

# 复旦

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

Oct. 2012  
/NO.23



新开始 心飞翔  
SCHOOL OF MANAGEMENT FUDAN UNIVERSITY  
复旦大学管理学院院刊







以培养商业领导者为己任的复旦大学管理学院，一直践行着社会的使命,时代的责任。

从爱心捐赠到宁夏西吉支教,从助老服务到社会公益调查,校园内从不缺乏轰轰烈烈的公益行动,而这些完全无私的慈善行为也早已经超越了学校的边界,变成了大家共同投入、共同付出的事业。

爱,让我们走得更近;爱,让我们行得更远!

宁夏西吉:我很棒!	007
你们都是最美的向日葵	011
人生因慈善而宽阔	014
在戈壁中感悟的慈善之路	016
爱心支教:不止是站上讲台	018
温暖人心的力量	020

## P.027

### 西部资本论坛:东西合作共赢

“2012西部资本论坛”,旨在搭建东西部对话沟通、合作交流的广阔平台,全力帮助东西部企业有效互动,寻找合作契机,利益共赢,实现东西部地区的共同发展。





P.044

## 当前经贸形势与扩大对外开放

自然界里面“二”都是非常难当的,这一段历程我们应该更加智慧,以比较小的阻力完成这个过程,开放还应该继续,开放一方面可以学他人,一方面可以倒逼自己,只有开放才能逐步走向更好的发展、改革和创新。

P.098

## 上世纪三十年代的复旦校董会

杜月笙是20世纪上半叶上海滩上最富有传奇性的一个人物,杜月笙虽非官非商,但对地方的影响很大。杜月笙任校董期间,还曾为在租界惹下麻烦的复旦学生担保,替复旦免了许多不必要的麻烦。



# CONTENTS

WWW.FDSM.FUDAN.EDU.CN

第二十三期

### 要闻

复旦EMBA:十年培养三千余领导者	024
多国权威专家研讨“公共住房的未来”	029
复旦管理学国际论坛共话风险管理	031
“蓝墨水精英论坛”走进芜湖	034
2012全国优秀大学生夏令营举办	036
荣耀,再上征程	037
勇担历史之责 展现领袖之姿	040

### 实践区

防范宏观经济风险推动发展方式转变	049
房地产业何去何从	054
当前中国经济局势及未来走势	059
不确定性环境下的银行风险管理	063
中国经济远期趋势	067

### 名师讲堂

动态竞争与企业可持续发展	072
中国企业海外投资风险管控	075

### 论道

互联网时代的领导力修炼	080
-------------	-----

### 声音

复旦商业知识在线内容精选	086
--------------	-----

### 校友汇

2012校友工作会议在台举行	092
在台师生联谊会共叙复旦情	094

### 记事本

104

## 编者的话



“真希望自己是这青青的苔藓，踏踏实实地铺在复旦的路面上！”这是一位老师的微博。

“曾经无数次幻想过，能够踏入复旦校园，读书、学习、生活，今天终于梦想成真。大学就应该这样，闲眠时光，闲坐在某条长椅上，安静地读书、写字、发呆。”这是一位刚进校园的本科生在人人网的留言。

走进初秋的复旦校园，确实会被她特有的气质和氛围所吸引。浓密粗壮的法国梧桐掩映下的光华大道上，各种海报、横幅安静地告知着多彩的校园活动。京剧《草原曼巴》、昆曲《玉簪记》、纪念德彪西诞辰一百五十周年音乐会、复旦大学美式橄榄球社招新、奥地利影展、年轻的米开朗基罗系列讲座……百年复旦的人文底蕴静静地流淌在校园里的每一个角落。

在这一期院刊中，我们将和大家一道分享学生、校友积极投身公益事业、勇担社会责任的点滴努力。听刚刚从宁夏西吉“我很棒”夏令营支教归来的学生，谈谈那里的人、那里的事、那里的情“已深深地扎根在我内心深处，难以忘怀”。看复旦MBA爱心委员会、复旦-港大IMBA萌基金、复旦-BI(挪威)MBA聚贤荟、复旦EMBA玄奘之路公益机构用爱心谱写的一个个动人故事，“我们都相信，当我们付出足够的时间和精力，来照料这微弱的希望，它就能持续生长。”

关注公益、奉献爱心，一直是学院倡导的价值观；关注社会民生、承担社会责任，一直是学院的育人理念。爱，让我们走得更近；爱，让我们行得更远！

复旦大学管理学院  
管理教育推广和发展中心







◆ 社会责任，从来不是一句空话。它源自于“达则兼济天下”的博大情怀，也对应着社会和谐发展的时代需求。以培养商业领导者为己任的复旦大学管理学院，一直践行着社会的使命，时代的责任。

◆ 从爱心捐赠到宁夏西吉支教，从助老服务到社会公益调查，校园内从不缺乏轰轰烈烈的公益行动，而这些完全无私的慈善行为也早已经超越了学校的边界，变成了大家共同投入、共同支撑的事业。这一事业，将永远是管院不变的追求，也将成为所有管院学子持之以恒的梦想。

◆ 爱，让我们走得更近；爱，让我们行得更远！

# 宁夏西吉:我很棒!

文/李莹

从没想到宁夏西吉这片土地是那么会留得住人的心,虽然只是给三合中学的学生们进行为期三天的夏令营活动,但这里的人,这里的事,这里的情已深深地扎根在我内心深处,难以忘怀。

2012年7月24日 夏令营开营  
初到时的不适应  
被孩子们的笑脸逐渐淡化

刚来到三合中学,我们同行的一共19位志愿者就开始有各种的不适应:有的因水土而不服上吐下泻,有的因舟车劳顿而晕车不适,有的因对当地环境不适而皮肤过敏红肿,有的因眼角膜发炎而流泪不止,更有的因有些发烧感冒而完全不在状态等等。此外,正值学校校舍在加固施工中,在校园里行动多有不便,而学校的卫生条件也多少令志愿者们有些不知所措。对于这些大多来自城市的女孩子而言,上厕所是件要狠下心做决定的事,带好纸巾,涂好花露水、蚊不叮,穿上耐脏的鞋子,夜晚还要带上手电筒或者头灯,屏住呼吸,站上旱坑……整个学校就一个水龙头,相离宿舍距离不近,每天的刷牙洗脸、饭前饭后洗手、洗衣做饭就靠这一根水龙头,还要和学校的其他人家一起合用,洗头





洗澡几乎成了奢望。

不过这些种种不适应,在开营后的第一天就被参加夏令营学生们的热情完全冲淡了。原定早上8点开始的营员签到,从6点起就有孩子陆陆续续地等在操场上了,这种热情大大出乎了我们的意料。在开营的过程中,还有不断申请加入的孩子们,这种踊跃也是我们没有想到。孩子们拿到营服穿在身上后露出了一张张纯真灿烂的笑脸,这种快乐也是我们没有想到。在进行了简短的开营仪式之后,第一天的夏令营活动正式开始了。

通过了“看图说话”、“找朋友”游戏,志愿者们了解了各自组里同学的姓名、性格、爱好;通过“旗人旗事”活动,每个小组选出了组长,确定了组名,设计出了组旗,也喊出了各组的口号;通过在室外的小组展示,各组都骄傲地交出了各自满意的答卷,体现了集体的智慧和团结的力量。当各小组带着旗帜、喊着口号站在操场上,摆着各自设计出来的队形时,那种场景是无法让人不热血沸腾的。

“我的苹果”游戏,让各组员认识到每个人都有各自的优点,都是世上独一无二的存在。“风中劲草”环节,则让各组员在活动中体会到团队的力量,团队作画要求组员每人一笔完成一幅画,调动了全体组员的积极性和聪明才智,有的组还进行了组内PK,胜出方代表全组上台讲解构思及寓意。尤其值得一提的是,有一组孩子通过全组12个孩子每人一笔写出的“棒”字完成了作画,在作画的理解上另辟蹊径,不得不让人佩服孩子们的奇思妙想。“打造承重墙”活动中胜出的前三名,让同学们了解到:有时成功靠的是种策略,要在适当的时机做出适当的决策。

开营活动在“高空飞蛋”的游戏中被推向了高潮。各组充分发挥了各自的想象力和分析力,用30根吸管和透明胶带制作出了各式各样包裹鸡蛋的外壳,如鸟巢蛋、圆桶蛋、糖果蛋等等。在经过2米、二层、三层几轮高空抛落之后,有的组的鸡蛋摔得不成样子了,而有的组的鸡蛋不过破了一点外壳……孩子们对这个活动都很兴奋,不辞辛劳地纷纷拿着自己的

队旗跑向每个飞鸡蛋的抛落点,仿佛抛出去的不是鸡蛋,而是荣誉的象征。不过最终每个孩子都拿到了一个熟鸡蛋,当大家吃着香喷喷的鸡蛋的时候,名次已经不重要了。

第一天开营日,各位营员从破壳到组队,再到为了集体荣誉努力合作、集思广益,第一天的收获就是满满的,孩子们的笑容已经是对我们的最大回报了。为了这些,之前的一切困难和颠簸,真的都不重要了。

### 2012年7月25日 夏令营闭幕日 孩子们的创意是无限的 每个孩子都值得去爱

可能是受到第一天开营活动兴奋气氛的影响吧,孩子们第二天很早就集合了,有的甚至比我们6点起床的同学来得还要早。

当开始“松鼠大树”的游戏时,所有的孩子为了不成为落单的那个人,努力地去和他人成为组合,有的甚至主动愿意在游戏中变换角色。而真的当某个孩子落单要表演节目



时,周围的孩子也会伸出援手,给那个需要表演节目的孩子出谋划策。这个游戏与其说初衷是为了考察孩子们的反应能力,不如说是在考验当别人处于困境中如何给予他人帮助。而在其中,不少孩子们的潜能也被挖掘出来了,背唐诗、宋词、元曲,猜谜,说歇后语,这些都能成为表演节目的方式,孩子们的创新精神是无法估量的。

“美丽人生拍卖会”这个传统的项目是对孩子们人生观的一种考量,通过孩子们对拍卖物品所排的顺序理解孩子对一些事物的衡量。在这个项目中有不少让人感到意外的场景。组里最淘气的孩子用大笔金额买了知心朋友,也有孩子几乎用尽金额买了全家人的健康安宁,而另一个不起眼的孩子用所有的钱买了一个图书馆,因为书本对他来说就是知识,知识是无价的。通过这个项目,我感觉到不仅是我们在考量孩子们的价值观,也是对我们既定思维的一种考量,再淘气再叛逆的孩子其实也有他们能打动人的闪光点,每个孩

通过这个项目,我感觉到,再淘气再叛逆的孩子其实也有他们能打动人的闪光点,每个孩子其实都值得我们去爱。

子其实都值得我们去爱。

下午的“小小演说家”活动着实让我费了一番脑筋。一开始,组里的同学完全不在状态上,都觉得自己不可能成为演说家,所以对于上台演讲都是草草了事,根本都没有重视起来。在第一遍走马观花般的过场之后,我立即和我的搭档决定,再给孩子们一次机会,让他们好好准备,一定要相信自己有在众人面前演讲的实力。于是,我们又给了孩子们10分钟时间准备。虽然我们的邻组早已

完成了这个过程,不断地在催促我们开始两组的PK。但感谢我的搭档给了我足够的支持。终于,第二遍的演讲非常成功,孩子们说出了自己心里最想说的话。我们也通过组里表决决出了参加最终两组PK的选手。最后PK时,孩子们的发挥没有让我失望,给了我很大的安慰。

当天的压轴好戏就是“我很棒”主题创意秀活动,在这个创意秀展示中,孩子们发挥他们的想象力去诠释什么是我很棒,以他们能想到的各种形式来表现,如双簧、歌舞、武术、小品等等,其中不少的节目还能结合当下热点时事,融入他们对社会人世的思考,别具匠心。给其他组做评判打分的时候,实在是难度很高,因为孩子们的创意点子其实比节目本身更重要,这些都值得去鼓励和赞扬的。评分结果必然会有第一第二名之分,但孩子们的努力却是无法分名次的。所以,最终我们只能在“最佳演员”和“优秀表演奖”中去体现这种无敌的努力。

随着创意秀活动的结束,整个夏



令营的活动也落幕了。孩子们似乎感觉到了这种离别的不舍,在活动结束后久久地不肯离去。渐渐地,整个操场开始被哭声包围着。“教练,你不要走”、“教练,你要给我们写信”、“教练,你不会忘记我们”的话不绝于耳。这一夜,或许让很多人都无法入眠吧。

### 2012年7月26日 夏令营家访日 一路手拉手,一路唱着歌, 一路目送着

说好这天去选出的几位孩子家家访的,可我们起床就发现,孩子们已经在宿舍外等着我们了。赶紧匆匆地洗漱完毕,吃完早餐随着孩子们出发了。一到校门口就发现组里其他孩子也来了,也是特地来接我们的,一路上我们和孩子们手拉着手去家访。于是,陪着我们一起去家访同学家的人数随着走过一段又一段路不断增加了。等到达第一个家访家庭时,俨然是带着一个组的规模。

握着第一家爷爷奶奶的双手,我们很是感慨。其实期盼这样的家访已经无数次了,但真到了这时却觉得很不可思议。两群可能永远不会相交的人竟然在一天里相遇了,双手还紧紧握在了一起。吃着老人家一早忙活着做出来的韭菜盒子饼,拌着酱黄瓜,感觉品味出的都是满满的故事。

登上孩子和姐姐所住的屋子,没有写字台,没有像样的书橱,仅在大大的录音机上架了一个有机格子当做写字台,若碰到姐姐也要做作业时,另一个还必须趴到炕上去。屋里

这家的妈妈准备了蜂蜜馅儿的饼,又是黄瓜又是苦菜,村里人的热情给了我无尽的温暖和动力。

的灯光也不明亮,两个人只能就着一盏灯做作业。想到这种种场景,我突然鼻子一阵酸,眼泪就要流下来了。赶巧这家可爱的小弟跑来拉我出去玩耍,这才忍住了泪水。

这边才聊了一会儿,下一家准备去家访的孩子已经来到门前接我们了。刚起身告辞,突然收到这家调皮的小弟在我两处脸颊大大的吻,余温尚未过去便来到了下一家。

有趣的是,这家也有个和刚才那家调皮小弟年龄相仿的女孩子,一进门就对我粘着不行,还没聊几句就凑到我跟前来了。拉着我,给我背唐诗,说悄悄话。这家的妈妈准备了蜂蜜馅儿的饼,又是黄瓜又是苦菜,村里人的热情给了我无尽的温暖和动力。

在返回学校的路上,陪伴我们回去的孩子又逐渐增加了,连同村其他组的孩子看着我们穿着教练的衣服打老远就赶过来了。一路上和孩子们唱着歌,开着手机音乐播放器,一路唱着山歌回来了,歌声飘了一路,

笑声传了一路。

我记得当时紧紧抓住我的手的孩子跟我说的话:“教练,一定要和我拍张合影哦,我要好好珍藏着。”当时心里感觉暖暖的,一股热流涌上心间。那边两个蹦蹦跳跳的孩子,本以为在淘气,结果拿着又是雪糕又是西瓜的送来给我们吃,顿时感动得不行了。这些孩子就这样一直陪伴着我们,直到来接我们的大巴到来,一个个目送着我们上车。

在正式告别的时候,我看到最最调皮的孩子竟然是哭得最厉害的,一边劝慰他们不要哭的同时,一边自己强忍着打在眼眶处的泪水。等我一狠心上了大巴后,强忍住的泪水再也忍不住了,望着车窗外的孩子们,眼泪夺眶而出。我真的不知道,原来在这片土地的短暂停留能给孩子们和我自己带来那么多感触,这片土地原来是这么能留住人心。我们的大巴驶出去很远后,我还能看到在远处目送着我们的孩子,那些眼泪是真实的,那些情感是真实的,那些走过的短暂岁月也同样是真实的,是我们彼此都无法忘怀的。

再见了,西吉;再见了,三合中学;再见了,孩子们。希望今后我们还有机会在某片土地上与你们相遇,希望你们好好地生活,好好地学习。你们永远是最棒的一群孩子,永远都是让我们感到骄傲的孩子。“我很棒”夏令营,我们和你们,都是很棒的,最朴实的、最自然的。西吉,离开你的时候,不知道我是如此深深地爱着你,爱着你的点点滴滴。[E]



# 你们都是最美的向日葵

文/韩秋霞

从固原到西吉只有三小时的车程，但两边的风景已与先前大有不同。在迂回的山路、干涸的河床、成片的农作物构成的单调景色中，我惊喜地看到了明黄色的向日葵，虽然只是小片出现，甚至只是单独几枝散落在山头，但每次出现，都让一路奔波的我精神一振：这里，或许缺乏很多东西，但从来不缺希望。

孩子，在你眼里我看到希望

在座谈会上看到一个学生，低着

头，我问名字，他说的很轻，我说，你能把你的名字写给我吗？他点头，在我给他的本子上写下“戴鹏飞”。

从学习、家庭、生活开始慢慢聊，他从没有抬头回答过我的问题；当一个个学生都走上台说完自己的体会时，他始终不愿意上去。在试了很多办法后，我说，鹏飞你相信我一次好吗，我们只说两句话，第一句告诉他们你的名字，第二句告诉他们，你的愿望。就这么简单。他终于点头。走上台，他说：我叫戴鹏飞，我的愿望是考上高中，然后考上上海的复旦大学。

掌声雷动。我希望他永远记得这个时刻，有那么多人，为他的梦想鼓掌，有那么多人，大声对他说，“你一定考得上！”“复旦欢迎你！”“我们在上海等你！”

鹏飞走下台后，我试着问他，能不能帮我们一个忙，坐在你后面的还有一位学生，不敢上台，你能帮我们一起鼓励一下他吗？这一次他爽快点头。他又成功了，坐在后一排的学生，在他的鼓励下也走上了讲台。

后面的两天，有意无意会多去戴鹏飞所在的小组。观察他每一次活



动表现。很明显地感受到,在两位教练的指导下,他从一开始总喜欢远离团队坐着或站着,慢慢地可以与小组站到一起;从一开始用字词来回答问题,到后面可以用句子来表达想说的;从一开始低着头,想看你却不敢直视,到第二天能抬头直视我的眼睛,甚至会拿起身边的道具花束,伸手递给我,用眼睛很明确地告诉我:希望你喜欢我送的花。

现在还记起那个眼神,是我见过最明亮的。

戴鹏飞是此次夏令营一百多名学生中的一名,很可惜因为此次未担任教练,接触的学生非常有限,但只是接触最多的这一名学生,让我明白,三天,原来真的可以改变一个孩子。

## 父母,在你手中我看到希望

家访前些许不安。与父母的沟通是否会顺利?父母们多重视孩子的读书?孩子们在怎样的环境里成长?这些问题比崎岖的山路更让人不安。但一天的走访过后,一切问题豁然开朗。

吴学松,他的爸爸平时在县城开推土机赚钱,麦收的时候回家。家里还有一个读高中的哥哥,和一个妹妹。妈妈在家打理20多亩地,以及家里养的牛羊。家务繁重,却总舍不得让孩子多做。“孩子们帮忙吗?”“帮忙的,但他们要读书,没时间,我能做的都自己做掉。”“妈妈身体好吗?”“身体不好”“让学松多做点”“不好,他要读书,孩子们要读书”。

这里的父母,与我们的父母一样,说的都是“孩子们要读书”。

去安丽丽家的时候,奶奶陪着我们

说话,妈妈忙着给我们做荞麦饼。我们执意不吃,她只是不断重复:你们没吃过的,你们没吃过的。说话间就端了上来。我们拗不过,拿起来吃。手指上粘满油,我霎时有点想落泪,在这儿,油是用的极省的,我们现在拿在手上的荞麦饼,到底用掉了他们一家几天的油?默默吃下,对妈妈说:“很好吃,真的非常非常好吃。”吃的时候家里电话响,是安丽丽爸爸打过来。他与村里大部分男人一样在县城打工,听说今天有老师会来家访,特地在中午休息的时候,打电话问老师有没有来。

这里的父母,与我们的父母一样,都把老师当成最尊贵的客人。

马青柔,相对一个初中女生来说,长得有点瘦小。家里住得最远,也是我们六家家访的最后一家。妈妈看得出年纪不大,却操劳得很憔悴。我问青柔每天来回这么多山路累不累。她说,妈妈在镇上租了房子,让她和弟弟上学方便,住在那里。妈妈每天下午走一小时的山路,去给放学的孩子做饭,陪他们睡觉。早上给孩子们做完早饭等他们上学,再走一个小时山路,返回山里的家,做农活。

这里的父母,与我们的父母一样,只要孩子好,自己再累也甘愿。

## 志愿者, 在你们脸上我看到希望

此次夏令营一共19名志愿者,女生居多,此外,大部分都是工作繁忙的在职管理人员。但在背上行囊踏上大巴的那一刻开始,我们就没有性

别、没有职位、没有背景,默默把城市里所有习以为常的生活收起,这一周,我们是孩子们的教练,是爱委会的志愿者,是每个动作每句话都要告诉孩子“我们一样都很棒”的引导者。

第一天下午的座谈会,当一个个学生上台完成发言,还有那么几个孩子始终低着头,看着他们就像看到小时候的自己,走上去的第一步,好难。这个时候,看到10级在职班的商奕领着她的学生,一起走上讲台,一起走出了第一步。演讲未开始,台下掌声一片。自始至终,商奕满脸微笑地站在学生旁边。自始至终,这个学生把商奕的手抓得很紧,很紧。我不知道商奕的手是不是被抓疼,但我知道,几十分钟前素未谋面的两个人,在这样的一刻,已经建立起了坚实无比的信任甚至是依赖。

两天拓展活动。朝八晚五。与教练们的交谈仅限于走道上匆匆碰到,或者在教室里拍他们的学生。而主题,永远都是学生。学生说了什么话,学生做了什么事,学生遇到了什么问题,学生有了怎样的变化。我总恍惚觉得这些几天前一个个专业的职场人士,一到这里,就变成了琐碎的爹妈,不厌其烦地告诉遇到的每一个人,自己的孩子有多棒!更一次次重复真理般地告诉学生:我们很棒。当我碰到袁敏、马政瑜小组的时候,随口问学生,你们觉得自己做的承重台好不好?学生说:好。两位教练立马跳出来,告诉学生,下次有人要问我们好不好,我们要说:好,很好,非常好!这以后,每次跑到这个小组,他们的回答都比之前更大声更自

信。而把“我很棒”这个答案重复了几百次的教练们,每天结束都几乎失声。莫琳时不时都在找润唇膏,而无论涂多少次,嘴唇都是干裂的。

小小演说家两组PK前,看到赵豆豆与一个女孩子坐在一边聊天。女生不愿意上台演讲,豆豆陪她温习站上台后每一个动作细节:怎样微笑,手放在哪里,怎样说话,紧张了怎么办,怎么看观众。小女孩还是心有戚戚。豆豆说,如果你紧张了,你就看着我,我会站在最后一排,一直陪着你讲完。女孩终于点头,说,那我试试。那场演讲,她说的很棒,清晰流利,竟看不出先前如此紧张。

## 愿希望持续,即便微弱

出发前问自己,三天能改变什么吗?还是能留下什么?或者会带回什么?此刻回忆一路种种,确定我们改变了一些人,留下了一些希望,也带回了許多期望和眷恋。只是也明白,那里依然有许多我们无法改变的客观现实,三天里燃起的这一丝希望,在无法变更的气候、自然资源面前,在短时间难以改善的师资、教育理念面前,显得太过弱小。

但如同这片土地上也能开出向日葵这样灿烂的花朵,我们都相信,当我们付出足够的时间和精力,来持续不断地照料这微弱的希望,它就能持续生长,即便不能改变每一位学生,但总有那么一些学生,为之改变一生。

他们都是这片土地上最美的向日葵。F



【复旦大学管理学院社会责任系列报道】

## 人生因慈善而宽阔

“恭喜 MBA15 班的 Ivan Yang 同学以 7788 元拍得红酒礼盒，成为我们今天慈善义卖活动的最大买家！”随着客串“拍卖师”的主持人一锤定音，全场响起了热烈的掌声和欢呼声，共同恭贺这位“出手阔绰”的得主。每个人脸上都洋溢着善意而真诚的笑容，这不是普通的拍卖现场，而是复旦-BI(挪威)MBA 项目同学会——“聚贤荟”的年会慈善拍卖现场。

### 捐赠拍卖，推动慈善

“公益和慈善是聚贤荟始终都在传承的精神，慈善拍卖也是历年的经典活动，是我们传承爱心的一种形式。”聚贤荟公益部负责人邓葳介绍道。作为 MBA15 班的学生，邓葳既是本次慈善拍卖的策划之一，也是公益部的第七届“传人”了。身处于热烈的拍卖现场，邓葳又一次亲身感受到了“聚贤荟”人温暖的情怀。

2012 年的 2 月 11 日晚，美丽的“天使”降临在聚贤荟的慈善拍卖会上。她们身穿白裙，肩披羽翼，手提花篮，在桌席间穿梭。篮子里装有复旦大学徽章、棒棒糖、纯手工黄油饼干等精美小礼物，在场同学只要捐赠一定数额的善款，就可以获得这些礼品。捐赠者还可以在合影区同“天

使”合影，并捐款购买这具有纪念意义的拍立得相片。

除了天使义卖，慈善拍卖可是年会的压轴环节。邓葳介绍说：“与往届的公益拍卖相比，今年收到的拍品无论从数量还是质量来说都有提升和进步，特别是得到了往届校友的大力支持，同学们捐的拍品比去年增加 20%，这也反映出聚贤荟的这一公益活动在同学当中已具有了广泛的基础。”

当晚的慈善拍卖共分两个部分，分别为默拍和公开竞价拍卖。默拍拍品共 27 件，包括水晶饰品、名牌手包、香水等；公开竞价拍品共 11 件，包括新款手机、蔡司望远镜、收藏红酒以及传世名画珍藏装。如此丰富的捐赠拍卖并不仅仅是只在年会上出现的一次活动，它已经成为每一个“聚贤荟”人自觉的行为。“自主捐赠并进行慈善拍卖，正是聚贤荟薪火相传的慈善之举。”

### 爱心汇聚，传递幸福

同往年一样，晚会筹得的善款将用于聚贤荟公益部长期资助的复旦团委支教队新疆维族学校、农民工子女学校、复旦大学管理学院学生成长基金等三项慈善项目。对此，聚贤荟前任公益部负责人袁红霞表示：

“我们无法创造幸福，但我们可以传递幸福。”

作为以复旦大学-BI 挪威商学院 MBA 项目同学及校友为主体的活动组织，聚贤荟正式成立于 2005 年，下设秘书处(含财务部)和四个常务部门：品牌推广部、公益事业部、行业俱乐部和文体俱乐部。以及国际学生分会、地方联络处(江苏、北京)、校友事务部三个特定部门。对于“聚贤荟”这个名字的来源，袁红霞解释道：“聚”即 Join，“贤”即 Share 谐音，也是贤明之士之意，“荟”即精英荟萃。

“大家都有一颗赤诚的心，爱心很容易被点燃。虽然 MBA 的同学都有要职在身，但只要涉及聚贤荟的工作事宜，大家都尽量排开手上的工作，亲力亲为付出心血。”袁红霞感慨地说：“老一届的同学即使毕业了也经常回来贡献力量。所以我相信，星星之火一定可以燎原。”

### 回馈学院，表达感恩

“慈善也许有很多含义，每个人做慈善的目的或许各不相同，但作为复旦管院的学子，我们必须真正做出一些实效来。”复旦-BI(挪威)MBA 项目主任徐惠忠老师如此说道。在慈善舞台上大放光彩的“聚贤荟”人确实展现了一名复旦 MBA 所应有的风



“聚贤荟”人履行着“生活、工作、学习之外，让心灵在优雅中穿行”的宗旨，也彰显出了复旦学子的独特气质。

姿：成熟、自信、有思想与抱负，更有信仰与爱心。

复旦管理学院赋予了“聚贤荟”成长的平台，并给予了这个学生组织以多方面的帮助和指导；而逐渐成长壮大的“聚贤荟”也给予学院深深的感恩与回报。自2010年始，“聚贤荟”向复旦管院学生成长基金提供长期捐助，帮助更多管院优秀学生出国进修。对此，基金大使朱晓露激动地表示：“感谢各位师兄师姐的奉献，相信看到我们的成长，你们也会感到非常高兴！”

在邓葳看来，聚贤荟是同学之间互相沟通的机会，也是大家认识社会的一扇窗口，更是公益事业

的落脚点。“聚贤荟”人履行着“生活、工作、学习之外，让心灵在优雅中穿行”的宗旨，用他们的爱心、热情、专业知识和无私的服务精神，打造出了一个成熟的交流空间，将“聚贤荟”的各项品牌和活动办得有声有色，既彰显出了复旦学子的独特气质，也践行着自身的爱心理念。

“汇聚微薄之力，让社会多一份温暖，让人生少一分遗憾。”这是邓葳进入聚贤荟的宣言，其实也代表着众多“聚贤荟”人的理想与抱负。将爱心传递，让慈善传承，在这里，“互相帮助”的朴素行动被赋予了新的内涵，人生因慈善宽阔。[7]



【复旦大学管理学院社会责任系列报道】

## 在戈壁中感悟的慈善之路

茫茫戈壁，粗犷的风声盖过了一切。几名参加“玄奘之路戈壁挑战赛”的“戈友”们正围坐在火堆边把酒言欢。呼啸而过的风沙并没有浇灭他们挑战的热情，反而激发了一个影响深远的点子。“不如我们成立一个慈善组织来进行灾难救援吧！”复旦大学管理学院EMBA校友、户外运动协会会长谈义良的提议，让正在喝茶的王石、曲向东等人振奋不已。大家一路深谈下去，思路渐渐成形。

### 社会责任感的召唤

戈壁滩上的“围炉夜话”，成就了一个特殊的慈善组织——“玄奘之路”公益机构。2008年6月，“玄奘之路”公益机构正式成立。凭借着当初身为“老班长”的号召力，以及丰富的户外活动经验，复旦EMBA校友、中大地产集团董事长谈义良出任了理事长。他坦言，5·12大地震以后，许多与他一样的各界人士深刻地感受到社会责任感的召唤。怎样利用野外生存人士的基本素质来为国家服务？这成为他们经常在思考的问题。

“大地震后我第一次去汶川，背了30公斤的药、翻了三座山才到达山区。天气非常闷热，回来以后我的腰部就受伤了。”回忆起当年进入汶川的情形，谈义良感触良多：“从那时

后，我们都意识到，应该发挥自己的长处，在灾难发生后帮助国家救援队伍一起挽救生命。”

除此之外，谈义良还非常强调平时的防灾保护练习。电梯忽然下落，你应该采取怎样的措施？在他看来，这样简单的问题却可能生死攸关。为了减少日常生活中的风险，“玄奘之路”公益机构号召大家在每年的5月12日举行防灾演习——学生在警报拉响以后，渐渐学会了有秩序、安全地撤离教室。谈义良感慨地说：“当灾难临头时，学生们不会再手足无措。他们已经知道了该怎么应对，或者使用什么工具，这真是让我特别欣慰的事。”

历经4年的磨砺，“玄奘之路”公益机构成长飞速：玄奘之路志愿救援队坚持展开“5·12防灾减灾日”的普及推广，并大力推动民间专业救援后备队建设；而另一支志愿支教队则通过校长培训、短期课程及志愿者支持等几个方面的工作，促进了我国乡村教育资源的优化和提升。

### 亲历生与死

2010年4月16日清晨，就在地震发生后20分钟内，玄奘之路救援队火速展开了行动。灾后33小时，5人小分队终于到达目的地。身穿橙色救

援队队服的玄奘之路志愿救援队在现场维持秩序、指挥交通、疏散人流，居民安置点执勤等。高效、专业、坚强，他们的表现令人印象深刻。

在持续的搜救之后，奇迹终于出现：在一处废墟里，搜救犬和生命探测仪得到了新的生命探测结果。“当听到一名藏族姑娘还活着，并且还能发出声音的时候，我们真是欣喜若狂。”复旦EMBA校友、天极鹰（北京）投资管理有限公司总经理卫旭东说。救援队不断改变着挖掘的方向方法，不断确认被埋位置，经过4个多小时的努力，小女孩被成功救出。13岁的藏族小女孩，被埋54小时后获救——这就是后来媒体广为宣传的次乃拥青。

