







015  
复旦  
管院  
&  
奥运

## 李岚清校友忆申奥：江泽民审陈述稿

火热的7月，举国上下迎奥运的热情，像盛夏的天气一样不断升温；火热的7月，让我们想起7年前的7月那个莫斯科的晚上，那个申奥成功的瞬间。近日，复旦大学管理学院52届校友、原中共中央政治局常委、国务院副总理李岚清在京接受了《人民日报》专访，重温申奥成功的那个难忘之夜。

## 王生洪校长的奥运情缘

王生洪校长清晰地记得24年前的洛杉矶奥运会时，他正在洛杉矶访问，十分关注中国的奥运赛况。最令他难忘的是中美女排在决赛中相遇，最后中国队夺冠。

017  
复旦  
管院  
&  
奥运



020  
复旦  
管院  
&  
奥运

## 半个世纪的奥运记忆

她是北京奥申委执委，北京奥组委委员，她还是中国奥委会副主席、复奥体育产业中心主任。5届夏季奥运会，何慧娴人生的春夏秋冬里，奥林匹克是激昂的重音。

# CONTENTS

WWW.FDSM.FUDAN.SH.CN

第六期



## 管院要闻

2008 上海服务论坛盛大召开	006
珠三角与长三角论坛深圳召开	008
情系复旦 饮水思源	009
地震天不动 大灾有大爱	010
荣耀与共，再上征程	012
承社会责任 担光荣使命	013

## 复旦管院 & 奥运

“奥运离我们很近！”	023
王大卫：不只是体育	026
赵彤杰：用镜头记录奥运	028

## 大视野

中国经济面临的挑战和对策	035
新时代的企业家外交	039

## 管理大讲堂

企业舞弊与内部控制	043
-----------	-----



032  
大视野

## 郑裕彤：我成功没有秘诀

“我在香港常常受到传媒提出约见采访，许多记者都想我谈谈事业成功的秘诀。我每次回答他们的内容都很简括，我坦白告诉他们绝对没有秘诀，我的成就只赖自己“勤力学习，努力工作”挣取回来的。可就要大家勤劳工作，有恒不断就非要有决心，有坚定的志向。”

## 勤奋造就卓越

谈到在复旦大学管理学院念书的日子，中国商飞公司总经理、原国防科工委副主任金壮龙总是心怀感恩，同时也充满了骄傲之情。

103  
校友汇



105  
人文  
复旦

## 复旦百年记忆： 国福路 51 号

“51”号这个标记已经没有了，只有一扇锈迹斑斑的铁门，锁着老校长的身影和过去的岁月。站在门前，看着院子里茂密的绿叶探出石墙，夏日的阳光洒在地上，仿佛回到了几十年前的复旦校园……

卓越品牌建设：中国企业的实践	046
心智管理	049
企业融资及财务管理	054
十二条军规：西点的领导艺术	057
企业全球化的误区	060
制度·文化·世界级大都会	064
信息化管理提升企业竞争力	067

## 管理实践区

汽车业的梦想	071
服务成就招商银行	074
民营企业的自然保护区	077
从 MBA 到纽约上市公司 CEO	080
奥运契机与中美关系	083

## 管理学人

用激情与信心感染人	085
在挑战中收获快乐	087

## 天下

奥巴马前传	090
高油价格将永远改变世界	093

## 知识分子问卷

N 个有趣的小问题	095
-----------	-----

## 校友汇

复旦管院第二届校友慈善健康跑举行	096
复旦管院深圳校友联络处成立	098
不要给企业治理贴标签	099

## 人文复旦

民主新秩序：中国未来的方向	108
传统礼仪与文化	111

## 记事本

N 个活动	114
-------	-----

## 管院书局

《绩效管理》	120
《Elite China, Luxury Consumer Behavior in China》	120

# “ 奥运

在这个盛夏酷暑,比温度计上的水银蹿升得更快的是人们对奥运的热情。同样怀有热情的还有来自世界各地的媒体,近三万记者云集北京,报道奥运,记录中国。

这一刻,中国毫无悬念地成为全球注视的焦点。奥运成为一面放大镜,世界透过镜面看到更高更强更真实的中国。

享受这荣光,是中华民族的百年梦想。

没有人可以否认,北京奥运会的举办,是中国这样一个大国经济与综合实力持续发展的必然结果。奥运让亚洲版图上这个最古老的国家终于以强者的姿态拥抱五环。

五环的荣耀与光辉,为中国打开了一扇门,去观察世界、展示形象;亦为世界打开了一扇窗,来体验中国、认识中国。“A Real China, A Real World”成为可能。

流火的八月,本期院刊为大家带来奥运亲历者的声音:复旦大学管理学院52届校友、原中央政治局常委李岚清,7年前率团赴莫斯科做最后的申奥陈述,见证了北京成功获得奥运会主办权的那个难忘之夜;复旦大学管理学院复奥体育产业中心主任、北京奥组委委员何慧娴,参加过5届奥运会,在她人生的春夏秋冬里,奥林匹克是激昂的重音……

让我们拥抱五环,因为这一次的光荣属于中国。

让我们拥抱2008,因为中国的这一年注定不平凡。

复旦大学管理学院  
管理教育推广和发展中心



博學而篤志  
切問而近思





# 服务创造价值：2008 上海服务论

文 / 蔡巧

2008年5月23日—24日，由复旦大学服务营销与服务管理中心与美国亚利桑那州立大学服务制胜研究中心联合举办、上海市经济委员会和海德思哲国际咨询公司倾力支持的“2008 上海服务论坛”在上

海万豪大酒店隆重召开。上海市副市长艾宝俊、复旦大学副校长桂永浩教授及美国亚利桑那州立大学服务制胜研究中心主任 Stephen Brown 教授出席开幕式并致辞。我院院长陆雄文教授、复旦大学服务营销与

服务管理中心主任范秀成教授出席并主持了会议。本次2008上海服务论坛吸引了200余名专家学者，企业界人士和媒体记者参会，我院部分老师与学生参与了此次盛会。

本次论坛的主题是“服务创造价值”，



## 坛盛大召开

论坛围绕“服务时代的制造业、服务创新、卓越服务模式”三大部分内容展开讨论。上海市经济委员会主任王坚先生做了开幕演讲。除复旦大学服务营销与服务管理中心以及美国亚利桑那州立大学服务制胜研

究中心的相关学界专家教授外，论坛还邀请到了哈雷-戴维森摩托车公司高级副总裁 Ron Hutchinson先生、上海电气集团股份有限公司董事长徐建国先生、招商银行行长马蔚华先生、上海汽车工业(集团)总公司董事长胡茂元先生、中国银联总裁许罗德先生、思科集团高级副总裁 Gary Bridge博士、中国电信股份有限公司上海分公司总经理张维华先生、万豪集团执行副总裁 Mike Jannini先生、思纬公司总构架师 Larry Crosby博士等业界嘉宾发表演讲。嘉宾们精彩的演说，引起了全场听众的热烈反响，为期两天的会议一直掌声雷动，不少与会者表示受益匪浅。

上海市副市长艾宝俊在致词中表示，加快发展服务经济，积极转变经济发展方式是国家实现宏观调控的一个战略趋向。当前上海正在按照加快建设四个中心的战略目标，降低准入门槛，努力形成以服务业为主的产业结构。2008上海服务论坛邀请了国内外的制造业和服务业的优秀企业，就服务创造价值进行广泛的交流，能为上海现代服务业的发展提供新的视角和思路。

复旦大学副校长桂永浩教授表示，在改革开放30年以来，中国经济得到了飞速的发展，在我们创造大量物质财富的同时，能源成本过高，环境成本过大等一系列的问题也随之出现。而服务业的发展，在很大程度上缓解了此类的问题，服务的发展代表了中国产业结构的逐渐合理化，社会的成熟化。复旦大学管理学院举办上海服务论坛，集聚各界人士的观点，则是一次责任之举。

复旦大学服务营销与服务管理中心主任范秀成教授说，作为中国经济发展的领头羊，上海的发展模式举世瞩目，其高速前行的服务业更是引人关注。2007年，上海市服务业生产总值占GDP的比重超过了50%，接近西方发达国家的水平。同时，

第二产业开始向第三产业转化，服务业的发展需求与日俱增。事实证明，服务业日渐影响着中国人的生活质量，服务创新已经成为了其长足发展的必需。为了探寻创新卓越的服务模式，打造成熟的中国服务业，复旦大学服务营销和服务管理中心筹划了本次论坛。论坛的主题是“服务创造价值”，旨在集聚政府官员、国内外服务业及相关行业的管理者与知名学者，通过对话交流，整合政界、商界、学界资源，把脉中国服务业发展的现状，探讨中国服务业发展的价值与前景，积极推动服务业飞速、稳定发展。

亚利桑那州立大学服务制胜研究中心主任Stephen Brown教授表示，服务产业的蓬勃发展，有助于缓解资源和能源的紧缺状况；制造业服务的导入，则在提升产品价值的同时，还可以促进制造业自身的转型，公共服务部门效率的提高。美国亚利桑那州立大学长期以来一直与复旦大学服务营销和服务管理中心有着紧密合作。此次能在上海举行如此规模的上海服务论坛，让他感到非常荣幸，他也相信并期待中国上海的服务产业发展会有更辉煌美好未来。

而作为企业嘉宾参与论坛的哈雷戴维森摩托车公司高级副总裁 Ron Hutchinson先生更是欣喜地表示：“非常珍惜这样一次分享的机会，同样也是一次学习的机会。‘服务’是目前各大企业都在关注的问题，对哈雷戴维森而言，服务并非是单独的工作环节，而是已贯穿在哈雷整个工作过程中。始终怀抱服务的意识贴近客户，了解他们所想所需，并据此调整产品设计和营销策略是引导哈雷戴维森不断前进的关键所在。”

与会者纷纷表示，此次论坛的召开，不仅分析了中国服务业存在的问题，而且提出了不少建设性的意见建议，对中国服务业的发展将有一定的推动作用。

# 珠三角与长三角论坛盛大召开



文 / 蔡巧

2008年6月21日，由复旦大学管理学院主办的珠三角与长三角年度高峰论坛在深圳华侨城洲际大酒店隆重举行。来自全国各地包括港澳台地区在内的两百余名专家学者、企业界人士和媒体记者与会，共同见证了此次盛事。

本次论坛以“2008 创新与城市竞争力”为主题，旨在集聚政府官员、企业领袖与知名学者，通过对话交流整合政界、商界、学界资源，把脉珠三角与长三角的发展现状，探讨两大地区的合作模式与发展前景，倾力推动珠三角与长三角快速、稳定、高效发展。论坛分为主题演讲、嘉宾演讲和圆桌讨论三个部分。

发表主题演讲的是复旦管理学院院长陆雄文教授和香港大学中国发展国际研究中心主任赵晓斌博士。

陆雄文院长的演讲主题是“私有企业发展与中国未来”。他在演讲中着力阐述了

两方面的问题，一方面是中国私有企业的整体扫描；另一方面是长三角、珠三角区域经济合作。陆雄文院长认为：随着中国私有企业的崛起，中国企业将越来越走向世界，而随着中国的国际化，国力将更加强大。他还乐观地估计，如果中国经济能平稳地转型，从完全的计划经济转型到比较充分的市场经济，让市场力量占主导，政府知道什么要退出，什么不用管，这样经济就会更加高速增长。只有政府给市场更大的力量，给外资企业和私有企业提供更大的竞争空间，经济才会变活跃，国家才会有竞争力。

赵晓斌博士的演讲以他对香港发展的认识为基点展开。他指出，香港为了实现可持续发展，需要发展以大陆为市场的新金融中心。他建议把河套地区发展为一个向内地开放的边境金融特区，并以此为中心形成一个整体发展的跨境自由综合经济合作区域，对国家的改革开放进程做出史

无前例的示范。

深圳市总商会副会长、神舟电脑董事长吴海军先生，全国工商联并购工会副会长、招商证券董事长宫少林博士，畅翔科技集团董事长林东出席论坛并发表演讲。嘉宾们精彩的演说引起了全场听众的热烈反响，会场一直掌声雷动，不少与会者表示受益匪浅。

嘉宾演讲后，由陆雄文院长主持了圆桌讨论，深圳市总商会常务理事、深圳卓嘉集团董事长卓振波先生、深圳综合开发研究院副院长郭万达教授、南通四建集团董事长耿裕华先生、特立集团HOLA中国区总经理顾忆华女士、畅翔科技集团董事长先生林东、复旦大学EMBA校友、复旦大学EMBA同学会会长、中共上海市委巡视组组长赵效定先生参与了讨论，分别就创新与城市竞争力提升这一话题各抒己见，他们精彩的言论赢得了现场观众的热烈掌声。



# 情系复旦 饮水思源

## ——复旦大学管理学院思源教授楼揭幕典礼暨名誉教授颁授礼隆重举行

文 / 李丹

5月24日下午,复旦大学管理学院思源教授楼揭幕典礼暨名誉教授颁授礼隆重举行。复旦大学校董李达三先生携夫人叶耀珍女士,复旦大学校董、思源基金会创始者陈曾焘先生携夫人陈许启明女士出席了典礼。同时参加典礼的还有复旦大学常务副校长张一华教授。学院的老师、学生以及媒体记者共约两百人参加了典礼。

复旦大学管理学院思源教授楼揭幕典礼于下午两点半正式开始。作为思源教授楼的资助方,复旦大学校董、思源基金会创始者陈曾焘先生首先对思源教授楼的揭幕表示祝贺。他说:“思源基金会一直关心中国的教育事业,长期贯彻‘取之社会、用之社会’的宗旨。基金会成立以来,对促进教育事业的发展,赞助学校设施建设不遗余力。此次,思源基金会能够为复旦大学管理学院思源教授楼的改造提供资助,感到非常荣幸。希望思源教授楼能为学院优秀的教授们创造一流的办公环境,使他们可以全力以赴开展教学、科研工作。”

复旦大学管理学院院长陆雄文教授在致辞中对陈曾焘先生表示了衷心的感谢,同时他还强调:“复旦是个有使命感的学校,复旦大学管理学院时刻铭记着自己的使命,就是要扎根于进步的中国,致力于创新性研究,培养具有全球视野又深谙中国国情的管理专才、学术精英和社会领导者,为经济繁荣和社会发展做出贡献。我们的目标很清楚,20年后,我们要全面成为世界一流的商学院。因此,我们



不能孤军奋战,我们需要联合政府、企业及社会各界人士的力量,共同实现这个宏伟目标。幸运的是,社会对复旦大学、对复旦大学管理学院的支持一直不遗余力,长久以来,诸如李达三先生、陈曾焘先生等各界人士对复旦大学管理学院提供了诸多帮助。”

复旦大学管理学院思源教授楼于2007年9月动工改造,2008年3月15日竣工,同年5月1日正式投入使用。大楼总面积达6133平方米,配备有184间办公用房及10间会议室。全楼覆盖无线网络,办公科研环境达到国内商学院领先水平。其中1至7层为教授办公室,8层为活动健身房,各类设施一应俱全。

在思源教授楼揭幕典礼之后,复旦大学管理学院正式举行了名誉教授颁授典礼,聘请李达三先生、陈曾焘先生担任复旦大学管理学院名誉教授。李达三先

生现任声宝一乐声(香港)有限公司董事会主席、Carlton酒店集团董事会主席以及香港电视广播有限公司董事等职务。1995年,李达三先生捐资兴建的李达三楼使复旦大学管理学院拥有了当时国内一流的教学和科研设施。陈曾焘先生曾任香港建设及地产商会副会长、香港中央结算公司主席、香港联合交易所理事、香港政府土地发展局及机场管理局董事。作为企业高层,他们的丰富管理经验以及对于教育事业的全心投入,都将为复旦大学管理学院充实教师资源、拓展学生视野、紧密校企合作起到积极的推动作用。

复旦大学管理学院思源教授楼揭幕典礼暨名誉教授颁授礼圆满结束后,师生和来宾还饶有兴致地参观了新近落成的思源教授楼,领略了管理学院办公科研设施的新貌。



# 地震天不动 大灾有大爱

文 / 蔡巧

2008年5月18日,复旦大学EMBA2007秋2班举行了一堂名为“孩子们,我们在一起”的主题班会。肃穆的讲台上,班委向全体同学发出倡议,为灾区的孩子们捐献爱心。副班长胡剑秋动情地说:“四川大地震,无数同胞罹难。悲哀的同时,我们应该为活下来的人们、尤其是为孩子们做些事情。如今,灾区大量校舍倒塌,孩子们没有地方上学,我们希望能以班级的力量为他们建设一座希望小学。”他的呼吁得到了所有人的积极响应,在场的师生无不慷慨解囊,捐献爱心。不到一个小时的现场募捐活动中,EMBA2007秋2班为灾区人民共捐赠了人民币43万1千6百元。EMBA的同学表示,他们将用这笔善款帮助灾区的儿童,为灾区的孩子修建一所希望小学;并且将保持每年一度的回访,持续关注孩子们的成长发展。

这些只是复旦大学管理学院师生员工爱心传递的一个缩影。汶川地震发生后,复旦大学管理学院的师生员工一直关注地震灾情,并踊跃捐款赈灾。自5月14日复旦大学管理学院展开募捐活动以来,全院师生员工都积极加入其中,奉献爱心。截至5月23日,包括退休员工在内的广大教职员为灾区捐款近11万元,学院本硕博学生捐款111555元,高级经理班捐

款25000元,EMBA学生捐款476300元,MBA/MPAcc学生捐款141390元,正大中心捐款68916元。

令人感动的是,迈阿密大学商学院管理学教授、复旦大学管理学院杰出特聘教授陆亚东先生也通过管院向灾区人民捐款1万元。在所有人拳拳爱心的支持下,截至目前,管理学院共捐款人民币946052元。

参加此次爱心义举的还有复旦大学MBA项目的全体同学。自灾情发生后,MBA的同学积极关注震区消息,搜集相关信息,并及时给与通报。5月14日,由MBA爱心委员会、MBA学联联合发起倡议,启动以“四川,你别哭泣,我们和你在一起”为主题的抗震救灾项目,向全体MBA同学发起呼吁:“让我们行动起来,将爱心传递,将温情相传,向灾区人民献上复旦学子最深切的关怀与最坚定的支持!”在捐助项目启动后短短4天的时间里,MBA同学捐款捐物共计141390元。有的同学不仅捐钱,还向项目组申请组织献血;还有同学通过阿坝州、上海,以及北京等多地民政局申请认领孤儿;一些已毕业的校友也特地赶回母校奉献爱心,而且有相当一部分同学已经进行了多次捐助。另外,MBA08春的两个班级的同学将部分募集款项委托项目组购买了灾区急需物资,现已

通过复旦校友组织的爱心快车道项目发送至绵阳灾区。

随着灾难中一个个痛心的消息传来,香港大学—复旦大学IMBA项目在读学生及校友便在项目hi-mba论坛及MSN群中展开了积极的讨论,自发地组织起一项项爱心赈灾行动。

5月14日,项目06级、07级学生向项目全体在读学生及校友发出了一封赈灾募捐倡议书。短短4天的时间,赈灾募捐专项账户共计收到捐款62,100元人民币,另现金捐款43,627元人民币。有班级共同捐出了班费,有志愿者主动捐出了应报费用,更有同学连续好几次捐款。此后,不少校友和同学还捐献了一批批救灾物资,并运达灾区。

除了物质上的帮助,管理学院全体师生员工还用其他方式来安抚灾民、寄托哀思。校园里,由复旦大学管理学院学生们亲手折叠的千只纸鹤、许愿星随处可见,深切表达了学生们对灾区人民的牵挂与祝福。国家哀悼日期间,不少师生自觉穿上了素色服装,手腕系了黄丝带,以此默默表达对罹难民众的无限哀思。

地震天不动,大灾有大爱。复旦大学管理学院将持续不断把关爱传到四川,用力量与爱心与灾区人民共撑一片晴空。



# 荣耀与共，再上征程

——2008 复旦大学工商管理硕士 / 会计硕士毕业典礼隆重举行

文 / 邢婧

2008年7月12日，复旦大学工商管理硕士 / 会计硕士毕业典礼在相辉堂隆重举行。复旦大学MBA项目、复旦大学IMBA项目、复旦大学EMBA项目、复旦大学-BI挪威管理学院MBA项目、复旦大学-华盛顿大学EMBA项目以及复旦大学MPAcc项目等900余名英才汇聚一堂，满怀激情和喜悦，共同分享学成毕业的欢乐，部分老师、亲属也一起见证了 this 激动人心的场面。

## 欢乐的海洋

复旦大学党委书记、校务委员会主任秦绍德教授、副校长、研究生院院长金力教授、复旦大学管理学院院长陆雄文教授等学校领导莅临了本次毕业典礼，为即将踏上新征程的复旦学子饯行。伴随着雄壮的国歌声，复旦大学管理学院副院长孙一民教授隆重宣布本次毕业典礼开始。秦绍德教授依次为学生颁发了学位证书和学习证书，并郑重宣布同意毕业。顿时，礼堂化为喜悦的海洋，无数的学位帽被高高抛起，毕业的欢乐之情洋溢在每位复旦学子的灿烂笑脸上。

复旦大学党委书记秦绍德教授寄语毕业生们：“你们所面临的是一个崭新的时代，一个充满机遇与挑战的时代。国家腾飞、民族复兴，继往开来的重任落到了你们的肩上。祝贺你们学有所成，即将满载着收获和荣耀，踏上新的征程！同时也祝愿你们在未来的人生道路上描绘出更绚丽的画卷，抒写人生的新篇章！”



