

# 复旦管理

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

Dec.2020  
/NO.56





## 相辉

- 007 在复旦校园,寻找李老校长
  - 010 “记于江湾”:丰子恺与复旦校歌
  - 013 登辉堂建造:被淡忘的复旦校长日程
  - 018 《相辉》一书简介
- 

## 讲台

- 021 知行合一:一个商学院教授的求索心路
  - 024 把财务“硬课”上成网红“团宠”,他有什么秘诀?
  - 027 你今天认真“思考”了么?
- 

## 人物

- 033 创新梦想,迭代人生
- 036 从0到1 孵化自己有印记的“作品”
- 038 弹钢琴的机车男孩儿
- 040 学海无涯,远见者见彼岸
- 044 人生的“突击”考试,无碍他们答得漂亮
- 049 知无止境,他们的进阶永远没有最高处
- 053 以更高视角,见证自我蜕变
- 056 燃·H梦想乐团,把人生过成一首首金曲
- 060 数字化转型是企业生存之道,靠科技赋能,更要以人为本

# CONTENTS

WWW.FDSM.FUDAN.EDU.CN

第五十六期

- 056 扮演更重要角色,长三角还要做些什么
- 067 “双循环”指明长三角一体化新方向
- 069 2020 数字商业看中国
- 072 重塑商业未来,人工智能如何落地成金
- 074 破局外卖平台之困:从速度竞争转向生态竞争
- 078 面向未来的产业竞争力
- 082 利率这么低,如何捍卫财富人生
- 084 技术+管理,智慧城市”可持续之道
- 085 “双循环”另一核是建立有国际竞争力的现代产业体系
- 088 “复旦科创领袖营”讲了什么
- 094 RCEP 利好将渐进释放,上海自贸区的必要性不可替代
- 098 读懂“社区团购”背后的逻辑

声音

影记

影像即影响,影像有思想。

好的摄影作品,有时传递美,令人愉悦;有时充满爱,让人温暖;有时包含态度,流淌情绪;有时带着温度,打动人心。

一张好的摄影作品背后包含着摄影师的发现眼光、审美品位、人文关怀。

让摄影说话,让影响作答。

本期院刊刊登两组摄影专题照片,以供分享。

>>100

## 670+560

2021年,学院政立路新院区即将建成启用。2020年末,复旦EMBA摄影协会的会员代表们前往新院区参观、拍摄,用镜头记录、见证了中国管理教育新地标成长的精彩瞬间。

>>124





## 你可能不知道的复旦

日月光华，旦复旦兮。百年复旦赋予我们的光荣传统和深厚底蕴。在每一期的这方天地里，我们都有关于复旦、或是来自复旦的人和事要与你分享、共同记录。

---

## 在复旦校园，寻找李老校长

文  
读史老张

这里的“李老校长”，指的是复旦大学的奠基人之一李登辉老校长。李登辉(1872-1947)，字腾飞，出生于荷属殖民地爪哇。1905年，他担任复旦公学总教习(教务主任)；1913年起，任复旦校长。他把一生献给了复旦，是一位纯粹的教育家。为了复旦，他真正做到了鞠躬尽瘁、死而后已。

## You see,李校长来了

如今在复旦校园里，要寻找李老校长的实物印记，似已困难。然而，复旦却永远记载着他的恩泽。1920年，李老校长变卖家产、下南洋募捐15万银元，在江湾购地建校，确立了复旦永久校基。简公堂、奕住堂和第一宿舍三幢早期建筑的建造，让坟茔荒地变成了巍巍黄宫——复旦版图，脱胎于此。今天，当我在相辉堂前的大草坪上漫步，当年李老校长风尘仆仆从徐家汇出发，坐火车到江湾镇，然后乘独轮车前来勘察校址的一幕，时不时会情景再现。

简公堂(原复旦200号)是江湾复旦最早的教学楼，李老校长常来此旁听教授上课。有时候，他站在教室门外倾听；有时候，索性坐在教室后排，一坐就是两三个小时。这个习

惯，一直保持到抗战期间他在赫德路(今常德路)办的复旦上海补习部。

当年复旦除国文课外，所有课程皆用英语教学，这似乎符合毕业于耶鲁大学的李老校长标准。有一教授喜欢用国语上课，每遇李老校长巡视，就忙改口：“You see, You see……”学生们明白，一旦该教授说“You see”，就表明“李校长来了！”于是，该教授得了个绰号：“You see”。李老校长来听课，常常会出其不意。有一次，他走进某个教室，拿起书来问前排同学几个问题，因为回答错误，他就对任课教授说：“一定是你不卖力，学生的程度低落，是教授的失败……”弄得那位教授面红耳赤。

## 谁会“吃大菜”？

奕住堂(今复旦700号校史馆)是复旦现存最古老的建筑，原为校行政办公楼兼图书室，李老校长曾在此办公。在校园里，师生们一般不进校长办公室。假如有人被召进校长办公室，都大事不妙——接受校长的当面批评和训斥，师生们暗地里称之为“吃大菜”。吃过李老校长“大菜”的有：乱剪花木的校工、无端接受捐赠的职员、不认真备课的教师以及考试作弊的学生……

有一次,李老校长偶赴一饭店,见一位道德课程教师与妓女同坐一道。对方看到校长,满脸通红,羞愧难当。李老校长对此异常愤怒:“此种伪善之教员,仅能造成伪善之学生!言之不能不痛心!”后来,那位教师究竟是如何“吃大菜”的,没有留下记录,但笃信基督教的李老校长一直耿耿于怀,多次在公开场合表示忏悔。

1929年的某一天,一位名叫李获海的学生突然接到校工传来的“大菜单子”(通知),让他到校长办公室谈话。就在几天前,李获海因恋爱问题闷闷不乐、精神萎靡,同学们一致认为,这一次他一定“凶多吉少”。谁知当他回到宿舍时,“手持白色信一封,一团高兴,与平时判若两人。”原来,李获海的英文名字缩写为T.H.Lee,与李老校长的英文名相同,校工误将别人寄给他的情书,送到了校长室。李老校长拆阅后,大惑不解。后经多方调查,方知收信者为李获海。误拆学生情书后,李老校长心中甚觉不安,为了慎重其事,他特地邀请李获海到办公室,再三解释,当面道歉。在当年,校长具有绝对权威,即使有错,也

很少有人放下“师道尊严”,而李老校长态度诚恳,让学生深受感动。

### 嗯嗯,女生比男生整洁些

在今第一教学楼西侧、子彬院(今复旦600号)与燕园之间,原有一幢坐东朝西的宫殿式建筑——女生宿舍。它是1927年9月复旦实行男女合校后的产物,因位于当年校园东侧,又被称为“东宫”。

李老校长原先反对男女合校。有一年招生考试,题目为如何看待男女合校。一位考生答题时,对男女合校大加赞美。交卷后,李老校长当场斥道:“如果上课有十几个油头粉面、香气袭人的女生坐在前面,你还有心听讲吗?”不过,李老校长还是与时俱进,最终认同了男女合校,并力促“东宫”建成。后来,他参观了女生宿舍,由衷地赞道:“嗯嗯,果然要比男生整齐清洁些。”

其实,李老校长并不反对男女平等,他是国内最早聘用女教授的大学校长之一。上世纪20年代,复旦就出现了女教授。1931年,留学归国的毛彦文,在复旦女教授郭美德的引荐

“

在复旦校园,李老校长没有雕像、没有纪念碑,他只是  
一个符号、一段往事,这大概也符合他本人的想法——  
他是一个不愿被人记住的人。

”

下,到复旦求职。李老校长当即答应,让毛彦文担任女生指导,同时兼任英语教授。毛彦文住在“东宫”二楼,这位被国学大师吴宓一生追求的才女,为“东宫”带来过一丝浪漫:66岁的民国前总理熊希龄,曾亲往“东宫”向毛彦文求婚。最终,白发红颜终成眷属,毛彦文请辞教职。鉴于她教学有方,李老校长还一度以聘期未满不愿放行。

1937年“东宫”被日军炮火夷为平地,但“东宫”往事,流传至今。

## 你有没有种牛?

在蔡冠深人文馆(今复旦300号,复旦实验中学原址)西侧,原是复旦合作社食堂。当年复旦食堂品种丰富,中西菜肴齐全。从徐家汇李公祠起,李老校长就喜欢在食堂与同事、学生共进午餐。

据说,在食堂用餐,李老校长还有一个真实意图:学习国语。他生长在海外,刚回国时不会讲国语,用餐时,他可以面对面与大家交流国语。为此,他也闹过不少笑话。有一次,他问同事端木恺:“你有没有种牛?”

端木恺回答:“我家不种田,没有养牛。”他急道:“不是,不是,现在Smallpox(天花)很厉害,我问你有没有种这个牛!”端木恺恍然大悟,原来校长说的是“种牛痘”,连忙说:“种了种了。”笑话虽多,李老校长的国语却长进不少。后来,他不仅可以用国语与人交谈,还能用国语发表演说。

李老校长最后一次演说,是在1947年7月5日。应章益校长邀请,他在新落成的登辉堂(今复旦400号相辉堂)前用国语向应届毕业生发表演说,虽然演说中还夹杂着不少英语单词,但师生们却记住了他提出的复旦精神:“服务”“牺牲”“团结”。两个多月后(9月19日),李老校长猝然而逝。

## 一生只当复旦的教授

李老校长学问渊博,懂英、德、法、拉丁等多种语言,当年北洋政府曾请他出任外交总长,但他坚辞不就;他和夫人汤佩琳结婚后,生育四个子女,后皆夭亡。中年时期,汤佩琳也因病去世。李老校长孑然一身,将全部身心都投入到复旦中。

抗战胜利后,章益校长和几位校友在华懋饭店(今和平饭店)宴请李老校长,希望他讲讲生平所得,结果他只讲了一句话:“我归国后,一生只在复旦,一生只当复旦的教授,一生只做复旦的校长。”有人提议要为他写传记、编年谱,被他一口拒绝。师生们无以回报李老校长,遂在第一宿舍废墟上建造了“登辉堂”(今相辉堂),以此纪念他的丰功伟绩。其实,登辉堂的建筑费,有一部分还来自校友募集给李老校长的颐养金。

……

今天,在复旦校园,李老校长没有雕像、没有纪念碑,他只是一个符号、一段往事,这大概也符合他本人的想法——他是一个不愿被人记住的人。然而,只要一想起“博学而笃志,切问而近思”的校训,一看到刻着篆体字“复旦”两字的圆形校徽,一唱响“学术独立,思想自由,政罗教网无羁绊”的校歌,复旦人就会想到李老校长。复旦校训和校徽,是他亲自选定的;复旦校歌,也是在他任内确立的。

作为复旦人,我们会永远缅怀他,纪念他。[F]

# 『记于江湾』： 丰子恺与复旦校歌

文 / 读史老张

2017年9月28日,复旦大学举行纪念恢复高考40周年暨77、78级毕业生返校日活动。纪念大会结束前,主持人宣布,全体起立,高唱由刘大白词、丰子恺曲的复旦校歌……顿时,会场有一阵惊喜和骚动。对于77、78级复旦学生来说,这首2005年百年校庆时才恢复使用的老校歌,既陌生又亲切:“复旦复旦旦复旦,巍巍学府文章焕;学术独立思想自由,政罗教网无羁绊……”会后,有人问我:这首校歌创作于何时?以漫画家著名的丰子恺先生,真的是复旦校歌作曲者吗?

## “1925年”还是“1926年”?

按照传统说法,复旦校歌“创作于1925年20周年校庆时”。这一说法,可能源于两位复旦老校友:一位是1913年入读复旦大学中学部直到大学毕业的朱仲华先生;另一位是1925年进校的陈于德先生。1983年7月,两位老人接受了复旦历史系学生的访问,朱仲华回忆,“……校歌是在廿周年(复旦创办于1905年,这里指1925年——引者注)时创作的。”“此时老校友陈于德插话:‘1925年时,由刘大白作词,丰子恺(时为江湾立达学园教员)作曲……

’”(许有成、柳浪《复旦经纬》)

但是,我在查阅当年《黎明》周刊后发现,复旦校歌并非创作于1925年,而是1926年!《黎明》由刘大白、徐蔚南和陈望道等编辑,“编辑处”设在“上海江湾复旦大学内”。1926年4月18日,第23期《黎明》全文刊登了复旦校歌词,署名“刘大白”,刘大白是五四以后第一位有影响力的白话诗人,其时在复旦任教。在同一期《黎明》上,刘大白的同事徐蔚南对校歌作了热情洋溢的介绍:“复旦创立至今,竟没有人编成功一首好的校歌,凡与复旦发生关系的人,无不渴望着有人出来创作,尤其是新旧同学更热烈地切盼得到一首歌曲颂赞这所敬爱的复旦。现在好了,刘大白先生新近已创作成功了下面这首校歌……”

值得注意的是,这首校歌歌词末尾,明确注明了创作日期:“一九二六年二月十五日”。由此可见,完整的、经过谱曲的复旦校歌产生,不会早于1926年2月。

## “丰先生花了两天时间,赶作此曲”

不知什么原因,复旦校歌在历年复旦校刊上刊出时,几乎不署作者名

字。久而久之，作曲者是谁，倒成了疑问。徐蔚南在介绍刘大白创作校歌的同时，又写道：“……曲谱亦已去请萧友梅先生填制，不久就可到了。”这个说法，虽无下文，却导致后人一度以为，萧友梅是复旦校歌作曲者。

萧友梅是中国现代音乐先驱，但他于1920年春留学归国后，一直在北京大学、北京女子高等师范学校等校任教；直到1927年8月，因不满北洋政府取消音乐专业，他才被迫离京南下。抵沪前，萧友梅从未与复旦有过交集。他最早与复旦沾边，始于1928年——这年10月，萧友梅访问了复旦大学。（黄旭东、汪朴《萧友梅编年记事稿》）从萧友梅个人经历来看，在当年交通不便、通讯不畅的情况下，长期身处异地、又与复旦素无往来，他为复旦校歌谱曲的可能性不大。

复旦校歌作曲者究竟是谁？作为当年学生，陈于德明确指出是丰子恺：“丰先生花了两天的时间，赶作此曲。校庆时，我们唱了这首歌。”（《复旦经纬》）当年复旦校庆日为每年9月14日，据此，我们可以推定，复旦校歌谱曲完成，当在1926年2月至9月校庆前。这个日期，对于确认作曲者具有重要价值——其时，丰子恺正好寓居江湾。

与萧友梅不同，丰子恺与复旦有千丝万缕的联系。他与刘大白早有交集：刘大白于1918年到浙江省立第一师范学校任教；丰子恺也曾入读该校，据同为学生的曹聚仁回忆，丰子恺与刘大白等人同属“呼吸相通的文化集团”。（曹聚仁《我与我的世界·后四金刚》）1924年2月，刘大白由杭来沪，任复旦中文系教授，住江湾复旦校舍；1925年初，丰子恺与匡互生、夏丏尊、刘薰宇等离开浙江上虞白马湖畔的春晖中学，到上海创办立达中学（后改名为立达学园）。同年夏天，立达在江湾筹建新校舍，丰子恺迁居江湾镇，先后在同安里、安乐里和永义里（寓名“缘缘堂”）居住，时间长达七年。9月，刘大白兼任复旦心理学院附属实验中学（简称“实中”）主任；1926年1月，丰子恺到实中兼课。

当年，实中与大学部同在复旦校园（今邯郸路校园西部）内，实中校舍位于简公堂北侧（今复旦300号蔡冠深人文馆所在地），为三层楼建筑，底楼为办公室，二楼为学生宿舍，三楼为教师宿舍。据一位台湾复旦老校友回忆，“徐蔚南、王世颖、杨哲明诸师均住三楼。”（刘振《翔殷路上杂忆》）而徐蔚南自己则说，“刘先生（指刘大白——引者注）和我在复旦同事

“

复旦校歌作曲者究竟是谁？作为当年学生，陈于德明确指出是丰子恺：“丰先生花了两天的时间，赶作此曲。校庆时，我们唱了这首歌。”

”

的时候,我的房间正在他的房间的后面。我自己的房间,除了写作外,不大住的,老是在刘先生的房间里厮混。”(徐蔚南《<白屋文话>序》)由此看来,刘大白住过实中校舍三楼。丰子恺到实中兼课后不久,刘大白即写成了校歌歌词。作为复旦同事,丰子恺为其谱曲,时空契合。

## “拿到新江湾去吃酒吧!”

梳理复旦校歌的产生,还不应忽视一个特殊地域——江湾。江湾地处上海北部,当年因地价低廉,私立学校云集,文化名人蜂拥而至,形成阵容强大的“江湾朋友圈”。在立达,既有匡互生、丰子恺、夏丏尊、刘薰宇、方光焘等创办人,也有茅盾、胡愈之、刘大白、叶圣陶、郑振铎、朱自清、陈望道、俞平伯、周予同等“立达学会”成员;因立达与复旦同属江湾,互相毗邻,刘大白、周予同和陈望道等,也同时在校兼课。

“江湾朋友圈”,既激发创作灵感,也给丰子恺等人留下美好记

忆。1925年,经朱自清介绍,丰子恺认识了郑振铎,两人成为挚友。郑振铎请他为《文学周报》创作漫画,并经常乘淞沪列车去江湾索画:“当我坐火车回家时,手里夹着一大捆的子恺的漫画,心里感着一种新鲜的如占领了一块新地般的愉悦。”(郑振铎《<子恺漫画>序》)丰子恺也记得,有一次他借给郑振铎五块钱,郑振铎却到江湾来还他十块钱,双方推来挡去,被刘薰宇一把抢过:“拿到新江湾去吃酒吧!”于是,他们与匡互生、夏丏尊、方光焘等一起,到江湾小酒馆喝得烂醉……

江湾的人文环境,是复旦校歌孕育的土壤。在丰子恺笔下,“江湾”是重要的地理名词。1925年12月,丰子恺出版了他最早的漫画集《子恺漫画》,他亲笔署下“一九二五年黄花时节,子恺在江湾”。同时,在他出版的第一部音乐理论著作《音乐的常识》文末,他署“一九二五年岁晚著者在江湾立达学园”。他后来在江湾创作的重要作品,几乎都署“子恺记于江湾缘缘堂”。丰子恺为复旦校歌谱

曲,应该也“记于江湾”。据说曲谱完成后,江湾一带,无论童叟,皆会哼唱几句“复旦复旦旦复旦”……

然而,复旦校歌谱曲的过程,一直湮没无闻——这一现象不仅限于丰子恺一人。在上世纪20年代,专业的作曲家凤毛麟角:赵元任是著名语言学家,除了为《教我如何不想她》谱曲外,他还是钢琴曲《和平进行曲》的作者;李四光是著名地质学家,却写出了中国第一部小提琴曲《行路难》……他们的作曲经历,被他们各自在专业领域的耀眼光芒所遮蔽,作为漫画家、散文家和音乐教育家的丰子恺也同样如此。

其实,丰子恺极有音乐天赋,会演奏钢琴、小提琴。1922年,他在春晖中学任教期间,就在贝多芬钢琴曲欣赏会上,亲自演奏了《月光》;他还为母校崇德县立三小校歌和春晖校歌《游子吟》谱过曲。遗憾的是,他的音乐作品大都没有流传下来。诞生于江湾的复旦校歌,也许是丰子恺唯一传世的音乐佳作。<sup>[7]</sup>

写于2017年10月

2014年秋，我到历史学家沈渭滨教授府上请益，沈先生知我对复旦校史有兴趣，恳挚策勉。记得那天话题转到了复旦名教授，他忽然对我说：“你可以写写章益校长，复旦人不能忘记他呀！”半年以后，沈先生溘然长逝，他的叮嘱，殷殷在耳。

那时，章益先生对我来说，是一个渐行渐远的背影：抗战胜利后，经过千辛万苦，率领西迁重庆的复旦复员返沪；上海解放前夕，拒绝离开大陆，将复旦完整地保护下来……他的经历喜忧参半、模糊而神秘。因为史料不多，又缺乏写作切入点，我迟迟不敢动笔。

2018年3月，修缮一新的复旦相辉堂(原名“登辉堂”)重新开幕后，我到复旦档案馆浏览原登辉堂档案案卷，“章益”的名字一下子跳了出来！现在，已经很少有人知道，登辉堂矗立的背后，是章益校长的殚精竭虑，心血付出。难怪在1984年，应谢希德校长邀请，章益以耄耋之年重返复旦，他在登辉堂前久久伫立，百感交集……终于，我从凌乱的线索中，列出了登辉堂建造前章益的若干“校长日程”，他的

形象由远而近，逐渐清晰起来。

### “江湾校舍，亟须收管”

章益(1901-1986)，字友三，安徽滁县人，1922年毕业于复旦，是李登辉老校长的得意门生。他早年在复旦上李登辉的逻辑学，以90分的考试成绩名列第一，李登辉赞叹道：“我的‘逻辑’，很少有人得90分，章益的考卷，我不自信，又再看了一遍，本想把它压下去，为85分，但是我没有这个力量，他仍得90分。像章益这样的学生，不但中英文学俱佳，其他课目，也都是出众非凡，真聪敏……”(赵世洵《一位伟大的教育家》)1924年章益准备出国留学，临行前登门求教，李登辉问：“欲习哪一科？”章益答：“政治。”李登辉不以为然，让章益改学教育学，教育救国。章益谨遵师命，赴美国西雅图华盛顿州立大学，专攻教育心理学。1927年毕业时，李登辉致信章益，嘱其回复旦任教，章益即刻回校，并于次年创立复旦教育系，后任复旦教务长。1943年春，章益在重庆北碚夏坝任国立复旦

## 登辉堂建造： 被淡忘的复旦校长日程

文 / 读史老张

大学(时称“渝校”)校长,困居孤岛的李登辉得悉后,绕室徘徊,致函曰:“得子继吾衣钵,吾无憾矣!”

1945年8月抗战胜利后,复旦正酝酿复员返沪,8月29日,李登辉致电章益:“江湾校舍(今复旦大学邯郸路校区——引者注)已派员视察,一部毁损,幸尚可用,亟须收管。迟恐校具、校舍偷拆一空。”10月初,章益飞抵上海,就接收江湾校舍和孤岛时期李登辉在上海创办的私立复旦上海补习部(时称“沪校”)校产问题,倾听李登辉意见。

早在1918年,李登辉赴南洋募捐,筹得银元15万元,在江湾购地建校,终使复旦有了永久校基。1942年,西迁重庆的复旦因经费困难改为“国立”,李登辉曾略有微词。复旦江湾校产来之不易,沪校又是李登辉坚守孤岛办学的象征,现在面临接收与合并,不知老校长意见如何,章益对此心中忐忑。思前想后,他决定请耿淡如教授陪同前往。耿淡如是复旦校友,比章益大三岁,是解放以后国内世界史研究领域的开拓者,时任沪校政治系主任。当年他和著名戏剧家、沪校外文系主任顾仲彝一样,深得李登辉器重。与耿淡如同去,章益

心里有了底。

其时,李登辉孑然一身,住在海格路(今华山路)一座旧式房子底层。章益一进门见到恩师,即趋前嘘寒问暖,执礼甚恭。李登辉时因白内障,双目几近失明,见到章益,惊喜万分。据章益后来回忆,“先生目已失明,聆益音而喜曰:子竟归来如是之速乎?”在章益眼中,其时李登辉步履维艰,已显龙钟老态,“想见上海沦陷期中,先生处境之如何困苦”,好在那天李登辉心情不错,“精神尚健旺,娓娓燕谈,不感疲乏”。(章益《追慕腾飞夫子》)

令章益意外的是,当他最后提出校产处置时,李登辉非常爽快:只要承认沪校学生复旦学籍、沪校教工纳入复旦编制,沪渝两校即可合并,校产由返沪的国立复旦大学接收。这次谈话,李登辉丝毫未提个人条件——恩师的高风亮节,令章益动容。

### “校长风尘仆仆 然其精神饱满”

与李登辉告辞后,章益如释重负,立即进入“迁校日程”。短短几周,章益召开复旦复员委员会(沪会)

“

现在,已经很少有人知道,登辉堂矗立的背后,是章益校长的殚精竭虑,心血付出。我从凌乱的线索中,列出了登辉堂建造前章益的若干“校长日程”,他的形象由远而近,逐渐清晰起来。

”

会议,议决维修江湾校舍;接洽接收日本军营宿舍(后为复旦宿舍“三村四庄”);视察规划中的无锡新校址……虽然事繁责重,千头万绪,但他马不停蹄,效率极高。

11月15日,章益返回重庆。18日乘车抵北碚,有报道称,“章校长虽经连日风尘之劳,面容稍见清瘦,然其神色之愉快,精神之焕发,足证其此行之圆满也。”19日晚,章益向渝校师生报告上海之行,并做了首次迁校动员,“大礼堂满坑满谷,座无虚席,后来者则围绕礼堂四周,咸以渴望之神情伫待报告之开始……”(《复旦》1945年12月号)

1946年3月27日,章益又由渝返沪,到江湾校舍看望先行迁回的沪校师生。6月10日,章益邀请复旦老校友于右任、邵力子先生等到子彬院(今复旦600号)演讲,李登辉也应邀出席。演讲间隙,银髯飘然的于右任左手勒须,题写“国立复旦大学”六字,“字迹雄伟苍劲”,后悬于江湾复旦校门。(《新民报》晚刊1946年6月11日)

6月22日,章益再度返回重庆,次日即乘早班车抵达北碚,“是日天气酷热,胜于往常,校长风尘仆仆,既经机车之苦,复受溽暑之熏蒸,抵校时

面容消瘦,劳累之状,不言而喻,然其精神极为饱满,身体亦甚康健……”当晚7时,章益向渝校师生布置迁校事宜,“讲话历二小时有半,到者踊跃,员工听讲后,咸感兴奋。”(《复旦》1946年6月号)

7月下旬,复员迁校大事已竣,章益席不暇暖,向渝校师生作最后告别。25日,章益偕眷抵沪,入住复旦徐汇村(今复旦第二宿舍)。从此,他在上海定居。

9月,沪渝两校合并后开学,江湾复旦注册学生达3692人,是渝校学生的三倍。章益又趁热打铁,聘任名师来校,“学者名流纷来执教”。仅据《复旦》1946年9月号报道,当月就有生物学泰斗秉志、法学家陈清华、心理学家谢循初、《大公报》主笔萧乾、《观察》杂志主编储安平、历史学家周予同和莎士比亚专家孙大雨等来校任教。一时间,复旦名流荟萃,兵强马壮。章益踌躇满志,这位在夏坝晚会上唱京戏和安徽大鼓的校长,似乎看到了复旦的光明未来。

## “母校建筑,已不敷应用”

然而,没过多久,章益就转喜为

忧,愁容满面。

先是夏坝传来噩耗:9月27日,总务长何恭彦教授突然去世。何恭彦早年毕业于复旦,是《复旦》校刊创办人,此时正在渝校主持迁校善后。就在几天前(23日),章益还致函给他:“上海此次招生费用甚大,超支甚多……夏坝所存之公私物资,尚有几许,是否可全部交轮船运沪,较好之办公桌等木器,请设法运沪。”26日晚,何恭彦接到报告:航运单位来函,运输费要涨价10倍。精疲力尽的他急火攻心,猝然倒地,次日即告不治,年仅48岁。对于总务长“出师未捷身先死”,章益痛心疾首。何恭彦早年丧妻,身后留下一子一女,章益亲自将他们接来上海,“同住校中,相依为命……期慰先生于泉下……”(何本成《何恭彦先生传略》)

再是江湾校园告急:校舍人满为患,教室不敷使用,连集中考试的场地也没有。复旦向来有集中考试的传统,考场壮观。一位夏坝时期学生回忆:“我印象最深的是复旦的期末考试,所有各系各科的考试都集中在大礼堂举行……考试时大礼堂的窗户都封死,墙上还贴了好多警示标语口号。”(张驭祥《难忘夏坝》)有人这

样描述礼堂考场：“监考员逡巡全场，教务长挺胸凸肚，立考场中心，如临大敌，手握闹铃，指挥三军……”（《文汇报》1947年1月15日）现在因无礼堂，只能分开考试。10月5日，复旦校庆筹委会宣布，“母校所有建筑，既已不敷应用，且其中无一处堪称礼堂之用”，原定10月14日举行的建校41周年校庆，延期至下一年（1947年）5月5日举行——因无集会礼堂，本年度的校庆推迟至下一年度举行，这在复旦校史上是唯一一次。

章益毅然拍板，决定建一幢能容纳一两千人的教学楼房，下层设教室、阅览室，上层为礼堂，兼做混合考场。楼房以李登辉校长的名字命名，名为“登辉堂”。同时，校庆筹委会宣布，“预定明年一月起开始建造，三个月完竣……”至于建筑预算，初步估算约为4.1亿元，由复旦上海同学会发动全国校友募捐筹款，“于募集之前，先由学校垫付。”

4.1亿元，按当时法币来计算，应该不算高。顾颉刚教授其时在复旦史地系任教，根据《顾颉刚日记》记述，他在1946年8、9两月的复旦薪水为956784元，计每月50万元不到。数目看似很高，但花销更大，顾颉刚于1946年5月初返沪，买一支自来水笔，“价六千元。”而复旦当年的办学经费，却少得可怜，据11月7

日校长办公会议透露，本年度可支配经费仅为5.5亿多元，要拿出4亿余元建筑费，对于百废待举的复旦，谈何容易！

### “工料须正确估计 不得随时加价”

为筹经费，章益心力交瘁，费尽口舌。10月31日，章益乘夜车到南京，奔波筹款，历时一月。在这前后，他数次接受记者采访。11月23日，《文汇报》披露，“该校（指复旦——引者注）经费教部业允于明年起增加……”12月10日，《文汇报》又报道，复旦登辉堂“图样亦已草就”，至于建筑费，“此次校长归来，据云：已得眉目，可能即于日内招标兴建云。”到1947年2月13日，《申报》正式宣布，登辉堂“全部建筑费约达十亿元以上，现已由该校校长章益设法筹得大部分，并已办妥招标手续，日内即可兴建。”这里，建筑费预算从“4.1亿元”一下子跳到“10亿元以上”，包含了当年通货膨胀、物价飞涨的因素。

章益究竟是如何“设法筹得大部分”款项的，一直来说法不一。我所看到的史料，来源如下：一、当局拨款：这来自章益的奔波和于右任、邵力子等国民党元老的说项。二、李登

辉义举：老校长毅然捐出校友募捐的颐养金30两黄金。三、校友相助：各地校友慷慨解囊；王人麟校友时任渔业物资管理处处长，亲自拨付两千余袋面粉及部分钢筋，抵扣了一部分工价；四、教师协力：生物系主任薛芬教授时任联合国善后救济总署专员，设法争取到一批木材和水泥……不管来源如何，章益从中穿针引线，功不可没。

因为筹款不易，章益对工程开支管理极其严苛，在与建筑承包商订立合同时锱铢必较。如今保存在复旦档案馆的部分工程合约，书写工整，用词缜密，条款中不止一处写明：“包括一切人工材料杂费等项在内，订约后无论物价如何涨落不得变更”，“工料须正确估计，估定后不得随时加价。”

章益不是建筑行家，但他领衔的复旦建筑委员会，汇聚了各领域专家，其中包括：统计学家、总务长芮宝公；建筑学家、土木工程系主任孙绳曾；金融学家、银行学系主任朱斯煌；法律专家、法学院院长张志让；美学理论家、文学院院长伍蠡甫……他们对于建筑立项、设计、建造、审核等，把关严格。此外，戏剧大师洪深教授，虽不是建筑委员，也对舞台制作、灯光设计等提出过专业意见。可以说，建造登辉堂，复旦名教授才是真正的“工程监理”。

