华人企业的品牌国际化

企业是否真正全球化，还是要看它的本土市场，失去本土的国际化企业不能成功。“宁可不做大，也要做领先” 决心是品牌的关键概念。

时间 /2010 年 3 月 20 日　　论坛 / 万事达卡管理大师论坛　　嘉宾 / 研华科技公司董事长兼 CEO 刘克振

今天我们论坛的主题是华人企业的品牌国际化，我想以研华的国际化发展实例和大家做一点分享。华人企业真正国际化的企业并不多，中小性企业国际化的更少。首先来介绍一下研华科技国际化的情形，目前全球业务遍及世界18个国家和39个主要城市，在台北、昆山、荷兰和美国加州四个地区设立营运中心，研究开发也已跨出大中华区。之前美国市场业绩最多，2009年中国市场超过美国，分别占据业绩总额的26%。成立27年，研华如何在国际化道路上一步步走来？

全球资源整合

我为什么创业呢？在台湾HP公司工作时我发现这样一个现象：很多企业在买了设备之后，不会搭系统，因而设备也不能有效使用。我就想，如果能打通工业电脑和自动化市场，开发并生产高质量、高性能的网络平台产品及服务不就创出一条新路了吗？于是1983，我和几个HP的同事决定创业。公司刚刚成立的时候只有5个人，我们做梦也没想到走到今天。

研华创立之初的5年，我们集中于台湾的本土市场，第一年就打平了成本，第二年开始获利。1989 年，PC 开始出现，并慢慢走向普遍化。我们开始从台湾本土的小公司向外发展经销商，做外销生意，这是第二阶段。但是渐渐地发现瓶颈，不能再依靠经销商，于是第三阶段我们走向了跨国公司经常采用的MNC分公司战略，把世界上的国家分成级别，一级国家如美、德设立独资分公司，二级国家如韩国、意大利、巴西设立合资公司，三级国家则代理商。所以，从1995 到 2007 年的十余年间，我们一级级开设分公司的动作顺利展开。SBU 负责产品策略总部单位，RUB 负责各个国家的销售，12年建立了多家全球分公司。直到 2007 年的一天我们听到了IBM的演讲，才第一次接受并采纳GIE全球整合概念，即 Global integrated Enterprise，发觉SBU/RBU的概念也存在不少弊端。于是我们毫不犹豫地请IBM做顾问，一两年时间转型成GIE即第四阶段，正式进入跨国阶段。

简而言之，研华国际化战略的四步走的第一步就是地区性公司就地取得资源，立足当地市场。第二步是国际公司，地区性公司，进出口买卖。第三是多国籍公司，就地自主经营。第四全球整合公司，随需应变经营，全球整合改变。

GIE 概念优势

2007 年，研华为何由需要MNC 转型为GIE呢？根源在MNC战略的成长迟缓。所有产品只有通过RBU才能进入市场，SBU只同RBU进行对话，和顾客沟通都必须通过RBU，进而SBU的功能逐

渐内化，并且组织过多层级带来不可忽视的高成本，据统计，通过RBU中转成本提升高达20%。另外，地区强势主管效应，令一个新的产品和想法不能得到即时领悟和接受，直接造成了市场行动的迟缓。

基于此，我认为企业变革透过外部协助是有必要的。变革的主体在组织改造。我们可以拿“蜘蛛与海星”的故事来比喻组织和变革的概念。蜘蛛所有的脚靠身体控制，是典型的中央集权控制模式；而海星不然，每切掉一只，就能长出一只新的海星。企业变革，就要在蜘蛛到海星的过程中找到平衡点。研华的业务地区原本是以蜘蛛形态分布，我们的竞争者以海星的姿态出现，研华的动作不如分散的小公司快。如何综合？答案就必须把地区组织变成海星组织。以IBM为例，它的行销中心在美国，制造中心中国，财务中心在马来，是分散概念。组织在分权和集权有很多纠葛，于是我们进一步细化，将IT、品牌、HR等单个分散部门变成中央概念；中央集权，地方分散；新事物新产品集权，老事物老产品分散。与此同时，SBU/RBU层级加价的概念并不能完全取消，而部分改善为End To End。地区总经理的角色要通过集权到整合的改变。自己产品和别家的产品整合起来，多方植入，不能单方面肥水不流外人田。

综上所述，GIE策略带来的影响有以下几点：首先在共享全球资源，进入特别的国际市场；二是风险减少，促成更多合作，令企业更加专业化。研华在第三级向第四级跨步的时候，采取成长引擎作为找寻方法。作为工业电脑整合



商，我们每一个店的复制是不一样的，但技术和制造是共通性的。所有复制模式全球展开。可以说领先的基础是了解自我的决心，领先的关键是找到自我真正的成长点。

奥运冠军企业

企业是否真正全球化，还是要看它的本土市场。2007 年 6 月，研华一边推进全球业务，一边宣传大中华的本土概念。我坚信：失去本土的国际化企业不能成功，要理解本土的意义，第一，本土是人才的本营，真正人才来自本土。华人企业只有华人才能贯彻国际化，不能跟着西方人本土化的概念，因为华人企业在西方用到精英人才机会少。用华人最优人才搭配当地团队，执行力才较为可行，这就是“势”的问题。第二，是新事业运承，国外市场不会原谅一个企业尝试性的错误。第三，竞争力的养成来源在本土。对于研华，也是来自大陆和台湾的成本优势。所以，国际化虽然遍布世界，但本土的概念不能遗弃。研华立足大中华区拓展世界，很成功。

那么，怎样让国人对华人企业华人品牌更有信心，取得行业外的话语权？研华的经验是“宁可不做大，也要做领先”。这个决心是品牌的关键概念。这些年研华知己知彼，不选择非领先性的规模扩展，不断和市场宣传沟通，提升核心价值。在各地开展讲习会，持续执行品牌动作。《从优秀到卓越》一书中谈到：一个企业坚定地成为企业领导者，就如同争取奥运金牌一样。研华创立不久，我便立志：“我虽然无法像运动员那样在奥运会上为中国人拿一枚金牌，但我希望能够为中国人创建一个世界级公司。”企业要成为奥运金牌的核心点有三，一是要有热情，二是抓住成长引擎，三是专注成为领先。热情是第一位的，一定要和同仁投入大量热情。说到领先，国际化一定要领先，领先的企业很有价值。找到热情和领先之后，复制再复制，成为成长引擎运转起来。研华根据此理论设立愿景，热情在提供网络世界中的系统组建，复制在垂直领域，医疗，交通，工业车用，工厂，零售和服务等等。每进入一个领域，都会仔细了解其市场的敏感度，暗中辅助、培育其经营，待时机成熟后为企业立旗，进行资源聚合。当然，立旗要讲究时机。不能硬插，时间太早会夭折。立旗之后慢慢地将其精致化。复制则具体表现在将同样的技术复制在不同领域。品牌下复制副品牌，为不同业务单位提供不同服务。



“宁可不做大，也要做领先”。这个决心是品牌的关键概念。

国际化 Key Points

国际化进程中，有几个因素十分重

要，首先就是IT。因为国际化战线远，IT要End To End才能透明。在研华，每一天的业绩在网络上隔天看到，通透明白。另外，我们引进IBM另一套企业指挥体系统——ABP领导流程。因为企业利润之果。再进行分配，回馈大地。在研华，董事会分成治理委员会、文教基金会等部门，企业可以把利润直接回馈到非盈利组织去实现其应承担社会责任。



部门很多，但企业有个共同的节奏。比如研华的节奏就是第二季度做未来三年的规划，第三季事业部门和地区销售部门沟通，第四季做明年的营运计划，明年第一季总部单位做计划，四季循环。总部单位关注各个事业体，有问题的单位被群议会诊。使得企业总能把最坏的单位改造，这个方法造成了各个部门的良性竞争。

企业治理也是一大要素。我时常将企业视如大树，员工从土地中汲取养分，我们通常说一将难求，一个好人才就可以成立新的事业体，所以要小心发掘，慢慢培育。市场是枝叶，结成

华人企业只有依靠华人才能贯彻国际化。这是“势”的问题。

再来谈谈品牌概念，我们要完成从产品导向到服务导向的过渡，整合服务。早期部门做产品卖产品，行为是推销，从内部把产品推销到海外去。国际化之后，我们要用服务取代推销。推行起来十分困难，比如医疗事业部产品丰富，但卖给医院各不一样。我们发明了一个名为Inside Out–Outside In的钓鱼概念，养鱼在于怎么养好鱼，钓鱼只是怎样钓到鱼，从产品到服务也是这个道理。国际品牌推广，要认真耕耘，因为品牌化无法骗过市场，只有认知自己，才能被同仁认知，前提是要教育自己去相信，这是我长期以来的经验。

最后，做顶尖的企业的领导人要有心法。我很欣赏“第五级领导人”的说法，其理念是为愿景而工作，做企业愿景的仆人，此其一；其二，坚守并持续强化原则；第三要凝聚共识，协力不断加速成长。人生观是力量的来源，国际化企业领导需要去不断克服困难。或许要经历的第一阶段自私自利自我满足，但当你看穿生命本身之后，会发现人生曲线并分一个倒U型曲线，它可以是条持续上升的直线。以我自己的例子而言，30多年以来，我坚信一点：“以充分的自我了解，维持工作观之始。相信视所有努力均可，累计远久之福报”。如此这般，人生就从曲线变成直线，烦与累也随之而去。现在的我可以完全接受自己的现状而不受限制，这也许是我信奉佛教的影响，从“过去因，未来果”的信仰从中汲取力量，坚持卓越的结果吧。

（文／李丹 **整理**）

资本市场里的“钱规则”

时间／2010年3月20日　　论坛／复旦大学管理学院校友论坛　　嘉宾／上海重阳投资管理有限公司首席投资官 李旭利

按照温家宝总理的话来说，2010年是最复杂的一年，但是从整体到结果来看或许是最不复杂的一年，因为政府把所有复杂的情况都想到了，所以我认为对各种情况作出调控性的准备令2010年将保持在一个相对平稳的状态。

启示

我们来看几个基本的因素：首先，历史上美国几乎每次降息都刺激房屋的销售，但是这次没有。美国房屋的销售数据跌到了很低的位置，这说明什么问题呢？美国的杠杆化是无以附加的，中国则是另外的状态。第二，来看看美国消费面临的状态。现在美国消费贷款的逆差是历史上最高的时候。这个时候消费者是没有意愿进行消费的，他宁愿把贷款还掉，而不愿意负债消费。第三，欧美的贸易保护主义是非常严重。这对于中国的出口有一个超预期的增长是不太现实。虽然我们对于新型市场的出口增长非常好，但是也没有创出新高、把08年的坑填满之后，后续也很难乐观起来。第四，在就业方面，其实美国十年也没有创造新增的就业机会，过去十年也就是整个社会经济体杠杆拉大，出口全球化的体现对美国已经没有了，美国的负债能力进入到了一个极端的状态。再者，现在美国是一个政治气候非常恶劣的时期，欧洲应该是说进入到了二战以来的最动荡的时期。高福利已经很难支撑下去。基本上看到中国在出口方面不要有过高的期望值，但是更多的同比增值是一种假相，如果说到7月左右还是保持这样的现象可能是真实性，但是更多是一个数据填坑之后的低激素造成的。

另外，从现代来说中国投资很难持续下去的，很难拿信贷来支撑投资。更多投资是基础设施的投资，没有出口，增长动能的话，要想有好的增长也只能依靠消费增长。对于中国最大的两个就是汽车和房地产。房产的消费和汽车消费都是支撑未来经济的最主要的两个动力。总的来看我们估计随着中国的刺激政策推出，GDP增速可能还是会到8左右，能够维持到这样的经济增长的话应该是非常好的状况。然后在结构里面其实中低端耐用品消费是非常好。但是高端还是有一些差异，从汽车的消费来看经济型车特别是1.6L以下的增长快一点，而且它的最主要的增长点是来自于2、3线汽车。从地产来看，1到2月全国商品住宅成交面积同比增长36.6%。而16个大中城市住宅销售面积只有10%到14%。说明在二三线城市，甚至是非常小的乡镇上它的房地产增长是非常好，因为在调研中我们发现，其实在二三线城市的房价结构和成本线和大城市相比要合理很多。所以我们估计一线房地产市场的涨幅应该不会太高，但是二三线城市量的增长反而会更容易持续下去。

担忧

很多人都担心中国经济中的通胀问题，我估计经济这一轮起来之后大家对于通胀和产能会有分歧，其实2003年的时候发改委和人民银行就有过究竟通胀是更大的担忧还是产能过剩的疑问，其实最后是产能过剩的担忧超过了通胀的担忧，那一轮的结果就是大量的产能扩张的项目下马。事实并非如此，非常典型的比如当时中国的产能的数据，钢铁产量是3亿吨，几年之后是7亿吨，我们也没有发现特别严重的产能过剩的状况，反而是07年之后中国的通胀有了非常大的跳升，于是03年中国的通胀对于中国经济的增长判断有误差，更大的担忧应该是通货膨胀。

