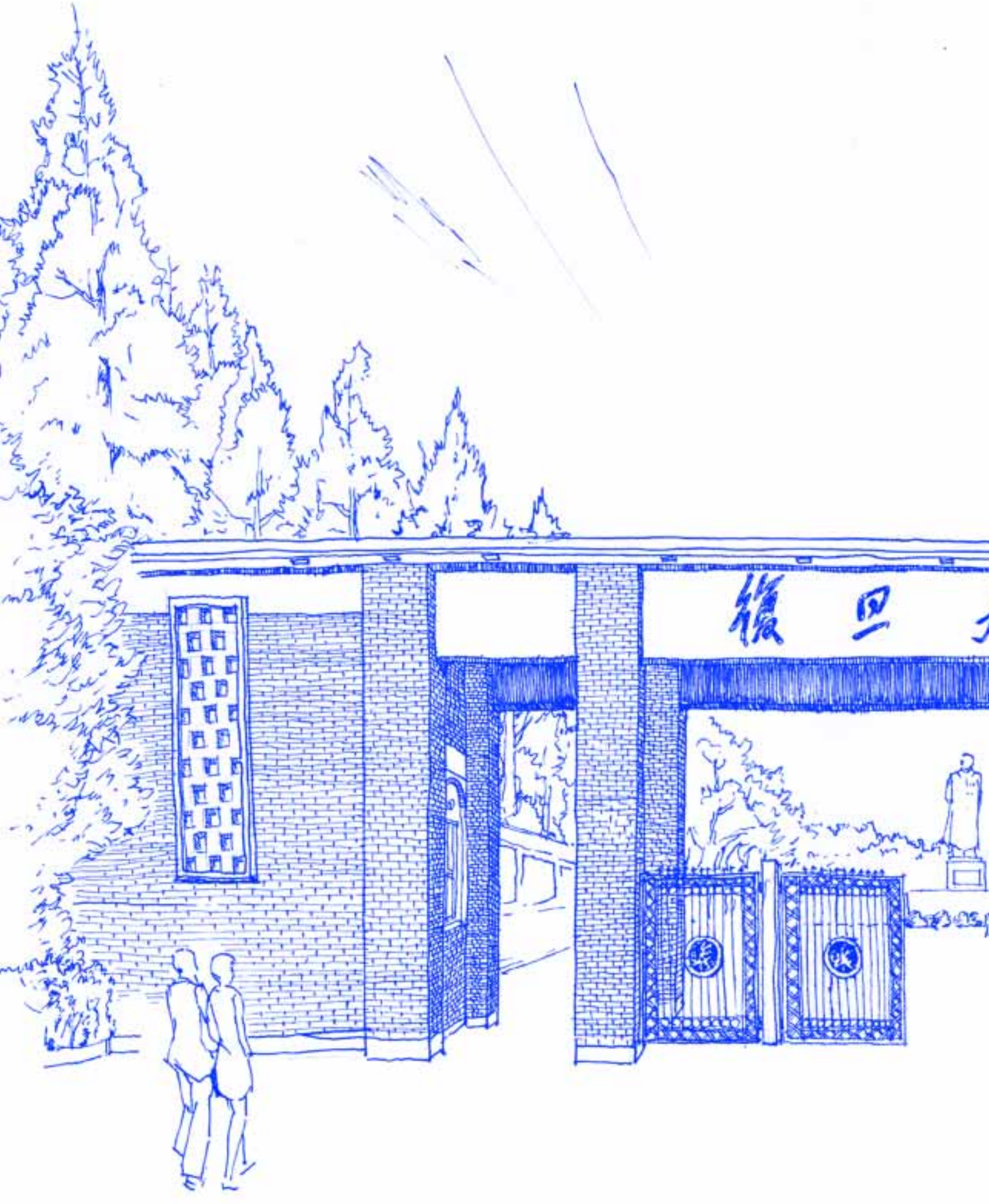
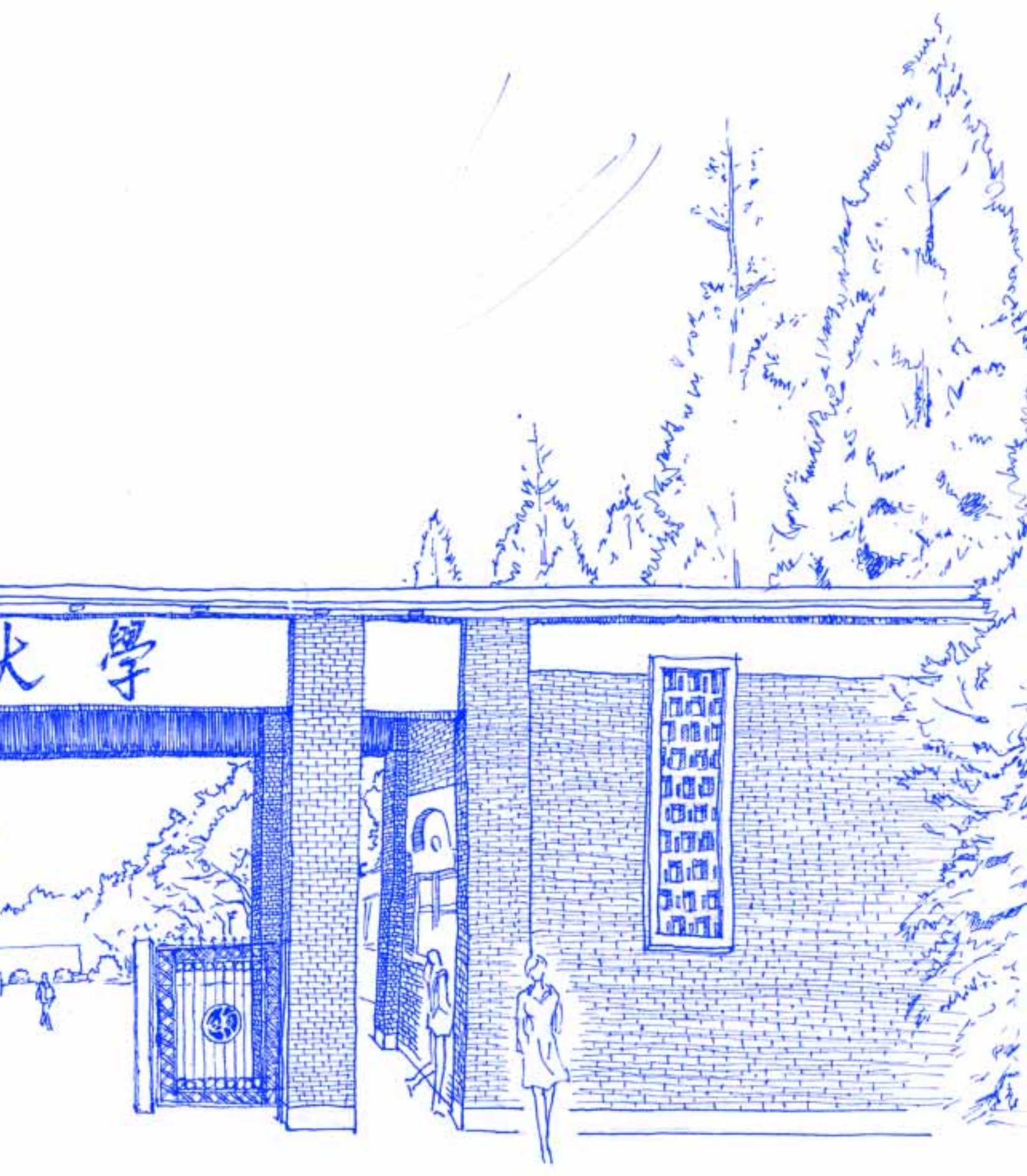
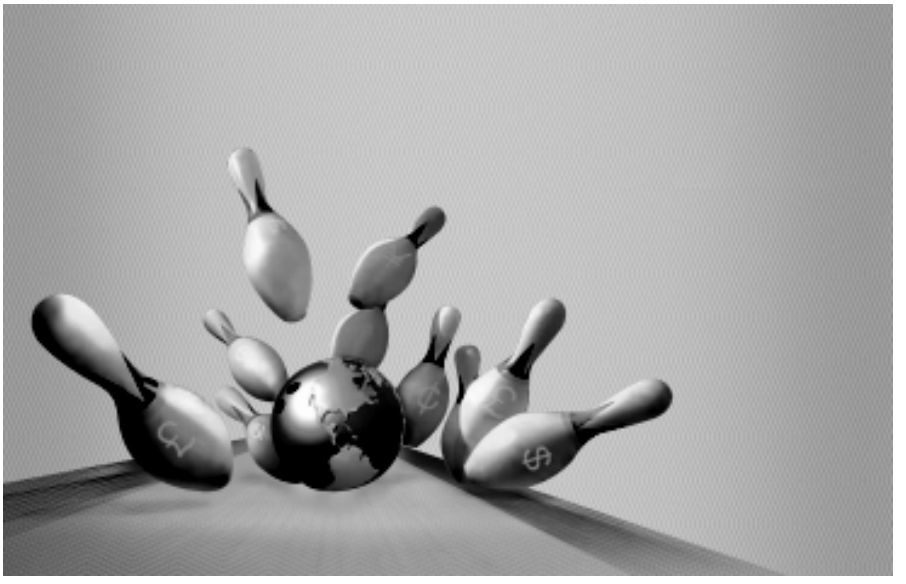

復旦


大學

CONTENTS

WWW.FDSM.FUDAN.EDU.CN
第十二期





030
2010

2010年，是全球经济进入后危机时代的重要一年。最糟糕的时候可能已经过去，一个非常微妙的时期或许已经到来。对今天的企业运营和个人投资而言，预见未来社会在经济运行、国家政策、股票市场等方面的走势显得日益重要。
复旦大学管理学院财务金融系教授孔爱国、复旦大学管理学院校友、德意志银行大中华区首席经济学家马骏、交通银行首席经济学家连平，他们在反思2009年全球金融危机的同时，为我们勾勒出2010年世界以及中国宏观经济发展的轮廓。
2010，正向我们走来，让我们拭目以待。

任志刚：
留意政策风险

014
热点

“身处一个前景极不明朗的世界和正在快速发展的国家，要特别留意政策风险，更好地了解国情有助减低遭遇意外的机率。”





090
旦复旦

3108：
复旦精神象征

3108，是牵系着自由和梦想的一个领地，不知有多少思想的火花在这里碰撞过闪烁过，也不知道有多少激情的浪潮在这里汹涌澎湃过。

要闻

复旦管院成功获得EQUIS认证 006
2009“复旦管理学杰出贡献奖”揭晓 007
2009复旦EMBA同学年会盛大举行 008
复旦—华盛顿EMBA 连续四年内地第一 010
“红墨水计划”召开教学经验交流会 012

热点

经济复苏，“赚快钱”的时代结束 018
尤努斯：地球未来中的个人使命 021
索罗斯：未来的路 024

2010

2010：股市“乏味” 031



040 创业家

这是一群富有激情的理想主义者。凭着自我实现的内心驱动力、追求成功的强烈意识，他们放弃了薪资优厚的职位，甘愿做一名白手起家的创业者。
这是一群脚踏实地的实干家。创业之路注定不会一帆风顺，他们不仅拥有蓝天白云的梦想，还有着一跃冲天的自信和坚韧不拔的意志。管院正是追梦人有缘相聚的地方，也是创业者恣意驰骋的加油站。让我们跟随着这些追梦人的脚步，看看他们是如何在各自的领域内迈出艰难的第一步，又是如何孕育出一个个令人感同身受的创业故事。

经济周期中的期望管理

070 实践专区

Gene Huang：期望贯穿经济，而经济是人的行为。不要拘泥于现有的经济模型，要注意自己的判断和体会，不要忘记经济学模型的目的是指导经济学而不是数理推导的结果。





088 旦复旦

于右任的复旦情怀

1941年11月29日，国民政府行政院院长蒋中正发布命令：私立复旦大学改为国立。于右任高兴地泼墨手书“国立复旦大学”六个大字，悬于重庆北碚该校门楣。

2010：物价或有一波较快上涨 034
2010：减税刻不容缓 037

创业家

封华：创业基因融入血液 041
赵娜：毅力构筑创业之路 044
冯家晔：大浪淘沙勇者胜 047
侯开：复旦点燃创业梦想 051
范思桦：有激情不放弃 054

名师讲堂

中国财会体改三十年 058
中国企业国际购并的陷阱 062

实践专区

企业2.0时代需要卓越领导力 066
跨国公司的本土化创新 074
全球化商业人才四要素 078
从“三一经验”看中国企业未来 081

校友汇

八百校友“回家看看” 084
校友物流俱乐部成立 086
深圳校友联络处举办沙龙 087

旦复旦

精英主义 093
重读《诗经》 096
艺术世界里的人文精神 099
人生四种境界 102

记事本

N个活动 106

编者的话

2010

刚刚过去的2009，有太多画面值得记忆和回想，也有很多的新词汇值得学习和留存。

不平凡的2009，中国的步伐沉稳而坚定。这种精神鼓舞了一代年轻人，激发了无数的“自我”，让梦想扬帆启航。当80后一代开始步入而立之年的2010来临之际，我们充满期待，这个古老而现代的国家，将怎样记录、怎样展现正在发生或者即将来临的所有故事。

2009年的复旦管院，也留下了一串串不断前行的闪光脚印。这一年，学院的教学和科研、人才引进、基础条件、 招生宣传等各项工作都有大迈进。通过EQUIS认证，也让学院以更坚定地步伐走向广阔的国际舞台。

陆雄文院长曾经说，“通过EQUIS认证，是对复旦大学管理学院的肯定，也是对学院这么多年持续努力发展的积极回报。认证有利于学院国际化的进一步提升，也有利于学院使命和目标的最终实现。”

2010，肩负使命的复旦管院人走入了恢复建院的第二十五个年头，百年复旦的管理教育史也积累了整整八十年的发展历程。在继往开来的新一年，我们自豪而坚定地继续向前迈进：3月，复旦MBA创业大赛的大幕会再度拉开；国内外学界业界精英将再度汇聚6月的上海服务论坛和7月的复旦管理学国际论坛；蓝墨水精英教育计划和红墨水教学计划将继续推进；松下讲座、大师论坛、人文复旦、知微行远、聚劲论坛，精彩纷呈的论坛讲座仍将是学生们重要的第二课堂，仍将是校园里一道亮丽的风景线……

2010，我们有更多机会，我们有更大的动力；2010，请相信中国，请关注复旦管院！

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

复旦管院成功获得EQUIS认证

12月9日，学院正式接获EFMD通知，确认学院成功通过EQUIS认证。这是管院为迈向世界一流、拓展世界影响力而取得的一个重要成就。EQUIS 认证专家对管院给予了高度评价："毫无疑问，复旦大学管理学院是一所高质量的商学院。" 学院院长陆雄文教授表示："通过EQUIS认证，是对复旦大学管理学院的高度肯定。自1985年恢复建院以来，我院在学科建设、师资、科研、硬件环境、教学以及管理等方面取得了有目共睹的发展，这也是对学院持续努力发展的积极回报。通过EQUIS认证以后，学院得以和世界上其他顶尖的优秀商学院建立更为紧密的联系，认证有利于学院国际化的进一步提升，有利于教学和科研水平的提高，也有利于学院使命和目标的最终实现。"

EQUIS认证的严格和权威是举世公认的，其评估体系涵盖了商学院内外构架的多个方面。通过认证的院校必须具备国际化的商学教育水平，在教学、研究和实践运用中实现完美平衡。通过此项认证是一所商学院高质量人才培养、高水平办学能力的有力佐证，也因此成为全球各大商学院积极争取的目标。

从全面启动认证到成功通过认证，管院只用了一年的时间。如此高效快速的认证历程在国内乃至全世界首屈一指，这充分体现了学院务实求真的发展态度，以及厚积薄发的深层积累；也体现了EFMD组织对于学院近年来发展成就的认同和赞赏。 2008年，学院成功加入EFMD组织并正式启动了EQUIS认证工作。2008年11月，EFMD派专家第一次来校访问；2009年8月，完成所有自评报告材料并全部提交；9月，EQUIS专家来到学院进行现场评估。专家们在对学院课程设置、学生培养、学术研究与发展、资源与管理、对社会的贡献、与企业的联系，以及国际化发展等10大方面进行严格考察后给出了十分积极的评价。认证专家们特别高度肯定了我院的学生和校友"你们的校友和学生是极其优秀的！"

申请认证的本身也是对学院工作的一次全面检验，获得EQUIS认证则是我院实现全面国际化的重要一步，也为学院向世界展示自身的风采和崭新面貌打开了一扇窗。管院申请EQUIS认证不仅是为了向世界顶尖商学院看齐、在更广大的范围内建立知名度，更是为了以此为契机，审视自身的管理运作及科研教学质量，同时向学生、校友、潜在学员传递一个明确的信息：学院致力于成为世界优秀商学院，并将为学生、为社会提供一流的教育服务和知识贡献。

相关链接

EQUIS（European Quality Improvement System）是由总部设在比利时布鲁塞尔的欧洲管理发展基金会(European Foundation for Management Development，EFMD）所开展的国际性商学院质量认证体系，也是欧洲最严格的质量认证体系。自1997年创立至今，共有33个国家的113 所商学院获得认证。

6 要闻

荟萃科研与教学的新发展和各类活动的新动向，展现和记录学院成长的每一步。

9

2009“复旦管理学杰出贡献奖”揭晓



11月1日下午，2009年“复旦管理学杰出贡献奖”颁奖典礼在中国科学院研究生院大礼堂隆重举行。来自中科院的汪寿阳、石勇以及东北大学的唐立新三位著名学者，以其多年来在管理科学领域作出的卓越成绩和重要贡献共同分享了今年的奖项。

原中共中央政治局常委、国务院副总理、复旦管理学奖励基金会会长李岚清校友亲自为三位获奖者颁发了证书和奖杯。他在讲话中鼓励广大年轻学生和科研工作者，向获奖者学习，为国家的科技发展和社会进步做出新的贡献。

全国人大常委会副委员长、中国科学院院长路甬祥院士也出席了当天的颁奖典礼并讲话。路甬祥称赞“复旦管理学杰出贡献奖”以其高标准、严要求已经逐步发展成为我国管理学科的最高奖项。他表示中科院将继续鼓励广大研究人员瞄准国际先进水平，做出一流的学术和科研成果，为国家发展服务。

三位获奖者纷纷表示，能取得今天的成绩，离不开自己的家人在背后的默默支持，也离不开自己的同事、学生们的出色工作与全力协助。获奖者唐立新说，杰出贡献奖只是一个新的激励，今后他将继续向新的学术高峰发起冲击，锲而不舍，持之以恒。

> “复旦管理学杰出贡献奖”以其高标准、严要求已经逐步发展成为我国管理学科的最高奖项。

今年的颁奖典礼还首次邀请了历届获奖者代表做主题学术演讲，为与会观众介绍中国管理学界的前沿动态。2008年的获奖者、来自清华大学的胡鞍钢教授在当天的大会上作了题为《全球气候变化与中国绿色发展》的演讲，全面介绍了气候变化问题对中国发展模式转型的影响。胡鞍钢提出，绿色发展是中国未来发展的必由之路；我国应实施在2050年实现“绿色现代化”的三步走战略；在“十二五”规划中要凸显“绿色发展指标”的地位，进一步增加这些指标在指标体系中的比重。

复旦管理学奖励基金会理事长、复旦大学党委书记秦绍德在典礼上回顾了基金会几年来的工作，并介绍了基金会今后的工作重点。基金会秘书长龙永图主持了颁奖典礼。出席当天活动的还有来自复旦大学和获奖者单位的有关领导和代表，复旦管理学奖励基金会的33位理事和近700位中科院研究生院的师生。

颁奖典礼开始前，李岚清等领导同志亲切接见了获奖者，并与他们合影。

复旦管理学奖励基金会是由复旦校友李岚清同志在2005年用个人稿费作为原始基金发起成立的。基金会每年授予2—3位学者“复旦管理学杰出贡献奖”，旨在打造中国管理学界的“诺贝尔奖”，鼓励管理学人才潜心研究，勇于实践，提高中国管理学在国际上的学术地位和影响力。2006年至今已有12位在管理科学、工商管理和公共管理领域有杰出贡献的学者获此殊荣。当天的仪式上，李岚清会长还为复旦管理学奖励基金会的5位新增理事颁授了证书。



复苏·变革·大趋势

——2009复旦大学EMBA同学年会盛大举行

2009年12月19日上午，2009复旦大学EMBA同学年会在复旦大学光华楼盛大召开。本次年会由复旦大学EMBA同学会、EMBA项目和复旦大学—华盛顿大学EMBA项目共同主办。数百名校友怀着无比喜悦的心情重返母校，与复旦大学各级领导、EMBA授课教授及各界精英汇聚一堂。他们共同回顾了2009年的难忘记忆，畅谈成就与收获，也积极展望了即将到来的2010年。

本次年会在延续传统的基础上，更注重了讲座论坛的多元化设置，以及晚宴活动的丰富多彩。为期一天的论坛包括“主题演讲”、“万事达卡大师论坛”、“人文复旦讲堂”、“鸡尾酒会及晚宴”等多个板块，万科集团董事局主席王石、交通银行首席经济学家连平、三一集团总裁向文波、小肥羊餐饮集团总裁卢文兵等高层管理者、经济学家和著名学者纷纷发表精彩论点，以深入的思考和严谨的表达勾勒出未来中国商业经济的宏观图景，为在座学生、校友带来深刻启发。

在上午的开幕式上，我院院长陆雄文教授首先发表致辞，对各位嘉宾、学生、校友的到来表示热烈欢迎。随后，陆雄文院长对中国经济形势作了简短精要的分析。他指出，中国乃至世界经济已经在往好的方向发展，在未来10—15年间具有良好的机遇。作为企业家应当主动展开多方面的交流，积极向业界大师学习，为下

要闻 SCHOOL OF MANAGEMENT FUDAN UNIVERSITY

一轮危机的可能到来作好充分准备。这也是EMBA 年会更为重要的意义。

万科集团董事局主席王石作了题为“让建筑赞美生活”的演讲。王主席通过两个短片向大家展示了万科在致力于住宅产业化方面所作出的努力，从中凸显了与哥本哈根会议主题一脉相承的环保精神。在他看来，万科通过住宅产业化相关技术的研发和推广，再次奠定了行业领跑者的地位，这也是其从追求竞争差异性到契合全球环保趋势的一个主动转变，表明了房地产行业为环保事业所作出的积极的、有分量的贡献。

交通银行首席经济学家连平以自己深入的研究和数据统计为基础，展望了2010年中国宏观经济金融形势。他相继提出了“经济会不会再次探底？”、“信贷是否会明显收缩？”、“通胀会否再次来袭？”、“资产价格是否会形成泡沫？”、“基准利率是否会上调？”、“人民币面对美元能否保持稳定？”等“宏观经济六问”并作出了精彩解答。连平认为，未来中国经济形势总体仍是乐观的，但要特别注意物价的稳定和信贷的适度发放，以此保护经济增长不受干扰。

下午，在“万事达卡管理大师论坛”上，三一集团总裁向文波、内蒙古小肥羊餐饮集团总裁卢文兵也分别发表了演讲。向文波与在座校友及学生一同分享了三一集团的成功经验，他总结出了四个方面：1、品质改变世界，以一丝不苟的产品品质改变国外市场对于“中国制造”的看法；2、帮助员工成功，让他们共享企业的发展成果；3、一切源于创新，只有创新才能赋予企业持续不断的前进力量；4、不断提高产品的市场占有率，而不是盲目并购。他风趣幽默而又富有启发性的讲演赢得阵阵掌声。

小肥羊餐饮集团总裁卢文兵则生动讲述了“小肥羊成长之道”。他提到，餐饮业的管理难度很大，原材料的采购、物流配送等问题都很难规范。因此小肥羊在激励机制方面作了积极的改革，这对于其扩展起到了良好的推动作用。他还指出，“民营企业创业，实行多元化股权制度是一个做大做强的关键。”

傍晚5时许，热烈的鸡尾酒会在浦东星河湾酒店拉开帷幕。EMBA高尔夫球、网球及羽毛球年度总决赛颁奖仪式在会上相继举行，正是这些活动和比赛大大加强了同学之间的联系，也在校友和母校间建立起深厚的凝聚力。在之后的晚宴上，节目繁多、内容生动的文艺晚会更是让整个会场弥漫起浓郁而喜庆的新年气氛。

作为复旦大学管理学院年度最重大的活动之一，EMBA 同学年会旨在为逾千名 EMBA 学生和校友搭建高端互动平台，使他们在形式多样的活动和充满温情的体验中，与更多学者专家、商业精英展开对话，寻求未来的合作可能和发展契机。同时，年会也为各界校友提供了一扇窗口，让他们了解母校的发展成就，与母校一起共享光荣。

EMBA 同学年使EMBA 学生和校友在充满温情的活动中，与更多学者专家和商业精英展开对话，寻求未来的合作可能和发展契机。



国际化与本土化和谐统一助推

——复旦大学—华盛顿大学EMBA项目连续四年排名中国内地第一

“排名领先让我们欣慰，我们参与排名的目的是为了激励我们继续进步。”复旦大学—华盛顿大学EMBA项目执行主任Patrick Moreton教授说。

2009年10月19日，英国《金融时报》每年一度的全球EMBA排行榜的公布，复旦大学—华盛顿大学EMBA项目再获佳绩，连续四年位居中国内地第一名。在评分单项中，该项目的“校友平均薪酬”一项位列全球前四，246,890美元的平均年薪水平在中国大陆更是绝对领先。这个由中美知名高校协力打造的中国内地顶尖EMBA项目以其自参与排名以来，连续在中国内地执牛耳的成绩，向世界展示着中国EMBA教育的领先水平。

榜单前列中的中国力量

在英国《金融时报》本次排名中，复旦大学—华盛顿大学EMBA项目位列第十二名，自2006年首次参加排名以来，该项目已连续四年位居榜单前列。在榜单前十二位的项目中，除复旦外，来自亚洲的学校还有香港科大、新加坡国立大学。中国顶尖学校EMBA项目世界排名的领先，也充分显示了亚洲，特别是中国已日益成为管理精英的聚集地和全球管理教育关注的热点。

有媒体更为直接地指出，中国的迅速发展，是推动世界经济重心向亚洲地区持续转移的最重要力量之一。中国因此也已经成为EMBA教育的“最大热土”。业内专家称，在金融风暴的大背景下，来自中国的项目排名能持续保持“高位运行”，说明了中国管理教育水平的成长，也显示了在中国接受优秀管理教育的管理精英们正在为世界经济的良性发展贡献力量。这样的一群人，他们既熟悉中国，又了解世界，即使是在金融风暴面前，他们也仍然以扎实的基础和丰富的经验挺立于风口浪尖，他们是成长于中国的商界精英与社会领导者。

高标准让世界认识复旦

复旦大学管理学院院长陆雄文教授介绍，“中国目前中外合作的EMBA项目也很多。复旦管理学院是国内起步最早、也是拥有国际合作项目最多的商学院之一。在我们的国际化进程中，我们从向世界顶级商学院学习与借鉴开始起步，积极引进他们的知识体系和前沿思想 成长之后我们更多地是与这些著名商学院展开教育和研究两方面的合作，通过共同研究积极参与解决全球性问题，通过共同教学为中国经济的发展培养优秀管理人才；我们的目标是要向社会贡献更多的中国智慧和高端人才。”