## “他火气很大 简直判若两人”

1947年初，登辉堂工程尚未上马，复旦学生惊讶地发现，章益校长变了，变得神色严峻，不苟言笑。

章益原是恂恂儒者，温文尔雅。一位他早年的学生回忆，有一次上英文课迟到，进教室时，章益只轻声说了句：“太晚了！”“他那一声英语‘太晚了’说得很巧妙，他把那‘晚’字表达得惋叹似的，疑问似的，其意若曰‘太晚了吧！?’这好像柳子厚说的‘嘻笑之怒，甚乎裂眦’，虽在一个十六七岁的青年学生，不能不惭愧无地。”（全受仲《李公祠回忆录》）章益还是一位性情中人，乐观开朗。一位夏坝时期学生记得，1945年8月庆祝抗战胜利的那个夜晚，夏坝校园内锣鼓喧天，一片沸腾。章益站在升旗台上，兴高采烈地对大家说：“同学们，我们光荣的抗战刚好是‘八一三’——八年一个月十三天，现在不论你们用什么方法来表示你们内心的快乐，我都照着你们做。”那天，学生们欣喜若狂，又跳又唱，“校长真的跟着唱，大家笑得连眼泪都流出来了。”（有兰《忆夏坝》）

然而，进入1947年后，章益却难见笑容，脾气却大了好多。一位学生观察到，“他在这段时间，显然因睡眠

不足而显得憔悴，他火气很大，经常看到他在和人说话时发火。而我在重庆夏坝时期见到的他，总显得精力过人，对办好复旦大学，充满信心。对比起来，简直判若两人。”（孟庆远《忆章益校长》）

章益为什么“火气很大”？原来，1947年初金融风潮，物价节节蹿升：以美元兑法币的汇率来说，1946年2月为1:2040；到1947年2月，已变成1:12000。连复旦周围小铺的大饼油条也涨到200元；公费生伙食费每日只够买两根半油条，“复旦同学咸感恐惧异常”。（《新民报》晚刊1947年2月10日）另外，1946年12月底，因美军士兵强奸北大女生而爆发的“抗议美军暴行”运动，在全国高校风起云涌，复旦学生也积极参与；1947年元旦，方令孺、洪深等37名教授发表《正告美国政府的意见书》，支持学生正义行动……章益对进步教授一向包容，对学生也始终爱护同情，有人称他“开明而宽大”：“……事实上能乘风破浪万里浪，使（复旦）这只大船永葆无虞的是机智而沉着的船长章益。章校长在学术上的声誉大小姑且不问，而他在处理校政尤其是对付学潮上的惊人机敏，纵然是反对他的师生也不能不佩服。”（小文《复旦和复旦人》）据后来被捕的进步学生孟庆远回忆：“复旦的抗暴运动十分成

功，其中一个很重要的原因，就是章益校长没给我们设置障碍。”但是，作为一校之长，章益既担心已筹款项沦为废纸，又要面对国民党当局层层施压；既要向当局呼吁增拨经费，又要保护进步师生不被军警逮捕，他心情烦躁，进退两难，几欲辞职，师生均竭诚挽留。

2月13日，正是在校园内外的暴风骤雨中，登辉堂工程艰难开工。

3月10日上午，江湾校园举行隆重的登辉堂奠基典礼，李登辉拄杖参加，章益陪侍在侧。有一个细节，当时并不为人注意：一位记者前来采访，章益向老校长介绍说：“他是校友，是记者。”李登辉马上说：“噢，那你应该永远诚实，说老实话。”（《新民晚报》1947年12月21日）这句话，看似老校长对年轻记者的叮咛，现在看来，也是对当年处在困境中的章益的慰勉。

6月23日，登辉堂竣工。

7月，章益率登辉堂工程验收人员在《验收证明书》上签下验收意见：“尚能遵照合同完成本工程。”经结算，工程总计用款为7.42亿元——这在物价飞涨的1947年，简直就是一个奇迹！

在暴风雨的间隙，章益终于可以长吁一口气了……**17**

写于2018年4月

《相辉》一书简介

《相辉：一个人的复旦叙事》是一部以复旦校史为叙事对象的记忆散文集。作者通过对校园风景、人物背影的追寻和描述，展现了一所名校的百年历史。

本书共分四辑：第一编“风景”，试图带领读者去踏访复旦地标。复旦的建筑和风景，是复旦历史的见证者。阅读它们，复旦往事便会呼之欲出、扑面而来。第二编“背影”，把目光投向远去的复旦人物。他们有的英名远扬，有的已被淡忘，有的一生献给复旦，也有的只是一度与复旦交集……在作者笔下，他们同演了一出复旦大戏，大放异彩。第三编“周边”，是本书的另一个视角。作

者认为，复旦周边（如翔殷路、国权路、国年路等）是复旦历史的土壤，与复旦精神相辅相成，值得品味。第四编“灯下”，辑自作者部分校史随笔与感想。

本书的艺术特色在于，它不是用历史学家常用的表述方式去记录历史，而是用散文家的笔法去描摹历史。书中不少细节、场景与人物对话，鲜活生动、悲喜交集，真实而有趣。一方面，作者用轻盈的文字来述说沉重的历史，让读者感到平易近人，亲切而又有可读性；另一方面，在散文架构中，又保证了书中所写的每一道风景、每一个人物、每一则故事，均有档案依据与史料出处，绝非虚构。■

---

作者简介

读史老张，本名张国伟。资深媒体人、文史写作者。上海市作家协会会员，复旦大学历史系1978级校友。

---



## 讲台

名师云集,意味着更多的思想交流和交锋。在这片得天独厚的空间里,我们可以近水楼台地倾听和学习来自学者的思索和见解。

无论是在课堂上或是在校园里当蒋青云教授向你迎面走来的时候你总能从他微笑的面容中感受到一派儒雅沉稳的学者风范?他是一个很真实且有趣的人喜欢书法、自认为“不够潮”的他会忙里偷闲打“飞的”去看一场自己喜欢的京剧也会一直清晰地洞见时代需求以复旦为舞台,不断发掘教育的真正价值

名师档案:蒋青云 教授

港大-复旦IMBA项目 复旦方学术主任

复旦大学管理学院市场营销系主任、博士生导师



## 实战为先,当“学以致用”

1999年8月,蒋青云教授加入复旦大学管理学院,正赶上市场营销系的筹建而成为这个系最早的教师之一。从那时起,蒋青云教授就开始为港大-复旦IMBA项目教授《国际营销》课程。“贴近商业真实,强调学以致用”是蒋青云教授授课所追求的目标之一。早期参与设计和教学的《项目管理》课程也为如今Capstone课程奠定了一定的基础。

当时,港大-复旦IMBA项目有10%到20%的同学是非常资深的企业高层管理者,有的甚至是国有大型企业的一把手。这群班级里经验丰富的“老同学”,也成为其他年纪较轻的同学们的“实践顾问”。他们将自身企业管理问题引入课堂,成为教学案

例,并站在企业方立场来亲身指导其他同学的项目研究。而蒋青云教授等课程老师则从学术层面引导学生应用课堂所学去解决企业里发生的实际问题。由此,教师、学生和企业合作方形成一个深度交流与相互启发的闭环,这种强调实战的教学创新在当时就颇受学生欢迎。

蒋青云教授坦诚地表示:相比于不痛不痒的论文,同学们更愿意在一个真实商业案例的研究中,切实提升自我的问题解决能力及团队合作精神。

虽然港大-复旦IMBA项目二十多年来伴随时代变革也在不断发展,但课堂上不变的宗旨是讲求“学以致用”。无论是Capstone还是营销课程,总以“实践导向”为根本。他不仅希望学生能亲身融入到真实企业的案例中去,也想让更多卓越的

# 知行合一: 一个商学院教授的求索心路

复旦大学管理学院市场营销系教授 / 蒋青云

中外企业家走入复旦管院的课堂,与学生分享他们的商业实践与智慧。蒋青云教授回忆起他曾经在美国麻省理工学院(MIT)访学期间的经历时说到:“当时我曾选修一门咨询导向的《战略管理》课程,来自杜邦、波音、柯达等全球顶尖企业的CEO都亲自来到课堂分享其管理洞见,并接受同学们的质询。”在世界顶级名校的课堂上,大师云集、智慧交锋的盛况让他至今难忘。他也希望未来复旦也能构筑并发挥一流大学平台的优势,有机会邀请到更多各个行业的CEO、CMO来为同学们传“实践之道”。

除了将行业大咖引入课堂,丰富的案例也是提升“学以致用”的砝码。除了自己编写案例,蒋青云教授还充分挖掘社会资源,充实案例课堂。“金投赏”是亚洲规模最大的商业创意大奖,十余年来已经积累了大量优质商业案例素材。作为金投赏研究委员会主席,蒋青云教授近年来力推将金投赏的案例素材对高校开放,供高校科研、教学所用。“我们刚刚签约了17位高校老师,复旦、清华、港大、中欧、香港科技大学等高校的老师都在其中。这些老师经过授权就可以使用‘金投赏’案例库。”此外,像蒋青云教授担任学术评审的一些实践案例评选活动(如价值共创卓越CSR评选、中国品牌建设最佳案例“金象奖”等)所积累的案例,蒋青云教授也会将他们介绍给相关同事引入课程教学。

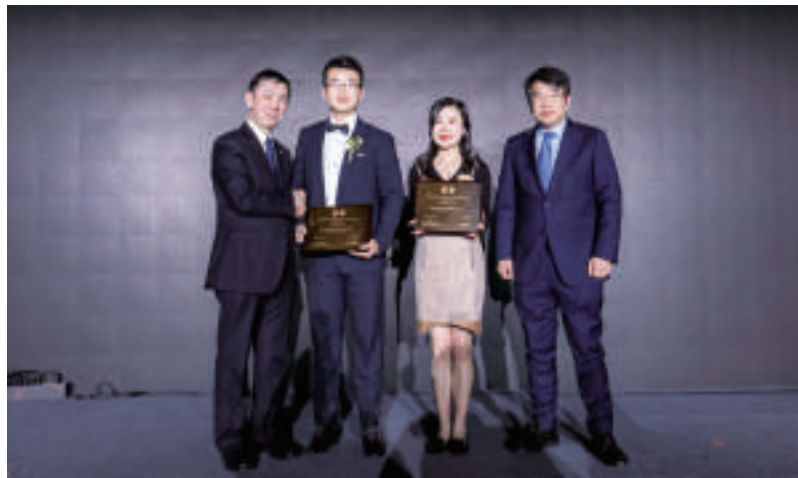
## “接地气”的科研 努力为企业创造社会价值

蒋青云教授是中国最早倡导以经济学方法来研究营销学的学者之一,主要研究营销渠道管理。以往的学者比较关注渠道设计和运营管理,蒋青云教授则是用交易成本经济学、契约经济学和社会交换理论去研究营销渠道流的治理及其效率问题,并进而提出了营销渠道的学习理论,研究渠道成员是如何从相互适应到共创价值的过程。这些研究对于今天数字化时代营销渠道的变革和转型非常有时间指导意义。

除了注重用经济学的方法研究营销战略,蒋青云教授还强调:研究必须结合中国企业的实际来展开,把论文写在中国的大地上。

随着当今中国从客场的全球化逐

步转向主场的全球化,他更加关注着中国商业前沿实践,聚焦中国企业的营销创新。2015年,“ $\alpha$ i价值共创”中国企业社会责任卓越案例评选及相关论坛推出,由蒋青云教授及其研究团队为该奖项评选及论坛提供学术支持。从2016年10月开始,复旦大学管理学院以蒋青云教授研究团队联合上海企业文化与品牌研究所,用半年时间研究开发了“外滩·中国品牌价值创新排行榜”并在首个“中国品牌日”隆重发布,借以引导中国企业持续以营销和创新投入来提升品牌价值。现在,这一排行榜已经连续发布了4年,社会影响也越来越大。近期,蒋青云教授又启动了“价值链关系营销战略”的研究项目,致力于研究在中美贸易战叠加全球新冠疫情的情况下,中国企业如何通过营销战略的重新规划和定位,占据价值链的主导或有利地位,





从而在全球价值链变动过程中获得可持续的竞争优势。

让蒋青云教授颇感欣慰的是,以实战为导向的学术理念在复旦学生身上获得了很好的传承。近期,蒋青云教授与他的博士生张伟的著作《社会价值共创6步行动法则:企业社会责任战略前沿实践》引发不少企业关注,华为公司特地致电,有意就此课题与复旦团队共同开展相关研究。言语间,蒋青云教授对弟子的成就颇为自豪。关于“社会价值共创”,蒋青云教授还与我们分享了几个例子。从十几年前UPS对于北京奥运会的赞助模式(UPS的赞助不是通过资金支持,而是与奥委会合作,从人力方面让员工参与其中,用企业的物流能力为奥运会的赛场安排、比赛用具运输等提供了全程服务),到复旦大学在云南的扶贫项目的创新(复旦大学给云南永平开发农产品平台,老师们为其开发果酒提供技术方案,变输血为造血,用能力和知识解决地方经济发展问题)。蒋青云教授认为,我们所做的研究要符合消费者的长期利益,这样才能体现企业的社会价值。

当今,中国已经从“资源营销”和“能力营销”阶段步入到了“品牌营

销”的阶段,也就是靠品牌来创造价值。而我们的科研更应该不断升级,在数字化时代下更深入洞察消费者。同学们要学习行为科学、心理学、大数据、人工智能……让更多的“新知识”赋能营销实践,为中国的企业创造更大的价值。

### 自主学习,让平台价值最大化

作为港大-复旦IMBA项目的学术主任,蒋青云教授也将自己务真求实的教学风格融入到项目课程体系的建设中。2018年,港大-复旦IMBA项目启动IMBA2.0升级计划。蒋青云教授和项目团队结合前沿商业热点和高新技术,建议将人工智能、大数据、数字化营销等未来商业创新知识全面纳入项目课程体系。他自己则亲授《数字化营销战略》(Digital Marketing Strategy)课程。

对于这一系列变革,蒋青云教授表示:今天,大数据、人工智能等技术已开始对全球企业管理进行了重塑。新一代商业精英必须了解这些实践发展的新技术、新趋势,也需要清楚如何引导企业进行数字化转型。

因此项目在课程设置上也在不

断优化,压缩必修课,增加选修课,为学生提供更多的选择。

我们希望搭建一个终身学习和自主学习的优质平台,学生可以按照自己的兴趣和特点去选修课程,拼出自己的学业“菜单”,还可以通过交流分享来相互学习。只有这样,他们的“兴趣”、“志向”与“追求”才能真正融为一体。

蒋青云教授对港大-复旦IMBA项目有着很深的感情。回忆起自己与项目携手的这些年,蒋青云教授感慨地说:港大-复旦IMBA项目学生构成的演变是中国经济结构演变的缩影。如今从项目的学生构成结构看,外企以及中外合资企业的学生比例逐渐下降,而自主创业的学生比例慢慢上升。但是,项目的学生的共同点是:自主学习的需求更大(自主选择,自我发展,到自我认同)。这样一来对老师的要求也更高。

蒋青云教授提到最近他就调整了课程各章节的授课顺序,先讲如何取得营销增长,把学生感兴趣的、和他们工作相关的内容先抛出来,再引导他们去探寻营销的本源。[7]

(转自“复旦港大IMBA项目”微信公众号)

## 把财务『硬课』上成网红『团宠』，他有什么秘诀？

复旦大学管理学院财务金融系教授 | 王小卒

听说在复旦管院，有一堂课总会传来笑声不用喝咖啡也能让人精神抖擞这门常常有人来蹭，赶都赶不走的“团宠”“你们猜是哪位人气王？”

名师档案：王小卒 教授

复旦大学管理学院财务金融系教授，美国纽约大学经济学博士，20余年教学经验，曾任教于香港城市大学，担任过韩国首尔国立大学客座教授；兼任香港大学商学院名誉教授和挪威管理学院名誉教授。



### 教的那么好？到底靠什么？

#### 让“硬核理论”更接地气

“我20年前初登讲台时就在讲《公司财务》这门课。”时光荏苒，对专一领域的深入研究和反复论证不仅令王小卒教授在专业内形成了自己的相关理论体系，将学术进一步做精，做深，做透；同时也让他在与一届届学生的互动和“过招”中成长为了一位超级有趣的财务课教授。

在今天的商业社会，财务能力已经成为了一项基础技能。其不仅仅局限于职场上的“与财务工作打交道”，在个体的发展及家庭财富管理方面，同样能够提供实用的逻辑梳理及科学规划，具有很强的实操

性和应用性。对于财务学科，王小卒教授有着一番精辟的总结：

“营销、销售以及各个行业都会有自己的一套语言，但那都属于‘方言’，而财务才是真正的‘普通话’。希望大家学习了这门课之后，都会讲‘普通话’，能够用专业语言更好地为自己‘发声’。”

在《公司财务》中，债券的知识属于重头戏。因为“债券是融资的基本工具，它相当于一个基础。其他的资产投资、定价等都是以此为基础的。”为了能够让学生更加浅显易懂地了解债券，王小卒教授每次上课都会发一张自制“债券”，将大家快速“导入”财务的世界。

#### 在教室里不浪费学生的时间

考虑到每个学生背景不同，财



务基础也有差距,王小卒教授会让大家结合各自公司的财报来衡量战略成果,梳理财务策略;将财务同个体形成联系,确保每个人都不是“一张白纸”。

同时,他也会通过对学生的观察,及时调整和更新课程。

“在我看来无论哪一层级的学习都要因材施教。我们要充分了解学生,知道他们想从每一节课中学到什么。”

王小卒教授对自己的要求是“在教室里不浪费学生的时间”,他所有的课堂包袱都是有的放矢,所有的深入浅出都基于扎实的学术基础。

“营销、销售以及各个行业都会有自己的一套语言,但那都属于‘方言’,而财务才是真正的‘普通话’。希望大家学习了这门课之后,都会讲‘普通话’,能够用专业语言更好地为

自己‘发声’。”

## 教授怎么看自己呢?

Q:“你认为自己是‘网红教授’么?”

A:“我对出名没兴趣!出名就是我不认识的人认识我了。可我不认识他,为什么他要认识我呢?这不太合理啊。”

其实相比于“无意中走红”,王小卒教授更乐于将精力投向学术研究,主要关注对象正是公司金融、资本市场和转型经济。他曾担任欧盟 Asia-Link 项目的项目负责人,发表过多篇期刊论文;他的一个研究课题《国有企业上市的中国案例》虽然完成于 20 年前,但其中的一些观点、包括相关数据直到现在还在被引用。

财务专业是一门无限接近商业的学科,被允许“基于一定的假设,对历史情况和现实情况进行分析,并侧重对未来的预测和决策”。而王小卒教授在授课之余也会参与一些商业活动,洞察决策问题、董事会问题和股东行为,再将其脱虚向实回归本源,转化为对教学工作的促进。

虽然有王小卒教授的段子加持,但《公司财务》的学习还是令学生们“痛并快乐着”。这门课程不仅需要做好课前预习,还要完成很有难度的个人作业。但是就像王小卒教授说过的,“让学生感觉 suffering 的项目才是真正的好项目。”

“《公司财务》所讨论的问题更多会出于 CEO 和 CFO 视角,但我们可以把它作为一门‘开会专用课程’来听。这样你在和公司领导开会的时候会更加善解人意,是不是也会更讨

领导喜欢呢？”

## 中国经济，你怎么看？

2020年是堪称“魔幻”的一年，对于王小卒教授而言，这也是格外烧脑的一年。他需要考虑的不仅有课堂上的问题，诸如讲公司上市时，怎样把一家公司“卖”给学生，帮助大家明晰投行与股票市场之间的关系；同时他还要花费精力，对“在冲击下如何采用合理的财务策略，确保公司持

续经营”这些课题投入深度关注。

“我最近一直在思考公司治理改进的问题。我们之前总是习惯站在公司的角度去看市场，这个做法不能算错，但却更加适合开‘顺风船’，而在风险应对方面稍显薄弱。我希望成立第三方公司治理的服务机构做一点事，因为我们需要有这样一种机构服务于公司年会、股东投票等事情。让金融回归金融本身，更好地为实体经济服务。”

这是一个个体发展与“经济命

运”深度融合的年代，每个人都是经济命运共同体的一份子。在王小卒教授看来：

“《公司财务》这门课不仅有助于在公司层面达成最大化股东财富、最大化股价和最大化公司价值；同时还能够帮助个体投资人合理规避投资风险，提升财商，更好地掌控自己的人生。”

作为一名在港大-复旦IMBA项目刚成立时就来此授课的资深教育者，令王小卒教授最欣慰的莫过于看到“学生越来越优秀”。而这种优秀又反过来促使他精益求精地打磨课程，让原本“坚硬”的《公司财务》终于变得“柔软”起来。王小卒教授笑言每个学生其实都是一面镜子，自己可以透过他们看到一家家公司的发展和行业的交流，并由此更加深入地去探触金融的脉络。

“我认为我的学生们最能够代表中国的进步。因为他们的优秀和蓬勃向上，我会永远对中国经济保持乐观。”**F**

（转自“复旦港大IMBA项目”微信公众号）



复旦管院市场营销系有一位老师,被同学们亲切地称为“小强老师”,听说大家对他又爱又恨?你Get到这种“真爱粉”的感觉了么?

名师档案:邹德强 博士  
复旦大学管理学院市场营销系博士



“在当今搜索替代了记忆的时代,好像大家什么都知道,对什么事情都能发表观点。但这些观点细听之下,基本大同小异,都是外部信息的输入,而不是自我独立思考的结果。”

个性十足的小强老师非常反对“用肤浅的所知去代替深刻的独立思考”,所以他会“逼”着学生放下自己原有的所知,引导他们进行深度思考。在课堂上他总是“奇招”频出,服饰、语言、语调、肢体动作等等都能作为他的“道具”,让整堂课张力十足,发人深省。小强老师自称:这是他的表演式教学(It's a show)。作为师者,他期望以这种方式激发学生的学习热诚,开启潜能,于独立思考与探

索中创造差异性的价值。

## 十八般武艺尽上 引导学生创造差异性价值

小强老师的这份“苛求”源自于他对MBA教育的认知:“就MBA教育来说,我们每位老师都是教授单门学科的知识,而MBA学生要在两年中将所有的学科融会贯通,让自己成长为一名通才。要实现这种从专才到通才的蜕变,唯有提升自我的思维能力,让自己拥有批判性思维。”

为了激发学生探索的热情,小强老师可谓“十八般武艺都用上”。他会“刁钻”地精选案例分析,“案例企

你今天认真『思考』了么?

复旦大学管理学院市场营销系博士 / 邹德强



业可能既不是中国的,也不是上海的,是大众都不太了解的行业,谷歌和百度也搜不到太多的信息。”上下不靠,同学只能自己去思考找寻问题的答案。

营销学教授的“可怕”还不止是“刁钻”,他们还深谙人性。小强老师就很擅长在课堂上营造学生身临其境的代入感。他会在复旦管院三个不同的MBA项目中启动一个平板电脑购买行为的客户调查,将之作为课程的教学案例。

“原本在学生的认知里,三个MBA项目的同学差异性并不大,但数据分析结果显示三个MBA项目的学生的产品偏好结构存在显著而有趣的差异。”让学生成为案例的一部分,给学生原有的思维认知造成的冲击是巨大的,也带给他们前所未有的启发。

“古希腊特尔斐神殿有一句神谕是:认识你自己。让学生清醒地认知自己的能力和思维水准,是对学生莫大的鞭策和鼓舞。当他诚恳地通过思考去解决一个真正深刻的问题时,他会很自豪自己创造了有别于他人

的差异化价值。”

小强老师认为这份自豪感和成就感会形成一种正向激励,激励学生更主动地去进行更有品质的分析和思索,从而养成更全面深入的思维习惯。

## 表演式教学 让学生“虐”并快乐着

“内容饱满,与真实商业衔接紧密”,“授课生动有趣,全程烧脑”……这些打上了鲜明个人风格的课程也深受学生的喜爱和肯定。高口碑的背后,是小强老师扎实积累的教学心得,也源自于他对每堂课的用心雕琢。

“上课对我来说也是一种表演。在课堂上,学生不单纯是付了学费的顾客,也是也是协同生产者(co-producer)。作为老师,我要通过自己的表演和方法,去激发学生的学习热情和探究心,促使他自己行动起来,和老师协作创作,共同生产有价值的思维认知。”

在课堂上,小强老师有时很“毒

舌”。在同学们眼中,小强老师的“毒舌”听起来相当痛快,又让人喜欢,因为他常常在嬉笑怒骂中就把时下的一些热点观念和现象剖析地清楚明白,让人有茅塞顿开之感。对此,小强老师坦言:“我的课程就是希望‘虐’学生多一点”。

小强老师往往在第一节课就给学生一个“下马威”,明确告知学生,必须全力投入课程,否则成绩会很难看。“一个作业要看9家企业的资料,每家企业都有一堆的视频和文字资料去看去分析。这种‘虐’可以充分激发学生的潜能,让他们行动起来,去讨论,去分析,去找寻自己的答案。”而在此之后则是批判、认可、鼓励和正向反馈。最终,学生在“虐”中开启潜能,树立自信,逐步构建批判性思维。

在“虐”学生之外,小强老师还有各种“严苛”的要求:多人集中时段上课迟到不行,作业报告不标页码不行,提问问不到重点不行……这可不是名教授的“名士怪癖”,而是他真正在以全球知名商学院的标准来要求



学生,促使他们在各方面获得提升。

## 还没上过课的同学注意了 此处划重点

优秀的老师不只是严格,更懂得激励。“给学生的努力以正向的反馈非常重要。”小强老师爱品酒,他将自己的爱好带入了课堂中。两组同学PK,一组胜出,他就会当场赠酒,让获胜团队可以课后举杯庆贺。结果,课堂上很多同学拍照发朋友圈,自豪之情溢于言表,早就忘了之前被“虐”的辛苦。

今年因新冠疫情,“线上授课酒”只能留到线下复课才能发,小强老师又精心为每位获胜者设计了一份获奖奖状(花絮:实际操刀设计的,是港大-复旦IMBA项目2010级GB班校友孟艳的广告公司的专职设计师),以肯定学生的用心,鼓励他们再接再厉。

收到这张奖状的那一刻,感动得泪流满面,怎么这么懂我!

“我通常第一节课就把规矩说明

白,后面我就越来越轻松。同学们也清楚自己如何做,越来越努力地投入学习。”

## 营销是一种人生智慧

他在中国人民大学商学院读本科时,小强老师就对消费心理学产生了浓厚的兴趣。后来,他在清华大学经济管理学院研修硕士和博士课程期间,对于消费者行为和实证模型都有涉猎。“营销领域的学术研究大而化之有消费者行为、定量模型和营销战略三个方向。多数研究者聚焦于其中一个方向。我会乐意关注其中的两个方向,大概只是好奇心的驱使。”小强老师笑着说。

日常中,小强老师从不将营销学神秘化,崇高化,而是认为营销学无处不在,与人密切相关。

营销是审视世界的一面透镜。对于商学院学生来说,营销学课程不是教会你一些所谓的打法,而是教会你如何去思考,去拆解营销领域的一些问题。每个人都需要营销学的训

练、个人职业品牌的建立、沟通的艺术,乃至生活中如何表达爱与关怀都需要营销知识。

港大-复旦IMBA项目同学在各种社团活动中展现出的创意让小强老师颇为赞赏。“2020级C班港大-复旦IMBA项目的破冰活动,为了确保活动主题的一致性和完成度,他们特意去批发市场选购了多种与主题相关的装饰品来布置活动现场。桌游的安排对参与者的使用体验有周道的考虑。当晚用酒的选择和组合也颇费心思。”同学们创意中的营销元素让他印象深刻。

小强老师为港大-复旦IMBA项目同学授课已有十年,有趣的案例、犀利的分析、跨界的知识链接,他都信手拈来。

对于小强老师而言,“营销”是种生活态度,也是种人生智慧。而作为老师和学者,他从没停止过探索和研究,只为呈现更有价值的学术成果,同时构造更有价值的教学课堂。<sup>[7]</sup>

(转自“复旦港大IMBA项目”微信公众号)





上海  
大学

## 人物

校友是学校最珍贵的资源和永远的骄傲。我们在这里展示校友的不凡风采,同时报告校友工作进展。

## 创新梦想，迭代人生

复旦-港大IMBA项目2015级校友 / 何震江

当自称“打工人”成为一种潮流，职场似乎带上了一丝苦涩：每天辛苦打拼，却不知所为。但对于复旦-港大IMBA校友何震江而言，职场依然是他的热情和动力之源。他热爱创新，喜欢做有成就感的事。即使已经是二十年经验的资深“打工人”，他依然有勇气拥抱变化，不断发掘自己的潜力，迭代事业人生。

从埃森哲到百度  
接受创新洗礼

何震江本科读的是通讯专业。大学毕业后，他一直从事与自己专业相关的职业。从服务于初创企业，到入职摩托罗拉、西门子，何震江的职场之路很是顺遂。但他却在这种“稳稳的幸福”中品出了“危机”。

“市场上不断涌现出新鲜事物，而大公司因各种原因，发展的节奏开始落后于时代。”

在通讯业即将陷入低谷的前夜，何震江已经开始主动寻求职业转型。得益于在西门子担任企业内部咨询顾问的经历，他顺利拿到全球顶级咨询企业埃森哲的offer，成功转型为一名咨询顾问。

在埃森哲的十年间，何震江接受了系统的企业管理训练，也极大地拓展了职业视野。同期，他还报读了复旦-港大IMBA项目。某种意义上

说，这十年是何震江职业发展生涯中承上启下的关键时期：通过转换赛道、充电沉淀，他既对初期的职业生涯进行了回顾和总结，又全面提升了自己个人的职业素养和修为，为未来的厚积薄发奠定了基础。

个人在提升，时代亦在日新月异。在很长一段时间，作为全球顶级企业的埃森哲在中国市场上所向披靡。但很快，现场出现了越来越多中国企业，高调加入了竞争。

“我记得在有一次项目投标现场，阿里巴巴的团队也来了。他们穿着牛仔裤，T恤就来竞标。结果，着装‘清奇’的阿里团队竞标成功，原因很简单，客户对我们的方案还是很认



可,但阿里有成功的项目实施经验,而我们没有。阿里主导过业务系统要求量并达到千万级的案例,而我们在国外拿过的案例里,同样的指标只达到百万级。”

这次招投标的经历带给何震江很大的心理冲击。他深切感受到在风起云涌的创新时代,没有谁会是永远的王者。2016年,何震江主导了一项华为的咨询项目,“再次看到了一个全新的世界。”在华为,他切实体会到中国企业的创新活力,惊叹于中国式创新的果断和决绝。亲历了“火”一样的创新热情,何震江明白自己要

和过往的道路再次说再见了。彼时,何震江已是埃森哲一个核心团队的 leader,职业稳定,体面,收入不菲;但他还是放下一切,大胆地跨入到全新的职场环境中去,成为华为的一份子。

在华为,他触摸到产业互联网光明的未来,进一步调准了自己的职业赛道,即产业互联网。为此,何震江于2017年加盟百度云计算事业部,成为该部门交付中心负责人,开启了全新的征程。

预见不难,抉择很难。何震江说,经常有小伙伴就职业选择来向他寻求意见。他的回答是:面对新的职业机遇,我们需要厘清各种纠结,问

清楚自己是否真喜欢这个机会。如果喜欢就去尝试,即使失败了,也是一份珍贵的成长经历。

### 与AI一起成长 让创新产生价值

在何震江入职百度之前还有一段小插曲。当时,他在拿到百度 offer 的同时,也拿到了其他大厂递来的橄榄枝。他考虑良久,还是选择了百度,理由是:“百度的这个部门刚起步不久,极具成长性,我希望能和部门一起成长。”

谈起目前的工作,隔着网络都能感觉到何震江的兴奋。在新团队,何震江负责整个团队的内外管理工作,承担将企业战略拆解、分配、落地至部门每项工作流及个人的职责。良好的职业素养及深厚的职业积累给了何震江很大的助力,使他很快在全新的企业文化中打开了局面。

全新的管理机制也让何震江非常欣喜。

有别于传统企业,互联网企业对项目的评测体系固然也有客户满意度、毛利率等指标,但我们会更注重项目能否创造社会价值。有些项目为了追求技术先进性而亏钱,但依据项目创造的价值不同,我们会设定不