现在来看，我估计这种情况会重新出现，央行这段比较担忧的是通货膨胀，但是我认为，在出口难以为继的情况下，更大的担忧应该是产能过剩的，对于通胀的担忧反而不是特别大的问题。原因是什么呢？我们可以从短期来看，通货膨胀更多是取决于食品价格。其实看粮食的价格我们看不到短期的通货膨胀有急剧恶化的可能性。我们也不觉得高货币增长会带来CPI的通胀。但

我国目前的产能是过剩的。而且中国过剩的产能和劳动市场的高增长也会制约通胀。通胀则一定会有来源，其来源一定是来源于某个生产要素，在劳动力、土地资源、资本、科技领域中间。科技因素是促进通胀的。那么在土地资源、劳动力、资本这三个项目中，其实通常每个要素的短板就会决定经济增长的极限，如果到了这样的极限短缺的要素，就会导致经济体的迅速扩张，导致价格的上升。历史上其实制约发展的，其实都不是土地、资源资本、更多是受劳动力的市场。在金融危机的体系下更多是资本，但是在美国消除了这样的危机之后资本不是一个因素，在美国比较多的是劳动力的缺失导致了经济增长到了一个极限，一旦工资迅速上涨，经济增长就会到头。



在中国过去三四十年的时间，其实每隔十年有一个变化，最主要是资本的短缺。1993年以来中国最大的是面临资本的短缺。为什么印度和越南的通胀起来了呢？因为它不是充裕的经济体，就会导致产能不足，资本就会拿走越来越多的企业力，但是中国其实是在1994年后，已经走出了资本不足的状况。我们主要面临的生产要素是土地和资源，我估计将来更重要的一个因素是劳动力。劳动力是不是一个新的经济生产因素？如果是的话除了资源价格还有是人工工资。今年看到一个人工工资的上涨，从基本的来看的话，可能还会有三四年的时候，在未来两三年的时间工资仍然不会是一个主要的影响因素，最主要的制约因素还是在资源价格上。

路径

我们还可以看出，最近一年的总量需求波动有的没有那么明显，造成GDP波动非常大的主要因素是07、08年的货币市场上拉的过紧，此其一。其二，我们看美国是因为负债杠杆到了极限，中国最近一两年最主要的做法还是将经济的杠杆拉大，经济出现了一定的泡沫化，这是对日本当年路径的沿袭，用泡沫的形式来刺激经济增长是最简单最容

易做得到。其三，在整个的过程中不要低估政府的积极性，刺激经济往货币里面注水。这些都是有积极性。而这个积极性也不是很简单的，它其实是和政治周期有相当强的关联性。

我们改革一直在改的就是生产要素的配置，第一次改革的时候是人的配置。人可以从农村来城里打工，劳动力的要素配置给了大家一定的自主权。然后我们感觉到了资本的配置，就是社会的资本可以允许有一定自由度。愿意干的活带动了增长率的释放，这是过去20、30年的进步。现在主要面临的第一个是我们要释放劳动力的空间。怎么样让劳动力打破了户籍在劳动力上的配置。第二个是释放土地的配置，我们在中国改革开放以来，从来没有动过土地制度，其实政府说是希望要保护耕地，保护农民的土地，其实我看来在历史上只有我们政府才有实质性的没收过农民的土地。所以对于证券市场来看，市场整体都会动荡趋于平复，09年的上涨更多是对08年的修复，这个修复之后我们看到历史上之后的反弹，每次的反弹都是非常的强劲，但是之后都会有一个过程。实际上我们可以看到在去年年底的时候，回顾了在整个经济周期中的市场收益率，我们发现其实政府刺激经济之后的反弹阶段里面收益率非常好，但是这个阶段里面企业的盈利可能不是最快。真正的复苏阶段虽然企业是增长的，但是股票市场的收益率不是最好。所以说可以看到大小盘的收入差异非常大，周期性股票拉开了50、60%。过去半年里面很多人的投资都是追着成长性去的，未来的经济调整和动能主要是来自于消费和内需的方面，这样的话，医药和商贸旅游将会有很好的表现。买一个股票最主要的理由是说它便宜，卖出的理由是很贵了卖出。其实这里面市场的估值已经非常的充分反应了这些行业的成长性，如果说我们对于半年前行业的成长性的预期不足，这个时候更多是一个过渡预期的状况。如果说过渡预期达不到，它的风险就会出来。反过来看周期性的话，它的估值很便宜。所以说这个角度来看，这里面更多是需要转回来看估值，而不要太多的看成长性，因为成长性至少是一年的维度。

随着股票市场的再波动，2010是流动性最平稳的一年，这也是符合资本市场大幅下跌反弹之后的规律。

变化

最后说说大家关注的股票市场的投资性变化。2005年时的基金是3、4千亿的市值，接近于一半的数量，但是现在虽然是说扩张了10倍，结构投资者在市场中的权重只有20%左右。大部分的权重其实都是产业资本，也就是大小非。资本市场中是钱说话的，持有钱和股票多你就有话语权，所以说2009年以后，股票市场的定价性非常清楚的是在产业手里面。所以我们要从产业角度来审视整个市场看看是不是值钱。最近很多小股票炒作的非常盛行，其实里面有大小非非常高兴的一件事。

当经济增长找不到明显的推动因素时，大家就会寻求科技的要素，因为科技要素永远是促进经济净增长，其实科技也是最昂贵的一个要素。在98、99年的时候，整个市场对于网络泡沫的炒作中，基本上是迎合了交易。但是这一轮里面我觉得很难是一个迎合的博弈，很有可能是一个附和的博弈，因为很多是在大小非的手里面。可能会发现2期市场是1亿股，而发现其实是2亿股，所以总体来说基本要素第一个是大家对于经济增长要有一个比较理性的预期。我们面临最复杂的一年，其实结果是一个最不复杂的结果，是一个最平稳的一年，这样的话随着股票市场再波动中也是流动性最平稳的一年，这也是符合资本市场大幅下跌反弹之后的规律。这时，作为投资者应该是看估值的配比而不是其中的任何一个方向。

（文／李丹 **整理**）

经济结构转型下的战略投资

时间／2010 年 3 月 20 日　　地点／复旦大学管理学校李达三楼　　嘉宾／兴业全球基金投资总监 王晓明



华尔街最昂贵的一句话是说："今天和世界不一样"。我们今天的主题是讲新变革下的中国证券市场投资，我想讲下面几个方面问题。首先，我觉得中国在经历了一次经济结构的转型，最近政府、媒体谈得最多的话题便是中国在从一个投资型社会向消费型社会的转型。之所以有这样的一个转型跟过去十年中中国的经济增长息息相关。我觉得这个10年中有两个最重要的因素，从整个行业来看第一个是房地产，因为98年后中国是真正启动了房地产市场。第二个增长的因素就是出口，中国在加入WTO 后每年的出口都非常快，已经成为全球的制造中心，2007年后整个GDP对于出口的依赖程度也非常高，在这个基础上中国的整个经济增长是不是能够维持这样的增长，尤其是美国次贷危机发生之后，我们还能不能依靠投资、出口这两个最主要的引擎来拉动？从统计数据来看，10年后，整个经济中的产业结构问题日益突出。中国经济投资的效应已经降低，带来了更少的GDP 的增长，09年上半年，我们国家投资的项目系数达到了 13 年以来的最低值，而从GDP和信贷的比重来看，也从2001年初的7倍的速度降到了2009年3倍的速度。并且，去年我们信贷的整个投放总量是9.56万亿人民币，加上银行体系中表外的贷款其实超过了10多万亿。这个比值大概是3倍多一点的水平上，所以从这个意义上来说，金融投资的效益逐渐地

在降低，也就是说整个经济面临这样的转型，不能过多依赖于出口和投资。相应的话就是更多起动内需，从投资型向消费型转型。

经济走向

在经历了2009年的危机之后我们中国的经济逐渐从危机中走出来，我们的经济增速到底是像日本和台湾的历史上一样经历了一轮快速的增长之后运行呢？还是说和以前一样，每次调整之后我们走上一个新的繁荣时期？我们98年是这样，但是这次到底是怎样，我认为最关键的因素还是看出口国内的投资是不是像过去一样的维持一个强劲的经济推动作用，我个人来看这种的概率应该不大，所以从这个意义上来说，在09年，10年初，我们看待未来两三年的中国经济增长，我相信增速会有所下滑，这样大的背景下对我们的投资有什么样意义？我们回顾一下今年年初的时候，整个上市公司的ROE水平大概是16.5%左右。我们在07年的时候，也就是这轮的经济增长比较高点的时期，ROE是超过了17%整个上市公司水平。06年07年来看也就是在15.7%的水平上，而从发达国家其他的国家，香港、德国、平均的ROE的水平大概就是在14%到17%的水平来波动。现在判断的是说我们10年11年的ROE水平会不会进一步的提高呢？从这个意义上来讲判断整个上市公司未来的增速会有帮助。我个人的看法是比较谨慎，我觉得上市公司的整体还维持在那样的高的ROE水平是比较难的。

现在来看很多券商考虑或者说已经下调10年的预测。如果说一个企业没有外部融资的情况下，他的长期增长率不会超过ROE的水平。而中国的过去这么多年来上市公司长期的增长，之所以看到比较快，最重要是说我们市场比较好的来融钱，然后再投入生产，导致了整个上市公司的快速扩张，如果说现在全球金融危机之后我们全球估值降低以后，融资难度加大，维持那么高的增长速度也越来越难。

投资秘籍

我们前面讲了整个的经济面临这样的一个结构转型，同样也给我们带来了很多投资方面的启示。我这里列了一张表，这是一位美国的教授在《投资者的未来》一书中，统计了1957年到2003年中的20家幸存公司，我们发现这些公司都是大家很熟悉的，和老百姓密切相关的消费品的公司，比如说百事、宝洁惠氏。而钢铁公司、石油这些在市场上市值最大，最强的公司留下的却寥寥无几。所以说从这个意义上来说，如果说中国从现在来说，已经从一个投资型的社会向消费型的社会来转移的话，对于哪些公司有更好的投资一目了然！最近媒体披露了一个美国的老太太临终把她的750万美金给了自己的母校，原来这个老太太早年是雅培制药的一个秘书，多年来她买的股票从150美金增值到了750万美金。从这个意义上来说也有一个提示：如果我们面临比较长期的经济转型，这个过程中哪些公司会胜出，投资股票会长期来看获得的回报比较高。

钢铁、有色金属当中经历的波动幅度非常大，但是从长期来看真正带来的回报很有限，茅台、双汇这些企业更值得投资。

从我们自己直接的感受来讲，在过去的5、6年投资一些周期性很强、或者说跟中国重工业化相关的行业比如说钢铁、有色金属当中经历的波动幅度非常大，但是从长期来看真正给你带来的回报很有限。比如说2004年2005年就是4、5块钱，在没有涨的之前宝钢的股份也就是5块。但是你要投资消费类的话远远超过这个数字，比如说茅台、双汇这些企业。

分析变化

整个证券市场面临的变化有哪些呢？首先，投资者在逐渐变化。在2005年甚至之前，基金公司的话语权非常强，但是2005年股改结束，大非小非来

博弈之后，整个基金在市场中的力量是逐渐逐渐的下滑，2009年，经历了一整年的基金整个资产没有大的变化，占整个市场的比重超过30% 现在下降到了不到15%。所以说整个市场投资的主体也发生了变化，更多的力量来自加入到市场的定价过程中大非、小非。这也是说为什么我们整个市场的平均水平、重心很难回到2001年甚至更早的时候，整个市场的估值也很难提高到比较高的水平上。

第二个是基金市场、发行的定价也越来越市场化，尤其是从创业板来看，很多股票发行的时候都是由市场来定价。最近比较热门的话题就是融资融券是否一定会给市场带来比较深远的影响。从短期来看，尽管影响还没有那么明确，但是我相信从股指对整个市场的结构改变、包括未来盈利的改变都会有越来越多的影响。这就是我们从讲中国股市的结构性的变化。

要对整个证券市场做一个整体的把握，有三个因素显得非常的关键，第一个是流动性的变化。第二个就是企业盈利预期的变化，第三个是投资者偏好的变化。把握这三点，就可以把握整个证券市场的基本的规律。具体来看，从流动性的规律来说，我们经历了信贷释放之后，2010年主基调就是退出这样一个大的环境下，不支撑市场在2010年出现一些机会。其次，企业预期的变化，跟整个宏观形式的变化是密切相关。我们处于一个大的转型中，从投资型经济到消费型经济，这个过程中整个经济增速会下滑，在下滑的过程中对上市公司的盈利周期也不会那么的乐观，尤其是目前的结构中更多是跟一些周期性很强的一些重化工业的联系紧密程度比较高，这样的情况下对整个企业的盈利周期变化也没有那么的乐观。最后，投资者偏好也在影响股票获利的变化。公司的业绩在增长，也导致了股价的增长，但是股票市场的波动往往会超过这样的一个幅度，产生这样的现象的根本的原因是跟投资者偏好是非常相关。

