

致遠

SCHOOL OF MANAGEMENT
FUDAN UNIVERSITY
复旦大学管理学院院刊

Oct.2011
/NO.19









P.⁰⁰⁷
人物

对于复旦管院而言,最荣耀的莫过于看到昔日的学生、今天的校友真正承担起了时代之职责,在推动社会文明进步的历程中,不断践行着母校的使命。无论身在何处,他们的心始终与复旦一起跳动。

在他们中间,有人致力教育,有人投身公益;有人以朝圣般的虔诚倾心于学术研究,有人在曲折的创业生涯中享受奋斗的乐趣……他们从未背弃过复旦的精神,而是用全部的智慧、视野和力量,书写下各自精彩而广阔的人生。

由复旦而始的精彩人生	007
仇非:追求令生命常青	012
陈锦石:年捐款1.15 亿的背后	016

P.⁰²⁰

到西部去!

在新疆乌鲁木齐举办的“2011 西部资本论坛”体现了学院对促进东西部平衡发展、实现中国经济腾飞历史使命的积极承担。





P.066

谦卑的总裁更卓越

复旦大学管理学院特聘教授、亚利桑那州立大学教授徐淑英:谦卑领导的授权行为通常拥有四个维度,即“强调整体利益”、“支持参与决策”、“信任下属能力”、“给予自主权利”。

P.041

2011年中国宏观金融政策走向

国务院发展研究中心金融研究所副所长巴曙松:在全球经济处于二次探底时,中国还有很多牌可以打,我们可以从欧美危机中总结经验教训,避免经济硬着陆。



CONTENTS

WWW.FDSM.FUDAN.EDU.CN

第十九期

要闻

“2011西部资本论坛”在乌鲁木齐成功举行	020
引领国际管理教育发展	023
“蓝墨水精英论坛”走进南京	025
和母校说一声再见	027
2011届本硕博毕业生劲赴前程	030
“复旦管理学国际论坛”举办	031
体验梦想实现的味道	033

实践区

解析振华	036
一场提高竞争力的全球角逐	045
电子商务的机遇	052
从“创业”看企业家与职业经理人	057
西部开发的机会和挑战	061

名师讲堂

企业家更应当是教育家	071
------------	-----

声音

陆雄文:以创新精神破解发展难题	076
项保华:大企业衰退,未必是坏事	081
苏勇:企业“安居计划”意味着什么	083
方军雄:杨元庆为何没被舆论炮轰	085
高通胀预期下的平衡发展之道	087

校友汇

我院地方校友联络处2011年度会议落幕	092
---------------------	-----

复旦

私立后期复旦大学经费来源浅析	094
----------------	-----

记事本

N个活动	098
------	-----

编者的话

“

校园里流淌着熟悉的花香,温暖的十月来到我们的眼前。站在学院李达三楼上向对面放眼望去,朴实而温暖的秋色撞击着校园的每一个角落。

校园树木皆秋色时,全球经济却开始落叶知秋了。通胀高企、股市疲软,二次探底的风险加剧。《淮南子·说林训》说:“临河而羡鱼,不如归家结网。”经济形势越是模糊不清,越需要倾听多元的声音、了解智者的选择。为此,我们刊登了学院教授针对“高通胀预期下的平衡发展之道”提出的见解与建议。我们也刊登了2011年8月19日我院在新疆乌鲁木齐举办的“2011西部资本论坛”上,陆雄文院长和其他与会嘉宾的观点。这次的论坛,吸引三百位企业家与会,陆雄文院长提出了非常时期应坚持两个“向西看”的观点;国务院发展研究中心金融研究所副所长巴曙松则对2011年中国宏观金融政策走向进行了分析,认为中国经济完全可以避免“硬着陆”。

在弥漫饱满花香的金秋收获季,我们也不妨停一下,品尝回味身边人的精彩故事和卓越人生。这期院刊我们有幸采访了四位复旦校友——美国联邦快递集团副总裁兼首席经济学家黄赓、蒋肖虹夫妇、美国常青实业集团的掌门人仇非、中南控股集团董事长陈锦石。在他们对往事的追忆中、对成功的诠释中,我们亦会领略到人生别样的境界。跟随他们的思绪,我们也将一起回味那一代青年的理想和奋斗,一起体验精英知识分子们的追求与责任。

复旦大学管理学院
管理教育推广和发展中心

”

博學而篤志
切問而近思





人物

对于复旦管院而言，最荣耀的莫过于看到昔日的学生、今天的校友真正承担起了时代之职责，在推动社会文明进步的历程中，不断践行着母校的使命。无论身在何处，他们的心始终与复旦、与中国、与他们所衷心热爱的事业一起跳动。

在他们中间，有人致力教育，有人投身公益；有人以朝圣般的虔诚倾心于学术研究，有人在曲折的创业生涯中享受奋斗的乐趣……他们从未背弃过复旦的精神，而是用全部的智慧、视野和力量，书写下各自精彩而广阔的人生。



黄赓、蒋肖虹 2008 年在希腊雅典

由复旦而始的精彩人生

——专访复旦校友黄赓、蒋肖虹夫妇

文/刘海阳 孙晓洁

这是一个令人羡慕的家庭：黄赓，全球知名经济学家、美国国家竞争力理事会经济顾问委员会主席、美国国家商务经济学会会长、美国联邦快递集团副总裁兼首席经济学家；他的夫人蒋肖虹，美国孟菲斯大学金融学教授、系主任；他们高中刚毕业的女儿，今年以优异的成绩和出色的表现获得了“美国总统学者奖”——美国高中生所能获得的最高荣誉，进入耶鲁大学。

而让这个家庭更显特别的是，黄赓与蒋肖虹都是从复旦大学走出的学子。虽然他们的事业及生活都在大洋彼

岸的另一个国家展开，但他们关于青春时代的记忆、以及对于梦想的最初追寻，都深深打上了复旦的烙印。如今，黄赓夫妇又双双成为复旦大学管理学院的特聘教授，以一种崭新的、富有活力的方式，将当初从母校获得的馈赠反哺给年轻一代。

求学复旦：无可替代的经历

蒋肖虹在复旦附中度过了她的中学时代，1980年进入



女儿高中毕业(Baccalaureate)仪式后在 St. Mary's Episcopal School 校园合影



女儿与美国教育部长(Arne Duncan)及总统学者评选委员会主席(Marina McCarthy)在白官颁奖仪式的合影

复旦大学管理学院读书,而黄庚比他晚一届,1981年就读于复旦国际政治系。80年代的复旦校园,无论是从学校建筑、硬件设施,还是学生生活条件来看,都不如现在这般现代化;但同学们读书求知的热情却很高,晚上寝室熄灯后年轻学子聚在一起讨论的情景到处可见。

“管理学院的前身管理科学系在计算机楼,老师们合用仅有的几个办公室。一楼和二楼之间有个夹层,院长、书记室都在楼上。”对于管理学系当时的“布局”,蒋肖虹依然记忆犹新。她读的是管理科学,理科,“决策规划学得多一些,比如线性规划、非线性规划、决策模型等。”她介绍道,那时候还有一个偏文科的“经济管理”专业。蒋肖虹是管理学院1980年第一批正式招生的40多名学生之一。当时管理学科在中国尚处于起步阶段,学院的教学和研究也在一步步摸索中,而蒋肖虹和她的同学们已经意识到这门学科的巨大魅力。他们每天积极地读书、简单地生活,非常享受在校园的这段日子。“我们都觉得进复旦是我们的首选,又能读自己喜欢的专业,老师也很尽责,真的很开心。”对于当时的蒋肖虹而言,下课后冲到食堂去“抢菜”、偶尔跑去隔壁小卖部买零食、礼拜天晚上去学校大礼堂看电影、女生去男生寝室里一起政治学习、大家齐聚在活动室里观看女排比赛……这一切都像一张张泛黄照片留在记忆的相册里,时时翻看,时时都能感受到属于青春年代

的美好。

“一个宿舍里住六七个人,彼此都像是姐妹一样。如果从念复旦附中算起的话,我和很多同学认识已经快四十年了。”蒋肖虹到现在还记得以前复旦附中“从榻榻米改造而来的日式小房子”;也还记得皇冠酒店还没盖起来时“国权路还是一片烂泥地”。对昔日同窗的想念、与对过往校园的怀念融合在一起,慢慢沉淀为了她心底的“复旦情结”。

1984年本科毕业之后,蒋肖虹选择了留校任教;1986年,学校送她去麻省理工学院攻读工商管理硕士。“我觉得自己基础还不错。出国留学读MBA的话还需要考GMAT——在那时的国内基本还没有,可我们毫不犹豫地去尝试了。”

至于为什么要去念MBA,当时国内对MBA了解很少。蒋肖虹只是觉得“应该出去看看。”这也是很多青年教师的心愿:“我们都觉得中国发展跟国外相比还有不小的差距,尤其是管理教育方面,所以的确需要出去学学、扩大视野。”对此,时任院长的郑绍濂教授也给了他们很大的鼓励和帮助。“郑老师作为管理学科的先行者,是一个很有国际眼光的人。在大家都还不知道‘国际化’为何物时,他已经在鼓励我们出去了。”在郑院长的大力推动下,尚处于起步阶段的学院争取到不少机会,先后送了好几批教师出国

进修,这一直让蒋肖虹心怀感恩。

就在蒋肖虹积极准备出国之时,她的室友向她介绍了一个“挺好的”小伙子:他马上会去耶鲁大学留学,目前还没有女朋友。小伙子的名字叫黄赓。“他走之前三个月我们认识的,他1985年8月去的耶鲁,我是1986年6月去MIT的,到了那边我们就结婚了。”说起这段“恋爱”经历,蒋肖虹笑言“非常单纯”。然而二十五年倏忽而过。

在美国多年之后,如今回忆起复旦求学的时光,蒋肖虹还能记起很多教导过她的恩师:司春林、唐国兴、胡文毅、吴宣陶……老师们的传道授业、老师们的为人风范,于潜移默化之中成为蒋肖虹一生的财富。“我在复旦打下的扎实基础足以让我受益终生。从复旦校园所获得的知识 and 友情让我拥有自信,这些都是无可替代的。”

事业开展:寻找最合适的平台

1985年,黄赓告别认识不久的恋人蒋肖虹,远赴太平洋彼岸的耶鲁大学,开始了他在美国的求学之旅。他在耶鲁主修国防经济学。在拿到外交界著名的耶鲁大学的国际关系学硕士学位后,他又师从宾夕法尼亚大学的金融和经济学大师亚当斯教授(F. Gerard Adams),主攻对外直接投资的研究。并在导师亚当斯和诺贝尔奖得主克莱因教授指导下在沃顿商学院经研所负责大型计量经济模型的研究和运算。从复旦的学士,到耶鲁的硕士和宾大的博士,黄赓完成了从政治到经济的“转型。”他说:“记得毛泽东说过经济是基础,政治是经济的集中表现。我在早期求学过程中逐渐被经济学的模型和对大社会系统的讨论所吸引。在以后二十年的实际工作中则逐渐认识到政治经济的一体化。”

黄赓选择了一条与蒋肖虹不同的路。他没有留在学校作研究,而是进了企业:起初就职于华尔街的一家投资理财公司,他戏谑地称此为“谋生”所需;后来加入了美、日多家大型工业企业和国际知名研究机构,包括日本国际东亚发展研究中心,通用汽车总部、伊顿公司总部等。1999年作为首席经济学家加入联邦快递总部坐上了这家被《财富》评为全球最受崇敬的十强企业之一的“前排座位”。

“作为一个经济学家,如果能够有这样的一个平台,既

能对经济产业进行分析,又可以对公司决策进行指导,再进而对政府政策提供建议,没有比这更好的机会了。”在联邦快递的十二年来,黄赓真正感觉到了“如鱼得水”。

浸淫于经济学领域多年,受耶鲁的托宾和宾大的亚当斯和克莱因等大师的影响,黄赓渴望“学以致用”的心情分外强烈。他觉得经济学的最终目的是理解人的经济行为进而对其运行作出指导。

谈起在联邦快递的工作,平时作风严谨的黄赓就兴奋了起来。“对一个经济学家而言,最希望的莫过于有一个平台能将自己思考付诸实践。联邦快递作为全球贸易的推动者,业务直接覆盖了220个国家和地区 and 几乎所有产业。这是一个多么广阔的空间。”

黄赓被商业周刊和华尔街日报评为全美顶尖经济预测家之一。他是著名的蓝筹共识小组成员,华尔街日报和美国广播公司经济学家小组成员。也是国家商务经济事务理事会、欧洲经济学家理事会和哈佛产业经济学家小组成员。在2010年黄赓被选为全球五十人的商务经济学家委员会自1944年成立以来首位亚裔主席。之后入选布雷顿森林委员会。在2011年成为影响美国国策的重要机构国家竞争力理事会经济顾问委员会主席和并当选为美国国家商务经济学会2011-12年度会长,也是该学会1959年成立以来首位亚裔会长。美联储前主席格林斯潘是该学会的前任会长之一。而在蒋肖虹眼里,一切成就都不是偶然出现的,黄赓之所以能成为全美公认的经济预测大师和美国商务经济学界的领军人物,还是因为他“对实体经济的兴趣和找到了适合自己的平台。”“联邦快递”的业务性质和规模,以及其创始人和董事长史密斯(Frederick W. Smith)先生在经济和政府政策方面的洞察力和影响力,都给黄赓的工作提供了有力的支持。黄赓自己坦言并没有什么“秘诀”,重要的是保持对工作的热情和不懈的努力。

在黄赓的办公室,挂着一幅他很喜欢的一幅油画,主题是“Cherish Today”(珍惜今日)。“我已经过了不惑之年,尽可能把每一件事情做好,少些抱怨,这已经成为我人生观的一部分,”这些年来,由于工作原因,黄赓走访了四十多个国家,跟不少政界、企业界和学界领袖互动。黄赓平静地说,“不论什么样的身份,一个人在社会中的力量是相当有限的。一个人的工作生命其实也相当短暂。但只要找到

自己在社会上的位置,并将其转化成积极的、帮助社会向好的方向发展的作用,这就是实现了自己的社会价值。而追求目标的过程往往比结果更重要。”

相比之下,1992年就在大学里教书的蒋肖虹个性更内敛一点,她也更喜欢细致而专业的工作——沉浸在金融学的天地里,用一个个研究课题来挑战自己。“我在金融学领域的研究开始得比较早,这也是我比较幸运的地方。我发现这是一个很动态的世界,其中有做不完的题目。我很享受这种状态。”至今,她的许多博士毕业生已经在全世界知名的商学院及金融企业任教或担任领导职位,卓有成就。

在醉心于学术的蒋肖虹看来,先生黄赓的职业生涯显得有点“折腾”,但这“折腾”最终被证明是有益的。他读了博士,通常会去大学或研究机构工作,但他却去了企业,有机会对经济系统的运行做第一手观察。一旦到了经济 and 政策的交融处,不论是宏观还是微观层面,行为理论对实证的依赖就很明显。”黄赓说:“最简单的概念往往是最复杂的,像税收、货币、价格、竞争、就业、创新和可持续发展等,都是几百年来长久争执的话题。我们在学校学的是方法论。在工作中学习和成熟就行为科学来说是至关重要的。”对于这一完全不同的职业发展道路,蒋肖虹归结为黄赓的“积极”:“他从不给自己设定什么障碍,就是一直去努力。”

忙碌的工作之外,黄赓与蒋肖虹都非常重视家庭。虽然他俩一个需要频繁出差、参加各种国际会议;另一个要上课做研究、指导博士生,但他们都在尽力使生活“简单化”:没事的时候,黄赓会早早地回到家里,帮着做些家务,修理一下花园,享受一段轻松的时光;一到假期,全家会去世界各地旅行。周末多用于陪伴女儿,和朋友聚会,听音乐会或是看各种表演,球赛。

就在今年,黄赓和蒋肖虹的女儿获得了“美国总统学者奖”。

教育孩子:自由而有原则的对待

就在今年,黄赓和蒋肖虹的女儿获得了“美国总统学者奖”(U.S. Presidential Scholar)。这个奖项起始于1964年,专门用以选拔和表扬美国最杰出的应届高中毕业生。

“总统奖”评选过程的复杂和严格不亚于任何一个重大奖项:首先,每年每个州大约有20名男生和20名女生入围;然后由专门的评估委员会对选手的学术成就、个人品德、领导才能、社区服务经历、选手论文、学校推荐信等进行评估,并从中选出500位选手进入总决赛;总统奖选拔委员在对各选手的申请材料作进一步的评估后,最终总选取121名学术成绩优秀和20名艺术成绩优秀的学生作为总统奖的获得者。

对于女儿获得的这份殊荣,身为母亲的蒋肖虹表现得十分平静:“我们从来没要求过她得总统奖,因为能获得这个奖的人实在太少。她的成功一半是自己努力,一半也是幸运吧。”话虽如此,蒋肖虹对于女儿的优势还是非常清楚的:“她的各方面发展比较平衡,不仅功课不错,在其他诸如领导力、社区服务、音乐等方面都有出色的表现。”她谈到有一次带女儿去加拿大落基山度假,看到有人在一间古老的酒店里弹竖琴。“女儿一下子就喜欢上了,之后开始学了七八年的竖琴。”去年夏天,她是美国著名的音乐夏令营(Interlochen)的首席竖琴手。

蒋肖虹对女儿的兴趣爱好并没有太多的限制,这也跟她一贯以来的教育理念有关:“我总是对女儿讲,要做一个快乐的有责任心的人。”相比有些家长“事无巨细”的管教方式,蒋肖虹更愿意选择一个较为“弹性”的机制:“孩子总要接触外界,所以她要上网或是煲电话粥我都不会多加干涉,底线是要保证该做的事情都能按时完成。这也会给孩子一个强烈的反馈,让她明白只有在完成任务之后,才能去跳舞、去开party。”

亦松亦严的教育方式、有原则少限制的家庭

氛围,为女儿的成长奠定了很好的基础。对此,蒋肖虹和丈夫黄赓之间达成了默契:女儿沮丧的时候,他们会“化身”为支持她的朋友;女儿得意的时候,他们则在一旁提点她,让她知道未来的路还很长。“有时候孩子的眼光不可能很长远,我们就会和她分享一些自己的经历,多给她提供建议和启发。”

因为女儿是在美国长大的,这也使得蒋肖虹能够从完全不同的角度来审视中国的教育:“有些家长管得太多太细,不但会搞得大家都很疲倦,也不利于培养孩子独立思考的习惯。”在她眼里,孩子长到一定的年纪都会形成自己的观念,对自己有兴趣的事情自然会知道努力;家长能做的就是给他们必要的引导,其中也包括鼓励孩子及给孩子创造机会“走出去看看”。

蒋肖虹认为,现在中国学生的适应能力是很强的。“相对而言,他们不像老一代学生那么艰苦,更应该有条件出去看看。不见得美国或西方国家就一定好,出国留学或交流其实也是一个思考的过程:为什么人家这样做?到底怎样做才更适合中国国情?思考是学习的第一步。”

感受变化:中国的发展超出了想象

作为一名经济学家,黄赓对中国近年来的飞速发展,以及整个亚洲的迅速崛起保持着高度的敏感。尤其是每次想起1985年离开家乡时的情景,他都会感触良多:“纵向比较的话,中国的增长已经远远超出了我的想象。虽然中国的国情十分复杂,很多结构性的东西,如国有企业、银行、资本项目等都还处于变革及转型之中,但中国的宏观政策做得相当不错。”

“随着经济和金融国际一体化,经济周期的影响也是国际性的。但由于相对低的人均基础以及有力的政策和市场环境,中国乃至亚洲的快速增长是以趋势性为主导的,它们在全球发展中的地位必将越来越高。”黄赓肯定地说。他进一步指出:目前中国的制造业已经相当发达,有些领域已经处于国际领先地位;而每个国家的发展阶段都会经历三个过程,基础设施建设阶段、消费市场阶段以及资本市场阶段。很多跨国公司已经不再仅仅把中国作为供应链的一部分,而是将中国视为一个主要的消费增长市场。

在美国,现在人们都会问这样一个问题:中国国民经济的高增长是不是可持续的?黄赓对此的答案是肯定的。“如果说人(劳动力)、物(土地资本等)、知识(技术和知识产权等)和机构(法规环境等)是发展模型的四大要素,中国目前都还处在早期开发阶段。虽然某些要素上已经出现一定的制约,但在人均达到世界中等水平以前,相对快速的发展还有余力。不过随着经济和市场的不断成熟,对劳动生产率,创新和机构环境的要求会进一步提高。中国的整体经济实力的强大也会促使发达国家要求中国在国际经济和政策中作出相应的担当。这些都会对宏观政策和企业的微观管理提出更高的要求。”黄赓总结说:“从自身平衡发展达到人均中等水平,再进而对人类社会在科技、科学和哲学等方面做出跟人口基数相应的贡献,中国还任重道远。这也应该是对下一代的激励。”

黄赓与蒋肖虹在美国生活了二十余年,但一刻也没有停止过对祖国的关注。这些年中国日新月异的变化都浓缩在了上海这座城市,“上海的硬件设施有了很大改善,各个方面也极大地规范化了。”蒋肖虹感叹道。不仅如此,母校复旦大学也随着时代和社会的变迁展现出了崭新的面貌,令他们倍感惊喜和自豪。

当然,更令他们骄傲的还是中国、特别是复旦管理教育的长足进步。“相比国外的MBA,现在复旦的很多学位项目一点也不逊色,真的是世界一流的。”蒋肖虹坦言。如今夫妻二人重回复旦、成为管理学院的特聘教授,这也让他们切实感受到“学院与西方一流商学院的差距越来越小”。“复旦管院常常为学生组织各类有关创业以及人文方面的讲座,这的确是专业的商学课程之外必要的补充。”蒋肖虹赞赏地说道,“我们的目标是培养职业经理人,但决不能是狭窄的、没有视野的人。学院致力于培养的应当是完整的有社会责任感的人才。”

无论是对于身为经济学家的黄赓、身为金融学教授的蒋肖虹而言,还是对于每一个从复旦、从中国走出的海外学子而言,看到母校和祖国蒸蒸日上都是再欣慰不过的事了。“我们人生最重要的时光都是在美国度过的,但仍然对复旦抱有深厚的感情。”在并不遥远的未来,黄赓和蒋肖虹将见证更多的奇迹发生,他们、以及他们的女儿也将亲身融入这历程,去实现更大的抱负、更辉煌的价值。■

仇非：追求令生命常青

文/刘海阳

作为美国常青实业集团的掌门人，仇非的生活和工作的重心都在国外，一年四五次已经是他回国的较高频率了。一个难得的机会，我们抓住了他临上飞机的前几个小时，跟随他的思绪，回到那20年前的青葱岁月。那段记忆，关乎复旦，关乎管院，关乎一代青年的理想和奋斗，更关乎精英知识分子的追求与责任。

复旦人

出生在“医生世家”的仇非，从小的理想也是做一名救死扶伤的医生。中学分科时，仇非无法报考医科，甚至很多理工科都无法如愿就读。无奈之下，他只得选择了文科班。交大附中毕业之后，他成功以高分考取复旦大学管理学院，并选择了最为“经邦济世”的经济管理系就读。谈到这里，仇非笑称自己是“非嫡系的复旦人。”

1982年，初入复旦的仇非，很快感受到了母校兼容并蓄、博大多元的深厚气质。“我发现复旦是个思想、文化比较宽松、自由的校园，学生们在这里得到的是一个广阔的平台。有不少打通传统学科界限的综合课程，让我们可以听到来自各个不同院系老师、同学们的观点和思想。”开放的复旦课堂让渴求新知的仇非如鱼得水。本科的四年中，除了出色地完成本专业的课程之外，他还经常去数学系、经济系的课堂“偷师”。

大师云集的管院也打开了仇非通向事业成功的一扇门。80年代，学界关于中国经济

“我们请来了科技改革的领路人温元凯、严家其；王沪宁、谢晋等大师级人物也是我们协会的座上客。”

体制的未来走向有不少争论。年轻的仇非也有着自己的想法。在苏东水老师关于社会主义经济模式的讨论课程中，仇非就以一篇洋洋洒洒的长达三五十页的论文，透彻分析苏联和东欧的经济改革之争，引起老师们的注意。他坚信实践锻炼的重要性，大二就独立向系里申请联系到工厂调查实习，并得到了学校的支持。他自己联系到了宝钢，仇非的这一举动不仅开了本科生到企业实践锻炼的先河，更激起了自己对知识和真理的探索热情。于是，他组织了一批志同道合的同学，正式成立了复旦学生科学协会。

在那个白衣飘飘的年代，校园文化分外活跃。科学协会更是聚集了这样一批青年：他们成绩优秀，思想活跃；他们胸怀理想，心忧天下。作为科协的常务秘书长，有着不凡组织能力的仇非力邀当时学界重量级的大师和思想先锋，为同学们定期举办主题新锐、内容深刻的沙龙和讲座。“我们请来了科技改革的领路人温元凯、严家其；王沪宁、谢晋等大师级人物也是我们协会的座上客。”回想起当年大家对思想和真理激烈论辩的场景，仇非依然觉得历历在目。

逐爱而居

四年的大学生活转瞬即逝，成绩优秀、思维活跃的仇非被复旦经济研究中心的陈伟恕老师看中。于是，他留在了复旦工作，做陈老师的助理。这一年的学习工作的经历，可以说影响了仇非的一生。“陈老师是中国知识分子的缩影，他将自己的责任并不仅仅是定义在教

书,而是严于律己,培养新人,并带有一种强烈的启蒙理想参与思想论战。”陈老师以东欧经济改革的例子反复论证,为中国经济改革积极贡献自己的智慧和力量。在陈老师简朴家中的对谈,是1987年仇非最熟悉的场景。

然而在一年之后,仇非离开了复旦。当我们好奇地问起原因时,他的回答不由让人一惊:“为了爱情!”原来,此时的仇非,一不小心掉进了“甜蜜的爱河”。

“其实我最要感谢的,是复旦让我找到了知心伴侣!”仇非笑着说,二十多年来,太太徐婷既是他的合作伙伴,更是知心爱人,他们之间,有太多的默契和可以分享的东西。比如读书、教育孩子;比如旅行、享受美食;比如对新的管理模式和业务的追求。当被问及在周游世界60余个国家之后有没有最心仪的地方时,仇非毫不犹豫的回答,“只有一个,那就是家”。在这个饱含温情的回答中,我们看到一个成功企业家背后,有一种更加温暖的爱的温度。

说起来,仇非和太太徐婷可谓“青梅竹马”,两人十岁的时候就认识了,一同上弄口的小学,一同嬉戏玩闹。中学阶段的他们,一个到了交大附中,一个进了复兴高中。进了复旦之后,爱情之花开始慢慢绽放。徐婷比仇非小一级,刚进复旦时读的是化学专业。受了仇非的“蛊惑”之后,天资聪颖的徐婷萌生了转系管理学院的想法。这一下,两个人能在一起的时间就多一些。

80年代的浪漫,带有一份青涩的甜蜜。现在的仇非回忆起来,嘴角仍带有一抹羞涩的笑。“其实我太太只和我拍拖了一年”,他想起了当年的一个趣事:“记得我们那时候在相辉堂前的草坪上背对背坐着聊天,结果被保安看到,让我们站起来,



教育我们说：‘社会主义的草坪不能坐着谈情说爱噢！’”

徐婷后来选择了出国攻读计算机专业的硕士学位。在经济研究中心工作了一年的仇非相信“管理制度解决不了中国的问题，只有依靠经济制度”，他想追随亚当·斯密“看不见的手”，看看它究竟如何神通广大。于是，仇非选择了逐爱而居，带着心中的理想，同爱人双双奔赴大洋彼岸。

从60美元开始

刚到美国的时候，他的口袋里只有60美元。巨大的文化差异和失落感也令他感到分外不适应。“不光是要为五斗米折腰的失落，更让我感到难过的是我们似乎处于丢掉了文化认知的社会最底层。”但20多年的训练和积淀激发了仇非在逆境中一种更为坚强的信念，那就是——为理想而战。勤奋和天资是仇非唯一的筹码，爱情和信任是他唯一的支撑。1993年，仇非获得了他的第一份工作，在普天寿投资保险公司。短短三年便以出色的销售业绩跻身该公司“总裁俱乐部”。然而，仇非徐婷并不满足于此，他们正酝酿着一个更大、更刺激的计划，那就是，独立创业！

他们居住的城市是美国有名“彩旗发源地”，有着悠久的设计、制作旗帜的传统和资源。另外出于对家装的兴趣，于是，两人把创业目标锁定在了家居工艺品行业。创业之初的艰苦自不必说。现在想起来，倒也妙趣横生。仇非清楚地记得，他和太太掘取的第一桶金，还是从自家车库来的。因为没有自己的仓库，代工工厂送来的集装箱没地方停放，他们只能拖卸到了自家的车库。有了开门红的头彩之后，第一年，他们的连锁店就已经开了十家。

1993年，仇非获得了他的第一份工作，在普天寿投资保险公司。短短三年便以出色的销售业绩跻身该公司“总裁俱乐部”。

“我是那个Lucky one”

从一开始的“国际倒爷”，到现在拥有自己品牌的“常青实业集团”。谈及将近二十年的打拼，仇非总是不时提到自己是那个“Lucky one”，还时不时幽默地敲着木头，生怕好运会随着言语而溜掉一样。但我們知道，在瞬息万变的当代经济市场，一个企业的成功更多的还是靠企业领导者的远见卓识。

仇非并非没有过失败，而他的成功恰恰在失败中获得了越挫越勇的精神。仇非坦言：因为自己的天真和合作公司的一些问题，他们的第一笔代工生意就没有拿到钱；93年在中国国内找货源和工厂也吃了很多亏，失败了五次之后才在宁波招了23名失业缝纫工人；往返上海宁波没有车，他们就从十六铺搭摆渡，乘黄鱼车过去。而今，公司已经发展成为以美国总部为设计核心，拥有上千名工人、4个国内工厂、5家合资企业、几百家供应商和分布亚欧十几个国家的采购团队的大型跨国集团。这其中蕴含着仇非怎样的创业理念呢？

在他眼中，创业可以有两种形态：一种是有机型增长——这是创业的常态，靠的是领导力和团队精神，理清企业架构，给员工一个愿景；另一种是通过兼并收购来取得快速增长，靠的是智慧、远见和判断。而第二种形态正是“常青”在全球经济危机下取得不俗战绩的基石。仇非表示，“借用兵法中的词汇，便是‘敌退我进，以攻为守’”。当所有企业都在削减人员、节省成本时，“常青”却将更多的新品投入市场，根据他们对顾客的价值分析，在日趋萎缩的家居礼品市场中扩大自己份额并创造了新的市场，也通过收购面临破产的业内竞争对手进行多元发展。比如拿下分销行业中旗帜、花园产品门类最大的竞争对



手——New Creative Enterprises (NCE) 的主要资产,收购美国上市公司 1-800-flower 旗下的 Plow & Hearth 等等。基于此,“常青”不仅迅速拥有了 NCE 既有的客户群,为其原有的客户带来更多的产品选择,更从 B2B 扩展到 B2C 领域,使公司在原有规模上扩大了一倍。

由此可见,融合是仇非经营哲学的根本。不论创业还是创新,归根结底都落实于人,落实于领导力和企业家精神,正所谓危机之中见精神。

一直心系母校

虽然远在美国,但仇非一直心系母校。当得知管理学院“校友一导师计划”启动的消息之后,他立刻积极响应,“离开复旦以后,虽然惦念母校,但很多需要细磨功夫的活动真的帮不上忙;再者复旦人才济济,自己想帮也插不上手。”仇非谦虚地说,谈到“校友一导师计划”,仇非表示:“这个活动不仅激发了校友对学院建设和发展的参与感,更召唤出一种更高层面的社会责任。学生是需要导师去引导的,能尽一点份内的责任,我很高兴!”

