

时间：2008年5月16日

论坛：复旦EMBA开放课堂

演讲嘉宾：美国伊利诺伊州立大学终身教授张宏霖先生

企业全球化的误区

关于如何成为全球化企业，美国企业只有一种模式，就是必须有优势才能走出去。对我们中国来说还有另外一种选择：先打出去，在全球化过程当中建立自己的优势。

文 / 王茹辛 整理



竞争不过的话就要考虑改变游戏规则。我觉得一般国家的企业都不会想到这一点。再比如资源，现在国内很多政府官员和企业都有危机感，主要是在资源方面，特别是能源。我们中国发展到现在，社会资源的制约是一个巨大的瓶颈，有这种忧郁的想法就是不具备全球视野。真正具备全球视野的企业应该这么来看资源：我的资源是我的，你的资源也是我的。

中国丧失的三次机会

从工业革命之后出现了所谓的穷国跟富国分离，然后穷国开始追赶的过程。以英国为首的西欧是富国，全世界其他地方就穷国。但是很不幸，成功的追赶非常少，严格来说只有三个成功的例子。第一个在欧洲之外追赶成功的是美国。美国开始是英国殖民地，后来通过战争用一百年左右时间追赶并成功超过了英国。第二个成功追赶的例子是日本。很多人以为日本成为工业化强国是在二战之后，其实这是一种误解。日本完成工业化的过程大致是在十九世纪初，那时工业强国比较野蛮的方式就是战争。举一个例子，在第二次世界大战

大家晚上好！很高兴在复旦跟大家一起探讨中国崛起过程中企业如何走向世界的问题。我们所说的全球化企业，跟大家理解的可能有点不一样。什么叫做全球化的企业？我们定义为具有全球视野及市场竞争力的企业。什么叫全球视野呢？一个是资源，一个是游戏规则。我在世界500强的企业做咨询的时候就发现，他们的视野真的跟别的国家很多企业不大一样，当然他们所谓的全球视野跟国家的实力有关系。比如有一次，一个企业在进入中国市场时遇到困难，他们的副总认为：如果我们跟别的国家实在

真正具备全球视野的企业应该这么来看资源：我的资源是我的，你的资源也是我的。

之前，日本跟美国在太平洋交战的时候，在陆地上所用的飞机、坦克、比较先进的战斗机，甚至航空母舰都是日本自己制造的。所以日本并不是战后才成为工业化强国，战争以前就已经是了。第三个例子就是韩国，韩国稍微晚一点，特别是抗美援朝之后才开始追赶。但现在韩国已经是全球主要的汽车制造商之一，其电子、造船水平在全球都相当高。尽管人均收入并不靠前，但是工业是很强的。现在学术界认为下一个追赶成功的国家就是中国。

从工业革命开始，中国至少丢掉了三次融入全球的机会。第一次就是地理大发现与大航海时期，那时候中国跟西欧是同一水平线的。但在地理大发现中，我们郑和没有成为一个地理大发现的最原创者，所以那个机会失去了。第二个就是十九世纪，标志性事件就是工业革命后期的洋务运动。当时乾隆拒绝英国的时候是1792年。过了将近50年，到1840年左右时，英国通过工业革命真的变得很强大，那个时候已经不派特使请求大清进行国际贸易，我们被迫开放。其实清朝也想搞所谓洋务运动，但是很不幸。我们对外开放当时是被迫的，实际上比日本还早一些。日本当时跟中国的情况也很相象，1858年被英国军舰撬开了门，放两炮之后日本人害怕了。那时候日本也同时搞改革开放，我们搞的是洋务运动；但是日本成功了，我们的洋务运动失败了，当然失败的原因是非常多的，我甚至觉得跟运气有关系。第三次机会就是二战之后，1949年到1978年，这时候中国并不是完全没有利用，但只利用了一半。我们当时对外开放面对苏联，已经奠定了中国工业化革命很好的基础，但后来苏联翻脸了，很可惜。

从1979年到现在我们做得相当不错，

邓小平真是很英明。我们这30年发展真的是整个世界经济史上一个奇迹。对外贸易，我们从30名进到第3名，而且出口量已经是第2名，外汇储备在2007年底是1万5千亿，现在接近1万7千亿，这也很厉害。企业的竞争力应该是取决于工业化水平，脱离这个大背景是不可能的。我们中国目前处在工业化中期，从1840年到现在，160多年过去了，才刚刚从初期进入中期。我们也不算太落后，好多国家都一样，很多国家在中期翻不过最后的坎，我们中国最有可能度过这个坎。刚才我讲的数字让人很振奋，但是背后有些东西并不好。比如说我们的出口主要是以低技术劳动密集型产品为主，我们是靠低成本，而不是靠品牌或者质量。而且我们目前搞出口的60%是合资外商企业。另外，数字大进大出，但贸易的经济增长拉动作用小，出口成套设备售前售后服务跟不上等等，这些都是急需解决的问题。

企业竞争力的源泉

一个企业竞争力的源泉在什么地方？为何一个国家在特定的产业有竞争优势？从全球来看，飞机、航天、高端武器应该是美国、欧盟和俄罗斯等发达国家的竞争优势。我们中国航天也还不错，但不是最高端的。汽车和高端的电子产品是四个国家控制，日本、美国、德国、南韩。电视、录像机、DVD，我们中国市场很厉害，核心技术还是控制在日本人手里。服装、鞋和玩具在全球我们中国没有对手，是我们的拿手好戏，但是这个附加值很低的。金融、银行、保险、超市是美国。至于娱乐业，这个市场也很大，NBA比赛好多人可以做广告，美国人把姚明弄到他们那边去都是有想法的。

为什么会是这样？这里面简单介绍

一个模型，叫做波特钻石模型。它是由哈佛大学商学院的一名教授提出的。他在年轻的时候，认为有四个要素对一个国家一个企业的竞争力有决定性的影响。这四个要素分别是生产要素，相关产业、需求，还有企业的组织、战略和竞争程度。

下面是两个案例，实际上是两个故事：

美国的录像机行业为何全军覆没、败给日本？IT产业方面美国为什么又把日本打的落花流水？这两件事情其实用这个模型可以解释得相当完美。我先把故事的背景简单介绍一下，录像机最早是美国一个小公司在二战期间，当时给军方潜艇做的。很快二战结束，电视出来以后这个产品需求量很大，但当时工业型的录像机体积大价格贵，一台录像机按现在的价格是好几百美元，利润非常高。到了五十年代末、六十年代初，这家公司已经赚了很多钱，技术上也比较成熟。于是日本，包括松下、索尼就想去买这个技术，之后将近花了十年时间将产品小型化，低配置，打入家庭市场。这时美国公司傻了，虽然很快也推出了比较小型的产品，同时推向市场，但是经过近十年的拼杀，所有公司还是全军覆没，整个行业都被日本占领。

下面这个故事的背景也是这样。事实上日本的半导体在上世纪八十年代，甚至在九十年代跟美国都是有一拼的；在IT计算机制造方面也一点不输给美国。但是到九十年代末的时候，IT行业在日本变得很没分量。把美国跟日本这两个国家做对比你会发现，如果从教育的角度来看，美国的教育从低端到高端都是创新性的教育；而日本是东方式的教育，注重技术培训，对创新不怎么留意。

八十年代中国引进过日本的电影，那

里面讲到日本的家庭作坊式的小企业。日本有大量这样的企业，把电子零件批给小的家庭妇女来做，成本大幅度下降。事实上同样的质量、同样的电子产品日本就能做到比美国成本低，所以美国在这方面又不行。最后一点，企业组织、战略和竞争程度，这也是重要的影响要素。日本和美国大企业的高层都是由怎样的人来担任领导？美国的大企业的最高层基本上都是搞财务出身的，是金融或者是会计；而日本大的企业家大部分都是从车间主任升上去的，这样的结构对一个企业在技术性标准化产品上影响很大。美国大企业对市场供应不懂，他就是搞财务的，对产品的工艺制造也不懂，所以没兴趣。而日本企业不一样，日本企业家都是从底层爬到高层，所以对基础非常清楚。以上这四个方面合在一起，就能解释为什么美国在机电行业败给日本。

全球化的游戏规则

关于如何成为全球化企业，美国企业只有一种模式，就是必须有优势才能走出去。对我们中国来说还有另外一种选择：先打出去，在全球化过程当中建立自己的优势。一句话，要有开放的心态。美国国家强大跟它汇集全球各个国家优秀的人才很有关系。中国优势除了自然资源和民族性格优势，更需要创新。

创新这点我简单提一下，我们原来是模仿，现在已经到了重视创新的阶段。创新有两种，一种是自己发明技术叫自主创新，还有一个是学习创新，哪一种好？具体情况具体分析，最主要看成本收益。这个事情企业最清楚，政府不能包办。一般来说，作为发展中国家，我认为中国目前还是学习创新为主，自主创新为辅。欧美日本对咱们技术封锁，不让我们学习，



这种情况下我们只好自己搞。比如说一些高端武器、核武器，还有像潜艇、卫星等，还有一些比较敏感的战略产业，如IT。实际上对发展中国家来说我们有一种“后发优势”，别人搞好了之后我们可以模仿，然后很快地学，这就节省成本。按经济管理的理论来说，后发优势表明落后国家可能很快赶上发达国家。但从二战之后到现在，快七十年了，发展中国家和发达国家的差距不是在缩小，而是在加大。原因就是全球化，全球化是有规则的，定规则太重要了。美国等发达国家拥有自己的规则，

这里我讲个小故事，说有一个穷人穷得揭不开锅了，于是向一个富人借钱，借一个金币。这个富人说可以，但是要定一个规则。比如说高利息：今年借给你一个金币，明年还我两个金币，百分之百的利息。因为穷人没有选择，也没有制定规则的能力，就只好接受。然后富人说：我觉得借给你还是有风险，你有什么可以抵押的吗？听起来也有道理，这个穷人说我现在没什么东西，富人看他腰里有把斧子，他说这个东西还可以。于是富人给了他一个金币，要求明年这个时候还两个金币。当穷人要走的时候富人说还是不放，他说你现在就还我一个金币，明年再还我一个金币。穷人一听这也有道理，分期付款，明年一下还两个金币的确也比较困难。最后穷人发现不对啊，我来借钱来了，经过对方规则一定，现在什么都没有，明年这个时候还要还他一个金币，而且我的斧头还在他那里。富人定的规则也很有道理，借钱抵押，分期付款，但是结果肯定不对，穷人钱没借到，而且还要付利息，斧头还没有了。

关于创新，从某个角度而言，可分为持续性创新跟破坏性创新。这实际上是一种战略，市场细化或者说差异化。比如说

很多产品大家都以为越高端越好，实际上不是这样，高端的东西不赚钱的话没用。所以很多人走另外一个方向，你走高端我反而走低端。比如说电脑配置，现在好多公司做电脑越来越高级，当然卖得也越来越贵，可能有的人喜欢，也有市场。但是现在好多公司低配置价格便宜，比如戴尔、惠普做两三百美元的电脑，这也是一个创新。酒店业则是你搞你的高端酒店，我建我的低级酒店，这也是创新。最核心的标准是能不能赚钱。

无法阻挡的未来

这里我讲一下企业全球化的四大误区：

第一，很多人觉得全球化与我的企业无关，这不对。你根本躲避不了全球化的影响。如果你想在世界上有竞争力，你必须融入世界。

第二，没有实力不能参与全球化，这个观点我批评过，先优势后全球化，这只是一条路子。

第三，越开放越觉得自己不行，这个东西也有道理，为什么呢？一开放，跟外边一比差距很大，大家就有点自卑了，这很正常。但大家不要批评，这只是发展过程中的问题。我用“始惊”、“次醉”、“终狂”来形容：一开始被吓住了；然后就开始陶醉；最后就是疯狂，开始奋发图强。

另外还有一个误区就是世界各国都欢迎中国全球化，这是个误区，不对。

我们中国在全球化进程中也存在着很多优势，比如现在基础设施在全世界已经接近发达国家，这是一个国家崛起的先决条件。另外在全球化下，大国避免风险的能力很强。另外还有规模经济，大国一体化的国内市场能促进自主创新。我们目前

从今年到2020年从低向中高技术升级，再过20年向高技术产业升级。到时候中国GDP肯定是超过美国，但是各方面实力跟美国接近。

还有一个不得不提的是官办经济。中国经济崛起的秘诀一个是中央集权政府，有以经济发展为中心的国策，而且政府官员也还在不断地学习。以引用外资为例，中国成功利用外资的原因在于：1、较强的议价能力。2、强有力的中央集权政府及高效的政府官员。3、庞大且快速增长的国内市场。4、行之有效的FDI战略。这充分说明了我们集权政府在控制资源，其做法创造的效益很高。

大家觉得我说的比较乐观可能是因为爱国，但是我给你看一下美国真正的观点。这是美国国防部几年前为总统准备的材料，是没有公开的。里面这样说：“评估一个国家的军力，除了要关注其平时的装备数量和质量，更要关注其在危机时迅速提升军力的能力。这就需要关注其工业化能力。历次大战的胜者，无不是这样的工业化强国。中国目前正在进入工业化快速发展的时期，他们贪婪地吞噬着国际市场上的资金、技术、并转化为自己的制造能力。高技术民用技术很可能用于军事目的，例如高精度的数控机床、超大规模集成电脑芯片的生产线、太空航天技术等。”

最后的结论是：“遏制中国，禁止军售只是一部分，必须遏制中国的经济发展。但是，在全球经济一体化的今天，这又谈何容易。”我们现在跟美国的经济来往非常密切，美国是最大的进口国，我们是美国最大的出口国，我们现在是美国的第二大贸易伙伴，我们很快还会超过加拿大，成为美国最大的贸易国，所以对中美关系不要太乐观，但也不要太悲观，对中国全球化进程应该充满信心。

时间：2008年6月21日

论坛：复旦大学管理学院珠三角与长三角年度高峰论坛
演讲嘉宾：香港大学中国发展国际研究中心主任赵晓斌博士

制度·文化·世界级大都会

作为全球化、现代化的城市，最重要的是具有提供生产性服务、资本服务的功能。优秀的现代化城市有两项最重要的指标：跨国公司总部经济、以及生产性金融性服务。

文 / 唐勉嘉 整理

城市争霸

数百年来城市竞争形成世界城市网络，三百年来群雄争霸尤盛，大国兴衰、城市竞争、优胜劣汰成为不变的主题。所有国家的首都，或者重要的中心城市都从事着一定的金融产业、金融服务，比如中国的上海、北京、深圳等。但是从世界范围看，能够真正成为具有全球战略意义的城市非常之少，即我们说的世界级城市实际上非常之少，只有少数城市能成为城市的网络。伦敦、纽约、东京都是这些网络中的领袖。

全球化城市网络是伦敦、纽约的胜利。在过去三百年，尤其是过去三十年的全球化进程中，伦敦、纽约加强了它们的地位。近百年伦敦突围而出成为首屈一指的金融中心，是全球最大的基金、财富管理中心，外汇交易中心、银行中心，欧洲最大的股票证券中心。二战后欧洲的经济中心在法国，在德国；而说到科技、环境等方面，欧洲的大部分城市都比伦敦优越，在这样的情况下，伦敦能突围而出成



为首屈一指的大都会、金融中心，有很多值得研究之处。

纽约的全球领导地位长盛不衰，它是当今全球最大的经济和金融中心，全球最大的股票、证券交易中心，全球股市真正的领导者。众所周知，如果美国的股价有波动，会立即影响到我们的股价。它还是全球最大的跨国公司总部，最集中的媒体信息中心。华尔街还是全球金融创新中

心，当然现在说来有些讽刺性，今年的“次贷”危机正是发轫于此。因此今年我们也期待着，看美国能不能承受自己金融创新的成本和考验。美国占全球经济三分之一，纽约几乎占全球股市的一半，但是主要受美国本土经济的支配，在国际影响上不如伦敦。

东京盛极而衰，体现了制度与文化的分野。其主要金融机构被英美收购，主要

金融功能被香港、新加坡取代。因此，在现有的全球大都会和金融中心中，我们一般并不认为东京是真正的领导者，相反更为看好我们亚洲的新加坡和香港。

伦敦与纽约的胜利，我认为这首先是制度的胜利。从1688年开始，英国的议会、产权、专利、个人专业，自由的经济模式；美国的独立宣言集合了英国的基本的产权模式跟自由经济的模式，这是制度的胜利。没有这些制度我们看不到工业化的来临，也看不到现代社会的来临。

制度的胜利也是文化思想的胜利。这一点很有意思，试看日本与纽约的竞争，法兰克福与巴黎的竞争，就是这些文化之间的竞争。这些文化就是Anglo—American文化。悉尼取代墨尔本成为澳大利亚的经济金融中心，代表着美国文化取代欧洲文化；在加拿大又体现出美国文化胜于法国文化，这很有意思。更进一步来说，文化的胜利即语言的胜利，英语的胜利，甚至包括金融语言。英语就是金融语言，当地的其他语言只是作为辅助英语的营销和公关用语，因为很多的金融企业监管、金融管制等都是用英语写成的。当然这里体现出的不仅是Anglo—American文化的胜利，还有管制文化的胜利。大家知道瑞士是非常资本主义的国家，但是它的社保资金全都搬到了伦敦。

所以说，胜利的精髓是制度与文化。这里我引用哥伦比亚教授对制度金融发展的讲话。他的大意是，在美国、在所有国家我们都教育学生勤奋刻苦地工作，但是越刻苦的地方结果正好相反，为什么勤奋刻苦不能带来致富？他的回答是制度。他引用了一位诺贝尔经济学家的讲话，即游戏制度。在这个制度里他强调的就是清晰、明确的产权，还有非常坚固的法律制度、法律系统，要减少腐败，增强信息的质量，增强对企业的监管，还有一些很好

的监管制度和银行制度，他认为这是我们要成功的第一步。要建好的制度其实非常简单，就是我这里说的开放金融市场。在开放金融市场的过程中，第一是去国家化，他认为这是成功的必经之路；第二是开放贸易，他认为这是最根本的地方。只要做了这两点，你的制度不行他会帮你改到行，你的企业没有竞争力他会帮你改到有竞争力；即使其他方面不行，只要坚持了这两点，他都会帮你改善。

在全球化下，当今的城市要重新定义。作为全球化、现代化的城市，最重要的是具有提供生产性服务、资本服务的功能。全球化生产带来的服务业全球化并形成世界城市网络。优秀的现代化城市有两项最重要的指标：跨国公司总部经济，以及生产性金融性服务。

全球城市网络下的金融中心，第一是纽约、第二是东京，纽约远超出所有的城市。在市值上伦敦排名第五，上海第六，香港第七，现在可能上海跟香港差不多。但市值只是一方面，大家看金融中心的排名。就全球金融中心而言，伦敦、纽约遥遥领先，在第二梯队中有香港、新加坡、苏黎士、法兰克福、东京和芝加哥，在金融服务方面香港起到很重要的作用。第一梯队的两个城市的所有金融服务的结构都很完备，其他城市则没有，尤其是在专业化市场方面。因此，这为香港或港深进一步发展成世界重要的金融中心提供了空间。

香港——全球网络下的香港，有条件成为亚洲的伦敦。香港拥有我以上说到的体制优点，具有世界资本主义的自由模式，继承了Anglo—American文化且中西合璧；它集合了Anglo—American的管制，低税制及英文环境。我们从伦敦的现在可以看到香港的未来，回归以来的十年里，我们可以看到香港正向伦敦、纽约等经济大都会的方向转型。现在百分之九十几的

产值、百分之九十几的就业都集中于服务业。香港基本没有蓝领，是白领的社会。香港正成为全世界网络中的重要一员，是亚洲领先的金融中心，是国际企业的营造平台、生产服务枢纽。不过香港仍有很多问题，有结构失衡、空间狭小，市场不大等限制。

再给大家看几个指标。美国传统基金会给最自由经济体系评分：世界上经济城市竞争力排名城市，香港经常是第一、第二；全球商务中枢排名（从这里可以看出哪里最重要的全球商务中心），香港位居第一，是全球贸易最便利的城市。这些指标对香港而言非常重要，香港是世界上全球化程度最高的城市。

在各大经济实体中，香港的税率最低，新加坡其次。伦敦是欧洲大陆与美洲间的桥梁，香港也会成为中国与欧美间的桥梁，成为中国走出去的平台。许多投行都集聚在香港，香港也是近几年来IPO全球最多的城市之一。

中国崛起是历史的契机，我相信港深在一起会做大做强，会成为全球的纽伦港。以上是我从全球化角度上对这个地区的观察。

港深共建

我在这里还要讲到珠江。有意思的是，刚才说长三角优于珠三角，但是言及金融中心可能就会调转过来，珠三角这一带可能要领先于长三角。

首先，为什么是深圳？深圳是香港的邻居，命中注定要共荣辱。两者间的竞争是需要的，但更多的是共荣辱。

深圳是中国最自由、最开放、最有竞争力的城市，具备成为全球城市网络中一员的资格；亦是环境优美、最适宜居住的城市之一，适合总部经济发展；深圳、东

莞、珠三角是全球化生产链中的重要一环，是世界工厂之一极。这里的生产性服务需求极大，拥有广阔的市场，是香港同大陆的桥梁，亦是大陆进军香港的桥头堡。

港深极其互补。无深圳，香港难成大业，这指的是大陆的金融体制开放。没有深圳，香港难解决自己深层的结构失衡问题：如股市独大、市场窄小、空间太过集中、城市结构非常不平衡等一系列问题。无香港，深圳也难成为全球化的世界城市网络一员。在我们说到的几方面，如生产性服务基地、总部经济、创新基地，双方结合起来前景会很大，但是两个城市如果分离开来，那么一切就难以建立。因为全球化生产带来的全球化服务，形成的世界网络只有优秀的城市才能参加。

在港深共融的情况下，我们才能突显优势。我们能够借鉴纽约的总部经济模式，这里的总部分布相当集中。纽约市周围有零星几个，纽约州的其他地方基本就看不到总部了。这种总部经济的模式完全可以在港深复制，而且深圳将会有更大的发展机会。

深圳现在可能要做创业板，香港有创业板但不成功。但是港深可以共建：芝加哥那样的商品期货（香港现在基本上没有），还有金属、石油、二氧化碳的交易，我们都可以在这里做。港深要做大做强，这是我们要努力的。我可以肯定地说，在创业板上，港深共建才是真正的出路，香港、深圳独自做这个都不会太成功，可能最终都会被别人取代。

港深是最好的资本性服务与生产性服务的最佳结合。会计、设计、律师、广告等一系列行业都聚集在深圳。港深也是科技与生产的最佳结合地。之前提到上海等长江三角洲地区的大学与科研，那里优于珠江三角洲，但是如果珠三角与香港的大学联合起来（香港各大学的医学、生物、工程等各学科

应该说可以与北京、上海各高校的学科媲美），这将是最佳的结合。港深还是国际贸易与全球化生产的最佳结合之地。深圳有全球采购网络，但更多的还是在香港。

从以上几方面，我们可以看到共建总部经济、共建金融中心、共建科研中心、共建贸易王国，这都是我们可以去做的。而且我认为两个城市必须联合起来才能成为这方面的领先者。

河套开发

下面来讲讲我对河套发展的新思维。使深圳河套地区一直备受关注的的原因，是它得天独厚的地理优势。这块面积 96 公顷、相当于 130 个足球场的土地，界于深港之间，北靠深圳市皇岗口岸的货运停车场，南抵香港新界西北区的落马洲村，东临上步码头，西至终日车流滚滚的皇岗口岸大桥桥下。早年香港和深圳合作治理深圳河，把弯曲的河床拉直，用泥沙填平，增加了这一幅河套土地。

在所有的深港边境开发地中，这块面积不足 1 平方公里的土地集众多的开发优势和开发障碍于一身。这个地方已经纷纷扬扬讲了十年，但是我们还没有看到任何实质性的突破，关键是对这个地区没有很好的理解。问题根源是它的地理位置造成极大的利益分野。从这个图上，罗湖、福田在这里，是深圳 CBD 的一部分，在深圳的市中心。但不幸又是香港的边境禁区，地理位置的双重属性造成了利益的极大分野。举例说，将此处发展成商务区或金融区，香港会担心原有利益被打破、分流、分散，这是深圳利益最大化的方案，却是香港利益最小化的方案。对香港来说，这里作为边境贸易区、边境贸易加工区可能是最合适的。建边境贸易加工区使香港的利益最大化，因为它不影响香港的利益格

