



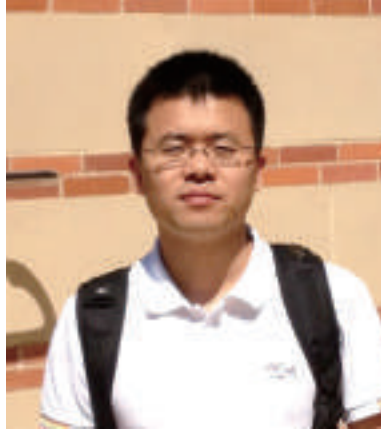
复旦  
管理  
评论

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

Sep. 2013  
/NO.27







P.006

### 游学

北岛曾说过,一个人的行走范围,就是他的世界。我们提供给学生的,绝不仅仅是校园这一方天地;北美洲、欧洲、南美洲……世界都是管院学生的舞台。游学生活,不仅仅意味着一段旅程,它更意味着,认识世界,了解自己。

确信未来,将无比绚烂	007
人生画板上精彩一笔	012
不虚此行	015
实现边走边学的梦想	019
游学墨西哥	022

P.042

### 马蔚华:经济转型与金融创新

现在越来越多的老百姓不来存款了,就必须推出各种适合老百姓的理财产品,这次金融危机提到影子银行的问题,这里有一个如何让产品和资产池对应的问题。





P.047

## 罗康瑞:共建创业型社会

一说创业,大家可能想到明天就去开一家公司,我不是这个意思,一个没有社会工作经验的大学毕业生盲目创业肯定绝大多数会遭到失败。

P.082

## 严幼韵:与复旦同龄的首届女生

年轻的严幼韵喜爱开车,常常是司机坐在旁边,她自己驾着车一路开过来。很多男生守在校门口,就为了一睹“爱的花”芳容。



# CONTENTS

WWW.FDSM.FUDAN.EDU.CN

第二十七期

### 社会责任

改变,从有爱的那一刻开始 026

公益,让人生旅途更有意义 028

### 要闻

走进西部举办金融与资本论坛 032

政商学界研讨“新型城镇化建设” 034

“海上博观”城市文化讲坛首次开讲 036

2013年复旦管理学国际论坛举行 038

全国近百优秀大学生齐聚学院 040

第8届国际极值统计大会召开 041

### 实践区

自主创新与企业未来发展 050

企业持续创新的艺术 054

### 名师讲堂

国际经营中的跨文化管理 058

从心智到国际思维 063

### 声音

个性化服务落地难在哪里 068

转型发展中的上海品牌定位 070

商学院如何创新 072

可持续发展:关注公正,聚焦创新 074

### 校友汇

2013校友工作会议召开 080

### 旦复旦

历史情景剧:当复旦来了“她们” 088

### 记事本

094

## 编者的话

“

秋天是一段惬意的时光,仿佛仍带着夏日的荣耀,却也透露出成熟的况味。或许正因为有了四季的流转,我们的世界才能这样丰富多彩。而生活原本就不应该是单调的,学习亦如是。

在复旦管院,你总能找到最适合自己的学习方式,“游学”就是其中之一。背上行囊走出复旦园,身后是学院有力的支持,前方则是供你探索的广阔天地。在地球上的不同国度,在东西方文化的差异与碰撞中,优秀的管院学子一路留下足迹,满载惊喜归来。

我们身处的时代也从来都不是单调的,它不断在变革、不断在转型,不断涌现出新的挑战 and 课题,它是所有管院学子最生动的课堂。求索与创新,这一直是我们行动的核心;商界风云变幻,正好给我们提供了分析、研究、实践的机会。从这个意义上而言,每一期的院刊就像是一次凝练的记录;字里行间的书墨香气,传递的正是思想与智慧的真义,是象牙塔内外深入而积极的互动。

暑热消退、凉意渐生的这些日子,让我们得以从浮躁的心态中挣脱出来,安静下来想一想我们曾经的梦想、以及未来的责任。作为明天的商业精英,管院的青年学子们拥有难能可贵的创业勇气。在这一充满了风险、因而也充满了乐趣的征程中,每个人都展现出了自己活力无限的一面。厚积薄发,就从此刻开始。

是的,这里绝没有单调的学习与探索,更没有空泛的说教。青春的激情汇聚在一起,构成“中国梦”最生气蓬勃的基调。在这座富有使命感的校园里,一批富有使命感的青年正挥笔写下他们的人生画卷,那渐渐展开的五彩篇幅指向的是希望无限的将来。

复旦大学管理学院  
管理教育推广和发展中心

”



北岛曾说过,一个人的行走范围,就是他的世界。  
我们提供给学生的,绝不仅仅是校园这一方天地;  
北美洲、欧洲、南美洲……  
世界都是管院学生的舞台。  
游学生活,不仅仅意味着一段旅程,  
它更意味着,认识世界,了解自己。

# 确信未来,将无比绚烂

文/周沁如 2010级本科 对外交流院校/美国南加州大学



时光飞逝,距离去年8月我登上飞往洛杉矶的航班,竟已过去了一年有余。一直想着应该写点什么记录下这四个多月的感受与收获,而真正动起笔来时,才发觉短短千字好像远不够述完那异乡的多彩见闻与生活。也罢,道不尽的回忆便留在心中珍藏,只愿尽力还原这份难能可贵的经历,与你分享。

翻着照片,仿佛又回到洒满阳光的加州,每天早晨起床都心情舒畅。记得曾在傍晚六点四十五照过一张宿舍的照片,由于正值夏季,客厅依然光线明亮,丝毫看不出太阳即将下山的样子。所以我最喜欢的,莫过于趁着室友尚未归来或在房内自习时,独自一人占据偌大的长沙发,上网、读案例、发呆、练吉他,最后歪倚着靠背打起盹来,睁开眼时依旧是光亮满堂,好似时光静止,再没烦恼。南加州很少下雨,路边的垃圾桶连个盖子



都没有,就这么大大咧咧地站在那儿。极少数下雨的时候,同学和老师都如同世界末日来临般地奔走相告,刷个facebook都是“下雨啦!”“居然下雨了!”的消息。

大概正因为晴朗的日子太多,南加大的校园给我留下的印象也无外乎明媚二字。地处市中心的USC校园用个英语单词来描述,就是非常“compact”(精简),不像斯坦福那般开车都要好几分钟才能通过棕榈大道到达Main Quad(主广场建筑群),也不如伯克利那扭曲的坡道让我走得晕头转向:一条笔直的主干道让人几乎能从一边的校门直看到另一边的校门——如果中间没有隔着那些喷泉、电子告示牌和吉祥物的话。虽然看起来不大,却有三条专门的校车线路全天穿行于整个学校和宿舍区,兜兜转转竟也要半个多小时,而我也是对着地图找了两星期才勉强能不在校园中迷失方向。沿着主干道左右延伸出的校区里,有我们都非常熟悉了各式大学教学建筑——礼堂、图书馆、各院系的教学大楼、食堂、健身房、学生活动中心、操场等等。这里的建筑大多是罗马风格,红砖绿草洒上金色的阳光,再配上万里无云的蓝天,显得分外美丽。校园的正中心地标则是Tommy Trojan,一个特洛伊骑士的铜像。USC的体育成绩历来彪悍,“Trojans Family”的自称和“Fight On, Trojans!”的口号也是由此而来,象征着在赛场上有着骑士般坚韧不放弃的拼搏精神。

除了整体建筑档次超越中国诸多高校外,美国大学校园的中心往往

这幢宿舍楼只有拿奖学金的人才资格申请居住,全校唯一一个24小时开放的图书馆边居然住满了最优秀的学生。

是学校的Bookstore,其实就相当于复旦的校名礼品屋加学生超市加二手书店,只是规格高了不止一点——USC地上三层,地下一层的Bookstore出售制作精良的校名礼品,从校名衫到校名薯片(是的,你没看错,专属USC红黄色涂装的特产薯片)应有尽有,当然也卖书籍和一些零食,还有针对学生优惠的苹果校园体验店。所以对于一些有名校情结的游客而言,学校的Bookstore是必去之地,即使没有机会作为学生入学,也能买两件写着巨大校名的hoodie(连帽卫衣)穿着显摆一下,以了心愿。

另外要提的则是图书馆。我常去的图书馆有三个,一是进校门左手边的Leavey Library,24小时开放,每每临近考试就人满为患,感觉是如同3108教室一般的学霸聚集地。关于这个图书馆还有个小故事:图书馆的

旁边有幢宿舍楼(USC的大一新生和复旦新生住书院楼一样,要住在校园内),楼下有个小小的星巴克。一次无意问起才知道,这幢宿舍楼竟是有拿了奖学金的人才资格申请居住。想来真是不得了,全校唯一一个24小时开放的图书馆边竟然就是一栋住满了几乎最优秀学生的宿舍楼,楼下的星巴克又为他们打起精神续航提供了咖啡和食粮,我看这图书馆的学霸之气恐怕是3108的几十倍也不止啊!而Leavey对面,隔了一大片草地的是全校最美的图书馆——Doheney。这座图书馆是由一位校友慷慨捐资而建,建筑风格十分复古。底楼大厅的顶有着如教堂般华丽的彩绘玻璃,旁边的自习室则感觉是致敬牛津大学的著名大礼堂,一溜长桌望去,像是电影《哈利波特》中的场景。另一个阅览室则改桌椅为皮质沙发,窗外阳光斜射进来,照在半躺着的读书人脸上,又是一番唯美风景。由于我在这个图书馆常常不小心开小差欣赏起书本以外的精彩,我决心还是不要常去了,于是便有了接下来要说的,也是我最常去的Crocker Library,也就是商学院图书馆。

Crocker在教学楼的二楼,实际楼下还有一层机房。我最喜欢USC图书馆的一点,也是我认为复旦和管院应该致力改进的一点,就是讨论室的设计。USC有一个讨论室的网上预约系统,任何学生每天可以预约两小时的时间,在该房间进行小组讨论或一起自习。讨论室一般能容纳4~6人,房间与外面有一定隔音,里面有电脑、大屏幕和白板,设备非常齐

# HOFFMAN HALL



全。这样的房间单在 Crocker 就有十几个,在上文所提到过的 Leavey Library 和会计学院图书馆(USC 的会计专业也是数一数二,因此有自己的教学楼和图书馆)也有分布,加上一些商学院的教室,只要有空,都可以预约。一个小组如果四个人每人约两小时,就可以几乎一整天都有固定的地方讨论。对于经常有小组作业和案例讨论的商学院学生来说,这样的讨论室必不可少。想起在复旦,我们通常只能在史带九楼和春晖食堂非进餐时间讨论,感觉到我们确实还有很多地方值得改进。除此之外还有

商学院所购买的各类商业数据库,都可以在图书馆机房获得进入权限,查看和下载资料。看着行业报告的昂贵价格,也不难想象美国大学高昂的学费从何而来了。

说完了校园,再来说说课程。美国大学和中国大学,或至少就 USC 和复旦来比,很大一点的不同就是课程和教学方案的设置。复旦学生,尤其是大一大二的新生,可能一学期要修十几门不同的课程;而美国大学则倾向于让学生聚焦在四到五门专业课程上,虽然总学分差别并不大,但平均下来对每门课程投入的精力明显

是不能比的。复旦同学们往往是在期末考试之前才着急开始复习,考试季的 3108 和图书馆总是人满为患,最后成绩的评定也很大程度上只取决于一次考试的表现。美国大学的学习压力分布则较为平均,一门课可能有一次,甚至两次期中考,也就是加上期末共有二到三次考试,期间还夹杂着多次同样占到总成绩一定比例的作业和项目,让学生不得不每次课后都要花一定时间投入到课程的学习中。不像中国学生一样,觉得上完课后反正也没有作业,那就不去管它了,不仅课后很少会及时复习,上课



当我们坐下来时,发现每一张考卷上,都有我们的姓名和条形码!而每个人的题目,题型相似,数值竟都不一样!

也时常会开小差,甚至不去上课,到了期末就只能连夜通宵,不仅伤身,也学得不扎实。

我在USC一共选修了四门专业课程:运营管理、战略管理、投资学和程序设计基础,还有两门非专业的“fun course”,吉他和高尔夫。都说美国的书贵,每本一百多美元的价格确实是我肉痛,还好有勤劳勇敢智慧的中华民族友情分享的电子资料救我们于水深火热之中(虽然盗版是不对的哦!),可以免去一些心惊肉跳之苦。但就算书钱免了,有些花费是免不了的,而正是这些花费,足见美国大学对一些先进教育手段的充分运用,这同样值得我们学习。

首先是战略管理这门课要求购买一本一百多刀的案例集,其中包括二十几例老师精挑细选后、实打实的HBR case。这可是没法免费下载的,无奈只好忍痛与同学合买一本。事实证明,它确实对得起这样的价格——每节课老师都会结合某一案例讲一个主题,而课前他都会提出问题,让同学先行回去阅读完案例,回答完问题后再来上课讨论。这门课每星期要上两次,因此我几乎一整个星期都在“花一整个下午自己读案例——上课分析案例——花一整个下午自己读案例”的循环中,因为每一个案例都有十四五乃至二十余页,对于非英语母语的我们而言要读通并分析实属不易。虽然这门课让我倍受折磨,但收获也因此加倍增长——在仔细学习了这些优质的案例后,我们确实能够对战略管理方面的知识有了更深入的了解和掌握。

而另外三门课的花费则无一例外在电脑软件上——小组模拟工厂经营游戏、啤酒供应链游戏、编程习题软件、模拟炒股比赛。为了玩这些模拟游戏,我们需要支付8到25刀不等的费用,而它们确实又都设计得非常巧妙,即充满可玩性、互动性又让人以直观、活泼的形式更深地领悟了课堂知识。但说到应用高科技手段教学,给我印象最深的还是投资学这门课的教授——至于发送邮件能够收到自动的相应数据回复之类的,对他而言都是小儿科了。他首先是自己一手搭建了一个课程网站,让我们花整整两节课的时间在上面玩了一个模拟股票市场实时交易的游戏,从此以后再也不用担心分不清“bid price”和“ask price”了,对dividend起到的作用也有了直接的体验。更甚的是,他在某一节课表示从今天起会给同学每一次课程录像并放在网站上,所以同学们可以不来听课,仅仅是想知道有多少人会因为选择不来。最震惊的还是在考试的时候,当我们走进教室时,教授说按座位表入座,而当我们坐下来时,发现每一张考卷上,都有我们的姓名和一个条形码!而每个人的题目,题型相似,数值竟然都不一样!考完试后,我们都可以在网上查询自己的分数,甚至查看自己答卷的扫描和老师的点评,以及正确答案的解析。这印有条形码的独一无二的试卷实在是太出乎人意料,也让我们不禁感叹这位教授无限的创造力。

说完学习,来讲讲体育吧。这就不得不提到USC的宿敌——UCLA。有意思的是,不论是美国还是中国,当一个城市里同时存在两所学术上都有

杰出成就、不相上下的高校时，他们似乎总不可避免地开始在各种其它方面较劲，最终结成关系微妙的冤家。USC和UCLA是一对，就如同复旦和交大，伯克利和斯坦福。而USC与UCLA的竞争，在美式橄榄球上最为激烈。虽然总的来说两方的战绩在历史上几乎打平，但由于最近几年都是USC占了上风，甚至打出了50比0这样的比分，剃了对方的光头，这边的气焰就变得尤为嚣张，把各种巨大的50:0印上了校名服，还有“unfinished business”（大业未完成，指今年还要草割UCLA一次），甚至“fucla”等字样。早在这场大战开始前几个星期，校园里的各种吉祥物就被包得严严实实，在中心地标Tommy Trojan旁甚至有人搭帐篷驻扎，原因是前两年比赛前，几个USC学生偷偷摸摸潜入UCLA，把他们的吉祥物——熊（加州州旗上印有熊，加州大学作为公立大学，各分校的吉祥物也都是熊）泼上了油漆。UCLA当然咽不下这口气，在USC防御森严的情况下，竟开出直升飞机（一说高空热气球）来给Trojans浇“空中炸弹”，于是事态迅速升级，最后两方校长出面，才平息了这疯狂的对战，并限制以后不得再出现此类行为，否则将受到严厉的处罚。

虽然在这样的规定下，USC也不会再贸然跑去别人的地盘上撒野，UCLA学生也不会前来对Tommy Trojan下毒手报复了，但大家还是一如既往地警惕，把校园里的吉祥物包得里三层外三层，甚至还给某只小狗铜像搭建了个临时小木屋。说是防御，其

实更多是自嗨。这样的情绪在大战前一周达到顶峰——Leavey前的草坪上搭起了一个临时舞台，全然无视图书馆里可能还有期中考试尚未完全结束的同学们，开始歌舞狂欢。主办方竟然借来一个巨大的七彩摩天轮放在一旁，供大家乘坐娱乐，而这一切，都是为了盛大的烧熊仪式。沙地、防护栏、消防车全都提前准备好，一只只纸糊的狗熊模型被拉进校园，点燃了游街……如此丧心病狂的举动，真是很难想象会是名校大学生所为，但这样的疯狂已然成为了一年一度的传统，是学生们身为Trojans的骄傲。

其实不仅是同UCLA间的比赛如此剑拔弩张、受人期待，每场球赛前的game day，整个学校到处都是Tail Gate Party，成了一片红黄色的海洋（暗红色和黄色是USC的标志色），连小狗也套着USC的校名衫。来看球和party的可不止学校的学生和校友，还有很多纯粹喜欢USC球队的洛杉矶市民，游行、喝酒、烧烤、玩游戏（外校的球迷如果不慎闯入，可能还会遭到水球的攻击，好吧，有时候他们就是这么的幼稚）。一直到比赛快开始前，浩浩荡荡的人群会从学校一路走到一个街区外的Los Angeles Memorial Coliseum（洛杉矶纪念体育场），那里是1984年洛杉矶奥运会的举办场馆，可以容纳近九万人，每场比赛几乎都能坐满，足见橄榄球的魅力。

最后说个不那么愉快的话题，校园枪击。USC之前就发生过两名中国留学生被枪杀的案件，而就在我交

流期间，校园里又发生了一起枪击案，地点就在平时吃饭的Campus Center。那天晚上学校里正在办一个万圣节派对，人满为患，突然传来枪声。我是通过学校随后的Trojans Alert的短信和邮件才得知了枪击的消息，告诉我们学校已经暂时被封锁，不得进入。和我一起交流的同学那晚正在Leavey自习，很晚才回到宿舍，得知这个消息后也不免后怕，虽然一直听说附近治安不好，但案件如此真实地发生在自己身边还是第一次。尽管学校几度加强治安，并建议同学们不要半夜独自在街上行走，我们还是每天会收到那么一两封Alert，告诉大家哪里又发生了诸如抢劫之类的案件。

我在那里结识了一个留学的中国女生，期末前她说因为实在是写不来最后的大作业，决定去朋友家求教，但可能要凌晨一两点才能弄完，所以纠结是该住下还是回家。我说那条路那么危险，你还是不要一个人回去了，但她最终顾虑住下的诸多不便，再加上第二天还有其它考试，决定晚上自己回家。她说其实自己一个人半夜走那条路也不是第一次了，其实并没有那么危言耸听，我也只好默默为她祝福。USC在很多人的眼里可能是富二代的聚集地，但在那里也有家境普通的中国留学生，他们有的在图书馆打工，有的住在较远、租价便宜但较混乱的地区，每天开车来上学，用不同的方式解决自己的生计问题，却同样地努力和志向高昂。看着他们坚定的眼神，我也确信，未来，将无比绚烂。[7]

# 人生画板上精彩一笔

文/倪玥莹 2011级复旦-港大IMBA 对外交流院校/法国巴黎ESSEC商学院

2012年的9月,带着终于成行的兴奋和对于未来游学的期待,我踏上了一段历时三个月的游学之旅。

我的目的地是巴黎的ESSEC商学院,这所闻名欧洲的学院以其奢侈品和酒店管理专业闻名。在欧洲的学习生活是忙碌而丰富的。ESSEC商校的教授们非常严格,无论是对出勤率还是对作业质量的要求,丝毫没有想象中那么随意。教授非常乐意和每个学生交流,评价学生的作业,而且还会给出一些非常实用的建议。比如说,我在做奢侈品牌网站的分析时,教授告诉我,如果我能够将所有的分析指标反映在一张蛛网图上,用分数进行衡量,将会更好地浓缩和提炼报告中的内容。不仅如此,在工作中使用这样的方法,也的确更能表达各个品牌在不同指标表现上的优劣,结果更直观,也更概括。ESSEC的教授们更倾向于把企业的各种实例引入课堂,创业和服务管理与市场这两门课的老师尤为如此。在他们的课上,一半的时间是聆听来自各个企业的特邀嘉宾演讲,然后进行提问。现场的一些问题可以说是非常尖锐,比如我们会批评法国的桔子电信、法国邮政在服务上存在的各种问题。我觉得,能够和教授、嘉宾一起讨论现实的问题是在ESSEC学习的一大乐



趣,现在坐在电脑前回顾ESSEC这三个月的学习,我深感获益匪浅。

除了学习之外,旅行也是这三个月必不可少的活动。作为一个背包客,旅行中收获最多的是深入当地风土人情的融入感。从短途的巴黎市内游,到长途的布达佩斯和布拉格游,这三个月的时间里我走过了十个国家的十几座城市。尽管整个欧洲笼罩在欧债危机的阴影之下,但无论是西班牙还是意大利,依然充满了生气,民众生活得依然精彩纷呈。10月初去意大利时,当地第二天就发生了罢工,走出关闭的地铁站,看到TRI-MINI火车站外的一排黑色出租车和打理得精神利落、穿着西装的出租车大叔,突然觉得很有安全感。尽管失业率高攀不下,当我在工作日的早晨走在罗马的大街上时,那些穿着西装、打着领带、戴着安全帽、骑着小摩

托去上班的形形色色的人们,无不给我一种正在努力活着、并渴望活得更好的感觉。

虽然在地理上紧密相连,但是形容欧洲的不同国家,却一定要用不同的形容词。如果找一个形容词来描述西班牙和意大利,我觉得应该是热闹——热闹的人民,热闹的街市。如果找一个形容词来形容德国,我想很少有人会反对我用严谨这个词。德国是出了名的严谨,一丝不苟。这是一个连去酒吧喝酒都极有组织纪律性的国家,十几个人同行泡完四个酒吧后,依然没有一个人落下。不过再严谨的国家也有例外的地方,一个是火车的准时性,一个是狂欢节。德国的火车晚点经常发生,虽然不像巴黎的RER地铁那样不靠谱,但的确与他们的严谨不相称。借着去明斯特看望同学的机会,我们顺便去了科隆狂欢节,可以说,如果你想看到包括德国人在内的世界各族人民的癫狂,请记得到狂欢节走一走。一个德国朋友拉着我们说,德国人一般不这样的,只有狂欢节例外。

在欧洲匆匆行走之间,最为惬意的是在瑞士的时光。这里的山水风光虽然令人心醉,但仍不及人与动物之间的温情互动,随便一个小镇都能让人感受到从骨子里真正的放松。回到上海已有半年时光,我无时无刻

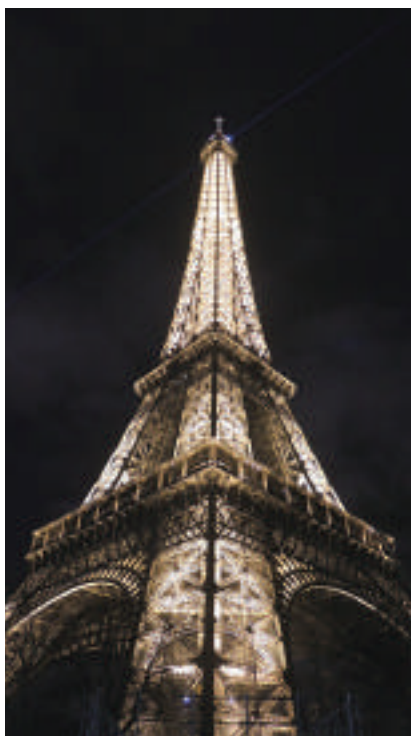


不在怀念着那里纯净的空气。瑞士人有种天生的从容和优雅,不紧不慢地过着自己的生活。就连最繁忙的苏黎世火车站也是如此,这里有着世界上最复杂的铁路站台设计,几乎每班通往欧洲各地的火车都会途径苏黎世。临近圣诞,和友人至苏黎世换乘,结果在这里听了第一场火车站演唱会,音乐学院的学生们动情地演唱着一首首我们耳熟能详的歌曲,顿时

觉得空气中都弥漫着一种温情脉脉。

同样是繁忙的大都市,伦敦给人的感觉却截然不同。英国人骨子里有一种天生的、古怪而犀利的幽默感,这种幽默感深深地影响着他们社会生活的各个层面。就戏剧而言,在伦敦如果不去剧院和戏院,就如同在巴黎没有去过巴黎歌剧院一样。在伦敦看过那么多音乐剧和戏剧,印象最深的是《Viva Forever》《Yes, Prime Minister》

and《The 39th Step》。《Viva Forever》的演员在台上摔了一跤,一下子跌下了台上船屋的台阶,在被同伴拉起来之后,她笑着加了句台词:“一定是你带的酒太烈了。”台下观众也会心一笑,报以热烈的掌声。上演《Yes, Prime Minister》的剧院离唐宁街10号只有百米之遥,这部荒诞的政治讽刺剧充满了各种英式幽默,十足过瘾。而《The 39th Steps》则充分继承了希区柯克的



全世界再也找不出巴黎这样的地方，人们喜爱谈论政治，批评各种事务，但对公共系统有计划的罢工却容忍有量。

惊悚，又将各种英式黑色幽默的桥段融入其中。生活中，英国人也实在很有趣，路上遇到的流浪汉不会直接问你要钱，仿佛这样是侮辱了他们，他们会以指路为名，以提供服务要求报酬的方式向你要求辛苦费。如果银行卡不幸被英国的ATM吞了，那么恭喜你，拨打ATM的救援电话绝对不会有结果，电话那头的接线员会亲切地告诉你，卡拿不出来的，要求你去发卡行重新办一张卡。在你费尽口舌地解释了你是中国游客，银行卡是中国银行的之后，你得到的回答依然没有变化。这些都只是英式生活的冰山一角而已。

回过头再来看看生活了三个多月的巴黎，我依然还是感慨万千。这个所谓的浪漫之都，其实并不那么浪漫。很多人告诉我，巴黎人是冷漠的，可我更偏爱用“疏离”这个词，巴黎对异乡人有种疏离的冷漠。后来我发现，这种态度，更多地源于害羞。巴黎人的英文不算很好，中老年人尤其如此。法国人是这么形容巴黎人的：“对于巴黎人来说，法国就是巴黎和巴黎以外。”相处了3个多月，我觉得这句话并没有夸大。巴黎以外的法国，比如尼斯，比如戛纳，比如波尔多，都有一种温情脉脉的感觉。全世界再也找不出像巴黎这样的地方，人们喜爱谈论政治，批评各种事务，但对公共系统有计划的罢工、家常便饭般的地铁晚点和故障却容忍有量。几乎每个人的包里都有一本口袋书，当你登上一节车厢，无论站着还是坐着，总有人在

读书。巴黎的地铁站充满着各种矛盾，那里有最不正式却最正宗的管弦乐队，也有即兴在车厢里演奏乐曲的艺人；有混合着各种气味的异味，也有卖着美味食品的早餐店；有疯狂的涂鸦，也有精美绘制的瓷画。这是一个充满矛盾的都市，你要么疯狂地爱上她，要么无动于衷地离开。

最后，我想谈谈艺术。欧洲素有艺术殿堂之称，想分清印象派和写实派？来欧洲吧！想分清文艺复兴和中世纪风格的绘画？来欧洲吧！想分清不同时期的雕塑风格？来欧洲吧！这里有乌菲兹美术馆，伯格赛美术馆，加泰罗尼亚国家艺术馆，卢浮宫，蓬皮杜艺术馆，英国国家画廊，大英博物馆。去博物馆里走上一圈，跟在解说员后面和小朋友一起学习美术作品的知识，或者只是坐在某幅心仪的作品之前，静静地欣赏都是上佳的游览方式。这里和国内最大的不同是零压力，随意，充满了自由观赏的乐趣。

在出发去欧洲之前我的一个朋友对我说过，读万卷书，不如行万里路。在这三个月里，我真切地感受到了这句话的涵义。每每回想起那些学习和旅行的各种故事，都会不由地笑出声来。尽管这段经历并不会为我的简历增彩几分，但却是我人生画板上绚丽的一笔。趁着正青春年少，意气风发之时，做自己最想做的事情，勇敢地实现梦想，我们正活在这最好的时光里。F

# 不虚此行

文/朱杰 2011级MBA 对外交流院校/美国加州UCLA



从UCLA回来已经半年多了,生活和学习的节奏早已回复到国内的节奏。但回想起在UCLA学习的那一个学期,仍觉得物超所值,不虚此行。

为了去UCLA这一世界知名学府交流,我从2012年春天就开始做起了准备,先是考了托福,接着又通过了面试,最终如愿获得了去UCLA交流的机会。游学的目的在于“学”和“游”,二者缺一不可。因此我将此文分为校园篇,学习篇和旅游生活篇,希望能够抛砖引玉,给需要的人提供些许借鉴价值。

## 校园篇

安顿好自己后的第二天,我和家人、同学就迫不及待地坐上1号Bus,前往位于Westwood的UCLA校区。进入校区之后,映入眼帘的是非常美丽的校园,几片很大的草坪,古典风格的图书馆和大礼堂,纯净蓝色的天空,郁郁葱葱的树木,时隐时现的小松鼠,充满朝气,活力四射



的学生,这些都让我兴奋不已。UCLA是一所没有围墙的大学,有多处入口,自由而无拘无束。学校的吉祥物是一个叫Burin的大熊,而UCLA的学生则自称是Bruins,非常地可爱。UCLA的校园面积1.7平方公里,里面共有超过150多栋大楼。整个校园被不正式地分为南北两个校园,这两个校园都位于大学区的东半部。北校园是原校园的中心,建筑以意大利文艺复兴时代建筑闻名,其中的鲍威尔图书馆(Powell library)成为好莱坞电影的最佳拍摄场景。这里是艺术、人文、社会科学、法律和经济等学科的中心。北校园的中心是橡树环绕的迪克森广场。这个广场曾在许多电影中多次出现。南校园的建筑物比较新,风格与北校园截然不同。这里是自然科学的中心,物理、生物科学、数学和工程技术这些学科都位于此处。不过,医学院和它的附属建筑即不算南校园也不算北校园。校园西部山坡上的建筑里住着近八千学生。这里还有四个学生食堂。UCLA的学生宿舍比较紧张。这些宿舍并不像我们想象的那样是国内那样的公寓房,这里的学生宿舍都是2层的美式house,看起来条件很好,开学的时候每幢宿舍都挂着条幅热情地迎接新生,可惜MBA是没办法申请住在宿舍的。