复旦大学管理学院院长陆雄文教授也鼓励毕业生们，要充满信心地去开拓自己的职业生涯，成为这个社会的栋梁和将帅之才。“复旦大学MBA项目，以塑造青年精英、未来领袖为己任，EMBA项目以培养将帅之才为宗旨，MPAcc则以会计天下为座右铭。历史传承到你们手中，历史靠你们去书写，靠你们去成就。如果你们想抓住历史的机遇，就必然要承受历史的使命。使命决定了境界，境界决定你们事业成就的高度，境界决定你们人生阅历的厚度。今天的你们承担着对自己的使命，对企业的使命，对复旦大学的使命，也承担着推动中国发展、复兴和崛起的使命。”

## 荣耀的征程

百年复旦正朝着世界一流的研究型大学目标前进，复旦大学管理学院也正在力争跻身世界一流商学院的行列。1917年，复旦人以勇于创新的精神弄潮于时代之巅，首创商科，为中国近代商业发展输送了大量人才；1991年，复旦大学首开MBA教育，2002年起开设EMBA教育，2004年首

批开设MPAcc教育。目前，管理学院还开设了复旦大学国际工商管理硕士项目、复旦大学-香港大学工商管理（国际）硕士项目、复旦大学-BI挪威管理学院工商管理硕士项目、以及复旦大学-华盛顿大学高级管理人员工商管理硕士项目。管理学院深刻认识到中国的商业环境和中国经济迅速发展的背景，始终着力于培养既具有全球视野、又对中国经济有深刻洞察力的具有国际竞争力的精英。

2006秋1班MBA毕业生曾繁卿感慨地说道：“2008年7月12日，将被我们每一位MBA毕业生终生铭记。因为就在今天，我们要告别人生中最值得珍惜的一段旅途。走出象牙塔后，现实生活中的每一个问题都没有现成的答案，商业运作的每一个环节也绝不是一番纸上江山。自然灾害带来的痛苦，需要我们去分担，经济的改革和发展需要我们去深化，中国的自信和强大更需要我们去展现。我们相信自己，相信我们在复旦获得的智慧、勇气和使命感！个人的付出与创造终究会铸就出民族的财富、汇聚成时代的文明，我们更会和亿万同胞一起向世界展示新的炎黄奇迹！”

兴我邦国，爱吾复旦；荣耀既始，再上征程。昨天，莘莘学子走进复旦，在感受名校百年文化底蕴的同时，也获得了管理学科的深厚沉淀；今天，这些英才们将走向社会，带着一份从容的自信和坚韧的意志，为自己和祖国的未来而拼搏。“博学而笃志，切问而近思”的复旦精神更将为他们抒写荣耀的人生新篇章而导航！

# 承社会责任 担光荣使命

——陆雄文院长在2008届工商管理硕士、会计硕士毕业典礼上的致辞

各位毕业生、各位毕业生家属，下午好！

今天，复旦大学2008届MBA、EMBA、MPAcc项目的九百多名毕业生共聚相辉堂，满怀喜悦和豪情。在此时刻，我谨代表复旦大学管理学院全体师生员工，向全体毕业生表示最热烈的祝贺，并向毕业生的家属们致以诚挚的祝贺和感谢！

2008年应当是展示中国的一年，然而今年却是我们国家近十年以来少有的不平凡的一年。我们经受了許多困难与挑战。

就在2个月前的今天，发生在四川的几千年一遇的大地震让我们的同胞蒙受了巨大苦痛，经济受到重大创伤。在第一时间里，政府总理到了现场，军队到了现场，来自全国各地的志愿者也到了现场，各行各业的企业家纷纷慷慨捐款，全国的民众，包括复旦的教职员工、在校学生、毕业校友，纷纷以各种形式支援抗震救灾第一线，充分体现了“一方有难，八方支援”、“有钱出钱，有力出力”的中华美德。全国上下众志成城，抗震救灾的情形也震撼了世界，让世界和我们自己感受到了中国人民相互关爱、相互扶持的力量。人们，包括那些曾对中国持有某种偏见和悲观态度的国内国外的人们，从中看到了这个国家的希望，看到了这个民族振兴的希望。

今天，尽管我们正面对近年来少有的经济困难，然而全世界对中国未来20年的发展仍充满信心。我们有非常充分的理由

相信，中国的经济仍会高速增长20年，成为世界最大的经济体，整个国家会达到中等发达水平，甚至，中国会成为同美国并驾齐驱的最大的单一市场。然而，如果这个社会缺乏责任，增长就会表现为浮躁功利，繁荣也就会导致穷奢极欲。只有社会各界承担起各自的责任，保护环境、关注民生，增长才能成为可持续的长期增长。同时，只有社会各界承担起各自的责任，在享受物质文明进步的同时发展文化，提升精神，繁荣才会呈现社会祥和充裕的盛世文明。

毕业生朋友们，我深切地感受到，意识对于今天这一历史时刻有特别的涵义。今天有无品德、有能力的人承担责任将决定这个国家、这个民族的未来与希望。

毕业生朋友们，你们注定要成为你们企业的管理者、你们企业的领袖，承担起企业发展的责任。在一个企业里，当责任交到受过良好教育的、有责任感的管理者手中，企业就有可能展现愿景，积累资源，并在竞争中脱颖而出。同样，在一个社会里，当责任交到受过良好教育的、有责任感的社会领导者手中，社会才会不断追求进步与文明。复旦大学的毕业生应在这样的伟大历史时刻目光长远，承担起国家发展和民族振兴的伟大责任，成为自己所在企业的领导者，并尽自己的社会责任成为社会文明进程的重要推动力量和领导力量。

1947年7月，同样在这个相辉堂，时任校长李登辉先生做了他最后一次讲演。

他深情又满怀希望地说：“你们现在穿的是学士制服，你们穿过以后，应当是一个有学问的人，应当从此对国家有所贡献，一个大学毕业生，应当为社会服务，为人类牺牲，服务、牺牲、团结是复旦的精神，更是你们的责任。”这是61年前老校长对复旦毕业生的希望和要求。61年后复旦对自己的毕业生的希望和要求没有妥协，只有更高的期许。更何况，你们今天穿上的是硕士制服，顶戴的是硕士帽。

毕业生朋友们，今天你们完成在复旦的学习即将毕业，然而你们的学习将不应该停止。履行你们责任的重要动力来源于你们终身的学习，学习应该成为你们职业发展和事业追求永不枯竭的动力来源，学习应该成为你们的一种习惯，学习应该成为你们的一种生活方式。由此当你们在达到自己的事业巅峰之时，你们实现的将不仅是事业成功和财富积累，而且你们应当完成对自己人生的书写，即将自己塑造成一个高尚的人、一个大写的人。

毕业生朋友们，今天我们在这里，为你们举办毕业典礼。“毕业典礼”的英文是Commencement，它又是开始的意思，今天的典礼就是各位荣耀再上征程的起点。从此你们将开启新的职业，新的事业，新的学习体验和崭新的人生旅程。复旦将是你们这一荣耀征程的坚强后盾。我们将关注你们，支持你们去承担起这伟大历史所交付你们的光荣使命。我们将为你们骄傲！祝福大家！



2008 年，奥运圣火燃遍中华。

百年奥运梦，不只属于祖国，更属于每一个骄傲的中国人。新世纪的盛事，见证了一个民族的真正崛起。

全民参与，激情澎湃。在奥运的天空下，同样闪烁着复旦管院人的身影：

王生洪校长领跑复旦，寄语师生情意殷殷；何慧娴女士的辛勤工作，将“复奥”与“奥运”紧密相连；裘理瑾老师代表管院，接力火炬传递心愿；王大卫、赵彤杰，毕业于复旦的他们如今活跃在奥运的前线……

奥运离我们很近。共同的努力、共同的期待源自于同一个梦想；走了太长的路，美梦成真就在今天。无论是亲自递送或火炬，还是用镜头记录赛事，所有的方式都是为了表达对奥运来临的喜悦、对国家强盛的自豪。

让我们一起期待，2008 不平凡的奇迹。

# 江泽民最后审定陈述稿 李岚清校友忆申奥

发展事业，在2005年复旦大学百年校庆之际，李岚清同志发起成立“复旦管理学奖励基金会”。李岚清，原中共中央政治局常委，李岚清同志是复旦大学商学院52届校友。他一直支持母校的



文 / 温红彦

火热的7月，举国上下迎奥运的热情，像盛夏的天气一样不断升温。英姿勃发的北京，正准备张开双臂，欢迎来自五洲四海的宾朋。

火热的7月，让我们想起7年前的7月那个申奥成功的日子：想起在莫斯科那场白热化的竞争中，北京申奥代表团顽强拼搏，终于获得奥运会的举办权。我们不会忘记7年前在莫斯科举行的国际奥委会第112次全体会议上，做最后申奥陈述的8位陈述人——李岚清、刘淇、袁伟民、楼大鹏、王伟、邓亚萍、杨澜、何振梁。近日，复旦大学管理学院52届校友、原中共中央政治局常委、国务院副总理李岚清在京接受了《人民日报》专访，重温申奥成功的那个难忘之夜。

## 直接用英文起草陈述稿

回忆在莫斯科申奥的日日夜夜，李岚清感慨地说：“时间过得真快，当时的情景，还历历在目，转眼距奥运会开幕只有20多天了。”

2001年7月10日，李岚清抵达莫斯科，7月13日，他率北京申奥代表团，向国际奥委会第112次全体会议做最后的申奥陈述，并见证了北京成功获得第二十九届奥运会的主办权。

李岚清说，到了莫斯科，他感到承担陈述任务的同志有些紧张，怕申奥不成功无颜回去见“江东父老”。他就向代表团其他领导同志提出，要给大家“减压”，要大家以平常心对待。他说，申奥不仅是北京，也是全国人民的愿望。国际奥委会委员们投的票，既是投申办城市的票，也是投申办城市所在国家和人民的票，况且北京奥申委和中央有关部门的同志们已经按照国际奥委会的要求做了大量工作，委员们心中已有了投票意向，不会因为陈述水平的高低有太大的改变，因此，只要正常发挥，就不会影响投票结果。他认为，由于大家都比较放松，最后陈述时表现得很好。

这样的国际性会议，对发言时间有严格限制，李岚清考虑，除了代表中国政府对北

京申奥再次表示支持和承诺，还应当说些什么？“我想，要讲一讲别的国家在奥林匹克运动中没有做和做不到的事情，于是，我讲了三个方面：一是我们已经帮助其他发展中国家建设了36座大中型体育场馆。当时还没有哪个国家包括发达国家这样做。大家听了觉得有说服力。二是如果此次奥运会产生盈余，我们将用它来建立一个奥林匹克友谊合作基金，用于帮助发展中国家的体育事业。如果发生赤字，中国政府将自己承担。这充分说明了中国政府申奥的诚意。三是中国政府一直重视全民健身运动，人民的健康水平有了很大提高，新中国建立以来，平均预期寿命已从35岁增加到70岁。这点也让人信服。”

这篇陈述报告，全文只有700多字，陈述只用了3分钟，既有力量，又有感情，而且明白晓畅。我问岚清同志，您当时是用英文陈述的，陈述报告是如何产生的？他说，为了力求口语化，是他自己直接用英文起草的。当然，起草好以后，也征求了有关同志的意见，请江泽民、朱镕基同志最后审定。

## 放歌莫斯科郊外的晚上

2001年7月13日，北京时间22时10分，当萨马兰奇宣布：“2008年夏季奥运会主办城市是——北京”时，举国欢腾，群情振奋，真是“初闻涕泪满衣裳”、“漫卷诗书喜欲狂”。

那个晚上，盛夏的莫斯科和北京一样炽热。“在莫斯科的同志们，以及支持我们申奥的外国朋友和华侨华人都非常高兴。当晚就在中国驻俄罗斯大使馆举行了联欢会和答谢外国朋友的招待会。联欢会前，江泽民同志打电话给我，向北京申奥成功表示热烈祝贺，并请转达他对北京市申奥代表团和驻俄使领馆全体同志的亲切慰问，向支持北京申奥的港澳同胞、台湾同胞、世界各地的华侨华人致意，向国际奥委会、萨马兰奇主席和为北京申奥作出努力的朋友们表示感谢。联欢会

上，大家载歌载舞，情绪激动，当时我讲了一段话，讲着讲着自己也激动起来，情不自禁地带领大家呼起口号‘祖国万岁！人民万岁！’为什么不假思索地喊出这两句口号？事后我想，因为我脑海里深深铭刻着两个词——祖国和人民。没有繁荣强大的祖国，没有人民的支持，是争取不到奥运会主办权的，所以申奥成功应归功于祖国，归功于人民。后来我篆刻了三方印章，‘北京奥运’、‘祖国万岁’、‘人民万岁’，还刻了边款‘预祝二〇〇八年北京奥运会圆满成功’，以志纪念和表达我的心意。今年4月27日，在国家大剧院举办我的篆刻展和我作篆刻讲座时，我将这三方印章一并赠送给了北京奥组委。”

讲到这里，岚清同志告诉我一个小插曲。在国际奥委会第112次全体会议召开前两天，他宴请俄罗斯政要和莫斯科市长卢日科夫。卢日科夫和他是朋友，又都是音乐爱好者，武韬大使便请来俄罗斯音乐家助兴。当乐队奏起《莫斯科郊外的晚上》的旋律时，卢日科夫问他会不会唱，他说会唱。在卢的建议下，他们一起演唱了这首歌曲。令卢日科夫惊奇的是，这位来自中国的国家领导人竟能用俄文唱出全部四段歌词。卢风趣地说，即使在俄罗斯，能记住四段歌词的人也已经很少了，我俩可能是世界上唯一会唱四段歌词的人。

《莫斯科郊外的晚上》是为1957年世界青年和大学生联欢节创作的歌曲，当时李岚清正在苏联实习，被邀请参加联欢节。他说：“我是1956年学会的，可能也是中国人中最早会唱这首歌的人之一。”

歌一唱完，现场气氛热烈起来。在友好的氛围下，李岚清提出，希望卢日科夫能支持中国代表团在莫斯科的申奥活动，卢很痛快地说：“没问题，包在我身上！”卢日科夫确实帮助中国在莫斯科申奥营造了良好的环境。“至今想起来，我仍对这位市长心怀感激！”

“还有个插曲值得一提，”李岚清说，“为举行这次外国朋友答谢会，使馆发出近

2000份请柬。备下的近2000份饭菜，是武韬大使最担心的事，万一申奥不成功，这2000份饭菜怎么办？他向我表达了这份担心，我说我们努力争取申奥成功吧。当宣布北京申奥成功时，武韬如释重负地说了一句，这些饭菜终于有人吃了！”

## “平安奥运”最重要

李岚清同志作为申奥的当事者，今天的见证人，如何看待北京奥运的筹办、举办？他认为，北京奥运会的筹办情况，是有目共睹的。在党中央、国务院的领导下和各地区、各部门的大力协同下，北京奥组委精心组织，周密部署，大力开展基础设施建设、奥运场馆建设、环境建设和精神文明建设。北京市和全国各地还不断加强体育基本公共服务，人民群众热情支持奥运，参加体育活动的条件逐步改善。可以说，奥运会的多元功能，推动了经济和社会的全面进步。

谈到对奥运会有什么期待，李岚清说，北京奥运会期间，全世界参赛运动员都集中到这里，全世界的目光都聚焦在这里，这是世界了解中国的大好机会，展示中国良好形象，每个人都有责任。

李岚清曾分管体育工作，他常说，综合国力的增强离不开国民整体素质的提高，而国民整体素质的提高离不开国民身体素质的提高。为此，多年来，他身体力行，无论多忙都要挤出时间锻炼，网球和游泳是他最喜爱的体育活动。

进入7月，媒体的奥运宣传报道也不断升温。如何评价当前的奥运报道？岚清同志爽朗一笑：“两个字，很好！”他最后说：“在这里，我想表达一个心愿：预祝北京奥运会圆满成功！”他又补充一句：“平安奥运”最重要。

（原载于7月18日《人民日报》，经授权刊登，正文有改动）

# 大学的使命是培养国家民族的火炬手 教师的责任是点燃学生心中的火炬 王生洪

棒，点燃了圣火火种灯。此前，王校长接受了记者采访，和大家分享了他的奥运感受。  
5月23日，江湾校区，复旦大学校长王生洪作为2008北京奥运火炬手，跑完了当天上午最后一

文 / 孙理明 周 晔 图 / 刘 畅

## 奥运缘分

四月的复旦，阳光灿烂。当得知记者来访时，王校长即刻放下了手头繁忙的工作，笑容和蔼地与记者们打招呼。

“奥运会在中国北京召开，当选奥运火炬手让我很激动。这不仅是我个人的光荣，更是复旦人的光荣。我一定会尽全力当好奥运火炬手。”王校长满含深情地说。他还提到，当看到上届雅典奥运会的火炬手们英姿勃勃地传递火炬时，自己就非常羡慕；此次有幸能成为北京奥运会的火炬手，更是感到万分荣幸。

“在我心中，有一种深深的奥运情结。奥运之于中国，是我们的光荣与梦想。”说到这里，王校长感慨地望着窗外，追溯着他难忘的“奥运历史时刻”。王校长清晰地记得24年前的洛杉矶奥运会时，他正在洛杉矶访问，十分关注中国的奥运赛况。最令他难忘的是中国女排和美国女排在决赛中相遇，最后中国队以3:0战胜美国队夺得奥运女排冠军，这是中国首次在大球比赛中获得奥运冠军。谈到这里，王校长的欣喜之情难以言表。

另一次难忘的经历是15年前中国北京和澳大利亚悉尼同时申办2000年奥运会时，他正在悉尼参加一个国际会议。当时几乎所有人都认为中国完全有信心、有能力举办奥运会。准备返沪时，在去往机场的路上，不仅王校长本人，甚至连当地的出租车司机都认为中国稳操胜券。但当飞机抵达上海后，却传来了北京以两票之差落败于悉尼的消息，这令王校长十分伤心。王校长说，举办奥运会是中国人的世纪梦想。第一次申奥失利后，中国人民没有因此而气馁，中国人民对奥林匹克运动的执着追求和满腔热情没有减弱。我们埋头苦干，奋发图

强，不仅改革开放取得了新成就，综合国力有了新提高，体育运动成绩也有了新跨越。2000年7月13日晚，北京申办2008年奥运会成功，中国人民由衷地喜悦，尽情地欢呼。

## 奥运火炬

不论到世界的任何地方，无论工作到多晚，奥运全球火炬传递的电视新闻始终是王校长最关心的事情。即使工作再忙，王校长仍然每天都要收看火炬传递的新闻报道。

“看到奥运火炬在海外传递时受到海外华人华侨的热烈欢迎，我感到十分激动。特别是看到海外的复旦校友积极参与到欢迎和护卫火炬传递的队伍中，看到复旦校旗和五星红旗、奥运五环旗高高飘扬在一起的时候，我的内心感到无比自豪。”王校长说，海外华人华侨、海外复旦校友对祖国母亲的热爱和依恋，深深感染了我们，我们要更加勤奋地工作，为举办一届成功的奥运会而努力，为把祖国建设得更加富强而奋斗，为把复旦建设成为世界一流大学贡献全部智慧和力量。

大学是培养人才的地方。王校长说，复旦的办学理念，是要把她的学生培养成为国家和民族的栋梁，将来担负起引领社会、建设国家的重任。为此，我们就要给学生创造更多的机会，激发他们的兴趣和潜能，让他们能够尽情地探索知识，尽情地发挥个性，活泼地成长。他说：“每一个学生都有发展的愿望和潜力，每一个学生心中都有一支火炬。教师的责任，就是点燃学生心中的火炬；大学的使命，就是培养国家民族的火炬手。”他强调，复旦的老师应该有这种责任感和使命感，复旦的学生应该有这样



每一个学生都有发展的愿望和潜力，每一个学生心中都有一支火炬。教师的责任，就是点燃学生心中的火炬；大学的使命，就是培养国家民族的火炬手。



的雄心壮志。

## 奥运精神

当记者问起，在完成火炬接力后，他将如何保存火炬？王校长笑着说，担任奥运火炬手是复旦的荣耀，他将把奥运火炬留存在复旦校史馆中。“我感到这是一件非常光荣的事情，让每个来参观访问的人，无论是学校的师生，还是对复旦充满向往的中学生，无论是复旦校友，还是来访的海内外客人，让大家一同分享奥运精神。奥运的宗旨不仅仅在于拿冠军，奥运倡导的是更快、更高、更强，这是我们每一个人都能做到的。”王校长的肺腑之言打动了在场的每一个人。

复旦一直都有重视体育的传统。早在上世纪二三十年代，复旦的排球、足

球、篮球、田径等项目就负有盛名，多次为国争光、为校争荣。王校长自豪地说，后来被誉为“世界五大球王”之一的李惠堂与复旦有着不解之缘，他在22岁就被聘为复旦足球队的教练，后任复旦体育教授。在他的训练下，复旦足球队球艺进步很快，多次派出队员代表中国赴海外比赛。今天，复旦校园的体育活动仍然十分活跃，我们有众多的体育类学生社团，一些运动项目在国内外高校仍然处于领先水平。

“健康是人类最大的幸福，坚持锻炼是健康的保证，作为校长，我也要带头。”王校长说，他现在每天都与夫人一起进行五千步到八千步的快走练习，力争以最好的状态迎接火炬接力。“为了我们的健康，为了更好地为祖国和人民服务，我希望我们的老师和学生都能运动起来，到操场上，到体育馆内，到健身房里，到

一切可以运动的地方，积极参与各种体育健身活动。希望我们的校园形成一种人人参与、个个争先、生龙活虎、生机勃勃的体育运动氛围。”“我们每个人都可以做奥运精神的传递者。”王生洪校长自信地说道。

