时间：2007 年 10 月 19 日
论坛：复旦大学管理学院 MBA 论坛
演讲嘉宾：复旦大学管理学院校友、花旗银行(中国)有限公司副行长张之皓

中国外资银行发展近况及展望

今天回到复旦我觉得非常亲切，因为我在这里度过了七年非常美好的时光。本科我学的是高分子专业，是纯粹的理科。本科毕业，得益于复旦文理兼修的思想，我得到机会直接进入管理学院继续攻读硕士学位。

大家好，今天回到复旦我觉得非常亲切，因为我在这里度过了七年非常美好的时光，我本科和硕士都是在复旦读的。本科我学的是材料系的高分子专业，是纯粹的理科。本科毕业，得益于复旦文理兼修的思想，我得到机会直接进入管理学院继续攻读硕士学位，学的是企业管理系的市场营销专业。所以其实我的所有专业背景和银行都没有关系，仅有的两门相关课程是《基础会计》和《财务管理》。1996 年硕士毕业后我加入花旗银行，从一个管理培训生开始一直做到现在，已经有十一年的时间，期间换了五个部门。我想结合这十一年的外资银行工作经验和大家谈一谈中国外资银行的发展近况，并结合我现在正在负责的花旗银行商业银行部分享一些关于中小企业金融的展望。

中国经济

在过去的一千年里，从唐朝到清朝，中国经济一直稳居世界第一，在鸦片战争之后逐渐走到谷底，现在正在复兴之中。根据很多报告的预测，到 2030 年左右，中国将重返世界第一的位置。整体说来，中国现在是一个快速、稳定发展的经济体。

大家都知道，经济发展都是有周期的，一般的周期是 7 年。但是非常令人欣慰的是，中国经济在过去的 20 年里没有什么周期，整个发展呈现出一条向上增长的曲线，这是一个奇迹。但是“花无百日红”，经济的发展还是有周期的，只是时间的跨度可能有所不同。经济的周期也不一定是经济危机，现在需要考虑的是：经济周期大概什么时候会发生？发生的时候对于银行业、对于整个国民经济会有什么样的影响？

如果换一个角度来看中国经济会很有意思。一般来说，GDP 发展得快，居民财富占据的比例也会比较高，但是中国的居民财富占据 GDP 的比例很低，属于欠发展国家。当然，芬兰的比例也很低，它的大量财富集中于社会福利方面。

那么，什么地方可能出问题呢？居安要思危。政府方面，要保持社会的稳定，经济与政治的繁荣，这里面存在很多的挑战。社会经济体制方面，进一步的私人化、公司管制、效率方面，都存在很大的挑战，这也牵涉到银行怎



样做业务的问题。金融领域，也是我们今天主要讲的方面：首先是信贷文化，说到银行的借贷我们就会联想到风险、坏账等等，怎么去管理就是银行的智慧；此外还有体制和政策方面的一些改革、本地资本市场的发展等等，都有

可能出现很多的挑战。在改革和发展之中，有两点值得注意，其一是在发展中国家中，中国吸收的外资是最多的；其二，虽然股市和房地产的上升很快，但是居民存款的上升还是很快，不过增幅比去年同时期要慢一些。过去我们把银行里的存款叫做笼中之虎，但是现在我们不这么说了，因为有很多疏导的渠道，我们现在也还在讲刺激消费。

银行业界

中国银行业的发展经历了四个阶段。



第一个阶段：1990—1998年，银行改革，四大银行开始商业化，颁布了商业银行的相关法律。在此之前银行的政策职能与商业职能混在一起，有一些明摆着是亏钱的贷款也要发放。

第二个阶段：1998—2000年，成立了政府的专业银行，比如说国家开发银行、进出口银行、农业发展银行，专门承担政策职能。这段时间有很多不同的统计部门在算中国银行业到底有多少坏账，这是一个巨大的挑战。大家在讨论的是巨大数额的不良贷款是否有可能引发金融危机，进而引发经济危机，因为当时有的商业银行贷款甚至达到了40%、50%的不良率。后来成立了AMC（资产管理公司），它们把坏账全部都剥离开去。这三年是攻坚阶段。

第三个阶段：2000—2003年，是各大银行大力投资于系统、人力、文化、信贷控制等各个方面，苦练内功的阶段，因为包袱卸下来了，目标也很明晰。说到底，银行是管理风险而不是管理钱的，判断风险，给风险定价，再转嫁风险。

第四个阶段：2003—2007年，开始注资、审计、上市，一直到今天。以四大行为代表，目前三大行已经上市了，农业银行也走在上市的路途上。前年中国建设银行上市，去年中国银行和中国工商银行上市。从市值方面来看，工商银行已经超过花旗成为第一。

短短的十七年，从十个人里面九个人谈金融危机，到现在只有一个人在谈金融危机，中国的银行业已经发生了巨大的改变，

那么加入WTO对于中国金融业又有怎样的影响呢？在金融领域，中国政府签订了一个五年时间表：2001年协议一签订，外资银行就允许做外资企业的人民币业务；2003年，允许做所有企业的人民币业务，包括本地企业；2006年，允许做包括本地居民人民币在内的所有业务。如果大家问我们外资银行能做什么业务，以前我们要解释半天。现在很简单，我们什么都能做，和本地银行一样。现在，花旗、汇丰等外资银行也积极地投资本地银行，但是有一点，不允许控股。所有的外资加起来不能超过49%，单一投资不能超过20%，一家外资银行最多投资两家国内银行。

中国银行业的监管者有三家：CBRC（中国银行业监督管理委员会），管理市场准入；PBOC（中国人民银行），负责货币政策、直接监督管理银行等；SAFE（国家外汇管理局），管理外汇方面。

在CBRC和PBOC以下，中国的银行业还可以分为七个小类：一是四大国有控股商业银行；二是13家全国性商业银行，比如说上海浦东发展银行、广东发展银行、深圳发展银行、民生银行、招商银行；三是中国邮政，它是全国网点最多的；四是中小型银行，包括很多城市银行，如上海银行；五是三家政策性银行，中国发展银行、中国进出

口银行和中国农业发展银行；六是4家信托投资公司；七是200多家外资银行。其中，四大国有控股商业银行和三大政策性银行享有中国主权评级。但是如果有资产支撑的话，则可以超越主权评级。在所有的银行里面，四大行占据了53%的市场份额，在外资银行占领的2%当中，花旗的贷款和资产占20%，存款占33%，占整个中国市场的0.4%。

对于中国银行业来说，挑战依然存在，比如说风险管理、产品升级，还有结构上的有效性，有的银行网点过多，但是没有起到作用。在过去的几年里，外资银行对于中国银行投资的热情高涨，中国银行业面临巨大的机遇。对银行来说，招聘、培养和留住人才是最关键的。当然，我们还有很多问题需要关注，比如油价、房价上涨。

花旗经验

花旗银行在全世界102个国家和地区拥有分支机构，是国际网络最大的银行，它的第一家海外支行1902年开设于上海。大家都知道我们的英文名是Citi Bank，因为美国的国旗是星条旗，当它进入中国时就被大家称为花旗银行。上海对于花旗银行来说很重要，20世纪30年代美国经济危机，所有的金融机构都遭遇重创，花旗是靠在中国14家分支银行赚的钱才度过了那几年的危机。

花旗在中国是三进两出。第一次是1902年进，1942年出，因为抗战；第二次是1945年进，1951年出，因为都国有化了；第三次是1983年重新回来，先是在深圳开设支行，一直发展到现在。目前花旗集团大约有4000人在中国，其中大约1300人做银行业务，此外还有软件中心、花旗银行高级培训学院等几个部门。

CRB是我们的商业银行部，目前我也在负责这一板块的业务。如果问大家愿意做大企业还是小企业，大部分的人都会说当然是大企业。在传统的观念里，大家喜欢要做大做强，那么是先做大还是先做强呢？很多人选择先做大。但其实小而强也是很好的。花旗觉得大企业能做，个人业务能做，中小企业当然也可以做。问题是怎么做中小企业呢？目前中国中小企业数目众多，虽然从GDP的贡献来看国有大型企业的控制力比较强，但是成长最快的还是中小企业，现在已经占据了GDP60%的份额。也有人问，是中小企业的风险大还是大企业的风险大？这个问题问得很不专业。为什么呢？如果其它边界条件都一样，只是企业规模大小不一样，那当然是企业越大抗风险能力越强。但是，经济体不能这么简单地进行比较。如果用同样的程序来做大企业和中小企业的贷款，结论是千万不能做中小企业。所以，做中小企业一定要谈风险控制和风险控制的流程。

对于中国银行业来说，挑战依然存在，比如说风险管理、产品升级，还有结构上的有效性。对银行来说，招聘、培养和留住人才是最关键的。

中小企业还在成长之中，除了人才、管理，还需要资金。如果销售额增长50%，利润增长10%，那么投入的流动资金也要增长50%，资金的需求一定是越来越大。资金从哪里来？要么借，要么上市。所以中小企业越是发展越是离不开银行。

花旗银行为什么能做得这么成功呢？因为我们懂得应该怎样去做，可以一路伴你成长。我们有一个全球化的平台，这不是花钱就可以建立起来的，可以妥善处理诸如台湾企业来内地、中国企业到国外办厂的很多生意。此外还有高效率、高灵活度等特点。

作为一家商业机构，我们不能够等到市场培育好了再去抢果实，培育市场也是一个社会责任。所以，去年我们培训了一千名企业家，今年还会更多；我们还在复旦管院办了企业高层管理人员研修班，并明确提出花旗的客人不能超过1/3。我们最近还要设立花旗农业银行来扶持农村金融，这是一件很有意义的事情。

未来十年中国会有很大的发展，银行业是一个蓬勃发展的市场。花旗有很大的平台，可以让你发展，会让你成长为一个真正的银行人。也欢迎大家更多的了解花旗，加入花旗。

（文／吴兴宇 编写 图／陈冬涛）

时间：2007 年 9 月 15 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：台湾积体电路制造股份有限公司副董事长曾繁城

台积电启示录

今天，中国的制造业已经相当发达，我们要考虑下一步如何往前走。下面我谈谈自己的一些经验，并提出一点建议。

五十年半导体历史

半导体产业的发展至今有差不多50年的历史。我从学校出来不久就一直从事这个行业，人们也许要问，半导体产业还有没有前途，还可以支撑多久？

我刚开始做台积电的时候，就是做电子手表，光要把手表设计出来并把它做好就很困难，要想老半天。那个时候手表、电子表的应用是集成电路最早的原始品牌，后来就变成了计算机；计算机应用以后，里面的集成电路就比较多了，再后来就变成了PC微处理器。在这三个应用里面，计算机可能一个集成电路就够了，现在一个PC 有很多的集成电路，以后它的集成电路就会越来越多；以前不能上网，现在可以上网了，可以传送资料，进行网上购物、网上银行存储，不但要用语言来控制，还要用声音控制，需求越来越大。现在手机越来越上档次了，能照相，能看电视，手机的品种越来越多；电视机的功能越来越多，DVD 的发展前景也很看好。

过去，我们的科技技术知识有限，所以，一个新产品推出来要达到一定的量需要的时间都很长。黑白电视从发明到销售量达到100万台，中间间隔的时间很长；到了彩色电视，只花了10年左右；而DVD只用了一两年。未来这个时间间隔可能还要更短，像我们最热门的一个产品是 White TV，是日本的产品，几个礼拜就达到了一百万的销售量。当然，这是因为它是按照事先的计划生产的，所以一下子就卖掉了，但是客观上也表明了大众的需求，就像炒股票一样，好的时候大家都买股票，不好的大家就卖出。

所以从市场来进，随着应用技术的发展，集成电路的含量越来越高，需要的周期越来越短，市场在不断地扩充；同时，设计公司也遭遇巨大的挑战，因为它必须在很短的时间内把新产品生产出来给大家，设计的成本对整个产品的提升至关重要。

在应用方面，既有附加值比较高的，也有附加价值比较低的。世界上有60 亿人，并不是每一个人都是高端收入人群，其中也有很多的中端和低端收入人群，这种结构造成了应用方式的多种多样。比如说，一款比较便宜的计算机比较适合大众使用。经过研究之后，我们发现卖这样的产品大家也还是会赚钱的。Intel早期是反对这种事情的，现在也慢慢妥协了，也推出了三五百美元这样的便宜计算机。Intel 和IBM 也同时在 PC 领域推出了比较昂贵的系列，60亿人里同样有这个需求。所以，集成电路在未来资讯社会的应用非常广泛，是大家都需要的，这也表明了这个产业在市场中存在成长可能性。

台积电的成功经验

最近五六年，大家都喜欢讲创新。在台积电的成长道路上，创新非常重要。

首先是技术创新，这个是最基本的，没有什么值得炫耀。我们比国际标准提出的时间要早一点。我们有很多的厂，有很多客户，每个厂生产不同的设备，做了 300 多种产品，这是我们的优势。我们公司现在已经做到了 60 纳米，下一年是 45 纳米，到 2010 年应该是 30 纳米。如果材料允许，甚至可以做到 15 纳米或者 7 纳米。

其次是应用模式的创新。半导体设计行业，每一年半集成电路会进步一倍，应用非常重要。英特尔在四五年前，曾经有一个人类学系的博士研究群众的心理，他要了解群众的心里想什么，到底群众需要什么东西，了解之后他可以叫他们设计出相应的产品来。IC是什么呢？就是刚好为每一个客户做他需要的产品。这方面的创新是最难的。

再次是商业模式的创新。开公司要赚钱，一定要用模式引导技术；没技术我们可以买，模式却是想出来的。台积电的创立已经有 20 多年了。以前半



导体公司三个部门是垂直的，都要自己做，生产装备的投资非常大。1986年，我们的团队刚刚成立。那时候全台湾只有10家小的设计公司，生产公司就是联发电子，规模很小，技术也不先进，却可以赚钱。我那时是做技术研发的，才开发完2.0而已。当时我们就讨论说，应该分工合作，让设计做专业设计，让装配就做装配，我们就专门发展自主技术和生产技术。后来我们应用的就是这种模式。那时大家的观念就是要有产品才能叫做公司，所以，当初很多人都不愿意投资，是台湾政府来投资。

刚开始大家看不起我们这个行业，我们就慢慢地进步，慢慢地做。我们成立于1987年，在技术上本来落后美国差不多两倍，花了9年的时间才追上。现在已经容易多了，但是怎样能够做好，你是否很专心去做很关键。2000年之后，其实只有制造是不够了。所以，我在1998年的时候，我们开始提供设计服务。举个例子，找到IC帮忙设计，只用花半年时间；如果没有人设计，要花费9个月甚至一年。如果我可以想办法把设计和技术结合起来，这样我对上游应用的客户就会有很大的帮助。在制造行业，如果你能够发现客户在应用上有什么需求，并且有适当的技术可以补充，你就会有成功的机会。

上面这几个成功的要素我们都没有变过。到现在为止，我们台积电技术应该是世界上三大技术平台之一了。有了技术平台以后，效率好不好是可









以衡量的。我认为以前全世界半导体产品可能有30%—40%是代工模式的，这个比重还会增加。在IBM的带动下，对代工的需求越来越强。我做代工，人家问你的品质好不好，技术好不好，我们都不知道，我们现在用的是美国的标准。没有人告诉我这样做，完全是我自己在管理上、在经营策略上自己认定的。你怎么定位企业，怎么去制定策略，都由你自己来决定。

此外，在和客户的关系方面，我们都遵守着一个守则，那就是诚信、务实的儒家精神。这一点也很重要。

中国的优势和未来

那么中国的半导体行业发展情况如何呢？中国半导体行业以前闭关自锁，我认识很多的中国研究半导体集成电路的老前辈，他们都是刚开始学习，跟外面都没有交流，一直都是自己在做。所以，他们生产技术的进步都比较缓慢。这是不行的。2006年的时候，全世界70%的PC、40%的手机、58%的家庭音响都在中国内地生产组装，但在设计领域是比较弱的。从生产系统的需求量来说，如果可以供应PC板，可以供应集成电路，可以供应主件，那将是一个非常大的市场。资料显示，美国3亿人口，人均半导体消耗量是250美元，中国只有20美元。如果中国的13亿人口都将要消耗250美元的半导体，这将是一笔丰厚的财富。

中国还有丰富的人才库。每年大陆有四五百万大学毕业生，台湾只有七八万，如果人才库里面每个人都是精英分子的话，生产力自然很强大。所以，人才库是中国大陆很大的一个优势。

现在中国已经成为世界制造业的中心。2005年，我跟北京一个退休的官员建议说，大陆应该把制造业稍微改革一下。大陆的制造业虽然很多，但只要有一家做得强，就很成功了。1976年，我在台湾科技院的电力研究所做集成电路，那个时候，我只有一个观念，台湾只要有一家公司，只要有这么一个单位，当时它的技术可以像日本的NEC，像荷兰的飞利浦，台湾就没有问题，其他的就让小公司来做。所以，中国的制造业要稍微用些心思了。

当然，只有制造业也是不管用的。台湾的IC设计公司已经有200多家，现在全世界IC设计公司最多的是美国。以产值来讲，台湾是第二大；以公司规模来讲，中国号称第二大。1987年台积电成立的时候，台湾的设计公司只有10家，当时几乎都是没有产值。所以我们台积电都要帮美国人做代工，我们靠国内的客户就会活不下去。当时我们的策略一开始是走国际化、国际技术、国际合作、国际生意的路子，也没有什么错。因为台积电成立后，逐渐把技术做好了，甚至也培养和带动了很多的IC设计的行业出来了。台湾有一个公司叫联发科，现在排名全世界设计公司前十，去年做了差不多17、18亿美金。全球最大的设计公司在美国，提出要做17、18亿美金左右，结果超过了30亿美金。现在大陆IC行业有这么多公司，据我了解去年营业额最多的也有2、3亿美金，比起来还是差很多。所以，我说未来的发展，最重要的是如何强化我们设计的能力。对中国来说，如何再提升一下制造能力，怎么样利用我们这个系统产品的需求性，引导我们的设计公司，使我们的集成设计公司能够成功地发展，这个很重要。

我觉得应该好好地整合一下中国制造业，把强势更好地发挥出来。市场很大，真正重要的是我们要能够创新，创新可以产生很大的动力和好处，设计出新产品就是我们的优势。中国有四五百万优秀的人才，有那么多公司，又有这么大的系统产品市场的需求，怎么样配合起来，从生产导向型转向智慧型的生产导向，对中国是很重要的事情。在创新上、技术上、应用上、做生意的模式上，大家想想看有什么方法能够发展。

我们在松江也有一个厂，我们也是上海的一分子。大家都听说过“中国制造”，现在我要说“中国智造”，我用的是智慧的“智”。台湾现在只能做到一半，因为我们的客户太少，我们做的产品的量很有局限性。我们共同努力，才能真正达到这个制造目标。

（文／吴兴宇 编写 图／陈冬涛）

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 EMBA 校友、金地集团常务副总裁赵汉忠

品牌决胜四要素

品牌因素

说到品牌，我认为有四个因素非常重要，第一个是客户，第二个是产品，第三个是激情，第四个是创新。

首先是客户。实际上对一个企业来讲，在创造品牌方面，主要是看我们对客户的了解程度、对客户需求的理解程度。其次是我们怎么样为客户创造价值。在客户的概念上，现在所有的企业都说自己非常注重客户，其实都只是自说自话，“客户是上帝”，并没有真正地把这个理念落实到产品创新和服务体系中去。在真正的意义上，我们到底有多了解客户呢？很多企业仅仅是把“为客户创造价值”当作一个口号，说起来大家都重视，但是企业的运作体系以及营销体系，对这个口号的支持是非常苍白的，没有创造一个好的平台。

第二个方面是产品。产品实际上是我们品牌非常重要的一个载体，它是直接让客户去感受的。说到产品我认为最重要的我们的产品有一个非常优秀的品质，对客户来说有真正的价值。这同样来源于对于客户的理解，真正想客户所想，了解他现在需要什么，未来需要什么，才能不断地创新。这不是凭空想象，我们需要市场调研人员、研究人员和设计人员通过好的渠道和客户进行直接的接触和交谈，真正地去了解他们。

第三个方面是激情，这是对员工而言的。我们难以想象，如果一个企业的员工没有工作激情，在工作上没有高标准、高追求，怎么能够做出一流的产品来？这就要求我们的企业要有一个健康的核心价值观，要有人文的、人性的基础，它能产生持续和强大的力量。

第四个方面是创新。创新可以说是企业存在的一个非常重要的立足点。企业存在的价值就是两点：一是创新，可以创造客户需求的，或者是客户未来需求的产品；二是营销，如果让你的产品更好地满足客户的需求，就能更好地、实实在在地为客户创造价值。

管理体系

我自己对品牌的理解是这样的：第一，品牌是根植在客户心里的；第二，品牌是客户和市场赋予你的，而不是自我标榜和叫出来的，不是可以依靠做广告做出来的。所以最重要的，是你的产品要为客户真正地提供价值，为他们创造潜在的需求；第三，产品永远都是品牌最基础的东西，是最根本的载体，所以我们要把立足点放在产品的创新上，让客户真正地认可产品，真正地感受到品牌，通过产品肯定你的品牌。

我们大多数人看到的都是浮在海平面上的冰山一角，包括我们企业的公关、媒体的宣传和互动等等，这部分



只占到20%，实际上冰山以下还有80%的工作量是我们不能忽视的。

从我个人的理解来说，企业应该实施以客户价值为导向的五大管理体系。

第一，以客户价值为导向的精神和灵魂要进入企业运行的每一个环节，不能把它虚拟化，不能仅仅在口头上讨论的时候说“客户是上帝”、“客户非常重要”。管理者要知道企业的支撑在哪里，所有的工作体系到底是怎样以客户价值为导向的。

第二，产品的设计和新品研发体系必须和客户紧密沟通，真正地理解客户的需求。像我们公司就成立了客户会，我们的物业公司大量地接触顾客，通过一套体系来收取各类顾客的反映，了解客户对产品的需求。

第三，建立员工工作激情的管理体系。我们希望我们的员工工作起来都是有激情的，因此建立起很好的激励体系，让我们的员工能够持续地、长时间地、充满激情地工作。我觉得这是管理上的非常重要的问题，也就是说怎么样让你的下属充满激情地工作，这是管理工作当中需要花90%以上的精力去关注的问题，也将考验企业管理层管理的真正水准。

