



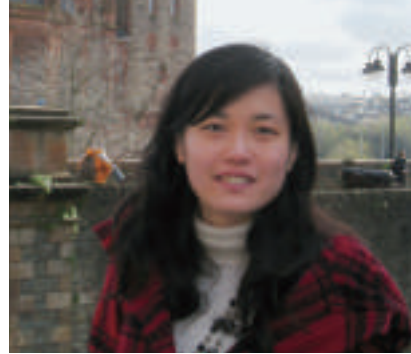
工作距离

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

Apr. 2013
/NO.25







P.006
面孔

他们的身影出现在了剑桥、曼彻斯特、UBC等世界名校的校园里,他们的汗水洒在了教室、图书馆和实验室的各个角落,最终却都不约而同地选择了复旦大学管理学院。在这里,他们寻找到了自己的人生价值,在研究中拓展自己的学术素养,在教学中交流自己的学习心得,在生活中分享自己的人生体验。他们,就是复旦大学管理学院2012年新进的年轻教师们。让我们走近这些面孔,欣赏他们背后的故事。

“缘”结复旦	007
三尺讲台 美妙人生	010
未来,精彩待续	014
熟悉的校园,崭新的起点	018
从复旦再次启程	021

P.028

“聚劲杯”创业大赛决赛揭晓

聚劲杯创业大赛揭晓,六个月来的比赛历程见证了所有参赛团队智慧的碰撞,身怀创业梦想的未来企业家们也将从这里扬帆起航。





P.030

2013 蓝墨水新年论坛举行

论坛吸引了逾八百观众前来参加,主会场和三个直播分会场内座无虚席。嘉宾通过演讲和对话的形式,对中国宏观经济形势与热点民生问题进行了深入的探讨与分析。

P.090

苏步青,一位教书先生

他是数学家,是教育家,是社会活动家,而为学生追怀的,更多的是他跨越大半个世纪、新旧中国的教书先生本色。

P.094

李源潮自述:旦复旦兮,吾将上下而求索

我做过管理系老师,后来又在复旦团委工作过,然后到了团市委,所以我对复旦是很有感情的。



CONTENTS

WWW.FDSM.FUDAN.EDU.CN

第二十五期

要闻

首次参加排名跻身全球百强 026

博思荟聚焦人员管控风险 032

实践区

自组织理论与无为而治 036

2013年中国经济与资本市场 039

房地产的创新逻辑 046

商业模式的选择 050

人才风险的五个维度 053

名师讲堂

城区住房发展启示录 058

如何打造优秀品牌 066

危机深化中的世界经济 071

声音

“有界之界”与“无界之界” 076

中国企业的管理之道 078

校友汇

学院杭州校友联络处换届仪式举行 084

2013学院香港新年论坛举行 086

答谢校友 088

记事本

100

编者的话

“

4月23日,3102,“我们为什么读文学”;4月24日,3106,“学哲学为什么要读古人的书——从桑德尔之风靡谈起”;4月25日,3209,“二十年后再评亨廷顿的文明冲突论”;4月25日,3108,“当代法国哲学的内在里路和外部走向”——这是三教门前一块黑板上的信息。

5月3日,“THE MONUMENT”;5月6日,“线索”;5月9日,“名词解释”,5月12日,“Avenue Q”;5月15日,“逆转裁判”;5月16日,“暗恋桃花源”;5月18日,“如果我不是我”;5月19日,“罗密欧与朱丽叶”——这是光华路上一张海报上的内容。

初夏时节,在复旦校园,有着最美的风景。不经意间,一条横幅,一张海报,就能让人感受到百年复旦独有的人文气息,同时也能感受到她的生机与活力。

这种生机与活力也体现在管理学院的每个角落:问学讲堂、知微行远论坛、管理前沿论坛、复旦会计论坛系列讲座、FMA亚洲金融会议等系列论坛密集举办;蓝墨水校园开放日、校友慈善健康跑等系列公益慈善活动持续进行。无论是穿行在史带楼前,还是走进李达三楼内,总会被各类学术、实践、人文讲座、论坛所吸引。

在这一期院刊中,我们专门采访了学院新进的五位老师,他们毕业于剑桥、曼彻斯特、UBC等海外名校,学业有成,风华正茂,最终都不约而同地选择了复旦大学管理学院,为学院增添了生机与活力。

花开灿烂的初夏,带着复旦的气息、生机与活力,我们一起努力,携手前行!

复旦大学管理学院
管理教育推广和发展中心

”



◆ 他们的身影出现在了剑桥、曼彻斯特、UBC 等世界名校的校园里，他们的汗水洒在了教室、图书馆和实验室的各个角落。他们在不同的地方、不同的职位中寻找着自我，最终都不约而同的选择了复旦大学管理学院。

◆ 他们，是复旦大学管理学院 2012 年新入职的年轻教师。复旦大学管理学院是他们共同选择的坐标。让我们走近这些面孔，欣赏他们背后的故事。



“缘”结复旦

专访会计学系 朱振梅 老师

(文/孙晓洁 邢侠)

她是一位温柔淡雅的女生,说话温婉平和,感情细腻丰富;她是一位敬业的老师,潜心学术研究,又不断寻求最佳的教学方法;同时她也是一位果断的决定者,是面试后当场签约的老师,因为面试后她认定非管院不进。初到上海的她,非常喜欢四处走走看看,更钟意旅行,她觉得旅行可以呼吸新鲜空气,暂时让脑袋放空,让心情放松。在她娓娓道来的叙述中,我们走进了她的生活,也了解了慧质兰心、诚恳热情的朱振梅老师。

三城足迹

朱振梅在西安交通大学完成了自己的本科和硕士阶段的学业,大三的时候在香港中文大学做了半年的交换生,后来又前往英国曼彻斯特大学攻读博士学位。游走在不同的城市之间,记忆、感悟都有不同。她说,三个城市,三种生活,都是她成长点滴记忆的见证,留下的每一个印迹都是她人生中不可或缺的部分。

回想起当年在西安念书的情景,她笑着说,那里的生活和人人都很淳朴,也很真诚,同学之间的感情非常好。现在偶尔翻起当时的日记,出现最多的都是和同学之间的感情记载。本科班上有16位男生、14位女生,她



当时是班级的女班长,经常和男班长一起组织大家聚会、参加学校各类活动。她还记得,在香港中文大学交换的时候,恰逢自己生日,全班同学特地寄了一张卡片到香港,上面有每位同学的签名和祝福。收到卡片后,她激动得说不出话来,感动、喜悦、想念全部涌上心头,她为自己拥有这么多可亲可爱的同学和朋友开心不已。

而在香港的生活则大为不同。世界各国的人都驻足于此,国际化的氛围也让她第一次感觉到这里是一个和西安完全不同的城市。半年香港生活的体验对于一个二十出头的姑娘而言,仿佛一下子打开了视野。英语、粤语、普通话,以及各国语言汇聚在一起,各种信息、各种文化交融在一块,让她应接不暇。她在学校还特别学习了广东话。从完全的零基础,到听得懂对话。这样的喜悦和成就感让她在不一样的文化里寻找参差多态、和而不同的生活方式。

研究生毕业前夕,朱振梅还是希望能够在学术研究上有所建树,于是申请了英国曼彻斯特大学攻读博士学位,并成功被录取。英国的博士培训模式是一年课程培养加上两至三年研究锻炼。第一年课程安排得非常紧密,专注学业的她,教室、寝室两点一线地奔波,倒也没有闲暇去体会生活中的变化。到了第二年,开始投入研究的她有了自己的小办公室,更多地和同学们交流、分享,去了解不同的事物、理解不同的观点和看法。也正是从那个时候开始,她才真正开始了解英国的生活是什么样的。

每逢假期,她也和三五好友相约

我觉得自己和这里非常契合,除了复旦管院我哪里都不想去。我找寻的,恰巧也在寻找我的感觉,真的很棒。

一起去感受各地风土人情。最让她难忘的的一次行程就是去往素有“伊比利亚半岛明珠”之称的巴塞罗那。充足的阳光、绵延的海岸线、热情的西班牙人,让每天的生活都充满欢乐。壮观的哥特建筑群,随处可见的街头艺术家,驻足在这样浓郁的艺术氛围中,让她觉得仿佛置身古代文明之中。现在偶尔回想起巴塞罗那时,她的脑子总会呈现一幅自己曾捕捉到的镜头画面:两个女孩子坐在街头拉着小提琴,旁边有一个三四岁的小男孩席地而坐,静静地托着腮聆听,那专注的表情仿佛时间都已停滞。

复旦结缘

博士快毕业的时候,继续留在英国还是回国的选择一直摆在她面前。导师看出了她的犹豫,认真地给她分析了两国的异同,并建议她回到中国继续从事研究工作,会是一个不错的选择。背上行囊准备再度出发的朱振梅,在国内众多offer中被复旦管院深深吸引。她甚至还非常清楚

地记得自己面试时的情景。在和学院领导和科系老师沟通以后,复旦的文化、学院的科研背景、会计系的工作氛围,让她产生了一种强烈的归属感。“觉得自己和这里非常契合,除了复旦管院,我哪里都不想去。”带着这种感觉,她为面试做了非常充分的准备,也十分全面地展示了自己的科研和教学能力。几轮面试下来,面试老师对她也很是满意。最后,在和陆雄文院长、吕长江副院长沟通的时候,她非常认真地对两位院长说,“如果学院给我offer的话,我会毫不犹豫地签下来。这里就是我期待的工作环境。”最终,她顺利进入了复旦大学管理学院,成为了会计系的一名老师。对于这种“我找寻的,恰巧也在寻找我”的感觉,她开心地说,“这种感觉真的是太棒了。”

自从去年8月进入学院正式开始教学生涯以来,朱振梅承担起了负责设计《会计专业英语》的课程指导大纲,以及给学生们讲授《会计学基础》课程的任务。虽然教学的工作还并不算繁重,但是从学生到老师这种角色的转换,让她觉得自己有责任给予学生更多关怀,有责任让他们掌握知识、学会方法。她不仅广泛地收集资料,非常认真地备课,还经常告诉自己,在教学中要从学生角度去思考。她回想着自己读书时,哪些老师的授课方式更容易理解和接受,哪些方法课堂的效果不理想,其中的原因是什么,应该怎么改善。她一直在思考和实践中探索最佳的授课模式。同时,她也认真学习其他老师的授课方式,吸收他们的优点,完善自己的教学。



她喜欢让学生们积极参与到课堂的教学中来。很多会计法则、公式、数字会让人感到枯燥,她通过提问的方式激发学生们的求知欲望,通过讨论让大家更多思考,并及时收集同学们的反馈意见,针对班级的特点适当调整授课方式。每当在课堂互动中,听到同学们对她所传授内容掌握得非常到位时,她都感到非常欣慰。

师者之道

回想起自己攻读博士的情景,朱振梅脑海中总是会浮现起两位导师的身影。两位导师研究中从来不得半点马虎,对自身的要求非常高;对工作更是认真投入,几乎没有周末。在和导师第一次见面的时候,她就完全被他们的细致和认真深深折服。导师根据她在本科和研究生阶段的学习情况,为她量身定做了一个

研究计划表。细化到每个阶段应该完成哪些工作、读哪方面的参考书籍,甚至每一个星期应该完成怎样的进度都有标注。一想到在自己进入学校之前,导师就已经为自己做好规划,她就感动不已,更庆幸有这样的运气遇上这么好的老师。

虽然老师已经为她设定了研究的计划,但是并没有太多的条条框框束缚起她的创意和自主性。在让她自由选择研究内容和思路的基础上,导师鼓励她大胆尝试;在提出严格要求的前提下,又给予她强有力的支持。同时,两位导师各有分工,配合引导她进行研究。其中一位导师引导她关注科研热点和发展趋势,注重让她自主地去设想科研上的方向和寻找解决的方法,及时地在大方向上给她指导和帮助;另外一位导师则在细节和实际问题解决上给予她细致入微的帮助。两位导师相互配合的辅导模式让她受益良多。

导师们不仅在学习上为她传道、授业、解惑,在生活中也提供着无微不至地关怀和照料。这让独自在外 的她深感安心和温暖。每当遇到挫折、困难的时候,导师都是她巨大的精神支柱;情绪低落时,导师会一次次和她谈心,打消她的顾虑和担心。“他们对学生非常负责任,并抱有一种观念:学生选择了他们做导师,就像成为了他们生活中的一部分,密不可分地和自己连在一起,帮助学生顺利渡过博士生涯是他们的责任。”

每想到此,朱振梅就很感慨,也深受导师言传身教的鼓励,并传承着这种精神。现在,她来到复旦,来到管院,也努力将这种态度和方式以实际行动传递给自己的学生,希望不论在学习上还是生活中都能对他们有所帮助。在她看来,“既是一名指点迷津的老师,也是一位没有距离的朋友”,良师益友的师者之道大概说的就是如此吧。[7]

三尺讲台 美妙人生

专访产业经济系 曹雯 老师

(文/孙晓洁 刘洋)

一间不大的办公室,布置得干净整洁,墙面一侧贴满了世界各地的风景明信片 and 冰箱贴,这就是曹雯老师工作的地方。带着理想和热忱行走各地多年,最终她又回到了自己的故乡。作为一个土生土长的上海人,她身上有着上海女性特有的细致和干练,十几年的海外生活学习经历又使得她格外开朗健谈。来到学院近半年时间,她对于新的环境已经非常适应和喜欢,她笑言,现在在学院的生活超出了自己的期待。

积极自主: 学习给予我宝贵的财富

大学毕业后,曹雯进入了一家承担市政建设的企业工作。几年后,她希望自己可以有别于以往的发展,并且做更多自己想做的事情。于是她申请了印第安纳大学伯明顿分校,准备继续攻读博士学位。申请材料的准备让她渐渐感觉到中外教育的差异。国外学校招收研究生和博士生的目标非常明确,尤其看重学生的个人陈述,希望招收到真正对某一研究方向感兴趣又有自己研究目标的学生。她利用写个人陈述这个机会,认真地思考了自己的兴趣和未来准备发展的方向,并结合自己的学习和工作情况,最终选择了产业经济学方向。

国内商学院国际化程度已然很高,有海归教师,用英文原版教科书。学生基础打得扎实,出国深造相较我们轻松。

一直成绩优异的曹雯从未在学习方面有过太大的压力,直到出国读博才体会到学习和研究工作所带来的挑战。“读博士是自己唯一觉得比较辛苦的一段学习经历”。一方面是因为国外大学对学生学习的积极主动性要求特别高,另一方面对学生各方面能力的要求也很高,特别是对数学模型和抽象思维。

“刚到美国的时候感觉中美教育差异还是挺大的。相较于国内,美国大学更重视培养学生的自主学习能力。”她至今仍然记得初到美国时的经历。开学报到后的第二天,她在和一位留学生聊天时偶然得知有一门课程需要自己主动联系教授去听课。但是初来乍到的自己对于一切都还陌生,怎么选课程、哪位教授适合自己、如何联系教授都毫无头绪。她赶忙上网查找教授资料,了解

其研究方向和要求,主动联系教授,安排好课程。相比于国内大学始终有辅导员提醒、有老师安排,这种方式对于学生的自主性和积极性显然有着更高的要求。

由于重新读书时已经工作多年,很多之前学习的知识其实都已经淡忘;再加上当时在国内习得的知识与国外差异明显,特别是微观经济学、宏观经济学等,她也都只能重新来过。在国外这段艰苦的学习过程也让她非常羡慕现在的学生:“近些年来,国内的很多商学院国际化程度已经非常高了,有许多国外留学回来的教师,用的教科书也几乎是英文原版,学生的基础打得很扎实,再出国深造相较于我们那时候轻松许多。”

学以致用: 研究就是要解决实际问题

本科的时候,曹雯选择的是外贸专业。经过学习,她深感自己对于经济学方面的知识很感兴趣,特别是和实际现象结合的应用,因此从硕士、博士到工作,一直在这条路上坚持到现在。

对于经济学,她有着自己的理解:相较于理论,她更偏重于应用,觉得经济学的知识要和实际结合起来,而且要做自己感兴趣的研究。她曾



做过一个关于苹果门店的研究。当时苹果公司的产品本来是由一些电器经销商进行代理销售,但后来苹果公司决定花重金建造自己的 Apple Store,而且地点都选在非常繁华的地段。这一新的尝试引起了社会各界广泛的争论,很多人预言这一改变将以失败告终。她从这一现象入手,与几位学者一起就苹果新型零售方式做了详细的研究,分析了不同销售方式的利弊,将经济学的知识和实际应用结合起来,并得出了自己的结论。

“我本身研究的就是应用经济学,现在回到国内了,也非常希望能运用自己学到的知识对国内目前存在的一些问题进行研究。”谈到自己的研究,她认真地阐述起来:“最近在留意国内比较受关注的土地公有制与私有制问题,希望可以在农村土地所有制改革等方面做些研究。”

对于自己的学生,她同样鼓励他们 will 经济学知识学以致用。“之前上课时,给学生们提到了政府干预市场定价这一问题,有学生就提出火车票

定价就是一个实例。”她解释到,春运期间对于 12306 和抢票工具等问题很多人争论不休,但是当一个人了解了一定的经济学知识后,就会清楚了解这些问题的核心本质,也能够明白真正解决问题的关键所在了。当被问到关于经济学火热的看法时,她笑道:“我觉得多学点经济学挺好的。”结合国内目前的通识教育改革,她认为经济学和统计学很值得学习,因为这两门课可以很大程度地改变一个人看问题的方式和思维方法,“这些

课程对于同学们解决实际问题其实很有帮助。”

多城生活： 记录不一样的精彩

博士毕业之后，曹雯前往香港中文大学担任教职六年。加上之前在美求学五年的时间，十多年后重返故乡，她感慨颇多。回首辗转于不同城市的生活，她觉得每段经历都有着不一样的精彩。

“我每去到一个地方一定会做两件事情，买一张明信片和一个冰箱贴，明信片寄给爸妈，冰箱贴则留给自己。”面对满满一墙的冰箱贴和照片，她开心地回忆起各地的见闻和趣事。不论是美国大峡谷国家公园、西班牙巴塞罗那、希腊的圣托里尼岛还是阿联酋的迪拜，每一处都留下了她的足迹和美好的回忆，“我最喜欢的是巴塞罗那的米拉公寓，梵蒂冈的西斯廷教堂和巴黎的卢浮宫。”说起行走间的见闻，她如数家珍，而这些旅行中的点滴也让她在学习研究以外不断感悟和收获。

由于在上海长大，她一直喜欢大都市的忙碌和繁华。博士毕业后，她也曾考虑过在美国任教。但是很多高校坐落于乡村或是小镇，于是她将自己的下一站设定在了香港。香港的大学对于新入职老师学术科研方面的要求更为严格，相对而言授课压力稍微小一些。由于希望更快融入当地的生活，曹雯总是抽出时间来体会原汁原味的香港生活。

“当地的生活非常便利，市政建



我的课程考试经常开卷，不要求学生硬记公式。学习最重要的是学习思维方式和逻辑推理分析能力，这受用终生。

设很完善也很人性化。”虽然香港寸土寸金，高楼林立，但保留了很多原生态的山体和植被，这也为市民休闲提供了好的去处，形成了特有的“行山”文化。同时，每个社区都有会所，可以健身、休闲和娱乐，每位住户只需要缴纳一小笔费用便可使用，非常方便，也节约资源。闲暇时间，她会练练瑜伽，逛逛街，或是到处旅行，生活十分惬意。

不过，作为独生子女在外多年，随着父母年纪渐长，便越发觉得自己应该回到他们身边，多多给予照料。“我一直以为自己这么多年不在父母身边，他们或许早已经习惯了。但其实他们始终期盼着女儿可以回家。”说起父母，她很是感激。“当初留学，他们都很支持我。”不论在外多久，父



母都没有催促,但是惦记孩子的心,也始终让曹雯牵挂。如今回到上海,父母很高兴。“现在有机会可以多陪伴他们,不论是出去吃饭、看电影、教他们一些新东西,他们都很开心。”

重回故乡： 管院是我理想的选择

作为上海人,对于复旦都有一份特殊的情节;加上很多同学在复旦读书或者任教,她对这里充满感情。“没进入管院之前,就觉得学院很多地方很吸引我。”当成为了管院的一员时,她笑言很多方面超出了自己的预期。不论是良好的硬件设施和软环境,很多与自己教育背景相似又志同道合的同事,还是高素质的学生,这

些都让她工作得非常开心。

学院丰富多彩的文化生活也让她十分惊喜。去年三八妇女节的时候,她享受到了来到学院的第一个女性福利——到剧院看了一出话剧。“虽然我是上海人,但是待在这里的时间却不算多,这次其实是自己第一次在上海进剧院看话剧,而且是很喜欢的作家作品。”不仅如此,她还担任了学院2012年联欢晚会的主持人。“回想起来都觉得很幸运、很开心。”

虽然换了新的环境,但是她的角色没有发生太大的变化,对于教学和研究已然是驾轻就熟。对于学生,她更重视培养他们的学习思维,而不是单纯的知识掌握程度。“我的课程考试经常是开卷,我不要求学生硬记公式。即使他们当下记住了,往往考试

后又还给了老师。学习最重要的是学一种思维方式和逻辑推理分析能力,这才是受用终生的。”

早年读书的时候,曹雯没有当老师的想法,但是在美国读博士时,她深深感到老师的重要:不仅可以传播知识,也帮助学生形成学习、研究的方法和理念,对他们的成长产生深远的影响。从那时起,她萌生了当一名老师的念头,并为之努力,进而爱上了这样的职业。她希望在研究的道路上走得更远,也希望将更多丰富的知识和理念传播给学生。现在,她正在这条道路上继续前行,不仅让更多学生习得知识,学会学习的方法,也将自己的治学态度、学习理念、思考方式教授给更多的学生。她从三尺讲台展开的美妙人生,在复旦大学管理学院,继续展开。[7]

未来,精彩待续

专访企业管理系 卫田 老师

(文/孙晓洁 常方舟)

卫田老师是一位年轻乐观的80后,坐在办公桌前的她给人的第一印象便是爽朗直率,快人快语。她说起自己在读博期间,为着论文搜集资料和走访调研,曾采访过不少企业高管,如今自己倒成了被访者,这种角色的转变倒也很有趣。在讲述自己成长过程、求学经历的时候,她将自己的所思所想毫无保留地展现出来,在她青年教师的身份之外,我们也看到了一个真性情、大气、鲜活的女生,她时不时冒出的幽默风趣让整个访谈始终保持着轻松愉快的气氛。

一点运气,不断努力

卫田在本科和硕士阶段学习的都是管理科学与工程。硕士毕业后,她拿到了上海一家咨询公司非常优厚的工作offer,包括国际员工待遇和每年若干个月的赴美工作机会。但是入职后的生活与她原本的设想并不相同。认真思考后,她觉得自己的所长和兴趣并不在此,而是希望有更大的创新空间,也希望和更多的人打交道而非仅仅是数字。几经思量,她决定出国深造,为以后的发展打下更坚实的基础。

申请学校之前,她认真考虑了未来的职业和研究方向,选择了企业管理专业作为自己的求学目标。虽然

她更看重的,是作为青年学者在院系内的位置和成长前景,研究进展、参加社会活动,这些远比指标更令她心动。

她最终成功进入了令人羡慕的剑桥大学进行学习,但是回想起申请剑桥大学的过程,她则笑着说出于偶然的因缘。

申请学校的准备阶段,一位同学打算申请剑桥大学,提出与她合寄材料并分摊运费的建议。“当时觉得不过是多准备一份材料而已,发的是DHL,邮费一共150元,我们每人付了75元。”没有套磁,没有准备,接受了次年二月的电话面试后,她很快收到了剑桥的录取通知,以及一份海外学生奖学金。这份奖学金只提供给来自全世界留学生中的一百名学生。然而,她依然没有动心,因为该奖学金尚不足以涵盖留学英国的全额费用。同年七月,她再次接到通知,以电面形式参加比尔·盖茨奖学金的角逐。那天,恰好是她硕士学位的毕业

典礼,她抽空去买了一张百元电话卡打越洋电话接受电面,哪想说到一半时话费用完通讯中断。但这并没有妨碍她再次获得全球名额仅一百名,且百分之八十获得者为美国学生的比尔·盖茨奖学金。该奖学金不仅为留学生提供丰厚的资金支持,其所象征的荣誉更为世界顶尖的公司和机构所看重。这一次,她收拾起行囊,远赴英伦,踏上了美妙的求学之旅。

相比起很多托福满分的剑桥留学生,卫田坦言自己的英文并不理想,阅读英文原版教材颇为吃力。当时比尔·盖茨奖学金基金会为奖学金的获得者组织了不少高品质的社交活动,如泰晤士河上的游艇派对、晚宴酒会等等,但是由于文化差异和英语能力的问题,她始终感觉置身事外,难以融入欧美学生的圈子之中。

为了克服语言上的难关,她选择到学院的食堂打工,也经常去学院的小酒吧里和本土的同学沟通交流。同时,她的导师要求她每周读完两本厚厚的专业英文原著,并在周六早上汇报心得。一开始,她觉得这是不可能完成的任务,为了应付导师,她读目录、读摘要、读后记和书评,但当导师问及细节时却暴露出自己一问三不知的尴尬。随后,她便开始老实地念书,即使看不完也诚实地告诉导师自己的进度。坚持着高强度的

训练,她的英文水平有了突飞猛进地进步,克服了语言上的障碍也让她更好地融入了剑桥的生活。

剑桥大学的社团活动非常丰富,热爱运动的卫田感到如鱼得水。她很早便听闻剑桥和牛津之间的年度赛艇对抗赛风靡全校,也曾抱着试一试的想法参加了赛艇俱乐部的训练体验。未曾想学校间的比拼和锻炼要求非常之严格,不仅对于体力要求很高,对于锻炼时间的保证上也是必须确保一周三次。面对这样高难度的挑战,卫田最终放弃了原本的抱负,转而参加乒乓球社团。

她还钟爱慢跑,喜欢打壁球、打网球,因为太过激烈的运动,受过不少伤。她经历过韧带撕裂、腰部拉伤,接受了踝部手术。虽然手术后仍然行走不便,她却依然无比开朗和乐观地表示:“我还可以游泳,医生也说游泳对踝关节的恢复也是有帮助的。”事实上,从接受踝关节手术至今不到四个月,因为肌肉力量不均衡,她还得靠拐杖支撑行走。当被问及最近的生活是否会因此变得不便时,她笑着说感觉还不错,等完全康复后,她也不会放弃爱好,还会继续运动。

读书,行走,感悟

尽管卫田的本科和硕士阶段都是在国内一流学府——清华大学里度过的,但是剑桥大学却给予了她一套完整有效的学术训练。写博士论文时,她的导师建议她先把论文的框架搭好,不断按照已经设计好的结构和框架准备和填充材料,减少返工。



她坦言,积累材料的阶段是最困难的,但也正是在这几个月,她完成了难度最大的思考过程。与同时期的留学生相比,她正式动笔写论文的时间很晚,但效率很高、速度很快,最后只花了四个月的时间就完成了博士论文。

此外,平等轻松的学习氛围也是她在剑桥学习的另一大收获。她从国内导师那里获得过许多帮助和关怀,但师道尊严的上下级观念多少会留在心中。作为标准的优等生,对老师的指导和观点也常常是照单全收,很少有学术上的叛逆思维,充满自我个性的思辨更是鲜有。而在剑桥,尽管她跟随的导师在专业领域内德高望重,但是师生之间的关系却更为平等,相处融洽舒适。朋友式的交流成为她和老师之间沟通的主要方式。

她参加过大大小小很多国际学术会议,在她看来宣读文章并吸收建议倒还在其次,学术会议之于青年学者,最重要的作用是搭建平台,可以转角遇到大师,并与同龄的学人相互交流。她在瑞典参加某次学术会议时,认识了一位老师,该老师后来推荐她到美国去作访问学生。正是因为该老师的推荐,2011年完成博士论文的卫田即前往美国明尼苏达大学进行访问学习。与欧洲学者沉浸于逻辑思维的推演不同,美国的学术界风气较之更为严谨。从美国的导师这里,她充分见识到了进行科学探索所需投入的刻苦与认真。在美国访问学习期间,她对当地的风土人情、文化风格也形成了自己的看法。她相信,道听途说的未必是事实,用自

己的双眼去看、去感知,才是最真实的体验。

只身在外生活,不仅赋予她丰富的知识,也让她用自己的行走丈量出更广阔的世界,收获更斑斓的感悟。卫田常常在繁忙的课业之余见缝插针式地在各地旅游。有时呼朋引伴,有时背包独行,有时则是参加国际学术会议时顺路游览。每一次旅行都带给她全新的感触和体验。

她开心地和我们分享自己在葡萄牙的街头曾经遇见一位来自英国的老者的经历。这位老人说起来没有正式的工作,也没有稳定的收入,只是以替人冶铸工艺美术币赚些小费;但他的精神状态极佳,有着步行周游世界的梦想。事实上,这位老者正是从英国开始徒步欧洲,路经葡萄牙,并始终以铸币为生,边走边欣赏沿途的风景。