“

2016年,何震江主导了一项华为的咨询项目,“再次看到了一个全新的世界。”在华为,他切实体会到中国企业的创新活力,惊叹于中国式创新的果断和决绝。

”

同的项目毛利率达标标准。

热爱创新的何震江在这样的工作氛围中自然如鱼得水。“在这里,我们可以自由地思想。”何震江表示。

何震江目前的工作领域是AI领域。这个目前火遍全球的领域,外行来看是繁花似锦一片,业内人更多感受到的是背后的艰辛砥砺。何震江坦言,目前AI技术无论是技术攻坚、应用落地乃至客户培育都还有很长一段路要走,但一个个成功的AI项目给了他莫大的信心和鼓舞。

在长三角的一个工业重镇城市,何震江和他的团队用AI技术实现了工业零部件检测的智能化和自动化,让众多检测女工不仅脱离了原来不佳的工作环境,还升级了职位,从质检工变为AI设备的“训练师”。

何震江谈及的这项AI创新只是AI创新潮流里的浪花一束,中国的AI创新潮正以蓬勃之势向前推进。“目前的中国AI的发展还是点状的,还没有形成面,但这些点都有创新突破,极具价值。我相信只要坚持创新,AI一定会创造更大的价值。”

## 感恩求学经历 享受创新乐趣

何震江是忙碌的,只能在工作日

的晚上接受我们的采访。采访结束后还有一场电话会议等着他。“我们部门的业务指标基本上每年以300%速度增长。坦率说,我们团队承载的压力蛮大的,前行路上也有许多的挫折。”身为交付部门的老大,何震江对团队面临的压力毫不讳言。

在这个迭代快速的时代,在一个前沿的高科技领域,带领着一群人持续创新,这种团队的leader不容易当。谈及此,何震江依旧是积极乐观的。他表示,要当好“压力”之下的团队leader,必须具备几项核心素养:

1, 必须拥有出众的业务能力。“以我目前的工作领域来说,我对业务流程里有哪些环节、每个环节如何完成地更出色、各环节出现问题如何解决、解决方案是否可复制、是否能达成样板效应等等,都必须了然于胸。”而在何震江看来,能以自己的业务能力帮助到团队,这也是他工作的乐趣之一。

2, 坚守正确的价值观。何震江表示:成就客户是每位职场人必须信奉的大道。所有的工作都必须围绕这一原则来展开。另外,诚信守诺等也是职场人必须坚守的职业操守。

3, 自信乐观。“创新科技有自己的发展规律,不会一蹴而就。在探索的过程中,团队的leader对创新未来

的笃信和坚守,能让团队成员更理解更相信自己为之奋斗的愿景,也能和客户更自信地沟通。”

对于自己在职场生涯中取得的点滴成绩,何震江一直感恩于心。他感恩家人全力的支持,感恩诸多前辈导师的教诲与提携,也感恩曾静心求学的复旦-港大IMBA项目。

初入职场时,何震江即已“锁定”港大-复旦IMBA项目。入职埃森哲后,身为埃森哲中国去技术项目交付部门VP的业务助理,理工科出身的何震江需要以MBA教育来完善自身的知识结构,了解商业与企业的管理方法论。

在港大-复旦IMBA项目求学的两年间,来自各界的精英同学及贴近真实商业的教学方式给何震江留下了深刻印象,而港大-复旦IMBA项目的学习也切实助力他最终从专业技术人员转型为企业管理人。

对于自己的未来,何震江并不奢谈,他依旧会延续自己一贯的职场风格,即对创新的执迷与不计名利的全情投入。“我对自己的抉择,一旦确认了就不会回头,不问成败。我享受探索新生事物的过程,以及由此带来的充沛感。”<sup>[1]</sup>

(转自“复旦港大IMBA项目”微信公众号)

## 从0到1孵化自己有印记的「作品」

复旦IMBA项目2013级校友 / 文迪



能够去实操营销的日常管理,包括感受营销战略的制定、实施和复盘等等一直是我的一个梦想,而港大-复旦IMBA项目则给了我实现梦想的肥沃土壤。

作为复旦、港大的“双料”校友,文迪在2013年“锁定”港大-复旦IMBA项目时可以算是一次真正意义上的梦想回归。彼时的他已是埃森哲的总监和总体解决方案设计师,而这次机遇,让他重新为自己的未来开拓了一片新天地。

## 从“参谋官”到“指挥官”

文迪在复旦本科毕业后进入埃森哲,从相对“初级”的分析师到晋升为经理,领导公司在中国和亚太地区其他国家的整体分析工作;再到全面负责一项战略计划,为海外公司提供管理的“一体化”商务服务的咨询总监……

咨询行业的成长曲线不仅“陡峭”,每一个项目还会接触不同的行业和企业,这一点恰好能够满足文迪“不喜欢重复,更不愿意自己的每一天都像一列火车那样沿着固定的轨迹行进”的职场诉求。于是他以学习和成长为起点,开始了职业生涯中最“漫长”的一段深耕。

“我在埃森哲的后期已经开始负责公司内部的一些体系创新项目了。”虽然文迪在相当长的一个阶段都处于同一领域,但却并没有遭遇诸如“职场舒适区”之类的困扰。他之

所以在“可以清晰地看到发展和上升空间”时选择切换赛道,更多的是因为自己已经在学习能力、阅历和大局观到达一定层面了,从而对整个行业有更加全景式的剖析和洞察。

在文迪看来,咨询行业很像一名在参谋体系里诞生出的指挥官。从业者可以受到很好的思维训练,掌握先进的框架理论和商业战略知识;并以解决问题为导向,对各类行业的痛点投入更加宏观和前瞻性的思考。

而对于已经熟知了所有项目的类型和方法论的文迪而言,他更希望自己下一步能够转型成为一名从基层走出来的“战地指挥官”,通过沉淀到专业条线里来达成对行业更加敏锐的直觉:我理想中的自己是如克劳塞维茨所说,可以在茫茫黑暗中依靠直觉与判断找到那一束微弱的光,并且坚持下去,带领同伴走向微光所指向的胜利。

## “回归”之旅,孵化梦想

在职场打拼到第十个年头,文迪开始慎重地考虑下一阶段的方向。这时他意识到自己需要一次“补给”,以便真正地“退一步,安静下来”。而这时,港大-复旦IMBA项目很自然地走进了他的视野。

“我觉得这是一段很奇妙的缘分。”由于港大和复旦都是文迪的母校,他对于这个堪称“强强联手”的项目本就充满了期待;再加上对母校的人文环境、学术积淀以及校园生活的



神往,令他最终做出了“回归”的决定。

再次回到阔别已久的课堂,在一个兼具了商科优势和人文根基的优质项目中去沉浸式地学习、感悟和思考,于文迪而言是一段弥足珍贵的体验:当我真正地回归内心,向内审视的时候,才发现一些让我感到纠结、甚至是困扰的职场和人生问题,其实完全可以换一种思路去寻找答案。

港大-复旦IMBA项目是开放、纯粹而又充满活力的。它基于两所百年名校的商科沉淀、顶级的师资力量和课程设置,助力学生搭建思维体系、重塑思维框架。文迪对此的体会是:

通过项目学习,你会清楚一个具有国际视野的高阶工商管理人才需要具备哪些能力,自己应该在哪些方面有的放矢地加以提升,而这种自我发现与锻炼又可以让我们更加快速地成长。

除了科学前沿的课程和两校的名师,同窗之间的深厚友情则是文迪在项目中的另一个收获。

“我在复旦-港大IMBA项目的班长同时也是我在复旦时的学长,他就

像一位兄长那样,给予了我很多关照。”正是因为有了班长和志同道合的同学们,文迪得以自由而充分地与合作的伙伴同行,感受这一段求知之旅的美好。

现在虽然学习已经结束,但大家的友谊早已延伸到校外,并经受住了时间的考验。

“我们不仅有定期聚会,当在工作中和生活中遇到问题时也会很自然地找同学交流。”在文迪看来,港大-复旦IMBA项目就像一个孵化器,可以在这里“孵化”知识、友情以及职场人最珍贵的梦想。

## 成为“变革力量”的一份子

完成港大-复旦IMBA项目的学业之后,文迪依然与母校保持着高频的联系。他会在时间允许的情况下,积极参与到母校的活动中来。

谈及对母校工作的支持,文迪表示:首先出于情感的角度,我很想尽自己的力量为母校做一点事;其次这些年在工作和生活中得到了师长们、

学长们很多帮助和照顾,我也有义务将其作为一种传承,去反馈给我的学弟学妹们。

文迪希望大家不要只顾“低头走路”,要珍惜重回校园的机会。因为这是真正的“与优秀者同行”,也一定会带来不一样的心境和收获。

虽然没有为工作和生活设置明确的边界,但文迪的自我评价却并不是“工作狂”,而是一个“想做事情的人”。步入职场至今,他最开心的是在每家公司接触的都是比较前沿的东西,“我不敢说自己是驱动变革的力量,但至少是变革力量中的一份子。”而在今后的道路上,文迪也将继续为了梦想和初心全力以赴。

在职场,“理想主义者”是一个颇具争论性的字眼,而文迪承认自己就是一个理想主义者。他希望能够在一个领域被记住,或是从0到1孵化出带有自己印记的“作品”。“我知道这很困难,也许永远无法实现,但并不妨碍我用一生的时间去追求。”<sup>[7]</sup>

(转自“复旦港大IMBA项目”微信公众号)

## 弹钢琴的机车男孩儿

从担任平安银行客户经理到“进阶”为业务团队里为数不多的年轻副总，张丹青用了五年时间。这是每天都在“不断奔跑”的五年，虽然要与压力、困难和挑战相伴，但也可以让一个人迅速成长。

在港大-复旦IMBA项目中，张丹青不仅全面刷新了知识系统，结交到良师益友；更进一步拓宽了梦想的版图，并得以“在路上”遇见更好的自己。

### 并不“舒适”的职场之路

在印第安纳大学读完本科之后，张丹青入职平安银行，并在第一年就取得了很理想的业绩。但在接下来的第二年由于一个项目出现了问题，整整一年都没有绩效奖金，一度连还车贷都需要父母帮助。“那应该算是一段在逆境中的成长。”他坦言。

从刚开始工作时的“老好人”，到现在不再过多地关注单一个体的感受，而是站在公司的角度去确保整体工作效率最大化，现在的他更习惯于“Get Things Done”，这种视角和格局的转变来自于对于业务和职场本身更深的理解。毕竟“在完成一个项目时，团队才是最重要的”。

机会永远眷顾有准备的人，在2019年，张丹青迎来了平安银行和黑石集团的合作项目。“这是一个60亿的并购交易，不仅资金流庞大，并且整个项目前后进行了7个月”这些日子，张丹青不是在竞调、同客户谈判以及和律所协调，就是在对接平安银行的相关审批部门……加班也早已成为了常态。

“我印象最深的是在敲定合同最后细节时正好赶上疫情，大家都尽量采用电话沟通。那时我每天要打6-8个小时的电话。”那段时光，虽然辛苦，但他却甘之如饴。

在张丹青看来，金融行业、特别是金融地产领域其实并不是很“舒适”。因为随时会有创新的产品和模式进来，所以需要不断学习，及时更新自己的知识库。对此，他并不畏惧：“Woody可以为了弹钢琴的梦想不惜切开手指，我们同样应该为梦想而坚持。”

### 为了“心中的种子”重回校园

在2018年重返校园时，张丹青正处于职场的上升期，选择在这个节点





分出精力去读书,他最初的理由很简单,“在我心里一直有一个MBA情结。在我很小的时候父亲就去美国读了MBA,那时就觉得这是一件非常了不起的事。”而当他专门去听了一场港大-复旦IMBA的宣讲会后,心中深埋已久的种子便立刻开始“苏醒”,发芽。

“那场宣讲会带给我很大的触动。我期待自己也能够像分享嘉宾那样,在一个优质、真诚而纯粹的项目里学到知识,交到朋友。”

再加上港大-复旦IMBA云集了两所顶尖学府的精英教授团队,有着良好的国际排名,这一切都令张丹青几乎毫不犹豫地“锁定”了目标。大学毕业几年之后再回到校园,港大-复旦IMBA项目在张丹青眼中是新鲜的,有趣的,也是充满活力的。

“在这里我们可以暂时揭下职场人的标签,去享受一种很地道、单纯又快乐的校园生活。”

在这段全新的求学之旅中,张丹青一人“分饰多角”:他不仅是2018G-stream班长,参与组建了项目篮球队并担任控球后卫;在项目乐队身兼主唱和键盘手;并且还连续三年参加了Orientation活动,在“红衣人”与“黑衣人”的转换中收获了历练与成长。

“我第一年是入学晚会的表演新生,第二年作为黑衣人筹划了晚会并

参与了表演;今年也会有为新生准备的乐队返场演出。”张丹青认为Orientation是一个倡导团队精神的第二课堂,能够为同学之间缔造更加紧密的联结。而在Orientation的所有讨论,所有合作,所有友善的争论与头脑风暴,最终都会凝结出真挚的友谊之花。IMBA是一段不会结束的旅程

两年的时光匆匆流逝,但在张丹青心中,港大-复旦IMBA是一段永远不会结束的旅程。“在求学过程中我得到了很多帮助,有来自老师的,也有同学的。”而他也希望在此次“港大-复旦IMBA项目公开课暨2021招生咨询会”中,将自己的收获和感悟同大家分享,帮助更多人更加全面地了解这个项目。

首先,在港大-复旦IMBA可以接触到先进、系统的商科知识,让我们打开视野,开启思路。”但同时IMBA也属于高度自主化的学习,所以“保持自律很重要”。而对于项目举办的活动,张丹青的切身体会到:“每一个活动其实都是一个项目管理,在活动需要运用到时刻表把控和进度把控,和我工作上的很多项目都有相关性,这些都是很好的锻炼和预演。”

港大-复旦IMBA项目的优质不仅体现在学术层面,其开放、多元、包容的前沿理念也吸引了一批又一批优秀学子,并在多年的积累与沉淀中打造出了

强大的“校友生态”。在张丹青看来,校园里的社交圈层更加真诚,更加注重心灵的交流,也是真正的“与优秀者同行”。张丹青笑言自己现在在工作中遇到一些问题时,也会寻找校友的帮助。

虽然尚未毕业,但习惯了“备战”的他已经在开始勾勒自己与母校在未来的交集了:“我在港大-复旦IMBA项目中不仅收获了志同道合的同学,还结识了很多学霸级别、有着丰富职场经验的学长,得到了他们的建议和指导。我能够感受到他们身上无私奉献、不计回报的‘黑衣人精神’,未来我也想尽自己所能回馈母校,和学弟学妹们共同进步。”

两年的时间,有一些东西已经悄然改变,但他的世界里洒满阳光,他依旧喜欢游泳,喜欢弹钢琴;会在忙碌时保持一周一次的打篮球,并每天坚持健身。他还是爱看书,会骑摩托车为自己减压……

但与此同时,张丹青对于职场的规划却出现了“拐点”。出于热爱,他依然会在金融地产领域深耕下去;但如果有机会他也很想去试做甲方,也希望有一天在路过一栋高楼时可以对身边的人说:“看,这栋楼是我主导收购下来的!”<sup>[7]</sup>

(转自“复旦港大IMBA项目”微信公众号)

## 学海无涯，远见者见彼岸



复旦-BI(挪威)MBA项目2015级校友 / 钱芳芳 Candy  
自由讲师/独立顾问 人才和领导力发展



复旦-BI(挪威)MBA项目2015级校友 / 董力豪  
上海嘉会国际医院有限公司,运营办项目经理

在埋身学业生涯的时期,国内行业适逢巨变,着眼跨界转身的校友们在恰逢行业转型的世界里,是否能顺利投身进入职业生第二曲线,他们都从课业中本属于理论的知识里撷取了哪些践行实际的收获?除了学习本身,他们又攫住了哪些比知识更为宝贵的东西?来自复旦-BI(挪威)MBA项目24班的钱芳芳 Candy 与董力豪 Lihao 两位校友,以亲身经历交出了这份精彩的答卷。

### 为强大而学习 因选择而靠近

一直在外企人力资源部 center of

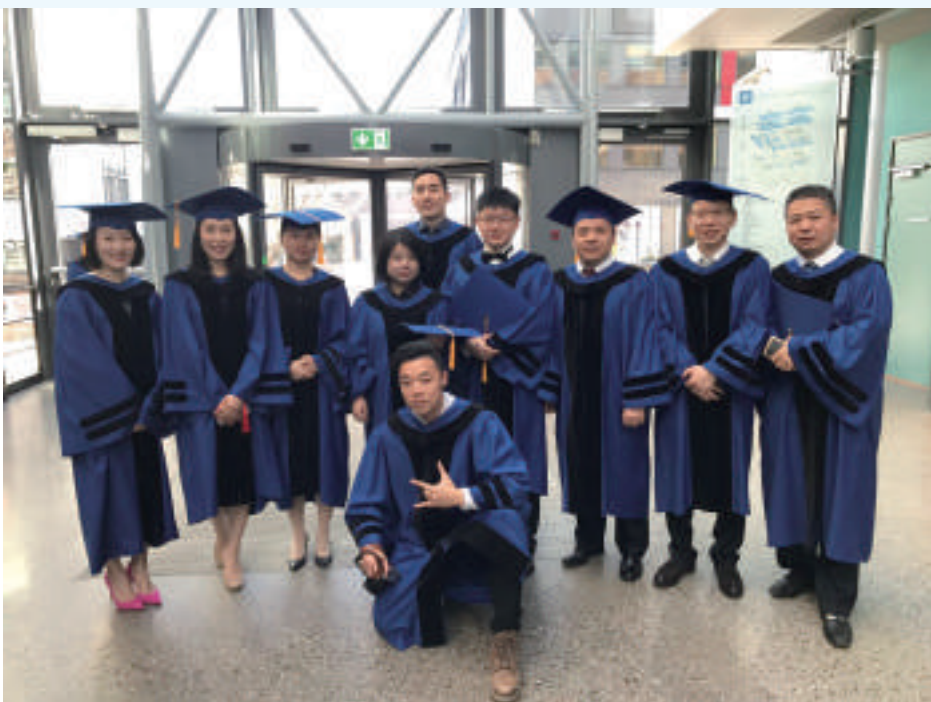
excellence (CoE)工作的 Candy, 2015年称得上是她职业生涯的转折点,虽然有机会常年浸泡于各个领导力的项目之中,每年也有诸多机会可以接触前沿的专业理念和技术,且当时所供职的公司也提供了相对完善的专业学习和研究环境。但她认为,尽管每天都在谈 leadership,仍然觉得离企业的业务似乎越来越远,这种焦虑在一段时期内一直困扰着她。Candy 始终坚信,任何的领导力开发项目、人才储备项目都必须和业务相结合,才有真正价值,才能焕发生命力。因此,她的下一步计划倒也简单,就是想走到业务端口看一看,究竟HR可以为业务部门

提供什么样的支持？恰好 MBA 的学习让她看到了职业转型的可能，从一名 CoE 的专家变成更贴近业务的 HRBP。当时 Candy 面临两个选择：一个是霍特商学院的 EMBA，另一个便是复旦-BI(挪威)MBA 项目。那个时候的外籍业务老板其实更支持她去霍特，因为他说他并不了解中国高校，没听说过复旦大学；但对于 Candy 而言，复旦是她自小心中最神圣的学术殿堂，是梦寐以求的学府，她通过更深入地对项目的了解以及和项目主任徐老师的几次电话沟通，最终选择了复旦-BI(挪威)MBA 项目。当然，她也特意抽时间向外籍老板介绍了复旦大学，以及她自己的复旦情结。

董力豪选择复旦-BI(挪威)MBA 项目的原因，一方面是机缘巧合，曾任职公司的领导也是复旦大学 EMBA 校友；更因为文化上的认同，曾在德国留学的他，对于同属于欧洲的 BI 挪威商学院倍感亲切。

## 异国他乡同窗情 知人知面亦知心

毕业多年，当时课程中很多细节已然模糊，但在美国 UC Berkeley 的游学经历却让力豪感到历久弥新。读书、交友、结伴同游是那些年 MBA 经历的主旋律，而过程中思维碰撞所产生的火花，则印刻出了记忆深



处最绚丽的篇章。力豪认为MBA为大家创造了相识的机会,学习期间的同窗之情跨越年龄、地域和专业,比学业本身更加珍贵。

对Candy来说最难忘的事,莫过于2016年3月在美国UC Berkeley的海外选修课中度过的35岁生日。班级同学们居然提前整整一个月为她精心策划了生日惊喜,在异国他乡,有这样一群暖心的小伙伴们祝福与陪伴,让她无比感动。Candy说道:“这是我目前为止过得最惊喜的一次生日。”

## 更辽阔的平台 更高远的视野

当被问及哪一门课程对自己的影响最深远,就不得不提到Hanno Roberts教授的《Organizational Management and Control》课程,因为自己当时所做的日常工作与课题关联度比较高,因此这门课程对Candy而言不仅仅是一门理论课程,它更大的价值是经过了那么多年碎片化的实践经验之后的一次系统梳理和框架建构,当然还有对某些日常工作中所遇问题的解疑答惑。Candy坦言也曾经对教授在课堂上所提到的某些理论概念心存疑惑,但经过了后期的实践也逐步验证了Hanno在授课中那些内容的有效性和实用性,教授至今在微信朋友圈的所有知识点分享(他分享的频率还非常高,国外的一些网站

打开速度比较慢,他还会不厌其烦地截图分享),依旧是Candy获取这个相关课题的重要信息补给。另一门《Business Strategy》课程,Randi Lunnan教授有着北欧女人的干练直爽,课程节奏非常紧凑,她却总能紧抓学生的注意力,并始终能让学生跟着她的步调走,这种精力高度集中的课程,不知不觉一天就过去了,突然回过神来会觉得非常疲倦但内心又觉得收获满满。

通过这样一个广阔的平台以及更前沿的教学理念与模式,让同学们学到了如何在平等透明、有秩序而相对不功利的环境里,获取更多资源来达成目标。职场中的个人角色在MBA项目里被弱化,在这里所有同学都有机会一键归零,重新去认识和结交朋友,建立个人品牌,获得资源支持以达成目标。但这也是个全新的开端,让他们在新的界面里更能看清自己,看见真正自体发光的部分,这对于当时尚在转型与推进职业高度的力豪和Candy而言,是一次真正的好机会。

力豪谈到,在这里同学们收获知识、友情甚至也有爱情,更深层次的是MBA可以满足每个人不同的需求点,它像是一种催化剂,可以链接多元的事物,又自成体系。教室里,大家不再拘泥于所谓唯一正确,让讨论变得精彩;也正是这份精彩让

“

职场中的个人角色在MBA项目里被弱化,在这里所有同学都有机会一键归零,重新去认识和结交朋友,建立个人品牌,获得资源支持以达成目标。

”

你不桎梏于单一思维,可以听到更多的声音。

## 人际的累积 知识的更新

同学们着眼学业,也着眼于同窗的情谊。同窗让他们和而不同,乐意接纳彼此,学业之外还积极融入彼此的生活,甚至Candy的婚礼亦有校友们的支持参与。用Candy的话来说,虽然是30多岁去读的这个项目,但是她感觉彼此的情谊就像是打小养成的,毕业这么多年了,电话、微信的联系从未断过,我们一直都在身后看到和支持着彼此。

同学是一面镜子,从同学身上见自我,可以互通有无,思维的碰撞让他们总能产生新的见地,犹如为人生的知识面添加了一些注脚,带来更多视野上的补全。

知识不是决定视野高度的唯一标准,更多的是倚靠一个良性环境的多元化,一个能接受不同声音的群体,正所谓君子和而不同,不同领域的学生因选择相同而走进了复旦-BI(挪威)MBA项目,相识相知,在时代前沿的领域共进。热爱探索、发现更远处新我的Candy和相信厚积薄发、终将从量变到质变自我的力豪,他们已在新平台初见未来,更远的将来他们将身处怎样的高度,我们带着美好的祝愿,一起翘首以待。

## 她说

我是一个不喜欢做重复事情的人,这种特质带给我的显著优势是我一直在探索新领域,结识新朋友,尝试新事物,我的人生仿佛一架永动机,天天月月年年地折腾着、颠覆着,并且为之乐此不疲。然而,任何事情都有其一体两面性,这种特质给我带来的显著问题是,我很难安于某一个需要重复打磨加工的任务事件,我缺乏耐心,感到无聊并尝试尽快结束它。我清晰地看到自己的优劣势,却在许多年里并没有找到太好的办法去治愈和平衡它,复旦-BI(挪威)MBA项目于我而言就是一味“疗愈良方”,项目持续了2年,15门课程,辗转多个国家 and 上课地点,每月一次的密集式授课,需要你倾注相当的时间和精力反复地去深入、去理解、去准备、去验证、去观察,她似乎有着一股巨大的推力,却又似平淡如水地流淌于你生活和工作的每一道缝隙。没耐心?她有的是办法,慢慢地磨着你,鞭策着你,引导着你,同时也考验着你,一轮一轮,一期一期,顺着这种节奏,或成功,或失落,或等待,不由自主地跟着她的脚步踏过一道又一道关卡,最终夺取胜利。而在这整个过程中,你不知不觉去掉了相当多的浮躁,积

累起了耐心,提升了自我效能,并且有信心在未来旷日持久却又充满挑战的旅程中,秉持这种节奏,不疾不徐、步履笃定地走下去。

我想,这应是这个项目留给我的最值得去回味、去感激的部分。没有人是完美的,有很多人是知道但却无从提升,项目能给你的,远不止课堂上的知识,更多的是项目中你亲身感受和经历的部分,着实会让你获益匪浅,感恩遇见。

——钱芳芳 Candy

## 他说

人生多是遇见和错过。我志学之年赴德,遗憾与国内校园生活擦肩而过,却有幸在步入职场后走进了BI-Fudan MBA项目的课堂,得以同学身份结交新的朋友。

MBA的学习经历于我是一段化零为整的过程。但受益最多的部分并不是课本知识,而是更多来自周遭的见闻。有时候,前行的路挺黑的,一个人走难免恐惧彷徨。当知道有人近在咫尺,朝着相同的方向负重前行,不免宽慰。

知识是灯塔,进步的路各不相同。所幸,我遇见了它,希望你也不要错过。

——董力豪 Lihao

📖(转自“BIFudanMBA”微信公众号)

## 人生的『突击』考试，无碍他们答得漂亮



复旦-BI(挪威)MBA项目2014级校友 / 田金芳 Maggie  
上海麦心国际旅行社有限公司, 总经理



复旦-BI(挪威)MBA项目2014级校友 / 赵明华 Tony  
孟甫(上海)信息科技有限公司  
总经理(工业涂料、工程塑料、特种化学品)

**转**眼与复旦-BI(挪威)MBA项目结缘已五年,校友们毕业后又马不停蹄地开启新的人生旅程。对创业者而言,过去的五年,国内外商业环境变化莫测,加之疫情的不期降临,眼前的迷雾更扑朔,面临的挑战更严峻。如何在种种不确定中决策、决胜?在更高处的新起点,他们对未来是否有更清晰的方向?

在与本期两位主角——来自MBA23班的田金芳 Maggie 和赵明华 Tony 的对话中,我们围绕《在更高处见未来》主题,谈事业与生活,聊学习与同学,听他们分享复旦-BI(挪威)MBA项目如何让自己站在人生的更

高点,挑战未知、直面未来。

### 站得更高,离内心更近

旅行的时候,感受就是一切。也许这就是从事旅游行业的 Maggie,和其他经理人相比,更加看重对人文精神追求的原因;而这,也成为了她青睐复旦-BI(挪威)MBA的理由。在她心目中,复旦-BI(挪威)MBA项目不仅有着先进的教育理念,国际化、多元化的背景还为她提供了国际融合的视野。除了这些,最打动 Maggie 的,更是这里 Join&Share 精神和细腻的人文关怀,让她看到了成为理想模

样的可能。

复旦-BI(挪威)MBA项目的不同之处,也吸引了同为创业者的Tony。他对复旦大学管理学院的工商管理教学水平信心十足,北欧国家崇尚的环保理念更是深得他心。加入复旦-BI(挪威)MBA项目,使他有更多的机会可以深入体会宜家、沃尔沃汽车、佐敦涂料等北欧公司文化中蕴含的环保主张和人文关怀,进而将这些元素自然融入其未来的商业决策中。

虽然Maggie和Tony的原因各不相同,但这两位创业者都因为清楚自己内心深处的方向,而做出了相同的选择。

他们不约而同地认为:“有时候想站得更高,先要离自己的内心更近。”

## 多元而深刻,深刻而高远

视野的高度,来自见闻的积淀。复旦-BI(挪威)MBA让Maggie从平凡的日常中走了出来,跨越三大洲,投入到充实的游学中,也因此看得更为高远。

她先来到国际贸易中心新加坡,在南洋理工大学游学的过程中,她从《Asian Business Trends》课程获取的知识里,重构了对中国文化和战略思维的理解,亦在走街串巷,聆听教授的细致讲解中,感受截然不同的文化



与历史。

紧接着她访问了创新中心 UC Berkeley 哈斯商学院,《Entrepreneurship in Silicon Valley and Beyond》课程中摆脱纸上谈兵的浅显,在创业模型的演练中培养创新思维与意识。

当学途接近尾声,她亦和同学们踏入充满北欧风情的挪威。在位于奥斯陆的 BI 挪威商学院里,轻松、愉悦的氛围,将同学们的距离拉得更近,在对未来的憧憬和畅谈中,毕业典礼完美收官。

要看得更远,除了走出去,还须学得深。复旦-BI(挪威)MBA 项目带给 Tony 的最大收获,就是可以把想掌握的知识借助老师们国际化、多元化视角的全面传授,并结合同学们的彼此分享,钻研到百分百透彻。班级同学 90% 以上来自跨国企业的各个职能部门,在各自专业领域都有非常深入的研究,和同学们的交流是一个极其珍贵的学习过程。而老师们多元的思考方式,更让 Tony 深受启发。当再次回到创业过程中后,他可以更单刀直入地看清事情本质,从而高效地处理问题。

因为多元,所以深刻;因为深刻,所以高远。

## 相遇相知,身边有你

在人生的道路上,我们总会不断

遇见新朋友,而其中最奇妙的莫过于 Friendship of Destiny。

在复旦-BI(挪威)MBA,美妙的缘分给 Maggie 的生活增添了新的闪光点,令她感叹不已。

比如博世副总裁 Minya,她待人谦和,温良恭谦,每次上课都会把最好的位子让给其他同学。

还有从事制造业的 Jim,他在学习上贯彻了制造工程的严苛要求,对论文中的每个字都要认真检查;而生活中的他却自带反差萌,是大家的开心果。

最值得一提的是同桌 Lisa,从同窗到闺蜜,学习中,身为财务主管的 Lisa 会从财务视角给 Maggie 灵感;而在课堂外,Lisa 则友情助阵,给 Maggie 的创业带来很大的帮助。

因为缘分,Maggie 见证,也亲历了同学们互相分享资源,给彼此带来更多机会,甚至成为了搭档,合力打天下。在茫茫职场中,这样百分百信任的感情,成为了她继续向前的底气。

Maggie 的感性,让她收获了可贵的姐妹情。而更为理性的 Tony,同样在与同学和校友们的分享中,让他受益匪浅。对创业阶段的他而言,规避风险是极为重要的。而正是在与不同行业的同学交流中,他逐渐发现自己看待问题越来越全面了,从而提前避开了不少“隐形”的坑,益处可谓实

“

班级同学 90% 以上来自跨国企业的各个职能部门,在各自专业领域都有非常深入的研究,和同学们交流是一个极其珍贵的学习过程。

”

实在在。

不仅是规避风险,在市场竞争激烈的当下,能否推陈出新很大程度决定着创业能否走得更远。有时候,把其他行业的常规融入到自己的事业,就可能诞生革新性的点子。这就是Tony的亲身体会,在与不同行业的同学来来回回的交流中, Tony脑洞大开,产生了不少让自己惊喜的ideas。有时候,我们觉得突破自己很难,需要有极大的付出。但有时候,却又会在不经意之间完成。每一次与同学们的倾心交流,就可以让原本的“踏破铁鞋无觅处”,变成“得来全不费工夫”。

## Join&Share, 有你更精彩

2005年成立的聚贤荟(Join&Share)是复旦-BI(挪威)MBA中的一个独特的组织,作为项目同学会,聚贤荟成为校友和同学们在课堂之外的聚集平台,经常举办各类活动、讲座沙龙、文体比赛、参与公益等。2015年Maggie和Tony在校时恰逢聚贤荟成立10周年,他们也都在尽心尽力地投入其中,留下了自己的足迹。

最值得回忆的是聚贤荟2015年的年会,主题是“复旦-BI IDOL——摩登时代夜”。Maggie作为行业交流部的部长,挑起大梁,担任年会导

演。在与MBA23、24班的同学们一起前前后后、反复磨合沟通了将近3个月,“复旦-BI IDOL——摩登时代夜”终于开唱了!

