
學大旦復


恭贺新年
2008

CONTENTS

WWW.FDMS.FUDAN.EDU.CN

第四期





19 大视野

中美竞争并非零和游戏

2007年12月14日，纽约市市长迈克·布隆伯格作客复旦，就中美关系发表演讲。他指出，中美两大国竞争并非零和游戏，确保对方的成功对中美两国都有好处。这也就是为什么任何懂经济的人都承认，对于整个世界来说，中国不是威胁，而是机遇。他还对中国竞争力的提升提出了建议。

松下的“自来水哲学”

37 管理实践

1979年、1980年，松下幸之助两次访问中国，拜会了邓小平，当面协商合资经营：请听松下中国公司副总裁马云飞先生讲述松下的经营管理秘密。





80 人文复旦

陈思和：海派不是气派

海派文化的好就是杂，这个杂就是包容了多元的文化。海派不是气派、有钱，海派是多元，只有包容各种文化形态的存在，这个文化自身才可以变得多元和丰富。

管院要闻

复旦奥林EMBA再度进入全球十强 06
复旦管理学院跻身PIM组织 07
2007管理学杰出贡献奖揭晓 08
裘理瑾荣耀当选奥运火炬手 10
2007中国营销科学年会召开 11
“卓越服务品牌”论坛盛大开幕 12
近百学者探讨亚洲产业发展之道 13

大视野

中国金融三大反常现象 14
艾默生50年致胜之道 24

管理大讲堂

物流业：长三角一体化的推手 31
寻求中国的卓越服务品牌 34



27
大视野

袁志刚：东部三大块能承载半个中国

中国可以进行一次国土的重新整治，东部地区三大块——珠三角、长三角、渤海湾完全能够承载中国经济的一半，这不是天方夜谭：2007年12月15日，复旦大学经济学院院长袁志刚教授在复旦EMBA同学会年会上发表演讲，坦承自己对中国经济的思考与见解。

校友丁晖的CFO路径

68
校友汇

复旦管院校友丁晖："我很感激复旦MBA，感谢它所传授给我的知识，我也庆幸自己所从事的实践，让我学习到了如何去演练理论、与人交流。"





71
人文复旦

追寻玄奘之路

当我们达到比什凯克人文大学的时候，该校三百位老师和同学排得整整齐齐，为我们集体朗诵了李白的名篇《将进酒》。在万里以外的异国，我们深深感受到了中国文化悠远绵长的魅力。

管理实践区

外资银行发展近况及展望 40
台积电启示录 43
品牌决胜四要素 46
客户体验提升品牌认知 49
三大风险PK证券市场 52
如何把未来的钱拿来用 56

专栏

管理学院的使命和愿景 58
营销伦理：商家急需补上的一课 60

时事关注

宪政已成不可逆转的潮流 61

知识分子问卷

N个有趣的小问题 64

校友汇

陈爱莲：女人不能靠眼泪征服世界 65

人文复旦

1948：复旦的黎明静悄悄 76
重塑信任体系 82

复旦EMBA五周年

给我一个选择复旦EMBA的理由 85
EMBA同学会年会武汉隆重召开 87

记事本

N个活动 88

管院书局

《当代西方管理学流派》 92
《当代跨国公司新理论》 92

生活方式

西域流浪记 93

在路上

二〇〇七，“改善民生”成了最最熟悉的声音，“保障人权”成了最最抢眼的词汇，“协调发展”成了最最火爆的注脚。

民主、自由、平等、博爱……一个个鲜活的事件、一段段生动的记忆、一次次莫名的感动，让即将过去的二〇〇七变得如此温暖而厚重。

一路上，我们在成长。

二〇〇八，中国已然站在世界舞台的中央。

改革开放三十周年，北京奥运会召开，超越德国成为世界第三大经济体，中国将聚焦全球的目光。因此，西方有评论认为：从此迈向伟大，或出现拐点，二〇〇八必将成为中国前行路上的标杆节点。

在这一期院刊里，我们完整记录了全国人大副委员长成思危、纽约市市长布隆伯格、经济学家袁志刚、历史地理专家葛剑雄在复旦大学管理学院各种论坛上的演讲，他们将从不同视角、不同纬度探寻中国改革路上的问题，并试图给出自己的答案。

二〇〇八，复旦大学管理学院，同样在路上。在通往世界一流商学院的途中，我们力图记下那些值得珍藏的点滴：有复旦大学管理学院三位EMBA学生给我们讲述当年选择管院的无悔理由；有管院校友、宜家中国区副总裁丁晖给我们解析一名普通大学生晋升为跨国公司高管的职业路径。

二〇〇八，让我们一起携手上路。

复旦大学管理学院
管理教育推广和发展中心

博学而笃志
切问而近思



追求卓越

复旦大学—华盛顿大学 EMBA 项目连续两年进入全球十强



文／刘海阳

2007年10月22日，伦敦《金融时报》公布了其2007年EMBA排名，复旦大学管理学院和华盛顿大学奥林商学院合作的EMBA项目荣登全球第7位，这是该项目连续两年进入全球前十名。2006年，复旦大学管理学院该项目首次参加排名，位列第8，也是中国大陆中外合作EMBA项目首次进入全球前十名。

英国《金融时报》每年一度的EMBA排名，以取材真实、评价客观著称，在全球具有相当高的知名度和公信力。因此，该排名深为全球各大商学院所看重。排名主要由EMBA毕业生的当前资薪、海外学员数量、女学员百分比等16项指标，按照不同权重折合换算得出。

本次《金融时报》排名，复旦大学—华盛顿大学EMBA项目在"当前资薪"这一单项排名中位列全球第2，学生当前平均资薪为29.5美元。另外，复旦大学—华盛顿大学EMBA项目在外籍师资、海外学生、海外顾问、国际课程经验、语言等五个国际化指标的单项排名上都取得了不错的成绩，"海外师资"和"海外顾问"两个单项排名分列全球第3和第1。这也是复旦大学管理学院在国内率先并一直倡导国际化的结果。

"国际合作项目是商学院国际化的标志。世界需要我们共同面对全球经济问题，而中国市场的问题也是全球的问题，人才的需求也日趋全球化，我们可以在中国看到全世界的人，在海外也可以看到很多华人。在这样的情况下，需要大家开展合作教育，优势互补，以全球视角来发展未来的经理人，这也是国际合作项目受欢迎的原因。复旦管理学院和世界很多国家开展了合作项目，也希望将来在海外设立合作项目。"复旦大学管理学院院长陆雄文教授表示，"商学院本身走国际化道路不是目标，目标是要成为有国际竞争力的商学院。"

从近年来的全球EMBA排名看，与去年排名结果类似，前十名中有包括复旦大学—华盛顿大学EMBA项目在内的四个合作项目，这也再次肯定了大学间合作办学的优势。在当天的新闻发布会上，复旦大学管理学院副院长孙一民博士说："媒体和公众的排名，是对我们教学质量的一种肯定，同时也给了我们一个动力。全球化发展的今天，对于所有的商学院和所有的管理者而言，舞台很大，机会很多。中国经济的蓬勃发展，需要大量的高素质的管理人才，这就需要有一批有志于成为世界级优秀商学院的学院，共同努力。"

奥林商学院EMBA项目学术主任James T. Little教授表示："知识和优秀的师资日趋全球化，这些优秀的大学只有并肩合作，才能保持其优势。对我们来说，显而易见的是，明日优秀的大学将会是世界学术体系网络的信息中枢。"

复旦管理学院跻身PIM

“这将进一步拓展复旦大学管理学院的国际交流平台，为我们管理学院的学生走向国际舞台，成为具有全球化视野的管理精英提供丰富的资源。”



文／吴兴宇

金秋十月，复旦大学管理学院捷报频传。继10月22日复旦大学—华盛顿大学合作EMBA项目荣获《金融时报》2007年全球EMBA排名第7位之后，10月29日，复旦大学管理学院被正式批准成为国际管理战略合作组织（PIM，Partnership in International Management）的成员学院。

对于此次成为PIM的成员，复旦大学管理学院院长陆雄文教授在接受记者采访时表示：“我们可以更加便捷地与这些学院进行广泛的学术沟通、学生交流以及教授互访。这些全球化的资源，进一步拓展了复旦大学管理学院的国际交流平台，为我们管理学院的学生走向国际舞台，成为具有全球化视野的管理精英提供了丰富的资源。”

陆雄文教授进一步阐释说：“中国经济已经日趋全球化，中国企业也会变成全球性的企业。所以管理学院也必须国际化，我们的课程体系与国际同步，授课教师在国外接受过训练，他们与国外的教师们一起交流、切磋。我们的学生被交换到海外学习，海外的学生到大陆来学习，所有这些都是国际化的过程，学生因此成为国际化的人才，国际化概念渗透管理学院的每个角落。”

据悉，PIM组织目前在全球已有54个成员学院。复旦大学管理学院已与该组织内的18个成员学院签订交流协议，占总成员数的33%。PIM规定成员每年需要与20%以上的其他成员学院有固定的交流计划，而复旦大学管理学院已经远远超过了这个比例。与复旦大学管理学院签订交流协议的成员学院包括纽约大学斯特恩商学院、瑞士圣加伦大学、丹麦哥本哈根商学院、挪威经济管理学院、澳大利亚新南威尔士大学、曼彻斯特大学商学院、新加坡国立大学、赫尔辛基大学、意大利布考尼大学、香港科技大学、新加坡南洋理工大学和泰国国立政法大学等遍布全球的知名学府。

复旦大学管理学院于2006年成为PIM的候选成员，通过一年的考察期，今年被正式批准成为该组织的成员学院。PIM组织是全球顶尖商学院的合作组织，1973年由纽约大学、伦敦商学院等商学院发起，旨在加强各国优秀商学院间的交流与科研合作。



2007 复旦管理学杰出贡

文／郭 静　图／刘 畅

2007 年 11 月 2 日，由复旦管理学奖励基金会设立的中国管理学界首个奖项——复旦管理学杰出贡献奖评选结果揭晓：浙江大学管理学院常务副院长王重鸣教授荣获一等奖；清华大学经管学院常务副院长陈国青教授与南开大学商学院院长李维安教授分获二、三等奖。

当日下午，颁奖典礼在浙江省杭州市浙江大学紫金港校区临水报告厅隆重举行。原中共中央政治局常委、复旦管理学奖励基金会会长李岚清出席颁奖典礼并为一等奖获奖者颁奖。

今年的奖项评选领域为“工商管理”领域，浙江大学管理学院常务副院







献奖揭晓

长王重鸣教授因其在我国管理心理学研究和实践等领域取得的卓越成就，荣获一等奖；清华大学经管学院常务副院长陈国青教授因其在我国企业电子商务及企业信息化方面取得的杰出成就，荣获二等奖；南开大学商学院院长李维安教授因其在我国公司治理研究和应用领域取得的优异成绩，荣获三等奖。典礼由复旦管理学奖励基金会主办，浙江大学和复旦大学协办。

当日上午，基金会举办了2007全国管理学院院长论坛，围绕“工商管理学科建设与人才培养”的主题进行了探讨。下午，举行了由“政界、学界、业界”共同参与的“长三角企业发展战略高端对话”，龙永图出席对话活动并发言。

复旦管理学奖励基金是中国管理学界的第一个奖励基金，特设“管理学杰出贡献奖”，每年在“管理科学、工商管理、公共管理”三个领域依次评奖。基金会每年举办管理学国际论坛、全国管理学院院长论坛以及管理学杰出贡献奖颁奖典礼，旨在奖励我国在管理学领域做出杰出贡献的人士，倡导管理学理论切合中国国情，并密切与实践相结合，推动我国管理学长远发展，促进我国管理学人才的成长，提高我国管理学在国际上的学术地位和影响力。

复旦管理学奖励基金会成立于2005年，是中国管理学界的第一个奖励基金会，由原中共中央政治局常委、国务院副总理李岚清同志发起成立。基金会由李岚清任会长，成思危任副会长。

复旦管理学奖励基金会的原始资金为李岚清同志捐赠的《李岚清教育访谈录》和《李岚清音乐笔谈》两本书的全部稿费，基金会成立以后得到海内外的广泛响应和踊跃捐赠，目前经费已超过2500万元。

管理学杰出贡献奖是由复旦管理学奖励基金设立的重点奖项，2006年进行的首次评选中，中国科学院数学与系统科学研究所陈锡康研究员和复旦大学管理学院朱道立教授并列荣获一等奖，清华大学经济管理学院陈剑教授荣获三等奖。

裘理瑾荣耀当选奥运火炬手

文／刘海阳 蔡 巧 图／陈冬涛

奥运会之所以被称为全球盛事，是因为它旨在将奥运精神融入普通人的生活。在2007下半年举行的2008奥运会火炬手评选中，复旦大学管理学院青年教师裘理瑾幸运获选。明年5月，她将高举奥运火炬，亲身体验全民奥运精神。据悉，复旦大学另一名火炬手当选者是复旦大学校长王生洪，他们将代表复旦去见证这一场全世界的盛会。

“这次奥运会火炬手评选本着全民奥运的原则，参选者来自不同的地区、民族、行业，真地体现了全民参与奥运的精神。”裘理瑾老师介绍说。而她当选为奥运火炬手也可谓实至名归。大学以前，裘理瑾老师曾是一名游泳运动员，在读研时又被推荐到美国学习体育产业管理，并于回国后在复旦大学管理学院参与开设了中国第一个体育产业MBA教育项目，在这个项目中，她为国家体育总局及相关组织的总高层管理人员讲授体育产业MBA专业课程。正是这一系列和体育相关的经历，裘理瑾老师得以提名并通过重重关卡，最终脱颖而出成为奥运火炬手。