还有一次,她只身游览葡萄牙女皇宫殿,被王宫后山上不期而遇的美景彻底迷住。她独自散步直至天黑,才惊觉自己走出了地图,完全迷了路。在检查了背包里还有水和食物后,她恢复了平静,觉得即使晚上不能找到回去的路,生命也不会受到太大威胁。她挑了一条最宽的路开始走,希望可以回到主路上去。幸运的是,她刚好遇到附近的伐木工人开车路过,两位好心人开了很远才终于把她带到了可以在地图上辨识的路标。从此以后,她外出旅行,总会备上两升的水和两大块巧克力,“虽然会很沉,但是万一有突发状况,也可以应对。”

她还曾和五六个同学前注意大

利游玩,一直走到意大利非常偏远的一家餐厅用餐。未曾想从大厨到服务生因从未见过中国人而非常热情地招待她们,并且由于语言不通,还拉着她们去厨房直接参观点菜。而在去挪威的火车上,和她语言不通的老奶奶硬是和她比划着交流了半天,只是因为老奶奶非常羡慕她的黑头发。这些奇妙的旅程都像沙滩上的贝壳,不同时刻捡起都有不一样的心情。而她的旅行没有终点,“虽然已经去了不少地方,但我想去的地方还有很多。我的目标是走遍七大洲。”

去年,由于腿部的旧伤,她需要接受住院手术。这次手术带给她不一般的生命体验。由于与重症病房相邻,她看到了病房内五颜六色的输液瓶以及几十天没有起身的患者,让她倍感生命的脆弱与无奈。当护士将她推送到手术室的时候,长长的走道虽然走得又快又急,漫长的孤独感却始终挥之不去。她要求局部麻醉,以便在手术过程中能够与医师及时交流。“当时做手术的时候,手术室大概有十多个人吧,还挺热闹的。”乐观的她一边询问韧带的情况,一边和主刀医师说要挑一根质量好些的肌腱填补进去。她对生命的独特感悟以及乐天的精神陪伴着她一路从北京到剑桥,到了明尼苏达,再到了上海。

未来,精彩待续

卫田的老家在陕西西安,她是家中的独女。2011年她还在美国访问



的时候,突然传来了祖母病危的消息。她立即停下手头的所有事情,赶回国内。从美国出发,到上海转机;从上海再到西安;从西安城里到祖母所住的山脚下的小村子,她总共耗时两天半的时间才赶到病榻前。卫田终于看到了弥留之际的祖母,却也看到了自己父母的不易和年华老去。在横跨两万多公里、将近三天马不停蹄未曾合眼的奔波和年事已高的父母面前,她犹豫了,无法再放任自己在国外悠游自在的生活。于是,她选择了回国工作。

刚开始,她对工作的想法还不是十分明确,试图尝试不同的工作类型,却都觉得并非自己所选。最后,一位相识的访问学者建议她不要荒废自己的学术积累,做一名教师其实是非常不错的选择。想到在教授学生的同时,还能够进行自主研究,她最终还是采纳了这位朋友的建议。

在选择之初,她锁定了北京的几所院校以及复旦大学管理学院。通

过和这些院校的接触,她感到自己更为看重作为青年学者能否在院系内被放在一个合适的位置并获得逐渐的成长,比如研究进展、发表文章或是参加社会活动,这些远比指标更令她心动。当她借着面试的机会来到复旦管院的时候,她觉得这是一所国际化的商学院,与她从海外归来之后的状态、心理更为契合,于是毅然开启了自己与复旦的缘分。

从2012年4月10日入职至今,她已经渐渐适应了在学校的生活。从给本硕学生授课的感受来看,她觉得管院的本科生和硕士生都非常优秀。本科生虽然阅历浅、经验少,但胜在思维活跃,尤其是他们对老师的观点看法不是一味机械接受,而是习惯性的反思和质疑,这都是非常难得的品质。硕士生虽然普遍有踏入职场的压力,但是对课程的投入热情不减,大多数人对行业背景非常了解,有着丰富的专业经验,上课时讲解的不少概念也都都是一点即通。学院内

部的学术交流也很频繁,她从共事的学者老师那里常常能够得到启发和帮助。她尤其欣赏学院外部的学术交流,搭建了国内外合作的桥梁。未来,她将继续在战略管理的大课题中,就跨国并购和科技创新等问题展开自己的研究。

如今,卫田正尝试着了解和融入海派文化,她依然喜欢在上海的街头暴走,发现一家不起眼的私房菜饭馆或者误打误撞走进一家预约制的会所;对话剧、音乐剧等文化活动也兴致勃勃。她热衷于遇见形形色色的人,邂逅林林总总的故事。“这是一座非常具有包容力的城市。”在一个多小时的采访中,她有灵光一现的睿智,也有深刻另类的思考,她的生活、她的故事展开来看,有着典型的80后风格,不过再仔细想一想,会发现其实她一路前行、一路感悟、一路收获。相信她会在与学院的相遇中书写与以往不同的故事,因为,未来,精彩待续。[7]

熟悉的校园, 崭新的起点

专访财务金融系 张娜 老师

(文/孙晓洁 刘又绿)

和张娜老师谈话是一件非常轻松愉快的事情。她说话直接干脆,带着西安姑娘特有的爽朗和坦诚。即便是最平易家常的话语里,也存在着一种自有的逻辑与客观,这是在学术领域求知多年的经历带给她的习惯,而这种严谨的习惯又逐渐成为了她的本能。

张娜曾经是复旦大学管理学院管理科学系1999级的学生,2003年毕业后,成绩优异的她直升成为管理学院研究生。在此之后,恰逢澳大利亚新南威尔士大学(University of New South Wales)与复旦管理学院启动了合作项目。通过层层选拔,她和几名同学踏上了澳洲的土地,其后她不辍研究,继续在加拿大英属哥伦比亚大学(University of British Columbia)拿到了博士学位。

如今,回到熟悉的校园,回到新一轮人生与事业的起点——复旦大学管理学院,她的身份发生了变化,但对于母校、对于管理学院的情感却多年未变、一如既往。

远跨重洋, 荣誉毕业

对于去新南威尔士读研究生的决定,张娜其实犹豫了一段时间。“虽然自己的个性不算特别内向拘谨,但也不是特别活跃,不知道能否适应国

给学生讲授三小时的课程,往往需要十倍以上的的时间备课。她总是不断地摸索授课方法,并想办法提高课堂效率。

外的生活。”但是由于这个合作项目在复旦大学和新南威尔士大学都颇受重视,前往的学生受两校关照有加;又考虑到同行的都是熟悉的同学,彼此间有个照应,她最终还是抓住了这个难得的机会。

到了澳洲的她很顺利地适应了那里的生活。比起上海的热闹,澳洲更安静悠闲,生活节奏也不那么急促。新南威尔士大学的硕士学位分为研究性学位和课程类硕士,张娜攻读的是research一类的研究型学位,并获得荣誉学位。

新南威尔士州是澳大利亚人口最多、工业化和城市化水平最高的州,而学校位于该州的肯辛顿区(Kensington),距离悉尼市中心约5公里,到悉尼的一些著名公园和海滩只需几分钟时间。所以每到放假之时,

她都会与同学结伴旅行,增长见闻的同时又娱乐身心。“我先后去了墨尔本、黄金海岸等,好多都有些想不起来了。”她笑言。以她的个性,并不喜欢肾上腺素飙升的探险家旅程,而更偏向于去成熟的旅游胜地。“舒适点的旅行可以放松身心,调剂一下忙碌的学习生活。”

两年制的课程,转眼就结束了。她完成论文后就飞回了上海。经过一两个月的审查,论文经过一次修改后就顺利通过了。“但遗憾的是,最后的毕业典礼我没能到现场,至今想起来还觉得缺少些什么。”

转换环境, 继续求学

在被问及为什么选择继续攻读博士的时候,她说:“与新南威尔士大学的合作项目本来就是为培养经济学教师而开设的。毕业后可以有两个选择,一是回到复旦攻读博士,二是继续留在新南威尔士读博士。不过,我自己想换个不一样的环境,就申请了加拿大的英属哥伦比亚大学(UBC)。”

UBC大学在加拿大的大学中稳居前三,在世界五十强院校中,UBC是加拿大仅有的两所院校中的一所,可谓造就研究型人才的学术天堂。学校位于加拿大第三大城市温哥华

的市郊。这里有怡人的气候,绵延的海岸线,美丽的海洋与沙滩,是很有名的旅游目的地。说起UBC,她笑言很多诸如钟嘉欣、廖碧儿等TVB明星是校友,只是当时学生们都朴素求真,倒也没有留意和打听。

申请学校的过程十分顺利,成绩优异、背景良好的张娜以全奖的身份进入学校,攻读公司财务、国际金融和宏观经济学。在UBC的生活感受与先前的澳洲有很大不同,生活节奏加快很多,科研压力也与硕士时不可同日而语。

UBC的教职团队来自全球各地,遍布南北美洲、欧洲、亚洲。她的导师就是一位业内非常有名的爱尔兰籍专家Michael Devereux,同时也是加拿大央行顾问委员会的资深成员,主要教授国际金融和宏观经济学;另一位老师则是印度裔的经济学家Amartya Lahiri,曾在美联储工作,有着丰富的实践经验和理论知识;还有一位是乌克兰老师Viktoria Hnatkovska,人非常和善,长得很漂亮。对于这三位老师,张娜可谓记忆深刻。

“每星期都会有许多学者来UBC访问,老师们会事先询问你是否希望和访问学者交流。他们会悉心给学生和学者牵线搭桥,让每个人都能就自己的研究课题与世界最顶尖的学术水平的大师深入交流。我们都会十分珍惜这样的交流机会。”师生之间积极有效的互动令她获益颇多。

在UBC忙碌的生活中,张娜也没有忘记兼顾家庭。在读博期间她可爱的女儿出生了,她还为此休学一年。其余五年时间,她只身一人在加



拿大求学,因为她很清楚,“做学问就是要耐得住寂寞。”经过几年的努力,张娜的毕业论文很顺利地通过了,答辩委员会的老师也对她很满意。“答辩委员会会把毕业生放在是否能胜任教职的标准上来衡量,所以他们的要求很是严格。”

两入复旦,只因一份深情

和张娜一起读博士同学中,有人进入加拿大央行工作,有人留在美加的高校,张娜的选择却是重回复旦。“对于母校,我有着很深厚的感情。”博士毕业的时候,加拿大央行给她发出邀请,“但我始终觉得,无论从哪方面考虑,我都希望回到上海,回到母校。”

重回复旦,她发现很多事物都没有改变。“很多老师还是那么亲切,有些教室的桌椅、黑板、墙壁都是那么熟悉,让我仿佛看到许多年前的自己。”但很多事情又有了很大变化,比如学院的院区焕然一新,还进行了一系列教学改革,体制上也同从前不太一样。

因为熟悉的环境,她很快消除了角色转换带来的紧张感,和学生的沟通愈发频繁,彼此间也亲近起来。现在她为学院的硕士生和博士生讲授《金融市场和金融机构》的课程。“这和面对上百本科学生上大课不同,硕博授课范围小一些,互动也多一些,我更喜欢这样的教学方式。”

但是刚开始授课,加上她希望做到最好,给学生讲授三个小时的课程,往往需要十倍以上的时间来备课。备课既需要花费时间,也很考验



老师的功夫。对此,她总是“跟自己较劲”,不断摸索合适的授课方法,并想办法提高效率。

因为女儿和丈夫身处深圳,在繁忙的教学任务之余,她也需要抽出时间来往返沪深两地,加上穿插着处理好生活中的琐碎问题,压力一大起来,完全不是学生时代所比拟的了。不过辗转三地的求学历,让她早已可以自如应对各种问题。压力之下,她反而觉得更有斗志。“压力会带来上进

心,所处的环境也会影响一个人。在好的环境里,与优秀的人为伍,这会使人更加奋发向上。”乐观的张娜平时通过锻炼身体、有氧瑜伽来放松身心。虽然对于“如何平衡家庭与工作”这个问题还在摸索和探寻,不过她信心满满未来这些问题都会迎刃而解。“一位好心的UBC师兄还送了我一本书,叫《教授妈咪》,虽然看得头大,不过我还是打算认真学习下。”说着说着,张娜又会心地笑出声来。[F]

从复旦再次启程

专访财务金融系 朱祁 老师

(文/孙晓洁)

朱祁老师虽然进入复旦只有半年的时间,但是说起他与复旦的渊源却十分深厚。早在高三的时候,他就曾获得了复旦大学哲学系的保送名额。但是出于自己兴趣的考虑,他犹豫之下还是选择前往华东师范大学的经济学专业进行学习。由于高中很多同学都在复旦上大学,早年他经常到复旦来和同学们踢球,并将这个习惯一直保留至今。现在来到了每一处早已留下了自己身影的复旦大学,面对角色的转变,朱祁老师心中也满是感慨但又充满期待,“感觉和复旦越来越接近,也在这里找到了一种温暖的归属感。”

他乡,天下无远方

大学毕业后,朱祁顺利地进入了中国银行工作。然而这份人人称羨的工作并没有让他感到满意。彼时的银行中还保留了很多国企沿袭的做法和风格,工作并不算忙碌。这让年轻的朱祁有些不适,觉得这样的生活和自己曾经的期望还有着很大的差距。几经考量,他选择出国留学,继续深造。

回想起当时的选择,朱祁只是觉得“男儿志在四方,天下没有远方”。于是辞去工作的他,只身前往位于美国伊利诺斯州的南伊利诺伊大学学

当老师是件挺好的事情,学生的反馈会让你不断总结和回顾,他们会提出一些你以前没有想到的新内容或新方向。

习金融经济学。学校地处伊利诺斯州南部一座人口不过三万的小镇,毗邻一河之隔的圣路易斯,小小的城市方圆几十里也没有高楼大厦。虽然平时的学业紧张充实,他还是在学习之余领略美国中西部的自然人文风情。在学习的过程中,他对经济和金融学学术研究的兴趣日益增加。再加之指导教授的鼓励,朱祁决定继续深造,并深深地感到,金融专业的学习和研究需要更多企业实例和一手数据。所以在选择博士阶段院校的时候,他更多将目光放在了经济更为发达的大中城市。最终,他选择了位于亚特兰大的爱默生大学继续攻读经济学博士学位。

爱默生大学严谨的治学和自由的研究氛围给予了朱祁更多的学习

动力和成长空间。当时他虽然在经济系学习,但是系里面鼓励学生到其他科系担任研究助理,不论是政治系、哲学系、历史系都可以选择,其实是希望学生在交叉的学科环境中获得更多启发。出于自己对商科的兴趣,朱祁选择到商学院担任老师的研究助理。而这段经历也让他深感受益。因为在他看来,这并不是学业以外的一份负担,而是一个非常好的学习机会。通过跟着其他科系的教授收集数据、开展研究、编写程序、撰写论文,他对于研究的方法和思路有了更为清晰地认识和更深入的思考。在他眼中,这样的锻炼让学生逐步具备举一反三、触类旁通的能力,对于研究人才而言,是难能可贵的一笔财富。而这种开放式地学习也让他打开眼界的同时拓展了自己的知识,更重要的是学会用更多元的方法和手段来展开本学科的研究。在不断的锻炼中,朱祁未来的研究方向也渐渐清晰。

由于上学期间学业并不轻松,加之自己在研究中投入的时间和精力非常多,所以旅行成为了朱祁课余生活的最佳调剂。回忆起自己的求学生涯,他笑言最难忘的就是毕业旅行。当时,他和一位美国同学雄心勃勃地打算从亚特兰大出发,准备驾车从东海岸横穿美国至西海岸。但是



由于完成难度太大,他们几经考虑,还是调整了原定计划。最终,两人从盐湖城出发,先是一路北上,开车到美加边境;随后再西进至海岸线,“遇见西雅图”;再沿着西海岸南下,直至圣地亚哥;最后开车回到盐湖城。历时十多天的旅程,不仅让朱祁大呼“非常难忘”,也为他的求学之旅画上了一个圆满的句点。

故乡,启程新未来

作为一个土生土长的上海人,父母还是希望自己的孩子能在身边,而考虑到父母年事渐高,朱祁毕业后选择回国工作。作为职业的首选,他希

望能够成为一名老师,将自己的所学所悟传递给学生。回国后,他进入了上海交通大学成为了一名老师。在经历了五年的磨砺与成长后,他期待着更为优质的研究、教学平台。由于在学习和工作中,他和很多复旦管院的老师早已熟识,对于管院的教学氛围、学术环境都颇为认同和向往,因此,他选择来到复旦,开始了与这个熟悉又陌生的地方全新的接触。

去年盛夏来到复旦的朱祁老师,已经开始给学生们授课。他不仅给金融硕士项目的学生教授《经济计量学》的课程,同时也给香港大学交换本科学生教授经济计量学的基础内容。在授课的过程中,他颇为庆幸自

己当初的选择。“当老师是件挺好的事情,很多时候学生的反馈会让你不断总结和回顾。学生们往往会提出一些你以前没有想到的新内容或新方向。”面对学生提出的问题,他突然觉得这是自己在当学生的时候从来没有意识到的,这样不断地总结和重新思考,往往帮助老师也把问题梳理得更为透彻。同时,学生们学习的热情和教学相长中碰撞出的火花,让他在与学生的交流中找到新的亮点和乐趣。

“我在国外读书的时候,我们的老师比学生更为努力和认真,很多时候晚上我们放学回去了,老师们还在办公室里伏案研究。所以我和我的学



跨学科的合作给他带来启发和灵感,他深感虽然学科的内涵和外延不尽相同,但研究的方法是相通并能互相借鉴。



生说,我要比你们更努力。”正是受到这样严谨的治学和曾经言传身教的感染,朱祁深深感到这不仅是一位合格老师应有的教学态度,更是从严师身上传承来的对科研的专注和投入。

目前,他正着眼于中国资产市场跳跃性风险,以及资本市场信息传递等方面的研究。虽然其中的部分内容,他在博士阶段已经有所涉猎,但是现在回想,求学阶段的研究仍然更偏重于理论,对于实践的分析尚不深入,现在研究的重点更侧重实践。不过经过了求学阶段的练习和锻炼后,他对于未来要面对的各类问题都游刃有余。

因为一个合作的研究项目,朱祁

老师现在在沃顿商学院进行交流和研究。在项目中,跨学科的合作给他带来了许多启发和灵感,让他深感虽然很多学科的内涵和外延不尽相同,但是研究的方法是相通并可以互相借鉴的。现在,他潜心项目,每天都工作到午夜,期待尽快也更好地完成目前的工作。一方面是因为今年五月他还有自己的课程需要教授;另一方面,他也十分挂记家里。对此,他坦言非常感谢学院和家庭,对于他的研究给予了极大的支持。由于自己现在身在海外,家里都是太太在照顾。虽然太太工作也很忙碌,但是她义无反顾地承担起更多照顾家庭的责任,还独自照看着两岁的儿子。由

于太太也是从事金融行业的工作,他们平时交流中有很多共同的话题。但是有别于学术研究的精专,太太更关注金融事务的运用,所以在日常交流中,也让他有不少启发。

对于现在的工作和研究,朱祁都颇感满意。虽然是初入新环境,但是学院很多老师在学术交流中早已熟识,对于教学他也早已得心应手。面对舒适的环境和融洽的氛围,朱祁不仅在复旦找到一种归属感,也期待更为精彩的未来。对他而言,多年他乡求学后,在故乡再度出发的感觉很棒,不论路上的风景如何、挑战几许,他对可以从容面对,因为他正满怀信心从复旦再次启程。■





生
安
建
筑
学
院

首次参加排名跻身全球百强

2013年1月28日，英国FT(《金融时报》)公布2013年度全球商学院MBA排名，复旦MBA项目凭借国际前沿的培养理念、全球领先的合作模式、持续终生的职业发展服务，跻身全球百强榜单，位列第89位。此次复旦MBA项目首次参与国际权威排名，便取得了跻身全球百强的好成绩，这是对复旦大学管理学院MBA教育水平的极大肯定。

作为具有世界公信力的主流媒体，FT每年推出的商学院全球MBA百强榜备受关注，是该领域全球公认的顶尖级权威排名。其排名标准非常严苛，涉及三大方面共计二十项目指标，包括研究和思想成果、国际化程度、毕业生的薪资状况等等。

排名报告显示，复旦MBA在毕业生薪资涨幅、毕业后三个月内就业率等方面表现出色，相关分指标的排名进入全球前列。同时，复旦MBA在国际师资、国际交流机会、投资回报率等多项分指标进入亚洲前十名，在亚洲商学院中处于领先地位。

此次FT的排名结果，充分体现了复旦大学管理学院作为中国知名商学院在MBA教育上的雄厚实力。这一成绩的取得，依靠的是复旦大学管理学院全心全意培养“青年精英、未来领袖”的内生动力。复旦MBA是一个使命驱动的项目，其培养理念旨在打造商界精英、

合作模式借力国际标杆、职业发展服务贯穿学员终身；借助中国经济高速发展和复旦大学的优质资源，培养具有全球视野又深谙中国国情的青年管理人才。

“精英化”是复旦MBA项目一直秉承的培养理念。这个理念的实现，首先依托于独特的“聚劲”精神。“聚劲”是“聚汇精英，劲赴前程”的简称，现已围绕这一核心理念形成“聚劲”论坛、“聚劲”杯商业挑战大赛、“聚劲”orientation等一系列品牌活动。1999年，复旦大学在麻省理工学院斯隆管理学院的协助下，成为国内首家引进“新生入学向导培训”(Orientation)的商学院。经过十几年的发展，这一环节已经承载起复旦大学管理学院独特的“聚劲”品牌精神，通过“提升学习效能”、“搭建交流平台”、“追求可持续发展”三大举措，帮助不同背景的学生迅速融合、快速投入到丰富紧凑的学习生活中去。

一流的教学质量是商科教育的重中之重。复旦MBA项目授课教师有74%以上都是教授/副教授，86%以上的教师拥有国外学习或进修的经历，学院还另外聘有兼职教授87名，均具有深厚的学术造诣和丰富的管理实践经验。课程设置经过反复的讨论和修订，既体现出对中国市场的适应性、对全球市场发展的前瞻性，又有专业领域的实用性的和课程间的衔接性，使学生能灵活变通，学以致用。去年，

学院还首次开设“复旦商儒系列选修课”，依托复旦大学百年精深积淀、享誉海内外的人文学科资源，邀请“长江学者”等开设有关哲学、历史、政治等方面的选修课程，培养复旦MBA学生更加宽广的视野和思想维度。

全球领先的合作模式是复旦MBA项目引以为傲的特色和优势。一直以来，复旦大学管理学院都以MIT斯隆管理学院——这所世界一流高校的商学院为标杆，在教育理念、教材等方面都与之同步。特别是与斯隆管理学院长达数年的合作，在MBA教育上积累了同样丰富的经验和深刻认识；之后与MIT合作开设的国际MBA项目，更加深化了两校在MBA教学上的关系，使得双方都有机会进行充分的资源共享。MIT每学期有众多专家教授来上海授课，复旦MBA学生也有机会去往MIT进行课程学习，通过双向有效的交流构筑共同进步的平台。

在教育理念、培养方式与国际顶尖商学院看齐的同时，复旦MBA项目着力提升学生的国际化程度：除了每学期派送100多位学生前往全球50多所知名商学院，如英国伦敦商学

复旦MBA积极倡导“终身学习计划”，借助平台聚拢已毕业与未毕业同学，分享行业观念，习得商业技能，感受学习乐趣。

院、西班牙IE商学院、美国加州大学洛杉矶分校等进行交流外，MBA还提供给学生参加各种顶级国际商业大赛的机会，以提升学生的商战能力和国际竞争力。国际MBA项目还有一些与国际知名企业合作的实践项目，让学生在帮助企业解决实际问题的同时，获得潜在的职业发展机会。

复旦管理学院一直认为，在瞬息万变的商业世界，必须要时刻更新知识、不断投入到新的学习和实践中，以此提升自己应对问题、解决问题的能力。正因为如此，复旦MBA项目提倡终身职业发展服务。除了给予学生从一入校到毕业的职业发展培

训和帮助，比如职业咨询周，职业课堂等，学院还为每位同学配备了校友导师，学生可以咨询这些在知名企业任职的中高级管理者，获得各种宝贵的经验与资源。

不仅如此，复旦MBA还积极倡导“终身学习计划”。通过复旦大学管理学院商业知识在线平台、MBA电子期刊等，将已毕业与未毕业的小伙伴们聚拢在一起，分享行业观念、习得商业技能、感受学习乐趣，巩固终身学习的意识。新建立的“复旦商业知识在线平台”将复旦管理学者的理念与思考、直指理论前沿的探索、最佳商业实践的解读等深度内容，以全新的维度展现于用户面前，“复旦商业知识移动客户端”则让校友们的互动学习和移动学习成为可能。

国际前沿的培养理念、全球领先的合作模式、持续终生的职业发展服务，使复旦大学管理学院MBA项目始终位于国内MBA项目的前列；跻身FT榜单全球百强更是充分说明了复旦MBA项目追求卓越的内在品质。面向未来，复旦MBA项目也必将提供更为宽广与扎实的MBA学习平台，助力商业精英，谱写事业华章。■

“聚劲杯”创业大赛决赛揭晓

3月23日,我院2012-2013“聚劲杯”创业大赛决赛在友邦堂隆重举行。经过初赛、复赛、半决赛的激烈比拼,六支团队脱颖而出,成功闯入决赛。校产办赵文斌主任、瑞安房地产执行董事陈永明、我院包季鸣教授、纪源资本股权投资基金管理合伙人金炯、上海乐瑞卫浴有限公司常务副总经理陆武、东方财富网CEO其实校友、香港骏铭基金有限公司合伙人唐海松、三胞集团有限公司宏图高科股份公司副总裁夏咏、SVB资本中国董事总经理叶慧明、上海盛联投资管理公司董事长张伟、学院瑞安-复旦创新创业课程组负责人孙金云老师,共11位评委对决赛队伍进行了层层考验,在提问的同时也给出了专业的建议。几番角逐,“智视科技”摘取了本次大赛的桂冠。

决赛延续了半决赛秘密答辩的形式,六支参赛团队根据抽签顺序依次进行秘密答辩。每队有25分钟自由答辩时间,在团队自我展示的过程中,评委可以随时按铃打断并提问。

决赛队伍关注的创业方向丰富多元:既有立足于打造公益旅游的“JOY公益平台”项目,又有立足于建立动漫原创扶植产业的“同人交互平台”项目;既有关注我国国企自主研发能力和创新能力的“为国内

本届创业大赛更强调创业教育,将其作为主线贯穿大赛始终;参赛团队的水准明显提高,很多团队都已经走在创业路上。



医药企业提供药物研发服务”项目,又有关注生态食品的“苏水生态农场”项目;还有致力于多媒体展示技术及多媒体互动技术研发和相关服务的“智能新媒体”项目,和设计、制造、销售最先进的汽车安全电子产品的“基于机器视觉的智能驾驶信息系统”项目。六支队伍各显身手,面对评委的提问应答如流,充分展示了各自项目的市场需求、竞争地位、客户基础、项目优势等多方面内容。最终,“智视科技”以其完善的创业理念和完美的展示取得了本次大赛的冠军。

当晚,2012-2013“聚劲杯”创业大赛决赛颁奖晚宴隆重举行,评委嘉宾及六支决赛团队成员参加了颁奖礼。我院殷志文副院长发表了热情洋溢的致辞。他感谢了大赛评委们对“聚劲杯”创业大赛一如既往的支持,感谢大赛合作企业单位——复旦大学校产办、瑞安房地产公司对大赛的大力支持。他希望通过这样的比赛形式,尽展众企业的社会责任和培养同学们的创新创业精神。殷院长还寄语各参赛团队:“希望本届“聚劲杯”创业大赛决赛的结束是你们这些企业成功的起点,而不是终点,祝福所有的参赛队伍和企业。”

随后,六支决赛团队的成员分别上台分享自己的参赛心得。他们感



谢了所有的评委在比赛中给予的指导和帮助,感谢了学院提供的平台,也感谢了自己的团队和支持者,并纷纷表示将铭记在“聚劲杯”创业大赛中收获的点点滴滴,在创业这条道路上走得更远。

张伟、唐海松、夏咏、金炯四位评委还对六支参赛团队和本届创业大赛进行了精炼的点评。作为本届评审委员会主席的包季鸣教授总结了本届创业大赛与往届大赛的不同之处。他表示,本届创业大赛更强调创业教育,并且将创业教育贯穿大赛始终;同时,参赛团队的水准有了明显提高,大赛对创业也有了实质性的促进,很多参赛团队都已经真正走在创

业的路上。最后,包教授宣布了2012-2013“聚劲杯”创业大赛的决赛结果:智视科技团队的“基于机器视觉的智能驾驶信息系统”项目获得了大赛一等奖。COMICUP团队的“同人交互平台”项目和水博士团队的“苏水生态农场”项目分别获得二等奖。聚益汇团队的“JOY公益平台”项目、弧影智能科技团队的“智能新媒体”项目、景麟团队的“为国内内医药企业提供药物研发服务”项目获得三等奖。陈永明先生、陆武先生、金炯女士分别给获得一、二、三等奖的团队颁发了获奖证书。

其后,校产办赵文斌主任宣布“创业基金奖”的获得团队并颁奖。

冠军团队的“基于机器视觉的智能驾驶信息系统”项目、COMICUP团队的“同人交互平台”项目、水博士团队的“苏水生态农场”项目以及聚益汇团队的“JOY公益平台”项目获得了本届创业大赛的“创业基金奖”。

