

巨龙 已经苏醒

欧盟与中国的经济崛起

人物故事

创业学大师的创业
“点金术”

管理前沿

中国企业的海外并购之路

管理论坛

梦想与现实：中国
大众市场思维模式

编者的话

最近一段时间以来，令国人最振奋的消息莫过于中国企业频频出击，积极参与海外并购活动，在世界经济舞台刮起一阵强劲的“中国风”。一时间，国人的民族自豪感空前高涨。然而，正当大家对所谓的中国海外并购时代的到来欢欣鼓舞的时候，我们也听到了一些在很多人听来很“刺耳”的声音。全国工商联并购公会会长王巍先生指出，中国的经济远没有富余到资本输出的时代，我们必须对中国企业的海外并购冲动加以警惕。在不了解游戏规则的前提下贸然出击，结果只有一个，那就是偃旗而归。著名华人管理大师杨国安教授也对中国企业的全球化之路提出了忠告。企业在走出去之前必须回答两个最重要的问题：“为什么要走出去、为什么要全球化？”，“企业的优势在哪里，具备了走出去、全球化的基础吗？”相信这些振聋发聩的话会引起很多人的共鸣。

顾雏军注定要成为国内企业界最吸引眼球的人物。从一年前的“郎顾之争”到现在的“严顾之争”，顾雏军始终处在风口浪尖上。如今，这场“战争”似乎已经尘埃落定，最终以顾雏军被正式逮捕、科龙被海信收购而收场。然而，值得我们认真反思的是，在这场沸沸扬扬的纷争背后，到底有多少潜在问题露出水面？案例中心的刘胜军博士将从公司治理中的代表权这一中国企业尚还陌生的概念进行分析。在他看来，“严顾之争”其本质就是“代表权之争”。

今年是中欧建交30周年，在中欧峰会上，双方领导人就建立和发展全面战略伙伴关系达成了广泛的共识。然而，就在中欧合作关系不断改善和加强的今天，我们也看到了双方的贸易冲突时有发生，纺织品配额问题始终困扰着双方。中欧发展的前景到底如何？欧盟委员会主席巴罗佐先生在访问中欧国际工商学院时就发表了题为“巨龙已经苏醒：欧盟与中国的经济崛起”的主题演讲，对中欧政治和经济关系进行了全面的阐述。而白思拓教授则从中欧在宏观经济上的不平衡性、贸易和政治背景三个不同层面对中欧的战略选择作出了自己的判断——合作优于对抗。

文化整合也许是所有跨国收购和合资企业必然要面临的问题。文化差异势必影响思维差异和行为差异，最终影响企业的日常运作。米其林中国公司就是一个典型的案例。本期“案例讨论”我们就米其林中国公司的文化整合问题邀请了三位专家进行了点评。

最后，让我们把视线收回到学校。校园的生活依然精彩纷呈。无论是MBA和EMBA的游学行和爱心募捐，还是余秋雨先生的“文化之旅”都给我们留下了深刻的印象。当然，最值得我们关注的还是EMBA为打造国际化平台而在国内率先推出的海外模块。“与沃顿共舞”为渴望迅速提高国际化管理能力、增强企业国际竞争能力的高层管理人员提供了一次学习和锻炼机会。同样令我们感到兴奋的是，中欧的师资建设已经驶上快车道。今年共有200多位来自世界各地的优秀教授申请中欧的职位，经过最严格的筛选，最终有5位脱颖而出，成为中欧优秀教授队伍中的一员。而梁能教授勇夺三项国际最佳论文大奖，使我们再次感受到中欧教授的研究实力。在国际管理学会65年的历史中，一位学者的两篇论文同时获得三项大奖，这还是第一次。同时，这也是国际管理学会第一次将代表国际管理学界最高水平的论文奖授予中国大陆学者。



张国华



6

目录

THE LINK

2005年9月刊

人物故事

- 6 创业学大师的创业“点金术”
——记中欧执行院长、国际创业学大师
佩德罗·雷诺教授

享有盛誉的国际创业学大师，以各种参与形式引领5所商学院成功走向一流。是什么样的力量和智慧，令他拥有不可思议的创业“点金术”，点化一个又一个让人惊叹的梦想？

THE LINK

主 办： 中欧国际工商学院
主 编： 张国华
执行主编： 周雪林
责任编辑： 吴冯淑
高级编辑： 杜谦
美术编辑： 林云

联系我们

电话：+86-21-28905501
传真：+86-21-28905273
电子信箱：alumnimagazine@ceibs.edu



CHINA EUROPE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

中欧国际工商学院

中欧国际工商学院上海校区
地址：上海市浦东新区红枫路699号
邮政编码：201206
电话：+86-21-28905890
传真：+86-21-28905678
网址：www.ceibs.edu

北京代表处

地址：北京市中关村科学院南路2号
融科资讯中心A座3层
邮政编码：100080
电话：+86-10-82861688
传真：+86-10-82861678
电子信箱：bj@ceibs.edu

深圳代表处

地址：深圳市华侨城汉唐大厦23楼2303B
邮政编码：518053
电话：+86-755-26935750
传真：+86-755-26935743
电子信箱：szo@ceibs.edu

本杂志另有英文版。在线阅读，请登陆

www.ceibs.edu/link/index.shtml

中欧国际工商学院 版权所有



12

管理前沿

在近年来一浪高过一浪的并购潮中，中国企业是否已经做好充分的准备？

- 12 如何让中国企业更成功地走出去
16 中国企业的海外并购之路
18 严顾之争：公司治理中的代表权争夺

管理论坛

- 20 梦想与现实：
中国大众市场思维模式

案例讨论

- 24 米其林中国
30 思维全球化，行动本地化
32 大势定，变革行
33 求同存异，逐步整合

企业家之声

- 35 “国际化”四大体会
37 人才制胜之道



20



35

时事关注

随着中国对 WTO 承诺的逐渐兑现和中国强劲的经济发展，中国与国际社会的关系将会发生怎样的变化？中国与欧洲未来发展的前景如何？

- 38 巨龙已经苏醒
——欧盟与中国的经济崛起
- 40 中国与欧洲：对抗还是合作？
- 42 中国 - 欧盟世界的构建

管理实践

- 44 以集中采购为切入点的供应链再造方案
- 54 如何提高渠道商的忠诚度？

特别报道

- 56 与沃顿共舞：中欧 EMBA 海外模块打造国际化平台
- 57 驾驭全球化
- 58 全球化体验

校园动态

- 60 风景这边独好
——中欧师资发展现状
- 62 新教授加盟中欧
- 64 国际最佳论文评选揭晓，
中欧教授连中三元
- 66 在“中国周”体验真正的中国
国际魅力“中国周”
- 67 中欧 MBA 毕业生校园招聘周
采访记
- 70 中欧案例：国际化与本土化并举
简讯
- 72 简讯
- 74 来访
中欧国际工商学院成功举办
“2005 中国健康产业高峰论坛”

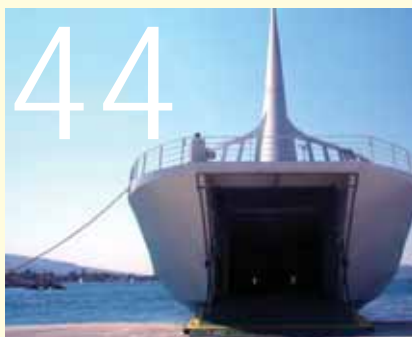
支持中欧

- 76 携手实现中欧国际工商学院的
持续繁荣——中欧企业赞助伙伴
项目
- 77 巴塞罗那养老金储蓄银行为中欧
国际工商学院提供 MBA 奖学金

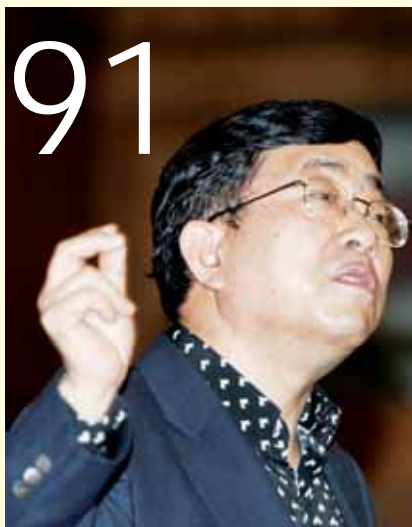
38



44



91



- 77 国际著名私人股权投资公司
Apax Partners 加入中欧国际工
商学院赞助伙伴网络

缤纷校园

- 78 音乐的灵魂
- 79 在中欧生活的“七种武器”
- 80 未来企业家的责任
- 83 浙江商务行，情道双丰收
- 84 贵州爱心之旅
- 84 久有凌云志，登上井冈山
- 84 西江月趣吟·上海聚会

校友活动

- 85 私募：资本诱惑与运作策略

品味生活

- 87 印象之美
——印象派作家及其代表作赏析
- 91 中华文明的延续

谈文论商

- 96 我的 CIO 十年
- 98 双城记

新书快递

- 100 摆脱竞争，驶向蓝海：企业未来增
长与获利的必由之路
- 101 卓有成效的管理：旁观者的金科
玉律

创业学大师的创业“点金术”

——记中欧执行院长、国际创业学大师佩德罗·雷诺教授

文 / 吴冯淑

雷诺教授在巴塞罗那的办公室

一位创业学教授在短短的数十年内，以各种参与形式引领位于世界各地的五所商学院跻身国内外一流商学院行列，这不能不说是一个匪夷所思的奇迹。西班牙 IESE 商学院，MBA 课程《金融时报》2005 年排名全球第 12，欧洲第 3，是目前西班牙国内最好的商学院；中欧国际工商学院，从 10 年前的一个构想，成长为亚太最优秀的商学院之一。葡萄牙 AIESE 商学院和阿根廷 IAE 商学院亦如梦想插上了翅膀，在短时间内发展成这两国国内的最佳商学院。而 IPADE 商学院创建历史也并不长，但目前已是墨西哥国内最好的商学院。

令人惊讶的是，在这一连串辉煌的数字和事实背后，站着的是同一个人——现任中欧国际工商学院执行院长的创业学大师佩德罗·雷诺(Pedro Nueno)教授。仿佛雷诺教授手持点金棒，总能够不断地将梦想点化成现实。白手起家谈何容易，更何况跻身卓越行列，最为难得的是这些商学院所处的国家都非经济发达国家(西班牙在欧洲也不属于经济最发达的国家)而能在短时期内爆发式地成长。是什么样的力量支持着他以各种形式参与这些商学院的创建和发展，又是什么样的秘诀推动他的创业获得如此巨大的成功？

创业成功的“点金术”

雷诺教授是闻名全球的创业学大师，目前除担任中欧执行院长一职外，还兼任西班牙 IESE 商学院伯特恩基金会创业管理教席教授。他既是一位优秀的商学院创业者和管理者，也是一位出色的创业学教授。那么，是否能将他的创业成功和他作为一位创业学教授划上等号？对于千千万万梦想创业成功的人士来说，雷诺教授的成功几乎可以引为典范。然而出人意料的是，成功背后的因素却是简单而又朴实的。

激起雷诺教授创业念头的是一位哈佛商学院的教授，弗兰克·福尔茨(Frank Folts)。雷诺初次遇到这位教授是在上世纪 70 年代，当时这位教授已经退休。福尔茨教授热衷于在世界各地帮助创建商学院，并将此视为其职业的重要部分。当时的福尔茨教授已届 80 高龄，然而他的生活却充满了乐趣，对于这位老人来说，看到自己创办的商学院得到成长就让他感到心满意足，这已成了他人生意义的一部分。两人很快成了知交。从此以后，福尔茨的影响植根在雷诺的心中，激发他走上了创建商学院这样一条特殊的创业路，一个理想——传播教育让他们的人生得到了满足，也成为他们创业的源源不断的推动力。

雷诺教授曾经有过多次创业尝试，事实上，并非每次都能成功。无论是对于成功还是失败，他总是淡淡地说：“噢，你总能学到很多东西。”这种平和的心态，或许正是他获得最终成功的保证。

同样，对于他所参与的这几所商学院的成功经验，他的回答是简单的。他说：“托马斯·弗里德曼(Thomas Friedman)有一本畅销书，叫做《一马平川的世界》(The World Is Flat)。我觉得确实如此。”很多道理各处相通，并没有太多复杂性。在全球化的今日，许多规则都普遍适用。任何一所成功的商学院都需要提供最好的管理知识、吸引最优良的师资、吸收全世界最优秀的学生。无论是在欧洲、美国、拉丁美洲还是亚洲，一流的

师资、出色的教学、卓有成就的研究、对全球商业的深刻理解和最好的学生这几样条件就是成功的前提。没有什么捷径，更没有让人看似眼花缭乱的 management 理论。就像销售产品一样，质量过关否？服务到位否？关键的因素把握住了，才可能成功。

有一点需要特别提到的是，雷诺教授协助创建的这些商学院

他以各种参与形式带领五所商学院走向一流，无论对于成功还是失败，他总保持着淡然的心态。他认为在全球化的时代，很多道理各处相通。

分散在欧洲、亚洲和拉丁美洲，这些商学院通常是合作项目。合资企业中产生的问题是否也存在于它们之中？文化冲突，管理方式上的差异……可能会成为企业发展途中的绊脚石。雷诺教授又是如何处理好这些问题的？

说到这一点，雷诺教授又提起了那位已故的哈佛教授弗兰克·福尔茨。他有一条在跨文化环境中获得成功的要诀——两个字：尊重！尊重对方的文化，尊重对方的想法，减少冲突，解决问题。拿中欧来说，雷诺教授对他的中国同事充满了敬意。中欧首任院长李家镐教授、前任执行院长(现任名誉院长)刘吉教授、现任院长张国华教授、现任副院长张维炯教授……他对他们的智慧和努力十分钦佩。他说，中欧是共同努力的成果。在中欧，你能见到创建事业的无限激情和力争高峰的不懈努力，这在世界其他地方是不可多得的。他从他的中国同事那边不断学习，对于他来说，和不同国家的人共事，使他的知识、阅历更为丰富。他相信团队的力量。他在对创业学的研究中发现，团队合作总是比单枪匹马更可能成功。尊重他人的雷诺教授，至今对一件小事记忆犹新。1995 年的一个炎热夏日，雷诺教授和李家镐院长一起谈论一些有关中欧的事务，他问李院长：“是什么激励着您总是这样苦干？”李院长回答说：“因为在中国，这非常重要！”简单的言语之间，令雷诺教授更加理解了中国的文化，也更加钦佩他的中国同事们。

雷诺教授的创业点金术也许并没有什么高深之处，然而就像他所认同的“一马平川的世界”，在全球化的年代，道理相通，往往也很简单，但要实践这些道理却需要执行、坚持、执著。成功也许有很多不同的表现，但是成功的原因可能是同样地简单。

创业典范： 梦想高飞的中欧

雷诺教授是中欧的创建者之一。他与一批国际知名学者共同努力，创立了中欧首届学术委员会，为学院的国际化发展和国际化学术标准奠定了基石。10多年来，他一直担任中欧学术委员会的主席，同时也是中欧董事会的成员。在他的帮助下，中欧设立了捐助基金和众多教席，也是他牵线搭桥，发起中欧和世界一流商学院之间的第一个学术交流项目。雷诺教授无论在西班牙国内，还是在欧洲，乃至世界范围内都享有很高的学术地位和社会地位，长期以来他一直致力于发展西班牙政府及商界与中欧国际工商学院之间的合作关系。西班牙是欧盟各国中与学院关系最密切，且对学院关心最多、支持最大的国家之一。目前西班牙政府及商界已向中欧捐赠了三个教席、冠名两座校园建筑、赞助一个研究中心、提供一份发展基金及五份MBA奖学金。此外，许多西班牙王室成员、政府高官，及其他知名人士都曾访问中欧并发表演讲。这一切能从初议最终化为现实，无不凝聚着雷诺教授的辛勤努力。

中欧是中外合作的成功典范。雷诺教授常常提及中外同事们的共同努力，团队成员的专业、合作精神，以及他们所共有的梦想。这是一个从中欧建立伊始就载下的梦想——成为亚洲一流的商学院。如今梦想展翅高飞，雷诺教授又为中欧提出了一个更高的目标：第二个10年，跻身全球商学院排名前10位。他有什么样的信心提出这样一个高远的目标呢？

面对管理教育市场越来越多、越来越激烈的竞争，中欧如何能够保持它的先发优势？他说，要进入全球10强肯定不是一件容易的事情，10年中我们已经把一个梦想变成了现实，而当时很多人觉得这不切实际。对于那些优秀的中国企业来说，在中国国内取得成功之后，它们开始关心如何成为全球市场的



如今，IESE已经成为西班牙的哈佛，而中欧也已发展成为亚洲一流的商学院。在中欧10周年校庆之际，他又为中欧提出了新的目标。

一分子。全球化的趋势无法抵挡。这对于商学院来说也是一样的，我们的下一个挑战就是真正的全球化。第一个10年里，中欧冲出了亚洲；那么第二个10年里，中欧应该冲击世界。一个真正的国际化商学院，必须制定一个全球性目标。我们应该设立最远大的目标和最高的标准，然后切切实实地努力，朝着这



与美国前总统乔治·布什会面，教授正向布什总统介绍中欧，总统手持雷诺教授的中欧名片



与IAE商学院董事会成员合影

个目标进发。目标定得高远，才能有更强的动力。

要实现这样的目标，诚如雷诺教授在谈及他的商学院创业成功经验中所说到的，需要的依然是一流的师资、出色的教学、卓有成就的研究、对全球商业的深刻理解和最好的学生这几项条件。优秀的师资在全世界范围内都是一种稀缺资源，对于中国国内的商学院来说，既有国际背景而又熟悉中国商业情况的教授更是不可多得。中欧的教授是有口皆碑的，中欧是如何吸引住这些优秀教授的？随着中欧的不断扩展，中欧未来的师资应该怎样发展，才能保证学院的优质教学，推动中欧朝着更高的目标进发？

雷诺教授说，中欧的吸引力无疑是巨大的。全世界许多商界人士都已经认同中国的发展潜力和中欧在其中所发挥的作用，正如吴敬琏教授所说：“中国经济的发展要记上中欧国际工商学院一笔功劳。”中欧更多的优势在于，我们是一个新兴的学院，心态非常开放，我们锐意革新，努力进步，不像那些老牌学院有很多这样那样的束缚。对于教授们来说，最快乐最满足的莫过于看到自己的出色工作能够很快显现成效：学生能够马上运用所学解决实际问题；毕业生们的职业能力在经过学习后得到加强。在中欧，教授们的教学结果是一目了然的，他们播种知识，并能很快看到直接的成果。中欧正在不断地吸收全世界的优秀教授，让我们的学生在学院这座知识殿堂里获得教益，继续为中国的管理教育做出努力。“作为管理者的我们将尽全力让他们在中欧安心快乐地工作。”

在国际舞台上，他是中欧的“推广大使”。在和美国前总统乔治·布什会面时，他曾热情地向总统介绍中欧的办学情况，当时布什总统手持雷诺教授的中欧名片，饶有兴趣地向雷诺教授询问这所取得斐然成绩的新兴商学院的情况。数年之后，当他与克林顿总统会面时，他再次向总统提到了中欧。作为中欧的创建者之一，雷诺教授对中欧的感情不言而喻，中欧就像一个让他感到骄傲的孩子一样。每每有机会，他总是愿意向别人提起中欧，

这个中国与欧盟合作的成功典范。

雷诺教授一直致力于中欧在国际化方面的发展，他目前正在积极推动中欧和世界顶级商学院之间的合作。中欧已经分别和哈佛、沃顿、INSEAD 达成合作协议，如高层经理培训部推出的“中欧-哈佛-IESE”合作CEO课程，EMBA全球模块的沃顿之行。中欧的国际化又走到了另一个高度，而这些合作又将对未来中欧的发展起到什么样的影响？雷诺教授的想法是，与世界顶级商学院合作十分有利于教授间的相互交流，商学院的教授是流动性的，正因为如此他们才能保持站在学科前沿。当然，这对于我们的学生也是同样有利的。同时，这也让学院的发展有一个很好的参考对象。在其学术生涯中，雷诺教授曾经在哈佛、沃顿、密歇根、MIT、斯坦福、INSEAD等多所全球顶级商学院授课，自身的经历让他相信好的商学院必须加强与世界的联系。

创业学教授的责任

在雷诺教授的创业成功背后，自始至终他都首先是一位学者，一位取得丰硕成果的创业学教授。他曾长达八年担任国际管理学会会长，2000年至今担任该学会副会长。他曾任欧洲管理发展基金会的董事和副主席。他还是众多国际知名企业和机构的咨询顾问。他的知识传播在全球各地商学院中，他的声音回响在众多国际会议上，他的论著在全球发行。

技术出身的雷诺在获得西班牙巴塞罗那工业大学工业工程师的证书之后，于1973年获得哈佛大学工商管理博士学位。他的研究领域颇为广泛，创业学、企业内部创业与创建新企业，行业联盟、合资与收购，技术与革新管理，国际化进程只是其中的几项。他对中国经济更是充满了兴趣。

他已出版十部专著，其中《光与影——企业创新》一书已在中国发行。他发表的学术论文数量可观，但是最令他自豪的却是案例撰写，因为到目前为止他已经发表了几百个案例！之所以更重视案例的撰写，因为他认为案例是工作的工具，而工具是需要更新和跟进的。管理理论在不断发展，管理世界在不断变化，都需要更为有力的工具。

和所有普通人一样，雷诺教授感到最开心的事情之一就是比如在机场的书报摊上发现自己的书了。那是对自己的知识传播的一种满足，是作为一名学者的骄傲。



与美国前总统比尔·克林顿会面，雷诺教授向克林顿总统介绍中欧

他已出版十部专著，百余篇学术论文，可是他说最感到自豪的是他撰写的案例。欧洲管理发展基金会的案例大奖用他的名字命名。此外，在亚洲金融危机前他曾致信朱镕基。

作为一名学者，雷诺教授有着强烈的责任心。

比如，他一直坚持这样的信念：学术界必须在社会中拥有自己响亮的声音。学术不能脱离社会而存在，商学院更应积极融入社会，保持与社会的密切接触。他总是公开表述自己的观点，并将此视之为自己的社会责任。中欧是连接中国和世界的桥梁，因此，他认为推动中欧的发展，不仅是一种学术责任，更是一种社会责任的体现。

有一个传奇性的故事，在上世纪90年代亚洲金融危机前夕，雷诺教授曾写信给朱镕基总理，向他建议中国一定要谨慎对待人民币汇率开放。结果这一建议被证明是正确的，中国由于坚持紧盯美元的政策，平稳地度过了这场危机。雷诺教授这一奇特的预见从何而来？

这与他曾在拉丁美洲工作的经历有关。当时亚洲的情况与拉丁美洲开放资本市场时所受到的国际压力是相似的，市场上



与欧盟委员会主席巴罗佐亲切会谈，
2005年7月，中欧国际工商学院



雷诺教授和夫人在家中宴请诺贝尔经济学奖
获得者保罗·塞缪尔森 (Paul Samuelson)

充满了国际投机者，各国通货膨胀急剧。而其中表现比较好的是智利，因为该国采取了比较保守的态度控制汇率。他说，看到当时亚洲的情况，他就感觉到一场“亚洲危机”正在酝酿之中，自由汇率将会给中国带来金融泡沫，危害中国经济。作为一位一直关注着中国发展的学者，他在几位中国同事的帮助下，写下了这封给中国总理的信。

而对于未来中国金融市场的走势，他认为人民币汇率略微浮动，在一段较长时间内加以控制，并对每一个细小变化所带来的影响都加以关注，中国政府的这种做法是正确的。国际资本的本性就是流动，而这就带来了一定的危险性，因为总会有那么一批人看中中国的经济发展，想要做一些投机的事情。所以，政府做出努力，防止这些投机行为的出现是很重要的。

同时作为革新方面的专家，他也给中国的企业提出了一

点点建议。他认为先要完成工业化，然后才能谈及革新。当前中国经济遇到的很多问题都类似于欧洲经济在二次大战后碰到的问题，比如单纯模仿他国企业、坏账等等。但是，革新是至关重要的，所以，他相信，很快革新就会成为中国企业的重中之重。

也正是出于这种责任心，一种对整个世界开放的态度，雷诺教授在欧洲管理发展基金会(EFMD)发起了一项有关中国案例开发的奖项，而欧洲管理发展基金会亦将此奖项命名为“佩德罗·雷诺奖”。雷诺教授说设立这一奖项是为了鼓励有关中国企业案例的开发。从中，不难看出雷诺教授对中国的深厚感情。

2001年中欧授予雷诺教授“中欧国际工商学院杰出贡献人士”称号。而上海市人民政府也于2004年向他颁发了本市授予外籍人士的最高贡献奖——“白玉兰奖”，以表彰他为中国管理教育发展所做出的杰出贡献。接过证书的时候，雷诺教授心里想的是什么我们不得而知，他的面容如同往常一样的平静，不知道这个时候他是否再一次想起了那位弗兰克·福尔茨教授，是否也同他一样的知足。

题后：雷诺印象

尽管在这么多的领域取得了如此瞩目的成就，雷诺教授还是一个最为平凡的普通人。

日常生活中的雷诺常常显得面容严肃、不苟言笑。然而一旦你和他交谈，就会发现他的慈和。你会立刻觉得放松，你所面对的只是一位睿智宽厚的长者。这或许是他成为一位富有魅力的领导人的部分原因所在。他依然提到了“尊重”，提到了“团队合作”，提到了“激发主动性”，这种柔性的领导力、宽厚和理解成就了他的个人魅力。

