







028
人物

即将步入25周年的复旦管院，幸运地拥有一批比它更年长的学人。他们经历过动乱的年代，见证了社会的变迁，却最终都听从了内心的召唤，走上以智慧创造价值、以热血回报祖国的道路。他们潜心学问、教书育人的岁月几乎与共和国的历史一样曲折而动人。

本期“人物”将为你介绍这样两位德高望重的老教授。这里没有惊心动魄的故事，也没有华丽高调的言辞，然而谦虚的叙述之中自有骄傲，平凡的行为背后饱含深情。几十年为学为师的时光说来也许轻巧，对于有心的人而言，却长久且深刻。

龙永图：越开放越安全

021
热点

“我一直坚持这样的观点：中国越改革，中国越强大；中国越开放，中国越安全。有人认为一开放就受到威胁，这是完全错误的。”





098
旦复旦

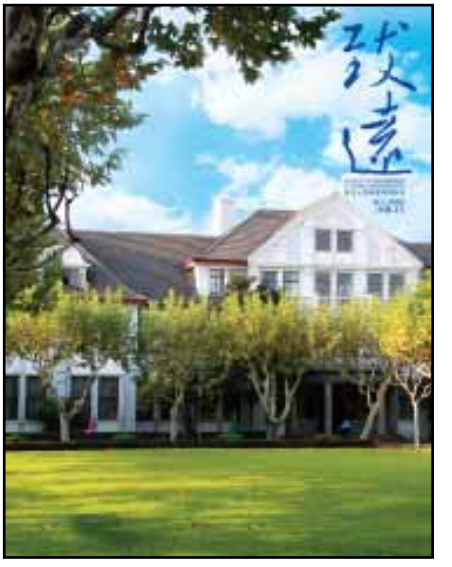
复旦1949：重生时刻

除了淞庄，德庄（现第三宿舍）等宿舍也同样遭此劫难。住在教师宿舍徐汇村（现第二宿舍）的周谷城教授一家半夜里被枪声惊醒……

CONTENTS

WWW.FDSM.FUDAN.EDU.CN

第十一期



要闻

复旦管院纽约校友联络处隆重成立 006
复旦与哈佛之约 008
复旦大学首届EMBA “回家” 009
齐聚相辉堂，带着梦想起航 010
全国150位优秀大学生齐聚复旦管院 011
2009复旦管理学国际论坛举行 012
复旦MBA项目设泛长三角班 013

关注

“学术为魂”推学院发展 014
肩负责任，为社会文明进步作贡献 017
复旦是一个实现梦想的地方 019

热点

通胀和复苏预期下的投资策略 024

人物

顾国祥：师者如风 029



038
社会责任

社会责任，这从来不是一句空话。它源自于“达则兼济天下”的博大情怀，也对应着社会和谐发展的时代需求。以培养商业领导者为己任的复旦管院，一直践行着回报社会的使命。

从爱心捐赠到爱心基金，从下乡支教到担任学生导师，校园内从不缺乏轰轰烈烈的公益行动，而这些完全无私的慈善行为也早已经超越了学校的边界，变成了大家共同投入、共同支撑的事业。这一事业，将永远是管院不变的追求，也将成为所有管院学子持之以恒的梦想。

童刚：大银幕背后的成功

090
校友汇

对于国家广电总局电影局局长童刚校友来说，在他通往成功的路上始终相伴左右的就是复旦管院赋予他的管理理念和思想，这些知识在他成长的历程中发挥着启明灯式的作用。





116
边走边看

亲历全球最恐怖的六大过山车

作为一名“极限”过山车爱好者，我热衷于各种不可思议而刺激的过山车，不管是扭曲急转弯、飞跃、绕圈还是不断的加速，爱的就是那种恐惧与速度交织的快感。

吴宣陶：闲“琴”逸“致” 033

社会责任

让我们来做蕴育珍珠的小沙粒 039
在教育慈善的路上踏实地走下去 042
Join & Share：聚众力献爱心 045
谈义良：有重量的人生 048
王琦谟：以诚信之心书写责任 051

名师讲堂

“力拓间谍案”里的玄机 054
流动性：危机与商机并存 057
企业信息化的三重 “佳境” 060
上市公司高管股权激励计划评析 064
“通用沉没”启示录 067
全球化背景下的制造业转型 070

实践专区

中国企业的资本之路 074
跨国企业如何打造百年老店 077
金融创新：从 IT 走向 BT 080
汽车品牌如何基业常青 083

声音

金融危机下东西方管理思想的交融 086

校友汇

复旦管院南京校友联络处成立 097

旦复旦

东方巨响中的复旦人 104
当代中国儒商的思想境界 107

记事本

N 个活动 110

编者的话

“

六十年

60 年前，在天安门广场欢呼的民众中，诗人胡风信马由缰，把历史和未来浓缩为短短五个字：时间开始了。

从 1949 到 2009，新生的共和国走过整整一甲子的路程。

在共和国六十周年的背景下，我们可以看到教育事业在这60 年中取得的进步：“60 年的教育事业发展成就，可以概括为两个跨越：一个是实现了全面普及九年义务教育的历史性跨越；另一个是实现了高等教育进入大众化发展阶段的历史性跨越。”（教育部副部长郝平 9 月 28 日在国庆新闻中心答记者问）

在中国教育事业的进步中，我们可以看到复旦60年来的成就：“新中国成立六十年来，复旦又能把握一次次的历史机遇，取得迅速的发展，且凭借一代代复旦人的努力，把复旦推向一个新的高度。”（杨玉良校长 9 月 4 日在 2009 级本科生入学典礼上的讲话）

这一期院刊中，我们一如既往地展现新发展、新观点；我们走访南北复旦管院人，用他们的回忆和成就，记录管院的成长；我们也还将和大家一道回忆“复旦的 1949”，在那黎明的前夜，复旦人追寻光明的努力，与大家一起向复旦人为共和国奉献过的青春、挥洒过的汗水致敬！

对于人类来说，六十岁是老骥伏枥，志犹千里；对于文明来说，六十岁才刚刚发蒙，前途无量。

复旦大学管理学院
管理教育推广和发展中心

”


博学而笃志
切问而近思

复旦管院纽约校友



2009 年 10 月 9 日，复旦大学管理学院纽约校友联络处在曼哈顿正式宣告成立。这是复旦大学管理学院设立的第一个海外校友联络处，也是复旦大学管理学院成立的第 7 家校友联络处。

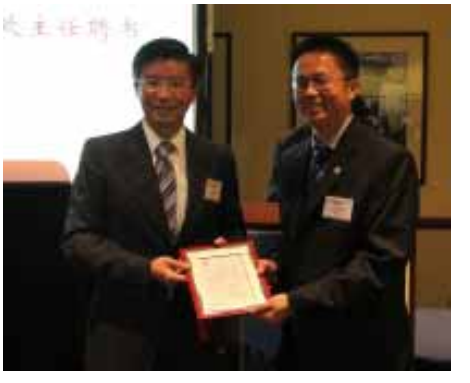
当日下午，纽约校友联络处成立仪式暨 EMBA 纽约管理论坛举行。陆雄文院长、郁义鸿副院长及各领域的杰出校友共同出席了这一具有里程碑意义的盛会；中国驻纽约总领事馆、百人会、美国纽约华人商会等政府代表以及知名华人组织也纷纷到场祝贺。

陆雄文院长在成立仪式上发表的致辞中，向到场的众多校友介绍了学院近年来的发展和未来的规划，并希望纽约校友联络处成为旅美复旦校友与母校之间相互

联络处隆重成立







联系的枢纽，为校友和管理学院提供各种支持。此外，78级数学系校友、现任普林斯顿大学统计与金融工程系教授的范剑青先生也作为VIP嘉宾发表了致辞。

成立仪式之后，复旦大学管理学院EMBA纽约管理论坛同期举行。郁以鸿副院长和美国校友共同探讨金融危机以来的中美经济恢复和商机比较问题。会后，嘉宾在赫德逊河畔品尝美食、相互交流。席间，复旦大学管理学院院长陆雄文和复旦大学美国校友会会长周谷声先生分别发表了祝酒辞，表示愿意借此契机加强沟通，共创未来。

本次活动还受到了美国主流中文媒体的关注，他们出席活动现场并给予了新闻报道支持，其中包括新华社、中央电视台、中国国际广播电台、第一财经日报、中国日报、大公报、世界日报、星岛日报等。陆雄文院长还接受了中国日报、星岛日报和新华社的独家专访，就中美经济、商学院的使命和复旦管理学院的国际化进程发表了精辟的见解。

纽约校友联络处的成立得到了彭谦等美国校友的鼎力支持。作为复旦大学管理学院在海外成立的第一个校友联络处，纽约校友联络处的诞生意义重大，它搭建起我们美国校友、学院、以及当地之间多维的沟通平台，加强海内外校友的联络和交流。作为复旦大学管理学院海外校友的第一个“精神家园”，这是一个良好的开端，凭借此次的成功经验，管理学院将再接再厉陆续在海外各地建立校友联络处，以推进学院国际化的发展趋势，编织起一张沟通海外各地校友的联络网，密切校友与学院的联系，并为想要了解复旦大学管理学院的海外友人提供窗口。

复旦与哈佛之约



2009年7月3日晚，复旦大学管理学院和哈佛商学院联手举办的“Going to College”活动隆重开场，40多名哈佛学子及教授来到复旦校园，与复旦大学管理学院的教授及学生面对面共同探讨中美教育问题，在交流中激发热情、绽放希望，帮助今天的青涩学子成为明天的社会精英。

交流由复旦大学管理学院院长陆雄文教授的致辞拉开帷幕。陆院长首先阐述了中国特有的高考制度对于学生本人以及家庭的重要影响，继而指出了青年学生对于社会和国家乃至世界的使命和责任。接下来，哈佛大学费正清中国研究中心主任William C. Kirby教授做了关于中美大学教育问题的演讲。Kirby教授对于中国文化历史的丰富知识和幽默语言得到在场师生的热烈掌声。Kirby教授着重谈了学生在选择大学时的五个注意点：首先要看自己所选的大学是否能达到自己的预期；第二，要重视那些不能用排名和数据衡量的指标，比如说这所大学的教学方法；第三，要看大学所教的东西是否是自己所要学的；第四，对于外国留学生，还需关注自己的文化是否能很好地融入这所大学；最后，要重视大学的社会意义，即服务社会的作用。

在复旦和哈佛两名优秀教授简短的开幕演讲之后，复旦和哈佛的学生代表进行了座谈讨论，两校学生就如何在初中和高中阶段为大学做准备、如何进入这两所名校以及大学给自己印象最深的地方这三个问题展开讨论。

在Q&A环节，到场的中小学生针对各自关心的问题，比如美国学生对于各自专业的选择、中美教育制度和教学方法的差异以及美国学生考试前的复习等问题向两校学生提问，学生们都耐心地一一解答。Kirby教授也总结道，作为大学生，首先要具有求知的热情，这是所有成功的关键。

在最后的表演时间，哈佛和复旦的学生们各自“秀”出自己的才艺：复旦学生的歌曲，长笛表演以及哈佛学生的长笛和二胡演奏都充分展示了名校学生在优秀的学术课业之外的另一面，在场的观众也不时报以热烈的掌声和喝彩。

晚上9点30分，来自复旦哈佛两校学子的交流降下帷幕，但是交流并不会终结，沟通也将继续，智慧与智慧的碰撞、经验与经验的分享一定会铸就更多的社会精英。

复旦大学首届 EMBA“回家”



初秋时节，凉风吹来收获的喜悦。9月5日，复旦大学首届EMBA（02秋）毕业五周年返校庆典活动在管理学院隆重举行。近100位校友卸下繁忙的公务，从四面八方重返母校、参加毕业五周年的庆典活动。

复旦EMBA教育5年的发展，也是中国EMBA教育5年成长的缩影。2002年，作为国务院学位委员会办公室批准的首批EMBA办学学校，复旦大学在成功运作复旦大学—华盛顿大学EMBA项目和十多年MBA教育的基础上，正式开办EMBA学位教育项目，复旦首届EMBA学生就是复旦大学招收的第一批EMBA学生。

在庆典仪式上，院长陆雄文教授表示：“作为第一批学生，你们是复旦EMBA的奠基人。因为你们的优秀，对学习的一丝不苟，对事业的孜孜以求，为复旦EMBA项目打造了一个完美的开端。正因为有了像你们一样优秀的学生和同样敬业杰出的老师，复旦EMBA才从一流走向卓越，成就了今天的辉煌！”

随后，陆院长向广大校友介绍了管理学院和EMBA项目5年之中发生的巨大变化，同时陆院长也特别感谢了各位校友对母校的支持和认同。“学院会继续努力，把复旦EMBA项目打造成各方将帅之才的无悔之选！”陆院长的精彩演讲赢得广大校友的强烈共鸣，大家共同举起手中的酒杯，为今天的重聚和明天的辉煌干杯祝愿。

本次活动的重头戏是地产金融创新模式论坛，由复旦EMBA同学会房地产协会组织，而这个“房协会”就是由首届毕业生中的多位房地产界的风云人物发起和组织的。房协副会长朱家角投资开发有限公司董事长鲁千林、上海城建集团总经理张焰、房协副会长江苏中大建设集团董事长谈义良、房协会长金地集团上海公司总经理赵汉忠在论坛上做了精彩的演讲，大家一起对金融产业与房地产产业共同的运作前景、投资风险等问题进行了热烈的讨论。

在随后的毕业五周年交流活动中，中国金茂（集团）股份有限公司人力资源部总经理秦文英、江苏天驰能源开发有限公司总经理殷涛、宁波华茂集团股份有限公司总裁徐立勋、华东建筑设计研究院有限公司副院长龙革四位校友分享了自己毕业5年来的人生感悟，交流了他们所遇到的困惑和收获的经验。他们的分享赢得了阵阵的欢笑和掌声。欢声笑语中，大家再次体会了同学情谊的深厚，再次感受了将帅汇聚的力量！

齐聚相辉堂，带着梦想起航

经过两年的刻苦学习，迎来了收获的季节。这一刻，让梦想起飞。2009年7月11日，复旦大学工商管理硕士／会计硕士毕业典礼在复旦大学相辉堂隆重举行。典礼当日，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MPAcc项目、复旦大学－BI（挪威）MBA项目以及复旦大学－华盛顿大学EMBA项目的2009届毕业生身穿硕士服，齐聚相辉堂，共同迎接开启人生新的里程。

在舒缓的音乐声中，复旦大学党委书记秦绍德教授、复旦大学副校长金力教授、复旦大学管理学院院长陆雄文教授以及部分授课老师走入会堂。

接下来，进入了最为激动人心的时刻，各项目负责老师宣读毕业生名单，秦绍德书记亲自为学生颁发学位证书及学习证书。毕业生依次走上主席台，在大家的注视下，从秦书记手中接过证书，然后微笑合影，将这一刻永远地留在记忆中。每一位受证学生的眼中都充满欣喜，也饱含着对未来的期待。在复旦的这段生涯于他们而言，正如人生的一个中转站，从此之后，生活将会以一种全新的色彩书写，而已经打上的复旦烙印将永远不会磨灭。

随后，院长陆雄文教授向毕业生发表了贺词。陆院长指出中国必将成为世界经济发展的驱动力；虽然全球金融危机尚未过去，但中国已经展现出不可忽视的发展活力。随后，陆院长强调了求知笃实、贡献于人类思想与文明的复旦精神，也对毕业生提出殷切希望："在这样一个历史发展的关键时刻，同学们要时刻意识到责任在肩，对企业、社会真正做出贡献。"

老师的殷殷嘱托回响在相辉堂内，也回响在每位毕业生的心中。在今天这样一个收获的喜悦与分别的感伤交融的日子，他们心中感慨万千。国际MBA秋一班的徐杰作为毕业生代表，向各位恩师表达了感谢。回首与师长同窗共度的两年时光，他依然记得课堂上老师的谆谆教诲，同学间激烈的案例讨论，以及阳光杯赛场上的飒爽英姿。"在复旦大学管理学院的读书学习，使我们学会了分析与思考，包容与竞争，也学会了如何突破自我。复旦不但给与了我们知识和人脉，更给与了我们内涵和气质，使我们变得更加成熟、坚定。"

最后，在学生代表的带领下，全体毕业生齐声诵读毕业誓言。铿锵的声音回荡在礼堂："荣耀既始，再上征程"！虽然马上就要离开学校，但是在每位毕业生心中，都有挥之不去的复旦情结。无论走到哪里，也无论身处何方，他们都永远不会忘记自己的名称——复旦人！



全国150位优秀大学生齐聚复旦管院

2009年7月4日，复旦大学管理学院全国优秀大学生夏令营暨2010年招生宣传系列活动在李达三楼二楼报告厅正式拉开序幕，来自全国985高校的150余位优秀大学生济济一堂，在两天的时间里放飞梦想、交流思想、共迎未来。

薛求知副院长首先代表学院致辞，欢迎全国优秀大学生们来到管院，在这里发现从事学术研究的无限乐趣，进而走入神圣的学术殿堂、为中国的学术腾飞作出贡献。殷志文副院长对复旦大学和管理学院的概况以及本次夏令营活动的情况作了大致介绍。

讲座精彩纷呈

来自管理科学系的李宏余教授带领大家回顾了中国的物流业发展历史，以及中国的供应链管理学科发展情况。他结合自己从航天计算机行业转入管理科学的学术历程，阐述了管理学的巨大作用和魅力，以及目前市场对物流供应链人才的渴求。李教授幽默的语言不时引发同学们的阵阵笑声。

下午，来自会计学系的陈超教授给同学们作了以人生规划为主题的讲座。他讲述了自己的求学经历，号召大家培养“在不疑处有疑”的研究精神，接受扎实系统的学术训练。同时，他也和大家分享了最近完成的关于新股IPO定价的案例，勉励大家学无止尽，尽早走上学术科研的道路。

第二天下午，来自产业经济学系的骆品亮教授做作了题为“全球价值链条件下中国制造业的转型与升级”学术报告。报告深入浅出探讨了中国战略转型的路径以及创新在产业结构升级中的巨大作用，就中国产业如何转型等问题提出了自己独到的见解。

活动丰富多样

4日中午，同学们和院领导合影之后，在校园导游的引领下参观了复旦邯郸校区，对百年复旦有了更切身生动的体验。

当日晚上18点，学院在史带楼9楼为同学们举行了别开生面的欢迎晚宴，叶耀华副书记代表院领导再次对大家表示欢迎。在轻松愉悦的气氛中，同学之间相互交流，结下珍贵的友谊。

> 150余位优秀大学生济济一堂，在两天的时间里放飞梦想、交流思想、共迎未来。

5日上午，营员们参观了位于宝山工业区的德国普耳施耐德(上海)有限公司。此次企业参访之行让同学们接触到了真实的工厂和装配车间，让大家大开眼界。

政策清晰解读

在一级学科交流见面会上，各系都派出最优秀的老师，从发展历史、师资队伍、学术活动、学科优势、研究项目发展等方面，详细介绍了各个专业的特色情况与优势。参与学生也积极踊跃地提出对于学科专业方面的各种疑惑。

在招生专场咨询暨2010年招生政策解答中，殷志文副院长向同学们介绍了硕博连读项目、DDIM项目以及相关的招生政策，着重说明了硕博连读项目的课程设计和培养目标，并耐心解答了同学们的疑问。

5日下午16点30分，黄丽华书记出席了夏令营闭幕式。她对同学们发表了热情的讲话，再次阐述了学院的使命和战略，并表达了对学生们献身科研的殷切期许。为期两天的夏令营活动顺利落下了帷幕。

从2008年起，复旦大学管理学院对研究生招生培养模式进行重大改革，“按照一级学科招生、全面实施硕博连读培养”的措施在全国范围引起了广泛关注。正是在这样的背景下，学院精心策划了此次夏令营活动，通过学术讲座、企业参访、与教授座谈等精彩纷呈的活动内容，加强学生对学科研究的了解，从中选拔优秀学生继续深造。

2009 复旦管理学国际论坛举行

7月18日，由复旦大学管理学院承办的“2009年复旦管理学国际论坛”拉开帷幕。近两百多位国内外管理学知名专家和学者齐聚一堂，为全球经济危机背景下的中国经济的可持续发展出谋划策。

复旦管理学奖励基金会副会长、原全国人大常委会副委员长成思危，复旦管理学奖励基金会副理事长、原外经贸部副部长刘山在，原外经贸部副部长、现任博鳌论坛秘书长、复旦管理学奖励基金会副理事长、秘书长龙永图等嘉宾出席了论坛，并发表了精彩的主题演讲。

本次为期一天半的管理学国际论坛以“超越危机——管理科学发展在中国”为主题，由“管理科学”、“信息管理”和“研究与发展管理在中国”等分论坛展开。



延续自2006年来的成功传统，此次管理学国际论坛规模隆重盛大，复旦管理学奖励基金会领导与市委领导莅临本次论坛。成思危先生，龙永图先生等嘉宾分别以“金融危机与中国改革开放”、“全球经济化下的管理科学发展”等主题发表演讲。来自复旦大学、中国科学院、香港城市大学、香港理工大学、台湾中山大学、新加坡国立大学、美国哥伦比亚大学等多所大学的知名教授，以及阿里巴巴集团等公司的高管也出席了此次论坛并就有关话题展开讨论。

龙永图先生在演讲中谈到，本次金融危机对中国实体经济的影响是有限的和局部的，但是却足以引发我们在思想观念上的反省和变化。他认为，在中国改革的进程中，政府发挥了核心作用；而如果放任政府中某些部门的权力膨胀，就会使得中国经济的发展成为空话。同时龙先生还指出：全国上下已经通过危机认识到就业的重要性，为了扩大就业，就必须进一步扶植中小企业。对此，他呼吁进一步为民企和中小企业发展创造条件，适当开放它们进入医疗、卫生、金融、保险等行业。

著名经济学家成思危先生在总结发言中向大家介绍了管理学科发展的现状。他指出，中国管理学科今年回归到管理理论和技术这一领域，而光靠单一的学科理论，无法支撑管理学整体的发展。要解决任何管理问题，都必须把狭义的管理学和经济学、行为科学结合起来。在此基础上他进一步分析了中国管理学科急需解决的问题：对决策的支持、发展评价体系、优化技术等，特别指出要将创新性、学术性和实用性作为评价管理学科成果的重要标准。

复旦管理学国际论坛自2006年开办以来，积极致力于促进中国及世界管理学者之间的相互交流，探索中国管理学的发展道路，提高中国管理学在国际上的地位和影响力。在后危机时代，论坛在把握世界管理科学研究的最新动态和方向的基础上，寻求中国管理科学理论的研究方向，推动中国管理学为国家经济和社会的发展做出贡献。

复旦MBA项目设泛长三角班

为了方便来自长三角及其周边地区的学生，复旦MBA项目从2010年增设“泛长三角班”，周六及周日全天上课。此外，复旦MBA项目还将推出新生奖学金新方案，增设GMAT新生奖学金，并扩大奖学金获奖比例，预计奖金总额度将超过200万元。

两项证明材料便可报考

从2010年起，复旦MBA项目将增设一个“泛长三角班”，采用周六及周日全天上课的授课方式。申请该班的学生须提交工作单位证明、户口证明及户口所在地或工作单位所在地的房产证等三项材料中的两项。

复旦大学管理学院MBA项目主任祁新娥老师介绍说，随着大批动车组的开行和长三角交通一体化建设的推进，上海已经成为长三角地区的快速交通中心，到2010年便能实现长三角城市“3小时交通圈”的目标。2008年上海提出了服务长三角以及周边地区的目标，推动长三角区域联动的同时也要不断推进人才的培养。“在上海建设国际金融和航运中心的过程中，复旦大学管理学院有责任也有义务为社会培养更多优秀的工商业管理人才。设立‘泛长三角班’的目的就是充分利用复旦大学管理学院的优质资源，更好地服务长三角及其周边城市的经济发展。”

高额奖学金吸引优秀生源

新的奖学金方案包括“在职MBA新生奖”、“国际MBA新生奖”以及“企业新生奖学金”等多个奖项。其中，“国际MBA新生奖”又分为“联考成绩高分奖学金”和“GMAT成绩高分奖学金”，将涵盖超过25%的国际MBA新生。国际学生首次被纳入新生奖学金的发放范围，有机会参与GMAT新生奖学金的竞争。

> 复旦MBA项目将不断探索更加合理的选拔流程来遴选更加优秀的生源。

新方案规定，被复旦国际MBA项目录取的国内外新生，只要在2010年5月31日前提供650分以上的有效GMAT成绩，即具有奖学金申请资格。GMAT成绩名列前5名的学生将获得50%学费的奖学金，6–15名将获得30%学费的奖学金。针对GMAT高分考生，学院将提供特别的奖励，750分以上（含）者可获得全额学费的奖学金，700分以上（含）可获得2万元奖学金。

此外，对于全国联考的高分考生，复旦MBA项目也将给予高额奖学金奖励。联考成绩排名前10名的在职MBA新生和排名前15名的国际MBA新生，将获得全额学费至30%学费不等的奖学金。

全员预审和全年预审

2009年起，复旦大学MBA项目对所有申请者实行“全年预审”和“全员预审”。此举被称之为是MBA的“准申请制”，将对考生的学习背景和工作资历予以更充分的考量，给予考生和学校更多的自主选择机会，增加双方的匹配度。

复旦最新的招生预审方案明确规定，凡申请2010年复旦MBA项目的考生必须参加2009年举行的三次预审中的一次，申请截止日期分别安排在7月24日、9月25日和11月27日。

预审结果优秀的考生可参加提前举行的小组和个人面试，如面试结果优秀，其全国联考成绩只要达到学校规定的最低录取分数线（即C线资格）就能被录取，且预审和面试成绩两年内有效；如面试结果良好，也只需达到学校规定的最低录取分数线（即C线资格）就可录取。而对于预审结果良好的考生，将有资格参加提前举行的小组面试，面试结果优秀者将可免除原流程中的小组面试，且获得B线资格。

祁新娥老师强调，早在2002年，复旦大学就率先设立了以联考、复试和背景评估相结合的综合评估体系。这次的新政策是把背景评估放置到了联考之前。从联考制变成准申请制，复旦MBA项目将不断探索更加合理的选拔流程来遴选更加优秀的生源，培养更多优秀管理人才。

“学术为魂”推学

——专访复旦大学管理学院副院长薛求知教授



薛求知教授：复旦大学管理学院副院长

文／刘海阳 王蓓茹

争取高等级国家研究的科研项目是衡量院系学科建设和学术发展的重要尺度，同时也是师资队伍建设和考核的硬指标。早在五年前，管理学院就从发展战略高度上来认识科研（包括科研项目）的重要性。经过这几年的不懈努力，管理学院在科研工作上取得了长足的进步。根据2009年9月刚刚公布的本年度国家自然科学基金项目批准情况，管理学院成绩喜人，共有22项科研项目中标（其中包括海外合作项目1项、多校联合申请项目1项、专类项目1项）。近日，管理学院主管科研工作的副院长薛求知教授接受了记者采访，对管理学院科研工作的良好势头和发展动因做出了深刻的阐述。

记者：今年国家自然科学基金中标项目刚刚公布，管理学院喜获丰收，您怎么看？

薛求知：我们面上项目和青年项目总共拿到19项，再加上一个海外合作项目和一个专类项目，就是21项。除此之外，我还得知我们院有一个老师与其他院校老师联合申请的一个重点项目也被批准，所以总共拿到了22个项目，这已经破了我们管院的历史记录了。这个成绩也已经引起了学校主管部门的关注，他们也希望我们探究一下成功的因素。

国家自科基金管理学部项目申请的平均中标率是15%，而我们今年达到40%，从这个数据中也能看出我们学院教师的课题选题能力、项目设计和申请质量水平。

记者：近五年来，管理学院的科研取得了长足进步，这主要得益于什么？

薛求知：今年之所以能取得这么好的成绩，我觉得最主要还是得益于近年来学院发展坚持以“学术为魂”，以学科建设为引领，形成积极、健康的学术氛围，团队合作精神也起了很重要的作用。我们一方面形成了热心搞研究、安心搞研究的良好环境，一方面也通过制度建设（教师

