，还有产品要和下游的供应商共同开发，所以他说我们公司的理念要变成一个公开的、开放的平台。但是讲是那么讲，是不是这样的呢？说是一回事，做又是另外一回事。

汇与行：开辟广阔的空间

第四个是“汇”，即打造一个联合的平台。现在很多大公司互相之间有一些并购、合并，合并之后出现一个大的问题，也就是在汇的时候会有一些摩擦，这也是中国企业当中一个错的东西。其实，很有名的公司都允许自己人打自己人。举一个最简单的例子，马家军在体育场有一段日子实力非常强，他就允许他内部一些运动员和自己比赛。一个新的公司就特别缺乏这样的动力。我们知道，宝洁就允许自己的牌子打自己的牌子，就像马家军一样，你要允许他竞争才可以让他变成最强的。中国人在管理当中抓得太紧了，应该允许他们打，打得强的就放下来。以前我们的管理缺乏这样的情况。很多的牌子很有用，没有一个牌子可以把高、中、低的顾客都兼顾到，横跨几个顾客群的品牌是没有的；只有一个酒店是二星级到五星级的，但都是分开的，是不同的牌子。中国一些公司认为一个牌子就可以囊括所有的东西，其实不是的，我给你的回答就是允许自己打，强的公司可以使整个公司更强。

最后一个是“行”，行是怎样的？我想最典型的一个例子就是波导。波导本来是一个没有名气的公司，因为销售队伍很棒的缘故，就变成了现在很好的公司。IBM目前需要重新定位，因为过去的东西已经过去了，从原来的产品开发到技术，而现在应注重服务科学。

总结一下，高绩效公司的背后关键的是管理流程，我们要知道怎样把营销变成有创造力的行为。很多人学MBA的课程，毕业的时候想去高品质的公司。怎样定位这样的公司？去那里可以干嘛？那么好的公司你怎么去改变它？你不是改变它、只是依附它而已。但如果你跑到另外一个公司，这个公司没有很好的品牌，你就可以运用在学校学的东西，也就是背后的这几大要素把品牌打出来。所以回到道、创、立、汇、行，希望可以帮到大家。

一次我问，你们公司卖的是什么东西？我们以为答案很简单，当然是衣服之类。但他们说不是的，卖的是心安。

时间：7月8日
地点：复旦大学管理学院大师论坛
演讲嘉宾：可口可乐中国有限公司董事长陈奇伟

国际品牌与本土化策略



文／郭　静 编写　图／陈冬涛

今天我想用可口可乐在中国的经历来谈谈国际品牌与本土化策略问题。可口可乐自1979年重返中国以来一直以灵活的市场策略，适应饮料潮流的变化，并不断加强核心竞争力，巩固市场的领导地位。今天中国已经成为可口可乐在全球的第四大市场，在全国有35个灌装厂，一个在上海的浓缩液厂，和一个在天津的中国品牌饮料主剂厂。可口可乐在中国投资已超过12.5亿美元，包括瓶装厂在内的员工达到3万多人，2006年的产量达到610万吨。除了碳酸饮料之外，我们还生产茶、果汁、咖啡、饮用水等。

自1979年可口可乐公司重新进入

中国后，如何能满足中国消费者的需求成为可口可乐公司首先考虑的问题，可口可乐公司根据中国市场的状况，实施了“3A”营销策略：即“买得到(Available)、买得起(Affordable)、乐得买(Acceptable)”。所谓“买得到”即是欲伸手就可满足；当消费者有解渴的需要时，随处都可以买得到；所谓“买得起”就是用最合理的价格，让消费者能买得起；所谓“乐得买“即是可口可乐必须保持优秀和良好的品质和口味，使消费者得到深层次的满足。“3A”策略适用于刚开发的市场，重点是抓好业务基础，建立饮料的文化。

“3P”策略

随着业务的发展和市场的竞争，“3A”策略就需要调整为更具挑战性的“3P”策略：即“无处不在(Pervasiveness)、物超所值(Price to value)、首选品牌(Preference)”。可口可乐公司不断地适应市场的变化，充分考虑消费者的需求，使一个单一口味的产品发展到今天多元化的品牌来适应百年的消费者的变化。到今天，中国就出现了“3A”和“3P”并存的情况，在大城市比如上海，我们是以“3P”为主导；在城乡“3A”成为我们做好业务打稳基础的策略，几年前我们推出的一个一元人民币为价位的玻璃瓶饮料就是一个非常好的例子。我们最终的目标就是让每个消费者一想到饮料就想到可口可乐，无论身在何处，都能唾手可得；不论是谁都能负担得起。

以本土化为主轴

可口可乐公司董事长曾表示，可口可乐在全世界的发展一定要落实思维涵盖全球经验、行动适合当地情况的“本地化”策略，可口可乐中国有限公司20余年来在中国一直贯彻这个发展策略。为加强本土化的经营理念，可口可乐在2000年将中国区域的总部，从香港迁移到上海，本土化策略促进了可口可乐业务的发展，业务的发展也进一步巩固了本土化的策略。可口可乐公司98%以上的原材料是在中国采购的，本土化的过程经历了长年累月的技术转移，可口可乐1979年重返中国的时候，就连最基本的玻璃瓶制造技术也非常落后，所有的原材料都需要进口，可是经过我们对国内供应商长期的培植，今天从生产线、原材料到包装物料，运输工具到销售设备都能够从国内供应，而质量也能达到国际水平。除此之外，可口可乐公司为了保证产品质量，供应商都要经过认可和批准，并且公司还要对供应商的生产工艺、设备、工人操作的程序以及原料的质量进行检查，作出质询并提出改善。另外，我们甚至对供应商维护员工权益也提出严格的质疑，比如我们发现哪个供应商聘用童工的话，我们就马上取消对其的授权。

可口可乐的品牌本土化从以下几个方面入手：首先，在为可口可乐系列树立国际品牌定位、推出优越国际名牌形象的同时，也注入强烈和鲜明的本地元素，从而不断保持可口可乐品牌的非凡生命力。公司每年投入大量的资金进行消费者和市场的调查，了解中国每一个地区消费者的生活习惯和消费心理，紧贴消费者尤其是年轻人的潮流和动态；第二，通过对消费者心态深入的分析，定位可口可乐整体的宣传口号，并不断更新广告题材，品牌代言人和主包装；第三，同时开发符合中国消费者口味的新产品，比如天与地、醒目等品牌。从1996年开始，可口可乐开发了一系列果汁饮料，茶饮料，矿物质水等等，这些产品也受到了中国广大消费者的欢迎。最近我们又推出了两个全新的品牌系列：茶研工坊之中国茶系列和具有中药成分的健康工坊系列；第四，运用高知名度的市场推广市场，去提升品牌形象和知名度，例如赞助世界杯，NBA及奥运会等等；第五，要有充足的广告和宣传投资，争取最大最广，最有效果的广告效应，在竞争激烈的今天，务求能脱颖而出。

可口可乐在中国的业务系统有3万多名员工，99%是本地招聘，人才培训一直是可口可乐的重点任务。1996年我们曾经与复旦大学管理学院成立了可口可乐管理学院，2005年我们又建立了以可口可乐大学命名的内部员工培训机构，每年为公司各级员工，以及全国各装瓶厂的人员提供培训，定期聘请海外的专家开班设课，也安排部分的员工到海外受训，为员工安排一些可以终生难忘的经历，比如几年前几名员工参加一个“南极环保之旅”作为一种终极锻炼和培训。多年来公司通过全面系统化的培训，培养了一批本地骨干的管理人



才，而他们也成为其它跨国公司和重大企业垂青的对象。

随着中国市场的不断扩大，中国在可口可乐全球的业务发展中也扮演着越来越重要的角色。为了增强公司在中国以及全亚洲的竞争力，我们最近把亚太区的研发中心迁到上海，这不仅意味着中国在亚太区拥有重要地位，同时也表示我们对中国科研人才的鼓励。

赞助体育不遗余力

在推动体育活动方面，可口可乐一直是不遗余力的，并且是全球的典范。1928 年起我们就开始资助奥林匹克运动会，又从上世纪 30 年代开始赞助世界杯足球赛，在中国我们广泛赞助了 40 多项体育活动，比如1990年北京亚运会、1995年哈尔滨冬季亚运会、1998年世界中学生运动会和2004年在北京举行的奥运火炬接力等等。

此外1980年开始我们与中国足协连续13年举办了可口可乐“临门一脚”足球教练员培训，连续5年举办了可口可乐 21 岁以下的足球青年联赛，以及2000 年开始赞助中国国家足球队，不仅培养了高素质的足球教练，还使一百多万青少年足球爱好者受益。

另外我们还赞助中国女子排球队及中国国家篮球队，目前我们最期待的当然是 2008 年的北京奥运会，可口可乐也是唯一的 2008 年奥运会、残奥会和 2007 年在上海举办的特奥会的赞助商，我们将全力以赴地协助中国把这些活动搞得最完美。

公益事业里的秘密

1993年起，可口可乐就开始参与公益活动了，最早我们选择了希望工程作为合作伙伴，直到今天我们重点还是放在农村的教育上，因为我们相信知识是可以改变命运的。我们已经在全国 27 个省、直辖市建立了 58 所可口可乐希望小学，100 个希望书库和30所网络学习中心，让就读在可口可乐希望小学的 23000 名农村学生能够得到高质量的教育。同时我们也建立了一条龙的农村教育方案，为品学兼优的学生提供初中、高中和大学的资助，上千名中学生和1200名农村大学生在我们的资助下得以实现求学之梦。到目前为止，可口可乐和我们的装瓶厂，已经累计向希望工程捐资达到 5 千万元人民币。从 2005 年开始，我们又展开了健康之旅项目，关注受到希望工程资助的学生的营养和健康，我们为希望小学的师生专门研制了豆奶粉，保证他们每周可以喝上三次豆奶，同时也为希望小学改善饮用水条件，改造厨房和卫生条件，目前已经有 52 所希望小学启动了这个项目，两万多名在校师生可以享用美味有益的豆奶。

参与公益也是要与时俱进的。随着公益活动不断深入，我们所涉及的范围也越来越广，当“三农”问题成为政府关注的重点，成为媒体关注的焦点的时候，我们也开始参与到这一领域中去。2005年我们设立了可口可乐农民技能培训班，为一千多名青年农民提供免费培训上岗的机会；2006年我们为西部严重缺水地区改善饮用水工程，解决当地农民饮水和用水的困难。

参与公益事业也要有时代性。2003 年我们首先参加了清华大学的“艾滋病与SARS国际论坛”及与艾滋病作斗争的“121”联合行动，并起到了良好的社会带动作用。2005 年我们又资助和安排了中国防治艾滋病基金会的一个由政府官员和医疗专家组成的访问团去南非作学术性交流。在过去的两年中，可口可乐公司与中国预防性病、防治艾滋病基金会合作，举办了主要针对青少年和妇女的预防艾滋病宣传活动，在全国200多个县市，不断印发宣传介绍预防艾滋病的海报、手册等，同时也在北京、上海、天津、广州、郑州、南昌等 21 个城市进行了预防艾滋病的巡回展览。根据基金会的统计，全国有五到六千万人通过这次展览了解到预防艾滋病的基本情况。2006 年我们又在云南资助了 188 名因艾滋病致孤的儿童，照顾他们的日常生活、教育和健康等。

除此以外，我们涉及到的公益事业还有环境保护、各项抗灾救灾等，在可口可乐的文化里，公益是一种责任，也是作为企业公民和公众交流的一种途径。无论在世界哪个地方，可口可乐通过了解当地的需求，不断服务于当地社区，回馈民众。

90 年代以来，跨国公司在中国的发展已经深深纳入中国的经济之中，同时也增强了中国在国际市场的竞争力，国际品牌成为中国名牌的行列，也是国际公司融入中国经济的体现。有名牌才有名牌企业，才有行业经济的进步，才有市场的发展。与此同时，跨国企业对带动经济发展也是非常值得肯定的，一项由北京大学、清华大学及美国南卡来罗那大学进行的调研显示：可口可乐在中国通过供应生产到销售整个业务流程，创造了四十多万个就业岗位，每年使中央和地方直接或间接增加利税 16 亿元人民币。每年通过乘数效应，使中国经济增加300亿元人民币的产值。我相信这些数字在七年后的今天起码会翻倍了。中国目前正在启动“十一五”规划，有着创建和谐社会和迈向全面小康的伟大目标，二十一世纪是属于中国的，中国经济持续、又快又好地发展，傲视全球。展望未来，可口可乐将根据我们在中国经营所取得的经验，进一步扩大投资，并坚决贯彻执行“本地化”的策略，加强本地管理人才的培育。

时间：7 月 18 日
地点：2007 复旦管理学国际论坛
演讲嘉宾：上海实业集团董事长蔡来兴

中国企业如何“走出去”

文／王茹辛 编写　图／陈冬涛

2006 年的 7 月 17 号，胡锦涛主席在圣彼得堡参加八国峰会，一共只呆了 30 个小时，虽然有许多重大的国务活动，但他最后还抽出时间到我们在圣彼得堡波罗的海明珠下的工地现场视察。我和他汇报以后，他做了非常重要的讲话，表示了对这个项目的支持。他认为这个项目是中国在海外最大的公用投资项目，是造福俄罗斯人民的项目。他希望这个项目能建成一流的工程、合作的典范、战略的平台。我想结合在俄罗斯的这个项目，结合中国企业怎么走出去的问题，从理论和实际相结合上参与研讨。

走出去：原因何在？

中国企业为什么要走出去，家里不是很好吗？原因有几个：

第一，中国目前发展很快，中国企业走出去是从世界的经济大国走向经济强国的客观要求，我相信，没有重大的事故，到 2020 年，中国一定会成为世界的经济强国。作为一个经济强国，我相信它一定会造就出一个世界级的像伦敦、纽约、东京一样的大城市，更重要的他一定会造就一批在国际上积极参与竞争的、有效配置国际资源的、有重大话语权的现代跨国大企业。这就要求我们的企业不能在家里，要走出国门，这是我们建设经济强国的一个支柱。