“小时候的体育训练锻炼了我的耐力、韧性，并让我学会了不轻言放弃。上大学后，我逐渐懂得，体育不仅是为了更高、更快、更强，而是要让全民都拥有一种健康的生活方式。虽然现在运动时间不如以往多了，但体育人的天性让我时刻关注奥运，听到相关信息都无比激动，能够入选火炬手是我一生最幸运的事情之一。”裘理瑾老师如是说。

提起获知当选奥运火炬手的情形时，她笑着说：“我是在11月上旬收到了联想的邮件通知，安排我明年5月8日到深圳参加火炬接力，跑步距离约为200米。当时，我特别激动。之后，同事们就天天督促我练习跑步，奥运火炬手虽然只跑200米，但对跑步的速度和时间有很高的要求。”

为了明年的盛会，裘理瑾老师现在已经开始了相关准备，除了体能上的适当锻炼，裘理瑾还时刻行使着奥运精神宣传大使的职能，把全民奥运精神带到日常生活和工作中。因为她，周围的同事都异常关注奥运会，小女儿也嚷嚷着要在明年陪妈妈一起到深圳传递奥运火炬。“奥运火炬手对于我个人而言是一种莫大的荣誉，但更重要的是，它代表了一种全民奥运的精神，它通过我们这些奥运火炬手来传播奥运会的全民精神。奥运会带给我们的，将不仅是比赛成绩，还有更好的空气；将不仅是更多的商机，还有更多的欢乐和自由。另外，我不是作为个人去参加这次活动，我也代表了复旦大学管理学院的体育产业项目，代表了管理学院，希望通过这样的方式宣传我们的体育产业MBA项目，让体育产业进入人们关注的视线，让奥运会成为全民的盛事。”



关注经济转型 探讨营销策略

2007 中国营销科学年会召开

中国营销科学年会作为中国营销界一年一度的学术盛会，旨在通过中国营销学者的互动以及与国际一流学者的对话，共建高水平的营销学术社区，促进我国营销学术研究水平的持续提升。

文／王茹辛

由《营销科学学报》主办、复旦大学管理学院及上海财经大学国际工商管理学院联合承办的2007年JMS中国营销科学学术年会暨博士生论坛于10月19日—21日在复旦大学隆重举行。

“JMS中国营销科学学术年会”是由《营销科学学报》(Journal of Marketing Science，JMS)组织的一年一度的学术盛会，旨在通过中国营销学者的互动以及与国际一流学者的对话，共建高水平的营销学术社区，促进我国营销学术研究水平的持续提升。

本届年会的主题是“转型经济中的营销创新”。在正式会议开始之前首先举行的是中国营销科学博士生论坛，论坛由上海财经大学的陈信康教授主持。来自清华大学、南开大学、武汉大学、复旦大学、上海财经大学等著名高校的优秀博士生就当前营销过程中存在的诸多问题和现象进行了深入的交流和探讨，如网络选择多样化对消费行为的影响、品牌忠诚度的形成与建立等。论坛结束之后进行了优秀论文的评议及颁奖活动。

10月20日上午，在复旦大学光华楼举行本次年会的开幕式暨年会特邀学术报告中，JMS 编委会主任赵平教授、国家自然科学基金委领导冯芷艳女士、中国市场学会副会长王方华教授以及来自澳大利亚、韩国等营销学会的代表在开幕式上发言。当天下午及21日上午进行年会入选论文专题分组讨论，来自各高校的营销学教授围绕营销策略创新、消费者行为、服务营销、网络营销、品牌管理等主题阐述了自己的观点并广泛交换意见。在每组讨论告一段落之后专家进行了特别点评，从概括基本观点入手、联系实际做出了客观评价。讨论结束之后嘉宾进行了自由交流、论文展示等活动。闭幕式上宣布了年会博士生论坛优秀论文获奖名单及博士生研究基金获资助项目名单。

在本次会议上，来自全国各大高校的数十位营销学教授、专家、老师还共同探讨了“营销专业本科生教育培养”的话题。复旦大学管理学院市场营销系主任蒋青云教授从复旦本科生现行的培养方式及课程设置出发，分析了复旦大学管理学院市场营销专业实际教学过程中遇到的困难和对策。复旦大学管理学院市场营销系秉行的理念是“以专业精神做专业事”，因此，营销专业培养的学生，不仅应具备宽广的管理学基础知识，也要有经济学、社会学和心理学的基础。只有认真进行教学管理，不断提高教学质量，才能保证专业培养的高质量。

作为中国营销学术界的盛会，本届年会吸引了众多国内外营销学界及相关学科的知名学者齐聚一堂，共同探讨当前市场营销学的前沿理论和社会热点问题，交流各自在营销领域的最新研究成果，分享营销学术创新思想和感悟。通过学生、教授及专家的多方位互动，积极探寻经济转型期中国营销界的发展状况和主要问题，将理论研究与实践创新相结合，为市场营销的进一步完善找到了更加切实有效的途径。

卓越服务品牌论坛盛大开幕

复旦大学服务营销与服务管理研究中心最新研究成果发布

文／王茹辛 图／陈冬涛

由复旦大学管理学院携手全球知名的海德思哲国际咨询公司共同发起的“卓越服务品牌”论坛于12月13日在上海隆重举行。复旦大学管理学院院长陆雄文教授和海德思哲国际咨询公司亚太区营销总监Anna Yong出席了论坛并致欢迎词。

复旦大学服务营销与服务管理研究中心主任范秀成和金立印教授作了专题报告——《寻求中国的卓越服务品牌》。这是复旦大学服务营销与服务管理研究中心的最新研究成果。报告研究显示：服务已经成为企业差异化竞争优势的重要途径。作为营销战略体系重要组成部分的服务战略面临着两个转变：一是角色转变，即服务已不再扮演产品销售的补充角色，而是从“被动”走向“主动”；二是作用转变：即服务开始扮演营销的“助推器”角色。目前中国的服务业飞速发展，已达到了国民生产总值的40.2%。但中国的服务品牌建设也面临着巨大的挑战，范秀成教授以图表和数据生动而清晰地阐述出中国服务品牌面临的最大问题之一就是缺乏识别性。报告指出：作为连接企业和顾客的纽带，建立在出色的专业能力和社会责任感基础上的顾客信任是服务品牌成功的前提，而不断创新为顾客提供优异的顾客价值和情感体验则是创建卓越服务品牌的核心。随后，范教授引用神经科学和心理学的最新发现翔实地阐述了服务价值中情感路径的深刻意义，并以波音



飞机的座位设计为例，说明完美的服务品牌体验更需要科学的度量、设计和打造。另外，范教授指出品牌内化和雇主品牌建设也是卓越服务品牌长盛不衰的秘诀。报告指导企业在整合的视角下进行服务品牌建设，充分发挥雇主品牌的价值，在不同的服务品牌管理流程中感知差距，以求达到共同发展、稳步前进的局面。

同时，论坛还邀请了多家著名服务品牌的高层人士做专题演讲。金地集团常务副总裁赵汉忠先生用简洁通俗的语言从客户、产品、激情、创新四个方面分析了金地集团多年来以客户为导向的品牌路线；平安保险上海分公司副总经理谢虹女士和大家分享了平安保险精心打造的“知——谋——行——智”的品牌建设体系；招商银行品牌总监袁晓懋先生则以温馨的咖啡故事为开端，将招商银行提升客户体验的八个阶段娓娓道来。除此之外，上海通用汽车公司副总经理孙晓东先生以及荷兰银行客户服务品牌管理部总监黄若萍女士等嘉宾，也就卓越服务品牌的建设及其竞争优势的获取问题展开了对话和讨论。

出席论坛的其他嘉宾也由来自专业服务业、制造业服务部门和公共服务部门的高层人士组成。大家在论坛自由讨论时间中，同品牌领袖对话沟通关于缔结合作伙伴，分享服务品牌建设过程中的经验和心得，收获颇丰。

为期一天的“卓越服务品牌”论坛，浓缩了当前服务品牌建设、研究领域的先进成果，贡献了丰富而珍贵的理论思想和实践经验，此次论坛的举行将推动中国卓越服务品牌建设迈着稳健的步伐继续前进。

亚洲一体化成为当务之急

“亚洲产业发展与企业战略国际研讨会”召开

文／王茹辛 图／陈冬涛

2007年9月21日，亚洲产业发展与企业战略国际研讨会在复旦大学管理学院史带楼召开。复旦大学管理学院副院长薛求知教授、复旦大学产业经济学系系主任芮明杰教授以及来自台湾和日本的70多名海内外学者出席了开幕式并发表主题演讲，开幕式由芮明杰教授主持。



薛求知教授在开幕致辞中指出，面对全球化的挑战，未来的国际竞争不是国与国之间的竞争，而是区域与区域之间的竞争。欧洲和美洲的经济正处在高速一体化中，由此亚洲面临严峻的态势——或者被欧美区域经济瓜分掉，或者沦落为世界第三极。如何加速亚洲的区域经济合作，怎样使亚洲各国在产业上形成统一的框架，促进亚洲各国在和平共处的环境中真正成为相互合作的统一体，是亚洲经济学者必须积极思考和深入探索的关键问题。

芮明杰教授在会上发表了题为“外海空间与蓝色外海战略”的演讲，提出基于全新产业与价值创新的“蓝色外海空间”。芮明杰指出，寻求有效外海空间可以使用3种方法：忘却性学习；建立产业先见；了解顾客本质需求、演化路径和市场需求分析。对如何更为迅速占领外海以获得领先者优势，他指出3条路径：认清自有的首发优势和拥有的后发劣势；利用潜在竞争者的“犹豫时差”迅速占领市场；采取相应的管理策略以配合迅速占领行动的实施。

据介绍，复旦大学管理学院产业经济学系对亚洲产业发展和竞争、企业战略这两个学科进行了持续性的关注。早在2004年和2005年，复旦大学管理学院产业经济系分别发起、举行了“两岸产业发展与政府规制论坛”和“中国产业竞争与企业发展论坛”，邀请了海峡两岸和各国学者共同探讨亚洲一体化问题。2007年5月，“亚洲产业发展与企业战略国际研讨会”在韩国召开。事实上，本次“亚洲产业发展与企业战略国际研讨会”的第一场分会已经在今年6月于台湾高雄进行完毕，复旦大学管理学院5名教师赴台参加研讨，与台湾学者交换了意见。本次在复旦大学举行的第二场分会旨在讨论亚洲的产业竞争、发展以及亚洲各国的企业战略。

本次为期一天的研讨会日程安排尤为密集，上午在简短的开幕式后有多场精彩的主题报告，演讲者阵容强大，包括日本明治大学的经济学教授牛丸元、日本福冈大学经济学教授国崎威宣、台湾高雄应用科技大学副教授王明元和复旦大学管理学院产业经济系教授芮明杰等，他们都是亚洲产业研究领域的领先者。

本次国际研讨会的组织与召开，是复旦大学产业经济学科被再次评为国家重点学科后的又一次重要学术活动，超过半数与会者来自日本，充分体现了研讨会的国际化特征。通过与各亚洲国家和地区学术界的合作研究、学术交流，中国学者和海外同行探讨了亚洲产业发展与企业战略的前沿课题，为亚洲和中国的产业经济理论与实践作出了贡献。



时间：2007 年 12 月 6 日
论坛：复旦大学管理学院“万事达卡管理大师论坛”
演讲嘉宾：复旦大学特聘讲座教授、全国人大常委会副委员长成思危

成思危：中国金融三大反

要防止经济从偏快走向过热，防止物价的结构性上涨走向通货膨胀，这“两防”可以说常重要的任务。我认为“两防”跟流动性过剩关系非常密切。



常现象

是我们明年经济工作非

今天想和大家谈谈流动性过剩的问题。“流动性过剩”的定义，学术界还是有争议的。说白一点，我们可以将其理解为货币的供应大于需求。

刚刚结束的中央经济工作会议，提出“要防止经济从偏快走向过热，防止物价的结构性上涨走向通货膨胀”的新政策，这“两防”可以说是我们明年经济工作非常重要的任务。我认为“两防”跟流动性过剩关系非常密切。

目前流动性过剩的状况是如何产生的？这就要从三个反常现象说起：人们的收入增长显著，但消费率则连续下降；人民币的国际购买力在增加，但是国内购买力在降低；股市暴涨，楼市飙升。这三个反常现象我会在下面的论述中详细分析。

反常

先说说第一个反常，即人们的收入增长显著，但消费率连续下降。改革开放以来，人民的收入在不断提高。特别是近两年，去年城市居民的收入增长率为11.5%，基本上和GDP增长速度差不多。农村差一点，但也达到了7%。从理论上讲，消费应该伴随着生活水平的提高而更快地增长。然而我国的消费率占GDP的比重从改革开放初期的72%下降到现在的44%。所以我们常说要靠拉动内需来促进经济的发展，但是现在实际上是靠投资、外贸来促进发展的，消费的作用并不大，所以说这是一个反常现象。

再说第二个反常现象，即人民币的国际购买力在增加，但是国内的购买力却在降低。我曾到美国的金融研究院IIS去访问，他们找了6个有名的专家跟我对话，因为他们认为人民币应该升值25%。当时我就跟他们说：