虽然当天由于家事,Maggie无奈缺席,但好在一切已经部署妥帖,24班的肖翔Michael及时补台,临危受命,与各部门齐心协力圆满地完成了现场执行。

“We are family!”成为了一种真正的力量,激励大家的同时也温暖着所有人的心。

Tony同样也是聚贤荟的积极分子,热心策划组织各种活动。

在聚贤荟慈善爱心义卖活动中,Ton的贡献堪称“一条龙服务”,从前期的拍卖品收集汇总、网络营销,到现场的分发、售卖,他皆利用工作、家庭、学业之余的碎片时间无私倾力投入。

而正是这份无私诠释了公益精神。活动中每一笔凝聚爱心的善款,以及孩子们纯真笑容的背后,都离不开大家那份自发的为爱奉献的无私。

而当提到参加聚贤荟的所思所悟,他们更多想表达的是感谢。他们由衷感谢学校和项目办公室的信任,以及第十一届聚贤荟秘书长余蓓Amy和伙伴们的支持。正是因为大家的一起参与、一起奋斗,才收获了如此多的美好回忆和时光。

Maggie和Tony也想借此机会,向

所有曾经参与、或者将要参与到聚贤荟活动中的同学们说声:

因为有你,会更精彩!

## 以不妥协的日常,战胜无常

今年,一场突如其来的疫情,席卷了全球各行各业。

面对这样的冲击和变局,本该在创业阶段全力冲刺的Maggie和Tony,有没有停下前进的步伐呢?

对旅游行业来说,疫情仿佛是“降维打击”,让人看不到未来。Maggie身边许多的同行选择了退出或者转行。但她却没有轻易地放弃,因为她从复旦-BI(挪威)MBA学到了责任感和坚持担当,相信睿智足以扭转局面。

于是,她开始调整策略,大量采购滞销的土特产,以线上的方式,供给因为无法出门而买不到土特产的上海本地客户。这样一来,公司既帮助了当地的供应商和农民,也解决了客户们的后顾之忧,盘活了一条供应链。当然,回报是公司撑过了最艰难的时光,也赢得了客户的尊重。后疫情时代,土特产频道、美食之旅应运而生!

对Tony来说,疫情的影响虽不至于釜底抽薪,但也不可避免地带来了一系列肉眼可见的变化。关键时刻,复旦-BI(挪威)MBA校友平台给了他

方向。在和校友资源的对接中,他更快地洞察了行业变化,看到新的商机和模式,甚至发现了更多的机会。

现在的他,已经可以游刃有余地时刻准备迎接变化,充分的预案保证了企业的抗冲击能力,可以在市场中生存下来,甚至发展得更好。

人生,本就充满变数。

而我们不断学习,就是为了在川流不息的世界中保持成长,以此来应对未来某一天,生活可能会突然给你一场严峻的考试。

疫情,就是一场“突击”考试,而Maggie和Tony,无疑都交出了漂亮答卷。

### 她说

2020年,突如其来的新冠疫情席卷全球,因为疫情,我们有了漫长且难熬的假期;因为疫情,我们更深刻

地理解了当下的责任和担当;因为疫情,我们有了更多时间,静下心来内省及领悟这个广阔的世界。作为复旦-BI(挪威)MBA项目毕业的我们,全球在线链接,齐心协力地运用集体的资源、智慧及力量,竭尽所能地帮助、回馈这个社会和世界。对于未来的不确定性,我们不惧过往,不畏将来,人生从来都不是一场计划好的旅行。让我们在项目这个大家庭中,彼此赋能,砥砺前行,总会在人生的更高处相见!

——田金芳 Maggie

### 他说

在经历了十余年的外企职业生涯之后,复旦-BI(挪威)MBA为我开辟了一片崭新的天地。通过老师们的悉心传授和同学们之间的密切交流,搭建起来的是一个更加立体化的

知识体系,让我能够更加高屋建瓴地从多维度去思考问题。

随着国内市场竞争的日益激烈,如何进行资源互补,提高运作效率,降低运营成本,成为摆在每一个职业经理人面前的难题。进入复旦-BI(挪威)MBA项目学习之后,基于大家之间的彼此信任,校友之间各种资源的汇聚与流动,创造出了无穷的商业机会。

对外资企业文化以及内部流程的充分理解,对目标市场客户需求的深刻剖析,再加上优秀的业务拓展能力和项目落地效率,我们的定位不仅仅是一个传统的产品经销商,更是一个提供全方位服务的业务合作伙伴。我们会以积极的心态去拥抱变化,并在变化之中去发现创新的机会。

——赵明华 Tony

■(转自“BIFudanMBA”微信公众号)

知无止境，他们的进阶永远没有最高处



复旦-BI(挪威)MBA项目2014级校友 / 田劲 Nicolas  
MBA23 班长  
SABIC Asia Pacific Pte Ltd, IT Leader, GC Infra



复旦-BI(挪威)MBA项目2014级校友 / 余蓓 Amy  
聚贤荟第11届秘书长  
甲骨文(中国)有限公司, 资深云产品渠道经理

与复旦-BI(挪威)MBA项目结缘的这两位校友,在读期间积极组织、筹划各种班级、项目同学会——聚贤荟的活动。一转眼五年过后,回首MBA生涯,大家珍惜维系的同窗情,对于Ta们都是怎样的存在?在校友中表现亮眼的Ta们,又在不同行业中,发挥着怎样的影响力?

同时,这五年来,各行各业变化波谲云诡,在变化与不确定之中,Ta们在复旦-BI(挪威)MBA所收获的理论,是否让Ta们在工作中拥有站稳脚跟的实力,以及在职场中做出正确决策的判断力?从而挑战未知、直面未来!

强大源自于主动成长

来自MBA23班的田劲Nicolas选择在工作多年之后,停下脚步来思考下一步职场生涯的发展,他想通过MBA提升自己,在他看来,这是一种追求更好未来的可能。对比同类型MBA项目,复旦-BI(挪威)MBA有着国际化背景,90%以上的同学拥有国际型企业就职经历,这两点就让他愈发觉得志同道合。用Nicolas的话来说,“这不仅仅是一见钟情,更似两情相悦。”

同样来自MBA23班的余蓓Amy,有7年在美国IT厂商的就职经

历,逐渐发现职场圈对于她而言似乎成了一种桎梏,也因此产生了三个想法:1、目前还无法全局化地看待一个公司或者所从事的领域,关于策略层面的内容也不够明晰;2、就职只是个短期策略,在长远职业规划中,创业才是自己的方向,去做一个真正属于自己的产品;3、从社会层面考虑,更应该拓展自己的交际圈。

综述三点,Amy看了许多学校,通过甲骨文、微软等曾经的同事以及大学同学的推荐、他们就读MBA的经历和项目多元化的教学模式,最终让Amy选择了复旦-BI(挪威)MBA作为自我成长的台阶。

## 学习生涯点滴人际成长之路

转眼MBA毕业就快4年了,这个时间概念似乎对Nicolas来说真是完美诠释了白驹过隙。毕业没多久他便通过公司内部调动,来到了新加坡工作;与此同时,Amy也relocate,赶赴北京发展。谈起在读期间有什么印象深刻的趣事时,Nicolas一下子就想到了2014年初冬的班级圣诞Party,那时候刚刚开始MBA之旅,由Amy组织的Party一下子拉近了所有人的距离。再之后也陆续参加了聚贤荟公益跑Run for Love、聚贤荟年会等活动,都让校友们觉得在与这个世界拉近关系,在与这个社会的交互中受益匪浅。

犹记得当初还没有清晰的人工

智能AI概念,也正是因为校友们都有着与时俱进的自我提升态度,当时的聚贤荟IT俱乐部,现在已然发展成为聚贤荟智能科技俱乐部,大家都在学习的路上不断感知着外界的变化。

全班55位同学,因为活动、聚会的不断,更深入地维系着彼此的感情。每一次活动不仅仅是玩乐,是回忆,更是一种凝聚力的具象化。从万圣节Cosplay到划龙舟,他们的兴趣爱好从不为他们的单一的身份形象所拘泥。对外界永远保持好奇,是他们不断探寻世界,探索自己可能的原动力。

毕业后离开上海来到北京的Amy,依然被复旦的校友乃至学校的各种组织和团体所吸纳。项目虽不同,但仍能以复旦学子的名义,分享和交流工作和生活,让她倍加温暖。

## 跨界交流带来新视野

通过聚贤荟行业俱乐部,大家可以经常与不同行业、不同领域的人进行深入交流和分享,这样的跨界交流往往也能带来心灵碰撞、新启迪。通过聚贤荟举办的各种讲座与活动,除了可以更了解其他领域、不同职能的人在面对职业问题的思考模式,同时也能接触到各行业最为专业的人才,了解各行业前沿发展的现状、前景,这些都更会对自己往后的职业生涯有新的认识和帮助。

同时海外游学也为Nicolas带来

“

通过聚贤荟行业俱乐部,大家可以经常与不同行业、不同领域的人进行深入交流和分享,这样的跨界交流往往也能带来心灵碰撞、新启迪。

”

了不一样体验,印象颇深的莫过于 UC Berkeley 哈斯商学院关于创新创业的课程了。虽然当时的他心中还没有一个完整的创业印象,但切实地让他感受到一套系统化的创新创业体系。当时授课的教授本身亦是投资人,对于创业创新有着自己的独到见解。对于 Nicolas 来说,这一段海外游学经历收益颇丰。

对于 Amy 来说,IT 产品本就不是独立的个体。通过校友之间的跨界交流,她对产品的运作也有了更宏观的视野与微观的认知。可以了解到不同行业的语言、行业背景,能更快地融入所负责的项目之中,以更专业的术语进行交流。

游学经历对 Amy 亦是别样的体验,她在游学中领略到的还有欧洲的文化与历史,以及与异国的思维碰撞,看到思考路线的另外一种可能。

## 后疫情时代对话机遇与变化

复旦-BI(挪威)MBA 毕业后,对他们来说,课程里的知识是一种工具,也是客观应对不同情况的一种思路。在面对行业与时代的变化中,他们逐渐掌握了一种自我变通的能力。

Nicolas 在毕业后,对工作有了全新的见地。他总结道,在外部环境的不确定条件下,需要灵活调整公司战略。在为经济掣肘的前提下,根据战略需求,需要更及时地做出成本优



化。而在MBA所学习到的知识和校友间的交流,都在日后的执行中成为了一种工具和一种运筹力量。灵活应变的他利用必要的资源倾斜,为公司带来了生存与发展的能力。

在这次的全球危机中,Amy见到了众多部门的腰斩以及公司大裁员。自己的创业项目,也因为疫情影响,客源大大减少。不同于其他周边的一些实体店选择闭店结业收场,她迅速调整战略并且根据MBA时所学到的知识,理性地告诉自己只有节约成本,保存实力,才能在这场全球危机中生存下来。最后她也确实做到了。生活从来不是一成不变的,人生也是如此,只有不断“调整自己,拥抱变化”,才能抵达自己的理想终点,这也是复旦-BI(挪威)MBA教授每位学生学会的。

以主观走进学习作为自己的成长阶梯,攀登至更高处,这就是复旦-BI(挪威)MBA校友的选择,从新视野俯瞰宏观的世界,从新角度聆听行业的回声,无论在疫情期,抑或是

未来莫测的时代、行业变迁,在他们的手中,已有运筹帷幄的底气。

### 她说

曾经的我,在工作和生活中低沉过好一段时间,那个时候的自己不知道该何去何从。在寻找出口的路上,我选择了复旦-BI(挪威)MBA进行学习。记得入学orientation课程中,老师让我们写下一封给未来自己的信,你希望两年后的自己达成什么目标?当时的我,默默许下三个心愿,记得有工作也有生活的,那时想着实现也只能靠缘分,之后也就淡忘了这件事情。通过两年的努力学习、同学之间的交流、国内外课程的差异化学习和各行业的知识了解,我逐步建立了自己的工作目标并且开始规划自己的事业,也通过组织同学们的各项活动中找到自己的真正价值。两年后,老师拿给我当年写给自己的那封信,那一刻,潸然泪下。如今的我有着美满的婚姻,抱着刚刚出生的宝

宝,工作稳定且有发展空间,并且还拥有了自己的创业项目,当年许下的三个愿望竟然都实现了!非常感谢复旦-BI(挪威)MBA带给我这么多,也希望项目能帮助更多的人实现自己的愿望。

——余蓓 Amy

### 他说

复旦-BI(挪威)MBA项目不仅仅让我收获了54位最可爱的同窗,更有一群志同道合的校友。丰富多彩的班级和聚贤荟活动让各行各业不同领域的佼佼者们交流,碰撞给了我更多的启发。BI和复旦的双平台又可以带给我在异乡能找到组织。今年的疫情可能让我们更好地理解VUCA时代带来的影响。课堂上教授传授的知识,同学们之间的case study和分享,让我们有更多的准备应对疫情的冲击,迎接更好的未来!

——田劲 Nicolas

 (转自“BIFudanMBA”微信公众号)

## 以更高视角，见证自我蜕变



复旦-BI(挪威)MBA项目2014级校友 / 仝伟 Tony  
通用汽车中国,卓越运营经理,六西格玛黑带大师



复旦-BI(挪威)MBA项目2014级校友 / 王晓林 Susan  
第四范式,产品销售总监

**奋**勇前行的路上,也需要适时停下脚步,用知识为自己再度充电。而复旦-BI(挪威)MBA项目,正是大家进取路上的加油站。

来自复旦-BI(挪威)MBA项目23班的全伟Tony校友将所学知识应用在跨部门管理上,从而让管理更得心应手;同班的王晓林Susan校友通过接触海外课程,在外资企业中更如鱼得水。所谓过往的脚步成就现在的路,你的每一次选择,时间都会给予回应。

### 机缘巧合,相逢恨晚

谁都曾十几年寒窗苦读,但让已

涉足社会的人再度“鼓起勇气”重返校园,有时也往往需要一份勇气 and 信念。

Tony与复旦-BI(挪威)MBA项目的缘分还得从高中说起,当初与复旦失之交臂的遗憾从18岁一直延续至今。时至今日,他终于有机会与复旦再续前缘,也终于在选择复旦-BI(挪威)MBA项目里,重新圆梦。

被问及当初为何选择来复旦-BI(挪威)MBA项目时,Susan更多从自身的职业发展出发。作为外企一员的她,最需要的是拓宽人脉以及体验海外学习经验,因而在再三思索后毅然选择了校友口碑更佳、更具包容性

的复旦-BI(挪威)MBA项目。

## 携手相伴,感恩同行

回首重返校园的珍贵时光,除了牢记心底的书本知识,忘不了的还有那些温暖了岁月的同窗之情。

Tony在回忆起课堂时,激动之情溢于言表,“印象最深的肯定是Business Strategy课程,同组的同学们性格都很合得来,不管是上课课下的讨论,还是一起做作业,大家都配合得非常好。”虽然在每门课程的每次分组中,不乏产生偏差和碰撞,但尽管如此,这种真实又畅快的感觉,也深深烙印在了每位同学的心中,成为难以忘记的美妙记忆。

Susan最念念不忘的回忆,便是筹备项目同学会——聚贤荟的年会。她作为品牌推广部的部长,理应全程参与年会筹备工作,

但不巧的是,当时的她正在海外交换学习。出于部长的责任,也是出于对同学情谊的珍惜,她顶住时差和聚贤荟理事长余蓓Amy一同并肩作战。过程虽然辛苦,但回忆起这段时光,Susan脸上却挂着满满笑意。

## 进阶修炼,突破格局

生命何其短暂,每个人都想竭力绽放。而对于相同的复旦-BI(挪威)MBA项目,每个人也都在自己最擅长的领域,选择了自己最喜欢的课程,获取了专属于自己的知识补充。

原本身处时尚行业的Susan,借助出国学习的机会,得以圆梦米兰大秀,因此在选择自己的职业道路时,走得更加从容自信;不仅如此,在对于职业的思维方式上,她也有了新的

“

在每门课程的每次分组中,不乏产生偏差和碰撞,但尽管如此,这种真实又畅快的感觉,也深深烙印在了每位同学的心中,成为难以忘记的美妙记忆。

”

突破,学会从战略大局观出发,从更全面的视角,去看待工作中遇到的问题,去大步迈向属于自己的灿烂人生。

Tony 则更倾心于同学之间的碰撞,各行各业同学有着不一样的背景、也处于不一样的职业发展阶段,所以在交流分享中也可以了解更多其他行业的视角、知识的视角、看问题的视角。在与不同的群体不断碰撞和前沿的研究中,提升自己的视野,探索到更远的地方。

Tony 说:“这是一场旅程,途中所遇到的一切,都会带给自己不一样的认知。而通过MBA看到的世界是多元的,在这里学会的更是如何用认知去做正确的判断。”

Susan 说:“危机的同时,机会就在不远处,给自己另一个机会,就能开启职场另一段新篇。”

是的,生活不止有单一的形

式。不断丰富自己,不断强大认知体系,在更多变的未来拥有不乱于心的魄力,在更高处洞见更美好的未来。

### 她说

人生的方向在于不同时间的选择,当积累了工作的经历和生活的阅历以后,在感受到舒适的同时也会到了局限。在这样的时刻,遇到了来自各行各业的精英,有认同、有争论、有碰撞、有默契;大家展示各自优秀的品质、品格和专业的能力,惺惺相惜而又感同身受;性格迥异的同学和伙伴们成为了人生的伙伴和挚友。

现在工作仍是比较紧张的,然而现在心境和以往大不一样,学会放开、放松,用轻松的心态迎接新的挑战。

这段经历让我更加懂得如果你

在来时的路上播种了种子,不要琢磨是否会开花,何时才结果,要相信播种的种子迟早会开花结果的!

——王晓林 Susan

### 他说

走过的路,读过的书,见过的人,成了现在的你。复旦-BI(挪威)MBA项目这样的舞台,是我期望的那个舞台,因为它汇集了我期望的故事。中国的故事,挪威的故事;复旦的故事,BI的故事;教授的故事,同学的故事;书本与讲义的故事,工作与生活的故事... ..这样的舞台让我认识自己,这些故事也激励着自己,去书写自己的故事。路漫漫其修远兮,吾将上下而求索。BI-Fudan MBA,无悔。

——仝伟 Tony

 (转自“BIFudanMBA”微信公众号)

## 燃·H梦想乐团，把人生过成一首首金曲



复旦-BI(挪威)MBA项目2015级校友 / 蔡啸峰 Colon  
波士胶(上海)管理有限公司  
中国区交通事业部商务总监



复旦-BI(挪威)MBA项目2015级校友 / 邵君 Michael  
上海龙宇建设集团股份有限公司, 副总经理



复旦-BI(挪威)MBA项目2015级校友 / 尹绍格 Gloria  
李尔集团, 雇主品牌与人事招聘 Head

在许多校友心中,复旦-BI(挪威)MBA带给自己最珍贵的财富就是和同学们结下的同窗情。

虽然来自不同的地方,投身于不同的行业,但只要彼此投缘,就会有奇妙的化学反应发生,给生活带来意想不到的美好。

就像燃·H梦想乐团,由来自复旦-BI(挪威)MBA项目24班的蔡啸峰 Colon、邵君 Michael 和尹绍格 Glo-

ria三位校友组建而成,并在就读期间顺利“出道”,组成了一道耀眼的风景线。

接下来,一起来了解关于他们的故事。

### 初心不同,缘分始终

说起当初选择复旦-BI(挪威)MBA项目的理由,每位燃·H梦想乐

团的成员都不尽相同。

Colon 踌躇满志, 希望复旦-BI (挪威)MBA 项目可以从更高的视角来帮助他了解公司运营和管理方式, 为职业发展助力。

Michael 则是因为身处德国企业已经触摸到了职业天花板, 对创业蠢蠢欲动, 希望复旦-BI(挪威)MBA 的丰富知识面可以充实他的创业“弹药库”, 为厚积薄发做好准备。

复旦本科毕业的 Gloria 带着对母校的情怀, 以及对职业转型的憧憬, 选择将这里作为职业生涯的新起点。

## 用情表演, 用心感受

玩乐团的, 台上尽展豪迈, 台下也对生活有着细致感受, 转而成为表演时的灵感源泉。在两年的求学之旅中, 复旦-BI(挪威)MBA 项目就给燃·H 梦想乐团的成员们带来了珍贵的精神财富。

Gloria 选择加入复旦-BI(挪威)MBA 项目, 是在生下宝贝女儿之后。对迈入人生新阶段的她而言, 这里是一个周全的补给站。于职场, 她对项目管理、组织架构等等有了详尽的认知; 于生活, 在和同学们的交流中, 她有了新灵感和新角度; 于人生, 在有了更加清晰的目标和规划后, 她更笃定, 更从容, 更珍惜。

Michael 有自己的想法, 不安于



现状,这也是他决定从游刃有余的德企跳出,尝试追求自己事业的原因之一。对他来说,新的养分是最为渴望的。在复旦-BI(挪威)MBA项目,商务类课程给了Michael足够的知识储备,而战略类课程则在价值和视野上给了他企业级的启发,可以提前以决策者的身份来思考商业问题。在Michael眼里,这里就像一个彩排舞台,给他充足的时间来练习最华丽的“转身”。

比起其他两位搭档,Colon的目标更简单明确,就是希望可以在所在的行业和公司更加精益求精。在Business Strategy课程中,他学会了如何看待企业问题更加直中“要害”;在学习收并购知识里,他刷新了自己对贸易战略的认知;财务课,则完善了他对成本、利润的理解。通过课程学习的各个层面切入,再深入,Colon找到了未来更宽的路。

## 一首歌曲,联结情谊

在台上,燃·H梦想乐团激情迸发,散发着无限魅力。而在台下,乐团成为了一种相聚的契机。每次录完新歌,也都会组织班级活动,协调时间,聚集同学,而更有仪式感的是,每次聚会都会设定不同主题。大家聚餐,分享,说笑,欢唱,复旦-BI(挪威)MBA项目的故事从校内延续到了校外。

而对Gloria、Michael、Colon三位校友来说,燃·H梦想乐团让他们越来越像一个整体。工作中,他们互相鼓励,时刻给出自己专业视角上的建议。而在生活中,时不时相聚已经成了一种心照不宣的默契。你看,他们已经俨然像个大家庭了。

如今,燃·H梦想乐团在复旦-BI(挪威)MBA项目已为人津津乐道。它让更多的同学感受到,无论音乐、激情,还是友谊,能否追求它们都跟年纪无关,只要有心,随时都可以。

## 拥抱变化,谱写人生

就像创作歌曲,要追求推陈出新,未来也充满着不确定性;身处人生舞台的燃·H梦想乐团成员们打算如何谱写和把握自己的节奏呢?

Michael用了四个词来归纳形容了这个变化多端的世界:易挥发性、复杂性、不确定性、不规则性。所以当疫情袭来,他并没有慌张以至失去方向,相反,创业中的他第一视角将自己从复旦-BI(挪威)MBA项目学到的理念分享给了大家,把大家的心态都稳定了下来——

1. 永远记得跳脱自己的舒适圈,开拓自己的视角
  2. 保持处事的灵活性,拒绝官僚
  3. 保持一个学习的状态,以知识储备面对不确定
- 进入不惑年纪后,Colon需要直

“

它让更多的同学感受到,无论音乐、激情,还是友谊,能否追求它们都跟年纪无关,只要有心,随时都可以。

”

面自己的焦虑。后疫情时代,世界充满变数,要如何保持竞争力?复旦-BI(挪威)MBA项目让他坚信学习的力量。学习,不仅可以让人保持谦虚、年轻的心态,更能让他对未来始终保持着一份自信和憧憬。

Gloria在毕业论文中,特意选择了从未涉足过的零售行业,因为经过了两年的MBA学习,教会她要懂得主动“Think out of box”。未来也是这样,更多地充实不同维度的知识,也许并不会帮助到本职工作,但也或许在某个关键时刻,给到无法替代的作用。

入学时,他们是三个人,毕业后,他们是一支乐团。

换个角度看,起起伏伏的人生就像是音符跳跃其中的五线谱,如果你也想拥有属于自己的舞台,那就像燃·H梦想乐团一样,唱出你的人生吧。

## 他说

复旦-BI(挪威)MBA项目于我而言,简直是“赚大了”。MBA学习经历的提升为职业生涯的进一步发展提供了条件;MBA课程的内容打破了职业的界限,了解了不同职能部门的思维方式和工作流程;MBA可以理解成一种“专业术语”,“入行”后的纵向和跨界沟通不再“似懂非懂”;BI-Fudan MBA项目特色的外企基因,激发了活跃的课堂气氛,让知识和经验的碰撞“激情四射”;丰富的社团和活动,让不甘寂寞的

自己找到适合的舞台-燃·H梦想乐团;最值得珍惜的是在这里结识的同学和伙伴,带来的是重回校园的新鲜感,带走的是半程职场的局限性,期许的是后MBA时代的各种可能性。

——蔡啸峰 Colon

## 他说

原本只是抱着试试看的心态,不曾想复旦-BI(挪威)MBA项目带给我的是一个完全崭新的世界!多维化的课程带给我的不仅仅是管理理论模型、海外游学经历和各行业案例的思考和碰撞,它给我带来更多的的是战略性的思维方式和管理理念。特别是在我选择创业之后,复旦-BI(挪威)MBA项目的经历让我能够从公司战略、企业文化、组织架构、经营模式等多方面来全方位思考公司的发展方向,并使公司的业务在近几年达到了几何级的增长。更重要的是,丰富的社团活动让我有机会和两位同窗好友一起成立了燃·H梦想乐团,燃起了我们唱歌的爱好,找到了发挥我们自己才艺的舞台;每年一次的出游,让我有机会带着家人、朋友一起和老同学、老朋友聚聚,认识新的朋友;学院的年会、参访、公益等聚会活动可以让我在后MBA时代还能够继续聆听他人的感悟、分享自己生活和工作中的经历。复旦-BI(挪威)MBA项目更像是一个家,一个可以帮助你成

长、给你方向、让你燃动的港湾。

——邵君 Michael

## 她说

时光荏苒,我从2015年的春季开始复旦-BI(挪威)MBA项目的学习至今已毕业多年。当年身为复旦校友,秉承着母校“博学而笃志,切问而近思”的校训,五年前,带着问题进来;两年以后,带着答案和解决新问题的力量离开。这份力量来自各位尊敬的老师和可爱的同学们!站在一个新的起点,回首望去,我发自内心地对同学和老师们的说:感谢你们,我爱你们!回忆当初在工作了十几年后重回学校,再次感受浓浓书墨香、纯净同学谊、浩瀚知识海,心灵的充裕让我倍感富足。作为一个职场妈妈,兼顾工作、学习和照顾女儿使得我的生活尤为充实,也让我深刻感受到了“痛并快乐着…”还要特别感谢我的家人,你们的支持和鼓励永远是我前行的动力。复旦-BI(挪威)MBA项目的学习生活让我收益非浅,开拓视野,拓展了心胸和见识,丰富了人脉,站在新的台阶上看问题、观世界。人生犹如一次航行,虽然有时会遇到疾风骤雨,但只要坚守初心,不负韶华,就一定可以到达胜利的彼岸。祝所有复旦-BI(挪威)MBA项目的同学们未来一帆风顺,前程似锦!

——尹绍格 Gloria

📖(转自“BIFudanMBA”微信公众号)

靠科技赋能，更要以人为本，  
数字化转型是企业生存之道，



2019复旦-台大EMBA / 林慧蓉  
麦当劳中国首席运营官

2020年，每个行业都面临挑战，餐饮业更是首当其冲。企业如何管理“危”、抓住“机”？如何做数字化转型？如何看待后疫情时代餐饮行业的新趋势？企业管理者如何实现自我的成长？就这些问题，我们采访了2019复旦-台大EMBA班同学、麦当劳中国首席运营官林慧蓉。

林慧蓉最初接触到麦当劳的工作机会，是在大三升大四的时候。多年以来，深耕于同一个企业，她从第一线的餐厅运营者，成长为麦当劳中国首席运营官，几乎经历了这个跨国

企业中每个重要的生产环节。她说，最重要的收获是一颗永远年轻、无畏挑战、勇于冒险的心。而挑战，正是2020年的关键词。

### 在不确定中抓住确定性 管理“危”，抓住“机”

2020年对每个行业都不容易，餐饮业更是首先受到冲击。疫情发生后，感受到的最大挑战是什么？林慧蓉认为是：确保员工和顾客的安全。

“麦当劳有很大体量的顾客、很大体量的员工、外送员，以及供应商，

如何确保大家的安全是最大的挑战，也是我们的最优先顺序。那时最容易的决定是暂停营业，但是作为一个企业，要承担起让员工放心和稳定社会的责任。我们决定，在保证员工和顾客安全放心的前提下，持续经营，保障民生需求。”

为此，麦当劳中国第一时间成立了抗击疫情指挥部，整合资源、组织供应链，敏捷有效部署防疫工作。武汉封城后，麦当劳在武汉的全部132家餐厅都暂停营业，迅速开展清洗消毒、全员测温、戴口罩等一系列动作，确保给员工提供安全、放心的环境。

林慧蓉认为，面对挑战，要管理“危”，也要抓住“机”。“越是危机时刻，就越是检验品牌信任的时刻，我们要让内部员工对我们有信心，让外部顾客对我们有信心，品牌才能更稳、更强、更长久。”

在具体运营动作上，麦当劳中国今年有这些亮点：

- 1.把握确定性：以人为本，让员工有信心，让顾客有信心；
- 2.保持持续性的新餐厅扩张：预

计今年新开430家以上餐厅；

3.提供超值产品：推出美味优惠价早餐，扩充优惠时段；

4.加快数字化布局，加密全场景点餐；

5.重视社交媒体，强化品牌粘性；

6.计划三年投资1个亿，推出“青年无限量”人才培养计划。

麦当劳中国计划到2022年底门店数量增加至4500家的目标没有改变，“有机会的话，我们还会加速，因为我们对中国市场的长远增长是非常有信心的。”

## 数字化转型是企业生存之道， 靠科技赋能，更要以人为本

疫情的发生，让每个企业都认识到数字化转型的重要性。林慧蓉认为：“民众在疫情下对无接触点餐、取餐和食物出餐的速度要求更高，智能手机的使用普及率也急速上升，数字化转型是企业生存之道。”

“数字化转型的过程中，首要的是基础建设，从组织结构，到系统建

设，构建业务端和顾客端的链接，并在过程中持续不断地更新迭代。”

麦当劳中国的数字化，强调以顾客为中心，提供全渠道的经营模式。”无论是到店还是到家，让顾客选择自己喜欢的点餐方式和平台，顾客可以选择用手机、电脑PC，到餐厅用比手机大很多的点餐机，也可以选择和员工互动的面对面点餐。”

构建业务端和顾客端的链接，是将餐厅的生产系统对接顾客需求。麦当劳厨房是Made For You的系统，顾客下单支付后，立刻启动厨房的生产运营，整个系统链路将餐厅端和顾客端链接，做到全方位的数字化。

2020年，林慧蓉领导的麦当劳中国，在数字化和外送服务领域推出了这些创新举措：

1.首先推出无接触点餐、取餐和送餐服务，同时提供了生产制作、汇集包装、配送服务等员工的名字和体温，带给顾客安心放心的用餐体验，这个举措得到顾客的好评；

2.将活动主题化，例如和热门综艺创造101合作，顾客可以在线上用







声音

---

道阻且长，行则将至，言而不辍，未来可期。

---

# 扮演更重要角色,长三角还要做些什么

陆雄文 教授  
复旦大学管理学院院长



**激**发创新主体的积极性,同时在长三角营造更好的营商环境、提供更多的政策支持和配套机制,并进一步来激发企业家、科学家的创造力,那么,长三角的前途不可限量,这也是我们所期待的长三角的未来。

我们正站在一个特别的时间节点上:疫情打乱了从个人到社会的秩序和节奏,全球宏观环境的不确定性因素也持续增加……在这样的大背景下,作为中国经济发展最活跃、开放程度最高、创新能力最强的区域之一,长三角区域的经济的发展面临怎样的机遇和挑战?如何进一步加速企业的升级创新,推动产业链和价值链重构,助力实现从“中国制造”到“中国智造”到蜕变?