> 复旦管理学院是国内起步最早、也是拥有国际合作项目最多的商学院之一。

基于这样的战略思路，复旦大学管理学院在与华盛顿大学奥林商学院开始启动EMBA时，双方即达成共识，设定了办学的高标准，就是在项目课程设置、师资要求、生源要求等方面要达到世界领先水平。

八年来，这一高标准项目吸引着来自中国本土以及其他国家在华工作的一批优秀管理人才。参加该项目学习的学生中，既有华人高级经理人，也有在华外籍高管，他们不同的学习兴趣在复旦管院都得到了满足。

师资的高要求与国际化也是复旦大学－华盛顿大学EMBA项目八年来所坚持的。奥林商学院EMBA学术委员会严格把关，坚持选派最好的教授每月飞赴上海为项目授课，他们当中就包括奥林商学院院长Mahendra Gupta教授，诺贝尔经济学奖评委、奥林商学院高级副院长Anjan Thakor教授等优秀教师。

取得全球排名内地四连冠的佳绩，是对于复旦大学管理学院与华盛顿大学奥林商学院合作EMBA项目质量的再次肯定，也让世界更多地了解了中国管理教育

发展之路

发展水平，同时更多地了解了复旦。

中西结合推复旦走向世界

陆雄文教授表示："有成效的合作应该是充分发挥和利用双方优势，实现资源共享，完成对学生的培养承诺。除了这个教育项目，我们两家学院也将进一步开展深入的研究合作，携手推进基于中国经济环境下的教学和科研成果，为中国，也是为世界贡献更多的智慧、培养更多的人才。"

作为首个由中国教育部正式批准的中外合作EMBA项目，复旦大学－华盛顿大学EMBA项目自2002年成立以来一直致力于为全球管理层培养立足中国的管理精英。在保持强大师资和优秀生源的办学优势的同时，项目亦不断求新求变，通过多种形式，让学生在提升国际竞争能力的同时，更为深入地了解中国，了解本土市场。

基于着力培养根植中国、面向世界的高层管理者的要求，复旦大学管理学院特别为该项目选配了深谙中国经济、熟悉中国企业管理的教师。对于国际学生而言，这是一笔尤其宝贵的财富。同时，复旦管院还特别为学生们开设了"复旦思想者"系列课程。复旦大学国际问题研究院沈丁立、管理学院的芮明杰和李若山、经济学院的华民等一批各学科的资深教授，合力参加了这一系列课程的讲授，他们在中国经济、社会和文化领域的深厚造诣和精彩传授，使得这一系列课程受到了该项目学生和校友的一致好评，也让来自全球不同企业的高层管理人士领略了复旦这所百年名校深厚的人文底蕴。

持续努力为中国作育良才

谈到项目培养的学生对企业和社会的贡献时，复旦大学管理学院副院长殷志文表示："从这个项目毕业的学生绝大多数都还是工作在中国，在不同的企业和组织中为我们的经济发展做出努力。我们可以十分骄傲地说，我们项目是踏踏实实地在为中国经济发展培养高级管理人才。"

复旦大学－华盛顿大学EMBA项目六班学生、意大利法罗力集团热水器事业部总经理Mario Cioccolo说："在这个项目的学习，让我更加了解中国，更加了解了中国市场特色和文化特点，这些直接指导着我的工作……"。

> 本次FT排名中中国力量的成就，也可以说是EMBA教育开始出现中国热的一个讯号。

对于学生们来说，EMBA教育在更新大家的知识结构和管理理念的同时，两个学院合力提供的"终身教育"也是让他们十分受益的学习收获。

艾默生环境优化技术（苏州）有限公司运营经理陈超是复旦大学－华盛顿大学EMBA项目的第三班校友，他在谈到自己的学习经历时不无感慨："即使在我们毕业之后，项目的老师们也还是在给予我们持续不断的支持，我们可以从学校继续获得有价值的信息，校友之间也一直保持着积极的互动和联系……"。2009年7月，陈超以校友的身份，获邀参加了复旦大学管理学院和斯坦福大学商学院在中国开设的首个供应链领袖项目，他也因此有机会和其他复旦管院的校友一起，聆听了由全球供应链管理领域的泰斗Hau Lee（李效良）等顶尖学者和专家开设的课程。

伴随世界经济的一体化和中国经济的崛起，中国需要更多熟悉本土、了解世界的高管人才，中国的EMBA教育充满了机遇，也面临着挑战。本次FT排名中中国力量的成就，也可以说是EMBA教育开始出现中国热的一个讯号，某种程度上也预示着中国EMBA教育市场将成为世界顶尖商学院的兵家必争之地。

在世界名校纷纷进入中国市场的时候，作为这一领域的先行者，复旦大学—华盛顿大学EMBA项目为怎样深入开展中外合作办学、为在办学过程中怎样做到国际化与本土化和谐统一，起到了一个很好的示范作用，也树立了一个榜样。

“红墨水计划”教学经验交流会首次

2009年11月10日，我院“红墨水计划”教学经验交流会第一次会议在李达三楼105室举行，党委书记黄丽华教授、副院长郁义鸿教授和30多位教师出席了交流会。







首先，黄丽华教授宣布了红墨水计划的正式启动。在谈到设置这个计划时，黄书记谈到了三点：第一，作为教师的第一职责就是教书育人，同时，教师授课能力的提高也是学院整体竞争力的体现；其次，学院希望通过一种途径能使年轻教师的业务能力得到快速的提高；第三，看到学生满意的笑容是作为教师最有成就感的骄傲，而红墨水计划则是向老师们提供了一个交流和学习的平台，在这里，年轻教师通过资深教师的帮助可以提升自己的教学理念，提高自己的教学能力，通过红墨水这个平台迅速成长为管理学院教学的中坚力量。黄老师感谢资深教师的付出，也对年轻教师提出了期望，红墨水计划的成绩，将依靠年轻教师的不断成长、提升来见证和体现。

接下来，郁义鸿教授从行政和个人两个角度谈了红墨水教学经验交流会的意义。从行政上来说，教师的教学水平始终是考量教师能力和绩效的一个重要方面，对于众多年轻教师而言，提高自己的教学经验和能力显得格外必要，而更为重要的是，管理学院作为一个拥有本科生、研究生和多个教学项目的学院，因材施教是教师的基本要求。红墨水教学交流计划也正是希望给予资深教师和年轻教师一个沟通交流的平台，各展所长，互相学习，来展示自己不同的教学风格。

红墨水计划的成绩，将依靠年轻教师的不断成长、提升来见证和体现。

随后，此次红墨水教学经验交流计划的筹备组组长、财务金融系主任李若山教授做了发言。为何称这个教学经验交流计划为红墨水计划，李若山教授表示除了对应于管理学院已有的蓝墨水精英教育计划之外，这更是一种感恩的体现，每个人都有过翻开作业本发现老师

会议召开

用红墨水批改作业的经历，李老师动情地表示，是复旦的教学生涯成就了今日的自己，所以自己更希望能通过这个红墨水计划来起到传帮带的作用，与其他资深教师一起，为年轻教师教学能力的提高尽自己的一份努力。接着，李若山教授通过自己设计的一份问卷，理性分析了目前管理学院教师们在性格爱好、教学负担、教学方式、课前感觉和内容流程等方面存在的问题。问卷显示，目前学院绝大多数教师认为EMBA项目教学的压力是最大的，然而李若山教授却认为，对于EMBA项目教学，只要掌握一定的规律就会变得很容易，但是往往机会只有一次并且不能回头，所以年轻的教师们要充分利用各种资源，包括学院内各位资深教授的个人经验和技巧来提高自己，飞跃成长。之后，李若山教授更是对红墨水计划的具体方案提出了自己的一些建议，例如，通过小组的形式进一步契合MBA、EMBA教学的特点，打破各个专业的分割。他表示，自己对于红墨水计划的成功实施充满信心，这一信心既是来源于资深教师的无偿奉献，也来自于年轻教师对于自身教学能力提高和进步的意愿。



接着，企业管理系包季鸣教授做了慷慨激扬的讲话，包教授首先用哈佛大学教授的故事谈到了教师的境界：师者，传道授业解惑也。作为教师，承载着学生的期望，因此除了知识之外，教师还要具有爱心和社会责任感。他对教师们提出了几点要求，要充分研究学生的需求，激发学生的学习兴趣，要用最简单朴素的语言来表达最深奥的道理；要联系实际、经典的知识架构和前沿的动态，但是更重要的是对热点问题和误区陷阱问题下足功夫；要博采众长，形成自己的教学风格；授课之前要做到精心准备；教学过程要循序渐进。

最后，企业管理系胡君辰教授和信息管理与信息系统系刘杰教授分别谈了自己的一些感想。胡君辰教授认为，在人才结构中起到最关键作用的并非技能，而是心态，所以应在招聘或者培训计划方面做些工作；而刘杰教授则用了“使枉者直”这个词来形容教师的责任，作为教师不仅要在学术上，更要在为人处事上对学生起到引导作用。

红墨水教学经验交流会在一片热烈的气氛中结束，各位资深教授们的发言令在场的年轻教师受益匪浅，相信在接下去的“红墨水”日子里，资深教授和年轻教师必将收获满满。

2009 年 11 月 14 日，复旦大学－香港大学工商管理（国际）硕士项目 2009 届毕业典礼隆重举行。香港特别行政区金管局原总裁任志刚博士应邀参加典礼并发表主题演讲。

任志刚：特别留意政策风险

毕业典礼是人生的一个里程碑，标志着一个人迈向更具挑战和更高的层次，或是揭开崭新和刺激的一页。我尝试跟大家分享一些个人观点，从宏观角度分析环绕在我们身边发生的事情，希望能为你们制定将来的事业发展策略提供参考。

内地经济模式得到认同

中国在国际舞台上的地位日趋重要。在全球经济增长的形势下，内地提供庞大的生意及就业机会，这是与世界其它地方不相同的。换言之，你们正身处在适当的时间和适合的地方。然而要确保自己能够善用优势，肯定不是一蹴而就的。我认为困难主要源于我们对国情——特别是内地所沿用的一个充满机会的经济发展模式——了解能力不足，尽管我们大部分的时间都逗留或靠近内地。

我大胆指出，很多在香港长大的人已经被熏陶接受所谓的“盎格鲁撒克逊”(Anglo-Saxon)经济发展模式的优越性，认为资本主义及自由市场是持续经济增长和发展的先决条件。这论点最近已经受到环球金融海啸的严峻挑战。颇多人对最近的事件均引以为鉴，认为市场系统是注定有危机的，因为容易受人为操控，而这正是资本主义的内在缺点。我并不鼓励大家认同这个观点，但我认为大家应该抱持开放态度，面对和接受崭新或经过修订的宏观经济发展模式，在个人的事业发展策略上作出适应。毫无疑问，内地在我们眼前出现的是一个非常不同的发展模式，无论在创造持续增长或者在避开不稳定危机出现方面，都被证明是一项巨大的成功。

事实上，我们眼见内地正沿用一个称为社会主义市场经济的发展模式，在过去二十年令这个全球人口最稠密的国家展现了经济奇迹。大家可以关注另一个事实，一些沿用着“盎格鲁撒克逊”模式的大国，在环球金融海啸下，已被迫将其大部分的金融体系国有化。随着私营部门的金融机构纷纷由公营部门接管，政府在金融机构的运作上出现更大的参与，例如在



6 热 点 9

学院的发展与社会经济发展紧密相连，我们关注时下最热门的话题，我们在此共享主讲者的独到解读和观点。

美国，可以见到政府对接受过公营部门资本注资及其它形式金融援助的金融及其它机构，发出减薪的指令。这令人觉得非常有趣，“盎格鲁撒克逊”的经济发展模式正展现着社会主义市场经济的特色. 主要银行由公营部门拥有，好让政府能发出政策性的指令，包括要求银行作出借贷，并决定银行管理层的薪酬。

加强公私部门的合作

说实在的，无论是什么宏观经济发展模式成为新典范，以及无论用什么标签形容它，我认为，任何新典范的一个重要特色，必须是加强维护大众利益的公营部门和赚取最多利润的私营部门之间的合作。大家必须明白，在现实生活中，特别是在短期内，公利和私利时常会在不同的经济活动中出现矛盾，例如在金融制度上的矛盾尤其明显。大家已见到，令金融中介机构赚大钱的金融创新活动，在宽松的规管环境下，如何在系统层面上有违大众利益地破坏金融稳定。我相信，很多地方目前的工作关键是要把这个矛盾关系变成为合作关系，以更好地维护大众利益，而非继续纵容这种具破坏性的矛盾关系。简单来说，我认为各个已发展市场会重新在市场自由及政府规管之间寻求新的平衡点，从前者到后者作出适当的转移。



除了这个规管架构上的转变外，我认为私营部门要明白，为了他们的长期利益，当他们做什么事情时，要经常注意并适当照顾大众利益。无论在什么情况下，社会责任都是我们需要认真看待的事情。维护大众利益的社会责任与我们赖以生存的长期活动是息息相关的，更不必说是为造福我们下一代的应有态度。举例说，银行赚取吸引的费用收益而创造次按资产，明显是不符合公众利益的。这些资产容易受楼价下调影响，非常脆弱，其信贷风险迅速由银行转移，透过按揭证券化的妥善包装，在取得一个吸引的信贷评级后，售卖给全球投资者。这些活动对金融制度的稳健，以至本土及国际金融的稳定所产生的负面及结构性影响是不容置疑的。结果是这些银行需要透过公帑来挽救，股东受到损害，银行高层管理成员在不同程度上需要承担责任，尽管令人遗憾的是，这些高层管理成员过去所取得的丰厚花红仍然可让他们舒舒服服地度过余生。

不论是直接还是间接，这一种形式还是另一种形式，大众利益存在于我们所做的一切事情。我们有责任让世界成为一个更安全舒适的地方。我希望这一个简单信息，不需要发生一些类似金融海啸的事情才可以令人了解。我明白，当你正努力工作，例如尽力在一个艰难的金融交易中赚取多一个基点回报时，是不会有心情去考虑一些例如全球暖化的事宜：除非你是进行碳排放交易的。但“大众利益”、“社会责任”及“造福下一代”等并非没有意义的词汇，比大家想象中更具切身意义，值得我们多加关注。

管理和承担风险

让我返回来谈中国内地。相比之下，内地的公营部门在经济企业的拥有权比其它国家高得多，公众利益在经济的整体操作下幸而受到相对较高程度的照顾。市场自由运作及政府规管之间的平衡，相对其他经济体系而言较为注重后者。因此可以推论，而事实也显示，在内地发生失控事情的机会率是较低，遑论在系统层面爆发


格物
明德
SAPIENTIA·ET·VIRTUS
FUDAN UNIVERSITY
1905

金融危机。我希望这个令人高兴的境况，并不会鼓励内地将改革开放的步伐拖慢。当然，近二十年发生的事情一再显示，市场化所带来的风险是要留心的。但我相信，在适当维护大众利益的规管架构内自由运作的市场机制，是确保资源持续有效地分配和使用的最好模式。环顾内地，确实可以透过更多信任及依赖市场而提升资源分配和使用效率。

风险是要管理和承担而不是逃避的，审慎明智地承担风险可以带来可观回报。在我们的日常生活中，不论是投资、职业计划还是人际关系中，都证明了这一点。我认为，现在正是内地为改革开放果敢地向前迈一大步的好时机。我更加认为，环球金融海啸为内地带来进一步接受全球化的黄金机会，以及更重要的，内地在决定全球的议事日程中和全球标准的修订中提升应有的影响力。这一点在国际金融中尤为重要，因为金融海啸暴露了国际金融体系的一些严重缺失。我们国家拥有全球最高的外汇储备，当然有充裕的金融实力来推动国际金融领域应作的改变：在全球金融新标准的制订上要求全面照顾发展中国家的情况，在国际交易层面上要求人民币作为交易及支付的货币单位。在个别的国际金融市场，我们国家纵然未必是全球最大的、但至少已是其中一个最大的市场参与者。让相关的市场活动在我国境内或时区内进行，是合乎国家利益的，因为这可以让本土情况在价格发现的过程中和在游戏规则的制订上，得到更准确更全面的反映。

处理好结构性失衡

当然，内地也确实有必要通过持续改革开放，处理过去多年因经济迅速增长而出现的结构性失衡情况，确保人民生活得以同样迅速地改善和持续。外部失衡及随之而来的外汇储备迅速积聚，使央行需要在银行体系内同时创造相当数额的内部流动资金，并要将流动资金冲销，以免产生通胀效应。内部经济增长失衡则因过分依赖出口及固定资产投资形成，也反映在全球最高的储蓄率上，使国家更容易受到环球经济周期的负面影响。

这是一个极富挑战性的复杂局面，不论在学术层面还是在工作生涯中，我也从未见过。现在共识认定，处理这个结构性失衡的药方是鼓励内部需求。从内地情况看，这是一个牵涉多层面的庞大工程。要人们放心地用较大部分收入去消费，需要先让他们对自己及子女的前景感到安心。除此，还需要大大提升医疗福利及社会保障制度，对于一个全球人口最多的国家，一定会是昂贵而花时间的。

此外，就那些要为自己的未来储蓄大量财富的人，内地也需要提供机会，让他们为自己的储蓄取得合理和稳定的回报。这需要发展一个有深度及操作良好的内地金融市场以提供金融产品和服务，满足投资大众的风险胃纳，并同时给予他们适度的保障。此外，还需要开放向外流动的私人投资资本，在海外争取经调整风险后较高的投资回报。那么，内地便要处理一系列源自参与国际金融而需要小心处理的事宜，例如货币兑换、汇率弹性以及维持货币金融稳定等，以防止被曾经摧毁许多发展中市场的、庞大而波动的国际资金流向所冲击。

此外，在这些课题上的工作也会受地缘政治力量的影响，因为在国际金融和其它国际事务上，其它国家会积极维护本国利益。这些力量现在正特别旺盛，似乎在可见的将来情况也会这样，因为主要经济体系在金融海啸下正承受着庞大压力，而全球化发展意味着贸易伙伴之间的依赖程度正在增加，一定程度上令一些地方的本土问题经常都会被认为是源于其它地区在政策上的不当措施。举例说，现时无论在开放市场以及采取贸易保护主义措施两方面都存在着强大的政治压力。美国庞大的金融账户赤字经常归咎为新兴市场的货币汇率欠缺弹性（特别是人民币）以及新兴市场（特别是中国）的高储蓄率所致。这些地缘政治力量的操作并非我所能理解，我担心这些力量只会令事情更复杂，增加对政策制订者的挑战。

留意政策风险的建议

至于上述局势对我们工作的影响，容许我在这里提一点意见。我相信我们很有可能在内地见到颇为频密的政策变化。在未知的水域为国家经济发展找出理想的航道，这在制定政策上需要灵活应变的弹性。这些政策的转变，可能对很多人来说是颇大而出其不意的。身处一个前景极不明朗的世界和正在快速发展的国家，要特别留意政策风险，更好地了解国情有助减低感到意外的机率。所以，如果你尚未粗略掌握“科学发展观”，我建议你赶快去做。同时我也建议你在所做的任何事情上，把一个较高的安全系数包括在内，或在计划内加上一个较大的缓冲，让你可以应付一些未能预测的事情，问题一旦降临，不会令你方寸大乱。正如我在开始时指出，你们身处于适当的时间和适合的地方，但仍需坐稳，居安思危，临危不乱，才可享受丰厚的回报。你们也要有耐性，保持开放的态度，这是我在“一国两制”下推动香港与内地的金融发展时多年累积的心得，因为国情复杂，委实有很多事情需要考虑，从香港的狭窄角度是看不清楚的。

最后，我只希望今日的讲话能帮大家更好地掌握面前的每一个机遇，并审慎地管理好璀璨前景背后的相关风险。

（文／陈民杰 翻译）

经济复苏，中国“赚快钱”的时



陆雄文教授：复旦大学管理学院院长

2009 年是很不平凡的一年，凭借一揽子刺激方案，中国经济在全球各国中率先复苏。宏观经济政策在保增长取得显著成效后去向何方？中国的企业家们应该怎样判断未来的经济大势，并从中找到机会？他们需要怎样提升自身的水平，进而为企业的蝶变提供更强劲核心竞争力？

未来十五年的高增长

这个世界没有失去经济发展的动力，中国尤其没有。

作为企业的管理者和掌舵人更应该看到的是：在即将到来的 10—15 年间，中国的经济增长必将明显高于世界其他国家。

现阶段，经济危机是备受关注的热点，更多的企业家也把关注的目光投向一个时间截点，那就是经济危机将终结在何时。但是，任何人都不能准确地给出一个答案。仁者见仁，智者见智。之于这个时间截点的本身，我认为它并没有人们想象的那么重要。

保守估计，经济危机这条大曲线也许会在 2011 年年初走出谷底。但是，作为一个企业的掌舵人、管理者，“风物长宜放眼量”是其应该具备的一种质素，只有将目光投向十年、二十年后的机会，才能在企业的“休眠”期内孕育蝶变的动力。

我个人对中国经济的增长充满信心，因为在即将到来的 10—15 年间，这个国家有动力也有能力以明显高于其他国家的速度占据世界经济的一席之地。这个世界没有失去经济发展的动力，中国尤其没有。这应当成为中国企业家思考的起点和平台。

15 年前，世界很难想象中国会呈现出这样的大格局、大自信，更不会预见到这个古国将重新展现出卓然的大国风范。15 年后，中国又将发生一系列显著而根本性的变化，我们有理由将期待的目光放在未来的 15 年，这也应该是有远见的企业家们的共识。

在期待中，我们也应正视前路坎坷。毕竟今天中国经济的增长支柱是投资，推动力是政府政策的主导，由于政府政策的不完善，给以后的产业结构升级优化和经济调整转型带来隐患。与此同时，我们也应该注意到经济发展中与伙伴之间的微妙关系。风云际会的国际经济让中国与世界密不可分，互为依存、你中有我的经济格局也是今年美国总统奥巴马上任第一年即放低姿态到访中国的原因之一。

奥巴马访华的背后是否潜藏着更高的大国利益诉求，这不仅仅是政治家们需要深思的，也应该波动企业管理者们敏感的神经。虽然我们需要诚恳的承认，中国的发展还要依赖以美国为首的发达国家的经济复苏。但是，大国利益支持下的贸易保护主义不应该被我们轻视。

中国企业家要清醒地认识到：5年内改变出口导向的初衷并不现实。现阶段，中国的经济状态、生产布局和能力都以出口为导向，我们无法在短时间内改变以制造业为主要动力的经济增长方式，这是由我们生产能力的客观现实决定的。国际市场需要“中国制造”，中国市场也需要“中国制造”。虽然近年来，很多地方政府在主导地方经济支柱由制造业向服务业转型，但是他们或多或少都忽视乃至无视基本的经济规律。如果说政府“忽视”了这一点，那么企业家们必须要重视这一事实：制造业在中国不可或缺。

企业家和政府都面临这一系列的疑问：我们需要怎样的制造业？企业是否准备好为中国内需的发展投入资源、挖掘潜力？有没有建立渠道、发展品牌说服国人购买属于我们自己的“中国制造”？

其实，中国的老百姓是很“可怜”的，他们一是没有充分的购买力，二是没有充

代结束

分的消费经验，他们很多情况下会盲目听从企业的推荐和促销，乖乖地为产品的超额利润埋单。同时，很多企业其实也倍感困惑，毕竟作为企业自身所得利润并没有大众想象的那么可观。实际上，从全球市场体系来看，中国市场上很多消费品价格是偏高的。我们销售同样质量的产品，区别仅仅是打上自己的品牌、放到自己的商店进行销售，乏人问津的尴尬几乎是很多企业的不幸遭遇。原因何在？最基本的就是中国企业缺乏商业模式、缺乏管理、缺乏知识，整个产业链是被切碎而无序的，是效率低下而缺乏组织的。由此目前存在于中国的生产和销售方式几乎都是粗放的、低效率的。

企业家们需要有面对尴尬的勇气，也需要有窥探机遇的敏感。毕竟中国拥有庞大的内需市场，这也是一个受到世界经济羡慕的巨大的潜在市场。无论是制造业或是其他行业，立足于这样一个市场，并培养出敏锐的嗅觉，才能为自己在经济转型中寻找飞跃发展的契机。

商业创新是制胜之道

对于未来的企业发展而言，比较具有实现可能性的是商业模式创新。中国具备非常有活力的市场，有着大量的商业创新空间。

有学者认为，中国今天需要的主要不是社会保障体系，而是收入增长；收入增长了才会有消费意愿。我很大程度上支持这一看法，然而如果中国的基本社会保障体系可以建立，那将是对消费更大的支持。这时中国的企业家还需要思考另一个问题：如果经济增长了，保障体系完善了，中国的老百姓愿意消费了，我们能为他们提供什么？如今社会上流行的想法都是赚暴利，赚快钱。在我看来，如果这次危机真正结束，那么赚快钱的时代也随之结束了。下一轮的经济，必然要靠知识来支持。

在过去 15 年的高速增长中，我们的经济发展动力主要是出口，然后是投资，而消费对增长的贡献是有限的。尽管老百姓的收入有增长，但个人消费支出的增长非常匀速，并没有作出额外的贡献。而且，在整个社会商品零售总额里面，增长比较快的部分是集团消费，个人消费反而是减速的。面对这样的情形，我们怎么刺激内需？对此不仅政府有责任，企业也有责任。企业不仅要对股东负责，也要对雇员负责，还要对消费者负责。对雇员负责的表现就是提高他们的收入；他们的收入提高了，整个社会收入提高了，消费也会增长，这就是我们中国企业家都要思考的问题。

但是，绝大多数企业在这方面都没有准备好。所谓在内需上赚了钱的企业，赚的大多是快钱，因为他们的商业模式很容易被复制，那么由此形成的必然是简单、重复的低水平竞争。中国 95% 的企业是中小企业，既没有能力、也没有资金去进行风险非常大的原创性研发，那么其未来的核心竞争力是什么？过去也许因为你看到一个好的市场机会，走得比别人快一步，就可以形成大规模生产，通过低成本赢得竞争优势；或者同上下游建立了很好的关系，得到政府的某种特许等等，你的企业获得了成功。然而未来这些条件都会被淡化、弱化，那时候你还需要什么？

中国人最大的智慧是在于创新，虽然很多人都不承认这一点。我们周围那些发展不错的人，越来越多是受过良好教育训练的。他们很聪明，不仅可以抓住市场机会，而且可以建立独一无二的商业模式。因此我认为，对于企业未来发展而言，比较具有实现可能性的是商业模式创新。中国具备非常有活力的市场，有着大量的商业创新空间，面对这样的机会，企业家得先静下心来读书学习，建立更多的知识储备、开阔视野、启迪心智，以最大程度地实现商业创新。否则，预计之中的经济高速增长可能又会幻灭，我们还会遭受更大打击。我们用了很强烈的经济刺激方式来使经济恢复，如果欧美经济不能恢复、中国不能转变经济增长模式，新的打击将比 2008 年更惨重。这对政府是挑战，对企业家也是挑战。

中国经济和世界经济是相互依赖的，在认识到这一点的同时，我们也应当反观自身，看到开拓内需市场的重要性。中国老百姓需要大量价廉物美的产品，但是中国的企业家却好像在这个机会面前变得麻木，缺乏敏锐的洞察和预见。对此，我希望中国的企业家们早一点作好思想准备，

早一点把握住内部市场的巨大商机。

对于企业家来说，现在是我们走向中西部很好的时机。这些地区潜藏着巨大的投资机会和巨大的发展潜力，和二十年前的沿海地区很相像，甚至更好。中国企业家经历了经济高增长阶段，对于比较成熟、透明的经济体系相当了解，但觉得到中西部去有很多的风险和不确定性。他们忘了沿海地区十多年前也是有很大的不确定性的。中西部发展起来以后，也将和沿海地区一样成为世界竞争性经济的一部分。如今，中西部的巨大机会在等待着我们，正因为如此，我们今天也要为之作好准备。