同在大洋彼岸的复旦 MBA 学生龚晏,幸运地成为了仇非的学生。对于正在读书的她,仇非夫妇对她的帮助和

辅导不仅仅在学业上,更在人生发展、职业规划,甚至生活上为她出谋划策,提供机会。

“每一代青年人都有自己的追求!”仇非强调,在他眼里,现在的学生知识面更广,也能够较早明确自己的目标。但他对青年人有着更高的期待:“每一代人都有特定的精神气质,也有自己先天不足的地方,这或许是历史赋予他们的。现在的中国面临一个高速发展的阶段,他们的祖辈,父辈经过巨大的历史变迁和灾难磨砺之后,是时候考验年轻一代是否能将重担挑起了。”仇非的话语重心长,“在精英治国的思路基础上,我觉得复旦的学生应提高对自己的要求,不要把自己降到物质主义的层次上,而应慢慢形成精英阶段的文化认知,明确精英的责任,在考虑后辈发展的前提下,更好地利用、分配资源。因为,有更大的责任和使命在等待着他们。这一点,于国于民都很重要。”

“有幸见证、甚至参与到中国经济改革的过程中,我感到非常自豪”,谈到自己的最终理想,仇非说:“我希望从事业上退休下来之后,可以静下心来写写东西,或者找到一个学校去教教书,再或者到一些企业的董事会做一些咨询工作。现在,我还在为之奋斗!”也许,“常青”的精神,并不仅仅是仇非对于企业的期望,更象征着他充满奋斗激情和奉献意识的人生理想! **F**

陈锦石：年捐款1.15亿的背后

文/张晓芳

他乐于助人，不求回报，一年里默默无闻地捐款1.15亿元。在公开资料里几乎看不到他捐赠的事迹，因为他认为这些都是“顺理成章”的事情。他就是复旦大学EMBA校友、中南控股集团董事长陈锦石——一个曾经腰包里只揣了5000元，率领28个人走上创业道路的热血青年。在历经了24年的磨砺之后，这个由年轻人创业的公司已经有4万多名员工，总资产300多亿元，综合产值近200亿元，是江苏省最具知名度的民营企业之一。

在“2011第八届中国慈善排行榜”上，陈锦石领导的中南控股集团获得了“2010年度中国慈善排行榜·十大慈善企业”称号，并以1.15亿元的当年捐赠总额位居“2010年度十大慈善企业”第5名。对于陈锦石的创业经历和慈善历程，记者充满了好奇和疑问。几经周折，记者来到状元故里——江苏南通海门市常乐镇中南村。当记者见到完成一天工作的陈锦石时，已经是深夜12点。

5000元创业

记者：您每天工作都会这么繁忙吗？

陈锦石：已经习惯了这样的生活，我每天工作15个小时以上，周末也很少休息，这样的工作状态已经维持很多年了。虽然现在事业上取得了一点小成绩，但是从创业走到今天是相当辛苦的。

记者：您是如何看待工作？

陈锦石：对我而言，现在工作的目的已经不仅仅是为了赚钱，而是一种责任，这是对企业的责任，对员工的责任，对合作伙伴的责任，也是对社会的责任。这种思想认识是随着时间和企业的发展逐渐清晰的。

我小的时候家里穷，父亲去世得早，兄弟姐妹又多，日子过得很艰苦，所以特别希望通过自己的努力改善生活的环境。从十五六岁到二十来岁，我做过很多工作：学手艺、拣废品、到外面打工等等。到了二十五六岁的时候也赚到

了一点钱，那个时候，我对社会的认识发生了改变，对国家的政策也有了一点理解，开始思考如何去开创自己的事业。1988年，我揣着5000元钱，带着一帮人，开始了创业之路。

记者：您的创业之路还顺利吗？

陈锦石：创业是一种特殊的经历，开始越是艰苦、困难，就越能够积累经验，提升作战的本领。我们从1988年到1992年过得非常艰苦：没有钱、没有市场、没有业务。那时候我们在山东打拼，自己已经感觉坚持不下去了。就在考虑是坚持还是放弃的时候，我反复在想：为什么别人可以成功，而我们不可以？拿别人的成功对照自己，我发现了自身的问题，比如思想问题、经营问题、市场拓展问题、管理问题等等。在思考和摸索之后，我慢慢打开了思路，像开了窍一样地找到了适合自己发展的道路。此后，公司逐步有了起色，从1992年到2003年，我们开始有了些小名气，大家慢慢知道我们公司了。

记者：那个时候心情是怎么样的？

陈锦石：公司步入正轨，开始盈利，大家都非常开心，但同时我们也感到异常的辛苦和劳累。因为在那个时候，我认识到赚钱不仅仅是为了养家糊口，还有更多的责任要承担。试想一下，我带领着那么多人创业、扩张、上市，一步步地艰难前行，在任何困难下我都无法对公司放任自流，无法对员工和合作伙伴们不闻不问，所以盈利已经不是我要考虑的首要问题了，对员工、合作伙伴负责任让我一刻也不敢偷懒和懈怠。

通过大家的奋斗与努力，我们形成了一种很好的价值理念，企业也达到了一定的高度。在2003到2005年间，我们逐渐形成了“铸造百年基业”、“用风险创造价值”、“诚信经营，追求卓越”、“为客户提供超越期望的价值，为员工提供自我实现的舞台”的企业价值理念。就是靠着这种精神和不懈坚持才有了今天的中南集团。

记者：您觉得现在这个企业还是您个人的吗？

陈锦石:中南建设是上市公司,是公众的企业,我只是股东之一而已。同时,我在公司成立15周年的时候就认识到,公司是属于社会的。一个企业通过原始积累有了雄厚的资本以后,就要下定决心为社会做出应有的贡献,领导层做决策的时候,不是仅考虑为公司留下什么资源,而是为社会留下什么资源。对我个人而言,我想的是:在我的有生之年,要为社会做出我的贡献。所以我想办法改造村庄,改善教育,希望为老人、孩子、残疾人做些事情,把公益当成一个持久的事业去经营。现在对我来说,我感觉不做这些事情,就是一种不负责任的表现。

谱写传奇

记者:中南建设在公益方面都做了哪些事情呢?

陈锦石:我们主要关注教育、救灾和弱势群体。因为孩子是希望,祖国的未来,公司的未来,都需要孩子们去建设;而救灾是我们应该去承担的社会责任,“一方有难八方支援”是需要延续的传统美德;救助弱势群体是因为每个生命都值得尊敬,面对身陷困难的人,我们就不由自主地伸出援助之手。

中南集团多年如一日地致力于社会公益事业。在慈善事业和社会责任上,我们要求自己要有宽广的胸怀,承担应有的责任。这两年,我们先后以不同方式援助了“四川5.12大地震”灾后重建,其中捐款600余万元,并派出援建队伍支援灾区的建设。2009年5月12日,我们再次为在南通学习的灾区学生们捐

款。从2007年起,我们规划10年出资3000万元建设100所希望小学,并先后在绵竹地震灾区捐资300万援建绵竹石坝希望小学,投资30万元建设中南集团孟布拉克希望小学,捐资30万元建设贵州中南集团第一希望小学,这些学校现在都已经投入使用。我们还向海门常乐张謇教育基金捐款30万元,用于奖励优秀教师与学生。2007年5月,在中南控股集团有限公司举行的二届二次会员(职工)代表大会上通过了“设立爱心基金”的决议,我们要求公司每个管理人员每年捐出一天的工资,用于对社会困难人士的救助。2010年4月,我们向云南干旱地区捐款100万元,向青海玉树地震灾区捐款200万元。2010年7月,我们向海门刘浩镇白血病女孩捐款,帮助救治女孩的生命。我们还每年组织员工开展学雷锋活动,倡导奉献精神。除此以外,我们中南集团还在贵州、河南、山东、苏北等经济欠发达地区成立劳务基地,目的就是为回报社会、帮助低收入地区的农民兄弟创收。

记者:听说您对家乡的感情很深厚,您在家乡都做了哪些事情?

陈锦石:我是海门常乐镇中南村人,这里是清末状元张謇的故乡。2003年,我回乡发展,并且把公司总部设在中南村。我从小就听过张謇先生“父实业、母教育”的遗训,立志要为家乡教育的发展贡献力量。

近几年来,我们为常乐中学建造了教学楼、实验楼、办公楼,为常乐中心小学完成了一期、二期工程,建造了常乐镇卫生院门诊大楼,累计投资2000余万元。2009年我们中南集团全年投入近5000万元,用于常乐镇的村

镇建设。中南先后投入超过1亿元,对中南村统一规划,统一建设。通过几年的建设,中南村在全面建设小康示范村的进程中迈出了坚实的步伐。2010年,我们还拿出9500万元专项资金用于海门东洲国际学校的建设。为改善村民的生活环境,中南集团投入600多万元开明沟、筑大路,建造了中南农民公园。

由于中南集团在建设方面都是由自己施工建造的,所以我们捐资建楼被当地政府和百姓称为“交钥匙工程”。

记者:您为什么这么热衷于家乡的教育?

陈锦石:回忆起自己过去苦难的经历,就非常希望通过自己的力量帮助乡亲们过上幸福的生活。同时,我的家乡是中国最后一个状元张謇的故里,张謇一生创建了300多所学校,据说,他死后负债300多万。100多年前的人就有了这样的思想境界,我们为什么不可以呢?

责任感成就感

记者:我发现中南村的好多房子都是中南集团建设的。

陈锦石:是的。这是我们新农村建设的公益项目,也属于“交钥匙工程”,除了盖房子还有修桥铺路,而且我们正在跟市里协商,希望把公益项目拓展到其他的村庄,改善更多老百姓的住房问题。2009年8月18日,中南集团与儋州市人民政府也签订合作框架协议,集团将投资100亿人民币加快推进儋州市向滨海型城市发展。

记者:当前中国的社会问题繁多,需要救助的地方和个人也很多,您觉得以一个企业的力量能为社会做出多大的改变呢?

陈锦石:我没有考虑那么多,只是觉得从事公益、践行责任可以在自己能力范围内尽量多做一些。我经常和太太、孩子,和公司的管理层讲,要多做有利于社会的事情。我和太太看电视的时候,只要看到哪个孩子得了白血病,就马上记下来,给他捐款,希望给予他一点帮助。现在已经成了一种习惯和责任,只要听到这样的事情,我就一定会有所行动。

记者:我们知道白血病不容易救,而且治疗难度大、危险性高。您是怎么对待这样的救助的?

陈锦石:2006年我们捐助了一个18岁的白血病孩子,我们一次性捐给他20万,随后又捐了10万,后来听说他好了,就再也没有见到他了。其实我们并不是希望有什么回报,只要能把问题解决,就达到我们希望的效果了。

记者:您做公益最大的感受是什么?

陈锦石:这是一种成就感。通过我们的努力,百姓的生活有了改善和提高。以前我们帮助中南村进行农田改造,为农民买车,帮助他们出主意把菜卖掉,销售还是有困难的话,可以卖给我的食堂。我们只是想踏踏实实地为百姓做些事情。

记者:您怎么看那些高调慈善的企业家?又怎么看企业家提出的“裸捐”问题?

陈锦石:低调和高调都是造福社会的,只是方式不同。慈善本身是可以多元化的,每个人都有自己的风格,他的奉献和付出只要是对社会有益,那么就是真正的慈善。

每个国家的国情不同,每个企业家的具体情况也不尽相同,所以还要具体问题具体分析。我国的公益慈善事业尚处在初级阶段,还有很长的路要走。就我个人而言,我还是主张持续地开展慈善,中南集团除了每年在建设学校和新农村方面的投入外,每年还会拿出不低于500万元的资金用于慈善事业。

记者:您怎么看当下国内公益组织的发展?

陈锦石:首先,我觉得我国的公益组织是往良性方向发展的,尤其是改革开放以后,发展势头非常良好;第二,对于各项公益活动,社会各类参与者还是产生了一定的共鸣,只是在一些细节上还存在一些小问题;第三,问题存在是正常现象,这并不代表整个社会的问题,而只是个别问题。我认为可以通过国家法律、法规对公益慈善事业进行有效地规范和完善。

记者:对于财富,您是怎样理解的?

陈锦石:对我个人而言,财富的最大作用就是食以果腹。我始终把事业放在第一位,它承载了我太多的希望,所以不论别人如何评论我,我是否进入财富榜,我还是认真完成我的工作,没有一刻能够停下脚步。我感觉,除了每天休息七八个小时,其他的时间我都希望用来为社会做贡献。■



“2011 西部资本论坛” 在乌鲁木齐成功举行

2011年8月19日，由我院、第一财经媒体集团联合主办的“2011西部资本论坛”在新疆乌鲁木齐成功举行。我院EMBA学生、复旦当地的校友、新疆的企业家等共计三百余人参加了本次论坛。各界精英与专业人士齐聚一堂，就东西部合作共赢等问题进行了广泛交流和深入探讨。

东西联手 谋求合作共赢

新疆维吾尔自治区副主席钱智首先在开幕式中致辞，他对复旦大学管理学院组织并举办本次论坛表示衷心的感谢。他表示，新疆已进入到跨越式发展的新时期，复旦大学管理学院携手第一财经媒体集团此次来到新疆，必将为西部地区带来崭新的思想创见。相信长期坚持东西部对接交流，一定能实现双方共赢的良好效果。他希望通过本次论坛吸引更多优秀企业家和管理人才关注新疆，推动东西部联手合作，促进东西西部地区和谐发展。

我院院长陆雄文教授随后致辞。他表示，复旦大学管理学院要成为世界一流的商学院，必须更加关注中国经济的发展；而西部的资源开发与经济发展，将很大程度上决定中国经济的前途。今天，无论是商学院的学生还是普通的企业家，都须具备“两个向西看”的战略眼光。一是看西方发达国家。我们不仅要有发达的技术和管理知识，也要积累能力去开拓西方国家的市场，让中国的企

业走出去。二是看中国的西部地区。中国的西部地区资源丰富，将为中国的战略发展提供强劲、可持续的战略资源储备和动力，中国的发展必须依赖于西部的崛起与发展。陆雄文表示，复旦管院组织本次论坛的目的是汇集顶尖专家、学者、企业家，搭建起东西方交流的合作平台，希望企业家们将东部发达地区先进的经济、管理经验、思想等带到西部，为中国经济的发展做出应有的贡献。

精彩演讲 解析经济趋势

论坛开始后，国务院发展研究中心金融研究所副所长巴曙松教授给大家带来了题为“中国经济形势和政策走向”的精彩主题演讲。巴曙松分析了当前国内和国际的经济形势，讨论了全球经济在债务危机背景下的趋势与对策。巴曙松分析指出，此次债务危机与次贷危机之间存在直接的内在联系，债务危机是上一轮刺激政策带来的负面作用的延续；而解决债务危机比次贷危机面临更大的难度、涉及更多利益实体间的权衡与调整。在应对当前债务危机的过程中，应认真总结并借鉴次贷危机以来的经验和教训，作为处理债务危机的重要参考。他随后分析了此次债务危机对中国经济市场的影响及其对策，并提出中国经济有能力实现软着陆。

随后，我院学术顾问、美国哥伦比亚大学商学院金融学与伦理学教授魏尚进为大家带



来了题为“中国和世界经济未来的挑战”的主题演讲。魏尚进表示,中国经济面临的关键问题是GDP是否能持续增长。他分析说,促成中国经济持续增长的动力在于中国的男女比例严重失调。因为性别失衡导致婚姻市场竞争加剧,从而使得居民储蓄居高不下、企业家积极创新创业,并由此提升了中国经济的增长速度。魏尚进预计,约十年后,由于重男轻女思想的调整,中国人口比例失衡的情况会出现大的转机,从而推动中国经济出现拐点。同时,他强调中国必须重视来自印度等邻国的竞争和挑战。

在听取了巴曙松教授和魏尚进教授关于当前中国和世界经济发

展趋势的精彩演讲后,《第一财经日报》副总编辑杨燕青博士主持了精彩的圆桌对话。我院院长陆雄文教授、新疆百富餐饮管理有限公司创始人王峻岭、绿城集团执行总经理曹周南、新浪网副总编辑邓庆旭参与了圆桌讨论。大家围绕“西部投资的环境、机会和策略”、“西部投资的趋向”、“房地产未来新模式”、“东部企业来西部投资应注意的风险”等几个问题展开深入讨论,并与现场嘉宾展开互动问答,共同为西部发展和资源利用献言献策。

论坛最后,来自东西部的企业家展开了自由洽谈,就各领域内的合作机会进行了热烈的交流,论坛在欢快

和谐的气氛中顺利闭幕。

西部开发 提升整体经济

2011年,“西部大开发”战略实施进入第二个十年的元年;同时,作为“十二五”规划第一年,2011年也是实施西部大开发战略承前启后的关键之年,具有全局上的重大意义。目前西部大开发已进入加速发展阶段。按照计划,从2010年到2030年,在前段基础设施改善、结构战略性调整和制度建设成就的基础上,我国将进入西部开发的冲刺阶段:巩固提高基础,培育特色产业,实施经济产业化、市场化、生态化和专业区域布局的全

面升级。在此形势下,寻找一条加速西部大开发建设进程,实现与西部人民共同富裕的经济发展之路,成为本届“2011西部资本论坛”的活动使命。

出于这样的使命和追求,本届论坛充分探讨了东西部合作的可能领域和有效途径,力求通过与新疆地区的深入互动,发掘当地富有特色的自然资源与人文底蕴,从中探索更为长远而持续的发展之道,共同应对新疆目前正面临的能源资源产品价格下跌,出口、旅游、房地产市场等经济运行不确定性因素对经济发展带来的不利影响。论坛主办方以及与会嘉宾希望通过对西部经济增长新机会的发现和利用,塑造良好的政商环境、构建西部新资本市场环境;从而营造出一个成熟的西部商务环境,增强企业对未来的信心和决心,最终实现西部地区的跨越式成长。同时,西部地区的经济增长将从根本上解决中国经济东西部发展不均衡的问题,从而促进东西部共同发展繁荣,为中国经济未来的发展铺平道路、打好基础。

推动发展 商学院践行使命

作为亚洲领先的商学院之一,复旦大学管理学院一直以培养卓越商业人才、推动社会经济进步为己任。此次与第一财经媒体集团联合主办2011西部资本论坛”,旨在全力帮助

论坛的成功举办
体现了学院对促进东西部平衡发展、实现中国经济腾飞历史使命的积极承担。

东西部企业寻找合作契机,搭建起东西部管理学术交流与企业合作的平台,帮助西部经济实现平稳快速增长。

学院始终将推动中国经济社会发展作为自己的使命。因此,本届论坛的成功举行将为东西部的产业界、学界之间搭建起稳固广阔交流平台;也体现了复旦大学管理学院对促进东西部平衡发展、实现中国经济腾飞历史使命的积极承担。相信在“2011西部资本论坛”的推动之下,新疆以及西部其他地区会加快经济发展的步伐,更快更好地实现西部大开发的伟大构想。■





引领国际管理教育发展

全球五家著名商学院创设“商学院商业与社会全球联盟”

2011年6月28日,中国复旦大学管理学院、法国埃塞克工商学院、美国达特茅斯大学塔克商学院、德国曼海姆大学商学院和日本庆应义塾大学商学院联手宣布,成立“商学院商业与社会全球联盟”(Council on Business and Society, A Global Alliance of Schools of Management)。上述五家全球著名商学院作为联盟成员,将携手打造一个全球范围的合作平台,整合全球教育资源,实现信息共享、多方合作,促进全球管理教育水平的提升,进而推动全球经济及社会的发展。

强强联手 全球范围合力贡献

随着全球范围内经济、社会交流活动的日益频繁,各国商学院间的交流也不断加强。随着中国经济的崛起,

中国商业管理教育的发展受到全世界的关注,中国优秀商学院的国际交流与合作也日趋全球化。正是在此背景下,跨越欧、亚、美洲的五所著名商学院基于加强合作与互动的共同愿望发起建立该联盟。联盟的创立旨在全球范围内、最大程度的满足各国商学院间交流与资源共享的需求。

作为亚洲商学院主要发起成员之一、复旦大学管理学院院长陆雄文教授表示,像该联盟成员组成这样,实现全球范围内一流商学院间的多边合作的联盟组织是前所未有的。作为全球第一个多家著名商学院共同合作的新形式,该联盟的成立是为了整合优势资源、以先进的学术思想和前沿的研究成果引领全球商业教育水平提升并贡献于世界经济发展。

促成五家著名商学院发起建立该联盟的基本共识是,一所优秀的商学院不仅是培养商业管理人才的基地与摇篮,更应担负起推动经济发展与社会进步的责任。全球化背景下的商业管理教育,应该为各国乃至世界经济和社会发展,培养更高水平的管理人才、贡献前沿性的管理智慧。联盟将促进和加强成员商学院间在教育、研究及培训等领域的合作与交流,尤其将致力于合作研究,研究成果将通过年度大型论坛、报告等形式发布和展示。

资源共享 跨越国界平等交流

按照联盟规定,五大商学院院长组成院长联席会,负责联盟的战略发展,对全球范围内商学教育与社会经济重要事件进行探讨与商议。五大

商学院同时将派专人成立执行委员会,负责联盟日常事务及年度会议的执行与组织。此外,五大商学院各派资深教师组成学术委员会,致力于年度论坛的学术交流工作。

联盟将每年举办一场大型国际会议,发布研究成果、探讨经济热点问题、分享管理教育创新及变革经验。该年度会议由五家商学院轮流负责主持举办。首届会议将于2012年秋季召开,会议主题为“公司治理与领导力挑战——全球视角”。

此外,联盟正式启动之后,每个成员学院都将贡献自身拥有的教育资源与信息渠道,进行跨校、跨国界的交流与分享,为教师、学生提供更为开放和平等的教学与学习环境,分享最新的管理案例和新知,实现资源共享。

中国力量 复旦管院肩负使命

中国作为一个快速崛起的庞大经济体,已在世界范围内引起广泛关注。复旦大学管理学院一直致力于为社会经济发展贡献人才和智慧,也有信心和希望通过与欧美领先商学院的密切合作,分享中国管理教育和经济发展的研究成果。

响应全球对于中国经济的关注与了解中国经济的迫切希望,复旦大学管理学院作为核心成员加入了“商学院商业与社会全球联盟”。这不仅对于中国管理教育发展水平的肯

这不仅是对于中国管理教育发展水平的肯定,同时也代表着中国已完全登上了国际主舞台。

定,同时也代表着中国经济的发展崛起已完全进入了国际视野。复旦大学管理学院作为中国领先的商学院,担负着将中国管理教育发展历史与现状介绍给国际商学教育界的责任,同时,与国际同行间更为密切的交流合作也必将大幅提升中国管理教育的视野与水平。中国未来的商业精英将拥有更为广阔的与全球交流的平台,并以具备国际视野、擅长全球思考、认可开放多元文化的国际化人才身份,进入全球商业领域,成为社会的领袖精英人物。

“目前,世界各国面对着越来越多的共同问题,崛起的中国应当积极参与到解决问题的历程中并努力贡献更多的智慧与见解。这也正是商学院商业与社会全球联盟成立的意义所在:以独特的思想创造推动商业进步,为中国融入世界创造机会与平台。同时,复旦大学管理学院也借此机会拓展了国际合作的边界和内容,使其从纯粹的学生培养延伸到研究合作与思想影响力的提升。”陆雄文院长表示。

对于复旦大学管理学院来说,加入联盟不仅得到了与世界一流商学院互相交流与学习的机会,促使自己更快更好的融入到当今全球经济发展的潮流之中。同时复旦大学管理学院也将代表中国管理学教育的领先水平,以培养深谙中国国情并兼具国际视野的精英人才为己任,为中国乃至世界经济社会的发展承担责任、贡献力量。■



“蓝墨水精英论坛”走进南京

7月17日,我院“蓝墨水精英论坛”走进南京,与当地近两百名白领齐聚一堂,共同探讨经济转型时期对于人才的要求。MBA校友、北京高华证券有限责任公司财富管理部执行董事刘志坚先生,IMBA校友、赞奇科技有限公司CEO林淑丽女士,我院校友、瑞士信贷(香港)有限公司投资银行部董事总经理、亚太区金融机构联席主席袁峥怡先生,在主持人

EMBA校友、现代快报传媒有限公司副总编辑袁亦女士的引导下,分享了各自对于“中国转型经济需要怎样的商业人才:企业家抑或职业经理”的看法。

分享人才管理智慧

刘志坚校友首先在发言中指出,职业经理人和企业家需要的素质是

基本一样的,只是承担风险的心态和能力不一样。对于职业经理人而言,要想在企业中完成各项工作,就需要把握各方面的“平衡”。刘志坚校友指出,优秀的职业经理人不仅需要注意长期利益与短期利益的平衡;还需要处理好团队合作与个人英雄主义的平衡,引导其他员工发挥特长;同时,需要注意一元化领导与多元化团队之间的平衡,充分倾听和尊重每个

人的意见;此外,也需要在坚持与妥协、自信与谦卑中努力寻找平衡;最后,要兼顾好知识的消费与储蓄的平衡,使自己学有所长、学以致用。

林淑丽校友则从自己创业的经历出发,阐述了她对于人才的想法。她有感于自己在MBA学习中获得的众多创业理念、管理精神对于工作的帮助,因此她表示,不论是企业家还是职业经理人,都需要具备强大的学习能力。其次,林淑丽认为合理的利益分配对于员工而言是有效的激励制度,并且能够提高员工的忠诚度。同时,她认为作为管理者,要有通过绩效考核和培训引导培养出优秀人才的能力,她特别强调,管理者要重视人才的选用预留,不能将这一重任完全寄托于HR身上。

袁峥怡校友在发言中表示,市场中除了“企业家”和“职场经理人”以外,还有另一种职业群体是“专业人士”。但是不论是哪一种身份,要想在工作中取得成功都需要有不断学习的精神,能够不断适应新的环境;需要有理想,树立起由内而外的动力;还需要有商业实践精神,将工作与社会实践相结合;同时要拥有卓越的领导能力,建立一个具有凝聚力的团队;最后通过品牌效应助力自己的职业发展。

点明未来发展前景

在阐述了各自的观点之后,三位嘉宾在主持人袁亦校友的引导下,就“中国经济转型需要怎样的商业人才”进行了交流与探讨。三位嘉宾认



为,中国现阶段需要的商业人才是能够将职业经理人与企业家二者结合在一起的角色,既有职业经理人的知识架构,又有企业家的全局意识。林淑丽校友表示,理想的职业经理人,首先是一个德才兼备的人;其次,要有优秀的学习能力和可以继续提升的人生格局。在刘志坚看来,没有最理想的职业经理人,只有最合适的职业经理人,“因为不同阶段的企业,甚至不同历史、不同高度的企业,需要的职业经理人是完全不同的”,所以对于职业经理人而言,需要有充足的知识储备和丰富的工作经验,能够团结员工协力完成各种问题是关键。袁峥怡则认为,职业经理人偏于理性,而创业的企业家往往更偏感性,两者间没有明确的界限,在一定条件下是可以相互转换的。但不论担任哪一种角色,要想取得成功都需要有很高的适应能力。

在被问及如何面对选择的时候,三位嘉宾表示:首先要对自己有明确的规划,知道自己想要什么,如何实现这些愿望;其次,可以通过咨询、学习获取一些职业发展的建议;第三,将眼光放长远一些,思考目前所做的选择是否让自己在未来更有价值;第四,尝试更多的挑战,让自己有更强的适应能力;最后,总结自己过往的每段经历,从中得到领悟和体会。

会议最后,我院MBA项目副主任、IMBA项目主任孙龙介绍了复旦MBA项目的相关情况。孙龙主任表示,复旦MBA不仅培养具有商业精神的企业家,也培养具有全面知识体系的企业家;不仅培养有知识的企业家,也培养卓越的未来商业领袖的一个明确的方向。在这一过程中,复旦MBA项目尊重多样性,崇尚团队精神,这些都是复旦的文化遗产。[4]

和母校说一声再见

从此之后,他们的生活将以全新的色彩书写,复旦的烙印也将他们紧密相连,永不磨灭。

凤凰花开时,毕业离别季。7月9日,2011复旦大学工商管理硕士/会计硕士毕业典礼在相辉堂隆重举行。近千名复旦大学MBA项目、复旦大学IMBA项目、S³ Asia MBA项目、复旦大学-BI挪威管理学院MBA项目、复旦大学MPAcc项目、复旦大学EMBA项目以及复旦大学-华盛顿大学EMBA项目的毕业生身着硕士服,头戴硕士帽,齐聚一堂,与学校领导、学院老师代表以及应邀前来观礼的家属共聚相辉堂,见证学习生涯中最值得纪念的时刻,共同迎接人生新的里程。

学业有成,喜获硕果

伴随着激昂的音乐,学校领导和学院老师代表在全体毕业生起立注目欢迎下缓缓步入会堂,在主席台就座。两年多的学习和生活,师生间早已结下了深厚的情谊。在今天这个特殊的日子,学成的喜悦和离别的不舍代替了所有的语言,回想起老师的辛勤教学、默默耕耘,想到即将与昔日谆谆教诲的老师道别,每个学生心中满是感激。

在雄浑豪迈的《中华人民共和国国歌》后,毕业授证仪式正式开





始。各项目负责老师宣读毕业生名单,复旦大学副校长、研究生院院长陆昉教授亲自为每位学生颁发学位、学习证书。毕业生们一一登台,从陆校长手中接过证书,并合影留念,记录下这人生中最为激动和难忘的一刻。台上台下,每一位同学眼中都充满欣喜,也充满着对未来的期待。在复旦的这段生涯于他们而言,如同人生的一个中转站,从此之后,他们的生活将以全新的色彩书写,复旦的烙印也将他们紧密相连,永不磨灭。

殷切期望,寄语未来

授证仪式结束后,陆昉副校长向在座的毕业生致辞。他在发言中指出,在复旦百余年的发展历史中,复旦为推动国家进步和弘扬民族精神发挥了不可忽视的作用。中国进入新世纪以来,新的机遇和挑战并存,作为复旦人,更应牢记“博学而笃志,切问而近思”的校训,时刻关注现民生,继续发扬复旦务实作风,将复旦精神发扬光大。同时,陆校长叮嘱毕业生们,今天拿到的不仅仅是一纸文凭,更多的是责任和使命。他号召毕业生们将自己所学的治学精神和为人之道广泛运用到实践中去,以知识和梦想为动力,运用多元理论和崭新观念引领中国企业开天辟地的潮流,为国家和社会做出更多的贡献。陆校长最后勉励大家,“当你们带着母校师生的真诚祝愿和殷切嘱托,迈向人生新起点的时候,

希望你们能一如既往地关心和支持母校的发展,母校也会时刻地关注着你们,为你们的成功和进步感到由衷的自豪!”

随后,我院陆雄文院长对毕业生们寄予了殷切的希望。在建党九十周年和辛亥革命一百年的背景下,陆院长对即将从复旦毕业、再上征程的同学们提出了新的要求。他表示,作为一名符合时代要求的管理人才,首先要树立起正确的历史观。面对日益崛起的中国,我们一方面需要继续遵从和学习西方人所制定的语意体系,同全世界沟通,另一方面也要向世界提出自己对社会生活的定义,并得到世界的承认和遵从,实现从跟随学习到创造输出的转变。其次要树立正确的全球观。在中国与世界越来越相互依赖的经济体系里,需要将经济发展、政治文化、社会生活和商业往来都融入到全球体系,在全球化的背景下去作出战略选择和资源配置。第三要树立正确的危机观。作为社会精英和企业领导者,面对多样矛盾的时候,必须研究危机中所聚集的各种风险和挑战以及所蕴涵的各种机会和希望。陆院长衷心希望毕业生们能够运用前沿的管理理念和超乎常人的思维,把中国的企业带向世界。

陆院长还用三支笔生动地形容知识分子,并通过三支笔各自所代表的知识、风范和担当,指出毕业生通过两年多的学习,能够解决今天的困难和挑战;并在面对未来的不确定和困惑时,可以继续学习新



知,探索解决问题之道,发展思想、创立新的知识。陆院长在发言中提出,知识分子应该具有悲悯、正直、独立、担当的品德,要从关怀中表现出深刻的思考、独立的见解,“你们应该表现士者的风范和知识分子的傲骨,不媚俗,不愚民,不哗众取宠,不随波逐流,不为五斗米折腰,也不向庸俗和流气低头,用前瞻的思想引领周边的民众乃至社会走出蒙昧的喧嚣和困扰。”他表示,作为先进思想和知识的传播者和创造者的知识分子,要“通过商业的实践活动去传播新的思想、新的理念、新的知识、新的生活方式,去影响社会进步、文明进步的方向和进程,去实现复旦管理学院毕业的分子经世救国的抱负”。

骊歌声响,再上征程

IMBA项目毕业生代表赵娜在毕业感言中回忆了在复旦学习的点滴,她由衷感谢复旦和学院,让自己学会了分析和思考,给予了自己知识、人脉、气质和内涵,“这些不仅仅有助于我们未来商业生活,还影响着我们的价值观、人生观和事业观,从而使得我们变得更加坚定,更加成熟,更加淡然。”MPAcc项目毕业生代表章琼由衷感谢老师们的嫡传亲授、辛勤付出以及同窗间的珍贵友谊,并承诺在未来一定“做一个拥有智慧和激情的人,做一个胸怀大志和脚踏实地的人,做一个德才兼备、勇于创新的人,做一个负有责任、勇挑重担的人。”EMBA项目毕业生代表吴子申,深切

感触畅游于知识的海洋里所获得的收获,深切感谢学院老师在学习、生活上的引导和关心,他呼吁在座的学生能够在今后参与到学院的未来建设中来,“今天是一个新的起点,我们即将远航,希望从我们离开之后,复旦会因我们而感到骄傲!”