5月23日上午，王生洪校长手持祥云火炬慢跑50米，然后点燃了放置在复旦江湾校区广场的圣火火种灯。随着奥运圣火熊熊燃起，复旦师生为灾区人民祈福，希望圣火能燃尽一切苦难，为灾区人民带去幸福吉祥。

“奥运精神就是一种健康积极向上的精神。其实，我们每个人都可以做奥运精神的传递者。”王校长激动地说，“为灾区同胞捐款是传递奥运精神。用自己所学的专业知识为祖国和人民服务，是传递奥运精神。坚持锻炼身体，热爱健康这也是传递奥运精神。”

蓝



# 何慧娴 半个世纪的燃情奥运岁月

文 / 刘海阳 李丹

何慧娴女士，北京奥申委执委，北京奥组委委员，中国奥委会副主席、复奥体育产业中心主任。

5月的上海，初夏午后的阳光在绿叶丛中跳跃着，闪着点点光斑。我们一行3人敲开了何慧娴女士在上海的寓所大门。清朗雅致的客厅里氤氲着淡淡的茶香，一袭黑色Nike运动装束的何慧娴老师热情地接待了我们。

## 结缘复旦的女排姑娘

“我60年代就毕业于复旦新闻系了。”何老师一开始就自报家门，“我是一个信缘分、认命运的人。我的人生似乎是从和排球结缘开始的。初中时我就开始打排球。1960年初，我被调到了复旦大学预科学习，成为复旦女排一员，从此与复旦结缘。”

说到对体育的热爱，何老师不禁流露出了欣慰的神情。早在念初中时，她就同比她大两岁的姐姐一起打排球。1958年，十五岁的何慧娴直升复兴中学高一，刚刚就读了半个学期就被调到上海体院预科，边学习，边集训；不到一年，1960年初就被调到了复旦大学预科学习，成为复旦女排一员。原因是当时上海市有两支全国女排甲级队，上海（红）是专业队，上海（蓝）是业余队，主要由大学生组成。为了便于集中训练、参加比赛，上海市决定将上海（蓝）分布在各大学的队员都调入排球运动开展得较好的复旦大学，以后就由复旦大学女排代表上海（蓝）参加全国甲级联赛。姐姐何慧湘当时就是上海（蓝）女排队员，后来是复旦大学女排副队长。

“说到复旦女排取得的成绩，还得归功于一个人——当时的上海市委候补书记兼复旦大学党委书记杨西光同志。这是一

位对体育有着深刻理解和认识的老领导、老革命。他对复旦排球队的重视和厚爱，可以说当年复旦师生人人皆知。那时杨西光同志主要在市委上班，但在全校统一规定的时政学习日，他常常会回校作形势报告；报告之后，就会抽空把排球队召集过去聊一聊。座谈会常常借用陈望道校长研究语言所在的小洋楼，那是间典雅的、欧式的小会议室。”何老师沉浸在对过去的回忆中，对恩师依然铭记在心。

“当时我是全队年龄最小、个子最矮的球员，长得小巧白皙，教练、领队、老队员给了我不少昵称：小家伙、小萝卜头、小璐璐……在他们眼里，我是一个既乖又不甘寂寞的小队员，出过不少‘洋相’。在第一次座谈会近距离见到杨西光同志时，我竟然冒出惊人之语：‘他怎么这么像瞿XX啊！’立即有人在我头顶上猛击一掌，说：‘怎么可以这么比喻啊？！’好在杨西光同志没听到我说的话。”说到当年的种种趣事，何老师脸上露出了孩子般的笑容。

在领导和队员的努力下，复旦男女排水平得到很大提高，排球运动在复旦校园内也蓬勃开展起来。每天晨练和下午课外活动时，银色的排球在操场上满天飞舞，系与系、班级与班级之间的排球赛很频繁，校园里充满了大家在一起打排球时的欢声笑语。

谈及记忆中最深刻的与国家队的那场比赛，何老师更是娓娓道来：“那时，复旦没有体育馆，我们所有的训练和比赛都在一个泥地、竹篷结构的风雨操场里进行。那天下午，有的同学上完课后就去风雨操场占位置，边看书边等着比赛开始。等到我们走进风雨操场时，已经里三层外三层，‘人满为患’，甚至有人将椅子叠椅子，像玩杂技那样站在椅上，扶住顶篷，扒着栏杆，冒着摔下来的危险看比

赛。没想到，比赛四十多分钟就结束了，三局比赛每局我们的得分都没超过五分，可以说兵败如山倒。但是，同学们对我们仍报以热烈的掌声。比赛结束，看见那么多同学背着书包走出赛场，想想同学们牺牲了学习时间来看我们比赛，而我们却打得那么糟，真有些无地自容，晚上我一夜都没睡好。可是，第二天回到系里、班里，同学们还在津津乐道地评论，女排真不简单，还能与国家队比赛，没能赢一局主要是一传不适应国家队的上手飘球，毫无责怪之言。所以，那个时候我们真的非常感动。”

多年以前的校园生活依然记忆犹新，仿佛就发生在昨天，却留下了人生中无比宝贵的财富。“六十年代那流光溢彩的复旦校园生活将永远陪伴着我，成为我生活中最美好的回忆。有人说‘返璞归真’才是真正的美。也许认识事物的本质需要从最初的本色开始，最初的感动才是永恒的感动。”何老师认真地说道。

## 斑斓的奥运记忆

1966年，何老师毕业恰恰赶上文化大革命。“当时的形势迫使我们不能像往届的学生一样去省市各大报纸工作，都被分配到基层去了。我当时就去了一家安徽的基层报社当记者。”开始并不是做体育记者，而是文教记者。直到粉碎四人帮之后，因为她对体育项目比较熟悉，她在北京的同学请她为《新体育》杂志写稿，1978年就被借调到北京了，之后调入《新体育》杂志社工作。从那时算起，何老师进入体育新闻这一领域已经整整30年。但正如她自己所说，这30年里，她一半的时间是做真正的体育记者，另一半的时间是做体育官员。

从1984年开始，从洛杉矶到汉城，从

亚特兰大到雅典，何老师一共参与了5届奥运会。洛杉矶奥运会给何老师最大的感触就是新鲜。不仅因为那是年轻的何老师第一次去美国参加奥运会，更因为那是新中国建国以来第一次回归奥运会，首次实现了金牌零的突破。再者，奥运会第一次转为民营，美国的尤伯罗斯使奥运会扭亏为盈。当时奥运场馆是借加州当地的大学，没有记者村，新闻中心也很简陋。“我们住在一个墨西哥人开的旅馆里，那里相当简陋，除了床头柜什么都没有。有一天我在床上爬格子的时候，突然‘轰’一声，后来才知道是床塌了。”当时的通讯设备远不如现在发达，照片需要冲洗、文稿都是需要传真来传递。再加上饭店传真的高收费和限时段，何老师的奥运报道更是难上加难，但是这些困难丝毫打击不到她的热情。

“洛杉矶奥运会中最让我兴奋的就是我们女排的三连冠。老一辈的人们也大多是通过女排三连冠的报道而知道我的。”何老师风趣地说。为了掌握第一手的资料写女排三连冠的事迹，何慧娴成了奥运村小小的入侵者。因为当时奥运会对媒体的管理相当苛刻。记者一旦擅闯禁区，将被没收证件，并可被有关方面遣返回国。何慧娴和女排姑娘们交情很好。在郎平和张蓉芳的保护下，她得以混入禁区，却哪里也不敢去，躲在女排队员的房间里闭门采访一天，只能等着她们从食堂里偷点食物回来给她垫垫肚子。

相比洛杉矶奥运会，在汉城奥运会上中国队没能取得很好的成绩。归结原因就是我们对中西方第一次大规模会战客观分析不足，没能知己知彼。虽不能完全看作败走麦城，但作为记者，何老师遗憾的是由于中国代表团的成績不佳，中国记者也受到了影响，对结果的预测不够客观到位。何老师认为汉城奥运会

展示出的民族文化值得欣赏，奥林匹克的内涵应该由竞技的展示转为大文化的展示。

1996年恰好是恢复奥运会的100周年，很多人认为奥运会主办地应该回到希腊，但实际上是美国的可口可乐打败了希腊。可能由于准备仓促，整个奥运会显得很混乱。IBM系统全线瘫痪，一个礼拜后才恢复正常；很多外地的志愿者对交通的不熟悉，这给运动员及观众都带来了很大的麻烦，安全保卫工作也是捉襟见肘。“经常有真的假的爆炸信号的消息传出，”何老师说，“奥运村里亚洲运动员住地的报警器特别容易响。一旦屋里有人吸烟、冲方便面，报警器就会响得不行，搞得人心惶惶。”

时间跨入21世纪，2000年悉尼奥运会呈现出了崭新的面貌。何老师对澳大利亚的奥运氛围赞不绝口：“那里阳光充足，空气清新，整个国家对体育的重视非常普遍。全面健身的热情完全与奥运会的主旨相符。比如帆船帆板项目，比赛的时候周围就是普通市民在玩，你根本分不清谁是运动员，谁是市民，让你感到真实一个全民参与的体育盛会。”

雅典举办的奥运是一届快乐的奥运会。这届奥运会，整个国家经济发展、社会稳定、各项工作准备充足，中国的竞技体育也进入了成熟期，综合实力上了新台阶，取得奥运金牌总数量第二的好成绩。“不论怎么说，从实力到指挥，雅典奥运会都是比较成熟成功的。”何老师总结道。

## 后奥运思考

从体育记者到奥运官员，从采访别人到被人采访，何老师经历了怎样的心路历程呢？“做体育记者，要懂得两个规律，一

个是体育的规律，一个是新闻的规律。只有同时遵循这两个规律，才能更好地挖掘深度内容，为写报告文学打好基础。而作为政府官员，我们的职责就是服务，架构好桥梁，将代表团的情况真实地告诉媒体。要提前了解到哪些是值得报道的，为记者切实做好服务。“率团出征奥运的那些天，我几乎每二、三天就会给记者们开通气会，提供有关中国体育代表团的第一手素材。”何老师说道。

担任官员之后，作为体育总局的领导，何老师十分关注体育产业的发展，关注奥林匹克经济的开发问题。她认为体育事业的发展与经济发展相辅相成，经济的飞速进步为体育事业的发展创造了条件，而关键就在教育。因此，官员应该考虑如何持续发展，不光要有见解，还应该有经验的积累，经济发展是体育产业发展的保障。

在推动体育人才的教育培养方面，中国奥委会和复旦大学主办的复奥体育产业大大推动了体育事业的发展。何老师认为：复奥成立就是在申办奥运之前，目的是为申办奥运培养人才，为体育系统培养人才。第一届复奥毕业生素质很高，学生也觉得收获很大。但问题是中国体育事业才刚刚起步，所以外国的经验十分重要。“我个人认为，现在虽然离奥运正式开幕还有一段时间，但对于‘后奥运’的一些思考应该开展起来了。”何老师不无担忧地说。

首先是火炬传递带来的思考。“奥运本来就是以体育为媒介传播文化的活动。我们不应给它赋予过多的附加值。我们原先打算在更多的国家进行火炬传递是欠深入思考的。”何老师坦诚地表示。“奥运火炬的传递并不是中国特色社会主义的宣传过程，我们不要把价值政治化了，要客观、真实地理解奥林匹克精神。不要夸

大，不要把更多的政治愿望加入其中，给对立面搭建了攻击我们的平台。”体育展示着传播着我们的文化，但不应赋予更多的附加值。

第二是金牌的问题。过高的期望值会使体育丧失很多原本美好的东西。唯金牌论英雄的道路是越走越窄的，体育的美好也会黯然失色。同样，如果我们的观众在观看比赛时只关注我国的运动员，只为他们呐喊助威，是不是有些狭隘民族主义之嫌呢？

“有人问我期待2008年北京奥运会是怎样的？我会告诉他：我希望是一场美丽的奥运会。它的核心是文明进步！”在何老师看来，奥运会为全球热爱体育运动的年轻人搭建了一个追求和平、友谊和进步的沟通交流的平台，而不仅仅是赛场上金牌的角逐。

第三是奥运产业的问题。拿到很多赞助金不一定就是奥运市场开发的成功。何老师注意到08北京奥运的合作伙伴有很多是国有大型企业。“要知道，赞助商的投入和产出要达到正比才算成功。”一方面有的大型企业的赞助带有一定的盲目性和指令性，同时又缺乏对品牌提升和市场专业化运作能力等。何老师担忧地说：“我们的赞助商中有一半最终能是正数就很了不起了。”因此，后奥运的思考并不是等到奥运结束之后才进行，很多问题都应该防患于未然。

离开何老师家已是夕阳西下时，短短一个小时的采访让我感慨良多。何老师澎湃的运动激情令我钦佩不已，她传奇的奥运经历也在我脑中挥之不去，她关于后奥运时代的警示更值得我们深入思考。正如她所说，奥运会更多的是文化的展示和传播，它的核心是文明进步，需要我们每一个人的努力。2008，北京展现给全世界一场美丽的奥运盛会。



热烈欢迎裘瑾



# 裘瑾 奥运离我们很近！

文 / 王茹辛

作为2008北京奥运的火炬手之一，复旦大学管理学院裘瑾老师参加了奥运圣火深圳站的传递活动，并跑了两棒。5月11日，裘瑾老师刚回上海便接受了本刊记者的采访，她仿佛依然沉浸在传递奥运火炬的兴奋之中。

## 当天的传递热度

“深圳真是太‘热’了！”谈及奥运圣火传递当天情形，裘老师连连感叹。“天气热，人们的热情更高，现场的氛围很快就把我深深感染了。”按照原计划，8日深圳奥运圣火传递应该是从早上8点到下午6点，但因为遇到圣火上珠峰，传递活动推迟到中午12点开始，仍然是下午6点结束。中间取消了原有的休息时间，但保证每个火炬手的路线不变。另一方面，深圳市民确实非常热情，以至于当时的交通一时难以控制，有些路段出现了堵塞，火炬手根本无法通过。在这种情况下，火炬手被临时要求加快步伐：原来200米距离跑3分钟，现在要缩短到1分钟，中间还有好多棒都没有停。这样一来，原本在208名火炬手中跑第204棒的裘老师足足跑了“两棒”的距离。“跑得我气喘吁吁大汗淋漓，不过心里真是非常激动和开心！”裘老师笑着说道。

据裘老师介绍，208名火炬手分为了几个组，分别由编号好的7辆投放车“投放”到指定地点，然后大家就“原地待命”。最后会有专门的搜集车把跑完的火炬手“搜集”上来。接力过程中还会有经过培训的“护跑手”，一般是4名护跑手负责10个火炬手，他们不仅要在仪容仪表上体现出奥运精神，还要特别注意火炬手和火炬的安全问题。

在5月8号正式接力之前，奥组委开展了一次简短的培训，主要强调了安全

问题，同时还有专人示范火炬应该怎么拿、怎么握等。火炬手的服装也是奥组委统一提供，确保整齐昂扬的精神面貌。同时，奥组委还特别向大家强调了传递圣火的精神，那就是“把奥运火种带给每一个老百姓。”

说到奥运火炬，裘老师脸上露出了孩子般的神情：“我们每个人都会有一个火炬，火炬下方有一个暗锁，打开以后会有无色无毒的气体冒出来，随时准备交接。”具体的交接仪式奥组委没有特别的规定，一般都是火炬手之间商量来决定：握握手、击击掌、拥抱一下，简单的动作蕴含着对彼此的信任和鼓励。

“当我高高举起火炬开始跑的时候，周围的群众纷纷高呼：北京加油！中国加油！他们兴奋的神情迅速感染了我，我想一定要把这份激情传递给大家，于是也向他们挥动手臂呼喊着：大家一起加油！”裘老师生动地描绘着当时的情景，仿佛仍然历历在目。

谈到参加这次圣火传递的感受，裘老师说：“首先我觉得能亲自参与到奥运中，为奥运切切实实做点事情，这是一种巨大的荣耀。我的家人也非常支持我，只是因为保证现场安全的需要，我们跑之前3到4个小时就实施封路了，所以他们不能陪同拍照。另外，从动员大会开始，一直到火炬跑的整个过程，都有不少媒体争相报道，从这个意义上而言，我也是在为复旦大学争光，自己内心也觉得十分自豪。这次圣火深圳传递非常成功，人们的热情简直要让城市都燃烧起来，我作为火炬手融入其中，确实感到既骄傲又激动。”

## 一贯的体育情缘

2008 北京奥运会一共有两万多名火炬手，其中 9000 名由联想、可口可乐和

我想我一生都不会放弃对体育的热爱。

三星三大赞助商提供。提起获知当选联想奥运火炬手的情形时，裘老师笑着说：“我是在11月上旬时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，觉得这么久的准备和努力都得到了回报。”

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。谈及自己幸运当选火炬手的原因，裘老师认为可能有4个方面：一是运动员的身份，大学以前的裘老师曾是一名游泳运动员。二是高学历，裘老师是复旦大学管理学博士；三是作为一名教师，她还是教育行业的代表；四是她从事的正好是体育产业教育和研究。裘老师在读研时就被推荐到美国学习体育产业，并于回国后在复旦大学管理学院开设了中国第一个体育产业MBA；她还曾为国家体育总局讲授过体育产业课程。正是凭借这一系列和体育相关的经历，裘老师得以通过重重关卡，最终脱颖而出成为奥运火炬手。

“我其实是一名业余运动员，小学一年级就开始学习游泳，本来有机会进入市少体校，但我家人都觉得我还是应当多读点书”，裘老师沉浸在对往日的回忆中，“而学游泳、参加比赛、作为一个运动员的经历始终是我人生的宝贵财富。”



谈及当初被选派到美国学习体育产业的经历，裘老师充满了感恩之情：“当时我还只是一名学生，陆雄文老师和孙一民老师看好我的英文水平和管理学背景、以及我对体育的强烈兴趣，所以极力推荐我去国外学习。”正是在两位老师的帮助下，裘老师学成归来，在博士一年级时就已经给MBA开设相关课程了。“所以现在同事们都说我是‘资深青年教师’”，裘老师笑着说道。

“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。”裘老师这样说道。“我一直认为运动可以塑造良好的个性，游泳培养了我直率开朗、做事雷厉风行的风格，让我面对压力时能够充分地自我调节，我想我一生都不会放弃对体育的热爱。”

## 心底的奥运精神

为了参与这次奥运盛会，裘老师很早就已经开始了相关准备。“得知我成为火炬手以后，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。”除了体能上的适当锻炼，裘老师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，就连她的小女儿也常常嚷嚷着要陪妈妈一起到深圳传递火炬。裘老师曾经教过的一名MBA学生，在电视上看到了她在深圳火炬接力的实况后写信给她。“因为看到您的激情，我感到奥运离我们很近！”

身边亲友和同事对于裘老师最终选择深圳作为火炬跑地点感到有些迷惑，因为裘老师本身不是深圳人。“我是上海人，当初面对北京、上海、广州等大城市，拉萨、西安等中级城市的众多选择，我最后还是选了深圳。”裘老师认真地说道，“我想去一个自己从未去过的地方，而深圳是一个相当现代化的城市，也是我国改革开放三十年的窗口。作为一个变化巨大的城市，深圳的发展对于我们很有启示，很多方面值得上海学习。我觉得深圳跟上海同属于超大型的现代化城市，可是我感觉到了不一样的气氛，特别是这里的市民更加热情，更加的友善。这座城市很干净，非常的现代化，大家的思想非常的开放，这是我亲身传递火炬所接触到的真纯民风。”

谈及担任2008奥运火炬手的感受，裘老师还有很多话要说：“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。”裘老师如是说。

对于时下热门的“奥运经济”这一话题，从事体育产业研究的裘老师有自己的一番看法：“奥运会不仅对于中国的竞技体育有很大的提升作用，从长远来看它的影响更是遍及经济、社会、人文等广阔领域。这是一个契机，为世界打开了认识中国、体验中国的窗口，这些无形的潜力是不可以被量化的，但我们也一定不能忽视。当然严格意义上说奥运也就是跟其他的赛事一样，只是一个赛事，相对更加国际性、综合性的赛事，我们在专业当中有一种研究，专门研究赛事经济，也就是说一个赛事不但给当地带来直接的经济效益，所谓跟赛事直接产生的门票收入、转播权收入，同时给经济衍生出很多的，我们称为波澜的效应，而这些效应往往是主办地或者是主办方更加看中的一种经济的来源，或者是经济的推动。”

“因为我之前也是运动员，也在赛场上参与竞争，后来的工作也是和体育产业方面打交道，但是直到现在我第一次有机会亲自接触到奥运、感受到奥运文化和奥运精神。虽然只是短短的几天参与了奥运火炬跑，可我觉得这可能是对我整个人生都会有影响的一段经历。”

信

## 新闻链接

### 热烈欢迎裘理瑾老师传递奥运圣火荣耀归来

5月12日上午，为迎接奥运火炬手裘理瑾老师传递圣火归来，复旦大学管理学院在史带楼举行了简单而隆重的欢迎仪式，学院的老师、学生以及媒体记者共100多人参加了欢迎仪式，院长陆雄文教授代表学院出席欢迎仪式并致辞。裘理瑾老师的归来受到师生的热烈欢迎，并争相合影留念。

陆院长首先祝贺裘理瑾老师顺利完成奥运圣火炬传递的光荣使命。“裘理瑾老师代表复旦大学管理学院参加2008北京奥运圣火传递，充分展示了积极昂扬的精神面貌，我们为她感到光荣和自豪。”陆院长接着表示，今天，裘理瑾老师将奥运火炬带回了复旦大学管理学院，更是把奥运精神传递给了我们每位师生。管理学院也将再接再厉，积极弘扬奥运精神，为北京奥运的成功召开贡献力量。