EMBA 学习的“拼图”

中国企业家必须突破自己积累的行业经验的苑囿，要用完全不同的思维看待未来的机会。因为这些经验可以告诉你过去成功的原因，甚至是你今天成功的秘诀，但是不能告诉你未来的成功路径在哪里。

无论如何，我们已经被时代推向了一个新的转折点，中国在世界上的影响力与日俱增，全球经济也在进入新一轮的恢复和发展时期。在这个特别的时刻，我们缺乏的是国际化的眼光、知识和人才。因此，很多中国本土的企业家以学生的身份回到学校，开始EMBA的学习。作为一名选择在时代转折期入学的EMBA学生，他们应当采取怎样的态度和方式才能获得最大程度的收获？才能用这些学到的知识去应对今后的挑战？他们首先需要问自己这样几个问题：

第一、当经济复苏的时候，我们的企业准备好了没有？如果经济出现10%的增长，那我们的企业能增长多少？

第二、当经济整体复苏，我们所处的行业是否比别的行业有更多的优势，从而更快发展？我们的企业能不能在行业里面占据领导地位？

第三、企业的增长模式到底是依赖技术、依赖出口、依赖廉价劳动力、依赖内需还是别的什么？

第四、企业到底应该像政府鼓励的那样走向世界，还是继续扎根于内需市场？

第五、经济发展永远是有周期的，当我们在为经济复苏积极准备之时，有没有为经济危机的再次到来作好准备？

这些问题，或许在书本当中都得不到答案，但中国企业家必须不断去想这样的问题。信息不断地积累，知识不断地聚集，当它最终形成化学反应时，就变成了答案。我们不追求一个标准答案和唯一答案，但要求每个人都应该有一个自己的答案，因为每个人的答案就是通向每个人自身成功的道路。

很多企业家在探索自己答案的过程中，选择了EMBA学习，选择重新回到课堂。这就必须突破自己常年积累的行业经验苑囿，要用完全不同的思维看待未来的机会。因为这些经验可以告诉你过去成功的原因，甚至是你今天成功的秘诀，但是不能告诉你未来的成功路径在哪里。

另外，我想说的是：回到校园学习，不应当只是会欣赏老师，还需要忍受一些痛苦。中医说痛则不通，通则不痛。学习，需要吃苦的精神，要准备沉下心来参悟。我希望大家能够沉下心听好课堂内老师的讲授，同时注重和同学间的讨论切磋，注重课堂外各种机会的学习。课堂外的学习有两个目的，一是要更好地理解课堂知识，将行业案例研究与课堂理论学习结合起来；二是与同学一起进行跨行业的分享。你的成功源于你深厚的行业积淀，但也正是这些积淀往往会使你做事业的眼光变得狭窄。他山之石，可以攻玉，分享式的相互学习是必不可少的。

所有的学习都在为你提供机会，对于EMBA而言更是如此。不要期望在一门课上，老师可以教你赚很多钱，创造很多利润。老师教不了你怎么赚几千万，但他们可以从不同角度为你提供一块块“拼板”。怎么找到每块拼板的位置，怎么找到相互的关系，这才是最关键的。所有的课程就是在玩这个游戏，每个老师提供一块拼板，你有本事找到这块拼板在图中的位置，就可以成功地拼出这张图。

现在有很多企业之所以成功，都是瞎摸瞎撞出来的。的确，中国经济相当富有活力，有着无穷的机会，盲打莽撞可以成功，但风险很大。而我们希望激发大家的理性，让你们得以整合知识；老师们会尽自己的努力，把每一个图讲得清清楚楚，然后由你们去构造。不同的人面对同样的拼板，会构画出完全不同的拼图，但都包含着成功的机会。促使每个人发挥各自的潜力、拼出各自的事业版图，这就是大学的责任和大学的能力所在。

我对中国EMBA教育的理解，就是希望组织我们的资源，让大家在两年的大学学习之后，结束曾经的“无知无畏”的时代，开启“理性选择”的时代。我们不能保证你永远成功，但是至少可以保证你避免不必要的风险。

共产党执政60年，第一个30年完成了国家的独立，第二个30年实现了对于物质发达、经济发展的追求，但这个过程还没有完成。未来则是追求文明富强的30年，是建立文明国家的30年。这样的文明不仅包括物质的发展，也包括精神、文化财富的昌盛繁荣。我希望中国的企业家都能积极融入这个时代，为文明的进步作出自己的贡献。

尤努斯：地球未来中的个人使命

2009年10月30日，联合国基金会董事会一行访问我校，并在光华楼与我校300余名学子就“联合国与全球挑战”的主题进行座谈。联合国基金会主席蒂莫西·沃思，孟加拉国经济学家、2006年诺贝尔和平奖得主穆罕默德·尤努斯与复旦学子展开热烈积极的对话与探讨，在中国未来的作用、世界合理的发展方向、作为个体的使命与责任等方面勾勒出一幅宏观图景。

记者：尤努斯先生，从您自己的经历出发，您认为对于现在的年轻人而言，应当如何建立人生目标、实现自己的理想？

尤努斯：我给大家的第一回答是：如果不能想像，就不可能创造。建立想像、拥有目标，这是非常重要的，在这之后你才能创造些什么。你或许不能百分百实现自己的理想，但至少在朝着理想前进；如果你没有任何理想，就会随波逐流，不知道未来的方向。然后你还可以跟其他人来分享这样的目标，当你发现和别人拥有同样目标时，这会给你带来一种新的激励。

对你们这一代人而言，建立理想将比前辈人更为容易。你们不仅仅是年轻人，也是年轻的一代、年轻的世界公民，所以你们会找到很多目标。你们需要做的事情就是分享各自的想法。在人类生活当中，没有什么是绝对不可能的，关键是实现这样的目标得花多长时间。我觉得人类足够聪明，可以实现所有的目标，只是我们需要花点时间等一等。有些事情发生太快，并且是朝反面的方向发展，我们就要阻止它的发生；但是我们要实现最终目标，必须踏踏实实开始，绝不要指望一下子改变所有的东西。你要一小步一小步地做，如果每个人都走一小步的话，我们就可以在全球创建很大的理想。

你要一小步一小步地做，如果每个人都走一小步的话，我们就可以在全球创建很大的理想。

记者：我们都知道，英特网是一个很重要的工具，但是我仍然记得四年前的伦敦爆炸案也是使用互联网和联通工具来实现的。我们能否对这个现象作出一个优劣的区别或者是一个好坏的对比？

尤努斯：任何技术可以被用在一个好的方面，也可以被用在其它很多方面。你可以驾驶一部汽车去撞别人，但这不是汽车制造的目的。工具只是一个东西，关键在于你如何去利用这些工具，你要有一个目标，愿景目标会确定你的使用用途。因此我们要理解“目的”是什么，而不是把所有的细节都规定好。比如我的第一个愿望就是希望打造一个完美的世界，没有一个人是穷人。那么我该如何达到这样的目标呢？我必须从小地方做起，这就是我的目标。我将来的目标就是要打造一个没有穷人的世界，还要打造贫困俱乐部或者贫困博物馆。可能我们的下一代或者是子孙后代就不知道什么叫“贫困”了，因此我要让他们知道什么叫贫困。到时候就没有护照和签证了，大家都可以四处旅游，你可以到地球村的任何一个地方，跟很多人打交道。

与100多年前相比，现在有很多发展

已经令我们感到眼花缭乱了，尤其在中国、上海这些地方，大家看到的变化令人惊叹。几千年几百年前，或许有些东西根本就不存在，那时候我们需要特定的东西才能完成特定的事，而将来有可能不再需要。因此我们首先要明确自己希望打造一个怎样的世界，为此做一个列表，看看有哪些事件需要去处理，然后根据这些事件列出所需要的工具就可以了。

记者：像G20、G17这些集团也是国际组织，他们也可以解决一部分国际问题，比如反恐等等。但是另一方面，他们也可能会损害联合国的声誉以及人们对联合国的忠诚度。在这种情况下，联合国应该如何处理和其他多边组织之间的关系？

沃思：这是很有意思的问题。实际上，不同国家会共同参与到联合国和其他组织当中。联合国创建的同时，世界还创建了很多其他多边金融和经济组织，比如世界国家经济组织、世界银行等。多年以来，世界银行和世界货币国际基金货币组织一直对全世界的经济架构产生了很大的影响。刚才您所提到的问题使我想到了像IMF和世界银行这些机构，其权利相对而言正在不断衰退；而像G20这样的则可能会成为一个更为重要的国际组织，它会在经济合作企业中发挥重要作用。三年以前我们谈论的是G8，七年以前我们谈论的是G5，而现在我们谈到的是G20。参与的国家越来越多，这就反映了把中国、印度、巴西、墨西哥和韩国纳入世界经济和国际组织当中以后产生的重大作用，这些国家的成长速度非常快。

联合国的职责主要是解决人道主义问题和G20管不着的一些问题。我们处理更多的是有关和平与发展等宏观问题，而G20所负责的是涉及到每个国家和地区的国际经济和金融秩序的问题，所以我们各自有比较明确的分工，而且各自的工作职责也会发生很大的转移和变化。现在对联合国而言最大的挑战是如何应对这些多边事件。联合国前秘书长安南先生曾经有一个很形象的比喻，把这些多边问题比喻成一个没有护照没有国界的问题，就像刚才所谈到的恐怖问题、能源问题，以及妇女暴力等问题，这些都是新兴的多边国际问题。应对这些困难不能仅靠一个国家的努力，因为这些问题是没有国界的，是超越国家和地区的地理边界的。联合国要发挥更大的作用，就必须能够从这些跨国界、跨边界的问题当中吸取经验，这些经验能为其他国际组织所效仿。作为超级国家之一，中国现在必须扮演一个很重要的角色，应该作出更大的贡献以帮助联合国来更好地理解当前所面临的全新挑战。我们会看到，未来的联合国将在中国因素方面有所提升；而联合国作为一个最为重要的国际间组织，也将进一步发挥它的作用。

记者：我在联合国实习的时候，被安排在秘书处和裁军处，而我知道在秘书处也有关于裁军控制和武器控制的委员会，这让我觉得联合国的很多机构都是重复设置的。在联合国应对全球挑战的同时，应当如何应对自己内部的挑战呢？

沃思：我想给大家讲一个故事。我像你们这样大的时候，美国还在越战，约翰逊总统召集我们开了一个会，有个小组在会上提出意见："这个战争是错误的，我们到越南来打仗完全就是错误的。"而约翰逊总统只是手托着下巴问道："那么你的建议是什么呢？"

我想问的也是这样一个问题：你的建议是什么呢？联合国的确有很多重复设置的机构，的确也存在官僚主义作风，但是真的问题是什么呢？你对此又能怎么办呢？去年，联合国系统发生了一些组织性、机构性的变化，我们派了苏珊女士担任联合国工作代表。其实，联合国的工作人员当中很少出现那些天资非常聪明的中国年轻人，所以我觉得中国应该承担起自己的责任，这个超级大国应该向联合国派出更多有能力的人，并且使他们能够引领一系列重大的变革。所以提出问题是很容易的、很简单的，但是要去解决问题很难，中国应该扮演一个更为重要的角色去引领联合国进行全方位的改革。

记者：气候、能源、环境，这些都已经成为当前全球共同面对的问题。联合国对此有哪些认识？未来我们应当作怎样的努力？

沃思：你们这一代人，特别是中国以及美国这一代年轻人遇到的最有趣的问题，就是一个世界最大的发达国家和一个世界最大的发展中国家，是世界上两个最大的污染国。在这种情况下，未来长期的经济模式是怎样的呢？很显然，我们现在所追求的这种经济模式肯定是行不通的，地球上没有那么多资源来支持中国和美国未来的发展，更不要说其他国家。而现在，我们已经逐渐看到一种新经济模式的迹象了。

这一次我来中国，和几年前就不一样了。我们已经听到很多绿色、低碳、可持续性这样的话语。上一次我见到温家宝总理，在他的开场白当中就有这样的词；我们见到习近平副主席，他也谈到了可持续性和低碳，这就意味着我们要以全新的方式来使用能源。原来的模式导致了国与国之间在能源上进行竞争，这不是一种可持续性的经济发展模式。我们不能再让那些世界大型的汽车实验国来销售越来越多的汽车，因为这些模式很难持续下去；我

们不能再从地里面挖更多的矿产，然后再用浪费的方式来使用矿产资源，因为没有无限的矿产资源供我们使用。我们希望中国发展出一种新的经济模式和一种新的资源使用模式，这样就不必进入到所担心的那种竞争状态。

我们还必须很快地解决这种问题，因为世界各地对有限资源的需求都在增加。这样做不仅是为了推动经济的稳定和发展，同时也是确保政治问题的发展。我们需要一种新经济模式，因为原有模式已经在崩溃。我们要帮助联合国来发展出这样的能力，引领大家共同来思考这种经济模式的转变。

尤努斯：我觉得无论是气候变化还是国际金融危机，都有一些共通的地方。金融危机、能源问题、气候变化、食品危机、社会危机，比如贫穷、疾病等，其实都来自同一个原因，那就是我们所创造的社会结构。也许是我们的系统出了问题，概念出了问题，我们对人类社会的一种设想出了问题。我们创造了一个自私的世界，所有的东西都必须是自己的，而且我们所建立的这些行业、工业都是以利润最大化为目标的，所有的人都在想怎么挣到更多的钱。人类是自私的，这是一种本能的表现，因为人类要保护自己；但是人类也有无私的一面，可是这种无私的一面被所谓的经济思考推到了另一边。我们只有解决经济结构以及社会思考当中的一些根本问题，才能解决上述问题，而这次危机给了我们很好的机会，让我们重新来反省原有的制度，并努力建立新的制度。

记者：和30年前的中国相比，今天我们的污染问题似乎更为严重，但是我想我不会牺牲现在的生活标准和水平，回到30年前污染程度没有那么高的中国。我知道没什么东西是免费的，我们能够花多少钱、花多少代价来保护环境呢？谁应该为此买单呢？

沃思：全世界有70亿左右人口，如果70亿人口都不改变他们的行为，我们将无法改变世界。个体本身可以改变自己，因为经济和社会是如此复杂，所以我们只能依靠政府才能够建立起一整套制度，我们要做的就是使各位都能成为一个良好的公民。

个体本身可以改变自己，因为经济和社会是如此复杂，所以我们只能依靠政府才能够建立起一整套制度，我们要做的就是使各位都能成为一个良好的公民。

当我们关闭室内所有灯光的时候，我们可以告诉自己这样可以节电。但如果可以通过其他手段，比如在一小时中关闭3分钟电冰箱，这样就能实现普遍节电，那我们宁愿用这样的手段。政府可以改变节约信号，这样投资者、投资环境就能够向这个方向发展。现在的投资都是按照一种极具破坏性的方式来进行衡量和评析的，比如马来西亚的经济在不断增长，但这些增长都是通过大量砍伐森林树木来实现的。我们应该改变思路以改变未来的发展，政府应该广开言路，聆听更多的意见或建议。

我在政府工作了20年。作为科罗拉多的参议员，随着地位越来越上升，闭塞感就会为之改善，所以我认为持续不断的沟通是重要的。我们应该这样做，我也相信你们能够这样做。你们可以在政府里面成为一个实习生参加办公会，或是通过一系列工作来成为一个良好的公民。

我们应该不断作出努力，使联合国政府以及美国政府在所有时候都能敞开聆听的大门。我们应该改变自己的生活行为和工作方式。我当然也希望大家能够进一步参与到贵国的政府事务管理当中去，也希望贵国政府能做更多有效的工作，使这些新效率主义能够为我们未来的工作所采纳。接下来的20年当中将会有更多的挑战，我们对此拭目以待。

（文／王茹辛 整理）

2009年10月，在持续一周的时间里，乔治·索罗斯（George Soros）在匈牙利布达佩斯发表了共分五个部分的系列演讲，阐述了他对危机中的金融市场、政治体制和开放社会的思考与主张。10月29日，乔治·索罗斯在匈牙利科学院连线复旦大学管理学院，就“资本主义对抗开放社会”（Capitalism versus Open Society）的话题发表精彩演讲。

索罗斯：未来的路

我在这个系列讲座中提出了一个能够更好地理解人类行为和事件的理念结构。这些事件不是由永恒有效的自然法规决定的。当然这些法规的确存在，但不足以决定事件的发展过程。原因之一是情况的复杂性，另一个原因是事件参与者的思维所起的作用。

我已经集中讲了相关反身性（reflexivity）的问题，即当事者的思维与现实情况的双向关联，以及我所强调的错误理解和错误观念对现实情况形成的因果关系。但这两种影响都很奇怪地被忽视了。这些影响给事物加入了不确定因素，结果是除了非常简单的情况以外，几乎不可能预测未来。

但我们仍然可以大略估计几种情况，并评估其可能性，也可以提出希望得到的结果。我在这两方面都做过，而且是多次尝试。的确，我可以称为是专家，作为投资者，我专注于预测（prediction）；作为公益慈善家，主要是为解决问题开处方（prescription）。我前者做得成功，足以支持后者。今天的讲座我想从预测和开处方这两个方面来谈。

当下所处的时刻，不定因素的范围异常广泛。我们刚刚渡过了二次大战以来最严重的金融危机。这个危机在量上大得多，质上也与以往的危机很不相同。可作相关比较的，是1991年日本发生的房地产泡沫破灭，至今尚未恢复；还有就是30年代美国的大萧条。与日本情况不同的是，那次危机仅限于一个国家，而这次危机卷入了全世界。与大萧条不同的是，这次没有允许让金融体系垮台，而是给它上了人工生命维持器。

事实上，我们当今所面临的信贷和杠杆问题（credit and leverage problem）的深度和广度比30年代要严重得多。1929年时美国的信贷余额（credit outstanding）是国内生产总值（GDP）的160%，到1932年增长到250%；而2008年初是365%——这还不包括30年代时金融市场上尚未存在而如今广泛使用的衍生品（derivatives）。但尽管如此，人工生命维持器居然奏效了。雷曼兄弟公司倒闭不到一年，金融市场已经稳定，股市也已回升，经济显示复苏迹象。人们想回到一切照旧的情况，把2008年的崩溃只当成是一个恶梦。

但我很遗憾地告诉大家，复苏的势头可能会停止，甚至随之出现“再次衰退”（double dip），而我不能确定的是这将发生在2010年还是2011年。

有这种观点的绝不止我一个人，但我的观点与目前的主导情绪不一样。复苏的时间越长，就会有更多的人相信复苏；但是据我的判断，这种主导情绪与实际情况相去甚远。这是典型的远非均衡的状况，此时人的感知往往落后于现实。更复杂的是，这种落后于现实是双向的。一方面，多数人还没有意识到这一次危机不同于以往——我们是处在一个时代的终点。另一方面，其他人包括我自己在内，未能预见到复苏反弹的程度。

混乱和困惑不只是在金融界，它延伸到整个国际舞台。

前苏盟帝国垮台后美国成了唯一的超级大国。没有其他大国或国家联盟可以挑战其至高无上的国力。但是这种“单极”（uni-polar）的世界秩序未能持久。当布什总统为显示美国的威力，以不实之词为借口入侵伊拉克时，其效果与他的意图适得其反。美国的力量和影响力一落千丈，其结果是混乱的国际金融体系加之以不稳定的国际关系。此后终将形成的新的世界秩序，将不会再像以往那样的程度受美国的控制和左右。

为了理解正在发生的这些事，我们

需要一个不同于以往所熟悉的那种理念框架。有效市场假定论把金融市场孤立看待，完全不考虑政治因素。这是一种曲解。像我已经多次提到过的，在市场的无形之手背后，有一个有形的政治之手，在制定市场运作的规则和条件。我的理念结构关系到政治经济学，而不是抽象概念的、受永恒有效规律主宰的市场经济学。我把金融市场看成是历史的一个分支。

二战后重建的国际金融体系并没有建立一个公平的竞争环境，其倾侧与不平衡是有意设计的。国际货币基金组织和世界银行这样的国际金融机构，是按控股公司的形式组建的，其中富国有不成比例的投票权并且控制其理事会。这使处于该体系边缘的国家比位于体系中心的国家处于劣势。

该体系从初建起就一直受美国控制。在布雷顿(Bretton Woods)会议上，尽管英国凯恩斯勋爵(Lord Keynes)提出了该体系的建议，但是是由美国代表团团长哈里·怀特（Harry White）具体操作的。从那时起，我们从几乎全面监管的体系变成了几乎完全无监管的体系。这些变化由美国主导，而且所谓的“华盛顿共识”(Washington Consensus）仍在继续引导这个体系。



尽管由华盛顿共识制定的法规条例理应对所有国家平等适用，但美国作为主要国际货币的发行者，却比别人“更平等”。实际上国际金融体系是一个两个等级层次（two-tier）的架构：能用自己的货币借贷的国家是该体系的中心，而借贷要由硬通货之一来决定的国家是这个体系的外围。如果某个国家遇到困难，可以得到援助，但条件很苛刻，这对核心国家和外围国家都是一样的。但是如果核心本身受到了威胁，那么该体系的维存则成为第一位的优先考虑。

这种情况在1982年的国际银行业危机中第一次发生。如果债务国被允许拖欠付款，银行体系将崩溃。因此国际金融权威机构联手，采用了我当时称为的“合作出借体制(collective system of lending)”。借贷国不得不滚动延续贷款(roll over loans)，使债务国能得到足够借款支撑债务。最终结果是，债务国被推进严重衰退，拉丁美洲的发展因此被推迟十年，而银行体系得以赢利而摆脱困境。当银行建立了足够的储蓄时，这些贷款则被重新组合为所谓的布雷迪债券(Brady bonds)，其余的损失由银行销账。

这种情况在1982年的国际银行业危机中第一次发生。如果债务国被允许拖欠付款，银行体系将崩溃。因此国际金融权威机构联手，采用了我当时称为的“合作出借体制(collective system of lending)”。借贷国不得不滚动延续贷款(roll over loans)，使债务国能得到足够借款支撑债务。最终结果是，债务国被推进严重衰退，拉丁美洲的发展因此被推迟十年，而银行体系得以赢利而摆脱困境。当银行建立了足够的储蓄时，这些贷款则被重新组

合为所谓的布雷迪债券(Brady bonds),其余的损失由银行销账。

1997 年类似情况再度发生，但那时银行已经学会审查贷款,不至被迫采取合作出借的做法,而绝大部分损失不得不由债务国承担。这样就建立了一个模式：债务国受制于严厉的市场戒律,但如果体系本身受到威胁，规则通常暂停执行。其整体失败将使该体系陷入危险的数家银行得到保释。

2007/2008 年的金融危机与此不同，因为它起源于核心国,而外围国家是在雷曼兄弟公司破产后才被卷入。国际货币基金组织(IMF)面对的是一个新的任务——保护因核心国风暴而受影响的周边国。该组织没有足够的资金,但其成员国很快联合行动募集了一万亿美元。尽管如此，应对局面还有一定的困难，因为IMF 的设立是为了应对政府部门的问题,而这时信贷的短缺主要影响的是私营领域。但总的来说,国际货币基金组织在承担这一新的任务上做的相当出色。

国际金融权威机构应对这次危机的做法，总体上与过去一样：救助将要垮台的金融机构，实行货币及财政刺激措施。但这次危机要大得多,用同样的办法起初没有奏效。对雷曼兄弟公司的救助失败，是一个具有转折意义的事件：金融市场实际上停止运转,不得不加上人工生命维持器。这意味着政府被迫实际上是在担保，不能让其他可能危及这个体系的机构再垮台。正是此时危机延伸到了周边国，因为这些国家无法提供同样有信誉的保证。这次东欧国家受创最重。处于核心地位的国家,用他们中央银行的资金平衡表给这个体系注入资本,为商业银行的债务进行担保，而且政府为刺激经济，赤字财政达到前所未有的规模。

这些措施已见成效，全球经济似乎在稳定下来。越来越多的人认为全球金融体系已再次免于崩溃,我们在逐渐回到一切照旧的状态。这是对目前形势的严重误解，已经破碎的不可能再拼回到一起。让我来解释为什么。

80 年代以来形成的金融市场全球化，是一个以美国和英国为首发起的市场原教旨主义运动。允许金融资本在世界范围内自由移动，难以对其征税或监管，使金融资本处于一种优越的地位。各国政府不得不更多地注意国际资本的要求，而不是本国人民的愿望，因为金融资本可以更自由地移动。这样，全球化作为市场原教旨主义的项目，进行得非常成功，使各个国家均难以抵御。但是由此产生的全球金融体系从根本上不稳固，因为它是建立在一个错误的假设基础上，即金融市场可以安全地依赖自身的机制来调节。这正是它垮台的原因,也是为什么不可能再拼凑到一起。

全球性的市场需要全球性的监管，而目前的管理法规都是基于国家主权的原则。也有一些国际协议，其中最著名的是设立了最低资本要求的巴塞尔协议(Basel Accord)，市场监管部门之间也有较好的合作。但是监管权威的来源总是归于主权国家。这意味着，重新启动一个停止了的机制与事无补,需要创造一个过去未曾存在过的监管机制。目前的情形是，每个国家的金融体系是由各个国家自己来维护和支持的。政府主要关注的是本国经济。这会助长“金融保护主义”的倾向，有可能扰乱甚至摧毁全球金融市场。英国的监管部门永远不会再依靠冰岛政府的政策; 东欧国家也会对完全依赖外国银行而三思。

我想要说明的是，监管条例的涵盖范围必须是国际性的。不这样的话，金融市场无法维持全球化,会被独断性的监管毁掉。生意会流向监管气候最温和的国家,这会将其他国家置于其无法承担的风

监管条例的涵盖范围必须是国际性的。不这样的话，金融市场无法维持全球化，会被独断性的监管毁掉。生意会流向监管气候最温和的国家，这会将其他国家置于其无法承担的风险。

险之下。全球化之所以如此成功，是因为它迫使所有国家取消监管，但要反过来做则很难——让所有国家接受统一监管条例将非常困难。不同的国家有不同的利益，这促使他们会采取不同的解决办法。

这一点在欧洲可以看到。如果欧洲国家之间都不能达成一致意见，怎么能让世界其它部分做到呢？在危机期间，欧洲未能达成在全洲范围对其金融体系进行担保的协议，因而每个国家不得不自保。目前情况下的欧元是一个不完整的货币：它有一个共同的央行，但没有一个共同的财政部，而对银行担保和对其注入资本是财政部的职能。这次危机提供了修补这一缺陷的机会，但是德国充当了阻力。

德国曾是促进欧洲一体化的主要推动力，但那是在其不惜一切代价要将德国统一的时候。当今的德国已非常不同，它和世界其他国家不一样，担心的是通货膨胀而不是衰退，而且更重要的，它不想为欧洲其他国家掏腰包。没有了推动力，欧洲的一体化已逐渐陷于停滞。

所幸欧洲有社会安全保障的福利，在情况好的时候这一保障制度被指责减缓了欧洲的经济增长，经济不好时它起了作用，使欧洲大陆的衰退没有预期的那么严重。现在随着对经济崩溃的恐惧减退，欧洲共同体正表现出政治意愿复苏的迹象。欧洲中央银行实际上是救助了爱尔兰的银行系统，而爱尔兰痛快地批准了里斯本条约。所以也许我对欧洲的看法过于悲观了。