## 长三角应扮演更重要角色

长三角是中国经济最有活力、最具创造性的区域之一,人口密集、资源丰富、市场广阔,拥有完整先进的工业体系。在长三角一体化上升为

国家战略后,未来政府层面的改革与创新将进一步激发长三角的内在潜力。我认为,长三角会和粤港澳大湾区一起成为中国经济发展最重要的双引擎,而且,长三角应该要扮演更重要的角色。

与此同时,长三角发展也面临着一些挑战。首先是整个区域在招商引资、环保、吸引人才等多个领域存在一定竞争,需要避免过度竞争,维持有序、良性的竞合关系。与此同时,长三角的产能布局也要优化资源配置、梳理产业规划、提升发展效率,这是一体化进程的重要抓手。

事实上,长三角的基础设施、包括以5G、人工智能、工业互联网、物联网等为代表的新型基础设施建设,目前还不完善,潜力巨大。推进新基建,可以引导政府和企业更好地基于大数据进行决策规划,引导商品、技术、资本流动。

为了让更多市场要素自由流动,长三角要进一步打破行政壁垒,加强协调,建立统一的社会保障体系,提

长三角会和粤港澳大湾区一起成为中国经济发展最重要的双引擎,而且,长三角应该要扮演更重要的角色。

升公共服务水平,让人们进一步提高安全感、获得感。

## 让市场主体自由 寻找发展空间

长三角区域经济一体化发展的前提,首先是理念革新,不能以邻为壑,否则就很难做统一规划,很难避免重复建设、重复投资。要规划引领,目标统一,产业分工合作,要让企业自由寻找市场空间,逐步达到均衡和自由的优化配置。

第二,国有企业和民营企业要并进。当今,除了劳动、资本、土地等传统要素,知识、技术、管理、数据等也是生产要素,也都可以参与财富的分配。国有企业和民营企业谁更有生产力、创造力、竞争力,谁更能为社会创造财富,谁就应该得到支持。

第三,加强跨省市协调,建议探索区域层面的立法。目前,国内促进自由贸易的立法实践总体上落后于经济发展,或许可以在粤港澳、长三角区域先行探索立法,破除一些不必要的行政干预。

第四,金融创新非常重要,长三角应该有更大胆的尝试。上海国际金融中心建设应当做出更多的先行先试,尽快同国际接轨,探索资本与货币的跨境自由流动。

中国改革开放的进程中,长三角迅速发展的历程也有一些历史经验值得总结。首先,吸引外资是长三角

经济活跃的第一步,通过外资逐步引入对标国际的规则管理,在无形中慢慢消除了很多壁垒。其次,要激发民间潜力,发挥企业主体作用,汽车产业在长三角的集聚就是典型的例子。第三,长三角不仅引进来,还走出去,无形中推动了技术迭代升级,形成产业链的实时更新,这让长三角更有区域竞争力。

## 走向未来一定要靠 技术驱动和创新引领

创新是引领发展的第一动力,最终决定长三角未来经济发展的是创新。当然,这个话题不仅限于长三角。

第一,关于创新主体。理论上,国有企业和民营企业没有孰优孰劣;实践上,我国民营企业数量占90%,贡献了约50%的税收、60%的GDP、70%的科技创新、80%的就业,因此应该鼓励民营企业进一步发展。国有企业的确有很多创新主体,航空航天、军工、芯片等高风险、低回报领域主要是国企在投入。

第二,关于激发创新动力。加入世界贸易组织至今,我国经济持续高速发展,但某种程度上,技术创新的积极性还有待更充分的激发。当人们长期赚比较容易的钱和比较快的钱时,往往会缺乏冒险精神,不愿意做创新投入,经济转型升级就会面临阻碍。

我们过去的创新是以商业模式创新为主,这确实是中国巨大的动力,但缺点是很容易被复制。相反,技术创新可以在长时间内形成专有性、保密性和排他性的壁垒。华为在这方面给我们重要的启示——要走向未来,一定要靠技术驱动、创新引领。

创新最主要的源泉是企业家精神。伟大的企业家总想着去探索未知、创造财富,通过知识的应用造福社会、改造世界。有没有这样远大的理想,是不是把它作为自己的动力、同时去感召志同道合者,这都是企业家很重要的品质。

我们要为创新提供兼具公平和效率的市场机制,最重要的是健全法治,破除行政壁垒;同时为创新退出补偿建立合理预期,让企业敢冒险,同时失败了也能担当得起。

第三,中国缺乏真正有国际竞争力的品牌,一方面跟企业实力、产品竞争力和技术含量有关,另一方面还是要更好发挥中国的文化影响力,需要深度思考,以及坚定、持久的努力。

如果我们解决了上述问题,激发了创新主体的积极性,同时能在长三角营造更好的营商环境、提供更多的政策支持和配套机制,并进一步激发企业家、科学家的创造力,那么,长三角的发展潜力不可限量,这也是我们所期待的长三角的未来。■

(转自《文汇报》)

# “双循环”指明长三角一体化新方向

芮明杰

复旦大学管理学院产业经济学系教授



“双循环”之下，上海建设科创中心、实现创新驱动发展，更应与江苏、浙江与安徽的科技创新、先进制造与服务业发展联动合作，实现大区域产业体系与创新体系向“科技+制造+服务”发展。

“双循环”这一重要的战略选择，核心是扬长补短，科技创新驱动，这给长三角一体化发展赋予了新要求、新任务，明确了三省一市需要重点通过交流合作、拓展一体化探索的重点领域。

“双循环”新发展格局下，长三角地区如何进一步开放，如何进一步与全球、全国、长江经济带的产业链价值链实现新的分工合作，并通过科技创新、产业创新不断提高国际竞争力，这是整个区域在新时代的新任务与新挑战，任重而道远。

## 扬长补短、合作协同 推进现代产业体系发展

在目前全球竞争背景下，我国建

设现代产业体系的核心首先是扬长补短，把产业体系中的关键短板尽快补起来；其次是大力推动科技与产业创新，更新现有产业体系。

对长三角区域而言，关键是抓好本区域主导产业更替，培育智能制造、集成电路、环保、新材料等战略性新兴产业，发挥它们的创新引领功能。战略性新兴产业是工业化和城市化的基础和源动力，能推动区域内产业走向高端，增强城市综合服务功能。

具体来看，要整体协作开发高新技术领域，建设长三角区域高新技术产业集群，并形成区域性分工与协作格局，改变目前区域内高新技术产业低水平重复建设、产业链短板难以补齐等不合理现象。

长三角需要将产业转移与优化结构相结合，在争取发展高端产业的同时，加快对现有传统制造业的改造升级。

具体而言，既要把区域内产业转移项目、设备、扩散产品与转移技术、

战略性新兴产业是工业化和城市化的基础和源动力，能推动区域内产业走向高端，增强城市综合服务功能。

人才结合起来,引导生产要素合理流动,使产业转移得到人才和技术等多方面的支撑;又要让转移传统产业与发展新兴产业经常化,通过对若干传统产业进行“新技术置换”“新技术迭代”,形成新的经济增长点,增强发展后劲;此外,还要把第一、二、三产业的转移与升级结合起来,促进长三角区域城乡产业结构不断调整和优化。生态环境治理与生态旅游综合开发

“双循环”新发展格局与生态环境保护并不矛盾。在我看来,长三角区域生态环境治理和保护要继续加强,走可持续发展之道。

通过客观剖析区域生态发展中存在的问题,形成长三角区域生态体系发展的总体原则。同时,结合各地实际,探索出适合大系统的生态子系统建设方案,尤其是水生态建设。

良好的生态环境可以让生态经济成为地区经济的支柱。一方面,发展生态工业、生态农业,注重人与自然和谐发展,保护自然资源及环境,

打造绿色长三角;另一方面,可以将旅游业一体化发展作为区域经济发展的支柱,构造“长三角旅游体系”。

## 优化公平竞争开放的市场体系

打破市场分割,实现长三角区域经济联动发展,是构建“双循环”新发展格局的要义之一。

内需的扩大与构建统一开放的商品市场、劳动力市场、生产资料市场、资金市场、技术市场、信息市场,建立和完善市场网络体系密切相关。以市场一体化促进长三角区域内乃至区域外之间商品、资金、劳动力、技术和信息的畅通流动,带动交通、能源、通信、环保与旅游设施工程建设管理一体化,实现生产要素的优化配置和功能互补。

各地政府要在制定公平竞争等政策、制度方面深度对接,共同打造共生共赢的市场管理生态和公共管理生态。

## 科技创新、产业创新要上新台阶

“双循环”之下,上海建设科创中心、实现创新驱动发展,更应与江苏、浙江、安徽的科技创新、先进制造、服务业发展联动合作,实现大区域产业体系与创新体系向“科技+制造+服务”发展。

上海在提升自身产业链价值链定位的同时,要加强与长三角其他城市的协同,形成核心竞争力。基于自身的制造业基础,以及人才、技术、金融、环境等优势,上海需要通过开放创新,发挥科创中心功能,培育先进制造业集群,并向“科技+制造+服务”转型,从而成为产业链价值链的控制者、引领长三角相关产业转型升级的领军者。

此外,上海要引领长三角一体化协同发展,最重要的就是与各省市在产业链价值链上扬长补短、整体提升,提高产业链的治理能力。<sup>[F]</sup>

(转自《文汇报》)

# 2020 数字商业看中国



陆雄文  
复旦大学管理学院院长



金立印  
复旦大学管理学院市场营销系教授



卢向华  
复旦大学管理学院信息管理  
与信息系统系教授

2020年是由于疫情而充满不确定性的一年,也是由于数字化带来了巨大确定性的一年。刚过去的“双十一”,则让世人看到中国消费品企业与数字化共舞的决心。

在数字商业领域,那些最具成长性的企业做对了什么?未来最具突破性的变革举措会出现在哪些环节?

复旦大学管理学院院长陆雄文教授、市场营销系金立印教授、信息管理与信息系统系卢向华教授受邀共同解读:2020数字化商业大潮下,那些值得关注的新现象、新趋势。

## 从“转不转” 到“转没转到位”

解放周一:陆教授,今年11月9日,也就是“双十一”前两天,您去了阿里巴巴走访;“双十一”刚过,您又

与阿里巴巴“双十一”创始团队的核心成员有过一场对话和交流。可否讲讲,您会从哪几个角度来观察、审视今年“双十一”所取得的成绩?

陆雄文:今年的“双十一”有两个不确定性。第一个是疫情。整个中国经济的恢复、消费的恢复都还在一个过程中。第二个是技术层面。今年“双十一”的主力动销期从“双十一”当天变成了两个波段——开场的3天和“双十一”当天。

从最终的结果来看,成绩还是不错的。它不仅是一个全社会众多消费者与商家的嘉年华,也在新节奏下走出了一个新的商业模型,实际上也激励着创业和创新。

解放周一:如何理解您所说的,这一次的“双十一”激励了创业和创新?

陆雄文:有一个数据:今年能够实现100万元交易额的新商家,比去

年增加了92%,还有200万种新品在线上测试。这反映了经济的恢复,反映了大家对市场的信心。这背后更大的推动力当然是数字经济的不断发展——大量运用了数字技术支撑自己的管理和运作;数据在质量控制、信号传输、远程监测等方面,发挥了越来越显著的作用。

数据的重要性对数字技术平台提出了更高的要求。使用新数字技术平台前后,企业也在摸索新的管理模式,以期与新的管理手段相匹配。这个现象反映到“双十一”,就是会有越来越多的消费品企业把这个“节日”,当作自己数字化转型的实战检验。

在今年乃至未来的“双十一”,只是把原来的货放到网上去,趁着“双十一”把价格调整一下、卖一卖,恐怕是行不通了。有足够数字意识和创新的企业一定会把这个节点当作在整个组织发起一场总动员的契机。

动员员工,也动员自己的产业资源和产业关系,一起来为消费者提供更好的服务。换言之,面对数字化转型,已经不是“转不转”的问题,而是“转没转到位”的问题了。

## 一场社会化大合作 形成了新的共同经验

**解放周一:**就数字商业领域的进展来看,今年,那些最具成长性的企业做对了什么?未来,最具突破性的变革,可能会出现哪些环节?

**陆雄文:**有两个淘宝商家案例给我留下了比较深的印象。一个是直播电商的代表,一个来自“淘宝村”。

这个粉丝破百万的直播间的直播告诉我,和知名大主播相比,他们的成绩不算什么,但他们有一套自己的销售逻辑和模式。他们管这个模式叫“教学式销售”。

他们想解决的痛点是,对于珠宝这样的高价值品类,消费者为什么要到网上、到直播间去买。于是,他们先“教”再“卖”,通过“教”,让更多人认识珠宝的价值、学会鉴赏和传承。未来的目标是把这个小小的直播间,打造成为收藏经济、信任经济、文化和内容经济的载体。

“淘宝村”的案例更朴实了。店家是一位复员军人,一步步耕耘,不断学习最先进的技术,把钓鱼用的鱼竿做到了行业领先位置。

这两个案例何以具有“成长性”?首先,它们都是本土垂直生长出来的企业,让某个垂直领域从无到有,挖掘出了新的价值。其次,它们不仅给消费者带去了好的商品,也在

过去几年,消费者端的数字化进展,给我国消费者提供了更多释放自己需求信号的渠道。

创收的同时创造了新的就业机会。在类似的案例中,一种新型的产业链关系形成了。

在这个链条上,不是每个人都必须开店,而是会吆喝的人做好网店、会生产的人做好生产、会服务的人做好服务、会搞运输的人搞好运。大家通力合作,服务共同的消费者、共同的市场。这是一种新型的社会分工的表现。

**解放周一:**在您看来,今年的“双十一”还存在哪些待解的课题?

**陆雄文:**大致有两个。第一,阿里积累了非常可观的消费者数据,未来可否在洞察消费者行为特点方面、在带动更多人创新创业方面,做更多贡献。阿里有一句话叫作“让天下没有难做的生意”。我认为在这句话的前面还应该加上一句——让百姓拥有更好的生活。把生意作为百姓更好生活的支持。

第二,11年了,为何大家依然还乐于参与“双十一”?因为它缩短了中间环节,实现了一场商家和消费者共赢的嘉年华。问题是,就像风力发电,有10级、12级大风的日子,你要发电,平时刮3、4级风的日子,你也要发电。从经济体健康发展的角度来讲,我们欢迎节日,更希望未来的商业可以让整个社会的经济循环系统更有效率、更均衡、更可持续。

## 消费者释放需求信号的 渠道变了

**解放周一:**金教授一直对消费心理有深入研究。今年整个环境的特殊性,对消费者的心理有无影响?

**金立印:**尽管因为疫情的关系,大众消费注定要经历一个从重启到加速恢复的过程,但总体来说,大众的消费需求一直在那里,只是受到疫情的短期抑制,恢复只是早晚的事。

我觉得一个比较有趣的新现象是,受到疫情影响,很多人的日常消费需求在短期内无法通过以往的渠道和方式来满足。这时,他们会通过其他的渠道,来释放自己消费需求的信号。比如,由于疫情的影响,包括由于移动通信工具和手机应用的普及,不少老年人也开始加入网上购物大军,开始尝试网上买菜、点外卖等。

过去几年,消费者端的数字化进展,给我国消费者提供了更多释放自己需求信号的渠道。当突如其来的疫情限制了传统的供需匹配通道(如实体店采购)时,这些基于数字化的新供需匹配模式,就让那些数字化领先的企业,依然能够很好地捕捉到疫

情期间的消费需求信号,进而做出快速响应。

快速精准捕捉消费者需求信号是交易的起点。从这一意义上来说,疫情带来的需求信号释放渠道的变化,会倒逼很多企业加速数字化转型。因为,它们会发现,在传统渠道或场景中,它们与消费者“失联”了。如果缺乏数字化工具,不及时精准捕捉消费者从新的通路释放出来的需求信号,他们很可能就会错失商机。

在这个过程中,那些提前布局了数字化转型,或者快速掌握了数字化工具的企业,就有可能更好地捕捉到消费者的需求信号,从而与因疫情而“失联的”消费者重建关系,并吸纳部分从竞争者那里转移过来的消费者,最终在市场竞争中占据优势。

长久以来,在传统的城市商业场景下,商品交易的完成、供需的匹配对地理位置有着较高的依赖。疫情导致的数字化进程加速,很可能会带来一些新的趋势,比如“位置”重要性的进一步分化。

由于数字化社区商业、到家服务的快速发展,那些即时性、高密度的日常标准化产品的消费,对地理位置的依赖将进一步下降,呈现出“近场”的特点。那些重视服务和人际互动、重视体验属性的非即时性消费,仍会保持对地理位置的较高依赖,呈现出“远场”的特点。

如此一来,在那些地理位置属性强的“中心化”购物场所(如百货店、购物中心等)中,体验型消费和服务消费业态比例将进一步提升,商品销售的功能则会进一步下降。

从消费者的角度看,其实他们并

不会太注意区分“远场”还是“近场”,一般会根据需求的特点在远场和近场中切换、选择。

从企业的角度看,只有“远场”和“近场”的高度融合,才能实现对消费者多样化需求的全覆盖,进而夯实自身的绝对竞争力。

## 数字化感知需求的能力将逼近“粉尘级”

**解放周一:**卢教授一直在做企业数字化转型方面的研究。对于这次疫情期间以及“双十一”期间企业的各种数字化表现,您有无新的发现和洞察?

**卢向华:**我在给学生讲数字化本质的时候,经常会把它比作一个基于“感知响应模型”的系统。在这个模型中,我们先是通过数字化的方式感知外部世界,获取外部数据,然后系统把它们转成便于我们理解的样子,有助于我们更好地做出决策与行动。

只不过,今年疫情发生后,尤其是随着智能技术的发展,这个“感知响应”的发生频率变得越来越快、覆盖的范围也越来越广、感知的颗粒度也越来越细。事实上,评判一个企业数字化的能力高低与否,主要就是看它感知响应的范围有多广、速度有多快、颗粒度有多细。

过去,我们在网上买一件商品,当经销商把市场情况反映给品牌方、生产方,可能已经是数月以后的事了。在这种情况下,生产方、品牌方的决策不及时、行动更滞后几乎是常态。

但现在,如果我通过某些线上平台购买一盒牛奶,我马上会收到平台

上其他牛奶类产品的推送,并且我购买这盒牛奶的相关数据也会以极快的速度抵达品牌方,便于品牌方对我这一类客户做出更好的理解,在营销手段上快速做出调整。于是,我们便看到,品牌感知和响应消费者的速度以几何级倍数提升,相信这个过程未来还会不断加快。

这就对消费品企业数字化提出了非常高的要求。一方面,未来,企业要能够感知和识别“粉尘级”的消费需求;另一方面,它们还要能够随时随地地感知,并精准识别出各种数据背后的有效信息。收集海量数据只是第一步。如何去整理每一个产品的数据、理解这些数据背后的逻辑和价值,并快速自动地做出响应是最大的挑战。

以牛奶为例,现在一些新进入的品牌可以分享成熟产业所积累下来的各种制造能力、供应链、渠道等。也就是说,它们已经不再需要像传统品牌那样,从零开始琢磨怎么养牛、怎么进货、怎么买设备。作为追随者,它们对这些既有的知识只需去学习和改进。

那么,它们如何超越传统品牌呢?互联网给它们提供了一条弯道超车的路径:通过互联网以及一些平台所给予的快速感知消费者需求、快速响应的能力,更好地抓住核心消费者的需求,进而创新产品、创新服务。

当然,消费品创业短期看营销创新,中期看产品品质,长期还是要看产业链建设和精细化运营水平。新兴品牌未来还有很长的路要走。[4]

(转自《解放日报》)

# 重塑商业未来,人工智能如何落地成金

胥正川

复旦大学管理学院信息管理与信息系统系副教授



一则关于外卖骑手被困在派单系统里的文章火遍全网,美团与饿了么的平台系统及算法规则顿时饱受市场争议。随着AI技术越来越深入生活的每一个角落,人们不禁思考:人工智能到底会对未来的商业模式造成怎样翻天覆地的改变?我们又该如何正确地拥抱它呢?

在复旦管院“瞰见”云课堂,复旦MBA聚劲论坛邀请复旦大学管理学院信息管理与信息系统系副教授胥正川带来主题分享“人工智能重塑商业未来”,探讨人工智能在企业中的应用趋势与前景。

送外卖,AI算法调度订单;刷抖音,大数据智能按喜好千人千面推荐;就连双十一海量商品促销定价也还是要靠算法来统筹协调。当人工智能越来越成为生活的常态,推动互

联网、大数据、人工智能和实体经济深度融合,已经成为了全国范围内各级政府协同所有力量共同推进的基本国策。

## 制造强国: 蓬勃发展的 人工智能

以前的人工智能能做的是把知识交给电脑,让电脑按照人类的规则来运行即可;而如今的人工智能则在大数据的有效训练下,已经开始自己产生知识了。在经过早期的实验期与工业化积淀之后,AI技术已经行进到了蓬勃发展的前夜,这种改变,必将深刻地影响各行各业。

人工智能跟实业,特别是跟制造业的结合,会很大程度上决定一个国家未来50年的工业发展态势。

AI技术已经行进到了蓬勃发展的前夜,这种改变,必将深刻地影响各行各业。

事实上,目前人工智能领域的华人力量已经不容小觑,美国所有顶级人工智能会议当中的大部分论文里面都有华人的名字,可想而知影响力有多深。人工智能领域,美国排第一,中国排第二,欧洲已经落后了,所以我们中国人一定会强化这方面的成果。

从社会趋势来看,互联网深刻地改变了世界。在此之前,所有企业都是往大了做,不断膨胀,直至内部交易成本高于外部交易成本为止。而互联网来了以后,所有企业都开始往小了做,专注于核心竞争能力,其他外包出去,不断收缩,直到外部交易成本高于内部交易成本为止。这种往小里做的时代潮流,意味着企业与企业之间的关系必然愈发紧密,而人工智能恰好能极大助力我们跟其他企业的合作变得更加高效,是顺应时

代之所需。

## 智能制造： 商业模式的根本性变革

从人的层面来说,大脑处理问题的难度一旦超过一定水平就会出现抉择困难,此时如果通过人工智能进行图形化、自动化加工,就能有效简化问题,降低大脑的决策难度。而从组织层面来讲,人工智能的引入必将引发企业前后端的巨大变革。前端方面,用户界面逐步向人机互动转变,进而增强用户粘性,提高企业盈利能力;后端方面,固定生产线将慢慢被柔性制造、智能制造所取代,进而使得企业的成本结构发生根本性改变。

未来人工智能在商业领域会如何发展?答案是平台化。通过资源

雄厚的企业巨头打造向全社会开放的开源平台,把人工智能的能力输送到各式各样的企业中进行应用,然后通过终端采集数据,回传云端,帮助算法迭代,又再传回末端,优化终端系统的表现,如此不断循环,生生不息。

而至于企业到底该不该用人工智能、什么时候用人工智能的问题,我的建议是:首先,一定不能头脑发热。因为技术本身是有成本的,投资回报、市场空间、入场时机等等都需要慎重地考虑,科技与市场双轮并进才是企业基业的常青之道。其次,一定不能急于求成。目前来讲,简单任务用机器取代,复杂任务逐步用人工智能替代,一点一点迭代式滚动向前,这样的应用才算真正靠谱。<sup>[1]</sup>

(内容整理自“瞰见”云课堂之复旦MBA聚劲论坛)

# 破局外卖平台之困：从速度竞争转向生态竞争



骆品亮

复旦大学管理学院产业经济学系教授

张明

复旦大学管理学院产业经济学系博士生

不久前，在社交网络广为流传的《外卖骑手，困在系统里》一文，揭露了外卖骑手在超时罚款约束下“用安全换速度”导致“外卖骑手成为高危职业”的困境。报道既出，头牌外卖平台相继推出了“多等X分钟”计划，令消费者颇有“背锅”之怨。

针对骑手困局问题，不少专家学者从不同角度开出各种“脱困”处方。有的认为，应明晰互联网经济下外卖骑手与平台之间的新型劳资关系并界定双方相应的权力和义务（黄冬娅，2020-09-09）。有的认为，应平衡效率与安全，应更多考虑员工需求并改进效率评价机制（21世纪经济报道，2020-09-09），在提升送餐效率时需考虑安全因素（中新经纬，2020-09-11），而平台必须承担雇员安全的社会责任，在企业利润与ESG（环境、社会责任、公司治理）信息披露间寻找平衡（黄婉仪，2020-09-16）。还有的认为，应创新监管机制，平台算法应在社会层面上建立协商机制（澎湃新闻，

2020-09-11），并从平台的运营流程和算法优化、骑手激励机制等角度进行机制设计（王海和孙昊，2020-09-30）。此外，还有专业人士建议，可以将外卖平台的上班族用户的饭点分散和午休延长（陈沁，2020-09-09）。这些建议对于外卖平台协调多方利益主体的目标，形成共生共赢的关系，无疑具有积极的意义。

但是，此次爆出的“骑手之困”实际上折射的是外卖平台的竞争困局。表面上，“骑手之困”是各利益主体的目标冲突所致，但深层次的原因则是外卖平台仍然沿用传统的单边企业思维模式来运营双边平台，导致外卖平台从一个价格战囚徒困境转向一个新的速度战囚徒困境。因此，外卖平台要真正脱困，需要从根本上改变竞争模式，要运用平台思维来重构外卖平台的核心能力，摆脱单纯以价格和速度作为“卖点”的传统思维模式，打造具有竞争力的独特的外卖服务生态。

## 外卖平台之困解析

近几年来，我国外卖产业发展势头良好，产业规模和用户数量均实现了飞速的增长。根据美团外卖、中国饭店协会和艾瑞集团联合发布的《2020外卖行业报告》，2019年我国外卖产业规模超6500亿元，消费者规模达到4.23亿人，外卖骑手超600万。外卖不但为餐饮，还为零售、医药等相关行业带来消费红利。新冠肺炎疫情期间，外卖骑手除配送餐饮产品以外，还承担了居民日用品、部分医疗用品等物资的配送任务，被誉为“城市摆渡人”（央广网，2020-07-16）。

在外卖产业高速发展的同时，马太效应逐渐形成，美团和饿了么两家头部平台占据了外卖市场90%以上的份额，形成了“二分天下”的市场竞争格局。在平台市场势力不断扩大和监管相对滞后的条件下，外卖平台之间的恶性竞争行为频发，使得多边用户均遭受到不同程

当市场格局基本稳定后,外卖平台通过独占优质的商户资源来留住消费者,并不断地提高配送速度来优化消费者的体验,导致平台陷入红海竞争中。

度的伤害。

对商户而言,不但佣金抽成比例高企,还不时被强制要求在不同平台间“站队”,商户能直接触达的消费者减少。对消费者而言,美食选择空间被压缩,且面临更高的客单价。对骑手而言,基于精确计算而不断缩短的配送时间要求,以及平台制定的迟到和差评罚款机制,使得骑手疲于奔命、甚至人身安全无法得到保障。根据网经社(2020)的数据,2019年外卖平台收到的举报投诉集中表现为:强制商户“二选一”、配送骑手被恶意罚款、商家无营业执照、食品安全、售后态度差等。

外卖平台之间的无序竞争,虽然在短期内提高了平台的利润,但导致商户、消费者、骑手等多边用户的权益受损,长期内将不利于外卖产业的高质量发展。那么外卖之困产生的主要原因是什么?