投资机会

总体来说，关于10年的投资机会有很多的判断，今年年初的时候市场几乎有一个共同的疑问，中国是不是进入了一个新的增长周期？如果说中国经济经历了这次危机之后又回到了新一轮的上涨周期，我们有理由有一个乐观的看法，就我个人来看，就是经济增长回落应该是一个大的实践，此其一。其二是企业增速25%，30%，但是我前面也讲了，我们影响股票最重要的变化是预期的变化，今年是25%，30%本身不是很关键，关键是对未来的盈利到底是怎样，是下调、还是上调；对11年的预测是悲观了，还是更乐观。因为股票针对一个预期产生一种变化。经济整体下滑的过程中去预测ROE水平创新高难度相当大，从流动性的角度来说今年的流动性是前松后紧，但是政策往往是反周期的，今年从年初以来，已经连续两次调了存款准备金率，对银行的信贷指导也越来越强，两会以来透露的信息是偏紧的情况也会持续，那么我目前更多的是担心通胀的因素，当然3月16日美联储还是决定宽松的货币政策，可能会给市场一个喘息的机会，但是在中国市场中通货膨胀是影响民生中最重要的问题，也是一直以来政府比较关注的问题，从09年这么宽松的信贷投放之后，从M2投放之后6个月到12个月就会有强的压力。政策已经对通胀做了一些调控，这一点来看今年一整年中都是很难放松很多，除非我们的经济增长出现问题，通胀压力没有那么大、经济增长出现问题，如果说出现了这样的问题，股市也会存在相当大的压力。在我看来，10年整体的市场趋势性的投资机会不多。更多是要把握一些波段性的机会、个股的机会。

说到了关于股票资产，我们也附带讲一讲，房地产的资产，应该说经历了10年的增长，我们现在房地产的总量占到GDP的比重非常高。商品房的存量180亿平米新增是6亿到8亿平米左右。10年年末，总的房地产总量是在200亿左右。那么基本上有100万亿、90多万亿的商品房存量，这个还没有考虑我们很多的小产权的房、农民在宅基地建的房。美国的整个商品房的总量跟GDP的比值是在250%左右，次贷危机下滑了20%。我们是接近于300%的上面，如果说我们房价这个水平上进一步上涨的话。我们说这些市场二三线城市很便宜、如果说海南很便宜这个是很难判断的事情。但是这么大的存量房的总量已经具有相当的风险因素，我觉得政府也充分的认识到这点，从去年到今年也采取了很多的措施。如果说中国的房地产泡沫一旦破灭对于抑制中国消费的复苏或者说抑制了中国的城镇化的进程，累积了比较大的金融风险应该是非常深远，我个人来看对整个房地产市场还要保持一个理性的态度。

（文／李丹 **整理**）

中国汇率改革对





2010 年 1 月 23 日，首期复旦管理观察沙龙成功举办，四者、中科院研究员汪寿阳教授，星展银行高级副总裁程兵，资本项目司综合处处长刘斌围绕“中国汇率改革对世界经

人民币汇率离我们老百姓的生活很近，汇率的波动涉及到我们每一个人，影响着我们生活的方方面面。四位金融界资深专家用各自在学界及业界中积累的丰富经验，为我们分析了中国汇率改革对世界经济的影响。

2009 年度复旦管理学杰出贡献奖获得者、中科院研究员汪寿阳教授：

全球贸易失衡是关键

说起人民币汇率制度改革，实际上它一直在进行着，媒体更多的是关心人民币升值的问题，而不是人民币汇率制度的改革问题。同时，老百姓最关心的还有外汇储备问题。实际上外汇储备只是一个方面，最主要的还是全球贸易失衡问题，这是西方学术界和业界关心更多的。

如果沿着贸易平衡的思路来看最近两次人民币对美元汇率形成机制的变化，第一次我们可以看中金公司2005年的一项研究。这项研究表明，我们的实际有效汇率贬值超过 12%，致使 2005 年出现了大的汇率制度调整，我们放弃了人民币“盯美元”，而改为管理浮动的汇率政策。第二次变化是2008年7月，爆发了金融海啸，在这期间，我们基本上执行了对美元近乎硬盯住的汇率形成机制，特别是 2008 年 7 月到 2009 年 3 月，美元对西方其他主要货币的汇率大幅度升值，人民币对这些货币的汇率也是大幅升值。所以客观地说，中国对恢复世界经济的增长作出了重要贡献。

第三次改革呼声再起

6

圆 桌

学界与商界对话沟通的桥梁，校园与社会分享交流的平台。让思想在这里碰撞，让智慧在这里闪光。

9

世界经济的影响





位金融界的资深专家2009年度复旦管理学杰出贡献奖获得交通银行发展研究部总经理助理周昆平，国家外汇管理局济的影响”这一话题展开热议。

近期，随着国家统计局发布中国去年的GDP增长率是9.7%，第四季度中国的进出口形势好于预期，所以第三次改革的呼声就越来越高了。其实对我们来讲，人民币升值也好或者是“盯美元”也好，都是各有利弊，因为人民币的国际化道路一定要走，但到底怎么走呢？下一步人民币汇率制度的进一步改革会有些什么方案？

央行的2009年第三季度货币政策执行报告，值得我们关注。它最大的一个变化是谈及下阶段货币政策时，一改过去保持人民币汇率在合理均衡水平上的基本稳定的说法，提出结合国际资本流动和主要货币走势变化完善人民币汇率形成机制的观点。随着这个思路，国内外机构提供了一些方案，最直接的一个就是去解读人民币汇率形成机制会更多地考虑资本流动和投资基金的预期影响。这将会扩大人民币汇率波动区间的范围，减少央行和外汇管理部门的管理职能，同时在资本流动的管理上，我国可能对目前鼓励流入、限制流出作出适当的调整。当然，一些境外机构的方案是希望人民币与美元脱钩，更多地考虑新兴市场国家的币值水平和贸易平衡问题，这和中国的区域发展战略是密切相关的。

汇率波动涉及每个人

对老百姓来讲，人民币的汇率波动实际上涉及到我们每一个人。因为人民币升值，如果我们出国，就会发现国外的东西便宜了，而且进口商品也会变得便宜，从而增加国内消费，这是一个直接的结果。如果把很多外向型企业的困境考虑进去，可能答案就不是这么简单了，所以负面影响也是相当大的。另一方面，人民币汇率制度改革与企业“走出去”也密切相关，当然这其中有正面的影响，也有负面的影响。从某种意义上说，正面的影响稍大一点。同时在人民币小幅升值的情况下，肯定会导致资本流入，对我们的股市以及房市起到一些推波助澜的作用，这一点也值得关注。

对于世界经济的影响，有一些观点认为人民币升值会缓解西方贸易保护主义压力，但我认为这只是一个理想的做法，有很多假定和前提，西方对华的贸易制裁也好，贸易摩擦也好，我认为在未来10年不可能减少，这是一个趋势。另外，有关人民币在国际金融市场影响力的问题，我认为随着中国经济在世界

经济中的分量越来越大，人民币作为中国的基础货币，在国际金融市场的影响力会逐渐加强。

国家外汇管理局资本项目司综合处处长刘斌：

汇率是工具不是目标

在人民币汇率改革这个议题上，大家一直有一些疑问和争议，我想就几个具体问题谈一下自己的观点。首先，汇率到底是目标还是政策工具？从管理来讲，管理人不能把目标与工具混淆，不能把工具异化为目标，这是很重要的。从目前各个国家央行的货币政策的实践来看，汇率不会作为目标来处理，它只是一个政策工具，服务于整个国家宏观经济的发展。

第二，汇率政策对整个涉外经济的影响到底有多大？它是不是应该承担所有的国际收支失衡问题？我认为，汇率不应该承担这些责任，它也没有能力去达到调整国际收支失衡的作用。反过来讲，一个国家经济的失衡有很多影响因素，方方面面非常复杂。从目前各个国家的发展来看，汇率对涉外经济的影响十分有限，汇率不是影响国际收支平衡的唯一因素。

形成供求多元化

在整个汇率形成的过程中，我们能做的事情有哪些？首先，我们要在零售市场上让更多的人可以买卖外汇，这样需求就会多元化，这是一个基础。随后我们就会逐渐形成贸易投资便利化，更好地满足企业与个人的外汇需要，让人们可以更好地支配自己的外汇，这是一个改革的方向。

另外，原来我们买方只有外汇指定银行能做，银行也就慢慢形成垄断了。现在我们放开了，让一些企业的财务公司也可以做外汇买卖，比如说中石油、中石化、中石油的财务公司可以买外汇，这就是多元化，不像原来银行一家可以搞垄断。在零售市场上形成供应和需求的多元化，多元化就会有竞争，就会有供需的变化，市场的弹性就会增强，就会避免极端的垄断。

此外，无论在批发还是零售市场上，交易的品种应该更多。原来只能做现货交易，目前我们通过2005年改革后已经可以做远期交易，还有外汇和人民币的调息交易以及其他新产品。随着市场的逐步完善和成熟，产品越来越多，对增加市场的流动性是有益处的。

市场整个改革是这样的 从零售市场多元化到批发市场上的品种，交易的制度和主体都在不断往前推进。我们的市场主体，包括企业、银行、个人能够逐步适应价格波动，因为汇率实际上是外币价格，在能够适应这种价格波动的情况下，价格形成的市场化程度就会越来越高，慢慢就会水到渠成，大家所关心的问题最后都会得到解决，整个汇率形成过程也会发挥重要的作用。

新加坡星展银行高级副总裁程兵：

美元到底值多少

我想和大家谈一下人民币的对手——美元。从70年代以来到现在已经快40年了，美元一直是美国政府经济和政治的工具，它服务于美国国内最大的经济和政治利益。我们知道美国经济地位实际上一直在衰落，而且从几年前开始，美元一直在贬值。美元价值到底值多少？我给大家一个简单的数字，70年代初，一盎司黄金可以换35美元，现在昨天的一盎司黄金可以换1100美元左右，换句话说，美元至少贬值了30倍以上。

尽管从长期来看美元一直在贬值，但是在金融危机最紧急的时候，所有的人都在买美元，美元是在升值不是在贬值，这个大家也许很难想象。首先，金融危机是从美国华尔街制造出来的，美国也受到最大的重创，为什么在莱曼兄弟倒闭了以后，全世界各个国家央行都出台各种政策救世的时候，美元还是在增值？

我们知道货币有各种功能，结算、储藏、交换等。因为全球70%的贸易结算还是用美元，所以即使美元再“烂”，我们还是需要美元。由此可见，人民币的对手美元，它不一定会走一个大家想都不用想的、贬值的道路，并不完全是这样的。

游戏玩不下去了

我和我的同事汪教授经常思考一件事情，那就是未来人民币更长的道路。我们这么多年来一直在和美国玩这么个游戏。首先，国内生产出来产品，然后出口到美国，美国买了。但是美国没钱，又跟中国政府借钱，美国财政部拿一个彩色打印机印一张纸，告诉我们政府官员说这是国债，还可以涨一点利息。这个游戏20年30年一直这么玩，但是这个游戏现在玩不下去了，因为奥巴马也说了，不能指望美国人继续这样过度消费了。

现在回到人民币的问题，所以中国现在面临很大的问题。有一种观点认为，既然人民币有升值的压力，为什么不让人民币尽快实现自由兑换呢，然后让市场来决定。我个人强烈反对这个观



点，我认为人民币或者任何一个汇率作为经济和政治的工具，在未来十年或者是更长时间，不应该让它变成一个由市场来决定的价格工具，人民币不能动，这是我的观点。

推广离岸债券市场

我们有这么大的进出口，我们有这么大的需求，所以现在正在执行的人民币结算这条路，我觉得挺好。唯一现在的一个挑战，就是如果你不让人民币自由兑换，国外企业会有实际的障碍，因为国内企业愿意拿人民币结算，这没有问题，但是国外企业拿了人民币，就创造了一个新的汇率风险，他还不知道如何去对冲这个汇率风险。银行也不愿意拿，人民币也不升息，拿着一大堆人民币干什么。所以作为结论来讲，应该大力推广离岸的人民币债券市场，现在国家各方面的政策都在做，这是我个人的观点，我是极力认可人民币在未来10到15年走这样一条路。从套利角度来讲，如果人民币升值预期很强，如果有离岸的债券市场，你可以把升值预期放在债券里面，在这样的情况下，实在人民币要升值，也可以通过那个市场来实现。