6 关 注 9

关注复旦、聚焦管院，在这里我们用深度报道展现新思路、讲述新发展。

院发展

晋升机制、评估机制、激励机制）促科研发展。

这几年不少老师拿到了项目，其中还有相当数目的青年教师，这也激发了老师们申报项目的热情。这里有一个数据很能说明问题：我院历年的申请项目书都在40份左右，而今年达了52份。我院的资深教师也会帮助青年教师，给他们多方面的指导，这也是提高申请质量的重要因素。申请科研项目，主要考察的一个是选题的能力，一个是对前沿科学的把握能力，还有就是对科学研究方法的应用能力。我们从各个方面都提高了，那中标率自然也就上去了。

记者：从学院战略规划、考核激励机制等角度，您能谈几点促进科研工作发展相关的举措吗？

薛求知：“学术为魂”是复旦大学百年校庆的主导，也是近几年管院学院发展的主旨。首先我想提的是学院结构性的调整。前几年我们的教学量很大，老师们没有很多时间来做科研。最近五年我们持续增加了教师的人数，也进行了教学改革，压缩了一些学位和课程，所以每位每年平均授课原来的6—7门，下降到4门课左右，这样一来老师做科研的时间也就充裕多了。

学院领导层对推动科研的规划和思路都提得很具体，思路也比较清晰。其中有一个就是争取多拿国家级的重大研究项目，我们把这个目标制定得相当具体。在这个思路下，我们这五年的科研管理也随之变得更加制度化，我们也从学院、学科、教师三个层面来充分调动老师的科研积极性，包括对系主任的考察也要看其所在系的项目申请情况。

另外学院也将科研成果纳入教师三年评估机制中，作为教师评估和晋升的一个重要指标。我们还给教师们建立了电子学术档案，马上就能反馈至系主任和教师本人，以便他们及时了解自己的科研学术状况。学院还通过多种途径培养和激励老师的科研和学术项目，比如学院建立专门的管理学院科研发展基金和青年研究基金等“种子基金”，为老师们申请更高级别的科研项目提供前期的“试研究”，以奠定扎实的研究基础。学院出资设立了落实到每位教师科研推进基金，用于教师参加国际和国内高等级的学术会议，论文评审和版面费，和同行进行交流等。学院还会在每年年末评出一位年度杰出科研奖和一位青年教师新星奖，在全院大会上进行表彰。

记者：具体来说，学院做了哪些科研管理和服务？

薛求知：谈到这点，我认为我们做得最有特色的每年在12月份召开的国家级研究基金项目申请推介会。开会之前我们请主管院长和科研办公室的同事研究项目申请指南的导向和变化趋势，在会上我们解读新年度基金委和管理学部的新精神新要求，分析近年中标课题选题的新趋向，协调重点项目课题申请团队的组成，也会提出一些平时收集和总结的项目申请书设计的小技巧；同时我们请一些资深或青年教师来现身说法，谈他们申请成功的经验，这也起到了比较好的示范和促进作用。在系的层面，各系会组织1—2次申请书的“集体会诊”，申请人来报告拟申请项目的研究思路、要点、重点、难点和选择采取的研究技术路线，系里的其他老师针对他的报告提出一些改进建议，帮助改进和完善项目申请书。

另外，学院还设立了专门的科研办公室，聘用专职人员从事日常科研管理工作，这就让我们能更加到位，更加专业地为我院的科研工作服务。我们还在管理学院网站上建立了科研工作专栏，将更多的基金项目申报情况以及科研工作的现状与成果在第一时间向全院公开，“电子媒介”的应用也确保了信息的公开透明和畅通。比如今年还试办了FDMS Research Quarterly，目的就是把教师在国际杂志上已被接受、即将发表的论文信息和在国际学术会议的报告信息集结公布，既进行学术信息的跨学科交流，也分享同事们的学术成功喜悦。

记者：科研对管理学院的发展的重要性体现在哪里？

薛求知：管理学院一直以成为国内一流、亚洲领先的商学院为建设目标，近年来，学院一直朝着这个目标不懈的努力。国际上商学院有两种类型，即大学体制下的商学院和独立的商学院。一流商学院通常有两个目标，通过研究来探索（exploration）知识，通过教学来运用（exploitation）知识。商学院研究的绩效（research performance）通过在高等级的学术刊物（leading journals）上发表学术论文来显示，而教育绩效（instruction performance）则通过对商学院的主体教育类型MBA项目在有广泛影响的财经杂志（popular business press）的排行榜的位次来表现。目前我们管理学院的发展已经经过了向西方优秀商学院学习求教的“复

制”阶段以及以扩大办学规模和加强国际合作项目为特点的数量扩展阶段，正走向提高办院水平，提高办学质量和研究水平，以质量取胜的第三阶段。要想成为一流的管理学院，影响中国商业发展进程和中国企业管理水平的提高，并在亚洲和世界具有影响力，其内在的自我要求和外在对它赋予的责任，都要求其有一流水平的科研。

记者：管理学院的国际化一直走在国内商学院的前列，这是否也为科研进步起到了促进作用？

薛求知：国家自科基金的评委在评审项目是否立项时很重要的一条就是看申请的课题是否站在国际的研究前沿，你的选题是不是具有国际视野，所以把研究工作建立在国际背景下是非常重要的。从另一个角度看，研究的国际化在一定程度上也带动了我们研究水平的提高。

我们鼓励老师多参加国际学术会议，一方面每个老师都有学院资助的学术经费，去参加国际和国内的重大学术会议，另一方面对于一些国际顶级学术会议，我们还能给他们额外报销国际机票。通过这些国际国内的会议老师们能认识许多同行，了解国际科研发展动态，同时也会培养和激发研究热情。这种积极正面的学术气氛对老师们的渲染，我想是非常有益的。

还要看到的是我们这两年对博士生的培养方法也有了很大改进，去年开始实行了硕博连读的培养方案；开设一些有关国际前沿理论的研讨和研究方法的讨论班等，这也使得我们博士生的国际视野有了提升。因为大家都知道博士生在参与导师项目申请时也是做了不少贡献的，他们国际化视野的提高也对学院科研的整体发展有明显的促进作用。

记者：学院在引进师资方面的举措对科研发展有什么帮助？

薛求知：刚刚也提到了科研国际化建设的必要，为此我们聘请了各领域海外的知名教授，请他们每年暑假来学校讲学两三个星期或一个月，在管院办一些讨论会、报告班等来介绍自己的研究方向和国际动态，参加者多是年轻教师和博士生，他们也都反馈很好。还有部分的特聘教授开设了类似“学术门诊”制度，为青年教师和博士生的论文初稿和研究计划“把脉”，提修改建议。

在引进常规师资方面，我们的要求也是比较高的，主要是吸收在国外拿到正副教授教职的学科领军人物和在知名大学拿到博士学位的人。他们来到管院确实能带来许多新的有价值的研究选题，是一支科研的生力军。海归学者和本土学者之间也有个互相合作和互相学习的过程。

我们坚持使命和目标导向，以科研促发展的决心也不会动摇，相信管理学院的科研之路将会越走越远，越走越宽。

记者：在您看来，聘请年薪制老师对我们取得如此骄人的科研成绩激励作用明显吗？

薛求知：我们也大致分析过今年中标教师的身份，只有10人为年薪制教师，其中3位是国内其他高校引进的教授，我们认为这3位老师中标与他们的年薪制身份是没有多少直接关系的；而另外7位是海外毕业的博士。这样看来，年薪制的关系申报中标的项目数占所有中标数目的比例是三分之一，而我院年薪制老师占教师总人数的比例也是近三分之一，所以年薪制老师中标的比例和年薪制老师数目的比例是一致的。也就是说，我们今年在国家基金项目上的丰收与年薪制是没有必然联系的。

记者：您对管院未来科研发展作何展望？

薛求知：我们学院今年在科学发展观学习和实践活动中很认真地进行了对国际一流和亚洲一流商学院进行了对比分析，目前正在参加两个国际著名的商学院认证标准（EQUIS和AACSB）的认证工作。在学习和认证过程中也使我们对以国际视野来看商学院的研究有了更深刻的认识。商学院的研究活动不仅包括学术性的研究，也包括面向企业和商界的应用性研究，以及教学上的研究与创新。我们学院的使命是“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，为经济繁荣和社会进步作出贡献”。学院的目标是“做国内一流，亚洲领先的商学院”，我们坚持使命和目标导向，一如既往坚持下去，以科研促发展，以科研促建设的决心也不会动摇，相信管理学院的科研之路将会越走越远，越走越宽。

肩负责任，为社会文明进步作贡献

——复旦大学管理学院院长陆雄文在2009届工商管理硕士、会计硕士毕业典礼上的致辞



陆雄文教授：复旦大学管理学院院长

今天，复旦大学2009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，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！

2009年仅过去了一半，却已显示出它注定的不平凡。一场源于美国继而席卷全球的金融危机给世界各国带来了巨大的挑战，中国也不例外。根据中国社会科学院最新研究报告，目前为止中国中小企业在金融风暴冲击下40%已经歇业，另外还有40%正在生死边缘挣扎。1个多月前，索罗斯来复旦演讲，解读金融危机，他接连用了两个“前所未有”，毫不讳言金融危机正以一种“前所未有”的方式袭击着全世界，他认为这次自上世纪三十年代以来最大的金融危机，是由金融体系本身的一系列弊病或漏洞造成的，这也是“前所未有”的。

的确，世界经济正在经历着发展进程中的一个痛苦时刻，然而世界经济的发展总是有周期性的，有跌就有涨，有调整就有恢复，经济发展的基本逻辑和动力从来没有改变过，世界也仍然看好中国，中国经济将成为世界经济发展的驱动力。同样是索罗斯，他在演讲中多次谈及对中国经济的乐观态度。他认为，“中国走出危机，获得复苏是没有问题的，而且中国在全球经济危机出现后，已展现出一种强劲的活力”。 国内外经济学家普遍认为，即使世界经济在接下来的很长一段时间里可能会出现滞胀，中国经济也将继续在发展的道路上前行，因为它有强劲的内需作支撑。如果世界经济在不久的将来能重新走上快速发展的轨道，那么中国经济将可能会有一个很长时期让人难以预料地高速增长。

同学们，你们现在正处在一个历史发展的关键时刻。在毕业之际，你们是否有过沉思冥想再度审视危机？有人说经济危机是商学院制造出来的，因为商学院培养了金融人才，而正是那些金融人才制造了泡沫，最终导致了经济危机爆发。席卷全球的金融危机暴露了人性中的私欲膨胀与贪婪无度的可怕。我们必须承认，的确有少数由商学院培养出来的人缺乏社会责任感，缺乏自律，缺乏担当。他们因为贪婪而不负责任，因为不负责任而愈发贪婪。从学士到硕士，你们所要承担的已不再是管理企业的基本职能，而是肩负着更高的责任。这份责任与你们事业的每一个环节紧密相连，它是对理念与价值观的坚守，也是对个人素养和能力的考验。时刻意识到责任在肩，可以让你不偏离正道，勇敢而又谨慎；时刻意识到责任在肩，才能不断督促和鞭策自己不辱使命，对企业和社会真正做出贡献。

1947年7月，同样在这个相辉堂，时任校长的李登辉先生做了他最后一次演讲。他深情而又满怀希望地说“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。”这是六十二年前老校长对复旦毕业生的希望和要求。六十二年后，复旦对毕业生的希望和要求没有丝毫妥协，只有更高的期许。你们今天穿上的是硕士袍，戴的是硕士帽，那就更不可否认你们知识分子的身份。《论语·颜渊》有云：“克己复礼为仁”；《礼记·大学》也有“格物致知，诚意正心”的说法。这些都是古代社会对知识分子的最高期待。许多从商之人希望自己能成为有修养的“儒商”，希望被承认“虽利而不污”、“义利并

举”，有“心同天大”的追求。那么，今天，我希望你们能成为“商儒”，成为披着“商人”外衣的知识分子。你们不但要创造物质财富，也要创造知识财富，创造精神财富，引领思想潮流，为社会文明进步作贡献。为此你们首先要坚持学习，让学习成为你们的一种生活方式，让学习成为你们终身的生活习惯。过去，企业家与经理人通常依赖经验解决问题，而经验往往只能解决过去的问题。现在你们毕业了，拥有了成体系的管理知识，而这些知识却只能用来解决现在的问题，未来的问题则需要你们在未来继续不断地学习新知识，探索新的商业解决方案，这就要求你们掌握一种更加重要的能力：学习能力。我希望你们在复旦的学习已经为你们未来学习能力的发展做好了准备。

危机告诉我们，中国企业的发展要朝两个“西方”看。朝西方看，一是要朝欧美看，学习他们不断创新的商业理论和实践，进一步开拓西方国家的巨大市场。这将考验你们的国际竞争力，在当前的金融危机下，全球资产缩水贬值，但很可惜，我们中国的企业还远没有做好“走出去”的准备，当中国企业家只能望洋兴叹的时候，同学们，我要问，难道你们注定还要等到下一轮危机爆发时才能抓住“走出去”的机遇吗？朝西方看，二是要朝中国的西部看，开发潜力巨大的中西部市场，结合区域资源优势，建立基于中国环境的创新商业模式。不断创新商业模式是经济发展的巨大动能。同学们，能否在中国不成熟市场上审时度势、因地制宜，占据商业实践与竞争的主动，并能化危机为机遇，将再度考验着你们的智慧与学习能力。

人可以一夜骤富，但教养需三代形成。同学们，除了继续学习商业知识，你们还要成为社会公共价值观和经济秩序的创造者和守护者。做一个成功的商人其实不难，做一个赢得众人尊敬的商人则不容易，而要能够昭示世人、揭示未来，就更不容易，然而更难的是要成为以远大于物质财富的精神财富的创造而载入史册的一代宗师、一代商业领袖。一个完整意义的商业领袖，不但要在商业活动中，而且要在日常生活中，成为道德楷模，要成为率先垂范的榜样，为员工所追随，为社会大众所尊崇。换句话说，商业领袖所提供给社会大众的不仅有商业成果，还有道德范本，所以你们一定要懂得自律，因为你们承负着揭示时代发展和文明进步取向的责任。物质财富随时间流逝而有可能消散，而那些和物质相伴随的精神财富，包括信念、思想、精神、伦理和价值观，将被历史传承、被后代永远铭记。

天将降大任于斯人也，你们应当成长为拥有真正企业家精神、堪当时代重任的卓越领导者。

曾有EMBA校友跟我说，尽管我们有钱，有人叫我们“富人”，但是我们在教授们面前，觉得自己“不贵”，教授们的涵养气质让我们觉得他们的尊贵。同学们，当你们穿上硕士袍、戴上硕士帽的时候，你们就已经承诺了你们要做“贵人”，希望你们创造的物质财富能证明你们是富人，而你们创造的精神财富则能证明你们是贵人。“富”与“贵”并不总是相伴相随的，唯有作出思想贡献并推动文明进步的人，唯有以自己的胸襟和智慧征服世界的人，才是真正的时代英雄。你们要成为为社会所尊崇的、有财富、有教养的现代“士大夫”。这就是我要诠释的“商儒”的人格。

同学们，今天我们在这里，为你们举办毕业典礼。毕业不是终结，毕业是新的开始。日月光华，旦复旦兮。今天，你们正站在一个“前所未有”的时代的门槛前，走出大学的门，即步入一个新的开始，迎接一个前所未有的机遇。天将降大任于斯人也，你们应当成长为拥有真正企业家精神、堪当时代重任的卓越领导者。你们要有缜密的思维，开阔的视野，以开放的气度与胸怀接纳世界。你们必须冷静而富有激情，踏实而勇于创新，以国际化的眼光和过人的魄力“敢为天下先”。你们是新一代的“知本家”，“中国制造”的商业经验的积累与传播，中国企业在新形势下的转型和发展，中国企业家和经理人在全球市场上的纵横捭阖，都需要你们去探索、去实践、去创造！

“乘风破浪会有时，直挂云帆济沧海”，同学们，我们在这里为你们送行，请荣耀再上征程，我们的祝福与你们同在！

复旦是一个实现梦想的地方

——复旦大学校长杨玉良在2009级本科生入学典礼上的讲话



杨玉良教授：
复旦大学校长

对一所大学而言，一年中有两个仪式最为重要，那就是新生入学典礼和毕业典礼。对每一位学生来说，参加入学典礼和毕业典礼代表着人生的一段美好时光，一段大学生涯，这段时光将使你难以忘怀。因为，从今天起，你们成为了复旦人，复旦大学将成为你们永远的精神家园。

今天这个令人激动的场景，使我想起35年前（1974年）我进入复旦时的情形。那时还在“四人帮”横行时期，学生被称作是“工农兵学员”，教室和寝室的破旧，实验室的简陋自不待言，更加荒唐的是那时的教师不敢教，学生不敢学。我本人就曾经被扣上“白专分子”，“红口袋装知识”等等一系列的帽子。在那个年代，也没有像今天这样的入学典礼，也没有毕业典礼。在那个年代，“知识”被看成是一种罪恶，“阅读”被人讽刺为“一心只读圣贤书，两耳不闻窗外事”，天天嘴里喊的只有空洞的政治口号，晚上教室里和图书馆灯光稀疏。

那个时候，我是抱着对大学的巨大的神秘感从农村来到复旦的。起初，我真的还以为大学就是像我看到的那样的一片乱象，上课可以去，也可以不去，从来没有考试，老师在讲到科学定律和理论时不许用外国人的名字，学员每周都要对教师在讲课中是否有“政治错误”进行评议……。这些时常令年轻的我感到十分茫然。

对我来说，幸运的是1976年“四人帮”粉碎，文化大革命结束，很快迎来了“科学的春天”，整个复旦的气氛几乎是一夜之间发生了变化，真可谓“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”。图书馆和教室在晚上灯火通明，座无虚席，人人都是埋头看书。当时的中青年教师主动在业余时间开课，记得当时倪光炯教授讲《量子力学》，王兆永教授讲《数学物理方程》，卢鹤绂教授讲哥本哈根学派的哲学思想……听课的人都是复旦的青年教师和学生，大教室里除了讲台，所有的地上空间都被坐满了。这些课都是自发的，在晚上开的。课程内容非常浓缩的，譬如，倪光炯教授的《量子力学》课，每天只有两学时，总共上了两周。现在回忆起来，我的《量子力学》、《线性代数》、《数学物理方程》、《分析力学》、《电磁学》等都是那时学的，因为那时化学系的“工农兵学员”是完全不开这些课的。那时打下的基础至今仍然让我十分受用，可最令人怀念的是当时大家突然迸发出来的巨大的，没有那么多的功利主义色彩，更多的是为了“求知”和“探索”的学习热情！

为什么要在这里和你们讲这些呢？因为我相信你们中的大多数对大学生活还缺乏了解。当你们有了一年大学生活的体验后再想起我对当时那个年代的描述，你会感到更加的不可思议！“荒唐”与“热情”都表现得不可思议！当你对学习感到厌倦时，你或许该想象一下当学习的权力被剥夺时的感受……。我要想说的一句话就是：今天你们在复旦所能够享用的一切，包括大楼，图书馆，教室，包括教师，包括你们自己的时光……，都是来之不易的，你们一定要珍惜！

面对未来四年的复旦生涯，我不知你们是否已经认真思考过究竟该如何度过？你们没有了“考大学”这样的具体目标，你们父母、亲友为你们成功考入复旦大学的兴奋、赞扬将逐渐褪去。你们离开了父母的贴身关照，来到了以“自由”著称的复旦大学，你们或许真的需要静下心来认真思考这个问题。否则，就像复旦的一位学子说的：“我们走得太快，灵魂都跟不上了。”复旦每年都会出现因沉溺网络游戏而被劝退的同学，他们的灵魂掉了队，让我们深感惋惜。学生有聪明的头脑，但未必能有聪明的选择。

我并不觉得作为校长在这里提几点听起来“语重心长”但实质上是俗不可耐

的所谓的“希望”是我的“荣耀”或“特权”。我只想引用两位校长曾经说过的两句话，虽然有些久远，但仍然十分有益。一位是1916年，哈佛大学校长Lawrence Lowell，他在给耶鲁大学新生讲话时说：“如果我们以自由之名不务正业，或碌碌无为，或汲汲于一己之利，那就是文明社会的失败……。建设文明社会最关键的，是把青年培养成为能造福世界的人。”前面一句是对新生的告诫，后面一句是对学校的要求。另一个时间更早，1912年，复旦大学的创始人马相伯先生在严复辞职以后代理北大校长，在他的就职演说当中有这样一段话，“诸君皆系学生，然所谓大学者，非校舍之大之谓，非学生年龄之大之谓，亦非教员薪水之大之谓，系道德高尚，学问深渊之谓也。诸君在此校肄业，须尊重道德，专心学业。庶不辜负大学生三字。”

因此，我想强调：学习就是你们来到复旦后最首要的责任。香港中文大学的前校长金耀基说，“当一个青年进入到大学以后，他就被赋予了一种责任，即他应该以充实的学问为责任，他应该沉浸在理性的精神当中，于图书馆、实验室、教室里与教师一起，在知识的大洋中做创造性的航程。”你们的航程从复旦学院开始，学院将通过大学导航、学养拓展等一系列计划使你们尽快熟悉大学的学习方式和生活方式；你们的辅导员们热切地期盼了整整一个暑假，我相信他们一定会把他们所知道的关于复旦的一切，他们的经验和教训，收获和遗憾，以及对复旦的热爱都迫不及待地告诉你们；你们还将接触学校著名教授为你们开设的通识教育核心课程，其中有陆谷孙教授的《英美散文欣赏》，王德峰教授的《哲学导论》，丁耘教授的《西方经典导读》……。你们将接触许多新的知识领域、新的观念、新的思维方式，你们还会在寝室、课堂、实验室、社团、暑期实践和国际学术交流等各种场合和机会中遇到志同道合的人，或者是知识背景和性格差异都很大的人，不要放弃各种交流的机会，要勇敢坦诚地去面对。

你们一定要认真学习，乐于学习。复旦大学历史系的朱维铮教授说过，大学的学习要有长远的眼光，要懂得去积累。通过阅读经典的文献，掌握最新的学术动向，发现了有价值的问题，形成了自己独立的见解，你就逐渐学会了和老师、同学进行学术交流的语言，你就进入了大学最令人激动和流连忘返的世界，“给我狭窄的心，一个大的宇宙”（冯至《十四行集》）。大学求知，如临大海，虽然难免有望洋兴叹之憾，但又何尝不会有乘长风破万里浪的畅快呢！

复旦是一个实现梦想的地方。大学所拥有的知识、智慧和活力，可以为我们的成长作最好的铺垫，使我们的梦想一步步地变成现实。但我们不仅要有勇气坚持自己的梦想，有时也要有勇气调整，有时甚至是改变自己的梦想。大学生活和你以往的学习生涯有很大区别，无论是你所接触的知识的深度和广度，还有你周围的师长、朋友的阅历和思维，都会给你带来新的冲击和灵感，使你能够更加深入地发现自己，认识世事，理解人情。复旦大学中文系陈思和教授写过一段话：“一个知识分子（你们也将成为真正的知识分子），如果对当代生活没有激情，没有热望，没有痛苦，没有难言的隐衷，那么，他的知识，他的学问，他的才华，都会成为一些零星而没有生命力的碎片……”所以，尽管你必定会遇到很多困难，但你们的视野开阔了，心智成熟了，梦想就会更加高远，人生也会更加精彩。

你们的视野开阔了，心智成熟了，梦想就会更加高远，人生也会更加精彩。

同学们，你们来复旦这几天，我想你们已经参观了校史馆。复旦大学这一百多年来的历程，和祖国的命运紧紧相连。在民族危难时期，复旦虽然几度陷入解体的困境，但仍以坚韧不拔的精神贡献国家、服务社会。新中国成立六十年来，复旦又能把握一次次的历史机遇，取得迅速的发展，且凭借一代代复旦人的努力，把复旦推向一个新的高度。复旦有自己的梦想，这梦想寄托在一代代复旦师生对复旦办学理念的理解与坚持和对复旦未来的丰富的想象中间。今天，这个梦想交到了你们手上，它将和你们的人生梦想一起成长。

“复旦欢迎你，让梦想在这里汇聚，有勇气就会有奇迹。”这是复旦学生根据奥运歌曲《北京欢迎你》改编的歌词。这段《复旦欢迎你》的视频挂在网络上，有很高的点击率，因为它代表了所有复旦人对你们的热情。作为复旦大学的校长，我引用它来表达复旦对你们的欢迎。

我相信复旦将塑造你们的人生，而你们则将塑造复旦的未来！

7月18日，在复旦大学管理学院承办的“2009年复旦管理学国际论坛”上。原外经贸部副部长、现任博鳌论坛秘书长、复旦管理学奖励基金会副理事长、秘书长龙永图发表主题演讲。

龙永图：越开放越安全

在这次的2009年复旦管理学国际论坛上，谈一谈改革开放的问题是有好处的。任何学科的发展都必须以改革的精神、并且在开放的氛围当中才可以得到最大的发展。尤其是在当今金融危机的背景之下，改革开放对于中国经济的发展和对整个社会科学的发展都有积极的意义。

今天我主要想谈谈这次金融危机对于我们思想观念上的冲击，特别是对于我们坚持改革开放这样一个重大问题的冲击。

回顾：削减政府权力

大家知道，金融危机以来，由于崇尚自由市场经济的国家采取了一些干预措施，使得我们中的部分同志对于中国过去30年所进行的行政机构改革等问题发生了动摇。回顾过去30年的改革历程，我们在在削减政府的权力上作出过重大努力，而且是艰苦的努力。在我亲身参与的中国加入世贸组织的谈判中，最大的困难就是如何削减政府的权力。由于世界贸易组织崇尚自由贸易，涉及到很多外贸体制的管理；而当时我们的企业从事进出口，必须千里迢迢跑到北京取得管理外贸经济权。那时候中国从国外进口的几千种产品当中，有一千多种需要到北京来获取进口许可证明，并且受到配额的管理。当时有一个很大的司来管理许可证的发放问题，这些人的权力非常大。我们入世谈判就是要把这些人手中的权力拿掉，这是非常困难的，国内的斗争比国外的斗争要艰苦很多。

我们要拿掉这些政府官员手中的权力，首先要从外经贸委开始。通过这种谈判，先后把外贸经济权的问题解决了，许可经营权的问题解决了；到最后入世谈判以后，这个外经贸部消失了，以商务部取代。当时全国的外经贸系统财权是很大的，哪怕是一个省或者县的外经贸局，修一个厕所都要他来发话。所以人们说，我最大的成功就是通过谈判让外经贸局消失了。这次中国改革的进程，是从计划经济向市场经济过渡的进程，而这个进程的核心问题就是中国政府的作用。如果不把某些部门的权力取消掉，中国市场经济的持续发展就是一句空话。

这次经济危机发生以后，美国等一些国家都开始干预经济，以为像中国这样的经济体制要救全球的经济体制简直荒唐。但是，我相信美国和其他西方国家对



于经济的干预手段很快会退出历史舞台。我们的坚持最终会证明其成功，因为这是开放的问题，也是持续改革的问题。

现状：改革带来进步

我前几个月回到老家贵州，贵州是中国开放度最小、最穷的地方之一。一个领导对我说：这次金融危机对贵州的影响最小，比上海等大城市要小很多。由此他们得到的结论是：哪一个地方越开放，他们受到的金融危机冲击就越大。其实这些观念是不对的。最近社会上对于开放出现了很多混乱的思想。比如兼并和收购的问题，本来是吸引外资的一种方法，就和我们过去做的绿色投资、修公路、建桥梁是一样的道理，只不过换了一种方式。中国吸引外资的时候，也确实引起很多争议，有人说拿人家的钱手软，说我们必然受人家的

如果不把某些部门的权力取消掉，中国市场经济的持续发展就是一句空话。

刁难。最后是邓小平同志亲自站出来讲话，他说外国人借钱给你都不怕，你怕什么？我们在兼并收购的问题上也是这样。

在一个行业当中，是前5名的企业被兼并收购。虽然他们是中国的前5名，但在全世界的排名呢？外国收购中国的企业是看得起你，当然也会促进中国企业的发展。试想，如果中国前5名的企业和国外的企业形成一个资金链纽带，那我们很快就会发展起来。最近有一个报告指出：我们行业当中的前10名绝大多数都是外资企业，这有什么了不起？这些外资企业在中国已经本土化，并且为中国经济做出了贡献。就像汽车行业里的上海通用、大众，日本的丰田、日产等等，就因为有他们的竞争才形成了中国今天的汽车市场。