最后,在毕业生代表的带领下,全体毕业生起立齐声诵读毕业誓言,铿锵的声音回荡在庄严的相辉堂内。昨天,莘莘学子走进复旦,在感受名校百年文化底蕴的同时,也获得了管理学科的深厚沉淀;今天,这些英才们将走向社会,带着一份从容的自信和坚韧的意志,为自己和祖国的未来努力拼搏。在收获的季节里,管院学子满载荣光走出校园,他们将带着复旦人的自信和骄傲,谱写出新的人生篇章。■

2011 届本硕博毕业生劲赴前程

毕业季是一个收获的季节,难忘的大学生活即将结束,辛勤的汗水换来的是累累硕果。与此同时,学校和学院也为2011届本硕博毕业生们举行了丰富多样的毕业活动,让学生们在校园最后的时光里可以满载回忆和鼓励,信心满满地走向未来。

6月28日,学院组织本硕博毕业生进行毕业留影。毕业生们穿戴着学士服首先来到了相辉堂草坪前,或三五成群,或集体出动,摆出各种造型,用微笑记录下和同学们在校园里的最后时光。我校刘建中副书记,我院陆雄文院长以及学院领导、各系系主任、各系老师还与同学们在相辉堂前和正门口拍摄了集体照,见证着每一位同学从校园里意气风发地踏上征程。

6月28日晚,学院领导、老师和毕业生们在卿云宾馆欢聚一堂,为毕业生们送上临别前的祝福。宴会上吕长江副院长代表学院致辞;学生们则争相向老师们敬酒,表达自己的感激之情。毕业生们表示,正是眼前的这些辛勤耕耘的老师使他们从不谙世事的高中生逐渐长大成人,教导他们发现并努力追寻自己的梦想,成为一个对自己,对家庭,对社会负责任的人。

7月1日,我院2011届本硕博联合毕业典礼于光华楼吴文政报告厅



隆重举行。毕业典礼上,陆雄文院长首先致辞。陆院长先后回顾了学院努力成为世界一流商学院的奋斗历程,寄语本届毕业生继续传承管院精神,并在最后号召全体毕业生肩负使命、报效社会。我院98级博士生校友、润邦集团董事长李东先生作为校友代表发言,他通过回顾自己艰辛的创业历程,来鼓励同学们勇于追求自己的梦想。毕业典礼上,几位优秀毕业生代表还发表了激动人心的简短讲话,他们当中有的获得了国际级案例大赛冠军,有的即将出国深造,还有的热衷于公益事业,无论他们的人生道路如何

选择,他们都是学院的骄傲。在典礼的最后,毕业生们还向学院敬献一个刻满古文的竹简作为礼物,古色古香中透出毕业生们对母院的感激和留恋。

7月2日,我校2011届本科毕业典礼于正大体育场顺利举行。校领导、各学院知名教授、全国知名中学校长、知名企业领导、全体本科毕业生以及部分学生家长出席了毕业典礼。当老师们为毕业生拨穗的时候,全场掌声雷动,欢笑和泪水一同记录下这难忘的时刻。从这一刻起,学生们真正毕业,走向了更加广阔的天地。F

“复旦管理学国际论坛”举办



7月16日,由我院与国际关系与公共事务学院等6个院系共同承办的第六届“复旦管理学国际论坛”在吴文政报告厅正式开幕。本次论坛以“公共管理的未来十年:中国与世界”为题,聚集包括复旦大学在内的国内外众多著名高校和研究机构公共管理领域近200位顶尖学者、专家和政府官员,在总结全球公共管理理论与中国实践发展的基础上着眼未来,于二十一世纪又一新的十年开端之际探讨全球公共治理演进趋势与中国公共管理的发展之路。

我校党委书记秦绍德在致辞中对来自海内外的各位嘉宾表示欢迎。他指出,公共管理的实践根植于国家的社会制度和民族文化当中,中国在改革开放30多年时间里完成了西方百年的发展历程,经济发展、社会保障和公共安全等问题都对政府管理提出了挑战。我们需要科学理论来支撑社会的健康运转和可持续发展。秦书记表示,希望通过本次论坛的交流与探讨,可以获得对未来公共管理研究与教育的新启示。

随后,上海市副市长沈晓明在发言中表示,上海目前肩负着实现创新驱动、转型发展的任务,也面临着系列新的挑战:人口老龄化问题日益严峻,城市发展的土地资源瓶颈日益突出,各类城市公共安全问题和管理当中的薄弱环节不

断暴露,这些都对公共管理提出了更高的要求,需要一个更完善的公共管理制度来解决。他表示,衷心期待看到具有中国特色和世界意义的中国管理学的发展壮大,同时也真诚希望本届“复旦管理学国际论坛”能够围绕复旦管理学奖励基金会的宗旨,通过学术探讨不断推动未来中国的政府建设。

紧接着,美国公共管理学会候任会长、美国中佛罗里达大学刘国材教授做了题为“危机、改革与公共行政面临的挑战”的报告。他系统地介绍了现代社会面临着自然、经济、环境、公共卫生四类危机,而在危机处理的环节中,政府承担着控制、分配、促进和管制等多重任务。因此,政府需要通过行政改革建立现代管理系统。其后,他分析了当下政府面临的主要挑战:首先是社会冲突,虽然政府在冲突中扮演有限角色还是综合角色在西方尚有争论,但无论是哪种角色,政府都将面临如何在实践中取信于民的问题。其次是执行和管理问题,在不同的危机中,政府所处的位置不同,但是都会面临官僚体制的问题,因此如何确保行动绩效是政府需要关注的问题。最后,他总结道:“预测未来从来都是一件很有风险的事,我们要从过去吸取经验,专注于现在,贡献未来。我们需要采用跨学科方



法,理论与实践相结合以解决公共管理中的各种问题。”

随后,来自北京大学、清华大学等国内各高校、研究机构的九位复旦管理学杰出贡献奖候选人依次发表公共管理前沿报告,内容涉及教育、公共财政、社会等多个学科领域。

开幕式最后,复旦管理学奖励基金会理事长、著名经济学家成思危做了总结发言。他表示评委会将秉承公开、公平、公正的原则,以创新性、科学性和实用性为衡量依据从通过

预选程序的十位候选人中评选出复旦管理学杰出贡献奖的获得者。他说:“当下中国改革走入深水区,十分需要具备深厚理论基础的学者们,借鉴国外经验,扎根本土研究,为制度创新作出贡献。”他表示,当下中国必须处理好四组关系才能确保改革的顺利进行。首先,要处理好法制和人制的关系。目前亟待建立体制确保确保官员守法、依法行政,确保政策贯彻执行的可持续性。其次,要处理好政府和市场的关系,政府调控应该

在遵循市场规律的基础上有效进行。第三要处理好公平和效率的关系。社会如果没有公平就会带来冲突和矛盾,在此基础上确保效率以满足人民日益增长的物质文化需要。最后,要处理好集权和分权的关系。过分集中权力等于过分集中矛盾,因此要理好中央和地方在财权、人事权上的关系。成思危表示这四组关系是今后公共管理需要认真研究的问题,也是今后十年里,我国在改革开放过程中必须要解决的问题。[F]

体验梦想实现的味道

我院2011年全国优秀大学生夏令营活动成功举行

当夏日清晨的阳光还透着一丝淡淡的清凉,苏醒的大地还笼着一层朦胧的薄雾时,来自五湖四海的全国最优秀的大学生已经齐聚我院,他们带着信念、怀揣期盼,参加到由我院主办的2011年全国优秀大学生夏令营暨2012年度研究生招生宣传系列活动中。

上午9时许,为期4天的夏令营活动正式开始。我院吕长江副院长首先致开幕辞。吕老师对大家的到来表示热烈欢迎,同时鼓励大家在未来4天的时间里,用火热的内心和清醒的头脑去应对各种考验,尽情地展示自己。随后,吕老师详细介绍了学院的发展历史、规模、师资、发展规划等各方面情况;并对夏令营活动日程也做了简要介绍。最后,他也表达了自己对年青人的殷切期盼,“你们是祖国未来的栋梁之才,是中华民族未来发展的希望。你们要做中国最出色的学者,除了要具备敏锐的洞察力和智慧的头脑,更要坚定为中国的科研以及教育事业作出长期贡献的伟大理想。”

为了让营员们充分领略我院教授的风采和各学科的学术魅力,本次夏令营邀请了范秀成教授、郁义鸿教授和郑明教授为大家发表了精彩的主题演讲。三位教授带来的“学术改



变世界”、“经济学研究如何顶天立地”、“包含股指期货的投资组合之风险研究”三场讲座涵盖了经济与管理、理论与实例,使学生们受益匪浅、获益良多。学生们在Q&A环节发言踊跃,与老师积极互动,现场气氛十分热烈。

10日下午,一级学科交流见面会举行。各系优秀教师与营员们面对面交流,从发展历史、师资队伍、学术活动、研究项目发展等方面,详细介绍了各专业的特色情况与优势,耐心解答同学们提出的疑问,让大家对学院学科设置概况有了进一步的了解。

在随后进行的招生专场咨询会上,吕长江副院长向营员们介绍了硕博连读项目的定位、特色、培养目标和课程设置,通过介绍和答疑,营员们普遍对自己将来的职业生涯选择有了更清醒的认识。

11日上午,激动人心的案例大赛拉开帷幕。所有营员分组,依次进行演说、展示。他们的态度从容自信,

不疾不徐;他们的剖析深入浅出,独到精辟,他们的表达激昂澎湃,妙语连珠。教授评委们常常被他们的洋溢的才华所感染。在复旦大学管理学院的舞台上,智慧与思辩碰撞,理想与愿景交融,这些有着杰出科研潜质的年青人迸发着激情,释放着活力,描绘着属于他们的人生画卷,谱写着属于他们的华美乐章。

除了积极的交流、激烈的比赛以外,在夏令营活动中,营员们还在校园导游的带领下参观了复旦本部校区的燕园、校史馆等富含复旦悠久历史和文化积淀的建筑以及新江湾校区里一座座优雅别致的具有欧式风格的建筑。

11日下午,闭营仪式举行,我院黄丽华书记出席了活动并致辞。

为期4天的夏令营活动在热烈的讨论中圆满画上了句号。本次夏令营活动的成功举办,为我院硕博连读项目的招生打下了良好的基础,同时也扩大了复旦大学管理学院在优秀大学生中的影响。在这四天时间里,所有的感动、收获、回忆,都将成为这些优秀大学生今后人生路上一笔宝贵的财富。经历过本次夏令营活动的考验和洗礼之后,他们已经变得更加成熟、勇敢、自信,他们将会带着瑰丽的梦想走向更美好的未来。F





解析振华

时间:2011年6月11日 活动:复旦硅谷银行管理大师论坛

嘉宾:上海振华重工公司创始人、原总裁 管彤贤

66

振华是众多国内蓬勃发展企业的一个缩影,也是中国人民通过自强不息的努力,重返世界制造业舞台的一个例子。

99

做企业本身是一个学习的过程,我从18年前开始创业时不知深浅一路摸索到退休,自我总结为:尚能自慰,没有辜负人民的哺育培养,为国家、民族做了些有益的工作。

经过艰苦的创业、快速的发展和成长,现在振华港机的大型集装箱机械产品进入了世界76个国家,占据了全球78%的市场份额。如今,不论大家走到世界哪一个角落,只要到了有集装箱作业的港口,就会看到振华的产品。振华是众多国内蓬勃发展企业的一个缩影,也是中国人民通过自强不息的努力,重返世界制造业舞台的一个例子。

可以说上海振华港机是改革开放的产物。很多年轻人可能对“改革开放”这个名词没有切实的感受,但这是我国政治上了不起的变化。33年前(1978年十一届三中全会以前),国家实行计划经济,生产资料不作为商品,企业想买钢材、买汽车都必须在计划指标规定下进行。这样的环境里根本谈不上什么创新和发展。改革开放的实施让原本刻板的计划经济走向充满活力的市场经济,给众多企业提供了一个自主经营、自负盈亏、自我制约、自我发展的宽松环境。当时党的文件中有这样一句话:企业要成为“法人实体,竞争主体”的单位,这正是企业所需要的。

今天我们看到的发展势头良好的企业,如华为、三一重工等都取得了非常骄人的成绩。据悉,华为去年净利润为130多亿,三一

重工净利润也达到了70亿左右。但是像他们这样成功的企业并不很多。究其原因在于,今天决定国家经济命脉的多数国企没有摆脱行政机关附属物的位置,不能自主经营、不能自负盈亏,事事由上级指示,怎么能高速发展?从1992年十四大开始提出国企改革,至今已有二十年,但是现在国家还在谈国企改革,国企改革的中心问题是什么?一句话,就是要实行现代企业制度最核心的公司制管理,让国企能够自主参与市场竞争,在竞争中接受锻炼,得到发展。

改革开放政策就是要解决这个问题。1992年,小平同志南巡讲话,重申了“一个中心”理论思想,就是以经济建设为中心,“不争论,全力把生产搞上去”。振华就是在这样的环境下应时、应运诞生的。

创造多个世界第一

1992年创业之初,我们只有几个人,一无所有,从零开始。振华在当时的环境下举步维艰,因为那时候中国港口很依赖进口,不相信自己的产品。但是从创业开始,我们就抱着与外国产品一争雌雄的决心,提出了:“世界上凡是有集装箱装卸的港口,都要有振华港机的产品作业”的目标。在这样的信念支撑下,我们克服重重困难,不懈地努力奋斗。我们没有钱,买不起小轿车,就去借了辆汽车用来接送宾客,而干部们一律骑自行车



上下班。从成立第一天开始,振华就禁烟、禁酗酒、禁赌博。这虽是一些小事情,但是企业就要从小事抓起,“令要行、禁要止”,这样企业才有战斗力。

凭借着顽强的斗志和不懈的努力,振华开始在市场上站稳脚跟。面对激烈的竞争,振华计划进一步扩张以取得更大的优势。所以,我们准备把业务拓展到香港地区。众所周知,香港是世界集装箱作业量最大的港口,我们产品如果可以进入香港,则可以在世界范围内打响名号。但是在进入香港市场的时候,我们面临了非常大的阻力,甚至是恶意的刁难。九十年代香港的排外情绪和殖民思想很重,它们的码头上全是日本、韩国、欧美的设备。那么我们怎么能让香港用户相信振华的技术和质量呢?当时,他们给我们开了一个条件:如果我们可以 在 48 小时之内将海

运码头上的旧设备拆除、安装上 2 台新的集装箱起重机,他们就考虑采用振华的产品。这在历史上几乎不可能。通常一个集装箱起重机从拆除、安装、调试、到正常运行,起码需要 2-3 周的时间。2 天内拆走 2 台,再安装 2 台简直是“天方夜谭”。但就是面对着这样几乎不可能完成的任务,振华的职工用他们高昂的士气、丰富经验和智慧,在国内码头进行预演;转战香港之后,大家群策群力、通宵达旦工作,虽遇瓢泼大雨,参与人员无一退缩。经过大家全力的奋战,最终如期完成了任务。此役之后,香港 12 年来没有再买一台外国的设备,全部用的是振华的产品。香港市场的成功也成为了宣传振华最有效的广告,从此之后,我们开始走出国门,把业务拓展到世界各港口。

除了有挑战困难的魄力,还要有解决问

题的技术和手段。因为要把一台高70米、重近2000吨的集装箱起重机以整机形态越洋跨海运向世界各港口,不是件容易的事情。但是不这样做,我们的产品就无法走向世界。于是,经过创新改进,我们成功制造出了8-10万吨级的28艘整机运输船。这是竞争对手所没有的。

现在的骄傲也是从当年受外商欺压的窘境,一步步走过来的。20年前,振华刚起步的时候,我们请世界唯一的一家可以整机运输的荷兰公司来承担这项运输任务。起初,双方商谈好了90万美元一台的运输价格,但是当我们拿到合同时,价格居然涨到了110万美元,他们抱着奇货可居的态度丝毫不讲信用,我们也毫无办法。从那时起,我们更加明白,如果自己不掌握整机运输的技术就永远无法走向世界。于是我们下定决心:自己制造整机运输船。

振华第一代运输船技术是学习荷兰的。当时新船买不起,我们就买二手船进行改装。改装完成后看起来很好,但是第一次进入巴拿马运河几乎出了重大事故。因为太平洋和大西洋水位相差20多米,过闸时船需要由牵引装置拖航通过阶梯式的巴拿马运河。但是我们改装的船前段是呈开口状的,拖航速度刚一提升,水就涌进船身,船头受巨大水压沉没入河里。当时,我们都傻了眼,一时间只想到,如果船沉入巴拿马运河造成堵塞将成为世界最大的政治事件,振华的历史也即告结束。最后经历了40多秒命悬一线的惊魂时刻,船头又浮了起来,但是这次事故给我们深刻的教训,经济损失也是沉痛的,电器浸水,全部更换,损失金额超过百万。

在此之后,我们总结经验,不断研究,把整机运输船改造成侧上侧下的样式,提高了船只的安全性和运行的稳定性。我们就这样先后将1800台集装箱起重机运向世界76个

国家和地区,没有再发生任何一起事故。

最近,我看到蒋介石先生的文章。他提到“人的本事是在工作中锻炼出来的”,这跟毛主席的“游泳中学会游泳,战争中学会战争”的思想有着异曲同工的地方。振华之所以能够在国际市场上屡战屡胜、所向披靡,也是和我们敢为世界先,在披荆斩棘的实践中锻炼出的强大实力密不可分。

振华产品进入有强大制造实力的德国市场更是让人难忘。最初,德国上下反对声一片,议会都在讨论。可是我们有自己的武器——我们的产品质量过硬,比德国的还要好,而且因为自身具备运输能力,可以准时交货,更具有竞争力。但当时,一个德国记者问我:德国自己可以生产起重机,为什么要买中国的产品?我说,这得请你们的港务局局长来回答。后来,各国专家到汉堡的全自动化码头去参观,看到码头前沿全是上海振华的产品,纷纷赞赏,让我们非常振奋。当我们的运输船满载振华的集装箱起重机在易北河上进入汉堡港的时候,两岸很多华侨挥手,不少人都热泪盈眶,一个游乐场还放了中华人民共和国的国歌。船长非常激动,他说:自己从业20多年走了五大洲四大洋,第一次感受到了中国人的尊严。

指点企业发展迷津

去年,我国GDP总量40万亿,折合6万亿美元,占了全球8%,其中包含了众多类似振华的新兴企业的贡献。这样的成绩代表了在我国改革开放政策指引下,企业迸发出的积极性。尽管我们现在还有不足、还有落后面,但是总体而言,这个国家的经济发展是了不起的。

从振华发展的实例来看企业的兴盛需要的条件,我有三点体会:

首先需要把握市场。市场是客观存在,企业要善于抓住机遇进入市场,把握好它以求发展。振华建立之初,并不明白市场的重要。后来逐步发现,经济全球化使各国外贸空前发展,发达国家对外贸的依存度达到了60%—70%(进出口值与GDP的比称外贸依存度)。同时,各大洲被大洋分隔,互不相连,外贸的兴起必然促进海运发展,随之也带动了港口、码头、航道,特别是集装箱装卸机械的发展。振华就是这样的大环境下应时、应势而生。一个企业的兴起,第一步就是看是否寻找到具有广阔前景的市场,是否能抓住千载难逢的市场机遇。

其次要有高昂的士气。振华从成立开始就提出了这样一个激励人心的目标:“世界上凡是有集装箱作业的港口,都要有振华港机的产品”。一个有作为的企业,需要有一个目标,有一种精神,不能只是为了赚钱。企业的发展一定要跟国家、跟民族、跟社会前进的方向联系起来,这样才能发挥出更大的力量,取得卓越的成绩。

第三要有持续的技术创新。振华的崛起、发展和壮大,依靠的是持续不断的创新,振华先后获得国家级科技创新奖近30项,特别是2006年荣获国家科技一等奖。可以说,创新是企业的灵魂。在激烈的市场竞争中,它是企业国敌致胜的法宝,是企业发展壮大动力。我们首创的双40英尺箱起重机、双小车起重机、多台整机运输船等等,都为业内称赞,使振华享誉全球。

问答环节

问:当时振华也是国有企业,为什么您比别的国有企业取得更大的成功?

答:古今中外,你要成就事业,就要坚持自己的目标,并承担由此带来的风险和责

任。我们这批50年代受“为人民服务”的教育影响非常深刻,知道当领导要艰苦奋斗、身先士卒、无私无畏,所以我们敢于做出决定、敢于承担责任,深知领导对企业发展的重大影响。

现在国企不少领导是官员,今天分管煤炭、明天分管医药、后天分管水利,对业务的熟悉程度不高,对专业知识的了解和掌握不到位,很难及时做出正确的决定。同时,国企本身未摆脱行政机关附属物的地位,官员的命运是上级领导决定的,企业盈利也好、亏损也好对于他个人的升迁影响较小。这些都会制约国有企业更快的发展。振华虽是国企性质(国有控股公司制企业),但实行公司制管理,更倾向于市场化运作。

问:振华发展初期的资金是怎样获得的?

答:应该说第一桶金是难度最大,有了第一桶金,市场逐步打开,建立诚信之后,银行就愿意贷款,企业就能进一步发展。我们的第一桶金源自于温哥华购买了我们的第一台产品。当时振华没有办公室、没有车间,边上有一个兄弟厂,我们就说这是我们的厂,不然签不下第一个合同的。振华经历了万事开头难的艰辛之后,一步一个脚印走到了现在。今天是个“有志者事竟成”的时代,不要怕失败,一个企业只要找准方向,持之以恒地努力,就有成功的可能。当站稳脚跟后,就要把信誉放在第一位了。

问:振华是如何在那么短的时间内取得生产的核心技术的?

答:技术层面而言,我们生产应用的基础是传统制造技术,但是不断注入新技术、新工艺、新材料,变成最尖端的传统技术。

另外,我们的成功还依靠规模。2008年是振华发展势头最迅猛的时候,我们一年制

66

创新是企业的灵魂。在激烈的市场竞争中,它是企业克敌制胜的法宝,是企业发展壮大动力。

99



造了278台超巴拿马型集装箱起重机,而我们的竞争对手如赫赫有名的日本三菱重工只生产了10台就已经达到极限了。应该说,振华能有今天,就是抱着不断创新的精神奋勇前行,哪怕在小零件上都严格把关,这样你才能适应市场,要不然就会被淘汰。

问:目前,振华市场占有率已经超过70%,已经成为了市场寡头,您怎么看待未来的发展?

答:我们在本世纪初就提出市场多元化这个课题,我们决定以钢铁产品为核心开发新市场。这几年陆续开辟了大型钢构市场和海工市场,曾承接了难度极高的工程,世界桥梁界视为畏途的美国西海岸旧金山新海湾大桥的全部钢构就是我们生产的。

一个企业赢得起、输得起、赚得起、赔得

起,才叫企业。但是,市场决定着企业的命运、决定着企业兴衰。虽然每一个企业都有高潮低潮,但是企业家的本事就是把低潮变高潮。

问:我从事期货投资行业,管总从事的是实体经济。您觉得两者之间的区别和联系是什么?

答:虚拟经济是实体经济的补充。但是现在有一些投资者只想赚钱,甚至编造假信息通过欺骗的手段赚取暴利,所以出现了许多虚拟经济繁荣、一夜暴富的情况。但是,对此不用羡慕,一些投资者的钱赚得并不光彩。我希望今天有志于做事业的人,不管是从事实体行业还是虚拟经济,都要踏踏实实,诚信为本。我并不排斥虚拟经济,但是要没有实体经济作基础,虚拟经济也发展不起来。[7]

2011 中国宏观金融政策走向

时间:2011年8月19日 论坛:2011西部资本论坛

主讲人:国务院发展研究中心金融研究所副所长 巴曙松

在刚刚过去的交易日,美国最新股票数据让大家大为失望:美国市场大跌,欧洲市场一日之内跌幅5%,这是2008年金融危机以后最严重的一次打击;于此同时,美国国债十年期的收益率降到了1960年以来最低点。种种迹象显示,新的危机在欧洲还会出现,且在未来几个星期、几个月中会越演越烈。目前,全球经济的转移越来越不可逆转,中国在新兴市场中的角色也变得更为重要,如何看待本次危机对全球及中国的影响?中国宏观经济政策会否做出调整?中国的未来应对危机之路在何方?

金融市场的二次探底

毫无疑问,仅从金融市场估值来做比较,现在全球金融市场包括中国估值已非常接近2008年底金融危机最严重时的情况了:香港市场的估值是9倍,2008年最低的时候是8倍,美国昨天也跌破了10倍,大陆股市大概在14-15倍,和2008年的估值水平很接近。所以从金融市场反映的情况来看,现在应该处于另外一个危机之中。昨天,中国上证继续调整,所以我们有必要对比讨论分析未来经济的走向、危机的可能走向,以此来帮助我们对未来具体的投资决策做出正确的判断。

美国债务上限的提高本是常规性操作,但此次久拖不决,除政治争端外,也反映了美国财政货币政策刺激已接近临界状态。如果说2008年金融危机的标志性事件是雷曼兄

弟的倒闭,那么此次危机则是以美国国债评级下降为标志的。

2008年的危机如果叫“次贷危机”,那么2011年可对比其称为“债务危机”,二者存在直接的内在联系。美国应对“次贷危机”主要表现在去杠杆化,当前美金融企业杠杆力有所降低,但实际中相当多的杠杆转移到了政府,即目前政府债务的危机实际为上一次刺激政策所带来负作用的延续。而对比二者也不难发现其中的差异:2008年次贷危机为短期内剧烈调整的恐慌性经济危机,金融市场几乎都没有意识到雷曼会倒闭,也很少意识到雷曼倒闭对全球金融市场的影响有多大。最终,金融市场的不确定性产生了市场最大的恐慌。2011年危机则为风险性危机,对于美国国债评级下调举措,标准普尔早在年初就已经公布,但债务上限5月下旬就已达到。故近期的动荡使金融市场在预期之中的演进作为资产的调整方式,避险动机占据主导,所以黄金创出新高,美债也创出新高。

两者之间的比较还可进一步推演。在具体经济企业的领域方面,次贷危机主要问题是在金融领域,典型表现是过度杠杆化。而这次危机问题主要在财政领域,解决起来难度非常之大,涉及整个经济体系、不同利益主体之间的调整。在美国国会里,民主、共和两党在加税和减税方面分歧非常大;欧洲国家也在福利与债务的权重问题上摇摆不定,经济结构的顽疾已经拖延了很长时间。金融领域的问题调整会剧烈而短期,而财政领域的

66

次贷危机主要问题是在金融领域,典型表现是过度杠杆化。而这次危机问题主要在财政领域,解决起来难度非常之大。

99



问题可能会来得较为温和,冲击没有那么大,但持续时间比较长,改进需要更长的时期。

从经济对策来看,如果把两次危机视为探底的话,第一次探底的深度会比较深,而二次探底相对较浅,但走出这个底部要在政策的设计上做好长时间的安排和考虑,需要较大的经济结构调整举措。当金融市场面临着恐慌性危机的时候,美联储的政策是量化宽松、维持低利率、发行大量货币,成效虽然不显著,但至少避免了美国金融体系流动性紧缩导致的崩溃。

在应对危机方面,欧美发达经济体存在利弊两方面特点。有利的一面是美国公司和美金融机构去杠杆化进展很快,企业拥有比

较充足的现金。在标准普尔指数中非金融成分公司里,金融企业现金流非常充足,美元现金加上短期投资是1.12万亿,而2008年只有7000亿。不利的一面是物价已经上涨,第一次量化宽松对美国就业的刺激往往是短期的,仅靠量化宽松政策对就业的改善是有限的。在物价上涨的压力下,如果再贸然推出第三次量化宽松,就要承担通胀的压力,而且未必能取得理想的效果。

以上是从美国角度,从导火索、形成机理、政策应对、有利和不利的一面对2008年次贷危机与2011年债务危机做出的对比分析。总结而言,次贷危机是以雷曼倒闭为标志的恐慌性的危机,它在金融领域进行了短

促而剧烈的调整,且以提高流动性为主要对策。而当前的债务危机是以美国国债降级的标志的一种风险性的危机,主要表现在财政领域,债务压力的调整幅度并非那么剧烈,但是持续时间相对上次会更长。

中国手中的有利优势

中国经济发展到今天,全球化程度迅速提升,作为世界第二大经济体,与全球经济互动的紧密程度超乎了我们的想象。如果全球经济趋于下滑,中国经济也会受到影响,所以我们应该及早作出预案。尽管我国现在主要的任务是抑制物价、引导经济均衡地减速;但是如果如以上推演成立的话,中国在经济持续低速增长的情况下该从哪些方面进行应对调整?我们有哪些有利和不利的方面?我们也应该尝试做些分析与讨论。

2008年次贷危机时,中国应对危机非常重要的一个政策线索是“再杠杆化”,这与美国“去杠杆化”形成了非常鲜明的对比。此举的原因在于中国的几个主要经济主体杠杆率都处于历史低水平。如一些地方政府债务压力、企业部门债务比例都处于历史比较低的水平,居民整个债务比例始终不高。所以在当时的条件下,主要的应对思路就是“再杠杆化”,推动经济主体的杠杆扩大,以高储蓄来支撑再杠杆化,有效应对危机。

一些政策负面作用在有效应对危机之后则难以回避。例如,从中国经济波动的一些特征来看,往往是在经济被刺激政策从底部迅速拉起之后会对经济有一个通胀压力的释放期。其次,“再杠杆化”在一些特定的主体如地方政府,担心其债务偿还能力不足。目前国际市场对中国经济信心不足也是一个非常重要的导火索。

和上次应对次贷危机时相比,当前债务

危机下,中国有如下有利方面:

第一,对比2008年,当前中国对外部经济的依赖程度大幅降低。2007、2008年进出口占中国GDP增长的比重超过2个点,而今年上半年进出口对中国经济增速为负贡献。外部经济如果持续恶化,会对我国有影响,但影响会比2008年对外部市场依赖程度轻微许多,这也是我们不会“硬着陆”的重要原因之一。

第二,当一个经济体遇到了转型压力叠加外部金融危机冲击的时候,增速会明显下滑。韩国、日本当年增速大幅下滑是其制造业在本土成本过高,向中国和东南亚迁移,导致本土增速下滑,而当前我国产业转移大部分是在国内进行,影响相对较小。

所以在2009年危机之后,整个中国区域增长版图出现了非常有趣的变化,排名靠后的都是公认的经济发达地区。今年上半年排在倒数第一位的是北京市,第二名是上海市,这是因为它们在面临转型压力的时候,转向了服务业和高端增值产业,其中制造业和产业链则转移到中西部地区去了,所以中西部的增长速度在改革开放以来首次超过了沿海发达地区。这个转移过程正在进行中,复旦大学管理学院在新疆主办的“西部资本论坛”是有远见地把握了这个趋势。总体的经济增长不太可能像个别沿海发达城市一样出现明显回落,但是加快转移过程和促进区域经济发展,会成为未来我们应对潜在危机恶化重要方面。

第三,中国当前经济正在从外需主导向内需主导转型。从各个季度、部分地区的经济数据来看,相关的出口占比较大比重的地区和产业抱怨多一些;而内需部门及相关产业,特别是有品牌的内需企业没有感觉到明显的经济增速大幅回落。今年的资本市场非常有序,有的行业在创新低,有的行业在创新

66

在全球经济处于二次探底的危机时,中国还有很多牌可以打,我们可以避免经济硬着陆。

99

高,这说明了资本市场的有效性在提高,它开始能够识别出中国经济的转型的方式,捕捉到哪些产业将获得机会。市场目前已经出现拐点,劳动密集型、无品牌、无技术负荷的企业可能会面临一个漫长的调整期。

第四,相对2008年危机冲击下房地产界出现的陡峭下滑现象,这次在采取了相当严厉的紧缩、调控、限购等措施后,房地产各项指标依然保持在比较强劲的水平。如果国际经济真的出现明显逆转和回落,上一次大量“再杠杆化”投放银根,土地投放加大,也可促进房地产的调整。而此次在严厉的限购条件下,房地产各项指标比上一次还要好,这对经济是一个很重要的依托。

总之,如果经济出现持续恶化,除了进行区域结构调整、经济的转型、内需的培养外,从具体的经济指标来看,高达21.5%冻结的法定银行准备金率也为未来调低准备金率应对外部的冲击提供了巨大的空间。同时3.5%左右的利率可能离2006-2008年紧缩周期4.4%的最高点还有一些差距,但是实际上民间融资的真实资金成本已经逼近2007-2008年的水平。所以即使经济恶化,我们和发达国家相比也有减息的空间。

美欧危机的经验教训

在全球经济处于二次探底的危机时,中国还有很多牌可以打,我们可以从欧美应对双债危机的经验中总结经验和教训,避免经济硬着陆。

第一,必须要非常客观地看待政府债务大规模扩张。目前按照国际主要债务指标测算,中国处于非常稳健的水平,但是如果按照过去三年政府债务扩张速度,会很快接近欧美经济体债务的压力指标。经济结构转型的艰难不可能单纯依靠政府债务大规模扩张来

刺激,必须有一个自我约束的能力。

第二,地方为了应对上次危机,启动大规模基础设施建设,带动了地方债务的大幅上升,成为海外市场非常关注的风险隐患。从总体上判断,海外市场夸大了中国地方投融资平台债务风险。现在问题的关键在于如何规范可以让经济平稳地软着陆。

对于地方政府投融资平台在当下趋势中的构建,应持非常客观、务实的态度。中国的宏观经济要软着陆,我个人认为投融资债务平台首先要试行软着陆,不能出现大规模地因为流动性断裂而形成的不良资产。同样应提出的是,当下中国地方政府投融资平台主要是流动性风险,不是信用偿还风险。这与欧美大量债务压力不同,欧美是用在社会保障、福利、医疗方面。我国是投在未来城市化道路、桥梁、基础设施、能源设施方面,其中交通、运输和能源三类就占了61%以上。不过这些基础设施在当下的紧缩环境里面面临着一个严重的缺口,它往往在需要建设之后的三年至五年的时间里才会产生现金流。所以我们要做的事情是引导国家已经批准10万亿项目软着陆,避开流动性的缺口,防止流动性风险。

第三,对外汇储备、经营体制全面转化进行反思。外汇储备经营战略的全面转化已到了十字路口。有没有必要继续不断地保持大量外资流入,不断地积累外汇储备?这已经成为一个问题。从微观层面,外汇储备的日常、组合经营的角度看,其经营可谓优良,回报水平高于很多发达国家。但这和微观层面的交易没有关系,所以这次降级也是非常重要的转折点。一方面外汇储备是否面临如此大幅的增长?另一方面现有3.19万亿外汇储备怎么样才能配合中国经济转型、中国经济的增长,而不仅仅只是买美国的国债?对于以上问题的反思都必须陆续开展起来。■

一场提高竞争力的全球角逐

时间:2011年7月8日 活动:复旦兴业问学讲堂

演讲嘉宾:复旦大学管理学院特聘教授、美国联邦快递集团副总裁兼首席经济学家 黄庚

大家好。今天想跟大家谈谈竞争力这个概念。这几天是高考后填报志愿的日子。一个人一生在社会上的竞争力是由多个方面组成的,也跟时势相关联。我们小时候读书时要求德智体全面发展是很有道理的。美国一些好的学校要求培养的是“Whole Person”——完整的人,对社会有价值 and 贡献的人。而一个企业的发展,所希望的是基业长青,涉及的也是可持续性和竞争力的问题。

这些年来,由于工作关系,我访问过不少国家和地区。我在发展中国家访问时,经常会被问及:我们如何跟中国竞争;在中国,问题变成如何增大规模并保持平衡发展;在发达国家,他们关心的重点是怎样提升生产力和保持发展的可持续性。如果说一个完整的人是最有竞争力的,那么什么是企业的竞争力呢?是规模、利润率、品牌、名声、企业精神、管理人员的能力、员工素质、产品和服务的质量,还是其它什么东西或者所有这些?什么又是一个城市和国际的竞争力呢?