最后,大赛组委会还为所有评委嘉宾颁发了本届大赛的纪念牌,所有参赛队员和评委们进行了合影留念。晚上八时整,颁奖礼圆满结束,2012-2013聚劲杯创业大赛也顺利落下了帷幕。“聚汇精英,劲赴前程”,六个月来的比赛历程见证了所有参赛团队智慧的碰撞,身怀创业梦想的未来企业家们也将从这里扬帆起航。F

2013 蓝墨水新年论坛举行

站 在新起点, 展望新未来。2013年1月19日, 我院“蓝墨水”2013年新年论坛在李达三楼2楼报告厅拉开帷幕。我院兼职教授、香港校友联络处主任、德意志银行董事总经理、大中华区首席经济学家马骏博士, 中国熔盛重工集团控股有限公司总裁陈强先生, 上海家化联合股份有限公司董事、总经理王茁先生, IBM全球业务咨询服务事业部合伙人徐永华先生, 我院钱世政教授等嘉宾出席了本次新年论坛。我院校友、第一财经频道主持人曾捷主持了本次论坛。

本次活动吸引了逾八百观众前来参加, 主会场和三个直播分会场内座无虚席, 来自社会各界的精英汇聚一堂, 聆听经验交流。本次活动还在网上进行了图文和视频直播, 让更多不能到现场的职场白领可以共享精神盛宴。

作为一所富有社会责任感的商学院, 学院在2008年席卷全球的经济危机的大背景下, 正式启动“蓝墨水精英教育计划”, 为广大职场精英提供公益性的管理学教育与培训。“新年论坛”作为“蓝墨水精英教育计划”一年一度的“重头戏”, 自2009年拉开帷幕, 至今已连续举办了四届, 与会嘉宾不乏重量级的经济学家与企业家。每一年的新年论坛都熔宏观深刻的主题、全面多元的探讨、各界专家的了解于一炉, 是经济学者交流各自见解的绝佳平台。

聆听经济交流 享受精神盛宴

论坛伊始, 我院陆雄文院长致辞。他首先介绍“蓝墨水”名字的由来, 表示“蓝墨水”代表着传统、代表着经典、代表着一份理念。随后他展望了学院未来的发展, 并就此展开了详细的阐述和介绍。同时, 他认为未来经济发展的重中之重是未来能不能奠定新的发展道路, 国家有了新的变革和思路, 才会有新的风气和面貌。最后, 他代表学院欢迎各位嘉宾和观众的到来, 并祝愿论坛圆满成功。

随后我院兼职教授、德意志银行董事总经理、大中华区首席经济学家马骏博士就经济和资本市场方面作了报告。在经济增长方面, 他对2013年经济复苏、中国GDP增长基准作了预测; 他表示, 基于社会总融资攀升, 消化过剩产能之后, 利润将回归正常, 企业将重启投资; 2013年下半年起受到出口复苏等因素带动, 中国经济将于2013年底或2014年初触及9%。而对宏观政策方面的展望, 他认为货币政策将保持稳定; 财政政策将趋向积极, 扩张程度可能超预期; 宏观审慎政策, 收紧地方政府信托贷款。最后他还对2013年投资主题作了展望。周期性经济复苏将利好水泥、建筑和航运业; 改增政府社会支出, 增加城镇化的改革将推动服务发展; 不良贷款率将会在未来两到三个季度内继续上升; 银行股表现将弱于

股指, 预计2—3个季度后整个工业产能利用率将恢复正常; 反腐败会短期内影响博彩业、奢侈品手表以及消费卡等行业营收, 但长期内会对经济有积极作用等等。此外, 马骏博士还就房地产行业、B股投资机会、城镇化问题, A股增长等观众关心的话题作了自己的分享。

短暂的中场休息后, 中国熔盛重工集团控股有限公司总裁陈强、上海家化联合股份有限公司董事、总经理王茁、IBM全球业务咨询服务事业部合伙人徐永华、学院教授钱世政等诸位嘉宾, 在主持人的引导下, 展开了一张圆桌对话, 深度探讨2013经济热点。熔盛重工总裁陈强“让民企享受‘国民待遇’”的观点, 上海家化董事王茁的谈中国本土企业转型“从被动优秀到主动卓越”的理念, IBM全球业务咨询服务事业部合伙人徐永华的“苏宁电器的创新转型”案例, 钱世政教授“一半思想海水、一半实战火焰”的精彩并且富有的幽默的发言为观众带来了一场丰富的精神盛宴。嘉宾们还对观众最为关注的投资问题进行了深入对话, 并探讨诸多民生热点。他们真挚的见解, 风趣的话语, 让观众受益匪浅, 席间赢得大家热烈的掌声, 也不时传来阵阵笑声。

借助教育平台 分享公益理念

从2008年下半年开始, 全球性



经济衰退日益成为大家关注的焦点，而与之相伴随的是国内经济受到的冲击日益加剧。经济低潮、市场缩水，自我学习与充电的需求呼之欲出。基于此，为了帮助更多的职场白领积蓄前行的能量和动力，学院于2009年推出了“蓝墨水精英教育计划”，旨在针对职业精英人群，提供开放性的学习平台、补充和完善知识体系，通过公益性的教育服务活动来引导职业经理人直面危机，在学习中积蓄蓄势、增强信心、提高能力。

开办“蓝墨水”四年来，学院不断积累经验，改善教育体系，确立了“Open Day”校园体验、“Open Lecture”论坛讲座、“Open Class”课堂感受、“Open Hour”职业咨询四大模

块。至始至终，“蓝墨水计划”都体现出公益教育的独特魅力，让所有参与者都有机会感受百年名校的文化氛围，分享前沿理念及管理智慧；也让大家都能够面对面体验互动立体学习课堂，并且与老师展开深入交流，完善个人职业发展规划。“蓝墨水”就像一条纽带，将学界与商界、社会与职场、学者与企业家紧密联系在一起。来自各个领域顶尖专家的交流与对话在一个个崭新的层面上展开，激发了彼此的思维，开拓了更广阔的视野，在积极的互动和沟通中不断进步。这也是“蓝墨水”的意义所在。

新年论坛也是如此，学院依托自身的专业背景和强大的行业号召力，为普通民众和经济学家搭建沟通桥

梁。短短一天时间，各位嘉宾通过演讲和对话的形式，对中国宏观经济形势与热点民生问题进行了深入的探讨与分析。而借由分会场转录与网络直播，诸多网友同样加入了新年论坛的大讨论，向各位嘉宾抛出种种困惑与问题，互动场面络绎不绝。

“蓝墨水计划”为信息时代的商业公益教育树立了标杆。在风云际会的国际经济形势下，大时代里知识更新得越来越快，个人和企业均需不断创新与自我发展，保持一种不断且持续一生的学习观念与习惯，才可能立足于一个时代。正如蓝墨水精英教育计划的口号所倡导的那样：“经济的曲线会有低谷，知识的曲线永远昂扬。”**F**

博思荟聚焦人员管控风险

2013年3月22日,博思荟2013中国人力资源发展与管理论坛于李达三楼拉开帷幕。400余位企业人力资源高管、我校校友、特邀嘉宾等莅临此次盛会,共同就“管控人员风险提升组织效率”话题展开讨论。我院职业发展中心黄智颖主任主持了本次论坛。

活动伊始,我院陆雄文院长首先致辞。他介绍了学院的办学理念和人才培养方案,表示学院通过举办博思荟等大量公益性合作项目扮演好大学传播思想引领社会的角色,并希望学院培养的人才也具有社会公民责任感,能够作为全球的领导者,为中国梦的实现发挥重要作用。发言的最后,陆雄文院长留下了“社会上人才的高溢价”和“校园里学生急于实习影响学业”这两个现象的问题,通过这两个问题,引出本次人力资源论坛的讨论,引发各位来宾的思考。

随后,怡安翰威特大中华区CEO及全球高级合伙人刘渊先生代表怡安翰威特致欢迎辞。他概述了从2009年至今,市场和经济定位的

中国面临着劳动年龄人口首次下降,人力资源逐渐稀缺的境况,企业应该采取提升员工素质、提升组织效率等六大措施。

几次波动对国企、外资和民营企业的不同影响,以及中国市场人力成本上升对各行各业企业运作带来的冲击,并希望通过此次论坛契机,能将这些发现与收获和在座诸位有所分享。

精彩发言 聚焦发展

其后,学院企业管理系苏勇教授作为主讲嘉宾,以“人口红利丧失之后中国企业的应对之策”为题,从三个方

面分析了中国经济和企业运作在逐渐消失的低成本劳动力优势下如何应对的问题。

他首先分析了中国宏观经济的发展趋势,表示在政府政策、内需扩大和产业同质、资源限制等条件下,经济总体增长但速度放缓将是中国经济整体发展趋势。在此基础上,他指出,人口红利是指一个国家劳动年龄人口比重大,抚养率低,大量劳动力供应充足,使国家经济高储蓄高投资高增长的现象。中国人口红利已经在去年出现拐点,劳动年龄人口首次下降。他引述二元经济模式观点,结合中国“招工难”现象加以说明,中国的人力资源正逐渐稀缺。对此,他提出面对严峻的挑战,企业应该提升员工素质、提升组织效率等六大对策。最后,苏勇教授以“兵无常势,水无常形。知常知变,做实做先。”赠与在座嘉宾,结束了这场精彩的演讲。

怡安翰威特大中华区副总裁及全球合伙人张宏先生则就“Manage people, performance and profit in China”话题进行了阐述。他通过现场



调查,分享了关于不同城市人力资源风险管理的观点。随之,其同事Tony进一步介绍了其核心数据业务以及各人才评估平台,并强调人力资源的服务既需要打开大门听客户的声音,又要以数据成为上述分析的基础。

圆桌讨论 分享智慧

在精彩的嘉宾发言之后,红星美凯龙副总裁谢坚,百特医疗大中华区人力资源总监林意清和绿地集团人力资源总经理王朔舒三位嘉宾,在张宏先生的主持下,针对企业管理当中怎样来管控人力资源的风险这一话

题进行了探讨。

林意清女士分享了所在公司全球医疗研发中心选址的经历,说明人才资源是影响公司商业扩张的重要因素。王朔舒女士则针对在全球化以及商业结构重构过程中人才风险的管理,介绍了核心团队的选择、培养以及机制约束。谢坚先生介绍了红星美凯龙企业文化中如何从快中寻求平衡点,以及中层干部怎么灌输理念。嘉宾们风趣的发言引得台下阵阵掌声。

本次论坛还就“领导人才的知识储备,大数据视角”和“革新退休福利,激励留用新工具”两个议题分别在李达三楼报告厅和史带楼友邦堂

举行进一步探讨。

怡安翰威特首席领导力顾问沈喆先生从大数据角度对领导人才的管理进行了分析,表示从人群中找到、识别、留住和培养稀缺人才都可以基于大量的人口数据搜集和分析来实现。而怡安翰威特福利业务负责人孙帆先生则结合当下国家如何设计养老金支取方式的热点,提出政府、企业和个人三方的共同力量将是养老金的三个来源,企业应当在这其中扮演“支柱”作用。他建议管理养老金可以借鉴国外经验,结合保险类的企业“弹性福利制度”,最终形成完备的福利网络。■



復旦

SCHOOL OF MANAGEMENT
FUDAN UNIVERSITY

西安交通大学管理学院

SCHOOL OF MANAGEMENT
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY

自组织理论与无为而治

时间:2012年11月2日 论坛:复旦硅谷银行管理大师论坛
演讲嘉宾:香港中原集团董事 施永青

各位同学,很高兴和大家分享我对管理的一些看法。其实,人都是天性爱自由的,不喜欢“被管”,过多的管理行为是“不道德”的。所以自从我成为了公司的管理人之后,我心里面都有一种负罪感。直到我接触到老子的“无为而治”和西方的“自组织理论”之后,我才找到我自己在管理上的出路。

有些人认为老子的思想是古代农村社会的思想,已经过时,可能无法适应当今激烈的市场竞争环境,产生了这样的疑问——“无为而治”在现世还行得通吗?但是,我仿照老子“道法自然”的思想创立中原,学习仿生学,仿照生物成长的方法,使其慢慢壮大,并且进入内地,成为内地最好的房产代理公司,证明了企业运用“无为而治”的治理模式是可以生存并且发展壮大的。

“无为而治”于现世管理学的意义

“无为而治”的理论并不是老子独有的,也不是只有中国才有,西方也有类似的自组织哲学,也叫“复杂适应理论”(Complex Adaptive System)。它的意思是说整个世界并非我们想象的那么简单,而是一个不断演变,不断互相适应的系统。世界万千变化,飞速发展,当年的中国推行计划经济时,经济发展慢,因为其无法适应多变的市场。邓小平采取的改革开放政策,从另外一个角度看,可以说是遵循了无为而治的思想,中央无为一点,地方就有为一点。市场经济理论中,亚当·斯密有一句话:每个人追求自己的利益就会促成社会总利益的实现和个人

才能的充分发挥及发展。

如果我们放眼世界的宏观系统如银河系,生命系统等,都不是人为设计的,都是自身发展而来的。人为系统远远没有自组织系统发达,我们的雷达系统远远比不上一些候鸟、海豚、蝙蝠自身的系统。很多生物的演变过程都是通过自组织而发展,自组织的力度比人的智力还要强。无为,系统才有自组织能力。一切依照自然去运作,“于一个机构而言,最重要的是开始时就得有清晰的理念,之后自然会物以类聚,形成一个理念一致的班底。至于这个机构能否成长壮大,当然还有很多其它环境因素,但这样自由组成的组织,生命力远比‘他组织’强。”

无为治理有两个基础:一是公司要有共同的愿景,二是公司要有公正合理的分配制度。西方的管理理论中认为公司应当有一个共同的愿景,其成员可以按照共同的愿景找准自己的位置,凝成一个常规的系统。这就是自组织的过程。另外,无为而治还需要好的分配制度,让员工分享公司利益和成果。分配不合理是全世界存在的一个矛盾——资本积累的速度比新生的需求快。中国政府现在也在研究合理公平科学的分配制度,因为分配不公会导严重的社会危机。

整个世界的问题也会反映在公司治理上,我在公司采取的分配制度是三三制。为了回报股东,三分之一给股东,另外三分之一给员工。我在公司分给员工报酬的计算方法也和其他公司不一样。学管理的都要做评估,依据员工的业绩,表现来决定给多给少。我在中原建议人



嘉 宾：施永青 先生

中原集团董事

主持人：钱世政 教授

复旦大学管理学院会计学系

时 间：2012年11月2日（周五）17:30

地 点：史带楼一楼 友邦堂

四、防错系统是否影响
有何不同？
五、个人在组织中扮演
六、挑战困难，追求卓
七、机关算尽，就可以
八、在混沌中，组织的

事部以全公司的工资做分母，个人的工资做分子，乘以公司的利润取得每个人的收入。很多人觉得这样不科学，但是不科学不代表没有效果。报酬评估制是很主观的，很多时候需要依靠市场机制、自由竞争。我认为报酬制度应该在员工工作之前就确立，使其明确知晓，这样他在工作中才会知道如何获取报酬，怎样努力才能获得更高的回报。所以说，无为管理的的前提是要让员工分享成果。

无为而治需要“道法自然”

我在公司采取无为管理的方式，发现有个好处：上级无为，可以提升员工的积极性。老子在《道德经》里讲到：“善用人者为之下”。老板如果事事亲力亲为，会让员工太多束缚。“君忙臣闲”的国家不会兴旺，“君闲臣忙”才是一种好的模式。

无为而治的管理方式另一个好处就是提升员工适应环境的能力，员工有自主性可以进行自我调整。中国有句俗语叫“上有政策，下有对策”，这在企业治理中其实很有必要。现在的公

司管理结构都是“防错”式的结构——防止下属犯错。公司失败的原因大多都是因为迷信以前的成功经验。这样按部就班虽然可以大量复制成功经验，但不好的一点在于会陷入停顿，公司适应环境的能力就会下降。所以我们公司的管理模式则是——松散的组织，粗疏的管理。

老子讲“道法自然”，要想管理好公司，并不是非要使其达到卓越完美的发展境界。西方的理论是追求卓越的，在自组织理论里，我们不追求卓越，我们追求刚刚够赢就好。卓越的公司，他们的业务都是特别为适应某一种环境而设计的，这种设计在某一方面卓越，在其他地方就没有适应性。公司是不是一定要追求卓越比较好，还是留一点发展空间，灵活去适应外界变化比较好？长远来看，还是选择后者比较明智。追求卓越只能是个人的发展要求，企业追求得太厉害就变成了浪费，因为你要有竞争对象，如果没有竞争对象，你就会判断失误，追求卓越就没什么意义。

因此，我们公司的竞争策略是要聚焦行家。我对员工的要求有三点：第一是要赢利，不赢利市场就不许你生存；第二是要做得比竞争对手

66

现在的公司管理结构，都是“防错”式的结构——防止下属犯错。

99

66

每一粒种子
都有企业的
DNA,每一棵
树会独立生
长,先自己
生存。

99

好,哪怕好一点也算合格;第三,要有下属的支持,做领导的缺乏下属的支持就不配管理下属。

自组织的发展机理

无为而治的管理方式要按照市场的标准而不是按老板的标准。有些老板很“有为”,刚学会一点就想着拿到公司来实践,企业原本一切正常,也开展治理革命。这些老板仿佛喜欢给员工吃药,完全不讲究“头痛医头,脚痛医脚”,反而是没有胃病吃胃药。

我在公司采取的发展方式是森林式发展,不是巨木式发展。巨木式发展,就是指一棵大树不断长大,主树干的木材承担重量的能力有限,加上当其他树干及树枝越长越大时,会压烂树干,而树木是用毛细管方式去传送养料,树木太大养份根本无法输送到树的每一部分,亦只会阻碍了树的发展。我们在用的森林式的发展,是独立一棵树是播种的,每一粒种子都有企业的DNA,每一棵树会独立生长,就地取材,先自己生存。现在很多公司都是大树发展、矩阵(matrix system)作业。这种发展看似分工很精细,发展很完美,但是一棵树大到一定程度,就会把树压垮了。树再大,养料输送不够,树就不大。我是依照老子的“道法自然”思想,即仿生学去管理公司的,天道是仿效自然去做的,在生物体的展示中个体是要死亡的,能留下来的只有物种(species)和基因(DNA),同样,公司能留下来的有公司的品牌和公司的价值观。

我认为公司的发展有三种模式,一种是播种,一种是压条,一种是插枝,这是学习农民种田学到的。对于播种而言,最简单,将种子撒出去,撒到哪里,只给一些养料,它自己都会有能力去发展。另外一种模式不是一个人,而是一个小组发展,就是插枝。最后,我就用压条,压下去的条和母体还有联系的,母体仍旧支援并给其养料的,那存活率就高,但这样比较慢。平

时常态的发展就是压条,危机时开始播种。用这种方式去繁殖,公司成长速度就较快。

将公司发展为生命体

我认为公司要想发展的好,前提是要把公司发展成为一个生命体。一般人都以为公司是一个组织(organization),其实公司应该是一个系统(organism),是一个生命体(living organism)。如果公司是一个自组织,大家都能找准自己的位置,并且有共同的理想,那么这个生命体就会形成自己的意志和需要,进而繁殖壮大。我们的企业也是一样。中原在香港有了生命后,开始是在太古城,找到一个创造的模式后在各个区进行复制。当这种模式在香港的覆盖率达到一定高程度时,就开始在上海、北京、天津等地复制。当环境不同时,这种复制也会发生基因变异(mutation)。因为社会制度、法律政策环境、消费者习惯、竞争对手等都不一样了,那么现在就可以开始杂交(cross fertilization)——就是把你的基因交给我的基因,让企业拥有了真正的学习能力。很多公司倡导建立学习型组织(learning organization),大多数公司是派自己的员工去读EMBA,这根本不是组织学习,它叫个人学习(personal learning)。当企业发展的空间有限时,反而会增加下属的跳槽可能。

所以要让员工有不同尝试,才有不同的学习机会。我们的学习都是在“证伪”,我们的知识也都是否定的知识,肯定的知识都是暂时的,所以公司的治理方式不能都认为是必然正确的。公司只要有共同的愿景,能把公司员工团结维系在一起,并且有一套科学管理的价值观,公司就会有生命力,便可以自然地生长,拥有自我意志,不断求生,进而壮大。因此,公司的力量是从内部而来,从基层而来,这样的公司才能长久生存。■

2013年中国经济与资本市场

时间:2013年1月19日 论坛:2013“蓝墨水”新年论坛
演讲嘉宾:德意志银行大中华区首席经济学家 马骏 校友

2012年我国的经济面临诸多挑战。辞旧迎新,站在新年的起点,在全球政治经济格局调整中,中国经济将何去何从?在革故鼎新的变革中,国内外经济形势又将发生哪些变化?今天,我将和各位分享我对中国经济和资本市场的一些看法。

经济增长前瞻:逐步复苏回升

相信很多人对于我国今年和明年经济增长的问题非常关注。对于中国GDP增长基准的预测,我认为是逐步复苏,并于2013年底或2014年初触及9%。也许很多人不同意这个观点,认为恢复到8.5之后可能就停住了。对于这种争论我至少有两点可以进行反驳:第一是历史上任何一个经济周期的高峰都会超过当时的增长潜力,不会停在增长潜力就见顶,这是历史实证的经验。目前潜在的增长率是8.5%,但由于结构性的因素等,以后可能会有变化。因此根据实证经验,我认为在高峰的时候有可能会超过8.5%。第二是找到具体的推动力。为什么恢复到8.5%时不停住,至少有两个推动力:一是在三季度左右的时候回升到8.5%时,经历了七八个月利润增长的企业增加了信心,并且有了利润也就有了投资的意愿。二是一旦企业投资,经济增长就加速,政府也就有了财政收入,因为政府的财政收入就来自于整体经济的表现。如果政府的财政收入比预想的要多,那么它没有预测到的那部分收入就可以作为额外

支出的财政来源,因此政府的财政投入也会比政府现在预想的多。如果企业投资,政府也投资,那么就会给经济造成一个向上推的冲动,这个冲动不会一下子停止。假设三季度开始投资,不会在四季度就停下来,会有一到三个季度延续的冲量,可能就跑到2014年上半年的某一个时点。

推动经济复苏的三个具体理由。复苏的动力之一是社会总额攀升。关于社会融资总额,这个数字非常重要。以前我们会发现贷款是社会融资总额的一半,但是2012年12月份的数字表明,新增融资贷款占社会的22%,还有78%来自于贷款以外的其它资金来源,包括信托、委托贷款、资本市场的融资、小额贷款等等。当然也不能只看贷款,只看M2,也要看社会融资总额对社会总体经济的影响这样一个总体的判断。

复苏的动力之二是消化过剩产能之后,利润将回归正常,企业将重启投资。预计企业利润增长将在2013年年中恢复正常水平。去年前10个月,制造业企业的利润增长几乎是零,国营企业甚至还负值,直到全年还是负5%左右的利润增长。但是就整个制造业而言,去年11月份已经开始回升,第一个月份回升到20%,我认为这个回升还会持续。因为这不是一个技术效应,主要是因为去产能的过剩已经开始。在看了上市公司的资本态势后,我发现去年上半年两千多家上市公司资本性态势的投资已经减速到负的2%,中国固定资产投资里面很大一块

66

对于中国GDP增长基准的预测,我认为是逐步复苏,并会触及9%。

99

66

下行风险中
主要有美国
债务上限危
机以及中东
地缘政治的
风险。

99

每年要被折旧、被消化。通过折旧,这部分存量就被减掉了,但必须要通过投资来替代这部分的折旧才能维持一个产能的水平。如果投资的增长率很低,实际的产能水平就会下降。其实消化产能过剩的过程从去年年初就已经开始,经历了大概12个月左右,根据测算,再经过半年到三个季度左右消化过剩产能的过程将基本结束,产能的利用率可以恢复市场。这将会使企业的单位成本下降,利润恢复。这是一个健康的因素,推动利润恢复正常,而一旦利润恢复正常,企业就会有投资的冲动。

复苏的动力之三是2013年下半年起出口复苏。根据对全球的预测来做判断,中国2013年下半年起出口复苏。全球主要看美国和欧洲,美国估计下半年GDP会增长,欧洲二季度会进入环比的正增长,其推动力主要有两个,一个是财政紧缩的力度幅度变小,二是用一个指标即贷款的边际的变化,使得从财政和贷款两个角度都会推动欧洲的经济恢复。如果欧美的经济恢复,中国的出口也会恢复。中国的出口增长率为8%左右,而到了今年下半年,中国的出口同比增长会恢复到12%。

刚才谈到的三个推动中国经济的复苏动力因素,也叫做基准预测,即我们认为最有可能出现的情形。但也可能会面临风险,有些是下行风险,有些是上行风险,这些风险可能会让预测变得过分乐观或者过分悲观。在下行风险中,主要有美国债务上限危机的问题和中美地缘政治的风险,如果这些国际风险确实变成现实的话,就会打击全球的经济。假设美国和欧盟GDP的增速不是像预测的1.1%那样,而是放缓至0%,将会削减中国经济增长一个百分点,并让预测的中国经济复苏的时间点向后延迟长达三个季度。而上行风险在于中国政府财政支出

高于预期。这里面又分成两个子因素,一是财政赤字可能会比大家预想的大;二是财政收入可能会比大家预想的高。

宏观政策和改革前瞻:或稳定或积极

对宏观政策,我的判断是稳定积极。对于货币政策而言,我估计将保持稳定,广义的货币增长速度的目标可能会定在13%左右,第四季度或面临升息压力。也许有些人会担心13%能不能支持8%左右的GDP增长速度?因为历史上大部分的时间都比这个高,在15-18%,最高的前几年甚至还接近30%。但我不会太担心,M2和贷款在整个社会融资当中起的作用已经大大下降,即使M2的增长速度和贷款增长速度不太高,但由于非银行的融资渠道不断扩大,很可能我们今年就可以看到社会融资总额增长17%。这种情况是可以支持货币增长超过8%的GDP增长速度的。另一个担心的就是在一年当中货币政策会不会变?我觉得上半年不会有太大的变数。上半年CPI应该是在一个比较可控的范围之内,对货币政策影响不会太大,预计2013年末同比CPI增速可能超过3.5%。

关于财政政策,我认为财政政策会趋向积极,扩张程度可能超预期。刚才已简单提到有两个可能的原因会让财政政策比想象的更积极。一个因素就是近期已经有报道说2013年财政赤字可能上升至1.2万亿人民币,远超2012年的8000亿。如果发生的话,这意味着财政赤字占GDP比重可能将自2012年的1.6%攀升到2013年的2.1%。这是一个较强的扩张性财政政策。另外一个因素就是政府财政收入可能会比预算增长得快。政府收入增长可能加速几个百分点,而财政支出还将因此增加



数千亿人民币。这个可能性是不小的,因为一般的规律是在经济恢复的过程中,财政收入的增长就会加速,而今年的财政收入加速3个百分点的概率是很大的。将这两个因素放在一起就会发现今年的财政刺激力度比去年大。我们曾有一个测算,通过周期性调整以后可以计算出来一个财政政策的刺激力度。假设刚才的几个数字都实际发生的话,那么这个财政刺激力度可能会达到1%左右的GDP。

关于宏观审慎的政策,应收紧地方政府信托贷款。最近各方面都在谈影子银行和信托贷款到底会不会造成大的系统性的风险。根据简单测算,把几种所谓影子银行的活动归纳其中,包括民间的信贷、信托的贷款、委托贷款,还有一些其它类型等,大概存量总量全部加起来是20万亿左右。其中真正有比较大的风险的、让监管层面很担心的是1万亿左右的信托贷款。在这方面,四部委已经发了文件,限制地方政府

用信托的方式融资,限制的对象是公益性的政府项目以及卖给个人的这些信托的产品。因此我想这方面的增量问题基本上被叫停,主要是考虑怎么解决存量问题,即已经发生的、已经贷出去的这部分,可能会有一些违约的案例。具体的解决方式,我认为很可能是个案处理。举一个简单的例子,一旦接近违约,地方政府要同银行、同信托公司,以及第三方,即有钱的、可以把项目买下来的投资者进行一个重组,这个重组大部分可以低调进行。因此从总体上来看,我判断系统性的风险还是可控的。

第四个是关于人民币的汇率政策,预计2013年人民币对美元将升值2—3%。这是根据所做的模型得出的预测,其中有三个最大的推动力,一是中国GDP的增长速度;如果GDP增长强,人民币升值就比较快;二是美元本身对一揽子货币的升值或者贬值影响;如果美元倾向于贬值,人民币则倾向于升值;三是经常性项

66

随着整体经济的恢复，2013年的股票市场，每股收益可恢复到10%。

99

目的情况；如果有很大盈余就会增加人民币的升值。综合这三个因素作出的今年的基准预测是人民币对美元还能升值2-3%。

第五个是关于对改革政策的预期，我比较乐观，认为改革的步伐会比较快，至少比一两个月之前很多人想象的来得快，原因之一是现在“改革”一词成为中国互联网关键词。而老百姓对改革的期待是改革的动力。原因之二是关于改革的机遇期。我做过一个判断，某种改革，尤其是要素价格改革，在某段时间内是不是合适启动取决于宏观条件。历史上，一般来说如果CPI的增长速度很高就不会改，因为要素价格会继续往上走，会继续推动压力。再者GDP增长速度不能太低，因为这个时候企业盈利已经很差，若继续改革企业会承受不住。因此在过去六七年中，真正的要素价格改革机遇期不是很多。而宏观指标显示2013年改革再遇良机，2013年第一至第三季度是要素价格改革的宏观机遇期。