我们很难以想象，如果一个企业的员工没有工作激情，在工作上没有高标准、高追求，怎么能够做出一流的产品来？

第四，严格的质量管控体系，保证你产品的品质是和品牌的宣传相一致。

第五，要有一个标准的物业服务体系。

在冰山模型中，最重要的就是企业的核心价值观，它是品牌的发动机和基石。我们必须要有健康负责的价值观，这是我们永远值得关注的。我们所有的工作要围绕客户展开，客户是所有工作的原点，我们要实现从生产型企业向服务型企业的转变。其次，要用心做事，诚信为人。正直的、发自内在的热情，充满人文的关怀的价值观，是最朴素也最具有持续力的情怀，这种价值观有利于创造品牌，让品牌拥有持续的原动力。我们金地集团崇尚用心做事、诚信为人，只有用心做

事才可以出一流的产品，我们对社会诚信，对我们的员工同样诚信，对客户更要诚信。再次，要为客户创造价值，为员工创造价值。

创新实践

产品创新体系非常重要，这体现在产品是品牌在实践过程中最重要的载体，它直接面对客户，客户对于品牌的感受，大部分源自于他对产品的感受。所以任何的创新都必须来自于客户的需求，源自对客户的深刻理解。在这个体系中，我们往往要求我们的设计人员和市场人员不要闭门造车，不是说我自己在那里想客户的需求，而是通过非常好的载体去了解客户。我们的客户座谈会“金地家天下”发挥了重要的作用，我们的物业服务公司也为我们提供了很多的关于客户需求的信息，所以我们要求我们的市场人员和设计人员要定期地和我们物业服务公司的一线人员进行沟通，保证我们在产品研发当中不是自说自话，不要自以为是，而是有非常坚实的客户支撑体系，有非常坚实的对客户深刻理解的途径。

在整个创新体系中，我们还建立了很好的反馈体系，这是不断创新的引擎。我们非常重视反馈系统对我们产品创新研发系统的支撑。最后，我们的设计人员、市场人员在理解市场和理解客户的基础下，应该有前瞻性，有的时候我们需要去创造市场，引领房地产产品潮流。但是这些创新的基础都来源于对客户的了解，对他们需求进行提前释放。所以我们说基于客户的反馈体系是是创新的引擎。

基于以上的理解，我们在上海打造了格林系列，像格林世界，我们也打造了未来系列产品，像未来域，这些都为客户提供了价值，甚至超过客户的想象。我相信这个楼盘也会引起市场的强烈反应。我们也打造了一个国际系列产品，比如说我们在宁波的国际花园。我们现在在杭州和南京正在做自在城系列，我们希望客户住进我们打造的小区中，可以自由自在、轻松休闲地生活。

激情致胜

实际上创造品牌最终都是落实到一个个实实在在的人身上。所以我们很难想象，一个死气沉沉的环境，一个没有激情的团队，可以创造一个高度满足客户的产品。

我们的观点是：第一，我们员工的激情是成就品牌的强大驱动力；第二，我们要把满足客户需求的工作，通过一系列的流程、方法浸润到企业的每一个细胞；第三，只有通过这种激情的宣扬和激情的工作，我们的品牌才会强大，才会有所发展。

金地在上海有很多非常有激情的活动，比如说春天的时候我们有春游，两三百个人、两三百个帐篷在外面野营；秋天的时候，我们还有秋游，我们通过远足，让他们释放情怀，感受大自然，感受生命的奇妙，我们的员工参与度是非常高的。所以，我们的员工总是充满激情。同时我们还捐助金寨希望小学，这些钱都是我们员工自己捐助的。这些捐助的钱实际上都没有经过政府，我们跟政府商量说，我们给你招标，给你设计，让施工队来帮你建设起来。我们在那里还有一个培训中心，员工可以在那里进行培训；如果工作实在想不通了，可以去那里支教。这让我们员工非常地兴奋，他们感觉非常好。



很好的反馈体系是不断创新的引擎。我们非常重视反馈系统对我们产品创新研发系统的支撑。

（文／吴兴宇 编写 图／陈冬涛）

时间：2007年12月13日
论坛：“卓越服务品牌”论坛
演讲嘉宾：招商银行品牌总监袁晓懋

客户体验提升品牌认知

品牌体验管理就是以品牌为依托，塑造客户的感官体验和思维认同，抓住客户的注意力，为他们制造出值得回忆的感受，并为服务找到新的存在的价值。

品牌·体验

首先我想和大家分享一个小故事：一对夫妇刚刚抵达威尼斯，他们来到了圣马可广场的一家咖啡店。在这里，他们一边在威尼斯早晨清新的空气里喝着咖啡，一边欣赏着周边的美好景色。结账的时候，他们发现原来0.5美元就可以买到的咖啡，在这里要卖到15美元。但是他们还是认为值得，因为他们还欣赏到了威尼斯早晨的美景。也就是说，除了咖啡和服务，这家咖啡店还提供了一种最终的体验，或是享受：他们把威尼斯美丽的早晨一起卖给了顾客。这种情感的力量，最后给顾客的是一种愉悦的体验；反过来说，我们认为让客户亲身感受这种氛围和价值，就是服务品牌的真谛。

招商银行从这个小故事中理解到客户体验和品牌的重要关系。招商银行对客户的体验，就是客户在于品牌接触的过程中的总体感觉，以及客户在得到服务过程中的感受。品牌体验管理就是以品牌为依托，塑造客户的感官体验和思维认同，抓住客户的注意力，为他们制造出值得回忆的感受，



并为服务找到新的存在的价值。

品牌·背景

当然，任何一个行业做品牌都有背景，中国商业银行做品牌其实也有一个背景，我把这个背景概括为两个转变：

第一是从垄断到竞争的转变。从工、农、中、建、交的名字上，我们就可以看出中国银行业的分工，它们作为政府的职能部门，最早就是垄断的。其实到今天，这种垄断依然存在。与此同时，现在银行开始实现从政府行政导向到政策与市场共同导向转变，银行有了更多的市场选择，但是银行是没有定价权的。为什么说银行是同质化的呢？因为利率都是一样的。在这样的情况下大家做营销。过去是不需要品牌的，就像中国邮政，到目前也仍然不需要，因为它是垄断产业。

第二是是从B2B到B2C的转变。传统的银行90%以上的收入都来自企业和机构。工商银行在全国3万多个网点都是为消费者提供的，但是来自个人

的利润不及全部利润的10%，在个人方面的投入和产出差距非常大。市场化与全球化竞争对商业银行提出了转型要求。2005年到2007年，金融行业对外开放，与此同时中国的金融业或者说中国的商业银行有了转型的要求，要从为机构和企业服务转移到为消费者服务。在主要依靠传统银行的存贷利差作为利润的时候，不需要品牌；转变到服务收入以后，在2007年，中国银行服务性收入实现了井喷性的突破。现在炒股的人越来越多，其中很多就是通过银证通来转换的，银行存在着很大的赢利空间。在这样的情况下，中国银行开始做品牌了。

品牌·路径

招商银行重视品牌也有其背景。创造良好的客户体验是提升招商银行品牌认知的路径，这条路径有八个阶段：

第一个阶段是从微笑开始。今天看来这是非常容易的，但在当时却是革命性的转变。最早的时候，银行都是高高的柜台、冰冷的面孔，可以说招商银行实现微笑服务是非常不容易的。大家知道招商银行是招商局创办的，而招商局是香港的一个企业，回到大陆创办银行的时候，完全依照香港的银行来管理人员。另外，因为早期招不到员工，就只能招最年轻的一批小孩，平均年龄只有23岁。我们知道年轻人的微笑更多一些，因此招商银行可以率先微笑。2005年，我们一位副行长到中信银行去做行长，他的秘书跟随过去做办公室主任。这位秘书回来后开玩笑说，那边办公室一位45岁的大姐对她说，你在我们中信银行就是最年轻的美女了。

第二个阶段是牛奶与糖果、雨伞加信封时代。第一个阶段是从冰冷到温暖的阶段，第二个阶段是从温暖到体贴的阶段。当时很多人说招商银行有牛奶和糖果，遇到下雨会有雨伞，从银行取款，银行会给你一个信封。招商银行的取款送信封被评为2000年最感人的100件事之一。

第三个阶段是上街路演。招商银行最开始是没有依靠的野孩子，没有任何政府背景，拿不到企业的存款，贷款给非常优秀的企业也很困难。因此，我们需要到街上去推广存折和银行卡。在当时，这被当作银行界的一个笑话，但是招商银行就是这样做的。银行到街头摆摊后来成为一种潮流，我们是这个潮流的引领者。上街路演的过程，也就是银行的市场推广从被动走向主动的过程。

第四个阶段是创新产品。整个银行业都属于服务业，产品本身就是一种服务。从蛇口起家以后，在产品设计方面，招商银行打出来的口号是"好一点，快一点，早一点"。招商一行的三个产品在中国的银行业史上具有标杆意义。一是一卡通银行卡，因为人们习惯了存折配银行卡，所以它的推出还遇到了一定的困难，尤其是年龄大一些的老人不太愿意使用。当时招商银行推出的产品是，一个卡内有多个帐户。接下来招商银行的创新产品，其实也是一种服务，就是一网通网上银行。第三个产品就是双币国际信用卡等划时代的创新产品。信用卡带领了中国的消费者进入了信用卡时代。其实本来服务业很难是产品驱动型的品牌成果，招商银行在开发这三个产品的时候，也得益于IT业的发展。

第五个阶段是广告。广告对品牌的作用是非常大的。首先，让招商银行从一个区域性的品牌成为一个全国性的品牌，广告做了很大的贡献。最早的时候很少有人知道招商银行，自从招商银行在中央台第一个做了银行广告之后，就得到了很多的支持。比如之后我们去义乌招员工，很多人来招聘，我们问他知道招商银行吗？他们都说招商银行好，我们经常在中央电视台看到。其实决定做广告的时候招商银行只有三家网点，这是企业非常大胆也是非常具有历史意义的决策。其次，广告帮助消费者和招商银行奠定了品牌的信任感和信任度。中国的消费者看到银行就敢存，因为他认为银行是国家和政府的。再次，目前招商银行全球的规模加在一起就是工商银行在上海的规模这么大，但是在银行排名或是品牌排名的时候，老将招商银行和工商银行放在差不多的位置，因为广告放大了品牌的价值。我觉得品牌有功能价值也有虚拟价值，广告的作用也在其中体现。

第六个阶段，当大家都开始做营销和品牌的时候，我们提出了品牌建设。品牌建设其实就不仅仅是广告，我们把品牌的建设分为三个非常重要的元素：第一个是价值，也就是说银行给消费者的情感利益；第二个是传播，这是品牌建设中非常重要的一环；第三个是管理，就是让你提供给消费者的价值和你所做的传播的价值相一致。这个过程的管理是最琐碎的，除了一般的品牌接触点的管理之外，还更多地需要对服务流程、服务界面、服务产品的能力提供管理。招商银行在2006年底的时候，邀请了郎朗作为代言人。一年以后我们发现，找了代言人以后，会让品牌更有人情味和特征。

第七个阶段是客户服务细分管理。2007年的时候有一个渤海银行的广告，当时大家都说渤海银行是什么？其实它以前从来没有做过广告，一下出来的时候，会刷新别人的记忆和体验。任何一个行业在早期的时候，做品牌都可以有一个长板效应，就是说你最高的跳板决定了你的品牌知名度，决定了品牌可以带来的声誉。但是当一个行业逐渐成熟，或者市场化已经比较完善的时候，已经是一个短板决定你的品牌。任何一个行业都会经历这样的阶段，也就是说当这个行业的秩序还没有完全的建立的时候，

是乱世出英雄，当行业制度完善以后，就应该是另外一个结果了，就是看谁最德高望重，谁这一辈子没有污点。我觉得银行业或是金融行业做品牌，必将进入这个阶段，这里面非常重要的是客户的服务细分。这里面有几个特征，第一是分层次的服务。我们在过去的两年中遭遇了投诉，比如说为什么金卡用户不用排队我们要排队，是不是歧视没钱人。这其实是一个必然的趋势，因为银行毕竟要靠有钱人才可以赚更多的钱。另外分层次并不是有歧视，而是为你提供更方便的服务。比如说你可以把服务转移到自助服务上，或者是网上银行上操作。现在银行排队也是不可避免的，客户的大量涌入，银行再怎么改善服务，也只能这样了。因此一方面是大量的客户投诉，另一方面是员工苦不堪言，当然这里面也有银行的好处。在高层次服务这块，其实也代表着银行不再是铁板一块的品牌了，它开始对产品进行细分化服务。在客户信息管理的过程中，你要不断地给高端客户提供更多的附加值，而这些低端客户根本不需要。比如少我们请高端客户去打高尔夫球，请他们去人民大会堂听音乐会，这是银行为客户提供的威尼斯的早晨。

最后一个阶段是品牌的体验管理。服务营销最关键的就是管理客户的体验。体验可以分为三种：

第一种是非品牌体验，就是说客户最后在享受服务过程中，得到的感受远远低于广告和宣传所承诺的。你不断地告诉大家我的商品是三折起，结果一去三折的没有了，其它的都是九折的。银行同样也遭遇这样的现象，因此我们反思，在做广告和宣传的时候，是不是因为这样的原因造成了大量的投诉？比如说我们的信用卡就遭遇了这样的投诉，原因在于基于自身快速的发展，人员、资源配备跟不上，我们只能通过别的方式弥补。



第二种是无品牌体验，就是说没有差别，你能提供的大家都能提供。其实银行遭遇的投诉大多的是无品牌体验，或者说叫品牌体验同质化。

第三种是品牌体验，就是你销售服务得到的感受要比你的期望好的多。在国外有大量的标准化的服务流程，可以很大程度的减少非品牌体验。现在为大量的普通的消费者提供标准化的服务是可以的，但是对于高端客户来说就不够了。在体验服务的过程中，最兴奋或者说最心动的这一时刻称之为峰值体验阶段，就是让你最难忘的时刻。还有一个是最后的阶段。其实服务业大量得罪客户的就是最后一刻。这两个时刻决定了服务体验的评价。招商银行目前正在导入一个服务流程的改造，让你在两个时刻感受最好，第一是让你有一个非常深刻的记忆点，第二让你走的时候是满意的。这里面招商银行也有大量的这样的实践，比如说招商银行20周年，把所有的最高端的客户请过来，然后请王小丫和胡一虎做现场主持。这一刻我们的顾客是最兴奋的，因为我们为他们带来了这样的兴奋，所以他们认为招商银行是最优秀的。

（文／吴兴宇　编写　图／陈冬涛）

任何一个行业在早期时，做品牌都可以有一个长板效应，就是说你最高的跳板决定了你的品牌知名度，决定了品牌可以带来的声誉。

时间：2007年10月27日
地点：复旦大学管理学院史带楼
演讲者：复旦EMBA校友、证监会上海证券监管专员办事处前处长施洵

三大风险PK 证券市场

我今天跟大家交流的主题是改革与和谐、股市与挑战。我想讲三个方面的内容：第一是资本市场面临的挑战，第二是三大风险挑战资本证券市场，第三是直面挑战我们该怎么办。

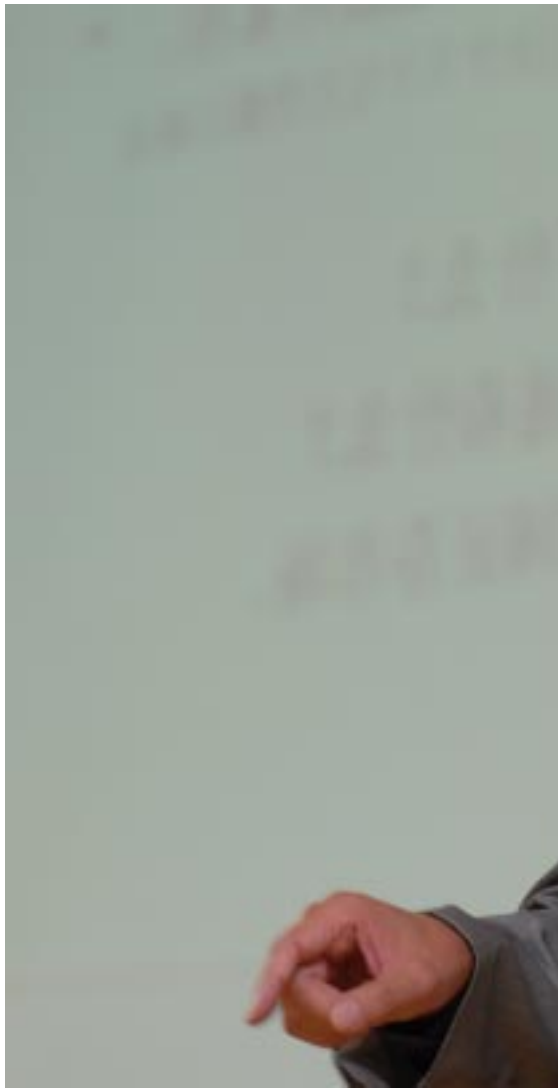
资本市场的挑战

在刚刚闭幕的十七大上，胡锦涛同志代表中共中央对我国当前的形势说了两个前所未有，一是机遇前所未有，二是挑战前所未有。

挑战在哪里？今年，我国资本市场发生了一件大事——搬起黑石砸了脚。今年四月份，我国刚刚成立的外汇投资公司和美国黑石公司做成了第一笔业务。双方谈妥由我国国家外汇管理公司募集30亿，对方给我们一个优厚的条件，让我们以95.5%的价格买100%的面额股票，这在国内来讲是不允许的。但是同时我们要承担两项义务：第一，我们成为它1.1亿股的股东持股时间不能少于4年，我们国内最长的锁定时间是36个月；第二放弃投票权，等于说是优先股，只有经济利益没有决策和政治利益。

当时，我们是基于这样的一个考虑：第一，按照国内的观点，IPO一定是赚钱，你看我们一级市场平均发行价格是7.84，而二级市场开盘价格是最低是16.8，这个巨大的差异就是获利的空间，我们把这个理念用到市场上去了，因此我们认为黑石获益空间非常吸引眼球；第二，40亿规模的投资，一定会受到全球投资者的关注；第三，我们认为黑石集团的投资是稍纵即逝的机会，这就带有了一点投机心理了，这个投机和国内市场中原有的变相赌博心态有关，把这个也演绎到国际市场了。

这个合作项目4月洽谈，5月成交，6月上市，到了8月，30亿美金的股票跌到23块，一下子就跌了7亿美金。问题的关键在于，我们虽然集聚了精英的领导，但是我们国内极端缺乏熟悉国际市场的资本运作规律的人才。在国际市场中，一流的投资银行家是股票分析师，交易操作员，二流的投资银行家是研究机构的研究员，证券公司和投资银行的分析家。我们国内进来的人才大部分都是以宏观的研究为主，访问学者为主，交流客串为主，真正在美国、欧洲市场一线稳扎稳打，进行现场操作的人才较少。我们这样大的外汇公司，拿着2000亿美金的国人的钱，



就需要政府信赖的、可靠的专业人士担此重任，所以要政治水准较高的一流交易人才，我们这方面的人才非常紧缺。由于惯性使然，国内的IPO等于国际的IPO，这样导致了黑石的石头砸了我们自己的脚。我们人才奇缺，这对我们提出了挑战。

现在回到我们的主题。盛市6000点说明了什么？实际上在本周收盘的时候，我们的股市经历了一轮调整，沪市和深市都进行了回调。但是相比于2005年的中国证券市场而言，我们的指数翻了6倍。股市繁华，股民皆大欢喜，实际上目前的市场是赚了指数不一定赚了股票。我遇到的朋友都说，炒股票数钱是最优化的赚钱方式。但是你要看到，首先，我们上市公司在大量的向股市上走，向资本上运行，实体经济的股权下降；其次，我们想当工人的越来越少，我们的白领越来越多；即使是在工人当中，紧缺技术工人也是越来越少，这三少和刚刚所说的盛市形成了关联关系；第三，我们的股票价值和基础价值之间的背离，也就是说这个股票在股票市场上反映的价值和这个公司的实际价值差异越来越大。

在这两年，我们证券市场中，每年带来的金融群访事件每年都以30%的速度上升，而且在整个群访的过程中，单位的行为和个人的行为交织在一起，违法犯罪和擦边运行交织在一起，正常的维权和闹访交织在一起，法律的上的犯罪和个人的非犯罪交织在一起。邓小平同志讲，稳定压倒一切。发展的环境非常重要。

这样一来我们就看到一个非传统安全挑战中国证券市场的问题。所谓传统就是以政府武装的手段保障国家的主权和领土完整，相对这种安全我们现在更多的是金融、贸易、信息、网络、生态、环境、安全等方面的安全。



证券市场的风险

第一是股市泡沫病。股市泡沫知多少？10月份我们的静态市盈率已经达到了70倍左右，如果以2007年的动态市盈率来说大概是40倍，我们比欧美、日本、台湾等市场都要高得多，泡沫是存在的；其次，股指增长速率已经达到了6倍，开户量暴增，我们现在有1亿的股民，现在有1/3以上的人和股市的风险息息相关，每天交易量十分惊人，占到亚洲所有证券市场的一半。另外垃圾股和低价股鸡犬升天，这种垃圾股和低价股的价值和它的业绩一定是不一致的。

对股市泡沫的判断，我讲几个观点。第一，有人认为中国的经济增长是持续20年增长的，我们GDP的持续增长，对应的基本面，股市应该增长。由于人民币升值，我们的资产估值会提高，人民币升值投资资金继续进来，股市必然上涨，泡沫必然存在；第二，从动态市盈率来看，我们上市公司平均有70%利润的增长率，高速增长的公司市盈率将弥补和摊薄高静态市盈率；第三是政府泡沫；第四是垃圾股和蓝筹股的泡沫。

那么我们怎么看呢？首先，无适

当的泡沫不活，过度泡沫肯定破。因为中国的制度性缺陷导致了中国股市的泡沫，老百姓的承受能力和美国、欧洲的股民无法比。大家知道我们的市场信用缺失，监管不到位，违法行为比比皆是，中国的草根股民如果发生股票价格下跌他会认为这是制度缺失，他认为股票涨了是个人的，股票降了是风险共担。现在我们的政府是稳定重于一切，由于制度还有缺陷，国家允许泡沫一定的存在。我们希望泡沫以挤为主，不要刺泡沫。也就是说把泡沫由虚变实，股价适当的回归理性，希望股票稳中有升，而不是快升快跌；其次，我们希望在泡沫中做大事，为什么？创业板还等着开，我们的固定收益品种还等着开。所以必要的泡沫和股市的预期我们还需要维持。此外，我们买股票是买未来，对这个股市泡沫的处理我们也有一些措施，包括最近很敏感的组合政策，假如说现在出一个印花税大家没有什么感觉，开一个股票资本利得税大家一定有感觉；另外还要加强监管，加强处罚。这还是比较敏感的话题。