所有最基本的概念都是最复杂的。竞争力也是这样。因为竞争力是由自身和环境来共同决定的。就像波特五力模型提到企业竞争战略必须考虑供应商、购买者、潜在竞争者、产品替代、和行业内竞争者这五方面。当然,这个五力分析模型还不全面。因为行业间还有合作和相互扶持的关系,这也是为什么波特今年更加强调集群论;而且行业和产业规模不是固定的;另外今年来随着信息科技和供应链的快速发展,



价值链的扩张和深化也帮助带来价值感受的区别,而使得直接替代变得困难。

谈到一个国家和地区的竞争力,情况要比企业和个人复杂得多。总而言之,在经济的大环境里,竞争力问题是大到国家间的合作,小到企业和个人的生存发展,都是不可避免的问题,而且是不断重复出现的问题。竞争力是可持续发展的基本要素。随着世界经济的开放以及资本市场和供应链的深入,全球一体化带来了经济生活大趋同的现象。这种知识和生活水平的接轨也同时提高了对竞争力的要求。竞争力的强弱已经成为国家、城市和企业相对发展和在人力、资本以及科技知识等资源分配上博弈胜负的关键。今天我想介绍和讨论以下几个方面的问题:国际竞争环境近年来的演变,经济繁荣的定位,竞争力大系统的衡量和掌控,创新环境、企业精神和教育素质作为提高竞争力的三套马车,经济转型和经济周期的关系,政府和企业的关系,以及以提高竞争力为目的因地制宜地发展经济的一些理论和方法。在这个过程中,我会介绍竞争力的基本定义和关键处。希望你们在以后的工作学习中不断完善和改进我们目前对竞争力的认识。

近年来,各国都在增强对其国家竞争力的关注。各国逐渐意识到发展竞争力不是零和游戏,而是互相学习、互相促进和互相监督的过程,就像顶尖运动员在比赛中相互尊重,互相学习、竞争和共同进步的过程。

国际竞争力理事会联盟(Global Federation of Competitiveness Councils)一个月前在韩国首尔召开年度全球创新论坛,讨论国际竞争、发展战略和提高生产力及改革创新的问题。我在这里列出GFCC2010年国际竞争十大原则供大家参考。这些都是各国考虑的共同问题:公私合作在建立新产业和就业中的关键作用;研发投入是提高生产力

和生活水平的推动力;人才开放充分发挥人力资源的潜力以创造价值;地区集合打破行政边界来实现自然动态;知识产权是吸引高价值投资和下一代产品和服务的基本保障;现代基础设施在交通运输、能源和信息科技及通讯中至关重要;公平透明的贸易是扩展世界贸易和可持续发展的必要因素;改革创新来改善自然资源的生产力和能源效益;透明、有效和聪明的法规以提供稳定的商业投资环境;相互学习以追求正确的,尤其在前瞻性的竞争力要素方面的度量,给政策制定提供必要的标准。

以中国为例,如果我们列出“十二五”的发展战略,包括科学发展、培育发展战略性新兴产业、构建综合交通运输体系、城镇化、绿色发展等等,其核心都是竞争力的问题。

而贯穿于所有这些原则和战略的,是两个基本点,那就是生产力和可持续性。生产力和可持续性不是空中楼阁,在具体分析时离不开其宏观和微观的大背景。

我是一九八五年离开复旦到美国留学的。到现在已经二十六个年度了。在这过去的二十六年里,世界经济在宏观格局和微观经验理念上都发生了翻天覆地的变化。全球国民经济总产值从一九八五年的十二万四千亿美元到去年的六十二万三千万亿美元。增长了近五十万亿美元。这是个什么概念?目前世界GDP最大的六国美中日德法英,加在一起是三十四万亿美元。

按照荷兰经济学家Angus Maddison的计算,从公元1年到1500年,人类用了一千五百年把全球国民经济总产值翻了一番。从1500到1800年,仅用了三百年就又翻了一番。十八世纪开始的工业革命改变了人类的生活环境。在接下来的一百年(1800到1900年)全球国民经济总产值翻了两番。二十世纪下半叶世界经济突飞猛进,从公元1900到

2000年的一百年全球国民经济总产值翻了超过四番。诺奖得主后期新古典学派的领军人物罗伯特鲁克斯在其2002年出版的《经济发展讲座》一书中描述工业革命以来的情况时说:“在人类历史上第一次,普通百姓的生活标准开始经历了持续的提高。这之前没有任何经济行为与之有可比性。”

这就是人类史上的经济大潮。而贯穿于这大潮的,是全球到目前250年的工业化进程和一个不断强化竞争力的过程。推动这个过程的两个很重要的因素:科技的突破和经济行为的标准化。这两点很重要。我要重复强调。

先看看科技突破。十九世纪中后期内燃机的发明和卡尔奔驰对汽车的发明,爱迪生对电灯和供电系统以及留声机和照相机的发明,亚历山大贝尔对电话的发明,二十世纪初Willis Carrier对空调的发明和怀特兄弟对机动飞机的整合贡献等,奠定了二十世纪经济飞跃的技术基础。二十世纪中后期美国在计算机、电脑、激光、互联网、磁体存储器、锂离子电池、液晶显示和MP3播放器等领域的发明和应用,开创了二十世纪末二十一世纪初信息革命的历程。我们这代人经历了信息革命的整个过程。我自己就经历了先用机械打字机,到电子打字机,到扛着磁带到主机房,再到后来用个人电脑和Telnet交流。那时候在宾大经研所,用计算机解一组联合国的世界经济预测模型要花一个晚上的时间。九十年代初我在日本工作时还没听过互联网,九四年一回到美国发现Dot-Com时代已经开始。从书信,到电话,电子邮件,再到现在的脸书和推特等社会网络,日新月异。如果我们说上海近二十年来城市硬件的变化让我们惊讶,那么这同时期的世界科技发展变化速度之快,影响之大恐怕更会让我们震撼。这些科技发展带来产业结构和流通过程的变化

以及财富的再分配,也加快了世界一体化和世界经济体的新组合。我们现在还处在工业化的过程,因为工业化就是机器和机器思维的过程。也可能目前对可持续发展的逐步强调和人性化的出现是工业化后期的表现。在过去的二十五年里,几乎所有美国联邦政府在基础和应用科研支出的增加都在生命科学上。这个工业化后期阶段会持续多久,生物革命和生命工程会怎样开展和在下个世纪里人们会怎样生活还真不好预测。可以预测到的是每一代人都会很不一样。

我们再来看看标准化的情况。在工业化后期的信息时代,信息和行为的标准化尤其重要。举些例子,这些年来汽车厂家的主要动力平台的标准化不仅是减少成本,也是保证质量的有效办法。我在这次来中国之前参观了福特的F-150轻型卡车总装厂。福特总裁Mulally先生也是美国国家竞争力理事会成员。很明显,在主要动力平台标准化后,外观设计的灵活性反而加强了。我们在各厂家汽车销售和售后服务店面的安排上也可以看出标准化带来的效益。连锁店,包括百货和快餐等店的主体设计在全球都是标准化了。港口信息共享系统(PCS)更是要求表格和数据标准的同一化。在国际贸易组织和国家关税组织的总体框架和指导思想下的各国和地区间的自由贸易协议和自由贸易区的成立对信息处理的可比性和一致性提出了更高的要求。其实,即使在纯服务业里,像自动取款机、信用卡、电子机票、商业提案、咨询报告、调研表、会计报表等,都已经很标准化了。这种情况,也某种程度上满足了供应链的管理的要求,也促进了价值链的深化。这个标准化的过程本身就是一个提高生产力和竞争力的过程。

在这样的大环境下,也就是说在科技发展,标准化和价值链的延伸下,产业的结构

66

这就是人类史上的经济大潮。而贯穿于这大潮的,是全球到目前250年的工业化进程和一个不断强化竞争力的过程。

99

和布局发生了重大变化。产业种类快速增加。农牧渔业(吃的)、制造业(用的)和服务业(吃用以外的)还是三大块,但内容丰富了许多,尤其在制造业和服务业里。

最近的十五年世界贸易组织、世界关税组织、以及各大证券交易所等信息和标准平台的提供,和国际供应链和互联网的出现和发展,加快了国际一体化进程和各国对国际游戏规则的接受。政策界、学界、消费者和商界也都通过各种平台相互学习。这点体现在对竞争力发展中前面提到的两个关键词,生产力和可持续性的认知上。也同时表现在西方政策和商业决策中对发展中国家崛起的肯定以及对发展中国家在新环境格局中的责任要求。

左边这张图可能是美国公司的董事会最经常看到的一幅。其重要性在于它显示的是非周期的,而是结构性的趋势。在过去30年实体经济活动的增长速度上,发展中国家是G10的两倍,中国是G10的三倍。发展中国家GDP在全球比重从1986年的12%增加到目前的近50%,在全球贸易比重也从1986年的10%到目前的近50%。而50%的发展中国家的外贸是跟其它发展中国家进行的。以前的G10/G3/G7被现在的G20取代。根据UNCTAD的2010年世界投资报告,在1970-79期间,75%的FDI流入发达国家,25%到发展中国家。到了2009年,两边对半分。更有意思的是,在1970-79年间,99%的FDI源于发达国家,只有1%源于发展中国家。到了2009年达到25%的比例。以此一致,在1992年,8%的跨国公司的总部设在发达国家。目前30%左右的跨国公司总部设在发展中国家。中国已经是世界最大的手机市场和汽车市场,印度是最大的互联网市场。由于发展中国家的人口规模、市场潜力和相对高的发展速度,这种趋势会继续下去。一

直到发展中国家进入人均的中等发达阶段,相对发展速度才会接近。

1986年世界前十大高科技出口国发展中国家和地区只占两位:台湾和韩国;到2005年,占有六席:中国、韩国、香港、台湾、新加坡和马来西亚。这种变化在很多程度上是由于企业国际化造成的。美国海外分公司的销售是这些母公司出口的3.6倍。这就是为什么GDP这个概念已经不能很好的反映一个国家国民的实际经济活动规模。除了海外分公司的情况,由于税收关系,美国有些企业是在美国外注册的。也许GNP,或其它的衡量会在某些分析中更贴切。

1944年的布雷顿森林体系确定了美国在世界经济中的领导地位。1971年G10(G7加上瑞士瑞典比利时)的Smithsonian协议放弃了美元跟黄金的直接挂钩而使得美元实际上成为世界的储备货币。这之后世界经济和金融体系成了个混合hybrid的体系。发达国家有自由的汇率和开放的资本项目。而发展中国家对汇率和资本项目都有所控制。这个混合体系一直运行得不错。但近年来受到越来越大的冲击。原因就是发展中国家,尤其像中国,已经大到在各方面对国际市场都有影响了。像美国一样,中国的很多国内政策都已经有国际影响了。

供应链和价值链不断深化和国际化。一般都是在进入新市场时都是带入母国市场的标准。这些是相对先进的,千锤百炼过的经验的结晶。就像汽车链上德国大众和美国通用最早在中国投资传动系统;联邦快递在广州建的世界级的空运枢纽;世界主要酒店管理系统的引入;这些都是国际接轨的实际操作。这些活动从知识上讲帮助中国市场把在全球的竞争力推到了一个新的高度。

随着信息时代的深入,服务业,包括商务、职业和技术服务,教育,金融,品牌和专利

使用费和旅游等在贸易中的比例不断上升。无形资产作为价值创造的动力也越加明显。

在这种趋同的大环境下,竞争这个概念就有了新的意义。总体看来,由于海外子公司的销售,公司内部转移销售,全球供应链的整合,服务业和无形资产的重要性和贸易不平衡等现象,二十世纪的贸易度量框架已经没法准确的反映二十一世纪的竞争力。而在主权国家还会继续存在的情况下,什么样的度量框架更恰当,还有待学者们根据实际变化提出新的理论方法。

在创新经济中,最有价值的资产包括强有力的国际品牌、有技术和才能的员工、深厚的科研基础,这些都是无形资产。而目前会计系统在国家和企业范围记录的都是有形资产。目前的会计系统把无形资产往往看成费用支出,而不是投资,因而也就低估了这些发展和生产力的重要推动力。

无形资产包括计算机软件、科研发展、“非科技”研发(像开发新电影的费用和金融服务和保险公司开发新产品的费用等),维护和发展市场份额的投资、在品牌和人力资源上的投资等。这些投资一起带来企业目前和未来收入流的优势,但不出现在资产平衡表里。因为被看成是中间生产的过程也没有进入GDP。美国商务部的经济分析局正考虑在2014年把这些无形资产投资的一部分纳入GDP。

美国目前拥有世界最有价值的20个品牌中的13个。在美国,无形资产的投资大约\$1 trillion美元,相当于有形资产投资的规模。在过去的50年里,美国投资在GDP中比例的增长几乎都来自于无形资产的增长。因而,新经济环境下的经济活动范畴要比传统经济要大。也就是说竞争力的感念在实施中要比以前复杂和广泛得多。

高生活标准是经济繁荣的基本定位。而

高生活标准是一个国家经济政策的根本目的。我这里根据美国的讲法列出十项人均综合指标:工资、退休金、房产、股票证券、医保、所得的现实购买力、教育机会和人的社会流动性、社会平等水平、稳定性(就业、收入、医保等)、机会(改善生活)。这些都是各国努力的方向。

中国近三十年来经济发展上突飞猛进,得益于世界经济大潮,也贡献于世界经济的总体发展。人均GDP是生产力的一个好的衡量标准,在人均GDP上看,中国还任重道远。地区差在中国也还十分明显。这也是国民经济平衡和可持续发展的一个挑战。

中国的地区差即使在城市间也十分明显。如何减少地区差而使得资本和人才的流动更有效自然是一大难题。我们来从理论模型上看看有什么办法。

我在以前曾经谈到,如果用Paul Romer发展模型的人、物、和信息三要素再加上政策机构这个第四要素来看各国的经济发展,我们可以有一个比较信服的理论框架来分析中国近年来发展的缘由和趋向。我们也可以用这个框架来分析一下国家和地区竞争力的问题。

简单来说,中国土地资本和劳动力价格的国家市场化直接“创造”出原先埋没的价值。这点非常重要。因为改革开放之初这些生产要素的市场价值是微不足道的。这跟美国和日本不同。美日在经济腾飞之初这些生产要素已经有跟国际市场价值挂钩了。而价值的提高主要反映生产力的提高。中国除了生产力大幅度提高外,生产要素跟国际快速接轨使得价值的“创造”时间表明上看缩短了几十年。另外,对知识和管理理念的引入和加入世界组织机构以获得平等游戏规则,更是如虎添翼。就像我先前描述的,国际品牌的引入带来了相应的生产和服务系统平台

66

目前的会计系统把无形资产往往看成费用支出,而不是投资,因而也就低估了这些发展和生产力的重要推动力。

99

和标准化的行为。这都是相对先进的的知识理念。是几十年或者更长时间积累下来的,经受过考验的东西。这种价值比FDI的金额数值可要高出不知多少倍。也培养了一代接轨者。而强有力的中央规划和资产规模使得中国经济作为一个经济单元不仅可以完整的接受外部市场的信号,也可以快速有效的反应和调整国内经济。这四大要素范畴的组合带来了天时地利人和的有效组合。目前大环境和发展阶段还是水涨船高。而这四个要素,在接下来的十年内会有所转换。自然资源和人力资源的制约会不断明显,就像目前地方上遇到的土地和国家遇到的能源方面的挑战。随着中国向中等收入国家和后工业化信息化阶段的进展,后两要素范畴知识和机构法规方面的要求会愈加重要,它们在竞争力贡献中的比重也会越来越大。这点在二三线城市认识还有待加强。目前对发展的认识还在很大程度上受到土地和流入资金量的框架限制。

近年来,中国经济的快速发展和不断改善的政策和法规环境使得中国成为最受吸引的海外研发国家。这点很重要。虽然基础相对薄弱,只要持之以恒,任重道远,最终在人均占有率上会有明显的提高,以帮助完成整体竞争力水平的提升。

那么竞争力的概念在国家和地方上是怎样具体衡量的呢?现在我讲讲世界经济论坛给竞争力下的定义:竞争力是决定一个国家和地区生产力的机构、政策和其它要素的组合。而生产力决定经济繁荣的可持续水平。也就是说,总体竞争力高的经济会给人民带来高的收入。生产力的水平也决定了一个经济体的在资本、劳力和科技上投入的回报率。高竞争力的经济会在中长期发展得更快些。

世界经济论坛的国际竞争指数由12支

柱决定。包括三大方面要素。其基本要素(<\$2K人均GDP)包括组织机构、公共设施、宏观环境、医疗教育;效率提高要素(\$3K-\$9K人均GDP)包括高等教育和培训、物品市场效率、劳力市场效率、金融市场发展、科技程度、市场规模;改革创新和市场成熟度要素(>\$17K人均GDP)包括商业成熟度和改革创新。世界经济论坛把国家和地区化为三个阶段:要素推动(一般在2千美元以下),效率推动(3-9千美元)和改革创新推动(大于1万7千美元)。不同发展阶段的国家和地区在十二支柱的权重不同。比如说在低收入国家基本要素占的比重最大,而在中高收入国家效率提高和改革的比重就业更高些。在这三个阶段中间有两个过度阶段。中国大陆在第二阶段,香港在第三阶段,台湾在二三之间的过渡阶段。

那么竞争力在产业范围是怎样定义的呢?根据德勤/美国国家竞争力理事会的定义,产业竞争力是通过增加生产力或增加就业来维持发展的能力。一个有竞争力的产业其公司会通过管理和科技创新来提高生产力,也提供优质低价产品和服务,因而扩大对其产品的需求和改善业绩。

德勤/美国国家竞争力理事会国际制造业竞争指数10支柱,也分成三方面。基础性的:才能引领的创新、劳力和物质成本、能源成本和政策;贡献性的:经济、贸易、金融和税收系统、基础建设质量、政府在制造业和改革创新里的投资、法律和法规;地区性的:供应商网络、地方商业动态、医疗质量。

在不久前开的美国竞争力国家峰会-美国21世纪面临的竞争挑战的讨论中。CNBC的Maria Bartiromo主持,Michael Porter, Daniel Yergin, Chad Holiday, Floyd Kvamme进行了概念性的讨论。我把结论总结为提高竞争力就是要动员整个系统以达到

更高一级的可持续性的生产效率。在讨论中有三样内容就提高竞争力来说是互相独立又缺一不可的。它们是创新环境、企业精神和教育素质。我称其为提高竞争力的三套马车。

经济危机和经济周期的衰退期往往可以暴露竞争力不强的产业和企业,也促成经济转型和重组。劳斯莱斯首席执行官 Sir John Rose 认为信贷危机是提高对产业竞争力的关注的催化剂。本身经济衰退后期和复苏前期就是一个经济周期上讲重组的时期。如果能前瞻性的加强新组合的中长期竞争力,结果就会比短期价格考虑要跟强有力。

讲到政府和企业的关系,得了解经济政策不论是在国家还是地区或城市范围,或是企业发展战略,其最根本的目标就是提高竞争力。竞争力的衡量在很大程度上由劳动生产力来概括,也就是劳动力价值的创造。而企业是价值创造的基本单位。对社会好的就对企业好。这是近期“价值共享”(shared value)概念的关键。是重新思考资本市场的新方向。也是企业战略的下一篇章。如何在价值链的每一部分找到跟社会的接触点而来对社会做出贡献和同时获得商业利益是个很好的课题。因而,政府和企业的关系就应该是相互扶持和相互监督的关系。

就因地制宜发展经济来看,集群(cluster)发展方式和产业自发发展方式是近年来谈到多的。集群发展方式强调共同机会,强调跨公司和跨产业关联及互补,和鼓励地方活动。其实在中国美国都有很好的表现。像地区性的专业化集群在美国有波士顿地区的分析仪器、教育培训和通讯设备;休斯顿的重型建筑设备、石油天然气、和太空车辆与国防;洛杉矶的媒体娱乐;旧金山湾区的高科技等等。中国的长三角珠三角皖江

经济带等。

就竞争力的共性来说,报告里把产业分成六种:商务服务,地方服务,公共设施,资源密集型产业,研发密集型产业,和制造业。而政府的介入,也从商务服务,地方服务到制造业,资源密集型产业,和研发密集型产业,从低到高,而在公共设施类产业上政府扮演主要角色。这种分析是挺有道理的。我觉得至上而下和至下而上的结合非常重要。因为只有企业最了解企业自身。政府要意识到不同发展阶段的总体规划需求,并提高政策法规的环境,而具体产业或地区集群组合可以由企业自身开拓。

最后,我想再强调几点:

竞争力的具体衡量和操作比较复杂而且本身就是个动态的概念。但是有一点是不变的。那就是竞争力讲到归根结底是生产力和可持续性问题。其它都往掉这两个词不能忘掉。而在发展竞争力中,创新环境,企业精神和教育素质是需要提供的不可替代的三个基本要素。

发展竞争力不是零和游戏。这点在这场世界竞争力的角逐中会变得愈发明显。这是一个谁也离不开谁的世界。只有在相互竞争中共同学习和发展才能真正做到发展的可持续性。

另外,公司的外包和价值链的国际延伸使得本土和外资公司的区别变得模糊。经济活动不但变得更加国际化,也同时随着产业集群化发展变得更加地方化。这点对政策的方向指导有重要的意义。

最后,人是最重要的。经济活动是人的活动。只有良好的素质和理念的推动才能最终把繁荣推到一个新的高度。看到在座的年轻人,我想说中国和世界的未来都在年轻人手中。要把握历史的机会,为提高中国的整体竞争力和人类的共同发展做出贡献。F

66

发展竞争力不是零和游戏。这点在这场世界竞争力的角逐中会变得愈发明显。

99



电子商务的机遇

未来电子商务的发展趋势是怎样的？还会给我们的日常生活带来怎样的变革呢？8月13日，我院“蓝墨校园开放日”活动邀请我院校友、麦考林企业集团副总裁浦思捷先生，我院校友、贝宝(Paypal)网上支付亚太区合规部经理陈慧女士、我院信息管理与信息系统系刘杰教授共同展开探讨。

电子商务崛起原因与优势

问：在众多的行业中，两位嘉宾为何会会在个人职业发展的过程中选择了电子商务这一行业？是有什么特别的原因吗？

浦思捷：我最初在一家瑞典的B2B公司做销售，出于对互联网的兴趣，1999年我去了中华网做销售。这两段经历对我而言可以

说是很好的磨练，让我知道如何迎合客户的需求。2000年，我进入中国首批电子商务公司——易趣，这段经历为我带来了更多的学习机会。但它最终在中国市场失败，这样的经验也让我看到它的失败正在于它没有迎合中国民众的需求，并在管理层中过度推行美国集权制。同样的，淘宝的成功也正是在于他们的改革创新一直从受众需求出发，最终



打开了中国电子商务服务的平台。因此，2007年我加入了麦考林，负责网络管理，4个月后担任市场部总监。2009年红杉资本入驻麦考林，在我的强烈建议下电子商务事业部从市场部中分离出来，成为了一个独立的部门。可以说，11年的职业道路让我看到了电子商务的发展机遇，也得到了个人发展的机会。

陈慧：大学毕业后，我首先从事了一段时间教师行业的工作，之后在DHL做了整整12年。但是我渐渐发现，如今物流行业的利润空间和发展空间越来越少，而电子商务行业刚显现出蓬勃的生命力。因此，我选择了贝宝，现在主要是做与跨国交易网上支付相关的业务。

问：在进入电子商务行业之后，伴随着行业的快速发展，您有什么样的感悟和收获？

浦思捷：以麦考林为例，麦考林在整个发

展的过程中更换过三次领导层，最初是由德国人管理的，但是由于对中国市场及中国客户的陌生，照搬照抄西方的模式，遇到了重重困难。后来由台湾人接手，但还是有些“水土不服”。后来决定请上海人最后放手一搏。当时电视购物节目非常火爆，如925银等等产品的背后利润很高。我们注意到了这一点，所以也开始采用这样的形式打开市场，可以用成本几倍的价格销售，很快让资金成功翻本，并有了“单品杀手”的称号。

之后的一段时间内，麦考林主要采用目录经营模式，在2006年又建立了自有品牌EUROMODA，开始了门店经营。直到2009年，如我前面提到的，红杉资本的入驻之后，才开始了正式向电子商务网站模式的转型。现在，我们的运营模式主要可以归纳为产品开发与后台营运两大部分，以目录、网络与零售三种渠道构成了总数据库，并成功实现了跨渠道的相互分享，比如网站以吸收新客户

66

能在网络营销中取得优势地位就可以帮助企业获得更大的成功。

99

66

中国电子商务市场尚未饱和,现在国内电子商务领域的机会还非常大。

99

为主,目录以维系与客户之间的关系为主,零售数量不算太多,暂时起到一个辅助作用。

其中,最明显的感受就是网站的崛起可以很大程度的推动企业的发展。例如,凡客在非常短的时间内取得了很大的成功,去年销售额达到了20亿,相比于同是休闲品牌的美特斯邦威,凡客投入的时间少得多。其中不难看出互联网的力量,尤其现在有了微博、社区等,网络传播的速度更快、公信力更强。所以能在网络营销中取得优势地位就可以帮助企业获得更大的成功。

问:我们常说的“电子商务”到底是什么样的行业?您对电子商务未来的发展有怎样的思考与建议?

刘杰:电子商务通常是在全球各地广泛的商业贸易中,在开放的网络环境下,实现消费者的网上购物、商户间的网上交易和在线电子支付等商务活动的商业运营模式。电子商务是为生活而服务的,应该以生活化为旨归,改变人类生活方式。但或许在电子商务的发展中也会有带来一些感慨与遗憾,比如网络书店将实体书店取代。

浦思捷:“电子商务”的发展应该分别以“电子”与“商务”逐个突破,前者的关键词是速度,而后者核心是产品定价、促销与开发。B2C网站的崛起是建立在邮购积累的价值之上的,并在此基础上通过专业团队的指导改进用户体验。而网店崛起的原因主要是由于网络信息的传播速度快与公信力强两方面构成,最终形成了市场倾向于互联网服务消费的现状。网络作为当今社会不可或缺的信息传递链,也容易和其他传统渠道实现粘性交互,为中国电子商务的发展带来了前所未有的机遇。

现在我觉得比较关键的两个思考点是,第一,自有品牌应该如何扩展;第二,B2C平

台化应该怎么走下去?凡客给业界做了一个很好的榜样,可以说,企业文化的调性也在一定程度上影响了估值判断。而对于后面一个问题,我觉得人才、风险和速度是最重要的核心砝码。现在很多企业面临的危机就在于人才的紧缺,所以我们希望能广纳贤才。

问:网上支付的具体概念是什么?怎样才能在线支付行业的激烈竞争中取得优势呢?

陈慧:大家对国内的支付宝、中银通等网络支付服务可能并不陌生,它们主要以国内支付转账业务为主。网上支付包括充值和提现两大部分,让转账等繁复的手续变得简洁快速。我们对未来支付方向的发展与革新也有展望,简单说来就是“让科技改变生活”。比如说,超市的柜台扫描仪可以直接结算金额,不用在收银处排长队;大街上的电影海报触屏可以直接售票,也不用去卖票处等候;咖啡店餐桌上可以快速选择食物和份数,不用重复劳动等等。这些现在看起来还挺不可思议的事,在不久的将来都可以实现。

电子商务机遇展望

问:马云在今年年初1月19日讲演中预测说道,中国现如今的电子商务公司将在10年之后倒闭,中国企业的平均寿命不到8年,中小企业不到3年。那么这是否可以被认为是中国电子商务市场饱和的潜台词?电子商务到底还有机遇吗?

浦思捷:对于这样的说法我是否定态度的。对电子商务发展的预测不能被目前的市场框架所束缚。由于网络是改变人类生活方式的重要新渠道,而随着社会的发展,顾客有了更多的新需求,如对奢侈品、更多品牌的购买诉求等。这块市场是如今中国电子商务领域还未涉及的处女地。此外,B2C网站品牌的

成长成本较之传统品牌非常低,在网络渠道中的策略调整也比较灵活,非常容易找到网络平台中适合的受众群体,因此尚有非常大的机遇。

另外,“饱和”这个词现在更多的是指创业方面,但就业机会大量空缺,完全谈不上饱和。而对创业来说,其实在传统的衣食住行领域仍然有很多机会,比如像世纪佳缘这一类相亲网站等等,都是很值得我们借鉴与思考的。

陈慧:我也认为中国电子商务市场尚未饱和,现在国内电子商务领域的机会还非常大,国际上也是这样。众所周知,中国是很大的卖方市场,因此可以放眼于国际市场,做国际的B2C平台,现在像京东、爱国者、海尔、麦包包等等都已经展开了在这方面的探索。而除却传统行业,服务性行业也可以从中分一杯羹,比如携程等等。

另外,我们是不是还可以换一种新思路?我们既然能把中国的产品卖到国外,是否也可以把国外的产品卖给中国人?中国人的购买力非常强,国外奢侈品等产品的性价比深受国内消费者的喜爱。但是至今尚未出现B2C大规模的国外商铺,只有一些不成主流的小型代购业务。这可以说是电子商务竞争中的一片蓝海。在大家都在红海中奋勇搏杀的时候,其实也可以转而投身蓝海,开拓一下新的机会和空间。

刘杰:其实正如马云所说,如今电子商务市场宏观而言的确是饱和的。这个饱和是什么意思呢?是指形成了区域内的竞争。按照这种说法,传统商业设施确已饱和,但B2C电子商务网站的寿命将比物理意义的公司寿命更长,他们的机遇仍然是有的,因为B2C商务总额一直在增加,其中潜力仍然巨大。我们可以看一下近几年的发展趋势:2008年电子商务总额为3.1万亿,其中B2C占1257

亿;2009年总额为3.8万亿,B2C占2586亿;2010年为4.5万亿,其中B2C占5131亿。总额在增加,B2C的所占份额也在增加,这都是机遇的表现。比如亚马逊电子商务公司,仅在去年就做到了340亿美元。

其实我们可以打一个比方,比如你在上海要购买旅游纪念品,那么就会想到豫园一次买全。同样,在如果是在网络上,你就会想到去淘宝。但是如果你要购买婚礼用品,在现实生活中会选择南京路、淮海路,但在网络上却还没有固定的牌子。这些就都是可以开拓的机遇。8月4日商务部公布出来一份数据报告,截止今年7月底,仅家电下乡就成交了3000多个亿,现在电子商务在中国还聚集在一二线城市,宽阔的农村市场也还未开发。同时,柴米油盐酱醋茶这些日常用品现在也都没有被B2C经营好好运用起来,所以这种商业模式还有很多值得发展的空间。总的来说,从品牌角度、区域角度和品类角度三大方面,电子商务都还有很多机遇,客户需求大量存在。

问:面对电子商业还存在的巨大开拓空间,我们应该怎样抓住这个机遇?应该把握的主要要素和环节有哪些?