校园中心是一些学生会、体育设施等的建筑。由于近年来学生数量不断增加,整个校园有许多新建工程,包括对生命科学和工程技术等系的扩展。比较特别的是GLBT Center(GLBT是Gay, Lesbian, Bisexual, 和Transsexual的意思),体现了美国文化

中多元和包容的一面。

还有两处我偏爱的地方,一是学生食堂,二是票务中心。UCLA里吃饭的地方有很多,而且大部分都对公众开放,但是有两个食堂是只对学生开放的。这两个食堂都是自助式的,一个以西餐为主,一个以亚洲菜为主,西餐的价格只有7美元,亚洲菜也只有9美元。虽然看起来比国内的食堂贵很多,但是品种非常丰富,很多菜都是厨师当场现做的,学生们可以吃到最新鲜、最卫生的美食,不禁让人流连忘返,所以我自然就光顾了很多次。至于票务中心,则是因为有打折票可以买,例如著名的环球影城、迪斯尼乐园、圣迭戈动物园和海洋世界的票都可以拿到学生折扣价,这当然是非常有吸引力的,因为这几个都是全球知名的景点。

2002年UCLA位于全美大学排名的第13位。2002年《美国新闻》公布了最新的全美研究生院排行,UCLA在“研究能力”方面位居第二,与哈佛齐名;在“应用数学”方面与普林斯顿大学一齐位居第五。2003年被《美国商业周刊》评选为MBA教育的二十五所最佳商学院之一。UCLA是互联网(internet)的发源地,更发现了全球第一例艾滋病。UCLA在学术上曾获多项殊荣,包括多项全美的科学奖章和诺贝尔奖。它拥有全球所有大学中最大的电影和电视档案库,仅次于国会图书馆。同时也是全美运动排名第一的大学。UCLA曾在著名教练John Wooden的率领下,夺得10届NCAA篮球赛冠军,而这也是学校的荣耀,学校里面不仅有John Wooden

的雕像,更有以他命名的运动中心,学生超市里面也有很多与John Wooden有关的图书,John Wooden应该说是UCLA最有声望的名人了,这对于一个学术能力同样突出的学校尤为难得,值得我们国内的院校学习借鉴。更让我惊讶的是历年来有250多名UCLA的运动员,参加奥林匹克运动会,获得195枚奥运奖牌,这在全世界的大学中都是独一无二的。

## 学习篇

在UCLA Anderson商学院学习,有几样给我留下了非常深刻的印象:

UCLA Anderson管理学院的学生非常地勤勉。以前总以为美国的学生都很不爱学习,似乎除了少数Geek,美国年轻人的生活就是Party和Sports,但是Anderson的MBA学生完全打破了我这种印象。不管是FEMBA(在职MBA)还是MBA学生,他们全部都非常非常的用功,要比我们国内MBA学习努力很多。为了完成一个小组作业,大家可以每天中午聚在讨论室里面讨论1-2个小时,而且在周末也经常去学校一起小组讨论,学生的出席率很高,很少有用电脑的,从来没有人用手机拍老师的PPT,因为PPT的知识产权属于老师。另外,我从来没有见到过学生抄作业的情况,让人非常地敬佩。同时,Anderson的学生们上课发言非常地踊跃,也有一定的深度,可以听出来,是有充分备课和相当的实践经验的。

Anderson的教授们,非常有经验和特点。我一共遇到了四位教授,其中两

位给我留下了非常深刻的印象。一名是备受美国学生欢迎的Eric Sussman,他13次被学生选为年度教师,也多次获得教学奖,被 *Business week* 选为全美十大最受欢迎MBA老师之一。与此同时,他拥有一家房地产投资公司,也是一家管理规模达20亿美元 Causeway Capital 资产管理公司的董事长。我上他的课的主题是房地产投资案例研究,他对于学生的要求非常地高。首先是必须不能迟到,他的课都在早上8点,如果迟到就要给全班买早餐。同时这门课作业也很多,要做10多个案例,每个案例都很长,也需要很多的Excel计算。更令人惊讶的是,我们做的很多案例,都是Eric自己企业的投资实例,我们进入他当初做投资决策时的案例情境里,通过学习到的分析方法、老师分享的经验以及细致的计算来判断案例里的物业是否值得投资。上面这些足够让Eric成为一名好老师,但还不能说很有个性和特点。最让人感到惊讶的是Eric很喜欢同学生开玩笑。比如有个学生迟到了,他就问人家是不是昨晚看了Porn;另外,他很喜欢说F开头的4字英文国骂。这样的老师在国内也许上不了课堂,但是在美国确是最受学生欢迎的老师,而且获得了好几次教学奖。

另外一个让我印象深刻的教授叫William Cockrum,他上的课程是创业企业财务。他曾多次获得最佳教师荣誉,也获评过“美国最好创业学教授”的称号。相信UCLA MBA创业学排全美第一和这位教授的关系一定很大。另外这位教授做过20多年的投行,以前是一家3000人投行的最高层;他的



公司1984年被美林证券收购后不久,他就来到了UCLA做教师,一教就是29年,可以说他是UCLA最受人尊敬的教授之一。他在这20多年里面,只是因为脚受伤而缺席过一次课,其余的全部出席。他今年已经七十多岁了,依然在周一要上6个小时的课,中间只有半个小时休息,我非常敬佩他教书育人的精神。他对于学生的要求也很严格,除了学生有面试,他要求学生不管任何原因都不能请假,而且他每一节课都有两到三个案例,平均每周的案例阅读量平均至少100页。每个学生都会被轮流问问题,一个学期下来每个学生至少会被问到5次问题,问题回答得好不好,会很大程度上影响到最后的成绩。在课上分析的大部分案例都是William教授亲身经历的投资实例,更让人惊喜的是,他会让案例里面其他的主要当事人来课堂讲述他们的心得,传授他们的经验。这门课来了约8个Guest Speaker,有4S店的老板,美林证券的副总裁,PE,VC等

等。因为William教授非常严格,知识渊博,经历丰富,而且每个人都可能被问问题,因此上课的时候,每个同学都很紧张,一旦回答好问题,就会有如释重负的感觉,但也很享受回答正确的成就感,毕竟面对一个如此牛的教授,获得他的一点肯定也是非常让人开心的事情。这是一个痛并快乐着的体验。尤其是我这门课还获得了A,让我好好地自豪了一下。

UCLA Anderson 商学院硬件条件好,学生也很遵守规矩。商学院一共由三栋楼组成,除了满足教学需要的教室之外,还有一座好几层楼的图书馆。图书馆里面有几十个封闭式的讨论室,可以让学生有充足的空间去讨论问题。除此之外,学院里面还有个提供早、午、晚餐的餐厅,里面食物的品种不算特别多,但做工精细,和外面西餐厅的质量差不多。我个人最喜欢的是柠檬水和Chicken Spicy三明治。除了这些,学院里面还有个150平米左右的学生休息室,我基本

每次结束了上午8点到11点半的课后都会去休息室休息,里面有可以睡觉的沙发和投影播放的有线电视,还有一个乒乓球桌,非常地休闲和安逸,可以让人充分放松。

UCLA Anderson 管理学院的学生组成非常国际化。除了美国本土的学生,我所遇到的就有来自大陆的、法国的、印度的、西班牙的等等。与此同时,和我一样的国际交流生更有来自于南非的、澳大利亚的、瑞典的、哥伦比亚的,除了南极洲之外,各个大洲的都有。这也体现了学校的吸引力,以及海纳百川的胸怀。虽然我们国际交流生,学院对我们的要求与 Anderson 的学生一模一样,没有半点的放松。一样的作业,一样的考察标准,一样的回答问题,一样的论文和考试。另外学校为了让我们更好地融入当地学生群体,特意把我们拆开,打散了分进不同的学习小组。这里特别想要提一下的是,在 Anderson,虽然很多作业是小组作业,但是没有人可以偷懒,秘诀在于学院要求同一个小组之间互相打分,这个分数会计入最后的成绩,而且老师反复强调,不做贡献的 Free Rider 会很惨。

## 旅游生活篇

在美国,特别是在洛杉矶(Santa Monica属于LA County),肯定不会只有学校和课堂。我租的房子在海滨小城 Santa Monica 的第七街,步行15-20分钟就可以到达美丽的 Santa Monica Beach。另外,Santa Monica 第三街是一条非常著名的步行街,有低调繁华的商

业和很多街头艺人的表演,很有特色。Santa Monica 有个码头是著名的66号公路的起点。住在这里自然价格不菲,不过这里环境优雅,生活便利,交通方便,总体还是性价比很高的。

在LA,肯定不能不去好莱坞。但其实好莱坞又是个很宽泛的概念,事实上 Hollywood 是LA的一个地区名,地方也不小,我第一次去的时候以为地方不大,想步行兜一圈,看看名人足迹,但后来我发现我完全错了,步行完全不现实。虽然我看到了著名的星光大道,看到无数认识的和不认识的明星名字(大部分是不认识的),但是著名的环球影城、中国剧院、柯达剧院等等完全没有看到,只得下一次驾车前来。来到了好莱坞,环球影城是一个很多游客必去的地方,里面有很多电影相关的主题活动,更有很多摄影棚可以看,让游客了解好莱坞大片的制作过程。洛杉矶作为世界娱乐之都绝对不负盛名。

LA 还有很多好玩的地方,比如著名的湖人队主场斯台普斯球场,迪斯尼乐园,Huntington Library(一个有各国风貌植物的植物园),Getty Museum(报业大亨建造的博物馆,位于山顶,里面有很多艺术藏品,但对我来说更好的是美丽的风景,可以俯瞰LA和太平洋)。

学期结束后,我们还自驾游了美国西海岸,有美丽的海港城市 San Diego,传说中富人养老的 Santa Barbara,颇有欧洲风情的丹麦城,当然还有著名的旧金山。旧金山是建造在海边山上的城市,气候宜人,风景秀丽。尤其是从金门大桥旁边山顶俯瞰,碧海蓝天配以高楼大厦,切实感

受到现代城市和大自然的完美结合。市内有很多陡峭的坡路,开车时就像坐过山车一样上上下下,配上旧金山特有的缆车和摇铃声,别有一番风味。值得一提的是,美国的治安还是令人堪忧的,圣诞季的旧金山,我们的车窗在 Best Buy 门口的停车场被砸,看来美国也有中国的年关犯罪问题。还好我们遇到了服务超级好的租车公司 Enterprise,让我们免费换了车,还帮我们加满了油,让我们感受了一点圣诞节的温暖。

自驾的乐趣在于随时享受沿途的美景。我们沿着著名的加州一号公路开车走了几百公里,沿路的风景非常美,特别是著名的大苏尔和17里湾。纯净的空气,透彻的蓝天,一望无际的蓝海。风景虽美,但一号公路真是我开过的最险峻的路。它依山而建,一边是几百米高的悬崖,一边是山,路很窄,只能让两辆车相对而过,弯道很多,有一段路,我都不知道转了多少个弯,总之开得很慢很慢。而且那里没有手机信号,没有加油站,也没有支路可以出去,只能不停地往前开,直到走出那一段。真不敢想,如果车抛锚了,该怎么办。不过正所谓无限风光在险峰,如果让我再选择一次,我还是会愿意走一遍加州一号公路,它不愧为世界上最美的一条公路。

虽然回国已经半年多了,但是回想起在美国交流学习的种种经历,还真是让人留恋。所谓“读万卷书,行万里路”,我要特别感谢复旦 MBA 项目给了我这个机会,让我和我的家人体验了一下美国的教育(我女儿也上了幼儿园)、文化、生活和风土人情。F

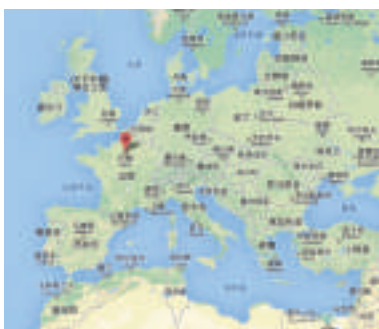
# 实现边走边学的梦想

文/马娜娜 2011级MBA 对外交流院校/法国巴黎HEC商学院

去欧洲游学并不是自己的一时冲动,而是早在进入复旦国际MBA-MIT项目时就有了,或者说,出国游学是我报考复旦管理学院国际项目的原因之一,因为复旦管院每年都会与100多所国际名校交换学生。交换生可以省去交换学校高昂的学费,更可以借此机会较长时间地待在外国,感受异国的文化、美食与风景。因此,虽然在入学前还没有选定想要交换的学校,但我确信这段经历将给我的人生添上精彩的一笔。

入读MIT项目的第二个学期,我就开始做交换的相关准备。首先学院会安排学生面试,面试分数高的同学将优先选择学校。面试分为A、B两组同时进行,在面试后的一星期内学生可以知道结果,时间大约在每年的3月中旬。分数公布后就是选学校。选学校的过程也颇为激动人心——所有打算交换的学生都坐在史带楼的友邦堂内,台上的老师会根据面试分数的排名,逐个邀请同学上台选取学校。每个同学有一分钟的时间选择学校。

选学校的时候特别纠结。当时自己的排名并不理想,只拿到19名,能选到理想的学校很悬,但是选到好学校的几率还是很大。自己在选学校前按照“最想去学校”先列了一张备选学校的表,表里有只有美国和



欧洲的10所著名商学院。

其实自己当时在去美国还是欧洲的学校间非常徘徊不定。美国的商学院比较出名,历史比较久,但是相对排名并不算很高,而且今后去美国出差的几率很大。欧洲有好几所排名靠前的商学院,又是申根国,交换的同时可以去各国浏览一番,游学机会难得,是长见识体验不同国家经济、文化和习俗的好机会。

就在我还徘徊不定的时候,我被叫上台去选择学校。当时我能选的学校有两所,美国的Emory商学院和巴黎高等商学院(HEC Paris),前者在美国的亚特兰大附近,后者在巴黎的近郊。论学校和排名,两者都是优选,剩下的就是地理和人文因素。据说Emory学校非常美,但是亚特兰大附近黑人比较多,治安可能比较乱。而巴黎则是国际著名的时尚之都,是很多人出国旅游的首选之地。作为

一个追求时尚的女性,我内心早已偏向巴黎,但是老师告诫我,法国的签证办理难度大,去年就有学生因为签证的事情最后没有交换成功。听完这句后我又开始纠结了,但最后仍然选择了巴黎,同时告诉自己,如果最后没有去成,就是自己和巴黎、和欧洲没有缘分。

老师之所以会告诫我法国签证麻烦,是因为法国是唯一一个需要通过两步程序才能拿到长期留学签证的国家,同时法国还要求办理出生公证,个人的学历证明也必须由北京的制定机构进行鉴定。整个过程既麻烦又耗时。申请的第一步是在Campus France(俗称法教中心)申请账号,网上填写信息,提交材料,然后等待面试。面试通过后再去签证中心办理签证。整个过程至少需要2个半月。

乍看之下并没有什么不妥之处,然而问题接踵而至。选完学校后,许多同学,尤其是选择去美国交换的同学,陆陆续续都拿到了对方学校的确认函。而欧洲的学校确认都比较晚,且手续繁琐。其中最晚的就要数HEC Paris了,大约6月初才能有消息。一般学校在9月初开课,也就是只有不到3个月的时间来办理手续。

此时,我遇到了申办签证之路的第一个难关。在法教中心递交材料

后,他们通知我一个月后才会审理我的材料,而在材料通过审核后又需要一个月的时间来安排面试。这样一拖,2个月的时间很快就没有了,我只剩下不到9天的时间来办理签证。其实单单是走程序的问题倒还好,比较吐血的是9月很多新生老生入学,如果机票买的太晚,价格会非常昂贵。但是如果买的太早(特价机票,不可退改签),最后没拿到签证,机票就白白浪费,需掏钱再买。因此,申请法国长期签证的过程充满了未知,而这种未知一直延续到我飞机起飞的前一天,2012年9月4号,我终于成功拿到了法国长期留学签证!

我在心中无数次谩骂申请长签的狗血,然而,可能是因为来的太不容易,反而让我更加期待此次的法国之行。所幸的是之后发生的一切都证明我当初选择欧洲,选择法国,选择巴黎高等商学院是正确的。终呼一句:“皇天不负有心人啊!”

此次的游学可以从三个大的方

面介绍:HEC Paris的学习生活,巴黎游走街头,欧洲周游列国。

HEC Paris在法国非常出名,犹如国内的清华北大。HEC Paris坐落在巴黎4圈的小山上,离凡尔赛宫仅两站之隔。整个学校被树林环绕,内部设施齐全,并设有学生食堂和宿舍。可惜宿舍资源非常紧张,交换生基本申请不到,都需要自行寻找住所。

自行找住所有好处也有坏处。好处是,学校离巴黎市区有2个多小时的车程,中间需要多次换成交通工具,如果平日课程不多,可以选择住在巴黎市区,感受巴黎的城市文化和氛围,而住在学校,出行太不方便,难以真正领略巴黎的美食和美景。坏处是市区的房租比学校高出很多,而且有的课是早晨8点开课,那么住在市区就需要5点左右起床。

学校的食堂比外面便宜很多,一餐大约6欧左右(巴黎市区一般12~20欧不等),早晨还提供免费的水果、面包和牛奶。早到的同学可以在食

堂吃完早餐后再去上课。食堂每日会更换菜谱,对初次到欧洲的同学是很不错的选择。

HEC Paris管理学院也是独栋的楼,刚建成不久,外面是鸭黄色,里面是纯色白,干净整洁。

HEC Paris里有很多欧洲著名的教授,一些教授的著作被其它欧洲著名商学院用做教材,一些教授将自己的名字注册了商标。这些教授来自各个国家,如美国、德国、荷兰、意大利等,其中法国教师占30%左右。多数老师的英文都非常好,部分法国老师会有浓重的法国口音,只有在上过2至3节课后,才会逐渐适应并听懂其上课的内容。

在HEC交换,需要至少选修8门课,但每门课的课时只有18个学时,每门课1个学分(复旦一般36个学时,每门课2个学分)。有些课的时间密度比较紧,可能一周或两周就全部结束,有些课程比较松散,每周一节课。交换生可以根据自己的需求,给自己排课。HEC的考试只要上课认真听,认真参与小组作业,一般都会拿A或B。

HEC Paris的学生学习都非常勤勉,MBA的学生也不例外,我想这可能是高昂的学费的效果。HEC Paris管院的学生每年需支付2.4万欧的学费,2年需要支付4.8万学费,这对欧洲人来说,也是很可观的一笔支出。HEC Paris管院的学生平均年龄在30岁左右,都有着一定的工作和社会经验。学生非常国际化,走在学院里,除了几步一个中国留学生外,还看到了很多印度留学生,不由地心想,果





然是出了名的人口大国。

HEC Paris除了强大的师资外,其校友活动也是非常精彩。校友常常会在巴黎市区举办活动,邀请在校的学生前往,感受校外和职场生活,打入高级校友社交圈。此外学院每周五还有Happy Hour,让学生们在紧张的课后之余尽享其乐。

HEC Paris 管院为学生提供了很多实践机会,如案例比赛和咨询项目。有些学生忙得时候几乎天天不睡觉。这个从侧面也说明了欧洲经济不景气,毕业生就业非常困难,竞争非常激烈的问题。

作为世界最美的城市之一,巴黎果然不负众望。除了众所周知的凯旋门、铁塔、卢浮宫、香榭丽大街、凡尔赛宫以外,巴黎可以说是走几步就是一处明信片。此外,特别值得一提

的是每个月第一个星期日巴黎所有的景点免费开放。凯旋门雄伟壮观,充满庄重感。夜晚的埃菲尔铁塔,塔身在灯光中闪闪发亮,而拍照的最佳角度是在铁塔前方的战神广场。香榭丽舍大街是必去景点之一,最佳的拍摄角度是站在马路中央,随时抢拍。卢浮宫、莎士比亚书店、巴黎圣母院、市政厅、圣心教堂、凡尔赛宫、亚历山大三世桥、卢森堡公园等等,这里都留下了我的身影。走出巴黎,法国亦有许多惊艳之处。比如说兰斯大教堂,这是存放圣油瓶的地方,巴黎圣母院就是仿照其建造的。还有勃艮第葡萄区,这是仅次于波尔多酒区的酿酒佳处。

来到欧洲交换不去周边的国家探访一番,那真叫浪费。拿着申根签证,自己只要去买张火车票,就像在

国内的不同省份间旅游一样。

交换期间旅游是最划算的,因为第一,可以借住在其他交换的同学那里,省下一大笔住宿费;第二,可以较长时间在一个国家逗留,较深度游,不用走马观花。

在欧洲旅游有很多省钱的方法,例如提前安排旅行计划,越早订票价格越便宜,有时甚至可以抢到0元机票或船票。提前预定酒店也会有较高折扣(法国、德国、瑞士、瑞典住宿较其它国家贵)。欧洲也有团购网站,性质基本与国内相同。乘坐廉价航空时需注意,这些航空公司的飞机往往停在郊区的飞机场内,无公共交通抵达,离市区大约1小时车程。

欧洲的四个月时光,让我流连忘返。来到复旦,我实现了边走边学的梦想。 **F**

# 游学墨西哥

文/刘娟 2012级IMBA 对外交流院校/墨西哥蒙特雷科技大学

2013年7月15日至2013年7月24日,复旦首次走进拉美,在墨西哥蒙特雷科技大学瓜达拉哈拉分校开展了为期10天的管理学院暑期短期课程学习交换项目,与我同行的共有20名MBA和IMBA学生。瓜达拉哈拉分校研究生院院长Miguel A. Montoya博士,项目总监Raul Montavo博士,以及该院资深教授为我们举行了精致的欢迎酒会。而后的几天,资深教授们给我们授课,系统地讲解了墨西哥经济文化特征和新兴市场的战略考虑。

就我个人而言,此次活动收获颇多。我不仅在课堂上学习到了很多与拉美有关的经济文化特征,也通过文化探访环节深入了解墨西哥人民。同学们自己组织的游玩活动更是精彩纷呈。更重要的是,我变得更加珍惜复旦这个平台,珍惜我们的同学情谊。

学习上,此次暑期短期课程设置紧凑合理,理论与实际案例相结合,老师和学生在课堂上保持紧密互动,课堂上气氛活跃,老师的授课方式和肢体语言都非常吸引人。Pablo de la Pena博士给我们讲述了The new public administration and Mexico's economic challenges,结合了拉美国家玻利维亚的警察腐败案例,引导大家讨论腐败滋生的原因和危害,并给出一些积极的建议;Raul Montavo博士重点介绍了墨西哥当地的经济文化特征,分析了墨西哥当地的消费者行为,结合墨西哥电器公司的金融创新案例,让大家对于墨西哥的市场机会有了初步的了解,尤其是墨西哥人民的收入分级ABCDE的情况让我们诧异;Clemente Hernandez博士向大家讲授了他多年来对于新兴市场商业模式的创新研究,结合很多公司的独特商业模式,让大家了解到这些市场的创新方式和竞争力;Eileen Daspro博士给大家很深入地讲解了新兴市场的竞争战略考虑,以她丰富的经历和作为美国人在墨西哥多年的视角,提出了很多不一样的见解;Alejandro Allera博士是GI地理标识方面的专家,课程内容的讲解是在龙舌兰协会的办公室呈现的,深入结合龙舌兰的案例,让我们深刻地理解地理标识对于一些传统行业的经济意义;Rafeal



Sanchez Varela博士给我们介绍他在Entrepreneurship and business creation方面的研究,让我们了解到什么是企业家精神和领导力,给我们介绍了对大多数行业都非常行之有效的Lean Business Model;Roberto de la Rosa博士是墨西哥当地一家证券公司的合伙人,有着非常丰富的金融行业从业经验,为大家讲解了墨西哥金融系统的变革和特征。教授普遍有过实际工作经验,授课非常精彩,尽管全程英文授课,同学们都非常积极地与老师互动,交流想法,分享中墨两国在如上这些方面的异同点。值得一提的是,该校授课教室是双U型,非常适合老师和学生互动。

在这精彩纷呈的课程之中,我最喜欢两位教授的课程。一位是Raul Montavo博士,他是市场营销方面的专家,给我们讲的是关于墨西哥经济文化介绍和消费者行为分析。Raul老师是一个很有激情的人,上课时肢体语言丰富,在授课区域广泛走动,积极地鼓励同学们发表自己的看法,并给与很中肯的点评,并且在此基础上提出让人茅塞顿开的升级版。Raul将消费者行为学研究的精妙之处,人性中很难阐述的一面,深入浅出地讲解开来。结合案例,同学们的积极性非常高,他看到了我们同学的素质,我们也感受到他的渊博。他非



常欢迎同学们提出不同意见,这一点体现了他治学的包容。我觉得作为老师和学者,这是非常珍贵的品质。

另一位教授是 Alejandro Allera, GI 地理标识的研究和保护,相对来说,这个研究领域是比较枯燥无味和短期难以取得成果的。在我看来,这项工作需要对民族和文化的热爱和保护,需要将利益抛在工作和研究之外。GI 保护的产品大多是农产品,而这个行业的从业状况往往是较分散的,要想将某一个地区的某一种产品作为 GI 保护的對象,需要去说服和劝说的人应该会很多很多,而这个行业的性质决定了其从业人员未必接触

过高等教育,未必理解这个工作的长远意义。另一方面,关于这个产品背后的文化意义,并不需要反复地从文献求证,而是要从民间求证。我相信 Alejandro 教授的工作开展的难度很大,但我也相信他能坚持下去。我也希望我们国家在这方面的保护工作能够得到更多人的认可和支持。

除了丰富的课堂学习之外,蒙特雷科技大学瓜达拉哈拉分校还为我们安排了精彩的文化探寻和企业参访活动。瓜达拉哈拉地处墨西哥中西部,始建于1531年。原为古老的陶瓷业中心和农牧区商业中心,1940年以后成为墨西哥西部最大的商业、金

融和工业中心。这里完好地保存着殖民时代留下的许多文化和印记,墨西哥文明和现代文明并存,是一个特征非常鲜明、发展潜力巨大的城市。学习参访团参观了瓜达拉哈拉城市博物馆,博物馆里的壁画大部分是关于墨西哥殖民时期为了独立和解放做出的壮烈牺牲的英勇奋斗,墨西哥解放英雄的身影更是出现在各个角落。从这些壁画可以看出,墨西哥人民同样经历了非常多的苦难,但是他们的顽强抗战和积极乐观的精神,深深地感染着我。参观陶器博物馆时,我们震惊于墨西哥人民的创造能力,中国的瓷器是一个整体,墨西哥人民

则擅长将神话或者故事,将各个要素和结构用金属连接起来,让瓷器变为一件巨大的艺术品。墨西哥瓷器颜色鲜艳,素材多样,非常精彩。与世界上很多其他民族不同的是,墨西哥人民对于死亡没有恐惧,也并不觉得它代表着不吉祥,所以将象征死亡的元素,骷髅、骨架、大脑等广泛使用于他们的艺术创作中。在西班牙餐厅吃饭的时候观看了墨西哥传统风格的歌舞秀,感受了墨西哥人民的能歌善舞,热情奔放,享受快乐,热爱生活的天性;墨西哥专场歌舞表演,一开始是墨西哥人民一片和平快乐的生活场景,人们享受着自然风光,人与人之间热情和美,男耕女织。这样的生活被战争给打破,男人们出去打仗,战死沙场。经过很多生命的付出,终于获得了战争的胜利,墨西哥人民又恢复了快乐的生活。尽管墨西哥经历了很多苦难,但丝毫不改变那里人民乐天的天性。两场歌舞表演,将墨西哥人民热情好客,能歌善舞的特性表现得淋漓尽致。

企业参访环节中,我们参观了龙舌兰的龙头制造企业和 de la Rosa。参观龙舌兰工厂时,有两点让我感受很深,第一是那里工作的人的工作状态,他们普遍已经在那家酒厂工作了几十年,而且一直从事同样的工作。比如我们看到的那个劈龙舌兰工人,已经干了二十多年,每天的工作就是劈龙舌兰,可是他每天都很开心。这样的工作状态,可以保证始终如一的品质。第二点是这个酒庄与自然环境的完美融合,龙舌兰就在近前,远处是山峰,整个园子里栽满了各种



树,而且有一些是有好几百年历史的老树,还有一些果树,柠檬香和芒果香弥漫在空气中,偶尔还有一两颗熟透的芒果噗通掉在地上,可以捡起来吃掉,特别甜。这里的路基本上是以以前修的石子路,蜿蜒蜒蜒的。这两方面都让我感受到,作为有历史的企业,作为始终追求质量至上的企业,作为有文化的企业,这家公司在这一点上的坚持是值得提倡的,我们都深深折服于当地人对于这种瑰宝级的富有地域文化特色的产品的保护和热爱。de la Rosa 这家公司历史悠久,专业生产糖果,销往世界各地,公司的所使用的奶制品基本上是自己生产,保证质量。这里的主人拥有一大片土地养着野生动物,花费巨大,而他这么做的原因仅仅是出于喜欢,这让我们很震撼,折服于这里的人民对于自然的热爱。

周末,我们基本都在市区闲逛。这里的人们,周末生活轻松愉悦,经常可以在街道旁边看到许多艺人卖

艺,捧场的人总是围得水泄不通。广场上都是带着孩子休息的大人们,孩子们在喷泉里跑来跑去,非常开心,也没有爷爷奶奶跟在后面追着呵护,一派非常自然和乐天的生活状态。

在墨西哥的十多天,我们二十多人一起吃饭,一起玩,建立了非常深厚的感情。我们一起去尝试墨西哥当地的美食,吃了平生最难吃的鸡翅,吃了平生最诡异的牛杂汤,吃了平生最多的 taco。因为语言不通,我们用画图来点餐,因为想念中餐,我们看到中餐馆充满兴奋。我们一起做作业到凌晨,一起买水果在宿舍开水果茶话会。大家都是已经工作好几年的人,因此更加非常珍惜这样的单纯的感情和时光。

此次精彩的墨西哥学习以该校研究生院热情的墨西哥主题晚宴结束,同学们都纷纷感慨此次活动的受益匪浅,表示以后一定要积极参与类似的活动来。复旦的平台非常好,以后会更加珍惜! **F**



# 改变，从有爱的那一刻开始

在几天的夏令营里，我能轻而易举地捕捉到他们的变化：面带笑容的时间变长了，讲话的声音更洪亮了，敢于敞开心扉和老师表达自己的困惑了……所有的一切，让我感到了无比的幸福与满足——在参加完宁夏西吉的支教活动后，复旦MBA爱心委员会的温姿红如此写道。