第二，中国企业走出去，这也是缓解我们国家内外经济不平衡矛盾的需要。我们现在讲中国的经济问题，比较多的是从国内方面着眼，但实际上，中国最大的问题是内外经济不平衡所带来的问题，包括贸易摩擦不断尖锐，人民币的升值压力越来越大，资源供给矛盾、东部和中西部的矛盾等。这些问题的根源在我们过去 20 几年来的经济发展战略，我认为这个战略需要重新



研究。我们工业化的道路走的是引进技术引进外资，以出口为主导，走的是大进大出的大循环道路。这条道路积累了大量的问题，只有通过内外经济的平衡来解决；而这个平衡最薄弱的环节就在于我们引进得多，出去得太少，无论是资本还是技术。所以我们必须走出去，通过内外平衡解决深层次的各种矛盾。

第三，这也是我们实施和平发展战略的需要。我们要走一条和平发展道路，但是许多的经济摩擦、矛盾已经演变成政治问题，这些问题也必须通过走出去来解决。中国的姚明出去了，他不仅是世界上最优秀的篮球运动员，实际上也把中国的传统文明和非常好的礼仪带给了世界，为中国塑造了非常好的形象。还有刘翔，刘翔的成绩体现了中国人的技术水平、管理水平，过去在这些运动项目上中国人不可能得冠军。我们在俄罗斯有一万多平方米的一个商务中心，在俄罗斯在圣彼得堡的反响非常大，他们认为我们是创造了奇迹。彼得堡是非常漂亮的，这是一个伟大的城市，我们这个建筑在彼得堡人看来是树立了新的经典，展示了当代中国最先进的科技、现代化智能化生态化等各种技术。因此我觉得走出去对我们国家来讲具有重大的战略意义。



走出去：路在何方？

接下来我想谈一下我们怎么走出去。我们对跨国集团的走出去做了大量研究，也对中国这十几年走出去的正反经验做了许多探索。最后我们认为，要探索一条结合跨国公司成功经验和中国实际的新路子。这条新路叫集成商。

什么是集成商？所谓集成商也是一个创新型的企业，这个创新型企业必须造就自己特殊的优势，同时要充分利用跨国公司集成经营的各种理念，并且必须在全球范围里有效配置各种资源，提供全方位全过程的服务，最终追求集成效应和价值链价值的最大化。我们把这样的企业叫做集成商，中国企业要走这条路才能走出去。

为什么一定要走这条路？从中国企业的实际出发来看，我们太弱小了，中国的500强和世界500强相比太弱太小，国外大企业相当于中国一个行业的销售总额。我们的核心竞争力太弱了，我们没有品牌，在这种情况下我们走出去大多站不住。因此近几十年来我们走出去的不少，真正站得住的不多，大多是卷了铺盖走回来。你的小舢板经不起这个大风浪，怎么办？我们要在小舢板的基础上通过集成商的方式整合成新的优势。在彼得堡我们就是用集成商这种方式，通过一个大项目对中国企业走出去进行了大量的探索和实践。

首先，我们对投资主体进行了整合。我们这次出去的不是上海市一家企业，是六家：中国最大的酒店管理集团锦江，中国最大的零售商业百联，上海最大的建工，另外也是中国最有影响力的房地产企业绿地，公投和上海实业。这个大项目占地两万平方公里，总投资十三亿四千六。彼得堡的市长说你们有没有这个能力，但我们一定要去，实际上是像考试一样。在会上我和他们说，你们彼得堡的五星级酒店有几家？他说有五家，我说我们锦江管理着17家五星级酒店。你们的大零售商店情况怎么样？他说我们自己的没有，都是老外进来。我说我们百联在中国有六、七家门店，三十万员工。你们房地产开发多少面积？他说一百万到两百万，我说绿地一年四、五百万。马上把他们震住了。我们在国内成立了海外联合公司，上海事业控股占53%，我们就有优势。

第二，我们对项目的功能进行了整合。250万里面有150万是住宅，另外100万是会展中心、商业中心等等，这些综合性的整合在彼得堡造成了轰动。我们对市长讲，彼得堡这个城市非常伟大非常漂亮，是世界的历史文化名城；但是功能很落后，没有现代的会议中心、现代的会展中心、现代的商务中心、购物中心，我们这个项目会提升你的整体功能。正是我们这些整体功能打动了他们，使他们下决心把项目交给我们。

同时，我们还在全球范围内对资源进行整合，特别是我们的谈判、规划都请了世界上有名的设计单位帮我们一起设计。我们规划的时候请了七家，

组成了五个团队，其中有当代最出名的建筑师荷兰的库哈斯，我们把世界当代建筑的最新理念、最新思想、最新技术都组合起来了。另外，我们在经营方式上也进行整合。不单是搞房地产开发，我们把房地产的产业开发、资本运作、跨国经营等各种经营有机结合起来。通过这样一种整合，我们的项目推进得比较顺利，也比较成功，证明了集成这条道路是我们走出去比较好的形式。

通过这个项目我们也感受到，集成的方式为中国企业走出去开拓了一条新的通道。在这里建起了一个大平台，这个大平台是两国政府、两市政府、两国人民经济文化交流的大平台。我们这样一个项目去年一年里面就有两国元首、两国总理在人民大会堂参加了仪式，胡主席到现场视察，普京总统在彼得堡多次参观我们的模型。两国总理、部长都对这个项目进行了考察指导。这个项目列入了两国总理的协调机制，两个市专门成立了协调小组。实际上这个项目是为两国政府、两国人民搭建了平台。我们预计以后每年人流量会达到几千万，相当一部分人来自中国，也成为了人员永久交流的平台。

从这个项目中我们也看到了大的商机，看到了中国企业的优势。我们不出门就没有比较，通过比较以后我们发现了自己的优势和商机。我们装修的时候请俄罗斯人做一个钢结构的球，做坏了，重做得三个月，时间不够；到国内一个月设计出来，一个礼拜加工出来，两、三个礼拜空运，最后花了28天，把这个项目送到现场。钢结构用空运，航空公司都没听说过。最后成本算下来还只有在俄罗斯当地加工的一半。由此可见我们的比较优势太大了。这个商务中心一开始是俄罗斯承包的，市长从政治上考虑，但是他们干不了。

> 一个国家要走出去，必须制定自己的走出去战略，你的战略定位是什么，战略重点是什么，要有一整套蓝图。

我们插进去，说你们干不了，可以搬搬东西扫扫地。最后我们都不要他们干了，全是我们做的。今天凡是和我们打过交道的俄罗斯朋友都知道中国人民能干。彼得堡的三大建筑商原来看不起我，现在找我为他们提供一个技术人员的名单，要挖我们的人。我们有太多项目太多产业有非常强的比较优势，过去只是把最终的商品送出去，而现在要让资本走出去，优势产业走出去。过去走出去主要是民营企业打头阵，今天这个项目意味着联合起来的中国大企业成为走出去的主力军。今天中国企业走出去不是单一了，是集成经营。通过这个项目我们看到了巨大的商机，随着项目的深入我们将不断总结出新的东西。

走出去：前途何为？

最后我讲一点，中国企业走出去怎么才能走得好？企业的努力是一个方面，还需要政府的强大支持。今年两会期间，全国政协叫我去发言，关于中国企业怎么走出去的问题。我说中国企业要实施走出去战略，一口气讲了五个“大”。

第一，要研究走出去的大战略。一个国家要走出去，必须制定自己的走出去战略，你的战略定位是什么，战略重点是什么，战略布局是什么，大的战略举措是什么，要有一整套蓝图。第二，要制定走出去的大政策。中国在过去20几年内主要是引进来，国家为了引进来制定了一系列大政策。今天我们号召大家走出去，但很多政策仍然限制走出去，人、钱、物资都出不去，在这种情况下怎么走得出去。必须像过去20几年一样制定一个大政策，真正支持中国企业走出去。第三，要培养走出去的大集团，要大集团领军，组成一个联合舰队。第四，要搭建走出去的大平台。这个平台搭好以后，小企业可以进来，有这样的大平台它是安全的，否则它就不安全，碰到法理问题、金融问题等各种风险没办法规避。同时要建立大后勤。国与国之间没有永恒的友谊，也没有永恒的敌人，只有永恒的国家利益，我们的外交要为经济服务，制定一系列走出去政策，为走出去的人身财产提供安全保障。只有这样做了，中国企业才能真正走出去。光一家企业不够，必须要政府作为强大的后盾，有这样一个大后勤，我们走出去才能有靠山，有支持。

波罗的海明珠项目现在进行得很好，正逢天时地利人和，彼得堡政府也很支持。他们花了七亿美元建了一个电站为我们配套，还专门建了一条轻轨，和市区的三条地铁相连。我们这个项目要建欧洲最大的会议中心、建国际的管理学院，而边上两公里就是普京的行宫，这些条件都为项目提供了非常好的保证。在两国政府两市政府的支持下，我相信这个项目一定会做得好，而且商机无限。我也希望借这个机会呼吁，许多国内的企业如果有兴趣，一起来参与，不仅参与彼得堡的项目，还可以积极把握彼得堡以外其他地方的商机，我们可以进行广泛的合作。

时间：7月18日
地点：2007复旦管理学国际论坛
演讲嘉宾：复旦大学管理学院校友、上海世博集团董事长戴柳

从小骆驼到强骆驼



文／王茹辛 编写　图／陈冬涛

我今天的题目是“从小骆驼到强骆驼”，也就是我要讲的“骆驼三部曲”，它指的是一个简要的背景——我们集团10年发展过程的大背景。

我们10年前成立这个集团，是由原有国有五家外贸公司组成的，隶属于政府。我由市委组织部推荐，出任了首位总裁，然后便开始了从小骆驼到强骆驼的三部曲历程。

第一步：负重起步

为什么说是负重起步？

从两个案例来讲，第一个案例是我们的一个最大也是时间最长的外贸专业公司：工艺品进出口公司。就是这样一个有45年外贸历史、曾经辉煌过的企业，在我们接手的时候却陷入一片混乱：第一乱，乱投资，投多少资、投在哪里、投了几成、占多少比例都不清楚；第二乱，乱放债，应受货款不知道有多少，收款也没有日期；第三乱，乱担保，80年代末国家出台了担保法，但是在我们外贸企业当中未设立，负债高。这三乱导致我们资不抵债了。

面临这样的重负，我们大胆做了两项转轨变型的尝试。一个是资本结构的调整——债务重组，实现了四个“一块”：用银行减免一块，自己以物抵债一块，可以经营的剥离出来挂帐一块，集团担保续借一块，由此把8亿多债务成功地实施了双赢。同时，我们不失时机地进行了机制的转换，变国有全资独资为国有经营者和经营者全体制，大胆改变了结构。另一项尝试就是转变经营方式，从完全或者大部分实现自营转而采用自营和代理相结合的贸易形式，以此开辟出新路子。我们的进出口额从两亿多美元增长到今天的十五亿美元，一个负债累累的外贸公司变成了有质量、有效益增长的国有和多元组合的专业外贸公司，这是一个新型的外贸公司。

第二个案例是我们的上海广告公司，这是上海仅剩的三家国有广告公司之一。现在外商独资的专业广告公司比比皆是，根本不存在问题。但当时国有外贸身负重任，我们这个外贸公司和广告公司是首当其冲受到影响。我们失去了三分之二的业务，比如代理注册商标、代理海外购买媒介等等，在策划、创意、制作方面的专业人才也大量流失。当时我们的服务对象中有不少是国有或者是国有控股的企业，他们也很困难，通常只能以物抵款。我们最大一个客户是长虹，我们设计了长虹红太阳整个系列，市场火红一时，但长虹没有钱，我们收到的款大多是电视机或者露露饮料。这样的经营模式是难以为继的。

在这样的困境下，我们采用两条腿走路的方式，一条腿是“机制转换”，

凸显以人为本，建立吸引人、留住人的机制。但光机制不行，还需要有体制，体制哪里来？我们眼睛向着市场、向着国际。我们把这样的平台搭起来，企业转机制活了以后，争取到了世界知名企业入股。通过建立由我们经营主导、由国际出资的这一体制，我们连续五年排名中国广告前10强。

通过这两个案例来看，我们的国有企业起步负担是很重的，没有骆驼这样的精神是很难继续前行的。

第二步：坚持登高

我们希望自己所做的不仅能跟得上这个市场、也不仅能为国有企业争口气，而是必须在某些行业当中、在国际市场竞争当中处于高地。在此我也讲两个简要的案例。

第一个案例是我们旗下的外服集团，集团成立时它主要是做人力资源派遣，我们的目的很清楚，集团成立了，它的空间、想象力都是最充分的。无论是规模、效应、竞争能力，在HR领域我们绝对是国际认可的。我们的抓手是什么？财富500强有360多个企业请我们（外服）提供人力资源的服务，这些服务的体现特征是什么？

首先就是很强的信息化，用网络的信息化来提供强有力的HR服务。我们98年开始就每年致力于在信息化平台上的投入。我们做到了任何人力资源的信息化平台都可以承担的程度。我们在这个方面就是舍得投入。在信息网络化的同时，我们也积极进行市场的网络化。过去我们人力资源主要做上海，主要做外商投资型；现在不仅是上海，还有三分之一是全国甚至做欧美，做高端的人力资源。我们把市场看作是第一的，市场的网络化给我们带来了巨量的无形资产。另外，我们还建立了合作化的网络，和很多相关的甚至金融的行业建立了互为合作的关系。

第二个案例就是我们的会展高地。我们现在有三化到一化的过程，第一化是市场化，第二化是专业化，第三化是国际化，都有很明确的表述。比如说我们的市场化，第一届工博会只有1.2万平方米的厂区，现在是10万平方米；第一届几乎没有境外观众，而现在我们三分之一以上是境外的参观商和境外的观众，这就是一个展会市场化提升的过程。