去年12月28日，胡锦涛同志发表了一个重要讲话，强调要把中国改革开放的事业向前推进，而且提出有名的“三个



不”：不折腾、不动摇、不懈怠。这就表明中央对于改革开放的进程是充分肯定的，中国这30年所取得的进步就是靠改革开放，过去克服金融危机也是靠改革开放。大家知道，中国的住房改革极大地推动了房地产行业的发展，虽然房地产行业的确存在很多问题，但对于中国经济的发展起到了关键性的作用，特别是对于当前发展内需具有重大的影响。这也就是98年金融危机之时我们采取重大改革措施、继而推出的一个重要行业，直到今天仍在推动中国经济的发展。因此改革是必须要持续下去的，中间可能会出现一些不健康的问题，但总体趋势是正确的。

还有一点我们也需要重新来认识，那就是开放的措施。98年中央决定要采取突破性的措施，加快中国加入世界贸易组织的谈判。所以在整个谈判进程当中，我们逐步确定行业的全面开放。比如汽车行业，过去我们每一辆汽车都需要进口许可证；当行业打开一扇门后，全球最好的汽车产业得以进入中国，所以才有了今天汽车行业巨大的反应。所以有很多人说2001年是汽车元年，是很多老百姓实现汽车梦的第一年。在这次金融危机当中，汽车产业对恢复经济起到了重要作用，我们已经成为全球最大的汽车市场。这说明即便在98年这样的金融危机当中，我们靠的也是改革，也是开放。正是98年金融危机催生了汽车产业和房地产产业，这两个产业也将继续推动中国的经济发展，成为中国经济发展最重要的两个发动机，这就是改革开放的成果。

未来：改革还得继续

今天，在我们又一次面对金融危机的时候，同时也面临着更多改革开放的任务。这次金融危机给我们最大的启示，就是认识到就业对于我们是多么重要。危机到来之后，首当其冲就是沿海一些劳动密集型产业、加工贸易产业内一些企业的破产，从而造成大批农民工的失业，出现大部分农民工返乡的问题。就业的重要载体就是中小企业，解决就业的关键也就是要发展中小企业。而我们现在对于中小企业、民营企业的待遇问题一直没有很好解决，根子就是左的思想。银行不愿意贷款给民营企业，把更多的贷款给国有企业，因为他们认为贷款给国有企业，如果出现坏帐，那只是一个小问题；而贷款给中小企业出现坏帐就会造成深层次的问题。所以我们必须要进一步改革，进一步突破垄断价格的行业。

现在民营企业的发展受到限制，尤其是一些劳动密集型、低价值的行业。他们要进入一些重大基础设施的建设领域，进入医疗、卫生、金融、保险这样的行业，会有很多体制上的障碍，这都需要进一步的改革。如果不进一步的改革使中小企业发展起来，就业问题永远解决不了。如果只有几个庞大的国有企业，那中国经济就是一个光架子的庞然大物，没有血肉。

改革很重要，开放也很重要，比如加入世界贸易组织谈判的时候，我们坚持一条底线就是不能让人民币汇率上下浮动。事实证明，当年这一决断是非常正确的。如果不坚持，中央银行控制整个宏观经济政策、货币政策的能力会受到很大的冲击。现在都在谈把上海打造成国际金融中心的问题，但是上海如果要成为真正意义上的国际金融中心，人民币必须要实现国际化，市场必须要进一步开放。只有这些问题都解决了，我们才会成为真正的国际金融中心。我们现在正在搞部分货币的互换、开展人民币的境外结算等，这说明我们已经在采取一些重要的措施，以促使人民币在未来成为真正的国际货币。从这次金融危机可以看出，我们把2万亿的货币储备命运交给其他国家，这些大量的外汇命运还不是掌握在我们的手里，人民币仍然是不可兑换的。所以在这些问题上我们还是要加快改革的步伐，这样才能实现中国经济的进一步的发展。

我一直坚持这样的观点：中国越改革，中国越强大；中国越开放，中国越安全。有人认为一开放就受到威胁，这是完全错误的。我参加奥运会的时候，在鸟巢看到很多国家的政要都坐在那里。现在中国的鸟巢是最安全的地方，因为鸟巢已经成为一个共同利益体的象征。我们中国开放就是要实现一个全球的利益共同体，只有这样的全球利益共同体才能使中国成为最安全的地方。所以我们还是要在全球金融危机的背景之下，把中国改革开放的事业继续推进前进，这是我们唯一的选择。

（文／王茹辛 整理）

时间：2009 年 7 月 4 日
论坛：复旦 EMBA 管理前沿论坛
嘉宾：摩根大通亚太区董事总经理 龚方雄

通胀和复苏预期下的投资策略

我今天的演讲主题是在通胀和复苏的预期同时增强的情况下，我们应当采取怎样的投资策略？同时谈“通胀”和“复苏”这两个话题是否会太早呢？其实现在，复苏和通胀已经同时升温，从资本市场的角度来讲还不止于此。因为A股到目前为止就是全球涨得最好的主要市场，涨幅已经超过了 60%，现在重新占领了 3000 点。

创新是发展的长远动力

对中国经济的判断主要应当基于内需状况。去年年底和今年年初，我们认为中国经济保持8%左右的成长是不难达到的，当时对中国的预测十分乐观。我最近对经济的判断，中国经济成长如果能够达到 7.8% 左右，那么最终达到 8 就没有太多的问题，明年则是一个关键。A 股占到 3000 点，明年究竟是怎样的走向，这是下半年股市最重要的因素。我们认为，明年中国经济能够达到 9%，而且风险往上而不是往下的。但是，全球经济结构性的矛盾持续存在。作为投资者、市场参与者，应当把结构性的问题看成是周期性的问题，结构性问题的持续存在往往也有可能导致一个强劲和短暂周期性的复苏，这一复苏可能是持续的，也有可能是短暂的。对美国来讲，可能就会有一个短暂周期性的复苏，而美国经济的潜在长远成长已经从 3% 左右下降到 2% 左右。美国经济成长最根本的刺激就是来自于创新，七十年代和八十年代的经济成长就非常低迷，因为那段时间没有创新；九十年代以后，互联网和高科技的出现使美国经济出现了一个高速增长。但是，美国制度的特征创新永远走在前面，监管永远跟不上，所以每次创新都会带来泡沫。我们现在所使用的高科技技术大多都是美国发明的，但是每次的发明都带来了泡沫，都是以泡沫为终结，这就是美国民族的本质。最新一次的特征就是九十年代高科技技术革命带来了长期的经济成长，到 2010 年就玩出了一个泡沫，最后泡沫破裂了。

后来出现了一个契机，就是经济全球化。2001 年中国加入世贸，促进了全球的产业中心布局改变，带来了服务业的革



命，尤其是金融服务业的革命和金融创新的兴起，这在03、04、05年对全球经济和美国经济作出很大的贡献。但是金融业也玩出了一个泡沫，在下一波的金融创新和产业创新没有出现之前，大家不可能对美国经济过分的乐观。但是现在看来，我认为技术创新很快就会到来。科技生物工程的突破对全球带来非常大的成长。

我们可以对比一下日本。日本人口在老化，数量在下降，同时，日本还是非常封闭的国家。美国解决人口下降、老化的问题是依靠国界的开放，依靠全球精英的共同参与。但日本根本不存在这种条件，它经济成长的动力来自于哪里？日本也没什么创新，它是永远的老二，向来就跟着全球最强的国家前进。在中国唐朝的时候，中国就是全球顶级最强的国家，日本的文化和经济就跟着中国走；后来西方文化、西方经济发达了以后，日本就跟着美国和西方走。因为跟着西方走就跑在了亚洲和中国的前面，能够把人家的创新拿过来，但日本本身没有创新。人口在老化，技术没有创新，经济成长就没有动力，这是很简单的道理。经济成长的动力就是来自于创新，缺乏这一点，长远的经济成长的动力就会不足。

不要盲目悲观

中国实际上存在着结构的问题，但是这些问题并没有排除今年和明年甚至未来很长一段时间中国经济周期恢复的可能性，这就是为什么我们赶在去年年底和今年年初作出中国经济见底论的判断。我们的企业家们对经济太悲观了，企业和行业的人对市场的判断往往就是滞后于金融和市场的。企业的经济家看不到拐点，A股现在反弹，经济见底的信号就非常强，企业家们转去乐观，就已经太晚了，库存消耗太低，在前段时间需求很旺的时候并没有增加生产，盲目去库存化，结果库存清得太干，出现了产品荒。

比如汽车，到目前为止，中国的汽车销售上涨了20%，而不是下降了5—10%，但是企业家们没有及时调整生产规模，很多人看不懂中国经济的时候就质问这些数据。投资需求这么强，消费也这么强，汽车卖这么好，为什么用电量上不去，为什么企业和工业生产这么低，这就是企业家的问题。企业没有开工生产，卖出去的货就是从仓库里面出来的，库存降到零，企业是被市场和消费者逼着走的。

房地产板块同样是这样。为什么赶在1月份和2月份主推房地产和汽车？我们当时出了一个报告，中国今年失业率的问题不会像大家想象那么的严重。很多人就把珠三角和沿海农民工失业的问题，以及大批出口企业倒闭的问题，变成全包化的问题。如果跟九十年代中期比较，当时朱总理搞国企改革，大批的城镇职工下岗在家待业，不像这次农民兄弟失业就回乡，有一片土地在家里等着，不集中在城市里面，风险就可以分散，这就是很重要的一点不同。第二点不同，今天的农民兄弟们非常的灵活，只要找到工作就干，不像九十年代中期城镇国企职工下岗，不愿意当建筑工人，不愿意到工地里面打工的，那时候失业问题就很难解决。所以我们现在对失业持悲观的看法，这是说不通的。

现在中国社会的现状是城镇失业率非常低，城镇没有失业的危机感。房地产和汽车主要的消费群体是谁？不是农民工，而是城镇居民。你要把这些基础的问题看透，你要熟读中国经济史和世界经济历史，要了解中国内在发展的动力和全球经济发展动力，才敢作出判断。去年我强



经济成长的动力就是来自于创新，缺乏这一点，长远的经济成长的动力就会不足。

调要实行国内经济刺激，因为那时候国人心态太好了，看到美国出事，纷纷采取隔岸观火的态度。没有想到10月份金融危机就把中国拖下马，中国经历了前所未有的困难，经济刺激成为了不可避免的事。中国现在的经济决策就是一个共识基础和决策，要对目前的状况做出综合判断，都必须要具备多方面的信息。

金融回归基本面

我们再来看看金融方面将来会怎样的发展？金融行业经过了这次泡沫破裂实现了洗牌，系统性的风险过去了，而金融行业的调整才刚刚开始。金融行业服务模式的发展会怎样，这还没有定论。对于我国来讲，我觉得主要有两点：一是大家回归基本面。金融业最根本的就是服务行业，服务于经济，服务于在座的企业家。在这个基础之上，才是投资和赚钱，然后才会有杠杆；后来因为杠杆出现了问题，才演变成这样的危机，所以回归基本面就是回到为企业服务这一层面来，真正把金融业作为一个中介，为买家和卖家构建桥梁，让他们能够把生意做成。在此之后再在中间收取服务费，这就是简单的金融服务模式。在这个过程当中，如果谋求进一步提高简单服务的效率，才会产生其他的产品，从而开展增值性的服务。增值性的服务现在我们也是刚刚起步，也是空白的。

美国永远都是让金融创新走在前面，监管走在后面，中国由于这次的金融风暴，误解了很多结构性产品衍生金融产品的信息，出台过度的监管措施扼杀了金融创新，这样就不行了。如果监管永远走在创新前面，这个国家就没有创新。因此金融服务业还是一片白纸，可以写的东西非常多。美国的金融风暴可能是硕士阶段发生的危机，而我们现在还处在大学阶段，不能过度地总结经验。

在此基础上，我们可以讨论消费难在哪里？消费的调整就是结构性的调整，就是把储蓄率降下来。中国人为什么爱存钱？因为社会保障不够，医疗保障不够。生一场大病，到医院里面住院，能不能得到最好的服务，能不能付得起钱，这就是涉及到自我保护的问题，也就是防御性的储蓄。这要依赖于国家在这方面的投资，以及社会保障体系的建设。社会保障体系的建设就不是一蹴而就的，不是四万亿投下去就能建成的。政府还需要做很多的事情。达到成效以后，社会保障体系真正建立了以后，储蓄率才可能降低，消费率才可以上来，这可能需要好几年的过程。

我们国家消费占GDP的比重还有很大的上升空间，但是社会保障体系要建立起来，要掌握一个平衡度，就不能搞成一个福利国家。欧洲和法国为什么失业率永远都是10%？因为很多人选择不工作，社会保障福利体制太好了，搞得人们不求上进，这在我国就很难做到。一方面要给大家足够的安全感，另一方面要鼓励大家力求上进，鼓励大家去工作。在这方面美国就做得不错。美国的社会保障业非常好，大家的创新和工作热情都很高，大多数人都去工作。我们还是一个发展中国家，还要贯彻发展就是硬道理的原则。很多问题在发展当中解决、去处理，然后在动态当中找到平衡点，这并不是一件简单的事情。

> 中国经济增长的内在动力是很重要的刚性需求，刚性需求来自于城市化的进程。

未来的成长动力

那么，未来中国经济的成长动力来自于哪里？我们主推的是房地产和汽车产业。就房地产而言，其库存被消耗得所剩无几。从去年中开始，房地产市场就没有增量的投资，因为房地产资金链非常紧张。房地产开发商从现在开始拿地投资，供应到2012年才会出来，明年房地产供应在增量上可能有一个断层，房价可能就会涨，这就形成了通胀的预期。在这种情况下，现金就扛不住了，大家就会买房和买车，因为房子卖得很好，房地产开发商资金链解决了，现在不但不会倒闭，还有更多资金购地和建房。现在投资建房成本便宜，未来房地产的盈利和投资回报率就会非常高，所以资本市场很愿意给房地产投资。非国有主导的投资，回报就会比想象要快，这就是经济自身循环的动力，这样保八和保九就没有什么问题了。

再看汽车板块。我们看好汽车板块，

主要就是基于中国汽车产业所谓的第三次浪潮的到来。什么叫中国汽车产业的第三次浪潮？中国汽车产业过去十年曾出现过两次浪潮：第一次是当时的一线城市居民，可支配的收入达到一定的水平，开始买车，这股消费浪潮旺盛期持续了两年左右。但是一线城市只有五千万的人口，北京一千五百万人，上海两千万人，深圳和广州加起来就是5千万人口左右，所以汽车浪潮没有持续很长的时间。第二次汽车浪潮是从非典时期开始，二线城市的居民开始买车，他们的收入已经达到一定的水平，能够买得起车。这股浪潮一直到2008年金融危机席卷而来才结束。我们所认为的第三次汽车浪潮就是三线城市居民开始买车。中国的储蓄率非常高，凑钱买车是完全可行的，但是买车的决定性因素在于养车的成本，也就是每个月要有一定的工资，要有现金流，要养得起这个车。每个月收入不达到一定的水平，一定就不会去买车。我国三线城市的平均收入已经达到4千美金左右，4千美金一般就是买车的门槛，这就是国际经验决定的。我们问过一些汽车行业的企业主，他们都指出汽车销量成长最好的来自于三线的城市，而且中低端的车、或者客货两用车卖得最好，这就是符合三线城市的特点。

可以设想的是，中国城镇化、城市化的进程还会持续下去，农村人口可以在城市定居，变成三线城市人口，因此三线城市的人口就是一个动态的数据，而不是静态的数据。中国很多情况都必须结合这个问题来考虑，中国经济增长的内在动力是很重要的刚性需求，刚性需求来自于城市化的进程。中国的城市化率保持着1.5%的上涨，每年城市化率上升1–1.5%，就是说每年都有大概1500万左右的农民进城、在城里面定居。定居非常的重要，每年有1亿多农民工在全国各地循环打工，真正能够成为城市居民的，每年新增1500万人左右。这相当于中国每年都要造一座像东京和纽约的城市，每年要新建这些城市吸纳这些人，这就是中国经济成长的动力。大家可以想象，为此需要造多少的房子，要搞多少基础建设和排污设施建设、要多少新进投资？如果这部分的城市化率进行下去，显然购车的需求是无止境的。目前中国私家车拥有率也就2%，在发达国家是60%–70%。一旦中国汽车保有率上升到20%–30%，那就不得了。

当然，就未来所需要的服务、旅游、生态、新能源等领域而言，它们在拉动内需方面将起到非常关键的作用。

当然，就未来所需要的服务、旅游、生态、新能源等领域而言，它们在拉动内需方面将起到非常关键的作用。但是从实际赚钱的角度来看，我认为医药、卫生服务、养老服务等方面的发展潜力会更加巨大。中国文化产业由于受政治的限制，很难自由发展，不会像好莱坞一样发展成全国最大的产业；而医疗、服务、退休、保障，这是与人自身息息相关的问题。要进入这样的产业就要仔细去研究，因为市场对于有些行业有定价权，对于另一些则没有。没有定价权的时候，你能做的就会非常有限。从事服务业必须要分清什么适合国家来做，什么适合企业来做，各自的边界非常重要。

由此可见，经济的复苏不单单有周期性的因素，还要有好的结构性因素。所以我们现在投资一定要把心态调过来，熊市心态转成牛市心态。投资是非常高深的科学和艺术的结合，但是最重要的还是心态学和心理学。资本市场是非常复杂的，金融市场所发挥资源配置的作用也是计划经济体制所达不到的。每一家企业的问题和状况会汇聚到金融市场，金融专家们将其作为一个专业去研究，才能做到既见树木又见森林，才能达到对市场比较准确的判断。

（文／王茹辛 整理）

即将步入25周年的复旦管院，幸运地拥有一批比它更年长的学人。他们经历过动乱的年代，见证了社会的变迁，却最终都听从了内心的召唤，走上以智慧创造价值、以热血回报祖国的道路。他们潜心学问、教书育人的岁月几乎与共和国的历史一样曲折而动人。

本期“人物”将为你介绍这样两位德高望重的老教授。这里没有惊心动魄的故事，也没有华丽高调的言辞，然而谦虚的叙述之中自有骄傲，平凡的行为背后饱含深情。几十年为学为师的时光说来也许轻巧，对于有心的人而言，却长久且深刻。



顾国祥：师者如风

“虽然生命重要，但我的事业更重要，我的学生更重要！”



文／李 丹

初秋的上海，天气微凉。飒飒的秋风预言着收获季节的到来。路上，我还在思考要如何面对这位市场学泰斗级的大师。没想到，敲开房门，师母便笑盈盈地迎了出来，年近 8 旬的顾老师坐在沙发在聚精会神地对着电脑下围棋。看到我，他抬起头，亲切地招呼着，一股暖流顿时漫溢心间。

师之大者，为学为人。顾老师作为最早研究中国市场的专家。半个世纪以来在管理教育教学战线辛勤耕耘的他，为我们定格了一种可爱、可亲、可敬的师者形象。桃李不言，下自成蹊。让我们跟随他的记忆，一同体会那个时代知识分子的智慧与激情！

响应总理号召上大学

顾老师祖籍在浙江上虞，1930 年出生于上海。50 年代考上了上海财经学院。那个时代的大学生着实不易，顾老

师笑呵呵地说："我们呀，都是响应周总理的号召考大学！"那时，新中国刚刚起步，大学教学条件远远不及现在，但青年学子们怀着建设美好祖国的一腔热情，学习劲头十分昂扬！顾老师学的是工业经济企业管理。正是国家第一个五年计划提出"重视经济的发展建设"最需要的。

后来的院系大调整中，上海财经学院合并到社会科学院，财经学院撤销，顾老师拿到了上海社科院的文凭。再后来，财经大学又恢复。"改来改去，又兜了个圈子！"顾老师笑谈。就在这场院系大调整的过程中，上海财经大学、社科院的很多老师归并到复旦大学，大大增强了复旦在经济管理专业的实力。1972年，顾老师从华东化工学院调到复旦大学，任教于经济与企业管理系，隶属经济系。随着1976年四人帮的被粉碎、1979年中国改革开放，市场经济成为一个新的概念出现在人们视野，这个振奋人心的消息让顾老师欣喜不已。那时，正值学校的培训中心邀请美国教授来讲学，一下子打开了他市场经济的视野。他坚信这一新鲜的名词定会在当代中国掀起波澜，不仅带来市场的繁荣，更将发生转折性的改变，研究市场是天经地义、势在必得的新方向。这一思想上的碰撞，让顾老师深深扎进了市场研究的领域中。80年代郑绍濂等远见卓识的教授组建管理学院，出于对中国市场学研究的热爱，顾老师从此在复旦管理学院扎下了根。







鞍山路上一盏长明灯

起步阶段，条件极其艰苦，甚至连一间像样的办公室都没有，更别提教材了。面对着学生缺教材、老师缺内容的严峻现实，顾老师决心自己编一套企业管理学的教材。于是，在鞍山路那一间小小的斗室里，便亮起了经久不息的长明灯，那时候的他晚上经常要熬到深夜两三点，第二天早上八点便要骑车去学院上课。顾老师夜以继日地奋笔疾书，完全不顾自己身体的劳累。一年后，100多万字的宏篇巨著《工业企业经营管理学》完成。

虽然疲惫，但顾老师依然干得起劲："我们那时完全是义务劳动啊！"顾老师打趣道。确实，那时候编教材，非但没有稿费的，还要在政治上多加注意。改革开放带来思想解放，但并不意味着所有的枷锁都被解除掉了。1984年，国家经委要培训全国的厂长经理，指定顾老师撰写教材。顾老师清楚，当时中国市场经济刚刚起步，编写关于市场经济管理的教材，在措辞上稍微不小心，就会招来"资本主义尾巴"的嫌疑。"当时北京有一股批判资本主义的思潮。《市场学》特别难写。我写得很辛苦，每一个字都要挖空心思，反复推敲。不能有一点点资本主义的味道！"基于此，顾老师字斟句酌、谨言慎行。翔实、客观地分析市场经济中企业管理的策略、方法，并详细叙述了我国社会主义如何进入市场经济的路径。30多万字的《市场学》完成之后，国家经委请专家来评审，一致通过，并指定为全国、厂长经理培训的统一教材，还获得了上海市哲学社会科学著作奖。到现在，一共发行了500万册。被全国厂长和经理、各个学校管理学院的本科生、研究生、博士生以及企业班的同学们都将此书奉为经典教材。多年来，顾老师笔耕不辍，由他编撰出版的管理学著作达20余种，发表的论文更是不胜枚举。可以说，顾老师的努力，





培养了中国一批管理学人。

顾老师辛勤的劳累为中国管理学奠定的基础可谓功勋卓著，但长期的辛劳也吞噬着顾老师的健康。编撰《工业企业经营管理学》的那一年，顾老师的血压屡次到达低压130，高压220的极限。不论医生怎么劝，固执的他都听不进去。“正好能做出贡献的时候，能少休息就少休息。”顾老师一语概括了当年的心境。竟然有一次，在写书时他感觉不适，本想到校医院开点药就扛过去了。但医生给他测了心跳就下了一跳：一分钟230次！医生当场就强行留下顾老师，马上给管理学院办公室主任打电话，送顾老师到长海医院急救。两三个钟头之后，顾老师心跳慢慢平静下来，他一下地又直接奔回了办公室。一心向学、一心爱生的顾教授，丝毫没有注意，过度的劳累已经将他的生命慢慢顶到了危险的边缘……

几次接近生命的极限

顾老师1998年离开管理学院，“我为什么那一年要去澳洲吗？我给你讲个故事。”顾老师顿了一下，缓缓道来。那一年，顾老师68岁。热爱学生、倾心教学事业的他从未想过要去澳洲的事情。1998年5月，第一人民医院为顾老师检查身体，当做完了一系列CT、ECT、核磁共振之后，医生为他带来了惊天霹雳的噩耗：癌细胞已转移到大脑，应立即住院治疗！5月，正值博士生论文答辩最关键的时候，顾老师怎么可能放得下学生？更不凑巧的是，师母正好在美国照顾刚刚生育的大女儿，上海家中只有顾老师一个人。他依然没有动摇。“虽然生命重要，但我的事业更重要，我的学生更重要！”顾老师用力地说道，于是当时他立刻诚恳地请求医生说：“我现在无论如何不能住院啊，您给我两个月的时间，好吗？”

送完了那一届毕业的所有学生，已经过了两个月的期限，他才安心地走进了上海第一人民医院的大门。没想到的是，住院三个礼拜后，大夫们还是对顾老师的病情拿不准。说要请多位专家会诊。但快则两三天，慢则要一个礼拜。他们模棱两可的态度，让美国归来的师母十分担忧。她急切地敦促“找最好的专家来会诊，一定要快！”终于，在各方的努力下，第一个来的是泌尿科专家，在检查了三刻钟后，大夫拍了拍顾老师的肩膀说：“不是恶性的。”第二个来的是脑外科专家，在仔细观察了顾老师长久操劳而造成的脑部肿瘤之后，再一次做出确定性的诊断：“肿瘤是向外长的，呈良性，一二十年都没有问题。”就在短短几天中，顾老师连续听到了两遍这世界上最动听的话。

虽然两个专家都肯定了，但顾老师

“肿瘤是向外长的，呈良性，一二十年都没有问题。”就在短短几天中，顾老师连续听到了两遍这世界上最动听的话。

的主任医生还是不放心，在更进一步的全面检查，顾老师常年以来的劳累病纷纷现了真身。冠心病、胃溃疡、高血压、糖尿病都在无时无刻不在侵蚀着顾老师的身体。“想想博士生也告一段落了，唯一剩下一个在职博士因工作调动拖延了下来，于是我就下决心去澳洲定居休养。”

老师说。幸运的是，6年以后，他的心脏情况有了明显改善，身体也慢慢好起来。2001年，他被工作拖了两年才毕业的最后一个博士生终于要毕业了，顾老师专程从澳洲飞到上海参加他的论文答辩，亲手送走了他的最后一个弟子，结束了自己在澳洲长达三年的牵挂。



这次休养对常年劳累过度的顾老师来讲，确实是一种难得的奢侈。“年轻的时候太拼，还想再写几本书，都没有注意到几次接近生命的极限。”顾老师回忆起来，不禁多了几分感慨。顾老师和师母前后在澳洲待了6年。起初，澳大利亚上坡的路让顾老师倍感艰难，每每都要靠药物减轻心绞痛的痛苦。“其实那个时候的我，就做好了将生命结束在澳洲的准备。”顾

顾老师桃李满天下，一共带出了40个硕士，18个博士。

桃李不言下自成蹊

教育战线上的多年耕耘，令顾老师桃李满天下，一共带出了40个硕士，18个博士。聊起他的得意门生们，对于顾老师而言一定是最欣慰的事情。当年的毛头小伙儿，现在也都早已成为教授、博导，成为活跃在中国管理学界的生力军。直到今天，他还清晰地记得第一个博士生是李元旭，现复旦管理学院企业管理系的教授；上海交大经济与管理学院院长王方华、副院长吕魏也都是顾老师带出来的学生。顾老师特别提到了他的两位高足，现管理学院院长陆雄文和副院长孙一民：“陆雄文是从本科、硕士一直到博士10年都是跟我读的。他本科时候我就看好他，一方面因为他很虚心，一下课就来虚心请教老师，另一方面也确实很用功。孙一民也是本科上来的，硕士毕业去了南开大学当老师，后来又考博回来啦，很不错的女同学。”谈起自己的学生，顾老师如数家珍。顾老师最大的安慰，就是学生们都没有忘记老师。每逢过年过节，学生们都过来看望他。“我培养学生是为祖国更好发展。因为三十年来，我们中国出现经济发展的奇迹。作为搞企业管理的学者，为祖国培养优秀的人才，就是对国家做出的最大贡献啊。”顾老师意味深长地说道。