2013年7月27日至8月1日，在复旦MBA爱心会员的发起下，三十余位志愿者来到宁夏西吉三合中学，为近一百五十位学生带来复旦MBA“我很棒”夏令营。在为期一周的活动中，志愿者们通过团队互动、主题汇演、学生座谈等形式，和西吉的孩子们共同分享经历、探索自我、寻找梦想，将“我很棒”的理念传递给每一个人。

“作为筹备组的成员，很多事情都让我深深地感动了。宁夏西吉夏令营的活动完全是纯公益的，所有的志愿者自行承担路费、食宿等一切费用。但是就是这么一个要自己掏腰包，还要坐28个小时的火车，外加3个多小时的盘山公路大巴的活动，因为我们共同的爱心，报名的志愿者超过了三十位，远远超出我们的预期。”温姿红说。

今年的第五届宁夏西吉三合中学“我很棒”夏令营，自六月初筹划之初就受到了各方面的关注，尤其得到了来自复旦MBA项目老师和同学的大力支持，历时两个多月的精心准备终于成行。本次夏令营为培养孩子们的综合素质，提供了充分了解自我的机会和表现创意的平

台，并让孩子们树立起对未来和对自己的信心。主办方设计了丰富的互动环节，在每一个活动的前后由教练组织学员们对活动内容及感受进行深入交流探讨，力求让孩子们不仅在活动中收获了快乐，更能体会到每一个活动背后所希望带给他们的思考。

为了让孩子们体会到团队合作的温暖和快乐，夏令营将学员分为八个小组，由两位来自复旦的志愿者作为教练、一位往届学员作为助教，全程带领小组进行活动、讨论和分享。在整个夏令营活动中，全体小组成员在彼此分享与合作中逐渐建立起团结与默契。

为更好地传达“我很棒”的理念，梳理孩子对未来的勇气和信心，夏令营设计了多个加强自我了解、分享人生体会的游戏。在自我SWOT分析中，教练们引导孩子分析自己当前的处境，并思考怎样迎接挑战、把握未来机遇；在美丽人生拍卖会环节，小组以拍卖理想生活的形式，共同思考人生最珍贵的是什么；志愿者们更带去了精心制作的讲座视频和故事手册，与孩子共同学习和树立不抱怨、不放弃、积极向上的生活理念。

此外，夏令营还设计了多个小组展示环节，为孩子们发挥想象力、创造力，勇敢展现自我风采搭建了平台。在环保时装秀中，孩子们用旧报纸等环保材料制作出了各种服装，并走上了由志愿者亲手搭建的红毯，在签名版上留下了自己的名字；在小小演说家中，每一个孩子



都登台进行即兴演讲,分享自己的感悟与思考;在创意秀表演中,学员们表演了形式多样的节目。“这些环节带给当地学生的改变显而易见”,温姿红说,“有一名学生我们第一次见面,自我介绍时连名字都不敢说出来。而在一天半以后的小小演说家环节,他用全组最洪亮的声音告诉我,他变了,已不再是那个见人就躲闪的大男孩。”

8月1日,志愿者们恋恋不舍地踏上了归途。本届夏令营虽然结束,但是复旦志愿者们对宁夏西吉孩子们的关注和支持一直在继续,不仅教

练们留下了联系方式,承诺以书信等形式和孩子保持长期的交流。复旦MBA爱心委员会也将保持和校方的交流和沟通,根据实际需要支持三合中学的软硬件设施建设,并延续奖、助学金计划,支持更多孩子完成学业、实现梦想。

“两天的夏令营,我流了很多眼泪,但这并不是因为悲伤,而是幸福与感动!这也是我对此次夏令营最大的感受。我深信:爱,可以让我们走得更近;爱,可以让我们行得更远!”温姿红说。

复旦大学MBA爱心委员会成立

于2007年,是我校MBA项目的同学们自发成立的从事慈善公益活动的团体,秉承复旦MBA“勇担社会责任、成就未来精英”的理念,在课余积极为贫困地区的孩子们搭建爱心平台。MBA爱心委员会成立的几年来,已成功举办过四次“我很棒”夏令营,并向宁夏西吉三合中学捐赠了很多硬件设施,累计为约百名品学兼优的学生颁发了助学金。志愿者们通过自己的行动,不仅将文化知识传递给孩子们,更将积极的生活态度、正确的生活方向传递给孩子们,让他们对未来充满希望,既而去创造自己的未来。[7]

复旦大学管理学院社会责任系列报道

# 公益, 让人生旅途更有意义

每个人都会有一个梦想: 梦想环游世界, 梦想自由自在, 梦想帮助他人。2006级复旦MBA校友刘润——一个勇敢地选择辞去微软高管职务的人——以过人的勇气和智慧践行着自由旅行和积极公益的理念。从“捐献时间”到“百仁基金”, 再到如今的“泉公益”, 刘润将公益的理念深刻地写在人生书卷上。

## 选择复旦

一个数学系的高材生, 一个在微软与技术打交道的人, 该如何更好地管理员工? 这正是当刘润从技术部门转入市场和销售部门时所遇到的难题。“所以我选择到复旦读MBA的动机很简单, 就是想多学一点东西。”虽然现在已经毕业, 但刘润对教过自己的老师们仍然如数家珍。令他印象特别深刻的是“仙风道骨”的骆品亮老师: “他的思路和想法都有很强的逻辑性, 让我在这方面受益良多。”在微软从业期间, 随着职业发展刘润会接受相应的培训, 但是复旦的学习给他最大的收获是使之前零碎的知识体系化, 这是他从未有过的经历。“这是一个愉快的学习过程, 我不仅认识了很多可敬的老师, 也与一起学习的同学们结下了深厚的感情。”刘润当时是春2班, 班里同学年龄比秋季班

的略显年长, 因而也拥有更丰富的人生阅历。刘润介绍说: “我们班设定了一个科学的规矩, 规定每年1月和7月的第二个礼拜六举行聚会。大家相互交流工作和生活心得, 还真的获得了不少启发!”恰同学少年, 这一段MBA学习生涯让刘润仿佛重新回到纯真年代, 感受到了久违的意气风发。

## 旅行公益

“泉”, 《说文》解为“泉, 水原也。象水流成川形。”泉以甘甜清澈而为世人所喜, 刘润联合创始的“泉公益”正是取其透明之意, 试图打造一个公开透明的公益平台, 为中国的公益事业所遇到瓶颈提供一个解决思路。滴水之恩, 涌泉相报, 泉公益不仅传达了透明公益的理念, 同时也倡导更多的人回报社会。

对于现在公益领域出现的问题, 刘润自有一番看法: “公益组织所受到的不信任, 并不仅仅是因为其不专业, 而更重要是因为其不透明。”他认为当下公益组织的现状大多是: 当捐款人把钱投进一个箱子, 所有的事情便戛然而止, 没有人知道后续的结果; 而这正是他希望努力改变的。

“我想让公益组织转换思维, 使捐款人不直接捐款给某个公益组织, 而是捐给某个特定项目。”刘润打了一个

俏皮的比方, “泉公益”平台就像淘宝, 在这里人们可以随意浏览、挑选符合自身价值观的公益项目进行网上捐款。捐款之后, 公益组织按时按阶段在网上更新项目的进程, 捐款人可以像在淘宝购物一样给公益组织打分, 这样就会使公益组织日趋透明化。

有人说, 身体和心灵, 总要有一个在路上; 而对于刘润来说, 却是身体与心灵都在路上。刘润其实也是一个坚韧的户外旅行爱好者, 而这个爱好又与他的公益梦无形中契合在一起。2009年, 当他拖着长满血泡的双腿最终完成商学院戈壁挑战赛赛后, 大漠戈壁的酷热反而点燃了他深藏于心的梦想——探索神秘的南极。

就在南极之行的前一个月, 刘润突然冒出了“旅行公益”的念头: 以旅行之名, 行公益之事。他在微软公司以及网上都发出了邀请: 如果谁愿意承诺在2012年捐献20小时做公益事业, 他就会在南极之旅的起点乌斯怀亚寄回一张充满祝福的明信片。为此, 刘润算了一笔小小的帐: “如果我替100个人把祝福绕地球一圈寄回来, 每人捐献20小时, 那就一共有2000小时, 正好相当于一个人全职为公益事业工作一年!”最终, 他在乌斯怀亚小镇的邮局寄出了480张明信片。

2013年7月, 刘润将奔赴下一个极点——北极。这一次, 刘润在微博



上发出“爱心24小时”的邀请,他将集齐1000张明信片,寄给承诺在2013年愿意捐献出24小时投身公益的人。一张张飞越了欧亚大陆的明信片,将带着刘润对于公益的希冀飞到更多有爱心的人身边。

## 生活智慧

“环球旅行家”,这是刘润为自己定下的美好目标。在刘润看来,旅行不仅仅让他体验到沿途美丽的风景,更为他打开了思路,启发了别样的思考方式。为此,他讲了一个在美国旅行时买手机的小故事:一部手机82美元,刘润在递给收银员100美元之后又给了这位美国大妈2美元零钱,方便她找20美元整。但是出乎意料的是,收银员退回2美元零钱以后,递上手机,手上边找着零钱边念叨:“手机82美元,加10美元再加8美元,正好给您100美元。”收银员以加法的逻辑实现她眼中的等价交换。“这件事情对我的震撼非常大。因为一向以为没有另外解释的事情突然有了新的方法!”类似这样的“惊喜”,刘润在旅途中遇到过不少,这成了他不断旅行

的最大动力之一。

新媒体的兴起让沟通交流更便捷,刘润虽称不上微博控,但也经常在微博上与朋友们分享自己的读书心得与感悟。最近他又在看一本很有意思的书——《系统之美》,这本书是让那些没有学过系统论的非专业人士认识系统,学习以系统的眼光看问题。刘润说,人需要有大智慧。佛就是智慧的意思,当人们看待事物不是看中元素、而是看中事物背后的规律时那就获得了大智慧。“我修炼的目标就是做一个自由而有智慧的人。”他笑着表示。

自由,用刘润的两句话来说就是:“勇于选择而不后悔,随心所欲而不越界。”因为喜欢自由的生活,他辞去了外人艳羡的微软高管职务;因为喜欢自由的生活,他选择了在“间隔年”里去做自己喜欢的事情。“自由的生活并不代表不做事,不工作。不做事是不可接受的,因为我已经闲不下来了。”在从微软离职的这两个月间,刘润因为一心扑在泉公益平台的构建上,反而呈现出越来越忙的状态。泉公益,靠他一个人的力量是不够的,所以他致力于帮助宋庆龄基金会

建立泉公益的工作团队。他相信:只有团队的壮大和成熟,才能把这种新的公益形式做得更好。

刘润笑称微软的工作是自己最后一份工作,他可能再也不会每天有每天八小时上班的日子。现在他把自己的时间分成了四个部分:未来的事业、公益、旅行、写作。“未来的事业”就是指写文章、做管理培训、参加论坛、做管理咨询、写书等。“公益是非常伟大的事业,但那是我的一个爱好。我愿意为公益做出更多努力,帮助更多的人。”而在具体如何帮助他人的问题上,刘润又表达出与众不同的理念:“中国有许多需要得到帮助的人,但是同样有许多愿意帮助他人的人。我要做的是帮助那些愿意献出爱心的人,让他们有一个动力和平台去帮助他人。”这恐怕也是刘润的公益“智慧”吧。

真爱梦想基金会的吴冲是刘润难得一遇的知己,他称刘润为“强悍的理想主义者”。是的,刘润就是这样一个期冀美好的理想主义者,并以充满正能量的姿态为中国的公益事业、也为自己的自由生活注入澎湃激情。[7]





## 走进西部举办金融与资本论坛

2013年9月7日上午，我院西部金融与资本论坛在兰州顺利举行，我院产业经济系主任芮明杰教授出席论坛并发言。专家学者与甘肃政、商界人士共话甘肃发展的美好蓝图，共同为打造中国经济“升级版”出谋划策。

西部金融与资本论坛就西部金融资本与产业资本深度融合、西部开发方式的创新路径和区域经济协调与产业布局展开了“头脑风暴”。出席嘉宾包括我院产业经济系芮明杰教授、兰州大学副校长高新才教授、中国国际金融有限公司首席经济学家彭文生，以及金川集团董事长杨志强、甘肃白银市市长汪

海洲校友。

芮明杰教授从我国制造业的现实问题、现代制造业发展趋势和西部企业转型发展战略等方面阐述个人观点。芮教授指出，我国制造业面临着产能严重过剩、产业价值链潜在地位低等严峻考验，而现代制造业的发展呈现出四大变革的趋势，即生产方式变革、制造模式变革、生产组织方式变革以及制造技术变革。他认为在全球制造业转型升级的大背景下，我国西部企业成长要想突破成长困境，必须践行四大战略——跨越发展、开发跟随、集群发展和走出西部。兰州大学副校长高新才教授则提出，贯彻西部大开发战略必须要把基础设施作



# 西部发展高峰论坛 暨复旦大学第十三届世界校友联谊会

中国·兰州 2013.9.7-9.8

主办：复旦大学

承办：复旦大学校友会 上海同济大学校友会 甘肃复旦大学校友会 协办：江西学院  
金徽酒业有限公司 金坤泰投资有限公司



为现行着力点,把推动产业转移作为核心着力点,把生态保护作为根本着力点。

金川集团董事长杨志强以“利用金融资本,推动转型跨越”为主题,向与会专家学者分享了金川公司借助资本市场,拓宽融资渠道的经验。他提到,公司在推进海外并购的同时,应引入境外投资者,低成本融资,通过内保外贷、信用担保的境内境外联动方式,为境外子公司发展筹措资金,依托资源项目实施资本运作,借助资本市场为资源项目募集开发资金,增强自身造血功能。白银市市长汪海洲表示,扩大内需潜力在西部,

西部已成为后金融危机时代的最佳投资“洼地”。他强调推进西部大开发应把握好注重产业合理布局和统筹规划、注重资源节约型和环境友好型社会建设、注重先行先试、注重区域差异化等原则。中金公司首席经济学家彭文生则以“寻找经济新平衡”为题,深度剖析了当前我国经济的走势。中国经济近期出现了企稳反弹迹象,但影响中国经济中长期发展的结构性问题仍然存在,需要进一步加大改革以实现长期平衡。他认为,涉及的改革领域可以是新一轮对外开放,降低垄断、促进竞争,对房地产、财产进行征税,也可以是利率市

场化的金融改革等。

此次分论坛是由复旦大学主办的西部发展高峰论坛的重要组成部分。甘肃省委常委、副省长咸辉出席论坛开幕式并致欢迎词。我校党委书记朱之文、校长杨玉良出席论坛,并分别在世联会和论坛开幕式上致辞。

2012年,甘肃省与复旦大学正式开展战略合作。一年以来,省校双方在教育、科技、文化、医学、决策咨询等领域开展了广泛深入、卓有成效的合作,省校共同发展、互利双赢初显成效。此次,西部发展高峰论坛在兰州举行,也是复旦大学加深省校战略合作的一项重要举措。**17**



## 政商学界研讨“新型城镇化建设”

2013年8月22日,为加速推进新型城镇化建设,由我院与绍兴市政府、嘉凯城集团共同举办的“新型城镇化建设研讨会”在绍兴市隆重举行。我院院长陆雄文教授、哈佛大学Peter G. Rowe教授、我院产业经济系主任芮明杰教授、我校社会发展与公共政策学院任远教授、国家发展改革委城市和小城镇改革发展中心副主任乔润令、浙江省发展和改革委员会改革研究所所长研究员卓勇良等专家学者齐聚研讨会,围绕着“新型城镇化建设”这一话题,展开热烈探讨。

从1978年到2011年,中国的城镇人口从1.72亿人增加到6.9亿人,城镇化率从17.92%提升到51.27%,从数字上看,中国城镇化建设已经达到世界平均水平,但背后潜藏的诸多矛盾、问题也日益凸显。因此,关于

新型城镇化的本质是与新型工业化相呼应,不光是硬件设施,更重要的是软件建设,是人的素质、道德、责任、诚信的建设。

“新型城镇化”的讨论和践行迫在眉睫。

拥有2500余年历史的绍兴市,是获得首批中国历史文化名城、联合国人居奖城市荣誉的文化古城。从“扩权强镇”,到“中心镇”建设,再到“小城市”试点,绍兴市新型城镇化探索已在路上。

绍兴市副市长钟洪江首先代表绍兴市人民政府致开幕词。接着,陆雄文院长代表学院致辞。他首先介绍了举办此次研讨会的背景,并表示在经济转型、社会可持续发展的今天,新型城镇化是拉动内需的重要动力,是促进产业结构调整的重要动力,是实现经济由粗放型向集约型发展转变的因素之一。陆院长强调,我院致力于推动相关学术及实践研究,大力输送与城镇化建设相关的人才,为中国城镇化的建



设贡献力量。嘉凯城集团董事长兼总裁、复旦EMBA同学会会长边华才则代表集团致辞。

哈佛大学 Peter G. Rowe 教授以“发达国家城镇与设计案例”为题做主题演讲。Peter G. Rowe 教授是哈佛大学建筑与都市规划终生教授，任哈佛规划设计研究院院长，是国际建筑与规划设计的泰斗。他在演讲中，介绍了从底特律到北京、从巴塞罗那到上海这一个个经典城市设计和布局案例。对于如何平衡房地产项目和历史建筑改造、如何融合工业用地和居住用地、如何在密集型建设和多元化建设中取得平和，他和在场嘉宾分享了西方经验和看法。

随后，国家发展改革委城市和小城镇改革发展中心副主任乔润令探讨了新型城镇化与房地产业的转型

发展。他认为新型城镇化要求体制变革、以人为本、城市转型，因此房地产业面临着种种机遇和挑战，必须要提高城市的建筑质量，倡行绿色城市，加快房地产业的转型升级。我院产业经济系主任芮明杰则阐述了他对新型城镇化的思考，强调新型城镇化的本质是与新型工业化相呼应，不光是硬件设施，更重要的是软件建设，是人的素质、道德、责任、诚信的建设，是人的现代化建设。我校社会发展与公共政策学院教授任远强调，新型城镇化必须要实现人的城镇化，他提出若不继续推进户籍制度的改革，在新型城镇化建设的大潮中，人户分离的现象会越来越严重。新型城镇化的“新”不是简单地“将农民人口转化为城市居民”，更重要的是让“他们的行为本地化，创造新的生产力”。嘉凯城集团董事长兼总裁边华

才则对企业在新城镇化建设中扮演何种角色，提出了个人见解。他提出，新一届政府的新城镇化战略切准了社会经济发展的脉搏，也为致力于“城市区域价值创造”的企业发展带来了难得机会。嘉凯城集团在战略及实施两个层面规划了其城镇化建设思路，将体验式城镇商业作为新型战略性业务，在促进当地现代服务业的发展的同时，也为企业带来新的增长点。

研讨会最后还举行了新型城镇化主题座谈，由陆雄文院长担任主持人，各路专家各抒己见，让在座的绍兴城镇化工作推进人士受益匪浅。本次研讨会吸引了百余名绍兴市政府与企业管理人员，为如何推进新型城镇化建设提出了切实建议并展望了未来蓝图，整场活动在热烈的气氛中圆满结束。■



## “海上博观”城市文化讲坛首次开讲

6月28日，“海上博观”城市文化讲坛首讲在上海新天地拉开帷幕。

上海市政协副主席周汉民、瑞安集团主席罗康瑞、我校历史系教授顾晓鸣、《新民周刊》主笔沈嘉禄汇聚一堂，带领来自政府、企业、高校200余名观众一同开启城市公共空间文化的认知之旅。我校冯晓源副校长、我院陆雄文院长应邀出席了论坛。

城市是文明发展到高度阶段形成的空间形式，是与每个人都息息相

关的生活场所。但是，当前存在各地城市文化趋同、城市公共空间的缺失、以及相关民间文化传统和心理的消失，这一系列问题都不利于城市文明的长远发展。

我院陆雄文院长首先指出我们的城市，现在看上去更高更美了，从视觉上中国的城市，特别像上海这样的大城市已经和国际接轨，但是触觉、味觉是不是真的让人感觉到亲切？是不是上海非常具有地缘特色

的生活方式和一些民风都已经在开始渐渐地消失？这跟城市空间建造有没有关系呢？

在当天的文化讲坛中，瑞安集团主席罗康瑞从一名城市空间建设者、开发者的角度探讨了建筑、空间与文化融合之道，他认为优质的城市公共文化可以让市民的生活变得更加美好。

《新民周刊》主笔沈嘉禄先生为我们描绘了市民文化生动的历史画



面。沈嘉禄先生对上海有着深厚的情感,他从一个本土上海人的立场出发,用具体生动的例子讲述了市民文化发展的过程以及今日社会公民文化的缺失现象,他提出要营造及提升新时代的市民文化,必须加强市民对社区的认同感与归属感。

我校顾晓鸣教授从当下最热门的网络和移动通讯切入,谈论信息时代的城市文化建设问题。他特别谈到了网络和移动通讯对于城市“公共空间”的影响。同时也指出了“互动”的重要性,这就要求我们每个人都能积极投身到城市空间的营造中,互相启发灵感,实现城市文化的持续创新。

作为一名政府学者代表,周汉民先生纵横博览,凭着申办世博会的亲身体验,借鉴其它国家建设城市的经验教训,他从与世界知名城市的横向比较的视角,来分析展望国际大都市上海的城市公共空间文化的现状和未来发展。从他的眼中看上海,上海有着独特的魅力,但也有更多进步的空间,激励着全体人民的共同努力。

本次“海上博观”城市文化讲坛是由我院、中共黄浦区委宣传部、中国新天地共同发起的系列讲坛活动,是政府、高校、企业三方合作推动城市文化建设的一次有益探索。海上博观,博观上海。本次活动旨在通过社会各界精英的思想碰撞、各位专家

的真知灼见,引起全社会对城市公共空间文化的认知和重视,为营造城市文化新理念,传播城市新文化,培育城市居民尊重公共道德、遵守公共规则的良好习惯,促进城市发展与城市文化匹配和互动提供全新思路和解决途径。

在“海上博观”城市文化讲坛举办的同天,还举行了中共黄浦区委宣传部、复旦大学管理学院、中国新天地有关城市文化讲坛战略合作项目的签约仪式,来自黄浦区、复旦大学、瑞安集团、中国新天地的主要领导和嘉宾见证了签约仪式并聆听了四位主旨演讲嘉宾各具独特视角的精彩发言。■

# 2013年复旦管理学国际论坛举行

2013年复旦管理学国际论坛于7月22日上午开幕。此次论坛的主题为“转型中的中国企业持续创新”。复旦管理学奖励基金会理事长徐匡迪出席开幕式并致辞，基金会副理事长成思危作管理学前沿学术总结报告。全国人大常委会财经委副主任委员、国资委副主任邵宁应邀出席论坛开幕式，并围绕“持续创新与中国企业的未来”做了主题演讲。上海市副市长周波出席了论坛开幕式并致辞。

今年上半年以来，我国经济增速进一步放缓。国家统计局刚刚公布的2013年上半年经济数据显示，我国上半年的GDP增长率为7.6%，我国进出口总额和出口额增幅双双回落，分别比一季度回落4.9%和8.0%。而在全球范围内，美国经济复苏依然存在不确定性，欧洲经济仍然深陷债务危机的泥沼，新兴经济体的经济发展遭遇较大阻力。面对复杂的国内外经济形势，中国企业乃至中国经济只有通过结构调整和转型创新，才能保证长远的可持续发展。对于企业来说，唯有通过持续创新，增强自身的核心竞争力，才能从根本上应对市场挑战和宏观经济风险。

论坛汇聚了企业管理者、政府官员和国内外一流学者，共谋应对之

论坛汇聚了企业管理者、政府官员和国内外一流学者，共谋应对之策，为中国企业逆势突破、乘势而上寻求解决之道。

策，为中国企业逆势突破、乘势而上寻求解决之道。在为期两天的论坛中，来自海内外的近百位学者嘉宾围绕论坛主题，推出十余场高水平的主题演讲。

我校党委书记朱之文在论坛开幕式上致辞，期望基金会为推动我国管理学理论与实践发展做出更大贡献。上海市人民政府副市长周波介绍了上海市政府近年来坚定不移地深化改革，鼓励创新，坚持扩大对内对外开放，全力推动政府职能转变的

情况。第十届全国政协副主席、复旦管理学奖励基金会理事长徐匡迪强调在借鉴国外成功管理学经验的同时，也必须立足国情，有所创新、有所突破。全国人大常委会财经委副主任委员、国务院国资委副主任邵宁以“自主创新与中国企业未来的发展”为题发表主旨演讲。基金会副理事长成思危则强调企业创新应从技术、管理、制度三方面进行，而在社会转型阶段，管理创新和制度创新有着重要意义。开幕式由基金会执行副理事长、上海市社联主席秦绍德主持。

22日下午，“中国管理者沙龙”专场活动在光华楼主会场举行。中航工业集团董事长林左鸣，香港永隆银行行长马蔚华，复旦管理学奖励基金会副理事长、瑞安集团主席罗康瑞等知名企业家围绕“中国企业持续创新”的主题分别发表演讲，深入探讨中国企业如转型创新的经验、途径及其所面对的困难和阻力。马蔚华行长以“经济转型与金融创新”为题，阐述目前经济转型的三个方面，强调结构调整转型升级的重要性。林左鸣董事长阐述了企业持续创新的艺术，提出了企业管理是科学和艺术的内容这一概念。罗康瑞主席强调在信息爆炸的时代，高校和企业都需要



2013复旦管理学国际论坛  
FUDAN INTERNATIONAL FORUM OF MANAGEMENT  
FIFM 2013

主办：复旦管理学奖励基金会 复旦大学  
承办：复旦大学管理学院

# 转型中的中国企业持续创新

2013年7月22日-23日



拆掉“围墙”，在城市空间里实现大学学区、科技园区和公共社区的“三区联动”。我院院中陆雄文教授全程主持此次沙龙并做精彩总结，提出管理就是艺术，商学院应该以科学的态度、职业的精神、创新的思维培养未来商界的领袖。

在中国管理学前沿研究学者学术报告这一环节中，清华大学经济管理学院陈国权教授，华南理工大学管理学院蓝海林教授，中山大学管理学院李新春教授，对外经贸大学国际商学院林汉川教授，中国科学院大学管理学院柳卸林教授，我院产业经济系芮明杰教授和清华大学经济管理学院杨百寅教授等七位嘉宾就个人研

究方向做学术报告。

23日，复旦管理学国际论坛在多个分论坛现场展开学术讨论活动。我院杰出特聘教授、美国华盛顿大学福斯特商学院 Philip M. Condit 捐席教授、陈晓萍教授，同济大学经济与管理学院教授、上海大学管理学院尤建新院长，中山大学管理学院教授、企业与市场研究中心毛蕴诗主任，天津大学经济与管理学部张维教授，上海交通大学安泰管理学院会计系主任夏立军教授，海通证券并购融资部兼三板业务部董事单华军博士，上海阅洲企业管理咨询有限公司合伙人冯萌博士，复旦大学管理学院杰出特聘教授、Motorola Professor of In-

ternational Management Emerita, Arizona State University 徐淑英教授等嘉宾给现场听众带来了以“新兴行业与创新管理、金融前沿和中国资本市场热点实务”为主题的精彩演讲。

复旦管理学国际论坛由复旦管理学奖励基金会、复旦大学共同主办，旨在构建中国与世界管理学前沿领域的高端交流平台，为探索中国管理学的发展道路、推动中国管理学贡献国家经济和社会发展、提高我国管理学在国际学界的影响力做出贡献。迄今，论坛已成功举办8届，吸引了400多位海内外知名学者、政府官员和杰出企业家参会，逾万人次听众参与论坛活动。■



## 全国近百优秀大学生齐聚学院

2013年7月8日至7月10日，为期3天的我院2013年全国优秀大学生夏令营暨2014年度研究生招生宣传系列活动成功举行。

7月8日上午9点，夏令营活动正式开始。我院副院长吕长江教授代表学院致欢迎词，并对学院做了简要介绍，重点阐述了硕博连读项目的情况，使营员们有了全面深刻的认识。接着，吕老师鼓励大家做中国最出色的学者，坚定为中国科研以及教育事业作出长期贡献的理想。吕院长的致辞亲切且具有感染力，使同学们获益匪浅。

本次夏令营邀请了三位老师为营员们带来风格各异的三场讲座。他们都有着丰富海外留学经历，多年为硕博连读项目讲授研究类课程，同时深受学生喜爱。

8日上午，信息管理与信息系统系的徐云杰副教授展开了第一场题为“科研生涯与行为研究方法”的讲座。

徐老师从自己的学术经历出发，勉励同学们要管理好硕博阶段的学习时间，培养多种技能，享受科研乐趣。

8日下午，产业经济学系姚志勇副教授带来的“道德风险、利率市场化与存款保险”的讲座获得了营员们的热烈反响。姚老师解析了国内金融业界讨论最热的存款保险制度，通过和西方发达国家的比较，提出制度相容的观点。

9日上午，企业管理系的梁晓雅副教授和各位营员分享了“读博适合你吗？”的讲座，与学生们畅谈了她个人一路走来的心路历程。三场讲座，精彩不断，现场师生互动频繁，气氛热烈。

硕博学生经验交流会也是此次夏令营活动的重要环节之一。9日上午，已经转博的优秀硕博生和高一级的硕博连读学长，都给未来的学弟学妹们传授了宝贵经验。许肇然同学总结读博必须具备的特质：好奇心、自我肯定、静得下心、逻辑能力强；张

华祥同学从“为什么选择读博”、“学院有什么优势”和“未来的工作选择”这三个角度阐述了自己的理解和观点；潘晶晶同学则认为读博是一种人生经历，要学会享受这种人生经历，要勤奋。这些现身说法和真知灼见为营员们树立了典范。

9日下午，一级学科见面会分四个专场举行，学院各系均派出资深老师参加。老师们不仅详细介绍各专业的特色情况与优势，还耐心解答同学们提出的各类疑问。

7月10日，我院举行了2014年度推荐免试研究生预录取选拔测试工作。全院二十多位优秀教师担任面试专家，为选拔优秀人才尽心竭力，严格把关。

随着预录取选拔测试工作的结束，本次夏令营活动也圆满地落下了帷幕。本次夏令营活动的成功举办，为明年硕博连读项目的招生打下了良好的基础，同时也扩大了我院在全国各大高校优秀学生中的影响。F

## 第8届国际极值统计大会召开

2013年7月8日至12日，第8届国际极值统计大会在我院成功举办。

本次会议共有来自国内外的专家和学者约150人参加。其中来自美国、加拿大等地区专家与学者共约120人；来自北京大学、中国科学技术大学等国内专家与学者共约30人。开幕式上，院长陆雄文教授发表讲话，并向参会嘉宾介绍我院概况。接下来，我院统计学系郑明教授致欢迎词。来自美国北卡大学