回顾他的个人生活。雷诺出身在1944年，当时欧洲刚从二次大战的阴影中解脱出来，到处都是战争留下来的废墟和创伤，人们正在努力重建家园。小时候，雷诺的家境并不好，父亲是位普通工人。但是他从家人那里学到了很多难能可贵的生活信条和人生理念。父亲勤奋工作，因为没有受过太多教育而对教育充满了敬意，他诚实、坚韧，所有这些优良的品质都埋在还是孩童的雷诺心里。因为这段经历，他特别能够理解发展中国家的种种艰难。后来的哈佛求学，以及在拉丁美洲的创业都让他的人生获得了更多新的价值和体会。

说到个人兴趣，工作和家庭就是他生活方程式的两端。他一直认为家庭是人生最重要的部分，他特别提到了他的妻子，莫采(Montse)，和他俩的三个孩子。如今，61岁的雷诺已经是7个孙儿的祖父了。他是知足的。当然，他还是忘不了自己的老本行，学工业工程和建筑出身的他，依然喜爱绘画和设计。除了撰写著作和案例之外，他还写些零散的小文章，接任中欧执行院长之后经常乘飞机往返于西班牙和上海两地，但也给了成天忙忙碌碌的他一点时间和更多的体会，目前他还为西班牙的一家大报写作专栏。THELINK

如何让中国企业更成功地走出去



文/杨国安

最近几年来，中国企业走出去的趋势蔚然成风。据统计，到2004年，中国已经取代日本成为世界第五大海外投资国家。更令人瞩目的是，最近有一些企业更高调地兼并了一些世界知名的大公司，一跃成为该领域的世界领先者。

上世纪80年代，世界的经济舞台在讲“和风”，到处都在讲日本的企业、日本的品牌。到了90年代是“韩流”，什么都是韩国的公司、韩国的东西了。21世纪的潮流是什么呢？21世纪应该是“汉潮”的时代了。中国企业将在世界舞台产生更大的影响力，中国企业走出去的趋势将会越来越强烈。但是问题是什么呢？中国企业开始走出去的时候都充满信心和热情，然而很多企业很快会发现这条路比预期中的困难，要解决的问题很多。很多企业今天还处在挣扎之中，比如说TCL-阿尔卡特这个案例，明显就看到8个月亏损5500万欧元。那么汤姆逊的情况呢？媒体报道李东生也讲了整合要比预期困难。联想则提出要分五年三个阶段完成整合。

所以我们要思考的问题，不是中国企业要不要走出去的问题，而是中国企业怎么样更成功地走出去，而不是为了走出去而走出去。

中国企业走出去有成功的经验，也有失败的教训。中欧国际工商学院去年年底开始跟五家有名的全球化中国企业探讨这个问题。这五家企业包括TCL-汤姆逊、格兰仕、中集、台湾地区的明基和趋势科技。我们跟着这五家公司的很多高级主管一起花了一年的时间探讨：中国企业真的要走出去的时候，到底什么是我们需要注意的？通过互动探讨以后，我们发现中国企业要更成功地走出去，有三个关键的成功因素。

全球化之路走向哪里？

第一个关键的成功因素是，企业在走出去之前要搞清楚我们要

走出去的战略意图是什么？也就是说要搞清楚走出去是为了什么，而不是单单地跟随走出去的潮流。战略意图里面包含几个问题。

首先，为什么要全球化，为什么要走出去？事实上中国市场也不小啊。所以，先要想清楚走出去是要达到什么目的，动机是什么。到底是要创造股东价值呢，还是为了创造政绩价值呢？走出去是为了将来要升官，还是为了股东的利益？是为了市场进一步的扩展呢，还是关键资源的获得？关键资源包括一些能源、技术、人才、品牌等。还是为了民族的使命感？到最后评估自己成不成功就用不同的标准来思考了。

然后，要想清楚中国企业有没有具备走出去、全球化的基础。企业真正的优势在哪里，凭什么在世界舞台当中占一席之地？是靠低成本吗，好像格兰仕一样，还是靠行业整合之后，扩大经济规模，好像中集一样，还是靠一些技术的优势，比如说华为，甚至于清华威视，等等。弄清楚这一点之后，进一步再要的就是，在全球化的时候，什么是能做的，什么是不能做的。想清楚什么是不能做的可能显得更加重要。格兰仕是想得比较清楚的一家企业，它的定位比较清晰。对比其他世界级公司，格兰仕发现差距太大了，无论是在资源、品牌，还是在人才、技术方面。所以，它就分析，高利润的行业、高获利的行业是格兰仕不能做的。因为如果想进入这些行业，其他大的跨国企业就会来跟你竞争，而目前格兰仕是肯定无法与之竞争的。所以，它就专注于一些成熟的、低毛利的行业，主要发挥中国低成本的优势。还有什么是它不能做呢？不能做品牌，因为它现在的市场份额太大了，如果过度强调品牌，很容易碰到反垄断法。

在这里，有两个很重要的决策。第一个问题是，全球化到哪里。主要是以发展中国家、大陆周边的国家为主呢，还是要打到发达的欧美国家。第二个问题就是，我们全球化要全球化什么。要是融资，那么很简单，到美国纳斯达克、香港、新加

坡上市就好啦，也不用出国门了。或者说研发、制造要全球化？还是产品的销售、服务也要全球化？从这两个决策出发，我觉得企业全球化有四个重要选择。

第一个选择是，在一些发展中国家，比如说越南、马来西亚、菲律宾等地建立生产、制造基地，主要目的就是充分利用当地的劳动力，来强化全球生产制造的竞争力。但是我感觉，中国企业走这条路需要不是很大，因为中国的劳动力成本就很低。而像其他地方，比如台湾就很普遍了，台湾企业就喜欢到海外发展中国家建立制造基地。所以目前对国内大陆的企业来说，这还不是主流的选择。

第二个选择中国的企业采用得比较多，就是通过我们的制造优势，为欧美发达国家的客户提供我们的贴牌、B2B、出口或者外包的业务，为他们做制造。从这一点来讲，就是把我们的制造优势扩展到全世界市场里面。最典型的例子，就是格兰仕。还比如中集集团，它的集装箱在全球市场的份额占到70%，但是它不出国门，而是利用中国的制造优势来竞争，全面扩张，服务欧美国家的客户。

第三个选择，全球化不是单单为了制造，而是希望品牌、服务、产品都能走出去的话，那么就选择把自己的品牌打到发展中国家去，比如说华为、中兴，全球化用自己的品牌，它走到巴基斯坦、印尼、俄罗斯、南美等地的国家。

第四个选择，用既有品牌打到欧美发达国家，如TCL、海尔、联想。

这四个全球化的选择，为企业带来的难度、挑战是不一样的。比如，要把产品打入到发达国家，远比打入发展中国家困难。最主要的挑战、最大的困难就是，怎么改变发达国家的客户或伙伴对中国制造和中国产品根深蒂固的印象。因为人家一想到中国产品，就想到低成本、低质量。又比如，要全球化到国外市场不是单单生产、制造，而是希望连产品、服务、品牌也全球化的话，就更困难。因为企业在其他国家要销售自己的产品、服务的话，就要开拓和管理自己的营销管道，管理自己的库存、产品维修服务，考虑这个品牌的形象消费者能不能接受，这些就是更大困难了。

所以走出去的选择是关键。我要提出一个忠告，就是要面对现实，量力而为。

走什么样的全球化之路？

选择好全球化往哪里去后，接下来要选择全球化之路怎么样走？最少有三个方法可以走。

第一就是内部成长。内部成长的意思是什么呢？就是靠自己，在海外一个个建立自己的生产制造或销售基地，最明显的例子是华为和中兴，还有海尔。内部成长比较按部就班，按自己的时间来发展自己全球化的进度。它的好处是允许经营团队有自己学习的一个过程，因为全球化是需要学习的，不是我要全球化就能全球化，同时也给这个企业提升它全球化的经营能力。另外一个好处就是文化管理体系比较一致，风险也比较低。但是它的缺陷也很明显，就是时间比较慢，一个国家一个国家

地进行发展。另外，自己摸索着干，可能要交学费，会失败，当然也能从中吸取经验。

第二是战略联盟，这是台湾企业发展全球化的主要模式，它需要的就是专注，因为企业的资源有限、能力有限。要专注在价值链的一环，通过与其他战略伙伴合作，借助他们的力量，来销售、生产、研发，来共同拓展市场。格兰仕、美的、长虹走的都是这条路。战略联盟有什么好处呢？好处是少交学费，因为你是借助战略伙伴的优势资源，是借力了，而不是全部自己来开拓。另外，风险比较低。它的缺点是受制于他人，你辛辛苦苦做了半天，利润主要被他人赚了，自己只赚很少的钱；还有就是，你对你的产品、品牌、客户不能很好地掌控，都是借助他人。战略联盟这条路，格兰仕做得是彻底的。1997年，欧美对韩国企业反垄断，所以它借此找欧洲企业要求与他们合作，很多欧洲的企业就把机器卖给格兰仕换取一些贴牌的服务，有的企业则把机器租给格兰仕，就是说你每天为我生产8小时，8小时之余的时间可以生产个人的产品。或者合资经营，也是一种战略联盟。也可以跟总经销商出口做战略联盟。

第三个方法，收购兼并。我觉得这是风险最高的。但是最近中国的很多企业为了加速走出去的步伐，都选择了这条路，最典型的例子是联想、TCL这两个公司。这么做，好处是时间快，很快就成为全球第一、第二、第三、第四，很快把自己提升起来了。另外的好处就是能够掌握到一些关键资源，一般有技术、渠道、人才。但是缺点也很明显，风险非常高。主要表现在兼并的时候往往只看到表面，比如渠道、市场占有率、技术，但是看不到被并购企业里很多实际的问题。往往是别人的企业里有很多烂摊子，有很多问题才会卖给你，而且这些问题等你买了之后会发现比你预期中的更多。另外一个问题是估价，我们买的时候往往要以超过被并购企业应值的价格才能将其买下，而中国企业在全球化时由于经验不足，谈判的时候往往容易失误。举个例子，有个公司兼并的时候忘记把被兼并公司员工的龄资从零算起，当它裁员的时候就发现付的代价是非常高昂的。再就是整合，管理界有个“七七定律”，它的含义是什么呢？我们说跨文化兼并70%都是失败的，都是无法达到预期效率的。而这失败的70%中，有70%是因为文化整合困难，因为大家做事的方法、决策的方法不一样。

该怎样建立走全球化之路的能力？

战略已经定下，走什么样的路已经选择，接下来就是怎么走了。关键问题是公司有没有具备全球化的经营管理能力。

大家知道在国内管理好一个中国企业，不等于能管理好一个全球企业，因为它的格局、体系和要求的能力是完全不一样的。要充分利用全球的资源和高机，公司的内部的管理能力一定要建立起来。这种能力的建立需要三个很重要的因素：一、有没有足够的全球化人才；二、有没有全球化的思维模式；三、有没有全球化的治理能力、体系和组织架构。

进一步展开来说，第一，有没有全球化的人才就是说全球



化人才的能力有没有提升。一是我们总部的领导层有没有这种全球化的领导能力。对于一个高级主管来说，管理好全球企业和中国管理好中国企业是完全不同的。最基本的就是语言。联想和TCL的CEO现在都在花时间恶补英文，掌握了语言，才能有效管理全球团队。其它重要全球化领导能力还包括跨文化敏感度、不同市场和地区政经体系的理解、法律、外汇/税务风险管理等，不然难以充分掌握全球的资源 and 商机。二是，我们在海外的重要市场能不能吸引当地的一流人才为我们打江山。走出去的之后，产品技术是全球化的，但是卖产品要当地化。能不能够赚钱，不仅在于产品好不好，更重要的是有没有了解当地文化，让当地的人才为你打江山。很多走出去的中国企业不能吸引一流人才，如果只能吸引到二、三流人才，而产品也不是一流的，销售就很难。吸引人才很重要的一点是当地化政策要落实，这样才有机会。比如，宏基现在的老总是意大利人，他对欧洲团队起了很大的鼓舞作用，对美国的团队也有激励。最后，一定要利用全世界好的人才，不要什么都从大陆派出去。但是要调动全世界的人才，那么公司的人才调动制度一定要配套。

第二个是企业文化、思维模式、格局的改变。

很多企业走出去的时候第一个碰到的问题是文化震撼。比如，TCL的李东生经常提到他的个人经历。当他在法国汤姆逊出差时，下午五六点钟打电话找当地的管理人员开会，但是一个人人都找不到。他很纳闷，在中国，公司的管理人员是365天24小时开机，随叫随到的。还有，法国每周工作时间短(35小时)但每年放假时间却很长(5-6星期)，薪酬福利又是中国管理人员的七八倍。他们的中层管理人员出差坐飞机要坐商务舱，我们的高级主管才坐经济舱。很多中国的企业领导看到这种情景，就感觉这些法国人又不打拼又不努力又贵，很容易倾向于派调自己熟悉的中国大陆管理人员，至少这些人听话、便宜、又愿打拼。问题是这些中国主管不熟悉当地的环境、文化，很容易失败。根据我的经验，中国人在东南亚华人主导的经济社会应该能够获得成功，但在欧美市场往往是困难重重。因此，中国企业要在欧美市场成功，必须能包容当地的文化，借用和重用当地人才，海归也不行，必须用当地人。当然企业在建立多元化同时，也要坚持绩效文化。承诺今年要赚一千万的话，那么你一定要达到，不能妥协。至于工作方法、时间，一定要包容不同国家文化的作法。

第二个全球化思维模式调整的问题是跨文化的信任和尊重，这也是全球化团队协作增效的基础。比如TCL兼并汤姆逊

这样一个百年老店，中国的管理人员过去了，那些法国人心里服不服呢？他们可能会想，你们这些中国人对我们的管理体系、流程什么都不懂，技术水平又低，只会拼命干。你们是从中国来的暴发户，没有能力管我们，更枉谈能从你们那里学到什么。同样，我们中国人也会对法国人的工作精神有想法。法国人确实具备更专业的管理体系和能力，产品技术也不错，但是一个最重要的问题就是法国人的做法不赚钱，这表示你们的那一套不行！如果双方都觉得对方的东西不行，不能互相信任和尊重，那么全球的团队、资源、和商机是无法充分整合的。

第三个全球化思维模式需要调整的就是全球跟地区利益的平衡。怎样令一个企业作决策的时候，一方面想到当地考量，同时也考虑到全球化的布局，如新产品开发时既要考虑当地市场的需求，也必须考虑全球其它市场的需要。

最后，全球化的治理方式也要改变，也就是说要利用全球化的资源网络。这里我介绍趋势科技——世界防电脑病毒第三的公司。它的特别之处在于：财务总部设在日本，因为日本的融资成本低；全球产品开发总部设在台湾，因为台湾有很多工程师，而全球的行销总部设在美国，全球的客户服务中心设在菲律宾，因为那边的人热情，愿意服务，语言能力也很好。就是说，作为一个全球性的公司，全世界哪个地方资源最好就应在哪个地方设点，充分整合资源，强化总体竞争力。然后是，组织架构怎么设计，是产品事业单位还是地区事业单位，或是职能部门？另外还要考虑哪些重要流程需要全球整合。一个全球性公司的重要流程，包括采购、供应链、制造、产品研发一定要整合。

综上所述，我觉得三个关键问题中第三个最为重要(该怎样建立走全球化之能力？)。前两个问题是战略(全球化之路走向哪里？走什么样的全球化之路？)，可能花个一年半载就解决了，但是全球经营管理能力是内功，要靠长时间的修炼，不是几天工夫就能达到的。回顾日本、韩国、台湾很多企业要建立起全球化实力，十年、十五年的奋斗是少不了的，这是一个很现实的问题。

因此，在全球化的热潮里，我认为企业不应该盲目地走出去，不然很容易壮士断臂，因为走出去风险很高。重要的是要先在中国国内建立很强的基础，如果你是一个地方性公司，不要马上变成一个国际级的公司，至少先在中国成为领先的企业，壮大起来，把自己的内功练好，才讲走出去。我个人主张中国企业在开始阶段比较适合选择渐进式的全球化道路，不要太急太快，主要是减少风险。可以先切入一个地区、切入一个产品，减少风险，而给自己和团队一个学习的机会。全球化是要交学费的，学习过程需要时间，同时还要建立全球化经营管理的能力。**THELINK**

本文作者为中欧国际工商学院飞利浦人力资源管理教席教授、人力资源与组织管理研究中心主任、高层经理培训课程学术顾问

(本文根据杨国安教授在今年6月“2005重庆发展战略论坛”上发表的演讲整理而成。此次活动由重庆市人民政府和中欧国际工商学院联合主办。)

宏观经济

国民经济指标	区间	累计
国内生产总值	2005 Q1	31,355
GDP (亿元)	2005 Q2	67,422
固定资产投资总额	2005 Q1	9,036
(亿元)	2005 Q2	27,967
进出口总值差额	2005 Q1	56.6
(亿美元)	2005 Q2	96.8

国民经济指标	区间	比去年同期增长
国内生产总值增长率	2005 Q1	9.5%
	2005 Q2	9.5%
固定资产投资增长率	2005 Q1	25.3%
	2005 Q2	27.1%

价格指数	区间	平均值
居民消费价格指数	2005 Q1	102.8
CPI	2005 Q2	102.4
工业品出厂价格指数	2005 Q1	105.6
PPI	2005 Q2	105.7

金融数据

货币	区间	余额
流通中现金 M0	2005 Q1	21,239
(亿元)	2005 Q2	20,849
狭义货币 M1	2005 Q1	94,743
(亿元)	2005 Q2	98,601
广义货币 M2	2005 Q1	264,589
(亿元)	2005 Q2	275,786

股市	区间	平均值
上证综指	2005 Q1	1226
	2005 Q2	1100
深证成指	2005 Q1	3197
	2005 Q2	2906
上证 50	2005 Q1	839
	2005 Q2	794
上证 180	2005 Q1	2303
	2005 Q2	2094

能源市场及热点产业

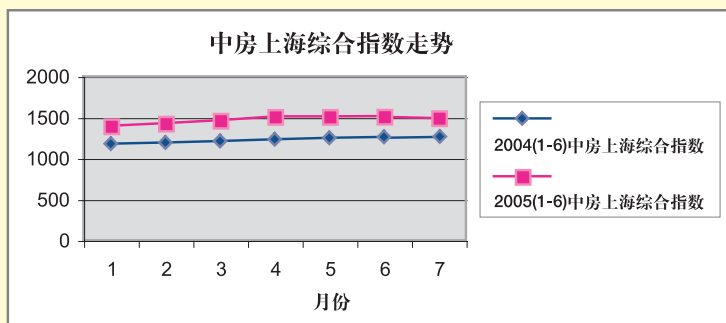
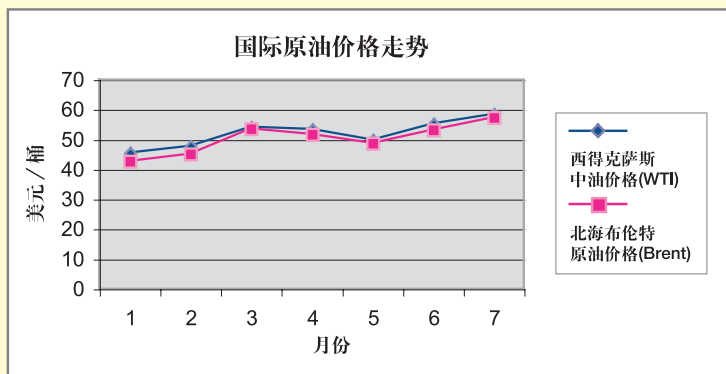
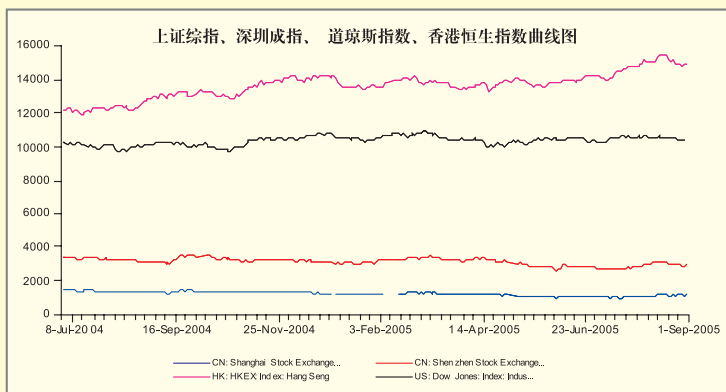
石油	区间	美元/桶(平均值)
西得克萨斯中油价格	2005 Q1	49.2
WTI	2005 Q2	47
北海布伦特原油价格	2005 Q1	52.9
Brent	2005 Q2	51.3

房产	区间	平均值
中房上海综合指数	2005 Q1	1431
	2005 Q2	1509

数据来源:中国经济统计快报、国研网、CEIC。由中欧图书馆汇编。



图2. 马斯洛的需求层次理论
MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS



中国企业的海外 并购之路

——专访全国工商联并购公会
会长王巍



文/吴冯淑

《THELINK》最近一段时间以来，中国企业进行了一些大型海外并购活动，引起了国内外各界的极大关注。在国内，中国企业需要尽快“走出去”之说不断升温，上至政府，下至企业，乃至媒体等各方都对此抱以极大的热情和希望。您认为中国企业是否已经发展成可以大胆走出去进行大规模海外并购的阶段？

王巍：大家都在对所谓的中国海外并购时代的到来欢欣鼓舞。但是，除了几起堪称戏剧化的大型并购事件之外，我们并没有看到更多林林总总、大大小小的海外并购活动在后面助其波澜，成其气候，也看不到刚刚启动本土并购整合而仍处于散兵游勇状态的中国企业群体有任何殷实的并购力量孜孜于海外，更不用说强大的资本市场和金融体制的后盾支持了。事实上，在目前阶段，作为发展中国家的中国，其经济仍在努力吸收国际投资，远远还未富余到资本输出的时代。相对于美国五十年代和日本七十年代发动的海外投资浪潮，中国的海外并购故事未免有些自雄自壮。

本土企业与国际市场的对接都是从商品贸易提升到生产制造，再到资本交易这样三个基本层次。只要你要进入全球市场，

品牌、技术、管理、渠道、资源、资本等多种生产要素的全球化配置就必然左右你的发展战略，无论你是投资设厂，还是并购重组，所有战略的背后都是以经济实力作为基础的。以中国经济目前的态势而言，与其讨论海外并购战略，恐怕还应更多关注自我整合战略和建立应对外资并购的战略。

此外，我们表现出来的海外并购行为远不是市场所驱动的，倒更像是国家战略和产业政策。它们关注的是国民经济的资源瓶颈(矿藏、能源、森林等)，依赖的是政府的支持(垄断地位、立项审批、融资、政治交易等)。所以，它们不属于斤斤计较讨价还价，也不需要依靠日积月累的经验，当然更不去麻烦什么公司治理的商业程序。它们更需要体现的是临危受命的气魄，担当的是国家战略的使命。

《THELINK》您认为目前中国企业海外并购最危险的一点是什么？

王巍：历数众多中国企业的海外并购，一个最值得警惕的问题是国有企业的并购冲动。我们无意特别区分所有制的差别，但只有国有企业才更有资源更有机会更有规模地进军一个陌生

的产业和市场，而且往往气宇轩昂义无反顾。并购成为国有企业“做大”的一个重要工具，海外并购更是“做强”的不二法门。特别是在整个国有企业获得近万亿的体制利润后，其并购整合的声势更加浩大，信心倍增。加上今年底中国国家外汇储备可能达到万亿美元之巨，辅以人民币升值的现实和前景，国有企业岂能坐视海外并购的伟大愿景而无动于衷。所以，对国有企业海外并购的监控应当先行一步。

之所以国有企业需要特别监控，因为它们在意制度上没有破产之忧，也没有公司治理上的权责制衡。而且，可以不断注资、可以随时剥离不良资产、可以特批海外上市、可以不断地缴学费来下台。在全球市场中，它们还不是真正的企业。

《THELINK》：您认为进行海外并购最重要的一点是什么？

王巍：全球经济的入场规则。

入场要有规则，这个规则不一定是对的，但你一旦决定入伙就要做出妥协。显然，全球经济也是有一些关于并购的规则。

例如，区分不同的经济制度始终是全球市场上并购交易的政治底线，无论你怎么强调“买卖就是买卖”。资本主义市场道德中对于垄断的反感一向是深入民心的，特别是大政府加上大企业这样的双重垄断捆绑在一起，更何况是来自非我族类的计划经济国度。

再如，公司治理与公司的社会责任问题。谈及这些似乎对于发展中国家是过于奢侈了，但在提升到全球化的阶段上就成为开启市场的命门了。你必须说明公司对于股东和利益相关者的使命，而这个使命是超越于特殊国情的。环境保护、公平竞争、员工权益、社区发展、商业伦理等都有规定的指标。当你不能满足这些条件时，你终究不能加入这个圈子，即便你有资本的支持和国家的战略。

需要特别指出，一个重要的入场规则还要包括参与全球标准的制定，这个标准有产业的、产品和服务的、公司治理的、环境保护的等等。建立标准是竞争和妥协的过程，也是动态的开放过程。承担责任的国家和公司只有关注标准的形成、参与标准的制定和改造，才有机会主导标准的取舍。

《THELINK》：您认为中国企业在进行海外并购时，主要会碰到哪些问题？对此您有何建议？

王巍：我在这里提两点。

一是投资银行中介机构的问题。要充分发挥国内投资银行机构的作用。

在跨国并购或上市中，投资银行中介服务涉及证券公司、财务顾问、法律顾问、会计顾问等多方面，投资银行中介机构的作用甚为关键，比如为客户提供专业意见，帮助避免跨国并购的法律陷阱、汇率风险，规避价值评估带来的麻烦等。在近年中国发生的重要海外并购案例中，大型并购项目的财务顾问业务基本由海外投行所垄断。

特别是由于一些著名外资投行与我们在海外并购中的交易对手，有着几十年甚至上百年的几乎为血脉相连的关系，甚

至在中国政府和企业过去不知情的情况下，已经为他们服务了几十年甚至上百年，难道他们会即刻真正站在我们的立场上公正地考虑问题并坚守职业道德？难道他们会真心无私地帮助中国企业正确判断和破解可能出现的风险？难道他们会在并购定价中充分维护中国企业的利益？这一切不能不引起关注。