交通银行发展研究部总经理助理周昆平：

透过声音看本意

现在国际上对人民币汇率发出很多的声音，社会压力很大，刚才汪教授也讲到，人民银行去年第三季度的货币政策执行报告，里面有一句话，“根据资本流入的情况进行调整汇率”。给外界解读，就是人民币似乎要升值了，这是第一。第二，中国经济率先走出低谷，很多国家是因为贸易上面造成不平衡，所以对人民币造成一个升值的压力，我们看到是这样的。

在这些声音中，各方的本意是不一样的。美国虽然让你升值，但本意不是很希望你升值的，如果人民币真的抛弃美元，美元大跌，这是美国政府不愿意看到的。第二，人民币大幅度升值，对美国来讲消费低迷，进口成本肯定上升，这也是它不愿意看到的，因为消费不行，经济复苏也是比较困难的。第三，人民币真的升值，人民币对美元收入减少，那么谁去买美国国债？这也是美国政府不愿意看到的。所以，我们要从这些声音当中去看清他们的本意。

逐步放开自由兑换

目前关键问题在哪里？刚才程教授和汪教授都谈到，从制度本身来讲，人民币没有自由兑换，因此目前是强制结汇，尽管现在企业的留存增大了，但是机制没有变。汇率是各国政治、经济、军事各方面实力的表现，在中国经济体不是很强的时候实行自由兑换，中国经济体是受不了外部冲击的。所以，应该根据主动性、渐进性、可操作性的原则，逐步放开人民币的自由兑换。

第二，现在人民币是不是影响贸易收支的唯一因素？汇率是一个很复杂的因素，贸易不平衡的原因很多很复杂。还有一个要考虑的，贸易的不平衡不是我们造成的，我们是处于制造业的低端，高端技术性的东西都是在欧美人手里，所以造成这个不平衡，通过汇率调整贸易平衡是很难达到的。

另外，对于外汇储备高增长，大家有很多疑问。外汇要保值升值，要投资到哪里去了？现在大量都是投资在美国国债。另外，这么大的外汇储备对我们的货币政策独立性会产生影响，比如你要想人民币升值必须看美国人的眼色，这些问题都需要进一步去解决。

（文／胡文倩　**整理**）





共话2010：中国经济新趋势

2010年，中国经济将面临怎样的机遇和挑战？蓝墨水新年论坛聚焦“低碳经济”、“楼市与股市”、“消费与投资”热点话题。

2010年1月30日，复旦大学管理学院“蓝墨水”新年论坛隆重举行。来自经济管理领域的各位专家、学者和企业家济济一堂，共同展望了未来中国经济所面临的机遇和挑战。在由管理学院孔爱国教授主持的论坛对话中，复旦EMBA校友、金地集团高级副总裁、上海公司董事长赵汉忠，英格索兰全球副总裁、中国区总裁宋振宁先生，《第一财经日报》编委杨燕青博士，就政府经济政策、房地产走势等话题进行了热烈积极的讨论。

Q： *展望2010年中国经济，你最希望看到哪方面的政策改变？*

宋振宁： 我希望中国在发展低碳经济方面能有比较大的进步，国家把低碳经济放在更重要的地位，并且为此推出一系列配套政策。大家知道，中国是一个高碳国家，要成功转变成为低碳经济的国家，还需要一个长远而困难的过程。因此，政府的支持和相关政策的推出便成为十分关键的因素。

杨燕青： 作为一个媒体观察者，我最希望明年国家在政策制定上不要犯错，这可能体现为多个层面。在金融危机的背景之下，所有的经济活动都呈现反周期的特征，但能不能真正发展到位依然是个未知数。2008年政府花大力气发展信贷，后来才意识到金融风向出现了转变。现在我们出台了4万亿的经济刺激政策，产生了8千个地方融资平台，地方政府也有自己的动力和利益机制，会出台各项政策治理这类平台。在这一过程中如何保证不出错，这是2010年政府应当思考的。

赵汉忠： 我认为政策出得越多，可能出错的机会就越大。因为经济发展，特别是复杂形势下的经济发展，如果承载过多的政策、期望过多的改变，那么其结果很可能不尽如人意。中国经济在民营和低碳方面已经露出了一点苗头，国进民退，市场经济仍然有利可图。但是我们现在的民营企业往往被压在一个比较被动或消极的状态，这是要付出代价的。

Q： *政府应当出台怎样的政策以切实推动低碳经济发展？*

宋振宁： 中国之所以会出现高碳经济，是因为我们尚处于工业化初期。在这种背景下，中国政府首先要想办法减少或终止对所有能源产品的补贴。目前中国的一些高能耗产业，产能都在急剧膨胀，中国的钢产量是世界第一。钢铁企业的确可以创造很多的就业机会，但它同时也消耗大量的能源，污染我们的环境；铝合金行业更是这样，如果中国电价没有政府补贴，也就不会有企业家会去投资建铝厂，因为成本太高了。中国铝合金的产量也是全世界第一，正是这些原因导致了高碳经济。另外政府在产品政策方面也应当给予企业更多的独立性，充分重视产品的高效性，对突出





产品能效的研发给予一定的政策指导和要求，这样才能推动中国各行各业往低碳方向发展。

杨燕青： 低碳经济是很复杂的问题，不是喊起口号来那么简单。中国是全球污染最大的地方，因为中国在全球化的浪潮中替世界生产了很多高污染的东西。中国有被低估的能源和资源，所以中国可以替全球生产；而替全球生产的后果就是，中国碳排放量所占的比例相当大。在哥本哈根大会前后，已经有无数的解决方案提出来，但是我个人赞同一种方案：在过去30年里消费碳的国家，要给予生产碳的国家一定的补贴。中国替全球生产了大量的产品，要马上从高碳转移到低碳，光凭政府的补贴是不够的，这就需要全世界共同的帮助，这一过程非常不容易。

宋振宁： 现在国家已经在银行贷款方面作出了明确指导，如果商业银行严格按照政府的指导意见来管理贷款，这就可以实现通过经营政策来影响中国的目的，就能够逐渐发展低碳经济。中国制造业已经很发达，但是在产品设计和开发的过程当中，对能耗的降低不够重视。在中国生产一吨钢要比国外先进企业多用一倍的原材料，其工艺设备又不节能，这样就造成大量的碳排放，所以在降低碳排放方面我们还有很长的路要走。

Q： 2010年上海的房价到底是上涨还是下跌？对此我们应当如何看待？

赵汉忠： 对于这个问题，我也无法给出确切的答案。如果我们的政策继续出错，那么房价还会继续上涨。我们从2005年开始调控房地产，而房地产价格也随之高歌猛进。2010年上半年上海房价能够稳住就不错了，下半年世博会正式召开，会有上亿人士来到上海，到时候又会涌现出大量需求。中国房地产上涨的真正源头，我认为是土地供给方面的高端垄断，政府没有正视这个问题，没能有效解决土地的供给。

要改变土地垄断的现象，土地一级开发完全可以引进民营企业或规模比较大的房地产基金。而现在一级市场仍然是以政府为中心的土地储备中心，代表政府来贷款，银行对政府的贷款也是有戒备心的。在这种机制下，土地不能得以有效地使用。如果这些问题不能很好解决，那么房价的波动和调控难的趋势就很难改变。解决房地产房价的问题，不是简单的一厢情愿。供给和需求应该是匹配的，否则一切都会适得其反。

杨燕青： 中国应该做的就是尽快启动不同省份之间土地配额的交易制度。因为上海是一个非常发达的区域，它和一个农业大省是完全不同的。上海保有耕田的比例和一个农业大省的比例也应该是完全不一样的。就长远而言，人口结构也会导致房价变动，但不会在5年之内发生，可能会更久一点。房价的周

期仍然要服从于供求规律。

宋振宁：美国的房价比上海高的地方大概只有硅谷，如果再考虑中国的人均GDP只有美国的十分之一都不到，那上海的房价就更让人看不懂了。中国有很多人买房子可能是为了投资或者是投机，如果是理性投资，在房价和房租比例已经完全失去平衡的时候，实际上投资回报率就并不好，那为什么还有那么多人买房子呢？因为很多人都认为，这个月3万／平方米买进，下个月就会变成3.5万／平方米，这就会使购买的人增加。但我认为，如果中国房价跌下来，在上海不会造成太大的冲击，因为上海有三分之一到四分之一的人不用房贷。美国的次贷危机之所以会酿成灾祸，是因为美国很多人买房子的时候是零首付，房价一跌下来就成了负资产，导致了市场非常大的压力。全世界没有人可以看得懂中国的房地产：房子刚盖完，甚至是没有盖完就卖光了，但是住进去的人很少。全世界这样的房地产泡沫都破裂了，而中国能不能创造奇迹？我们可以拭目以待。

Q：未来的中国股市将呈现何种趋势？

杨燕青：最近股票市场很不平静，大家都认为存款准备金上调是必然的事情，但是不会发生得这么早。2008年以前，我们的货币政策总是跟在经济后面，而2010年存款准备金率上调是在经济过热、通货膨胀还仅仅存在于预期的时候就启动了。市场之所以会有如此之大的反响，正因为这是出于预期的举措。如果前面已经透支一些东西，总归是要跌回来的；在跌的时候，市场也总是要找到一个出口和理由。从宏观角度而言，对于通胀的预期可能使得2010年的市场不会有太剧烈的井喷，但也不会剧烈下降，其中的关键仍然取决于政策。



宋振宁： 在中国过去20年的高速发展中，一大批国营、民营以及外资企业涌现出来，为它们的股东创造了大量财富。如果今后20年中国经济延续这样的发展，这些企业就将继续为他们的股东创造财富，还会有更多新的企业产生。如果你认为买股票是投资而不是投机，就应该把时间线放长。一旦你进行的是长期投资，那么就可能不太会关注上证指数究竟在哪一个了。

赵汉忠： 如果你相信2010年中国GDP还是能够达到8%，那我认为股市现在是可以进入的。而且最好是买进地产股，因为它现在是被低估的。根据地产股的年报以及它们后续的发展态势，如果持股两年，很可能会大赚。

Q：对于中国老百姓而言，合理的投资选择应当是怎样的？

杨燕青： 从整个资产管理角度来看，配置很重要：把鸡蛋都放在一个篮子里面是不理智的。从理财角度而言，我认为首先应当保证你在未来5–10年的所有支出，除此之外再用剩下的灵活资金去投资。你投资的那部分应当是你所拥有的全部资产的一半甚至更少，而且必须要注意合理的配置。

宋振宁： 如果我要投资，我大概会投股票。房地产已经疯涨了一段时间，就算房地产还会持续上涨，它必定要遇到一次调整。这次调整会在什么时候发生、会产生多么深远的后果，这些问题谁也说不清楚。相比之下，股市在去年上涨了一波以后，下半年直到最近几个月都是在逐渐下调，可以理解为这一波的调整已经接近完成，有可能下一波的上升就要来到了。

如果我要投资，我大概会投股票。房地产已经疯涨了一段时间，就算房地产还会持续上涨，它必定要遇到一次调整。

老百姓需要有一笔钱才能进入房市，而股市不需要。业余投资者不要太在乎股市这个月和下个月的波动。研究证明，最简单的投资战略就是长线投资，这往往比所谓的明星基金管理者投资的效果更好。

Q：中国老百姓目前的收入水平离美国还有很大距离，在这种情况下，2010年的社会消费力能否拉动得起来？

杨燕青： 其实中国老百姓有很多隐性收入，它们来源于方方面面。人民币的购买力还是很强的，不一定比美国的弱。另外，我国现在还处于城市化和工业化进程中，有大量的农村消费在起飞。如果把这些因素加在一起，中国的消费能力有可能比美国还强。当然，这里还有全球再平衡的问题，如果把全球失衡的局面拉到一个再平衡的局面，中国还具有相当大的消费潜力。

宋振宁： 我并不认为中国在2010年或者是今后的近期内有可能把消费占国有经济的比例拉到美国的水平。美国在2008年的时候消费比例是72%，而中国只有36%。提高百分比是一个漫长的过程。就中国国民经济的三架马车“消费、投资、进出口”而言，“消费”的比例从2001年开始逐年下降，是跑得最慢的一架马车；“投资”则跑得很快，每年呈30%左右的增长，一直到2004年以后才开始慢下来，但还是比消费增长快。“出口”也增长得比消费快。我希望在宏观调控以后，国民经济结构的改变能够让消费占的百分比开始回升，这就是很大的成功。

（文／王茹辛 **整理**）

先进制造业："两个

打破低水平均衡，带动其他"两个中心"发展的关键点，革。在国有经济比重过高、民营经济比重过低的情况场发挥主导作用。



芮明杰 教授
复旦大学管理学院

一项题为"新形势下上海加快发展先进制造业研究"的课题，近期已经结题，并提交上海有关决策部门。作为"十二五"规划草案的一部分，将于明年1月在市人大过审。

该课题负责人、复旦大学管理学院产业经济系主任芮明杰教授日前在接受记者独家采访时表示："上海的'国字头'企业太强，不利于上海发展先进制造业。"