第一，汇率问题是政策博弈，你们不要跟我讲理论的东西，我在理论上也懂。

第二，汇率问题是一个国家的主权。你们可以说三道四，我也不能封你们的嘴，但是改不改变是中国政府来决定的，不是你们来决定的，不是你们美国政府国会说一说，我们就会去做的，我们要根据中国自己的情况来做。美国经常搞这种事，政府和议会，一个唱白脸，一个唱黑脸，我们现在因为要保持一致，所以大家说话声音都是一样，其实不一样也有好处，学国际政治的人就知道，你吓他一下，然后再摸他

一下就会更有好处。

第三，我说美国专家的分析不无道理，但是他们主要是根据购买力评价来分析，说中国人民币估值过低。我说购买力有两种类型，一个是国际购买力，一个是国内购买力。国际购买力是以汇率为代表的，国内购买力是以购买力平价为代表的，我说我不否认，人民币的国内购买力是很强的，如果按照物价真正购买力来说，说实话，四块人民币的购买力就相当于一个美元。所以我跟他们说，你们想生活得好就是在美国拿工资，在中国生活，这样可以使你们的生活水平提高一倍。所以我们在分析购买力的时候，不能单看国际购买力，或者是单看国内或国外。美国现在要人民币升值，最终结果第一个就是使其国内的购买力降低；其次就是人民币升值以后，中国的产品肯定是进口会减少汇率，但美国国内的产品竞争力还是不行，结果只是东南亚国家的产品将取代中国产品的市场。所以说，是用改变经济结构来解决问题好，还是靠贸易战来解决问题好呢？贸易战是没有赢家的，都是双输的，我们中国仍希望达到双赢局面。

我们既要维护国家的利益，但是另一方面，作为学者，你得跟人家分析问题讲道理，这样来顶住国外的压力，当然像人民币升值的趋向，我是希望小步缓慢地进行，因为国际购买力和国内购买力之间有一个平衡。按道理说，人民币的国际购买力增加了，进口东西便宜了，它的国内购买力应该相应地增加，美国就是这样，它都是进口便宜的东西，但是实际上，我们却出现了物价结构性上涨的问题。物价上涨，就反映了购买力的降低。我们8月份的CPI是6.5%，9月份6.2%，10月份6%，11月份的还没有出来，全年估计要超过4%，也是我们历史上比较高的一年，所以这是第二个反常现象。





汇率问题是一个国家的主权。你们可以说三道四，我也不能封你们的嘴，但是改不改变是由中国政府来决定的。

第三个反常现象就是股市暴涨、楼市飙升。按道理说，股市和楼市是互相关联的。股市好的时候，人们不炒楼，楼市好的时候人们不炒股。现在股市热得很，从去年12月24日突破历史记录以后，到今年的10月中旬，翻了将近三番，楼市就更不用说了，国家出台了不少宏观调控政策，还是上涨了大概有7%多。

股市问题我最近专门讲过。我讲了股市泡沫是怎么形成的，如何防止大起大落，首先要防止大起，泡沫不要等它长大了再去戳破它。股市飙升的

时候，大家看，北京老头、老太太都排队在银行门口买基金，有的把养老的钱都拿出来，有的是把房子抵押了来炒股，现在一跌了又都去赎回，我再三强调这是非常危险的。在中国2008年奥运会以前，我认为还会是一个大牛市，所以大家不要慌，关键的问题是你要选对股。如果选股选得好，它本身的价值在那儿，即使再跌，它早晚还是能够涨回合理的价位，我说的合理的价位并不是涨到最高的价位，而是指你的财产不会有多大的损失，哪怕你在合理价位高一点买进，当然你会亏一点，但是总体不会亏得太大。如果你买的是垃圾股、概念股、题材股，对不起，你的老本可能都会赔光。

现在的股市是靠垄断型的大型国有企业在支撑着，为什么？因为我们上证指数本身它是按总市值来算的，这一算国有大型企业的权重就很大，权重大就造成了所谓“二八”现象，只要大盘股涨，股市股指就上涨，如果大盘股跌，股市股指就下跌，现在已经失真了，在跌了1千点的时候，就已经有1千家公司都跌了。所以我奉劝大家不要看股指炒股，看股指炒股起码是不聪明的，所以选股要谨慎。

房市也是这样，我们出了不少调控政策，房价现在还是在上涨，这个问题得分两种情况：一是政府必须要保障低收入群体的住房问题，最低收入的给他廉租房，低收入的给他经济适用房。这个保障的幅度不可能太大，大概在20%到30%之间，因为政府不可能把大家的住房都包下来。现在真正收入很低，人均住房面积低于当地平均面积的困难户，档案调查下来不到1千万户，这一部分人要给他廉租房，要让他能够有厨房和卫生间等最起码的住房条件。经济适用房主要的问题就是条件要严格，不能让高收入的人通过后门去买经济适用房。另外，只给住户部分的产权，住户条件改善以后，政府可以折旧回购。因为经济适用房是政府保障性的住房，用这样的方式来防止经济适用房成为某些人牟利的对象。剩下的就得由市场来解决。按照现在市场上的房价，真正能买得起房的，买得起高档房的，大概也就只有20%人群，他们完全可以走市场化的道路。

还有一个“夹心层”，大概是40%左右的人群，这一部分的人收入还是比较好的，但是在上海这种情况下，又买不起房子，这样就得两条腿走路了：第一就是政府要增加中等价位，中等面积的住房供应，不能都去建高档的别墅、高档住房。第二个就是要讲求适度消费。买房要量力而行，改善住房是我们大家共同的愿望。政府的职责是首先保障低收入人群的住房；其次是要增加中等价位、中等面积住房的供应，即90平方米以下的。我们现在独生子女政策，90平方米平均人均就是30平方米，如果老人不跟你一起住的话，应该说够了，你要跟人家那些有钱的人攀比，是永远攀不上的，所以我觉得要注意适度消费，不注意适度消费，你永远是房奴。我到香港看过，香港的白领家庭一般的住房40—60平方米，你们去看看，他们一些教授的住房还没有我们大学生的住房宽敞。日本高级职员60–80平方米，还有新加坡，同上海相比，这些地方人口密度也很高。所以我觉得，大家应该注意量力而行，否则“房奴”的帽子总也脱不掉。

过剩

这三个反常现象，我们仔细分析一下，得到的结论就是一句话：市场货币量太多，就是所谓流动性过剩造成的影响。这太多的货币主要来自三个方面：

第一，银行的存贷款差。在我国直接投资毕竟占的比例不大，通过银行间接投资比例较大。目前到9月底，银行存款，是40万亿，贷款27万亿，这其中有13万亿的差，这就是银行的流动性。为了控制流动性，央行今年已经9次提高储备金率，所谓储备金率什么意思？银行必须要将你的存款按一定的比例存到央行，不准将你的存款全部投到市场去，这是回收流动性的一个措施，三大货币政策工具之一，储备金率、贴现率，再加上公开市场操控三大货币政策手段，按照我们40亿的储备×13.5%=回收5.4万亿流动性，还剩7万亿。

第二部分就是我们外汇的储备。外汇储备现在大概已经超过了1.5万亿美元，今年年初，我们突破1万亿美元，现在已经超过1.5万亿美元，按照我的看法，这个数可能还要高一点。这么大的外汇储备哪来的？第一个是外商直接投资，到9月底是487亿，我想现在应该是已经超过500亿。第二个就是外贸的顺差，外贸顺差大概已经超过2千亿了。第三个就是热钱的流动，大家现在都在赌人民币升值，所以很多投机性的资金通过各种渠道来进入，包括通过地下钱庄和一些不法的企业，有些企业为了自己赚钱，就做一些不法的事情，但是这些热钱究竟有多少，也说不清。

第三部分是人们手头持有的货币，自从实行实名制以来，有些人怕暴露自己的财富，就不到银行存款了，所以说现在人民手头上究竟有多少钱，没有办法算。

这三部分的钱总得要找出路，怎么办？那就是投资，这就会造成投资的过热。大家学发展经济学时都学过一个发展方程式，投资的增长分成三个因素，一个是资金的投入带来的增长，一个是劳动力投入带来的增长，一

个是综合要素，管理、教育、科技带来的增长。从国外来说，投资带来的增长已经不是主要因素，主要是综合要素造成的影响，而我们现在还是主要靠投资的增长。按照发达国家最低的标准来看，投资增加1%，GDP至少应该能增加0.5%，当然不是只一年，而是指若干年一段时期，因为投资投下去当年不见得会发挥效应，我们现在实际已经大于0.5%，这就说明投资的效益降低，增长偏快，甚至可以说是过热。我们前三季度GDP大概增长11.5%左右，投资增长26.9%，超过了1倍以上，所以这就是由于钱太多，所以它就得去上项目，特别是新上的项目。大家知道，新上项目是造成投资饥渴症的主要原因，因为新上的项目，它开始都是投入，没有产出，一直到它建成以后，才能出产品，而且出了产品以后，能不能够都卖出去，还是一个问题，所以新上项目，造成投资增长是最明显，最容易的。所以现在国家专门下了一个文件，严格控制新投资的项目。我们现在市场上基本什么都不缺，所以投资消化不了这么多的资金，于是人们就去炒股、炒房，股市这么上涨还吸收不了这么多的资金，所以房市也跟着上涨。这就是股市猛涨、房市飙升等反常现象背后的隐喻。

对策

什么是通货膨胀？现在很多人认为通货膨胀就是全面涨价，这是错误的。我们对通货膨胀要有正确的理解。用虚拟经济或者是货币学的解释，货币就叫做通货，通货膨胀就是货币的购买力降低，货币的购买力降低了就相当于价格的升高。货币的购买力，不是购买单体经济的东西，它还购买虚拟的东西，如股票、期货，房子等。虚拟经济是指使用权和所有权分离，你买股票，你拿了一张权证，就说明这个钱的所有权是你的，但是这个钱的使用权已经不是你的了。住房里面抵押贷款也是虚拟经济的问题。总的来说，如果你是自己居住，它还不完全是虚拟的，属于实体经济领域，它膨胀，虚拟经济里面也膨胀，所以物价上涨并不完全等于通货膨胀，这其中的概念要清楚。

现在中央已经提出要防止从结构性的物价上涨变成通货膨胀，这个是我们需要注意的。从虚拟经济角度讲，通货的膨胀和紧缩是动态的，因为货币要靠购买力来衡量，总有可能高或低，所以一般情况下，一般物价的上涨和下跌并没有大的影响。实际上，我们每年的CPI也是涨一点，但是涨的比较少，在3%以下，这样就没有问题。如果我们的工资像国外一样根据物价指数挂钩，根据物价调整他们的基本工资，就根本不会影响到人民的生活水平。所以温和的通货膨胀不要紧，但如果是连续高位的通货膨胀对经济的损害是很大的，就要降低货币供应，降低流动性，缓解流动性过剩。所以中央已经提出来，明年要施行稳健的财政政策和紧缩的货币政策，或者叫做偏紧的货币政策。

今年已经连续七次调整了利率，但是现在的利率还是负的。所以我想从政府来看，恐怕也应该考虑老百姓的存款保值问题，我们要保证老百姓的财产价值不会缩水。

从政府来看，要施行稳健的财政政策和紧缩的货币政策，具体内容是什么我虽然还不明确，但大家可以自己揣摩一下，所谓的货币政策就是三个工具：货币发行量、利率和外汇储备量。理论上来说，其中只有两个是独立的，固定了两个以后，第三个就会受到制约，现在我们这么大的外汇储备量，实际上对我们货币政策的灵活性造成了制约，所以要解决这个问题，就要靠汇率的调整、利率的调整和公开市场操作，才能解决货币供应量的问题。

今年已经连续七次调整了利率，但是现在的利率还是负的。所以我想从政府来看，恐怕也应该考虑老百姓的存款保值问题，我们要保证老百姓的财产价值不会缩水。但是现在有一个问题，提高存款利率，又会增长企业的负担，因为企业最后的负担还是转嫁到产品价格上，所以最后还是会造成物价的上涨，成本上涨和物价上涨的一个原因就是成本的推动，所以我的主张就是，提高存款利率而不提高贷款利率，缩小两个利差。我个人认为，利率的幅度不会太大，银行的盈利少一点，这样会促进他们更进一步的改进创新和管理，也有利于股市的健康。我认为和13亿老百姓的保障相比，还是应该以人为本。

（文／李 丹 整理 图／陈冬涛）

时间：2007 年 12 月 14 日
地点：复旦大学光华楼
演讲嘉宾：纽约市市长迈克 · 布隆伯格

中美竞争并非零和游戏

纽约市有 2500 多家中餐馆，我已经尝遍其中的大多数。有谣传说我来上海是因为我爱吃水饺，我要在此辟谣，爱吃水饺只是其中的一个原因而已。

今天能和大家在这里见面是我极大的荣幸。我想告诉大家的是，此次中国之行我不仅带来了纽约市 45 万华人的问候，还带来了我母亲的问候。我的母亲下个月就 99 岁了。她要我代她向所有的中国人民问好。

很高兴应邀来此演讲。对我来说到上海访问再合适不过，因为上海和纽约的相同之处太多了，两个都是金融都市，都有高耸入云的摩天大楼，都充满着令人难以置信的能量和活力，同时又都有着许多世界上最好的餐馆。纽约市有 2500 多家中餐馆，我已经尝遍其中的大多数。有谣传说我来上海是因为我爱吃水饺，我要在此辟谣，爱吃水饺只是其中的一个原因而已。