我们在专业化的过程当中打造了汽车展。我们现在的车展上是国际上等级最严的展，我们名正言顺地进入国际A级车展，规模仅次于今年九月份在法兰克福举办的国际车展。在我们的专业展当中，大的有综合博览会，小的有能源展。能源装备有很多，太阳能、水能等。这次我们做风能，把世界上有名的风能方面的参展商都引入了。虽然不是直接制造，我们现在做的就是提供舞台。

我们从市场化、专业化的角度做国际化，国际化到什么程度？我认为我们的国际展是两方面，一个是国际来华展，另外一个是我们要走向国际。我们在印度尼西亚，连续5年把中国牌子打出去，在印尼可以看到中国的众多商品。在上海合作组织当中特别一些有影响的国家，比如哈萨克斯坦等，我们每年都会有固定展。

展览做到我们这样，三化也能变成一化，就是打造中国的品牌。现在中国在展会的品牌有三个标志：一是有无组织认证；二是综合服务能力；三是有无品牌展，也就是国际上认可的品牌展。在品牌化的过程当中，我们的会展正开拓出一片新天地。我们一定要在国内具有领导地位，同时要具备国际级的竞争能力。

第三步：新的境界

我对第三步的定位是新的境界。2003年下半年，市委市府把我们集团更名为世博集团，实现重组之后我们的任务、使命都有很大的变化。在原先的基础上都迈出新的一大步，这一大步可以从三个方面来看。

第一，我们的功能定位。这已经不只是原来的把国有企业改革好、发展好，而担负起一个新的使命——服务于贸易中心的建设。为什么贸易中心建设和我们关联度最大？我们仔细分析了现在我们的功能，现在我们明确做世博的建设，要在5.28平方公里当中一个核心区建中国馆、主题馆、世博中心，这些都是永久性设施。建设的项目法人我们担当起来，要在那里留下来，必须把功能评判清楚。比如上世纪外滩的建筑，这也是当时我们开国以后金融业的发展地，上世纪最后10年浦东开放，有了小陆家嘴。我们对此做了功能性的评价，根据中央的要求，在加快四个率先、在推进和建设四个中心中，我们应该扮演的角色很清楚，就是贸易中心定位，在世博期间把这些永久性设施构筑为黄浦江、上海一个地标性的建筑。

第二，对于建筑永久性设施我们要有一个发展水平指南。比如，我们一定考虑不是给人上海众多高楼林立的概念，而是换成一个最能够让世人接受的绿色环保的概念。我们在那里建的第一栋楼叫世博中心，国际上对建筑有一个标准立德，从开始到后来都有标准的，我们一定要得一个立德金奖。在这样的黄金盆地上，我们最后要打造的就是一个品牌，这个品牌一定是最具国际竞争力的，能够领导这个行业水平的，在这个里面最有发展潜力的一块业务。我想我们这个集团是趁势而来，现在还是要顺势而为，再乘势而上。

这就是我和大家讲的骆驼的三部曲，谢谢大家。

时间：7 月 18 日
地点：2007 复旦管理学国际论坛
演讲嘉宾：均瑶集团首席执行官黄辉

民营企业迈向卓越的突破

文／吴兴宇 编写　图／陈冬涛



各位来宾、各位同仁下午好。刚刚主持人说到我来自民营企业，但是这两年多来不管是什么场合，主办方介绍我来自民营企业的时候，我自己刚开始是比较重地一震，现在是轻轻一震，习惯多一点。

从外企到民企

年初的时候中央统战部开了一个座谈会，谈到 2004 年开始我们国家设立的新的社会阶层，里面总共有六类人群都是包括在新的社会阶层里面。开座谈会的时候我看六类人群，包括民营企业的科技和技术人员，包括外资企业的管理和技术人员，包括民营企业的企业主。我说读来读去就没看到我到底是属于新社会阶层还是不属于新社会阶层，这里面涉及到一个什么问题呢？对一个在跨国公司、外资企业做高管的人来说，到民营企业做高管这个现象可能还是比较新的，虽然过去是有不少，也有一些比较好的案例，可能也有很多令人不如意的案例。

我站在现在这个角度谈民营企业是挺有发言权的。一是因为我在过去 16 年的职业生涯中主要都是为跨国公司工作，由于是在管理咨询公司，有一个得天独厚的优势，接触到许多优秀的跨国公司。2001年回中国，在中国开展业务以后，20 家最大的国有企业其中 13 家是我们的客户，也包括很多大型的民营企业。改革开放当中最大的经济发展就是民营的经济发展，到现在经济总量超过一半是民营企业。而且根据中央相关部门的统计，去年一年税收收入 40% 来自于民营企业，过去十年我们国家新产生、新登记的技术专利大概有 70% 来自于民营企业。也就是说民营企业在过去的十年、二十年中对中国的经济社会发展做出了很大的贡献。但在座的各位同学，当你们考虑到一年两年以后要毕业的时候，你们在选择去向的时候选择工作的时候，根据各种不同的统计，可能你们第一个会选择像罗先生这样的外资企业，第二个会选择蔡总的上海实业、国有企业，第三个才选择民营企业。昨天拍电视节目的时候我也正好说到这个问题。我自己也有亲身体会，2005年我到均瑶集团的时候，我的朋友 80% 不同意，这也是进一步印证了整个社会对民营企业的看法。在经营中遇到的困难和不规范操作的时候，民营企业作为一个群体要遭受到批评，遭受到各

方面的议论。外资企业处理问题不好，大家不会认为整个群体是不好的。国有企业出问题的也很多，审计署的审计报告也很多，舆论也不会认为是一个群体出问题。像我这样从外资企业到民企工作的人还是希望借这个机会做一个呼吁，民营企业有好的也有不好的，差距很大。但是我们在看问题的时候还是要具体地看，它有好的地方，有榜样的地方，在发展过程中也会碰到各种各样的问题，这些问题随着时间的推移会变得越来越少，民营企业会变得越来越规范。

民营企业的问题

我想重点讲几个方面。国内的企业，尤其是非垄断领域有一个比较普遍的现象，我们在经营这些企业的时候会碰到很多问题。

第一是这些企业比较零散分散，过度多元化。大家知道国内的企业很多都是在过去改革开放过程中抓住了机会不断积累起来的，通过几年，积累了一大批的小矮楼，这些楼房都是匆匆忙忙地搭建起来的，没有考虑框架结构也没有高质量的建材，就是辛辛苦苦用自己的手一块砖、一块砖砌起来的，所以碰到的问题比较多元化，比较分散。一些民营企业虽然规模大，但是企业盈利能力、抗风险能力并不好。这些企业走到国外去的时候，是他们的管理经营做得好不好的第一块试金石。传统意义上，一个公司设立以后会有法人代表，子公司越多法人代表就越多，所以法人代表的权限是非常巨大的，这就造成整个公司没有逐级授权的机构。这和许多外资企业是不大一样的，外资企业作为跨国公司是不管在全球什么地方都是同一个管理结构。

第二，对于民企来说，治理结构也是这几年刚刚建立。很多民营企业虽然在书面上已经有自己治理结构的雏形，但是这个治理结构就是一个形式，民营企业的股东、高层管理对怎么样沿着这个治理结构管理公司，怎么样做决策的经验，意识方面是绝对不够的。所以民营企业的治理结构是一个方面，在边上衍生了很多新的生态新的体系。比如家族体系有另外一个决策过程等等，导致治理结构本身虽然从书面上有，但实际上没有完全落实到位。

第三，民营企业里面一个比较大的问题、传统问题，也是很多国有企业面临的问题，就是人治现象非常严重。以娃哈哈集团为例，直接向董事长宗庆后汇报的有几百人，我们知道有效的管理者也就四、五个人左右。由于人治现象比较严重，导致一个公司并不是一个体系在管理，一个组织在运行，更多是通过子系统运行。再加上企业规范模式不多，导致公司做大后到一百个亿、两百个亿就非常涣散，不知道该怎么管。民营企业怎么样有效提高竞争力，对现在五十个亿到两百个亿的民营企业是至关重要的事情。不下工夫开始调整，建立一套比较完整的现代企业管理结构，下一步就非常难迈出。

民营企业的出路

刚开始我说的例子，民营企业通过几年的发展，辛辛苦苦用自己的双手把一个小房子一块一块砌上去，到五、六层以后发现没办法往上加了，再加要崩掉了。那就要扩张，比如到海外收购公司，第一个问题是这个公司收购了放在什么地方，怎么整合到结构里面，放在小房子上面肯定把我的房子压倒了，放在小房子旁边等于没有整合，大家会问你这个公司买来干什么。为了今后的发展，很重要的一点就是怎么样把这样一个小高层逐渐改变成为一个有框架结构，可以盖到百层千层的高楼。这也是最近几年很多国内企业家交流的时候经常讨论的一个问题。TCL的李东升先生提到，为什么法国的收购没有做好，因为我们根本没有一个体系去把别人接纳进来。民营企业达到了一百个亿左右的规模，现在抓紧怎么样逐渐把小房变成高楼大厦，在变的过程中可能一部分要拆掉，一部分要加固，才能把框架结构建立起来。这可能是大部分民营企业面临的挑战。

在这个过程中我们要借助很多管理的人才、管理的力量，以什么样的方式来做呢？我的大部分时间都在美国公司做管理层，美国公司动起来非常快，雷厉风行，做变革的时候也是大刀阔斧，非常快。我们现在的民营企业能这样大刀阔斧地做吗？绝大部分情况是不可能的。为什么不可能呢？在考虑这个问题的时候我一直在想，我1991年刚开始工作的时候，正好是整个欧洲共同体刚刚开始整合的时候。过去作为一个欧洲公司，在欧洲的每一个国家都要设置公司，欧洲共同体形成了以后只要在一个国家设一个欧洲公司就可以。过去可能先要把你的东西从德国卖到法国的子公司，法国的子公司再送到每一个地点，有了欧洲共同体可以直接开车送过去，没有任何关税，所以对当时欧洲企业有很大的震荡，《业务再造》这本书也是九十年代出的，对于很多欧洲公司来说经历这样大的变革也是刚刚开始，他们采取的手段还是比较温和的，循序渐进的模式，而不是沿用美国公司釜底抽薪式的、大规模的变革模式。中国民营企业也类似，我们过去十多年经济发展非常好，给民营企业一个很大的空间。

大家知道经济增长速度比较高的时候，也就是超过5%的时候，往往企

业之间的竞争不是很激烈。当经济增长进入2%、3%这样一个比较低的速度的时候，竞争就很厉害。我们民营企业在过去二十年中都是高潮没有低潮，走过了比较顺的过程。由于下一步要继续发展，迫使这些民营企业或是非垄断行业竞争，企业给自己在管理方面的要求提高。比较适合目前民营企业的做法应该是更多通过“食疗”和“心疗”的方法做，“诊疗”很难比较稳健地把民营企业从现在的管理模式转到支撑今后五到十年甚至更长远的发展模式上去。

均瑶的发展经验

2005年均瑶集团花了大概半年多的时间对集团将来的发展做了一个梳理。2006年年初在上海和几个城市做品牌调查的时候，我们均瑶集团还是被90%以上的人认为是一家乳制品公司；直到今年1月份我们做品牌调查的时候，有60%的消费者认为我们是一家乳制品公司，40%的消费者已经开始认为我们不只是一家乳制品公司，我们是一家以现代服务业为主的公司。可见过去一年的传播也达到了一定的效果。

我们2005年的转型也包括分析了中国经济形势、今后的经济发展，认为制造业肯定不是主要的发展方向。所以我们2005年促进均瑶集团以两个主营业务为主去发展。一是航空业，均瑶集团刚开始创业的时候第一个业务就是包机业务，是比较接近于航空业。二是营销服务，它并不是一个有生产成分的业务，更多是通过品牌、研发和销售渠道来做的业务。营销业务里面一个是我们的零售公司大厦股份，这个是江苏省最大的商业企业；另外一块是文化体育品牌的品牌营销，包括现在我们做的奥运会品牌、FIFA品牌等等，通过三年的发展在国内形成了比较大的规模。这两块都是我们在营销服务理念的业务，也就是说以这两块为主业来发展。在制定了目标以后，整个集团的管理结构做了很大调整。过去更多是零散型的管理模式，2005年我们把均瑶集团调整成战略控股式的管理模式，集团对下面业务的管理主要通过预先制定战略流程来管理下属企业的业务。可以说到今天为止，我们的主业从2005年的高度多元化到今天的两个主业形成了一定的规模。我们现在是国内最大的民营航空公司，包括上海的吉祥航空和天津的奥斯航空，一共12架飞机。

民营企业怎么样有效提高竞争力，对现在五十个亿到两百个亿的民营企业是至关重要的事情。不下工夫开始调整，建立一套比较完整的现代企业管理结构，下一步就非常难迈出。

在这个过程中我们紧锣密鼓地打造整个集团发展的内在和外在动力。据我所知，内在动力方面应该是中国民营企业里面少有的，我们集团花了一年半的时候从上到下、完完全全推动了绩效管理，一直到一线的员工都把绩效管理作为人力资源发展中基础的基础。同时我们在人才发展方面也解决了很多民营企业碰到的大难题，就是如何评价一个民营企业领导人才的问题。在领导力发展方面，公司制定出领导力模型，领导力配置和人员发展都严格地按照这个模型来做。均瑶集团还是纯家族式的民营企业。去年董事会做了决定，今年已经开始紧锣密鼓地运作，计划年底整个航空业务完成第一笔私募，希望明年年底借奥运会的东风，航空业务可以直接涉足股市。在营销服务板块我们也同时开始工作。应该说我们面临的挑战还是非常大的，对一个民营企业来说，我们手中的资源比较少，不像外资企业有很多资本，有品牌、有人才。国有企业有国家的靠背，商业银行都希望把贷款给国有企业，不愿意给民营企业，贷款给民营企业一旦出了问题责任非常重大。在这些方面我们面临的挑战还非常大。但是我觉得对于民营企业应该从经济发展的趋势看，6月25号胡锦涛书记在中央党校省部级培训班开学典礼上的讲话中提到，民营企业的发展会有越来越广阔的天地，心大舞台就大，舞台大就能做出更多的东西。只要把眼界抬高放宽，我们应该可以做出非常好的东西。