因此，从保护保护国内企业利益出发，建议今后可参照有关国家的做法，在涉及有关中国企业并购的上市财务顾问业务时，企业应当同时聘请国内中介机构共同参与。

二是中国企业在海外投资时可能遇到很多冲突。社会敌意、法律冲突、政权变化和商业文化对立导致的资产剥夺、企业破坏、罢工、商业歧视、员工绑架乃至公司被驱逐等恶性事件，已经成为中国在外企业的现实问题。美国和日本在50年代和70年代企业国际化过程中，都建立了海外投资的政府保障体系，有力地支持了本国企业的全球化操作。我国政府有关部门应该在中国企业的跨国并购和海外投资过程中，在中国企业开始学习利用自己的优势去获取所需技术、品牌乃至资源过程中，不仅要提供信息、进行市场协调，而且应在投资担保、并购信贷协调、企业经营支持乃至外交协助等多方面，提供一系列保障性措施。

《THELINK》：中国企业的海外并购将对中国企业制度和发展，以及整个中国经济带来什么样的影响？

王巍：中国企业海外并购会对中国企业有很大的影响。第一，市场磨合会很剧烈，原来中国企业和外资企业非常客气，因为处于上下游关系、互相配合，是生产的低端高端衔接关系，大家处于不同的生产阶段，是分工的问题；现在中国通过并购的手段，直接与国际对接，与外资企业进入同一阶段、在同一价值链上对抗。这就不是衔接的关系，而是抢饭碗啦！现在是直接的商业利益对抗，这是我们不熟悉的。中国20多年的改革中，我们没有遇到反倾销、产品技术标准、反垄断等方面的冲突，这些我们不熟悉。这是企业相对进入高端市场才会遇到的。这是我们必须高度关注的一个阶段。

第二，上述冲突会影响我们的企业制度建设。目前我国国有企业正在逐渐转型——转向市场，许多企业不是在市场竞争中转型，不是在市场竞争中发展壮大的。这种转型可以说有的成功，有的失败，有的根本没有转型，仍然代表国家。在这种状况下，上述冲突会改变企业的性质，比如管理层改造、换股等。

第三，会对中国经济制度造成改变，也就是改变组织企业的方式。中国企业正转向市场，目前是半计划半市场。由于并购增多，企业磨合也多，整个中国政府组织市场的方式也必须改变。这样一来，中央的金融政策还起不起作用？中央政府的宏观调控对在并购中走向国际化的企业是否仍然有效？你是不是要尊重市场？是不是从统治变为市场管制？因此我认为，海外并购一定会给中国的竞争方式、企业制度、经济制度带来很大的变化。**THELINK**

王巍先生为2003年秋季中欧国际工商学院并购课程特邀教师



严 顾 之 争

公司治理中的代表权争夺

文 / 刘胜军

著

名律师严义明“枪挑”科龙电器董事长顾雏军，不仅勇气令人钦佩，更是中国上市公司治理演进的一个里程碑式举动。

代表权争夺使公司资产转向更有价值的用途

由于监督公司管理层需要支出成本(时间成本、研究成本、出席会议成本等)，于是在中小股东中就存在着搭便车的自然倾向，这就为大股东或管理层滥用权力创造了条件。在上市公司

数量众多、违法手段屡有“创新”的情况下，仅依赖监管当局的有限资源是难以束缚内部人的自利冲动的。由此，市场参与者的积极行动就成为客观要求。

严义明律师所采用的代表权征集(proxy contest)是西方成熟资本市场广为运用的方法之一，被认为是股东惩罚管理层的最后工具。不过，由于公司管理层同样具有征集代表权的权力，代表权争夺其实是把“双刃剑”。美国学者路易斯·劳斯(Louis Loss)指出：“委托书的使用，如放任而不加以管理，无

疑是鼓励经营者长期留任而滥用其经营权;如加以适当管理,则可能成为挽救现代公司制度之利器。”代表权争夺的有效运作,须建立在完善的法律基础之上。美国证券交易委员会(SEC)对代表权争夺历来采取严格限制。SEC的《代表权委托劝诱实施细则》共有14项,对委托书的格式和内容予以强行规定和程序控制,其规定之严密和详细,被人称为“小证券法”。它要求公司向证券持有人提供股东名单和地址,征集人向SEC呈报预备性委托投票劝诱材料和授权书,并允许持股1%以上或持股市值在1000美元以上且持有期限超过一年的股东,在劝诱材料中列入不超过500个词的建议。

1992年秋,SEC对代表权劝诱规则进行了修改,包括:(1)放宽了代表权申请人资格限制,免除了申请人必须是与公司无特殊关系、在向股东征求意见前无特殊利益的规定。(2)拥有500万美元以上股票的股东,可以不经SEC事先批准,与其他股东进行私下交流,并可以公开其观点或宣布表决倾向而不需遵从代表权申请要求。(3)若经理们将多个表决事项非法“打包”表决,则股东有权对每一事项单独表决。

代表权争夺的问题之一是:现任董事可以利用公司资金为自己拉选票,而反对管理层的异议者(dissidents)必须承担高昂的活动经费。为此,纽约州法院对获胜持异议者的费用补偿,确定了三个条件:第一,须大多数股东认可;第二,争夺目的是为了控制公司经营战略,而非实现个人控制;第三,费用支出的性质和金额必须合理。

从美国的实践来看,代表权争夺成功率较低(约为25%),但对股东财富与公司治理具有重要影响。部分学者建议,将持异议集团能否至少获得2名以上的董事会席位,作为代表权争夺成功与否的判断标准。哈里·德安杰罗(Harry DeAngelo)等(1988年)发现,代表权争夺不论成功与否,都增进了股东利益,并且,在以妥协告终的情况下(即持异议集团获得了部分而非多数董事会席位),累计超常收益(CAR)最为显著(争夺期间高达30.12%)。这说明,代表权争夺增加了将公司资产转向更有价值用途的机会。

我国代表权争夺规则的滞后

代表权争夺在我国仍属于新兴的公司治理工具,只有极少数公司曾经尝试。2000年3月,广州通百惠服务有限公司借助新闻媒体和互联网发起对“胜利股份”的委托书劝诱,是中国证券市场第一起真正意义上的代表权争夺,被称为“通胜模式”。胜利股份第四大股东“胜邦公司”,在胜利股份管理层配合下,与通百惠展开了争夺。董事会利用其提名推荐下届董事会人选的权力,实施了防御,阻止了新股东控制董事会。胜利股份在股东的相互持股和董事会的人员配置上带有明显的设防性质。最终通百惠只在6人的缺额董事会中获得1个董事席位。

该案例几乎是在法律真空中操作的,凸显了我国代表权争夺规则的滞后,特别是操作性规则的缺乏。尽管我国《公司法》、《股票发行与交易管理暂行条例》和《上市公司章程指引》对表

决权代理行使制度作出了详细规范,但在代表权争夺上几乎是空白。首先,《公司法》第108条只规定,“股东可以委托代理人出席股东大会,代理人应当向公司提交股东授权委托书,并在授权范围内行使表决权”,而对具体授权范围未能加以明确。其次,目前的股东大会一般非常简单,有的不附委托书,或者没有要求委托人对授权表决权作明确指示,客观上增加了代表权争夺的难度。再次,对代理人人数与投票权数没有适用规定,应当与特殊持股比例(如5%、30%等)规定相衔接。

激励股东参与完善争夺制度

鼓励更多机构或个人借助代表权争夺对上市公司管理层施加压力,是具有现实价值的治理手段。首先,尽管中国大陆上市公司股权高度集中,但根据在关联交易中的回避原则,控股股东一般不得参与表决,因此,通过代表权争夺,中小股东就可以在关联交易中保护自身利益;其次,代表权争夺的兴起,可以改变小股东消极投资的理念,使股东更积极地参与对经理人的监督;再次,代表权争夺,可以使长期沉淀的非流通股体现出应有的表决权价值,激励股东对公司事务的积极参与。这些益处,对防止大股东掠夺是很有现实意义的。

完善代表权争夺制度应从以下几点入手:

第一,股东知情权具体化。进行代表权争夺者必须向投资者提供所有重要事项。

第二,设定征集人的资格条件。如中国台湾规定,应为持有被征求公司已发行股份5万股以上的股东。征集者持有较多股份,可以显示其严肃性和可信度,从而减轻征集过程中的逆向选择(adverse selection)。持异议者直接持股,是向外部股东显示自己承担风险意愿的信号,据统计,在成功争夺中,该比例为14.3%。相反,如果发起争夺者只购买极少数量的股份,则可能被其他股东认为缺乏在事后提高股价的能力,就会导致逆向选择,使持异议者很难获得足够的股东支持。

第三,规范委托书格式与内容。委托书说明材料必须先于或同时与授权书发给股东,必须披露有关利害关系等,以限制代理权滥用,克服持异议者与投资者间的信息不对称。

第四,规范请求与争夺程序。应规定有关资料须在公开发送给股东之前,报送中国证监会审查;投票代理材料必须向所有股东发送;持异议者有权获得公司全体股东名单等,使代表权争夺按规范程序进行。

最后,现行表决制度需要改进。代表权争夺包括两层内容,一是代表权征集;二是表决制度,分为简单多数票制度和累积投票制,前者将所有待表决的董事会席位分别开来逐个表决,而后者将所有待表决的董事会席位一次性表决,候选人按照总得票数决定是否当选。由于少数股东可将所有票集中于某一个候选人,这就避免了大股东对董事会的全部垄断,因此累积投票制利于保护少数股东利益。 **THELINK**

本文作者为中欧国际工商学院案例研究中心助理主任
来源:《第一财经日报》

梦想与现实

中国大众市场思维模式

中国大众市场的这两个极端概括起来即为：一就是避免风险，保护自己、保持稳定；另一个是一个梦想的世界，想要青云直上、忘记烦恼，事实上这也是一种逃避。

精明的营销者，应该使得这两个世界联系在一起。

文 / 唐锐涛(Tom Doctoroff)

有

人曾经说过：想象一下中国有十多亿人口，这是一个多么巨大的市场，只要每个人买一点点东西，加起来的价值就非常大。我是不同意这样的观点的。目前的中国社会是一个纵向细分的社会，主要分成三大类人，一类是最富有的人；另一类差不多有三亿人口，他们是城市中的普通市民，或者是那些在过去10-15年里面纷纷涌入城市的农民，而他们正是城市的主流。第三类则是广大的农民。这三类人的价格敏感度非常不一样，他们的购买能力相差也很大。我今天要讲的中国大众市场指的就是第二类人。这类人是大众消费品市场的主力。

中国的大众市场有两种基本需要：第一种就是要打拼，生活要奋斗。这是真实的生活、真实的世界，他们无法控制，只能不断地保护自己，避开危险。现代商业中，摩天大楼和贫民窟之间总存在着一种强烈的对比。城镇化使大量的农村人口涌进了大城市，带来了更高的生产效率，但是他们刚刚来到城市的时候生活不稳定，一旦失去工作就会陷入困境。对于这些人来说生活充满不定因素。

另外一种需要就不是关于生存和保护了，而是一种幻想，是梦想的世界。在梦想的世界里他们需要的是尽可能把一些不美好的事情抛到九霄云外。人们对梦想世界的需要到处可见：比如去寺庙拜神、买彩票等等，这都是对梦想世界需要的一种幻想，它们阐释了人们对这种梦想的需要。

中国大众市场的这两个极端概括起来即为：第一个是现实的世界，就是避免风险，改变、隐藏、捍卫，要保护自己、保持稳定。另外还有一个梦想的世界，想要青云直上、忘记烦恼，事实上这也是一种逃避。

精明的营销者，应该使得这两个世界联系在一起。正确的营销战略可以嵌入到人的最基本的直觉当中去。

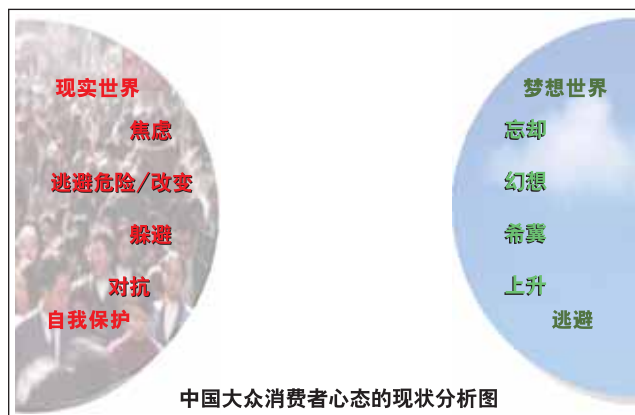
失落的安全感

有一个测验，当中国消费者购买油漆的时候，他们所认定的最大利益是“防毒”，是关于安全的——不要出现毒害的物质。西方消费者则注重“明亮的颜色”，或者是其他的一些辅助的功效。但是中国消费者认为，最重要的是油漆是无害的，而品牌往往就是一种保证，这也就是为什么直到今天，在购买油漆时，国际品牌是人们优先的选择。

另一个例子是出现在酱油市场。事实上，酱油是非常“本土化”的产品，不同地区的消费者使用不同的酱油品牌，中国东部的消费者所常用的品牌和西部地区是不同的。不过即便是这样一种非常本地化的产品，中国消费者也非常关注安全。

其次在中国的家电市场，春兰、康佳、海尔这样的公司，他们为什么要拥有不同的产品系列？春兰有洗衣机、空调、柴油机、发动机等等不同的产品，因为如果规模非常大，消费者往往会觉得产品品质就相对稳定。在中国，规模是非常重要的，规模意味着安全。海尔在发展初期，并不是一个非常吸引人的品牌，人们并不是非常喜爱它，但是它却提供了非常优质的服务。所以服务也是一种可靠性的体现。还有专业、职业的认可。比如说获得职业机构的认可或者是他们的公章，可以表明产品的质量有保障。像舒肤佳产品包装上印上了中华医学会的认证，佳洁士举出了洁士口腔护理研究院的认可。这是佳洁士非常典型的牙膏广告。商家就是利用了人们希望获得安全的心理。

但是让人安心并不仅仅是产品本身的安全或者是提供良好的服务，还包括让人在社会中获得安心、安全，获得社会的保障。中国人是非常强调社会观念的，所以要考虑社会大环境。比如，人们都会害怕被拒绝或是被隔离，希望能够获得社会的认可，所以在传递品牌理念时，一定要强调社会环境，这是一个非常有用的诉求点。比如夏士莲洗发水的广告，广告中的女孩因为头发干枯毛糙怕被嘲笑，不敢坐到教室的前排。使用了夏士莲之后，她的头发变得光滑柔顺，她于是信心百倍地坐到了教室前排，还受到了同学们的赞赏，夏士莲让她得到了社会认同。



中国的大众市场的这两个极端概括起来即为：一就是避免风险，保护自己、保持稳定；另一个是一个梦想的世界，想要青云直上、逃避、忘记烦恼，这也是关于逃避。

家庭的力量

第二个主题是“家庭”。

家庭是中国社会的基石，中国人的家庭观念非常强，所以家庭的概念必须不断加以强调。中国有句俗语是“兄弟阋于墙，外御其侮”，无论在家庭内部发生什么事情都不要担心，都应该在家庭内部解决，但是在与外人争斗或者竞争的时候，就要一致对外。这和西方文化不同。我有一个双胞胎的哥哥，我们俩经常打架。而我的母亲经常说不要在家里打，别把家里弄乱，要打就到外面去打。因此，在中国，任何能够使产品与家庭联系在一起的方式，都将会是非常有益的。舒肤佳香皂的广告非常有效地表明要保护自己的家庭，要使你亲爱的人免受细菌的侵害，所以母亲选择舒肤佳的香皂，尽全力保护自己的家人不受细菌影响。

强调亲情的作用。比如龟鳖丸的广告。我们都已经很熟悉它的广告词了，“世上几乎所有的父亲都知道儿子的生日，又有几个儿子知道父亲的生日？”就是以情动人。

那么我们应该怎么样利用“家庭”的概念呢？

首先，可以把一个产品的功能利益戏剧性地夸大，夸大它的相关性，也就是让产品的家庭功能性更加显而易见。飘柔的广



中国大众消费者需求图

告就是一个例子，把头发的清洁功能夸大，诉诸于亲情的表述。当女儿骄傲地抚摸着妈妈漂亮柔顺的头发时，这种亲情就被充分地表述了。洗发水的功能不仅是清洁，还给妈妈增添了美丽。

其次我们要在产品的功能中融入感情，雕牌就是一个非常成功的本土品牌，它传递的是一种在肥皂的洗衣功能之外的社会价值。下岗的母亲找了一天的工作回来，看到懂事的女儿已经把衣服全都洗掉了。女儿带着童稚的嗓音说道：“妈妈说过，用雕牌，只要一点点就能洗干净一大盆”。看到这样的场景，消费者很容易被感动，这个品牌的形象也随之深入人心。

增大价值

第三个主题就是围绕价值展开的。我经常跟跨国公司客户说：你们在定价的时候一定要小心一点，因为如果你们的产品价格太高的话，很可能是致命的。

在中国推出某类产品时，要非常注意产品的价值和价格，价格敏感度会扼杀成功。但同时企业又需要注重怎么样成功地建立起品牌资产，使得产品在普通价格之上获得一个溢价。

对于中国消费者来说，他们总觉得好像太关注价格是件难为情的事情，但是一到“讨价还价”问题上，情况就不同了。中国的消费者是非常聪明和精明的。所以商家应该尽量避免低价的直接表达，而是通过讨价还价的技巧展示出来。一种方法是聪明地减少价格。例如用40元的价格卖掉面值100元的电话卡，这样给消费者一种讨价还价的感觉，也就是说他们用40块钱就能买到100块钱的东西，觉得非常的合算。又或者换一种方法，多多益善，增加一些额外的东西，比如说飘柔全效护理，花一份钱可以买到全部的功效，康师傅3+2、多乐5合1等等。

还有一个雀巢公司的威化饼干的例子。中国人不太喜欢吃巧克力，认为巧克力容易上火，热量太多。怎么样把这样一种巧克力饼干变成大家日常的零食？雀巢推出了一种便宜的巧克力威化饼干，它换了一种做法，把巧克力的含量减少。一方面把价格降下来，另一方面，他们后来又推出了加量不加价的促销方式，成功推出了一种天天都可以当零食的巧克力威化的概念。一块钱一条，价廉物美，妈妈们可以每天买一条给孩子吃。而且量那么多，你就算一大口咬下去也不会被咬光。通过增加额外的价值给客户更多的满意，这对雀巢来说是一次巨大的成功。

再一次说到雕牌洗衣粉。它在讲述“节约”的概念时，把这样一种关于价格的敏感度调换成对于家庭的一种观念，也就是说

一个妈妈怎么样保护自己的家人，让家人穿上干干净净的衣服。而你只要用一点点洗衣粉就可以洗干净衣服，这有多好？

平凡赞歌

第四个主题是赞美平凡的人。如何把一件本来非常小的事情，变成充满光辉的大事？如何在平凡的生活发现平凡的魅力？比如说毛主席说了“向雷锋同志学习”。雷锋到底做了什么呢？他并没有做什么惊天动地的事情，他只是一个再普通不过的人了。但是在中国社会中，雷锋的形象是非常光辉、伟大的，他成为人人要学习和崇拜的一个对象。向雷锋同志学习，也就为日常生活中的平凡赋予了一种含义和价值。

中国移动近期的一个广告，就是一个把小的胜利化成非常大的胜利的场景。它表达的是：实际上这些并不是小事情，他们都有自己动人的一面。这在耐克的广告中也能看出来——生活中每一刻都是激动人心的。而“老蔡”酱油的广告则把一个平凡的主妇变成了世界上最美丽能干的公主，实际上她就是在菜里面放了一点点“老蔡”酱油。

梦想控制

第五个主题是控制权的幻想。我们确实需要这种感觉，以控制日常生活中冒出来的无助感。所以就要让消费者获得这种感觉。前一段时间最流行的电影是《功夫》。功夫代表了中国力量的精华，概括起来就是等待时机、吸收能力，然后再释放出去。张艺谋的《英雄》表达的也是相同的情境。这是普通人对于超能力的一种向往和成为英雄式人物的渴望。在新近的雀巢广告中有这样一个画面：广告主人公拿着一个冰淇淋花心筒，一口咬下去，然后就可以震动整个世界了。

事实上，中国充满了很多的小英雄，他们是非常小的人物，但是却有着很大的力量改变世界。例如孙悟空，它拥有神奇力量能打败妖怪。耐克的一个广告中使用了一个小人物，释放自己的内心隐藏的力量，战胜一切，它代表中国新生代的年轻人，也就是把下一代人隐藏的力量释放出来。

从中国的文化性质、中国的社会特质这些角度可以看到整个大众市场分为两极，一方面是要获得安心、规避风险，另一方面则是要实现青云直上的梦想，能够过奢华的生活、逃避现实。精明的营销者往往只关注其中之一，而真正的强手却是将两者结合在一起。



THELINK

本文作者为智威汤逊广告公司东北亚地区总裁

(本文根据唐锐涛先生在中欧国际工商学院高层管理论坛上的演讲内容整理而成)

集团简介

贵州信邦制药集团是一家以制药为主，集药品研发、GMP生产、GSP销售、GAP种植于一体的大型综合性药业集团。

集团下设贵州信邦制药股份有限公司、贵州信邦远东药业有限公司、贵州信邦药物研究开发有限公司、贵州黔东南州信邦中药饮片有限公司及罗甸、施秉两大GAP种植基地。

作为龙头企业的贵州信邦制药股份有限公司，成立于1995年元月。立足于中华民族文化的瑰宝——传统中医学，致力为人类的健康生活作出贡献。

在过去筚路蓝缕的艰苦奋斗中，信邦制药不断接受挑战并获得迅速成长，总资产规模：2.45亿元、累计销售产值：13.5亿元、累计上缴税收：1.32亿元，遍及全国三十多个省市的销售网络，在激烈的医药市场竞争中站稳脚步并取得良好的经济效益和社会效益。

信邦制药拥有治疗心脑血管、胃肠道等系列产品35个，其中银杏叶片、六味安消胶囊、贞芪扶正胶囊、护肝宁等一系列国家级新药、国家重点保护品种、国家基本药物、国家基本医疗保险和工伤保险药品、国家非处方药物，在市场上建立了良好的品牌形象和美誉度。

信邦制药集团为帮助人们实现健康、美好的生活而努力着……



贵州信邦制药股份有限公司（集团）

Guizhou Xinbang Pharmaceutical Group





米其林中国

法国知名企业米其林(Michelin)公司是一家世界级轮胎制造商。20世纪80和90年代，中国市场的规模和多样性吸引了众多跨国公司纷纷前来创办企业，米其林也是其中之一。1988年，米其林开始进入中国，但公司迫切地希望在中国建设自己的生产基地，争取更多商机。1995年底，米其林在沈阳建立了第一个合资企业。2001年，上海筹建中国最大的轮胎制造基地，米其林将此视为更大的商机，准备来此一展身手。据分析人士预测，2000年至2005年，中国的轮胎业将保持30%的年增长率，2010年的轮胎需求量将达到1.08亿条。预计子午线轮胎¹的需求量增长将更为迅猛，2000-2005年期间可以翻三番，在轿车市场和卡车市场的渗透率将分别达到100%和40%。

米其林将与中国市场共同成长。从进入中国的那一天起，我们就制定了明确的战略，要使在中国生产的轮胎达到我们在其他国家的品质水准。

艾里克·祖杰(Eric Jugier)，米其林中国 CEO 兼董事长

毫无疑问，中国提供了获利良机，但是风险和挑战也同时存在。最大的挑战就是如何管理文化的差异，并将米其林的企业文化融入中国的大环境。祖杰认为：

更新生产设施以制造符合米其林质量标准的轮胎不仅仅是一个资金的问题，也是一个涉及文化的问题。我们必须仔细斟酌：是否应该调整米其林的管理模式以适应中国文化，还是应该在中国推行米其林的全球管理政策。

◆ 本案例由中欧国际工商学院刘胜军博士和瑞士IMD商学院研究员因娜·弗朗西斯共同撰写完成，中欧国际工商学院忻榕教授和IMD商学院弗拉迪米尔·普奇克教授提供指导。目的是用来做课堂讨论的题材而非说明案例所属公司管理是否有效。为保密需要，某些名称及信息已经过调整。

米其林中国

作为引领世界轮胎技术的生产商，米其林在全球经营着近80个制造基地，控制了全球轮胎市场20%左右的份额。

2001年3月，经过18个月的谈判，米其林与上海轮胎橡胶(集团)股份有限公司(Shanghai Tire & Rubber Co., Ltd. 简称STRC)签订了一份2亿美元的合约，准备建立一家股份制公司：上海米其林回力轮胎有限公司(Shanghai Michelin Warrior Tire Co., Ltd. 简称SMW)，米其林控股70%。

STRC是中国最大的轮胎制造商，建有自己的子午线卡车轮胎和斜交卡车轮胎工厂，当年年产能达500万条轿车和轻型卡车轮胎，其轿车和轻型卡车轮胎生产厂拥有2700名员工，在国内拥有5%的市场份额。另外，它还拥有厂房的土地使用权，以及回力品牌的使用权。回力诞生于1947年，是中国的民族品牌。

虽然STRC于1992年在上海证交所挂牌上市，但是公司的企业文化中还存在着比较普遍的国有企业的思维模式。由于对上市募集资金的使用不善，和一系列不够成功的收购运作，STRC2000年度遭遇了比较严重的亏损。

2000年夏天，上海市政府任命了一位新董事长范宪来领导STRC的发展。范宪曾在上海制皂有限公司担任副厂长，为这家国营化妆品公司带来了新的生机。在与米其林的合资进程中，范宪成为了主要的推动力：