局，但是深圳显然不能接受。因此需要寻求共识。

在我发表的文章里，我提出了 11 个一揽子梦幻计划，其中有建中国的芝加哥、纳斯达克、硅谷与星马印三角。

首先要定一个境外国内地位、自由港模式。因此我们提出三个方案，要建设边境金融特区、边境科技园、边境贸易加工区，但不是在这里。这里要建边境金融特区，中国的芝加哥中国的纳斯达克建在这个地方才会有最高的交流、最高的增值，这是我们要做的最重要的东西。然后在这边缘，在深圳和香港这个地方，要重新开辟一块地方作为中国的边境科技创新园。贸易加工区则建在这里，把深圳保税区开辟为贸易加工区，但是要看深圳市政府是否接受。这三个边境有着很重要的意义，我们有很多保税区，我们都有免检，但是不能取代边境。香港更需要的是科技创新园跟边境贸易加工区，因为不希望有关口关税问题上有太多的麻烦，边境对这里很重要，香港确实很需要。而且我们建边境金融区不会影响香港中环这一带的格局，对大陆也是开放的。芝加哥商品、期货香港没有，纳斯达克香港有，却形同虚设。硅谷似的研究我们没有做好，香港没有深圳也没有。因此我们认为这个方案是比较好的方案。

只有真正解放思想、创新突破，我们才会前途无量，但目前看来最大的困难在于香港政府，因为香港政府还是太关注中环了。而大陆政府方面，中央对体制开放的认识、深圳的全球化、中国最终的民主化等等，这些是最大的困难，这里不赘述，因为我们要讲的是建亚洲的伦敦。

我的结论：伟大时代缔造伟大城市，港深共融前景秀丽。大家可以理解，假如我们真的按照这三个区域的方案进行建设，对两地意义重大，生产要素将全面调动，面貌会焕然一新。



时间：2008年5月18日

论坛：复旦EMBA管理前沿论坛

主讲嘉宾：美国加利福尼亚大学终身教授祝效国先生

信息化管理提升企业竞争力

中国企业现在必须用两条腿走路，不能一步跨入电子商务，必须是电子商务和传统商务并进。

文 / 姜斐斐 整理

很高兴来复旦大学管理学院与大家做交流。首先问大家一个问题，我们今天生存的世界是不是平的？

而今的世界，和十年、十五年、二十年前相比，有很多不一样的地方。那么，今天这个时代主要的特征是什么？一是全球化，在长江三角洲、在上海，我想大家对全球化的感受是非常明显的。二、信息化，不用说，我们都用电脑、用手机。如果把你的电脑和手机没收了，日子还能过吗？三、扁平化，主要是指信息。我们处在一个信息化的时代，信息和通讯技术的发达改变了这个世界。世界是扁平的，正是从这个意义上说的。这也同时说明，在信息化、全球化的时代，我们面临的竞争对手不仅仅是区域性的，不管企业愿意不愿意，都会被推上全球化竞争的平台，面临着竞争、价格、利润多重的压力。对中国企业来说，过去我们参与国际市场竞争，主要是靠低劳动力成本。靠这个再往前走，路基本走到了尽头，今后的出路是什么？

三条道路

今天我讲的题目是信息时代的中国

企业如何应战。一位教授说过：“中国绝大部分企业只有钻洞的能力，没有凿洞的本领。没有偷不去、买不来、拆不开、带不走的核心竞争力。”参与国际化竞争，没有核心竞争力是不行的。这是今天的命题，如何诠释这一命题？我们可以一点点探讨。

我想先把镜头拉回去三十几年前，国外一位著名的管理学家马克波特在1972年的时候写过一篇文章分析企业高管人员、企业领袖、商业领袖所面临的主要挑战。管理人员所面临的挑战，历来是如何管理好资源、流程和人的问题。也就是怎样在最短的时间里，用最低的成本创造最高的价值，这对管理学院、对管理企业的人来说，是一个永恒不变的主题。

当然，今天的环境变了，消费者的要求越来越高、竞争越来越厉害，外部环境越来越多变，在信息化、全球化的大环境下，挑战比以前更明显了。那么他是怎样回答这个问题的呢？他说有三条路可走，一个是想办法减少环境的复杂性。如果你有办法控制环境、减少环境的复杂性，那这个难度就减少了一半。但是做企业的人，往往是在特定的宏观

环境下运作企业，对宏观环境的掌控能力是很有限的。这是第一条路，好听、不好用。第二，拥有足够多的资源。为什么我们要有库存？因为我们对市场需求不能完全准确地预测，所以需要有库存，市场需求好的时候拿出来推向市场，不好的时候可以在仓库存着。第三，在不改变环境，不改变资源总量的情况下，提高你对有限资源的利用率，怎样去提高呢？就是提高信息和应变能力，把好钢用在刀刃上。

这三种，我觉得第三条路可能更有潜力可挖。比如说在产出相同的情况下，中国企业的生产总值和加利福尼亚差不多，但我们对能源、资源的消费比人家高四倍。中国在资源利用率上有很大的潜力可挖。其实，对中国企业还有一点，我们的管理效率方面也有很大的潜力可挖，应该沿着这条路继续走下去。

三个方面

我还想和大家讨论一个问题，就是企业的信息化管理。什么是企业信息化管理？其定义是：企业在各个环节采用信息技术、开发利用企业内外信息资源，实现

信息共享，改进商务流程，使企业的运作和管理规范化，进而提升企业的竞争力。企业信息化的管理手段叫信息系统。复旦在这个领域算是数一数二的。信息化和信息系统的关系，就像高速公路和交通规则一样，一个是计算机的硬件，一个是软件。如果把一个企业的信息系统画出图，乍一看还真像一个神经系统。首先企业一般有一个内网，这个内网会把企业各个部门的终端连在一起，包括PC。你现在在国外出差，有手提电脑、手机，连到数据库上就可以查询信息。信息经过内网的处理，和外网跟供应商、商务合作伙伴、分销商连在一起，再通过互联网连到国际网络上，真的像是一个有神经末梢、神经网络的系统。我觉得这个图和神经系统很像。什么叫一个企业的信息系统？其实就是一个企业数字化的神经网络系统。人的神经系统，上帝造人的时候已经造得很完善，生下来就很完善了。但一个企业，神经系统是需要你建设，需要你花力气、花投资，搞明白、建设出来。

企业的运作和国家是一样的，在不同的平台上竞争，后果是可想而知的。这是说国防、军事方面的信息化。信息化的很多发明、技术创新都是来自军事方面，然后才转为民用。还有政府部门的信息化，国民经济的各行各业都面临一个信息化的问题，这也是我国为什么有信息化带动工业化这样的发展战略、这样的国策。比如制造业、零售业、金融、银行、保险、房地产等。这次国务院改革砍掉好几个部，但是建立了一个新的部“工业与信息化部”，信息化也被政府纳入了一个比较重要的议程。信息化颠覆着一个又一个行业，改变了很多企业的业务模式。和日常生活有关的，给大家举个例子。比如我们过去都是看报纸，而现在的媒体多种多样，手机短信、打电话、互联网。新闻基

“衣带渐宽终不悔，为伊消得人憔悴”，这是奋斗的过程，有时候是境界的升华。我们踏入沼泽地，经过烈火金刚的锻炼，走出来可能就不一样了。

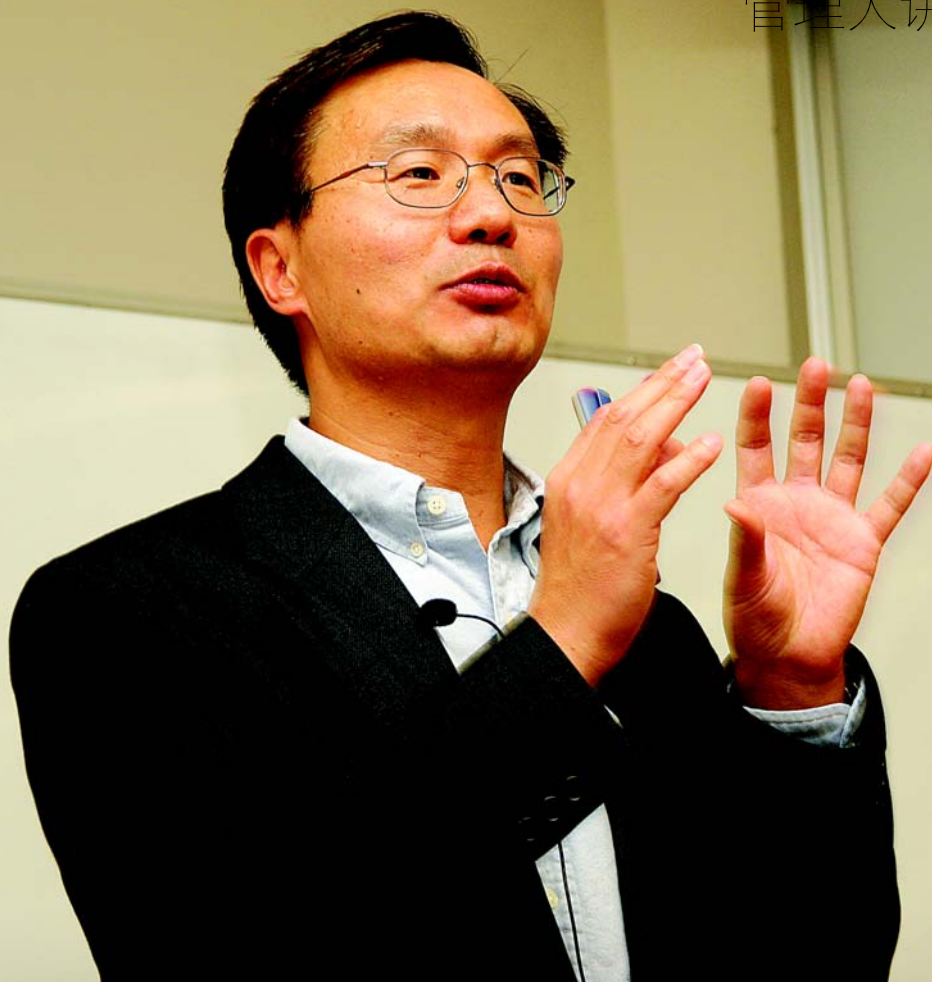
本都来自互联网，而且互联网上不仅有文字，还有录像、电视。加利福尼亚圣地亚哥大学旁（po.com）正在开发手机电视，将来可以在手机上看电视。有人说媒体的变化是信息时代非常典型的代表，不光对商业有影响，对国家、对世界的民主进程也有非常大的影响。信息化不是一个口头上说一说的问题，对很多企业是生与死的考验。

一个企业，在这样的竞争当中，怎样做得比别人好？靠信息化的管理手段。当然包括很多方面，如管理水平、企业文化等等，但其中很重要的一点，就是有没有一套好的神经系统。当然，不能说神经系统做好了一切都好，神经系统是一个必要条件。神经系统包括一个企业信息化的平台，这是人的大脑，信息的存储都在这里。企业内部有ERP，就是企业内部各个职能部门的信息化管理，包括人力财物的供销。还有企业下游的客户关系管理、市场营销、企业上游的供应链管理等。中国企业现在必须用两条腿走路，不能一步跨入电子商务，必须是电子商务和传统商务并进。这些东西就很像一个人，前面IT的平台是一个人的大脑，体现了信息处理的能力；ERP是人的五脏六腑；CRM和SCM是一个人的双臂；传统商务和电子商务是一个人的双腿，这些都做好了，才可以在竞争中取得胜利。

讲到这里，可以看出来，信息化管理说复杂很复杂，说简单很简单。为你的企业打造一套反应灵敏的系统还是很重要的。

三个案例

思科是现在全球化信息管理水平最高的顶级高手之一。但是思科也并不是



一开始就这样：它最初是手工定单处理，之后有了老的IS系统；上世纪90年代有一次全部瘫痪，整个公司停工两天。大家本来都在争论要不要搞全面信息化管理？停工两天反而统一了认识，不搞不行。所以就搞了ERP系统，请了毕马威做咨询顾问，用了9个月的时间、1500万来全面推行信息化管理。这个信息化的管理包括内部为员工服务、为高层管理人员以及各个职能部门服务的企业内部的信息化管理平台，各个方面很全面。光有内部建设还不行，还有外部的信息化建设，也就是上游的供应商和下游的合作伙伴。供应商、网上定单处理、定单跟踪、网上销售、电子商务等。思科成为世界上最大的电子商务公司，以销售额来

算，确实算得上世界上最大的电子商务公司。思科96%的定单，都是在网上处理。还有路由器相匹配的软件下载、更新，都是在网上进行。从这个意义上来说，思科是今天世界上最大的电子商务公司。

还有一家公司也是大家很熟悉的，戴尔。戴尔可以说是今天在美国信息化管理做得非常到位的一家公司，是做网上直销的。戴尔今天是美国PC行业市场占有率第一的龙头老大，在PC的价值链上起到了一个大包工头的地位，他是把别人做好的东西组装。别人为什么听他的话？这么挣钱的东西为什么别人不做而交给戴尔？因为戴尔控制了信息流，并通过掌握信息流掌控了物流和现金

流，所以在价值链的生态系统，大家都要靠他，真的是一个大包工头。它是靠什么做到的？是信息流虚拟集成：那些公司从产权来说并不属于戴尔的一部分，但是从生意上来说，从信息上来说，它们不得不依靠戴尔。所以戴尔的模式可以叫四两拨千斤，通过这样一个重要的环节掌控了整个手提和台式电脑的价值链。

再回到香港，利丰公司大家熟悉吗？这是香港很不错的企业，有100多年的历史，在香港是品牌、知名度、口碑非常不错不错的企业。有人说他是做贸易的，不对。它是一个全球供应链整合商，是做供应链的，他也是一个大包工头，专门搞供应链的集成。这是利丰的核心能力：供应

链管理、全球采购、新技术研发、增值服务。其中最主要的是全球化采购，它的客户主要是欧洲和美国的大客户，他到东南亚找中小企业做他的加工厂，生产服装、玩具、鞋帽，这些服装厂不知道欧洲和美国的客户需要什么，所以利丰在这里起到一个中间人、集成商的作用。它的供应链管理做得非常好。利丰实际上是一个贸易公司，但是核心能力当中做得最经典的是供应链管理。传统的利丰贸易公司，从北

在进行时。但它的模式还是不错的，把广交会拿到了互联网上，实际上是互联网上的广交会。

这样的案例有很多，如果你要上我的课，我会让你读一篇文章，叫《网络高手 50 强》。里面有世界上信息化做得最好的典型公司。国内这样的企业有很多，像招商银行、神州数码等。上海的企业也很多，复旦管理学院黄丽华老师写了一本书《上海市信息化示范企业十

来，有的企业会诊断找出问题，一步步拉上来，呈现 V 字型。后来我发现中国的文化就是比美国强，我们不用画什么曲线，就用宋词来表现吧。

首先是“昨夜西风凋碧树，独上高楼，望断天涯路”。你在思考到底应该怎么做：神经系统应该怎样建设？要不要上 ERP？怎样搞流程再造？这是决策的痛苦阶段，要思索、求索。

第二步更痛苦，“衣带渐宽终不悔，为



美、欧洲找来大买主，最近则更多到中国大陆找中小企业做供应商。利丰一直试图搞电子商务，用电子商务的平台服务国外的中小买主。

我们的镜头从美国拉到香港，再拉到距上海一个小时车程的杭州——阿里巴巴。阿里巴巴可以说做电子商务，尤其是 B2B，在国外做得非常有名。国外很多客户到中国找供应商，经常会到阿里巴巴来看。我觉得阿里巴巴还是现在进行时，很多东西是说了到但还没有做到，所以是现

大案例》，包括白猫、联华超市等，有上海市信息化建设的十大案例。可能也是因为上海处于国际化最前沿，所以还是走在前面的。

我最后想用三句宋词来结束今天的演讲：在美国研究信息化建设，我们经常画一个 V 字型的曲线，说信息化一开始大家很高兴，以为一搞信息化，问题都可以解决。但是做起来不是这么回事，很难，遇到很多问题，于是情绪进入低谷。很多企业就是从这里滑下去再也上不来。接下

伊消得人憔悴”。就是柳传志先生说“等死”、“找死”的时候，这是奋斗的过程，有时候会“看破红尘”，不搞信息化建设；也有时候是境界的升华，我们踏入沼泽地，经过烈火金刚的锻炼，走出来可能就不一样了。

第三步是“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处”。这是第三个境界，成功的实现。没有第二个境界就没有第三个境界。身处冬天的时候，你会想到春天已经不远了。



时间：2008年5月23日

论坛：2008上海服务论坛

演讲嘉宾：上海汽车工业集团总公司董事长胡茂元

汽车业的梦想

服务创造价值，服务业不仅对制造业有利，对整个社会来讲也能创造相关需求。

文 / 蔡巧 整理

今天上午我作为火炬手参加了北京奥运会火炬在上海的传递活动。这次火炬的传递有一个口号叫做“点燃激情，传递梦想”。我参加今天下午的会议，目的是想点燃我们发展服务产业的激情，传递服务创造价值的梦想。我想谈一下汽车行业的梦想。

首先来看一下服务业发展的情况，《财富》杂志评出的全球500强当中有219家制造公司、281家服务公司，服务公司所占比重达56%。从500强的行业分布来看，共有51个行业，其中23个行业是制造业务，28个行业是服务行业，这个比重也占到了55%。这说明全球500强企业当中，从事服务业的比例已超过了制造业。另一方面，我们根据德勤公司对80家著名制造公司的调查，得出两个结论——15家制造公司的服务收入比重超过了50%，在这80多家企业当中，大多数的全球性制造公司服务收入已经超过50%。也就是说，越来越多的传统制造业公司向服务业领域拓展。

从汽车行业的国际情况来看，几大著名的制造业公司的服务业发展非常快，主要是在四个方面，即制造服务、销售服务、使用服务和其他服务。其中制造业和

从整个汽车产业链利润来看，利润已经向服务业转移，所占比例达到了总利润的60%。中国汽车服务业发展潜力还是很大，梦想是可以实现的。

服务业相互渗透，汽车行业已经形成了专业化的汽车服务业务，服务收入比例高达15%；而我国目前主要汽车集团的服务收入比例都没有超过7%，最高仅7%，少的只有1%、2%。这和国际水平相比，差距还是明显的，所以中国汽车行业的服务业的问题仍然存在。但从整个汽车产业链利润来看，利润已经向服务业转移，所占比例达到了总利润的60%。中国汽车服务业发展潜力还是很大，梦想是可以实现的。

接下来我谈一下我们集团的探索。上海汽车工业集团在整车市场的占有率、企业经济效益、车型品种结构等方面暂时保持国内领先优势，近年来集团先后入选财富杂志500强企业。07年我们集团实现了整车销售169万辆，继续保持全国领先的地位。从公司的业务架构情况来看，服务贸易已经成为主营业务之一。从服务业情况来看，制造方面的服务、销售方面的服务、使用方面的服务以及其他方面的服务涉及到65项业务，并关系到公司主要的品牌和商标。由此可以看到，我们的服务业也在充分利用世界资源。同时，我们的资产从原来的45亿增长到07年的118亿，增加了2.3倍；收入从原来的43亿增长到07



年的206亿，增长了4.8倍。也就是说，收入的增长速度要比资产投入的速度要快。另一方面，从利润这个角度来看，我们原来只有0.4的利润，现在已经有了5.1的利润，足足增长了12倍，所以利润的增长速度要远远快于收入的增长速度。这说明服务贸易板块是一个投入少、成长快、产出高的业务，我们汽车行业的前景还是很美好的。

从发展的趋势分析，这个行业将从哭脸曲线走向微笑曲线。有相当一部分的行业，包括我们的汽车行业，过去的发展曲线是哭脸——整个产业链当中，制造、组装的利润最高，研发与服务相对来讲比较低。现在不同了，制造组装的利润在逐步减少，附加值向两边延伸，特别是后面的服务。这就是我们讲的微笑曲线。这是一个发展的规律和趋势。我们公司根据这样的发展趋势，提出了一个叫围绕主业、两端延伸的发展方式：围绕主业，很重要的一点就是把一部分非核心的业务挤出去，形成了一个服务产业，我们叫做挤出服务；两端延伸，一端就是向上游部分延伸，也叫利用服务。服务创造价值，服务业不仅对制造业有利，对整个社会来讲也能创造相关需求；第三就是向下游转移，我们称之为拓展服务。

我举一个例子可以说明这一问题。原来我们的化学品都放在很漂亮、整洁的仓库，但现在我们不赞成这样做了。因为在过去，化学品由制造厂商生产，然后被我们采购，然后入厂进入仓库，再到生产领用，最后到工作现场，流程太繁琐。我们现在采取一个挤出服务的办法，直接从化学品制造工厂将产品运到工作的现场，也省略了入厂进库和生产领用，即把中间的部分外包了。于是，我们节省了漂亮的仓库，也减少仓库人



员和技术人员。相对而言，仓库少了，我们沉淀下来的化学品也随之减少，废料也要减少，对社会来讲污染就会减少，隐患也减少了。

在利用服务方面，我们对于上游的部分主要是在开放的条件下，充分利用世界汽车设计研发和国内产学研合作等优势服务资源，走一条高起点、低成本、全球化、差异化的自主品牌发展道路。另一方面叫拓展服务。我们要关注汽车销售与售后服务，满足客户的需求。通过服务产品和服务网络的拓展，构建上汽统一的销售服务平台。它主要分为两部分：一是整车厂牵头做的销售服务网络，另外一块建立整车厂以外的销售服务网络。1994年5月，我们的财务公司成立，成为国内较早从事汽车金融服务的非银行金融机构。2004年8月，上汽通用汽车金融有限公司成立，成为中国第一家汽车金融公司，两家公司在汽车金融服务方面都取得了良好的发展，业务规模在国内同行业当中名列前茅。上汽通用金融业务占上海通用销售比例很高，消费信贷个人已经占到了13%，经销商贷款占到了95%。事实表明，拓展服务促进了整个公司的生产经营。

充分利用世界汽车设计研发和国内产学研合作等优势服务资源，走一条高起点、低成本、全球化、差异化的自主品牌发展道路。

最后我想介绍一下公司的发展战略。我们要做大服务业，因为我们有服务业创造价值的梦想，关键在于从客户的需求出发。我们有两大发展体系：一个是发展以整车厂为主体的服务体系，一个就是发展在结构上的服务体系。另外我们正在构建十大业务板块，在汽车方面，可以归结为四大产业集群。第一是汽车物流产业集群，第二是贸易产业集群，第三是零售与服务产业集群，第四是金融与地产产业集群。我们结合业务特点，形成产业集群这样的发展方式。今后的模式主要是三化：第一个是专业化整合，通过业务的整合，把我们公司现在比较分散的一些服务业形成企业专业化的运作架构；二是规模化发展，要突出服务业主业，实现产业化发展的态势；三是精益化的管理，减少管理的层级，构建企业经营化管理的能力。

上汽集团将主动顺应服务经济与汽车行业的发展趋势，从满足客户需求出发，进一步转变经济增长方式，加快业务结构的调整，拓展服务贸易业务，不断提高企业的综合竞争能力，实现自己长久的梦想。



时间：2008年5月23日
论坛：2008上海服务论坛
演讲嘉宾：招商银行行长马蔚华

服务成就招商银行

“因您而变”还是一种文化。我觉得银行真正的竞争力不是产品、不是服务，而是文化。

文 / 蔡巧 整理

非常高兴能参加这次研讨会，因为这次研讨会的主题叫做服务创造价值，很有意义。银行就是服务业。历史上，银行有两大功能。一个是社会融资，一个是社会支付，无论是支付还是融资，实际都是在为我们社会提供服务的产品，满足社会的需求。在今天的形势下，银行原有的两大功能受到越来越多的挑战，但是银行新的功能正在形成，就是社会财富的管理，更是一种服务。企业、社会、个人把财富交由银行管理，从而达到增值保值的目的。所以银行是地地道道的服务业。平时大家评价银行的标准，就是服务好不好。零点调查公司2006年有一个调查，50%的客户选择服务最重要，30%的客户选择银行要有实力、强大。由此可见，大多数客户还是以服务为衡量银行的标准。

招商银行本来是一个小银行，20年前诞生时只有1亿资本，一个网点，30多个人。现在招行总资产超过1.4万亿，在中国排在第六位。这几年招商银行还被国内外的媒体不断评为中国最受尊敬的企业，多次被评为中国最佳商业银行，这说明大家都认可招商银行的服务。

理念和文化

银行是一个高风险的企业。管理银



行,关键在于制度和文化。制度很重要,必须坚定不移地执行。但是被动地执行制度,往往会形成不太自然的微笑。例如鹦鹉学舌般的问好,顾客听了以后也不会舒服。真正的服务源自于内心的认可,这就是服务理念。招商银行所有的网点都有一个向日葵的标志,还有一句口号叫“因您而变”,这是招商银行的服务理念。我们把客户比成太阳,把自己比做向日葵,时刻跟着顾客的需要行事。这十几年来,我们不断把这种服务的理念灌输到我们的员工当中去。