时间：7 月 18 日
地点：2007 复旦管理学国际论坛
演讲嘉宾：百胜集团中国区总裁苏敬轼

企业成功与商业模式创新

商业模式能不能成功不光靠商业模式本身，最终取决于消费者需求，还取决于是不是得到市场认可。

文／王茹辛 编写　图／陈冬涛



我今天讲的题目是“企业成功与商业模式创新”，在目前中国市场这么好的发展时机当中，我个人觉得有一个非常值得重视的问题，那就是商业模式创新。我先和各位介绍一下百胜集团，尤其是中国百胜目前的情况。然后谈谈我所看到的目前中国企业发展契机和跨国公司在面对中国战略发展契机里所遇到的问题，以及在这样的情况之下商业模式创新的必要性。另外举两个百胜中国的案例和各位做一些深入探讨。

肯德基经验

百胜的英文名字叫Yum，这个公司是目前全世界最大的餐饮集团公司。我们在美国拥有五大品牌，肯德基、必胜客、塔可钟、Long John Silver 及 A&W。目前肯德基和必胜客是全球最成功的快餐品牌之一，全球只有三个快餐品牌几乎在每个省都可以成功，就是肯德基、麦当劳和必胜客。肯德基是中国目前最大的快餐品牌，我们的店数超过 1900 家，很快就要庆祝第 2000 家肯德基店的开业。麦当劳现在差不多是 800 家，数量比肯德基少很多，差距是 1100 家。这个差距是越来

越大，目前麦当劳对外号称一年希望开一百家，实际上它一年开几十家，还不算它关掉的店。肯德基一年要开三百多家，发展速度是它的四、五倍。

必胜客是我们的第二个品牌，全国已经接近三百家店，目前我们把必胜客定为休闲餐饮，和肯德基有明显的差异。在中国的休闲餐饮目前看不到什么好的竞争品牌，上海最近出现了一个棒约翰，在我们看来它是一个混合型的经营方式，包括了宅急送和餐饮部分。必胜客已经逐渐进入中国所有大中城市，我们今年开了大概七、八十家新店，进入快速发展期。另外一个品牌是必胜宅急送，4008123123，非常好记。我们已经扩充到北京、苏州、杭州等各个省市去了。



最近推的新品牌是东方既白，东方既白在上海有八家店，我们现在还把它当成一个实验，逐步在发展。待会儿我会特别花时间谈这个品牌，简单讲是我们在中国开创的新品牌，也是跨国公司到一个国家为当地打造品牌前所未闻的先例，以前都是把自己原有的品牌带到当地去，顶多是买一个品牌，还没有在当地创一个品牌的先例。每年商务部发布统计，我们都是居于第一位。中国事业部是百胜全球里面最重要、成长最快的事业部，我们已经不是亚洲的一部分，已经不是国际的一部分，我们是独立出来的事业部，直接对美国的总部报告。中国百胜的利润已经超过了美国必胜客、肯德基，是举足轻重的一块，也是成长中最重要的一块，也是在美国股市难得见到的中国概念股。

中国的机会

接下来谈一下中国非常难得的宝贵机会。我个人非常有幸在1989年进入中国，赶上了中国改革开放带来的这么好的发展契机。当年大家对改革开放还抱有很多保留态度，对中国能不能发展很快有很多疑虑。当年我们已经看出来中国迟早有一天是全世界最重要最大的市场，很简单，因为中国人多。人类历史发展这么久，不会到这里就停止，也不会重复历史，历史是不断创造出来的，我希望大家永远记往前看，往未来看，才能影响未来。

展望这样的市场，现在的大企业大品牌，将来都要重新洗牌重新定位，这个洗牌和定位最重要的市场就是在中国。我们还没有完全清楚地看到，在改革开放初期要引入一些国际上最好的东西，中国人这么多年一直没有机会接触到这些好的东西，现在大量进来以后，我们从国外学习，逐渐把市场转向国内。最大的市场决定一切，而最大的市场就是中国的市场。所以中国将来会持续高增长，而且有足够的智慧、人力继续保持好的成长。在这样的情况之下，必然会产生一些赢家，要让一部分人先富起来就必然有一些人要首先富起来。中国人讲时势造英雄，谁是真正的英雄，真正的英雄能够趁势而起，能够创造新的更大更好的时势。

谁能够真正成为英雄呢？现在中国经济发展很快，各位老总的企业都有很大的发展，从当初在贫贫苦苦的小地方养鸡开工厂，向银行借钱到国外买技术考察学习，现在终于走出去了，觉得是一号人物了，工厂有相当规模了。但是各位不要忘了，这只是刚刚开始，我们真正的任务、真正的目标是什么？是将来要更成功。这是我们的任务，因为市场这么大，市场会给我们机会。所以千万不要小看自己，不要小看我们的机会和我们的未来，这是中国市场带给我们非常大的契机。

跨国公司的确有很大的优势。它们有全球的资源，有非常丰富的经验，这个优势在中国发展初期特别明显，因为中国的企业没有任何积累，尤其现在老百姓非常需要也非常向往国外的东西，在以前没有享受到的东西。这些国外的品牌就很受欢迎。一旦中国消费者逐步经过了这个时期，当这些东西不再稀奇了，而成为生活功能性的一部分之后，就不会再是心理上的冀望。这种情况下要回到需求的基本面，是不是真正能符合他们的需求。这种需求未必和西方国家一致，当然这和你所在的行业，和你所从事的项目有关系。以我们所从事的餐饮来讲，需求的差异很明显，因为民以食为天，吃非常重要。中国人将来会发展成一个很大的容纳量，海纳百川，希望各国的东西都进来，但一定是有选择性地接

收。中国人有很强的民族历史和文化的自信，在这种情况下跨国公司是不是能够很好地在中国这块市场上占据领先地位还是一个问号，因为越成功越不愿意更改，很容易落入全球一体。

决定的因素

我们要把握当前这么好的机会，就要深入研究在每一个行业所建立的商业模式的创新，因为正是商业模式决定了你是否盈利。如果一个店的商业模式非常好，就完全有能力拿到最好地点的店，充分发挥行政规模上的优势就可以创造更大的优势。所以我们现在发展速度是麦当劳的好几倍，我们是把商业模式上的优势发挥出来。商业模式是不是真的有效，这是一个很重要的概念，尤其是连锁行业，我们就是不断在复制这个商业模式，不断扩充这个商业模式。每一个公司都要不断完善自己的商业模式，百胜公司之所以很快在中国取得成功，是因为它已经有了一个在全世界被证明有效的商业模式，只要经过比较小的修改就可以引入到中国来或者任何一个市场上去。我还是要强调商业模式能不能成功不光靠商业模式本身，最终还是取决于消费者需求，你这个商业模式是不是得到市场上的认同。当市场和消费者需求有所变化时你的商业模式也会跟着发生变化。一个好的、在市场上能够赚钱的商业模式，到另外一个市场如果消费者需求有变化的话就不一定能成功了。外国的模式未必能够最适当地满足本地需求，而历史上成功的商业模式也不一定能够满足未来，这点很重要。很多人问我为什么肯德基现阶段可以超过麦当劳这么多，如果从商业模式的角度来看，很简单，就是因为我们在中国打造了一个更为有效的新的商业模式，而麦当劳还维持它历史上在美国所打造的商业模式。当消费者新的需求产生的时候它并没有很好地改变，而是坚守着它认为比较成功的商业模式的时候，这就形成了竞争上的差异。

虽然现在这些跨国公司看起来很可怕，但是如果你们追溯它的成功历史，往往它的商业模式都是它的创业者在当年那个时机所打造出来的有效的商业模式，只是他们很快地复制，产生了很大的量、很大的经济规模，一旦形成这个位置之后任何人都很难挑战它。但是在中国这样的市场，在目前重新洗牌的情况之下，任何人都有机会去挑战创新的商业模式。总的来讲我还是特别强调，所有的企业家或是管理人员，都要为股东争取最大的回报，其中的重点就是把商业模式不断改善。

我举两个案例简单分析一下。首先就是我讲的肯德基案例，麦当劳很早就把快餐的精髓发扬了，用八个字简单讲一下，“美味安全高质快捷”。它打造出这种模式以后利用现代工艺大量生产，把里面的成本控制下来，麦当劳的确是卖得便宜，物美价廉。它靠这个模式一下子在全世界占领很大的市场，看起来是非常了不起的模式，但现在它犯了一些错误。这几年人类逐渐改变了想法，从初期只为了吃饱到开始注重生活品质、注重健康的时候，毛病就出来了。它的食品单调，只重口腹之欲，缺乏社会责任。肯德基在中国发展的时候很早就挑战这一条，就因为我们做得没有麦当劳好，想怎么样突破，就开始反思快餐业最大的特点什么。我们认清这个缺点，做了一个大的商业模式的调整，把洋快餐的信念打破。我们的产品项目大幅度增加，不断推出各种新产品；我们所有的员工都经过培训，把食品做得一模一样。大家都知道原来做炸鸡很油，现在我们推出了烤箱，产品卖得越来越好，我们非常重视消费者的需求。而且我们有很多果蔬类产品，消费者确实不大吃这类产品，都是一个鸡腿堡，一对鸡翅，一包薯条，一杯可乐。但我们千方百计让消费者吃点蔬菜水果。天下没有不健康的食物，只有不健康的饮食习惯，关键是量有没有适度，我们可以尽我们的能力做顾客教育。这也是为什么我们从 2001 年开始就在餐盘的垫子上做营养小知识，诱导大家不要只注重一味，应该变换着吃。另外就是运动，中国人越年轻越不运动，这是非常糟糕的一件事情。所以我们非常重视运动，大家可能注意到肯德基和麦当劳有点不一样，肯德基从来没有找姚明这样的大明星做广告。我们把钱花在草根，我们搞了三人篮球赛，让每一个店动员起来，让附近的小孩子组队，打几个月，找联盟的冠军打省冠军，省冠军打市冠军。这就是鼓励运动，让所有人都参与。这是非常大的投入，我们绝对有钱，但要做得有意义。

另外一个案例就是打造东方既白这个品牌，因为消费者的需求在那里。中国还是很是喜欢吃中国菜，我们从来没有想把肯德基变成大家的主食。中国是否有一个可以媲美肯德基的快餐品牌，我们认为有机会，但这个机会谁来做比较容易，可能还是我们的团队。我们虽然是跨国公司，但团队的主要干部也是中国人。我们有西方的经验，又对中式餐饮了解，可以在中国打造出一个系统，支持我们肯德基、必胜客品牌的发展。

在中国这个市场商业模式的创新很重要，团队才是真正的基础，所有的创新必须靠团队。我提几点，第一个着眼点要高，记住我刚才所提的，今天中国的每一个企业都有机会成为全世界行业的领导者，着眼高不代表可以做得到，要靠不断累积经验和学习，大胆创新，小心求证。当然会失败，会走错路，会交点学费，但最终的成功还是我们的目标。

品牌服饰“例外”的加减法

面对惨烈的竞争环境，是阵地战拼刺刀，还是突出重围？品牌服饰“例外”决定采用自己的加减法。

“例外”品牌服饰1996年进入市场，由于风格独特，品质优异，很快受到业内的肯定和消费者的认可，企业同时也逐步积累着资金、管理等各方面的实力。从2002年开始，“例外”开始爆发，终端铺向全国各级市场，截至2004年，已经发展到92家专卖店，销售额也快速攀升，奠定了在国内品牌女装市场的地位。

然而，商业上的成功也导致“例外”吸引了模仿者和抄袭者的侵扰，从2002到2004年短短的两年时间里，就有十几个抄袭品牌在市场上出现，它们复制“例外”的店铺形象，抄袭“例外”的设计，用很低的价格出售，争夺“例外”的顾客群。这种情况对“例外”的市场运作造成了极大的困扰与破坏，有部分市场甚至出现了业绩下降的现象。

是继续阵地战拼刺刀，还是突出重围？面对这种被动的局面，从2004年下半年开始，“例外”展开一系列的讨论与研究，最终达成战略修正的共识，决定采用设计中的加减法思路来进行经营中的加减法。

针对“例外”当时面临的市场环境，“例外”作了清晰地分析：1、消费客群还不成熟，对品牌内涵及各品牌提供的产品和服务之间的差异缺乏判断，较多关注价格；2、“例外”与其抄袭品牌比较，在设计水平上处于领先地位，并且差距较大，但在款式设计上的差距容易被模仿；3、国际品牌已经开始进入中国，占据高端市场，而国内高端女装品牌较少，更缺乏领导品牌；4、伴随着国内经济的高速发展，国内出现了具备高消费能力的群体，并且随着国际品牌的进入，消费者的消费观念和消费品位也在逐步得到锻炼和提升，从而产生了一大批高端消费人群。

在此判断基础上，“例外”开始了自己的加减运算：

为了彻底甩开抄袭者，“例外”在常规服装设计的基础上，结合面料科技与成衣后整工艺，由设计变为研究开发，由设计师主导变为设计、面料、工艺人员团队作业。一般公司是设计师根据面料和理念设计成成品，但“例外”是设计师提出设计理念，与面料和工艺人员共同研讨实现策略，甚至有可能与面料供应商对部分面料组织及结构进行再开发，以支持设计创意的实现。

另外，为增强技术能力，一年内“例外”新建立起染整实验室、配件实验室以及毛织实验室，这些实验室极大地支持了产品品类的丰富度、设计元素的丰富度，提升了设计产出的水平。