“救援队每年都会组织地震救援培训、山地户外救援培训、红十字会初级救护员培训、消防培训和演练等，积极学习各种灾难情况下的紧急生命救助和救援。”谈义良骄傲地说。保证每一个救援队员所必须具备的基本素质，是“玄奘之路”公益机构的基本要求，也是所有队员能在生死之间挽救性命的金钥匙。

### 骨子里的复旦精神

“玄奘之路”公益机构坚持“醒觉人生，主动生活”的梦想，志愿者们



“玄奘之路”公益机构在内心深处寻找到让生命攀援上升的巨大能量,从而以更积极、更健康、更持久的动力去拥抱生命。

历史和现实的长河中,体验玄奘当年为追求理想人生死绝境、用信念和坚持超越自我的经历,在内心深处寻找到让生命攀援上升的巨大能量,从而以更积极、更健康、更持久的动力去拥抱生命。

玄奘之路戈壁成人礼、团队领导力自主实践营,以及一次次的志愿者培训、爱心支教、善款筹措,这些磨练意志的事件与活动,皆是“玄奘之路”公益机构发展历程中的脚印。“玄奘之路主要利用探险、爬山等活动,不断磨练人的意志,帮助国家救援队进行救援调查,培养民众的逃生技能。”谈义良说道,“我们正前进在慈善的路上。无论慈善道路多艰辛,我们都要勇攀顶峰。”这样

的勇气与魄力、爱心与奉献,正是永远刻在所有复巨人骨子里的精神。

作为复旦管理学院EMBA校友、也作为一名成功的企业家,谈义良主动将社会责任担在肩头,希望集合更多力量来推动慈善事业的前进。复旦所给予他的人文关怀与实践精神一直是他坚持的动力。“我们从没想过放弃,因为只要每前进一步,就离目标又近了一步。”谈义良说。

在面对茫茫戈壁之时,每个人都能发掘出超乎想象的潜力;而谈义良和他的“戈友”们在逐步推进玄奘之路慈善事业的同时,也正以珍贵的勇气和情怀、创造出真正的中国精神。F



【复旦大学管理学院社会责任系列报道】

## 爱心支教：不止是站上讲台

“老师再见！”一只只稚嫩的小手努力地挥舞着，承载着孩子们无限的眷恋与不舍。面对依依惜别的孩子和老乡们，复旦大学管理学院志愿支教队的乔新宇眼眶湿润了。眼前层叠的梯田、远处连绵的群山，让他感慨万千。也正是这第一次支教的经历，让他从此踏上了义务支教的奉献之旅。

复旦大学管理学院目前已拥有多个学生慈善组织：复旦MBA爱心委员会、复旦-港大IMBA萌基金、复旦-BI(挪威)MBA聚贤荟、复旦EMBA玄奘之路公益机构……富有责任感的MBA、EMBA学子们共同以爱心和努力谱写了一首动人的支教之歌：他们所给予的温暖情谊成为孩子们人生路上最珍贵的礼物。

### 心灵的塑造

“我们所做的，并不仅仅是捐款捐物，也不只是去上上课；而是要传递给孩子们一种理念，告诉他们要创造人生价值，以及创造价值的途径。”爱委会志愿者季季华如此说道。相对于其他慈善支教活动，复旦管院的支教行为更多专注于孩子们的人格成长和人性塑造，希望由此树立一面别开生面的教育大旗。

关注孩子的内心成长，这是学院

所有学生慈善组织秉承的共同理念，也贯穿在他们精心设计的每项慈善活动中。在“聚贤荟”公益部与嘉定行知学校外来务工人员子女公益活动中，同学们与嘉定行知学校外来务工人员子女结下了“关爱一牵手”的对子。每年暑期，公益部都会邀请孩子们来参观复旦校园、参加励志讲座、进行交流互动。正是充满温暖力量的活动，极大地鼓舞了孩子们。志愿者们都深深懂得，在孩子心中埋下希望的种子，比任何物质援助都更有意义。

### 爱心接力赛

“萌基金”志愿者田海亚，只身奔波于贵州支教项目，身体力行地实践自己的支教爱心。他在微博中记录到：“2.5小时飞机，4个小时大巴，2小时小巴，1小时摩托车，不定时间步行。这是我和孩子们的空间距离，跨越空间距离，心与心的距离会愈发紧密。”短短的几行字，透露出支教的辛苦与汗水，也表达了由衷的欣慰。在田海亚等志愿者看来，只要曾到过孩子们中间，便永远不会离开。“因为我们已经把心留在那里了。我们还力图去创造一种接力的制度：合理、有计划地安排指定志愿者去进行固定地区的支教，保障他们对当地的充分了解和系统认识。”

以“山区支教”为主要形式的“爱心接力棒”就这样传递在复旦管院各个学生慈善组织中。在贵州省凯里市三棵树镇脚里小学，玄奘之路志愿支教队已开展了五次短期支教活动，因此这支队伍也被大家亲切地称为“支五”。在支教过程中，志愿者们分别承担了音乐、美术、体育、自然、阅读和英语课的教学。为了不给学生和学校当地村民带来负担和不便，志愿者们全部在教室里搭课桌住宿，每天轮流为学校所有的老师挑水、做饭，用心践行着玄奘之路志愿支教队“身体力行，知行合一”的宣言。

### 为慈善添力

其实，在亲身参与丰富多彩的支教活动和慈善运营之前，学生们都未曾想到，在复旦管院学习到的商业和管理知识能因之而大放异彩。“相对于其他的社会团体，我们的慈善机构拥有百分之百的透明机制、连续合理的项目运营和特殊的资源整合，力图将每一个同学的专业和优势发挥到最大化，进而将爱心的奉献升级为慈善事业。”志愿者洪佳麒说。

在即将奔赴宁夏支教的复旦研究生支教团启程前，复旦MBA爱心委员会通过努力，向山区孩子们捐赠了部分运动服装和器材，并对有困难



在那小小的校园里，当看到同学们第一次拿到“真正的篮球”而表现出的狂喜时，志愿者们百感交集：“也为自己能付出绵薄之力而欣慰。”

学生学校进行对口帮助。在那小小的校园里，当看到同学们第一次拿到“真正的篮球”而表现出的狂喜时，志愿者们百感交集：“我们既是为山区的艰苦环境而心酸，也为自己能付出绵薄之力而欣慰。”

类似这样的情景，在复旦管院各项慈善活动的现场总能见到。当“聚贤荟”利用慈善义卖和捐赠的善款，向嘉定行知学校赠送了一台钢琴后，“他们的音乐老师激动极了，紧紧握住我的手，嘴里喃喃说道：孩子们终于可以上一堂真正的、有琴声的音乐课了！”聚贤荟志愿者袁红

霞回忆道。

“支教”，说起来是一个简单的词，做起来却需要持续不断的努力和投入。对于复旦管院的学生而言，他们本身便是卓越教育的受益者，也渴望将这份收获分享给更多孩子。正如志愿者们所言：“支教并不是单纯造福于山区缺少师资的孩子，我们也在这一过程中改变和提升着自己。”复旦管院的爱心接力，在爱委会、萌基金、聚贤荟、玄奘之路公益机构之间传递，这些未来的商业精英们正以智慧、勇气和乐于奉献的情怀将复旦精神发扬光大。[7]



【复旦大学管理学院社会责任系列报道】

## 温暖人心的力量

杨浦区四平路街道的文化中心内，一群十多岁的孩子正在跟着扎马尾辫的小老师学习手语。这些朴实的孩子都是外来农民工的子女，而一丝不苟的老师则是复旦大学管理学院年轻的本科生。

“支教”，这绝不仅仅是一个简单的动词。对于复旦大学管理学院本科生而言，帮助求学困难的孩子感受知识的力量、言传身教地感染和温暖他们，这已经成为大家共同的认识与强烈的渴望。每个暑假，大学生支教老师的身影都会活跃在特殊的课堂上，而这些课堂遍布上海、四川、青海、云南等地——小小的支教队伍，由此汇聚成爱的大河。

### 给孩子们多一点可能

“我现在身上担子很重。”复旦大学管理学院大二学生林梧桐略带疲劳地表示。四天前，她刚刚坐了40个小时的火车从上海到昆明，又坐了11个小时的大巴，马不停蹄赶到了这所支教的学校——云南省普洱市镇沅二中。她要在这里进行为期两周的支教活动，担任34个孩子的班主任。林梧桐很希望在这段宝贵的时间里，能够尽可能地影响到这些连县城都没有出过的孩子们。“我带了很多自己旅行拍的照片，还有国家地理的视

频，希望能够给他们展示出世界之大、之美。”

出乎意料的是，在“小老师”们到达学校的头几天，孩子们的反应都非常冷淡。这让林梧桐很是担心：难道是我们的教学方法有问题，还是孩子们原本就不喜欢我们？为了摸清楚孩子心底的想法，林梧桐在放学后到学生的宿舍挨个串门，跟他们一起玩游戏，开开玩笑拉拉家常，同时不失时机地重新介绍了自己。第二天，竟然有学生怯怯地跑到办公室门口说：“我想找林老师聊天。”

在今年复旦大学管理学院楼学联青年志愿者队（简称“青志队”）与彩云支南协会合作开展的云南镇沅支教调研项目中，共有像林梧桐这样的10名本科生参与。一开始，支教队员们就全心地投入项目：他们捡起好久不用的初中课本，聚在一起备课，商量怎么样才能把课讲得更有趣更生动；又到处号召同学们捐书，希望带尽可能多的课外书籍过去，给大山里的孩子们看看。在林梧桐看来，所有的努力和辛勤准备，都是想让贫困地区的孩子能感受到多一点的温暖，多一点接触世界的可能。

在复旦大学管理学院本科生的住宿楼里，楼学联的青志队是最“红火”的组织。因为这支看似不大的队

伍却管理着支教、公益、社会责任等让学院本科生为之心甘情愿付出大量时间与精力的活动。就在今年暑假，不仅有两支本科生的支教队伍活跃在四川青川、云南镇沅，还有“牵手·希望”四平街道暑期爱心课堂、青浦区晨旭民办小学项目等在热火朝天地进行着。

作为一名商学院的学生，林梧桐和她的同学们都把社会责任的履行看得格外重要。虽然他们现在还在本科阶段，但每个学生都在自觉进行专业学习的同时，也尽力践行对社会的责任、对他人的爱心。林梧桐曾在大一暑假时就曾独自赴尼泊尔参加国际义工的项目。她所拥有的过人胆识与勇气，也正是复旦管院本科生群体的写照。

### 绝不是一个人在战斗

“社会责任感”对复旦大学管理学院的本科生而言，意味着沉甸甸的使命意识，意味着担当、分享、付出与爱。如同约翰·邓恩所说的那样：“没有人是一座孤岛/可以自全/每个人都是大陆的一片/整体的一部分”。

正因为有了母校作为后盾，年轻的志愿者们在奉献爱心的道路上走得更加踏实。“复旦大学管理学院对于我们的活动给予了全方位的支持



复旦大学管理学院也从细小处入手,着力培养学生的社会担当感,并给予他们从事爱心事业的宝贵启发。

和指导,这让我们深深觉得,我们绝不是一个人在战斗。”赵希和同学们去四川支教时还背负着调研的重任,考察主题就是“留守儿童问题”。在西南地区不少贫困乡村,成年人都选择了背井离乡外出打工,留守儿童的教育与成长成为近年来引人关注的现象。

不仅如此,复旦大学管理学院也从细小处入手,着力培养学生的社会担当感,并给予他们从事爱心事业的宝贵启发。据不完全统计,除了支教活动之外,学院还有感恩

节糖果派送活动,本科生温馨送牛奶服务,“Share with coffee 公益咖啡馆”、“蓝墨水”公益教育计划等众多大型公益爱心活动,所有活动都会开放志愿者的招募、培训和实践,帮助学生切实体会到分享与付出的快乐;同时也将奉献、互助的价值观念牢牢扎根于平时的互动实践中,内化为同学们日常的理念。对此,汤怡凡说:“我在学院常常能感受到这样一种氛围:帮助他人是快乐的,付出给予是幸福的,而支教更是一种恒久温暖人心的力量。”**F**





# 复旦EMBA： 十年培养三千余领导者

**管子**有云：十年之计，莫如树木；终身之计，莫如树人。十年前，复旦大学管理学院继与华盛顿大学奥林商学院联合开设EMBA项目之后，又以深厚的沉淀与卓越的眼光推出了复旦自己的中文EMBA项目；十年后，复旦大学EMBA项目硕果累累，世人瞩目：她好似一艘航空母舰，为国内培育了众多的优秀人才。更令人叹服的是，她以高质量、高水准引领中国高端管理教育的发展，让中国EMBA教育从此扬帆起航。

## 领导者的摇篮

“在全球经济充满动荡和挑战的今天，中国正以一枝独秀的姿态创造着高速增长的奇迹。发展的中国需要更多能够承载时代要求的管理精英——掌握最前瞻的管理理念与方法、深谙本土竞争态势又独具国际化视野、胸怀高远而能运筹帷幄。”复旦大学管理学院院长陆雄文教授说。

复旦大学EMBA项目因势利导，以培养“将帅之才”为宗旨，为具有丰富管理实践经验的企业家、经理们提供了一个系统学习最新管理知识，总结交流管理经验，拓宽战略视野，培养卓越管理能力的新平台。她不仅提供全面的、系统的、国际化的现代工商管理教育，更以百年积淀而来的复旦精神和人文底蕴为基础，帮助学生提升个人修养、完善知识结构。

十年中，复旦大学EMBA项目出色地完成了管理与教育的完美融合，为全球商业市场培养了3000余位既有国际视野，又深谙中国国

情的管理精英。这十年，很多EMBA同学旗下的公司业绩卓著，坐上行业第一把交椅；很多EMBA同学优化整合企业资源，使公司成功上市；很多EMBA同学把课堂内外的讨论付诸于实践，创建新的经营实体……这些成就的背后，无不显示了复旦大学EMBA学生扎实纯熟的专业知识背景和完善科学的经济管理知识体系，以商战上的成就印证了复旦大学EMBA“将帅之才，制胜之道”的培养目标。

传授全球领先的管理理念，搭建高端的商业平台，这是复旦大学EMBA项目孜孜以求的目标，更是其成长的动力。很多学生在毕业两年之内、甚至在读期间就当选为全国人大全国政协委员、人大代表、政府高层官员；或是成功实现海外并购、项目整合、收购重要资源、建设工业园，从而进入到事业的再一次拓展的层面。这不仅他们个人的成就，更是项目本身的荣耀，亦成为推动中国经济发展的精英力量。在复旦大学EMBA两年学习中，有同学带领企业上升到新的高度，也有同学放弃高薪厚职，投身创业。2002年秋季班其实校友自1993年大学毕业后，做过期货、媒体、投资，辗转多年，而立之年的他开始谋划新的人生发展方向。在EMBA项目读书期间，其实萌发了“做一个财经互联网平台”的创业想法，并将之付诸实施，2004年毕业之前，他创建了东方财富网。其实凭借在财经界数十年的经验和EMBA管理教育学习所得打造出不一样的财经媒体。经过数年努力，截止2007年，东方财富网凭借权威、全面、专业、及时的优势，成为中国、也是全球访问量最大的财经门户网站，

在行业中已取得了领先地位。

与此同时,复旦大学EMBA项目也着眼于爱与奉献的教育理念,使得学生们都自觉地将承担社会责任作为自己的使命。越来越多的学生因之关注社会公共事务,支持爱心慈善活动,用切实的行动收获奉献的快乐,传递着普世的希望和温情。

## 中国EMBA教育范本

回想十年前,复旦大学管理学院已经积累了十余年成功开展MBA教育的经验,开办了复旦大学—华盛顿大学合作EMBA项目成为第一个经过国务院学位办批准的EMBA项目,凭借这一先发优势,复旦大学成为国内首批获国务院学位办批准开办中文EMBA学位教育的院校之一。自此,复旦大学EMBA项目走上中国EMBA教育的探索实践之路。

高质量教学是复旦大学EMBA项目的教育之本。她以案例教学为主,课程内容融全球视野、创新思维、本土操作为一体,学习方式包括个人学习、小组讨论、实例研究、企业考察和项目作业等多种形式。在研究了許多美国和欧洲的主流商学院的课程设置和教育方法之后,复旦大学EMBA项目与国际接轨,在十年过程中不断调整教学,设立了独具特色的

## 复旦大学管理学院 开办了复旦大学— 华盛顿大学合作的 EMBA项目成为第 一个经过国务院学 位办批准开办中文 EMBA学位教育的 院校之一。

教学课程体系。陆雄文院长说:“全国没有一家管理学院70%的EMBA课程是由本院自己的教授来授课的,只有复旦能够做到。”

2007年6月,日籍华人荒川春子考入复旦大学EMBA项目。在上完刘杰教授的《企业信息管理》课程之后,她震动很大,第一次意识到公司所在部门的原始和落后,强烈的危机感缠绕心头。受课程案例学习的启发,春子将进口物资集中到公司自己的仓库内,把原来外包的80多个仓库缩减到9个,这样的举措使得公司的物流成本仅2007年一年就节省了

10亿日元。《运营管理》是另一门让春子受益匪浅的课。课后,春子将标准化管理及分工明细化运用到人事工作上,再一次取得了良好的效果。按照公司原来的提案,春子在完成EMBA学业后经过考核,才可以提升其为执行董事,进入公司董事局,但是杰出的业绩提前实现了职业提升。2008年4月,荒川春子成为华人女性中第一位东京证券上市企业执行董事。

强大的师资阵容是复旦大学EMBA项目的立本之源。这些拥有在海外学习、从事研究工作经历的“梦之队”,不仅是各个学科领域的带头人,同时也担任大型企业的独立董事、长期管理咨询顾问或者政府的决策咨询专家,其中约40%的教授来自于美国芝加哥大学、南加州大学、弗吉尼亚大学、宾州大学、麻省理工学院、华盛顿大学、香港大学、台湾大学等商学院的知名教授。同时,复旦大学管理学院还聘请了一批既具有深厚的理论功底,又有企业实践经验的业界高层人士进行授课。这一支“梦之队”既具有大型企业国际竞争的经历,又拥有对中国市场的深刻洞察力,是支撑复旦大学EMBA项目蒸蒸日上重要力量。

内容充实、形式多样的“第二课堂”是复旦大学EMBA项目的推动

之手。自创办伊始,项目就陆续推出“管理大师”论坛、“人文复旦”系列讲座、“管理前沿”论坛、“同学”论坛等重要平台。第二课堂带给学生的是对商业、社会和人类文明的理解与思考,也为学生提供了一个广泛接触国内外商界卓越人士、企业领袖,与他们面对面交流和沟通、汲取当代管理精华的机会。通过这些种类繁多、深入浅出的主题演讲和论坛交流,每一位EMBA学生都能实现个人修养与知识结构的丰富,为成为德才兼备的企业领袖和行业领军人物积蓄能量。

民营企业家创业初的成功,往往是因为独到的眼光、好的机遇、个人魄力和团队激情。但是知识经济时代,竞争激烈,风险更大,要靠理性的决策,要靠科学理论的指导使自己变成更有智慧的儒商。学习不仅是一种内在的要求,也是现代商人的一份重要的责任。万丰奥特控股集团有限公司董事长陈爱莲在2002年秋季入读复旦大学EMBA项目之前已经拥有MBA和MPA两个硕士学位,在复旦EMBA的两年学习中,她认为“在复旦悟到了许多东西,产生许多决策的灵感。复旦的老师们既有理论修养,又有丰富的实战经验。上课的氛围轻松、自由、开放,问题、案例大家可以平等地讨论、交流。学习中结识了许多朋友,同学们大多是成功的企业家或创业者,相互之间的交流中,取长补短,互为师长,彼此学到了许多宝贵的经验和知识。”陈爱莲认为,企

业文化是灵魂,如果一个企业没有了文化就好比人没有了灵魂。在企业的发展过程中,陈爱莲和她的团队不断地提炼和创新着独具特色的企业文化。为了培育中青年队伍早日成为企业发展的脊梁,万丰采用“送出去”、“引进来”的方式进行培养,每年的培训费用近千万元。

## 以创新进步担当社会使命

2010年4月,复旦大学管理学院以全球最快速度通过AACSB(国际精英商学院协会)和EQUIS(欧洲质量发展认证体系)两大国际权威认证,进一步拓展了管院的国际合作领域。凝聚全球经济领导力,启发学生的社会责任,由此成为复旦大学EMBA项目的重要命题。

作为国内拥有国际合作项目最多的商学院,复旦大学EMBA项目与哈佛大学、芝加哥大学、宾夕法尼亚大学沃顿商学院、华盛顿大学、麻省理工学院、耶鲁大学、新加坡国立大学、台湾大学、香港大学等国家和地区的全球知名的商学院进行合作与交流,让世界各地的EMBA学生感受到复旦大学的全球化教学和创新创业精神。

特别值得一提的是,复旦-台大EMBA双学位项目从创设一开始就受到全球华人的广泛关注,并受到海峡两岸企业家的青睐。这是大陆和台湾地区在教育领域的首度合作,在两岸的文化交流史上具有里程碑式的开创意义。该项目旨在集聚两校

学科优势,整合优质专家、学者资源,汇集两岸经济发展经验,培养大中华地区产业领袖,并引领中文EMBA教育发展方向。

与传统的企业管教育不同,复旦大学EMBA项目倡导国际视野与中国国情并行不悖。我们相信,当今社会下,即使在中国本土的竞争亦是国际竞争;EMBA学生所带领的企业必须走向国际,拓展国际视野,了解中国国情。培养国际竞争力,无论作为一种领导力,还是作为一种专业管理,都是未来企业高层管理人员和企业家所必备的素质和能力。

如何在国际化的竞争环境中带领企业成为领导者?在精神层面提升学生的素质和修养也是必不可少的关键要素。所以复旦大学EMBA项目一直坚持以价值观来统领商业教育,让学生深刻地感受到他们所领导的企业在创造思想、传播思想;也让他们做到与消费者之间坦诚布公地交流沟通,在商业实践中创造社会价值观,为社会的文明进步提供前瞻性、领军性的思想维度,进而推动社会的文明进步。

“我们EMBA同学应该具有领袖的学养、领袖的见解、领袖的智慧、领袖的风采、领袖的作为。”这是陆雄文院长对复旦EMBA项目的十年总结,也是对未来十年的一种期待。

以将帅之才立世,决胜于世界辉煌,相信在下一个十年,复旦大学EMBA项目还将继续开拓创新,为中国的复兴和世界经济的进步贡献更多力量。■



## 西部资本论坛：东西合作共赢

8月15日,由我院主办的“2012西部资本论坛”在西安成功举行。西安市副市长黄海清、我院殷志文副院长出席了论坛并致辞,交通银行首席经济学家连平、中金公司投资银行部董事总经理王庆、我院钱世政教授等专家学者发表了精彩演讲。复旦当地校友、西安企业家等共计三百余人参加了本次论坛。各界精英与专业人士齐聚一堂,就当前经济形势下,东西部的合作与发展问题进行了广泛交流和深入探讨。

### 东西联动,谋求发展

西安市人民政府副市长黄海清

首先致辞,他对学院走进西安举办本次论坛表示衷心的感谢与感谢。他表示,复旦大学管理学院此次来到西安,必将为西部地区的未来发展带来有益的思考和启迪。相信长期坚持东西部对接交流,一定能实现共赢。同时,他也希望,通过本次论坛能吸引更多优秀企业家和管理人才关注西安的发展,推动东西部的合作,为中国的经济增长作出新的贡献。

我院殷志文副院长随后致辞。他表示,我院始终密切关注中国经济的发展,而未来中国经济的发展则要将更多注意力投向西部地区。在当前全球经济持续低迷,中国经济不再保持

高昂增长势头的形势下,中国的发展必须依赖于西部的崛起,这将是中国经济新的增长点。因此,当前和今后一段时期,是西部地区深化改革、扩大开放、加快发展的重要战略机遇期。在这样一个关键时期,学院希望通过搭建这样一个交流和合作的平台,加强东西部的沟通,将西部地区的开发发展推向深入。在此过程中,学院将为西部的新一轮发展培养更多优秀的管理人才。

### 精彩演讲,激荡思维

论坛开始,交通银行首席经济学

家连平给大家带来了题为“2012下半年宏观经济走势”的精彩主题演讲。在分析了当前国内和国际的经济形势后,连平提出自己对未来经济走势的判断:本轮的经济下行,是多重因素作用的结果,长期来看,中国经济确实有一个经济增速逐步回落的趋势;当前出台的政策会更多考虑投资和物价的平衡,既不会对投资产生过大的刺激,也不会对物价产生新的压力,整体会促进经济企稳回升;与此同时,货币政策还会进一步地“向松微调”,但是稳健基调改变的可能性并不大。

随后,中金公司投资银行部董事总经理王庆为大家作了“国内外经济形势与资本市场”的主题演讲。王庆表示:从某种意义上讲,中国经济的拐点已经发生,中国宏观经济可能在中长期出现趋势性变化,同时,其更有意义的可能体现在经济结构上。中国作为一个经济体,有些产品市场空间仍然很大,但是这个市场本身的扩张速度会放缓。在这样的市场环境下,只有做得最好的企业才可能成为最终的赢者,因此企业尤其要注重效益和质量。他还表示,目前中国投资在经济中的比重开始下行,相反消费所占比例逐步增加,可以说中国未来将会进入一个消费黄金时代。由于我国明显的地区差异和地域差异,消费黄金时代在各个地区表现是不一样的。

紧接着,我院教授、原上海实业控股集团副行政总裁及执行董事钱世政针对当下热点,为大家解析了“数字时代的产业融合”。他指出,西

部地区的经济增长将从根本上解决中国经济东西部发展不均衡的问题,从而促进东西部共同发展繁荣,为中国经济未来的发展铺平道路、打好基础。而在当今数字化的时代,产业网络是产业组织形式的创新,是一种新兴的协调方式,产业融合是产业创新的途径之一,也是产业发展的内在动力。因此,如何有效利用现代化工具,实现产业效能的最大化,是西部地区的企业亟需学习的一个课题。

在各位专家学者的精彩演讲之后,第一财经制片人、主持人马红漫主持了精彩的圆桌对话。连平先生、王庆先生、钱世政教授和复旦EMBA校友、高山流水集团董事长徐彦平先生参与了圆桌讨论。大家围绕“西部投资的环境、机会和策略”、“西部投资的趋向”、“中国经济未来发展的走向”等问题展开深入讨论。

讨论中,嘉宾们表示,西部开发以及长远的发展对于中国来说,是一项重大的战略,不能简单将沿海所谓的特区进行复制,需要创新地去应对。这个创新应该从两个方面推进:一个是“智”,一个是“制”。一方面,不仅要培养本地人才有效发展,还要学会从外部引进优质人才,建设一个智慧的西部,引入智慧拉动未来的成长,这样才能够推动区域健康发展。另一方面,从西部发展的角度而言,现在需要做的更多是发展制度。这其中不仅包括政策制度,还包括多类型的金融机构制度。有了这些制度建设,才会有资本运营的环境,随着环境的稳定、随着经济快速增长的支撑,才会吸引更多、更有效的资金,

将西部建设得更繁荣、强盛。

论坛环节中,嘉宾们不仅精辟分析了当下情势并提出对策,还与现场观众展开互动问答,共同为西部发展和资源利用献言献策。

## 搭建平台,合作共赢

2012年2月,国务院批复同意了《西部大开发“十二五”规划》,这是国务院批复的第三个西部大开发五年规划。按照计划,从2010年到2030年,在前段基础设施改善、结构战略性调整和制度建设成就的基础上,我国将进入西部开发的冲刺阶段,必须深刻认识并准确把握国内外形式变化特点,紧紧抓住和用好重要战略机遇期,推动西部大开发再上一个新台阶。因此,在目前经济下行的严峻趋势下,如何危中找机,东西联动,合作共赢,成为本届“2012西部资本论坛”的活动使命。

作为亚洲领先的商学院之一,我院一直以培养卓越商业人才、推动社会经济进步为己任,也始终将推动中国经济社会的发展作为自己的使命。此次与第一财经媒体集团联合主办“2012西部资本论坛”,旨在搭建东西部对话沟通、合作交流的广阔平台,全力帮助东西部企业有效互动,寻找合作契机,利益共赢,实现东西部地区的共同发展。未来,学院将继续深入挖掘东西部产学研交流的有效渠道,继续扩大双方信息交流的资源平台,助力西部地区引进优秀人才与企业,为推动中国经济社会的全面发展而不懈努力。[F]



## 多国权威专家研讨“公共住房的未来”

由政府直接提供或资助支持的公共住房，是各国政府应对住房市场失灵、实现住房政策目标的重要工具。近年来我国公共住房快速发展，“十二五”期间新建3600万套保障房的计划举世瞩目，也引起了海内外专家的浓厚兴趣。8月29-30日，由我校住房政策研究中心主办的第二届“公共住房的未来”国际研讨会

在我院成功举行，上海市住房保障和房屋局刘海生局长、中国房地产研究会顾云昌副会长、我校许征副校长、我校文科处杨志刚处长、我院薛求知副院长，来自世界银行及美国、英国、瑞典、荷兰、匈牙利、韩国、新加坡、香港、台湾、中国大陆等11个国家与地区的15位国际权威公共住房政策研究专家就公共住房问题展开讨论。

本次活动还吸引了住建部官员、上海社科院、上海房地产科学研究院、各大高校的学者与专家，本次论坛也成为国内历年来有关公共住房方面高规格、大规模的国际研讨会。

### 多元化探讨

开幕式上，上海住房保障和房屋

管理局刘海生局长致开幕词,并介绍了上海在“四位一体”保障房体系方面的构建思路、成绩与未来规划。中国房地产研究会顾云昌副会长则做了开幕演讲,他认为中国公共住房建设需要考虑到当地的情况,因地制宜,要做好科学规划。

在随后进行的学术演讲中,香港大学城市规划系赵丽霞教授认为,在内地城市,仅提供公共住房是不够的,需有更多样化的政策手段。她建议,提高各级政府提供保障性住房的决心,增加居住地块的发展密度;开发出可循环利用的资金流;保障房供应者多元化;并建立一个较强的参与和咨询性质的住房管治体制。北京大学林肯城市发展及土地政策中心主任满燕云教授认为,要解决住房问题首先要解决土地政策问题和建立一个房地产税为基础的地方财政体系。香港城大叶毅明副教授认为在全球化时候,公屋的存在对城市中低收入人群至关重要。密西根大学邓岚副教授提出,可以通过金融创新包括税收减免的市场交易来吸引私人投资进入公共住房。台湾政治大学张金鹞教授认为,政治、经济、社会三方面的力量共同推动公共住房的发展。新加坡国大邓永恒教授提出,公共住房要取得成功,要有类似新加坡中央公积金那样的住房融资体系作为配合与支持。

## 全球化借鉴

次日,来自英国的 Mark Stephens 教授、荷兰代尔夫特大学的 Pe-

## 增加居住地块的发展密度;开发出可循环利用的资金流;保障房供应者多元化;并建立一个较强的参与和咨询性质的住房管治体制。

ter Boelhouwer 教授,瑞典乌普萨拉大学的 Roger Andersson 教授、法国社会住房担保基金主任 Bernard Vorms, 匈牙利城市研究所主任 Joseph Hegedus 分别介绍各自国家公共住房的最新发展、历史经验与教训。韩国首尔研究院副院长张英姬介绍了韩国首尔 2012 年 8 万套公共住房计划,其中相当一部分公租房是

购买存量房而非新建,成本虽然相对较高,但受益者满意度很高。张英姬尤其提到,韩国公共住房很多项目不配停车位,以此屏蔽非真实住房困难者。

当天下午,住房政策研究中心执行主任陈杰副教授在会议最后报告了对 2011 年以来 3600 万保障房建设的一些初步统计资料汇总与效应分析,剖析了中国政府之所以在 2010 年之后开始大规模发展公共住房的动机。他认为中国政府希望通过公共住房起到三个的作用:其一是民生作用,希望提供廉租房这样的低收入住房,增加公共服务投入,促进民生发展和提高社会稳定;其二是预防作用,希望通过提供大规模的政府主导和可控的公共住房建设,调控经济过快下滑所带来的硬着陆风险;其三是发展作用,希望大规模提供公租房这样主要面对新生技术工人和专业人员等城市新移民、帮助改善其居住社区环境、破解“双二元”难题。