纽约市之所以有这么多的中餐馆，是因为我们是除亚洲以外拥有华裔居民最多的城市，同时也因为这些华裔纽约人是实现美国梦的活样板，他们比一般的纽约人更可能成为专业人员和管理人员，更可能拥有自己的住房，更可能在学校里出类拔萃。为什么呢？因为中国移民带来了了不起的敬业态度和对教育的崇敬，更带来了惊人的企业家精神。他们开办的不仅仅是餐馆，还有各种各样的企业。我钦佩企业家，我深知承担如此巨大的风险对个人来说是多么艰难。在第一次竞选市长之前，我在华尔街工作过15年，后来又自己创办公司并经营了 20 年。公司刚开张时，我手下只有 3 个人，1 把咖啡壶，没有任何客户。今天，公司已有上万名雇员，在世界各地130座城市设有办事处，其中包括上海、北京和香港。公司的业务还扩展到新闻和传媒，你们当中可能有人在中国看到过彭博电视节目，当然，这节目肯定不会像“赢在中国”那么流行。

作为企业家和纽约市长，我目睹了关系对成功所起的关键作用，目睹了我们两国关系是如何稳固发展起来的。因此，我认为美中关系是枢纽，不仅对我们两国人民来说至关重要，而且对实现世界和平和繁荣也必不可少。中国是世界上发展最快的国家，美国是世界上工业化程度最高的国家。历史上，某些竞争曾导致两国之间的矛盾。在当今世界，两大国之间如果出现战争，将会给人类带来巨大灾难。因此，竞争必须被引入到合作的轨道上来。人们在想到竞争的时候，往往会认为如果一方赢了，另一方必输无疑。然而，地缘政治和全球经济并非“零和”游戏。确保对方的成功对中美两国都有好处，这也就是为什么任何懂经济的人都承认，对于整个世界来说，中国不是威胁，而是机遇。

一个强大而健康的中国给美国和全世界提供了机会，这些机会包括扩大出口市场、拓展商品、服务的选择范围，增加获得资金、人才的渠道，以及解决诸如恐怖主义、全球气候变暖、传染病蔓延和贫困等国际性难题的机遇。这些难题都需要合作来解决，都需要两国致力于平等伙伴关系的建立和相互尊重地



展开对话。向中国人进行关于如何解决某些贸易、环境等方面问题的说教，这在西方已变得非常时髦。但我到这儿来不是来说教的。我是来倾听和学习，来分享美国的经验，来就我们两国之间所面临的挑战而进行沟通的。美国和中国一开始对这一对话的认识并不同。这对两个历史差异如此之大的国家来说是可以理解的。然而我们现在却找到了越来越多的共识。这正是市场竞争的美妙之处：它产生了激励各国为共赢而合作的积极因素。

当然，我们都希望看到对方能改变某些政策，这是增加接触和竞争后的一个必然结果，这也正是财政部长鲍尔森开始与中国进行战略经济对话的重要原因。不过，还有一种方式可以说服一个外国政府采用某一理念：那就是证明该理念行之有效！因为当你获得成功时，你的竞争对手会意识到他最好学习之，不然就要落后。我们把这个称为“打先锋”。个人经验告诉我，这对政府和企业来说都至关重要。在新的全球经济中，那些充当探索新前沿的先锋国家和公司将成为最大的赢家，而那些固步自封、涸泽而渔的国家和公司将会成为彻底的失败者。

“打先锋”是今天我想跟大家就“竞争”这一理念进行讨论的核心。大家都知道，竞争力是对你在市场上是否具有成功能力的一种衡量。世界各国都会制定不同的战略以凸显竞争力。我认为最成功的国家将会贯彻以下六项关键原则而成为开路先锋。这六项原则分别是：第一，开放市场；第二，改善教育和培训；第三，发展一支技艺高超的劳工队伍；第四，保证投资和消费者的信心；第五，致力于投资基础设施；第六，加强社会机制建设，保护公共健康和环境。下面我将逐项谈谈这些原则，谈谈它们与中美两国有何关联，以及我们怎样在遵循这些原则方面互相学习。

在讨论开放市场时，我首先要指出在美国，有一股保护主义浪潮正在兴起。在中国也一定有类似的压力。然而纵观长远，保护主义政策和经济民族主义的政策，只会伤害他们原本想保护的行业，美国对其汽车工业的保护以及日本对其银行业的保护就是证明。这方面的例子还有很多。从长远来

看，政府越是企图扭曲市场规则，经济就越可能最终走向崩溃。泡沫破裂也好，资金大量外流也好，某一行业或货币崩溃也好，这些市场管制或管制后的痛苦无一国可以幸免，结果往往带来高失业率和通货膨胀。我为中国最近决定结束十几种补贴以促进出口和限制某些进口的决定叫好。这对我们两国都是胜利，因为它将促进中美两国消费品价格下降，产品质量提高，提供更多的高薪就业机会。我还要为胡主席和温总理为开放中国资本市场而采取的某些重要举措鼓掌。昨天我在北京协助开启了纽约股票交易所的新办事处，纳斯达克最近也在中国设置了办事处。这些允许这些交易所进入中国市场的决定，是坚持改革方向不变的一个积极标志。

中美两国都可以通过减少政府对全球商品、服务和资本流通的干预来帮助自己和互相帮助。在美国，这样做很困难，因为它还会导致某些短期的就业脱岗。这就引出了竞争的第二个关键原则：改善教育和培训。因为要帮助受全球化影响的人，方式不是支撑那些无竞争能力的行业，而是给脱岗者以援助并帮助工人们学习新经济所要求的新技能。美中两国均面临高技能工人短缺的问题。解决这一问题的长期手段当然是以教育为中心。为了胜任当今的高技能工作，学生们必须多学习数学、理学、工程和电脑技术方面的知识。中国人了解到这一点势在必行，并需要努力保证下一代为21世纪做好准备。能够创建最优秀的公立学校系统，并能使学生们成功挑起担子的国家，将在全球经济中占据极大的优势。在纽约，我亲眼看到华裔家庭是多么重视子女的学业有成。在美国，我们需要更多的家庭具备这样的价值观。

教育系统的改善在美中两国仍需时日。两国都不能坐等高技能劳工，等不起，因为全球经济时不我待。这就是为什么我们贯彻提高竞争能力的第三项关键原则——吸引和留住世界上现有的最杰出人才——之所以如此至关重要的原因所在。

美国因欢迎移民而成为世界领先的经济大国；纽约因邀请移民留住而成为美国最大的商业城市。移民建设了我们的城市和国家，他们把创新的思想注入各个领域，迄今为止依然如此。请大家回顾一下：过去7年中获诺贝尔物理奖的美国人中有一半出生在国外；在美国工作的拥有博士学位的人士中，大半部分是移民；移民创建或联合创建了诸如雅虎和谷歌这样革命性的技术公司。事实上，整个硅谷中四分之一的公司是由来自两个国家——中国和印度——的企业家创办的。然而，美国当前的移民法正在阻碍太多未来的企业家来美工作。事实上，一些硅谷公司正在加拿大的温哥华建立办事处，因为设法使外国工人进入加拿大比进入美国容易。美国和中国在竞争，两国各有一些竞争优势可以更好地加以利用：美国是一块吸引人才的磁铁，中国是一块吸引资本的磁石。在美国，我们的挑战是将劳工市场向更多的外国工人开放；在中国，挑战似乎是将资本市场向更多的外国投资者开放。因为外国投资可以创造国内就业，有助于留下那些受过教育的青年，使他们不会离开祖国。事实上，最近一项对在华工作的首席执行官进行的调查表明，缺少有技能的工人是他们面临的头号难题。将中国市场向更多的外国投资者开放有助于解决这一难题——因为这将创造一些国内就业，使贵国最有才华的公民不会远离故国。

美国和中国在竞争，两国各有一些竞争优势可以更好地加以利用：美国是一块吸引人才的磁铁，中国是一块吸引资本的磁石。

技术精湛的劳工队伍是高竞争力必不可少的因素，但要创造稳定、长期增长的环境，要求政府所做的更多。这就引出了竞争的第四个关键原则：投资者和消费者的信心。

在美国有这样一个误区，认为投资主要受税率和工资高低的驱使。但如果工资及税率高低是一切的基础，我们就应该在世界上最贫穷的国家中看到巨额的国际投资。事实是，投资者考虑的因素要比工资和税率多得多——其中包括我今天谈到的各个方面。他们还要考虑的是：腐败是否是经营业务的典型部分；收入报告是否透明；货币政策是否能促进稳定；是否在执行有效的质量和安全标准；经济是由市场的自由之手引导，还是由政府的铁腕所控制；你能否保有对自己的想法和资本的拥有权，以及政府是否要求企业跨越昂贵而费时的官僚门槛等等。美国在所有这些领域中具有战略优势，但仍可以做得更多以使优势更为突出。例如，我们有一些世界上最强有力的保护投资者的措施，但我们的监管体制已变得不必要的臃肿。带来的结果是更多本来可能进入

纽约的资金现在流入其他金融中心，比如说上海。在中国，我认为可以说经济的某些领域监管过度——例如资本市场；有些领域则监管不足，包括劳工市场及质量、健康和安全标准。眼下在美国，人们正忙于节日大采购。通常情况下，采购者并不在乎商品是中国制造，韩国制造，还是加拿大制造，他们只希望商品物最美，价最廉。但我必须告诉大家，由于那些关于不安全的中国玩具的新闻报道——不管你认为那些报道公正与否，美国的一些消费者已经不再购买那些产品。政府来制定和执行高标准以保证不出现此类健康和安全隐患，是符合其经济利益的。创造能促进信任的经济条件至关重要，因为一旦政府的政策导致投资或创新者将企业移往他处，政府失去的将不仅是就业机会，他们还会失去那些就业机会可能创造的税收，从而无法用这些税收投资于未来。

以我在政府部门和私营企业工作的经验，投资于未来可能是“打先锋”最基本的要素。这就引出了有关竞争的第五项关键原则：投资于21世纪所要求的高科技基础设施。

高速火车、清洁能源、安全供水系统、宽带网络、卫星技术操作的机场、能停泊巨型轮船的港口，这些至关重要的基础设施网是在新的全球经济中立于不败之地的基础。没有这些基础，国家根本无法支持可持续的经济增长。所以中国正在北京修建世界上最大的候机大楼。我感到这一成就格外瞩目，因为这个候机大楼的面积将大过纽约肯尼迪机场所有候机大楼的总面积。此外还有中国正在修建的2万多公里的高速铁路。我有幸乘坐从浦东机场通往上海城区的磁悬浮列车，参观上海港的大规模扩建工程等，这些都表明中国正在做出一些非常明智的投资。而这些，恰恰是我们在美国需要更多进行的投资。在纽约，我们正在努力筹建一条从肯尼迪机场直通曼哈顿中心城区的铁路，因为现在做商务旅行的人士要求能从机场直达中心商业区。为减少交通阻塞，我们还在努力通过一个“交通阻塞定价系统”，这个系统将向交通高峰期驶入中心商务区的车辆收费。新加坡、斯德哥尔摩和伦敦都已经成功实施了类似的系统，我知道上海也在考虑这一做法。交通阻塞会严重损害经济活动，全球性的城市更加不允许出现这种状况。









繁重的交通还会破坏大气质量，这又引出了有关竞争的第六项关键原则：加强社会机制，保护公共健康和环境。

全球化给中美两国人们的日常生活都带来了新的压力。上海和纽约的许多居民都在目睹工资不涨而物价飞涨，特别是医疗保健和房价飞涨的情况。美国有许多人对于收入差距的不断扩大十分担心。我理解中国人也有此担忧。从某种程度上说，收入差距是不可避免的，但经济的可持续增长和社会的稳定要求每个人都必须有机会分享到发展的成果。这是民主社会对人们的承诺，也是胡主席为“和谐社会”描述的愿景之一。胡主席还正确地认识到和谐社会必须拥有健康的环境。在纽约，我们已经禁止在一切室内工作场所吸烟。吸烟是室内空气污染的元凶。我们这样做并不仅仅因为清洁空气有利于公共健康，它肯定有利；也不仅仅因为它有助于防止全球变暖，当然这的确有帮助；我们这样做还因为清洁的环境有助于吸引人才，人才又能吸引投资，投资能创造就业。

美国和中国正越来越多地从这些经济角度考虑环境问题。因此，两国之

间的战略经济对话带来了一些促进节能和发展清洁能源技术的协议，这些都是水到渠成并鼓舞人心的。现在，就全球气候变化带来的危险已达成科学共识，这就使节能和清洁能源两个领域比以往任何时候都更为重要。作为全球经济的先锋，作为世界上两个最大的能源消耗国，中国和美国有责任共同努力，与联合国一道，研究制定可行的解决方案。我们已经不能再等，因为大家都知道，人类已经感受到气候变化的影响了。在中国，戈壁沙漠正在以每年 3000 平方公里的惊人速度蔓延；在美国，干旱和飓风近年来造成了巨大的损失和痛苦；在全世界，企业和消费者都感受到对石油需求不断增长而产生的问题。从环境和经济的角度考虑，我们两国都急需发展清洁能源为未来提供燃料，我们才能在能源方面较为独立。我理解中国十分关切寻找解决此问题的办法。但事实是，只有中美两国作为伙伴与国际社会携起手来共同努力，才可能阻止气候变化。如果不这样做，子孙后代将为我们付出可怕的代价。