如今，“例外”的设计其他公司已经无力跟进，也模仿不出来；2007年3月，“例外”更是在2005－2006中国服装品牌年度大奖评选中荣获了“风格大奖”。

基于对市场的自信判断，“例外”的客群定位更明确了，确定为“具有较高文化素养、经济独立、阅历丰富的女性”，品牌个性也定位为“清醒自知的、自信独立的、有力量的”。由此，产品定价随之上升了一个档次，从原先的单件均价500元提升为单件均价1500元。

价格提升导致了原有一部分消费者的流失，但很快，更多的新VIP加入进来，她们正是“例外”锁定的“具有较高文化素养、经济独立、阅历丰富的女性”。

92家店铺，体现了终端的规模，同时也包含了隐患。首先，终端店铺分散于北京、上海、广州这样的一类城市，省会城市，还有一些地级城市；其次，即使在大城市，不同的店铺销售额也是大相径庭。

配合品牌高度的提升，“例外”做出了一个让行业内惊叹的举动，半年内，公司拿出专款，砍掉了近40%的店铺，最低时达到只剩下50家。业内人士纷纷提出质疑，更多人下了评判：“例外”不行了。

但数据平息了一切疑问，2005年“例外”55家店铺月平均销售额比上年度提升41%，北京SOGO更是创造了单店年销售额超1000万的神话。

2006年，“例外”继续了它的神话，销售额比上年度提升29%，北京SOGO再创新高，达到单店1700万销售额，同时，其它两家店超出1000万销售额。

（此文由复旦大学管理学院案例中心案例缩写改编而成）

宜家发展的风险和瓶颈



蒋青云：复旦大学管理学院市场营销系教授

近日，2006年营收高达173亿欧元的全球家具老大宜家宣布：在未来5–7年里，其在中国门店数将以每年增开两到三家店的速度增长。另一方面，2000年到2005年，宜家在上海店面的商品平均价格下降了46%，而同期销售额增长了345%。针对宜家的扩张和降价举措，复旦大学管理学院蒋青云教授接受了《上海证券报》采访，对宜家的营销策略发表了自己的看法：

宜家在中国掀起新一轮降价潮，赢得了市场的欢迎。应该说这并不是仅针对中国市场的本土化调整，而是回到了其原来的定位。事实上，刚进入中国时，宜家的中国供应链还不完善，所以价格比较高。随着供应链和供应商实现本土化，价格降低与公司原来的定位才相符合。

对于大多数在华的零售企业来说，只有把供应链做好才能赢利，所以经过几年的比较，宜家基本完成了战略供应商的选择和自建，形成了供应链体系，从而也形成了其最重要的核心竞争力。宜家用实力来压制供应商，但同时一定会留有一定的利润空间，之后达到双赢的结果。

本土化进程

从经营类别上细分，宜家主要是提供家庭装饰产品，强调的是简约风格，廉价，此外倡导顾客要通过自己增加劳动、享受自己动手乐趣的理念。可以说，廉价在国内是有市场的，简约在中国都市化的生活中也被逐渐接受。但是自己动手的方式却受到了阻碍，也制约其快速打开国内市场。从一定程度上说，这与国内的消费习惯有深层联系。一方面中国家庭施展的范围比较小，容易受限制，另一方面在文化上国人对服务的要求更高。针对此种状况，宜家特别在中国开设了设计安装部门，这也体现了宜家的本土化进程。

我们可以看到，宜家在国内的经营路线是不断向下渗透的。在西方社会，宜家主要盈利对象是中产阶级，但国内不存在这样的群体，所以它只能面向都市大众，这在中国是非常庞大的消费群体。但随着它定位日益向大众市场靠拢，也导致一部分对生活品位要求比较高的消费群的丧失，这是它降价的风险所在。但另一方面，它的模式也是靠大批量来获得利润。所以虽然在梯度化的向下渗透过程中放弃了一部分消费者，但宜家因此却能获得更多的市场关注。

为何不上市

宜家在刚进入中国市场的时候，选择了保守路线，为了降低风险，投资速度很慢，同时，要了解中国市场的消费购买行为，也会拉上当地伙伴一起承担风险，而随着本土供应链问题的解决，市场扩张速度必然加速，可以预见其今后会通过增设门店发挥供应链的规模效应。

从跨国公司在国内的扩张模式来看，不排除宜家在近年内选择收购本土企业扩张门店的可能，但仍要视被收购企业是否存在与宜家相似的经营模式和产品而定。从目前来看宜家还是自建为主，选择自己投资直营。但在未来，它可能会为了扩大规模会出现这种状况，但首先应该考虑的是这样做的成本。

宜家之所以没有选择上市，可能有以下几个原因。第一，企业自身不愿意和市场其他主体共同分享资源。第二，它不愿意别人影响内部决策，宜家自身有足够的现金流发展。

风险和瓶颈

从未来发展的风险和瓶颈角度分析，有以下几方面值得注意。一，宜家目前所做的降价策略可能导致其失去一部分高端客户，所以它应该明确到底瞄准哪部分中国客户群来发展。其次，宜家色彩风格上不容易为本土大众消费者广泛接受，是取悦本土还是坚持原本的风格，还是需要权衡的。第三个，还是回归到供应链的问题。供应链问题的矛盾，会引发供应上的反抗力，这点也值得注意。第四，员工管理和人才供应存在一定差距。连锁商店效益中百分之七十来自于位置，百分之二十来自于品种结构，百分之十来自于管理。这一方面说明人员管理不一定占主要地位，但在同行业不相上下的竞争中，能否脱颖而出，管理的先进程度却至关重要。

（本文原载于《上海证券报》，标题有改动）

CFO 的“边界”与“陷阱”



耿人健：复旦大学管理学院校友、财富500强Hexion中国区总经理

CFO 就是公司的“边界”。为什么这么说呢？

首先，CFO 的基本职能是从公司的财务角度对公司的生存与发展提供强有力的支持。这不仅仅是数字上的监控，更多的是协助制订公司的目标并监督实施。CFO 在这些过程中协助 CEO 进行阶段性的回顾和总结，并对下一步的发展进行调整。在日常工作中，CFO 要遵守当地的法律制度、财务法规、会计准则等，要遵守制度的边界。例如，税法因国别而不同，公司内部也有不同的财务制度。作为高水平的CFO 就要了解当地的财务环境，明确集团的财务规定，同时结合当地的情况和要求来落实，做到不违法、不违规，同时高效地运作。

第二，公司的性质决定 CFO 的功能。CFO 是否能推动企业的战略发展，与 CFO 的职业素质及其与企业发展要求的相容性大有关系。如果一个企业是靠低成本建立起竞争优势，CFO 在其中的主要作用就是费用核算与成本监控。但如果是在集团控股公司的层面上，CFO 的主要作用则更多地影响了集团公司战略的制订。

第三，从长远来看CFO 的发展趋势是成为公司决策的战略合作伙伴。CFO 不再仅仅是命令的执行者，更多的是决策的支持者与审核者。举个例子，当董事长提出新的决策的时候，作为 CFO 的你可以从专业的角度告诉他这个决策可能存在的问题在哪里。就像在一个本无边际的多维空间里，有了专业人士的辅助，比如CFO、COO、CHO、CIO 等，他们的专业知识和经验给CEO 的战略提供了咨询、建议、支持或修正。比如公司的人事总监CHO 阅人无数，他能够帮助公司把好起用和发展合适人才的边界；而 CFO 的作用就是帮助公司守好财务边界，让战略的决策者明白每个决策可能存在的财务收益和风险。这好比起到一个边界的作用，规定了CEO 有效决策的范围或区域。

但作为公司的边界，在战略决策的制订上，CFO 还要防止两个陷阱。

第一个陷阱是纯粹的“从数字到数字”。CFO 不应该仅仅懂得财务数字，还应该作为一位公司业务的实践者，了解数字背后的含义。一个优秀的 CFO，不仅仅有完备的财务专业知识，还应该培养商业的直觉。这往往需要深入到行业中，了解市场供求状况、各自的竞争地位、公司的运作方法和赢利模式。比如，当老板向他的财务总监询问为什么这个季度的销售额下降了30%？可能有的财务总监会说，因为南方市场少了 40%，华东市场少了25%。老板想要的肯定不全是这样的答案，他更想弄明白的是，到底业务收入的下降是客户丢失了还是客户产品的最终用户订单减少了？到底是短暂的市场波动还是经济的周期性衰退？CFO 需要从外部的市场数据和内部的公司数据中分析出深层次的原因和问题，并提出决策建议。否则执意陶醉于财务专业之中，反而落入了“从数字到数字”的陷阱。

第二个陷阱是过分信赖假设。举个例子，CFO 在做预测的时候，往往会自 CFO 新说己建一个财务模型。推测这个季度利润是 500 万元，或下个季度利润是 550 万元。这些数据往往是基于多个假设，例如通过询问销售人员，然后加上每季度 10% 的增长额，估计出人力成本及折旧等。但是这些假设数字很有可能非常不准确。为什么呢？因为从销售人员那里得到的数据可能并不是有效的数据，某个销售人员很可能不明白公司下一步的销售计划，也把握不了整个市场的总体动态。还有的销售员为说服公司在本地建厂，把数字说得很夸大，还有的销售员担心达不到销售目标而影响自己的奖金，所以把数字说得很低。为了解决这样的问题，可采取的办法就是大家一起讨论。CFO 只提问，不发表意见。

在这样的情景下，CFO 很容易收集到相对客观且平衡的信息。另外也可进行一对一的私下交谈，让对方说出真心话。另一个办法就是请独立的第三方来做咨询。CFO 可以把不同场合的讨论结果进行整理，综合平衡，这样便可得出相对正确的结论。

其实，很多时候 CFO 可以把自己的预测数据和前提假设与销售团队坦诚相见。预定的数据是在设想的环境下建立的，一旦环境发生变化，无法达到销售预定数据也是情理之中的事情。坦诚相见的好处在于，公司的决策也更为明朗化和具有现实性。

I KNOW

1、8月22日起，金融机构一年期存款基准利率上调0.27个百分点，由现行的3.33%提高到3.60%；一年期贷款基准利率上调0.18个百分点，由现行的6.84%提高到7.02%。这已是央行年内第几次加息？
A、第一次　B、第二次　C、第三次　D、第四次

2、8月29日，56家基金公司半年报披露完毕，323只基金上半年合计经营业绩约为多少元？
A、1000亿　B、2000亿　C、3000亿　D、4909亿

3、8月，受美国次级抵押贷款市场危机冲击，全球股市普遍暴跌。各国纷纷联手注资救市。统计显示，世界各地央行8月9日、10日两天48小时注资总额约为多少？
A、50亿　B、500亿　C、1000亿　D、3262亿

4、7月底，国内某种食品统一上调价格，最高涨幅达40%。8月16日，国家发改委出面认定相关企业涉嫌相互串通、操纵市场价格，违反《价格法》，请问这种食品是？
A、香肠　B、食用油　C、方便面　D、火腿

5、7月19日，23名韩国人遭塔利班武装人员绑架。最终有2名人质遇害，其余人质均已获释，请问发生这一事件的地点在？
A、印尼　B、阿富汗　C、泰国　D、老挝

6、自7月9日开始，*ST金泰这个今年初股价还在3元之内的“垃圾股”突然摇身变成“摇钱树”，连续涨停，最高价突破26元。这支中国股市历史连续涨停最多的“涨停王”涨停了多少天？

A、10天　B、20天　C、42天　D、100天

7、日前，《福布斯》网站评出了2007年度全球最具影响力女性100强，排在首位的是？
A、默克尔　B、吴仪　C、何晶　D、赖斯

8、中国共产党第十七次全国代表大会将选举产生新一届中央委员会和中央纪律检查委员会，大会将于10月几日在北京召开？
A、1日　B、5日　C、10日　D、15日

9、9月5日，香港首富李嘉诚向新加坡国立大学的李光耀公共政策学院捐款，请问捐款额多少？
A、10万　B、100万　C、1000万　D、1亿

10、美国联邦储备委员会前主席格林斯潘出书畅谈美国经济，新书名为《混乱时代》。请问格林斯潘这次稿酬是多少美元？
A、100万　B、200万　C、300万　D、850万

11、9月11日，国家统计局发布经济运行数据显示，8月份，居民消费价格总水平同比上涨多少？
A、1%　B、2%　C、3%　D、6.5%

12、8月13日下午，湖南湘西凤凰沱江大桥突然垮塌，事故共造成64人遇难。该大桥使用了多长时间？
A、尚未通车　B、5年　C、10年　D、100年

13、9月12日，日本首相安倍晋三正式宣布辞职，请问安倍以什么为由辞职？
A、健康　B、年龄　C、腐败　D、丑闻

14、9月13日，纽约市场油价连续第三天创出历史收盘新高，每桶首度收于多少美元之上？
A、50　B、60　C、70　D、80

本期答案

1、D　2、D　3、D　4、C　5、B　6、C　7、A　8、D　9、D　10、D　11、C　12、A　13、A　14、D

中国首批MBA 亲善大使亮相

文／范 鹏

“备考的时候应该怎么着手准备？”

“以我的行业和工作背景报考复旦MBA项目希望大不大？”

“复旦住宿条件如何？”

……

“复旦大学MBA学生亲善大使”孔云中和陈庆松的专设邮箱里时常收到各种各样的问题。“大部分的问题都是很个人化的，有关于如何备考和面试的，有关于复旦生活、学习和住宿环境的。”孔云中说。

“复旦MBA学生亲善大使”是复旦大学MBA项目刚刚设立的“特别岗位”，由7位来自复旦大学国际MBA项目的学员担任。

“学生大使的设立，是为了让考生更加直观地了解和感受复旦MBA项目的学习、生活和文化。考生可以就他们自己所关心的各类问题通过电子邮件的形式向大使提问，而学生大使都会在第一时间从他们自身的角度给出答案。复旦大学这样的举措，实际上是为考生开辟了一块交流的平台，他们可以与在校生一起分享复旦的学习及生活感受。”复旦大学MBA项目助理主任谢昊表示。