陈杰还通过总结研讨阶段各国专家的发言观点提出,国际经验中公共住房建设最大的教训是,只考虑解决居住问题,却忽视人的社会性和人的发展问题。他指出,发展公共住房,一定要努力避免低收入聚居;同时加强后期可持续管理;科学论证新建的规模性和空间布局;政府应该是公共住房的协调者和制度设计者,不宜做直接提供者;应该提供税收和金融手段鼓励房地产公司和非盈利组织发展非盈利性的社会住房;最后,公共住房要有货币化保障和专业化的公共住房金融体系配合发展。F



## 复旦管理学国际论坛共话风险管理

7月21日至22日,由复旦管理学奖励基金会以及我校主办、我院承办的2012复旦管理学国际论坛以“风险管理:不确定年代的应对策略”为主题在我校隆重举行。第十届全国政协副主席徐匡迪,第九、十届全国人大常委会副委员长成思危,中华人民共和国商务部部长陈德铭,全国政协经济委员会副主任李毅中,上海市长韩正,我校党委书记朱之文,我院陆雄文院长,以及部分海内外知名大学管理学领域著名学者、知名企业领袖等出席了本次论坛。

### 盛大开幕,各界嘉宾云集

21日上午,论坛在复旦管理学奖

励基金会执行副理事长、上海市社联主席秦绍德教授的主持下拉开序幕。

我校党委书记朱之文首先在致辞中欢迎并感谢了参与论坛的各位嘉宾,同时表示在现今不确定的年代管理科学要与时俱进,希望通过本次论坛,各位来宾都能有所收获。上海市市长韩正随后致辞,他指出,在上海经济转型时期,管理科学对于产业结构调整具有重要意义,希望本次论坛能让大家共话风险管理,共谋应对之策。复旦管理学奖励基金会理事长、第十届全国政协主席徐匡迪院士则在致辞中表示,中国的管理改革需要根据中国的国情解决中国的实际管理课题,希望本次论坛可以促进国内外专家学者的学术交流,鼓励管理

创新,探索中国管理学的发展道理和有中国特色的经济管理体系。

随后,商务部部长陈德铭做了题为“当前国内外经贸形势与进一步扩大对外开放”的主题演讲。他以欧债危机和新兴国家为切入点,深入分析了当前的国际经济形势以及对我国的影响,并阐述了我国中长期的战略想法。他表示,未来十年我国的总GDP有可能会超过美国,但是我们的差距与发达国家还是很大,我们需要用智慧走出我们自己的道路,用开放来促发展、促改革,在科学技术、教育、医疗保障等方面得到全面提升;同时,为了给我们企业“走出去”赢得更好的环境,我们需要进一步扩大对外开放,促进国内的发展、改革

和创新。

紧接着,全国政协经济委员会副主任李毅中发表了题为“防范宏观经济风险,推动发展方式转变”的演讲。他通过详实的数据和生动的实例分析了投资风险和能源风险的问题,并指出要有效防范投资风险:从国家层面看,首先是要合理控制固定资产投资规模,防止过度投资,形成合理的资本形成率和最终消费率;其次要调整投资结构;再之需要大力淘汰落后产能。而从企业层面看,要找准定位、坚守主业,防止实体经济空心化。要防止和化解发展风险,关键是推动传统产业转型升级,转变发展方式,只有这样才能在不确定的年代有效化解和防范发展的风险。

在聆听了两位嘉宾的精彩发言后,复旦管理学奖励基金会副理事长,第九、十届全国人大常委会副委员长成思危教授做了总结发言。他表示,管理科学就是要理论与实践相结合,突出创新性、科学性和实用性;同时,希望大家都能有风险意识,居安思危。

在我院陆雄文院长的主持下,中国管理学前沿研究学者学术报告拉开序幕,陈晓红等8位学者先后做了简短而精彩的学术报告,展示了自己研究的方向及成果。

## 主题沙龙,共话风险管理

下午两时,企业家主题沙龙分论坛以及管理学杰出学者分论坛分别在光华楼和史带楼同时进行。

秦绍德教授和解放日报报业集

团党委书记、社长尹明华先生出席了企业家主题沙龙,并分别致辞。我院校友、复星集团董事长郭广昌,三一重工总裁向文波,中信银行行长陈小宪,我院薛求知副院长针对“不确定年代的应对策略”展开讨论,第一财经频道主持人叶蓉主持了本次沙龙。

沙龙伊始,复星集团董事长郭广昌首先阐述了“不确定年代的企业家精神”。他围绕着资金的管理、如何投资、企业文化这三个方面讲述了复星集团在不确定年代的应对策略,并指出,在不确定的环境下,最可靠的是我们自己,管理好自己、在对的时候做合适的投资就是最好的应对办法。三一重工总裁向文波则以“当前经济环境下的三一应对策略”阐述了自己的观点。他表示,中国工程机械产业得益于中国的经济发展已经享受了20年的高速增长,而目前面临着逐步下滑的经济形势,三一重工分别通过“补课”、“健身”、“改革”、“狩猎”、“突围”等方式来应对不确定因素,提升企业的竞争力、促进变革、抓住危机中的机遇。

紧接着,中信银行行长陈小宪深入分析了目前银行面临的不确定性环境和压力,并提出了应对策略。目前,中国经济结构调整的难度很大,金融监管的压力又让银行两难。因此应对不确定的年代,银行需要进一步树立科学的经营理念,并且对实体经济给予高度关注,加大力度地支持实体经济,自身强化风险管理的体制架构。

随后,我院薛求知副院长针对“中国企业海外投资不确定性与策

略”展开了分析。他表示,目前我们面临着安全和风险的挑战,投资过度集中加大了海外投资的难度,国家风险已经成为最大的不确定性。此外,面对政治风险、投资决策风险和海外投资不确定性风险,企业需要规避风险、转移风险和分散风险来降低不确定因素带来的风险。

在史带楼举行的管理学杰出学者分论坛也在同时进行。论坛伊始,在我院徐以汛教授的主持下,中国科学院数学与系统科学研究院袁亚湘院士、北京航空航天大学经济管理学院黄海军教授、中国科学技术大学管理学院梁樑教授和国防科技大学谭跃进教授分别就“最优化问题的子空间方法”、“拥挤道路使用收费与缓解交通拥堵”、“我国国有和民营上市企业风险倾向对比研究”和“基于能力的武器装备体系结构描述与建模方法”做了精彩的演讲和分析。

随后,我院凌鸿教授主持了论坛的下半场,大连理工大学管理科学与工程学院杨德礼教授、中南大学管理学院陈晓红教授、东北大学工商管理学院樊治平教授和四川大学徐玖平教授分别就“新一代互联网管理面临的挑战与机遇”、“复杂环境下不确定性决策的理论与应用研究”、“考虑协同信息的决策问题研究”、“不确定决策理论及其在大型水利水电工程建设项目中的应用”等话题展开了精彩的发言和阐述。

## 学术报告,深论行业发展

22日上午,论坛学术专场报告会



在我院友邦堂如期举行。我院胡奇英教授主持了本次报告会,中国科学院研究生院管理学院汪寿阳、新加坡国立大学张俊标、东北大学唐立新和我院胡建强四位教授分别就自身的学术研究领域做了专题报告。

中国科学院研究生院管理学院汪寿阳研究员通过大量的数据和事例分析,深入浅出地讲述了短期内、未来中期和未来长期的危机、风险与机遇,在此基础上提出了应对的策略。新加坡国立大学的张俊标教授则就生产弹性问题展开阐述。他以生动的“Colonel Blotto”游戏现场演示并阐述了生产弹性的原理和重要性,并指出在不确定的年代,企业需

要根据变化调整布局,以静制动,后发制人。

紧接着,东北大学的唐立新教授以“港口码头物流调度优化”为题做了报告,他针对集装箱码头物流概况、泊位分配、岸桥调度、堆场空间布局等问题做了详细而深入的讲述。我院的胡建强教授做了则就“仿真模拟及其在金融工程中的应用”作了发言。他从近代仿真模拟技术的起源讲起,循序渐进地阐述了仿真模拟的重要性、原理、意义和应用领域,并深刻剖析了仿真模拟技术的缺陷和在金融工程中的应用。

复旦管理学国际论坛是中国管理学领域最新、最前沿的交流平台之

一,积极致力于促进中国及世界管理学者之间的相互交流,探索中国管理学的发展道路,推动中国管理学为国家经济和社会的发展做出贡献,提高中国管理学在国际上的地位和影响力。论坛每年都力邀全球知名的管理学学者、实业界领袖、政府官员在全球经济、社会和自然复杂变化环境下,结合中国的实践,对中国与国际管理学建设与发展的若干重大问题和研究热点展开深入探讨。本次第七届论坛的成功举行,让我们对不确定年代的应对策略有了更深入的认识和思考,我们也有理由相信并期待,第八届复旦管理学国际论坛将会带给大家更多启迪。■

# “蓝墨水精英论坛”走进芜湖

7月20日,我院“蓝墨水精英论坛”走进芜湖,吸引了安徽近四百名政府官员、企业家和职业经理人前来参加。芜湖市委副书记刘振华、我院陆雄文院长出席了本次论坛并分别致辞,奇瑞汽车股份有限公司党委书记、董事长、总经理尹同跃,我院EM-BA校友、南通四建集团有限公司党委书记、董事长耿裕华,我院硕士校友、上创信德创业投资有限公司总经理秦曦作为分享嘉宾参加了论坛。财务金融系孔爱国教授作为本次论坛的主讲嘉宾,与来宾们深入解析了当前金融环境下的经济转型与企业发展,并就芜湖的经济发展展开了热烈的探讨与交流。本次论坛引发了安徽省主流媒体的广泛关注,芜湖当地以及合肥的多家媒体对陆雄文院长进行了专访,并对论坛做了报道。

## 创新是发展的灵魂

刘振华副市长在致辞中首先向学院表示了欢迎和感谢,感谢管院将“蓝墨水精英论坛”这样高端的交流平台带到芜湖。他将自己在芜湖的工作体会总结为“学习、思考、实干”,并期待在座的企业家代表在各自的事业中,不断学习新知识、认真思考,对企业、行业及宏观经济形势有清晰的判断与认识。他指出,创新发展是芜湖的灵魂,也是芜湖对自己的最大

吸引力所在。今年全国的宏观经济形势不容乐观,但芜湖仍然保持高位运行,连续位列安徽省经济高速发展首位,自己对芜湖的经济发展充满信心。同时,他也表示,复旦大学是百年名校,复旦管院是国际知名的一流商学院,相信通过此次论坛,在座各位企业家一定有所收获。

我院陆雄文院长在致辞中指出,芜湖和复旦都有着相同的优秀商业文化传统:芜湖以创新发展为灵魂,复旦大学也是如此。复旦管院身处中国经济中心上海,拥有中国最早的国际合作管理教育项目;同时,学院以培养社会各领域的专业学者和领导者为使命,长期举行面向社会开放的各类讲座,致力于思想知识的推广和传播。正是肩负着这样的使命,“蓝墨水精英论坛”在2009年诞生,并迅速走向全国各地。陆院长表示,危机时代更需要学习和思考,在危机时代抓住机会更能够实现跨越式发展,而学习应该成为精英的学习常态,成为一生的乐趣追求。他相信,中国的经济发展前景一定会重现光明,芜湖的经济一定会傲于安徽,而复旦管院愿通过人才培养与科学研究,一如既往为经济发展提供有力支撑。

## 经济转型呼唤金融体系变革

随后,孔爱国教授以“当前金融

环境下的经济转型与企业发展”为主题,发表了精彩演讲。他在发言中指出,经济转型体现在不同层面,不仅有经济增长方式的转型、产业结构的转型,也有企业的转型和升级。

孔教授认为,中国经济问题比较多,包括增长波动性大、结构层大、两极分化严重等,但最大的问题还是体现在结构性上:政府经验不足,控制经济增长的手段和方法不够有效,经济增长波动性大。与此同时,中国经济严重依赖货币政策,导致CPI指数大幅度波动,贸易顺差的波动对经济稳定影响十分明显。

在此基础上,孔教授指出,产业升级是从结构上进行改善,在全球的产业分工中逐步向下游转移。但这一转移难度非常大,因为国内市场相对来说比较薄弱,能不能转型要靠企业家独到的视角。真正的产业结构升级,要靠企业家以敏锐的洞察力发现市场的空白点,不断提升产业素质、效率和品质,而这也需要发达自由的金融市场体系、良好的法律环境和稳定的经济环境。他以美国的产业升级历史为例,引导在座各位嘉宾思考经济转型的意义,及政府在此过程中应扮演的角色。

孔教授认为,移动互动产业的成长,将导致新的商业模式的产生与发展。互联网将世界连成一体,当前的产业升级已经突破传统的地域限



# 复旦管院蓝墨水精英论坛

## 当前金融环境下的经济转型与企业发展

安徽芜湖 2012.7.20

主办单位：复旦大学管理学院

支持单位：芜湖市企业联合会

协办单位：芜湖市工商联（总商会）

复旦大学芜湖校友会

制,如何在这样的背景环境下进行产业升级,核心问题在于有没有人支持这一系列变革。改革开放三十年以来,金融体系变革的必要性与紧迫性日益凸现。当前应开放银行系统、允许民间资金流入、建立银行保险制度;同时要保障税收合理,吸引优秀人才。

### 优秀企业家必须主动转型

随后,在孔爱国教授的主持下,我院陆雄文院长,奇瑞汽车股份有限公司党委书记、董事长、总经理尹同跃,我院EMBA校友、南通四建集团有限公司党委书记、董事长耿裕华,我院硕士校友、上创信德创业投资有限公司总经理秦曦三位嘉宾一起,共同对经济转型与芜湖发展话题展开

了交流与探讨。分享中,尹同跃认为,中国汽车或者中国企业的突破就是要从低质低价走向高质高价,走向品牌,而品牌的基础就是品质,品质的基础就是体系和文化,奇瑞在这方面已经做了很多努力与转变。耿裕华校友则认为,这一代企业家,其实一直处在不太顺利的环境里;但不管环境好坏与否,对于企业企业家而言,转型升级应该是每天都在思考和努力的事情,“不转型的企业家一定不会成为优秀的企业家。”

秦曦校友则表示,中国过去三十年的改革开放,主要还是靠外延式的发展,而现在无论是内部的资源约束,还是外部的市场空间,都不支撑外延式发展。转型本质上就是要提升企业经营和发展的质量,而提高质量的关键是在于创新,这就离不开企

业家精神。一个企业家和商人的差别,企业家的本质是创新,商人的本质是投机。他衷心希望能与在座企业家共同努力,携手开创美好未来。

陆雄文院长在发言中指出,目前中国的经济转型和产业升级主要还是停在表面上,经济高速增长让政府在繁华的表象面前缺乏长远发展的忧虑。现在全世界的经济出现下行趋势,中国经济再不转型,将很难成为世界经济增长的动力。因此从政府到企业,都应意识到转型的重要性。

在最后的互动环节,四位嘉宾对部分行业目前的发展瓶颈、经济转型中企业管理者的角色、企业的多元化发展、当前金融环境下企业如何融资等问题进行了精彩解答。整场活动在热烈的掌声中圆满落幕。[7]

# 2012全国优秀大学生夏令营举办

7月5日-7月7日,我院主办的“2012年全国优秀大学生夏令营暨2013年度研究生招生宣传活动”成功举行。本次活动吸引了近200名来自各地的优秀大学生参加,学生们在三天的时间里,通过一系列活动了解管院,在展现自身才华的同时,也结识更多朋友。

## 开营仪式,精彩纷呈

7月5日上午9时,夏令营活动正式拉开帷幕。来自全国各地知名高校的优秀学子身着统一的营员服装,在友邦堂参加了开营仪式。我院吕长江副院长代表学院致辞。他首先介绍了学院的基本情况,并表示管院是全国高校中最早举办大学生夏令营的商学院,旨在将全国优秀大学生汇集在一起,启发大家思考未来发展的目标。接着,他又从大学的价值、商学院的使命谈起,指出学院一直致力于成为全球一流的商学院,并期待同学们可以通过选拔进入管院,明年9月与大家再一次相聚。

本次夏令营还根据参与学生的特点安排了各具特色的专业讲座,不仅有为申请硕博连读项目的学生提供的“如何培养研究能力”、“基于实践的运营管理研究”的讲座,也有面向申请金融硕士项目和DDIM项目的学生举行的“Careers in Sales and Trading”、“职业发展从现在开始”职

业讲座。同学们根据自己关心的话题聆听了不同的讲座,并积极与演讲嘉宾交流探讨。

## 全面交流,充分互动

不仅如此,本次夏令营还为学生们安排了一级学科交流见面会。各系优秀教师,从学科发展历史、师资队伍、学术活动、研究项目发展等方面,向准备申请硕博连读的学生详细介绍了各专业的特色情况与优势,并耐心解答了同学们提出的疑问,让大家对学院学科设置概况有了进一步的了解。4位硕博连读的在读学生也与同学们做了经验分享,讲述了自己求学读书的体会和感悟。

除了分享活动外,同学们还参加了紧张激烈的案例分析大赛,在更高水平的比拼中全面展示各自的特色,他们的从容自信、激情洋溢也让教授评委们赞叹不已。

申请金融硕士项目和DDIM项目的学生则在老师的带领下,参观了上海期货交易所、上海证券交易所和兴业证券,通过实地走访对上海金融行业有了更直观和深入的认识。

5日晚上,黄丽华书记出席了欢迎晚宴并致辞。她从上海的特色谈起,延伸到复旦文化和管院价值观,并衷心希望同学们可以成为管院大家庭中的一份子。

夏令营的最后一天,学院举行了“2013年度推荐免试研究生预录取选拔测试活动”,同学们在选拔中各展所长,赢得了老师们一致好评。本次夏令营活动的成功举办,为明年硕博连读项目、金融硕士项目和DDIM项目的招生打下了良好的基础,同时也扩大了学院在全国各大高校优秀生中的影响。虽然夏令营的同学们仅在管院度过了短短三天的时光,但是相信这样的经历也会成为他们难忘而美好的回忆。[F]





# 荣耀,再上征程

2012复旦大学工商管理硕士/会计硕士毕业典礼隆重举行

**荣**耀,再上征程。7月7日,2012复旦大学工商管理硕士/会计硕士毕业典礼在相辉堂隆重举行。近千名复旦大学 MBA 项目、IMBA (MIT)项目、S3 ASIA 项目、EMBA 项目、MPAcc 项目、复旦大学-BI(挪威)MBA 项目以及复旦大学-华盛顿大学 EMBA 项目的专业硕士毕业生身着毕业礼袍,与学校领导、学院老师以及应邀前来观礼的家属共聚相辉堂,话今日荣耀,筹明日征程。

## 诲如春风,铭感师恩

12 时许,毕业生及观礼家属陆

续进入装扮一新的相辉堂。学子们的脸上洋溢着兴奋而又幸福的笑容。当雄浑激昂的乐声奏起,教师代表身着毕业礼服,在全体毕业生肃立注目礼下,分列两队缓缓入场。华盛顿奥林商学院、MIT 斯隆管理学院派代表专程来沪参加今天的毕业典礼,见证毕业生们荣耀而又难忘的时刻。看到曾朝夕相处、切磋砥砺的老师,在这个隆重的场合与自己共同见证数载耕耘后的收获与幸福,台下的近千名毕业生及家属由衷地报以热烈的掌声,是感激,是兴奋,亦是崇敬。

国歌铿锵,在庄严雄壮的乐曲中

毕业典礼正式开始。各项目负责老师宣读毕业生名单,我校副校长、研究生院院长陆昉教授亲自为圆满完成学业的每位学生颁发毕业证书和学习证书。不论是从陆昉副校长手中接过证书的毕业生、是在候场区整理礼袍等待上场的学子、还是在台下认真观礼的观众,台上领证的同学饱含感恩,台下的同学报以热情的掌声,台上台下,每一位同学眼中都充满欣喜,也充满着对未来的期待。每一位同学在复旦的这段生涯于他们而言,如同人生的一个中转站,从此之后,他们的生活将以全新的色彩书写,复旦的烙印也将他们紧密相连,



永不磨灭。

经过两个多小时的授证仪式，毕业生们都怀揣激情与梦想拿到了沉甸甸的证书，全体起立，陆昉副校长庄严宣布：“我代表复旦大学祝贺各位毕业生荣耀毕业”。激扬的旋律响起，近千名毕业生一齐鞠躬，戴上学位帽并将帽穗从右边拨至左边。复旦见证着学子们昨日的辛勤耕耘，也祝福着同学们今日学成的毕业。

## 师长寄语，殷殷希望

授证仪式结束后，陆昉副校长向毕业生致辞。他首先代表复旦大学向圆满完成学业的毕业生致贺，向与会的全体导师致谢，向关心和支持毕业生的家属们表示衷心感谢。陆校

长表示，百余年来，复旦的进步始终伴随着祖国前进的步伐，吸引着无数青年才俊萃聚问学，他衷心希望从这里走出的莘莘学子以不断超越的拼搏精神再上征程，在实践中检验真知，重谱人生华章。

随后，我院陆雄文院长为毕业生致词。陆院长说，“毕业”对每一位胸怀抱负、踌躇满志的毕业生都是意味深长的。当今的世界陷入了一个空前危机状态，中国也进入改革开放以来最复杂和最挣扎的阶段，中华民族将何去何从，这是在座的每一位毕业生都将面临的挑战。复旦大学是以培养精英人才为教，管理学院更是以建设亚洲一流商学院为前进目标，并为着培养既具有国际竞争力又深谙中国国情的商业精英、未来领袖不断

奋斗。我们有理由相信中国仍是世界经济的信心源和擎天柱，我们的共同努力即将在不远的将来使得一个奋斗、彷徨了两百年的中华民族重返世界舞台的中心。

同时，陆院长也表示，身处全球商业社会的时代，作为未来的商业领袖，当同学们能引领一个企业时，也就影响和改变着所有利益相关方的价值观与生活方式，也就引领了未来的社会。作为复旦管院的毕业生，毕业生们有责任担当推动中国乃至世界文明进展。陆院长以李斯《谏逐客书》的“泰山不让土壤，故能成其大；河海不择细流，故能就其深；王者不却众庶，故能明其德”寄语毕业生们。他表示，这是一个最坏的时代，也是一个最好的时代，这是一个充满危机的时代，也



是一个蕴含巨大机遇的时代，这是一个庸碌的时代，也是一个渴求真正英雄的时代，这正是一个伟大的时代。他衷心期待毕业生们在未来的发展道路上获得更大的荣誉和成功，也期待大家在2015年管理学院30年院庆时让母校和学院领略大家崭新的风采！陆院长激情澎湃的演说赢得席间毕业生的强烈共鸣和热烈掌声。

## 话别同窗，再上征程

复旦大学MBA项目学生张峰代表MBA毕业生发表了感人肺腑毕业感言：三年前，大家满怀期望迈入复旦，三年后宏图万千。在复旦管理学院收获的不仅仅是知识与人脉，更重要的是精神和内涵。在毕业的这一

刻，所有的酸甜苦辣都融化为沉甸甸的收获，“作为中国顶级商学院的毕业生，我们有信心说出，今日我以复旦为荣，明日复旦以我为傲。”MPAcc项目学生代表张艳代表MPAcc毕业生发表毕业感言：同学们怀着对复旦的向往与认同来到这里，周末的闲适变成了紧张的学习，毕业典礼这样一个特殊的时刻，承载着学子的光荣与梦想，也勾起了对校园生活的回忆与再现。“我们怀着感恩的心，感谢缘分天空下的相会，让时间作证，以老师的寄语为依托，我们愿意在未来接受母校和学院的检验。”EMBA学生丁彦明则代表全体EMBA毕业生致辞，他深情地说到，百余年来，一代又一代的复旦人，以信念、责任和承诺造就了复旦今天的辉煌和荣耀，铸就了

复旦品牌的精神内涵和文化底蕴。在管院提供的学习平台上有幸可以遇到了来自五湖四海的商业精英，自己的人生观、价值观与专业技能都有了明显的进步，他表示自己和同学们都有了更大的信心和勇气投身到各行各业的大开发、大发展中。

最后，在毕业生代表的领读下，全体毕业生齐声庄严诵读毕业誓言，铿锵有力的声音回荡在礼堂：“百年复旦，领袖天南；思想自由，惟学至尊。文仑兼备，博学笃志；才识双全，切问近思。兴我邦国，爱吾复旦；荣耀既始，再上征程。”荣耀，因为我们是“复旦人”——这个名字是一种荣耀，更是一种责任。复旦园内的学程是各位同学人生事业总结与提升的驿站，更是另一种高瞻远瞩励精图治的新起点。■

# 勇担历史之责 展现领袖之姿

——陆雄文院长在2012复旦大学工商管理硕士/会计硕士毕业典礼上的讲话

尊敬的陆校长、顾院长、Professor Little、Mr. Capodilupo，  
亲爱的毕业生们，  
尊敬的毕业生家属和亲友们，  
各位同事，各位朋友，  
大家好！

今天是一个具有重大纪念意义的日子。复旦大学有914名2012届MBA、EMBA、MPAcc项目毕业生，今天其中821名毕业生共聚相辉堂，满怀喜悦和豪情领受学位证书或学习证书。首先请允许我代表复旦大学管理学院，向陆校长亲临今天的毕业典礼、颁授学位证书和学习证书，并向毕业生发表演讲，表示诚挚感谢！也对我们的合作伙伴华盛顿大学奥林商学院代表Prof. Jim Little、MIT斯隆管理学院代表Mr. David Capodilupo专程来沪参加今天的毕业典礼表示热烈欢迎。同时，我谨代表复旦大学管理学院全体师生员工，向全体毕业生表示最热烈的祝贺，向各位毕业生的家属、亲友们致以最衷心的祝贺和感谢！

“毕业”，对于每一位胸怀梦想、踌躇满志的同学而言，都是一个意味深长的词。它是一段时光的结束，也是一段征程的开始。



同学们，今天你们戴着硕士帽走出校园，你们将怎样怀揣着复旦对你们的期望去开启一个新的征程？

首先让我们环顾天下。欧洲仍深陷金融危机泥潭及由此引发的全面经济困境与社会危机，美国作为这场金融危机的始作俑者要步出停滞与衰退仍遥遥无期，美国作为世界霸主的地位受到多种力量的挑战，新兴经济国家也同样陷入经济震荡，增速放缓，活力渐失，中东局势的动荡、国内外各种政治势力的角斗，依旧让这一地区前途难卜。世界政治格局和

经济格局正在被重新划分和定义，多方博弈之下为我们展现的是一个充满了诡秘、阴郁和不确定的未来。

再让我们看一下中国。我们也经历着改革开放以来最复杂、最挣扎的时期。经济增速显著放缓，经济转型、产业升级的动力不足，十多年来的努力仅停留在政策口号上，战略的期盼与要求为短期功利和快速繁荣所湮没，地区之间、人群之间贫富差距扩大、社会矛盾突显，中产阶级远没有成为足够庞大的群体，以成为社会稳定与进步的力量，反而成为社会抱怨与网络宣泄的重要来源。过去三十年，旧的信仰被摧毁，传统道德基础已成荒漠，社会失序同样源于新的伦理价值体系尚未得到培育与发展。商业往来中诚信缺失、唯利是图，乃至不择手段，是整个社会道德沦丧与危机的反映。政治体制改革被各种利益集团所绑架而举步维艰。同样，在中国各种力量的角逐预示着中国正处于一个历史性选择的关头。

今年是中华民族的龙年，过去一百年，每逢龙年，我们几乎都面对这样的挑战与选择。今天同学们毕业又恰逢是“七七”卢沟桥事变75周年。抚今忆昔，中华民族将走向何

方? 这是对每一个中国人的拷问,也是我们所有今天在座和没有在座的毕业生们所需思考与直面的问题。

当然,从经济角度讲,我对中国未来20年的发展仍然充满信心,中国经济增长的基本动力仍未失去,2020年中国的经济总量仍有望超过美国;到2040年或2050年,我们的人均GDP也有望达到中等发达国家水平。中国不仅会成为世界最大的经济体,中国还会成为同美国并驾齐驱的最大的单一市场。

这样的经济发展规模和水平预示着:在本世纪中叶,在我们落后、彷徨、探索、奋斗了两百年以后,中国将重新回到世界舞台的中心,成为下一轮全球经济增长的引擎;如果中国没有机会,那么全世界也会步入黑暗。在这一历史进程之中,中国当然会被关注、被挑战,被希冀、被忌妒、被打压,但这也正是新的领袖诞生的时代,是引领时代的英雄辈出的时代。同学们,我们复旦管理学院对MBA的期许是“青年精英、未来领袖”,对EMBA教育的定位是“将帅之才、制胜之道”,对MPAcc也给予了同样的要求。

所谓“领袖”,字面上的解释就是衣服上的“领”和“袖”——它们所占

的面积不大,却能起到端正仪态、展示风姿的作用。“领袖”一词,最早见于《晋书·魏舒传》,魏舒为国家鞠躬尽瘁,深受晋文帝器重,文帝每次朝会坐罢,目送之曰:“魏舒堂堂,人之领袖也”。从此“领袖”一词即代指那些能“为人仪则”,也就是能为他人作表率的人。同时领袖也意味着是责任担当与服务牺牲。

在西方,领袖被称为“领导者”(Leader),其最重要的能力便是引领决策和方向。西方的历史文化传统看重领袖以自身的意志和智慧影响整个社会,他们相信自己的直觉、也倾听别人的意见,但最终会按自己的判断行事。他们更坚强坚定、更足智多谋,判断更敏锐,洞见更深刻,对未来的趋势更具有前瞻性和掌控性。

复旦是以培养精英人才为骄傲,管理学院更以造就各行各业的领袖为使命。对于毕业于复旦大学管理学院的学生而言,你们首先应当致力于担当的是你们所在企业和组织的领袖。合格的企业领导者必须具有开放的心态和全球化的视野,在充满变化、挑战、机会、风险、竞争和日益全球化的背景下,如今在亚洲的任何一个地区,企业都已经被身不由己地推到国际竞争的大背景之下。即使

在中国大陆,各行各业的跨国巨头都开始逐鹿中原。所以,任何中国企业面对的都已经是国际化的竞争。同时,你们还应当拥有积极进取、富于冒险、开拓创新的精神,为此要祛除浮躁功利、短浅近视的心魔,为企业长远的发展做出规划与布局。中国过去三十年经济高速增长过程中所蕴含的无数事例表明,中国的企业领袖是有企业家精神的,是有创新与进取精神的,是富有智慧和洞察力的。虽然过去三十年我们依赖技术创新而获得的进步不大,但商业模式的创新早已成为经济增长不竭的动力而化为中国经济肌体的基因。面向未来,你们还要勇于并善于投入研发资源,遵循技术创新的规律,塑造企业核心竞争力,追求企业长期快速可持续发展,并以此推动产业转型升级,以在产业链的高端展开同国际巨头的最后争夺。除此之外,你们还要以共同事业和理想情怀感召、聚合天下贤才,请各位谨记“财聚人散”和“财散人聚”的古训,你们还要身先士卒,团结拼搏。如此你们就能在产业中争得王者的地位。

接下来,你们就要准备好做产业领袖,在更广阔的市场中,长袖善舞,整合资源,重塑规则,确立标准,以竞

合战略谋求与国际先进对标、对抗，在全球产业分工体系中获得应有的、受人尊重的地位。

同学们，当你们能改变一个企业的命运、引领一个产业发展时，你们自然也会成为社会领导者。首先你们是意见领袖，你们的影响力会让你们进入各级人大、政协，被选为党的代表，或接受各种媒体访问，你们的微博也会引来众多粉丝，同时你们也在创造思想与知识，并贡献于社会新的伦理与文化的形成。我曾说过，企业家的信仰、主张和道德逻辑会通过商业活动、交易沟通溢出企业的边界，扩散到上下游的供应商、分销商、客户以及他们的合作伙伴中，影响和改变所有利益相关人的价值观和生活方式，甚至也会影响和改变竞争者的价值准则和行为方式。

