

复旦管理

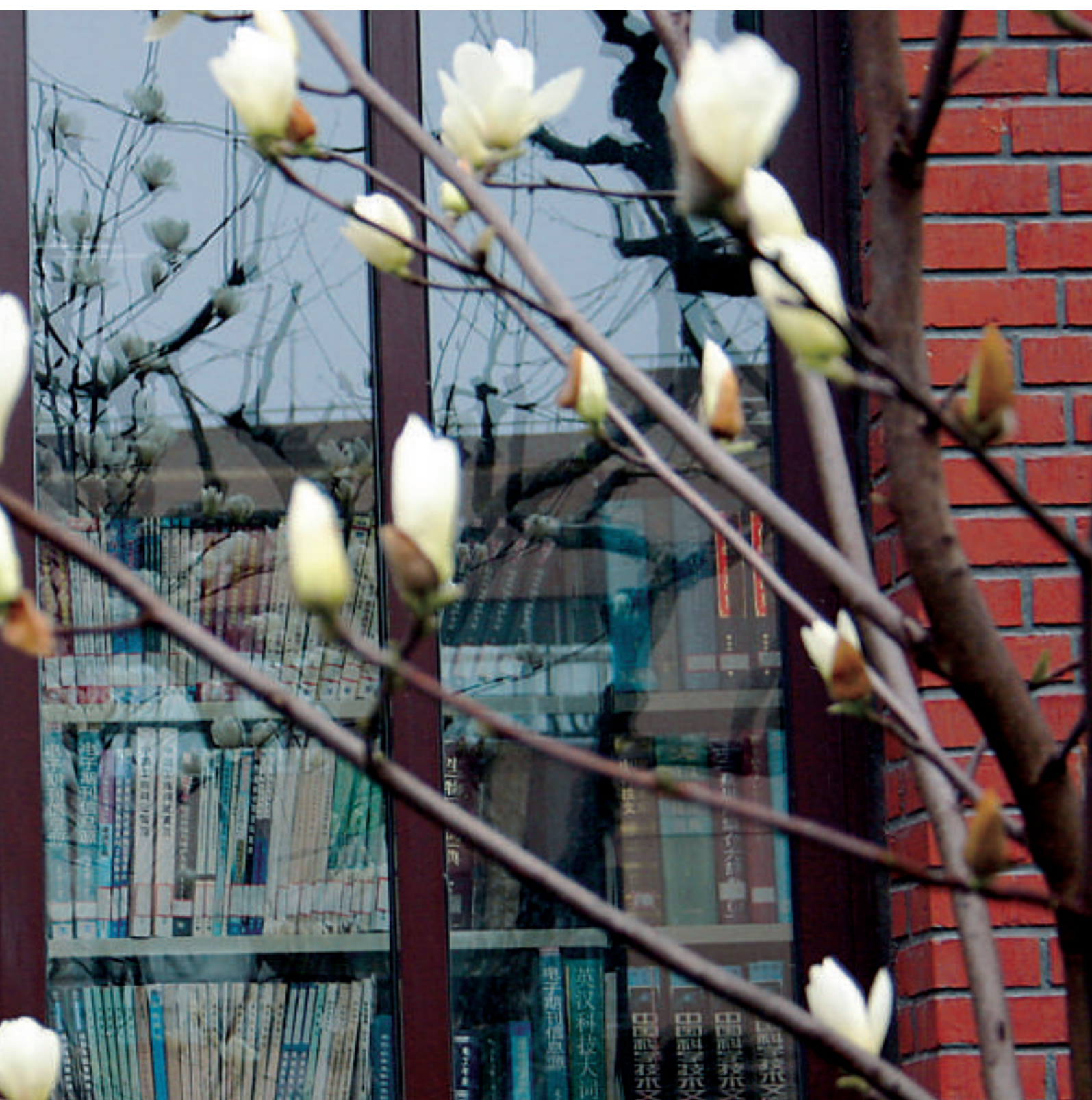
SCHOOL OF MANAGEMENT
FUDAN UNIVERSITY

复旦大学管理学院院刊

Apr. 2012
/NO.21









P.006

2012 转型之路

在复旦大学管理学院这样一个融汇八方观点、展现前沿理念的平台之上,来自学界、商界、政界的专家各抒己见,他们观察的视野既聚焦于房价与人口结构这样的具体问题,也拓宽到企业转型与行业发展的长远趋势上。在这里,有激辩、有深思、有对话、有探索,而这一切都是为了大国崛起历程中崭新的曙光。

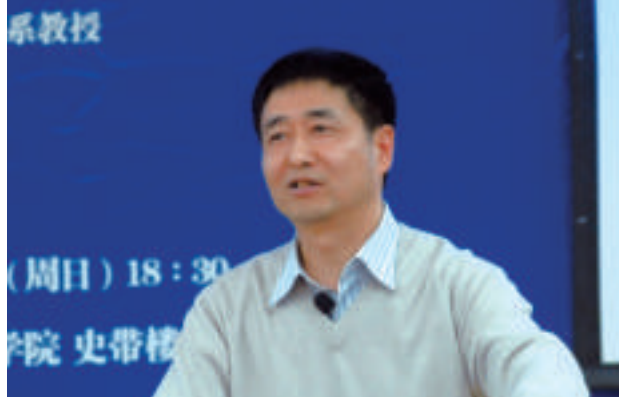
延续高增长所需的结构调整	007
从危急凸显到潜力发掘	011
企业转型与创新	015
黄金时代还会再现?	019
转型中的投资机会及风险	023

P.028

学院首创本科生家长Orientation

本次活动旨在帮助家长深入了解学院的育人使命,倡导导师与家长携手引导学生度过丰富而有意义的大学生活。





P.062

企业战略思维与决策

我对战略本质的做了这样的概括,就是:通过“高妙、高效、高兴”修炼,解决战略中心命题——“做什么、如何做、由谁做”的综合决策问题,以实现企业组织与个人的“活得了、活得好、活得久”之目标。

P.084

一段未曾忘却的复旦记忆

1943年秋,复旦注册学生共1892人,学校设置各种奖学金多达38种。专任教员178人,全校共开设课程423门。



CONTENTS

WWW.FDSM.FUDAN.EDU.CN

第二十一期

要闻

2011年度校友评选即将揭晓	030
欢聚香江心系母校	034
2012 蓝墨水新年论坛激荡思想	036
“金融家之夜”新星闪耀	038
EMBA年会举行	039
我院通过香港会计师公会评审	041

实践区

如何成为一个优秀的领导者	044
VC老兵中国再出发	047
稳健政策是否足够稳增长?	051
对话2012经济热点	055

声音

两岸大学的共同困境	068
把脉“大公司病”	070
怎样看待“新薪酬观”	076
急功近利用工无法培养忠诚员工	078
说“房地产投资拉动经济”是误导	080

复旦

中国智慧与当代人生	093
-----------	-----

记事本

100

感谢李馨江老师为本期院刊提供部分图片

编者的话

“

面朝复旦，春暖花开。

曦园里的早樱、人文馆后的玉兰、生科楼前的豆梨、相辉堂旁的海棠……光华楼边桃之夭夭、六教周围黄花满枝。春天的复旦，清澈而空灵。

沁人心脾的花香更加烘托出春天的复旦校园书香饱满。观点在这里碰撞，思想在这里激荡，智慧在这里闪光，真知在这里传递。在本期院刊中，我们可以聆听中国改革基金会国民经济研究所副所长王小鲁对中国经济结构调整的解读；我们可以感悟学院兼职教授、德意志银行大中华区首席经济学家马骏博士对危机过后的前瞻分析；我们可以得见学院产业经济学系主任芮明杰教授对企业转型与创新的独到思考；我们可以领略春华资本集团董事长胡祖六博士对“黄金时代再临”的精辟判断；我们还可以分享学院兼职教授、高盛集团中国投资管理部副主席哈继铭博士对经济转型的深刻理解。

这一期院刊中，我们也和大家一道重温 1937-1945 复旦西迁重庆北碚那段闪亮的岁月。那是让人不能忘却的八年——听陈望道主讲《逻辑学》，见梁宗岱教授《英诗选读》，徜徉在曹禺的《莎士比亚》中不能自拔……那段充满希望的光辉岁月，谱出一段复旦为理想而努力追逐的华章。

春暖花开的季节，我们在复旦迎着阳光，继续追寻梦想。

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



◆ 2012，“危”与“机”交替出现，希望与失望轮番上演。对于中国未来在亚洲、乃至世界即将扮演的角色和发挥的影响，即使是最普通的民众也给予了最热切的关注。以“转型”为核心，各方力量在此消彼长，涌动在暗潮之下的关键要素——比如创新、结构调整、城市化——却逐渐清晰起来。

◆ 在复旦大学管理学院这样一个融汇八方观点、展现前沿理念的平台之上，来自学界、商界、政界的专家各抒己见，他们观察的视野既聚焦于房价与人口结构这样的具体问题，也拓宽到企业转型与行业发展的长远趋势上。在这里，有激辩、有深思、有对话、有探索，而这一切都是为了大国崛起历程中崭新的曙光。

延续高增长所需的结构调整

本文为中国改革基金会国民经济研究所副所长、王小鲁2011年12月17日在复旦大学管理学院蓝墨水新年论坛上,所作题为《2011年及未来宏观经济展望》的发言,经本人授权发布。

今天想跟大家分享的话题是“2012及未来宏观经济的展望”。首先谈一下我对近期宏观经济的看法,下面也想谈一下中长期经济的一些问题。

宏观形势

首先介绍一下我对近期宏观形势的看法。大家知道,2011年我国经济增长率逐渐走低,前三个季度分别是9.7%、9.5%、9.1%,四季度我认为可能会在8.5%左右,全年增长率略高于9%。

其次,出口增速放缓,全年货物贸易顺差可能会收窄到1600亿。这个数字是最近商务部长陈德铭讲的,我原来的估计是1500亿。净出口占GDP的比重会降到3%左右。固定资产投资扣除价格因素的实际增幅可能会降到17%左右,比2010年降2.5个百分点。居民消费增长仍然快于2010年,但是现在看来居民消费的增长还不能完全补偿由于投资和出口放缓带来的影响。过去几个月发生的另外一件事情就是我国为了控制

通货膨胀而实行的货币政策收紧,这个收紧的货币政策也带来了资金的紧张。

以上是2011年我们经过的事情。那么2012年会面临什么样的情况呢?我认为受到需求约束,经济会下行,这现在看来已经成为了一个既定的事实。首先是因为受到欧美经济的影响,我们的出口增速会继续放缓,净出口预计也会收窄。我推测2012年净出口对经济增长的贡献可能是负贡献。同时,长期以来过高的投资率导致了持续的产能过剩,2012年如果我们继续实施刺激性的政策来推动投资,可能会带来更大的副作用,所以2012年恐怕不太可能用扩张性的政策来推动投资。

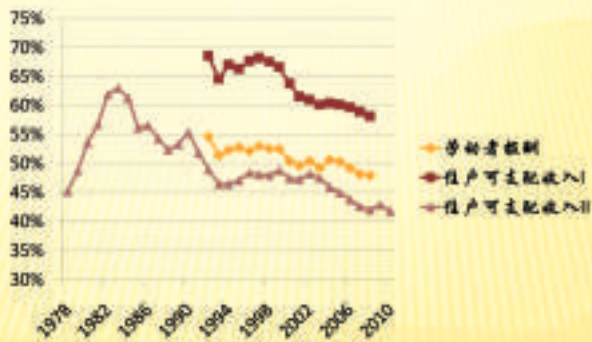
而在投资需求方面还有两个趋势值得关注,一方面是房地产投资,一方面是基础设施投资。房地产行业可能受房价下行预期的影响,会导致投资放慢。但是因为我们的保障性住房建设在加快,所以在一定程度上弥补了房地产投资下降对经济增长带来的影响。

居民消费作为我们最重要的需求因素,在过去一年的增长态势还是比较理想的。我认为2012年这个增长态势有可能继续保持,但是不一定能够根本扭转消费率持续下降的局面。由此我推测2012年的经济增长率可能会低于2011年,我预计可能会降到8.5%或者以下。CPI也会进入回落期,可能降到3%以下。同时,由于房价已经进入了拐点,所以我觉得2012年可能会有一定幅度的房价下降。

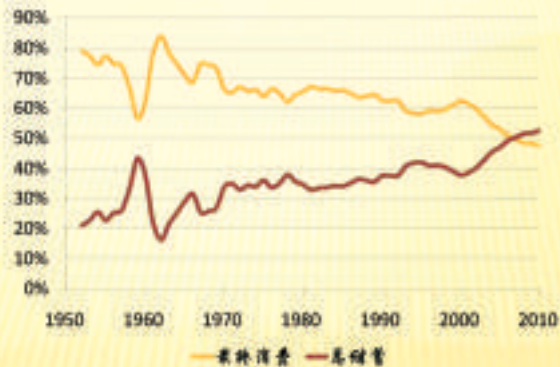
货币政策有适当松动的条件,但我认为货币政策仍然应该基本保持中性,而不要再度实施扩张性的货币政策。我觉得现在非常需要注意的是2009年政策过度宽松导致的通货膨胀和房地产市场泡沫的教训,我觉得这个教训是需要认真吸取的。

总体而言,我认为2012年应该是结构调整之年。如果经济增长率在8%-8.5%之间,这样一个增长率是完全可以接受的。同时,特别是在结构不平衡的条件下,我们不应该过度追求经济增长,不应该继续

居民收入和劳动报酬占GDP比重持续下降



消费-储蓄结构变动的长期趋势



实施扩张政策,而应该把重点放在调整结构、推进改革方面,为长期的经济发展奠定基础。

结构失衡

为什么我讲我们的经济存在结构失衡?我想具体解释一下。首先,下图是从上世纪50年代到现在,大约60年间,中国的最终消费率和储蓄率的变动情况。大家可以看到这60年当中,消费率呈长期下降趋势,而储蓄率则是长期上升的。特别是最近10年,消费率下降加速,储蓄率上升加速,可以说现在消费和储蓄之间已经换位了。也就是说最终消费降到GDP的50%以下,而储蓄率超过50%。这10年当中,最终消费率从GDP的62%降到47%,居民消费从占46%降低到占34%,而储蓄率从38%上升到53%,资本形成率从35%上升到49%。GDP已经有差不多一半用于投资了。

再有,就是净出口占GDP的比重

过低的消费率不利于经济增长,合理的消费率应该在60%–70%,但我们目前仅仅不到50%,而且这个下降过程似乎还没有结束。

在2000年是2.4%,这期间一度上升到8.8%,金融危机以后有所回落。总的来看,我们的经济已经形成了增长过度依赖投资和出口拉动的格局。这个格局对我国经济的长期增长是不利的。我们有过一个初步的研究,我们发现过低的消费率实际上不利于经济增长,比较合理的消费率应该是在60%–70%之间,但我们目前仅仅不到50%,而且这个下降过程似乎还没有结束。

因此我个人认为,目前的经济增长方式是无法长期持续的。第一个理由是巨额的外贸出超无法长期维持,特别是欧美经济不景气的情况下更是难以维系。其次,过去的高投资导致生产能力过快扩张,而与较慢的消费增长不协调,从而导致产能过剩和无效投资。大家都知道当投资迅速扩张的时候,接下来会迅速释放大量的生产能力,这就需要与此同步迅速扩张的消费需求来吸收;如果说没有相应的消费增



长,就会形成产能过剩的情况,进而形成无效投资。所以继续扩张投资,只能在短期内拉动内需,但是在长期会进一步导致内需不足。

在这方面,基础设施建设投资和房地产投资稍有不同,因为它们都不形成工业生产能力。但是这两方面的投资也不能无限制的扩张,否则也会产生不良的后果,例如前阶段出现的房地产泡沫,以及诸如高铁过快扩张带来的一些问题,就是证明。所以无论是房地产投资还是基础设施建设投资,我认为都是需要循序渐进的。

最后,过高的投资带来了高投入、高消耗、高污染等问题,环境遭到破坏,而且使得增长受到了国际资源类产品供应的严重制约。我们知道国外铁矿石市场价格最近几年已经翻了好几番,很大的原因是中国需求的拉动。而资源类产品国际市场价格上涨,也给我们提出了一个问题,就是我们增长带来的收益大量外流,这也成为我们未来增长的一个制约因素。

因此,现在摆在我们面前的一个重要任务是调整结构,转换发展方式。假设我们最终的消费率可以从47%提升到65%,而且和需求保持同步增长,同时资本形成率也降低到35%左右,根据增长核算分析,我们仍然可以保持9%~10%的经济增长率,而资源和能源的消耗可以大幅度下降,全民的福利水平也可以比前一种情况提高1/3左右。所以在这样的情况下,经济增长应该能够更可持续。因此我们现在面临的是一个紧迫的结构调整任务。

内在原因

接下来,我讲一下结构失衡的内在原因有哪些。首先,是政府收入和居民收入增长长期不平衡。下图是根据不同口径的数据计算的政府收入占GDP的比重,最下面的一条曲线是政府预算内财政收入所占的比重,上面的是加上了政府的预算外资金

收入、土地出让金收入、和社会保障资金收入结余部分。加上这些收入之后,政府收入占GDP的比重是大幅度提高了。而且三条曲线都表现了同一个趋势,就是从1978年到90年代中期,政府收入占GDP比重持续下降;而在90年代中期税制改革之后,政府收入比重持续上升。现在政府收入至少已经占到了GDP的1/3。

与政府收入迅速增长同时存在的问题,就是政府支出结构亟待改善。首先大家都知道,大量的腐败导致了公共资金的流失和不合理分配;其次,政府自身消费,特别是三公消费居高不下,行政管理成本不断上升;第三,各级政府过分热衷于投资,但是缺乏监督,导致了大量无效的形象工程和政绩工程。近年来的亮点和积极方面是民生支出上升比较快,但是总体而言,欠账仍然很多,特别是两亿进城农民工的社会保障问题大多没有解决。

第二个方面,企业的资源性和垄

断性收入分配失当,这也是导致结构失衡一个非常重要的原因。企业和金融部门可支配收入占GDP比重上升。上升的部分可以说主要来自资源性收入和垄断性收入,比如说石油、煤炭、金融部门收入等等,这些方面的收入比竞争性领域的企业收入上升速度快得多。

由于政府收入和企业收入,特别是企业垄断性收入的上升非常迅速,也就造成了居民收入占GDP的比重出现持续下降的现象。

第三个突出的问题是居民内部收入差距不断扩大。1978年至今,在经历了短暂的收入差距缩小的阶段之后,从80年代中期开始,基尼系数就一直呈上升趋势,按照世界银行的计算前几年已经达到了0.47。在居民收入的使用结构中,我们看到居民储蓄呈现上升趋势。更早些时候,有一些数据告诉我们居民储蓄率没有上升,上升的只是企业储蓄和政府储蓄,现在来看不是这样的情况。

中等收入陷阱

以上这些因素直接导致了消费和储蓄结构失衡。我们目前面临的结构失衡,大大增加了落入中等收入陷阱的风险。储蓄和消费失衡首先是收入分配失衡的反映。借鉴国际经验,我们可以发现,收入分配失当与发展停滞有直接的关系。突出的是拉美国家,在很长时期内收入差距

非常巨大,特别是上世纪70-90年代,收入差距达到了高峰。与此相伴而来的是,他们也经历了增长停滞和社会动荡。目前中国从基尼系数来看,已经超过了多数东亚国家和地区,而和一些拉美国家接近了。

这里我们把八个拉美主要国家和东亚的五个国家和地区做成两组数据,来进行对比。东亚国家和地区包括日本、韩国、新加坡还有中国的香港和台湾,拉美国家包括阿根廷、玻利维亚、巴西、智利、哥伦比亚、墨西哥、秘鲁、委内瑞拉。上世纪50年代,这两组国家和地区的平均基尼系数基本在同一个水平上,大致是0.43到0.45。但从那以后,这些拉美国家的收入差距继续扩大,而东亚地区的差距稳步缩小。按照安格斯·麦迪森的计算,当时拉美这八个国家的人均收入是东亚五个国家和地区人均收入的两倍。而到了2008年,整个情况倒转过来,拉美国家人均收入按照同一价格水平计算,只是东亚的1/3。特别是在拉美这些国家收入差距达到峰值的上世纪70年代-90年代,他们的经济增长在这个时期基本上是停滞的,年均只有0.7%。

我们看到,拉美国家的经济发展停滞,与社会分化、收入差距极大、社会冲突频发、政策左右摇摆有关。而东亚国家的发展,既得益于市场经济体制,也得益于社会分配比较公平和比较小的收入差距。所以,实现市场条件下的公平分配,是跨越中等收入

陷阱的一个非常重要的因素。

方法出路

最后谈一下我对怎样通过改革实现结构调整的看法。刚才说到的收入分配方面的问题,基本上都是体制问题导致的。所以只有推进体制改革,才能改善收入分配,纠正结构失衡。我认为有几个方面的体制问题需要重点关注。

首先,现行的土地出让制度需要改革,我们的房产税改革需要推进,还需要推进更加全面的财税体制改革。第二,需要改善资本市场监管,进一步改革资源和垄断性收益的分配方式。第三,改革政府管理体制,改善公共资源的分配和使用。第四,实现基本社会保障的全社会覆盖和公共服务的全民共享。第五,我们需要进一步改善医疗和教育,促进人力资本积累。

我们对未来10年的经济增长进行过预测,发现如果我们继续维持现有的增长方式不变,未来10年经济的平均增长率可能会降到6.7%,而且年度增长率将逐步下降,高速增长期可能就此结束。

但是如果我们能够改变几个关键性因素:一是改善消费和储蓄结构,二是通过政府管理体制改革降低政府管理成本,三是通过改善教育来提高人力资本积累的速度,我们仍然有可能使经济增长率继续保持在9.3%左右的水平。在后一种情况下,长期可持续的增长是可以实现的,中国将得以顺利进入高收入国家的行列。■

从危机凸显到潜力发掘

■ 时间:2012年2月25日 ■ 论坛:复旦大学管理学院香港新年论坛
■ 演讲嘉宾:德意志银行大中华区首席经济学家、学院兼职教授 马骏 博士

欧元区能否长期存在?

首先要和大家分享的,是我对近期以来欧美等国经济走势的一些看法,总体而言是比较乐观的。具体来看,最近出现了几个显著的变化:一是美国GDP有所上调,其背后是旺盛的消费需求。2008年经济危机之后,美国人的消费在其收入中所占比例有所下降,因此,消费的增长速度远远低于收入的增长速度,这种情况在去年已经有所扭转,呈现出一种结构性的变化。日本则更有趣,GDP从0.7%大幅上调到2.5%,因而日本的股市很有可能好于很多其他国家和地区。这一现象的背后有如下几个推动因素:日本的灾后重建对经济的拉动作用非常明显;包括存货上调在内的一些周期性因素,也产生了一定的正面影响;此外,日本继美欧后实施量化宽松政策,这将是一个较为长期的承诺,不会马上改变。再者,欧洲也有几个明显的转变:一是欧洲的长期再融资计划,也就是TTRO,可能会扭转市场的看法;二是27个欧盟成员国中的25个国家已经建立了契约,相互间承诺若不达到财政目标,就将自己惩罚自己,并在国会通过正式的议案予以保证,这给市场提



供了很大的信心。此外,一些实体经济的指数也有所上调,表现较好。近期股市之所以增长,固然因为有基本面好转的因素在推动,欧美日等国的影响也很重要——后者占了六成左右的比重。

下面我想讲一个比较深刻的问题。最近我们可能已经对欧债危机这个话题已经有些厌倦了。那么,欧元区面临的到底是一个怎样的根本性危机?我认为是国际收支的危机。其中,北欧和南欧的竞争力不一样:先来看德国,尽管其工资标准有所提高,但单位时间内生产的产品也同比增长;所以近十一年来,德国的单位产品劳动力成本并没有上涨。再来看法国,其单位产品劳动力成本则增长较快。还有其他几个国家增长则更加迅速。于是,德国的产品有较强的竞争力,因而产生贸易顺差;其他一些区域则没有竞争力,产生了贸易逆差。产生顺差的国家因此要给产生逆差的国家“输血”。

上面这种情形是不是可持续的,很大程度上决定了欧元区是否可以长期存在下去。具体分析来看,理论上四种可能性:第一种,北欧对南欧的输血不是通过财政、而是通过欧洲央行的渠道来完成,这是一种变相的转移支付,但是通过金融体系的形式得以完成。这种情况是不可持续的,德国对通胀深恶痛绝,更不愿意为最后的损失买单。德国具有非常强的历史根基来坚持货币的独立性,反

由此来看,未来十五年到二十年,中国的低成本劳动力优势将会转移到印度去;而较多的劳动力又会创造更多的需求。

对通货膨胀。第二种,不通过央行体系,而是通过财政给钱,而这也是不可长期持续的情形。第三种可能性,是北欧这些竞争力比较强的国家联合使用新的货币,南欧国家另行组合。在这种情况下,回复了自己的货币之后,没有竞争力的南欧国家货币贬值,经过几年痛苦的过程才能恢复自己的竞争力和经济的平衡,因而短期内对其经济的冲击非常大。最后一种情形则是提高竞争力,具体有两种办法:一个是降低汇率,也即贬值;另一个则是降低自身成本,包括减工资等具体措施。

由上观之,前两种情形是不可行

的,后两种则是可行的。但即便可行,也无法准确预估其可能性的大小。中长期来看,在建立好所谓的“防火墙”之后,希腊等国被赶出欧元区的可能性极大。

现在有很多人在谈论奥巴马是否会连任。他们用经济数学作为判断的依据,得出的结论是不会连任:因为此前所有总统连任的情况都出现于失业率在7.2%以下时;而奥巴马在今年11月份要将失业率控制在这个数字之内的可能性机会为零。但在我看来,奥巴马会是第一个即使不能使失业率低于7.2%、而依旧可以连任的总统。因为此问题的责任不在他:他不是不懂经济,而是为了迎合政绩压力,做出了不得已的选择。相反,这个责任应该归结到好几代之前的总统身上。

新兴市场的增长潜力如何?

下面,我想谈谈如何判断新兴市场国家的增长潜力,这也是很多从事全球投资的朋友关心的问题。有三个方面需要引起我们的注意,它们基本决定了这些国家的增长潜力:其一是债务情况。依据统计学的规律,稳健的财政、较低的债务,意味着这个国家的成长将会比较快。其二是人口红利。低年龄层的人口比例越大,意味着劳动力成本越低。由此来看,未来十五年到二十年,中国的低成本劳动力优势将

会转移到印度去;而较多的劳动力又会创造更多的需求;既推动供给,又推动需求。其三是创新能力。“拉美陷阱”便是例证,即人均收入达到5000美元之后,很难再有增长。最主要的原因就是创新能力不足。中国面临的两大瓶颈是:大型国企缺乏创新动力,而民营企业又顾虑重重。只有这方面的问题得到妥善解决,中国的增长潜力才会有明显提高的可能性。以上三个方面加上人均GDP,都是可观察、可度量、有前瞻性的指标,对于实行长远的、全球性的资产布局是很有价值的。

现在,我来讲讲中国的经济情况。短期内,有几个数据是大家比较关注的:一是PMI。很多人认为PMI到了50%,经济就会是零增长。这种观点是错误的。原因在于,在不同的国度,企业家有不同的心理底线。在美国,PMI为50%时,相对于GDP有1%的增长;同样的数字对于中国而言,则相当于GDP有7%的增长。因此不必为PMI的数值过于悲观。必须承认,PMI的下降是一种事实,但是短期之内有反弹的趋势。

第二个备受关注的数字是小企业PMI。小企业占工业就业人群的60%,而小企业数量在全部企业中占了九成以上,这充分说明了该指数的重要性。目前,小企业的情况有所好转,PMI明显提高。这反映了两个基本面的变化,包括宏观调控的松动所产生的正面效果,以及小企业出口环

境的改善。此外,最近CPI有所反弹,引起了不少人的担心。但这主要是因为今年气候反常,引起蔬菜价格上涨所致;但总体来讲通货膨胀的趋势没有改变,只是被推迟了。我认为可以把这一现象作为资源价格改革的一个窗口,以此促进形成新的价格竞争机制;对于某些行业和领域,这可能会产生积极的影响。

房价会降吗?

下面来看看我对中国经济指标的预测。今年的GDP下降到8.3%,明年则可能有所反弹。原因之一是出口形势有所好转,分散投资会有所下降。金融方面我估计基本面变动的可能性不大。但随着经济形势的好转和信心的提振,汇率方面会有小幅上行趋势。

我对每个季度GDP的预测如下:一季度还会有小幅的下降;从二季度开始,环比有所增长。因为随着货币政策的松动,其对消费的拉动作用将会日趋明显。当然也存在两个下行主要风险:其一是出口。作为我国主要出口市场,美国、欧洲、日本PMI的上调会对出口产生积极推动。其二是房地产。目前房地产公司投资意愿不强,因为缺乏资金。只有减价才能促进销售,从而获得现金流。可是问题在于,刚刚减价时大家对房价有继续下跌的预期,都持观望态度,导致销售的下降和存货的上升,这给开

发商很大的压力,必然导致实际投资的减速。

我们接下来要讨论的是政策方面的问题。中国被普遍认为是政策市场,政策的影响力是非常巨大的。很多人问我怎么预测政策的?坦白地说,我没有内部消息。这需要长期观察了解政府关心什么数字,咨询什么人,关注什么企业。了解了这些方面,你就会渐渐知道政府在什么情况下会做出什么反应。

近期我们有四个主要的政策变化,分别是:货币政策,银监会监管政策,财政政策和房地产政策。首先看货币政策:几个月之前,我们感觉货币政策比较松动;但现在来看,国际环境和中小企业的情况没有预想的那么糟糕,所以央行可能会比较忠实地执行既定政策,不会明显放松。存款准备金会出现怎样的变化?这个问题比较复杂,需要用专门的模型来计算。我估计,每个季度减一次的可能性比较大。

第二个方面是银监会监管政策,这方面近期没有太大的动作。需要注意的是存贷比,短期内有所松动,长期看则取消存贷比的可能性很大;对银行资本充足率的要求也有所放松,这在一定程度上减少了资本市场的压力;平台融资的展期也是一个较明显的变化,尤其对于中小企业的生存发展,这是有利的。

财政政策是第三个重要方面。我估计今年官方的财政赤字不会超

过去年,但是有一个很奇特的中国式的现象:就是在中国的财政中,去年很多没有掉的钱被放进一个基金之中。这个动作被视为去年的一个支出,这样就人为地提高了去年的赤字,而降低了今年的赤字。从这个意义上来讲,财政政策是有一定扩张度的,但从表面上来看则是紧缩了。其中,保障性住房、农业基础设施、地方政府债券等方面财政扩张的表现将会比较明显。

最后一个方面是房地产政策,这是最难判断的,却也是最重要的。房地产价格是一个有趣的问题。从去年十月份以来,房价有了10%左右的下降。今后有多少下降的空间,关键在于政府的目标和期望。可支付能力的现实情况使得要求降价的压力依然很大,但是地产行业下行的趋势日渐明显,两方面的压力导致政府政策的平衡点很难把握。我认为在两到四个月的时间之内,这个平衡点将会出现,到时候政府政策有松动的可能。但是,松动限购令的可能性很小,原因在于目前没有更好的可替代的措施。一旦松动,投机性行为会大量出现,导致房地产泡沫。因此,可行性最高的办法是刺激首套住房的需求。目前的问题是首套住房的购买者不愿意出手,只有购房者相信已经没有了继续降价的可能时才能解决这个问题。目前主要有两种手段:一是政府在两三个月后发出“房价已经回归合理水平”的信号;而是政府拿出一些具体措施,比如降低首

今后两三年最大的问题是资本市场的不开 放。如果只是通过贸易渠道来输出人民币,最多只能达到人民币国际化潜力的10%。


套住房的贷款利率、契税和首付比例,等等。

人民币怎样实现国际化?