年近八旬的顾老师，可谓共和国有中国特色的社会主义市场经济发展的见证者。他们以自己的青春激情点燃了对国家、对社会的希望火花；以脚踏实地、勤勉求真的实际行动践行了自己的承诺。他们是一代严谨治学的知识分子，又是关爱学生、心怀天下的的教育大师。

他们无私奉献、孜孜以求的精神气度，将永远值得我们敬仰和学习！

吴宣陶：闲“琴”逸“致”

“我就揣着几本书，一走就是几十里路，在昏昏黄黄的煤油灯下教，倒也没觉得什么辛苦。也是我这一生中难得的经历吧。”



文／王蓓茹

还没有踏进吴宣陶老教授的家门，就听见一串悦耳的钢琴声从屋里传来。清脆的应门声之后，琴声叮咚而止，轻快的脚步由远及近. 这是已届八十高龄的吴教授家吗？门一拉开，果然没错——走下讲坛的吴教授此时就像是邻居家奶奶那样亲切，金边眼镜后面的眼睛里也盈盈的全是笑。七十六年的光阴虽然染白了老人的头发，却没有带走她从心里散发出来的年轻气息，也不会抹平她和复旦、和管院一起奋斗、一起进取的荣耀。“我已经退休十几年了，那些荣誉老早就过去了，就不用再来写我了吧。”吴教授想谦虚地把她的光辉历史翻过去，我们却还是迫不及待地要把它揭开，因为站在彼岸的我们太期待有这样好的渔船把我们带回到历史的那头去了。让我们坐在高高的芦苇上面，听吴教授讲那过去的故事。

做学问·在最混乱的年代

1933年，吴宣陶教授在上海出生。在那个战乱纷繁的年代，在风口浪尖的老上海，这一切都注定了她的青年岁月不



会平静。

“我也算多语人才了，说起来有趣，我是英语、日语、俄语都学过，可哪一样都没学出个所以然来。”吴宣陶教授最先学的是英文；而在上海被日军占领之后，沦陷区的学堂就多开了不可不上的日语课，那时候的学习被染上了太多知识以外的东西。“不愿意念，就是不想学它，就是一种亡国奴的感觉。”吴宣陶教授回忆起这段过往，依然眉头紧锁。本来在学校学习刻苦、表现先进的吴宣陶教授唯独对日语课怀着极大的排斥，全班同学也没有一个有心念好日语。“我念书考试一直都规规矩矩的，可就是日语课考试我们全班在一起作弊，谁也不顾及什么。”

痛惜祖国的感情在吴宣陶教授的话语里尤为强烈，不亲身经历国难的人怕是无法体会那份切肤之伤。打走了日本鬼子，又陷入了连年内战，旧中国已经满目疮痍。然而动荡的局势并没有阻碍吴宣陶教授追求知识的脚步，吴宣陶教授考入了上海财经学院（现上海财经大学）并于1953年顺利毕业。在大学生都少之又少的时候，女大学生就更如凤毛麟角了，吴宣陶教授的深造之路还延伸到了硕士学位——从财大统计学系毕业的她又考入了中国人民大学，继续攻读统计专业。刚解放时期的中国与苏联关系甚好，人民大学的教师很多是从苏联请来的“专家”，也使得大学里 的书本 很多是俄语原版。“这不就又开始学俄语了嘛，现在都忘得差不多了，不过当时的俄语水平看起专业书还是可以的。”

吴宣陶教授这个无心插柳的“四语人才”在研究生毕业之后回到了上海，在本科时候的母校上海财经学院当起了老师。然而，象牙塔里恣意奋发的光景并没有多长，1958年的中国开始被如火

如荼的“大跃进”运动套牢了，上财等一批“讲经济，不讲政治”的高等院校均被撤销，吴宣陶教授就随着“失业”教师的大军于 1958 年转移到了上海市社会科学院 。1960 年到社科院经济研究所工作。

也许那时的吴宣陶也没有想到，自己与大学讲堂一别就是十四载。

当裁缝·在最北的地方

1969 年知识青年“上山下乡”的风潮也让吴宣陶赶上了，她随着500多名上海干部北上黑龙江呼玛县插队落户。光听这个地名，您可能并没觉得特别，但请您再看一眼中国地图——是的，您没看错，呼玛县就是全中国最北的地方。也就是说，在那里生活的人们能见着太阳的时间是最短的。在吴宣陶教授的记忆中，呼玛县每年的十一和五一都会下雪，“下雪还算好呢，真到了冷的时候就没雪了——半空中就全给冻住了，远近都是白茫茫的一片。”

冬天的呼玛县经常会出现零下几十度的极端低温。那年因为备战，小麦到11月还没有脱粒，下乡后第一个任务就是参加小麦脱粒。脱粒机一旦发动就不能停，人就不能歇，生产队把大家分成了白班和夜班两组，每组守脱粒机12个小时。“我是值夜班的，裹个棉大衣顶着零下50度在田里劳动。一干活就出汗，稍息一下，汗就马上冻住了，全身都像裹着冰似的。真是冻得吃不消。”在高强度的劳动压力下，吴宣陶和其他几位女同志都出现了不同程度的生理反应，也就从生产第一线退了下来，而这竟又促成了另一段佳话。

“做裁缝呗！大伙都管我叫吴裁缝了。”原来，整个呼玛县只有在县城有一家缝纫店，而从吴宣陶所在的公社开车到县城就得花上大半天，若想要做件新衣裳可不知要排上多久。南方去的知青个个都是长身体的年纪，衣服很快就见小了，参加劳动衣服也容易磨损，四处撕开口子。于是，做新衣补旧衣就成了大难题。“我在家也给我的两个女儿做过些衣裳，我就想要不我来试试？这就开始上岗做裁缝了。”生产队给吴宣陶配了台缝纫机，吴宣陶自己也特意托人从上海带来了裁剪缝纫的书，依葫芦画瓢，竟什么衣裳都能做的有模有样，“吴裁缝”的称呼也在方圆十里传开了。

吴宣陶自己也特意托人从上海带来了裁剪缝纫的书，依葫芦画瓢，竟什么衣裳都能做的有模有样，“吴裁缝”的称呼也在方圆十里传开了。

其实，看起来每天都乐呵呵地为大伙服务的“吴裁缝”心里也有苦的时候。“我们这些知识分子没有书看也急得慌。有的同志把马克斯的《资本论》翻出来看了又看，我就看起文学史来。”资源的贫瘠让那时的精神生活捉襟见肘，吴宣陶就把对家人的思念和对前途的茫然全部转移到了教书工作上去，上门给渴望知识的青年学生们补习数学。“我就揣着几本书，一走就是几十里路，在昏昏黄黄的煤油灯下教，倒也没觉得什么辛苦 。”再回首，风已淡，云也清，吴宣陶教授自己亦淡淡地念着：“也是我这一生中难得的经历吧。”

登讲堂·在最有希望的学院

在呼玛县顶风带雪的日子，吴宣陶一过就是五年，一直到 1974 年才被调回上海。然而，即便是回到了熟悉亲切的家乡，生活也还是没有真正地向她这一代人知识分子展开笑靥。

“那时不正在搞文革嘛，我们就是做回了老师也没有学生教！”吴宣陶在返回上海之后打了报告给上级，表示了想去大学当教师的意愿，组织也随其愿把吴宣

陶分配至复旦大学教授经济统计方面的课程。虽然重新回归了大学校园，但摆在吴宣陶面前的状况不得不用“尴尬”这个词来形容。“我们老师们每天都在经济系旁的培陵园学习，读党报、学文件，在工宣队的眼皮底下什么事也做不了。”吴宣陶教授现在回想起那段令人啼笑皆非的日子都是连连摇头，“要说我那几年干了什么，恐怕也就是当了75级工农兵学员的政治辅导员吧。”

这一段灰色岁月随着四人帮的粉碎终于宣告结束了，1977年恢复高考之后，大学也渐渐真正有了些朗朗的书声。随着1978年复旦大学管理科学系的试办，吴宣陶教授和复旦管院一起走上了不断向上的发展之路。“其实一开始说要创办管理科学系的时候，我们哪里有什么经验和资料哟，唯一能参照的就是一块巴掌大、还不知道从哪里剪下来的英文介绍。”吴宣陶教授苦笑地说。不过复旦大学作为中国南方教育的第一块牌子，对于新情势的反应能力还是一流的。学校迅速从经济系、数学系和计算机系等相关系科抽调教师，风风火火地把管理科学系办起来了。吴宣陶老师作为第一届管理科学系学生的班主任，对襁褓时期的管理学院怀着非同一般的情愫。

参天大树不是一天长成的，复旦管院也是如此——这一路上的风风雨雨吴宣陶教授全都看在眼里。“办起一个新院系，还在十多年间就把它办到了那样的水平，我想也只有我们复旦能做到。”吴宣陶教授为复旦、为管院辛勤付出的这18年（1978年复旦大学管理科学系试办至1996年吴宣陶教授退休）中，有两件事是她记得最清楚的。

第一件事发生在1980年的暑假。那一年，刚刚在中国率先办起管理科学系的复旦大学承担了为国家培训管理学方面师资的重任，毫无前人经验可以参考，授课教材更是最大的问题。困难之下，吴宣陶教授就和其他几名骨干教师抓紧暑假时间开始自己编写讲义，整个暑假都没有休息一天。在连电风扇也没有的情况下，吴宣陶教授趴在桌子上备课时，汗不断顺着胳膊滴下来。“我就搬着个桌子跟着风跑，过道、阳台地转场子，还好后来上课时全国各地来的老师反应都很好，让我挺高兴的。”9月份开学的时候，原计划80个人的班级一下子涌来了160多个人，班级挤得满满当当，大伙也对吴宣陶教授的质量管理口碑颇高，“有好几个老师后来碰面时说，多亏了我的讲义，他们才能很快上手把新知识带到所在的大学去。”吴宣陶教授的脸上满是自豪，“而且这一来，我们复旦管院的名声就在全国打响了。”

另外一件让吴宣陶教授忘不了的事儿就是为国家经委，国家科委开办国家管理干部培训班，在她看来，这是复旦管院能够迅速腾飞的关键。“一来学员都是全国的管理骨干，把在复旦学到的新理念应用到实践中，影响很大；二来经委、科委在经济上也给了我们不少帮助，楼盖起来了，发展就跟着上去了。”看得出来，吴宣陶教授说起管院来，还是满怀眷恋，“一晃到了96年，竟然就得知要退休了。”从教学到教务，从校内的学术研究到校外的组织工作，吴宣陶教授都兢兢业业，留下了一连串让先人赞许，教后人仰慕的荣誉，而现在回想起退休时分，她只是简单地说：“当了一辈子老师，手上还有研究生没带出来，怎么放得下呢？”

退休后的吴宣陶教授依然放不下她朝夕以伴的管理学院，退管小组每月组织的一次的聚会活动她一定参加，管院院庆的典礼上也有她精干的身影。直到1999年卸任上海市统计学会的副会长，吴宣陶教授才真正开始享受平常人退休后的清闲，享受有琴声相伴的日子。“年轻时没学成的钢琴，老了老了还是想拾起来。从97年开始学，到现在也好多年喽。”吴宣陶教授乐呵呵地推了一下眼镜，看了一眼她心爱的钢琴。

“年轻时没学成的钢琴，老了老了还是想拾起来。从97年开始学，到现在也好多年喽。”





社会责任，从来不是一句空话。
它源自于“达则兼济天下”的博大情怀，也对应着社会和谐发展的时代需求。以培养商业领导者为己任的复旦管院，从未忘记过“饮水思源”的信念，也一直践行着回报社会的使命。
在她的鼓励与感染下，每一位自管院走出的学子，从读书时期开始就把沉甸甸的责任扛在了自己肩头。

从爱心捐赠到爱心基金，从下乡支教到担任学生导师，校园内从不缺乏轰轰烈烈的公益行动，而这些完全无私的慈善行为也早已经超越了学校的边界，变成了大家共同投入、共同支撑的事业。这一事业，将永远是管院不变的追求，也将成为所有管院学子持之以恒的梦想。

复旦MBA项目

让我们来做蕴育珍珠的小沙粒

——专访复旦MBA爱心委员会骨干周颖

文／王蓓茹

“不好意思来晚了，刚刚一直在开会筹备明天的MBA迎新大会呢，其实超开心能把我们爱心委员会的活动说给大家听的！”脚下带着一股清风，复旦MBA学生周颖眨着大眼睛，满面笑容地走近了记者。



作为MBA爱心委员会的绝对骨干，周颖一打开谈论爱委会的话匣子可就停不了了，慈善关爱的浓浓气息瞬间充满了整个屋子。

小沙粒·大珍珠

刚刚组建了理事会的复旦MBA爱心委员会是一个具有五年历史的慈善组织，创办时间虽然不长，其中令人动容的故事却不少，而参与到爱心活动中的每一个人在周颖的眼中都是一颗晶莹的珍珠。在爱心委员的团队里正流传着这样一句话，“每个人其实都好像是一个贝壳，在心里有一块柔软的地方，在静静等待沙粒来让它变成珍珠；而我们就愿意做这颗小沙粒。”周颖双手比划着贝壳的模样，贴在脸边，好像飘入了自己的美好世界，“我们有的时候都想把可爱的贝壳画进我们的会徽，因为大家都很期待自己和周围的人变成一颗颗闪闪发亮的珍珠。”

在2004年的时候，学院一位MBA学生不幸患了重病，大家虽然都尽己所能给他送去帮助，但还是觉得缺少一个成型的组织来做更好的统筹。就在那样的情势下，04级MBA学生林静和岳亮站了出来，和同样怀着爱心的另几个同学一起创办了爱心委员会。委员会成立初期繁杂琐碎的工作在共同跳动的爱心面前已经算不上什么困难了，大家都一心盼着组织快快成长，盼着把管院人的爱心快快地撒出去。“我们觉得光自己埋头做事是不够的，我们要向其他成熟的慈善组织学，向国外做得好的NGO学，因为我们知道他们的推广经验和运作方法对我们办爱委会都是最好的教材。”说到这里，周颖暂时收起了孩童般的笑容，认真地讲述起她和伙伴们在借鉴思考中的心得。“我们首先看到国外的一些NGO都是做得非常专业的，他们的人员架构和筹款办法等等方面的工作都由具有相关丰富经验的人来负责，绝对不是由零散的活动来支撑组织，他们做的事情是具有延续性的。”在网站上看诸如美国“女童军”组织的运营方法，也在现实生活中同大陆及台湾地区的一些慈善组织交流，MBA爱心委员会的理事和执委们都在为组织的现状和未来努力思考筹措着。

“我们的组织立足于复旦MBA，那我们能发挥出怎样的优势呢？我们一直在问自己。后来我们就想，既然我们的很多同学都是大企业的管理层，那他们的专项资质就是我们的宝贵资源。”而在实际工作中，这种优势也已经令人欣喜地展露出来了。有本来就在公司从事战略分析的同学来制定爱委会的发展规划，有具有财务管理专长的同学来为爱委会管账，还有资深的人力资源专家来义务帮助进行志愿者培训工作……“真的是把组织办起来，你才会猛然

发现我们复旦MBA是多么有力量，我们身边的资源是多么广阔。就比如我们想为志愿者做前期培训的时候，就有王萍学姐来帮我们设计课程，还亲自给他们讲课。而她被公司邀请讲一堂相似的课可能就是几万元的收入，对我们爱委会都是完全免费的。”

所有人的爱都在源源不断地汇入这个慈善的“家”，爱心委员会也在这样丰沛的滋润下向下深根、向上抽芽，目前组织已经形成了理事会、执委会和班级爱心大使的常务人员架构，稳定的成员就有几十名，同时还有许多流动的志愿者会在专项活动开展时加入进来。大家的共同努力也把“MBA爱心委员会”的名字刻在了越来越多的人的心头，在除了组织的慈善重点——关注孩童之外，他们还心系一些社会突发灾害实践的受害者，今年就在台湾莫拉克台风灾害的消息刚传过来时快速募捐了两万五千元新台币，而这也是复旦管院捐出的第一笔钱。

小活动·大爱心

作为一个扎根于复旦大学的爱心组织，管院MBA 爱心委员会最核心的慈善活动还是聚焦在教育领域，不仅仅是给与贫困地区的孩子以经济上的援助，关照他们的心灵更是爱委会的心头之重。周颖心中也对组织定位怀着缜密的考虑，“我们现在帮助的孩子就是未来社会的主人，用一种发展的眼光去看，我们是在帮国家的明天。另外我们首先选择初中生作为我们奉献爱心的对象，是因为一个人12到15岁的年纪是形成人生观的最重要时期，我们在这个时候介入他们的生活是最恰当的，因为你知道这个年龄段的孩子是可以、并且容易被改变的。”

问起加入爱委会以来印象最深的事，周颖不假思索地说：“就是今年去宁夏西吉做的‘我最棒’夏令营啊，一辈子都不会忘记的。我们每天都和小朋友们混在一起，在那里我还看到了以前都从来没有见过的美丽星空。”言语间周颖微扬起头，充满遐想地望着天花板，好似她回忆里的点点繁星和孩子们的纯真笑脸都印在那儿。

“我们特别为这次的夏令营取名叫‘我最棒’，是因为我们都觉得每一个孩子都有自己的闪光点，不管是在城市还是在乡村，不管家庭是富裕还是贫穷，都一定有优点，每个小朋友都是最棒的！”在这



个积极的主题下，周颖和其他17名志愿者一起翻山越岭去到了宁夏西吉的三合中学。团队中直接带领小朋友做互动游戏的领队有10人，其他8个人负责后勤等繁杂事务的安排。

做志愿者和做组织志愿者的人是两个完全不同的概念，作为活动组织者的周颖在去西吉之前下的功夫是一般人很难想象的。她给三合中学的张校长打电话，跟他沟通活动主题是不是确实合适；爱委会内部也一轮一轮地讨论夏令营的活动安排，去想每一个互动的小游戏是不是设计得合理。“就比如我们想了一个‘扔鸡蛋’的游戏，就是让小朋友们想办法让鸡蛋在落地的时候不会被打碎。可是就有一个志愿者站起来说，‘你们是不是想过，鸡蛋如果碎了，那孩子们会怎么想呢？他们也许都没有机会吃上一个蛋。’我们都愣在那里，因为一开始根本没有人还考虑到这一点，接着我们就马上开始想各种各样的方法，但还是没有办法很好地解决这个问题，最后我们就把这个游戏换成了别的。”很多时候，爱委会的小会议室都充满了激烈的争执；很多时候，新的设计都是刚想出来就被推翻，但周颖和她的团队都享受着这份特殊的团队感情，“我很感谢大家的苛刻，因为如果不真的用心是不会发生这样良性的争执的。”

说起西吉，说起三合中学的孩子们，周颖的声音也愈发柔软，浸满了停不了的

爱。“你知道吗？我们最大的发现就是小朋友们是多么地富有创意，真的比我们大人厉害很多。我记得有一组小朋友在闭营晚会上表演喜羊羊和灰太狼，他们不仅自己做了卡通人物的造型，更了不起的是他们还展现了保护地球的主题。我们都好惊讶，使劲给他们鼓掌。”

临走的时候，每一个人都满心不舍。“张校长也偷偷地抹眼泪，而他在平时是一个很男子汉的人呢。后来我们也有通电话，他们都很感谢我们，也非常期待我们再去。而我们也会把这个夏令营做成一个延续性的特色活动，因为这种心理上的援建是需要持续关注的。”周颖说到这里，微微湿润的眼睛里透出的是坚持的光芒。在周颖看来，先把这样第一线的体验活动做好是对志愿者们的最好回馈，而确实让周颖和她的伙伴们感到欣慰的是从宁夏西吉回来后做的报告获得了出奇好的反响。有一些并没有参加本次西吉志愿活动的同学老师们都凑了过来，在爱委会带回来的照片和影像面前，很多人都流下了眼泪。“还有人拉住我们的手，说一定要让自己加入到明年的夏令营中去，而且还想带上自己的孩子。我就越来越觉得，其实是孩子们在给我们，他们完全没有保留地告诉我们他们对这个世界的感受。我们是和孩子们一起在进步、在成长。”

小组织·大幸福

从每天和数据打交道的工作中脱出身来，来到管院读书，周颖一开始并没有想到自己会在爱心委员会里打开人生的另一扇窗。

“我觉得一个人活着，也许最大的幸福就是能做自己真正热爱的事，而更幸运的是有一群和你磁场相同的人陪着你一起做。我在爱心委员会的感觉就是这样，非常满足，真的。”周颖轻轻抿了抿嘴唇，“我还遇到了最好的朋友赵倩，我们在一起就有说不完的话，做起志愿者工作也不是一般的默契。”累的时候有个人陪，这也许是许多人心底的小祈愿；聊天的时候总有共同的话题，它可能是许多人梦中的憧憬——而这一切让周颖在MBA爱心委员里采撷到了。更重要的是，这一群可爱的人还可以和需要受助的小朋友们在一起，在帮助他们的同时收获内心的富足。

在这个生机勃勃的组织里有两群人，一群是像周颖一样叽叽喳喳、喜怒哀乐全行于色的活力派，另一群则是不拘言笑、处处严谨行事的沉稳派。“我们开会的时候就特别有意思，经常是我和赵倩看着来信和照片，眼泪都在打转的时候，他们管账的同学就很冷静地说：‘哎，你们差不多了吧，该干正事儿了。’呵呵，我们爱委会就是这样，不过我觉得对一个组织来说，情感和实干同时也都需要嘛，你说呢？”

小身材·大智慧

其实，还是小学生的周颖就热心参与植树这样的的公益活动，到了中学也每年都会去照看脑瘫儿童和去敬老院和老爷爷老奶奶们说说话。爸爸妈妈从小的的教育让周颖一直都怀着为这个社会、为我们的地球做一点事情的希望，这似乎已经成为了一种习惯。

周颖是江苏人，江南女子特有的灵秀在她身上展露无疑 而这柔弱的小身材背后藏不住的是她大大的智慧。在和别的NGO交流的过程中，周颖和伙伴们不断惊叹于别人行事的专业，同时成熟组织举办活动的理念也时时启发着她。“我们就发现其实捐资或捐建贫困地区的慈善项目并不少，甚至像三合中学这样受到社会关注的学校已经有了很好的教室和不少的书籍，但我不知道你有没有发现，对孩子、特别是贫困孩子心灵成长的关爱是太不足了，而这可能是更迫切需要的”。周颖也和爱心委员会的同学们一起筹措，想把这种主题夏令营形式的活动推广到更大的范围去。眼下他们已经与奉贤福星民工子弟小学开始联系，另外还有云南的一所中学也在商谈之中，“有太多太多的人需要帮助了，做多少善事都还是远远不够的！”

从同学和校友们对这次宁夏西吉的志愿者活动的积极反馈中，周颖看到了更多，“也许城里的孩子比贫困地区的孩子更需要这种心理上的辅导和帮助，因为物质条件的优越反而可能把他们变成‘草莓族’，我相信这是我们每一个人都不愿意看到的。”让城里的孩子去到农村，或是在城里开展像‘我最棒’这样的主题夏令营是周颖未来的发展目标。比起大人憋足了劲儿和孩子们交流，倒不如让孩子与孩子们互相交流，让他们说说心里话。“我们也正在积极联系这个事情，因为我们也想相对偏远的孩子知道城市里的同龄人在想什么、在做什么，而且城里的孩子很可能会从农村的孩子身上学到更多。”

用明净温暖的眼睛看社会，社会上的笑脸便也多了起来。在MBA爱心委员会做教育慈善带来的深深满足让周颖在心里画了一幅更大的蓝图，“想到未来，我自己都很想和好朋友们一起做一个真正专业NGO。因为中国内地NGO的起步还是比较晚，专业性也差了许多，很多好的活动做了一次第二年就没有下文了，我们都觉得非常可惜。而我们这群人有在MBA学习的知识、有在企业的工作经验，如果能把这些财富都带到我们的NGO来，那一定能做出一个专业的、可持续发展的非政府组织。”看来，我们的“小沙粒”又要上路了，希望在她走过的道旁路边有更多的“珍珠”亮起来。

复旦—港大 IBMA 项目

在教育慈善的路上踏实地走下去

——专访复旦—港大 IBMA 项目萌基金负责人丁翠琳

文／王蓓茹

“我的快乐，一个是来自实实在在地帮到别人的满足感和幸福感；还有一个就是能和志同道合的朋友一起做事，一起为我们共同的慈善事业出力，这种共同奋斗的感觉也让我看到了生活的价值所在。”

第一眼见到眼前这个小巧玲珑的女士，记者很难想见她就是萌基金新任负责人。不知道这样小小的身体里如何承载下这么大的爱心，不知道萌基金是怎样在复旦—港大IBMA项目的土壤里茁壮长大的，也不知道丁翠琳是怎么随着这份慈善事业一路走来的……这满脑子的问号都等着丁翠琳来给我们解开；而同样等待揭晓的还有——慈善大爱的生命力到底源于何方。

爱心打包

这个基于复旦—港大IMBA项目的爱心组织创建于2005年，并于2008年6月正式更名为“萌基金”，现在已经成为了复旦大学管理学院公益慈善事业的一个重要支撑。谈起萌基金缘何创办，丁翠琳并没有添加过多修饰的话语：“一开始就是05级的学长在筹备orientation时萌发筹备爱心委员会的想法，并在06年通过上海市希望工程资助了四名贫困大学生。这也就是我们萌基金的前身吧。”轻轻巧巧的几句话，其实正涵载着几届复旦—港大IMBA项目学生的浓浓爱心，萌基金就在这样踏实的氛围中办起来了。访谈中的丁翠琳显然不是一个能侃善言的人，但说起萌基金取名的来历，她却滔滔不绝起来，还拿出了印有“萌基金”标志的名片，“你瞧，我们萌基金的‘萌’字写法很特别呢！萌的草字头“++”形似两个人肩并肩，手拉手，取携手互助之意；萌的下半部分“明”字则是港大校训“明德格物”和复旦校名“旦复旦夕，日月光华”的结合。从这一个简单的汉字，我们就不难看出包括丁翠琳在内的萌基金成员身为复旦、港大两所名校的学生，投身慈善事业是多么幸福、多么荣耀。



从丁翠琳的介绍中，我们看到年轻的萌基金已经发展出了三大重点项目，把教育慈善从大学生推广到了中小学生。这其中目前开展得最成熟的是针对大学生的“萌志”项目，萌基金与上海市青少年发展基金会合作，从来到上海的寒门学子中挑选出一些特别急需社会帮助的孩子，为他们提供资助。而经济上的援助只是“萌志”项目的一个方面，这个项目真正有新意的工作是“成长导师”计划——参加萌基金的志愿者们以“一帮一”或“多帮一”的形式来陪伴刚进入大都市求学的孩子，帮他们走出心理上的彷徨，也帮他们明晰自己的大学规划和未来目标。“我觉得有的时候，从心理上接近这些受帮助的孩子

更重要,这种人生规划方面的援助可能对他们来说是更有意义的。”丁翠琳浅浅的微笑后面藏着的是对做教育慈善的深深思索,“我并不是说钱不重要。我的意思是,大企业有钱、可能比我们有更多的资本来做慈善,但我们有时间,我们更关心受助人的成长,特别是心灵的成长。”

丁翠琳愿意把自己和时间连同温暖的爱心一起打包给这些既不幸又幸运的孩子们:一开始是给近在身边的大学生,后来她又和萌基金一起把关注的目光投向了同样需要资助、需要关爱、需要书的中学生和小学生们。“我们在崇明选了一所中学,算是一个试点吧。也是一方面给家庭困难的学生一些经济方面的资助,一方面也给他们上人生规划的课,想把‘成长导师’计划也带给那里的孩子,因为中学正是树立人生观的关键时期,我们把这个项目叫作‘萌德’。”丁翠琳还特别提到了慈善事业的传承,“有一个让我特别高兴的事,就是我们在大学资助的孩子都非常积极地要求去到中学里,尽他们所能去给中学的孩子们带去关怀。我想,这就是爱的延续,真的让我们萌基金的所有人都很欣慰。”丁翠琳又好几次重复着“很欣慰”、“真的很欣慰”,眼里噙满了满足。

在“萌志”和“萌德”之外,萌基金还有个为小学捐建图书馆的“萌芽”项目。“我们现在就只在四川和甘肃的两所小学在筹建“萌基金图书馆”,以后一定会建得更多。我们也想找时间去那边去好好看一看,看看孩子们,这样我们才真正放心呵。”