第二是风险券商。从2002年8月到2007年10月，我们先后处置了35家高风险的证券公司，占到整个证券公司的1/4。我们动用了人民银行的300亿和中国投资者保护基金300亿来消除这35家证券公司产生的巨大债务问题。

第三是监管问题的风险。有的时候监管部门难以从公益性角度和公正性角度全面地制定市场规则，而被某些俘获的产业部门和机构的利益所误导。这里有一个责任追究的问题，今年上半年的基金公司管理资产从1万亿涨到2.98万亿，这时候出现了大量的老鼠仓，就是基金公司的内部人员利用自己单位操纵股市价格的机会，进行低进高卖对倒交易，获取暴利。甚至有的基金公司把自己的操盘计划卖给私募基金，私募基金和庄家分红。今年我们处理了一个唐建。我们现在市场上是老鼠仓遍地开花，这个市场在熊市中是公家的钱亏本，个人的钱赚了，在牛市中，私人赚的真金白银，而公家赚的是帐面收益。

现在的问题有三个。第一，我们如何就他们违规泄露公司内部的信息的行为进行处理？这个问题现在还处于探索当中，比较困难；第二，如何使我们对证券市场的犯罪人的处罚与他犯罪的程度吻合？我们现在证券市场判得最重的是判了8年，是德隆系的总裁，他涉案资金是违法集资420亿，这420亿和他所获得的刑罚是不符合的。原来我们追究挪用客户保证金罪有两个要件：一是个人挪用，二是用于个人利益。我们原来的条款中，因为证据不充分，无法进行处罚，后来因为德隆系的处理才进行了修改。非法吸纳存款罪的问题也无法追究，因为这类案件的取证工作量巨大；第三，如何处理证券公司、基金公司等炒作股票价格的罪名？目前是获取违法的结果代替了主观上违法和违法过程的恶劣影响。这都是我们现在正在研究的问题。

调控途中的机遇

挑战催生机遇，机会就在调控之中。1991年，凡是抓住机遇买认购证的都发财了，但是后来银行网点无限量发售马上停了，现在是网上销售；1994年，我们国家出台股票发行暂行管理条例，股票发售必须要有额度。现在没有这样的机遇了；1994年7月1日是《公司法》生效的日子，在此之后，定向募集股份公司没有了；2002年开始规定所有地块只允许公开拍卖，房地产这最大的一块肥肉，之后就不那么容易吃了。

应该进行调控，但我们在调控过程中要抓住机遇。我们看到富人排行榜的前十位大部分是房地产企业老总，大部分的企业都要上市。中国的房地产土地资源是国有土地，如果变成了私人股份有限公司的老板，那么对公益性的项目权利会产生严重的侵害，所以这个问题是很敏感的。但是所有的这些暴富者们，一定是抓住了机会的机会者，抓不住的都富不起来。所以我们说抓住机遇，捷足先登，则受益无穷；反应迟钝，擦肩而过，则后悔终生。你们要扪心自问，你们的机会又在哪里？

最后跟大家共勉三句话：第一，昨夜西风凋碧树，独上高楼，望尽天涯路。我们要沉得住气；第二，衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴。什么意思呢？我在事业成功的过程中历经千辛万苦绝对不后悔；第三句话是众里寻他千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。最后祝大家如愿，谢谢各位。

（文／吴兴宇 编写 图／陈冬涛）





时间：2007 年 10 月 28 日
地点：复旦大学管理学院
演讲嘉宾：复旦 EMBA 校友、浦东发展银行苏州分行行长詹定国

如何把未来的钱拿来用

在开始报告之前，我想先问大家两个问题：第一，你的企业可以不用土地、房产、担保取得银行贷款吗？我想可能大家这样取得银行贷款的不多，因为银行讲究风险控制。第二，你有没有办法使你公司未来的销售收入、现金流提前拿到今天来用呢？大家有没有这样的本事？也许大家都觉得可能不大可能。我这里有很多的案例，可以向大家做一个介绍。

大家都知道在整个经济社会中，供应链是一个很重要的管理课题。对供应链进行有效管理和充分利用，能造就大量的商机。可以说供应链是第三方的利润来源。下面我想从实际的角度谈谈供应链的问题。

第一，我们的政府已经开始用供应链来招商引资了。苏州是全国利用外资最多的地方，它有什么诀窍呢？有的地方政府为了吸引外资，赠送土地、甚至违反政策不征税收，这不是长久之计。去年整个苏州生产了全世界三分之一的笔记本电脑，全世界十大电脑配件商厂，有九大在苏州，唯一一家在上海，现在也迁到苏州了。这是为什么？大家自己开车的话就知道了，江苏、浙江的路很宽，江苏到上海是八车道，但是到了上海就变成了四车道；如果你在车上睡觉，一到上海收费口就开始颠簸了。对于笔记本电脑来说，CPU 等重要材料的储存时间只有 7 天，基本材料是 1 天，包装材料是 4 小时。要在这么短的时间内完成供应链，必须集中。华盛顿邮报说，沪宁高速一塞车，美国的电脑就要涨价。我看到九大笔记本电脑厂的零售店都是连锁的。所以说供应链现在已经变成了政府招商引资的很重要的手段。

第二，最近还有一个重要现象，叫跨国采购大单的回流，说明供应链战胜了成本。今年人民币升值很快，到九月底已经升值 7.56%。因为出口收回美

金，成本支付却是人民币，所以制造业成本就在无形中增长了7.56%，利润基本上就没有了。所以我们不得不涨价，然后很多沃尔玛、飞利浦以及一些服装品牌的单子就转到印尼、越南去了。但是到了9月份，我们发现80%的定单又回流了，为什么呢？因为拿到印度取得定单，80%不能按时交货。没有完整的供应链，成本再低都没有用。在我国金融供应链中也有很多的创新，帮助制造业企业来战胜这个成本。现在的竞争不是单向的竞争，而是一个综合的实力，最终形成一个核心竞争力。

第三，不断进步中的供应链改变着我们的商业模式、盈利模式以及融资模式。你能不能把未来的钱拿过来先用呢？这就要利用资源，利用供应链上的核心信用。商业模式也在改变，以前做一件成衣，你只要下个定单给成衣厂。现在贸易商下定单的时候，他会将各个部分下到不同的厂去，这样才可以达到标准。

第四，供应链中有三大流，一个是物资流，一个是资金流，一个是信息流。在这三流之间，我们的银行可以做这很重要的三大要素。供应链金融产品正在不断升级是银行创新的“蓝海”。物权法出来以后，我们有了创新基础。大型企业可以上市融资，中小企业依靠银行，现在它们成了银行发展的主流。据统计，70%的美国中小企业都依赖供应链的金融产品。

第五，整个供应链的发展，有利于提升我们的服务产业。服务产业分为初级服务业，中级服务业，高级服务业，我们说像餐饮业、做保姆的就是初级服务业，而物流运输业是中级服务业，金融、投资、法律、会计、中介等则是高级服务业，我们又称之为知识型服务业。供应链金融可以真正地带动我们服务业的调整升级。

银行供应链金融产品分为三大类：商业银行融资类产品、服务类产品、投资银行类产品。

商业银行融资类产品基于两个平台。其一是供应链动产质押的融资产品，就是原材料质押，主要是三大类：仓单质押产品、报兑仓和融通仓。其二是供应链应收账款质押的融资产品。应收账款不是我们朱总理非常的重视的三角债的问题。实际上好的应收账款就是你的资产，是可以利用的。以前不敢用，现在国际法律环境、社会制度健全，监管技术包括征信系统到位，完全可以放心地去用。比如说沃尔玛给你100万件衣服的定单，说好三个月之后才付钱，没有钱买原料怎么办？没有关系，你可以来找我们银行，这就是应收账款融资。这样你的资金就流动起来了。这块业务的关键在于利用核心企业的信用资源。

如果没有房子，没有土地抵押的话，如何融资呢？想办法把信用征集起来以后，达到银行融资的条件，就可以融资贷款。在国际供应链上，还有出口退税融资产品：在出口的时候国家有退税政策，如果退税不及时，影响资金流通，可以拿出口退税做融资。此外，还可以利用供应链应收账款的商业票据化，以及销售设备按揭产品来实现融资。

我们说融资类的产品可能会解决我们的物资流、金融流，服务类产品就会解决到我们的信息流，而投资银行类产品解决我们未来的现金流，这类产品可以为公司做很大的贡献。

最近人民币升值，进出口企业对于美金的需求越来越大，针对这种情况，我们设计出了一个很好的产品，叫假远期信用证融资产品。我们利用银行的信用到外资银行贷款，期限设定为90天，最主要的思路是取得了货物就等于取得了资金。由于利用银行的信用资金价格低，就非常有竞争力。这个产品销售得很好，我们也赚了很多钱。

接下来我介绍一下投资银行类产品，这就是解决第二个问题，我们怎么把未来的现金流拿来用？核心就在于应收账款资产的证券化。1985年，美国马林·米德兰银行发行了全球第一笔以汽车分期付款形成的应收账款为担保的资产证券化，实际上是将供应链上促进销售的汽车按揭贷款进行证券化。因为应收账款是未来的，他要分期付款是要在明年、后年才可以的，所以其保证的是未来的现金流，利用证券化把未来的应收账款证券化，你要相信人家是会来付的。这是第一单，接下来就一发而不可收拾，美国著名的百货公司希尔斯、潘尼等对大宗消费品实行分期付款，形成了应收账款未来的现金收入在资本市场证券化。这样的话，现金就可以回流，整个供应链也得以维持。到目前为止，做得最多就是和美国GDP关联20%左右的房地产供应链。现在买房子90%的人都需要借钱，所以房地产的按揭，如果说永远压在银行手里，那你就证券化，因为房地产的按揭至少是5年，但是有可能这笔钱明年就要用，不匹配的话就会出现支付危机，那么我就证券化使得房地产供应链全盘激活。最近大家知道美联储连续降息，就是次级债的问题，就是这个证券化的附属品。

中国成功的一例拿未来的现金流做未来的证券化的，是1997年中远集团将其中收入15%左右的应收账款10亿美元成功证券化。中间有很多技术性的东西，大家只要知道有这样的做法，具体的事情交给银行来做就可以了。

最后，我想改变一下形象。以前大家对银行的印象很简单，就是数据算来算去。大家听完我的报告以后，是不是觉得银行也有很多高科技的东西，有很多和市场关联很大的东西？希望大家对银行有更多的了解。

（文／吴兴宇 编写 图／陈冬涛）

管理学院的使命和愿景



陆雄文教授：复旦大学管理学院院长

使命

复旦是个有使命感的学校，复旦管理学院的使命就是：以中国目前能够集中的优秀教育资源，来培养能够适应中国经济发展需要和具有国际竞争力的职业经理人；同时，以中国经济发展的客观环境，来总结中国的管理经验和思想，做出独创性的研究，分享于中国和世界各地学术界和企业界。

我们的目标很清楚，20年后，我们要全面成为世界一流管理学院：

在教学方面，我们的课程、案例，我们的学生、老师都能达到世界一流管理学院的水准。我们的老师对国际上每个领域正在发生的学科演进、思想变革都很了解；我们培养的学生将代替哈佛、牛津、斯坦福等一流管理学院的学生，成为企业的首选。

在研究方面，我们不仅要做英文的论文，要向世界介绍中国的原创思想，向世界介绍中国发生了什么；也鼓励老师去写中文的论文，关注中国转型经济中的问题，写出的文章要给中国的经理人看，与中国的管理者们分享，帮助中国企业成长、发展，直至形成中国的管理理论体系。

管理学院的使命是培养职业经理人。我们培养的学生80%要去做职业经理人，可以有20%的学生去创业。创业的风险很大，社会无法承受大多数MBA学生去创业所带来的波动。我们需要创业家，但好的管理学院主要还是培养职业经理人。另外，创业家也需要职业经理人，这些人就是从管理学院培养出来的、行事依赖逻辑、制度和程序的理性团队。EMBA学生创业成功了，就需要大量的职业经理人为他们的企业服务，让企业可以永续发展。职业经理人在企业运作中，对专业工作承担责任，使整个社会的创业机器得到和谐、有序地运作与发展。

管理学院的使命是提升企业家的素质。企业家的创业动机和激情是天然的、本能的，但是管理学院让这些有领导力的人提升到更高层面，让这些有潜力的人通过管理学院达到更高的战略高度。教授用一生的时间来学习和提炼，去反哺这些有潜力的人，让他们站在巨人肩膀上，能把商业视野和未来成就提升到更高层次。

当然，有远见、富于责任感的管理学院也在推动学生创业，我们的目的是要通过管理学院教学，让他们变得更有知识、更有智慧。我们鼓励他们理性创业，比起没有接受过管理学院学习的人，他们在创业时获胜的把握应该更大。反过来，那些创业成功的企业家，也很愿意回到管理学院。我们的EMBA、MBA学生中有很多是创业成功人士，他们明白创业成功并不代表永远的成功，在现时中国的背景下，有很多运气的成分，所以要保证持续增长，必须知道风险在哪里，从而使决策变得理性，以支撑可持续的发展。

价值

衡量一个管理学院是否成功有两方面：

一是我们的学术著作是否具有广泛的影响力。我们的论文是否被更多的人所阅读引用，以及这些学术著作对管理实践、对政府政策是否产生了积极的影响。

二是我们的校友能否对他们的企业发展起到推动作用，成为高级管理人员。我们必须训练学生的思维方式、思维境界和学习能力。我们目前过于专注知识的传递，而不是思维的突破。管理学院的成功是需要用发展的眼光来检验的。

优秀的管理学院带给学生的是一种能力的提升。管理学院的学习可不可以让学生多赚500万元？管理学院老师的教学就像是在和你一起玩拼板游戏，别看企业家很有成就、很有经验，他们在学校学习也像小孩子玩拼板一样，他们原先也不知道每个局部的图案是怎么构成的。所以每个老师教一门课，就是教授一种工具，教他们这个局部的拼图方法，比如财务、市场、人力资源等，每个老师帮助你完成局部的构图，通过

十几门课程的学习，你所掌握的知识与能力就足以知道怎么去完成整个拼图，这样就能知道怎样去赚500万甚至更多。老师传授给你的是一种方法、一种能力，使你对未来有清晰的看法，他们更在乎传“道”，而你则要能悟“道”，如此才能以所学知识去探求如何迎接企业今日所面临的挑战，并以所发展的学习能力去迎接未来的挑战。

路径

1、自我创新

管理学院发展的关键问题就是要与时俱进，自我创新。这种创新包括两方面：一是创新教育体系，改进课程设置；二是提升学生的思维能力。创新的管理学院不是为了追求表面的差异，盲目竞争，而应该抓住市场机会去发展，把创新建立在细节和系统之上。创新的原动力和目标是结合中国经济的实际情况，回答中国经济发展所提出的问题。

社会和企业实践的发展远远快于理论的发展。理论发展如果不能同步或者超越实践，就无法引领学生，回答他们的疑问。学生现在学到的知识，是为了用于将来的工作，而且他们在将来的工作中还会遇到很多未知的问题，他们不可能用陈旧的学问来面对未来的挑战。所以，管理学院教育首先面临的挑战就是如何不断创新教育体系以及课程设置和课程内容。

创新的另一个关键问题就是如何提升学生的思维能力，使他们将来不必再回到学校花很长的时间学习，而是通过自学、参加短期课程学习、听讲座，就有能力跟上时代的发展。对于企业家、高层管理者而言，管理学院的教育就是要帮助他们在面对未来挑战时，有能力创造性地改进商业模式、突破竞争壁垒与发展极限。

复旦大学管理学院的创新发展的主要表现在三个方面：

一是硬件条件，全面追上世界一流管理学院，建设适合管理学科发展的基础设施；

二是找到一条成为世界级管理学院的道路，整合在中国可以获得的最好资源。比如师资，不仅要招募海归，还要聘请已经取得一定学术成就的国内学者加盟，基于上海这样一个很好的平台、很好的地理位置建设世界一流管理学院；

三是自身的与时俱进，迎合中国经济发展的需要，从研究视野、研究主题、研究方法到课程体系、教学内容、教学方法、以及学院评价与管理体系等多方面的创新，这是真正的创新。我们要建“无国界的大学”、“无边界的校园”，如此才可以在国际上奠定地位。

2、有机增长

复旦大学管理学院依据学生需求对市场进行细分，在特定的市场中精选最好的学生，对每个课程项目精心定位，使其成为所属特定市场上的精品。学院追求有机增长，利用自己积累的资源，不断提升师资水准，提升研究质量、提升学生能力和境界。

所谓有机增长就是利用自己长时间积累的资源与能力，慢慢扩大规模，或在规模不扩大的基础上，不断提升各方面竞争力。规模有限，但提升空间无限。所以我们不会盲目扩大规模。作为学校，我们遵循的规则不是被市场驱使，而是引领市场。我们的目标就是要循序渐进地成为世界级的管理学院。我们的基础是坚实的、有积累的，我们的设施、师资、国际影响力，使中国学生乃至国际学生都愿意选择复旦管理学院。所以我们以适当的步伐，抱着对社会负责、对整个教育体系负责的态度，通过不断提升资源与能力，以有机增长方式追求世界一流的目标。

3、国际化

国际化的本质就是要让我们的学术思想为全球理论界和企业界所分享，培养的人才可以在任何国家工作生存、可以基于某个国家却抱着开放的胸怀、国际化的视野看待来自全球的挑战，并提升企业在国际市场的竞争力。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。

国际合作项目是管理学院国际化的标志。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，很多人都想来中国开拓市场，但他们不了解中国，所以他们希望把中国人培养成跨国企业在中国本地的高级管理人员。人才也日趋全球化，我们可以在中国看到全世界的人，而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合作项目，也希望将来在海外设立合作项目。

我们和华盛顿大学合作的EMBA项目荣获2007年度《金融时报》全球EMBA排名第7位，这充分体现了管理学院国际化的特色。此外，管理学院还是PIM国际组织的正式成员，与世界一流的管理学院建立了广泛的合作与交流关系，加入这个优秀的国际组织充分体现了复旦管理学院的国际影响力。

管理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管理学院。

营销伦理：商家急需补上的一课



苏勇教授：复旦大学企业管理系主任

近日，重庆家乐福商场搞食油促销活动，引起消费者争抢踩踏，造成3死31伤，不禁使人们对商家的促销行为产生质疑：商家在举行商品促销活动时，是否应该以消费者为本，将消费者的人身安全放在第一位？是否应该考虑促销活动所产生的社会影响？在企业营销活动中，是否应该遵循必要的商业伦理？

当今中国，商业竞争的激烈程度众所周知。在这一大背景下，企业为了应对激烈的竞争形势，采用多种手段各出奇招，力求聚集人气，提升销售额，以获得更多的经济效益，这原本无可厚非。但是，每一个企业领导人应该充分认识到，企业不仅是一个经济组织，同时也是一个社会组织。企业的每一项商业活动，虽然其主要目的是追求商业利益，产生经济效益，但同时也不可避免地具有社会效应，产生社会影响。因此，企业领导人在进行每一项活动决策时，不仅要考虑到经济方面的影响和作用，而且更要充分全面地考虑消费者的利益，秉承良好的商业伦理，使每一项商业活动获得经济效益和社会效益的双丰收。

对于中国目前绝大多数商业企业来讲，急需补上的是营销伦理这一课。所谓营销伦理，指的是营销主体即企业在从事各种营销活动时，所应遵守的基本道德准则。企业与消费者和社会的关系，最主要的是经济关系，直接表现为某种利益关系，这种关系的正确处理，除依靠法律外，还需要正确的伦理观念加以指导。因此，营销伦理的本质就是营销道德问题，它服从于整个社会的伦理，是商业伦理的一个重要组成部分。世界著名营销学权威菲利浦·科特勒就曾经说过："公司需要用最后一种工具来评价他们究竟是否真正实行道德与社会责任营销。我们相信，企业的成功和不断地满足顾客与其他利益相关者，是与采用和执行高标准的企业与营销条件紧密结合在一起的。世界上最令人羡慕的公司都遵守为公众利益服务的准则，而不仅仅是为了他们自己。"这就给我们指出遵守营销伦理的必要性和重要性，企业只有充分、全面地考虑顾客和其他利益相关者的利益，才能在市场上获得真正的优势。

根据营销伦理原则，商家在制定营销方案及实施营销活动时，要妥善考虑下列各方面因素：其一，营销方案对消费者或其他利益团体产生的后果和影响；其二，该营销方案和活动实施时发生在消费者或其他利益团体上的可能性；其三，消费者对营销活动所产生后果的接受程度或排斥程度。

中国消费市场，与西方发达国家市场不同，具备独有的特点，即人口数量多且密集，消费者闲暇时间相对较多，消费者价格敏感度较高。因此，每一个企业在进行促销活动时，都要根据当地的情况，妥善考虑到上述三方面因素，制定既积极有效，又稳妥可靠的促销方案，实施良好的促销行为。

而重庆家乐福商场则恰恰违背了上述三点营销伦理原则。它的促销活动时间选择在目前中国大陆CPI上升较快的敏感时期，用来进行促销活动的商品又是消费者价格敏感度较高、对其价格又具有充分认知的食油，所采用的又是限时限刻的促销活动，既没有充分考虑到这一营销方案对消费者可能产生的不利影响，也没有考虑到该营销方案和活动实施时有可能会对消费者造成的伤害，这就难免造成意想不到的后果，使企业的社会形象大打折扣，以至于被有关部门勒令停业整顿，不仅没有收到良好的社会效益，而且也使企业经济效益受到严重影响。

由营销伦理而引伸开去，更使我们想到当今企业界热议的一个概念，即企业的社会责任。企业从社会中获取资源，在作出经济贡献的同时也发展了企业自身，因此也应该以履行社会责任的良好行为来回报社会，这已经成为当今企业界的共识。所以，每一个负责任的企业，每一个具有责任心的企业家，不仅在企业营销活动中要注重商业伦理，而且在企业生产、经营、管理的全过程都要注重履行社会责任，用良好的企业行为来促进整个社会的和谐发展，做一个真正具有良好表现的"企业公民"。

（本文原载于2007年11月20日《文汇报》，编者有删减）

宪政已成不可逆转的潮流

西方的议会整天都在吵架，这些人好象就是为开会而出生的，天天就在那里吵，这是议会的本质特征。英文“议会”翻译过来就是大声说话的意思，但是到了中国，议会悄悄发生了变化，我们全国人大不吵架，这里的黎明静悄悄。