接下来谈谈我对今年全年股市的基本看法,主要是讲香港这一部分。年初的时候我指出,全年可以涨25%到30%,现在已经涨了17%了,并且还有15%左右的上涨空间。从估值的角度讲,我的说法将得到基本面的支持。

最后,我们讲讲资本市场开放的问题。香港这里的企业,其实已经在资本市场开放的环境中运作;而大陆则面临着资本市场开放的问题,今后三五年将是一个最重要的机遇期。人民币国际化已经有很大进展,但今后两三年最大的问题是资本市场的不开。如果不开放资本市场,而只是通过贸易渠道来输出人民币的话,最多只能达到人民币国际化潜力的

10%。为什么这么说呢?目前中国已有10%的国际贸易是用人民币计价的和结算的,即使按照日本的经验上升到40%,那也只是四倍的增长而已。现在香港人民币存量是4000,即使翻四倍也只有两点几万亿,在海外有这样规模的人民币存量是一个很小的数字。那么,要什么样的规模才会被算是国际化的货币呢?按照美国的经验,要有80%的货币被海外的、或者非居民持有,才能算是国际化货币。中国这么大的货币基数,乘上80%,就是30万亿,只有达到这个数字,人民币才能被称作“国际化”了。

由此看来,国际化潜力的另外90%要靠资本市场开放来实现。这主要有以下几种途径:一是松动个人和企业的换汇限制。对于企业换汇,可以设置一个审批额度下限,小于此额度的换汇不再受审批的控制。另一方面,中国A股市场的开放度只有0.8%,而其他新兴的市场化国家平均的开放度是26%,我们的开放度仅为其3%左右;中国债市开放了一年多之后,也仅有1000亿人民币的开放规模,占其他新兴市场国家的1%左右。最后一点就是要开放债券的国际版,这也是人民币的货币国际化的一部分。这是因为,人民币用于国际贸易的结算和被作为投资工具都已初步实现,但是被作为融资工具则尚未实现;而后者却是人民币国际化的重要组成部分,一旦开放将会放射出巨大的能量。(文/魏寅 整理) 

企业转型与创新

■ 时间:2011年11月19日 ■ 论坛:复旦MBA名师系列讲座

■ 主讲人:复旦大学管理学院产业经济学系主任 芮明杰 教授

在当下如此激烈的竞争环境下,有很多企业不愿意变革创新,自然会被淘汰;还有一些企业试图变革创新,但没有成功。所以,真正在历史变革中存续达百年的企业非常之少。在目前的环境下,我觉得转型与创新对于一个企业来讲是非常关键的。所以今天我们主要探讨两个问题:一是当前中国的经济状况与问题分析;二是企业转型的方向与应对。

经济问题:当下形势不容乐观

从长期来讲,我对中国经济持乐观态度;但从短期而言,我则不太乐观。这两者之间其实并不矛盾:如果短期的问题得到妥善解决,就可能促成长期的利好。为什么我对中国未来的经济形势这么乐观呢?首先,城市化是工业化发展到一定阶段的必然产物,它反过来又会促进工业化。目前,中国的城市化依然有很大增长空间,其过程伴随着造城、造镇计划和住宅商业房地产计划,需要大量的工业化投资和公共性投入,必然产生巨大的内需市场。第二,劳动力资源丰富。新生代农民工就业习惯和就业观念有其特点,沿海地区民工荒的问题与此有关。但是,这并不意味着我们劳动



力资源的枯竭。沿海地区劳动力成本上升与内地劳动力资源丰富的双重作用,促使低端制造业向内地转移,从而推动内地经济的发展,这对我国经济长远发展是有益的。第三,是内需增长空间大。中国有可能在五年内取代日本成为世界第二大居民消费国,但即便如此,人均消费水平依然很低,存在很大的成长空间,这就为中国经济由投资拉动向内需拉动创造了条件。第四,是技术水平提升有助于产业升级。近年来,国家加大了科学技术研发投入,科研水平也在不断提升。不断投入科研经费、抢占战略新兴产业的制高点等被写入了国家“十二五”规划。

但与此同时,我国当前面临着很多短期的问题。通货膨胀是首当其冲的一个挑战。我要澄清一点,CPI并不代表通货膨胀率。通货膨胀率按照宏观经济学概念的解释,是所有商品的持续上升的幅度,所以应是CPI加上PPI。那么,哪些因素导致了我国的通货膨胀?我认为,不能简单地归结于货币宽松的问题。劳动力的成本的上升,石油、铁矿石等生产资料成本的上升,都是不能忽视的压力。在此条件下,通货膨胀很有可能是成本上升与宽松的货币政策相结合的产物。因此,仅靠收紧银根并不一定解决问题。在此前提下,钱“越存越少”,老百姓储蓄反而会致购买力减弱,从而导致居民实际生活水平下降。由此可见,高通货膨胀对经济具有相当大的负面影响。

政策一旦松动,会导致房价报复性反弹。所以,短期来讲房地产市场面临较大压力,长期来讲房价看涨是大势所趋。

第二个问题是经济发展内生性动力不足。首先,靠消费来拉动经济增长是一种内生性和持续性增长,但目前,我国经济是政府投资拉动为主,这样的经济增长方式必然受到经济政策的影响,相较而言动力略显不足。其次,外需对我国的经济拉动能力较弱,因为国际经济环境是严峻的,在此条件下通过出口推动我们经济增长比较困难。再次,经济结构调整的任务非常艰巨,产能过剩比较严重。

第三,人民币的升值压力加大。美国继续对人民币施压,人民币的升值的压力一直是很大的。然而,如果人民币升值过快,会使出口受重大打击,从而使中国经济遭受重大打击。我国政府只能渐进式的升值路径,让我国企业有一个过渡的时期。但是,

这会给其他国家人民币持续升值的预期,从而引入大量热钱,迫使中国增发人民币,激发资产的价格泡沫。

此外,房地产调控处于两难处境。按照温总理的说法,目前房地产价格调整已经取得明显效果。但是与此同时,也出现了砸售楼处、开发商跑路、烂尾楼增多等现象,于是大家担心,调控政策会不会产生新的问题?等经济适用房和廉租房解决了部分居民的需求以后,商品房依然会有较大刚性需求,而且房地产对经济增长的重要性使得政府难以大力紧缩。而政策一旦松动,会导致房价报复性反弹。所以,短期来讲房地产市场面临较大压力,长期来讲房价看涨是大势所趋。

最后,地方融资平台收紧。地方政府为城市建设、公共建设、开发区基础设施建设融资而建设的平台,其贷款余额在不断地上升。地方政府借贷越来越高,形成了地方融资的风险。如果地方融资平台收紧,则会导致GDP增长放缓。因此相较过去,我们可以说现在属于经济的衰退期。

转型发展:企业的应对策略

短期内,我国经济状态不容乐观,而企业为了避免被淘汰,就应该积极转型。但是企业应当如何转型,又该往哪里转型呢?在我看来,可以从以下几个方面进行考虑:

首先是我国的制造业,虽然生产规模很大,但是产品附加值很低,消

耗资源多,并且造成了严重的环境污染,处在世界价格低端。所以,制造业企业的转型,主要应从传统转向先进。所谓先进的制造环节,是指能够不断吸收国内外高新技术成果,将先进制造技术、制造模式及管理方式综合应用技术,价值附加值高,低能耗低污染,等等。我国传统的制造业依靠的是廉价劳动力和低价资源,2008年金融危机以后,我国制造业由于资源价格不断上升,价格优势和竞争优势大幅度削减,劳动力廉价的优势又被越南、菲律宾、马来西亚等国抢走。在此条件下,制造业如果不转型,就等同于走进了死胡同。只有依赖自主创新,形成新的比较优势,借以控制制造业的价值链,这样我们才能形成一个先进的制造业模式,这是我们“十二五”期间必须要解决的重要问题。

其次,我们能不能从制造业转到研究与开发环节,实现自主创新驱动的战略转型呢?这主要涉及一个技术标准的问题。跨国公司通常是技术标准的掌控者,控制了技术标准,进而控制整个生产体系和价值链。所以,技术标准掌握在谁手中非常重要。但是我们暂时还没有自己的技术标准和制定标准的权力,也没有像乔布斯那样创造能改变人类生活方式的产品,短期内无法以创造性的产品控制控制一个协作体系和整个价值链。但是一种转型方式将实现企业从低成本竞争转向创新竞争,不仅要有创新的意思,还要有创新的速

度,如果被别人抢先就申请专利占领市场,同样要付出惨重代价。

再之,我们能不能从制造转向分销和品牌建设,实现分销服务驱动的价值转型?这在目前看来还是有可能的。价值转型主要是指从事分销渠道、分销网络、分销服务和品牌建设,从而掌握客户关系并由此控制价格。比如,大量的奢侈品实际上是品牌驱动的。如果我们在国内的市场把品牌真正建设起来,一定有希望成为世界著名的品牌。可惜我们没有那种坚持力,我们往往打一枪换一个地方,所以我们品牌始终留存不下来,好不容易蒙牛做成全球乳业排名前三,又因“三聚氰胺”而自毁长城。

最后,我们来讨论一下新兴制造业的问题。发展战略性新兴产业被写入了我国的“十二五”规划。国家已经公布的七大战略新兴产业包括:生物制药、新能源、飞机制造业、先进装备信息产业、海洋工程、新材料和微电子等等。我认为,产业名称并不重要,重要的是我们究竟介入到产业中哪些涉及关键技术环节。如果没有控制这些关键环节,就谈不上对这些产业的控制,就依然是依附于他国的产业价值链的末端,也就是说,又走到了我们的老路上去。所以我一直强调价值链位置的把握,比如,制造业当中的关键环节,研究与开发当中的关键环节,分销服务当中的关键环节。掌握了这些关键环节,就能够控制定价权,在国际市场上、在整个价值链的分工体系当中才会有更

大的发展空间。

生产性服务:广阔的行业前景

目前,政府意识到生产性服务发展的重要性,而今后三十年,可能是生产性服务的重大发展期。什么叫生产性服务业呢?它指的是提供中间需求性服务产品的企业集合,它的服务对象是面向企业而非最终消费者。通俗地讲,生产性服务业主要就是为制造企业提供生产服务的那些服务业。生产服务业由三个部分组成。第一部分是基本的生产服务,也就是生产线生产后需要的服务,比如说会计审计,银行的信贷,教育培训,包括我们商学院,这都是一些基本的生产性服务。第二个部分是进入到制造业价值链内部的生产服务,即嵌入到制造业价值链里面的生产服务。最后一个部分是为生产性服务业提供服务的服务业,比如为银行业提供衍生产品、投资渠道的服务业。

制造业投入产出的价值链分为信息搜集处理、研发设计、产品试制、生产线准备、制造、批发代理、分销零售七个环节。这个过程是商品流、资金流、信息流并存且同时流动,而生产服务就是嵌入在这个制造业的整个价值链中的。我们对嵌入在价值链中的这些服务做个归纳。检测检验、工业设计、技术推广、科研实验都可以叫做科研技术服务;融资租赁、信用担保、风险投资我们叫做非银行金融服务;合同能源管理、节能工程、

碳排放交易这是节能与环保服务;职业教育、机能培训这是教育服务;此外,还包括电子服务、生产资料市场等。这样,我们就可以看到这个市场的巨大空间,并且近年来得到政府政策的支持。所以,我认为生产性服务业的市场空间和发展前景是非常好的。

从另一角度讲,生产性服务有三个发展阶段。第一个阶段,是为制造企业提供生产前和生产后的服务为主的阶段。这个特点是服务内容比较简单,不涉及到企业内部的价值链,从服务的方式来看,服务技术性不高,价值增值的空间不大。比如说我们现在的银行的信贷,会计审计,现在简单的维修诸如此类,这类不涉及到生产内部的价值链,我们现在基本上处于这个阶段。第二个阶段,是为制造业企业提供生产过程中的服务为主的阶段。这部分生产服务是嵌入到制造业价值链,如供应链管理、第三方物流、信息集成、风险投资、融资租赁等等。这方面有非常广阔的市场,而且技术含量是非常高的。比如,供应链管理、供应链金融、融资租赁。我们现在风险投资好像很多,但是很少有人去做融资租赁。所以,我觉得这方面是未来几年我们市场成长和业务成长的主要方向。第三个阶段,是为生产性服务业提供服务的服务业发展为主的阶段。这个阶段是高级阶段,其代表就是金融衍生产品。金融衍生产品是一种服务产品,实际上是为金融企业提供的服务。所以当衍生产品出问题的时候,对金融企业将产生巨大影响,


法律服务、咨询调查、其他商务服务等等,这些服务业随着中国经济的转型和企业转型,其市场空间是非常大的。

2008年的金融危机就是一个明显的例子。生产服务业的这个阶段是非常发达的,这是后工业化社会的阶段,我们现在还达不到这个阶段,但这是我们努力的方向。

最后,我想谈一谈生产服务业的四个趋势。该行业出现的第一趋势就是为服务业服务的生产服务业大量的兴起。比如说纽约和东京发达的非银行金融服务,衍生产品、融资租赁、信用担保、风险投资等。第二是生产性服务业技术知识密集度加大,类似生产性服务的知识密集型和差异化的特点也将会在嵌入式生产性服务业中有所体现。第三,是生产服务业的价值链也呈现出全球分布态势,这是全球分布的价值链。第四,是制造业和生产服务业深度融合。制造业的服务化,比如说IBM公司原来是电脑制造商,现在它专做服务。我们会发现,如IBM一样,很多

制造业都开始服务化了;反过来讲,有一些服务业开始制造一些产品。这些都是未来的趋势。

在这样的趋势下,我国的企业该做出怎样的抉择呢?我觉得,短期而言,不少行业都有很大市场空间去发展生产服务。我国银行对于企业的支持实在有限,所以才会有地下钱庄,所以才会有高利贷。既然民间有资金的需求,而银行体系不能给他满足,就必然有黑市来补位。这就说明在银行系统之外,要有一个非银行的金融体系满足企业对资金的需求。这在我们过去考虑的非常少,目前有关这方面的政策有所放宽,所以我非常看好非银行的金融业。风险投资、融资租赁、贸易金融,还有其他的一些金融活动,我觉得是非常有潜力的。同时,如电信、信息传输服务、计算机服务、软件等信息与通讯服务业同样拥有巨大的市场空间。此外,包含研发、实验、专业技术服务、工程技术、规划管理、科技交流、推广服务等科技服务业也有广阔的发展前景。在商务方面,如法律服务、咨询调查、其他商务服务等等,这些服务业随着中国经济的转型和企业转型,其市场空间也是非常大的。所以,我认为在未来几年,这几个方面将是我们企业值得考虑的转型方向和发展领域。

总之,我对中国经济未来的成长还是有信心的,但是我们又要看它的问题,通过解决这些问题为我们的企业、为中国的经济发展做出我们自己的一些贡献。谢谢大家。(文/魏寅 整理) 

黄金时代还会再现?

■ 时间:2011年12月17日 ■ 论坛:2011 复旦大学 EMBA年会

■ 演讲嘉宾:春华资本集团董事长 胡祖六 博士

2012年是辛亥革命的101周年。当初,孙中山先生最大的理想就是推翻帝制、建立共和;在革命完成以后,中国应该成为一个独立、民主、富强的新中国。100年后,我们发现今天的中国,确实是一个屹立于全球的独立、自信、自尊的国家,独立的目标是百分之百地实现了。而民主和富强呢?1978年,中国人均GDP依旧徘徊在联合国178个成员国中130-150位;过去20年,中国开始在经济上起飞,连续30多年成为全球经济增长最快的主要经济体。尤其是在2010年,中国取代日本成为全球第二大经济体。当年孙先生所提出的理想,现在正在逐步成为现实。

三大动力促使经济腾飞

在经济百年孤独之后,为什么古老的神州大地在过去30年突然焕然一新,经济开始实现腾飞?其中不乏三个最重要的推动力:一是民营化、二是工业化、三是全球化。我认为,过去30年在中国发生的每一个变化和奇迹都可以追溯到这三大推动力。

民营化是中国经济的基石,也是中国过去30年经济奇迹的根本动力。改革开放初期,国营经济占据中国经



济的主导地位,其比例达到90%。而过去30年,国有经济占GDP的比重在平缓地下降,比重越来越低。到2009年,即使发生了小的逆转,国有经济的比重依然维持在25%左右。由于民营化,中国经济的版图发生了天翻地覆的变化:以前是烟囱林立、低效率的国有经济和国有企业,如今却是新兴的、有活力的私营经济和私营企业不断兴起。至于传统的国企,无论是中石油、中移动,还是像ICBC这样的金融奇迹,都经过了一段痛苦的全方位重组、改革、转型、上市。所以中国经济的今天,是许多民营经济、民营企业,以及一些经过改制重组的国企、还有很多外资企业和在大陆的台商共同作用的结果。

中国是个农业大国,历届政府都在强调“三农”。其实,中国农业附加值占GDP的比重已经很低了,而工业产值占GDP的比重正在显著上升。工业附加值占中国的比重已经远远超过了美国、日本和德国,中国已经是全世界最大的制造业国家。工业化促使了过去30年中国经济的奇迹。

孙中山先生提出要驱除鞑虏、复兴中华,但一直到改革开放,我们才真正开始实现辛亥革命的初衷和复兴中华的梦想。1978年,我的大学外教告诉我们,在沃尔玛看不到任何一个“Made in China”的标签;而在现在的美国,这样的标签几乎无处不在。战后的德国、日本都是全球贸易大国、贸易强国,谁也没有想到中国能

因为市场化、工业化和全球化这三大驱动动力,中国有了过去30年的经济腾飞。这种模式就是高投入、高排放、出口拉动。

够取代德国、日本,崛起成为第一出口大国、第二进口大国。由于邓小平同志的英明远见,坚持吸引外资、引进港台地区的先进管理模式和理念,这一切都奠定了中国经济腾飞的基础。

正因为市场化、工业化和全球化这三大驱动动力,中国有了过去30年的经济腾飞。这种模式很简单,就是高投入、高排放、靠出口拉动经济。这一模式最早由日本创造,后来成功地被韩国、台湾、新加坡和香港等东亚四强所模仿,但最大的成功还是在中国,因为从来没有一个大国能够成功地实现由出口拉动经济的发展模式。虽然这种模式有很多可取之处,但是我们也越来越感受到这种行之有效的模式所面临的制约和局限。首当其冲的是消费,具体指私人消费,其比率占GDP的35%,这在全世

界是非常非常低的。美国的私人消费占GDP的比重是70%,即使在发展中国家、新兴市场国家,比如印度,其私人消费占GDP的比重也达到了59%,俄罗斯是63%,巴西占到69%。

美国人批判中国贸易顺差导致全球经济失衡,其实这跟国内经济失衡是相辅相成的。在2008年金融危机爆发时,GDP比重的顺差已经超过了11%。二战以后,日本、德国出口拉动经济成长,最高的时候也只有5%—6%,而中国刷新了这个记录。为什么国际能源和大宗商品的价格高涨?因为很多民企和金融机构都想去非洲、拉美、中亚买矿产、煤炭、石油、天然气等,中国的需求推动力是其背后的重要因素。问题在于,一旦中国有需求,价格就随之上涨,而且引起了很多地缘政治,甚至外交方面的麻烦。这也是传统高投入模式日渐明显的局限之一。

乐观和悲观的理由

全世界污染最严重的20个城市,我们独占15席,而且还可能是被低估的。为此,中国政府已经推出了十二五发展规划,提出科学发展观,要转变经济发展方式。首先是“平衡”:原来是靠出口拉动,现在是消费、投资、出口“三驾马车”,但主要靠内需拉动;然后是“民生”:和谐社会已经讲了11年,最后肯定要落实到民生上,现在这个问题也开始得到关注。最后,还要“节能减排”。

我们能不能成功地实现这一系列转型呢？现在有很多分析家和学者认为，中国最好的黄金时代已经过去了，未来的中国会遇到更大的挑战。我来讲讲其中的道理：

一是法治。尽管改革开放30多年，但中国还不是一个法治国家。法治不只是立法，更多地是司法、执法。司法独立性是很重要的，政府和企业是要平等的。政府也有犯法的时候，我们能不能平等地利用法律来保护我们的权益呢？包括财产权、知识产权等被《宪法》所规定的权利保护其实都没有被落实。过去我们对这一问题可能不太重视，但今天的法治制约已经越来越明显。

二是国家资本主义。国有经济比重在30年的改革中呈现直线式的下降，但是到2009年出现了一个转折点。很多产业国有经济的实力开始越来越壮大，而民营经济、金融环境、投资环境、经商环境越来越恶化，这个不公平的游戏场由此变得更加不平坦了。民营化、市场化是中国经济很大的动力，未来5—10年是否将不复存在？这其中包含了很大的风险。

三是社会保障滞后。一个制度完善的国家，应该给所有的公民、包括来到城市的农民工都提供基本的社会福利、社会保障：包括失业保险、医疗和养老。而我很遗憾地看到，这方面几乎没有什么进展。迈克尔·查尔斯说过：“中国是一个大泡沫，这个泡沫一定会破灭。”我们都是一而

再、再而三地经历这种周期的循环。在未来5—10年，我们是不是又会重复2008—2009年的那种情况？

讲过悲观的理由，再讲讲乐观的理由：

第一，相对于美国、欧洲和日本，中国的金融体系目前来说比较稳健，这是中国相当大的重要资产和重要优势。我们国家经过了十几年累积起来的改革，银行体系总体说来变得更加稳健；资本金比率大幅提高、资产质量大幅上升，盈利能力也显著改善；甚至公司治理透明度、风险、内控等长期以来困扰着中国金融业的一些问题，也在相当大程度上得到了改善。但应该看到的是，大萧条之后美国的经济最健康、最稳定、最有效率，却也无法避免2008年的金融危机；80年代锐不可当的日本，在巨大的金融危机过后依然没有完全恢复。所以，金融稳定是我们一个巨大的优势，但不是永久的优势。如果2009年9.7万亿的疯狂放款再持续一年，中国的金融体系就会面临崩溃。

第二，创业和人力资本。中国人固有的创业精神、创业能力、人力资本的基础，这是中国得天独厚的优势。中国高等教育每年理工科的大学毕业生是60万人，每年能出60万工程师，这种人力资本的优势是非常显著的。那么中国大陆未来20—30年能否复制台湾的经验？虽然台湾从前也是劳动密集型、低成本的出口拉动成长模式；但一夜之间，这种模式的优越性丧失殆尽。“被迫转型”的

台湾经济非常成功：在基本上把传统产业转移到中国大陆之后，台湾的整个电子行业、特别是半导体都成为全球一流。这对于我们应该是一种借鉴和参照，我有理由相信台湾的经验可以在中国大陆进行复制。

第三，城市化。1998年亚洲金融危机爆发以后，朱总理要寻找振兴内需的有效途径，以应对极度萎缩的出口需求。当时有两个元素非常重要：一是基础设施建设；二是通过放松户口管制，推动住房等各种消费的增长。今天，城镇化占中国人口的比重是45%，如果按照过去10年的趋势，等到2035年的时候我们的城市化人口比率能够达到70%。这是非常成功的。这不仅意味着20年的城市化比重可以达到现在的台湾和韩国水平，而且意味着中国城市居民人数将有10亿。这个不同凡响的数字，在经济学上意义非常深远。从工业方面来说，城市化就是把人口从传统的、低附加值的农业部门，转移到更重要的制造业和服务业，这会导致生产力的提高。从需求层面来看，人口从农村转移到城市，会推动对道路等公共设施、社会基础设施、教育、公共医疗和养老的发展，也会刺激住房和相关消费品的需求。中国的城市化在很大程度上而言，是一个非常积极、有利的大趋势。

创新是未来的优势

中国经济的变化就是这样一

挑着扁担、从稻田走向城市的过程。所以,中国的奇迹应当是一个可持续的过程。我们有理由相信中国会很成功,但与此同时,未来也存在几项具体的挑战和机会:

第一大挑战是怎样实现从官僚资本主义到创意资本主义的过渡?和从前的国民党政府“四大家族”一样,现在的社会主义中国建设了这么多年,仍然存在官僚资本主义。这种存在越来越壮大可不是好事情,这会让我对中国的经济前景变得非常悲观。因为官僚资本主义不是依靠创造利润和财富,而且是凭借不公平的游戏场和管理资本博弈。我们应该鼓励越来越多的人去创业,创意资本的制度才能够持续地发展。

第二大挑战是服务业。虽然服务业占GDP的比重是43%,但邻居印度则是50%,所以中国的服务业有很大的空间,也为创业、再创业提供了相当多的机会。

第三大挑战是制造业。我们的制造业基本上以劳动密集型、低端的传统制造业为主,所以必须转型升级,更多地靠品牌、靠专利、靠技术、靠商业秘密来提升。科技产业从上个世纪90年代以来就是推动全球经济的重要引擎,但是IT革命远没有终止,有越来越多的新产业,如以移动、互联网、云计算、社会网络为代表的IT行业等,这些在中国还有很大的空间。

另外,由于我们使用传统的能源产业来推动工业化和城市化,而全球

如果没有经济现代化,那么民主现代化、政治现代化也成了一句空话。所以我们要继续发展市场经济。

能源市场的竞争也日渐激烈,加上地缘政治的复杂性以及逐渐严重的环境污染,这些因素都促使我们寻找更加有效、更加合理、更加清洁的新能源。我相信,未来5—20年,可能会有很多新的能源公司取代中石油、中海油、中石化这样传统的能源公司。在生命、生物、制药等领域会产生越来越多激动人心的应用,这里面埋藏着巨大的商机。

正因为如此,培育新兴产业、尤其是推动知识经济的发展应成为未来的方向。归根到底,中国不会缺钱,但是有可能会缺人才。比如史蒂夫·乔布斯。中国缺乏这样的人才。我相信中国有很多人具备乔布斯的潜能、天资甚至个性,但是在中国目前的现实环境下,我们出不了乔布

斯,至少现在不可能,也许在未来也不太可能。这是整个社会的教育、文化环境决定的。乔布斯是一个典型的美国企业家,在叙利亚、北朝鲜、孟加拉都是不可能出现的。推而广之,在任何一个等级森严和官僚死板的社会都不可能产生。比尔·盖茨也是非常了不起的企业家,几年功夫就让微软超越了IBM成为最值钱的高科技公司。而现在苹果却扶摇直上,这就是美国:谁也不能永远保持第一。虽然美国现在确实有很多问题,联邦政府赤字、失业率、居民的去杠杆化、住房的持续低迷,但有一个优点是无可匹敌的,就是它的自我调整能力和创新的精神力量。80年代初期,美国面对日本这一强大的竞争对手,悄悄展开以移动、通讯、互联网为代表的新技术革命;到90年代克林顿上台,美国又重新开始主宰世界,成为科技革命年代毋庸置疑的领袖。这种创新能力,是美国给中国的启发。除了传统优势,中国未来经济要发展和转型,必须要获取一个至关重要的优势——创新。

辛亥革命已一百年,建设富强的中国是我们心中的夙愿。如果没有经济现代化,那么民主现代化、政治现代化也成了一句空话。所以我们要继续发展市场经济,即使已经取得了巨大成就,依然要直面眼前的风险和挑战。只要我们继续坚持邓小平的改革开放路线,成功实现经济转型,中国的崛起就可以延续,中华民族的伟大复兴指日可待!(文/张詰 整理)F

转型中的投资机会及风险

■ 时间:2011年12月17日 ■ 论坛:2011 复旦大学 EMBA年会

■ 演讲嘉宾:高盛集团中国投资管理部副主席、学院兼职教授 哈继铭 博士

我今天演讲的题目是“关于中国经济在转型过程中可能出现的投资机会以及风险”。这一主题可分为两大部分:一是对世界经济的展望;二是对中国经济的分析。在第二部分中,我将和大家探讨中国短期的经济增长、通货膨胀的走势,以及既有短期、又有长期的房地产发展趋势;还有中国经济增长与股市表现的关系等。

紧缩计划的执行痛苦而漫长

首先来看世界经济。我认为,明年除了美国经济增长较为平稳之外,几乎所有其它经济体的货币增速都会明显回落,尤其是欧元区。许多欧元区的经济将出现负增长或者进入衰退。在新兴市场里,除了印度可能基本持平之外,其它的经济体,包括中国、巴西、俄罗斯都会出现经济增速的明显下滑。这是现在市场上具有共识的预测结果。为什么欧洲的表现最差呢?因为目前的主权债务危机使得欧洲经济接下来将面临巨大的财政支出削减,甚至是加税的压力。如果欧洲迟迟不能推出令市场信服的欧债问题的解决方案,我相信欧洲的问题将会愈演愈烈,甚至之前

相对比较健康的国家也会纷纷出现更大的风险。

欧洲的债务问题到底有多大?现在能够救助债务的资金到底有多少?够不够?还缺多少?有些数字是值得大家关注的。首先是“小猪三国”:希腊、爱尔兰、葡萄牙。他们的债务问题实际上不是很严重,加起来差不多1万亿美金。虽然ESF已经承诺出钱去救小猪三国,但仍只是杯水车薪。从哪儿寻找资金呢?这个世界上,很少有国家像中国那么有钱。但是出钱有风险,中国希望最好能够通过国际组织来“曲线救欧”。这是一举两得的办法,一是借出去的钱偿还有保障,二是在国际社会上的地位会有提高。但是有的国家不同意,所以这个计划就被搁置了。

更重要的一个问题是,即便是钱够了,紧缩计划的执行本身也非常痛苦而漫长。1998年,国际货币基金组织把我派到了印度尼西亚。我亲眼目睹了在亚洲金融危机之后,一个满目疮痍、债台高筑的国家是如何进行痛苦的经济和债务调整的。印尼和南欧的某些国家有很大不同:一是亚洲国家通常在财政方面的福利负担比较小,这为财政的调整创造了很大的空间和回旋的余地;二是亚洲国家

没有持有同一个货币,它的汇率是可以贬值的。所以印尼尽管通货膨胀,但数倍的贬值导致印尼的出口竞争力急剧上升,出口额大幅度上扬。通过多年的贸易顺差,在IMF的协助之下,外汇储备的积累逐渐用真金白银把这些债务还清了。也就是说,在一个汇率可以波动的经济体里面,调整往往非常迅猛。相比之下,南欧的这些国家丧失了一个很重要的迫使经济调整的杠杆——汇率。另外,这些国家在财政上非常刚性,必须要跟自己的国民商量,这无异于自己把自己掐晕过去,十分困难。

2001年,我在香港监管局从事研究工作,又亲眼目睹了一个汇率不能波动的地区经济体是如何度过经济衰退难关的。1997年以后,香港地产泡沫破灭了,也是在整个亚洲金融危机的大环境之下,经济增速大幅度下滑。香港作为一个人均GDP很高的经济体,政府所承担的社会福利比较低,劳动力市场也非常旺,业主的成本不是很高。南欧有些国家人均GDP要比香港低很多,但业主成本却很高。所以,一个经济体在具有如此之强的灵活性、但汇率不能变动的情况下,它的调整经历了六七年;一直到2003年末—2004年初的时候,经济



才开始复苏。从这两个实例当中，我们也许可以有比较直观的了解。

政府不必大幅度放松政策

“金砖四国”的经济增速应该是全球最快的，尤其是中国。即使明年增长速度有所回落，但是我相信在8%以上应该没有问题。有很多境外

的投资者比较担忧中国经济是不是马上会出现硬着陆、房地产泡沫破灭、银行坏账，但我认为出现硬着陆的概率很低或者几乎没有。GDP、工业增加值这些指标本身的准确性极小，所以有三个经济变量更应该关注：一是国家老百姓储蓄率高不高；二是有没有很多外债；三是资本帐户是不是关闭的，也就是说政府动用国