课题组已建议，"十二五"期间上海要进一步推动国企改革，让民营企业进入先进制造行业，"更多地让市场发挥主导作用"。

记者： 公众对"先进制造业"还很陌生，所谓的先进制造业到底包括哪些行业？

芮明杰： 先进制造业，很容易跟高技术产业混为一谈。我们认为，不能把先进制造业完全和高技术产业等同起来。先进制造业，有技术含量高、经济效益好、创新能力强、资源消耗低、服务功能全等特点，除此之外，还要看它在整个制造业价值链中的位置。

在制造业价值链中，一些属于高端环节，一些属于低端环节。举例来说，生物医药听上去是高技术产业。但如果处于低端价值链中，实际上还是传统制造业——如简单加工片剂、针剂的企业，就还是传统制造业。

再如"大飞机"项目，听起来是先进制造业，也属于高技术产业，但实际上，如果只是拿国外的零件来组装一下，就还是传统制造业。

先进制造业在整个价值链中处于

6 声 音

撷取于报刊杂志的这些声音，来自管理学院，来自我们的老师。这里汇集的，是管院老师们对社会热点问题的观点、看法和评论。

9

中心”建设的突破口

先进制造业是一个突破口。政府应该进一步推动改下，应让民营企业进入先进制造行业，更多地让市

高端环节，与研发、创新是紧密关联的。从这个意义上讲，先进制造业还包括那些名称听起来是传统制造业的行业，例如服装设计，在我们看来就是“先进”的，就属于先进制造业。

记者：这么说来，上海发展先进制造业的空间还是很大的。

芮明杰：是这样的。发展先进制造业，并不局限于几个高新产业。比如纺织业，以前上海是发展得非常好的，后来淘汰了很多。淘汰低附加值的制造环节，基本没有问题，但在淘汰过程中，我们没有把品牌、研发和服装设计发展起来，导致纺织行业在上海的比重越来越小。

过去我们以为很多产业是高技术产业，投入了很多资源去发展。现在回过头看，做的实际上还是传统制造。

芯片制造，说起来是高技术产业吧？很多跨国公司到中国设厂，英特尔就在外高桥有一个厂。但实际上，我们做的是芯片中的封装，还是劳动密集型行业，人家看中的还是我们的劳动力成本低。

所以我们不要被高技术产业的名称误导。如果我们只是做高技术产业链中的低端环节，它就不是先进制造业，就不值得兴奋。前面强调的4个特点，少一个都不行，特别是在价值链环节中所处的位置。

记者：这么看来，上海的六大支柱产业——钢铁、石化、机电、汽车、造船和计算机，包括飞机制造，离先进制造业的标准还有不小距离？

芮明杰：可以这样讲。“大飞机”的三大中心——制造、研发和客服，可以说是先进制造业，但如果只是组装，就不是先进制造业。空客将组装公司放在天津滨海新区，我就对他们讲，你们不要太兴奋，你们还是传统制造业，就是把东西拿过来，组装一下嘛。这个装的技术，充其量比其他小产品复杂一点，但毕竟是组装。先进不到哪里去。

再以钢铁为例，坦白来讲，优质的钢铁我们还不会生产，还要靠进口。说明我们处在的价值链位置还不是很高端，技术含量还不高。

我们的汽车呢，用的也是人家的技术。这几年我们兼并了几个国外品牌（如名爵、双龙、荣威等），不过是把整套技术买过来。

这些产业，虽然是我们的支柱性产业，但基本上还是处于低端位置。

从“微笑曲线”（产业经济学中的一种理论，指当一个产业发展到最后，其产业链条上的价值最丰厚的区域往往集中在产业链的两端，整个产业链的价值由此形成一个两头高、中间低的形状，宛若一个笑着的人的唇形。）来看，是两端创造的价值最高。所以我们认为，上海要发展先进制造业有两条路径：一是往产业链的上游走，专注于技术、研发；二是往产业链的下游走，专注于品牌和服务。

记者：这两条路径，走哪一条更容易些？

芮明杰：都很难。比如说品牌，你看这些年来，我们培育了哪些世界知名品牌？没有。包括我们过去有优势的品牌，都消失了。产业转型不是一天两天能完成的，它至少需要三五年持续不断地投入。

但我们认为，上海要向先进制造业转型，我们有比别人多的优势：一是制造业基础比较强，包括技术基础，比其他省市强；二是人才优势，上海的人才积聚程度比其他省市高；三是政府有明确的推动设想和政策。

当然也有不利条件。上海的制造企业大多是国资的，“国字头”的，不能说它们在创新方面没有投入，但总体来说，在现行的考核机制下，动力不够充分。这是一个比较大的问题。

记者：“十二五”期间，上海发展先进制造业将聚焦在哪些产业？

芮明杰：这个市政府已经确定了。有以下几个产业：装备制造、新能源汽车制造、新能源、航空航天、生物医药、电子信息和海洋装备。

此外，按我们的逻辑，一些属于传统制造业的行业，如果能够向产业链的上下游转型成功，也能成为先进制造业，这个范围就比较广泛了。

记者：总体上看，上海作为国际大都市，制造业的比重将逐步降低，而服务业的比重将逐步提高。那么，这与发展先进制造业是否有冲突？

芮明杰：我们认为，上海作为国际大都市，服务业将来应该成为主导产业。按照国际大都市的标准，服务业占GDP的比重至少要达到70%。现在我们是50%多。“十二五”期间，服务业的比重应该达到60%。由于第一产业只有不到1%，基本可以不考虑，制造业就要占40%。但这个比例，不是让制造业衰退，而是要让制造业随着服务业的发展而发展，并且服务业的发展要快于制造业。

记者：就是说，先进制造业与服务业应该协调发展？

芮明杰：实际上，服务业的发展需要生产制造性行业的配合。例如，你在做高端环节的时候，一些低端环节就可以外包，像采购、物流，就可以由专门化的公司来做。这样就把生产服务业的发展空间留出来了。

上海的生产服务业不算发达，主要是因为制造业内部就把它做掉了，变成了制造业的产值。我们希望，上海发展先进制造业要抓住关键性的环节，不一定什么都要做，但做就一定要做好。

记者：先进制造业如何与“两个中心”建设结合起来？

芮明杰：这是一个需要整体考虑的问题。拿航运中心来说，我们不能让上海只起到货物中转站的作用，这样不能带来产值。

再如金融中心的发展，不能就事论事地谈金融。金融是服务，服务的主要对象是谁？是制造业的企业。而且，先进制造业的发展，也能产生金融需求，促进金融中心的繁荣。

这些问题需要综合性考虑，现在是一种低水平均衡。要打破这一均衡，先进制造业是一个突破口。

记者：那么，在这次课题中，您向市政府提出了哪些发展先进制造业的意见和建议？

芮明杰：一是在思想上，对先进制造业要有新的认识。

二是先进制造业的发展是打破现有低水平均衡、带动其他“两个中心”发展的关键点，要与“两个中心”协调发展。

三是进行产业定位，聚焦核心、优势产业。

四是希望政府出台一系列扶持先进制造业发展的政策。例如：1.对高科技、创新型产品，短期内没有市场销路的，政府要进行补贴。2.上海的产业园区很多，但各区县产业发展比较雷同，土地使用效率比较低。在这种情况下，怎样提高土地资源的使用效率，是必须考虑的问题。我们建议要打破区县的行政分割，实现土地集约式发展。3.国有企业要进一步改革。先进制造业不发达，我们认为跟国有经济比重过高、民营经济比重过低有关。因此我们希望，政府应该进一步推动改革、开放，让民营企业进入先进制造行业，更多地让市场发挥主导作用。

记者：对企业来说，您有什么建议？

芮明杰：在我们看来，上海的制造企业向品牌转型是可行的。过去我们认为，要把产品卖到世界各地去才叫世界性品牌。这种想法长期来讲是对的，短期来讲不对。中国这么大的市场，足以培育有国际影响力的品牌。只要在中国有影响力，我可以断定，不久你在世界就会有影响力，海尔就是一个例子。

记者：目前课题进展如何？公众何时能看到政策的出台？

芮明杰：课题已经结题了，并提交给上海有关决策部门。作为“十二五”规划草案的一部分，将于明年1月在市人大过审。经讨论通过，就会公布于众。


登辉环路
DENGHUIHUAN Rd

大企业病：丰田召回事件

丰田召回事件还在发展中，而究其深层次原因，是由“大企业病”所导致的一系列回事件，也给中国汽车制造企业和其他企业提出了重要警示。企业经营不仅要考虑



苏 勇 教授
复旦大学管理学院

丰田召回事件还在发展中，而究其深层次原因，是由“大企业病”所导致的一系列管理病症的一次总爆发。丰田召回事件，也给中国汽车制造企业和其他企业提出了重要警示。企业经营不仅要考虑规模扩张，更要考虑持续发展。

一段时间以来，以“精益生产”和注重质量闻名于世的日本丰田汽车公司，连续被曝出油门踏板、刹车、驾驶室脚垫等部件存在缺陷。为此，丰田公司陆续宣布召回所生产各种品牌的车辆共计800多万辆，所召回的车辆总数超过丰田2009年全球698万辆的总销量。此次召回事件有可能使日本的GDP降低0.12%。丰田公司社长丰田章男也出席了美国国会为此事件召开的听证会。一时间，丰田公司面临历史上最大的信任危机。

汽车厂家因产品缺陷“召回”已销售的车辆，本非稀罕事，以前其他汽车企业也多次发生过。此次丰田召回事件之所以会引起如此巨大反响，是因为作为世界最著名的汽车制造公司，丰田汽车一向给外界的感觉是高度重视产品质量，重视制造工艺，丰田汽车以人性化设计和精工细作的特点在消费者中享有很好的口碑。但如今大规模发生产品质量问题，而且几乎涵盖丰田旗下的所有品牌汽车，不禁令人震惊。

丰田召回事件还在发展中，而究其深层次原因，一言以蔽之，是由“大企业病”所导致的一系列管理病症的一次总爆发。

所谓“大企业病”，是指当一个企业由于内部动因或是外部压力，生产规模快速扩大、产品种类增加、业务涉及区域拓展、管理层次增多以后，在企业的运作管理过程中，机构日显臃肿、内部管理和决策程序日益复杂，长此以往，就表现为企业运作效率低下、产品制造和市场应对中出现各种问题，员工士气也损耗于内部沟通的不畅等，进而整个企业慢慢减弱甚至丧失竞争优势。近年来，丰田汽车公司为了和美国通用汽车公司争抢全球老大的位置，加快了攻城掠地的步伐。2007年丰田公司共生产949.7754万辆汽车，同比增长5.3%，比通用汽车公司多生产21.3万辆汽车，跃居世界第一的宝座。丰田汽车仅在美国就有14家工厂，雇佣了约3.4万名员工。但与此同时，丰田汽车对其一贯强调的以“精益生产”为核心的“丰田生产方式”的重视有所削弱。近年来，由于韩国汽车在世界市场上的崛起，使丰田汽车面临“前有强敌，后有追兵”的处境，而韩国汽车的价格优势，促使日系车尤其是丰田汽车一直在力求削减成本。而为了与通用对抗，丰田进行快速的海外扩张，其结果就是在海外建厂，大量零部件在当地采购，建立全球化的零部件供应体系。这一战略在理论上似乎并没错，全球化模式确实可以帮助企业迅速扩大规模，提升产能，但全球化规模同时也使企业的管理面临更严峻的挑战。如随着规模一味扩大，能否将以往的精细化管理和精益生产不折不扣地在海外众多工厂加以贯彻执行，分布在世界各地的零部件厂商是否能高质量并及时提供所需零部件，海外工厂各种管理中的信息是否能迅速传递给公司总

的“秘密”

管理病症的一次总爆发。丰田召规模扩张，更要考虑持续发展。

部，并及时提出应对措施，这都是企业必须面对的棘手问题。这些方面只要有一个环节出问题，由于巨大的生产规模，就会立刻在全球范围内放大，从而给企业造成不可估量的恶劣影响，严重损害企业竞争力。

无独有偶，与丰田并驾齐驱，目前正经历“凤凰涅槃”的美国通用汽车公司，也因为患有“大企业病”而险遭破产。通用汽车自1905年成立以来，一路辉煌，因此一种自以为是的企业文化深入其骨髓。通用虽采用了事业部制的管理模式，事业部下设有工厂和很多企业，然后每个品牌皆独立运作。而尽管通用总部设立了一个庞大的机构凌驾于诸多事业部之上，以期起到协调的作用，但毕竟摊子太大、层次过于庞杂，协调的低效影响到了整个决策、沟通、运作机制的效率，以至于缺乏对于市场和消费者需求的灵活应对，在激烈的汽车市场竞争中，频遭败绩，在2009年不得不申请进入破产保护程序。如不是美国政府出手相救，扶大厦于将倾，结局就很难预料。而丰田公司，正如美国汽车咨询公司总裁威拉格所说，“丰田汽车野心太大，也许在注重品质方面有些自满。但在推出这么多车型的情况下，他们不可能做到面面俱到。”