改革到底改什么？我们最近把能想到的经济领域的改革做了一个梳理，差不多有20项左右的改革政策，我将其分成三大类：第一类是短期内最有可能发生的改革，第二类是可能的改革，第三类是短期内可能性不大的改革。而在最可能的改革这一类当中包括资源价格改革、利率市场化、资本项目开放等等。这些改革可以归结为两大目标，第一是把要素的价格改对，使价格真正由市场供求来决定。如果价格是均衡价格，它就起到了资源配置的作用，并且是一个比较有效的资源配置，而不是被政府或人为扭曲的管制。从广义上来讲，它们都是资源、资本的价格。第二是要改善收入分配，因为从民意角度来讲，收入分配已经成为推动改革最大的力量。从二次分配来看，收入分配的改革一

定要改税收和社会的支出。

现在来谈一下如果这些最可能的改革发生的话，到底会对行业税前利润率产生怎样的影响。可以用一个飞机模型来测算不同行业在刚才假设的最可能改革发生的前提下它的利润率的变化。其中利润率会改善的行业中改善最大的是天然气行业，然后是供水行业，再之后是医疗、卫生、炼油、电力等行业，这些都是属于改善最大的。其改善原因主要有两个，一个是资源价格改革，另一个是社保的增加，提高了这些服务提供者的利润率。而利润率会下降的行业中最糟糕的是银行业，其利润率的下降是最大的，差不多7个百分点。除此之外，还有能源原材料行业，投入品上升，挤压了利润空间。

六大投资主题：审视投资前景

就股票市场的前瞻而言，德银预测MSCI中国指数今年有潜力上涨15%。这种预测基于两种假设，一个是预测市盈率(Forward PE)将从目前的10.3倍提升至10.8倍，另一个是每股收益增长率将重回10%。2012年的每股收益是零增长，随着整体经济的恢复2013年可以恢复到10%，而如果2014年年初的增长率会更高的话，那么该年很可能会突破10%。

从总体行业层面来看应该有两大型板块面临利好，一类是周期性的行业，经济周期性复苏将利好航运、原材料以及基建相关行业；一类是与改革相关的一些领域，改革将利好电力、炼油、水力、天然气以及医疗行业。

现在来谈一谈具体板块的前景，在此分成六个不同的投资主题：主题之一周期性的复苏。许多学者认为这次经济下行是结构性的，但我认为主要是周期性的，现在低谷已经过去，

周期性复苏的力度已经开始显现。周期性主要会体现在投资和出口这两个领域当中,其复苏的力度会比较大,而周期性的复苏会利好水泥、建筑、航运等行业。

主题之二资源价格改革。首先以电价改革为例,2013年起,政府将实施煤电联动新改,将此前70%的电价传达率提升至90%,即此前电力企业要消耗30%的煤价变化,现在只需消耗10%,这表明以后电力企业盈利的波动会下降。而盈利的波动下降,即盈利比较稳定的话,一般会推高市盈率。再者以天然气价改革为例,去年有广东、广西、四川等省市做试点,总体评价不错,这些经验也将在更多的省份推行。其结果就是要比目前的天然气价格往上提升,估计几年之内天然气平均价格会提高30%左右,这对天然气的生产者会是一个利好。

主题之三营改增·政府社会支出增加·城镇化,这些改革将推动服务发展。关于营改增,其一大动力是要减少对服务行业的间接税。从改革的速度和力度上来讲,今后两三年会有很大的进展,今年会推广到很多省市。从行业方面来看,估计今后一两年会推广到电信、铁路等行业,这是下一步服务行业增长的一个重要改革动力。关于政府社会支出的改革,包括前面提到的社保、教育、卫生支出的增加等,也都是提升服务业的政府层面的动力。关于城镇化本身,也会提升对服务本身的需求。尽管我国服务行业近年来增长迅速,但相比世界水平,其渗透率仍旧明显偏低。因此就算没有改革,也会因为渗透率比较低而有很大的发展,如果加上改革则会有更大的发展。

主题之四不良贷款周期与银行业表现。就国际经验来看,在许多国家,虽然经济已经开始

复苏,但只要复苏没有恢复到它的增长潜力,那段时间内银行的不良资产率还会继续上升。因此预计中国三季度的增长率会到8.5%,而不良贷款率将会在未来两到三个季度内继续上升。在不良资产率上升的过程中,银行股表现将弱于股指。

主题之五去产能。一般情况下至少有两个主要因素来决定不同的行业要花多长的时间才能削减过剩的产能以及恢复正常的产能利用率:一个是起点,即受到需求冲击的那个时点产能过剩的严重程度有多大,一个是这个行业产能调整的灵活性有多大。灵活性很大程度上取决于国有企业所占的比重,一般来讲民营企业占的比重大,灵活性就比较大。从这两个因素中,可以判断出在不同行业当中已经经历了多长时间的调整期,还需要多长时间的调整期才能恢复正常的产能利用率。基于此,预计2—3个季度后整个工业产能利用率将恢复正常,但行业间差别很大。总体来看,轻工业行业的去产能的速度比较快,重工业中的水泥恢复得也较快,但钢铁和煤炭则需要时间较长,除了已经发生的去产能过程外,钢铁还需要24个月,煤炭则还需要30个月,这对投资者掌握入场的时点是有借鉴作用的。

主题之六反腐败。反腐败到底反什么?这是可以预期的,如控制公务员的三公消费,控制他们接受礼金及到海外的出访,在某些层面上要求官员公开收入、家庭财产等等。反腐败短期内会影响VIP博彩业、奢侈品手表以及消费卡等行业营收,对这些板块和企业会产生一些收入方面的负面影响,但长期内对经济有积极作用。世界各国经验也表明反腐败有利于促进经济增长,它们是一个正相关的关系,即政府越清廉,经济增长速度也越高。■





房地产的创新逻辑

时间:2012年12月16日 论坛:复旦大学EMBA项目十周年庆
演讲嘉宾:万通股份董事长 冯仑

66
房地产行业的青春
期结束,即将步入
崭新阶段,动力源自
创新。

99

我想先跟大家分享一个有意思的小故事:有一位北大哲学系研究生,本科时学的是技术,之后却在北大开了一个小窗口卖火车票。因为每年春运的时候,他发现所有的卖票点人都非常多。于是他开始研究火车票,比如火车票的出售系统,窗口的开放时间,乃至服务人员的换班制度。当对上述问题都了如指掌后,他总能买到火车票。他的声誉也有口皆碑。今年他考上了哲学系研究生,别人问他为什么考哲学系。他说他自己觉得就是一个哲学家,因为他每天都要回答一个问题,那就是,从哪里来,到哪里去?因为卖火车票时,所有人都要回答这两个问题,而这又是哲学的终极问题,人类也经常面对这个问题。所以,我今天的报告也正是要回答这一个问题,房地产行业从哪里来,到哪里去。

房地产行业从哪里来

近段时间,行业内部出现了两个新现象,很有意思也很值得注意。

第一,从去年开始至今,房地产行业会议召开的时候,与会者的组合开始发生变化。比如前几年,参加房地产会议的对象都统称为房地产开发企业,座下的都是住宅开发商。最近两年,会议特别多,而且名目划分得非常细,有开发企业会议、商用企业会议、不动产金融企业会议、旅游地产、工业地产等等。

第二,二三十年来有影响力的地产公司领导人对企业的定位开始发生变化。两年前万科

的提法是房地产行业的领跑者。最近用一句话形容万科,万科是全球最大的住宅公司。最大这一点毋庸置疑,但它清晰地界定在住宅板块。而万达始终强调的是商用不动产定位,追求成为商用不动产行业的领跑者。我们强调的是专业的房地产投资公司,现在又有专业房地产投资公司的提法。许多业内企业其实都在发生这样的变化。

在这个行业细分、定位明确的过程当中,渐渐产生了不一样的路径。好比人的生命过程,婴儿时期差别并不很大,青春期之后完全不同,见面后既互相吸引又彼此冲突,随后在冲突中前进,在吸引中奔跑。这样一种过程就是青春期的尾声。这也意味着,从此,房地产行业的青春结束了,即将步入崭新的阶段,如同人生的结点上往往发生突变一样,所谓的突变就是创新。

在住宅领域,万科一直保持着10%—20%的业绩增长,在业内首屈一指。上个月末,我参观了万科的住宅产业化基地,该基地是万科投入上亿元、用七年时间打造而成的。近200位建筑师集中研究一个产品——住宅,研究甚至细化到了从高层抽水下来的气味到底层有何变化,并评估个人的身体健康状况。该研究中心汇集了日本和欧洲几乎所有关于住宅的设备供应商,成为目前最大、最深入、最有研究能力的住宅研究中心。八年前,万科开始聚焦住宅产业化,在研发上投入极大精力,直到今天,万科的创新在这里,其成功的奥秘也就在这里。

再看看其他的住宅公司,没有做这件事



情。所谓的突变往往源于一点点的差距,但是这一点点的差距累积之后就成了质变。其他住宅公司都在关心如何买到低成本的土地,快速开发,快速销售,快速回款。而万科在买地上,并没有把购买便宜土地当作竞争力,看起来选择了一个笨动作,就是在住宅领域深耕、聚焦、研发,最终却获得了一个别人不可替代的竞争力。

房地产行业到哪里去

万科的竞争力有三点。首先,万科将建筑周期缩短3到5个月。其他开发商买地便宜、周期长,和买地按照市场价格但周期短相比,后一种能力显然更不容易被复制。形成周期短的竞

争力需要研发支持,所以很难提升。万科如今正逐年提高住宅产业化的比例。如果将住宅产业化提到50%以上,所有的项目和产品都比通常住宅节省3到5个月,其产量、成本竞争能力和规模扩张一定会势不可当。

第二,在这样的创新支持下,万科可以走向全球。原因就在于住宅产业化的产品可以满足日本、美国客户的需要,意味着质量过硬。再一个产品速度有保障,住宅的部品零件全球整合。万科如今已经开始布局,可能会进军包括美国、印度巨大的国际市场。住宅产业化支撑了它的国际化,其他公司恐怕都将难以企及。

第三,管理上的精细化和透明化,使公司能在资本上获得认可。住宅公司在专业化上的创新,最后可能成为全球最好的住宅公司。现

66
中国的住宅
市场空间还
是很大,但
会逐步转移
到三四五线
城市。

99

在万科一年的房屋交付数量接近7万套,而历史上美国最大的住宅公司一年没有超过5万套,万科未来就很有可能成为全球最大也是最好的住宅公司。万科的领军人物在美国三年养精蓄锐,又具备了全球化领导者的条件。

接着我想说说商用不动产的话题。目前国内有两家公司没有上市,但增长、发展令人眩目,领导者也充满信心,一个是万达,一个是绿地。这两家公司都创新了他们的商业模式。该模式就是在经济发展的特定阶段,采取以医养租的方式,即出售一部分,保留一部分用来出租和经营。出租经营到一定阶段,用经营型贷款回款,以此来维持整体上的现金流,再加上银行业支持,不上市依然能够保证快速发展。

当年新鸿基也采纳了这一模式,最初只做住宅出售,随着香港的发展,新鸿基开始将住宅和商用地产结合,其产品就是社区性商业,和住宅关系密切。他出售一部分住宅,甚至是全部住宅,来支撑这部分的商用发展。而商用地产,主要是以购物中心和附属的酒店、写字楼为主,写字楼还不是主要的核心价值。新鸿基差不多用了15年完成了这一转变,从一个单纯的住宅公司变成一个以医养租的公司,其利润一半来自于销售收入,一半来自于出租收入。引发这个转变的创新只是一点点,即学会以医养租,以租带动资金回流。这个模式本身是过渡性的,时间节点在于随着经济发展和土地制度、市场变化,GDP达到1.5万美金之后,该模式就会放慢速度甚至会停用。

下一阶段会进入凯德模式。凯德一开始是一家小公司,用了十年完成第一个转变,用了十五年完成了凯德模式,凯德三分之二的资产

是管理资产,提供了三分之一的净利润,三分之一的资产是直接投资,提供了三分之二的净利润,发行了十几支基金,有纵向横向的投资,基金、资本市场和产业再配合,最终,凯德的资本回报率在亚洲上市的大型房产公司当中最高。这是一种模式创新,其实照搬了美国模式。所谓美国模式,简化说来,就是和政府谈好一个综合体,成立一个基金,购买土地,私人公司作为收费开发商来经营这块地。

房地产行业的创新

这些节点上的创新是在什么逻辑上发生的,为什么会有这样的结果?这之中有着必然性。我主要谈三个必然性。第一,经济增长自然产生的需求重点变化。在人均GDP达到8000美金之前,要解决的是居住问题,此时顾不上更好的渡假村、更好的写字楼和更好的购物环境。在全球经验看,人均8000美金前,住宅等于房地产,是百分之百的事实。现在,中国超过8000美金GDP的城市已经不止10个,整体平均也达4000美金。在未来一个阶段,住宅仍然是中国长期发展的重点,因为中国的住宅市场空间还是很大,但会逐步转移到三四五线城市。按照实际的需求来看,有了房子,住得踏实,就开始抱怨买东西、看病、孩子上学不方便,于是,社区性商业就应运而生。社区性商业主要是围绕着几个住宅区或者是一个大型住宅区边上的一些街铺、购物中心,其需求将会非常旺盛。以美国上市商用不动产的市值来看,第一位就是购物中心。等到购物中心满足了大家的需要之后,创业、金融服务的需求会变得越来越强烈,于是写字楼越来越多,带动金融业和服务

业的发展,购买的东西从必需品变成奢侈品,高级的购物中心和高级的酒店开始出现。需求重点的变化,为创新不动产提供了非常重要的市场支持。

第二,房地产的价值链有内在的变化。制造业是下游,服务业是中游,金融业是上游。制造业的核心是成本、速度、规模,所以只要围绕成本、速度、规模进行创新,一定会在制造业里胜出,比如万科。服务业围绕的是态度和服务技巧。以写字楼为例。推写字楼地产项目时,置地集团统计出租面积达到60万平方米,大家觉得数字很小,跟一些个动辄几十万平方米的项目相比不算什么。但是要注意的是,后者是直接出售,属于制造业的范围,前者是出租,走的是服务业竞争。香港置地在香港有7栋写字楼,共计60万平方米左右,一年的租金达到6亿多美金,净资产和万科差不多。在地产领域中,估值的模型就改变了。竞争力是什么呢?变成了写字楼里的租户、租约和租期。每平方米的回报率就成了企业的核心指标,而不是开发面积。在这样的情况下,一栋国贸三期的写字楼估值上百亿,而今天采纳过渡模式交付的上百套也抵不上人家的一栋楼。如果将服务业上市,就变成了上游的金融业。所以,行业的价值链都是随着GDP的变化而变化的。在8000到1.5万美金之间是过渡模式,1.5到2.5万美金是美国的模式,标志着以经营为核心的商用不动产的全面提升,最后是金融模式,金融环境的整体创新带来变化。

第三,中国市场经济的金融环境和金融制度发生了变化,对创新给予了很大支持。很多公司抱怨房地产不好,但是为什么一些专业性

好、历史长的公司依然过得很好?因为他们不差钱。如果按照我刚刚说的创新逻辑去看,如今房地产真不差钱。房地产市场的直接融资部分多出了2万亿,其中来自寿险公司1万亿,信托从民间吸取了接近1万亿。如果说企业还处于第一开发阶段,是分不到这碗粥的;而进入第二第三阶段的企业,就会发现有很多像万通、星浩等从事私募基金的公司,资金完全不是问题。问题在哪里呢?受到挑战的是专业能力,因为直接融资比银行更为挑剔。如果能做到眼光好、手艺好、服务好的三好学生,资金就会涌入。这是金融环境提供的创新机会,使得美国模式、凯德模式都能够在中国越来越容易地生存下去。

每一个阶段的创新重点都不一样,从制造业变成服务业,从服务业到金融业。每一个节点上都要创新,问题是首先要认清企业聚焦的阶段,坚持自己的定位,抓准企业战略。万科专心住宅,就是住宅业;郭台铭是制造业,就集中制造业;马云是服务业,专注做服务。如果说领导者非常清楚地知道,要在哪一个节点上创新,日子就会很好过。现在最重要的是要明白这个道理,选择自己的位置。

最后我要说一下对2013年经济的看法。我认为总体上比较乐观,从体制改革层面来看,十八大明确地提出,让我们的政府真正成为一个服务政府,而不是直接干预企业微观服务,主要做好风险管理。在中国迈入转型社会的未来几年,仍然将遵循以下的这种判断方式,就是近期看政策,中期看体制,长期看城市化和市场竞争规律。加上我前面说的行业规律,房地产行业,不仅是在春天,实际上是在盛夏,我们的好日子才刚刚开始。■

商业模式的选择

时间:2012年11月2日 论坛:复旦-瑞安“创新与创业系列论坛”
演讲嘉宾:上海盛联投资公司任职董事长 张伟

66
商业模式可
以被理解成
为车队,就
是装备,而
车手就是创
业者。

99

很多人都会问,从投资界的角度去考虑问题的话,是更看重团队还是更看重商业模式?今天晚上我会重点给大家回答这个问题,我相信将来在实际操作的过程中,答案基本上是一样的:都看重。实际上在投资界里我们分为三个层次:最高层次就是行业,第二是商业模式,第三是团队。上海每年都有一些投资的会议,大家一起讨论,从我们内心来讲,最关心的还是行业,因为我们每年都有一个重点话题,就是哪个行业最好。差不多三五年要换一轮,没有一个行业会持续。

有一次在研讨会上,一个著名的投资家很形象地把这三个层次形容为赛车比赛。从赞助商来讲,可以去赞助赛车手,也可以去赞助赛车或者车队,但是很少人去关注赛道。在越野赛中就存在一个认路的问题,路走错了就南辕北辙,再好的马,再好的车夫,你可能永远都到不了。所以从行业分析来讲,路不对跑得再快也没有用。

如何分析行业

什么是商业模式?商业模式可以理解为车队,就是装备,车手就是创业者。早期的很多人喜欢投车手,但是在看不清楚的情况下,更多的人选择商业模式。所以你们创业者在选择商业模式的时候,需要做一些准备,分析即将投入的行业情况。那么如何去分析行业的情况呢?我建议从四个方面来分析。

第一,从资本的角度来讲,行业的规模很重

要。我进管院参加的第一个课题,帮上海科委评奖的,有一个一等奖是社会经济效益评估,这个奖比袁隆平还早,是水稻改良,亩产提高80斤。那个老先生说全国有多少亿亩的水稻,只要用他这个种子,市场规模就高了。但问题是这个种子在全国水稻里能占多少份额?其实真的没有多少,袁隆平那个种子市场化以后,量走得很大。

第二,进入的壁垒。行业规模大了,进入了壁垒以后,壁垒有各种各样的,我们现在最多的壁垒是行政壁垒,行政壁垒就造成了一些垄断,我们一般的创业者没有“关系”是进不去的。其次就是技术壁垒,然后是规模壁垒。这个壁垒对你们而言,壁垒高,就能延缓竞争者的进入。

第三,市场份额。你们创业的时候都有一个近期的目标,中期的目标,甚至还有远期目标,当然我们创业大奖赛远期目标不用,把三年内搞清楚就好了。个人的要求不一样,但是你真的要有目标,第一年的时候你不要去考虑市场份额,要想着活下来,打开市场,让人家接受你。

第四,市场细分。我看到很多项目计划书,里面的市场描绘相当巨大,但是巨大的背后,给它细分之后它只是很小的一部分,有的时候可能你自己都没意识到,所以这一点同学们要尤其注意。你们不要看整个市场有多大,要细分市场,细细算一下值不值得你们开始创业。

传统模式VS现代模式

传统模式就是简单的放大和技术进步,这



是产业投资的最爱。为什么我们要简单放大？就在于传统的一些行业已经是充分竞争，很少有一家独大的情况。传统模式有这样几个好处：第一，资金的容量比较大，因为这个市场已经看得到；第二，没有什么太大的风险，成能赚钱，不成也不会赔太多，因为这个市场本身是存在的。

太阳能电池就是一个沉沉浮浮的行业，我们把它归到传统行业是因为它发展至今已经没有太大技术难度。70年代就有了太阳能行业，但是时机不合适，一直不温不火。到90年代的时候，国家扶持太阳能电池，同时德国推出了全世界第一个绿色计划，导致那些太阳能电池厂拼命在全世界采购。但是太阳能电池，到现在为止，不属于绿色能源，生产它的能源比它创造出来的能源还要多，只不过有一个能源差，在最便宜的地方去生产它，拿到最贵的地方去发电，并不环保。

其实，所谓现代模式，指的是一些全新的技术和新的市场，它的特点就是前途无法测量。这里面有两种含义，一种是可能“上天”，一种是可能“下地”。但是这种商业模式的建立和控制要早先想清楚。盛大的运行模式是新的，因为它只是代理游戏。它不卖给消费者，而是打折卖给网吧，创造了一种新的机制，也可以认为是一种新的模式。后来它上市了，无数的公司来干这一行，这样就必须要有创新，它的创新就是不收钱了。盛大的成功就是因为很好地把握了消费市场。而阿里巴巴采用了B2B模式，就避开了与易趣的直接竞争，于是阿里巴巴就成功了。而淘宝是一个“歪打正着”的模式，因为易趣被收购，马云担心资本进入到中国，因此他选择了“最好的防守就是进攻”，做了一个跟易趣模式一样的网站，同时免费运营，形成了物流市场。当然淘宝现在的商业模式还没建立，实际上它的商业

66

从投资者来讲,希望商业模式有正确的方向,模糊一点没关系。

99

模式很简单,有一个比银行还大的储蓄能力,这就是模式的优势所在。

关于传统模式与现代模式的结合,在1999年的时候很流行一个口号:“鼠标加水泥”。水泥是传统的基础的东西,然后加上鼠标——互联网。整个金字塔有三个层次,最底下是物流,中间是金融流,实际上我们叫支付流,第三个层面才是信息流。

携程是一个很典型的传统模式与现代模式结合的例子。携程在2000年初第一轮融资的时候是一个旅游网,进行旅游介绍。2000年下半年的时候,受美国的股市低迷影响,携程的融资不畅,开始进行第二轮融资,并改造了整个模式。当时携程网做了一个重大的调整,彻底放弃旅游,改成主营酒店预订和机票预订,而机票预订只占很小的份额。这一改革不仅让其顺利融资,还带来了巨大的成功。其实商业模式不一定是一尘不变的,完全可以在运营中不断调整。

同时,资源和团队要匹配,光有奇思妙想没有用的,光有执行力也是有局限的。从我们投资者来讲,我们还是希望商业模式有一个正确的方向,模糊一点没有关系,但是不希望是一个很清晰的错误的东西。

创业模式的过程控制

刚刚讲了创业模式选完以后,很大的部分就是过程控制。创业者写计划书的时候,可能不会顾及这个,但是如果真的要创业的话,包括

我也希望你们在商业计划书里能够把过程控制写好,因为成功的因素再多都架不住有两个失败的因素。这个过程的控制,实际上就是针对自身的弱项。过程是很重要的,尤其是初次创业。从实验室搬到工厂要重新考虑很多问题才行。

比如很多很热门的产品或者技术,在复制的过程中,可能会因为环境不同产生不一样的问题。虽然是很好的产品或者有很大的市场,但是创业者要学会创业前尽可能多地考虑其后果,并在创业过程中,不断寻找解决的方案。

关于“从实验室到市场”我深有体会。前几年有人给我推荐了一个武汉的工厂生产有机硅,但它是实验室产品,虽然工艺是革命性的,节约成本,但是过程控制没有做好。从实验室到产业化面临非常多不稳定的因素,根本没办法规模化生产。从风险层面而言,不稳定比节约更不容易控制。所以这个项目我们最后放弃了。创新本身是有风险的,创业者需要尽量选择创新更安全的项目,风险也更可控一些。

综合起来考虑,同学们在创业之前要把商业模式考虑清楚。我建议大家问自己这样几个问题:你准备进的这个领域有多大空间?你们的模式在行业内能有多大的空间资源?你们团队驾驭这些资源的能力有多大?所有的“弊”都想过吗?总之,大家在选择商业模式的时候要全面地分析和考虑,才能给创业增加成功的机会。谢谢大家。[7]

人才风险的五个维度

时间:2013年3月22日 论坛:中国人力资源发展与管理论坛
演讲嘉宾:怡安翰威特大中华区副总裁 张宏

前两年,我们常说,人是资产,也是资本。今天我的话题便围绕人事风险展开。每一次我到学校,都想学些知识,今天我学到了三个词“异构”、“效率”、“创新”。我们经常想为员工提供待遇福利,但是这些福利的同质性达到了75%。我们经常强调要在品牌上突出区别点,那么在公司条件上也要突出区别点,这就是我们说的异构点。我们在做品牌、薪酬策略、人员策略等等的时候要经常想到异构点,明确自己有什么是和别人不一样的。

而说到效率,即是组织效率。在座都是人力资源行业的从业人员,如何通过自己的效率提升和管理部门组织的效率,是大家都关心的话题。我最近在做不少金融行业的薪酬项目。金融行业,特别是证券、基金浮动比例榜单效率高,可以达到基本工资的一倍到三倍左右。因此CEO非常关心组织效率如何配合到公司在同行业中的效率和排名,并与薪酬挂钩。我们以前在制订薪酬策略时,很少考虑公司本身的财务指标、组织效率指标在市场上的地位水平。人力资源作为一个职能部门应当在组织的关键业务流程中,通过四个环节:招聘、培养、发展、留人,以及五个环节:成本、时间、效率、质量、响应率发挥作用。

说到创新,是很多企业在留人过程中碰到的问题。宝洁公司在过去几年中招聘到了最优秀的人才,但是它的人才市场却不断被国营和民营企业蚕食、替代和占据,很多方面已经被竞争对手所同质化,容易被复制。如何通过创新的办法,来留住员工,提高竞争力,是企业必须

考虑的问题。

规避人才风险

我来谈谈今天的主题——如何规避人才风险。为什么说人才风险是一个极其重要的问题?全球化趋势表明,很多企业从沿海搬到内地,选择自己的研发中心、工厂地址时,在这过程中都会碰到一个问题,即必须了解当地市场对人才的供给情况,这个数字至关重要。过去两年,成都的管委会曾邀请我们宣传当地的人才供给极其充分,目的是招商引资。因为我们调研出来的数据与实际情况还是有一些出入,所以没有采纳他们的说法,但是这就说明这些数字对企业来说很重要,企业的内迁过程必须了解当地市场和人才库的位置。只有了解到人是一个风险的因素,我们才能规避这个风险因素。在收购、兼并组织时,人力资源本身的风险有否被了解、掌握和放大,如何解决人才的专业能力数字缺失问题。例如成都的人才供给是不足的,很多人都是从上海、北京调过去的,导致人力成本相当高。

一个好的员工的流失可能需要三倍成本的填充才能弥补。一个员工的健康出现问题,将会导致员工整体的保单费用上升。如果员工之间关系紧张,或者敬业度降低,都会对员工绩效产生影响。这些都是可以计量的因素。我们一方面要投入成本,看成本能否降低这些风险,另一方面,我们要看这些成本和风险的平衡如何,以此来判断风险是否可控。这是一家印度公司

66

员工待遇福利的同质性,要求公司在福利条件上要突出异构点。

99



66

就传统行业来说,最受关注的板块是职业发展机会、薪酬、福利。

99

从事收购,有三个供应商备选,他们分别对这三个供应商进行了人力资源部门的风险评估,以及如何提升管理水平,降低人事风险。

我们将人才风险这个大范畴分成五个维度,这五个维度分别是人口构成、政府支持、教育资源、人才培养、聘用实务,其中每个维度又分别包括若干小指标,人口构成之中包括人口数量、人口迁徙、个人收入、适龄工作人口、暴力犯罪率;政府支持包括机会均等、政策稳定透明、薪酬指导力度、贪污腐败、机构间关系;教育资源包括教育程度、高等教育接受度、教育资源承载力、教育支出、中学毕业生数量;人才培养包括技术培训投入、高等教育质量、外语能力、技术培训质量、高等教育投入;聘用实务包括聘用歧视与倾向、医疗福利、员工关系、退休福利、离职率。

在座各位都是人力资源部门的同事,想必对中国的主要城市都有些了解。我们接下来做一个简单的调研,评估十个重要的二线城市的人事风险指数。在大家的资料袋中有投票仪,大家可以通过商量为十个城市投票,从上海、天

津、苏州、南京、厦门、大连、无锡、武汉、成都、重庆这十个城市中选择五个你们认为在人力资本风险衡量指标中风险相对较小的城市。其中,上海可以作为参考值的城市。根据现场的投票结果,最终的结果排名如下,从风险最低到高分分别是:上海、苏州、南京、天津、厦门、大连、武汉、无锡、成都、重庆。而根据我们对2012年中国城市人力资本风险指数调研后得出的排名是:上海、天津、苏州、南京、厦门、大连、无锡、武汉、成都、重庆。可以说,和现场的投票结果是基本一致的。