刘杰:我们首先应该了解,企业的目标是什么?或许你会说,盈利,为股东创造价值,为员工提高生活质量等等。这些说法都没错。但按照彼得·德鲁克的说法,企业的最终目标就是创造顾客。所以商业的思维应该由客户出发,站在客户的角度考虑问题,才能不与商机擦肩而过。因此,我们可以把它按照购买前、购买中与购买后的时间部分分别而论。在购买前,主要环节有产品本身与产品来源,前者可分为物理产品与虚拟产品(如电话卡、机票等)两大类,后者可分为自有、寄售、代售、转售等形式;在购买中,主要环节是

交易,受到前台、呼叫中心、结算等因素的影响;在购买后,主要环节是交付,可分为从仓库中提取、从供应商提取、供应商直送等种类。

在传统购物中,顾客主要凭借初步感受,比如商家的口碑等等作为先期判断标准,即有信任感;在购买后,顾客判断标准转为满意度判断。这是最重要的两个要素,而在网络购物中被分在不同环节中。在物理意义的商店中,信任感建立在人与人的沟通上,网络商店则分别把信任感分布在产品、来源、交易和交付四方面。产品的品牌度、质量和价格最为重要,其中价格是最直观印象;来源几乎在网络购物中不被考虑,而交易的满意度主要可以通过寻找业界标杆的做法,即按照他的模式去做;交付环节的信任则主要来自于及时与物流服务两部分。可以看出,网络购物信任感与满意度最重要体现在产品与交付这两个环节内,即所谓的供应链管理。因此,B2C的核心也应该在于供应链管理。而如何将信任感与满意度传递至顾客?那么就需要依靠营销手段了。

陈慧:想要抓住电子商务巨大的发展机遇,我认为需要注意四个要点:首先是要搭建网店,对语言系统、货币系统等细枝末节的流程都要做好完善准备;其次是网络营销,即怎样向市场推广,可以通过网络联盟、电子直邮等方式进行先期宣传;第三是需要选择好支付手段,是信用卡、借记卡、其他网上支付平台,还是几方面的综合?这都是需要考虑好的;第四则是物流支持,需要考虑的有仓储能力,是自建、外包,还是使用国际商务的快递公司?应该节省成本,通过供应链采购商品,追踪商品。

浦思捷:以网络的服装经营为例,近几年在服装上比较主要的购物问题集中在退换货上,如何让客户选到真正适合的产品,比如对

颜色、尺码等标准的判断,由于网络这一载体变得比较困难。所以现在就提出了一个新的想法:是否可以等客户试穿后快递员再走?如果有需要退换的要求可以当场解决。如果暂时无法实现,那么,在售后服务中是否能很快地为客户解决问题?这是我认为比较重要的初期阶段的服务标准。

而回到商业本质上来看,主要需要注意的环节与因素有产品质量、价格、所满足的用户需求等。另外,还可以利用互联网的独特性进行特别的市场营销,比如现在广为流传的“凡客体”就做得很好。我们还可以由此提出新的思考路径,比如如何从中演化出专业性等等,但这些都是基于最初服务标准的建立基础之上的。

问:面对鱼龙混杂的市场,怎样的企业才能从激烈的竞争中脱颖而出?你觉得取得克敌制胜的法宝和关键是什么?

陈慧:如果想要做好B2C,一是要选择好产品,了解客户需求,看看这些是否是消费者真正需要的;二是要做好物流,这一点很重要;三是我建议电子商务行业的从业者可以考虑开拓国外市场,还有很多机遇。

浦思捷:如果是想在电子商务行业做创业者,可以考虑品牌的垂直需求,即从不同的品类、区域等寻找新思路;如果从就业角度出发,可以结合现有的人际关系、职业背景与兴趣爱好,从商业中理解供应链并结合电子的特性,就很容易找到就业的光明大道了。

刘杰:顾客的信任感和满意度是最重要的两点。另外,我希望今天的讲座可以给大家信心,看到电子商务市场的机遇仍旧很大。最后,希望在座的各位在不久的将来可以成为像马云一样的人物,甚至超越马云。F

从“创业”看企业家与职业经理人

中国的经济正处于转型期,将面临怎样的机遇和挑战? 现在的社会又需要什么样的人才? 作为个人,我们又该如何规划自己的职业生涯? 为了解答这些疑问,7月17日,复旦管院“蓝墨水精英论坛”特邀企业家和职业经理人代表走进南京,深度解析这些问题。

精辟剖析 分享人才管理智慧

问: 在这样一个转型的经济时代,通俗来讲,中国制造向中国创造、中国创新的经济转型,中国所有企业都面临这样的问题。在这样一个大的形势和环境,各位认为企业家更重要? 还是职业经理人更重要? 两者间有什么样的区别?

刘志坚: 很多人会把企业家和职业经理人分得很清楚,其实我并不这样认为,职业经理人和企业家需要的素质是基本一样的,只是承担风险的心态和能力不一样。职业经理人的专业是团结其他人快速有效地完成工作,而企业家则是从更长远的角度推动企业获得持续利益。成功的企业家自然是一道风景,但是非常不容易。职业经理人虽然不是那么风光,但也不会有非常巨大的失败,两者承受的风险是不一样的。

袁峥怡: 在探讨哪种人才更为重要的问题之前,需要研究一下企业家和职业经理人的区别? 我觉得要将它们准确定义还是挺难的,同时用这样的分类方法来区分人才也有一定的局限性,因为在这两类之外,我认为还应该有三类“专业人士”。我所说的“专业人才”可能在国内是一个比较新的职业群,比如会计师、律师、基金经济师等。他们谈不上

是企业家,也算不上是职业经理人,管理的却也是千军万马。总体而言,不论是哪一种人才,他们对市场的发展都起到了很重要的作用。

林淑丽: 作为我个人,更希望看到的是中国多一点有职业经理人知识架构的企业家,能把企业家和职业经理人有一个很好的结合,两者的优点兼而有之。

问: 我们的嘉宾中有非常成功的创业者,相信其中一定有取得成功的奥秘。不知道对于创业者而言,哪些特点是成功不可或缺的重要因素?

林淑丽: 以我个人的经历为例,我是1992年参加工作,在汕头当了两年工程师,之后又担任过一段时间的职业经理人。1999年,我跟先生双双考上了MBA;2001年创立了第一家公司——上海赞奇有限公司。在收获了一些创业的感悟之后,2009年我们又启动了“二次创业”。

这两次创业给我的启发非常多,期间的心态也发生了很大的变化:

在前十年,我觉得我能够在IT做十年,并不是我比别人勤奋,也不是因为我对IT知识的掌握的多,而是因为我比他们多了一点点管理的理念。这主要得益于我在复旦大学

66

职业经理人和企业家需要的素质是基本一样的,只是承担风险的心态和能力不一样。

99



MBA的教育。MBA传授给我的不仅是管理的知识,更是理念和精神。

除了管理的能力,利益分配的细则需要明确。形象地说,在种苹果的时候,我们就要把分苹果的规则说清楚,让员工明确自己能够得到的和未来可能得到的。正因为如此,我们的店长忠诚度非常高。

如果说第一次创业更多的是为了养家糊口的不得以而为之,那第二次创业则是想成就自己人生的梦想。创业要长久、要成功,必须要耐得住寂寞;把前面十年沉淀的东西都放下,一切归零,重新出发。



问:到底是创业还是做职业经理人?每个人的答案都不一样。想问一下嘉宾当初在面临选择的时候,最终选择担任职业经理人的原因是什么?

袁峰怡:我也曾经为此犹豫过。美国各家名校在培养人才的目标上都有所不同,我所就读的斯坦福最出名的就是培养创业。但我在学校的时期是1999年,适逢整个互联网泡沫达到最高峰的时候。这样的特殊时期,给了我了解创业和从业的最佳时机。

在读MBA期间的一年暑假,我到高盛的进行实习。那个暑假我做了16个星期的暑期工,非常辛苦,完全没有休息,主要任务就是帮助高科技公司上市。这段经历促使我思考:到底是做高科技、像很多同学一样去创业,还是从事金融?到底是留在美国,还是返回亚洲?经过比较长的时间的了解和学习,虽然我看到创业的吸引力,但还是清醒地认识到那不是我能做的事情。最终我选择了回来,继续投身金融行业。

回国以后的十年时间里,我先后进入三家不同的投行,从最初的基层工作人员,每天废寝忘食、花大量的时间写调研报告,到现在花更多的时间去营销、为客户策划、提供建

议。在这样的摸索中,我也发现以前亚洲投行圈中本土高层人才很少,中国在亚太地区地位并不高,而现在中国业务占了一半以上,这慢慢也变成了一种发展的趋势。所以,我相信自己的选择没有错,这也是最符合我个人能力、以及个人期待的选择。

刘志坚:在面临选择的时候,首先要对自己有明确的规划,知道自己想要什么,如何实现这些愿望;其次,可以通过咨询、学习获取一些职业发展的建议;第三,将眼光放长远一些,思考目前所做的选择是否让自己在未来更有价值;第四,尝试更多的挑战,让自己有更强的适应能力;最后,总结自己过往的每段经历,从中得到领悟和体会。我个人的选择是,企业家一生中不能创业太多次,如果创业太多次,就不是一个成功的企业家。职业经理人一生之中却有可能尝试不同的角色。如果他不同的经验都可以适用于这个企业,对于他个人和企业而言都是一件好事。

问:几位嘉宾都有学习MBA的经历,不知几位觉得MBA学习对于职业发展的帮助有哪些?如果已经有了一份不错的工作,还有没有再去读MBA的必要?

袁峰怡:这完全取决于你对自身职业生涯的规划和对自我的定位。我本人是1990年进复旦大学,在1994年的时候取得了全校18个可以提前毕业的名额之一,直接去了香港汇丰银行。

在很多人眼里,这是一份相当不错的工作。但我到了汇丰银行之后,作为管理培训生,接触的部门是进出口部,负责审批所有的信用证、进出口单据。我觉得这是一件很有意思的事,也是一个快速学习的过程。我从中接触到很多以前从未接触过的事务,也萌生了进入金融业的念头。

接触了越来越多上市、并购的案子之后,



我想：我是不是应该走到价值链的更上一层？是不是能够真正帮企业去上市、去并购？实现自己更大的价值？就这样，我毅然决定放弃工作去学习 MBA。在斯坦福的学习生活，为我打开了通往另一个世界的门，我进入到全新的亢奋状态中。MBA 的学习不仅让我丰富了金融管理方面的知识，更为我下一步的发展奠定了基础。

深入畅谈 点明未来发展前景

问：各位嘉宾的社会角色不一样，不知道嘉宾心中，理想的企业家是怎样的？

林淑丽：我认为理想的企业家需要具备五点：一命，二运，三风水，四积德，五学习。首先是命。中国人相信命，其实就是让每一个人认清现实，不要有过不切实际的想法。我是从农村走出来的孩子，命中注定白手起家。所以我告诉员工：不要幻想自己有一个有钱的干爹，一切都要靠自身的努力。第二是运。这里的运并不是指简单意义上的运气，而是指用同样的知识和经验去解决同一件事情，可能出现不同的结果，这其中就有运气的因素了。第三是风水。什么叫风水呢？就是你身边的人脉对你个人能量的发挥究竟起到放大的作用、还是起缩小的作用？也即古语所谓的“近朱者赤，近墨者黑”。第四是积德。要心存善念，多做好事。第五是学习。“知识改变命运”是在任何时代都会发生的事情。这就是理想的企业家成功的逻辑。

问：理想的职业经理人是怎样的？

刘志坚：人和人之间建立信任是最难的。我们不可能一开始就对所有人都信任，因此才有授权管理、有过程控制、有流程管理。所谓“理想的职业经理人”，我觉得改成

“最合适的职业经理人”或许更恰当。不同阶段、不同历史、不同高度的企业，所需要的职业经理人完全是不同的。满意就好，没有真正的最好。

林淑丽：对于理想的职业经理人，我首先注重的是“德”，理想的职业经理人，他必须满足的第一个条件，就是做一个诚信的人，一个让人放心的人。其次，我觉得他需要有一个强大的学习能力和人生格局，让自己有向上提升的空间。现在有很多中层管理干部是一步一个脚印打拼出来的，但是他们的管理知识非常匮乏。不过我认为，只要他有强大的学习能力，愿意去吸收新知识，还是可以承担好一个理想经理人的角色。

问：一名优秀的企业家或者职业经理人要注重哪些方面？

林淑丽：对于企业家而言，创业的时候，公司规模在 50 人以下，并不怎么需要 HR；当人员越来越多的时候，没有一个非常强大 HR 体系的支撑，很难继续发展。在建立公司绩效考核体系的时候，我请了一位专家。他告诉我，80% 的企业做 HR 绩效体系是失败的。不管作为企业家还是经理人，当你的职位越高的时候，越要重视 HR 的知识，HR 的重点是人才选用和预留，这永远是主管和老板需要考虑的事情。HR 只提供一个专业支撑。公司大了以后，你必须建立一个生产“人”的机制。

袁峥怡：企业家精神和职业经理人精神在很多方面是共通的，要成为一个真正有用的人才有几个方面需要注意：

第一是学习的精神。要不断学习，不断适应新的环境。在过去 20 年，我们都经历了一个飞跃发展的阶段，因此要抱着不断学习的精神，在比较短的时间里掌握好的技能和思路，这对于未来的发展非常重要。

66

理想的职业经理人，他必须满足的第一个条件，就是做一个诚信的人，一个让人放心的人。

99

第二是要有理想。有些人在学校的时候为了考试而学习,工作以后为了提升而工作,但是这些动力大多都是外在的。每一个人要有一个自我发展的动力,最主要的还是树立自己的理想。

第三是商业实践。一定要将所学的东西跟市场实践、社会现实紧密结合。就我现在做的工作来说,怎么样去理解你所面对的客户?他们想要什么?他们想做什么?可能你跟某一家企业的CEO有两分钟的时间在电梯里碰面,在这短短的时间里,你怎么样说服他买你的产品?这就需要有商业方面的经验和理念。

第四是领导能力。怎样建立凝聚力、把人才团结到你周围?这并不是发号施令的问题,更涉及到对人才的合理运用。

另外还有我个人的体会:作为一个领导,不能仅仅把同事当同事,有时候还要把他们作为你的家人、朋友,真心地去关心、爱护他们。

刘志坚:作为职业经理人,尤其是一名优秀的职业经理人,需要有充足的知识储备和丰富的工作经验,能够团结员工协力完成各种问题是关键。

首先,需要兼顾企业长期价值和短期利益的平衡。为什么现在中国民营企业的转型这么痛苦?因为我们的企业更多地考虑今天能赚多少钱,明天能赚多少钱,短浅的目光造成了企业长期价值的损坏。为什么有的海外企业可以经营几十年、上百年,而且越做越好?因为它们一开始就想清楚自己五年、十年、甚至一百年以后的经营理念是什么;而且它们重视品牌、口碑的建设,这能使企业基业常青。

其次,需要兼顾企业团队文化和个人英雄主义的平衡。我在20年前是做销售出身的,那时比较强调个人英雄主义,现在越来越

多企业希望员工淡忘掉自己的个人突出作用,而关注整个团队的表现。因为团队合作让大家发挥出自己的特长,互相取长补短,可以更快更全面地发展。职业经理人一定要倡导团队合作的文化。

第三要兼顾“一元化”和“多元化”的平衡。中国文化更注重“一元化”,只要是领导的话都要全面贯彻执行。但是团队里每个人的经历、教育背景不一样,想法也不一样。在大家意见不一致时,需要职业经理人去倾听大家的意见,去理解别人话中的道理。只有这样,决策才会是大家的决策,每个人才会树立起主人翁的精神。

第四需要兼顾妥协和坚持的平衡。职业经理人往往会碰到很多冲突,老板、同事、员工和我们的想法不同的时候,如果我们从来不妥协,容易被孤立甚至架空;如果我们总是妥协,又无法体现自己的价值。其实,只要坚持大的方向是正确的,中间只要不是原则性的细节是可以妥协的。有冲突的时候一定要明白自己需要坚持什么,可以妥协什么。

第五需要兼顾自信和谦卑的平衡。如果没有足够的自信,就不会去承担必要的责任和风险;但是如果太自信,就会失去倾听的能力。真正的谦卑,不是停留在口头,而是用心倾听。因为我们知道自己谦卑,知道自己的不足,就会用心听取别人的意见。听清楚以后,才有可能迅速找到问题的核心所在。

最后需要兼顾“消费”和“储蓄”的平衡。“消费”和“储蓄”是我们理财时候的概念,其实对于知识也是一样。我们每天都在使用自己学到的知识和能力,这就是“消费”;我们不断学习充实自己的知识,这就是“储蓄”。即便我们念了很多年书,读了MBA,还是没有把所有的东西都学会,因此如果仅有“消费”而没有“储蓄”,总有一天,我们的知识会“消费”殆尽。F

2011西部资本论坛

中国·乌鲁木齐

主办单位：复旦大学管理学院 第一财经
协办单位：复旦大学新疆校友会 复旦大学MBA学院



西部开发的机会和挑战

为贯彻落实国家“十二五”规划,推进我国新一轮西部大开发,促进上海与新疆的经济合作和学术交流,我院于2011年8月19日在新疆乌鲁木齐市举办“2011西部资本论坛”。我院陆雄文院长、新疆百富餐饮管理有限公司创始人王俊岭先生、绿城集团执行总经理曹舟南先生就东西部合作共赢等问题进行了广泛交流和深入探讨。

问:新疆作为一块还有待开发的“处女地”,相关市场的空白、行业行规的不完善也在无形中提供了巨大的商机。如果到新疆或者西部投资,可选的方向和领域大致有哪些?

陆雄文:机会无处不在。对于新疆而言,经济发展尚未启动,市场尚未真正打开。这里的市场并没有像东部一样充满竞争,而是有待启动,因此各行各业都有机会。

从能源角度看,煤炭资源的开发利用十分重要。尤其如果以后有新能源的话,煤的价格要降低。至于其他领域,如农牧、经济作物和自然旅游资源都潜藏着巨大的投资机会。比如我的朋友到新疆来旅游,对新疆的

印象非常好,但是也有一点共同的遗憾:每个地方的吃住、交通还不够方便。这就是巨大的投资潜力、难得的市场机会、美好的未来前景。与此类似,每个行业都有这样的问题,比如新疆的星级酒店,和本地相比似乎不错了;但以国际的标准和发达城市的标准来看,这里的硬件和软件还有很大的提升空间。

问:众所周知,新疆具有得天独厚的矿产优势和地缘优势,在新疆发展过程中又应当如何利用好这些资源?作为一个新兴市场,新疆的经济发展中是否可以借鉴其他地区发展的经验,寻找一条合理高效的发展道路?

66

对于新疆而言,经济发展尚未启动,市场尚未真正打开。

99

陆雄文:新疆有丰富的矿产资源、农牧业资源、经济作物资源、旅游自然资源、文化民俗等,这些资源都是巨大的宝藏。大家现在最熟悉的就矿产资源,在全球经济发展情况下,矿产是稀缺资源,价格也会越来越高。尤其是西部大开发,如果完全用国外资源进口、提炼冶炼,成本会很高;而如果当地有煤发电,就能直接冶铁制造钢材支持建设,就地取材优势巨大。此外,新疆没有被勘察和探明的矿产资源可能比探明的要多无数倍,拥有巨大的潜力,这对国家未来的经济发展有战略性支柱作用。

中国在环保理念和实践方面离国际先进水平有很大差距,因此,无论是当地企业还是外地资本进入新疆,对于新疆的矿产资源,我们都要采取保护性的开发,不能重走有些西部省份的错误老路,造成资源浪费、环境污染的后果。任何时候都要牢记,矿产资源不仅是西部开发,而且对中国的发展都有重要的战略意义。对此,我觉得应该从以下两点多加注意:

首先,应当在税收上要给予倾斜:资源开发以后,不论加工还是提炼,如果是送到海外的,应该收高税;如果是用到别的省份,要征偏低的税;如果是在本地启用或者是在西部地方启用,应该给予极大的优惠,这样资本才能被吸引过来。

其次,要有严格的准入机制。招商引资要有规模、有实力、有能力。尤其是在矿产资源方面,我觉得从区政府到中央政府要考虑与国家中长期计划相结合,提高门槛。此外,消费者行业可以更多放开,因为消费者会带动市场。

问:东部地区的企业家到西部投资是否会遇到风险?如何规避这些风险?

陆雄文:我对新疆的认识还不够深刻,就我读到的文献资料来看有三个方面可能需要

大家注意的:

第一,每个地区有自己的市场特点,自己的商业习惯。到新疆投资,是在当地生产、当地销售、同当地企业的合作、在当地雇佣员工来运作你的企业,因此都必须符合当地的规范。这个规范对于西部的欠发达省份而言尤为重要。政策环境、法律执行的有效度等都可能和东部不一样,一定要事先充分了解当地的商业模式。新疆目前的人口规模不够大,人群购买力也不一定够,因此如果盲目因为新疆有资源就来开发,这是很危险的。

第二,管理能力。不同地区管控能力是不一样的。很多企业走出自己的大本营以后,就碰到了很大的挑战。包括餐饮连锁企业,为什么西部的饕在深圳不能扎根,可能是市场不接受的原因,也可能是管控问题。很多企业一走向“连锁”就会遇到困难,因为要在全中国做统一模式、统一品质、统一管理,就需要统一水准的人来管理;而人的能力往往参差不齐,在文化认同方面、知识修养方面、管理经验和能力方面往往很难达到一致的水准。规模扩张需要一致管理能力的支撑,如果做不到的话风险就很大。

第三,政策风险。很多人是被招商引资进来的,政府许诺,省长、市长亲自出马;但是两三年以后,省长、市长走了,新省长和市长会有新的考虑,会有新的偏好。在西部投资,要防止进入政策的陷阱,离政府不能太远也不能太近。因为政府也有比较功利的短期目标。但是没有风险就没有回报,做企业从某种角度来讲就是经营风险,风险要可控,但是不冒风险也没机会,也没有回报。这个“度”的把握,考量的是智慧,是对知识运用的能力。以前在东部创业的时候,靠天时地利人和,智慧的因素少一些。但这样简单的、弱智的时代过去了,现在的时代只能是用智慧来把握。

问:西部地区的企业家应当如何利用好发展的契机实现自身的跨越?在东部企业家身上又可以借鉴哪些经验?

王俊岭:作为新疆当地的企业家,完全等待别人的帮助会处于十分被动境地;但是如果你愿意走出去,向先进的企业家学习就会有新的机会。

百富公司从成立到现在15年的时间,只做了一件事情,就是开一家快餐餐厅。我们一直致力于打造一个系统,让流程更顺畅,让程序更好用,让利润、品质更优秀,让社会、员工更开心。我们不断地走出去看别人是怎么做的,虽然每一次出去看到新的东西不一定都可以为我所用,但是见的多了、思考的多了,最后这些新事物、新思想就会在你需要的时候发挥作用。

我们刚开始做“饕比萨”的时候,就在考虑如果是与必胜客这样的大品牌相比,我们盈利的机会点在哪里?设想,如果一家餐厅600平方米,按照我们原本的设计其中300平方米用来加工和储藏,还有一大堆的技术人员,经过计算,饕比萨的售价低于85元就不赚钱。这样比较起来,我们的成本过高,没有盈利的空间。后来我们转变思路、控制成本,把新疆饕的饼底放在工厂生产,送到我的店里再进行加工,这样饼底的成本只需要1元左右。2003年8月16日,百富烤霸第一天开业,一张饼售价20元,当天收入就到达了16万余元。

陆雄文:很多东部沿海的企业家是白手起家的,他们创业之初没有任何家产支撑,都是靠自己的积蓄、甚至是朋友乡亲凑钱来完成最初的资本积累,他们是真正的“富一代”。遗憾的是,他们中的很多人在成功以后,包袱重了,胆子小了,逐渐失去了创业之初的敢打敢拼的精神。一旦企业家失去了企业家精神,将会对中国未来经济发展产生巨大的消极作用。我一直在研究“长三角”为什

么能在过去15年里追上珠三角?原因有很多,比如协调发展、政府激励、各省市一体化等,但是最重要的还是企业家精神的发扬。敢于开拓的企业家精神,在当今中国仍然是需要大力提倡的。

今天我们到新疆来,就是要告诉所有东部的企业家们:如果你们是企业家,如果你们还存有责任心和进取心,中国的中西部地区大有可为!

问:企业在“走出去”的同时也应当注意对于传统行业的创新,在举国提倡创新的今天,应该如何看待创新对于民营企业乃至中国经济持续健康发展的作用?在面对省外甚至是国外大品牌竞争的时候,作为当地企业家又该如何站稳脚跟呢?

陆雄文:中国的民营企业,真正传承中国士大夫精神的并不多,但是“三十而立”这句话却是耳熟能详。“立”就要买房子、娶娘子,这无可厚非。这样的一种欲望推动了中国经济的发展。然而企业家有更大的野心和梦想,这构成了中国经济真正的发展动力。我认为,未来二十年中国经济有没有可持续发展的机会,有没有快速发展的机会,关键在于民营企业有没有持续的创业精神。

民营企业为什么能成为经济发展的动力?不是因为技术创新,而是因为商业创新。所有成功的创业案例中,95%是商业模式的创新。王总进口了德国的设备,这是一个创新;他把饕做成了口味更好的、标准化可控的、可以连锁的商业模式,这更是一种创新。

饕比萨的发明,说明我们整体的餐饮市场没有输给欧美,只是单一品牌化输给了麦当劳和肯德基。如果拿这样的精神和意志转化成能力,扩展到各行各业的话,中国是不会失去发展动力的。只要我们内心的动力没有失去,中国经济就会不断发展。

66

一旦企业家失去了企业家精神,将会对中国未来经济发展产生巨大的消极作用。

99

王俊岭：“走出去”不仅是从别人那里获得经验，学习技术；更是要与别人合作，扩张自身的力量。比如百富现在在全国九个省有分店，其中内蒙和东北的分店业绩都非常好。当时传说必胜客进新疆，很多人觉得我麻烦大了。我就问：我有什么麻烦？他们说：必胜客要来了。但我认为，我走出去了，了解了对手，更好地做自己并不会有麻烦。必胜客进入新疆的时候我只有一家店，现在变成了93家店；过去我们只有100多人，现在拥有7000多名员工，我想在与必胜客的较量中，我没有输。

问：现在全国老百姓都在关注房价，新疆的房价还处于比较温和的状态，应该如何看待西部乃至全国房地产的现状？房地产市场调控的意义究竟在哪里？

曹舟南：中国的房地产正在经历非常严苛的调控时期。从表面上看，这是国务院在控制房价，但从本质上看，这是行业发展模式在经历巨大变革。

最近二十年房地产的发展模式是粗放型的，不管是农民还是工人，只要你有钱把地买来，你就是投资商，就能自己开发房产，就能获得建设部资质。因此有人把之前二十年中国房地产市场定义为“地产”。正因为这样，绝大多数开发商不是把精力放在建房上，而是放在抢地上。

为什么上海的房价还是这么高，北京的房价还是这么高？这是和当地居民的收入、城市化进步水平、文化基础相匹配的。北京人追求高品质房的愿望永远不会满足，不管是农村的农民还是城市的市民，第一要求就是改变住房；上海居民收入水平和城市化进步的程度推动了房价始终维持在较高的水平。

但是高房价对于开发商而言，其实并不等同于高利润。例如上海玫瑰园、上海绿园，

当时地价（楼面价）是2万元，现在精装修定价5万元，全部税收加起来是11.5万元左右，每平米的开支费用3千元，建设成本少算是1千元，还有营销费用、管理费用等，也就是说2万元的房子卖5万元，基本上是零利润。

很显然，政府是高房价的主要推手。房地产行业是密集型企业，通过这样的调控以后，到今天为止，所有开发商两大动脉基本上被国务院堵住了：第一大动脉是限购，第二大动脉是开发。当市场遇到调控时，每一家开发商都在斗智斗勇。

在房地产调控里，我认为更多传达了一种信息，即原本无序的、粗放的发展要到此为止。在最近的一系列调控中，投资功能和开发功能正在逐渐分离，这是中国房地产开发模式的根本变化。很多有钱人通过激励机制投资房地产开发，但是没有能力做开发商；因为资源调控以后，广大的受众买房子首先要考虑性价比和房子本身的比值，一般开发商都不做，做出来也没市场。现在不是有钱就是开发商，这个时代已经过去了。

问：既然传统的房地产发展模式已经一去不返，那么新的发展方向在哪里，或者说房地产业新的盈利点在哪里？

曹舟南：我们现在有两大使命，第一是建造更多的房子以满足中国百姓的需求；第二是我们建造的房子要为城市创造美丽。

房价的问题、行业的问题、建筑的问题、城市的问题有待于政府、开发商以及在座各位的校友一起共同来研讨、有序健康地推进。原来中国的开发商是自己买地，自己开发，有销售利润点，平均是9个百分点左右。而现在，真正的自有资金减少了，从投资回报来讲却不是很高，销售利润里上面是开发利润，下面是销售。因此对于房地产未来新的盈利点在哪里，仍然是一个值得探讨的问题。■



谦卑的总裁更卓越

时间:2011年6月10日 活动:复旦兴业问学讲堂

演讲嘉宾:复旦大学管理学院特聘教授、亚利桑那州立大学教授 徐淑英

66

我们做管理研究最终目的是
解决实际问题。

99

我从事研究方面的工作三十多年,研究领域包括雇佣关系、领导力、企业文化、团队绩效等很多方面。我从1995年到香港科技大学工作开始,就一直非常关心中国企业的发展。今天我要给大家讲的两个题目就是我与同事们近期共同完成的研究,同时也是我最喜欢的两个题目,即“总裁的价值观”和“谦卑领导对企业的影响”。

学术研究脱离实践

在阐述这两个主题之前,我们需要明白一个问题,学术研究最重要的出发点是什么?我认为研究并不是要关心它的实际用处,因为你一旦将重心放在关注实际用处方面,就必然会影响到研究选题以及整个研究思路和研究设计。学术在一开始的时候就必须脱离现实,把目标定位为纯粹地了解、解释现象。

大家都知道牛顿定理。牛顿小时候不知道苹果为什么会掉下来,觉得很好奇。为了这个问题,牛顿用了一生的时间去研究。虽然,现在万有引力定律被广泛运用;但是在当时,牛顿定律又有什么实用性呢?所以说研究者的出发点一定是对某个事物感到好奇,可以暂时不用管它是否有用,这样做出来的研究才会符合科学的理念。

但是,我们做管理研究最终目的是解决实际问题。如果看到管理实践中出现了一些

不平常的操作,我们就要想办法去解释;看到了企业一系列的运作之后,就需要去了解在同样的操作之下,为什么有的企业会成功,而有的却不会。所以,研究还是应当立足于实际问题并受到实际问题的启发。以上提到的这两组观点并不矛盾,而是同一个问题在两个层面上的不同理解。

对于学术研究而言,遵循符合国际标准的科学研究方法是最基本的要求。我们必须要做到严谨,而严谨也包含着很多方面:首先,样本必须具备代表性,而且需要明确我们选择的样本究竟能够代表哪一类企业。第二,必须保证测量工具的科学性。没有科学的测量工具和测量方法做保证,得到的数据就没有可信度,以此为基础的研究也没有意义。第三,必须有扎实的理论基础,不能随意地通过“我认为”来判断问题。为什么会有“我认为”?它的依据在哪里?要解决这些问题就必须要有充分的理论基础。

为什么要这么强调研究方法呢?因为在座的同学们对于学术研究可能还没有非常深刻的认识,所以作为研究者,我有责任向大家客观地介绍整个研究的过程。研究者要保持客观的态度,并不能只想着如何证明自己的理论是正确的,也需要考虑到“我可能不对”。只有在这样的前提下,才有可能追求到真理。“从出发点看到现实问题”、“用科学态度研究”、“保证客观心态”,只有做到以上三点,最后的研究成果才会对实际操作产生最



大的实用价值。

领导价值观决定行为

在现实企业中,不论是总裁还是部门经理,每一位领导都有不一样的领导行为。外在的行为容易伪装,有时不能真正反映领导者本人的想法,所以我们要关注到领导者内心的价值观。特别是高层领导,因为他们的价值观对企业的影响十分明显。假如某个领导的行为暗示了一种价值观,但他的外在行为暗示的价值观和他实际内在的价值观不一致时会产生什么样的结果呢?