丰田召回事件，也给中国汽车制造企业和其他企业提出了重要警示。当前，中国汽车市场火爆，导致我国各汽车制造企业纷纷加紧扩大产能，不断推出新车型，拓展产品线，以图扩大市场份额。这种愿望虽然无可厚非，但前车之鉴，后事之师，中国企业虽未达到丰田的规模，也需从丰田汽车召回事件中认真吸取教训。

1、企业经营不仅要考虑规模扩张，更要考虑持续发展。中国汽车企业不是政府强力支持的国企，便是具有雄厚资金实力的民营企业，因此做大可能并不困难，但要做强、做好就极为不易。尤其是在目前中国汽车企业大规模扩张时期，如何持续一贯确保产品质量，建立高效优质的供应链和服务体系，都是企业急需解决的现实问题。具有近70年历史、具备丰富管理经验的丰田汽车公司尚且面临如此的管理“滑铁卢”，那么，经验不足的中国企业则更需要警惕。要牢牢夯实管理基础，切实提升企业管理水平，强化企业执行力，在处理扩大规模和确保品质这一对矛盾时，一定要坚持品质第一，先做强，再做大。

2、确实克服企业发展过程中可能产生的大企业病。目前我国不少国企都不同程度地患有大企业病。只是由于宏观经济情况较好，或是有政府优惠政策兜底、有丰厚的垄断利润支撑，外加中国市场也足够大，因此问题一时还没爆发出来。一些民营企业在做大之后，也开始显露出大企业病的症状，机构臃肿，信息阻滞，反应迟缓，如此种种，对于一个企业的健康发展而言，都是相当大的隐患。此次丰田召回事件的深刻教训之一，就是在接到顾客投诉后，由于部门分工太细，互相推诿，因而无法及时解决顾客提出的问题。公司内部信息沟通不畅，无法将报警信号及时传递给决策层，从而错失有效处理危机、转危为安的良机。但是，丰田在召回的善后过程中，在美国各界展开积极的危机公关，采取多种补救措施，尽力减少对企业和品牌的不利影响，还是值得肯定和借鉴的。

3、创品牌难，保持和提升品牌更难。这一问题对中国汽车企业更具现实意义。中国汽车业现在都在大力创建自主品牌，以中国目前汽车工业的实力，创建自主品牌实属不易，而保持和提升则更难。“千里之堤，溃于蚁穴”，任何一个管理上的疏漏，任何一种产品质量事件，都有可能使辛苦创建的品牌声誉大受影响，使品牌资产大大缩水。丰田汽车此次大规模的汽车召回事件，使得公司市值目前已经累计缩水300亿美元。在2009年权威的Inter Brand的品牌排行榜上，丰田的品牌价值下跌了8%。而对于目前品牌价值还远未达到一定高度的中国车企来说，更要以如履薄冰的心态，兢兢业业地实施好品牌战略的每一个环节，认真创建好、维护好品牌声誉，真正提升中国企业的竞争力。

（本文原载于《文汇报》）

复旦抗战迁校琐谈

文／吴南轩（1940.5—1943.2任复旦大学校长）

复旦地处江湾，为敌军由吴淞登陆后必先侵犯之要冲。为未雨绸缪，保全本校多年来宝藏之图书仪器设备，于“八一三”战事爆发前数日即着手搬迁，存放于徐家汇附属中学。

“八一三”战事即起，本校料定这必是一个长期抗战，沪滨尤恐难久守，而本校传统爱国精神绝不许我们在敌人铁蹄下开学，于是遂早谋内迁。初就商于大夏、光华、大同诸校，提议他们与本校四个学校——上海所成为“私立大学之四大金刚者”——共同西迁，分设两个联合大学于当时未有大学之江西和贵州两省。仅大夏同意。——光华以后单独迁成都。决策既定，我与大夏负责人欧元怀副校长分头积极进行。

我于九月初离沪，当时火车已不能由沪站开出。我与内子租乘祥生（Johnson）小汽车到苏州，寓近车站之花园饭店。次夜即被敌机炸毁，我们幸已于翌晨离去，乘火车赴宁。客车沿途向兵车让道，车行速率如蜗步，廿余小时后方抵宁站。

大夏之王伯群校长原在南京。我抵京后不久，欧副院长亦赶到。于是我们同往教育部向王世杰部长报告联合内迁及拟分设两个联大于江西及贵州两省之全部计划，经王部长全部核准。以后王校长留京，我与欧副校长同乘轮赴九江，旋转南昌，访谒教育厅长程柏庐先生，请其协助觅定校地。程先生建议利用秋冬无游客之庐山，遂往焉。

秋冬时季，庐山之牯岭确是空旷宁静。我们租赁其最大医院为校舍，共有房屋五六幢，足供上课和办公之用。教职员和学生各租旅社为宿舍。校址既定，我与欧先生一面分别拍电两校留沪负责人赶运学校之图书仪器等到牯，一面就地雇工赶制课桌椅凳先行复课。孰料复课未足两月，前线军事又告失利，首都南京弃守，皖赣旋感吃紧，于是庐山第一联大又逼上了西迁的征途。目的地原定贵阳，与第二联大合并。以后改留重庆。其原因容后叙述。

此时欧副校长已赴黔，主持第二联大校务。此次再行搬迁之责任遂由我肩负了。我当时所遭遇的有两大难题：一是搬迁交通工具，二是搬迁特别经费。

第一难题幸早获解决，因有招商局快利号轮船奉军委会令开抵九江，专为迁运当时在牯岭之中央政治学校师生的。船到稍早，政校因时间仓碎，不能乘用此船。嗣奉军委会令准改让本校师生和国立编译馆同人乘用。

第二难题颇感棘手，因本校固无基金，此时学生多已无力缴纳学费，本校仅恃政府战时七折发放之每月一万零五百元补助费为经常费。搬迁到牯岭开支员工薪水及购置复课和办公用之必需家具等后已几无分文剩余。而船泊在九江码头不能久候。我正感焦灼万状，幸于船将离浔之前夕，听得当时担任救助教育文化事业之军委会第六组主任陈立夫先生到达牯岭消息，遂深夜往访。阳历

十二月底之庐山天气已极严寒，到处冰天雪地。由工友一手提了一个纸灯笼，一手牵扶我滑着冰雪，爬几个坡地——摔了几跤。幸当时年轻，随仆随起——最后到达陈先生寓所。一进门即向他告急。我说："雪夜来，非雪中送炭，而是雪中求炭，请贷我万金为迁校经费。陈先生慨然应允贷本校特别费一万元，以后在重庆在每月补助费项下扣还了。

我携款再沿途摔了几跤回到办公室已深夜十二时后，立知全校师生员工准备即日下山乘快利号轮西行。同行者，系大部分师生和眷属。一部分图书仪器也装上了船。但另一部分师生眷属和另一部分图书仪器因时间迫促，未能利用此船。由当时事务主任齐云先生随后设法雇小船运送到汉口，转赴常德。在常德等候第二联大欧副校长派车来接运到贵阳。

我们登乘快利轮时虽未发生问题，然而一上船即由船长告诉我一个严重的问题。他说："此船奉令仅开到汉口，不能西上宜昌。"汉口地面本小，加以此时四方难民聚集，旅馆固无空隙，马路人行道上皆是挤满了坐着或睡着的难民，我们怎能在汉口下船呢？不得已筹划了一个计策——今惭愧地承认是一个几近"无赖"的计策。我与全体师生商量好，船泊汉口码头的时候，除我一个人上岸向船政管理局要求此船送我们到宜昌外，大家都不上岸，赖在船上不动，船长亦必无法赶我们下船。船抵汉口后大家实行预定不动的计划。只我一个人上岸与船政局袁局长交涉恳商.从上午八九时到下午三四时，舌敝唇焦，仍无结果。最后我请他用长途电话向军委会请示。幸获批准送我们到宜昌。

宜昌地方较汉口广大，难民少，可借用如学校之公共地方又多。船经沙市时，我即派请周中规、胡经明两君登岸，乘沙宜公路车先赶到宜昌，为我们预先租借安顿之地。为此船抵宜昌时一切已安排就绪，只是等候开往重庆的船只而已。此时又幸运遇到民生公司宜昌办事处主任一位陈姓校友。我们仅等候旬余日，即由他为我们设法安排一只船开往重庆。

依照我们离开牯岭时之原定计划，我目的地是贵阳、准备与第二联大合并，重庆不过是我们中途过境之地。但既抵重庆，我们广受川中人士热烈欢迎。为省却继续旅途跋涉的劳顿和用费，我们遂取消赴筑之行，留渝开学。嗣后并征得大夏同意两校又各分离独立。

我们船到重庆码头时候，伫立在那里等候招待我们的有一年前李老校长游川时所结交的一位最热诚的新朋友—— 康宝忠（心之）先生，重庆复旦中学师生及其他川中校友百余人。他们奏军乐，唱校歌，放鞭炮欢迎我们极一时之盛。

康心之先生是川中一位最慷慨好客的领袖，有"四川孟尝君"之称。承他邀我们夫妇和教务长金通尹先生在其领事巷公馆下榻。以后陆续被邀请在康公馆下榻的有于院长、程抢波先生等。一个私人住宅顿时变成"战时高级难民招待所。后至者如监察委员汪东(旭初)等无房间可招待，只好在客厅沙发上就寝，被称为"厅长"，可见"四川孟尝君"门下食客之众。

我当时虽在康公馆"食有鱼"——重庆鱼最少最珍贵，"出有车"——康先生原有福特车让我乘用，另购车自用，然而我当时实无意，也不可能享受"安乐窝"生活。我急忙把学校师生安顿下来，借用渝市内菜园坝复旦中学复课，然后过了农历新年我即只身出去"跑动"。跑动目的有二：（一）筹建校经费；（二）觅建校地址，兹再把这两段琐屑故事分述于后，以当本文结语。

我的第一次跑动目的地是蓉（成都），我往这个目的地的目的是向川省府请求补助本校建校经费。我未飞蓉以前已有原在那里的复旦校友，尤其颜伯华和冯志翔两位最能干和热心的校友为我在省府方面做了些"先容"的工夫。当时颜伯华任职川省财政厅，冯志翔任中央通讯社成都分社社长。他们与省府领袖们常有接触往来，信誉素著。他们为我做的先容工夫极其有效。我刚下飞机在川省银行招待所休急——兼省银行协理康心之先生为我安排的——教育厅长蒋志澄校友即来招待所看我。他告诉我已知道我到成都的来意，已经准备于次日省府会议议程里列了一个提案，欢迎复旦大学入川，赠送五万元为建校经费。我听了一面向他至诚道谢。另一面向他说明我来蓉有"双重目的"，即除为复旦大学筹建校经费外，并须同时为重庆复旦中学代筹建校经费，我对他强调说明后一目的必须同时达到特别的苦衷。

我为什么要为重庆复旦中学代筹建校经费呢？我有什么特别的苦衷呢？我的苦衷是当时必需偿还的"一笔人情债"。我们到达重庆以后能在阴历年假

短促时间内把一切安顿就绪复起课来，是完全得力于菜园坝的那所复旦中学。这个中学已创办多年了。地点偏僻，校舍简陋。虽有兼任复旦中学校董会董事长康心之先生在渝郊化龙桥捐赠了一大块土地，然而没有经费把新校舍建造起来。所以中学校长和老师们要求我乘我飞蓉向川省府为大学请求建校经费的时机，也同时为他们的中学代筹一笔建校经费。他们明知道川省府不能开创补助本省私立学校经费的例子，但他们仍盼望我能在用外省私立大学名义得来的补助费里分他们“一杯羹”。我逼于必还的人情债，“慨然”或“必然”应允无论省府补助大学经费多少，将与中学“平分天下”各得其半。

蒋厅长对于我所说明必须向中学还“债”特别的苦衷深表同情，应允即行撤回次日省府会议议程中所列赠送五万元的提案，改于下次省府会议议程中另列赠送十万元的提案。他嘱我赶快于二三日内下次省府会议前拜访省主席和各厅厅长。这本是我在礼貌上准备必须做的事，于二三日内做到了。省主席和各厅厅长对我均表热诚招待，一一邀宴，叙谈甚欢。下次省府开会时赠送十万元的提案照议程通过了。我携款回渝以后，履践我对中学的诺言，分赠五万元建造它的新校舍。