“因您而变”是银行自己的定位,因为服务必须有服务对象,没有服务对象就无所谓服务。如果客户不认可你,那怎么努力都毫无意义,这就是葵花和太阳的关系,就是自我定位。因此,我们在自我定位的时候必须摆正位置,把客户当作上帝,意识到没有太阳的话葵花就会枯萎,我们就不能生存。另外,“因您而变”也就是不断满足客户的需求,因为社会的发展不断创造新的需求,客人的需求不会停止在一个水平上。比如一开始我们给一个笑脸,客户就非常满足。后来有了互联网,客户需要我们搞网上银行,一站式、零时差;而现在又变了,他们需要理财,需要个性化,需要定制化,将来还会有其他需求。所以银行必须不断满足客户的需求,这样在客户的心里你才是一个好的银行。在最早的时候,当别的银行还在让客户人很不耐烦地排队时,招商银行就引入了人性化的服务。那时,我们在营业厅摆饮料和牛奶,做业务的、不做业务的人都来喝。有人说这样太费钱了,不做业务的人也来喝饮料。可是人是懂感情的,免费饮料喝了几次就会不好意思,然后就会到招商银行来存钱了。这件事非常有影响,因为它显得我们与众不同。后来我们又开发网上银行,运作财富管理,不断满足新的



需求。

“因您而变”还是一种文化。我觉得银行真正的竞争力不是产品,不是服务,而是文化。招商银行为什么20年来一直保持良好的服务?因为我们的服务文化源于出身,这符合毛主席关于社会各个阶级的观点。招商银行不是政府的亲儿子,出生的时候没有得到政府的投资,得不到政府关爱和照顾的我们就必须靠自己。如果我们不努力服务,提供服务不比别人好,我们银行就不能发展,甚至不能生存。

创新和品牌

光有理念和文化不够,理念和文化需要变成服务,而产品是服务的载体。一个银行要想得到大家在服务上的赞成必须生产满足他们的产品。所以在产品这个问题上,招商银行做到了以下的几点:

首先是不断创新。创新也是一种文化,如果你的产品不如别人强,和别人的

产品雷同,别人便不会选择你。因为我们是小银行,初创的时候没有网点,在这样的情况下,招商银行的发展是个头疼的问题。当时招商银行创造性地利用储蓄号对传统存折进行革命。原来的存折功能很单一,最后招商银行发明了一张有23种功能的银行卡——一卡通,一卡通的问世开创了中国个人银行革命的时代。因为之前的存折只是一个存款提款的凭证,而有了一卡通以后,不仅可以存款、取款、消费、交易,还可以做各种离开柜台的业务。招商银行的一卡通一面世就引起了社会的广泛关注,光这张卡给我们带来的储蓄存款就是我们全部存款的40%,不仅如此,一卡通还有成本低,运作稳定的优点。我们的银行网点很少,到现在也只有600多个,怎么样弥补客户对银行业务的需求?我们早在1999年,就推出了中国第一个系统的网上银行。到目前为止,我们网上银行的增长率是100%,替代率是50%,特别是高端客户可以完成所有的业务,他完全不必到银行排队,这既解决了网点少的矛盾,

又方便了我们的客户。后来我们又推出了帐户管理、私人银行。我们知道，只有不断的创新、不断满足客户的需求，我们才能得到认同。

第二个是自主创新。招行的信用卡是5年前开始发行的，当时我们判断，中国的消费时代一定会来临。因为中国人过去不愿意透支，银行认为发行信用卡不会挣钱，但是我们觉得世界潮流不会改变，消费经济、消费变革、消费观念的革命在中国迟早要经历，而现实完全证实了这一判断的正确性。我们6年前开始琢磨这个事，5年前开始发展信用卡。当时世界最大的一个发卡行的主席要跟我合作，别人认为这对招商银行太厚爱了，但后来我们还是拒绝了。为什么？第一，他太耀眼了，合作成功的荣耀大半会被他抢去。第二，以后我们每赚1块钱都要拿出其中5毛钱给别人，而且数据都在国外。第三，中国的银行卡上老有外国人的名字，这有悖于我们的民族情绪。最后我们引进了一家台湾银行，签订合作关系。现在，我们的信用卡已经占领了中国市场的1/3，而且经过4年就开始盈利。原来我估计盈利的时间需要8年，结果只用了4年的时间。利润当中40%来自于透支利息，循环利用。谁在透支呢？我发现一半是年轻人，一半是有钱人。这种倾向和西方的倾向是差不多的。这使我想起一本书，纽约时报记者弗雷得曼的《世界是平的》。这一观点影响了中国，尤其是上海这样的地方，所以我们把信用卡中心设在上海。招商银行的信用卡到目前为止不仅在数量上领先，而且成为中国广大消费者最欢迎的一个品牌。我上个月在剑桥大学给学生讲课时，提到了信用卡，很多学生都拿出我们招商银行的信用卡说，“我妈妈说了，没有招行的信用卡就不算时尚”。所以信用卡成了我们

的品牌，也成了满足客户的很好的金融工具。

品牌的塑造很重要。品牌是客户和市场对我们的一种承认，品牌能够扩大影响，并且起到一定的约束作用。所以我们不断打造一个个的品牌，我们的信用卡也是连续多年被评为消费者最满意的信用卡，还被称为“千万富翁最青睐的卡”。大家都知道那英，她有一次给我打了一个电话，说：“马行长，我是那英，能不能给我办一个白金卡？”我说没有问题，你办白金卡是我的荣幸。然后我问她怎么知道我的电话，她说：“赵本山告诉我的，他们都在我旁边，都拿出了招商银行的白金卡，我一个人没有，有一种失落感。”

客户最注重细致的事，所以我们非常注意在细节上察言观色，关注客户的反应。

好服务三要素

做好服务其实就是六个字三句话：系统，细分，细微。系统是指银行要建立一个系统的平台上，系统要强有力，保证全部网点拥有一致的服务水平和服务质量。所以我们这几年除了保持IT支持平台的一致性以外，还尽量做到从形象设计到服装、到所有柜台人员的操作程序、举止言行、服务用语都一致，从而让客户在招商银行任何一个网点都可以体会到招商银行的服务本质。

因为客户越来越多，1000万的客户和100块钱的客户，服务需求是不一样的。如果都用同样的产品，那么他们中一定有人不高兴。所以我们还需要不断的细分。一卡通的普通客户，主要要求快捷方便。一卡通的金卡客户主要是收入比较高的白领，这部分客户的需求多是使用网上银行进行外汇买卖、基金买卖、金葵花理财等等，使他们在办公室、家里就可以体验银行业务。第三种叫金葵花理财客户，这些人天天研究理财，所以要给他们推荐理财产品。还有一种专为1000万以上存款的客户服务，即私人银行客户，这就要为他们提供个性化的服务。细节决定成本，细微之处见精神。客户最注重细致的事，所以我们非常注意在细节上察言观色，关注客户的反应。

最后我要说说如何加强服务的管理。这需要建立投诉体系，进行客户满意度调查，还需要我们内部的操作风险安排，增加物理网点和自助设备，总而言之这是一个持续进行的过程，不断提升自我的过程，不断创造价值的过程。作为服务业的从业者，我们一定要坚持不懈地把服务作为自己追求的目标。有一句话叫做投我以木桃，报之以琼瑶。这正代表了招商银行的服务理念。



时间：2008年6月21日
论坛：复旦大学管理学院珠三角与长三角年度高峰论坛
演讲嘉宾：神舟电脑董事长吴海军先生

民营企业的自然保护区

无论国有民有都是国家所有，我们民营企业也是我们国家的一部分，也是我们国家实力的象征。

文 / 唐勉嘉 整理



我是南通人，出生在长三角。1995年我开始创业，深圳的良好创业环境成就了我，也成就了新天下集团的今天。大家知道的神舟电脑公司就是我成立的新天下集团的子公司。在中国市场，神舟电脑已经稳居国产品牌第二，仅次于联想，而且已经走向世界120多个国家和地区。

浙江民营企业众多，所以浙江也是民营企业的保护区。

在短短的十几年中，从一名一无所有的学生到拥有上百亿资产的企业家，我非常感激深圳和广东的良好创业环境。民营企业是野生动物，成长环境比较艰难，但深圳成了我们野生动物的自然保护区。曾经有一次，我和江苏省省委书记梁保华沟通，他问我：为什么你到深圳短短几年时间就能把一个民营企业做起来，而我在江苏却不行？我说：江苏不是民营企业保护区，许多民营企业还没成长壮大就被捕杀了；而浙江就不同，民营企业众多，所以浙江也是民营企业的保护区。

神舟电脑今天在全国各地都得到了很好的发展，但是自2000年以来，华东、长三角迅速崛起，尤其是我们电脑产业。我的产业链基本上都在这里，我的家乡在这里，我人生中最好的年华也在这里度过，所以从2003年开始，我们到华东进行了一系列调研，希望未来能向长三角发展，从雁荡山到西子湖畔，从苏州到南京，我都走过。今天我想以一个企业家的身份谈谈我对长三角和珠三角的看法。

领导人划的圈

首先谈谈我个人的看法，为什么长三

角经济区和珠三角经济区能得以形成？众所周知，珠三角经济区是由于邓小平同志划了一个圈，从而使深圳作为特区迅速发展起来。还要感谢我们的先辈李鸿章，他没有把香港割让出去，而是将它租借出去，以他伟大的政治智慧把这块原本不富裕的土地租给了英国人。英国人那里干得很好，最后又归还给了我们。香港这种源于资本主义市场的优越条件带动了深圳的发展，带动了整个珠三角的迅速崛起。

在珠三角的迅速发展，为什么深圳和香港会成为大都市？因为一个经济区的快速发展必然带来财富的积累，财富的积累与分配就会带来大量的产业。珠三角的大量产业就有了财富的积累，形成深圳的财富分配主要是资金和物流。深圳已经有了资本市场，也有盐田港、蛇口港这样的码头，最初是深圳依赖于香港，对它的依赖使珠三角都要通过香港这个资本市场、物流中心，才能使中国人民的劳动积累、劳动血汗在世界市场上获得低价的交换。

长三角的发展则是由于江总书记发展浦东的指示，以上海为龙头带动了长三角的发展。以长三角为物流中心才有物流的分配，凭着江苏、浙江各种产业的产业化、产业链的分配使财富迅速在长三角积累起来。如果着眼于未来，我认为今日中国在以胡温为核心的政府的领导下，经济发展会集中于环渤海湾。从青岛至天津，最后至大连，环渤海湾经济区会得到迅速发展，华北地区的劳动产生的成果和财富通过环渤海湾的港口会快速增长起来，使低价劳动力和高价劳动之间形成交换。

另外，随着台湾和大陆关系的进一步密切，未来一个经济点，甚至是以福建福州、厦门和温州为点，可能是下一代领导人会划的一个圈。在中国利用低价的劳动力和欧美发达国家几十倍劳动力不平

等交换，这个过程还会持续一段时间。所以我认为中国环北部湾也会被划一个圈，从而带动中国中西部的经济发展。中国中西部大量的辛勤劳动跟世界其他国家进行低价的廉价交换。所以需要物流的交换，需要环北部湾以北海为中心建立港口，向世界输出我们中西部的低价劳动力造出来的劳动成果。

未来在中国周边会形成一个个经济圈，当然形成最早的是我们的珠三角，其次是长三角。今天珠三角和长三角面临着一些问题，面临着产业向内地转移的问题，这我觉得一点也不奇怪。因为任何以资源掠夺为特点的产业一定会随着资源的转移而转移。当初全国的劳动力资源都来支持珠三角，而现在全国的劳动力资源不再支援这里了，就会向比较便宜的地方转移。在这个转移的过程中，珠三角和长三角都面临着如何把凭智慧创造价值的企业留下来的问题。

我曾经说过，一个产品包含四种利润。因为研发过程中耗费了脑力与费用，所以你应该赚研发钱；如果你把产品生产出来，还应该赚取生产的代工利润；如果把一个产品销售出去，应该赚取时间和空间的差异所产生的价格差异；如果利用你对区域文化的理解，把这个品牌做出来，就产生了品牌利润。在这四种利润中，研发利润和品牌利润是人类智慧创造的利润，而生产利润和销售利润基本上靠规模和管理。在产业大转移的过程中，如果你赚取的是研发费用，研发利润和品牌利润，那么这些产业基本靠智慧赚取的利润。你的生产、你的销售可以转移到世界任何一个地方，但是只要你的研发总部、公司总部、品牌总部都在这个地区的话，这个地区往往就会对未来产业形成的新格局产生影响。长三角和珠三角现在大量面临产业向外转移，以当地的资源，尤其是

凭借劳动力资源来成长起来的产业，必然会转移到劳动力资源丰富的地方，这是理所当然的。

两地各有优势

目前看来，珠三角和长三角这两个地域各有优势。

首先，从地理位置上看，珠三角较之长三角可能有点劣势，因为珠三角只有一万多平方公里，而长三角有十几万平方公里；而且珠三角多丘陵地带，长三角下游则基本是平原地带，所得土地即刻可用。所以在土地资源上，长三角未来会有更好的发展前景。长三角有如此大的腹地（中下游都是平原地带，虽然周边有一些丘陵），随着交通的日益完善，我认为在它未来经济的发展规模一定会比珠三角大。从过去几年的发展来看，长三角的GDP已经超过了珠三角，而且有更勇猛之势。

其次，从市场的角度看，长三角人民的富裕程度普遍高于珠三角。长三角从古到今都是天下最富有的地方，是天下粮仓，是中国近代工业的发源地。这里的工业基础、产业基础非常好，居民相对富裕，而且富裕人口众多，因此市场规模也较大。我们在长三角有十几个分公司，分布于宁波、温州、上海、苏州、合肥等等。所以长三角未来规模比珠三角大，而我们的产业也会去追逐这个市场。

第三，从人力资源角度来说，长三角就更具优势了。这里的教育事业非常发达，全国排名前十位的高校，如复旦大学、上海交通大学、南京大学、浙江大学都分布于此。香港人才众多却不愿到深圳来工作，他们认为自己应该走向世界。所以香港虽然有人才，但不一定能为深圳和珠三角所用。像我们的企业聘其他国家的

人甚至超过香港的人,香港的人才优势是毫无疑问的。如果成立研发中心和总部经济的话,香港的人才支撑力量非常强大。但到了生产力的环节,在华南、珠三角这一代,许多九年制的义务教育没有完成,而江苏的教育是全国最有名的,全国的教育看江苏,江苏的教育看苏北。从古代到今天,那的学习气氛和教育水平就高于其他一些地方。

第四,在产业的集群分工上,我认为长三角现在比珠三角好。珠三角现在最大的问题就是“诸侯割据,战国时代”,谁都觉得是老大。珠三角的学习能力和中国人的学习能力一点都不差,过去十几年的学习历史已经充分证明中国人的学习能力非常强大,而且学了以后能够因地制宜,在中国的土壤上长出硕果。如果深圳跟香港共建大都会,我觉得深圳就放弃了成为大都会的机会。

以服务业为主的世界大都会具有两个最重要的特点:资本市场和物流。由资本市场和物流再衍生出其他的一系列服务。我认为向伦敦学习没有必要,可以学习,但是不能效仿,因为英国已经是没落的帝国。有多少人到伦敦上市?现在想想,荷兰还有很多品牌,品牌是从世界范围内引起价值和在世界经济地位上有地位的一种表现。美国为什么如此强大?它们拥有几十个、上百个非常强大的品牌。日本为什么仍如此强大?它们也还有许多非常强大的品牌。而英国有什么品牌?当一个国家堕落到靠分钱生存下去的地步,迟早会没落。与此参照,我们要看到祖国今日的迅速崛起必将为我们带来巨大的机遇。

第六,从政府的服务意识上看,这几年来珠三角逐渐向内地学习,权利不断向下集中,两地的政府环境已经越来越接

近,差别并不大。古往今来的政府无非几种:一种是统治,第二种是管理,第三种是服务。封建王朝最早讲统治,日后逐步过渡至管理、服务。例如汉朝主张无为而治、“萧规曹随”,如此这般韬光养晦造就了国家的高度兴盛。

第七,从产业链上来看,华东的产业链分工更为完整,尤其是IT制造业,这里的产业分工已经形成了完整的产业链,所以神舟从产业上肯定会向这边转移,我们已经同好几个集团在沟通。目前政府对民营企业也厚爱三分,如果说“十六大”以前,民营企业还是党和政府的孩子,有点调皮捣蛋有时会让父母心中不快,那么在“十六大”之后民营企业渐渐成长期来了,受到了越来越高的认同,我们也成了党和政府的好孩子。从另一个角度看,我觉得无论国有民有都是国家所有,我们民营企业也是我们国家的一部分,也是我们国家实力的象征;外资企业并不是我们国家实力的象征,也不会是我们国家最强大的一部分。所以,我认为未来两地对民营企业也会越发重视,民营企业沐浴着阳光雨露一定能更快成长。我们在凭借自身努力和竞争优势将境外品牌与境外企业驱逐出去的过程中,也在不断地走向世界,在世界市场上为中国人赢得光荣。企业家是这个时代的民族英雄,我们定会雄赳赳、气昂昂,把我们的民族品牌播种到世界的每个角落。

2008 对于中华民族是个多灾多难又大喜大悲的年份,但是多难兴邦,我相信随着中华文化远播世界,它一定会在全世界范围内得到更多的认同,我们的民族品牌也一定能因此获得更多的认同。无论珠三角或长三角,都必将孕育出更多走向世界的民营企业家,为我们这个时代书写绚丽的篇章。

当一个国家堕落到
靠分钱生存下去的
地步,迟早会没落。
与此参照,我们要看
到祖国今日的迅速
崛起必将为我们带
来巨大的机遇。

时间：2008 年 4 月 27 日

论坛：复旦 MBA 聚劲论坛

演讲嘉宾：CEO of Seaspan Corporation Gerry Wang

从 MBA 到纽约上市公司 CEO

文 / 李丹 整理

非常高兴，在座很多同学都跟我差不多，都很年轻。今天利用这个平台跟大家交流一下，我是 1990 年 1 月份在温哥华 UBC 读的 MBA，然后创立我自己的公司，继而带这个公司这个团队到纽约主板上市。从上市到今天，逐步发展成为纽约最大的海运助运公司，有 60 亿美元资产。我的事业转折点是 1998 年，那时候是亚洲金融风暴，船的价钱、包括地产的价钱非常的便宜，这让我看到了机会。当时我有概念，有想法，但是没有钱。因为一开始创业手上没有资金，怎么样拿到第一桶金，把这个事情做下去，这才是最重要的问题。2005 年的时候，我们已经变成一个很大的租赁公司。我的代理公司在纽约上市，当时这是历史上最大的船只租赁业的融资。从 2005 年上市到现在，我们公司资产增加了 4 倍左右，达到 60 亿的资产。

融资： 诚信与知识的双重力量

我是体育出身，小时候是打乒乓球的，培养了竞争精神和毅力。对我来说，吃一点苦，少睡一点觉，这些东西根本不在话下。我为了达到目的能“不择手段”。在

这里，“不择手段”不是贬义词。因为要创业的话，就得“不择手段”，想尽一切办法去达到目标。有人问我如何说服华尔街接受投资这么大的项目。我觉得打动他的第一点就是我的为人，他知道我的创业毅力和创业激情。你怎么样把你的激情、想法、意念和他交流，怎么样可以说服他，这是很重要的。对于合作而言最关键的什么，是信任。我的真诚与激情打动了他，他说你这个想法很好，资金不是问题，只要你能把它做成。所以我觉得在融资这个问题上最重要的就是你的激情和为人。创业需要资金的时候，要展现你的激情，让人感觉你确实想做这个东西，一定要给人家一种诚信。经商需要诚信。将来你做 CEO 也好，做企业家也好，首先需要有个人的素质，一种坚韧不拔的精神；其次你的语言要好。我今天管理一个北美的公司，差不多有 100 多人的管理层，大家交流用的都是英文，如果没有较强的语言能力的话，管理也没法进行。

另外，我的知识和教育背景也起了很大作用。因为我学过工科，学过经济，MBA 的时候我读的是金融。我发现搞技术的人可能不懂金融，搞金融的人可能不懂技术，所以他们的沟通往往没有切身的连接过程。



如果又懂技术又懂金融的话，将来可能有非常大的发挥天地。所以我当时从PMD转到MBA，就选择了金融。今天我作为公司的CEO，除了管理以外，实际上也是运作一种金融模式。我整天打交道的就是银行家，我们的股东、商业银行，我们的投资者。这些工作对金融要求非常大。同时我们的船舶也需要技术上的东西，我打交道的都是船长、轮机长，要把这些人管理好也需要相关的教育背景。实际上我也非常幸运，在受教育的过程当中，我已经把所需要的一些书本上的知识准备好了，这也

为我今天的成功奠定了很好的基础。

管理： 准确选择与用心经营

我招聘人才有一个特点，我并不重视他的学历。第一我需要能吃苦耐劳的人，毅力很强的人，最好是家里很穷的人，这样的话他有一种欲望。第二，我比较喜欢过去做过学生干部的，因为他要有必要的处理能力。将来你到社会上去，跟学校不一样的就是要和人打交道。我们读书最终的目标是要管

人，如果你没有管人的本领那是不行的。特别是管技术工作者的话，你如果不懂技术，做技术的人会让你头晕脑胀的。另外一点，我还比较喜欢有体育背景的人，这很重要。这涉及到我对我孩子的教育，我很重视我孩子的体育教育，因为体育又健身又健心。我们当初和三星谈判的时候，连续6天没有睡觉，如果没有好的身体，怎么样去谈判？谈判一定程度上就是看谁可以坚持住，所以我们的身体一定要好。另外体育最大的特点是健心，对输赢会看淡一些。对将来的经营活动、对公司的管理来说，保持一颗平常心很重要。至于工作经验，我觉得无所谓，因为这可以在工作当中培养。你有没有能力没有关系，我可以把你放在不同的位置去培养你，这是我管理人的特点。另外，管理一个团队很重要的一点就是你一定要对员工好。人一定要讲诚信，公司的情况可能会发生变化，可能会有不同的位置，但是你一定要对他讲诚信，给他机会，这样的话他会跟你一辈子。作为一个CEO，作为一个团队的领导者，你要具备这样的一种江湖义气。

我的员工对我很尊敬，我也很尊重他们，同时给他们创造很多的机会。用心管理，这是我的管理概念。这是东方的概念。但是从架构、体制来讲的话，又是西方的概念。因为西方比较讲究梯度、线条、细节的处理、应急的办法。要尊重你的员工，给他一个发展的空间和发展的机会。这样的话从心里来说他愿意为你服务。人的潜力一旦被激发的话，能力便是无穷无尽的。

公司在比较小的时候是靠我个人的影响来组建团队的。你在这个行业当中必须有一定的知名度和影响，通过这个影响你会认识很多人。包括我以前的老同学，过去读书的朋友，这是很重要的一个人力资源，是将来你们发展的一个很重要的基础。所以读书不仅仅是读书，一定要把你



的影响、你的关系建立起来。我经常和 UBC 新进来的学生说，你们两年的时间，怎么计划呢？干什么呢？我觉得这两年，你应该把它看成一个大的圆盘，最终是一个组合。我个人认为60%的时间读书就可以了。花一点时间去找找朋友，建立一种关系，和各种各样的人都要打交道。另外，我实实在在建议大家把身体锻炼好。身体不行，这对你们将来发展是很有影响的。各位都是读 MBA 的，一定要把身体锻炼好，把气质培养出来，把信心建立起来。

分析： 次级债风暴与投资机会

美国的次级债从金融角度来说是一个比较荒唐的事情。大家都知道资产组合的概念：五六样东西叠加在一起，有不同的风险、不同的表现；最后把它加在一起，把风险降低，品质提高。但是我觉得美国次级债的事情是非常奇怪的。实际上他们犯了很大的技术错误。过去如果经济不好了，美国人首先减少消费的是奢侈品，大家想方设法把房子保住。但是今天的消费很奇怪，美国经济不好了，工作没有了，第一个扔掉的是房子，这种消费模式非常有意思。美国人传统的概念是有了房子就是有了家，但是现在60、70年代出生的年轻美国人已经不是这样的概念了，他们完全是一种享受型的消费理念。没车是不行的，每年不旅行是不行的，房子就租吧。美国的低利率又刺激了今天的房地产消费，然后把这种贷款重新组合变成一个A级品质的产品。但是等到房地产市场下跌的时候，次级债就爆发了。这和当时格林斯潘的引导，以及当时鼓励地产的消费都有关系。因为在2002年“9·11”之后，美国的经济比较萎靡，在这样的情况下，通过房地产市场来刺激经济，实际上美国的次级债带来的

负面的影响是一种金融的危机。

西方资本主义的最重要的精髓就是金融制度，就像人体的血液一样，资本主义如果没有西方的金融系统就像人没有血液。美国金融系统发生问题，血液就受到感染了。美国一看不行了，然后就开始给经济吃药，这个药是什么？就是资金。一个周末把几百亿美金送上去。我觉得现在这个问题已经得到了控制了，但是不是从根本上解决了，这还不知道。因为美国经济占世界经济的近1/3，达到了28%。美国作为最大的消费国也是最大的经济强国，它的影响是非常大的。美国的消费能