像中国和美国这样的全球先锋所面临的共同挑战无比巨大，然而两国的合作可能产生的效益却也同样不可估量。因此，我们之间的竞争必须纳入新高的合作轨道。这将使我们的国家和整个世界更加团结。这样做的最佳时机当然是现在。再过短短的 6 个月，以竞争求合作的最终例子将出现在中国，那就是奥运会。在奥运会的历史上，世界将不仅瞩目运动会的盛况，同时也将看到一个全球大国拉启一次经济复兴的大幕：这次复兴是真正的奇迹。奥运会将成为中国展示近年来突飞猛进的窗口，但也将提醒世界人民，创建“和谐社会”任重道远：在和谐社会中，政治、哲学和信仰方面的不同观点将会作为生活秩序的一部分而被大家接受。

作为一个在大街上能听到二百种不同语言的大城市的市长，我认为再也没有比纽约更好的例子能说明多样性是如何推动一个社会前进的。纽约令人难以置信的文化多样性恐怕是我们拥有的最大竞争优势。这是因为在全球经济中，有才能的人们希望自己生活的地方不仅能提供振奋人心的职业生涯、多种多样的文化机遇、安全的街道、好的学校、清新的空气，他们还希望生活在能够自由实现自我价值的地方。

中国以叹为观止的方式证明自己能够在全球市场上竞争并成功。然而，世界上像我们这样的人希望中国最大的进步还在后头。我坚信，如果我们继续扩大两国之间的对话，继续合作以应对共同的挑战，整个世界都会因此而更加美好。

感谢大家今天给我这次机会与大家欢聚一堂，进行这次对话，我邀请大家来纽约作客：当尝到我们味道鲜美的水饺时，你就会有宾至如归的感觉了。

（文／周 晴 编写 图／陈冬涛）

在中国，我认为可以说经济的某些领域监管过度——例如资本市场；有些领域则监管不足，包括劳工市场及质量、健康和安全标准。



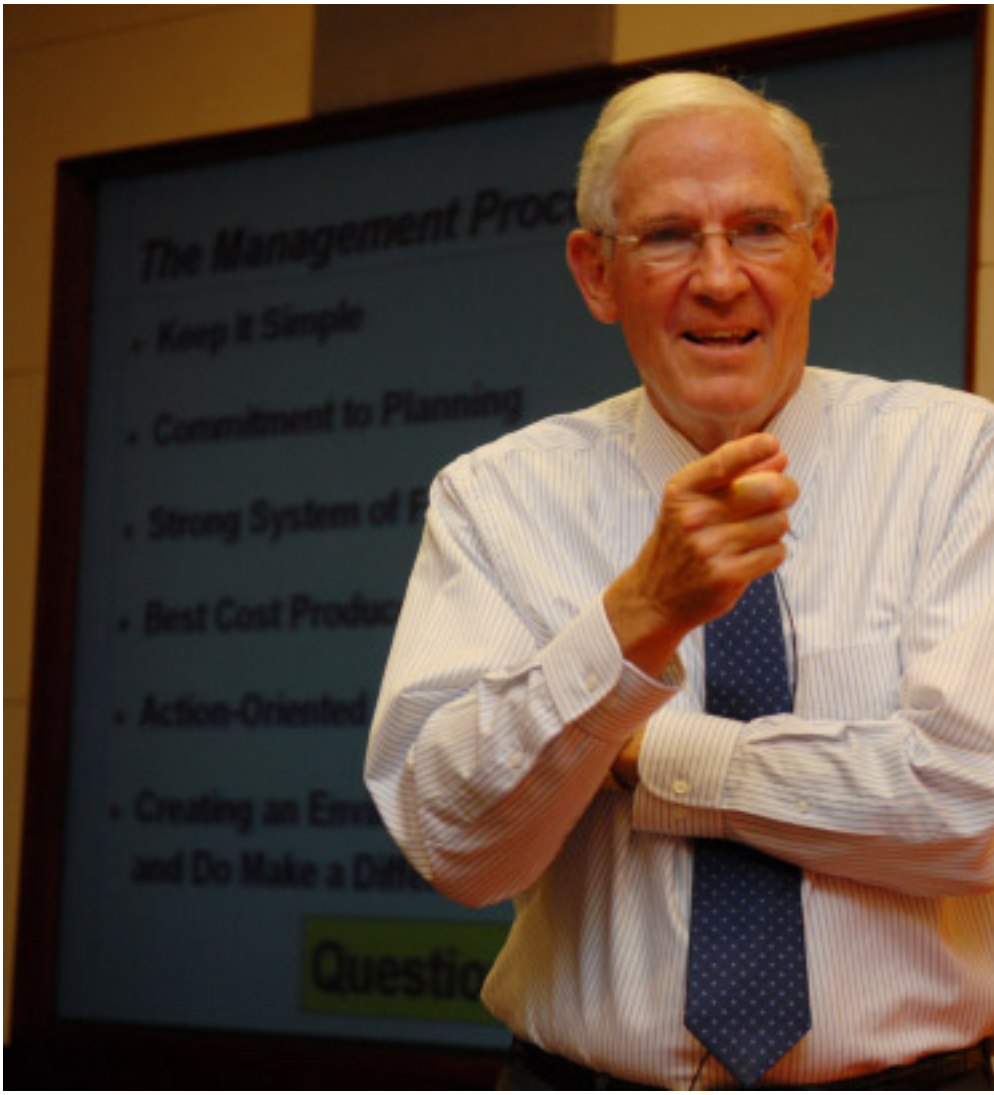
时间：2007 年 11 月 30 日
论坛：复旦大学管理学院“万事达卡管理大师论坛”
演讲嘉宾：艾默生荣誉董事长 Charles F.Knight

艾默生 50 年致胜之道

文／王茹辛 图／陈冬涛

成立于 1890 年的美国艾默生电气公司是一家在商业、工业以及消费品领域提供全球技术解决方案的集团公司。其经营领域涉及网络能源、过程控制、工业自动化、环境调节、家电和工具五大领域，公司业务遍布全球 150 多个国家，在世界各地拥有 60 多个子公司及 11 万多名员工。艾默生电气连续 5 年被《工业周刊》评为全球最佳管理 100 家企业之一。2003 年名列《财富》杂志 50 家最受尊敬的公司之一。

艾默生通过递送创新性产品和解决方案，在包括网络、管理过程、技术等多个平台上帮助客户形成差异化竞争优势。1973 年，当年 37 岁的我正式接任艾默生 CEO。在接下来的 27 年间，我们创立和完善了艾默生的“管理过程”，公司销售增幅一直保持在 15%以上，每股收益额和红利年年增加，这一成绩已使公司跻身于美国企业优良绩效持续时间最长的纪录之列。



艾默生的管理过程

管理通常只被看作是一类活动、一类习惯做法或一类专业，但是我相

信，管理确实是一个过程——它由一系列的步骤组成，这些步骤意在产生一个结果。对于像艾默生这样的公司来说，这一结果就是可持续的赢利能力。艾默生被公认为世界上管理得最好的公司之一，这和我们将“管理”看作“过程”的理念密不可分。

管理过程实际上包含了 6 个关键要素，这些要素建立在一套相互协调、相互促进的核心信念和价值观的基础上。艾默生首要的信念就是“诚信”：对于我们所做的每一件事情都恪守诚信，信誉是无价之宝，以信任为基础的运作为我们节约了大量时间和金钱。另外，我们还坚持在关键性的市场中成为行业的领导者、努力取得技术领先地位、打造坚实的财务基础等。在这些前提下，艾默生的“管理过程”包含了以下几个部分：

1. 保持简化：“简化”对于管理来说具有深刻的内涵，它迫使我们设置明确的优先次序，有助于克服惯性思维和官僚主义，避免我们去追求不必要的目标。

2. 注重计划：不亲自参与到计划当中，管理者就无法完成工作。计划可以帮助我们培养和评估管理人才。

3. 强有力的跟进和控制系统：我们在执行时能够取得成功并不是因为管理系统比其他公司更好，而是因为我们对执行极为重视，并定期对计划进行严格的跟踪。由于每年都重新制定计划，我们能够灵活地修正计划，确保执行成功。

4. 以行动为导向的组织结构：有效的领导者善于在组织中造成一种紧张感，高效的组织会及时采取行动来排除障碍。

5. 最佳运营策略：作为一家在全球范围内竞争的制造商，艾默生依照自己的标准来定义最佳运营。我们必须开发最好的产品、服务和解决方案；对最好的竞争对手进行分析；有效地管理资产以确保其在长时间内具有生产力。

6. 创造利于员工自我发展的运营环境。



必须明确的一点是，收购是为了人才。实物资产人人都可以买，但是只有人才会创造价值。

高风险的收购之道

数十年来，收购在艾默生公司的成长和成功历程中一直处于中心地位. 没有收购活动，我们就无法始终如一地实现年度收益以两位数增长的目标。许多学术研究发现，收购是一条实现成长的高风险途径；平均而言，由收购得到的回报大大低于资本成本。

自 20 世纪 70 年代中期以来，每年我们都要评估数百家收购对象。为了把握如此之多的机会，我们建立了一套收购程序，这些程序是我们多年经验教训的体现，它包含了一些重要的收购指导原则：

首先，所有的收购活动都需要高层管理者的亲自参与。这不是一种形式，而是要求 CEO 对交易过程日常参与，包括目标公司的业务计划、价值评估以及管理层的素质等。

其次，每一项交易都必须指派发起人。根据交易性质的不同，发起人可

能是子公司总裁，也可能是业务平台领导人。他是收购项目在公司内部的代言人，必须确保收购计划的实施以及预期效应的实现。

必须明确的一点是，收购是为了人才。实物资产人人都可以买，但是只有人才会创造价值。这一原则在一些小型交易中特别重要。这些收购的目的是为了加强我们在服务和解决方案领域的能力，其重点是获得人力资源。这类交易的关键是不仅要留住关键人才，而且要保证他们继续得到激励。

把人放在他们无法胜任的岗位上，比不给他们升职机会造成的伤害更大。





收购本身就是一件高风险的事情，任何错误都可能给股东价值带来巨大损失。有效的尽职调查是艾默生公司管理并尽量减少收购风险的关键。适当的尽职调查应该涉及收购对象经营活动的各个方面，在短时间内了解与收购对象有关的一切事情。

激励人的最好方法

有效的管理是为了有效的行动。为此，艾默生公司极力做到在沟通方面保持开放、坦率和高效。在运作层面，行动的灵活性取决于有效的双向沟通和公平待人，这是艾默生公司的两项经受住了长期考验的原则。激励人的最好方法是让他们消息灵通，并迅速公平地解决问题，消除他们的担心。

我们的这一做法被称之为“沟通式管理”，其注重的是双向沟通——解释我们正在做什么以及为什么要这样做，听取员工的意见和担忧并作出相应的反应。这要求我们走一条权利下放的道路。它不同于“参与式管理”：对于某些观察者来说，参与式管理意味着某种工作场所的民主，这种民主如果走到极端就有可能让一个组织瘫痪。

在双向沟通方面我们投入了很大的精力，要求所有层面的经理人员经常与其员工见面。同时，每一个子公司都要制订和执行一个年度沟通计划，以之传达关于业务状况以及未来一年的前景信息。双向沟通的重要性不仅在于它的沟通次数，还在于其内容：必须着眼于与业务有关的重要信息。我们认定，每一位艾默生公司的员工都可以回答4个基本问题：你目前致力于哪方面的降低成本活动？谁是我们的竞争者？在过去的6个月里你与管理人员见过面吗？你理解工作所面对的经济环境吗？

领导者的多方素质

最后我还想强调的是，一名成功的领导者需要具备多方面的素质，而其中之一就是在与人打交道的时候务必严厉而公正。“严厉”一词常常被人误解，但“严厉”并不是残酷。严厉的作风可以使一家公司有效运作，使资本更具有生产力；草率运作的公司既不会获得高利润，也不会拥有稳定的工作岗位。严厉并不意味着铁石心肠或不负责任，但却意味着绝对理性。我们不能说：“某某已经忠心耿耿干了多年，值得给他一个机会了。”这些也许是人之常情，但也是一种错误。扼制这些倾向，你必须要足够强硬。把人放在他们无法胜任的岗位上，比不给他们升职机会造成的伤害更大。

总而言之，作为领导人，务必挑选正确的人选做他的直接下属，这样可以将他们的时间和能力最大化；同时必须给这些人足够的工作空间。借用一句艾默生的格言来讲就是：管理者所取得的成就乃是其他人工作的结果。

时间：2007 年 12 月 15 日
论坛：复旦大学 EMBA 同学会年会
演讲嘉宾：复旦大学经济学院院长袁志刚

东部三大块能承载半个中国

必须把中国经济置于全球化、工业化、城市化这一大背景下，中国一定要融入这一潮流之中并且不能改变方向，否则经济增长速度就要下降……中国可以进行一次国土的重新整治，东部地区三大块——珠三角、长三角、渤海湾完全能够承载中国经济的一半，这不是天方夜谭。

今天我演讲的题目是“中国的经济增长与产业转移”，“产业转移”也可以叫做“产业重组”。所以我讲的内容分为两块，一块是中国当前的经济增长、以及经济增长过程中的问题；在这个基础上我想讲一下中国目前产业重组的前景究竟如何。