一是由于外卖平台的盈利模式单一。外卖平台约90%的收入来自佣金,而主要成本是骑手配送费(谢

九,2020-09-12)。以美团为例,其2019年餐饮外卖成本中92%来自于骑手成本。在当前盈利模式单一的条件下,随着用户流量见顶,扩大用户数的路径基本被堵住了,平台只能一方面通过提高扣点率来增加佣金收入,另一方面通过优化算法压缩骑手的单位送餐时间,既增加了配送量又节约了配送成本。

二是由于外卖平台的核心能力不显著,主要靠低价和快速来争夺用户。在外卖产业发展的早期,平台争先恐后进入市场,对商户与用户的竞相补贴,互相抢夺骑手资源。当市场格局基本稳定后,外卖平台通过独占优质的商户资源来留住消费者,并不断地提高配送速度来优化消费者的体验,导致平台陷入红海竞争中。

## 外卖平台的核心能力重构

作为一个典型的多边平台企业,外卖平台同时连接着商户、消费者和

骑手等多边用户,其基本运作模式如图1所示:商户和消费者通过外卖平台实现交易匹配,商户通过平台与消费者接触,消费者足不出户即可检索到商户和美食信息;在消费者下单后,骑手到店取餐并在规定的时间内配送到约定地点;交易完成后,平台从商户处抽取一定比例的交易佣金。

相比于传统的单边运作模式,平台运作模式具有缓解信息不对称、提高供需匹配效率、满足多样化的长尾需求和轻资产运营等特点,且由于不同边的用户之间具有互相吸引的交叉网络效应,具有先发优势的平台往往可以迅速地占领市场。

伴随着外卖产业的不断发展,外卖平台之间的竞争策略已逐渐从价格(佣金率)竞争转向速度竞争。但是,其基本竞争模式主要还是沿用传统的单边思维模式,以“低价快速”来获取竞争优势。我们知道,价格与佣金竞争并非长久之计,骑手配送速度也终有一天会达到物理极限,因而都不是可持续的竞争策略。实际上,外卖平台的核心优势在于:通过向商户开放,为消费者提供更广阔、更优质的餐饮商户资源;并以餐饮业务为基础不断整合拓展增值服务资源,提高用户黏性。因此,对外卖平台而言,当务之急是要运用平台思维重塑核心能力,凸显平台优势,避免陷入恶



图1: 外卖平台运作模式(骆品亮和张明,2020)

性竞争的循环。

那么,外卖平台的核心能力应该是什么?按照平台经济学的基本观点,平台除了能基于精准的计算力为双边用户提供匹配外,还应能提供不可替代的独立价值。具体到外卖平台,其核心能力的构成主要包括以下三个方面。

其一,供需匹配能力。外卖平台通过高效连接商户和消费者,缓解双方之间的信息不对称,且覆盖到更多长尾用户的需求,实现消费者与商户之间更精准的匹配。此外,当前外卖对我国餐饮行业的渗透率约为20%,仍有80%的线下实体餐饮店铺未接入到外卖平台(李琳璿,2020-09-15),平台可通过吸引更多商户入驻,既为消费者提供更多选择空间,满足不同层次消费者的差异化需求,又拓宽商

户直接接触消费者的渠道。

其二,数字化赋能商户。一方面,外卖平台通过对积累的消费者数据进行分析 and 计算,了解消费者的口味偏好和消费习惯等,捕捉消费者需求的动态变化,并及时地将需求特征传递给商户,形成“消费者-商户”(C2B)的反向定制(骆品亮和张明,2020-06-27),提升商户的竞争力。另一方面,外卖平台可以利用其对资源的聚集能力和积淀的大数据,帮助餐饮商户在供应链管理、收益管理、库存管理、产能配置等运营管理方面实现数字化转型。

其三,赋能消费者,满足个性化需求和多样性需求。一方面,外卖具有高频次、个性化等消费特征,外卖平台可利用其聚集的餐饮资源赋予消费者根据自身口味进行菜品定制化的选择权,优化用户体验。另一方面,平台要从“经营餐盒”向“运营食客”转变,在餐食之外为消费者提供更多的增值服务,满足外卖消费者的多样化需求。通过打造服务生态,使得外卖消费者能在外卖平台上完成一揽子的服务交易,包括休闲娱乐、出行等等,从而黏住消费者。

## 打造服务生态助力平台脱困

“骑手之困”并非一个局部的问

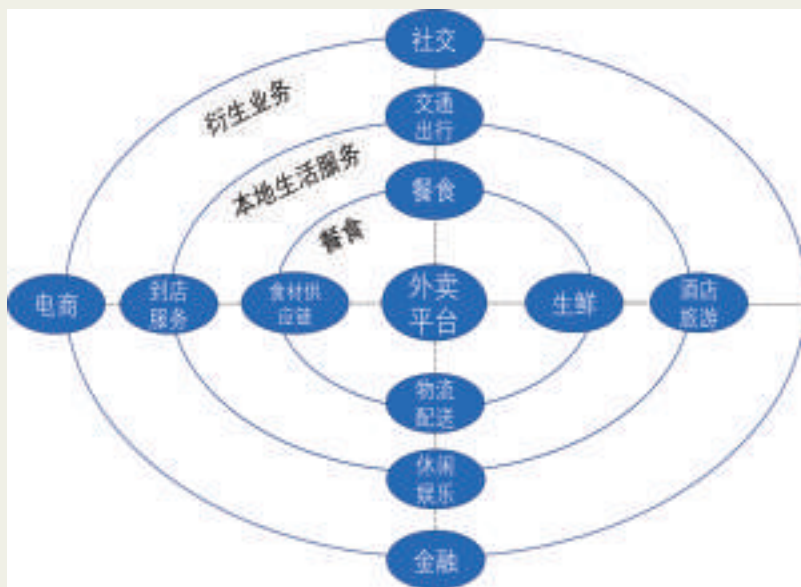


图2:外卖平台“外卖+”生态体系(骆品亮和张明,2020)

题,而是一个系统的问题,要从根本上破解它,需要有系统的思考。我们认为,可以从顾客价值曲线重构和服务生态打造两个方面进行突破。

一是重构价值曲线。对许多消费者而言,价格和送餐速度并非黏住他们的关键元素。随着收入水平和购买力的提升,消费者会更加看重菜品的品质、安全性、多样性、定制化以及平台服务便捷性。因此,外卖平台应重视用户思维,重构消费者的价值曲线。

比如,减少在价格和速度等元素

上的角逐,增加和创造菜品品质、安全性、多样性、定制化和平台服务便捷性等延伸服务元素。对于商户,外卖平台应降低抽佣比例这一元素,增加数字化赋能等元素,助力商户拓宽渠道、开发新的菜品和触达更多消费者,平台自身也会从商户订单规模的扩大中获益。

二是打造有竞争力的服务生态。生态体系竞争是互联网竞争的长期趋势(骆品亮,2020-07-17)。外卖平台应在餐食的基础业务之上,将业务边界扩展至更多互补性或者

关联性(技术关联、产业关联或消费关联)的业务领域,构建出“餐食+本地生活服务+金融服务+社交”的业务生态体系。

如图2所示,这一生态架构是多层次的,第一层是围绕“餐食”来扩展业务边界,从餐食到生鲜、食材供应链和物流配送;第二层是打造本地生活服务体系,如交通出行、酒店旅游、休闲娱乐和到店服务等;第三层是发展金融、社交与电商等衍生业务。

餐食作为平台的基础业务,也是流量入口,新的增值服务既为消费者提供差异化价值,也可作为平台的收入来源。例如,美团打造了“外卖+酒旅+休闲娱乐+教育培训+打车+共享单车”的本地综合生活体系(美团官网,2020;苏沐暉,2019);而饿了么和口碑合并后业务体系涵盖外卖、即时配送、餐饮供应链、便利店、商圈、影院等(饿了么官网,2020)。

在外卖平台生态体系中,不同外卖平台之间应采取错位竞争,且多边生态成员之间分工协作、利益协调、共同创造价值(骆品亮和张明,2020-06-27)。通过多边业务生态体系的构建,平台可以为消费者提供差异化的服务,满足其多样化的需求,从而增加对消费者的价值创造,破解同质化竞争困局。<sup>[4]</sup>

(转自“复旦管院”微信公众号)

# 面向未来的产业竞争力

芮明杰

复旦大学管理学院产业经济学系教授



今年的进博会就在眼前。尽管疫情仍在全球蔓延,但世界500强和行业龙头企业积极参展,数量已达到往届规模,企业将携带新产品、新技术、新服务进行全球首发、中国首展。

外行看热闹,内行看门道。如果想先了解一下世界产业经济发展大势,再去观察各优质企业的新产品、新技术、新服务,这份来自复旦大学管理学院产业经济学系芮明杰教授的解析值得深读。

## 新一轮新兴产业竞争有这些新特点

产业是经济发展的发动机,产业的状况直接决定了经济发展的状况。特别是,当技术发生根本性变革时,产业革命就会爆发,而产业革命会直接导致生产力更大规模的发展,导致经济大规模的增长。

进入21世纪后,一些科学技术取得了巨大的进步(以互联网、智能制造、新能源技术领域为代表),以至于

许多学者开始讨论新一轮工业革命爆发的可能。尽管全球对此尚未取得共识,但大家已经充分认识到技术、创新、产业发展的未来对谋求未来全球经济、政治、产业竞争力的重要性,发达国家纷纷启动了科学技术发展、新兴产业发展领域的新战略。

实际上,在本世纪初,新一轮科技创新、新兴产业发展竞争已经开始,而已然发生的各种贸易摩擦提示我们,贸易摩擦的背后是产业体系、产业链与产业的竞争,也是科学技术与创新的竞争,更是高端人才的竞争。这样的竞争态势是过去从来没有过的,可以说是全新的、更高层次的全球竞争。其中,全球产业新一轮竞争已经箭在弦上。

在我看来,现在至不远的将来,新一轮全球新兴产业竞争至少会包括以下几方面的内容——

产业标准制定的竞争。新一轮产业竞争的最大特点是新兴产业标准、技术标准、产品标准建立者的争夺。简单来说,谁能够建立起新兴产

新一轮产业竞争的最大特点是新兴产业标准、技术标准、产品标准建立者的争夺。简单来说,谁能够建立起新兴产业的标准。

业的标准尤其是技术标准、产品标准、生产标准,并获得足够大的市场,那么这个企业就赢了,这个企业所在国家的关联产业也会获得更多机会。

例如,5G产业的技术标准是华为一直孜孜以求的。2018年世界移动通信大会召开前夕,沃达丰和华为宣布,两公司在西班牙合作采用非独立的3GPP 5G新无线标准和Sub6 GHz频段完成了全球首个5G通话测试。华为成为该标准的主要设计者,后来,这项阶段性成果也成为华为在5G产业方面强大竞争力的基础。

产业链、价值链治理权的竞争。所谓产业链、价值链治理权,是指能够掌控产业链上下游、相关产业与供应商的软实力。在产业链、价值链全球分布的今天,产品尤其是高端高技术产品的生产与研发,实际上是全球产业链、价值链上相关产业供应商合作的结果。

虽然,这种合作是基于全球市场与多边贸易信用而产生,但拥有产业链、价值链治理权的企业往往掌控了产业链或价值链上的关键资源、核心技术和广阔市场,半导体产业链上的芯片加工设备、芯片设计、高端芯片制造技术等就是如此。因此,一旦竞争趋于白热化,谁拥有产业链、价值链治理权,谁就几乎成为该产业链上“游戏规则”的制定者。

产业发展平台的竞争。如今,平台已经成为产业发展最重要的组织者,产业发展的竞争已经表现为平台

的竞争。

例如,从2017—2018年的产业规模增长率来看,社交型电商平台支持其所在行业增长了2.5倍,短视频平台行业增长率超过100%,共享单车、第三方移动支付、网络购物、网约车、O2O外卖平台等行业的增长率皆十分可观。

又如,工业互联网是制造业智能化发展最重要的平台。工业互联网标准制定方面的领先者有GE公司,由其推动的工业互联网已经成为全球制造业转型发展的重要平台。当前,产业发展的平台竞争已经全面展开,未来会更趋激烈。

产业技术创新制度的竞争。事实上,新兴产业发展与竞争的背后,首先是产业新技术与创新的竞争,也是新技术、新产业创新效率的竞争,也是推动新技术、新产业创新发展的制度效率的竞争。好的制度可以激发创新主体在创新合作上的巨大积极性,激励创新主体多出成果、快出成果。

例如,自20世纪90年代起,日本政府开始对科研院所等开展“独立行政法人”改革,使其由“国家机构”转变为具有独立“人格”的“行政法人”,其核心特征是转变政府职能,下放权力、赋予用人单位自主权,较为显著地推动了技术研发成果的实现。在此基础上,2015年,日本政府又对“独立行政法人通则法”进行了修订,首批31家“国立研发法人”被正式批准

设立,其目标是提升日本产业技术在国际上的综合竞争力。

目前,日本又在积极探索“特定国立研发法人(超级法人)”制度的设立,以期打造具备世界最高研究水平的研发机构,推出更多新产业新技术成果,保持日本产业未来领先地位。

产业创新人才的竞争。如今,人才的竞争已经从争夺产业创新人才、产业高科技人才,发展到了在高技术产业领域设置障碍、阻隔竞争对手国家的人才接受其教育或工作机会。尽管这不利于全球科学技术发展和产业发展,但至少暂时保护了自己在技术上的领先性。

面对一些国家对产业创新人才的竞争已经铆足了劲,我们有必要进一步完善现有教育体系与制度,加大自主培养未来科学技术与新兴产业技术人才的力度;同时,要建立起更完善的、可以面向未来长远发展所需的人才引进、使用的体制机制。

例如,深圳已经宣布海外人才到深圳工作,可以根据政策减免部分个人所得税,且粤港澳大湾区都可以适用此政策。加上香港几所世界级大学的教育体系对人才的培养和集聚,深圳在人才储备上已经先行一步,未来发展不可限量。

## 产业投入产出效率 需引起充分重视

看清了形势,人们自然要关心我

国该如何应对了。

前不久,我参与主持编写了《2019 中国产业发展年度分析报告》。和过去略有不同的是,在拟写这一报告的过程中,研究团队注意从投入产出的视角出发,对我国产业发展状况进行分析与研究。

为何要强调这一视角?因为我们在过往的研究中发现,我国经济与产业发展至今取得了举世公认的成就,尤其在经济总量、产品总量增长方面更为突出,但在产出效率、资源配置效率等方面仍有改进之处。我们希望通过实证研究在这方面做个基本判断,以利于未来更高质量的产业发展。

2019 年度是我国经济与产业发展遇到较大挑战的年度,一方面,由于国际贸易保护主义抬头,引发全球经济波动乃至下行,令投资者风险担忧加剧;另一方面,我国国民经济增长也出现了下行趋势,稳增长、调结构是经济工作与产业发展的重中之重。

研究结果显示,我国第二产业增加值继续增长,第三产业增速稳中有升,三次产业结构基本稳定,但在产业投入使用与产出效率上确实还有待提高。

从资本使用效率来看,多数行业的资本产出系数在近几年中出现了不同程度的下滑,说明以往通过投资拉动经济增长的效率有所降低,国家急需转变经济发展方式,促进高质量增长。

从劳动力的产出效率来看,虽然

三次产业的劳动生产率都在不断增长,但是第二产业的比较劳动生产率在近几年走低。鉴于我国目前尚未完成工业化,说明第二产业需进一步深化转型和发展,防止出现第二产业的低端锁定问题。

从劳动力投入的学历分布来看,我国本科和研究生等高质量人才的占比还较少,需要进一步加大对教育的投入,提高知识和技术型人才的比例。

从能源使用效率来看,我国 1 单位能源消耗产出 5.69 美元产值,低于世界 7.91 美元的平均产值,说明我国能源使用效率还需进一步提升。

在这一次的研究中,我们还深入分析了我国在产业上下环节、左右相关环节之间的关联效率问题。总体来看,我国产业链上下游之间还存在较多低效率问题,产业链上下游关联效率、产业链核心技术需要引起关注。

具体来看,从产品关联视角,多数产业的中间产品投入率较高、产业增加值较低,特别是高端制造业,增加值普遍低于发达国家的同类产业。

从技术关联视角来看,我国企业自主创新能力还需提升,关键核心技术不强,难以带动相关产业的发展。

从价格关联视角来看,由于我国上游多国有大企业,产业链上下游之间的价格波及效应较大,长此以往,可能会损害下游中小企业的利润获得,不利于其持续创新。

从投资关联和劳动关联的视角来看,目前高技术产业的发展对投资

和劳动力就业拉动作用较大。

具体到战略性新兴产业政策方面,战略性新兴产业所需要的投资数额大、风险高,行业特性导致各国普遍选择以产业政策方式对其进行扶持,以提升企业家信心。

研究发现,我国目前支持战略性新兴产业发展的产业政策已经不少。这些产业政策的实施促进了新兴产业快速增长,但也存在政策效率有待提升的方面。例如,一些新兴产业出现了过度依赖政府补贴的现象、一些企业的自主创新能力不升反降;我国产业政策的设计以选择性产业政策为主、功能性产业政策偏弱,导致对良好的市场公平竞争、营商环境的维持不够,有过分干预市场的现象。这就从某种程度上降低了选择性产业政策的实施效果,有违设计产业政策的初衷。

细究起来,产业政策的实施效率与产业政策实施的配套措施密切相关。这提醒我们,未来还需在产业政策实施的配套措施上多下功夫。关键人才培育以及政策配套、知识产权的监管与保护、产业发展创新的服务配套等,都属于可以着力深化、完善的方面。

## 未来一定要对产业链治理权予以足够重视

疫情防控仍是当前十分重要的工作,但同时又不得不考虑尽量减少经济损失,稳定经济大局,推动产业转型升级,稳定社会发展,为 2020 全

年经济增长奠定基础。

当前,全球新冠肺炎疫情导致的经济形势仍然复杂严峻,全球经济与产业发展不稳定性、不确定性较大,全球产业链供应链不稳定影响我国多年实施的“出口导向战略”。为此,中央提出加快形成以经济与产业国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。

这一战略要把满足国内需求作为我国新一轮发展的出发点和落脚点,加快构建完整的内需体系,进一步扩大开放,大力推进科技创新及其他各方面创新,加快推进数字经济、智能制造、生命健康、新材料等战略性新兴产业的深化发展,形成更多新的增长点、增长极,着力打通产业链、供应链各个环节,扬长补短,实现更高质量发展。

总体来看,我国经济正在恢复,制造业首先恢复增长,带动服务业逐步复苏。从国家统计局发布的今年上半年中国经济数据中可以看到,受新冠肺炎疫情冲击,我国今年一季度经济被迫下行,GDP同比下降6.8%。二季度GDP增速实现由负转正,增长3.2%。可以认为,随着我国在很大程度上控制了疫情,2020年我国经济增长与产业发展恢复正常是可以期待的。

改革开放之后,我们加入了全球分工体系,几乎所有的企业(尤其是进出口企业)加入到了全球产业链当中。但产业链的治理权绝大部分掌握在欧美大型跨国公司手中,它们在产业链上拥有极高话语权,几乎可以

任意选择供应商。

在此情势下,如果我国的公司被阻击在全球产业链和供应链之外,我们多年的积累会遭到严重打击。这也是一种提醒,提示我们未来一定要对产业链治理权的竞争予以足够重视。可以说,如果我们在产业链上没有治理权,就无法主动把握整个产业的发展。

为此,产业发展战略一方面要重新考虑产业链与供应链的治理权与安全问题;另一方面,要以国内需要为主要导向,以未来全球产业竞争力为考量,通过新基建推动对现行产业体系、产业链、供应链进行整理,扬长补短。这应当成为我国今年产业结构调整主要任务与目标。

具体到上海这样能级的城市,下一步,需要格外重视高端产业在整个产业价值链中的位置。只有高端产业所在的位置升级了,才可能进一步产生和发挥相关产业创新发展的引领功能。这里的“高端产业”大致可以分为三类——

从产业体系“根部”选择的高端产业。从产业体系的“根部”选择,其实就是从新基础产业中选择高端的产业。

新基础产业,即支持未来社会高质量发展、满足人们美好生活需要、支持传统产业转型升级和新型智能产业发展的现代基础产业。新基础产业可以从“硬、软、联”三个方面来说明,一是以5G通讯、新材料、新能源、新交通等为代表的产业发展的“硬基础”,二是以大数据、人工智

能、IT软件等为代表的产业发展的“软基础”,三是以工业互联网、智能物联网、智慧电网等为代表的“互联性基础产业”。所有这些新基础产业已经成为决定全球未来社会与生活、经济与产业竞争力的基础。

从产业体系“头部”选择的高端产业。所谓产业体系的头部产业就是指最终产品产业。该产业包括两部分:一部分是最终消费品产业,如汽车、服装、食品、旅游、制表、珠宝、化妆品等,另一部分是最终生产品产业,主要指供最终生产使用的各类生产设备、现代生活设备、工作母机、工业软件、办公设施等。

从产业体系“腰部”选择的高端产业。所谓“腰部”产业,就是生产中间产品的产业,简单地说,就是生产零部件的产业。

零部件有时技术含量非常高,可以成为产业价值链上的关键环节。其附加价值也很高,其技术有时甚至会成为“卡脖子技术”。仔细分析的话,可以发现,许多高端芯片的零部件都是我们产业价值链的关键约束,如数码相机产业中的高端光学部件、机器人产业中的伺服电机、大飞机产业中的飞机引擎等。

这三个方面的选择,最终是否能够实现产业高端化并发挥出引领相关产业创新发展的功能,关键还是要看这些产业中能否成长出一个或若干个世界级科技创新型企业、具有国际竞争力的领军企业。若能如此,相关产业就有了引领产业创新发展的载体。■ (转自《解放日报》)

# 利率这么低,如何捍卫财富人生

王小卒

复旦大学管理学院财务金融系教授



**全**球经济增速持续放缓,许多国家饱受低利率的困扰,今年新冠疫情爆发,更是雪上加霜。我们该如何保卫自己的资产?又该如何正确地投资金融市场,做好个人的财富管理?

复旦大学管理学院财务金融系王小卒教授在主题为“论低利率环境下的金融市场和个人财富管理”的公开课上,深度剖析了全球低利率问题的成因以及投资应对之道。

## 大背景: 零利率乃至负利率已成定势

全球金融市场30年代以来首次普遍出现了零利率乃至负利率的情况。

根据彭博的公开的关于全球负利率债的数据显示,欧洲高达5.8万亿美元,亚洲(主要是日本)高达4.8万亿美元,美国和欧洲主要经济体,还有日本最近的情况在零利率上下波动甚至出现负利率。面对如此罕

见的情况,尽管投资者期望有一部分的投资能有比较稳定的收益,但就现在这个情况下看很难达成。

中国方面,虽然暂时还没有出现零利率或负利率,但是整个市场在持续下行。在过去5年多的时间里,从存款利率来看,目前为止我们的一年存款利率仍有1.5%;短期储蓄利率一直是0.5%左右;放眼贷款市场,最近几年的最优惠贷款利率(LPR)也已经低于4%。

毫无疑问,利率下行,已经成为了全球性的普遍现象,是我们每一个人都必须面对的宏观大背景。

## 探究竟:利率为什么这么低

### 1,投资需求低

利率,本质上就是钱的价格,所以从供需关系上来讲,利率出现走低,说明需要钱且用来投资的人减少了。像日本以及欧洲一些国家,他们的共同点就是增长性差,投资需求

利率,本质上就是钱的价格,所以从供需关系上来讲,利率出现走低,说明需要钱且用来投资的人减少了。

低。从经济增长模式来看,投资制造业的比例降低。如果我们看蚂蚁集团账面的资本,会发现股东的权益只相当于其市值的十分之一。也就是说,相对于它创造的价值,它要的投资不多,这就是新经济的一个特点。如果我们的蓬勃发展的新经济依靠创造力的增长模式,需要的投资也会下降。

### 2,人口老龄化

从人口结构来看,全球还面临着日益严峻的人口老龄化问题,我们从联合国对世界人口年龄做的统计预测中可以看到,中国2010年的年龄中位数是35岁,但等到2050年可能会上升到46岁。当人的年纪大了之后会偏爱稳健投资,而当大量资金争先恐后地涌入国债系统和银行系统,就会抬高债券的价格,压低债券收益率。

### 3,疫情影响国家政策

新冠疫情出现后,很多发达经济体的财政状况岌岌可危,政府债务货币化(Monetization of government debt)逐渐成为了各国政府减轻债务负担的理想之选。美国政府拼命发国债,而央行则通过印钱来购买国债。另外,负利率和低利率也意味着财富在国家之间、代际之间的转移:美国零利率向中国借钱,财富转移给了美国;年轻人拿老年人的钱去投资且不付利息,则财富转移给了年轻人。

## 找方法:什么才是正确的投资应对之道?

面对充满不确定性的未来,我们

又该怎么办呢?其实,所有问题的背后一定都会有基本的规律可循,而当我们从这些原理出发,去深度剖析全球低利率问题,自然就能发现正确的投资道路。

首先,让我们来看一下股价的问题。通过下面这个资产定价公式便可发现,其实股价就是对未来现金流的贴现,资产价格与利率之间是一个反比的关系。所以,当作为分母的贴现率越小时,公司的股价就会越高。与此同时,当利率比较低的时候,公司需要支付的利息也会比较少,财务成本就会降低,进而使得账面盈利改善,助推股价。

巴菲特曾经说过:“长期来讲,利息是影响股价最重要的因素。”低利率或者说低贴现率对于公司收益来说是有利的,会助推股价往上升,而我们现在就是进入了这样一个低贴现率的时期。

从去年年底开始,美国联邦银行连续两次降息,我们可以看到股价在上升。对比美国,中国的股市是可观的。

对于其他资产来说,央行的银行利率作为最典型的无风险利率,它锚定了所有的金融证券资产,使其各自的风险收益情况,正向逐级排布。当央行利率下降的时候,金融资产的价格随之上升,而若其他因素不变,则意味着未来预期收益率的下降。

当低利率成为一种长期现实的时候,这其实就意味着未来所有投资收益率都要下降。

那么面对利率和预期收益的必然下行,难道我们就真的完全束手无

策了吗?也不全是。金融学里有一个常用的利率杠杆计算公式,通过这个公式我们可以看到,加杠杆后的收益完全取决于加杠杆之前的收益和贷款利率之间的差值,而这个息差在现在存贷款利率普遍低下的经济背景下显然会一直存在,也就是说,低利率环境下的加杠杆能够提高你的整体资产收益表现。就好像现在大家都来读港大-复旦IMBA项目,可以申请学生贷款,这个利率非常低,用了其实你的教育投资就赚了。

当我们充分理解了上述经济学原理,再来看低利率下的投资策略,其实一切就都豁然开朗起来,我们能做的还有很多,包括但不限于:

接受所有资产回报都会越来越低的新现实,降低对资产回报的预期。

减少现金持有。

减少投资政府债。

增加低等级、高风险的债券投资。

增加股票投资。

在低风险投资中有选择性地使用杠杆。

多元化投资,如黄金、国外股票、另类投资等。

低利率市场环境之下,无风险资产的赛道已经变得愈发拥挤,人力资本投资则仍旧是蓝海一片。从中长期的视角来看,人力资本投资与其他金融资产投资相比,显然拥有更大的市场增长潜力,也终将收获更高的市场回报表现。<sup>[4]</sup>

(内容整理自港大-复旦IMBA项目2021招生咨询会公开课)

## 技术+管理,智慧城市”可持续之道

凌鸿

复旦大学管理学院信息管理与信息系统系教授



城市是一个非常巨大而复杂的系统,单用信息技术(ICT)的连接、感知能力,无法全面解决人和城市的复杂性需求和问题。

而且,ICT本身具有同质性,在技术驱动论指导下的智慧城市建设,容易造成千城一面,即不同城市搭建的信息系统往往基本相同。第三,过度重视技术会造成城市的智慧化建设缺乏人文关怀,影响居民对于技术的使用感受。

未来可持续智慧城市建设应该是什么样呢?我们提出了“管理+技术”的三大视角,即巨系统、比较优势和可持续。

首先,假如我们站在巨系统视角,组成城市功能的要素相互关联,彼此之间的结构形成了一个整体系统,共同为目标服务。那么它能为我们解决三个核心问题,第一个是城市流程优化问题。系统完成一件事情需要各个子系统的协同合作,合作的过程就是从一个个子系统走到另外一个子系统,这样一个流动的过程称之为

为流程。因此,每个子系统都要协调、重组,最后在优化中形成了“最多跑一次”的流程模式。当前“一网通办”政务服务改革其实体现的就是流程优化的价值。

第二,数据共享是流程改造的一个非常重要的基础,没有数据共享,流程就失去了优化的可能。当数据共享之后,数字孪生的城市才有可能出现。

第三是抽象。在整个过程中,尽管业务各不相同,但是分解成各个元素的话,可能都是同一个类型的。这就需要把基本的业务功能抽取出来形成一个模型,当组织系统面对非常复杂的环境变化时,可以合并同类项目,完成灵活配备,应对各种挑战。

假如我们站在比较优势的视角,城市之间各不相同,各有各的特点,因此不可能都面面俱到,而是应该立足自己的特点,不一定要追求大而全,坚持小而美也很好——每个城市把自己关键特色的部分做好了,就是一个典型的智慧城市。全国城市都

基于各自独特功能和禀赋来进行智慧化的话,那一定是千城千面,而不是千城一面。

假如我们站在可持续的视角,智慧城市要建立一个可持续的运作方式,有几点原则。第一,要立足于自身比较优势开展建设。第二,要聚焦于服务,自始至终关注于为城市居民、企业服务。第三是广泛参与,让居民、企业等各方都能认同。第四,选择一个合适的技术,从技术适用的角度来进行技术选型,而不是只追求最新的技术、最高大上的技术。最后要有一个平衡目标,整个智慧城市建设有方方面面,包括治理、经济、服务的提升,还有城市产业发展等等,所有目标应该做到平衡。

智慧城市是城市转型的必由之路。在我看来,技术驱动的建设模式会带来更大的困惑,而未来应该以“技术+管理”的融合视角,来指导整个智慧城市建设,达成更贴近预期的智慧城市建设成效。■

(转自《文汇报》)

# “双循环”另一核是建立有国际竞争力的现代产业体系

芮明杰

复旦大学管理学院产业经济学系教授



中央提出的国内国际双循环战略中是以“内循环”为主，“外循环”为辅。“内循环”为主的基础是中国市场很大。中国有14亿人口，可以支持一个门类齐全的产业体系。但是中国现有的收入水平较低，与之相应的产业体系应该是怎样的？

## 中等收入陷阱背后是 产业体系结构问题

根据国家统计局资料，我们目前月收入2000元以下人群有9亿，中产阶级以上的人口可能还不到3亿。在这样的条件下，要使我们的收入水平不断提高，达到中产阶级占人口大部分的状态，还需要多少时间？这是一个问题。第二个问题随之而来，如果是这样，我们这个产业体系究竟应该发展成为什么样的产业体系？

中等收入陷阱一直是经济学中争论不休的问题。国务院发展研究中心的一项研究发现：二战后曾经有几十个国家进入工业化发展阶段，经

济增长速度非常快。但是真正能够进入高收入阶段的只有13个经济体，包括日本、韩国、新加坡等。这些经济体到了中等收入阶段后，其增长速度都遭遇突然大幅下落，下落以后很多的经济体爬不出来，收入不能再增长，落在陷阱中。这就是所谓中等收入陷阱。这个问题大家有争论，我认为陷阱是存在的，但是要研究这背后的原因是什么。实际上，我以为中等收入陷阱的背后是经济体的结构性问题，我称之为产业体系的结构陷阱。

产业可以分成两类，一类是以劳动密集型为主的传统产业，还有一类是以高新技术为核心的产业。我们发现，到了中等收入阶段，居民收入水平提高以后，劳动密集型产业基本上都呈衰落态势，而他们的新兴产业也开始增长，速度也很快。然而最后可以看到，凡是没有进入高收入行列的经济体都是因为新兴产业发展不起来，成不了经济的支柱产业。据此，我认为这里存在一个产业发展结

来，成不了经济的支柱产业。据此，我认为这里存在一个产业发展结构性陷阱。凡是没有进入高收入行列的经济体都是因为新兴产业发展不起来，成不了经济的支柱产业。据此，我认为这里存在一个产业发展结

构性陷阱。

从2016年开始,我们观察了中国传统产业和新兴产业的一些数据,发现传统产业下行明显,新兴产业发展很快。但是新兴产业在整个GDP所占比重较小,不足以支撑整个GDP增长。从这个意义来讲,中国新兴产业实际上还是处在成长中的幼稚性产业。更重要的是,这些新兴产业恰恰是以美国为代表的发达国家的优势产业。为此,我们目前的产业发展也开始面临如此结构性困境。为了进一步理解这个问题,我们来看看中国现代产业发展的内在逻辑是什么。

改革开放以后,中国凭借自然禀赋,劳动力多,资源低价,加入了全球的产业分工体系,我们的产业发展战略主要是出口为主,基本处在全球价值链的低端。2008年金融危机之后,劳动密集产业生产成本越来越高,原来凭借人口红利的优势逐步消减,以至于现行产业特别是传统产业发展的逻辑难以持续下去,于是传统产业在下滑和衰落。一方面,美国从经济和产业发展打压中国,其策略就是想一方面把中国锁在产业价值链底端端;另一方面就是通过科技上的竞争使我们的新兴产业发展缺乏技术支撑,发展不起来。

更何况,随着新一轮科学技术进步,新一轮工业革命展开,中国产业还面临数字化、智能化、互联网化等新技术、新模式、新业态的挑战。目前发展的数字经济的背后实际上是新一轮技术的产生和挑战。数字经济的本质是什么?数字是社会资源配置中一个重要的生产要素。数字经济最核心的东西是产生了一种新的经济形态和新的生产方式,这个生产方式是以互联网为平台支撑的智能化大规模定制的生产方式,全球领先的一些企业在生产中已经有所运用。数字经济发展需要一种新型的基础产业支持,我把新基础产业用硬、软、联三个字来表达,这三者都非常重要。

## 产业链治理权在跨国公司存在分裂可能

新一轮的产业竞争实际上前些年在全球已经展开,我总结为以下几个方面:

一是产业标准制定的竞争。过去几乎所有的产业标准都是欧美发达国家制定,我们的工业生产甚至服务业的运行,大部分依据西方的产业标准。唯一有话语权的是,华为5G

通讯方面提出的标准被认为是国际标准。所以我觉得标准的竞争是新一轮非常关键的一项竞争。

二是产业链治理权的竞争。我们虽然加入了全球分工体系,但是产业链、价值链的治理权基本上掌握在发达国家的跨国公司手里。在目前情况下,全球产业链存在分裂的可能性,因为治理权在这些跨国公司手中。

三是产业发展平台的竞争。平台是产业发展的各种要素交易、信息数据交互、创新等的一个重要组织者,平台竞争已经展开。我们的工业互联网平台与发达国家有很大差距。虽然我们有BAT等大型互联网公司,但是BAT只是在消费领域,在工业、制造、其他平台领域,我们与发达国家仍有距离,所以我们要制定工业互联网发展战略。未来另一个重要的平台就是C2M,即顾客直接对着制造商,这样的平台我们才刚刚开始起步。