复旦大学MBA项目为7位学生亲善大使开设了特别邮箱并对外公开，每一位希望了解复旦MBA学习和生活的人都可以与他们进行交流。

另外，许多已经被复旦MBA项目录取的学生也会主动联系学生亲善大使，希望更早得融入学校生活，为即将到来的MBA学习生涯提前准备。



陈庆松把“学生亲善大使”比作“桥梁”。“我自己的理解，学生大使的职责所在就是沟通、激励、传承。”陈庆松，复旦大学国际MBA2006级学员，来自金融行业，具有七年金融投资及金融市场营销管理经验。“我们了解考前的辛苦，考后的兴奋，也经历了面对未来的困惑。所以，作为过来人，我们可以更好地回答他们的问题。”

7位学生大使会定期召开“碰头会”。“主要是交流一下大家收到的问题，商量如何更好地解决问题。”孔云中表示。

7位学生大使分别来自金融、快速消费品、IT、军事、旅游等各个领域，其中的三位学生即将赴国外交流，也有奖学金获得者……“什么样的问题你都能找到合适的人提问。”谢昊表示。

据介绍，复旦大学MBA学生亲善大使将作为一个延续性的“职位”传承下去，所公布的大使信箱将作为固定信箱交给每一届的“亲善大使”。

另外，学生亲善大使们还将成为复旦MBA体验活动的“带领者”。他们将组织和参与一系列相配套的活动，比如模拟面试、校园开放、走进课堂、特色讲座等，幸运的考生都可以直接参加进来，在学生大使的指导下，跟一个正式的MBA学员一样学习、生活和体验复旦大学MBA的生活。

胡炜：复旦管院给我智慧

文／复旦管院校友中心

浦东，上海的明珠。

有一个人，见证了这颗明珠诞生的全过程，甚至亲手打造了它的熠熠光辉。他就是原浦东新区区长、现上海市人大常委会副主任——复旦大学管理学院校友胡炜。

从1992年开始参加浦东新区筹建工作，到2003 年调任上海市人大常委会副主任、党组成员，胡炜共在浦东工作了12年，他历任浦东新区管委会常务副主任、浦东新区区长，他见证了浦东开发的全过程，也把最大的精力、才智奉献给了浦东。

开拓创新

"思想更解放一点，胆子更大一点，步子更快一点。"

这是邓小平同志在90年代初对中国改革开放提出的殷殷期望。

90年代的浦东，正是这样一块创新的热土。

胡炜在浦东工作的12年间，一直贯彻这个思路：梦想的实现，正是要靠不断地创新，大胆地实践。

浦东新区在开发之初，就有"三个先行"的创举，即：规划先行、法规先行、基础设施先行。这从陆家嘴地区的规划可见一斑。胡炜记忆犹新的是：当时浦东新区请来了5个国家的17位专家，来对陆家嘴地区进行规划，规划历时2年，进行了17轮讨论，最后决定汇总5个国家的方案，可谓"集中了世界的智慧"。时至今日，陆家嘴的规划仍然受到国际各界人士的好评，体现了高起点、高标准的规划思想，也吸引着世界各地投资者前来浦东投资。

创新还包括人才战略的运用。在浦东工作时，胡炜曾在各种场合强调：除了培养人才、使用人才，更重要的是为人才创造最好的环境，让他们在事业上有所成就。他一直说：事业留人。只有为各类人才创造好的工作环境、学习环境、生活环境，才能激励他们在浦东这片热土上充分发挥自己的潜能。这一战略相当奏效。浦东栽下的梧桐树，吸引了一批批海内外的人才纷至沓来，为浦东的建设贡献自己的聪明才智。

作为创新者中的一员，胡炜体味着浦东发展过程中每一个小的前进、每一个大的跨越。从东西联动，振兴上海，将大市场、大机构、大企业搬迁到浦东，到全国各省借助浦东这块平台连接全国，走向世界；从"小政府，大社会"对政府机构的高度精简、缩减到10个定位于服务整个社会的政府机构，到行政审批制度改革的成功，将空运时间从原来的7天缩短为6小时……，他都亲身参与在创新的事业中，他带着自己先试先行的勇气与魄力，体味着创新带来的乐趣，也引领着浦东建设的翻天覆地。

把握机遇

1994年，邓小平同志在即将启动离开上海的火车上，一再对上海市领导同志叮嘱："一定要抓住20世纪的尾巴，这是上海最后的机遇"。

国家发展要把握机遇，个人的发展同样要把握机遇。胡炜在浦东工作的12年，正是浦东充满机遇的12年，也是他把握机遇、运筹帷幄的12年。他把自己的才智，与浦东的发展紧紧交织。

12年里，胡炜接待各国国家元首，接待跨国公司的老总，进行各种重大项目的谈判，和世界上各行各业的顶尖人才合作……他始终处在浦东发展的风口浪尖。

最令他印象深刻的，是2001年对新博览国际会议中心的谈判，谈判成功之日正是中国申奥成功的那天。这个项目涉及到德国4个城市的大企业，还有英国和世界展览业3大巨头。紧张的气氛，庞大的工程，顶尖的人才，智慧在流淌，思想在交锋。谈判一直持续到清晨4点，最终顺利签约。谈判结束后，全体代表合影留念，拍照时胡炜与外国朋友们一同撩起袖子指着手表，纪念这一难忘的时刻。照片中，胡炜自信地微笑着，他把自己融入了浦东，也把世界带进了浦东。

浦东是一个舞台，一个"与世界对话"的舞台，胡炜正是在对话中实现了自我，超越了自我，也为这个舞台增添了无数精彩。

迎难而上

在浦东开发开放的岁月中，面对

的并不都是辉煌与鲜花，困难也接踵而至，如资金问题、亚洲金融危机问题、农民就业问题等。"伟大的事业，一定会有大困难伴随，这样才显示出事业的伟大。"醇厚的嗓音，坚定的眼神，胡炜内敛却有力地告诉我们：迎难而上，是自己必然的选择。

浦东开发之初，商人汤君年将自己在香港、台湾、澳大利亚的5亿美金集中投进浦东，人们戏称他为"浦东汤"，但亚洲金融风暴将他卷入了巨大困境，他建的楼盘没人买、没人租。在浦东投资的其他商人的信心也大受影响。当时兼任保税区管委会主任的胡炜，毅然决然地将工商、税务、海关、保税区管委会等部门统统搬入了汤君年的楼里，支付租金，又在规划、融资等方面给予汤君年大力支持，帮助他度过难关，首先走出了金融危机。此举也稳定了投资者信心。

在汤君年受港英政府指控、处于最危险的时候，一贯不去别人家中走访的胡炜，专程到他家中拜访，并且坚定不移地告诉他："我代表市政府、代表浦东新区告诉你，你绝对没问题，你一定能赢，你在浦东的投资绝对不会错！"如今，虽然汤君年斯人已去，但余音未消。汤君年作为两岸三地公认的"大陆投资的先行者，浦东开发的贡献者"，曾屡次称赞浦东新区政府是"强有力的政府"，他的评语令人信服！胡炜作为浦东新区领导的执行力，令人信服。

提升自我

浦东是上海发往世界的明信片。

要与世界对话，就要提升自我。

在任职浦东期间，胡炜虽然工作繁忙，但他仍然主动"充电"。1993年到1996年间，他到复旦大学管理学院企业管理研究生硕士研究生班学习，并获经济学硕士学位。其间，他还于1995年1月获高级经济师职称。因为他知道：现在是"黄金机遇期"，是"民族振兴的最好时期"，只有加强学习，才能"提高与世界对话的水平"，才能在与世界合作的过程中，做到洋为中用，提出自己的鲜明主张，驾驭自己的事业。



"管理学院给了我更多的智慧和技巧，使我能够更好地面对挑战和把握好机遇，让我的事业有了发展的新动力"。

胡炜一面学习，一面工作，他把管理学院的教诲和自己的学识，与浦东新区的发展紧紧连在了一起。在浦东这片热土上，他写下了自己的奉献、创新和才智。"管理学院给了我更多的智慧和技巧，使我能够更好地面对挑战和把握好机遇，让我的事业有了发展的新动力"。

胡炜当年的硕士学位论文题目就是《论浦东新区开发模式和管理体制》，他把自己在浦东新区的工作实践上升到理论认知，又用自己在管理学院接受的理论去指导工作实践，这一过程令他受益匪浅。

情系管院

十余年过去了，浦东这张"上海的明信片"，记录下了中国改革开放二十多年的沧桑巨变，记录下了上海谋求发展、服务全国和走向世界的辉煌成就！

如果说，提出"开发浦东"宏伟战略的邓小平同志是这张明信片的设计者，那么浦东的建设者们，就是这张明信片的一线制作者。是他们一笔一划地绘下浦东新貌，是他们经年累月地写下浦东新篇。

而胡炜，就曾是这群建设者的领头人。

十余年敬业工作、鞠躬尽瘁，胡炜将个人事业融入了祖国建设；十余年运筹帷幄、"决胜千里"，他彰显着令人钦佩的领导者风采。

时间：9月1日
地点：复旦管院EMBA哲学沙龙
演讲嘉宾：复旦大学哲学院教授王德峰

中国的危机和出路

市场的原则不可以推广一切，有两个基本的领域为市场的尺度划定界限：医疗是人道主义的事业，教育是终极关怀的事业，如果这两项充分市场化，意味着整个民族的道德沦丧。一个民族的市场如果始终是赌场，这个民族没有什么希望。

文／吴兴宇 编写　图／陈冬涛

中西文化的冲突

我们这个民族需要知识，尤其是科学知识，但是科学并不能解决人类安身立命的问题，今天中国的困境和危机是不能够用自然科学或者社会科学来解决的。今天这个时代是崇尚科学的，是科学主义的时代，以为社会各种问题都可以用科学来解决，但事实并非如此。因此，我们这个民族还需要思想。

我们现在不但有科学迷信，还有制度迷信。MBA、EMBA们学习西方先进的管理知识，制度也建立了，但是你会发现这些制度并没有起到相应的作用。这是为什么呢？因为他们是在中国办企业，员工也是中国人。后来才提出了企业文化的建设，这才是根本。谈论企业文化，已经走出科学领域，进入人文学领域。

我们还面临着中西文化的巨大冲突。有一个经理跟我讲，他现在的处境很难，他希望聘请两类人，一类彻底西方，按照西方观念办事情；一类彻底东方，遵从伦理观念。但是他聘请到的既非纯粹西方，又非彻底东方，这就很难办了。中国企业发展的瓶颈就是中西方文化的冲突问题，社会科学无法解决，经济学、政治学、法学无法给予答案，所以当代中国的问题是哲学问题。

中西文化的冲突不仅在企业、政治领域，也在日常生活中。美国人平时自私，但是危机发生的时候，每个人很爱国，他们有核心价值：信仰上帝和自由。中国的人心和西方的人心不一样。我们没有办法从康德和黑格尔的哲学中找到真理。我们民族没有核心价值。我们的社会生活长久不能建立正义的道德体系，中华民族终于到了重拾大道的境地。

夫妻之间的关系是用中国的传统原则认识还是用近代西方的原则来认识呢？这些都是发生在我们身上的中西文化冲突的事实。比如，在结婚登记的时候，民政局的同志首先会祝贺两位喜结良缘，接下来就会善意提醒是否需要先做婚前财产登记。这对热恋中的男女突然明白，今天他们是来签订契约的。

家长和孩子的关系也是如此。我儿子初二的时候，要我看美国电视剧《成长的烦恼》。看完之后，他问我好看不好看，我说很幽默，很好看。他说，你难道没有看到父亲是如何尊重他的孩子，是平等关系。后来我说，是的，也许我平时的做法是不如美国父亲，但是，我永远都不可能成为美国式的父亲，你要清楚这一点。我跟他假定了一个故事：如果有一天，他没有跟我打声招呼就通宵不归，我都快急死了，想了各种办法都找不到他。第二天早晨他回来了，我打了他一个耳光，那么这个耳光该不该打呢？儿子说该打。我说那很好，你还是中国人的儿子。如果在美国，我会因为这个耳光而被警察剥夺三个月监护权。这

就是中美之间的差别。

中国的问题危机

二十多年的改革开放取得了很大的成就，也面临很大的危机。有的人认为这些是前进中的困难，我认为是根本性的危机。面对这种危机，我们的出路在哪里？现在我们社会的各个阶层，强势群体也好，弱势群体也好，成功者也罢，失败者也罢，有一点是共同的，那就是失去了安身立命的家园，我们民族的幸福感没有了。当然，我们可以继续在市场上奋斗，但是这个市场却是赌场。一个民族的市场如果始终是赌场，这个民族没有什么希望。

我们都知道今天中国已经由计划经济转移到市场经济了。但是这个转型完成了没有？我认为没有，中国根本就没有真正的市场经济。

十六届三中全会做出了《关于进一步完善社会主义市场经济体制的决议》。决议出来之后，有关方面召开了一个座谈会，以学习领会中央文件的精神，从各自的专业角度为完善市场经济体制出谋划策。法学家、政治学家、经济学家都发表了自己的观点。最后，大会主席要我从哲学角度来谈一下，我就讲了一个故事：有一群老鼠很烦恼，因为每当它们外出觅食的时候，总有一只猫袭击它们，造成了很大的伤亡。于是老鼠召开大会，商量要怎样对付猫。很多老鼠都发言，争论不休。后来有一只聪明的小老鼠站起来，跟大家说：各位听我说，只要把一只铃铛挂到猫的脖子上去，不就没有问题了吗？掌声落定之后，有一个苍老的声音响起，他说：刚才那位先生的发言我很佩服，不过我还是有一个问题，究竟由谁把铃铛放到猫的脖子上去呢？大家听了之后，集体沉默了。大会主席宣布散会。