金融危机对不同国家所将产生不同的长远影响这一事实，可能会成为一个问题。在短期中所有的国家都受到了负面影响，但是从长远看，有赢家有输家。虽然情况发展的具体过程变数范围仍很大，但地位相对变化的预测则肯定性较大。直截了当地说，美国将输得最多，中国则倾向于以最大的赢家姿态出现。这一转变的程度已经超过多数人的预期。其他国家的相对地位也会有相当大的变化，但从全球角度来看，美国与中国之间的变化是最重要的。

自二战以来美国一直是国际金融体系的中心。美元是主要的国际货币，美国因此获利甚多，但近来开始滥用其特权。美国从80年代起建立的现行账户赤字日益增长，这种情况本可以无止境的延续，因为亚洲小老虎们，开始以日本为首，后来是中国，愿意支持这种赤字以加强自己的美元储备。但是美国的家庭欠债过多使这一过程终止。房地产泡沫破灭后，美国的家庭发现自己承担了过多的风险。银行体系遭受极大损失，必须赢利才能摆脱困境。商用物业和杠杆式贷款收购（leveraged buyouts）流血的时候还在后面。这些因素会继续增加美国经济的负担，美国的消费者不再有能力做世界经济的发动机。

而中国在某种程度上有可能取代这个位置。中国一直是全球化的主要受益者，而且很大程度上隔绝于金融危机之外。

对西方总的来说，尤其是美国，危机是内在因素引发的，导致了金融体系的崩溃。对中国来说，金融危机是来自外部的震动，影响了出口，但其金融、政治和经济制度并未受创伤。

中国已找到一种极有效的方法，能释放和激发其人民渴望和获取财富的创造性，能动力和创业精神，人民被允许可以去谋求自身的利益。同时国家可以通过支持低估的货币和累积贸易差额，提取其劳力剩余价值中相当可观的一部分。因此中国很可能成为一个大赢家。

中国实行的不是民主制度，领导者也知道，如果要保持领导地位，必须避免社会动乱。所以要尽一切所能保持8%的经济发展速度，并为不断增长的劳动力创造新的就业机会。贸易差额使中国很强有力。中国可以通过对基础设施的投资刺激国内经济，而且可以通过对其贸易伙伴投资和提供信贷增加出口。事实上中国就是这样做的，用买美国政府的钞票资助对美国的出口。鉴于现在美国消费者不得不减少消费，中国可以发展和其他国家的关系。这样在美国步履维艰地跛行时，中国会成为世界经济积极的推动力。

当然中国的经济规模比美国小得多，发动机小了，世界经济前行的速度也会慢一些。但在这一局限之内，中美之间的地位正在发生结构性的交替，第三方也在随着积极能动的脉搏重新调整自己的位置。中国已经成为亚洲、非洲、拉丁美洲和中亚国家的主要贸易伙伴。这种位置交替不一定是永久的或不可逆转的——只要想一想日本公司的起落——但在目前，这是全球政治经济中最可预见的也是最重要的趋势。中国正在带动像巴西这样的贸易伙伴，及其他一些非洲和亚洲国家。印度以国内增长为基础，发展的也不错。

中国经济政策的成功不能被当成是理所当然的事。在中国内陆的基础设施的投资也许产生不了能自给维持经济增长的效益。在中国的体制下，新投资的回报一般很慢，因为投资的决策主要是由政治因素而不是商业因素决定的。前两次，银行信贷的宽松造成了一大批不良贷款。这次可能会不同，因为权力在从地方转向中央，地方银行的官员不再受省的领导管辖；但尽管如此也不能保证一定成功。再有，中国可能被全球的衰退所拖累。但是如果中国出了问题，全球的经济就失去了发动机。因此可以确信中国会有相对的成功，但不能确保绝对成功。

我们所处的历史时刻，在某种程度上与二次大战结束时相似。那时主流体系已经崩溃，一个全新体系有待重建。在布雷顿森林（Bretton Woods）会议上，战胜

国承担起了这个任务。在凯恩斯勋爵理念的激励下，他们创立了一个能包容全世界的体系，尽管作为同盟国之首，美国将凯恩斯的方案做了有利自身的修正。目前主导的，我们称其为国际资本主义的多边体制，还没有彻底垮台，但已受到重创；它内在弊病已经暴露，而且受到一个可行的替代方式的挑战——中国的崛起展现了一个与目前的国际金融体系根本不同的经济组织形式。我们可称之为“国家资本主义”，以区别于在华盛顿共识旗号下的“国际资本主义”。我们正处于一个时代的终点，但人们还没有完全认识到这一点。

两种经济组织形式——国家资本主义与国际资本主义在互相竞争。两者都缺乏吸引力。华盛顿共识已经失败。目前形式的国际资本主义已被证明自身固有的不稳定性，因为缺乏足够的监管。而且它极不公正，相对穷人穷国而言这个体制偏袒富人富国。

与此同时，建立在国家资本主义基础上的国际体系，将不可避免地导致国家之间的冲突。这种冲突已开始初露锋芒，具有讽刺意义的是，当殖民国家已经认识到自己过去的错误并力图纠正时，中国在与自然资源丰富的国家打交道时，又在重复这些殖民国家的错误。为了能接近这些自然资源，中国在与这些国家的统治者打交道，而忽略了那里的老百姓。这有助于压迫性和腐败的政体维持政权。这样的结果不好，但中国不是唯一对此有责任的国家。中国一家公司想买美国石油公司优尼科(Unocal)时遭到拒绝。更近的，力拓矿业集团(Rio Tinto)反悔了将一部分股份卖给一家中国公司的交易。这促使中国与国际金融机构回避的一些国家进行交易，如缅甸、苏丹、津巴布韦、刚果和安哥拉等。几内亚是最近的一个例子。这种情况正在成为相当多摩擦的来源，对中国的根本利益并无好处，对全世界也是如此。但中国视自己为受害者而不愿意参加“采掘业透明度倡议”(EITI，Extractive Industries Transparency Initiative)。这已成为该倡议能继续成功的最大障碍。在现行主流的多边制力图自身重建的同时，中国会在双边关系的基础上进一步发展。当然中国也是这个多国体制的一部分，但它在其中的地位与它目前的国力不相称；因此它在国际金融机构中的参与是比较消极的，其积极发展主要是通过双边渠道进行。例如，中国会抱怨美元的作用，而且会推动特别提款权的使用。但中国不太会允许人民币自由兑换，因为这样会摧毁现有机制，即允许国家通过低估的货币从中国廉价的劳动力中受益。中国会继续实行资本控制，但会与像巴西这样的国家建立以人民币为主的双边结算账户。这样会削弱美元作为国际货币的地位但不是取代它。

综上所述，世界面临着在两个截然不同的组织形式中进行选择。这两种组织可以称之为国际资本主义和国家资本主义。前者，以美国为代表，已经垮掉；后者，以中国为代表，正在兴起。自然发展途径(the path of least resistance)导致了国际金融体系逐渐瓦解，正如我们所看到的。而双边关系体制又容易造成国家之间的冲突。所以需要创造一个建立在更健全的原则基础上的新的多边体制，它能符合美国和中国的最大利益，自然也是整个世界的最大利益。

尽管在监管制度改革上的国际合作，几乎不可能用零打碎敲的方式实现，但是有可能通过整体重新安排，调整金融秩序的全盘交易来商定。20 国集团作为国际合作的主要论坛，和在匹兹堡会议上采纳的同行评审程序 (peer review process) 是朝正确方向迈出的步骤。但是 20 国集团必须在国际货币基金组织章程的范围内运作，因为修改章程是一个漫长的过程。

一个新的布雷顿森林会议可以一举完成很多任务。它可对国际货币基金组织重新构建，使之能更好地反映国家之间的排序，并且修改现行运作方法。会议也可以决定怎样对待规模太大而不能让其失败的金融机构，以及考虑控制资本游动的新规则。金融资本在国际范围完全自由地游动，已被证明是不稳定因素的一个来源，需要约束控制。

将美元作为主要国际货币已造成了危险的不平衡。美元已失去了它曾拥有的信任和信心，但尚无其他货币可取而代之。现在总的趋势是各种货币正在向黄金、其他商品和有形资产迁移。这样是有害的，因为它将这些资产锁住而不能投入有效的使用，并且会煽起对通货膨胀的恐惧。

美国不应该排斥更广泛地使用特别提款权(SDR)。这可以使国际社会敦促中

金融资本在国际范围完全自由地游动，已被证明是不稳定因素的一个来源，需要约束控制。

国放弃将其货币与美元挂钩 也是减少国际不平衡最好的办法。鉴于特别提款权是由数个国家的货币决定的，没有哪一个货币享有不公平的优惠特权。

特别提款权中包括的货币范围也必须扩大，其中一些新加的货币（包括人民币），也许是不能完全自由兑换的。这样，美元仍可能重新将自己树立为更可取的储备货币，其前提是美元是被慎重监管的。

特别提款权很大的优越性之一，是它允许国际性的创造货币。特别像现在这样的时刻这种做法尤其有用，货币将被引向最需要的地方。针对目前的情况这将是一个大的改进。这种机制允许不需要额外储备的富国，将他们现成的份额转让给需要储备的国家，这在小范围上已经开始实行了。

如果我们想在解决全球暖化和防止核扩散等问题上也有进展的话，那么对当前主导的世界秩序的重新调整，也许必须超越金融体系的范畴。可能需要联合国，特别是安理会成员国的参与。

这一程序需要美国启动，但中国和其他发展中国家应以平等的地位参与。他们是布雷顿机构中不积极的成员，因为主宰这些机构的国家已不能主宰。新兴国家应该参与新秩序的创造，以确保他们是这一新秩序的积极支持者。

美国为什么应该动议改革自己曾经是主要受益者的体系？因为这一体系以目前的形式不可能维持，美国如不带头对其进行改造，损失可能会更大。美国在布什执政期间已经失去了很多势力和影响。如果没有具有远见的领导，美国的相对地位很可能继续下滑。美国仍然可以对世界起领导作用。它不再能像布什政府企图的那样将其意志强加于人，但它可以领导一种共同的努力，不仅包括发达国家，也包括发展中国家。这将以一种可以被接受的形式重新树立美国的领导作用。

既然中国会以赢家的身份从目前的混乱中脱颖而出，那中国为什么应该接受一个新的多边体制呢？答案同样简单。为了继续崛起，中国必须要让世界其他国家接受它。这意味着，中国必须向更加开放的社会方向前进，将个人自由的扩大与法治相结合。鉴于目前军事力量之间的关系，只有在和平的环境中中国才能继续崛起，世界各国也才乐于接受中国的崛起。

为了能有一个和平的世界，美国在新的世界秩序中找到自己适当的位置更为重要。一个已经失去了政治和经济主宰的衰落的超级大国，仍拥有军事上的绝对优势，是一种危险的混合。

如我已经指出的，美国的民主在陷入困境。金融危机使不喜欢面对严峻现实的美国人备受痛苦。奥巴马总统采用了“信心增值”的做法，宣称衰退已得到控制。如果发生再次衰退，美国人会更容易受各种散布恐惧心理和蛊惑人心的煽动。如果奥巴马总统失败，下一届政府会强烈地试图制造事端，转移人们对国内问题的注意，这对世界将是非常危险的。

奥巴马总统的思路正确，但他需要看得更远。他相信国际合作，而不是像布什和切尼那样信奉强权就是真理。但是他有很多急迫的问题需要考虑，重建国际金融体制在他的日程上位置不高。他的一些经济顾们似乎仍然相信有效市场假设论是正确的，除了一百年可能有一次不灵。幸存下来的金融机构比以往任何时候都更有竞争力，必将抵制会限制他们权力的系统性全面调整。目前缺乏的是一种普遍的认识，即体制已经崩溃，需要重建。这也就是为什么我在这些讲座中阐明的有关金融市场的理论应该被更多的人接受，是如此重要。

中国领导人需要比奥巴马总统更有远见卓识。他们是在掌舵，而且如果要向更开放的社会迈进，他们必须放弃一些已有的特权。现在中国人还愿意将个人的自由服从于政治稳定和经济繁荣，但可能不会永远这样。腐败是一个大问题，中国需要法治，这样公民可以批评政府，防止其滥用权力。

为了使自己被世界所接受，中国也需要成为一个更开放的社会。世界其他国家决不会让个人的自由服从于中国的繁荣。随着中国越来越成为世界的领导，它必须学会更多地注意世界其他国家的看法和意见。但是所有这些变化发生得太快，中国领导人还来不及调整自己。中国太习惯于认为自己是帝国主义的受害者，而看不到自己正在开始进入帝国主义的位置。这也正是为什么它与非洲国家和自己的少数民族打交道有这么多的麻烦和困难。希望中国的领导能够承担起历史的重任。毫不夸张地说，世界的未来要看他们怎么做。

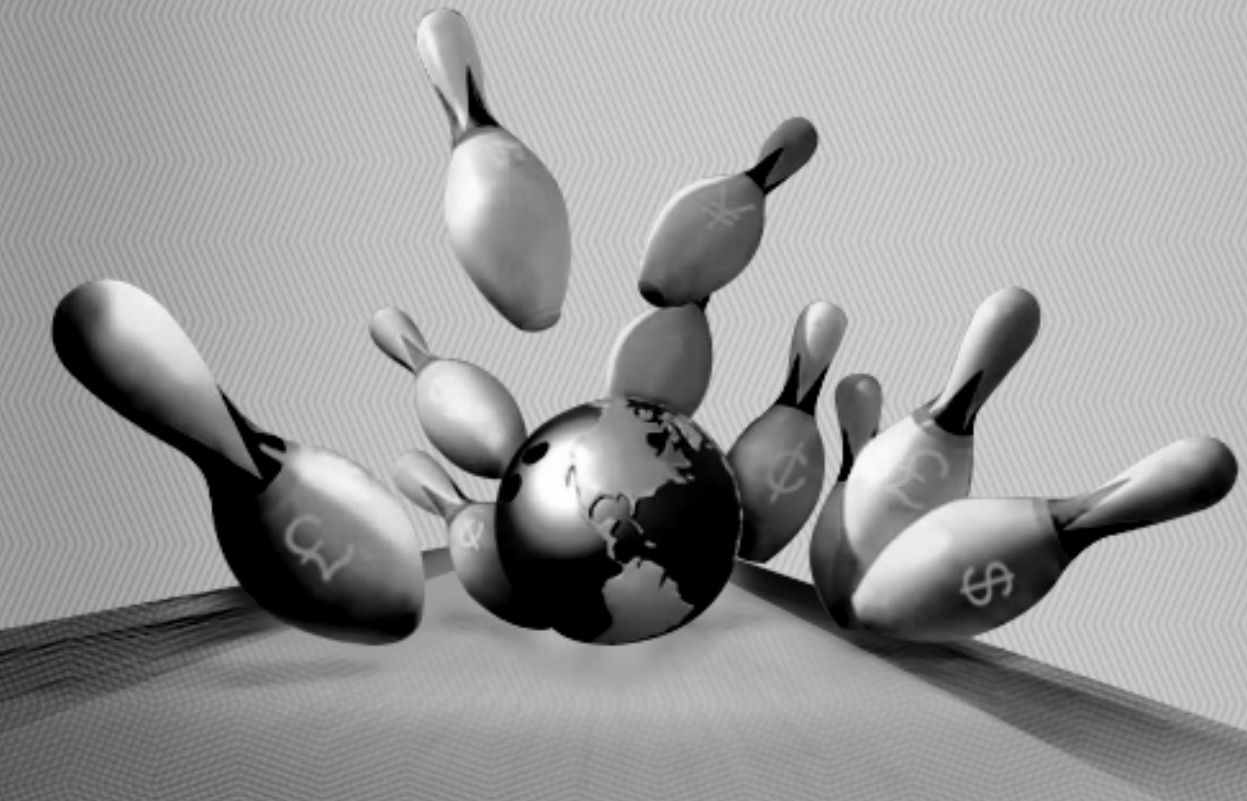
只有在和平的环境中，中国才能继续崛起，世界各国也才乐于接受中国的崛起。

2010

2010年，是全球经济进入后危机时代的重要一年。最糟糕的时候可能已经过去，非常微妙的时期或许已经到来。对今天的企业运营和个人投资而言，预见未来社会在经济运行、国家政策、股票市场等方面的走势显得日益重要。

在复旦管院，来自专家学者的思考与见解，为我们的企业家制定下一步的商业战略提供了很好的参考。德意志银行大中华区首席经济学家马骏、交通银行首席经济学家连平、复旦大学管理学院财务金融系教授孔爱国，他们在反思2009年全球金融危机的同时，为我们勾勒出2010年世界以及中国宏观经济发展的轮廓。

2010，全球经济发展将何去何从，是虎虎生威，还是骑虎难下？让我们拭目以待。



时间：2009 年 12 月 14 日
论坛：复旦大学管理学院松下讲座
嘉宾：德意志银行大中华区首席经济学家 马骏

2010：股市“乏味”

从全球来看，G7 国家的GDP 将出现复苏前景，其中美国的增长对世界经济而言最为关键，预计美国的 GDP 将由 2009 年的 2.4% 增长到 2010 年的 3.6%。



金融危机过后，大家都很关注未来市场的走向。今天我先从国际的实体经济和主要汇率、利率讲起，因为这些因素会影响到中国的出口和资本流动的环境。然后，我再花多一点时间讨论中国的经济走势和各种变量对国内资本市场的影响。请大家特别注意我的分析当中所使用的方法论。

二次下行

从全球来看，G7 国家的 GDP 将出现明显复苏。其中美国的增长对世界经济而言最为关键。我们预计，美国的GDP 将由2009年下降2.4%反弹到2010年的3.6%的正增长。另外，欧洲、日本的GDP 增长也将回升到 1－2% 之间，算是不错的数字。对美国来说，我们的乐观的判断基于一系列理由，这里讨论其中三个。首先，美国ISM指数意味着经济在短期内会出现强劲反弹（ISM指数的英语全称是Institute of Supply Management Manufacturing Index），它是由美国供应管理协会公布的数据，对美国经济有很好的预测能力；第二，过去几十年中，市场平均预测在经济复苏早期总是低估反弹力度，低估程度一般为一个多百分点。目前我们的预测是美国2010 年GDP 增长3.6%，超出市场平均预测大约 1 个百分点。根据历史经验，我们的预测正确的可能性似乎更大一些；第三，收益率曲线的陡峭度达到三十年的高位，也预示经济、通货膨胀、股市将超预期表现。从历史上的经验来看，固定收益市场对经济预测的准确率通常好于股市的预测。

美国经济波动主要的构成因素是存货、房地产投资、耐用消费品和商业固定资产投资。去年受金融危机影响，原材料和商品价格大幅度下降，因此各公司纷纷削减存货数量。到了 2009 年下半年，商品价格有所回升，各公司又开始增加存货量。在经济巨幅波动的阶段，存货上升可

以解释50%以上的导致经济增长。目前就是处于这个阶段。如果全美四分之一的公司将存货提高六个星期，则GDP增长就能达到3%增长。关于耐用品消费品，短期内来说是非必需品，所以在危机期间的销售大幅下降。但是要注意，导致这些消费下降的主要不是失业者（在危机期间，只有4%的劳动力加入了失业大军），而是96%的未失业者，因为他们害怕突然失去工作，信心的下降导致了对非必需品的购买的大幅下降。目前，虽然失业率仍然很高，但已经见顶，所以消费信心就开始反弹，很多人开始购买非必需品。

从上面的分析表明，短期内由于存货上升、消费信心反弹、财政刺激等因素，美国经济很可能超预期反弹。但是，我也认为，美国经济在2010年下半年有二次下行的可能性。需要指出的是，由于财政刺激具有不可持续性，存货反弹在达到一定程度后会停止，消费者信心在反弹后会稳定下来。故而到了2010年中支持经济增长的因素会弱化，使美国的GDP增长速度可能会从2010年一季度的4－5%下滑到年底的3%左右。

美元走强

历史数据表明，美国在平均失业率见顶后六个月，美联储通常会开始加息。我们估计2009年底美国失业率已经见顶，所以美联储很有可能在2010年第三季度开始加息。2010年下半年加息的幅度可达100个基点，2011年联储可能再加200个基点。

根据我们对欧洲的经济和通胀的预测，估计欧洲银行也会在2010年第三季度开始加息。但是，欧洲利息的速度会慢于美国。这样一来，美元和欧元之间的利差就会开始逆转，有利于支持美元的强势。

2009年，澳大利亚和新西兰和其他一些新兴产业市场国家由于利息明显高于美国，吸引了许多很多投机者借美元套利，从目前来看这种情况依然会持续一段时间。但是，随着市场对美国加息的共识逐步形成，这种套利交易就会平仓，从而支持美元逐渐走强。另外，过去的九年中的大部分时间，美元持续走弱，美元对欧元的汇率已经明显低于PPP（购买力平价）所决定的均衡价值，表明美元走强有估值面的支持。另外，由于美国经济恢复比欧洲和日本更快，会吸引更多的股权类资本流入，这也会拉动美元升值。

V+U复苏

大部分人在评估经济走势时，常常以同比GDP增速为指标，因为统计局只公布同比数字。但是，季度环比增长速度一般能提前两到三个季度提前反映经济拐点，所以在经济波动很大的情况下，政府决策是更应重视环比，不可被同比误导。对市场而言，环比增长基本上与A股走势同步，所以准确预测环比（而非同比）增长速度才对投资者有价值，才不至于贻误投资机会。

短期内由于存货上升、消费信心反弹、财政刺激等因素，美国经济很可能超预期反弹。

我在2009年初时，曾判断中国GDP增长可能呈W型的复苏轨迹。现在看来，更为准确的描述应该是V+U型。08年的四季度年化的环比增长第一次见底，仅为2%左右，但到09年二季度第一次V型反弹已经见顶，年化环比增速达到18%，为历史第二高点。这个惊人的反弹速度主要是原因在于天量的货币信贷刺激和新开工项目的成倍增长。历史上，超过15%而且持续五个季度的环比增长曾经出现过一次，就是92—93年，但到了1994年导致了22%的通胀。很明显，18%的环比增长肯定是不可持续的，如果硬要持续下去，只会导致不可收拾的通胀、坏账和资产泡沫的风险。

幸运的是，政府从三季度开始，就事实上对货币政策进行了紧缩，下半年单月新增贷款比上半年下降约70%，远超过正常的季节性下降。所以，09年三季度的年化的环比GDP增速已经明显下降到了9%。也就是说，按环比来看，V型反弹已经结速，U型的左边下行的部分也已经发生。估计今后三、四个季度之内环比增长在7%到9%之间徘徊，即在U型的底部。在此期间，政府投资的环比增长将保持低位，对住房和汽车等行业的刺激政策效果也开始弱化，制造业由于产能过剩难以加速投资。但是，到了2010年年底，估计制造业的产能利用率将恢复到07和8年的高位，届时制造业投资就应该加速，可能成为U型反弹的最终（右端）上行的拉动力。

很多人认为中国经济将V型反弹，指的是同比增长速度。这个判断在短期内（即09年第四季度和10年第一季度）是正确的，但它反映的是基数效应，而不是真实的经济加速。这是因为08年四季度和09年一季度的基数持续走低。即使用同

比指标，到2010年二季度，GDP增长也肯定会出现二次下行。09年三季度环比已经大幅下行，三个季度之后同比必须跟随下行，这是统计规律。我估计2010年同比增速会从一季度的百分之十一点几放缓到四季度的百分之八点几。从经济上来说，这表明仅仅靠刺激政策来支持经济增长是难以持续的。

股市“乏味”

09年上半年的那种环比巨幅反弹（从2%上升到18%）的情形在2010年肯定不会重现，因为那种情形要求有一个巨大的危机和随之而来的天量的政策刺激。现在危机已经过去，政策刺激力度也将减弱，所以2010年对股票市场来说，由于缺乏环比GDP增长加速的支持，整个市场的总体表现会相对比较“乏味”，A股不可能重现2009年上涨80%的局面。但15%的上升空间是有基本面支持的。

由于中国经济增长在09年上半年环比飙升，当时全球股市在很大程度上由中国拉动。但是，09年下半年，中国GDP环比增长开始减速，而美国开始由负变正，而且目前仍在继续加速。我们估计美国环比增长的速度会从09年三季度的2.8%持续加速到2010年一季度的4.5%。所以，09年下半年开始，美国取代中国成为拉动全球股市的主要动力，并将持续一段时间。韩国、台湾、新加坡等国家和地区由于出口依赖度远高于中国，更多受惠于美国的反弹，所以这些地方的股市表现从09年下半年开始跑赢中国。出于同样的理由，在中国股市上，出口股也从09年下半年起明显跑赢大市。由于美国经济的环比增长仍然在加速，我估计这种情况还会持续几个月的时间。也就是说，短期内出口和相关行业如集装箱运输、港口等仍然是亮点。

投资减速

在我国，固定资产投资主要由政府主导的投资、制造业和房地产投资组成。我估计，固定资产投资增长将从09年的32%下降到10年的19%左右。财政支持的固定资产投资增速估计会从75%下降到20%，这一点在中央经济工作会议的文件中亦有体现。政府在08年底要求“大幅度提高公共投资”，而现在的调子是“严格控制新开工项目”，表明基础设施投资的增速会明显放缓。另外，随着政府对地产市场上投机性需求的打压政策的不断出台，2010年二季度以后地产投资也可能成为一个下行风险。

2010年总体零售消费增长将保持稳定，但部分消费领域的子行业将加速增长。在中国，消费加速的领域有保险、食品包装、网上旅游、尿布、医疗器械、食品香料、牛奶、果汁、红酒、化妆品、巧克力等等。在这些领域，中国的人均消费或产品普及率不及世界平均的20%，表明有巨大的持续增长潜力。

但是，并非所有的消费领域都有持续增长的潜力。有些领域中国的人均消费已经远超过世界平均。比如，中国方便面的人均消费普是全世界平均的250%，接下来是猪肉，约为世界平均水平的240%，自行车也达到了200%左右。

不确定性对资本市场而言是一把双刃剑，对预测准确的投资者来说是机会，对误判的人来说就是陷阱。2010年金融市场不确定性的主要来源是通胀和资产泡沫和由此而来的政策反应。我估计，CPI涨幅的最低为1.5%，但如果几个不利因素都发生，5%也是有可能的。这些因素包括食品价格、房价和油价的上升，扩张的货币政策的滞后效应。

除了上述因素之外，还应该关注通胀预期对通胀的影响。最近几个月，M1的增长速度已经高于M2的增长速度，表明通胀预期导致的存款活期化的趋势已经明显化。历史数据表明，M1的增速超过M2的增速之后六到九个月，货币流通速度就会开始上升。届时，即使货币总量不变，货币流通速度加快也会导致通货膨胀。88年的通货膨胀就是预期导致的货币流动速度上升、从而加速通胀的一个典型案例。

关于政策应对，我认为一个理想的退出扩张政策的路线图应该是：第一，2010年M2的增长目标应该定位在17－18%，意味着新增贷款控制在7.5万亿；第二，提高银行资本充足率、实行动态拨备、严格执行二套房贷政策；第三，将财政赤字控制在2009年的水平，减缓新项目的开工、将部分四万亿的投资延期至2011年；第四，未来几个月内，首次上调存款准备金；第五，2010年三、四月起，人民币汇率恢复弹性；第六，2010年二季度起，提高基准利率。