许多人对于和米其林的合并心存顾虑。有些感觉好像要将自己的女儿嫁给一个陌生人一样，心里总是无法割舍。但是这样的联盟为我们提供了一个宝贵的学习机会，学习米其林世界的技术、工艺、管理和营销技能，从而提高中国轮胎生产商的竞争优势。

2001年4月，原任米其林亚太区轿车和轻型卡车轮胎部副总裁的祖杰成为SMW的董事长兼总经理。范宪被任命为副董事长。

米其林集团的五大价值观

附表 1

公司使命的核心是服务于客户。我们的长期生存和发展有赖于我们的客户保持长期的满意度。我们的主要职责是为客户提供符合他们需要的安全高质的产品。同样，我们所提供的服务也以最高质量水准为目标，在可靠性、客户期望、满足生产期限以及生产成本方面力争上游。

我们希望通过发展与所有利益相关者的良好关系来继续米其林的全球扩张计划，不管他是我们的员工、工商界合作伙伴、公共权威部门、非政府组织、媒体或者我们所处的当地社区。

尊重股东意味着充分认可他们的作用，以及他们所承担的风险，让他们参与到公司的运营中来，并努力满足他们的长期期望。

为我们的客户提供更加环保的产品和服务。相应地，我们的长期创新政策也应该致力于提高交通工具的环保性能。

尊重事实要求我们保持客观和诚实公正，超越个人成见或先入为主的观念。

资料来源：《米其林绩效与责任宪章》



四个小组被建立起来，在法律小组忙于建立控制机制的同时，其它三个小组分别着手于SMW的运营、沟通和业务开发。利用在沈阳合资企业积累的经验，米其林得以在谈判结束后继续生产回力轮胎，而未发生中断，并且SMW只用了12个月就生产出了米其林牌轮胎。

祖杰是一个坦率而乐观的董事长，然而回忆起早年在上海艰难创业的日子，他显得一脸凝重。面对市场挑战和风险，企业需要一支强有力的本土管理队伍。由于大多数中国经理人接触到的现代化管理知识极为有限，因此在初期阶段，米其林向中国派驻了十多位外籍管理人员。一部分外籍人员组成一个技术小组，主要领导设备的整修和更换、新流程的规范化和新技术的应用。其它外籍人员则致力于分销渠道的重组、对零售商进行营销和产品知识方面的培训、建立市场跟踪系统、进一步强化对回力品牌的支持，并努力扭转客户拖欠贷款的习惯。这些外籍人员的专业知识和技能为企业的未来运作打下了基础。

米其林的外籍管理人员意识到，人力资源管理问题是集团当下面临的最大挑战之一。由于米其林公司和中国文化之间存在价值观和信仰差异，容易引起误解，造成不必要的损失。但是，如果管理得当，不同的文化反而可以取长补短，促使知识在公司内部更好、更快地传播。

为了促进双方的顺利整合，米其林保留了原中方公司的管理团队。同时，米其林十分强调培养本土管理人才的重要性，以最大程度减少文化冲突。祖杰评论道：

从一开始，我们就非常了解这个合资企业的缺陷和优势。这就是为什么我们所派驻的人员大多是技术专家而非经理人。

与营销、销售和生产的整合相比，人员的整合是米其林的一大挑战。艾里克的愿景是让所有中国员工都成为“米其林大家庭”的一员。

米其林的文化

米其林的文化主要基于五个基本的价值观：1)尊重客户；2)尊重他人；3)尊重股东；4)尊重事实；5)尊重环境(参见附表1)。

集团所有的决策制定都贯彻了上述价值观。

尊重他人被视为激发米其林强大创新能力的一个关键因素(参见附表2)。公司鼓励经理们本着信任的态度向下属放权,赋予员工言论和行动的自 由。公司里没有既定的和事先决定的职业发展道路,没有晋升“直通车”,也没有刻板规定的工作。米其林的员工们都有机会凭借自身的才能,发展兴趣,攀登事业顶峰。每个米其林员工都可以在他们的正规教育之外寻求进修的机会。

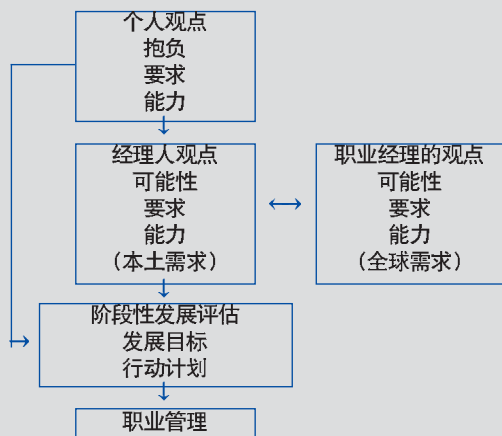
从进入公司的第一天起,你就被赋予了责任。公司为每位员工准备了一个入门计划,以及根据个人的不同情况制定的培训和发展计划,以开发和提高个人及其职业能力,促进个人的成长和职业发展。职业结构不是一成不变的,在米其林,没有不可能的事情。

米其林希望通过其独特的职业管理实现公司和员工的平衡发展(参见附表3)。米其林的一些制造工程师到产品开发部门去发展职业新途,一些生产主管调入销售部门,或者信息系统人员在营销部门寻找新的方向,这些内部换岗是常有的事。

作为一个世界性的经营组织,米其林也在国际范围内提供广泛的职业机会,鼓励员工在各项活动、各个地点、不同的领域、以及国内外的子公司之间调动。这种内部流动性被视为在集团内部传播和强化米其林价值观和文化的良好机会。米其林同样也鼓励国际范围内的流动,公司4500名经理中,有12%都参与了外派计划,通常在海外驻留3-5年。

职业管理模式

附表3



资料来源: 公司信息



可拆卸胎圈的轮胎:
让轮胎更容易安装

重型卡车轮胎

子午线轮胎: 改变了汽车的操控性、
安全性和轮胎行驶里程

米其林的创新历史

1899

1900

1908

1932

1946

附表2

趋势: 提高轮胎抓地力

低压轮胎: 轮胎抓地力更好

根据集团的五个价值观,米其林制定了绩效与责任宪章,目的是衡量并缩小集团价值观及其贯彻情况之间的差距。从很大程度上说,该宪章总结了符合米其林文化的现有实践模式,并将其转化为公司管理原则。米其林集团管理合伙人兼CEO爱德华·米其林(Edouard Michelin)说:

评判公司绩效的标准并不仅仅是财务状况,还有公司开发员工潜力的能力,以及与周围社区和社会和睦相处的能力。

为了强调经理与员工之间的平等,米其林将以下口号镌刻于石: 人才不属于任何个人! (Nobody owns the talents)曾任米其林亚太区总裁,现任米其林欧洲总裁的陈可贤(Christian Tschann)这样评论道:

弗朗索瓦·米其林(Francois Michelin)是米其林公司的元老,已经在这个商业帝国中掌舵了45年。他笃信的理念是: 避免过度控制员工,要营造一种允许犯错的文化,一种有助于独立性、坚忍性,以及鲜明个性发展的文化,一种避免单一模式思维的文化。米其林鼓励“敢作敢为”的作风,并以此为荣。我们鼓励中层经理们大胆进言,敢于挑战高层的决策。

米其林的人事管理

理念

米其林的人事部门在全球拥有1400名员工。该部门独立于其它管理结构,因此,指令传达的渠道并不像其它许多跨国公司那样直接,与中国企业的差距就更突出了。这个部门的主要使命是:

将个人的职业发展与个人期望、展现的技能和绩效结合起来。

满足公司对员工的短期和长期要求。

为了实现这一使命,人事部门集中致力于五个方面的活动: 1)个人职业管理; 2)培训和发展; 3)当前和未来的员工水平和员工能力发展的管理; 4)劳资关系管理; 5)人事管理工具的开发。祖杰认为:

每个人都是独特的,有着自己的素质和个性。人事部门的职能是发掘出个人的特殊潜质,使他们在公司内充分发挥自己的能力,同时使公司受益。在米其林,员工提供的并不仅仅是支持或者服务,更是在发挥一项战略职能。

人事部门的员工由专业的人事管理人员和来自其它

部门,如制造部门和营销部门的人员组成,这有助于更好地了解各项工作和员工个人素质,从而找到个人与公司的最佳结合。

人事部门与其它业务部门之间并不存非常清晰的边界,人事经理必须与其他各部门的同事密切合作。作为战略合作者,人事经理需要具备柔性管理的技能,才能发挥其作用。然而,这却成为米其林人事管理人员在中国的主要挑战之一,因为他们在企业的组织架构中没有非常正式的位置。

招聘

米其林的招聘面试是一个双向过程,应聘者 and 公司都能够很好地了解对方。除了考察应聘者的能力、背景和教育情况外,米其林更看重的是他们的性格。初试之后,应聘者将进入深入性面试阶段,与包括相关部门经理及人事部门经理在内的多位公司代表一一对话。面试重点包括技术和个人行为两方面,应聘者的沟通能力、领导能力、团队合作精神、愿景、规划能力、敏感性、工作动因和适应性都将得到考量。米其林的国际职业经理阿兰·杜克(Alan Duke)对此有这样的解释:

在米其林,面试官都是独立作出决定的。大多数面试官来自运营部门,具有敏锐的洞察力,也非常了解公司的需求。筛选过程非常严格,但同时也很人性化;我们不使用测试,只依赖于同个人的交谈。面试官要评估应聘者是否适合米其林的文化和价值观,并据此作出最

合他们的第一项工作任务。整合经理伊丽莎白·格雷马蒂(Elizabeth Grimaldi)解释说:

将新员工派往基层工厂担任三周的生产工人是米其林的政策,不管这些员工应聘的是高层管理还是管理培训生的职位。有时候,这里的工作环境与他们所习惯的环境大相径庭。在这段时间里,他们要学会像一名工人那样生活和工作。他们需要在一线深入了解生产流程和米其林的文化。然后,就他们的经历写一份体会。第一个月我们可能不甚了解他们适合什么工作任务,第二个月我们将会有更成熟的想法,第三个月我们就可以对新员工提出正确建议了。如果这位员工的要求与公司的需求不符,那么只好请他/她离开。

职业管理

个人职业规划和个人进步是米其林管理理念中不可分割的部分。每位员工都要就他们的长期职业方向和职业兴趣进行规划,及时获得反馈和评估,并积极参与职业兴趣的讨论。

职业规划是员工及其经理和职业经理所共同承担的责任。职业经理需要“跟踪”所有员工在米其林的整个职业生涯,无论后者属于哪个级别。每两年,职业经理就需要与员工面谈一次,获悉他们的需求和想法。米其林的《绩效与责任宪章》上写着:

我们对职业发展进行长期的管理,这通常是一个20年左右的持续过程。我们严格地筛选人才,并对招聘进来的

第一条“绿色轮胎”,滚动阻力小,省油

PAX系统(胎唇垂直锚泊系统):保证司机在轮胎零压情况下能继续驾驶车辆

1950-1980

资料来源: www.michelin.com

1992

1996

1998

第一条用于卡车、摩托车、推土机、农业机械和飞机的子午线轮胎

第一条彩色轮胎

后判断。我们很少为了填补一个岗位而招聘员工,我们所做的是寻找有价值的而不仅仅是有技能的人才。我们首先找到最适合的人选,之后再开发他的潜力,以助其达到事业巅峰。加入米其林的每一位员工,不管他们来自哪个国家,都必须与公司具有同样的愿景。

整合

在法国总部,所有新招聘的人员都需经过至少三个月的试用期,或者说“整合”阶段,以便更好地了解公司,并开发他们的个人职业抱负和才能。

在整合阶段,所有新招聘的人员都要集中学习,系统地了解公司概况。在此期间,他们可以与公司任何管理人员面谈,讨论他们碰到的问题和所关心的事项。公司会派给他们一些短期的工作任务,好让他们亲自尝试一下在这里工作的感受。整个过程中,他们可以随时求助于职业导师(在米其林工作多年的高层经理),后者将回答新员工的问题,并指导他们在未来的工作中实现自己的职业梦想。每位职业导师负责8-10名新员工,在为期3个月的整合阶段结束后,他们必须对照公司的需求对员工的进取心和才能作出评估,并推荐适

人员提供持续帮助,给予他们机会以实现真正的职业发展。

米其林要求职业经理具备良好的素质,他们应该值得信赖、工作透明,在以往的工作中表现出良好的诚信度、正确的态度、倾听的能力,以及对员工管理有强烈的兴趣。他们通常来自公司的各个部门(参见附表4的职业管理流程)。米其林的经理人员平均每3到4年换一份工作。

绩效评估和职业发展流程

米其林的评估流程包括两个部分:年度评估(APR)和阶段性职业发展流程评估(PDR)。一线经理和职业经理将合作进行测评,评估中特别强调指明方向、给予认可、开发个人和团队潜力、积极倾听,及正确指导。在APR中,要确保个人的目标与公司、部门和小组目标相统一。个人也需向经理提出反馈意见,而经理则负责跟踪、指导、提供资源、消除障碍、以及必要时修订目标。每年年末,经理和员工将在评估面谈中进行交流,完成的APR评估表则交与人事部门。

PDR被视为职业管理的一个主要部分。它与APR并不直接相关,且可以在任何时候进行,但至少每两年一次。在PDR评估会面期间,经理和员工需要就“经理所预见的方向”、“能力优



势”、“改进方面”，以及“有关额外培训或经历的建议”达成一致。根据米其林的政策，员工的薪酬与各子公司的绩效挂钩。这样做的目的是为了提升员工与公司的相互配合，从而加强集团内部的文化融合。

米其林在中国所面对的文化和管理问题 对层级制度和高层的尊重

中国的传统文化是一个尊崇权力，以谦卑为美德的文化，人们非常尊重固有的等级关系。传统的企业结构就反映了这种文化，领导是自然而然的权威。下级服从上级的传统使得下属缺乏工作的主动性。

在中国，职务晋升在许多情况下是根据年龄而非能力进行的。而在国有企业中，这种“论资排辈”的现象更为常见，工资结构同样也是根据资历而非工作成绩决定的。人们在一家单位里可以一直呆到退休，所谓的“铁饭碗”就是比喻这种状况的。在这种制度下，员工之间的工资差异性很小，这极大地影响了员工承担责任的积极性。

实施职业管理体系是对等级制度的一大挑战。一直以来，中国人都认为职能部门的重要性高于支持部门(比如IT和人事部门)。因此有些职能部门经理坚持认为：“如何安排我们部门的人员，我最有发言权。”而且很难让他们听从第三方，即职业经理的建议，毕竟后者并非他们的直接上司。祖杰评论道：

中国员工对职能部门经理非常尊重。他们认为人事部

门的人比较接近总经理，而职业经理不过是另一个被派来看管他们的人。

祖杰希望员工能够喜欢与他们直接上司之外的人讨论他们的职业选择。但是，中国员工似乎并没有理解公司的良苦用心。

在中国要找到合格的职业经理也是一大挑战，祖杰认为：

职业经理必须具备从事这项工作的必要性格和能力。他们必须与各部门经理讨论并说服他们。这就是为什么职业经理都是从业务部门中挑选出来的原因。我们在中国也必须贯彻这一做法。我们要努力开发员工的才能，使他们有能力担当更重要的职位，并作出更多贡献。这是我的任务之一。目前我们在中国有很多岗位是空位以待，我们还需要来自其它国家的员工的协助。现在，我们还处于起步阶段。

面子的重要性

中国人非常重视面子的问题。他们千方百计不让人注意到可能使自己或者他人丢面子的失误、疏忽、或者情绪，尤其是在其他人面前。他们通过避免冲突，相互保全面子来维持良好的关系。让别人丢面子可能反过来会威胁到自己在组织结构中的地位，甚至可能进一步威胁到团队和谐和社会秩序。

为了保全面子，许多中国商人倾向于避免冲突。为了不丢面子，他们常常不愿意指出错误。另外，地位比较低的员工打断或者纠正地位较高的员工的讲话也被视为不敬。米其林的一位测试工程师汇报说，他的一些同事对一位外籍经理的管理作风很不满

意,就因为后者习惯于当场直接反驳,让许多人大失面子,而这位外籍人员却并未意识到。

关系

中文中的“关系”这一概念在英文中并没有对应的翻译。它是指人与人之间在互惠关系的基础上建立起来的一种联系。在中国,它是很多业务开展的基础。一个人帮了另一个人的忙,他就会期望受助人在未来也可能提供某种方式的帮助作为回报。这种关系可以存在于邻里之间、与当地商店的职员之间、与政府官员之间、与商业伙伴之间,等等。而外籍经理往往并不注重花时间培养人际关系,在中国人看来,这种对人际关系的“不重视”影响了管理的效果。

祖杰解释道:

我们必须让员工了解我们开展业务的方式,同时我们也需要了解,米其林中国的员工更强调的是“关系”而非团队合作。我们必须教会他们如何在一个组织内部协同工作。许多员工甚至不理解为什么有必要和SMW签订劳动协议。

沟通和决策风格

中国文化属于高语境文化,沟通中的非语言要素很多。所谓高语境就是说,谈话之前就假设对方已具备某些知识,而在低语境文化中,更多信息则是在沟通中交流的。非语言沟通包括隐含义、非语言暗示、间接表述、以及象征性语言。另外,中国人对于谈话中的沉默或者停顿并不感到不适。

中国人不喜欢直接沟通的特性源于中国千百年来封闭的家族和人际关系。它往往假设交流双方具有共同的思维。比如,中国商人在听到建议时,很少直接说“不”。相反,他们常常提议说问题还需进一步研究。同样,他们的交谈中经常使用开放式的问题,他们很少提出只能以“是”或“否”来回答的问题,以免将人逼入死角。中国人并不崇尚直白的表达,他们喜欢礼貌含蓄,但结果往往使得他们的话模棱两可。

米其林的管理层更为强调流程和结构,允许员工获得更多授权。而中国的经理人则担心,严格的结构将阻碍决策的迅速传达。米其林要求他们一步步按照程序来解决问题,而不是寻找一些捷径或者快速方法来解决问题。

个人发展

在中国,保持技术能力的优势是成为管理人员的前提条件。没有牢固的技术知识和技能,就很难赢得员工的尊重。在选拔管理人才的过程中,人际交往能力则是放在第二位考虑的。

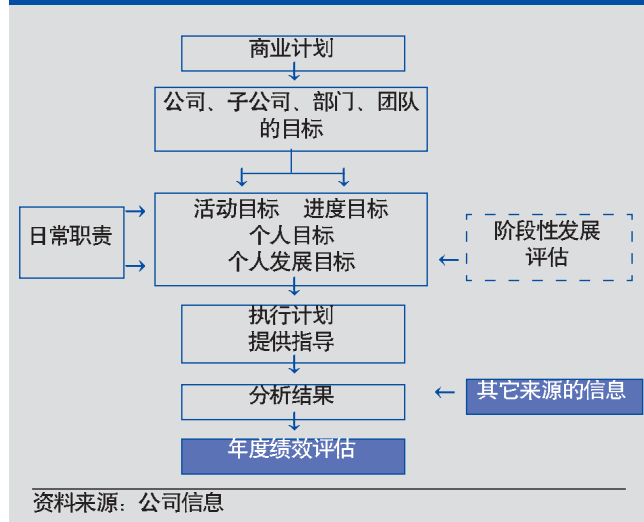
米其林的外籍人员注意到,有些中国员工的个人素质非常出色,但是他们往往缺乏应有的团队合作能力,以及参与决策的责任感。中国的教育体制更强调的是测试个人的技能,而非其领导能力和团队合作能力。

由于外商在中国直接投资的增加,各大公司开始竞相招募人才,因而人才的保留和发展成为重要议题。在中国,管理人才的缺乏被称为“丰收中的饥荒”。由于缺乏真正具备良好管理才



职业管理流程

附表 4



能的人,结果导致薪酬上升,员工流动率提高,公司不愿意对人员培训和发展进行投入。米其林的中国经理也常常受到来自猎头和其它公司的试探。对在华跨国公司来说,如何留住有经验的本土经理人一直是一个艰巨的挑战,对于米其林也不例外。

总结

文化差异的存在使得在这些看似对立的价值观之间达成平衡成为必要。对祖杰来说,这是一项艰巨的任务。的确,文化差异可能会严重影响米其林在全球树立共同的价值观。公司始终致力于确保其全球12.5万名员工在管理原则上的共识,同样,这些共同原则也需在中国的员工中得以贯彻。THELINK

1. 子午线轮胎是50年前由米其林公司发明的,比起斜交轮胎,子午线轮胎采用的技术更为先进,安全性能也更高。目前斜交轮胎在中国还在大量生产。
2. 诚实、客观、对现实的共同愿景,以及对真理的热爱。

思维全球化， 行动本地化

文 / 刘胜军

一个总部位于法国的跨国公司该如何应对在中国经营所遭遇的文化挑战？公司行之有效的人力资源政策能否在东方土壤扎根？类似的问题反映了 21 世纪的商业组织所面临的共性难题，即公司如何才能达致全球化(globalization)和本地化(localization)之间的精巧平衡。在 TCL、联想、海尔、华为等优秀中国企业纷纷跻身全球市场玩家的背景下，这些问题尤为值得深思和探讨。国际性企业常常发现，人力资源体系的整合是跨国经营中最令人费神的环节。

米其林中国所面临的挑战包括：中国文化与法国文化的冲突；被收购的中国企业传承下来的组织特性与米其林组织特性的差异；中国员工所特有的思维模式和行为方式与米其林组织能力要求之间的差距。在处理这些差异时，米其林必须对以下问题做出决策：是否要本地化？如何平衡全球化与本地化的关系？如何把握全球化的时机？

是否要本地化？

对大多数跨国公司而言，问题不在于对全球化与本地化进行取舍，而是如何实现两者之间的最佳平衡。一方面，公司是一个有机整体，需要全球一致性来确保其组织特性不因全球性扩张而迷失。但是，仅仅拥有统一的品牌是不够的，公司必须确保不同地区的员工能传达一致的公司形象，具备适应公司整体战略的能力，并且各个分部之间能有效地共享资源和转移知识。另一方面，各个地区在人文和制度环境方面的多样性，又要求组织具有本地适应性(local responsiveness)，过度追求全球统一和控制可能会扼杀本地组织的活力，导致总部综合症(headquarters syndrome)。

一般认为，在满足下述条件时更宜推行本地化的人力资源管理：母国和东道国存在显著的文化差异；内部同形化拉力(internal isomorphic pulls)弱于外部同形化拉力(external isomorphic pulls)。不同文化背景的人具有不同的价值观，而价值观影响着人的思维和行为方式。米其林所提倡的文化与中国员工所习惯的文化之间存在着巨大的差异。内部同形化拉力是指要求分支机构采用总部的组织结构和管理模式，以实现组织内的一致性，进而为资源共享和知识转移创造便利；外部同形化拉力则来自当地环境(例如东道国的经济体系、监管要求等)，它要求分支机构采取适应当地特点的管理模式。作为一个转型经济国家，中国的制度环境处于快速变迁的状态，政府对经济领域的涉入程度较高，再加上米其林的合资伙伴是地方政府控制的国有企业，客观上要求米其林对当地环境具有较高敏感度。

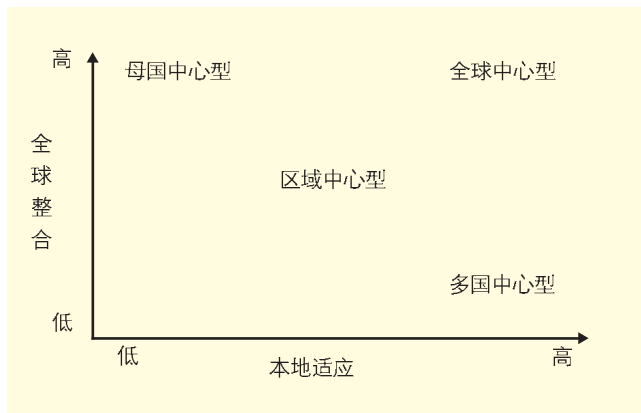
思维全球化，行动本地化

本地化并不意味着一切惟本地是从，正确的诠释是赋予公司人力资源管理更多的灵活性或变通以适应中国的现实情况。全球性公司的重点应该放在把全球整合与本地适应结合起来，使员工能做到“思维全球化，行动本地化”(弗拉迪米尔·普奇克 Vladimir Pucik)。这也应该成为米其林中国的长期目标。

跨国公司的本地化程度取决于其自身的组织特性。根据跨国公司在国际人力资源管理(International HRM)方面的倾向，可分为以下几类：母国中心型(Ethnocentric)、多国中心型(Polycentric)、区域中心型(Regiocentric)及全球中心型(Geocentric)。母国中心型和多国中心型属于两个极端，前者高度强调全球整合，倾向于全球性的国际人力资源策略，从总部

派遣管理骨干；后者则重视因地制宜，高度授权，雇佣本地经理人员，更多地吸取当地的经验和做法。

也有一些跨国公司在国际人力资源管理中采取了双重战略(dual strategy)，即对高层主管采取全球统一的体系进行管理，而对其他员工的管理则下放到各个地区公司。不过，这一策略可能只是权宜之计，因为从长期来看此举会降低企业内部凝聚力。



资料来源: Heenan D.A., and H.V. Perlmutter, 1979, *Multinational Organization Development Reading*, MA: Addison-Welsey, pp.18-19.