四是产业创新与技术创新的制度竞争。举国体制是我们的优势,可以集中力量做很多事。党的十九届四中全会提出要“构建社会主义市场经济条件下关键核心技术攻关新型举国体制”。为什么?因为创新的背后还有效率问题,如果投入多产出

少,速度慢这样我们也会失去竞争力。仔细观察可以发现,发达国家也在不断对技术、科技、产业创新的制度做一些改革。比如日本,日本各种研究机构在研究不断改革制度,放权让利,让研究机构有更大的自主权去面向市场、面向未来基础科学和应用技术的变化。我们要去研究和分析他们的制度,批判地吸收,完善我们的举国体制,用新的举国体制来支持产业和技术创新上的竞争。

五是产业人才竞争。我们在产业创新上的人才还是很缺乏。我们要思考支持创新人才培养的教育体系、教育课程的设置等是否需要调整,这些非常关键。

## 怎么提高产业国际竞争力

在最新一轮产业国际竞争的背景下,一定要研究“双循环”的战略以及我们怎么来提高国际竞争力的问题。

“双循环”战略是以国内大循环为主,进博会也展示了我们进一步开放和国内大循环继续推进的事实。“双循环”战略的另一个核心是什么?我认为就是能否建立高质量发展、安全的现代产业体系,并形成强大的国际竞争力。怎么做?我觉得

可以从三个方面扬长补短。

第一,从产业体系的根部补短。如从产业体系的基础产业中选择高端的产业补短板。比如新能源,在氢动力源方面我们有短板,在无人驾驶和新能源方面我们也有短板。在软基础方面,如大数据分析、人工智能算法尤其是软件操作系统方面,我们更有短板。上海要提高产业国际竞争力,首先要把上海的新基础产业做好做强,把短板补起来,形成面向未来的高端产业发展的坚实基础。

第二,从产业体系的头部补短。头部是指最终产品的产业。最终产品的产业可以简单分成两类,一类是最终消费品,还有一类是主要提供最终生产用的生产设备、办公设施等产业,这些产业当中也有短板。最终产品方面的补短实际上一方面是老百姓追求美好生活的需求,这对产业结构的提升和产品附加值升级也都非常关键。从最终消费品来讲,上海更多应该关注智能互联、新能源汽车产业,这是上海产业的一个重点。从最终产品的补短来说,商用大飞机的引擎、智能生产设备、智能操作系统、高端医疗设备方面,智能装备操作系统的软件方面都要补短。上海人才济济,应该可以成为全国软件产业重

要的创新生产基地。

第三,从产业体系的腰部补短。这主要是指产业体系中生产中间产品的产业,也就是零部件产业。比如高端芯片,有很多“卡脖子”的地方,这些能不能补起来?如果能够补起来,“内循环”才能够真正展开,我们才能够获得所谓全球价值链的治理权,否则永远是在低端价值链环节上运作。

现行产业体系进行扬长补短的核心是创新,创新驱动发展是中国实现产业国际竞争力的关键路径。我以为现代产业体系领先的国际竞争力可以用产业体系的三个能力来反映。第一是全球产业链治理能力。第二是全球资源配置能力。第三是持续合作创新能力。科学技术是在不断迭代的,所以要求产业体系要能够持续合作创新。从现行产业体系转变成为一个具有国际竞争力的现代产业体系,无论是对中国还是对上海都是一个重大的理论问题,也是一个实践问题。唯有坚持深化改革,不断开放,扬长补短,创新进取方为可能。<sup>[7]</sup>

(转自澎湃新闻,本文系芮明杰教授在上海社会科学院举办的“2020年产业国际竞争力合作论坛”上的主题演讲)

## “复旦科创领袖营”讲了什么



王安宇

复旦大学管理学院  
管理科学系副教授



卢向华

复旦大学管理学院  
信息管理与信息系统系教授



孙金云

复旦大学管理学院  
企业管理系副教授



李绪红

复旦大学管理学院  
企业管理系教授

**科**创,是今天我们有机会与世界  
强国同台竞技的唯一入场券!

### 王安宇： 技术创新与商业创新 相互交织、彼此促进

科创板的推出,让不少人惊呼:商业模式创新可能在中国走向了尽头、技术创新终于战胜了商业模式创新。对此,复旦管院王安宇教授指出,把两类创新对立起来的看法和做法是不妥当的。从商业历史来看,商业模式不仅是技术价值的显示器,而且是技术发展的助推器。所以,技术创新往往无法脱离商业模式创新;两类创新往往交织在一起,彼此促进。

从上市实践看,虽然科创板对上市科创企业的商业模式没有明确要

求,但不意味着商业模式不重要。一些暂缓和被拒上市科创企业就被上交所发函询问业务模式、盈利模式等相关问题,或者被指业务模式披露不清晰、不易理解。所以,商业模式创新也是科创板上市企业管理者需要关注的话题。在商业世界中,“赢者通吃”现象曾出现在许多产业。如果科创企业创始人能够率先为新技术打造一个有效的赚钱逻辑(或者说找到一种可持续、具有爆发力的商业模式),就会获得一种“先发优势”,有利于提升在整个产业链中的话语权。彼得·利特曼曾经说过,“当前企业界存在着一种危险,那就是成功的大企业开始变得傲慢。他们开始认为自己知道正确答案,这是不正确的,因为永远没有正确答案。”积极拥抱新技术、不探索新模式。创新一直在路

上。?王教授建议大家,重新审视产业格局,重新明确产业边界,重新定义客户需求,然后换一种思维(模式)从事传统业务或探索新业务。

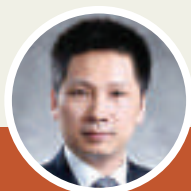
### 卢向华： 下一个技术创新 最优解在哪里

谈到科创企业,技术是一个绕不开的话题。?技术的本质是什么?复旦管院卢向华教授指出,一切技术来源于组合。技术的进化机制就是组合进化,这也导致了技术创新最核心的要素是组合,以及相应的内部替换和结构优化手段。

在模块化产业结构中,技术创新的关键是寻找“性能不完善”的点,选择集成技术创新或功能模块创新切



金立印  
复旦大学管理学院  
市场营销系教授



冯天俊  
复旦大学管理学院  
管理科学系教授



唐跃军  
复旦大学管理学院  
企业管理系副教授

入市场(当产品“不够好”时,集成技术创新优于功能模块创新;反之,需要结合两类创新,才能更好地满足用户需求),并通过“为技术找客户”和“为客户找技术”这两种路径获得新增长点。最后,卢教授建议科创企业在规划产品组合时需要长期思维导向,并且产品研发过程的管理需要根据产品开发的过程在结构化和非结构化过程管理中取得平衡。

**孙金云:**  
**“外观大势,内省自身,  
谋定而后动”**

科创企业与非科创企业到底有什么区别?本次模块主理人,孙金云副教授通过一组数据为大家总结了四个主要特征:第一,知识密集;第

二,行业周期长;第三,路径依赖;第四,高风险。

战略的本质是选择,和很多企业一样,科创企业在成长过程中,会面临以下三个重要选择:

第一,选择做什么以及不做什么,这种取舍将决定企业的组织边界。

第二,怎么做?构建核心竞争力以打造别人无法取代的竞争优势。

第三,如何成长?任何产品、行业、技术都有它的生命周期,一家企业要做到持续经营和基业长青,需要考虑如何通过业务的组合逻辑穿越行业的生命周期。

和很多企业不同的是,战略在科创企业的技术路径选择问题上有着重要价值。对此,他给出了以下四点建议:

第一,我们可以去做典型技术比较,去比较当下的几大主流路径,以及每个路径的成长阶段、发展速度、可能的拐点以及未来空间;

第二,评估每条曲线的绩效增长,评估不同轨道的增长潜力,来决定你的投入方向;

第三,不确定性评价及曲线拟合判断,通过对已有数据来做曲线拟合;

第四,选择属于你的S型曲线,在技术创新到业务战略选择之间,找到结合点,推动组织发展。

**金立印:**  
**科创企业如何做营销?**

1,科学的营销思维是什么?  
营销不仅仅是“打广告、搞促销、卖个好价钱”。金立印教授认为,科

学的营销思维包括正确理解营销本质“需求+关系+竞争+增长”；重新审视营销目标“价值资产+关系资产+品牌资产”；转换管理者营销思维“市场导向=顾客导向+竞争导向”；构建科学的营销体系“系统化+数字化+精益化”。这套营销思维不仅适用于科创企业，其他企业同样适用。

### 2. 科创企业的营销有哪些挑战？

根据对20多家科创企业的调查研究，金立印教授为大家归纳总结了六个要点：第一，高技术不确定性和市场不确定性，“多变”与“快变”是科创企业面临的市场常态；第二，市场导入门槛高，需要大量客户科普和市场培育工作；第三，较长的研发周期导致新产品持续性不足，决策流程复杂导致销售周期普遍很长；第四，容易沉迷于技术，产品创新研发脱离用户实际需求；第五，作为新创企业缺少可背书的品牌，在获取“大客户”（政府、标杆企业等）时不具优势；第六，上市后重点客户信息的公开，会导致竞争加剧和利润受损，构建竞争壁垒至关重要。

3. 科创企业如何依靠营销实现市场增长？

金立印教授指出，科创企业首先要从客户价值的角度，而非技术的角度来理解自己的“产品”。从服务主导的商业逻辑角度来看，相当多的科创企业本质上是“服务型企业”。因此，科创企业需要像服务型企业那样重构营销思维。

第二，科创产品的市场导入门槛高，客户采购流程复杂，决策者众多。科创企业必须依靠数字化营销工具，实现营销流程的标准化、自动化和科学化，才能提速营销“周转率”，最终实现规模化、可复制的客户获取和市场扩张。因此，科创企业需要像数字化企业那样运营客户关系。

第三，在不断进行技术储备升级的同时，科创企业需要适时投资进行品牌建设，通过塑造强势品牌来构筑竞争壁垒。因此，科创企业也需要像消费品企业那样打造品牌资产。

他总结道，科创企业需要制定一个面向未来的市场增长路径图，而营销和创新是驱动科创企业在这个市场增长地图上不断前行的“双轮”，缺一不可。有了“市场增长地图”和营销与创新“双轮”驱动，自然能水到渠

科创企业因为企业发展阶段的不同，产品类型的不同，以及产品所处生命周期周期的不同，其适配的供应链战略应该是动态供应链战略。

成。而只盯着结果,很可能就没有结果。

## 冯天俊: 科创企业如何做供应链?

对于科创企业而言,供应链不仅可以帮助企业降本增效,更重要的是可以助力企业增长,做到“攻守兼备”。冯天俊教授为大家分享了科创企业供应链管理的“三个三”。

### 1、供应链“铁三角”

研发、营销和供应链构成科创企业运营的“铁三角”;科创企业研发负责设计出一个好的产品或者服务,前台营销负责产品或者服务的价值传递,中后台供应链以合适的速度、质量和成本向客户交付产品和服务。

### 2、供应链“一司两制”

科创企业因为企业发展阶段的不同,产品类型不同,以及产品所处生命周期的不同,其适配的供应链战略应该是动态供应链战略。通常而言,科创企业的产品可以分为标准化产品和定制化产品,标准化产品用“效率型供应链”去适配,而定制化产品用“响应型供应链”去适配,从而实

现科创企业供应链的“一司两制,双重响应”。

同时,根据科创企业产品所处生命周期的不同,其适配的供应链战略也不同。当产品处于导入期,供应链战略是最小化研发交付时间(Time to Market);当产品进入成长期,供应链战略是最小化市场交付时间(Time to Customer);当产品达到成熟期和衰退期,供应链战略是精益运营。

### 3、供应链“三大能力”

针对科创企业普遍面临客户需求呈现多品种、小批量的挑战,公司不同职能部门之间难以协同的矛盾,产品交付“快”与“质量”之间的冲突,科创企业供应链需要打造流程、组织、系统协同运营的三大能力。

## 李绪红: 科创企业如何做 组织设计和人才激励?

数字化时代对组织的反应速度和进行资源的集成以更好地交付产品提出了高要求。李绪红教授认为,未来组织变革有两个方向:第一是打

破边界。纵向打破科层制的隔热层,实现扁平化管理,打造敏捷团队;横向打破深井式的各部门之间壁垒,促进跨部门协同。第二是从“管理控制”到“赋能导向”,支持性的职能转变为“共享资源中心”,可以随时调用,企业转变为重服务、轻管理的柔性组织体系。

基于这两种变革方向,科创企业针对产品和市场的特征,演进出三种新型组织架构:敏捷组织、哑铃-铁三角架构和平台组织。

敏捷组织的核心是决策权前移,让听得见炮声的人来决策。前台是一个个小型的灵活并有机整合的作战部队,中台的核心在于“标准化”,通过组织中台、技术中台、数据中台等统一的资源和服务,形成交付,强调“产品力”,这种结构适合业务和产品变化快,需要不断试错,但客户类似,需要通用或相似的技术支撑(如算法、算力)的业务。

“铁三角结构”是敏捷组织的一个延伸。哑铃抓两头,一头是市场,一头是研发,这种结构适合单体量大的非标产品,华为早期就是哑铃式的人才结构;铁三角是以项目为中心的

团队运行模式,在“市场-研发”双头的基础上加上了“交付”,打破部门墙,形成“客户经理-解决方案专家-交付专家”三者协同,聚焦客户需求的共同作战单元,以提升服务响应能力。

最后是平台组织。它的核心是开放的共享机制,企业将自己变成提供资源支持和匹配人才的技能供应和企业的工作需求的平台,这是真正打破企业边界,形成人才资源共享机制的平台,比如国内海尔和美国HTT超级高铁公司的尝试。

1, 科创企业的绩效管理基于KPI还是基于OKR?

不同的业务特征和员工特征,需要匹配不同的绩效管理制度。李旭红教授指出,以KPI(关键绩效指标)为基础的管理制度和以OKR(目标与关键成果)的管理制度无优劣之分,只是适配于不同的业务性质(创新还是稳定)、公司的管理成熟度和员工的成熟度。

两者区别在于,前者是基于清晰

具体可量的绩效指标、绩效与薪酬挂钩、以员工聚焦结果和外滋激励为主的激励制度设计;而后者是关注目标任务达成、目标完成和评价解耦、绩效和薪酬解耦、以聚焦过程和激发内在动力为主的制度设计。

以研发创新产品为主的科创企业中,过于聚焦结果和外滋激励可能导致员工出现动机异化,背负过于严格的KPI和竞争性的考评淘汰机制,会损害员工追求挑战性目标的内在工作动力。使得大家都在忙于赶路,而无暇仰望星空,错失企业发展的外部机会。

2、科创企业如何做激励?

科创企业的激励有其特殊性,主要从四个方面体现:第一是科创企业的任务性质,即创造性,需要挑战个人潜能;第二是结果的不确定性,需要长期持续投入;第三是人员特点,有知识、有个性、有要求;第四是成果的非线性、非渐进性积累,有可能是突破性创新。因而科创企业期望的员工行为是激情、专注和持续。

基于这些特点,我们在做激励时需要考量三个问题:

第一,薪酬和绩效的关系是挂钩还是解耦,基于成果的不确定性和成果产出的时间非连续性,按绩效付酬的制度不再使用,薪酬和绩效应该解耦;

第二,长期激励如何设计对象覆盖面、动态和退出机制,针对科创企业的特点,产品的成功往往是多个学科和专业的协同作战,长期激励应该覆盖所有贡献人员,而非仅仅高管;授予的基础应是员工的业绩表现,而非投入资本;

第三,内滋激励和外滋激励的关系是什么。科创企业的激励核心是工作的意义感和工作的自主性。李绪红教授建议大家在做激励时,不能仅仅依仗外滋激励,金钱是结果,而不是动机。要用好内滋激励,让员工持久保持工作激情,只有内在的动机,才能“累并快乐着”。通过外滋激励和内滋激励的结合,增强员工工作的幸福感和对组织的承

诺度,就像《超级个体》中说的,最好的长期激励定理——在热爱的领域努力去玩。

## 唐跃军: 科创企业为什么需要 动态股权激励?

公司治理好,不一定会成为好企业,但是种下了成为好企业的基因,提供了一种可能性;而公司治理差的企业,则根本没有这种可能性。唐跃军教授表示,公司治理就是通过一系列制度安排和机制设计,引入市场机制促进合理竞争、实现重要利益相关者的激励相容与合理制衡,降低委托代理问题的影响,有效凝结关键利益相关者的战略性资源与能力,帮助企业获得内生增长动力并逐步形成内生增长能力。

### 1. 为什么是动态股权激励?

唯有合理的制度安排与机制设计可以对抗和修养人性。科创企业面临市场环境高度的不确定性和关

键利益相关者(特别是关键人力资本)显著的动态性问题,动态股权激励平台和动态股权激励计划:

可以在公司整体层面有效应对关键利益相关者所拥有的战略性资源和能力的动态性问题;

可以帮助公司创始人应对控制权竞争和进行控制权保障,实现对关键利益相关者动态激励相容;

可以让早期联合创始人动态分享动态股权激励计划带来的增量部分,实现动态激励相容,防止有人躺在功劳簿上睡大觉,是团队管理和团队激励的有力工具;

可以实现管理层与核心员工动态收益权激励相容以及在企业内部引入市场机制推动合理竞争,激发关键人力资本的潜力并增加其退出成本。

### 2. 如何做动态股权激励?

关于动态股权激励平台和动态股权激励计划的设计,唐跃军教授给大家总结了11个要点:第一,利用有限合伙企业构建收益权和控制权(投

票权)分离的股权激励持股平台;第二,在公司内部实行动态的股权流转设置;第三,设计股份绑定机制促进激励相容;第四,引入动态配股增发机制;第五,基于公司业绩表现实施动态分红制度;第六,基于员工绩效的动态配股和动态分红制度;第七,设计动态股权激励池与团队激励机制;第八,变革和改善公司监事会治理机制;第九,发展基于民主选举的企业管理层遴选机制;第十,设计外部投资者治理机制;第十一,引入员工民主决策与监督机制。

动态股权激励平台和动态股权激励计划不仅需要基于动态激励相容原则的团队以及员工激励机制的设计,同时还要和监督制衡机制、晋升激励机制、控制权保障机制、经营管理权激励机制等结合起来。否则,难以有效发挥系统性的作用,难以实现控制权、经营权、收益权的动态激励相容。<sup>[7]</sup>

(内容整理自首期复旦科创领袖营第二、三模块课程部分内容)

## RCEP利好将渐进释放,上海自贸区的必要性不可替代

刘明宇

复旦大学管理学院产业经济学系副教授



**RCEP**由东盟于2012年起,历经8年、31轮正式谈判,于11月15日正式签订。这是东亚经济一体化建设近20年来最重要的成果,标志着当前世界上人口最多、经贸规模最大、最具发展潜力的自由贸易区正式启航。

近日,商务部新闻发言人高峰在商务部例行新闻发布会上表示,RCEP将为我国外贸及相关企业创造公平、透明、稳定、可预期的政策环境。RCEP成员相互实施关税减让、开放市场准入、取消影响贸易的壁垒、简化海关通关程序等,将进一步降低RCEP区域内的贸易成本,推进贸易便利化,对于区域各国贸易投资增长具有积极的促进作用。各成员整体上相互削减约90%税目商品的关税,将激发区域各国贸易投资增长

的潜力。

### 达成统一大市场 还需步步推进

RCEP涵盖了此前东盟与RCEP非东盟国家之间自贸协定所未涉及的领域和纪律。除涉及货物和服务贸易以及投资的自由化承诺和具体条款外,还包括知识产权、电子商务、竞争、中小企业、经济与技术合作和政府采购等章节。

对于消费者以及依赖域内国家进口原材料、零部件的企业来说,由于取消关税和非关税壁垒,成本大大减少,能够从中获益。中小企业进入域内国家的“门槛”也将大大降低。

复旦大学管理学院专注于产业国际竞争力研究的专家刘明宇告诉

RCEP签订,标志着当前世界上人口最多、经贸规模最大、最具发展潜力的自由贸易区正式启航。

《国际金融报》记者,该协定对于中国、日本、韩国这类相对来说发达程度较高的经济体而言,便于其转移低端产业链。

当前,全球生产分工体系错综复杂,全球产业链和供应链日益紧密。越来越多的商品不是由单一的国家生产,而是通过不同国家的不同生产环节组合、加工而成。特别是随着产品复杂度和技术密集度的提升,一个产品需要的零配件和生产环节可能会涉及到几十个国家的上百个企业。

而对于中国的企业来说,该协定实施后将减少关税壁垒,企业能够通过贸易便利化降低交易成本。

刘明宇认为,该协定对于我国在进口方面有诸多益处,如原材料进口的成本可以下降,需要矿石做原材料加工的产业将得到更好发展。

诸如水果蔬菜这类农产品的进口也将更加便利,由于该协定对于通关便利化有了统一要求,今后有望避免由于通关缓慢而导致易腐烂农产品在海关滞留。

同时,该协定实施后还将便于我国一些产业出口贸易,如我国本就有优势的消费电子、纺织服装等产业,出口将更加便利,市场更广阔。

此外,跨境电商将得到更广阔的发展空间。

除了该协定带来的利好之外,刘明宇还强调,“首先,该协定的推进是采取渐进原则;其次,秉持成员国自主治理原则,对于成员国在达成该协定之前想要保护的产业,各国还是有保护的路径。”

因此,该协定发挥利好作用也是渐进的,不会一蹴而就。具体到某个

产业,在推进过程中也可能会遇到一些不同的障碍和壁垒,后续还需要各个国家继续协商。

根据RCEP的规定,协定生效需15个成员中至少9个成员批准,其中至少要包括6个东盟成员国和中国、日本、韩国、澳大利亚和新西兰中至少3个国家。鉴于协定已签署,接下来RCEP各成员将各自履行国内法律审批程序,推动协定早日生效实施。

11月18日,国务院总理李克强主持召开国务院常务会议,会议指出,日前签署的区域全面经济伙伴关系协定,体现了亚太地区国家维护多边主义和自由贸易的共同意愿。建设这一世界最大的自贸区有利于稳定产业链供应链,造福相关国家人民。会议要求有关部门按协定确定的时间表加快落实,抓紧深化改革,

做好推动协定落地的国内相关工作，尽早兑现承诺，在相互扩大开放中实现互利共赢。

## 本土企业需向 高端制造业转型

RCEP的利好不言而喻，主要表现在产品贸易、直接投资、服务贸易、要素自由流动和统一大市场形成等五方面。

刘明宇表示，“RCEP签署后，推进效果最显著的是在产品贸易方面；其次是在直接投资方面，如中、日、韩对于东盟产业投资幅度会大幅提升。”

不过，这也将为我国本土企业带来一定压力。

从我国和东盟国家的产业链分工看，中国相对处于制造业的高端，东盟国家因为拥有人口红利而在劳动密集型产业有优势。此前，中国在东盟国家已有直接投资，RCEP签署后，低端产业链将加速转移，中国的传统制造劳动密集型产业必然会受到更激烈竞争。

因此，刘明宇认为，“我国本土企业应该利用好区域经济协定，提高国

际竞争力。一方面，企业可以转移低端产业链环节，主动投资，将产业链重新布局，同时提高本土产品的技术含量，促进劳动力密集型企业向高端的价值链位置转型升级；另一方面，可充分利用原材料进口价格降低的机会。”

“在服务贸易方面，推进程度与产业投资相比或有所滞后。比如，劳动力流动就属于服务贸易，这方面虽然正在推动，但还有不确定性，因为服务贸易比产品贸易更容易被施加壁垒，且劳动力的流动受到更多输入国自主治理原则的限制，并非单单受贸易部门主导，其他部门的政策协同不会一蹴而就。不会出现协定一经签署，区域内劳动力就会完全自由流动的情况，在要素流动层面的区域一体化是一个渐进过程。”刘明宇补充道。

要素自由流动，指的是诸如资本、土地、人员、数据等要素的流通、共享。“RCEP在这些方面也有一些原则性的规定，如保护知识产权、促进劳动力流动、对数据跨境传输壁垒做削减等。但要素自由流动这方面涉及因素过多，重重壁垒还需要各国花很长时间克服。”刘明宇说，“我们要

把关税壁垒下降、投资服务贸易规则统一、区域要素自由流动落到实处，才能在未来真正建立一个统一的大市场。”

此外，有不少消费者对一个问题感到好奇，此次RCEP成员国中包含日本、韩国、澳大利亚等，随着近年来中国消费者的购买力大幅度提升，这几个国家都属于中国游客出国“买买买”的热门目的地。

那么，RCEP签署之后，消费者将能买到物美价廉的域内国家产品，是否意味着中国消费者能够在中国市场上以近乎该品牌在其所属国的销售价格“拿下”该产品？

对此，刘明宇解释道，跨国出口产品的价格由两方面决定：一是国与国之间的区域市场定价，二是一个国家的进口关税壁垒。

“由于企业在全全球贸易过程中，会根据不同国家的消费群体需求价格弹性的不同而采取不同的定价手段，以使得自身利益最大化，所以品牌产品在不同国家采取的是差异化定价方式。”

“这个不可一概而论。消费者买到的进口商品的价格高于其在本土

国的售价,这未必是关税壁垒造成的,即便所有关税都成为零,我们在日本本土买的产品和在中国买的价格还是会不同。”刘明宇说。

## 全球市场竞争 或将成为三大经济体竞争

在当今世界,欧盟和北美自由贸易区属于较为成熟的全球经济体。

在刘明宇看来,成熟的全球经济体都有一个特征,即成员国之间在协定区域内能够形成一个较强的产业链上下游的关系。

就欧盟而言,处于产业链上游的是西欧国家,如德国、法国;相对处于产业链低端的国家,是在组装加工方面有优势的、正处于转型期的东欧国家。

就美国、加拿大、墨西哥组成的北美自由贸易区而言,美国和加拿大是相对发达的贸易经济体,墨西哥则提供劳动力;几个国家相互之间的竞争关系不强,属于一个上下游产业链关系,这样的区域合作关系较易达成。

中国和东盟之间的区域伙伴关系和上述两大经济体也有共同之处,

即中国、日本、韩国等国相对处于产业链高端,相互之间有竞争关系,且共同有产业出口、原材料进口、低端产业链转移的需求;而东盟国家在劳动力方面有优势,这样的情况会使得区域经济体率先达成。

“RCEP 成员国之间要把关税壁垒下降、投资服务贸易规则统一、区域要素自由流动落到实处,才能真正建立一个统一的大市场。”刘明宇强调。

2019年,RCEP的15个成员国总人口达22.7亿,GDP达26万亿美元,出口总额达5.2万亿美元,均占全球总量约30%。RCEP自贸区的建成意味着全球约三分之一的经济体量将形成一体化大市场。RCEP囊括了东亚地区主要国家,将为区域和全球经济增长注入强劲动力。

放眼未来,我们的世界或将变成三个拥有产业链上下游关系的经济体在全球市场上竞争的局面。

上海自贸区的必要性不可替代

加快实施自由贸易区战略是我国新一轮对外开放的重要内容。RCEP签署后,我国对外签署的自贸协定将达到19个,自贸伙伴将达到

26个。

“RCEP 签署对我国的影响是多方面的,上海作为我国对外开放的窗口之一,更可以多利用加入区域协定贸易伙伴机会来推动和伙伴国家的投资要素流动,进一步加强合作。”刘明宇表示。

我国多省市已设有自贸区,在RCEP签订后,各个自贸区和东盟国家的贸易投资关系都将更加密切。

“而上海又是特别的,除了搭上政策便车推进产品贸易投资之外,上海对于服务贸易要素自由流动的依赖性更大,上海服务经济所占比重比其他省市更大,第三产业比重占GDP比重连续多年超过70%。上海可以更好地利用自身优势,在推进难度比较高的跨境要素流动方面发挥‘领头羊’的作用。”

此外,“目前,中国加入RCEP并不足以绕开发达国家在国际贸易方面给中国的限制,我们还需要通过上海自贸区和发达国家建立更紧密便利的贸易投资往来,上海的窗口必要性仍然不可替代,且还需要巩固加强。”刘明宇强调。<sup>[7]</sup>

(转自《国际金融报》)

## 读懂“社区团购”背后的逻辑

卢向华

复旦大学管理学院信息管理与信息系统教授



**提**起2020年的经济风口,不少人都会想到社区团购。年初疫情期间,社区团购成为小区居民生活的重要支撑,近来随着阿里、京东、拼多多、美团等互联网巨头纷纷入场,社区团购再次成为关注焦点。

互联网巨头紧跟风口、强势入局的背后也引发争议。人民日报发表评论称,“别只惦记着几捆白菜、几斤水果的流量,科技创新的星辰大海、未来的无限可能性,其实更令人心潮澎湃。”平台入局是不是“抢了卖菜小贩的生计”,低价补贴背后是否暗藏垄断风险,如何看待数字经济下的新模式新业态?