文／贺卫方 北京大学法学院教授

今天能够跟大家进行交流，对我们来说既荣幸又惶恐。我这个人什么都稍微明白一点，但是就是理财差了一些，我现在不怎么读经济学的书，最不懂的就是理财，而且自己家里面也一塌糊涂，我不理财，我老婆也不理财。现在钱贬值很厉害，前一段时间说股票市场很兴旺，谁都去炒股，大家天天都在谈论股市，我们也听不懂，但是我老婆有一个变化，就是不到银行去存钱了，因为现在到银行去存款的人都被认为是傻瓜。

一个国家能不能自由，很大程度跟一个国家的法律制度、政治制度有关系，如果一个国家的政治制度不是以尊重自由为前提的，那么这样的制度是不可能塑造有独立人格的群体的。如果有人追求自治，追求独立，就会受到某些官方的打压，我们可以看到那些追求自由的人，他们的命运是何等的悲惨。我们是没有思想自由的，我们都被视为幼稚的人，所以一经圣人说话或者某某讲话，都要求你必须作出一个服从的姿态，一个奴隶的角色。

我们今天的制度不一样了，改革开放只有30年，我们这个社会感到松绑了，就象某部电影里的一句台词：“我们有一种解放的感觉！”在那之前是计划经济，计划经济实际上是建立在某种政治哲学基础上的：由于其崇高的政治地位，它能够理解我们每一个人的需求，它能够制订详细的生产计划，于是把所有的企业都变成计划的一部分，结果怎么样？在那计划经济的时代，每个人的需求恰恰得不到满足，而书本上总是说资本主义才不能满足我们的需要，只有计划经济才能够满足我们的需要。

计划经济之上，必然建立一种计划思想，思想要保持一致性，不能保持自己的独立思想，不可以随便发表自己的看法，要紧密团结在什么什么周围。张志新只是对刘少奇被打倒这个事件发表了一点看法，最后被判处无期徒刑，又判处死刑，而且行刑前要割断喉管，害怕她再说出什么。

我想当我们说起一个国家的法律制度时，可以从三个方面去观察它。

第一个方面是国家的法律制度。我们经常说全国人民代表大会是国家最高的权力机关，这是一个结构性的要素；我们又建立起了一个法院系统，从最高法院到下边的法院形成金字塔，这也是一个结构性的要素；我们有检查系统，检察院是一个法律监督机关，承担一些特殊的使命。这些都是结构性的要素。

第二个方面，我们还可以看到一些实体性的东西，包括各种各样的制度、各种各样的规则，全国人民代表大会每年制定很多很多法律，比如说中华人民共和国物权法，我们北大法学院有一位巩献田教授认为它完全背离了社会主义，而我认为社会主义还太多了一点，所以我们在北大法学院形成两派意见，开会的时候，他坐在最左边，我坐在最右边。这样一部法律最后也出来了。

全国现在的法律文献差不多可以用多如牛毛来形容。以前我们嘲笑美国的法律多，据说一个男孩等女朋友约会，结果两个小时女朋友没有来，他就不等了，到法院去起诉。但是现在我们国家的法律也越来越多了，以前这张脸没有法律，但是现在你可以起诉了，我可以起诉你侵犯我的肖像权。法律的规范导致了诉讼的增多，导致我们权利的增长，这是一件好的事情，但是我们也看到，法律中间种种的缺陷影响了我们的行使权利，比

如丈夫不签字，太太和孩子就死在手术台上。有关医疗救助方面的法律规定，医生有义务进行救助，但就同样的事情医疗管理方面的规定却说，必须要在场的家属签字才可以进行救助，法律之间产生了矛盾，似乎人们怎么做都是违法的，或者怎么样都是合法的，这样就构成了我们法制第二方面最重要的内容。

第三个方面的内容，一个国家的法制与法律文化有很大的关系。法律文化是一个国家跟法律有关的文化，实际上是一国国民对法律的观察、观念、价值判断。比如他们是不是喜欢诉讼？遇到案件的时候，有人劝大家不要去诉讼，大家尽可能少诉讼。这当然跟社会结构性有关，人们是长期稳定地生活在一起的，诉讼可能导致几代人之间的仇恨，以经济学的角度来观察是不合算的，是非理性的，所以大家有时候忍一忍，让一让，就会变成的非常自然。

当然我们说法律文化的时候，不同的文化群体对他们的法律文化会有不同的看法，法律文化会影响到法律制度的运行。比如孕妇事件，其实折射出的是生命的问题，我看了一下有关的报道，在美国发生这样的情况之后他们会有三个医师在一块研究，如果认为是必须进行手术的，他们不需要家属同意，即便家属不同意他们也要做这个事情，当然法律要给他们免责。所以我们如何去看待生命非常关键，为什么计划生育会在西方世界引起这么大的反响，我想这是跟人与基督教的观念有关系。

我想，一个国家整体的文化状态最终塑造了一个国家法制的状态。近代以来，我们引进西方许多的法律和制度，甚至也引进议会制。你会发现西方的议会整天都在吵架，这些人好象就是为开会而出生的，天天就在那里吵，这是议会的本质特征。英文“议会”翻译过来就是大声说话的意思，但是到了中国，议会悄悄发生了变化，我们全国人大不吵架，这里的黎明静悄悄，这还叫议会吗？我一直建议以后全国人大不要翻译成“议会”了，这翻译法是有问题的，我建议用音译，直接译成“Renda”，让外国人知道咱们这个跟他们那个不一样，我们这个是一年一度最大的Party，你甚至可以看到少数民族代表穿上节日的盛装！这哪里是开议会？为什么我们引进的制度，本来是想学习西方，却变成这个样子？会变得面目全非？

从法律文化这个角度，现代法制社会需要怎样的一种文化观念，所需要的文化追求应该具有怎样的基本内涵？第一个方面，我觉得现在的工具必须要具备文化的观念，限制国家权力的观念，我们必须要想方设法限制国家的权力，我们不能将国家想象成父亲，什么事情都听国家的，依赖国家，热爱国家和监督国家应该放在同等的地位上。政府到底是什么？政府是用来保障我们的生活能够拥有更多的自由的机制。所以有这样一个观念：其实我们手头还保有一个最基本的权利，这个基本的权利就是改变政府的权利，当政府站在我们利益的对立面，变成了一种残害我们、反过来控制我们的庞然大兽的时候，我们必须要改变政府。

这方面我们甚至还看能到这样的例证。比如前几年，香港终审法院关于居港权的裁决吵得不亦乐乎的时候，金庸先生出来做调停。金庸先生曾经学过法律，但他说的话一下子让我很震惊，他把家庭伦理用在这方面。他说香港法院的做法是典型的孙子打爷爷，他说香港政府就是孙子，国务院是儿子，全国人大就是爷爷。他说孙子胆敢挑战爷爷的权威，这是应该打屁股的事，确实是坏事。他当然也说了，爷爷要像爷爷的样子，孙子必须要道歉，但是爷爷不能咬着不放。后来香港法院就作了一个前无古人的判决说，香港法院无意在对香港基本法解释方面剥夺全国人大的决定。爷爷需要有一个表态，既然你做了你从来不愿意做的事，你说了你无意侵犯我的权威，全国人大说，行行，我放你一马吧。它不是视为一种独立人格的，这是一个国家根深蒂固的传统。

有一个观念是防火、防盗、防政府。民主制度的建设中，司法独立是我们建立法治社会的首要追求。现在的法官在老百姓中间的评价到底有多高，零点公司做过调查，每一次调查都让

司法没有真正的独立性，最后导致司法邪恶、司法腐败。我们要想方设法让每个法官为他判决的案件负完全的责任，如果出了问题，我们也知道谁是决策者，而不是像现在，一切的责任都是月朦胧鸟朦胧。

人很寒心，评价很低。最后一次是你最信任哪种职业？最不信任哪一种职业？竟然是法官！相比较，日本京都大学每年也要对各种职业的信赖度做一个调查。你信赖商人吗？回答是3%；你信赖政治家吗？回答的是0.3%，因为政治家大家普遍都不信赖——美国有一个说谎俱乐部规定政治家不允许参与，因为政治家是比较专业的说谎家，人家本来是业余玩玩的，政治家是职业选手，一来就没别人什么事儿了。京都大学的每一次调查，法官都是日本国民最信赖的一个职业。过去30年间日本只有两个法官被追究了，我们国家每年有4千多个。我到加州，加州有一个官员告诉我们说，去年我们加州追究了两个法官，一个法官是由于包庇亲人涉案，没有遵循回避制度；还有一个法官在加州一个酒馆里喝酒，行为极其不端，所以被罢免了。跟我们一起访问的湖北省高院的领导说：谁相信呀？！我们湖北省一年800多个，他们加州才2个，谁相信呀？！

表现这么好，仅仅是素质问题吗？我相信司法独立是非常重要的，司法独立意味着法官与案件不是没关系的。大家知道中国的法院现在有一点四面漏风，而且最近的五六年间有一个强烈的趋势，就是警察权高于司法权。在街上一走，警车就是不遵守交通规则。有一次，我坐一个警察的车在大街上逆行。我说你怎么能够逆行，他说这段路我不逆行的话，他会怀疑我是假警车。我们的公安部长到各级法院是视察工作，后者是请示汇报。你见过哪个国家的法官向警察头子汇报工作的？司法没有真正的独立性，最后导致司法邪恶、司法腐败。我们要想方设法让每个法官为他判决的案件负完全的责任，这样所有的荣誉也是这个法院所享有的，如果出了问题，我们也知道谁是决策者，而不是像现在，一切的责任都是月朦胧鸟朦胧。

第三个方面，要建立法治政治离不开我们的政治参与意识，政治不是跟我们每个人无关的事情。我经常被别人问到现在的北大学生跟过去的北大学生有什么不一样？如果问到以前的北大三角地，北大学生说三角地过去怎么了？他可能不知道这个学校的历史跟这个三角地有多少密切的关系。现在有一种意见是要拆掉三角地，说这里现在都是商业广告。三角地是这所大学政治参与的标志符号，况且这个地方见证了这个学校非常重要的一些历史时刻，为什么要拆掉？学生们似乎不是特别地关注，学生就是网上挂着，天天泡着。可能我们现在高考扩招，学生产生了非常大的焦虑，他们一脑门就想怎么找一个好工作。以前我们并不担心这些，这种心态的稳定使以前的大学生能够忧国忧民，能够谈一些别人看来是疯子才会谈的话。我自己观察，其实每个人内心里面都有一个政治情结，只不过你在权衡它的利弊。学生也有最基本的趋利避害，但是一旦条件成熟，他们也会冒出来的。

我想社会公众也需要关注国家的政治，这些年来许多事件，比如说厦门的PX事件，数以万计的居民能够走上街头；近年越来越多人推荐自己去做人大候选人。我相信这种政治参与的热情是特别宝贵的，而且它也是能够稳定的保障。有许多人认为稳定的政治，就是上面说什么，下面听什么，其实这是最不稳定的，和谐社会天天都在骂政府。你去看英国的报纸，上面天天都在曝光丑恶的事情，你一看就会认为这个国家明天就要爆发革命，但是这个国家稳定几百年了。为什么会这样？我想它的报纸起到了宣泄的作用，一个和谐社会是经常有游行的社会，一个和谐社会里面议会是经常打架的社会。所以有些国家为什么总发生内战，有些国家为什么总不发生内战，这都是政治问题没解决好，我们需要一种合理的机制解决这个国家的政治问题，这离不开我们议会的冲突，一个和谐的社会就是这样充满了不和谐的因素。所以一个稳定的政治制度和法律体系、一个保障人权的制度离不开我们每个人去参与，去保证它、去推动它。

最后一点，我们还需要一点人道主义的观念。我举一个例子，比如聂树斌的冤案，聂树斌先生的母亲知道她的儿子是被屈杀的时候，一次一次呼吁法院重新审理，但是法院说你必须提交判决书。法院从来就没有给人家判决书，你凭什么要人家给你判决书？人可以无耻，但人不能这么无耻。这到底是什么原因造成的？我相信一个国家的国民没有尊严，政府也很难有尊严；我们看民主国家，尊重人权的国家，他们的领导人会受到怎么样的对待，而不尊重人权的国家，他们的领导人又会受到什么样的对待？所以张思之先生说，人权是一个国家最大的面子。

总而言之，宪政已经成为不可逆转的潮流，尽管中间可能会有一些曲折。我发现其实建设法治国家已经成为所有人的共识。美国有一位伟大的法官汉德，他曾经在纽约的一次聚会上说到法治的根基，我用他的话来做我今天演讲的结尾。他说："自由的根基到底在哪里？朋友们请相信我，不要相信那些人的说法，他们说法治要寄希望于法律、宪法和法院。不是这样的，法律存在我们每一个人的心中，如果自由在我们的心中死去的话，那么没有法律能够拯救它，也没有宪法能够拯救它"。

（本文为2007年11月27日贺卫方教授在复旦大学的演讲速记稿）

I KNOW

1、2007年，丰田汽车首次取代通用汽车成为年销量全球排名第一的汽车厂商，当年其全球销量为多少辆？
A、300万　B、500万　C、936万

2、2007年11月26日，国家航天局正式公布卫星传回的第一幅月面图像，说明中国首次月球探测工程取得圆满成功，该卫星名为？　A、嫦娥一号　B、嫦娥二号　C、嫦娥三号　D、嫦娥四号

3、从2007年12月21日起，一年期存款基准利率由现行3.87%提高到4.14%，一年期贷款基准利率由现行7.29%提高到7.47%。这是央行一年内第几次调整利率？
A、第一次　B、第二次　C、第六次

4、以下哪部影片不是2007年的年度热播电影？
A、英雄　B、集结号　C、色戒

5、2007年12月19日，李明博以压倒性优势当选韩国新一任总统，他被称为什么型总统？
A、PDC　B、UFO　C、CEO

6、2007年10月12日，陕西林业厅公布了猎人周正龙拍摄的一张动物照片。随后，照片真实性受到多方质疑，并演化为一场全国性的舆论风波。该照片拍的动物是？
A、华南虎　B、熊猫　C、恐龙

7、被普京总统“钦定”为“接班人”的现任俄罗斯第一副总理梅德韦杰夫年仅多少？
A、30岁　B、42岁　C、65岁　D、80岁

8、2007年12月18日，上海世博会吉祥物揭晓，其名为？
A、贝贝　B、圆圆　C、海宝

9、2007年12月，经过市民和政府半年的博弈，一个PX项目决定迁址。此举被媒体称为“一次民意的胜利”、“一个政府和民众互动的经典范例”，“更向我们展示了中国走向政治民主的可能的路径。”请问这件事发生在那座城市？
A、福州　B、广州　C、厦门

10、三位美国经济学家获得2007年诺贝尔经济学奖，以表彰他们为机制设计理论奠定基础。以下不属于获奖者的是？
A、威廉森　B、赫维茨　C、马斯金　D、迈尔森

11、“主权财富基金”无疑是2007年的热门词汇之一。12月，沙特计划成立一只全球最大的主权财富基金，预计其规模将超过多少美元？
A、100亿　B、500亿　C、1000亿　D、9000亿

12、新《劳动合同法》在规范单位与职工的劳动合同关系、保护职工合法权等方面都有了明确规定，因涉及职工“饭碗”而备受社会关注，其于2008年何时开始实施？
A、1月　B、5月　C、12月

13、以下和2007巴厘岛联合国气候变化大会不相关的是？
A、气候变化　B、人联公投　C、温室效应　D、节能减排

14、一项调查显示，伦敦一个四口之家需要多少英镑的税前年收入，才会感到富裕？
A、10万　B、43万　C、100万

15、2007年12月26日，上汽集团收购南汽，拉开了国有汽车资产重组序幕。此次收购上汽付出的代价合约多少？
A、10亿　B、20亿　C、100亿

16、2007年12月27日，巴基斯坦前总理贝·布托在参加集会时遭自杀式炸弹袭击死亡，震惊世界。两次当选总理，两次被罢免，期间九次被软禁或入狱的贝·布托被誉为？
A、铁蝴蝶　B、铁娘子　C、鱼美人

本期答案

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



“女人不能靠眼泪征服世界”

陈爱莲：复旦大学 EMBA 校友、万丰奥特控股集团有限公司董事长、十七大代表

她说，创业是快乐的，产业没有性别之分，女人不能靠眼泪征服世界，要靠自尊、自立、自信和自强赢得鲜花和掌声。只要拥有阳光的心态，健康的心智，就能成为健康的女性、快乐的女性、成功的女性。

鲜花掌声的背后

中国十大杰出女性、全国三八红旗手、中国经营大师、全国优秀企业家、风云浙商，浙江省第十一届、十二届党代表、全国十七大党代表……在追求梦想的过程中，复旦大学管理学院EMBA校友、万丰奥特控股集团有限公司董事长陈爱莲获得了不少的鲜花和掌声。

万丰奥特控股集团是浙江民营股份制的大型工业企业，名列中国机械行业核心竞争力 100 强、中国制造业500强。机械制造一般被认为是男人的事业，但作为万丰奥特掌门人的陈爱莲却在男人的世界里打拼出了女性的天地，表现出了男性的刚毅与女性的温柔。

她说，创业是快乐的，产业没有性别之分，女人不能靠眼泪征服世界，要靠自尊、自立、自信和自强赢得鲜花和掌声。只要拥有阳光的心态，健康的心智，就能成为健康的女性、快乐的女

性、成功的女性。

“这些荣誉是大家共同创造的，如果没有各级领导的关怀、客户的厚爱，以及所有万丰人对万丰的深深热爱和辛勤耕耘，就不可能铸就万丰的今天。”

根植大地，反哺大地。一直以来，万丰奥特还积极参与社会公益事业：支持新农村建设，建文化中心、铺路、修桥、安排残疾人就业、设立专项救助基金；支持中小学教育，“百年大计、教育为本”，兴办希望小学，设立了教育基金；支持体育事业，如支持全国青少年田径锦赛、世界女篮联赛、世界特殊奥林匹克运动会等，近几年来，累计金额达数千万元。

不断学习的动力

陈爱莲还是个学习狂，从MBA到MPA，再到复旦大学EMBA，为员工们做了个学习的榜样。“学习是员工进步的起点，培训是企业发展的基础”。为了培育中青年队伍早日成为企业发展的脊梁，万丰采用“送出去”、“引进来”的方式进行培养，每年的培训费用达600多万元。

“在复旦学习是最快乐的时候，像是回到了学生年代，变得年轻了，思想也更新了；平常在企业中碰到的一些问题在这里也找到了答案。在复旦悟到了许多东西，产生许多决策的灵感。”

陈爱莲说，“一直反对死读书，反对书呆子气，但复旦的许多老师既有理论修养，又有丰富的实战经验。上课的氛围轻松、自由、开放，问题、案例大家可以平等地讨论、交流。当然，课堂纪律还是很严的。学习中结识了许多朋友，同学们大多是成功的企业家或者创业者，相互之间的交流中，取长补短，彼此学到了许多宝贵的经验和知识。”

民营企业家创业初的成功，往往是因为独到的眼光、好的机遇、个人魄力、团队激情。但在知识经济时代，竞争激烈，风险更大，要靠理性的决策，要靠科学理论的指导使自己变成更有智慧的儒商。学习不仅是一种内在的要求，也是现代商人的一份重要的责任。

自主创新的步伐

陈爱莲领导万丰奥特告诉我们质量就是企业的生命。为了给客户提供更高性能、更高技术含量、更高附加值的产品，万丰在行业内率先建立了国家级企业技术中心、院士工作站、博士后工作站、海外留学人员创业园、国外智力引进项目示范基地等五个高层次的技术创新载体，为科技创新工作的开展占据了制高点。同时，为实现技术资源共享和优势互补，万丰还采取了一系列措施进行社会资源的有效整合：与中科院、工程院、中汽中心、浙江大学等开展长期的产学研合作；设立海外技术中心，进行远程开发设计，以达到快速反应市场需求。

有了肥沃的土壤，国家“863”计划、“火炬”计划、“星火”计划、“双高一优”等一系列重大项目，在万丰的土地上开花、结果。同时，为了在更高层次上参与国际竞争，万丰从1999年开始就代表中国参与国际标准的修订，不但掌握了产品定价的主动权，而且掌握了国际市场话语的主动权，因而能够在一轮又一轮的行业残酷洗牌中从容胜出。

在“自主创新”已提升到国家战略高度的今天，陈爱莲率领的团队依靠自立、自强，在开拓国际市场的道路上走出了一条独具特色的自主创新之路。目前，万丰的“ZCW”品牌已是国家免检产品、中国名牌、出口名牌、中国驰名商标，并荣获了我国质量领域的最高奖项“全国质量奖”。展望未来，万丰的战略目标是要使“ZCW”品牌成为行业的世界知名品牌。

万丰人认为，企业文化是企业的灵魂，没有文化就没有灵魂。在企业的发展过程中，陈爱莲和她的团队不断地提炼和创新着独具特色的企业文化。

“永恒提升价值，不断奉献社会”是全体万丰人的价值观：为顾客提供优质产品，为股东提供满意回报，为员工提高生活质量，为推动社会行业进步、实现企业的可持续发展作出应有的贡献。

资本市场的导演

在市场经济条件下，企业的生存和发展是一个大浪淘沙的过程。在日趋激烈的市场竞争中，企业开始了两级分化。一些经营好的企业迅速发展，但是受到了场地、厂房、设备等条件的限制；而一些企业，则因管理不善而陷入了亏损，甚至面临倒闭的境地，但他们又有着优势企业进一步发展所需的场地、厂房、设备等，这种情况的存在为企业实施资本运作，进行优势互补提供了良好的客观条件。

陈爱莲和她的团队目光所及的，正是这些地方。由万丰“导演”的一次次资本运作，成为中国市场经济大潮中民营资本运作的经典范例。

1999年，中国经济的最前沿阵地——上海。

这是一家位于上海浦东开发区的中韩合资企业，由于受亚洲金融风暴影响，开业两年多生产一直处在停滞状态。

当时，万丰的发展正步入资本运作的探索期。为扩大生产能力，提高市场占有率，更为抢占上海浦东这个改



革开放的前沿阵地，万丰考察了这家合资企业。经分析认为，该公司厂房、设备等硬件设施新，整体布局合理，投入少量资金并稍加改造整合，即可将生产能力提高 3 倍以上。

当年，万丰就整体收购了这家公司。新公司成立后，首月产销量远远超过公司开业两年多的累计产销量。万丰迈出了跨地域发展的第一步，在中国经济最活跃的地方建立了接轨世界的窗口。