人力资本和薪酬福利

下面我们来聊一聊今年人力资本调研的结果、薪酬福利、人力资本咨询服务等话题。我们的服务设计通过客观、科学的数据支持,涉及人员风险、薪酬与福利、高管薪酬、并购中的文化整合、领导力和发展、员工敬业度等方面。

薪酬福利是永恒的话题,外企薪酬竞争已经进入白热化阶段,需要思考的是福利方面如



2013 中国人力资源发展与管理 人才风险 提升效率

管理学院博思荟HR俱乐部



何差异化,与竞争对手拉开差距,最近我们的弹性福利团队非常繁忙。国企、民企、外企短兵相接,民企和国企也感受到了压力,都开始提升薪酬的竞争力。在这一情况下,民企和国企如何接轨,都是我们要考虑的问题。高管是最近两年的热点问题,本地高管的能力越来越成熟,和外籍高管的薪酬差距是否会越来越小,如何平衡,民企的长期股权激励,对高管有很强吸引力,这些也是我们研究的对象。如今成本压力很大,如何提高销售有效性,提出销售激励方案也是热门话题。另外,关于并购中的文化整合,我们在人才竞争中拼薪酬、拼福利,更要拼文化——公司文化,在并购过程中,公司的文化建设很重要,作用也很大,如何融合并消解冲突是新的研究课题。同时,基于不少大的数据库,我们也做了很多研究,想和大家分享一下成果。

全行业敬业度中位值为65%,高分位是72,低分位是59,2011年我们最佳雇主的群体是85分,大家可以对号入座。我们分了七个行业,从高到低分别是:酒店、房地产、金融、化工、

高科技、汽车、材料。此外,我们还要结合各行业影响力来作进一步的分析,看看在哪些领域只要花精力就可以获得很大的回报,从而提升员工敬业度。就传统行业来说,最受关注的三个板块是职业发展机会、薪酬、福利。

我们在人才管理的价值链每一个阶段都提供了服务。我们的人力资本数据是中国最大且最久的数据库,以数据为业务核心。我们相信,与其说破嘴皮子,不如抛出数字。数据库超过16年,以薪酬策略为主,建立了每年超过2800家的公司数据,涵盖4000多位外籍人员、200万员工样本以及7000多位注册用户,标准报告涉及22个行业、22个城市和区域。此外,我们也提供定制化分析,报告结果涵盖2500个职业。我们有很多与客户互动的平台,倾听客户的声音,包括人员风险门户网站、高科技全球行业数据中心、怡安翰威特学习中心、E-learning、季度新闻通讯、季度观察等等,帮助HR来提升能力,了解最新的市场动向。最后,我想说一句话:未来是信息时代,必须要关注一手数据,企业才能更好地把握未来,赢得发展。[7]





城区住房发展启示录

时间:2012年11月3日 论坛:杰出学人讲座
主讲人:香港大学前副校长 王于渐 教授

各位老师,各位同学,很高兴今天有机会来到我的出生地——上海做演讲。今天我所讲题目,实际上是我很长一段时间内比较感兴趣的的话题,那就是经济转型。我们都知道由农业社会转到工业社会的时候必然会出现一种经济体制的转变,这种转变就是农村人口一定会迁移到城市并都市化。在这个转型过程里面,人口迁移问题的处理是检验转型是顺利还是困难的关键。因此今天我尝试用新加坡、利马两个相对成功的例子以及香港这个失败的例子,从这三个地方的城区住房发展体验谈一谈对中国的启示。

中国从秦孝公开始用了商鞅,废了井田制,农地私有,土地可以再市场上买卖,因此国力大增,统一了六国。秦汉建立了郡县制度,汉朝设立科举,中央统一管制,使地方官员定期轮换,避免地方割据。以农业为基础的经济活动会分布在大片的土地方面,因此会产生一个很重要的核心和外围的管制问题,所以统一还是分裂是头号要考虑的。

我大学一年级读过一本非常重要的书,是美国一位杰出的马克思主义学者 Barrington Moore Jr. 在 20 世纪 60 年代的经典著作 *Social Origins of Dictatorship and Democracy*。也许现在看来有点过时,但作者谈的问题非常深刻,很值得再翻看。最近法国有两位教授合著的 *Economic Origins of Dictatorship and Democracy* 就是借用这位著名学者的一本书,书名只改变了一个单词来命名,可见这本书的重要性。Barrington Moore Jr. 主要分析了农民和

地主的的关系是如何影响到日后政治的发展及演进的,以及是创建专政还是民主的政治制度等问题。另外,英国、法国和美国为何会发展成为民主的政治制度,德国和日本为何会发展成为法西斯主义的政治制度,而俄罗斯和中国为何会发展成为共产主义的政治制度,以及印度虽然发展成为民主的政治制度但没有完成工业化等等这些话题都是 Barrington Moore 探讨的话题。今天我有机会去新加坡、利马,接触到一些发展的的问题,因此对他探讨的这个主题也有一些体会。

新加坡:世界公营房屋试验场

新加坡在 1963-1965 年时仍然隶属马来西亚联邦时,《马来西亚宪法》第 13 条写明,依法规定者外,物业业权不得褫夺;以及除非有足够的补偿,否则不得立法强制征用物业。1965 年,新加坡脱离大马联邦建国,翌年通过《Land Acquisition Act》(《土地征用法案》),作为土地国有化的根本。新加坡的《土地征用法案》授权政府可以以公共目的(public purpose)为名征用土地。不论是提供民居、发展工商业,都师出有名。法案在 1973 年进行修订,将征地补偿订定为立法当天 1973 年 11 月 30 日的市值,又或者官方刊宪,也就是《Gazette》出版的日期,两者之中以较低者为准。换言之,补偿额与房地产市价或业主买入价毫无关系。事实上,定价低于市场价相当之多。其后的几次修订都特地固定法定日,压低对业主的补偿。



此例生效后,新加坡的官地由1960年占全国44%,到1985年上升到76%,国家征用土地相当之大。但除了国有化,还有一种回收贫民区的途径(参见T J S George所写):“有时候好像上天也要出手。1968年,新加坡Have-lock Road的一个贫民区大火。此前政府就经常警告区内可能爆发疫症、盗窃和火灾,但居民拒绝清拆。这是新加坡七年来最大的火灾,此时才发现,只有五部消防车可用,附近水压又极低,消防龙头不足,消防喉或损坏或漏水;连风都像是奸诈地变得无定向。说到底,报道认为消防员选择的救火目标相当奇特。大火转眼就完成了任务,清出了200间寮屋的土地。其上很快就盖上了高楼。”“七年前的那场大火何等相似,一夜间就吞噬了那个贫民区,立即又腾出了一块组屋的空地。其他顽抗(清拆)的贫民区也有较小的火灾,后来每个都建起了高楼。大家都畅谈这是‘方便的火灾’。”这就是60年代

的新加坡。

李光耀能够在1959年通过选举掌权,其中一个关键就是官方的新加坡改良信托局(Singapore Improvement Trust)建房不力,“应付每年的人口增长都不够,遑论纾缓贫民区的问题”。李光耀当选后,同年设立建屋发展局(Housing and Development Board, HDB),以示执政的人民行动党(People's Action Party)说到做到,令国民对其承诺毋庸置疑。新加坡的HDB建立了大量的组屋,很快在短短5年所造的房子一套一套的出来。新加坡不像香港,战后没有移民涌入,但是1949-1959年十年间,人口平均年增5%,远较香港还很低;但如香港一样,当地英国殖民政府自1947年起实施租管,令旧楼难以拆建,造成民怨。但是新加坡初期的国家发展大计有不少令人刮目相看的成就,最亮眼耀目的非廉价的组屋莫属。到新加坡第一个五年计划最后一年的1965年, HDB

66

大火转眼就清出了200间寮屋的土地,其上很快就盖了各种高楼。

99

66

用公营的组屋取代私有的住宅,先收并私人物业,再以组屋的形式发还。

99

已落成54000个组屋(公营房屋)单位,比前身的改良信托局由1927年到59年总共落成的单位多一倍。为了国家的发展,李光耀把部分土地所有权收归国有,建成组屋再分配予八成国民。但选择哪些土地国有化时带有歧视性,有损当局致力于经济平等和社会公平的美誉。组屋不但重造了国家的地貌,更说服了国人,李光耀为人民做了实事。新加坡全国有80%的房屋是政府兴建的,纵使比香港的徙置计划起步晚五年,新加坡却成为名副其实的“世界公营房屋试验场”。

组屋有很大的特色,它的整个发展是用公营的组屋来取代私有的住宅,先收并私人物业,再以组屋的形式来发还。因此,新加坡的市容恍如消毒、洗涤过一样。组屋是新加坡国家发展策略的基石,遍布全国,人人得见。政府不但以此说明对普罗大众的关爱,更带动建筑业,成为经济增长持续的因素;更重要的是可以使人民行动党得以屹立不倒,化解了左派势力,贫民区再也难成为民怨的温床。

新加坡一项最重要的决定是把地租全数转移给组屋户。组屋可租可买,或先租后买,而无论租买都获得大量资助。买入后住满五年,可在公开市场出售,业主毋须补缴溢价;此外,也可以在公开市场全租或分租单位。由于组屋这样宽松,新加坡几乎人人都有物业,这成为几十年来难以动摇的执政支柱。人民拿到组屋政策后,卖出去,赚到的钱政府不拿,自己所有。目前新加坡有八成人口住在组屋,而且九成住户是业主。这起到了两个重要的作用。一是这让大多数国民享有资产,随着国家日渐富裕而得益,每个人都在经济发展里持有份额。二是确保土地资源掌握在私人而不是官僚手里,透过市场来分配,确保用得有序,惠及每个国民以至整个经济。在2000年和2001年的新加坡的

房屋政策中公营的房屋占87.7%,其中自主的有81.5%,租的有5.5%。而到了今天,新加坡大部分人都有了自己的房屋,80%都住在组屋里面。很关键的一点是,它基本上在城市里面实行了土地改革,建成房子后很便宜地卖给人民,并且变成人民私营的,在市场上出售、出租都是自由的,赚到的钱也归人民自己所有。

利马:“非常规”置业住房发展

利马是位于南美洲的秘鲁的首都,这是完全不同的另外一个城市。它的经济显然比新加坡、香港落后,但它的发展也有自己的特点。1940-1981年,秘鲁人口由700万增至近1,800万,平均年增2.3%。其中首都利马增幅特大,由大约60万增至460万,也就是7.6倍。首都占全国人口的比重由8.6%增至26.0%,其中移民数目由30万增至190万,占首都新增人口很大一部分。但利马市民敌视流入的农村人口。政府协助农村发展,目的在于就地改善农民的生活。大家希望把文明带给农村,而不是让农民进城受教化。因此为了压制移民,利马更索性禁止建造廉价屋,对他们关上房屋、教育、求职、营商的大门。秘鲁政府的规管本质上有利优势群体。移民涌到后,这种歧视尤其突出。利马近郊以及远郊的农民已经迁移进利马后,没有办法参与利马的经济,因此就形成了非常规的人口经济。于是移民只好退而思其次,在不受法律保障的“非常规”(informal)环境下生存,例如在市区边缘僭建寮屋,当无牌小贩,就像香港战后。但这些移民并非罪犯,而是被规管制度剥夺了权利,他们的小区取自法外、建于法外,与常规社会的发展过程刚好相反:先占土地,进而建屋,最后才获颁业权。1980年代后期,这类“非常规”(informal)人口占秘鲁经

济活跃人口的48.0%，即近半数，占GDP的38.9%，非常规经济占全国工时的61.2%。

经济学家 Hernando de Soto 估计，利马在1960-84年间搭建的非常规房屋占全市住所的42.6%、居民人口的47%，全部重置成本要花83亿美元。同期内，常规经济在房屋上的公共投资，连同中产屋也不过8.6亿美元，只是非常规投资的10.4%。

那么利马非常规建立的房地产是怎样争取到产权呢？当时利马移民有两种方法取得土地：非法购买农地或进占官地。有组织的占地有渐进的也有暴力的，由100人到40,000人不等。整个占地行动由工会、律师、商人、政客等占地专家在幕后策划，涵盖运作、组织、政治、法律、宣传等各层面。进占者先彼此议定合同，讲好如何建立、划界和分配想要进占的土地。一取得土地，就立即成立管治组织。育儿中心、公共厨房等生活设施随即设立。与此同时，征求邻区的小巴商会，将路线延伸到新居民区。街上开始有熟食小贩，建材和日用品店铺也陆续开业。居民成立纠察队来维持治安和秩序。为了获得高层人物的支持，这类新区也经常以总统夫人或权贵的名字来命名。这初步建立了居民对土地的权利，但只属个人建于法外的“期望业权”(expectative property right)纯属暂时性的。要得到政府对非常规居民区成员颁发确切的所有权，或假以时日，居民组织有能力像国家那样捍卫权益，居民才能获得常规的地位。但非常规居民区要取得地契(title to their lots)、融入城市，相当困难。按照Hernando de Soto的估计，居间要过多达159个行政关卡，平均需时20年。届时，居民靠进占得来的住所才会有较多的安全和稳定。但即便如此，也不等于完全融入了常规的法律系统——而只能说是政府突破认可。不过，居民仍然十分珍惜，视为在住处

和区内加大投资的决定性因素。

然而这些进占的土地和地面上的建筑物业权仍然很不明朗，法律地位脆弱，无法合法地售租。因此住户不得不用昂贵的措施来预防万一，要出售物业就更是困难。由于非常规地区的物业不能连土地出售，转手时只能是转移建筑物，不包括土地。而且由于不具备业权，而法外的准则惯常保障条款制订者，这类转让须经区内居民同意。买家要能证明自己会信守该区的进占合同与附带协议。租用这类物业同样很棘手，非常规居民担心租客入住后，官方会承认租客拥有土地，故往往假装租客纯属寄住，而业主也都住在屋子里。

Hernando de Soto研究了利马37个非常规居民区，发现拥有全部合法业权的建筑物，平均市价是无业权建筑物的九倍。因此单靠“期望业权”不足以令居民在住处和区内大笔投资。居民要能够愿意多投资至少九倍，才能从常规的法律系统获得某种保障。最终秘鲁政府采纳了Hernando de Soto的建议，对所有的非常规居民区居民送出地权与屋契，让他们实时融入常规合法的经济。利马半数人口一夜间获得了业权，随即在住所和本身的小区上大力投资，简陋的居民区很快就改天换地。国家经济得以持续复苏和成长。秘鲁百万计的非常规居民纳入常规的经济后，动摇了恐怖主义运动“光明之路”(Shining Path)的群众基础，社会趋于稳定。De Soto的研究对拉丁美洲乃至全球都影响深远。不少国家设立研究中心，专攻非常规人口如何纳入城市里面的常规经济活动问题。

香港：公营房屋的膨胀发展

讲了新加坡和利马两个地方之后，现在来谈谈香港。新加坡和利马都有很复杂的历史，

66

在公营房屋，
不管是租客
还是业主，实
际上都没有
完整的业权。

99

但最后看到的都是一个快乐的结局，终点还是开心的。但香港呢，还没有到终点，终点是什么，也还不清楚。

香港的公营房屋膨胀的背景是什么呢？战后有很多移民涌入香港，1945到1951短短六年间，香港人口由六十万飙升至二百三十万，激增三倍，住屋严重短缺。1947年，当时殖民政府马上颁布实施租务管制，结果造成非常大的灾难。战后初期港府抗拒发展。当时房屋需求激增，但限于政策，战前旧楼无法拆建，冻结了私楼的供应。因此少部分人就占领了官地，建立了寮屋区。寮屋区都是一些非法占地，盖房子的。大部分人还是搬到这些房子里面，每一家都住的很挤。市区唐楼挤满内地移民和回流的港人，大多数单位由包租变成合租，一个单位往往容纳几伙甚至十几伙租客。小部分南来者于是散落到市区边缘，利用僭建的寮屋栖身。

1953年圣诞节石硤尾大火为政府提供了用徙置屋邨来安置灾民，以及清拆寮屋区供发展的天赐良机。因此香港的公营房屋起初并不是为穷人而建的，不是安顿低收入家庭，而是清拆寮屋供发展用。石硤尾大火其后十年的1954-1964年，政府落成了十二万六千六百五十个单位，年均接近一万三千个。其中以徙置单位为主，占九万七千三百四十九个。但徙置单位主要是安置受清拆的寮屋户，不按收入和财产甄别入住资格。1960年代中期经历社会动荡，中国内地又爆发“文化大革命”运动。当时港督了解到必须加快建立公营房屋，维持香港稳定，于是开展了十年的金融计划，即以房屋大计作为核心，决定在十年内兴建三十五万个单位。最终落成租住的公屋单位（简称PRH）十七万六千六百二十三个、供住户购置的“居者有其屋”（Homeownership

Scheme，简称HOS或居屋）单位二万三千零二十个。

目前香港的房屋居住有四种类型，一是私营房屋自住的，二是私营房屋里面作为业主居住的，三是私营房屋出租的，四是公营房屋出租的。在香港公营房屋的出租，名义上是租客，没有拥有权。居屋者表面上是业主，但要转让、出售，要补地价，而地价又不能补，因此实际上变成了住宅只能够住，而不能成为自己的资产。香港的公营房屋只让市民租用，市民或只是半吊子的业主，沦为所住单位的屋奴。在过去的三十年里，补地价的人实际上很少，因为楼价的上升速度比通货膨胀和家庭收入的上升速度快多了。今天香港一半的人住在公营房屋，一半的人住在私营房屋。在公营房屋，表面上不管你是租客也好，是业主也好，实际上因为你都没有完整的业权，因此基本上谈不上是自主的业主。而在私营房子里，相对比较好一点，有36%的人是有业主，而且在香港来讲是唯一的业主。私营房子之外的其他人则没有自己的房地产，这是一个很严重的问题。

由于麦理浩时代建立的很多公营房屋都是在比较偏远的郊区，这对港人的生活方式造成深远的影响，其中最突出的是，卫星城市位于市郊，而就业发展的机会集中在市区，居民限于交通时间和费用，选择工作和学校时难免受到局限，甚至被迫远离亲朋，缺少支持。居民为了享有房屋福利，不得不牺牲就业发展机会，下一代更从小被绑在小区里，沦为另类的房奴。因此这实际上只解决了居民的居住问题，但是还没有解决尤其中国改革开放之后形成的房地产价格不断上升的问题。现在香港有三分之二的人没有自己的住房，没有好好储蓄的资产的保障。因此今天香港三分之二的人就算有公营的

房屋居住,但他们跟新加坡的居民很不一样,新加坡的居民是有房产,而香港住公营房的人则没有房产,只能解决居住的问题,而不能解决储蓄保值的问题,这就形成了香港内部很多不开心的东西。

因为香港公营房屋不能转让,房子不能出售,也不能进入银行抵押。纳税人事实上已经将单位送给了住户,只不过只准居住,不能作为资产。所以香港公营房的整个效益很低。研究发现,这项损失在1981年大约相当于本地生产总值(GDP)的0.95%,十年后在1991年的时候约为0.53%。这对任何年代来说都是相当大的损失。公营房屋已有50年的历史,利上加利,这笔帐有多大不问可知。由于实际的损失视乎土地溢价的市值,而自从1981年和1991年以来,地价升幅颇大,上述估计甚至可能偏低。为了说明损失的规模,不妨用新加坡1965年独立到2010年,45年来人均GDP成长率与香港作比较。1965-2010年这45年内,新加坡大约年均较香港多增长1.35%。新加坡人和我们如果在1965年同样有100元,到了2010年,将会分别变成1,167元和655元。新加坡的人均实质GDP较香港多78%。45年算下来,这笔帐十分惊人。单单这一点就足以解释两地GDP实质人均增长率大部分的差异。

对内地住房的启示

谈了新加坡、利马和香港三个地方的住房发展之后,现在来看看这对中国内地的发展有何启示?中国农民的入城问题是一个大问题。农村居民自1980年代起涌到城市打工,租屋群居,抬高了城市租户的比例。但开放三十年后,愈来愈多农民工想由城市的临时居民变成永久

居民,改用城市户口,以城为家,享有较农村更佳的福利。农民工向城市转移大大加快了全国的经济的发展,但如何理顺农民工变身城市居民的过程,是中国继续迈向现代化和长远稳定繁荣的一个核心问题。

低收入家庭之所以贫穷,是因为父母找不到好工作,子女进不到好学校。加上银行不愿意对低收入者低息放款,令他们贷款无门,难以创业、保障储蓄和投资生利。当城市扩展时,低收入家庭想累积财富,最方便的是置业,将全家的储蓄押在物业上,让其市值随地价而上升;投资物业所需要的知识相对最少,即使无专长、受教育不多也可以应付。物业是一种储蓄,家中急需大笔款项时,可随时按给银行,还可以确保退休后老有所养。以物业作为储蓄,市值视乎物业所在地段有多繁荣。这一来,个人利益与对小区的承担也就相辅相成,所谓社会好,自己也好,反过来亦然。

现在内地经济连年飙升,带动了家庭和个人收入激增,但金融市场尚未完全开放,更遑论成熟。而且供中低收入人士投资、保值的可靠资产极少。年收入增加得愈快,储蓄的实际价值与家人生老病死等各种大笔开支增长的速度,更相距愈远。

不久前,美国耶鲁大学教授Deborah Davis就中国内地城市居民的婚姻行为做了调查。她发现,沿海大城市的年轻夫妇对婚前置业比香港人更热中。为了帮子女名副其实成家立室,新人双方的父母都不惜献出储蓄。置业视为迈进人生新阶段的必经之途。随着更多农民工到城市定居,传统的家庭和乡里的支持会逐渐淡出,有必要代之以新型的小区和社会经济支持,自置居所与房屋市场正是一种核心的价值基础,令现代化的过程得以持续和稳定。谢谢大家! **F**





如何打造优秀品牌

时间:2012年10月20日 论坛:复旦MBA名师讲堂
主讲人:复旦大学管理学院 苏勇 教授

66
品牌是一个狂热的信仰目标,品牌是各种产品连续一致的保证。

99

如何打造优秀品牌,是我自己长期思考、研究的题目。作为上海市品牌促进专家委员会的一员,我也一直和很多企业家、市政府领导研究怎样将中国的品牌做得更好。今天晚上我一共讲几个方面的问题,希望能使各位有所收获,帮助大家打造优秀的企业品牌。

在MBA、EMBA教学中,我一直提醒自己要牢牢掌握一条主线:凡是讲到某一领域的问题,首先要明白“是什么”;第二个步骤是讲清楚“为什么”,我们为什么要按这样的理论打造品牌以及管理企业;第三个步骤是“怎么做”,我们都想把自己学到的理论应用到管理实践中,所以除了知道“是什么”、“为什么”,我们更想知道“怎么做”。今天的讲座就是围绕这一主线展开的。

格物致知——品牌内涵的理性思辨

在我们的日常生活里,衣食住行处处涉及品牌。品牌是什么?现代关于品牌的书籍可谓汗牛充栋,书中品牌的概念也各种各样。根据我的理解,归纳出品牌几个方面的定义。

第一,美国市场营销协会(AMA)认为,品牌是一个名称、术语、标志、符号、或图案设计,或者是它们的不同组合。品牌的作用是识别某个销售者所提供的产品或劳务,使其与竞争对手的产品和劳务相区别。第二种定义来自奥美集团创始人大卫·艾格,他认为品牌是一种错综复杂的象征,是品牌属性、名称、包装、价格、历

史、声誉、广告方式的无形总和。品牌也因消费者的使用印象、自身经验而有所界定。

第三,亚马逊公司CEO Jeff·Bezos指出,品牌实际上是企业和客户之间的关系。说到底,起作用的不是你在广告或宣传中向客户许诺了什么,而是客户反馈了什么,以及你是如何对此做出反应的。简而言之,品牌就是人们私下里对你的评价。第四,Unilever公司董事长Michael Perry认为,品牌是消费者在其生活中对产品和劳务的感受,是由此产生的信任、相关性与意义的总和。

还有一种观点认为,品牌是一个狂热的信仰目标,它具有神奇的魅力。今天苹果产品的热销,或许就是个很好的说明。最后,品牌是象征货真价实的徽章,品牌是各种产品连续一致的保证。如果经济条件许可,大家都喜欢用特定的品牌、甚至名牌的产品。因为大家觉得这些产品质地往往更好,使用更放心。

形神相随——品牌精神的深层探究

我曾在一篇文章中提到,一个企业要做出自己的知名度,就要把死的東西做成活的。死的东西是没有精神的,但活的东西一定有其精神内涵。把品牌做成名牌,一定要给符号赋予精神。赋予一种精神的品牌往往具备以下六种含义,它们是品牌立体化的表现,而不是平面的、没有生命的、简简单单的符号堆砌。

首先是品牌的属性。当谈及一个品牌时,

时间：2012年（周六）18:30—20:30
地点：复旦大学史带楼友邦堂



消费者往往会联想到其特定的属性。其次是品牌的利益。顾客不是购买产品属性，而是购买利益。产品的耐用属性可以转换成功能利益，昂贵属性可以转换成情感利益。优良制造的属性可以同时转换为功能和情感利益，这也就是品牌溢价产生的原因。同时我们发现，品牌溢价高的产品其显露度也往往很高。

“活”的品牌还往往体现出制造商的某些价值观。吉利汽车收购沃尔沃后，李书福表示要把沃尔沃打造成想撞别人都撞不上的汽车。安全至上，这是品牌价值观的延续。品牌文化是品牌精神的另一层含义。在我为企业提供咨询的案例里，上汽集团的品牌战略是很好的说明。尽管大众桑塔纳汽车经历大小20多项改造，但消费者认可度还是不高。从其产品命名及汽车外观设计可以感受到，德国文化更注重产品效率、品质，而不是消费者的需求。与之相反，上海通用汽车更注重消费者偏好。君威、凯

越、景程等产品命名，用的都是中国文化中寓意美好、成功的字眼，其汽车外观设计也都很时尚、靓丽。消费者青睐，也在情理之中。

弗洛伊德说“每个人都以同一音调唱歌，并不就意味着和谐。”做企业也是如此。如果一个企业拥有多个品牌，或者多个品类的产品，怎么样合理建构彼此之间的关系，是这一部分主要解决的问题。

首先是多品牌组合体（品牌家族）。企业拥有一整套独立的品牌，每个品牌都可以在各自独立的市场上发挥最大的影响力。在为某个品牌定位时，企业不必过多地考虑它的功能是否适用于其他产品市场，而是通过明确的价值取向直接与目标顾客联系起来，控制相应的市场领域。

其次是伞型品牌体系。它可以借助主品牌的强势，利用其在消费者中已经树立的良好概念和形象，来推出一系列新产品，更好地促进

66
雀巢咖啡的
“味道好极了”，意味深长，琅琅上口，发自内心。

99

本企业的产品销售。

最后是托权品牌。托权品牌通常代表的是企业组织而不是产品。知名品牌的托权为受托人带来了信誉和支持。由于托权人在某种程度上独立于他们托权的品牌，所以所托品牌的表现也不太可能影响托权人的品牌价值。

丝丝入扣——品牌形象的全面导入

打造出有点知名度的品牌，不是放在家里自我欣赏，而是要向市场和消费者进行全面的导入。

品牌导入首先要进行品牌定位。企业要为自己的品牌树立一个明确的、有别于竞争对手的、符合消费者需要的形象，使企业品牌在潜在消费者心中占领一个有利的位置。从产品功效角度讲，用于定位的功效，必须是具体的、消费者关心的功效，而不是经常看到的“功能一流”等华而不实的口号。从产品品质的角度讲，企业要突出产品优秀的品质、与众不同的品质。从目标市场的角度讲，每种产品、品牌都要有自己特定的目标市场，品牌应针对特定的市场，定位在最有利的市场位置上。像金利来和吉列，他们都将自己的目标市场定位在男性。当产品的功效、品质与同类产品没有太多区别时，企业常常可以采用价格定位策略，在产品性价比上做文章，提升产品竞争力。最后企业还可以在理念上，人为地将品牌加以区分。

品牌导入的第二种方式是品牌识别。作为产品的品牌，企业可以从产品范围、产品特征、质量、价值、使用体验、用户和原产地等方面发掘；作为组织的品牌，企业可以从组织特性、组织优势、区域性或全球性上做文章；作为符号

的品牌，企业可以在视觉形象、产品标识和品牌历史上精心设计。

品牌导入的第三种方式是品牌沟通。品牌的生命力，最终要看能否获得市场和消费者的认可。当前商品供应日益丰富，各种品牌层出不穷，企业可以通过广告、形象代言人、公关活动等手段，进行有效的品牌沟通。雀巢咖啡的“味道好极了”，是人们十分熟悉的一句广告语。虽然简单，但意味深长，琅琅上口。因为是发自内心的感受，所以极容易脱口而出，继而进行传播，这也正是其经典之所在。同时，在跨文化传播中，我们的企业要注意地区间的文化差异。

我们都知道，品牌资产通常包括品牌知名度、品牌忠诚度、品牌认知度等五大要素。这样的资产要保值、增值，就要进行精心管理。

品牌忠诚度是说消费者持续购买同一品牌的商品，即使是面对更好的质量、更多的方便、更低的价格，也不动心。品牌忠诚度有这样五个层级：无品牌忠诚者、习惯购买者、满意购买者、情感购买者、承诺购买者。