内资源的能力强不强。我认为，中国在以上三个条件依然具备的情况下，对短期的经济增长不用过多担忧。

短期内中国经济增速不可能出现较大的回落，那么未来将如何？对未来经济走势的判断主要表现在投资和出口、尤其是出口上。现在工业增加值的增长速度在明显回落，这是未来出口增速下降的一个先兆。同

时,固定资产投资目前在高位,达到了24.5%的增速;而如果把它分成三个部分:基础设施、制造业投资和房地产投资,可以看到现在基础设施投资基本上是零增长,中央政府项目是负增长,制造业投资和房地产投资增速依然较快。因为制造业和出口密切相关,出口在下降,没有必要进一步进行投资制造业。房地产投资目前之所以投资增速依然较快,主要是因为保障性住房的建设在推动。然而地方政府没有那么多资金,所以无法进行1000万套保障性住房的投资。在宏观经济众多指标里,比较乐观的还是通货膨胀。现在通货膨胀降到了4.2%,PPI更是降到了2.7%,接下来通货膨胀还会继续有所回落。另外一个乐观的指标就是人民币汇率。我认为人民币汇率短期内可能没有太大的升值空间;但是在未来的3—6个月,可能会在一个比较恒定的均值范围波动。这不仅是因为中国的外贸顺差在明显下降,还因为现在的外汇储备、外汇占款正在明显回落。由于原来流进来的资金在回流、原本是国内的资金也随之流出去,导致了热钱冷钱都一起外流。在投资者都想把资金运作出去的压力下,人民币短期的升值空间比较小。如果欧元接下来对美元还会进一步的贬值,那么人民币对美元升值的空间就会更小。

过去中国GDP增长了近30%,但是货币量几乎翻了1倍,超出商品的增长速度50%—70%。这些钱肯定是要寻找去处的,要么在房地产,要么在其他商品领域。所以通胀的压力

我觉得人民币汇率短期内可能没有太大的升值空间;但是在未来的3—6个月,可能会在一个比较恒定的均值范围波动。

和积累是需要未来的政策进行化解的。如果刚刚化解了几个月,突然又转变方向的话,那无疑会对将来造成更大风险。所以我想经济增长速度会放缓,政府没必要大幅度放松政策,而是把重点更多地放在制度、结构的调整和改革上。

人口结构对房地产影响深远

对于房地产,我个人认为短期来看是比较悲观的。虽然政府似乎下定决心要把房地产价格降下来,但市场毕竟有自己的力量。在基本面需求推动下,政府不可能永远用一些不太市场化的政策来调控房地产,我相信未来的房地产价格需求还会进一步得以释放。但我一直认为,2015年之后中国房价将面临结构性的下降压力。中国市场对房地产的需求,很大程度上是被一种很奇特的人口结构所推动的。50—60年代出生率很高,导致过去10—20年间,有需求、有

经济能力购买房子的中年人占社会比例最高,这也就是“主要储蓄者”。“主要储蓄者”的比例一直在攀升,正是他们推动了中国的房地产。

推动来自哪里?主要是两个方面:首先,是所谓的“婴儿潮”的改善型需求;其次,由于中国的社会保障以及国企改革,老百姓对未来退休以后的生活表示担忧,需要寻找投资途径,这就让大多数人的眼光瞄准了房地产。这个“婴儿潮”的群体目前处于40—60岁的阶段,人数大概有5亿左右。如果他们是最大的群体,那么他们的孩子也自然是青年群体中最多的,孩子的需求也是切实的。《经济学人》杂志做过一个简单的计算,中国男人的数量减掉中国女人的数量等于德国所有男人的数量。奇特的“丈母娘现象”也促进了房子的需求。虽然限购令可以一时推迟这种需求,但没有办法遏制这种需求在未来的释放。现在很多人跃跃欲试,房地产是不是到底了?我认为,目前来看还为时过早,外部环境对中国冲击越大,中国放松政策的可能性就越高,所以这种冲击最强的时刻尚未到来。

其实人口结构不仅与房地产大周期的上升及下降有关,也与中国经济其它的方面息息相关。比如在高生育期间,人口结构是左三角型的:婴儿很多、中年和老年人比较少,国家储蓄就很低,劳动力不足所以国家的经济增长就随之缓慢。但是20年之后,情况发生本质变化,“左三角形”变成了“椭圆形”或“橄榄形”:青壮年很多、老人和婴儿很少;如果此

时国家还执行一胎政策,那么婴儿就会非常少,所以在这种人口结构下人口红利十分强劲,储蓄率非常高。尤其是国家还不让钱流出去,导致任何行业几乎都可以盈利——这就是过去10—20年的现象。但是这只“椭圆”会逐渐地演变为一个“右三角形”:就是老年人多,中年人少,婴儿更少。未来父母是孩子的2倍,祖父母是孙子辈的4倍。在那时的情况下,老年人为什么还要买房子?非但不买房,他们还会卖房。中年时买房的目的就是老年套现,可是到时候接盘的是中年人,人数却比卖房的人少一半,怎么接?当然,城镇化的发展可能会把现在的农村变成未来的城市,而不是让大量的农民工涌入大城市。那么将来农村还会有那么多年轻人来进行回流吗?所以户籍制度改革是必须要做的一件事情,而且应该越快越好。否则我们将来城市化率不但不会上升,而且还可能下降。

政府救企业V.S企业救政府

现在大家对股市可能又爱又恨,股市到底该不该进?首先我们要认识为什么中国经济涨了9%,甚至更快,但股市不涨呢?有的国家,比如美国,它的经济涨1%—2%就会往回修正,但股市是不跌的。中国在30年前刺激经济的时候所用的手段和西方国家是截然不同的。美国在出现危机之前,财政赤字占GDP的2%都不到,在2008年一下子超过了10%,中

房地产是不是到底了?我认为,目前来看还为时尚早,外部环境对中国冲击越大,中国放松政策的可能性就越高。

在还在9%左右,这更像是财政刺激。无论是金融还是非金融企业,财政真金白银地挽救企业,但是它的货币增速又是不增长的,这样信贷几乎也不增长。中国则恰好截然相反:中国的财政赤字在2009年最多,已经接近3%;但货币增长速度大幅度上升,信贷2009年上涨了30%。所以,中国实际上是准财政增长,就是肯听从政府的上市企业帮助政府保增长。美国的投资者很清楚,政府不上市,企业上市,政府拿出很多真金白银挽救了这些企业。现在他们的资产负债表、现金流情况、盈利情况都很好,那当然是可以投资的。刺激经济的成本是未来多年通过税收逐渐弥补的。而中国的情况和美国正好相反——美国是政府救企业,中国则是企业救政府。企业帮政府大量放贷,搞基础设施建设,两、三年之后资本金不够了,接下来到市场上补充,一下子扩容就会增大。所以短期来看,中

国的股市投资价值不大。但是我们也不要低估中国市场未来增长的潜力,因为中国刺激经济的方式以及补充弹药的方式很奇特。西方常规的财政支出,依靠未来的税收来弥补;中国却能够迅速地在短期内把弹药充足,上升空间很大。尤其是再遇到一场比目前预料还要强的外部冲击,未来上升的空间更是不可预料。

至于未来的投资者方向,我认为,有几个方面值得考虑。其实中国未来长期增长速度还是会在7%—8%,至少未来5年内还是会维持在这个水平上。中国概念在外面被市场打得很低,很重要的一个原因就是公司治理。那有没有外国人治理的中国概念股呢?一些欧洲的品牌、产品和企业现在的销售越来越集中到新兴市场,尤其是中国,但是公司却是德国人治理的。这些有品牌和技术的企业随着欧洲的债务问题跌得很厉害,是不是一个可以探索的机会呢?我觉得可以考虑。此外,农产品也是一个很重要的方向。农产品有两个宏观因素在推动,一是城镇化,农村人和城里人的消费有不同方式;二是随着收入水平的提高,人们对肉类的消费需求明显上升。

除此之外,美国政府的债券有非常特殊的性质,因为它是全球都能接受的一个投资产品,甚至各国政府、央行也愿意持有它作为外汇储备的部分。美国是政府救企业,所以一些债券收益率比较高,而且风险不算很大,值得大家适当地投资。(文/张喆整理)F



学院首创本科生家长 Orientation

2月26日，学院突破传统，开创性地举办了首届面向2011级本科生家长的Orientation活动。本次活动旨在帮助家长深入了解学院的育人使命，倡导导师与家长携手引导学生度过丰富而有意义的大学生活。活动吸引了来自江浙沪地区、北京、山西、四川等地的2011级经管实验班的28位家长。学院全体党政领导以及各系系主任、副主任、学生导师参加了本次活动。活动还引起了媒体的广泛关注，多家媒体进行了详细报道。

家长会：师长携手育英才

整场活动在陆雄文院长的致辞中拉开序幕。

陆院长阐释了学院寄予学生的殷切期望和培养目标。此外，他还表示学生的健康成长离不开学院、家长双方的共同关爱，他衷心希望学生导师和家长能够携起手来，真正关心孩子、帮助孩子，共同将学生培养成未来社会的精英人才。

随后，吕长江副院长对学院本科生培养方案改革作了详细介绍，让家长们对学院的专业设置、硕博项目、奖助学金等相关制度有一个全面而清晰的认识。姚凯副书记则针对学生管理体系和相关培养制度进行了阐述，帮助家长更全面、更深入地了解学院各类资源以及“第二课堂”的建设情况。国际合作与交流办公室的许丽华主任还为家长们介绍了





学院本科生国际交流的相关情况。

午餐会：畅通交流齐参谋

其后，学生家长、院系领导和学生导师一同用餐，在轻松愉快的气氛中互相交流教育心得。院领导和各系老师非常积极地与家长沟通，解答他们的各种疑问；家长们也非常主动地询问孩子的学习情况、学院的制度与就业前景，还不时认真地做着笔记。不少家长表示，与学院导师共进午餐、共话学生教育的方式，一方面打破了家长与老师之间的隔膜，拉近了彼此的距离，更好地交流如何帮助孩子成长成才；另一方面也为家长和导师提供了面对面的交流平台，帮助家长了解学院资源、导师制等制度以及学院未来的发展。参与活动的老师们也表示，经过两个小时的午餐交流，对学生过去的成长背景、生活经历有了更为深入的了解，学生的未来老师和家长可以一起帮忙参谋。同

时，导师们也和学生家长达成教育共识，有信心助力孩子更好地健康成长。而两个小时的师长交流似乎让双方仍意犹未尽，大家还相互留下了联系方式，以便日后更好地沟通。

深体验：用心关爱助成长

下午时分，家长们在学院的组织下参观学院、游览校园，亲身感受学院先进的硬件设施以及良好的学习氛围。期间，我院党委副书记姚凯老师为家长们讲述了复旦的历史、回顾复旦的往昔，让家长们领略这所百年学府的人文内涵和历史底蕴。

闭幕式上，学院各系系主任、副系主任、学生导师还向家长们介绍了学院本科的七个专业及特点。老师们在介绍专业的同时，还精心准备了家长们非常关心的教学方案、出国交流、就业方向等相关问题。吕长江副院长还对家长们的疑问和困惑一一作了详细解答。

学院党委书记黄丽华老师在活动闭幕上呼吁家长们可以在孩子从高中升入大学这样一个特殊的时期，给予更多的关爱和引导。而学院家长 Orientation 活动的初衷就是为了让大学生家长参与到学生的教育中来，帮助孩子平稳地度过这个“不知一天 24 小时该如何安排”的迷惘时期。黄老师的发言得到了现场家长的共鸣，也让家长们更为深刻地意识到高中与大学的过渡是一个非常重要的时期，如何让孩子的大学生活能有一个良好的开端不仅是学校的责任，也是每个家长的责任。

本次本科生家长 Orientation 活动是学院推进全员导师制工作的又一项重要尝试。相信本次活动定会进一步推动全员导师制工作的开展，促进家长与学院、家长与教师以及学生和教师之间的沟通、协作和相互理解，提高学生综合素质，为加速学院建设世界一流商学院的步伐做出贡献！**F**

2011 年度校友评选即将揭晓

作为学院的年度盛事之一,本次的年度校友评选设立了“年度卓越领袖奖”、“年度创新成就奖”、“年度社会贡献奖”和“年度学院服务奖”。

今年5月,2011复旦大学管理学院年度校友评选即将揭晓。2011“复旦大学管理学院年度校友”评选自启动以来,已经经过“评选主题公布”、“候选人提名”、“候选人资格审查和筛选”、“候选人名单公布”、“候选人资料准备和递交”等阶段,目前评选活动已经正式进入网络票选阶段(投票地址: www.fdsm.fudan.edu.cn/toupiao)。网络投票是年度校友评选活动的重要环节,年度校友候选人将在公开、公正、民主的网络环境下接受广大校友的审查和遴选。

对于学院而言,校友不仅是财富、更是荣耀;校友的成就不但塑造了他们人生的辉煌,更为推动社会文明的进步贡献了力量,并为更多学子树立了榜样。作为学院的年度盛事之一,该评选也是学院给予校友的最高荣誉。秉承着“扎根中国、致力创新、践

行使命、服务社会”的责任与追求,学院本次的年度校友评选分别设立了“年度卓越领袖奖”、“年度创新成就奖”、“年度社会贡献奖”和“年度学院服务奖”,希望从多角度表彰在各个领域取得杰出成就、具有典范影响的校友。自2011年度校友评选正式启动以来,广大校友积极参与提名,推选他们心目中的榜样。同时经过年度校友评选委员会的认真评议,共有13位校友脱颖而出,成为2011“年度校友”候选人(候选人详细介绍: www.fdsm.fudan.edu.cn/toupiao)。

在网络投票结束后,年度校友评选委员将举行会议完成对各候选人的评分,并综合网络投票结果确定最终的年度校友人选。其中,网络投票数占综合评分比重的50%,评选委员会打分占比重50%。年度校友评选结果将于今年5月公示。■

以下均以姓名拼音为序

2011“年度卓越领袖奖”候选人

候选人：徐乐江

◆ 1998级复旦-港大IMBA校友 上海宝钢集团有限公司董事长

◆ **提名理由**：他领导的上海宝钢是中国最大的钢铁公司，2010年钢铁产量位居世界第三。在2011年《财富》世界500强排行榜上，宝钢位列212位，徐乐江成为名副其实的“钢铁领袖”。



候选人：徐水波

◆ 1997级复旦MBA校友 传化公路港物流集团CEO

◆ **提名理由**：他以经理人身份入股中外合资的大型物流集团，成为集团合伙人，毕业以来更是成为了职业经理人的成功典范。



2011“年度创新成就奖”候选人

候选人：李东

◆ 1998级企业管理博士校友 上海润邦集团董事长

◆ **提名理由**：他领导下的润邦集团，全力整合能源服务、汽车服务两大产业，以产业报国为企业己任，提升民营企业产业竞争力；同时总结企业八大管理工具，促使管理回归企业本质，为中国民营企业奉献管理智慧。



候选人：潘斌

◆ 2006级复旦EMBA校友 启行教育董事长、童梦投资(星期八小镇)副董事长

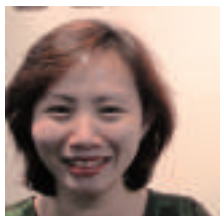
◆ **提名理由**：从上海广播电台著名记者到美资互联网企业高管，再到民办连锁幼儿教育集团董事长，她走过了一条充满传奇的人生之路。独树一帜的她近年来更凭借着独特的创新商业模式，将星期八小镇打造成为商界瞩目的新焦点。





候选人: 其实

- ◆2002级复旦EMBA校友 东方财富网创始人
- ◆提名理由:他是中国访问量最大、影响力最大的财经类互联网平台——东方财富网的创始人兼董事长。目前东方财富网已在行业内处于绝对领先地位,排名位列全球财经类网站第一位,访问量领先第二名5倍以上;同时,旗下天天基金网亦为中国访问量最大的基金门户网站。



候选人: 王碧琪

- ◆2005级复旦-华盛顿EMBA校友 SIENTE(新加坡)首席运营官
- ◆提名理由:带领公司荣获“德勤2011亚太区发展最快500强科技公司”第79名。

2011“年度社会贡献奖”候选人



候选人: 史立辉

- ◆1994级复旦MBA校友 上海锦迪城市建设开发有限公司总经理
- ◆提名理由:他领导和管辖的团队在上海轨道交通建设、核心区域功能性城市综合体开发、著名地标性服务窗口建设和运营、旧区改造和住宅建设以及社会救助等方面取得了突出成就,为区域经济和社会发展作出了杰出贡献。



候选人: 卫旭东

- ◆2006级复旦EMBA校友 天极鹰(北京)投资管理有限公司总经理
- ◆提名理由:近年来全球灾害频发,天极鹰应时而生。它专注于生命链的完善,致力于推广在公共场合安装应急救援救护培训,让更多民众了解应急常识。



候选人: 严立新

- ◆1999级复旦-BI(挪威)MBA校友 复旦大学中国反洗钱研究中心秘书长
- ◆提名理由:他是中国迄今唯一获央行认可的专业反洗钱与反恐融资研究机构——复旦大学中国反洗钱研究中心的最主要策划人和运营人,中国最早获得国际认证反洗钱师资格的学者,也是经ACAMS(美国反洗钱师资格认证协会)考核通过并授予“专业反洗钱培训师”资格的中国(大陆)第一人。

候选人：张醒生

- ◆ 1998级复旦-BI(挪威)MBA校友 大自然保护协会北亚区总干事长
- ◆ **提名理由：**他是提出拒吃鱼翅的第一人，并出任“绿色饭店无鱼翅公益活动形象大使”；他被英国“鲨鱼保护组织”评选为“全球护鲨卫士”；他还积极参与“微博打捞”活动。他的名字无时无刻不与环保公益连接在一起。



2011“年度学院服务奖”候选人

候选人：蔡炯

- ◆ 1997级复旦IMBA校友 香港胜丰集团董事长
- ◆ **提名理由：**他积极参与并热心支持母校的各类活动，多次担任面试官、校友导师、活动嘉宾，同时也参与了各类校友捐赠活动。



候选人：彭谦

- ◆ 1995级企业管理硕士校友 美国银行美林证券副总经理
- ◆ **提名理由：**作为学院纽约校友联络处主任，彭谦校友积极协调各类事务，组织策划校友活动，在EMBA美国游学接待上给予了大力支持；同时也担任了境外校友导师，给每年交换到纽约的学生许多指导和帮助。



候选人：周炜

- ◆ 商学院老校友
- ◆ **提名理由：**他是新中国成立以后首批毕业的统计学系校友，曾参与筹办复旦大学统计学系成立70周年庆典活动，并独立编撰完成《统计系回忆录》。





欢聚香江心系母校

2月25日，“2012复旦大学管理学院香港新年论坛”在香港举行。本次活动由学院校友中心和香港校友联络处联合举办，也是2012年学院在香港举办的首场活动。我院陆雄文院长、孙一民副院长共同出席，来自香港、深圳、上海等地近百位校友和各界嘉宾参加了本次活动。

下午一时许，校友们陆续到达会场。许久不见的校友们在论坛开始前开心地交流，会场内显得分外温馨。校友中心黄智毅主任担任本次论坛的主持，他对校友们的到来表示了欢迎，并对学院2011年校友工作的情况进行了简要回顾。

随后，陆雄文院长也向到场的校友们致以新年问候，并对学院2011年的发展做了简要总结。他还特别提到了我院未来的战略规划：学院新园区已于2011年正式启动，建成后将是一个集教育、商业、社区于一体的新兴开放性校园，也会成为上海乃至全球商业教育领域的地标性建筑。新园区项目的启动彰显了学院追求卓越、不断进取、引领社会的远大使命。陆院长衷心希望，在恢复建院30年的时候，各地校友能够再回学院，在新院区共襄盛会。陆院长还特别肯定了香港校友联络处过去的工作，并结合实际情况对未来的发展进行了展望。他希

望校友联络处能够继续发挥校友之间、校友与学院之间的情感纽带作用，为新老校友们的职业发展和思想交流提供多元化、有价值的信息平台。

在随后进行的新年论坛中，我院1985级管理科学硕士校友马骏博士，就全球及中国的经济和金融市场展开分析。马骏校友现任德意志银行董事总经理、大中华区首席经济学家，他同时还担任了我院兼职教授。马骏校友从欧债危机谈起，对全球经济发展现状进行了简要分析；同时，他还深入浅出地解析了中国在全球经济中地位的显著变化，提出中国是2012年全球经济增长主要来源，并指



出了这对中国资本市场产生的影响。马骏校友精彩的演讲引起与会嘉宾的热议。

论坛第二位主讲嘉宾是1978级我校数学系校友、曾任我院教师的何华博士。何华校友现任中国国际金融有限公司资本市场业务委员会执行主席；此前，他担任过野村证券的董事总经理，是亚洲地区债券和股票研究部主管。何华校友从“行业、事业，和社会责任”为题展开演讲。他从丰富的自身经历出发，风趣幽默的语言和对生活的认识激起了会场中一阵阵的笑声和思考，整场活动高潮迭起、掌声不断。

活动的最后，我院香港校友联络

处主任钱世政老师对本次新年论坛进行了简要的小结和点评。钱老师独特的语言风格和精辟的总结，为了本次活动画上了一个圆满的句号。校友们纷纷表示三个多小时的活动让自己收获非凡，希望以后学院能多多举办类似的活动，在延伸校友与学院的深厚情感的同时也增进校友与企业和社会间的多元联系，为在港校友提供更多交流学习的机会。

我院香港校友联络处自2010年成立以来，借助丰富的校友资源，每年都会在开年组织高质量的论坛，极好地在当地宣传了复旦的品牌，并增强了校友之间的向心力和凝聚力。

此外，香港校友联络处还积极参与支持深圳、上海等地的活动，每年推选精英校友担任学院“蓝墨水论坛”的嘉宾，尽己之力回馈学院、回报社会。值得一提的是，本次活动从场地安排、嘉宾邀请都积极发动了香港当地校友的力量，香港华美粤海酒店总经理、1996级复旦MBA深圳班张志宏校友也给予了活动很大的支持。服务于校友、服务于学院一直都是香港校友联络处工作的宗旨，而树立知识性、分享性的组织氛围更是其不懈的追求。相信在2012年，香港校友联络处会焕发更大的能量，翻开更为精彩的一页。[7]

2012 蓝墨水新年论坛激荡思想

1月7日,来自金融、地产、制造和学术界众多专家齐聚复旦大学,共同参加我院“蓝墨水精英教育计划”之特别活动“2012新年论坛”。本次活动吸引了近千名观众,主会场内座无虚席,两个直播室也坐满了观众,还有许多观众在线收看了本次活动。

中国改革基金会国民经济研究所副所长王小鲁博士,瑞穗证券亚洲公司董事总经理、我校客座教授沈建光博士,我院财务金融系教授、博士生导师孔爱国教授,英国金融时报副主编、FT中文网总编辑、我校客座教授张力奋先生,上海城开有限公司总裁倪建达先生,均瑶集团总裁、副董事长王均豪先生等各界精英汇聚一堂,就当前经济形势各抒己见,并展望了未来我国的经济走势。我校国际关系与公共事务学院蒋昌建副教授主持了本场活动。

整场论坛在我院陆雄文院长的致辞中拉开序幕。陆院长强调了“蓝墨水精英教育计划”是学院秉承着责

任与教育并重的宗旨,为有志于自我提升的职场人士提供一个开放性平台,为他们的职业历程发展蓄积力量。陆院长还在发言中表达了自己对2012年宏观经济发展的信心及乐观态度,并期待嘉宾们在论坛中畅谈见解,帮助大家更好地面对未来的机遇和挑战。

结构调整,政策放松

随后进行的主题发言中,王小鲁博士首先作了题为“2012及未来宏观经济展望”的演讲。他回顾了2011年的经济形势,并预测了2012年需求约束引起经济下行,可能会出现出口增速放缓、房地产投资减速、消费率持续下降等现象,国家也将进一步推进经济改革的进程。在阐述完经济结构失衡的各类现象之后,王小鲁博士表示目前的经济增长方式存在诸多问题,所以政府需要调整经济结构、转换发展方式。在此基础上,他

还分析了经济结构失衡的内在原因,指出政府收入与居民收入增长不平衡、政府支出结构不合理、居民收入和劳动报酬占GDP比重继续下降等现象都是由此产生的不良后果。他还通过近几十年拉美国家与东亚地区收入分配与消费-储蓄结构的比较,指出国家未来需要着重改善消费-储蓄结构,警惕结构失衡与中等收入陷阱的出现。

其后,沈建光博士作了题为“稳健政策是否足够稳增长?”的发言。他首先总结了2011年海内外诸如欧债、房地产、通胀、社会融资总量下降等各类宏观经济问题,并表示2012年海外经济形势很难有明显起色。由此他指出中国要保持经济继续发展,需要做到:“中性”、“放松”,即需要采取中性的,实质是放松的货币政策。他认为,2012年我国首先需要关注房地产投资这个经济的关键组成部分;其次是降低出口额、通胀率,把CPI控制在4%左右;另外,国家还需



复旦大学管理学院

2012 蓝墨水

2012.1.7

新年论坛

展望2012—中国宏观经济展望

王小鲁 中国改革基金会国民经济研究所副所长、研究员
沈建光 瑞信证券亚洲公司董事总经理、首席经济学家、
复旦大学客座教授

对话2012—经济热点深度探讨

孔爱国 复旦大学管理学院党委书记、教授、博士生导师
张为青 英国金融时报副主编、FT中文网总编辑、
复旦大学客座教授
倪建达 上海城开（集团）有限公司总裁
王均豪 均瑶集团总裁、副董事长

支持媒体:



要促进内需;而最重要的一点是加快人民币国际化的进程,因为持续发展的核心是使人民币成为一个可兑换货币。他在发言的最后表示,在诸多措施和政策的并举调整下,他对2012年中国宏观经济发展充满了信心。

企业转型,内需拉动

论坛下半场,在蒋昌建副教授的主持下,孔爱国教授、张力奋先生、倪建达先生和王均豪先生就2012年经济热点问题进行了深度对话及探讨。嘉宾们首先都对未来的经济形势表现出了有条件的乐观,而这一条件也包含了体制制度改革、收入结构调整、经济持续发展、货币政策放宽等多方面内容。随后,孔教授提出市场应该由“谁来调整结构”的问题,他认为答案应该是市场自身,并补充说

明市场是调控经济的一种手段,企业转型也必须是一个自然的、有其内在规律的经济行为;张力奋先生则紧接话题,表示就目前政府对市场干预的程度来说,今后的经济转型还将会存在一些困难;王均豪先生表示转型既要根据实际形势做出调整,又要注重企业多元化之后各个业务板块的专业化;而熟悉地产界的倪建达先生却表示房地产行业仍有发展的空间,但是转型后可以存活下来的企业只有少数几家。

在随后进行的对话中,嘉宾们围绕“消费”展开讨论。孔教授指出中国的消费构成中政府消费的比重较为可观,而百姓的消费却迟迟无法激发,其根本原因在于社会保障力度有限,百姓倾向于储蓄而非消费。张力奋先生则认为目前很难在根本上提高中国老百姓的消费比重,因为市场

潜在的危机和实际的通胀已经对基本民生造成了一定的阻碍。倪建达先生认为不论是拉动消费还是拉动经济,国家首先要出台稳定的经济政策,这样消费者才会对将来有更好的预期。王先生则从企业和政府两个方面谈了激活消费的方法,他表示企业需要开发消费者的需求,而政府必须先要建立健全社保制度以确保大众的消费能力得以有效发挥。

嘉宾们从各个方面、多维立体的角度畅谈了2012年宏观经济走势与经济热点,其中既有对未来困难的预测与剖析,也有对走出困境所需作出的经济结构与政策调整的建议;在相互的思维激荡、碰撞之中,今年宏观经济的走势和前行方向逐渐明朗。嘉宾们精彩的演讲和对话引起现场阵阵热烈的掌声,整场论坛在融洽热烈的气氛中圆满落幕。



“金融家之夜”新星闪耀

12月21日,三十位来自金融界的精英、校友与近百名金融硕士专业学生欢聚一堂,共同探讨金融发展话题。我院陆雄文院长、吕长江副院长、孙一民副院长以及财务金融系主任兼金融管理硕士项目学术主任孙谦教授出席了活动,并共同点亮了“金融新星”之灯,正式拉开了“金融家之夜”活动序幕。

在启动仪式上,陆雄文院长作了热情洋溢的发言。他首先感谢了前来参加活动的校友,为他们能够重回母校提携和关心未来的金融新星感到高兴和骄傲。同时,陆院长也对学生们提出了殷切的希望和更高的要求,希望学生们能够端正就业心态,充分利用学院为大家创造的宝贵机

会,树立个人长远愿景。他衷心希望复旦学子能够成为把上海建设成为国际金融中心的优秀人才。

吕长江副院长则向嘉宾、校友们简单介绍了我院的金融硕士项目。他表示此项目是与美国普林斯顿大学和美国加州大学洛杉矶分校安德森管理学院合作,借助国际名校师资力量,通过合理的课程设置、丰富的第二课堂活动、紧密的企业联系,培养具有国际竞争力的高素质综合型应用人才。而“金融家之夜”系列活动正是为学生倾力打造的一个品牌第二课堂活动。活动将结合学生所需,通过圆桌会、沙龙、宣讲会等多种形式,多渠道多角度地为学生建立一个良好的交流平台,扩大学生知识

面,提升学生素质与能力,加深学生对行业的了解。

在随后进行的交流环节中,嘉宾、校友们与学生分小组进行了两轮热烈的圆桌讨论,就学生关心和感兴趣的热门话题答疑解惑,展开头脑风暴。不论是行业发展前景、职业规划,还是金融中心建设、风险投资要诀等各方面问题,金融界的精英们从自身生动的理论知识和丰富的实际经验出发为同学们做出了详尽解答。同学们在仔细聆听和积极探讨中收获颇多。

活动结束后,学生们意犹未尽,仍兴致高昂地和嘉宾围桌探讨。许多同学表示,希望今后能有更多这样的机会,与业界前辈进行面对面的交流。■

EMBA 年会举行

12月17日,作为2011年复旦大学EMBA同学会年会的重头戏,“2012中国宏观经济展望与预测”高峰论坛隆重举行。春华资本集团创始人胡祖六博士,我院兼职教授、高盛集团投资管理部中国副主席暨首席投资策略师哈继铭博士,我院陆雄文院长等嘉宾出席了本次活动,与来自全球各地800多位校友、同学欢聚一堂,共同探讨2012中国宏观经

济走势。《第一财经日报》副总编辑杨燕青博士主持了本次高峰论坛。

论坛伊始,陆雄文院长首先发表了热情洋溢的欢迎致辞。他对学院的发展和未来建设做了总结和展望,并回顾了中国经济的发展情况。他表示,2011年是非常值得纪念的一年,也是非常艰难曲折、彷徨、徘徊、挣扎的一年,但如果将对内需的挖掘作为主要增长模式的转变方向,中国将在

未来十年里获得可持续的快速发展。

随后,胡祖六博士以“辛亥革命,现代化与经济转型”为题发表了精彩演讲。他首先回顾了辛亥革命的革命理想,并反思百年之后的中国是否实现了这些理想。他表示,在民营化、工业化、全球化的推动下,近三十年来,中国经历了一个经济快速增长的奇迹。但是面对更为纷繁复杂的国际市场时,“中国奇迹还将如何持