在大家热烈的掌声中，裘老师身着在深圳传递奥运圣火的运动服，手持奥运火炬跑步进场。她表示，自己能当选奥运火炬手离不开学院里每位师生的支持，传递奥运圣火荣耀应该属于大家，同时她也希望和大家一起继续发挥奥运精神宣传大使的作用，把全民奥运精神带到日常生活和工作中去。

信

理专业教育给予了他最大的感悟与收获。  
主席。从运动场到学校、从运动员到体育官员、复旦所特有的体育管  
王大卫、复旦大学管理学院复奥体育产业项目学生、中国田径协会副

# 王大卫 不只是体育

文 / 蔡巧

距离奥运开幕已不到一月，能够采访到王大卫不得不说不是一件幸事。作为中国田径协会副主席、国家体育总局田径管理中心副主任，此时的他正为中国田径队的北京之战作着最后的准备。对于他的工作，对于即将到来的奥运，他说：这不只是体育。

## 从运动员到体育官员

有意思的是，这位田径领域的体育官员本是一名专业运动员。1976年到1983年的7年里，王大卫在贵州省田径队担任十项全能运动员，曾获得全国第三名的好成绩，被评为“运动健将”。“我不能做一辈子的运动员，毕竟这项职业有着鲜明的时效性。”因此，他在训练的同时十分注重学习。1984年，王大卫考入天津体育学院教练员进修班；一年半后，他参加了北京体育大学研究生考试，成为北京体育大学运动训练学研究生，并在1989年获得教育学硕士学位。毕业后，他进入国家体育总局，开始从事中国体育科学学会学术交流的相关组织管理工作。之后，他又通过公开竞聘，出任中国田径协会副主席和国家体育总局田径管理中心副主任。

从运动员到体育官员，这样的转身说大不大，可跨度也实在不小。对于职业的变化，王大卫认为那是水到渠成。“多年的运动员经验，再加上专业知识的储备，对我从事体育管理的工作提供了很大的帮助。”随着工作的深入，王大卫开始寻找新的契机，不断充实自我。适逢中国奥委会与复旦大学管理学院联合开办的复旦大学奥林匹克MBA项目面向全国招生，希望提升自己管理能力的王大卫毅然报名并参加了一系列笔试、面试。2004年，他入读复旦大学管理学院复奥项目。“选择复旦，选择复奥，不是为了学位，因为我早已拿到了硕士文凭，我希望能够在复旦这样的名

校里真正学到知识。”

回忆在复旦的学习时光，王大卫感触良多。因为他是在职研究生，所以只能抽周末的时间上课，工作与学习交织在一起，显得异常繁忙。“但我觉得那段学习生涯十分充实，让我收获良多。”王大卫如此评价。从事体育管理工作的他在复旦得到了正规的、全面的体育管理专业教育，这些知识的提升与积累与他的工作接轨，让他在体育产业、体育市场开发上的很多想法得到了理论上的支持和扩展。毫无疑问，学习为他以后的工作打下了牢固的基础。不仅如此，他还说道：“复旦的学习开拓了我的视野，通过对大量案例的学习分析，了解了体育之外的管理、经济的知识，增加了知识储备，让我对整个社会经济有了宏观全面的认识。更重要的是，复奥的学习为我提供了认识问题的方法论，教会了我如何去看待、处理现今社会的各种问题，我认为这是十分可贵的。”他指出，自己的毕业论文讨论的是关于刘翔等中国优秀田径运动员的商业开发事宜，而这正是将在复旦的学习与实际工作相结合的结果。“开发刘翔的成功，显示了我在复旦的学习成果。我因此而明白了世界很大，与体育相关的领域很广，体育并不仅是体育而已。”

## 田径市场的商业开发

在王大卫看来，在市场化的今天，体育运动必须与商业运作相结合。商业价值能够在一定程度上反映一项运动及一位运动员的真实价值。但运动价值大于商业价值，运动员首先要搞好比赛和训练，不能让商业活动干扰和影响了训练和比赛。据王大卫介绍，对于运动员能有多少时间参加商业活动、能代言和接拍多少商品广告，中国田协要先进行一个测算。首先测算出全年正常的训练和比赛需要安排多少

时间,运动员的休息、恢复需要多少时间,在此基础上得出运动员可用于商业活动的时间。

但是他也强调,运动成绩构成了运动员商业价值的核心,国家利益高于商业利益。因此,中国田协坚持把提升运动成绩、为国争光放在第一位。对于刘翔这样的明星运动员,按理说只要中国田协和他本人愿意,找他拍广告的商家会不计其数。但这样一来,既影响训练,而且其单个广告价值也不会很高。因此,中国田协以“总量控制、分级开发”作为运动员商业活动的准则。

因此,中国田协仿效奥运会TOP赞助商的方式,将运动员的商业活动分为三个级别。一级商业活动包含可专门为代言商拍摄广告、出席代言商的商业活动等内容;二级则不出席商业活动,不到专门摄影棚拍摄广告,所有图像和活动的采集由代言商利用训练和比赛机会进行;三级活动则可将肖像和图像资料授权用于商业宣传等。王大卫指出,三个级别的商业活动中,一级活动最费时间。因此,中国田协对此进行了严格控制。就拿刘翔来说,目前选择了五个一级商业活动,而且不会再增加了。刘翔的二级商业活动还有些空间,可视情况进行。

王大卫透露,目前中国田协管理的运动员均没有自己的经纪人,所有商业开发活动均由协会管理,商业开发采用协会自主开发、中介组织辅助的办法,这是目前非常有效的开发模式。他认为,运动员参加商业活动是必要的,可以促进体育运动的普及与推广,但前提是要规范管理。

## 田径为奥运整装待发

在国际大型体育赛事中,向来有“得田径者得天下”的说法,王大卫很清楚中

国田协现在肩上的担子有多重。“大家都在看着,都在等着,我们当然得付出更多的努力才行。”对中国田协而言,一方面要在2008北京奥运会上更多地争金夺牌,另一方面更要脚踏实地,正确地面对大赛的考验。“2008北京奥运会的田径比赛要在‘鸟巢’举行,那可是咱们的主会场,我们肯定想让更多的中国运动员出现在田径比赛的决赛场上、让更多的运动员进入前八名,要不然全国观众也不答应啊;而只有做到这一点,我们才能真正实现争金夺牌的目标。”王大卫这样说。

王大卫同时介绍到,除了刘翔的男子110米栏和竞走项目之外,另外一些项目现在也有了起色,“比如男子三级跳、女子三级跳、女子铁饼、女子撑竿跳高、女子马拉松等项目,我们的成绩也不错。我们田径队整体状态在进步,在07世锦赛上,我们总分排名第九。但是问题的关键在于

身体力行地  
加强锻炼,在  
实践中体验  
奥运精神、提  
升自我同样  
也是参与奥  
运的良好形  
式。

稳定性不是很好,田径尖子还不多。”实力上的差距要全力猛追,稳定性上的差距则要从自身多找原因。“只有稳定性提高了,我们才能真正有希望。”他寄语中国田径选手,在正视与世界顶尖选手存在差距的同时,也要看到自己上升的空间。“有差距,但上升的空间同样很大,对中国田协来说,备战2008北京奥运会任重道远而且时间紧迫,希望大家一起努力,争取到时候交出一份让大家都满意的答卷。”

对于此次出征家门口的国际赛事,王大卫指出,这对于中国田径队而言还是第一次,比赛结果还很难预期。“竞技体育具有不确定性,第一次在全国人民面前展示自我,压力肯定很大,这样的压力是否能够很好地转换为动力还很难说。我只能说,我们一直在努力,希望能够取得好成绩。”

谈及全民的奥运热情,王大卫深感骄傲。“当奥运会在别国举行时,主要是我们运动员和相关人员参与其中,奥运精神对普通民众的渗透力还不够强。但此次奥运会开到了我们家门口,奥运精神就能以燎原之势迅速深入到我们民族内部,从而使得奥运的内涵和文化在更广范围、更深领域内得到传播。如今,全民参与奥运的激情非常高涨,很能说明这一点。”

他指出,北京奥运是一次契机,能够把人类共同的精神、感情、文化传播到广大群众中,有利于构建和谐社会,有利于提升全民族的基本素质,也有利于世界各国文化的渗透交融。

说到普通民众如何参与奥运,王大卫认为:奥运会不只是体育,亲临赛场为运动健儿加油鼓励是参与奥运;关注火炬传递、领会奥运精神是参与奥运;身体力行地加强锻炼,在实践中体验奥运精神、提升自我同样也是参与奥运的良好形式。相信2008年的北京奥运将在全国人民的热情拥抱下给世界一个大大的惊喜。 信

管理学院学习的经历成为这一转折的强大动力。  
任。热爱摄影的他用镜头捕捉体育之美，也在体育媒体领域纵横驰骋，而在复旦  
赵彤杰，复旦大学管理学院复奥体育产业项目学生，中国体育报业总社图文中心主

# 赵彤杰用镜头记录奥运

文 / 蔡巧

## 拍奥运是一种享受

赵彤杰说自己一直很喜欢体育，小时候做过半专业的运动员，从初二到高二都是北京市100米短跑的冠军，曾在全国中学生运动会上获得第五名，在第一届全运会预选赛上获得第三名的好成绩。

1992年大学毕业后，他先是在外文局《今日中国》杂志工作了10个月，1993年3月10日他到了《中国体育报》，一直工作到现在。他还记得自己在《中国体育报》发的第一张照片是在首体拍的速度滑冰。“那时候还没人看比赛，摄影记者也没有，我去了也不知道在哪拍。我就在场地边上拍一会儿，再上台拍几张，任何一个角度对我来说都很新鲜。我入门很快，每次大赛我都有过一次飞跃。”

1996年，赵彤杰第一次出国采访，也是第一次采访奥运会。这次机会十分珍贵，而对于体育摄影记者而言，除了自己的条件以外，机会是非常重要的。据他介绍，体育新闻不像采访社会新闻，每个人都可以去。体育赛事的采访证件就是一个门槛，《中国体育报》受国家体育总局管理，相对其它报社有一些便利条件。新华社虽然机会多，但是摄影记者也多，而当时《中国体育报》的记者较少，所以相对机会更多。谈及第一次采访奥运的经历，他感触良多。“第一天的比赛我印象特别深，因为太累了，50多个小时没睡觉。开幕式是在正式比赛的前一天，拍完开幕式大概当地时间零点了，赶到新闻中心冲胶卷，已经有成百上千的摄影记者在等着。现场也没办法发稿，只能赶班车回酒店发。1996年亚特兰大奥运会的班车是最糟糕的，记

者半天等不着车，班车回到酒店大概已经是早晨5点，扫描发稿完天都亮了。第一天的赛事就有中国的夺金点——王义夫。通常射击比赛的场地是奥运会最远的场地之一，早晨七点就得去赶班车了。当时王义夫晕倒了没拿到金牌，虽然没拍到第一块金牌的诞生，但是王义夫晕倒赛场也是个历史性时刻。我下午继续跑了别的赛场，晚上又重复那套工作。这么一圈下来跨越了三天，我大概有50个小时没睡觉。”说到那段辛苦而又难忘的时光，一切仿佛还历历在目。

值得一提的是，当时《中国体育报》只派了他一名摄影记者深入奥运前线报道，这对于初出茅庐的他来说无疑意味着巨大的压力。他说：“一个人要把中国队全部的金牌都拍回来，不仅是工作量巨大，责任也十分艰巨。我现在拍奥运会主要是经验起作用，但在1996年的时候还是靠悟性。好在我英文还不错，挺适应国际场合。这为我后来的摄影之路打下了坚实的基础。之后我去采访世界杯、奥运会就觉得轻车熟路了，不再觉得沉重，而是一种享受。”

的确如此。虽然过程很累，但是在赵彤杰看来，拍奥运会更多的还是一种享受。“采访2000年的悉尼奥运会和2004年的雅典奥运会的时候，我的状态用英文中特别流行的词说就是enjoy，它对我来说是件挺好玩的事。”

对于摄影工作，他坦言自己很敬业。“我敢说是别人投入100%的精力，我肯定是投入200%的精力。但我的精力没有全放在工作上，这只能说我的精力比别人多。我可以享受跟当地的记者和工作人员交流的过程，以及欣赏当地的风土人情。虽然时间很短，只是等班车的时候跟志愿者聊一聊，坐班车的路上看一看，但这也是一种享受。”至于摄



影的心得，他说：“对我而言，主要工作是判断哪个时间点去哪个场地，至于拍什么完全是现场的发挥。你不可能把每个画面都设计好，不然那就成画家了。”

## 体育媒体的开拓者

2007年3月29日，《体育新报》创

刊发布会暨纪念版创刊号海报拍卖仪式在北京隆重举行。中国奥委会副主席何慧娴、国家新闻出版总署报刊司副司长张泽青、搜狐副总裁余楚媛、中国体育报业总社社长涂晓东、华奥星空总经理马铁等领导和嘉宾出席了创刊发布仪式和拍卖仪式。这份报纸一诞生就受到多方关注，正是源于赵彤杰的努力。

这份报纸面向全国发行，重点发行对象是北京和上海。该报每周二出版，八开32版，是国内第一份全彩印刷的体育类报纸。《体育新报》由北京奥组委官方授权，中国体育报业总社主办，主要网站合作伙伴包括搜狐、华奥星空以及中体在线。其定位是一份报道体育财经与体育时尚的周报，目的在于搭建新媒体与传统媒体的互动桥梁，以体育运动为线索，围绕奥运、体育财经及体育运动的时尚潮流进行深度报道分析。

作为《体育新报》出版人、中国体育报业总社图文中心主任，赵彤杰讲述了自己创办《体育新报》的初衷。他说，《体育新报》将加入奥运报道阵容的媒体，依托中国体育报业总社所拥有的丰富的传统媒体信息资源，充分结合新媒体的优势，搭建起新媒体与传统媒体的互动桥梁，在报道内容上不仅要开发体育产业这个报道领域的巨大价值，也要及时为人们提供体育时尚生活的全方位服务，将会竭尽全力让更有深度、更具时尚感的奥运资讯呈现在大众面前，同时也将迎接市场的考验。

赵彤杰指出，《体育新报》以“运动改变生活”为理念，关注在新媒体时代体育运动如何深刻影响并迅速改变着每一个中国人的生活。《体育新报》的创报主旨是以体育为根基，以网络为线索，围绕奥运及体育运动的时尚潮流，进行深度分析报道。该报内容包含奥运组织、赛事、文化、地产，深度涉及体育产业、体育科技、体育营养等多个方面。这是他作为体育传媒人所做的一次尝试和开拓。

除了在传统媒体上大展拳脚，赵彤杰在网络媒体上也小试牛刀，并取得了相当的成绩。他的另一身份——华奥星空常务副总经理便说明了问题。作为新



兴的网络媒体，华奥将体育报道作为了工作重心，即将而来的奥运更是重中之重。2007年，华奥星空网站以10万元的高价拍得贝克汉姆手模，并将其送给热心网友，一时成为体坛佳话。用如此的高价拍卖，则是源于赵彤杰对于体育精神和媒体精神的理解，他说：“华奥星空是一个很年轻的媒体团队，我们的员工在从事体育报道的过程中一直希望能学习贝克汉姆那种对比赛坚持和不断超越自我的精神。同时我们也希望能用自己的行动表达对中国运动员教育基金的支持，号召全体中国人在08年为奥运健儿

加油助威，体现我们媒体人对于奥运的另一种支持。”

## 对北京奥运略感压力

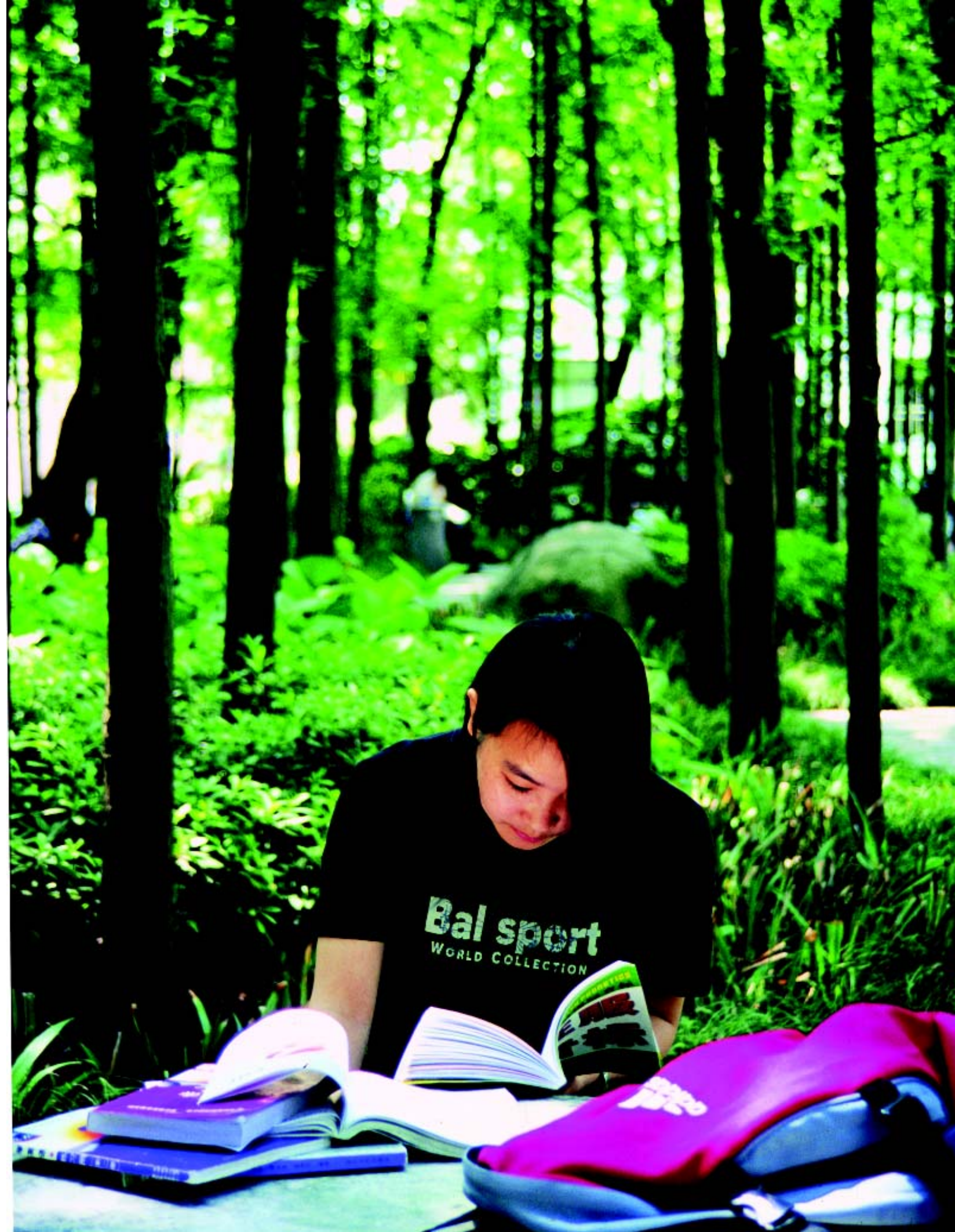
对于即将到来的北京奥运，赵彤杰说自己一定会去拍摄。但是，如今的他已不是单纯的摄影记者，他所负责的业务不仅包括报业总社的图文中心、中体在线网站，还有华奥星空的网站。华奥星空包括了文字、图片和视频，尤其在视频方面会有电视合作、招商开发等等很多事宜。他坦言，他现在在摄影上连

1%的精力都没有，他需要考虑的是2008年奥运报道的整个架构。总的来说，这需要文字、图片、视频三方面来做，图片只能占其中的一部分。“我现在最关心的是怎么能突出华奥星空和中体在线的整体实力。北京奥运会我们有七个注册的记者，如何合理地安排这七个人的工作是我现在考虑的主要问题。”看来如何演绎将帅的角色才是他在此次奥运工作中的关键。

当被问到在奥运新闻报道中的具体目标时，他告诉记者：“我们应该给自己提很多要求，但不是说一定要超过谁，不过肯定得要有自己的特色。因为从某种意义上来说我们做的也是一个体育图片通讯社，不能够跟这些国际同行差距太大，数量上比不过，就应该有一定的质量，如果相同的质量还要有独到的地方才可以。”他对自己提出的最起码的要求是：一定要有相对独家的报道。他介绍道，在体育摄影领域内“独家”这个概念很重要。所谓的“独家”有两种，一种是绝对的独家，别人都没有而你独有。但是现在这个几乎不可能，只可能是相对的独家了，比如说在拍摄角度你是比较新奇的，跟别人不同。“如果有100张好的时候，可能这一张坏的就是好的了。在满足了大多数人的审美情趣的前提下，就要开拓自己的独特性。”

热爱奥运、热爱摄影的赵彤杰，在面对新一轮挑战时充满信心。他说：“在北京采访奥运会也可以说有一定的压力，因为在北京熟悉环境的人太多了，可能拍摄一些综合类的摄影记者更有优势。中国记者更多的是想体现独到之处，这个要求就更高了。”但他深信自己一定能够用镜头记录下北京奥运的辉煌与奇迹。

蓝



Bal sport  
WORLD COLLECTION

时间：2008年5月13日

地点：复旦大学

演讲嘉宾：香港新世界发展有限公司主席郑裕彤博士

# 郑裕彤：我成功没有秘诀

“我相信愈是努力投入工作，对工作的认识便更深入，经验也更丰富，对整体运作的配合更清楚。这一过程是锻炼领袖的好机会，也是机构考核高层接班人员的一种取向。”