消费者想到某一类别的产品时，脑海中能想起和辨识某一品牌的程度叫做品牌知名度。品牌知名度由低到高依次为无知名度、提示知名度、未提示知名度、第一提及知名度。优秀的品牌应该做到第一提及知名度。

品质认知度，是指消费者对某一品牌在品质上的整体印象，对其产品质量的认可程度。品牌认知度由品牌功能、特点、可信度、耐用度、服务程度、高品质的外观构成，对企业而言具有丰富的价值。品质的印象在品牌价值中，可以算是长期资产，它的建立要花很长时间，而且要真正取信于消费者，要具有好的口碑，才能



有好的品质认知度。

透过品牌而产生的联想叫做品牌联想。提到麦当劳,消费者可能会联想到美味的汉堡、麦当劳叔叔、干净的就餐环境等。品牌联想是品牌延伸的依据,它帮助企业实现产品差异化。同时它也为顾客提供购买的理由、态度和情感。

品牌的其他资产包括著作权、专利权、注册商标等。

守成知变——品牌文化的不断创新

我们的企业,打造出颇有知名度、有价值的品牌以后,就想要把这种品牌价值用足。所以就要将它在其他产品上延伸,这不是说不可以,但请大家注意,要谨慎延伸。

品牌延伸的途径通常有这么两种。第一种是系列化。在一个品牌下,企业生产和经营与现有产品有关或相关产品。品牌系列化能使企业利用现有的有形和无形资产,以较低的成本、较快的速度博得消费者的信任,激起其消费欲望。“海尔”从冰箱起步,然后开发生产冷柜、空调、洗衣机、微波炉等几十个家电系列品种,而后又从白色家电扩展到黑色家电,这就是系列化。

第二种途径是实现多元化。在一个品牌标志下,企业生产或经销与现有产品不相关的产品。品牌多元化能使品牌资源得到充分的利用,也使品牌真正具有扩展、延伸和抗风险的能力。“皮尔·卡丹”是一个分布在145个国家、有19万员工的商业帝国。从服装到香水,从铁锅到香肠,有800多种商品分享着“皮尔·卡丹的

66
一个品牌,如果三五分钟就能讲完品牌的所有故事,那一定做不成功。

99

荣耀”。当然,多元化也有其负面作用。派克钢笔一直被认为是身份、地位的象征,为了扩展市场份额,公司生产低档产品,结果却使公司品牌价值大打折扣。我们说这种延伸是有害的。

我曾写过一篇《品牌的背后是文化》的文章。一个品牌,如果大家三五分钟就可以把关于品牌的所有故事都讲完,那这样的品牌一定做不成功。我们应该给一个品牌灌注丰富的文化内涵,并且这种文化要不断创新。

首先,一个品牌要牢固树立消费者满意度第一的观念。品牌最重要是获得消费者的认可,要认真研究消费者的需求。遍布全球的麦当劳公司,深入研究面包气孔的大小、汽水的温度、吸管的粗细、牛肉饼的重量等,为消费者提供最佳口感的同时,获得了消费者的认可。

其次,企业要经常给品牌输入新的故事和内涵。当海尔公司发现某一地区质量投诉尤其多后,没有坐视不管,而是积极找到了问题根源。从而生产出“能洗红薯的洗衣机”,满足了消费者的需求,也为自己的品牌注入新的内涵。

最后,一个企业要对其产品精益求精。美国吉列公司单价仅几十元的感应剃须刀,其研制费用大概为两亿美元。在这个小小的产品上,吉列公司获得包括刀片装卸方式、刀柄造型等23项专利。这种精益求精的精神,值得中国企业学习。

这是我给上海上市公司龙头股份做的企业案例研究。龙头股份拥有三枪、菊花、民光、海螺等品牌,但目前这些品牌都是各自为战,远没有形成一种合力。很多消费者并不知道这些品牌

同属于龙头股份,这严重影响了公司的整体形象和品牌竞争力。因此,龙头股份公司有必要加快引进品牌家族管理模式,重新整合公司拥有的各大品牌,从而提升公司竞争能力。

通过研究,我们了解到龙头股份的一些基本情况:这是一家互补型品牌家族。四大品牌都属于纺织品,其中三个为内衣、衬衫类。有些品牌之间有重叠。在消费者认同方面,三枪以棉毛衫、保暖内衣和T恤见长,菊花以棉布类内衣见长,海螺以衬衫、西服类见长。因此应该根据品牌家族经营的特点,加以重新组合。

最后我们得出以下整合措施:首先菊花考虑逐渐退出棉毛衫生产领域,扩展在棉布类内衣方面的生产线。三枪可逐步停止其汗衫、背心的生产,把已有很高声誉的保暖内衣和棉毛类内衣等进一步做大。其次,要对每一块市场进行仔细分析,借助整合营销的方法,维持原有市场,同时避免产品彼此之间的冲突。最后,当品牌家族中有新产品上市时,要以老带新,采用赠送新品或联合销售等方法,促使消费者注意和认识新产品,并产生购买乐趣。

最后和大家分享一下我自己的感悟。今天的企业都强调打造优秀品牌,怎么做?我用一句话概括为“知常知变,做尽做先”。知常知变,这对整个管理学都通用。我们要了解一个学科某方面的常规理论,另外我们也要知道它目前最新的发展趋势。比如在“国民床单”议论之后,相关企业是否能及时的反应。现在可以做的立马做,并且做到最好,这就是做尽做先。除此以外,我们也要有前瞻性的思考和行动。谢谢大家。F

危机深化中的世界经济

时间:2013年3月18日 论坛:复旦EMBA管理前沿论坛
主讲人:复旦大学世界经济研究所所长 华民 教授

各位来宾,非常高兴有机会和大家交流我最近的学习心得,这是一次学术性交流,希望和在座的各位聊一聊我对于世界经济和中国经济的一些看法。今天我主要和大家分享“危机中的世界经济”、“中国面临的经济危机”、“我国未来的应对之道”三个问题。

危机深化中的世界经济

现在有很多专业文章、媒体报道在评论我们当今经济大环境时,都用“危机后”这个单词。我认为,危机还在深化中,而不是危机后,短期内世界经济、中国经济都不可能出现繁荣。最主要的原因是此次危机是全周期调整。在世界经济发展史上自从工业革命以来,50-60年就有一次周期波动,这个波动叫做康德拉基耶夫长周期波动。2000年随着网络经济泡沫破灭,跨国公司全球对外投资也开始下降,之后全球经济慢慢开始走下坡路。

2004年格林斯潘开始降息,流动性大量释放,这些流动性去了什么地方呢?从美国来看去了两个地方,一是房地产,二是衍生金融市场。75%的流动性完全是金融衍生品,包括利率互换等。2008年因流动性泛滥造成的两大泡沫——房地产泡沫和金融泡沫同时破掉,于是世界经济进入长期调整。一般是8-10年为一个经济周期,所以我的预期是2016年至2018年世界经济才会真正走出危机。

周期波动里有几个规律性的现象可以提供给大家借鉴。第一个规律性现象世界经济长期

发展过程当中,推动世界经济走向繁荣的主导产业从来就不是房地产,所以一个国家、一个城市以房地产作为支柱产业来推动经济增长绝无好下场。一个国家不能靠造房子来推动经济增长,靠炒房子来过日子,而必须做实业。美国最富有的人是谁?一定是像比尔·盖茨这样的人,像乔布斯这样能创造实际财富的人。

第二个规律,能够成为主导产业、带动世界经济走向繁荣的产业,它的产品必须是人人都要购买的,必须有巨大的市场。从长期看,只要这个产品不是人人需要的,最后一定倒下去。下一波经济增长的主导产业可能是什么呢?你到美国一看和生命、医学有关的行业正在迅速发展,研发、投资总量都在不断增加。所以企业正确的战略选择一定是跟着市场走,跟着消费者走,而不是跟着政府走,

第三个规律,危机时期无非做两件事,冬天到了冬眠,那就休息,现金为王,观察、持有现金。第二件事就是研发、购并,这次中国危机当中我看到做得最成功的企业家就是李书福,收购了沃尔沃。

我们把世界范围内不断深化的危机逐个罗列一下,一是欧美主权债务危机,二是日本的大幅度衰退。日本目前的货币政策就是通货膨胀政策。今天中国要控制通货膨胀,正确的货币政策是什么?低息政策,要降低利息率,把短期流入中国的境外资本挤出去,叫挤出效应,然后把过剩的产业效应注入产业部门当中做实业,这个货币政策才是对的。

中国是一个有人口压力的国家,有人口压

66

现在中国不仅是国进民退,还是国富民穷,而且还没有有效解决通货膨胀。

99

力的国家经济增长是不能停下来的,停下来就会发生严重的问题:就业。中国和日本不一样,日本经济增长在衰退,但人口也在负增长,因此人均收入是不变的;中国经济增长下降了,人口却在增长,人均收入一定在下降,只要人均实际收入下降,这个社会一定动乱。因此,邓小平反复讲发展才是硬道理。下一波世界经济的成长过程,以美国为首的西方经济在底部,以中国为首的新兴市场经济在头部,只要资金外逃头部就往下走,所以危机还在深化中。美国好了、欧洲好了、日本坏了,中国可能跟着坏。说现在世界经济繁荣、复苏,没有这个说法,我们站在世界经济的高山之巅来看一看全球经济的状况,其实整个世界经济还在趋于恶化。

中国的增长危机

我们看看中国出了什么问题,从静态角度来讲,中国经济有三大泡沫。一是房地产泡沫,二是财政泡沫,我们做政绩工程、GDP崇拜,政府4万亿导致了财政泡沫。三是人民币泡沫,对外升值,对内贬值,通货膨胀。实体经济在走下坡路,可供的商品和货币之间不匹配,特别是刚性需求的食物最厉害。造成三大泡沫的根源何在? GDP结构出了问题,总量在膨胀,结构在恶化。而人民币是泡沫,在贬值。

今天所有人都在急,找投资机会,找来找去只有房地产,更多的资金流向房地产,于是房地产的泡沫变得更大,就形成了恶性循环。原来我们鼓励外贸,现在不做外贸,改为刺激内需,所有做外贸的行业、产业都得不到支持了,优惠税收没有了,优惠贷款没有了,优惠的土地供给没有了,于是成本提高,不做了。此外,把跨国公司赶走了,外商外资政策原来是税收优惠,现

在用民粹主义的价值判断和文化来对待跨国公司,以为到中国来投资的企业都是中国的臣民,跨国公司外资一走,所有的出口渠道都没有了。国内产业政策方面,现在搞新《劳动合同法》,两次合同一签,第三次就是长期合同,完全没有弹性。美国弹性是很高的。德国在2004年发动了工资改革,那时候施罗德做总理,工资改革怎么做的?降低工资标准,全世界绝无仅有,一个发达工业化国家在全国范围内搞一次劳动体制改革,不提高劳动生产力,加工资就是增加成本,提高劳动生产力加工资就是增加收入。

区域政策方面,原来中国做外贸的在沿海,做内贸必须在大城市,现在我们城乡统筹、小城镇化,这样就把经济增长的密度降低了,区域平均分散,很多投资到了既不能做外贸、又不能做内贸中西部广阔的乡村,整个中国经济增长效率就下降了。能源政策,原来是旧能源,现在新能源,成本提高了。环境政策,原来是适度从紧,现在是严厉管制,中国的环境问题在哪里?关键的问题在政府管而不治。政府应该承担的责任是治理环境。环境恶化不是工业化必然要造就的,是体制错误造就的,管可以拿钱,治要掏钱,所以管而不治,这是我们的问题。

2009年救市,20多万亿出去都是政府投资,变成了央企的投资项目,不是修铁路就是修公路,企业流动性紧张的问题始终没得到解决。企业的资金链断了,税基在减少,干活的企业越来越少了,最后政府财政赤字,财政泡沫的时代就到来了。现在中国不仅是国进民退,还是国富民穷,从目前来看还没有找到有效的解决通货膨胀的方法。

当前,房价还在高位;经济增长还在减速;物价还在上升。这几种情况加在一起,就是1979年里根面临的美国经济,叫做滞胀。面对



现在的情况,期望政府解决滞胀危机是不对的,因为政府本身是问题,有问题的政府是不会解决通货膨胀和经济衰退的,必须让乔布斯、比尔·盖茨这样的人通过创业活动创造财富来遏制通货膨胀。

正确控制房产的政策是什么?增加房产税,取消交易税,交易要免税,持有要增加税,迅速成交,扩大成交量,变成最后一人一套房,我们很多的事情就是李克强所讲的政府管得太多,一定要放权,很多问题一定要通过市场来解决,政府是解决不了的。

社会结构出现分裂,标志就是两个月以前中国国家统计局公布了中国的基尼系数,现在

是0.47,那就很高了。像中国这样的中等收入国家一般在0.4左右。为什么会出现这种状况呢?一是我们是非现代性增长,权力可以赚钱,权力致富。二是杠杆致富,最近房地产投资起来了,中产阶级没有了,富人在增加,穷人在增加,于是我们这个社会出现分裂,不和谐。经济结构调整剥夺了人们的就业机会,没就业机会就是贫困。

从动态、静态两方面来看,中国问题关键在于利益集团阻碍了全社会民众分享经济增长的机会,灭掉了中产阶级,掉入中等收入陷阱。荷兰、瑞士的富有在于找到了适合自己的经济发展模式,我们老是东施效颦,看着美国有高科技

66

凡是依靠内需推动经济增长的国家都没有好下场,包括美国。

99

我们也搞高科技,看着美国有航母我们也搞航母,看到美国消费占GDP的比重很高我们也刺激内需,这是不对的,美国有今天是发展结果而不是发展的原因,结果和原因必须要分清楚。

如何拯救中国

今天中国的问题确实很严重,我们需要如何拯救中国?用小平同志的话来讲是力挽狂澜、拨乱反正。纵观中国历史,所有的改革都是为了一个目标,政府如何以最低成本、最快速度把居民的税收集到中央政府手里,只有邓小平让人民致富,让政府变穷。邓小平在的时候中国的中央政府是最穷的政府,于是市场活力就来了。真正的改革是人民致富,而不是中央集权。走向富裕就是三句话:一是对外开放,中国如何回归世界经济体系。二是对内改革,是政府为本还是市场为本?小平要走的是市场经济道路,市场对资源配置要发挥基础性作用,三是发展是硬道理,发展是硬道理解决什么问题?解决二元结构,消灭农民,而不是补贴农民,通过发展,提高生产效率,消灭农民,发展城市、发展工业,人口转移。

有道便有术,术便是政策。哪些政策呢?在我看来,有五条政策是新政府诞生后大家的看点:一是工业化还是城镇化?所有城市化都是工业化推动的,没有工业化的城市化就是用货币换砖头,像鄂尔多斯这样的城镇化是没有效果的。二是增加收入还是增加就业机会?工资水平由三个要素决定:劳动力的质量决定劳动生产率的高低,工资收入水平的高低;劳动力数量决定劳动力市场供求关系;企业竞争力决

定的利润率高低。中国今天的工程师都是企业培养出来的。因此,我认为首先创造就业机会,不是增加工资。三是做外贸还是做内需?凡是依靠内需推动经济增长的国家都没有好下场,包括美国。消费是经济增长的结果,而不是经济增长的原因,有投资才有就业,有就业才有收入,有收入才有消费,不能倒因为果,用消费推动经济增长。

四是市场竞争还是政府结构调整?政府的产业政策几乎没有成功的,古今中外都一样。政府不是生产商,他不知道市场需要什么,政府要的是钱,是GDP,什么行业GDP大我就投什么行业,从来不问这个行业投下去有没有消费者,所以多半都是要失败的,所以真正的结构调整和创新来源于企业。五是回归世界经济体系。美国竞争力决定你不能挑战,要挑战美国霸权就要生产国际公共品,和平与发展的新时代早就到来了,不是打仗,而是交易。我们如何回归世界经济体系呢?就是邓小平讲的——接轨。如果要拿定价权、话语权,全世界都是你的敌人,为什么?因为你要修改国际游戏规则。

最后,作为我的结语,回到小平同志的话来讲,不改革开放死路一条。千万不能搞内需推动,一定要外贸推动,一定要对外开放。此外,让资金回归实体经济。摆在中国人面前就是非常严重的战略性选择,现金流向哪里,谁来配置资源?生产的产品卖给农民还是卖给国际社会,是对外开放,对内改革还是结构调整?这些都是分析经济走向、解决实际问题的关键。以上是我最近学术的研究和观察中国经济的研究,欢迎大家一同探讨。谢谢。■



“有界之界”与“无界之界”

陆雄文 教授 复旦大学管理学院院长

过去一个多月的时间里,全世界同时在关注美国的总统选举和中国的领导人更替,这是因为相互依赖的两国在世界经济中占据着越来越大的份额,扮演着越来越重要的角色。中美两国的相互依赖不仅体现在经济上,在政治、外交、教育、文化上的相互依赖也越来越强。当然,这种国家之间多方位的相互依赖不仅局限于中美两国。以欧洲为例,为应对金融危机所做的任何政策都需要与包括美、中在内的其他国家进行协调,并取得相应的支持。这一切都表明:世界变得越来越相互依赖,因而我们对问题的思考、决策和行动也都要有观念和思维上的转变。

我刚刚在迪拜参加了达沃斯世界经济论坛的全球主题理事会论坛。我所参加的小组讨论的话题是“企业的角色”。大家认为,企业在当今社会中承担的责任越来越大,它不仅提供产品或服务,而且对社会的可持续发展、环保、就业、人才培养、科技进步、女性权利、老年人再发展和延长就业等全球性问题都承担着责任。以教育为例,我们认为一个人需要终身教育,从小到大的学校教育不足以支持在今天这个知识经济时代的个人发展和社会发展。企业不仅要注重蓝领劳动者的技能培养,也应注重白领和专业人士的智力资本的投资和发展。在一个职业市场完善、人才市场活跃的社会中,企业的人力

资本投入很有可能是为社会公共产品的生产做贡献。但是如果企业不去做这样的投资,劳动力市场和人才市场就无法得到培育和成长,社会经济就会失去发展的动力。所以,如今对企业承担社会责任的思考需要有更全面的视角。

同样的问题也考验着政府部门。我们看到政府的边界也愈发模糊,在西方自由经济理念影响着政府的角色和行为,然而,在这次经济危机背景下政府管治理念也重新得到了反思。政府不仅要对危机做出应急处理,稳定经济、减少失业、维持福利水平,还要鼓励技术创新、支持新能源的开发和利用,以图重振经济。政府和企业之间职能的相互重叠、责任分担变成危机时代明确的主题,而责任的边界到今天仍然无法明确界定。

那么企业该做怎样的选择呢?企业如果无视社会发展趋势,把自己封闭起来,无异于作茧自缚、自绝生路。作为企业的领导者,应顺势而为,重新建立对企业社会角色和使命的定义,承担更大的责任。

首先,企业要为顾客、供应商、分销商、合作伙伴、普罗大众的诉求尽可能地提供直接或间接的支持,甚至于在战略上做出安排,拿出部分资源以实现这种支持。在传统财务思想中,这是一项成本费用,但今天的新思维认为这是一

种战略性投资,即企业的社会责任投资。虽然狭隘定义的利润将被减少,但当企业参与这种社会资本的投入时,整个社会将变得越来越相互依存,当社会整体资源能力水平得到提升、更富有活力和生命力时,企业资源也将变得更为富裕。当整个社会的劳动力素质和专业人才竞争力提升时,企业也能招募和吸引到更优质的人才。企业应保持这种更为开放的战略思维。

其次,为适应这样的潮流,公司要更加主动地与各种利益相关者沟通,让公司运作更为透明。人们不再通过购买或是阅读说明书来了解、使用和体验你的产品和服务,而是通过与企业多方面接触的各个联系点上来了解企业在社会上的角色,以决定是否接受你、喜欢你。

第三,企业领导者应建立一种观念,当企业的边界愈加模糊时,企业外溢的东西除了产品和服务,更多的是精神层面的东西,企业不仅为社会创造物质财富,也在贡献思想和文化,从而构成社会文明的一部分,包括价值观、理念主张和企业行为。

对学校来讲也是如此。原先学校老师只沉湎于有兴趣的研究课题,做出高质量的学术论文就可以得到足够的褒奖和自我成就感。同时,学校按照教学体系把每门课程传授给学生,学生通过考试、完成论文而顺利毕业,这就完成

了学校教育责任。但是今天全球商业社会对商学院的拷问是:这些学生有没有持续学习的能力,能不能独立面对挑战、寻求问题的解决方案;有无更强的社会责任意识,关注社会的发展主题和人类的共同命运;能不能摒弃各种违反伦理和道德准则的行为,积极支持和推动符合文明发展的价值主张。在今天的危机时代重新回顾教育的理念和政策,我们发现商学院的教育面临重大挑战,承受着前所未有的压力。

我在法国刚结束的“商业与社会联盟”年度论坛中向两位嘉宾讨教,从企业董事会角度看怎样的CEO才符合资格?一位法国企业的前CEO认为,首先得身体好,否则将无法承担压力;另一位研究企业领导力的美国教授认为,经历过危机、能救企业于危难之中的人才能担任CEO。他们的回答引发了会场的热议,我同几位在座的商学院院长则有着更多的共识与沉思,深感责任重大。回到教育本质,我们是要把年轻学子塑造成不仅掌握今天文明知识,还要拥有持续学习能力的人才,他们应成为人格健全、有抱负和使命感、能担当社会未来发展责任,尤其是能救企业于危难之中的领导人才。

学校的教育责任边界在扩展,企业的商业责任边界在扩展,这是我们的挑战,也许也是我们的机会。■

66

我们要把年轻学子塑造成掌握今天文明知识,拥有持续学习能力的人才。

99

中国企业的管理之道

苏勇 复旦大学管理学院 教授

66

中国一个公司的平均寿命只有7-8年,中小企业的平均寿命只有2.9年。

99

在当前世界经济普遍不景气的情况下,中国企业面临着更加激烈和复杂的竞争局面。而在这样纷繁复杂的宏观形势下,企业既面临巨大挑战,也可能遭遇更多的机会。对于企业家而言,就更需要适应现实竞争的理论指引,来有效应对这一动态变化中的竞争态势。而处于世界东方的中国企业家,更要从东方管理视角,对动态竞争的理论实践具备深刻的认识,并制定切合实际的竞争策略。

先谋而后动

如果说,社会的不断发展迫使企业不断调整经营策略,做出战略性选择以保持竞争优势,那么在如今纷繁复杂的世界风云变幻中,就需要企业对环境和市场具有更为敏锐的感知,从战略层面来思考企业的经营策略。

美国普利策新闻奖获得者弗里德曼,前几年出版过一本轰动一时的畅销书《世界是平的》,其中写道:“世界变化很快,也越来越复杂,难以把握,人们得到优势和失去优势的时间一样,都非常短暂。”而在当今这个快速变化的世界大环境中,作为社会微观组织但却产生强大经济作用的企业,也面临着前所未有的激烈竞争。这种竞争的格局瞬息万变,以往曾经辉煌一时的优势企业,可能就因为没有一个有利时机,没有能够做到持续创新,结果走向失败。当今世界的明星企业苹果公司,就因为在前几年敏锐地发现了人们对触屏产品及互联网和信息互动的潜在需求,创新出 iPhone、Ipad 等产品。虽然开始并不为人们所看好,但苹果公

司充分关注消费者的需求,持续创新和改进,导致这些产品风靡世界,苹果的股价也从100美元一度飙升到600多美元。而与此相反,十年前手机行业的领头羊诺基亚公司,虽然在手机行业大获成功,但是因为并没有及时充分地意识到消费者的潜在需求,忽视了智能手机的发展,以致在竞争中败下阵来。自苹果公司推出 iPhone 到 2012 年 4 月,诺基亚的市值减少了近 700 亿欧元。此外还有世界著名的电器制造企业松下公司,最近也令人吃惊地打破以往惯例,计划裁员 4 万人,缩减生产规模,来应对企业所面临的经济困局。

在中国这个新兴市场,企业所面临的竞争同样激烈。据《2010 中国企业调查报告》披露,82% 的受访者认为,中国市场竞争激烈或者非常激烈。据不完全统计,在中国,一个公司的平均寿命只有 7-8 年,中小企业的平均寿命更短,只有 2.9 年。在中国,每天有 1.2 万家企业倒闭,每 1 分钟有近 10 家企业关门。最近几个月,整个全球经济的不景气已经蔓延到中国,使得一大批原来主要以出口为导向的中国企业面临困境,部分世界著名企业也开始将其工厂转移到成本更低的国家。中国一些正在发展的高科技企业也面临资金困境和发展困境,举步维艰。这都昭示了中国企业当前所面临的惨烈竞争,也给中国企业的经营管理提出了更高要求。

在企业管理学上,涉及到企业的战略竞争,通常有这样三大理论:一、PEST 分析框架。这是告诉我们企业在制定竞争战略之前,先要按照政治(Politics)、经济(Economic)、社会(Soci-ety)、技术(Technology)四个方面,来

分析企业所处的国家和地区的政治局势、目标市场的经济发展程度、社会的消费观念和文化以及技术的发展程度和其他相关因素等等。只有看清这四点,企业才能找到自己准确的定位,从而制定出合适的竞争战略。二、SWOT分析框架。这是每一本战略管理和企业管理的教科书,都必然会提到的企业对自身情况所进行分析时的框架。即每个企业在制定竞争战略之前,除了要清楚认识政治、经济、社会、文化等宏观层面的因素以外,还要对企业自身有一个清醒的认识,认真地审视本企业所存在的优势(Strength)、劣势(Weakness)、面临的发展机遇(Opportunity)、发展中会遇到的威胁(Threat)等等。传统的战略与管理理论告诉我们,企业要对自身从这四个方面做一个清晰诊断之后,认清自己的长处和短处,这样对于如何制定战略才能有一个更清醒的认识。三、五力竞争模型。上世纪80年代,哈佛大学教授波特提出了企业竞争的五力模型,成为风靡一时的企业战略的重要理论框架。波特教授的五力模型从供应商的议价能力、购买者的议价能力、新进入者的威胁、替代品的威胁、生产同类产品的其他企业等来自五个方面力量入手,指导企业对其所面临的竞争环境做出全面的判断,从而提出正确的企业发展战略,来指导企业竞争。

被誉为日本“经营之神”的稻盛和夫在1959年创建了京瓷公司,1984年成功创建了KDDI,2010年初又临危受命,用600天成功拯救了日本航空公司。这三个公司所处的行业有很大差异,但稻盛和夫能够根据所处行业和时代的不同,采取不同的经营策略,都大获成功。对

于企业的竞争策略,稻盛和夫提出,企业家要秉持七条重要的理念:1、强烈的抱负;2、最大的努力;3、不容反抗的勇气;4、持续的创造力;5、销售最大化和支出最小化;6、利他主义;7、乐观主义。奥地利经济学家、企业创新理论的创建者熊彼特则创造性地提出“破坏性创新”这一观点。所谓“破坏性创新”,即“透过新产品、新市场、新产业组织,不断地破坏旧结构,创造新结构”。管理大师明茨伯格也指出,战略是企业与环境的中间变量。在社会发展中,企业所处的环境如果发生了明显的变化,企业战略就必须做出相应调整,这样企业才能长期保持较高水平的绩效。

如果说,社会的不断发展迫使企业不断调整经营策略,做出战略性选择以保持竞争优势,那么在如今纷繁复杂的世界风云变幻中,就需要企业对环境和市场具有更为敏锐的感知,从战略层面来思考企业的经营策略,否则便会在激烈的市场竞争中败下阵来。所以在当今社会,企业具备动态竞争能力的重要性更为凸显。这种动态竞争能力的实质,就是通过企业间持续的竞争和响应行为的互动,甚至是破坏性、颠覆性的创新行为,来提升企业的竞争力,使企业可持续发展。

管理无定法

如果企业固守以往的思维定势和经营策略,只是以不变应万变,势必会使原有竞争优势逐渐丧失。所以,面对风云变幻的竞争态势,企业一方面要认清自己的优势,把核心竞争力充

66

如果说海尔有什么经验的话,那就是随着外部市场的变化而不断地变。

99

分发挥出来,另一方面也要保持高度的危机意识,根据形势变化及时采取有利战术。

世界最著名的管理学研究组织美国管理学会(Academy of Management,简称AOM),其2011年的年会主题为“西方遇见东方”(West-Meets East)。年会中开设多场报告会,专门研讨管理学在东方的运用、东方特色管理方式和管理学研究等问题。这充分说明,世界管理学界已经认识到了东方管理学对整个管理学科发展的重要性,也充分说明加强东方管理学研究,不仅是中国学者的共识,更得到世界管理学界的认同。中国传统文化精华中蕴含着非常丰富的动态竞争思想和谋略,这对于当今的企业竞争有着极强的现实意义。这些闪烁着哲学光芒的管理智慧包括:

一、应敌变化而取胜。在当今这样一个复杂多变的世界中,处于竞争态势中的企业,所面临的内外环境随时会发生变化,而如果企业固守以往的思维定势和经营策略,只是以不变应万变,那势必会使原有竞争优势逐渐丧失,哪怕再著名的企业也会面临失败。世界著名的美国通用汽车进入破产保护程序,显赫一时的摩托罗拉公司被互联网新贵谷歌公司收购等,都是这方面的鲜活案例。中国古代著名军事学著作《孙子兵法》就告诉我们:“水因地而制流,兵因地而制胜。故兵无常势,水无常形。能因敌变化而取胜者,谓之神。”有记者曾经问海尔的CEO张瑞敏:“海尔最大的经验是什么,能不能被克隆?”张瑞敏借用了孙子“兵无常势,水无常形”这句话答道:“如果想把所谓的成功经验复制一遍,肯定毫无用处。如果说海尔有什么经验的话,那就是随着外部市场的变化而不断地变。”海尔从上世纪80年代早期创立至今,仍屹立中国企业鳌头,无疑是一个有力的明