幸福感和满足感

从一开始只是作为受助大学生的“成长导师”,到今年七八月份接过了萌基金负责人的接力棒,丁翠琳的心和萌基金贴得越来越近了。“怎么说呢,就自然而然的吧,我是从心里想为萌基金多做一点事。”虽然不带一点煽情的渲染,丁翠琳的言语里却充满了坚持的力量,而这份质朴的力量可能正和她来自浙江一个民风淳朴的农村有关。

“我考大学那会儿家里也挺困难的,当时我就想要是能有人给我些资助,那该多好啊。但可惜的是,我却没有收到任何帮助,所以我现在第一个想的就是给贫困的大学生一些雪中送炭的补贴,我就是想给孩子们最需要的帮助。”这番话从丁翠琳的口里说出来,似乎就蕴藏着一种特殊的感染力——不是居高临下的施予,也不是大富大贵的慷慨,她的爱是和孩子们的心在同一个水平面上的。“就说我做‘成长导师’帮的那个女孩子吧,有的时候听她‘姐姐’、‘姐姐’地喊我,我就特别高兴,就好像在上海多了一个亲人一样。”丁翠琳的本科是在四川大学读的,而她的帮助对象恰巧来自四川的一个小山村,这就让丁翠琳更添了一份熟悉的感情。“你知道吗,孩子们都在这两年里变得成熟了,也变得外向了,不像刚到上海这个大都市时会有胆怯。看到他们的成长,我们萌基金人真是像家长一样开心。”

“就说我做‘成长导师’帮的那个女孩子吧,有的时候听她‘姐姐’、‘姐姐’地喊我,我就特别高兴。”

丁翠琳能坚持这么做、并且越做越多,也因为她的背后和身边有一群和她志同道合的人。“确实,身边有很多人都很有热情,他们都特别主动地想要为基金做点什么。还有就是一些还不是我们组织的人都跑过来帮忙,这点经常让我很感动,让我感到周围有这么多的好人。”丁翠琳很认真地说起了帮萌基金志愿者做培训的施爱——某知名公司的人力资源专家。“我们其实有的时候有帮助孩子们的心,却不知道如何下手、如何和孩子们有效沟通。施爱一打听到我们这个状况,就特别主动地来给我们上课,把她专业的方法和技能毫无保留地教给我们,还积极给孩子们上人生规划的课,现在她已经是我们理事成员了,也成了我的“御用导师”!整个复旦—港大 IMBA 项目组在丁翠琳的眼里都是最温暖、最坚固的“营地”,给她巨大的支持来打慈善这场“仗”。“一到重大项目,比如龙舟赛,orientation,义演啊,我们就一下子能找到好多志愿者一起参与。出钱,出力,又出物资。呵呵。我们上次还把我们项目行政主任孙龙老师的办公室堆得跟仓库一样,让他当了回我们的仓库长。”丁翠琳回想起这些活动点滴,







第一次绽放出溢于言表的喜悦，“我打电话回去跟我爸爸妈妈讲我要搞义卖，两位老人家其实也不知道我在干嘛，就不声不响地给我寄来了家里自己种的茶叶，还都包装成了一小盒、一小盒的，精致得很。真的很感谢我的父母，就这么默默地支持着我。”

滴水成洋，亲人的理解和朋友的支持都让丁翠琳忘记了在萌基金做事以来的琐碎和忙碌。“我不觉得有特别多地占用到我的时间啊，就是好像已经成了我生活的一部分，我的一些同事，也是我的“萌友”，我们午餐或小憩的时候不自觉地就会谈到萌基金上面来，一起探讨怎么把萌基金做得更好。”说到这里，丁翠琳自己也笑了。在和萌基金一路走来的日子里，也许没有轰轰烈烈的感动，但渗透在平常事务中的点滴真情就已经让丁翠琳觉得很快乐了。“我的快乐，一个是来自实实在在地帮到别人的满足感和幸福感；还有一个就是能和志同道合的朋友一起做事，一起为我们共同的慈善事业出力，这种共同奋斗的感觉也让我看到了生活的价值所在。”

踏踏实实做事

复旦—港大IMBA项目萌基金从2005年创办以来，会员已经从几个壮大成了上百个，每次活动招募到的志愿者更是越来越多。丁翠琳看到基金的成长也倍感欣慰，“我也不想说以后萌基金要做得多大、网撒得多开。我觉得现在我们的‘萌志’、‘萌德’、‘萌芽’已经把大中小学生都包括进来了，先不用再去扩大帮助范围了。”在萌基金初建的两年里，并没有听闻多少关于这个组织的消息和报道，这一群和丁翠琳一样默默奉献的可爱的人守得住做慈善的寂寞。“先踏踏实实地做一点事吧。把事情做起来，做出一点实在的成绩，才能对外面宣传嘛。而且对我们来说，把现有的项目做好做精、做成一套有延续性的实施办法更重要。”确实，高校学生组织大多面临着人员流动性大、活动难以持续发展的困境。对于这一点，丁翠琳也有自己的考虑，“在人不确定的情况下，我们就需要有制度，我们需要一系列相对完善的制度来保证组织的稳定。比如说我们建立了理事会，里面就是一些元老级的人物，他们最了解萌基金，他们的经历和经验都能够一直陪着基金走下去，不断地教给后来人。”

今年是港大IMBA二年级生的丁翠琳也同样有完成学业离开管院的一天，对于自己和萌基金的未来，她脱口而出：“一定会做理事啊！我就是离开了学校，也不会离开萌基金，怎么能放得下嘛！”丁翠琳一边说着，一边打开随身的笔记本电脑，一张张给笔者翻看起萌基金过往的照片。“这位就是施爱，你瞧她给我们讲课时候多认真，”“这是我们一个“萌友”的家属，他老婆都成了我们义卖志愿者了，我们也真是的，人家还怀着孕呢，不容易哦！”“我们‘成长导师’和孩子们的合影，你看孩子们大一进来时看起来还真是嫩嫩的，好朴实。现在变化还挺明显的呢，不看不知道呀……”这个时候的丁翠琳好像换了一个人似的，语调也变得跳跃起来，在萌基金爱的回忆中愉快地游弋。

世界就像一面镜子，你对她笑，她也会把大大的笑容还给你 做慈善也一样——丁翠琳也许是最有资格来告诉我们这个道理的人之一。

复旦—BI（挪威）MBA项目

Join&Share：聚众力献爱心

文／李 丹

他们是这样一群人，来自不同的行业，有着各自繁忙的工作和不搭界的朋友圈，但却因一个共同的学习目标而走到了一起，在努力提升自我的同时，分享并快乐着。他们，便是复旦—BI（挪威）MBA项目的同学们。谈起项目，大抵没有人不知道聚贤荟（Join &Share Salon），“聚”即Join，“贤”即Share谐音，也是贤明之士之意，“荟”即精英荟萃。聚贤荟（Join & Share Salon），正式成立于2005年11月25日。这个以项目学生及校友为主体的活动组织，是以复旦—BI（挪威）MBA项目为纽带的国际化职业经理人交流和对话的平台；是形式多样、气氛轻松的各界精英的聚会。

三千个孩子

项目自创办以来，慈善一直是项目学生和校友活动的一个永恒话题。他们以个人慈善和热心公益为通道，聚众力、献爱心，积极承担起一份沉甸甸的社会责任。“聚贤荟”下设公益部，与复旦大学支教队达成共识，合作一个长期捐助的慈善活动。募捐对象是复旦大学在宁夏回族自治区西吉县定点的三所学校的贫困儿童，共计3000多个孩子。

四年来，“聚贤荟”每年举行几次不定期的拍卖活动。并设立常年捐款账号、上课期间宣传并当场募款等多渠道、长期的筹款方式。支教队将每半年提交受助儿童生活、学习变化的报告，让学员了解爱心捐款取得的效果。2007年，聚贤荟专门举行宁夏行活动，平时工作紧张繁忙的职业经理人们卸下笔挺的西装，专程来到西吉，和那里的乡村教师一起，为孩子们上课；和老乡们一道，顺着蜿蜒的山路，搞家访，做调查。因为缺水，当地没有丰富的物产。土豆是大量出产的一种作物。人们一天的食谱经常是：早上土豆，中午洋山芋，晚上马铃薯。家里条件差些的学生们，把从家里带到学校的干馍，用冷水泡一下就是午饭了。学校没有自来水，喝水都是靠扁担挑。当他们看到这些孩子求知的眼神时，心中感慨万千。他们决心，要尽己所能帮助他们。一位校友在博客上记录下来了自己的家访经历：“走过黄土坡，穿过静谧的三合村，我们来到了这位学生的家。我们被请上炕坐，而在当地，女孩子是不允许上炕的。在支教老师一再的‘申请’下，他们的女学生——这家的女儿才勉强地在炕沿上坐下。我们和学生的爸爸唠唠嗑，虽然他说的方言我们听不太明白，但是还是了解到他们家的儿女成绩都不错，家里日子也过得挺好。聊着聊着到了午饭时间，主人热情地留我们吃饭。午饭虽然是全素，但是2个凉拌菜加上自家擀的面条在当地已经属于十分丰盛的一餐了。”最后，她这样结尾：“让更多的人了解这里，关心这里的孩子，支持来到这里的支教队员。也衷心地希望通过更多人的努力，可以让这里的孩子们多学习一



些本领，更好地建设他们的家乡，让这片淳朴的土地不再贫瘠。”

爱心的接力

“尽管我们的力量是绵薄的，但是我们的爱心是无限的。”项目同学总是这样说。这似乎已然成为聚贤荟公益活动的标志性口号，他们没有食言。年复一年，从1班到现在的12班，从复旦—BI（挪威）MBA项目毕业出去的学生早已很多很多，但他们留下的，是聚贤荟一代又一代的新生血液，公益事业也越做越大，越做越好。

2008年，通过“西湖益行”、项目年会和校友会三大活动的拍卖活动，学员们纷纷把自己平日里收藏着的物件慷慨捐献出来，通过慈善拍卖共募集善款31778元，为宁夏自治区西吉县贫困地区的学校建造图书室、送去胶印机，送去爱与希望。现在，除了宁夏西吉项目，聚贤荟还长期运作上海郊区的民工小学——嘉定行知学校的资助项目。之所以长期聚众力，集中投入这两个项目，第四届聚贤荟公益部单伶说：“因为复旦的优势在教育，作为复旦大学的合作项目，我们也把慈善的方向定位在贫困、弱势地区的基础教育。虽然MBA课程是Part—time，资金也有限，想做到持续和集中是很困难的，但项目是持续性的，在慈善概念并不流行和成熟的时代，聚贤荟的公益事业能坚持这么多年，本身就很不容易！”单伶坦言，在这个项目之前，自己从没有正规受过慈善运作方面的教育，慈善往往停留在捐款层面，至于捐款怎么用，如何保证捐款到达孩子们的手中，如何提高捐赠的效果，这些她都一无所知。但是，从这个项目开始，她看到聚贤荟一届届爱心接力跑的效果，“我们投入、回访、跟踪一届接着一届的效果，来保证我们的贡献是持续性的！”

带动的力量

复旦—BI（挪威）MBA项目致力于具有国际视野的职业经理人的培养，来攻读MBA的学生大多是各大名企的骨干员工。他们对公益事业的投入远远不只于自己的脚步，更有意义的是，他们拉动了背后的企业，为聚贤荟的公益事业找到了强大的支持和后盾，同时也为企业本身提供了一个可以践行社会责任的小小通道。

2008年的西湖益行就是由在科勒工作的同学提供的经费赞助，200余人参加了这个沿西湖暴走的活动。穿者统一的T恤，四人一组绕西湖行走。沿途有四个打卡点，看哪个团队能走完，就算胜利。第二天，疲惫了一天的队员们，没有一个人落下早餐会拍卖。有的队员拿出暴走时穿的T恤，有的奉献出之前宁夏孩子们亲手缝制的鞋垫，有的捐出自家珍藏的红酒，当场就募集了7000块。

大公司总会定期更换电脑，旧的电脑其实也有七八成新，堆放在仓库也是浪费。“捐给民工小学办一个多媒体教室，不是很好吗？”不知道是谁的主意，大家云集响应。于是，从中远集团、翠丰公司拉来的40多台电脑，第一时间抵达了嘉定行知学校。孩子们欢呼雀跃。“捐其所需”，一直是公益部的理念。听说他们的多媒体教室还缺一个投影仪，单伶马上买了一个和公司一模一样的送过去。







个人的力量确实是微薄的，一个人的努力，可以令一个小朋友重展欢笑；一个企业，则可以为一所学校带来希望。在聚贤荟中，这种带动的力量随处可见。

传承和延续

除了依靠捐献募集善款，聚贤荟也

开发了新花招：爱心拍卖！“我们一年平均有2—3次这样大型的校友会、年会拍卖”，第四届聚贤荟公益部印瑛介绍说：“拍品多由同学捐赠所得。每次活动前，我们都发邮件征集同学们的想法。”

多年拍卖下来，复旦—BI（挪威）MBA项目流传了几件传家宝。一个是项目主任徐惠忠老师从挪威带回来的“山妖”玩具，一个是上世纪三四十年代的花瓶。这两件宝贝每年都会出现在拍品中，拍下的同学会再次捐给项目，第二年继续拍，这样就一代代传了下来，拍出的价格早已翻了几翻。BI项目还流传着一个小故事，两个同学竞标一件复旦校名T恤，从300、400，到500、800，一件几十块的T恤竟然被拍到了1000块！谁知，竞标成功的同学径直走到另一同学面前，说：“知道你很喜欢，送给你！”这个故事也成为一段佳话，流传在BI项目中。





2009年的年会上，大家的拍卖热情依然高涨，有的校友一出手就是五千元。几乎所有的拍卖价格都超过了原有价格，比如一套软件拍出了高于市场价一倍的好价钱 一双西吉学生手工缝制的鞋垫被印瑛以800元拍下……每一次的爱心奉献，聚贤荟都会把善款的用途及时反馈给大家，让大家看到自己投入的效果和继续坚持下去的决心。

现在，聚贤荟又发掘出新的公益项目。“慈善，不仅仅是钱的作用！”单伶像发现了新大陆一样兴奋。6月13日，嘉定行知学校15名少数民族小朋友来到了管理学院，和项目校友、同学及家人和孩子一起参加了“携手绘T恤，我心迎世博”活动。大家本着“付出也是一种快乐”的宗旨，希望能以公益活动的形式为孩子们提供物质上和精神上的帮助，在帮助他们求学，做人及生活等各方面贡献自己的力量。维族四兄妹给印瑛留下了深刻印象：“哥哥应该上初中，但由于在家乡读的是维语学校，到了上海还要从小学读起，四个孩子都是品学兼优的好孩子。有两个还是班长，爸爸妈妈就在上海打工养他们，非常不容易！还有校友带着自己的小孩子过来参加，两个小朋友在一起玩。给孩子也有一个认识社会的机会：有这样一群孩子也在成长，我们应该和他们交朋友。现场最小的孩子只有四岁半，和嘉定行知学校的一个八九岁的大哥哥一起画。他们俩一个画草地一个画蓝天，虽然没有太多的语言交流，但画出来的画真的很棒。”T恤和世博相结合的点子是单伶的主意。她认为，各个协会联合起来，效果会更好。“如果孩子们画得很好，我们还打算在明年世博的时候大规模印制，在背面印上项目的标志，大家都穿起来，能达到更好的宣传效果。”

“慈善，不仅仅是钱的作用！”单伶像发现了新大陆一样兴奋。

今年上半年，聚贤荟搞了三场不花钱的慈善活动——支持西吉孩子们手工大赛。“这个活动真不用花什么钱的，一场手工比赛加上老师的劳务费，1000元就够了。学生很有想象力，把获奖作品寄回来，继续拍卖。”单伶介绍说。慈善的方向越来越好，每年的善款一届比一届多。随着聚贤荟公益影响的扩大，他们也在拓展新的慈善方向。对聚贤荟公益部两位负责人的访谈正值第四、五届聚贤荟的交接仪式，新老公益部的理事们一致决定将上一届聚贤荟筹集的善款尚未使用部分全数捐赠给复旦大学管理学院学生成长基金，共计22198元。孔旭辉同学将作为第五届聚贤荟公益部的部长，和新团队一起，将复旦—BI（挪威）MBA项目“聚众力，献爱心”的传统将继续传递下去！

复旦大学EMBA项目

谈义良：有重量的人生

文／李 丹

还在赶往昆山采访的路上，“谈班长”的名字已被多次提及。“玄奘之路上捐出一个希望小学”、“开创企业家救援队”、“超级热爱户外运动的大顽童”种种传奇的经历有点将谈义良的形象奇幻化。终于，车子停在了中大地产的门口，我们见到了传说中的“谈班长”。

“谈班长”面色黝黑，精力充沛，一看就是常年户外运动留下的痕迹。他嗓音洪亮，讲起话来铿锵有力。

“受益者”

谈起自己的经历，谈义良打趣说，自己的成长和改革开放走过的步骤一样。做了多年国有企业领导的他，1993年开始承包了一家国企，主要做建材、环保生意。1998年正式单干，成立建筑公司。早期做工业地产，盖厂房，出租给台资企业。2000年申请成立了房产公司，开始盖商品房。“我们是改革开放最大的受益者”，谈班长严肃地说。

中大地产作为一个以地产为主线的中小型企业，从成立以来一直有着较为稳健的发展。谈班长认为除了机会的把握之外，还源于昆山房地产市场的健康。作为地产企业，谈义良认为要首先了解本地城市发展的规划、市场需求和布局。由于昆山工业基础好，产业布局比较合理，外来务工人员比较多，所以房地产的刚性需求高。只要有合适的产品推出去，在良性市场中都可以获得比较好的收益。于是在昆山产业布局中等城市发展框架中，房地产扮演着很重要的角色。

中大业务范围比较广，成为昆山地区的知名品牌。除了地产开发和工程建设项目之外，还承担着政府的项目。“只要政府需要做什么，我们都会主动承接。”为什么呢？谈班长给出了理由：企业生存在社会上，必须要履行社会责任。例如政府需要建20万平方的保障性住宅，中大毫不犹豫地承接了下来。为什么要承接呢？谈义良认为：保障性住宅的建设，能让急需房子的人们有安全的保障。这比能带来更高经济利益的商品房开发相比，更有意义。“政府是代表人民的，我们实际上是在为人民做事，这是分内之事。除了我是一个企业家之外，我还是一位有着20多年党龄的老党员！”

“家文化”

在中大员工的印象里，谈总总是那样精神抖擞，神采奕奕。每次看到他，都是一路小跑的姿态。“只要从家里出来，只要开车往公司开，精神就抖擞起来。只有老板自己有激情，才能带动员工的工作激情。”谈班长笑呵呵地说。公司里的任何事情，不论大小，他都要努力为员工们做出榜样。比如，在提升内部团队上，他首先加强自身学习。两次进复旦读书，一次是读复旦管理学院的研究生，一次是读复旦EMBA，他不仅把自己学到的理论知识带回来给员工，还会送员工到复旦管理学院其他项目进行培训，或者请老师来公司讲课，在公司里营造好的学习氛围，创造出很多新的效应。除了业务知识，他还用娱乐的手段向员工们灌输社会责任的正确理念。“我要求大家看大片，《乔家大院》、《大染坊》等，让大家看民族工业的前辈如何做事情。所以，保持学习精神很重要。”

谈义良在培养员工的核心价值时，不单单凭待遇的手段留住员工的心，而是为他们建立事业平台。对重点员工得到培训和提升，让他们看得见未来的发展路径。他认为：每年招聘的大学生都是一张白纸，大学教育只是教会了一种学习方法，在工作中如何引导他们就显得十分重要。为了培养他们正直、诚信、勤奋的工作习惯，谈义良反复强调“企业为家”的管理理念，他努力做到让每个员工知道自己是被企业重视的。公司是一个大家庭，他们每一个人出去就代表中大的形象。中大在企业内一直弘扬正义、勤勉的企业精神。中大倡导正向竞争，培养健康、自然、富于社会责任感的工作方式和生活态度。为提倡健康的娱乐活动，谈班长组织大家搞活动，把时间充斥在8小时之外。于是，中大的羽毛球队、自行车队先后成立。员工们玩得尽兴，活动回来了写感想同大家分享，锻炼了身体之余也拉近了同事们的感情。到现在，中大的自行车队已有120人了，规模之大，活动之丰富，都离不开谈总的良苦用心。

在公司业务上，谈义良一直将“顾客

至上”奉为宗旨。核心价值观确立以后，中大主动和客户分享企业成长的成果，提升客户价值。不管从房屋设计到品质管理，他们都极其认真地对待客户意见。比如，在新建别墅区时，他们就请以前买过中大别墅的客户对房型、功能来提建议。把客户需求放在第一位的宗旨，令中大即便在金融危机的打击中销售量也没有降低，反而吸引了不少忠实顾客。

除了尊重顾客的要求，谈义良还在以下几个方面紧抓质量和服务，切实履行了一个房产商的社会责任：首先，变投机为投资。中大努力减少客户的投机机会。“有的期房，交房前房产证上的名字就换了两三家，我们在管理程序上加强控制，同时禁止团购整栋楼。”第二、供应商管理。谈义良认为：管理的关键就是成本控制。中大有强大的成本管理中心，同样品质的产品成本比同行业平均低至300元。“管理供应商非常重要，先让他们参与培训，理解公司严谨正直的文化，顺着企业的发展思路提升和发展。一旦出现诸如“受贿”等行为，我们直接予以严惩！”第三是品质管理，让买了中大房子的客户没有质量上的后顾之忧。质量是最根本的，中大特地请政府部门严格质量监督，比别人多几道防线。房子的售后服务紧跟管理、严格控制。

“中大是一个‘家’，每一位员工都是这个家庭中的成员；同样，我们的客户、供应商也都是我们的家庭成员。这是一个‘大家’，所有家庭成员的利益都是休戚相关的。”谈义良如此说。

“希望小学”

谈义良总是提到：复旦EMBA改变了他的世界观。2006年春，刚进入项目学习的他被“玄奘之路”戈壁挑战赛深深吸



引。2007年，谈义良就代表复旦踏上了征程，现在回忆起来，他还是兴致盎然："走第一段的时候，我还因为年纪大成为重点保护对象。但到了两天之后的比赛，我就变成主力队员了，因为没有谁能走过我！"说得轻松，真正走起来还是很辛苦，三年走下来，把玄奘当年的800里流沙，从甘肃敦煌到新疆哈密的路程都完成了。至此，谈义良已经积累了10万字的感悟。他清晰地记得从塔尔寺一步步行动到新疆的小南湖佛寺那一段的艰辛。"今年5月我走C段，第一天脚受伤了，压力很大，每天40公里。第一天就告诉自己，要坚持走下去。虽然后面有救援车，我还是没有放弃……"四届比赛共有来自复旦、北大、清华、中欧等多家商学院1100多人参加，而走完全程的，只有10个人，谈义良就是其中的一个。

玄奘之路中发生了这样一个故事，前一届北大同学在甘肃建了一所希望小学。"谈班长"和同学们顺道去看看，没想到当时学校组织了很多小学生夹道欢迎。平日里最看不得形式主义的谈义良的心灵被震撼到了。"那些小孩子的眼睛就盯着我们的旗子看。他们认为这些叔叔阿姨是全国最好的学校过来的，他们会想：'我们却连小学都读不起'，那种恳求的眼神，我就想：我一定要为他们做点什么。"当晚小朋友到我们营地慰问的时候，他就对敦煌博物馆的馆长说，我以复旦的名义建一所希望小学！从那以后，他就多了一份牵挂，每年都会去看看孩子们，为他们带去需要的物资。

在中大，谈义良也力图将这份公益心带动全体员工。去年5月12日汶川大地震，第二天谈义良就和父亲一起发动捐款，捐多捐少没关系。只要人人参与，都是值得鼓励的。结果，在两天之内，公司上下总共捐出了120多万元的善款。捐资助学，成立中大慈善基金会，谈班长都走在最前头。他还倡导每个员工拿出10%的工资做慈善。只要有员工做到这一点，公司就在该员工的家乡捐建一所尊老社。"建一所尊老社成本20万，运营一年5万。我们有统一的管理模式。在自己家乡做慈善事业，父母亲戚都会很开心，感到很光荣！"这种激励措施，令中大的员工们都积极参与到公益活动中来，共同成长、共同担当！

谈义良的一颗公益心，源自家庭的熏陶。他从小由奶奶带大，奶奶是当地有名的好人。



"救援队"

汶川大地震后，谈义良一直在反思，灾难我们无法改变，但可以通过自救和他救减少一些不必要的损失。于是，他牵头成立了玄奘之路救援队，倡导利用企业家资源唤起周围的人对灾害的防治，自身的保护，让更少的人死于无知。他给我们讲了这样一个故事："日本神户大地震后的8天，挖出了一个男孩，他的腋下存放着半瓶水。因为他不知道什么时候能被救援，一定要保留到有水源供应的时候才喝。这种应对灾难的自救知识和信念，令这个孩子幸运生还。我们救援队就要唤起全民的自救意识。"

今年5月12日，他牵头组织昆山37所中小学搞了一个灾难逃生演习。教会他们在灾难到来的时候怎么逃，逃到哪里。市消防大队、红十字会、医院和教育部门都参加了这次活动。公司还专门印了公益救援册子，给孩子们带回家给爸爸妈妈去读，读完之后可以送给其他亲戚朋友看，这样就会有不计其数的家庭受益。谈义良希望把这种教育变成常规的活动。

谈义良的一颗公益心，源自家庭的熏陶。他从小由奶奶带大，奶奶是当地有名的好人，"当时的慈善最大的就是给乞丐盛饭，再带上一顿去明天吃。"谈义良回忆道。他的父亲是位正直的农村干部，从小就给他们正规教育。即使到现在，谈爸爸退休之后，听说老家宜兴建铁路，第一个赶去捐款。老人家还到常熟买东西，给老年社送去。在这样的家庭环境中，谈班长从小就被教育要时时刻刻帮助别人，责任高于一切的意识。事业起飞后的他，更是一片真心、全情回馈。"我退休之后，即便放下工作的一切，也要继续做慈善。""谈班长"的笑容中带着一份坚毅与执着！

复旦大学 MPAcc 项目

王琦赟：以诚信之心书写责任

文／李 丹

约访复旦MPAcc 项目校友王琦赟谈社会责任的过程极其顺利。无论从采访提纲的沟通和后期的稿件确认，每一个细微的环节他都默默地尽心尽力地充分准备，充分显示了一个会计企业家细致、审慎的职业特质。无论是在学校读书期间，还是在实际工作中，王琦赟都是社会责任的担当者和践行者。

校园内，担当社会责任

管理学院MPAcc 课程的学习让王琦赟的事业发展受益良多。“进入复旦管院的大门”是王琦赟认为自己在事业中最成功的一件事。管院打开了他创业的大门，为他注入了专业会计师之外的管理知识精髓。人力资源管理、战略管理、市场营销……源源不断的知识如活水般让王琦赟这位平日里只知埋头干活的注册会计师抬起头来看到了前方的希望大道。学习就是要掌握这门学科的知识体系和研究方法，李若山、项保华、丁栋虹等教授的课，让王琦赟受益匪浅。“进了管院，才知道天地有多大！”王琦赟感叹道。

初进管院，这位不言不语却早已考出 CPA 的资深会计师给大伙儿留下了深刻印象。大家不由分说推选他当班长。王琦赟推托不掉，只得应承下来，就职演说上，他归纳了八个字：“服务教学，服务同学！”从此，他身体力行地实践着自己的承诺。他倾听同学们的诉求，及时同老师联系沟通，尽心尽力帮助同学，自己的学业上，他一点儿也不马虎，两年半时间从没缺过一次课，考试成绩几乎门门拿A。一年下来，这位有些木讷的注册会计师也变得能说会道起来。

功夫不负有心人，品学兼优的他，获得了2005 – 2006 复旦大学MPAcc项目奖学金一等奖。当他得知自己被评为一等奖有万元奖学金时，萌发了资助贫困学生上学的念头。恰好复旦大学慈善公益站成立，他主动和班主任老师联系，将全部的奖学金捐赠给了复旦大学帮困助学基金。