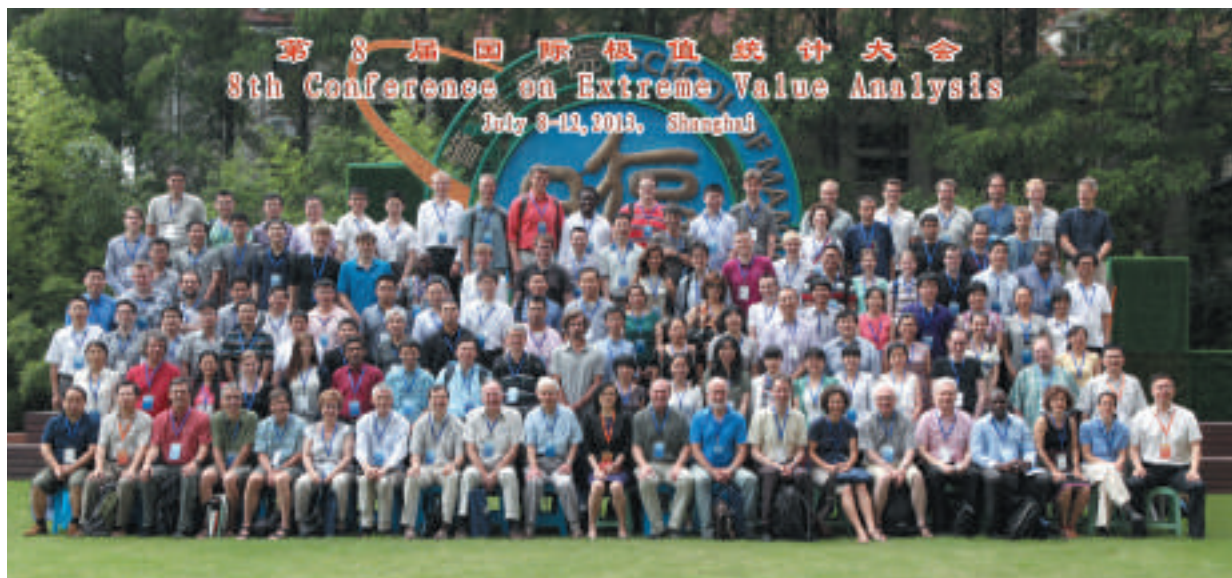
的Ross Leadbetter教授，则对极值统计近30年的发展进行了回顾与展望。

第8届国际极值统计大会历时5天，共举办了101场高水平的学术报告。参会的专家和学者对当前极值统计的研究热点和发展方向进行了深入交流和探讨。

与会的专家和学者们，一致认为此次的会议非常精彩和成功。Biometrika期刊主编Anthony Davison教授，Scandinavian Journal of

Statistics期刊主编Holger Rootzen教授，美国哥伦比亚大学统计系系主任Richard Davis教授等均对本次会议给予高度评价，对会议的组织与安排深感满意，对管理学院的硬件设施和科研氛围高度赞许。

该会议得到了我院、高等学校数学研究与高等人才培养中心、上海数学中心、华东师范大学金融与统计学院、吉林大学-佐治亚理工学院理论科学联合研究所等多家单位的大力支持。■



# 经济转型与金融创新

时间:2013年7月22日 论坛:复旦管理学国际论坛  
主讲人:香港永隆银行行长 马蔚华

现在越来越多的老百姓不来存款了,就必须推出各种适合老百姓的理财产品,这次金融危机提到影子银行的问题,这里有一个如何让产品和资产池对应的问题。

十几年前,提出一个理念叫做“早一点、快一点、好一点”。我们说银行要比别人早3至5年想客户有什么需求,因为银行是提供服务的。客户需求你若不知道,就像开饭店不知道顾客的口味一样。需求是怎么产生的?需求是变化的,你今天给他侍候好了他高兴,明天他的口味又变了,而且需求的变化往往是随着经济、社会、科技发展而产生的。没有网络的时候不可能给客户网上银行服务,没有这个动因。

当初我们做信用卡的时候,很多人认为,在中国做这件事肯定不赚钱。到今天我们的信用卡已经成为众多年轻人、有钱人,还有高端客户最喜爱的工具。信用卡已发出好几亿张了。我们去年已提出要消灭信用卡,消灭信用卡是消灭这种卡的形式。有了移动支付,我们的手机终端完全可以把信用卡的卡片和手机合二为一。今年我们推出两个进场支付的产品,一个放在手机里,一个放在SIM卡里面,这就是进场支付。再往前发展,信用卡完全可以消灭,完全可以用手机代替信用卡的功能,因为移动支付是突飞猛进的,无论是客户数还是支付量都在以我们难以想象的速度发展。

如果根据当时的观念来做判断,可能永远

不会有信用卡,也永远不会有私人银行财富管理、网上银行和将来的移动银行。

## 从“钱荒”谈三大转型

金融创新往往随着大环境变化而产生,今天中国银行业面临着史无前例的巨大变化。大家前两个月感受到一件前所未有的事件,叫做流动性紧张。当时我在欧洲出差,那天在瑞士银行,他们就问我这件事,我还挺淡定,我说这件事看起来很突然,实际上很自然。

大家都知道,6月20日,上海银行间隔夜拆借利率达13.44%,7天拆借利率达到11%,特别是隔夜回购成交利率史无前例,达到30%,7天回购利率突破28%,这在我银行从业经历中是没有见过的。接着就是银行股暴跌,100多只股票断崖式下跌,挺吓人的。

后来有关方面给出五条解释。贷款增多,财政缴库,节日流动资金,月底存款冲高准备金上缴,这四条都有道理,哪一年都有,不是今年特殊有的。

今年有一条特殊的,外汇管理新文件导致的商业银行用人民币购汇。

# 转型中的中国



此外,央行的态度也很关键。4月份,我们用购汇投放来充实流动性,顺差还挺大,基础货币投3000亿元购汇充实流动性。但到了5月份,可能是伯南克的讲话产生效应了,我们基础货币的投放由3000亿元降到668亿元。

什么叫危机?危机就是一种心理上的不信任。有一个博弈论的理论叫做个体的理性必然导致集体的非理性。假如你把钱存在这家银行,如果你知道这家银行要出问题,第一个理性的反映是先把自己的钱提出来,这是理性的,但如果所有的客户都这样理性地提款,这个银行再好也完蛋了。

后来大家看到,几个大银行主动低价拆出,到6月26日,100多只股票大跌,央行第二天表态,市场区域平稳。

值得深刻研究的是流动性紧张的背景,就是我们现在的三大转型。

第一,全世界经济转型。首先是美国复苏了,伯南克提出要退出量化宽松QE,这几年美国通过量化宽松刺激经济,如果退出QE意味着资本市场要发生一些重大变化。无论是资产重组,价格重新界定,还是汇率逆转都会发生很大变化。美国经济复苏得很好,美国人的机制还是挺能自我调整的,首先美国的失业率已降到6.5%,美国的联邦储备委员会制定货币政策时最重视两个指标,失业率和通货膨胀率,如果失业率低于6.5%,说明经济很正常了,下一步必须考虑通货膨胀指标不能上去,所以要停止QE。但美国的调整使全球新兴市场,包括欧洲、日本都会受到大影响。

第二,中国经济的转型,中国经济过去30年高歌猛进,年均增长率将近10%。但去年我去新加坡,新加坡副总理兼财政部长尚达曼跟我说,“中国经济确实令人瞩目,但对我们没有

66

金融创新往往随着大环境变化而产生,中国银行业面临着巨大变化。

99

66

战略搞活存量,调整结构,优化产业,提高竞争力,这是惟一出路。

99

什么挑战,因为你们都是低端制造业,是在利用人口红利,劳动力价格低,这个优势转瞬即逝。”这种优势在历史长河里肯定是转瞬即逝的,30年很长,但在历史中却很短,今天印度、斯里兰卡、缅甸的劳动力成本比我们更低,很多工厂都搬到那里去了,中国的绝对劳动力数量在下降。有人担心中国GDP会低于7%,实际上7%左右也不算低,美国1995年的GDP是7.4万亿美元,中国2011年是7.4万亿美元,但美国从1995年到今天GDP增速没有超过3%,如果我们增速7%也能很快缩小和他们的差距。问题不在于多高的速度,而在于GDP的内涵是什么,过去我们挖开、填上的比较多,现在要追求有内涵、有质量、有竞争力的GDP,这就是国务院提出的结构调整、转型升级,这个太重要了。

我去年去了以色列,那么小的国家,决定GDP有三个指标,科研经费、科技转化率和GDP技术含量,这三个指标中国比发达国家都差得很远。科研经费占GDP的比重,现在我们勉强达到2%,发达国家都是3%,以色列更是达到4%~5%。以色列是世界上最小的超级大国,我们曾到过以色列总统家,问他,假如他们没有荒芜的土地,恶劣的环境还会有那么多创新吗?他说肯定没有,这是逼出来的。所以我们要提高GDP技术含量就必须进行结构调整、转型升级,这在资金非常宽松的情况下是难以做到的。今年上半年,社会融资规模已达10.15万亿元,同比多增2.38万亿元,M2(广义货币)达到105.45万亿元,同比增14%,都超过年初的预期,但GDP却没有去年多。钱哪去了?有很多原因,有些钱跑到了过剩的生产能力那,很

多钢铁、水泥厂不能倒闭,它用贷款还利息,用贷款发工资,要社会安定团结,它们把钱吸收了却没有贡献GDP。所以,这样的生产能力不调整好,钱是难腾出来的。

有一句话叫做“该死的不死,该活的就很难活”,这是非常头痛的事情,所以这届领导人确实任重道远。中国现在到了人均GDP5000美元以上的水平,和新兴市场相比,人口红利优势荡然无存,和发达国家相比,还绝对没有那些先进技术。在人均收入达到5000美元以后,系数大了,分配不均,贫富差距就大了,社会各种矛盾、诉求都多了,政府压力非常大,必须要改革,要推动创新,重新激发人们的积极性。

在这样的大环境下,中央领导思路是非常对的,战略搞活存量,调整结构,优化产业,提高竞争力,这是惟一的出路,但要付出代价。

第三,银行的转型。过去30多年,中国GDP的高歌猛进也有银行的贡献,经济的高速增长给银行带来了巨大需求。1978年以前,贷款只有2000亿元,截至今年5月份银行业资产已达139万亿元,增长近700倍。我们过去的增长方式基本靠批发业务,利差收入,消耗资本金,大家都重视大企业,但这两年也发生了变化,基本是传统外延式的银行经营模式。

## 银行的新挑战

今天,银行业面临从来没有过的巨大挑战。第一是外部环境,银行是服务业,经济决定银行、金融的外部环境。第二是约束条件,银行是高风险行业,无论是内部的治理结构还是外

部的监管,对银行有很多约束条件。第三是市场需求,服务对象的变化是银行变化的原因。这三条现在都在发生前所未有的变化。

关于外部环境,经济放缓对银行是个考验,再指望靠需求拉动,靠大规模贷款,不可能了。现在叫“金融脱媒”,过去银行一统天下,现在地位在不断被降低,直接融资兴起了,间接融资在不断被边缘化。十年前社会融资总量里面银行贷款95%,去年年底降到60%以下,我们的水平相当于美国上世纪80年代的水平,美国从上世纪80年代60%降到现在不到30%,所以我们的金融脱媒还会继续。

为什么会出现这种情况? 现在我们的利率还是双轨制,刚刚放开了贷款利率,但存款利率还在管制,贷款利率放不放大也没有什么影响了,存款利率很关键,因为有利率管制,所以钱存在银行没有多少油水。在银行体系外有一个越来越发达的金融市场,包括股票、债券、信托、理财、PE、VC、民间借贷,这些市场的产品更接近于市场的利率,所以很多钱就从银行体系外流到金融市场,这就发生了脱媒。美国也是这样开始的,中国是从前年(2011年)开始的,当年银行的存款增长幅度比前十年的平均数少了近10%,这两年继续这种情况,银行存款少了,贷款肯定也少,所以脱媒从负债和资产两个方面挑战银行。

利率市场化的挑战。过去中国银行之所以能够高盈利,一是需求很旺,二是利率保护。现在都变了,利率市场化对银行的挑战可能会更大一些。美国1985年-1986年期间完成利率完全市场化,但1986年-1990年五年间每年都

有200家左右的小银行倒闭,所以我们现在很多民营企业、各种社团要求成立民营银行,我觉得要慎重考虑一下,全世界的银行都一样,要被严格监管。为什么? 因为银行有公众存款。另外银行能不能承受未来1.2倍、1.3倍的利差水平呢? 中国台湾的利率市场化出现过整个银行业的亏损,所以中央很谨慎,现在我们的贷款利率放开也是按照利率市场化的路线图进行的,先外币后本币,循序渐进。无论如何,这对中国商业银行都是一个生命攸关的挑战。

此外,还有技术性的脱媒,就是支付领域银行的两大功能,融资中介和支付平台。支付就是转账,银行通过转账来完成商品交易的过程。过去银行一统天下,但这两年第三方支付,特别是阿里巴巴增长100%,开始我还觉得有点异类,马云还老挑战我,后来我一想,人家是有道理的,因为随着经济社会的发展,银行支付肯定不能完全适应,尤其是诸多小额零星的便捷支付,在网上、手机上直接支付更方便,这种挑战对银行是必然发生的。银行资产负债表中信贷的业务已不到50%。

什么是约束条件? 最主要的约束是资本充足率,资本充足率就是银行的杠杆率,金融危机前8%就行了,危机之后,金融稳定委员会提高了拨备,这个拨备就是准备金。过去资本金太少,杠杆率太高,现在就要提高,系统重要性银行最低11.5,非系统重要性银行10.5,因此,中国所有的银行都面临补充资本金的压力。现在每个银行都在谨慎对待资本消耗,所以现在是做中小企业最好的时候。[编注:2011年6月,银监会下发了《关于支持商业银行进一步改进小

66

无论是社会，  
还是政府，都  
要求满足中  
小企业、小微  
企业的要求。

99

企业金融服务的通知》，重点对单户金额500万元(含)以下的小企业贷款加大支持力度，降低小企业贷款风险权重，从而缓解银行资本金压力。]

银行还面临股东的约束，股东都想少拿钱多挣钱，少资本消耗，回报率高一点。还有员工的约束，现在80后、90后很不好领导，光发钱还不行，还有价值趋向、工作氛围、未来的期待，这些都要考虑。我当行长的时候要用相当多时间学习网络语言，要知道什么是芙蓉姐姐，要到分行跟他们一块吃饭，这样才能减少代沟，我们行里平均年龄不到30岁，所以必须要懂得他们，这也是管理上的很大约束。

媒体的约束对我们也越来越严峻，不能乱说话，一个上市公司，一条消息，结果股票增发很多。所以，现在的约束条件很多，这都是过去没有的。

最重要的还是需求的变化，这就相当于开饭店，顾客口味变化一样，你必须要调整菜谱，否则人家不来吃了。首先一个变化是中小企业，现在无论是社会，还是政府，大家都要求满足中小企业、小微企业的要求。的确，过去大家都不太爱给小微企业贷款，认为小微企业风险太大，给国有企业贷款损失了也没有什么责任。但现在有了资本约束后，银行的观念发生了很大变化，对大企业贷款资本消耗是100%，对小微企业贷款资本消耗是75%，听起来好像不合理，实际上，大企业违约概率低，违约损失率高。为什么？大企业往往和经济周期联系比较密切，一旦出现违约肯定损失很大，而小企业违约概率高，但违约损失率很低。影响银行贷

款给小微企业的是什么呢？需要银行创新，不能一户一单地审查，要根据中小企业分类，按照产业链、同行、区域分成若干，然后设计8个或10个指标，然后工厂化、批量化地审批。这需要经验判断，不是做不了的，美国富国银行，靠这个起家做到美国第四大银行。

去年招商银行做了一年小微企业(500万元以下)的贷款，一年做了将近1000亿元，质量很好，但这需要改变过去的审贷方法。

关于财富管理，现在越来越多的老百姓不来存款了，就必须推出各种适合老百姓的理财产品，这次金融危机提到影子银行的问题，这里有一个如何让产品和资产池对应的问题。

还有消费信贷，现在消费信贷已达10万亿元，十年前看都不可思议，人均GDP突破5000美元时，我们城镇居民恩格尔系数降低了，这就是一个典型的小康型消费，所以我们做消费信贷非常是时候。还有养老金，2015年中国老龄人口将突破2亿元，老龄金融需要我们有丰富的想像空间。还有跨境金融，中国企业和中国老百姓走出去，跨境金融有非常广泛的市场，特别是人民币国际化的进程。

再有一个就是移动金融，去年中国移动互联网用户是7亿多户，到2016年，互联网支付会突破1万亿元，这个增长非常快，取代信用卡实现网络支付这是完全有可能的。现在招商银行网点只有1000个不到，零售的网上支付是95%，这使我们节省很多成本，所以有非常大的空间。

面对转型中的中国，商业银行有非常大的发展空间。■

# 共建创业型社会

时间:2013年6月29日 论坛:2013届学生毕业典礼  
主讲人:瑞安集团董事局主席 罗康瑞

我记得2008年美国引发的世界金融危机波及到中国时,许多企业裁员,造成了2009年大学毕业生的就业难。当时,国家号召大学毕业生自谋出路去创业,政府部门也为大学生的创业给予了很多政策上的支持,创业成了解决就业的途径。事后看,当时政府号召大学生创业这件事的意义,仅仅看成解决大学生就业,有些浅薄,应该站在城市发展阶段上去看这件事,它是上海向创业型城市转变的一线曙光。中国改革开放30多年来,我们一直在学习和追赶欧美发达国家,招商引资,引进西方的技术和发展模式。30多年时间养成我们一个习惯就是模仿、复制,习惯成自然,成为文化,原创能力下降了。所以,今天我们国家提出转型发展,从中国制造向中国创造转型。改变习惯是很难的一件事,改变一个国家、一个民族的习惯更难。文化就是千百万人难以撼动的思维、行动、习惯。我们处在一个模仿成为习惯的复制型社会,转型就需要提高我们自己的技术、设计,打造自己的品牌,向创新型社会转变,这是我今天想与同学们谈的话题。转型这个重大的社会责任,我们每一个人都有份,你们年轻人更有份。危机有时不是什么坏事,它可以逼迫人们不得不作出改变,人在顺利时很难有改变自己的动力,这是危机中的机遇。今天,许多中国的大学生把比尔·盖茨,史蒂夫·乔布斯作为自己的偶像,我们的眼睛只盯住那几个创业明星,没有发现他们身后遍地到处都是的创业者,没有看到产生这些创业明星的土壤和环境。美国在上世纪后期快速发展起来就是因为美国有一个很强

的创业文化,这或许也是经济危机逼出来的。美国在上世纪50年代形成的经济架构是:势力强大的政府、缺乏竞争环境的大型官僚公司、以及限制工资竞争和经济灵活性的大型工会,构成了一个刚性铁三角,这个结构曾经给美国人带来一个经济稳步发展、低通胀、工作稳定的社会,带来了“美国世纪”。但是,规模化经济既推动了大规模的标准化进程,同时也遏制了创新和发明,影响了社会价值观。在当时的美国家庭,父母教育孩子要好好念书,大学毕业后可以去大公司上班,去政府机构任职,与今天的中国很相似。那时美国社会也是普遍看不起创业的小企业,银行也不愿贷款给创新型小企业。这个“铁三角”的经济体制运行到70年代开始走向衰退;到了8、90年代,美国经济经历大衰退、大调整才有了90年代的创业大潮,拯救了美国。尤其出现比尔·盖茨的微软这些创业型企业的成功案例,人们不再像过去那样排斥小企业,华尔街金融机构开始关注和支持创新型小企业,美国经济从原先的管理型经济转变为创业型经济。创业微妙地渗透到美国社会生活中,影响和转变了人的价值观,越来越多的父母希望孩子大学毕业后去创办企业。创业是美国硅谷的主要文化,硅谷不只是高科技,高科技是现象,背后是创业创新文化。

今天上海的社会和经济还处在“大政府、大企业、大银行”的发展阶段,我们国家离创新型国家还有很长一段路,创业文化还没有真正建立起来,所以父母们都希望孩子大学毕业后去大企业就业,去政府上班,舍不得让年轻一辈去

66

我国离创新型国家还有很长一段路,创业文化还没有真正建立起来。

99

66

创业型社会的特点是大多数人梦想、有追求，大多数人敢于创业。

99

冒险创业。这是一件很正常的事，尤其是我们都只有一个孩子！问题在于我们是否要等这个经济架构走到衰退时再想去创业？上海现在最时髦的一句话是“创新驱动、转型发展”，上海正在向创新型、创业型的城市转型，我是很相信创业会成为上海未来的潮流和时尚。你们年轻人是我国的未来，中华民族崛起的最重要的力量，各位同学是选择随波逐流，还是要做一个能把握未来的人？杨玉良校长说：“复旦的学生与其它大学不同之处，是复旦的学生有理想，有自己的梦想。”创业的起因常常就因为有一个梦想。

上海现在还不是创业型社会，处在“少数精英有梦想，大多数人追随”的阶段，创业型社会的特点是大多数人梦想、有追求，大多数人敢于冒险创业，我希望创业创新尽早地成为大学生的思维习惯和行为方式，成为上海的城市气质和新文化。

一说创业，大家可能想到明天就去开一家公司，我不是这个意思，一个没有社会工作经验的大学毕业生盲目创业肯定绝大多数会遭到失败。第一次创业失败机会是超过百分之九十。

我也和大家说说我创业的故事。69年我从澳大利亚回港，我父亲立即安排我到一家纺织厂去当练习生。6个月后，我家开了一个家庭会议，决定纺织行业在香港前景不太好，放弃了开厂的计划，我就回到我父亲公司去上班。因为我没有什么经验，所以我父亲只找一些非常简单和不太重要的事情给我办，我觉得工作很闷，做事一点都不起劲，我爸爸对我态度不满意，所以每天都挨骂。我赌气出去自己找工作，但妈妈说我要是不愿意在父亲那里工作，就自己创业吧。坦白说，在那时候，我从没有想过要创业，只是希望找一份安稳的工，收入好一点就算了。我爸爸那时也不看好我，觉得我是没有创业的能力，但我妈妈非常坚持，最后说服了我父亲借给我十万元港币去创办瑞安。创业后我最初的打算是要挣钱还给我父亲十万元，以后

再挣到一百万，我就退休去游山玩水，轻轻松松度过一生。但创业的经历改变了我的思想，改变了我的人生态度。我创业的头七年，没有休息过一天，每天工作十几个小时。为什么会有那么大的改变？首先，我不希望我失败给家里人看，更重要是，我勤奋工作带来了一些小成绩，给了我很大的鼓舞，越做越起劲，才有了今天的我。

我也和大家说说我是怎样培育我的儿女。女儿在美国念建筑设计，毕业后在纽约工作六年，金融风暴后决定回家，但她没有选择回香港，而是来了上海。我没有安排她到瑞安上班。我告诉她，她是需要证明自己的能力才能到瑞安工作。在上海第一年，她帮助我做一些规划协调的工作，她工作很认真，有成效，所以去年她被邀请去参加中国新天地这家新商业地产公司。我是没有参与给她一份工这个决定。我儿子去年大学毕业，我也告诉他，他可以自己找工作或是自己创业。他告诉我他希望创业，他说他喜欢餐饮业，我说好，那他需要先学习、了解这个行业，再创业。他现在在香港美心集团当练习生，在厨房学怎样做菜，在楼面接待客人，什么都要做。他在念书时，每一个暑假，我都安排他到外面去工作，让他知道普通人工作生活是什么样。他十六岁的夏天，我更安排他到香港香格里拉酒店当行李员，为客人拿行李收小费。我为什么这样对待我的儿女？我要是他们知道底层的工作生活是怎样，要他们学会做人、待人和认识生活不一定是跟他们成长的环境一样，我不要他们是富二代。我本是希望我有我爸爸的决心和毅力对我的儿女要求更严格，但在今天的世界，我们当父母的都希望可以跟子女发展一个朋友关系，所以我是犹豫应否对他们更加严格，可惜我没有我爸爸的勇气。我现在跟我儿女的关系很不错，我相信他们知道、明白我是为他们好。

人在年轻的时候要敢于失败，不怕失败，跌



倒了爬起来重新开始。古语有说：失败乃成功之母。年轻就是资本，失败了可以重新来过；年纪越大，这个本钱就越小。企业也是这样，小企业可以失败了重来，大企业不太敢冒险创新，因为犯错误的成本太大。

你们要创业首先要充分了解自己，要很客观地知道自己能做什么，原意做什么，能否吃苦，愿不愿意承担责任，不怕冒险，懂得待人接物，有做事的热情。了解自己后，知道自己是做企业的材料，那你就去创业。当然，你要是有时间先去学习你要做的行业，这是最好。但我要说一句，你永远都没有办法可以百分之百准备好才创业的，你要相信你能够应付、解决困难。我到现在还是每天都在学习怎样去处理许多的难题，但最重要的是我知道我能应付，我会应付任何困难。

人们往往只看见新天地的成功，不知道它背后有这样的创业经历在垫底，让我敢于在亚洲金融危机中，自己出资去建新天地，在身边几乎所有的人在那时间都不看好这个整旧如旧的项目，背后说我是“疯子”，我仍然坚持不动摇，一心一意地把新天地做到最好。我现在反思，要是再早几年建新天地，过于超前，市场不一定

能接受；再晚几年，动迁成本太高，也做不起来了。新天地正是天时地利人和，在合适的时间，我做了合适的事。可以说没有我那段宝贵创业经历，也不可能有新天地。

复旦管院是我见过的最有创业文化氛围的学校，你们学院从2004年就开始举办“创业计划大赛”，你们的陆院长是个有创业情结、有理想的人，几年前就找我谈开发青年创业课程，我很乐意跟你们管院合作，才有了现在的复旦—瑞安青年创业课程，有了创业集训营，你们的新校区就在瑞安开发的创智天地里。中国有句话叫“拆了墙就是一家人”，新校区没有围墙，我们是一家子。

你们真的很幸运，有复旦“校产办”在后面支持创业，有复旦科技园区为你们创业提供空间。但是，我给大家一个忠告，创业不是别人安排的，是你内心的诉求，梦想是在你心里；在失败的逆境中成长起来的人最强、最壮，什么事都让妈妈陪着的孩子走不远，永远飞不起来。今天有很多学生的家长在这里，我也想告诉家长们，现在出现了大学生去公司面试，妈妈陪着，等在楼下。这样的大学生，首先瑞安就不欢迎，你们这样的溺爱孩子可能会害了他。■

# 自主创新与企业未来发展

时间:2013年7月22日 论坛:复旦管理学国际论坛  
主讲人:国资委副主任 邵宁

66  
其不可持续性在于,这种发展方式过度依靠低成本和国外技术。

99

目前中国经济增长速度的下行压力很大,经济发展确实处于减速的过程之中,不少企业感觉非常困难,其原因一方面在于国际经济环境不好,外部需求萎缩,另一方面也在于中国经济发展本身正在出现一些阶段性的变化,后者对企业的影响可能比前者还要大。

改革开放以来,中国经济持续高速增长已经有30年。这么大的一个经济体,实现了30年年均10%的高增长,是世界经济发展史的一个奇迹。除改革开放、解放生产力这一最根本的原因之外,低要素成本和外部的技术来源都是促成高速增长的重要因素。低生产成本是中国产业和企业的传统优势,这主要是低的人工成本和环境成本。低成本使得中国的产业和企业具有先天性的竞争优势,我们的竞争对手既难于模仿也难以抗衡,所以前些年中国企业靠低成本低价格打遍天下,其他国家利用国际壁垒来限制中国的发展。低制造成本对于外资也有很强的吸引力,把生产基地放到中国是合理的选择,中国成为世界工厂,外资的大量进入也是经济增长的助推器。国外的技术来源是中国经济高速增长的另外一个因素,前些年中国经济发展的技术起点很低,中国产业发展所需要的技术大都是国外成熟的技术,有些甚至是过时的技术,因而从国外购买技术相对容易。前些年中国新产业发展从80年代的家电产业到目前的汽车产业,几乎完全建立在国外的基础上。能够很方便地从外部得到技术,使中国的产业结构升级和企业的产品结构升级相对比较容易和便捷,使我们不必经历

自主研发的过程,也不需要承担自主研发的风险。通过引进、购买国外现成的技术,使中国前一个时期的产业结构生长非常快,直接支撑了中国经济的高速增长。

仔细分析中国30年高速增长的过程就会发现,我们充分利用了低收入国家所具有的后发优势和赶超效应,引进国外技术形成自己的产业,利用低的成本优势开拓国内国际市场,实现产业和企业的扩张,从而成就了国民经济的持续高速增长。

中国这个时期的发展,无疑是一个成功的案例,但是在我们分析这一时期经济发展的时候,我们必须清醒的看到,这个时期中国经济发展的方式具有明显的阶段性的特征。这在特定的发展阶段是可以的,但是确是不可持续的。其不可持续性在于,这种发展方式过度地依靠低成本,过度地依靠国外技术。而随着居民收入随着的提高,我们不可能永远拥有低成本的优势,而且作为一个大国,也不可能靠别人的技术实现自己的现代化。

经过30年国民经济快速发展之后,支撑中国经济增长的内外部因素正在发生变化。第一是要素成本的快速上升。目前我国总体上已经越过了刘易斯拐点,人工成本处于快速上升的过程当中,近两三年各省的最低工资标准大概提高50%左右,但是企业仍然反映招工困难。同时近几年能源、土地、环保成本都在上升,我国的成本优势已经被大大削弱,成本优势下降,对我国经济发展的影响非常直接。作为靠低成本取得优

# 转型中的中



势的企业和产业的竞争力都在下降,有些产业还要退出,转移到综合成本更低的地方。

二是技术来源已经出现问题。前30年我国产业结构升级,主要靠引进技术。那时我们和国外产业的差距很大,国外企业把成熟的甚至是过时的技术卖给中国,对他们自己没有什么影响。但是经过30年的高增长,中外的产业差距已经大大缩小,中国企业现在需要购买的技术往往是国外企业正在使用的技术,国外企业要是把他们正在使用的技术卖出去,自己就很难生存,这个问题在中央企业反映很突出。很多的中央企业是行业的排头兵,与国外企业的技术差别最小,这几年很多央企反映,购买国外技术越来越困难,对方往往很坦率,技术卖给你我怎么办? 国外技术来源出现问题,对我国未来的经济发展影响会非常大,我国产业结构的进一步升级,新产业的发展都将遇到困难。现在国内资金不少,但是大家普遍反映没有好项目,这背后的原因是没有新技术。