建校经费筹得以后，我继续一个人出去跑动。目的是沿长江和嘉陵江流域大城镇寻觅建校适当地址。先到沿长江之江津等地，未有结果。最后由经济系教授立法委员卫挺生先生介绍到嘉陵江上名胜北碚察看。我发现其对岸夏坝有平地数百亩，颇合兴建校舍之用。商之地方人士均表欢迎。不料经济部工矿调查处当时一位主持迁川工厂负责人也看中了这块夏坝土地。此人是谁呢？是复旦老教授林继庸先生。林先生之爱护复旦岂在我后？实际上多年来他对复旦的贡献比我的多得多。但当时我与他两人为公的立场不同，为这块土地用途颇有争执。一次我们在成都建设厅长何伯衡先生家里讨论这个问题时，彼此相持不下参。加讨论的除何先生外，尚有北碚地方领袖民生公司总经理卢作孚先生。何卢两先生居中调解。他们表示对学校和工厂一齐欢迎，建议学校与工厂分用上下（夏）坝土地。他们的目的在繁荣北碚地方。但我以为学校与工厂在一起不调和，未接受他们的建议。林先生也不赞成。讨论未有结果散会了。未久，林先生告诉我迁川厂家因嘉陵江滩险多放弃这块地了，复旦可以独用它了。我向林先生道谢又道谢！

建校经费筹得和建校地址勘定，即着手进行建校。但建造校舍不是一朝一夕的事，而当时年假已过。菜园坝复旦中学自身即要开学，我们必须迁出。我当时只好把学校师生迁移到夏坝南面一个小镇暂住下来。借用一个小学校为教室，古庙为办公厅。煤炭坪为学生宿舍。大家咬紧牙关熬苦，年余后逐渐迁移到夏　。

（附注）复旦校友大家都知道李老校长谦冲忘己，曾拒却我们同学环请他写回忆录的要求，他绝对不肯记述其生平所做的事。我更不配记述什么，或有什么值得记述。所以从来不写日记。兹因《通讯》编者索稿甚急，勉草此篇，聊以塞责。衰年记忆力太差，往事无日记参考，多模糊不清。其中关于人名地名和时日尤恐谬误最多，尚希诸校友指正和谅宥，为幸。

（原载1975年《复旦通讯》）

我携款再沿途摔了几跤，回到办公室已深夜十二时后，立知全校师生员工准备即日下山乘快利号轮西行。

血酬史观

时间／2010年3月26日　　论坛／“校友论坛”之“复兴人文论坛”　　嘉宾／《炎黄春秋》杂志总编辑 吴思

今天我想向大家介绍一种历史观，或者是砍掉时间轴的世界观。在座的各位从小到大接受的应该都是唯物史观的教育，我也是。这确实是个伟大的创造。但唯物史观对于历史的解释有时并不圆满，说的也不够贴切，我就想找一个更好地方式来予以补充。按照唯物史观的经典说法：生产关系决定生产力，经济基础决定上层建筑。我们来看六十年的新中国史：在推翻蒋家王朝时，先是从掌握意识形态的笔杆子开始，然后才是消灭地主，改变生产关系。可是这之后，生产力就出了大问题，很快饿死了三十多万，劳动力被大量消灭。你们一定在书上都读过。对这六十年的解释，怎么和唯物史观相反呢？至少我们要把暴力，也就是破坏力，从上层建筑拉下来，拉到和生产力差不多或更具基本型的位置。而如果真的把破坏力拉到这么基础的位置，这个唯物史观就建立不起来了，于是需要我们重新建立一个历史观。

历史观里的两个要素一个是暴力，一个是生产力；前者的承载者是暴力集团，后者是生产集团。我就从这里开始讲我的历史观，从计算暴力集团的行为开始，介绍一种能够解释中国历史的历史观——血酬史观。这里的“血酬”，我把它定义为暴力掠夺的收益，即暴力集团卖命流血的收益，这就好像地租是地主出卖土地的收益，工资是工人出卖劳动力的收益一样。

血酬定律

暴力的逻辑当然是追求利益的最大化，而暴力集团的基本规律就是血酬定律——在血酬大于成本时，暴力出现。血酬定律中的成本包括四项所有暴力集团的人都会考量的要素，第一项就是道德成本的计算。孟子说“杀生成仁，舍生取义”，道德是由同情心和正义感组成的，它是很有分量的。“恻隐之心，人皆有之”，在中央运动前皮层的F5区域有一个镜像神经元，这个神经元可以像镜子一样反射出人们的行为，并做出一样的反应——这个解剖学位置就是我们同情心的生理基础。所以每个人都有同情心。正义感也是具有解剖学的对应位置的，在人们中脑系统的尾核和壳核。外国专家做过一个实验，实验者给参加实验的两人其中之一十美元，假设钱是给张三的，就由张三来分配这十块钱，前提是只要李四同意。按照经济学的推论，张三最理想的是一比九，如果对方说我不干，那双方都拿不到钱，因为人人都该追求利益最大化。结果是张三开的最多是五比五、六比四，一旦到三比七就开始不干，平均起来二比八就是一个拒绝的分界线。这能说明什么呢？说明我们的正义感至少值两美元。但如果实验者是一个没有温饱的人，那你给他两美元，他会拒绝不要吗？按照这个说法，这个正义感连两美元都不值。而我要是拿一亿来做这个实验，我想面对一百万的诱惑，大家是不会说走就走的。管子说，“衣食足，则知荣辱。”我觉得这种关系就描述了一种很好的同情心或者正义感，人只在自身需求得到满足之后才会切实做出有同情心和正义感的举动。我们可以把它称为“管子定律”，这是道德成本的计算方式。

人类有没有办法控制自己的同情心和正义感？如果我们有办法找到，那就找到了思想史的研究角度。中国历史上经常有大饥荒，大饥荒下就开始出现人吃人的情况，可是吃活生生的人类要怎么克服心理障碍呢？用什么方法来遏制人类天生的同情心和正义感呢？这时候观念上的把戏，所谓“两脚羊理论”就应运而生了——被吃的人不属于人

类，而是两只脚的羊，这样天经地义就把这个人从人类同情的范围内排除出去了，人的心里障碍也就被推到了。现代也有“两脚羊理论”的变迁，譬如犹太人是纳粹的“两脚羊”，黑人也曾经是美国白人社会的“两脚羊”，普通群众是“特殊材料做成的人”的“两脚羊”；这样一来我们就可以义无反顾地去收拾这些“两脚羊”，管理者也就通过这种方式来说服他人承认自己获取财富的合法性。

第二项成本计算是机会计算，暴力集团会想到底是流血还是流汗。问题是血和汗的关系怎么计算？我先给大家一个数字——1：1.8。把流血看为折寿，比如中国男人70岁，损失40年。以2003年煤炭工人和建筑工人的选择为例，当年煤炭工人的实际死亡率是3.98‰，建筑工人的死亡率是0.08‰，下井挖煤比工地做工高出来的3.9‰换来的补偿是每年多2578元的收入。问题是，中国煤炭工人的平均寿命是30岁，按中国人平均寿命70岁的标准，每一个死者都损失了40年，也就是14000天，3.9‰对应的大概是57天，每年煤炭工人从总体上死掉57天，用2578元除以57天对应下来是每天的生命值45.9块钱。一年365天就是16500块钱，40年都死进去就是66万一条命。我们再来看建筑工人，他们要挣到16500元，要干1.8年，这就是血汗替换率。我同理算过，美国工人的血汗替换率是1：1.78，与中国的数据很接近，而且很有可能的是全人类在的血汗替换率都差不多。我们来想象一下，比如玩命的收益不是一万六，而是十六万、一百六十万，会出什么事呢？那肯定全天下都是玩命的人。反过来如果玩命的收益是一千六、一百六的话，那抢劫者就会大幅度减少。

再下一项血酬成本的要素是付出的底线。即使是土匪，也要有付出的底线。姚雪垠写到李自成的小时候，说他的家乡半边是土匪控制区，半边是民团控制区。土匪控制区遍地荒草，没有人烟，只能看到一些狼屎和野兔。而如果土匪在土匪区抢不到任何东西，就只能去打狼、打野兔，可是这时候土匪就变成猎人了，抢劫者一下子成为了生产者。所以暴力抢劫者一定要计算，不能让付出大于回报，低于底线的暴力行为就没法干了。

暴力对抗

当事人反抗，政府镇压，集团内讧，都会使暴力集团付出成本。这也就是血酬成本中的第四项成本——暴力对抗的成本，这也是最大的成本，我将以此来解释中国历史的变迁。

首先来看部落的诞生。在我们能够想象的最早状态，人类以十几个人的规模，采集野果，捕猎动物，以采集群的方式存在了上百万年。部落的出现并不利于采集或是狩猎，而是为了战争。我看过一个电视片，两个黑猩猩群体，兴旺发达的黑猩猩群想要增加自己的果实，就去攻击另外一群较弱的黑猩猩，就像人一样左右包抄，分头追杀，占地分尸。这和我们祖先在采集不足时的做法很相似，因为他们也是去抢同类的地盘，吃同类的身体。在这种情况下，为了减少死亡、降低成本，一个个的群体集中起来，以防备他族进攻，甚至还可以进攻他族。所以部落这种组织形式既不是农业需要，也不是打猎需要，它就是暴力竞争的产物。

按照唯物史观的五阶段论，第二个组织形式是奴隶制。奴隶制是怎么来的呢？你们都熟悉，标准答案是由于生产力的发展，奴隶劳动可以提供剩余产品，于是战争俘虏就被留下来成了奴隶。但是这个标准答案是有问题的，人类学家发现剩余产品在先民社会其实早就出现了，问题在于你有没有本事把这批剩余榨取出来。人类一直没有能力攫取这笔剩余，直到部落出现，才实现了对辖区人类的控制；也就是说，奴隶制的产生不是生产力发展的结果，而是源于暴力能力的提高。

接下来我们看封建社会的产生。这里我用的概念是古汉语的概念，“废郡县，立封建”所述的“封建”。封建社会时期最重要的问题是连年战乱、是暴力竞争，而怎样才能使自己军队的士兵不临阵脱逃是暴力集团头目的难题。他们的第一种做法是处决所有后退逃跑者，向前冲成了士兵们唯一的生还可能；第二种是把亲友等生产繁衍的纽带都聚集起来，共同加入暴力的有效方法和组织，所谓“上阵亲兄弟，打仗父子兵”。西周武王伐纣统治商朝，“封建亲戚，以藩平周”就是利用了家族的血缘关系，把暴力服务和资源分配放在一起，这也是中国封建制度的核心机制。在亲戚不够用的时候，还有一种方式是模拟亲戚，所谓“桃园结义”、朱元璋广认义子，蒋介石遍寻把兄弟等等都是在模拟亲戚，这也是中国社会许多社会现象的一个合理解释；第三种让士兵冲锋陷阵的做法是以激励机制来转变观念，让士兵们认为战场上冲过来的都是大元宝。这最后一点听起来可能有些奇怪，我正要来仔细讲一讲这个激励机制。封建社会的弊病就是战乱不断，这是因为日本

的武家们、欧洲的骑士们、中国的梁山好汉们在血酬特别高的时候就很容易爆发战争。像东北马贼这样的小团体，分配差异就比较小；但是规模一旦变大，就会出现巨大的内部分配差距。“大炮一响，黄金万两”，内部不平衡导致战争门槛特别低。为了安身立命发明出来的封建制度却引发了这么多问题。

聪明的商鞅创立了新的制度，奖励耕战。商鞅建立起二十级爵位，晋级的首要条件就是砍杀敌兵，或是再高级一点的普斩大奖。这样的暴力激励机制非常有效，咸阳的小伙子们在欢呼“打仗了！打仗了！”的时候其实在喊“发财了！发财了！”。因为打仗就是平民的机会，所以秦国士兵都跃跃欲试，光着膀子像疯狗一样，声势上就镇住了对方。靠着这种机制，秦兵就把对方看成了滚动的大元宝，秦国也就灭六国，统一了天下。百代行秦制，实际上就是所谓郡县制，但西周以来不能称封建主义，我就为此杜撰了一个词儿，叫“官家主义”。“官家”一是指皇帝，第二个是衙门，第三个是官员个人。官家是立法定规的人，皇帝发布圣职，衙门制定地方法规，官员实行潜规则。如果皇帝厉害，就整风、抓贪官；如果衙门厉害，就形成藩镇割据；如果官员厉害就贪官横流、“官不修衙”。这三个主体互相竞争，立法定规，于是形成了延续到现在的中国。

中国现在是什么社会？吴敬琏说中国要警惕权贵资本主义，我看“资本官家主义”是比较准确的说法。起作用的是官家，但是资本的色彩比较重。朱元璋的时候是“小农官家主义”，后来一级级交皇粮，出现了乡绅集团，叫“地主官家主义”。到现在，工商业占主导，资本是灵魂，于是社会又进步成了“资本官家主义”。这个进步就表现在，以前是战乱不断，但是一旦进入官家主义，一般能有两百多年的安定，官家主义向平民和劳苦大众提供了一个宁可当狗的好时代。