毕业后，王琦赟对母校的回馈并不因毕业而终止，这份一以贯之的责任意识，让他参加了复旦管院 2009 第一期校友导师计划。“正是管院两年半的学习，让我在经营会计师事务所的实践道路上，站得更高、看得更远、走得更稳。我对眼前取得的任何一点点成绩和进步，都万分珍惜；对生活中任何一点一滴的收获都倍感珍贵。而这些进步和收获，皆源于管院对我的培养。‘知恩于心，报恩于行’，责任感和使命感促使我们这些已毕业的校友，一直在思考如何回报管院，如何为管院的发展做贡献。校友导师计划的推出正逢其时，使我们有机会与在校的同学们共同交流，分享职场经验和人生经历。‘施’比‘受’更有福，校友导师计划以更直接的方式，在校友和在校同学之间搭建沟通的桥梁，真正实现彼此思想的升华。而我相信能进入复旦管院学习的同学，在各方面都非常优秀，我们的交流和互动，与其说是薪火相传，倒不如说是相扶相携。”



王琦赟认为：导师计划给了他们这些校友一个回馈母校的平台，让他们得以贡献自己的一份力量，并且能够和管院一起成长。他想：自己在创业上有很多心得体会，具备较丰富的实战经验和管理经验，若是学弟学妹们在创业方面有想法，那么他们之间的交流将会是有益的。他愿意把自己一路走来的经验与学弟学妹们分享，帮助学弟学妹们去思考，帮助他们去走一条属于他们自己的成功之路。2009 年秋

季入学的MPAcc全日制新生，大多不是会计学背景的。王琦赟针对他们的基础，专门开设了一堂“会计行业职业发展”的专业讲座。“面对一个全新的学科，他们一定有很多困惑和不解。我想以我的努力，起码让他们懂得，执业会计师是做什么的，有怎样的责任和义务！”不仅自己严格恪守职业原则和责任，王琦赟更希望把这种社会责任感影响到身边的人。

访谈中，王琦赟一再强调：“是复旦把我引领到这个正确的项目，让我能够踏踏实实地走好创业之路，感谢MPAcc，感谢复旦。”这真诚的情感流露令人感动。



工作中，践行社会责任

大抵在会计师事务所职业发展的阶梯中，成为事务所合伙人是每一位注册会计师追求的最高境界。从业十余年，拥有注册会计师（CPA）、注册税务师（CTA）证书的王琦赟，在2005年到复旦大学管理学院攻读会计硕士（MPAcc）学位之前，就有了创业的想法。2007年，他顺利获得上海市财政局的批复，成立了建国后上海第一家以自然人名字命名的会计师事务所——上海王琦赟会计师事务所，自己的事业，终于开始扬帆启程。

“大部分人可能认为注册会计师只要埋头审计即可。但实际上，一位会计师事务所的首席合伙人，相当于公司的董事长、CEO，除了在专业上让客户信服，更要承担起企业家的责任和义务。”当前，中国经济与世界经济逐步融合，各项改革不断深化，资本市场不断发展，公司财务造假已经成了严重影响经济发展、社会诚信建设的定时炸弹。而注册会计师作为社会监督体系的一支重要力量，肩负的责任也将越来越重大。“诚信”是注册会计师的从业准则，对于会计师事务所这种高端的咨询服务行业来说，诚信更有举足轻重的意义。“国家给予我们资格，就是印在我们身上的背书。公众需要我们维护商业公正，投资者需要我们的报告决定自己的投资行为，客户需要我们提供税务、内控和战略咨询服务，我们必须以诚信服务为准星，以维护公众利益为己任。”王琦赟深谙：事务所的目的，就是通过专业服务为社会做贡献，降低交易成本，促进经济发展。利润是随之而来的结果，也是事务所持续经营的手段，但结果和手段都不是目的。

基于此，在创业之初，他便立下了事务所的愿景、使命和价值观。事务所的价值观是以人为本，坚持持续的教育和终生的学习，具备专业胜任能力，正直、诚实、有责任心，并与广泛的商业问题保持同步，客观、创新，崇尚团队合作。以帮助客户和员工达到卓越，维护商业公正为使命。事务所的愿景是成为受人尊重的会计师事务所，是事务所每一位成员事业发展的平台。

就像律师维护社会公正，会计师事务所作为高端咨询服务业，促进兼并收购、贸易往来，维护着商业公正。会计师事务所要坚守的职业道德具体体现在“两把尺”上，即会计准则和执业准则。前一把尺用来衡量客户的财务报表是否在所有重大方面公允反映了该企业的财务状况、经营成果和现金流量；后一把尺用来规范事务所和注册会计师的行为，督促注册会计师遵守执业准则、职业道德准则，提高专业胜任能力，提供独立、客观、公正的服务，正直诚实地处理客户事务，为客户保守秘密，不辜负社会公众的期望。

在这个以维护公众利益为己任的行业，作为一家本土的会计师事务所，采用专业化、差异化的竞争战略，才能努力提升客户的价值。在从事各类企业的审计、验资、管理咨询、税务服务、会计服务时，他们通过不懈的努力，把成功的经验和正确的信息传递给客户，使客户在激烈的市场竞争中取得成功，并且协助客户遵守国家的法律、法规，保护投资者的合法权益。王琦赟将其服务目标总结为四个满意：客户满意、员工满意、社会满意、合伙人满意。首先，作为高端的服务业，令客户满意自然不必说；第二，尊重员工，为员工提供事业腾飞的平台，同样也是符合事务所的愿景和使命的。第三，会计行业是公众行业，利益相关者众多，比如政府、银行、潜在投资者等，只有独立、客观、公正地执业，才能使社会满意。最后才是维护合伙人的利益，反过来，若前面三方面满足了，合伙人的回报自然就有了。


相輝堂

“力拓间谍案”里



很高兴能和“蓝墨水”计划走进南京西路，今天我想通过最近热点的力拓间谍案的案例分析，来一起探讨两个问题，一、从中国角度看在全球化进程中产业安全问题，二、从力拓公司角度看跨国公司在华战略问题。“麻雀虽小、五脏俱全”，通过案例的剖析，我们可以提升出更多有深意的内容。

缘起

中国产业安全中有这样一个怪圈：“卖什么，什么便宜；买什么，什么贵！”尤其在金融危机的背景下，贸易保护主义情势下，中国产业安全问题面临着巨大的挑战。产业竞争力中有三个关键问题要解决：一个是外需下降的问题，中国外贸加工产业缺乏议价能力。如广东8亿衬衫换一辆空中客车的问题。第二个问题是由于自主品牌的缺失和核心技术的缺失。今天我们要主要讨论的是第三个问题，制造业上游资源话语权的缺失问题。比如石油、铁矿石、天然气都面临这个问题。

钢铁产业的价值链概念最早来自美国哈佛大学教授迈克·波特。钢铁是中间品，高附加值的部分集中在上游煤、铁矿

6 名师讲堂

名师云集，意味着更多的思想交流和交锋。在这片得天独厚的空间里，我们可以近水楼台的倾听和学习来自学者的思索和见解。

9

时间：2009 年 8 月 27 日
论坛：蓝墨水精英教育计划
嘉宾：复旦大学管理学院副教授 孙霈

的玄机

石的原料成本和下游服务于军工、制造业的技术成本。分开来讲，我国虽不缺煤，但铁矿石的高含硫量决定了矿石的品类差，提高了高端钢材制造的成本；制造业的技术含量也很高，如汽车板的制作；建筑业虽然用低端钢，但需求量很大。所以，钢铁产业的价值分布便成为一条“微笑曲线”，中间低，两头高。

钢铁制造企业和上游铁矿石生产企业是什么关系呢?中国传统的钢铁厂都就近建在铁矿旁边。而缺乏原材料日韩钢铁企业则依靠海运，将厂址选在深水港口，因为国内市场不大，钢铁就地冶炼之后立即出口。这种模式在上世界五六十年代十分流行，中国宝钢便是依照这种模式建造的。宝钢建在上海，为了引进大吨位的轮船，宝钢又在宁波建造了深水北仑港，从巴西、澳洲进口铁矿石。于是，从2003起，世界钢铁市场出现了一个巨大的转变，中国成为世界最大的铁矿石进口国。到2008，全球50%铁矿石贸易量来源于中国。中国7千家钢铁企业对世界3大铁矿石供应商。一大卖家是巴西淡水河谷，一大是澳洲力拓公司。将近世界40% 的钢铁由中国来炼，中国再次出现了重工业化的趋势。

背后

钢铁行业的议价分为现货价值和长期协议价。后者是大买家和大卖家谈判得出，实行“两两商谈，首发跟风制”，每年4月1日生效执行。这个玩了几十年的游戏规则直至2003年发生了一点变化——谈04年的价格时，中钢协带宝钢前去谈判。但中国的出现和跃跃欲试的状态并没有为世界钢铁行业议价带来降价，多年来的拉锯战下来，2004年涨了18.6%，05年暴涨71.5%，由新日铁和巴西谈定。缺少原材料的日本为何敢谈到这么高？原因有三，一是日本本国的海运成本低，二是日本在三大铁矿石公司有控股，亏此赢彼。三是日本下游有大量的高端钢材的生产。但中国小的钢铁企业上游议价能力微弱，高成本更让他们难以忍受。2008年游戏规则发生了重大变化，4月新年度开始本应开始执行2月份新日铁和巴西首发达成了65% 的协议，但澳大利亚力拓公司不同意，联合必拓，在泡沫厉害的时候要将铁矿石价格涨到99.6%。中方在万般无奈之下答应。却万万没想到力拓在同欧洲谈得时候价格竟然降到了72%。同产品同涨幅的商品，被力拓打破了国际惯例。并且，在2008年，力拓同中国的贸易执行率不到80%。

与此同时，事件的另一条线索也在持续向前发展着。中国认识到依靠目前状况上游资源话语权得不到提升。08年2月，宏观经济好的时候，中铝公司将通过建立合资公司和认购可转换债券向力拓集团投资195亿美元 。其中，123亿美元用于与力拓集团组建铁、铜、铝资产层面的合资企业，包括力拓最优质的八大核心资产；以72亿美元认购发行的次级可转换债券。该债券转股后，将使中铝公司持有力拓集团总股份比例由目前的9.3%上升至18%。下半年金融风暴的侵袭，令中国钢铁业和力拓都开始困难，尤其是力拓现金流出现严重问题。09年2月，中铝又伸出援助之手，想在09年的议价中掌控上游资源。此前，所有谈判都由商务部来做整体规划，宝钢牵头谈判，然后再把谈判情况报告给中钢协，中钢协再向商务部汇报，商务部再报给中央。2009年，商务部第一次放权给中钢协。中国钢铁企业想在谈判上扬眉吐气，借“由于金融危机的影响，世界铁矿石市场呈现出供过于求的局面”为由，中方要求铁矿石价格回到2007年的水平上，即降价40% 至45%。三大矿山一致拒绝，新日铁认为降低33%就够了，中方考虑几日之后，于6月1日正式拒绝。就在短短的3天后，力拓再一次带给世界钢铁产业超重量极的震惊。6月5号，中铝公司确认，力拓集团董事会已撤销对双方195亿美元交易的推荐，并将依协议向中铝支付1.95亿美元的分手费。这意味着中国企业迄今数额最大的海外投资交易遭否决。中铝只拿到1.95亿美元的违约费，中国作为大型企业国际化的榜样被打破。颜面扫地。

7月5号，力拓间谍案爆发。力拓集

团上海办事处的4 名员工因涉嫌窃取中国国家机密在上海被拘捕。其中包括该办事处总经理、力拓铁矿石部门中国业务负责人胡士泰。在缄默几日之后，力拓今日上午在其官方网站发表公开声明，称相信上海被拘员工的清白正直，并表示公司仍会全力支持这些员工及其家属同事。17日，又发表声明，表示对侵犯国家机密，国际安全完全否认，表示自己符合商业伦理和商业规则，不承认媒体指控。接着从人权问题，感情问题加大力度。不过，力拓仍然强调，公司在中国的运营继续进行，并且对华的铁矿石发货量仍保持着高位水平。8月12日，4位嫌疑人被移送检察机关，起诉名义不是国家机密，而是商业机密，商业伦理。中国政府机智地避免了用政治干涉经济的指控可能，主动说明力拓不按照商业准则和国际惯例执行的公司，可谓“亡羊补牢，为时未晚”。力拓陷入被动，声明尊重中国法律体系，表示需要透明度公众对待，用国际惯例办事。但仍不忘强调要和中国继续做生意。中国的策略转移，让力拓的态度步步软化。



反思

对中国产业安全来说，铁矿石进口扭曲的原因中有相当大部分来自于糟糕的循租问题。拥有进口资质的大型钢企经常囤积居奇，将矿石高价倒卖给中小企业，造成了炒作投资需求。2005年2月，中钢协和五矿商会通过了《铁矿石进口企业资质标准和申报程序》，审核后具有铁矿石进口资质的企业数量由523家减至目前的112家。中国钢铁工业协会订了具有进口资质名单，却没有管理权力，也没有国际谈判的经验和能力及专业素养。中国钢铁产业高度分散背后的不同利益诉求，却是谈判中最大的软肋。内部机制没有缕顺。如何扭转局势？在这个问题上，我们要谦虚地向其他国家学习，比如日本。日本是进口代理制，和钢铁企业交叉持股，有调理清除的集中采购制，便从根本上避免了循租出现的可能。

从国家产业安全的问题上看如何应对力拓间谍案有很多论调。有的是“以其人之道还制其人之身”，有人提出买二断二，对力拓做出威胁，第三是培养新鲜血液和力拓制衡。于是，出现了FMG这类聪明的澳大利亚企业抓住了商机，在议价的同时，提出融资和2010优先谈判权的要求。中国分而治之的大方向是正确的。在我看来，中钢协，商务部，发改委要统一声音，要注意在谈判中有理，有力，有节。有理，是指善于用西方人的话语与之制衡。有力，是指坚强态度不能松动，在游戏规则中保持tough player的角色。有节，指生意还是要做，但要经常提醒、敲打。不要被动而失去控制。长期以来，学习日本及其他国家，慢慢成长起来。

总结下来，力拓案子对我国产业安全问题带来的启示有：首先、要控制上有资源话语权的问题。其次、中国之崛起在自主不自主地改变全球产业体系，既有格局与世界经济中的诸多游戏规则，我们应认真研究如何利用这一契机去面对挑战，扬长避短；再次、既要成熟地运用国际惯例表达自己的诉求，又要不拘泥于对方维护自己利益而设置条条框框；最后，制度改革相当重要。

对力拓来讲，它不了解中国官员的想法，认为“搞定”几个钢厂的管理进出口的官员就可以得逞。它对中国复杂的关系网络理解不深刻。虽然有两面性的缺陷存在，但他们忽略了中国政治体系的终极目标——提升国际实力。于是从力拓角度讲，要注意和中国人建立贸易关系的语调，要同中国高层商务官员进行制度化的往来和合作中，提升建立共同体的方向和感觉。

（文／李 丹 编写）

时间：2009 年 6 月 27 日
论坛：复旦 EMBA 管理前沿论坛
嘉宾：复旦大学管理学院特聘教授 蒋肖虹

流动性：危机与商机并存



流动性一直是经济领域最富有活力和弹性的一环，自有市场开始，世界经济就从来没有离开过“流动性”的控制和影响。而在如今经济危机席卷全球的大背景下，探讨流动性这把双刃剑在其中起到了怎样的作用，对于未来的恢复又有怎样的积极影响就成为非常有意义的命题。

流动性的前世今生

在全球化的今天，市场经济所带来的资金与实物的流动已经司空见惯。在经济领域对流动性一直有着种种不同的解释和定义。我们现在通常认为的流动性包含美国财政部长蒂莫西·盖特勒所总结的两个层面的含义：市场流动性和资金流动性。前者是指将资产变为现金的便利程度和价值确定性；而后者是指金融市场的信贷可得性或是机构企业贷款利用金融杠杆的便利程度。

简单来说流动性大小取决于两个因素：速度和公正的价格。比如低于成本价卖出，就是只求速度不求公正的经济行为，必然只能加快一时的流动性而无法让资金持续正常地流动。如果一定要坚持自己的心理价位不肯放松的话，某些时候也就影响了资金流动的速度。这都是因为流动性是要在市场中完成，靠市场推动，按照市场规律运行的，如果没有市场的存在和帮助，所有的资金都将无法发挥应有的作用，而仅仅只是一种摆设了。

在金融危机的环境下，由于很多人对市场信心的丧失，导致人们都将自己的钱包紧紧捂住，不敢轻易投资。大家可能都无法想象，现在美国最抢手的金融产品是国家政府发行的美国短期政府债券。这个债券利率非常低，每一元售价为 0.98 元，期限是 90 天，也就是说，3 个月以后每一元可以拿到 0.02 元的利率，就是这样一种债券，在金融危机下的美国，售价由 0.98 元炒到 1.05 元，美国人情愿亏钱购买，为什么？因为他们认为这种债券由政府所发，信用较其他投资更为可靠，应该是目前最安全的渠道。这种现象表明美国人对于其他创新的金融产品都有了一定的戒心。资金的流动性也随之受到了很大程度的影响。

一百多年以来，世界经济正以超出人们想象的速度黏合起来，随之产生的是金融危机的波及面不断扩大和频次增加。从 1825 年的英格兰股票市场危机到 2007 年的全球金融危机，这期间，影响较为重大的金融危机就有 10 次，其中包括广为人知的 1929—1933 年美国经济大萧条、1987 年美国股票崩盘，1997 年亚洲金融危机等等全球金融乃至经济领域内的重大事件。

每一次金融危机降临时，都不仅仅是金融的灾难，而且给整个市场和社会投下了浓重的阴影。比如大面积失业问题，都会随着金融危机席卷而来，放大人

们心中由危机引起的恐慌。在美国大萧条时期，很多人乘着火车，每到一站就下来找工作，找到之后就在当地工作一段时间，没有找到或者工作做完了就继续上火车到下一站寻找。而到了这次金融风暴，大家则是每天穿着睡衣坐在家里上网投大量的简历，虽然情形颇有不同，却同样凸显了金融危机给社会生活带来的严峻考验。除了真正的失业以外还有隐形的失业，比如降薪，比如绩效的降低带来奖金的锐减等等。

金融危机中的种种社会问题彼此之间紧密联系，牵一发而动全身，在亚洲金融风暴和这次的全球金融危机中体现得尤为明显。亚洲金融风暴中受到冲击最大的是韩国，主要的原因是韩国的企业策略是短期贷款和长期投资的结合。这样一来，利差最高，利润也理应最高，这就是韩国为什么采用这种投资策略的原因。在经济情况较好的时候，只要资金链一直能够保持正常运行，项目能够不断创造出收益，这种策略自然可以为企业带来高回报。然而一旦供应链断裂，即使韩国当时负债率并不高，却足以因为配套跟不上、流动性出了问题而引发比其他国家更为严重的经济萧条。从 2007 年开始的全球金融危机不但由金融行业过度开发新的金融产品直接导致，也与从上世纪 90 年代开始网络技术的泡沫经济急速膨胀有关。在此之后的2001年，技术股呈现出下滑的趋势，泡沫经济的种种迹象开始渐渐暴露，因为股市往往是经济最快捷的晴雨表，能敏感地反映出隐藏的问题和弊端。

流动性与当前危机

当我们面对这场危机的时候，很多人都在反思，究竟为什么这场危机可以渗透到各个经济层面和领域？而更重要的是，为什么大家都在努力救市，却总是看不到什么明显的效果呢？

资本计算方式显示资本净值等于资产减去负债。在金融产品不断翻新导致了负债数额和负债人数的不断增加，同时却没有相应的实业发展予以支撑，最终将导致资产不可避免的下降趋势。从国家的GDP的角度来考虑，很多因素都与GDP有着直接或者间接的关系，如私人消费、投资、政府支出与进出口之差等。当美国金融衍生产品开始降价时，很多人的资产迅速降低，乃至变成了负值，资产净值降低后就没有贷款的意愿，从而影响到信贷，造成无人投资、无人消费的停滞局面。

在这次金融危机中，因为没有次贷，中国在金融方面的问题并不大。其主要问题存在于出口。现在国家投入的救市资金是四万亿，虽然总量比美国小，但按照GDP比例来说，却是一个很大的剂量。资金投入后，现在股价和房价都有一定程度的回升，然而，如果价格上涨过快的话，则要警惕回落也会很快。对于中国来说，仅仅只是因为出口出了一些问题，政府就投入了如此庞大的资金和种种大动作的振兴产业计划，从而再一次拉动股价和房价的上涨，这也许并不意味着经济的完全复苏。股价往往是经济的先行指标，从原理上说，股价是经济的晴雨表，当股价上涨时，一般经济也随之好转，但这并不是一定的，股价有时候也会报错，例如美国历史上有10次金融危机，但按照股价来看，则起码应该有30次，也就是说有20次预报不准。由此可见股价只是经济情况的指标之一，我们不能因为现在股价上涨就过分乐观，还是要持谨慎的态度。

另一个值得引起注意的问题是各国纷纷投入大量的救市资金，但经济仍然没有太大的起色。追究这其中的原因的话，



我们会发现其根源在于全球的经济已经呈现出不稳定的倒金字塔结构。全球金融衍生品的名义价值高达863亿，不仅远远高于救市资金和保证金的总额1.9万亿，甚至比全球GDP55万亿都要高出很多。信贷衍生品的总额高达62万亿，如果这62万亿都停滞了的话，那么放入1.9万亿的救市资金又有什么用呢？金融衍生品的高杠杆率让市场需要消化并不止62万亿，而是863万亿。863万亿是停滞之前的价格，现在的价格有可能是零，因为没有交易，没有流动性，所有的名义价值都无法得到实现。当我们知道了这样一个事实后，也许就无法过于乐观了，这是一个长期而艰巨的任务。

全球进入信贷紧缩的分界点是去年9月15日雷曼兄弟破产。人们也许会问，为什么救了那么多公司却没有救雷曼？因为雷曼是投资银行，其业务主要面对的是高收入、高层次人群。政府可能认为这类客户经济实力较雄厚，对于自己的投资行为较有把握，不大可能出现致命的问题。然而，他们忽略了金融产品与实体经济的关联性。去年9月时，实体经济整体情况还不错，自雷曼兄弟破产之后，人们对于市场的信心骤然丧失，导致了严重的信贷紧缩。其表现为：



第一，对利率的调整失去了应有的作用，已经无法刺激消费和投资的增长。很多人不求高回报，只求安全性，美国政府短期债券的流行就很能够说明这个问题。第二，现金为王。2008年以后，不论是个人、企业还是政府，都看到金融产品的价值普遍存在虚高现象，只有现金才是真正最值钱的，人们纷纷愿意保留现金。例如微软就以储存现金知名，它的资产负债表上的现金储备量已经达到了240亿美金。这次的信贷紧缩之后可以看到工业产值的急剧下降，这就是典型的金融危机侵袭到实体经济的表现，而且下降幅度很大、速度也很快，并且具有同步性，美国下降日本也得下，谁也不能幸免。另外当然还影响到大家都很熟悉的股市。2009年3月，美国运用标准普尔500指数衡量股市时，发现已经到了660。这意味着股市价值相当于回到了14年前，14年创造的价值都在股市中蒸发了。回顾这14年，其实是很多实体经济（例如网络）高速增长的时期，前几年的情况一直都很不错，到现在纳斯达克指数却总是在1万点左右徘徊，从中可以看到美国的这些大投行在这次金融危机中损失了多少资金。比如花旗银行，从二千五百亿下滑到一百七十亿，大概有90%的市值都蒸发了。在这次风波中，躲闪较为及时的应该算高盛和摩根大通，所以市场也并不是完全的“一刀切”，各个公司还是能够利用自己较为独特的优势避免被全球的大风浪所覆盖，而且较为迅速地恢复到相对健康的状态。

金融市场的双刃剑

由于这次危机的发生，金融行业开始思考从杠杆化到去杠杆化。有人说，金融杠杆是伊甸园之蛇，这是个很形象的比喻，因为金融杠杆可以使收益成倍地放大，其高利润使它具有强大的诱惑力，但同时又潜藏着巨大的风险性。金融业要发展却不能回避杠杆化，我们不能因为它具有高风险性就完全舍弃它，这样一来将影响金融市场的流动性，甚至有可能使其陷入停滞甚至倒退的状况，而是应该采取更完善的监管措施，懂得怎样适度地运用它。美国金融业经过了高杠杆化的25年，现在美国人普遍的借债率都很高，而且在十几年前，已经达到了一个“金融资本主义”的时代，实体经济由金融市场所驱动，在一定程度上，这并不是一件坏事，但如果到了极限的情况，局面可能就会难以控制了。在金融资本主义时代，很多的CEO出身都不是传统的市场、销售领域，而是金融领域，这从侧面说明了金融在当今经济世界的重要性。实体经济往往要花更多的力气才能获取与金融业相等的利润，在通用公司还没有破产之前，如果用销售额来对企业进行排名的话，通用还处于绝对领先的优势，但他们的净利率小得可怜。与之形成鲜明对比的是对冲基金，2008年时，最高的人赚了37亿，很多人都在财富榜上占据前茅，而且平均年龄只有32–35岁，他们的财富已经是经过十年专业训练的最优秀脑外科医生的上百倍。由此可以见出金融市场对全球实体经济强大的控制力和绝对的强势地位，现在金融经济已占全球经济的20.6%，全球的经济结构正发生着深刻的变化。

美国采取救市行动之后，老百姓在信心开始上升的同时也觉得不够公平，认为是拿了纳税人辛苦挣来的钱去救那些本来就资产富有的人。但是政府也有自己的苦衷：如果不就这些人，那么大家很可能就一起走向死亡。这就凸显了金融流动性的弊端，正如指数基金之父约翰·博格尔所言：金融领域的创新是为创新者服务而不为投资人服务。经济学家、诺贝尔奖获得者约瑟夫·斯蒂格利茨也说过，政府和企业合作的新形式往往造成了公摊风险、利归私有的现象。听起来很荒诞，然而的确就是现实。这些金融高管的生活远比美国一般民众要奢侈，这也造成了民众与金融高管的矛盾激化，很多人认为还的钱马上要进入高管的腰包所以有能力也迟迟不愿意还贷，从而进一步造成了金融市场流动性的停滞，从长远来看，其实还是危及到高管的利益和整个社会的利益。怎样解决这个问题，已经成为了美国政府必须要解决的当务之急。

由此可见，金融流动性与整个市场的信心关系非常密切，它往往也有一种欺骗性，会制造出一种财富的假象，使得投资者对风险估计不足，造成过度投资；而在危机来临的时候，因为流动而使得负面影响加速，又导致信心严重不足。所以面对流动性这把双刃剑，我们要充分认识到以下几点：危机不可避免，但危机可能带来转机；风险是可控的，但不能完全消除，承担适度的风险会带来更高的回报；应该建立更完善的全球跨市场金融监管；信心也如钻石一般，是真正的无价之宝，无论在多么困难的现实情况下，我们都应该对未来充满信心。

（文／李文瑶 整理）

时间：2009 年 8 月 30 日
论坛：复旦大学管理学院校友论坛
嘉宾：复旦大学管理学院教授 黄丽华

企业信息化的三重“佳境”

科学的管理就是在不确定的情况下面，决策者都可以采取正确的行为。所谓知识的价值就让我们采取正确的行为。

从全社会来讲，信息应用不到40年，尤其从管理角度来讲非常年轻。从“不熟悉—熟悉—需要”，是企业信息化渐入佳境的过程。很多企业是在慢慢尝试IT管理的经历当中接收、采纳，到今天为止已经到了创新性的应用。今天我们仔细回顾发展的历程，来看看现在的企业佳境到底已经到了什么地步。

目前，上海市正在承担信息化和工业化融合事业区的任务，我有幸参与了上海市最近一部分大中型企业信息化程度的调研。参与调研的最主要是17家企业，绝大多数是制造型企业，还有少部分属于服务型的企业，经过分类我们可以总结出几大趋势：首先，在产品创新领域：制造企业已经部分实现了利用IT改造产品性能或功能；服务性企业较好地利用IT创新了服务产品。 第二，在制造生产领域：制造企业已经实现了加工装备自动化、制造生产过程的自动化和部分智能化。第三，在经营管理领域：企业已经实施了ERP系统和OA系统。第四，在营销与服务领域：部分企业实现了销售渠道、销售订单获取和完成流程的信息化。个别企业利用IT创新客户服务，为规模化开展生产性服务业、由“生产制造”向“制造服务”提供了典范。