西方资本主义的最重要的精髓就是金融制度，就像人体的血液一样。资本主义如果没有西方的金融系统就像人没有血液。

力下降了以后，整个世界的经济都受到了影响。

然后是日本。美国是中国最大的贸易伙伴国，中国出口的价值中30%到40%是到美国去了。这样的情况下，你最大的消费者生病了，那会对你没有影响吗？一定会有影响的。但是好在美元贬值的时候，欧元在上升。以前欧洲的一些国家消费能力在增加，再加上欧元的升值，所以今天中国经济的出口能够基本上继续保持平稳，最重要的因素是欧洲的经济在支撑，在帮助消化中国的出口。就中国目前的情况来说，如果单靠内需带动经济的发展还是有一些困难的。中国经济依赖出口实在太大了，我们要通过我们内部的消费，通过西部的发展，特别是农民的消费，把内需提高，通过消费来提升经济的发展。

刚刚说到中国股市，我作为一个上市公司的CEO，当然对股市很关心，包括对中国的股市这块，我也比较关心。到五六千点的时候，我敢断言他会下来，因为中国的PE比其他国家同行要高的多。特别是和国际接轨以后，中国的市盈率跟国际会慢慢的拉近，当然中国有一些特殊情况，市盈率会高一些，但是10倍已经差不多了。另外中国企业互相持股达到了30%以上，也就是说他主营不怎么赚钱；而我们作为公司CEO是根本不允许到其他行业其他公司去持股的。

接下来一段时间里，我觉得我不赞成上面说的大牛股，我觉得牛不起来。因为中国大的经济环境刚刚说了，出口受到了压力，内需也受到压力，中国经济会放缓，作为股市的话，会有一段处在颠簸的基础上。我觉得上海股市在三四千之间会有一段时间，低于3000的话，北京也不会不管，特别是奥运会之前，中国人是要面子的。情况基本是这样的，不乐观也不悲观，但是从长远来说，这也是一个介入的机会。 信

时间：2008年4月17日

论坛：复奥论坛

演讲嘉宾：耐克公司 CEO 顾问 Dr. Joseph Ha 先生

奥运契机与中美关系

文 / 李佳丽 编写



体育与人权

今年是美国的选举年，又是中国的奥运年，大家可能看到很多中美冲突的消息，而中美冲突首当其冲的是人权问题。所以我们应首先了解一下人权的概念。如果在座有兴趣的话可以参考联合国关于人权概念作出的界定，它包括两个部分：一是经济人权，西方国家普遍认为这是人权问题的

核心；二是政治人权。目前世界上绝大多数国家都同意经济人权是关系到人类生存的基本权利，它又包含五个方面：一是粮食问题，目前世界上仍然有部分地区有粮食短缺的现象，尽管在座中国学生对这方面的感觉可能不是十分明显，因为你们经历的时代不太一样，但一些国家的确正在经历着严峻的粮食问题的考验；二是衣服问题，我们需要适应环境变化，所以衣服是必需的；三是住房问题，我们不能露宿外面，而

要抵御环境等因素影响；四是健康问题，包括医疗药品的需求；五是教育问题，它是提升人类自身素质的必要手段。这五个方面被世界上大多数国家所认可，比如中国、俄罗斯和非洲国家都承认这些，但重要的问题是他们重视的程度究竟如何。

各国在经济领域可以展开多项合作，而导致中国与美、法等西方国家产生冲突的恰恰是政治问题。如果有人在高尔夫球场上谈论起美国等西方国家人权问题，他将被“踢”出场外，人们都不希望听到这类的言谈评论。在阿拉伯国家，妇女依然带着面纱，这怎么开车呢？如果她们想外出一定要获得丈夫或兄长的许可，多么奇怪的人权！所以说，不同国家和地区人权的概念会有所不同。在这里，我特别要强调一点，人权问题，特别是政治人权，与奥运会完全是两回事，不可相提并论，更不可借人权问题影响奥运会的举办，奥运只是运动员、年轻人竞争的赛场，运动就是运动，正如音乐就是音乐，奥运更是和平与竞争的象征。

贸易与战争

我们人类经历了无数大大小小的战争，正是因为经历过战争，我们就更应思

考战争的代价。战争是浪费、是伤害、是巨大的破坏，而贸易则是可以使普通百姓受益的。所以我们应推进贸易，避免战争。对消费者来说，贸易远比战争能带来更大的利益。我们可以从石油价格上涨的现象中看出端倪。2003年石油价格为每加仑25美元，而今天则达到了每加仑140美元，为什么石油价格变得如此高？难道是因为石油开采量真的少了吗？

目前，世界上很多国家面临通胀的压力，通货膨胀问题是当今世界经济中首要的问题。另外一个问题是有关中国制造。中国幅员辽阔，各个地方生产的产品都打着中国制造的牌子，然而消费者的心理是不愿购买一模一样的商品，在寻求个性化的时代，“中国制造”需要引起我们注意。

美国在全球化经济形势下对中国的依赖日益增多，中国是一股新力量，也是一股强力量，任何国家的外交政策都是寻求自己国家利益最大化，所以美国也不得不承认中国，并寻求与中国的广泛合作。例如在朝核问题六方会谈当中，是谁居于最关键地位呢？并不是美国，而是中国。伊朗核问题也是一样。有人论断说当今世界上美国是第一，俄罗斯第二、英法等欧洲国家是第三。但是事实上在一些重大国际问题上倘若没有中国的合作，效率就会降低。中国是一个伟大的国家，在国际社会的各个方面都有举足轻重的作用，因此，我们要用另一种眼光看待中国。

耐克与刘翔

谈到耐克，说到体育，就不得不提到耐克在中国奥运的一个重要营销计划——签约刘翔并启用其作为广告代言人。这首先要提到一个人，那就是今天陪同我参加此次复奥论坛的李彤先生，他正是刘翔之前的男子110米栏亚洲纪录多年保持者。李彤是耐克

1981年在中国签约的第一名运动员。

耐克当初签约刘翔并启用其作为广告代言人，便是拜李彤慧眼识珠、极力引荐。以李彤的非凡经历，对田径队情况了若指掌。当刘翔在18岁那年参加全运会和世界大学生运动会时，就引起了李彤的注意，



那时刘翔的成绩是13秒34，他坚信这个男孩非常有潜力达到更高水平。在李彤的推荐下，耐克总部派专人赴刘翔参赛处几番实地考察，得出结论：刘翔绝对是明日之星！耐克中国当年便与刘翔签下合约。

“耐克最愿做、最擅长做的是培养明日之星。不是纯粹把体育转成商业，签合同给钱了事，而是要抓住机会创造条件培养他，使他的能力有所突破，回报自然就会在后面得到。可能会有人说只有大公司才有实力这么做，但耐克当初从小公司做到现在的规模，就是因为坚持这样做。”耐克大中华区市场总监潘建华称，一直到2008年，耐克总部会利用全球合作的选手和教练资源，请到更多专家帮助中国体育发展，尽量满足合作体育协会需要的特殊帮助。耐克

是惟——家愿意投资未来的公司。

奥运与中国

目前，美国和欧洲的体育用品市场趋于饱和，而亚洲市场运动鞋销量却以每年15%至20%的速度持续增长。瑞士银行分析师贝恩德·扬森概括说：“亚洲是未来经济增长的接力站。”而在亚洲，中国无疑蕴藏最大的市场契机。2008年中国奥运，更是众多体育用品公司不可错过的机遇。

随着全球经济大循环，中国体育产业面临更激烈的国际竞争。国外体育产业机构和企业大量进入中国，给中国尚不成熟的体育产业带来冲击。现在世界上有60%左右的体育用品加工地在中国，由于中国缺乏自己的体育品牌，许多企业只是为名牌做加工。一些知名品牌的大型体育用品到中国投资建厂，将会给中小企业带来很大的威胁。面对未来的国际竞争，不仅会让中国看到差距，同时也给中国带来很多机遇，可以和国外体育产业企业同场竞技，在竞争中学习，同时可以引进外资，引进先进的技术和管理经验，通过创新体制、改进机制使中国的企业更有活力，逐渐壮大中国自己的体育产业。

2008北京奥运会的召开为体育用品业拓展海外市场提供了发展良机。体育用品市场作为中国体育市场发展最早的体育物质产品市场，其发展速度较快，近年相继涌现了像李宁、康威、安踏等国内知名品牌，但同体育用品发达国家相比仍有较大差距。随着奥运会的举办，国际著名体育用品企业将会在更大规模上进军中国市场，并利用多种投资方式，实行品牌替代，控股控市。这将为我国体育用品业的发展创造千载难逢的发展良机。例如，中国奥委会已决心通过抓好每年一届的体育展销会、精心打造奥林匹克精品走廊等手段帮助中国企业创出世界品牌。



用激情与信心感染人

——专访复旦大学管理学院胡君辰教授

文 / 黄泽君



胡君辰:复旦大学管理学院教授

今年初,在经过了国家社科部的立项答辩以后,以管理学院胡君辰教授作为首席专家和主要负责人的《科教兴国与建设人力资源强国的战略研究》项目顺利获得立项资格,并获得50万元的项目研究经费。这是今年复旦大学中标的唯一一个国家哲学社会科学重大科研项目,也是管理学院自创建以来首次获得的同类国家级重大项目。上海市今年一共有两家单位在这次竞标中获得立项资格,复旦大学管理学院就是其中之一。在复旦大学管理学院崭新的思源教授楼里,胡君辰教授接受了本刊记者的专访,将项目申报的前前后后一一道来。

记 者: 胡教授,请您先给我们介绍一下申请团队的组成情况。

胡君辰: 我们一共组织了23位专家申报这个课题,包括6位教授——复旦大学是5位,同济大学1位;以及副教授5位,讲师3位,博士生7位,硕士生2位。

记 者: “科教兴国和人力资源强国研究”是一个相对比较宏大的课题,它具体是由哪些部分构成?

胡君辰: 我们的项目一共是下列5个子课题。分别是由谢晋宇教授负责的《基于国别竞争优势的人力资源强国建设战略研究》,鲁直副教授负责的《基于市场机制配置的人力资源强国建设战略研究》,徐笑君副教授负责的《基于科教发展的人力资源强国建设战略研究》,李绪红副教授负责的《基于全球人才引进的人力资源强国建设战略研究》,姚凯副教授负责的《基于提升大学生素质的人力资源强国建设战略研究》。

记 者: 要开展这样一个项目的研究,从大的主题着眼,都有什么样的理论基础和思路?

胡君辰: 我们项目总的思路是从科教理念开始,首先要理清什么是教育发展的正确理念和科学发展的正确理念,要探索科学发展和人力资源建设的关系,然后根据科学发展的现状来发现目前存在的问题。大家都知道,我们中国是一个人力资源大国,但还不是一个人力资源

强国,那么我们怎么样把中国从人力资源大国转变为人力资源强国,这就值得思考和探索了。

我们的目标是兴国,途经是建设人力资源强国,重点是发展科教事业。其终极目标是为人民的利益服务。这里面是双重性的,兴国是为了人民,而兴国又要依靠人民。则之所以选择了这样5个子课题,是基于我们管理学院,特别是我们人力资源管理的特色及优势来进行制定的。

记 者: 本次课题是国家级重大项目,我们很想知道它的研究意义是什么?

胡君辰: 关于此次项目的研究意义,第一是探索科教兴国与建设人力资源强国战略的内在作用基础和作用途经,为全面贯彻科学发展观提供理论依据。第二是分析实施科教兴国和建设人力资源强国的国内环境。第三是寻找逻辑起点,树立正确理念。

项目的创新点包括科教理念的分类和动态研究、人力资源强国子标题的确立、制定战略措施、建立大学生素质提升模型等。我们的项目这次获得了50万的资金,是文科社科类最高的,整个上海市就2项,这也是我们管理学院第一次拿到的同类重大项目。所以我们有几个目标,首先就是要圆满的完成这个项目,其次是希望能获奖,而最后也是最重要的一点,就是希望能为中国最高领导层的决策提供科学的理论依据。

相关链接

《科教兴国与建设人力资源强国战略研究》课题启动会举行

2008年5月11日上午,今年我校唯一的国家哲学社会科学重大项目《科教兴国与建设人力资源强国战略研究》的课题启动会暨专家指导会在管理学院史带楼405室隆重召开。

出席这次启动仪式的嘉宾有来自市哲学社会科学规划办公室的莫建备主任、复旦大学校长助理桑玉成教授、复旦大学文科科研处方晶刚处长、复旦大学管理学院党委书记黄丽华教授、复旦大学原副校长孙莱祥教授、复旦大学管理学院名誉院长郑绍濂教授、项目首席专家胡君辰教授、项目5个子课题的负责人,以及来自南京大学、南开大学、上海交通大学、上海理工大学等各兄弟院校的教授、专家。会议由薛求知副院长主持。课题组的其他成员以及关心此课题感的院内外人士也出席了会议。

胡君辰教授是此次项目的首席专家及总负责人,他为大家介绍了项目总的研究方向及主要研究思路。

总项目一共有5个子课题,在各子课题负责人简短汇报以后,应邀出席本次会议的各位专家进行了热烈的讨论,并提出了许多非常具有建设性意见的问题,包括项目的具体实施以及最后的目标成果等,为项目的起步和开展起到了宏观的指引作用。

记者:能向我们介绍一下项目的申请过程吗?

胡君辰:我们这个项目的申请经历了一个复杂的过程。

首先是获得通知的时间太晚,只有一个月,重大项目要在一个月的时间内完成申报,的确时间是非常紧张的。得知项目信息以后,我立即组织科研人员,成立项目团队。

第二是确立研究的课题,这个题目是在网上展示出来的,后来在管理学院前期研讨时改了一次,后来在复旦大学前期研讨时有改过数次,最后还是回归原题。在一个月的时间里面,如何把人组织起来,发挥每个人的专长,怎么确立课题等等都是蛮大的挑战。

在课题的前期准备工作中我们也请了很多专家进行指导和建议,对整个项目进行宏观的把握和微观细化。接下来我们召开了会议,大家进行讨论,吸取专家的意见。学校的支持和管理学院的支持也是非常重要的,我们前后开了好几次的会议,不论是启动会还是指导会,都是为了希望能把项目做到最好。项目申请书也是经过了几次的修改以后才最终确定下来。一共有8万字左右,里面不仅详细地写出项目的整个情况,还要详细地写出团队人员的具体情况,所以前期工作非常辛苦。

在今年元旦前我们接到通知,前往北京进行答辩,只允许带一名助手。我和谢晋宇教授一起参加了答辩。同去的博士生吴小云只能在门口等候。时间十分紧张,我们2008年元旦晚上到北京,1月2日上午在房间内预演、准备,下午进行一小时答辩。不过我们还是很有信心的,相信自己的申报实力,相信如果我们能参加答辩就一定能成功。当然,最后的成功是大家共同努力的结果。

记者:在众多申请项目中脱颖而出,我们很想知道您和您的团队成功的秘诀在哪里?

胡君辰:我觉得这次我们能获得项目的成功申请,主要因素有三条:

第一、准备工作较充分。我们破题较新颖,立意较高;

第二、团队合作。复旦大学文科科研处给了我们很大的支持,管理学院的领导们给了我们直接的支持,另外,我们有一支很强的科研队伍,在短期内组织起一支很有实力的队伍是不容易的,但很庆幸的是我们复旦大学管理学院有如此强的师资队伍,大家都有很强的科研精神以及学术研究能力。所以我们能在最短的时间内,得到院内外相关专家的支持和参与,以最快的速度开展工作。

第三,大家都很有信心。我觉得很多事情都要全力以赴地去做。不是说要确定能获得成功以后才全力以赴,而是当你决定要做这件事情的时候就应该不顾一切努力付出。其实,做项目就是这样,如果成功了就成功了,而一旦失败了,就意味着之前所有的工作几乎都白费了。

人生也就是这样,要相信自己,只要全力以赴地去做,就能获得成功。信心也是很重要的,这点在项目答辩的时候显得非常关键。你能否让专家们感受到你的激情与信心,让他们相信你能把这个项目做好,能不能用这样一种气势去感染他们,这也是决定项目是否能申报成功的一个很重要的因素。

最后,和同事们共勉:不要怕失败,不断努力,不断改进,把申报作为一次学习机会。只要有1%的希望,就要尽100%的努力。没有失败,只有暂时没有成功。要有自信心!屡败屡战,最后一定有机会!

在挑战中收获快乐

原本就住在一个单元的她们因为有了这次合作更加深了彼此之间的友谊。尽管在为比赛忙碌的那段日子里，彼此也会因为不同意见有小小的摩擦，也会因为劳累有些许的埋怨，但这都不妨碍这段日子成为她们共同珍惜的记忆。

文 / 邢婧

2008年初，上海迎来了近20年来最冷的一个冬天。正值寒假，复旦大学的校园内一片宁静平和。在南区的一栋宿舍楼里，却住着三个过完年从家中提前赶来的女生。

她们一个正在堆满零食的桌上写写划划，另一个正在翻阅厚厚一沓英文资料，还有一个全神贯注地坐在电脑前，眼睛随着电脑屏幕的变换闪烁着光亮。她们就是复旦大学管理学院的大三女生——金寅、金雁南、汪颖，正在为美国大学生数学建模竞赛做最后的冲击。

两个月后，她们得知了竞赛结果：一等奖！这也是复旦大学本次参加竞赛的最好成绩。

痛并快乐着

2007年10月，这三个统计系的女生在数学建模竞赛上拿了一等奖，这给了她们很大的信心。所以后来当大家得知美国大学生建模竞赛举行的消息时，都跃跃欲试，希望能借此机会挑战自己。美国大学生建模竞赛是目前全球规模最大的数学建模竞赛，每届都有来自世界各国的上千支团队参加，想从群集的高

手中脱颖而出不是件容易的事。好在她们都抱着尝试和学习的态度，没有背上太大的心理包袱。

参加比赛首先要报名。美国大学生建

模竞赛的报名费是75美元，加上论文邮寄以及资料递送等费用，对于三个在校大学生而言不是一笔小数目。作为她们指导老师的朱仲义老师在了解情况后，热心帮助她们向系里申请补助，并积极与大赛组委会联系，确保参赛的各项事宜能够顺利进行，也让她们能够没有“后顾之忧”，安心参加比赛。

美国大学生数学建模竞赛的流程是选题——写论文——提交论文，并且规定比赛过程中不得与外界联系。因为有了参加全国竞赛的经验，三个人对彼此的兴趣和擅长的方面都很了解。在比赛开始前，金寅分配了三人各自的任务——汪颖准备运筹以及软件操作方面的知识，金雁南查阅历届论文，金寅自己对其他数模方面的知识进行查缺补漏的工作。竞赛开始之后，她们根据各自的准备内容以及题目的要求又一次分配了任务，汪颖查找整理数据、金雁南起草论文的框架并在最终结论的基础上做进一步的阐述，金寅则负责建立数学模型并给出主要算法，由汪颖进行计算。

工作分配下去以后，三人便蜗居在小小的寝室里开始了奋战。不能跟外界联系，没有人知道在寒假的校园里还隐

相关链接

复旦管院三名学生获美国大学生数学建模竞赛一等奖

复旦管院统计系的05级三名学生金寅、金雁南、汪颖在今年的美国大学生数学建模竞赛中获得了一等奖 (Meritorious Winner)，是复旦大学在此次竞赛中取得的最好成绩。朱仲义老师是她们的指导老师。

该比赛始于1985年，是当前世界上唯一的国际性学生数学建模竞赛。今年共有来自美国、澳大利亚、英国、中国等15个国家的1542个团队参加了竞赛。

藏着她们奋斗的热情。她们就这样相伴着，在寝室里面对着电脑昏天暗地地写写算算。睡眠的时间被大大压缩，每天都到凌晨两点以后才休息；吃饭的时间更是被忽略，每当思路不清晰的时候，她们就抓起身边的零食胡乱吃一把。几天下来，每个人的脸上都开了花——长了一层痘痘。

与国内竞赛不同的是，美国大学生建模竞赛的试题并没有一个固定模式参考，竞赛所考察的不是答案，而是解答问题的过程和这个过程中所运用的方法。因此对所用方法的有效阐述以及对结论的分析与计算结果一样重要，金寅深知这一特点，便始终强调对利用模型得出的结论作更深入地分析。可是建模过程中要用到新的知识，阅读大量的参考资料，而时间却非常有限。对此，一直对学术研究颇具心得的金寅自有妙法：她首先从目录处了解大体解答框架，然后再重点阅读其主要内容。尽管看到后来，一见到英文就晕，但这份努力为三人在接下来的备战过程中提供了重要的参考信息。

每当金寅有了一个构想和算法，具体运算的工作便交到了汪颖的手中；另一方面，与参加全国竞赛的时候不同，这一次的论文必须是全英文书写，金雁南在负责撰写论文的时候发现直接用英文写速度不够，而且错误也较多。为了提高效率，便由汪颖和金雁南先用中文写，再由对方翻译成英文。四天后的凌晨，在提交论文的“最后期限”之前几个小时，一份长达二十多页的论文终于完成了，三个小妮子兴奋得根本无法入睡，索性欢天喜地地跑去K歌庆祝。

参与奖？一等奖！

提交论文之后的两个月里，三人又



恢复了平日的学习生活。竞赛成绩几乎被心态平和的她们抛到了脑后。虽然参赛之前她们就总是半开玩笑地说“拿个参与奖就行了！”，但在队长金寅的心里，三个人的辛苦理应获得更好的回报。当然，她自己也从未想到，居然最后能获得一等奖！这实在是一个莫大的惊喜。

实际上，因为历来的数学建模比赛首先是数学系代表队占主流，最好的成绩也是他们拿。而她们三个统计系学生并没想到能在竞赛中获胜，可也正是这份重在参与的平常心使她们反而没太大压力，以更加轻松的心情面对竞赛。

与其他大部分学校统计学的学科设置不同的是，复旦大学的统计学科是被置于管理学院中而不是数学系。这使得统计学与管理实践结合得更紧密，学生不仅学习了数学的基本理论，也培养了将理论与具体案例结合从而解决实际问题的能力。当然，管理学院相对开放的学习环境也为统计系学生提供了更多接触管理知识和技能的机会，每个人都有了更多的主动性和选择性，可以朝着自己心仪的方向发展。

作为管理学院统计系的学生，她们三人对此都深有体会。不同于数学系的理论铺垫，她们知道数学建模竞赛所考察的是解答问题的过程，但并不限定方法，所以大胆运用自己所学的统计学方法，在具体的分析过程中使用统计软件和手段，从一个与他人不同的角度提供了解答方案。

相对而言，美国大学生数学建模竞赛与国内竞赛还存在着很大区别：一方面，国内的数学建模竞赛试题所提供的条件数据并不繁杂，解答方案也总能找到一个固定模式，而美国大学生数学建模竞赛试题所提供的数据数量繁多，其中有很多

她们三个统计系学生并没想到能在竞赛中获胜，可也正是这份重在参与的平常心使她们反而没太大压力，以更加轻松的心情面对竞赛。

都与解题无关，竞赛者首先必须撇开无用信息，然后才能加以运算。另一方面，需要解决的问题也都是与现实息息相关的，必须具有可行性。她们三人没有固守基本的数学理论，而是围绕实际案例详细阐述了解答方案的具体可行性。这些都使得她们在这次有来自15个国家1542个代表队参加的唯一国际性数学建模竞赛中脱颖而出。

明天更美好

美国大学生数学建模竞赛组委会所给予的成绩给了金寅她们三人极大的鼓励和肯定，也使她们对将来的学业增添了信心。但这不是她们唯一的收获。原本就住在一个单元的她们因为有了这次合作更加深了彼此之间的友谊。尽管在为比赛忙碌的那段日子里，彼此也会因为不同意见有小小的摩擦，也会因为劳累有些许的埋怨：三人一边奋战一边喊着“再也不要参加了！”，队长金寅也被汪颖和金雁南戏称为“地主”，而她们则是金寅手下的“长工”；但这都不妨碍这段日子成为她们共同珍惜的记忆，每个人一提起并肩作战的那些天脸上就洋溢着开心的笑容。

如今，她们还是管理学院统计系大三的学生，每日仍穿梭于宁静的复旦校园，但在心里都暗暗定下了各自的目标——队长金寅希望能去海外留学，在挚爱的学术上获得进一步的深造；汪颖则希望在毕业之际找到一份心仪的工作，发挥自己分析和处理数据的特长，将所学的统计学知识运用到实践中去；金雁南则打算在国内读研，继续自己感兴趣的学业。这次难得的参赛经历已为她们的未来拉开了华丽的帷幕，相信她们的明天一定更加美好！