上述两个方面的变化是实质性的不可逆的,标志着中国的经济发展已经从低收入国家赶超型的经济形态转变为中等收入国家成熟的经济形态。这种经济发展的阶段性变化,不但意味着中国经济发展的合理区间将逐渐下移,

而且制约中国经济发展和中国企业发展的突出矛盾也将出现变化。

今后一个时期,中国经济整体和中国企业将面临两个方向上的重大挑战。其一,发展的核心问题是产业结构的进一步升级问题。在外部技术来源逐步减少的情况下,我们能不能通过自主创新实现今后若干年进一步的产业升级,从而保证国民经济和企业的持续稳定发展。其二,当前的主要挑战是制造业在目前产业层次上的生产能力过剩问题。制造业是我国经济的主体部分,前些年由于有成本优势,我国制造业的规模发展得非常大。而原先就存在非常突出的重复建设问题,随着成本上升和对应的市场需求减少,生产能力过剩问题会越来越突出,其引发的过度竞争会造成大面积的企业困难。

所以,中国经济新的发展阶段,将创新问题非常突出地摆在我们面前。从国民经济整体来看,创新就能够促成产业结构的进一步升级,国民经济就可以获得新的发展空间,从而实现可持续发展。创新不足、结构升级无力,国民经济发展就有可能出现停滞,从而进入所谓的中等收入陷阱。当然政府在经济增长偏低时会不断地刺激提升经济增长的速度,但是扩大内需不能代替产业升级,更不能实现产业升级。从

66

政府应该通过制定政策优化过程,而不是直接投资去实现产业升级。

99

企业的角度来讲,创新就能够进入新的市场,从而避开现有产业层次上的恶性竞争,获得新的增长点。创新不利的企业只能停留在现有的产业层次上,就会经受长时间的过度竞争煎熬。

面对这些重大的挑战,我国政府和企业都应该做出系统性的应对。政府层面的应对主要是三个方面。第一,运用好财政金融杠杆和基础设施建设的投资手段,稳定经济发展,防止过度减速,实现稳中求进。第二,动用一切资源和手段,促进产业升级,促进自主创新,尤其要优化促进创新的体制和环境。第三,处理好制造业生产能力过剩的问题,让该退出的落后产能尽快地退出。

解决这些问题需要进行系统的研究和规划。这里强调两个问题,第一是政府要从政策上优化产业升级的过程,而不是直接去实现产业升级。产业结构的升级具体来说是由三个过程组成的,一是新兴产业抓住市场形成和扩大的机会,加快成长的过程;二是成熟产业在竞争中进行重组调整扩大规模提升竞争力的过程;三是衰退产业和低效企业加快淘汰和转移的过程。政府的责任应该是通过制定政策去优化这三个过程,促进产业升级。政府通过新产业的扶持政策,让新兴产业成长快一些;通过支持企业重组的政策,让企业之间的重组顺畅一些;通过产业退出政策,使衰退产业和困难企业的退出更容易一些。这三方面政策中,产业退出政策更加重要,因为困难产业和企业的退出比新产业的发展来得更重要。在产业结构升级的过程当中,政府应该通过制定政策优化过程,而不是直接投资上项目去实现产业升级,政府的定位要准不能越位。

第二是政府要重点促进装备制造业的发展升级。装备制造业是中国产业升级的核心,前30年中国的产业升级不但主要靠引进技术,而且是通过引进国外的装备,这导致目前我国进口设备占设备总投资的比重已经超过50%,有些行业完全靠进口设备。这种局面造成两个方

面的后果,一是中国每一轮的产业结构升级都要带动一轮装备进口,我们丢掉一块技术含量和附加值都很高的国内市场。二是我们会失去产业结构升级的主动权,如果装备制造业跟不上,即使我们的新产品能够研发出来,也不一定能够制造出来。按说在计划经济时期,我们国家的装备制造业摊子铺得非常,基础是比较好的,问题就可能出在机械工业企业组织结构。我国机械行业的企业,基本都是专业生产工厂的模式,产品单一,是典型的计划经济的企业模式。这种企业组织结构造成两个方面的问题,一是产品过度专业化,企业的自我调整能力非常差;二是集成能力弱,难以适应当前成套设备交钥匙工程系统解决方案之类的需求。中国的装备制造业特别需要几家大型的装备制造企业,需要培育中国的三一重工等这样一些大型装备制造企业,这应该作为国家层面的战略来实施。

企业层面的应对可能是三个层次。就短期而言,第一,要防范风险,提高企业的抗市场冲击能力。一是及时调整经营策略,强化投资和并购管理。在全社会生产能力过剩的背景下,企业的生产能力有多大、规模有多大已经没有意义,以扩大规模为目的的投资和并购都应该停止,所有的投资和并购都应该转向技术升级、产业升级和商业模式的升级。同时要控制好企业的资产负债率,在财务上流出大一点的空间。第二,加强现金管理、巩固现金链,细化资金的管理,留足资金的头寸,强化存货和应收账款的管理。经济形势不好的时候,各类企业的风险都会上升,此时我们不但要关注自己的风险,还要关注客户及供应商的风险,防止别人把我们拖下水。第三,严格各项管理。一些企业在困难的时候,下决心改机制,抓管理,取得明显的效果。一方面企业困难的时候,往往是职工承受力比较强的时候,这个时候下决心推动企业机制的转换和管理的到位,既可以有效提

升企业抗市场冲击的能力,也可以为企业的长期发展打好基础体制和管理基础,这一方面对于国有企业可能更具有重要意义。

就中期而言,要通过技术、产品和商业模式的创新,重新塑造企业竞争力的基础,通过升级进入新的市场。第一是全力促进企业的自主创新。目前也许还可以通过某些机会购买到一些国外的技术,但是我们必须明白这条路走不长。现在必须要下大决心,建立自主研发体系,使自己在技术上真正强大起来。下决心增加研发投入,完善研发管理体系,提高研发经费的使用效率。改革体制机制尤其是分配制度,提高研发人员的积极性和创造性。第二是努力提升商业模式。中国制造业企业生产制造能力很强,但是多数是给别人做配套,利润很薄。这样的企业尤其是主机制造企业,如果能从产品制造商转型为项目承包商,针对当前成套设备交钥匙工程系统解决方案之类的需求,既提供产品,又提供服务,商业模式就可以转变,利润空间就会大大的提升,在这一方面我们很多的企业已经有了成功的案例。第三是加强品牌建设。目前很多中国企业是给国外公司做代工的,没有自己的品牌,本身利润很薄,成本一上升利润就被吃光了,这样的企业要长期生存发展,唯一的办法是品牌建设,这些年,我们一些有远见的企业在这个方向上已经进行了有价值的探索,他们把制造环节完全外包出去,自己专注于设计、营销和品牌管理,当然企业的品牌建设和培育,需要相当长的一般过程。

就体制而言,要加强企业的战略和体制决策建设。今后几年,偏紧的外部环境会给企业带来另外一个问题,就是企业面临的风险会增加。在这种经济环境下,从体制的角度,特别需要强调企业的战略问题和决策体制建设问题。战略问题不仅仅是要制定一个战略规划,而是企业发展必须要有这样的方向和战略意识。前几年,我们发现一些企业不愿意受战略和规划

的约束,总是希望在市场上抓住机会、放手一搏,这种思维方式实际上对于大企业是非常不利的。因为大企业的发展,一定要靠战略导向,大企业一定不能靠抓市场机会去发展,如果大企业靠抓市场机会去发展,今天抓一个,明天抓一个,几年之后企业的定位是什么,发展方向是什么就都不清楚了。

科学决策的体制,具体地来讲就是规范的董事会建设。这几年,中央企业的董事会建设是比较有成效的,尤其在科学决策方面。在建立规范的董事会之前,中央企业的领导体制都是一把手负责制。在这一体制下,企业进行重大决策,都是靠内部团队去完成的。企业内部团队的决策,有时参加的人也是很多,比如说总经理办公会、党政联席会议等等,但是真正做到科学决策、民主决策是有难度的。因为企业内部团队进行决策存在两个难题,第一是有上下级关系,一把手想做的事情副手即使有不同意见也不好反对,最好的办法就是会后谈,不能在会上反对。第二是企业的内部团队有分管,别人分管的事情你不好过问。由于内部团队有复杂的人际关系,很难做到民主决策、科学决策。因此,国资委推进规范的董事会建设,派遣外部董事。选聘的外部董事都是老资格的专家和企业界人士,他们和企业内部人没有利益和人际关系,决策的时候就可以比较坦率客观地发表自己的意见。一个决策团队当中的大部分人能够讲真话、实话,决策的科学性必然会提高,出现重大决策失误的可能性也必然会降低。

总之,中国经济发展正在进入一个大转折的时期。在进入中等国家收入阶段之后,国家经济发展和企业发展的环境、条件以及面对的矛盾和问题,与低收入阶段会有很大的不同。创新将是今后一个时期中国经济发展和中国企业发展的核心问题。我们的企业必须认真研究、把握这些问题,顺应和适应这些变化,以恰当的应对和自身的努力求得长期的持续发展。■

# 企业持续创新的艺术

时间:2013年7月22日 论坛:复旦管理学国际论坛  
主讲人:中航工业集团董事长 林左鸣

66  
企业创新,需要跟外界互动,需要在跨国企业之间优化配置。

99

**创**新是企业管理的题中应有之义,而企业管理是科学和艺术的容介态。一种事物通过容纳外源信息介质,从而使事物本体获得进化的运动形态,就可以被定义为容介态。创新即是在科学的基础之上纳入艺术元素的过程,创新既有显著的科学特征,也蕴含着深刻的艺术内涵。

创新这个词,是美国经济学家熊彼特在1912年提出的。他认为所谓的创新,就是建立一种新的生长函数,对生产要素进行新的组合,并且把它引进到已有的生产体系当中去。同时也提出,作为企业的创新包含五个方面,包括新产品开发、引入新的技术、开辟新的市场、获得新的资源、创立新的组织。时至今日,我认为作为企业的创新恐怕远不止这五种情况。有关的理论也得到很大的丰富,也拓展到包括社会学、管理学、工程学等领域。

全球化的迅猛发展,使得企业已经跳出自身的范围局限。企业的创新,已经需要跟外界互动,需要在跨国企业之间进行优化配置,这涉及到商业模式的创新、品牌价值的创新,甚至供应链集成网络的创新。所以这种创新是全方位的创新。

可见,当代企业创新的视野是很开拓的,领域也是很广阔的,但也是复杂的,过程也必须是可持续的。可持续的理由,熊彼特给我们提出来有五种模式,实际上现在不止五种模式。这么多的模式做企业的时候,很难说去齐头并进,一起推动创新。这样一种状况,使得企业可以通过不同的领域,不同方面的交替进行创新来

达到企业的可持续,所以企业的创新一定是可持续的。

从创新的决策来看,创新是一个抉择的过程。企业可以有很多方面的创新,作为企业家,他就是一个决策的过程,他选择到底在什么方面创新。这里面不是简单的科学问题,更多是艺术问题。我要考量自己的条件,还要判断竞争对手的一些条件,同时考量整个周边的环境,包括市场等等的社会环境,我来选择最适合自己的一个创新。现在做企业,往往是在发展和生存基业常青这两者之间做选择,而先考虑后者的情况很多。由于受到资源能力、行业周期、竞争对手等很多外部环境的约束,在不可能齐头并进的时候,我们就重点选择一种,或者是少量几种创新为主、其他创新为辅,或者是其他先做一个酝酿,形成不同的组合。

在发展模式上,我总结了一个情况。比如大家都熟悉微笑曲线,可是我们发现有些企业,比如英特尔做芯片,主要是靠高端的批量生产自动化的生产线来确定市场的垄断地位竞争性。我们又发现很多企业,它并不是从头到尾把产品做下来,他可以把很多转包出去,核心的部分留下来。比如我比较熟悉的航空行业,我把它叫做元宝曲线。比如欧洲直升机,最近新开发出一架直升机,它只做旋翼,设计、售后服务等全部外包出去,形成一个元宝曲线。它主要的技术创新一直集中在做旋翼这一方面,所以它都是做选择来组合。

仅靠单一的创新模式的企业很容易陷入困境。比如奥林巴斯,有很多卫星摄影都是它做



的,但是它过度专注于摄影技术的发展。但是这种高科技企业有一个特点,它需要大量的钱来堆积,它赚到很多钱的同时也要让钱增值,它怎么做呢?它做了金融衍生产品,我是觉得很容易踩空,实际上它输就输在这里。但是反而我们有的企业做得很漂亮,像是联想柳传志先生是非常了不起的。他做个人电脑时面临着IPAD的强烈攻击,他已经无路可走,他怎么办呢?他果断采取了其它措施。河北的省长告诉联想并购一个白酒厂,然后又并购了一个医药企业,都完成得很出色。这样的一种做法,从管理学的角度来讲是不符合专业化的原则,但是联想生存下来了。现在越是高科技企业越需要现金流充裕的组合,这个组合完全是一个艺术,有的是全产业链,有的是全价值链,有的是差异化组合。美国GE公司的意识就更高了。韦尔奇在搞业务组合的时候,很多人不理解,金

融资本、产业资本加上传媒资本三结合,但我觉得这样一种组合非常重要。

再比如创新在节奏和次序的把握上,企业家需要有所考虑。有很多做高科技产品的企业,它有一个新的产品、新的技术却不急于不推出。比如我们做飞机的,播音737、空客320已经出产很长时间,现在技术完全可以推出新一代来替代它,但是死活不干,不干的原因是因为现在市场很好,原来成本摊销掉很多,没有必要再研发。它不到最后跟你肉搏的时候,是不会把最新的东西拿出来,很多企业都是这样。所以做企业的时候并不是创出最新的东西,一定是第一时间推出来,杀手锏往往是藏在背后的,到关键时刻才露出来。

这样一些特点和做法,都是一种艺术的运作。比如苹果公司,它的做法,大家可能在早些年都没有想到诺基亚、摩托罗拉会被它干掉,苹

66

第三次工业革命是基于云计算、3D打印、新材料技术应用的“自工业化”。

99

果也是采取了组合性的创新,它把网络商店都加在一起。因此,我说创新是一种选择的过程。

第二是创新的路径。创新是一种渐进的过程,这涉及到熊彼特一个核心的概念,即创新是破坏性的创造。我认为这个说法有一定道理,但是不是一种普遍的状况,是一种特例。在实践中我们发现,创新通常是线性的、渐进式的,是在原有基础上不断演变、进化的复杂过程。渐进式创新是一般的创新,破坏创新不是普遍存在。现在有一个误区,一说到创新就是破坏性的,总想折腾,其实也折腾不得,风险太大。我们要让企业首先站住脚跟,让企业顺其自然的发展,而不能说是搞空中楼阁。

最典型的就是索尼公司,当时做的随身听,在80-90年代一共推出了160多种不同款式,平均每25天推出一款。虽然产品差异不大,但是性能上、质量上都有一些前进,有一个渐进的发展过程,使它的产品增加竞争力。再比如苹果公司,从台式个人电脑一直到后来变成了做随身听,但是苹果做随身听的时候是创造性的破坏,不过后来回归到做IPAD、IPHONE,又都是渐进式的发展。苹果公司从汽车库、私家车库创业,到现在确实是不断的创新。

第三从创新的历史看,创新是一个螺旋式的过程,是一个回归式的提升。现在都提复兴,创新实际上也是某种意义上的复兴。最近大家都在热炒第三次工业革命,我发现第三次工业革命有一个特点,就是基于云计算、3D打印、新材料的技术应用的“自工业化”,这使得现在的标准化大批量生产就会被摧毁。比如我自己会设计一辆漂亮的自行车,找一家3D打印的公司打出来,然后送到我这里来用,当然这个自行车的方案流程也可以通过专利申请卖给其他人。现在的自工业化,实际上也是一个螺旋式的提升。早期在农耕时代就是自生产,但是工业化时代出现以后才结束了自生产,而现在又回到

了自生产。

第四从创新主体来看,企业家发挥关键的作用。熊彼特认为,创新活动之所以发生,是因为企业家的创新精神。可见企业家是创新的主体,作为企业家他没有创新的素质他就不称其为企业家。工业革命以来,产生一批又一批的优秀企业家,他们在科技与经济之间架起了一座桥梁,推动了人类社会的加速发展。假定这种不朽的桥梁的原材料是企业家精神,而生成企业家精神的正是企业家那种浪漫的艺术情怀。爱迪生在发明电灯时居然浪漫到用朋友的胡须来做电灯丝的试验,正是这种更艺术性的夸张思维,成就了今天GE这个商业帝国。

今天,中国在快速的发展中。前几天公布2013年财富世界500强,美中日企业数量依次是前三名,正好是跟经济总量相吻合。应该说,在这里面我们的企业家发挥着很重要的作用。最近总书记也要求,要增强创新驱动发展新动力,注重发挥企业家才能。我们中国的企业家并不是很受关注,总书记的讲话体现到今了天党中央对中国培养企业家精神,塑造企业家团队的重要意义。当然最近有很多争论,认为国企产生不了企业家,实际上我认为企业家精神是一种社会精神,就像我们过去封建社会士大夫精神,各行各业,把士大夫的精神作为主流精神;欧美当代经济商业繁荣,得益于骑士道精神转化为西方企业家精神;日本之所以跻身西方列强,得益于武士道精神向企业家精神的成功转型。借鉴西方成功经验,我们必须加快转型的速度。

我们相信,在党中央、国务院正确领导下,随着我国经济的转型发展,体制机制的不断完善和创新文化氛围的持续形成,国人的创新激情和创造活力会被持续激发,我们一定能够早日建成创新型国家,为实现伟大中国梦奠定坚实的基础。■



# 国际经营中的跨文化管理

时间:2013年8月30日 论坛:中国企业本土人才国际化论坛  
主讲人:复旦大学管理学院 薛求知 教授

今天我报告的题目是“国际经营中的跨文化管理”,副标题是“中国企业之间”。报告的前半部倚重理论,后半部将结合中国企业的实践探讨其中的成功经验和失败教训。

中国已经成为对外直接投资大国。2012年中国对外直接投资额是772亿美元,连续10年的平均增速达到45%,境外投资机构达到1.35万家,分布达到177个国家地区,对外直接投资的流量占全球流量4.4%,位居全球第三,累计的境外投资资本总量列全球第17位。

近些年的对外投资当中,从形式上看,主要有两种常规形式:新兴投资和并购性投资。目前来看,并购性投资比例增长得非常快。全球在并购当中的失败率相对来说比较高,从国际范围角度来看这不仅仅是中国企业面对的问题。所谓“七七定律”,即在所有并购当中大概有70%的投资没有实现预期的商业价值,而在这些失败的并购当中有70%的投资是由于文化整合不利导致。从时间上来看,大多数合并的公司在购并初期出现了并购综合症。2011年《德勤大中华中国海外并购报告》中提到:在并购后的六到八个月中,生产率的下降幅度大概达到50%;在并购一年以后,原目标公司管理层的47%会出现离职;并购三年以后,企业出现了零增长。高达50%到80%的并购失败率让我们看到,跨国并购并不像想像的那么简单,它实

际上是一把双刃剑,在高利润的诱惑下潜藏着很大的风险。我们对这种并购综合症做一个简单的病因分析,其中一个很重要的病因就是文化差异。文化差异对于跨国企业的挑战是有代表性的,因为跨国企业面临的是与母国文化差异的他国文化,以及由这种文化所决定的价值观、态度以及行为,从而对管理者形成巨大挑战。也有学者认为,不同文化引导不同管理实践,不同实践适用的环境也不同,在各地文化中行之有效的管理方法,在另一种环境的应用当中会产生差强人意的效果。文化整合不利对管理经营影响是多方面的,不仅会导致企业绩效的下滑,还会造成员工离职率的上升。

文化整合的难题,主要是需要面对文化壁垒。我认为,文化壁垒是双重的。一方面,随着海外并购的完成,大量具有国际运营管理经验的管理人员被派往海外,当派出的驻外管理人员到任后,他们面临着完全不同的文化环境和来自不同文化背景的合作伙伴。国家文化、区域文化、组织文化上的差异,直接和间接地增加了外派人员沟通难度,甚至可能成为外派人员在当地开展工作难以逾越的巨大障碍,进而导致外派人员的实际胜任率受到很大影响。另一方面,并购以后的工作团队往往包括来自不同文化背景的员工,在共事过程当中由于组织文化和国家文化的差异,有可能导致内部人员之



间的摩擦和冲突,不同的语言、思维方式、组织文化背景、价值观和管理方法使得双方在未来的交流和共事当中不可避免地产生一些误解或者碰撞,如果双方沟通不畅,将会给新公司的整合运营增加很多阻力,因此并购后,员工间的文化融合相对资产的重组要复杂和灵活得多。

因此,从管理的角度,公司要尽可能地消除文化壁垒,所以必须要提高员工适应不同文化的能力。这里所说的文化适应能力,既包括对不同外界环境、文化背景的适应力,也包括磨合能力。文化适应力的差异,主要表现在面对文化壁垒时,有的人会不知所措,有的人会轻松驾驭。面对这种差异,调查中主要有两种不同的观点:一种是认为文化差异是客观存在的,但是并不重要,他们认为,人从本源上看都是一样的,因此存在着被各种各样文化背景认同的普世价值;一种是认为要对文化差异给予充分重

视,重视文化差异意味着对人本身的尊重,另外应分清差异层次,有的差异我们可以忽略不计,有的差异我们需要认真对待。文化差异本身会体现在企业管理的各个方面,不仅是能力资源管理方面,其它功能管理方面都会有所体现,这对于企业未来的运营也是至关重要的。

假设认同的是后一种观点,我们就会考虑到一个问题:大多数人对自己的行为模式往往缺乏清楚认识。我在课堂上曾经做过这样的实验,请同学们用最精要的话语把中国管理文化当中的要点进行概括,很多人无法概括得很清楚,这说明我们长期对自身缺乏足够的认识。我们的行为模式和思想观点都会受到文化的影响。比如说日本人倾向团队合作,美国人偏好个人的开创精神和成就感,他们各自的文化型塑了他们今日的行事风格。举个例子,海尔并购日本三洋公司之后,经过长期的融合、改造、

66

我们对自身缺乏足够认识,行为模式和思想观点都受到文化的影响。

99

66  
每个国家都有不同的文化模式,这些相异处造就国家的优势与劣势。

99

消化,日本的经理人和员工对海尔的文化已有相当程度的接受,但当有记者私下去问日本的管理者“你希望得到什么样的薪金制度”时,他仍然表示“我不希望我个人的工资比同事高出一大截,希望薪金制度的设计是对我们团队成就的共同认同”。东方文化一直注重团队,但实际上当下中国的个人主义已经表现得非常突出,他们认为薪酬高是能力强的体现,然而日本员工还是从团队角度来看待薪金报酬。

文化差异本身有利有弊,每个国家都有不同的文化模式,这些相异处造就一个国家的优势与劣势。一般性常识及全球经济理论都认为,各个国家若能结合彼此间的优势互相合作,会使每个国家更加富有。不过,许多公司在扩展国际业务时,却常遭遇到文化方面的问题:在这个国家被视为优越的事物,在另一个国家很可能被视若无物;某些行为上的特点,在这个国家可能造就一名成功的企业主,可是在另一个国家却令人紧张不解,甚至会冒犯别人。不管你是哪个国家的人,你在本国做生意的方法,一定会在某些国家不适用,并与他人发生冲突。

东西方文化的差异表现在不同方面。从面对问题的反应上看,西方人通常是面对问题、直接解决问题,东方人碰到问题一般会选择回避。从社会关系上看,西方社会呈现相对简单网格,东方社会的群体架构网络要复杂得多。实际上,各国的文化对各国人的行为有相当大的影响力。

刚才提到,有的人派到国外工作后游刃有余,将其作为对自己的塑造和培养,而有的人则忧心忡忡。这涉及到一个很重要的特质——文化智力。文化智力反映了人们在新的文化背景下收集处理信息,做出判断和采取相应有效措施适应新文化的能力。举个例子,法国雷诺公司兼并尼桑之后,派遣他们的CEO卡洛斯前往日本接手公司。这个人文化背景非常复杂,他母亲是法国人,父亲是黎巴嫩人,他曾在一家美国的公司做总经理,后来跳槽到雷诺公司助其起死回生。到了日本以后,卡洛斯并不像其他法国人那样忧心忡忡,他觉得无论是南美、欧洲还是日本,自己都可以生活得游刃有余,因为这里有很多新鲜的东西,在这里有以吸取学习的地方。因此,卡洛斯把日本的公司管理得非常好,把非常排外的日本人跟法国文化融合起来。

如何定义“文化智力”?它本身包含三个基本要素——认知、动力、行动。认知,即运用自身的感知和分析认识不同文化的能力。动力,即融入到其它文化中的愿望和能力。行动,即采取与自己认知和动力相一致的有效行为的能力。还有两个与“文化治理”相关联的概念——跨文化适应力和文化胜任力。跨文化适应力,是指心理上个体对新环境的舒适感和熟悉度。这包括三个层次:第一层是一般适应性,即在新环境中能否正常生活;第二层是交往适应性,即同新环境中的人员建立融洽个人关系;第三层是工作适应性,即在新文化背景下开展新工作

任务、工作角色、职责以及工作环境的能力。跨文化适应力被认为是外派成功的关键决定因素。文化胜任力,学者对其的定义是,在国际业务中个体运用一系列知识、技能与个人特征,与来自不同民族文化背景的人成功合作的效率。有的人能把不同文化的不同特点嫁接在一起,产生更有效的工作方法,这就是文化胜任力,而文化胜任力是成功的关键。文化胜任力的形成过程就是个体不断把个体特征、个人技能和文化性知识应用于新文化环境的过程。

如何开发这种文化智力?最早提出“文化智力”的Easley认为开发包括六个方面:第一,进行自我评估,了解自身文化智力上的优势和弱势;第二,针对弱势进行自我培训,选择培训内容;第三,实施上述所有培训;第四,参与者组织个人资源,为选择的培训方法提供支持;第五,进入需要面对的文化环境,基于自身文化智力优势调整行为计划;第六,重新评估自己有没有新技能的增长,并且检验这种新技能的效果。

中国企业在国际经营中跨文化管理的实践,有三个案例极具代表性。第一个案例是海尔并购三洋,案例的层次和内容很丰富,今天将做重点分析。第二个案例是机械工业,包括三一重工、中联重科、徐工机械,它们都进行了比较有效的探索。第三个案例是联想并购IBM,其具有很强的代表性,因为这是文化上比较弱势的企业并购非常强势的企业。

我们来看海尔并购三洋的案例。这次并购

不是一步到位,而是分为几个阶段:2002年,海尔与三洋签订全面竞合关系协议;2007年,海尔和三洋在日本成立了一家合资公司;2011年底,海尔收购了三洋电机白色家电业务,包括电冰箱、洗衣机等;2012年1月5日,海尔在大阪正式成立了海尔亚洲国际,并且在日本推出了全新的品牌“亚科雅”。海尔并购三洋白电遇到了很多文化差异的挑战,例如海尔的薪酬和升迁体系跟日本年功序列制和平均主义发生相当大的碰撞。具体来说,根据海尔“人单合一”的精神,员工的奖金、薪酬都和业绩直接相关,即使年轻,如果员工的工作绩效很好,他仍然可能被提拔到领导位置。这在海尔体系内非常正常的晋升规则,却无法被日本员工接受,因为日本公司是按部就班、员工序列、论资排辈,资历老的员工才能走上领导岗位。海尔接下来的做法,尊重并接受文化差异这一跨文化管理的重要原则之一。海尔特别强调要尊重日本文化的做法,保留了日本文化里的一些内容。但是,尊重文化差异并不表示跨国企业要完全尊重当地运作模式,而是在充分理解当地文化的特色后,用符合当地文化价值的方法和程序取得当地员工的接受,在实质项目上仍然能够坚持完成自身目标。海尔在日本落实制度的方式,体现了在跨文化管理中尊重文化差异的精神。一方面要尊重文化差异,一方面还是要实现自身目标,这就存在一个变通的问题。

这两家公司在跨文化方面的努力主要包括

66

海尔收购三洋既尊重了当地人的文化,又有效地进行了制度的设计。

99

三个层面。第一,海尔和三洋同时受到国家文化和企业文化两方面的影响。第二,日本在传统上处于家电业领导地位的国家,中国早期开放以后基本上都是买日货,我们从日本引进了很多合资企业或者是流水生产线,此时中国企业反过来收购日本企业,在进入日本市场时就有一定难度,主要体现在日本民众是否能够接受,这是跨文化在市场层面凸显的问题。第三,中国和日本在历史上曾经发生过冲突和情感上的纠结,容易造成海尔和三洋之间融合的潜在障碍。海尔是中国企业中相对比较成功、企业文化建设比较成熟的企业,秉持始终不变的核心竞争,对人、客户和员工的尊重,以及引申而来对产品质量的要求和给予员工最高的自尊性。在国际并购的时,强势的企业文化是整合国际经营团队的力量,但强势文化本身也可能成为文化融合的潜在障碍。

海尔如何做到尊重对方文化和实现自身目标呢?海尔-三洋总裁杜镜国应对挑战的方式相当特殊,他没有坚持立即实施和日本文化发生矛盾的海尔制度,而是花了相当长时间和日本员工沟通,了解他们的想法与顾虑,也让他们看到海尔体系可以创造的价值。杜镜国将公司里的160多位日本员工分成10多组,花了相当长的时间跟所有日本员工喝了一次酒,了解他们的想法。然后提出了一个过渡版的“人单合一”,即基本工资不变,工资以上的薪酬奖励根据业绩情况浮动。海尔日本经历了人事制度的改革、升迁制度的改革、工资体系的变革,以及评价体系的改革,在这个基础上逐渐明确了目标,做到了“人单合一”。日本员工也逐渐接受了海尔的各项制度,对杜镜国也产生了信任感和认同感,所以他们自发把销售目标从70亿日元提到了350亿日元。海尔既尊重了当地人的文化,又有效地进行了制度的设计。

海尔并购三洋的案例说明,处在节点网络体系中关键节点上的领导人,必须要能够突破

文化差异,落实整个体系,有效串联整片网络。当下跨文化管理研究,开始注重经理人更全面的文化智力(cultural intelligence)培训,包括提升文化敏锐度、具体文化知识学习、强化跨文化接触动机以及调整行为模式的能力。除此之外,跨国经理人的“二元文化认同”也是企业跨向超国界企业时的重要成功要素。当关键节点领导人能同时高度认同母国文化及当地国家文化时,他们不但能充分理解母国制度体系的核心精神,也能有效与当地员工建立联系,扮演双向网络节点的桥梁。

最后,我从跨文化管理对策的角度提一些建议。第一,应该建立包容性的企业文化。第二,培养全球化的经理人。第三,构建跨文化的管理体系。作为一个系统工程,跨文化管理体系应该包括三个方面,一是跨文化培训,二是文化融合,三是建立反馈系统。相对于促进文化融合,我个人更加倾向于文化的包容,文化的理解,双方对各自文化能够理解和包容。企业可以建立反馈系统,检验相关做法是否能够有效减少跨文化管理的问题。超国界模式是跨国公司管理的高阶模式,这种模式倚重于三种能力。第一种是全球的整合能力,第二种是对地方的需求反映能力,第三种是世界范围的学习能力。这是我们对跨国公司高阶管理模式的认同,落实到跨文化管理方面也有这个问题,既要坚持原来的东西,同时又要注意当地的特点和差异性,在进行适应性的调整的基础上把两者有效结合,在当中寻找新的平衡点。成为国际化领导人,有三种层次。第一个层次是表面国际化领导人,第二个层次是步入国际化领导人,第三个层面是真正的国际化领导人。随着中国整体企业国际化的步伐不断加大,随着我国对外投资额的加大,一定会成长出真正意义上的中国跨国公司,他们对真正符合这种要求的国际化领导人有一定的需求,这恰恰是在座的各位应该努力的。F

# 从心智到国际思维

时间:2013年8月30日 论坛:中国企业本土人才国际化论坛  
主讲人:美国雷鸟管理学院 Mansour Javidan 教授

如何成功挖掘并培养具备全球心智跨文化本土人才呢? 从我对全球公司高管的研究报告中不难看出,高层最重要的品质是影响来自不同文化背景的人。一个团队的管理人员必须具备“全球心智”,其中包括知识资本、心理资本和社交资本,只有这样才能与来自不同文化背景的人合作交往。

公司为什么要和我们合作开发全球心智? 因为他们有全球的野心。他们希望能够超过自己国家的限制,寻找更广范围内的机会,但是有时,公司会遇到挑战。举个例子,一家和我们合作的企业,公司的CEO已经发展出了如何交流自己全球战略的方式。它在美国、加拿大、英国、澳大利亚、日本和南韩已经有多年成功的市场运作经验,有非常好的产品,非常好的市场声誉,非常高的市场占有率。但是他们遇到了问题,即每年的市场平均增长率只有3%,因此,该公司为了扩展他们的市场份额,提高他们的产品利润率,决定寻找新的市场,为了要迎合这些市场的需求,他们必须开发新的产品,以前这些产品可能并不适应这些新兴市场。但是对于管理层来说,他们根本不知道这些新的波兰市场、中国市场或者其他新兴市场,任何一个出现的新兴市场都代表完全不同的市场体系。中国的客户需要什么,台湾的客户需要什么,沙特的客户需要什么,公司会在这些市场上有哪些竞争者? 同时,新出现的竞争市场,也代表着不同的文化体系,代表着不同的政治体系。对于高管来

说,他们必须学习很多东西,而且不光是学习,他们必须还能做出决策——我们怎样进行竞争,我们怎样才能在这些市场上成功表现。全球化有两个维度,一方面是增长,是繁荣,是财富,是利润;一方面也带来了更多的复杂性,不是每个人都能够轻易的获得成功,这就是很多CEO在全球化过程中所面临的挑战和困难

作为一个全球领导人来说,在公司全球化的进程当中,他应该做些什么事情? 如果你是为全球公司工作,或者这个公司希望能够走向国门、向世界进发,你的工作就是去影响你的同事,让他们能够有更好的交流。这包括个人、团体和组织,你要和你的上级沟通,你要和你的项目组合作,你要和你的客户合作,甚至包括你的供应商和你的合作伙伴。除此之外,在你的公司外部,你必须要和政府机关和权威机构有很好的合作。公司在全球化的进程当中,合作的伙伴往往来自不同的文化背景、政治背景,甚至于监管背景,不管你来自于哪里,如果你为一个中国公司工作,当公司想要全球化时,就需要探求新的市场,你作为一个管理者,公司就可能要求你和美国方面合作,和德国方面合作,和印度方面合作,这就是你的挑战所在。公司要求高管与来自于不同文化背景的人打交道、合作,但社会从小就没有教导我们去学习跨文化交流,这是一个残酷的现实。高层们经常会被问到这样一个问题,在跨文化交流中最重要的品质是什么? 他们的答案无一例外的是能够影响来自于不同文化背景的人。

66

他们要与来自不同文化背景的人合作,但社会没有教过跨文化交流。

99

66

站在全球领导人位置上时,你需要什么样的信息来达到成功?