从企业信息化运用的趋势来看，首先我们可以看出这 17家企业从原来 IT 的应用支持单个企业逐渐扩展到关注整个集团化的运作。比如宝钢股份下属的很多钢铁公司都有自己的订单系统。但是今天它们都要走向集中，这个集中的前提或者背后管理上的要求，就是怎么看待集团化的运作。第二个趋势是从内部的集成走向外部网络，所谓内部的集成就是指很多企业都在实施的ERP系统。原来各个企业从职能上来讲都已经走向内部集成。但是随着企业的发展和产业的转型的要求，越来越多的企业不仅仅只是关注自己，一定要开始走向外部，和他的供应商，他的伙伴建立起各种各样的协同要求。大型的企业更是要有自己的经营网络，而经营网络则需要IT的支持。第三个趋势就是内部数据深层次上，原来IT的应用主要是支持数据的处理，但是数据是精华，精华如何发挥最大的效用、产生最大的价值是企业下一步必然要考虑的问题 即如何开展商务智能的决策支持。第四个方面，随着移动技术被全社会接受，以及这种接受程度超过所有IT的技术，如何能够把这种移动的能力真正嵌入到我们企业的产品、服务当中，为企业带来非常大的服务创新和产品创新，这个空间是非常大的。

企业信息化“佳境”一：支持集团化管理模式

企业信息化佳境有三个方面，第一个是如何发挥IT整合企业方方面面资源的能力，来真正支持企业的发展。对大中型企业来讲，不是简单的生产和劳动，而应是集团化的管理，集团化的管理可以分成两个层次。一个是管控：反应了一个集团在



战略上、资源上和硬性职权上面的模式。第二个是运营，在集团公司管控的体系内，将来不管是哪一种，都需要统一核心的业务。

从具体执行的业务流程来讲，我可以分两个纬度，第一个是业务流程的标准化，何谓标准化？比如说一个订单的接收与完成这样一个流程。什么样的订单你可以接收就是一个标准，怎样进行客户评价，怎样对它进行信贷额的审核都有标准，有了这些标准，下面的业务流程才可以具体真正的来执行。

第二个纬度叫集成化。是用来衡量软件系统的集中程度。高标准化带来程序决策的集中而多元化的业务集中程度分散。集成度高体现就是数据集中。整个公司用同一套软件系统共享客户信息，产品信息、供应商信息。相反就是不集中。从理论上面来讲集团公司运营模式也是这样。按照这个标准化和集中化的程度，我们可以分为四种运营模式的集团：最基本就是多元型，相反就是统一型，另外还有复制型和合作型。每一种模式其实跟我们的都有关系，比如说多元化的集团能很少共享客户的信息，各自都有独立的业务和操作，规划时投资决策IT结构里面一定是跟它相关的。相反统一管理客户，统一管理供应商和客户编码。复制型中执行的要求、标准都是一样的，但是每家各自做自己的，系统也都是独立的，所以很少共享供应商的体系，各自维护自己的体系。业务部门相似，但是每一个业务部门有自己的决策权。最典型的例子就是7—11便利店。还有一个合作型。合作型是共享客户产品供应商的信息，而其他信息基本上不共享。最典型就是上海市为市民服务，从管控开始到最后的运作，每种模式其实是跟我们IT体系结合是密不可分的。现在很多企业都在重新在讨论数据信息的整合平台，整合平台要整合到什么程度，完全取决于技术上

面的要求，关键是有没有这个必要，有没有这样一个需求，所以首先决定你将来的管理是什么。比如说我们应用系统的平台是鼓励多元化还是统一型？不同的应用可能建立在不同技术标准之上，可能有不同的平台。但是今天越来越多的企业在走向集团化，或者是走向统一层状结构。像我们今天统一分层的结构是有效的，也是最省钱的一种。所谓统一比如说数据是统一的层面，然后再应用系统，然后再加上硬件的系统。你具体的应用是在这样一个基础上架设，这种相对来讲从投资效益来讲很多大企业告诉我们这个是最主要，也是符合我们管理的趋势和技术发展。所以今天的企业IT真正的是在支持企业的运作模式，支持企业的管理模式。这是佳境之一。



今天的企业IT真正的是在支持企业的运作模式，支持企业的管理模式。

企业信息化“佳境”二：数据挖掘与决策支持

第二个“佳境”就是决策支持。70年代末就存在的信息系统设定太多的限制条件，很难涵盖现实当中方方面面的变数和不确定性。所以对我们传统的决策系统影响不大。但是今天管理科学的决策支持现在有可能是大有作为。为什么是大有作为呢。我给大家举一个例子，比如给上海烟草集团在做供应商的评价，我们可以从很多的学术文章去评报价问题、供应生产能力问题，所以要有一个合适的动态的评价模型，这个模型是要动态的，当然是要考虑到结果。我们有大量的数据，纬度不同，根据不同的供应商，都可以进行不同的评价。我们每一个季度，每一个月都可以给供应商的表现及时做出反馈，只有跟供应商共同的进步，我们企业才能好。比如说采购价格的合理，外面原材料持续波动，也不能一味让供应商降价，所以要有一个模型来支持合理的降价。这就要有大量的宏观的数据，再加上我们对每个供应商生产过程中一些最基本的成本数据，才可以来降价。你有了这个以后，你就可以知道供应商每年报出来的价格是暴利还是非暴利，就可以跟他去谈判，这个是非常容易的。还有一个供应商订单的分配，尤其生产型的企业，每一种原材料的供应商不可能是同一个，分配中有很多暗箱可以操作，今天我们讲科学，比如说库存优化，我们和供应商一起来库存优化，当然库存管理方式有各种各样，有供应商管理层，也有货到了自己来管，但是不同的管理，你就要有不同的优化，所以这些都是模式。包括和供应商的竞价，对今天很多企业来讲都希望公开招投标，招投标没有错，但是错在我们以前招投标99%的招投标都是假的，我们没有科学的根据，而我们今天不是。供应商报价的时候我们知道合理的报价在哪里，同时我们又可以进行薄利，三家同时供应这个商品，我们要反串，设置一个竞价模式。这个时候供应商试了之后也觉得真的佩服，这个完全科学合理，既考虑了作为我们自己企业的利益，也考虑了长远的发展。这样非常有帮助，包括我们计划的变动分析，以前ERP里面都有这种考虑，今天我们才可以真正的去做。当然我们以前工具是要改进，不能够简单去应用，要根据我们自己客观的情况等等。平时我们可以想像这些模型以前大家就觉得可能也蛮深奥的，但是今天我们有数据，我们这个模型已经不难理解了。而这些东西恰恰是我们日常工作当中，我们管理人员随时都需要的东西。我们今天的系统就可以来支持。所以从这个角度上面来讲，我们今

天的企业信息化一定要把数据利用起来，同时要支持管理。

企业信息化“佳境”三：“微内容”的支持

最后一个信息化的“佳境”叫“微内容”的支持。我首先介绍一个企业1.0，企业1.0像我们沟通上面来讲，都是一种比如说E—mail、QQ、电话，大家点到点单向进行沟通，包括这种平台，公司的网站都是单项的，公司的网站只是一个发布，我信息也是发布，只是点对点设置好的一个东西。我们今天把Web2.0的技术在各企业中应用，称作企业2.0。非常有意思，大家已经了解了很多企业Web2.0的技术，我们今天可以把Wiki用到企业里面，可以把很多员工知道的信息放到Wiki上面，每个员工只要知道，都可以发表你的看法，甚至你可以纠正某些员工说的话不对，或者由于项目的进展，或者由于工作的进展你可以不断的更新，这个就是Wiki。今天我们可以把Wiki延伸到企业的外部。包括今天的博客，比如说我是一个销售经理，我可以在企业内部开一个博客，这个博客可以把每一天的销售经历和感悟写下来，让别人来分享，非常有意思。大家可以自愿把自己的知识分享出来。所以对一个企业来讲，如果我们把这些博客都能够分享出来，我这里用了一句话“集沙成塔，集腋成裘”。还可以使用Tag，可以方便的共享。Web2.0实际上就是网络支持，社会网络应用的技术应用到企业当中，尤其是在企业知识当中，项目创新当中一定会用到。这个一定要发挥每一个人的聪明智慧，以前我们非常结构化的一些东西，让人感到很枯燥，但是今天已经不是了。所以从这里我们延伸一个叫“微内容”。我们今天的员工都是一个知识的创造者，每一个员工不仅仅是坐在办公室，他甚至在家里，或者甚至在出差的途中他都有各种各样的想法，有各种各样的思想要交流。哪怕它的一种想法，一种灵感，一种工作的设想都可以，我们可以自由的把这些内容集中起来，让大家能够分享，让企业分享，聚合这些“微内容”把它管理好，我们相信一个企业内部创新的文化一定会非常好。我们很多企业尤其是要创新的企业都要走这一步。这样一种应用的特征一定是以个人或者是团队项目为中心的，所有的企业都可以，有的时候甚至免费获得这些，技术门槛非常之低。另外我说的比例真正是全民参与。每一个员工的聪明才智都可以发挥出来，当然最主要价值就在于表达个人的看法，能够加深交流，促进合作，实现自我管理。这个是我个人给它总结的一些特征。我看了很多国外很好的案例，他们在这些“微内容”的管理给我很多启示。

我今天讲企业信息化已入“佳境”，我们以前都是在积累数据当中，尽管以前说IT能给企业带来竞争优势，但是今天才真的可能会实现，因为不管怎么样技术的应用，今天的应用的特点IT能改变我们的产品，尤其是今天服务型的企业，所以也叫生产性的服务业。第二个是改变我们的管理模式。以前我们讲管理，只是我们内部局部职能与职能之间的协调，还谈不上管理。今天是我们对资源的管理，以及对应用控制的管理。然后是改变一个产业，今天我们哪一个大的企业不在跟供应商建立很好的合作伙伴？哪一个企业不在跟最好的客户建立更好的信息上直通的关系？你一定会成为网络当中一个点，而且是自己在构建这样一个网络，整个产业的结构是网络套网络，网络于网络之间的联系，将来这个也是非常有用的。这三条最早在70年代末的时候一位教授也写过IT给企业带来的竞争优势就是这三条，从这个意义上面来讲今天的信息化已入“佳境”。我们今天的企业从另外一个层面上来讲，聚合一个网络以后，越来越多的公司经营范围重新定义。不仅取决于企业能干什么，还有和供应商合作起来能干什么，所以产品一定会重新定义，或者产品能干什么一定会重新定义。

从应用趋势来讲，从早期我们通行ERP内部人才的管理，到今天我们走向网络的应用，从这些面上已经看到从内部走向外部，从原来结构化的应用走向非结构。而另一个纬度，是从信息的利用上面来看，从我们早期数据库到数据仓库，这个已经是作为一个基础，而我们今天越来越多是走向商务。因为这些是在改变我们企业的产品模式和产业的结构。

总结一下IT能给我们提供什么，本质上面IT能给我们提供的是数据，对数据充分的分析是信息，当然最后给我们提供是知识。这个是IT能提供的。但是IT能提供最终不一定是真正给我们企业带来价值，而加来价值是帮助我们企业通过我们员工的聪明的使用，从数据来讲大家想想，它只是在真实记录企业的经历。我们今天由信息到知识，信息的价值就是帮我们制定规则，真正帮助企业处理事务的一些标准。制造企业你都知道一些库存，你都知道你的库存优化点在什么地方，这个就是企业的标准，你不能是最低也不能是最高，这个就是规则。所以我们讲信息的价值在于企业制定规则。而最后知识在于我们实现真正的科学。所谓科学的管理就是在不确定的情况下面，决策者都可以采取正确的行为。所谓知识的价值就让我们采取正确的行为，而不是让我们获得我们知道什么，而是让我们应该采取什么样的行动，这个叫做知识的力量，才是真正的价值。

（文／李 丹 编写）

时间：2009 年 9 月 26 日
论坛：复旦大学管理学院校园开放日
嘉宾：复旦大学管理学院教授 吕长江

上市公司高管股权激励计划评析

2009年以来很多上市公司的高管在抛售股票，他抛售股票的收益是年薪的成百上千倍。这意味着我们在设计股权激励方案的时候，有制度上的缺失。



今天跟各位畅谈的股权激励，这个问题可以回放到最近对于高管薪酬质疑的浪潮中，大家打开任何一个搜索引擎，你查一下十三家房地产公司高管薪酬暴涨以及它的一个对股东回报的关系，就会发现一个非常有趣的问题。因为有了这些现象，我们的新闻媒体出了很多这类信息，包括政府管理部门最近也出台了对高管薪酬的规定。这次G20峰会，其中有项重要议题是对金融企业高管薪酬的约束问题。那我们从学术的角度讲，应该怎么正确评价这个现象？我们既不能简单考虑现象的控制，又不能从过去的经验来推。更重要的一个问题，我们怎么样来看待中国目前经历的改革。中国处于转轨的环境下，很多新鲜事物，新的管理工具逐渐被企业应用和采纳。那么在应用和采纳过程中，我们需要注意什么问题，这些问题我们能不能从社会效益最大化的角度来看待，而不单从企业、政府等简单的视角来讨论，这是我们需要考虑的。而大学教授最大的贡献，是能够公正评价社会现象，最关键的是不迎合社会，不迎合政府。我讲的不迎合不是指一味讲政府不正确，任何一个政策都有正反两个方面，一个好的计划执行，需要从不同角度提一些反对声音，可能会使这个计划做得更好。过去常讲，兼听则明，侧听则暗。

我们作为大学老师，对社会的职能是，向社会来宣传、证明我们对于经济现象的看法，这是一个大学教授和企业、政府最主要的差异，我们的目标是社会效益最大化。站在这个角度来看很小的一个问题——股权激励计划，我们就会从一个全新的角度来理解为什么中国的上市公司应该执行这个计划，为什么在执行过程中会出现很多问题，这些问题应该怎样看待。任何一个理论，任何一个方法，它本身没有问题，关键是怎么来界定、认知这些理论、方法的前提条件，怎样把它和企业对接起来。

我们今天所分析的股权激励在中国目前而言，是政府也好，企业也好，都需要反思的问题。今天我跟各位分享的有以下六个方面：一个是缘起，它到底有多重要，它是什么样的概念。另外一个是动机，公司为什么要做股权激励计划。然后中国目前做的现状怎样，执行情况怎么

样，我们对它进行分析，把做股权激励的公司搜集来之后会发现哪些现象。然后我们看一些案例，正负案例对比，有几点思考，中国的企业在执行股权激励计划的时候需要注意什么问题，这个思考就是我们对政府、对社会的贡献。

股权激励的缘起

股权激励是什么呢？它跟股票期权是两个概念。公司让高管持有股票，希望通过这种激励方式给公司高管长期激励，



这是相对于短期的货币而言的。只有当公司的利润、股东的利益跟高管的利益联系在一起，能够做到收益共享，风险共担的情况下，才能减少他们之间的矛盾。再改一种方式，现在先不给你股票，许诺在未来某时间给你，当然这是有条件的，而且有价格，即在未来一个期间内根据一定的行权条件，比如业绩达到一个标准，允许你用预定的价格买公司的股票，目的是激励你跟公司的未来利益一致。

股权激励本身是一个很好的方案，问题是怎样很好的使用它，或者说怎样看待它在使用过程中存在的问题。20世纪50年的美国，个人所得税特别高，美国辉瑞公司首先开始面向全体员工做股权激励。60年代硅谷的发展得益于股权激励计划，到了70年代这个激励制度得到更好发展，不幸的是，安然事件的发现，股权激励出现了高管操纵公司股价的问题。所以股权激励制度有正的一面，也有负的一面。就像资本市场一样，风险和回报永远是正相关的。同样，股权激励也是有风险的，问题是你怎样来面对它。在中国，早期不允许股权激励，但是从05年底到06年股权分置改革，使得我国开始有股权激励执行的环境。国资委和财政部分别在06年初和06年中颁布了上市公司境内和境外的股权激励计划，对制度作了进一步的规定。最初我国做的这些政策是完全正确的，但是到了08、09年，政府监管部门出了一系列限制政策，把执行中出现的问题全部归结于制度本身，这个可能是矫枉过正了。

从理论上讲，公司做股权激励的动机有两个方面，一个是激励，一个是非激励。激励的动机很容易理解，让股东和高管的利益一致，使得高管努力工作。还有一个公司的会计噪音比较大，现在很多企业都做了高管的薪酬方案，理论上这是很好的，问题是以什么标准来考核。会计信息本身是有噪音的，单从会计信息来考核的话，毕竟存在不足，所以希望弥补会计信息跟薪酬契约不足的时候，引入股权激励。非激励动机是指，薪酬越高，公司现金流越多，个人纳税也越多。如果不给现金给股权的话，就可以减少高管税赋。再者高科技行业竞争要吸引人才，给股权可以更好吸引优秀人才。最后还可以降低财务报表的成本。

股权激励在中国

第三个要谈的是股权激励在中国的执行情况如何，市场对股权激励方案有什么样的反应。2005年1月1日到09年3月31日，我国共有136家上市公司公布了股权激励计划，其中正在实施的有91家，中止的有45家。中止可能有两个原因，一个是系统性风险，一个是非系统性风险。系统性风险是08年的大熊市。第二是股权激励方案设计有问题，没有通过股东大会或证监会的批准。那么市场的反应是什么呢？以草案公布当日为准来计算，发现除了25%的公司反应为负以外，剩下75%公司在草案公布后比市场平均回报率要高。这意味着，股票市场对于推出了高管股权激励方案公司的市场反应是正的，认为推出股权激励方案的公司是好公司。这136家公司中，哪些公司最愿意推出股权激励计划呢，是民企。最不愿做的是央企。为什么呢？这是一个非常有趣的答案。央企都是垄断企业，它不需要股权激励。而民企更希望高管利益和企业利益一致，更愿意使用股权激励方

案。在激励对象方面，国企只是管理层，民企除此之外还有技术骨干。另外，人才稀缺的信息技术行业更愿意选择股权激励制度。

股权激励方案包括这么几项内容：行权价格；行权条件，比如公司业绩增长到什么水平才能行权；行权有效期；授予对象；授予规模，即拿公司股票多大的比例给高管作为股权激励。证监会规定行权价不得低于草案公布前一个交易日和前三十个交易日平均收盘价的较高者，虽然证监会规定了下限，但是绝大多数上市公司都以这个下限作为行权价。至于行权条件，证监会有原则规定，公司可以根据规定来做方案。行权有效期包括等待期不得少于一年，有效期从授予日开始不得超过十年，大部分公司都用五年作为有效期。授予规模不得超过总股份的10%，对个人授予的股权不超过总股本的1%，由于总股本的差异，不同公司对此有不同的规定。

通过对这136家公司研究发现，股权激励方案有两类，一类的确能做激励的，还有一类是福利的，行权条件形同虚设。很多公司选择股权激励的动机不是从激励的角度，而是为高管谋福利。规模大的、成长性高的、有现金流的公司愿意选择股权激励，但是由于对高管缺乏有效的监督，管理者将股权激励做成一种福利。09年以来很多上市公司的高管在抛售股票，他抛售股票的收益是年薪的成百上千倍。这意味着我们在设计股权激励方案的时候，有制度上的缺失。研究表明治理结构不完善，会导致这种结果。在中国还由于退市的压力，业绩差的公司无力进行股权激励，但理论上业绩不好的公司更需要股权激励，这使得股权激励在中国没有很好的发挥作用。

股权激励的思考

于是我们发现很多在国外成熟的东西在中国解释不通。找原因的话我讲两个案例，一正一反。先讲一个反的案例，伊利股份在06年出台方案，规定给对象5000万份股份，每份股权拥有在授权日起八年内以行权价格买入股票，授权日一年后可以行权。以每股13.3元买5000万股份，高管怎么拿出来？这么高的股权激励，它的可执行条件是什么？是通过高管借公司的钱来买股票。行权条件它规定是首期行权必须伊利股份上涨率不得低于17%且上一年度的业务增长率不低于20%，首期以后主营业务与05年相比复合增长率不得低于15%，并且规定分期行权，首期不得超过25%。这有很大的问题，第一，17%、20%高不高；第二，与05年相比的15%有没有道理；第三，剩下的75%在什么时候行权。伊利股份会告诉大家一个完整的答案。在06、07年两年之内，它把把所有的股权激励费用全部确认，这是非常高明的。而它的股权激励费用是平均值的五倍，导致07年亏损，为公司高管在未来获利提供便利。这是我们的推测，来看下结果。首先它的行权条件本身极低，17%、20%很容易达到。伊利高管通过股权激励计划拿了181.9万股，07年持有2亿八千六十万股的期权，价值是高管当年薪酬的两百倍以上。这样股权激励成了变相给高管利益输送的渠道。市场的反应是，当伊利公布股权激励计划后，股价下跌，说明市场对它不认可。通过对它的行权条件和收益进行分析发现，伊利股份的股权激励是福利性的。除了伊利以外还有多少呢？我们估计还有六十家。

再看泸州老窖，06年公布方案，它的合理在于三个指标，行权条件比较严格，行权价格高，有效期长。市场的反应也是正面的，它的股价上涨，业绩明显提高，说明股权激励计划发挥了有效的激励作用。这两个一正一反截然不同的原因在于，方案设计的差异。

我们要思考怎么考虑这个现象？有的公司做得比较好，但有的公司把股权激励变成了福利输送。伊利高管通过股权激励计划收益3亿，总裁本人拿了2亿，这样天价的股权收益，很难想象它的激励作用在哪里。类似公司有60多家，它们的共同点在于董事长总经理两职合一，董事长在上市公司领薪，董事长的年龄比较大，董事会非执行董事比例较低，就是高管拥有激励的设计权利。

我们要反思的是，怎么设计有效的股权激励方案。行权价格30天不够长，建议长一点，6个月或12个月。行权条件要采用多种指标结合的激励体系，最好选一定的标杆值，尽量避免使用环比指标，用基准指标，避免盈余管理。授予规模上多少是合适？长期激励应占年总收入的20%–80%为合适。再看上周税务总局出台了关于股权激励个人所得税的通知，界定其为工资、薪酬，应缴税的部分是行权日价格减去授权日价格乘以数量，缴税时间是行权日当天。问题是税务总局的动机和股权激励的宗旨一致吗？股权激励的目的是希望公司高管长期持有公司股票，税务总局的假设是行权日当天就卖。税务总局还界定股权激励和工资、薪酬一样，都是对高管过去工作的补偿，股权激励则是对高管未来工作努力的期权补偿。而且它的计量依据是未实现利得，高管是净现金流出，这样的股权激励谁做呢？股权激励本来是一个非常有趣的问题，但是在实际执行过程中会有非常尴尬的细节，所以我们在对待一些新的管理工具、管理理念的时候，要考虑的是，这个管理理念能够执行的条件是什么，怎么样正确使用它。这才是大学的责任，才是在座的同学来到复旦应该学的东西。

（文／史 诗 编写）

时间：2009 年 6 月 30 日
论坛：“蓝墨水”精英沙龙
嘉宾：复旦大学管理学院教授 苏 勇

“通用沉没”启示录

企业文化是一把双刃剑，好的企业文化能够促使企业健康成长和发展。如果一个公司的文化存在弊病，再加上企业文化惯性强，文化传统很强，就会阻碍企业的改革创新。



从前我们在 MBA，EMBA 课堂上提到 GE、GM、花旗银行、雷曼公司的时候，都是以一种仰视的目光来讲解这些经典案例。然而，金融危机下，这些如此卓越的公司晴天霹雳般的遭遇不禁让人扼腕。通用汽车——这个老牌资本主义的象征、不折不扣的百年老店，有着业务遍及 26 个国家、销售额曾经占到世界第一名的辉煌业绩，竟然进入申请破产保护程序。这在企业管理学上是前所未有的。

大企业病

规模如此庞大，业绩如此优秀，历史如何悠久，为何终究走入申请破产保护程序？IBM 前 CEO 郭士纳曾写过一本书《谁说大象不能跳舞》，意思是像 IBM 这样企业界的重磅选手，也可以变得轻盈起来，能够划出美妙的舞步。但通用汽车的问题，在于其根深蒂固的大企业病。

所谓大企业病，是组织行为学上定

义的：随着企业规模日益庞大，组织架构日益复杂，企业层次开始增多，部门增多，协调能力开始迟缓，对市场反映麻木，结果导致企业丧失了很多市场机遇，降低了市场竞争力。随着通用汽车走过100年的发展历程，规模越来越大，所涉及的地区越来越多，企业的的确确陷入了大企业病。当企业规模还没发展到那个程度时，因为简单，老板上班半个小时走一圈，从产品质量到员工状态，再到各个部门的衔接状况都一目了然。但是等到企业规模发展到一定程度，跨区域业务复杂后，现在企业之间竞争非常非常激烈。当问题一出现，各个部门之间就互相推诿。

两年前有这样一个经典案例，PPG衬衫。这个企业曾经非常辉煌，其衬衫零售量曾做到全国第二，第一是雅戈尔。雅戈尔一天能卖到12000件衬衫，PPG能卖到10000件。雅戈尔卖出这么多件，依靠的是5000家门店以及各大商厦的专柜。但PPG没有一家有形的门店，却能卖到10000件。PPG发展最好的时候曾经到美国纳斯达克去上市，差一点成功。最后发生怎样的问题呢？现PPG的官方网站链接的是另一家仿照PPG模式的公司：凡客衬衫。从广告到销售模式，都和PPG一模一样。为何PPG走向衰败？最核心的问题是当它一天卖500件，1000件时没问题，各方面运转正常。但当卖到每天8000件、10000件时，企业的管理没能跟上。PPG是典型的轻资产企业，自有资产非常低。工厂全部都外包给上海4—5家公司，仓库也是租来的，还有一个公司用来监督质量，但各个环节没有衔接好，出现了质量问题。第二，它的现金流流通出现问题。以前上海广告PPG铺天盖地，大量的资金在打广告，而现在没有了。第三、服务质量开始下降。轻资产企业的销售全部在网上，企业和客户唯一接触的渠道就是服务和产品。缺乏训练的服务直接影响到企业业绩。这就是典型的企业病。

对于中国企业来讲，也都不同程度地患有“大企业病”。

对于我们研究企业管理的学者来说，之前对大企业病的重视程度也不够，没有想到大企业病可以把通用汽车这样规模如此巨大、历史如此悠久的大企业拖垮。有人把通用汽车的衰败归咎到金融危机，但我认为这只是压垮骆驼的最后一根稻草。通用走到这一步是积重难返，金融危机只是加速了通用走向衰败。

大汽车文化

企业文化是一把双刃剑，好的企业文化能够促使企业健康成长和发展。如果一个公司的文化存在弊病，再加上企业文化惯性强，文化传统很强，就会阻碍企业的改革创新。因为激烈的竞争，企业若没有创新，早晚会走向死胡同。通用为什么没有创新？不是因为通用没有创新能力，关键是它强大的企业文化阻碍了它的创新。通用汽车是美国工业的代表，多少年来也一直非常成功。MIT以“斯隆”为其管理学院命名，“斯隆”就是通用曾经的CEO的名字，这足以见出通用的成功管理所产生的影响。正是因为通用过去的辉煌，导致了自满情绪，形成了顽强的企业文化，反映在产品上，就是固守以前的产品风格。

一讲起美国的汽车，特点就是宽敞甚至笨重，但气派，最大的缺点就是耗油。从上世纪70年代开始，日本汽车工业的兴起，对美国汽车工业形成了非常艰巨的挑战。我们一讲到日本的汽车，发现其人性化，省油、舒适。这种产品风格对通用的传统风格有非常大的挑战。这种势头一直延续下去，就有有识之士向通用提出改变产品风格的建议。但通用自以为是

的文化传统拒绝了这些建议。自认为过去的经验足以成功到不必迎合消费者的需要。众所周知，节能环保已成为世界主流的趋势。这种情况下，通用仍然坚持自己的产品风格。比如原先是走轻型化节油路线的土星品牌，被通用收购来之后，这个