同学们，你们与你们的企业都是社会的公民，你们提倡什么、追求什么、生产什么、消费什么、贡献什么，从表现上来讲往往是具像的物质的形态，但却也构成了社会文明的客观存在。从这个意义上来讲，你们也在为这个社会创造或构建非物质文明。身为领袖，你们将在更高的层面影响其他企业、影响社会发展；你们的判断、抉择、开拓与坚持都将成为改变历史的重要因素，甚至是革命性力量。你们肩负着对自己的使命、对企业的使命、对产业的使命，也肩负着对复旦的使命，更肩负着推动中国复兴和崛起的伟大使命。所有这些使命都在这一历史时刻交织在一起，

**你们与你们的企业  
都是社会的公民，你们  
提倡什么、生产什么、  
贡献什么，表现上  
是物质形态，但却  
也构成了社会文明的  
客观存在。**

从企业，到产业，再到社会；从上海，到中国，再到世界，对于“领袖”的追寻与努力实际上是对一种远见卓识的探求，对一种深刻智慧的把握，对一种魄力与风范的塑造。处于时代转折点上的你们有责任担当起推动人类文明进步的使命，注定要在这片风起云涌的天空下展现出属于自己的领袖之姿。

李斯在《谏逐客书》有言：泰山不让土壤，故能成其大；河海不择细流，故能就其深；王者不却众庶，故能明其德。

亚伯拉罕·林肯说过，真正的荣誉属于这样的人：他拥有巨大的热情，愿意献身于一项正义和自由的事业；他果敢而坚定，愿意为人类文明的进步贡献自己的力量。

同学们，这是一个最坏的时代，也是一个最好的时代，这是一个造就英雄的时代，这是一个风云际会、波澜跌宕、呼唤领袖的时代，这是一个伟大的时代！

同学们，正当毕业之时，你们准备好了吗？长风破浪会有时，直挂云帆济沧海。今天你们荣誉再上征程，我们在此为你们壮行，我们对你们充满期待，我也期待在2015年复旦大学管理学院庆祝恢复建院30周年之际，在我们与世无双的新校园落成之际，你们能回来与我们分享你们的奋斗、担当与卓识，让我们领略你们的领袖风姿、智慧和成就！

祝福大家！

谢谢！**F**



# 当前经贸形势与扩大对外开放

时间:2012年7月21日 论坛:2012年复旦管理学国际论坛  
演讲嘉宾:中华人民共和国商务部部长 陈德铭

实际上我大部分的时间是在行政管理的岗位上工作的,有时候也借助全球化下企业家看世界的角度,来为自己的工作填补决策上的思考。从这个角度讲,无论是行政管理还是企业管理,它对风险管理的基本原理的思考是一模一样的。特别是我们处在全球化的背景下,危机没有造成全球化的退步,反而加剧了全球化的程度,这从2008年到2011年的全球贸易总量就可以看出。但是全球化具体表现形式有了很多变化,我想在这个地方和老师同学们讨论一个问题,就是在当前这样一个国际形势下,在进一步开放中如何应对风险的问题。我想跟大家汇报两个方面,一是讲讲当前国际形势对我们国家的影响,二是讲一下未来5-10年甚至更长时间我们国家如何坚持以开放来促发展,促改革,促创新,以及我们有没有新的工业革命出现的可能性。

## 当前的国际经济形势

首先,我想跟大家说一下当前的国际经济形势以及对我们的影响。我们可以从三个角度切入来看。

第一是欧债危机。从前一段时间G20墨西哥会议以前的一天,希腊会不会退出欧元区到现在,这一段时间讨论比较多的就是最后欧债能不能走出去,欧元能不能完成体制上的缺

陷。现在看来虽然最近主权债务违约风险仍然很大,西班牙等国情况频频告急,但是总体来讲对于银行业的联委会,重组银行资本等达成一致。慢性病的过程中它最后能够治愈还是走向死亡有着不确定性,在几年时间内欧洲会处于低迷状态。但是慢性病状况下急性发作的概率比较小,但也并不是完全没有。

我们最近跟欧洲主要国家的领导,特别是胡总书记亲自和德国总理对话,主席问金融危机欧洲怎么走出去的问题,默克尔回答得很简单,她说欧洲现在有眼前问题更有欧元区体制机制的问题,只有欧元区各国让出一定主权,即主要财政预算的一部分才能根本解决这个问题。之后我们觉得这是个比较难的问题,但是基本上矛盾找对了,欧洲有一个应对当前和长远怎么解决的问题。因为美国的评级公司不断降低他们的信用等级,这也给本身的应对慢性病的处方带来困难,一些其他体制的不好并发出来的问题随时会出现。

而对我们的影响最大的是外贸出口,因为欧盟是中国最大的贸易伙伴,比美国要大。最近明显看出欧元区跟我们之间的贸易,特别是对欧元区的出口是有所下降的。1-6月份基本上处在持平没有任何增长的水平。而我们对欧洲的进口还是略有增长。当然,中国和欧洲还处在大顺差的阶段。同时,欧洲或者欧盟,或者欧元区对中国发起的贸易摩擦也会增加。



应该说对欧洲，特别是欧元区的开发在学术界是比较一致的，倒是对美国的看法还是有一些不一致或者不明确的想法。因为美国处在大选之前比较激烈的时候，所以美国当政，白宫都做的比较好，使我们云里雾里不太清楚。但是美国经济在缓慢复苏，复苏步伐有所放慢。美国一季度增长2%，比去年4季度2.5%要有所回降，失业率回升。所以，受欧债的影响，美国也不可能完全逃脱干系。中国不可能在全球经济下行压力较大的时候一枝独秀，美国也不可能因为欧债危机它仍然得到好处。我们曾经分析过为什么我们经常在一对一谈话的时候美国对欧债危机不太有兴趣，其实他认为欧元区挑战了它，因为世界上另外树立了一个强大的货币，同时他认为欧洲主要国家产业结构和竞争力与他非常相似。现在中国总体的出口产品跟美国有一个档

次的差距，基本上我们处在中间水平，差距更大一些，但是德国的产品跟美国非常相似。美国可以打日元的汇率但是没法打德国，因为德国躲在欧元的后面，欧元区有17个国家。这也是美国在汇率上直接制约不到德国的原因。美国说欧洲有足够的力量解决问题。但是美国的对外出口或者整个贸易中欧洲是最大的，而且美国的银行跟欧洲之间，特别是私人银行之间的业务往来也是最大的，所以真的如果说从希腊的主权债务到西班牙的金融出问题，美国是逃不了关系的。美国后面有两个比较重要的口，一个是欧债会不会进一步影响到美国的问题，更重要的是今年三四季度之交的时候美国有一个财政缺口，美国预算能不能被两党执政的时候通过，美国会不会超量发行美元，所以这是一个比较大的，要值得关注的点。我想今年三四季度我们在风险应对里

66

美国一季度增长2%，比去年4季度2.5%要有所回降，失业率回升。

99

面也要注意一下美国问题。

第二,日本的情况基本上是比较“铁板钉钉”的。日元的升值、债务问题,因为地震造成,一直到现在电力复苏等问题将长期影响日本的经济,但是日本挨着中国,所以他现在对中国的投资以及到欧洲去抄底做的非常厉害。去年各个国家,特别是发达国家,美国和欧洲对中国的外资有所向下,特别是欧洲向下很厉害,但是日本增加50%左右,今年日本到欧洲去抄底,收购资金增加100%还多一点。日本是一个小国策略,历来把全球配置资源做的比较好。日本电力问题,因为核电造成日本现在有很多的分歧,日本的电力从二战结束以后就一直处于南北两种电压和频率,后来电压稳定之后频率还是在50-60赫兹。我们看日本会觉得问题虽然比较严重,但已经是多年“老蔓枝”的问题,不会有破发的危险。

第三,值得注意的是新兴国家。新兴国家处于欧美日不太景气情况下严格受到压力,特别是资源输出国下来了,最熟悉的包括巴西、印度和俄罗斯。巴西上半年经济增长只有1.6%,原来是它的好几倍。印度和俄罗斯好一些,保持5%的增长,但是碰到非常大的问题,特别是俄罗斯有很强的军事,但是在工业品方面并没有完全进去。俄罗斯这几年经济主要靠资源,凡是靠资源的国家都会碰到技术的限制,本国的创新会比较难。俄罗斯当前的货币外流问题和通胀问题也是要面对的。阿根廷、巴西、南美,这些地方几次经济起来又下去。我们因为考虑到金砖国家出现的关系,没有直接进入法律的磋商,我们在另外一个渠道商和他们进行着一对一、静悄悄的对话。

所以,总的形势来看,根据世界各个经济组织评定的,今年世界增长有可能超过0.2的百分点左右,世界经济增长未来几年内比较慢,这种常态是我们做风险管理要考虑的。我们从长周

期理论来说,一个世界在过去几百年里,四五十年算一个长周期,我们经历50年快速发展的长周期也要进入到调整期,再加上金融危机,并且欧洲成为当前最大的风险关注点,我们觉得面临的环境是不可能再像改革开放前30年一样每年保持9%的速度,我们可能面临全球有效需求不足,经济缓慢发展,但是有一些增量的情况。这对我们较长期的经济决策是必须要考虑到的。

## 中长期的战略思考

我想重点汇报一下从当前角度出发,我们中长期的战略想法。

首先介绍一下当前对外经济贸易的基本情况和面临的压力。因为从世界贸易组织的预测讲,今年全球贸易量会从去年增长5%收窄到3.7%左右,这样大大低于前20年平均5.4%的世界贸易总量增长。所以,我们今年进出口相比较上半年也是比去年同期增长8%,出口增长9.2%,这跟总理汇报全年进出口要增长10%左右还是有差距的。这个数字如果从其他国家看,我最近跟很多国家接触以后这还算最好的,但是从我们自己来讲,比去年同期回落14.8%和20.9%,差距是很大的。五六月份我们本来预算出口会有所增加,但是增加的幅度非常少,7月1号到10号又往下掉了一些。根据现在的情况看有两个问题制约我们,第一是国内竞争力,包括汇率,包括劳动成本,包括其他各项措施。第二是国际大宗商品价格。今年进口为什么只有6.7呢?今年上半年我们大宗商品进口增长16%到25%,主要是因为大宗商品不断下跌,从价格形态上是有6.7。这里面还有非常重要的问题,就是我们的加工贸易的进口受到了影响。因为我们加工贸易绝大部分是西方的,美、欧、日,包括台湾、香港等外资投进来的,这些国家对加工贸

易市场出口主要是发达地区,因为有效需求不足,所以受到很多影响。即便是电子类的,比较中高档的加工贸易,除了苹果类产品销售非常好,大量PC机,个人笔记本电脑都出现了下降,而且下降的金额比实物量大得多。

从我们自身来看,我们还碰到一个利用外资的不确定性,刚刚韩市长说上海外资上半年是最好的,增长22%,但是从全国来讲几乎是没有增长。特别是美国对我们的投资,3%左右,这非常值得我们关注。但这并不表示我们当前资金紧张,而是我们想看一个趋势,作为国际到中国的投资是不是已经过了一个高峰期,进入一个平缓、稳中趋缓的状态。上个星期我把世界500强前100强在中国的代表请来,听了听他们的看法。得到的结果还是比较好的,他们说从全球风险来讲,中国还是目前投资风险小收益高的领域。他们希望能够稳定发展,不希望出现硬着陆,因为他们后面会有大的投资。我们每年引进1千多亿美金还能维持几年,这里面引进的是调整结构,技术含量比较高的一块,所以下降最主要的是房地产的投资,这也是我们宏观调控所希望的,这一块下降可以作为特殊的原因来分析和对待。

引进外资的问题如上所述,而我们在“走出去”方面增长很快,今年上半年我们直接非金融类投资在世界各地投了354亿美元,比去年同期增长48.2%,这里面主要是跨国并购。这其中一些大的收购可能大家都清楚,像去年浙江吉利收购沃尔沃的事,最近一段时间还出现中石化以24.4亿元收购美国的能源公司,三一重工收购德国水泥泵的公司这样的例子,这些都完成得比较好。所以,在“走出去”这一块我们要注意的除了我们自己个体小,对国际的政策,特别是对所在国法律文化了解不够以外,还特别要注意其他国家对我们投资程度的环境。所有国家虽然口

头上说管理中国的投资,但是在实际上以美国为例,“玻璃门”和“弹簧门”是比较厉害的。最近跟美国讨论中美之间能不能就投资之间形成投资保护协定,经过多年以后起码大家把“底子”摸清楚了。第一,美国是准入前国民待遇,而在我国投资项目要经过国家发改委批准,经过商务部注册成为中国企业法人才能享受国民待遇,所以我们是准入后国民待遇。第二,他们对于外资到所在国能不能投的项目实行清单管理,我们是正面清单,而他们是负面清单。这些就是我们将来“走出去”遇到的所谓不确定的因素。在近两三年内,在目前没有投资保护协定的情况下中国企业进入美国就碰到了13次“弹簧门”。美国虽然实行了准入前国民待遇和负面清单,看似非常开放,但是他们有一些保护自己的措施,主要是两把利器:第一是国家安全审查,第二叫做反垄断。我想可能未来多少年里,我们在风险应对中,在继续保持中国有一定比例的出口,保持我们国内工业有一定竞争的时候,尤其在出口60%以上的机电产品领域里,我们会以投资的方式、工程承包的方式更多地“走出去”。所以,我们目前碰到的和西方在未来法律讨论问题,国民待遇问题和投资清单的问题都是我们必须面对的问题。

## 进一步开放促发展

我们未来5-10年怎么办,怎么开放?这是一个比较重要的问题,但也是很沉重,难回答的问题。就我个人来看,未来10年,我们的国际环境会更加确定,我们现在经济是第二,出口是世界第一,进口也是世界第二,所有的高档品,奢侈品消费也是世界第二。我们保守计算,再过10年时间中国GDP总量会接近或者超过目前最发达的美国。我们的进口、出口、单向和总量都会成为世界第一,我们奢侈品的消费马上就会在

66

他们说从全球风险来讲,中国还是目前投资风险小收益高的领域。

99

66

我们的设想是以中国的开放来增强国内创新发展活力,激励企业。

99


几年内超过日本,成为第一。所以,中国在未来10年里的变化是西方经济学家们看的非常清楚的。我们有一张最大的牌,就是中国自己的市场。另外一方面,从“老二”变成“老大”是非常困难的,自然界里面“二”都是非常难当的,但是这一段历程我们必须走出,我们应该更加智慧,机智地考虑这个问题,以比较小的阻力完成这个过程。我个人认为,10年以后即便经济总量超过最发达国家,我们人均大概也就在8千到1万左右,可以进入中等发达国家中上游行列,但是我们的科学技术、教育、医疗保障,包括我们自主创新的总体水平跟美国、欧洲最前沿的国家还要差好几十年。这一点我们必须看到,总量到了人均还可能没到,还会差很长的时间,这就是我们的基本国情。因此,我想我们的开放还应该继续下去,而且不仅不能关门,还要以开放来促发展,促改革,促创新。开放一方面可以学他人,一方面可以倒逼自己,只有开放才能逐步走向更好的发展、改革和创新。当然,发展、改革、开放是互动的,也在实力上保证进一步的开放。

过去10年的开放,从世贸组织新成员,我们看共和国对比的数据里面是最好的,但是现在这种边际效应开始缩减,西方希望我们自己进一步开放,我们自己的成本,变化,昨天正确的东西今天不能继续,我们碰到国内各种成本上升,自己的各种矛盾也要求进一步开放。所以,我们的设想是以中国的开放来增强国内创新发展的活力,激励我们企业,倒逼我们的企业,同时在国际上换来国家的开放。我们对美国再开放要换一些东西,换我们到美国的投资、到欧洲的投资。最近美国接连难为中国华为和中信,在世界各地以安全为理由组织我们的无线通讯设备进去,这就是很明显的。这说明我们必须再开放,为我们后10年“走出去”创造更加宽松的环境,而这些环境的取得恐怕也不是我们能白白得到的,我们必须去换。我们的筹码就是在我们自己的市场,我们开放一部分市场是可以换来一些东西的。

我想这就是风险管理,以应对未来较长时间或者五年十年内不确定性采取的策略。以开放换开放,用开放促进国内发展、改革和创新。

## “第三次工业革命”的可能性

最后我想说,我们在半年前开始高度关注世界所谓的第三次工业革命,但是不是能称得上“第三次”,我们不敢说。但是,我们确实看到了完全数字化生产的可能性和新的商业模式的可能性,它会改变我们目前的生产经营方式。北京已经出现了3D,德国和美国已经有了六七个人创业的小公司,专门玩3D设计,用网络销售的电子商务方式征求一部分人的意见,得到的意见反馈以后来调整他们的设计。这些可能性不会全部出现,但是在整个生产能力过剩,对大批量的消费有些厌倦的情况下,个性化的消费会在高档层面出现。而西方切实在倡导一种产业回归,实体产业的回归,这会带来他们的变化。也就是说我们的设计能力和影响力,特别是在现代电子商务的营销能力目前还有差距,他们还有优势。所以,有可能有一部分这样的回归。

另外,在设计领域为了改变加工贸易大量引进国外的设计,比如我们引进法国、意大利很多设计师,在珠三角某一些设计大楼里会发现几百个人帮我们设计软梯家具等,我们企业不再自己做,而是发包给比较好的木头加工,做出样品拿出来销售。这说明设计和营销两端增加劳动价值,中间密集加工的劳动价值相对减少的可能性会存在。我为什么要说这个问题?还有几亿劳动生产力,我们是13亿劳动力的大国,如果这种态势真的出现,我们必须未雨绸缪,及早应对,因为我们的国情决定我们必须解决这个问题。这个问题可能会出现,时间关系我不跟老师同学们更多讨论,我今天就汇报到这里,希望复旦管理论坛不断为我们的决策提供很多有利的武器,谢谢老师同学们!  (文/朱雪菘 整理)

# 防范宏观经济风险 推动发展方式转变

时间:2012年7月21日 论坛:2012年复旦管理学国际论坛  
演讲嘉宾:全国政协经济委员会副主任 李毅中

论坛的主题是风险管理,这个主题有宏观,也有微观的,结合我工作的实践,我想就当前经济运行中的两个比较突出的风险——投资风险和能源风险,跟大家讨论一下。

## 投资风险及其防范措施

首先,我认为投资风险是当前我们经济面临的突出风险,因为多年以来投资过度拉动一直非常突出。“十二五”期间平均每年固定资产投资增幅是25.5%,经过去年的努力下来一点,增幅是23.8%,总量超过30万亿,今年上半年回落到20.4%,还没有回到年初预定的16%范围内,但是现在各地已经“叫苦不迭”了。所以,投资的问题是两难。但是我们要实事求是地讲,过度投资拉动已经造成一些风险和后遗症,比如说能源原材料价格居高不下,虽然近期有点回落,但是长远看肯定是居高不下。还有就是地方负债增加,部分行业产能严重过剩。

所以,我首先说说过度的投资会带来一些什么风险。

第一,能源原材料价格上涨。去年能源原材料涨了9.1%,生产者出厂产品涨了6%,毫无疑问挤压了制造业利润空间。近来这两个数字出现负增长,但是根据世界经济的发展和我国国家经济今后对人员原材料要求,价格肯定是

居高不下的,国际油价不会回到30美金、40美金的状态。而且过旺的建设需求造成一些产品价格扭曲。

第二,地方负债增加,债务风险加大。欧盟有一个内部标准,政府负债占GDP比例不能超过60%,可是看一下欧盟这些国家,最少英国、法国、德国,他们在80%左右,美国到了93%,现在可能超过100%。希腊是1.4倍,意大利是1.3倍,日本是2.23倍,所以欧债危机带动其他国家主权债务危机是相当严重的。而我们国家的地方负债确实比较高,地方负债占了地方财政收入的1.8倍。关于地方投资我们做了一些调查,主要还是土地的出让和银行的借贷。过分的出让土地就会导致耕地面积减少,18亿亩红线不能突破,一个是数量一个是质量,郊区肥沃土地出让以后再去开垦边缘地方的土地,两亩顶不了一亩,所以18亿亩不仅是数量问题,还有一个质量问题。另外地价高涨也造成房价高起,但是今天不讨论房地产问题。虽然地方负债总体上是可控范围,但是局部的阶段性风险依然不容小觑。目前有的地区也出现了地区债务,最后如果还不了,还是银行的呆坏账。

第三,部分行业产能过剩。钢铁过剩大家基本上有一个共识,产能到底多少呢?我也说不大清楚,但是肯定超过8亿吨。实际产量6亿多吨,水泥产量去年20.9亿吨,但是产能是27亿吨,在

66

过分的出让土地就会导致耕地面积减少,18亿亩红线不能突破。

99

# 风险管理

## 年代应对策略

2012年7



建还有很多。电解铝产能为2300万吨,设备利用率仅70%,造船能力为6600万载重吨,占全球的36%。煤化工、平板玻璃、多晶硅、风电设备等行业产能的过剩问题也比较突出。新建企业投产以后首先是债台高筑,如果市场低迷产量不能达标,价格又不能到位,还贷能力很弱,会给企业带来一定的风险。所以必须要采取措施有效防范投资风险。

从国家层面看要合理控制固定资产投资规模,防止过度投资,形成合理的资本形成率和最终消费率。最终消费率去年是47.6%,这个远远低于发达国家,发达国家是70%左右,也低于发展中国家,发展中国家是50%多。首先要严格控制两高和产能过剩,再上新项目。今年年初安排固定资产投资增幅,增幅是16%,上半年20.5%,还是在我们预期范围之内。但是,目前来看,国

务院点名的行业热度仍然不减。第二,调整投资结构,投资里面有基本建设和技术改造,技术改造力度要加大,技术改造大家很熟悉,技术新、投资省、效益好,工期短,见效快,一两年就可以回收。工期是基本建设的一半,投资是基本建设的三分之一,甚至更少一些。所以,在应对国际金融危机中,2009年、2010年中央财政各拿了200亿,用贴息办法拉动技术改造,两年400亿,拉动多少呢? 10700亿的技术改造,仔细算账扣出各种因素拉动系数是28倍。所以,一定要改变投资结构,因为工业大而不强,应该走内涵发展道路。第三是大力淘汰落后产能。按照现在技术标准落后占30%。“十二五”要技术对高耗能,高污染,产能过剩的行业加大调整力度,而且加了7个新的行业,我们要防止落后的产能占领市场。第四,要经常发布相关信息,让我们的企业,

特别是民营企业知道钱往哪里投,引导企业在投资方面做正确的决策,防止盲目性。

从企业层面看我觉得第一要坚守主业,找准定位,防止实体经济空心化。中小型企业也一定要找准自己的定位,不要三心二意,要发挥优势和特长,为大企业配套搞好深度加工。第二是要慎重决策,做好市场调查和研究报告。而且一定要有资本金,至少有三分之一资本金,尽量少贷款,这样可以降低我们资金风险。另外,不同的企业资产负债率最好别超过60%,现在我们有一些企业,特别是一些大行业,电力行业,还有银行,资产负债率在89个亿,这样的风险很大。一旦有金融风险,行业就很难度过危机。第三是要坚持技术改造为主的内涵式发展模式。投资风险这个问题很大,但是没有完全形成共识,如果不采取措施,可能今后存在的风险会造成更大风险。

## 能源安全风险及其防范措施

高能耗高排放的发展模式形势十分严峻,首先是资源环境难以支撑。我们国家现在总能耗去年公布数据是34.8亿吨标准煤,占全世界总能耗20.3%,美国是19.5%,我们总能耗超过美国世界第一。单位GDP的能耗是1.04吨标煤,是发达国家的3-4倍,是日本的6倍,甚至是印度的1.6倍。大概我们消耗世界上45%的钢,50%的水泥,46%的煤炭,11%的石油天然气,创造了世界9.5%的GDP。这说明我们节能降耗任务形势严峻。

第二是工业能耗占全社会能耗比重增加,工业能耗大数是71%,去年上升到73%,其中钢铁、有色、建材、石化、化工、电力六大高耗能又占

工业耗能的70%。“十二五”国家确定单位GDP能耗要下降16%,规模以上工业增加值能耗要下降21%左右,工业耗能难度很大。另外,有些行业经营效果比较好,在“十二五”计划再降低能耗难度也就更加大。

第三是能源环境和发展间的矛盾在短时间内很难有明显改善。去年总能耗折合标准煤34.8亿吨,增长7.1%。我这里给同志们介绍一个概念,GDP每增长1%,总能耗增长0.8%,这个就是弹性系数。我们分析90年以来是9.6%,如果高于1.6,不仅发展方式没有转变,而且是更加粗放,更加恶化。而去年弹性系数是0.8%,显然是难以支撑的。今后随着工业化,城镇化的发展,基础设施、住房建设的快速发展,对能源、原材料要求还要不断增加,产业结构偏重的趋势还在延续,工业发展的资源、能源、强度仍然处于高位。

第四,世界是谁污染的?不是中国污染的。刚才说到工业革命的时候,两百年蒸汽机革命的时候伦敦上面是一片漆黑,我们那时候是康乾盛世。现在轮到我们发展了就要节能减排。我们不承诺总量下降,我们承诺强度下降。另外,新兴国家在控制能源基础原材料出口,大家知道原油涨到每桶100美金根本违背了价值规律,10年之前我们到国外去看,中东原油成本每桶两美金,当时我们自己中石油,中石化、中海油成本每桶20美金,现在是40美金,实际上政治因素推动价格上涨,但是我们估计今后再也不会回到每桶40美金。所以,他们现在也在限制出口,提高价格,这对我们能源和原材料上带来巨大危险。

第五,节能形势严峻。总理在报告里面讲到,去年我们在节能减排上没有完成任务,第一,总能耗增长过快,超过历史。第二,要求单位

66

高能耗高排放的发展模式形势严峻,首先是资源环境难以支撑。

99

GDP能耗降3.5%，结果降到2.01%，单位工业增加值能耗降4%，结果降了3.69%，没有完成。如果我们按照这样的速度发展下去，我们算一下1.07是多少？超过1倍了。如果这样下去10年以后我们总能耗35亿吨翻一倍，占世界20.3%，那时候占世界40%根本不可支撑。所以，中央提出来“十二五”GDP降到7%，今年是7.5%，我觉得这是完全正确的。能源弹性技术要降到0.5以下，GDP7%，每年能耗总量不要增加超过4%，这样勉强算一下1.04的10次方，还要增加将近一半，如果不降到0.5以下，经济根本不能发展。但是很可惜还没有成为社会的共识，严重性还没有认识到。

缓解能源风险要从开源和节流两个方面，从培育开发新能源，科学合理利用两个方面统筹国内外两种资源，综合解决。这里开发新能源说到水电、核电、风电、光能、生物能，还有现在化石能源，内燃起等等有很大潜力，但是短时间内代替不了传统化石能源。今天重点说一说工业上怎么节能减排。

首先要控制两高，提高两高行业的准入门槛，能耗、环保、质量、安全等，加强工业项目节能环保安全评估，要尽快建立覆盖重点耗能产品强制性的能耗限额标准，如果达不到限期则改造。到期改造不成功就关闭，只有这样下狠心才能真正把高耗能淘汰掉，要用法律的手段。第二是要加强技术改造，把强制性的能耗和清洁生产标准作为界定落后的主要依据，更重要是要把能耗、环保、安全作为主要的标准。第三是要全面提升工业行业企业的环保水平，首先要抓重点行业，重点企业，推行工业能耗提升计划和清洁生产提升计划，要实行能耗响度和总量控制。第四是要大力发展节能环保企业，要从关键核心技术突破，在商业模式、市场

培育等各个方面解决这个问题。全面推进节能环保，低碳技术，装备，产品的应用和服务，发展循环经济和再制造。

## 防止和化解不确定因素带来的发展风险

防止和化解发展风险的关键是推动传统产业转型升级，转变发展方式。上面讲述了投资风险和能源风险，事实上在我们经济发展中有很多不确定、不稳定因素，比如说资源、环境、技术、市场、资金、安全等等风险。只有不断优化、提升生产力要素，增强工业经济、实力，提高我们的科技支撑能力和管理水平，说到底还是转变发展方式才能有效化解和防范发展的风险。

第一，要合理确定适当放缓工业增长速度。这样有利于发展方式转变，有利于协调投资、出口和消费三架马车的关系，避免出现投资风险和市场风险。当前经济放缓，当然要防止过快下滑，防止过低下滑，因此总理提出来要把稳增长放在重要位置，这是完全正确的。怎么样解决呢？和08年、09年情况不一样，不能用过度投资方法拉动经济增长，应当用深化改革，技术进步的方式，标本兼治重在治本，引导企业练好“内功”，创造引导消费，降低贷款利息的方式。在08年、09年应对危机的下猛药打强行针是西医的方法，现在解决这个问题应该用中医的方法，应该用调理的方法。我们不能用过度投资来解决当前稳增长。


第二，调整优化产业结构、区域结构和产业组织结构。要有比较科学合理的布局，过剩的行业不能再增加，同时要淘汰落后的产业，用新技术来改造。另外要培育发展新兴产业，从区域结构来看，中东西部差距很大，所以对待上海政策

和新疆政策不应该是一样的,每个地方根据自己的资源禀赋、市场基础和产业优势选准自己优势产业,这样给予差别化的政策支持发展。从组织结构看,牵涉到国计民生的大行业要重组兼并,提高集中度,对于大量小型企业要集聚发展,特别是由于中东西部差距,产业转移要进行全国结构调整。

第三,加快发展战略新兴产业和生产性服务业。发展战略新兴产业具有先导性、成长性和辐射性三个基本特征,要防止没有规划,没有标准,没有门槛,防止一哄而起。首先要推进技术创新,新技术是新产业的灵魂,没有新技术新产业是换汤不换药的。其次,要新兴产业和改造提升传统产业密切结合。而且要通过新兴创新产业改造提升传统产业。再次,要注重市场主导作用和政府引导作用相结合。最后要重视市场培育和环境营造,发展生产性服务业。

第四,“两化”融合。“两化”融合通过10年来取得很大成效,中央提出来要深度融合,就是在过去融合基础上怎么样深度发展。首先就是在企业和行业里,“十一五”我们在重点行业,重点企业做示范,“十二五”在所有行业,所有企业都要推进信息化。用研发设计代替过去的三角板,生产制造。我们现在统计一下,现在有52%的制造线实现了自动化,但是没有达到智能化,刚才还有个性化的生产。我们计划在“十二五”提高10个百分点。第二,深化信息技术在交通、能源、物流、城市管理、新农村建设等领域的集成应用,加快发展现代物流、电子商务、工业设计、信息软件服务。第三要加快社会领域信息化,支持就业、社保、教育、医疗、文化、娱乐、城市管理等领域的信息化。房地产我们不能盲目发展,汽车也不可能再有30%到40%的增长,我们新的增长点是信息技术,信息技术广泛

的和工业技术结合起来,创造更多的智能终端,像现在智能手机很受欢迎,无线上网之后可以听音乐、可以视频,可以图书,可以查询网上商店。第四是根据六中全会要求,电子信息技术和文化艺术结合起来。

第五,行业、企业要抓紧抓实几个着力点。这里我强调一下节能减排、质量品牌和技术改造。温总理在总结去年报告时讲了节能减排的两个“文革”。总体的坦诚给我们很多震撼,今年节能减排目标没有变,我们不能重复“十一五”到最后的时候才“连滚带爬”。我们希望企业要一以贯之地把节能减排的措施落实到生产的各个环节。产品和服务质量品牌事关企业的生命、消费者的利益、国家的信誉和社会的稳定,从源头抓质量问题,大力倡导质量兴国战略。提高质量、改进服务有利于改善消费,提升消费,创造消费,从而拉动发展。关于质量问题,中央国务院很重视,但是我觉得这是治标,出了问题整改、查处是非常必要的,但是关键要从源头抓起,建立全员全过程、全方案的质量保障体系和质量诚信体系。治本比治标更重要,我希望能倡导质量兴国战略,落实企业主体责任。至于技术改造,我认为这不是应对危机的权宜之计,而是世界工业发展和中国60多年以来工业发展的经验所证明的,尤其在当前这是把投资拉动与调整结构结合起来的优化途径。投资确实是拉动发展的主要方式,但是不能过度投资,要改善结构,而结构改善就是改变投资的方式,不是扩张数量,而是对现有的产业提高质量,降低风险。我给中央建议,给总理写信,应该把技术改造作为当前稳增长最重要的方式之一,这样才能使实体经济进一步发展,防止未来的风险。谢谢大家!  (文/朱雪菘 整理)