作为一个历史悠久、家族掌控的企业和法国的骄傲，米其林属于母国中心型企业，应该非常关注全球整合的重要性。对以强大创新能力为自豪的米其林而言，如何让中国分部也具有同样的基因无疑是一项关键任务。如何才能确保思维全球化？最重要的是要让本地员工接受公司的文化和价值观。事实上，一个好的价值观应该适用于不同的文化环境。例如，米其林倡导的“尊重客户、尊重员工、尊重股东、尊重事实和尊重环境”，同样受到中国员工的认同和支持，关键是如何将其转化为员工行动的指南。

如何掌握全球化的时机？

米其林中国的很多员工来自被收购的国有企业。这些国有企业原来的人力资源管理较为落后，员工素质和思维模式带有较大的局限性，因此米其林将不得不以其“全球体系”取代原有的低效管理方式。

但是，中国的文化特质与复杂多变的制度环境需要更多的本地化。此外，被收购企业与米其林的组织特性存在很大差距，接纳其全球人力资源管理体系的准备度很低。如果强行推行总部的体系，难免会遭遇或明或暗的抵抗。例如，米其林目前要推行职业管理体系就存在很大挑战，比如合格的职业经理的缺乏、员工对传统职业发展路径的惯性、业务负责人对人力资源角色的认可，改变这些都需要一个时间过程。如何淡化“关系文化”的潜规则，亦非朝夕之功。

如何改变中国员工的价值观以符合组织要求也是很大的挑战。最有效的办法是把好招聘关，只招聘价值观吻合的员工。而大量员工来自被收购的国企这一现实意味着米其林必须给这些员工机会，帮助他们实现转变。一部分员工将不可避免地被淘汰，这将成为米其林在整合中的阵痛。

因此，米其林中国在导入其全球管理体系时需要时间和耐心，并且要根据中国文化和员工特点进行适当的本地化。例如，公司应与员工互动较多的职位(人力资源主管、工厂经理等)本地化。他们的中国文化背景和本地经验将有助于缓和和文化差异，并在实践中对公司的人力资源管理做出灵活的调整。

但是，米其林在人力资源管理全球化方面并非只能坐等时机。公司可以从以下几个方面着手创造条件：首先，努力让员工接受米其林文化，成为米其林人，以米其林的价值观为行动指南；其次，加强总部和中国分部的人员互动。这不仅有助于缓和和文化差异，也可帮助中国员工在实践中感知米其林文化，这比抽象的说教更能深入人心；再次，增加管理人员与基层员工的沟通和交流，降低权力距离，让员工感受到公司对中国文化的尊重；最后，要借助考核与奖惩来改变员工的思维模式，引导员工的行为取向。

中国企业走向跨国经营的特殊难题

和80年代在美国大肆收购的日本企业不同，中国国际化的先锋企业大多尚未形成核心竞争能力，而是得益于高成长性的内地市场和成本优势，收购动机往往是因为遭遇成长的天花板。由于缺乏严谨的管理系统，它们在跨国经营时很容易与西方注重规范和流程的文化发生冲撞。最近的几起跨国并购案都会遇到同样的问题：是容许“一企两制”，还是建立全球一致的体系？如果是后者，那么是中方(收购方)同化对方，还是外方(被收购企业)同化中方？

心态至关重要。中国企业不能因为自己是收购方就理所当然地以我为主。必须承认，外方出售资产更多地是出于战略取舍，而中方的优势不在于体制而在成本¹。此外，西方员工对中国企业文化的认同度很低，甚至抱有怀疑和偏见。因此，中国企业应象珍惜被收购方的技术和品牌一样珍惜对方的管理经验，后学习先进，相互取长补短。要想留住对方的管理人才，管理理念的融合比文化融合更为关键。联想集团能任命IBM个人电脑业务负责人为合并后整个集团的CEO，并将总部迁往美国，其学习意识和开放心态非常值得称许。

令人担忧的是，很多中国企业在跨国收购后过多地聚焦于能快速影响损益表的整合，比如采购、研发、销售等，而忽视了人力资源整合，这可能导致错过最佳时间窗，双方员工貌合神离，出现“一个企业，两种制度”的局面，最终将损害企业的组织能力。

在人力资源的跨文化整合中，关键是要在全公司范围内建立和推行一致的价值观。那些没有明确的价值观或者价值观过于“本地化”的企业必须与时俱进。例如，联想集团就用“客户满意、创新、精准求实、诚信正直”等理念取代了原来的“产业报国”。惟有建立了全球一致的价值观，才有可能做到“思维全球化，行动本地化。” **THELINK**

1. TCL在收购汤姆逊的彩电业务后的一年内，其股价下跌了2/3，而汤姆逊股价则暴涨了30%。

大势定，变革行

文 / 张肇麟

“这些文化差异的存在使我们有必要在看似对立的价值观之间达成平衡。”跨国公司在面对文化冲突时常会有类似的想法。不过，要化解文化冲突，更重要的是跳出文化的框框，从管理的更高层次思考问题。换个角度思考，或许发现文化障碍原本就不是问题。

米其林意欲在控股70%的合资公司(中国本地员工占90%以上)中推行米其林全球管理模式时所遇到的障碍，表面看来是文化冲突，然而我以为这并不是问题的根本。米其林需要做出以下思考：

第一，米其林与上海橡胶合资的战略是什么？什么是米其林真正利益所在？(势)

第二，米其林与上海橡胶的关系本质是什么？这种关系的将来是什么？(道)

第三，如何通过领导艺术与合理的策略运用消解冲突，实现战略利益？(术)

解决这些问题需要的是：战略性思维、领导艺术与信任。

米其林的合资战略是：通过与上海橡胶合资，借助其市场(5%)和既有渠道在中国迅速建立米其林的高质量产品生产能力和市场影响力，在未来中国迅猛增长的市场上成为赢家。

对上海橡胶而言，嫁女固然心痛，但也是一个转变体制获得新生的机会。由于对上市募集资金的使用不善和一系列不够成功的资本运作，当上海橡胶谈合资时，在战略主动权上相对处于弱势。因此，掌握相对主动权的米其林在实现自己战略的道路上应该不会遇到来自上海橡胶的系统抵抗。

其次，如何理解这种合作关系的本质呢？合作关系的持续性取决于：双方都拥有对方所需要的独特资源，并且此资源具有持续的独立性。在本案例中，米其林拥有技术、管理和品牌，而上海橡胶则在渠道、市场(既有客户)、富有经验的员工方面具有优势，且拥有现成的生产能力。双方资源优势的持续性在合作进程中会发生不对称的变化。这种演变将决定合作关系的发展趋势。

对米其林而言，合资企业能否成功，很大程度上取决于能否成功移植米其林的组织能力。米其林的真正优势在于其难以模仿的组织能力，而组织能力具有动态的和高度组织依存的特性。米其林的技术优势只是一个动态的概念，技术的研发与创新才是米其林优势的源泉。从这一角度看，如何让原来上海橡胶的员工拥有米其林的血液是一项关键挑战。

作为控股股东，米其林应该拥有足够的力量和权威来推行自己的战略。米其林应以此为契机迅速拓展米其林的营销渠道，



有力地争夺市场份额，争取和培养一大批向往真正有价值的事业与生活的优秀忠诚员工。

至于文化的冲突，领导者应该明白：大势一旦确定，一切矛盾都会变得简单。在这里需要强调的是：强烈的文化冲突背后往往隐含着复杂的博弈。就此案例来讲，米其林的战略如能实现，大势一旦转变，所观察到的文化冲突便肯定不会构成对于全球管理整合的太大阻力了。任何可能形成对抗的潜在力量已经消失，博弈结束了，心态自然平和了。剩余的文化差异，也就没有可担心的了。

我们也可做相反设想：如果管理者无法区分固有的文化冲突和博弈心态的情绪性因素，则可能转向对实际权力、态度和现实势力的妥协。任何对心态因素所作出的妥协都是对既有错误势力和做法的某种“接受”，这不仅不是对文化差异的正确反应，相反与文化整合的打算背道而驰，也会令领导者陷入无法解脱的困惑。

认识到这一点，公司就不应急于追求管理体系的及时和完美到位，也不必去触动敏感文化的冲突。而应聚焦精力在真正的利益：战略！

在实现战略的道路上该如何化解阻力呢？我的意见是：取得中方管理层的支持是基本点。合资企业是在上海橡胶的基础上搭建起来的，上海橡胶的员工占90%还要多，这决定了新公司会在很大程度上继承上海橡胶的原有人际关系定势、操作习惯、处理各种难题的思维方法等。范宪是国有企业中有影响的

老总,是政府和组织部门任命的干部,他在组织中的影响是巨大的。另外,米其林在决定派驻外籍人员的决策上也已导致了范宪的依赖(关键管理和决策岗位几乎没有派驻外籍人员)。因此取得范宪的支持与合作,对米其林战略的实现十分重要。

取得中方管理层的支持并不困难,只要米其林把目标聚焦在实现业绩的快速增长,那么双方高层发生分歧的机会不会太多。因为迅速增长的业绩既满足了来自政府的期望,也符合米其林的战略目标。为了实现这一共同目标,合资企业需要米其林的市场运作经验和知识,以及生产工艺和技术,毫无疑问范宪会支持米其林的工作,应当会帮助扫清变革道路上的一些阻力。但需要警惕的是,有几点可能构成暗礁:

第一,外方根本无视中方管理层的作用。中方管理人员学习精神极强,有强烈的事业心和丰富的实战经验,还承担着上级对的某种期望,决不会任由被排斥在局外。同时,他们对上海橡胶的品牌还怀有着极深感情,无法坐视品牌的衰落。因此,米其林需要取得中方管理层的信任和支持,摸索最佳共事模式,包括共同做出决策的艺术。不然,公司会遭遇各个层次的软性抵抗,执行力将大打折扣。

第二,在一些棘手的问题中,米其林成了矛盾一方或者陷中方于难局。面对原班上海橡胶人马,遇到敏感问题米其林务必求助于中方管理层,一定要记住必须提前、反复商量,达成共识后由中方出马。否则,就可能创造出一些新的利益冲突,加大整合难度。

第三,脱离业绩计划而孤立看待、导入管理理念和系统,并忽视关键岗位人员的安排。中外双方管理层的和谐关系的基础是对共同目标的锁定。如果只是为变革而变革,比如只是为了与全球整合而整合,那么基层员工也看不出变革的意义。所以米其林必须通过关注业绩来导入先进的理念和方法,逐步实现运作的提升,同时完成了关键岗位的人事布局,这才是战略领导者应有的智慧。

让我们对米其林在此案例中的应对策略做一个总结:局部的战术行动必须服从总体战略;从总体局势演化中把握当前行动的含义;管理变革过程需要理顺各种力量,尤其要抓住关键。因此,管理的变革强度应掌握在以实现战略、提升当期业绩为目标的框架内,而不是以追求全球整合为导向;其次,在为提升业绩而做出管理变革的同时,逐步完成关键岗位的人事布局,使理念先进、技能知识过硬、态度端正的有潜力干部到位,低调而深刻地为实现思想变革(米其林认同感)作准备;第三,审时度势、因势利导,充分发挥中方管理层的能量,避免孤军奋战,更不能发生不必要冲突,影响了米其林总体战略企图。

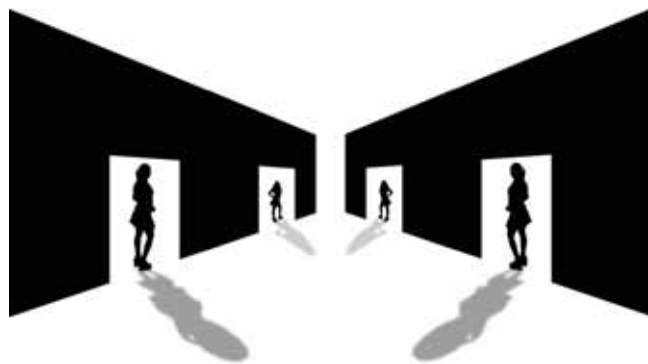
最后还有一点需要指出:米其林中国的管理层还需要管理法国总部的期望。跨国公司组织的复杂性、地理距离和文化距离,都可能导致总部和米其林中国出现判断和决策上的分歧。米其林中国需要说服总部理解这个过程的复杂性,总部的耐心和理解就是最好的支持。**THELINK**

本文作者为中欧EMBA99级学员、汉彬洲咨询公司总经理

求同存异, 逐步整合

米其林中国的整合进程

文/齐晓峰



2001年法国米其林公司与上海轮胎橡胶(集团)股份有限公司联合组建了一家新的股份制公司。新公司保留了很多原中方公司的员工,外方员工占5%;而在95%的中方员工中,约有90%来自原来的国有企业,另有约10%新招进的员工来自外资/合资企业。米其林很快就发现中法之间及中外方员工间的文化差异给新公司带来了很大的挑战和压力。

中西方文化本身存在着差异。不同的观念、思维模式、行为方式造成了双方的不理解,甚至引起误解。遵从等级、绝对服从上级、大锅饭、论资排辈,过去大部分的国企员工身上多少有这样的影子;而新公司中的原中方员工当初也不例外。同时,他们说话委婉、不直接表达自己的观点、讲究面子、从不在会议上当众指出别人的错误,而是在会后单独对某人提出建议。这些都让外方员工觉得无法理解。而反过来,米其林开放的、尊重个人、注重能力培养的企业文化也让这些国有企业出来的员工一时无法接受。

同时,原中方企业中的员工和从其他外企/合资企业中招聘过来的员工之间开始时也存在着一些不理解或冲突。已经习惯了外企文化的员工们做事方式更为直接,他们并不绝对服从自己的上司。如果他们认为自己的上司做得不对,就会直言自己的想法,并且会向上司解释他们这样想或这样做的理由。而来自国企的上司就会感到不舒服,觉得被冒犯了。

日常工作中的种种误解、摩擦和冲突在一定程度上影响了公司的生产运营。企业文化的整合成为迫在眉睫的重要任务。

如何整合?是把米其林文化全盘复制到新的企业,让中方

员工在短时间内立刻改变原有的思想,完全接受?这显然是不可能的。每个国家都有自己特有的文化,文化不是一时一刻形成的,而是经历了长久的积淀,而且往往根深蒂固,不可能在短时间内被改变,更不可能用一种新的文化完全去取代。这种激进的改革措施极有可能引起强烈的抵触情绪,使问题变得更加难以处理。

但是文化整合又是势在必行的,不然就会影响新企业的正常发展。文化的冲突、沟通的障碍,导致员工的不良工作情绪,影响了他们之间的相互配合,也影响了工作效率。所以整合,必须先从双方之间的理解和沟通开始。让外方人员能够了解并理解中国文化、中国人的思维模式和行为方式;同时也要让中方员工了解并理解法国文化、米其林的文化、西方人的思维模式和行为方式。在增进了解和理解的基础上建立起相互之间的信任。

有外资/合资企业工作经验的员工在这里就起到了一个桥梁的作用。他们成为新企业的催化剂,帮助外方员工和原国企业员工之间达成相互理解,取得两方面的信任。在新公司中,外方人员大多是技术方面的人员,管理层人员比较少;一线的生产经理等都是原国企业员工;而来自来自外资/合资公司的员工担当起人事管理的职能,他们在外资/合资公司的经验,以及他们对中西方文化的理解,让他们能够比较顺利地承担起执行整合的任务,起到了相当大的作用。

然而整合是困难的,也是缓慢的。新公司的整合从01年成立时开始,直到现在还在进行中。我们当时保留了原中方公司的管理团队。之所以这么做,是为了尽快建立起中方员工的信任。如果替换原公司的管理人员,从市场上再招收新的有外资/合资企业经验的人员并不是一件困难的事情,但是这就会影响到原国企中的员工,他们会觉得不安,觉得新公司是不是要“大刀阔斧”地进行改革,也许我的饭碗很快也会保不住了,就会搞得人心涣散,大家都觉得岌岌可危,令企业无法正常运行。新公司给中方的管理人员提供了很多的培训机会,给予他们足够的时间,让他们理解米其林的文化,学习新的管理理念。新公司还送他们出国学习,让他们开眼界。结果是,这些中方的管理人员的思想慢慢地有了转变,认同米其林的文化了。当然,也有一小部分员工,依然没办法适应新的情况,没法满足新的要求,那么公司就会给他们重新做出安排。这样的方式从时间上来说是有一些损失的,但是这赢得了中员工对外方的信任,消除了中方员工的顾虑。

事实上,尽管双方的文化不同,在一些基本的价值观上还是相同的。比如中外员工都知道让客户满意、生产出高品质的产品是重要的等等。这些基本的理念也是相互沟通和理解的一个基础。

有了信任这个基础,文化整合就开始变得容易了。01年的时候,米其林并没有在新公司中实施其职业生涯管理系统,也没有实施阶段性职业发展流程评估(PDR)和年度评估(APR)。这些都是在04年才开始实施起来的。在还没有建立起信任的时候,职业经理(Career Manager)的出现,不仅不能被理解,而且也没法被中方的员工接受。他们不认为这是有助于他们的职业

发展的一件事情,反而还会怀疑职业经理是不是新公司来的“间谍”,来探听消息的,更谈不上会对职业经理敞开心怀,告诉他自己遇到的问题了。

经过4年循序渐进的整合,新公司的文化整合已经显现出了相当大的成效。中方员工已经更能接受米其林的文化和米其林的人事制度。而外方员工也对中国文化增进了理解,不像刚开始时那样觉得困惑和吃惊了。如今,大家都能够理解,在不同的思维模式和行为方式下,大家都是为了一个共同的目标——发展企业、生产高质量产品、满足客户、服务客户而努力着。要达成这样的目标,就需要文化的融合,大家认识到彼此都是企业的一分子。顺利启动的职业生涯管理系统也已经初见成效。现在公司里已经有很多职业经理了,他们和员工聊天、沟通,帮助增进中方员工对米其林企业文化的理解和认同。米其林人力资源管理系统的先进性也已经得到了中方员工充分的认可。职业经理在了解了员工的想法之后,就会与这个员工的直线经理联系,共同发展员工的职业能力,促进他/她的成长。

随着米其林公司文化整合的逐步开展,对公司的运营也产生了促进作用,公司的发展取得了巨大的进步。员工的综合能力得到了提升,系统的运作更为顺畅,工作效率大有提高,产品的规格和质量也得到了提高。员工的观念转变了,能力提升,公司的文化和系统正常有效地运行起来。

从01年到现在,米其林的文化整合是缓进的,米其林也是非常耐心的。刚开始时,中方员工有抵触情绪,没有信任感,不知道该怎么办,但是米其林一方特别的耐心,决不轻易做出责备或处罚,给大家足够的空间和时间去了解和理解。在建立起了信任之后,才会进行大的系统地推行。这源于米其林文化的核心思想:尊重他人(respect people)。尊重中国的文化,尊重中国人的思想。整合就是在这样的观念指导下,求同存异,逐步引进米其林的先进文化,逐步获得中方员工的认同,最终达到融合。在这场整合中,米其林采取的是一种米其林中国方式(Michelin China Way)。

然而,要达到最理想的状态,还需要一些时间。所以米其林的文化整合依然在逐步的推进之中。

最近米其林正和中欧国际工商学院进行有关文化激励(Culture Aspiration)的新合作,中欧的两位副院长张维炯教授和郭理默教授以及米其林领导艺术及人力资源管理捐赠教席教授忻榕博士也参与其中。我们将邀请对中国文化,尤其是对中国国营文化和法国企业文化都有所了解的教授为外方和中方的管理人员上课,进一步促进双方之间的了解和融合。大家必须理解差异,接受差异,并且珍惜差异。文化的差异必然是存在的,但是这并不表明某种文化更好,哪种文化不好。

8月初,米其林还在中欧进行了一个米其林整合课程(Michelin Integration Program)。已经获得成效的文化整合将继续深入下去,更为融合的企业文化将促进公司的进一步发展。**THELINK**

本文作者为中欧EMBA95级学员、米其林中国人事总监

“国际化” 四大体会

文 / 金志国

基于战略做事是一种长期的行为。一切的事情都要放在机制上，放在战略管理上去完成，这样你才能有强大的生命力，企业不会因为你的离去而就此停止。



每一个公司都想把自己的公司做强做大，最后成为一个国际化的跨国集团。然而，事实上99%的企业都在国际化的进程中夭折。为什么走同样的路，而实现这个梦的公司却是寥寥无几？尤其在我们中国，市场经济刚刚处于转型时期，如果我们盲目地搞国际化，就会适得其反，非但没有加速企业的发展，甚至可能导致企业的夭折。

青岛啤酒经历了一百年的发展，从一个小型的公司经过整整一百年的锤炼，才在世界上获得了一定的品牌知名度。也由于中国的改革开放以及加入WTO，使我们具备了走出去的基本条件。

国际化不是一个单纯的概念，要实现国际化就是要考验企业在全世界范围内的资源配置能力以及金融管理运营能力，也就是说企业学习成长的一种能力。这种能力不是一种口号，而是需要积累的。可喜的是我们的一批企业已经成长起来了，勇敢地走出去了。在走出去的过程中我们遇到了很多困惑，社会上对我们走出去也有很多的议论，但是可贵的是我们这些企业的勇气。

中国已经是国际化的一个重要组成部分，问题不是你走不走出去，而是你必须走出去。必须走出去，该怎么做？这是个很重要的问题，如果只有国际化的目标，而没有实现这样一个目标的战略图，以及能够保证成功的战略举措，那么企业走出去的风险是很大的。

那么如何国际化呢？具体的实施过程是什么样的？真正的跨国集团，从外形上看非常令人羡慕，他们有很高的指标，产值、销售额等等都让我们羡慕。可是，他们用什么方法，如何成就国际化？对于他们的内涵我们中国的企业其实了解得很少。美国安海斯-布希（Anheuser-Busch）公司是全球最大的啤酒公司，也是青啤的战略伙伴。今年3月，我来到安海斯-布希公司，和他们面对面共事，深入到他们团队当中进行实践交流，了解他们怎么样运营和管理国际化大公司，了解它的内涵及核心。这给了我很大的启示，这是在中欧两年系统培训之后的又一次最佳的实践经历。

体会之一：战略

像安海斯-布希这样的跨国集团一切做事的出发点都基于战略，基于战略做事是一种长期的行为，他们做事的目的和我们现在做事的目的不一样。举个例子来说。在和他们交流的时候我才得知，为什么青岛啤酒93年在香港上市的时候，安海斯-布希公司要从香港的资本市场上购买青岛啤酒5%的股权。此后，股票飙升了十几块钱，翻了几倍的时候他们没有套现，当股票跌到6毛钱的时候，他们也没有出手。当时，我们曾觉得很疑惑，不知道大公司是在做傻事还是不在乎这一点，实际上

不是。其实，他们早已预期到中国要开放的这一天，早已预期到中国要发展的这一天，所以在 93 年就做了今年要做的事情，今天要做的事情。这验证了我们当时的一种思想，就是我们要用未来的思想，要有长期的战略计划。这样一个跨国公司考虑了十年以后今天的事情，他们的判断，他们的眼光看得如此之远，正是因为他们一切的行为皆基于战略之上。

体会之二：到位

中国人都是很聪明的，中国的孩子在国外读书，常常可以在班里名列前茅，从这一点看来，我们中国确实不缺聪明的人，我们缺乏的是认真用心做事的人。跨国公司做的事情我们也都做，问题是他们少有什么是做到位的，也少有什么像他们那样做得精、做得深。

人家有战略，我们好像也有战略，但是人家的战略能够实施到位，而我们的战略只能当文件看。人家有文化我们也有文化，可是人家的文化有非常强的号召力和凝聚力，我们的文化往往是一句口号，甚至连我们的文化内涵都没有解释出来，文化的精义都没有找到。就是说，人家有的我们也都有，组织结构、组织文化、组织战略我们都有，但问题是我们都做得不好、做深、做精。

体会之三：制度

国际化的公司重战略、重制度安排，它们用系统运作、管理和控制公司，而当前很多中国企业都还是靠人治，过多强化领导人的作用。所以，为什么在我们国家有这么多所谓的企业家明星，却缺乏足够的明星企业？优秀的跨国集团的生命周期非常的长，往往经过百年的积累。与企业的寿命相比，我们人的生命周期是有限的，智慧周期就更短。一个跨国集团的发展，需要代代相传，而一个伟大的公司，一个存在几百年的公司，绝对不是靠一个人就能够完成的。对于这一问题的认识，我非常赞同美国总统的任职制度，再有智慧的人选，制度上规定最多也只有八年两届。因为基本上在这八年当中人的智慧也释放得差不多了，即便有很强的学习吸收能力，也远远跟不上在这个位置上的释放速度。一个国家的进步要求一个速度，人的吸收速度是远远跟不上国家的发展目标所要求的速度的。

一切的事情都要放在机制上，放在战略管理上去完成，这样你才能有强大的生命力，企业不会因为你的离去而就此停止。

体会之四：心态

在激烈的市场竞争中，跨国集团上至总裁，下到员工，都有一种平和的心态，非常认真地学习、成长和处理好每一件事情。

而我们中国的一些企业则有过多的浮躁，这种浮躁不仅来自于企业，而且来自于方方面面。为什么我们有这么多的假冒伪劣？是一种浮躁的东西在投机，造成很多这样的行为，但是总有一天会受到应有的惩罚。

我到过一家跨国公司，通过和他们的交流，我发现从基层团队到高层团队，每一个人都是本职岗位上的专家。一个普通操作工的工作目标是我在啤酒行业中的目标——做这一行中的权威；而一个清洁工的目标，就是成为最好的清洁工。不管从事什么岗位，都要做到最好，做到专家级，我被这种精神和文化所震撼。我曾经看到过一个工厂的清洁工清理垃圾箱。他除了把垃圾箱清理出来之外，还把垃圾箱的每

一个角落都擦得干干净净，擦完之后，还走到远处看看摆得是不是正。我当时就被他这种认真、用心、自觉的精神所震撼了。一个普通的清洁工都能将自己的工作做到这种程度，这样一个团队，这样一个国家，将会产生什么样的力量？！我们该用什么去和别人竞争？有这种震撼在里面，有一种威慑在里面，让我们觉得敬畏。

国际化：目标高远，弘扬民族精神

确实我们的市场刚刚转型，我们这 20 年所走过的路程速度是非常快的。我们必须用国际的标准来衡量我们自己，绝对不要用自己的目标来衡量自己。我们把标准定到一米三，我们跨过去了，好像显得很伟大，可是国际标准是两米，我们就有恐高症。国际化就是把我们的目标抬高，目标越大，显得我们越渺小，目标越大，显得我们越不足，我们就会正确地对待自己，停下来认真地踏踏实实去学习。