99

高层们也常常面对另外一个问题,在全球领导人的位置上,你需要什么样的信息来达到成功?首要的是了解所在市场的政府以及关键领域的相关政策。如果我对德国市场感兴趣,我就要知道德国的政治系统是怎样的,德国政府工作的方式是怎样的;如果我对印度尼西亚感兴趣,我就要知道印度尼西亚的政治环境是什么样的,他们政府的工作方式是怎样的。其次是对本地市场和消费者喜好有所了解。再次是对于本地商业实践的了解。在我想要发展的市场中的商业实践是什么样的?我和很多在中东发展的美国公司打交道,有很多美国的高管经常要去沙特阿拉伯出差,他们常常抱怨道:“我们飞到沙特阿拉伯那么远,开团的两三天内他们却不跟我谈业务,总是带我们去一些社交场合,我们总在想什么时候谈业务,想开门见山直接就谈业务。”我会告诉这些美国高管,其实做这些社交活动就是在做业务,不过这是沙特阿拉伯的方式。沙特阿拉伯做业务的方式就是如果我要跟你谈生意,首先要了解你这个人。这种方法和美国人做生意的方法是完全不同的,这也就是为什么美国的高管们会抱怨。因此这就是为什么越来越多的高管想知道本地商业实践的模式。

了解当地政府的政策、法规在商业实践中同样重要。举个例子,2011年1月,我乘坐了一架印度航空公司的飞机。我在机舱里的杂志上看到了招聘空姐的广告,上面明确写着对应聘者的要求,包括年龄上在18到20周岁之间,身高上男性最低170公分,女性最低157公分,体重适宜,未婚,没有明显可见的疤痕。这些应

聘条件,在有些国家是违法的。在欧洲国家、加拿大和美国,招聘广告中不允许出现年龄限制或者体重,否则就是违反法律。但是这在印度和很多亚洲国家都是完全合法的,这就是政策的不同。我再给大家举一个例子,比如说美联航准备在印度开一家航空公司,你被派到印度来执行这一任务。你要做的第一件事情就是招聘空乘,你怎么做呢?因为你主要是在跟JET AIRWAYS竞争,如果它的空乘都是18到20岁的年轻人,我的空乘如果超过30岁,我就可能会失去市场的份额。虽然我是美联航的员工,但我主管的是印度的航空公司,招聘空乘是有年龄限制我在印度是不违法的,而且也是有利于争取市场份额的。但是,此时来自于美联航的同事会告诉你,美联航是有我们自己的公司价值的,我们不应该有年龄歧视,也不应该有体重体型歧视,也不应该有婚姻状况歧视。你按照印度的方式来登招聘广告,就是破坏美联航公司的价值和公司的法规,面对同事的责难,你可能会说这样做提高了公司收益,扩大了市场份额,因此美联航的同事们最终认可了你的这一做法。但是若干月以后,一个来自美国的记者在印度乘坐了你的航班,他看到了这个广告,于是他在美国的媒体上报导了这个广告,并抨击这种在新兴市场的歧视行为。这对于公司的形象带来了极为负面的影响,你可能因此惹火了CEO。当你在自己的国家工作时,你遵守本地的法则是完全没有错的。但是当你跨越国境线,管理者就会受到其他国家的法规的限制。当你在一个全球化公司担任管理者时,你的工作就是不断平衡的过程,不断平衡消费者期望



值与国家法规的冲突,这就是跨文化的工作会非常难的原因。

现在,大家都了解到跨文化工作的复杂程度,那么作为一个全球公司的领导人,成功的要素是什么呢?很显然,你需要全球心智。任何一家全球企业都有这样的需求:我们怎样才能选出合适的管理人员应对新的市场新的需求。因此从2004年开始,我们制作了相关的问卷并发给所有的高管和管理人员,希望从他们的回答中能够定义并衡量全球心智。我们认为,全球心智应该是一系列的个人特征,是一系列的能力,能够影响与其自身不同的个人、团体、组织乃至系统的能力,能够和与自己不同的人进行合作的能力。我们经常问高管们这样一个问题,对于你来说什么是“全球心智”?有相当一部分人的回答,是“全球心智”意味着有了一个

“全球护照”,在思维中拥有全球不同视野不同思考方式的能力。也有一部分人说,“全球心智”让我们了解不同文化之间的差异以及相似之处,并且明白产生差异或者是相似的原因。还有一部分人说,“全球心智”可能是一个人好奇心的程度。如果你没有兴趣了解其他地区的文化,如果面对其它文化时感到害怕与困扰,这样的人是不具备“全球心智”的。有些人具有很高的全球思维能力,他们能够接受多样化并感到有趣,虽然这并不意味着跨文化对他们来说非常容易,但是他们能够乐在其中。就我个人而言,我最喜欢的定义是在令人不适的环境中,能够泰然处之并很好地应对。对于正常人来说,每个人都有一个心理舒适的领域,希望能够和与自己相似的人相处。而跟来自不同区域的人交流时,我们已经超越了自己的心理舒适区

66  
领导者必须  
要培养一系列  
的品质和  
特质,这就是  
“全球心智”。

99

域。不同的人,对这种超越会有不同的反应。有些人的全球心智不够高,所以他们会感觉到不舒服,感到非常被动,他们喜欢待在家里,不愿意待在其它国家,总是保持着本土思维,这就是他们的问题。要在复杂的商业环境中取得成功,领导者必须要培养一系列的品质和特质,这些就是我们所说的“全球心智”,从而让他们能够在不同文化之间来去自由,能够非常有效地和不同国家的人员进行交流。

我们之所以讨论“全球心智”,是因为公司希望能够在全球范围内的各个市场上取得成功。对于公司来说,要取得成功就需要一个团队的管理人员,这些人必须能够和不同地区的人共事,这些人和其他人有什么不一样的?我认为有三个关键词,第一是“明白”,明白不同文化的人所要表达的信息,他们想告诉我什么信息。第二是“灵活”,在全球范围内活动时,你需要很强的灵活性,如果和一个不同国家的人进行交流,如果他们做一些事情的方式跟我们不一样,这并不证明他们就是错的,这时需要做的是做一些调整。第三是“有效”,你必须明白哪些事是可以做的,哪些事是不能做的,如果你和中国人进行交流,你应该明白什么才是最有效的交流方式。在全球舞台上进行活动,你就需要特定的信息帮助你明白文化,明白不同的行为方式。这三个词能够提高你在跨文化领域成功的可能性。现实中为什么有些人做得特别好,有些人做得很失败呢?我们的回答是,对于那些具有优秀全球心智的人来说,他们能够明白

信息,能够体现出灵活性,同时能更有效地识别怎样才是最有效的共同工作方式和交流方式。“全球心智”包涵三个维度的资本——智力资本,即你的大脑里面有多少知识和信息;心理资本,即你是否喜欢这样的挑战,是否准备好了应对这样的挑战;社会资本,即怎样建立你和不同地区的人之间的关系。这三点结合在一起,形成了我们对“全球心智”的定义。

对于智力资本来说,有三点非常重要。第一点是全球商业智慧,你是否知道全球的战略、客户、市场、竞争者等信息;第二点是国际都市风采,你是否了解不同的文化,了解不同的政治体系,了解不同的规则体系,了解不同的市场情况;第三点是掌握复杂信息,你是否能够消化并掌握复杂多元的信息。对于心理资本来说,第一点是你是否有热情应对多样性,也就是我们所说的好奇心,你是不是喜欢了解学习不同国家的情况,你是不是在不同的国家之间喜欢旅行;第二点是你是否具有冒险心理,你有多愿意去尝试新的东西,向自己提出挑战,做一些有风险的事情;第三点是你是否有强大的自信心。对于社会资本来说,第一点是跨文化的热情,对于你来说,作为中国人你是否能够站在其它国家的角度去思考问题;第二点是影响力,你是否擅长建立人与人之间的关系,和来自世界不同的人建立人际关系;第三点是交往能力,你是否善于倾听,善于从别人的讲话中获取信息,你和其他人交流的时候能否吸收不同态度、不同方案、不同信息,从而让大家最终达成一致。■



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

## 个性化服务落地难在哪里

我已实名,商家却还不认识我,这估计是很多人在现实生活中的感受。商家利用大数据为我们提供精准、贴身的个性化服务,落地为何这么难?

复旦大学管理学院市场营销系主任蒋青云教授认为,目前大多数国内企业不具备运用大数据的能力。大数据中蕴含的信息多而杂,要筛选出其中的有用信息,进行信息配对,再进一步挖掘与利用,以及后续一系列决策与执行工作,都对国内企业是极大考验。

在蒋青云看来,要让个性化服务落地至少需要四步,每一步都对企业提出了挑战:

第一,提取海量基础数据。“一家企业拥有大数据,就像拥有一座金矿。这座金矿含金量高不高,直接影响到能提炼出黄金的多少。同样,大数据的质量好不好,也直接决定了后续能利用的数据多不多。尽管现在大数据概念炒得很热,有很多企业在进行数据收集工作,但他们拥有的大数据普遍质量不高。”蒋青云说,中国移动多年来一直在推行实名制注册,但其用户中仍存在大量机主与号码不匹配的情况。有调查说,神州行用户在实行实名制之前,机主和使用者不一致的比例达40%。中国移动拥有的大数据算质量很好的,其它企业的大数据质量就更差了。

第二,从基础数据中提炼有用数据,进行整理与匹配,也就是数据的挖掘。“数据挖掘需要专业的数据公司操作,一般企业很难具备这样的专业能力。那么,企业是否愿意开放自己的这些核心数据、是否有经济能力聘请专业公司,都是企业需要进行权衡的。”



蒋青云  
复旦大学  
管理学院教授

第三,数据结果用于营销后,企业要进行响应。“数据被挖掘出来,可以应用于某个细分市场。到这里并没有结束。企业还要制定有针对性的营销策略。比如,星巴克曾在中国地区进行过一次这样的数据营销。星巴克与一家第三方移动互联网服务机构合作,由第三方移动互联网服务机构分析并找出星巴克的目标消费者。当这些目标消费者来到星巴克附近时,第三方移动互

联网服务机构能发现他们的地理位置,并向他们推送星巴克的促销信息等,以吸引他们到星巴克消费。”

第四,对营销方案的执行和实施,以及后续服务进一步考验企业的管理与应变能力。

其实,不仅是国内企业,国外企业中能应用大数据为顾客提供个性化服务的成功案例,也为数不多。

除了能力上的制约,蒋青云认为,隐私问题也是企业提供个性化服务动力不足的重要原因。谈到个性化服务,就必然涉及隐私。因为你不了解一个人的情况,不可能针对这个人提供服务。无论是国内还是国外消费者,对于隐私都很敏感。如果牺牲隐私获取个性化服务,可能很多人会变得犹豫。这也是一些企业迟迟没有行动的重要原因。“消费者对隐私的顾虑不消除或者较弱,大多数企业就很难跨出提供个性化服务这一步,这或许会是很长的一个消费者教育的过程。”

此外,要实现为消费者提供个性化服务,可能会涉及刷信用卡、接收短信等环节,那么企业与移动、联通等运营商间、与银行间的协作也要能够相应“升级”。(本文原载于《解放日报》)



## 转型发展中的上海品牌定位



韩中和  
复旦大学  
管理学院副教授

上月下旬,世界品牌实验室发布了2013年“中国500最具价值品牌排行榜”。其中,北京有98个品牌入选,名列第一;广东有85个,排名第二;浙江和山东分别有40和37个品牌入选,位居第三和第四;上海为35个,与福建并列第五。

与上一年相比,上海的“最具价值品牌”数量明显减少了。2012年的上述排行榜中,上海有45个品牌上榜,位居广东之后,排名第三。短短一年时间,上海上榜品牌总数为浙江和山东所超。整体看,在该排行榜中,北京、广东的品牌数量稳中有升,两地稳居第一阵营;浙江、山东、上海、福建、江苏处于第二阵营,但上海品牌在第二阵营中的优势并不显著。如果上海品牌仍安于现状,不奋起直追,则可能落为第二阵营中的垫底者。

上海上榜品牌数量的下降,表明上海品牌发展受阻。目前上海许多老字号品牌发展缺乏动力,一些新兴品牌的发展前景也并不清晰。从整体看,上海品牌的发展正处于困惑期,如何激活和推动上海品牌持续发展,成为上海“创新驱动,转型发展”的一个重要课题。

上海品牌数年来徘徊不前有许多原因。改革开放以来,洋品牌大举进入中国,外省市的企业凭借低成本和灵活的经营机制取得飞速发展,都令本地品牌的市场空间受到挤压。上海一些品牌企业自身的经营管理、体制机制也出现问题。此外,改革开放初期,许多轻工领域的上海老字号品牌并未受到重视,有些企业被下放到一些区、县,甚至外省市,客观上影响了这

些品牌的后期发展。

从品牌管理和企业发展战略的视角看,上海品牌后期的发展滞后,关键原因还是企业没有把品牌建设和品牌管理提到应有的战略高度。在激变的市场环境中,没有采取积极应变措施,其产品或服务无法满足市场越来越高的要求。

传统的上海品牌以制造业为主,传统的“三转一响”(收音机、自行车、缝纫机及手表),都是轻工产品。上海的一些纺织品也闻名全国。这一方面得益于上海老工业基地的硬件基础,另一方面也是上海百万产业工人坚持不懈、兢兢业业努力的结果。上海品牌以质量闻名,如被河水长期侵蚀的手表照常运转,几十年前的“老坦克”自行车仍能服役等,许多上海品牌的故事至今还在延续,说明了上海品牌的影响之深远。

许多上海品牌产品与老百姓的日常生活息息相关,涵盖人们生活的方方面面。无论从知名度,还是从对生活用品的需求来看,上海品牌的复兴和发展有着广泛的市场基础。老企业和产品并不就等于夕阳产业,国内外优势品牌的发展经验证明,一些与老百姓生活密切相关的产品和品牌,即便经历几十年上百年,依然有市场。如上述排行榜的广东品牌中,就有5个与手表相关。

但是,随着需求个性化、时尚化以及品牌化的发展,许多产品已被赋予不同涵义。许多传统产品需要从技术上、生产工艺上加大革新步伐。随着技术进步,材料、工艺等方面的创新层出不穷。老品牌也需要不断提高科技含量。随

着市场需求的变化,消费者已不再仅仅关注产品本身的属性和实用功能,就需要产品在功能性利益之外附加上情感性利益。由此,企业必须在产品的款式、包装、造型、设计乃至品牌形象等方面进行创新。如果上海品牌要获得持续发展,就必须对变化做出积极反应。

上海市经济信息委员会副主任邵志清曾向媒体阐述关于上海老字号品牌的发展思路:希望每年滚动支持20多个品牌,经过四五年以后,能够支持100多个品牌,能做出来十多家国际知名品牌。这种积极的思路和策略,对上海老品牌的发展来说非常有利。当然,选择怎样的品牌作为扶持对象,也需要进行充分调研,在综合分析的基础上进行合理判断。需要围绕创新转型的关键点,关注有发展前景的、有潜力的品牌。

随着上海“创新驱动,转型发展”的深入,在新兴产业或新兴服务业中产生新的上海品牌完全有可能。前不久由上海品牌发展研究中心、上海东方品牌文化发展促进中心评出的上海新“十大品牌”是:银联、东方航空、绿地、上海电气、金桥、携程、春秋、振华重工、老凤祥、永达。其中除老凤祥诞生于1848年、东方航空创立于1957年之外,其余都是改革开放后涌现出来的品牌。新“十大品牌”中,更醒目的是旅游、汽车服务、航空运输等服务业品牌,其中成立才十年的“银联”已成为全球第三大银行卡品牌,表明在上海推进“创新驱动,转型发展”的过程中,服务业将大有作为。

民营企业在未来上海品牌的发展过程中,

应该有非常广阔的前景。广东上榜的85个品牌中,属民营企业所有的有46个,占据半数以上。这表明改革开放以来广东在民企发展方面推出的一系列政策措施非常有效,极大地激活了企业的创新精神,有利于经济的持续发展,非常值得借鉴。而从上海品牌的上榜情况看,属民营企业所有的品牌在其中只占不到四分之一。这意味着,民营企业的发展空间亟待拓宽。政府进一步激励、扶持和保护民营企业的发展,积极大胆地鼓励企业家的创新精神,对促进上海品牌的发展,乃至对推动“创新驱动,转型发展”的工作也会起到重要作用。

上海品牌发展也需谨防误区。有一些营销者认为,上海品牌转型发展,首先就要定位高端,甚至要么不做,要做就做国际顶尖品牌。实际上,品牌发展需要慢慢积累。有许多上海品牌拥有几十年甚至上百年的历史,但人们对这些品牌的认识,大多还止限于产品本身属性或功能层面,并未上升到情感性利益或品牌价值层面。

品牌要发展,就要提升消费者认同,要丰富品牌的知识和联想。这是上海品牌未来需要更加重视的。为往后的持续发展,上海品牌首先还须抓品牌质量,把质量控制住并长期坚守。同时关注品牌形象、品牌传播和品牌管理。如果只一味在价格、档次上对品牌进行重新定位,而在产品的风格、款式、设计与性能等方面没有新的进展或突破,品牌会遭到市场冷落,不利于品牌自身的塑造和长期发展。■(本文原载于《上海经济评论》)

66

人们对品牌的认识,大多还止于功能层面,并未上升到价值层面。

99

# 商学院如何创新



殷志文

复旦大学  
管理学院副院长

**最**终存活下来的不是最强壮的物种,而是那些对环境变化反应最迅速的物种。达尔文的这句话如今同样适用于中国的企业。在全球经济形势不明朗、中国经济增速放缓的大背景下,中国企业亟需通过技术、管理与商业模式的创新抵抗冲击。那么,这对中国的商学院教育又意味着什么?

这是复旦大学管理学院副院长殷志文近日常思考的问题。在他看来,经济增长的拐点与IT技术的革新让各行各业都受到不同程度的影响,这种情况下,企业与学生对商学院的需求也发生了根本性变化。在转型的关键时刻,商学院同样需要创新,即用新的教学思路帮助企业实现组织与管理的跨越。

## 顺势而变

《21世纪》:如今,外部的经济环境正在迅速变化,中国企业也试图通过转型升级来实现持续的发展。这种趋势是否对传统的管理教育提出了新的要求?

殷志文:中国如今正面临转型的态势,2008年后,有些企业起来了,有些消失了,有些在增长,未来企业的大方向到底怎么走?外部的变化为企业的管理带来许多挑战,比如现在谈的3D打印技术,有人十分看好,也有人完全持反对的意见,认为它不会带来任何革命性的变化。在这样的背景下,商学院的教育就面临较大的挑战。

第一个大问题是,我们应该怎样看待新的变化?我们传统的教学重心还是围绕比较传统

的企业运作模式提出来的,实际现在的企业运作模式已经发生了很大变化。比如电子商务带来的变革,像京东、亚马逊等企业都需要好好研究;第二个大问题是产业融合,比如现在的企业与金融之间的关系已经越来越密切,企业对金融业的依赖越来越大,在产业融合方面提出了很多问题;第三个大问题是国际化进程中的人才供给。眼下,中国企业与跨国企业间不再那么泾渭分明了,许多中国企业都会去海外进行收购,将自己的业务扩展到国际舞台上。比如联想就是一个很典型的跨国企业,将来,我们称一家企业时往往会说这是一家总部位于哪里企业。那么中国企业在派驻人员去国外的分支机构时,往往会涉及到许多问题,包括当地的法律、企业运作模式、文化甚至宗教等等。派驻国外的人员必须对这些领域有一定的认识 and 了解。那这样的人目前很难找。如果在当地找,那么他对总部又不那么了解。因此,现在很多企业走出去后都碰到了人才问题,这种人才需求也给商学院的教育提出了新的思考。

《21世纪》:在经济增速放缓的大背景下,企业面临的压力比以往都大。这种情况下,商学院应该为企业家们提供哪些养分”?

殷志文:如今,企业面临的风险增大,我觉得商学院可以从几方面着手,帮助企业实现持续增长。首先,我们要把企业家们吸引过来学习,因为只有学习才能给他带来新的思考,新的启发和智慧。除了老师的授课,企业家们相互间的学习也是非常重要的;第二,商学院要着重对企业家综合素质的培养,其中不仅包括经营企业的能力,也包括他们的战略思维。在

经济好的时候,一个好的点子就可能让企业家把生意做成功,但在经济面临困境的时候,是否擅于战略思考就可能带来截然不同的结果。我们复旦管院在EMBA教育中,不仅教授商学的内容,也向企业家传授哲学、人文的内容,这是复旦的优势学科,希望以此帮助企业提升综合素质;第三,在外部增长放缓的背景下,精细化运营被提到越来越重要的位置,因此我们在教学中会特别强调这个内容。在2010年的时候,我们和台湾大学合办了一个EMBA项目,台湾企业擅长精细化管理,让他们和内地的企业家在课堂上争论、碰撞,可以给内地企业家不少启发。

## 学生走出去

**《21世纪》:**目前,不少领先的商学院都开始新一轮的创新,涉及师资引进、课程体系的革新等方面,您如何看待这种课程创新?复旦管院又是如何做的?

**殷志文:**目前,不少商学院正在推进创新和创业的教育,我们不是刚刚开始做这件事情,我们一直都在强调创新教育。而且我们不仅在管理学院内部发展创新教育,也希望将这部分教育延伸到上海其他的一些学生群体中,乃至社会上的年轻创业者。

另外,现在许多企业正面临着转型的挑战,职业经理人也必须具备创新和创业的理念。进一步说,企业内部也存在创业,开拓一个新业务的环境和创业没有什么区别,因此,创新创业的部分是课程调整中的一块新内容,

商学院在教育梳理过程中也面临着不少重大的机会。

另外一部分是国际化课程的创新。一方面,我们的老师会讲授全球化的内容,我们也会引进一些师资,更多地介绍国外的优秀企业。另一方面,我们也会通过交换生的形式把同学介绍到国外的高校去,培养他们国际化的视野。值得一提的是,我们需要扩展国际化”的内涵,国际化并不单纯指美国化、欧洲化甚至是西化,我们应该把视野放宽,不仅和美国、西欧的企业做生意,也要和很多发展中国家中的企业合作。比如我最近在思考,我们有没有可能把学生送到巴西、印度或者是土耳其?这些都是当下经济发展很快的地方。

**《21世纪》:**您觉得在课程的创新或改革中,最大的难点是什么?

**殷志文:**以创新创业的课程为例,这个教育中会牵扯到很多跨行业、跨领域甚至跨学科的东西,单凭管理学院一己之力很难完成这个事情。因此,我们现在只能在整个教育体系下做一些小尝试。在国外,高等院校内会有一些跨行业的教学方案,但在国内的教育体制下,学生毕业时必须有一个特定的专业,这同样也给管理学教育带来了障碍。

当然,课程改革需要一点点地进行,有些同行会认为复旦在改革中显得比较保守,我一方面接受这个事实,可能我们内部确实有一些保守。但另一方面,我不希望课程改革是一个一夜间发生的事情,短时间内就出现全新的设计,把学生当成试验品,我还是希望改革能够循序渐进。**F**(本文原载于《二十一世纪经济报道》)

66

我们不仅在学院内发展创新教育,也希望延伸到社会上的年轻创业者。

99

# 可持续发展：关注公正，聚焦创新

## 核心提示

可持续发展，既是见诸顶层设计的发展方略，又是具体到产业、企业乃至个人的可操作原则。按其本意，可持续既指涉当代人的需求，又要保障后代的权利，这需要胸怀，更见出智慧。但在今日，“可持续”这一热词却常被赋予庞杂的内涵，千言千面，亟待厘清。

在当下这个时代，可持续的必要性何在？如何正确理解？落实到不同的领域，又该如何贯彻、践行？本期“文汇-复旦管理学家圆桌谈”，邀请到复旦大学管理学院市场营销系主任蒋青云教授、产业经济系郁义鸿教授、美国宾州州立大学Smeal商学院营销和创新讲席教授、复旦大学管理学院顾问教授丁敏，把握时代特征，为“可持续”破题。

## 【概念厘定】

### 可持续是目标，更是约束

**记者：**可持续发展的本意是既满足当代人的需求，又不损害后代满足需求的能力。但是这个界定比较宽泛，在具体实践中会有不同的解读。应该怎样描述可持续发展？

**郁义鸿：**自可持续发展的概念提出以来，形成共识的核心理念主要涉及经济增长与资源、环境和生态系统之间的关系，以及后者对经济增长构成的约束和限制。关键是，大多数自然资源是可耗竭的，环境的承受能力是有限的，生态系统也是容易被破坏而难以修复的……尽管不同领域的专家学者、政府官员或企业家可能从不同角度给出不同的解读，但基本上都是围绕着这些核心理念来展开的，因此原则上并无冲突，只是强调的侧面可能有所不同。

**蒋青云：**可持续发展的概念之所以比较宽泛，原因是人们对这个问题的产生、意识、认知、探索和反应的过程是随着时间推移而动态变化的，而且处在不同境遇中的人们还有自己不同的看法。在我看来，可持续发展广义上的理解是实现人与资源、环境的协调发展，从狭义来看是要将资源节省、环境友好和人的发展纳入到

社会、经济及企业发展的目标、战略和行动之中，从而突破新古典经济学和现代管理学既定的假设及思维框架。

**丁敏：**很多人把可持续发展作为目标，实际上它应该被视为一种优化约束。这种误解引发了对三重底线(Triple Bottom Line,即企业盈利、社会责任、环境责任三者的统一)等概念的争论。无论从商业还是从实际性的角度，三重底线是不道德、不可能，并且无效率的。一家上市公司的任务是要增加股东的财富，不应该要求它为实现社会目标而优化。如同要求政府为我们提供服务的同时还要它实现盈余最大化。从实践的角度看，对于大多数企业而言，为了某个目标而实现最优化已经具有很大的挑战性；在任何实践中要求组织为三个不同的目标(人、地球和利润)最优化运营都是不可能的。

比较合理的做法是，把可持续发展视为一系列的约束，而商业实体的目标应该是在这些约束下的最大化利润。企业习惯于在资金、劳动力等条件受到约束的情况下生产经营，因此也应该处理好其他的约束。不同于在最优化问题上增加额外的目标，在现有最优化问题中增加约束条件，不会让最优化变得不切实际。把可持续发展视为约束条件，不会对企业造成损

害;相反,这也许会给企业带来新的商机。在新增约束条件的情况下,能够找到成本最小化解决方案的企业,要比竞争者更出色,且能为股东创造更大的价值。

**记者:**在今天这个时代,可持续发展有哪些新的内涵?哪些领域对可持续的要求更为迫切?

**蒋青云:**可持续发展是全球都面临的问题,每个领域都应重新思考自己未来的发展思路 and 模式。当然,从实践上看,那些资源消耗大、环境不友好、大量使用人力资本的行业应该最先考虑可持续发展的问题。

关于可持续发展这一话题,目前有两个方面的新观点:第一,可持续发展的唯一实践出路是创新,包括技术创新、组织创新和管理创新等。第二是公正发展(Fair Development)。由于全球各国经济发展程度不一,一国之内各地区、各行业的发展也不够均衡,所以要求各国、各地区和各行业执行同样的可持续发展战略框架和措施,显然是不公平的。换句话说,发达国家、发达地区、先进行业的可持续发展和发展中国家、欠发达地区、一般行业的可持续发展应当在目标、纲领、战略和行动方面有不同的要求,同时前者和后者之间,还应当通过协同合作,让各自的可持续发展问题都得到解决。举例而言,有卓越现代设计能力的发达国家(地区),与拥有某种传统工艺制品的发展中国家(地区)形成有效合作,就可以让传统工艺品在价值上大幅提升,不仅可以满足发达国家(地区)的需要,而且可以让发展中国家得到更多收入。

**郁义鸿:**在中国经济进入转型发展阶段的背景下,可持续发展应该赋予一些新的内涵。我以为,首先需要强调,发展不同于增长。经济增长通常可以简单地用GDP增长或人均GDP提高来反映,但经济发展的内涵要丰富得多。就此而言,中国过去三十多年有了GDP和人均GDP的大幅提高,也就是说,经济增长的成就是非常显著的,但另一方面,经济发展的成就有多大?