信

奥巴马前传

“当时，我与任何一个绝望的黑人青年一样，不知道生命的意义何在。烟酒、大麻……我希望这些东西能够驱散困扰我的那些问题，把那些过于锋利的记忆磨到模糊。”

文 / 李丹婷

巴拉克·侯赛因·奥巴马，47岁，美国民主党总统候选人。

在过去了几十年里，他或许只是一个普通的美国黑人；但即将到来的几年，他很可能会成为美国历史上第一位黑人总统。

2007年，奥巴马正式宣布参加总统竞选。在芝加哥，面对雀跃的人群，他演讲说：“这不是有关我个人的竞选战役，这是你们的希望 and 梦想。”

不过，某种程度上说，这场选举就是有关他本人的。

大麻

1990年2月，28岁的奥巴马出版了他的第一部回忆录，题目是《我父亲的梦想》。“父亲”之于奥巴马，或许一直就是个模糊的梦想。奥巴马两岁时，父亲抛弃了他和他的母亲；10岁那年，父亲惟一次来探望他们母子，生活了一个月；而他21岁时，父亲在肯尼亚因酗酒而车祸身亡。

奥巴马1961年出生于夏威夷。他的父亲巴拉克·奥巴马，是一名在夏威夷念书的留学生，来自肯尼亚。他的母亲邓纳姆，则是一名白人女教师，美国人。

老奥巴马在肯尼亚已经结过一次婚，而他和邓纳姆的婚姻也很短暂。奥巴马两岁那年，他的父亲前往哈佛大学念经济学的博士学位，就抛下了年轻的妻子和年幼

的儿子，因为他没钱带上妻儿同去。

父亲离开了，奥巴马跟着母亲长大。他的母亲改嫁给了一名印尼石油公司的经理罗罗·素托罗。由于工作的关系，素托罗需要去雅加达。于是6岁的奥巴马也跟着去了印尼，在那里度过了四年的童年时光。

在雅加达，奥巴马的母亲清晨4点就喊他起床，在他上学前，让他学习英语函授课程。她告诫年轻的奥巴马，要懂得诚实、坦率和独立判断的重要性。她还把马丁·路德·金的演讲录音带回家，一遍一遍地播放给奥巴马听。母亲对他的教育，在奥巴马看来，是成就今天的基石。

母亲从未在奥巴马面前诋毁他的父亲，甚至当奥巴马考上夏威夷当地一家私立精英小学时，母亲还称赞奥巴马的聪明遗传自父亲。

奥巴马的父亲经常给奥巴马母子写信，但是却只在奥巴马10岁那年，探望过他们母子一次。直到父亲车祸去世，奥巴马也再没见过父亲。

奥巴马坦言，因为深深困惑于自己的身份，对复杂家庭的不理解，他在恣意放纵中度过了少年时代。

尽管当时还不会预料到什么政治后果，奥巴马在《我父亲的梦想》的回忆录里对自己曾一度酗酒吸毒的经历毫不讳言。他说，自己经常逃学，游荡在夏威夷海滩和印尼的街头，尝试用大麻和酒精麻醉自己的失落。

“我在十几岁的时候是个瘾君子。当时，我与任何一个绝望的黑人青年一样，不知道生命的意义何在。烟酒、大麻……我希望这些东西能够驱散困扰我的那些问题，把那些过于锋利的记忆磨到模糊。我发现我了解两个世界，却不属于其中任何一个。”奥巴马在自传中写道，“我过了一段荒唐的日子，做了很多愚蠢的事。

中学时候的我是每一个老师的噩梦，没人知道该拿我怎么办。”“我们怎么也想象不到，他当时是如此不开心。”奥巴马的一位同班同学Kelli Furushima说，“他看起来很开心，很开心，我们从来不觉得他有什么不满需要发泄。”

直到奥巴马大学毕业后，他才和父亲在肯尼亚的家人取得联系。在芝加哥，奥巴马接待了同父异母的哥哥奥马——他父亲和第一位非洲妻子的孩子。从奥马这里，奥巴马得知，先前自己从书信和母亲口中了解的父亲，完全经过了美化加工。老奥巴马的政治抱负因为和肯尼亚执政当局冲突而付诸东流。他酗酒，并不是一位好丈夫和父亲。去世时他一无所有。

奥巴马拜访了肯尼亚，见到了他父亲的另一半家庭。“我看到我的同父异母的兄弟姐妹们的痛苦。他们活得很辛苦，比我痛苦得多。我想，公正地说，我没有在他的家里长大可能是一件幸运的事情。我确实认为，我人生目标的一部分是努力尝试不要重复我父亲的错误。”奥巴马说。

他随即开始计划写一本有关种族关系

的书。但是，他一坐下来写作，就发现他的脑袋里总是回忆起在夏威夷的日子。因此，书的内容越来越私人化。正如他在书中的前言所说那样：“这是本有关一个小男孩寻找他父亲、寻找自己的信仰以及作为一个美国黑人的人生意义的旅程。”

大学

20岁那年，奥巴马来到纽约。根据他的回忆，初到纽约的第一晚，他是在靠近阿姆斯特丹大道的小巷子里度过的。次日清晨，他同那些流浪汉一起，用消防栓里的水洗澡。

在纽约，他坚持每天跑步三英里，专心工作并且“停止兴奋”。“兴奋”，是奥巴马高中时候吸食大麻的感受。

1983年奥巴马毕业于哥伦比亚大学。大学三年级时，他将自己的专业定位于政

治学与国际关系，并写了一篇有关苏联核裁军的论文。

大学四年，他并没有住学校的宿舍，而是在校外同其他人一起租房住。曾经有一段时间，室友是一名巴基斯坦人，邻居是波多黎各人。奥巴马在回忆录中写道，那是在纽约东区94号街，一座没有电梯的公寓，“就在这样一个狭小的空间里，各种种族和社会阶层间的冲突此起彼伏，就连浴室里的涂鸦，也是有关种族斗争和反犹太人的。”

在2005年度哥伦比亚大学的校友杂志上，奥巴马将他的大学时期描述为“一段高强度的求学过程”。“我大部分时间都呆在图书馆，并不参加社团活动，过得如同僧侣。”

然而，奥巴马也说，自己在黑人学生反种族歧视的活动中发挥了重要的影响，尽管众多著名的学生团体领袖在接受采访时，都表示他们并不记得奥巴马所起的作用。

奥巴马很少提及他在纽约的日子。这段1980年代的时光并没有在他的记忆里留下太深的痕迹。他自称与这座繁华的大都市格格不入，希望能找一条让自己发挥独特作用的道路。

“哥伦比亚大学对我的一生有相当重要的影响。我就是在那里逐渐成熟起来。”奥巴马接受《名利场》杂志的采访时说道，“我父亲的去世，逼着我开始思考我的人生。不过，这并不意味着我那时就怀有伟大的政治理想。只是在纽约呆了两年，我开始下定决心，我想让自己的人生更有意义。”

刚毕业时，他试图成为一名社区团体的领头人，可是并没有成功。于是，他随便找了一份国际商务公司的工作，以偿还学生贷款。

“有时候，刚结束和日本商务代表或

相关链接

奥巴马简历

○1961年8月4日，生于美国夏威夷州檀香山

○1983年，获哥伦比亚大学文学学士学位

○1991年，获哈佛大学法学院法学博士学位

○1993年到2004年，在Miner Barnhill & Galland律师事务所担任律师

○1996年，首次当选伊利诺伊州参议员

○2004年，在伊利诺伊州首次当选国会参议员

○2007年2月10日，作为民主党候选人之一，正式宣布参加2008年美国总统大选

○2008年6月3日，获得民主党全国代表大会2118名代表的支持票，稳获该党总统候选人提名

我与任何一个绝望的黑人青年一样，不知道生命的意义何在。我发现我了解两个世界，却不属于其中任何一个。

者德国的贸易伙伴的谈判，我送他们去搭电梯，看到电梯门前反射出自己西装革履的样子，手提公文包。我很不喜欢自己的样子，我更希望自己是为了社区活动在忙碌，而不是每天为了多挣些钱而奔波。”奥巴马后来回忆说。

终于，在芝加哥——美国黑人的聚集地，奥巴马找到了自己的信仰。在芝加哥南部的3年的社区工作，是奥巴马认为最辛苦的3年。他同有教会背景的社区发展计划组织一起，致力于改善低收入人群的生活条件。

在芝加哥，奥巴马遇见了他后来的妻子，而或许对他来说，更重要的是，社区服务经历使奥巴马决心从政。

一旦决定从政，奥巴马思路变得异常清晰。他要竞选地位尽可能高的公职，所以必须要有为公众服务的知识和能力，于是，他决定报考哈佛法学院，攻读法学博士学位。

在哈佛，他当选了全美最权威的法学杂志《哈佛法学评论》(The Harvard Law Review)的总编辑。这是哈佛法学院所有1600名学生中最高的荣誉，而奥巴马，是《哈佛法学评论》104年历史上，第一位争取到这个位子的非洲裔美国人。

同样在哈佛，奥巴马因为违章停车，总共领到17张罚单，但他只肯支付2张。直到16年后准备竞选总统的两周前，他才决定把账付清。

国会议员

“他是一个头脑清晰且富有决心的人。”奥巴马的自传的出版人Hermene Hartman说，“奥巴马会走到街上，对着一个一个路人说，这是我新出的书，你读读看，然后告诉我你的感受。”

奥巴马同所有政治家一样，深刻明白

讲故事能力的重要性。他的自传刚刚加印了300万本。

在哈佛毕业后，奥巴马回到芝加哥，在民权律师事务所Miner, Barnhill & Galland工作。此后，从1993年至2005年，奥巴马一直在芝加哥大学法学院任职宪法讲师。1996年，奥巴马从芝加哥南部的海德公园区被选入伊利诺伊州议会。

2002年秋，在伊利诺州议会当了不到6年参议员的奥巴马，怀着理想去见新上任的伊利诺伊州参议院民主党领袖E·琼斯。

“他来找我，对我说，‘你现在是参议院民主党领袖了，你有很大的权——力。’他特意强调‘权力’二字。”琼斯后来回忆道。

“你觉得我有很大的权——力吗？”琼斯反问奥巴马。

“是的。”奥巴马说。

“你觉得我的权力在哪里呢？”琼斯问。

“你可以为美国新添一位国会议员。”奥巴马说。

“这真是个好主意啊，你有合适的人选吗？”

“有，我。”

信

我更希望自己是
为了社区活动在忙
碌，而不是每天为
了多挣些钱而奔波。

奥巴马对华政策言论

●“在与中国的交往上，我们必须保持强硬的态度。”

——2007年12月12日，在得梅因民主党辩论会上的演讲

●“在这里，我们必须确保我们美国工人的利益。这意味着在贸易议题上我们要保持强硬；我们不能出现贸易逆差，然后等着中国人看着我们破产。”

——在2007年8月8日劳联—产联（美国最大工会）民主党初选论坛上的演讲

●我们应该坚持劳工标准和人权第一，将更多美国产品卖到中国市场。在不引发贸易战的前提下，更加灵活地处理贸易纷争。因为我们知道，中国不稳定的经济会引发全球经济问题。

——2004年7月12日在竞选联邦参议员时发表的《重振美国领导地位》政策文件

●“亚洲正逐渐成长为世界的中心。日本和我们保持着长期优秀的盟友关系。不过，随着中国崛起，我们要看到，他不是我们的敌人，也不是我们的朋友。他是我们的竞争者。”

——来自奥巴马竞选网站

●在有可能出现导致与中国政府意见分歧的问题上，美国应该保持一贯坚定的立场。我们应该弹性处理台湾问题。

——2004年7月12日，竞选联邦参议员时发表的《重振美国领导地位》政策文件

(原载于6月12日《南方周末》，经授权刊登)

信

高油价格将永远改变世界

文 / Ed Crooks

对于当前震撼全球能源行业的剧变，俄罗斯天然气工业股份公司 (Gazprom) 首席执行官阿列克谢·米勒 (Alexey Miller) 做了一番生动描述。

他最近对英国《金融时报》表示：“我们生活在油气价格飙升的时代：市场正在发生结构性变革，最终，价格将达到一个全新的水平。”

“人们正在为了获得能源资源而展开激烈的竞争。油价的攀升与远景预期的重大调整有关。它们表明，在未来几十年，全球能源供需局面将处于不平衡状态。”

“明年油价可能达到每桶 250 美元”

他表示，他之所以预计油价明年可能达到每桶 250 美元，正是基于这种看法。

当然，他是站在自己的立场说这番话的：坐拥全球最大的化石燃料储量资源之一，俄罗斯天然气工业股份公司自然希望油气价格能涨多高就涨多高。

不过，在消费层面，很多人对能源前景也抱有这样的预期。

国际能源机构 (IEA) 首席经济学家法提赫·比罗尔 (Fatih Birol) 最近在《外交政策》(Foreign Policy) 杂志撰文警告称：“我预计，在未来几年，我们将得到一个高（油）价曲线。这条曲线可能会有转折起伏，但就长期而言，如果油价跌至三、四年前的水平，我会感到非常吃惊。”国际能源机构代表着富裕的石油消费国。

随着油价远远超出6个月前看似可能

的水平，寻找解释的努力已经变得越来越令人绝望。

许多所谓的理由都有严重缺陷。

资源枯竭论

有些人相信，我们已经到达“石油峰顶”：在这一点上，世界石油产量无法再有提高，并且开始下降。

这一命题只能事后验证，但其强烈的假设意味没有得到广泛支持——这种假设认为，石油产量之所以见顶，是因为我们已经达到可用资源的地质局限。

这种说法无法解释为何天然气和煤炭价格也在竞相飙升——相对于石油，天然

美国国内的天然气价格在过去一年中大幅上涨，但在这段时间，金融投资者在期货市场上可是扎扎实实的净卖出者。

气的供给要丰富得多，而煤炭的供给更是远高于油气。

投机者哄抬价格论

另外一些人把责任归咎于“投机者”。石油输出国组织 (OPEC，简称：欧佩克) 长期以来一直在宣扬这一观点，而美国和欧洲的政界也越来越认同这一说法。

这一主张有一些最天真的说法，很容易被驳倒。投机批判人士提到期货市场不断增长的交易量，但却忘了一点：任何一份石油远期买单必然对应着一份远期卖单。

更成熟一些的说法也经不起推敲。近些年，金融投资者积累了越来越多的原油，但从各种已有数据判断，这些“投机者”的买入行为与油价飙升的时机并不吻合。

在石油之外，其它市场提供了强有力的证据，否定了“强大投机者”理论。

按照 Henry Hub 合约计算，美国国内的天然气价格在过去一年中大幅上涨，但在这段时间，金融投资者在期货市场上可是扎扎实实的净卖出者。

与此同时，有些大宗商品根本没有金融投资者参与，例如大米，但其价格也一直在大幅上涨。

如果是投机行为人为导致价格上涨，那么，实际原油库存应该出现增长，因为在投机驱动的高价之下，现货市场无法出清。

但这种情况并没有发生——除了一些特例，例如最近几周已经装船、正在寻找买家的伊朗高硫原油。

那么，如果油价上涨的原因既非资源耗竭，也非金融操纵，那又是什么呢？

大宗商品普遍涨价

最有说服力的证据是，价格上涨的有很多不同种类大宗商品——不仅有能源，还有金属和粮食。

所有这些市场存在的一个共同因素是：亚洲经济体的崛起、生活水平的提高和经济的发展，导致全球需求出现结构性变革。正如米勒所言：“过去10年（1997年至2007年），中国的能源消费几乎翻番，而印度能源消费增长了15倍。”

“在亚洲，摩托车已经取代了自行车。如果换成汽车，情况又将如何？”

不断增长的需求已经达到一定程度，给本已疲于维持供应的各个行业带来了巨大压力。

需要时间种地产粮的农业是这样，工程项目生命周期长达几十年、设计投产动辄需要10年时间的能源行业更是如此。

过去20年中的投资不力，是下列问题背后的一个共因：发电能力和电网不足；风力发电机供不应求；全球煤炭运输能力受到制约；石油精炼厂缺乏；很多富油国家产量不足。

现在，正当所有能源价格都发出了急需投资的信号之时，资本支出的增长却遇到了熟练员工、物资和供应链容量方面的瓶颈。

结果是成本飙升，投资没有产生预期的结果。

此外，就石油和天然气而言，还有一些政治问题阻碍了在一些资源丰富国家的投资，例如伊朗、伊拉克、委内瑞拉和尼

经济实力从欧洲、日本和美国转向新兴亚洲的趋势似乎不会逆转，而世界能源资源的流动将追随经济实力。

日利亚。

高涨的价格还让一些资源丰富的发展中国家产生了一种扭曲的想法：要把自己的油气资源留在地下。

如果他们收到的资金达到期望上限，或者从他们的经济着眼是他们能够处理的上限，而且如果他们认为留着资源不开发会为自己的后代保留价值，就会诱惑这些国家在面对高价格时非但不增加供给，反而会抑制供给。

在发达国家也有一个问题。那里的资源都是由商业企业开发的，它们不会有考虑后代的朦胧想法，而会追求利润最大化，因此，会对价格信号做出反应。

在很多此类国家，资源已达到物理极限，正在枯竭。

例如，北海的产量正在急剧下降。英国石油(BP)最近特别指出，挪威是去年石油产量降幅最大的国家之一。

能源周期终将转向

如果像看起来一样，能源价格高涨的原因与产能限制和政治因素有关，那么能源周期就会再次转向，一如以往的所有周期。

价格最初可能还会大幅上涨，但最终，供给层面将作出反应——越来越多地来自一些“非传统”资源，如油砂和巴西乙醇等生物燃料。

正如多数发达国家已经开始的那样，需求也将受到抑制。

不过，经济实力从欧洲、日本和美国转向新兴亚洲的趋势似乎不会逆转，而世界能源资源的流动将追随经济实力。

虽然21世纪的这场能源危机终将消退——就像70年代的能源危机那样，但它留下的世界格局将相当不同。

(原载于7月2日《金融时报》，经授权刊登)

I KNOW

1、《财富》杂志最近公布的世界500强名单中，排名最高的中国企业是？

A、中石油 B、中石化 C、中国移动 D、中国联通

2、6月27日，比尔·盖茨宣布退休，巨额身家慷慨捐赠慈善事业，共计多少美金？

A、100亿 B、200亿 C、300亿 D、580亿

3、5月，由于价格问题未达成一致，微软公司宣布放弃对哪一家公司的收购？

A、Google B、雅虎 C、百度 D、苹果

4、5月6日，国家主席胡锦涛访问日本，这是中国国家元首十年来首次访日。胡锦涛本次访日被成为什么之旅？

A、破冰 B、融冰 C、迎春 D、暖春

5、北京奥运会期间进入场馆观赛的观众被限制携带的物品不包括以下哪类？

A、长柄伞 B、锣鼓 C、打火机 D、婴儿车

6、国家体育场“鸟巢”的设计严格做到防火安全，最高层看台观众可以在几分钟内疏散？

A、8分钟 B、20分钟 C、20分钟 D、60分钟

7、中国人民银行发行的奥运纪念钞，面额为10元，正面主景图案为？

A、鸟巢 B、水立方 C、五环 D、天坛

8、5月12日汶川大地震最终定为几级？
A、7.8级 B、7.8级 C、8.0级 D、8.5级

9、5.12汶川大地震遇难人数将达多少？
A、1万 B、2万 C、3万 D、8万

10、汶川地震后，堰塞湖这一新名词迅速地被国人所熟知。灾区34处堰塞湖中被水利部抗震救灾指挥部列为1号风险的是？

A、双电村 B、徐家坝 C、唐家山 D、石板沟

11、5.12汶川特大地震顷刻间吞噬了数万中国人的生命，全世界向中国伸出援手，以下哪个国家未向中国派出救援队？

A、日本 B、俄罗斯 C、韩国 D、朝鲜

12、6月3日，谁成功夺取美国民主党总统候选人提名，并对阵共和党总统候选人麦凯恩，有望成为美国历史上第一位黑人总统？

A、希拉里 B、克林顿 C、奥巴马 D、施瓦辛格

13、6月12日，大陆海峡两岸关系协会与台湾海峡交流基金会在北京举行会谈，两岸关系得到改善。此前，海协会和海基会协商谈判一度中断了多少年？

A、1年 B、2年 C、3年 D、9年

14、海协会海基会恢复会谈，以下不属于会谈议题的是？

A、周末包机 B、赴台旅游 C、熊猫赴台 D、开放报禁

15、备受关注的“华南虎”事件尘埃落定，陕西省政府对该事件做出结论，周正龙拍摄的华南虎照片为？

A、真 B、假 C、真假难辨

16、股神沃伦·巴菲特今年的慈善午餐由有“中国私募教父”之称的赵丹阳成功拍得，成交价创历年新高，这一价格是多少美金？

A、5万 B、10万 C、100万 D、211万

17、今年6月，一部由美国拍摄的中国题材动漫电影引发国内对于传统文化及中西交融的激烈争论与思考，这部电影是？

A、暗战 B、赤壁 C、功夫 D、功夫熊猫

18、2008年温布尔登男单冠军争夺战耗时288分钟，以开创历史的五盘决战最终确定冠军得主，他是？

A、内斯特 B、纳达尔 C、费德勒 D、角斗士

本期答案

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



浓浓奥运情 拳拳慈善心

——2008 复旦大学管理学院第二届校友慈善健康跑顺利举行

文 / 李丹

2008年5月31日，复旦大学管理学院第二届校友慈善健康跑活动在复旦大学邯郸校区拉开帷幕。两百多名管理学院的校友回到母校参加活动，不少校友还携带家人踊跃参与。

继去年成功举办首届校友慈善健康跑后，这种积极向上、健康活力的活动形式得到了广大校友的普遍响应。而今年的校

友慈善健康跑在继续倡导健康乐观的生活理念上，还结合了奥运精神、情牵灾区的主题来传承管理学院校友们的爱心与责任。

此外，积极开展校友爱心捐助仍是本届慈善健康跑的重要内容。在活动筹备过程中，四川省汶川县发生了8.0级的强烈地震，造成数万同胞罹难。经校友们倡议，在本届校友慈善健康跑活动现场安排了赈

灾募捐，同时复旦大学管理学院校友中心还决定将本次活动的报名费所得及全部爱心捐助的善款捐给灾区同胞，为他们送去管院校友的爱心和情谊。03级沪港MBA校友陈先生表示：“我所在的单位流动性强，最近两周同事们都是在外工作跑项目，所以单位没有举办捐款活动。管理学院健康跑活动给我提供了一个重要的尽责任和



表爱心的机会。”

本次健康跑活动的内容精彩纷呈。下午两点，在青春舞步的律动下，以“跑出健康跑出爱”为主题的慈善健康跑开幕式正式开始。复旦大学管理学院院长陆雄文教授致欢迎词，他表示：“我们非常高兴地看到，在复旦大学管理学院的努力下，社会责任感已成为校友们积极参与各类公益活动的动力。我们也希望校友们能通过此活动更好地担负起社会责任”。随后，刚刚参加完奥运圣火深圳站传递的管理学院教师裘瑾瑾作为本此次慈善健康跑的领跑人发言，她说：“奥运会带给我们的不仅是比赛成绩，更多的是欢乐和自由。尤其在汶

川大地震后，我们更需要奥运这场全民的盛会来提升中华民族的勇气、毅力和行动力。让我们一起为北京加油，为灾区人民加油，众志成城、共渡难关。”

接下来是本届校友慈善健康跑活动特设迎奥运火炬传递环节。复旦大学管理学院裘瑾瑾老师，同时也是管院93级本科、04级博士校友，带来了她作为深圳站奥运火炬手时传递的祥云火炬领跑。92级MBA校友华东先生、99级校友冯炜炜女士、EMBA校友施立勤先生、复旦大学管理学院副院长郁义鸿教授也参加了校园火炬传递，校友们亲身体验了传递爱心、光荣与梦想的“奥运式感动”。

拳拳慈善心，浓浓奥运情，本次慈善健康跑活动共有58个家庭参加。这是为校友们创造的一个校友聚，全家乐的爱心返校日，也是一次洋溢着奥运情，慈善心的爱心盛会。火炬传递结束后，在专业教练的带领下校友们被分为团体组和家庭组，在相辉堂草坪上举行了别开生面的亲子游戏和健康定向跑活动，大家欢声笑语，其乐融融。05级MPAcc校友李先生表示：“灾难发生之后，我们在单位、社区等很多地方都有捐款。但这次又特地带了小孩来，因为学校是一个受教育的环境。我们想让他欢乐的游戏中从小就领悟到爱和力量的力量。”

为打造一个广大校友和管理学院之间顺畅交流的平台，向超过两万名遍布世界各地的管理学院校友提供力所能及的服务，让校友们真切感受管理学院大家庭的温暖，校友中心每年都会举办此类校友慈善健康跑、校友返校日活动，每个月都举办校友论坛与沙龙，与此同时校友中心也将积极开拓资源，筹建各地校友会、举办丰富多彩的校友俱乐部，并通过社会各方的关注和支持以及广大校友们的鼎力相助，向成为世界一流商学院的目标不断迈进，共同创造管理学院辉煌的明天。信