最佳自由度

血酬史观的第三个要点是暴力掠夺不创造财富，创造财富的是生产。于是我们就要解释暴力集团和生产集团的关系。1913年天下大乱，四川省广汉县的土匪们拦路抢劫，到了一个全副武装的排都照样不放过的地步，直到让川陕大道在自己境内的这段没了人烟，彻底断了抢劫的门路。土匪和政府商议之后，实行改革：分段保护，过客交钱。五拨土匪接力，保证过客二十里内免受抢劫，且不用再交任何钱财。土匪在当地推广成功经验，招商引资，只收5%的保护费。我记得前几年农业税取消之前，中共中央三令五申强调的也是对农民征收的各类税款总合不能超过5%。农民渐渐回来之后，土匪有了稳定的收益，这叫什么呢？拦路抢劫时候的收益叫血酬，而定了规矩之后血酬就变成了法酬，这是一种包含了自我限制和承认对方、有所让步的血酬，法酬等于血酬收益减去公共开支的剩余。土匪要找到最佳抢劫率，政府要找到最佳税率，拉弗曲线说明25%这个点是最佳的。这就是暴力集团和生产集团的关系，他们的关系其实很复杂。

暴力集团必须考虑如何调动生产者的积极性，寻找赋予生产者的最佳自由度。自由度越高，血酬越高。农民从大包干到可以进城务工，再到“让一部分人先富起来”，如果再往前走，比如说可以自己随便办报刊，可以独立司法，还可以一级级海选，可是到那个时候，法酬就会开始下降了。对于老百姓来说，最佳自由度是100分，暴力集团眼中就是50分。老子说“将欲取之必先与之”，莎士比亚说“the more I give, the more I have”，但是老子也强调，到了最佳自由度就不要往前走了，“以圣人之治，虚其心，实其腹，弱其志，强其骨。常使民无知无欲；使夫智者不敢为也。”华尔街的自由度曲线显示，2002年最自由的是中国香港90分，朝鲜3分，古巴27分，中国52.8分，自由越多，财富越多。等我们能达到世界平均水平，可能我国国民的平均收入也能达到世界平均水平。介绍了暴力集团和生产集团的两个模型之后，我们能从中总结出一个“源规则”，即决定规则的规则，那就是暴力最强者说了算，但同时要考虑对方的反应，寻找出一个最佳点。

血酬史观的核心在于暴力集团和生产集团两者间是上下波动的，在生态学上叫猎物和捕食者曲线，这其实也就是中国历史的运动曲线，是血酬史观所描述的中国历史的规律。我要赞美唯物史观，资本家掌握了生产资料时，就决定了经济基础，也就决定了上层建筑。但是唯物史观是有条件正确的，民主投票后，就不再是资本家说了算了，资本主义就变成了民主主义。每个史观都有自己适用的社会阶段。资本家说了算并不是对暴力最强者说了算的否定，民主主义时期的现实也不是对血酬史观的否定——在民主主义时期，无非是人民群众成为了暴力最强者罢了。我想血酬史观是集合多种要素，给解释历史提供了一个通解。

（文／赵英秀 **整理**）



2010/01/11 2010/01/11 2010/01/09 2010/01/09 2010/01/08 2010/01/08

■ 2010年1月8日

我院精益六西格玛俱乐部迎来了美国精益生产专家罗义士（Stayner B. Lewis）先生。他通过将生产领域的精益管理与办公室的精益管理进行比较，为大家在介绍了在非生产领域的实施精益改善的巨大潜力和实际操作能力。

■ 2010年1月8日

哈佛大学商学院的罗伯特·G.艾利克斯（Robert G. Eccles）教授在我院发表主题为“整合式公司报告及其行动战略”的精彩演讲。

■ 2010年1月8日

我院史带楼EMBA人文复旦系列讲座迎来了前上海剧院歌剧团长、国家一级演员、著名女高音歌唱家王丽琴女士，她和她的学生们一起为我院师生带来了一场以“走进歌剧”为主题的讲座。

■ 2010年1月9日

我院97MBA校友毕业十周年庆典在李达三楼拉开帷幕。校友们怀着对母校的感恩之情，追忆同窗情谊，分享成长经历，回首毕业十年来走过的历程。借此之际，复荣集团三位创始人范思桦、陆武、何学忠共同向学院捐赠100万元人民币，设立“复荣”创业奖学金。

■ 2010年1月9日

2010年校友沙龙的第一次活动举行。众多校友在寒冬的第一个回暖日体验了一场瑜伽的身心之旅。

■ 2010年1月11日

由全球合作中心（Global Interdependence Center，简称GIC）组织、我院主办的国际金融峰会在复旦大学顺利举行。此次峰会的主题是“一国两制：金融危机后的影响，对话中国新兴与成熟金融中心与市场”，来自全球金融市场和经济学界的专家共聚一堂，讨论“后危机世界资本市场中的金融依存关系”。

■ 2010年1月11日

基于上海期货交易所委托我院为期货市场高级管理人员提供系统全面的现代工商管理教育，我院与上海期货交易所正式签订“期货市场高级管理人员培训合作协议”。



2010/01/30 2010/01/28 2010/01/23 2010/01/18 2010/01/15 2010/01/14

■ 2010年1月14日

在我院名誉院长郑绍濂教授逝世周年之际，校党委书记秦绍德、我院院长陆雄文、党委书记黄丽华以及学院其他领导和老师、老郑院长夫人张开明教授等亲属、生前好友和学生等一行前往青浦福寿园墓地，举办了以“缅怀·传承”为主题的郑绍濂教授逝世周年纪念暨铜像揭幕仪式。

■ 2010年1月14日

意大利农业食品和林业政策部部长Luca Zaia先生访问复旦大学，并在我院向复旦师生和意大利学生发表了题为“意大利经济中的农业企业”的演讲。

■ 2010年1月15日

国际知名咨询公司麦肯锡资深流程专家徐佳盈女士以近年来对于国内金融机构流程再造实际操作的例子，为管院学子讲述精益管理在金融行业中运用的广阔空间以及巨大潜力。

■ 2010年1月18日

由台湾天下杂志主办，复旦大学EMBA项目作为知识策略伙伴的天下经济论坛在台北举行。为期两天的论坛的主题为“亚州新思维和新动能”。演讲嘉宾皆为亚洲商界与学术界的领军人物，复旦大学管理学院陆雄文院长作为唯一的大陆商学院院长受邀参加。

■ 2010年1月23日

首期复旦管理观察沙龙成功举办。这次沙龙的主题为“中国汇率改革对世界经济的影响”，特邀2009年度复旦管理学杰出贡献奖获得者、中科院研究员、金融工程与风险管理研究中心副主任汪寿阳教授，新加坡星展银行高级副总裁程兵先生等四位金融界专家出席并发表精彩演讲。

■ 2010年1月28日

我院2009年度教职工大会暨第四届工会委员会第一次会员大会在李达三楼二楼报告厅召开，我院院长陆雄文、党委书记黄丽华和学院工会主席宁钟分别向大家作了行政工作报告、党委工作报告及工会工作报告，并宣布了2009年度学



2010/03/10 2010/03/08 2010/03/05 2010/03/05 2010/03/01 2010/01/30

院教职工服务纪念奖名单。

■ 2010年1月30日

来自金融界、地产界、实业界的众多成功人士在我院济济一堂，参加2010蓝墨水新年论坛，与陆雄文院长，以及复旦管院校友、中国国际金融公司首席经济学家哈继铭博士等一起，共话未来中国经济的机遇与挑战。

■ 2010年1月30日

复旦—BI（挪威）MBA项目年会隆重举行。本次年会的主题为"虎！虎！虎！（High！High！High！）"，由"聚贤荟"（Join & Share）主办。年会继续发扬了往届复旦—BI（挪威）MBA项目年会的优良传统，既有精彩纷呈的演出，又有对公益事业的关注。

■ 2010年3月1日

2010年度暨第五届"复旦管理学杰出贡献奖"的评选活动正式启动。今年，"复旦管理学杰出贡献奖"的将聚焦"工商管理"，奖励在这一领域内做出杰出贡献的工作者。获奖者将共同分享100万人民币的奖金。

■ 2010年3月5日

EMBA羽毛球协会举办"迎世博盛会 聆大师品说 探玉石真韵"专题讲座。胡志祥、李杰、于泾等研究专家出席并发表精彩演讲。

■ 2010年3月5日

复旦大学MPAcc项目2010春季班开学典礼暨Orientation开幕式在李达三楼104室隆重举行。

■ 2010年3月8日

在我院和哈佛商学院联合创办的"哈佛－复旦高级管理课程"即将启动前夕，哈佛商学院副院长David Yoffie教授到访我院。我院殷志文副院长、周健副院长热情接待了David Yoffie教授，并就学院和哈佛商学院今后的进一步战略合作进行了座谈。

■ 2010年3月10日

我院史带楼友邦堂迎来一位精益思想运营经验十分丰富的嘉



2010/03/27 2010/03/24 2010/03/20 2010/03/16 2010/03/15 2010/03/11

宾——赵克强博士，同管院师生分享精益思想的东西方差异。

■ 2010年3月11日

我院特邀学术顾问、美国哥伦比亚大学商学院金融学与经济学讲席教授魏尚进先生作客Panasonic讲座。就“中国经济持续增长有无秘密武器”这一话题与我院师生展开精彩对话。

■ 2010年3月15日

奇瑞量子制造总监郦宏先生作客精益六西格玛俱乐部，为在场听众带来一场关于“精益生产实践本原”的讲座。

■ 2010年3月16日

2010年复旦“聚劲杯”创业计划大赛在友邦堂举行了隆重的启动仪式。校产办副主任赵文斌、学院副院长殷志文出席了启动仪式。本届创业大赛评委会主席包季鸣教授在启动仪式结束后，作了创业大赛的首场讲座。

■ 2010年3月20日

我院校友论坛暨校友金融俱乐部筹备活动在李达三楼报告厅隆重举行。论坛主题为“新格局下中国证券市场将如何投资”。复旦大学校友、兴业全球基金管理有限公司投资总监王晓明先生和上海重阳投资管理有限公司合伙人、首席投资官李旭利先生出席并发表精彩演讲。

■ 2010年3月20日

EMBA09秋2班全体学生于史带楼403室向我院学生成长基金捐赠30万元人民币。

■ 2010年3月20日

研华科技公司董事长兼CEO刘克振先生作客我院万事达卡管理大师论坛，以研华科技的实际案例和管院师生共同探讨了华人企业的品牌国际化之路。

■ 2010年3月24日

我院2010年首场“蓝墨水精英教育计划”沙龙在徐家汇商圈举行。这场主题为“从‘丰田召回’看中国汽车产业的发展战略”的沙龙，由我院市场营销系主任蒋青云教授主讲。


2010 年 3 月 27 日


2010 年 3 月 28 日


2010 年 3 月 29 日


2010 年 3 月 31 日


2010 年 3 月 31 日

2010/03/31 2010/03/31 2010/03/29 2010/03/28 2010/03/27 2010/03/27

■ 2010 年 3 月 27 日

CIC网络口碑研究和咨询公司创始人费嘉明(Sam Flemming)先生到我院发表演讲，讲述社会化媒体营销和网络口碑研究的现状与发展趋势。

■ 2010 年 3 月 27 日

来自Interbrand公司的CEO陈富国博士作客复旦EMBA管理前沿论坛，为EMBA学生们带来了一场题为“介于道器之间的品牌”的精彩讲座。

■ 2010 年 3 月 27 日

复旦大学党委书记秦绍德教授作客EMBA人文复旦讲座，与EMBA同学及校友分享并解读十一届全国人大三次会议的精神、意旨及政策动向。

■ 2010 年 3 月 28 日

我院虎年首场校园开放日活动隆重举行。MBA项目副主任谢昊主持了整场活动，财务金融系孙谦教授就“为什么中国企业要去海外上市”和同学做了精彩分享和互动。

■ 2010 年 3 月 29 日

由复旦大学管理学院、思科公司和斯坦福大学商学院共同创立的“思科—复旦—斯坦福供应链领袖学院”第三期在深圳正式开班。

■ 2010 年 3 月 31 日

在迎来恢复建院25周年纪念之际，以“兴邦立业 问道治学”为宗旨，我院携手兴业全球基金公司，正式创办“复旦兴业问学讲堂”。原全国人大常务委员会副委员长、复旦大学讲座教授、复旦管理学奖励基金会副会长、专家委员会主席成思危莅临我院，作客首期“复旦兴业问学讲堂”，同我院师生探讨中国当前环境下的汇率问题。

■ 2010 年 3 月 31 日

以“在中国创建卓越的供应链管理企业”为主题的“2010思科—复旦—斯坦福供应链领袖论坛”在深圳举办，此次论坛是思科—复旦—斯坦福供应链项目五天学习中的一大亮点。

蓝墨水 Learning Program

复旦大学管理学院
“蓝墨水精英教育计划”