复旦大学“2012中国宏观经济展望与预测”高峰论坛

主办单位: 复旦大学管理学院
 承办单位: 复旦大学EMBA同学会
 EMBA 复旦大学EMBA项目
 复旦大学-华盛顿大学EMBA项目
 复旦大学-台湾大学EMBA项目

媒体呈现: 第一财经 CRIENR 协办: 复旦复旦



续?”。胡博士从“风险因素有法制”、“乐观因素是金融基本稳定”、“创业精神与人力资本”、“城市化方兴未艾”等方面展望了“十二五”发展与经济转型;并对在座各位EMBA精英寄予厚望,希望他们继续努力,为中国未来的经济建设贡献力量。

哈继铭博士则就“经济转型中的投资机遇与风险”话题展开精辟而深入的分析。他在剖析和展望了世界经济的基础上,指出由于各国政府债券的利差已经达到新高,债务与赤字居高不下,欧洲债务危机情势会愈演愈烈;他预计2012年,除美国外,其他经济区尤其是欧元区会进入衰退期。同时,他也表示在中国,百姓储蓄率、政府欠债程度、政府动用国内资源能力是分析一国经济状况的三个主要指标,并预测我明年GDP增长率会在8%-9%之间。他还就人民币汇率、通胀、房地产市场、股市、未来投资热点等问题进行了详细地分析,让在座听众受益良多。

在其后进行的互动对话环节中,陆雄文院长,胡祖六博士、哈继铭博士、我校经济学院孙立坚副院长在主持人杨燕青博士的引导下,一同探讨了2012中国宏观经济走势。

陆院长对中国中长期经济发展持乐观态度,他觉得目前我国最需要的是及时地进行经济结构调整,释放民间的经济力量;同时重视民间经济信号的风向标作用,制定更为贴合市

陆院长对中国经济持乐观态度,他觉得我国最需要的是及时地进行经济结构调整,释放民间的经济力量;同时重视民间经济信号的风向标作用。

场的经济决策。孙立坚副院长则表达了对收入能力增长的担忧,他认为收入增长可能会有一个经济虚假繁荣的陷阱;同时产业扩张,尤其制造业之上的经济发展会带来很大的经济泡沫,所以我们需要看清经济发展的基础。胡祖六博士对孙立坚副院长的讲话做了补充,他认为工业化之后,中国不存在中等收入的陷阱,而是存在低收入陷阱,也即低收入的恶性循环。而未来中国经济发展依赖与潜在的动能势能,所以需要国家政策予以有力扶持。哈继铭博士则指出在中国,人口红利推动经济发展,但同时也带来很多社会和经济问题;另外,除了增长速度以外,我国也需要关注经济增长质量。他预测人民币汇率长远看来是有升值的可能,但短期内暂时不会有较大调整。

在嘉宾们热烈的思维激荡之中,中国未来宏观经济发展态势逐渐清晰,精彩而深刻的对话和演说引起会场内的热烈掌声。

下午举行的“社会转型期的人文反思”高峰论坛,先锋派作家孙甘露、上海大学文化研究系教授王晓明,我校现代哲学研究所俞吾金所长,我校社会学系于海教授等参加了本次论坛。上海电视台纪实频道主持人李蕾主持了本场活动。

整场活动在热烈的掌声中圆满落幕,为2011EMBA同学会年会画上了一个圆满的句号。[7]

我院通过香港会计师公会评审

12月12日，我院会计硕士(MPAcc)专业学位项目及会计系本科课程通过中国香港会计师公会评审颁证仪式在上海举行。香港会计师公会蔡永忠会长、赵丽娟副会长、Keith Pogson 副会长、我院吕长江副院长、MPAcc项目执行主任娄贺统副教授、会计系系主任洪剑峭教授等嘉宾参加了此次活动。

通过香港会计师公会评审后，我院会计硕士专业学位项目及会计系本科毕业生可直接申报香港专业资格课程(QP)，完成课程及通过考试并符合相关工作经验要求的学生，可以申请成为中国香港注册会计师，并获得国际认可资格，直接注册成为多个主要经济市场的特许会计师，包括澳洲、加拿大、英格兰及威尔斯、苏格兰、爱尔兰、新西兰、津巴布韦和南非。这意味着我院会计硕士专业学位项目和会计系本科毕业生将更快获得国际认可会计师专业资格；并在报考中国注册会计师全国统一考试(CPA)时，可获得六门考试中四门科目的免考，包括财务汇报、企业财务、业务鉴证、公司战略与风险管理。

吕长江副院长在活动中表示，经过多年的发展和完善，学院如今拥有完整的学科体系和突出的科研实力，并且凭借一流的管理教育实力。本次，学院的MPAcc项目和会计学专业本科课程通过了香港会计师公会的评审，是公会对我院教学水准和课



程质量的高度肯定。他还发言中指出，国家人才发展规划中提出，要着力培养造就大型企业单位有国际业务能力的高级会计人才、具有国际认可的注册会计师和具有国际水平的会计学术带头人。因此，会计人才的培养工作责任重大、意义深远。他衷心希望香港会计师公会和学院一起承担起培养高水平会计人才的重担，认真完成好各自的历史使命，共同推动注册会计师行业的全面发展。

随后，香港会计师公会会长蔡永忠也表示，香港会计师公会QP课程内容全面，对扩展学生的全球视野及提升其竞争能力裨益良多。参加学习后，学生最快可于1年半时间内完成该课程，在此基础上如果累积足够的实务工作经验，即可取得香港会计师公会会员资格，成为香港的注册会

计师。经过评审以后，公会还将每年向复旦大学MPAcc课程及会计学专业本科课程学生提供奖学金，以鼓励那些优秀的学生积极报考QP课程。蔡会长表示，作为大陆公认的顶级高等学府的复旦大学成功通过本次评审，标志着复旦大学会计课程内容、师资、教学资源、学生水平等各方面皆已达到国际水平。公会欢迎更多的复旦大学MPAcc及会计本科毕业生加入这个跨越国界、具备高度流动性的会计专业专才团队。”

活动的最后，香港会计师公会蔡永忠会长、Keith Pogson 副会长分别向MPAcc项目执行主任娄贺统副教授、会计系系主任洪剑峭老师颁发了MPAcc项目及会计学专业本科课程认证证书。在全场热烈的掌声中，本次颁证仪式圆满结束。[4]





如何成为一个优秀的领导者

时间:2011年11月18日 论坛:复旦MBA聚劲论坛

演讲嘉宾:香港环球教育集团有限公司主席、上海包玉刚实验学校理事长 包陪庆

66

一个优秀的领导者要关注企业社会责任和持续发展。企业的盈利是来自于社会的支持和认可。

99

大家好,今天我来跟大家探讨一下“如何成为一个优秀的领导者”。我本人不是学习管理出身,只是在平常的生活中略有涉猎。今天的演讲,我将结合我爸爸包玉刚的创业史,跟大家聊一聊领导力的问题。

当今社会发展日新月异,问题也层出不穷,因此,当今的领导者必须具备发现问题、分析问题和解决问题的能力。2007年,我在上海创办包玉刚实验学校时就提出了培养孩子的社会奉献意识、终生学习以及团队协作精神这三个观念,因为我觉得这三点将是一个高瞻远瞩的成功领导者应该具备并且不断加强的必要能力。

高瞻远瞩,赢得长远未来

办企业离不开资金,因此财务管理是企业中非常重要的一环。在一个企业中,领导者往往会最先主要到成本控制这个话题,当然这样的控制是在保障业务发展的基础上的。同时,作为一个领导者也需要有这样的远见。我当年担任香港演艺学院董事会主席,在学院建设初期就提出节能减排方案,以降低能耗。那时,我在学院教学楼屋顶加盖隔热层,同时引进海水制冷系统。这种做法虽然初期投资比较高,但经过核算,五年后就可以收回成本,并且在今后可以节约大量运营成本。

其实这些都是从我父亲身上学习来的。我的父亲包玉刚是一位非常有远见的领导者。在改革开放初期,船舶租赁业方兴未

艾。那时候租金昂贵,租一条船从每年一万美元,一路上涨。很多老板都不停地涨租,进行短期租赁。但是我的父亲开始跟别人签定超过十年的长期租赁合同,而租金也只定在非常低廉的九千美元。很多人不理解甚至嘲笑他的这种做法。但是过了五六年之后,船舶租赁市场日渐饱和,租价从原本的一万多元一路狂跌,下降至了每年三到四千美元。但是我们凭借着众多的长期合约持续盈利,昂然屹立在行业前列。

所以,做生意不可只顾眼前,需要高瞻远瞩才能赢得长久。与企业家的眼界密切相关的另一个问题是商业道德,这是在企业中必须非常重视的一个重要问题。前段时间,奶粉含有三聚氰胺的问题,让很多大家长特地前往香港购买奶粉。在我看来,一个成功的企业应有的企业道德是尊重消费者、尊重竞争对手。不要为了一点蝇头小利去打压竞争对手、损害客户的利益,最终破坏了整个行业的竞争,更影响了社会的风气。在这个问题上,我们应当向日本的企业学习。日本人尊重传统,做生意中规中矩并且坚守商业的道德底线。人无信不立,企业更是如此,作为企业的灵魂的领导者必须将诚信作为商业经营的首要原则。

无私奉献,担当社会责任

不仅如此,一个优秀的领导者要关注企业社会责任,关注社会公益和持续发展。企业的盈利是来自于社会的支持和认可,在我



如何成为一个优秀的领导者

主讲嘉宾：**包陪庆** 教授

香港环球教育集团 主席
BW 环球航运集团 董事

上海包玉刚商学院 理事长
环球水火保险集团 主席



时间：2011年11月18日（周五）17:30
地点：复旦大学管理学院 史带楼1楼 友邦堂
语言：中文

们活动收获的时候也应当回馈社会，促进社会的可持续发展。我父亲在事业的不同阶段先后捐赠了北京兆龙饭店、上海交通大学图书馆、宁波大学等建筑。因为在他看来，教育是民族兴旺发达的原动力，我们特别希望为国家建设培养优秀的人才，从根本上推动社会的发展。

在我了解的世界捐赠指数中，香港排名是第十三位，大陆排名第一百四十三位。虽然这其中有多历史、现实的影响原因，但从我们不难看出中国大陆企业的慈善意识还有很大的上升空间。

企业慈善有很多种形式，其中基金是比较常见的一种，基金又可以具体分为资金管理委员会和基金会两种。企业设立基金对企业自身和受捐助者都是有利的。以疾病的基金为例，企业为病人捐了钱，病人可以以专业的知识和经历作为交换，双方是双赢的。当然节能减排也是企业回馈社会的一个良好方式。不论从事什么行业，我们依托的始终是原材料市场和自然环境，保护环境节约能源

是一个永不过时的课题。

终身学习，夯实行业根基

作为一个优秀的领导者，严谨自律是不可或缺的一个优良品质。自律包括领导者自身的自律和自修，以及企业的规章制度的严格执行。首先，领导者本身要保持良好的生活和工作节奏，使其呈现规律性。我的父亲作为一个成功的企业家，是一个生活非常自律的人。他每次参加宴会活动，到了晚上十点钟，就会准时起身告辞。因为他认为只有休息好，才能保证第二天的工作效率。同时，他坚持体育锻炼，每天早上五点钟起床，游泳、跳绳、跑步，通过规律、健康的生活保证身体健康以及高效工作。在他的哲学中，一个人身体不好，就什么都做不成。他送给公司美国主管的礼物就是跳绳，送给美国总统、英国撒切尔夫人的礼物也是跳绳。

自律不仅对自身自律，还需要对企业规章制度的严格执行。一个企业要树立良好的形

66

一个领导身边越是存在思维活跃、为公司增加价值的人就约有可能成为一个成功的领导者。

99

象,确保工作效率,就必须严明军纪。当时我们的企业禁止吸烟,凡是被发现不能严谨自律的,都会被严厉处罚。好的公司一定是纪律严明的,而好的领导者则是纪律的实践和推行者。

另外,要成为一名优秀的领导者,要具备终生学习的能力。在信息化社会,一定要会学习。我们需要学英语、学习业务、学文化、学做人。在全球化进行得如火如荼的今天,作为企业的领导者更要有全球化的视野。我的父亲为了和国外的高级工程师进行交流自学英语,以便更好地管理公司。而当下,跨文化交流已成为企业发展必须面对的课题,知己知彼,方能百战不殆。在包玉刚实验学校,我们推广的是“船人教育”,学校注重跨学科素质教育,重视艺术体育等学科建设。我给学校设计的校徽是一枚外圆内方的铜钱。内方,是指我们要方方正正做人,坚守必须坚持的底线决不动摇;外圆,则是指生意场上要眼观六路、八面玲珑、随机应变。

团队协作,建筑成功之路

21世纪的企业最需要的是优秀的人才。一个优秀的领导者,既应该是慧眼独具的伯乐,也应该是运人才于帷幄的大师。选好人、用好人、激励人、倾听的艺术和团队意识是不可或缺的五大原则。中文里有一个字叫“乖”,古往今来,很多人认为乖的学生、乖的员工就是好的。其实,其他国家的文字里,除了德语,都没有与之对应的词。如今社会发展迅速,一个领导能力再强也难免思虑不周,员工下属献计献策对一个企业发展是非常重要的。一个领导身边越是存在思维活跃、为公司增加价值的人就越有可能成为一个成功的领导者。所以,人才遴选,关键在于他能否为公司增值,而不是看他是不是听话。所谓量体裁衣,每个人的能力和特点都不一样,需

要恰当地对待,将不同的人才安排到最适合的岗位上去。

优秀的领导者要善于发现和利用沟通交流的机会。我们每天在公司里开很多会,花费很多时间,但是这些都是交流的机会,一个优秀的领导者会牢牢把握这些机会,及时地发现问题并有效地解决问题。另外,一名优秀的领导者必须有意识地强化横向联系,加强同级不同类部门之间的沟通,促进公司部门间协调发展。

同时,领导者要善于激励员工,始终坚持员工至上,并且时刻保持谦卑的态度,倾听员工的心声,及时妥当解决员工的问题。只有这样,才能营造一个良好的企业氛围,上下一心、同心同德,共同推动企业的不断进步和发展。

我在筹办包玉刚学校的时候,比较强调的就是跨学科教育,要教育孩子任何问题都要以联系的全面的观点来看。比如全球变暖问题,可以从地理、历史、经济、文化等多个角度分别解读,孤立割裂地看待问题对于孩子的成长而言非常不利。

最后,作为一个优秀的领导者,非常重要的一点就是要维持良好的家庭关系,享受天伦之乐。公司和家庭是生活的两只翅膀,必须平衡和协调,保证良好的工作效率和和谐的家庭生活是同等重要的。记得有一天,我和爸爸上街,看到了公司的主管和一个不是他太太的女人在一起,我的父亲就出面干预了此事。因为在他眼中,家庭不和谐、婚外情会给事业发展带来很大的阻力,甚至可能毁了一个人的事业,这种例子翻开香港内地的报纸比比皆是。

最后我跟各位分享我爸爸的人生格言,“持恒健身,勤俭建业”,这句话的意思不言而喻,也补充了做一名优秀的领导人应具备的品质,即勤俭,坚韧,身心康健。谢谢大家。(文/孙晓洁 陆悦 整理) **F**

VC老兵中国再出发

● 在这位76岁的硅谷传奇投资人眼里,中国投资界目前正在经历着美国当年的“发烧”状态,越来越多的资本涌入投资领域,扮演的却是“快钱掠夺者”的角色。

文 / 倪轶容

“生命科学”,在短短一小时的采访时间里,NEA主席暨联席创始人兼主席Richard Kramlich反复提到了这个词。在这位76岁的硅谷传奇投资人眼里,中国投资界目前正在经历着美国当年的“发烧”状态,越来越多的资本涌入投资领域,扮演的却是“快钱掠夺者”的角色。所以,他看好的是生命科学这一类严肃、和科技相关、并且需要长时间发展的产业。

11月8日,在“复旦硅谷银行管理大师论坛”上,这位硅谷资历最老的科技投资家、投资经历长达38年的VC老兵和《浙商》记者分享了他在投资领域的心得感悟。他毫不避讳曾经的失败,也在VC、PE新一轮“到东方去”的热潮中,看到了其中的契机和风险。

全民“疯”投需要降温

对于中国全民“疯”投的现状,Kramlich并不陌生。甚至,他自己都曾经是一位“疯狂”的投资者。《福布斯》杂志在2001年曾经刊登过一篇名为《对于错误,NEA不具备免疫能力》的文章,文章指出,“像大部分风险投资机构一样,NEA也无可避免地陷入了狂热投资的陷阱之中。他们大把大把地为那些概念模糊不清、没有市场或者是管理能力低下的创始公司砸钱。”而Kramlich在这篇文章里的形象则是“匆匆忙忙地奔去,在一



66

“没有聚焦就没有深度。”身为一个美国人，Kramlich却深深懂得中国“田忌赛马”的典故。

99

到两周的时间内就完成一笔投资”。

“我还不是最疯狂的人呢，你知道当时纽交所(NYSE)的平均交易时间是多长吗？70秒！平均70秒就有一笔买入和卖出，比中国眼下的情况还要疯狂呢！”

在Kramlich眼里，中国眼下的“风投热”显然说明了这个行业的繁荣，而风投间激烈的竞争，也是导致交易频率不断提高的一个诱因。不过，身为过来人，他还是建议中国的风险投资者把投资速度降下来，专注于那些真正有发展前景的行业，而不仅仅是追逐眼下最热的行业。

“以NEA来说，它长期专注于科技、医疗健康 and 能源三个领域的投资，看好这三大领域的长期发展趋势及旺盛的市场需求。”Kramlich表示，迄今为止，NEA在全球已累计募集14个基金、管理着110亿美元，拥有165个IPO案例，260个并购案例，成功退出的业绩居全美VC之首。

“没有聚焦就没有深度。”身为一个美国人，Kramlich却深深懂得中国“田忌赛马”的典故，贪大求全的投资心态被他称为“大忌”。NEA做投资的一个显著亮点，就是以产业的方法做投资，以投资的视角重构产业。“比如，我们介入产业时更喜欢做平台投资，即不单单是投资一个公司，还希望通过所投资公司向相关产业的上游、下游去延伸，整合产业链，打造长期产业投资平台。”Kramlich指出，“你们要创建伟大的公司，而不是好的

公司。‘好’是‘伟大’的敌人。”

所谓“好”的公司，眼下的定义就是赚钱、有利润的公司，但是这种“好”容易变成一种急功近利的诱因。而“伟大”的公司需要走一条很长的路，期间可能经历各种艰难曲折，甚至一次次的颠覆和从头开始，但是这不能改变它带着信仰去跋涉的使命感。

到中国“再出发”

“老兵永不死，只是渐凋零”是Kramlich对自己的调侃。但是显然，这位76岁的VC老兵身上并没有散发出腐朽的气息。相反，早在2007年，他就积极投身到新一轮“到东方去”的热潮里。只身来到上海的Kramlich扮演的是NEA中国顾问的角色，向NEA董事、总经理蒋晓东“提供一切可能的帮助”。

和欧美市场相比，NEA在中国的投资方向略有不同，科技、医疗、消费是其在国内聚焦的三大领域。但是在投资理念上，NEA却保持了其一贯的纵深风格。

以医疗产业为例，目前NEA在中国共投资了4家公司，从最直接服务消费者的终端海吉亚医疗（癌症诊疗服务提供者），到做医药分销渠道的中信医药；从做医药制剂产品的联亚药业，到提供医药中间体的耐司康药业。NEA的投资从制造、渠道、终端上涵盖了医药行业的产业链。

而在科技领域，从做半导体加工制造的

中芯国际,到做手机芯片设计的展讯通信,从做手机电视芯片的泰景科技,再到手机支付商连连科技,NEA也是围绕整个电子信息产业链,尤其是与3G相关的细分行业投资。

“中国市场的很多产业目前还处于一个高度离散的状态,还有很大的产业整合、提升空间。”Kramlich指出,在中国的投资,更要强调企业之间的互动与合作,形成合力,对产业链进行精耕细作。

此外,一向以稳健著称的NEA对筹建人民币基金考虑已久,但并未正式成立。而Kramlich也为此马不停蹄地奔走,见了不少本土和国际上的投资者。在Kramlich眼里,与本土VC合作创建人民币基金将对NEA在中国的发展起到很大的推进作用,不但能积累更多“确凿的一手资料”,而且能与中国本土VC建立长期、深度的合作。而这只人民币基金在管理费和利润提成上也将“对LP有更多退让”。


“从十年前开始,我就经常到访中国,中国对NEA未来的发展至关重要。”Kramlich表示,“NEA今天已有超过20%的资金投在新兴市场,相信在未来5年这个比例会有一倍以上的增长。”

NEA的“成功基因”

作为一只经历了30多年风风雨雨的老牌基金,NEA究竟有些什么法宝,即使在国际金融危机之时也能笑傲资本江湖? Kramlich

归纳出了NEA的三条“成功基因”:丰富的资源、专业的团队、为投资人服务的精神。

NEA的投资方多达250多个,几乎涵盖了所有的LP类型,其中占比例最大的分别是Fund of Funds(母基金)、美国退休基金、主权基金,另外大学基金、家族企业、政府引导基金等也都在其中。在NEA的整个发展过程中,“为投资人服务”的理念几乎贯穿了全过程,比其他基金更为丰厚的回报率,让NEA得以不断积累富有实力的LP。此外,来自硅谷的NEA在人才储备上也有一定优势,受过良好教育、拥有商业头脑、具备出色组织能力和执行能力的综合性人才一直是他们关注的对象。

不过,即使是NEA这样的“大牌”,对于“亏损”这两个字也并不陌生。Kramlich给出了一组数据:大约有20%的投资是“完全失败”,有10%-20%的投资是“略有亏损”,25%-30%的投资时“略有盈余”,只有大约30%的投资是“完全盈利”的。“所以,风险并不是什么大不了的事,不要害怕风险,生命就是一场冒险。”Kramlich给所有投资者的建议,就是把风险当做一扇窗户,当你靠得很近的时候,可以清楚地看到窗外的风景,却也容易受到风寒;当你离窗户很远的时候,显然你不会受寒,却也因此错过了窗外的风景。“所以永远不要放弃尝试,只有在一次次的靠近和远离之后,你才会明白,最适合自己的距离是多远。”





复旦大学管理学院

2012 蓝墨水

2012.1.7

新年
论坛



稳健政策是否足够稳增长？

时间:2012年1月7日 论坛:2012 蓝墨水新年论坛

演讲嘉宾:瑞德证券亚洲公司董事总经理、首席经济学家 沈建光 博士

今天我主要和大家探讨的问题,就是中国经济今年会不会像现投资界的担忧一样持续下滑。其实,这个担忧不是没有道理的,我们现在面临着内忧外患的经济危机。首先欧债危机越来越严重,而且没有好转的迹象,美国今年是大选年,债券评级下调;同时,根据今年达成的协议,三月份美国国债到达上限,需要重新调整;并且,美国经济状况乐观只是建立在财政政策放松和居民收入持续下降对比的基础上。

而在中国国内,房地产也出现了拐点,房屋价格不断下降。房地产价格的下滑使得地方政府去年土地出让减少了几千亿的收入。地方政府的财政减收以及现在货币政策的紧缩,导致企业缺少资金,同时银行信贷也十分紧张。此外,在货币政策上,我们在09、10年还有去年对全年的判断是稳健的货币政策和积极的财政政策,即当时对货币政策的判断是不需要收紧的,只需要维持中性就可以了。可是事实上通胀的情况贯

66

我认为,中国经济还是可以软着陆的。对于今年我的判断是经济走势可能前低后高。

99

穿了去年整年,最终我们看到了货币大幅度收紧,并且进行了6次加息,准备金一共上调12次之多。而且广义货币增速的目标原本是16%,而现在最新的数据是12.7%,不难看出政府其实实施了非常从紧的货币政策。在这样种种不利的情况下,很多投资者感到悲观。

前瞻后瞩 欧美自身难保

我觉得虽然现在市场上存在这么悲观的情绪,但是我并不悲观。以这几年发展的情况分析,很多人年初做的预测都是不准确的。比如去年,很多专家认为欧洲危机不会出现,美国经济会开始复苏,结果刚好相反。所以我想就今年一些很重要的问题和大家探讨一下,我们研究的关键问题在于国内经济是软着陆还是硬着陆。我认为,中国经济还是可以软着陆的。对于今年我的判断是经济走势可能前低后高。“后高”一定取决于政府现在的调整政策,这些政策决定了国家经济如何避免硬着陆。

如果要展望2012年的经济发展,还是需要先从海外的形势来分析。虽然从长远来说美国有很强的增长潜力,比如它的人口结构很好,人口增长率是1%,而我国只有0.5%;美国还有包括鼓励创新、制度稳定等等优势。但自2008年大衰退之后,随后的三四年间美国经济基本只能保持低迷的增长速度,其中最大的问题是缺乏一个好的或者说是新的经济模式,尤其在供给与生产方面美国很难找到一个新的增长点。最好的例子就是美

国的苹果,虽然苹果是国际认知度最高的品牌,但是它的产品却基本在中国生产,这样苹果公司并没有带动美国的就业。另外,在美国最明显的一个现象就是两极分化。现在1%的美国人收入在上升,大部分的美国人收入在下降。这个问题很难解决,同时也是占领华尔街运动爆发的背景。与此同时,美国两党越来越走向极端,一个是民粹主义,一个是极端保守主义,两党分立也给国家经济决策带来不良影响。美国还有居高不下的失业率,这个经济问题也一直得不到妥善解决。所以,虽然2009年美国国际收支失衡情况刚得到改善,但是这两年的情况再度出现恶化,美国不得不走回靠消费、借贷去刺激经济的老路。

至于欧债的情况,我认为欧洲的核心问题始终没有得到解决,之前他们的解决政策只实现了货币同盟,却没有实现财政同盟。比如,希腊这样一个国家,其债务相比欧债中其他国家债务来说不算很可观,但是一旦要把货币同盟作为一个国家,问题就会凸显,因为他们没有统一的财政当局,出了问题谁都不愿意承担。而目前德国的情况相对良好,但是最后它可能要负担最多的责任。从中不难看出,很多风险并不在经济本身,而是在其他的方面。这个说法很适用于欧洲。我最近看了鲁宾尼的论断,他说欧债如果不解决根本问题,将会引发更为严重巨大的问题。而解决这个问题的关键就在于财政同盟,实现财政同盟的第一步就是要削减开支。所以在当前经济衰退的情况下,各个国家都在大幅度削减开支,欧洲央行也不敢做

量化宽松。

突破重围 中国经济实现转型

在中国,我们要实现经济转型首先要对经济结构进行调整。2008、2009年在人民币量化宽松的背景下美元一直超量发行,全球美元出现了大幅度贬值的现象。而实际上,近三年来看,美元汇率还在升值,通胀也不那么严重,最终我们需要担心的是流动性陷阱的问题。虽然中国现在贸易保持着顺差,国际收支失衡情况也有了一定的缓解,但是我们过去出口拉动型的增长模式如今不能再持续。因此我们要寻找新的发展模式,这就需要依靠内需,这也是为什么我们的政策需要转型转结构,要把经济增长模式转型到国内。另外,去年的通胀是一个工资上涨推动性的通胀。我们看到农民工收入在改善,但是大学生的生活却越发难过。我看了最近的数据,公司职员的工资这两年其实没有太大的改变,而农民工的工资每年以20%~30%的速度上涨;与此同时,我国大学生刚毕业第一年的就业率只有85%,这其实是一个非常重要的信号,这说明我们曾经担心的农民工问题已经解决了,但是现在有知识的人反而没有了工作机会。而要改变这样的发展模式就要将低端制造业为主的发展模式转向高附加值的服务业为主,这也是政策调整非常重要的一个基点。

其次是经济政策的放松。我认为中国的刘易斯拐点即将到来,同时我也认为中国是可以避免经济硬着陆的,但是其前提条件是

政策需要逐步放宽。现在可以看到我国的各类企业利润在下降,沿海地区出口导向型企业面临着重重压力。央行做过一个调查,现在企业面临的最大问题是劳动力成本上升,第二是原材料成本上升,第三是银行信贷过紧,第四才是人民币对美元升值。所以,企业收入要增加,必须通过放松经济政策来实现,而这也将会是中国刘易斯拐点到来的一个必然结果。房地产投资在中国经济当中也是非常关键的。去年我提出房价有六大重压,这个观点在当时基本上是不被认同的,大家都认为中国的房价会永远涨下去,我对于这样的观点很是担心。因为多数人对美国06-07年的房价也持有相同的看法,结果在不断加码之后,政府政策把打压房价当成了一个很重要的目标,出现了“房价不跌,调控不停”的现象。而现在我国也正处于这样一个关键点,即使房价已经形成了下降的趋势,政府也会在预期不会反弹的情况下放松市场监管。今年房地产市场如何调控,其实可能是决定中国经济能不能软着陆的一个很重要的因素,因为房地产已经成为了中国经济增长的支柱,也是拉动各方消费投资的一个重要途径。

同时,货币政策需要继续松绑。从各种指标来看,去年的货币政策并不是中性而是偏紧的,所以我认为,今年上半年至少要有5-6次大幅下调准备金的可能。这是一个非常重要的举措,这样货币政策才会回归中性。配合扩张性的财政政策,国家还可以增加转移支付,减少低收入人群的税收,促进内需的不断发展。出口和通胀也会出现下

66

今年全年的CPI约为4%，要下降也很困难，因此今后我国的通胀率可能较过去十年更高。

99

降趋势，但是不需要像09年那样的调控力度。今年全年的CPI约为4%，要下降也很困难，因此今后我国的通胀率可能较过去十年更高。所以我觉得货币政策还是要回归中性，但是又得承认它是偏紧的。存款利率现在还是负利率，这也是房地产泡沫的根源，因此只要把准备金率下调，贷款利率自然就会下降。现在银行基准利率是6.5%左右，但是实际上企业贷款利率在7%—8%，有的甚至达到了10%，民间贷款利率则高达20%，所以下调准备金率，其实质就是在下调实际的利率。


最后我想提一提人民币国际化。08年的时候我发现了一个很奇怪的现象：国内对海外的判断，比如说当时很多人认为美元已经走到头了，所以美元兑换欧元汇率在1:6的时候，很多人把中国的外汇储备换为欧元。我当时跟员工说，要警惕美元反转，因为在现在的货币体系中，美元不会破产，因为它是国际储蓄货币。所以，将人民币国际化是非常重要的战略，是结构性改革很重要的一个突破口。从金融方面来看，今后十年我们应该以人民币国际化为契机，推动基本项逐渐有序地开放。比如人民币离岸市场的建立、汇率的灵活浮动、制度的建立等等的问题，如果朝这个方向走，中长期来看中国经济有很多值得乐观的地方。

推进改革 国内经济软性着陆

人民币国际化，我认为其实最根本的核心是中国使人民币成为一个可兑换货币。我觉得接下来人民币成为一种储备货币会是一

个自然的过程。这是因为中国越来越具备三个条件：首先是中国具备非常大的经济体量，出口贸易量位居世界第一。其次，中国财政政策比较稳定，过去二十年平均通胀率只有2%—3%。现在韩国、马来西亚等国家已经把人民币作为他们的储备货币了，可以说把货币作为一个硬通货，很多发展中国家都做到了这一点，所以我们只是回归正常。人民币成为可兑换货币另一个密不可分的环节是市场准入，也就是一般所说的流通贸易市场准入。最后是利率市场化，通过这样的方式我们一步一步地推进人民币国际化，我认为到2015年我国可以实现人民币的国际基本可兑换。

值得欣慰的是我国已经有很多改革都在推进，汇率灵活浮动机制也在建立。我觉得现在正好是汇率走向浮动的时候，因为海外市场越来越看好对中国市场，而且在香港离岸市场建立之后，人民币升值的压力已经消失，这个时候正是我们推进汇率浮动机制的最好时机。需要警惕的是，央行认为，人民币可兑换意味着人民币离岸市场跨境使用的可能。这样的理解使得一些批评就变得合理化了，因为现在境外流通使用人民币只是建立在对人民币有升值预期的前提下，如果整体考虑其他因素，人民币未必实现了可兑换。

最后希望我国政府在2012年进行相应的经济结构和政策调整，尤其像今年这样在政治上非常关键的一年，在这样相对重要的周期，相信政府也会非常重视。这就是为什么我认为货币政策一定会继续放松的原因；而且也只有继续放松，才可以达到经济软着陆的目标。(文/胡怡君 整理) 



对话 2012 经济热点

时间:2012年1月7日 论坛:2012 蓝墨水新年论坛
 参与嘉宾:复旦大学管理学院财务金融系教授 孔爱国 FT中文网总编辑 张力奋
 上海城开集团总裁 倪建达 均瑶集团总裁副董事长 王均豪

面对2011年不容乐观的经济形势,新的一年危机是否会愈演愈烈?经济能否复苏?政府如何进行经济结构改革?如何才能政府在政府经济结构改革的宏观背景下进行企业转型对策?房地产业、股市、投资市场如何面对经济低迷现状?我院“蓝墨水精英教育计划”特邀经济金融界资深专家参加2012新年论坛,共同探讨新年经济热点。

纵横宏观:经济结构调整

问:关于经济政策调整的问题,专家普遍认为明年不会太宽松,避免通货膨胀或者是

避免由于宽松之后产生的产能过剩,特别是收入结构不平衡的情况下,所造成的产能过剩的问题。几位嘉宾的判断是什么?