2001 年，山东威海，万丰将大旗插上齐鲁大地。

2002 年，万丰移师巴蜀，将“触角”延伸到了重庆。

2003 年，总部迁入上海，至此在上海共完成五个投资项目，五年迈出五大步。

2004年，万丰又将目光锁定在“长三角圈”的另一个经济重镇宁波，播下了中外合资企业的种子。

2006 年，为扩大品牌影响力，万丰在英国、美国设立海外分公司。

2007 年，万丰又将挥师广东。

至此，万丰在资本低成本扩张中有过了购并中外合资企业、购并国有企业、购并乡镇企业的经历；在资本整合过程中，积累了与国外企业、国有企业、民营企业合作的经验；达到购并一家、盘活一家，整合一家、成功一家的效果，十二年时间扩展为十二家子公司。

常胜将军的秘密

万丰是靠什么秘密武器成为资本市场上的常胜将军呢？

对万丰来说，其资本经营成功的深层原因在于对资本经营和产品经营关系的正确认识。正如陈爱莲所指出的：“我们要正确处理资本经营和产品经营的关系，产品经营是基础，是企业继续生存和发展的基本条件，而资本经营可以实现企业规模化、集约化，可以实现企业市场价值的最大化。二者应该并举，只有前者，没有后者，企业只能低水平运作，缓慢发展，无法实现超常规发展以及质的飞跃，因此我们既要抓好产品经营，又要善用资本经营。”

万丰资本经营的成功，除了企业本身资金、技术、品牌、管理等方面的积累，一个很重要的原因就是让资本与文化联姻，实现了资本经营的创新。购并完成后，各种资源通过企业文化进行快速有效的整合，文化整合的效果直接决定了资本经营的成败。企业文化通过品牌、技术、产品和文化的综合渗透，新的企业就能焕发新的生机。被购并企业几乎当年即可扭亏，有的甚至当月开工、当月生产、当月产生效益。

凭借着资本的成功运作，万丰从一家地域性的民营企业一跃成为一家跨地域、多元化、外向型的企业集团。当前，在股票上市、引进战略投资之后，万丰又将进行新的资本领域的探索。正如一名音乐指挥家，万丰资本运作的手法越来越娴熟。

面对全球经济一体化的趋势，陈爱莲以其战略家的眼光，具体谋划了“百年万丰”的美好蓝图：“我们的百年规划按时间划分为三大步，即：前 30 年，中 30 年和后 40 年。前 30 年是关键的起步阶段，该阶段要为百年基业构筑坚实的基础。现在，我们迈入了第二个 10 年，所有万丰人都在朝着‘百强万丰、百亿万丰、百年万丰’的目标努力。”

“万丰成功靠的是‘天时、地利、人和’。万丰是个大家庭，万丰团队是个非常优秀的团队。”十三年来，陈爱莲正是带领着她引以为豪的大团队，历经了产品经营、资本经营、文化经营三个阶段，使万丰奥特从行业的追随者、挑战者逐渐上升为行业的领跑者。

校友丁晖的 CFO 路径

文／刘海阳 蔡 巧 图／陈冬涛

丁晖的名片很普通，可拿在手里感觉沉甸甸的，“宜家中国区副总裁”的名号蕴藏着光辉和力量。面对所拥有的一切，他笑得坦然，“好像一切都是很自然的事情”。在他的讲述中，我们得知了一个成长的故事，一个厚积薄发的故事。

要做第一的信念

1985 年，丁晖从贵州山区考上了杭州电子科技大学管理工程专业。这对当时的他而言，又悲又喜，因为他的第一志愿是同济大学，支援内地的父母希望他考回江浙，但几分之差的失之交臂让他不由惋惜。不过，面对崭新的大学生活，他仍然是兴奋的。在大学里，他积极地参加课内课外活动，担任了学校学生会主席，多次被评为优秀学生干部，获得一等奖学金，18 岁那年，他成为班上唯一的共产党员。这样的光彩背后，也有着不为人知的小插曲：入学后第一次考试中，从贵州来的他的成绩仅仅在班上排列中游，这使得从小学到高中学习成绩一直名列榜首的他有了危机感。于是，他花了大量的时间早读晚睡读书，心中只有一个信念——我依旧要做第一名。他也做到了，以后的每次考试，他都无一例外地不断进步，多次取得一等奖学金，毕业时综合成绩在全系名列前茅。很多年后，当他回忆起这件事时还非常感叹，正是大学时代的积累奠定了他以后的成功之路。

丁晖毕业时正赶上 1989 年学潮，学校已经联系好的国务院电子工业部的工作被停了下来。迫于无奈，他匆匆去了人才市场找到了无锡轴承厂的一份工作，一待就是四年。刚开始，他是被分在废品库工作，他的同事们都是身体欠佳的叔叔阿姨们，而他每天的工作就是从废品中挑出仍有使用价值的零件组装成副品，极其枯燥。“面对这样的情况，我并没有失望，依旧认真工作，我知道，每一件事都是有价值的，但我不会一辈子都是这样的。”那时，厂里面常常有领导来视察，厂里便安排他和其他的几个住在厂里的十几个大学生，夜班结束后半夜起来打扫卫生，而真正在半夜里起床做清洁的也只有丁晖和其他几个学生。不久，他被调到企业管理办公室，开始为企业写规章制度。之后，他又被调到财务部门、进出口部门，在实际工作中学习了企业管理的具体知识。每天下班后，大多数人在宿舍打牌，听音乐，他却会一个人去办公室里看书，学习英文，因为他知道机会只会垂青有准备的人。1993 年，无锡市开展“二十一世纪人才”选拔活动，从全市推选了 9 人去上海名校深造，丁晖就是其中之一，最终他选择了复旦管理学院 MBA 项目。

选择 MBA 的理由

这是复旦大学管理学院 MBA 项目的第二期，丁晖很幸运地以第一名的身份考入其中，并以第一名的成绩从复旦毕业。“早在大学时期就在书上了解到了美国的 MBA 项目，我相信这就是管理学发展的方向，所以我放弃到上海交通大学攻读工业外贸硕士学位的机会，选择了复旦 MBA 这个新事物。”进入复旦学习后，丁晖有了很多感触，“复旦很有人文气息，各行各业的顶尖人才、学者都会到复旦来开讲座，这极大的开拓了我的思维。”回忆起当年的老师，他兴致勃勃地说起了几个人：讲财务课程生动浅显的欧阳光中、喜欢启发的海归班主任沈伟家……

作为班上年纪最小的同学，丁晖读书并不费劲，但公司每个月补贴的 300 元生活费不能负担生活之重，于是他开始了社会“淘金”。最初，他在管理学院当助教，到复旦成人学校当老师，讲《财务管理》、《管理会计》、《货币管理学》……虽然赚钱并不多，却有机会让他深入备课将专业知识学得更扎实、更细化。后来，他还被上海市财政局请去负责中级会计师考试培训，“当时我的学生都是老练的‘大学生’，有些紧张，不过很快就适应了。在讲课的过程中，我和他们交流心得，这也让我学习到了很多东西。”与此同时，他也寻求机会将专业知识运用到实践中，他在管理学院组织了一个30人的团队，通过竞标获得了某外企一个标的上 20 万元的市场调查项目。通过几个月的问卷调查、分析，他们成功的完成了项目。“我很感激复旦 MBA，感谢她所传授给我的知识，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。”

1995年年中，丁晖快毕业了，又面临着要寻找工作的压力。他找到机会为飞利浦公司翻译一些财务管理内部控制资料，其刻苦努力最终为他赢得了在飞利浦工作的机会。老板面试时曾经问他，你的未来工作规划是什么？他很明确地说，我只对三件工作有兴趣——管理咨询，市场战略，财务分析，然后用“鱼刺图”仔细将自己在这方面的5年及10年职业发展计划讲给了老板听，惊得对方直称来中国很久尚没有遇到过如他一样有清晰职业规划的人。1996年2月，MBA毕业后一个月，丁晖就得到出国培训机会，归来后担任飞利浦照明业务财务分析计划经理，组建团队，负责管理成本预算、财务分析。

每年评比的最优

1998年年底，在深思熟虑后，丁晖选择了百事食品中国公司。“百事是一个认可人的努力和能力的地方，在中国区总部工作可以接触到更多的市场分析和战略决策，加入不到一年我就得到了提升担任高级财务计划与分析经理。不过，同时与我原来担任同一职位的人都选择离开了。这就是他们的竞争机制，高效而残酷。”于是，得到了提升的他的工作量陡然加大了，常常是半夜做到两三点，由于一时没招到人，有半年时间按他的话说是一个人做了三个人的活儿，经常睡在公司的地板上过夜。他出色完成了工作，成为公司优秀员工，第二年，财务计划团队又获得公司优秀团队。后来他被邀请到其他企业担任财务总监，当他向老板辞职时，“老板听说我要辞职，十分吃惊，他问我你是想成为管理10亿美金业务的CFO，还是1亿人民币业

务CFO？他说我有职业发展的要求需要和公司和主管沟通，任何公司都是愿意提供好机会给优秀的人的。”从这以后，丁晖和历任主管都有了一个很良性的交流。再一年后，32岁的他被提升为百事食品中国区财务总监，当时百事有很多难以收回的应收帐款，他带领财务团队花了很多功夫与销售队伍、零售厂家沟通，制定了一系列流程和财务政策，终于将坏账从200万元降低到几乎为零。付出总会有回报的，丁晖所带的财务团队再次获得了公司的优秀团队，他本人也成为公司的优秀经理。

两年后，他被美标中国有限公司聘为中国区CFO，终于一偿夙愿。那年，他才三十四岁，管理美标旗下的中国总部和七个工厂。很多人都怀疑他“太嫩了”，连总经理都在观察是否他会在半年内“阵亡”，他告诉自己必须尽全力去把这份工作做到最好。的确，当时的他面临着一份很有挑战性的工作：业务难度大、同事年资高，在和比他年长的同事的交往中，他学会了从别人的角度看问题。同时，他也从老板的批评中不断学习进步。一次，他在公司高层会议上大讲市场及销售，“我们应该去做什么，花什么钱”，老板在会后把他叫到了办公室，“他说，我请的是CFO，不是销售市场总监，不仅是要知道需要花什么钱，还需要知道如何更有效的花钱。”这次谈话使他更加深刻地了解了自己的职责。另一次公司开董事会前，丁晖在开会前15分钟还在看报表数字，这件事情又使他被老板狠狠地批评了一顿，“老板对于我的行为很生气，他说开会前的十五分钟对于记住微小数字是微不足道的，关键是要之前充分做好准备，心中有大数字，并利用这15分钟与董事们建立关系，这样的细节体现着一个人的做事风格，要做大将”。在他的成长道路中，丁晖更多记住的是别人的批评，按他的话说，“对于成熟的人来说，挑战与批评更使人进步”。

专注在人的挑战

丁晖进入宜家中国也是花费了许多思量。“不完全是宜家面试我，我很慎重考虑，我们互相面试了七八次，我问了很多问题最后才下决心加入。我的老板宜家亚太地区总裁在第一年给我的春节贺卡中写到，这是他工作几十年来最难的并且最难忘的一次招聘。”在宜家的这几年里，他感觉自己CFO履历被完善了。“我的工作范围远远的超出了CFO的范围，带领近一百个人的团队管理宜家中国的十八个公司，负责公司的财务、行政、法律、公司事务、风险管理、，这让我更加成熟。”丁晖在宜家发生的另一个转变就是，从以往的专注在“事”变为如今的专注在“人”，鼓励人、培养人、提升人是他工作的重点，最大化地发挥员工的潜力是他的责任。刚到宜家时，他的团队参加员工心声调查时只有390分，在公司总部大楼里列倒数，不过到现在，他们团队的分数已经窜升到690分，我们名列第一。“在这里面，我学会了沟通与协调，在工作中有困惑或者挫折时，我会与老板沟通，从而得到他的鼓励和启迪。他曾经这样告知我，‘confusion is interesting ,frustration is rewarding’，世界上的事情有很多方面，关键是你从哪个角度去看。”





我们需要把握现有的工作，在工作中提升自己、发展自己，这样才有可能去做好下一份工作。只有做好了准备，才能抓住机会。

对于过去看似顺利的成长道路，他如是总结：“许多人都在期待下一份工作，仅仅是这样绝对不够。我们需要把握现有的工作，在工作中提升自己、发展自己，这样才有可能去做好下一份工作。只有做好了准备，才能抓住机会。”

这就是丁晖，演绎了一个由普通大学生到跨国公司高管，从公司基层员工到宜家中国副总裁的转变奇迹，看似传奇，实则平实。他一步一步走来，一点一点累积，厚积薄发地拥有成功，尽赏花开。正如他说“认清方向，做好计划，认真准备，踏实积累，你会比自己期望的发展更快！”

时间：2007年11月22日
论坛：复旦大学EMBA“人文复旦”讲座
演讲嘉宾：复旦大学历史地理研究中心主任葛剑雄教授

追寻玄奘之路



去年11月，我随中央电视台参加了“重走玄奘之路”的活动。为期四十天的中亚、南亚五国考察行使我们充分领略到了各地的自然风貌、历史建筑和丰富多彩的风土人情，并深刻领悟到重走“玄奘之路”的意义，对我国与中亚、南亚几个国家的关系也有了更明晰的认识。惟是人文足千秋，这也是令我感受最深的一点。

齐声朗诵《将进酒》

首先我想和各位分享一下我们去年的行程。我们去年定的出发点一开始是西安，但后来应河南省政府的强烈要求就从洛阳出发了，陕西省也为我们举行了隆重的欢迎仪式。我本人是在新疆喀什加入的。从喀什出境，越过中国与吉尔吉斯的边界，从那里翻过天山；然后从吉尔吉斯进入乌兹别克斯坦，继而进入阿富汗，去到巴基斯坦；最后进入印度，去了新德里，直到当年玄奘学经的那烂陀寺，全部行程到那烂陀寺结束。

我们首先到达了吉尔吉斯的一个位于山谷中间的小城。吉尔吉斯现在可以说是中亚国家中最开放的地区，所以尽管这只是个小城，我们还是可以看到很多英国人的标志，一些新的开发区正在建设中。往前便是著名的伊塞克湖，历史上这里因丰富的水源而成为丝绸之路上的重要地点。玄奘取经时也曾在这里小憩，还遇到了突厥的可汗。现在的伊塞克湖是休养胜地、风景优美，还有许多佛教、伊斯兰教传播时留下的历史遗迹和文物。这一路上天气变化多端，我们一天之内经历了春夏秋冬：冰雹过后往往艳阳高照；阳光洒在路边的杨树上，衬着背后的蓝天雪山，非常壮观。

我们路过了在唐朝时被称作“碎叶城”的地方，那是唐朝的安西都护府驻地，是当时中央政府控制中亚的地点。今天那里虽然已经成为断壁残垣，但人们在进行考古发掘的时候曾找到过刻有汉字的石碑。中国学者郭沫若曾写过一本名叫《李白与杜甫》的书，他认为李白就是诞生于碎叶。尽管这个说法国内很多人不同意，但在当地仍产生了很大的影响。李白也许不是生在碎叶，但他的祖先确实曾被流放到中亚。正因为这样，吉尔吉斯人现在也把有关李白的一切作为他们自己的光荣。所以当我们达到比什凯克人文大学的时候，三百位该校的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，我们听到这些人用并不标准、但却认真诚恳的汉语念出“君不见黄河之水天上来”，深深感受到了中国文化悠远绵长的魅力。

与东干人亲密接触

在吉尔吉斯，我们还走访了一个东干人的家庭。在清朝末年爆发的陕西



这个家庭中有一位老人都八十二岁了，曾经参加过红军，现在还记得自己的名字叫“牛二娃”，虽然他并不知道这几个汉字怎么写。





回民起义中，一支起义军队在清军的追击下撤退到了哈萨克斯坦、吉尔吉斯斯坦这一带，后来长期定居下来，当地人称之为“东干人”。在这个家庭中我们看到，尽管屋内的家具都是现代的，但他们的穿着打扮、样子面容跟陕西地区的回民并无二致。他们已经不会讲中文了，只能讲俄语；但作为一种文化传承的体现，他们的俄语里面又夹杂了一些奇怪的词汇，比如把“警察”称为“衙役”，把所有的办公机构叫做“衙门”，把小孩子唤作“娃娃”。一位村长得意地向我们展示他的一张照片，告诉我们说这是他跟“皇上”一起照的——原来





"皇上"就是指他们的总统。

东干人毕竟和中国有着割不断的血脉。这个家庭中有一位老人都八十二岁了，曾经参加过红军，现在还记得自己的名字叫"牛二娃"，虽然他并不知道这几个汉字怎么写。改革开放以来有很多学者、记者来到这里，这使得东干人与家乡也重新建立了联系，有人还带回了故乡的泥土作为纪念。很多年轻人都在大学里学习中文，他们希望以后能成为中国与吉尔吉斯斯坦之间交流的纽带。

中亚的瑞士

吉尔吉斯斯坦的首都比什凯克，这个城市很大，但显得陈旧。这个国家风景很好，到处可以看到雪山，所以西方人称之为"中亚的瑞士"，因为这里有高山、冰川、湖泊，有各种各样的地貌，很适合进行攀岩、登山等野外活动，在旅游方面具有很大的发展空间。这里还有不少古代的文物，伊斯兰教东扩以后留下了很多伊斯兰教的建筑，比如这座高塔，在雪山草原的背景之上傲然耸立，十分壮观。旁边还有伊斯兰教的坟墓，尽管只是红砖，似乎比较简陋，但实际上它的花纹非常精美、繁复。当地人对这些建筑相当看重，我们在参观高塔时碰到了好几对新人，人们结婚都倾向于在这里举行婚礼。

公路两边我们还看到许多人在卖"馕"，我估计这个"馕"能从新疆一路吃到阿富汗，说明这里很多地区的生活方式和文化其实一直在进行交流。当然，这种食物的确也非常好，很便宜就能买到一大摞，还不会坏。往车上一放，什么时候粮食不济了掰下一块吃吃，很解决问题。

难民营·学校·画像

我们在进入阿富汗之前曾有过一段时间的犹豫，因为当时塔利班重新开始活跃，外交部和央视领导都希望大家不要到阿富汗去；但没有一个人愿意放弃，放弃阿富汗就等于放弃玄奘之路了。

在这种情况下，我们对外发布了假消息，说出于种种原因，大家考虑放弃阿富汗；然后在当天晚上积极准备阿富汗之行，所有人都把手机关掉，暂时停止和外界的沟通。二十来人加上车队比较毕竟惹眼，如果不小心谨慎也可能真的遇上什么麻烦。

实际上我们的行动也不算太冒险，因为有一位阿富汗北方的实力人物、一位国会议员答应随行护送我们。我们也放弃了原来的计划，只是"通过"阿富汗而已，女士们还要遵循当地传统，围上头巾。第二天早上我们就进入了阿富汗，一开始觉得并不乱，路上并没有多少人。但到达北方省会的时候，我们发现这里的确不太平。大街上随处可见人们背着枪，包括小孩，感觉这里又像难民营又像兵营。

当地的省长亲自出来接待我们，我就问他：你们的高等教育现在怎么样？我以为凭阿富汗这样的局势，根本顾不上什么教育了。没想到省长相当自豪地告诉我：我们这里有一所拥有八百年历史的大学，现在还有八千学生照常上课（平时是一万人）。这实在很出乎我意料，这所大学的规模不小，却还能在战乱中坚持上课，真的很不容易。我又问他：你的办公室墙上挂着几幅画像，有两位我认识，一位是总统、一位是你们的民族英雄，但不知道剩下这四位是谁？省长的回答再次让我吃惊：第一位是当地著名的心理学家，后一位是哲学家，第三位是一个女诗人，最后一位是历史学家。这让我们很感动：尽管在这样混乱的局势下，作为一省之长，他并没有忘记自己民族的传统。一个尊崇心理学家、哲学家、诗人和历史学家的民族，一个没有忘记自己传统的民族，一定会有希望的。

"We are brothers!"

我们本来打算去巴米扬，玄奘在《大唐西域记》中曾记述过一尊世界最大的巴米扬大佛，后来被塔利班炸毁。

因为安全问题我们最终也没能成行，不过却偶然地去到了美国兵营中一个买免税商品的地方。那里陈列着各种美国大兵的军用品：帽子、鞋子、修理工具等，应有尽有。美国军队的装备确实很了不起，看上去很简单却做得相当精巧。

当天晚上六点以前我们得赶到巴基斯坦的边界，因为边关一般在六点就会关闭，如果离开了阿富汗又进不了巴基斯坦就会很麻烦。当我们最终穿过塔利班活跃区赶到边界的时候，天已经完全黑了，但当地部落的长老、负责接待的旅游公司以及海关关长都还等在那里。关长告诉我们说，他们已经等了很久了，如果今天我们不到，他就下令不许关门。他们还给我们戴上花环，态度非常友好亲切。我感动地对长老说："We are good friends." 长老回答说："No, not only friends, we are brothers!"