复旦管院深圳校友联络处成立

文 / 蔡巧

6月21日下午，复旦大学管理学院深圳校友联络处成立揭牌仪式在深圳隆重举行。学院院长陆雄文、副院长周健出席了仪式，来自香港、深圳、广州、东莞等华南地区的本、硕、博及MBA校友约90余人共同见证并分享了这一美好的时刻。校友中心主任黄智颖向在座嘉宾介绍了校友工作的缘起、意义及未来发展方向。陆雄文院长向首届深圳校友联络处主任——深圳MBA班96级毕业生周勇校友颁发了聘任书。周健副院长与校友周勇共同为该联络处揭牌。

陆雄文院长指出，深圳校友联络处的成立是一次尝试，以后学院会将这样的尝试继续推广，把学院与校友们紧密地联系在一起，共同发展，为把复旦大学管理学院建设成世界一流商学院而努力。“造就学生的是学校，造就学校的其实是她的毕业生。大学的成功应该从两个方面来看：一个方面是学术成就，即老师的思想、学术成果能不能为更多的社会各方面人士、各方面学者、企业家、政府官员所接受、所认同。另外一方面就是校友的成功。在校友的成功方面，更为重要的应该是他们毕业五年以后对社会的贡献，即在这个社会当中承担的责任大小；而大学也只有通过校友网络的传播力，才能真正践行关注社会、影响社会、推动社会发展的使命。”

当天晚上，部分校友代表参加了晚宴，并观看了EMBA华南同学分会的成立仪式。几位热心校友还友情献唱了一曲《同一首歌》表示祝贺。大家纷纷表示，深



圳校友联络处和EMBA同学会华南分会同时成立，是一种天然的缘分，以后应该多交流、多沟通、多合作。

目前，以香港、广州、深圳等核心城

大学只有通过校友网络的传播力，才能真正践行关注社会、影响社会、推动社会发展的使命。

市为中心，分布在广大华南地区的管院校友已超过1000名。在这片充满机遇和挑战的土地上，如何进一步加强校友间联系，促进校友间交流，达成校友与学院共同成长的目标，建立学院、企业及社会各界多维的交流平台，最终荣耀复旦、荣耀管院，这是校友中心一直以来上下求索的工作方向，而成立地方化和专门化的校友联络处就是一次有益的尝试。

据复旦大学管理学院校友中心主任黄智颖介绍，除深圳以外，今年校友中心计划成立的地方校友联络处还包括宁波、东北、山东、江苏、新加坡、香港、纽约等地，其目的就是让校友联络处能够跟随管理学院的校友遍布五湖四海，为校友们提供及时、周到、力所能及的服务。

不要给企业治理贴标签

——访复旦大学管理学院校友、宝钢集团董事长徐乐江

文 / 周展宏

徐乐江，复旦大学管理学院IMBA校友、宝钢集团现任董事长。与有着“铁娘子”之称的前任谢企华相比，今年49岁的徐乐江对公众而言似乎略显陌生。自1982年大学毕业进入宝钢工作起，他从普通的技术员起步，经历了在复旦管理学院学习的难忘时光，收获了在基层锻炼的宝贵经验。2004年12月，徐乐江担任宝钢集团总经理，2006年5月担任宝钢股份（600019股吧、行情、资讯、主力买卖）董事长，逐渐进入公众视野。

4月7日，徐乐江在上海接受《财富》（中文版）编辑周展宏的专访，介绍了他在宝钢的成长经历、管理经验、工作方法、宝钢未来的战略方向以及他目前关注的主要问题。

《财富》（中文版）问：作为中国一家《财富》世界500强公司的董事长，外界对您的了解还不是很多，能否简单介绍一下你自己？

徐乐江答：我是恢复高考后的第一届大学生，毕业之后就进了宝钢，从见习技术员起步，一步步走上来的。我一直说是宝钢培养了我。

问：您的职业生涯都是在宝钢度过的，能否谈谈你的成长经历？如何从一位技术人员走上了管理岗位？

答：宝钢是在改革开放后建的，虽然1978年建设宝钢的时候中国已经恢复了高考，但文化大革命导致当时没有什么大学



毕业生，所以当时宝钢的员工主要是从其他钢铁公司抽调来的，公司管理、技术人员最晚也是1960年至1962年毕业的。所以我们在宝钢赶上了一个好机遇：宝钢从1978年筹建到1985年建成投产，而投产后很多当时抽调的管理、技术人员就到了退休年龄，所以对我们这部分人，压担子压得比较狠，锻炼机会比较多，在宝钢很早就走上了一些关键岗位。

我1982年进厂，真正走上领导岗位是1986年，之前是做见习技术员，当然中间也有管理工作交织在一起，但主要以技术为主，第一个管理岗位是管设备的科长。

问：能否介绍您在宝钢这25年所积累的主要管理经验？

答：这二十几年在宝钢，首先，我秉承的是踏踏实实做人做事，对于每一个岗

位的机遇都很珍惜；其次，我是学工科的，走上管理岗位会遇到很多新知识的挑战，我秉承的就是不断地学习。这是我在管理岗位一直坚持的两条。

问：有什么具体的例子来说明这两条经验吗？

答：比如，当做到公司副总一级的时候，我发现自己的知识结构有比较大的欠缺。在此之前我学的是工科，从刚才说的管设备的科长到厂长助理，然后是在冷轧厂做副厂长，管理设备工艺的副厂长，然后到了这个厂的厂长，后来到总公司当公司总经理助理，管设备、生产、技术和品种。这些岗位有挑战，因为涉及的面很大。过去在轧钢厂，然后是冶炼厂，虽然挑战不断，但对工科出身的我来说适应很快。但是当副总以后，商业管理知识对我是一个很大的挑战。过去我只要熟悉一个成本就行了，但到了公司经营这个层面，就需要会计、金融知识，这在我过去学习和实践当中是没有接触到的。这些知识不是说要如何高效地生产，而是把机器设备、原料、能源和人力加在一起生产出产品后，最后还要评价这个产品有没有效益。还有，企业要发展，可能上新的投资项目，除了技术、专业那部分把握以外，还要考虑投资回报率。

因此，我当上副总以后，就和谢总（宝钢集团前董事长谢企华）说，“很多我看的报告，它认识我，我不认识它。很多术语我只是搞清楚是哪几个英文字母的缩写，

内涵我不清楚。”我提出要去学习。1995年，上海送一批年轻局、处级干部去海外学习，我就是那批27名外派学习的干部之一。当时，到美国西弗吉尼亚州立大学学了8个月，学的就是现在的MBA课程，但没有拿学位，它的定位是培训项目，但是这些课程打开了我的眼界，让我理解了技术之外，一个企业最终要用货币的标准来衡量有没有效率、有没有效益、投资回报如何，与对手比你有没有竞争力。1996年3月回国后，我又在复旦和香港大学合办的IMBA读了两年，拿到了MBA的学位。这些学习对我原来的知识结构是很大的充实，对我走上今天的岗位和后面的工作都有很大的帮助。我在宝钢二十几年中，这一段经历对我影响很大。

问：那个时候是公司有意识培养您还是您要求的？

答：两方面的关系都有吧。我为学习技术，1984年就去日本培训。此前，我中学毕业、下乡、读大学，除了书本上的知识，脑子里对钢铁工业是空白，日本的培训是第一堂课。在日本，我学到的是工业上怎么管，抓品种、抓质量、抓设备管理、技术管理，没有把经营管理理念纳入学习范围。我学的是最基础的岗位—设备管理，但设备管理最后也要落到货币效益上。有的厂效益不好，品种市场没有竞争力，它就维持，不愿意多花钱，给设备管理的经费就很有限。有的厂很赚钱，它停不起，就花很多钱来保证设备的功能状态。其实，所有的技术生产最终都要转换到货币上，但在日本给我们的资料上，关于货币这块的内容都给涂掉了。其实，中国从改革开放到市场经济，对我们来说是不不断认识的过程，我们先学专业这块的管理，然后发现还有经营管理。1994年，我们提出以财务为中心，财务以资金为中

心，然后与国际会计接轨，你想，那时改革开放都多少年了？

问：您的经历让我深受启发。您认为管理一家宝钢这样的大型国有企业，最重要的能力或者诀窍是什么？

答：先抛开国有企业不谈，因为那只是出资者不同，上市后是公众化的公司。这么大的企业的运作，我认为首要的一点是，企业秉承的理念或者文化很关键。就是通常人们所说的，这个企业形成了什么风气。管理这么大的企业，再多的规章制度也不够，因为总有约束不到的地方，最后人们还是按照认同和秉承的企业文化来行事。其次，就是体系的作用很重要。因为企业大了后，都是靠体系运作，靠一个人是不可能的。小作坊可以，工业革命以前，打铁的就是小作坊，一个师傅带三个徒弟。后来逐渐扩大到车间，到大企业，像现在的信息时代，全球最大的钢铁公司米塔尔钢铁公司(MittalSteel,《财富》世界500强第99位)在全球27个国家有64个生产基地，如果没有一个体系运作，不可想象怎么管理。

当然，有人说企业文化或者风格是CEO或者一把手的，我觉得这有一定道理。但是CEO总有任期，而企业文化的DNA变不了。比如，通用电气一直秉承的就是创新带动世界或者带动公司的发展，这个DNA无论在韦尔奇还是伊梅尔特时代都没有变化。我觉得作为企业管理者，把这两条认识透不容易，内涵很深。

问：那么您觉得宝钢的文化基因是什么？

答：宝钢的文化与它的诞生有很大的关系。宝钢诞生时还是计划经济，是国家投资128亿建起来的，当时全国12亿人口，相当于一人出10块钱建设了宝钢，当时是

1996年3月回国后，我又在复旦和香港大学合办的IMBA读了两年，拿到了MBA的学位。这些学习对我原来的知识结构是很大的充实，对我走上今天的岗位和后面的工作都有很大的帮助。我在宝钢二十几年中，这一段经历对我影响很大。

集全国的财力，勒紧裤腰带也要建钢铁厂。工业化阶段，钢铁作为基础原材料，和水泥一样，是必不可少的，道理大家都清楚。再加上中国特有的历史，1958年搞大跃进，一个钢为帅，一个粮为帅，但20多年中国在炼钢上没有突破。在这种背景下，宝钢建立的时候就有很强烈的使命感、责任感和光荣感，就是要中国的钢铁技术与当时世界最先进的接轨。事实上，这是宝钢在改革开放后30年里对中国钢铁业的一个很大的贡献。在这个过程中，宝钢形成了良好的风气，就是严格苛求。

另外，在当时的背景下，因为要与最先进的技术接轨，那你肯定要学习和掌握当代技术，因此，宝钢的文化基因还有学习和创新。宝钢人一直努力与国际一流去接轨、去对标，所以除了严格苛求、学习创新，还有争创一流。

后来搞市场经济中，在文化基因里，我们又重强调了整个职工、干部的诚信。这两年，我们又增加了协同，这与今后发展战略使命有关。

宝钢30年的文化建设，就是朝这么几个方向去做的。包括1998年我们与上钢的合并。上钢是老国企，有近百年的历史，它最早是李鸿章时候的江南制造局的一个铸造作坊，重组时有14.6万职工。当时大家也担心，上钢会不会把宝钢拖垮，因为宝钢只有3万人左右，而且主业只有1万多人。当时国际评级机构把宝钢的国际信用评级连降了三级，直到最近两年，我们才逐渐恢复。现在，我们的国际信用评级已经超过合并前了。

我觉得，宝钢这些文化基因已经融入宝钢的行为中，这就是我讲的文化氛围。至于体系，如风险管理体系、评价体系、绩效体系、激励体系，我们也是随国家的改革逐步完善的。过去没有奖金，我进宝钢见习的时候工资是48块钱一个月，转正以

后加了8块3，当时算是高的了。1995年黎明董事长提出宝钢要进入500强，这个目标2004年我们已经实现了。

问：您的管理风格与前任有何不同？您认为您会给宝钢带来哪些改变？

答：每个管理者的成长经历、时代背景会有差异。比如，谢企华董事长1962年清华大学毕业，然后就在山西的钢铁企业待了16年，宝钢建立时来了宝钢。她的专业是土木工程，工作主要是在财务、计划、建设这些领域的管理。当时，宝钢处在大建设时期，因此她的背景就是建设体系，管投资的预算、决算等。我的背景是生产体系，背景肯定对人的性格或者风格有一些影响。而谢董事长前任黎明董事长则属于老一辈的钢铁人，他在鞍钢、攀钢工作过很长时间，还曾担任冶金部副部长，他的风格与谢董事长和我肯定也不一样。黎明董事长对宝钢发展的影响是很深的，是宝钢第一任董事长，那时关系到宝钢能不能建成，建完以后一期、二期、三期能不能通过国家的验收。而谢董事长的时候，一、二、三期都已经建设完成了，宝钢面临再往哪儿发展的问题，所以她提出宝钢相对多元化发展的战略方向。

现在，我们又重新回过头来审视了2003年制定的战略，我们分析了新的市场环境。如今，像新日铁这样的非常保守的钢铁企业都开始进行并购，他们认为，将来如果产能没有5,000万吨的年产规模，在这个行业就没有发言权。我觉得我们之前制定的战略目标还是非常合适，市场变化更加速了我们对原定战略目标的认识。我们这一代中国钢铁业最大的问题是要迈向世界，这样的话，我们的战略方针第一个是规模，但现在规模要通过兼并来实现，而不是像以前完全靠自己建。对规模，我们过去有一种认识误区，认为3,000万

吨就是最有竞争力的钢铁企业。今天，宝钢已经转变了这种看法。在今天的竞争格局下，我们的上游比如矿石企业，三家的规模已经接近80%的市场份额，而下游比如汽车企业，最大的六家已经占到60%的市场份额。而现在全球钢铁业的集中度还不到30%，在这样的产业链上，夹在中间的钢铁企业和上下游产业的话语权不对等。中国钢铁业现在发展到年产5亿吨，但是行业集中度非常低。可以说中国钢铁业到了一个发展的关键时期，政府2005年7月出台了相关的产业政策，试图把这个产业向健康的方向引导，这个过程会非常痛苦和坎坷。

我研究发达国家钢铁产业轨迹，战后都经历了蓬勃发展，然后逐渐慢下来，中国也符合这个发展规律，最终会降到合理支持中国经济发展需要的速度，但是品种不一样了，这个过程中一定完成了钢铁业的兼并重组，这对宝钢是最大的一个机遇。其次，在布局上，我们会从上海地区走向全国，同时逐步积蓄力量走向全球。目前，生产布局要走向全球，我们大概还没有这个能力，但产品走向全球我们已经做了，比如每年10%~15%的产品出口。另一个层次是资源的全球化，因为中国铁矿石资源比较贫瘠。第三，是技术创新，宝钢是改革开放引进的技术，但今天花钱买不来技术，别人不卖。因此，宝钢不创新，永远成不了世界一流的钢铁企业。

问：你讲的规模非常重要，您是不是觉得国内钢铁业确实已经开始整合了？

答：已经开始了。像宝钢和八一钢铁的重组，宝钢和上钢的重组，最近政府批准我们去广东和批准武钢去广西。宝钢必须把韶钢、广钢联合重组，武钢必须把柳钢联合重组，这个趋势我觉得未来几年会愈演愈烈。

问：能否具体介绍一下宝钢多元化发展的战略？

答：我们得把握目前中国钢铁业重组这个机遇，而其他相关多元化，我们分纵、横两个方向。纵向围绕钢铁工业的上游矿山资源、焦煤资源等，我们下游的钢铁产品会做成很多最终产品，走向用户，我们就称为冶炼加工。冶炼加工业有很多，我们不会所有的都介入，而是挑选我们有优势的才介入。横向，比如说金融。你说米塔尔做的是什​​么？就是金融。另外，我们还会做围绕钢铁的技术服务，IT技术、钢铁技术以及钢铁装备制造，等等。最后，还有一个横向的就是工程服务，解决过去老企业遗留下来的大量职工。钢铁厂少不了服务业，比如生产冷轧板，用户要求切成板或者分成小卷，你包装完了才能拉到用户那里去，这个包装工序不能少，少了到用户那里就损坏了。这些我们都称为横向相关多元。因此，我们树立的是钢铁为主，围绕钢铁纵横的多元化，我们称为五大板块：钢铁的上游资源，下游的冶炼加工，金融，还有技术服务和工业服务。工业服务和技术服务相对技术含量比较低一点，需要大量劳动力，解决中国特有的人多问题。

问：刚才您提到技术创新是你们重要的战略方向，请问你们现在研发投入多少？

答：钢铁主业的研发投入大概占收入的1%，在国内钢铁业算是高的了，国际上也不算低，中等偏上水平。

问：你目前最关注的领域是什么？或者说你的工作重点是什么？

答：作为企业董事长，首先是把握方向。像宝钢，既定战略也在实施当中，所有的战略制定都有假设，比如这次的美

国次贷危机，中国防止通货膨胀，我需要在实施战略中把握好方向，随时进行调整。另外，我们兼并速度是快还是慢？铁矿石从2002年到现在涨了3倍多，今后会继续上涨，还是会有变化？钢铁今后几年是否还能保持每年20%左右的增长速度？这些问题都需要方向性的把握，否则在战略执行时该快的时候没快，丧失机遇，该慢的没有慢，给企业带来很大的风险。

第二，我们的发展战略就是要和宝钢之前的发展模式走不同的一条路，即走兼并重组的扩张模式。宝钢十年前重组上钢，当时宝钢只有3万人，而上钢有14.6万人，十年下来给宝钢一个很大的财富，就是联合重组各自在不同轨道发展的企业，除了技术整合、管理整合，还有文化整合。这个管理模式对宝钢来说要提炼出来，成为一种新的管理模式。

第三，就是人才。发展需要宝钢拥有大量管理人才、技术专家和各类专业人才，而且这些人才要能够在新的环境中融入老的企业，兼并后能把协同效应真正搞出来。

以上三点是目前我关注比较多的领域，也紧扣我们的战略。

问：近几年国有企业改革很明显的变化就是推动它们上市，以此改变原来大型国有企业的治理结构，我们注意到宝钢集团也引入了很多外部董事，您认为上市或者引入外部董事给宝钢带来了哪些变化？

答：宝钢集团是国资委19家试点企业之一，引进了外部董事。股份公司上市后就按照上市公司要求的治理结构做。现在，国有股东作为出资人的概念越来越强了，逐步按照市场经济的契约机制和委托机制来办事。我们是100%国有，国资委派出董事，他们代表国资委，很清晰。我

营者的执行权严格分开了。

问：你们多久开一次董事会？

答：法人治理结构的建立和完善，对中国未来的企业经营意义深远，这无论是对国有企业还是民营企业都一样。很多家族公司第一代创业者交给第二代之后就出事，中国人说富不过五代，等企业交到第三代就不知道成什么样子了。不要给企业治理贴标签，说这是社会主义，那是资本主义，其实它是人类在经济行为里摸索出的一套共同的管理方法，这一点是共通的。

工作内容？您如何分配您的时间？

大的关系。比如，去年我们领导班子调整完成之后，新任总经理艾宝俊同志年底就当上海市副市长去了。这四个月我就麻烦了，兼任宝钢集团和宝钢股份两个公司的董事长，总经理没有到位，副总主持工作，好多事情需要我协助他。

但是，如果恢复正常之后，我作为董事长，每天关心的大多是方向性的事情、人的事情，还有一些体系建立的事情。除了董事会日常工作以外，我会到企业现场去调研，还有与外部的沟通，包括同行、投行、银行，也包括用户、供应商和政府部门，还有就是了解职工的一些想法。我做大量执行工作，是在目前特定的历史时期，也是带耳朵去，不是发指令。比如，昨天我还去罗泾看COREX，这是新技术，是全球第一台。我关心这个新技术在宝钢用得到底如何，主要原因是：第一，是我自己的专业，我很感兴趣；第二，它是炼铁的东西，它出问题，我们后面的投资就塌下来了，是很大的技术创新风险。因此，类似这类的新技术，我会去具体调研，了解情况。



（原载于《财富》中文版6月号，经授权刊登）

勤奋造就卓越

——记复旦大学管理学院校友金壮龙出任大飞机公司总经理

文 / 李丹 编写

5月11日，国家控股的大型客机公司——中国商用飞机有限责任公司（简称中国商飞公司）在上海举行成立大会并正式揭牌。国务院副总理张德江、上海市委书记俞正声出席成立大会。新公司注册资本190亿元人民币，总部设在上海。

中国商飞公司的成立标志着中国大型客机研制项目正式启动，也表明中国航空工业站在一个新的历史起点、步入一个新的发展阶段。

复旦大学管理学院校友、原国防科工委副主任金壮龙出任中国商飞公司总经理。

结缘复旦管理学院

2000年，金壮龙进入复旦大学管理学院攻读产业经济学博士，2003年获博士学位。选择读产业经济学专业博士学位时，金壮龙已是上海航天局的局长，并成为上海市最年轻的正局级干部之一。这在很多人看来已是事业巅峰，谈起为什么还要选择到复旦大学管理学院继续充电，金壮龙表示：“这其实是经过慎重考虑的，能进名校一直是我的心愿。”

从硕士毕业起，从基层到管理，金壮龙就一直从事祖国的航天事业。他怀着强烈的使命感和责任感，要为祖国的航天事业发展尽自己的所能。虽然当时的他在航天领域的专业知识和航天系统工程管理方面有了一定的积累和经验，但他清楚地意识到补充产业经济学和宏观管理知识的必



金壮龙，1964年3月生，浙江定海人。2003年复旦大学管理学院产业经济学博士研究生毕业，获经济学博士学位。

1989年起在上海航天局工作，1998年任上海航天局局长、上海航天科技研究院院长。2004年任国家航天局副局长，国防科技工业委员会秘书长。2005年8月任国防科技工业委员会副主任、秘书长。2008年5月任中国商飞公司总经理。

要性。于是，他将目光移向了复旦大学管理学院，“复旦大学是一所国际名校，能在名校学习是我一直以来的心愿，而产业经济学在复旦很有名气，所以我就自然而然地做出了选择。”

“与复旦管院最初的缘分就是与导师苏东水先生的相识。苏先生在产业经济

学和东方管理学方面研究颇有造诣，尤其是东方管理学，他独到的思想理念激起了我的共鸣。因为我当时在着手组织开展航天企业文化的研究，研究如何留住人才、如何调动骨干人员的积极性、如何实施以人为本的管理，迫切需要一种有中国特色的管理文化和理论知识来指导我的工作。在这个时候遇到苏老师，感觉真是相见恨晚。直觉告诉我，他所从事的学术领域和研究方面，正是我所需要的。所以认识苏老师是我选择攻读复旦大学管理学院产业经济学博士的另外一个重要原因。”

在管理学院攻读博士期间，金壮龙在苏先生的指导下刻苦钻研，积极参加各种学术活动，学术群体的共同努力令他感触很深。除此之外，他还表示：“管理学院很多老师授课水平都很高，我很庆幸遇到了他们，他们给了我很多指点。”

谈及自己的研究方向，金壮龙有些滔滔不绝：“虽然我从事的是航天系统的管理工作，但是我常常思考的问题是如何提高我国的航天产业竞争力，尤其是国际上的竞争力。如果进行航天产业国际竞争力分析比较，我想寻求一些专业知识来分析。已有的文献大多是从专业技术角度来进行研究分析的，更多的是谈技术规划、谈技术发展。我想换个角度，从经济学角度来研究航天产业。我一直苦于没有找到类似的系统性的研究报告。所以我愿意做第一个吃螃蟹的人，尝试从经济角度来研究分析我国航天产业

的国际竞争力。我也知道，从专业的角度，产业经济学这样一个方向，是最适合于研究这个问题的突破口。事实证明，我的选择是对的。”

管理学院浓厚的学术气氛和学习环境也给金壮龙留下了深刻印象。“复旦大学管理学院芮明杰等一大批老师授课水平非常高。读博士需要有很强的自学能力和自主能动性，需要学习这个专业领域的很多知识。有了老师的指点，我在自学时就有了比较明确的方向，写论文需要看很多书，如果没有老师的指点就难免会一头雾水找不到方向。”

对于在复旦念书的日子，金壮龙总是心怀感恩，同时也充满了骄傲之情。“如果让我用一个词概括我所体会到的复旦精神，我想‘追求卓越’应该是当之无愧的，”金壮龙说。

敢于拍板的技术权威

在复旦大学管理学院获得博士学位后的2004年，金壮龙校友任国家航天局副局长、国防科技工业委员会秘书长。2005年8月任国防科技工业委员会副主任、秘书长。

在中国航天科技集团公司这个让外界颇感神秘的企业中，可谓人才济济。总经理、总指挥、总设计师这些被称之为“老总”的有几百人，但在企业管理、型号指挥、科研设计三个领域都有所建树的人却并不多见。“敢于拍板、技术权威、业务全面、信心十足”，这是航天系统内部对金壮龙的评价。