复旦大学各位领导、各位教授、各位嘉宾、各位同学：

今天我到复旦大学来对各位讲话，并不是在学术上有任何新的创见，讲话的内容只谈谈我个人在这半个世纪以来从事商业活动和日常生活的一点心得和感受，目的是想勉励同学们敦品立志，在人生的道路上努力向前，做个对国家、对社会、对家庭有贡献的优秀成员。

## 一、勤学是立身之本

刚才我说过我并不是学者，也不是专业人员，我虽然曾经获得香港、澳门及加拿大五间著名的大学颁授给我不同的荣誉博士学位，还有北京协和医科大学颁授给我的荣誉教授的称号，实际上我本人的学历就只有中学的程度。那是由于我在第二次世界大战期间，童年的时候不幸失学，为了帮补家计需要投身社会工作，因此没有机会去完成正规的学校教育。这件事想来实在非常遗憾，我自己的学识都是从投身社会后实际生活中刻苦努力学习累积得来。我非常羡慕各位能够晋身著名的学府求学进修，将来毕业后具有优良的学历，

面对人生康庄的大道容易向前迈进。

贵大学的校训是“博学而笃志，切问而近思”，正与我年青时努力求学的取向非常接近。那时候我虽然错过了正常在学校求学的机会，由于学识低、经验浅，因此在社会工作的时候便立定了力求上进的决心，对于不明白的事物都以“不耻下问、寻根究底”的精神去学习，有空时更认真地思考前辈所教导的内容。我这种苦学的精神和经验，想来也很接近贵大学的校训“博学笃志，切问近思”呢！

我相信大家都会认同，许多的学识、学问和技能除了在学校里，也可以在现实生活不同环境中透过各种途径，也可从良师益友之间获得，有时也可凭工作的经验中启悟出新的道理来。现代的教育学者多主张青少年接受通识教育，就是以广博的日常生活知识为本，好为将来选择专门的学科去深入研究。而且书本的理论再配合实际应用时的体会与改良，有关的知识才能掌握得更牢固。所谓学无前后，达者为师，许多学者提倡终身学习就是这个道理。

今天我就凭着本身求学的经验与各位谈谈，提出几点我本人力学求知所得的经验，给各位同学作为参考：第一点是我刚

才所说的要不耻下问，利用各种机会提出问题 and 消化问题所得的答案。学问这个问字包括问自己，问朋辈，问家人，向师长请教等等。遇到有不认识、不明了的事物应把握实时的机会发问或紧记在心，等到在适当的时候或场合，在良师益友之前，以至在市井里向各行各业具有特别技巧的专业人员请教；其次是把所得的新知多加应用实习。这一阶段非常重要，一方面可以借机从各次应用中加强巩固所学，也能从实践中领略到改良改善的新意念；第三是多思索多比较，这样可以举一反三，否定了错误的部份，也明白到可以在其它的机会里应用。谚语说得好：“书到用时方恨少，事非经过不知难！”。因此大家虽然在优良的学府求学，但是生活上有许多从未遇到的问题，解决的方法就是时刻把握机会提问。积少成多，便成为终生受用丰富的知识和经验了。学无止境，“做到老，学到老”一点也没有夸张。

## 二、勤劳工作有助建立事业

我在香港常常受到传媒提出约见采访，许多记者都想我谈谈事业成功的秘



图/刘畅



诀。我每次回答他们内容都很简括，我坦白告诉他们绝对没有秘诀，我的成就只靠自己“勤力学习，努力工作”争取回来的。可是这话说得容易，要大家勤劳工作，有恒不断就非要有决心，有坚定的志向，才能鼓励自己朝着正途力求上进。大家都明白家庭里的一份子，以至社会里的一个机构，甚至国家经营的企业要获得成功，都需要多方面的人力物力配合才成，而非单独依靠个人的天资聪敏或备有某些专长的条件就一定可以成功。当然，能利用这些有利条件确是可以事半功倍。但我相信愈是努力投入工作，对工作的认识便更深入，经验也更丰富，对整体运作的配合更清楚。这一过程是锻炼领袖的好机会，也是机构高层考核接班人员的一种取向。

### 三．掌握机会发展所长

我还要一提的，每个人对自己将来的

希望都需要自己努力去寻找机会，而且在机会来临的时候要好好地掌握。香港回归祖国这十多年以来，社会更稳步前进，整个社会在良好的法治精神下，达到繁荣安定。现时香港和祖国的联系紧密，各种不同工商项目都需要人才。在有秩序有规律发展的营运当中，正是各位将来施展功夫本领的大好机遇。因此各位在努力求学之余，随时关心社会国家世界的发展，培养自己对周遭发生的事情有关的观察和判断能力，了解国家社会的需要作好准备。

新中国建国以来，国家的实力日趋雄厚，经济稳固。在不久的将来，各位学成投身社会，或加入政府部门为社会服务，只要如我刚才说的，除了利用时机，一定要靠本身勤劳去创造自己的事业。但是我更要提出的是切勿急功近利，投机取巧。俗语说有因便有果，这些乖巧的行为迟早都会被人识破，会弄巧反拙的。

我本人做生意的宗旨一向以真诚，脚

踏实地的态度去从事，对于工作的热忱可以说数十年如一日。这份干劲和信心自从我加入商界后便一直维持到现在。我自己定有处事的方针，可说是我的座右铭，顺便也提出来给大家参考。那是：

(1) 守信用，重言诺，做事勤恳，处事谨慎，饮水思源，不见利忘义；

(2) 不做为非作歹的不正当工作，所作行当不因贵贱而取舍，不因挫败而气馁

(3) 生活朴素无华，一心一意为工作出力；

(4) 具有忍耐、坚毅刚强的性格；

(5) 求贤若渴，珍惜人才；

这几点也是我管理的机构对新入职工作人员培训的几个重点，我们也常以此作为大家庭式企业经营的方针。

### 四．善用余暇、洁身自爱

最后我想和大家共勉的是要养成廉洁的情操，锻造强健的体魄，不沾染时下不良的恶习。上海市的繁荣早在数十年前已和香港并驾齐驱。但是一个国际都会繁华社会的背后，往往潜伏着许多物欲的追求和不良思想的诱导。作为一个大学生虽然已从家庭、学校、良师益友中汲取了正确的生活观念，但是在复杂社会的暗面里，可能时刻到处遇到不良份子的诱惑，偶一不慎便会堕入了罪恶的圈套，把大好的光明前途一旦毁灭。

我们除了结交志趣相投、性情相近的朋友之外，还要利用求学的余暇培养优良的个人嗜好，例如听音乐、弹奏乐器、歌唱、健身运动如游泳、打球、远足、旅行、下棋、阅读等等，与同伴互相切磋、互相砥砺，从而得到进步，也可以锻炼强健的体魄。

以上所谈虽属老套，希望对各位在投身社会之前修身立品有勉励的作用。谨祝各位前途无量，身心康乐！谢谢！

时间：2008年5月26日

地点：复旦大学管理学院史带楼友邦堂

演讲嘉宾：原全国人大副委员长、复旦大学特聘教授成思危

# 中国经济面临的挑战和对策

经济过热对于我们国家长远发展是不利的，将导致科技教育重视不够，对环保、节能、民生投入不够，对自主创新重视不够。



文 / 蔡巧 整理

## 中国两个“高帽子”

大家知道，中国经济发展举世瞩目，已经成为世界经济的重要组成部分。1978年到2007年间，中国国内生产总值占全球

比重由1%上升到5%，进出口总额占全球比重由不足1%上升到8%，累计实际使用外资超过7800亿美元。中国的经济发展也有力促进世界经济和贸易的增长，1978年以来，中国年均进口增速达到16.7%，已经成为世界第三大、亚洲第一大的

进口市场。中国经济对世界经济增长的贡献率超过了10%，对国际贸易增长的贡献率超过了12%。2001年以来，中国年均进口额近5600亿美元，为相关国家和地区创造了约1000万个就业机会。但是，我们也应该看到，我们还是处在一个工业化中期

的发展中国家。十年前，我们常常听到中国崩溃论，说中国经济增长是虚的，甚至有人预言中国经济在2005年要崩溃。五年前，又有很多中国威胁论的说法，这当然是错误的，但另一方面也说明中国的实力在提高，使得世界不得不重视。现在常常被提到的是中国责任论，外国开始给我们戴高帽子，说中国是富国，实力很强，所以应该承担更多的责任。但中国还是个发展中国家，人均GDP排在世界100名以后，我们只能承担我们国家经济实力发展水平相适应的责任。中国不是超级大国，中国也永远不做超级大国，所以不要给我们戴高帽子。

中国目前以第二产业为主导，重工业发展迅速。2007年，我们的钢铁产量是56894.4万吨，增长21.3%，乙烯产量为1047.7万吨，增长11.4%。现在我们钢产量是世界第一，有人也问我，钢产量世界第一，你觉得怎么样？一方面我觉得高兴，另一方面也是正常之事。因为这是中国发展阶段造成的。回顾工业革命的历史，最初英国的钢产量世界第一，后来依次是美国、苏联、日本，因为工业发展需要钢材，所以产量很多；但随着社会经济的成熟，钢产量的增长会慢慢降下来。再过10年、20年，印度的钢产量可能是世界第一，这是正常现象。到2010年，我们将完成十一五计划，经济总量可能超过德国而居世界第三。其实去年我们已经超过德国，但由于欧元兑换美元升值的速度比人民币兑换美元升值速度快，而没有显现出来。但不管怎样，到2010年，我们极有可能居世界第三，人均GDP达到3000美元。2020年，中国将全面建成小康社会，人均GDP有可能达到5000美元。2049年我们将达到中等发达国家的水平，经济总量有可能居世界首位，人均GDP有可能达到10000美元以上。

## 中国经济两个现实问题

现在世界上对中国经济提出的两个问题，一个是中国经济的高速增长是否可以长期持续？一个是美国经济的减缓，会不会对中国经济有影响？我认为，中国经济能够长期持续，因为我们具有有利的条件：一个条件是社会稳定。我常和美国人谈，中国的安检比美国简单得多，完全不用你们到中国大使馆按手印。第二是市场潜力比较巨大。试想，如果中国人每人每年喝一罐可口可乐，那就是13亿罐的巨大市场。第三是投资环境不断改善，投资增长迅速，我们现在投资都保持在20%以上。劳动力数量充足，素质也比较高。

不利的条件当然也存在。一是收入差距大，地区和城乡发展不平衡，影响社会稳定。二是环境和能源的制约，而最大的问题就是金融体系不够健全。作为一个国家的发展，从经济上，我们可以从两方面看。首先，从输出的结构来看有四个层次：第一个层次是输出原材料和初级产品，包括劳动力；第二个层次，自己加工原材料，输出制成品；第三层次是输出资本；第四个层次是输出知识。我们中国现在还是处在输出原材料和制成品阶段，输出资本还不够，我们引进了7800亿美元，对外投资不足1000亿美元。我们的知识输出就更少了。另外我们还要看资本的发展。有人说中国现在是资本大国，仔细分析，资本也有三个发展层次：第一是工业资本、产业资本做主导。第二个层次是商业资本或者说叫流通资本做主导。产业发展到一定的程度，生产能力不是问题，市场是问题，所以这时候商业资本就开始起了更重要的作用。第三个层次是金融资本，发展到一定的阶段，不管产业资本还是商业资本，离开金融资本不可能存在。美国实际上是金

融资本，金融市场的一点动静，对经济影响就会很大。我们现在的金融体系还是在改革发展过程中，尽管取得不少成绩，但和国外还有较大的距离。一个最简单的例子，我们现在外汇储备是1.6万多亿，其中美国国债占4921亿。这代表我们把钱借给美国金融资本家，让他赚钱，然后我们仅收取一点利息。那么，为什么我们不自己投资？因为我们没有把握，缺乏玩金融资本的技巧。以上这些问题都是我们的不利条件。但总体来说，还是有利条件大于不利条件，所以是我们的经济发展可以长期持续。

至于美国经济下滑中国是否受影响，我曾在达沃斯论坛上与美国国际金融研究院的院长辩论过。他认为美国经济下滑，不会对中国经济有影响。我说会有一定的影响，理由在于，美国经济下滑代表我们对美的出口减少，从而导致贸易顺差减少；另外，美国对中国直接投资也会减少，贸易摩擦随之增多。而他认为不会，在他看来，中国经济规模巨大，经济增长强劲，国内消费增长迅速，还可以保持中国经济的发展强势。他认为，中国出口市场是多元化的，虽然对美国出口减少，但是对其他地方的出口会增多。最后，我们谁也说服不了谁，于是打赌2009年1月见分晓。我的结论是，中国的经济增长速度会减慢，贸易顺差会减少。

## 中国经济三个反常现象

我曾提到过，中国经济有三个反常现象。第一，居民收入不断增加，消费占GDP比重不断减少，消费占GDP的比重从1990年的72%降低到如今的40%，这是反常现象。第二，人民币的国际购买力增长了，而国内购买力降低了。人民币汇率兑美元到今年的3月底已经突破7，人民币累计



升值20%。随着国际购买力增加,进口东西变得便宜,国内消费指数应该增加,但是国内的消费指数一直降低。第三,房市和股市同时在涨。有人会质疑,因为最近股市跌了。但我们要看到,从90年底中国股市建立以来,到2008年3月末,世界各国的股市除了日本外,各主要股指都是上升趋势,呈波浪式前进、螺旋式上升。中国上证综合指数月均增速是1.61%,而道琼斯是0.75%、纳斯达克是0.88%,标准普尔0.67%,恒生指数0.98%。最近,股市从6000点掉下来,这是必然规律。所以我们对股市应该保持审慎乐观的态度,盲目乐观和消极悲观的态度都是不恰当的。从我的数据来看,这一年多中国股市的增速,大大高于美国,比香港也差不多高一倍,我觉得中国股民应该知足了。有人说现在是熊市了,我认为仍然在牛市,只不过是慢牛,因为快牛不可持续。

接下来讲讲流动性过剩,简单来说流动性过剩就是以低成本迅速完成一定数量的交易。实际上,流动性过剩包含四个方面,依次为速度(交易时间)、价格(交易成本)、深度(交易量)和弹性(交割偏离均衡水平后迅速恢复的能力)。它的来源

有人说现在是熊市了,我认为仍然在牛市,只不过是慢牛,因为快牛不可持续。

主要有以下几个,首先是银行存款量与贷款量的差额,到2007年12月底,银行各项存款总计40.11万亿元,各项贷款总计为27.77万亿元,差值12.34万亿。流动性过剩的第二个来源,就是外汇储备。2007年12月底,中国外汇储备达到1.53万亿美元,人民币款项占11.52万亿元,到2008年3月底,外汇储备达1.68万亿美元,增长0.15万亿美元。在出口放缓、贸易顺差下滑的情况下,外汇流入量实际呈现不减反增的现象,这就值得我们注意了。流动性过剩第三个原因,就是个人和企业手头闲置货币不断增加,特别是实行存款实名制以后,有些人为了避免露富,把大量资金持在手中。这些个人手持现金有多少,现在还无法估计,我个人估计至少有几万亿。

以上三类资金过剩之间可能有重复,但是存入银行的不多,因为现在存银行实际上是负利率,所以要寻求保值增值的出路,从而导致投资过热,股市暴涨、房市飙升,进而拉动GDP上涨。经济增长目前偏快但还没有过热,但固定资产投资确实已经过热,投资效益随之降低。因而,中央提出要防止经济增长从偏快转为过热。从国际惯例来说,经济增长在11%、12%左右是有先例的,日本在上世纪60年代,实行“国民收入倍增计划”,那时的实际经济增长率达到年均11.6%这是偏快,但还不能说是过热。而我们固定资产投资过热,投资效率就降低了,对于GDP的贡献也不会增多。同时,固定资产投资不可能全部转化,这有一个建成期,在一定程度上反应了投资效率太慢。我们从历史上来看,固定资产投资转化率最高曾达到45.35%,一般都在20%左右。另外我们偏重外延型经济的发展,对科技教育及管理的作用重视不够。过分追求GDP增速就容易忽视节能、环保及民生,对发展的质量重

视不够。按照今年二月公布的数据，中国经济增长率是11.4%，现在修整为11.9%。有人问我中国经济增长那么快你高兴吗？我说也高兴也不高兴。高兴是中国经济保持强劲的增长速度，不高兴的是在这已经高于人大确定的8%。我们就是希望有更多的资源用于环保、节能、改善民生、公共服务方面，但现在反应出来的数据说明我们还是在追求GDP的增长。经济过热对于我们国家长远发展是不利的，将导致科技教育重视不够，对环保、节能、民生投入不够，对自主创新重视不够。

## 中国通胀两个深层原因

同时，我们还应当防止物价的局部上升转化为通货膨胀。中国的通货膨胀有两个原因，一个是流动性过剩的拉动。如果货币总量供应增大，而服务和产品的供应数量增长得慢，那么流动性过剩就会使得货币购买力降低。对于通货膨胀真正的定义，就是货币供应超过了实体经济的需求而造成的价格总水平的持续上升。有些概念，如局部通货膨胀、全面通货膨胀、结构性通货膨胀，从学术上来说都是不对的。当然，通货膨胀有轻度、中度和严重的，所以中央提出要防止从价格局部上升转化为明显的通货膨胀。通货膨胀另外一个原因就是成本推动，成本推动也是全球性的问题。比如石油，根据中国社科院日前发布的《中国能源发展报告2008》预计，2007至2020年间，中国石油消费仍将保持较高的增长速度，其中2010年2020年中国石油消费量将达4.07亿吨和5.63亿吨，分别比2006年提高17.42%和62.47%。现在石油已经135美元一桶。这么高的价格，从长远来看，不仅对消费国不利，对产油国也不利。石油价格涨了，需求量必然会降低，必然会刺激替代产品的

生产，比如生物燃料、甲醇、乙醇甚至风能、水能等各方面替代产品。其实，石油的开采成本也就是30美元/桶，60美元一桶已经赚了一倍，而135美元一桶就是疯了，所以我看这种情况不可能持久。由于中国现在是一个石油净进口国，所以石油的涨价对我们的影响是很大的，而最终这些都要转嫁到消费者身上，于是通货膨胀必然发生。

近年来我国财政货币政策有三次转

型，从2002年提出“实施积极的财政政策和稳健的货币政策”到2004年提出的“稳健的财政政策和货币政策”，再到2007年“稳健的财政政策和从紧的货币政策”。货币政策有三大工具，一是存款准备金率，一是利率、一是公开市场操作。存款准备金率在2007年调了10次，在今年一季度调了2次，在4月25日又调了1次，最近又调了1次，今年以来就调了4次了，现在已经到了16.5%。央行利率去年调了6次，今年没有调，是因为顾虑热钱流入。从另外一个角度，利率不调，也造成了老百姓存款负利率的问题。通过公开市场操作，我国在今年已经回收了近万亿美元，紧缩货币政策的效应初步见效。但我认为，当前还要正确应用紧缩的货币政策。一是有保有压，不搞一刀切，重点满足农业、高新技术产业及企业流动资金的需要。一些企业由于资金缺乏，就去借高利贷，现在高利贷的利率已经超过20%，这必然影响国家的发展。第二，我们要掌握节奏，不搞急刹车，严格压缩新建项目，对再建项目要按照轻重缓急区别对待。第三是防止热钱流入。第四则是坚决打击非法金融活动，取缔地下钱庄。

由于国际国内各种因素的影响，2008年里，我国的经济将会减缓，估计GDP增速为8—10%，贸易顺差可能减少20%—30%。但这也有利于我国调整产业结构、改善外贸结构、提高利用外资的水平，并增加在节能减排、改善民生等方面的投入，为胜利完成十一五计划、迎接第十二个五年计划新开局而创造有利的条件。老子说：“福祸相倚”，尽管今年我们遇到了问题、遇到了挑战，但这对我们而言也可能是新的机遇。所以在这个问题上，我们要保持审慎乐观的态度，相信前途是光明的，道路还是曲折的，我们的努力必将换来美好的明天。

信

老子说：“福祸相倚”，尽管今年我们遇到了问题、遇到了挑战，但这对我们而言也可能是新的机遇。

时间：2008年4月25日

论坛：“万事达卡管理大师论坛”

演讲嘉宾：中央企业工委监事会主席丁贵明先生

# 新时代的企业家外交

文 / 蔡巧 整理

我对“现代企业家外交”这一话题的关注始于2007年的一个初夏。那时，我在蒙古国与驻蒙古国的大使夫妇聊天，谈起了我工作当中遇到的各种外交事件。大使听后很高兴，他说：“你今天的谈话，给我创造了一份工作。我退休后，就去创办一家企业家外交公司，到时候你一定要到场。”能够得到大使的肯定对我是一种鼓舞。因此，从蒙古国回来后，我就对自己的外交事情进行了归纳。

首先，我想表明一个观点：经济全球化把企业家推向外交舞台。

这是一个很重要的论点，人类的历史也是一部社会财富分配，以及分配方式的发展史。自14世纪城市资本主义萌芽开始，世界就开始了殖民化运作，随着15、16世纪一百年航海探索成功，资本主义国家已经开始推行全球殖民化。18世纪的美国从老牌殖民者的手中分得了一杯羹，随后带来了20世纪上半叶的两次世界大战，但是最终都以战争的发起者失败告终。这表明靠战争瓜分世界的财富已经终结了。靠战争瓜分世界路子走不通，人类的社会财富总是要分配的，所以到后来，发达国家就发起世界贸易组织，这就开始了人类社会经济全球化历史的新篇章。