我讲完这个故事之后，在座的都



笑了起来：王老师你说的聪明的小老鼠就是我们？我说正是。那么年老的老鼠又是谁呢？我说，是马克思。马克思和你们这些社会科学家的根本区别就在这里：中国社会从计划经济到市场经济的转型是用社会科学的理性安排出来的，终于让现代生产关系在中华大地上降落了。资本的原则，资本主义的经济体制都建立好了，只要我们杰出的学术将西方先进的法学、经济学、政治学的东西统统引进，中国的现代化就成功了，这就是你们的想法。但是马克思不这样想，他深切地知道，欧洲从古代社会到现代社会的转变，绝不是学者的理性安排出来的，它是欧洲民族的命运转换。在中国实际上也是如此，当政治权利终于被资本取消掉的时候，这个过程是社会变革，巨大的社会斗争，是社会斗争把铃铛挂到了猫的脖子上。但是社会科学家们会遮盖这个真相，用纯粹的中性的、科学的语言来描述。比如说，国营企业的财产要私有化，用的是MBO——管理层收购。那么劳工可不可以集体收购呢？不行的，那就成了集体所有。所以经济学这种社会科学的语言遮盖了社会斗争的真相。但真相可以被遮盖，并不表示它不存在。

我们虽然到处都是市场，唯独没有市场经济。因为市场主体在市场上活动的结果，应该不受任何超市场力量的影响。假如不断地要援引市场之外的力量和资源的话，就不再是市场经济了。

中国人善于学习，任何西方规则、思潮，都用出中国的结果来，这是中国人最大的痛苦。资本有本身内在的逻辑，用自己的方式来玩，它增长的空间就没有了。

今天的中国日常生活里还有一些很特别的现象。比如说，生病了，你不敢不托熟人。因为在医患之间，医生认为患者是随时可能告他的人，患者认为医生是想从自己口袋里掏钱的人，这是医疗关系。在中小学教育里，学生很小的时候就知道，班主任今天发火，因为在期末考试班级考得最差，为什么呢，因为成绩不好将影响奖金的发放和职称的评比。中考之前，70%的内容在课堂上讲，30%的内容在家里的圆台面上讲，再优秀的学生也不得不请家教。教育如此，医疗如此，问题很大了。市场的原则不可以推广一切，有两个基本的领域为市场的尺度划定界限：医疗是人道主义的事业，教育是终极关怀的事业，如果这两项充分市场化，意味着整个民族的道德沦丧。

电影《人到中年》的播放曾引起全国知识分子的感慨。邓小平看到后，要求落实知识分子政策，但是当时的财政部长最后表示没法解决，如果知识分子要加工资，全民都要加工资。于是导致了86年开始直到89年的学潮。那时候流行这样一句话："造原子弹的不如卖茶叶蛋的，拿手术刀的不如拿剃头刀的。"老百姓是这样为知识分子加薪的，给手术医生塞红包，给孩子请家教，用另外一种形式来发钱。其代价是什么？医生叫白狼，教师叫眼镜蛇。这说明，我们民族在文革之后搞改革开放，是仓促上阵，根本的问题没有思考。

我们的民族是没有宗教的，没有上帝在管着，要有道德的话要靠榜样。古代是靠父母官，父母官首先是教化人民，其次才是造福人民。中国就是靠儒家的学问和体现儒家文化的人，所以说"上梁不正下梁歪"。

开始说依法治国，法律日益齐备，执法机构也很完备。但是中国基层没有正义。我相信在座的各位主张依法治国。我从1978年学哲学，到现在已经将近三十年，我满头脑的西方思想，后来我都差点以为自己是西方人的理性思维了，其实我不是。我虚构了一个故事，来问我自己：假如我儿子今年高考，报考某所大学，结果考试成绩出来了，差了两分。面对这样一个事实，我的第一反应会是什么呢？对，找人破坏规则去。我突然想起了这所学校的招办主任是我从小一起长大的朋友，我就打电话过去要他帮忙，他也觉得自己义不容辞。两个礼拜之后，他告诉我破格录取的资格已经到了副校长级别，他无能为力。在这种情况之下，你和我讲依法治国，简直是乌托邦。接下来，我就开始监督了，看看是谁搞定了，一旦发现我就上网公布，揭发黑幕，这个时候我就需要别人来遵守规则。这就是今日的中国。别以为上海现在高楼林立，简直是一个现代西方城市，这是表象。后来我们又提出以德治国，即靠一批身体力行的儒者做官，给民众以道德榜样。这就意味着人治，而非法治，所以与依法治国是矛盾的。人治行不行？不行，这条路最终也被堵掉了。中国人要搞资本主义，要搞政治文明，还远得很。

解决问题的办法

中国改革开放二十余年，走到今天，在历史的关头上，必须论道。道是什么呢？中国一部近代史，教给我们什么呢？自从鸦片战争被敲开大门，我们发现必须船坚炮利，于是建立一流的海军，洋务运动兴起，北洋水师设备世界一流，但是一战而败；然后意识到制度不如人，学习君主立宪制，发起百日维新，很可惜，失败了；然后学习更先进的民主共和制度，发起了辛亥革命，推翻帝制，但是被袁世凯用新制度做旧事情；军阀混战，又有了护国、护法运动。于是中国知识分子终于理解了，先进的制度并不能在根本上解决问题，国民性格的改造是根本。于是五四新文化运动起来了，鲁迅和胡适




是两位主将。鲁迅先生说，什么是中国文化？就是奴才侍奉主子的文化。只有根本上改变主奴关系，让每个人都具有独立的人格，中国才有希望。胡适先生说，在一个遍地都是奴才的国度里，无法建立起真正自由民主的共和国来。那叫启蒙运动，启发民智。

我在复旦大学读了四年哲学，1982年毕业的时候，终于明白了这一点。改革开放的时候，我举双手赞成。我想，五四新文化运动的工程还没有完成，还要发动新的启蒙运动。带着这样的想法，我离开了复旦。但是就在这个时候，我的信念却发生了根本性的动摇：毕业的时候，我要把户口从复旦大学集体户口里面迁出来，这是一个公民的正常的权利，但是我到派出所去了三次，都没有办成。户口没有落实，就没有口粮，没有粮票肉票布票烟票。在百般煎熬之下，我听从了朋友的建议，买了两条大前门烟送给户籍警，这一次，户口终于办好了。我多希望中国人不要做奴才啊，但是自己又做了一次。后来我思考，中国人的奴性到底从哪里来？“人在屋檐下，哪能不低头”。拆掉屋檐才能抬起头来，让中国人改变奴性还是要先改变制度，于是我又回到了原点，回到了制度学派。今天我们制度变化够大了，但是我们变了没有？

1982年的夏天，我没有心思看喜欢的世界杯，我在问自己，我到底学到了什么。黑格尔的《小逻辑》，我又反复地读了几遍。黑格尔说：倘若我们对于两个事物的理解还停留在相互作用的理解之上的话，我们还没有进入概念，而只是站在概念的门槛上。这句话触动了我。他说，斯巴达人的性格和风俗制度都来自一个更加根本的东西，那是斯巴达精神，而精神是要用概念来把握的。我恍然大悟。我想起了《周易》里面的一句话：形而下者谓之器，形而上者谓之道。黑格尔告诉我，一个国家的性格和制度都属于形而下者。我讨论两者的关系，始终停留在器的层面，从来没有进入道的理解。

社会科学和自然科学都研究器，物质的器皿和一个民族的典章制度都在这个层面。哲学才可以研究道。道是什么？老子说：道可道，非常道。所以，哲学就是讲那不可言说的东西。正是在对道的言说中形成了哲学的流派。百家争鸣，中国古代选择了儒家，成为道统。一个民族蓬勃的生活，有各种不同的文化生命发展方向，由儒家一统，今天的中国人都是孔子的后代。

中国人在外强进攻之前，就尝试着自我拯救我。因此掀起了哲学的第二次高峰，宋明之际出现了陆九渊和王阳明，提出了心学，命由心造，一个民族的心即文化精神。王阳明说，人人心中有贼，破山中贼易，破心中贼难。他的学问就是要致良知，要把心里本来就有的良知呈现出来，以期盼有一天满街都是圣人。其实他的话是对的，一个健康的民族，每个人都应该有圣贤的品格。

以上是中国问题的根本。所以有了八荣八耻。但是，假如辛勤劳动却下岗了，还光荣不光荣？巧取豪夺，但是腰缠万贯，是不是耻辱？荣耻的观念和时代密切相关。后来我写了一篇文章，叫做《荣耻出于良知》，讲的就是这个意思。

荀子说人性本恶，因为人都自私自利；孟子说人性本善，因为人心有善端。有一种心是超越生物的，超越自然的，中国人说“天理人心”，讲“苍天在上”，就是如此，它们是哲学的对象，不是科学的对象。中国人没有宗教，没有神，所以中国人必须依靠哲学，而哲学就在生活之中。

那么中西方哲学又有什么区别呢？西方的哲学把理性放在首位，它进入人的头脑；中国人的哲学把感性在首位，它进入人的内心。失恋的痛苦，跟他人倾诉以后，仿佛好了些，可才一转身，心又莫名地酸痛起来，也就是李清照所说的，“才下眉头，却上心头”。中国哲学把我们的生命情感上升到一个境界，滋养着我们的心灵；西方哲学符合市场经济，但是它无法挽救中国，现在的西方文明不是我们的未来，也不值得我们向往，将来世界的文明肯定是建立在中国文明基础之上的。

作为身体力行的社会活动家，在中国的文化环境里面，经理人要深知中国文化的根基，心灵要不断得到滋养，要接近人文学，要进入哲学世界。


2007 年 7 月 15 日


2007 年 7 月 18 日


2007 年 8 月 03 日


2007 年 8 月 14 日


2007 年 8 月 18 日

2007/7/05

■ 2007 年 7 月 05 日

复旦大学管理学院苏勇老师和张成洪老师申报的课题，获得上海市哲学社会科学“十一五”规划 2007 年系列研究课题立项。

2007/7/06

■ 2007 年 7 月 06 日

复旦大学管理学院在李达三 2 楼报告厅举办了 07 届硕士和博士研究生毕业典礼。

■ 2007 年 7 月 08 日

可口可乐中国公司董事长陈奇伟先生作客复旦大学管理学院万事达卡管理大师论坛。

2007/7/08

■ 2007 年 7 月 10 日

复旦大学管理学院召开全体教职工大会，约 300 名教职工参加了本次会议。

■ 2007 年 7 月 12 日

我院的 7 位老师中标复旦大学 2007 年度文科科研推进计划“金苗”、“金穗”项目。

2007/7/15

■ 2007 年 7 月 15 日

复旦大学工商管理硕士/会计硕士毕业典礼在相辉堂隆重举行。复旦大学党委书记秦绍德为 900 余名毕业生颁发了毕业证书。

■ 2007 年 7 月 18 日

“2007 复旦管理学国际论坛”于复旦大学光华楼吴文政厅隆重开幕。复旦管理学奖励基金理事会会长李岚清，上海市市委书记习近平出席本次会议并致辞。

2007/7/18

■ 2007 年 7 月 23 日

我院四位老师的 2007 年市社科规划一般课题、青年课题、长三角联合发布课题获得立项资助。

■ 2007 年 8 月 03 日

复旦大学管理学院企业管理系赵优珍老师参加美国管理学会（Academy of Management）2007 年会。

■ 2007 年 8 月 11 日

复旦大学 EMBA 管理前沿论坛暨首次开放课堂在李达三楼 2 楼报告厅成功举行，近 300 人参加了此次活动。谢百三教授作了精彩演讲。

2007/8/14

■ 2007 年 8 月 14 日

由复旦大学复奥体育中心主办的“成功体育赞助策略”峰会暨第四届复奥体育产业研讨会在京举行。中国奥委会副主席、复奥体育产业中心主任何慧娴女士出席了开幕式并发言。



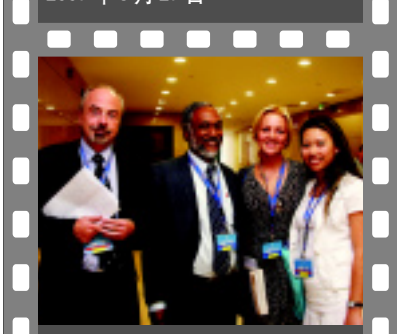
2007 年 8 月 20 日



2007 年 8 月 25 日



2007 年 8 月 27 日



2007 年 8 月 30 日



2007 年 8 月 30 日

2007/8/16

■ 2007 年 8 月 16 日

复旦大学管理学院戴伟辉、刘杰、张洁三位老师中标2007年度上海市科技发展基金软科学研究重点项目。

2007/8/08

■ 2007 年 8 月 18 日

由复旦 EWP 卓越女性课程项目组发起的复旦 EWP 卓越女性课程慈善基金正式启动。

■ 2007 年 8 月 20 日

招商银行第十九期支行行长培训班在管理学院隆重开班。

■ 2007 年 8 月 24 日

复旦大学－香港大学 IMBA 项目新生 Orientation 举行，300 余师生参与了本次活动。

2007/8/11

■ 2007 年 8 月 25 日

复旦大学管理学院宁钟教授赴德参加“欧洲与中国长期经济增长”国际合作论坛。

■ 2007 年 8 月 26 日

复旦管院EMBA项目和嘉兴市工商联、嘉兴市总联合主办的“走进长三角——复旦大学 EMBA 系列管理前沿论坛”成功举行。

2007/8/18

■ 2007 年 8 月 27 日

复旦大学管理学院陈杰、梁晓雅两位老师获得2007年上海市浦江人才计划资助。

■ 2007 年 8 月 27 日

“东莞民营企业家复旦大学营销高级研修班”在史带楼205室开班，院长陆雄文教授、东莞民营经济发展协调办公室副主任黄怡女士参加了开班仪式并致词。

2007/8/20

■ 2007 年 8 月 27 日

EMBA 项目特聘教授奚恺元老师将三十余本英文原版的行为科学与统计学书籍捐赠给管理学院图书馆。

■ 2009 年 8 月 29 日

营销系2004级学生王倩在SK集团有奖征集活动获二等奖，并应邀赴韩进行为期 2 个月的实习。

■ 2007 年 8 月 30 日

由复旦大学管理学院与英国埃塞克斯大学创业与商业学院联合举办的第七届国际创业论坛 (IEF) 在光华楼隆重拉开序幕。

2007/8/31

■ 2007 年 8 月 31 日

复旦大学 2007 级 MBA 开学典礼暨“聚劲 2007”ORIENTATION 开幕式在逸夫科技楼一楼报告厅隆重举行。



土耳其旅游笔记





图 文／黄海琳(复旦大学管理学院管理教育推广与发展中心)