30 年的路

世界上人口最多的国家生产得多、消费得少；而世界上最富的国家生产得少、消费得多。这是很不平衡的。

首先我想简单回顾一下中国改革开放30年。大家知道2008年是改革开放30年。中国经济有过30年的持续增长，这是相当了不起的。我们现在有两个刻度，一个是 GDP 的总量，现在已经达到 27921 亿美元（2006），折合人民币约22万亿多一点，人均2130美元。中国人均 GDP 的增长是由两个因素组成的，一个是总量的增长，还有一个就是人民币的升值。到 2020 年，人均GDP很可能到达 8000 美元，基本上已经是中等发达国家水平了。那时候全国人民都可能达到现在上海、苏州这样的人均 GDP 水平。这个成就是相当了不起的。

改革开放初期我们的人均 GDP 是 200 美元，今天已经达到 2000 多美元，还是在这样一个拥有 13 多亿人口的国家。中国是世界上所有国家当中经济增长率最快的，自 2002 年开始，中国步入了一个新的高速增长期。2006 年是11.1，今年估计会达到11.7左右。这还是在中央宏观调控的基础上（10 次提高储备金率，5 次升息）出现的。如果按照 1：5 的外汇比率来计算，中国的GDP总量实际上已经超过日本，占世界GDP的总额也在不断上升。未来的经济世界基本上就是中国和美国占主导。就对世界经济增长的贡献而言，中国已经排在了第二位。

回顾这 30 年，改革一直是中国经济增长的主旋律，第二个要素就是开放。从 1978 到 1985 年，中国经济主要靠粮食产品的推动，70、80年代乡镇企业的崛起解决了中国轻工业产品的问题、日用消费品的问题；第三波经济的增长就是家用电器产品的发展。2002 年以后，中国加入 WTO，外贸出口大幅度增长，与城市化同时进行的是各大城市的基础设施的建设。但中国经济要实现靠内需推动的持续增长，还面临着家庭消费占 GDP 比重过低的问题。中国这几年的增长，大量买单的是外国。中国的经济增长是由世界上最富裕的国家——美国来买单。我们的消费加起来才 50%。在我们的 GDP 中，占大部分的是投资。这在世界经济史上都是极为少见的现象。世界上人口最多的国家生产得多、消费得少；而世界上最富的国家生产得少、消费得多。这是很不平衡的。

背后的问题

但老百姓的收入低，支付能力弱，所以即使中国的生产力已经到了世界级的水平，但消费能力还是很低下。

为什么在中国这样一个经济环境下，消费却如此低迷？这主要在于两大问题：第一，尽管近年来中国GDP总量增长很快，但这是在收入差距不断扩大的情况下实现的，穷人收入增长不多，甚至几年、十几年不变，而且工资总额占GDP的比重也在不断下滑。我

们现在企业的利润是越来越高，尤其是垄断企业。现在的收入分配当中，企业利润的上升大多是属于垄断的情况。近年来，政府也是越来越富。政府今年的财政收入增长大概会近30%，在20几万亿当中要分掉5万多亿。还有一个新的趋向：收入差距的流动性越来越差。也就是说，现在穷人要变富人越来越困难，高工资就是高工资，低工资就是低工资。因为现在垄断企业职工的收入越来越高，这样看来，我们的企业体制的活力还是很有限。

由于内部生产得多，消费得少，这就导致国家的生产必须要由外国人来负担，这使得最近几年我们国家的外汇储备以极快的速度上升，最终由中国老百姓来买单。但老百姓的收入低，支付能力弱，所以即使中国的生产力已经到了世界级的水平，但消费能力还是很低下。



最终的输赢

中华民族迎来了历史上从来没有过的机遇，但最后的输赢却还不一定。

在固定汇率之下，外汇储备总是表现为人民币的发行。中国将来的资金会越来越充足，这是一个趋势。我们以日本为例。1985年，日本也是像中国一样，年年贸易顺差。美国人希望它货币升值，日本人就开始升值。美国20年前的心态和现在其实是一样的，当时他们焦虑的就是日本的产品铺天盖地地涌向自己的市场。日元升值前是1美元兑200日元，后来升到1美元兑80日元。在日元兑美元最低的时候换成日元去投资，或投资股票市场、或投资房地产，其结果就是1美元便成了10美元。中国现在正好是1美元换进来将会变成10美元的这个时期。因为这里有中国资产的增值，中华民族迎来了历史上从来没有过的机遇，但最后的输赢却还不一定。

对于中国我们现在有几个判断，第一，人民币肯定是升值，这是任何资金到中国后的第一个收益；第二，中国人民币的升值一两年之内是完不成的，根据现在政府的态度，至少也得5年。第三，中国土地上的股票和地产还是要涨，而且中国的劳动生产力还在增长，中国的经济总量还在迅猛地增长，这一趋势在30年内都会保持。正是在这样的情形下，全世界的资金千方百计进入中国。现在的关键是中国需要做好两件事，第一件事是金融改革的完成，第二是经济平台的完善。中国经济要实现胜利必须有两个条件，一个是利用全世界资金，让中国最有效率的企业上市融资，然后在全球进行发展。第二个条件是几年以后汇率真的达到1：4，中国本身具有很好的生产要素，大家都不愿意出去了，国内就成了最好的投资场所。但是反过来讲，如果你的企业资金不能融到位，如果你的企业拿到钱以后不是到国际上去发展，而是在国内高价买地、再高价卖给老百姓，那这样只会导致对自身发展的阻碍，通货膨胀。我刚才讲的那个过程是真正掌握世界范围内的生产要素，使生产效率真正得到提高，建立在全



现在的关键是中国需要做好两件事，第一件事是金融改革的完成，第二是经济平台的完善。





球掌控的基础上，中华民族就真的复兴了。

未来的出路

> 目前世界上三大经济体：欧盟、美国和中国。中国现在在学欧洲，欧洲在学美国，而美国在学中国。因为美国的活力不够，而中国的活力强。

在中国经济增长过程中有三次产业结构不合理。中国这几年的经济就是制造业“一枝独秀”。在这几年的工业增长中，重工业的增长在18%以上。中国实际上已经进入了全面的重化工时代。一个国家发展到一定程度，第三产业的比重应该是不断上升，必须占50%左右。但在中国，第二产业达到了50%。“十一五”规划中最难完成的指标可能就是提高第三产业的比重。主观愿望想把第三产业做得很大，把第二产业降下来，这很好，但做不到。其关键原因在于我们劳动力的素质只适合做第二产业。所以我们在劳动力的问题上要科学对待，如果无视科学道理和事实，硬要转变某种现象是不可能的。

我绝对希望我们的国家大刀阔斧地改革金融，我们的服务业上不去很大的一个原因是关键的服务领域改革开放没有到位。中国的制造业已经没有问题了，已经完全走上轨道，现在是汽车，再过十几年就是航空业，大家可以对此有坚定的信念。但是第三产业的关键领域：金融、教育、医疗……还没有经历过像制造业那样的重组与改革，没经过这样的过程就不可能有世界一流的水平和效率。中国现在需要进一步改革开放，在此基础上大幅度提高效率。目前世界上三大经济体：欧盟、美国和中国。中国现在在学欧洲，欧洲在学美国，而美国在学中国。因为



美国的活力不够，而中国的活力强。中国的制造业有今天的成就是很不容易的，世界上没有国家能学到这个程度。

那么中国的出路在何方？未来在哪里？理解、判断中国目前的宏观经济问题，一定要抓住这几点：第一，必须把中国经济置于全球化、工业化、城市化这一大背景下，中国一定要融入这一潮流之中并且不能改变方向，否则经济增长速度就要下降。第二，经济全球化背景下的产业转移与产业分工，这是我们看待当前经济问题的一个思路。第三，贸易品和非贸易品生产的不均衡是目前重要的问题，非贸易品就是指服务项目。

全球化在我看来共有3次浪潮，第一次是葡萄牙、西班牙的崛起，新大陆的发现；第二次是19世纪中叶；第三次是二战到现在。第一次全球化带来了欧洲的工业革命，全球市场的扩张促进了荷兰和英国的发展。第二次全球化简单说来就是造就了一个美国，完成了工业革命以后的欧洲的生产要素全面涌向美国。最近也是最重要的一次全球化浪潮现在正在进行，对于中国而言，中西部劳动力涌向东部地区，而全世界除劳动力外的所有生产要素几乎都转移到了中国东部地区。所以我认为上海应该有远大的目标，人口还应该有大幅度的增加。按照空间经济学的原理，只有集聚才能创造巨大的竞争力、创造巨大的城市空间。有了人口和产业的集聚才有就业。中国可以进行一次国土的重新整治，东部地区三大块——珠三角、长三角、渤海湾完全能够承载中国经济的一半，这不是天方夜谭。

转移的动力

说到底，中国未来主要的经济增长还是要靠大量的就业。

现在我们尤其要坚定城市化的理念。大量的农民转移到城市，从整体上讲是节约中国国土的。如果我们把城市指标卡得很死，房价猛涨，那就是逆潮流而动。我们应当以就业作为前提，然后是补贴，最终完成这一劳动力的转移过程。我们的西部和美国的西部是很不一样的，很多产业不能转移到新疆和西藏，但西部有自己的资源，可以做软件、可以搞教育产业。我认为中国的人口可以分为两部分，一部分集聚到东部沿海，另一部分尽可能集聚到像武汉、西安等大中小城市。这样一来，其他地方就能变成高效农业和生态区，这是最大程度地节约中国的国土。将来我们的城市要像香港一样，最大地利用土地的同时又保护好生态。说到底，中国未来主要的经济增长还是要靠大量的就业。

工业化、城市化将是中国未来30年经济增长的不竭动力。过去30年我们的经济只是在3个层面上利用了国际环境：出口导向的制造业；城市建造的建筑业；餐饮业，所以以后还有更大的增长空间。如果按照每年转移1.5%的速度，到2010年我们的城市人口可以达到10亿，到时全世界都会为之侧目。只有在人口充分集聚以后，商机才会出现，才能有大量的就业。

目前我们东部地区的低端产业转移的可能性非常大。东部地区和东三省的差异逐年扩大，和西南、西北的差距就更大了。但差距不代表一定要进行产业转移，还要看资金、人才等要素的具体状况。大部分制造业是集中到具有充分地理和资源优势的东部沿海地区，所以现在工业制造业要向东部转移，而东部的一些低端产业要向中部地区转移。

产业转移的规律首先都是从劳动力密集产业开始，然后是资本密集产业，最后是技术密集产业。在经济全球化的背景下，中国要不断融入世界经济，吸引国外投资源源不断地涌入。国际制造业向中国大陆持续转移，东部制造业成为中国、乃至世界制造业的中心；中西部则进一步承接从东部转移过来的产业。因此，要实现经济又好又快地发展，必须在经济全球化的进程中进一步推动产业转移，实现区域协调发展。

（文／王茹辛 编写）

物流业：长三角一体化的推手

由于上海独特的地理经济优势，上海在长三角的龙头地位毋庸置疑，长三角其他地区都将接轨大上海、服务大上海作为其经济发展的一个重要举措，而物流的相互配合将成为长三角一体化的重要推手。

文／封 欣



朱道立：复旦大学管理学院管理科学系教授、上海物流研究院院长

作为“第三利润源泉”，现代物流业通过运用先进的组织方式和管理技术实施供应链管理，成为城市和国家发展新的经济增长点。在全球化、信息化、经济一体化三要素的推动下，商品和生产要素在全球范围内以空前的速度和广度自由流动，现代物流产业逐渐发展成为一个跨部门、跨行业、跨区域的新型服务系统。

如何通过现代物流业的发展拓展长三角新的经济增长空间，并进而增强长三角城市综合竞争力，为此记者专访了复旦大学现代物流管理研究中心主任朱道立教授。

区域优势

早报记者：长三角地区是中国经济最发达的地区之一，2006年长三角地区GDP达4.75万亿元，占中国经济总量的22.7%，物流总额占全国五分之一强。您认为长三角区域的物流发展意义何在？

朱道立教授：纵观全球经济的发展，物流一体化始终在区域经济合作和行业一体化的进程中担当着助推器和开路先锋的重任。因此，发展长三角物流是长三角经济共同发展必然的大趋势，也是一项国家战略。

早报记者：与珠江三角洲物流、京、津、冀物流等区域物流相比，长三角物流业在中国处于何种地位？与其他区域的物流业相比，有何优势？

朱道立教授：目前，长三角地区大物流圈体系已基本形成以上海为中心、辐射江苏浙江的物流圈。如果从经济区域来将，比如按物流的口岸分布来看，我国有三大物流区域，分别是珠江三角洲、长江三角洲和以京、津、冀为中心的渤海湾区域，但无论是从口岸、黄金水道来看，还是从GDP总量，长三角无疑都是最有优势的，这主要有两大推动原因，首先是长三角发展的比较早，比较现代化，相比之下珠江区域发展虽然也比较早，但主要是台湾和香港企业比较多，而从96年开始长三角外资进来就比较多，发展理念也比较先进。其次，国家经济政策也向长三角倾斜，比如中国第一个保税物流园区就在上海的外高桥，这就带来新的发展模式，发展速度很快。

模式创新

早报记者：长三角物流业发展的现状如何？

朱道立教授：物流不是一个空谈的概念，没有需求就没有物流，这就如同需求和供给的关系。全球经济的发展，大量制造业向中国转移，其中主要是长三角，集中了大量的制造业，再加上长三角的有利的地理位置，上海作为服务业龙头，制造业服务化，物流将必然要走高端发展的方向。