在提高基准利率方面，我们应当注重澳大利亚带给我们的启示。澳大利亚在GDP增速只有0.6%的时候就开始加息，因为其央行充分理解从货币政策变化到对实体经济起作用有一年以上的滞后。在中国，如果等看到同比GDP增长飙升到12%再开始紧缩，就已经晚了。因为那时经济增长已经超过潜力，增长过猛的本身就将导致下一轮的物价上涨压力。看见过热才开始紧缩，会被迫要求加大力度，从而人为地造成大起大落。因此，为了避免大起大落，中国在同比GDP增长速度达到10%、CPI通胀达到1.5%时，只要通胀的趋势继续上行，就应该开始小步走地进入加息周期。

（文／毕晓燕 整理）

时间：2009 年 12 月 19 日
论坛：2009 复旦 EMBA 年会
嘉宾：交通银行首席经济学家连平

2010：物价或有一波较快上涨

即将到来的这一轮经济的总体变化将呈现出鲜明特征，其中最典型的就是，中国经济的拉动开始依靠两个相当重要的增长点：房地产和汽车。这两个行业既拉动了投资又拉动了消费。

临近岁末，人们都比较关心明年的经济运行情况。今年的经济出现了较大波动，先是触底，然后明显回升、反弹。在这种情况下，明年的走势变得十分关键。在今天的演讲中，我想主要分析以下几个问题："经济会不会再次探底？"、"信贷是否会明显收缩？"、"通胀会否再次来袭？"、"资产价格是否会形成泡沫？"、"基准利率是否会上调？"、"人民币面对美元能否保持稳定？" 希望由此勾勒出 2010 年中国宏观经济发展的大致轮廓。



三驾马车继续发力

就整体上而言，经济增长还会保持一个较快的速度，明年的速度一定会比今年高。首先，从国际形势来看，美国、日本、欧洲经济都处于一个复苏过程当中：美国三季度的情况不错，最后统计出来的数据是 GDP 增长 2.8%，欧元区稍微弱一些，而日本的回升还是比较明显的。其次，从我国经济"三架马车"的情况来看，它们都会推动经济实现较快上升，最为明显的是房地产的回暖，尤其是在今年二季度以后、三季度以来，投资量都得到较快增长。银行下半年的信贷需求没有明显减弱，房地产是重要的拉动力量。除此之外，汽车交易对于拉动消费的作用也是相当突出的。明年的对外贸易对GDP的贡献应该转为正的，这使得"三架马车"拉动 GDP 的力量会显得稍微均衡一些。

即将到来的这一轮经济的总体变化将呈现出鲜明特征，其中最典型的就是，中国经济的拉动开始依靠两个相当重要的增长点：房地产和汽车。这两个行业带动了上下游很多行业，既拉动了投资又拉动了消费。1997、1998年中国房地产曾出现惨烈的下跌，那是因为中国的城市化战略



还没有真正推开。2003年之后，随着城市化的全面进行，房地产行业保持了持续快速的增长。这一次中央工作经济会议上提出，中小城市要放开户口限制，这不是一个小事，而是一个非常大的决策，会带来大量房地产发展机遇。户口限制放开，农村人口大量持续进入城市，这是未来10年乃至更长一段时间的发展趋势。最近有一些房地产方面收紧的政策出台，目的在于打压投机，这是有必要的。房地产的持续上涨，尽管全局来看没有明显的泡沫，但是局部地区呈现出来的泡沫以及它所引起的物价、房价上涨，是人们所不愿意接受的，因此这需要适当的调控和收紧。但是局部的这些调控，不可能改变中长期稳定增长的趋势，房地产行业仍是中国经济的支柱行业。

另外一方面，中国的汽车工业最近受到部分短期政策的刺激，汽车的销量不错，但是产销量旺盛的关键还在于汽车销售的价格和人民家庭收入的合理匹配。2009年是中国汽车工业重要的转折点和里程碑，以后的发展会沿着一个持续高速的增长道路行进。所以，总体而言，房地产和汽车这两个支柱行业对未来中国经济运行将带来非常重要的支撑。

信贷需求稳步增长

接下来，我们来关注金融流动性的问题。今年信贷9万多亿的高速增长明年还能不能保持？会不会出现快速的收缩？

从需求的角度来看，明年汽车、房地产行业还会保持活跃，房地产可能会受到政策的抑制从而放缓增速，但是不可能完全扭转趋势，它还是会比较活跃。同样的，汽车行业也会很活跃，这些都会产生对信贷的需求。当然，最重要的就是今年国家投资的中长期项目，这就像生了一大批孩子，要保证其茁壮成长、必然要给他们吃东西一样，信贷也必须要保持稳定，才能促进经济的健康发展。根据这些项目，我大致测算了一下，每年新增对公众长期贷款大概是20%，贷款额大概在3.5万亿以上，才可以保证运行。如果明年房地产市场还是比较稳定的话，新增1万亿贷款额也是可以期待的。与此同时，我们的出口、制造业情况也在逐步好转，私人投资的增速也在加快。当然，私人投资因为种种原因始终受到一定的抑制，这是深层次体制上的问题，但是现在也引起了各方面重视。从具体的运行情况来看，明年可以期望私人投资保持上升势头。所有这些要素综合起来考虑，明年的信贷需求会在8万亿以上。

那么对银行来说，其创造信贷的功能是不是无限的呢？当然不是。商业银行未来核心资本的募集主要源于两个方面：一是市场，通过市场来增发和募集新的股本；二是商业银行自身利益的积累，同样也可以增加核心资本。核心资本当中不仅有股本，还有其他项目比如公积金等，按照规定银行都可以提取一定比例作为自己的核心资本，也就是说可以通过利润积累来补充核心资本。自银行上市以来，大家都在融资。现在出现的四大银行，融资规模相对都比较大。正因为市场规模比过去大了很多，流动性是非常宽裕的，少量的制约因素恐怕不会产生根本的负面影响。

人民币汇率不可让步

关于大家都关心的人民币汇率问题，我认为它既不应该有明显的贬值，也不应该像过去那样较大幅度地升值。这里所说的汇率是兑换美元的汇率，对中国的实体经济而言，讨论实际有效汇率的意义不大。在实体经济运行当中，对外经济的交往80%是以美元来计价的，所以对微观企业来说，首先感觉到的就是对美元汇率的变化。

为什么说人民币不能较大幅度地升值呢？道理非常简单，因为出口行业是

中国国民经济一个非常重要的组成部分，是“三架马车”之一，虽然是最小的马车，但是对中国就业具有很大影响。如果人民币大幅度升值，再加上其他因素影响，使得我们出口行业遭受很大的打击，很多人下岗没有工作做，对消费也有不利影响，对社会问题也有不利影响。这不是一个学术问题，不是一个纯粹的经济问题，而是一个政治经济问题。要维持社会稳定，要有很好的就业状况，行业的调整需要时间。中国改革有很多经验，其中最重要的就是渐进式地处理这些问题，避免导致社会巨大的动荡。中国的社会是经不起剧烈的动荡的，需要一个相对稳定的环境。

贬值对出口的影响大家都知道，但是贬值会不会对出口是有利的，对其他的方面是不利的呢？中国一方面做商品交易，一方面对外进行投资。亚洲金融危机之后，规模不断上涨，2000年以后资本流入的规模达到600亿以上。一旦出现贬值，冲着中国人民币升值的趋势进来的资本就会流出，房地产、股市的价格都会因为资本的流出而受到沉重打击，这是我们不愿意看到的。根据历史的经验和国外的经验，贬值一定会造成资本的外逃。长期以来，汇率政策只关注贸易，不关注资本流动，而现在两方面都需要关注。其实最好的策略就是保持汇率基本稳定，为自己的经济增长和国际环境的改善创造更好的环境，从而避免重大打击。

最近中央经济工作会议非常明确地再次重申了这一点，事关中国经济的重大问题不能作出让步。当年日本在汇率问题上作出让步，结果日本经济出现很大的问题，到今天还不能得到很好的改善。原因之一就在于日本受到美国的压力而放弃了汇率基本稳定的立场，我们现在也要迫于美国压力而放弃汇率基本稳定吗？中国不怕打贸易战，我们要采取更多主动的措施来保持汇率的基本稳定。尤其在明年上半年，可能因为资本流入，压力会大一些，但是基本上不会出现像2005年至2008年那样20%以上的对美元汇率的增值。

三方隐忧三大着力点

那么明年经济会有什么问题和风险？存在怎样的不确定性？我认为有三个方面的隐忧：

第一，明年物价可能会有一波较快上涨。从CPI来看，中间食品价格是非常重要的组成部分，影响食品价格的是猪肉、蔬菜、粮食、食用油等，而这些要素都出现了实质性变化，进入了或者说即将进入新的上升区间。另外，国际大宗商品比如石油，在70–80美元的平台上已经运行了几个月，最近出现小幅下挫，破了70美元，但是最近又升来了。波动一段时间以后，随着经济的不断复苏，油价向上走的趋势还是比较明朗的。这些都会影响到我们的PPI和CPI。

第二，资产价格的上涨。这是未来物价上涨的动力。热钱也在大规模流入，前一阶段香港股市上涨较快，这是回流的第一个阶段。随着中国经济进一步提升，趋势进一步向好，各方面的指标进一步明朗化，资本流入的趋势还会更加明显。

第三，货币政策的变化。现在有很多人讨论，适度宽松的货币政策什么时候退出？我觉得弄清这一点的意义已经不大了，因为适度宽松的货币政策内涵在发生变化。或者这个称呼会改，不是“适度宽松的货币政策”，而是“稳健的货币政策”。我们应当讨论问题的实质所在：这一政策什么时候改变？其方向是怎样的，会不会形成趋势？政策会选择什么工具？从这几个角度来看，我认为扩张性的货币政策进行收缩的第一个阶段已经开始了。2008年年底的时候，财政政策是积极的，货币是极度宽松的，方向非常清晰，那就是刺激经济。到了二季度我们发现，流动性过于宽松了，信贷放得太多，于是适当进行收缩，在货币市场上回收流动性，控制好规模和风险，调整好结构。这是货币政策收紧的第一个阶段，我们现在仍处于这个阶段，国家并没有用新的工具对流动性进行收缩，或者说对资金的成本加以提高。

基于这样的分析和考虑，对于明年的中国宏观经济状况，我有以下几个观点：

第一，财政政策的着力点是积极的，但最重要的还是调整结构，这是货币无法做到的。

第二，信贷速度负增长。现在经济运行不需要再保增长了，但是这个增长是否稳定，还需要信贷的合理增长来加以保护。所以信贷还是需要适度发展，不能急剧收缩。从历史数据来看，收缩量最低的也应达到头一年的0.84，因此明年最低的信贷额也在8万亿以上，所以信贷还有增长的势头。

第三，货币稳健控通胀，这是明年的关键。中国一定要把握住金融状况，要把握住金融就要把握住信贷。银行信贷的能力，货币发展的趋势，这都需要综合性的考虑。我觉得明年的难度更大，因为一方面经济增长还需要保护，不能采取非常严厉的措施，但另一方面可能由于流动性短时间内集聚，产生很大的能量，导致物价、资产价格都有较快上涨，这种现象必须加以警惕，不能掉以轻心。现在经济增速还处于一个我们不太满意的阶段，未来我们要进行反向思维。所以明年货币政策有一个重要方向就是控制通货膨胀。

（文／王茹辛　整理）

时间：2009 年 11 月 25 日
论坛：“蓝墨水精英教育计划” 沙龙
嘉宾：复旦大学管理学院教授 孔爱国

2010：减税刻不容缓



很高兴与大家交流 2010 年的中国经济与金融政策。现在为什么大家对于来年的政策比较关心呢？我觉得主要原因在于大家对国家政策很困惑，不清楚中央究竟如何去刺激经济的发展。我认为，纵然国家前一时期推出了诸多经济刺激计划，如四万亿经济刺激计划、十大产业调整振兴规划以及刚刚出台的七大区域规划，但是这些政策的红利大多流向了国家资产和国有企业。

展望 2010 年的中国经济，央行欲大幅度紧缩银根是不大可能的，因为前期宽松的货币政策已经和国企以及政府有关的重点项目息息相关，许多流动性贷款转化为他们的固定资产投资，非国有企业从中获得的好处有限。从失业人数来看，民间经济还没有真正复苏，因此通货膨胀之说目前还不存在。从根本上说，刺激经济复苏的政策推出是相当有限的。

不能从增长中分享快乐

在中国经济增长方面，一个重要问题是收入差距的拉大。我们发现，1979 年中国 GDP 为 0.4092 万亿元人民币，2008 年中国 GDP 已经达到 30.685 万亿，位居世界第三。可是在经济高速增长 30 年以后，国家的税收收入目前已经占到GDP 比重的 20% 左右。另外，从 1995 年至 2007 年，城镇收入和农民收入增长缓慢，分别为 8%与 6.2%，而政府的财政收入平均每年增长16%。这反映了收入差距扩大化的第一个层面，即政府收入增长快于居民收入增长。另外，居民收入增长中的差距也在不断拉大。

第二个层面是政府资产增长快于居

民资产增长。根据一些研究机构前几年的估算，到2006年年底，国有土地的总价值差不多是50万亿人民币，同期全国有11.9万家国有企业，所有的国有企业资产加一起是29万亿元，此时，把国有土地的财富和国有企业资产的财富加起来，国有资产的价值差不多是79万亿人民币。与之相比较的民间财富，截止2005年年底，全国城镇居民的总资产价值是21万亿左右。

相对而言，2008年美国私人家庭资产的总额是73万亿美元。假如国有土地和国有资产每年按照GDP同样的速度升值，2007年GDP的增长速度是11.4%，2006年价值为79万亿人民币的国有资产增值应该是9万亿人民币。2007年国有企业的总利润是1.6万人民币，国家收入大概是10.6万亿人民币，这是预算内的财政税收5．1万亿的两倍。而资产性收入加上财政税收，大概是15.7万亿人民币，如果除以居民的可支配收入，大概是十几亿城镇居民的一年可支配收入。

以上我们讨论的是国家的财政收入，下面我们再分析一下国家的财政支出。2007年的财政税收是5.1万亿，根据财政部公布的数据，在医疗卫生、社会保障、就业福利上的开支总共是0.6万亿元，等于是国家总开支的15%，等于GDP的2.4%，每个中国人分到的开支是461块钱，相当于人均可支配收入的3%。而美国在医疗卫生、社会保障、就业福利上的开支是1.5万亿美元，占联邦政府总开支的61%，分到美国人身上平均每人5000美元，这是美国人均可支配收入的18%。

国家通过所有制掌握生产性的财富，最后的结果必将会重视工业项目和基础设施。今天中国经济的增长，主要还是依靠国家的固定资产投资，可是由老百姓掌握财富的支配权和消费权的时候，肯定会转变成为对服务业、消费工业的更多需求，而不会转变成对大工业项目的投资需求。

改革开放30年，GDP的年增长率均达到10%，超过几乎所有的国家，但是我们的安全感和幸福感却越来越少，这说明老百姓并没有分享到经济增长的好处。30年来政府的税收收入不断增加。2008年，税收收入占GDP比重的20%左右，但是国家用在医疗、卫生、教育上的费用却没有相应提高。

实际上，这一轮经济的复苏，和老百姓没有太大关系。老百姓不能从经济增长中分享好处，是目前中国最大的问题。如果政府能觉察到解决这个问题的紧迫性，那么今年中央经济工作会议的主题应不是振兴经济本身，而是增加人民收入，改善收入分配的关系。

其重点在于减轻中产阶级的税收负担。因为国家难从富人那里收到税，而穷人也交不起税，中产阶级成为纳税主体，但他们也是中国经济的脊梁。如果中间这部分人的需求无法形成，那么产业结构调整就找不到方向。任何一个国家产品要发展，都要依赖中产阶级，没有中产阶级，市场消费的定位器就无法找到。

通货膨胀目前不存在

从失业人数的现象来看，民间经济还没有真正复苏，因此通货膨胀之说目前还不存在。根本上说，刺激经济复苏的政策推出是相当有限的。

> 老百姓不能从经济增长中分享好处，这是目前中国最大的问题。

我们先看一下失业问题。近年来，中国城市登记失业人口占总失业人口的17%。如果加上农村总失业人口，中国失业人数将达到2亿，已经超过了其他国家登记失业人数的总和。在当前农村，大约有4.9亿左右的剩余劳动力，可是全国19亿亩耕地充其量需要1.9亿劳动力，再加上农村乡镇企业吸纳的1.3亿左右劳动力，也就是说，约有1.7亿农村劳动力事实上处于失业状态或潜失业状态，农村失业率约高达34.7%。

但是从1992年以来，国有企业的就业人员在不断减少。与此同时，虽然民营企业的就业人数不断增加，民企解决了绝大多数的就业问题，但是金融危机导致的本轮中国经济衰退，实质上却是在直接打击民营经济的发展。失业人口的增加对社会有很大的冲击，一是失业问题将考验社会保障能力，二是失业人口会进一步考验社会稳定基础。因此，大量的失业不可能通过国有企业与政府项目来消化，必须依赖民营经济等非国有企业来吸收。

我认为，中国不会发生通货膨胀的。当前中国并没有实现真正意义上的“藏富于民”，老百姓手中没有足够的资产，所以通胀没有产生的经济基础。当然，一定程度的通货膨胀对刺激经济发展也是有益的，只是要把实际收入增长率控制在始终大于通货膨胀率上才行。另外，通货膨胀只会使富人的资产增值得更快，对穷人来说，通货膨胀势必会增加他们的生活成本。所以说，通货膨胀问题归根到底是收入分配问题，否则只能是社会财富的分配更加不公平。

另外，CPI（消费者物价指数）在一定的区间波动才会对经济的发展产生更大的

帮助，没有必要向欧美看齐，毕竟国情是不一样的。可是在观察了1999年到2008年的CPI指数波动图后发现，我们的CPI指数震荡幅度非常大，尤其是食品因素的波动性太大，从而反映我国近几年的通货膨胀率上面。又因为我们把货币政策与CPI捆绑在了一起，M1、M2和贷款余额增速也在剧烈震荡着。这种货币政策的不稳定性是相当危险的。

解出口压力是当务之急

再谈一谈开放产品市场的贸易余额问题。在2003年前，我们的进出口贸易基本上维持在平衡状态。可是从2003年以后，进出口总额之间的差距逐渐拉大，出口贸易远远大于进口贸易，其实这种以出口带动中国经济发展的模式，在任何形态的经济环境下都是不具有可持续性的，特别在今天金融危机加剧、美国贸易保护主义抬头的时候，所以也就有了如今美国27年以来最严厉的一次对华贸易反倾销案。扩大内需是相当重要的，一方面可以积极应对国际贸易保护主义，刺激中国经济的需要，另外一方面，物美价廉的中国产品为什么不提供给中国老百姓消费，而一定要千里迢迢送给美国人呢？

贸易顺差的持续扩大，外汇储备的日益增多，由此产生了国际社会强烈要求的人民币汇率升值这一问题。目前人民币升值面临的短期压力主要有：一是产业结构的调整速度受到制约；二是出口型企业的生存出现较大困难；三是热钱难以有效控制等。但是我们必须维持汇率的稳定，重要原因有：从客观上说，国际贸易的平衡性要求人民币不能贬值，否则我们的贸易对手无法生存；从主观上说，人民币升值的直接结果将是国内出口型企业无法生存。日元升值就是一个惨重的教训。由于日元在上个世纪80年代升值速度太快，导致企业利润的快速下降，进而造成了企业增长停滞，宏观经济长期停滞不前。

所以，我们现在谈到贸易余额，汇率稳定是重要的，贸易强调平衡也是十分重要的。如何利用时机，改变国内消费市场，转化出口压力也是当务之急。

明年的政策预期

目前，中国经济增长的“四驾马车”现状是：“消费马车不敢跑”，因为中国人有后顾之忧，干不来“寅支卯粮”的事情；“民间投资马车跑不动”，没油，因为融不到钱。信贷政策一收缩，民间资本根本拿不到钱，但货币政策宽松，首先考虑的还是国有企业；“政府投资马车拉不动”，基础设施项目建设不可持续；“出口马车没修好”，出口马车是否能修好，取决于美、日、欧经济是否复苏。

所以明年的任务是如何改进“四驾马车”，而最需要修的是消费这驾马车，其实解决消费问题很简单，就是国内应该出台实在的消费政策。针对2010年经济金融发展状况，如何解决好这“四驾马车”存在的问题，我给出了四个方面的政策预期。

第一，消费方面，要增加民间收入，减少人民赋税，做好收入再分配。目前，静态地来看增加收入问题，解决办法是给居民减税。比如，上海的税收起征点可提高到1万元。但税收若不给地方财政足够的空间，税收很难降下去。我估计中央经济工作会议会重点讨论税收问题。

若进行减税，政府要如何来维持预算内支出的正常运转？所以政府在减税的同时要发国债。如果明年上半年减税的话，明年二季度后国债的发行量将大幅度上升。通过发国债把政府的钱收部分回来给国家用，之后政府再给企业减税。

目前的货币政策基本失灵，收，不知道收哪一部分，放，又不能保证资金流向需要之处，所以明年的经济增长一定要依赖财政政策，而财政政策中主要看税收政策，税收政策的调整已经到了刻不容缓的地步。如果税收政策不调整，经济很难熬过明年二季度。目前支撑中国经济的是去年四季度和今年一二季度的投资，而基建大项目投资在一年内见效，明年两季度后成效会慢慢散去。所以，明年二季度是个节点。如果到时候国有经济上不去，民间经济也没上来，那就是真正的二次探底。

第二，民间投资方面，应该营造宽松性的民间投资环境，增加民间资金的通道。但这个难度很大，要如何保证资金是流向民间，而没有流向国有企业。所以建议政府在竞争性领域缓慢退出，长期不再进入，克服垄断性企业对政府的要挟，给民企减税。如果政府不退出，民间资本是进不来的。

第三，政府投资方面，需要克服垄断性企业对政府的要挟，在基础设施建设方面，政府的规模应当加以控制，政府要对该垄断的进行垄断，该放开的进行有效放开。

第四，国家出口方面，建议政府不要过度追求出口拉动增长，应该适当控制进口替代的同时保持汇率。以出口为导向的拉动经济增长模式不具有可持续性，不能总想着把东西卖给别人，别人也有消耗不完、不买你东西的一天。所以明年出口这驾马车不用修，因为由不得你。不要过度追求用出口来拉动增长，可适当控制进口替代，稳定汇率。

总体而言，明年的政策目标是立足短期，着眼长期，避免政策的多动性，强调政策的信用。

（文／李 阳 周莲莲 整理）

创业家

这是一群富有激情的理想主义者。凭着自我实现的内心驱动力、追求成功的强烈意识，他们放弃了薪资优厚的职位，甘愿做一名白手起家的创业者。

这是一群脚踏实地的实干家。创业之路注定不会一帆风顺，他们不仅拥有蓝天白云的梦想，还有着一跃冲天的自信和坚韧不拔的意志。

复旦管院是这样一些追梦人相聚的地方，也是他们恣意驰骋的加油站。他们在这里孜孜不倦地磨炼技艺，为再一次腾飞打下坚实的基础。他们也在这里真心实意地交流切磋，彼此结下了深厚的友谊。

商海翻腾不沉舟，创业之道实在精深。让我们跟随着这些追梦人的脚步，看看他们是如何在各自的领域内迈出艰难的第一步，又是如何孕育出一个个令人感同身受的创业故事。



封华：创业基因融入血液

2008复旦 IMBA

文／王蓓茹

采访结束后，封华利落地背起塞得鼓鼓囊囊的双肩书包，从兜里翻出厚厚的手套带上，三两步走向一辆不起眼的黑色单车。“我们公司就在附近，每天骑个单车在校园里穿来穿去，”封华低头笑笑，“有一次听讲座的时候还被当作本科生，真的感觉挺奇妙的！”

虽然穿着一身西装，虽然举止间透露着商务人士的礼貌和严谨，但封华眼底的朝气还是不难给人“年轻”的第一印象。褪去今年复旦大学“聚劲杯”创业计划大赛的冠军光环，封华只是千千万年轻创业者中的一位，但他的故事恰是我们能以平视的目光、以最近的切线来看“创业”的通幽小径。



“创业挺有意思”

封华脑中的经商种子，在他的童年时代就早早开始发芽了。

“那时候还在上小学三四年级吧，我就在妈妈的小饭店边上搭了个小摊，卖汽水给镇上的民工喝，生意还真的不错！”封华的“商龄”这样算起来可不短，而他的经商意识到了大学时期更是发展得如火如荼。

刚跨进大学门槛的年轻人，一般都还在离开家庭呵护的适应期里扭捏蹒跚，对一大堆需要添置的生活物品也是手足无措，但从江苏去湖南念大学的封华竟最先看到了这里面的商机。“我自己也这样的体会 外地的新生入学时一大堆东西都需要新买，被子、暖瓶、水盆、扫把等日用品什么的从超市搬回来也很不方便。我就觉得能不能进一些性价比好一点的货屯在寝室楼外卖给同学们，他们图个方便，我自己也好赚一点生活费。”封华就邀请几位好友协助进货、摆摊、收钱、算账，顶着长沙的烈日苦战了一个礼拜，“一万多块的本钱赚了几千块回来，这个投资回报率还不错，”封华打趣说。而这样一次小小的创业，在当时也引来了《潇湘晨报》等本地媒体的竞相报道，让封华成了一个小有名气的新闻人物。

此后，这颗经商种子继续膨胀，封华大三时办过二手图书交易市场，后来更试图把学校的翻译协会推向公司化运营。“无知而有信心，那时候就傻傻地觉得创业挺有意思的，”封华抬起眼睛，满怀诚恳，“拿着公司架构的模板去胡乱套了一气，创业到底是什么，我那时心里真的一点谱也没有。”时任中南大学翻译协会会长的封华眼见社会上翻译公司的火热，就计划把自己所在的协会改头换面，与社会接轨，也办成一个公司化的组织。封华立刻拉来了一群同学跟着自己“干事业”，同时又获得了学校领导和老师的信赖与支持——封华公司化改制

的开场异常华丽。但遗憾的是，直到封华毕业离校，这个从学校社团脱胎出来的“公司”总共只接到了一笔单子——帮一位准备出国的同学翻译申请材料，收取翻译费一百元——他们一年多来的唯一收入。

“现在觉得很可笑，当时干个小商小贩还行，但要真是要运作公司了，却只注重那些浮于表面的文章，却并不知道市场的突破点到底在哪里。”封华的笑里有一丝无奈，“我们那时候的创业氛围和现在比，实在差太多了。”

“喜欢挑战的人”

毕业后的封华，和许多背起行囊和梦想奔赴特区的年轻人一样，第一站选择了深圳，在一家世界最大的电子产品代工厂工作。流水线生产和标准化的管理机制是世界五百强企业的特点，这让一些人满足，也让另一些人不甘。封华显然属于后者。

“想来想去，我觉得我还是一个喜欢挑战的人，仅仅做一个小螺丝钉是没有办法发挥我的能力的。”封华用这个理由说服自己离开了那块金钱涌动的热土，离开了那个看起来安逸无忧的环境。他的目的地在许多人看来都很费解——那只是一家做半导体设备销售的小公司，一个总共只有二十多号员工的地方。“在上海这个大都市跑销售，得到的锻炼还是非常多的，我也开始觉得上海是个暗藏许多机会的地方，也许我能够在这里做出点事业。”在这个麻雀虽小、五脏俱全的“小庙”里摸爬了一年半后，封华又受邀来到一家国企，做起了上海分公司的总经理助理，在那里他又燃起了大学时期创建翻译公司的改革热情。