和安海斯-布希建立伙伴关系也就是请了外援，请了外教，帮助我们在实现国际化的过程中，不再摸着石头过河，有经验可资借鉴，这能够增加积累资本，这就叫建立共赢。我也看到我们的一些企业家，特别是创新的企业家特别在乎想当一个民族英雄，不愿意和国际资源进行对接。但是要知道你的能力和资源是有限的，在梦想成为民族英雄的过程中，就可能夭折了。并不是说实现国际化就要抛弃民族的东西，而是要让民族的东西弘扬出去，为国际社会所认可，成为国际化的东西。

所以说，我们生长在一个伟大的国家、伟大的时代，我们经过伟大的中欧国际工商学院的培养，我们也在梦想着创建我们伟大的公司，那么我们一定要先成为一个伟大的人之后才能做到这一点。THELINK

本文作者为中欧 EMBA02 级学员、青岛啤酒股份有限公司总裁、副董事长（本文根据金志国先生在中欧常州校友分会成立大会上的演讲整理而成，未经本人审阅）

我们中国确实不缺聪明的人，我们缺乏的是认真用心做事的人。

不管从事什么岗位，就是要做到最好，做到专家级。



人才 制胜之道

文 / 徐少春

制定战略不易，执行战略则更难，但我更强调一点：人才是执行的关键。“天时、地利、人和”三个要素中，“人和”是非常关键的，正所谓“天时不如地利，地利不如人和”，“得人才者得天下”。

金蝶国际软件集团目前有三千名员工，常常有人问我，金蝶有多大的资产，今年有多少收入。我的回答是金蝶最大的资产就是我们的三千名员工。在与国际巨头的竞争中，金蝶这几年在技术方面的成长非常之快。可以说，我们的知识和能力是非常强的。整个公司有三千名员工，而每一个员工都是知识工作者。董事会因为参加中欧的学习，认识了几位中欧的知名教授，目前人力资源管理学教授杨国安教授就是公司的名誉董事。我们中南区的总经理拥有十多年的海外工作经验，而中层和基层员工里面更有许许多多的人才。所以虽然现在面对非常激烈的竞争，但是我们觉得非常有劲，为什么呢？因为金蝶拥有这样一支强大的人才队伍。

怎么得到人才？怎样用好人才？这是两个非常重要的话题。

先谈怎样得到人才。企业要有一个强大的品牌，品牌就是一面旗帜，许多人才觉得这样的公司是他们展现才华的舞台。所以，公司一定要重视品牌的建设。很多国外的巨头拥有非常响亮的品牌，只要一提它们的名字，大家都能感受到品牌的吸引力，很多人都愿意到这样的公司工作，所以品牌对于吸引人才是非常关键的。另一方面，企业的领导者一定要胸怀宽阔，要海纳百川。领导者本人不一定是一个非常专业的专家，但一

定得是一个善于发现和运用人才的专家。

得到人才之后就要用好人才。得到人才也许还容易，但要用好人才确实很难。以金蝶为例，公司创业十多年了，早期的公司文化就是激情文化，每一个员工都充满激情。因为我们创业的时候是95年，大部分都是20多岁的员工。对于20多岁的年轻人来说，最重要的不是钱，而是好的平台和展现才华的机会，能够把事业做成功，将来自然什么都会有。针对员工的这个特点，我们当时提出了一个政策，这成为我们吸引人才，或者说成为我们企业文化很重要的部分。第一，就是你到我们公司来，我就能给你一个位置。第二，能给你至少不少于其他地方的薪酬。第三，车子。有了这三样东西，你工作几年自然就可以得到你的妻子，或者说夫子。有了妻子和夫子，你就有孩子。到现在为止我们很多员工已经实现了这些目标，基本上每一位正式的员工都有我们的股票。对于这些20多岁的年轻员工，这就是吸引他们在金蝶工作的最重要的原因。

但是企业发展到五六年以后，20多岁的年轻人就变成了30多岁的员工，这个时候他们的需求就发生了变化，前面已经“五子登科”了，那么接下去他会关心什么呢？他要关心自己孩子的教育，所以公司就设立了一个亲子规划，在过去的文化基础上创造了一个亲子文化。我们把一本内部刊物改成了画报，画报里的大部分内容都是我们员工小孩的作品，非常可爱、动人，这让很多员工感到非常高兴。另外，每到一些重大的节日，我们会把公司员工的小孩组织起来搞一些活动，比如请著名的主持人和他们一起玩游戏，做一些节目等等。同时，公司的人力资源部也时时刻刻关注着孩子们的情况，比如说帮助他们选择幼儿园或者学校。亲子文化的影响是潜移默化的，它能够让那些30多岁的员工感到安心，非常乐意在公司里面工作。当然我们还提供其他的一些内容和计划。

接下去呢，考虑到我们的员工再过几年就要踏入40岁的年龄段，或者现在有些员工已经40多岁了。到了40岁这个年龄，我不知道大家的感觉是什么样的。我前两年听人讲，说40多岁的人是很远的事情记得一清二楚，昨天的事情忘得一干二净。这当然是一个笑话，但是这反映了这个年龄段的人的一个特点：非常牵挂父母和长辈。所以我们正准备在激情文化、亲子文化的基础上开展一个敬老文化。我们已经开始了一些具体工作，比如说员工的父母生病，大家一起去探望。下一步我们将多做些像这样体现我们敬老文化的事情。

得到人才以后，让人才在你这里长久稳定发展的关键就是环境，实际上也就是公司文化。所以，如果能够创造出一种让员工安心、稳定地工作，愿意为此献身的精神，我相信这个公司就会有前途，就会有发展。

要真正在这个竞争激烈的市场中赢得未来，战略很重要，执行很重要，但是人才更重要。THELINK

本文作者为中欧EMBA02级学员、金蝶国际软件集团有限公司董事局主席（本文根据徐少春先生在中欧常州校友分会成立大会上的演讲整理而成，未经本人审阅）



巨龙已经苏醒

—— 欧盟与中国的经济崛起



文 / 若泽·曼努埃尔·巴罗佐(José Manuel Barroso)

非常高兴来到中欧国际工商学院。我们对欧盟在学院的发展中所发挥的作用感到自豪，并欣喜地看到中欧国际工商学院为中国经济当前所取得的成就做出了巨大贡献。

这里，我想套用一句拿破仑的名言：“中国是一条沉睡的巨龙，一旦醒来，将震撼世界。”今天，这条巨龙已经睁开了双眼，而在最近几年，整个世界也如梦方醒般认识到了中国崛起的重要意义。中国的崛起不应被看作威胁，而应被视为机遇，中欧之间活跃的贸易往来和投资关系就是最好的证明。

去年欧盟扩大到25国，部分归功于此，欧盟如今已经超过美国成为中国最大的贸易伙伴。而中国现在是欧盟仅次于美国的第二大贸易伙伴。据估计，去年中欧的双边贸易额为1750亿欧元。

中欧之间的贸易平衡是非常有利于中国的。去年欧盟对华贸易逆差为789亿欧元，这一数字目前还在增长。产生这一逆差的部分原因是结构性的，因而这一现象还会持续一段时间。我们还应记得很多欧盟国家的企业在华有投资。但是我们还是要强调，中国应保证兑现其对世贸组织的承诺，进一步开放中国市场。在这一过程中，我们将进行政策对话并

实施财政援助项目。

中国在过去25年中的经济崛起确实令世人惊讶，而且中国经济还在继续增长。中国和世界各国都越来越感受到中国经济增长的影响，不仅在经济领域，还包括政治领域的影响。

2001年欧盟积极支持中国入世，这是中欧关系发展史上的一个重要事件。中国已成为世界经济管理中的一个关键角色，这充分体现出中国正在国际舞台上发挥着日益重要的政治作用。中国和欧盟在很多方面有着共同的目标，包括在联合国和其他组织(主要是世贸组织)中建立更有效的多边机制等方面。在地区层面，我们看到中国和印度这两个亚洲新兴经济体之间出现了更多的和解和合作。

然而，中国的经济崛起也给欧洲和世界其他一些地区带来了担忧，那就是有人担心中国竞争力的提高会导致这些地区的业务外包及随之而来的失业。除此之外，尤其从去年开始，中国对原材料和工业品需求量的不断增加还引起了另外一种担忧。中国对石油、钢铁、大豆和许多其他原料及产品的需求抬高了价格，并引起了人们对这些物品长期可得性的忧虑。以上两点加在一起就形成了这样一种说法：“中国人买什么，什么就涨，

中国人卖什么，什么就跌。”

确实，中国的崛起给全球带来了挑战，但是必须肯定的是，中国的崛起也带来了机遇。比如，欧洲的消费者和公司能以较低价格买到中国产品，其他地区的产品也会因为竞争压力而降价出售。欧洲的钢铁制造商、机械设备和电厂设备制造商则高兴地看到，他们的生意由于中国需求的增长而日益兴隆。海运当局也为中国进出口物流前所未有的增长而兴高采烈。

中国经济崛起的另一个重要方面，是对中国本身带来的影响：每年有几千万人摆脱贫困。无论什么样的援助项目都不可能在此如此短的时间里，如此大的范围内实现生活水平如此大幅度的提高。

在这里我想把所有这一切，包括围绕中国崛起的种种不恰当的说法，放在更广的范围里进一步做一下分析。首先，中国经济的增长速度确实很快。就货币量而言，中国现在的经济规模已经达到了意大利的水平。尽管如此，由于中国的人口是意大利的20多倍，这使得中国的人均GDP还不到意大利的5%。即使按购买力平价来计算，中国人均GDP也不到欧盟平均水平的20%。

其次，当谈到中国崛起时，还应该回忆一些历史事实。从某种意义上说，今天中国的崛起只不过是回归其过去的地位。早在1820年，中国的产出已占到全球三分之一。从那以后，世界上其他地区，尤其是欧洲和美国开始了长期的迅猛增长，而中国却停滞不前，甚至可以说在上个世纪的五六十年代还有所倒退。所以中国就开始落后了。到1978年，中国的GDP只占全球的4%。即便经过20年的迅速增长，到今天，按购买力平价来计算的中国GDP据估计也只占全球的11%。简而言之，中国正在进行一次长期的复兴。

正是中国经济融入世界的速度引起了世界对中国的关注。正是由于这一速度导致全球经济发生了一系列迅速而重大的变化，其中包括劳动力密集型行业转向中国。也正是中国令人震惊的复兴速度，以及迅速扩大的经济规模，对包括欧盟在内的中国贸易伙伴构成了挑战。

大多数分析家认为，中国经济在未来很长一段时间内将持续上升。这样的复兴速度是令人欢欣鼓舞的，但毫无疑问隐藏着风险。幸运的是，中国的领导人对此很了解也很开放。

昨天和前天我有幸在北京就这一问题与胡锦涛主席和温家宝总理进行了开放坦诚的探讨。他们对这一问题坦诚而现实的态度给我留下了深刻印象。中国领导人对于面临的严峻挑战具有清醒的认识。例如中国目前正面临宏观经济不平衡的短期风险，还有中国国内极大的收入差距所带来的挑战，因此中国领导人不断强调“和谐发展”的必要性。存在的问题包括城乡差别、劳工标准及工作场所安全等等。在这些问题上所做的调整不仅将提高中国的竞争力，还会促进整个世界经济。我对中国领导人承诺中国坚持现代化和对外开放道路表示了祝贺。一个开放、现代化和稳定的中国对我们欧洲是有利的。

我们高度重视中国在世贸组织所作的承诺。同时，中国承担并切实履行知识产权保护义务是至关重要的。这也是欧洲和世界其他地区甚为关心的一个问题。

对中国来说，实现长期可持续发展所面临的巨大挑战是生产力、生产效率以及如何使用自然资源。中国不可能在生产效率低下、大量浪费和严重污染的条件下获得长期发展。令人欣慰的是如果提高生产力和生产效率就可以获得大量收益。一般认为，中国产出1欧元的GDP所消耗的石油是世界平均水平的3倍。与日本相比，则是7倍。因此，中国应该努力提高能源效率并减少污染。

欧盟委员会与中国在此方面开展了密切的合作。我们向有关领域的项目进行投资。中国已对欧盟的环境立法和标准表示了极大兴趣。中国取得成功是十分重要的，中国和世界都能从中获益。

正如中国必须不断调整以适应日益变化的全球环境一样，欧洲也面临着同样的问题。我们也存在着一些问题。因此，欧盟委员会正在为解决欧洲竞争力问题不遗余力地制定改革议程、促进经济增长和提高就业水平。但是调整并不总是一帆风顺的。欧盟当前面临的一个重要问题就是取消了纺织品的配额，这不仅使欧盟，也使其他国家遭遇到困难。

欧盟与中国在解决中国对欧洲纺织品出口问题上所采取的方法充分说明了我们在建立在接触与对话基础上的合作模式是可行的。中国领导人对中国向欧盟出口的纺织品激增给欧盟一方所带来的挑战深表理解。

欧盟非常高兴将中欧之间的关系继续向前推进。确实，我们与中方在科学技术、企业管理、环保、能源、教育、信息社会等一系列领域中已经开展了很好的合作与对话。中欧双方已经成为非常重要的经济伙伴，但我们还愿意做得更多。

毫无疑问，我们将继续致力于更好地承担彼此间应负的责任。这也是我此次对中国进行正式访问所要传达的信息。中欧双方的关系正在不断扩展。去年12月份的中欧峰会上，双方就彼此之间日益复杂的重要关系制定了一个全面而具体的新框架性协议，并对双方之间的战略伙伴关系做出了政治表述。

我们还将制定一项新协议，共同做出重要的政治承诺。这一协议将确保在操作上具有更好的连贯性，同时也将推动中欧关系发展到新的政治高度。这也将有助于将双方在峰会上所作的承诺及彼此间政治对话的结论转化为切实的行动。

这项协议还将包括一项宏伟计划，既促进双方贸易投资关系的迅速发展，同时保证我们在多边贸易关系领域的共同事业。我们将继续与中国共同努力，推动世贸组织多哈谈判取得圆满成功，并且希望即将在香港举行的多哈谈判部长级会议能为实现这一目标做出重大贡献。很难想像还有比中国在过去五年里从经济全球化中获益更多的国家，所以促使多哈谈判迅速圆满完成是符合中国利益的。如果中国能在这方面做出自己的努力，并且帮助实现多哈谈判所能带来的巨大利益，中国这条东方巨龙将会美名传扬，并且更加富足、繁荣和昌盛。那么还有谁不会为中国的崛起而欢欣鼓舞呢？ **THELINK**

本文作者为欧盟委员会主席（本文根据若泽·曼努埃尔·巴罗佐主席2005年7月16日来访中欧时所作的演讲整理而成）



中国与欧洲

对抗还是合作?

文 / 白思拓 (Alfredo Pastor)

也许从文章的题目你就能猜出本文的结论,即合作优于对抗。然而令人费解的是,如今“对抗”似乎比“合作”更加时髦,因此我还是想占用读者一些宝贵的时间,解释为什么合作是一个更优的战略。我将从三个不同的层面进行阐述:宏观经济的不平衡性、贸易以及政治环境。事实上,这三个层面之间是有一定联系的。

一、宏观经济的平衡性

根据各国的经常账户情况,我们大致可以将整个世界(至少是大部分国家)分成两大阵营。一方是美国、英国和澳大利亚,即盎格鲁撒克逊阵营。英国《金融时报》首席经济评论员马丁·沃尔夫(Martine Wolf)指出,该阵营的经常帐户总赤字为8030亿美元,其中美国就占了大约90%。另一方是欧亚阵营,由中国、日本和欧元区国家组成,该阵营的经常帐户总盈余为4600亿美元,其中中国占50%,日本占37%,欧洲占13%左右。

如果不平衡一直发展下去,早晚可能导致金融危机。然而,任何一个阵营的单边行动都是不可能将其纠正的。如果仅仅通

过紧缩美国的总需求来进行调整,那么其代价也是相当巨大的,整个世界经济将陷入衰退。有人竭力主张美元贬值,但是这将引起全球性的金融危机,因为目前世界上大部分的流动资产都是以美元计价的。那么如果改革亚洲货币呢?由于目前欧元对美元已经大幅升值,亚洲货币的升值将使亚洲金融系统处于压力之下,从而危及所有相关国家的经济发展,尤其是中国。

在考虑可能的解决方法前,我们可以看看这一问题的根本所在,自然而然能够得出这样的结论:如果两个阵营同时根据其产出调整各自的总支出,那么目前的不平衡状态也许就能被改变。也就是说,盎格鲁撒克逊阵营必须降低内部需求以符合其实际产出,决不能继续“入不敷出”。而欧亚阵营呢,他们必须根据其收入增加支出。把问题说得简单一点,我们可以说盎格鲁撒克逊阵营要节约着过日子了,而欧亚国家别再那么节约了。

在此我们必须注意到,欧洲和中国起着相似而非相反的作用:两者都必须增加内需,如消费、投资和政府支出。就中国而言,其投资已占GDP的43%,所以需要促进的可能就是

消费，也许还有政府支出，因为中国正着手调整其福利水平，使其与更为市场化的经济和不断增加的人均收入相一致。而欧元区则需要同时增加投资、促进消费。

即使我们有了正确的诊断，也不表明马上就有医治良方，但是诊断出错误之后，至少可以加以摒弃。因此，对于欧亚阵营，我们可以自信地说紧缩政策——无论是稳定条约还是结构措施的威胁，它们从来没有真正实施过——肯定是一张错误的方子。对于中国而言，也许难度更大，因为好像没有人知道该如何说动中国人更积极地消费，虽然大家普遍承认中国的成功发展有赖于其强大的国内市场。

将中国和欧洲分在同一个阵营，并不等于说它们是在同一条船上。虽然从总体而言，整个欧亚阵营必须减少对其他国家的贸易顺差才能使世界经济更加平衡，但是欧洲还是希望通过增加对亚洲国家的出口来刺激其总需求，而亚洲也许正打着同样的算盘：双方都希望增加彼此间的出口来走出各自的困境。然而，这只是表面现象。虽然我们都听说中国产品如何涌入欧洲市场，但是我们不应该忘记这样一个事实：一个像德国那样GDP几无增长，甚至是负增长的国家拥有1080亿美元的贸易顺差，而恰恰是中国，在过去的三年中，为德国的出口增长作出了30%多的贡献。

我们知道基于对抗而非合作的策略并非解决之道，20世纪两次世界大战期间各国采取的对抗策略已经给了我们深刻的教训：这样的策略只能导致自我保护的增强，贸易战的升级和冲突的加剧。即使冲突能够避免，获得的利益也会比本应获得的少。如此看来，合作似乎是唯一的选择，或者至少是一个更好的解决途径。然而，合作的达成看上去十分困难，因为事实上，至少从表面上看来，中国和欧洲在贸易方面更多的是对手而非伙伴。所以，有必要对贸易问题进行进一步的审视。

二、贸易

在开始讨论任何一个问题前，我们必须首先申明，对人口如此众多的中国逐步融入世界经济这样史无前例的事我们知之甚少，因此此进程将如何展开我们决不能想当然。通过类比来估测是可能的，但是类比，尤其对于中国这样的国家，是有其局限性的。但是，我们知道，这一进程可能是漫长的，它将改变中国，也将改变整个世界。对于中国的贸易问题，我们也许可以得出以下的结论：

首先，中国对于出口的依赖是暂时的。中国经济将变得如此巨大，其发展不可能仅依赖于世界其他国家购买其产出的一小部分，中国生产的大部分产品还是将在国内市场消费，正如发生在所有经济大国的情况一样。虽然鼓励出口毫无疑问是个比进口替代更好的选择——日本和韩国在其发展早期就采用大量出口——过度依赖出口会造成内外部的危机：从外部来讲，会导致贸易摩擦的上升；内部来说，可能导致“双重经济”，即现代化行业变得更加富有，而传统行业则变得更加贫穷。收入分配的不平等已经成为中国日益严重的问题，这一问题必须在发展过程中加以解决。

第二，向更为平衡的经济过渡可能是个长期的过程：中国拥有大量的剩余劳动力，他们中的许多人缺乏必要的劳动技能。他们纷纷涌入现代化行业，希望寻找更好的机会，所以如何创造更多的就业机会也许是中国经济政策的主要目标，这也是为什么中国的GDP需要持续保持高速增长，为什么它对出口的依赖程度较高。如果事实如此，可以预计中国将继续在世界纺织品、服装和许多其它传统产业占据主导地位，其市场份额也将继续上升。但是，这一主导地位在短期内不可能扩大至其他技术含量较高的行业。因为，技能工人和专业人员在中国还是稀缺资源，其成本通常也很高，所以，在中国还没有发展到一个更高的层次，即拥有更强大的国内市场和不同的成本结构之前，其竞争优势不可能延伸到现代化产业。

第三，在欧元区生产的产品更像是中国产品的互补品而非替代品。这当然不是指所有的欧洲国家：虽然欧盟的很多产业已经从中国的经济发展中受益，但是收益更多的还是一些比较发达的欧洲国家；在那些比较落后的国家及非欧洲国家，也许损失远大于获得。

这些观点表明，中国融入世界经济的进程不会停止，或被颠覆，因为有太多的人从中受益，但是这一进程必须从内外部加以控制。从外部来说，必须承认成功取决于时机的把握：资源，尤其是劳动力，必须进行合理重置，而中国和欧洲之间的贸易也应该进行监控——我们必须记得中国也有损失。从内部来说，遭受损失的国家应该获得补偿，也许更多的是教育和培训方面而非金钱方面的补偿。必须承认，说的总比做的容易。但是无论是作为外部因素的世界组织，还是从国内，甚至是欧盟范围内的政策都应该尽可能地达成一个更好的解决方案，而不是听任市场自发生成一个方案。如果这其中的一些最后没有做到，那么很可能最终的结果将事与愿违，这对欧洲和中国都是如此。

在讨论了贸易情况之后，我们对合作相对于对抗的优势更加清晰了。现在，让我们再最后看一看政治环境。

三、政治环境

即使对于我这样一个未经受训的非官方旁观者来说，我也可以清楚地看到，相对于世界其他强国，欧洲是唯一一个与中国不存在重大政治问题的地区。从这一点上看，合作不仅是维护一个更安全和稳定的世界所必需的，也是自然而然的，因为事实上我们两者之间没有真正存在争议的问题。不幸的是，有效的合作需要一个更加联合的欧洲，而可叹的是欧洲人太过注重我们之间的分歧，太少看到我们之间的共同之处。结果是，就目前而言，我们还不能实现我们在世界上应有的作用。

但是这不是今天我们还在解决的问题。最后，让我引用一位伟人在大约15年前说过的一句话：我们工作的根本目的是团结人民，可非分离人民。 **THELINK**

本文作者为中欧国际工商学院西班牙经济学教席教授、IESE商学院经济学教授



中国 — 欧盟 世界的构建

文 / 高大伟(David Gosset)

今日的欧盟正朝着进一步东扩、更加一体化和独立的目标前进。在未来的 15 至 20 年，欧盟或许会成为全球的一个大区治理典范，并可能为建立一个能够有效应对技术、经济和商业全球化问题的全球政治格局铺平道路。

2020 年，繁荣昌盛的中国，将会成为连接东南亚、东亚、南亚、中亚和东北亚等欧亚大陆东部各地区的平台。基于这样的预期，我们现在必须为构建这两个文明发源地之间的关系绘制好蓝图。

冷战结束之后，欧洲与中国的关系获得了新的发展动力。但由于 9·11 事件，世界在 10 年内发生了第二次剧变，作为脱贫发展典范的中国和作为多边合作典范的欧盟不得不承担起更为艰巨的责任，即成为打造一个合作型欧亚大陆的主要力量。

面对欧亚大陆之间的新局面，身处充满危险和威胁的地球村，同时拥有物质与精神资源的欧盟与中国可以成为这个世界的一股稳定力量。所以欧盟与中国必须采取一致的策略。

从根本上来说，欧盟需要富有远见的战略家为欧盟执行一个共同的外交、安全政策，以反映欧洲的独立与统一，如此将

可以重新构建世界战略板块。其重要性堪与基辛格所提出的三角关系相比。欧盟将会大力支持中国经济的发展，投资横贯欧亚大陆的基本建设项目——公路、铁路、能源、电信、水管理等，并取消对中国的武器禁运。

在香港和澳门顺利回归之后，中国与欧洲已无重大争议。随着全球化不断推进，在一个更为独立自信的欧盟与一个积极对外开放的中国之间，贸易往来日益活跃。欧盟和中国政府都已在官方文件中阐明了各自的意图。中国政府采取了一项历史性的行动：在 2003 年 10 月公布了有史以来第一份《中国对欧盟政策文件》。

但是并非一切一帆风顺，我们还是可以列出一些困难。

首先，欧盟各国很难在对华关系上达成完全一致的政策，因为每个成员国与亚洲，尤其是中国的历史渊源各不相同，其中有些国家正为经济利益进行着激烈竞争。一些当下的问题也是导致分歧的一个因素，如在人权问题上，欧洲各国的敏感程度就各不相同。

第二，对于中国的对欧政策理解不同。中国发展中欧关系的目的性堪称与时俱进。欧洲起先被作为对抗苏联的力量，后

来又曾是对抗美国的力量。然而中国现在一再强调，再也不玩所谓的“欧洲牌”了，一如邓小平所言：“我个人爱好打桥牌，但中国在政治上不爱好打牌。”

第三，中欧之间日益繁荣的贸易本身就很可能成为摩擦的焦点。尽管在全球化经济下双边贸易逆差本身并不是一个太大的问题，但欧洲人还是在抱怨，而且会继续抱怨其对中国不断增长的贸易逆差。而中国一方则会抱怨欧洲的贸易壁垒。

第四，极其复杂的台湾问题会成为欧洲接近中国的一个障碍。在此关键问题上，存在着一种颇不相称的局面，那就是中国政府给予了极大关注（统一是中国政府仅次于现代化的最为关心的问题），而欧盟各国在这个关键问题上则缺乏一致的政策。