所以我后来对人讲：患难之交不可无。我们对巴基斯坦伸出过援助之手，这就是患难之交。我到过世界上很多国家，有两个地方的人对中国人特别友好。一个是阿尔及利亚，那里的人们看见我们就高呼"你好！你好！"；第二个就是巴基斯坦，民众对中国人是发自内心的喜欢。



一个尊崇心理学家、哲学家、诗人和历史学家的民族，一个没有忘记自己传统的民族，一定会有希望的。

"最大的民主国家"

无论从哪个口岸进入印度都可以发现一块竖着的巨大的牌子，上面写着："欢迎来到世界上最大的民主国家——印度"。我们刚进印度的时候，看见人们头上都顶着巨大的容器，里面装着各种蔬菜水果等东西，用这种原始的方式来运送物品。

我们在新德里受到了隆重的欢迎路边站着一头披红挂彩的大象，上面挂着我们"玄奘之路"的标志；路上铺满了新鲜的花瓣，不仔细看的话还以为是地毯。我们到印度后首先就去拜访了圣雄甘地的墓。这是非常干净的陵墓，墓碑有黑色大理石雕成，上面点着长明灯，非常庄严肃穆。我们向甘地表示敬意的方式就是在墓上洒下新鲜的玫瑰花瓣。陵墓的正面刻着两个大字："啊，神！"据说这是甘地临终前发出的唯一声音，关于其含义至今仍众说纷纭。甘地的侄孙女亲自到现场接待我们，送给我们礼物，并希望以后能有更多的人追寻玄奘的足迹来沟通两国之间的关系。

德里是个很奇特的城市，各方面反差非常大。在新德里可以看到巍峨精巧的建筑，看到大片人造的树林，还有整洁宽敞的大道，有些地方很像上海的淮海路、南京路这一带。旧德里则完全是另一番风貌。虽然还保留着历史遗留下来的宏伟的清真寺，但很多地方看上去就是"脏、乱、差"。垃圾到处乱堆着，走在路上几乎不敢落脚。正是在这样的环境中，大街小巷还有很多卖鲜花的。除了行人以外，许多动物有时候也大摇大摆地出现在公众场合。看着这样的情景，你很难想象这是一个教育科技如此发达的国度，很难想象印度的目标是成为"世界的办公室"。现在印度的等级制度还是相当森严的，他们宣称自己是"世界上最大的民主国家"，实际上社会各级之间的差别仍然显著存在，而最奇怪的是，不同级别的人还能和谐共处。所以印度是一个很神奇的地方，要真正了解它是不容易的。

我们终于到达了那烂陀寺，也就是玄奘当年修行的地方。这里非常大，有很多当年讲学的遗迹，可见当时的规模。寺庙附近有一个学校，我们被邀请到里面参观。去了以后才发现那里的学生为了迎接我们做了充分的准备。他们精心准备了一个节目，叫做“我心目中的玄奘”，学生扮作玄奘，表现他在取经路上的种种经历。另外还有一个节目“衣食住行中的印度文化”，以生动的形式向我们介绍了印度的风土人情和民间习俗，令我们非常感动。

我代表大家发了言。我对学生们讲到，五十年前中国和印度在交往过程中发生了很多不幸，但今天看到你们用心地演出玄奘，我感到两国之间的友谊远远超过了战争和灾难。我告诉他们，我的学生中有不少是外国学生，但还没有从印度来的。希望有一天印度学生能来到复旦求学，我一定会竭尽全力帮助他。在我讲完之后，同行的六小龄童登台表演。临时找不到金箍棒，就用一根自来水管冒充了一下。台下学生看得激动不已、热烈鼓掌。因为印度文化里也有“神猴哈努曼”的故事，大家在观看的时候纷纷大呼：“哈努曼！哈努曼！”仿佛在中国精巧鲜活的表演之中找到了民族之间的交汇点。现在想来，民间活动的确比官方的交往具有更加生动的形式和更久远的生命力。

最后我们在玄奘纪念堂举行了结束仪式，这个纪念馆的建设曾因为中印冲突而中止。后来两国协商后不仅恢复的纪念馆，还将其扩建为了玄奘博物馆。当地的国会议员、教育部长、寺庙的高僧和其他一些友好人士都参加了我们的典礼，双方代表互赠了礼品。

《西游记》之外的玄奘

接下来我想谈一点个人的体会。我们为什么要重走玄奘之路？

大家印象中的玄奘大都来自《西游记》这部小说，小说里把玄奘写成了一个耳根很软的小白脸，好像不依靠徒弟根本到不了西天。实际上真正的玄奘是非常了不得的人物。他之所以要到印度去，就是因为他在国内遍访高僧都不能够圆满地解释佛经里面的疑问；同时他也感觉到在唐朝初年，佛教的地位在下降。因为唐朝皇帝姓李，自认为是李耳的后代，所以总是把道教放在第一位。玄奘觉得只有自己去天竺国取经，并且把真经翻译成中文，使佛法得到弘扬，才能够提高佛教的地位。他就是怀着这样强烈的梦想出发的。

玄奘的取经之路非常艰辛。当时唐朝正在跟西突厥打仗，国内又发生饥荒，为了防止这些消息传到西突厥而引起破坏，政府下令严禁出关，所以玄奘是偷偷出去的。刚刚大家看到的我们走过的这一段路真的就是玄奘当年走过的。很多原本跟在他身边的人都放弃了，他自己也想过，但最终还是坚持了下来。

玄奘到了印度以后，在那烂陀寺修行，并周游了天竺各地。他精通当地的语言，在佛法研究上也达到很高的造诣。最后他还参加了当地最高水准的法会。在法会上有一场辩论，谁胜了便成为公认的高僧，而输的人照例要自杀的。玄奘在辩论中胜出，但他认为输的人只是因为学识还不够，再学就行了，而不必去死，所以强烈要求废除这样残酷的规则。大家都接受了他的建议，觉得他不仅学问好，人品也高。在学成之后，玄奘坚持回国，因为取经回去弘扬佛法本来就是他的心愿。所以我们到现在也把玄奘看作是中国历史上第一位了不起的“留学生”。

十九年后，玄奘回国。唐太宗盛情接待，并邀请他做官。玄奘拒绝了，说自己的任务就是翻译。在佛经的翻译方面，玄奘也创造出很好的方法。用现在的话讲，玄奘把一个团队组织成了一个工作坊。他把人员分成了几个组，依次轮流口述翻译，让人记下来。这样一来形成了一个“翻译场”，效率很高，很快就把一千多卷佛经翻译完了。这些佛经现在在印度已经失传了，如果不是玄奘把它们带到中国并翻译出来，有关佛教这一段的文献后世就无缘目睹了。但玄奘太过于拘泥原典，没有考虑到中国的实际情况，所以他创立的教派也不是太成功。

后来唐太宗请玄奘将取经的经历写下来，他就口述了自己一路上的所见所闻、让弟子记下，这就是《大唐西域记》。这本书的价值在哪里呢？第一，这里面记述的都是他亲身经历的事情，道听途说的内容都注明了的。第二，他到过的有些地方是没有文字的，有些虽然有文字但是现在也失传了，所以玄奘的《大唐西域记》成了考察这些地方历史的唯一文献资料。比如玄奘对巴米扬大佛的详细记载，看了以后就会了解到这尊大佛是什么时候的、什么样子。同时，他的记录也给了后人很大的鼓舞，因为他还记载了大佛附近一尊三百米长的卧佛，今天全世界的考古学家都寄希望于找到这尊佛，据说已经发现了一些线索，总有一天我们可以让这尊卧佛重见天日，证明玄奘当年所言不虚。

正因为玄奘自身的伟大，我们现在重走玄奘路不仅是一种历史文化的考察，更重要的是对这种信仰与精神表达我们最高的崇敬之情。另外，我也要强调“惟是人文足千秋”，历史可以像一阵风一样的过去，再了不得的人物最后也只是留下几座雕像、一座陵墓。伟大的帝国会灭亡，但曾经存在过的精妙的建筑、教育与文化却可能以各种方式流传下来。人和人所传承的文明是永远不会流逝的。

1948：复旦的黎明静悄悄

那一年的5月23日，复旦学生在子彬院大教室内听取学生自治理事会介绍“五二零”惨案的经过。不料，大批反动军警宪特包围了复旦，并将离开会场的同学抓去了五位。当时我也在现场，因为要提早回去做作业而免遭一劫。

文／周炜 复旦管理学院老校友

1946年，内战爆发；1949年，全国解放。这其间的三年多正是中国最黑暗的年代，战争频发，物价猛涨，白色恐怖蔓延了整个上海。而一向以“学术独立思想自由，政罗教网无羁绊”著称的复旦又是如何屹立其中的？面对强权，面对困境，复旦人的热血又洒向何处？

复旦大学管理学院85岁高龄的老校友周炜先生亲历了这段历史，他娓娓道来的故事，如此真切而动人心怀。

进工厂制造枪炮

我是常州人，本来在上海念中学。太平洋战争爆发后，我和几个进步同学不愿意接受日本人的教育，偷偷跑到皖南读书，后又辗转到重庆。在重庆的几个月里，没有钱，也没办法上学，只有到兵工厂里工作，制造枪炮。我们从小深受日本人侵略，在心底有着很强的民族自尊感，巴不得为国家做点事情。所以，我在兵工厂里工作时，心中总是充满着热情。1945年抗日战争结束，我回到上海继续求学，并考取了复旦数学系。

刚进复旦第一年，我找到了很多乐趣，那时我最爱做的事情就是去图书馆看书。荷马的《伊里亚特》、但丁的《神曲》、歌德的《弗士德》等中外名著都让我沉迷不已。也正在当年，北平发生了美兵强奸北大女生的事件，白色恐怖充斥着全国大学的校园，学生运动风起云涌。针对当时的反美浪潮，复旦的学生运动此消彼长，许许多多的学生加入了这场声势浩大的运动，游行、集会、演讲。其中，新闻系和传播系的同学因为与报社的密切联系而起到了主力作用。

一天晚上，我的一位老师在相辉堂前的草地上讲述了普罗米修斯的故事，这位盗火英雄的故事深深地感动了我。回想起国共合作失败、较场口血案等触目惊心的事件，引起我无限的感慨。为什么同样是中国人，一个不断打压同胞，一个却在饱受苦难的同时坚持抗战？

我在复旦大学商学院读书的四年（1946年—1949年）正是解放前的四年，复旦商学院给我留下了很多值得怀念的记忆，特别是校园里那些进步的革命斗争，使我永生难忘。

11名学生遭逮捕

1947年，全国范围内掀起了大规模反饥饿、反内战的学生运动，南京发生“五二零”惨案。5月23日，复旦学生在子彬院大教室内听取学生自治理事会介绍“五二零”惨案的经过。不料，大批反动军警宪特包围了复旦，并将离开会场的同学抓去了五位。当时我也在现场，因为要提早回去做作业而免遭一劫。通过复旦大学五位民主教授的出面交涉，5月26日，被捕的五位同学被释放，当晚仍在子彬院大教室召开慰问会。但人们没有想到，更加可怕的事情还在后面。散会后同学们在国权路回宿舍的途中遭到一群蒙面歹徒的毒打，有30多名同学被打伤，其中4人伤势严重，被送进医院。作为数学系一年级的课代表，我和学生干事会的同学们一起强烈抗议这样的暴行。我们书写抗议书，要求力惩凶手、保护学生安全。这样的抗议书贴在了学校办公楼门前，不断地被反动分子撕掉，又不断地被我们偷偷贴上。5月30日，国民党进行全市大迫害，在上海各高等院校逮捕了青年学生57人，其中复

旦学生11人。经过了长达10个多月的多方营救，被捕同学才陆续出狱。

每当学运低潮时，我们几个同学相约到民主教授崔明奇家中小坐。崔教授是著名的统计学家，还有着相当高的音乐造诣。在他家里，一堆人坐在地毯上吃点心，听崔教授弹钢琴。音乐往往最能治愈人们心灵的创伤，雄奇的旋律常常让我们的心得到安抚。在回宿舍的途中，我默念着雪莱的诗句“冬天已经来了，春天还会远吗”，心中重新燃起对生命和革命的热情。

在那样一个年代，我也曾为自己的热情和激进付出了代价，当时的数学系主任对我百般刁难，逼于无奈，我转系到了商学院统计系，却也在其中发现了一片新天地。

翻外电揭露敌人

进入商学院统计系后，我发现在统计系的课堂上有一个怪现象：进步的同学都坐在左边，而以“三民主义青年团”为主的落后分子是坐在教室右边，这与英国议会席中左边就坐激进党派、右边就坐保守党派的模式不谋而合。

当时掌管统计系学生干事会的总干事是“三民主义青年团”的一员，十分反对统计系的学生参加民主活动。我被选举为统计系的干事后，提出将统计系和统计专修科合并起来，既有利于同学间互相交流，又利于进步同学力量的集合壮大。于是，统计系、科双方的学生干事会决定正式合并为统计学会，由我担任总干事，统筹安排，协调工作。

与此同时，在教授的担保下，统计学会向学校争取到寒冰馆三楼小教室，成立了统计资料室，从此系科同学有了可以交流切磋的公共场所。我们还筹备设立一个小型图书馆，广泛

复旦人坚决反对离开大陆，广泛地开展了护校工作。其中重要的一项就是建立复旦合作仓库。按照每人每月三斗米，复旦为全校师生员工和家属做好了储粮两个月的打算。

征集同学们收集的书籍、刊物、资料。不料在几天时间内，同学们捐赠的、寄存的书籍居然达到数万册之多。其中，有巴金、郭沫若、鲁迅等作家的名著，有小说、戏剧、诗词，还有许多进步书籍。

统计学会组织了三个学习小组，华荫昌负责时事学习组，高玉庆负责统计学习组，王鸿宾负责外语学习组。当时的同学们最关心时事学习，经常在一起交流信息、相互传递，逐步形成了一个无形的时事学习网络。同时，事实证明，当时的学习对于很多人而言都是受益终生的。当解放战争进入全面反攻之际，同学们从各种渠道得到的胜利消息都会奔走相告，迅速传播开来。王鸿宾英语很好，常常翻译从美国领事馆或者苏联领事馆发表的新闻通讯（英文版），从而证明了当时国民党中央的许多消息都是虚假的。解放后，他凭着出色的外语能力进入了新华社。

那时的国统区已是大乱，物价急速上涨，法币贬值，金圆券贬值，几个月时间内，一捆法币能够买的大米由一袋缩水为一升甚至变为几粒米。复旦学生早已经吃不上肉了，每天都就着咸菜吃饭。生活固然辛苦，大多数人却在那样的环境中沉潜，为着后来的喷薄而集聚力量。

黑名单上第二位

1949年元旦，蒋介石发表了元旦声明，1月15日，上海各报刊刊登了中共八项和谈条件，复旦学生人心振奋。21日，蒋介石宣布引退，由李宗仁代理南京政府总统。可就在此时，国民党正悄悄对复旦施压，要求复旦大学迁往台湾。复旦人坚决反对离开大陆，并建立了复旦大学应变委员会，广泛地开展了护校工作。其中重要的一项就是建立复旦合作仓库。按照每人每月三斗米的量，复旦为全校师生员工和家属做好了储粮两个月的打算。经过各方努力，复旦最终购粮十万多斤，还购买了大量的油盐煤炭等。原有的仓库不够用，还把一些粮食存储在子彬院的大教室里。这项工作有效地稳定了师生员工和家属的情绪，增强保护复旦、迎接解放的信心。

同时，为了了解同学们留校护校的实际情况，学生自治会确定了我与五院学生代表成立统计委员会，由我担任主任，设计留校护校调查统计表，在全校同学间进行了一次全面的调查。这是我生平设计的第一张调查统计表，调查项目首先是了解每个同学的基本情况，以及是否有手电筒、自行车等物品提供以备值班、巡逻之用，是否能用外语口译等等。当时有许多外语系的学生参加了此次运动，有30多人曾是美军翻译。这次调查对于推动留校护校工作起了很大推动作用。每个复旦人经过深思熟虑后都认真地填好调查表，有同学说：“我填这张表就是向大家表明我留校护校的决心”。统计结果显示，共有1500多位同学报名参加复旦大学防护大队（全校共有学生2000

多人），负责值班、站岗巡逻，保护学校设备仪器和师生员工以及家属的生命财产安全。还有150多名女同学参加了救护队和宣传队。

黎明之前也是最黑暗的时候。作为当时复旦大学最为明显的进步青年，我随时面临着被捕的生命危险。我曾几次被特务跟踪，遭遇深夜突击检查。1947年暑假，一位地下党同学来复旦看我，并从我这里转走了一部分进步书籍。这件事情惊动了特务，当天夜里，训导员带领一批特务悄悄地来到德庄南楼238室，拉开了蚊帐，几只手电筒同时照着我的脸。他们搜查寝室一无所获后才悻悻离去。而当解放战争节节胜利，辽沈、平津、淮海三大战役已取得胜利，美军也不敢轻易插手了。此时，所有的复旦人都认清了国民党反动派“假和平”的阴谋，坚决将革命进行到底。于是，国民党反动派进行了最后的反扑。1949年4月20日前后，整个上海处于沉寂之中，记者被打，报馆被封，许多人莫名失踪，往日众多的特务也不见了，正所谓“山雨欲来风满楼”。我接到通知说，即将有大逮捕，让我每天白天仍在学生自治会工作，晚上必须离开学校。4月26日早晨，我正准备乘校车回校时，但是却没有车，打电话回学校却发现学校人声嘈杂，电话又突然被挂断，我想今天情况有点反常，于是便放弃了回校的念头，决定先等等消息再说。在我走往四川中路途中，先后碰到专门来找我的王铁山和周怀松，他们告诉我说昨天晚上已经开始了大逮捕，有人看到黑名单上第二名就是我，我开始隐蔽了起来。当天全市共有352人被捕，而复旦以被捕83人为最多。解放后在一次公安局举办的“反特展览会”中，有一展览室橱窗中，放了一本黑名单，我看到自己的名字真的赫然名列第二位。

在我走往四川中路途中，先后碰到专门来找我的王铁山和周怀松，他们告诉我说昨天晚上已经开始了大逮捕，有人看到黑名单上第二名就是我，我开始隐蔽了起来。当天全市共有352人被捕，而复旦以被捕83人为最多。

军管会登辉堂接收

1949年5月27日，上海全面解放，大批解放军进驻上海。本着不扰民的原则，所有军人都睡在马路上，这让当时的上海人感动不已。同学们也陆续返校，积极开展复校工作。面对组织瘫痪、教职工丧失、教学器材流失、宿舍残败等一系列困境，复旦人没有气馁。我们本着“天下为己任”的精神，参加了复校的各项工作。6月20日，复旦大学在登辉堂举行军管会接收典礼，从此复旦大学回到了人民手里，全校师生开始建设新复旦。同年6月29日，上海学联向全市各学校提出“把红旗插遍全中国”的口号，复旦大学有八百余人报名南下，两百余人参加了其他革命工作。

在统计系内部也进行了改革。统计科学是20世纪二三十年代引进的新兴科学，大体上分为归纳数理统计学和社会经济统计学。教授们在教学中所采用的统计名词和符号都是外来语，在理解上、发音上、翻译上都有所不同，给学生的学习带来了许多困难。经过系科务委员会在会议上的一致决定，将统计名词、符号的内涵和外延明确地界定，选择最易理解的中文进行统一翻译。这是引进统计学的创举。

（文／蔡 巧 整理）

校友简介

周炜，1923年出生于江苏常州，1950年毕业于复旦大学商学院统计系。上海市统计局成立后，曾担任投资处、综合处工作。高级统计师。特邀咨询专家。曾任上海市统计学会副秘书长、副会长。主持和参与科研课题18项。发表论文40余篇，约30万字，荣获市级奖励6项。



复旦大学管理学院

复旦大学MBA项目

青年精英　未来领袖

复旦大学EMBA项目

将帅之才　致胜之道

复旦大学管理学院

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

时间：2007 年 10 月 26 日
论坛：复旦大学 EMBA“人文复旦”讲座
演讲嘉宾：复旦大学中文系主任陈思和教授

陈思和：海派不是气派



海派文化是一个非常复杂的概念。30 年代学界曾经有过一次非常激烈的争论，这个争论中，北京人骂上海人是海派，说我们只顾做生意，投机取巧，牟取暴利，不讲信用。而上海的一些文人则说，京派有什么好？整天打官腔，接近统治阶级。而当时鲁迅先生说了一个非常好的比喻，他说京派近官，海派近商，这等于是两边各打50大板。40 年代张爱玲出现了，她的小说海派的味道很重，但张爱玲其实从来只说上海不说海派的。海派一般都是老百姓口头上说，大概意思都是贬义，指一个人乱说话，乱花钱，靠不住。92 年邓小平南巡以后，上海迅速崛起，经济上有目共睹地走向繁华，这时候，海派文化的概念慢慢的走向正面与美好。现在有很多从外地到上海奋斗、创业的人，都愿意说我是新上海人。其实这中间是经济在起作用，一个城市经济的发展必然会导致文化的提升，海派文化就经历了这样一个过程，而因为有这样一个过程，所以也就有了海派文化的历史演变与现状。其实海派文化从一开始产生，就存在着很大的问题。我今天就把我自己观察到的几个特征和大家做一个交流。

第一个特征，海派文化从过去到今天，都是一种繁荣与腐朽的同体共生。从历史渊源上说，海派之所以发生

在上海，是因为上海最早变成殖民地。1840 年鸦片战争以后开始五口通商，上海靠着长江，一头可以通向世界各国，一头通向国内，贯穿东西。上海得到了最好的发展机遇，西方大量的资金通过上海流入内地，而内地大量的物产通过上海流出去。在这样的发展过程中，上海在很短的时间内就走向了经济的繁荣。

但是这样的繁荣背后掩盖着一个文化的缺口，大家之所以认为上海没文化，一是因为上海没有自己的历史，二是很多东西都是西方人用钱堆出来的，三是在中国内地积淀了几千年的道德传统，在上海这里变样了。100 年之内，本来贫困的上海出现了电灯、电话、电车、洋房、宽的马路、抽水马桶，这些人们以前可是从来没见过的。人的思维道德就全部变了。在经济发达的过程中，有很多相应的腐朽文化会“配合”上去，这样的情况在上海非常流行，这种流行形成了海派文化的基本特征。

我们考察一下海派文化中的绘画，京剧，小说，基本上都是这样。海派文化在保留了中国传统文化的基础上吸收了西方文化，有自己艺术创新的地方，但同时也有很多不规范的地方。如果是优秀的艺术家，那可以避免一些问题，但是如果放在一个比较下三流的地方，就会出现很多问题，像低俗化，庸俗化等等。这样的东西在50，60 年代解放以后都被消灭掉了，海派文化在上海就衰落了；在上海衰落以后就在香港崛起了。

下面来说说第二个特征：多元与规范的通体生存。海派是五湖四海的。今天的上海，就是在南市区有很小的一块有标准的上海人，绝大多数在上海生活的人都不是上海人，这个数字可以达到 90%。这样的情况决定了上海的文化是一种多元文化，里面大致有三大类：一是广东；一是江浙；一是苏北。广东文化是外来文化，上海几个大的烟草公司、百货大楼，背景都是广东的，他们在当时构成一个独立的阶层。其次是江浙，广州人大约是从晚清进来的，江浙主要是北伐以后。随着国民党在中国成为一个主流社会，建立了国民党政府，大量的江浙财团都在上海生根了。广东人虽然有钱，但是人数少，江浙人在上海是主流。再次是苏北人，抗战的时候苏北是新四军的根据地，大量的难民在这时候进入了上海，他们分散到了服务行业，比如码头工人，理发业等。服务行业是和黑社会有关的，民间黑社会很大一部分都是苏北人。这就形成了三大块不同的文化，在上海各自独立。

我认为所谓海派文化的好就是杂，这个杂就是容忍了多元的文化。有一部小说写上海的船工，这些人主要来自苏北，没有上海户口，全家都睡在船上，叫上海的水上运输队。这些人也有自己的文化，他们定期有淮剧，有地方戏表演。上海前些年出现一个演滑稽的草根艺人叫蔡嘎亮，当时很多人认为他就是说说笑话讲讲黄色小说，这样低俗的人应该制止他。但是我坚决反对取缔这样的人。如果把他们取缔了，那么多民工的精神生活怎么办？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。

海派文化除了多元以外，还有一个非常明显的特征，就是规范。上海包容了各种文化，但是我们没有看到各种文化之间发生大的冲突。一个城市要容忍，一定要分出很多的空间。有的空间给你做，有的空间给他做，大家相安无事。各种文化交杂以后可以相安无事了，才不会发生种族歧视，互相冲突等等。但是相安无事必须和丰富多元结合起来，否则这个相安无事就是没有活力的，一潭死水。