“一家从1993年到2006年、总共十三年多完全没有任何改变的企业，这在开放市场上是很难想象的；我所在的这家公司就是个典型。”封华说到这里皱了一下眉头，放慢了语速，“我对总经理说‘该变了’，他也装了一肚子干劲，冲我点了点头。”封华在国企改革的风口浪尖掌握了整个上海子公司的业务拓展，里里外外管起了这个大而空的老厂子。“我们有地、有厂房、有材料，怎么就不能把业务做大呢？我们准备来个二次创业。”

从2006年底开始，英文专业出身的封华利用自身优势，开始不断和外商接洽，立足于钛金属这个企业的支柱资源，从各个角度拓展业务，试图打开新的局面。和日本公司谈钛轮椅合作、和美国公司谈钛的汽车零部件合作、和德国公司谈钛废料回收的合作、和台企谈钛的种植牙计划，封华没有停下搜寻所有可能商机的脚步，但这些合作商谈都因为种种原因而搁浅了。封华的心理压力是巨大的，他太需要一个真正的机会来证明自己——向总公司证明，也向在企业里干了几十年的前辈们证明。“一直安于现状的老员工们都在质疑我这个毛头小子拿着比他们高得多的薪水，到底有什么能耐，能折腾出点什么事情出来。”封华的努力在2008年初终于显出了些眉目，公司在多番谈判下，终于与一家澳大利亚的水箱制造厂达成了合作协议。随后，买进设备、招募工人，合作经营的新阶段已然热火朝天。但全球经济危机的来临让海外市场需求急剧萎缩，同时公司总经理的突然病故也让整个公司陷入混沌——刚刚有点起色的二次创业瞬间陷入了黑暗。



封华迷茫了。

他作出的下一个决定是回到学校去透一口气，回到一个能给人知识和信心的地方去再充电，给自己一个新的出发点。

“上海是商业发展首屈一指的城市，而在上海首屈一指的MBA项目就是复旦

管院的MBA，这里是一个适合有梦的人相聚的地方。”封华其实被许多人问过同样的问题：“你为什么要去复旦念MBA？”他的回答被历练得干脆利落：“要扎根在中国这么大的一个内需市场上发展，再在这个基础上走向全球，复旦自然就是我唯一的选择。已经经历了一定商海沉浮的封华感到，不论是为了创业作知识储备，还是为了发展作资源积累，复旦能给的加速度都正为自己所需。

“年轻就应吃苦”

封华在成为了管院08级国际MBA的学生之后，就以活跃的姿态全面融入了这个“新家庭”——新生全额奖学金获得者、2008级复旦MBA学生亲善大使、2009复旦–MIT中国实验室成员、多个创业大赛冠军以及多项创业基金的赢家。

包季鸣教授是封华的论文导师，他曾经说过的一句话一直深深刻在封华心里：“年轻的时候当然要吃苦、要受委屈，这会儿不吃苦、不受委屈，那什么时候吃、什么时候受呢？”这对封华的启发和激励是明显的，他以百分之一百二十的投入度，开始了自己创业与学习两条腿走路的奋斗时光。

“上学期是全职学习、兼职创业；这学期已经是兼职学习、全职创业了。”从封华的眼睛里看不出平均每日睡眠时间不足五小时的疲惫，而和他一起奋斗的公司创始人也很仰仗这个永远最早出现在办公室的“大哥”。“我们团队的五个创始人都是在校学生，还有两个计算机系的本科生在读大四。我比他们大好几岁，社会经验也多些，一般市场方案和发展战略什么的主意都是我来拿，他们挺信我的。”作为极具创新性的人机交互方案集成商，封华的创业团队拥有多项自主知识产权技术，而且已经成功申请一项国家专利，打破了虚拟现实产业硬件设备严重依赖进口的困局，使得稳定性高、体积小、可扩展性强的低价交互设备成为可能。

封华很感激上天让他和这群“特机灵”、“总能快速解决技术难题”的兄弟们相遇，他非常享受和伙伴们“难关–解决”的攻关过程，他自己也从一个技术上完全的门外汉进阶成了一个熟谙术语的管理者。通过偶然机会组成这个创业团队的封华，和伙伴们一起拿着底气十足的专项技术和完善的决赛策划书，在2008年中国微纳米协会举办的全国传感器应用大赛上一举夺魁，后来又在由团中央、中国科协、教育部、全国学联等四部委联合上海世博局举办的挑战杯全国大学生课外学术科技竞赛上海世博会专项比赛中，获得了上海区世博专项特等奖，并直送全国决赛。

这些科技奖项的肯定让封华开始了新的思考，他看到了学术肯定之外的创业希望，“咱们可以拿这个技术做点儿什么吗？”封华问自己。而这时候，上海市浦东新区就业指导中心的开业园区提供了创业帮扶政策，协助这个团队顺利建立起了公司，还把其纳入了上海市大学生创业“翼计划”的示范性单位，并以近乎零租金的优惠条件在张江高科园区提供了一套36.3平方米的办公用房。今年复旦大学校产办还在邯郸路上为封华的公司配了一间70多平方米的免费办公室，网络、空调、办公设备一应俱全，让这群年轻人不用再在管院的讨论室里四处“打游击”了。

各方的鼓励肯定和创业政策的支持，让封华的团队下定了“轰轰烈烈干出一番事业”的决心——他们一方面为虚拟现实和多媒体产业提供人机交互方案，另外一方面还与某纳斯达克上市公司战略互补，共同开发相关的标准化产品。“现在真的是感到时不我待，好几个项目都在找我们谈，和世博局的合作也进行得非常好！”封华明白，专家学者的认可和市场的认可还是存在巨大差异的，他一刻都不敢懈怠，把自己的团队往更适应市场需求的方向上领。从学术到市场，他的团队在2009年管院“聚劲杯”创业大赛中以打眼的表现从多支团队中脱颖而出夺得冠军，又站上了一个新的创业波峰。

从当初为世博出力的简单想法，到今天的真刀真枪决战于商场，封华一想起这条有泪有笑的创业路，还是万千感慨涌在心头。

“最让我们团队难忘的是注册落户的那番曲折，这也是大学生创业的最大问题。我们一没钱，二也享受不到高科技产业在浦东针对性优惠政策，要不是‘翼计划’，我们可能到现在都还在抱着专利浪费时间。”

一分钱要掰成三瓣来用的封华最明白创业的艰辛，他也最有资格来评价政府和学校对大学生创业的政策支持。“很多时候这是最关键的那个推动力，在信息对等和沟通有效的基础上，我相信未来将会有更多的大学生创业团队会走上前台。”而复旦管院给封华搭建的广阔平台也让他心怀感激，“作为MBA学生大使，只要是管院的事我都希望能够全力以赴，因为我真的很庆幸自己当初来到这里的选择，管院给我的实在是太多太多了。”

封华矫健地跨上单车，踩上踏板要走，顿了下又转身说：“我们的多点触摸互动桌在下个月就能问世了，一直都有新东西出来的感觉真好！”

目送他使劲蹬着单车骑远的身影，“风华正茂”四个字自然地就浮现了出来——把创业的梦想融入了自己血液的封华，也许真的应了它吧。

赵娜：毅力构筑创业之路

2009 复旦 IMBA

文／王蓓茹

作客第一财经传媒《头脑风暴》的“她力量”专题节目时，复旦大学管理学院 MBA 学生赵娜被要求用一个词来诠释自己心中商场女性领导的形象。她当即脱口而出，“春天！”在赵娜眼中，色彩斑斓又温暖和煦的女性正让原本冷酷无情的谈判桌和会议室如沐春风。

这缕春意在浩荡的创业洪流中，也同样醒目非常。

春风解商情

在经济危机的冲击下，赵娜创办的上海迪赛亚实验室设备有限公司业务依然繁忙，这着实令人欣慰。而赵娜现在回想起走上创业这条路时，依然觉得不可思议。“就像一场梦一样。”她说，“我在大学时从来没有想过这个词。”2002 年大学毕业后，赵娜的第一份工作是在一家国企做设备管理，三年后她选择了离开——转行做个 Saleswoman。在医疗器械公司做销售的历练，让赵娜的内心开始强大起来，“我觉得那一年的进步比过去在国企的三年还要大，首先它让我知道了什么是销售、怎样去沟通、如何去倾听。”

就在赵娜在销售这一行里摸索出了些门道时，一个打火石式的朋友擦亮了她的创业之路。“我这个专门做实验室家具的朋友叫叶凤英，她在公司里已经发展得相当不错。不是她我也不会接触这个对我来说全新的领域，不是她我也不会想到自己动手来干。”赵娜双手十字相扣，微微一笑。

跨入新世纪的中国，高新技术开发园区的建立方兴未艾，各大高校也纷纷向研究型高等学府转型，陈旧的水泥台子已经明显不再能适应高精度、高危险度的实验需要，而国际上普遍采用的钢结构、钢木结构家具也正待推广，同时来自配备新增和更新换代的这两方面的缺口都让实验室配套家具的市场充满商机。

赵娜的朋友叶凤英所在的是一家私营企业，在公司发展上的瓶颈一直让她在心里盘算着独立出来单干，却又迟疑仅凭个人实力是否足以驾驭。“我愿意辞职来和你一起干！”赵娜在听叶凤英反复念叨了几个月后，终于在 2006 年的冬天作出了这个决定——一个不折不扣的“闺蜜盟约”。赵娜在那个寒冬一直裹着大羽绒服往叶凤英租的小屋子跑，兴奋起来两人还会聊个通宵。

新公司的筹备工作也就从寒冬夜聊悄然开始了。



对行业情况比较熟悉的叶凤英着手物色起适合一起合作的伙伴，赵娜则考虑起公司的短期运营计划和长期发展目标——宏观管理决策这恰好是从初中起就一直在校担任学生干部的赵娜的强项。“上学的时候就像大姐头一样，”身材娇小的赵娜自信地说道，利落的短发透露出她的伶俐，“我也相信管公司的和张罗小一点的组织一样，是有共通性的。”

又过了近一个月的时间，赵娜、叶凤英、一个被拉来做市场开拓的朋友、再加上一个负责产品设计的兼职员工，四个人简单整合好供应链之后，他们的迪赛亚公司就蓄势待发了。

春意未阑珊

由于对实验室家具行业核心缺乏深入了解，赵娜感到自己还是得扎入一家成型的公司去做一阵子，这才是最彻底的行业调查。有了这个想法的赵娜一边筹建自己的小公司，一边进入一家业内公司去北京组建分公司。在一番努力之后，她为公司完成北京分公司的人员架构，初步了解了北方市场情况。赵娜全身而退，底气十足地回到了自己的公司。

刚开始运作的公司，总难免遇到各种茫然和混乱的情况，模糊不清的职权界定也让赵娜伤了不少神。“所有的大事小事他们都会跑过来问我，我就想好了再一一告诉他们，所需要的时间、可行的步骤等等。”赵娜说，“还好，焦躁主要是在头一个月，后来的所有事情都是自然而然的。我想说，每个人都当领导是不可能的，一个团队总还是需要一个能决断的主心骨。”

赵娜并不想从曾经工作过的公司“挖墙脚”，所以客户开发完全得从零开始，找订单和陌生拜访着实是件令人头痛的事情。在成规模的大公司可以交待给助理做的事情，现在全都要亲力亲为。“最初的时候，我们就是先从网上搜索项目信息，一个一个给人家打电话，有点意向的我们再登门拜访。”这个从无到有的过程中，有多少苦、多少眼泪，只有赵娜和朋友们心里明白。

当订单终于到来的时候，赵娜和朋友们又遇到了新的问题，那就是做管理和做销售的理念之争。“第一次，就是为了百分之几的毛利，我和凤英大吵了一架。她更多的是从一个解决公司生存的角度争取订单，我就是从管理的层面要坚持底线，迫使她在谈判中提高利润率，守住公司的规矩，而不仅仅是当时签下一个单子而已。”赵娜现在回忆起那段日子，也还是感慨万千，“但是你知道，我们的所有摩擦都是在使公司往更好的方向走，是让两个人在了解的过程中更加融洽地工作。”

从最初招录兼职和实习生来分摊工作，市场和销售事务也是混杂交织，到现在逐渐和一些工业企业的科研中心建立起稳固的合作关系，并开始按照化学实验室、物理实验室和电子实验室分类维护客户群；公司一步步的成长都凝结了赵娜和朋友们的心血。“我们现在固定下来的六七名员工中有两位专门负责设计，这是核心；另外还有三位做渠道维护。”赵娜说起公司的大小事物皆如数家珍，她的迪赛亚也如同沁人春意，在经济寒潮中坚强绽放。

春光还复来

在公司渐成规模的时候，赵娜却选择了回归。

“做销售的时候我就觉得人一下子都变得浮躁了，工作间隙的聚会就是一群人去吃吃饭或者唱个歌，”赵娜一只手支着侧脸，若有所思地说，“我越来越觉得这不是我想要的生活。”在开始创业之后，赵娜同时觉得某些管理经营方面的知识储备也存在欠缺，而不是在小老板的位置上得过且过——这一切都让她迫切地想回到学校，回到可以让她获得心里安宁的地方。

“我承认我有复旦的人文情结，”赵娜在说起自己又回到大学母校来攻读MBA时这么说道，“而且我更清楚地感到，世界经济的风向已经转向中国了。”在高中时，赵娜曾把一本书翻来覆去看了三年，书名就叫《全球十大商学院》。那时候，赵娜的志向是坐进哈佛商学院的讲堂，但中国的迅速崛起和上海的经济活力，让现在的她感到立足本土的复旦大学管理学院是最适合自己进修的地方。

管院开设的国际MBA项目是一个全日制的教学计划，这正是渴望沉静心灵、完全提升自己的赵娜所看重的。“其实我在2006年创业前就特别想考进管院跟着胡君辰教授读企业管理，还特意腾出时间把管理学、经济学方面的一些专业书认真阅读。不过可惜当年没有考上，现在总算是圆梦了。”

赵娜很珍惜重回复旦的机会，对课程中的前沿理论更是求知若渴。在她眼中，课上的小组讨论对自己的提升最为明显，因为它可以全方面地提高一个人，激发出每个人的沟通能力。“能不能很快地在小组中找准自己的位子，能不能在讨论中发掘他人提出的新观点，能不能保持一个开放的心态，这些都很能得到锻炼。更重要的是，我现在可以站在一定高度上，分析好自己的角色和通盘的局势后，再回到下面去做。”赵娜同样对管院的名师讲堂活动印象深刻，吕长江老师讲的“战略成本管理”对于赵娜来说至

今都字字在耳。而管院为学生们搭建的校友平台和行业实践活动在赵娜看来也都是不可多得的珍贵资源。

春雨润无声

“也许我在十年或十五年后会成立一个风投公司，”赵娜谈到从国际MBA项目毕业后的长远打算时说，“我知道创业初期的艰辛，所以有能力的话，我乐意做一个‘天使投资人’。多发现一些有潜力、有头脑的年轻人，给他们一些资金支持来帮助他们走好创业的第一步。”

以较成功的创业人身份，赵娜十分愿意和后来者分享自己创业过程中的点滴心得。“首先你得问自己‘我为了什么而创业’”，赵娜认为不把这个问题想清楚，创业所必须的毅力就无从谈起。“挣钱的想法都是短期的鼓励，你得明白创业初期的苦，这是一般成功后的人都不愿意说的。”赵娜薄薄的镜片后面噙满了真诚，“一定要做好吃苦的准备，要踏踏实实地去做。”

和毅力同样重要的是一份坚持的力量，这力量在受到外界社会质疑和冲击时显得尤为重要。“同学聚会的时候，看到在外资企业工作的同学可能都拿着高薪；而你呢，可能第一年投入的成本两年都收不回来。这时候你就不能动摇，你要告诉自己‘我要走下去’。”

在心理上把自己武装起来之后，创业实干中赵娜也提出了实实在在的建议——组好队，入对行。

一个能力互补又沟通良好的团队，对于创业来说是一切的基础，一己之力在竞争激烈的市场上实在过于单薄。对此深有感触的赵娜拿自己做起了例证，她说：“我和凤英就是这种互补的组合，我脾气比较硬，总是行使股东的角色；她的客户关系和销售经验则是我所欠缺的。我们的沟通效果是一个人没办法同时达到的。”赵娜又补上了一句：“这其中当然会有争执，不过千万别把它放在心上，这不是一个天塌下来的事儿。”



民间有话说“女怕嫁错郎，男怕入错行”，说的其实就是“定位”的问题，而这一点对于怀揣创业理想的年轻人来说更为关键。“说点具体的，我不大赞成在校的同学去做工业创业，我倒认为服务业是一个比较适合切入的口子。因为没有工作背景的同学们反而更容易看出某些行业欠缺。”赵娜还即兴举了个代理高校银行卡业务的小例子。“我们都很熟悉的一个景象是到处吆喝办理信用卡的露天台子，各个银行各搞一套，看起来混乱得很。如果说同学在了解指标压力之后，从终端考虑服务的有效性，做一个集聚全上海的大学生发卡业务的创业活动，可能前景也会不错。”

在心理上做好吃苦的准备，坚守住自己的心；在实干中找准创业的方向，发掘团队成员的最大潜力和固有资源，赵娜“创业过来人”的箴言珍贵如油，润泽无声。

总结起在MBA所学的方方面面的知识，再加上自己创业中的实践心得，赵娜给“管理”下了个简洁的定义——“用你觉得合适的沟通方式来协调所有的资源”。赵娜这个乐于倾听又善于沟通的女子花了三年时间，在创业的崎岖山路中凿出了自己的一片天；再过三年，从复旦大学管理学院走出的她又有何种突破，没有人敢作预言。

或许，我们能做的只有为这盎然怒放的春天再鼓一次掌吧。

冯家晔：大浪淘沙勇者胜

2003 复旦 MBA

文／王蓓茹

改革开放三十年，荡气回肠；一个又一个身家过亿的企业家拔地而起。

这是一个最好的时代，这是一个最坏的时代——纵横商海的成功辉煌直教人艳羡不已，而自主创业的艰辛苦楚却只有各自知道。作为改革开放后最早从事进口食品的第一批企业，中国市场上最齐全世界各地的奶酪和黄油品种拥有者——高夫公司，它是最令人瞩目的食品业进口分销商之一。

这一切的成就都让公司创始人冯家晔倍感欣慰，气定神闲。他开着他的越野车在全世界的城市荒野里呼啸而过，征服一个又一个无人区；却也依然捏着写有“高夫公司销售员”名头的名片去一家家登门拜访客户，事必躬亲。



二十年商海沉浮，不惑之年，十问冯家晔。

记者： 都说第一份工作对人有不一般的影响，您在毕业后首先入的是什么行？其中有哪些心得和收获呢？

冯家晔： 我进的第一家企业是百事可乐。这样大型的跨国公司在 90 年代以前的中国还是凤毛麟角的，大家对所谓“外企”也没有什么概念，包括我自己在内。当时我从工业管理工程专业毕业后留校工作，上海百事可乐委托上海人事局向全市招聘筹建工作人员，我就想去试一下，去之前心里一点谱也没有，也根本不知道要考什么。结果去了之后第一个发现的就是报名者实在太多了——全上海有两千多人来笔试，各行各业的人都有，大部分是企业中高层人员，第一期只招六个，你想想看这个比例，吸引这么多人来就很可怕了，而且来的都是各行业的精英。我是他们中间年龄最小的一个。

到现在我都对那系统仿真测试系统记得很清楚，模拟出一个公司的五年发展计划，考验每个人的经营管理能力。我大学玩了四年电脑，弄起这个测试倒是觉得挺上手的，比其他一些国有厂子来的主任、书记灵光。结果测试成绩出来，我得了 103 分，排第三。别人都问我以前在哪里干过，我说没有，他们都不相信一个没有工作经验的人能把公司模拟经营得这么好。

我当时被派去做销售，就是“跑街先生”一样，碰到上下货我也去帮忙搬，就是从最底层开始入行，这倒成了我最宝贵的财富，因为只有年轻人才有这个心态和时间去做些基层不起眼的工作，等你真到了三四十岁就很难再低下身子去做这些了。

说到工作中的收获，我想一个是对市场的了解，一个就是解决问题、撬动市场的能力。我们以前打过一场“依维柯之战”，就是和几乎已经占领了整个上海的可口可乐抢市场份额。你知道，让零售点再接受一个同类型的产品是很难的。我就一个一个销售网点跑，和商店经理搞好关系，终于有一个店经理告诉我说，往年可口可乐到了夏季最热的时候，往往会断货。我心里想，这就是关键了。我当时就

进行了团队人员功能的新组合，让销售代表与送货车辆相互协作，车在货在，司机跑一条路线，销售代表跑一条路线，无论哪条路线上的销售网点出现断货，司机可直接卖货，销售也可立马呼司机送货。我的这个市场策略让很多零售点都感觉不错，合作的单子就一个一个来了。因为这些车都是依维柯车，行里人就把这个行动叫作“依维柯之战”，挺有意思的。

记者：创业前您做了哪些积累？你觉得其中最关键的是什么？

冯家晔：我感觉我走的这条路子还是比较平稳的，都还是在传统食品业里外国企业打交道，让我不是从一张白纸开始干起。

记者：出来单干时，心里有犹豫或顾虑吗？怎么说服自己的？

冯家晔：先说一个让我特别记忆深刻的事吧。创业之前我刚好在操办结婚，有一天晚上我从我准丈母娘家出来，她在楼道里忽然拉住我说：“小冯啊，听说你要去干个体户啦？”我当时就呆掉了，怎么就和“个体户”划起了等号了呢？我之前在卡夫已经做到了北方区经理，整个北方大片的市场都是我在管，一年十多万的薪水在那时已经算很高了，那时候上海能的南京新公司要筹建，想挖我过去。但我已经看好了进口食品这个市场，下定决心要自己干了，就不会回头去做不在一个道上的事。

记者：请您给我们一个例子，让圈外人感到创业中不为人知的辛苦。

冯家晔：首先，心理上的落差是最明显的。在卡夫的时候，人家世界第二大食品公司到哪儿都被人捧着，办公室也租在波特曼大酒店，车进车出，豪华得不得了。我自己出来单干的时候呢？就窝在破仓库边上的一排平房里，厕所都难找。而且干“个体户”，首先得活下来，巧克力、







折腾，所以不管是在百事，还是在卡夫所积累的人脉、销售渠道、市场把握等等方面的资源和能力都能用得上。你和一个领域里的经销商都混熟了，以后的生意就好做了。

其实我刚成立高夫的时候，也有一批我亲手培养出来的员工跟着我一起出来打拼。他们就认定了我这个人，薪水拿得很低，干活却热血沸腾的。我们那一辈的创业热情现在是很难想象了。

而且，创业前在这种跨国公司工作的经验也很有帮助，因为这让我更善于和开自己车子的人也不多，我就有一辆。周围的亲戚朋友，包括我老婆那边的人也都觉得我的职位听起来很风光。但我就这么放弃了，你说压力大不大？

刚出来干那会儿，经常是睡不着觉的。96年那个夏天，我半夜睡觉时都会惊醒，问自己：“你能养活那么多人吗？”但我还是一直对自己有信心的，刚从卡夫食品辞职的时候，其实香港还有一家猎头公司四处打听找到了我，挺神秘地问我要不要考虑去一家“世界饮料业绝对领先的公司”做公司副总。后来知道就是百事可乐果酱、糖果、调味品等等什么都做，我们先赚钱给员工把工资发上再说，奶酪那时候反倒只占个百分之几。草创时期就是一种求生的本能，也没有什么所谓公司战略之类的东西，风光背后的辛酸和艰苦没有几个成功了的人会说出来的。

还好我们也不需要多少启动资金，都是在赊账进货。但一开始也和国内的一些厂商有纠纷，有时货卖不出去想退货，厂家不乐意，就来打官司，强行收货款，许多事情都是慢慢摸索过来的。

我常常说战略是走出来的，不是坐

在书斋或办公室里拍脑袋想出来的。就像当年红军二万五千里长征，当时哪个领导人想好了这个漫长的路线？谁想爬雪山、过草地？不都是随机应变，顺水推舟吗？这是一个在受压的过程中尽量选择合适道路的过程，在行动中加入反思，不断自省和修正，这样路才能走对，并且越走越宽。

记者：您觉得目前公司发展中最困扰您的问题是什么？

冯家晔：还是人。我非常渴望真正优秀的、有实战经验的人加入到我的团队里来，但这时候就面临一个问题，就是你能



给这些人开出怎样的价钱。我以前刚创建公司的时候没什么钱，也许给个两三千都很够呛，大事小事还不如自己干。当你营业额有两千万的时候你开的是两千万的价，一亿的时候开的是一亿的价，到了百亿、千亿你开个百万年薪就根本不算什么了。那些跨国大公司靠什么招人？工作环境是一方面，当然高薪也是吸引人才为它卖命的一个关键。

从我手下培养起来的也有离开的，他们中有一些现在在一些大公司里做高管，发展得很好，这是他们的选择，我尊重他们。但同时也有一些得力干将跟着我走到今天，让我更加放心。现在年轻人找工作一看是个民企，做的事情又鸡毛蒜皮，望了一眼就走的也大有人在。我就希望年轻人能踏实一点。

记者：成功人士懂得工作，也懂得休息。那对您来说，最好的放松活动是什么？

冯家晔：我不像其他企业家、老板，恨不得每天睡在公司里。我觉得有时候一个人在外面、在大自然里经受一些考验，更能激发灵感和斗志。想出去走走时，拿起车钥匙就走了。这心态和同龄人、特别是同龄企业家相比，是年轻多了。

现在年轻人找工作一看是个民企，做的事情又鸡毛蒜皮，望了一眼就走的也大有人在。我就希望年轻人能踏实一点。

我以前还在给别人打工的时候，就特别喜欢自己下去各个网点跑，1992年人均月工资才四五百的时候，我报销一个月的差旅费就报了两万块，让香港总部的人都吃了一惊。因为我总觉得自己亲眼看到的东西才最真实、才是第一手的。

等到我自己办公司时，我也还是有这个习惯，而且更喜欢自驾出行。头一次开得比较远的是到云南中甸，那时候我还没有越野车，开了个小轿车就去了。有山路还好，经常遇到完全没有路的状况，底盘没有被带掉真是万幸。去加油站加油的时候，那边的工作人员都很惊叹，因为从来没有看过上海牌照的车子开到过他们那山沟沟里。

西藏我去了好多次，新疆也南北绕了一大圈，云南、内蒙什么的也深入跑过几回了。有路没路都开，我算是老越野了，车上备着工具，随时准备下去动手修路。在这些最原生态的地方，都是把命搭在车上跑的。就说我一次自驾去西藏，看到一辆卡车刹车片烧了，撞在山体上，那个火星就像电影里演得一样吓人。它占了一大半的道，悬崖一侧就剩下了一条几乎没法过一辆车的路。我抓着方向盘，一点点挪过去，因为是深夜，只听见悬崖下咆哮的江水。我的车后轮就在半空中悬着空转，掉下去就是万丈深渊，滚进江水里尸体都捞不到的。

其实现在开车方便多了，我去外国考察时都是飞机落地后直接去租一辆车自己开着走，想去哪里看就去哪里。去德国科隆开一个国际食品年会时我就提前飞到法兰克福，然后自己开车从汉诺威、一路走上去，把德国、丹麦好好绕了一圈，完了把车还到克隆。GPS导航都指得很清楚，比我2000年那时候去美国在高速上找不到路的时候好得多了。

记者：您在高夫壮大的这一路上遇到过什么瓶颈吗？那时候您做了什么？

冯家晔：刚刚也说了，高夫在草创时期做的生意是很杂的，慢慢才开始向奶酪领域转。就好像是在棋盘的边角先投下一枚棋，等到时机成熟就把主战场移到那一块去，也许成也就成在那里。