认识到以上四个问题，就较为推动和深化中欧关系提出建议了。

首先，欧洲需要作为一个更加一致的整体在中国出现。中国应该是欧洲各国放弃各自为阵、采取一致行动的一个地方。欧洲人不妨从中欧国际工商学院的成功中学习一些经验。可以说，任何一个欧盟国家，无论其在欧洲权重有多大，也不可能独自取得该学院在过去10年中所取得的成就。有意思的是，在历史性的《中国对欧盟政策文件》中，还特别提到了该学院作为一个中欧合作项目的重大意义。

第二，中国需要极大地提高其在欧洲的认知度。中国需要向欧洲人说明其观点、特殊困难及其所取得的成就。

第三，为建立一种始终能以谈判解决摩擦的持续经济关系，双方必须为达成真正的相互理解创造条件。论坛、学术交流、合作教育项目都将有助于建立一种更为成熟的互动关系。

第四，欧洲应该达成全面的对华政策，其中包括鼓励中国大陆与台湾之间的合作。欧洲委员会一再重申坚持“一个中国”的政策，但事实上欧盟却实行两个双边政策。在台湾问题上美国可能是问题的一部分，而欧盟则可能成为解决方案的一部分。

在9·11之后的国际环境中，世界比以往任何时候都更需要一个稳定的欧-中关系。

20世纪末，苏联的解体是欧亚地区最主要的变动，苏联不只是第二次世界大战后分化的两极世界中的一强，也是欧亚大陆在中亚的一个重要政治架构。

苏联的解体导致了中亚、高加索等地区的动荡以及西伯利亚的不确定性。同时这也提出了重新考虑和构建后苏联时代欧亚格局的紧迫要求。然而这一新的重组必须由居住在欧亚大陆上的人民来作出决定，但这并不表示这是一个反美的计划。中国和欧盟作为欧亚大陆两极的最大力量必须成为打造一个合作的欧亚大陆的主要设计师。双方的伙伴关系也应服从这一“合作的欧亚大陆”的最高原则。

位于欧亚大陆西面的欧盟正以和平的方式东进，这表明了经济上的合作可以导致主权的转型，最终进一步促进经济一体化，造福大众。由此可见，欧盟作为一个后民族、后国家时代的政治实验，在欧洲范围内很好地处理了全球化的问题。

在欧亚大陆的东端，一个开放的中国正在和平崛起。中国政府选择了加入世界大家庭，并成为一支负责任的崛起力量。

中国持续的经济增长显示出中国的负责态度，中国的经济发展也指明了一条脱离贫穷的道路，这也正是当今世界共同面对的一个主要问题。

东扩的欧盟正在逐步接近开放的中国，而俄罗斯也正在创造客观条件以起到桥梁的作用。17世纪，德国哲学家、物理家和数学家莱布尼兹曾经预见欧洲、俄罗斯和中国之间潜在的互补性，而今天存在于这三者之间日益增强的相互依赖性正在日益显现其现实意义。

正在崛起的中亚国家，如哈萨克斯坦以及走向开放的蒙古（其精英分子比其他人都更了解欧亚大陆这一概念的重要性）等也为构建一个完整的欧亚大陆所需要的更为密切的合作提供了动力。

中国和欧盟必须担负起建设一个合作的欧亚大陆的支柱作用。欧盟是多边合作的典范，而中国是发展中国家的典范，因此两者都是欧亚大陆稳定和发展的潜在引擎。

在考虑欧中关系时，极有必要考察一下双方独特的历史、哲学背景，并利用这些“不可见”的因素来确保“可见”的互动。

中国和欧洲是两大文明的摇篮，这可追溯到有史记载的最初年代。当前，中欧双方都已进入了一个崭新的阶段，中国正处在一个经济飞速发展的时代，而欧洲各国正在结成日益紧密的联盟。这两支力量都能够在各自伟大的传统中找到足够的智慧，从而建立起富有意义的关系。这一关系的本质是基于自由的选择而非迫于地缘必然性。

有这么一个有助于发展这一关系的类比：我们不妨把中国看作是远东的欧洲，而把欧洲看作是西方的中国。如果说是欧洲奠定了西方文明的主要特征的话，则可以说是中国将自己的一些核心价值观带给了亚洲。然而如同中国的历史一样（记得《三国演义》曾说过：“合久必分，分久必合”），欧洲自罗马帝国以后也一直处在分分合合之中。由此可知，欧洲与中国，都不只是现代意义下的一个民族-国家的概念。

把这两个地区做一个类比并不意味着这两者是相同的。但是我们应该把相互间的差异看作能使双方更为接近的因素。为什么欧洲需要建立一个政治行政实体以满足其独特的共同文明呢？为什么中国需要有更多的空间来表述其内部的多样性呢？欧洲如何能在一套独特的共同价值观中保证个人自由呢？中国如何能保证不断地重新阐发其悠久传统呢？问题在这里无法穷尽，但我们在这里所提供的视角却可使人看到，差异如何能够变为协同的源泉。

欧洲人和中国人不仅要为彼此的利益建立起一种关系，同时还要在一个现实的多极世界中建立起一种意味深长的关系。在非异即同的排他性选择外，还应有更高明的思路。消除分歧并不意味着必须趋同。几个世纪以来西方人一直试图改变中国，但真正需要的却是那种能够融合差异、臻于和谐的智慧与艺术，而这才是人类或者人类文明最为期待的一种互动。

最后，让我们引用孔子《论语》中的一句名言来为本文收笔吧：“君子和而不同，小人同而不和。”

THELINK

本文作者为中欧文苑主任

以集中采购为切入点的供应链再造方案

文/鲁梅 钱晖 谭作钧 徐立宏 毛和强



在中国经济发展的进程中，中国的企业正在经历历史性的变革。在迈向市场化的过程中，同时面临日益激烈的国际竞争，企业该如何积极转型，建立核心竞争力、提高管理效能、建造有效的管理系统，加速发展？一家特大型国有造船集团，在这样的挑战和机遇面前，快速反应、及时革新，以集中采购为切入点，力图再造集团供应链，降低成本、提高效率，向竞争的制高点冲刺。

中欧EMBA2003级的5位学员，运用现代管理知识和管理实践经验，充分分析了该集团的现状、所处的行业背景、未来的发展趋势等因素，经过近一年的努力，共同提出了一个有力的再造方案。

环境分析

近年来,国际船舶市场持续兴旺,预计未来10-20年世界船舶市场需求仍将保持较高水平。据克拉克松研究公司统计,2004年全球造船完工量6020万载重吨,共成交新船10280万载重吨,年末船舶手持订单已高达2.2亿载重吨。其中散货船、油船、集装箱船占新船订单量的89%。据预测,未来10-20年,世界船舶年均需求量将在4500-5000万载重吨左右,明显高于上世纪90年代后半期水平(约3356万载重吨)。2015年以前,三大主流船型的需求量将稳固占据整个运输船舶的70%以上。船舶不断向大型化、自动化、高速化以及安全、环保方向发展。随着我国对外贸易的发展、战略资源运输需求以及战略石油储备计划的实施,对于大型/超大型船舶的需求日益迫切。

进入新世纪,中国船舶工业发展步入快速成长轨道,X造船集团发展明显提速。集团目前产品结构仍以三大主流船型为主,2002-2004年三大主流船型订单占集团总订单量的大部分。积极拓展主流船舶市场是未来集团实现世界领先造船集团的关键。

目前,X造船集团已迎来了重要的战略机遇期。

1、世界船舶年需求量逐年稳步上升,且散货船、油船、集装箱船三大主力船型布局稳定,已占总需求量75%以上。

2、中国国内市场对这三大主力船型的需求快速增长,今后20年将在世界船舶市场总量中占据日益重要的市场地位,而X造船集团的主要产品正是这三大主力船型。

3、世界主要船东对于三大主力船型的成本敏感度越来越高,中国加入WTO后,进一步促进了造船行业的产业带从劳动力成本相对较高的日、韩向中国转移。

4、船舶主要生产原材料和零件(如船用钢板、发动机、电子设备、导航设备、电子系统等)供应商的技术水平和质量水平日趋成熟,为大型船只从传统的“定制”型向规模化、标准化生产提供了技术和采购批量供应上的可能。

但是,从世界竞争形势来看,未来5-10年X造船集团面临的国际竞争压力空前。

1、伴随近年来世界造船能力的急剧扩张,未来世界船舶市场供需平衡面临严峻压力。2015年前后世界造船能力可能出现严重过剩。

2、X造船集团已进入与日韩先进造船集团展开直面竞争的阶段。特别是韩国主要造船企业近年来通过加强管理、改进设计和施工方法等途径提高生产效率、压缩工期、扩大产量,实力不断增强。以2004年X造船集团造船完工量来看,与韩国现代重工还有相当的差距,未来将面临前所未有的竞争压力。

3、X造船集团目前与韩、日同行在规模、技术、管理及品牌商誉上处于相对弱势,特别是在研发设计的投入还显薄弱。

4、中国本土的船舶主要零件供应商技术水平从整体来讲与世界先进企业存在较大差距,整个船舶制造的供应链必须整合,才能促进造船生产向规模化和标准化的方向上转变。

5、X造船集团目前的成本优势是建立在中国劳动力价格低廉的基础上,企业的运营能力有待提高,企业的核心竞争力有待锻造,而人民币升值的压力等也构成了财务方面的巨大压力。

但是,正与中国加入WTO一样,机遇与挑战并存,X造船集团在认真分析了内、外部环境后,重新调整了企业战略,将X造船集团定位于全球领先的标准船型的供应商。通过对研发、设计、营运、服务等价值链一系列环节的变革重组,改善成本结构,向全球各大主要船东提供基于标准化模块设计的优质平价的散货船、油船和集装箱船。为此,该企业必须在今后几年里,着重锻造基于供应链管理的企业核心能力。

X造船集团现有价值链分析

根据波特的价值链理论,竞争优势来源于企业在设计、生产、营销、交货等过程中所进行的许多相互分离的活动,这些活动中的每一项都对企业的相对成本地位有所贡献,企业正是通过比其竞争对手更廉价或更出色地开展这些重要的战略活动来赢得竞争优势。对于X造船集团各下属船厂,其价值链主要包括销售、设计、采购、建造四种价值活动,各项价值活动花费成本占总成本的比重和对最终利润的贡献各不相同。

目前X造船集团主要价值活动由各船厂来完成。除销售活动外,设计、采购、制造活动基本上都由下属企业独立完成。

1. 价值链成本分析

造船价值链的成本构成主要包括设计费、采购成本、工时费以及其他专用费。目前X造船集团造船企业价值链构成存在以下几个特点:

1、船舶产品成本的大部分在设计阶段就已经被决定。虽然设计活动本身的费用较少,但对整个造船成本影响较大,因为设计完成确定之后,一般就会批量生产,在采购上会具有较强的规模效应。



2、采购成本占总成本的比重最大,随着船舶技术含量和附加值的增加,采购成本所占比例更大。采购活动直接对外购投入的成本和质量产生巨大影响,同时对生产活动的成本与质量产生间接影响。

3、建造活动处于造船企业价值链的末端,建造活动过程中主要伴随工时费和生产专用费的产生。随着我国劳动力价格上升,加工费下降空间较小。其他费用主要是专用费中除设计费用以外的成本,如设施设备使用费、保险费等,各项所占比例

小，成本改进空间不大且改进难度较大。

由此可见，采购活动是企业产生成本最大的价值活动，同时对企业其他活动的成本产生重要影响。采购活动几乎贯穿企业供应链的各个环节，具有较大的降低成本的机会和空间。

II. 采购成本影响因素分析

1、外购材料和设备的单位成本

成本驱动因素	适用于购买的成本驱动因素	说明
规模经济	购买规模	购买量影响价格，购买量越大，价格越低。
联系	与供应商联系	就规格要求、交货和其他活动与供应商协调以降低总成本
相互关系	与其他业务单元共享购买	和其他姐妹业务单元合伙购买可以加强与供应商讨价还价的能力
整合	自制或外购	整合能够提高或降低一项投入的成本
时机选择	与供应商的关系史	与供应商存在忠实的交往史或问题都可能影响投入的成本，在商品短缺时货源的畅通以及供应商提供的服务
政策	购买实践	购买实践能大大增强同供应商的议价能力，以及使供应商乐意提供额外的服务，例如：供应商数量和组合的选择；在供应商成本和可得性的信息上投资；年度合同对单项购买、副产品的利用
地理位置	供应商地点	供应商的地理位置可能通过运输费用和通讯交往的难易程度影响投入的成本

表1 外购材料、设备单位成本的驱动因素

2、采购流程总成本构成分析。在船厂现有采购流程中，影响采购功能，容易产生额外交易成本的环节主要有以下几个方面。

▲ 采购与设计部门存在沟通问题。设计部门过于严格的规格限制、频繁的设计更改、向采购部门通知的提前期过短以及船东指定供应商等因素都将影响采购绩效，增加采购部门谈判成本以及跟踪和催货成本。

▲ 生产管理部门如对生产计划进行调整也将对采购造成较大影响，特别是交货期的提前和限制将造成采购部门与供应商谈判



成本和督促合约执行的成本增加。

▲ 财务部门对支付条款的重视程度也将影响采购活动，能否及时支付货款直接关系到采购部门与供应商之间合作关系的维护与建立以及企业的商誉。

▲ 原供应链的设计过于复杂和随意，使得船厂采购部门组织与协调的工作过多，容易产生交易成本。改变采购活动的部分实施方式可能会提高或降低整个采购流程总成本。譬如，采购高质量、预先切割好的钢板可能会提高采购成本，但可以简化制造过程并提高钢材利用效率，降低制造活动成本，改进价值链总成本。如果采购部门加强对供应商的管理和控制可能会减少船厂内质检成本等等。

III. 采购活动价值贡献分析

采购部门通过提高设计、生产部门的绩效所发挥的潜在的间接作用远远大于其直接作用，通过利润杠杆效应可以证明采购部门对公司绩效的直接贡献。

举例来说，某造船公司2003年销售额为30亿元，其中采购费约占销售额的60%，为17亿元，主营业务利润为6000万元，如果能够改进采购方法，将采购成本减少10%，可以增加1.7亿元税前利润。如果单靠增加销售额来实现，那将至少需要107亿元的销售额，换句话说，销售额需要增长近4倍。因此，采购活动是船厂

最重要的“利润创造源”。

IV. X 造船集团采购活动存在的主要问题

1、采购活动的战略地位应受到更高的重视，采购增值功能应被充分发挥。

目前船厂更注重生产效率的提高和制造成本的降低，而对采购活动的重视不够，往往把采购看成是一种次要职能。目前集团各企业的采购处于被动阶段，只是简单执行计划部门的采购订单，还未形成采购业务的专业化。采购功能主要集中于对材料设备的购买，而对船厂销售、研发以及生产活动的参与程度和支持力度还不够，采购活动对企业整个价值链的增值功能远未体现。

2、采购与内部客户之间存在较大的沟通与协调问题，信息共享程度低。

目前，集团各造船企业采购部门参与销售、设计、生产活动的程度不高，各部门联系松散。采购部门响应船东和内部客户需求的能力差，缺乏应付需求变化的能力，导致船东需求变化、设计更改和生产周期更改等信息不能及时通过采购部门反映至供应商，这种信息不对称的状况造成了采购成本和交易费用的增加。

3、采购部门缺乏对供应商的影响力，暴露于供应市场的风险较大。

目前船厂供应商大多是国际航运界享有声誉的知名厂商，

船厂对这些供应商缺乏影响力,而且与供应商之间也未建立起紧密联系。集团公司的分散采购不利于加强对供应商的管理,尤其与国际知名供应商的谈判地位较弱,对于短缺和急需的产品,拖期风险大。

4、采购职能不健全,管理手段落后。

目前各造船企业采购部门的职能集中于物资采购,侧重于采购交易活动本身,仍以货比三家、价格采购为主导思想,对采购过程的关注不够,缺乏包括供应商在内的供应链管理理念和现代物流管理的思想。信息化手段落后,缺乏有效的数据处理方法。对供应商的评估流于形式,并未对供应商成本和能力进行深入分析。

5、采购活动的规模效应没有得到充分体现。

由于采购活动具有一定的规模效应,而且目前各船厂虽然生产的船型产品各有侧重,细分市场略有不同,但其采购活动的成本驱动因素基本相同,具有较强的范围经济效应。目前各船厂单独采购的模式阻碍了采购规模效应和范围效应的充分发挥,也削弱了集团与供应商谈判的能力。



新供应链的设计

从X造船集团现有价值链的分析可以看出,随着国际竞争的日益加剧,以及船东需求呈现大型化、批量化、专业化的趋势,原有的船厂物资采购部门各自为阵的采购模式已不适合集团发展的需要。未来的竞争不只是单个企业之间的竞争,而是基于供应链的企业集群之间的竞争。X造船集团必须发掘和培育自身的核心竞争力,锻造基于企业新的供应链的核心能力,充分发挥供应链核心企业的作用,才能获得更好的发展。

1. 新供应链设计的原则

- 1、新供应链以满足和引导主要顾客需求为中心。将船东需求作为拉动新供应链上所有活动的原动力,集中于三大主流船型市场,通过标准船型开发推广发掘船东潜在需求,推动各部门之间的融合,实现信息共享,使整个供应链具备快速反应能力,并能根据船东的需求变化及时调整相应的活动。
- 2、新供应链设计以实现多赢,追求整体效益最大化,成本最

小化为宗旨。新供应链将实现链条上各主体间的紧密合作,使各部门具有共同的工作目标和长期合作的意向,整合工作流程、实物流程、资金流程和信息流程,实现各流程之间以及流程内部的有机配合,减少各环节之间的摩擦和成本,促进各造船企业实施精益生产,提高整个集团的工作效率和经济效益,降低整个供应链的运行总成本,追求整体核心竞争力和盈利能力的提高。

3、关注核心业务,大力提高专业化水平,将非关键业务外包。

4、建立完善的信息系统,能有效进行信息流、资金流、物流的即时信息交换,为减少生产、运输、仓储过程中的库存,缩短生产周期,实现JIT(即时配送)提供信息技术平台上的支持。

II. 新供应链模式及流程分析



图1 新供应链模式

◆ 市场调研

市场调研是以客户需求为牵引的新供应链的起点,是以下各项活动有序有效开展的前提,对主要客户需求的准确把握体现出供应链的实施价值。市场调研应在经营部门主导下,联合采购部门和设计部门,对船东、供应商和竞争对手等市场环境进行深入的分析研究,目的是预测船舶市场发展趋势,把握船东潜在需求和主要材料设备制造商的生产经营及研发目标,剖析国内外主要竞争对手发展战略与重点产品方向,在此基础上明确X造船集团未来市场目标与核心业务,明确集团在供应链中的基本定位。

◆ 产品研发

在广泛市场调研的基础上,推行标准船型开发设计,打造X造船集团品牌船型。标准船型开发设计需要满足两点要求:一要满足顾客的主要需求,而且开发出的标准船型必须是市场需求大、符合集团战略发展方向和具备核心竞争优势的船型。二是在产品开发中关注成本结构,树立降低成本和价值工程理念。降低成本并不是单纯强调设计费的下降,而是充分考虑设计对后续采购、生产等环节的成本造成的影响,更应考虑到外包的可选择性,最终目标是降低整个供应链的总成本。因此,在开发标准船型时可形成几种标准模块,并预设可增减的、以满足船东即时需求的选择件,在造船业引入“造车”概念。

◆ 营销

经营部门是联结集团公司、各船厂与船东的桥梁。在新供应链中,经营部门将被赋予更多的职能。首先,传统的承接订单的职能仍会延续;其次,营销部门需要由传统供应链中的被动接单转变为主动出击,做好标准船型的行销推广工作,采取集中经营的方式,整合资源,避免集团内部恶性竞争,打造集团品牌,并将船东的即时需求传递给设计、采购和生产部门。

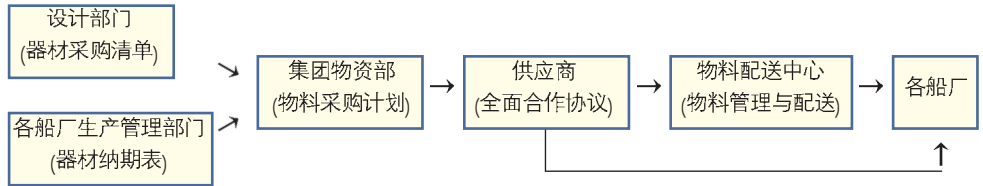
◆ 生产设计

集团推行设计标准化,集中进行产品设计,推广标准船型,同时也应根据主要客户的需要以及市场需求形势的变化对

标准船型设计作一些必要调整,即在标准船型基础上更改设计或改进设计。生产设计与生产过程紧密相连,由船厂完成。

◆ **集中采购**

材料设备采购成本占据供应链总成本的一半以上,整合集团采购职能,充分发挥集中采购在新供应链流程中的作用,是新供应链设计的重要突破口。推行集中采购,不但有利于发挥集团规模经济效应,增强与材料设备供应商的谈判能力,而且利于采购与设计的融合,促进船型标准化工作的开展,还可以强化与供应商的合作,建立战略联盟关系,除可有效节约采购成本外,同时对产品的供应周期和质量也是有效的保证,为各船厂生产活动提供有力保障。



◆ **各船厂制造**

在新供应链中,船舶的生产制造分布于各个船厂,集团根据不同船厂的地理位置、主要设施设备、人员等情况,充分利用各船厂的特长进行业务和产品分类,培育各船厂主打产品,实现各船厂之间的合理分工和专业化、批量化生产,快速积累经验,提高生产效率,降低制造成本。

III. 基于新供应链的集中采购

1、集中采购理念

◆ **整合集团内部资源,以采购过程而非交易为重点,以现代物流管理的思想为指导,从为库存而采购转变成按订单而采购。**

以提高采购效率、降低库存、节约成本为宗旨,从物流角度进行分析,尽量排除生产活动和采购活动中的不合理性,浪费性和低效率的根基,使各个环节合理化、效率化。

◆ **发挥集团规模效应,从单纯内部管理向外部资源管理转变。**

新供应链采购管理的实质,就是拓展企业价值链,充分利用企业外部资源,与供应商建立更密切的关系,利用供应商来更好地实现企业采购职能。采购工作的重点放在供应链的设计、规划、日常管理和优化上而非仅仅是日常订单的进度安排和催单上,实现集团与供应商的双赢。

2、在新供应链中实施并发挥集中采购优势和作用的必要条件

◆ **集中采购部门人员素质的提高。**

集中采购人员需要承担以下责任:设计供应链、寻找和确定合格供应商、供应商日常管理、战略合作伙伴关系的建立、企业内部的组织协调工作。这就对采购人员的专业及综合素质提出了更高的要求。

◆ **基于广泛调研的船型标准化设计工作的不断完善。**

只有在设计标准化、船型标准化的基础上,才能够发挥集中采购的规模效应,也有利于采购部门与供应商建立长期合作伙伴关系。

◆ **各船厂以精益制造为目标进行流程再造。**

在船厂内部实现准时化生产,每个工序以下一个工序的需求为生产起点,依靠看板的形式传递工序间的需求信息。前道工序只生产、补充紧后工序领走的同样数量的零件,决不超量

生产,实现“一个流”“即时生产”,最终实现零库存。

◆ **信息平台建设**

信息系统的选用和建立必须配合集团公司和下属企业的具体业务和各个流程,能够让物流、资金流和商流的信息有效率地传递。供应链信息平台应满足集成性、应用性、可延伸性的要求。

◆ **企业与集团以及各部门之间责任权利的合理分配,建立与之匹配的绩效和激励体系。**

3、新采购流程设计

图2 新采购流程图

在标准船型设计开发完成后,大部分材料设备基本形成标准化。随着集团整体采购规模的扩大,集团与供应商之间更具谈判能力,集中采购部门(集团物资部)合理选择供应商,并与之签署全面合作协议,建立长期合作伙伴关系。在与供应商之间保持有效及时沟通的前提下,由供应商确保产品质量和交付期。当经营部门承接订单后,设计部门编制器材采购清单,与各船厂生产管理部门编制的器材纳期表一起上报集团采购部门,采购部门编制物料采购计划传递给各供应商,供应商执行全面合作协议,并将合格的材料设备在恰当的时间送至采购部物流配送中心或直接送到船厂生产现场,物流配送中心经过整理,以托盘或虚拟托盘的形式配送到各船厂生产现场,各船厂实现准时制生产。

新采购流程与原有流程相比主要有三大变化。一是由原来的各船厂分散采购转变为集团集中采购,这有利于培育和完善的集团外部供应体系和网络;二是与供应商之间的关系发生变化,即由原来与供应商签订即期合同、短期合作转变为与供应商建立长期的战略伙伴关系,签订全面合作协议,使供应商更深、更好地参与到企业流程中。与主要供应商长期合作关系的确定,相互之间参与程度的增加,利益风险的共享,可以大大减少与供应商之间的交易成本,减少企业内部质量控制成本,同时可提高材料的利用率。三是集团集中采购部门加强物资配送功能,更好地为生产服务,也能更清楚及时地掌握生产进度情况,实施准时采购,更便于船厂实现精益制造。

4、集中采购管理职能设计

◆ **深度参与销售、设计等前期活动,推进船型标准化进程。**

在传统的采购模式中,采购分散在各个船厂,各船厂采购部门没有足够的能力与动力参与到设计、销售等供应链前期工作中去。在新的采购流程中,集团集中采购形成了与统一设计部门和统一经营部门对话的平台,从而有能力深度参与到销售、设计等活动中去,并能利用自身与供应商的直接关系对标准船型设计产生较大影响。