我跟大家回忆这段历史非常重要，无论是全球殖民化，还是经济全球化，都是瓜分世界财富的一种方法。经济全球化是以发现新需求、新资源来抢占新市场，主要由跨国公司来完成这个任务，它们通过知识、资本在全世界内进行资源重组。因此，我认为，跨国公司已经成为代表国家

参与世界财富分配的工具，跨国公司的领导者也随之被推上了世界的外交舞台。

接下来我想与大家分享几个故事。

## 委内瑞拉部长的脸色

1987年，委内瑞拉的能矿部部长在外

事司司长的陪同下来考察,当时我们大庆石油管理局局长外出开会,接待任务便落到了我的肩上。为了搞好接待任务,我自己赶制了一套西服,还买了两条领带,还请接待处为我讲解了接待礼仪。

在当天下午,我们迎接了代表团。在去宾馆的车上,我本想向部长先生介绍本地的风光,但是部长的心思不在这里,他就很想弄清楚是不是我们的接待工作出了问题。当我们的汽车开出不到一公里时,他发问了:“丁先生,如果我没有听错的话,你是大庆油田的副局长,为什么你们的市长不接待我呢?”我非常客气地回答了他。我说:“部长先生您是我们石油部陪同来的贵宾,您将要访问的是中国最大的、最著名的企业。我们的企业领导班子全体成员都是由国务院总理署名任命的,我们都非常欢迎你这次的访问。当然如果部长先生一定要坚持由我们的市长先生来主陪的话,我们将十分尊重你的意见,你看是从今天晚宴开始?还是从明天的参观开始呢?”这个时候,部长就不讲话了。晚宴以后,我就把这个情况向我们的外事司司长做了汇报。司长告诉我,这个人已经65岁了,但还不想退休,想竞选议长,此次来中国访问就是想增加政治资本。但是他的愿望没有达成,想见总书记没有见到,本来住在国宾馆总统套房里,但一个非洲国家的总理来了,又让他搬出来。所以这两件事情让他特别的不高兴。外事司司长告诉我,在接下来的陪同当中要时刻注意。

第二天,当我陪同部长参观,车刚刚驶出宾馆的大门,部长就急着问我说:“丁先生,我昨晚想了一夜,你是大庆石油管理局的副局长,你们局长为什么不来陪我?”我回答说:“部长先生,看来你的运气不是太好,我们局长在中央和省里都有职务,他现在在省里开会,不过他走

在邓小平先生的领导下,我们人民的生活也一天一天好起来,所以我们都希望邓小平先生健康长寿,亲自领导我们奔小康,他不能退休。

时说了,由我全权代表他来迎接你,你有什么要求可以尽管跟我提出来”。所以在下面的参观当中,部长是提了不少的问题,走到什么地方,他看见了他想看的東西就停下来,我们整个日程虽然紧张,但还是非常顺利的。渐渐地,部长的话就多了起来,谈着谈着就讲到了政治问题,他问我:“邓小平都80多岁了,为什么还不退休?”一般遇到政治问题的时候,翻译都不会回复,我告诉翻译说,我们可以讨论任何问题,当然也可以回答邓小平为什么不退休的问题。我回答说:“部长先生你误会了,邓小平不是自己不愿退休,而是中央的领导不让他退休,全国人民也不愿他退休。在邓小平先生的领导下,我们人民的生活也一天一天好起来,所以我们都希望邓小平先生健康长寿,亲自领导我们奔小康,他不能退休。”我说,其实我们扪心自问,我们也有点自私。邓小平老人家都80多岁了,按照中国人的传统,他应该跟儿孙们一起颐养天年,但是他现在不但不能颐养天年,还要为中国10多亿人民操劳。跟部长的聊天聊得越来越高兴。接着我们又讨论了很多问题。通过一天的讨论,部长说:“这次来中国前,大家都说中国人没有自由,我现在才知道,你们中国人享有充分的自由,我们讨论了我感兴趣的所有问题”。

## 美籍台湾人的疑问

1993年,我任中国石油天然气总公司勘探局局长,应邀访美考察一项测井新技术,他们的副董事长是美籍台湾人,到我住的房间里面看我,并和我展开了一段对话。他问起了邓小平之后的中国走势,会不会发生内乱、经济是否还能持续高速发展等。我十分肯定地告诉他,邓小平之后的中国,也一定是一个社会非



常稳定、经济持续高速发展的中国。我有自己的理由：一是中国的历史主要是中央集权的发展史，国家统一已经成为一种文化，深深地融入了人们的生活。人类社会已经启动了从经济全球化到地球村的演化进程，分裂显然是落后，是历史的倒退，是注定不可能成功的。第二个方面则要看一下中国共产党的交班史。解放初期，中国共产党的接班人是刘少奇，当时刘少奇年轻，是党中央第一代接班人。毛主席曾经说，你别看他个子小，他是前途无量。在1976年初，周总理去世后，华国锋正式成为接班人；不到一年毛主席即离世，华国锋正式接班。即使是这样的仓促交班，中国也没有乱。再看看邓小平交班给江泽民，中国也没有乱，所以我觉得我们没有什么不放心的。第三个方面在于接班人江泽民，看看他有没有控制这个大局的能力。

他又问：“香港在英国人的手里管得很好，你们收回去干什么？你们也管不好，人家香港人把钱一转移，你们要香港还有什么用呢？”我听到他这样的

人类社会已经启动了从经济全球化到地球村的演化进程，分裂显然是落后，是历史的倒退，是注定不可能成功的。

问题很恼火，但是还是很快把火压下去。我对他说：“我没有想到副董事长先生会跟我这样提出问题，你我都是黄皮肤、黑眼睛的人，为什么还要让我们的同胞现在当奴隶呢？所以香港我们一定要收回来，就像邓小平对英国首相说的一样，香港主权问题不能讨论。另外，香港也并不是英国人管好的，主要是中国给香港一个特殊的发展机遇。到了50年代末，我们被美国、苏联南北封锁，一个960平方公里的这么大面积的中国，只能通过香港来出口，香港能不繁荣吗？再加上中国70年代改革开放，大量资金、技术通过香港进出，进一步促进了香港的繁荣发展。所以香港的快速发展，不是英国人管上去的，而是世界、特别是中国给它一个特殊的机会。我对于香港的未来很有信心。香港回归以后实行一国两制，港人治港，香港人从此成了主人，对自己的未来会更有信心，他们一定会充分发挥自己的聪明才智，管理好自己的未来。其次，香港得到了一个960多万平方公里、人口10多亿、正在蓬勃发展的伟大祖国做坚强后盾，对香港未来克服前进道路上的各种困难，是不可或缺的。香港的经济终将与珠江三角洲连为一体，那时，香港将建立起一个坚实、稳固的发展基础。因此我的结论是香港的明天必定更美好”。副董事长对于我的答案无疑是满意的。

## 美国参议员的自傲

1998年我到美国西部去买油田，受到了当地参议院的接见。还没有等我介绍我们的代表团的来意，参议员就趾高气昂地说，“你们中国不是没有钱吗？所以你们将你们的南方和西部向我们美国公司开放；没过几年，你们又有钱了，跑我们美

国来买油田来了？”我压着怒火说：“看来参议员先生对中国的石油工业并不了解。中国的石油工业是在美国的石油地质学家断定因缺乏海相地层而贫油的情况下，经过中国石油地质学家的多年探索，终于在陆相地层中获得了大量的石油，如世界著名的大庆油田。从而中国人创立了陆相生油理论，总结出了一整套陆相沉积盆地的油气藏勘探技术，处于世界的前列。如今，我们要进入南方和西部海相沉积盆地的勘探，需要借用西方大石油公司的特别是美国大石油公司的海相沉积盆地的勘探经验。这次我来美国参观了一下，证实了我的一些了解，落基山地区的一些盆地属于双重地质结构，其下部是广阔海相沉积盆地，其上部则是陆相沉积的山间中小盆地。一百多年来，你们美国的各大石油公司和众多的中小石油公司一道，已经把下部的海相沉积部分勘探得比较清楚了；现在需要上返，勘探上部的陆相沉积层中的油气田时，美国公司缺乏经验，所以他们通过州政府，请我们中国公司来帮助你们的石油公司发展你们的地方石油工业。经济全球化的世界就是这样，各国都有长短，各国都在利用别人的长补己的短，最后实现全球的高效率，高效益运行。”我们离开参议员办公室的时候，我们大家都非常高兴，说明我们的访问可以继续往下进行。

## 美籍华人的不解

接下来的这个故事中提到了关于国家领导人的问题。1999年，我在一次从上海返回北京的飞机上，邻座上来了一个美籍华人，自称在中国大陆做生意，似乎做得还很大，他向我提出了这样一个问题：美国总统克林顿40多岁上台，不到半年就筋疲力尽，香港特首董建华，刚刚60岁上台，

不到一个季度就显得十分的憔悴；而大陆的中国国家领导人一个个都70多岁了还越干越精神，有的连脸上的皱纹都快没有了，不知是什么道理？他在给我提问题的时候，眼睛放出光芒，始终看着我，不时还闪过一丝笑容。

我说，你提出的是一个人才选拔制度问题。能力是人才素质最集中、最直接的体现，所以我们集中讨论人的人力问题，人力主要体现在这两个方面，一是体能，二是智能，体能是基础，智能是关键，智能只有通过体能才能充分发挥作用。如果我们讨论中国和美国的人才制度，我们可以看到首先美国和中国人才选拔的基础就相差很大，中国有13亿多人口，而美国只有2亿多人口，中国是美国的5倍多，这是保证中国领导人素质高于美国领导人素质的基础，这就像我们一个大公司的领导人的素质一般都高于中小企业领导人素质是一样的。其次，中美两国人才选拔的方法是不一样的，美国人的总统采用全民直接投票选举，前世界人都知道，当选美国总统有三个条件，一个是要筹集足够的选举资金，二是要组建一个好的竞选班子，三是参选总统要会演讲。对这种选举方法，就连美国的报纸也公开说，它很难将美国最优秀的人才推举到总统的高位。而中国就不一样，中国国家领导人的产生是一个漫长的筛选过程。各类人才，都必须从基层开始，先股长，后科长，再处长，而后才能是局长、部长，到这一级，一般都是50多甚至60岁了。在这个漫长的筛选过程中，只有那些少数体能、智能的佼佼者才有可能进入到这个国家的领导人筛选的基数里来。即使有幸进入政治局委员、副总理、副委员长和副主席这级国家领导人，还要再升入政治局常委后，才能最后担当起领袖的大任。所以我特别相信，这套人才产生办法，完全可以保证将中国最

优秀的人才推举到高位。最典型的代表就是我们大家非常熟悉的邓小平，他16岁就出国学习，探索救国救民的真理；回国后经过了长期革命的战争、国家建设的考验，又经过文化大革命的磨难，都80岁的人才走上国家的领导人的最高位。即使这样，他还能以他的睿智、经验，在健康的体魄、过人的精力支持下，领导中国人民取得了举世瞩目的伟大成就。这是最典型的例子。现在的国家领导人，比那个时候邓小平还小10多岁，当然能以充沛精力工作，这是我们国家人才基础的优势和人才选拔制度的优越性所在。

我又说，你可以从我介绍的我国家干部的晋升程序中看到，我们国家任何一级的主要领导干部，一般都不存在职务生疏感。因为他们在进入主要领导前，已经在副职上与主要的领导共职了好几年，对主要领导的职责、工作程序、工作内容、工作环境都是熟悉的。但美国就不一样了，理论上说，什么人都可以直接进入总统，他们进入总统职务的初期，工作不熟悉，所以，克林顿不到半年就筋疲力尽，而半年之后，克林顿干得就很潇洒了。从我们对人才选拔制度的对比讨论可以看出，中国的民主制度是分系统、分层次实行民主的基础上，用矩阵方法加以管理的全员体系的民主制度，它调动的是全中国人民的积极性。这正是中国经济、社会得以持续高速发展的根本原因。

说了这么多，我对自己的企业外交有如下几点简单的体会。一是企业家外交已经成为经济全球化时代的一个不可避免的问题，做生意、交朋友、抗敌意，都离不开外交议题。第二，引领时代潮流，蒸蒸日上中国是我们在企业外交活动中的坚强后盾，它让我们底气十足。第三，广博的基础知识和高度凝聚的智慧是企业家在外交中获胜的保证。



时间：2008年4月27日

论坛：复旦MBA聚劲周名师讲堂

演讲嘉宾：复旦大学管理学院财务金融学系主任李若山教授

# 企业舞弊与内部控制

文 / 李丹 整理

谢谢大家在周末的时候能来听我的演讲。在中国做PE和在美国做PE是完全不一样的，为什么这样说呢？中国这个市场有着巨大的缺口，但是我们又有非常丰富的廉价劳动力资源，包括原材料的资源。所以这个时候需要有人挺身而出，抓住机会。但是，我们要做PE应该具备什么样的能力呢？第一，企业要有技术型的人才，要懂技术懂市场。第二，你要有很好的人脉资源。第三，千万别做得罪资本市场的事情。在过去赚钱很容易，方式也不一样，得产品者得天下，得市场者得天下。但是在30年以后的今天，就不是这样的了。再过30年，可能是得金融者得天下，得管理者得天下，得技术者得天下。昨天我听到樊纲在博鳌会上讲了一句非常好的话，他说如果五年后在全世界发生金融风暴，你的企业还在不在？你有什么方法和手段来面临这样的金融局面？我想他讲的话很有道理，重视企业的风险和内部控制是有原因的。这不得不成为我们认真思考的一个问题。

## 企业发展三部曲

中国在不同的发展阶段，经营模式和各个方面也是不一样的。一般来说，企业



的发展都能分成三个阶段：创业阶段，转型阶段，成熟阶段。

第一阶段是创业阶段，创业阶段这个企业的特点是什么？大家吃苦耐劳，凝聚力非常的强，白天西装笔挺当老板，晚上大厅里就睡地板，而且个人不计较利益得失。马云他说过创业之中最痛苦的事情是什么？是发工资。怎么发呢？每当发工资的时候，团队全部坐下来，把自己所有口袋的钱掏出来，放到桌子上像扑克牌一样的洗一下，平均分一下然后再装到自己的口袋里，他们就这样发工资的。所以在创业阶段，一般来说内部没有流程和规章，规模也是非常有限。

第二阶段是转型阶段，转型也就是挖到第一桶金。在创业企业当中慢慢脱颖而出，同时出现一个领袖，一个权威。而这个人一般有两个特点。第一是非常的大气，他不会把短期利益看的太重，第二是非常有智慧。接下来就是会有一大帮“白骨精”跟着他，随着企业不断扩大，人手不够就开始招第二批人，第二批人都是什么人？第二批人就是可以给他带来社会资源的，这些人招进来不做事，但是可以带来很多的资源。人手还不够，还要招第三批人，这些人是什么人？复旦大学的MBA，所谓的职业经理人。这时经营中遇到了许多问题，如手机费如何报销？差旅费应该怎样定标准？然后大家坐下来开会定制度，这个制度考虑的是方便快捷，但是没有想过风险和安全的问題。这时候会涉及到很多企业的问题。我个人认为，转型阶段是一个企业内部最容易出现灾难性问题的阶段。

第三阶段是成熟阶段，像美国的GE、GM，都有120年以上的历史。民营企业最大的问题，也是很多创业企业最大的问题：就是“富不过三代”的问题。他们把企业太多的资源，不是沉淀在企业当中，

而是沉淀在各人身上。所以这种企业问题会有很多，真正到了成熟企业，什么东西讲规则，什么东西讲制度，什么东西讲流程，就会非常地清楚了。

## 舞弊三角形理论

为什么在企业之中会出现危机，而问题发生的原因又是什么呢？因为有了条件。对于这样的条件我们叫舞弊三角形理论，如果一个企业这三个条件同时具备，就很容易导致企业内部发生漏洞与危机。那么是哪三个条件呢？

第一个条件叫压力，特别是经济上的压力，也就是自己所期望的生活标准和自己收入的差异。如果你对你自己生活期望标准特别高，而你的生活实际水平很低，那么你的压力就来了。现在年轻人的压力主要来自于生活期望标准太高。包要LV的，穿衣服要阿玛尼的，对生活的要求太高，这就造成了很大的反差，从而形成了经济上的压力。其次，说的是工作上的压力：所谓工作上的压力，就是在工作中没有贯彻按劳分配的机制。如在工作中过份强调无私奉献。我们说我们是马列主义，马列主义说在社会主义

成熟企业什么东西讲规则，什么东西讲制度，什么东西讲流程，非常地清楚。

阶段，劳动是谋生的手段，分配的原理是按劳分配。所以我们在日常工作当中，不能提倡无私奉献。现在很多企业出问题，问题出在哪里？就是工作中无休止的压力和原始落后的分配方法。给人造成很大的压力。当然还有一种压力与第一种相类似，就是生活习惯改变，养成了一些不良嗜好，如酗酒，赌博吸毒等，也会给这些造成很大的经济压力。所以第一个条件是叫压力，在中国转型社会，这个条件特别容易具备。

第二个条件叫机会，就是在工作当中利用企业的业务流程或者是工作流程，把企业的资源、资产变成个人的资产，不会马上被发现。在座的企业机会多不多？我前前后后做了20多个企业的内部控制的检查诊断，没有一个企业不存这样或那样的机会。因为企业的日常工作都是要方便快捷的，所以，漏洞很多。比如说你们都有银行存款，企业都有。到了月底银行会通知你们去拿对帐单。你们让谁拿？千万不要说让出纳拿，这是最大的内部控制的风险。这就给了企业出纳很大的机会。在我们的经营过程中，为什么有那么多的潜规则，这些都是企业的风险、漏洞。

第三个条件叫自我合理化。可能有人感到很奇怪，压力很大，又可以捞钱，为什么还有第三个条件？因为人都是有思想的。我为公司做了那么大的贡献，但是公司忘了我。忘了我该怎么办呢，我就自己拿。也有人想，我现在实在困难，先向公司借一点，等我困难过去了，我会还的。还有人认为，大家都这么做，我不做，有权不用，过期作废了。这都是一种自我合理化因素，这个现象非常的严重。对我们企业来说，自我合理化需要企业的氛围来慢慢地熏陶，而压力和机会在转型社会特别容易发生。在挪威，一旦大学毕

业以后你没有工作，社会福利局马上就给你打电话，你没有找到工作，赶紧来领社会福利费，你要生孩子了，老婆丈夫一起去坐月子了。所以我在那里坐火车，手机放在桌子上，结果我出去转一圈回来还在那里，没有人动，为什么，那里的人没有压力，尽管有机会，所以，舞弊现象不严重。但是在中国呢？在转型时期，我们内部管理上的漏洞，人又有压力与自我合理化倾向。所以，舞弊大量产生。但是，企业利润好的时候，掩盖了许多矛盾与漏洞。只有在不断变化的时候，才会慢慢体现出管理的重要性。所以对我们企业来说，我们要防止舞弊，就应该让以上说的三种条件不要同时存在。在这样的情况下，怎么样把企业的舞弊机会降到最低的程度，这是需要我们思考的。但消灭企业舞弊的机会是不可能的，因为消灭它成本太高，而且消灭你企业也就无法正常运作了。但我们要防止出现灾难性的舞弊。不过，要加强流程上的制约是需要成本的，是需要浪费一些效率的。那么靠什么？就是内部控制。内部控制到底是什么？我们来分析一下。

## 内部控制五要素

内部控制首先讲的是控制环境，讲的是最高管理层对企业内部控制的态度、理念、观点与哲学等。要看你是按照哪种方法做的？疑人不用，用人不疑，这对不对？不一定。举个例子，现在许多公司管财务都用一支笔的方式，实际上是非常危险的，说明控制环境有问题。例如，在老总很忙的时候，手下人找你签字报销，所有的老总在签字的时候都会问一句非常愚蠢的话——告诉我，名字签哪里？什么地方要我签字的，来不及了。结果呢，有些人利用这样的机会，将公司的钱都装进了

私人口袋里去。还有一种管理风格，就是娃哈哈企业的管理风格，宗庆后规定有400个人要和他面对面的汇报。两万块以上的开支他要亲自批。他有那么多精力来了解所有经营环节吗？这就是民营企业的控制环境，要么全部相信，要么一点也不相信。这说明企业资源在个人身上，不在企业身上。这样也不能维持多久。我们说日常的销售、采购、财务、仓管，这些东西完全可以规则化的。但许多企业并不这样，所以说，这些企业的控制环境是问题的。。

第二是风险评估。过去我们的内部控制只是在经营层面上，经营的目标，但是现在已经把它上升到战略高度上了。我自己很有体会，6年的董事当下来，真是辛酸。最近我们吸取了很多的教训，我一直和所有的董事会、高管人员说，在目前的社会，当企业发展到一定的阶段的时候，重点是你不去做什么，因为这个市场诱惑和机会太多了。所以对企业内部风险的评估、识别和管理与防范这是非常重要的。我们现在买资源，买矿山，买码头，买沿江线，放在那里等。有风险怎么办？我们买保险。所有的东西都是有防范的，只要有不确定性我们就应该采取方法来进行防范。

第三是信息传递。这个也是非常重要的，你所有的事情做了，都要可查可验可证，因为作为管理人员不可能深入到任何的层次，我只能查验信息，那么这个信息是不是可查可验可证非常重要。我到民营企业看了一下，发现民营企业无论做什么都赚钱，非常奇怪。实际上企业利润的高低和产业链很有关，从最开始的原料开始、到零部件、一直到销售，这个利润的分布是微笑型的：越是靠近原料段的利润越高，越是靠近销售市场的越高。利润世界第一的是沃尔玛，因为他掌握了市场