海派文化的第三个特征，是海派不仅仅局限在上海。上面说到海派文化 50、60 年代在上海衰落，后来在香港发展起来。香港的文化是由三类组成的，一个是影视文化，一个是流行歌曲，还有一个是通俗小说，这三类构成了香港最繁荣的文化状况。香港的警匪片、武打片可以打到好莱坞去，香港的流行歌曲在东南亚也很厉害，而金庸的小说都被大家捧为大师了，这三者的文化骨子里就是海派文化。我们应该承认，海派是一个流动的概念，它产生于上海，但决不仅仅局限在上海。现在海派文化还在广州、深圳等新兴的城市发展起来了，所以海派不是上海的文化特征，是一种商业精神。凡是有海派文化特征的城市，都有一种得天独厚的方式，可以容纳各种文化，并且保持各种文化之间的和谐与平衡。这是一个很值得研究的课题。

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。

时间：2007 年 10 月 28 日
论坛：复旦大学管理学院校园开放日名师讲座
演讲嘉宾：复旦大学社会学系于海教授

重塑信任体系

政府和官员的信用是风，民众的道德是草，君子之德风，小人之德草。

我们知道中国社会无事不讲诚信，中国人说一诺千金，孔子把信任也看成治国的基础，说民无信而不立。所以，今天我想和大家讨论备受关注的诚信问题。我这次演讲的主题是信任体系，这样说也就表达了我最基本的思路：不仅仅把信任看成个人道德的问题。信任体系包含三层：首先是道德诚信，这涉及到个人，诚信是个人的立身行事之道，这个问题永远不会过时。从我们个人出发，就涉及到人与人之间的交往之道、合作之道，我们叫做人格信任，是诚信的社会学。最后一个概念就是制度信用，这里涉及到两个方面，一是要把个人信用作为一种制度来管理；除了个人以外，还涉及到政府信用，公共信用的管理问题。在这三层的讨论中，我并不认为哪一层是最重要的，我们只能说，哪一层的建设可能比较容易，而且这三件事是不能脱离的。

道德诚信

先说第一个问题，道德诚信是整个社会秩序的基础。一个社会如果没有基本的信任，这个社会的基本秩序是很难建立和维持的。

首先，什么叫诚信？什么是中国人所理解的诚信问题呢？孟子说诚者天之道，师承者人之道。孔子说天何言哉，他说天不说话，会不会改变万物生长的规律？所以天道本身就是诚。把一说成一是人之道，把一说成二就不是人之道了。人之道是说要把天一说成一，把地二说成二，而且还要把一做成一，二做成二。这就是诚信之道。国人说人性是什么呢？实际上就是天道。率性是什么？也是做人要诚。

今天的诚信问题是什么呢？我们首先想到的是坑蒙拐骗、假冒伪劣，说假话、做假账。朱总理在国家会计学院的题词是“不做假账”。今天大家说假话非常地流畅，好像没有什么背信弃义的问题，这是今天诚信的一个大问题。这个问题要不要解决呢？当然要。

第一个基本的诚信问题是职业道德，做老师要像老师，做学生要像学生，做医生要像医生，做警察要像做警察的。做干部的，本身就是拿纳税人的钱去做公共服务，而不是说利用这个资源去谋取私利。我们希望别人给我们提供的工作和服务都是专业的。如果说我们遇到的服务都是不专业的，那我们还会对社会产生信任吗？现在的情况是整个社会不专业、不敬业。比如说，现在医疗事故很多，去动个手术，很可能医生就把不该割的东西给割了，把不该留下的东西留下了。所以现在大家上医院首先就去找专家，因为对大多数的医疗服务都不信任了。也正因如此，专家门诊供不应求，才出现排队倒卖门诊号的现象。这正说明医生的不专业。又比如现在中小学都有择校。为什么要择校呢？也还是因为对于很多学校教学质量的不信任。

第二个基本的诚信问题是专业信任问题。一般都会说我们要讲道德、讲诚信，讲真话不讲假话。但是在日常生活中，如果我们讲的真话和其它的原则发生了冲突，伤害了其他人的面子，我们是坚持讲真话，还是把诚信原则放在一边，屈服于人际关系呢？大多数人都会选择屈服。涉及背信弃义、见利忘义的时候，我们会很愤慨。但是当讲假话不损害任何人利益的时候，就很容易讲假话。比如说，我受到朋友的邀请，作为外聘专家去给他的硕士生做论文答辩的评委。论文明明是不能



通过的，一个礼拜之后，在朋友的请求之下，还是给通过了。我也很犹豫很痛苦，我只好告诉朋友，以后不要再找我做外聘专家了。前后截然不同的两个判断，伤害了我的学术声誉，而这个学术声誉背后，就是道德诚信问题。大家想想看，我的朋友不是损人利己，我也不是损人利己，像这样的事情在中国的环境中多不多？普遍不普遍？太多了。我想说的是，实际上这个比损人利己、背信弃义更可怕，我们要真正地提倡诚信道德，如果这样做，我们的诚信体系永远做不起来。

今年安徽省人民检查院的副检察长拿了一个芬兰司法部的邀请公函到芬兰去公务考察，在芬兰边防被查出这份公函是假的，人家当场扣下，第二天就被赶回来了，这是很丢人的，丢了中央政府的脸，回来以后马上撤职。这个事情中国人看的是面子，这份公函如果是真的话，或者是假的没有被发现，大家觉得没有问题。其实最严重的问题不是假公函的问题，而是他们怎么可以拿着公家的钱到北欧去招摇过市地旅游。这件事情每天都发生，我们在乎吗？我们中国老百姓不是不在乎，而是没有办法在乎。实际上这种行为都很苟且，不堂皇，不符合你官员的身份，你长期的这样做，长期地占便宜，做人没有人格，做事情没有品。这个社会有品的人太少了，所以没有品的人大家互相模仿，大家都没品了。

人格信任

第二个问题涉及到人和人之间的信任。人和人之间的信任被很多社会学家概括为人格信任，所谓的人格信任，就是我们信任和我们有确定关系的人。

在传统社会中，社会规模比较小，基本上都是熟人社会，是人和人之间的信任。所以中国人讲信任的时候，比较多的是讲人际之间的信任。中国人原来把人际关系概括为五种，这五种就是我们说的五伦，它的核心是什么呢？就是血缘。比如说父子、夫妻、兄弟，这都是和血缘有关的。还有两种关系虽然不是血缘，但是基本上是仿照血缘，比如说君臣是仿照父子，朋友关系是仿照兄弟。在一个狭小的、以熟人为主的社会中，我们能获得的社会资源基本上不是来自于银行。我们最早买房子的时候，有人想到过向银行借钱吗？没有。以前我们都是向熟人借钱，这当然就是维持一个可逆的信用，在一个村庄中你可以借钱不还吗？因为实际上我们除了个人家庭的资源以外，我们获得的最主要资源是朋友资源、社会资源。我们常常说在家靠家人，出门靠朋友，在中国社会关系中，人和人之间的信用非常重要，我们也非常重视。人格信任在任何社会都有。

举一个简单的例子，以说明人格信任和人际有关，和人情有关，和关系有关。西方招聘都是靠市场吗？不是的，他们非常重要的是靠推荐。我们知道老师的推荐非常地重要，这个推荐中一是自己的学术声誉，一是你的人格信任。同样的找工作，两个人都符合条件，如果我是招聘官的同事，两个人我都认识，我告诉他一个人怎么样，这个意见就非常地重要。但是前提是两个人都符合条件。走后门是把不符合条件的人硬塞进来。

人格信任在任何社会中都会起作用，它会带来什么？如前面所讲，当我

接到那位朋友的电话时，如果我不尊重他的意见，坚持不让那个学生的论文通过，就会损害到两个人的关系。因为在中国的社会中，人格信任这种关系非常重要，就会挤压一般的原则，包括诚信原则、不讲假话的原则。

人格信任一般地都产生在熟人之间。中国人把人际关系分为自己人和陌生人。我们做的事是只要有可能就把人变成和自己称兄道弟，所以中国人愿意喝酒，因为喝酒可以建立一种关系。但是如果不可以把人拉成这种关系的话，就会将之视若路人，就是不把他当自己人，不当自己人就不会有原则，就不会对他有善意。这是中国人格信任的最大问题。我们今天社会中遇到的绝大多数人实际上就是一面之交，已经不再是熟人社会了。所以人格信任很难推广到人际关系之外的人群中。城市就是生人社会，你要他坚持这样的诚信就变得要求很高了，他会有很多的诱惑，他会心存侥幸。今天这个社会，骗子骗完之后一走了之的太多了。现在说坑蒙拐骗的这么多，我们说你骗了人以后你生意还想做吗？他说中国人这么多，一人骗一次就够了。我们需要的是超越熟人的制度信用，才能让这种信任比较容易实践。

制度信用

最后一个问题是制度信用。我们都说从我做起，这里面包含了一个假定，那就是我做好了，别人也会这样做。但是现在我们更多地会想，我做好了，别人会怎么样？比如说，如果看到红灯，十个人中有九个人站住了，你也很容易站住；十个人中有九个人闯红灯，你也就很容易闯红灯。所以说，从我做起其实最难。如果有制度限制的话，大家就会自觉地受到约束。

几十年前我们学习雷锋，现在我们要学，未来也还要学。虽然这类崇高的人会令我们感动，但是永远都不可能所有人都是雷锋。我们都喜欢慷慨的人，我们愿意向他们寻求帮助，心里感到很舒坦。但是当你遇到别人有难的时候，你该不该帮助呢？你犹豫了。我们都喜欢有道德的人，但是自己要做有道德的人，又受到很多因素的影响。比如说现在的官员，他们要受到很多诱惑，最大的威胁就是掌握太多的权力，而没有基本的约束。我认识的一个街道主任告诉我，他们街道一年的收入上亿，做什么事情都很容易，但是做人要有良心。我们经常把干部看成是圣人，但其实根本就没有圣人。如果说市委书记都不能单独批一万以上的项目，你看还会有那么多事情吗？所以说，要求道德自律是对的，但是还要有更强大的制度保障，一个稳定和完整的社会一定是道德建设和制度建设相得益彰。

中国古人说修身养性。我认为修身养性只对圣人有用，对一般人没有用。人是有思想有目的有欲望的，因此，人是很危险的。以前有家族社会、人格信任的制约，但是现在所有人都跑到城市里来了，变成生人社会了，拿着手机边走路边说话，要骗人很容易。现在所有的技术都是在给我们的人性极大的挑战，靠我们的人性，可不可以维持如此复杂的道德承诺？大家都看过《手机》这部电影，我认为它谈的是一个技术让我们解放了，让我们可以自由，让我们想做什么就做什么。

个人的诚信要有制度，就是说我们要建立个人诚信的记录、分类、评估、累计、使用的制度，也就是个人诚信的征信制度，这个制度最大的好处就是，把你在任何地方的诚信积累转变成在任何地方都可以马上查出来的记录。所以道德自律变成了制度性的他律，有一个庞大系统可以收集、储存、评估信息，它本身不加道德评价。但是你如果你做了100件事情，90件都是在坑蒙拐骗，那么我们的银行和政府机构很简单查一查你，你这个人还想活吗？形成这个管理制度以后，每个人都知道有一个他律的制度在运转着，不再认为只是天知地知、你知我知，还有一个系统呢。个人信用的管理制度，上海现在正在建立，我觉得全国都应该建立，而且是全国统一联网。

光讲到个人不够，中国社会现在谁最不讲信用？是政府和官员。实际上中国仍然是政府主导和分配着的资源，包括我们的信用资源。中国绝大多数的事情都是靠政府来做，所以政府不讲信用，对我们的影响很大。政府和官员的信用是风，民众的道德是草，君子之德风，小人之德草。所以我们非常强调共产党原则，保持共产党员先进性是非常有道理的。但是问题是如果我们的政府和公共机构不把信用当回事的话，我们老百姓怎么会当回事呢？兰州市政府说牛肉面关系到国计民生要限价。出来这个政策，要有庞大的执法队伍，你能做到吗？做不到，这种说大话就是不把政府的信用当一回事。那么你说的话，别人不相信，你也无法在社会中创造一种每个人把信用作为立身之本的作风。我们的道德诚信很难在个人那里生根。

所以我的观点是，政府和个人一样，要行诚信的人之道，有一说一，有二说二，千万不要把政府的诚信不当一回事。在信任体系的建构上，最难的是只从个人道德做起，从我做起，因为道德，社会环境的效应，对于我们个人观念和行为的影响，比我们想象的要大得多。而最小的恰恰是在制度上用力，在政府公信力上用力，这是社会学对于诚信制度建设的独特贡献。

（文／吴兴宇 编写 图／陈冬涛）

给我一个选择复旦EMBA 的理由

我的心里一直有这样一个复旦梦。2002年正好是我高考20周年，当这样一个来复旦学习工商管理课程的机会摆在面前时，我毫不犹豫地就选择了她。后来的事实也证明我的选择是对的。

复旦EMBA五岁了。

自2002年首批获办EMBA学位教育以来，复旦大学EMBA项目在“质量优先”的前提下逐步成长着。规模不断扩大，目前两个EMBA项目毕业生及在校学生已经超过1500人。“复旦复旦旦复旦，日月光华同灿烂”。一届又一届管理精英们源源不断地加入，为复旦、为管院平添活力、扩大影响。

我们不禁要问，是什么吸引着他们不约而同地选择复旦？是百年复旦的深厚文化积淀，是培养“将帅之才”的郑重承诺，还是雄厚的师资、国际化的视野？且让我们聆听几位EMBA校友和同学讲述他们选择复旦EMBA的理由。

复旦EMBA02级学生，上海市张江高科技园区领导小组办公室主任杨晔：

复旦大学创办于上世纪初，是一所拥有百年历史的名校。她不仅是国内一流的综合性大学，在国际上也有很高的知名度。我从小在上海长大，在我印象里，复旦一直是上海排名第一的学校。

说到EMBA教育，我们以前听得比较多的是中欧。我为什么会首选复旦呢？

首先是因为复旦是一所综合性大学，她师资力量雄厚，学科健全，学风严谨。考虑读EMBA的时候，我就想复旦肯定有管理学院，因为是综合性大学嘛。不但如此，其实复旦也是中国最早设立管理教育体系的学校，在管理教育方面有悠久的历史传统。复旦是一个非常有历史文化底蕴的学府，我想大家应该都有这样的共识。

还有一点是我个人的原因。1982年高中毕业的时候，我很想到复旦读书，但由于种种原因，加之当时自己也不太自信，就没有填报复旦大学。但是我的心里一直有这样一个复旦梦。2002年正好是我高考20周年，当这样一个来复旦学习工商管理课程的机会摆在面前时，我毫不犹豫地就选择了它。后来的事实也证明我的选择是对的。

此外，除了强有力的师资，复旦的生源也非常好。我们非常荣幸有这么一批高素质、富有工作经验，同时又很乐意学习的同学，这可能也是复旦的一个特色。

在复旦管院学习的两年多学习中，最深刻的感受就是复旦管理学院的所有领导，包括项目组的同志们都非常努力。我是首届EMBA的学生，那时候整个EMBA的办学还带有一点探索的性质。在这个过程中，大家其实一直在探索中国式的EMBA应该怎样走。作为学生，我觉得复旦EMBA项目具有以下几个特点：第一，国际性，这是我们体会最深的。从课程设置到师资聘用，到EMBA的发展视野，都很有国际的眼光，我们的确从中学到了很多东西。第二，我们的EMBA办得很具有开放性。所谓的开放性就是说除了课堂学习之外，学院还为我们安排了很多实践内容。我们在校期间，举办了二三十场论坛和讲座，邀请著名的大师分享经验。第三，在具体的操作中还有很多灵活性的东西。现在的EMBA看起来和我们第一届有很大的不同，其实就是第一届的不同班级之间也有很多差异。比如说我当时是在二班，上课的时间要比一班晚一周。一班在上课过程中提出的一些建议，项目组马上就会做出更正。因此，我们的项目组为了把项目办好，在这一点上是费了很多心思的。

复旦EMBA02级学生，兴业基金管理有限公司董事长郑苏芬：

复旦是一所底蕴深厚、全球闻名

的学校，她不仅有严谨的治学理念，也有创新的办学思想，这是我们在学习过程中及以后都感受到的。复旦充满光芒但不耀眼，很大气，作为复旦的学生我感到很骄傲。

EMBA项目推出的时候，我已经毕业20年了，自己感到需要进行新一轮的知识更新，那时还在想平时用培训的方式来提高自己。EMBA推出的是系统性、长时间的充电，这是它最吸引我的地方。

之所以选择复旦，和杨晔说的有点相似，第一是慕名而来，复旦是国内一流的大学，复旦的教育水平可以说代表了国内最好的教育水平，要选就选最好的。第二也是弥补遗憾，考大学就想考复旦，没有考上，现在有这样的机会，在学习中也就把自己的遗憾弥补了。第三，复旦的师资力量雄厚，有广泛的社会资源、人才资源。EMBA的学习和一般的学习是有差别的，我们既是学习，又是来学校要一些资源。通过EMBA的学习，我们更深地了解复旦，我们还知道复旦隐藏着很多的人才，我的公司还需要我再努力挖掘点东西。所以我觉得这是双重的，我不仅学到了知识，还为公司找到了更多资源。

复旦EMBA07级学生，春盛高置地(控股)有限公司集团副总裁张海波：

我在上海出生长大，本科教育是同济大学的工科，但从小对复旦就很是敬仰，有一种复旦情结。有机会来复旦进行职业后的教育，我感觉是圆了年轻时那个美好的复旦梦。

复旦是百年名校，在国内是领先的学校，在世界上具有很高的知名度。来复旦之后，我能感受到她治学的严谨，在学术追求、管理前沿的追求方面又是自由而创新，这是复旦百年不衰、不断提升的根本原因。作为综合性大学，复旦在文科、人文方面的深厚积累，支撑起管理学科的长足发展。

从管理学院来看，依托复旦百年学科综合支撑，管理学院在管理方面不断进行思维创新，在办学目标和特色上都具有领先的水准，足以支撑起它在商学院办学目标上的雄心，就像陆雄文院长的名字，有雄心万丈，就可以追求中国最好、亚洲一流。当然，我们知道这绝不是陆院长的终极目标，他的终极目标是追求世界的一流水平。这将有一条漫长的路要走，但是我想复旦大学是最有可能性的学校之一。

当今的EMBA对生源的竞争是实实在在的，有很多学校在竞争，你肯定要有所选择。

我选择复旦的原因有三个主要的原因。第一，复旦拥有一个综合优势，有学科的优势，有背后学科的支撑，有文化历史的积淀等等。在选择的时候，我们总是要选择综合优势最明显的；我选择复旦，也就是选择了综合优势。

第二，EMBA师兄师姐的推荐。我的好朋友是第一届EMBA学生，后来他不断地向我推荐复旦的EMBA项目。也有来自其它商学院的朋友推荐，但是远不及他那么热烈。我觉得这个学院有一些东西在牢牢地吸引着我的朋友，使他毕业之后还怀有那么深厚的感情。我也由此判断管院对学生的管理是很好的。

第三，通过上面所说的可以判断出来，复旦的EMBA在毕业的师兄、师姐心目当中有一定的地位，他们愿意来这里听讲座，愿意推荐自己公司的同事和好朋友来复旦读书。我觉得复旦EMBA已经是一个品牌，这个品牌有很高的忠诚度。在这一点上，复旦管院是中国的商学院中做得最好的。这是我们这一届学生继续选择复旦深造、追求梦想很重要的原因。

(文／吴兴宇 编写)

复旦是一所底蕴深厚、全球闻名的学校，她不仅有严谨的治学理念，也有创新的办学思想，这是我们在学习过程中及以后都感受到的。复旦充满光芒但不耀眼，很大气，作为复旦的学生我感到很骄傲。

学界政界业界共享思想盛宴

2008复旦大学EMBA同学会年会首次移师武汉隆重召开



文／吴兴宇

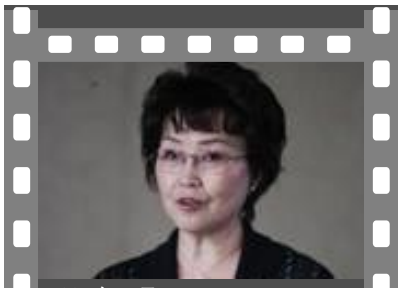
2007年12月15日，复旦大学EMBA项目和复旦大学－华盛顿大学EMBA项目逾600名学生和校友首次移师武汉，举行了一年一度的盛大同学会年会。本届年会整合多方资源，邀请到了政界、业界及学术界人士共同探讨“东部产业战略转移”的热点话题，在课堂学习之外为学生们奉上了一份丰盛的思想盛宴。

本次EMBA年会精彩纷呈、好戏连连。在活动中，来自学界、业界和政界的重要嘉宾以论坛形式和复旦大学EMBA学生共同分享了一场思想的盛宴。万事达卡大师论坛邀请到了湖北省副省长任世茂发表题为《把湖北推向扩大对内对外开放的前沿》的主题演讲；思科系统（中国）网络技术有限公司总裁林正刚主讲《Web 2.0时代的管理生活》；而管理前沿论坛又邀请到了复旦大学经济学院院长袁志刚讲授《中国经济增长与产业重组》；市长论坛则请到了襄樊市和孝感市的两位市长主讲；人文复旦论坛的嘉宾是湖北省社科院副院长刘玉堂，他做了题为《楚文化与湖北人的性格》的演讲。通过这些论坛，EMBA学生们更多地了解了国家中部崛起的战略，充分感受到了湖北欣欣向荣的经济发展，他们一致认为，复旦大学管理学院整合学界、政界、业界的综合资源举办的这次年会，对他们了解中西部产业战略、增进中西部企业家交流、互通投资信息创造了良好的机会。

与以往不同，这是复旦大学EMBA项目首度从上海移师湖北武汉举办大型年会。而这一“转移”和今年年会的主题——“东部产业战略转移”密切相关。改革开放20多年来，中国东部地区凭借其得天独厚的区位优势和国家政策倾斜，通过承接国际产业转移，实现了快速持续发展。近年来，随着东部地区土地、劳动力等成本优势的逐渐减弱，产业结构进入调整与升级阶段，大量劳动密集型、资源型产业将向中西部地区转移。因此结合这个议题，复旦大学EMBA项目首度移师中西部召开年会，希望通过这次“转移”可以为EMBA学生们开拓视野、进一步了解中国中西部市场构建广泛的交流平台。