上海航天局一位与金壮龙共事过的老同志回忆，1993年，金壮龙被组织任命为上海航天机电工程研究所副所长，那年他刚好28周岁。为提高单位经济效益，当年，金壮龙率领部里科技人员，大胆承接了宁波某商厦的电子信息管理系统工程项目，

“如果让我用一个词概括我所体会到的复旦精神，我想‘追求卓越’应该是当之无愧的，”金壮龙说。

并担任工程总指挥，用较短的时间，保质保量地完成了这项大型工程。因为金壮龙在领导科研生产和企业管理两方面显现出来的才能，使得他从同龄人中脱颖而出，2006年，不到42岁的他被任命为国防科工委副主任。

2007年新春，王生洪校长率团赴京会见了时任国防科工委副主任的金壮龙。王校长代表母校对他所取得的成就表示了衷心的祝贺，同时也介绍了母校的建设和发展。作为校友的金壮龙也深情回忆了在母校的学习和生活，表示将尽己所能继续关注和支持母校的发展。

勤奋刻苦的农村孩子

从浙江定海临城镇走出来的金壮龙，从小就是一个勤奋好学的人。在他的奋斗历程中，深深镌印着一个个踏实的脚印。

金壮龙从小在农村长大，由于当时家庭经济困难，七八岁时就帮父母做家务，还经常在家附近的石宕敲小石子，自挣学


习费用。小学时代，金壮龙差不多是在边学习边干活中度过的。

“我这个人天赋并不特别高，能够在小学、中学和大学时代连续成为学习尖子，主要靠刻苦和勤奋。记得上初二时，临城范围内的3个公社共同组建一所中心学校，把各公社学习成绩较好的学生抽调集中在中心学校。当时学校分快慢班，起初，我被分在慢班，半学期后，学校看到我成绩突出，又将我抽调到快班。

高中两年，金壮龙从一个农村孩子走向城市，从寡言、腼腆逐步走向成熟、大方。大学毕业后，面对社会上出现的一股出国热潮，看着同窗好友一个个西渡彼岸，他也曾经犹豫过。美国芝加哥的一所航空学校也曾向他发来录取通知书。到底是放弃事业还是放弃出国？经过思考，他最终还是做出了留在国内的决定。“一个人要学会舍得放弃，我是靠勤奋走上高科技大堂的，也决心将个人的坐标紧紧地挂靠在祖国需求的大坐标上。”金壮龙认真地说道。

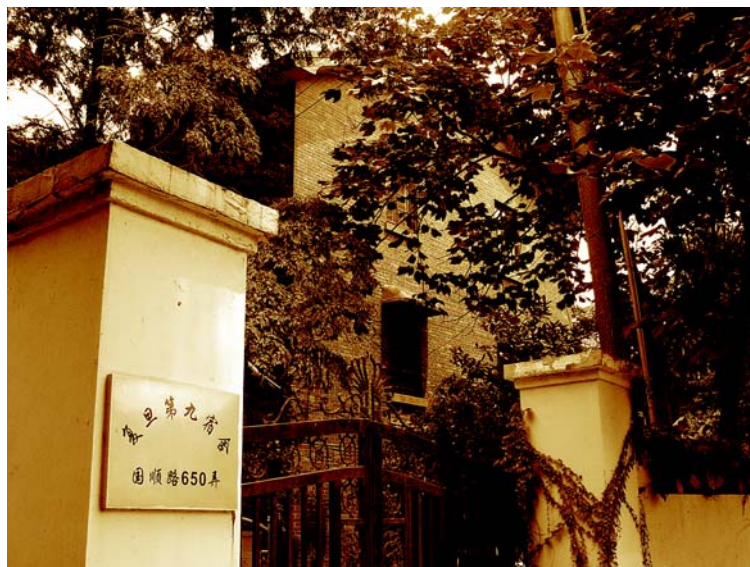
刚参加工作的金壮龙，有幸获得了参与某飞行器系统研制的机会。通过苦心钻研，他先后完成了近20篇学术报告，为该飞行器的控制系统设计及制定飞行试验提供了依据。1991年冬季，他作为试验队员，第一次乘专列，经过7天7夜的旅行，来到西北戈壁滩，参加飞行器发射试验。凭着年轻人的一股热情和悟性，在领导和同志们的帮助下，他逐渐成长起来，相继被评为航空航天工业部有突出成绩的硕士学位获得者，上海航天局百名青年标兵之一。

生活的艰辛磨练，使金壮龙从小就养成了奋发自强、不屈不挠的意志。

我们相信，金壮龙将与母校一起，将在新的关键岗位上不断向新的高峰冲击。 
(部分文字引自《复旦改变人生》)

复旦百年记忆： 国福路51号

文 / 陈振新 图 / 王雷



从复旦大学管理学院的后门出去，有一条幽静的马路。从这里走过的时候，常常会看到马路旁边浓密的树林掩映着一幢小楼，淡黄色的墙壁布满了岁月的斑痕。这样一幢很有些年月的楼房，如今的复旦人却似乎不太清楚它的来历。

但是曾几何时，在老一辈的复旦师生心中，“国福路51号”是一个亲切、熟悉而又充满崇敬的名字，而不仅仅是个门牌号。

半个世纪以前，陈望道，这位德高望重的复旦老校长就曾经居住在这里。

作为新中国成立以后复旦大学的首任校长，陈望道先生是《共产党宣言》第一个中文全译本的译者，也是中国共产党上海地方委员会的首任书记。他的代表作《修辞学发凡》、《文法简论》首创了中国修辞学体系，为现代中国语言学的形成和发展作出了奠基性的历史贡献。

如今的国福路51号已经被复旦大学明确规定为陈望道的故居。国福路、国顺路和政肃路宛如手臂一般将复旦管理学院和第九教师宿舍，以及那幢包含记忆与深情的小楼环抱在一起。“51”号这个标记现在已经没有了，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，看着院子里楼房的一角伸展入蓝天，茂密的绿叶探出石墙，夏日的阳光在地上投下斑驳的光影，恍然间仿佛回到了几十年前的复旦校园……

在小路的一边，与51号并排另有两幢小别墅，曾为苏步青和谈家桢教授的寓所。盛夏午后，除了不息的蝉声，仿佛整个第九宿舍就像睡去一般的寂静。远远就可以看到苏步青寓所的外墙上遍布爬山虎，似乎为这幢老楼披上了绒绒的绿毯，显得安静而又神秘。走到小路的尽头，就是老校长的故居。一座欧式的三层绿瓦别墅呈现在眼前，整齐的琉璃瓦勾勒出别致的轮廓。围墙内侧原本错落有致栽种的桂花树、杏子树、枇杷树，如今已长大成林，洒下片片令人神清气爽的阴凉。抬眼望去，院内满目浓绿，阵阵清气扑来，炎夏也随之消退了几分，禁不住会被这里的祥和静谧所深深感染。

一位头发已经花白的老人独自躺在小楼的门前纳凉，蝉鸣声声，穿过碧绿的叶子在空气中摇荡。老人微闭眼睛、轻摇扇子，享受着难得的清凉和安宁。谈及树林中这三幢小楼，他仿佛如数家珍。“51号是陈望道先生的，61号和65号分别是苏步青和谈家桢的，他们都是复旦的老教授

了……”言语中的那份景仰令人禁不住悠然神往。

在上个世纪五十年代，这里只是孤单的一幢房子，周围一圈筑有围墙，围墙外是连片的农田。大门朝国福路，门牌号为51号。除了大门，靠国顺路方向还有一扇边门与农田相通。这里原本是一位资本家的私家花园，建于上世纪三四十年代。上世纪五十年代初，复旦大学已成为一所相当完备的文理科综合性大学，正处于一个发展壮大的关键时刻。为了落实党的知识分子政策，也为了接待外宾的需要，根据市里的安排，复旦大学把国福路51号买了下来，装修后请陈望道校长入住。

国福路51号，总面积大约为300多平方米，大大小小的用房有十间之多，当时只有三口之家的陈望道，左思右想也不愿迁入这一新居。后来经学校再三说明并答应将校内的语法、逻辑、修辞研究室迁至国福路51号底层，问题才得到解决。

1955年陈望道迁入后不久，底层即为语法、逻辑、修辞研究室所用，大客厅一分为二，东面一间仍作客厅用，西面一间和原来的小客厅皆作为研究室的办公室，配电间和衣帽间则为研究室的资料、书报存放室。这是全国高校中最早成立的



一个语言研究中心，由陈望道亲自主持。著名教授郭绍虞、吴文祺、周有光、倪海曙、濮之珍、李振麟、胡裕树、蔡葵等都曾受聘于研究室，邓明以、程美英、杜高印、范晓、宗廷虎、李金苓、陈光磊、李熙宗等教授也都先后是研究室的成员。这个研究室就是今天复旦大学中国语言研究所的前身。

1955年入住国福路51号以后，身为校长的陈望道，为了五十年代复旦大学的发展，可谓呕心沥血。他主办校务，组成了校务委员会这一学校的最高权力机构；又形成了行政办公会议（后改为校长办公会议），作为学校的最高执行机构。在完成了校务、教务建设后，他又倡导科学研究和树立优良学风。在他的提议下，复旦大学从1954年开始实现每年校庆同时举行科学报告讨论会的创举，一直延续至今。五十年代复旦大学拥有了许多第一，正是这些第一，使它成为东南第一高等学府；中国的名校，完成了第一次腾飞。入住国福路51号的陈望道，身为华东地区六省一市的文化部部长、高等教育局局长，上海市政协副主席，还参与接待前苏联元帅伏罗希洛夫、印度副总统拉达克里希南和中美上海公报签署等外事活动。51号故居光荣

地经历着这一切，默默地牢记着这一切。

回想当年的51号，因主人的声望闻名全国，又因房屋的独特结构充满美感，经常可见学生前来写生，逢年过节更有许多复旦人来此摄影留念。而今，房屋的内部被改建，外墙多处凹陷或凸起，尤其是屋后的外墙更是青苔丛生，岌岌可危。房屋的东大门和北面的后门被人用木板牢牢地钉着，不免有“人去楼空”的悲凉之感。2003年11月28日，由复旦大学校庆办和校档案馆联合举办的“陈望道档案捐赠仪式”上，党委书记秦绍德同志这样说过：“陈望道先生是我们大家十分敬仰的老校长，更是一位为复旦大学的发展作出突出贡献的杰出校长。我们准备把陈望道校长的故居国福路51号加以修缮，然后展出几位校长一生的业绩，以教育后人。”

把陈望道校长的故居修缮后用以展出陈望道、苏步青、谢希德几位老校长一生的业绩，是一种极有意义又极有价值的举措。半个多世纪来陈望道追求真理，始终不渝。他为党做了大量工作，资望很高，却不张扬，凡事低调处理。这样一位深具人格魅力的老校长，他在复旦的地位本身就是珍贵的历史，更是人文铸定的天经地义，永远不会改变。

这样一位深具魅力的老校长，他在复旦的地位本身就是珍贵的历史，更是人文铸定的天经地义，永远都不会改变。

时间：2008年4月20日

论坛：杭州 复旦EMBA 人文复旦讲座

主讲嘉宾：复旦大学社会学系胡守钧教授

民主新秩序：中国未来的方向

法制社会的根本一条是要保证宪法的神圣性，所以我呼吁成立一个宪法法院，制定一部关于宪法法院的组织法，专门维护法律尊严，维护宪法的神圣性。

文 / 唐勉嘉 编写

每个人都感觉到中国社会在转型。转型从大的方面而言，从清朝末年算起，我们从帝制转向民主属于政治转型；从小的方面而言，1949年之后我们也在转型；说得更小一些，改革开放也是个转型。我们今天讲座的重点是：改革开放三十年来，我们社会到底在怎么转？取得哪些成就？存在哪些问题？未来会怎样？

计划社会

要讨论此转型，我们先来认识一下改革开放前中国社会有什么特点？这种特点，我认为要用新的概念来描述。有人说，改革开放前的中国处于高级阶段，现在转向低级阶段，这肯定不对；也不能说我们的转型是从社会主义转向资本主义。所以要对改革开放之前的中国社会进行描述，就要提出新的概念。这个概念就是计划社会。计划这个概念是我创造的，它的特点集中在这几个方面：从社会精神层面来看，它是强调阶级斗争的；从经济体制来看，是国有制占垄断地位；经济运作模式是计划经济的；政治体制缺乏监督机制的权力结构；运作模式高度集权；文化体制

是信息出版业的高度控制；文化运作模式是舆论一律。这是当时社会的特点，我把它叫做文革的七大议程。这些特点概括起来，就用“计划社会”这个概念来描述。也就是国家垄断资源按计划运行，包括经济资源，政治资源，文化资源。这是我们讲的第一个问题。

计划社会的七大特点形成一个结构，这个结构非常稳定：经济上是国有制计划经济，政治上是没有监督机制的权力结构和高度的集权，文化上是舆论一律和出版业的高度控制。它们是互相支持的，经济基础作为政治的根基，而政治保护此基础；经济基础提供文化资源，而文化又为此基础工作；文化与政治又是互动的。三元互动之上是一个阶级斗争为纲的社会理念，因此这个结构相当稳定。如果不冲击这个结构，它是很难解体的。因为这三者是互相匹配的，在经济政治文化之上的社会精神也是与之匹配的。如果大家理解这点，就很容易理解为什么在社会困难时期没有出现社会动荡。所以我们现在讲转型，是向这一体制告别，我们所有的转型应该说就是向计划社会告别。

向计划社会告别，我们首先要讨论的

问题是：这个计划是好还是不好？很多人反思的结果是，认为这个计划社会有它的问题，因此才要改革。要反思一个社会，必须提出价值标准。我们判断一个社会好或不好，有两条标准：一是必须有助于维护民族的基本权利，也叫公民权或者人权，二是必须有助于改善民众的生存状况，包括经济状况、文化生活、生态问题等。如果用这两个标准来判断，计划社会显然有很大的问题。从宏观上来看，这个社会当年曾经要求共同富裕，结果带来了共同贫困。大家只要回想一下三十年前的生活就能理解了，生活物资奇缺以至于所有东西的供应都需要票证，粮票、布票、线票、肥皂票、烟票、火柴票……大的工业产品也要票：电视机、收音机、缝纫机、自行车，买西瓜不用发票，但是有好几年在上海必须凭病历卡供应。因为物资严重短缺，所以什么都要票。至于最贫穷的状况，大家只要对农村稍有了解就会知道，一个农民干了一年的活还会欠公社很多钱，干一天的工大概只有一毛钱，连寄一封信还不够。我们答应共同富裕，结果导致共同贫困，这是值得深思的问题。

第二个问题，当时许诺充分民主，而

且反复说中国的民主是无产阶级的民主，无产阶级的民主比资产阶级的民主要高三个级别。后来发现没有民主，不仅一般老百姓的权利得不到保证，连一些高级干部的权利也得不到保障，如彭德怀、刘少奇。刘少奇被迫害致死时死亡证上填写的工作是无业，非常荒唐，也不敢填他真实的名字。一个国家主席应该受到宪法的保护，而且在任期间应该拥有豁免权。在文化上，当时许诺要百花齐放、文化繁荣，结果带来文化萧条。结果只剩下八个样板戏，而且样板戏是不可议论不可分析更不可以批判的，如果对样板戏进行议论就叫做“攻击样板戏”，是有罪名的。有个地方剧团觉得《智取威虎山》的角色比较单调，男性角色居多，他们加了个女性人物，叫一枝花，即坐山雕的“助理”，在里面与杨子荣谈情说爱。结果有人举报说“破坏革命样板戏”，在《红旗》杂志上写了批判文

因此，我们必须要对一个没有带来共同富裕、高度民主和文化繁荣的社会进行改革。最近开始评价改革开放以来的这三十年，有两种非常有代表性的观点：一种认为现在是太平盛世，一种认为现在是危世，那么我们如何看待这个问题？我一直跟踪中国社会转型的研究，每年我都很关注它的发展，我个人认为既不是盛世也不是危世，而是处在一种发展态势比较好的时机。

奇迹背后

如果从成绩来看，这三十年可以用八个字描述：“成绩巨大，举世瞩目”，这一点毋庸置疑。从经济方面来讲，在座的各位肯定有明显的体会，你们一定感受到了改革开放带来的巨大商机和发展。我觉得中国的经济学家没有很好地回答这个问

度做出的。为什么会取得巨大发展呢？就在于国家在改革开放之前对资源是强控制的，垄断了所有资源，所有的生存资料都在国家手里。包括货币也在被垄断行列，虽然大家手里可能有些钱，但是这些货币不能用来投资，货币的资本功能被阉割了。国家通过垄断资源控制了所有的人，整个社会因此缺乏活力。改革开放之后，国家放松了对资源的控制，比如允许民间资本生长，允许国有企业的某些资本下移，鼓励外资进入，而资本的进入必然使社会充满活力，人员作为劳动力开始流动。即国家放松对资源的控制带来了资本与人员的活力。

随着改革开放的深入，在政治上我们逐渐淡化了运动的概念，人权概念开始树立起来。过去我们是不能使用人权这个概念的，称之为资产阶级的反动民权。在司法领域确立了无罪推断的概念，中国社会



章。上海更有意思，某沪剧票友把《沙家浜》移植成京剧，在演唱过程中觉得太严肃，就给阿庆嫂等角色加了一些台词，结果遭到举报被打成反革命集团，统统判刑。文化生活是非常单调的，除了八个样板戏就没戏了，很多人看了很多遍都能背诵台词了。

题，就是没有把中国的奇迹讲清楚，为什么发展？活力在哪里？为何使世界大吃一惊？如果讲清楚了，我认为可以得诺贝尔奖。三十年中这么大的一个国家经济总量增加这么多，这是一个了不得的事，动力在何方？有什么理论可以解释？

我个人对此有个解释，是从社会学角

过去一向是有罪推断的，文革期间的强行逼供也是这种观念的产物。凡是坐过牢的都是叛徒，回国的留学生都冠上特务的帽子。所以这种司法理念终于被无罪推断所替代。而且现在重视证据，过去更重视口供。再比如，现在差额选举、基层选举都开始实行。

在文化领域的成绩也是有目共睹的。刚刚改革开放之后书籍的出版引起轰动，出现排队买书的场面，有些书甚至需要抽签才能购买。长期的文化饥渴是造成此局面的重要原因。

但在取得成就的同时，改革开放也为中国社会带来另外一面，我也用八个字来形容：“问题严重，触目惊心”。经济方面而言，虽然发展很快，但是经济秩序比较紊乱。经济秩序紊乱是个学术概念，用老百姓的通俗语言来说就是假冒产品满天飞、行业道德受到严重破坏，各个行业的作假造假都到了登峰造极的地步。另外还有很多问题，如贫富差距过大，劳资纠纷频繁等等。政治领域，最严重的就是腐败问题，近年来腐败的手法越来越巧妙，官员级别越来越高，标地也越来越大。如果腐败继续加重，谁来反腐败呢？在文化领域，中国人现在越发没有信仰了，金钱拜物教的确存在；还有对传统的忽视，对文物、古建筑的严重破坏等等。

未来之路

在讲过成绩与问题之后，未来究竟会怎样？这是我们要重点讨论的话题。我认为中国未来的发展应该走向民主新秩序。

从经济上看，我们要建立完善的市场经济，即市场经济要继续深化，要建立健全法制的市场经济。

政治方面，我认为要建立有监督机制的权力结构。从理论上说，权力不受监督必然导致腐败。权力制衡的形成是个非常复杂的过程，涉及到权力系统的多元，而权力系统的多元涉及到社会的多元。我们现在的情况是政治体制改革严重滞后于经济体制改革。另外一条，要有民主秩序。就目前来看，我认为我们要为民主政治的发展做准备，可以先做些法理的和制度准

备，譬如可以先从社会的多元入手，要有各种民间组织与社会团体，关键在于要有结社自由。所以我一直在呼吁要酝酿颁布结社法。

在文化领域，我认为每个人都要有发表意见的自由和批评任何文化的权利，这是现代民主最重要的两个指标，因此我呼吁可以颁布一部新闻出版法，使公民的新闻自由得到保护，并具有可操作性。互联

每个人都要有发表意见的自由和批评任何文化的权利，这是现代民主最重要的两个指标，因此我呼吁可以颁布一部新闻出版法，使公民的新闻自由得到保护，并具有可操作性。

网的出现使新闻自由成为了事实，这是个有趣的现象，所以较之结社操作起来要简单许多。现在网上还可以写博客，这可不是个小事儿，据说要竞选法国总统必须得有博客。中国学术为什么很缺乏学派？学派是学术繁荣的基础，中国为什么没有学派呢？就是新闻出版与结社自由尚没有得到保证。

另外，法制社会的根本一条是要保证宪法的神圣性，所以我呼吁成立一个宪法法院，制定一部关于宪法法院的组织法，专门维护法律尊严，维护宪法的神圣性，当然这个难度更大了。以上是我对中国未来的一点设想，中国未来不应该再提倡斗争哲学，而应提倡社会共生论。社会的发展没有一个主宰者，一般的民众很容易想象有个人管辖或安排地区的发展，这个想法有错误，社会的发展应该有无数主体在互动，一起推动。按照恩格斯的说法，社会发展的方向是社会合力的方向，是许多力量消长的结果。社会发展有无内在逻辑？我认为有的，在恰当的时候就应做恰当的事。比如在目前的中国，如果再不启动民主改革政治改革，发展恐怕就要受限制；市场经济需要规范，如果没有政治体制的支持就无法完成；劳资关系的和谐需要社会改革的深入才能完成。

我对中国的未来还是很有信心的，我们目前是个大国但还不是强国，中华民族的振兴这一次是有可能的，从清朝末年的现代化运动至今已有一个多世纪了。对于历史上的社会变迁，我曾经专门写过一本书叫《走出轮回》；至于如何走出轮回，我又写了另一本书《走向共生》，希望通过共生这个方案来解决；至于如何共生，我又有一本论著《社会共生论》，希望通过合理地分享资源来协调各种关系。所以我想告别计划社会是一个过程，走向民主新秩序是一个过程，要靠每个人的努力。 信

时间：2008 年 4 月 26 日

论坛：复旦 MBA 知微行远论坛

演讲嘉宾：复旦大学文博系主任杨志刚教授

中国传统礼仪与文化

礼仪不是中国特有的，全世界都有相似的东西。但是只有在中国的传统中，才会把各种各样的礼仪组织得异常严密完整，成为社会活动中人际关系的规范。

文 / 屈啸宇 整理

传统礼仪的语境变化

细心的同学应该会感觉到，这几年在围绕传统礼仪的问题上，我们的语境在发生一些变化。比如我们一直自豪地自称为礼仪之邦，而今年因为奥运会的缘故，我们对于礼仪又格外看重。但建国以来，尤其是文革时期，我们是将传统礼仪文化完全打倒的。最有趣的是在追查林彪事件的时候，把林彪的思想根源和他爱写的一个条幅“克己复礼”联系起来，然后批判的时候就有了批林批孔的说法。从那个年代走过来的人，也就大多有这样的印象，克己复礼是一个坏的东西。我们对于传统礼仪的看法之前更多是延续五四以后的说法，也就是礼教吃人，这在很多的文艺作品都有体现；但是在最近几年有了一些变化，大家有了一些兴趣去感受传统礼仪。



从很多年以前开始，一些喜欢中国民俗的外国人会到中国来，按照中国的民俗来举行他们的婚礼；而今天，我们还有一些更深入的例子来感受一种语境的变化。这种语境的变化对我们如何看待传统礼仪是至关重要的。2006年，有一名人民大学的学生在孔子像前举行了自己的成年礼，因为是女学生，所以叫笄礼。这在古代和男性的冠礼合称为冠笄，这是由一个学生社团文渊社组织的。更有意思的是，这个社团号称是仿照了古代很有名的一本礼书《朱子家礼》举行的仪式，按照上面记载的十六个环节来做。从这里我们可以感到在学生中间，有一种恢复古代礼仪的热情。

这样的活动，2006年在重庆西南政法大学、年初在武汉的东湖之滨也有举行，而且后者还有一个百度汉服吧的网站参与。现在对于汉服很多人也有了一些了解。更有意思的是，我们的共青团组织也在安排这样的活动，2006年5月武汉共青团组织的千人古装活动，穿古装，行古礼，据我所知是开了风气之先了，网上有很多不同的评论，这究竟是好是坏，我们可以继续讨论。除了这些之外，大学里还有举行射礼这项中国传统礼仪里面非常重要的内容，这些传统礼仪仪式里面都在仪态上十分讲究一个“敬”字，既包括敬神，也包括敬人，既包括有血缘关系的，也包括没有血缘关系的。