资源。靠资源端的企业利润也会非常好，中石油、中海油，包括我们的移动，但是靠近资源做的就是央企，做不好怎么办？他就提价，日子很好过。中间这一段加工制造的都是民营企业做的，他们还能赚钱，是管理得好控制得好吗？不一定。因为，他们过去靠市场潜规则：如压低劳动力成本，在税收上做些花样，或者给了较高的回扣与佣金。所以，对信息很不重视。但是，企业规模做大了，他们发现，很难控制了，因为他们没有很好的信息系统。最近，一家民企老总来找我，我一起打江山的副总瞒着我吃回扣，一直不知道。我说，说明你没有一套很好的信息系统来发现这件事。

第四是控制活动。控制活动就是我们的很多企业在分工的时候，更多的考虑了方便，没有很好考虑制约，如大家知道：管钱不管帐，管帐不管钱。但除此之外呢，还多着呢，如采购的最好不要负责验收，审标的，最好不要去招标，等等等等，但是，我们企业在分工时，并没有这样做，所以，造成很大漏洞。再者，企业内部也没有明确岗位责任和清晰的业务流程。这都给企业造成很大的内部控制问题。当然，民营企业两个事情做的特别好，第一是生产，第二是销售；但是从内部控制和管理来说，是千疮百孔的。

第五个监督：过去，企业规模有限，十几个人，七八条枪，一举一动，都在老板眼皮底下，所以，不存在一个独立的监督系统。问题是，当做到几个亿，十几个亿的规模时，还依赖老板个人来监督，那是不可能的。这个时候，就需要有一个独立的监督系统，来帮助老总，看看企业的运行是否以股东利益最大化为根本目标。

以上就是企业内部控制的五要素，但真的要做好，还有许多问题值得研究的。信

时间：2008年4月26日

论坛：复旦MBA聚劲周名师讲堂

演讲嘉宾：复旦大学管理学院市场营销系主任蒋青云教授

# 卓越品牌建设：中国企业的实践

文 / 姜斐斐 整理



这次我选择讲品牌，并不是因为我是品牌专家，而是因为我们系有许多品牌专家，我可以向他们请教，所以我是前台，他们是后台，这似乎很符合市场营销策略。更重要的是因为今天的营销活动本身就是一种品牌活动。这次演讲的很多资料来源于我的同事们的研究，另外近几年我也在

和《二十一世纪经济报道》合作做关于“中国品牌建设案例”的评选，也有一些案例来源于此。在此，一并向他们表示感谢！

## 让价值更好地被感知

今天中国企业的品牌建设正在进入一

个大发展的时期。但是整个国内外市场的环境却不乐观，能源价格、劳动力成本等都在上升。中国企业如何才能突破自己的成长瓶颈呢？从发展战略的角度来看，有两条思路：一条是让成本变得更低。温州企业的实践让很多大公司看到了成本可以“超低空飞行”的事实。我以为，总成本绝对领先战略是中国企业最大的竞争优势。这个思路虽然很好，但是成本上升的发展态势使我们不得不思考第二条道路，那就是增加产品的服务价值，这种思路主要根源于伦理学。随着物质生活的丰富，消费者有了更多的提高生活质量的愿望。人们从生存的需要，进步到享受的需要，在发展到恩格斯所讲的发展的需要。普通人在满足自身的生存需要之外有了更多的追求。为此企业就要提供更为赏心悦目的产品的服务，这些产品的服务将更注重对客户情感的关注，这就需要在产品及服务上增加更多的东西。这些东西需要有一个合适的表达方式，我们把这种表达方式称作品牌：品牌是让价值更好地被感知的一件外衣，是更好地提升价值的一种传递方式。

这里我举几个例子。一个是深圳的手机品牌“酷派”。酷派最初的定位是“酷”，但在市场营销过程中又发现一个理想的客户群，即强调手机功能的商务人士以及社

会高层，于是酷派给自己的新手机系列取名为“当权派”。但是这个品牌的命名却让人疑惑，当权的人一般不能耍酷，耍酷的人一般当不了权，他们应当是两类不同的人。于是，品牌与目标人群的特征产生了很大的冲突。

再一个例子是华硕电脑。它有一个广告是在珠穆朗玛峰上，登山队员拿出了一部华硕笔记本电脑，正在野外悠然使用。这个广告告诉我们的品牌事实是：华硕电脑经久耐用。但当我们仔细观看广告的时候，就会发现这个电脑小巧、时尚。其产品路线类似于SONY，而广告所传递的信息则又类似于IBM，这样就有了感知冲突。我相信，广告的本意是想把SONY和IBM所代表的功效一网打尽。但是在乎产品可靠性的人与关注产品时尚性的人之间的交集非常的小。从传播的角度来说，广告的品牌感知质量之间就很矛盾。这让我们想起一句话，广告费总有一半是浪费的，只是不知道浪费在哪一半。

接下来的案例就是最近发生的东方航空公司18架飞机无故返航的事件。这起事件在国内引起了轩然大波。这次事件说明了什么呢？那就是我们不止要关注品牌的外在价值，更要关注品牌的内在价值。没有满意的员工，就不会有满意的顾客。今天企业的品牌建设必须内外兼修，才能至臻卓越。

## 中国品牌的未来

接下来看几组数字。这是2007年的全球最佳品牌排行榜。第一名是可口可乐，它在第一名的位置上已经有好多年了。微软超过GE名列第二，微软的超越是一件非常了不起的事情，它标志着新经济超越了老经济。前十名当中，只有NOKIA和奔驰是来自美国之外的品牌。我们还可以看到

一些非常有趣的现象。比如说GOOGLE，它也是新经济的代表，而且比微软更加微软，因为它只做搜索，但是凭借着搜索就能够做到今天这么大的规模，相当不易，并且它的市值在美国曾排名第一。

我们还可以看一下中国的最佳品牌排名。前十名中，“国”字头的企业占了很大的比重，而“国”字头的往往是垄断企业。所以前十大里面，除了招商银行、中国平安和茅台酒之外，都是垄断行业品牌。他们这么大的价值、这么高的品牌地位并不完全是市场赋予的，而是源于它的垄断地位，而垄断地位又是来源于我们政府给予的先天优势。不过在接下来的15个品牌里面，我们还是可以看到一点希望的。比如说联想、万科、苏宁、蒙牛和百度等等。虽然这些品牌还不能跻身于第一集团，但它们代表着在市场经济条件下通过竞争，通过技术开发和营销创新可以获得很高的品牌价值，它们是中国企业品牌建设未来的希望。这也是我们今天能够讲打造中国自己的企业卓越品牌这一主题的理由。

前两年，我们系做了一个调查——运用《品牌报告卡》对中国企业的品牌建设现状进行了调研，相当于对企业品牌进行了一次体检。通过调研我们发现，如果企业有专门的品牌管理部门，它可以以一种变化的眼光来分析环境和市场，以及如何适应顾客的最新需要，从而帮助企业提高自己的绩效。但在如何了解消费者的需求以及顾客是如何看待自己的品牌等方面，我们的企业普遍做得很不够。也就是说，我们的企业很少关注品牌给自己带来的无形资产，做品牌常常是在市场竞争的外在压力下采取的行为，而非源自企业自身成长的内在动力。在品牌管理与支持活动方面，中国企业也做得很不够，我们的品牌管理往往跟不上市场竞争的需要。

总体说来，主要有两点结论：第一，

中国企业尚处在“能力营销”向“品牌营销”转变的艰难过程之中。在这个转变过程中，中国企业需实现两大目标，一是我们企业的价值将主要来源于品牌；二是我们还要努力改变在国际产业分工中的角色。美国企业长久以来处在价格链的高端，所以他们获得了更高的价值回报，而我们却长期处在低端，价值有限。当然我们比过去有了一些进步。但是如果我们说，我们不当“长工”了，我们要当“地主”，那么原来的“地主”怎么办呢？这也就是美国企业千方百计想打压中国企业的最主要的原因。这也是中国经济发展了，遭遇的国际环境却不是越来越宽松，而是越来越困难的原因。因为原有的国际分工秩序有可能被中国打乱。但是中国不是没有希望。中国是个大国，东中西部的差距较大。大国经济的特点是自我循环能力强，我们可以利用内部落差来锤炼发展能力。比如说像福建泉州一带原来给耐克公司OEM做鞋的企业，现在由于耐克把订单拿到越南、巴基斯坦去，给他们造成一段时期的挑战，但是现在泉州有几百个做鞋的企业崛起了，其中比较著名的有安踏、鸿星尔克、特步和匹克等等，谁也说不上它们将来是不是中国的“耐克”。它们已经开始打造自己的品牌，并慢慢地将工厂转移出去。我们希望它们能够把工厂转移到西部去，这样对中国经济的发展很有帮助。

第二，中国企业的品牌建设正处在由“品牌识别”为中心到“品牌资产”为中心的过渡期。我认为，当下中国企业品牌建设要以完善品牌识别为基本任务、以积累品牌资产为核心任务、以建立品牌优势为战略任务。

## 卓越品牌的 3G 模式

卓越品牌的特征是什么呢？它不仅

有识别作用，更要有价值。

首先，品牌不仅起到识别的作用，品牌还必须赢得顾客，必须为顾客提供卓越的价值。随着市场的发展，品牌会老化。例如，上海有一家老字号企业叫“正广和”。正广和的历史比可口可乐还要早11年，它开始做汽水的时候，可口可乐还不知道在哪里呢。但是可口可乐是今天全球第一大品牌，正广和在上海都做不到第一。今天，正广和这一名称只能给人以古老悠远的感觉而没有任何其他的品牌联想，这是品牌价值不断递减的典型。

其次，品牌要有明确的目标客户群，要关注客户的需要。因为任何品牌说到底都是顾客的品牌，顾客不存在了，品牌也就不存在了，品牌价值也将就不复存在。当老字号的顾客逐渐离开世界，而品牌又没有年轻化的话，就会逐渐失去其存在的理由。2002年以后，凯迪拉克汽车在五年时间内完成“华丽的转型”，从一个最老掉牙的品牌变成一个最前卫、精锐的品牌，这也是通用汽车公司最成功的一次品牌蜕变。

再次，品牌管理的前提是价值传递，是对目标人群的价值贡献。就价值传递而言，必须要认识到服务在今天变得已经变得越来越重要。

品牌在市场竞争中究竟扮演了一个怎样的角色呢？我们可以看看SONY公司的成功实践。SONY公司在电视机领域曾经遭受过非常大的挑战，因为在从CRT彩电向液晶、等离子彩电的转型过程中，它没有等离子技术，也并不完全拥有液晶技术。但是它今天仍然能够雄居全球第二，在个别市场上甚至居第一位，与三星不相上下。正是由于SONY独特的品牌价值决定了它的成功。

曾有人做过调查：在所有等离子彩电中，顾客想购买的品牌，SONY名列第二，但实际上SONY基本上不做等离子电视

机，但很多顾客想当然认为它做。另一个调查问题是：你知道的液晶电视品牌中，哪家公司的技术是最领先的？结果使SONY名列第一，远远超过实际技术贡献最大的三星、夏普等公司。其实，直到SONY与三星合资建立工厂之后，它才掌握了液晶技术。这说明了其实顾客不懂技术，顾客懂得的是价值，所以原有的品牌价值才是决定企业发展的重要因素。SONY原有的设计好、技术高的品牌价值在新的市场竞争中实现了完美的转移。

卓越品牌建设有三条途径，我们把这三条途径称作“3G”模式。首先看雇员品牌，一般称之为“品牌内化”，如星巴克“员工第一，顾客第二”的理念。反过来，东航就是因为员工不满意才导致了顾客不满意。从营销的角度来看，也可以把员工看作内部顾客，内部顾客就要通过内部营销的方式使其满意。雇主品牌建设是一个崭新的视角，它包括外部品牌和内部品牌建设，在此基础上还可以衍生出“企业家品牌”这一新课题，“最佳雇主=最佳员工=最佳绩效”，这是雇主品牌建设的核心所在。顾客品牌之前谈得比较多，这里就不多说了。另外还有股东品牌建设，许多公司把它归结为“投资者关系”建设，这一概念的理论基础还有待完善。

## 卓越品牌从何而来

最后，我想以一些中国企业的品牌建设实践案例结束本次演讲：

第一、品牌价值创造：致力于做中国的Body Shop的“佰草集”，以天然环保作为品牌价值亮点，在产品开发、渠道展示等多方面突出其品牌价值定位，具有示范性意义。

第二、品牌定位调整：万科改变之前“建筑无限生活”的口号为“让建筑赞美生

命”，并启用了以窗花图案为特征的万科新标志，表明万科专注于住宅开发领域，并不断地细分市场以满足不同人群的生活方式需要的新定位。

第三、品牌资产积累：招商银行在树立品牌感知质量的方面推出一卡通、一网通等服务，在品牌知名度方面又推出IMC、公共关系等手段，在品牌忠诚度方面推出客户体验服务，在品牌联想方面设计“葵花朵朵向阳开”的温暖意境，另外，在新客户开发和新网点建设等配套设施方面的投入都有自己的专利和技术等。全面的品牌资产战略可见一斑。

第四、品牌内化行动：还是以东航为例。它曾明确表示“满意服务高于一切”，却没有很好地贯彻执行。“返航事件”后，东航应该中西药兼服：西药即解决目前发生的信任危机，首先获得顾客的谅解；中药即解决内部员工的不满，通过制度、文化等建设让员工得到满意和信任。当然，东航的要走的路还很长。

第五、品牌架构规划：典型案例是深圳华侨城的再造。通过把商业地产、旅游地产与住宅地产结合起来，配合了公司发展战略的需要，同时实现了品牌的飞跃。

第六、品牌情感创造：最近青岛啤酒在宣传“激情成就梦想”，我觉得它最重要的工作是在营销策略上制造激情，而不是简单地与中央电视台的某些节目捆绑在一起。

第七、品牌共鸣激发：这是荣威汽车的追求，它要将英国的经典品牌和中国消费者对汽车质量的苛刻追求统一起来，形成了“创新传塑经典”的品牌建设思路，非常有新意。我看北京车展上提的一个口号，很能说明这一策略的市场基础。北京车展上，很多外国厂商已经知道在中国卖汽车必须有“英国人的品质、美国人的空间、日本人的配置、中国人的装潢”。这样的车，大概就接近完美了。

信

时间：2008年5月11日

论坛：Open Day 名师讲堂

演讲嘉宾：复旦大学管理学院企业管理系胡君辰教授

# 心智管理

何谓正确的“生老病死”？就是做到“四要”：生得要好，老得要慢，病得要晚，死得要快。

文 / 姜斐斐 编写

大家好，很高兴能够在这里和各位一起探讨“心智管理”这个话题。首先介绍一下心智管理的基本概念。心智是指个体拥有的智力模式和心态模式的总和。人的心智主要分为心态和智力两维度。心智模式是人们对客观外界反映到人的头脑中的种种现象进行整理加工、形成支配人们思考问题和采取行为的思维定势和理论假设。所以心智管理是指组织通过对心智的调查和干预，达到描述行为、解释行为、预测行为和控制行为的过程。

这里和大家分享几句话：注意你的思维，因为思维将导致你的行为；注意你的行为，因为行为将形成你的习惯；注意你的习惯，因为习惯将造就你的性格；注意你的性格，因为——性格将决定你的命运！要改变命运，首先要改变什么？相信大家已经很清楚了。

## 幸福和快乐

幸福究竟是什么呢？是腰缠万贯？是吃喝玩乐？是自我实现？是行善积德？是子孙满堂？还是步入天堂？可见幸福是个很难界定的概念，这是因为幸福是种个体的主观感受，虽然大家都心

知肚明、心照不宣，却很难清楚地表达出来。不过一般来讲，幸福是一种持续的快乐。

那么，哪些因素决定着您的幸福呢？主要有三大因素：1、遗传，占了10%，目前几乎没有办法改变；2、环境，占了20%，其中有些是可以改变的；3、心智模式，占了70%，这一部分是完全可以改变的。所以我说，心智模式是非常重要的。

这里先介绍一下获得幸福的四项基本原则：一、食物；二、衣服；三、住处；四、医疗。大家发现这四点获得幸福的必要不充分条件，不过相信对在座的各位来讲，这几个要素都是不难实现的。但是我们为什么还是觉得不幸福呢？

这是因为每一个人对幸福的定义不同。有的人要求比较高，有的人则比较“随遇而安”。总体说来，幸福是一种持续的快乐感。

为什么快乐这么重要呢？这是因为快乐是思维的强化剂。许多心理学研究指出：快乐时，人的视觉、听觉、嗅觉、味觉和触觉更灵敏，记忆力大大加强，思维也更敏捷。当然，快乐时员工的绩效就可能提高。快乐还是身体健康的伴侣。快

乐时，人的内脏效能更强，内分泌系统更加有效；快乐与血液循环一样都是健康生存的必要因素；快乐几乎是治疗所有疾病的良药。快乐更是心理健康的基石，因为健康心理的一个基本特点就是：常常保持快乐的心态。

快乐是一个良好的习惯，如果我们认为自己幸运，快乐就会伴随我们。一旦养成了快乐的习惯，你就从奴隶变成了主人。快乐不取决于事情，而取决于我们对事情的看法。

因为快乐的时刻可以在记忆中储存，在需要的时候，用回忆来激励自己，可以使自己保持良好的心态，所以我建议大家回去后做个练习：请你列出从小到大令你快乐的事，最少5件，越多越好。

再和大家分享几句话：活着的时候尽量要快乐点，因为我们要死很久；但是我们也要使他人也快乐点，因为他人也要死很久。

下面我们来做个预测他人快乐程度的练习。请问：一年前中100万大奖的朋友的幸福程度和一年前车祸瘫痪的邻居的幸福程度，请大家在10—50之间为他们打个分数。统计结果是：朋友得32分；邻居得30分。为什么会出现这种情况

呢？这是因为快乐具有适应性。什么是适应性？适应性是指个体对外界环境刺激的反应随时间推移而逐渐减弱的一种心理现象。一般这个适应的长度是三个月。也就是说三个月后，失去双腿的人也会适应他的痛苦，而中奖得了一百万的人也会适应他的快乐。所以我再次强调幸福是一种持续的快乐，也正因为如此，幸福需要我们时时补充快乐。当然，个体在追求快乐的同时，千万不要伤害他人，这是个道德问题！

如果您要脱颖而出，首先，你要行；其次，要有人说你行；第三，说你行的人要行！

## 成功的定义

大家天天都在讲成功，都想成功，那么什么是成功呢？广义来讲，成功是个体自己对自己的生活感到满意的一种心理感受。这是人人都可以达到的。狭义来讲，成功是个体在社会中不断开发自我潜能，不断达成目标，并获得社会认可的过程。只有一部分人可以达到。

有的人在某一个领域很成功，我们说这种人是单线型的成功；有的人在二到四个领域很成功，我们说这种人是多线型的成功。如果有人在所有领域中都很有成功，这种人可谓全面型的成功人士。我们应该追求全面的成功。

那么什么是成功的组成因素？一般来说比较重要的因素包括以下几个：快乐、人际关系（家庭）、工作（事业）、健康、金钱以及社会认可。

首先说金钱。大家认为有多少钱才算成功？100万？1000万？1亿？其实拥有自认为足够多的金钱就是成功。俗话说“人为财死，鸟为食亡”，但还是要明白，人不可能把钱带进“棺材”，但钱可能把人带进“棺材”。

大家能告诉我什么样的工作算是好工作吗？工资高？工作环境好？我这里列出几条：首先你必须热爱你的工作，其次你要胜任它，同时，你的这份工作具有挑战性、有社会价值，当然还必须要丰厚的回报。

我重点讲一下人际关系。它包括以下几个方面：夫妻、家人、亲戚、朋友、同事、以及一般认识的人。

人的生存与发展依靠人际关系网。研究发现人们成功的基础，15% 靠技术，85% 靠人际关系。所以如果您要脱颖而出，首先，你要行；其次，要有人说



你行；第三，说你行的人要行！

大家来想一下，哪一类人可能会更成功？A没有熟人，也没有朋友；B熟人很多，但是朋友很少；C朋友很多，但是都不管用；D朋友不多，但是很管用；E朋友很多，而且都很管用。您又想做哪一类人呢？

接下来说一下什么是人际关系管理。它是指使人与人之间的关系和谐的一系列方法。什么是人际关系网？人际关系网是指你经常接触的人，一般以40-60人为好，人太少了关系网薄弱，人太多了记不住，招呼不过来。那么，什么是社会资本？是指有能力帮助你的人和有潜力帮助你的人的总和。我们常常说到的社会资本转换率就是社会资本与人际关系的比值，35-45%为中值。高于45%就说明您的人际关系非常有效。一般我们与三种人保持长期联系：1、有能力帮助你的人；2、有潜力帮助你的人；3、与你能进行情感交流的人。

对于人际关系，现在人们还有很多误区，这里举几个比较常见的例子。

在公司里老板在大伙面前大骂你白痴，你颌首称是。但一回到家，听见另一半轻声问为什么晚归，就气得火冒三丈。好久不见的朋友询问你的终身大事，感觉温暖在心；但同样的话出自老爸老妈口中，就是干涉隐私、穷极无聊！

要注意“厚他人而薄家人”的做法是非常不智的，家人绝对比外人来得重要。因为老板及客户甚至朋友都可再找，自己的家人可是一辈子的牵挂。当然更应小心经营彼此的关系。家人气头上的一句重话，比起外人的口出秽言，更容易对一个人造成难以修补的负面影响。

怎样建立有效的人际关系呢？我总结了四大法则：白银法则：己所不欲，勿施于人。黄金法则：己所欲，施与人。白金法则：人所欲，施与人。钻石法则：己

所欲，人所欲，施与人。

健康的重要性现在已经越来越为人所重视。很多人说健康是1，其他的都是0，没有1，0再多有什么意义？很有道理！但是您也应该知道：只有1，没有0，意义也不大！健康的决定权大部分在您手中。为何说是大部分？因为有些事您可能无法控制，例如：遗传基因、大环境等等，这部分占到30%。