目前，世界500强企业中有400多家在长三角投资，一些区域总部、研发

中心、采购中心也已转移到长三角落户。因为外资企业是物流需求的主要客户群，所以长三角区域物流量大、转运物流量大，全球10大物流企业和50大船运公司已全部入驻上海。这些都给长三角物流产业的发展带来契机。

早报记者：说到长三角物流，上海港货物吞吐量和集装箱吞吐量已位居世界第一和第三，那么依托长江这样一条黄金水道，它的辐射范围是不是将不断向内陆延伸呢？

朱道立教授：是的。依托长三角的世界制造工厂的逐步形成，以上海港为核心的长三角港口群正在崛起成为全球港口物流市场举足轻重的物流节点。近年来，随着长三角地区外向型经济迅速发展，其外贸额保持了高速增长的势头，长三角港口群大部分处于长江下游，通过长江水道将其集装箱腹地延伸到广大中西部地区，这进一步增强了长三角港口向国际枢纽港迈进的综合竞争力。

早报记者：但是在长三角区域的港口中，除了上海港，还有南京港，宁波港都在迅猛发展，他们目前是如何相互配合的呢？

朱道立教授：说到这就不能不说长三角的区港联动政策，这是我国港口物流服务的模式创新。最初上海外高桥保税物流园区通过设立连接保税区和港区的上海外高桥保税物流园区，重点定位四大功能：国际中转功能、国际配送功能、国际采购中心功能和国际转口贸易功能，开始了上海港口物流服务模式的大胆创新阶段。后来成功经验推广，区港联动政策在长三角全面铺开，带动了长三角地区在产业规划、产业布局和产业联动等方面功能的整合，实现了海关监管模式的突破，推进上海国际航运中心的建设，拉动了整个长三角地区的经济发展，是我国保税区功能转型的积极探索，是我国港口物流服务模式创新的重要举措。

早报记者：航空物流是不是也是非常重要的一块呢？

朱道立教授：当然，"世界制造中心"向中国的转移，长三角地区经济持续稳定的发展态势，为长三角航空物流的发展提供了良好的外部环境；高科技电子业、汽车产业、纺织业、医药业等与航空物流密切相关的产业的蓬勃发展，为长三角航空物流产业的发展提供了大量的市场需求。目前航空物流在长三角物流中正起着越来越重要的作用，但区域整合与协作能力还有待进一步加强和提升。

早报记者：您提到区域整合与协作能力还有待加强，那么在追求协调发展的过程中，目前有那些瓶颈需要克服？

朱道立教授：制约物流产业融合的瓶颈主要还是政策和各地区自身利益保护，这些问题可能还需要一段时间才能克服。比如上海海关、南京海关、宁波海关之间由于级别不同，政策该如何协调，税收该如何协调都是要考虑的。

资源整合

早报记者：按照长三角物流目前发展的现状，最理想的下一步规划应该是怎么样的呢？

朱道立教授：前两年长三角各城市大搞基础设施建设，重复建设的情况很明显，但现在已经开始强调协调发展，强调利用资源了，十七大和十一五规划都在强调区域协调发展。比如港口的错位发展，宁波港与上海港肯定有竞争，但如何协调都是要优先考虑的问题。比如空港建设，国际机场该如何布局都是要详细斟酌的。可以配合高速公路、铁路、内河运输，比如落地就是港口的概念。上海港要走出去，到长江流域找合作伙伴，把资金技术带到内河流域，扩大辐射范围。

早报记者：其实协调发展，落实到实际操作中就是资源的整合，在推动长三角一体化中，物流资源的整合该如何进行？

朱道立教授：整合物流资源就要创新物流模式。交通的变化必然会引起经济的变化，在物流产业链条整合过程中，交通、网络建设等配套的东西应该加快速度跟上来，这其中又主要有三部分。首先是公共信息服务，比如首先实现大通关；其次是物流资源的整合；比如车辆仓库资讯实现网上交易调度；还有就是技术方面的，主要是管理技术能够发挥优势。

早报记者：物流资源的整合一部分靠政府合作，还有相当大一部分要靠个体企业的意识，那么如何通过企业的市场行为推进资源整合呢？

朱道立教授：主要就是培育品牌物流企业，要培育能够带动作用的物流龙头。支持一批具有良好基础、实力较强的大型物流企业通过战略联盟，建立国内外物流渠道，形成国际化、网络化物流企业；培育一批为石化、汽车、医药等行业提供服务的社会化、专业化的第三方物流企业；发展一批提供物流信息服务意义供应链管理服务的物流企业。产业基地与物流基地供需对接，联动发展。物流基地要集聚一批精通行业业务、能提供物流综合解决方案的专业物流龙头企业，提高为产业基地的服务水平和对客户以及市场的快速反应能力。

越来越多的本土企业开始重点关注物流系统流程改造。目前长三角地区已经涌现出小天鹅、春兰、上海通用、传化化学等一批实行现代供应链管理的先进企业，自营物流，上海烟草集团下属的海烟物流公司建立起了目前国内单体规模最大，运营系统最先进的物流中心，专门负责长三角地区烟草及相关产品的配送。其次，生产、商贸企业与物流服务企业结成战略合作伙伴关系的势头得到加强。这种合作方式，既可以利用对方优势资源，又不会失掉对原有核心业务的掌控权，正受到越来越多的大型企业的青睐。2004年3月，上海宝钢集团公司与中国远洋运输（集团）公司正式签订协议，建立战略合作伙伴关系，正式开始了他们的战略协作。

早报记者：您刚才也说到，区域协调发展目前的瓶颈之一就是政策的制约，那么推进长三角物流一体化并进而推动长三角融合是不是就看政策的走向了呢？

朱道立教授：这其中的决定因素是市场，不过政策要为市场服务。现在中央的政策应该是很重要的，特别是中央对干部的评估，不能单纯以GDP总量为考核标准，而要把区域合作考虑近来，因为合作对大家都有利。如果大家都是在考虑互相能够提供什么，互相能够更好的提供什么，这样长三角联动就形成了。

比如今年5月底，苏浙沪签署的《长三角区域大通关建设协作备忘录》，这个案例就体现了长三角海关审批行政壁垒的打破。

政府推动

早报记者：长三角一体化将促成一个强大的城市群的崛起，很多人将之称为世界第六大城市群，那么在您看来，目前与世界五大城市群相比，长三角物流产业有哪些明显需要改善的地方？

朱道立教授：与世界五大城市群相比，人家发展的时间长，而且由于我们市场经济发展得很快，外向型明显，我们必定还是有很多不足。现在从目前的现状看，空港海港内陆要协调发展，资源要共享，调整经济结构区域合作，推动物流走高端化应该是最重要的。

这其中还有很重要的一块是发挥政府引导推动作用。政府要支持涉及城市公共安全的物流项目和物流公共信息平台建设，加快实现长三角物流信息共享。参照其他城市的经验，他们也不是完全靠市场指导，政府的干预作用也很强，目前我们中国是摸着石头过河，很多设想还是只有理念，不过政策的制定一定要有科学指导，这也是强调科学发展观的原因。

政府要支持涉及城市公共安全的物流项目和物流公共信息平台建设，加快实现长三角物流信息共享。

早报记者：每个城市群中都有一个核心城市，上海毫无疑问将是长三角城市群的核心，那么在长三角物流一体化中，上海将从哪些方面努力呢？

朱道立教授：由于上海独特的地理经济优势，上海在长三角的龙头地位毋庸置疑，长三角其他地区都将接轨大上海、服务大上海作为其经济发展的一个重要举措，而物流的相互配合将成为长三角一体化的重要推手。今年5月30日发布的《上海现代物流业发展"十一五"规划》，就第一次明确了现代物流业作为上海支柱产业的重要地位。

"十一五"期间，上海将重点发展口岸物流、制造业物流和城市配送物流，形成深水港、外高桥、浦东空港、西北综合4大物流园区和钢铁、汽车、化工、装备制造业4大物流基地，物流业增加值年均增速保持在10%以上，全社会物流成本下降2个百分点左右，实现到2010年初步建成国际重要物流枢纽和亚太物流中心之一目标。

这个目标将使长三角城市在交通基础设施、物流信息平台、物流产业发展等各个方面以更加务实的态度向上海靠拢，与上海链接。例如，长三角各港口将针对上海港口的发展方向而重新找准自己的定位，宁波港口将主动融入上海国际航运中心建设的组成部分，与上海港进行协调错位共赢发展，其他港口更是将分别主动成为为上海港口服务的喂给港和支线港，从而找到自己的新一轮发展空间。以上海为核心的长三角一体化区域物流将继续务实深入，并且上海的位和作用将更加突出。

（本文原载于《东方早报》2007年11月28日"大城崛起"专题）

时间：2007 年 12 月 13 日
论坛：“卓越服务品牌”论坛
演讲嘉宾：复旦大学服务营销与服务管理研究中心主任范秀成教授

寻求中国的卓越服务品牌

品牌内化和雇主品牌建设是卓越服务品牌长盛不衰的秘诀。对于服务企业来说，品牌的最好的载体就是身处一线的员工。



从全球经济来看，在过去的 20 多年里，服务业越来越成为主导的经济形式。现在全世界的 GDP 中有 62% 是服务业创造的。发达国家就不用说了，像美国、德国、英国这些国家服务业占到近80%，我国香港特区接近90%。我们也很高兴地看到，在过去的25年中，中国的服务业发展也是相当迅速的，25年中增长了191%，达到了GDP总量的40.2%，这也就意味着在未来20年里，中国经济结构、经济发展增长的模式会有一个比较大的变化。我个人认为未来的二三十年里，制造业在在经济发展中的地位还是不可动摇的，但是服务业，特别是跟制造相关的服务业，像物流、金融、信息、信息管理、咨询、专业服务等，它们的发展速度，对于我们国家整个制造业能不能再上一个新台阶至关重要。当然了，随着老百姓收入水平的提高，跟老百姓相关的消费性服务业也会有很大的发展。最近几年我们有这样的体验，也目睹了这样的变化。

十年之前，出境旅游还是一件很奢侈的事情，现在已经不稀奇了。根据新闻的报道，最近中美经济战略对话签订了一个初步的备忘录，美国可能

在半年内要开放对中国的团体旅游，成为中国的一个旅游目的地，这意味着我们国家的经济实力增强了，国际地位提高了，老百姓也有钱了。所以像旅游、卫生、教育这些行业，随着整个经济的发展，生活水平的提高，这些行业将都将越来越重要。

另外，从微观的层面来看，我们也注意到，其实有关服务的服务营销也好，服务管理也好，运营也好，并不仅仅是只对服务行业的，一些成熟制造业的服务内涵也越来越丰富，内容所占的比重也越来越大，甚至有人感觉现在很少有纯粹的制造业企业，绝大多数制造业企业做的活动，大多数是服务活动，真正的制造加工、改变物质形态的工作占得很少。国外把这部分服务称之为隐性服务，随着市场竞争不断地改变，企业竞争的焦点也在逐步地变化，服务成为了很多行业差异化竞争的重要来源。甚至成为一个收益和利润的重要来源。



IBM就是在制造业转型方面非常具有代表性的企业。实际上在 20 多年以前 IBM 是世界上大型计算机主要的生产销售企业，但是它当时就领悟到了客户购买他的机器，其实是为了使用：这个机器能不能稳定的使用，这是客户最关心的。IBM在这些年号称自己拥有最大的服务业，服务业正引领着IBM的发展战略。在过去 20 年中来自服务的收益不断增加。

现在服务品牌已经成为企业重要的资产。2006 和 2007 年“最佳中国品牌”的排行显示，服务业占了相当大的比重。现在中国拥有最赚钱的电信公司，中国移动每天的净利润大概 2 亿。当然中国移动是垄断企业，但是它本身也做得比较好，从全球通、神州行到动感地带，动感地带在青少年的客户群里非常地受欢迎。

2006 年，国家一个部委会同一些机构推出的一个品牌排行榜，叫“中国十大服务品牌”。但是有多少人知道“大众关爱”？猜猜“彩虹关怀”是一家什么公司，是干什么的？“95519，服务到永久”，这个听起来挺好，挺押韵的，但是也不知道干什么的。“95533”是哪一家电话号码？大众汽车、联想、都是非常有名的公司，但是在服务品牌建设上太草率了，基本的识别性都没有。结合我们这些调研，我们也验证了这样的结果，现在我们还是处于起步阶段，有很多的工作做得还比较差。

这从另一方面反映了这样一个问题：服务本身可能有一套规律，也有一些问题。服务品牌建设可能要摸索一些经验，直接套用制造业的东西不一定完全适用。当然了一旦一个服务品牌建设起来了，可能就会成为企业长期发展、永续经营的一个基础。因为基于服务品牌的竞争力，模仿起来是比较困难的。

通过调研和理论研究，对于服务品牌的建设，我们总结了一些看法。

第一，顾客信任是创建服务品牌的前提。

比如说如家、汉庭、锦江之星等迅速发展起来的服务型酒店，希尔顿、喜来登、万豪等全球性的高档连锁酒店，文峰、永琪、自然美等一系列美容美发小店，小南国、小肥羊、必胜客、麦当劳等餐饮业知名品牌，以及沃尔玛、家乐福等零售业品牌，它们行当不一样，背景不一样，规模不一样，但是都是做服务的。服务业的最基本的特点是什么呢？通常都是先掏钱然后再边生产，边消费，或者服务中间的核心价值是在顾客和企业之间发生的。服务是无形的，看不见的，又要先掏钱，然后边生产，边消费，所以体验是非常重要的。所以服务消费的感知风险比较大，品牌成为化解风险的重要机制和手段。我们说一个服务网点不可能太大，因为你要开门拉客。所以服务业企业要做大，一般都要运营，它们绝对都是分散化、网络化的，这样的话就需要有品牌。所以我们这个酒店是复旦大学的，但是挂的是皇冠假日的品牌，因为对顾客对品牌的信任非常重要。