是否真的实现了发展?都是被质疑的。

面向未来,我认为,中国要把人的发展作为发展的核心目标。其实,人的发展本来就应该包含在经济发展的内涵之中,某种意义上是任何发展的终极目标,但这么重要的东西,却在过去很多年被忽视、被抛弃,甚至被践踏。纵观中国发展至今的种种表现,可以说,树立以“人的发展”为核心目标的理念,已经刻不容缓。

要树立以“人的发展”为核心目标的理念,需要打破一些误区。首先,切勿以为,收入提高了人就发展了。中国有不少富人,快速致富的结果并没能带来其素质的提高,反而穷奢极欲,失去了生活目标。不少人信奉功利至上,这能说是“人的发展”吗?其次,不要以为平均受教育年份提高了人就发展了。尽管受教育年份可以作为其中的重要指标,但它肯定不是充分条件,甚至不一定是必要条件……这里的关键是,要真正把人作为“人”,并由此出发来观察、思考、分析、研究包括经济、社会、文化、科技等在内的各个方面演化,来深入发掘可持续发展的内涵,并拓展其外延。

需要说明的是,从长远来说,只有人的发展,才是解决资源、环境和生态问题的根本之道。在经济学中,上述这些问题产生的原因之一,就是外部性的存在。尽管经济机制的设计和政府的规制可以对这些问题的解决提供帮助,但总体而言都是治标之策。而人的发展意味着,未来每个人、特别是企业家和经理人,都会自觉自主地来消除这种外部性,即不做任何有损于环境生态的事情,这就可以治本。

## 【产业前景】

### 呼应大环境,抑制GDP冲动

**记者:**现在提到可持续,感觉最相关的领域就是环保和新能源。但从实际情况来看,环境污染屡有发生,新能源的发展也有产能过剩、技

66

面向未来,我认为,中国需要把人的发展作为发展的核心目标。

99

66

把可持续发展纳入经济发展的目标中,有利于制定相应的环境政策。

99

术缺位等问题。问题的症结出在哪里,可持续发展应该如何贯彻?

**郁义鸿:**就环境污染事故频发的问题来说,症结是,一方面,人的发展远远没有达到和中国当前的人均收入水平相称的程度;另一方面,法律如同虚设,政府监管也远远不到位。

就新能源产能过剩来说,由于在目前的体制机制下,地方政府有着强烈的GDP冲动和投资冲动,再加上中央政府的财政补贴政策指向有问题,从而使得该产业可以在很短的时间内实现产能的急速扩张。关于技术缺位,其原因主要是中国的产业升级面临障碍,一方面缺乏足够的能力;另一方面也缺乏足够的激励。

**蒋青云:**环境污染是工业化的伴生物,如果没有可持续发展观念的诞生,问题可能会更可怕。在我国,只要是工业化过程仍在继续,环境污染问题是不可避免的。但是,如果我们把可持续发展真正纳入经济和企业发展的目标之中,就有利于制定相应的环境治理政策,就会让环境污染得到控制,让环境再生变得可能。我国将节能减排作为政府、企业考核的绩效指标之后,环境污染和能源耗费现象得到了较好的控制。当然,要从根本上得到控制,还需要有更有有效的制度保证和治理政策。

关于新能源产业的问题,情况更加复杂一些。就全球范围看,这是一个新兴产业,存在着不可预期的风险,也存在着巨大的潜在价值,所以大量的资本进入该行业,是技术创新、资本创业的新天地,出现产能过剩、技术不足等风险非常正常,总有一些“前浪”要“死在沙滩上”。就我国看,由于我国特有的地方政府GDP绩效考核机制和财政补贴机制,导致各地政府竞相上新能源项目,不断重复建设,全然不顾技术本身是否成熟,其结果必然是产能过剩、技术上低水平重复、产业链不配套等。因此,在中国,要贯彻可持续发展思想,根本上要让政府退出竞争性产业,全力成为监督者,而将主角变成企业

和创业家。

**记者:**当可持续成为一种产业要求的时候,应该怎样从抽象概念变成指导原则?各个产业的可持续发展之间有没有共性?

**郁义鸿:**从大的方面来说,可持续发展对所有产业都提出了要求。要说具体的指导原则,我想,中国应该向欧洲好好学习,可以从欧洲各国的实践中吸取和借鉴很多十分有益的东西。然而,要所有产业都可持续发展是不可能实现的。因为,随着科技的进步和社会的演进,有些产业是会被淘汰,也应该被淘汰的。

**蒋青云:**可持续发展应当遵循产业生态共同演进的原则:一是整个产业链各个环节均需要通过创新改善其主要价值活动,以符合可持续发展的需要;二是这一产业也需要考虑与其他产业和环境之间的共同演进问题。所以,从概念到行动,主要应当遵循两大原则:第一,产业链协调原则。比如,新能源汽车发展,不仅仅是造车,还要考虑消费者的使用环境建设,一个环节缺位,整条产业链休克。这正是目前我国新能源汽车面临的最大问题。第二,产业之间、产业与其发展环境之间的共生原则。比如,新能源汽车的发展,离不开能源行业的技术进步,要以材料工业的技术创新为基础,还需要教育和人才培养的支撑,当然,更需要来自政府政策的支持。

前面讲的是每个产业的共性问题。就可持续发展战略而言,各个产业之间肯定不尽相同。比如,传统制造业的可持续发展,重点在于通过技术创新降低资源耗费、减少环境污染和提高员工知识技能等,而先进制造业的可持续发展重点则是如何通过组织和管理创新,提高人们的协同工作效率,改变商业模式等。

## 【企业发展】 基业长青源于创新

**记者:**对具体的企业而言,可持续发展也显

得尤为重要。我们常提到创新,可持续发展和创新之间是怎样的关系?中国企业在可持续发展的道路上有哪些问题,如何改变?

**丁敏:**非常重要的一点是我们要把这种发展视为人们的需求(或者客户需求)。过去,一家企业在生产产品时,可以牺牲自然环境或者对员工不友善,但这种情况不会再持续下去。现在的顾客不太可能再买这样的产品了,他们希望所买的产品,在设计和生产上都符合可持续发展或公正发展的原则,因此,一家企业必须通过再创新来创造出满足这些顾客需求的新产品和服务。

换句话说,这种要求企业满足可持续发展或公正发展原则来生产产品、提供服务的需求,将掀起所有行业下一轮的创新热潮。现在美国很多产品还没有满足源自可持续发展/公正发展的需求,如果中国可以跨越这一步,能通过创新来满足这些需求,那么中国就可以超过美国、并在不远的将来引领世界发展。

我们总在讨论创新,挑战在于要弄清楚企业应该尝试什么样的创新,才能带领它们走向光明的未来——我相信那些重新审视产品/服务是否满足客户对于可持续发展需求的创新,就是真正有意义的创新!

**蒋青云:**创新是可持续发展的必经之路。也就是说,可持续发展只有通过各种创新行为才能实现。既然提到创新是道路,我就从创新角度提出一些看法。

首先是大多数企业技术创新能力比较低,机制不够健全。但华为为中国企业树立了一个典范,那就是要坚持创新投入,把研发作为企业发展的核心,总有一天会有突破。

第二,组织创新勇气不足。很多企业的问题不在技术上,而在组织方式上,要改变组织方式,就会涉及企业权力的重新配置,组织运行方式的改变,牵涉面大,阻力也大,于是很少企业会尝试。比如,我国电信运营商,完全可以通过

内部机制的改变,让顾客更满意,让新业务开发更有效率,也可以更多地依赖新型移动互联网业务的增长,而非耗费大量人力、物力、财力互相打价格战。

第三,管理创新认识不到位。管理创新是一个较为综合的活动,也是更为柔性的专业活动。我常常从营销的角度来诠释这一问题。以制药行业为例,我国企业常常将重点放在仿制药和强化推销等环节,投入多、效益低,原因之一就是没有从管理角度开展相应的创新活动。什么是从管理角度开展创新活动?比如,可以考虑开发病人友好型的剂型(如泡腾片),开发方便使用的包装(如按服用次数、天数的包装),使顾客的认知过程更加简化(如白加黑)。这些微创新,常常具有大效益。

**郁义鸿:**我以为,企业的可持续发展就是要实现基业长青。在市场机制条件下,竞争就会导致优胜劣汰,因此,真正能够实现基业长青的企业并不是太多。这属于正常的状态,也有利于提高效率和社会福利。

创新是实现企业可持续发展的根本之道。创新是指持续不断的一个过程,而非指一时一事的创新。这就是说,创新更需要培育的是其能力,这种能力应该是综合性的,团队性的,组织性的,而且是可延续、可继承的。

中国的企业大多数不具有创新能力,甚至将近70%的大中型企业不开展任何研发活动(中国国家统计局数据)。这样的企业怎么可能实现可持续发展?依靠行政性保护的垄断企业,尽管看起来很强,但实际上是大而不强,而且这种“大”也不是靠竞争力来实现的。

要改变这种状态,首要的是要引入竞争。在实实在在的市场竞争压力下,企业才可能具有创新的激励。更重要的是,需要在制度上推行重要变革,建立起长期发展的激励机制。无论这对企业还是对政府都十分重要。**[本文原载于《文汇报》]**





# 2013 校友工作会议召开

2013年8月10日,我院2013校友工作会议在苏州成功举行。在为期三天的会议中,十三个地方联络处、五个俱乐部、三个在筹俱乐部的校友代表就如何更好地发挥校友联络处和俱乐部的作用、广泛深入地凝聚校友力量及支持学院发展等话题进行了热烈交流与深入探讨。我院陆雄文院长、孙一民副院长参加了本次会议。

工作会议由校友中心主任黄智颖老师主持。苏州校友联络处主任丁炜校友首先对参会的学院老师和校友表示欢迎,校友中心也汇报了近期校友工作的情况。各地校友联络处代表通过生动丰富的图片展示了过去一年举办的论坛讲座、沙龙聚会等丰富多彩的活动,介绍了配合学院在当地开展的各种品牌推广、项目宣讲、招生工作等,并探讨了未来的工作设想和困惑。

随后,纽约校友联络处举行了换届仪式。原主任彭谦校友荣升顾问,新主任则由宋翔校友接任。陆雄文院长亲自为两位校友颁发了聘书,并对彭谦校友过去四年为纽约联络处做出的贡献表示感谢,并提出未来希望彭谦和宋翔两位校友携手开展工作。

在当天下午的会议中,五个校友俱乐部的代表也介绍了各俱乐部的基本情况、活动开展和工作畅想。三个在筹乐部的代表也分享了各自的设想与规划。

陆雄文院长向在座校友介绍了学院过去一年的成绩和对未来的规划。陆院长认为,面向未来学院有更宏大的梦想,也面临着更艰难的挑战。未来蓝图的实现,都需要广泛发动校

友的力量。他强调,学院联络处和俱乐部不但是校友交流的平台,也是学院的利益代表处,应与学院的工作重点和战略相统一。

孙一民副院长做全天会议总结。她期待地方联络处和俱乐部在横向和纵向两个维度上更好地发挥平台作用,围绕着沟通校友、提升校友价值、支持学院、共同参与学院发展的宗旨做出努力。

当天晚上,联络处和俱乐部的参会代表与苏州当地校友共聚,全场约120多位校友共话同窗友情、师生情谊,共同举杯祝福学院的明天更加美好和辉煌。

此次年度校友工作会议由苏州校友联络处协办,得到了苏州当地校友的大力支持。此次会议是学院历年校友工作会议中队伍最壮大的一次,有来自20个校友组织的代表参加,学院EMBA项目的苏皖同学会、华南同学会亦有代表前来参加。会议地点也具有文化特色,选择了学院EMBA苏皖同学会的挂牌地、王江海校友特别提供的言子书院。赏园林锦绣风致,会四方复旦人,凸显了复旦的文化底蕴。

我院一年一度的校友工作会议已经顺利召开五届。校友中心一直遵循“无论身在何方,您都有机会与学院共同成长”的理念,广泛搭建多种平台,致力于使全球的校友都有机会了解管院发展的脚步,参与精彩的校友活动。未来,校友中心将继续完善校友网络、打造更为完善的校友交流平台,扩大校友联络和沟通的深度;并且携手各联络处与俱乐部更多参与和支持学院未来发展,共享使命、共同努力,真正做到校友与学院共同成长! **F**



# 严幼韵:与复旦同龄的首届女生

严幼韵十八岁时曾遇到一个看手相的人,说她 would 度过精彩的一生,足迹遍布四方,身边的人非富即贵。百岁之后她回想起这段话,“每一句都应验了”。

她是上海滩的富家大小姐,战乱时期的外交官夫人,“民国外交第一人”顾维钧的晚年伴侣,也是子孙们爱戴的Grandma。她是整个近现代史的见证人。严幼韵的一生,跨越了一个多世纪的沉浮,并没有被岁月的沧桑淹没,而是沉淀得越发美丽。

## 名门之秀惊艳复旦

故事要从1905年讲起。这一年,复旦大学初建;而沪上的严家,也新得了一个小女孩儿,取名严幼韵。

严幼韵的祖父严信厚(字筱舫)早年在上海的一家银楼学生意,后经人介绍,入李鸿章幕府,获其赏识,得到署长芦盐务帮办的官职,开始其以盐务起家,积累资金投资工商业的历程。在晚清急剧的社会变迁中,严信厚是一个在商海的浪潮中长袖善舞的弄潮儿。

严信厚留下了一份丰厚的家产,使得严幼韵从小就过着无忧无虑的富家生活。在天津的中西女校毕业后,严幼韵随全家南下,回到祖父的发家之地上海。1925年,严幼韵进沪江大学读书。

1920年代的中国,高等教育尚在艰难的起步之中。1925年这一年,全国包括专科学校在内的高等院校才刚过一百所,在校学生的总数是32500多人,大致与今日复旦大学一所学校的在校全日制学生数相近。因此,当年能进大学的女生实属凤毛麟角,大都来自富裕的家庭。



沪江是一所教会学校，是中国最早男女同校的教会学校之一，但有严格的校纪校规，学生被要求住校，每月只能回家一次，生性活泼好动的严幼韵呆得并不舒服。

适逢1927年，复旦大学开始招收女生，严幼韵就和女性好友萧子雄一同转校，来到校园氛围宽松得多的复旦大学念商科。

女生初进校园，使复旦的男生如沐春风。笔者翻阅了当时在复旦就读的几位校友的回忆录，其中，校友齐云回忆道，“平常一般顽皮而天真的男同学们，骤然之间见了哪位典型的女同学，好似人力车夫见了交通警察一样，深恐触犯规章，不敢乱动一步，人人均谨言慎行，衣履清洁，内务整洁。在功课方面，亦较往昔加倍用功，深恐成绩落在裙钗之后。”

严幼韵更是众人瞩目的焦点。严家在南京路上开有“老九章绸布庄”，各色衣料随大小姐挑选，家里还有好几个裁缝。因此，严幼韵每天更换的服装总是最时髦的。

她的同班同学章宗钰说，无法形容严幼韵美在何处，只是“好有一比，萧子雄同学和她寸步不离，一高一矮，一美一丑，例如邱正伦教授的公司理财课，她俩每次必迟到，门声响处，皮鞋答答，大家一定‘向右看’，弄得邱教授讲‘Issue Bond Issue Bond’接着说不下去，足证其魔力之一般。”

她于功课上并不大用心，但也自有应付的办法。遇到要交习题或报告，她会电话某位男同学，说借他的习作一看。闻者无不欣然听命，一位周同学正本报告被她拿去交卷后，甚至认为“受宠若惊”。在归还的习作上，她会洒上一些香水致意。

严幼韵转入复旦时，后来被称之为“东宫”

的女生宿舍尚未建好，正合她不愿住校的心意。她坐自备轿车从静安寺的家中来校上课。轿车配有司机，车牌号是84号。一些男生就将英语Eighty Four念成沪语的“爱的花”。年轻的严幼韵喜爱开车，常常是司机坐在旁边，她自己驾着车一路开过来。很多男生守在校门口，就为了一睹“爱的花”芳容。

这一外号不胫而走，名声更传出复旦校园，出现在上海的报章杂志上，红遍了上海滩。严幼韵的女儿杨雪兰于2012年末接受笔者采访时还提到：1980年她从美国回上海的时候，去拜访一位年长的朋友，老先生听到严幼韵的名字，脸一下子亮了起来：“噢，你就是‘84’的女儿？当年，我们可是天天站在大学大门口，就为了看‘84’一眼呢！”

## 郎才女貌爱的花

严幼韵和第一任丈夫杨光注的相识，也和“爱的花”有关。

杨光注出生在一个丝商家庭，其祖父也是在十九世纪末来到上海开丝行的。1920年，杨光注从清华学校毕业后获庚款资助赴美留学。四年后，他获得普林斯顿大学的国际法博士学位。1927年，杨光注谢绝了华盛顿美利坚大学远东史讲师的聘书回国，受聘于母校清华，担任政治学和国际法教授，并兼北京政府外交部顾问。1928年年初，北京政府大势已去，杨光注受邀南下，进入了南京政府外交部。

杨光注第一眼见到严幼韵时，她正驾着那辆“爱的花”轿车。他很好奇，就一路跟着她。很巧，他们是去同一个聚会的。他立刻请朋友介绍认识，随即对严幼韵展开了热烈的追求

66

老先生听到严幼韵的名字，脸一下亮了：“你就是‘84’的女儿？”

99

66  
婚礼照片在  
报纸刊登后，  
成为上海滩  
众多青年男  
女向往的风  
尚。

99

——不断地送花，请她看电影、跳舞……两人情投意合。

1929年9月6日，严幼韵与杨光注举行婚礼。婚礼就在他们经常去跳舞的大华饭店举行，这也是9个月前蒋介石与宋美龄举行婚礼的地方。婚礼由外交部长王正廷主持，有千余人出席，成为媒体争相报道的对象。婚礼的照片在报纸刊登后，成为上海滩众多青年男女向往的风尚。一直到近一个世纪后的今天，这些照片仍然被引为旧上海时髦婚礼的佐证。

1930年，新婚不久的杨光注出使海外，严幼韵也随夫出洋，开始了外交官夫人的生活。

1938年，杨光注奉命赴菲律宾，以公使衔担任中国驻马尼拉总领事。当时菲律宾尚未独立，中菲间没有互设使馆，驻马尼拉总领事就是中国在菲律宾的最高外交代表。1939年初，严幼韵带着他们的三个女儿也来到了马尼拉。

作为总领事的夫人，严幼韵亲手设计并操办了总领事官邸的装潢，陪同杨光注出席各种外交礼仪活动，还以女主人的身份招待了菲律宾和美国的官员及华侨领袖。由她出任名誉主席的华侨妇女协会，发起了捐赠金饰、折复活节纸花的爱国募款活动，华侨妇女们走上菲律宾的大街小巷，向街坊、商店、工厂募款募药。此外，她们还为前线战士赶制了一百万个急救医疗包。虽然辛苦，但能帮丈夫做一些事，能为祖国尽一点力，严幼韵形容这段日子“非常美好”。然而，幸福是短暂的。

1942年1月2日，马尼拉沦陷。两天后，3个日本宪兵踢着正步来到马尼拉饭店，对正在用早餐的杨光注说：“你被捕了。”杨光注十分平静地回到房间，拿了早就准备好的一包衣服，告别了妻女。

被日军拘禁期间，杨光注严词拒绝了日军

要其向华侨募款的要求。4月17日，杨光注和七名外交官惨遭杀害。直到1945年战争结束，严幼韵才知道丈夫已经遇害。

杨光注被捕后不久，严幼韵就带着孩子们从马尼拉宾馆搬回了原来的老房子里。作为总领事的夫人，她觉得自己有责任照料好其他七位外交官的妻儿，况且那些外交官太太都比她年轻，孩子也小。

于是，这栋有三个卧室的屋子，就成了这些外交官家属共同的家园。默认地，严幼韵成了这个大家庭的总管，解决食物供给、平息争端，后来还带着一家人几次搬家。她自小养尊处优，从来没有任何一点这方面的经验，但生活压迫下她便只能适应，从未有人听闻她抱怨。

几十年后，年逾百岁的严幼韵在自传 *My Story* 中回顾这段日子，自豪地说：“现在回头想想，我们当时的确非常勇敢。我们不知道自己的丈夫生死如何，又很担忧我们的孩子；我们自己的命运也完全茫然不可知。但我们做到了直面生活，勇往直前。”

## 与顾维钧相伴的幸福晚年

1959年9月，严幼韵与著名的外交家顾维钧在墨西哥城登记结婚。这一年，严幼韵54岁，顾维钧71岁。

顾维钧是20世纪上半叶中国最有影响的外交家，严幼韵与他早就相识。1945年5月，严幼韵初到美国时，轮船停靠在西海岸的加利福尼亚州，她的二女儿急性阑尾炎需动手术。正在旧金山率中国代表团出席旧金山会议的顾维钧立即伸出援手。严幼韵在旧金山住了三个月，直到女儿身体恢复才赴纽约。

1946年7月，顾维钧出任驻美大使。严幼



韵护照到期后,顾维钧还以大使身份亲自为她向外交部申请。退休后,顾维钧又赴海牙出任国际法院法官,两人两地分离。顾维钧有首诗写在此时,由严幼韵收录在 *My Story* 中:“夜夜深情思爱人,朝朝无緘独自闷。千种缘由莫能解,万里聊航一日程。”

和严幼韵结婚的时候,顾维钧已经在海牙国际法庭工作了两年,一直住在旅馆里。杨雪兰记得,“当时的顾先生非常瘦,也非常严肃,在家里吃饭也像参加宴会一样正式,有仆人专门站在他身后服侍,随时递上一块餐布。”

和活泼的严家人在一起时间长了,“严肃的顾先生”也被“改造”过来。有一年全家一起去滑雪,两位老人年纪大了,就计划在附近散步。结果有一天孩子们回来时,发现顾维钧正喜滋滋地试着新买的滑雪服。原来他忍不住“童心大发”,要和孩子们一起滑雪去。《时代》周刊还为此登了一篇文章,说72岁的顾维钧开始学滑雪。

顾维钧谈养生心得,只三样:“散步、少吃零食、太太照顾。”他习惯晚睡晚起,严幼韵担心他从晚餐到早餐间空腹时间过长,对身体不利,所以每天凌晨3点起床,为他热好牛奶放在保温杯中,附上一张“不要忘记喝牛奶”的纸条,放在床边。

顾维钧晚年最经常的消遣是打麻将,严幼韵操心最多的也就是在家安排牌局。去世那天(1985年11月14日)晚上22点左右,他还问严

幼韵:“这周有什么活动?”之后去洗澡时,以98岁的高龄无疾而终。

他们一起生活了26年。严幼韵(Juliana)的桌子上,至今摆着一对玻璃小猪,上面的纸条是顾维钧(Wellington)亲手写了贴上的“Wadmiring J”。

虽然离开大陆数十载,顾维钧却保持着“一生都是中国人”的信念,一直未加入美国籍,直到离开。顾维钧去世后,严幼韵将他的155件遗物捐给上海嘉定博物馆,并捐了10万美元,资助建立顾维钧生平陈列室。2007年9月2日,顾维钧的雕像落成于上海福寿园,如愿魂归故里。时任复旦大学校长的王生洪教授参加了揭牌仪式并讲话。严幼韵的一尊坐像,目前也在计划中,打算落座于顾维钧的铜像旁。

## 百岁亦从容

现在的严幼韵,居住在美国纽约,四世同堂,日子过得有滋有味。她看书读报、旅游、去超市购物、烤蛋糕,甚至还有眼力织补羊毛衫。她一直热衷的麻将聚会,如今每个星期举行两到三次,她能从下午三点半打到晚上十一点半,整整八个小时兴致盎然。

但最让老人高兴的,莫过于看子子孙孙欢聚一堂了。她自己也很惊讶:“我原来只是一个带着三个小女孩的单身寡妇。现在怎么会有这么庞大的家庭?我有三个女儿,七个孙子孙女,

66

母亲的长寿  
来源于乐观  
精神：“她常  
说，事情本来  
有可能更糟  
呢。”

99

和十八个曾孙(未来还会更多)!”

严幼韵与杨光注的三个女儿都很出色。长女杨蕾孟是资深编辑,经手出版了《爱情故事》、《基辛格回忆录》等250多本书,是美国出版界为数不多的华裔成功女性。严幼韵的英文自传My Story即是由她执笔。次女杨雪兰是一个有成就的企业家,上世纪末她出任美国通用汽车公司副总裁,为通用汽车公司在上海投资生产别克汽车牵线搭桥。近年来,又担任美国百人会文化协会总裁,致力于推进中西文化间的交流。上世纪90年代上海博物馆建造时,杨雪兰捐资在博物馆内建了“幼韵轩”,代表母亲表达对上海文化事业的支持。幼女杨茜恩早年致力于房产开发,卓有成绩;后来相夫教子,也治家有方,可惜因病较早去世。

据杨雪兰回忆,严幼韵从不干预子女的终身大事,三个女儿的婚事都是她们自己定的。女儿带男朋友或是未婚夫回家时,严幼韵总说,“要是你自己确信(是这个人)了,那我也满意。”杨茜恩的丈夫唐先生从事金融业,被严幼韵称为家庭的“keymember”(极重要成员)。她和顾维钧晚年的积蓄,都是交给这位三女婿打理的。

与顾维钧结婚后,顾先生的子女也成了这一大家子的组成部分。顾维钧的女儿顾菊珍谈起继母来也不禁感慨她的不容易:“我们顾家这些人,跟她们原来不认识的,她能够把我们全部召集起来作为家庭,这不是简单的事情。”顾家的子女并不叫严幼韵母亲,而是直呼其名“Juliana”,她也不在意。顾维钧早年离家,和子女难得亲近,而严幼韵和他结合而成的这个大家庭,却能让顾菊珍感到“回来真是回家一样”。

称呼严幼韵“Grandma”的,不仅是她自己的孙辈,还有得她关爱的佣人子女。严家的保姆和管家换过几次,严幼韵对他们的孩子都视如己出,从来不骂,非常宝贝。严家第一任保姆的

孩子,便是在顾维钧和严幼韵的亲自照看下长大的。孩子们在严幼韵的床上跳来跳去,老太太很开心。有的孩子刚来时不会也不敢说英语,严幼韵便让她和自己同桌吃饭,和她用英文对话。这些家庭往往都是第一次出国,难以支付子女在美国就读的学费,严幼韵便一一提供学费赞助,鼓励孩子申请合适的学校,不要有顾虑。孩子们也都感念于心。毕业、结婚的重大时刻,他们都不会忘了和守在家中的“Grandma”分享快乐,称她为“我的偶像”——正是从她身上,他们学会了要去爱别人。

早年出国后,严幼韵常要应付各种外交场合。各种酒宴聚会,正是绅士淑女们争奇斗艳的时候,严幼韵却一直只穿中国的旗袍。她的旗袍,从布料、设计到剪裁,处处考究,件件都是精品。在严幼韵看来,这不仅是形象问题,更关系到生活品质,马虎不得。央视记者给她拍纪录片时,她仔细地挑香水、闻味道,恍惚间叫人觉得,几十年时光过去并没有伤到她分毫,她依然是那个惊艳了上海滩的爱美女郎。这一辈子,她从没穿过平底鞋:“叫我光着脚就不会走路,觉得好像要仰过去。我的拖鞋都要有点跟。”面对镜头,她笑得开心灿烂——严幼韵一向爱拍照片,家里的保姆平时就常常给她拍,老人每次都很高兴地配合。

用女儿杨雪兰的话说:“她就是一个明星一样的人物!”严幼韵从不像一般老人一样束手束脚,“我不觉得老嘛,可以吃,可以睡,可以打麻将!”也从不忌口:“我已经活了那么长,我才不在乎吃什么。”她觉得,自己的长寿要感谢家人和朋友的爱。杨雪兰则把母亲的长寿归结于她终生保持的乐观精神:“母亲一生常说一句话,‘事情本来有可能更糟呢’”。严幼韵一直想保留自己的牙齿、不戴假牙,结果有一次去医院检查回来,出租车快到家时出了事故,把老人家的



牙撞掉了。女儿们听了消息都很沮丧，严幼韵却反过来安慰她们：“我可幸运啦，要知道出租车本来可能会出更糟的事故。”

现在，老人家非常健康。杨雪兰笑言：“上帝把妈妈忘了！”

很多人也忘记了她的年纪。家里每天来许多个电话，有问号码的：“哎呀，顾太，你告诉我，谁谁的电话是几号啊？”有请她代找保姆的……女儿给她存了常用号码，足足有六七十个。

大概只有每年的三次生日，会提醒人们严幼韵是个年逾百岁的老人。笔者从严幼韵的侄女徐景灿那里得知，退休以后，老太太每年要做三次生日：一次大家庭聚会的 dance party；一次麻将 party；还有一次由保姆当主人的 party。小孩子们变着花样逗老人家开心：把她的头像顶在头上做各种各样的动作；排队给她献玫瑰花；为她订制电风扇，一按按钮就可以看到“庆祝严幼韵 107 生日快乐”和“happy birthday, Juliana”的字样……