而在复旦，我们有一个3月3复旦上巳节的活动。我留意到了两次，2006年在燕园举行了一些活动，后来改叫高校民俗庙会，并且寻找了一些现实理由，把活动的目的定在改善青年交际障碍。这些事件就发生在大家身边，仔细观察一下的话确实充满了意味。从这些活动里面，我们都可以看到学生的这样一种热情，而在这些活动里面，我们还可以读到一些语境上

的信息，比如复旦的这个活动就特意提到了清明法定假日这个变化。今年除夕，清明还有即将到来的端午都成了法定假日，而这些在建国之后我们都是抛在一边，最多在民间还有延续。从一个长时段看，今年这样一些变化是我们现代文化转型的重要标志，我们的学生已经能够注意到了。

现在引起最大争议的就是一些祭祀活动。尤其是内地一些有一定历史资源的地方纷纷上演这样的祭祀，祭黄帝，炎帝都有，而且最近兴起的一个词是“公祭”，也就是和以往的家祭、民间祭祀这些民间自发的祭祀不一样，是政府出面组织的祭祀。现在讨论最多的是山东济宁的中华标志城，其中最重要的一项功能就是祭祀活动，有人说祭孔子，也有人说以后把祭炎黄这些祭祀都搬到那里，也引发了很大争议。更值得关注的是两年前，国家规定将每年六月的第二个周末作为文化遗产日，而且开始评选非物质文化遗产，其中就有曲阜的祭孔乐舞，还有祭炎帝陵，黄帝陵的乐舞，而这还是从我们周边国家获得启发，其中就有韩国申报世界口述与非物质文化遗产的李朝宗庙祭祀的乐舞。

这种语境的变化反映了我们对于传统的价值评判在发生改变，而更重要的是我们的审美观点在发生改变。这些我们原来厌恶憎恨，想要厌弃疏远的东西，现在想要亲近，这是一个非常重要的变化。不管这种变化我们作何评论，但这种变化实实在在地在发生。在这种变化下面，我们再来看应该如何讨论中国传统礼仪文化。

传统礼仪的若干特点

这里我想对传统礼仪的若干特点做一些归纳和分析。第一，传统的礼仪文化体现为高度系统化，制度化，并且凝结为典章制度。典章制度是了解中国传统社会的

一个重点，成为了文化的根本和依据，而其中很重要的就是中国的礼制。如何看待中国的礼制，近现代有各种观点，我们不妨看一段法国汉学家汪德迈（Lion Vandermeersch）的话，他说道：“礼制是治理社会的一种很特别的方式。除了中国以外，从来没有其他国家运用过类似的方法调和社会关系。这不是说礼仪是中国特有的，全世界都有相似的东西，但是只有在中国的传统中，才会把各种各样的礼仪组织的异常严密完整，成为社会活动中人际关系的规范”。

五四时期的大知识分子辜鸿铭曾经因为看到外国人把中国的“礼”翻译成“rite”也大为光火，他说中国的礼名堂多了，外国的“rite”，“ceremony”等等加起来都比不过“礼”，因为中国的“礼”是和礼制这种中国社会管理社会的方式联系起来的，对于中国统治者来说，礼是管理社会最重要的东西。礼的严密性、完整性、系统性大概在其他文化圈里是看不到的。而大概从汉代以后，每一个朝代都要制礼作乐，这个传统可以推到周公。而了解古代礼仪特点，有几个方面特点是需要注意的，中国古代有吉、嘉、军、宾、终这样的五礼系统，从国家大事一直到人和人见面怎么行礼。我在读大学的时候，大家曾经很热心的讨论中国人一见面就问吃了没有，是不是因为中国历史上常常有粮荒，才会把吃看的那么重；后来我有心查了查，发现在宋代就有这样的礼仪。古代编制的礼典往往比法典还要重要，而我们现在知道最早按五礼编制的官修礼典是唐代的《大唐开元礼》，后来又有宋代的《政和五仪新礼》等等。这一直到抗战时期民国政府还想恢复起来，在抗战同时，四川就有一个制礼作乐的会议，颁订了一个百全礼仪。发展到今天，礼仪规范又成为了一个问题，我们生活中婚丧嫁娶都面临着不知道



倡导礼仪的人往往有强烈的精英意识,认为自己担负这样的责任,而老百姓是不懂的,那么拿儒家思想去引导他们,让他们开化。

怎么做才比较合适的问题,有些手足无措,因此有人也提出要制礼作乐的建议。

其次,中国传统礼仪渗透到从政治运作到个人生活的方方面面。如果离开礼仪,一个古代社会的人如何面对别人就有了问题。我们可以看到很多历史上的例子说明礼仪和政治是怎么联系在一起的,比如西汉初孙叔通制礼,对汉代社会政治产生了很大的影响,而他就把制礼称作“当世之要务”。今天我们要看到的北京故宫,最早列入世界遗产名录,确实气派,但是一个皇帝为什么要造这么气派的宫殿呢,几千年前就有人讲出里面的道理了,西汉的萧何就说:“天子以四海为家,非壮丽无疑助威。”这个思路一直到今天都还有,比方说中国特殊的会议合影。而且中国古代政治的运作也和礼仪密切相关,比方说明代的“大礼仪”事件,起因就是因为礼仪和政治千丝万缕的联系,嘉靖皇帝的过继身份涉及的礼仪问题成为了很大的政治风波的焦点,这里礼制问题与皇权相权之间的争夺已经混杂在一块了。而且比方说故宫里面所有的屋顶,屋顶的样子,屋脊的小兽都受到礼制的规定。所以我们可以看到礼制是如何的无所不在。

秦汉以后中国的礼仪以儒家思想为主导。日本学者现在通行一个概念,叫做儒礼,这是很有道理,因为后世政府所肯定的礼仪都是由儒家思想主导的。这里面有一个转变过程,儒家希望将礼仪作为管理社会,统治社会的理想方式,而到了东汉,儒家思想完全主导了中国社会,里面有一个非常重要的环节就是礼制的儒家化,之后才有法律的儒家化,以及教育的儒家化,最后到了宋元,读过书的人都成了儒生。东汉是这个过程的重要时期,那时候有一个重要的文献叫做《白虎通义》。而当时对于礼制的儒家化也体现出几个特点,第一个就是以儒家经典的内容来衡量

礼制;其次,确立了三纲五常,成为礼制伦理的最高标准,这个我们当年认为完全是封建糟粕。这本书里面讲到礼“有贵贱,亲疏,长幼”,这可以帮我们理解儒家化的礼的精髓在哪里。这些礼仪不断渗透到民间,导民化俗。这是历史上相信这些学说,倡导礼仪的人往往有强烈的精英意识,认为自己担负这样的责任,而老百姓是不懂的,那么拿儒家思想去引导他们,让他们开化,把礼仪化成民俗,叫做化民成俗,大家遵守这些礼仪,这个社会也就会进入一个治理的状态。所以古代认为要让风俗达到正的程度,就要到礼仪。所以这样的思想下面,礼对于俗就有了极大的渗透和影响,甚至制约。所以礼和俗有融摄的关系,有时候礼俗之间已经高度统一,比如说婚丧祭祀的礼仪习俗,就既是俗又是礼。所以柳诒征在他的《中国礼俗史发凡》里面谈到,“礼俗之界,至难划分”,所以对于中国的知识分子可以用司马迁的一句话形容,那就是要“读万卷书,行万里路”。所以怎么来看到中国的历史文化,陈寅恪先生曾经在审查冯友兰的书的评语里有这样一句精辟的话,那就是“二千年来华夏民族所受儒家学说之影响,最深最巨者,实在制度法律公私生活之方面”。

这样一些东西在古代有着至关重要的位置,那今天有没有借鉴意义呢,我想是有的。现在我们面临这样一个大问题,现在好像传统已经隔断了,但是传统不会断,礼仪会死,但是文化是不会死的,礼仪和文化是融合在一起的,近几年我们就可以看到它又冒头了。但是更加关键的是,我们下一步的文化是什么样的,2009年,乃至更远的文化是什么样的形态,有什么发展,而我今天也仅仅是就自己的学习和大家做一些交流,再次谢谢大家。

信



2008/4/10

■ 2008年4月10日

澳大利亚南威尔士大学的Paul Patterson教授作为访问学者来到我院进行为期两个月的访问研究。他是我院实行海外访问教授制度以来到访的第一位营销学教授，来访期间将与营销系的老师合作，展开有关消费者愤怒行为的研究。

2008/4/12

■ 2008年4月12日

上海实业有限公司副总裁钱世政博士应复旦大学MPAcc项目之邀做客企业财务论坛，发表了题为《资本之旅——财务管理与资本运作》的精彩演讲，和同学们分享了自己多年的实战经验。

2008/4/13

■ 2008年4月12日

MBA项目咨询实务课程迎来首场讲座，本场演讲嘉宾是罗兰贝格国际咨询(Roland Berger Strategy Consultants)高级项目经理，同时也是我们2001级IMBA校友——任国强先生。

2008/4/15

■ 2008年4月13日

沃尔沃集团总裁、沃尔沃集团首席执行官雷夫·约翰森(Leif Johansson)先生做客万事达卡管理大师论坛，发表了题为“全球化管理——VOLVO面临的挑战与责任”的主题演讲，深入阐释了沃尔沃的基本理念，以及在公司文化上所持的基本价值。

2008/4/17

■ 2008年4月15日

我院传统品牌学术项目远景论坛举行了“塑造卓越品牌——中国企业的实践”主题学术讲座。本次活动作为管院人节系列讲座“管院人与企业”的第一场，邀请市场营销系主任蒋青云教授作主讲嘉宾。

2008/4/18

■ 2008年4月17日

耐克公司CEO顾问Dr. Joseph Ha先生做客复旦复奥论坛，发表题为“美国总统选举对中美关系的影响”的专题演讲，并被我院聘为兼职教授。这次他是作为复旦大学教授第一次为学生“授课”。

■ 2008年4月18日

复旦大学哲学系著名教授李天纲做客“知微行远”论坛，发表了题为《基督教和东西文化交流》的精彩演讲，此次讲座也是复旦MBA文化之旅的课程之一。

■ 2008年4月18日

我院经管系88届“相约08，重聚复旦”返校活动在复旦大学正大管



2008/4/20
2008/4/22
2008/4/24
2008/4/25
2008/4/26
2008/4/26

理发展中心热烈举行。昔日执教的顾国祥教授以及当年的班主任娄贺统教授、辅导员祁新娥教授也出席了本次聚会。

■ 2008 年 4 月 25 日

我院与花旗中国正式宣布启动2008年“复旦—花旗中小企业高层管理者高级研修班”。该项目由我院主办，花旗基金会全额资助，从2007年4月启动迄今，通过各种形式的讲课或论坛已经为中国近700位中小企业高管人员提供免费培训，在全国属首创。

■ 2008 年 4 月 25 日

“万事达卡”管理大师论坛邀请了中央企业工委监事会主席、中金海石油投资公司总裁丁贵明先生，发表了题为“现代企业家外交”的精彩演讲。

■ 2008 年 4 月 25 日

美国当地时间4月25日晚，我院院长陆雄文教授在哥伦比亚大学的精彩演讲博得了阵阵掌声。近百位复旦大学美国校友、华尔街投资银行人士、律师和商会成员分享了陆院长从国内带去的最新动向和研究成果。

■ 2008 年 4 月 26 日

4月26日至27日，以“知行同悟 携手共索”为主题的管理MBA“聚劲周”活动圆满举行。本次活动分为“知行篇”、“同悟篇”、“求索篇”三个部分，共有校友及在校学生逾2000人次参加。

■ 2008 年 4 月 26 日

来自复旦03级8个班的200多位MBA校友重回复旦，在史带楼举行为期一天的校友返校日活动。活动包括了复旦名师讲座、班级小聚会以及6场丰富的MBA校友沙龙等。

■ 2008 年 4 月 26 日

来自美国西点军校的两位资深领导培训官 Mike McDannell 和 John A. Spears 做客管理前沿论坛，在我院友邦堂发表了题为“西点的领导艺术以及拓展”的演讲，讲述了西点领导学的独到之处——12条领导原则。

■ 2008 年 4 月 26 日

复旦大学EMBA人文复旦系列讲座特别邀请到全国人大代表、复旦大学党委书记秦绍德教授。他与大家分享了作为人大代表的深刻体会，探讨了物价、住房、医疗、教育等一系列民生热点问题。



2008/4/29

■ 2008年4月29日

我院统计系的05级三名学生金寅、金雁南、汪颖在今年的美国大学生数学建模竞赛中获得了一等奖 (Meritorious Winner)，这是我校在此次竞赛中取得的最好成绩。

2008/5/6

■ 2008年4月29日

复旦大学与渣打银行（中国）有限公司签定协议，合作开办“银行家培育项目”，旨在培育金融业后备力量，为配合上海国际金融中心的建设培养金融人才。

2008/5/8

■ 2008年4月29日

“管行天下，曼步零八”管院人节之“秀台曼步”暨管理学院十大歌手比赛的初赛在五角场大歌星KTV热力上演。本次初赛共产生了18组选手晋级决赛。

2008/5/10

■ 2008年5月6日

“管行天下，曼步零八”暨2008年管院人节系列活动之“赛场曼步”——管理学院师生运动会在南区体育场隆重举行。本次运动会全面面向管理学院全体师生，由管理学院楼委学生联合会承办。

2008/5/12

■ 2008年5月8日

华特迪士尼公司执行副总裁兼大中华区董事总经理张志忠先生做客我院“聚劲论坛”，就迪士尼的本土化战略问题发表了精彩演讲。

■ 2008年5月11日

Open Day 在史带楼友邦堂隆重举行。这次的 Open Day 活动包括项目咨询、名师互动论坛、学院介绍、学生和校友经验分享以及校园巡游等多个环节。

■ 2008年5月11日

今年我校唯一的国家哲学社会科学重大项目《科教兴国与人力资源强国战略研究》的课题启动会暨专家指导会在管理学院史带楼405室隆重召开。项目首席专家为胡君辰教授。

■ 2008年5月12日

为迎接奥运火炬手裘理瑾老师传递圣火归来，我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出席欢迎仪式并致辞。



2008/5/12 2008/5/16 2008/5/20 2008/5/23 2008/5/26 2008/5/30

- 2008 年 5 月 12 日

香港新世界发展有限公司主席郑裕彤博士做客复旦大学，在光华楼发表演讲。院长陆雄文教授代表学院出席并主持演讲。
- 2008 年 5 月 14 日

在沃顿商学院全球咨询实践项目（GCP）五月研讨会的现场，由沃顿商学院和我院MBA共同组成的GCP中国团队得到了来自GCP项目负责教授和客户的一致赞同，他们的出色工作得到了高度肯定。
- 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，为灾区人民现场捐赠人民币43万1千6百元。
- 2008 年 5 月 23 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。本次论坛吸引了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。
- 2008 年 5 月 23 日

由我院主办，花旗集团基金会赞助的“复旦—花旗企业家论坛”在复旦大学美国研究中心谢希德厅隆重举行，我院院长陆雄文教授出席并发表主题演讲。
- 2008 年 5 月 24 日

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在我院隆重举行。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。
- 2008 年 5 月 26 日

前全国人民代表大会副委员长、复旦大学特聘教授、著名经济学家成思危来到复旦，发表了名为《中国经济面临的挑战和对策》的演讲。复旦大学党委书记秦绍德、院长陆雄文教授出席了讲座，院党委书记黄丽华教授主持。
- 2008 年 5 月 30 日

国际著名管理学家徐淑英教授做客“松下论坛”，发表了题为“Why do Chinese managers stay? ”，对于领导人才关系的把握以及进行人力投资的问题进行了深入分析。



2008/5/31

2008/6/3

2008/6/6

2008/6/10

2008/6/11

2008/6/12

■ 2008年5月31日

我院第二届校友慈善健康跑活动在复旦大学邯郸校区拉开帷幕。两百多名管理学院的校友回到母校参加活动,不少校友还携家人踊跃参与。

■ 2008年6月2日

为时一周的“麦肯锡咨询活动周”在我院拉开序幕。“咨询行业的职业规划”大型讲座作为咨询活动周的重要开场戏,在学院李达三楼二楼报告厅举行。

■ 2008年6月3日

美国迈阿密大学商学院管理学杰出终身教授、我院特聘教授陆亚东做客“松下论坛”,发表了名为“中国企业的‘双向性’发展观”的专题演讲。我院副院长薛求知教授出席会场并担任讲座主持。

■ 2008年6月6日

复旦大学MBA项目的沙海波率领团队赢得2008复旦MBA案例大赛的冠军。本届MBA案例大赛得到了朱家角投资开发公司的鼎力支持,全程共有21支队伍共151人参与。

■ 2008年6月9日

意大利博科尼大学校长Angelo Provasoli教授来我院访问,与我院院长陆雄文、副院长殷志文一起,就新一轮复旦—博科尼/路易斯管理学院双硕士学位项目(DDIM)的合作方案展开讨论,明确了合作意向和相关协议的签订事项。

■ 2008年6月10日

MIT(麻省理工学院)上海校友俱乐部校友活动在我院举行,邀请MIT的中国校友以及来自我院IMBA国际项目的校友齐聚一堂,与著名金融学家Professor Andrew Lo共同探讨了计量股权基金问题。

■ 2008年6月10日

“松下论坛”邀请了普林斯顿大学运筹学和金融工程系终身教授、统计学研究委员会负责人、Frederick L. Moore金融学教授范剑青做客复旦,发表了名为《A Selective Overview of Financial Econometrics》的学术报告。

■ 2008年6月12日

2008北京奥运深圳站火炬手、复旦管理学院市场营销系裘理瑾老师做客“校友论坛”,发表题为“赞助在体育营销中的运用——以奥运赞助为例”的专题演讲。



2008年6月13日

2008年6月14日

2008年6月26日

2008年6月27日

2008/6/12 2008/6/13 2008/6/17 2008/6/18 2008/6/21 2008/6/27

■ 2008年6月12日

中国证监会研究中心主任祁斌博士应邀来到复旦，发表了题为“资本市场与创新经济——《中国资本市场发展报告》解读”的精彩演讲。我院院长陆雄文出席了讲座，副院长薛求知担任主持。

■ 2008年6月13日

复旦管理学院MBA项目、EMBA项目校友和沃尔沃集团全球各地25名高层管理人员共聚一堂，以“中国商业发展状况”为主题开展了名为“Volvo-Fudan China Business Study Workshop”的活动。

■ 2008年6月14日

第五届香港大学—复旦大学IMBA校友龙舟赛在上海东方绿舟水上运动中心隆重举行。本次龙舟赛特设了庆典火炬传递仪式和爱心主题晚宴，来自香港大学—复旦大学IMBA项目与复旦大学EMBA项目共230余名学生及校友参加了本次比赛。

■ 2008年6月21日

由我院和深圳市总商会、全国工商联并购工会联合主办的珠三角与长三角年度高峰论坛隆重举行。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参与了此次盛会。

■ 2008年6月21日

复旦大学EMBA华南同学会、复旦大学管理学院深圳校友联络处成立。院长陆雄文致辞，校友中心主任黄智颖、管理学院深圳校友联络处主任周勇发表了讲话。

■ 2008年6月25日

由全国MBA教育指导委员会与新加坡淡马锡基金会(TF)合作开展的“中国西部MBA师资开发及办学能力建设计划”启动仪式在清华大学经济管理学院举行，我院陆雄文院长和MBA项目主任祁新娥老师出席了仪式。

■ 2008年6月26日

复旦大学—BI挪威管理学院MBA项目同学会“聚贤荟”邀请零点研究咨询集团董事长、上海第一财经《头脑风暴》节目主持人袁岳来到复旦，发表题为“社会资本的开发和管理”的演讲。

■ 2008年6月27日

“两岸企业管理学术研讨会”在台湾举行。我院企业管理系苏勇、胡君辰、杨永康、许晓明、陶明、赵优珍、徐笑君分别发表了学术报告。

《绩效管理》

复旦大学管理学院
胡君辰 教授

我为MBA 学生上课时曾经提问：“现代企业管理中，什么资源最重要？”同学们异口同声地说：“人力资源最重要。”我又问：“如果其他待遇都不变，另一家公司给你目前收入的500%，不跳槽的同学请举手。”结果，没有一位同学举手。那么，“到底是钱重要还是人重要？”“还是钱重要吧。”

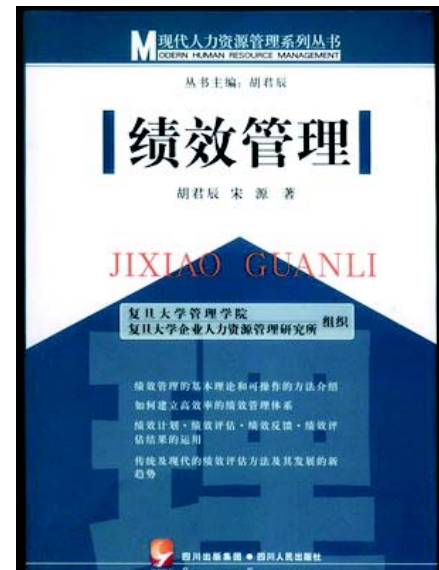
这典型地反映了目前中国多数企业家的实际心态：表面上认为人力资源最重要，其实不然。一些企业家实际上并没有掌握人力资源管理技能，结果是由于不善于人力资源管理而导致企业的经营失败。

上述问题我们应该如何理解呢？首先，我们应该清楚地意识到：决定用钱来吸引人才的人，也是人力资源；其次，我

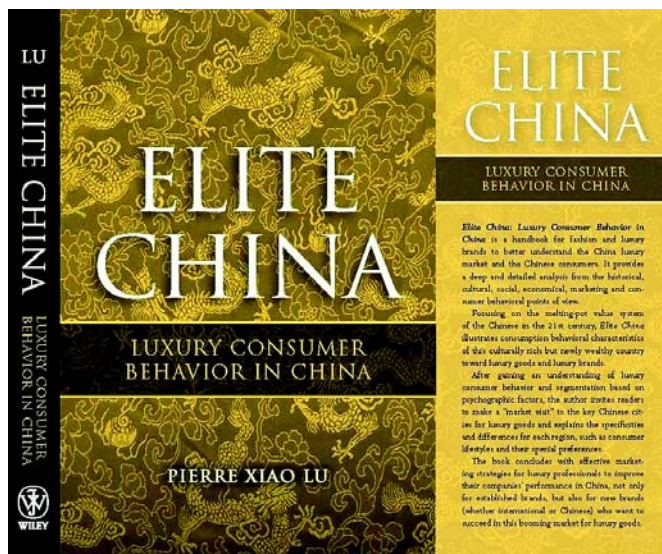
们也要知道，优质的人力资源完全有可能只为了高薪而来，可能会出工不出力；第三，人才一旦不为你所用，其破坏力往往更加巨大。因此，人力资源还是第一位的。

如果有人问我：中国企业要成为世界一流的企业，目前最需要提高的是什么？我会毫不犹豫地地说：“最需要提高人力资源管理的技能！”

中国经济的快速发展令世界瞩目，中国企业的发展也是有目共睹的事实，但是我们也应该头脑清醒地看到存在的不足。中国要成为真正的世界经济强国，还需要脚踏实地地去努力；中国企业要成为真正的世界一流企业，我们还要不断地学习、学习、再学习。



《Elite China, Luxury Consumer Behavior in China》

复旦大学管理学院
卢晓 博士

Asian loves luxury brands, especially for consumers under cultural influence of China, but why? This book made a deep and detailed analysis from historical, cultural, social, economical,

marketing and consumer behavioral point of views.

Author focuses on the melt-pot value system of Chinese in 21st century and illustrates all consumption behavioral characteristics of this old new wealthy country towards luxury goods and luxury brands, which is not simply conspicuous. The book indicates a typology of segmentation of Chinese luxury market and the implications in managerial practice.

After having a clear understanding of luxury consumer behavior and segmentation based on psychographic factors, author accompanies you to make a "market visit" in the key Chinese cities for luxury business and explain the specificities and differences for each region, such as consumer lifestyles and their special preferences towards luxury.

Finally, the book concludes with effective marketing strategies for luxury professionals to improve their companies' performances in China.

This is a handbook for fashion and luxury related people to understand China luxury market and their consumers, the most convincing market in the world.



復旦大學
管理學院

商道學道將帥之道



復旦大學EMBA

|將|帥|之|才| |致|勝|之|道|

→ 凭藉广泛的国际合作，设置国际化的课程体系

→ 聘请国内外顶尖的华裔师资，开设全中文课程

→ 传承百年复旦文化底蕴，推崇企业家人文教育

→ 依托复旦区域优势，搭建高端商业平台



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

如需咨询复旦大学-华盛顿大学EMBA项目(英文), 请访问:

www.fdsf.fudan.sh.cn/olin www.olin.wustl.edu/shanghai