复旦大学管理学院院长陆雄文教授表示：“复旦大学管理学院作为一家国内领先的商学院，我们所有的研究都离不开中国经济和中国的商业环境。而我们EMBA项目的定位就是培养顺应新经济发展需要、适应本土商业环境、具有国际竞争能力的企业领袖。因此我们的视野不应该局限在东部沿海地区，同时也要更加关注中部地区的发展。”

每一届年会都是对一年来成就的总结，自2002年开展EMBA学位教育以来，复旦大学EMBA项目规模不断扩大，目前两个EMBA项目毕业生及在校学生已经超过1500人。依托复旦深厚的历史底蕴和雄厚的办学资源，借助良好的国际交流与合作平台，以国际化的课程设置和师资配备为基础，以各类人文讲座和管理论坛为特色，复旦大学管理学院将继续秉承“将帅之道”的办学理念，迎接更加辉煌的2008年。


2007 年 9 月 12 日


2007 年 9 月 13 日


2007 年 9 月 14 日


2007 年 9 月 15 日


2007 年 9 月 21 日


2007 年 9 月 23 日

2007/9/04

■ 2007 年 9 月 4 日

复旦大学管理学院市场营销系卢晓博士应邀参加香港奢侈品周国际奢侈品论坛，并发表题为“国际奢侈品牌在中国市场的挑战”的演讲。

2007/9/12

■ 2007 年 9 月 9 日

复旦大学管理学院第十一期校友论坛举行“着装与成功之道”的讲座，近百名校友重返母校参与了活动。

■ 2007 年 9 月 12 日

由北京市朝阳区人民政府、第一财经日报、复旦大学管理学院共同举办的2007奥运国际经济论坛在北京举行，陆雄文院长为当天的论坛作了总结发言。

2007/9/14

■ 2007 年 9 月 13 日

由复旦大学管理学院和意大利博科尼大学及路易斯大学合作开设的国际管理双硕士项目（DDIM Program）开学典礼在友邦堂隆重举行。2007 年是DDIM 项目运作的第二年，在录取的 55 位优秀学员中，中国学生 30 名，意大利学生 25 名。

■ 2007 年 9 月 14 日

复旦大学－哥伦比亚大学“国际金融发展与创新”高级研修班开学典礼举行。

2007/9/15

■ 2007 年 9 月 14 日

复旦大学管理学院全球商业管理前沿论坛“以人为蓝图”在友邦堂召开。复地集团董事总经理范伟先生、东亚银行（中国）有限公司副行长林志民先生等企业嘉宾出席了会议，并作精彩发言。

■ 2007 年 9 月 15 日

台湾积体电路制造股份有限公司副董事长曾繁城先生莅临复旦大学管理学院“万事达卡管理大师论坛”，在友邦堂作了一场题为《从制造、创新及应用看中国 IC 产业的发展》的精彩报告。

2007/9/21

■ 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召开。来自日本、中国大陆和台湾的 70 多名学者、专家聚集一堂，就亚洲产业和企业的学术前沿问题展开激烈探讨。

■ 2007 年 9 月 23 日

复旦大学管理学院2008招生咨询会暨一日秋令营活动在史带楼隆重举行，黄丽华、吕长江教授分别为大家作了讲座。

2007/9/29

■ 2007 年 9 月 29 日

复旦大学管理学院管理科学系赵来军老师的专著《我国流域



2007年10月14日

2007年10月19日

2007年10月25日

2007年10月28日

2007年11月2日

2007/10/12

跨界水污染纠纷协调机制研究：以淮河流域为例》入选“国家新闻出版总署迎接党的十七大百种重点图书”，这是该专著入选复旦大学首届出版基金资助后获得的又一荣誉。

2007/10/19

■ 2007年10月12日

复旦大学管理学院企业管理系苏勇教授的新作《当代西方管理学流派》入选“十一五”国家级规划重点教材。

■ 2007年10月14日

“2007复旦大学MBA、EMBA项目联合推介会” 在上海花园饭店百花厅举行，吸引了近200名来自各行各业的精英参加。

■ 2007年10月19日

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在复旦大学举行。本届年会的主题是“转型经济中的营销创新”。

2007/10/22

■ 2007年10月19日

主题为“掌握时代趋势，共创成功未来”的思科－复旦商业精英发展论坛在苏州举行。

■ 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。

2007/10/25

■ 2007年10月25日

第三届“复旦大学 — 汉堡大学国际经贸（中国主题）双学位硕士项目”的31名毕业生参加了隆重的毕业典礼。万宝龙集团为优秀学生颁发了“万宝龙优秀学生杰出成就奖”。

2007/10/29

■ 2007年10月27日

“缘聚管院，圆梦复旦”系列活动之“校园开放日（Open Day）”再次隆重登场，这是本年度复旦大学管理学院组织的第二次“校园开放日”活动。

■ 2007年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。

2007/11/02

■ 2007年11月2日

浙江大学王重鸣教授、清华大学陈国青教授、南开大学李维安教授分获2007年复旦管理学杰出贡献奖一、二、三等奖。

■ 2007年11月2日

由复旦大学统计学系88级校友捐资建立的“复旦88级统计


2007 年 11 月 3 日


2007 年 11 月 5 日


2007 年 11 月 15 日


2007 年 11 月 21 日


2007 年 11 月 22 日

2007/11/03 2007/11/05 2007/11/15 2007/11/18 2007/11/21 2007/11/22

班”奖优助困项目在李达三楼举行了奖优助困仪式。

■ 2007 年 11 月 3 日

复旦大学管理学院2007秋季人才推介会在史带楼大厅隆重举行，猎头公司的参与是本次招聘会最大的特色。

■ 2007 年 11 月 4 日

复旦大学EMBA 学生一行六十余人飞赴美国进行为期十天的美国名校访问之旅，在美期间他们访问了麻省理工、哈佛、西点、耶鲁和沃顿商学院。

■ 2007 年 11 月 5 日

《华尔街日报》的两名资深记者Ken Brown和 James T. Areddy 应邀来到复旦大学管理学院，与MBA 和EMBA 学生们一起就中国经济市场的“泡沫”问题进行了积极的讨论交流。

■ 2007 年 11 月 15 日

来自新加坡的国际著名发型师李荣达（Addy Lee）先生作为奢侈品与时尚管理论坛的特邀嘉宾，与同学们分享了自己的品牌经验。

■ 2007 年 11 月 18 日

香港大学—复旦大学工商管理（国际）硕士项目2007毕业典礼在上海国际会议中心隆重举行。本届毕业学生共209人，平均年龄 32 岁。

■ 2007 年 11 月 19 日

由复旦大学管理学院与ILOG（中国）公司联合主办的学术研讨会在史带楼成功举行。本次研讨会的主题是“供应链管理与优化的创新趋势”，来自 ILOG 的两位专家以及来自管理科学系的教授分别就相关论题发表了演讲。

■ 2007 年 11 月 21 日

星巴克咖啡公司高级副总裁兼大中华区总裁王金龙先生应邀来到复旦大学管理学院，以“星巴克在中国——一个世界级标识性品牌的诞生”为主题给同学们作了生动的讲座。

■ 2007 年 11 月 22 日

复旦大学 2007 级（秋）EMBA 开学典礼在友邦堂隆重举行，132名来自各地的学生齐聚一堂，共同迎接崭新的学习生活。

■ 2007 年 11 月 22 日

上海市社会心理学会第六届全体代表大会暨2007年学术研讨会在华东师范大学举行，我院胡君辰教授当选为常务理事、副理事长，姚凯副教授和李绪红副教授当选为理事。


2007 年 11 月 23 日


2007 年 12 月 6 日


2007 年 12 月 9 日


2007 年 12 月 14 日


2007 年 12 月 15 日

2007/11/23 2007/11/28 2007/12/02 2007/12/09 2007/12/13 2007/12/15

■ 2007 年 11 月 23 日

传奇投资大师安东尼·波顿做客复旦大学管理学院MBA“聚劲论坛”，为同学们作了题为“全球股票市场投资趋势”的演讲。

■ 2007 年 11 月 28 日

复旦大学 –BI 挪威管理学院 MBA9 班开学典礼在友邦堂隆重举行，63 名新生加入了这个项目。

■ 2007 年 11 月 29 日

由复旦大学管理学院和BI挪威管理学院联合主办的复旦—BI挪威管理学院MBA项目首届校友论坛成功举行。本次论坛邀请到了挪威管理学院Hanno Roberts教授以及挪威船级社高级副主席 Paul CampbeII 先生发表演讲。

■ 2007 年 12 月 2 日

由复旦大学研究生院和复旦大学党委研究生工作部共同主办的2007年复旦大学博士生学术论坛之管理篇在逸夫科技楼一楼报告厅拉开帷幕。

■ 2007 年 12 月 6 日

全国人大常委会副委员长、复旦大学特聘教授成思危作客复旦大学管理学院“万事达卡管理大师论坛”，发表了题为“流动性过剩的状况及其对策”的主题演讲。

■ 2007 年 12 月 9 日

六西格马管理及领导力全球大师——Pete Pande作客复旦大学管理学院MBA聚劲论坛，结合自身实践经验为同学们作了有关企业管理的精彩演讲。

■ 2007 年 12 月 13 日

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”论坛在上海隆重举行。本次论坛发布了“复旦大学服务营销与服务管理研究中心”的最新研究成果——《寻求中国的卓越服务品牌》。

■ 2007 年 12 月 14 日

复旦大学管理学院第三届“聚劲杯”创业大赛总决赛在友邦堂举行。市场营销系教授黄沛、宜家家居(中国) 副总裁丁晖，盛融投资有限公司副总经理张晓帆等担任决赛评委。

■ 2007 年 12 月 15 日

复旦大学 EMBA 项目和复旦大学 – 华盛顿大学 EMBA 项目逾 600 名学生和校友首次移师武汉举行了一年一度的盛大同学会年会。

《当代跨国公司新理论》

薛求知
复旦大学管理学院教授



作为国内一名国际商务和国际管理学者，研究跨国公司已有近二十年的历史。今天，几乎是所有最有代表性的跨国公司就扎根在我们身边，我们可以近距离的观察、调研、访谈，甚至工作和体验在其中。随着中国持续成为发展中国家吸引外资最多的国家，跨国公司在中国是星罗棋布；随着中国企业国际竞争力的提升，培育中国的跨国公司也成为题中应有之事，于是，对跨国公司的研究成为各学术领域的热点，中国研究跨国公司的学者队伍不断扩大也就成了很自然的事。

在国外的国际商务领域，近二十年来跨国公司理论有长足的发展。最主要的原因还是由于经济全球化的纵深发展，跨国公司和跨国经营行为正从早期的一种特殊或偶然的现象，逐渐发展成为一种一般或普遍的现象。90 年代后，国际经营环境发生了一些根本性的变化，而作为经济全球化的重要载体— 跨国公司，无论在战略上还是在组织形式上也都发生了许多重大的变化，甚至跨国公司本身的性质也在发生变化，由此引起学者的广泛兴趣……

（本文为《当代跨国公司新理论》序言，有删减）

《当代西方管理学流派》

苏勇
复旦大学管理学院教授



西方管理学，若从泰勒出版《科学管理原理》一书算起，迄今为止，约为百年。100年来，伴随科学技术的进步，以美国为代表的西方诸国，工业水平日新月异，生产效率蒸蒸日上，而其中，管理思想功不可没。

在今天，我们了解西方管理学思想的发展，不仅是为了理清西方管理学的发展脉络，更好地将西方管理学精华运用于企业管理实践，而且更为重要的是，我们必须走出中国之路！改革开放发展到今天，中国企业如同中国经济一样，正处于飞速发展和变化之中。这种飞速的发展变化，给中国的企业管理者既带来巨大机遇，又构成了前所未有的挑战。如何面对发展之中的不确定性，如何将西方管理学理论与丰富多彩的中国企业管理实践相结合，探索一条既符合管理学原理，又具备中国人文特点的管理途径，是许多中国管理实践者和研究者正在苦苦探究的命题。

闪烁着西方管理学家智慧光彩的管理学流派思想，为我们展示了西方管理学的发展历程。我们期待着在深入研究的基础上，能够编纂出体现中国文化光芒、凝聚中国管理学家睿智的中国管理学流派发展史。管理是一门实践性很强的学科，诚如彼德·德鲁克先生所言："管理是一种实践，其本质不在于'识'，而在于'行'；其验证不在于'逻辑'，而在于'成果'。"让我们以此共勉，采西域之珠，行中国之路，为开创中国管理思想和中国管理实践的未来而共同努力！

（本文为《当代西方管理学流派》序言，有删减）

西域流浪记

文图／杨 茵 复旦—BI（挪威）MBA 项目 6 班

夜晚风铃吹响的时候，我回到了家里熟悉的窗台，仿佛又回到现实中了。新疆，成了一个遥远的梦。

从 9 月 23 日到今天，为了体验新疆的辽阔，我们动用了切诺基、奇瑞、福康、火车、飞机，在遥远的西域流浪了 10 天。虽然一路艰辛，但避开了商业化旅游景点的我们也领略到了上天赋予新疆的靓丽之容和历史沉积下来的沧桑之美。

9月23日傍晚，当我们到达乌鲁木齐时，阳光还是很刺眼。第一晚我们住在喀什噶尔饭店，这个人均 50 元的饭店是我们这10天内住得最好的地方了。

9月24日，我们凌晨6：00就出发了。这天的目的地是禾木。因为修路的关系，我们在禾木与喀纳斯的分叉路口饥寒交迫地等了好几个小时，等到施工队下班了才能通过。好不容易到禾木住下，已经凌晨3：00。我被安排跟一些陌生的女人睡一大间木屋，连屋子里有多少人都没看清，倒头就睡着了。

25日，阳光透过窗户唤醒了我，睁开眼已经9点半了，房间里只剩下我一个人。我想Automan那么喜欢拍日出，他们肯定是上山了。山庄门口有很多马匹出租，我早饭也顾不上吃，灌了一壶水，匆匆拉过一匹马就上山去追他们。

禾木是阿勒泰地区布尔津县的一个小乡，位于阿勒泰山的深山密林之中。禾木是摄影者的天堂和圣地，每当金秋来临，从全国各地数以万计的“朝圣者”都会络绎不绝地来到这里。一开始我还只是在马背上按按快门，越往里走，景色就越漂亮。原始的白桦林在山坡上或河沟里密密麻麻地排列着，白色树干上飘动的树叶在阳光下显得晶莹剔透。为了捕捉这些美景，我不得不上马下马地锻炼身体，焦虑的心情早就抛到九霄云外去了。

根据行程，我们很快就得离开禾木去喀纳斯。一路上，禾木的远山近坡到处是一片金色，让人仿佛置身于童话般的幻想之中。走到一半，我们看见一辆Land Cruiser停在路中，地上一堆玻璃。原来是出了车祸，一辆大卡车被撞到山下湍流的河中。山路狭窄容不得两辆车并排过，我们只能等警察来处理拖走Land Cruiser。这场事故虽然耽搁了时间，但由于要给警车让道，所有工程都停了，也方便了我们顺利在晚上到达了传说中的人间仙境——喀纳斯。







喀纳斯是新疆的最北面了，再过去就是哈萨克斯坦等国。喀纳斯有着独特的地貌特征和神奇的物象变化；但是我觉得，如果没有这么多人、如果没有这些商业化的开发活动，这里应该更美。从进喀纳斯起我们就不停地掏钱：门票、过境费、车费……一大帮人围着，定要拉你去住什么小木屋蒙古包。晚上睡觉时总感觉屋顶上面有泥土掉下来，第二天早上才发现木屋上种了些草，有个大窟窿用布蒙着但是没有装玻璃。主人倒是热情地为我们准备了早饭，有鸡蛋和粥，顺便收了我们每人 15 元的粥钱。后来我们冒着寒冷爬上了这里最有名的观鱼台，但没看到什么水怪。喀纳斯是美的，不过去了禾木的我们都审美疲劳了；何况这里人多，管理又乱，照了几张风景和猥琐的人物像（都冻得发抖呢）后，我们就决定离开了。

我们的计划是晚上赶到克拉玛依，



为了不错过沿途的风景，我们选择了坐火车。路上有一处戈壁滩引起我们很大兴趣，花了半个小时时间在上面“练武”。这样一来耽搁了时间，深夜我们还在赶路，路非常崎岖，坑坑洼洼，出现了好几次险情。四周荒无人烟，克拉玛依依旧遥远。当看到远处星星灯光时，我们一致决定朝着灯光开去。这个名叫和什托洛盖的小县城被我们称为“沙漠中的救命草”，住的条件不怎么样，总算是有洗澡的地方。洗完澡，大家开始讨论第二天的计划，因为声音过大还被老板警告了好几次——他想不明白我们这么晚还在研究地图，不知在搞什么鬼。

9月27日一早，我们迎着朝霞向乌鲁木齐出发了。中午时分在奎屯奢侈地消费了一顿，然后就开始研究火车时刻表。我们准备先去库车，因为那附近的塔里木盆地有世界最大的千年胡杨林。次日14：00，我们到了目的地，Automan说他从来没坐过这么长时间的火车，也真是难为他迁就我们。马哥认识了一漂亮MM，脸上一直挂着笑。库车是古西域龟兹国，也是西域佛教文化的中心和丝绸之路的中枢。一路的艰辛在我们看到胡杨林时都变得微不



足道。来新疆这些天，有两种植物让我肃然起敬：一种是在茫茫戈壁滩上顽强生长的灌木，它们一群群地深深扎在地层深处，使茫茫戈壁充满生机。还有就是这胡杨，多风干旱，铸造了胡杨的一生傲骨；它的木质坚硬细腻，守护着沙漠，无怨无悔。

我们沿着一条有名的沙漠公路进入盆地，它是目前在流动沙漠中修筑的世界最长的一条公路了，南北贯穿了塔克拉玛干大沙漠。塔克拉玛干被称为“文明的大墓地”，它是世界上最大的地下文化宝库，原因是它吞噬了不计其数的城镇、村庄，只留了废墟和遗址。路旁寂寥的沙地里，不时显现大片的金色胡杨。静静的塔里木河就这样出现在眼前，我们轻声慢语地怕打扰了它。水面平静如镜，蔚蓝的天空和金色的胡杨倒映在水中，使天显得更湛蓝，水更宁静。什么是生命的奇迹？沙漠中孤独的胡杨，金秋中燃烧的胡杨，苍茫中凄凉的胡杨，千年守候着一个凄艳而绚丽的梦境。这就是奇迹。凌晨5点，我们带着敬仰和祝福，踏上去喀什的火车。

9月29日下午，我们抵达喀什，明显感到气温高了不少。找到了在网上



我会永远记住那悠远的天空，一望无际的沙漠，成群的牛羊，还有那热情美丽的维吾尔姑娘……

极有人气的色满宾馆，Automan和马哥由于舟车劳累，一进房间就马上沉沉睡去。花生大哥和我按捺不住对喀什阳光的向往，不顾疲劳拿着相机就出了宾馆。虽然对喀什的巴扎早有耳闻，身临其境后我们依旧目瞪口呆：巴基斯坦的铜雕、土耳其地毯、印度的香料、英吉沙的小刀……当然还有阿图什的石榴和与我们平时吃的口味不一样的哈密瓜。猛吃了一通水果、羊肉串和手抓饭后，我们去了著名的艾提尕尔清真寺，周围是热闹的市场，前面是以它名字命名的广场。这里是信徒们朝拜的中心，节日期间又是狂欢的海洋。绕到清真寺的后面，再往里走，像是进入了一个“阿凡提”的世界。这里的小巷很拥挤，女人们裹着头巾穿着漂亮的衣服，维族小伙热情地招呼客人，小男孩小女孩围着我们喊“HELLO”。他们一看我拿起镜头，都大方地摆起POSE，露出纯真的笑容。冒着迷路的危险，我们甚至去了维族人居住的深巷。它们一环套一环，幽深而古老。老城区的墙都破旧了，岁月的流逝虽然使它们变得模糊而残缺，却没有损害它们固有的美丽。黄昏的阳光下，花生大哥和我静静地站着，迷失在现实的“一千零一夜”里。

第二天一大早，我们朝着雪峰和冰川环绕的帕米尔高原进发。从喀什到帕米尔，这在国外是条著名的徒步路线。路上除了几个英国背包客，不时有塔吉克族的牧人和他们的牛羊与我们擦肩而过。帕米尔是个物产丰富的地方，这里的山是五颜六色的，蕴藏着丰富的矿产资源。我们不顾高原反应地爬下山坡，只为了捡些漂亮的石头，后来发现它们不仅仅是石头。这不是我第一次看到雪山，但还是必须承认“冰山之父”慕士塔格峰（海拔7546）的连绵不断带给我们的视觉冲击。直到卡拉库里湖（海拔3600）带着慕士塔格的投影，在拐弯处铺天盖地地在面前展开，才把我们从幻觉拉回现实。卡湖被诸多雪峰包围着，如同一面镶嵌于众山之间的宝镜，透着一种荡气回肠的壮美。天空湛蓝如洗，我们索性在湖边坐了下来，花生大哥点起了烟斗。眺望远处，荒凉一片，天地间彷佛只剩下我们，雪峰的投影在波光粼粼中飘摇迷朦起来。

从帕米尔顶峰（海拔4100）下来，我们径直去了2000多年前羯盘陀国的国度、如今已是一片废墟的石头城。这里根本没有台阶让你爬上几百米的城墙，到处是乱石。想想千年前马可波罗和玄奘也曾来过这里，能在这里追思那些慢慢长河中的先行者也算一种不寻常的经历。

晚上我们留宿在塔什库尔干，第一次上高原的马哥出现了头晕头昏的现象，脸色苍白，吓得我们连忙找药店。也许是被塔吉克雄鹰的坚毅精神所感染，马哥最终还是挺过来了。回到喀什，Automan打算继续穿越沙漠去楼兰古国，花生大哥念念不忘乔戈里峰、那座被“垂直极限”选为背景的雪山；而我则按计划回乌鲁木齐，3日回上海。

3日早晨，我离开乌鲁木齐的时候整个城市还没醒来。飞机腾空而起的瞬间，我看到外面的黑夜被撕开一条口子，隐约透出微红的光，云层开始慢慢渗出一片金黄的灿烂。

关于这次西域流浪的片断一直在我记忆中挥之不去，那片土地的新奇和瑰丽有着持久的魅力，吸引着骚动不安的灵魂，常常让我充满勇气和激情。我想我会永远记住那悠远的天空，一望无际的沙漠，辽阔草原上成群的牛羊，诗一般的白桦林和图瓦人的小木屋，还有坚毅的塔吉克和热情美丽的维吾尔姑娘……

复旦大学
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

复旦大学 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