8月25日

此前的某一天，我突然觉得沉闷单调，于是拨通了Hudai的电话："My friend, I will visit you in August"。

于是办签证，买机票，购旅行书，一轮匆忙后，终于在今晚踏上了从浦东转经迪拜飞往土耳其的航班。

8月26日

乘坐阿联酋航空航班飞了8个小时后，于当地时间3点到达迪拜国际机场。转机的等候时间长达12小时，我在候机厅里逛来逛去，搜寻各种漂亮的东西。我发现这里最小尺寸的戒指，也大得只能套在我脚趾上，真是纳闷：这些藏在黑纱下的女人们，到底长着怎样的手指呢？

好不容易从迪拜飞抵伊斯坦布尔。坐上了出租车，我才发现司机只会重复地说一句英语"No Problem"。当我告诉他要去的地址，他说了一堆，我却一句也听不太懂。最后，他很经典地说了句"Chin, no problem！"（土耳其人称中国人为"Qin"）。还好，最后还是顺利地在酒店见到了Hudai。

8月27日

我们入住的酒店在伊斯坦布尔老城区，房间虽然很小，但是很干净，就在马尔马拉海边。早饭后，我们开始去逛伊斯坦布尔的著名景点蓝色清真寺。据Hudai介绍说，这座清真寺在1609年就开始兴建，由于它里面装饰着的2万余块蓝色瓷砖而得名。游人和教徒从不同的门进入寺内。进门的时候，工作人员递给我一个白色头巾把头包起来，还指引着我拿一个塑料袋放脱下来的鞋子。清真寺内，200多扇窗户将光线集中在中央祷告区，穹顶高不可攀。

从清真寺出来，Hudai立刻带我们直奔博斯普鲁斯游轮。博斯普鲁斯海峡连接着黑海和马尔马拉海，是欧洲大陆和亚洲大陆的分界线。大约1小时后，游船就停靠在黑海边的一个小渔村旁。黑海旁的这些渔村，看似平静，犯罪率却很高。很多走私的、偷渡的、贩毒的，都会在这些地方进进出出，所以，即使是一个小警察局的警察，也都会持机关枪上班。在这里，我第一次摸到了上了膛的机关枪。

晚餐时，从Hudai那里得知，伊斯坦布尔的物价高得惊人：一罐可乐1.5里拉，约合人民币7.5元；一套房子三五十万欧元，约合人民币五百万左右。而这里的失业率却高达22%，只有Istanbul University等好大学的毕业生才容易找工作，而且工资一般只有300欧元到500欧元。下午游览博斯普鲁斯海峡两岸的时候，看着两岸秀美的风光，无数的游艇停泊在海峡两岸，人们悠闲地在桥上钓鱼，我还在为这里的人们能过上这种悠闲富足的生活感到羡慕呢。

8月28日

土耳其的铁路运输相当落后，只有少数几个大城市之间架设了铁路。所以去Izmir的时候，我们选择了大巴，凌晨5点左右，到达Hudai的家。

Merih是Hudai的太太，比我大两岁，是当地一家高级中学的数学老师，从她身上，我看到了中东地区的妇女勤劳善良的特点。在她的厨房里没有一点油烟的痕迹，连锅底都是锃亮的。厕所的地板上，一根头发也没有，浴缸和洗手盆也都没有积累的污垢。

傍晚，我们和hudai一家到海边散步。土耳其人的生活很悠闲，海边坐满了休息的人群。钓鱼的，坐在草地上饮

茶闲聊的，磕瓜子发呆的……我终于体会到旅游书籍上所说的“土耳其人，一时不可无茶，在渡轮上也能有人每隔十分钟来卖一次热茶；任何地方都可以看见他们在吃葵瓜子！”

Izmir不是旅游城市，我猜这里很少能见到亚洲人的面孔。走在街上，我象是稀少动物，每个经过身边的人都要好奇地望上几眼。从来没试过这么高的回头率，而且老少皆宜，帅哥更是不少。于是因为微笑，我的脸开始僵了。

8月29日

今天的安排是去著名的古城Pergamom，离Izmir市区大约90公里。

很悠闲地在Hudai的大阳台上用完早餐后，我们去租了一辆车。价格不贵，现代1.6升的手排车，两天110里拉（大约600元人民币），可一升汽油竟然要2.89里拉（大约15元人民币）。土耳其城市里的车，基本是欧宝、标志、雷诺、大众中高档原装进口车，低档车很少，宝马、奔驰、保时捷这些高端品牌的车也不多。我不禁纳闷：在土耳其这个地方，平均生活水平好像还是比我们高。可是，这个工业、金融业都不发达的国家，仅仅依靠旅游业就能维持这种生活水准吗？

中午就到了Pergamom，这是座拥有2000多年历史、建筑在280米高岩上的城市。在山顶，可以俯视整个城市的景色，也可以远眺爱琴海，周边的景色美不胜收。

随后我们又参观了古代的医疗中心“阿斯克勒皮昂”。它代表了罗马时期的最高水平，帕加马名医（Galen）的声望是他声名远播的主要原因。据Hudai的介绍，这个诊所出名主要在于有两大疗法，也就是今天人们熟悉的“水疗”和“精神疗法”。这里有一间能促使人做梦的芳香蒸汽室，医生会根据患者的梦来作出诊断；而所谓的“精神疗法”，就是让患者走过一条长长的通道，有人透过通道上端的小窗口，扮演神灵的角色对患者说话，告诉他病情会如何好转，以此减轻患者的精神负担。

8月30日

Ephesus与Pergamom不太一样，游客很多，因为这里有世界七大遗址之一的阿耳忒弥斯神庙。不过，据Hudai所说，我们现在看到的大理石遗址，都已是仿造的。真正的神庙，早在6世纪时被拜占庭皇帝查士丁尼搬到伊斯坦布尔去建圣索菲亚大教堂了。

进入了大门（土耳其的景点，门票一般都是10里拉，50元人民币），就可以看到保护得很好的库雷特斯街。据说，它在当时相当于伦敦的牛津街或者曼哈顿的第5大道，街两边是成排的店铺，其间还隔着几座神殿。富人区的房子都建在斜坡上，这样海上吹来的凉风正好可以吹进屋……介绍到这里的时候，Hudai很兴奋地说，要带我们去一个让人舒服的地方：3000千多年前的一排坐厕。其形状竟和现在的基本一样，而且考虑十分周到，脚的前方还有条小沟，让人们能一边方便一边洗手。真是佩服3000多年前人类的智慧和想象力。不过，这种坐厕，只能给当时的男人们使用，女人不得使用……看着这些，我有些感慨，一直以为现代文明是以往任何时代都无法比拟的，却没想到人家3000多年前的生活已经如此文明、奢华。

从广场经过市场就直接到了古剧场，能容纳2.4万人。Hudai说，这个剧场如今还在使用。

9月01日

我喜欢逛菜市场和百货公司，这样才能了解当地人的消费习惯和消费能力，所以我们去了Izmir市中心的一家百货公司。我兴奋地从一楼转到五楼，有两个发现：一、土耳其的制衣业很发达，无论是毛料、棉纺织、皮具，还是纺织工艺都相当先进。所以，奉劝那些想靠倒卖中国的廉价服装来土耳其赚钱的人，还是灭了这个想法吧。二是这里的服务人员，能说流利日语的很多，了解中国的却很少。男装部的主管很好奇地要我们把他的名字写成中文，然后开心地给我们买的两条手绢打了八折。

9月02日

搭乘10多个小时的夜巴，我们达到了土耳其的中部戈壁地带——Cappadocia，一路上受到司机的热情服务。多年在外闯荡的经验告诉我，语言不通没有问题，作为一个亚洲人，只要把眼睛迷成一条缝展开最甜美的笑容，就什么都没问题。

还没来得及休息，我们就开始了一天繁忙的参观。卡帕多细亚是个火山多发区，火山岩表面很薄却非常坚硬，下面则厚而软，很容易挖成各种各样的洞，作成房间。在一片怪石区，密密麻麻分布着成百上千的“石柱”，石柱里面却是当地人的住所。

接着，我们到了一个蘑菇房里参观。一进去才发现别有洞天，厨房、厕所、起居室、卧室，什么都有。书柜、CD架、厨房的桌面，都是石头做的；地上、墙上都铺着地毯，于是明白了为什么土耳其的地毯这么出名。

9月03日

晚上睡在洞里的感觉很特别，刚开始很热，但到了半夜盖着棉被也觉得冷。醒着的时候觉得很恐怖，仿佛与

世隔绝，一点杂音也没有；睡着的时候又觉得很安全、踏实。真是很神奇的经历。

从卡帕多细亚回伊斯坦布尔，我们打算不再乘坐夜间巴士，以便欣赏沿途的风光。土耳其人的悠闲，从坐巴士上就可以看出来。短短的600公里竟然需要14小时，而且从来没有人表现出心急火燎的样子。

望着窗外开阔的戈壁滩，只有零星几朵白云飘在空中，金黄色的沙地在远处的山坡顶处与蓝天相接；蜿蜒的公路上车不算多，一直延绵到视线的尽头。我听着MP3，享受着每30分钟就由帅气和善的"巴哥"提供的餐饮服务，心情格外愉快，真希望这条路永远也不要到尽头……

9月04日

返回伊斯坦布尔后，去逛了圣索菲亚大教堂和皇宫。可能是已经在土耳其呆得久了，石头看多了，历史也都听够了，对它们惟有的印象就是，这两座建筑都奢华地采用了太多的大理石，从地板到墙面，从扶手到支柱……

下午的安排，是我旅游中最钟爱的部分：逛伊斯坦布尔的大卖场。在我的MUST DO LIST里面，看土耳其宝石饰品是一项重要的任务。于是，我就直冲大卖场的首饰店，参观各种颜色的石头，绿松石、红玛瑙石……中东国家的金饰品消耗量很大，所以，他们的加工业也很发达。

9月05日

一直都很喜欢旅游，因为你永远也不知道在旅途中会遇到什么人，发生什么事情。短暂10天的土耳其之旅，马上就要过去了。

早上，我们到大卖场去买金链，竟和两家金铺的伙计聊了几个小时，从饰品聊到各自的语言、工作、文化差异、消费状况等等，直到下午一点钟，我们不得不走时，才互相留了地址电话，承诺有机会踏上对方国土时，一定会拜访。

终于要结束旅程了。回到酒店取了行李，我们又跳上了开往机场的的士。真希望在不久的将来，还会有机会再次拜访这个美丽国度。



《经济谈判》

许晓明 复旦大学管理学院
企业管理系教授



随着我国改革开放事业不断向纵深发展，社会主义市场经济体制与观念已深入人心。经济谈判作为现代经济交往的焦点，已渗透我国经济生活的方方面面。可以说，一位经济管理人员能否掌握一定的现代经济谈判的基本原理、基本知识和基本技能，在很大程度上影响和决定着其经济活动的成败。

本书为适应我国经济管理新形势的需要而编写，它力图较全面地介绍现代经济谈判的基本原理、知识和技能，并突出理论性与实用性相结合的原则。全书共分三大部分，十二章，试图以理论篇（一、二、三章）、行为篇（四、五、六、七章）和艺术篇（八、九、十、十一、十二章）三部分勾勒出现代经济谈判学科的基本框架；而且每章最后都附有“思考与练习”题目，并配以若干案例讨论，以加强教学效果。

本书主要是为高等院校经济管理专业的学生，包括MBA和EMBA学员，以及广大从事经济管理工作的管理人员学习现代经济谈判基础知识而编写的教材；同时，也可以作为各行各业管理人员学习和研究现代经济谈判的专业书籍。

为本书编写工作作出贡献的还有复旦大学的刘刚、余光胜、张明、陈啸、张永明和刘严坤等，复旦大学出版社领导与编辑也给予了大力支持，在此表示感谢。

由于我们研究水平所限，不妥之处在所难免，恳请广大读者不吝赐教，万分感谢。

《企业成长》

许晓明 复旦大学管理学院
企业管理系教授



从20世纪80年代中后期开始，以海尔、联想、长虹和海信等为代表的一大批知名企业率先提出了“创办百年”、“办成百年老店”和“办成一个实实在在的长寿公司”等企业理念，在中国大地上形成了一股向往“百年老店”的热潮。然而，曾创造企业成长奇迹的“三株”、“飞龙”、“巨人”和“太阳神”等一大批“明星”民营企业在以令人咋舌的速度成长的同时也以相同的速度陨落。理想与现实的反差引起了学术界和企业界的强烈关注。

本书立足于企业成长理论，但又不拘泥于理论本身，作者透过理论实质，结合大量的现实案例，以全新的视角给出可供中国企业打造“百年老店”的战略选择。

复旦大學
管理学院

商道 学道 将帅之道



复旦大学EMBA

|将|帅|之|才| |致|胜|之|道|

→ 借鉴国际著名商学院课程设计，为中国企业领袖度身定做

→ 充分整合复旦大学多学科资源，全面提升学生综合素质

→ 百年名校，深厚人文底蕴，强大人脉网络

→ 全中文授课，帮助学生更大程度汲取课程精华

复旦大學 EMBA

地址: 上海市国顺路670号复旦大学管理学院 邮编: 200433

电话: 021-55664800 55664815 邮箱: emba@fudan.edu.cn 网址: www.fudan-emba.org