证。

二、凡事预则立。动态竞争理论创始人、著名华人管理学家陈明哲教授指出:“动态竞争的核心议题之一,在于探讨竞争性响应是否能被预测。”动态竞争策略强调,企业要对竞争行为有一个动态的把握,随时做好应对。那么,企业在顺风顺水、处于发展时期时,是否要未雨绸缪,事先做好预案呢?中国儒家的重要著作《礼记·中庸》早就强调,“凡事预则立,不预则废”。同样,在其他中国传统著作中也不乏这样的表述。千百年前的社会,节奏不如当今社会那么快,形势也没有如今复杂,商业竞争也远没有这么激烈,但先贤同样非常强调做好预测和预先准备的重要。这就告诉我们在动态竞争中,乃至在所有事情中,都要具备高度的前瞻性,对于可能发生的问题,都要事先做好预案,不打无准备之仗。这样一旦有新情况发生,企业便能临危不乱,从容应对。

三、胜人宜先知。企业在激烈竞争中,是否能处于主动地位,领先一步,往往会对企业的经营成败起到决定性的影响。苹果公司成功预测现代消费者心理需求,在技术上先期投入,开发出一系列苹果产品的案例,就充分说明了这一点。所以《孙子兵法》论道,“故明君贤将,所以动而胜人,成功出于众者,先知也”。就企业的动态竞争来讲,“先知”毫无疑问是重要的,那么具体应该“知”什么呢?动态竞争理论把企业的竞争行为视为随时随地都在发展变化的过程,所以这种“知”是一个动态的感知过程,就是在商业竞争行为中,根据本次竞争行为或者对抗行为的明显性和难度,来预测竞争行为所导致的有关各方反应,从而为此后的企业竞争行为制定适当的策略。2012年11月11日“光棍节”所发生的“电商大战”,无疑是电商企业为了

应对激烈竞争而采取的经营策略,但是参与竞争的每一家企业,都明显缺乏对于竞争对手策略的感知,也缺乏对于消费者可能采取行为的正确感知,以至于很多消费者欲购而不成,反而对企业留下不良印象。这就完全违背了企业当初采取这一竞争策略的初衷,也根本没有达到企业所预期的效果,可谓是“赔了夫人又折兵”。

四、知彼知己,百战不殆。企业动态竞争强调要充分地了解对手情况,用动态观点,在发展的局势中随时掌握对手的一举一动,这样才能清晰地了解竞争双方的情况,掌握充分信息,并且可以随时根据竞争对手和本企业的变化状况来及时调整自己的经营策略,以便在竞争中占领先机而取得胜利。上海家化公司根据当前世界化妆品行业更崇尚自然、回归本源的趋势,在充分掌握世界上其他化妆品企业信息的基础上,推出“佰草集”系列产品,并成功打入有“化妆品王国”之称的法国,有效提升了公司品牌形象,并创造了经济效益。由此可见,在信息社会中,谁掌握了信息谁就处于优势。充分掌握信息的企业可以及时了解竞争对手的特质,并且根据自己准确的预测来掌控竞争局面并获取胜利,并且在动态性的竞争中预测未来发展趋势。

五、事因于世。在西方管理学中,权变管理思想一直得到推崇。“管理无定法”,管理既是一门科学,又是一门艺术。往往在A企业行之有效的管理方法和手段,在B企业的管理效果却大相径庭。因此一种正确的管理理论,往往会因为管理主体和管理客体的不同、所处的环境不同而产生完全不一样的管理效果。对于这一点,东方思想家早就有充分的论述,荀子就说过,“权不可预设,变不可先图,与时迁移,随物变化”,明确告知我们,管理是一个发展的过程,事权不可预先刚性设定,变化趋势也不会完全

按照事先设想,一切都要随机应变,管理者所使用的方法和手段要随着事物的变化而变化,因为一切事物都在动态发展过程之中。“世异则事异,事异则备变”。如果用当代语言来说,那就是企业管理者一定要与时俱进。

六、因利制权。在如今的企业管理中,高度强调要增强企业核心竞争力,把企业的核心优势充分发挥,以形成本企业的竞争优势。当今商场竞争形势错综复杂,企业间的地位变化瞬息万变,曾经无比辉煌的胶片行业翘楚柯达公司,由于未能很好地审时度势,一味留恋过去胶片时代的辉煌,在变化中的商业社会中缺乏果断应变的战略决策,毫无悬念地在当今数码时代败下阵来。这也充分提醒我们,企业一方面要认清自己的优势,把核心竞争力充分发挥出来,另一方面也要保持高度的危机意识,根据形势变化而及时采取有利战术。尤其是当大势已较为明朗之时,必须及时果断地做出调整,甚至牺牲局部而保全大局,必要时“壮士断臂”。如果墨守成规,因循守旧,迷恋过去的优势而不懂得及时创新,那么便会“兵败如山倒”,再辉煌的企业也会风光不再。

七、正合奇胜。《孙子兵法》云:“凡战者,以正合,以奇胜”,“战势不过奇正,奇正之变,不可胜穷也”。这就明确告诉我们,在军事战争中,要把最基础的工作做好,即制定好战略,训练好部队,装备好武器,探听好敌情,充实好粮草。企业竞争中也同样如此,企业要把最基本的事情做好,制定好正确的发展战略,训练好高素质的员工队伍,用先进技术和设备来进行生产,并且要很好地认清形势发展,了解竞争态势和竞争对手的情况。然后在做好这些基础工作的前提下,更要不断注重创新,在充分了解消费者需求的前提下出奇制胜,以创新的产品和技术来

66

密切关注竞争者行为固然重要,但关注市场变化和消费者需求更为重要。

99

打开新的市场,将蛋糕做大,从而提升企业的竞争力。

贵在可持续

在企业动态竞争环境中,密切关注竞争者行为并及时做出应对固然重要,但关注市场变化和消费者需求更为重要。因此,每一个企业都要高度注重学习,真正使企业在动态、复杂的商业竞争环境中做到可持续发展。

当今时代,中国企业要站在全球视野的高度上重视创新和竞争。动态竞争思维对中国企业家提出了更高的要求,而早在2000多年前,中国先贤就提出:“将者,智、信、仁、勇、严也。”智能谋,信能赏罚,仁能附众,勇能果断,严能立威。当今时代,企业要在动态竞争中赢得优势,保持企业的可持续发展,就要充分认清竞争形势,牢牢把握以下五个方面:

“知可以战与不可以战者胜”。企业要清醒认识所面临的机会与自己的实力。社会节奏加快,商机稍纵即逝,所以企业要做好充分的准备,以便一旦条件成熟时果断出击。

“识众寡之用者胜”。对于企业而言,要扬长避短,将自己具有的战略资源进行很好的优化配置,以己之长,攻竞争对手之短,同时也要面对激烈的竞争形势补好自己的“短板”,从而持续性地保持竞争优势。

“上下同欲者胜”。动态竞争需要企业更灵活的应对。在动态竞争局面中,企业更要上下一心,步调一致,才能保持持续性的竞争实力。这就更需要培养全体员工的共识,以共同愿景来鼓舞企业所有职工,实施有效的激励手段,真正使企业上下做到“心往一处想,劲往一处使”。

“以虞待不虞者胜”。动态竞争策略对企业的创新能力、应变能力、危机处理能力都提出更高要求,在高速发展的商业社会中,商机固然很

多,但竞争也更为惨烈。在动态竞争过程中,当竞争对手出招后,要求己方企业迅速反应。这就要求企业平时练好内功,做好充分准备,一旦发现机遇,便能从容出击。

“将能而君不御者胜”。在当今知识经济时代,企业员工素质日益提高,第一线员工每天面临错综复杂的竞争局面,需要及时地在动态形势下做出灵活的反应。这比以往对企业组织结构和管理权限分配提出更高的分权要求。要将管理权限尽可能往第一线前推,使组织结构更加灵活,信息传递更加迅速,应对竞争更加有效。企业要建立一套有效机制,进行充分授权,以更好地提升客户满意度,在动态竞争中保持企业的灵活性和竞争力。管理学界现在高度关注的海底捞火锅,就是对员工充分信任,给第一线员工充分授权,使员工能灵活地根据顾客用餐反应来及时迅速做出服务和具体经营策略的调整,极大地提升了顾客满意度,从而保持了企业可持续发展。

东方竞争思维告诉我们,在战争中,最高境界是“不战而屈人之兵”。动态是一个全局性的概念。在企业动态竞争环境中,密切关注竞争者行为并及时做出应对固然重要,但关注市场变化和消费者需求更为重要。因此,每一个企业都要高度注重学习,以制度创新、管理创新、技术创新、产品创新来提升竞争能力,才能在商战中“不战而屈人之兵”,真正使企业在动态、复杂的商业竞争环境中做到可持续发展。

管理之道需要认真体会,东方智慧和西方理论必须融汇贯通。企业家只有在很好掌握管理理论的基础上,真正做到“运用之妙,存乎一心”,才能带领企业不断前行,稳健成长,使中国企业真正走向世界经济舞台,发挥其应有的作用。(本文原载于2013年3月9日《解放日报》)



学院杭州校友联络处换届仪式举行

2013年3月16日,我院2013杭州新春论坛暨杭州校友联络处换届仪式在杭州热烈举行。我院陆雄文院长、孙一民副院长、校友中心黄智颖主任出席了本次论坛,与120多位校友、学者、商界精英欢聚一堂。论坛中,陆雄文院长和多位嘉宾与大家共同分享了独到的管理理念,以深入浅出的案例分析帮助大家打开科学的新思路,拓展商业实践的新视野。

在论坛正式开始之前,每位校友都领取到了一本由校友中心精心制作的《复旦管理学院杭州校友通讯录(2013版)》,这不仅仅是为了方便校友们相互间的联络,更是学院对于校友凝聚情感需求的重视。到目前为止,学院已在全世界各地设了12个联络处。杭州校友联络处成立于2009年06月13日,目前已有约600名校友注册。自杭州校友联络处组建至今,已经举办了一系列丰富多彩的活动,吸引了大量校友们的积极参与,获得了极大的反响与好评。

会上,校友中心黄智颖主任介绍了校友中心的各项活动及工作情况。孙一民副院长公布了新一届杭州联络处工作组成员名单,并感谢此前联络处工作组成员的辛勤付出。在庄重的换届仪式中,陆雄文院长为新一届联络处主任、EMBA朱明虬校友颁发了聘书,并希望新一届杭州校友联络处工作组继往开来,服务于学院的校友工作,团聚更多的校友,构筑杭州校友温馨的精神家园。

在热烈的掌声中,陆雄文院长为论坛致辞。他向大家表达了新年的问候,并回顾了

2012年度学院所取得的各项成绩。他号召更多校友积极参与到学院的活动中来,在新的一年里众志成城,将学院新院区打造成集教育、商业、社区于一体的新兴开放性校园,成为上海乃至全球商业教育领域的地标性建筑。

换届仪式结束之后,陆雄文院长以“我的挑战和面对”为题进行了演讲。他高屋建瓴地探讨了中国当下内外形势和局面,重点分析了中国内部面临的持续增长动力、普调工资、转型升级等挑战,分享了自己对于现代中国社会发展的独到见解。

其后,开元旅业集团陈妙林董事长就“中国新形势对企业的指导”等问题发表了自己的看法。他指出,“可持续发展”、“劳动力、环境成本的上升”、“环境和生态问题”、“老龄化”等是现代中国社会存在的几大问题。他从自己的亲身实践中出发,提出要理清思路、看清形势,采取切实有效的举措,将企业做实做强。

万事利集团总裁李建华先生则以万事利在丝绸文化上的成功转型升级为例,从企业转型升级的角度进行深入分析,并在此基础上指出:“新兴产业”就是传统的产业加上文化创意和高新技术。虽然转型之路艰辛异常,但是其中的学问奥妙与成功后的回报仍旧值得大家探索争取。

随后,在我院企业管理博士楼天阳校友的主持下,我院陆雄文院长、万事利集团李建华总裁、浙大公共管理学院姚先国院长、浙江省工商联正厅级巡视员郑明治先生一同就“浙商转型升级寻找突破的力量”话题进行了专题讨论和交流。嘉宾们还回答了现场校友的提问,深入



探讨了浙商转型升级过程中可能遇到的问题 and 解决的方法。整场活动气氛热烈,各种思想交融碰撞,现场来宾纷纷表示受益匪浅。

当晚,一曲激昂的复旦校歌拉开了校友团聚晚宴的序幕。由校友们精心准备的一系列表演节目、游戏互动和抽奖活动将现场气氛推向高潮。欢声笑语弥漫席间,对同窗的深

厚情谊,和对母校的感恩之情也荡漾在每位校友的心田。

无论时光如何流逝,所有从复旦管院毕业的校友都拥有着一个共同的名字,这座美丽的校园也将永远是他们的心灵家园。正因为如此,校友们总是在百忙之中积极回馈母校、支持母校的各类活动。本次新春论坛也得到了思美传媒股份

有限公司董事长、EMBA朱明虬校友,帕帝国际控股董事长、EMBA胡柏清校友,中智美景贸易有限公司总经理、IMBA蔡艳校友,杭州爱丽芬集团副总经理、EMBA王晓茜校友等的大力支持和贡献。我们希望有更多校友能够在未来与母校携手前行,共创人生事业的辉煌,共享管院大家庭的情谊! **F**



2013学院香港新年论坛举行

2013年2月23日,学院一年一度的论坛盛事拉开序幕,“2013中国经济展望与新兴产业发展——复旦管院香港新年论坛”于香港成功举行。

本次论坛由学院校友中心、学院香港校友联络处联合主办,来自学院香港、深圳、广州等地110位校友参加了本次盛会。我院陆雄文院长、孙一民副院长也出席了论坛。各领域的校

友、精英、学者齐聚一堂,就“2013年中国经济展望与新兴产业发展”的主题展开热烈探讨,从不同的立场与观察角度展望中国经济的变局。

论坛伊始,陆雄文院长首先致辞。他向大家表达了新年的问候,并回顾了2012年度学院的各项发展。他指出,经过一年的努力,我们立志将学院新园区建设成为一个集教育、商业、社区于一体的新兴开放性校

园,成为上海乃至全球商业教育领域的地标性建筑的宏伟计划已经取得各方认同,这离不开学院全体同仁的倾情付出,也离不开五湖四海的校友们的支持和鼓励。他衷心希望,在恢复建院30周年的时候,各地校友能够回到学院,在新院区共襄盛举。

随后,我院1985级管理科学硕士校友马骏博士作为论坛的主讲嘉宾,就中国经济周期、结构转型和资





本项目开放等话题展开精彩演讲。马骏校友现任德意志银行董事总经理、大中华区首席经济学家、中国大陆与香港区首席投资策略师，同时目前还担任了我院香港校友联络处主任。在演讲中，他首先探讨了短期经济下行的风险和政策对应。在提到人口因素对经济结构的影响时，他结合国际经验，指出目前中国人口结构的特点是人口老龄化和劳动人口下降，并由此而引发了关于未来我国消费增加、投资减少、出口减少、进口增加、GDP增长下降的预期。他同时利用大量数据的图形化分析，深入剖析了经济周期、经济结构等问题，使得这些内容以更为生动的形式展现了出来。其深入浅出的演讲博得了在座嘉宾热烈的掌声。

随后，香港中文大学会计学院和财务学系联合教授、经济及金融研究所所长范博宏教授也为大家带来了精彩的主题演讲。范教授是新兴市

场企业财务与管理问题专家，他对东亚的民营与家族企业，特别是企业传承问题颇有研究。在本次论坛上，他就公司治理、家族企业治理的问题向参会者们分享了独到的见解。

相比围绕一个话题进行的主题演讲，由我院2000级MBA校友、瑞士银行财富管理部董事总经理陈冰主持的嘉宾分享环节则堪称百家争鸣，台上嘉宾、台下校友，精彩的观点在此碰撞出火花。

复旦校友、上海实业集团副总裁周军的分享围绕“美丽中国”话题展开，他从自身企业的发展管理角度出发，分享了他对于环保相关行业和公司的看法。我院2006级EMBA校友、eBay大中华区香港跨境业务总经理梁皓贝则就电子商务领域分享了自己的观察和思考。两位校友的精彩分享赢得了现场阵阵掌声。

此外，今年我院香港校友联络处还创新地组成了职业发展、财富管理、

复二代教育三个校友兴趣小组。兴趣小组的三位召集人分别是我院1990级管理科学本科校友、瑞士信贷投资银行部董事总经理、亚太区金融机构主管袁峥怡，2000级复旦MBA校友、瑞士银行财富管理部董事总经理陈冰，以及1985级经济管理本科校友、西京投资高级分析师钟青。三位召集人分别介绍了各兴趣小组的想法与规划，期待为更多校友带来价值。兴趣小组吸引了不少校友积极参加，活动后的分组环节更是引得大家热烈交流。

我院香港校友联络处自2010年成立以来，借助丰富的校友资源和学院的大力支持，为学院在港校友打造起终身学习、交流的平台，也在当地广泛深入持久地宣传了复旦的品牌，并增强了校友之间的向心力和凝聚力。今后，香港校友联络处将在新年论坛和校友兴趣小组两大活动品牌下，将深化其知识性、分享性的组织氛围，为学院在港校友提供价值。F



答谢校友

——学院2012年校友答谢会举行

为了感谢广大校友在过去一年中对学院工作的大力支持,同时也希望校友们为今后的工作多提供宝贵建议,主题为“金蛇同欢,舍我其谁”的2012年学院校友答谢会于2013年1月26日下午在史带楼举行。近150位校友欢聚一堂,参加了本次活动。

下午两时,伴着午后的暖阳,校友们陆续抵达活动现场。师友们相聚在一起互相交流,并在喜庆的蛇年纪念墙前合影留念。参加本次答谢会的校友均在2012年度以“班级联络人”、“校友导师”、“面试官”等各种形式为学院贡献出自己的智慧和力量。

活动伊始,校友中心黄智颖主任向大家介绍了学院在过去一年中开展的各项校友工作,并对校友们的支持表示了由衷的感谢。从健康跑、龙舟赛、返校日,到职业发展咨询、岗位提供;从校友导师计划、大学生活动、分享沙龙,到各类赞助及捐款,每一

项工作的开展,都离不开广大校友的支持与贡献。

随后,孙一民副院长为大家介绍了学院去年在《金融时报》EMBA项目排名、EQUIS五年期再认证以及新院区建设等方面的成绩及进展。她感谢校友们的热切关注,并希望大家对管院接下来的各项工作提出更多更好的意见和建议。

在此之后,答谢会进入到校友“世界咖啡馆”环节。活动组织者设置了三个议题:“如果我是院长,我最希望学院在2015年前发生的3大变化”、“如果我是校友中心主任,新院区建设如何发挥校友的主观能动性,共同参与家的布置?”、“作为一名管院人,怎样实现和学院加强互动,共同成长?”。借鉴“世界咖啡馆”的讨论方法,活动现场的一百多名校友轮流就三个议题进行小组讨论。在主持人的引导下,校友们积极发言讨论,现场洋溢着热烈的交流气氛。

随后,复旦MBA项目副主任孙龙、1988级本科校友金炯和1999级博士校友诸葛辉代表讨论组组长,分别总结分享了校友们对三个议题的讨论结果。校友们对于加强师资建设、提升品牌影响力等学院未来发展方面提出了自己的看法,并建议新院区可以在建设中增添文化因素,建立校友交流中心等;同时,大家也表示希望学院开拓更多渠道、方式加强和校友的联系和交流,涵盖了联络方式创新、互联网技术应用、活动内容拓展等各方面。

校友们的总结分享之后,陆雄文院长对大家表达了感谢。对大家提的建议,陆院长表示学院已经有一些探索和尝试。他向大家介绍了学院在2013年度的工作计划,并希望在今后的发展中继续得到广大校友的支持。同时,他也鼓励大家进一步增强互动;无论是校友和学院之间,还是校友之间的交流,学院都将给予最大的支持。■



苏步青,一位教书先生

他每讲过一次课,都要对教材和教案作一次修改,删掉次要的部分,增添新的内容;每教一年,就把自己写论文的心得和成果放进教材里。82岁的他,为了上好课,提前半年开始写教案,并在大学高年级中试讲,听取意见,对讲稿进行修改和补充……

2012年是我校著名教授苏步青先生诞辰110周年。9月22日,苏步青的故乡平阳县为他举行了110周年纪念大会,校内也举办了一系列纪念活动。苏老是数学家,是教育家,是社会活动家,而为学生追怀的,更多的是他跨越大半个世纪、新旧中国的教书先生本色。

1931年,苏步青在日本完成学业。此时的中国满目疮痍,连年征战,学术环境也不好。尽管如此,在国际数学界已经颇有声誉的苏步青携着满腹才学和满腔壮志,婉谢了日本学术界的依依挽留,毅然归国,来到浙江大学数学系教书,由此开始了他执着了大半生的教师生涯。

被三个教书先生改变的命运

出生于浙江省平阳县的一个农民家庭的苏步青,自幼便要帮助家人割草、喂猪、放牛。由于家中贫困,童年的苏步青只能每天在放牛途中偷偷去私塾的窗口听老师教书。父亲得知后,决定全家吃杂粮,省下大米钱,又借了几块钱,送步青去平阳县唯一的一所小学当插班生。但由于语言隔阂和老师的歧视,小学前三年,苏步青考过两次倒数第一。到了小学第三年,学

校新来的老师陈玉峰劝告苏步青做人应“人穷志不穷”,目不识丁无法改变家庭的贫苦。这一番话令他幡然醒悟。学年结束,苏步青考得了第一个第一。

毕业后,苏步青以优异的成绩考入温州的浙江省第十中学,他最初的志向是做一名历史学家。从日本留学归来的杨老师却告诉他,只有科学才得以拯救积贫积弱的中国。他也认定苏步青在数学方面会大有前途,于是经常借给他看科学杂志,鼓励他钻研数学。久而久之,苏步青对于理科,尤其是数学的兴趣被慢慢培养起来。他曾为了证明著名的定理“任意三角形内角之和等于180度”废寝忘食,最终找到二十个不同的方法,并写成论文外送展览。

学校的校长洪彦远毕业于东京高等师范学校,是中国最早去日本学习数学的一批人之一。他在听到杨老师说起苏步青勤奋好学的事后,便十分关注他。作为数学老师,洪校长十分欣赏苏步青在数学方面的才能,并承诺若苏步青未来去日本学习,自己定会倾力相助。

以第一名的优异成绩从中学毕业后,17岁的苏步青决定赴日本留学。苦于当时经济窘迫,苏步青不得不写信给在教育部工作的洪彦远。很快,洪彦远就汇了200银元过来。苏步青拿着这笔钱不禁留下热泪,这成了改变他一生的转折点。

1920年2月,东京高等工业学校举行招生考试,苏步青以第一名的成绩考入日本东京高等工业学校电机系。大部分中国人在当时要花

一年半到两年去准备入学考试的科目，而苏步青却仅花了三个月时间。由于在读期间成绩优异，他还拿到三次奖学金。毕业后，苏步青又报考了日本东北帝国大学数学系。当时校方从九十多个报考者中最终录取九名学生，而苏步青是当时唯一一个被录取的中国留学生。

在校学习期间，当时的数学系系主任林鹤一介绍苏步青到一位医科教授的家为其儿子补习数学。他甚至还让出自己的一门课程让苏步青来教学。当时的这一举动被一些歧视中国人的日本教授视为荒谬，并受到他们的反对。林鹤一不顾压力，对自己的这一决定十分坚持。当时日本报章曾登载此事并慨叹：“非帝国之臣民，却当了帝国大学的讲师。”大学三年级时，苏步青还用英文写出第一篇代数论文，发表在《日本学士院纪事》上，为国人争光。

毕业后，苏步青转而进入研究院继续深造。在导师田忠彦教授的指导下，苏步青连续发表了三十多篇论文，最终在1931年成为取得日本理学博士学位的第二个中国人，第一位是陈建功先生。

战时回国站上讲台

在日本出色的成就使得他的母校东北帝国大学向他抛出了橄榄枝，但他毅然拒绝，带着妻子回到了战火纷飞的中国。

当时的条件十分艰苦，他的一个小儿因营养不良在出世不久就夭折了。然而，生活的艰

难并未阻挡苏步青在教书及研究的道路上继续前行。白天，他在夫子庙里举办几何学的讨论班；夜晚，他在昏暗的桐油灯下伏案看书写论文，直至天明才罢休。当时紧紧跟随他的四个学生——张素诚、白正国、吴祖基及熊全治，后来都成为了著名数学家。

传道授业，苏步青始终把“让学生超过自己”作为教育目标，用高标准、严要求来对待自己和学生。他为学生们煞费苦心，找合适的选题，指导学生去做。对于自己，他每讲过一次课都要对教材和教案作一次修改，删掉次要的部分，增添新的内容；每教一年，就把自己写论文的心得和成果放进教材里。对于学生，他绝不容许学生抄袭作业，也不允许学生一知半解。苏步青的这一教育思想也直接影响了他的学生。最有代表性的一段佳话便是苏老的得意门生谷超豪又培养了李大潜，而苏步青、谷超豪、李大潜正是三代科学院院士。

上世纪50年代，中国向苏联学习。为了在中国的大学推行俄文数学教材，苏步青开始学习俄文，并把《解析几何》、《几何基础》等著作翻译成中文。

到了60年代中期，受到“文化大革命”的影响，苏步青无法继续教学和从事科研工作，但他的心中始终关心热爱数学的年轻人。当时和他一起共事的青年教师许永华担心自己的研究论文无处发表。苏步青知道后，当即表示愿意提供帮助并修改论文。过了几天，苏步青在深夜打着手电筒来到许永华的家，将改好的论文交

66

他每讲过一次课都要对教材和教案做一次修改，删掉次要的部分，增添新的内容。

99

还到他手里。许永华打开一看,就连一些错误的标点也被苏步青认真修改了。在苏步青的推荐下,许永华在1975年发表了第一篇论文。1981年初,许永华被提升为复旦大学数学系教授。

桃李遍天下,个个是高徒

新中国成立后,苏步青有三十多个学生在全国各个大学里担任数学系主任、数学研究所所长;上世纪七十年代后期,全国数学理事会中有15位理事是苏氏门生。我国当代第一个完全由国内培养的、以其科研成果赢得国际数学界瞩目的数学家方德植,就是苏步青培养的第一届毕业生之一,著名数学家陈景润则是方德植的学生;数学界的佳话、“夫妻院士”谷超豪、胡和生夫妇也是苏步青的学生……

这种现象曾经一度被颂为“苏步青效应”。苏门弟子之所以个个是“高徒”,这和苏步青这位“严师”有着密切的关系。面对当年《光明日报》记者采访时,苏步青还是谦虚地说:“人家都说什么‘名师出高徒’,我看还是‘高徒出名师’。”

他的诗句曾经写道:“漫夸桃李遍天下,更盼光风润大千”,这非常确切地表达了他不想做“名师”,而的确是个“严师”。他的一生,也身体力行了这种“培养人才,要一代超过一代”的教育理念。

“学生超过老师”一直被他当作培育人才的目的,他因此不遗余力地对自己的弟子倾囊相

授,甚至毫不避讳地多次在不同场合说过:“我老了,我的学问也老了。”不过正如他的学生、我校数学系教授、博士生导师、另外一位中科院院士李大潜所表达的那样,在所有学生的心里,“苏老的历史地位在中国数学发展史上是无人可以代替的。”

1979年初,北京北海公园里景色正美。一老一少在园里散步的背影在繁杂的游人中格外引人注目。在苏步青的大力支持下,他将学生(谷超豪)的学生李大潜送至法国进修,在赠别诗中就写下了这样一句满怀祝福和期盼的话语:“此日登临嗟我老,他年驰骋待君还。”

苏步青对学生的热爱不仅体现在不遗余力的帮助和照顾上,他培养出的得意门生也都是在他的严格要求甚至批评中,一步步走向学术巅峰的。

谷超豪的妻子胡和生也是苏步青的弟子,她也是我国数学界唯一一位女院士。在她当学生时,苏步青让她读德文版的《黎曼空间曲面论》的专著,并且要她每星期汇报一次。有一次,胡和生还没来报告,苏步青很生气地来到她的学生宿舍敲门。胡和生看到老师用严厉的眼光责备她,连忙解释,为了准备报告,熬了通宵,直到凌晨才睡,谁想却睡过头了。苏步青看桌上还亮着的灯,还有摊开的书本和笔记,知道她没有欺骗,可是却没有安慰她,仍然要她把报告做完。以后她写出了《仿射共轭联络的扩充》的论文,苏步青帮她仔细修改,论文发表后,在国内外产生了相当的影响。