### 熟人经济和完备供应链是社区团购普及的前提

**Q:**早在2014年就有企业探索社区团购模式,为什么直到今年才登上风口?

**卢向华:**此前的社区团购始终是

“小打小闹”,因为它只解决了前端销售问题,通过熟人关系买卖生鲜商品,免去店铺租金和广告投入,摊薄了销售成本。但是没有后端供应链的支撑,这个模式无法规模化,在与传统零售竞争时也没有核心竞争力。

今年登上风口,很大程度是经过这几年尤其是疫情期间生鲜电商的发展,生鲜商品供应链以及基础设施已经搭建成熟,解决了生产到销售过程中面临的损耗、信息不对称、多重批发等问题。当后端供应链完备,前端又可以结合“熟人经济”的社交电商进行低成本销售,这个模式才具备了大范围普及的前提。

**Q:**相较于传统商超销售,社区团购优势何在?

**卢向华:**传统的销售链路是先有物流后有信息流,菜贩子们进货销售后,才知道市场需求。而社区团购主要依靠“熟人经济”发展起来,这种模式是先有信息流后有物流,“团长”先收集哪个小区需要什么商品,需要多

「别只惦记着几捆白菜、几斤水果的流量,科技创新的星辰大海、未来的无限可能性,其实更令人心潮澎湃。」

少,平台方才进货送货。

以前招商证券曾计算过,传统链路的商品损耗率差不多在25%至35%之间,但是这一反向链路的损耗可以低到2%,还能提高大仓配送效率,节约中间链路成本。

**Q:**阿里、京东、美团等互联网巨头纷纷入局社区团购,有观点认为这是一场流量之争,你怎么看?

**卢向华:**互联网行业建立在用户基础之上,但目前很多企业都面临着增长乏力的问题,获得新客的商业模式已经不多。类似小区大爷大妈这样仍未被开发的客户群体,大家肯定会想方设法争取。按照传统电商地推方式,获客成本很高。现在社区团购将“熟人经济”和高频刚需的“菜篮子经济”结合,互联网企业可以快速触达到下沉市场的消费者,把他们纳入到自己的生态里面。

## 低价服务是诱饵 本质是改变消费的模式

**Q:**在互联网诸多领域,企业推出低价或免费服务来“跑马圈地”的策略似乎屡试不爽,如何看待这一策略?

**卢向华:**互联网“赢者通吃”逻辑下,企业前期都在比拼扩张速度,比拼获取的消费者群体大小,争夺头把交椅的位置。对于企业而言,如果让

消费者慢慢去体会新模式的好处,可能黄花菜都凉了。

而且其实作为消费者,每个人都有惰性,如果不能从新模式中获益,为什么要换掉旧模式呢?所以不止互联网行业,科技行业也一样,都会提供一些诱惑来刺激消费者切换新模式,比如低价或免费服务,因此这一策略确实会屡试不爽。

## 空谈社区团购“垄断”风险 无法得出结论

**Q:**但外界往往会担忧平台借此垄断“割韭菜”,你怎么看?

**卢向华:**互联网的高效服务背后都有成本,只是平台前期补贴给消费者造成错觉,认为可以一直享受低价。实际上平台从竞争中突围后,都会回归正常商业行为开始收费,将成本摊销到供应端和消费端。相对地,消费者也需要调整期望值,不可能一直有便宜可占。

至于垄断担忧,要看平台取得垄断地位后有没有让供应商和消费者吃亏。大家都是理性的,如果持续被“割韭菜”自然会用脚投票。而且目前来看,我国制度及法律对互联网企业的监管,比想象中更为严格。

**Q:**还有观点称互联网巨头入局社区团购是“抢卖菜小贩的生计”,你怎么看?

**卢向华:**事实上互联网平台的竞争对手还是平台,而非中小商户。虽然在资本和科技的加持下,平台入局社区团购确实给卖菜小贩等中小商户带来冲击,但互联网平台对行业的精细化管理,提升了整个产业链的人效、坪效(每坪面积上可以产出的营业额),也创造了新的就业岗位。中小商户可以及时求变,加入平台生态,成为连锁的一部分。

世上唯一不变的事情就是“变化”,没有什么商业模式可以让人一劳永逸。所以对传统从业者而言,保持一种拥抱变化的心态可能更重要。互联网新模式要给中小商家和消费者喘息的空间

**Q:**在数字经济背景下,当人们谈论一个新模式、新业态,应该关注什么问题?

**卢向华:**改变一个旧模式,也许通过资本与技术的力量只需要两三个月实现突破,但是消费者可能要花三五年才能要适应。现在互联网企业似乎过于强调快速抢占市场,攻城略地,而忽略了社会对新模式的接受程度。互联网企业有其社会责任所在,尤其当企业取得庞大的市场力量,不再面临残酷的竞争压力后,也许该考虑放缓脚步,给中小商家和消费者一个喘息的空间,让他们慢慢接受新模式。■ (转自《南方都市报》)

## 影记

影像即影响,影像有思想。

好的摄影作品,有时传递美,令人愉悦;有时充满爱,让人温暖;有时包含态度,流淌情绪;有时带着温度,打动人心。

一张好的摄影作品背后包含着摄影师的发现眼光、审美品位、人文关怀。

让摄影说话,让影响作答。

本辑图片专题为复旦大学EMBA摄影协会会员13位会员的21幅季度优秀作品。



赵丹岗 《佛光呈祥》



赵丹岗《蜿蜒》



赵煜弘《梧桐冬色》



陈庆发《火焰》



赵煜弘 《似水年华》



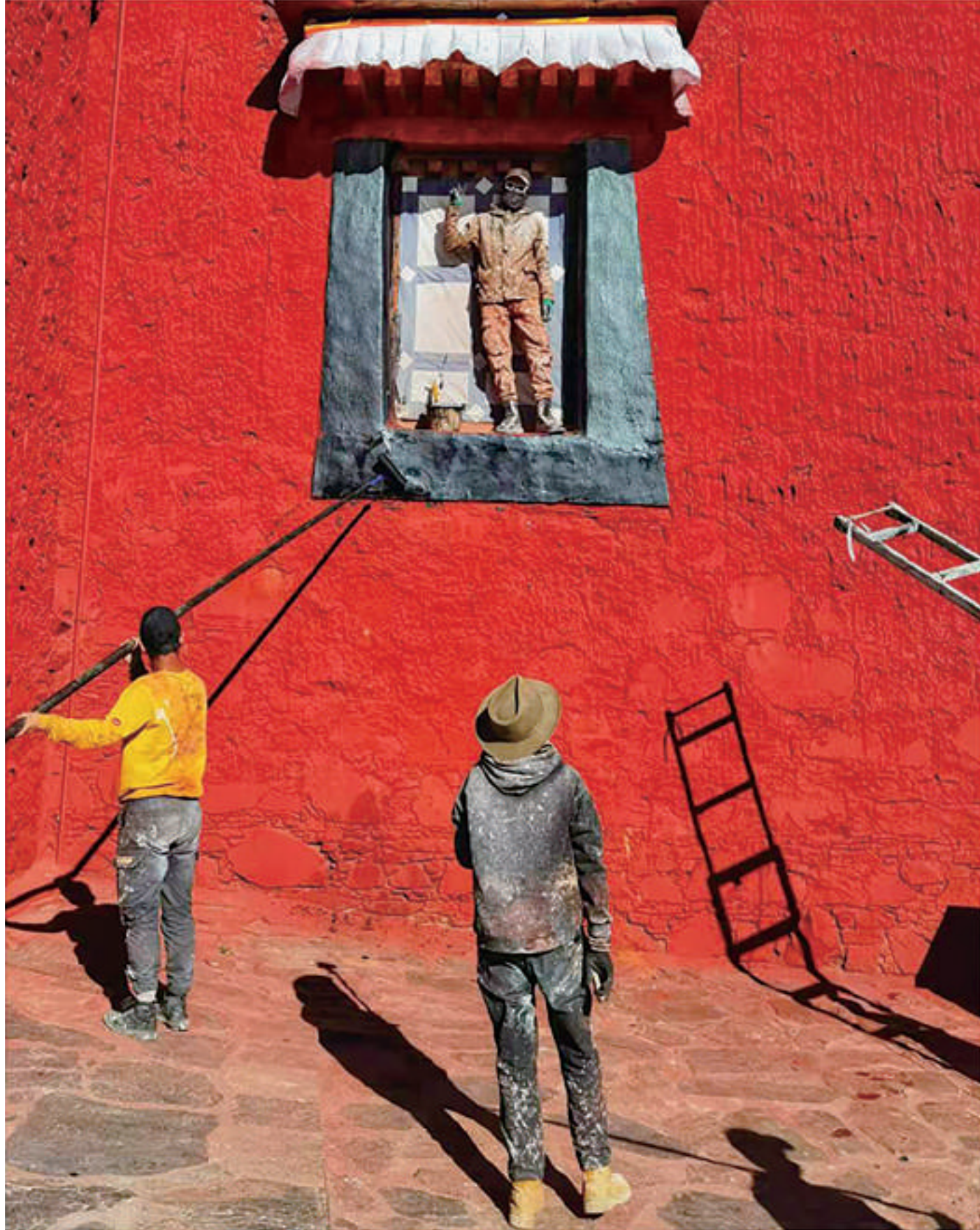
陈庆发《鹅, 鹅, 鹅》



吉克《精彩回放》



何祥炎《扁舟》



龚华岚《粉刷匠》





陈蔚  
《水墨》



郁春芳 《海上升明月》

致远

P<sub>0</sub>112

12/2020  
复旦大学管理学院院刊



郁春芳 《一起拍拍拍》

龚华岚《荡》



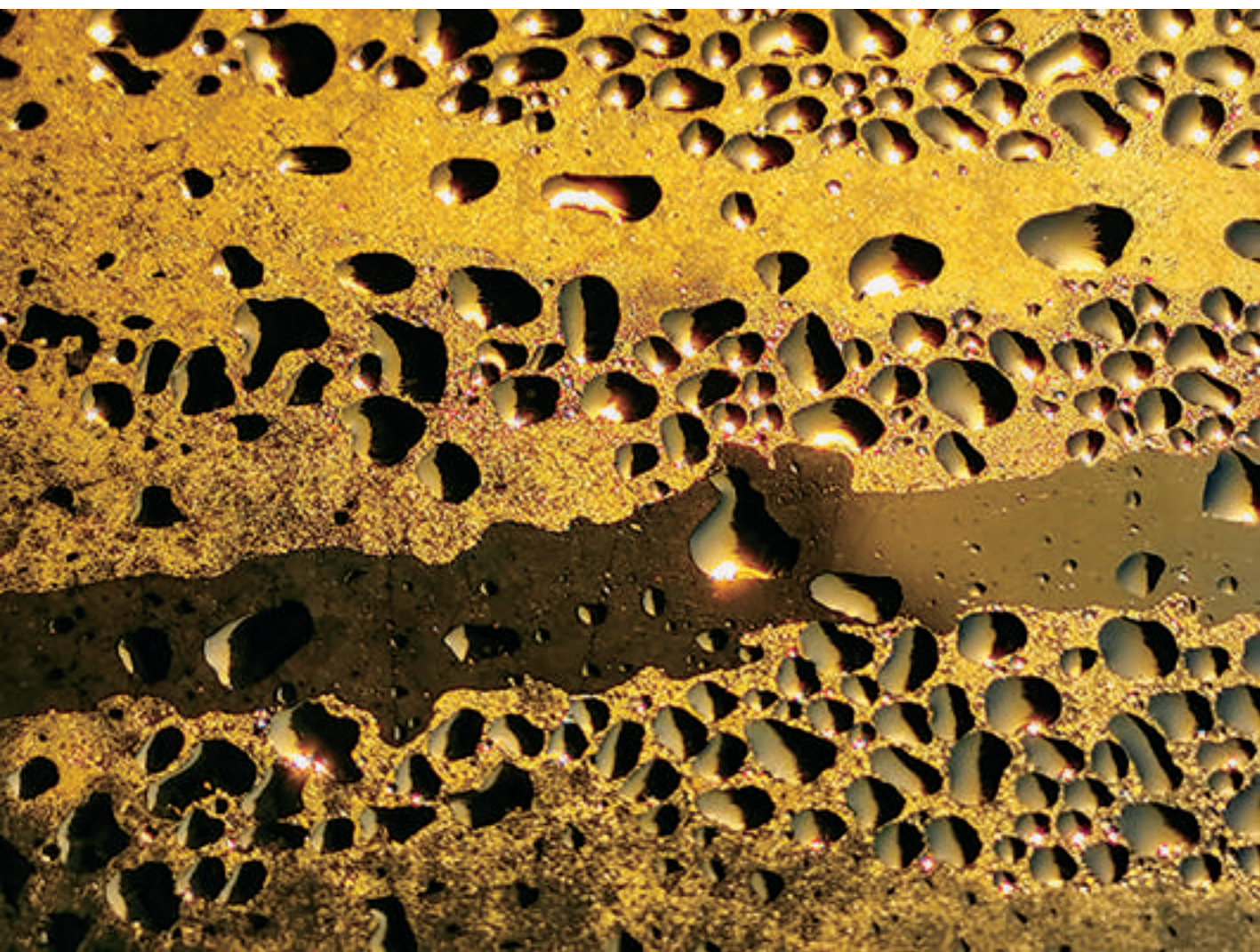


杨政 《秋空明月悬》





卓淑华 《浮游》



孙灯保 《银河系》

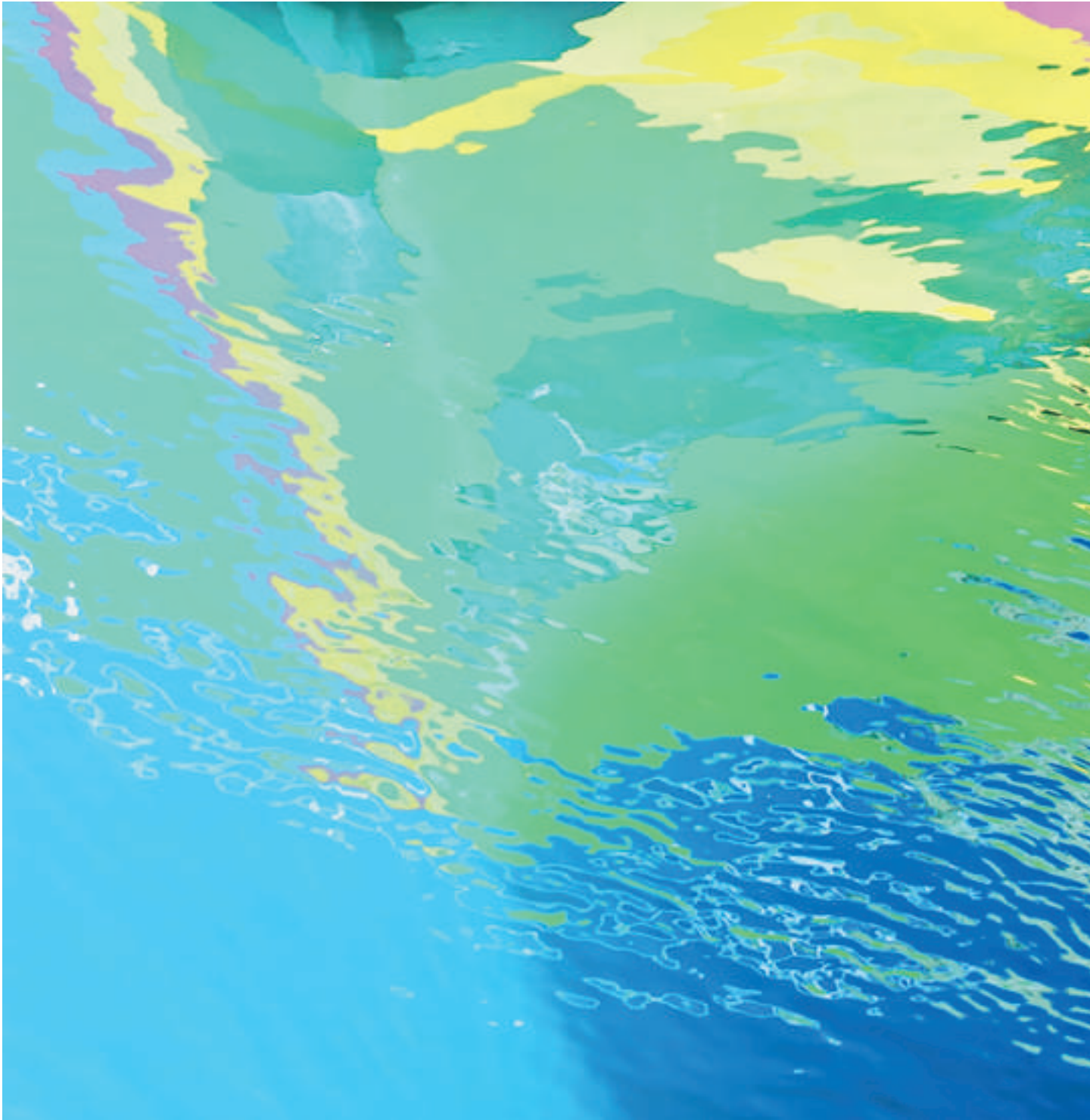


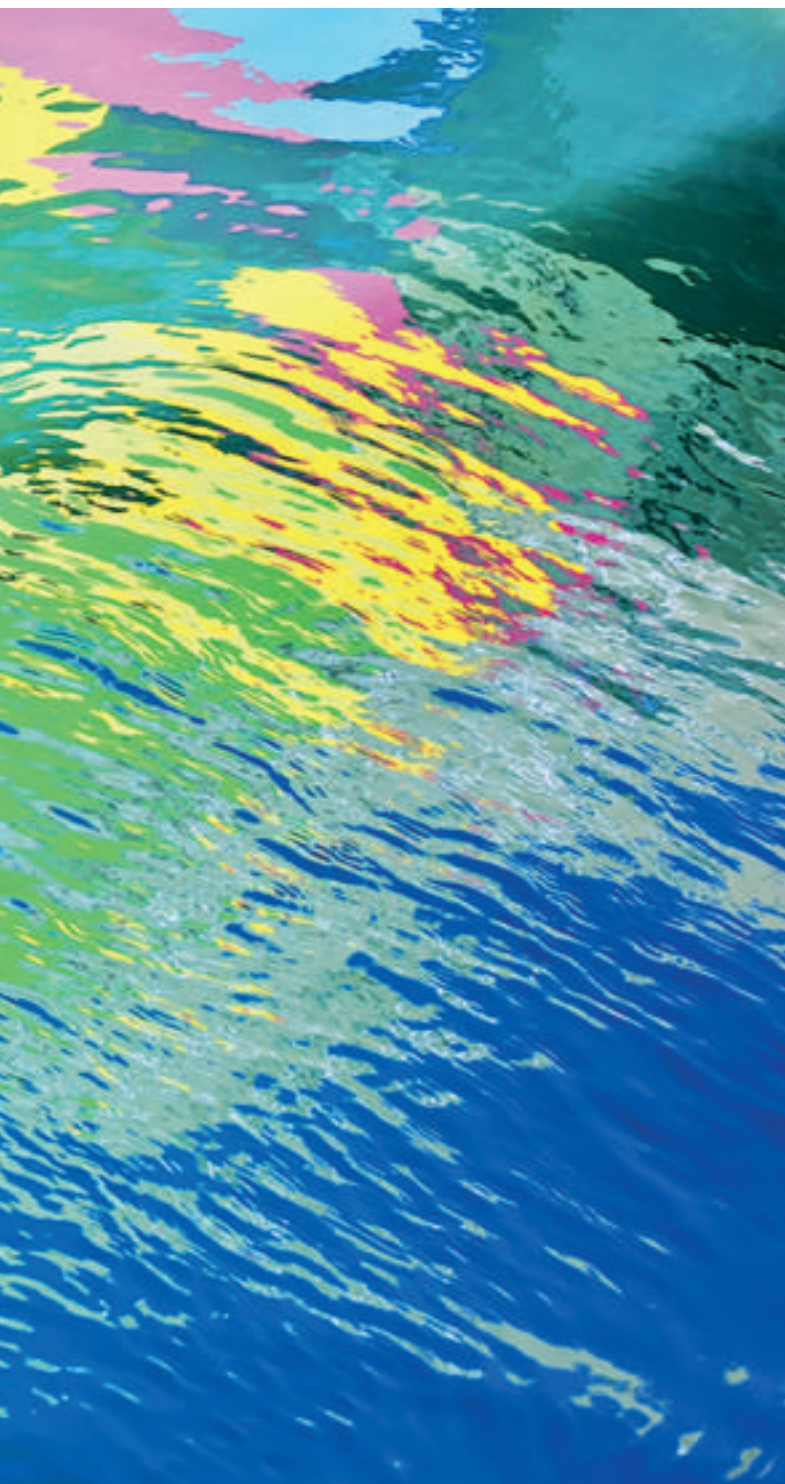
杨政《镜里镜外》

于志昂 《律动》







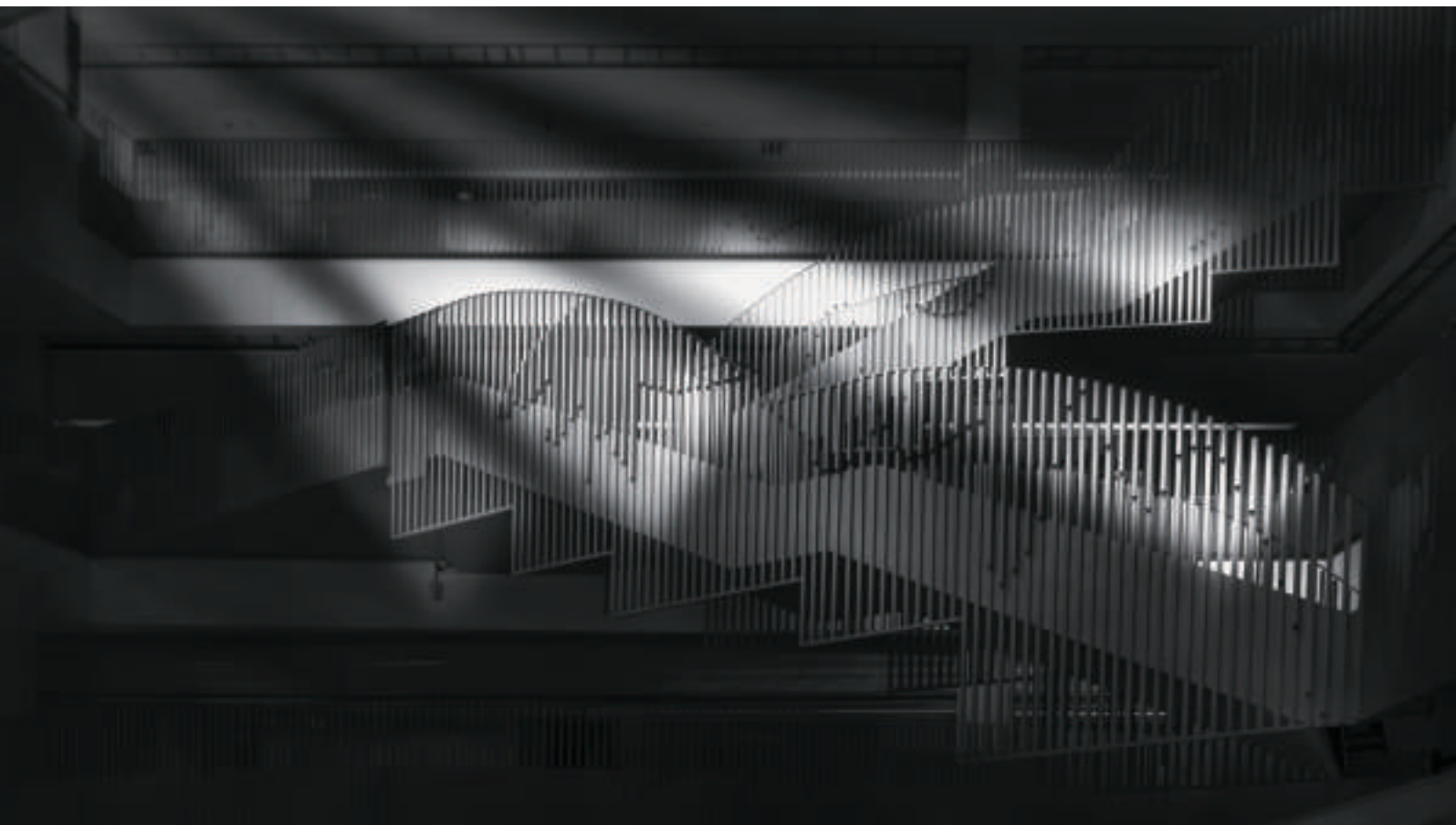


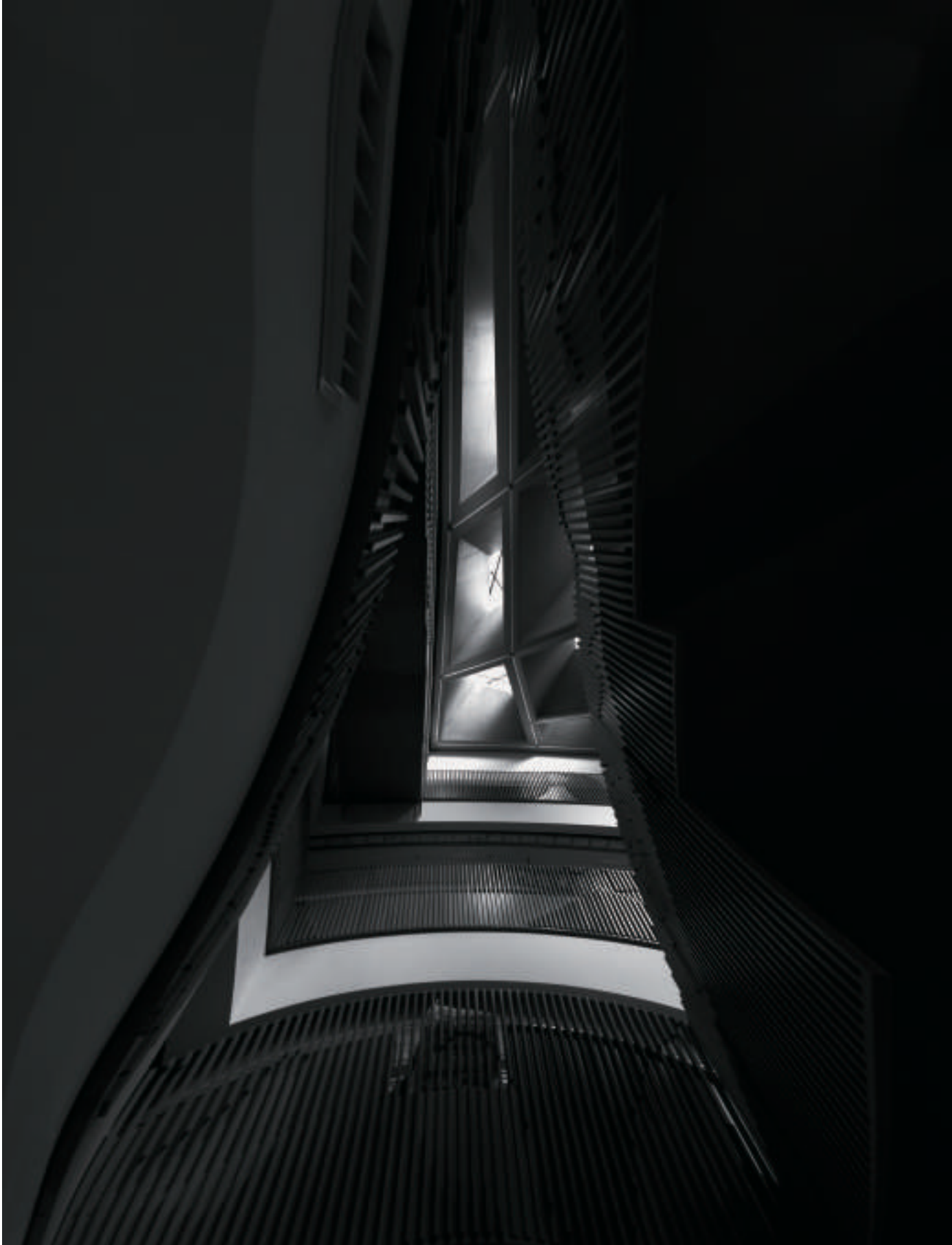
杨浩 《谁打翻了梵高的调色板》

## 670+560

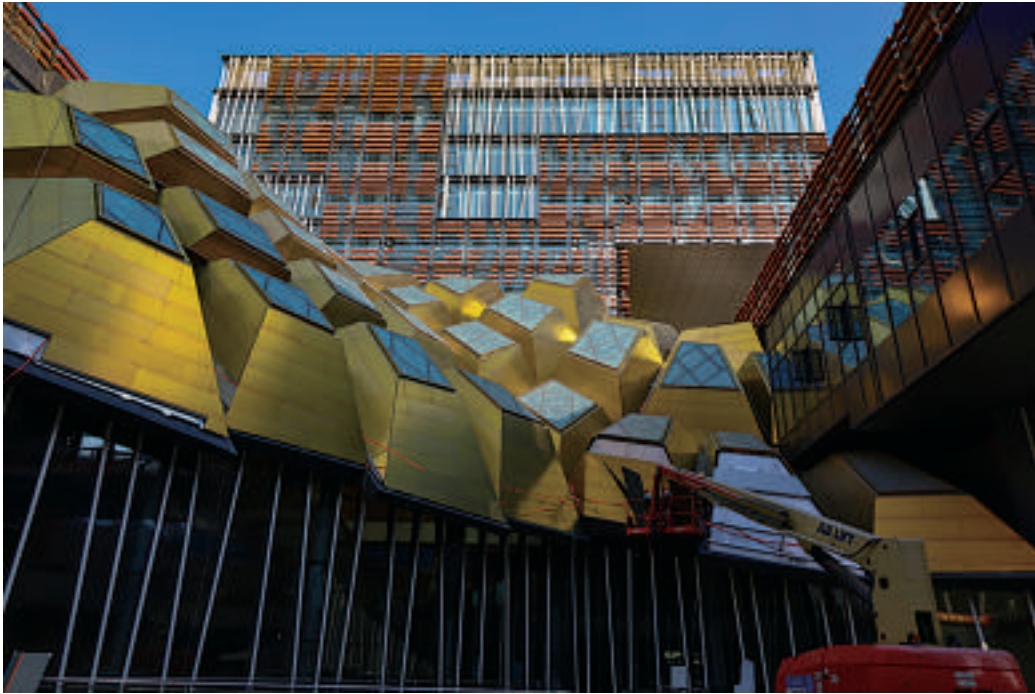
2021年,学院政立路新院区即将建成启用。2020年末,复旦EMBA摄影协会的会员代表们前往新院区参观、拍摄,用镜头记录、见证了中国管理教育新地标成长的精彩瞬间。

■ 《仰望》陈庆发 摄





■ 《仰望》陈庆发摄





■ 牟国江 摄



■ 杨政 摄



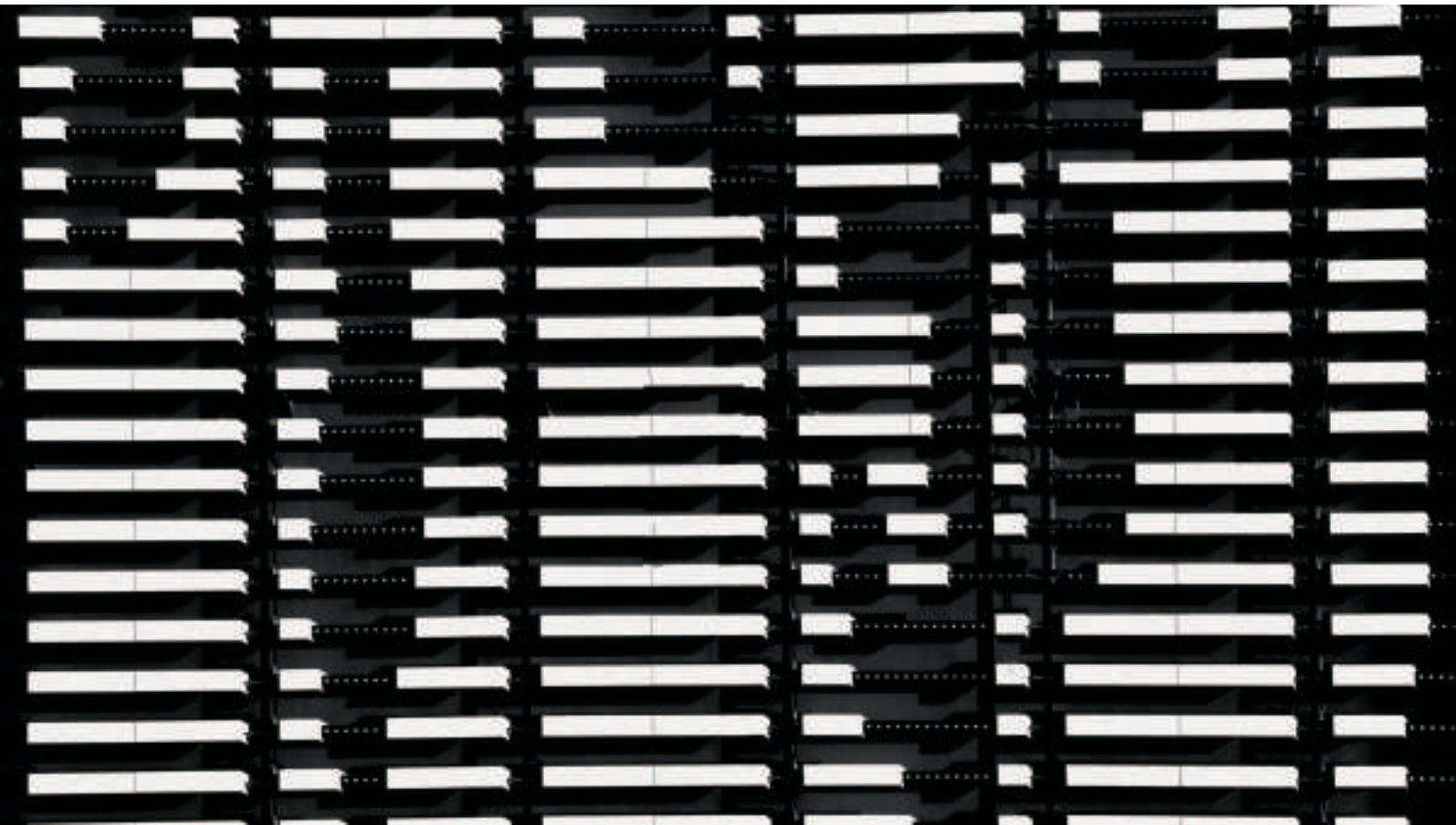


■ 《光影之美》郁春芳摄



■ 《管院新貌》赵煜弘 摄

■《新管院音符》赵煜弘 摄









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