孔爱国:每个人都有自己的判断依据。但是到底谁来调整结构,很多专家忽视了一个观点,即市场经济的观点,即要回归市场本来的面目。为什么结构调不了,其原因是我们现在没有实行市场经济。经济的背后不是经济本身可以解决的,而是政治。如果自身没有实行市场经济,而让别人承认你是市场经济,这是行不通的。从历史上看,中国货币政策有一个很大的特点是“一放就乱,一收就死”。所以中国金融市场微观基础的重构,才

66

到底谁来调整结构,很多专家忽视了一个观点,即市场经济的观点,即要回归市场本来的面目。

99

展望2012—中国宏观经
 王小鲁 中国改革基金会国民经济研究所副研
 沈建光 瑞穗证券亚洲公司董事总经理、首席
 实践区 | SCHOOL OF MANAGEMENT
 FUDAN UNIVERSITY
 对话2012—经济热点深
 孔爱国 复旦大学管理学院财务金融系教授
 张力奋 英国金融时报副主编, FT中文网总编
 复旦大学客座教授
 倪建达 上海城开(集团)有限公司总裁
 王均豪 均瑶集团总裁、副董事长
 支持媒体: 东方早报



66

我认为在过去30年里,改革的红利已经用尽,决策者都希望汲取红利,把问题留到下一届政府。

99

是真正改革的出发点。比如说银行体系要市场化,以实现货币政策调节经济的两条通道。

张力奋:我接着孔教授刚刚所讲的。大家都说经济转型,缺了一个主语到底谁来转?还有一个问题是能不能转过来?我自己觉得从中国目前的政治体制、市场体制而言,转型存在难度。08年以后,我认为整个全球竞争体系几乎崩溃,同时也给了中国决策者一个放缓市场化的非常好的借口。我觉得这种借口是可以理解的,但是其加速了行政、政治对整个市场化过程的干预。其次,因为以美国为主体的这样一个市场资本主义处于一个低谷,这也使中国政府对全球经济,包括对全球中国经济市场化,失去了一个原先他们认为比较可靠的参照点。在这样的情况下,我们现在所看到的整个行政政策是在一个非常仓促的情况下做出的。过去几年我们已经看到整个中国宏观经济流动性过多的问题,还有对整个市场造成干扰的问题。所以我想说的是,现在市场化的运作和程度不是放宽了,而是加紧了。我认为在过去30年里,改革的红利已经用尽,决策者都希望能够汲取改革的红利,把问题留到下一届政府,所以我认为,在2012年换届之年,在宏观问题上不会有太大的作为。

问:宏观的经济形势具体还是要落实在

经济一线的工作的朋友们的肩上。我们今天有两位来自一线的嘉宾,不知道您两位对于“把房地产纳入价格下降通道之后宽松政策才有可能出来”是怎么看的?对于经济运行中的各类情况又是如何处理?

倪建达:房地产市场红火时大家关心房价会不会涨,我说会涨大家几乎都不相信;几年之后市场开始疲软,我觉得快涨不动了,他们仍然不相信我。

我以前在房管部门有过这样的经历,市政府实施便民措施,凡是大楼有电梯的,配一个电梯驾驶员,结果服务没有提高,却把电梯都开坏了。这可以说就是我们宏观调控的一种反应。我们说自己是市场经济的国家,我们当然是市场经济国家,但是这要看在哪里说。在我们的论坛上,在政府的报告当中通篇都可以找到这样的词汇,但是我们一出国门就找不到这样的词语了。正如主持人老师所说,房地产这个行业被打趴下了,中国宏观经济调控就结束了。

大家可以告诉我,我们改革开放30多年,你认为哪一个行业给你的满足感,幸福感特别强?我第一个想到的就是饮食业。为什么会有那么多饭店,主要原因是因为政府没有监管,没有配备电梯驾驶员。



王均豪:经济运行是和企业战略密切相关的。在乳制品这个行业里面,我发现一个悖论,牛奶卖得比水便宜。这充分说明了这个行业存在问题。所以我们不得不把重心转移到乳品饮料方向上去,去做高端产品,虽然营业额下降了,但是毛利率提升了。

05年的时候,我们转向现代服务业,虽然我找不到现代服务业的标准,但是我给自己制定了四条标准:高素质人才、高质量服务、中高端定位、产生高效益的回报。在我的战略当中有一个高毛利的指标,而这些目标是建立在遵循市场规律的基础上的。

企业转型:政府以身作则

问:大家都在讲创新发展、转型驱动。对于投资型的企业,作为一名企业家如何去理解国家的导向?如何去完成自身的转型?

王均豪:首先我们现在出口这一块完全没有自有品牌,如果说中国未来要可持续发展,必须要有好的企业家出现,打造出更多的品牌。包括企业自身,也要不断地转型,虽然我们是一个多元化的公司,但是我下面每一个板块都做了专业化的研究,我们也不断地在转型。我想转型是必须的,有的时候你在一个行

业当中,你必须要跳出红海到蓝海。从中国未来发展的角度来说也必须要做一些转型。

孔爱国:转型是一个自然的过程,我们却理解为需要通过外力来推动。比如说王总要做航空,有了很好的飞机,有了很好的航线,在原来基础上就自然转型了。为什么要转型呢?因为以前的利润太薄,所以我们需要转型。

温州人80年代做的鞋都是“两周鞋”,但是随着市场化的程度提高,要参加市场竞争一定要提高质量,所以这是一个自然的过程。但是目前我们的转型是当经济出现了问题,政府开脱自己的责任,让企业自行进行转型,在货币政策收缩、经济衰退的时候,转型路又在何方呢?

倪建达:这是一个伪命题,站在政府的角度可以研究整个国家产业布局的问题,但是站在一个企业角度来说,他是没有转型的机会的。

张力奋:我觉得我们都生活在中国,说转型说多了就是认为转型非常艰难。刚刚大家都说自己从事服务行业,包括我在内的《金融时报》都是服务业。但是我们忽略了一个很重要的问题,其实中国最重要的服务业是政府。现在中国的政府职能,我认为缺乏现代意义上的服务概念。在过去的5-10年,中央的税收在成倍增加,这个我想在全球的财政史上也是

66

我们要欣赏美国配置资源的手段和方法,它的经济总量这么大,不能单纯为了赶超提高产值。

99

非常少见的。老百姓成为公民、成为纳税人之后,我认为政府、市场、公民、纳税人它们的界限和义务要重新定义。所以从这个意义上讲,我认为中国最重要的服务业是政府。而现在目前缺乏一个基本意义上的根本的服务业,在这样的情况下,谈何创新?

其次,我觉得现在中国人相对的幸福指数是在下滑的。虽然中国整个经济体排行世界第二,但是中国目前面临的一种经济上的民粹主义会有碍中国发展。最近一年半,中国的领导人也好,官员也好,似乎有这样的看法,认为以美国为主导的市场资本主义已经到了寿终正寝的时候,认为中国的模式,将成为世界的主流。至少很多官员和很多决策者有这样的想法。我认为这恰恰是可能中国转型所面临的一个非常大的困境。虽然美国现在面临很大的问题,美国的经济在衰退,美国的影响力在衰退,但是我们必须要考虑到,美国现在还是世界上最大的经济体,美国目前总体经济规模还是超过中国一倍以上,美国目前人均收入远远高于所有金砖四国加起来的总和,并且有着最好的教育系统。我们在谈创新之前,我们还是应该回到一个最基本的考量,什么考量呢?中国总是觉得它独特的经验会使他能够走出一条不同的路来,我觉得目前最大的创新应该是回到最基本的价值原点,在整个全球经济体面临最大困难的情况下,市场自由主义还是最佳的资源配置途径,市场资本主义还是中国向前走的必经之路。

孔爱国:张先生说的非常正确。其实中国人被数据限制了,我们整天在追英赶美,我们的目的是要超过他们。这种做法错了,我们要欣赏美国配置资源的手段和方法,它的经济总量这么大,不能单纯为了赶超不断提高产值。我觉得更重要的是美国配置资源的手段和方式,这方面不是经济本身可以解决的问题,我们需要把关注的重点转移到这方面上。

促进消费:积极拉动内需

问:关于消费,无论是企业家、还是学界,大部分人觉得出口开始下行,投资也不如过去稳健,所以很多人把关注的焦点放在了消费上,请问各位嘉宾消费该怎么激活?

孔爱国:其实中国的消费量是很大的,因为政府消费特别大,相比而言中国老百姓的消费并没有太大起色。表面看起来是工资不够、税收太高,实际上是社会保障不够。如果说我退休了,政府答应赡养我,我生病了也可以看病,我子女读书政府还可以资助,大家都可以不用存钱。但是现在每个人都在拼命存钱,就是因为未来不可控、不确定。

张力奋:我觉得现在如果中国的政府消费继续减少的话,中国整体的消费情况会更低。但我不是鼓励政府消费。现在中国想摆脱对出口的依赖度,但是目前看来还是很难实现。我们希望能够摆脱制造加工业,但是现在看起来还是一个幻想。所以我自己的感觉是在今后的5-10年中,在任何的官方文件中会反复强调转型,反复强调我们要有产业的创新。但是根据我们目前的状况,我们还会继续原地踏步。最近一年多,我去了一些中国的高科技开发区,在中国的一些二三线城市,包括一线城市的高科技开发区,其实你发现在一个高科技的招牌底下,填充了非常多早就应该淘汰的产业和早就应该减少的产能。但是在中国这样一个制度下,只要目前中央政府对地方官员的考核提拔的机制不改变,中国还将继续浪费非常多的资源,牺牲非常多的效率。

第二,我觉得我们现在在提高消费问题上很难在根本上丰富老百姓的消费渠道。09年和10年,中国的菜市场里面买蔬菜甚至可以买几两了。这说明潜在的通胀和实际的通胀其实已经对老百姓的基本民生造成了非常大的阻碍。在这样的情况下,我们何谈提高

消费。以后有相当的人群实际生活水平在下降。我同意刚刚孔老师所说的情况,这是作为和不作为的问题。1946年的时候,世界上最早的一个福利国家,或者说医疗上的福利国家是英国。这是在1945年二战结束后的第二年,丘吉尔败选,工党政府上台,这是英国经济最凋敝的一个年代,但是当时产生了世界上第一个全民医疗保险。其实,我认为中国已经具备了提供社会基本保障的条件,不同的在于想不想做。

倪建达:现在是想拉动消费的时候就拉动,拉得太过就打压。刚刚谈中国经济着陆是硬的还是软的,而前两年谈的是中国经济如何起飞。政府让你拿地的时候,拼命鼓励你,而开始消费的时候它就开始涨价,所以预期很重要。所以我觉得现在的问题,拉动消费也好拉动经济也好,关键是要有一个稳定的政策。这个稳定的政策不能经常改变,比如你跟着政策走却被套进去了,不跟政策走又怕被排除在圈子之外。

王均豪:从企业的角度来说,我觉得要去开发消费者自己都不需要的服务项目。就像吉祥航空,我们的机队只有两年,但是很多消费者都知道我们的舒适度更好、安全度更高。从政府的角度来说,应该说我们全国人民都要思考一个问题。我们中国目前只是一个三角形社会,当然西方已经经过了一两百年的发展到了菱形社会,我们怎么样把蛋糕做大,这是大家共同面对的问题。同时还有一个是蛋糕做大之后如何分好蛋糕,这就必须建立健全的社保制度,这样大家就会有消费。我们国家这么大,这30年的发展是有目共睹的,确实有很多的问题,但是我们大家应该共同探讨,针对这些问题有什么好的建议,而不是仅仅提问题。给出一个问题的同时要给出两个建议。

孔爱国:提到社会保障的时候,有人说是欧

洲保障太好了所以衰退了。但是我们的保障制度真的没办法和欧洲比。第二是我们不是不肯消费,而是消费不起,老百姓养的猪不是很贵,但是到了菜场里就很贵了。这是因为中国不仅是政府不作为,很多的利益集团也唯利是图。

张力奋:王均豪所说的,无论是制造业还是服务业都要做市场上需求的东西。这一点要求看上去不高,但是中国相当一部分的产业,没有在做最基本的东西。太多的服务业,无论是中国的教育,还是中国的奶粉,还是我们日常生活当中的很多消费品,还是要回到一个原点。大家都应该关注专业主义,你说我到小吃店去吃好吃的小馄饨,肉是新鲜的,馄饨所以好吃,这就是基本的专业主义,就是每个人去做他应该做的事情。我最近去北京一个EMBA上课,50个学生当中原来大部分是做制造业的,现在只有两个在做了,因为他们觉得只有在金融和投资界可以短时间内获得最大的利润和暴利。如果中国的情况是这样的话,中国的产业提升是不可能的,因为它起不到它应起的服务功能。

衣食住行:幸福指数波动

问:各位嘉宾,年底银行吸储的规模是1.25万亿。在短短一个月的时间里一下子就达到了1.25万亿,其原因是什么?

孔爱国:现在市场形势不理想,没有太多可以投资的方向,有钱人只好把钱放在银行里。现在造成穷人难受,因为他们没钱;富人也难受,因为他们有钱没有地方投资。

王均豪:我也有一个问题,我们60、70年代,幸福指数还是很高的,经过30年的发展,经济总量达到全球第二了,怎么幸福指数下降那么多?

倪建达:为什么幸福指数那么低,我觉得现在关键的问题不是有钱、没钱,关键问题是

66

为什么幸福指数那么低,我觉得现在关键的问题不是有钱没钱,关键问题是大家都觉得不公平。

99

大家都觉得不公平,我们制定政策的时候有没有考虑到公平的问题?在座的有创业的,也有已经成为了白领、管理人员、职业经理人、老板等等,你们现在可以把钱放在哪里?现在唯一的方法就是移民,把钱放到外国去。

王均豪:放在国外也不幸福。中国目前在世界上的地位比以前高很多。但是现在有一些移民过去的人,他也感觉很不好。虽然说有钱,但是语言不通,在国外只能做二等公民。

问:怎么样可以培育我们中国的中产阶级增长?

孔爱国:其实很简单,就是把税收的制度按照区域划分,不要全国统一税制,这是一个很重要的方面。比如说上海税收起征点拉到2万,中产阶级就会庞大起来。

张力奋:要培育中国的中产阶级很重要的一点是不能让自己成为利益集团的一部分,这一点非常重要。比如现在中国的教授都有行政级别,这个不合理。还有很重要的一点是领导人不要都去读一个在职的博士研究生,这个非常重要。

刚刚说中国人不用中国的产品,我觉得很重要的一点是要提高中国的服务质量。主要有两点,一个是中国的预算民主增加,第二是中国的决策者和领导人一定要使用中国自己的产品。他们一旦使用了中国的教育、喝中国的饮用水、吃中国的蔬菜,我相信短期内,就会有大的改善。

王均豪:我觉得从企业家的角度,应该说要让企业家真正明白赚钱的意义到底是什么?所以90年代初,西方管理学说,企业要追求利益最大化;我觉得不对,应该是让社会、员工、股东平衡他们的利益。所以我为什么那天在悟三个词:买卖、经商和生意。买卖是一锤子,经商是无商不奸,生意是生活的意义和生命的意义。企业家要了解赚钱到底干什么。


倪建达:大家都觉得房地产是暴利行业,

而我们学经济学的都知道,现在我们这个行业的ROE肯定比餐饮低。所以从这个角度来说,我认为第一,地价太高了,政府在征收土地和卖出去土地之间的差价太大。这个差价哪里去了,一定是买房人买的单。第二是税收,现在我们税前利润的57%是交给政府的,43%利润率的一个项目要花3-4年的时间才可以完成。第三是要降低交易环节的成本,这些都要直接转让给消费者,才可以让房价对消费者有利。

问:有没有考虑到在后世博板块,或者是世博的一些低碳环保的技术,或者是一些设备在您的楼盘应用?或者是未来发展中做相关的引进?

倪建达:我觉得世博给我们上海留下很多东西:一是为我们打造了一个空前绝后的世界盛会;第二是留下了这样一片土地。我觉得现在并不需要急于开展世博场馆的后期建设。前一段时间世博集团准备建设5个五星级的酒店。而我认为现在做事情领导个人意志太多、市场化太少了。我觉得房地产也需要想清楚再做,而且要做成一个未来可以传承下去的经典产品,包括绿色、低碳、可持续发展,这些技术以后一定会得到进一步的应用和推广。我觉得后世博的开发,政府一定要想明白以及合理规划。

问:当前股市冰冷,房市冻结,投资在发抖,出口也转凉,内需迟迟不见温暖,你的办法是什么?

孔爱国:其实不是我的办法,碰到这样的情况,政府一定会微调的。2012年经济形势不会太好,因为这一届政府是看守政府,明年新政府要上台了,所以看守政府会不会从根本上改变这种现状呢?可能性不大,因为这要冒险的。所以现在只会修修补补。但是我认为现金为王的阶段,市场的机会还是很多的。(文/孙洁晓 胡怡君 整理) 



企业战略思维与决策

时间:2011年12月4日 论坛:复旦MBA名师讲堂

主讲人:复旦大学管理学院企业管理系 项保华 教授

66

这就是我讲的战略“三高”,即高妙、高效、高兴。战略管理是一个整体,因此三者必须兼顾。

99

今天我要跟大家分享的,是有关战略与决策之间关系的话题。为什么要提出这样一个问题呢?我们先来看看哈佛大学校长德里克·博克在哈佛大学350周年校庆上的一段讲话:“发现为提出创造性解决办法打基础的知识,教育出拥有做出判断性决策的人,这些才是大学给予学生的真正贡献。”这其实给大学下了一个很精妙的定义。所以说,不仅仅是企业,非营利性组织、乃至我们生活中的方方面面,都离不开“决策”的问题。我讲战略与决策的关系,目的是和大家分享有关创造性解题与决策修炼的一些想法。

我是经过不断学习和思考,才逐步进入到这样一个研究领域的。哈佛大学出的一本有关战略的书,给了我最初的启发;而决策方面的问题,则更多地来自日常生活的实践。因此,我就对战略与决策之间的关系问题,渐渐产生了浓厚兴趣。那么,战略和决策到底是怎么样的关系呢?概而论之,它们的关系就是:战略即大决策,决策即小战略。

经过多年的探索,我将自己在这个领域的研究成果写成了“管理三部曲”,即《决策管理:疑难与破解》、《战略管理:艺术与实务》、《管理之理:困惑与出路》。第一本讲的是有关微观的决策层面的问题,第二本从宏观的战略角度展开探讨,第三本则是集中论述管理背后依据的原理,也就是涉及管理的根本性规律。下面,我将主要从上述三个维度出

发,展开相关的探讨。

管理就是管得有“理”

首先,我们来谈谈管理之理的问题。什么是管理?美国某商学院院长James L. Hayes认为,管理就是让人做事并取得成果。但随着时代发展,这样的定义开始面临很多挑战。“让人”这样的表述,往往陷入民主与独裁的争议;“做事”到底包括什么样的事,也经常被质疑;而关于“成果”的争论就更多了。基于这样的情况,我给管理下了个定义:管理就是管得有“理”。这里的“理”主要包含三层含义:科学性,即高效地做事;艺术性,即愉快地做事;道德性,即做正确的事。归结起来,管理的本质就是“让人愉快高效的做正确的事”。也就是说,战略管理就是方向正确、运作高效和心情舒畅这三者的总和。这就是我讲的战略“三高”,即高妙、高效、高兴。战略管理是一个整体,因此三者必须兼顾,缺一不可。

谈到道德性,我想给大家提一个问题。现在,有关商业伦理、企业文化的讨论非常多,道德性往往体现了企业价值观的倾向性。但是,当我们面临着非此即彼的选择的时候,是不是其中一个必然是错误的,而另一个必然是正确的?是不是有一个标准答案天然地存在?我认为不是这样的。很多时候,可能正确的选择不止一个,但基于现实条件的限制,我们必须在鱼和熊掌不可兼得的前

项保华 教授

复旦大学管理学院企业管理系教授

博士生导师

时 间：2011年12月4日（周日）18：30

地 点：复旦大学管理学院 史带楼



前提下做出抉择。比如说，在顾客利益和公司自身利益产生矛盾的时候，是优先考虑顾客，还是以自身利益为重？利润和规模都很重要，如果不能同时兼顾的话，是首先保证利润，还是把规模的扩张放在第一位？银行在盈利性和合规性的抉择中，又该何去何从？在冲突的情况下如何抉择，这是一个难题。就我目前的调查来看，很多企业没有意识到这样的问题。做正确的事，说起来简单，做起来并不容易。因此，在谈到“什么是正确的”这个问题时，我们一定要谨慎，避免陷入非此即彼的道德误区和伦理困境，说明在冲突情况下到底该遵循怎样的轻重缓急、优先排序原则，这就是企业价值观所应该明确的。

诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙认为，管理就是决策。但是，决策的核心又是什么？关于这方面的讨论并不多。我有一个看法，就是决策者必须对决策的后果负责，否则他只是参与者或旁观者。作为一个旁观者，我们常常高举道德的旗帜对当事人进行批判。

但作为对决策后果负责的决策者，面对道德性的问题时往往就不会那么轻松了。有一个故事很有趣。讲的是一个农夫在河边砍柴，不小心把斧子掉进了河里。这时，一个魔鬼拿着一把金斧子从河里钻出来，问这把金斧子是不是他掉的，农夫很淡定地否认了。魔鬼又拿出一把银斧子问了同样的问题，农夫依然是诚实地否认了。但是，如果一个被斧子砸得鲜血淋漓的魔鬼拿着农夫的斧子问他同样的问题，结果又会怎么样呢？农夫能否依然做到那么坦然，承认斧子是他的呢？这个故事其实反映了这样的问题：即使人们在“得”的诱惑面前可以保持高尚的道德情操，但面对“失”的付出、需要承担责任的时候，往往就陷入困境了。由此可见，在管理中要想做到“高妙”，是非常不容易的。

厘清战略的相关争议

在展开具体论述之前，我们先来了解一下有



关战略的一些争议。战略与战术的问题,是其中最大的争议之一。还是先从小故事讲起。一只猴子被狮子困在树上无法逃脱,狮子也无法爬上树去抓到猴子,形成了僵局。这时,猴子给狮子提出了一个建议,让它到河对岸去寻找新的猎物,否则这样僵持下去,猴子和狮子都会饿死。狮子却说,它不会游泳,怎么过河呢?猴子说,过河是战略问题,而游泳只是战术问题,你自己想办法吧。我们或许觉得这个故事很荒诞,可是,这个问题在现实情境下却是真实存在的。有的咨询公司给企业提出某项建议,一旦实际效果不好,咨询公司则把责任归咎于企业,认为建议本身没有错,是在具体操作层面出了问题。因此,战略和战术要作为一个整体来综合地考量,制定战略的过程中,必须考虑能否落实、怎样落实。脱离了实际执行环境的战略,只能算作空想。

另一个颇具争议的话题是解构与综合的问题。我们接触到的很多管理方面的书,属于解构的范畴,诸如,一个成功的企业其成功之道分为几点,一个失败的企业其教训可以总结为几点云

云。这里再举一个小故事。一个人说,他见过一台神奇的机器,可以把活猪直接变成香肠、火腿;另一个人说,这根本不算什么,我见过一台更神奇的机器,可以香肠、火腿变回活猪。在这里,前一个人讲的是解构,后一个则讲的是综合。那么,分析的逻辑和综合的逻辑是否一致,两者存在怎样的关系?实际上,解构并不难,难的是综合,也就是“变活猪”的问题。我们在企业运作过程中,怎么样把现有的资源和元素进行有效的整合,怎么样在以果推因的过程中保持一定的警觉,这才是我们应该更加关注的问题。

那么,竞争与合作的关系又该如何看待呢?我们取得事业的成功,靠的是不断地竞争、纯粹地与人去斗,还是构建良性互动的合作关系呢?在我看来,是后者。很多企业都想实现自身利益最大化,靠把别人都击垮来实现目标。但是真的是赢者通吃吗?我看不见得。如果认可合作的合理性,下一步必然涉及到利益分配的问题,如果分配不均或者互不相让,那合作很可能就会破裂。合作,涉及到产业链的上游与下游、企业内

部的部门之间、企业的短期与长期利益分配等各个方面和领域,能否达成共识、如何达成共识,这都是需要我们深入思考的问题。

创新与专注是我要讲的第四个问题。创新与专注是互斥的关系吗?我认为,两者虽然存在冲突的一面,但也有相辅相成的一面。对于一个企业而言,要做的就是顺势而为。这里所说的势,包括顾客需求、人性特征、事物规律,等等。

探寻战略管理的本质

“三活”、“三高”、“三做”是战略管理的基本框架。我对战略的本质做了这样的概括,就是:通过“高妙、高效、高兴”修炼,解决战略中心命题——“做什么、如何做、由谁做”的综合决策问题,以实现企业组织与个人的“活得了、活得好、活得久”之目标。这里所涉及的,主要是组织与个人生存发展适度可预见性的问题。盈利的问题是任何企业都绕不开的问题。如果不能盈利,企业就无法生存下去。其次是发展问题,所有企业都希望能有所发展。衡量发展的指标有很多,诸如速度和规模,这个问题我们稍后再做探讨。现在我们要讨论的,是一个企业实现了盈利和发展,其原因是什么?我想,可能是抓住了机遇,也可能是单纯的靠运气。但是,如果我们在盈利和发展之外再加上一个“可持续”的维度,情况就大不相同了。创业容易守业难,要想实现可持续的盈利和发展,就没有那么容易了。此时,问题就转化为如何寻求成功的规律、如何认清核心的实力,以及如何保持自身的优势。

那么,如何在发展中准确定位,做到可控和可持续呢?对于个人而言,我的建议是把握这样的原则:个人的欲望小于等于个人的瓶颈,而个人的瓶颈又小于等于个人的实力。这就需要对自身的实力有准确的把握,

对自身的瓶颈有清醒的认识,并把欲望放在可控的范围之内。欲望的膨胀是人的本能,而本能的冲动是不可持续的。对于组织经营来讲,与上述原则是基本一致的,即:市场需求大于等于行业瓶颈,而行业瓶颈大于等于企业产能。在企业经营中,我们常常面临这样的抉择:产品面临市场短缺时,是涨价还是扩产呢?市场过剩时,是限产还是降价呢?企业的本能,一般是短缺时扩产,过剩时降价。但实际上这是非理性的选择。原因在于,短缺时涨价往往更能使产量变得可控,过剩时限产则更能使价格可控。因此,正确的做法应该是,短缺时涨价,过剩时限产。这就是所谓的“饥渴营销”。事实证明,长寿公司往往是财务保守型的企业,关注稳健甚于速度。

电子商务领域有两个有趣的例子。成立于2007年的凡客诚品,经过两年努力,在2010年实现了销售额20亿。于是,他们提出了这样的构想:销售额在2011年实现60亿,力争达到100亿;如果达到100亿,那2012年就能超过300亿,2015年就能达到1000亿。他们提出这样的构想,是否意味着要在电子商务领域一家独大?但是,如果电子商务成为一站式购物,在没有参照物进行比价的情况下,消费者购物是否会存在顾虑呢?另外,如果它要实现业务的不断扩张,是否环境、资源等所有因素都在自己的掌控范围之内呢?这中间存在很多问题。但至少,凡客诚品是在当时盈利的前提下提出这样的目标。相较而言,京东商城的例子更加引人注目。京东商城的经营模式是“规模加速度”,而不考虑盈利问题。有人将之总结为“步步紧逼”。但是问题在于,一个长期处于亏损状态的企业,为什么总是有风投不断为其输血,并把它估值定得那么高(100亿美元)?我想,原因可能在于,大家都指望有一

66

因此,正确的做法应该是,短缺时涨价,过剩时限产。这就是所谓的“饥渴营销”。

99

66

我们只有形成自己的特色,才能竞合互动中与其他市场主体形成良性的共生关系。

99

天它变得非常赚钱;或者,有一天有人出更高的价钱把它盘走。这种赚钱的预期是可控的吗?不是。高价转手的预期是可控的吗?也不是。因此,这种经营模式也是不可持续的。确立了“三活”目标之后,下一步要考虑的是如何实现这些目标,即“三高”修炼。这是我们思维和运作的框架,是经营理论的本质。在这一部分,我们探讨的问题包括以下几个方面:企业存在根本理由是什么?企业的业务是什么,可能、还会、应该是什么?企业为什么能盈利,盈利为了什么?