但我有时候觉得高夫的发展是被动的，是随着市场顺势而为的结果。2003年之前我们的规模都还是比较小的，虽然已经有了几千万的营业额，但你要知道巧克力、糖果这种商品的进入门槛是很低的，中国又是个哪里有钱赚就有无数人凑过来跟你竞争跟你抢的地方。我就在想我们自己的核心竞争力在哪里，奶酪这个还不为大众重视的市场也许是个突破口。

但机会不是一下子就来的，你还得等人民的生活水平上去了，这方面的市场需求真正扩大了，才能施展身手。我一边观察市场，一边也想趁这个空去再进修补牢一下我的管理知识结构，于是我就在2003 年把数学、英语等丢了很久的书拣出来复习了一通，考进了复旦大学管理学院读MBA。很有意思的是，就在我去复旦管院读 MBA 的这两年间，市场成熟了起来，我一直都把这两年看作是我和高夫一起，突飞猛进的两年。

记者：满分100 分的话，用您校友身份的发言权，请给复旦大学管理学院打个分。她好，好在哪里？她不足，不足在哪里？

冯家晔：我打一百分。（笑）不是说复旦管院没有不好的地方了，追求进步是无止境的，我想表达的意思是每个人对他母校的那种特别的爱。走出去对别人说是复旦MBA，我觉得光荣。而且管院也确实给了我许多新的知识和很好的一个互动平台，让我能从其他大师，有时候甚至是同学身上学到也许从来没有想到的观点和解决问题的思路。

对我影响特别大的就是李若山教授讲公司内控的那门课，我基本是一边听了课，一边就回去改自己公司的组织架构。这种马上能活学活用的感觉真是不一样，我想这也是有了一定工作经验的人再回去读书的优势，因为他能够很快就把课堂上的理论知识和现实工作联系起来。我非常敬重李若山教授这样实战经验极为丰富的老师，他做 6 家上市公司独董的资历，让他讲课时有大量的新鲜案例来用，学生听起来也绝对不会打瞌睡。

这里我就觉得复旦和国外的一些商学院比起来，在师资引进上显得有些保守了。麻省的商学院对任教老师的要求第一个就是要有 6年以上的高管从业经验，第二个是有自己一套总结出来的理论，也就是能把自己的经验说出来。光去哈佛镀个金回来，放放 PPT，我觉得是不够吸引人的。我们工作过的人更欢迎实战家来给我们讲课。陆院长上任以来作了许多改变，管院比以前也放得开许多，显得很有活力。EMBA 的平台上更是汇聚了更多高端的企业家，有机会和他们沟通和交流的话，可能真的会有“胜读十年书”的感觉。总之，我们都非常高兴看到一个一直在进步的管院。

记者：您也说您现在的心已经“不惑”，那未来十年，您的新志向在何方？

冯家晔：站千万看亿，站亿看十亿，站十亿看百亿；我想人都是这样一个奋斗过程。现在高夫面临的就是把基础打实，等待扩大产业的机遇。比如说，为什么我们只进口奶酪，而不是调料、或是海鲜呢？要知道国内市场对进口海鲜的需求量是非常可观的。那如果有这个打算，整条物流的冷链对我们就是个考验。我们现在就在打造自己的一套物流体系，先有这个基础，再考虑下一步。而且我们也在宝山建造自己的工厂，想渐渐从百分之百进口这种销售思路中转型，形成一个立体化的产业链，在中国奶酪市场做个相对垄断的龙头，这样才能把生意做大。

而且我们的网店也马上就要开张了，大家可以期待一下。

记者：最后，对于后来创业人，您有什么想说？

冯家晔：我个人的经验是“做熟不做生”，没有必要浪费自己在一个行当里的积累，而凭空去搞一个自己完全不懂的领域。选好了路，就坚持下去，不能随随便便就动摇了，或是退缩回去——这样你创业的几年就白费了，而且相信再回到别人手下干活人也很难再低得下心态。

企业是发展快好，还是发展慢好？这个不一定。关键还是看企业是否能驾驭这样的发展速度。个人的发展也和企业发展一样。你不要受年龄的框框，不要怕年龄。也许你五十岁或六十岁才开始事业的发展，才开始创业，但一样可以获得成功。我自己也就是按部就班，很稳妥地一步步走到今天，现在获得的一点成功和更高平台的企业比起来也不算什么。

其实，我非常看好现在的 90 后、80后，我敢说这一批人出来了就是中国的希望，他们的幸福感就是比我们 50、60 后的人高。选择创业，这本身是就一个富有创新力和敢于挑战的表现，我觉得是值得鼓励的。全中国有那么多创业的人，这其中肯定难免有许多倒下去的，但“大浪淘沙”，相信十年后会有一批“金子”屹立出来。

侯开：复旦点燃创业梦想

2003 复旦 MBA



文／王蓓茹

说侯开是最懂女人心的男人，实在并不为过——他是国内首个女性阅读专业出版品牌“悦读纪”的创始人，他策划出版的图书在当当网“青春小说排行榜”百强中占据三成，他面对大众最爱说的一句话是“阅读改变女性，女性改变未来”，他的梦想是建立一个基于女性文化阅读领域的立体化传媒帝国……

把自己创业的历程扎成一卷羊皮纸，这也许是侯开从来没有想过出版的一本书——但请相信：它绝对精彩。

今生——熬过 U 型弯

靠着 50 万的创业资本，从 2006 年 1 月起步，仅仅花了四年的时间，侯开的“悦读纪”现如今已经增值一百倍，跃升成为国内女性阅读第一出版品牌，累计策划出版的图书有近 300 种，累计发行量也超过了 800 万册，资本市场估值近亿——“悦读纪”的斐然成绩让手握北京开维、北京阅读纪、北京厚德安达三家公司的侯开气定神闲，笑逐颜开。

然而坐在成功的彼岸回望破浪航程，个中滋味只有自己才了然。

“公司账上钱最少的时候全部加在一起就一千二百块，硬着头皮找一个员工借了两万多才把拖着的工资给发了。”侯开一点也不讳言公司最艰难的日子，“我们的发展就像是个 U 型弯。”这个弯的谷底出现在 2006 年 8 月。年初 50 万初始资本

已经开销得所剩无几，计划合作的出版社又因种种原因被停业整顿，公司一下子陷入了现金流断裂、合作伙伴空缺的窘境，一连四个月没有出版新的图书，员工发薪等公司基本运营活动都无法保障。侯开只是和对这份事业同样抱有信心的同事们默默坚持着，发掘新的作者、寻求新的合作方，为熬过这一关而千方百计地努力。

那时候的侯开从来没有想过“放弃”这个词。“创业这些苦我一开始就仔细想清楚了，一开始的启动资金都东拼西凑出来了，公司打头炮的《梦回大清》也卖得特别火，我怎么会受这点打击就不干了呢？”侯开的信心在2006年9月得到了印证——新图书的出版让悦读纪重振旗鼓，从此出版道路一路长虹。

其实，在侯开的悦读纪打开专门化出版理念之前，国内的出版市场一直是“一览全包”的模式，什么类别的图书都出，结构重复的问题也很突出，品牌经营意识更是缺失。2005年决定站上“专业出版”这个潜力巨大又风险重重的舞台时，侯开是孤独的，这是一种在皇城根下做事单枪匹马、思考无所交流的双重孤独。“我就是一个人琢磨，一个人去拜访客户，11月份刚开始招聘时加我总共四个人。”侯开没有多少煽情的语气，但并不影响我们勾勒出那段艰辛的摸索时光。建设一个齐心协力的团队需要的精力和代价并不比发展一支签约作者队伍少，侯开对现在已达80名的固定员工总数十分欣慰。

从第一本书开始，“女性阅读”的理念就深深刻下在了侯开心里，这也是他开拓事业的中心线。“我们也可以说成是一个被提前设计出来的公司，而不是摸着石头过河。”侯开很满意自己当初的判断力。从创业之前的市场调查中，侯开发现女性文化消费方式不及男性丰富程度，其阅读率明显高于男性，而且女性也是感性文化



消费的主体，潜力十分巨大。同时为了避开与诸如聚星天华、魅力优品等主营青春校园读物的公司的正面竞争，侯开把自己图书的读者定位于18岁以上的女性人群。这一切的分析和判断，都与一些热情有余、计划不足的稚嫩创业者大不相同。

这个创业高度来自哪里？“悦读纪”之前的侯开是何模样？他究竟缘何选择创业……

前传——体制内满弓

在九十年代初沿海城市一片下海热潮的时候，还在家乡河南省念大学的侯开也抱着试试看的心态做了他的第一笔生意。“就是倒买皮衣，二十元进来卖出去二十五。我在学校里面贴小广告，还拉着同学过来买，最后好像真赚了二十几块钱。”侯开谈起这段小插曲，依然饶有兴致。

这次还算成功的“商人”经历，在侯开毕业后分配至河南省新华书店任总经理秘书后也就被渐渐淡忘了。年轻的侯开在这个“千人之上，十人之下”的关键岗位上干得不亦乐乎，从办公室秘书升到副主任的职位，侯开总共花了不到4年时间。“当时确实是河南出版系统最年轻的干部。”侯开说，“一个是开阔的视野，一个是在文件制定下发等文案工作中培养起来的全局把握能力，还有就是协调方方面面的沟通管理能力；我很感激我的第一份工作。”

虽然并没有明晰的下一步打算，事业发展一帆风顺的侯开还是在新世纪到来时离开了河南省新华书店，离开了这块他最熟悉的土地，但他没有离开的是中国的出版市场。

“就是想去上海，想去中国经济发展的中心，”侯开的想法并不复杂，“总觉得在原单位条条框框太多，不像一个真正的企业单位，我想从这个束缚中跳出来。”于是，从2002年5月开始，侯开凭借自己丰富的工作经验，顺利通过竞聘，成为上

海文艺出版总社的发行区域经理。

从河南新华书店辗转到上海文艺出版总社，这两段体制内的工作让侯开摸清了中国出版的市场格局，累积了大量出版行业的人脉，也熟谙起整个出版业的政策法规。创业所需要的条件似乎已经逐个成熟，但足以释放这张满弓的力量还没有到来。

“创业”这两个字，并不是从侯开一来上海就烙在他心里的，这个量变到质变的过程还得从侯开进入MBA学习说起。一门心思想进复旦大学管理学院深造的侯开考了两年，经历过每天学习14个小时的魔鬼复习，终于如愿以偿，在2003年以261分的高分迈进了管院的大门。“要不是读了MBA，我也不会想到创业，”侯开直言道。在管院MBA的学生中，真正自主创业的人数可能只占百分之五的微小比例，绝大多数人还是在企业做高级职业经理人；侯开萌动起出来自己单干的心，其实还是源于对自己进行的SWOT分析。

从一节市场营销课上接触到SWOT分析方法后，侯开就把这个工具拿来对自己剖析了一通。“我的优势可能在于对出版行业价值规律的熟悉，对相关政策法规的把握力上；劣势更明显，无论是创业经验，还是启动资金，都缺得很。”对于创业环境的机遇和威胁，侯开也想得明明白白，“出了那么多趟差，总往北京跑，对比下来我就特别觉得上海文化出版业的特点是谨慎有余、活力不足，而且上海的人力资本和物流印刷成本还比北京高出至少百分之十。从机会来看，我能做的就是搞出版，而且是要去北京搞。”

在侯开看来，学MBA就是学就是两个字“权变”——在大量的案例分析中培养起一个综合的管理能力，帮助你在面对任何一个特定的资本和团队时，都能为迅速找到与组织战略发展目标相契合的处理方式，带领管理者和同事取得成功的能力。“我学过的25门课，样样都在实干中能派得上用处。就比如说六西格玛理论，核心就是‘细节实现完美’。我在做出版时看重的也正是这个，努力做好每一个细节，多加一个统一设计的腰封，多添一个统一的悦读纪宣传书目等等，这样其实在品牌的整体运作上就比同行高出一大截。”

回忆起自己在管院读MBA的日子，侯开觉得这段学习时光对自己的最大启发正是与品牌运营相关的课程。“打个很简单的比方，平常买耐克鞋，可能我们买的零售价一般都要八百块到一千快左右，而实际上它的成本可能就一百块左右，为什么有这么大的价值空间呢？就是因为它有品牌的力量。”侯开相信，品牌化和专业化是国内出版未来重要的发展方向之一，这也被他当作公司从开始到现在一直坚持的运营思路，汇入公司的核心竞争力。

弯弓回振，箭已离弦；北京阅读纪文化有限责任公司总经理侯开的前传到此暂结。这个在管院MBA的平台上积攒了足够自信和能力的人物未来又会何所为呢？

后续——改变女同胞

沿着“女性阅读”这个不曾转移的指路明灯，侯开现在想做的是更深入、更立体化地开辟这个商机。在发行方面，侯开正在努力打开全国新华书店这个大市场；在运营规模方面，公司在2009年初就定下了做出150–200个品种，一年达成前三年总和的目标；在增值合作方面，悦读纪已经向国内影视公司输出改编权超过20部，向中国台湾输出繁体版权51种，向泰国输出版权5种，向越南输出版权3种，而基于盛大文学、新浪读书等网站平台的VIP付费阅读，与中国电信联合推出的无线阅读增值服务等也已经为公司未来立体化运作战略立下了确凿的风向标。

单纯出版小说，这对侯开来说只是一个起始符，后续的乐章早已在他心中开始流淌。

“以后我们可能会出版更多的适合女性看的文化教育类图书，职场的、健康的等等我们都会涉及，我们是想通过作品来弘扬传统美德，发扬时代精神。”侯开的抱负绝不是商人们简单的利益追求，谈到未来远景时的他更像是个忧国忧民的思想者，“我是希望我们整个中华民族的传统文化源远流长，在新时期用我个人的一点力量参与其中。”

这席话其实也就道出了侯开当年立志做文化出版、一门心思扎根于“女性阅读”领域的原动力。在侯开看来，目前国内的经济形势并不稳定，整个国家的文化道德建设也尚待加强。如果想要提升一个民族的素质和文化，相对来讲可能通过改变女同胞比改变广大的男同胞要更快，条件也更有利，所以提高国民素质，至少说现在该先从女孩子入手。“我非常认可梅琳达·盖茨在今年达沃斯论坛提出的‘女孩效应’，基本意思是在女孩或妇女身上投入资金，能够产生更大的经济和社会效应。做女性文化出版是对我梦想和现实的双重满足，它让我离我的梦想更近了一些。”侯开对自己选择的道路相当满意，他坚信这条路会越走越宽。

侯开近十年体制内的工作经验像是柴火，不断累积；在复旦MBA这颗打火石的摩擦下燃起了滚滚的创业火焰，且火光通亮，火势喜人。前转、今生、后续——侯开轮番上演的创业白皮书永远没有完结篇。侯开最后对同样抱有创业理想的人说了这样一句话：“想创业，你就必须有强大的内心和顽强的意志力；因为不经历创业，你不会想见一个人在压力和挑战下的承受极限。”

范思桦：有激情不放弃

1997 复旦 MBA

文／王艳丽

“Flory” 在英文里是个极华美的词，它折射着圣经中神旨的荣耀与光华。百年学府复旦的校名来历里也有光华之意。上海复荣进出口有限公司（SHANGHAI FLORY IMP.&EXP.CO.,LTD)是复旦管理学院1997级MBA校友所创，主要从事卫浴的进出口业务，从公司名字里就传达着两位复旦人对母校的深情厚意，承载着他们创业的人生梦想。从1999到2009年的今天，复荣集团风雨兼程，走过了一条光华与抉择、荣耀与艰难并存的创业之路。

在晨光中走进东体育会路的华兴商厦，采访在十四楼的一个会议室里进行。会议室很特别，四壁嵌满了各式各样的水龙头，外行人看来，竟有种艺术品收藏的趣味。之前对复荣是触不到的知道，一进这里便有了实实在在的确定感，环绕四周的水龙头温润光洁，无声传达了一种讯息，一段与卫浴结缘的往事又在两位校友的话语中慢慢铺展开来。这是一部未完成的创业小史，又是一个人与物相亲相重、相互成全的故事。

缘聚复旦MBA

1997年，同为工科出身的范思桦和陆武相会于管院MBA项目。97级是全国MBA统考的第一届，此时MBA已经开始在国内具有一定的知名度。他们选择读复旦MBA，一方面是出于对复旦的仰慕，当时复旦的教育很开放，不拘一格；另一方面也想在工商管理方面获得系统的训练。一直从事环保水处理工作的范思桦从安庆石油化工总厂来到了上海，工作期间他曾在技校获得环境工程专业函授学位；而陆武则在天津大学工科毕业后来到上海内燃机研究从事发动机设计，当了一段时间的工程师。

在复旦的岁月是充实而难忘的。在他们回忆的脸上，写满了深情与感恩。

当时的MBA项目集中了一批最优秀的师资，“他们视野开阔，内心有股激情，给了我们很大的鼓舞”。十年之后，范思桦仍然清晰地记得那些给他留下深刻印象的老师：教经济学的唐国兴老师，教公司财务的欧阳光中老师，教市场营销的陆雄文老师，教管理经济学的袁成刚老师，还有理论功底深厚与学生打成一片的罗殿军老师……除了本专业的课之外，他还积极旁听其它课程和讲座，以丰富和完善自己





在复旦的岁月是充实而难忘的。在他们回忆的脸上，写满了深情与感恩。

的知识体系，每天的时间表几乎都排得满满的。在这里，他接触到各行各业的顶尖人士，感受复旦的人文气息，极大开拓了思维的同时，也找到了志同道合的朋友。

“复旦MBA改变了我们一生！”回望十年，这是陆武最大的感触，“原来一加一等于二的工科思路被全新的背景知识所取代，它改变了我原本工程师的工作内容，让我发现除了机器图纸之外，人生是如此精彩。”他不仅从老师那里学习系统知识，也从同学身上获益良多。他身边有不少同学是市场营销、HR、金融证券等方



面的资深人士，就读期间大家结下了深厚的情谊，毕业之后也会不定期联系，谈人生、聊经济，分享信息和心得。

“在复旦读书的一大收获就是同学情谊，给我带来了意想不到的惊喜”，惊喜之一就是遇见同学何学忠。1999年中国经济形势发展良好，机电出口总额首次超过了纺织品出口，他们预见了机电出口的高速发展，并准备放手一搏，利用这个大好时机，从进出口行业挖到第一桶金以投入到当时十分火爆的IT行业中去。何学忠促使他们的创业想法成型，并给他们提供了开业的第一笔经费援助。

1999年毕业后，范思桦辞去在安庆石油化工总厂原职，将户口迁到上海，决定留沪发展。他和陆武等几个人对经济形势分析之后，也毅然选择了创业。

广交会开出的花

第一年的复荣共有五个合伙人，三人全职，另两位提供资金投入、外贸培训等外援支持。他们起先主要在电器设备方面抓客户，也曾参加了几次广交会，条件艰苦，没有摊位，只好在过道里跟客户换名片。遗憾的是，一年未果。两次广电会失败后，他们分析认为，应该捕捉新的机会：一方面因为带电的物品安全性能要求高，许多客户还是选择向大公司定制，很少选择只有一个小办公室的复荣公司；另一方面，当时的电器行业已经很成熟，新生的小公司在竞争中缺乏优势。一次偶然的契机，他们把目光转向了水龙头，并应时而变，为公司创立了新的业务项目。事实证明，成功绝非偶然，机会正是留给目光敏锐、善于捕捉机会、毫不气馁时刻准备着的人们。

2000年3月，范思桦在一次广交会上无意中碰到一位亟需水龙头的土耳其客户，敏锐地意识到这是个极好的机会，承诺一周内供货给对方。虽然这一笔交易最终未成，但还是给他们对市场的重新思考与分析带来了启发。相对电器设备而言，水龙头货值高，体积小，运费低，适合出口，而洁具在中国又是新生行业，生产洁具的公司少之又少，有极大的发展前景。本着“做事要赶早”的想法，他们将百分之百的时间和精力投入到这一新生行业中去。

在又一次广交会，陆武和范思桦以其敏锐与迅捷给公司带来了第一笔大的卫浴订单。这是与希腊最大卫浴商的一次奇妙较量，陆武在瞅准客户之后，及时交换名片，迅速出击，并利用广交会仅有的电脑把信息传递给范思桦。复荣公司当天即作出反应，针对客户对价格敏感的需求，提供了一个漂亮的offer，因为之前对水龙头钻研比较深，所以准备也很充分，从图片、规格到重量都一一考虑周详。第一笔订单的到来，看似来之不易，实则水到渠成。接到订单的那一刻，公司刚好历经了一周年。

一个小小的水龙头，如同第一朵绽放的花朵，给复荣的前景带来了不可想象的芬芳与希望。在希腊商户的订单之后，公司正式步入了良好运行的轨道。

经过一年的摸索，他们理性地放弃了电器设备，捕捉到客户的兴趣和需要，集中全力发展卫浴洁具市场，找准了适合公司发展的航向与定位，复荣也开始蓬勃发展起来。

十年风雨兼程

复荣公司创立的第一年，困境重生，发展迟滞，其中一位合伙人离开。但范思桦和陆武始终保持着乐观进取的精神，抓住每一个契机，时刻准备着。两个人配合默契，一个创业团队中的成员间相互鼓励，低潮时不言败，高潮时不骄纵，优势互补，有梦想，共坚持，有激情，不放弃，这也正是复荣能够走到今天的重要原因。

2003年，公司有了第一处实业，即在上海有了自己的工厂，2009年公司成立十周年之际，在浙江有了第二个工厂。目前公司产品出口到全世界80多个国家和地区，在卫浴界占据相当的市场。金融危机袭卷下，与房地产一体相联的卫浴市场

也受到很大影响。复荣公司在前几年发展良好的积累底子上承诺“不裁员、不减薪”，根据形势灵活调整战略，将业务倾斜到了内销渠道，越过中间商直接供货给国外超市，这样节省成本提高利润；同时积极研发新产品，引进国外高科技卫浴设备，发展整体卫浴市场，在营销渠道上也有新的拓展。

历经十年的复荣进出口有限公司发展形成了一套自己的公司文化，据范思桦介绍，主要有三大核心价值观：第一，用户第一，以客户要求为变化，从组织结构、证书申请到工厂设置等；第二，让员工和公司一起成长，包括培训员工、关心员工生活、组织员工参加“相约星期六”等；第三，感恩与回报社会，员工要对父母师长有感恩的心，公司也要回报社会。

对于有志创业者，陆武给出了一些极中肯的建议。他说，创业并不如想象的那么简单，不是简单的“idea+激情”，如果你只是想有个经历，这是可以的，但要真正地创业，你至少要考虑以下几点因素：一个项目要比较独特，有其价值和盈利模式，收益一定得大于成本；一个很好的团队很重要，人才需要多面，从财务支持、管理经营、产品知识到销售经验等各个方面，且有百折不挠的精神，可以调动所有力量去坚持，这也是创业人必需的特质；还要有资金保证，创业人须有节俭精神，尽力将成本压到最低。范思桦补充说，创业者要有梦想，能坚持，愿开拓，有良好的综合素质和解决问题的能力。

常回复旦看看

两年的复旦生活如同一阵席卷而来的飓风，从此改写了两个人的人生路。无论以后的创业之路有多艰难，或在事业上取得了多大成就，范思桦和陆武从未忘怀这片给予他们光荣与梦想的热土。复旦赋予他们知识与力量，赐予他们光荣与梦想，在这里他们实现了人生的大飞跃，体验到个人路上的大精彩。常回来看看，是母亲对游子的深切想念，也是儿女对母亲的倾力孝敬，在努力实现自我的过程中，他们时刻感恩，从未忘记报答母校、回馈社会。

常回来看看，是母亲对游子的深切想念，也是儿女对母亲的倾力孝敬，在努力实现自我的过程中，他们时刻感恩，从未忘记报答母校、回馈社会。

作为资深校友，我们也时常在管院举行的各类活动上看到他们的身影。成家之后的陆武会带着妻子儿子一起回到校园，共同参加校友健康跑活动，他有时会开玩笑地对儿子说“看，这就是你老爸当年待过的地方，你长大了也要读复旦！”这份深情厚意，感染下一代、延续到下一代。

十年流光，范思桦很关心复旦的变化，当年师长同学的近况、MBA培养模式的更新、授课与招生等等无所不包。在陆武看来，如今的MBA学生普遍年轻化，思路非常活跃，天马行空极富朝气，整体素质也比以前更高，但在管理经验上尚嫌欠缺，他认为教育的本质在育人，应保持一如既往的开放性，不拘一格培养人才。

在范思桦看来，复荣这个名字，首先就带有深刻的复旦痕迹，以复旦为荣，虽走出了复旦却又不断展示着复旦人开拓奋进的精神，十年风雨兼程，复荣进出口有限公司的壮大也将这种荣光不断发扬光大。复荣的公司文化中有一条重要的核心价值观，就是感恩与回报：员工要对父母师长感恩，公司要对社会感恩回报。国家每遇灾难不幸，公司都会奉献自己的一份力，组织地震捐赠、义务献血等。2008年他们在安徽歙县资助了一个贫困小学，明年即将竣工。说起这一切的时候，范思桦和陆武淡定从容，言语中毫无骄傲没有矜夸，仿佛是一种义不容辞的责任和义务。

这就是复荣的成长故事，也是范思桦和陆武努力奋进的人生。我们会看到成功者的一些优秀品质：信念与激情、梦想与坚持、感恩与回馈。在别人的故事里感受他们的胸怀与境界，我们也许会看到自己内心的渴望，关于人生，关于创业……采访结束了，但这个故事还没有结束，但愿所有激情开拓的人们，都能将最美的梦想延续下去。



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 11 月 26 日
论坛：复旦大学管理学院松下讲座
嘉宾：复旦管理学奖励基金会副理事长、复旦管院兼职教授 刘山在

中国财会体改三十年



我在外贸这一行业已经工作了47年，去年刚退休。我想用这场讲座来和各位分享一下我的人生哲学，以及这么多年外贸工作的经历和感受。

六乐

自从退休以后，我就为自己的生活提出了一个口号，叫做健康快乐每一天。每个人的一生都应当有所追求，除去那些远大目标，我认为落实下来，我要追求的就是健康和快乐。不健康不快乐，你挣那么多钱有什么用呢？你活得长寿又有什么用呢？现在我们已经步入了数字信息时代，所以我把自己的退休生活感悟也数字化了一下，编成6条准则来反映我现在的



思想。

第一乐是知足常乐。人要知足，你要是总想着组织对不起我，老婆对不起我，孩子对不起我，你能快乐吗？你肯定快乐不起来。我给自己写了一首打油诗。第一句是“当官不大不小”，为什么不大，因为在北京副部长多如牛毛，也不小，毕竟还是个副省级干部；第二句是，“挣钱不多不少”，商务部长里面有很多是给公司做独立董事的，他们的年薪可是上百万我是远远不如啊，可是我比我的顶头上司吴仪又多了很多，因为我在香港工作了5年，香港的工资水平可是很高的。后面两句就是，“不贪不沾不拿，快乐平安到老！”这就是知足常乐。

第二乐是助人为乐。我说的助人为乐，是发自内心不求回报的，不能帮了别人然后自己整天想着收取回报，那就不好了。我退休以后做了两件事情，一件就是白内障的慈善事业，一件就是我们复旦大学管理奖励基金会，这是个公益事业，能帮助不少人改善生活和工作，所以我很愿意去做。