66

发展战略新兴产业具有先导性、成长性和辐射性三个基本特征。

99

# 房地产业何去何从

时间:2012年7月14日 论坛:硅谷银行管理大师论坛  
演讲嘉宾:绿地集团董事长 张玉良

66

改革的基本方向还是市场化配置来解决绝大部分老百姓的住房。

99

今天来到复旦,我感到特别高兴,因为复旦是我国乃至世界的名校,在我的印象当中,这里是一个神圣的殿堂,在我的公司里很多同事都是从这里走出去的。可能正是因为许多复旦的学生加入了绿地,才使得她从上海一个小地方的小企业变成了世界500强。由此准确地讲,要感谢复旦为我们的国家,为像我们这样的公司培养了大量对社会有用的卓越人才。今天关于房地产和绿地,我主要讲讲中国当前房地产的问题。

## 中国房地产仍会持续增长

中国的房地产在近几年,尤其从1983、1984年开始,已经成为一个社会议论的热点问题。两年前中央开始搞限购限贷,最近又成为了热点问题。今年4、5月份以后,中国的房地产市场又处于一种外行看上去似乎又“蓬勃发展”的感觉。近期总理在江苏又讲到坚决调控,控制房价快速增长的问题,说明这个行业依然是我们国家领导人、我们的社会、我们的老百姓关注的问题。对于房地产,我主要讲以下四个方面的观点。

首先,如何看待我国的房地产业呢?我从上海市政府机关下海到今年已经有20年了,最早的时候我们国家搞房改,因为那个时候大家没有房子住,需要房改。房改十年以后,成功了很多,但是也有很多不到位的地方,后来又完善了很多政策。应该说,房地产是从我们国家住房制度改革

开始发展起来的一个产业,如果没有房改,那是计划经济,计划经济就没有市场,也就没有这个产业。发展到今天的房地产,调控以后,这个产业的未来到底怎么样,这是一个问题。我个人认为,未来房地产还会继续增长,因为有几个基本的因素。

第一,从宏观来看,我们对这个产业的政策没有改变,也就是国家的住房制度,改革的基本方向还是市场化配置来解决绝大部分老百姓的住房。当然这里面还有些东西要政府来决定,比如说中低收入人群住房的问题需要政府来解决,但是据我判断,绝大部分的住房之路改革要靠市场解决的基本进程,未来也很难改变。因为我们已经走过了几十年,哪些政策是有活力的,哪些政策是可以长久的,而哪些是不能长久的,实践都已经证明。像我们国家的经济体制一样,需要市场化,这个政策如果不改变,在我们国家的国情和当前的经济政策下,这个产业就还会成长。当然在成长的过程当中,前十年和后十年,现在与未来的特点是不一样的。比如说,原来的时候我们主要解决住宅问题,以发达地区为主,而现在不仅仅是住宅,随着经济结构的调整和人民对城市功能生活改善的要求,商务地产会有大量的发展。再比如说,原来主要是集中在一线城市,二线城市有一部分,三四线城市几乎没有,而在未来,一二三线集聚人口膨胀的城市会需要房地产,它的市场分布特点和结构也会发生变化。

第二,我们国家经济的高速增长也决定了我

们这个产业未来还会持续。经济结构调整需要房地产的配合,因为无论从哪一方面来看,经济是一个整体,许多产业的成长都需要房地产。比如现在国家提出要经济转型,大量发展第三产业和第二产业的研发,购物中心、文化生活设施等等每一样都需要房地产的支持。并且,经济发展使得人民生活水平提高了,原有的住房无法满足人们的需求,也会促进房地产的发展。所以,经济增长会整体需要房地产被迫的成长。

第三,这也是特别重要的,我国的城市化进程促进了房地产的快速发展。这几年房地产为什么成长那么快?就是因为我国大量的城市化。其实不仅仅是在中国,世界上的许多国家都经历过这样一个阶段。我们国家目前已经是50%的城市化率,但是如果按照发达国家65%~75%的城市化率来计算,至少还需要十年的房地产来配合它。我国城市化的发展,我想至少在未来20年,都是对房地产发展的一个重要因素。

因此,综合以上原因,我认为无论是经济增长,还是产业调整、再发展等等,都决定了我国房地产还会持续许多年的发展,当然它的结构特点会不断变化,发展状况也会随着时间推移不断改变。

## 当前房地产的现状

最近,中央有权威媒体说房地产回暖已经成为事实,但我个人认为这还有待讨论。这是不是真正的回暖?又跟哪个参照物去比较呢?据我所知,这几个月的“回暖”还集中在刚性需求、自住需求上,这其中不仅仅是住房,一个很大的市场份额是商务地产。目前商务地产的结构比例在整个房地产当中还比较低,这两年很多大企业都把产品投入商务地产,所以近几个月的增长当中很多是商务地产的份额。现在的“回暖”如果跟年初比确实是有一些,但若是跟前几年相比,我认为就不一定是真正的回暖。在这个问题上



66

要用市场的办法来调节市场,按照现有的指导思想对投资要抑制。

99

有几个因素是需要我们关注的。

第一,经济规律,这也可能是大家在主流媒体上谈的比较少的。中国经济正处在发展的特殊阶段,让房地产业不成长,本来这个市场不反映出来,我觉得不合适,因此它必然会成长。今天用这种方法压下去,两年之内会暴利反弹,这是经济规律在里面作用的表现,这是一个非常重要的原因。现在的流动人口比较多,工作岗位的流动比较大,这也都催生了市场。比如现在有的人今天在北京上班,明天在上海工作,十天在广州,十天在香港,他当然需要两三套房子,这很正常。

第二,政策调控。经过一年以后的调控,政策到了底部,“见底”了。对于政策,中央实际上很明确,今年就是对原来政策的巩固,对投资投机者进行打击,对当今需求、民生改善有利的投资给予支持。从人们的心态,到社会舆论,到市场作用,都感觉“到底”了,就像股市,在这种情况下反弹,确实比今年的1、2月份,也比去年四季度有比较大的回升。

第三,我们也看到了,今年以来,各大房地产公司都在降价。一季度基本上是降下去,二季度是略微降价加上其他的优惠促销,这样一来消费者的心态就觉得该“差不多”了,因此这个因素也很重要。

当前的市场是由于以上这三种因素决定的,这些因素是不是可持续呢?我觉得这些因素可持续,但是这些因素是不是会让市场继续不停的反弹呢?我认为在目前的情况下不会,因为基本调控的基调不会变。但是现在按照计划经济的方法,习惯的方法去做这种调控,时间长了会有问题。以最快的速度用市场的方法去调控我们房地产,才能更好的贯彻中央的调控。现在最要紧的就是要用新办法,要用市场的办法来调节市场,按照我们现有的指导思想对投资要抑制,对投机要进行财政政策上的处理,对于普通老百姓,要让我们的保障房可持续,这样才能让我们的政策更有

效果,更能得到社会和老百姓的认同。

## 房价需要合理回归

我认为房价的合理回归完全需要,因为几乎所有的阶级都觉得目前中国各城市的绝大部分房价都偏高,少部分城市极高,只有少部分城市是基本合理。所以房价需要回归,这也是我们住房制度改革其中的一个副产品,中央提出这个问题是应该的,也是符合大家愿望的。总理一直讲调控房地产要实现两个目标,第一个目标就是房价合理,第二个目标就是使这个行业像其他行业一样可持续发展。调控房价今年8月份的时候在海南岛有一个博鳌论坛,我提了这样一个观点,首先房价合理回归是需要的,但不是全国所有城市的房价都需要回归。举个例子,沈阳800万人口,现在均价在四五千块钱,一个地区的中心城市要回归到哪里去呢?济南也是省会城市,房价也是四五千块钱,最高的七八千块钱,你说要回归到哪去呢?但是有一些地区经济能级很低,城市不大,反而房价很高,不回归不行。北京、上海的房价也太高了,这个高尤其跟收入不平衡,差距太大。所以这个房价合理回归是需要的。

房价的合理回归有几个可能的状态,一是房价下降,收入不增长;二是房价稳定,收入增长;三是收入快速增长,房价按照不同层次的条件控制增长。这三种状况都是属于回归状态,当然各种方式也都可以实现目的,但是这里面的关键是收入一定要增长。同时,不合理的成本因素需要消化,否则,要房价合理回归,实际上是不是科学仍然值得研究。现在房子成本构成当中各种不合理的费用不断地增加,除了小部分,大部分的楼盘实际上都是存在的。并且,从理论概念来讲回归也要有一个合理的看法,比如说收入,收入现在不仅仅是工资收入,大学教师有讲课的工资,有出书的工资,家里人买房不是家里人人都买房,有的还有存量资产盘出来的钱,收入当中



还有相当一部分是资产收入。

我们所有的房地产企业该如何适应政策调控呢？我们都知道，企业是市场的主体，所有企业都没有能力去改变环境，只有适应环境的能力，有就生存，没有就倒闭，成长起来的都是适应环境好的企业，成长不起来的企业都是不适应环境的。从目前中国的房地产企业来看，凡是结构调整好的都是成长快的，凡是成长慢的，市场不细分的，都是困难的。去年的调控那么厉害，我们绿地依然增长很快，今年一到六月份我们又增长了30%以上，而全国有很多城市地区只增长了3%、5%，还有一些增长了3%、2%。今年上半年是个特殊时期，俞正声同志讲要用最大可能稳增长，这些话我很多年都没有听到了，这说明现在领导对稳增长的认识高度关注，现在的关键是企业，没有企业哪能稳增长。对于民企的企业更要适应政策环境，按照市场去努力，一定会有成长。以上是我关于房地产方面的四个观点。下面我想讲一讲绿地这个企业。

## 绿地20年的成长之道

绿地这个企业，是20年前由上海市两个委办下面的四个小企业出了2千万，到今年正好20年，我们从2千万起家成为了两个两千亿的企业：一个是资产规模，我们到今年6月份是2050

个亿的市场规模，还有一个是经营收入是超过两千亿，今年上半年已经完成了6134个亿，增长了36%。这个企业的成长过程中经历了两个阶段：前十年进入了中国500强，后十年进入了世界500强。以下是我们绿地这20年来的成长之道。第一，企业必须紧紧依靠大势，紧紧抓住发展的每一个机会，甚至要把危机当作机遇来抓。邓小平同志南巡讲话以后，全中国都面临一个改革开放的大形势，我们也是在这种背景下成长起来的，全国企业都一样，为什么有的企业发展得慢呢？我有个深切的体会，每一个最困难的时期其实就是最好的时期。就像F1赛车在弯道处超车一样，经济形势困难的时候恰恰是商务环境越好、商务成本最低的时候。市场好的时候应该放慢投资，市场最差的时候是最好投资的时机。最近一次的世界金融危机是2008年，那时候大家都感觉非常痛苦，甚至感觉天要塌下来，但是我们绿地却保持年年增长，就是因为看准了商务成本特别低。

第二，一个企业的动力就是让员工化成一个动力机制，每个企业要持续去保持就很难，但是我们绿地这方面做的还不错。领导要每时每刻想到员工的利益，在职业地位、社会平台、收入等方面都要合理配套，讲价值观很重要，但是必备的物质条件还是要的。

我们绿地考核项目单位，年末考核指标，年



初报指标。员工拿工资是一类、二类还是三类取决于他们自己的努力,就像给你一个资源平台一样,能做上去就是一类,要想拿一类的工资,就要报一类的指标出来,我们每个季度会进行考核。在绿地集团,很多现在的高官都是草根出身的,都是通过他们自己的努力成长起来的。

第三,我们创新了营运模式,我们年年保持好的运营就是靠一个好的发展模式。我认为不同的企业,不同的行业,不同规模的行业,一定是在不同阶段的要求不一样。一千亿的企业只做一个产品行吗,肯定不行,不可持续怎么办? 同样一个行业,还要有各种不同的产品,各种产品要选择可以配比的现金流,不仅有短期,还要有长期。

第四,企业团队靠的是企业文化。一开始我们都是用战略引领,大家跟我干,一定有吃有喝有收入,毛泽东引导共产党革命的时候也是这样跟小兵讲的。但是不讲文化也是不行的,价值观很重要,精神很重要。你走出去,你走回家,人人都用羡慕的眼光看着你,和用鄙视的眼光看着你

是不一样的,身体是累的,精神是不累的,这就是文化。这个文化真的要把理想跟社会的现实相结合,只讲理想不讲现实是不行的,但是只讲现实不讲理想也是不行的。境界到了一定程度以后,光谈钱没用,要谈点价值,谈点追求。

第五,打造优秀的团队。一个团队要持续成长,一个团队要持续能够成为世界的主流,要所有人跟着你有事业,有平台,有追求。今天在你这里,明天到哪都是响当当的,就像在座各位,哪里出去的? 复旦出去的,品牌在这里。不同的企业出来是不一样的,这是团队,他明天出去依旧为我曾经在这里而感到自豪。要爱这个团队,我的很多同事都是我们复旦出来的,我们集团董事会的董事也是这里出来的,都为他们曾经是复旦人而感到自豪,所以讲这些仅供大家参考,有错误的地方希望大家多多提意见。另外,今天的沟通交流我也非常期盼有更多优秀的同仁加盟绿地集团,我一定会跟大家成为生活上的好朋友,成为共铸荣誉的团队! (文/朱雪崧 整理)

# 当前中国经济局势及未来走势

时间:2012年8月15日 论坛:2012西部资本论坛  
演讲嘉宾:交通银行首席经济学家 连平

各位嘉宾下午好,很高兴来到西部重镇西安,感谢主办方给我提供一个和大家交流的机会。我今天主要想谈一谈我对目前中国宏观经济的一些看法。

## 复杂:当下经济现状

今年,中国经济增长速度和以往有明显不同,上半年总增长率是7.8%,二季度甚至降低到7.6%,而境外并没有出现重大危机。4月份以后政府出台了一系列相关政策,其中最主要的是刺激投资,加快审批项目的速度。人们都希望能够从最近几个月的数据中看到好转,但是刚刚公布的7月份的数据令市场很失望,无论是投资消费、出口还是工业增加值,甚至是信贷数据,都没有亮点。我觉得需要对这些数据做一些具体分析,从出口数据来看形势确实不好,增长率只有1%,今年的前几个月几乎没有降低到这样的程度。但是出口问题比较复杂,涉及国际市场的情况,美国经济持续的低迷,欧盟状况不好,都是其影响因素。另外还有一些因素是统计数据分析不出来的,比如一部分资本流入的放缓以及资本的流出导致了我们的出口增长速度的急剧回落。工业增加值的增长速度确实是比较平稳的,但是投资和消费这两个反映我们内需的最主要方面,仍然有小幅度的增长。从投资来看,1—6月份的增速是20.4%,1—7月份的增速也是20.4%,但是7月份物价有明显的回落,尤其是PPI回落了负的2.9个百分点。消费也稍有增加,虽然只有0.1个百分点,但是改变了从上半年

以来出现的持续下行的状况。

对于后面几个月的经济走势,我们现在确实比较迷茫。从需求的角度来看,我们对出口很难有很大的把握,但是消费和投资在很大程度上还是不难把控的,尤其是消费相对来说比较平稳。就今年的情况来看,虽然因为房地产强有力调控、汽车消费放慢等因素,消费比去年明显回落,但另一方面,保障房在下半年建成上市的数量明显增加,政府出台一系列政策刺激消费,加上收入水平的提高,对消费还是有较好的支撑作用的。这里特别需要说明,收入水平的提高,中西部地区的增速比沿海地区明显加快,不仅是城镇,还包括农村,都明显高于东部地区。

其实未来一段时间,真正能够影响到经济增长速度的最关键因素还是投资。由于09年投资的高速增长,以及与之相应的信贷大规模的投入,投资的名声不太好听,但是中国在未来很长一段时间还是需要投资的。最简单的理由是,城镇化还将保持着比较高的速度向前推进,把我们在统计口径当中流动人口在城市里居住长达大概一两年的人口剔除后,我们的城镇化恐怕只有35%,而国际上城镇化平均水平要达到65%以上,发达国家要达到75%以上,有的在80%以上,甚至更高。所以说未来的城镇化还有很大的发展空间,因此我们仍然需要包括基础设施,所谓的铁公鸡等各个方面的投资,尤其是在中西部地区,所以未来短期内投资的速度势必然会加快。

7月份所公布的数据中还有两点需要关注,一个是计划中新开工的项目在7月份明显速度

66

未来一段时间,真正能够影响经济增长速度的最关键因素还是投资。

99



加快,另一个是到位的资金量增速也在加快,这两个数据表明未来的投资会比目前的水平有所加快。我们对投资做了一个综合分析,包括房地产,基础设施,制造业,以及其他四个部分。根据这四部分的构成以及增长速度的情况测算,我们认为今年投资增长速度保持在21%的可能性比较大,加上我们的消费能够保持稳定的增长(这里指的是实质性的增长,剔除物价以后的增长),我认为下半年经济增长速度达到7.5%以上没有太大的问题。但是现在对于经济增长预期并不是7.5%。从市场,中央一直到地方的政府,恐怕都希望增长速度更高,觉得各方面能够接受的底线大概在8%左右。然而8%的增长意味着什么?是不是意味着我们目前所遇到的很多困难,有些行业的困境,不少企业遇到很多难题就完全解决了?我们认为目前的这种状况要得到根本的改善是不大可能的,所以目前经济增长速度从9%—10%,降到现在7.5%—8%这样的区间,事实上有了很大的收缩。去年国务院把经济增长速度定的目标,从8%降到7.5%,我认为是对的。其实“十二五”规划是7%的增长,但是它的目标逐步下降,从10%一下子降到7.5%,收缩的力度太大,一定会带来很大的冲击,所以逐步使得增长速度下行慢慢渐进向前推进,来达到它的目的。能够促进经济结构的改善,但同时经济又不能过热,要让它的温度降下来,需要一个过程。所以我觉得目前经济的增长即使在下半年能够齐稳,达到8%左右,恐怕有些行业、有些企业的问题也还不能够得到根本的解决。与经济

增长有关的是物价,CPI虽然从上个月的2.2降到1.8,但食品与非食品价格从环比来看都略有上涨,前几个月一直往下走的非食品的价格开始出现小幅度的反弹。所以我觉得对所谓的进入E时代不必太在意,倒是希望把眼光进一步移向未来,需要明确未来的物价走势这一点。

## 增长:中国经济趋势

中国的CPI在最近13年以来经过了大致四个阶段,四个周期,而目前恰好处在第四个周期的下行的最后一个阶段。从最近13年的情况来看,中国经济的状态、结构政策体系有很大的一致性。在1999年开始的物价的运行,CPI上行的周期大概是24—26个月,下行周期大概是14—18个月,很有规律,基本上前三次就处于这样的波动当中。这次上行也持续了25、26个月,下行已持续了12个月,因而,很有可能持续到未来的4个月到6个月后,又是新一轮CPI上行的周期,因此在政策上它一定会考虑到前景。未来的物价并不是持续降低,很可能会出现新一轮的上升,而且近期影响物价上涨的因素在逐渐增多,比如国际上的大宗商品,油价,以及另一个重要因素——国际粮价的上涨,从输入性的角度来看,对物价来说都是一种向上的推动力。从国内来看,存在着中长期的物价上涨的压力,其中很重要的因素是最近3、4年来劳动力价格的持续上涨,劳动力上涨带来成本增加具有长期的趋势。劳动力价格,职工的工资通常是上涨以后很难下降,带有很大的刚性。

中国的人口红利已经接近消失,因此未来的劳动力绝对不会再像2000年以后所出现的劳动力供应充裕,价格持续走低的情况,这对于未来物价的上涨有很大的推动。如果劳动力价格短期内持续大幅度上涨,必定会带来较长时期的通货膨胀,使得中国竞争力有明显减弱。这种现象当年在日本和一些其他发展中国家曾经出现过,所以必须吸取经验和教训,把劳动力价格上涨的幅度和节奏控制好,才能够逐步协调好这几种关系,持续推动我们的经济上涨。还有一点,虽然短期内土地价格是回落的,但是从中长期来看,加之中国的城镇化步伐,未来仍有上涨的压力,所有这些中长期因素,都有可能持续推动中国的物价上涨。2004—2005年期间也出现过所谓的通货紧缩,现在可能会走到这样的状态,但我个人觉得今非昔比。因为当时既没有入市,也没有实施城镇化,所以那段时间劳动力的价格持续偏低,CPI较低,今后这样的基础条件都将不存在,而存在的是会持续推动物价上涨的因素。

最近央行也发表了一个关于物价的报告,8月份物价可能出现一定的反弹,蔬菜、肉类价格平稳小幅度上涨,9、10月份可能再次走低,到11、12月CPI有可能缓步向上。至于未来CPI会急剧上涨,还是小幅度上涨,这个就要看未来各种因素的影响,但是上涨的趋势应该说是比较明朗的。物价对未来政策的制定很重要,因为在很大程度上我国的经济政策的目的就是要达到几个目标之间的平衡。货币政策有四个目标:经济增长、就业、国际收支平衡和币值的稳定,而就业和经济增长实际是一体的。现在看来,增长确实遇到挑战,尤其是未来增长力度还不够,还不能够达到所谓的8%。如果说在这个方面有较大的投入,比如说在投资方面,在财政支出方面有较大的投入,当然适度的带动一些经济增长,增加0.2、0.3,甚至再多一点这个百分比的可能性也都是存在的。在这个问题上,接下来它会考虑到,第一,经济增长能不能达到8%左右,达不到政策就要相对宽松,宽松

的话物价状态能不能使得政策顺利实施,而实施政策以后会不会带来物价的反弹,未来会不会造成通胀的压力,这个都需要慎重的平衡考虑。

从目前的情况来看,未来的政策更多的会考虑到各方面的平衡,尽可能不要让所出台的政策带来过多的对投资的刺激,同时也不要对未来物价上涨带来新的压力。在这个问题上目前上有两种不同的观点,一种认为需要加大包括财政投资,货币政策等的力度;另一种观点认为,需要加以谨慎。现在这两种不同的看法正在纠结中,经济数据给很多人浇了一盆冷水,但是政策还没有出台。我个人觉得,未来从财政这方面加大力度支持,尤其是从结构调整这个角度去支持,这是毫无疑问的。如果说投资还在未来一两个月没有出现明显好转,未来很可能会适当放松省级地方融资平台。现在总的来看,整个融资平台的规模是收缩的,也就是说还存在可以扩张的空间。放松甚至于适当超过原来的地方融资平台,也不是不可能,这要看政策最后的选择。

## 平衡:未来经济政策

对于货币政策,未来一段时间会比较谨慎,原因主要有两个方面:第一,从宏观的角度看,未来的经济能不能得到好转是一个疑问。从短期6月份和7月份的数据来看,一部分数据出现了好转,开始往上走,出现了拐点,但是还有个别的数据往下走。现在的问题是,如果政策刺激过头,可能又会走09年的老路,这个一段时间的教训,出手过重,力度过大,带来很多问题。现在百年未遇的金融危机,谁都不能预测到它的破坏程度究竟会有多大。现在看来有这个必要吗?当我们希望把增长速度降下来,从百分之九点几降到8%,当然一定会有一些行业、一些地区、一些企业出问题,现在需要分析的是,这些问题该不该调整,是不是本来就存在?我的观点是,不是所有出现的问题都需要拯救的,有些问题不需要用过重的措施去拯

66

很大程度上  
我国的经济  
政策的目的  
就是要达到  
几个目标之  
间的平衡。

99

救。第二,物价。物价在未来的走势应该是向上的,央行在最近发的报告中间有表示,对于现在的物价运行状态,他们的看法也是未来向上走。稍有不同的是,他们认为8月份以后物价就会向上走,而我认为今年下半年还会在底部徘徊,明年会有向上的运作。既然是这样的趋势,报告说,目前进一步实施的所谓向松调整的措施可能对刺激经济增长的作用有限,但是对于刺激未来通货膨胀作用可能会比较大,也就是说进一步采取较大力度的宽松政策是不大可能的。

从宏观来讲,利率的两次下调对市场的影响比较明显,但是有些领域并没有达到大家的期望,比如说股市现在没有明显的看头,房价出现反弹,交易量大幅度增加。对此人们的态度是无疑是两方面的,第一,交易大幅度增加受到民众和政府的一致欢迎,但是价格出现反弹就不受欢迎了。在这种情况下,如果进一步放松流动性,把利率向下调,需要考虑会不会进一步推动房价上涨。第三点,从金融的角度看,今年确定的MR增长目标是14%,14%的目标不是上限也不是下限,超过或低于14%太多都不合理。MR在长期以来比较适中的水平是15%—16%,稍微高一点是17%,现在定的14%是比较低的,这是结合经济增长而定的。而目前MR达到什么水平呢?7月份已经达到了13.9%,如果流动性进一步放松,控制得不好在年底很可能会超过14%,这对央行来说是不容易接受的。我们还应该考虑到降息的目的,最直接的目的有两个,一个是提升市场信心,另外是降低银行的利率,主要是贷款利率,这一方面是利率市场化的举措,另一方面是降低基准利率。从最近这段时间的情况来看,市场的实际贷款利率已经开始下降,今年一季度时,实际贷款的利率水平可以说是近些年来最高的,央行公布的货币执行报告的数据表明,利率的上幅基准和下幅的比例占比,今年一季度是最高的,为70%,今年一季度的整体利率水平是相当高的,而两次降息推进了利率下降。从6月份公布的数据来看,已经有明

显下浮,6月份使得贷款利率下浮占比不到67%,7月份又有一次降息,我相信在两次降息的推动下,三季度银行贷款的实际利率水平会有明显的下降,这是它想要达到的重要目的,而且速度还是比较快的。第三,国际收支与资本流动有关。我们的利率水平比国外的利率水平高,我们叫中外逆差。中外逆差越大,资本就容易流入,逆差越低,资本就会流出。现在中国资本的流动情况是怎样的呢?资本有流出的现象,大规模流入的时候,在海外利率没有发生变化的时候,央行就不敢大幅度提高利率。最近人民币有贬值的压力,外汇债款有负增长,在这种情况下你进一步,或者说大幅度的收缩终于逆差的话,还会导致资本有进一步的外流。所以我觉得从多方面的情况来看,再加上我们货币的存量较大,我们MR跟GDP的比重在国际上是较高的,接近两倍,这都会对未来物价上涨带来压力,所以在这种情况下货币政策总体基调是稳健的。比如说多次下降利率的可能性较小,更重要的是看谁能够决策,决策人的思路 and 角度怎样,但是再大幅度降息的可能性我个人认为非常小。

我觉得中国经济在今年已经走到了非常重要的阶段,从原来所谓的潜在9%,实际上持续保持在9%—10%甚至两位数的经济增长率,经过自身的主动调控降到目前的7.5%—8%,是很大的变化。这个变化必定会在经济行业的各个方面清晰显现出它的压力。如果说不承受这样的压力,希望维持过去的路,当然政策上也保留一定的空间,银行完全有能力再多放一点的贷款到8万亿以上。我觉得经济增长如果能够进入到这样一个层面,各种关系,尤其是资源等方面的关系不会那么紧张,进行结构调整就具有比较好的条件,在这种情况下我们调整结构可能就会有更好的环境。也可能进入这样一个阶段之后,会逐步感到3%左右的CPI的上涨,8%左右的经济增长,是中国经济比较能够接受的,或者说从我们的角度来看是比较合理的一个搭配。■(文/吴燕南 整理)

# 不确定性环境下的银行风险管理

时间:2012年7月21日 论坛:2012年复旦管理学国际论坛  
演讲嘉宾:中信银行行长 陈小宪

**围**绕这个题目,从银行的角度,我想讲两点,一方面是银行面临的环境,我认为现在的环境确实是不确定性的,另一方面是我们银行如何进行风险管理。

## 银行面临的不确定性环境

首先,世界经济确实存在不确定性。

从三方面说,第一是欧债。欧债在媒体上炒得很厉害,确实作为一家银行对欧债变化要十分关注。前些年很多外地资产都随着外地债券的波动。欧债危机从希腊发生波及到欧洲五国,从去年开始欧债持续向欧元区核心国发酵,作为一家银行管理者必须要关注。当然欧元区现在对欧债的危机救助了3800多亿,最近西班牙银行又有1千多亿救助计划,另外还有长期的再融资操作的计划,大概1万亿欧元。相比这两年近2万亿元的缺口来讲,确实确实是不够的。

第二是新兴国家,新兴国家现在经济不太好,大家都知道金砖五国的情况,这两年除了中国以外其他国家的经济波动比较大。新兴国家GDP增长前些年都在7%,占世界经济增长6%以上,应该说是整个世界经济发展的一个引擎所在。特别是亚洲性国家,像中国、新加坡等。前些年他们的GDP产出和贸易的增长大概都在世界经济平均的增长5个百分点以上,速度更快一些。这一两年也不行,这两年整个增长幅度缩减到两个百分点,说明经济的引擎作用

越来越小。

第三是美债和日债,一家金融机构必须要看到,因为这种经济波动直接影响银行债务波动。美债大家都知道,美国一直做量化宽松的选择,今年底美国国债要触及它的上线,我们叫财政悬崖,推出QE3这样的趋势应该是一个大概率事件。日债很多人没太说,我们还担心日债,因为超过GDP两倍以上,一旦形势不好完全可能像欧债一样又是悬在经济砵上的又一把剑。我觉得这些确实可以说明世界经济有不确定性。

其次,国内经济也存在不确定性。世界经济的不确定性直接对中国的经济,特别是对中国的出口产生很直接影响,但是中国经济本身实际上也应该承认这几年来是减缓的。今年上半年公布的是GDP增长7.8%,二季度7.6%是这几年最低的。当然从短期看,大家都觉得主要是投资、消费、进口这三架马车发力,大家都降了10个百分点,尤其是消费。实际上消费剔除价格因素去年只达到12%,今年上半年是11%,一般我们按照原来正常速度高一点的时候消费的增速一般都在16%、17%以上。消费的低迷意味着不能起到立即拉动经济内需增长的作用,这个我觉得也是需要关注的。这是短期,长期大家当然也都能明白,主要是经济结构调整的难度很大。比如说进出口,我们主要进出口是劳动密集型和资源密集型,资源消耗密集型的产品实际上处在世界经济大循环或者产业分工中。当然还有城乡矛盾,地区的矛盾等这些都不是一下子能解决的。说

66

金砖五国这两年除了中国以外其他国家的经济波动比较大。

99

66

有一种氛围、  
一种工作习  
惯、一种共同  
的看法叫做  
文化。

99

到调整结构,这就是刚才讲的说起来容易做起来难,确实是这样。我自己都觉得我在中信银行八年,我每年跟大家都讲调整信贷结构,但是第二年一看还是动的少。

再次,对于银行来讲主要还有金融监管的压力带来的不确定性。这次金融危机之后对于银行业监管是全球性的,也非常严格。学经济的都知道最近要推出整个经济发达国家都实行巴塞尔三的资本规定,应该说巴塞尔协议从1到2到3这些年一步一步严格起来,接着08年金融海啸出来,现在金融业必须要做这件事,必须推行一个严格的资本控制政策。这对银行的影响非常大,这是一个监管的趋势。并且大家都知道明年1月1号中国将推出新的资本监管的规定,这个是把上述银行资本的监管核心内容浓缩到这里面来了,标准更严,范围更广,口径更紧。

所以说,从世界的经济讲,从中国的经济讲,从中国对中国银行的监管讲,作为一个银行工作者讲确实很难看到具体能面临多大矛盾。我们只觉得是很大的矛盾。具体多大?这个就是要在实践当中去看的。

## 不确定年代下银行的应对策略

我们今天的题目是应对策略,我觉得有以下几个方面的应对措施。

第一,在我们银行界还应该进一步树立科学的经营理念。我为什么讲要树立更加科学的经验理念呢?银行自身这10年来,不管外界怎么说,我认为中国银行业改革这10年的成果和他自身相比及其巨大,至少我作为一个银行人是这么看的。但是不能否认,银行片面追求规模比速度的顾及要解决。经济高速增长要掩盖,在现在的不确定年代或者监管更加严格的年代,这个问题很可能会突发性地暴露,所以我觉得越在这样的时代我们首先应该在经营理念上要树立科学的经营观。其实我过去也当过学生,作为一个企业真正能够影响全体员工有统一的行动,有一种氛围,有一种工作的习惯,有一种工作共同的想法,我们把它叫做文化,有这些东西一定能够潜移默化地影响创新。