如何才能健康？举一些重要的因素，如要注意营养均衡、适当休息、增加锻炼、注意疾病的预防、有病早治、懂一些医学常识等等。这里举一些健康误区。如：到退休后我一定好好锻炼身体。这是种错误的想法，因为健康是一个累积过程，几十年的行为，累积了您的健康现状，所以从现在开始，马上制定健康计划。再如：今天工作太累了，下班后要去健身房好好锻炼一下。这也是错的。身体就像机器，操劳过多了，需要休息、保养。最好的方法是睡一觉，躺在摇椅上听听古典音乐也是不错的选择。只有坐着的脑力工作者，才需要下班后去健身房。那么，何谓正确的“生老病死”？就是做到“四要”：生得要乐、老得要慢、病得要晚、死得要快。

社会认可如何来衡量呢？现在有个很简单的办法：百度一下。如何正确对待社会的认可呢？我先来问一下大家，庙里的菩萨您记得几位？五百罗汉您记得几位？哪一位罗汉不是经过千修百炼才成仙的杰出人才？但是您为何记不得呢？现在您该明白“名”的真正意义了吧？

关于快乐，我之前已经讲过一些，这里再补充讲一下。

为什么我们总是觉得：痛苦大于快乐、忧伤大于欢喜、悲哀大于幸福？或者觉得：不太快乐？不太欢喜？不太幸福？要注意，这是因为我们总是把不属

于痛苦的东西当作痛苦，把不属于忧伤的东西当作忧伤，把不属于悲哀的东西当作悲哀；而把原本该属于快乐、欢喜、幸福的东西看得很平淡，没有把它们当作真正的快乐、欢喜和幸福。

与您分享10条快乐原理：

- 1、人生始于今天，过去只存于脑中。
- 2、过去的包袱是否沉重，由自己决定。
- 3、你的世界在你的脑中，与外面的世界是不一样的。
- 4、所有的改善，均由信念开始。
- 5、每个人都在照顾自己的人生，不能假手于他人。
- 6、值得做的都值得做好，值得做好的，都值得做得开心。
- 7、每个人都想有更好的明天。
- 8、事情本无意义，所有的意义都是人加上去的。
- 9、事情从不给人压力，压力来自一个人对事情的反应；事情从不带给人情绪，情绪来自于一个人的信念系统。
- 10、没有人能够伤害你，除非你容许他这么做；也没有人能够控制你，除非你容许他这么做。

以上所述的这六个方面在每个人心目中的主次都会有所差别，如果让我排个座次的话，我还是会把快乐排在第一位，因为幸福是人生追求的终极目标。快乐只有具有可持续性才能够成为幸福。当然做到这六个方面的平衡才是真正的成功。

最后我希望大家能够行动起来，努力地去争取自己的幸福，并且能够持之以恒地去争取。曾经拥有的，不要忘记；已经得到的，更要珍惜；属于自己的，不要放弃；已经失去的，留着回忆；想要得到的，努力争取；但最重要的是爱惜自己，感恩他人，感恩社会，造福人类！







时间：2008 年 4 月 23 日

论坛：复旦 EMBA 管理前沿论坛

演讲嘉宾：复旦大学财务金融系孔爱国教授

# 企业融资及财务管理

企业家了解金融市场的意义在于能够更好地把握经济增长的脉搏，而踩准经济发展的点，就能够在扩张的时候不至于发生危险。

文 / 姜斐斐 整理



为了进一步认识当前中国宏观经济条件下的企业融资机会，我想从中国经济的现状和金融市场的特质入手进行分析。

## 中国经济的现状

### 1、GDP 指数

首先，我想向大家介绍一下中国经济的现状。年初的时候中央开会，有人预测今年的GDP增长率为8%，大家想想看，这可能吗？这是不可能的，这有点太悲观了。去年中国的GDP增长是11.6%，今年如果少3.6个百分点，那将意味着有多少家公司要关门呢？公司关门必定会引起失业率的上升，社会各种矛盾会越来越突出，所以总体来讲，这是不太可能的，也是不能的。2007年的时候，中国的GDP总量差一点点超过德国，估计今年就会超过它。不过如果到2008年底，中国的人均GDP达到2400美金的话，那么在全世界按照人均水平来看，是处在120位到130位之间。也就是说从总量上看，我们的经济情况是不错的，可是“人均”就不行了。有人觉得中国穷就穷在人口多，但其实也可以反过来看，我们有十三亿人口，假设每人每天多吃一个馒头，一个馒头5毛钱，

就能创造6.5个亿的消费需求。在座诸位都是企业家,大家能够想象到经济增长的前景吗?现在的企业更多的是民营经济,民营经济就会有“不吃不喝都要把钱赚回来”的动力,中国经济也就好在这种地方,他有无穷的增长潜力,除非政策硬性地将他们增长的空间挤掉,否则是不可能有大幅度的下降的。

此外,我们的社会问题还有很多。贫富差距大,城乡差距大,三农问题、人口问题、社会保障缺失问题、医疗保障问题等等还在困扰着我们的政府和人民。要解决这些问题的关键是什么?一个字,钱。钱从哪里来?钱就从大家日常的生产中创造而来。创造财富不仅使你自己变得更富有了,也给整个社会带来了好处,所以企业家的任务就是不停地追求财富。而追求财富是没有终点的。有经济学家预测,中国在未来的30年,仍然可保持8%—10%的增长。在座诸位,你们可以想象一下你的企业未来30年中也保持8%—10%的增长,那么30年后,你们的企业又将会是什么样子呢?如果每年增长10%的话,7年你的财富就可以翻一倍,所以30年之后中国的人均GDP就会从现在的2400美金变成3万多美金,相当于美国90年代末的水平。不过现在人民币在升值,我说的这个2400美金是按美元对人民币1:7.5算的,而30年之后比值升到1:4,我们将会感觉富有更多。对企业而言,现在也不必太过着急,而是应该思考如何达到稳定增长,争取做一家百年老店。那一百年之后,你的公司也就不比现在李嘉诚的公司差多少。

判断中国在未来30年仍可保持8%—10%的增长速度的依据是什么呢?最主要的依据是我们现在GDP已经取得较快增长的群体在全体中国人当中占的比例不大。我们无非就是在华东、东南沿海的几个省市取得了

发展,而内地的一些城市发展的还远远不够。所以不难理解内地市场还非常的广阔,几乎没有太大程度的开发,未来30年中国经济还可保持较高速增长。

那么靠什么来维持GDP的增长呢?拿泰州来说,我们的经济为什么比不上苏南其他一些城市呢?原因就在于我们泰州的企业家太少。企业家的成长需要的是企业家的精神,企业家的精神就是追求财富的精神。

## 2、CPI

在经济中除了GDP之外,第二个重要

我们有十三亿人口,假设每人每天多吃一个馒头,一个馒头5毛钱,就能创造6.5个亿的消费需求。

的变量就是CPI指数。到今年2月,中国的CPI指数高达8.7%,3月份的时候降到8%—8.3%之间,为什么CPI指数这么高?我们知道这一轮猪通胀的原因是食品价格的上涨,而猪肉的价格上涨幅度最大。去年初产猪大省四川的猪生病,到8、9月份的时候,猪肉价格就大幅上涨才引起政府的重视,政府才开始采取鼓励措施,每养一头猪补助100—150元,但是已经晚了,因为,这一政策滞后了,6个月之后猪肉的价格才有可能下降。这也是今年的1、2月份物价指数达到最高的原因。而政府反应滞后的后果是,猪肉价格持续上涨,直接导致其他的物品价格都会随之上涨。

当前我们国家一味地用货币政策跟随CPI来紧缩通胀,这一做法是有问题的,这将打击市场化程度较高的企业生产。在座的企业家,最近你们贷款很不容易吧?资金不到位生产怎么维持呢?对一个企业来说,它的短期资金是非常重要的。如果没有短期流通性的话,这个公司就会面临死亡危机;而如果此时无法走正规渠道从银行贷款到资金,企业很可能会动歪脑筋,找地下钱庄。当然,如果我们遵循货币政策制定者的逻辑,当CPI指数开始走低时,他们一定要将利率与存款准备金率下调了,如果不出意外,估计大概到第二季度结束的时候银行贷款利率会降下来,所以今年下半年经济形势有望好转。

## 3、失业率

中国的失业率到底有多少,失业率高会导致社会不稳定。现在城市登记的失业人口加上农村总的失业人口,中国失业的人数要达到1亿多,超过其他国家登记失业人数的总和,那么多人没有工作就是一种资源的浪费,同时又给国家带来了非常大的社会压力。那么如何解决失业

问题呢？要靠企业投资规模的扩大，而企业规模的扩大就要激发企业家的精神。要激发企业家精神，无外乎以下三点：第一，产品市场要统一。举个例子说，就是在泰州生产的东西能够卖到世界各地。一旦企业产品能够卖到全世界的话，生产的动力就会很大。这一点在我们国家已经基本上做到了。第二，要有完美的金融市场。这也是我今天着重要讲的——看我们的金融市场什么时候能够支撑起企业的发展，这一点是很重要的。第三就是合理的税收，这个问题目前比较复杂，今天不去展开。

## 金融市场的特质

### 1. 银行市场

目前我们能够利用的金融市场是以下两个，一个是银行市场，第二个是资本市场。

金融市场就像一个魔方一样，能够让你在短期之内实现资产的膨胀。资产膨胀连锁带来的是生产能力和品牌效应以及市场份额在短期内得到极好的发展。这会给企业带来机会，对企业家的吸引力也很大。企业家了解金融市场的意义在于能够更好地把握经济增长的脉搏；而踩准经济发展的节奏，就能够在扩张的时候不至于发生危险。同时企业家应该注意长期资本长期用，短期资本短期用，不能短贷长用。

不难理解地方上小银行的出现对支持地方企业的发展有天然的优势，但是小银行的成立并不是一件轻而易举的事情，所以泰州市应该尽量吸引它们进入，因为小银行会从最基本的方面对地方企业予以金融上的支持。当前中国有三千万家公司，而我们的银行到目前为140多家，所以银行的服务半径太大，是扫描不

到小城市、小企业的，地方上要充分利用小银行。美国人有8400家银行，2000万家公司，大到花旗，小到只能在城镇经营的小银行，这样的服务半径就很理想。比如我们的农村合作社、城乡合作社等等，是否可以改制一下，申请银行的牌照呢？银行不支持，经济想要有长足的发展是不太可能的。以温州为例，企业的发展需要有大量的金融市场的支持，而当地的银行业又满足不了这一需求，这样就导致温州的地下钱庄非常厉害。其实我们国家也做了一些相关的事情。1997年、2002年、2007年开的三次金融工作会议，都围绕着银行业的改革这一话题展开。泰州能否有自己的小银行对经济的未来显得至关重要。

### 2. 股票市场

目前中国的消费市场还没有完全开发，而中国的消费潜力却是巨大的，因为中国人有很强烈的攀比心。所以作为企业来说，应该不仅仅为市场提供温饱型的产品，而更多一些高利润的产品。如何做到高利润呢，就要提高企业的品质，增强企业的品牌效应，所有这些都需要资金的投入。如果仅靠省吃俭用的话，钱还是远远不够的，这时候就需要借助于股票市场。作为现代企业家不了解资本市场，不能说是一个成功的企业家。你如果没有长期资本来源的话，你的公司是长不大的。而上市公司是不需要还本付息的，所以短期资金的压力会小很多，因而大家还是很乐意争取企业上市的。

企业生产的产品在市场上风险很大，既然风险很大，为什么要企业一个人承担呢，所以就希望更多的人来承担风险。从企业发展的角度来看，资本市场的成长是一种必然。中国有3000万家公司，到目前为止，其中有1600多家上市公司，我

们的上市公司还是太少。另外一个问题是中国的资本市场发展的速度太慢。印度资本市场的发展比我们整整晚了10年，那它现在有多少家上市公司呢？5000家，并且在印度全国有27个交易所交易股票，而我们只有两个交易所，这就是差距。换句话说，就是中国的资本市场还没有得到充分的发展。这也是为什么近十多年来我们反复提出实现经济增长方式转变而没有取得效果的原因。不过现在没有发展并不意味着未来不发展，也许就在这最近的几年当中一定要有一个大的突破，股改虽然取得阶段性的成功，但不是制度上的突破，制度上的突破要体现在市场化程度要大大提高。所谓市场化程度提高就是企业在上市过程中的每一个节点都能有人或单位为他的行为付出代价，所以我希望大家能够做好这样的准备，迎接这一制度性变化的时代。

做好什么样的准备？你这个公司是不是股份制的？你的公司经营时间是否已经达到了三年？你能不能提供三年完整的财务报表、提供这三年的所有的税单？如果你对未来的发展有所期待的话，可以想一下你公司的组织形式到底是什么？

总的来讲资本是长期的内涵，市场是选择的内涵。也就是说，有了资本市场，我们企业的成长过程当中优胜劣汰的速度会加快。企业的优胜劣汰速度加快也就是产业升级速度加快。产业的升级速度加快也就是说你生产产品开始赚更多的钱。

对企业来说，没有钱做事不容易；有了银行的钱，有了股东的钱，做事相对容易。我们泰州要把企业家精神作为一个时代特征来激发，我们不仅需要自己的企业家，还要吸引全世界的企业家到这里来。有这样的胸怀，这样的眼光，泰州的经济增长一定能够带动整个苏中地区的发展。



时间：2008年4月26日

论坛：复旦EMBA管理前沿论坛

演讲嘉宾：西点军校Mike McDannell、John A. Spears

# 十二条军规：西点的领导艺术

文 / 邢婧 编写

领导学的内容很宽泛，我们要和大家分享的是西点领导学的十二条原则。有人认为中西方有着巨大的文化差异，西点的领导学原则在处于中国文化背景中的企业以及在海外发展的中国企业中不一定可行。但事实上，曾经有一个心理学专家在跨文化心理方面做了很多研究，最后的结果却显示：不同国家、民族间的文化差异并没有人们想象得那么夸张。所以我相信西点的领导学原则只要结合中国文化，那么在中国企业中应该是具有可行性的。而且，每个人都或多或少存在着领导天赋，只是在“量”上有差异，相信领导才能是可以后天培养的。

一般而言，大家都认为“影响他人的能力”、“不断学习的能力”、“人格魅力”、“长远的视野”等是优秀的领导力要素。我尊重这些意见，而接下来我将与大家分享西点的领导艺术魅力。

首先我想说的是“明确前进的方向和理由”——即建立个人和公司的使命和愿景。目标是一家公司或机构生存的基本概念。目标的建立也就是“我（组织、公司）为什么而存在”的原因。远景必须真实、可信、能够吸引人，它是一家公司的未来图景。用现在时描述，就像现在正在发生一

样。远景包含公司前进的方向，以及实现远景目标时的情景。同时我们要注意，不可忽略细节，如果优秀的想法和远景不能切实有效和及时地实施，那么它们将毫无价值。

上世纪60年代，苏联在科技方面比美国要先进得多，当时的肯尼迪总统就提出，他们的目标不是与苏联竞争，而是要超越苏联。之后的美国在科技方面也确实跳跃性地迈了一大步，这就是明确前进方向的重要性。

第二点是“有一个领导哲学”——制定领导哲学不是希望你成为哲学家，

每个人都或多或少存在着领导天赋，只是在“量”上有差异，相信领导才能是可以后天培养的。

而是指确定以下问题的答案，即“你是谁”、“你看重什么”、“你的优先顺序是什么”、“你提倡什么”、“你不提倡什么”，然后确保每个人都懂得并理解这些概念。

美国有一个公司的集团总裁就曾让其每个下属都用一页纸写下自己的领导哲学，不用长篇大论，但这一点却很重要。

第三，“设定清晰和合理的期望”——告诉下属你希望他们做什么、你为什么希望他们去做这件事；和他们讨论你希望如何完成某事，并就何时完成达成共识；说明任务本身和任务意图，其中任务意图包括目的、方法和最终完成的状态。

我说一个小故事吧：一次一名士兵见到一位将军，要求他说些失败的经历。将军便告诉他，当然有失败的经历，而每一次的失败都是因为没有使下属明确目标是什么。事实上，尽管我和John A. Spears是多年的老朋友了，但两人之间也仍然发生过误会，正是因为没有明确对方的意图——“你究竟要我做什么呢？”

我相信我以上说的三个原则在中国也同样适用。

那接下来第四点是“确保人们在工作中感到有意义”——将公司战略（使命、价值观、远景）与每个人的工作相连；对工作进行设计，以确保工作具备技能多样性、任务清晰度和工作的重要意义。真正的激励要使员工感到工作的意义，了解工作的成果并且为工作的成果负责。我希望你们能反思一下——“当工作对你而言已经没有意义了会怎么样”？如果当企业重组后，某个领导的职位消失了却没人意，那就说明他的工作是没有意义的。同样，如果你的职位没有了，你觉得

的步骤：鼓励员工反馈工作的完成方式，不同意见不同于不忠诚；把薪酬与绩效挂钩；将管理控制和薪酬与客户满意度挂钩；评价和跟踪关键绩效指标，把管理系统与公司目标相连。

第六，“培养你的下属”——与员工讨论事业目标和技能以及你怎样帮助他们；评估优点和需要改进的方面；树立榜样，与员工沟通公司的需求和这些需求是如何与个人的发展相关联的；保存员工的个人发展档案，追踪员工个人成功、失败、发展需求和对员工的协助；确保培养方案

让各个层面的员工了解组织当前的要务，以便让他们理解自己的行动；允许员工自由探究自己和他人的假定和偏见，每个人总是有一些不可侵犯或不允许谈判的原则；鼓励员工自由尝试，冒险和公开评价结果，犯了错误不会死人的。曾有一个公司总裁说过这样一句话——没有犯错的人不应在此工作，即允许员工犯错但必须是在他们已尽力的前提下。而有些员工属于明知故犯，身为领导就应该知道该如何处置。

第八，“尊重他人”——至少每周与



没什么大不了，那也说明你的工作是没有意义的。

第五点是“让人们自己确定如何做自己的工作”——也就是授权于员工，支持他们，不要妨碍他们，但只有当权利与责任划上等号时才能授权于员工；提供有具体任务的指令和意图，并且尽量减少审查

包括培训、工作任务训练和自我提高。其实，员工就像你的潜在遗产，当你离开公司时应当反思：有人记得你吗？你有好员工吗？

第七，“建设一个鼓励学习的环境”——把错误看作是学习的机会；忍受那些真正为了改善绩效而犯的错误；主动

你的员工聊一次，告诉他们你所了解的公司目前发生的、对他们的工作有影响的事情；真正的领导者容易接近，他们关心下属的努力和他们面临的挑战，但是他们对下属的要求是高标准；礼貌很重要，对周围的所有人，不论职位高低，都要有礼貌；在企业的工作永远是

繁重的，但这不应当成为我们不了解周围人的借口；要知道谁是你周围真正的英雄。

第九，“坚持你的道德原则”——正直并且以身作则，员工会花很多时间来观察上级的行为；你内心的是非感应支配你的行动；坚守道德会建立信任，你可以正直却失败，但绝不可以不道德地取得成功；最好的领导者确保自己的行为方式清晰地向每个人传达出他们和公司倡导的东西；成为公司价值观的榜样——成为正确行为的榜样，领导即便有



小的偏离都会变成他人效仿的坏榜样。如果你的下属怀有只要可达到目的就不论手段的道德伦理，那你的领导学就失败了。领导不是只做成功的事，而是做正确的事。

第十，“向下属征询意见”——广泛获取意见，听取员工反映有关决策的问题和

如果你的下属怀有只要可达到目的就不论手段的道德伦理，那你的领导学就失败了。领导不是只做成功的事，而是做正确的事。

担心，你将获得更多的知识和专长，决策的执行将更加有力，因为人们理解决策的原委，还可以找出更多的障碍、问题以及克服障碍的方法。给下属参与的机会将使决策更加完善，尽管不一定要遵从下属的意见，但要给他们表达的空间，这点很重要。

第十一点，“表现出积极的态度”——即便你实际上没有积极的态度，也要表现出积极的态度；鲍威尔将军说过，持久的乐观是力量的放大器，领导者热情和乐观的扩散效应是惊人的，同样地，领导者愤世嫉俗和悲观态度的扩散效应也是可怕的；不要对愚蠢和能力不足的人说“什么，对不起就完了？”，正确的态度是“我们可以改善现状，可以实现目标，我们可以做到最好”；“让我们远离现实主义者的那些晦暗的陈词滥调，给我乐观主义者超越现实的渴望吧”。这里我再说一个小故事——在一次战争中，士兵向将军报告“将军，不好了，我们被团团包围了！”，将军回答道“太好了，这样我们就可以从各个方向来攻打敌人了！”也就是领导的态度会对士气有影响。

最后，我要说的是“有幽默感”——领导艺术是很有趣的，如果它对你来说无趣，那么你的领导工作就做错了；让你的周围充满对工作严肃，而不是对自己严肃的人，他们应该努力工作和玩耍；平衡你的生活，欣赏你的员工，花时间与那些给你带来快乐的人、喜欢笑（包括嘲笑自己）的人以及在工作之外用对待工作同样的热情对待生活的人在一起；让我们远离工作狂和虚伪的专业化的黑暗。上世纪50年代，曾有心理学家对不同领导者的心态、个性进行分析，发现幽默是他们所共有的重要因素。

如果说最精炼地总结我今天所说的领导艺术，我想三个字足够了，就是“lead by example”即“以身作则”。