要解决这个问题,必须先弄清楚三个“什

么”。第一,领导行为是什么样的?第二,这样的行为体现了什么样的价值观?第三,这样的价值观会对下属产生什么样的影响?这其中最重要的问题就是,别人能看出领导的内在价值观吗?在很多情况下我们并不能够完全了解一个人内心,但是在研究中,我们可以推断、理解领导的真实想法,并通过进一步探寻去研究这些想法对于企业的影响。

关于领导行为的研究已经有一百多年的历史,长期深入的研究已经形成了一些较为统一的观点,下面就向大家介绍四种主流的领导行为理论。第一种是“任务导向与关系导向”的理论,即作为领导既要关心下属的工作情况,也要关心下属的心情和生活状态。

第二个是“PM”理论,即领导需要同时做到关注绩效和维持团队两个方面。而最近三十年来产生了一个新的领导行为理论,即“变革型领导”理论,主要是指领导倾向于把企业现状改变为另一种状态。研究表明,变革型领导行为往往能够产生很好的效果,下属会敬佩领导的魄力,更加积极努力,提高绩效,并能够不断创新。最近十年还发展出了另一个新理论,即“授权式领导”理论。一个领导究竟是不是“授权式领导”,要看他愿不愿意放权,愿不愿意让下属有自己做决策的空间。这种类型的领导行为也非常有效,但执行效果同时也受制于下属是否有接受权力的能力。

这些领导行为理论实际上大多只关注领导的语言与行动,并没有提到领导需要有什么样的价值观。但“变革型领导”理论有所不同,这一理论对领导的价值管是有一定的含义的。下面我们就详细介绍一下“变革型领导”。这类领导通常都会具有四大关键行为:第一是“愿景激励”,即通过为下属创造一个美好的愿景,规划出企业在五年或十年之后会达到的规模、取得的成绩来刺激下属的工作动力;第二是“感召激励”,即引导下属完成比工作本身更为重要的工作目标;第三是“智力激发”,例如告诉下属“你能达到的目标可以比设想的高很多”,通过这种方式来促进下属取得进一步的成功;第四是“个性化关怀”,即促进每个员工个人的全面发展。这四种行为最基本的目的就是要促使下属放弃个人现在的利益而追求企业的最大价值。同时,变革型领导也要求下属暂时放弃个人利益,全心追求集体利益。

在价值观的研究领域,大家公认的价值观念大致可以划分为四大类别:第一是“维持现状”,持这种价值观的人都注重传统和保护社会现有的环境,希望这个世界不要变化太多;第二是“开放心态”,这一类人喜欢改变,喜欢

接受新的思想和新的概念;第三是“自我提升”,这一类人往往非常注重追求个人的成功与幸福;第四是“自我超越”,这一类人更注重的是追求他人的成功与幸福。

对于领导来说,后两种价值观的平衡尤为重要。我们根据领导行为与价值观的组合,可以将“变革型领导”分为四种类型:第一种是在“高度变革型领导行为”之下,领导不仅从外在行为上自我牺牲,同时也从内心深处能够拥有自我超越的价值观,那我们就称其为“真实变革型领导”,因为这领导的内在价值观与变革性领导行为含义的价值观是一致的;第二种是在“高度变革型领导行为”之下,只是口头上承诺为企业和员工牺牲,实际内心还是注重自己的快乐,那我们就称他为“虚伪变革型领导”;第三种是在“低度变革型领导行为”之下,虽然没有变革型领导的行为,但是却拥有自我超越的价值观,那我们可以称其为“成熟领导”;最后一种是在“低度变革型领导行为”之下,既没有变革型行为,同时也只注重追求个人利益,那我们就称他为“新手领导”。

我们的研究的样本是42个企业的CEO以及他们领导之下的接近600名的中层经理,我们发现当CEO是“真实变革型领导”时,中层经理们对公司的忠诚度最高。相比之下,处于其他三种类型的CEO领导下的中层经理们对企业的忠诚度要低很多。这说明当变革型领导自己不具有“自我超越”的价值观时,他们不会起到激励下属的作用。这样的领导不会比那些没有实践变革型领导行为的领导者更能激励下属。

领导行为影响企业

了解了领导的个人价值观之后,我们就需要研究什么样的领导的人格特征最有利于

促进企业的发展,这就是我下面要阐述的问题——“谦卑领导对企业的影响”。我这里所说的“谦卑”并不是指“谦虚”。谦卑有着六个方面的主要特征:第一是“自知局限”,即一个人有长处也有短处,谦卑的总裁知道自己不是十全十美的,而且他们会更关注自己的短处;第二是“追求进步”,即在知道自己不足的情况下进一步学习并完善自身;第三是“欣赏他人”,因为自己的不足,从而特别欣赏别人的长处和优点;第四是“行事低调”,不喜欢出风头是所有前辈总裁的共同特点;第五是“认清自我”,谦卑的总裁会知道在宇宙之中人类是很渺小的,而自己更只是这个世界上微小的一个点;第六点是“崇高使命”,因为知道了世界的博大与自己的渺小,所以更会了解到世界上还有很多伟大的事业,所以他们在人生中会不断追求更有意义的事情。真正意义上的谦卑领导必须同时拥有以上六个方面特征,缺一不可。

我们研究发现,由于总裁谦卑的性格,一般都会特别授权给下面的高层管理人员,从而使得高管的团队有了共同的目标和使命感,在充分沟通和愿景一致的基础上促进整个团队的凝聚力与创造力;并且相互间毫不保留地进行信息共享,拥有了充分、全面的信息,最终做出正确的决策。同时,这样的行为也使高管受到激励,继续向中层经理授权,从而促进整个企业的授权气氛。在这样的氛围下,中层经理就会获得更大的工作动力,更加精益求精,并且有空间可以去尝试创新,从而达到提升整个企业绩效的良好成果。

谦卑领导的授权行为通常拥有四个维度,即“强调整体利益”、“支持参与决策”、“信任下属能力”、“给予自主权利”。通过这四个维度的努力,才会有以上提到的各个层面的影响。

每一个高层领导都是从普通领导演变而

来的,在这个过程中一定要拥有出众的能力,并且同时还必须要得到谦卑领导的充分赏识。假如不是面对一个谦卑的领导,那么其他下属领导的想法很可能不敢表达出来,才能无法发挥。实际上,谦卑不仅不会导致领导变得弱势,还会使下属更加敬佩他,因为只有有信心的人才会谦卑。

谦卑总裁创造卓越

著名学者 Peter Drucker 曾说:“现在成功的领导必须痛苦地意识到他们无法控制整个宇宙。”而更多的学者也呼吁,领导们应该放弃无所不知的权威态度,敢于说“我不知道”。我们正需要这样的领导。

要想找到谦卑领导的例子并不容易,因为谦卑的领导都不喜欢登报纸或者出风头。“公司比他的创立者更重要。”——这是谷歌第一任总裁说过的话。像谷歌这么大的公司,我们却很少听说过他的第一任总裁究竟是谁,可见这位总裁的谦卑。

全球最有名有机食品的超市 Whole Foods 的总裁曾这样说:“我们要做有良心的资本主义。”其实我们都知道资本主义和良心是不结合的,而这位总裁却说“我们必须注意到除了照顾顾客之外,还要照顾员工和整个环境。”所以 Whole Foods 被称为有机食品行业的谷歌,而这位总裁被称为是绿色食品的比尔·盖茨。他认为“有良心”包含两大特点:第一是秉承“比获得利益更深刻的经营目的”,第二是“所有员工都是团队的成员,都有权获得股权”。他甚至提出公司高管的工资不得超过普通员工的 19 倍,而纵观世界 500 强企业,工资差距的平均值是 300 倍。

“一个有抱负的 CEO 必须要谦虚,善于寻找帮助,并寻找别人对你的批评,拥有正确的价值观。”这句话出自 Intuit 公司的总裁。

66

谦卑的总裁会知道在宇宙之中人类是很渺小的,而自己更只是这个世界上微小的一个点。

99



他提出了“跟顾客回家”的服务口号,所有的顾客购买了 Intuit 公司的软件产品之后,都会有专业人员随同顾客回家,帮助顾客安装好软件、试用无误之后才会离开。

SAS 公司的领导更是让人敬佩。他们不仅拥有良好的设备,每天为员工提供三餐饭,同时还配置有幼稚园、医院、健身房等设施,对所有员工进行全方位的照顾。SAS 公司曾经准备想去上市,但是考虑到员工的利益最终还是取消了这个决定。最近连续十几年来,SAS 始终位于“世界最佳雇主”评选的第一名,没有任何一家公司可以撼动这个位置。

那么中国又有哪些谦卑的领导呢? 财富 2011 年度 50 位中国最具影响力商业领袖中,柳传志、任正非、王石、李宁名列前茅,他们被公认为是中国具有谦卑品质的领导。

自我超越的价值观与谦卑性格,对于企业领导力的影响至关重要。老子有一句至理名言,我希望与大家一同分享:“太上,不知有之,其次亲而誉之,其次畏之,其次侮之。功成事遂,百姓皆谓我自然。”意思是说,最好

的统治者人民不知道他;其次的统治者人民亲近他并称赞他;再其次的统治者人民害怕他;再次的统治者人民轻蔑他。国君治理国家,是为无为而治,让百姓各安其身,从不扰民,所以老百姓都不知道一国之君是谁。所以最好的国君都是多办事,少说话,等到事情成功了,百姓都浑然不知,说“我们本来就如此”。这两个研究到底有没有实践性的启发? 讲座的最后我想留三个问题给大家思考。第一是价值观可不可以培养? 第二是谦卑可不可以学习? 第三是授权可不可以命令? 希望大家能够从对于这三个问题的思考中更深刻地理解总裁的价值观与谦卑对于企业领导力的影响与意义。

后记:我在这里特别感谢我的研究合作者们,他们为这“讲座”中谈到的研究做出了重要的贡献。对于 CEO 价值观的研究是与香港中文大学的富萍萍教授合作的;对于 CEO 谦卑行为的研究是基于我的学生欧怡的博士论文。欧怡现在是新加坡国立大学的助理教授。 **F**

企业家更应当是教育家

——复旦大学管理学院特聘教授陈明哲访谈

他是研究华人企业战略管理的先锋,他是第一位三次获得国际战略管理学会最佳论文奖的学者,他还是美国《管理学会评论》的副总编。顶着众多头衔却谦逊、和蔼、耐心的学者就是美国马里兰大学企业管理博士陈明哲教授。陈教授先后任教哥伦比亚大学商学院、沃顿商学院、弗吉尼亚大学达顿商学院、复旦大学管理学院,但不论在哪里,他都受到学生们深深的喜爱和尊敬。

谈兴趣: 做自己喜欢的事是一种享受

问:您在几大商学院中都是非常受学生欢迎的教授,这方面您有什么心得呢?另外有很多老师可能会觉得在教育学生的过程中,一方面是引导,一方面是控制,这也是非常大的挑战。您是怎样应对这种挑战的?

陈教授:我一向对教育很有兴趣,我喜欢人才,我觉得把个人的兴趣和专业的兴趣结合在一起,这是人生的享受,也是一种福气。坦白地说,在我的脑海中已经没有“学生”这个概念了。中国固然有很好的尊师传统,但是别人称我为“老师”是他们对我的一种尊敬,我却没有把他们看成学生,而是把每一个人当成是跟我一样的。我们中国人常讲“闻道有先后,术业有专攻”,我们都是在学习,只

是我可能比他们早几年了解。我本人是从杰佛森创办的维吉尼亚大学毕业的,这个学校提倡教学第一,但杰佛森从创办开始,就表示摒弃“老师”、“学生”这种称呼。为什么呢?杰佛森认为,读书就是读书,怎么还有什么高低差别呢?对我而言最舒服的方式就是和他们一样,不要有什么分别。

另外还有一个问题,就是人与人之间的交流。交流的第一步就是自己先要开放出来,把自己的心给别人。如果自己不打开心扉的话,对方也会很难对你坦诚。有些案例教学课程通篇是冰冷的问答;而我不喜欢这样的方式,我希望能让他们很舒服地交流,这样我就能很轻松地把答案和方法交给他们。我们中国人讲“一坐下,话匣子就打开了”,就是这样的道理。

说到教学的挑战,的确是很大的。就我个人而言,几乎在每一个学院参加研讨会,我都会在事先对他们的背景做深入的了解。我前不久在中山大学的一个论坛上发表了演讲,刚好1924年孙中山先生也在那里演讲过,当时他说过一句话:“要立志做大事,不要做大官”。我也提到了这句话。当时有三四百个听众,他们所有人都觉得我比他们更了解中山大学。这是因为我之前花了很多时间去了解中山大学的历史,尤其是中山大学出了哪些名人和教授,整个广东又出了哪些名

66

个人的兴趣和专业的兴趣结合在一起,这是人生的享受,也是一种福气。

99

人?等等。比如,如果我谈到现在大家都关心的高铁问题,那么中国的铁路之父是谁?是詹天佑。詹天佑是哪里人?是广东人。是广东哪里人?……我就会这样一路追问下去。我会花很多时间去了解背景,我愿意在最短的时间内把一个班级变成一个学习社群,这样大家才能够一起进步。《孙子兵法》的第一章就是讲“时机”,时机就是准备,很多时候战争在没有开打之前就已经决定了成败,教学其实也是一样。

问:作为复旦管理学院的杰出特聘教授,您在上世纪80年代就拿到了MBA学位和管理学的博士学位。“管理学”这样一个学科在当时是怎样进入您视野的?

陈教授:其实我的家庭有很强的金融背景,但是我从小对金融完全没有兴趣,反而对管理学情有独钟。这有两个方面的原因:第一,管理学对现代经济、文明都有影响,它是走在最前面的。我自己虽然是学术界的人,但是对社会现实也很关心,所以我一方面从事专精的学术研究;但另一方面,我从一直怀着理论要与现实结合的想法。我认为不管做实务也好,教学也好,仅仅凭学术地位是不够的,你必须从一开始就投入奉献,因为你必须了解整个组织。就“管理学会”而言,这是一个很大的、专业化程度很高的组织,所以我会非常积极地参与学会的一些活动,把研究、教学和服务结合在一起。第二,管理可以改变很多人。管理分为宏观和微观两个方面,我更有兴趣的是宏观而不是微观,尤其喜欢战略管理,因为我从小就对逻辑很感兴趣。

问:看得出您是一位爱好多样、兴趣广泛的人,平时您有什么样的休闲娱乐活动?

陈教授:我年轻的时候什么都喜欢,最荒唐的时候,一周有四天晚上要打桥牌,另外三

天在打篮球。我很喜欢看篮球比赛,而且对美国大学的篮球联赛比对职业篮球赛更有兴趣。因为职业赛太完美了,而大学生比赛都会犯错,这样更真实。现在的爱好倒是和以前有些出入了,我从小是想当记者的,四年级的时候就想念新闻专业,那时候一天要看20多份报纸。现在不怎么看了,因为几乎都能猜到到底是怎么样的。

谈文化: 企业中不应当有“中西差异”

问:有学者曾经给西方人讲过动态竞争理论,说这是中国的哲学;但他用的是最科学的分析方法,在某些程度上我觉得甚至是超越了文化方面,具有更大的普世性价值。那您觉得中国的哲学是一种科学吗?

陈教授:我觉得既是,也不是。说它是,因为它可以切割出很多科学的要素,但是哲学更重要的是一个整体的大框架,所以我基本上不会把它当成一种科学。孔子为什么伟大?孟子讲性善,荀子讲性恶,而孔夫子绝对不讲性善或性恶,他聪明到了极点,他讲“抑恶扬善”——每个人都有善的因子,要把善的因子发挥出来。他不会去碰那些没有办法解决的问题。还有更厉害的,中国人相信“无神论”,西方人不明白中国怎么会没有神呢?孔老夫子一句话就概括了,他说人世间的什么都不了解,又怎么去了解人世以外的事情?所以这个老先生的智慧非常高超。真正说来,我觉得中国的这些东西在某种程度上是超过科学的,因为科学在目前能够解释的现象非常有限,有太多的事情无法理解,而一些科学没有办法解释的事情,可能哲学家的说法会更加适合。

问:您认为中西方文化有什么重要差

别？这种差别对企业会有影响吗？应该如何
在企业中进行东西方文化的整合与互补？

陈教授：中西方还是有一些观念差异的。比如说西方人很难想象家庭的重要性，他们非常强调个体。我就跟他们解释中国人对家庭的重视，为什么中国人通常都比较谦虚，为什么中国人更会分享一些荣耀，甚至会分享智慧和产权。相比西方，中华文化更关注群体，所谓“仁者，人也”。中国人的思维方式里没有个人观念，只有两个人之间的关系，所以任何事情都有对错之分。中国人在传统上也比较注重人治，用一种“社会道德”或“社会力量”来约束个人行为。而西方人注重法治，很多东西都是靠契约、靠一些规范来约束。这些差异都会在企业的层面上表现出来。

但是这种差异其实是殊途同归的。因为不管是从群体还是个体出发，至少在企业层面，从长久来讲都必须要把这两方面的问题一起解决。中华文化最大的特点可能就是在“人”和“我”之间找到一个平衡点。其实西方同样存在“人”、“我”之间分界的问题，只不过他们是用契约来约束，我们则更多地靠道德伦理来约束。所以说核心的观念还是一样的，只是工具不同而已。

将东西方整合起来的说法一直都存在。因为西方至少在过去的几百年间，在经济发展上是优势和强势的；而自从2008年“后金融危机”以后，中国便成了全世界经济发展和成长的引擎，但中国目前在企业经济甚至是整个人文方面，还是有很多独特的优势没有发挥出来。中西方之间的交往本身就是一个不断磨合或融合的过程。然而，无论是企业运营方式或者学术研究，说到底都不应该有所谓的“中西差别”。

我经常举一个例子，是我了解的一家电器公司，它的整个运作非常具有组织性，注重

人和人之间的关系、员工之间家庭观念的形成。但是另一方面它又非常强调创新。当我在美国对一群美国的企业家讲述这个案例的时候，他们说这是最典型的资本主义的代表，因为它鼓励人和人之间的竞争；但是当我在两个月之后到上海来跟一群国企的领导讲同样的案例时，他们却说这是最典型的社会主义。所以同样的企业，它的好处与成就实际上可以超越意识形态的不同。这就好比医生——一个好的医生，只要能救人，他到底是中医还是西医并不是那么重要。很多时候对立其实是因为误解或者无知。

问：您和施正荣先生正在办一个“王道薪传班”，为培养中国优秀企业家进行一种管理方式上的努力，这是一个比较有意思的话题。因为现在很多人都在说我们中国企业家应该找到一个思想的皈依，就像很早前马克斯·韦伯提出的现代文明对于西方企业家的一种精神，也想请您谈一谈对此的看法。

陈教授：我认为现在的企业家所扮演的角色应该是相当多元的，其中有一个大家通常都会忽略，就是企业家所应当扮演的“教育家”角色。这也是我之所以创办“王道薪传班”的原因。简单地说，它就是企业文化和教育方面新的“希望工程”，是一个“三合一”的希望工程。

现在中国的企业家也在找方向，想知道怎么样定位自己。中国的企业什么都想要“大”、“快”，却把“教育”忽略了，但有些东西是急不来的。我是一名教师，教一个学生最多也就四年，但企业家带人则可能长达十年二十年，所以他们扮演更多的是教育者的角色。现在我们就希望把重点真正地放到教育上来，也就是让企业家懂得怎样承担社会责任。

我们这次在佘山办的一个班，请到了原来的人大副委员长，以及北大中国的第一个

66

相比西方，中华文化更关注群体，所谓“仁者，人也”。

99

建筑师张永和等专家来授课,他们的讲课内容都是和文化有关的。这个班第一期有40位企业家参加有来自大陆、香港、台湾各地的,我们完全没有宣传,靠的就是口碑效应。“王道薪传班”就是以文化为基础,想办法使这些企业家和他们的企业具有更深厚的文化底蕴。

谈成才:全心投入才能成功

问:目前复旦的学生可分为两类:一类走学术研究路线,比如全日制的硕、博士生;另一类走实务路线,如MBA和EMBA学生。而您在这两方面都有杰出的成就,能否就各自的特点分别提供一些建议?

陈教授:我觉得对我来讲最大的荣誉,就是有幸成为复旦大学的一份子。复旦是中国有传统、有历史、人文色彩非常浓厚的大学,进入复旦对我来讲是一个很大的鼓励。我研究管理学30年来,做一个课题往往首先是从纯学术的角度出发。当然想法可以从实务来,但不能太多地考虑实务,而要百分之百地投入研究,做完之后再考虑到实际运用。当然也有另外一种方式,如果比较关心实务的话,就先从实务着手,把实务弄到最专精的时候,再最终回到学术。每个人的背景不同,做法也可以不一样。正如西方的学术是非常象牙塔式的,学术和实务是独立、分开的;而从中国传统来看,二者却是融合在一起的,强调彼此相互依存的关系,这也是为什么我个人在学术和实务两方面都同时加以关注。但是我觉得最重要的一点,是要找到自己的兴趣。不管你今天是本科生也好,硕、博士或者是EMBA和DBA也好,只要有了兴趣之后,自然就有动机去做很多事情。当今社会的“机会”太多了,这种“精一”的态度就显得尤为重要。无论是帮企业做咨询顾问,或者做

一些非常优质的研究,只要把自己完全投入进去,用心来做这件事情,自然就会取得成功。

问:现在有很多的企业家,一方面希望通过讲坛活动获得观念和文化上的提升,另一方面也希望通过阅读来了解历史和世界的纵横文化。您对中国的企业家有什么样的推荐书籍吗?

陈教授:每个人兴趣不一样,我没有办法统一推荐。我觉得一个企业家真的要看书的话,就挑自己有兴趣的东西,找一个切入点,一本一本地读下去。我不像有些教授喜欢讲你一定要看这个书那个书,我比较喜欢让大家按照自己的兴趣阅读。比如你对组织变革有兴趣,那你就跑到上海书城去看看,觉得哪本对你胃口,就从哪本入手。曾国藩在《兵鉴》这部书里写到怎样“看人”。曾老先生很厉害,他要看人的话,就事先约好那个人,故意让他等15分钟,自己就躲在幕后,看这15分钟里这个人到底干什么:是很紧张地坐在那里,还是看字画,从中就可以考察一个人。这个东西对企业家来说就蛮实用的。读书还是要回到兴趣上,兴趣会决定一切的。

就我个人而言,我最常看而且一直在看的就是《论语》,《春秋》我也是非常喜欢的,每次看都有不一样的想法。这就是为什么我觉得讨论会很有趣,同样的问题,同样的案例,每一次讨论出来会不一样,因为人不一样。但其实我看的经典著作并不多,所以我说自己是“一招半式闯天下”。我在写东西的时候是不看文献的,因为看了文献就被框住了。我通常都是已经想得几乎要通了的时候才开始看文献。在学术界你很难想象一个教授说不需要多看书,但是我觉得还是顺着自己的个性和长处,总归是有一条路让你走的。F

少有三人行 必有我師

为师者何必三人？
在复旦EMBA，
彼此足以互为师表。

学制及授课方式

- 学制两年，每月集中授课一次，每次连续四天授课（周五至下周一）
- 以案例教学为主，学习方式包括个人学习、小组讨论、实例研究、实地考察和项目作业等多种形式。
- 全中文授课

申请条件

- 大学专科以上学历（大学专科招生比例不超过10%），十年以上工作经验，包括六年以上管理经验
- 参加复旦大学自主招生考试，以面试和背景审核为主（30%背景审核，40%面试，30%笔试）

学位授予

在顺利完成规定学分及论文答辩后，将获颁复旦大学高级管理人员工商管理硕士学位证书。

2011年 秋季班热招中！

地址：上海市国顺路670号复旦大学管理学院史带楼707室 邮编：200433
电话：(021)-55664800 55664815 Fax: 021-65652842
E-mail: emba@fudan.edu.cn 网址: www.fdsf.fudan.edu.cn/emba
官方微博: http://weibo.com/fdemba
如需咨询复旦大学—华盛顿大学EMBA项目（英文）请访问：
www.fdsf.fudan.sh.cn/olin www.olin.wustl.edu/shanghai



以创新精神破解发展难题



陆雄文 教授

复旦大学管理学院
院长

创新,一个永不落伍的新鲜话题,它是社会进步、经济增长、企业发展的动力。

Facebook 可谓是 21 世纪最成功的创新案例,在《Facebook 效应》一书的推荐词中这样写到:“海洋浩瀚无垠充满未知——如同 Facebook 创立时的情形,未知而广阔的市场;水母透明发光——如同 Facebook 的创立文化简单透明;水母伸展着无数发光的触须——正如 Facebook 伸出触角一般把世界上一个个发光的个体联系在一起;最后,这一切恰如蘑菇云升腾的瞬间,蕴含着无穷的力量,向上。Facebook 开创了互联网的一个新时代,实现了让每个人既是信息获取者也是内容贡献者。”

本期“文汇—复旦管理学圆桌谈”特别邀请了复旦大学管理学院院长陆雄文教授,分享他对于创新的理解和思考,希望创新精神成为破解企业和个人发展难题的密码,成功路上的指明灯。

“中国式”创新

关键词:对于中国的企业来说,“技术创新”诚可贵,“商业模式创新”价也高。

问:从 IBM、微软、雅虎、谷歌,到如今风头正劲的 Twitter、Facebook,国外 IT 企业搭建起的“创新之链”令人侧目,国内中小企业应该如何从中借鉴?

陆雄文:企业创新,要么是技术上创

新,要么是商业模式的创新,或两者兼有。技术创新非一朝一夕之功,好比“海底捞针”,需要长期的投入和大量的技术资源积累。中小企业往往不具备技术储备、研发能力等条件,还没等技术创新“开花结果”,就死了在时间和资金上。所以,对于国内的大多数中小企业,更应鼓励它们进行商业模式创新。

回想联想创立之初知名的“倪柳之争”,时任联想总工程师的倪光南希望创造新的技术制高点,试图寻求芯片技术上的突破。而已有 10 年市场经验的柳传志反对过多投入,想在电脑组装生产线上“赌一把”。

最终倪光南退出后,联想逐渐缩减过去包括程控交换机、打印机等方向繁多的技术研发,转向了个人电脑制造。1996 年,联想的市场占有率首次超越国外品牌,位居国内市场第一,之后始终保持,电脑制造业赚取的利润以及来自资本市场的运作所得,支撑了柳传志的多元化发展战略。尽管柳传志的“贸工技”之路始终饱受争议,但联想在市场上取得的成功已经说明了商业模式创新的成功。

如今,联想已经成长为全球知名的电脑公司。按照柳传志的说法,“碗里的饭”吃到嘴里了,才能开发“锅里的饭”。要想做成一家伟大的公司,技术是绝对重要的,等联想有了充足的资金和技术,当新机会到来,就应该依靠技术创造新的赢利模式。

我们可以从联想的案例中看到,国内中

小企业在商业模式上的创新,建立了适合国内需求的生产销售体系,相对而言更为便捷和快速。在长期的出口导向型发展过程中积累起来的优质生产能力和品质,同样也为国内消费市场所需要。当企业通过商业模式创新积累了一定的资本、技术之后,随着生产、销售规模的扩大,再来投入研发,逐步在技术创新上实现突破。

问:如果讲到国内商业模式创新的成功案例,您会想到哪些企业?

陆雄文:创业的路径各不相同,我个人认为,阿里巴巴、分众传媒、携程旅行网等都是很有代表性的成功案例。这些企业并非在技术上取得革命性的突破,却依靠着商业模式的创新获得了巨大的成功。

就拿阿里巴巴来说,创始人马云并非“技术派”出身,他看准了当时国内商业模式上的空白——搭建一个卓有效率的网上平台,就像是“月老”,协助国内数以百万计的中小企业开发网上生意,找到买家,大大降低了中小企业的商务成本。当然,这个平台也曾一度陷入“烧钱”的困境,但模式的创新让它逐渐成熟起来。发展至今“月老”仍在不断创新,考虑并解决着交易双方资质、交易安全等问题。

事实上,目前中国大量存在类似的商业机会。中国拥有世界最多的人口和最富增长潜力的内地市场。然而,很多企业仍漠视这一潜在市场的需求,所以,我们特别要帮助企业重新建立开拓市场的能力,建立供应渠道和分销

渠道,通过二次、甚至三次创业来获得国内市场的竞争优势。

被误读的“山寨”

关键词:“山寨”不能一概否定,“山寨”通过学习和消化,形成自身技术,满足市场需求,也能促成相关产业的发展。

问:说到“创新”,绕不开的话题是“山寨”。国外有媒体专门报道过国内盛行的“山寨”文化,声称“山寨”已经自成一体,并“衍生”出自己的创新。您将如何看待这一现象?

陆雄文:“山寨”,可以理解作为一种“模仿式创新”,对于中国经济的发展有一定积极的意义。若从正面理解,“山寨”通过学习和消化,形成自己的技术,满足市场的需求,也促成了相关产业的发展。

事实上,我们发现技术创新往往是在“模仿式创新”的基础上成功的。有些“模仿式创新”经过学习、模仿后逐步提升,为革命性的原创提供了思路;或者是绕开了原有的既定思路,转换为另一条新的路径。可见,“山寨”也能成为原创的垫脚石,提供新的路径思考。但不能否认的是,确实有些人只是通过恶意模仿来侵占他人的知识产权,这就属于“灰色地带”,要通过法律予以严惩。

总体而言,我们对“山寨”不能一概否定。某种角度来说,“山寨”正是许多新兴国家创新的一种模式,从模仿起步,完成升级换代,最终

66

“山寨”,可以理解为一种“模仿式创新”,对于中国经济的发展有一定积极的意义。

99

迈入原创的行列。

问:当前的中国经济形势下,国内中小企业如何寻找到自己的创新之路?

陆雄文:放眼全球,中小企业为大企业提供零部件、配套服务等,其数量占据企业总数的90%,甚至是95%,它们是整个市场体系中最主要的创新力量。在大企业的心态里始终有一个“守”字,创新动力不及中小企业,所以,企业实现跨越式发展都是在成长期里完成的,这个时期企业愿意冒更多风险,大胆地进行改革创新,才能跨入大企业的行列,掌握更大的市场份额。

如果每个中小企业都有创新的精神和壮大的自己的意愿,就是对整体经济最好的推动力量。因此,中国经济要快速发展,需要更多的中小企业加入到创新的队伍中。

心理学研究表明,一个人在海滩连续晒三天太阳,他的智力会下降30%。过去20多年,我国很多中小企业依赖于快速增长的出口市场,商业模式单一。最初,企业主们通过参加广交会、华交会、组团考察等多种渠道来获得订单,通过小批量订单来建构自己的生产能力,再通过低价获得竞争优势,赢得更多的订单,规模越做越大,在此基础上不断降低价格和成本,再不断扩大规模,如此周而复始。低成本、大规模、高速度的增长的确是非常容易的赚钱模式。然而,很多企业形成了对此模式的依赖,大大限制了他们的创新精神。因此,今天我们要大力呼吁企业转型。如果企业不能改变其商业模式,中国经济的可持续发展将受到威胁。进一步开拓国内市场、以国内市场需求的拉动来分担出口减速对GDP的贡献就

不可能实现。

创新“永动机”

关键词:靠企业单打独斗难成气候,产业形成创新链要学会合作与共享。

问:活跃的创新细胞会帮助企业迅速成长,可为什么不少国内的企业做大后,创新的能力反而退化了?

陆雄文:这自然和企业成长的规律不无关系。不可否认,创业成功后,部分企业家就可能出现懈怠,他们对企业发展的看法也会发生微妙的改变。尤其对于家族企业来说,创业成功后,子女如何继承家业会取代“创新”成为首要的问题。对于已经处于行业领先地位的大型企业来说,只要平稳发展,避免不必要的风险,就能保持领先、甚至垄断的地位。与此同时,它还要费些心思构筑防御体系,以免追随者伺机进攻。往往在这个时候,创新的步伐就放慢了。

对于已经拥有庞大规模的企业来说,找到革命性的技术突破,迅速获得成功的几率已经越来越少。大企业背负着庞大的系统,要面对竞争激烈、变化迅速的市场。别人都在找其弱点进攻。此时,这只“大象”要起舞,只有设定长期目标,持续研发,找寻机会,这也是大型企业的战略发展要求。

在《谁说大象不会跳舞》这本书中,IBM前任董事长郭士纳就给我们讲述了一个大象起舞的故事。IBM公司曾是计算机行业的领头羊,然而上个世纪80、90年代个人电脑风靡,微软、英特尔等公司的迅速崛起,面对这样的

挑战,IBM的业绩逐步下滑,业内传言IBM不久将会倒闭。在这种情况下,郭士纳出马接手了IBM。他用9年的时间把IBM带回行业老大的地位,依靠的“撒手锏”并非技术革新,而是管理改革——按优先顺序对改革过程进行了规划,着手解决IBM的财务问题,最终完成了IBM由一家硬件公司向IT服务咨询提供者的战略角色转型。

问:我们看到不少国内企业在创新之路上取得的成绩,但始终没有形成一个规模效应,这是什么原因?

陆雄文:中国要走上技术自主创新之路,靠单个企业是很困难的。振华港机在港口机械领域的霸主地位、华为在通信领域的竞争优势、格兰仕微波炉在世界范围内生产与技术的双重领导身份,这些都是在十多年持续不断的高技术投入支持下一点一滴积累而来的。当然,这些企业成功了,有的并不是那么成功。

对于一家企业来说,它必须从小到大,逐步投入,完成研发、技术储备,到了一个时间点,实现原创技术的突破。而对于一个产业的整体发展来说,创新更需要联盟与合作。其中一个需要反省的例子就是家电产业的四川长虹。当时国内家电业可谓利润丰厚,如果每个企业都能把资金投入研发,共享研发成功,整个产业的竞争力将大步提升。然而,四川长虹却过分强调“价格战”,想要独吞天下,结果搞得两败俱伤。过度的价格战导致行业利润率极其微薄,卖一台彩电厂家只挣几块钱,和卖萝卜白菜差不多,不仅消耗了企业自身资源,更透支了企业未来的竞争力。这场价格战留给国内家电企业的不仅是财务危机,更重要的

是创新危机,整个行业都没有力量投入研发,当然也就没有机会分享技术创新带来的利润。

如今,中国经济正面临转型的关键时刻,我认为政府应该采取积极的行动来支持企业创新,包括为创新企业制定完善的法律政策,保护它们的知识产权;建立产业引导资金,支持科技创业企业的成长,支持领先企业加大投入研发。如果能建立起适合创业企业成长的软环境,给予他们更宽松的市场准入机会,促进植根于社会基层的创业、创新精神的焕发,这将培育出中国经济可持续发展的肥沃土壤。

埋入“创新精神”种子

关键词:创新的精神哪里来?商学院要去培养和提倡。

问:商学院的学生是否需要创新精神?“创新”、“诚信”等企业家精神是否能在大学教育中予以培养?

陆雄文:要弘扬创新精神,商业教育是不能忽视的一个领域。我希望我们的学生经过系统的商业训练,既能拥有管理学的系统知识,也不失创新精神和改革胆识。

大多数人身上都有不甘平凡、勇于突破的基因,这种与生俱来的“不安份”如果能投入到商业市场中就是创新和创业的源动力,但它们却常常处于睡眠状态。我们中的有些人可以实现自我激发去唤醒这些基因,比如比尔·盖茨、乔布斯、扎克伯格等。不过,这些人的比例很小,处于3%至5%之间。剩下的人就需要通过学习,积累足够的知识去激发内心“不安份”的基因。

66

我希望我们的学生经过系统的商业训练,既能拥有管理学的系统知识,也不失创新精神和改革胆识。

99

当然,并不是说100%商学院的学生毕业之后都会成为创业家,但我认为,创新和创业课程应该是人生的一堂必修课,因为创业精神和创新意识对于这些学生的职业生涯来说,都是至关重要的。

我们可以预见,其中一部分人并不会走上创业的道路,而是从一家公司的普通职员起步,逐渐上升为中层管理者,并最终成为高层的企业领袖,在这段过程中,他们往往需要大胆运用策略开拓市场,通过管理变革提高效率,这就决定了,我们必须在他们的意识中埋下“创新”的种子。

在当今复杂的商业环境中,如果没有一个系统的知识训练和比较全面的知识结构,光靠传统经验的积累,无论是去创业还是管理一个有规模的企业都是很难办到的。因为,完备的知识体系有助于管理者更好地做出理性决策,使创新和改革具备更多的理性依据,从而避免不必要的损失,这也体现了科学发展观的要求。基于这种商业教育体系,受过良好商学教育的管理者可以利用自己独到的商业思想、技术诀窍来创建全新的商业模式,以大量的知识资本和少量的现金资本去控制更多的风险投资,从而形成属于自己的强有力而独特的竞争优势。

问:如今,创业的环境和路径是不是发生了不少变化?