我觉得这里面,树立理念有这么几点特别重要,第一是资本理念,因为资本是吸纳风险的资源,同时还因为资本是最昂贵的资源。银行过去片面地追求规模等于对资本使用的一种浪费,所以我们必须要注意。通过真正科学节约使用资本,才能真正起到一个好银行的作用。第二当然是质量,我讲的质量是资产质量,因为本身金融的资产风险有隐蔽性,长期性和滞后性的。这一块要提高警惕。最后是服务观点,这也是在最近这一段时间的银行公告中我们总结出来的。特别是有的人说银行钱多,好象银行全是不义之财,我觉得并不是这样。但是我

：上海中润解放传媒有限公司

上海三新集团 东方卫视 LNEWS 拆



们要从正面理解，现在社会对银行的诉求越来越多元化，不但有理论要求，一个银行你是不是好银行首先要赚钱，说的再好，不赚钱，不能给股东，不能给社会创造财富，那你怎么样也不是好企业。现在看来这样还不够，这个标准似乎不是唯一的，但是我觉得我们要适应。还有什么标准呢？服务的标准，创新的标准，效益的标准，诚信的标准和社会责任的标准。既然我们中信银行提的口号是走在中外商业银行竞争前列，那我们如果想追求这个前列不但要追求利润也要追求服务的效率，服务的质量和服务的品质等。我觉得这一块似乎也要成为我们银行转变经营理念的一块。

第二，我们要对实体经济给予高度关注。前一段时间由于对世界性金融危机有共识，特别是国际上一些大银行，包括衍生产品脱离了

实体的需要。我觉得这确实确实是中央看的准的，银行应该加大这方面的理论。我们有这样一个策略，我们要把有效的信贷资金更加多地投放在“双优”的企业当中，所谓“双优”就是优质行业中的优质企业。我认为这要根据中国不同的经济区域，比如老工业基地就是优质行业的优质企业，而在东南沿海，在江浙，在苏南双优企业可能是小企业，在福建可能是民营企业，这要根据不同的情况。另外，我们要了解国家政策，加强对小企业的支持，无论是从银行形象还是实际需要上都要加大力度。这年中信银行每年小企业增率超过50%，一般企业是20%，应该说在这方面给予了努力。要加大力度支持实体经济，对一些虚拟经济的信贷投放应该更加限制。

第三，我们银行自身要强化风险管理的体制

66

用量化技术  
来描述企业  
的评级,对  
企业客户的  
评级和债向  
的评级。

99

架构。其实这些年银行的风险管理水平总体来讲确实上了一个台阶,但是还不够,我们中信银行提出坚持“一横一竖一个中心”。所谓“横”是我们风险管理的关注点要覆盖所有的风险点,过去我们资本准备多数是对信贷类的投放,现在对于市场类的,对于操作类的操作风险都应该给予关注。“一竖”主要讲到统一性,随着小企业、民营经济,个体经济加大力度支持,过去从讨论制变成授权制等,我觉得这做的是实践当中的要求。但是,这种新的风险管理机制丝毫不排斥你必须要有统一标准。比如说对小企业也需要有标准。我们有一个公式,意思指的是要使得每一笔信贷投放,不论是哪个行业都能够比较,通过比较之后知道哪个行业资本最节约,那么就知道了银行对哪个行业的扩张开始收缩,这就是一个“中心”的作用。

其实量化的技术也要实施,像中信银行,我们已经完全上线,用量化技术来描述企业的评级,对企业客户的评级和债向的评级,主要计算违约损失率的。这个技术现在在国际上也是通行的,谁能够实行这个技术实行得早,实行得好,谁就能够相对节约资本。按照这个计算我们中信银行从今年用我们自己内部的评级,能够节约10%以上的资本。

第四,要突出重点领域的风险防控。我认为至少在信贷方面有三点还是要关注,第一是房地产,第二是政府平台,第三是小企业。房地产的问题,我自己也说不太清楚,因为每一个业务线的人,不同领域专家都有不同的读解,但是对于银行来讲他的选择只有一个,必须执行国家的政策,必须接受监管当局的政策。第二是政府平台,这不像国际上,有些同志所讲的那样怎么有风险,绝大部分都没有风险,90%上都

是有现金流覆盖的。但是有两类,银行经过1年多整顿,有两类平台还是需要关注的,一类是没有现金流的储备,还有一类是二级公路,以它为收费单元来做政治平台的。因为这两类受国家影响之后都有可能要减少现金流。最后是小企业,我还是一句话,虽然我非常同意要支持小企业,从国家、社会稳定都需要,但是不能否认,不是像有些媒体所说的那样,觉得小企业都好,应该说小企业的抗风险能力确实是弱。从银行不良率提升看,50%左右来自于小企业,这个要给予关注。这是我说的第四点,重点领域的信贷风险。

第五,市场风险。市场风险大家都知道主要流动性,利率的波动等。从国际上讲,欧债的波动就可能影响到我们银行资金的流动性问题。包括美债,欧美大多数金融机构信用利差立马拉开,信用利差扩大意味着风险加大,抛售欧债的几率就更多,这对于国内银行有影响。因为国内大型银行、中等银行多少持有一些,这个没有办法。从国内看主要是汇率风险,汇率最近幅度加大了,从千分之五到1%。最近人民银行对利率进行调整,我们叫做非对称性加息,银行资产负债结构不变影响不动,现在一非对称性调整直接对银行产生影响。第一次和第二次某行要扩大20%,这种净息差减少直接是利润的减少,这种风险是全面性的,涉及到银行各类资产的配置,也涉及到你能不能迅速调整货币资产提出这样一个题目,对于这样的题目也应该说银行化解风险的。

总之,在不确定的年代中,银行只要找准策略加强风险管理,我认为我们银行一定能很好地应对这样的不确定性年代,一定能够让社会对我们银行的评价越来越正面。谢谢大家! **F**(文/朱雪菘 整理)



## 中国经济远期趋势

时间:2012年8月15日 论坛:2012西部资本论坛  
演讲嘉宾:中国国际金融有限公司投资银行部董事总经理 王庆

**我**首先谈谈国际经济形势及其对中国可能产生的影响,以及我们对中国经济未来远期趋势的看法,然后再谈谈它对资本市场、股票市场和房地产市场可能带来的一系列的影响。

### 国际经济大局

从去年到现在,对全球经济、全球资本市场最重要的影响事件就是欧债危机,它对中国经济也有不利影响。如何理解欧债危机?它现在的发展如何?未来可能会出现怎样的变化?我们来看从94年至今欧元区各国主权债务的利率。从收益率来看,在1999年引入欧元,以及在

2001年引入欧元现金之后,欧元区各国主权债务收益率迅速收敛到德国的水平。也就是说,欧元区的制度安排使资本市场认为,欧洲各国的经济和财政的表现将会和德国一样好,以至于他们的违约风险都很低,所以出现利息率的大幅下降。但现在看来,这样的过程只持续了10年。这意味着什么?这意味着尽管欧元区从制度层面没有解体,但是在资本市场看来已经解体,欧元区各国的财政状况已经体现在它的主权债务的利率上。

欧洲主权债务危机到底如何化解?大致是两个方面的,强化或者淡化主权概念。强化主权概念也就是欧元区的彻底解体,各自为政,淡化主权概念就是欧元区各国向更高层次一体化迈进,

欧元区各国经过了贸易一体化、投资一体化最终实现了货币一体化,但是财政一体化并没有实现,政治一体化更没有实现。所以现在摆在欧元区各国面前有两条路,要么解体,要么向前推进更高层次的一体化。实际怎么发展呢?至少从资本市场看来,欧元区解体的概率是非常高的。我的判断是,未来短期内3—6个月,希腊这样的边缘国家很可能会退出欧元区,这样将带来欧元区的解体,但是欧洲各国的政治家们为了维护欧元区的统一,将会采取更一致的行动来维护其稳定,最终走向更高层次一体化。欧元区债务危机对全球经济和资本市场的影响恐怕在未来3—6个月期间会持续带来负面的影响。

纵观全球经济,欧元区处在危机之中,日本经济仍然持续低迷,相对全球的亮点在美国经济。全球危机来自于美国房地产市场泡沫的破裂,但是美国经济和市场调整速度非常快,因而还是一个相对的亮点。美国经济,尤其以房地产市场为代表的经济活动调整剧烈,速度非常快。可以说,经过这样的调整,美国经济在危机之后已经从一个比较高的居 midpoint 稳定在比较低的居 midpoint,但仍然是正增长,我们预测美国经济在今年会实现2%左右的经济增长。

## 中国经济现状

一方面欧洲主权债务危机继续肆虐,另外一方面美国经济稳定在比较低的均衡中,这就是中国经济增长发展和外部的环境,在这样的环境下,中国经济在去年增长放缓的基础上,今年进一步放缓,部分原因就是外部环境的恶化。

另外,经济增长放缓很大程度上受到2011年以来紧缩财政和货币政策以及房地产影响。通货膨胀在2011年有些月份超过6%甚至达到7%,在这样通货膨胀压力的环境下,政府的货币和财政政策,以及房地产政策都采取了比较严厉的紧缩措施,只有当去年四季度初,通胀触底之

后,货币政策才进行了微调,从一季度以来政策的调整力度开始加大,主要是因为通货膨胀率已经明显出现下行。但是毋庸置疑,中国经济增长的放缓相当程度上反映了这样的政策带来的压力,而且过去两个季度的经济增长进一步放缓也体现了2011年以来执行的这些政策的后续影响。政策放松对实体经济的影响什么时候能够体现出来?尽管当前很多经济指标不乐观,但是劳动力市场指标似乎给出不一样的信号,劳动力市场总体上需求大于供给。这是一个矛盾,一方面实体经济似乎很弱,但是另一方面劳动力市场又表现的相当有弹性和韧性,这就是为什么我们认为尽管现在经济增长明显放缓,但是如果以劳动力市场为标志,如果我们相信政策制定者和政治家最关心的恐怕是民生和就业状况的话,这个就业指标是不支持大规模放松政策的。

这就是为什么尽管环境较弱,但目前为止货币和财政政策的调整力度和频度仍低于市场预期。影响中国实体经济最重要的部门,即房地产部门的政策没有发生任何的变化。这样产生了一个矛盾现象,一方面所有工业部门,尤其是与房地产最终需求相关的产业链的各个部门表现的非常弱,同时另一方面劳动力市场似乎表现的相当有韧性,实际上房地产市场的发展对于中国经济过去5—8年的快速增长起到了至关重要的作用。一方面房地产市场本身的需求带动建筑业以及由此产生的建材、钢材、能源、电力产业的迅速扩张,另一方也带来了经济系统的杠杆率和负债率上升。所以房地产市场一方面起到了直接拉动实体经济的作用,另一方面,也是中国经济发展过程中负债和杠杆率上升的最重要载体和机制,由于房地产政策的严厉执行,使这两个机制不再发挥作用。这体现在一方面建筑业活动的明显放缓,钢材、电力、煤炭等行业走弱。这些行业是周期性非常强的行业,在房地产需求根本改善,建筑业活动复苏之前,它们将仍然会表现的很弱。但是这些部门都是资本密集型行业,

不是劳动密集型,所以这些部门的活动并没有反映在就业上,就业活动还表现相当不错。

在这种情况下,除非房地产政策出现明显的松动,否则中国实体经济的复苏即使出现,也会非常缓慢。虽然在宏观层面有货币和财政政策放松,但中国房地产市场作为一个传导机制,并没有发生作用。中国房地产市场的政策不是一个简单的基于经济的考量,而是有很多社会和政治的因素在内,所以恐怕短期内房地产市场出现松动的可能性很小。基于这些因素考虑,中国经济在未来的复苏过程还是比较缓慢的。

## 国内经济走势

下面我们谈谈未来5年、8年、10年中国经济可能出现的趋势性变化。纵观全球经济,如果说哪些国家与中国的经济增长方式和模式比较接近,应该是韩国和日本。因而,在韩国和日本的经济达到中国经济目前的发展水平的时候,它们的变化也许对我们判断未来中国经济走势有参考价值。日本在1969年的收入水平和中国2007年达到的收入水平一致,而韩国在1988年的人均收入水平和中国在2007、2008年一致,当这两个国家达到我们在2007、2008年发展水平的时候,它们的经济发生了哪些变化?在这三个经济体达到同样的发展水平的时候,日本和韩国经济都出现明显的拐点,之后经济的增长迅速放缓。在中国,这样的拐点有没有发生呢?只有5年10年之后才可能得出比较明确的判断,但是在我看来这个拐点可能已经发生了。通货膨胀有同样的拐点,当日本和韩国达到中国现在的发展水平的时,它们的通货膨胀也出现拐点。实际上在2007年以前的10年间中国平均通货膨胀将近2%,而向前看中国通货膨胀率很可能达到3%甚至更高的水平。

而中国经济这种趋势性变化更有意义的体现在经济结构上,调结构,就是要主动采取手段去调

整经济结构。一个经济体的结构无非是三个方面:生产结构,支出结构和收入结构。实际上这种拐点在结构上体现的更加充分,拐点之后,无论是韩国还是日本的经济,生产结构都出现明显下降,服务业出现持续的上升。而经济支出的结构,无论是和日本还是韩国,达到中国2007年发展水平的时候,都出现了非常深刻的变化——消费占经济比重迅速上升,而投资占经济比重出现迅速下降。这意味着尽管经济体本身在放缓,但是消费增长速度要远远快于整体经济的增长速度,以至于消费成为经济增长的主动动力,消费在经济中的比重上升,而投资的作用开始减弱。

关于经济的收入结构,日本韩国经验告诉我们,在拐点之后,劳动者占的收入比重开始上升,而企业家、资本家资本的份额开始下降。这就是我们比较日本和韩国以及中国的发展阶段,对未来5—10年中国经济可能出现的趋势性变化提出的观察,中国经济似乎正在经历明显的拐点,突出特征就是经济增长放缓,通货膨胀率高,经济结构发生深刻变化,以消费为代表,消费作为主要的增长驱动力表现的尤其突出。这些变化如何理解?可以从劳动力市场发生变化为出发点,中国的劳动力市场已发生非常深刻的变化,廉价剩余劳动力在减少,劳动的议价能力开始上升,导致金融比重上升,挤压企业利润,使企业投资的利润下降,随着劳动者收入的上升,由于劳动者本身的消费气象比较高,自然会增加更多的消费而减少投资,会消费更多的高端服务业和高质量的制造品,劳动力市场变化可能会带来一系列中国经济结构性的变化。以汽车为例,比较中国对应于韩国日本在当年同样的发展阶段上的趋势,我们发现中国的汽车渗透率相当于韩国20年前的水平,而且还明显低于日本40年前的水平。因此,尽管中国经济可能经历明显的拐点,拐点之后可能会出现经济增长迅速放缓,但发展的潜力还是非常巨大的,因为差距非常明显,以日本和韩国拐点之后的市场变化来看,空

66

中国经济似乎正在经历明显的拐点,突出特征就是经济增长放缓。

99

66

收入是每年  
创造的经济  
活动量,财富  
是收入储蓄  
之后的积累。

99

间非常巨大,所以我们能看出非常多的希望和乐观的理由。这给我们的启示就是,中国作为一个经济体,有些产品市场空间仍然很大,但是市场本身的扩张速度会放缓,在这样的市场环境下,不是任何企业都可以挣钱,只有做得好的企业,做得最好的企业才可能成为最终的赢家,而且在这样的市场环境下,企业尤其要注重效益和质量,发展不仅仅通过外延式的扩张,更重要的要寻求可能出现的行业的整合和并购,来实现自身的市场份额的扩张。

从资本市场上如何理解?经济增长速度放缓,或企业的利润增长放缓,在资本市场上会表现为股票的市盈率结构性的走低。中国的股市过去几年持续下跌,但是实际上中国企业利润增长状况还不错的,为什么股市下跌呢?很重要的原因在于市场的估值中枢开始出现结构性下移,这体现在股票市场对于中国经济和企业利润增长的可持续性出现了怀疑,这跟企业利润的增长并没有太多的关系,更多对体现在企业的盈利和企业增长可持续性的判断上。如果我们作为投资者出现的话,就要对企业未来盈利的可持续性有更现实的判断,以及对股票的估值水平要有更高的要求。

## 消费引领未来

从收入上看,收入是每年创造的经济活动量,财富是收入储蓄之后的积累,如果将中国和欧洲的人均财富水平做比较,差距要大得多。正是中国老百姓追逐经济自由、追逐幸福生活,以及创造财富的动力,才是中国经济增长的最终的源泉,实际上中国经济发展的空间是非常大的,这体现在我们经济发展水平跟人均财富水平与发达国家比有非常大的差距。尽管当前经济发展遇到困难,但不需要过度悲观,短期内更多的是周期性因素,而周期性因素体现了政策因素,政策的关键是房地产市场。说到房地产市场,现

在执行的严厉的房地产政策应不应该,合不合适,什么时候应该取消或者改变,这对我们未来中国经济的判断,无论是短期还是中长期是非常重要的。中国房地产市场有即使有泡沫,也不能马上得出另一个结论——中国房地产市场价格要下跌。中国的房价收入比超过了10倍,与台湾、美国、香港相比是很高的,如何看待这个问题?实际上房价收入比这个概念很大程度上基于一个假定之上,即人们的收入不增长,考虑到经济增长的因素,就不能简单静态看房价收入比,这就是为什么我认为中国房地产市场虽然有泡沫,但并不意味着中国房价绝对水平过高。同理,消除这样的房地产市场所谓的泡沫,不必通过房价的绝对下跌来实现,很可能通过协调房价与收入的上涨速度来实现,尽管我们采取了一系列的房地产的紧缩政策,但这些政策背后不一定是基于消除市场泡沫,把它当作一个金融和市场现象来解决,恐怕更多体现了其他的考量,包括社会和政治的,这样采取的政策很可能随着经济形势的变化,随着经济因素成为政策制定者出现松动,这些政策发生之时,很可能是我们对中国经济重新树立起信心的时候。

中国经济的未来很可能是由消费引领,这点实际上是有规律性的,无论是与日韩做比较,还是理论上多方研究,在一个经济发展的不同阶段所表现的经济驱动力是不一样的,实际上中国经济正处在第三阶段,投资在经济中的比重开始出现下行,消费显得比较重要。可以说中国经济应该进入一个消费的黄金时代,但是由于明显的地区差异和地域差异,在各个地区表现不一样。中国的西部正处在收入由低向高过渡的过程,消费占经济中的比重上升。在这个发展阶段,对西部就不能只简单鼓励消费,投资仍然很重要。所以恐怕在发展我们的地区经济时,从区域政策来讲,不能简简单单响应中央的号召,跟着东部沿海等城市一味地刺激消费,在这样的区域里创造积累财富仍然是很重要的。■(文/吴燕南 整理)



# 动态竞争与企业可持续发展

时间:2012年6月13日 论坛:第三届动态竞争国际论坛  
主讲人:复旦大学管理学院特聘教授、动态竞争理论创始人 陈明哲

非常荣幸,今天有机会和大家就“动态竞争”展开探讨。了解我的人都知道,我其实是一个很单纯的人,这辈子只做一件事情,搞研究也只研究一个问题:如何将世界变得更小。在这样一个信息大爆炸、观念大混乱、人群大分化的世界,我一直所追求的一贯之道就是“精一”。我研究了二十几年,到现在一直还在研究的一个问题就是“什么是竞争”。能把一件事情做好、做完整是很好的事情。我是发自内心地希望能把学术和实物结合在一起,更重要的是把东方和西方结合在一起。

## 惟精惟一

“精一”这一个词语出自于《尚书·大禹谟》中“人心惟危,道心惟微,惟精惟一,允执厥中。”这十六个字比佛教的心经早一千多年,这是我国关于领导力对世界最好的贡献,也是历代圣贤相传的心诀。两千多年前的古人就精炼出来的这十六字最好地描述了我们现在面临的境况——现在,人心是非常不安的,道心也是非常微弱,在这样浮躁的时代中,“精一”其实是最好的解决之方。

我很幸运,从小在台湾生长,将《四书》、《五经》一些传统的中国古典文化知识都学习了一遍。我很感恩,有这样的机会学习中国古代的文化瑰宝,这对我的影响很大。虽然我的管理

知识是在西方习得的,并且后来任教过马里兰大学商学院、哥伦比亚大学商学院、宾夕法尼亚大学华顿商学院和弗吉尼亚大学达顿商学院,一直处于西方主流学术圈的管理文化中,但是在这种中西文化的冲突中,我深切感受到东方文化的殊胜和她的包容,这是我这些年思考管理理论的出发点和智慧源泉。

我的老师教学一直教到106岁,直到他生命的最后两个月。他并没有教给我很多的管理知识,却一直和我强调了一个西方管理理论中最为核心的“人本管理”理念,而这恰巧也是我国传统智慧中能够妙接于此的共同点。这也给了我“精一”的启示和引导。

世界上有两件事情很难,一个是将自己的思想装进别人的脑袋里,第二是把别人的钱装进自己的口袋,前者成功的叫做老师,后者成功的叫做老板。我在上课或者是演讲的时候,都是使用交谈的方式。因为我不希望仅仅是“我告诉学生什么”,而是我们大家共同交流一些观点和看法。其实《论语》当中也都是以对话的方式呈现,孔子和弟子们“不愤不启、不悱不发”的对话式教学其实是中西融合最好的一个途径。

所以我也希望这次我们用对话的方式进行。首先,我想向大家提出三个问题:我们为什么来这儿?为什么我们关心这件事?我们到底知道多少?我们一生都在学习,都在被称为“学生”,而“学生”这个词语的含义到底是什么?“学



生”之“学”，非“知识”之谓也，而是学为人之道，学生生不息之道。由此，我也想问各位，什么是“可持续发展”，什么又是“动态竞争”。既然竞争已经是动态的，为什么还在竞争之前加上“动态”一词？动态竞争和中国的传统又有怎样的关系？

## 动态竞争

其实，我们无时无刻不处在变化的竞争中。时间在变化，环境在变化，对手在变化，自己也在变化。其实解决这样的问题，中国传统的文化已经给了我们一些解答。子贡解释孔子的一以贯之之道，只用了两个字“忠恕”来精妙地概括：尽己之谓忠，推己之谓恕，推己即是推己及人、将心比心，从他人角度设身处地地思考问题，这两个字将为人处世之学问道尽。动态竞争也可以用这样的理论作为战略去思考，从中总结出相应的规律。去年就有一篇文章叫做“以对手为思考的战略的形成”。不难看出，我们应该学会从对手的角度去思考问题，在动态的竞争中找到发展之道。

回到“可持续发展”的问题上来。我想问大

家什么是“可持续发展”，中国有没有可持续发展的典范企业？或者有没有你们认为是可以可持续发展的企业？在现实生活中，很多企业今天成功的原因其实会影响到明天的发展，这显然不是可持续发展；真正的可持续发展应该是今天的发展不会成为明天发展的障碍。作为企业而言是应该“搏一时”还是“争千秋”？也许这个问题看似是有争议和分歧的，但是这看似矛盾的两者在实质上却又是和谐统一的。好的企业应当有良好的价值和文化；从战略层面上而言，企业的持续发展和有序经营要求企业的管理应当在操作上随时调整，这其实也是一种“动态竞争”；而其核心的价值观、理念则可以历久弥新，这也可以理解为一种“精一”。这很好地解释了“动态竞争”和“可持续发展”这两者的关系了。

那么，我还想请问在座的各位，未来可不可以预测呢？在这里，我引用余秋雨先生的一句话，“江水九折，终将东流”。“东流”其实可以理解为可持续发展，而“九折”则是一种动态。“江水九折”是挑战日日新，揭示了竞争的动态性、相对性，契合了“动态竞争”的管理意识；“终将东流”

66

尽己之谓忠，  
推己之谓恕，  
推己即是推  
己及人、将心  
比心。

99

则揭示着一种一以贯之的价值观，一以贯之的“精一”，契合了“可持续发展”的长远思考。我为什么一直强大中华文化的伟大，就是因为过去的经验可以给我们借鉴和启发，我们应该要善用中国人的智慧。

## 东风西渐

中国固有的文化传统富于切近鲜活的生活智慧和人生哲学，西方的社会科学则以方法论、框架和分析思维见长，将二者的优长在管理理论上结合是他的尝试，而“动态竞争理论”则展示了这种“文化双荣”的理念(ambicultural perspective)。

我们所说的文化，其实也包含了两种不同的文化，一种是国家文化，一种是企业文化。国家文化像水和油一样很难融合，两者只能共存和包容；然而企业文化其实是可以更好的双荣，因为从个人和组织的层面上而言，有可能也更容易交融在一起。而我个人也正是这样在两个看似对立的文化中获得知识和启发。所以怎样能把两个文化中优秀的内容拿出来，摒弃不好的内容，是我一直“精一”于此的事情。

我们常说西风东渐，那么东风能否西渐？以及什么样的东风才能西渐？我通常并不会从种族的意义来看“Chinese”一词，而是从文化的视角将其当成一种思维方式、一个智慧选项，并且不排斥从血统上不属于“Chinese”的西方人，尤其在今天这样一个“西方领导东方”慢慢过渡到了“西方遭遇东方”的现代世界。中国有很好的哲学和思想，也有很好的企业管理和发展经验，但是我们缺乏西方的理论架构，缺乏将这些闪光智慧串联和应用的工具。在这样的背景下，“文化双荣”显得愈发重要，从而也使得一种真正具有全球视野的管理模式得以被展望。

中国在学术发展上以及管理理念的发展上而言，存在一定的障碍。中国企业如果要往前迈进，必须要考虑到我们在文化和执行上的配合，

同时需要与西方的理论架构进行结合。所以我们要善用老祖宗的智慧，借助西方的分析方式，增加我们对于未来预测的可能。动态竞争其实就是提供了这种思维方式，其核心理念其实是两个方面，一个是“动态”，一个是“相对”。每一个竞争对手都是独特的，他们都有其特殊性。中国人所谓“人者仁也”，即一个人就是两个人，夫子百家都是从“人我”角度来看待问题，从来没有割裂地仅从一个角度来分析问题。所以我们要学会如何从对手角度来考量他的动机和分析。

## 文化双荣

所谓“动态竞争”正是一来一往、攻守交织，帮助企业辨识其主要对手、次要对手、潜在对手，何时、如何攻击，需要考虑到时间性、相对性、动态性，更重要的是人性，学会和利益相关者整体合作，进而帮助其企业达成可持续发展的战略目标。

动态竞争不仅可以分析同业的动态竞争关系，也可以分析合作的关系以及上下游供应链的关系等等，这个适用范围是十分广泛的。“文化双荣”的专业人员包括企业家和学术专家，包括这些寻找不同文化之间的长处，摒弃短板的人员。一个好的“文化双荣”的人员应该能够平衡好社会和个人利益，把握好信任和法规的关系，权衡团队和个人发展，并且有挖掘分析不同文化中长处的智慧以及终身追求专业的不懈精神。

真正的动态竞争没有持续性的优势，只有暂时性的优势，动态竞争的思维其实就是怎样比对手早想一步、多想一步，使用一连串的优势取得长期的优势。文化需要敏锐，策略需要专注，执行需要坚持，我们应该用“文化--策略--执行”三环链，以及“专注-坚持-智慧”的三元应对结构，不断更新自我，真正解决“人-我”和“内-外”平衡的问题，对外增加和竞争对手最大的不对称性，对内减少战略和执行的差异性，这是企业有序经营和可持续发展的不二之法。**文/孙晓洁 整理**

# 中国企业海外投资风险管理

时间:2012年7月21日 论坛:2012年复旦管理学国际论坛  
主讲人:复旦大学管理学院 薛求知 教授

徐匡迪理事长,各位领导,各位听众大家好,今天的主要嘉宾来自企业界和实业界,我作为一个学界的代表,主要的角色是调整。论坛的题目是我最早提出来的,后来经过理事会的批准确认了这个主题。各位代表和嘉宾对这个题的理解和我们最早设计的稍微有点不一样,大家更多关注对国际、国内经济形势的走向,政策变动走向的不确定性,更加集中于短期。我们最早的设计是更多从中长期角度考虑不确定性,因为不确定性始终存在,做事如果有两个结果上都称为不确定性。但是加上“年代”就不一样了,说明现在这个时期不确定性更加密集,发生频率更加高。

## 不确定性

我们认为不确定性主要在三个大的方面显现。第一是技术的走向。从技术走势讲,并不是说在过去很长时间里一个企业可以在一个行业里做很长时间,而且他可以很精确地预测未来这个行业将发生什么样的变化,可以沿着什么样的趋势抓住这种变化,但是现在这种情况很难去做。你如果全身心投入某一个技术走向,你可能会赢但是也会输得很惨。例如,像柯达这样的公司在行业里做了133年,应该是非常老牌的公司,但是今年他走到破产的境地,他有没有核心优势?完全有,虽然在很长时间里这个企业是一个高盈利的企业,但最后也走到了末路。另外像今天上午提到的松下公司,当时第一任创始人提出企业要有250年规划,我们常常说日本企业很有远见,但是今天看来一个企业

做250年规划是空的,没有意义的,因为在这当中不知道发生多少不确定的事。

第二个不确定性是企业所涉及利益相关群体的诉求多样化,我们的股东、员工,包括我们的供应商、消费者,包括企业所在的社区等等,过去他们的诉求都比较简单,但是现在提出的诉求是多样化的。对股东而言仅仅满足高利润回报也是不够的,他可能有环保方面的要求,社会责任方面的要求,可持续发展方面的要求等等,所以这也会给企业带来很大挑战。

第三个方面的不确定性是来自于竞争对手的不确定性。现在有两个词讲的很多,一个是“跨界”,还有一个是“穿越”。过去保守地沿着一个行业做,现在完全是跳到陌生的行业做,有时候也做得很好。复星也进到你们比较陌生的行业——钢铁行业。还有国美和苏宁在家用电器做的很大,现在京东又在网络上做,而且势头增长非常快,这使原来在行业里面做的企业觉得难以招架。在国际上同样如此,传统的跨国公司,原来他们所面临的对手要么来自美国,要么来自欧洲,要么来自日本和韩国。现在出来很多来自于新兴市场国家的公司,这些公司的出牌方式,竞争策略,竞争重点可能跟原来的完全不一样,这样也导致了很大的不确定性。

因此,我们从三个方面考虑,现在对于企业管理来讲,他们面临的确定性非常之大,非常之多。在这种情况下就导致了决策本身的复杂性。他需要一种新的决策方法,新的战略,新的

66

你如果全身心投入某一个技术走向,你可能会赢但是也会输得很惨。

99



决策思路。这个可能都会使得我们对管理的理论和实践提升一个层次,我们最早是从这个角度考虑本次论坛的主题的。

## 海外投资

现在大家从经济形势的复杂性上来讲也可以契合的,这两者可以结合起来。我们看一下这里面的事实,大家也可以了解到这方面的不确定性也在加大。最近一年一度的世界投资报告发表,关于中国对外投资的主流 OFDI 测算是 600 亿万美元,按照统计,中国对外投资数下降了,我是根据商务部的数据来的。这样,我们在全球的排名从 2010 年排名第一位跌到第九位,居于香港和俄罗斯之后。

我们看一下统计数据,2004 年当年投资额为 55 亿美元,2011 年是 600.7 亿美元,在 2011 年基本上增长 1.8%,这个可以看成孕育了很多不确定性的因素。我们认为主要原因有以下几个,一是欧美经济和债务危机给当前世界经济带来较大的不确定性,这使得中国企业在“走出去”问题上产生了观望和犹豫。第二,在国际上

投资保护主义的兴起也可能是阻碍中国企业“走出去”的重要原因之一。第三,相对于一般的投资来讲,海外投资成本很高,而且投资失败率很高。根据我们掌握研究的数据,中国海外投资失败率大概是 67%,而国际上平均失败率是 50%左右,所以中国的失败率比国际平均失败率还要高。