在企业对所处环境、自身使命、核心实力做出判定的时候,我建议,最好把这种判定当作“我认为”是怎样的来处理,这就使得判定可以被挑战和存疑。在此前提下,我们可以问,做出判定的依据是个人的偏好,还是事实和规律,抑或价值观?如果是遵循客观规律,那是理想的状况,但如果是个人偏好或价值观,则有可能出问题。当年丰田盈利性很好,但是规模并不是最大。于是它在制定发展规划时,提出既要扩大规模,又要减少开支、提高利润。这时,问题就出现了。在发展速度提升的同时,受到挤压的是品质,被牺牲的是“精到”的东西,以至于多个目标之间发生冲突,价值观发生漂移。此外,支配我们做出判定的是理性,还是情感和本能,这也是一个重要命题。有这样一个故事。蝎子让青蛙背他过河,青蛙不肯,认为蝎子会蛰它。蝎子说不会的,如果蛰死青蛙,它自己也会被淹死。于是青蛙同意了。但是,在青蛙游到河中央时,蝎子还是蛰了青蛙。青蛙问它为什么违背当初的承诺。蝎子答曰,它忍不住。这个故事讲的是本性难移。有时,靠本能做出的决策,既害人又害己。

既然如此,我们该采取怎样的对策来应对可能发生的误判呢?我认为,首先要对多主体

关系有明晰的了解。依据竞争不相容原理,我们只有形成自己的特色,才能竞合互动中与其他市场主体形成良性的共生关系。其次,尽量避免多目标冲突。在理性的价值权衡之后,一方面要关注最主要的东西,一方面要知道放弃的什么。要意识到追求此目标时,可能要放弃的目标有哪些。第三,对多环节系统有全面的把握。这里要澄清一个概念,即,瓶颈可以被突破,但不会被消灭。当一个瓶颈被突破的时候,是不是就万事大吉了?不是。瓶颈只是以另一种形式转移到另一个地方去了。我们要弄清楚的是,瓶颈转移到了哪里,是否变得不可控?只有把瓶颈时刻抓在自己手里,才能不断寻求突破和新的发展。

解决了修炼的问题,接下来就要触及战略的中心命题,即做什么、如何做、由谁做的问题。一个企业在赚钱之后,该如何发展、如何分配利益,在业务上如何构建经营的优势呢?我认为,应该专注企业的特色,并始终以顾客为中心,这是企业生存和盈利的基础。那么,在经营模式演化的过程中,如何制定稳健的发展机制呢?一个总的原则,我把它概括为“淡定取舍抗诱惑”。当外部环境和条件不可控的时候,我们要尽量控制好自身,抵制本性的诱惑,以一种超脱的态度来处事,这样在制定公司战略时才不会发生中心的偏离。上升到更加宏观的层面来看,就是经营生态营造的问题。我的看法是,要想营造健康的经营生态,必须坚持安全、持续的原则,坚持互惠的组合方式。

最后,今天的演讲可以总结为三个要点:顺势而为——从人性的角度出发,力图明晰事理、做到物尽其用;行动指南——依据事实、遵循规律,善意地去做值得做的事情;经营模式——致力于达成共识,友好地共事,并坚持利益共享。(文/魏寅 整理) **F**



两岸大学的共同困境

考入复旦的几率,约是进入哈佛的四分之一?文、理、史、哲等学科毕业生,大学所学和未来职业,几无相关。大学无用论高涨,高等教育出了什么问题?



陆雄文 教授
复旦大学管理学院院长

大陆过去三十多年的社会发展,不仅表现在经济繁荣、人民生活水平的迅速提升上,大学教育的发展,也引人瞩目。

在大陆,本科招生规模,从一九七七年恢复高考的二十七万人,到二〇一一年,达到三百四十九万人。在上海,大学升学率已接近百分之九十;台湾过去二十年的大学教育发展,也是欣欣向荣,除了国立大学保持传统优势外,私立大学也蓬勃兴起。

由于计划招生的规模,超过了参考人数,以至于台湾的考生,无论分数如何,都有机会进大学。不禁要问,这是社会文明发达的表现,还是大学底线的退却?

对大陆的一般家庭而言,虽然孩子进入大学,不再是遥不可及的梦想,但是考进「好大学」,仍是他们毕其功于一役的追求。与此同时,大陆赴美求学的高中生数量,逐年上升。二〇一一年,赴美读大学本科人数达七万七千人;赴美读高中人数近七千人。

我曾戏言:大陆学生考取复旦大学的难度,是美国学生获得哈佛入学资格的四十倍。简单算一算,在美国大学中,像复旦这样的优质学府,至少有三十所;中国大陆却只有三所。但大陆的人口是美国的四倍。所以考入复旦的几率,约是进入哈佛的四分之一。而此戏言「不幸地」获得众多媒体及家长的认同。

大学教育的功能到底为何?

以现代眼光来看,无论是大学中人,还是

出自大学的人,他们在思想和意识形态上,都指引着社会的前进方向。在科学技术领域,推动社会生产及人类生活方式的革新与进步;或在社会中的各行各业,包括政府部门,扮演组织者、领导者的角色。也正是如此,大学才会被整个社会所尊崇、为世人所膜拜。

但照今天大学的状况来看,无论欧美还是亚洲,大陆或是台湾,除了医、工、商、法等一些应用性较强的专业,毕业后的第一份职业,与大学主修有很大的相关外;传统的大学各科,如文、理、史、哲等,与学生未来的职业,几无相关。

若以“实用”的角度判断,大学的“无用”和资源的浪费,确实惊人。针对这样的挑战,世界各地,包括中国大陆,都在提倡通识和全人教育。不仅是策略上的应对,也是对大学教育本源及实质深入探究的实践。这对大陆学生来说,尤其迫切且具针对性。

自然状态 vs 觉醒状态

虽然今天青年学子,普遍具有强烈的自我意识,但这种意识,只是处于本能的「自然状态」,而不是自主的「觉醒状态」。他们往往易表现以自我为中心的排他,漠视他人和社会的存在,缺乏对社会和未来的担当。

而大学的通识教育,固然有助于为青年学子补上人生的一课,但到底如何施行,尚无现成的答案。

不少大学校长认为,英国的书院制是一

个很好的选择。无论剑桥还是牛津,都是由众多书院所组成。每间书院,都有自己的历史与传统,起初往往由王室、贵族或教会出资捐建。一间书院并存不同的学科,加上教师入住,不仅进行小班式的课堂教学和研讨,并在课外与学生起居同行、密切互动、随时辅导,几乎是一种师生同修的模式。

所以时至今日,英国作为老牌帝国主义国家,尽管在经济和军事上没落,但科技的发展与成就,仍能傲视绝大多数的国家。

另外,美国也崇尚通识和全人教育,但极少采用经典的书院模式。虽然很多学校要求大学一、二年级学生需住校,且不同专业的学生「混居」,但仍和「英式书院」不同。

他们鼓励、甚至规定,本科学生须跨学科选课,以推崇学生「个人兴趣」的自由发展,不强求本科学生在某专业领域专、精、深的发展。不过,美国现代的大学教育,主要还是工业化的生产模式,以专业分工合作体系来加以组织。

灌养模式 vs 自修模式

由此我想到一个重要命题:大学,到底该由那些掌握最先进思想和知识的学问家,施教于年轻后进的「灌养模式」;还是应该通过筛选,将最有资质、潜力的年轻学子聚集在一起,让他们自由发展自己的兴趣、自主学习、相互学习、有机成长的「自修模式」?

如果答案为前者,那么严格的考试、百般的挑剔及最高的定量标准排序,选拔出智力最优秀的学生,当然是合理之选。其发展到极致,便是大陆与台湾盛行的高考。这是一场全民的智力考试(也是体能考试),因其

在个体层面上的公平,变成大家默认的游戏规则。


于是很多经过十二年长跑的学生,反而在进入大学后,变得茫然无措。甚至逃课、厌学、抗拒大学所安排有组织的教学,出现各种心理偏差。

如果强调大学提供的是「自修机制」的话,那么大学就该以自己的偏好和标准,个性化地筛选学生。如考察申请人背景、推荐人意见、进行面试和各种定性的测量,就更加有效。大学可以凭借这些方式,考察年轻人的自主、自觉意识,根据个人的兴趣与潜力,录取不同专业的学生,彰显其爱好特长,使之成为学习、发展的动力。

如此一来,加上先进学者的提携,大学教育组织就能更有效率和效益。然而这做法对于大学资源短缺的社会,却易遭「有失公平」的诟病。所以大学的功能到底是以「灌养」还是以「自修」为主的不同判断,导致了我们对筛选机制,产生了不同的选择。

高考制度,看似对个体公平,但对整个社会、尤其是对社会的未来发展,却未必公平。

就大学的功能来看,大学的原始形式,以英国的书院制为代表,它恰恰将这两项功能自然、有机地组合在一起。强调两者共同作用的机制建设,包括物理设施环境、交叉学科设置、师生同修氛围和充足资金支持等。但如今大陆和台湾要复制英国书院模式,几乎不可能,也无切实必要。

大学教育应该如何做得更好,是大学乃至整个社会,共同面临的重大选择。无论如何,大陆还是台湾,我们的高等教育制度亟需重新检讨,改革迫在眉睫。(本文原载于《天下》) 

66

高考制度,看似对个人公平,但对整个社会、尤其是对社会的未来发展,却未必公平。

99

把脉“大公司病”



薛求知

复旦大学管理学院教授



胡建绩

复旦大学管理学院教授



刘明宇

复旦大学管理学院讲师



高一山

复旦大学EMBA学生

今年2月1日,索尼公司宣布,平井一夫将于4月1日开始的新财年起正式出任公司总裁兼CEO,接替历史上首位外籍董事长兼CEO霍华德·斯金格。

离任之际的霍华德·斯金格交出了一份令人沮丧的业绩报表——索尼迎来了又一个亏损年,预计2011财年亏损29亿美元。候任CEO平井一夫眼下的处境,甚至比当年霍华德·斯金格2005年从前任CEO出井伸之手中接棒时还要糟糕,平井一夫接下的是一家从2002年起就被拖入亏损泥潭、产品线庞杂、组织和部门架构臃肿的巨型公司。

索尼深陷“大公司病”泥沼,但“身患”此一顽疾的,绝非索尼一家。其中,不仅有跨国公司,也有国内一些大集团,当我们仔细审视那些胸怀“赶超500强”目标的中国企业家们的前行足迹时,会发现在一些看似“身强力壮”的国内企业身上,竟然也已悄然萌生这一“病灶”。为什么企业一上规模,“大公司病”就会“如约而至”?革除“大公司病”,现代企业管理有无回春秘方?中国企业如何防止“未做大,先得病”的“悲剧”?

“大公司病”的典型症状

提问:有评论认为,业务臃肿、部门各自为战是拖慢索尼创新能力的关键问题,这些表现是否是“大公司病”的典型特征?

薛求知:事实上,“大公司病”可以被称为管理上的“世纪难题”。

早在上个世纪70年代,英国经济学家舒马赫(E.F.Schumacher)就曾写过一本风靡一时的著作——“Small Is Beautiful(小即是

美)”,他认为小企业更有活力,也更有创造力,而缺乏活力和创造力的大企业则奄奄一息,甚至走向末路。于是,当时把企业“由大变小”成了一股热潮,以此克服企业规模变大后所引发的种种弊端。

然而,到了上世纪90年代,“大公司革命”又流行起来。随着一系列管理变革和转型,很多大企业又焕发出了新的活力,重新成为主导行业发展的重要力量。

最近十年,我们又发现,一些大公司尤其是跨国企业,再度遭遇到了不少新问题,商业模式和盈利方式都发生了很大的变化,新兴市场竞争者的崛起,都使他们的优势在削弱,我们称为“大公司困顿”。例如,不少IT和电子产业的日本公司业绩普遍欠佳,可在之前很长一段时间里,它们都是行业里的翘楚。由此再度引发了人们对“大公司病”的思索。

胡建绩:资料显示,“大公司病”一词是日本立石电机株式会社立石一真会长在1981年首次提出的。当时,他察觉到自己的企业对许多行为反应迟钝,对发布的指令难以立即兑现,给人的感觉是“公司的管理机能似乎正在衰退”。因此,他立即下定决心治疗,最终挽颓势于将倾。

大公司病之所以在二十世纪80年代初被首次提出,与产业周期有着密切关系,上世纪70年代末、80年代初,恰恰是第四个世界经济长周期的末端,逼迫着很多企业“做大”。而“做大”有两条路,一是多元经营,二是跨国经营。“多元经营”早期在国外一度备受推崇,但到了上世纪90年代遭遇批评。在中国的情况类似,本世纪初多元经营风生水

起,而最近几年国内企业开始奉行“归核化”。不过,在我看来,对于多事业并不能一概而论,因为随着经营范围越来越大,对于企业的要求也会水涨船高。

事实上,不同时期的“大公司病”有着不同的症状。早期主要是内部管理问题,随后“多元经营”的种种弊端逐步凸现,而当前则主要集中在跨国营运,选择新行业、占领产业主导“先锋”这些问题上。

高一山:我认为“大公司病”就是企业资产、规模大到一定程度后,管理上出现的一系列“通病”,具体的症状包括——机构庞大、程序复杂、信息传导失灵、对市场反应速度慢。从企业的角度来说,这些问题必须高度重视,加以解决。否则会加速企业与市场的需求产生“脱节”。

提问:最近一段时间,大企业的衰落备受关注,这些企业是否也同样是“大公司病”的患者?有何共通之处?

薛求知:2012年开年,一家老牌公司——柯达遭遇破产。这家创立于1880年的世界最大的影像产品及相关服务生产和供应商,在数码时代的大潮中由于跟不上技术变化的趋势,而不得不面对残酷的结局,在纽约正式申请破产保护。

事实上,柯达早就握有数码相机的一大堆技术专利,但为什么它还会成为输家呢?这与“大公司病”不无关系。

在长期发展中,柯达形成了自己的核心竞争优势。但核心竞争优势并非一成不变,当整个外部环境、技术发生重大变化时,之前持有的优势可能就会成为企业的核心桎梏和困惑。对于大多数公司的管理层、技术开发人员

来说,他们往往舍不得放弃所谓的优势,认为“我们过去就是靠它在市场上称雄的”。此外,公司也曾在这个优势上投入了大量的成本,而沉淀成本会带来“锁定效应(lock-in)”,导致企业很难做出大的改变。实际上,柯达的痛苦就在于此,它卖出一台数码相机,就会少卖4卷胶卷。于是,这样一个“纠结”的局面让柯达每次都踏错了节拍。

看上去好像是战略决策出了问题,但与大企业的管理弊端难脱干系。因为,大公司的决策层往往并非来自第一线,需要通过底层逐级上报,形成了很长的周期。自然对市场的反应速度没那么灵敏,很多战略决策的时机也被拖延了。通用汽车的一位董事就曾经做过一个非常形象的比喻,如果在其它小公司里发现一条蛇,职员会立即把蛇打死;但如果蛇出现在通用的办公室里,就得首先成立关于处理蛇的委员会,聘请一位对蛇特别有研究的顾问,再对蛇的习性研究一番,花上一整年的时间来讨论这个话题。

刘明宇:把企业做大确实有不少好处。在我看来,企业能做大就意味着,它肯定在前期发展时不少方面做“对”了。然而,为什么做大后,就走向了反面呢?

我们能看到“大公司病”的直接表象是,这些大公司失去了业务竞争优势。原因有三个方面:首先,它们在战略上往往轻视对手,因为自己规模大,就认为竞争者无法对自己造成威胁;其次,资源配置陷于散乱的泥沼——盲目发展多元化业务,触角太长,企业成长逐步从有效率的地方延伸到效率缺乏的地方,最后超越边界;行动上怠惰——相对小企业而言缺乏执行力。于是,综

66

对于当下大多数公司的管理层、技术开发人员来说,他们往往舍不得放弃所谓的优势。

99

合来看,“大公司病”的患者不但逐步丢失了自己的原创能力,而且连向别的企业学习吸收新技术的能力也下降了,创新精神的缺乏是其致命伤。当面临更有效率、更有创新精神企业的竞争挑战以后,大企业的病症就会爆发显露出来,显得愈发严重。总之,“大公司病”源于自身,暴露于竞争。

企业做大的内在驱动力

提问:如果大企业会产生这样那样的问题,为什么企业不始终保持“小”的状态呢?

薛求知:我们往往会看到创业型小公司的优势,有活力、有创造性,管理成本低,团队亲密无间等,但实际上一旦“小公司”成功了,很难只满足于维持一片“小市场份额”,诸多因素会推动其越做越大。首先,是节约交易成本,当市场扭曲时,把交易放在企业内部完成,可以降低成本;第二,是追求“规模效应”;第三,多元化经营,扩展经营边界,降低风险;第四,形成垄断优势。

企业是“利益相关者”的集合,利益相关者的每一方面都喜欢把企业做大。对于股东来说,企业大了,可以增添荣誉感,更能直接获得更丰厚的回报;对供应商来说,和大企业“打交道”意味着更多的订单数量,更稳定的供货渠道;消费者更加青睐大公司,一是品牌效应,二是售后支持、维修系统更可靠;对于整个社区而言,拥有一家大企业意味着就业、税收等各种公共利益。

做大企业最大的驱动力来自管理者本

身。从人的行为特性看,企业高层管理者往往看中自己作为职业经理人的“交易价格”,一个在大公司工作过的CEO,身价自然倍增,带来了更宽敞的办公室和专机接送等福利,无疑满足了他们的荣誉感和地位感。中层管理者的想法其实也很雷同,认为只有膨胀管辖的机构规模,才能增强自己在企业中的话语权。当各级管理层都醉心于此,企业自然越来越大。

不可否认,企业变大后,意味着层级更多、分工更细。但从经济发展的角度来看,一个国家成为“经济强国”的过程中,必定伴随着一大批本土大公司在国际上崭露头角,国际竞争地位逐步提高,包括日本、韩国、“金砖四国”无不如此。

在我看来,“大企业”是现代经济发展的支柱,也是重大技术开发的核心。尽管企业规模变大后,创造能力会减弱,但可以通过收购、兼并等方式,吸收小公司的创新技术,将其真正转入应用层面。同时,大公司也是管理人才、管理方法的试验场,很多管理革命的发源、引导、推广都出自大企业,例如GE的SixSigma、全面质量管理、流程再造等。

所以,我们要客观评价“大企业”存在的必要性,大企业是推动经济发展不可忽视的重要力量。问题是要如何克服、限制它在变大后所带来的各种弊端。

高一山:企业自身有不断做大的冲动,催生了跨行业、跨地区、跨国界的膨胀趋势。当然,随着企业经营业务的多元化,对其管理体制、组织的变革也会相应提出更高的要求。

在我看来,“大公司病”的苗头应高度重视,可以从公司治理、发展战略、组织变革、创新能力、企业文化等方面采取相应的措施。

给大企业开张“药方”

提问:医治机构臃肿、决策迟缓这些典型的“大公司病”症状,应从哪些地方入手?

胡建绩:在组织行为学里,“大公司病”又可以称作“官僚病”,而一旦得了“官僚病”,企业就会陷入“帕金森定律”——机构会像金字塔一样不断增多,人员不断膨胀,每个人都很忙,但组织效率越来越低下,讨论涉及的金额越大,解决时间越短,反之时间则越长,鸡毛蒜皮的事情就要花费很多时间。

既然关键问题是“上下不通气”,那么想解决就得对症下药。眼下常见的方式是,首先在集团内部保证核心战略一致的情况下,让旗下各个机构尽可能通过“市场”产生关联,而不是依靠行政;再划分成若干战略事业单位,根据自身实际情况制定不同的战略,明晰各自的职责任务;最后让组织机构实施既定战略,发挥每一块事业单位的作用。

当然,要医治“大公司病”还是要根据企业的大小,形势的变化而不断做出调整。

薛求知:解决“大公司病”有常用的套路。上世纪90年代的大公司革命就提出过一个词:重构(Restructure)。与之前不断把企业规模壮大的“并购”相反,“重构”采取的手段包括剥离非核心业务、把企业拆分成若干独立运行的个体、变卖部分资产等。表面上

是力图把大公司变小,但其核心则是把企业竞争力变强。

“重构”分为三个层面,一是业务、战略层面,二是财务层面,三是组织层面。每个层面都有对号入座的方法,如财务层面有“经理人持股”、“加大分红”等做法。一般来说,股东希望多分红,但经理人的想法则相反,因为分红越少,企业手头可运作的投资资金就越多,加大分红可在一定程度上限制企业盲目投资。

事实上“重构”的难度很大,相对简单而有效的做法是实现治理上的“分权”。例如,ABB公司把自己分成了3000多个独立核算的单位,每个核算单位所拥有的员工往往只有几十个人,把一个庞大的公司变成众多小公司联合成的组织,既拥有大企业的整合性优势,也不失小公司的灵活。

提问:对索尼而言,换帅是否摆脱“大企业病”的最佳选择?

刘明宇:一旦企业的战略出现方向性问题,再换帅也无法改变命运。认识自身所处的产业周期特征,然后来准确定位,这对于一家企业的成长来说相当重要。拿索尼的案例来看,它之所以深陷“大公司病”也并非完全是由于自身的原因,可以说正是“数字化”时代把它打败了。

事实上,索尼的前CEO斯金格也曾试图扭转这家企业的颓势。2005年,他以外来者身份接手索尼,当时索尼的“大公司病”较之现在可谓“有过之而无不及”,其涉及的部门、产业更为繁杂。2007年,通过此前关闭工厂、

66

认识自身所处的产业周期特征,然后准确定位,这对于一家企业的成长来说相当重要。

99

裁员、砍去不必要的产品开发等手段，斯金格让索尼于当年收获了37亿美元净利润。一番收缩之后，他抛出了“四屏战略”，即智能手机、平板电脑、笔记本电脑以及电视，并提出“以内容拯救技术”，也就是希望借助索尼旗下的音乐、游戏、电影等内容产业来提升公司的硬件发展。

看上去，这些梳理、归核化的手腕相当准确。那么，为什么之后索尼又会重蹈“大公司病”的覆辙呢？

在过去的产品竞争时代，索尼累积了很强的制造优势，包括领先的技术、卓越的成本控制能力和运营效率，这些正是日本大企业所长。但到了数字化时代，竞争规则被改变了，消费者要的不仅仅是一个产品，而是产品所带来的良好体验，本质上是一种电子消费的服务模式。这就意味着索尼不能停留在原有的制造业模式，而是需要基于数字化时代的产业规律，创造新的商业模式。而在这个过程中，索尼越来越赶不上日新月异的变化，原本的优势进一步丧失，致使它的转型失败。

提问：一份高瞻远瞩的“战略规划”能否避免“大公司病”？

薛求知：过去大公司长期发展的外部环境是“渐变”式的，这就意味着它们可以对未来5年、乃至10年制定一个清楚而详细的战略规划，并根据形势的变化逐步调整。但我们目前所处的经济环境是一个“巨变”的时代，技术变革、商业模式变革、用户兴趣隔几年就会出现非常大的变化。这种巨变常常令大公司措手不及，来不及应对市场变化就会失去行业领先地位，甚至被淘汰出局。

在这样的经济背景下，比较合理的做法是通过调整经理人心态，以及深层次改造组织架构、公司文化，来提高公司的灵活性和应变能力。这方面的成功案例是汇丰银行，面对这波全球金融危机下的经济形势，它放弃了原先的“无所不在，无所不能”的战略理念，果断地收缩了美国、欧洲市场的信用卡业务，把重点投入到更有盈利前景的区域。

“大”与“强”的微妙平衡

提问：企业规模由小变大后，能否实现“大”与“强”的平衡？

胡建绩：从企业的生命周期看，早期需要一个强有力的领导者，成长期应该追求规范的管理、完善的组织，而到了成熟期就得防止“大公司病”。

如果行业已经处于成熟期或衰退期，那么企业规模越大，就意味着改革成本越大。因此，大企业首先要分析自己的行业处于生命周期的哪一段，再来看究竟应该把生产和服务规模做到多大。而企业的转型变革也是同样的道理，要梳理自己旗下的所有事业，判断哪类可以赚钱，哪类需要创新投入，哪类应该退出，哪类继续做大——让资金在不同的事业间不断滚动，实现长期而稳定的发展。

刘明宇：在传统的经济模式中，“大企业”就像穿了很多层毛衣，往往对外部环境的变化不够敏感，因此需要通过组织结构的“扁平化”来脱去一层层的毛衣，以此“让大象能够

跳舞”。但现在的问题是,大企业想要在数字化时代里生存下来,仅做到“大象会跳舞”是不够的,而是要“大象能够飞”,这就是说大企业必须能够适应新的经济规则。在我看来,重振大企业的雄风,可以有三条路径,一是沿着原有的核心能力,寻找到能够形成自己竞争优势的产业进入,通过控制自身成长的边界,做“一只会跳舞的大象”;二是通过领导人更换、组织机构分权调整等手段,在全新的领域建立符合新经济规则的商业模式,发展新业务,做“一只会飞的大象”;三是对于无法形成竞争优势的业务,要坚决地舍弃,特别在新旧业务形成冲突的时候。企业要实现“大”与“强”的平衡,必须学会“舍得”两字,有“舍”才有“得”。

薛求知:所谓“赢者通吃”,是说当企业规模足够大时,市场的资源也往往会向核心企业集中。这也是大公司的优势体现。而为了避免企业做大后行动迟缓、效率低下等情况出现,企业就必须尽量保持市场和自身规模的平衡,即把细分市场的业务尽可能做大,而企业的体量又保持适中或在可控的范围内。

警惕“未做大,先得病”

提问:伴随着改革开放成长起来的中国企业均已进入了“而立之年”。如何在中国企业做大的过程中,预防“大公司病”的发生?

薛求知:在我看来,除了国际大企业的通病之外,中国企业患上“大公司病”还有一些特殊原因。

首先,伴随着中国经济的迅速发展,我们

有不少企业发展特别快,但这么快的速度并非得益于企业的核心竞争力,而是拜行业红利、资源红利、政策红利所赐。这些所谓的“红利”或是让企业进入缺乏竞争、基础很差的行业,或拥有某种特殊资源、或享有政策导向支持,迅速实现规模膨胀,转眼间由小变大。根基不稳,能力不强。

其次,中国企业往往讲究“关系”“稳定”,职员流动基本处于“能进不能出”、“能上不能下”的状态,致使企业的人员数量不断增加,导致效率低下。事实上,在跨国企业一旦业绩欠佳,以裁员缩小规模、降低成本是很正常的手段,但很多中国企业却做不到这一点。

第三,受“官本位”影响,一些国内国有大企业等级意识强,执行能力弱,没有人愿意承担更多的责任,却去争取副部级企业,副局级单位等等。由此也容易让企业臃肿而缺乏效率。

胡建绩:企业的“大”与“小”是相对的。如果按“人头”算,国内不少企业确实属于“大企业”,但如果按照利润率或营业收入的指标来衡量,就不算大了。为什么这些不算大的企业也会染上“大企业病”呢?

现在,我们正在进入第五个世界经济的长周期。中国经济的前30年成功实现了高速发展,眼下遇到的问题是,能否融入新周期的创新经济环境中。从目前的情况看,不少中国企业对于当前需要“动脑筋”的环境并不完全适应。因此,在我看来,治疗中国企业的“大公司病”必须做到以下几点:首先,充分认识当前的经济特征;其次,要有创新意识;最后,根据企业本身力量来正确定位,而非简单地追求“归核化”。(本文原载于《文汇报》) **F**

66

所谓“赢者通吃”,是说当企业规模足够大时,市场的资源也往往会向核心企业集中。

99

怎样看待“新薪酬观”



苏勇

复旦大学管理学院
教授

企业家可以惯性地依赖“人口红利”的时代,已经渐行渐远了。随着一个社会的市场化用工机制逐步成熟、劳动生产率整体提高,劳动者会越来越看重劳动中的体面和尊严。这何尝不是现代意识的表现呢?

记者:今年春节之后,在劳务市场上,一边是“不少企业在运营成本高企的压力下挣扎”,一边是“一线职工薪资预期普遍看涨”,这让人多少觉得有些矛盾,而今究竟怎样一个薪资预期才算合理?

苏勇:这段时间我遇到不少企业家也跟我谈到类似的问题。在他们看来,如果以五年为一个时间跨度,现在的用工成本明显比以前上升不少。在他们以往的印象中,五年前,可能月薪1500元就能招到一个比较好的工人了,但现在,可能3000元都招不到。我提醒说,你们应该至少要考虑到这五年来物价水平的变化、城市生活成本的整体上升,更重要的是,一段时间以来,人才市场上的供求关系发生了一些很重要的变化。有些学者会用“中国出现刘易斯拐点”来表述这种变化,但无论这种表述是否精准地勾勒出中国国情,企业家可以惯性地依赖“人口红利”的时代,已经渐行渐远了。

记者:对于您的提醒,他们一般会作何回应呢?