信任来自两个方面，一是能力，一是品格。能力包括资源、规模、技术先进性、流程的标准化以及管理的科学性等，当然还包括人员的能力。人们信任你的公司，很大程度上是冲着你的专家来的，像大学、律师行业尤其如此。我们说到复旦大学，一定会说有多少专家，有多少院士，如果说是医院，

一定会介绍有多少主任医师，多少副主任医师。

第二，为顾客创造有益价值是创建卓越服务品牌的核心。当然这可以表现在无穷的方面，大致来说可以分为两个部分，一个是理性路径，我们称之为基于你的专长、能力和绩效，第二个路径是情感路径，也就是说你要和顾客建立一种情感的联系。当然，情感更多地需要前台的员工和整个市场的沟通。

我们找到了一个国外的研究，实际上这个研究也证明了要让消费者既心动又行动需要两个方面，一个是比较理性的东西，第二个是比较感性的东西。



理性路径方面，招商银行和携程网是成功的，招商银行的一卡通、一网通充分利用了高新技术的平台，在管理方面非常出色。情感路径的代表有星巴克和苹果等。其实全世界都在关注情感这一块。我给大家两组选择：第一组，80%的瘦肉和20%的肥肉，你会买哪个？第二组，90%存活率和10%死亡率的手术，你会选哪个？其实从理性上来说，每组的前后两个都是同一意思，但是从情感上来说，绝大多数人会选前面一个。这意味着情感因素在人的决策当中起到非常重要的作用。品牌其实是带有情感的，品牌的名称和LOGO，承载了一个企业的历史，承载了企业为人处事的原则，承载了企业的风格。国外的《大脑与语言》杂志上有一个研究，认为"面对某个著名品牌名称时，人脑会做出独特的反应。消费者读到一个品牌名称时采取不同于面对其它词语的处理方式——相反，消费者会激发大脑中通常处理情感的区域"，"当可口可乐的饮用者看到一罐可口可乐时，头脑中海马体的特定区域便活跃起来；而当他们看到百事可乐的时候，头脑中活跃的是不同的区域。"这是国外一个咨询公司的研究结果，他们通过客户的调查总结了一些东西，这是B2B和B2C市场理性和情感动机对忠诚的作用。从地区上来看，亚太地区的人更注重情感的作用。

第三，服务体现是服务品牌由成功走向卓越的关键。这是波音公司设计飞机时考虑。波音公司是一个非典型航空公司，它的特色之处在于，区别于传统公司的做法，波音公司非常强调体验。波音的老板以前做的是娱乐业，他说我不知道如何做航空，但是我知道如何给顾客愉悦的体会。他们的航空公司非常的有特点，乘坐头等舱的人要骑哈雷摩托车进场。

第四，品牌内化和雇主品牌建设是卓越服务品牌长盛不衰的秘诀。对于服务企业来说，品牌的最好的载体就是身处一线的员工。但是对于大的服务企业来说，这些员工能不能以统一的形象、很高的敬业精神为顾客提供优异的服务，绝对是一个挑战。仅仅通过规章制度来要求一致很难，比如说沃尔玛规定员工看到顾客要露出8颗牙的微笑，我们想象一下，如果这种微笑不是发自内心的，那会是什么样的感觉？所以说一定要激发员工的荣誉，激发员工的热情，这是服务企业品牌建设方面非常重要的一点。国内比较做得比较好的服务企业其实在这方面做了很多的工作。我们看一下星巴克，他们说他们不是提供咖啡的企业，他们是人的企业。

从大的方面来看，其实卓越品牌的建设应该有三个方面：第一个是对顾客、对市场的，这是品牌建设的基础，也是最传统的；第二个方面就是内部员工，也叫品牌内化；第三个方面是潜在雇员，也就是雇主品牌。你要成为吸引年轻团队的一个品牌，成为潜在员工的理想的工作地，成为一个新的人才高地。从我们调研的情况来看，这方面大多数的企业做得还是不理想。但是有一些行业和企业，特别是咨询行业这方面做得比较突出一些。"最佳雇主"等于"最佳员工"，从而出最佳的绩效。

雇主品牌的环境包括人文环境、设施环境、制度环境、发展环境。我们称之为服务品牌管理流程差距模型，包括执行差距、内化差距、理解偏差、沟通差距和企业期望与顾客感知间的差距。

总的来看，对于服务企业来说，品牌是连接企业和顾客的纽带，也是促进服务企业成长的原动力，建立在出色的专业能力和社会责任感基础上的顾客信任是服务品牌成功的前提，经由不断创新为顾客提供优异的顾客价值和情感体验是服务品牌由成功走向卓越的关键，品牌内化和雇主品牌建设则是卓越服务品牌长盛不衰的秘诀。

（文／吴兴宇 整理 图／陈冬涛）

时间：2007年11月22日
论坛：复旦大学管理学院松下讲座
演讲嘉宾：松下电器中国有限公司副总裁兼董事马云飞先生

松下电器的“自来水哲学”

1979年、1980年，松下幸之助接受中日友好协会的邀请，两次访问中国，期间再次拜会了邓小平先生，和邓小平先生协商过如何进行合资经营。

在中国人的印象当中，松下电器几乎就是家用电器的代名词。松下电器在过去的发展历程中，进行了包括经营方式、管理方式以及市场定位等多方面的转变。它依照宏观经济环境的变化和企业市场地位的变化，不断地调整公司的产品结构、经营方针以及适应多元化市场的经营需要。在市场经营当中，以其特有的竞争力，不断创新，挑战自我，实现了产业的升级目标。

松下电器的中国事业起始于中国改革开放的总设计师——邓小平先生和松下电器创始人松下幸之助先生的一次会谈。1978年时任国务院副总理的邓小平先生，为签署中日友好和平条约，对日本做了一次国事访问。在这次国事访问期间，他视察了几家日本民间企业。有汽车行业的“丰田”，有钢铁行业的“今日铁”，再有电子行业即“松下电子公司”。当时邓小平视察的是松下电器在茨木县的电视机事业部。在那里，他会见了松下幸之助先生。在会谈时，邓小平先生邀请松下幸之助先生支持中国电子事业的发展。松下幸之助也很快答应了邓小平先生。在这之后的1979年、1980年，松下幸之助接受中日友好协会的邀请，两次访问中国，期间再次拜会了邓小平先生，和邓小平先生协商过如何进行合资经营。但是当时，松下幸之助先生谈及的各种方案，由于受历史条件的限制，没有能够最终实现。但是，根据这两次会谈的基本内容，1986年中国与松下电器公司签订了技术合作项目，并开展了150多项合作，比方说电视机的生产、引进等等。之后，松下电器公司开始直接投资，第一家企业是和北京市的四家企业合资创办了松下电器在中国建立的第一家合资企业，即北京松下彩色显像管制造公司。后来，松下电器公司不断在中国扩大投资规模，到2006年为止将近20年的时间里，共同投资创办了近60家企业。从结构上来看，其中制造企业是44家，研发企业是5家，还有销售公司6家，职工人数多达8万多人，基本上都在从东北到南方的沿海地区，产品几乎涉及松下电器集团的各个领域。2006年松下电器中国地区的销售总额将近550亿人民币，折合8200亿日元，占松下电器总体销售额的1/9，将近海外销售额的18%，这是松下电器目前在中国市场的整体规模。

松下电器公司已经有近90年的历史了。在这漫长的过程中，松下电器经历了翻天覆地的变化，但始终坚持不变的是松下幸之助先生当初坚持的经营理念。关于经营理念对企业经营的重要意义，松下先生曾在创业60周年时自己做过一些总结。他说，我从事经营事业已经60年了，而且经过亲身体验，感受到了经营理念的重要性。换句话说，企业为什么而存在，它基于什么目的，用什么方法经营，对此要有一个明确的指导思想。其最根本的是要有经营理念，只有在这个基础上才能充分发挥人才、资源、资金的作用。因此，为了事业的发展，就必须从建立牢固的经营理念开始。这是我通过60年的亲身体验感受到的。那么，什么是经营理念？也就是说，经营理念要回答什么问题？从松下幸之助说的话中，可以总结出两个方面。经营理念回答的是企业为什么生存，再一个是它经营的目的是什么和怎样去经营。

1932年5月5日，松下幸之助先生曾经把员工召集起来，宣读了一个产业的使命。里面有这样一段话："大凡生产之目的，都是为了丰富大众生活必需品、改善并充实其生活内容为主要目的。二者也是本人之愿望所在。我们松下电器制作所将以完成这个使命为最终目的，今后更加倾注全力勇往直前。"另外，他在对员工的训话中指出，做企业并不只是为了企业本身的繁荣，而是通过自己的工作或活动使社会富裕起来。商店和企业就是作为社会富裕的动力而存在的。这是他创业14年之后做的一个总结。因此1932年在松下电器的历史上被称为"知命元年"，5月5日也成为松下电器的创业纪念日。所以松下电器有两个创业日。据松下先生自己讲，从1932年5月5日开始，松下电器的经营被注入了灵魂。由此松下先生认为，企业从形式上是私人的，但实质上是社会的。后来松下电器公司用纲领的形式记载、归纳了企业存在的意义和经营目的，就是这段话："贯彻产业人之本分，谋求社会生活之改善与提高，以期为为社会和世界文化的发展作出贡献"。这就是松下幸之助先生所说的产业人的使命。后来松下先生还将这个使命总结归纳成"自来水哲学"。他认为，大街上水龙头里的水是有价值的，但是有人随便拧开水龙头喝水，谁也不会指责他在偷水喝。这是因为水太廉价、太丰富了。生产者的使命，就是为人类提供大量并且廉价的商品，通过这样一个活动来提高人们的生活水平。这是企业存在的意义所在。

企业经营还有一个要回答的问题，就是企业应该如何去经营。这些内容在松下电器的经营原则当中被概括为创业处事的七句话：第一，顾客第一。顾名思义，就是要满足顾客的需求；第二，利润是衡量贡献的尺度。他认为，



利润是企业对社会做出的贡献的回报。反过来说，你的经营亏损了，证明顾客不认可你的产品，但是你在生产中投入了大量的社会资源，人、土地、资金、技术、厂房等，这是对社会资源的浪费，为社会所不允许，所以，企业应该有合理的利润；第三点是公平竞争。也就是说经营不允许损坏公共利益，不允许损坏他人的名声和荣誉；第四点，相互依存，共同繁荣。即保持与消费者、银行、投资者、供货商等各方的共同利益；第五点，全员经营，集思广益。发挥全体员工的智慧；第六点，自主责任经营；第七点，在制造产品之前首先要制造人才、培养人才……这些思想从一个侧面可以概括出今天我们所说的一句话，就是履行企业的社会责任。而如何把企业的社会责任具体落实到每一位员工的实际行动上呢？松下电器公司还进一步规定了企业的基本行为规范，归纳为“七精神”，即“产业报国之精神、光明正大之精神、合心一致之精神、奋发向上之精神、礼貌谦让之精神、顺应从化之精神、感谢报恩之精神”。







以上几点就构成了松下电器经营理念的基本内容，这些在松下电器公司经常被称为基本经营方针，每年度都有每年度的经营方针。松下电器的第六任社长，现任松下电器社长的中村芳夫先生，面向21世纪，将上述经营理念的基本内容归纳成为三条：第一，顾客第一。也就是要满足顾客的需求。这到什么时候都是不会改变的；第二，企业是社会的公器。即企业经营的人才、土地、资金等都是社会赋予的。因此，要实现企业的经营目的，必须回报社会；第三点叫做不断创新。为了适应时代和顾客需求的不断变化，企业自身要不断变革，推陈出新，用中国人现在的话来说，就是要与时俱进。这三条构成了经营理念基本内容的核心，在当今这个社会上求发展，尤其是第三条更为重要。松下幸之助自己也说：“经营理念，表现在不同时期的经营方针上，并不是一成不变的，这些在不同时代是必须要变的。这个社会是在不断变革的。要在这个不断变化的社会生存下去，企业也要适应变化，而且通常要领先一步。”他是这么说的，也是这么做的。比如说，20世纪20年代末30年代初，他率先建立了流水线的批量生产体制，普及了在当时被视为高档货的电熨斗、收音机，等等。这些都是依靠批量生产降低成本然后普及的。后来，随着松下电器生产规模和产品类别的不断扩大，1933年，他在日本国内率先建立了事业组织。战后，他又通过不断的努力，建立了一个堪称世界上最强大的销售体制。在日本，人们曾经把松下称作“销售的松下”。最终，松下电器成长为日本20世纪的典型企业。松下幸之助先生也被人们称为“经营之神”。可以说，在几十年的历史中，正是因为坚持了这一条不断创新的理念，才有今天的松下电器公司。这里，我想强调的是松下电器的经营理念，是指导不同时期经营活动的普遍真理，具有相对稳定性、相对不变的内容。比如说，不断创新的理念是任何一个时期都要坚持的真理。但是，是否真正地去实践它，真正去做，则要有顺应时代变化、与时俱进的方针才行。松下电器公司在20世纪90年代所遭受的挫折反过来也证明了这一理念的正确性。

（文／宋 伟 编写 图／贾 搏）