当然,谈到这两年的对外投资大家谈到一个词叫“抄底”,刚才向总也谈到三一重工上半年收购也是抄底。我个人认为抄底有两种不同的做法,一种对被收购企业是长期观察,等待价格出现比较低的价位时去购买,这种抄底是非常合理科学的投资。但是,另外一种抄底,就要当心里面有陷阱,因为我们知道很多投行他的主要业务就是做投资的推荐以及投资的策划。当欧美这些国家的客户委托营业额大幅度下降以后,他们就把目标对准像中国这样的新兴市场国家,所以他们通常会极力让我们中国企业到海外买一些海外资产,他会说的很好,说这个资产很便宜现在是很恰当的时机,这里面不排除某些国际的投行为了他们本身的营业收入而忽悠中国企业到海外投资,这一点是我们特别

要警惕的。从我们现在观察到的情况来看,很多企业到海外只考虑投资目标与企业整体发展目标是否相符,没有制定长远的商业计划,对收购目标未来的发展方向不明确,另外缺少对海外资产整合的能力和人才。

还有一个比较突出的问题是面临安全和风险挑战。目前中国对外直接投资存量六成,境外劳务人员的近九成,基本集中在亚、非、拉地区,而这些地区许多国家存在战争、恐怖袭击等。根据商务部初步统计,2012年共发生境外中资企业人员的安全事件近百起。当前,“走出去”战略实施进入了一个新的阶段,既面临难得的发展机遇也面临着安全、风险等方面的挑战。

另外,投资过度集中也加大了海外投资难度。一直以来我国海外直接投资在能源、扩产等少数几个行业集中度很高,并且以大额并购交易为主要方式。主要集中在非洲、加拿大、澳大利亚等地域。过度集中以及大额标的投资容易引起东道国的紧张,这造成我国的海外投资常常承受与其国际份额不相称的过度风险,加大了我国海外投资难度。

另外,国家风险已经成为最大的不确定性,由于各种各样的原因,越来越多中国企业纷纷走出国门投资海外。虽然以“一超多强”为基本特征的战略平衡逐步建立,全球政治力量重新制衡,基本政治格局趋稳,但当前国际安全局势不稳定,不确定因素增加。

一般来讲,海外投资风险可以分成两大类,一类是外来风险,一类是自身风险。外来风险包括市场风险和信用风险,自身风险包括管理风险和经营风险。我们有一张全球风险地图,这是国家研究机构专门绘制的地图,根据颜色不同来显现各个不同地区国家风险的程度,越是趋红的风险程度越高,蓝色的是代表国家风险程度比较低的。从图上可以看的很清楚,在非洲、拉美国家,以及在部分的亚洲国家,是属于国家风险程度比较高的。

我下面有几项风险重点谈一下。第一个是刚才谈到的政治风险。当初中国一家石油公司在委内瑞拉购买了一个油田,但是委内瑞拉左翼新政府上台之后中石油在这个油田的所有权被强制性从100%压缩到25%。结果在政治程度不算成熟的国家是经常遭遇的政府风险。最典型的例子是中国在利比亚的投资,2011年初战争爆发的时候,我们在利比亚涉及到的项目50项,涉及到188亿美元,很多大的企业都卷入其中。当时一个比较积极的态度是利用各种各样交通工具把在那里工作的劳工撤了回来。但是已经投下去的设备以及在建设项目本身陷入很高的风险暴露。而且更要命的是战争没有结束,新政府上台之后,他们表示尊重过去合同,但是又说不能等太久,言外之意是中国企业不回到在建项目可能对企业重新进行指标,等于原来投下去的钱都要作废了。

第二是投资决策的风险。在这个方面我们最典型的案例就是在沙特,麦加轻轨的项目,这个项目号称沙特第一轻轨项目,当时投标公司很多,沙特本国公司投标27亿美元,中国铁建把价格压到17亿美元,中国铁建当然势在必得。等到真正拿到项目开工以后发现存在很多施工上的问题,一方面施工地区高温以及特大风沙区,夏季最高气温达到70多度,同时严重缺水,淡水资源比石油更加珍贵,自然环境更加恶劣,而且施工地区主要集中在穆斯林地区,资源因素很多,设计标准很高,系统工程执行欧洲标准,土建工程执行美国标准。我们从国内调了很多人去赶工才把工程完成,亏损达到41.53亿人民币。

此外,还有对融资风险,海外资产汇兑风险,政府管理服务风险等等。

## 应对策略

下面我特别要强调的是具有海外投资不确

66

过度集中大额的投资容易引起东道国的紧张,加大海外投资难度。

99



定性风险。到国外进行投资也好,实行也好就把这些问题充分曝露了出来。

第一,企业以国内投资方式和思维进行海外投资。第二,重视面子工程,对商业规则重视不够。第三,所谓的红色资本。很多有实力的海外资本很多是央企,这些企业投资在国外很容易看成一个红色资本,也就是含有政府意图的资本。还有一个是走上层路线,中国传统外交和海外投资模式过于依赖政府高层,导致其他利益相关者的了解和重视不足,从公共关系角度来说这种不平衡状态很容易在反政府,民主潮流动荡形式下受到牵连。中国企业由于习惯于不加区分的完全依靠政府,所以导致风险过于集中。

还有一个比较突出的问题,我们不善于和工会打交道。在国内并不是真正意义的工会,是企业主的附庸。他作为资方的代表出去往往不善于与国外的工会打交道。要么无原则讨好工会,要么就是强硬的对抗工会。我们中国很多管理者缺少这方面的能力和技巧。

面对不确定性,主要有以下几个对策。

第一,要重视防范政治暴力风险;第二,必须对海外投资风险的政策进行调整;第三,要强化企业风险管理体系;第四,要建立相应的问责制和奖惩制;第五,要加强海外民间的公关力度;第六,强化中国海外投资企业的合规管理和经营。最后是严格遵守当地法律以及承担社会责任。

企业在海外投资面临风险管理时,实际上有四种选择,第一种是完全规避风险,避开高风险的投资地,就像刚才显示的地图,标志红的地方项目再好也不进去投资。第二种,分散风险,可以和当地企业成立合资企业,另外和第三方外国企业进行战略联盟,还有是吸收当地社区参股,给当地居民一定利益上的保证。第三是转移风险,可以购买一些战争险和海外投资的安全险,通过购买这种保险的方式把这个风险转移给保险公司。还有一个做法叫降低风险,对于确定性实在太大的地区我们可以采取费资本注入的方式,比较灵活的经营方式进入该地区,这也是有效回避风险的方式。[文/朱雪菘 整理]



# 互联网时代的领导力修炼

时间:2012年6月20日 活动:复旦管院蓝墨水精英论坛  
对话嘉宾:上海市管理科学学会副理事长、复旦EMBA学术主任、教授 包季鸣  
青岛啤酒集团有限公司总裁、复旦-华盛顿大学EMBA校友 孙明波  
人力资源管理专家、复旦MBA校友 徐水波

## 领导力、影响力与“势、道、术”

包季鸣:我们本次论坛的主题是数字时代的职场领导力。所以我的第一个问题是,二位嘉宾对职场领导力有怎样的理解?

孙明波:去年,我听说包老师开设了领导力的课程,于是想方设法赶上了这一节课。尽管我也在企业当中工作很多年了,但是刚刚听了包老师关于领导力的精华部分,我感到确实是对经验的高度总结和理论提升,对未来有前瞻性和指导性,常听常新,引起心灵的共鸣。

现在企业当中领导力的问题越来越受重视,数字时代的领导力更是如此。领导力的问题,归根结底是如何做事的问题,如何做营销,如何做广告,如何提高产品质量。但是我们在实践当中发现,有些人成功了,很多人知识很多却仍然不成功,我认为其中的差距就在于领导力。包老师刚刚所讲的,是我们日常工作中值得借鉴的。我个人的理解是,做领导就要有影响力。在如今的数字时代,更透明、更公开,权威的影响力越来越差,现在的年轻人我认为都是非常具有挑战眼光,挑战思维,这也是对领导力的挑战。在越来越

多的挑战之下,权威周期、英雄周期越来越短。因此,必须得有真才实料才能够乘势而起。这种环境下,要提升领导力就必须提升你的影响力,所谓影响力就是包老师刚刚讲的非正式的权力,大家为什么服从你、为什么跟随你的那种号召力。

徐水波:我原先是从从事人力资源相关工作的,所以一直关注“人”这个问题。但我有创业梦想,很关注如果创业,该怎么引导大家,带领团队取得成功。我比较欣赏李嘉诚对事业生涯的一种体会。我觉得领导力需要一个基础,一个背景。我把它归结为三个字——势,道,术。在学校里面,特别是理工科,学的是技术,这是术的层面,但是李嘉诚强调势,如果不能顺应大势、识清大势,其它的都是梦。第二个是道,道在哪里?它存在于每个行业之中。我二十几岁的时候下定决心要做企业,因为成功者都是跟基础产业相关的人,这就是道的问题。术是技术,做任何一行都要精。我的理解是,领导力的本质就是信心,当你自己作战时要给自己信心,当你带领团队作战时也要给团队带来信心,鼓励自己、鼓励你的团队接受挑战,完成挑战之后再去迎接新的挑战。



# 复旦管院蓝墨水精英论坛

## 数字时代的职场领导力

青岛 2012.6.20

特邀嘉宾：

**包季鸣** 复旦大学EMBA项目学术主任、企业管理系教授

**孙明波** 青岛啤酒股份有限公司总裁、复旦大学管理学院EMBA校友

**徐水波** 传化公路港物流集团首席执行官、复旦大学管理学院MBA校友

特别支持：复旦大学青岛校友会



### 职业规划与领导力提升

**包季鸣**：谢谢。徐总用“势，道，术”三个字概括他对领导力的理解。他还特别强调做事要有信心，要坚韧不拔。接下来我想问一下孙总，您从一个工程师最终成为青岛啤酒股份有限公司这么一个有影响的大企业的老总，是怎么能够从搞技术的转换到管理岗位，如何从新人岗位上提升领导力的？

**孙明波**：我非常羡慕从事技术的

人，因为技术做不好就没有办法做管理。就我个人而言，有个人追求，也有机遇和名师指点。我跟我的团队讲，所学专业不到万不得已不要抛弃，沿着你这个轨迹做到极致，做成最好，一定会做出价值。转型时，你和同事竞争当中，你的核心竞争力是什么？凭什么能比别人做得好。这当然要充分利用你的一技之长，做出业绩，让大家得认可你。我是个顽固的人。我后起直追，付出比别人多十倍的精力。没有优势的时候就要多

付出。转型是要冒风险的，转不好职业生涯就结束了。取长补短发挥你的一技之长来弥补其他方面不足，使大家认可你这一点。此外，转型可以催促你的学习欲。无论是职位多高，年龄多大，对我来讲学习是不能断的，所以这么大岁数还来学习。这是我的体会。

**包季鸣**：孙总用非常朴素的语言，介绍了他是怎么在转型过程当中提升自己的领导力的，把每一件事情做好，因为是后起的所以加倍努力。

还要有很强的职业精神,这是中国市场上很缺少的。下面请教徐总一个问题,就您来看,好多人可能不小心进入误区或者走入陷阱,您感觉年轻人在职场中要特别注意哪些问题?

**徐水波:**结合我自己经历,当时做选择时也有很多放弃。我和我老婆毕业后一起到上海。有一天她问我未来的目标是什么。我那时每个月月薪560元,在当时而言已经很高了。但是我老板每个月可以拿到五千块。我就说,要是我们两个人的工资加起来有五千块多好啊。随后,我们就讨论什么岗位每个月有五千块,讨论了半天认为只有外资企业的总经理可以达到这样的目标。所以我就定下了要当总经理的目标。其实,目标管理非常重要,任何时候第一到底想做什么非常重要。要向总经理迈进,最核心的能力要具备哪几项?我本身技术出身,我对自己的技术非常有信心;但是要管理生产,我却还是一片空白。所以我就在从事人力资源工作的时候,就特别留心与总经理能力相关的所有新项目,并把这些工作争取过来自己做,力争把每个项目都做到最好。但是对于财务方面,我一无所知,所以我决定到复旦大学进行学习,非常用心地学习财务知识。因为学好了就等于有了新的机会,这个目标非常重要。

除此以外,年轻人应该明白一点,你所做一切首先为你自己,然后为老板,为企业。当你觉得任何事情是为自己的时候就不会偷懒,这是一

66

我认为没有政治头脑想要成功是很困难的,但是一定要从公司目标出发,而非从个人出发。

99

个哲学问题。所以我反复和我的员工讲,我不需要你们为我工作,你为你自己、为你的家人、为你的未来而工作。我在企业中看到太多的言行不一致的情况,所以想提醒年轻人,不管有没有机会,做一件事时的几个关键要素一定要想清楚。这是我的简单分享。

## 领导力修炼:十年磨一剑

**包季鸣:**在职场中,首先要目标明确,领导力的修炼要以自我设计为基础,也就是乔布斯所谓的倾听内心的呼声。我们还要言行一致,不能讲的是一套做的又是一套。两位是否能结合你们的职场经历,结合所了解的山东、青岛的实际,在这样的时代提升领导力大家一些建

议、一些寄语?

**孙明波:**我个人将领导力理解为个性能力。个性能力包括包老师所讲的政治倾向。我认为没有政治头脑想要成功是很困难的,但是一定要从公司目标出发,而非从个人出发。我一直强调增强领导力是提升自身能力,哪怕不是领导只是专家,领导力也很重要。有领导力,别人才能够跟随你、相信你、认可你。当然提升领导力不可能是一蹴而就的,要靠积累,像我们积累个人声誉一样,要加强自身修炼。现在互联网时代,最重要的是要证明你的能力。证明你的能力靠什么?必须要有业绩。现在大家越来越敢于挑战权威。企业也是一样,要用业绩不断为自己积累声誉。当然人际关系网和名师的指点也是非常重要的。如果有几个不同领域的朋友给你中肯的意见和建议,将是非常有益的。

接下来是要持之以恒,倾力付出,全力以赴。现在的年轻人,在一个单位不顺心了就跳槽,我认为这不是个好方法。比如挤公共汽车,看这一辆好像没有座位了,上去吗?不上。下一辆可能空一点,上去了有座,结果下一辆依然不上去。你比别人落后两站,好不容易上来了,一看又是满满的,于是又下了。所以你永远上不了车,或者上车永远找不到座。企业也是一样,首先要踏实肯干,你一旦下车以后再找第二辆车是不容易的。职位高的也面临同样的问题,总体来看空降兵的成功率非常

低,因为没有影响力。老板尽管认可你,但没有大家的认同感、信任感,你不可以轻易影响别人。所以我的观点是,一定要上车,上车以后通过智慧找到座位,然后向你职业生涯的顶峰冲刺,为了职业生涯目标的实现不懈努力。

**包季鸣:**非常精彩。孙总有四个主要观点。第一个强调领导力就是影响力。跟智慧有关又不完全有关。干一行,爱一行,做到极致非常重要。有时候权力很大说话却不一定有人听,有时候没有权力但做事儿就是有人跟随。今天的领导力是什么?让他人心甘情愿做你希望他做的事情的能力。第二点,要靠例证说话,首先要自己修炼自己。第三个是要有良师。人不是自然成熟,是靠点化的。第四个观点是强调要抓紧上车,上车以后才能够找到座位。美国克里思把领导力分为五种,第一种光靠个人,第二级是很好的团队成员,经理人是三级领导力,第四个是卓越经理人。再加上持之以恒就是第五级领导力。接下来有请徐总。

**徐水波:**我是浙江人,我以前的同学当中读书读不好,做生意却都做得很好。或许这就是包老师前面所讲的优秀的人都是有悟性的。这些人另外一个特点是比较傻:坚持做一件事儿,从小事慢慢做。周兴厚卖水卖了十几年。我做人力资源也是十年磨一剑。接下来我还要用十年做一件事情——物流。中国不缺少聪

明人,关键是能不能十年磨一剑,有一点傻气,一直做下去。一个人一辈子做一件事情,是很恐怖的。所以这个意义上讲,这是我最后最想跟大家分享的。

## 影响力要内外兼修

**包季鸣:**谢谢,非常精辟。我想今天这个社会不缺少聪明人,因此我们要用智慧来武装自身。徐总讲的傻,强调的就是执着。他讲到十年磨一剑,我们需要这种咬定青山不放松的精神。关于领导力,两位嘉宾都给了我们很好的解释,非常感谢。下面是一个比较具体的问题,我们国家的金融体系调控,对于金融机构包括银行、信托资金流向监管、银行监管等的利息重复加大,面对这样的危机,孙总认为上了车该如何找到座位,资本运营板块未来决策和发展的方向又是怎样的?

**孙明波:**影响力不仅对内也对外,要对社会有影响力。我们青啤多年始终做一件事情,就是我们的主业、把青岛啤酒这个品牌做成全球知名品牌。今年,我们已经成为全球第六大啤酒公司。我们的目的、我们的使命、我们的愿景,就是要成为拥有全球影响力品牌的国际化大公司。我们的财务公司也是围绕我们公司的愿景、使命去做的,也服务于我们的主业。青岛啤酒现在有61家啤酒厂,30多家销售公司,同时全球72个国家和地区销售。财务公司先把

公司内部各单位的资金进行统筹规划,集中管理,对资金进行调配,内部贷款业务、票据业务都可以做,因而我们资金周转的速度大大提高。未来我们还要向银监会提出进一步的申请,也向银监会施展我们的影响力,使他们对我们的信任,开展更多的业务。

**包季鸣:**民营企业对于HR的工作来讲,更多的是事务管理的工作,那么徐总对于民营企业HR从事务管理到战略管理的过渡,如何选择和把握时机?

**徐水波:**我认为中国民企HR的首要任务是要赢得老板的信任。实际上,HR的工作不是一个销售样板,而是长效的体制问题,需要一定的时间才能够成功。第二,民营企业做HR或者上项目,要么不做,要做一定要做成。民营企业对成本非常敏感,因此最好是少花钱的前提下完成工作。第三,一定要掌握HR的精髓,把握一批精英分子,制订任何制度必须要让他们感觉到是从他们的角度考虑问题的,精英分子对企业经营非常关键。企业在制定政策时一定要平衡,不要让老实人吃亏。

**包季鸣:**谢谢,幸福的时光总是短暂的,论坛到这里不得不暂时告一段落,好在我们搭建了这样一个平台,大家以后可以通过其他方式和我们保持多种形式的交流,感谢嘉宾的精彩分享,也感谢在座各位的积极参与,谢谢大家。【文/魏寅 整理】





# 复旦商业知识在线内容精选

www.bk.fudan.edu.cn

## 商业观察

### 银行业何时走出息差时代?

全球最赚钱的银行在中国!工建中行包揽全球最赚钱银行的前三甲。2011年,中国银行业利润约占全球同业利润的三分之一。替其危机。就业疲软侵袭全球传统银行巨头的同时,中国等新兴市场银行是在真正“一枝独秀”?银行业“高利”背后是什么?复旦商业知识在线揭秘中国主要商业银行的利润结构与人均薪酬!



### 公司治理：从人治模式到契约精神的转型

我们经常观察到一个有趣却也可悲的现象——不少华人企业家工作至死。台塑集团的王永庆 90 岁高龄才正式宣布交棒, 62 岁时因心脾衰竭去世, 这位永远的商业斗士在最后一刻依然为台塑集团的经营操心。葛逸夫在 104 岁才退出 TVB 董事局主席, 正式结束了 46 年 TVB 董事生涯。“您打算退休吗?” 是 64 岁的李慕斌每年都被问及的, 他几乎没有思考就脱口而出: “找不到退休的理由”。为什么迟迟不退? 我们应为这样的公司庆幸还是悲哀?

### 投资人与创始人之怨

近年来, 商界中就出现了著名的杜哈哈和达能事件, 阿里巴巴与雅虎事件, 再加上如今难分胜负的雷士照明董事长和前任投资经理之间的争端, 创始人与投资人的博弈不时发生。我们不禁要问: 投资人与创始人之怨缘起何处? 从长远角度来看, 好企业一定是善待员工、善待客户、善待供应商的好公司, 但是从短期看, 好公司可能意味着相对差绩效, 而相对差绩效会导致公司短期股价的下滑。这会影响投资股东, 尤其是承受短期的投资压力, 这就形成了投资股东与创始人之间的矛盾。

### 尴尬的“金榜题名” ——透视《财富》500强中国军团

2012《财富》杂志全球企业500强名单上中国首次超越日本, 成为除美国以外上榜企业数量最多的国家。然而, 垄断带来了“垄断弊病”, 审视一下500强中的“中国队”, 处于资源密集型, 自然垄断, 行政垄断性较高行业的企业一片飘红地占据了大片江山, 这就为世界500强中的“中国队”贴上了“大而不强”的标签。同时, 缺乏创新也称为“中国军团”更令人担忧的问题, 在拥有了世界500强的人会资格后, “中国军团”也走到了发展的十字路口, 如何创新旧有的模式与机制成为将来着力的突围方向。

### 从“云”端落地 ——云计算热背后的思考

25家沪深上市公司抛“云”, 20个城市明确推出规划, “百亿级”大项目纷纷上马——云计算产业园或基地建设正风起云涌。然而, “公有云”究竟能为管理及运营带来什么? 缺乏用户量的数据中心, 应用开发如何“取信于人”? 投资热的背后并不乏疑问。复旦大学管理信息与管理工程系主任涂鸿教授认为隐私安全、集中存储及分发、通信等生态环节缺失, 成为这一产业盈利的障碍。完善配套产业及标准的同时, 云计算项目自身需要明确的定位, 才能获得市场的认可。

## 学术前沿

## 中国私营企业怎样“走出去”？

## ——国内竞争优势对国际化战略的影响

随着经济全球化，我国企业越来越多地参与到国际竞争中，国际化也成了商业研究的核心问题。复旦大学管理学院院长陆雄文教授、企业管理系张维迎教授的研究将公司的资源和能力结合起来，关注这两个要素对国际化战略影响的具体过程，即它们分别对国际化产生什么影响，以及这二者结合所产生的影响。

通过研究，她们发现企业国际化并非有非兼且的——发挥与外企相比的调配资源优势，发挥与国企相比的组织能力优势，弥补与外企相比的劣势。新兴市场中的政策制定者在发布新的政策时，不仅仅是为鼓励大量外商直接投资，也是为了帮助国内企业在国内市场中加强竞争力，确保国内企业在海外冒险之前获取足够的资金支持。

## 中国商业集团为何走下坡路？

1994—2011 这十年是中国经济改革和发展的重要里程。然而曾经叱咤风云的商业集团却在步步衰落。就证券市场上的股票价值而言，集团企业的表现从辉煌走向衰落，是必然之势还是尚存转机？其中又有何具体原因？复旦大学管理学院财金金融系王小华教授的研究解答了这一问题。他发觉更激烈的市场竞争并不意味着商业集团处于不利地位，成熟的市场机制对其业绩有一定的负面作用，但也不是决定性因素。最不利的原因恰恰来自于集团内部，比如过分多样化和资产转移。

## 过程和结果，谁决定服务质量？

复旦大学管理学院市场营销系范秀成教授研究发现，结果质量和过程质量在影响消费者满意度方面起着不同的作用。其中的一个方面并不是对另一方面的补偿。因此，服务提供商应当认识到，仅仅追求一方面的高质量而忽视另一方面，并不会提高消费者的满意度。也只有在市场竞争中取胜，服务提供商应当根据业务性质来决定如何处理好服务质量的两个方面。





## 对话与讨论

### 从阿里巴巴退市看中国资本市场变化

从被迫停牌到主动退市，阿里巴巴退市其战略布局和产业发展原因？部分海外上市概念股的“回归”是中国市场好转的信号吗？经济发展与股市为何背道而驰？

4月以来，股市新政频出，为什么解不了股市燃眉之急？股市何时能从“跳水迷途”转变为“举重迷途”？复旦大学管理学院会计学系线性教授张可群市交回。

### 激情创业和理性经营

2008年“1号店”正式上线，开启中国电子商务“网上超市”的先河。2011年德勤公布的高科技、高速增长地区500强名单中，1号店以2010年高达192%的年平均增长率名列榜首。复旦商业知识学院1号店创始人、董事长于刚，为何在知天命之年选择创业？1号店如何在2年内增长192%？中国电子商务模式的全新探索有何意义？如何建立有效的供应链体系和更人性化的客服标准？这些众人好奇的问题都将得到解答。

### 国际竞争背景下的华人企业文化

金融危机后，西方经济发展模式暴露哪些问题？中国再崛起如何影响世界经济格局？在向经济强国发展的过程中，打造文化强国有何意义？中国智慧如何与现代商业交融结合？对企业而言，文化、战略、执行的关系如何处理？可持续发展与动态竞争理论之间有着怎样的关系？复旦商业知识学院全球著名企业竞争战略专家、美国康涅狄格大学达顿商学院陈瑞哲教授，探讨国际竞争背景下的华人企业文化。

### 透视“大企业病”

“文汇报复旦管理学案例圆桌”探讨“大公司病”——这一管理上的世纪难题。上世纪90年代，“大公司革命”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主要力量。最近十年，我们又发现，一些大公司尤其是跨国公司，再度遭遇了不同新问题，商业模式和盈利方式都发生了很大变化，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”。那么大企业病的症状是什么？导致“大企业病”的原因是什么？企业如何把握规模和业务量的平衡？

## 讲堂

## 中国地产这些年

## ——张玉良 绿地集团董事长、总裁

从上世纪80年代的住房制度改革，2010年“限购令”等调控政策的推出，到今年第二季度房贷困难，中国地产的每一轮波动都牵动着民生福祉。绿地集团董事长、总裁张玉良做客复旦大学管理学院，畅谈中国房地产的大势。他认为当前中国地产需要“市场化配置”和“政府政策”的组合，同时保障大多数人和中低收入人群的住房需求；并进一步带动商业地产的发展。房地产行业应配合中国经济转型的需要，满足城市化发展的要求。张玉良认为，虽然未来10年和当前10年，房地产成长的特点不同，但持续的成长是可以期待的。同时，他还指出近几个月的房价“回调”是由经济规律、政策调控、降价促销等因素促成的。

## 转型经济条件下公司内控的困惑

## ——李若山 复旦大学管理学院会计学系教授

李若山教授在复旦大学管理学院EMBA学院的课堂上针对目前中国企业所处的经济环境及面临的风险，解答了转型经济条件下公司内控的困惑。近三十年国内生产总值平均为9.2%，人民币储蓄余额高达15万亿，外汇储备为1.2万亿美元，资本市场总额23万亿，位居世界第二。可以说从数字上来看，我国当前经济处在一个最好的时期。但是，与此同时，中国企业现在正在一个风险越来越大的环境中。依靠投资及出口拉动型的增长模式似乎走到了头，倒逼促进式的产业结构调整使得部分民企举步维艰。所有高利润及高速增长的新产业都在产生于“溢出”效应；并且“同质化”竞争使企业越来越迷茫其经营方式，作为发展三要素之一的人口红利也越来越稀；加之，网络媒体的发展使得企业应对危机的手段越来越困难，传统经验式的管理方式已无法应对转型经济条件下的经营环境。

## 国际经济形势及对中国的影响

## ——陈德铭 中华人民共和国商务部部长

商务部部长陈德铭近日在参加2012年复旦管理学国际论坛时分析了全球一体化背景下，中国经济发展的国际大环境。纵观全球，欧元区体制机制的问题，影响了中国对欧洲的外贸出口，造成了大量的贸易摩擦。新兴国家过分依赖出口，国内技术创新受到资本平均利率的限制，南美国家则面临较多的政府干预，影响企业发展。总的来说，目前国际经济形势趋缓，有效需求不足，并且这种形势将持续一段时间。



## 社会化媒体时代的电商网络

## ——黄丽华 复旦大学管理学院信息管理与信息系统系 教授/党委书记

根据黄丽华教授的研究，理解电子商务模式，有三个视角：首先是“概念”的视角，电商一定要想清楚各种价值的概念，体现在财务上的成本结构以及商业网络结构，理清企业与参与者、普通老百姓之间的角色关系。其次是“价值创造和获取”视角，这种价值的创造和获取不仅仅是企业与供应商之间的，更多的是和企业用户一起来完成的。最后在“创新”的视角，电商离不开技术创新，但技术创新并不能保证企业成功，两者是相辅相成的关系。唯有理解了商业模式是什么，才能实现其背后的价值。





# 2012校友工作会议在台举行

8月17日-19日,我院2012校友工作会议在台北举行。在为期3天的会议中,12个地方联络处及4个校友俱乐部的校友代表们与校友中心就如何更好地发挥校友联络处和俱乐部的作用,广泛深入地凝聚校友力量等话题进行了热烈交流与深入探讨。我院陆雄文院长、孙一民副院长参加了本次会议。

## 浓浓台湾深情,温暖校友心扉

此次年度校友工作会议得到了台湾校友联络处的大力支持。作为本次东道主,台湾联络处吴林林主任、黄鸿程副主任及工作组 members 精心安排了本次行程,让从各地远道而来的管院校友从踏上宝岛的那一刻就感受到如家的温情、亲人的贴心。浓浓台湾情、拳拳复旦意让校友们深受感动。

除此以外,本次年度工作会议亮点颇多:这不仅是校友工作会议举行以来,12个联络处的代表们首次全员参与的盛会,更是4个校友俱乐部代表初次亮相的聚会。作为邀请校友参与活动,架构交流平台的重要阵地,俱乐部代表的加入,使得校友工作会议的范围得到了更完整的延伸和更有效的覆盖,也有利于校友们进行更深入的行业对话与兴趣交流,为今后各种活动的开展带来更广阔的平台和校友基础。

迄今为止,学院12个校友联络处分布在全球各地,每个联络处都立足当地、因地制宜、发挥特长,更好地服务校友、服务学院。而在上海本部,也先后成立了物流、读书、创投、“复二代”4个校友俱乐部,增进校友内部交流、增加校友网络价值。这些地方校友联络处与校友俱乐

部,犹如一个横向和纵向交错的校友网络,以地域为经,趣向为纬,串连起校友们的行业 and 兴趣,连接了全球管院校友的情感和真心。

## 完善校友网络,实现合作共赢

19日的工作会议中,陆雄文院长首先作了发言。他表示,经过27年的快速发展和卓绝努力,学院在中国乃至世界上都取得了一定成绩。我们与世界顶级商学院的交流日益增多,师资科研项目也取得了突破性进展,这些都是管院的骄傲。校友资源是学院最大的财富与骄傲。校友们遍布大江南北、海峡两岸、世界各地,在全球范围内都发挥着积极影响与巨大作用。在校友相对集聚的地方设立联络处,搭建起校友与学院间多维的沟通平台,不仅能够增加学院与校友之间的互动,更能推进校友之间的多元合作,发挥人脉资源的巨大优势,实现更大范围内的合作共赢。

随后,各地校友联络处代表通过简洁的文字和生动丰富的图片先后汇报了各自联络处的近况,展示了过去一年中举办的论坛讲座、沙龙聚会等丰富多彩的校友活动以及配合学院在当地开展的各种品牌推广、项目宣讲、招生等工作,还和大家交流了未来的发展方向、工作计划和工作中存在的疑问困惑。

此后,4个校友俱乐部的代表也介绍了各自俱乐部基本情况、活动总结和工作畅想。俱乐部自主自发的模式给联络处代表们带来了不少启发。在随后的议题讨论中,各校友联络处和俱乐部代表们就如何深入凝聚所辖校友、如何更好地满足校友需求、吸引更多校友参与组织



和活动等内容进行了热烈讨论,并从相关方面对校友中心的工作提出了相关宝贵建议。

孙一民副院长在倾听各代表的意见和建议后,中肯地指出,每个地方的校友联络处都有自己的特色与风格,地方校友联络处要紧紧抓住自身特点,结合当地特色开展活动,成为地方校友的“精神家园”。而俱乐部则应把握校友行业兴趣动向,与时俱进的举行活动,凝聚更多校友及社会力量。她期待地方联络处和俱乐部都能围绕着沟通校友、支持学院的宗旨,维系发展校友资源,共同参与学院发展。

在当晚举行的台北团聚晚宴上,台湾校友联络处在此师生同堂、校友欢聚的时刻举行了换届仪式。首任主任、2007级复旦EMBA吴林林校友

将象征着责任传承的火炬传到了新一届主任、2008级复旦EMBA林逢春校友的手上,陆雄文院长为其颁发了主任聘书。陆院长还特别为吴林林校友颁发了顾问聘书和纪念相册。值得一提的是,当晚中国国民党荣誉党主席吴伯雄先生也应邀来到现场,和陆雄文院长、台湾大学管理学院李书行院长一起,与现场的复旦台大师生共同交流。

## 无论身在何方,致力共同成长

一年一度的校友工作会议今年已经顺利召开了第四届。在过去的四年中,校友中心遵循“无论身在何方,您都有机会与学院共同成长”的理念,积极举办各类活动,广泛搭建多种平台,努力拓展发展模式,致力

于使校友身在地球的任何一处,都有机会了解管院发展的脚步,参与精彩的校友活动。

2012年是学院校友工作稳中突破的一年,在校友俱乐部的搭建等多项平台推进方面取得了显著成绩。同时,在联络处工作组和俱乐部的大力支持、校友们的积极参与下,几十场各具特色的校友活动圆满举行。未来,校友中心将继续完善校友网络、扩大校友联络和沟通的范围,打造更为完善的校友交流平台;并通过整合校友资源,继续为各地校友们组办高水平、高质量的校友活动;同时通过打造品牌活动,激发校友的认同感与归属感,为扩大学院在当地的影响力和美誉度不懈努力,真正做到,无论身在何方,您都有机会和学院一起成长!