苏勇:我接触到的企业家大都表示理解,他们也觉得薪资预期看涨情有可原。但他们现在抱怨得比较多的是:如果我现在有生意可做,可以轻轻松松接到单子,企业又能正常运转或蒸蒸日上的话,合理的工资涨幅当然

可以接受。所以,现在这个问题的症结,恐怕不仅仅在于雇主雇员之间在薪资涨幅上讨价还价的空间究竟有多大。更关键的问题,还是出在如今一些企业在自身发展上碰到了一些绕不过去的问题,大多体现为经营、盈利模式上的瓶颈。毕竟,工资的增长,还是要落到企业竞争力的提升上。没有可持续的竞争力打底的工资增长,不仅不切实际,也保护不了就业,关照不了员工。

以此来看,国务院最近出台的《促进就业规划(2011-2015)》中,提出“深入推进工资收入分配制度改革,积极稳妥地推进工资集体协商,建立健全企业工资决定机制和正常增长机制”这样一些落点合理且妥当。因为,只有正常的生产分配秩序得到保障,才有了促进就业的可靠基础。在促进就业和工资增长上,政策和规划可以作为对市场行为的补充,却不能替代市场本身。

一个企业到底愿不愿意在员工收入和福利上给予更多关注,当然跟其管理层的经营理念密不可分,但只要这个企业处于现代企业制度的框架下,还是要看它的经营能力、它正处于怎样的成长阶段、发展模式是否成熟或可持续。

记者:不过,和如今不少企业“攻坚克难”的主旋律并行的,恰恰是年轻一代员工在薪酬期待上的日益多元。在他们眼中,货币是工资的应有之义,但又不应该仅限于此。似乎还应包括工作环境、成就感、归属感、发展空间等等。

苏勇:在我看来,类似问题早晚会表现出来的。也许,有的人会将此归因于:如今的80后、90后较之他们的父辈生长在更宽松优裕的环境中。但我认为,随着一个社会的市场化用工机制逐步成熟、劳动生产率整体提高,劳动者会越来越看重劳动中的体面和尊严。

前不久,一位江苏的民营企业家给我讲过一个例子。他们有个员工一直干得蛮好,和同事也相处得很不错,却在毫无征兆的情况下递了辞呈。这个老板还是蛮好的,主动去跟这个员工聊,说:“大家都对你挺满意的,你为何要离职呢?是不是觉得公司有亏待你的地方?”结果这个年轻人说“不是”。他解释说,这已是他打的第四份工了。而他一直有个想法,就是想借着打工,到全国各地去看看,去开阔眼界,同时也寻求发展机会。后来,这个老板到人事部一翻他的简历,发现确实如此。现在不少年轻人较之父辈更看重生活与工作之间的平衡,越来越不愿意工作占用8小时以外的时间。


这何尝不是现代意识的表现呢?问题初显期,它们也许会给我们的管理工作带来新的挑战,但如果这些意识本身合理,我们不妨以一颗包容的心去看待。正如大概在20年前,很多人还很难想象“跳槽”是怎么回事,甚至还会把它跟员工的人品联系起来,但如今,大多数人已经能正视各种合情合理的人员流动。每个时代的问题大都有其时代性,只是表现出来的形式不同。

过去我们常讲“待遇留人、事业留人、感

情留人”。在一个企业的不同成长阶段,无论是企业家还是员工,对这三者在轻重缓急上会有不同的看法和拿捏。但若以一个较长远的目光谋划企业的发展,这三者显然还是应当并举的。从员工的角度来讲,他们也不会不顾市场情势和企业的发展状况,提出一些不切实际的要求。说到底,员工的薪资福利和企业的发展应同步。

记者:这几年企业用工形态上的新变化,是否也会给社会上的薪酬观带来一些微妙影响?比如,一些企业开始允许员工在家里办公。

苏勇:答案是肯定的。这其实就是企业根据工作内容的需要,在有条件的情况下做出的一些企业内“制度性弥补”。如果运用得当,不仅能提高员工的归属感、满意度,也能促进工作效率的提升。如今,企业为员工创造更好的办公环境,提供健身房咖啡吧,允许有孩子的员工在不影响工作的前提下适当调整上下班时间,方便他们接送孩子,都不鲜见。这是企业方给予员工的包容与支持。对于员工而言,何尝不是在货币工资之外所获得的劳动回报的衍生。

如今已是一个知识经济时代,人力资本的重要性日益凸显,企业应当充分认识到这个问题的紧迫性和现实性。如果说,在以往以劳动密集型制造业为核心产业支柱的阶段,我们在硬件上的投入占主要比重的话,未来在人力资源方面给予更多投入,将是绝大部分企业发展的必然趋势。(本文原载于《解放日报》) 

66

随着一个社会的
市场化用工机制
逐步成熟,劳动
者会越来越看重
劳动中的体面和
尊严。

99

急功近利用工无法培养忠诚员工

● 编者按：人是为希望而活着的。虽然80、90后是个性张扬的一代，但是他们也渴望稳定而幸福的工作和生活。他们之所以经常跳槽，有时候不仅仅完全是因为薪酬的原因，更多的时候是因为在职业发展方面看不到未来的前景。



姚凯

复旦大学管理学院
教授

在这个变得越来越一体化而紧密的劳动力大市场里，员工流动频繁，价格信号既灵敏且丰富——相比此前单一比较工资而选择工作，经过金融危机洗礼之后的农民工，择业过程中开始更多地考量企业的规范程度与发展前景；相比父辈们的生存要求，80、90后们开始更在意见识与尊严，更注重公平与公正。有单找人、无单走人的急功近利型用工方式是无法培养出高忠诚度的员工，也无法吸引已成为务工主力军的80、90后们。

姚凯提醒说，企业在从传统型制造业向先进制造业、高科技产业和现代服务业进行产业升级时，其企业管理也需要同步升级，如果还是采用以往那种粗放的管理模式，产业能级再高，给出的薪酬再好，也依然会面临用工荒的尴尬局面，即使招到人也留不住人。他解释说，企业在刚刚创建时，首先要解决生存问题，所以还来不及考虑专业化的管理问题，很多都是老板一言堂，以人治为主。一方面管理不规范，比较随意，另一方面有时又过度“人性化”，往往是对关系好的员工过于偏袒，对看不顺眼的员工则加以排挤，谈好的用

工条件不严格遵守。但是，当企业度过了生存期，发展到一定阶段之后，就需要建立起制度化、规范化的人力资源管理体系，如果没有完成这样的转化，管理上就会出问题。现在闹用工荒的很多企业其实应该已经过了生存期，有了一定的发展，但他们的管理还是停留在凭经验管理的初始阶段，这样的管理氛围对人才起不到吸引作用甚至起到破坏作用，优秀人才来了也留不住，工作积极性往往受到打压和影响。现代化的企业管理应该在管理制度化、规范化的基础上再讲人性化。

同时员工技能没有提高，他就感到在企业里学不到东西，而技能与收入是对应的，所以有企业多给个2、300元他就可能走人。在西方发达国家有强制性规定，企业总收入的1.5-3%左右要拿出来培训员工，甚至还有法律来保障，优秀的企业甚至会拿出高达总收入8-10%做员工培训，而国内企业尤其是中小企业1%可能都没有达到。而在培训内容上，现在很多企业上岗培训做得比较多，技能提升方面的不敢做，担心员工长了技术就跳槽。姚凯说，要改变这种状况，企业在做培训

的同时还应在薪酬、考核、企业文化、职业规划等方面做好配套方案,否则真有可能为他人作嫁衣。


不少80、90后在企业待不长,很多是因为觉得没奔头。80、90后没找到合适自己的工作,就想多走走,多看看,所以跳槽变得很平常。他们有不同的群体,但是追求未来发展是他们共同的要求。他们更关注自己利益诉求,薪酬虽然是其离开企业的最基本决定因素,但能否看见自己的未来也很重要,如果看不到未来的发展前景,他们也会选择离开。姚凯说,企业对蓝领也要做职业规划,引导员工进行长远打算,把企业的发展与员工的发展结合起来。根据员工特点有针对性进行分类,根据本身能力、愿望、企业能提供的资源以及企业的需求,制定个人与组织的发展规划。不论结果如何,企业这样做的本身就能让员工感到企业对他们成长的关注。

明晰企业战略本身就是对员工有吸引力的有力举措,企业有前途,个人就有奔头。老板对企业没想法,打一枪换一个地方,员工也没有安全感。没有想法的老板、企业,员工也

不会有想法。当企业要转型时,怎么转、目标在哪里,思路与举措有哪些,这些都要讲给员工听,无法落地的口号,员工是不会接纳的。企业要把清晰和朗朗上口的企业愿景和目标与员工分享,至少未来3—5年内的中短期目标要让员工明了。

姚凯指出,80、90后们个性张扬,需要的就做,不喜欢的就不做,和60、70后相比他们缺乏忍耐性,以前那种军事化的管理方式很容易引来反感,企业对其要采取多一些引导鼓励、少一些生硬命令的管理方式。他们自我维权意识强,很多东西要问个明白。当基本生活问题解决之后,钱为什么给、怎么给比给多少往往更重要。

此时,公平感就会成为重要的激励因素,在管理方式、绩效考核、薪酬体系、企业文化中,公平也越来越成为决定性的激励作用。

总之,只有企业将员工看做是财富而不是“成本”,才能使企业和员工真正成为利益共同体、事业共同体、命运共同体,员工才不会轻易地对企业说“再见”。(本文原载于《劳动报》) 

66

根据员工特点有针对性进行分类,根据本身能力、愿望,制定个人与组织的发展规划。

99

说“房地产投资拉动经济”是误导

● 房地产投资本身需要有GDP增长预期的刺激才能发展起来,如果没有潜在需求,房地产投资本身就根本不会发生。从这个角度说,房地产投资是经济政治的结果而不是原因。



陈杰
复旦大学管理学院
副教授

温家宝总理2012年第一次在政府工作报告当中提到要“促使住房价格合理回归”。去年政府工作报告说的是抑制房价过快上涨,今年是说要合理回归,这是一次很大的转变。

为什么说“合理回归”?就是因为导致房价不合理的因素还在。房价不合理的因素在哪里?货币仍然严重超发、通胀依旧高位、利率仍然为负、地方政府对土地财政依赖症仍在、国际热钱仍蠢蠢欲动,等等。还有一个关键因素是,中国老百姓绝大多数到现在还没有经受真正的房产投资风险教育,依然固执地认为房价永远只涨不跌,政府在房地产上有巨大利益,政府是绝不会让房价跌的,于是老百姓只要有就会就优先投资房产的信念根深蒂固。这是非常危险的。

这时候政府一旦稍微放松调控,马上房价就会重新走向疯狂,这对市场对经济对社会都会有很大的冲击,政府信誉扫地,今后政策再无可执行力和效果可言。所以当前坚持房地产调控是必需的。

但每当房地产调控到关键时,就不断有人发出放松调控的呼声。在台面上最拿得出手的理由无非就是,房地产调控会导致房地产投资下滑,从而影响经济增长。总有那么一些在房地产投资上有深度切身利益的人士,是十分不耐心的,不甘心自己的资产价值受一点损失,哪怕损失是暂时的。他们说,房地产对国民经济的影响那么重要,相关产业链那么长,政府真的可以接受房地产投资下滑对经济的

负面影响吗?我们说,我们看到中央政府已经表示可以舍弃一点经济增长,因为今年提出的是GDP增速为7.5%,为多年来最低。

这些年来很多人一直在说房地产投资带动经济,房地产是国民经济支柱产业,是经济增长的火车头。不错,房地产投资确实对经济有拉动作用,但是这只是一个表象,“房地产拉动经济论”一说有很大一个误区。

我们的研究团队近年来对房地产与国民经济的互动关系做了很多的研究,在2011年国际城市研究领域的著名期刊上,经国际同行严格审稿,我们发表了一篇论文,证明了,在中国,房地产投资和GDP是互为因果的。

这是什么意思?一方面,今天的房地产投资增长确实会对明天的GDP产出有拉动作用。但另一方面,今天房地产的增长又是哪里来的?是上期GDP增长带动起来的。也就是说,房地产投资本身需要有GDP增长预期的刺激才能发展起来,如果没有潜在需求,房地产投资本身就根本不会发生。从这个角度说,房地产投资是经济政治的结果而不是原因。房地产投资不可能孤零零地存在,自己成为自己的发动机。

从经济学上来说,如果两个东西,A和B,被证明是互为因果的,那就意味着A和B都不能单独发动对方,需要一个外力作用来推动A和B的互动。这有点抽象。怎么去理解?打个比方,就像你踩自行车,你的前后轮互相在动,他们同时在作用对方,你能说到底是前轮

带动后轮,还是后轮带动前轮?你可以说它们同时在带动对方,但实质上它们都没有带动对方,它们需要一个外力推动才能跑起来。哪里来的外力?那就是你的脚。你的脚的踩踏,才可以使自行车向前走。你的脚一旦停下来,自行车也就停下来了,不会两个轮胎自己发力向前走。


那么在房地产投资和GDP这对车轮中,这个外力就是经济基本面。具体而言,就是城市化、个人创造性和企业活力的增长、在更好的制度下更多要素投入被动员起来,或同样的要素被更有效率地进行投入和配置。

再次强调,房地产投资不是盲目和孤立的,必须要有潜在需求为前提。为什么日本不能以房地产拉动经济?它不想么?它非常想,想得不得了,但做不到。因为城市化终结了,老龄化早已经来了,经济成长预期是负的,所以没有人愿意去日本投资房地产。现在美国也非常想刺激房地产拉动经济,但是也做不到。因为基本面不存在这样的条件。我国中西部很多城市的政府也想靠房地产投资去拉动经济,几乎没有哪个政府不想,非洲国家也想,但这个经济不是你想拉就能拉动起来,房地产的火车头不是想开就能起来的。投资者不傻,要花真金白银,没有经济基本面利好信号,没有看得见的潜在需求,不会有人去投资的。

我们需要从这个角度理解房地产对国民经济的作用。不是说房地产不重要。房地产很重要,如果后轮胎破了一个洞,前轮胎也转不了,整个经济会受到很大影响甚至停滞。当然,房地产本身只是经济的一个组成部分,不可能达到能与GDP一比一相匹配的地步,

不过你可以想象一辆多轮自行车就好了。房地产投资与非房地产投资、金融、外贸等都是经济增长这辆大车的轮子。1998年房改前就是这样的局面。一辆多轮自行车废了一个车轮,还要其他轮子给这个轮子带力,当然整体的车速快不起来。反过来说,如果多轮自行车全速启动后,有一个轮胎自我膨胀,与前轮的前进速度不协调,又超出骑车者脚力的控制范围,那么这辆多轮自行车肯定也骑不好,会翻车。所以,房地产投资对经济增长的拉动作用,一定是在一个平衡关系范畴之内才有效,超过内在的平衡关系,只能成为经济增长的负担。

有些房地产商很狂妄,说我们开发商是城市缔造者,自封“国之造城巨匠”。这是完全无知的表现。房地产商只能顺势而为、乘势而上,识时务者为俊杰,毫无根基、在沙滩上硬生生自己造势出来是不可能的。这方面的失败案例有很多,远的是1993年海南岛房地产热,近的是北方多地出现的死城、鬼城。房地产成交量在热点城市近期反弹,商品住宅成交价格一直没有实质下跌,多数开发商的投资仍然偏重豪宅和大户型而非普通自住型商品房,房地产投资结构性问题仍然很大,上述现象都说明当前的房地产调控不是过紧了,而是还不够。

政府当然需要房地产和经济增长相互配合,但前提是保持一个协调关系,从来不能指望房地产能单独的起决定性的作用。所以中央政府这次保持了清醒头脑,不被一部分利益集团蛊惑,不为短期GDP而纵容房地产泡沫、饮鸩止渴,坚持房地产调控不动摇,这是十分明智的。(本文原载于《东方早报》) 

66

当然,房地产本身只是经济的一个组成部分,不可能达到能与GDP一比一匹配的地步。

99





1937-1945： 一段未曾忘却的复旦记忆

【题记】

是否你还记得过去的梦想，那充满希望灿烂的岁月。

你我为了理想历尽了艰苦，我们曾经哭泣也曾共同欢笑。

但愿你会记得永远地记着，我们曾经拥有闪亮的日子。

——罗大佑《闪亮的日子》

抗战爆发，从庐山到重庆

1937年7月卢沟桥事变后，抗日战争全面爆发。8月13日，日军进攻上海，复旦大学校舍多处被炸，原有的图书馆资料及教学设备毁于一旦，只能暂借徐家汇附中开学。不久，遵教育部指示，复旦、大夏两校组成联合大学，分成两部。第一部以复旦为主，由复旦副校长吴南轩负责，大夏吴泽霖任教务长，迁往江西庐山；第二部分以大夏为主，由大夏副校长欧元怀负责，复旦章益为教务长，迁往贵阳。

当时，以复旦为主的联大第一部中有注册学生896人，教职员99人。吴南轩校长带领百余名学生，将重要档案、文件、部分贵重仪器、图书和设备，装成了10个大木箱，从淞沪铁路江湾火车站出发，直奔南京。10月，复旦师生得借庐山普仁医院为校址，租胡金芳旅社等处为宿舍，开始上课。11月，上海沦陷；12月，南京失守，危及九江，联大第一部决定继续内迁贵阳。然此时学校已囊尽粮绝，幸得吴校长雪夜求得国家教育文化救助组陈立夫组长借助一万元。联大师生500余人遂乘招商局快利轮至宜昌，因不能上航，半月后，乘民康轮抵达重庆。

重庆有复旦校友百余人，组织了复旦同学会，并创办有重庆复旦中学。1936年秋，李登辉校长入川游览，受到校友热情接待，参

加中学成立纪念，留下深远影响。所以，当复旦师生刚到重庆千厮门码头，就看见中学师生百余人，奏乐、唱歌，在码头夹道欢迎，拍手高呼，众人联想到“复旦校友遍天下”的说法，感慨非常。重庆复旦中学董事长康新之先生欢迎复旦师生入住菜园坝，借用正在放假的中学上课，以补上学期未竟课程。其时贵阳联大第二部来电挡驾，四川各界复旦校友和当地政府、名士诚邀复旦留在四川，省政府一次性补助10万银元。抗战八年中，复旦是唯一获四川省政府资助的外省迁入高校。

恢复教学，创办新科

1938年2月25日，联大第三次行政会议决定：自1938年3月开始，取消复旦大夏联合大学，两校各自在重庆、贵阳建校，并报教育部审批。原在第二部任教务长的章益被推荐至教育部任总务司长。

与此同时，在重庆校友协助下，吴南轩校长赴嘉陵江三峡一带寻找校址，幸得各方谦让、谅解，觅得北碚对岸夏坝（原名下坝，经陈望道建议改为现名）数百亩土地为校址，并在夏坝东边黄桷镇，用了一座小学的校舍、一座古庙、一处煤炭坪和王家花园一幢别墅，作为办公室和部分学生、教授宿舍。

复旦在黄桷镇复校，经费十分困难。吴南轩忙于筹措经费，金通尹则代理教务长职



务,在极端困难的情况下,安排好四院十五个系的教学工作,建立起正常的教学秩序。而在上海,得益于原校长李登辉的努力,复旦大学补习部也重新开始上课。沪渝两地,复旦弦歌不辍。

教学秩序逐步走上正轨,复旦在重庆也站稳了根基,逐步开始发展。1938年,复旦恢复史地学系,并在我国高校中首创统计学系。1939年1月,奉教育部令,设立统计专修科。为解决四川省粮食和农副产品供应的困难,配合长期抗战,复旦开辟了农场,设立垦殖专修科、园艺学系和茶叶研究室。同年秋天,复旦成立农学院,首任院长唐启宇。至此,复旦由原来的四院发展为文、理、法、商、农五院,学科更趋完备。

1938年秋,为便于聘请教师 and 安排教学实习,复旦将商学院各系及新闻系、经济系迁往菜园坝。1939年5月3日、4日,敌机轰炸重庆市,商学院及新闻、经济两系被迫又迁回北碚黄桷镇。

1940年2月,凭借四川省政府、银行界和四川士绅以及广大校友资助,复旦大学学生住宿条件和各项教学设施得以进一步恢复,陆续建成的

有:相伯图书馆、登辉堂、大礼堂、博学、笃志、切问、近思等教室,男、女宿舍等,在抗战艰难时期,短时间内建成一座初具规模的私立大学。

不料,1940年5月27日,日机轰炸黄桷镇的复旦大学,教师宿舍王家花园被炸毁,孙寒冰教务长和员工、学生数人在轰炸中遇难。

改为国立,条件改善

随着抗战深入,内地物价飞涨,学校负担甚重,又缺少经济来源,长此以往,难以为继。于是,在渝复旦校董于1939年和1940年先后两次谋求改为国立,但由于李登辉和其他在沪校董的反对未果。后以于右任为首,在嘉陵宾馆集会商讨对策,决定建议改复旦为国立,以求得到政府的资助。

1941年11月底,国民政府同意私立复旦大学改为国立复旦大学。1942年元旦,国立复旦大学诞生。原有董事会取消,由教务、训导、总务三长协助校长开展校务。2月4日,吴南轩宣誓就任校长。次年2月23日,章益担任校长。两位校长在任内致力于延聘名师、扩充设备,复旦规

模继续扩大,学术水准较前大为提高。

私立时期,复旦70%—80%的开支取自学费。升格国立后,教育部每年拨给复旦行政经费120万元,并增拨一次性临时费17万元,还免去过去所欠债务113万元。学校经济状况较前大为好转,办学条件也得到较大改善。这表现在以下几个方面:

一、专任教员比例提高。1943年春,专任教员已达178人,占教员总数的79%;全校共开设课程423门,学分数1116点。“在江湾时期所梦寐以求的专任教师百分比的提高”成为事实。

二、学生经济负担减轻。以1943年秋为例,复旦注册学生共1892人,学校设置各种奖学金多达38种。学生中享受甲种、乙种公费者473人;享受甲种、乙种战区学生膳食贷金者865人;享受战区学生甲、乙、丙特种贷金者171人,其他学生则享受自费补助贷金。

三、校舍、设备初具规模。1938年,吴南轩制定校园建设计划,以办公楼“登辉堂”为开端,分三期建筑校舍。1943年元旦,登辉堂落成。5月,大规模兴建校舍开始:教授住宅

五幢,男、女生宿舍五幢,浴室、储藏室、食堂、科学馆、各学系主任办公室、中国心理研究实验室以及复旦新村等,在一年内陆续完成。还修建从嘉陵江边到学校的百余级石阶,改装趸船二艘,便利师生渡江去北碚。1944年2月,创办复旦小学。1945年4月,新闻馆落成。

办短训班,推广科研

结合战时形势和当地环境,复旦在办好原有系科基础上,各学院举办多个短期培训班,为大后方培养急需的应用型人才。

农学院:1941年8月,因急需解决农业及副食品供应困难,农学院成立四年制农垦组,1943年,农垦、茶叶两组联合组成农艺系。次年,农艺系转向以研究作物为主,培养改良与推广新作物的高级技术人员。农垦、茶叶两组停止招生。

法学院:1943年1月,因中美、中英新约签署,领事裁判权废除,法官人才紧缺。是年春,复旦法学院创办司法组,由国库拨给经费专门培养法律人才。

商学院:1942年9月,复旦商学院与交通银行签约,由交通银行提供经费,复旦承担教育培养,合办二年制银行专修科,培植银行技术人才及业务人员。

文、理学院:1942年8月,复旦文、理学院受教育部指令,设立侨生先修班。1943年2月,复旦筹建藏文专修科。7月,教育系改为职业教育系,培养职业教育师资和行政人

复旦在办好原有系科基础上,各学院举办多个短期培训班,为大后方培养急需的应用型人才。


员。1944年2月,设立北碚译训班。3月,举办英语专修班,训练通译人员。为加强理科基础,1943年7月,数学系、物理系由辅系扩建为数理系。

复旦科系的完善和抗战情况下对人才与专业技术的需求,使得复旦北碚时期的科研得到长足的发展。由于北碚是战时大后方文化重镇,高等学校和科研机构林立,延聘名师、教学观摩都相当便利。

1942年,理学院举办“纪念牛顿诞辰300周年”系列学术报告会和讲座,吸引北碚区的各中央研究机构及各大、中学人员参加。1943年,薛芬出任生物系主任,聘请秉志、钱崇澍、张孟闻、曲仲湘、裴鉴、伍献文等前来任教。次年2月,复旦与中国心理、生理研究所开展合作研究,由郭任远主持。1944年,复旦经济研究所成立。在第三届全国专科以上学校学生学业竞赛中,生物系王述纲为乙类竞赛生物学两名决选生之一,统计学系全允枋为乙类竞赛统计学唯一决选生。1943年7月,《复旦学报》第一期(文史哲号)、第二期(科学号)出版。

学校声誉日隆,学生人数直线上升。1945年秋季,在校注册人数2039人,达历史最高水平。抗战八年,共计毕业3029人(包括沪校),其中1937-1941年间1259人,1942-1945年间1770人。

可以说复旦在重庆北碚的抗战岁月,为复旦“江南第一学府”的美誉奠定了坚实的资源基础和厚重的精神积淀。

(本文摘自《复旦人》;本文整理自:萧史、剑箫、倪国坛《五千里路复旦》,钱益民《复旦简史:北碚时期之一/二》,《复旦大学志》第一卷第一章第四节) 

抗战中的校史

炮火下,学术顽强生长

茅屋里求学 战火中教书

“茅屋里求学”,是金通尹教授总结的北碚读书口号。复旦,在北碚抗战的八年里,虽然历经战火,条件艰苦,却依然保持着她对自由和真理的挚爱和追求。这吸引了当时众多文化学术名人,像陈望道、周谷城、童弟周、曹禺、梁宗岱、薛芬、顾颉刚、吴觉农、沈百先等多个学科的泰斗来复旦任教,师资力量,蔚为壮观。同时,这批教授和学者的到来,更加丰富了复旦的学术生活。复旦,成为各种思想观点交汇、碰撞的场所,学生们在这种自由争论的氛围中如鱼得水,收获颇丰,逐渐养成了一种疑权威、唯真理、追求自由的精神气质。可以说,这正是复旦作为一个文化共

同体,对学生和学者们产生的巨大凝聚力和辐射力。

据一位当时的复旦老校友回忆:“那时复旦的学术气息特别自由,教授中有左派,有右派,还有托派(托尔斯基派),教授之间经常有交锋和论战,从此可看出当时复旦‘学术独立,思想自由’的特质。”真正的复旦精神如松柏,虽岁寒而不凋,她发生在复旦生活的每一个角落,作用于复旦师生的生活方式,常存在复旦人的每一处记忆中。

浪漫情怀 自由不羁守本性

专属于上海滩的海派文化,使专注、忘我的浪漫情怀成为复旦人的标志,她也跟随内迁的复旦,一起来到了北碚。曹禺、梁宗岱等“浪漫派”教

授,让复旦学子沉浸在他们所营造的安宁、喜悦的氛围中。

曹禺主讲《莎士比亚》选读课,选读剧本《罗密欧与朱丽叶》。虽然那时他仅仅是一名讲师,但当他上课时,小教室里总是挤得满满的,连后排和门口都站满了人。曹禺将剧本背得滚瓜烂熟,上课如同表演。那优美的诗句,经过曹禺的演绎,像清泉一样淙淙悦耳。当描述一个热恋中少女的心态时他说,她多希望对方知道自己爱着他,却又羞于启齿。好像小孩玩麻雀一样,手里拽着一根线,希望麻雀飞,但又不希望它飞得太远——讲得前排姑娘们都抬不起头来。朱丽叶埋怨家族仇恨阻碍了他们相爱,曹老师神情激昂地介绍了莎翁的名句:“Rose by the other name





smell still sweet”(玫瑰花不叫玫瑰花不是一样香么!)这富有哲理的诗句深深地印在学生们的脑海。

梁宗岱那时教授《英诗选读》课。他是当时我国著名的浪漫派诗人,曾留学法国,因此他的英语发音常带有法国口音。有一次在讲到苏格兰著名农民诗人罗伯特·彭斯的抒情名诗《友谊地久天长》时,梁教授竟情不自禁地在课堂上用英语低声而抒情地唱起此诗的同名歌曲来——他的真挚和浪漫,深深感染着在座的每一个人。梁教授亦是一位自由狂放,率性而为的学者。他平时生活落拓不羁,其住宅除了一席床位什么家什也没有,而墙上却挂着大幅的法国作家罗曼罗兰亲笔签名赠他的肖像。时属抗战后期,美国盟军需要大量的译员。复旦大学受教育部的委任建立了译训班,英文超棒的梁宗岱顺理成章地被委任为班主任。译训班为军事编制,班主任是少将衔,于是就给他配制了少将军服和领章。岂知梁教授把军服和领章退还校方。他说:“我不受命,因我是教授而非少将。”说他高傲,倒不如说是一种“决不入污泥而同流”的硬骨头精神。

治学严谨 不拘一格降人才

治学严谨,一直以来都是复旦教授恪守的原则。因为,这是他们对于历史和未来的责任;即便在艰苦而动荡的岁月里,他们依旧不为所动、笃志于教学和科研。

陈望道教授当时教《逻辑学》课,他讲课非常认真、严肃。根据一位复旦老校友的回忆:“他每次上课都提前而至,从不迟到。他穿着朴素,不苟言笑。讲课时深入浅出,条理分明,逻辑性强,务

使学生得其要领,使大家得益不浅。就我自己而言,在该课期末考试时,获得100分的完满成绩。时至今日,虽已入耄耋之年,逻辑思维仍清晰不乱,这一切应归功于陈教授的严谨教学。”可以看出,陈望道对待学问的严谨态度,给了学生们极大的启发和影响。

1941年秋,薛芬到复旦大学生物系兼课,次年正式任生物系主任。他全身心地投入生物系的建设,苦心经营,利用北碚一带人才荟萃的条件,聘请了不少权威的生物学家来系任教,如实验胚胎学家童第周、水生动物学家伍献文和比较解剖学家张孟闻等。这些教授们除了给学生上各类基础和专业课外,还发挥了各师之长开设了一系列生物学的新课程,建立了较为完整先进的教学体系,在科研上也各有建树,从而使复旦生物系的教学科研水平居于国内各大学生物系之首。1943年,英国皇家科学院院士李约瑟先生在参观复旦后,曾给出了这样的评语:“复旦大学在学生人数方面相对较少,但具有很高的学术声誉,实验室主要致力于教学,但生物系薛芬博士在鲤科鱼类生长率方面正进行研究工作”。

复旦教授虽然自身治学严谨,对学生要求非常高,但同时,他们也“惜才如命”,常常不拘一格降人才。

1944年,复旦在重庆招生,湖南青年张啸虎报考新闻系,虽然他的两篇文言文均为满分,但数学却考了零分。按照规定,主科有一门零分是不能录取的。新闻系主任陈望道爱才,认为一个投考新闻系的学生,一支笔这样棒,应当破格录取,经过他力争,终于打破常规,啸虎被破格录取。2009年复旦大学破格录取三轮车夫蔡伟为古文字研究学博士生,一时引起轰动,社

会舆论纷纷为复旦的识才爱才、不拘一格拍手叫好大，殊不知这早在几十年前便已成为复旦人的传统。

除此之外，那时“教授会”在学校运作中享有话语权，也充分证实了这“自由民主”之风气。学生考进复旦之后，可以根据自己兴趣，向教授会申请转系。比如社会学系的同学，可以去上新闻系的专业课，之后向教授会提出申请，教授会批准后就可从新闻系毕业，这是真正意义上的导师负责制和学院制教育。现在复旦所追求的四年书院制，事实上在那时就有了源头。在那时，教授会的权力很大。章益校长听从教授会意见，教授说若要罢课，章益不会反对，教授会决定聘用哪个教授，就会聘用哪个教授，甚至一个教授既可以在外文学院上课，又可以在历史系上课，没有行政上的限制。可以看出，那时复旦精神的最大特点就是自由，也正是因为自由，才激发了学生们追求真理、追求新知识的渴望。

爱生如子 复旦师生情谊长

艰苦卓绝的抗战岁月，让身在其中的复旦学子和老师，更加意识到互相扶持鼓励，互相尊重关爱的重要性。老师爱生如子，学生尊师如父，情深意切，蔚为感人。

著名艺术家洪深教授，是哈佛大学教授 Baker 的入室弟子，他在北碚创作的四幕话剧《包得行》，被誉为“抗战以来可喜的丰收”。1946 年的一天，当看到特务学生在广场中间对自己的学生横行暴力时，他气得说不出

话来，快步走向总务长室，声色俱厉地指着正在总务长室的训导长等人诘问道：“这是你准学生干的了，你为什么不带到训导处去处理？”那些特务学生见洪深教授出面干涉，便一起大叫起来：“这不是你的事，你不要管。”洪深教授听见外面的叫喊声后，放开训导长，把半个身子伸到临广场的窗子外，用他那洪亮的声音愤怒地喊道：“跪下的同学站起来！跪下的同学站起来！”然后又用手指着那些特务学生，大声地吼道：“哪个敢叫他跪？哪个敢叫他跪？”洪深教授的正义之举鼓舞了广大同学，也激起了他们的勇气，有人开始去拉那位跪在地上的同学了，并趁乱保护那位同学离开广场。正是洪深教授在危急关头的无所畏惧和挺身而出，才避免了惨剧的发生，挽回了一名学生的生命。

抗战时期的复旦不但老师护着学生，学生也深深地爱着自己的老师们。

复旦 46 届毕业生张世昌回忆起自己的老师陈望道时说到：“恩师陈望道一度患病住进医院，学生前去看望时，先生谈到病情加重，平生学问尚无传人，颇有伤感。后先生病愈出院，新闻系同学特制匾额一块，上书‘永远领导我们’六个字，献给先生。献匾时，匾额做先导，同学将先生抬起，一路欢呼，先生情绪甚佳。”由此看出，学生对于老师之拥戴体贴，也细致入微。

学生好学 如饥似渴求知识

抗战八年，复旦学生的求知若渴精神在北碚，乃至重庆可都是出了名的。

老校友杨宝煌在回忆求学场景

时，还清楚地记得曹禹先生上课时的盛况空前。“曹禹老师讲《罗密欧与朱丽叶》，选课者仅 5 人，旁听者挤满教室。曹师乃嘱该 5 人到他家听课。闻而往者倍增，宅为之塞。”“当时同学中有穿草鞋的，有手提墨水瓶听课做笔记的。”这些场景，真实地还原了复旦学子的好学与刻苦。

“艰苦朴素的作风和积极进取的精神，也在我们记忆里留下了鲜明的印象。在煤气灯照耀的柏伯图书馆，坐满了学习的同学却静寂无声的情景；俯伏在一灯如豆的桐油灯盏下，贪婪地读着什么，或奋笔疾书的身影；周末之夜，新闻馆里充满着激越的灯光与发言；夕阳西下，嘉陵江边漫步结伴的学子。这一刻都将永远刻在我们心上，焕发着青春的光芒。”——这是老校友杨本泉在《抗战时期复旦大学校址纪念碑揭幕式上的发言》一文中对于复旦学子的描述。复旦学子对于真理的渴求，奔流不息，一刻都未曾停歇，直到今日，直到未来。

1944 年 6 月大考时，学校高悬醒目巨幅标语，上书“复旦，复旦，过去的光辉，未来的灿烂，同学们，在今天，尊重自己，爱护复旦”，那次大考，复旦没有一个人作弊。

战火复旦，历程艰难。老师与学生相扶相伴，复旦“学术独立，思想自由”之品格、“博学而笃志，切问而近思”之精神，引领着老师，感染着学生，影响着他们的一言一行、乃至一生。而这种精神气质，逐渐丰富并定格为复旦之精神，辐射并凝聚着代代复旦人，引领着他们向前，再向前。（本文原载于《复旦人》）**F**