第三乐是可口可乐。就是说可口的就是可乐的，成天这也不吃那也不吃，担心这又担心那，那就没法快乐起来了。

第四乐是苦中作乐。我们说人生就是一个受苦的过程，生老病死一百年，你高高兴兴过是一百年，你愁眉苦脸过也是一百年，只要把这个道理想通了，人生不过如此。我看过一个顺口溜很有意思，和大家分享一下。人是0岁的时候粉墨登场；10岁的时候天天向上；20岁的时候是充满幻想，像在座的各位，正憧憬着自己的人生；30岁就积极向上；40岁就年富力强，有家庭有孩子；50岁就还想往上，能不能上是一回事，但想还是要想的；60岁，像我这样的就是告老还乡；70岁就打打麻将；80岁就晒晒太阳；90岁就躺在床上；100岁就挂在墙上了。看透了人生就是如此，所以大家要每天都快乐一些，就引出了这第五乐百事可乐，一百件事都可乐，那还有什么不可乐的呢？

可我追求的是六乐，那第六乐是什么呢？如果你做到了以上的五乐，那你就是非常可乐了，这就是我要给大家介绍的六乐的人生哲学。

助人为乐是发自内心不求回报的，不能帮了别人然后自己整天想着收取回报。

创新

接下来言归正传，让我来为大家介绍一下中国外贸改革发展30年的整个过程。我想先向大家提出一个问题，这也是本场讲座的核心问题和核心内容，那就是我们如何用创新精神研究出一套既符合中国特色又能与国际会计准则接轨的、具有世界水平的管理会计理论。

为什么要思考这样一个问题呢？大家都知道一场金融风暴席卷了全球，到目前为止，都还没有停止下来。那么在这样一场金融风暴之后，我们应该思考些什么呢？

众所周知，这场金融危机是由美国的房地产泡沫产生的，再深入一些就是金融衍生产品出了问题，而会计不仅能反应经济走势的情况，也要参与经济决策，所以会计的监管缺失是这次金融风暴的主要原因。在中国改革开放三十年以来，我们引进了美国的经济理论、日本

的经济理论、西欧的管理理论。我们了解了国外是如何进行经济发展的，然而有谁去想过，这样的照搬真的适合我们吗？会计的改革分三步走，会计的趋同，会计的等值，会计的等效。我们学习国外的先进理论，在改革开放的几十年间，确实取得了很大的进步，可是西方理论就是完整无缺的吗？那么反过来进行思考，我们中国就没有优秀的管理理论吗？当然不是。在以前，记账的时候我们用的是九二码子，要是和现代结合起来，那就是现在的条形码；做买卖的时候，我们用的是袖筒子，就可以讨价还价地进行买卖了；而最不可以忽视的就是珠算，要是放到现在来衡量，珠算既快而且又环保，比起电脑来说那可是好很多了。所以，我想我们缺乏的并不是管理理论和管理经验，缺乏的是创新精神。大家可以好好想想，我们怎样才能把老祖宗的智慧与现代社会的发展相结合，用一种全新的语言来诠释这些经典理论。






接下来，为大家介绍一些改革开放以来的财会改革经历。先来给大家说说改革开放以前的外贸会计业是怎样的面貌。在改革开放以前，也就是1978年，我们国家当时实行是的计划经济，一切都得按照计划来，各级政府各个部门的发展也都是依照计划进行编制和发展的。我们财务会计也依附于计划，企业是政府的附属物，政企不分。那时候外贸部所属三十个专业总公司，按行业分成粮油、化工、机械等，各总公司在各省都有分公司、子公司，所有财务计划都按照总部计划来进行编制。第二个特点，就是企业是计划经济的执行者。企业只是执行，吃大锅饭，你需要多少钱就给上级作报告。那会儿其实没有会计，就只是个出纳，所以当时的会计人员是没有地位的。因为政企不分，所以所有的这种核算是层层报到部里，再层层下批。这样的制度非常拖沓，能让我们的外贸得到发展吗？时任外贸部部长的李岚清就提出了这样的问题。而当时我们的外经贸部其实是一个亏损部门，经常是250个亿的亏损，财务体制完全依附于政府。第三个显著特点，就是计划经济是个短缺经济，不仅我们用的生产资料紧缺，而且人们的生活资料也是很紧缺的，是票证购物。1978年全国的外贸进出口是206亿美元，去年是多少呢？两万五千多亿美元啊，这几十年我们的外贸进出口贸易增加了100多倍，从当时的全世界29位上升到了现在的世界第三位，成了名副其实的贸易大国，外汇储备在这三十年以来也发生了很大的变化。大家想想，这是多大的进步。

大家可以好好想想，我们怎样才能把老祖宗的智慧与现代社会的发展相结合，用一种全新的语言来诠释这些经典理论。

成就

然后，我来说说改革开放三十年来外贸会计业所取得的巨大成就。第一个，是企业层面的财会体制改革已经基本完成了。我们企业经过1988年外贸体制下放，

企业脱离了政府，成为了真正的自主经营自主盈亏的市场经济主体。从那之后，我们的亏损就大大减少，大家都分到了不少资金。中小外贸企业也都进行了不同程度的整改，企业层面经过30年的努力成了真正的主体。

第二个成就，是以新的会计准则与财务通则与国际接轨的财会体系已经基本建立。改革开放以后，我们引进了国际会计的通则，修改了我们国家的财会准则，外贸会计根据财政部准则，又制定了自己的核算体制。这就是说，我们逐步向国际财务准则靠拢，第一步是趋同，第二步是等值，第三步是等效，而欧盟会计部已经承认了我们的等效。

这第三个成就，就是以外汇税制信贷为手段的宏观调控体系也已经形成。我们调控外经贸企业不再用过去的三项指标，而是通过国家的改革来实现调控。过去我们的外汇是国家规定的固定汇率，这个汇率就妨碍了外贸的自负盈亏。所以在1993年实行了外汇外贸体制的改革，在朱镕基总理的领导下，我亲身参与了这一系列的改革工作。最大的特点就是，汇率的形成机制从过去的固定汇率逐步地改革成为有管理的浮动的汇率机制。这个有什么好处呢？这次的金融风暴就显示出了这个汇率机制的优越性，这就防止了世界金融大鳄们来扰乱我们的汇率市场，而我们又是有原则的，实行的浮动的汇率机制，我认为这样的改革非常成功。

思考

下面我来和大家说几点思考。第一个思考，只有改革开放，中国才能富强，只有改革开放，财会才能发展。

大家知道经济的全球化是大势所趋，而区域经济的发展更是大家始料未及的。十几年前，我们都不会想到欧盟的大力发展，也不会知道有北美的发展。亚洲各国的发展不一致，中国的发展相对滞后。但最近这些年，东盟的设立都为亚洲的区域经济发展奠定了非常良好的基础。而我们中国的发展正是一个滚雪球的发展，首先是在珠三角地区，然后是长三角以上海为中心，后来的渤海经济区、东北经济区等等都是在按照这样一个滚雪球的方式扩大。不管是经济的全球化还是区域经济的发展都离不开会计，离不开会计的趋同、等值、等效。



第二个值得思考的问题，就是如何用创新精神研究出一套既符合中国特色又能与国际会计准则接轨的、具有世界水平的管理会计理论。我们学习西方三十年了，现在他们出毛病了，我们就必须要自己思考。怎么样创造这样一个新理论呢？我主张大家用平衡理论来研究，大家知道万物是平衡的，宇宙是平衡的，阴阳是平衡的。一人的一生是平衡的，有高有低，有年轻的时候也是有年老的时候，所以说平衡理论不仅是适应于每个人的发展，也是符合万物的发展特色。要用平衡理论来研究我们的外贸，对外贸出现的所有问题都要用疏导的方式解决。我们的进出口需要平衡，要在继续扩大出口的同时大力发展进口，只有这样才是积极动态的平衡。如果只是一味压市场，就会压出一批下岗工人，这并不是优秀的解决方案。所以我们要找出一个国家外贸外汇的平衡点，这样才能往理论方面去发展。

最后一点，就是要大力培养和造就出一批高水平高素质的会计人才。会计的大小事务可以说我这一生都做过了，所以更加理解一个企业迫切需要一名优秀会计的心情。中国的发展已经非常快了，可我们还不是一个强国。据有关数字统计，目前我国缺300万注册会计师，这是一个多么大的缺口，这对我们的发展非常不利，而这对于个人来说却是一个非常好的机遇。所以我想，在座的各位能有这样的机会在复旦学习，希望你们都能努力学习，抓住机遇，成为一名高水平高素质的优秀财会人员。

（文／黄泽君 整理）

时间：2009 年 12 月 18 日
论坛：复旦 EMBA 管理前沿论坛
嘉宾：英国布鲁耐尔大学任终身教授、复旦大学特聘教授 刘芍佳

中国企业国际购并的陷阱

中国企业的海外购并从另一种方面来说也是起到了减小中国境内环境或者政策的变化对于企业的不利影响，所以我们要去“抄底”。

现在很多家长都在讨论什么时候是将孩子送到国外接受教育的最好时机。人不进则退，对企业而言同样如此，不发展就会被竞争所淘汰。当企业的国际发展成为一种时尚的时候，海外并购的最佳时机就成了我们迫切关心的问题，这就是今天我演讲的主要内容。

抄底

金融危机一夜袭来，“抄底”这个词也火了起来。国外的一些企业在危机下困难重重，而积累了一定资本的中国企业此时就希望能够通过跨国购并的方式在海外得到进一步发展。这其中有多种动因，包括获取自然资源、技术能力、品牌渠道、市场资源和财富分配等方面因素。同时我认为，还有企业出于对投资风险分散化的考虑，就是财务学中所说的“不要把所有的鸡蛋放在一个篮子中”。于是中国企业的海外购并从另一种方面来说也是起到了减小中国境内环境或者政策的变化对于企业的不利影响，所以我们要去“抄底”。

但是仅仅抄底是不够的，我们还需要打造一条完整的产业价值链。最近有一个理论认为广东应该把低附加值的企业搬出去，把高附加值和高科技的企业换进来。其实我们仔细考虑这句话，会发现一个问题：到底什么是高附加值、高科技？难道制造电脑的企业就是高科技、高附加值？制鞋业的企业风险就比制造电脑的高？其实不然。什么样的企业才是风险最小？就是那些拥有完整的产业价值链的企业。广东的企业为何抵挡不住金融危机的冲击？很重要的一点就是这些企业没有完整的产业价值链。它们只有制造这一块，设计和市场这两头都在海外，只要海外一有风吹草动，中间这一块肯定受影响。所以，生产鞋子还是电脑并不重要，重要的是如果企业想走可持续发展的道路，成为行业中永不沉没的航空母舰，就一定要拥有从设计到生产直至最终的市场销售等各个环节的一条完整的价值链。

如果我们认真观察一下那些上百年的家族企业就会发现，它们都拥有一条完整的价值链。比如宝马，它的设计、生产、销售都掌握在自己家族的控制之下，所以这么多年风风雨雨，它都走过来了。倘若它少了其中一个环节的话，就得看别人的脸色吃饭。所以从金融“抄底”的角度去说，并购不能仅仅收购生产线，而是要将整个价值链的环节一起并购过来。



除了价值链之外，剩下的就是一些比较直观的资源了，比如人力、自然资源、技术和品牌等等。那么“抄底”到底是要并购哪些企业呢？我认为未来企业的模式是欧洲的技术加中国的市场，所以我们

理想的“抄底”对象是那些拥有良好技术，产品本身具有很大市场潜力和发展前途的欧洲企业。

并购

既然“抄底”是一项有利可图的生意，那么它就不会如此简单。我们中国企业将会面临许多的竞争对手，像美国，就是世界上并购最多的国家，我们又如何与之竞争并且“抄底”成功就成为了亟待解决的问题。

我们这一代人要做的就是去改变历史、创造历史，在世界这个范围内去争夺资源。



目前我国有2万亿的外汇资金，这是我们的优势，但是有资金并不就代表着我们拥有了企业、拥有了生产力和技术原创力。下面我们通过一些1990年到2009年的数据来分析下中国与世界其他国家的境外并购情况。我们先来关注下中国（包括香港）与世界跨国并购的比较。世界跨国并购每年都将近8千多家，然而中国却只有几十家，即便到了跨国并购数量最多的一年，2008年，也仅仅只有200多家。决决工业大国，跨国并购数量占世界比重的25%还不到，这就值得我们深思了。

但是从另一个角度来看这个问题，我们可以发现自从2005年起中国的跨国并购平均规模已经超过了世界，跨国并购正在成为中国企业对外投资的重要方式。这引起了国内外的广泛关注，甚至连美国的《商业周刊》也断言“中国正进入购并时代”。然而并购数量与并购规模的矛盾依然存在，购并规模上去了，但是购并数量却依然远远落后于世界平均数值。这是为什么呢？是我们不愿意走出去，还是有其他的原因？

我个人认为这可能就是中国人与西方人的差异了。回溯历史，从秦始皇到现在，我们的国家很伟大，为世界创造了很多文明。但是纵观历史，我们没有对外扩张和掠夺的历史。即便是当年郑和七下西洋，除了撒银撒金、宣扬国威之外，没有拿过外国的一砖一瓦，更没有殖民过任何地方；反观西方人赤裸裸地用坚船利炮打开了其他国家的大门，争夺资源，殖民土地。所以从这个角度来说，西方人的血管里流淌着的就是掠夺和扩张的血液，而中国人并没有这种传统。但在这个充满竞争与机遇的时代，我们这一代人要做的就是去改变历史、创造历史，在世界范围内去争夺资源，虽然代价可能是昂贵的。物理学中有一个惯性定理，说的是要改变一个质量很大的物体的惯性需要很大的力。我们这一代人现在要做的就是去充当这个很大的力，走出国门，参与到国际间的并购竞争中去。尽管可能这会是一个前赴后继的悲壮过程，却是缔造新的历史所必须要付出的代价。

陷阱

如今在竞争激烈的全球跨国购并市

场，中国作为一个新手加入其中，必定会面临许多陷阱，包括文化的陷阱、国际政治与关系的陷阱、内向思维的陷阱、治理构架的陷阱、游戏规则的陷阱和人才的陷阱。接下来我主要针对文化的陷阱这点做一下简单叙述。

首先，我们要面对的是文化陷阱。其中包括两个方面，第一点是中国文化中的“善”。中国作为一个善良的民族，总是想以善报善、以善对善，用自己的善良来化解一切，并且会把这种“善”用到对外关系和交往上。朝鲜战争，中国志愿军帮助北朝鲜打赢了拥有美国撑腰的南朝鲜，20万白骨埋在了朝鲜土地上，而我们得到了什么？什么也没有。反观美国，打赢了二战，驻兵在德国、荷兰、英国，到处都有军事基地，从而形成了全球军事体系，这就是美国打赢仗后所要的东西。还有个例子是中印战争。1962年，在中国占尽优势的情况下，突然中央加急电报要求撤军。这一撤莫名其妙，甚至连缴获的枪支弹药等都原封不动地全数归还。最近外交部出了50年前的文件我们才得知，当时中央是这样说的：我们中国要树立一个文明之师的形象给世界，不能创造一个用武力解决领土争端的先例。我们相信广大印度人民是有觉悟的，他们一旦觉悟，就会把这些土地用和平的方法归还给我们。中国人的“善”可见一斑。然而在国际并购的过程中，这种“善”有时候并不能帮助我们，相反可能会使我们成为“东郭先生”，最终被西方的狼吃掉。

第二点是“窝里斗”，也叫做散沙现象。中国企业间很难形成一种一致对外包围的合作精神，这样就给外国企业有利可图的机会。比如说在钢铁行业，中国收购了全世界60%的矿砂，全世界90%的散货船都在给我们运矿砂，但就是在这种情况下，我们依然没有钢铁价格话语权。究其原因，是钢铁行业里有人把情报倒卖给谈判对手。再说一个大家可能都非常了解的事情，就是上汽和南汽争夺罗孚汽车的例子。南汽从上汽手中夺走罗孚，却发现只得到了生产线而没有车型；而对上汽来说，虽然拥有车型，但由于缺少配套的生产线就无法解决技术问题。虽然最终这个问题通过国家得到了解决，然而两家企业都吃了个哑巴亏。这就是散沙现象的害处。在这一点上，我们要学习日本企业，在涉及对外问题的时候要团结一致，否则最终吃亏的只会是中国人自己。

我们还面临着国际政治的陷阱。在国际交往中，我们常常因为缺乏对外方的了解，不善于利用外方的利益团体来为自己获得最大的利益，这点是非常可惜的。此外，由于西方“冷战思维”的存在，他们始终对我们有一种不信任感。对此我们要有足够的认识和自我保护意识。另外，思维差异也是我们企业可能面临的一个问题。我们在处理对外有关的决策时，常常会保守内向，缺乏创造性，却忘了一句古话“欲擒故纵”。中国企业很喜欢用我们自己的思维模式去替代外方的思维模式，却忘了我们习以为常的行为准则往往不是外方的行为准则，所以思维模式也是中国企业在跨国购并中必须要考虑的一个问题。其次，中国以国家权威为中心的治理构架也是容易造成中国企业跨国购并不成功的原因。特别是对国有企业而言，权威主义的文化容易堆砌造成高管看高官，不愿承担责任与风险的问题。除此以外，还有一个游戏规则的陷阱。我们企业对西方的商业游戏规则，包括法律、社会文化习俗的了解还是很缺乏的，这种缺乏会导致双方在谈判和沟通过程中产生很大障碍。更重要的是，中国企业在投资购并的过程中还抱着“勤俭持家”的美德，在做购并决策之前，不愿花钱去做专业咨询，包括财务、税务、运营和客户的调查，这种做法将会造成双方信息的非对称性，最终导致因为省小钱而花大钱。

最后我想谈谈购并过程中的人才陷阱。做跨国购并，拥有一定数量的人才，特别是具备双语、双元知识结构的人才是非常重要的。固然国际并购可以委托给投资银行来完成，但这样对我们国家跨国并购人才的培养是不利的。所以，目前最好的做法就是通过一次谈判，培养一支能够自己完成并购谈判的团队，这也是中国走出去参与国际并购竞争并且获得成功的重要条件。

中国企业很喜欢用我们自己的思维模式去替代外方的思维模式，却忘了我们习以为常的行为准则往往不是外方的行为准则。

（文／陶晓敏 整理）

1931
1
魂詩旦元

企业2.0时代需要

今天我想和大家更多地分享一些我最近关于企业在信息化时代中领导力的提升以及如何应对激烈竞争挑战问题的思考。我们已经看到并可以大胆预测，现在以及不久之后的未来信息时代会给全球产业带来巨大的变化，我们的思维和策略必须紧紧跟进。

工业革命的解构效应

这段时期，人们总在谈论经济低迷。事实上近几年发生了很多事情，一场革命正潜在发生，影响着商业实践的同时，也影响着我们的生活。让我们回顾一下三次工业革命：第一次英国17世纪工业革命令生产成本在10年内大幅下降，给人们带来了前所未有的震惊；第二次工业革命对常规方式和材料的超越，令汽车价格下降近50%；从上世纪80年代早期到90年代中期，无线电的使用令信息化程度飞速发展，生产力大概提高了99%。现在这个趋势依然继续发展，信息化的出现改变了我们的商业行为和生活方式。

很少有人能够预料到，几个世纪的科技革新带来如此大的价值提升。同时，



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

时间：2009年10月14日
论坛：复旦大学万事达卡管理大师论坛
嘉宾：波士顿咨询公司全球董事会主席 Carl Stern

卓越领导力

企业间的竞争也伴随着价值的改变而改变。企业可以控制并选择参与活动，可以自主判断决定商业行为，其结果就是产业结构发生了巨大的改变。我们可以把产业链中的每个环节想象成一座岛屿，不同部分都有自己不同的专业背景和优势。在挖掘各自的优势时，传统边界中的激烈竞争就会浮现出来。不仅有可见的策略，还有人们不可见的接受力。但这其中暗示着企业边界被解构的过程中，更要注重调和传统边界和多元化的过渡，才可以更具竞争力。尽管网络时代飞速发展，要想在市场中取得并保持竞争优势变得越来越难。然而对企业来说，失去了竞争优势就失去了一切，那些没能在竞争中占据并保持优势地位的企业只会被市场淘汰。于是我们看到一些传统品牌消失了，一些新品牌诞生、发展了。例如我们使用的电脑，之前整个产业被IBM统治，后来出现了微软、英特尔，令现在的计算机产业早已不再是一个纵向垂直的系统。这充分证明了上世纪90年代起迅速更新的信息时代，解构了垂直价值链的单向边界，并向多元的全球化进发。

信息流通带来的全球化引发的效应远不仅仅如此。例如国家化合作边界也同过去有着很大区别、更多的顾客被授权参与到商业实践中、企业高管的管理职能也在重构等等。但我认为，能为客户提供优质的产品和服务，才是提升企业竞争力的关键。

企业2.0时代的主要特征

随着信息化时代的发展，新产业日臻成熟。或许大家对小规模的松散组建、网络社区固定IP组合等特性比较熟悉，一旦他们之间交叉融合，更多的能力便被开创，更多的新兴产业的出现真正开启了企业2.0时代，比如InnoCentive和Matlab。InnoCentive是第一家以激励为基础，促进全球性科学研究的电子商务公司，也是专门为全球科技研发界创建的首家互联网奖励机制公司。它以一种全新的手段突破地域、时区和背景的界限，为科学难题寻找解决方案，从而提高研发的能力和效率。在该网站上，全球领先公司可以提出所需解决的科学挑战，而世界各地的科学家可以为这些挑战提供答案，并有机会赢得奖金。InnoCentive让相关公司登记为“寻求者”，在一个保密的互联网信息交流平台上张贴挑战内容，并充分利用科学奇才的智慧增强自身的研发潜力。而Matlab作为一种用于数学计算的电脑程序，也早已应用于多种复杂的商业建模中。所以说，开放的资源大大增加了创新的可能。

接下来，我们就来看看在激烈的商业竞争中，企业2.0有怎样的特征。首先我们看到的是，企业的双边关系向多边发展，传统组织边界正在消失；员工的协同合作不再由经理人指派，而发生在一个更自发广泛的人际关系网络中；信任不再基于合同，而是由信用和声誉建立；科技手段的使用增加了企业商业合作的行为框架，过去自上而下的资源分配体系也逐渐由自下而上的问题解决者主导的资源分配体系所取代，结果是企业高管的职能也发生了戏剧性的变化，从解决问题的管理者转变为规划蓝图的计划者，令资源分配更加合理；管理者在组织中的工程师角色向培育者转变。

在二十世纪90年代的建构中，产业结构戏剧化地进行重组，在世界两极中，新模式开始出现在产业组织中。让我们快速回顾一下曾为新兴产业典范的无线通讯的发展历史：1875年贝尔发明了电话，后来在美国成立了通讯公司。贝尔系统拥有强大的制造和研究能力，其规则由信息组织的构造决定，他们拥有全美近一个世纪的电话业务。电话发明后，公用移动通信业务开始问世。1946年，根据美国联邦通信委员会(FCC)的计划，贝尔系统在圣路易斯城建立了世界上第一个公用汽车电话网，称为“城市系统”。1978年，美国贝尔试验室研制成功先进移动电话系统(AMPS)，建成了蜂窝状移动通信网，大大提高了系统容量。可以说，蜂窝概念真正解决了公用移动通信系统要求容量大与频率资源有限的矛盾。随着大规模集成电路的发展而出现的微处理器技术日趋成熟以及计算机技术的迅猛发展，为大型通信网的管理与控制提供了技术手段。大多数企业运营基本建立在由团体、平台、服务、内在结构交织形成的网络结构中，这就是我描述的



企业2.0时代的一个很好的实例。

如何全面提升领导力

随着企业2.0时代的到来，对比前一个时代，我认为领导力需要经过两大艰苦考验。其一在于如何领导人。这看起来是很简单的事情，但商业竞争失误在很多时候并非出于技术、人才和资源的短缺，而是因为企业管理者未能充分整合资源、激励员工、未能及时创造出企业独有的竞争优势，具体表现为管理者未能正确估计企业面临的危机或对这种危机采取了消极的回避态度。

二十世纪50年代有一本书，名为《The organization man》，基本上描述了那个年代对领袖的考量要求：首先，必须有一定的地位层次和工作资历；第二，其激励动因源于外部；第三，有着与企业相似同质的文化；第四，要适应和打造正式严肃的工作环境，并对公司绝对忠诚。而今，传统的层级结构将被打破，更多自发的人际关系网络将对推进业务的发展起到积极作用，企业管理者的角色将发生巨大变化，未来的领导者将花更多的时间为工作岗位挑选适合的人选。这些对企业管理者的领导力也提出了新的要求：从资历标准



来看，要求管理者有渊博的知识、自制力、自我表现和自我提升的灵活性。从激励动因来看，产生了由外向内的转化；从文化角度看，经历了单一均质文化向多元异质文化的过渡；从环境来看，也较前一阶段更加开放和自由，员工对企业的忠诚也将转向对专业及个人价值的深度认可。

在John w .Gardner 的《On Leadership》一书中，虽然很多例子来源于政治，但依然不乏借鉴意义。企业面临的挑战分为常规性和适应性两种。常规性挑战是公布知识和建立规则，99%的企业都会遇到，大多数管理者都可以轻而易举地解决。但是适应性挑战因为来源于核心信仰和现实的矛盾，所以显得格外棘手，要求CEO对企业的长期战略作出规划。CEO必须意识到，只有借助整个机构而非自身力量才能实现这一目标。为此，他需要在企业内部发掘并培养一批敢于直言的管理者，并对他们的意见斟酌采纳；他必须依靠非凡的创造力，在大量信息中筛选出对企业发展有重要意义的内容；在此基础上，他必须从总体把握企业的发展方向。

作为企业管理者，要填平核心信仰和现实之间的鸿沟，开放资源，从下往上调和不同价值观的冲突，在信仰和行为两方面都要进行改变，这一点是很难的。因为挑战一般来自企业活动外围中的一些细小地方，但CEO往往活动在企业中心而很难觉察到来自细微之处的信息，然而他们必须从组织中察觉这些细小挑战并为之负责。关键问题是怎么去获得并传达这些微小信息，尤其是有大量员工的时候。有趣的是，信息的层级传达在解决这个问题上显示出明显的趋向。如果在层级顶端的CEO有了一个想法，传达给下级往往有四个途径：一个是自上而下、一个是自下而上、一个是建立随意性的网络系统、一个是自由尺度的传播网络。我们发现，信息的节点越多，传播效应也越好。这就暗示了传统层级的适应性在逐渐降低，面对挑战时有严重的限制。

在此，我有几个建议。首先，要鼓励和保护非正式的信息网络。因为最优秀的人才是出离于大众之外的，他们是中层管理者最想躲避的。因而作为CEO，要辨认出这些敢于直言者并予以保护和鼓励。如果能够做到这一点，你可以获得更有意义的建议和被别人遮蔽的内容；第二，适应挑战需要不断学习。要改变人的信仰和习惯很难，在需要改变的地方加强学习是最困难的。所以当面对各种压力时，能把事情推开，让员工学会学习，是适应挑战的一大心理考验；第三，组织有效的网络合作模式。层级会被未来的网络模式取而代之吗？尚未可知。但现在很多组织已经有了有效的网络，猜想下个十年，我们肯定能看到有着严整框架、层级、关系的个人组织或运营系统成功地进行组织合作。当然，在企业2.0时代，新的合作方式也会产生，新的组织方式当然也有可能成功，让我们拭目以待。

对企业来说，失去了竞争优势就失去了一切，那些没能在竞争中占据并保持优势地位的企业只会被市场淘汰。

（文／李 丹 整理）