品牌事业部的做法一直不被通用的主流文化认可。每一个部门都想获得主流文化的认可，于是土星品牌事业部就决定为迎合通用主流文化而开始转变产品的风格，生产 SUV 系列的汽车。其间不断有学者提出：通用再不注意，产品竞争力会降低。但通用始终不改。而且它长期以来的做法是：以产定销而不是以销定产，因为它自信通用的汽车总归会卖出去。但竞争在急速发展，市场的容量有限，通用的竞争力就慢慢下降。因此，通用的大象屁股不会动，归根到底还是文化传统的惯性太强。

企业内部创新也好，外部产品创新也好，都会或多或少牵涉到企业内部利益格局的调整。如果企业中有强大外部威胁的情况下，要公司做这样一种变革，有时候是非常痛苦的。比如 IBM 郭士纳上台，把个人 PC 业务卖给联想，就是变革的一部分。如果CEO 决策不利，最后出局的便是CEO。就像惠普和康柏合并后离任的就是总裁菲奥莉纳，因为公司文化太强大，CEO 无力改变。所以，通用汽车在这一点上也是一个反例，没有高度的敏感进行及时的调整。

反过来讲，如果公司管理成熟，便是依靠法制而不是人治，不是依靠人的力量发生翻天覆地的变化。管理学认为，企业的人员配备没有最好，只有最合适。

案例的思索

导致通用走向破产申请的第三个原因便是组织架构问题，组织行为学中有一个模式叫事业部制，适用于业务范围大、产品线长、或者是多品种的大企业。如何保持这些大公司对市场的灵敏度？他们采取按产品和地区建立事业部，赋予其某些职责，根据公司的产品特点做出一些决定。

通用便是这样一种架构。但对于实行事业部的公司，总公司一定要有相当强的协调能力，才能保证各公司的协调。而通用美国总部的机构非常之庞大，部门非常之多，下面排列着很多事业部，总公司已成为帝国。需要总公司进行战略决策的时候，反应就非常迟缓，以至于丧失了很多时机。

美国政府原以为把几百亿的资金注进去，将一个新通用公司剥离出来，以前老的留在原地。这样一来，新通用公司可以维护好的业务，做好有市场赢利的好品牌，把市场赢利不好的卖出去。但是美国法院否决了这一决定，怕新公司把老公司七零八落的问题扔下不管，比如员工医疗保险、产品售后服务，产品零配件问题等。因此对于通用公司的未来，以后还有很多未知数。

对于中国企业来讲，也都不同程度地患有“大企业病”。通用的破产为我们带来的启示有：首先，我们的大企业、大集团在观念上一定要有非常清醒的忧患意识。其次，在企业管理上要针对企业自身有一个持续的、永无止境的改进。市场永远瞬息万变，而在管理上没有永远的金科玉律，只有最合适的应对、最积极的与时俱进。即便辉煌如通用，也要始终高度关注市场的需求和消费者的变化，否则只能被市场、被消费者抛弃。

如果能有以上几方面的努力，“大企业病”是完全可以避免的。

（文／李 丹 整理）

时间：2009 年 7 月 4 日
论坛：复旦 EMBA 管理前沿论坛
嘉宾：复旦大学管理学院教授 芮明杰

全球化背景下的制造业转型

中国不可能没有制造业，这么大的国家，没有制造业的经济是不可想象的。但是我们的制造业又不能停留在现在的状态上面，所以我们需要转型。

正如大家能够感受到的，这次金融危机对中国的金融实际上影响不是很大，但对实体经济影响就非常大。在中国的沿海地区，GDP的增长前四个月大概只有 2%–3%。金融危机对实体经济的影响，从微观的角度来看，更需要考虑就是制造业今后是否还要发展、如何发展？这就是制造业转型与企业对应的问题。因此，我希望就此简要阐述三方面的问题：一，从产业的价值链全球分布来看，中国制造业是否需要转型？二，中国目前制造业的问题和转型的方向是什么？三，企业可能应对的策略在哪里？

不转型就会丧失竞争力

首先我想谈谈全球化的背景。全球经济一体化是通过怎样的传导机制传导到中国的？有两个传导机制：第一个是虚拟经济，由于互联网和通讯事业的发展，以及金融衍生产品全球化运作而产生；另一个就是产业链。产业链会影响到实体经济。任何一个产业，高技术产业也好，劳动密集型产业也好，从投入到产出大致上可以分成七个环节。比如信息的收集与分类研发、市场开发、市场销售等，每个环节里面都有价值增值，这就形成了价值链。这样的价值链对我们制造业而言有怎样的影响？实际上任何一个产业价值链在投入产出的分布上，每个环节对生产要素的要求都是不一样的。比如服装企业总体上来讲就是劳动密集型的企业和产业，但是信息收集和服装设计，你能够说这是劳动密集型的吗？不是，这是创意性的，是一种高技术。这样的分布可以用一条非常著名的曲线表达，这就是微笑曲线。微笑曲线实际上反映的就是价值链在今天条件下分布的状况。

我们企业要有创新的思想和能力。看到了市场的空间，要能够想办法拿好的东西出来。

中国的制造业这么发达，但是新增的价值是否多呢？实际上就是很少的。在目前的状况下，当资源的价值越来越昂贵的，当劳动的成本越来越昂贵的时候，制造业持续下去所拥有的利润率就非常低。因此制造业必须要转型。

实际上，跨国公司就利用了这样一种状况来安排整个公司发展的策略。为什么他们要到中国来做生产和加工的机器？因为中国劳动力便宜；研发为什么放在国外、放在本国？因为那里的人才丰富，科技发达。我们可以把整个世界上国家分成三类：发达国家、发展中国家，以及新兴工业国家。发达国家的知识和资本比较密集，拥有高技术水平，资本也比较充裕；发展中

国家劳动力比较多，韩国和新加坡都可以算成新兴工业国家。在上述七个环节里面，信息的采集和想法，产品的研究与开发，加工设计、质量的生产，这些都需要放在发达国家；而大批量的生产，工艺设计则放在新兴工业国家，因为其劳动相对便宜，这就是全球价值链的分布特点。跨国公司按照这样的思路安排它的全球价值链的分布，然后进行生产，将产品提供给市场。

在这样的条件下，制造业一定要转型。如果不转型的话，未来就没有竞争力。中国不可能没有制造业，这么大的国家，没有制造业的经济是不可想象的。所以我们需要制造业。但是我们的制造业又不能停留在现在的状态上面，所以我们需要转型。

从根本结构上实现转型

转型有几个方面需要考虑：第一，现在的制造业企业可能很多的价值环节都在某一个企业里面生产运作，例如物流、采购都是自己做。这样规模小，没有效率，而且成本大。所以将来应该把最不赚钱的价值环节、甚至是制造环节分离出去进行外包，把我们的力量集中在某个关键的环节上做强做大。也就是说，我们可以把物流外包出去，外包出去以后就形成了现代生产服务业。我们甚至可以把管理的部分外包出去，例如人力资源开发和人力资源的培养，这样就直接降低了成本，提高了效率。

第二，现在的制造业企业在投资的时候，通常都是自己买设备，这样使得沉没资本量很大。当经济出现问题的时候，这些资产不太能够变现，财务的压力非常大。国外的制造业企业到中国来，通常是租赁厂房和设备，每年的成本不需要投资这一领域，财务的压力就比较弱，每年的现金流量就会保持得比较好。

第三，要将经营价值链的上游和下游



转移。比如从纯粹的制造往分销方面转，往研发和设计的方面转，从而获得良好的竞争优势。当然这样的一种转型会比前面提到的转型更为困难一些。从产业链和全球分布来讲，制造业的竞争力不完全取决于现有的产业基础，还取决于价值链的动态位置。目前我国的制造业还处在切割环节比较差的位置上，也就是简单的加工制造这个位置。所以从这个意义上来讲，不要说我们已经有制造业，而要看我们在制造业当中所处的位置怎样，同时要改变这样的位置。

目前中国制造业存在的问题一个就是产业比例失调：制造业的规模比较大，但是比例失调。按照人均 GDP 的计算，我国处在工业化中期前端的部分，人均3000 美金左右。在这样的一个阶段，制造业的比重应该小于或者等于 40%–45% 左右，而实际的程度大概就是 50%，中国制造业的比重实在是比较高的。从产业结构变化的趋势来讲，服务业的比重一直没有超过制造业。根据规模的数据来看，第三产业贡献的 GDP 要超过第二产业制造业的比重，至少还有五年的时间。

另外一个问题就是，制造业的出口依赖度是 40%，实际上制造业大部分的消费者都来自国际市场。国际市场不好，经济不景气的时候，首当其冲受到影响的就是制造业。制造业的发展主要依赖于廉价的劳动力和廉价资源的架构，依赖于对环境的破坏。从这个意义上而言，如果继续保持只有靠劳动力，靠廉价的资源，靠环境的破坏和损失来发展制造业，这必然是不可持续的。正因为如此，我们需要调整制造业目前的状况。

我个人认为现在制造业的生产能力是极其过剩的，竞争十分激烈。在国际市场不好的条件下，生产能力就更加过剩，新增的价值比较低，稍微有风险就缺乏真正的竞争力。我们目前的制造业在世界分工当中所占的位置是比较差的。比如 2008 年汽车产销量900 多万辆，连续三年实现10% 的高增长；2009 年计算机销售 1 万 7 千多亿台，这是一个好的事情。但是我们这些制造的产品，很多都是加工贸易，获得的是加工收入，新增的价值不多。这样一种结构受到市场金融危机的影响就非常大。

多方配合完成转型

这次上海市为了应对金融危机发布了很多研究的命题，未来上海要想办法把现行的制造业体系转到一个现代的制造业体系当中，方向在哪里？现在看来大概就有这样几个方面：

首先，从产业的角度来看，第一是新能源。传统不可再生能源的价格越来越昂贵，我们一定要开辟新能源，新能源一定是未来极其好的产业方向。特别是太阳能方面，有很多企业在这方面就有很多的研究投入。美国最近报道的智能电网、太阳能发电等，都具有非常巨大的市场空间。第二，新技术。比如我们国家开始进行大的飞机制造，大飞机制造不会是简单的装备制造；而是要以研发为核心，通过导入一些新技术，促使相关制造业改造和提升。第三，先进装备。现在我们绝大部分制造业企业的设备都是进口。生物制药转型困难重重，就是因为其周期非常长，也找不到风险投资基金，风险投资基金一般不会投入生物医药行业，因为成功的时间太长了，不如投资短期见效的新能源、信息产业、海洋工程、新兴产业微电子等。

其次，从价值链的位置上讲，制造环节仍然是需要的。既然要做制造业，没有任何一个制造环节肯定就是不行的，关键就是制造环节比较弱，要做价值增值最大的环节，形成技术的诀窍，一定要有这样一个转型的思想。

最后，研究和开发设计分销服务。各位都知道有一个品牌叫美特斯邦威，他的总裁也读过EMBA，是做分销网络的，做得非常大。制造就不做了，外包给其他的企业加工。因为过去的制造业 40%依赖于出口，现在市场不景气，依赖于出口的状态就要改变，可能要对国内的市场加以考虑。

我们目前转型市场的空间其实是很大的，我们要去引导消费者，而不是等待消费者消费我们的东西。从企业的角度来看，转型成功至少需要几个方面的要素：

第一就是自主创新的能力。我们企业要有创新的思想和能力。看到了市场的空间，要能够想办法拿好的东西出来。

第二，资本市场金融体系的配合，这也非常重要。金融体系如何配合市场实现制造业企业的转型，这是放在上海政府和专家面前的一个难题。现在普遍认为可以从供应链金融服务做起。企业转型以后把一些采购东西分包给第三方物流企业和供应商服务企业来承担，这里面需要资金的配合。人民币的贸易结算问题，这是其中一个方面；而供应链的形成和创新，这是更为重要的方面。

第三就是融资。比如有一个制造业企业破产，东西卖不出去，资金链断了，要不要救呢？政府想到一招，把厂房买过来，企业拿到钱就周转过来了。实际上这是政府替代金融体系做的事情，金融体系在这方面没有配合好。另外一个就是企业政策的转变，这方面的政策还没有完全出台。总体上十大产业的振兴规划对制造业的转型还是支持不够。我们还需要更多的重视，更多的学习。如果能找到产业的方向，找到价值链的方向，找到市场的方向；同时提高创新能力和执行能力，对外部环节加以相对的调整，那么制造业转型的成功我认为是可行的。

（文／王茹辛 整理）


博学北路
东 BOXUEBEI Rd.

时间：2009 年 9 月 12 日
论坛：复旦 EMBA 管理前沿论坛
嘉宾：上海实业（集团）有限公司副总裁 钱世政

中国企业的资本之路

资本市场的热点仍然集中在中国；中国资本要融入世界，成长性是重要条件；中国融入世界通过资本接轨是最高境界。

尽管 21 世纪才刚刚过去八九年，但扑面而来的事情仍然让我们感到茫然：2001 年，反恐战争打响；2002 年，美国安然公司和世界通讯公司，这两个市值超过千亿美元的公司轰然倒下；2003年，“非典”流行，让人不知所措。2008年，从未有过的金融海啸席卷而来。在此，我希望把 08—09 年这段时期中发生的三个经典案例做一分析，通过解读昨天来预示明天：中国经济会不会二次探底？世界经济到底是怎样的走势？经济会不会再现底部？

上市是手段不是目的

去年9月，世界第一大的软饮料公司——可口可乐宣布以每股12.2的作价收购汇源，并且是全现金方式。这项交易成为中国大陆有史以来最大的食品业收购案。可口可乐像个大佬般的广撒银子，以高于市价三倍的价格收购汇源，目的何在？

从1927年开始，可口可乐就已经涉足中国，但一直以来它生产的都是碳酸饮料，很多人为了追求健康都拒绝饮用。2008 年，可口可乐业绩下滑，不再增加的盈利的成长性为它敲响了丧钟，它急需开拓新的市场。正是在这样的情况下，可口可乐决意进军健康饮料市场。打新品牌的话，周期太长，最好的方法就是通过兼并来收购一个现成品牌。于是它找到了汇源——中国健康饮料企业的龙头。

对于可口可乐而言，它在兼并汇源之后可以借助其客户资源、生产网络、物流来扩展经营，从而使产品产生协同效应。一旦两者结合，一加一大于二，必然会降低生产成本，占领健康饮料市场。因此，可口可乐投资汇源是一种战略投资，追求的正是协同效应，着眼于未来的远景。

对于汇源而言，在自己的产品上写着“本产品是可口可乐授权经营”，其价格也会暴涨；又因为是可口可乐授权经营，人们更加相信里面不含色素、不含糖精，产品进入国际市场的成本也会低。这就是协同效应，其结果就是企业价值的增加。

公司使命就是为股东创造价值，价值是面向未来的收益。投资者投资的是明天，是希望。套用经济学家的一句话，资产套现才是实现价值。汇源在未上市

6 实践专区

管理理论与管理实践紧密相连，在这里，我们可以与来自业界的高层管理者一起分享他们的实践收获和探索心得。

9



之前的市值是15.47亿，上市后上升至46.6亿；而卖给可口可乐则会收获179.2亿。做什么买卖比资本溢价更让人愉悦呢？利润是用来看的，现金是给自己用的，一个没有现金流量的生意是做不下去的。现金是血液，好企业没有利润可以活，没有现金只能死掉。朱新礼把公司辛辛苦苦养大，最后狠狠套现，实现了巨大的收益；而可口可乐这样一个百年老店要重振雄风，中国市场是最理想的选择。

这个案例给我们几个启示：

第一，正如朱新礼所言，要像养儿子一样地办企业，要想卖猪一样地卖企业。企业毕竟是企业，是盈利组织，一旦赚钱就要卖掉，这是天经地义的。

第二，上市是一种手段，不是目的。上市不仅仅是为了融资，而是为了资本溢价。没上市的时候，利润来自于产品溢价；一旦上市，“汇源”两个字就溢价了，其销售网络、品牌都可以标价。

上市登上的是资本市场的舞台，这也是一个进退自如的平台。同理，退市也是手段，不是目的。一切都是为了给股东创造价值。在我们今天的新兴市场中，无数的商机正在孕育，很多奇迹都可以发生。

外汇合约是慢性屠杀

在突如其来的全球金融危机中，有一个中资机构遭受了重创，董事长总经理引咎辞职。这就是中信泰富。

说到中信泰富，就要说到其母公司中国国际投资信托公司。该公司诞生于30年前，是国务院直属机构。改革开放以后，号召中国企业“走出去”，身为国企的中信借此机会在香港搞了借壳上市。当时香港有一家泰富公司，给中信公司发行新股，这就叫定向增发。中信由此变成了持有泰富公司64.7%股权的企业；泰富也由此成为中信的子公司。对泰富来说这是定向增发，对中信而言就是借壳上市。

这种做法也叫“反向兼并”，它可以让企业跳过冗长的审批程序，直接进入资本市场。定向增发后的泰富更名为“中信泰富”，其经营范围非常广，并且进入上海许多特殊领域，如航空、电信业等。在政府的帮助下，中信泰富呈现出超常的竞争能力，成为中资企业的领头羊，在多元化综合性控股公司中间起着举足轻重的作用。

去年10月，中信泰富投资期货亏损，消息公布，股价暴跌，这把它拖向了深渊，公司市值跌到原来四分之一不到。09年3月，中信泰富亏损126亿港元，香港司法部门搜查了企业，因为损害股东利益也是犯罪。

累计外汇合约，正是这个罪魁祸首导致了中信泰富的灾难。

累计外汇合约（Accumulator），也就是杠杆式远期期货合约，正是这个罪魁祸首导致了中信泰富的灾难。这场看起来似乎是投资的行为，其本质是投机，甚至是赌博。这样的亏损，其实就是由于目标错位再加上工具错配而导致的。杠杆式合约



会让原有的亏损放大，同时引起人们的过渡反应，从而进一步导致市价大跌。

因此我认为，杠杆式外汇合约其实就是慢性屠杀。从形式上而言，中信泰富投资外汇的行为是套期保值，其目的是为了避免商业周期和市场的波动。但实际上它却被当做了赌博和牟利的工具。中信不是在经营所需，而是在炒外汇。并非所有企业都适合做套期保值，各个企业的方向也不一样。在此过程中，风险管理很容易就成为了一句空话：因为干活的不是决策的，决策的是不干活的，成本上升，利润消失了。

现代经济的核心是金融，谁控制了金融谁就控制了世界，与知识经济相伴随的是金融创新。这个案例反映出了中资机构在新时代所面临的考验，中信泰富不是第一个，也不是最后一个。中国已经融入世界，政府的阻止不是聪明的对策。以实体经济为依托，借助虚拟经济提升价值才是成功之道。

左手和右手的交易

今年6月，保利协鑫能源控股公司斥资33.8亿美元向大股东收购江苏中能硅业所有股权。朱共山为协鑫能源第一大股东兼主席，而其全资子公司——智悦控股也握有江苏中能绝对控股权。这是一个典型的“左手”和“右手”的交易。

保利是开发运行热能的企业，其营业收入主要来自于供气和供电。这个价格不是由自己控制的，因此利润也不能超常成长，在资本市场也就无法吸引眼球。收购中能硅业以后它开始宣传环保能源的概念，而环保代表未来和人类的趋势。走进资本市场正是需要找到新的具有吸引力的概念。

与此同时，作为太阳能利用与生产的核心企业，在金融危机前夕，中能硅业上市受阻。而通过左手收购右手，保利定向增发股票给硅业，硅业反向收购去上市。这样一来，朱共三把它的200多亿的公司装进了上市公司，之后资产证券化，可以拆成股票套现和支付。

由此可见，定向增发通常有几个目的：一，它可以作为一种新的并购手段；二，上市公司可以实现市场化溢价，将母公司的资产通过资本市场放大，从而提升母公司的资产价值。三，在上市公司估值处于低水平时，定向增发能使母公司获取更多股份，为未来套现留出空间。定向增发的形式则主要有两种：一，资产并购型：通过定向增发进行反向收购，实现整体上市，从而使资产增厚，提高上市公司的市值水平和流动性。二，引入型定向增发：通过定向增发引入上下游投资者，引进战略资源，形成协同效应。

朱共山的魄力就在于，他最终实现了“快鱼吃慢鱼”。当然，如何游得快必须要有财务上的支持。在一定要上市，但上市又受阻的情况下，企业可以采用合法的借壳上市和买壳上市的方式实现自己的目的。

朱还没走完路，只是完成了左手和右手的整合，把巨大的包袱装进了上市公司，成功之处是寻觅经济增长热点，构筑比较优势。这是最坏的时刻，也是最好的时刻。作为商人看待时势应该有独特的视野。在最坏的时候，人们都没有信心，价格最低。真正有魄力的人会在此时豪情万丈，把自己的雄心整合，也把自己的资源整合，去实现一个综合性的整体性的成长。

以上三个案例告诉了我们几个共识：一，资本市场的热点仍然集中在中国。二，中国资本要融入世界，成长性是重要条件。三，中国融入世界通过资本接轨是最高境界。以前中国企业是产品走出去，而产品的国际化并不等于融入世界；后来我们开始让工厂走出去，但资本定价仍然在美国手里。着眼于未来的金融市场，中国企业的成功之道仍在于运作资本，真正在国际化市场环境中让资本产生价值。

（文／王茹辛 整理）



时间：2009 年 9 月 14 日
论坛：复旦大学管理学院“万事达卡管理大师论坛”
嘉宾：英格索兰全球董事长兼首席执行官 Herbert L. Henkel

跨国企业如何打造百年老店

今天我的演讲有两个目的：一是向大家讲述什么是公司变革的力量，如何将一家有超过130年历史的公司成功领入下一个百年？二是告诉许多潜在的CEO们，什么是走向成功所需的一切？以帮助大家成为英格索兰未来合格的领导者，与公司共成长。

把握特质践行变革

在1871年，Simon Ingersoll 成立了一家公司，专门从事矿业建设项目，早期的应用主要是在钻孔等方面，我们的工作也使得美国的铁路从东海岸拓展到了西海岸。1907年，英格索兰的设备开始向中国出售，业务主要集中在基础交通设施建设上。所以很明显，英格索兰就是一家在全世界开展业务的重型建设及采矿公司。

既然公司的声誉主要是建立在重型机械装置之上的，那么我认为作为一个职业经理人，经营该类型的公司需要了解两个基本特点：

1．我们接手的均是非常大型的项目，设备出售要实现连年增长。

2．我们公司的技术设备应用在各国有差异性，需要在一个普遍化的基础上处理应用的出入，得到相对平均化的结果。

目前我们面临的挑战便是如何将一间在自身领域已有丰富经验的成功公司带入新的阶段。事实上，我们已经开始一项重要任务，那就是认清公司的特质。

我们正处于一个重要的转折期：从重型建设相关的业务转向更加全球多元化

的业务，从而使其更有持续的可操作性，更以客户为导向并具创新性，而不是简单地提供工业工程产品。

公司成功的基础就是作为一个金融体，手中持有大量不同的行业的资产。其关键就在于整合多种业务，使其产生的效益优于多个单独的分散的业务。所以当我们进行公司的变革时，必须要注意以下几点：

1．确保正确的变革方向，使公司上下都对此有清楚的认识。

2．面对大量多元的业务，哪些保留，哪些发展，哪些出售，对此要心中有数。我们也需要加快在全球扩张的脚步。目前我们仍是一家从事国际业务的美国公司，需要进一步地全球化。

3．培育企业文化，增强将不同的业务结合起来的能力。

4．注重人才管理。我们建设了公司学校，提供多种课程及MBA项目。我们坚信教育才能成就领导人才及公司的成功。

认识结构优化过程

现在我们再来详细分析下CEO或公司决策者应当如何处理上述四项关键因素。

第一，要认识公司结构。我们的结构分为三个平行的部分：公司（法人）中心，全部业务，共享的企业服务。三个部分相互依赖，没有高低之分。所以核心的工作是确认各自的角色及职责。以我为例，我的职位属于公司中心，我们的任务包括：建立公司自身形象；调配资源；加强上市公司表现，提供领导决策，使公司运行符合法律要求。该做法同样适用于公司的其它两个结构分支。因此我们要保证每人了解其角色及职责。这是有效变革的关键力量。

保证每人了解其角色及职责，这是有效变革的关键力量。

其次，我们的发展基础是专业人才，以人为本，实现过程卓越是公司的动力。过程卓越带来显著的顾客体验，如果我们能使这种体验不断重复，我们就会实现财务上的优异表现，并产生积极的效果及价值。最终创造成功的客户、成功的公司及快乐的员工。

选择行业聚焦服务

接下来的问题就是如何执行？哪些行业或业务是我们要在未来从事的？

从1998年开始，我们重新配置了85%的公司收入。我们通过大规模的收购将公司转变成了下个百年中的全球化平台。我们选择那些有更优异、更持续市场表现的行业。在未来的50到100年中，我们的成功取决于在家庭、工作及娱乐场所中为顾客提供安全、舒适与高效率的产品及服务。其制胜点将在于从以产品为中心转向专注



于客户，致力于提供问题的解决方案。

比如，我们投身于农业及食品行业，社会的快速发展对食品的质量和安全提出了更高的要求。在印度，有35%的谷物最终会无法收割，我们预计通过科技来提高收割的效率，可以将这一比率降低到30%。我们在农作物的收割、仓储、运输、上市等个环节提供人员、服务、产品，并在各单独环节占据市场领先地位。

其它方面，我们致力于采取提供随身的舒适环境，降低客户的成本，提高效率和有效性，提供能源管理等一系列解决方案。

当这个过程进行到今年，我们的8万名雇员在全球的每一个地理区域内开展业务，我们在每一个领域都处于第一或第二的地位，占据着显著的市场份额。我们同时强调科技和以人为本，建立两者之间的密切联系，从空调技术到高尔夫球场我们都一路领先。

再以我们的一间杂货店为例，其三分之二的用电都被空调和冰箱所消耗，而我们通过能源管理，降低了能耗，提高了商店的盈利。在安保、运输等环节也是如此。

目前英格索兰在大规模收购后，北美业务占了三分之二，其余为国际业务。而根据我们的分析，欧洲和亚太地区的市场潜力与北美基本相等，所以一个很大的挑战便是如何将北美以外的业务翻倍？这取决于、但不仅限于多元化的投资组合。

培育文化吸纳人才

第三个问题我想谈谈公司文化，这包括以下几个部分：

1．创新精神，满足客户需求。

2．领导力，这是创新实现的保证。

3．乐于奉献，训练有素的员工，走近客户，了解客户的需求。

4．责任感，包括在自己业务单位内的职责，以及所有人共有的行为规范。后者尤为重要。

实现全球目标的关键，是将公司上下通过共同的行为规范及核心价值联系在一起。我们员工身体力行的价值包括：正直、尊重、团队精神、创新及勇气。

实现全球目标的关键，是将公司上下通过共同的行为规范及核心价值联系在一起。我们员工身体力行的价值包括：正直、尊重、团队精神、创新及勇气。

我们以此来实现管理的优化和运营的卓越时，特别强调创新能力。我们的一个目标是每年引进的新问题解决方案将带来三分之一的全年总收入。运营的卓越则要求每年将生产力提高5%，实践各种工具手段，有效管理，实现全球范围内的领先地位。同时加强对业务的规范，并向客户提供最大附加值。

当我们的员工通过共同的最优的行为规范成就全球目标时，我们也不忘将承担社会责任写入工作职责。我们要支持客户、员工以及股东积极履行社会责任。

最后的一个问题是员工的聘用与管理，也即人才的吸收与应用。在线的英格索兰大学提供了各种员工需要的课程，从基本技能到高层次的领导力养成以及商业管理。我们一直强调人才是公司的基础，为此建立了系统的全球人才管理体系。

以上的四个方面有着内在的关联，将其有效整合，形成良性的循环，这是成为出色职业经理人的关键。

英格索兰关注客户，提供问题解决方案；以技术为驱动力，也不断追求更高水平的技术。我们有着全球化的视野，努力把握新的市场机遇；我们具有连贯性的管理态度，这些都使我们成为受欢迎的雇主。

（文／王茹辛 整理）