陆雄文:确实是这样。当然,中国地域广阔,各个区域之间的差异太大,所以不能一概

而论。但就一些较为发达的地区来说,创业环境已经发生了巨大的变化。过去创业的传统模式往往是:开一家小工厂、小饭店来积累第一桶金。老板们“身先士卒”,白天做老板,晚上睡地板。而现在不但风险资本集聚,政府给予政策鼓励,还有各种便利条件,这就是创业的竞争优势。

与10年前相比,我现在非常鼓励我们的MBA学生投入创业之中。我会告诉他们,创业不再需要拿出一辈子的积蓄,甚至不需要从自己的口袋里掏出资本来创业,而需要学会用自己的知识资本和创意点子去撬动别人对你的资本投资。

中国市场潜力巨大,如果没有创业开拓和创新精神,这个经济就不会有活力和动力。在经济转型的过程当中,谁有远见,谁有魄力,谁就能够获得差异化优势。那么,创新精神哪里来?商学院要去培养,要去提倡。商学院是为社会提供了一个商业知识的学习和交流平台,谁能更好地利用这个平台,谁就有可能在未来拥有更多的竞争优势。

为什么需要商学院?它存在的目的是让管理知识体系科学化、系统化、集成化,不断创出新的管理知识支撑企业的发展。推动管理方式更为先进、更有效率,这就是商学院的价值。我们要帮助社会去培养一批人才,不管这些人才定义是职业经理人还是企业家,他们领导企业,让这些企业在市场上更有竞争力,运营上更有效率,未来更具有可持续发展的动力。(本文原载于《文汇报》) **F**

大企业衰退,未必是坏事

记者:市场份额萎缩、退出日本市场、裁员数以千计、高层纷纷离职……诺基亚,这个昔日全球手机业老大、北欧小国芬兰创新力象征的著名品牌,如今正陷入尴尬境地。以至于美国著名财经新闻网站“华尔街24/7”最近大胆预测:诺基亚将在2012年消失!从曾经的业内霸主到如今的“等待被收购”,诺基亚衰退之快几乎是在一夕之间,为什么会这样?

项保华:这个可能和它所处行业有很大关系。信息产业这几年发展非常快,未来趋势如何,其实非常难预测。尤其像诺基亚这样的企业,在产品功能还很强、市场还占据明显优势的时候,更容易形成思维定势与历史依赖,很难舍弃原先优势领域与资源,进行突破性创新,结果导致战略转型困难。

许多研究表明,真正创造性的、突破性的、颠覆性的创新,在原有业务成功的大公司中,通常很难实现。所以,对于企业长期发展来说,在未来情况不明、看不清行业走势的情况下,越是处于行业领先地位、达到市场巅峰的企业,越是应该采取适度多元化的做法,通过产品、业务、经营模式等方面的创新,为应对未来非预期变化做好准备。此时,试图借助精确预测、通过事先规划,应对不确定未来竞争,其实是很难见效的。显然,与苹果、谷歌相比,诺基亚在创新性探索与储备方面做得还不够。

作为一个有着140多年悠久历史的企业,诺基亚并非一日炼成。过去它一跃成为手机业王者,得归功于上世纪90年代初,它实现了从造纸、轮胎、电缆等传统行业脱胎的完美转型。现在它之所以陷入困境,也是基于同样的原因。

记者:诺基亚对研发的投入并不少。据报道,2010年诺基亚的研发投入是行业第一,是苹果的数倍。问题是,为何投了这么多钱不见成效呢?

项保华:在我看来,诺基亚转型难其实是个共性的问题。比如美国的500强公司,真正经过时光洗礼,能够一直停留在榜单上的,其实少之又少。再看国内,做大的公司不少,但做强的大公司并不多。央视标王的“前仆后继”,足以说明这一点。所以,人在成功的顺境中可能无意识中会变得自以为是,企业也如此。企业一旦做大,就容易陷入一种不可救药的过度自信。

事实上,公司做大甚至成为行业领先者后,在原有业务基础上的规模进展,并不会对公司效益提升及未来生存产生显著影响,而一旦出现非预期的新情况,则可能危及企业的生存。很多公司都是栽在这上面。比如在金融危机中倒闭的那些投资公司,大多没有考虑到市场特别负面因素出现的可能。

就诺基亚而言,尽管每年都投入了大量研发资金,但它更多关注的还是原有业务基础上的渐进式的改进和创新,而忽略了市场上出现了“最坏的情况”,即其他企业颠覆性地重新定义了手机的概念:通话功能沦为手机的附属性能,娱乐性、智能化变成了主流。在这种情况下,手机已经不仅仅是一个通讯工具,而是一个综合信息平台、商务平台、娱乐平台的生态服务系统。对于这些变化,诺基亚显然准备不足。方向错了,纵使研发投入再多也无济于事。

记者:公司越大,目标市场也越大。而要



项保华

复旦大学管理学院
教授

锁定那么大的目标顾客群,将消费者的兴趣都稳定在自己的产品上,显然是非常困难的。从某种程度上说,无论企业做多大,最后总是会遇到瓶颈的。所以,转型是所有企业都不能回避的一课。

项保华:企业在制定战略的时候,规模定在什么位置、锁定怎样的目标市场,非常重要。面对多元化的消费需求,想用单一的功能锁定整个市场,并且以为企业目标市场可以一直无限增长,这是不可能的。特别是在企业成为行业老大的时候,其所面临的挑战也将是最大的,企业的市场总是会被新的竞争对手蚕食。这个时候,能否正确判断市场趋势是一方面,即使知道趋势走向,能否适时转型也非常重要。困难在于,如果市场趋势与企业原有优势不匹配,或者说与企业的“基因”不相符,转型就会显得非常困难。

此时的痛苦就在于,企业选择做多大的市场。目标的设定,决定了企业的战略和做法。如果企业并不执着于老大的“江湖地位”,继续专注于功能性领域,那么尽管市场份额可能会萎缩,但最终还是会沉淀下部分稳定的消费群体,比如对时尚不那么敏感、上了点年纪的消费者。即便它最后变成一个规模小点的企业,不在行业当老大了,但继续盈利并在市场占有一席之地,也并非不可能。但如果此时企业仍想维持老大的地位,就有可能遭遇市场争夺战,结果大家拼命抢市场,最终也许产量是维持住了,但盈利却下降了。要知道,一旦开始走上了降价路线,对原有品牌溢价的伤害将是无法修复的。

记者:诺基亚的转型之困,再一次挑战了“强者恒强”这个传统观点。对于国内不少正面临转型,处在十字路口的企业来说,也有现实的借鉴和启示。

项保华:这需根据不同行业的情况做判别。像信息行业这几年发展很快、竞争激烈,很多网络公司都在做多样化,一会搞这个,一会搞那个,就

怕市场风向突变而自己错过机会。而对于相对稳定成熟的行业,尽管产品变化并不是很大,可市场竞争依旧激烈,主要是因为信息透明,大家学习仿效很快,“你能做,我也能做”。结果同质化严重,山寨现象蔓延,企业竞争压力也越来越大。面对以上情况,企业首先要想的,是如何做出自身特色,锁定特定顾客群,而不应该将规模当成企业的首要目标。因为在同质化严重的情况下,如果大家都想做规模,成为行业老大,那么肯定会陷入价格战。这样的结果,是谁都想做大,但谁都做不大;谁都想赚多,但谁都赚不多。大未必佳,一部现代企业史,早已昭示这个真理。但在现实的市场经济中,人们往往会忘记这一点。

所以,像诺基亚这样的企业,即便不做老大了,变小了,其实也未必是坏事。更何况,真正长寿的,其实不一定是大企业,还是适者生存。有人研究日本长寿企业,发现“年龄”最大的是一个有着1400多年的企业——大阪寺庙建筑企业金刚组,它做的是一个非常专、非常小的局部市场。但可惜后来,它也想做大,结果被购并了。在我看来,从整个国家的角度看,持续发展应该靠众多企业,而非依赖少数大企业,这样的经济结构才是最稳定的。因为从生物演化的规律来看,巨大的物种、最顶端的物种,往往会因为食物稀缺而消亡。市场也是如此,做得无限大的企业,终会面临市场需求、顾客购买力不足的现实危机。

真正的经济和谐应该是多样化共生:有众多的小企业、少数的大企业,这样的格局才是稳定的。像美国,这几年动不动就闹经济危机,其实就是因为社会资源越来越过度集中到了大企业的手里,导致了社会经济结构的失衡。此时,一旦这些大企业出了问题,为了当前的稳定,政府就不敢袖手旁观,只能一次又一次地去救助,结果治标不治本,缓解了当前危机却为未来埋下了更大的危机。显然,这种过度关注大企业的社会经济运行模式,是不可持续的。(本文原载于《解放日报》)F

企业“安居计划”意味着什么

●从专注于硬件投入到如今开始关注软件投资,这是知识经济时代企业的必然转变。

企业有这种改善员工福利的主动和设想,是好的。

●在物质待遇满足之外,作为员工还有情感需求、自我发展的渴求。对于高层次人才来说,他更看重的是发展的机会、工作的氛围。

记者:继海航宣布出资67亿为员工建造成本价住房之后,近日腾讯也宣布启动“安居计划”,在3年内将投入10亿元为首次购房的员工提供免息借款。在房价高企的社会背景下,不少网友对两家公司的福利表示“羡慕嫉妒恨”。对于企业的这种大手笔,您怎么看?

苏勇:我的第一反应是,现在企业间对于人才的竞争,已经到了非常激烈的程度。从表面上看,每年求职的大学生很多,甚至已经出现了“人才过剩”的趋势。但从企业的角度来看,真正能找到符合企业发展需要、契合企业文化的人才,其实并不容易,要付出相当的搜寻成本。尤其像腾讯这样的轻资产企业,本身固定资产很少,主要靠的就是人力资本,因此当然要想想方设法留住能给企业带来高竞争力和附加值的人才。

其实所谓好的人才,倒不一定要如何“高精尖”。关键是两点,第一,忠诚于企业,有负责的职业精神;第二,具备企业发展所需要的技能。这些要求听来并不是很高,但能够两者兼备的,对于很多企业来讲却是一人难求。我有个台湾学生,在昆山开公司,就跟我抱怨说,我的员工做得好好的,旁边的工厂多给他两三百块钱,他立马就跳走了。这种困惑其实是普遍存在的。作为企业,有时候虽然很想吸引人才、留住人才,但又会犹

豫,我对他投资,送他培训、出国镀金,可万一别人开出更高的薪酬,这个员工头也不回就跑掉怎么办?

于是在如今房价高企的背景下,企业想出了一条吸引、留住人才的新途径——房子。不仅仅是腾讯、海航,我关注到近几年东风日产、格力等制造业巨头也纷纷拿出巨资自建房,解决员工的住房问题。企业将房子以成本价卖给员工,或者以非常低廉的价格出租给员工,与之交换的条件是,员工要给企业服务多少年,这里面肯定会有一个合同。这样就会形成一副有效留住员工的“金手铐”。以前我们讲“金手铐”,更多指的是期权股权,现在越来越多的企业是用房子将员工“铐住”“套住”。

记者:企业利润该如何分配,是用于企业扩大再生产,还是用于员工福利改善,这一直是一个社会问题。从海航、腾讯的案例来看,是否意味着中国企业福利观念的转变?

苏勇:这种改变是必须的,一方面是人们越来越看重工作和生活之间的平衡;另一方面,企业对于投资、扩大再生产的理解也越来越深刻和广泛。以前我们说扩大再生产,较多的是去投资买机器、盖厂房,但是现在越来越多的企业意识到人力资本的重要性。一个企业光有好的硬件,没有好的员工,



苏勇

复旦大学管理学院
教授

同样不能获得迅速发展。从专注于硬件投入到如今开始关注软件投资,这是知识经济时代企业的必然转变。

记者:那么您认为这种高福利待遇有可能推广吗?

苏勇:企业有这种改善员工福利的主动和设想,是非常好的。但是如果希望所有的企业都效仿,动辄千万上亿,我认为并不现实。而且这事也要一分为二来看。倘是民营企业,愿意通过企业自己的力量为一部分相对低收入、积累少的员工解决住房问题,那么不失为对现有住房保障体系的一个有益补充。但如果是国企央企,那就值得考量了。国企、央企的利润究竟应该按照怎样的比例用来改善员工福利,应该有一个明确规定。

记者:如今越来越多的企业愿意拿出巨资改善员工福利,可见认识到人力资本、人才的重要性,这本身是一个不断提升的过程。这种改变能够带来什么?

苏勇:在西方跨国公司,基本已经建立了完善的员工福利一揽子计划,而且福利支出占工资的比重,已经超出30%。将来企业应该提供给员工什么?其实就是:更好的保障、更平衡的工作、更体面的生活。照此目标,我们还有很长的路要走。

而这并非企业可以独立承担,还需要社会保障制度的协力,更需要整个社会文明进步的配合。大环境对于血汗工厂的谴责,对于体面劳动的呼吁,都促使企业主认识到,如果只顾索取员工价值,会遭到社会舆论的谴责。

国外企业也不是一开始就做得很好。今天我们再回过头来看美国三四十年代企业发展史、管理学发展史,其实也是这样一步步走

过来的。当年的美国企业,不也是把人当成机器吗?在《摩登时代》里,卓别林扮演的流水线工人动作单一、压力太大,拧螺丝致幻发疯,就是那个时代西方企业管理状态的生动记录。

记者:现在每年都会有“TOP50最佳雇主”的榜单出炉。中国社会正在从以前那个只讲奉献的“工作时代”,迈入了一个可以挑选雇主的“择业时代”。对于人才来说,福利的吸引是否是决定性的?您心中的最佳雇主又是怎样的标准呢?

苏勇:就目前的中国国情来说,在生存压力较大的情况下,福利的确是一个非常重要的考量因素。比如一个刚毕业的小伙子要留在上海,企业如果能给他一套房子,这个诱惑我想是非常大的,毕竟生活很现实。但我要指出,房子不能解决一切问题,还是要辅以人性化的措施,包括培训、职业规划等。在中国企业中,目前软投入还是一个比较大的问题。这个可能和我们的企业家理解比较片面有关。他们以为吸引人才最重要的就是硬投入,薪酬福利高就可以了。但要知道,在物质待遇满足之外,作为员工还有情感需求、自我发展的渴求。

越是知识层次高的员工,对这种软投入越是看重。因为层次越高,人力资本蕴含的价值也就越高。往往对于这种人来说,房子不一定会成为问题。有时候你即便给他房子,他可能还会嫌房型不好、地点太远,还会担心是否会因此被企业绑定。对于高层次人才来说,他更看重的是发展的机会、工作的氛围。现在不仅仅是企业急于揽才,各地也竞相出招,纷纷争取高端人才,打造“人才金港”。但究竟靠什么吸引高端人才?恐怕还需要更多的考虑。(本文原载于《文汇报》) 

最新“打工皇帝榜单”反响平静——

杨元庆为何没被舆论炮轰

●我们曾经不那么“平静”过,对于那些“不平静”记忆犹新。一个健康平和的薪酬观背后,必定是有一个健康有序的经济社会支撑的。

记者:日前,《福布斯(中文版)》发布2011年中国上市公司首席执行官(CEO)薪酬榜单。中国平安CEO马明哲以987万元年薪成为A股最高薪酬CEO,而联想集团CEO杨元庆以7872万元年薪高居H股非国有上市公司CEO薪酬榜首。“7872万元这个新天价是个什么概念?”“杨元庆拿这个钱,到底是能者多劳,还是名不副实?”换了在前两年,舆论必热炒之。然而此次榜单公布后,大家似乎都普遍比较平静。对此,您怎么看?

方军雄:事实上,我们今天之所以会产生类似的疑问,大概是因为我们曾经不那么“平静”过,对于那些“不平静”记忆犹新。而曾经形成那些“不平静”局面背后的逻辑,一定不是单一的。

在我看来,这背后有很多复杂的因素和情绪。比如,一个经济体由蹒跚学步到逐渐步入平稳发展轨道过程中,社会公众财富观上的嬗变,对企业家群体从不信任到信任,从盲目崇拜到淡然平视。以及,一个社会收入分配制度上的从无序到有序,一个市场上的企业经营管理体制从不成熟到成熟。人们之所以会有担心,一定是大家在接触到了不尽合理现象后,内心产生了疑问和不信任感。

从这个意义上讲,虽然从专业角度来看,

类似《福布斯》这样的媒体开发出的各种榜单有明显的局限,却不乏积极的社会意义。至少,它作为一个相对比较中立、独立的机构,提供了一个多年来积累起了一定美誉度的公共信息平台。在这个平台上,公司企业的经营状况、业绩信息、CEO们站到了舞台上,接受公众的审视、监督和再评价。而一个经济社会中的薪酬状况,不仅是其经济运行状态的晴雨表,也是其分配制度是否合理有序的一面镜子。一个健康平和的薪酬观背后,必定是有一个健康有序的经济社会支撑的。

记者:听您的言下之意,我们如今面对所谓“天价高薪”的心态是日趋平静了,但是,这离一个真正健康平和的薪酬观尚有距离。

方军雄:前两年,一些所谓“天价高薪”被披露后,引发了舆论的极大关注。然而,在这股情绪的推动之下,一方面,真正严谨地去细究其薪资构成是否正义、合理的并不多;另一方面,也出现了后来一些大型国有企业领导者薪酬屡创新低、甚至拿“零薪酬”这一截然相反的现象。

这其实就表明,一来,是社会公众间形成的舆论压力的确产生了威慑作用;二则,也说明中国不少上市公司在内部管理方面,其实



方军雄

复旦大学管理学院
副教授

并不十分成熟。坦白地说,我们能指望一个有一定规模的企业,他的老总一分钱都不拿,然后又把这个公司管理得很好么?这个现象本身无法不让人追问。

记者:那么,一个比较好的薪酬观的形成,需要哪些必要条件呢?

方军雄:在“薪酬如何有效”这一世界公认的难题面前,如果我们纯粹是从一种不信任的角度去理解和鞭挞的话,反而可能导致一些负面效果。比如说,有些公司就不如实披露自己的薪酬信息了,或者通过一些公关上的运作,选择性地披露部分信息,把比较光鲜的一面通过媒体展示给公众,而把自身存在问题的一面掩藏起来。而与此同时,那些真正关键的、有价值的议题却被忽视了。比如,如何建立起一个有效可靠的薪资信息披露渠道;如何形成一个让不合理、甚至可能不合法的收入渠道无所遁形的制度机制;如何通过同行业内不同企业间的协商,形成行业间自律,有效避免企业间薪酬恶性攀比现象的出现,等等。

再则,由于制度的不尽完善,很多企业的业绩仍然停留在“会计意义上的业绩”阶段,在此背后的操作空间就非常大。要做出好看的业绩报表来,并不是一件难事。加上信息不充分公开,假使此时我们又将薪酬简单与业绩挂钩,不同评价平台的统计口径又不尽相同,如此得出的评价结果不仅毫无价值,其行为本身也会对公众信任形成一定的伤害。

所以,接下来可能更有意义的一系列思考题恐怕是:业绩好、薪酬好的企业,就一定是好企业么?我们究竟该如何评价一个企业、一个企业家对于社会的贡献?是一时一地漂亮的业绩报表,还是一种踏踏实实地深耕细作于本行业的经营能力?

如果能回答好以上问题,只要这个薪酬

结构本身符合企业管理的原则和市场规律,薪酬设计程序本身又是正义的,就好比俗话说的“君子爱财,取之有道”,那么,我想对于任何结果,公众都可以接受。整个社会舆论也不会再过分简单地以薪酬本身的高低来论英雄。否则,很容易弄巧成拙:没有永远的天价,只有无尽的攀比,薪酬本身的激励价值反而失效了。

记者:这次公众对于像杨元庆这样新一任“打工皇帝”的出现不那么敏感了,在此背后,只是社会心态和薪酬观上的微妙“进化”么?

方军雄:这恐怕也跟一个大背景有关。我们的经济发展在早年一直比较强调自身的“低人工成本优势”,但随着我们的市场经济逐步走向成熟,我们的企业更频繁地与国际同行接触,在制度上逐步与国际接轨,我们慢慢意识到,任何一个国家、社会,最稀缺、最宝贵的资源就是人才。而任何不尽合理的低人力成本做法,对于经济本身的伤害同样是巨大的。这就需要一个社会在人力资本价值观上正常的理性回归。

下一步,我们恐怕还要进一步让我们的薪酬制度向人才倾斜。如果在整个社会进行收入分配和再分配的过程中,我们的劳动者能够成为真正意义上最大的最终受益者,这对整个经济社会运行、发展本身,都会起到非常积极的作用。这是一个现代经济社会迈向成熟前必经的过程,也是一个社会机体能否可持续发展的重要标志。

从这个意义上来讲,在未来,我们不仅要关注我们的商业精英、职业经理人们,能否在贡献其智慧和经验之后,获得积极的认可与回报,也要关注最一般的普通劳动者们,能否在付出劳动后获得公平、公正而又体面的收入。(本文原载于《解放日报》) 

CPI“破六”后的思考

高通胀预期下的平衡发展之道

●通货膨胀产生的根源是什么？国家采取的一系列紧缩货币抑制通货膨胀的政策如何见效？
CPI指数将会出现拐点还是继续走高？

文/张晓鸣

这个夏天比天气更热的可能就是物价了。据国家统计局7月9日公布的数据显示,6月份的CPI涨幅为三年来最高,达到了6.4%,其中食品价格中猪肉一项涨幅尤为夺目,同比增长57%,使得CPI被网友笑称为CPI=China Pig Index(中国猪肉指数)。在这样的通胀大环境下,我们必须清晰地意识到现状的产生根源是什么?国家采取的一系列紧缩货币抑制通货膨胀的政策如何见效?CPI指数将会出现拐点还是继续走高?本次“管理学者圆桌论坛”邀请复旦大学管理学院财务金融系教授王小卒,产业经济系副教授李治国,统计学系主任助理金曙松,一起探讨CPI话题。

CPI的统计是一个严谨系统工程,它按照一定周期对CPI中各个部分的比重都会有调整,但是为了保证CPI的数据客观合理,这个比重又是不可能经常调整的,需要改进的,可能是选择商品的代表性。

在中国,往往是经济开始下行时,物价上涨的可能性更大,通胀可能会更明显。所以,我们必须把货币扩张对通货膨胀的内在影响考虑清楚,再去思考如何通过货币政策来治

理通货膨胀。

解决目前通胀问题,不能简单从银行货币方面着手,更应该依靠财政途径,财政途径需要对症下药。比如政府对受CPI上涨影响最大低收入人群进行直接财政补贴,或许更有针对性,也更加有效。

货币紧缩过于严厉,会伤及实体经济的根本。待到明、后年,可能又需要通过增加货币供应来促增长,于是又可能引发下一轮的通胀。在未来若干年里,我们很有可能不得不在促增长与抗通胀之间进行不断地痛苦权衡。

问:CPI数值一路飙升,是近来各大媒体的常见词,请详细解释一下CPI指数的含义?

金曙松:CPI是Consumer Price Index的缩写,即消费者物价指数,但是关于它反映的究竟是什么,由哪些部分组成,它们之间的占比又是怎样,概念仍然相当模糊。CPI一般反映的是宏观经济物价指标,我们国家的CPI大致分为八个部分,涵盖我们常见的“衣食住行”,此外还有娱乐,医疗保健,烟酒,后来由于手机电话的普及,所以把通讯费用也加入



金曙松

复旦大学管理学院
统计学系主任助理



李治国

复旦大学管理学院
产业经济系副教授



王小卒

复旦大学管理学院
财务金融系教授

66

国家统计局是
按照国际惯例
进行CPI统计
的,人们对于它
的质疑,可能过
于极端。

99

其中。而其中三分之一的比重给了食品,所以,今天我们会发现,猪肉涨价对CPI的影响非常大。统计局有一个指标,他们测算过,如果猪肉涨价20%,那么CPI就要涨0.6%。

问:老百姓对物价的切身感受与统计局的数据存在差异,那么,统计局公布的CPI是否科学而真实呢?

王小卒:首先,我们应该明确CPI指数是全国范围内的平均水平,而消费者感觉到的只是自己居住城市周边的物价水平。同时,消费者个人感受的片面性还会因购买商品的不同而产生。比如,相对于猪肉而言,空调的购买频率和次数会少得多,消费者对空调价格的敏感度也自然会弱一些。因此,消费者的“切身感受”不应被无限放大。

国家统计局发布的各类数据,如今经常遭到质疑,认为他们不透明,CPI统计选择商品没有代表性……老实说,中国不是唯一遇此质疑的国家。再说透明性的问题。为避免人为操纵,采集价格数据的商店和商品种类都是不公布的。所以,国家统计局是按照国际惯例进行CPI统计的,人们对于它的质疑,可能过于极端。

李治国:学界和媒体对统计局CPI数据的质疑,主要集中在两个方面。第一是在居住环节所涉及的“虚拟租金”问题。虽然房价不直接影响CPI,但是房价上涨以后会导致租金上涨。而更为合理的“虚拟租金”的概念是:把房屋价格分摊到整个居住期(如70年)的每个月当中,如果房价上涨,那么虚拟租金就会上涨,同时带来CPI的上涨。第二,就是我

们在对代表性商品进行选择时存在滞后,因而低估了CPI的上涨,CPI中的衣着价格与PPI中的服装价格的变化趋势长期存在背离,就与此有关。另外,还存在医疗方面的服务价格与统计数据的偏离,同时,教育的服务价格变化可能也没有涵盖在内。

我们也应该看到,统计部门在对数据进行统计的工作过程中做了非常明显的改善。尤其是食品方面,对诸如猪肉、蔬菜、水果的价格,每个月统计6次,而且采用手持数据采集器,保证数据的真实和及时。

金曙松:CPI的统计实际上是一个严谨系统工程,它按照一定周期对CPI中各个部分的比重都会有调整,但是为了保证CPI的数据客观合理,这个比重又是不可能经常调整的。国家统计局的数据采集工作人员都是经过专业训练的,极其负责任,数据采集是真实可信的,当然为了避免其中的信息错误,CPI也不完全是计算出来的,也会参考专家意见。但是可以保证的是,统计局任何参考数据的公布都是建立在事实基础上的,需要改进的,可能是选择商品的代表性。

问:本轮物价上涨都是“猪”的错吗?

李治国:具体地对统计局公布的数据进行解读的话,在6.4%的这个涨幅当中,大概有三分之二的涨幅可以用食品价格的飞涨来解释。在3个月前大家都没有预测到猪肉价格会涨得那么迅猛,就如同去年下半年蔬菜水果价格的上涨超过人们预期一样。“素食品”的价格上涨导致了去年下半年的物价高企,而今年上半年则是由猪肉引起的,简单说是“由素转

荤”的变化。猪肉价格相比去年同期上涨了57%,而且我们可以看到它也带动了其他肉类价格的上涨,以及整个食品价格的上涨,食品贡献了整个6.4%当中的大概4.26个点。这一轮物价上涨也被概括为一个“猪周期”。

如果进一步分析,6.4个点当中,有3.7个点可以解释为去年累积的翘尾因素,这样看来,今年上半年以来累积的CPI增长只有2.7个点。

问:输入性通胀在其中扮演什么角色?

王小卒:输入性通胀未来可能会是一个常态。中国经济总量越来越大,作为需求方,在市场上对资源的需求量极大,增速也很快,这必然会导致石油、铁矿石等大宗商品价格的上涨。这当然会对国内物价产生影响,CPI较高增长也成为必然。

不过我们也要看到,诸如中铝这样的企业,本身需要大量的原材料,同时又是力拓的大股东,已经形成了“我中有你,你中有我”的格局。所以,我乐观地认为,随着中国对大宗商品溢价权的提高,资源的拥有越来越多,输入性通胀可能会得到一定的缓解。同时,中国的一些公司和投资者也会成为大宗商品价格上涨的受益者。

问:CPI上涨还有什么深层次的原因?

李治国:通胀的成因是复杂的,其中一个主要原因是长期的货币扩张。当然,不认同者可以给出这样的反例:2009年,广义货币供应量的增长达到了27.7%,但是这一年中国并没有出现明显的通货膨胀。其实,短期来

看,货币扩张和通货膨胀没有明显的直接关联。但是,从长期来看,货币供给与通货膨胀密切相关,尤其是在高通胀时期,我们更会感受到货币扩张带来的影响。

中国的货币供给与通货膨胀的关系还有另一层意思,当你在2009年有很多实业机会和生产机会时,资金自然而然会留在实体经济中,但若经济发展速度开始下滑,没有那么多实业机会时,资金可能会从实体经济中跑出来,到广泛的虚拟经济中去,在房地产、艺术品、农副产品等市场中进行炒作。所以在中国,往往是经济开始下行时,物价上涨的可能性更大,通胀可能会更明显。所以,我们必须把货币扩张对通货膨胀的内在影响考虑清楚,再去思考如何通过货币政策来治理通货膨胀。

王小卒:经济学家普遍认同“通货膨胀归根到底是一个货币现象”,货币多了就会有通胀。我们看2009年上半年的信贷同比数倍增加。但是这里有一个问题,为什么2009年的货币供应量那么大,而2009年的通胀却没有那么高呢?我分析,2009年的经济增长主要是投资的增长,所以2009年的新增货币大部分进入了投资领域,而这一领域有比较明显的滞后效应,因此,我相信是2009年的货币增发是导致了现在通胀的一个重要因素。

问:为了抑制通胀,我们也采取了加息、上调存款准备金率等货币手段,为什么目前成效并不明显?

王小卒:如果货币增发是通胀原因的话,最简单的抑制通胀的方式是把货币的量降下

来。但是,必须看到目前主要是食品价格的上涨带动了CPI的上涨,而食品价格又对哪些人群影响最大呢?显然是低收入人群。而大幅度的紧缩信贷,对各个收入人群,中小企业都产生了极大的影响,好似“个人生病,集体吃药”,没有对症下药。所以,如果我们只是简单地把货币量降下去,造成银根紧缩,可能会影响中小企业的发展,而这些企业是中国经济增长的引擎。简单地通过紧缩信贷控制通胀,有可能让这些引擎熄火。

所以,我认为解决目前通胀问题,不能简单从银行货币方面着手,更应该依靠财政途径,财政途径需要对症下药。比如政府对受CPI上涨影响最大低收入人群进行直接财政补贴,或许更有针对性,也更加有效。

李治国:其实货币政策工具也就是这么几类,包括加息、提高存款准备金率以及信贷规模进行直接控制等,这些措施都能在短期内对抑制通胀产生效果,问题是短期内的信贷紧缩有可能会过度,导致接下来的经济走向发生变化。

另外,我担忧的是货币紧缩过于严厉,会伤及实体经济的根本。待到明、后年又需要通过增加货币供应来促增长,于是又带来了新一轮的通胀。在未来若干年里,我们很有可能不得不在促增长与抗通胀之间进行不断地痛苦地权衡。经济发展速度、就业与通货膨胀三者之间有密切联系。经济发展速度高,就业人数就会多,但通胀的压力也会大。经济发展速度低,就业人数少,但很容易使经济走向衰退。这一经济学的基本原理将在中国经济中不断得到验证,我们必须在这两条

道路中走出一条平衡发展之路。

问:除了给低收入家庭一定补助之外,还有什么抑制通胀的对策吗?