复旦园里的情怀 嘉陵江畔的欢歌

在嘉陵江畔的复旦园里，有凝神专注的朗朗书声，也有如火如荼的敌我斗争；有你依我依的浪漫故事，也有衣食住行的简单琐事。除却那些炮火轰鸣的日子，复旦，是宁静与祥和的，偶尔带点喧嚣与俏皮，这便是北碚这片土地最平凡的一天。

日出——万籁俱寂迎朝阳

太阳从天边缓缓露出了半个头，金黄的晨曦均匀地铺在嘉陵江面上，江水泛着粼粼波光默默地向南奔去。微寒的啼露中，岸边的夏坝仍在沉睡。

岸边的竹棚孤独地挺立，茅顶下竹席凉椅散乱地摆放着，平日里热闹喧嚣的茶馆此时正沉浸在难得的静谧之中。晨曦踏上石阶，拾级而上，没多久就来到了通向复旦的林荫道上。三四百米的长度，一路都有法国梧桐紧紧簇拥，阳光自枝叶间的空隙漏下，星星点点地洒在结实平整的三合土路面上。微风吹过，一阵木芙蓉的香气自不远处飘来，她那纵情开放的情态，纵是绚烂多彩的春花也无法比拟。

林荫道的尽头，便是复旦大学的

主建筑——登辉堂。两层的建筑，伫立于学校的中心，两侧的建筑，都与它紧密相连，绵延纵深出去，围成一个矩形，正中则是学校的大礼堂。

登辉堂内的墙上，一幅幅排版考究、内容丰富的壁报整齐地排列着。《夏坝风》、《声音》的散文、诗作优美清丽，《文学窗》、《风马牛》的杂文、小说耐人咀嚼寻味，《榴红》、《时事论坛报》对国家大事的评议、讨论犀利深刻、发人深省。当然，还有校园里的漫画壁报——《旦复旦》，总能博大家一笑。你看，那是一幅题为“明月故乡”的漫画，画中一对身高悬殊的情侣相对而立，两人深情对视，男主角极力低头，女主角奋力仰头，旁注“举头望明月，低头思故乡”八字，让人忍不住会心莞尔。

从登辉堂左侧的门穿出，不出几步就能看到“博学斋”、“笃志斋”、“切问斋”和“近思斋”的名字，连缀成了“博学而笃志，切问而近思”的复旦校训，熠熠生辉。

清晨——与晨曦一起待发

晨光普照大地，宿舍内渐渐有了动静。阳光透过窗棂，斜进寝室里，不大的一间房内并排置了六组

上下铺，其中一铺没有人睡，堆满了同学们的书本、学习用品、生活用品，甚至还有食品等杂物，显得有点杂乱。墙角有一小条凳，放了一盏豆油灯也就差不多满了，整个房间除了床铺似乎就没有了可以坐下休息的地方。早起的同学们或端起毛巾脸盆准备洗漱，或刚刚穿好衣服正整理被褥，起得更早的则已拿起书本整装待发了。铺与铺之间的过道实在狭窄，也不知同学们是否已经达成了默契，错开了起床的时间，否则这样的通道上非得发生拥挤不可。

待早起的同学迫不及待地赶到了食堂，那里已经排起了初具规模的队伍。队伍的尽头是两只又高又大的稀饭筒，滚烫的稀饭冒着股股热气，粮米的香气也随着这热气四散开来。最前面的同学拿着铁勺将热腾腾的稀饭盛进碗里，而他身后的同学都已经急不可待地伸出手去，排在他们之后的几名同学也都伸长了脖子认真地看着，仿佛这样的过程就是看着也是一种享受……

食堂的另一边，端着稀饭的同学又在为数量有限的下饭小菜忙碌着。盐煮胡豆是最主要的小菜之一，同学们围簇在一起，等待的同时也在



监督夹菜的同学是否遵守了“只许骑马不准坐轿”的规矩。“骑马”是指竖着筷子夹菜，这样的夹法每一次只能夹得一两粒，而“坐轿”则是指横着将胡豆挑起，这一挑四五粒胡豆可就轻松收入碗中了。为了让更多同学吃到这有限的小菜，这“只许骑马不准坐轿”的规矩便应运而生了。

太阳缓缓地向中天升起，校园渐渐热闹起来。准备上课的同学忙着确认今天上课的地点，被冷清了一夜的壁报此时又有了新的读者。同学们一边谈论着壁报的内容，一边迈着轻快的步伐向教室走去。

日间——思想火花的碰撞

教室渐渐被来上课的同学们填满了，老师们铿锵的讲课声开始在复旦校园的上空交响回旋。深情背诵小说的姚雪垠，从不带书籍和讲义上课的潘珞基，教学创作两不误的章靳以，奔放浪漫的梁宗岱，“望道夫子”陈望道……在这熹微的晨光中，饱满的思想正在交织碰撞着。

在登辉堂的另一边，相伯图书馆也陆续有学生进出。图书馆大门上的匾额出自书法家于右任先生的手笔，五个草书大字潇洒飘逸，却不容易辨认，于是有些同学根据字形和想象戏称这五个字是“四百元当铺”。穿过寂静的门厅，明亮的阅览室内，一些没有课的同学正专注地埋头看书，另一些则在书架前浏览徘徊。

与图书馆的宁静形成鲜明对比的便是那些江边的茶馆，虽稍显喧闹，但有的同学却喜欢来到这里自修、看书。才开张没多久，刚刚摆整齐的凉席竹椅就没有空闲的了。茶馆老板笑意盈盈，跑前跑后地照顾着生意。客人们大多是学生，偶有喁喁私语的几人，但是大多埋头在书本里，任周围人来人往，嬉笑喧嚣，依旧专心致志，稳坐泰山。此时群鸟啁啾，鸣虫唧唧，倒也安逸自在。

随着下课铃声的响起，放学了的学生很多都三三两两地向茶馆进发，茶桌上又升腾起了讨论谈笑之声。就连周围的油条烧饼铺也开始生意兴隆起来。对于学生们来说，比起食

堂里虫、皮、稗、石、沙、老鼠屎五味陈杂的“八宝饭”，一副油条烧饼也确实是一顿经济又实惠的午饭呢。散学大军哄然而至，一时间，浓密的黄桷树阴下，摆龙门阵者、促膝谈心者、专注读书者、奋笔疾书者、闭目养神者、会客谈事者交错而坐，高谈阔论此起彼伏，人声鼎沸。甚至有一些社团、书会之类的团体，也来凑这个热闹，把开会、活动的地点搬到了茶馆，同学们你一句我一句，天南海北、包罗万象，无所不谈，嬉笑间还偶有歌声传出，好不热闹。

夕照——紧锣密鼓的公演

茶馆的热闹情势一直持续到黄昏时分仍未有衰落之势，别的地方却也开始人气渐旺。

大礼堂里，复旦剧社的同学们正紧锣密鼓地进行着公演前最后一排的排练。演员们深情地对台词，导演在一旁紧蹙着眉头。剧务忙前跑后，指挥着布景的设置，又招呼着其他社员将话剧公演的海报张贴在外



面。另一边的工作人员清点整理着演员服装和道具,化妆师也整装待发、跃跃欲试。新闻馆里新闻系的同学也在准备着晚上的新闻晚会。印歌单、贴海报、布置场地、主持人串词,忙得不亦乐乎。校园里还不时荡漾着各种各样、风格迥异的歌声。细细听来,似乎有青鸟合唱队的和声,国剧社的同学们吊嗓子的京剧选段,还有沿着林荫道一路又唱又跳的秧歌舞……学校的空地上,还有足球队的小伙子在挥汗如雨,纵情奔跑。

夕阳西照,一些散了学的同学收拾好书本,准备回到住处。一些高年级的同学搬到了校外的东阳镇或者黄桷镇去住,因而连接夏坝和两镇的林荫道上便有了来来往往的行人。

黄昏下的林荫道,微风荡漾,树影婆娑,花香拂面,此情此景,吸引了许多情侣们来此散步聊天,空气中也因此弥漫着微甜的气味。其中还有更追求浪漫几对,干脆来到江边赤脚在鹅卵石上散步,江水拍打着江岸,也会弄湿了脚,索性伸脚下水去,竟会有鱼儿来挠脚心,逗得女孩子咯咯地笑。更有两人相依相偎坐在礁石上,望夕阳、观明月、诉情话均无人相扰,还有江涛为其伴奏,可谓极尽浪漫之能事。

朗夜——阅览室里的书香


夕阳沉西,朗月当空,夜幕降临。

相伯图书馆的两间阅览室亮起了两盏大汽灯,同学们端坐在桌前,

或看书,或疾书。而刚刚才赶到的同学们望着汽灯下的座无虚席,只得摇摇头叹着气转身回宿舍,和室友一起争抢油灯昏黄的灯光。男女生宿舍也都零星地燃起了几盏豆油灯,灯焰摇曳不定,使得墙上的人影也晃动不已。大礼堂内明亮喧闹,座无虚席,话剧正上演。舞台上演员们慷慨激昂,舞台下观众们全神贯注,一幕过后,观众们噙着泪花送给演员们最热烈真挚的掌声。

新闻馆里澎湃的歌声刚刚平息,主持人致完开场词后公布了今晚的话题。同学们沉默片刻后就有人从座上站起,侃侃而谈,一席话毕,雷动的掌声随之响起。而掌声还未完全落下,便又有同学起立发言,反唇相讥、字字珠玑,听得众人哑口无言。这时却又有思辨高手抓住前一位同学的思维漏洞进行反击,再下一捷……越来越多的同学加入了论战,思想、辩才在新闻馆里擦出绚烂的火花。

入夜,皎洁的月光洒满嘉陵江面,林荫上来往的人群少了大半,只有几对难分难舍的情侣仍在低语徘徊。江面上却充满了生气,一艘艘小船荡漾在清波之上,三五好友于舟中谈笑风生。当然,月光下那点点白帆中也有个别是只有两人同舟的,这样情侣共乘一船的,被船夫们形象地称为“单推”。

月及中天,江上的歌声逐渐散去,“单推”的船影也没有了踪影。立于林荫道上远眺,复旦的校园又一次归于宁静。复旦的一天落下了帷幕,而更光辉的明天正在孕育中…(本文原载于《复旦人》) 



中国智慧与当代人生

时间:2011年12月3日 论坛:复旦MBA名师系列讲座
主讲人:复旦大学哲学学院 王德峰 教授

我们都认识到当下的中国社会正处在变动的前夜,以胡锦涛总书记为核心的本届中央领导已经充分认识到了这一点。他们首先强调了经济结构的调整,但是经济结构的调整并不是经济学家理性涉及的问题,我们即使有很强的经济学队伍,仍然无法用经济学的理性设计一个很好的方案引导中国经济结构的调整。因为经济结构的调整意味着社会利益的重新洗牌,需要政治上的调整,更需要思想的提升,同时也需要全体中国人民对当下的中国具有清醒的认识并且对中国未来有统一的

共识。所以中国问题要用中国智慧来解决。

我们所面临的时代处境

“中国威胁论”、“中国崩溃论”、“中国经验”、“中国模式”等都具有虚幻的性质。把过去改革开放三十年取得的经济上的成就量化就是GDP的增长,这样的成就是否可靠?这样的成就又付出了怎样的代价?

首先,我认为这并不可靠。在金融资本的时代,GDP增长所带来的财富在短时间内可能迅速缩水,为了不

丧失我们所取得的成果,就必须改变我们取得这些成就的形式。西方的当代社会形式是否能够帮助我们,我们继续向西方学习能否解决当下的中国问题?中国的出路是不是进一步西化?西方的今天是不是中国的明天?我们必须来面对这些问题。

《说文解字》是这样解释世界的“世”字的:“三十年为一世而道更”。“世”是个时间的观念,恰好对应英语中的“generation”,而我们老百姓也有句俗语叫做“三十年河东,三十年河西”。回顾中国当代历史,1949年中华人民共和国成立,社会主题开始

发生巨大的变化。1978年底十一届三中全会,改革开放起步,中国社会的主题进行了调整。2008年底,以胡锦涛总书记为中心的本届领导在北京召开了纪念改革开放三十周年大会,他提出三个“不”：“不动摇、不折腾、不懈怠”。

我们经过改革开放三十年取得了举世瞩目的经济成就表现为GDP的增长速度,今天的国人同时也在承受着经济飞速发展所加载在我们身上的代价:一方面,社会各个阶级,无论是富豪阶级、成功者阶级还是弱势群体,很多人没有生命幸福感,整个民族缺乏精神家园,我们从一个物质上普遍贫困的时代进入了一个精神上普遍不安宁的时代。另一方面,今天中国的社会生活是一个没有正义的社会生活,这样的例子也比比皆是。

那么我们为什么会有如此大的代价?我们回顾改革开放的三十年,撇开意识形态的遮蔽,用现象学原则,“回到事情本身”,用简单的图示来表明我们在三十年所做的事情,那就是:“权力与资本联手攫取社会资源”。过去讲求“发展就是硬道理”,现在我们不得不讲第二句话“发展不能不讲道理”。今天的主题变成了“保卫社会”。社会是水,人民生活是水,上面有两个舟:权利和资本。如果我们还迷恋着中国资本的增长带来世界性的奇迹,那么“水可载舟,亦能覆舟”。

用中国智慧重建社会精神

那么谁来保卫社会?我们有三

个选项:权力、资本或社会。

资本保卫社会是否可行?如果资本保卫社会,那么资本必须脱离与权利的纽带,成为独立的自由的资本,它应该有一个成熟的独立的阶级来承担,那就是资产阶级。今天的中国新生的民间资产阶级是基本事实,那么今天中国的资产阶级是否有自觉的阶级意识乃至能担当天下、承担社会责任?现在许多有钱人把自己的财富转移到国外银行,把孩子送到国外。所以我们将希望寄托在资本来保卫社会上是没有社会基础的。

倘若是社会自卫其实是我们最不愿看到的,那就是动乱,甚至可能引起流血牺牲。我们需要向更好的方向去努力,所以我们只能选择权力来保卫社会。而这一选择的前提是权力跟资本划清界限,结束纽带。这需要权力拥有者的觉悟,权力要重新获得思想和智慧,所以我今天要讲中国智慧。

人类并没有统一的智慧境界,公元前5世纪左右,世界上有四个伟大的民族为人类打开了思想和智慧的境界。先秦时的孔子和老子为人类提供了儒家和道家,古印度的释迦牟尼打开了佛学的境界,古希腊的苏格拉底和柏拉图打开了哲学的境界,古以色列的犹太教先哲们打开了东方犹太教的境界。这就是轴心时代。一直以来,知识和科学一直在进步,但人类在思想和进步上从来没什么进步。

历史告诉我们,一种重要的文明每逢遇到危机和困境时总是会找回轴心时代,重新被一种古代的智慧点

燃起火焰才找到出路。现在我们中华民族正面临这样的处境,我们要重建我们中国社会的精神基础。今天中国社会的精神基础是空白的,但是各种思潮在暗中涌动,新自由主义、文化保守主义、民族主义等都在涌动,这是个好现象,因为这标志着我们开始重新建设社会的精神基础了。

为了不让子弹飞,就必须要让思想先飞。我们必须要感谢互联网,提供了相对自由的言论空间。“微博”是大众传播,由点到面,这对于我们来说是个好事情。假如没有互联网,那么人们将在街头相互议论,群体突发性事件随时可能发生。

1843年,马克思说“报纸是人们自我忏悔的一面镜子”,我要说互联网是人们自我忏悔的一面镜子。我们该如何重建社会的精神基础?我认为应该靠中国智慧。真理不要到外面去求。要到我们自己的心里去求。

用中国智慧面临当下处境

我们讲中国智慧要讲三家:儒、道、佛。三者合炉是在宋明时期,共同塑造起了中国文化精神,直到今天我们每个人仍在这种文化精神中。

儒、道、佛在我们最基本的经验和最基本的人生态度中。因为我们在汉语中就一定在儒道佛中。我们用科学主义的态度来看待语言就会误解语言,一个民族的语言是一个民族存在的家,我们对世界的经验根本上是语言的经验。如果我们把语言拿掉,就没有世界了。别把语言当成工具,它是我们的存在的家。



所以中国就在汉语中存在。如果没有禅宗,汉语中很多词就没有了,例如“觉悟、因果、境界、真理、意识”等词。同样,很多词是来自儒家思想,比如“仁义道德”。在英语中我们找不到合适的词来翻译“仁”,“仁”与基督教的博爱不同。“孝”字也找不到。我们中国人在“子欲养而亲不在”的痛苦中领会到孝。

曾有一个美国的哲学教授问我禅宗思想的核心观念是什么?我想说“悟”。悟是无所不得。现在中国的老百姓遇到烦恼解决不了时往往会去找禅宗祖师。禅宗祖师不会逐个问题地帮你解决问题,而是抓住机遇点拨你,让你开悟,“如桶底之脱”。悟是与“无”的默契。禅宗让人开悟有三条原则:“夺人不夺境”、“夺境不夺人”和“人境俱夺”。西方的文化中缺这一块,这是很难翻译的,需要他们慢慢学习、体会。

21世纪,人类以西方为主导的文明有两根鱼骨头如梗在喉,一个是核能,另一个是恐怖主义。前者是人与自然的关系,后者是人与人的关系。人是会犯错误的动物,这不是科学命

题,而是哲学命题。爱因斯坦晚年很后悔,他说他本不该知道质能方程,知道了也不该告诉别人。他写给人类的遗嘱是“如果人类想发动第四次世界大战的话,那么人类只能用石头和棍棒战斗”。意思就是人类只能再经历一次世界大战,第三次世界大战将把人类文明摧毁到原始状态。这就是有哲学和宗教思想情怀的科学家爱因斯坦。

而恐怖主义和他的敌人西方世界双方都没有真理。恐怖主义打破道德底线,伤及无辜,真理肯定不在他们手中。但是真理也不在西方世界手里。1995年本·拉登发表了他的圣战宣言,对整个现代性提出了挑战,最后两句他对时任美国国防部部长的威廉先生说:“威廉先生,我告诉你,我们之间没有解释的必要,只有杀戮”。这样的文字惊心动魄。人类的虚伪也就在这里。在这样的当代人类的处境中,中国人也无法将希望寄托在西方文明上。“反求诸己”,这是我们唯一的选择。

中国人还在中国文化所形成起来的本民族的命运之中,所以我们要

去研究历史,重读古代的哲学典籍,也要重读佛经。我们在汉语中,就在儒道佛的思想里。我们跟西方人的差距其实不是种族、血统造成的。民族与民族的根本差异是对世界的基本经验不一样,基本的人生态度不一样,这些都积淀在母语里。所以我们如果要有智慧,我们重新进入思想和智慧的境界才能面对当前处境,因为这是中国智慧。

中国智慧的意义和内涵

为什么中华民族恰恰在公元前5世纪开始“论道”而不是“论器”?因为器早在夏商周就已经有了——《周礼》。一个民族要“论道”的根源是这个民族遇到了大痛苦,不是小烦恼和不如意。就像一个人在人生道路上总是遇到烦恼和不如意,一般情况下知识和经验来解决问题就够了。但倘若我们遇到大痛苦,知识和经验不再奏效,我们会想到“器之上有道”。

人类以痛苦为代价去学习真理,而不是知识。东周时天下大乱,礼崩乐坏,社会秩序解体,人人自危。这

时中国出现了论道的先哲。先哲们寻找痛苦的根源,所以出现了各个学派百家争鸣的现象。

儒家以孔子为代表,他认为虽然《周礼》很不错,但《周礼》维持不住的原因是中国人心中都没有家。于是孔子提出了“仁”,“仁”是儒家学说的第一个基本观念。“仁”本质上是亲情,是生命情感的基本真相,而不是一个概念而已。人与动物的差别在于人可以把对下一代的爱扭转方向指向上一代,这是教化。“仁”的本义就是这样来的,“仁”以“孝”为本。以生命情感做基础的人与人的关系,把它扩展为社会秩序的基础,这是儒家的基本思想,“修身齐家治国平天下”。

道家的创始人老子也“论道”。他找到的痛苦的根源是“造作”,即人为的。“人”、“为”二字合成一个字即“伪”。道家针对“人为”提出了“无为”。“无为无不为”,“无为”不是不做事而是指不人为地做事。道家把“无为”继续阐发为“无”,先把所有“有”的东西从“无”的方向去看它。“道法自然”有个重要的前提就是把所有的“有”先“无”掉。我们如此重视“有”是为了让“无”能够呈现,一切的“有”是为了实现那个“无”。老子的《道德经》中有这样一句话:“有之以利,无之以用”。“利”者,定用,“用”者,妙用。

从“无”的方面去看才能明白“有”的意义在哪里,于是才能达到“自然”。“自然”是心灵生活中的一种境界。“虚则灵,静则定”。我们要记住这两句话:“有而不有,即无;无而不无,即有”。这就是“有”和“无”的关系。这里的“无”不是空“无”,不是释迦摩

“仁”本质上是亲情,是生命情感的基本真相。人与动物的差别在于人可以把对下一代的爱扭转方向指向上一代,这是教化。

尼所讲的“虚无”。这两句话合起来就一个字“玄”,所以道家又叫玄学。“有”和“无”的关系是个圆圈,把“有”看成“无”,把“无”看成“有”,如此循环,就是“玄之又玄,宗庙之门”。

老子又用水的形象来启发我们:“上善若水”。曾有一个企业家提出一个问题,为什么我的企业一定要做强做大?其实中国人对于强大有自己的理解,这个理解来自道家的智慧。水在高处流,低处照样流,渗透一切,无法阻挡。中国人对于强大的企业有一个标准就是面对危机时的生命力。“上善若水,水善利万物而不争,处众人之

所恶,故几于道”。几次围剿中,朱德和毛泽东发明了游击战争的16字诀,“敌进我退,敌驻我扰,敌退我追,敌疲我打”,这说的就是水。

佛家有各种宗派,但是他们都承认这四个字:“缘起性空”。与西方哲学不同,佛学认为世界上万事万物都没有自己的本性,没有自己实体的存在。比如这个杯子,它是各种条件聚合起来的产物。“缘会则生,缘离则灭”。万事万物无不如此,是各种因缘聚合而成。我对“缘起性空”有最深体会的时候是我父母双双去世的时候,当时我深深的体会到我原来所处的那个家没有了。释迦摩尼从这个出发点让我们领会虚无,“自性本空”。领会虚无不要留在“空”里不走,执着于“空”,“执空”又是烦恼。佛学不是教我们自杀的学问,而是让我们活得更好。

金刚经有一句“如来说世界,即非世界,是名世界”。是说世界并不是实体性的存在,无非缘起而已。但是我们不能停留在第二句话,不能把缘起空掉。缘起不可空,所以“是名世界”,这时候世界是作为缘起和业利的流转来领会的。

中国人追求的是天人合一,没有一个西方所谓的“理念世界”。我认为中国思想更高明。佛学是药,儒家是五谷,道家是艺术。佛学治病,儒家让我们站在大地上,我们中国人生命的意义的基础是儒家给的,道家让我们对这个世界有审美的艺术态度。中国智慧在儒道佛三家的思想中形成起来,我们应该用中国智慧来面对这艰难的时代。(文/朱雪菘 整理) **F**









2012年1月3日



2012年1月5日



2012年1月7日



2012年1月7日



2012年1月8日

2012/1/3

◆ 2012年1月3日
复旦-沃顿GCP项目计划书签署会议在成功举行。复旦GCP团队和沃顿GCP团队通过认真调研、详细分析,共同向本次项目的客户中优集团提供了一份具有参考价值的计划方案。

2012/1/5

◆ 2012年1月5日
学院“2011年企业答谢会”举行。五十余家企业的嘉宾出席了本次答谢会。我院孙一民副院长、职业发展中心黄智颖主任等出席了本次活动。

2012/1/5

◆ 2012年1月5日
“上海市工商业联合会钢铁贸易商会三届三次会长办公会议”暨“复旦大学管理学院战略合作签约仪式”在中信广场隆重举行。我院周健常务副院长和钢贸商会崔建华会长作为双方代表,签署了战略合作协议。

2012/1/7

◆ 2012年1月7日
来自金融、地产、制造和学术界众多专家齐聚复旦,共同参加我院“蓝墨水精英教育计划”之特别活动“2012新年论坛”。中国改革基金会国民经济研究所副所长王小鲁博士、瑞穗证券亚洲公司董事总经理沈建光博士、我院财务金融系教授孔爱国教授、FT中文网总编辑张力奋先生、上海城开有限公司总裁倪建达先生、均瑶集团总裁王均豪先生等各界精英汇聚一堂,就当前经济形势各抒己见,并展望了未来我国的经济走势。

2012/1/7

◆ 2012年1月7日
2012我院校友答谢会举行。我院陆雄文院长、孙一民副院长、MBA项目主任祁新娥老师、MPAcc项目主任娄贺统老师、会计学系首位主任张文贤老师、会计学系陈超老师、财务金融系孔爱国老师出席了此次活动。

2012/1/8

◆ 2012年1月8日
学院杭州校友联络处新年团聚在兔年岁末热烈举行。来自杭



2012年1月9日



2012年1月15日



2012年1月15日



2012年1月16日



2012年2月11日

2012/1/8

州及周边城市的近50名校友们欢聚一堂,在新年伊始共同回首往昔、展望未来。企业管理系的项保华教授作为本次活动的主讲嘉宾为校友们作了题为“竞争不确定环境下的战略思考”的精彩演讲。

2012/1/9

◆ 2012年1月9日
国家社科基金重大项目“现代产业体系发展的理论与政策研究”开题报告会暨第7期产业发展长桌研讨会于我院成功举行。

2012/1/15

◆ 2012年1月15日
经过多位校友三个多月的精心筹备,学院校友创业与投资俱乐部正式成立,企业管理系教授、EMBA项目学术主任包季鸣老师担任俱乐部顾问并出席了成立仪式。

2012/1/15

◆ 2012年1月15日
我院北京校友联络处“情系管院”团聚活动火热进行。逾百名京津校友参加了此次活动,2006级EMBA校友卫旭东作为本次活动的主讲嘉宾为大家做了题为“2012,不仅仅是个传说”的科普专题讲座。

2012/2/11

◆ 2012年2月11日
2012年复旦-BI(挪威)MBA项目年会举行。近250位复旦-BI(挪威)MBA项目的校友和学生前来参加。我院殷志文副院长,复旦-BI(挪威)MBA项目执行主任徐惠忠老师,特邀演讲嘉宾、我院校友兰刚先生出席了此次年会。

2012/2/11



2012年2月11日

2012年2月17日

2012年2月20日

2012年2月22日

2012年2月22日

2012/2/11

2012/2/17

2012/2/20

2012/2/22

2012/2/22

2012/2/24

◆ 2012年2月11日
新年伊始,我院首场“EMBA人文复旦系列讲座”在史带楼拉开帷幕。我校国际问题研究院常务副院长、美国研究中心主任沈丁立教授为现场同学带来了一场题为“海洋安全与中美关系”的讲座。

◆ 2012年2月17日
杨浦区区长金兴明作为EMBA管理前沿论坛的演讲嘉宾,以“创新驱动,转型发展——杨浦区的探索与实践”为题,为一百多名现场观众分析了杨浦区发展的现状和未来。

◆ 2012年2月20日
龙年伊始,我院2012年台湾校友联谊会在台热烈举行。我院陆雄文院长、孙一民副院长与学院在台校友(包括本硕博、MBA、EMBA)以及EDP项目两岸总裁班的部分学生一同参加了联谊活动。

◆ 2012年2月22日
2011“复旦大学管理学院年度校友”候选人名单于1月揭晓。年度校友评选结果将于今年5月公示。

◆ 2012年2月22日
2012年“张江镇区域化党建工作推进会”暨“张江镇社区综合党委成立大会”在张江举行,学院党委黄丽华书记和姚凯副书记参加了本次会议。

◆ 2012年2月24日
我院2012级会计硕士(MPAcc项目)开学典礼暨Orientation开幕式在李达三楼隆重举行。我校研究生院招生办吴宏翔主任、我院殷志文副院长、MPAcc项目娄贺统主任、MBA项目祁新娥主任、会计系徐志翰教授、企业嘉宾代表和校友们,同新生们一起参加了典礼。



2012年2月24日



2012年2月25日



2012年2月25日



2012年2月26日



2012年2月26日

2012/2/25

◆ 2012年2月25日

“复旦大学管理前沿讲坛”第四场活动暨“南通江海精英培训工程计划”在南通举行。我校文物与博物馆学系副主任、文化遗产研究中心研究员胡志祥教授以“艺术品市场与珍品赏析”为题，与现场来宾共同分享了艺术品市场的投资，并对大量的拍卖艺术珍品做了鉴赏与分析。

2012/2/25

◆ 2012年2月25日

“2012复旦大学管理学院香港新年论坛”在香港举行。本次活动由学院校友中心和香港校友联络处联合举办，也是2012年学院在香港举办的首场活动。我院陆雄文院长、孙一民副院长共同出席，来自香港、深圳、上海等地近百位校友和各界嘉宾参加了本次活动。

2012/2/26

◆ 2012年2月26日

学院举办首届面向2011级本科生家长的Orientation活动。活动吸引了来自江浙沪地区、北京、山西、四川等地的2011级经管实验班的28位家长。学院全体党政领导以及各系系主任、副主任、学生导师参加了本次活动。

2012/2/26

◆ 2012年2月26日

第三届复旦EMBA同学会第一次会长会议在上海顺利召开。复旦EMBA各地区分会和专业协会的会长参加了本次会议。我院陆雄文院长、殷志文副院长、EMBA执行主任、EMBA同学会秘书长徐建荣老师等出席了会议。

2012/2/26

◆ 2012年2月29日

香港嘉华集团主席、我校校董吕志和一行访问复旦。吕志和校董还来到我院，我院陆雄文院长向来宾介绍了学院的现状以及未来在科研、人才等各方面的发展规划。吕志和校董则与大家分享了多年管理的成功经验和体会，并表示将继续对学院给予关注和支持。

2012/2/29



2012年3月6日



2012年3月6日



2012年3月6日



2012年3月8日



2012年3月9日

2012/3/6

◆ 2012年3月6日

摩根士丹利华鑫证券副总经理兼投资银行部总经理张书铭先生作为职业课堂的发言嘉宾,以“Introduction of Investment Banks-Morgan Stanley”为题为同学们作了一场精彩的演讲。

2012/3/6

◆ 2012年3月6日

复旦-华盛顿EMBA项目校友、DFS全球营销副总裁毕群女士作为“蓝墨水精英教育计划”的特邀嘉宾,通过微博的交流平台,和众多网友一起分享了她关于现代女性职场进阶的独到看法。

2012/3/6

◆ 2012年3月6日

由上海市经济和信息化委员会、上海市商务委员会和我校共同组建的上海物流研究院第二届院务委员会在我院举行第一次会议。会议通过了任命我院管理科学系主任徐以汎教授为上海物流研究院院长的决议,并听取了徐教授关于物流研究院发展规划的报告。

2012/3/6

◆ 2012年3月8日

我校创新与创业研究中心携手MBA创业俱乐部,为MBA学生及校友们带来了一场关于“创新与创业投资”主题的讲座。6位创新创业的专家、学者与现场观众分享了创业的注意事项和成功要素。

2012/3/8

◆ 2012年3月9日

我校“当代中国经济”长江学者、中国经济研究中心主任张军教授作为EMBA人文复旦系列讲座的主讲嘉宾,为百余名EMBA学子们解读了备受关注的国内外经济热点话题。

2012/3/9

@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！



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



腾讯微博



人人网 renren

搜狐微博
SOHU.COM

LinkedIn

YOUKU 优酷
YOUKU.COM

土豆网



网址 : www.fdsf.fudan.edu.cn 邮箱 : liuhaiyang@fudan.edu.cn 电话 : 021-5566 4650