苏步青很重视学生的治学态度的培养和独

立思考问题的能力。有一次他拿了一篇相当艰深的论文,要谷超豪一个月内读懂。通过谷超豪的表现,苏步青知道他学习能力强,思想敏锐,理解问题有深度,因此把他作为重点对象培养。为了扩大他的知识面,还让他参加了微分几何的讨论班和函数论讨论班,以后还建议他去苏联进修。

果然,谷超豪在1959年回国后,除了做微分几何的工作外,并且转入偏微方程,以后又与杨振宁合作开展规范场和理论物理研究,成为我国又一位极具世界影响力的数学大师。

令人感动和欣慰的是,苏步青热爱学生、言传身教的精神和鼓励学生超过自己的经验,也在谷超豪和他的学生上代代相传下去。

八十高龄再执教鞭

苏步青一生一共发表了160多篇论文,并有专著和教材20多部,其中有《仿射微分几何》、《射影曲线概论》、《射影曲面概论》、《射影共轭网概论》、《苏步青数学论文选集》、新版《微分几何学》等。《计算几何》一书由苏步青和刘鼎元合著,在上海科技出版社出版、再版,曾获得“全国优秀科技图书奖”称号。

他的一生笔耕不辍,勤奋钻研。到1982年,苏步青已有80高龄,即将退居二线。人生残年,烛微摇曳,苏步青却说:“安得教鞭重在手,弦歌声里尽余微。”


尽管已是高龄,他仍然坚持与青年学子通信,在信中回复他们提出的数学问题、解答他们

的人生疑惑。他鼓励学生热爱科学,要有献身的精神,他曾幽默地说:“学问主要在乎你喜欢不喜欢。如果真正喜欢的话,总是有时间来钻研的。你们瞧,为什么青年人再忙总抽得出时间来谈恋爱呢?这就是因为喜欢。”

在他当校长和与中学老师通信交流的经历中,他发现很多教师都没有接触过正式的进修,很需要提高教学素质。在1984年1月,苏步青主动申请举办的中学老师讲习班终于诞生了。为了上好课,苏老提前半年开始备教案,并在大学高年级中试讲,听取意见,对讲稿进行修改和补充。

上海的严冬季节,82岁的苏步青身穿厚厚的棉衣,缄默不语地坐在疾驰的小轿车里,这位在讲台上耕耘了50多年的教授心情激动,他正想着该怎么面对这些不同的学生?将要怎样开场呢?他冒着严寒提前近半小时抵达了教室,婉拒了助手的帮助,亲自在黑板上画起了12面体图形。

九点,正式上课。苏步青洪亮的声音传遍整个课堂……

为高中教师开办的讲习班一共持续了近三年。讲课期间,教育局怕苏步青身体吃不消,曾答应让苏步青讲一个小时,另一个小时由助手上。可是苏步青一点也不让,坚持自己上课。直到85岁的苏步青身体实在吃不消才结束,由年轻老师、我校数学系教授华宣积接着进行下去。学员们就这样在苏步青的无私奉献中深受教育和感动,激发了搞好中学教育的信心和热忱。(文章原载于《复旦青年》) 

66

学问主要在乎喜欢不喜欢。如果真正喜欢,总是有时间来钻研。

99

旦复旦兮，吾将上下而求索

文/李源潮 中央政治局委员、国家副主席、复旦大学校友

我 1978年进入复旦学习,83年离开。在这6年中,4年是学生,2年是老师。实际上,作为学生的时间还不到4年,因为我们是77级,那一级由于入学时间的缘故损失了小半年。我做过管理系老师,后来又在复旦团委工作过,然后到了团市委。所以我对复旦是很有感情的,因为复旦既是我作为学生的最后一个阶段,也是踏入社会的一个重要阶段。

在进入复旦前,我已经跨出学校,在社会上劳动和工作了近十年。当时我是一个已经有4年教龄的老师了,是业余工业专科学校的老师。他们认为像我这样在上海已经有份较好的工作,还要去读大学,是不是有点不值得。但是,我从小学开始就有一个目标——读大学。读完大学,还要读硕士、博士,最后做科学家,这是我从小之梦。当时我常看的就是《十万个为什么》、《科学就是力量》之类的图书杂志。所以,十年来我一直希望能有机会上大学,不能上大学总是有些耿耿于怀。因此我去报了名。当时家里和同事都不知道,只有单位领导知道,因为需要单位出证明。我们还要继续工作,没有很多时间复习,那时也没什么复习的资料和复习的概念。到考试那天,我是请假去的。上午参加考试,下午回来继续工作,然后第二天再去考。

我不是第一批拿到复旦录取通知书的,当时以为自己没有考上。没拿到通知书的时候,我就告诉自己,尽自己的努力,至于能得到什么,是社会给你的。

凡是经历过文革的人,都明白这个道理,很多事情是不能超越社会的。但是,反过来,一个

人要力求能主宰自己。这就叫作唯物史观和个人努力的结果。唯物史观就是承认人是社会的一员。个人努力又叫主观能动性,也不能缺少。缺少了个人努力,那么整个人也就缺少前进的动力。因此,我当时就边工作,边等消息,等拿到录取通知书的时候感觉是失而复得。

我接到入学通知书时的心情,和现在中学刚刚毕业的同学不太一样,既有一种激动的心情,感觉自己十年梦圆,人生翻开了新的一页,同时又有很冷静的思考,毕竟我们耽误了十年。十年到农村去,有了各种社会经历,获得了人生的经验和体会,也叫做上了社会大学。但是,能再真正地、正规地上大学,而且是在全国知名学府读书,机会实在是难得啊,所以一定要珍惜这个来之不易的机会。

当初为什么选择复旦呢?当时,四所大学最有名:北大、复旦、清华、哈军工。在我们上海中学,大家都瞄准这四所学校。照上海人的说法,特别是在我们中学的提法,复旦就是上海的北大。这对我是有影响的,所以我就选择了复旦。为什么报考数学系呢?当时很多人是因为哥德巴赫猜想报考数学系的,但我不是。我原来是教师,教数学,但是曾经在一堂电子课上讲微积分时讲错了一题。我在讲电容积分公式的时候,我讲了一半感觉不对,差了一个常数。回头上去看,原来在一个积分上我讲错了。虽然我在黑板上马上更正了,但我还是觉得自己的数学功底不好,所以去读数学。我本来的想法很简单,学好数学后回来还当我的教师。我最愿意的还是做教师。

我刚到复旦的第一印象,觉得和想象里的

复旦没有什么不同,就是想象中的这么一个庄严学府。我在中学里就喜欢去图书馆,所以从大门进去后,先去看了图书馆,觉得它很不错,接着就拐到了数学楼。数学楼也是一个非常经典的建筑,是复旦最老的楼之一,我很喜欢。我去数学系报到,很激动,负责报到的老师也很高兴、很激动,对我们很热情。接着我后面来报到的是一个小女孩,扎两个小辫子,脸红红的,穿个娃娃衫,才15岁,是应届生。她比我们小十几岁,我的学生的年纪都比她大。所以,我心里头是一片沧桑啊。但是,和这些小孩一起学习反倒激励了我们,要珍惜这个宝贵的机会。十年之后再回到学校,我们的学习不是一种外在的动力,而是一种内在的追求。不会觉得四年时间太长,而是觉得时间太短。最好一天能当两天用,晚上能当白天用。如果说上帝要恩赐的话,我们需要的就是时间。时间流逝了十年,才知道时间之宝贵;因为没有机会能够进学堂,所以才觉得能进学府的不易。这是那一代人的感情,一代人的思想。

尽管后来知道中国的高考就此开了闸门,但当时78级有没有还不知道呢。十年里能进入大学的人,连百分之一都没有,更不要说进复旦了。所以大家特别珍惜这样的机会,拼命地学习。学校老师讲,解放后从来没有见到过这么勤奋的一届学生。开始的时候是晚上10点半熄灯。大家吵着说,10点半怎么行呢?功课做不完,怎么办?难道让大家都打电筒啊?我当时还作为学生代表,专门找了苏步青校长,把这个事情和他说了。苏校长说,来日方长,既要学习,还要注重身体,健康也是学生必要的。后

来还是把熄灯时间延迟了一点,教室10点半熄灯,寝室11点熄灯。

11点钟熄灯以后,一、二号楼前面的路灯下面全是人,都是数学系的。我们大部队都在路灯底下,大家读外语什么的,学习非常勤奋。晚上夜深人静,容易集中精神,问题是早上起不来。我记得当时每天早上我们寝室里面都要睡懒觉,全部睡到最后一分钟。但是又不能不吃早饭。所以,每天早上派一个人去食堂里买馒头,一人一个。离上课还差五分钟的时候,打第一遍铃,大家起来,拿着馒头往教室跑。

所以我养成了一个习惯,晚上熬夜,早上起不来,不吃早饭,至今还是这个习惯。我现在外语也还可以,人家都以为我出去留学过。后来,我是在哈佛学过一段时间,不过我的外语不是在外国学的,而是在复旦学的,完全是“路灯底下的外语”。那个时候学外语很难,最难的就是单词记不住。不过也好,一旦把它记住了,就比较牢固,过了几十年还能用。

我最喜欢两门课。一是数学分析。数学分析是最有用的学问。所有你能够感觉到的问题,用数学分析一分析,很多事情难的就变成容易的了。二是概率论。概率论是最奇妙的学问。当时教数学分析的老师,一位是李贤平老师,一位是欧阳中老师。欧阳老师教课教得最好,同学们最爱听。他讲课清晰,吸引人,让你觉得不仅是进入了一个科学殿堂,也是进入了一个艺术殿堂。他把数学的美全部讲出来了。他的课,那不叫讲课,是讲课艺术。李贤平老师、教概率论的汪嘉冈老师,还有很多老师,课也讲得很好。

66

十年里能进入大学的人,连百分之一都没有,更不要说进复旦了。所以大家特别珍惜这样的机会,拼命地学习。

99

讲得很好的老师中有的也很让我们害怕,比如像夏道行老师。夏道行老师是一个很有特点的老师。他教实变函数,课讲得很好,但考试特难。考试前他不给大家复习,也不说要复习什么, just 说不难不难。到考试的时候却不得了,一共只考一个半题目,叫你证明一个定理,还有半个题目大概是送分的。他叫我们证明一个类似书上的定理,书上用了二十多页来证明。我记得实变函数是很厚的一本书,是夏老师自己写的,一共就学三个定理,一个定理要讲好多次,从这个引理引到那个引理,引来引去,最后得出一个结论。考试考到两个小时,大家谁也不交卷,都没考出来。夏道行老师虽然题目出得很难,但人很随和,便说“好,你们不交,那你们就再考吧”,一直考到吃饭,“十二点都过了,你们还是交吧。”最后,大家都交了,求着说“夏先生,这个太难了,你把我们都考糊了”。夏先生不紧不慢地说:“你们别害怕,我让你们都及格。”过去二三十年了,这门课的内容我现在已经印象不深了,但夏道行老师的风格给我的印象还是比较深的。

印象比较深的还有哥德巴赫猜想。我们进校的时候,老师就说:“你们千万不要碰哥德巴赫猜想,这东西害人的。你们现在的水平,根本就不可能做这个东西。等你们四年毕业,有你们研究的。”我们都记下了。但是社会上寄到数学系来的东西不得了啊,说哥德巴赫猜想他解决了。我还看到一个人以哲学的方式来解决“ $1+1=2$ ”。系里就把这些东西发给学生看,说:“你们的任务就是把它看出问题来。”我当时还看了好几份这样的东西。你完全可以不睬他,但他不就永远钻牛角尖了嘛?所以你要给他找出问题,让他

死了心。

当时,学校里有两位老师给我印象很深。一位是我们的系主任谷超豪老师。有一次,我们去听丘成桐教授的讲座,讲的是微积分的思想。讲座结束后,谷先生出来介绍丘成桐,随后就和大家一起出来了。当时我向他问了一个我们没学过的问题,谷先生就问我怎么注意到这个问题的。我说是在《希尔伯特的抽象几何》中看到的。谷先生听了之后说:“你能看这个,不错啊!”他就建议我看《数学的思想意义和方法》,一共三卷。这是他在莫斯科留学的时候看的书,是很经典的著作。我和他就这样认识了,一直到现在我们都是很好的朋友。他给我们留下了很深的印象,学问很深,为人非常谦和,待人非常厚道。

第二位是我的第一任班主任老师,叫孙芳烈。这个老师确实非常好,非常关心爱护学生,从学业到身心,一直到做人,真正是学生的导师。

数学系许许多多老师对我的帮助都很大,但是对我们整个班级学生帮助最大的,首推孙芳烈老师。我们这个班上现在成名的也不少,数学系前后两任系主任雍炯敏老师和吴宗敏老师都是我的同学,在外国的也有很多。要说大家在学校里对哪个老师印象最深,能有交集、能取得共识的一定是孙芳烈老师。孙老师对学生非常好,一是她有一颗母仪之心,宽爱所有的学生,不管是年纪大还是年纪小的学生;二是她确实非常认真负责,一心扑在学生身上,帮助学生适应大学生生活。在这一点上,我们全班同学都很感激她。她既是班主任,又是数学教师,辅导我们数学分析。当时在数学系教我们的都是名教授,但孙老师是做辅导课做得最好的。所以,第一学年我们

班数学分析考试有14个100分。苏校长为什么对我们印象深,包括我在内?就是这个原因。他说:“他们这个班不得了啊,14个100分。”那时我们都不知道数学分析考试14个100分是很了不起的事情。

大家的要求也很高,要是考85分,那就完了,就抬不起头来了。80分以下,就觉得是不及格了。所以,当时大家学习很努力。那个时候在大学里学数学,你不进取就等着落后吧。你一个环节不进取,全学期就下来了;你一个学期下来,全学年就下来了;一个学年下来,大学就全下来了。这个就是山外青山楼外楼,争得上游莫骄傲,还有英雄在前头。就是这样,大家都往前走。

要说复旦历史上我最佩服的,那还是苏步青先生。他博学厚德,为人师表。我在复旦的几年,苏先生一直是我们的校长。他最关心的或者说他的宠儿就是数学系。在数学系里他最骄傲的,就是我们这一届学生。他对我们的要求也很严格。谷超豪、李大潜这些老师都是他的弟子。所以,在数学系,他是鼻祖,我们学生都很崇拜他。我经常去看他,毕业以后我也每年都去看他。他给我们很多很好的教诲,不仅是怎么做学问,而且是怎么做人。苏步青、夏道行、谷超豪,这些大知识分子,每个人有每个人的特点,跟他们在一起,确实是感觉不一样,给你一种人生的心理磨练。你就觉得是和一种精神境界高的人在一起,见贤思齐,与圣贤为伍。然后你就会不断地提高自己,不仅提高自己的知识境界,也提高自己的精神境界。所以当时在学校里的很多老师,我们都很喜欢,特别尊

重,甚至是崇拜。

从第一年起,我就是校三好学生,后面三年都是市三好学生。市三好学生每个系只有一个。我的考试没有下过85分,只要有一门低于85分就不能评市三好学生。那个时候学习是非常艰苦的,很苦很累。我们七个人一个寝室,夏天非常热,没有电扇,热得睡不着。我们只能去冲个凉,然后跑回去睡一会儿,要不然睡不着。但是,这样有个好处,曾经沧海难为水,到后面,再苦的事情、再沉重的担子、再艰巨的挑战,不也就是这样么,就不怕了。我后来最怕的就是考试,像夏道行老师这样的考试我都考过了而且还是八九十分,不差。

大学给予你的不光是知识。还有,第一,给予你一种进取精神;第二,给予你一种研究方法;第三,给予你一种科学思路。当时孙芳烈老师介绍我们看一本书,叫《科学研究的艺术》。这本书非常好,是俄国科学家写的。很薄一个小册子,可是讲了很多很好的东西,进取精神、研究方法、科学思路。大学学数学让我们学了一套理性思维。什么事情人家讲好,我总是说:“怎么好?好在哪里?”说老百姓富了,我说:“收入是多少?哪一类人收入是多少?”分类,量化,这些都是学数学学出来的。很多人对我说:“你这个数学的逻辑思维特别强。”这就是学习的结果。

复旦帮助我走进了理性思维之门,在进复旦之前是没这种感觉的。

能改变一个人命运最普遍的方式,就是进入大学。在复旦,入学就表示我的人生转向另外一条路了。当时还是准备回去的,进了复旦以后才知道要统一分配,就不能指望回去了。

66

大家的要求也很高,要是考85分,那就完了,就抬不起头来了。

99

66

谈起当时复旦的学风,我觉得主要是两条:第一叫做勤奋踏实,第二叫做追求真理。

99

统一分配,那希望做什么呢?当时是希望留在学校里,因为崇拜老师,所以想做大学教授。但事实上呢,在复旦转了另外一条路,并没有像自己预想的那样。因为我是共产党员,进校后就被指定做团支部书记。后来团总支改选,照例团总支书记都是教师做的,我是团总支副书记的候选人。但由于种种原因,团总支书记候选人在选支委的时候落选了,系党总支只能临时把我推上去选团总支书记。选上团总支书记以后人生的道路就改变了。

虽然大学毕业后留校,在管理系也做了一段教师,但还是走上了这条道路,做了五级团的书记,做了五个单位的党的书记。就此,这个书记就没再离身。后来即使我到了国家部委,做了副部长,也是兼机关党委书记。然后到省里做副书记,到市里做书记,到省里做书记。反正在复旦之前没做过书记,从进了复旦,到现在为止一直都是书记,也有二十七、八年了,做了十个书记。但这个不是我进复旦的初衷。你本来想走进这个房间,结果却走进了另一个房间。人的一辈子,还是要服从社会的需要,不服从社会的需要,什么事情也做不起来。

谈起当时复旦的学风,我觉得主要是两条:第一叫做勤奋踏实,第二叫做追求真理。勤奋踏实,第一是非常勤奋,第二是非常踏实,没有人想弄点什么花头,而且从来没有。哪怕你考试考得不好,也没有什么可以抱怨的,就是自己功夫不到家。学习从来不敢分心,考试之前去打个电话就可能考不好,就是一点都不能分心,叫做目不旁视。到考试期间,特别到后来考变函数这种,真的目不旁视。复习阶段,最后的

考研研究生的阶段,有的同学,你对面看到他,他却没看到你,他脑子完全集中在思考数学问题上。我们在二号楼,离数学楼很远,考试期间去数学楼考场,一路上大家都不讲话。不能讲话,你一讲话也许就把你脑子里记的那些定理公式都冲跑了。冲跑了20个公式里的一个,你不就做不下去了嘛。

同时,大家也追求真理。大家不只是学习,我们也非常关心社会,关心真理。我们进校时还没开十一届三中全会。尽管学业繁忙,但我们还是一起成立了社会经济体制改革研究小组。卢新华写的《伤痕》,影响很大,这都是我们身边的同届同学。当时整个大学里面就是一种处变不惊的氛围,什么事情都可以做,做了什么事情也没什么了不起。哪一个大人物你都能接触,像过去我们只能在书上看到的苏步青先生,你也能跟他接触,跟他讨论问题,但是你还是那个普通的学生。大学是一个思想解放的场所,有一种包容与活跃,有一种自由进取的氛围,有不论权威还是新生之间的讨论和交融,这在社会其它地方是看不到的。

现在的复旦比我入校时,一个是大了,校园大了;一个是高了,那些教学楼高了;还有就是广了,复旦教授研究的范围广了。至于复旦的精神,我认为是“旦复旦兮,吾将上下而求索。”一个学校的优良传统,一个民族的优秀精神,会长久地发挥作用。我希望复旦人保持一种创业的热情,创新的勇气,创优的追求。现在复旦人这么多,我相信要比我们那一代有更大的作为,但是最终还要靠实践的检验。[F]

(本文原载于《复旦改变人生》)





2013年1月7日



2013年1月7日



2013年1月9日



2013年1月11日



2013年1月12日

2013/1/4 2013/1/6 2013/1/7 2013/1/9 2013/1/11 2013/1/12 2013/1/13 2013/1/15 2013/1/16

◆ 2013年1月4日
复旦大学EMBA同学会2013年工作会议在台湾举行,同学会总会会长、执行会长、秘书长、执行副秘书长、各分会、协会会长和秘书长等近30人与会。

◆ 2013年1月6日
复旦大学与绿地集团签署全面战略合作协议,绿地集团将参与承担学院新院区建设。

◆ 2013年1月7日
食品巨头金宝汤公司总裁兼首席执行官Denise Morrison作客“复旦硅谷银行管理大师论坛”,与我院师生分享了她的职业经历和人生哲学。

◆ 2013年1月7日
一年一度的“天下经济论坛”在台北开幕,主题为“亚洲的突破与转型”,陆雄文院长和孔爱国教授应邀赴台湾参加了本次论坛。

◆ 2013年1月9日
我校专业学位研究生实践基地授牌仪式举行,陆昉副校长出席了仪式并致辞。

◆ 2013年1月11日
“2013年企业新春联谊会”举行,80多家知名企业高管嘉宾参加了本次活动。

◆ 2013年1月12日
北京校友联络处2012年度“情系管院”岁末团聚活动在京举行,近百名校友参加。

◆ 2013年1月13日
主题为“爱·梦想”的萌基金2013新年音乐会举行。

◆ 2013年1月15日
金融硕士项目第一届模拟证券投资大赛总决赛暨颁奖典礼举行。

◆ 2013年1月16日
我院与芬兰国家技术创新局关于复旦MBA iLab合作备忘录的签署



2013年1月13日

2013年1月15日

2013年1月16日

2013年1月18日

2013年1月19日

2013/1/18 2013/1/18 2013/1/19 2013/1/19 2013/1/19 2013/1/20 2013/1/23 2013/1/26 2013/1/27

仪式举行。

◆ 2013年1月18日

学院校友创业与投资俱乐部主办的行业交流沙龙在李达三楼举行,主题为“环保新能源行业的投资策略和行业趋势”。

◆ 2013年1月18日

陈思和教授作为2013年首场复旦大学EMBA人文复旦讲座,与听众分享了他对莫言获奖以及中国当代文学的看法。

◆ 2013年1月19日

我院“蓝墨水”2013年新年论坛拉开帷幕。

◆ 2013年1月19日

我院南通校友联络处成功举办了岁末团聚年会暨2013年度首次沙龙活动,40多位校友及家属参加。

◆ 2013年1月19日

复旦-港大IMBA2012级主办的主题为“We Are Super Stars”的新年晚会举行。

◆ 2013年1月20日

我院深圳校友重聚日拉开帷幕,百名校友参加。

◆ 2013年1月23日

学院2012年度教职工大会暨第五届工会委员会第一次会员大会召开。

◆ 2013年1月26日

2012年学院校友答谢会举行,近150位校友欢聚一堂。

◆ 2013年1月27日

英国FT(《金融时报》)公布2013年度全球商学院MBA排名,复旦MBA项目跻身百强,位列第89位,这是复旦MBA项目首次参与国际权威排名。

◆ 2013年1月27日

学院女性俱乐部HER Club之HER Salon举行。



2013年1月20日



2013年1月23日



2013年1月26日



2013年1月27日



2013年2月7日

2013/2/7

◆ 2013年2月7日
学院纽约校友联络处2013校友新年团聚温馨进行,30多位校友参与了此次聚会。

2013/2/18

◆ 2013年2月18日
Fudan-MIT China Lab项目启动会议举行。

2013/2/23

◆ 2013年2月23日
“2013中国经济展望与新兴产业发展——复旦管院香港新年论坛”于香港举行。本次论坛由学院校友中心、学院香港校友联络处联合主办,110位校友参加。

2013/2/28

◆ 2013年2月23日
“我和复旦BI有个约会”2013复旦-BI(挪威)MBA项目同学会——聚贤荟年会举行,220余名校友和在读学生出席本次活动。

2013/3/1

◆ 2013年2月28日
我院EMBA同学会第三届理事会第三次会议举行,我院陆雄文院长、殷志文副院长,复旦EMBA同学会会长边华才以及各地区分会、专业协会会长、同学会理事参加了会议。

2013/3/4

◆ 2013年3月1日
我院会计硕士(MPAcc)专业学位项目2013级开学典礼举行。

2013/3/6

◆ 2013年3月4日
第十一届“曼谷全球商业计划挑战赛”决赛在泰国举行,我院2012级Asia MBA五名同学组成的ADAMO团队以B小组第一名成绩跻身决赛,并以优异表现获得小组“最佳商业计划书”和“最佳演讲”两项大奖。

2013/3/7

◆ 2013年3月6日
职业发展中心高级顾问张明老师,复旦EMBA校友、上海瑞安房地产有限公司商业总经理刘梦洁参加“蓝墨水”微访谈。

◆ 2013年3月7日
我校创业与创业投资研究中心和美国乔治城大学麦克多诺商学院联合主办的“中小企业成长研讨会”在我院举行。



2013年2月18日



2013年2月23日



2013年2月28日



2013年3月1日



2013年3月4日

2013/3/8

◆ 2013年3月8日

2011级EMBA海西同学会成立一周年庆典晚宴上,福建地区20余位EMBA同学将50万元定向捐赠给学院学生成长基金。

2013/3/9

◆ 2013年3月9日

2003级复旦MBA春2班入学十周年班级团聚活动举行,40多位校友出席。

2013/3/9

◆ 2013年3月9日

苏州校友健康生活俱乐部携手投资理财俱乐部在苏州言子书院成功举办2013年度首次沙龙活动,40多位校友和家属参加本次活动。

2013/3/12

◆ 2013年3月12日

我院陆雄文院长一行于台湾拜访了萧万长先生,参加本次会谈的还有孙一民副院长,校友中心黄智颖主任,我院台湾校友联络处主任、2008级复旦EMBA林逢春校友。

2013/3/16

◆ 2013年3月16日

我院2013杭州新春论坛暨杭州校友联络处换届仪式举行,EMBA朱明虬校友获任新一届联络处主任。

2013/3/16

◆ 2013年3月16日

职业工作坊之“典型的一天”系列讲座举行。

2013/3/16

◆ 2013年3月16日

经济学院张军教授作客EMBA人文复旦讲座,主题为“中国的高速增长阶段是否终结”。

2013/3/18

◆ 2013年3月18日

英国《金融时报》资深投资专栏作家 John Authers 来到我院,以其新书——《可怕的市场周期:频繁的同步泡沫与同步崩溃》为题作演讲。

◆ 2013年3月18日

EMBA管理前沿论坛走进深圳,我校世界经济研究所所长华民教授以“危机深化中的世界经济与‘两会’后的中国经济”为题,剖析了世界和中国经济的现状和发展趋势。



2013年3月6日



2013年3月8日



2013年3月16日



2013年3月18日



2013年3月21日

2013/3/20

◆ 2013年3月20日
EMBA 管理前沿论坛走进广州,财务金融系孔爱国教授作为主讲嘉宾,以“当前宏观经济走势与企业的投融资决策”为题,展望今年经济政策走势,为广州企业家投融资决策支招献策。

2013/3/22

◆ 2013年3月22日
博思荟2013中国人力资源发展与管理论坛拉开帷幕,400余位企业人力资源高管、我校校友、特邀嘉宾与会,共同就“管控人员风险提升组织效率”这一话题展开讨论。

2013/3/23

◆ 2013年3月23日
宁波校友联络处2013“春季享新知”主题讲座活动举行。

2013/3/23

◆ 2013年3月23日
2012-2013“聚劲杯”创业大赛决赛举行,“智视科技”项目摘取了本次大赛的桂冠。

2013/3/26

◆ 2013年3月26日
市场营销系举办本科生导师制座谈活动。

2013/3/29

◆ 2013年3月29日
学院第十届企业招聘会在史带楼举行,四十余家企业参加了本次招聘会,吸引了百余名学生参加。

2013/4/2

◆ 2013年4月2日
“2013复旦-星展银行实务课程”开讲,金融硕士项目和部分MBA、MPAcc、复旦-BI(挪威)MBA项目学生一同聆听了星展银行中国区首席执行官葛甘牛先生关于“外资银行在中国”的相关介绍。

2013/4/8

◆ 2013年4月8日
2012学院“年度校友”候选人网络投票正式启动。



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

复旦三鼎 荣耀齐发

MOMENT OF GLORY

复旦大学—华盛顿大学EMBA项目
Washington University - Fudan
University EMBA Program

高居全球第9，
连续7年跻身20强，平均排名
中国大陆第一
No. 9 Worldwide;
Top 20 for 7 consecutive years,
No. 1 in mainland China
averagely

复旦大学EMBA项目
Fudan EMBA Program

首次参评，位列第35位；
中文EMBA项目全球第一
First-time participant,
No. 35 worldwide;
Global No. 1 Chinese EMBA
Program

复旦大学—香港大学工商管理
(国际) 硕士项目
The University of Hong Kong
-Fudan University IMBA
Programme

首次参评，位列第54位；
学生薪酬增长率全球第三
First-time participant,
No. 54 worldwide;
No. 3 in Salary Increase

大中华地区唯一拥有三个英国《金融时报》
全球EMBA排名百强项目的商学院

China's only business school with 3 programs
ranked in the top 100 Global EMBA Programs
by Financial Times



Tel: +86-21-55664888
<http://www.fdsim.fudan.edu.cn>

Meet Us        优酷



全球最快速度，连续通过EQUIS和AACSB国际认证
The school made the world in clearing both EQUIS and AACSB
accreditations within just two years in 2009-2010 period



网址 : www.fdsm.fudan.edu.cn 邮箱 : liuhaiyang@fudan.edu.cn 电话 : 021-2501 1401