李治国:首先,我认为更多的补贴应该投入到发展农业生产中去,因为,从短期来看,食品是影响我们通胀的一个重要因素。为什么全世界主要的国家都在考虑对农产品市场进行补贴?其中一个主要原因是,在这个分散性且近似完全竞争的市场中,农产品生产者很难向市场索取更高的价格,而不得不寻求“低成本”的竞争策略,在农产品上降低成本,就很有可能引发食品安全、环保等严重问题,其实这在现实中已经发生了。所以,政府要对农产品给予大量补贴,目前,我国对农产品的补贴不是过多而是远远不够。

第二,是对流通环节的监管。去年蔬菜价格上涨更多反映在流通环节当中,虽然蔬菜价格高企,居民付出很高的成本,但菜农并没有多赚,主要是流通环节出了问题。流通不仅指交通,包括大物流,批发零售等,对此国家应该有必要的监管。

第三,是要发展资本市场,使得家庭和企业持有资产的形式上发生改变。中国货币很大一块是以资产形式存在的,在居民储蓄之外,企业也有很多的定期存款,我们可以提供更多的金融产品,改变资产持有的形式,放缓货币供给过快增长带来的压力。长期来看,还有一个是财政政策,在区域振兴政策之外,更多的要考虑税费改革,以降低税负。

问:年内能否明显见到政府的抑制成效,

拐点何时出现？

金曙松：国家统计局前局长李德水表示今年CPI指数有望控制在5%以内。

但是我认为，这一目标很难达到，现在一年已经过半，CPI一直是高值。我们知道下半年还会存在“翘尾因素”，CPI无法很快下降。很多经济学家都认为，7月份的CPI才可能达到峰值，当然也有人认为6月份就已经达到了最高点，但无论如何7月份的CPI依然在6%左右的可能性极大。今年全年的CPI能控制在5.3%左右就已经相当不错了。农产品有一个生长周期，下半年猪肉等农产品会出现一定的价格下跌，拐点可能在9、10月份顺势来到。

问：那么温和的通胀会不会成为相当长一段时期内的常态呢？

王小卒：我们把过去的30年作为统计期限，画张表，横轴为GDP，纵轴为CPI，我们可以看到两者是成正比增长的，去年GDP涨得高，今年通货膨胀也会高。比如说，给定经济增长率是10%，5%的通货膨胀应该可以接受，某种程度上，适度的通胀，是我们为经济高速增长必须付出的代价。

其实目前的通胀，食品价格的上涨，会使低收入人群受损，但农民却会受益，而增加农民收入是国家一直希望解决的问题。其次，通胀高了，经济发达的沿海地区生活和生产成本都会明显提高，这将迫使企业转移到成本较低的内地，促进内地经济的发展……从这点来看，在经济发展策略上，这一轮的经济高速增长过程中，以往那种所有人都能从中得益的“免费午餐”所剩无几，决策者必须要

在经济增长、通胀、就业等诸多要素中，做出困难的选择。

李治国：我们预感通货膨胀现象将成为一种常态，这就给我们带来一个警示：不但是在主观上急需转变经济发展方式，而且经济发展方式自身已表现出急需转变的内在诉求。过去我们觉得劳动力供给是无限的，其实2007年民工荒带来通货膨胀预期的时候，刘易斯拐点似乎就已经来临了。中国的劳动力市场已经发生了结构性转变，劳动力成本将逐步提高，尤其是低端成熟型劳动力，这就要求企业主动调结构、转方式，近年来的“资本替代劳动”现象已对此有所体现。过去不太关心菲利普斯曲线背后隐含的规律，现在则不得不关心。

问：如何管理好通胀预期？

李治国：当物价不断上涨，通货膨胀越来越严重的时候，人们就会开始审视过去，再做决策。在这个基础上，形成了对于通货膨胀的预期。怎么对通胀预期进行管理？要求货币当局有非常强的公信力。这意味着一旦发生高通胀，政府就会严格治理，通胀预期也就不会那么强烈。现在看来全球都有所谓的通胀预期，正考验政府的公信力，对中国尤为如此。下半年我国仍然将稳定物价总水平作为首要任务，这就建立和加强了对通胀预期的管理。

问：通胀下，居民如何投资？

李治国：不同群体要运用不同的策略，谋定而后动。（本文原载于《文汇报》）**F**

我院地方校友联络处2011年度会议落幕



7月17日,我院地方校友联络处2011年度会议在南京召开。学院党政全体领导、校友中心全体同事、各项目校友工作负责同志和十二处校友联络处的主任、代表济济一堂,共同探讨学院校友工作的未来发展。

会议伊始,各地校友联络处主任和代表首先汇报了各自联络处的近况,通过丰富的图片展示了过去一年中举办的沙龙、讲座、比赛、聚会、家庭日、媒体推广等丰富多彩的校友活动,并介绍了未来的工作计划。

在听取了各地联络处的工作汇报之后,陆雄文院长向大家介绍了学院近况与未来发展规划,期间特别提

及了我院新院区的建设计划,并由衷期待与众校友同绘蓝图、共创伟业。陆院长表示,各地方联络处秉承“完善校友网络,建立校友精神家园”的宗旨服务校友,在为校友增加价值的同时,积极配合学院的品牌推广、招生宣传等工作,为扩大学院在当地的影响力做出了卓越贡献。他非常感激在座校友勤恳而出色的工作,代表学院向大家表达了诚挚的感谢,并向全体参会代表深深鞠了一躬。最后,陆雄文院长为任期已满两年的苏州、南通、南京等三地联络处的主任颁发了续任聘书,并希望大家再接再厉圆满完成各地校友联络处的工作,为学院再创辉煌不懈努力。

值得一提的是,纽约和新加坡两地的代表虽然未能赶到现场,但他们都通过电话参与了会议并介绍了各自联络处的工作情况。纽约校友联络处的彭谦主任一直坚持到晚上十二点半才结束会议。

当日下午,各个项目负责校友工作的同事向全体与会人员介绍了各项的近况。随后,各联络处总结了以往的工作经验,对未来一年的活动规划进行了充分的交流,并探讨了2012年评选若干特色联络处的标准。各个联络处群策群力、集思广益,为校友工作提出了众多宝贵的意见和建议。整场会议在热烈的讨论中圆满落下帷幕。F



私立后期复旦大学经费来源浅析

文/于翌

对于私立时期(1913-1941年)的复旦大学来说，经费问题可谓其最重要的问题之一，所以复旦大学校董会自然非常重视。为了维持学校的经常费用开支，学校成立了专门负责学校经费问题的经济委员会，通过各种方式来为全校筹募资金。复旦大学在1928-1937年的经费来源主要有以下几种：

通过金融手段筹资

复旦大学经济委员会采用了各种金融手段来筹资，这主要包括发行公债、筹建基金以及银行透支、招股等。

复旦大学所发行的债券大多为建筑债券，主要是在筹资创建新校舍时为了弥补建筑经费的不足而发行的。一般而言，私立学校经费主要用于两方面，一是学校筹建时的开办费，二是学校的常年经费。私立学校经常性经费支出的主要内容有教师俸给费、办公费、设备费。建筑费也是属于学校经常费用的一种，而且是经常费用中比较大的一部分开支。当年，复旦大学几乎在每次筹建重大建筑项目时都会发行一定额度的债券，一般面值为100元，以每年盈收建筑费及新宿舍费为担保。比如复旦大学于1933年在简公堂南面修建新宿舍(今100号楼)需4万元左右，其中除了用建筑费外，不足之数以发行债券弥补，年息一分，分五年偿清；1934年上半年学期截止3月底，学校的建筑债券共计发行39,800元，已缴款38,700元，尚未缴款1,

100元。当时，学校建筑债券的认购人物既有社会大亨，也有学校领导，可谓是发动了各方力量来为学校建设筹资。

除发行建筑公债外，复旦大学还筹集了各类基金。比如1932年11月，校务会议决定自本学期新生始，每生于大学毕业时须缴基金10元；1934年，学校拟筹募基金10万元，募集期限为一年。百元基金收到总数5,686元；1935年4月18日，李登辉校长64寿辰，李将祝寿赠品慨作复旦大学基金。

银行透支也是复旦大学融资的一个重要途径。比如1930年复旦与兴业银行订透支合同，每年须还12,500元，力有不及，经校长商准中南、大陆、盐业、金城四银行储蓄会，另订合同，透支款3万元，每年还5,000元，分期还清。至3月30日止，向四行及兴业缴费学生1,182人，共收学宿费及代收款项等费计洋85,700元，已付教职员薪、庶务处等费18,500余元，除去付项尚存66,800余元(连四行透支五万在内)；1934年12月，银行加透支额2万元增置理学院设备及购地二亩一分七厘七毫。1934年7月，学校向新华银行借洋1,500元，月息1分，2年内还清。

此外，复旦还通过招股来筹集一定数额的资金，这些资金一般都是用于学校实业的建设。比如学校于1933年12月决定为筹办印刷所来进行招股，学校招股以维持本校主权为原则，本校应占股本全数51%，股东限制在校教职员、学生、校工，凡股东离校时将股份出让者，本校有尽先收买权。

无论是发行债券、筹募基金还是银行透支或者招股,通过这些金融手段筹集的资金在一定程度上缓解了学校暂时性的资金周转困难,成为学校经常费用开支的重要补充。

社会捐赠

社会捐赠在复旦大学的各项经费来源当中也占有相当重要的地位。在私立大学初建时,很多人对此种办学形式很不理解,要获得比较多的捐款来办学是很不容易的。但是随着民主革命的推进,教育救国的思想逐渐开始深入人心,社会各界开明人士也纷纷开始捐助私立高校。复旦大学早期两位重要的校长——马相伯和李登辉都是教育救国信念的坚定信奉者和实践者。马相伯抱着这种信念于1900年立下捐款家产兴学字据,将家产——松江、青浦良田三千亩,捐献给天主教耶稣会,在1903年创办震旦学院。1905年,为了抵制法国天主教会将学校变为法国帝国主义控制下的教会学校这一企图,马相伯愤然辞职离校,并积极筹措资金,建了复旦大学的前身——复旦公学。而李登辉校长,也是抱着强烈的爱国救国心愿捐助和投身于教育事业中的。此外,民国政府对私人捐资助学也是持鼓励态度,明令对捐资兴学者予以奖励。1913年,教育部公布了《捐资兴学褒奖条例令》,并于1918年和1929年又重新修订了两次。

在政府的政策支持以及校长的先进思想影响下,复旦大学成立了募

捐委员会,积极募得社会各界人士的赞助。比如1929年建校二十五周年时,学校向社会各界人士拟募捐30万元;1935年,彭春熙老人以寿仪3,500元捐置奖学基金等。除此之外,学校的教职员工以及学生也加入到了为学校各项建设捐款的行列之中。1935年5月,学校经济委员会增订了《奖励同学会及在校学生募捐办法》,鼓励本校学生为学校建设进行募捐。1934年12月,为筹备1935年建校30周年纪念活动经费,校务会议建议教职员捐款每人以一个月薪金之15%为标准,分3个月收集,学生捐款每人以10元为标准,于下学期开学时与学费一同收纳;1935年,文学

院教授余楠秋之母七十寿辰,将亲友所赠的寿仪3,500元捐赠复旦为奖学金。1935年7月,收捐款朱骝先1,000元,王延松50元,募到之款为黎濯生、奚玉书各200元,江一平、钱新之、杜月笙各募到1,000元,李登辉500元;1927级学生集资兴建了体育馆;1929年1月,复旦排球队一行14名同学赴新加坡,利用寒假为复旦扩充校舍进行募捐比赛等。1935年学校的经济委员会委员人数已增至45人,募捐已收2,950元。多渠道的募捐分担了学校很大一部分的经常性开支,是学校经费的重要来源。

政府补助

民国政府是在20世纪30年代才开始对私立高校进行补助的。1934年5月18日,南京国民政府教育部颁布了《私立专科以上学校补助费分配办法大纲》及《支給细则》,设专款资助私立高校。《大纲》中规定教育部为奖助优良之私立专科以上学校发展起见,设置私立专科以上学校补助费。“应以立案私立专科以上学校之办理成绩优良而经费困难,未得公私机关之充分补助者为限”,同时规定补助费的用途为“扩充设备”及“添设特种科目之教席”,国家每年拨款72万元,其中70%用于补助扩充设备,30%用于补助添设特种科目之教席。补助的发放,以一年为限,若各校使用不当,中途即停止发放。

按照《大纲》和《支給细则》的规定,每年都有私立大学或多或少地从政府那得到资助。复旦作为一所办

1929年建校二十五周年时,学校向社会各界人士拟募捐30万元。

学优良的私立高校,自然也获得了政府很大程度上的资助。在教育部明令规定资助私立高校的法案出台之前,复旦就曾获得过政府的资助。比如1931年5月,复旦联合上海私立大学向教育部请求补助,结果复旦大学获得补助10,000元,已经照收。在法案出台之后,复旦则获得了更高额度的资助。如1934年6月,复旦请款数以50,000至100,000元为目的,理学院占十分之七,图书馆占十分之三;教育部有补助国内私校理、农、工、医设备费72万元之规定,复旦业已备有计划申请呈部,请求补助理工设备及教席66,800余元,图书28,600余元;1934年12月,教育部补助理学院设备费11,000元,化学教席4,000元;1935年教育部补助理学院经费本年度为13,369元,其中仍有化学教席经费4,000元,政府最后发下来的补助金额虽然比学校申请的要低出许多,但是补助还是逐年有所增加的。1937年2月,国民党三中全会决定,政府每月补助复旦2万元。因抗战即爆发而未果。按吴南轩先生的记载,政府每年补助复旦法币18万元,“几等于母校每年经常学费总收入”。由此可见,政府补助对于复旦的经常费用开支是一笔极大的补贴。复旦在30年代能够保持优良的办学与政府在经费上的大力支持是分不开的。

学生学费

对于私立院校来说,学生的学费

1933年复旦的学费收缴情况来看,缴费学生人数共计1,354人,平均每名学生的学费约95元。

无疑是其经费来源的重要组成部分。一般来说,私立大学的学费普遍高于公立大学而低于教会大学,复旦的学费也大致如此。按照1933年复旦的学费收缴情况来看,缴费学生人数共计1,354人,学费共收入128,898.50元,也就是平均每名学生的学费约95元。1934年的预计收费是按照1,350人来计算,共计13,500.00元,即每名学生预计收费100元。两年的收费只相差5元,并没有较大差距,学生人数也基本没有变化,可见,复旦的学费收入一般比较稳定。而同时期的教会大学,如上海著名的圣约翰大学1934年的学生学费是150元,加上膳宿费等其它费用则要达到约294元一年,理科学生因使用实验室、仪器等,费用总额更高,大致要320元。相较之下,公立大学的学费则低出很多,如同样是在上海的国立同济大学,它在1922年还是一所私立高校时(当时名为私立同济医工专门学校)的医科和工科全年学费为140元,德文补习科为120元,中等机械科为80元,平均水平比复旦的收费还略高一些。而到了1927年8月改为国立同济大学之后,学费则开始减半收取,即医科和工科全年学费降为70元,德文补习科降为60元,中等机械科降为40元。这平均大致相当于作为私立大学的复旦学费的约三分之二。与作为教会大学的圣约翰相比,只是其学费的一半还不到。虽然之后几年同济的学费也稍有上涨,但仍低于同时期的私立大学和教会大学。

当时,复旦的学费在私立高校中兴许不算很高,可相对于公立大学来说还是比较高的,这与复旦这样一所私立高校所获的政府补助远远低于公立高校的情况是息息相关的。如同济大学在1927年8月改为国立大学后,其受政府资助额在1931年-1936年间最高达到了740,000元,即使是因日本发动侵华战争,1931年政府只补助了同济280,000元,也达到了复旦1935年受政府资助金额最高的13,369元的两倍多。所以为了满足学校的经常性开支,学费收入作为学校经费来源最重要也是较为稳定的一部分,其收费水平高于公立大学是必然的。复旦良好的办学与校风也吸引了很大一批学生前来就学,1933年与1934年学生的人数基本没有变化,这说明复旦的招生并未因学费稍高而受到太大的影响。而且学费收入的很大一部分也是用于支付教师的工资以及修建校舍、购买图书等,其最终还是用在了学生身上,用于行政性开支的费用仅是很少的一部分。

为了保证学校收费能够落到实处,复旦校方还采取了一些措施,比如学生的学费是分两次收齐的,在前一学期时先预收一小部分,新学期开学后再收剩下的部分。如1933年9月这一学期的学费是在之前一学期预收了8,189.80元,约为总学费的6%,然后在这一学期收了120,708.70元,约为总学费的94%。这样学校可以根据学费的预付情况大致

估计出下学期的学生名额,从而决定是否补充学额以维持基本的费用收入。

复旦的学费一般较为稳定,不过学校如果筹建一些项目需要用到资金时,有时也会在学费中相应增加很少的一部分,但这些项目也都是用在学生身上的。比如1929年11月,学校要筹建养病院,估计造价需洋5,000元,议决自下学期起,新旧学生一律增收医药费1元,建造养病院费用即以此增收之医药费拨冲。

其他收入

除了以上四种经费来源渠道之外,复旦还采用过其他一些途径来获取经费。开办暑期学校就是非常有效的一种募得资金的方法。

复旦于1927年开始办暑期学校。暑期学校一方面可以为学校经常性开支补充一部分经费;另一方面还起到了补充正常教学的作用,其学分也得到承认。如1929年赴南洋足球队学生准在暑期学校内免费补读9学分,并得在下学期内多读3学分,其余学分可与授课教师商议,以考试或报告充当。1929年,暑校盈余6,000余元,1930年暑校盈余2,000元,1931年暑校盈余5,000元,除填高新买之地为体育场、改造女生食堂等费用外,约余千元。1934年暑校注册人数共500人,未经注册共46人,共收9,085元,除应支7,630元外,本届可余1,455元。

综上所述,私立时期的复旦凭借广泛的筹措经费渠道,为学校的发展提供了物质基础;办学条件的改善,教学科研质量水平的提高,反过来又为争取社会资助和政府补助树立了良好的形象。正是因为形成了这种良性循环,才使得复旦这所私立高校在那个政局不稳的年代能够一直坚持优良的办学。当然,与公立高校和教会学校相比,私立学校毕竟没有相对稳定的资助源,再加上近代中国常年的战乱不已、经济不稳定,这些都注定了经济困难依然是复旦在办学过程中始终难以摆脱的阴影。比如1933年,复旦的决算不敷数为24,570余元;1934年4月,复旦的预算不敷数为23,480余元等。到1940年,复旦在抗日战争全面爆发后依然坚持办学三年,最终还是因特殊时期经费来源极度不稳定,经费常年严重不足而转为了国立大学。不过在此之前,复旦能够通过各种途径缓解经济困难,维持学校日常工作不受经费不足的影响而正常开展,其在经费筹集方面的经验还是非常值得借鉴的。现在的经济环境不可与民国时期的同日而语,但当前高校特别是民办高校也同样面临着办学资金不足的问题。办学资金缺乏,直接影响着办学条件的改善,制约着办学特色的形成。所以,当前高校特别是民办高校也可以借鉴私立时期的复旦大学筹集经费的方法来改善自身的经济状况。

(作者系高教所2010级硕士生,本文原刊于《校史通讯》第71期)F



2011年6月18日



2011年6月18日



2011年6月18日



2011年6月18日



2011年6月27日

2011/6/18

2011/6/18

2011/6/18

2011/6/18

2011/6/18

2011/6/21

2011/6/27

◆ 2011年6月18日

我院“蓝墨水精英教育计划”校园开放日金融专题活动隆重举行。我院特聘教授、上海实业(集团)有限公司副总裁、海通证券公司副董事长钱世政,瑞士信贷(香港)有限公司投资银行部大中华区金融机构主管、投资银行部董事总经理袁峥怡,我院校友、瑞士银行(香港)财富管理部董事总经理陈冰,我院校友、德意志银行香港分行环球市场部董事王楠,围绕“人民币走出去——对人民币离岸市场的思考”这一主题进行了精彩的阐述和交流。近四百名职场精英从各地赶来,聆听了嘉宾的真知灼见。

◆ 2011年6月18日

第三期CDO职业沙龙在我院举行。IBM全球融资部大中华区总经理郑笑非先生和2007级MBA校友、日上免税行香水化妆品采购部经理曹瑞杰先生,与学子们就企业管理相关问题展开讨论,用各自多年的管理工作经验为同学们诠释了“如何成为一个成功的领导者”。

◆ 2011年6月18日

中通服软件科技有限公司、国讯新创软件技术有限公司副总经理简蔚滢女士作为职业讲堂主讲嘉宾,以“IT行业发展趋势和机会探讨交流”为题与现场观众分享了自己在IT行业的从业经验和体会。

◆ 2011年6月21日

复旦校友、上海锦衣夜行人才咨询有限公司(the Jace-Kelly Leadership Acquisitions)行政合伙人钱坤女士作为职业课堂的主讲嘉宾,以“Offer Management”为题和现场师生分享了她多年的从业经验和心得体会。

◆ 2011年6月27日

我院“蓝墨水精英教育计划”先后走进虹桥上海城、浦东时代金融中心、徐汇腾飞大厦三座CBD写字楼,为青年白领提供现场咨询服务,为他们的职业发展、个人提升出谋划策。这种面对面的交流受到了白领们的热烈欢迎。活动吸引了数百名职场人士参与,许多白领当场报名参加“蓝墨水”活动,还有一些白领表达了报考复旦MBA、EMBA的意向。



2011年6月27日



2011年6月27日



2011年6月27日



2011年6月28日



2011年7月1日

2011/6/27

2011/6/27

2011/6/27

2011/6/28

2011/6/28

2011/6/30

2011/7/1

◆ 2011年6月27日

近日,我院分党委携手PDC部门在两天时间里制作了党员风采展览;同时,应我院学生党总支邀请中共二大会址纪念馆在史带楼一楼大厅展出“石库门里的红色记忆”展。学院以多种方式庆祝建党90周年。

◆ 2011年6月27日

“盛大-复旦-西北行为数据挖掘研讨会”顺利召开。我院陆雄文院长,盛大游戏公司COO兼CTO朱继盛先生,美国西北大学Noshir Contractor教授,我院信息管理与信息系统系、市场营销系、统计学系老师以及其他各院校相关研究人员出席了会议。

◆ 2011年6月28日

我院携手法国埃塞克工商学院、美国达特茅斯大学塔克商学院、德国曼海姆大学商学院和日本庆应义塾大学商学院共同宣布成立“商学院商业与社会全球联盟”(Council on Business and Society, A Global Alliance of Schools of Management)。此后,五所商学院将携手打造一个全球范围的合作平台,整合全球教育资源,实现信息共享、多方合作,促进全球管理教育水平的提升,进而推动全球经济及社会的发展。

◆ 2011年6月28日

我院“红墨水计划”上学期最后一期活动成功举行。我院企业管理系季鸣教授作为主讲嘉宾,发表了题为“为有源头活水来——如何获得多种经历,提升管理教学”的演讲,统计学系郑明教授主持了会议,黄丽华书记以及三十余位青年教师参加了活动。

◆ 2011年6月30日

“复旦国际MBA企业咨询实践项目”之“正大集团项目”的最终报告会顺利举行。IMBA的七支队伍,利用三个月的时间走访了正大集团,为企业的发展提供了多种不同角度的方案和思路。正大集团的多位高层听取学生们的实践汇报,同时也为集团的发展物色人才。

◆ 2011年7月1日

我院2011届硕博联合毕业典礼于光华楼吴文政报告厅隆重举行,学院的领导和老师满怀深情地见证着每一位同学从校园



2011年7月8日



2011年7月8日



2011年7月9日



2011年7月9日



2011年7月12日

2011/7/8

2011/7/8

2011/7/8

2011/7/9

2011/7/9

2011/7/9

2011/7/12

里意气风发地踏上征程。

◆ 2011年7月8日

“兴业问学讲堂”在友邦堂成功举行。我院特聘教授、美国联邦快递集团公司副总裁兼首席经济学家黄赓博士为大家带来了题为“一场竞争力的全球角逐”的精彩演讲。财务金融系孔爱国教授主持了本次讲座。两百多名学生集齐友邦堂,聆听了黄赓博士的前沿理念和独到见解。

◆ 2011年7月8日

由我院主办的为期4天的“2011年全国优秀大学生夏令营”暨“2012年度研究生招生宣传系列活动”夏令营成功举行。我院黄丽华书记、吕长江副院长、范秀成教授、郁义鸿教授、郑明教授以及各系教师与营员们面对面交流,营员们还在校园导游的带领下参观了复旦本部校区以及新江湾校区,并在学院组织的案例大赛中自由展示各自的风采。

◆ 2011年7月9日

“2011复旦大学工商管理硕士/会计硕士毕业典礼”在相辉堂隆重举行。近千名复旦大学MBA项目、复旦大学IMBA项目、S³ Asia MBA项目、复旦大学-BI挪威管理学院MBA项目、复旦大学MPAcc项目、复旦大学EMBA项目以及复旦大学-华盛顿大学EMBA项目的毕业生身着硕士服,头戴硕士帽,齐聚一堂,与学校领导、学院老师代表以及应邀前来观礼的家属共聚相辉堂,见证学习生涯中最值得纪念的时刻,共同迎接人生新的里程。

◆ 2011年7月9日

“复旦大学EMBA管理前沿论坛”走进厦门,我校经济学院副院长孙立坚教授作为主讲嘉宾,从宏观经济和国际金融的专业视角,系统论述“十二五”结构调整与可持续发展的大国战略,并结合区域经济探讨海西区的发展构想。

◆ 2011年7月12日

我院“蓝墨水CBD精英沙龙”走进徐家汇商圈举办了专题讲座。复旦MBA校友,中研博峰咨询有限公司执行副总裁、资深咨询顾问、合伙人焦明哲先生作为主讲嘉宾,发表了题为“企业问题解



2011年7月14日



2011年7月16日



2011年7月16日



2011年7月17日



2011年7月17日

2011/7/14

2011/7/16

2011/7/16

2011/7/16

2011/7/16

2011/7/16

2011/7/17

决者'的成功之道"的演讲。近百名白领参加了本次讲座。

◆ 2011年7月14日

“蓝墨水CBD精英沙龙”走进陆家嘴商圈与两百余名职场精英共聚一堂,畅享职场经验与智慧。渣打银行(中国)有限公司人才发展部总监牛培华先生作为本场活动的主讲嘉宾,发表了题为“塑造个人职业品牌--Branding Your Career”的演讲。

◆ 2011年7月16日

由我院与国际关系与公共事务学院等6个院系共同承办的第六届“复旦管理学国际论坛”在我校成功举行。本次论坛主题为“公共管理的未来十年:中国与世界”。

◆ 2011年7月16日

我院98届校友、上海信璞投资管理有限公司管理合伙人、总经理归江先生作为职业课堂的主讲嘉宾,就“金融就业和金融意识”这一主题为MBA同学们剖析了进入金融业所面临的机遇和挑战。

◆ 2011年7月16日

我院第四期职业主题沙龙在李达三楼顺利举行。2007届IMBA校友仇雷、Longtop Financial Technology Group的Lincoln Leung以及在软件行业拥有丰富的销售和业务拓展经验的Desmond Hor作为本次沙龙的分享嘉宾,与学生们畅谈了转行业发展与职场人脉方面的心得感受。

◆ 2011年7月17日

我院“蓝墨水精英论坛”走进南京,与当地近两百名白领齐聚一堂,共同探讨经济转型时期对于人才的要求。MBA校友、北京高华证券有限责任公司财富管理部执行董事刘志坚先生,IMBA校友、赞奇科技有限公司CEO林淑丽女士,我院校友、瑞士信贷(香港)有限公司投资银行部董事总经理、亚太区金融机构联席主席袁峥怡先生,在主持人EMBA校友、现代快报传媒有限公司副总编辑袁亦女士的引导下,分享了各自对于“中国转型经济需要怎样的商业人才:企业家抑或职业经理”的看法。



2011年7月23日



2011年7月25日



2011年8月6日



2011年8月6日



2011年8月13日

2011/7/17

◆ 2011年7月17日

“我院地方校友联络处2011年度会议”在南京召开。学院党政全体领导、校友中心全体同事、各项目校友工作负责同志和十二处校友联络处的主任、代表济济一堂,共同探讨学院校友工作的未来发展。

2011/7/17

◆ 2011年7月23日

EMBA09秋季的学生举行了学成庆典晚会,同学们以丰富精彩的演出庆祝毕业。学院领导和EMBA项目授课教授及老师参加了活动,和学生共同庆祝这难忘的时刻。

2011/7/23

◆ 2011年7月25日

“江苏中大慈善基金会-复旦大学管理学院助学金捐赠签约仪式”在我院顺利举行。我院陆雄文院长、周健常务副院长、姚凯副书记以及EMBA校友、江苏中大地产集团董事长谈义良先生出席了签约仪式。“中大慈善基金会”向我院首期捐资人民币60万元,面向我院在读全职学生,为期三年发放,主要用于资助并鼓励优秀贫困学生、资助遭遇意外事故及重大疾病的学生。

2011/7/25

◆ 2011年7月28日

由我院、台湾政治大学企业管理学系等联合主办的“第五届海峡两岸企业管理学术研讨会(2011)”在云南大学隆重举行,我院苏勇教授主持了本次会议,来自海峡两岸二十多所著名高校的百余名专家学者参加了此次研讨会。

2011/7/28

◆ 2011年8月6日

复旦大学99级IMBA项目校友身着统一定制的蓝色T恤衫,在毕业十年后与旧时同窗在史带楼再次聚首、热情叙旧。我院陆雄文院长、殷志文副院长等7位老师也应邀参加了本次十年聚会活动,与80余位同学及其亲友欢聚一堂,回顾和纪念曾经在一起的美好时光。

2011/8/6

◆ 2011年8月6日

“复旦大学EMBA管理前沿论坛”走进泉州,我院宁钟教授作为主讲嘉宾,以“后危机时期的企业创新与创新转型战略”为题,与两百余名泉州企业家进行了面对面的探讨与分享。

2011/8/6



2011年8月14日



2011年8月14日



2011年8月19日



2011年8月22日



2011年8月24日

2011/8/13

◆ 2011年8月13日

友邦堂内座无虚席,两百余位白领精英和企业高管齐聚一堂参加“蓝墨水校园开放日”活动,一同聆听了我院复旦-BI(挪威)MBA项目校友、麦考林企业集团副总裁、M18.com电子商务事业部总经理浦思捷先生,我院复旦-BI(挪威)MBA项目校友、贝宝(Paypal)网上支付亚太区合规部经理陈慧女士、我院刘杰教授对于“电子商务的机遇”的主题分享。

2011/8/14

◆ 2011年8月14日

由我院纽约校友联络处主办的第二届“绍濂杯”校友网球赛暨亲子派对在新泽西州成功举行。本次活动获得了复旦大学美国校友会和当地华人社区的大力支持,百余名我校校友及朋友家属前来参加了本次网球赛。

2011/8/14

◆ 2011年8月14日

校友沙龙之“海外高中留学篇”暨“‘复二代’俱乐部成立仪式”在上海美术馆举行。40余位我院校友及家属齐聚一堂,在秋意初现的下午共享氤氲茶香,更分享着父母对子女教育的心得体会。

2011/8/19

◆ 2011年8月19日

由我院、第一财经媒体集团联合主办的“2011西部资本论坛”在新疆乌鲁木齐成功举行。我院EMBA学生、复旦当地的校友、新疆的企业家等共计三百余人参加了本次论坛。各界精英与专业人士齐聚一堂,就东西部合作共赢等问题进行了广泛交流和深入探讨。

2011/8/19

◆ 2011年8月22日

由我校住房政策研究中心与香港城市大学公共与社会管理系共同发起和联合组织的首届“‘公共住房的未来’国际研讨会”在香港城市大学成功举行。

2011/8/22

◆ 2011年8月24日

“复旦大学EMBA管理前沿论坛”走进广西南宁,我院孔爱国教授作为主讲嘉宾以“中国经济金融现状与政策分析”为题,对中国当前经济金融形势及政策预期作了精彩解读,三百余名企业家聆听了孔教授的精彩。

2011/8/24



2011年8月28日



2011年8月29日



2011年8月31日



2011年9月2日



2011年9月3日

2011/8/28

2011/8/29

2011/8/31

2011/9/2

2011/9/2

2011/9/3

2011/9/3

◆ 2011年8月28日

香港大学-复旦大学工商管理(国际)硕士项目2011级开学典礼成功举行。260余名新生由此正式加入港大-复旦IMBA项目大家庭,成为自1998年项目创立以来的第十四届学生。我院殷志文副院长、香港大学经济及工商管理学院谢国生副院长及项目双方执行主任、资深校友参加了典礼。

◆ 2011年8月29日

“复旦-同策上海均质住房价格指数发布会”暨“同策复旦大学住房政策研究中心战略合作启动仪式”在我院成功举行。同策咨询与复旦大学住房政策研究中心达成“以专项课题研究为基础的战略战略合作协议”,正式签约合作。

◆ 2011年8月31日

我院“2011 IMBA orientation”活动在友邦堂成功举行。IMBA和AsiaMBA新生参与了此次活动。

◆ 2011年9月2日

我院“2011 MBA orientation”活动在李达三楼二楼报告厅成功举行。近四百名MBA新生参与了此次活动。

◆ 2011年9月3日

“蓝墨水校园接待日”之“与院长一起午餐”活动在我院成功举行。陆雄文院长与来自社会各界的职场精英轻松畅谈,不仅向他们介绍了学院的发展和规划,还为他们解答各类个人发展和职业规划的问题及困惑。

◆ 2011年9月3日

我院“蓝墨水校园接待日”推出“职业发展咨询”特别活动,为白领们提供一个与企业高管、复旦名师面对面交流的机会。上海复星高科技(集团)有限公司钢铁及装备事业部人力资源总监张祥刚先生、我院职业发展中心高级顾问陈文韬老师、张明老师、毛军老师等,与前来咨询的航空、医疗、互联网等各行业职场精英面对面交流,通过深入的沟通和分享,为白领们答疑解惑,帮助他们汲取前行的动力和能量。

@复旦管院 乐学乐活 乐分享



来新浪微博关注复旦管院，

<http://weibo.com/fudanguanyuan>



和我们一起用智慧和热情穿针引线！一条“围脖”，舞出万般精彩！
随时更新的学院动态、丰富多样的活动讯息、精彩独到的教授观点，
还有多档定制的互动栏目。快来关注我们！



大师论坛

花疆野，聆听大师妙言



开卷有益

读好书，点亮思想之光



智慧源泉

悟真知，思家理道人文



职言不讳

职场场，网场风云变幻



复旦大学管理学院 已全方位登陆网络社交及视频平台。

更多网站平台 期待你的关注





网 址 : www.fdsf.fudan.edu.cn 邮 箱 : liuhaiyang@fudan.edu.cn 电 话 : 021-5566 4650