## 在台师生联谊会共叙复旦情

8月24日,由我院主办、学院台湾校友联络处承办、EMBA同学会台湾分会支持的“两岸经济走势与企业机会论坛”在台北成功举行。活动吸引了近百位校友、学生和台湾各界嘉宾全程参加,我院陆雄文院长及多位学院领导、教授亲赴台湾参加了本次论坛。师生相逢,享精彩观点;欢聚一堂,会挚友新朋!

### 真知灼见看未来

大陆与台湾在不同的发展历史中形成了各自的优势,同时也面临着不同的问题。随着两岸交流的日益增多,优势产业的整合、资源的互补又进一步推动了两岸未来经济的高速发展,并形成国际竞争力。两岸的

企业界也在期盼着进一步深化交流合作以后释放出更多新的机会。

我院作为中国顶尖并具有国际影响力的商学院,致力于为政、商、学各界人士提供决策理论和实践依据,并推动中国经济的发展;同时,伴随着学院在台校友和学生人数日益增多,“两岸经济走势与企业机会论坛”在这样的背景下应运而生。

本次论坛邀请了学院教授与台湾当地专家共同探讨两岸经济问题。校友中心黄智颖主任主持了本次论坛。薛求知副院长首先代表主办方致辞,他提到,在当今不确定性年代很多企业都会感到压力并需要进行调整和重新布局以适应时代,而本次论坛的目的就是希望搭建两岸企业间交流学习的平台,帮助大家

在当下的市场环境中辨识未来发展的机遇,在相互的研讨、学习、交流中透视未来市场中的机会与挑战。

论坛中,我院李若山教授以生动的语言就两岸总体经济形势作了分析,他指出大陆经济在高速发展的同时极可能会遇到的危机与风暴,而高起点的创业方式与精细化的管理则是可能的应对方式。台北内湖科技园区的鲍惠明理事长则分享了他观察到的两岸主要产业的不同状态,并以丰富的数据和事例启发大家:台湾和大陆在管理经验等方面有很多互相学习的空间。

我院芮明杰教授将演讲重点聚焦在了当前经济问题与投资机遇的分析上。他指出大陆市场虽然广阔但不容易进入,需求的实际转化需要较长的

时间,但他也表示在这样一个转型时期仍然存在未来发展的众多机遇。台湾大学的欧茵西教授从人文的角度阐述了在当前的社会特征和经济问题,告诫企业家在追求财富的过程中仍然要保持公平和正义。

参与论坛的校友和台湾各界嘉宾在活动间隙与主讲嘉宾积极互动,交流了自己对于经济、市场等问题的见解。精辟的论述,思维的碰撞,从各个领域共同描绘出两岸经济、文化、教育互助合作的蓝图。值得一提的是,由台湾校友联络处邀请的台湾旺报还在论坛后对陆雄文院长和芮明杰教授进行了专访,两位教授就台湾经济的发展以及两岸的对比问题作了进一步的阐述。

## 欢聚一堂共联谊

今年,台湾校友联络处成立已满两年了,联络处在联络学院和校友之间起到了非常重要的作用。经过前期充分的筹划和准备,本次活动吸引了众多校友、学生参加,是学院在台活动中参加人数最多的一次。很多校友是专程从台中、台南、大陆等地赶来,参加这场两岸复旦管院人的家庭大聚会。

在当晚的师生联谊晚会上,陆雄文院长代表学院对台湾校友长期以来对学院各项工作的支持表示了由衷的感谢。此外,他还介绍了学院最新发展和未来规划。席间,校友和同学见到了许久未谋面的老师都非常激动,他们感谢学院提供了这样的平台,并希望有更多

更丰富的交流形式和分享的机会,巩固校友之间、校友与母校之间的深厚情谊。

晚餐时分,伴随着台北盛夏的海风,大家品尝着台湾的风味佳肴,共叙旧情。回忆当初在复旦的点点滴滴,畅谈未来在台湾的发展与合作,管院人的内心都充满了激情与感动。

## 复旦情谊系两岸

60年前台湾校友创办了《复旦通讯》,50年前台湾复旦中学成立……历史上复旦人早已与台湾建立了千丝万缕的联系;而自学院台湾校友联络处于2010年5月11日正式在台成立以来,两岸交流不断。正是在持续的对话与合作开展中,双方的情谊更显深厚绵长,也共同将“复旦”求真务实的精神特质发扬光大。

2010年台湾校友联络处成立之初,陆雄文院长曾专程赶赴台北为校友联络处揭幕。两岸校友同唱一首校歌,同戴一枚校徽,用无法分割的深厚情谊跨越海峡两岸一水之隔,以高层次的精神对话与学术思想交流维系着复旦校友彼此的心灵。

此次“两岸经济走势与企业机会”论坛及联谊会又一次成功举办,预示了未来两岸还将创造出更多合作良机,也表达了两岸校友的共同期许与决心。展望明日,来自学院的支持将一如既往,属于复旦的精神特质也将继续薪火相传! **F**







日月光华,旦复旦兮。百年复旦赋予我们光荣的传统和深厚的底蕴。在每一期的这方天地里,我们都有关于复旦、或是来自复旦的人和事要与你分享、共同铭记。

辛亥革命后,复旦大学成立了校董会作为学校的最高领导决策机构,从此校董会在复旦大学发展的方方面面都留下了不可磨灭的足迹。本文以20世纪30年代时代背景为基础,从校董会人员结构和任职资格、人员构成、成员职责等方面对复旦大学校董会的成员设置进行了研究分析,并进行了若干思考,以揭示其对于复旦大学的发展所起到的积极意义。

# 上世纪三十年代的复旦校董会

文/余诗诗

近代中国,内忧外患,民族危机深重。社会各界有识之士纷纷放眼世界,对中西比较进行了深层思考。在探究中国积贫积弱、落后挨打原因的过程之中,“教育救国”思潮随之萌发并逐渐汇聚成了一股势不可挡的社会潮流。尤其是进入民国之后,社会环境相对宽松与自由,加上民国历届政府对民间开办私立学校所持提倡和鼓励的态度,使得此一时期私学兴盛,而这批大学的组织管理大多是实行董事会制度。

高校董事会制度渊源于中世纪欧洲大学的管理体制,伴随着美国私立高等教育的产生而产生,经过一个动态的发展过程而最终确立,并被美国几乎所有学校相继效仿,一直延用至今已有三个多世纪。校董会是一种集体决策机构,是学校的最高权力机构,具有相应的治理权威,其组成人员必须主要由校外人士组成,能够热情地承担起自己的治理责任,具有非功利性,并将学校整体和长远的利益放在首位。如此的人员构成才能使校董会在不影响办校者初衷的前提下,最大限度的调动外界社会的力量;而后,因校长负有管理之全权,遂又能将其与校内自身的严密管理相结合,即合众人之所长,助一校之发展。这一切无一不与我国二十世纪高校的办学诉求相契合。

复旦大学前身复旦公学创立于1905年,在创办过程中得到了地方士绅的慷慨赞助。这些人士虽无董事之名,却有董事之责,负责向外募款,对学校行政则不干预。辛亥革命后,复旦公学正式建立了董事会,作为学校的最高权力机关。董事有孙中山、于右任等,对当时学校的资金筹措、校舍问题的解决等都起到了巨大的作用。20世纪30年代,是上海高等教育发展的黄金时期,复旦校基、师生数进一步扩大,但经费严重不足,董事会在解决学校发展问题上扮演着越来越重要的角色。复旦大学的发展对学校的校董成员、决策和作用提出了更高要求。1933年,复旦大学重订校董规程,将校董人数增至15人,并在该年12月的校董会改组第二次会议中将人数进一步增至21人,涵盖了社会各界人士,对复旦大学的发展具有重要的影响。本文就是在此时代背景下,对20世纪30年代复旦大学的校董会的成员进行论述以及分析。

## 校董会任职资格

1933年2月,复旦召开校董会改组会议,重订《复旦大学校董会规程》,该规程规定,复旦以校董15人组织为校董会,本校校长为当然校

董,同学校董七人,其他校董七人;校董会设主席一人,审计一人,书记一人,均由本会校董互推之。1934年4月,决议通过增聘6名校董,该会以校董二十一人组成之,校长为当然校董,同学校董十人,其他校董十人。

《中国大学董事会章程》第二章规定,董事无定额,但是须具备如下资格之一:一是捐助本大学经费者(其由团体捐助者得公推其代表);二是有专门学问或于教育界有经验者;三是曾为本大学教职员成绩卓著者。虽然复旦大学没有对校董资格做出具体限定,只是在章程中规定,凡热心教育、捐助本校万元以上,或曾尽相当义务于本校者,得由本会推为名誉校董,但从很大程度上讲,也是依照《中国大学董事会章程》的三个资格进行聘任的。

## 校董会人员构成

校董会的人员构成是一个校董会是否可以发挥其力量、完成其职责的关键。校董成员的社会理想和政治诉求都很可能通过学校表现出来。因此杰出的校董将在很大程度上决定学校的基本特色和发展方向。复旦大学校董名士荟萃,各成员都具有足以推动学校发展的能力,以下便是笔者对20世纪30年代复旦大学于右任、李登辉、方椒伯、邵力子、王伯元、杜月笙等诸位校董情况的若干归纳和分析。

### (一) 校长

复旦大学校董会规程规定,校长为当然校董。在20世纪30年代,校

66

杜月笙任校董期间,还曾为在租界惹下麻烦的复旦学生担保,替复旦免了许多不必要的麻烦。

99

长李登辉对复旦大学校董会的组织和发展所起的作用毋庸置疑。复旦吴淞校舍被辛亥革命军兴时毁损,事后李登辉力谋恢复,获得革命领导人孙中山先生和黄兴先生的关怀照顾。南京临时政府指定上海徐家汇李鸿章祠堂为复旦校舍,并特给临时补助费银元一万元。后李登辉与马相伯商议决定,为使学校稳固发展,聘请孙中山先生为校董,亦请伍廷芳、程德全、颜惠庆、萨镇冰等十余人及复旦第一期老同学于右任、邵力子为校董,组织校董会,举行成立会议,研讨发展校务等事宜。而在校董会不断壮大的同时,对校董人选的筛选李登辉始终抱着严谨谨慎的态度。听闻朱家骅希望进入复旦校董,李登辉极不愿让这所历史悠久的私立大学落在“党官老爷”之手,乃决计拒朱家骅充任主席校董,以保护复旦自立。在那战火纷飞的年代,由于李登辉的不懈努力,复旦在筹措资金和其他诸多方面得到董事们的帮助,复旦仍然屹立不倒。

### (二) 教育界或学术界名流

为保证学校的正常运行,学校创办人一般邀请教育界或学术界名流为学校董事,他们可以看成是学校的智囊团。而且南京国民政府时期的《私立学校规程》具体规定:“校董会至少须有四分之一之校董,以曾经研究教育或办理教育者充任。”校董朱仲华热心公益,长期从事地方公益事业和教育事业,创办平民夜校,后还与邵力子、金汤侯等创办私立绍兴中学,任该校校董、董事长,可以说自身对办理教育事业具有丰富的经验。

校董程天放当时担任的是中央政治学校教务主任；而校董邵力子既是复旦最早的学生，又是复旦的教师，他在复旦受到爱国主义的教育，曾参加《民立报》工作，担任过《民国日报》的主编。1924年，在他担任复旦国文部的主任时，提出将国文部改为中国文学科，担负起培养整理旧文学、创造新文学人才的任务，促成了复旦中国文学科的正式成立。邵力子对复旦极为关心，每逢重大问题，学校难以解决时，总是出大力援助，他又以爱国、民主的精神，推动复旦的发展。

### （三）社会政商界名人

教育经费是关系到一个学校生存发展的基本前提。近代中国战乱频仍、满目疮痍，民族工业难以发展，公立学校的经费都难以保证，要靠学校自身筹集经费的私立学校更是难上加难。此时，校董会的经费举措就尤为显得举足轻重。校董中一部分是办学的专家和在教育理论方面有造诣者，也有一部分是对学校的经费是有贡献的。聘请社会名流进入校董会，既能带来部分赞助经费，又能扩大学校的影响。复旦大学的校董中，方椒伯、江一平、赵晋卿、郁震东、于右任、孙哲生、陈立夫、吴铁城、张道藩、余井塘等人都是此类名人的代表。上述名单中，一部分是政府部门的官员，有担任上海市长的吴铁城，实业部常务次长、财政部整理委员会专门委员的赵晋卿，铁道部部长孙哲生，国民党骨干陈立夫，国民党中央执行委员的余井塘等。他们易与政府有关部门沟通，协调与政府的关系，获得政策或经费上的支持。复旦

66

校董邵力子既是复旦最早的学生，又是复旦的教师，他在复旦受到爱国主义的教育，曾参加《民立报》工作，担任过《民国日报》的主编。

99

校董名录中还有一部分人是从事经济活动的。如担任过上海总商会副会长、上海市商会执行委员和监察委员的方椒伯，上海实业家郁震东等。聘用这类人士为董事，一方面可以获得其资助，如被誉为“金子大王”的王伯元，设立了伯元奖学金。另一方面这类名流也使复旦更容易联系到商界和财经界热心教育的人士，从而有利于本校的经费筹集，缓解学校发展的重要资金问题。

### （四）地方名流

杜月笙是20世纪上半叶上海滩上最富有传奇性的一个人物，是上海最大的黑帮帮主。杜月笙虽非官非商，但对地方的影响很大。复旦组织校董会时，杜月笙为中国银行董事、中国通商银行和上海中汇银行董事长。他以资助国人自办的私立大学为由，托钱新之出面，希望李登辉聘他为“复旦大学校董”，李登辉校长曾愤愤反对：上海滩的流氓头子，怎能作了这清白学府的校董？后各校董权衡利弊，为复旦之发展，在学校缺少固定经费而力谋充实设备之际终于妥协，允其入校董会。

当年，复旦迁址江湾后，有一私人别墅花园，横在校园和排球场之间，师生来往深感不便。其时，校长李登辉秉持“将复旦办成花园学校”的一贯主张，不惜举债意欲收购此园。然与园主谈判，多次陷入僵局。1934年，李校长在校董会上商讨此事，大伙一致决定由新校董杜月笙出面解决。杜月笙先派干员与园主频繁接触，求其开价转让。在园主推三阻四的情况下，他又亲自出马，盛宴

款待,诚意相谈,最终以低息贷款办成此事。3个月后,历经波折,收购燕园终得圆满。杜月笙任校董期间,还曾为在租界惹下麻烦的复旦学生担保,替复旦免了许多不必要的麻烦。虽然杜月笙恶名在外,但他为复旦也是尽了一番心力,为复旦的发展也做出了一定的贡献。

## 校董会成员职责

复旦大学校董会规程规定,校董具有:(1)计划及辅助本校之进行;(2)筹划经费;(3)保管财产;(4)监察财产;(5)审核预算及决算;(6)聘任本校校长;(7)决议本校校务会议所不能解决之各种事项这七大职权,归纳来说,校董会成员的职权主要有两大方面。一方面是学校财务方面,包括:筹划经费,财务之保管,审核预算及决算,监察财产等事务。校董会采取发行债券和公债、募集基金、银行透支等方式集资。另一方面是学校行政方面,由校董会选任校长,校长主要对校董会负责,可以说,一个称职的校长自身的价值和学校的发展是融为一体的。1936年8月,当局派要员来上海,改组复旦。李登辉被迫递交辞呈,但以于右任为代表的多数董事认为:李氏经营复旦凡卅年,厥功至伟,如现突然辞职,影响复旦前途甚巨,还是以请长假为好。此议获校董会认可。另外,校方又宣布改燕园为登辉园,以示对李登辉的尊崇,避免因改换校长在学生中酿成事端,用心可谓良苦。如此可见,李登辉校长在复旦担任校长以及董事期间,俨然已内化成学校的办学

灵魂,深得尊重。

复旦校董会名士荟萃,其成员组成来自于社会的各个领域,人员类别多样,汇聚了校内教师、校友、乡贤等,他们中除了著名企业家、教育家、科学家、慈善家、社会活动家等,还有政府领导或部门负责人,成员多样广泛又具有影响力,并一同负担起了一个学校对于办学经费与校务发展的诉求。这种人员来源的多样化,有其存在的必要,同时也蕴含着深远的意义。

首先,校董会制度一反中国传统的高等教育体制,有着其独特的优势。在古代,官学和私学基本上是两条平行线,在其特定轨道上各自运行着独立的系统。官学主要由国家专管教育门的机构人员管理,而在私学系统中,均由独立的个人来负责。前者的优势在于教育经费的保障以及教育的规范,但也存在着不可忽视的弊端,即受到国家意志和统治阶级意志的干预甚至控制。而后者有独立的办学思想,遵循教育规律,但最大教育经费是其私学自始至终都需要面临的问题。而复旦的校董会成员设置,最大程度地融合了两者的优势,规避了两者的弊端。一方面,当然校董即校董和部分来自教育界的人士可以保证高校学术独立,发扬自由、科学的大学之道;另一方面,复旦又可借助教育界之外的社会知名人士的社会地位、财力等捐赠、筹措办学基金,支持学校的学科建设、师资聘任、基础设施建设等,并为学校以及学生争取其他的权益。成立校董会“筹集办学资金以弥补办学经费不足”这几乎是所有高校当初成立校董

会时的初衷,复旦也不例外。不可否认,这部分校董对筹措办学基金做出了杰出贡献,也是动员、联合社会各方面力量共同办学的有力举措。

其次,从高等教育管理的角度来看,这是一种民主的组织管理体制,为中国高校的组织管理体制作了可贵的探索,积累了丰富的经验。所有的校董基本上可以分为两大类,一种是出“智力”的,有办学的专家以及在教育理论方面有造诣者;另一种是出“财力”的,对学校的经费筹措具有重要贡献。在复旦校董会中,各校董是有智出智、有财献财。如此的结合形式对学校的发展谁都是功臣,唇齿相依,避免了学校独裁现象的出现。凡与学校的发展相关大事一律由董事们商量解决,少数服从多数,从而大大降低了“人治”的成分,充分体现了民主治校的理念。

最后,教育与政治密不可分,教育也无法完全独立于政治,虽然后来政府开始逐渐干涉复旦高等教育,但是复旦大学校董会尤其是在李登辉校长的带领下,在这一时期最大程度上保证了教育相对独立于政治的前提下,获得政府的帮助和支持。这与校董会成员的设置不无关系,各界人士的加盟,尤其是政界名流的参与,密切了复旦与社会、政府的联系,使学校在办学过程中能得到社会各界和政府部门的大力支持,而校董会又与外界变化着的社会相联系,不仅保证了复旦的自主办学,也将复旦所推崇的教育理念和大学精神推向了更广阔的范围。<sup>[7]</sup>作者为高等教育研究所2010级硕士)(本文原载于《校史通讯》第76期)







2012年6月22日



2012年7月1日



2012年7月2日



2012年7月3日



2012年7月4日

2012/6/22

◆ 2012年6月22日

我院1992级企业管理、数理统计、运筹学、管理科学、管理信息系统五个专业的本科校友在毕业季节相继举办入学20周年、毕业15周年的聚会。校友从香港、北京、广东、福建、河北、江浙等地赶来。多年不见的校友们汇聚一堂,重话同窗旧情。

2012/7/2

◆ 2012年7月2日

复旦-BI(挪威)MBA项目同学会——聚贤荟的HR俱乐部举行了一场题为“中国企业国际化和国际化人才培养”的讲座,阿尔卡特朗讯亚太区人力资源总监康武平先生作为演讲嘉宾与现场师生进行了对话。

2012/7/3

◆ 2012年7月3日

学院分党委在李达三楼2楼报告厅召开全体党员大会。学院分党委书记、上海市第十次党代会代表黄丽华教授传达中共上海市第十次党代会精神。

2012/7/4

◆ 2012年7月4日

由校友中心主办,“复二代”俱乐部与校友企业“复启教育华人青少年领袖学苑”承办的“复二代青少年领袖日-变不可能为可能”活动在我院举行。我校教工、校友子女——“复二代”们欢聚一堂,通过极富启发与挑战的活动,开始自己成为未来领袖的第一堂课。

2012/7/5

◆ 2012年7月5日

我院主办的“2012年全国优秀大学生夏令营暨2013年度研究生招生宣传活动”举行。本次活动吸引了近200名来自各地的优秀大学生参加,学生们在三天的时间里,通过一系列活动了解管院,在展现自身才华的同时,也结识更多朋友。

2012/7/7

◆ 2012年7月7日

2012复旦大学工商管理硕士/会计硕士毕业典礼在相辉堂隆重举行。近千名复旦大学MBA项目、IMBA(MIT)项目、S3 ASIA项目、EMBA项目、MPAcc项目、复旦大学-BI(挪威)MBA项目以及复旦大学-华盛顿大学EMBA项目的专业硕士毕业生身着毕业礼袍,与学校领导、学院老师以及应邀前来观礼的家属共聚相辉堂,话今日荣耀,筹明日征程。

2012/7/8

◆ 2012年7月8日

“复旦大学管理前沿讲坛暨南通市江海精英培训工程”第七场活动在



2012年7月5日



2012年7月7日



2012年7月8日



2012年7月13日



2012年7月14日

2012/7/13

南通举行。我院产业经济系主任芮明杰教授作为本次讲坛的主讲嘉宾,以“金融危机后我国制造业转型与战略新兴产业发展”为题做了精彩的主题演讲。

◆ 2012年7月13日

由全球最大的非营利教育机构国际青年成就中国部(JA 中国)与汇丰银行联合主办,我院协办的“2012未来企业家峰会”在我院举行。我院吕长江副院长出席了活动并在开幕式中致辞。

2012/7/14

◆ 2012年7月14日

“复旦硅谷银行管理大师论坛”在我院史带楼友邦堂举行。绿地集团董事长、总裁张玉良作为本次论坛嘉宾畅谈了目前中国房地产的形势,解读了绿地20年的发展历史。包季鸣教授主持了本次论坛,陆雄文院长出席了论坛并做总结。

2012/7/14

◆ 2012年7月14日

我院1988级管理科学本科校友在毕业20周年之际重聚复旦,各地校友纷纷赶来参加活动,同学们共同回忆了曾经的大学时光,也了解了母校和学院的发展与近况。当年的班主任张国春老师、华孝菊老师也参加了此次活动。

2012/7/14

◆ 2012年7月14日

我院2005级MBA秋3班在李达三楼105教室参加毕业5周年班级团聚。聚会结束后,3班一行近40位校友和家属在欢声笑语中乘大巴去崇明度过这个美好的周末,重温情谊,共话未来。

2012/7/20

◆ 2012年7月20日

我院“蓝墨水精英论坛”走进芜湖,吸引了安徽近四百名政府官员、企业家和职业经理人前来参加。芜湖市委副书记刘振华、我院陆雄文院长出席了本次论坛并分别致辞。

2012/7/20

◆ 2012年7月20日

“复二代”俱乐部海外留学系列讲座第三期“中国高中生的美国名校申请之路”活动举行。这次的主讲嘉宾是我院一位博士校友的孩子常安,他与近40名校友及“复二代”分享了自己的“美国名校申请之路”,并讲述了自己在美国大学的求学经历。

◆ 2012年7月20日

我院1985级管理科学专业本科校友继五年前相聚杭州之后又一次重



2012年7月14日



2012年7月14日



2012年7月20日



2012年7月20日



2012年7月21日

2012/7/20

逢于鹏城。此次聚会由在深圳两位校友牵头组织,近40名校友及家人从北京、西安、厦门、上海、江浙,甚至从加拿大、美国、澳大利亚等地专程赶来参加。

◆ 2012年7月21日

由复旦管理学奖励基金会以及我校主办、我院承办的2012复旦管理学国际论坛以“风险管理:不确定年代的应对策略”为主题在我校隆重举行。第十届全国政协副主席徐匡迪,第九、十届全国人大常委会副委员长成思危,中华人民共和国商务部部长陈德铭,全国政协经济委员会副主任李毅中,上海市长韩正,我校党委书记朱之文,我院陆雄文院长,以及部分海内外知名大学管理学领域著名学者、知名企业领袖等出席了本次论坛。

2012/7/21

◆ 2012年7月22日

我院无锡校友联络处成立两周年庆典在无锡隆重举行。无锡市副市长方伟校友、我院陆雄文院长、孙一民副院长、无锡校友联络处王伟良主任和来自无锡各地的本硕博、MBA项目、EMBA项目、高级管理人员培训班项目百余名校友共同参加了本次活动。

2012/7/22

◆ 2012年7月27日

我院1988级数理统计与运筹学本科校友回到母校举行了毕业20周年纪念活动。当年班级的主要任课老师,包括周健常务副院长、叶耀华副书记、学院顾问叶奕明老师,以及郑方贤、刘刚、杨廷刚老师,已经退休的管梅谷、李贤平、李元熹、陈开明、侯妞妞老师和两个专业50多名校友一同参加了此次活动。

2012/7/27

◆ 2012年8月6日

2012级MBA新生参加了入学首次CDO Orientation活动。职业发展中心黄智颖主任向新生们介绍了学院以及职业发展中心的情况。次日,作为职业生涯教育的第一课,陆雄文院长寄语新生,为大家作了精彩发言。

2012/8/6

◆ 2012年8月10日

由“复二代”俱乐部和心原父母成长基地联合主办的“复二代”家长课堂“心理营养系列”活动举行。资深心理咨询师、上海市心理卫生学会副秘书长张华老师就亲子教育过程中可能遇到的心理学问题,与校友们进行了深入交流。

2012/8/10

◆ 2012年8月14日

博思荟沙龙以“打造企业高管团队,提升组织有效性”为主题,邀请伟事达CEO发展机构资深高管导师夏勇博士作为演讲嘉宾,与在场的



2012年7月27日

2012年8月1日

2012年8月3日

2012年8月14日

2012年8月17日

2012/8/14

HR精英们分享和探讨了打造企业核心高管团队的理念与实践。

2012/8/15

◆ 2012年8月15日

由我院主办的“2012西部资本论坛”在西安成功举行。西安市副市长黄海清、我院殷志文副院长出席了论坛并致辞,交通银行首席经济学家连平、中金公司投资银行部董事总经理王庆、我院钱世政教授等专家学者发表了精彩演讲。复旦当地校友、西安企业家等共计三百余人参加了本次论坛。

2012/8/17

◆ 2012年8月17日

我院2012校友工作会议在台北举行。在为期3天的会议中,12个地方联络处及4个校友俱乐部的校友代表们与校友中心就如何更好地发挥校友联络处和俱乐部的作用,广泛深入地凝聚校友力量等话题进行了热烈交流与深入探讨。我院陆雄文院长、孙一民副院长参加了本次会议。

2012/8/17

◆ 2012年8月17日

复旦-港大IMBA项目2012级的两百余名新生、三十几位学长教练、项目老师在青浦拓展基地开展了为期3天的“成长校园——从优秀走到卓越”新生Orientation活动。

2012/8/17

◆ 2012年8月17日

1982级经济管理本科入学30周年纪念活动在青岛拉开了帷幕。

2012/8/18

◆ 2012年8月18日

“复二代”俱乐部“家长课堂”系列活动之“眼视光保健基础知识”讲座在学院举行。东康隼视光学科技有限公司总经理、我院1995级MBA校友王涛担任本次活动的主讲嘉宾。

2012/8/24

◆ 2012年8月24日

由我院主办、学院台湾校友联络处承办、EMBA同学会台湾分会支持的“两岸经济走势与企业机会论坛”在台北成功举行。活动吸引了近百位校友、学生和台湾各界嘉宾全程参加,我院陆雄文院长及多位学院领导、教授参加了本次论坛。

◆ 2012年8月25日

复旦大学-香港大学IMBA项目2012级开学典礼举行。260余名新生正式加入复旦IMBA项目大家庭,成为自1998年项目创立以来的



2012年8月18日

2012年8月24日

2012年8月25日

2012年8月29日

2012年9月3日

2012/8/25

第15届学生。我院殷志文副院长,香港大学经济及工商管理学院陆炎辉副院长,项目复旦方学术主任蒋青云教授、执行主任谢昊老师及资深校友和11级学长参加了本次典礼。

◆ 2012年8月25日

我院无锡校友联络处投资理财俱乐部成立仪式暨首次沙龙活动举行。我院1995级管理科学硕士、上海信璞投资管理有限公司管理合伙人知名投资人归江校友作为本次活动的主讲嘉宾,以“价值投资是一种信仰”为主题,和现场校友分享了自己对股市投资的观察与思考,并与大家展开交流。

2012/8/25

◆ 2012年8月25日

我院纽约校友联络处主办、我校美国校友会支持的第三届“绍濂杯”网球赛暨网球派对活动在新泽西举行。本次活动吸引了近百名校友及家属参加。活动包括网球比赛、初学者兴趣训练、校友论坛和校友捐助义卖等多个单元。

2012/8/25

◆ 2012年8月25日

由复旦-BI(挪威)MBA聚贤荟IT俱乐部主办,学院校友创投俱乐部ME沙龙、复旦MBA电商俱乐部和复旦-港大IMBA电商俱乐部协办的“大数据与智慧营销论坛”在学院举行,与会校友和学生们围绕IT行业热点——“大数据与智慧营销”进行了热烈交流与深入探讨。

2012/8/25

◆ 2012年8月29日

由我校住房政策研究中心主办的第二届“公共住房的未来”国际研讨会在我院成功举行,上海市住房保障和房屋局刘海生局长、中国房地产研究会顾云昌副会长、我校许征副校长、我校文科处杨志刚处长、我院薛求知副院长,来自世界银行及美国、英国、瑞典、荷兰、匈牙利、韩国、新加坡、香港、台湾、中国大陆等11个国家与地区的15位国际权威公共住房政策研究专家就公共住房问题展开讨论。

2012/8/29

◆ 2012年9月3日

由我院博思荟HR俱乐部、环胜咨询联合举办的“持续赢取卓越成就(Gain and Sustain Desired Results)”主题演讲在友邦堂举行。本次演讲嘉宾是资深领导力专家肯·谢尔顿(Ken Shelton),本次活动吸引了逾200名HR高管前来参加,企业管理系梁晓雅副教授主持了沙龙。

2012/9/3

**BK.**  
FUDAN.EDU.CN

复旦商业知识 **6月7日**  
正式发布!

**传播管理思想 分享实践智慧**

管理**前沿**理念、专家学人业界**对话**

经管讲座论坛**视频**

**案例**呈现商业实践

分享交流创新**社区**

随时、随地、随身**移动**知识库

联系我们

电话: 65655907

 复旦商业知识

 复旦商业知识

复旦大学管理学院  
商业知识发展与传播中心



网址 : [www.fdsf.fudan.edu.cn](http://www.fdsf.fudan.edu.cn) 邮箱 : [liuhaiyang@fudan.edu.cn](mailto:liuhaiyang@fudan.edu.cn) 电话 : 021-2501 1401