每个生日都是亲朋好友齐聚一堂，其乐融融。2012年9月24日，在纽约上东区 Pierre 酒店隆重举行严幼韵 107 周岁生日 party，全家五代人和 140 多位宾客出席祝寿，中国常驻联合国代表李保东大使夫妇也特地到场祝贺。《纽约时报》还以《顾严幼韵 107 岁生日 大家族祝寿》为题，做了专题报道。

说起来，笔者与严幼韵学长颇有缘分。2005 年是复旦大学百年校庆，也正逢严幼韵百

岁华诞，笔者主编了一本名曰《巍巍上庠 百岁星辰》书，收录杨国亮、李仲南、蔡尚思、夏征农、钱恩、雷洁琼、严幼韵、周有光、李兆萱等九位健在的复旦百岁以上校友的人生历程，委托当时正在哥伦比亚大学做访问学者的历史系金光耀教授送予严幼韵，她甚为兴奋。2007年9月2日，严幼韵女儿杨雪兰在参加上海福寿园顾维钧铜像落成后，应邀在复旦演讲，笔者将特制的反映严幼韵精彩人生的牌匾赠送给杨雪兰，如今这块匾还挂在杨雪兰在上海老锦江宾馆办公室的醒目位置。笔者和严幼韵一家至今保持着密切联系，每年老太太过生日时，杨雪兰都会把家庭聚会的照片寄一份送给笔者留念。2012年9月，笔者根据学校留存的档案资料，特地制作了一本画册——《“复旦履痕”——致严幼韵》，并在扉页上书写一幅嵌名联：“期颐添筹情心幼，盛世常品爱花韵”，让杨雪兰带给严幼韵，作为她 107 周岁的生日礼物。老人家收到之后，非常高兴，并应笔者要求，在 9 枚复旦百年校庆纪念信封上亲自一一签名，送给复旦。2012年12月16日，杨雪兰带回由严幼韵在照片上亲笔签名赠送杨玉良校长的镜框和严幼韵的英文自传 My Story 一书，以及 9 枚纪念信封。笔者代表复旦大学档案馆提出，希望能把老人家的照片、实物、档案资料，包括她的一些旗袍都捐赠给复旦，杨雪兰当场答应：“能有一个地方专门保存老人家的资料，我们也觉得很荣幸。”**F**（文/周桂发 复旦大学档案馆馆长）

# 历史情景剧：当复旦来了“她们”

编剧：赵四方

66

复旦，有其奋发图强的阳刚，亦有着她独特的典雅、庄重、含蓄。

99

## 人物简介

李登辉——男，1913至1936年复旦大学校长。  
孙寒冰——男，李登辉得意弟子。复旦大学教务长。  
严幼韵——女，复旦大学第一批女生之一。富商之女。  
岳正伦——男，复旦大学教授。  
蒋梦秋——女，复旦大学学生。  
周南——男，复旦大学学生。  
谢雨潇——女，复旦大学学生。  
吴南轩——男，1940至1943年复旦大学校长。  
秘书——女，复旦大学校长秘书。  
李学光——男，复旦大学学生。  
林音——女，复旦大学学生。  
男生甲、乙、丙、女生甲——皆复旦大学学生。

## 序幕

[旁白：自马相伯老先生创立复旦，复旦便有着别样的传统与风致。百余年的历史中，不知涌现了多少人物，留下了多少轶闻。复旦，有其自强不息、奋发图强的阳刚，亦有着她独特的典雅、庄重、含蓄、温柔。复旦的柔情从哪里得来？这还需从复旦招收女生开始说起。1927年，复旦来了“她们”。

## 第一幕

[1927年，上海，复旦大学  
[李登辉、孙寒冰于场上分立。

[灯亮。

孙寒冰(躬身)：恩师，外间学校有一部分已经招收女生，实行男女同校制。

李登辉：嗯？

孙寒冰：恩师，如今我们复旦可否亦招收女生？

李登辉：不行！我的母校耶鲁大学从未招收女生，却是世界一流之大学。切不可追求时尚，贻误自身！

孙寒冰：学生知道恩师在这方面的态度，不过可能您设想的过于严重了。外间男女同校者现已不少，并未听闻有伤风化之事……

李登辉：复旦要想男女同校，须是等我死了以后！

孙寒冰：恩师息怒。容学生讲完：学校必须顺应时代。目前女子大学实在太少，以富有革命精神及领导学生运动之复旦大学不招女生，似乎有违男女平等之原则，使一般有志升学之女子得不到求学之机会。恩师向以乐育英才为目的，目睹此境，想亦有所不安……

[李登辉迟疑片刻。

孙寒冰：恩师，可否在本年暑期补习班中兼招女生作为试办？倘效果不佳，秋季不招女生即可。

[李登辉又迟疑片刻。

孙寒冰：恩师如果不反对，一切交与学生去办理。无论有无成果，学生愿负全责！

李登辉(无奈地)：唉，好罢！

[李登辉、孙寒冰造型摆定。灯暗。

[旁白：经过孙寒冰教授的苦苦哀求，李校长终于同意复旦于1927年暑期补习班招收女

生。然而李校长终归放心不下,尤其对复旦新购置之燕园甚为担心。当日之燕园一如现在风貌,花影鸟声,令人心醉。夜间园内漆黑,李校长遂决定安装二十余盏大电灯,燕园于是灯火通明,夜如白昼。

[灯亮。]

孙寒冰:恩师,暑期补习班一切进展顺利。

李登辉:嗯。再继续观察罢。男女同堂读书,心思稳定最难,如今造就人才不易,还是小人为上。

孙寒冰:恩师说得极是。只是还有一事须听恩师意见。

李登辉:什么事?

孙寒冰:学校内有同学们询问,学校何以肯花如此多的钱,在燕园装设二十多盏大电灯?现今复旦财政并不宽裕,不知应该如何回答。

李登辉(稍作沉思):你去跟同学们讲,就说学校深望男女同学们向着光明迈进!

[灯暗。李登辉、孙寒冰下。]

## 第二幕

[严幼韵及众男生立于场上,严幼韵打扮入时,端庄秀气。众男生各手持笔记本一。造型摆定。]

[旁白:1927年的秋季,复旦正式招收了女生。这些女生由孙寒冰教授及学校招生委员会缜密选择录取,个个都是端庄朴素,深沉大方,且笑不露齿,话不高声,坐则埋头伏案,行则手不离书。男生们都知道李校长对男女同校有成见,为了获取李校长的好感,更为了学校能持久地招收女生,校内男生见到女生都好似人力车夫见了警察一般,不敢乱动一步。又恐怕功课落在“裙钗”之后,所以都拼命学习。此情此景,皆入李先生眼帘,他反对男女同校的成见也被男女同学自爱的精神冲洗得干干净净。不过,时间长了,也就有了下面的几幕。]

[严幼韵从舞台一端走至另一端。众男生目光随之。]

男生甲:哎哎哎,各位同学,那位就是“爱的花”——严幼韵!

男生乙:哦?果真是大富商的女儿啊,看那打扮,怪不得在全上海高校中都很出名!

男生丙:呵呵,她是从沪江大学转来的,也可说是复旦所招收的第一批女生了。听说她父亲在南京路上开着绸布庄,所以这位千金小姐每天上下午的服装肯定不一样!

男生甲:我曾经在校门口碰到她一次,她来复旦上学可是自备小汽车的,车牌是84,外文系的学生直接叫她“eighty four”,没想到正好上海话谐音成了“爱的花”!嗯,真名副其实!

[众男生笑。与严幼韵造型皆定。]

[旁白:严幼韵与复旦同龄,初到复旦二十三岁,着实吸引了众人。由于富商千金的高傲作风,每次上课必然迟到。一双“哒哒”的皮鞋总是将同学吵到,有时连老师也不得不停下来。有一次,在简公堂上课,姗姗来迟的严幼韵发现座无虚席,当时的男生都想起身让座,可是又都不好意思。多亏岳正伦老师亲自从隔壁搬来一把椅子,才把尴尬的局面打开。而至于严幼韵做功课,她还真大有一套。]

严幼韵:复旦的功课,真讨厌!

男生甲(上前):严大小姐,在下何钟易,太原人,家父也开着一家绸布庄,与令尊可谓同行。我们又是同学,真是有缘得很!呵呵,听闻严大小姐功课或需帮助,特奉上在下功课以备参考!

男生乙、丙:我们功课也已完毕,严大小姐如若需要,一并呈上!(奉笔记本)

[严幼韵逐次接笔记本。]

严幼韵:谢谢你们的好意。只是我前几天和父亲出去练习马术,不小心伤了右脚,疼痛得很,因此不能握笔。我回去看看你们的字迹,如果哪位稍好,我就直接在笔记本上更改了名字

66

岳正伦老师吸引了女生蒋梦秋,在当时的复旦引起了不小的轰动。

99

交上,被改名字的就再重写一回罢。可好?

男生甲、乙、丙:自然,自然。如若被选中,可谓“三生有幸”!(鞠躬)

[众人造型摆定。

[旁白:严幼韵在复旦的追求者甚多,但都难入其“法眼”。她毕业之后,嫁给了一位青年外交官,晚年与之结为伉俪的则是大名鼎鼎的外交者宿愿维钧。

[众人下。

### 第三幕

[旁白:复旦招收女生不久,即有女生爱慕上了老师。前面提及的岳正伦老师,因其儒雅的外表、渊博的学识吸引了女生蒋梦秋。当时在复旦内部引起了不小的轰动。

[岳正伦急上。蒋梦秋追上。

蒋梦秋:岳老师,您不必躲着,我就是喜欢您!

[岳正伦转身,面对蒋梦秋,欲言又止。转身欲走。

蒋梦秋:岳老师,您想说什么就说!我不怕同学们怎么看!我也不怕父母怎么看!我自己的爱情,我自己做主!

岳正伦:蒋同学,不能这样胡闹。我是老师,你是学生,这不合适!

蒋梦秋:岳老师,只要您喜欢我,我也喜欢您,没有什么不合适的!您不用顾虑老师、学生的身份。其它学校里有师生相爱的先例!

岳正伦:可是这里是复旦!复旦没有这个传统,我不能坏了这个传统!

蒋梦秋:传统是人去创造的!岳老师,您愿意为了一个所谓的传统而牺牲自己的爱情吗?

[岳正伦陷入沉思。

[旁白:岳正伦教授的内心也充满着矛盾,他不能欺骗自己,他确实喜欢蒋梦秋。尽管复旦的传统在他心中颇为重要,然而相对于自己

的爱情来说,孰轻孰重,他一时也不知所措。还是直爽的蒋梦秋,勇敢地在校园中挽起了岳正伦。

[男生甲、男生乙、女生甲上。交错站立。造型摆定。

[蒋梦秋挽岳正伦从舞台一端缓缓穿过男生甲、男生乙、女生甲,走向另一端。岳、蒋二人与男生们在两个时间轴上,各自独立。

岳正伦:梦秋,在校园中这样走,虽然旁边有你,可我总觉得孤单,好像有千百双眼睛在看着我们。

男生甲:是,是在看着你们!我们恨不能用目光将你们赶出复旦!李校长高瞻远瞩,早就料到复旦会出现你们!传统道德何在?师道尊严何在?

蒋梦秋:正伦,不必理会他们,我就在你身边。我的女同学中有不少是支持我们的,她们是新时代的新女性,代表着新传统与新道德!

女生甲:是,我们是新时代的新女性,代表着新传统与新道德!沉睡几千年的女性,现在终于有了自由,敢于反抗,敢于追求!梦秋,祝福你,岳老师,祝福你!

岳正伦:我也不知道以后的历史究竟该怎么评判我们,我只是最终选择了内心。

男生乙(调侃地):一说内心最是苦,是对是错不清楚。历史评论随它去,只为二人得幸福。唯有一言告诸君,小心师妹变师母!

[岳正伦、蒋梦秋坦然而笑。下。

### 第四幕

[旁白:上个世纪二十年代的复旦,在今天第一教学楼西边的位置,有一幢新建的小楼,是新招收女生的宿舍。由于它位于整个复旦校园的东边,所以当时男生们戏称之为“东宫”。就是在这“东宫”,飞出飞进了无数的情书。我们试着拆开其中的几封,学习复旦的前辈们如何

表达那份心中的情意。

[周南、谢雨潇上。各手捧一封书信，立于舞台两侧。

谢雨潇：周南，你的来信我已收到，其中虽有数处文字不甚明白，然而我却能够知晓你的思念。复旦内有人专以偷拆别人私信为乐，还望此信能达你手。

周南：雨潇，你能够明白我之思念，我已满足。私拆信件，并非同学专务，教务长深恐男女相互传书，有碍学业，故时常拆看。前封书信之中，有“思念太子”一语，以你居住“东宫”，因此用“太子”代称你。至于“剪刀园”，实指燕园，以燕尾如剪刀，因此借来一用。其中缘由，都是为躲避教务长之故，请你原谅。不胜思念，我们还是燕园见罢。

谢雨潇：燕园的电灯照得人眼疼！还是不去那里罢。说起燕园，我总听人说严幼韵每天晚饭后都在园中散步，后面总会跟着成群结队的男生，听说你也在其中，是吗？

周南：同宿舍的几位同学每天按时会去，我只是偶尔为之，不过纯属嬉闹。你若介意，我就再也不去！奉上一个充满歉意的吻。

谢雨潇：你不必那么懊恼，请你不要再去了，如果你改了，我并不介意。星期日放假，我邀请你去苏州，可好？两张火车票已购置妥当。

周南：实在抱歉。马老师星期三的课因事耽搁了，所以改在星期日上。纵然我有万分的惆怅，然而还是学业为重，不能成行，所以请你邀请室友去罢。为了表达我的歉意，我给你写了首诗，题目叫做《我心随你到天涯》。请你欣赏。

谢雨潇：唉！因你有课，不能携手同游苏州，真是遗憾！我原谅你，不过使我实在太扫兴！人生不尽如人意的事情多了，请你也不要过分惆怅。你的诗写得很好，我每读一遍，都得抹一回眼泪。随信寄出三粒瓜子肉，是我亲自用嘴剥出来的，请你分三次吃，方能代表三次甜

蜜的吻。

周南：雨潇，三粒瓜子在我口中含了一天，方舍得下咽。实在好吃，还望多多寄来！

[二人下。

## 第五幕

[1940年，重庆北碚黄桷树镇，复旦大学

[旁白(林音)：我是林音，1940年在重庆复旦大学就读。战时的复旦，有着不屈的精神，也有着别样的风致。每天早晨，都能听到复旦京剧社中的几个台柱子练嗓。复旦剧社也在这个时候有幸得到洪深、曹禺、老舍几位先生的指导。还有赵丹夫妇从新疆落难归来，也暂时落脚在复旦。战时的复旦弦歌不辍，名流云集。在紧张的学习、抗战生活之余，吴南轩校长在一次致辞中专门谈及恋爱。

[吴南轩校长、秘书上。

秘书：同学们，我们欢迎吴南轩校长为我们致辞！

吴南轩：同学诸君，目前国难当头，复旦抗战义不容辞！希望诸君以民族大义为先，奋勉读书，为国效力！（掌声）前几天有几位同学来问我，抗战时期能否谈恋爱。能问这一问题，就说明我们复旦人以抗战为重，我很欣慰！不过，对于该问题，我的答案是肯定的。我以为男女谈恋爱要注意以下几点——我把它归纳为ABCEF五项。Age, Beauty, Character, Education, Family。希望对你们有所帮助。欢迎你们在事业有成的基础上回到复旦来办喜事，我为你们证婚。如果男同学娶了外校的女生，我们称之为“校媳”。如果女同学嫁了外校的男生，我们称之为“校婿”。这样好吗？（掌声）

[吴南轩、秘书下。

[旁白(林音)：我当时也在场聆听了吴校长的致辞。可我怎么也没想到吴校长致辞中的“证婚”一事，竟然发生在我的身上。我备感荣幸。

66

日寇说已经  
“炸平了重庆  
复旦”。我对  
天大喊：“复  
旦精神永  
生!”

99

[林音挽李学光上。]

李学光：林音，我们昨日的婚礼虽然不隆重，但是将来无论什么时候回忆起来，都将是独特的。

林音：嗯，因为它充满着复旦的气氛。我也没有想到吴校长能为我们证婚，更没有想到新闻系的陈望道主任能为我们主婚！

李学光：我们都是复旦人。复旦人为复旦人证婚、主婚，我们是不是开了历史之先啊？

林音（笑）：嗯，将来如果有人要看复旦的历史，我们的这段故事一定会很精彩！

李学光：你倒想得那么远！我只愿永远守着你，守着复旦，守着我们的爱情之花。

[二人相依。远处传来日军飞机轰鸣声。]

李学光：日寇又来了！快，林音，叫上同学，去防空洞！

林音：学光，你也一起去！

李学光：你快走！孙寒冰教授还在办公室，我去找他！

林音：学光，小心！

[二人执手稍作凝视，李学光坚定地，点头。分下。]

[李学光、孙寒冰上。]

李学光：孙教授，快，去防空洞！

孙寒冰：好！快！

[二人急走。]

李学光（抬头）：不好，孙教授！

[日军飞机一阵轰炸声。李、孙二人倒。轰炸声渐渐远去。]

[林音上。看到倒下的李、孙二人，急走至李、孙身边。]

林音（悲痛地）：学光！孙教授！学光！孙教授！学光——

[林音跪于李、孙二人旁，造型摆定。]

[旁白（林音）：我永远也忘不了那一天。1940年5月27日，复旦人遭受浩劫。在日寇的

那场轰炸中，孙寒冰教授及刘晚成、朱育华等六位学生遇难，复旦文摘社编辑贾开基先生永远失去了一只手臂。第二天，由上海打来的无线电报如雪片般飞来，亲友们争相询问复旦的命运。原来日寇在轰炸当晚，在上海发出报道，说已经“炸平了重庆复旦”。我对天大喊：“复旦不死，复旦精神永生！”我刚刚结婚一天的爱人，你在天堂，听到了吗？

[众人下。]

## 第六幕

[众男生、众女生上。分前后两排站立。李登辉、秘书上。秘书手持相机。]

秘书：同学们，今天你们的毕业典礼，我们有请李老校长为大家致辞！大家欢迎！

[众人鼓掌欢呼。]

李登辉：我向在场诸位女同学们道歉！当初，我并不认为复旦应当追赶男女同校的新潮，以为不合古道。现今看来，我是多虑了。我们应该缅怀孙寒冰先生，正是他的坚持，复旦才招收了女生，而且女生毕业之后同样为国家、为民族做出了贡献。复旦走至今日，能于战火中生生不息，多赖诸生。今日诸生毕业，我以数言相赠。今日诸生步出复旦之门，终生将留有复旦之印迹。诸生与复旦之此种关系，将永存续。诸生一生中如有成就，复旦将蒙其光荣；若有挫折，则亦牵累复旦，同受其害。须知道造就学生者为学校，而造就学校者则为其学生！诸君，努力前程！

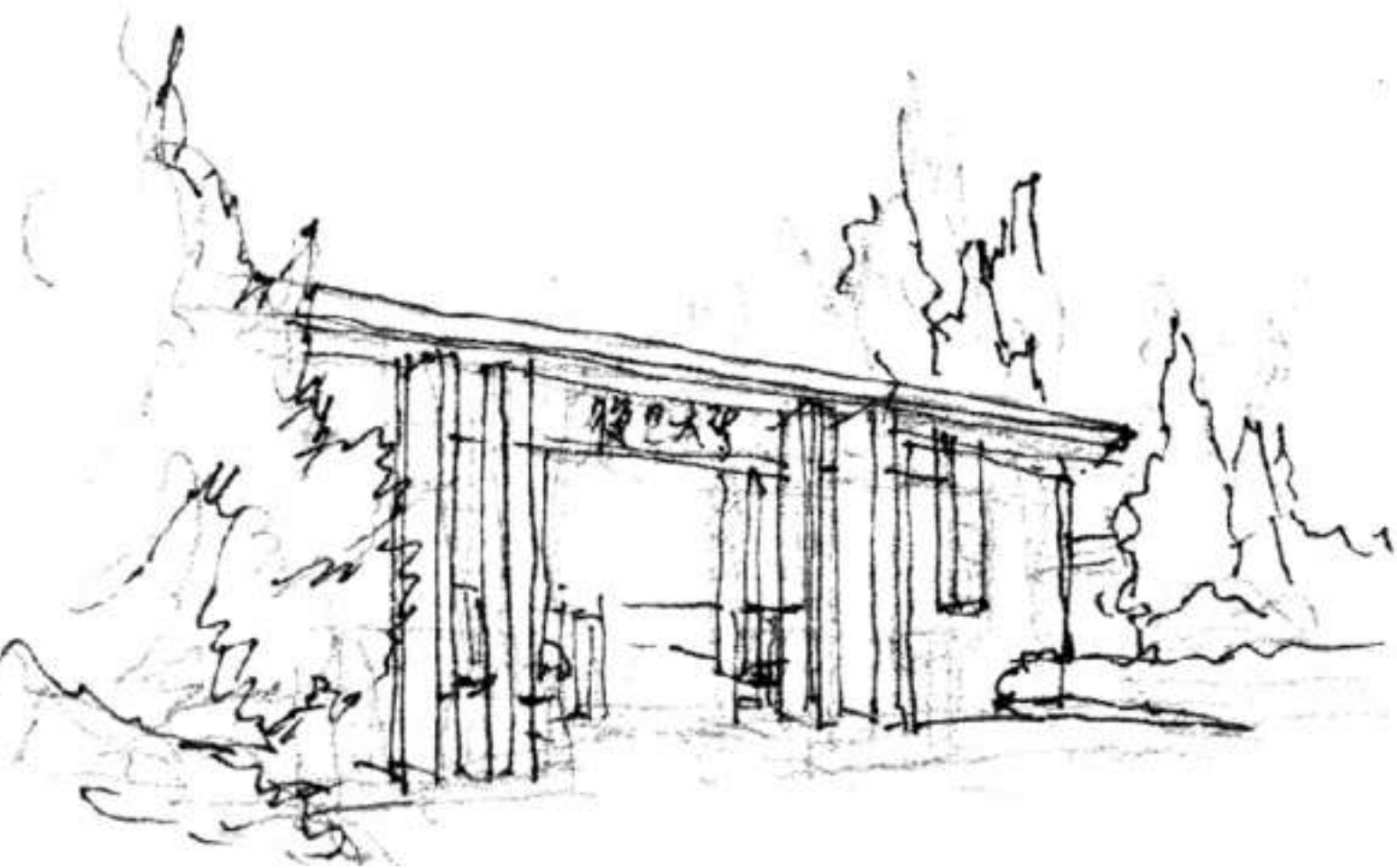
[众人鼓掌，纷纷请李登辉站入队伍中央。]

秘书（举相机）：李校长、同学们，请看镜头。一、二、三！

[众人随相机声定造型。]

[复旦校歌起。]

[落幕。]





2013年6月23日



2013年6月26日



2013年6月28日



2013年6月29日



2013年7月4日

- 2013/6/23 ◆ 2013年6月23日  
我院与中国经营报社联合主办的新一届“中经·复旦高品质生活方式论坛”举行,政、商、学界嘉宾济济一堂,就“高品质生活”这一主题进行了探讨。
- 2013/6/26 ◆ 2013年6月26日  
DDI大中华区董事总经理叶庭君作客博思荟沙龙,以“如何把名校MBA视为企业人才库”为题做精彩演讲。
- 2013/6/28 ◆ 2013年6月28日  
“海上博观”城市文化讲坛首讲在上海新天地拉开帷幕。上海市政协副主席周汉民,瑞安集团主席罗康瑞等嘉宾汇聚一堂,与来自政府、企业、高校200余名观众一同开启城市公共空间文化的认知之旅。
- 2013/6/28 ◆ 2013年6月29日  
学院2013届学生联合毕业典礼首次移师正大体育馆。毕业生及其亲友齐聚一堂,共享收获的喜悦,聆听思想的盛宴。
- 2013/6/29 ◆ 2013年6月29日  
1999级财务学系举行毕业十周年聚会。本次聚会共有33人参加。
- 2013/6/30 ◆ 2013年6月30日  
学院创投俱乐部文化沙龙第一期在史带楼501室举行,得到了众多校友的积极响应。
- 2013/7/4 ◆ 2013年7月4日  
学院联手伽蓝集团合作开发的教学案例《伽蓝转型战略》召开发布会。
- 2013/7/4 ◆ 2013年7月5日  
1983级管理科学与经济管理聚首30周年活动举行。
- 2013/7/4 ◆ 2013年7月6日  
1999级统计学系和会计学系本科校友返校参与毕业十周年聚会。
- 2013/7/5 ◆ 2013年7月6日  
2008级IMBA1、2班校友毕业三周年返校聚会在史带楼友邦堂举行,近80位校友参加。
- 2013/7/6 ◆ 2013年7月6日  
2005级复旦IMBA秋1班返校班级聚会活动举行,50多位校友及校友家属前来参加。
- 2013/7/8 ◆ 2013年7月8日  
第8届国际极值统计大会在学院举行。本次会议共有来自国内外的专家



2013年7月5日



2013年7月6日



2013年7月9日



2013年7月20日



2013年7月27日

2013/7/8 和学者约150人参加,历时5天,共举办了101场高水平的学术报告。

◆ 2013年7月8日

2013/7/8 为期三天的2013年全国优秀大学生夏令营暨2014年度研究生招生宣传系列活动举行。

◆ 2013年7月9日

2013/7/9 1993级会计学专业校友相识二十周年聚会在李达三楼举行。

◆ 2013年7月19日

2013/7/19 由复旦可持续创新和增长研究所(iSIG)主办的iSIG可持续创新和增长研讨会举行。

◆ 2013年7月20日

2013/7/20 复旦管理前沿论坛走进南京,举办了题为“如何打造优秀品牌”的主题论坛。当天晚上,学院南京校友联络处举办了一年一度的欢聚活动。

◆ 2013年7月20日

2013/7/20 1999级工商管理本科校友们重回母校,参加毕业十周年的纪念活动。

◆ 2013年7月22日

2013/7/22 2013年复旦管理学国际论坛开幕。此次论坛的主题为“转型中的中国企业持续创新”。来自海内外的近百位学者嘉宾围绕论坛主题,推出十余场高水平的主题演讲。

◆ 2013年7月27日

2013/7/27 1993级财务学和企业管理本科校友相识20周年聚会活动举行。校友们结伴重返复旦,交流二十年来的心情与近况,回顾母校的变迁与成长。

◆ 2013年7月27日

2013/7/27 在MBA爱心会员的发起下,三十余位复旦志愿者赴宁夏西吉三合中学,为近一百五十位学员带来复旦MBA“我很棒”夏令营。

◆ 2013年7月30日

2013/7/30 我院校友、德意志银行董事总经理、大中华区首席经济学家马骏博士与学院财务金融系徐剑刚教授合著的《人民币走出国门之路——离岸市场发展及资本项目开放》一书荣获中国银行业发展研究优秀成果一等奖。

◆ 2013年8月9日

2013/8/9 针对IMBA中国学生的CDO Orientation活动在史带楼友邦堂举行。

◆ 2013年8月10日

2013/8/10 2013校友工作会议在苏州举行。十三个地方联络处、五个俱乐部、三个



2013年8月17日



2013年8月30日



2013年9月4日



2013年9月6日



2013年9月13日

2013/8/17 在筹俱乐部的校友代表参加了为期三天的会议。

◆ 2013年8月17日  
1993级国际企业管理专业校友相识二十周年返校活动举办。

2013/8/22 2013/8/22 为加速推进新型城镇化建设,由我院与绍兴市政府、嘉凯城集团共同举办的“新型城镇化建设研讨会”在绍兴市举行。

◆ 2013年8月24日  
2006级复旦-港大IMBA毕业五周年班级聚会举行,逾90位校友参加本次聚会。

2013/8/24 2013/8/24 2005级复旦IMBA秋2班的同学们在毕业五周年之际重返校园参加班级团聚,50多名校友从各地赶来参加此次盛会。

2013/8/30 2013/8/30 2013/8/30 ◆ 2013年8月30日  
“中国企业本土人才国际化”论坛举行。上海市发改委利用外资与境外投资处处长余文凯出席开幕式,并做“全球化背景下的中国企业国际化”主题演讲。

2013/9/4 2013/9/4 ◆ 2013年9月4日  
“复旦管院蓝墨水精英教育计划”特邀贝恩公司全球合伙人、我院校友韩微文先生做客“蓝墨水CBD精英沙龙”,与现场嘉宾探讨“如何提升你的个人价值”。活动吸引了两百余名管理层人士参与。

2013/9/6 2013/9/6 ◆ 2013年9月6日  
近30名1989级管理科学本科的同学重返复旦校园参加毕业20周年聚会。

2013/9/6 2013/9/6 ◆ 2013年9月6日  
五百余名复旦大学MBA新生齐聚逸夫科技楼一楼报告厅,迎来2013级MBA新生开学典礼暨“聚劲2013”Orientation开幕式,期待着在新的起点上点燃人生理想,为职业生涯整装再出发。

2013/9/7 2013/9/7 ◆ 2013年9月7日  
我院主办的西部金融与资本论坛在兰州举行。西部金融与资本论坛就西部金融资本与产业资本深度融合、西部开发方式的创新路径和区域经济协调与产业布局展开了“头脑风暴”。

2013/9/13 2013/9/13 ◆ 2013年9月13日  
美国银行美林证券大中华区首席经济学家陆挺博士作客我院“问学讲堂”,带来了一场题为“中国经济的长期趋势和短期动态”的精彩演讲,并和现场同学问答互动。



復旦大學



香港城市大學  
City University  
of Hong Kong

# 學之道 商之道

## CityU - FudanU DBA

Doctor of Business Administration Programme

復旦大學與香港城市大學工商管理學博士學位合作項目

DBA是專門為工商界高層管理人員度身設計的學位項目，區別於傳統博士教育，更重理論應用於實踐。項目旨在培養學生嚴謹的應用研究能力，使其將多年來累積的實踐經驗與所學專業知識作整合。每位學生均由兩名復旦與城大指派的教授共同指導，課程著眼於企業及行業的經營、決策、發展戰略等問題。為每位學生組建研究團隊，以全新角度詮釋教學與實踐的完美融合。雙城雙校DBA，和你一起打開超越之門。

更多項目信息和報名表格可從網站下載或向報名處索取。



復旦大學管理學院DBA項目

地址：上海市國順路670號李達三樓201室 郵編：200433

電話：+86-21-25011491 傳真：+86-21-65102341

E-mail: dbainfo@fudan.edu.cn 網址: www.cb.cityu.edu.hk/dba/fudan



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