◆ **实施有效的外部资源管理,建立与供应商的新型商务关系。**

在新的采购模式下, 供应商对采购部门的要求可以得到实时的响应, 供应商可以参与到船厂产品设计、流程改进和产品质量控制过程中去, 采购部门也可以协助供应商推进标准化产品生产和完善质量体系, 与供应商密切合作、互荣共存。集团集中采购部门也可以扶植国内有潜力的供应商, 培育国内配套基地, 提高配套设备国产化装备率, 降低成本。

◆对生产活动的全面支持(新型物流模式的建立)

建立准时制采购以保障精益生产的顺利实施, 即在恰当的时间、恰当的地点、以恰当的数量、恰当的质量提供恰当的物品。实现准时制采购的条件是集团必须建立强大高效的物流系统, 集中采购部门为物流系统的建立提供了主体和平台。在集中采购模式下, 新的采购流程有效地连接起材料设备供应商和各个船厂, 使材料设备能够集中、顺畅地流向各个船厂, 为减少流通环节和消除库存进行持续性改进, 并通过同步化的采购计划使采购部门、生产部门和供应商在响应需求方面取得一致性的行动, 最终实现各船厂准时生产。

新供应链的实施方案

由上述分析可知, 供应链管理是一个系统工作, 供应链就像一条公用管线, 其中包括四根电缆: 业务流、物流、资金流及信息流(见图3)。物流及资金流的优化取决于业务流程的设计, 而信息流是整个供应链的神经系统, 是供应链能否成功运作的基础。

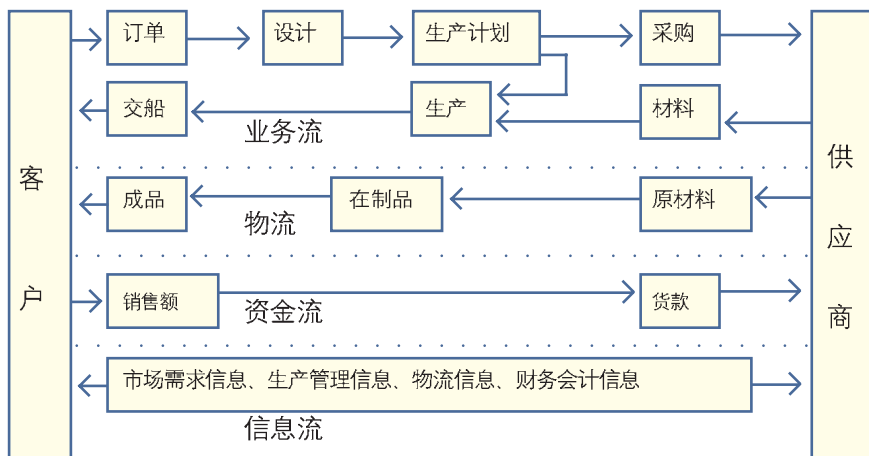


图3 业务流、物流、资金流、信息流图示

供应链管理的目的是最大限度地优化流程以提高效率, 降低成本, 而供应链管理涉及的层面包括公司的各个部门、各种流程, 作为一个系统工程, 要实施供应链管理, 不但要从整体上对新供应链进行优化设计, 更重要的是从供应链的四个流程, 分层、分步骤地推进实施, 保证各个环节能互相支持, 确保总体目标的实现。

基于X造船集团的现状、战略及环境, 我们认为目前对于公司来说, 新的供应链管理实施的关键点是集中采购。以集中采购为抓手, 设计新的业务流, 改革原有的资金管理结构, 以实施集中采购为出发点建设信息流工程。



1. 基于集中采购的要求的新的业务流设计

1、实施集中采购的组织变革

把原来分属于每个船厂的物资部分离出来, 整合成X造船集团公司物资部, 负责统筹管理集团公司船用物资的集中采购工作, 并负责其采购成本控制。

◆物资部不属于经营实体, 由于经营实体行为导向是追求利润, 会导致对船厂收费的提高, 容易忽视对采购价格和采购成本的控制。

◆物资部也不是职能管理部门, 而是业务管理部门, 它直接面对市场实施集中采购业务, 接受集团公司职能部门的管理。

◆物资部内部组织结构
设置原则: 按照采购业务分类, 而不是按照服务的具体船厂设置部门。

2、成本控制要求拓展采购部门的功能 (1)采购部门必须参与设计流程

参与开发设计部门的前期开发设计工作, 了解设计部门对材料设备的技术要求, 提供国内外材料设备厂商和价格等资料, 参与设计部门对设备选型和厂商表的

制订, 并按开发设计的要求提出设备材料的使用建议及预估价格, 配合设计部门从降低成本的源头, 在设计阶段就进行成本控制, 降低设计成本。

利用目前同种船型批量建造的优势, 建立单船成本数据库, 固化材料设备品种规格标准化设计, 与此同时, 加强推动供应商积极运用新工艺新技术、开发新产品, 提高材料设备质量和技术含量, 从而在整体上推动船舶开发设计工作, 提高船舶技术竞争力。

向经营部门提供国内外材料设备厂商和价格资料, 提供主要材料设备询价情况, 供承接新船时作为参考。根据设计部门和经营部门提供的采购成本, 进行测算, 提供控制采购成本的预案, 以确保采购目标成本的实现。在新船合同签订之前, 锁



定主要材料设备的技术状态和价格,以规避价格风险和控制采购成本。对紧缺材料设备进行预先价格、交货周期锁定工作。

(2) 采购要建立面向供应商的管理延伸

供应商作为供应链的起点,直接影响着物料供应的及时性与生产制造的顺利进行。供应商管理是集中采购的核心之一,也是将采购整合到公司政策中,使管理向供应商延伸。公司的最终竞争地位主要取决于三个方面:一是公司相对于主要客户的定位;二是与直接和间接竞争对手相比具有的核心优势;三是对其主要供应商和供应链战略的定位。对于造船企业来讲,成本和价格是与供应商谈判的核心,质量与交货期同样至关重要。因此,可在目前集团船厂建立现代化造船模式,实施精益造船的同时,将供应商纳入到企业价值链中。

◆ 对供应商进行分类

根据采购产品的性质,将供应商进行分类,实施不同的管理战略。如对于战略产品,应与供应商建立合作伙伴关系,重点放在供应商关系的长期巩固和维护上,并应实现信息共享。对于杠杆产品采取竞标的方式,以获得短期最佳交易,应建立供应商信息库,汇总符合要求的供应商,并对其进行评价和动态管理。随着中国造船业的迅速发展,设备供应商之间的竞争加剧,在这种情况下,应确立降低价格和成本、改善质量、缩短交货时间及改进客户服务等具体目标,在供应商的参与下,优化采购和物流,以降低成本。同时,应注意不同种类的供应商所关注的核心问题不同,评估要素也应不同。此外,要根据采购物品的具体情况,不断对供应商的数量进行合理调整。

◆ 引导供应商参与研发,设立现场服务点

加强引导供应商参与早期研发工作,将新产品、新工艺及时应用到船舶上,降低设备调试中出现故障,使设备能够得到快速修理。

◆ 建立供应商定置送货模式

供应商按照标准化的模式送货,采用的都是标准的托盘,标准的周转箱,不用倒箱,不用换箱,直接送到生产线,提高供应商的管理水平。实施搬运工具及工艺标准化,同时可以取代原来的人工搬运。实施标准化,可以大大减低入库的工作量,验收、

清点、抽检、出库等一系列程序作业的工作量,减少人工成本。

为供应商提供场地,将部分通用件仓储功能延伸至供应商,由供应商直接参与船厂生产活动。供应商根据船厂的生产能力,自行设定最低库存量,做到及时提供。这样将大大减轻仓库管理工作,节约仓储费用。

◆ 对供应商进行评估

做好供应商的评估工作,一是要及时提供需要审核的供应商名单和评价资料;二是要参与供应商现场审核;三是要建立供应商业绩档案;四是要对供应商实施管理,加强评估考核。根据质量、价格、服务、交货期等量化指标进行评估,采取相应的调整。

在内部实施ERP管理系统,通过以ERP为后台的B2B网上采购与网上招标、网上支付,实现集团内部生产、库存、销售、财务、人力资源与外部供应商信息的共享与共同计划,最大限度地缩短采购周期。

II. 以集中采购为基础,改善物流,实施精益生产

及时组织物资订货工作,根据生产部门提供的纳期表和设计部门对设备的要求,组织采购物资的技术谈判和负责采购物资的商务谈判,签订各类订货合同。督促落实船厂设计部门与产品厂商送退审图的确认完成。及时跟踪了解合同物资生产和在途情况,制定到货和入库计划,并将信息及时反馈给生产单位;必要时按船厂要求调整到货周期,以确保船厂生产的正常运行。

及时配送生产物资,组织做好设备出厂前的验收工作。对到货物资组织船厂有关部门及相关单位进行设备开箱清点、验收、移交等工作,及时反馈物资到库信息。在生产物资配送方面,按照船厂完整的生产计划要求,实施JIT送料,并按照船厂的要求,及时补定缺损件。

及时提供现场服务,及时联系设备服务商进行技术服务,跟踪服务商的服务情况,及时处理材料设备缺陷和索赔问题,及时补定船厂缺损件;并征求船厂使用材料设备的意见,为后续订货积累经验。各工厂对原物资部人员的考核办法和措施,

依然执行，并作为物资部对现场服务人员发放工资、奖金和进行奖惩的重要依据。

船厂要提高计划的质量和管理水平，提供完整的生产计划，强化计划管理，严格按生产节点要求进行，为在生产物资配送方面做好JIT工作提供条件。物资部根据该生产计划，制定出配送计划，并严格执行，保证货物及时到达生产现场，实现物流的准时化，减少库存成本。

随着船厂向“以中间产品为载体，实行区域化生产管理”造船模式的转变，批量化造船，标准化设计普遍被船厂采用，以往那种边设计、边修改、边施工的状态正在不断改善。这减少了对采购的干扰，使采购清单的确定性不断提高，将有利于提升订货工作的效率。

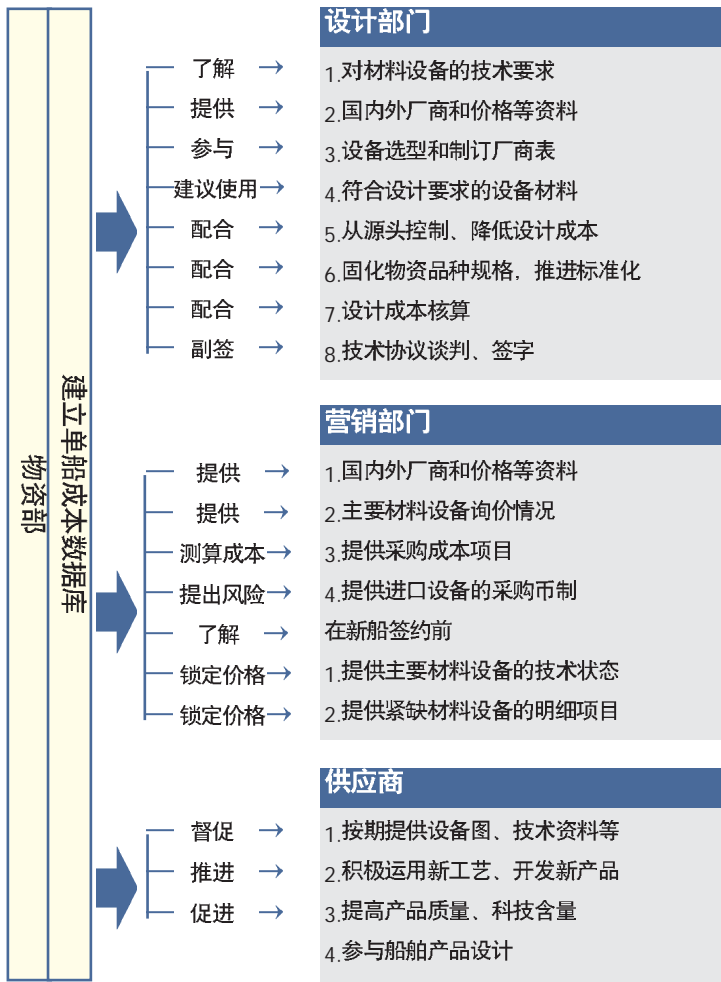


图4 物资部与设计部门、营销部门和供应商关系图

III. 改善资金结算模式

1、在集团公司资金集中管理平台下面设立物资采购资金结算中心，集团公司财务部向物资部派驻财务人员，对各船厂物资采购资金结算帐户进行管理。

2、物资采购资金预算程序

◆在集团下达采购目标成本后，物资部根据船舶产品生产进度和采购合同签订情况，按船编制初步的采购资金用款计划，以



供各船厂筹措资金作参考。

◆物资部于每年年末，根据船厂生产经营状况，综合年度采购计划，测算采购用款情况，编制下年度采购用款计划，报集团公司物资采购资金结算中心核准。

◆物资部于每周、每月末，根据统计的船厂付款情况，以及物资到库情况和采购合同执行情况等，平衡资金状况，编制下周、月度采购资金用款计划，报集团公司物资采购资金结算中心核准，为付款提供参考依据。

◆物资部统计分析年度和月度的采购资金用款情况，与集团公司物资采购资金结算中心协调解决采购资金预算外突发紧急用款和大额用款，以保障重要急需物资的按时到位。

IV. 强大的信息平台建设是供应链管理实施的基础

通过集团采购信息化平台的建立，运用先进的管理工具，能使集团物资部内部辅助管理系统满足物资部业务流程运作，达到集团物资部的业务流程数据信息化，真正实现物资管理现代化，达到集团内集中采购的信息共享；物资部外部延伸系统满足集团部门、船厂及合格供应商等外部采购价值链部门数据交换和平台接口的统一，形成一个以物资部为核心、集团各有关企业、国内外厂商和物流服务商的物资供应链管理平台。实施方案的设想：

1、信息系统网络架构

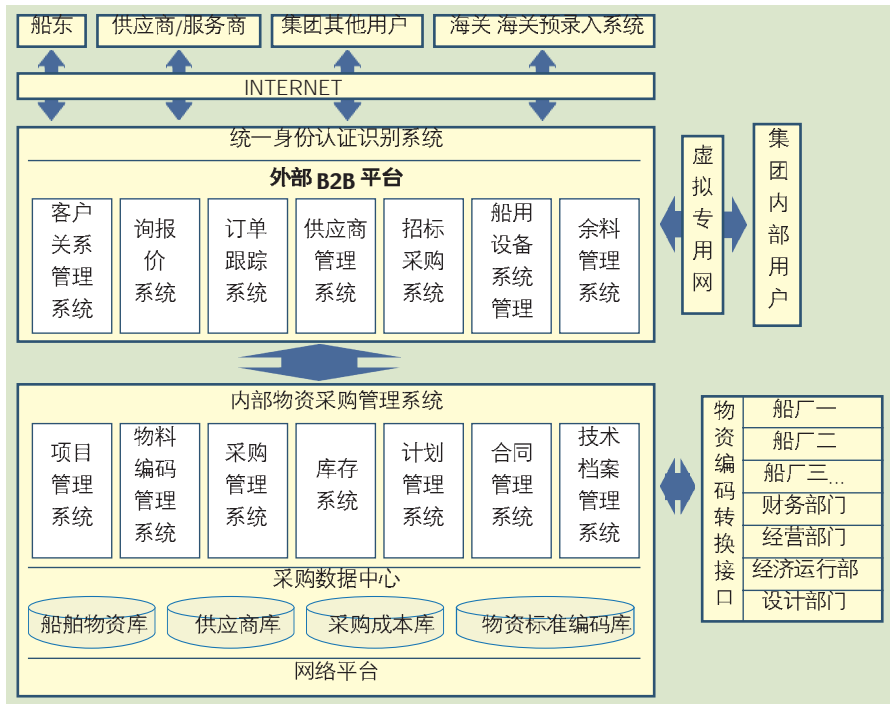
整个系统采用 VPN(虚拟专网)技术架构, 实现集团集中采购辅助管理; 以现有造船网为基础平台, 实现集中采购的电子商务活动, 数据中心设在集团公司物资部。

2、信息系统软件架构《粗线条系统功能体系架构》如下:

图 5 粗线条系统功能体系架构

内部物资辅助管理系统

◆ **项目管理系统** 用于定义和管理船厂的工程项目, 将以及其他



系统(如经济运行部目标成本等)的数据作为基础, 进行以项目为主的进度管理。

◆ **物料编码管理系统** 用于维护系统内的物资编码等基础代码的管理。

◆ **采购管理系统** 用于完整地实现从项目物资计划到采购单及物料接收和仓储库存的流程化处理, 并且依靠每一环节的状态来控制流程的步骤, 同时具备各阶段的数据调整和审批。

◆ **库存系统** 用于完全模拟企业仓库的状态, 提供库存明细帐的实时查询。

◆ **计划管理系统**: 用于物资需求计划的管理, 其中包括物资需求计划的数据采集和调度。该系统将提供物资采购的分类功能, 以满足物资部和贸易公司采购任务的分配。

◆ **合同管理系统**: 用于管理采购合同或其他业务合同, 其中包括合同基本信息、合同详细数据、合同执行进度和财务执行计划。

◆ **技术档案管理系统**: 用于采集供应商和各个船厂所提供的产品技术档案, 系统同时提供通用的文档管理功能, 如分类、查询等等。

◆ **物料跟踪系统**: 用于连接采购部管理平台跟踪各企业(船厂)现有物资管理情况的系统。

外部 B2B 平台系统功能:



- ◆ **客户关系管理系统**: 用于船厂的客户及相关信息的管理。
- ◆ **询价系统**: 用于船厂工程项目的设计、报价、采购等各个环节的询价支持, 船厂、采购部及相关部门可以通过该系统直接与供应商进行交互式的询价操作, 并且在询价操作中附带关键的商品经济技术指标。
- ◆ **订单跟踪系统**: 用于将以合同管理系统数据为基础, 结合供应商提供的生产、技术状态信息和服务商的物流信息, 对采购订单进行跟踪管理, 并辅助采购计划的调整。
- ◆ **供应商管理系统**: 用于供应商基础数据采集, 其中包括供应商基本信息、资质认证情况、合格供应商评估以及银行、税务等信息。
- ◆ **招标采购系统**: 提供网上招标投标的全流程或适合网上实现的部分流程。
- ◆ **船用设备管理系统**: 用于供应商商品数据的采集和管理, 供应商可直接登录到本企业的商品数据区内进行数据维护, 其中包括商品的价格和经济技术指标等数据。
- ◆ **余料管理系统**: 提供余料管理, 为全面跟踪物料的使用、传送提供可靠的基础依据。



新供应链前景分析

X造船集团新供应链形成了一套针对集团内外部系统和关系的管理模式, 从战略的角度管理供应链上的各构成主体。通过对集团内部各部门的整合与调整, 实现内部资源配置的集中和优化, 减少各环节之间的摩擦和管理成本, 达到生产和流通的均衡化和同步化、时间和成本上的最优化; 通过与船东和供应商的合作, 最大程度地满足了船东的潜在需求和即时需求, 与供应商之间建立起合作关系, 减少集团采购和原料库存的成本。未来世界主要造船集团的竞争将由设计、生产等单个环节的竞争延伸至整个供应链之间的竞争, 新的供应链体系将帮助X造船集团在未来竞争中占据优势地位, 为集团中长期战略目标的实现奠定坚实的基础。

集中采购是新供应链中的核心环节之一, 新采购流程的顺

利实施可以从根本上解决传统供应链模式中存在的问题, 促进供应链各环节核心竞争力的有机结合, 减少相互之间的交易成本, 使整个供应链具有更加强大的竞争力。

目前, X造船集团已经实施船板集中采购, 从实施成效看, 集中采购的优势在恶劣的钢材市场环境中越来越明显。以国内船板市场为例, 集团集中采购部门分别与多家国内主要船板生产企业签订了长期合作协议, 不但能够保证稳定的货源, 并且在价格、付款方式等方面得到优惠。

结束语

以集中采购为切入点的供应链再造方案是X造船集团公司积极应对新世纪机遇与挑战, 实施集团低成本战略的重要内容和手段。但是以集中采购为核心的采购流程再造是一项程序复杂、任务繁重的系统工程, 在新采购流程实施过程中, 必然会遭遇种种问题。X造船集团必须实事求是, 务实精进, 在强化执行力的同时根据实际情况即时进行综合分析, 持续不断地加以改善。

在整个价值链再造的推进过程中, 可能面临的主要矛盾将会是:

- 现有利益格局的打破。各船厂是具有独立法人资格的实体, 集中采购必然会打破现有的经营格局, 一部分管理层可能会有思想情绪的波动。

- 由“定制化”向“标准化”的根本性变革, 要求该集团的市调、研发设计、营销、生产营运等各环节的流程进行革命性再造, 对企业的基础管理系统、信息管理系统、人才培养及激励系统提出了很高的要求。在一家特大型国有企业, 这些工作推进的难度可能会超出普通的范畴。

但是, X造船集团的高层和广大员工已清晰地意识到, 在竞争日趋激烈的市场经济中, 我们已经不需要再讨论“变”还是“不变”, 而是要将工作重点放在“怎么变”上。X造船集团想要成为一家现代大型企业, 一家世界船舶业的巨型航母的话, 当务之急, 有三件大事要做:

第一是定方向, X造船集团在今后几年的发展方向。这在前文中已有明确阐述, 即集团定位于成为优质平价的主力船型的全球领先的供应商。坚持低成本战略, 构筑以现代供应链管理为基础的企业核心竞争力。其次, 就是建体系, 具体分为流程和制度两大类。在新供应链的基础上, 建立与之匹配的工作流程, 并逐步加以完善。与此同时, 匹配的制度也要尽快明确, 如集团与各船厂的利益分配模式(利润中心和成本中心)、绩效与目标体系、人才的培养、流通、激励等。最后, 也是最重要的一环是——企业文化的营造与推广。如果说流程和制度是刚性的, 毋庸置疑的, 是企业变革路上提供强有力保障的“四大金刚”, 那么文化则就是法力无边的“观音菩萨”, 温柔、坚定, 无处不在。它更多强调的是沟通、是理解、是团队, 是一种共同的信仰。

有此三大利器, X造船集团必能实现成为世界级造船集团的总体战略目标。

如何提高渠道商的忠诚度?

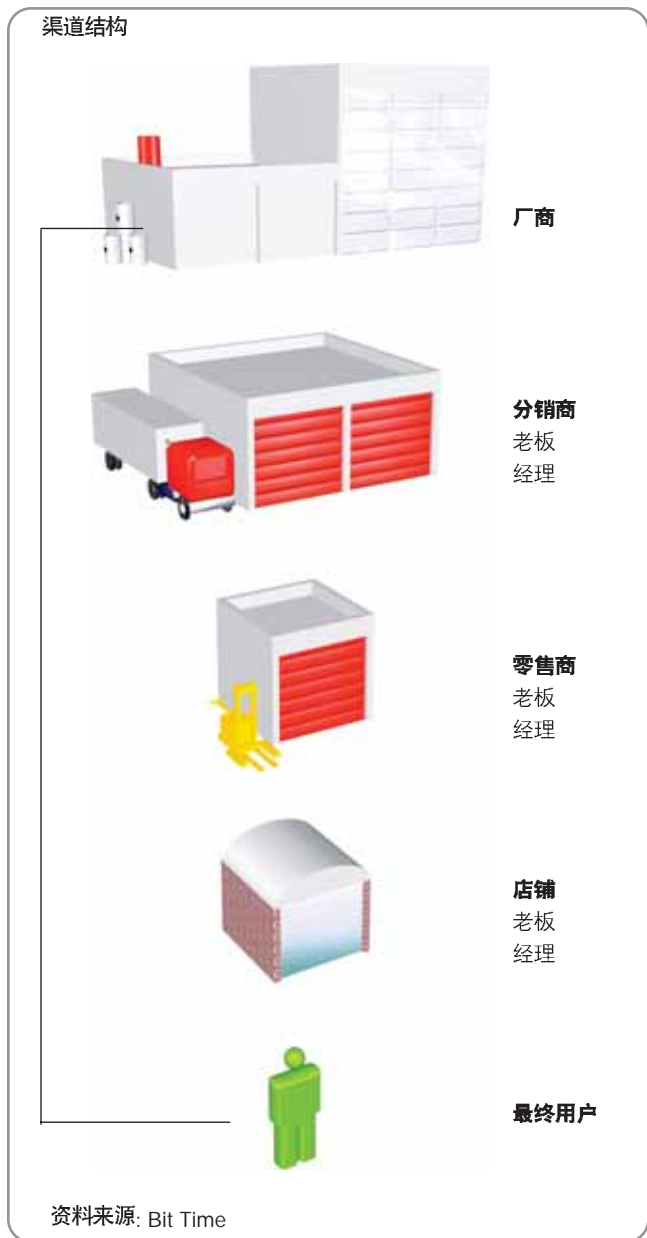
文 / 朱琦

庄小姐是国内一家航空公司负责管理机票销售代理处的经理，她几乎每周有一半的时间都在拜访各家代理处。但她发现如此疲于奔波似乎并没有给公司带来特别显著的业绩提升，因为，除了她之外，每一家代理处都在不停地接待其他航空公司的销售人员。而代理处对她说的除了佣金还是佣金、更多的佣金，但佣金是有上限的。“我怎么样才能让这些代理处满足呢？”这个问题不仅困扰着庄小姐，也困扰着许许多多依赖代理销售产品的公司。

从某种意义上讲，庄小姐的公司已经比传统的公司更加具有现代市场观念了，这样的公司已经意识到渠道营销的重要性，而不是光光把预算扔到广告上去。很多依赖第三方渠道来销售的产品的重要特征是：产品并不在其渠道里占有非常明显的优势，该领域各产品间的竞争往往比较激烈，该产品与竞争产品间的差异性也比较小。当顾客没有强烈的偏好或足够的产品知识时，渠道商的推荐作用就非常的明显。但怎么样才能让渠道商优先推荐你的产品呢？换一句话说，怎么样才能让渠道商忠诚于你的品牌呢？从庄小姐的经验来看，佣金似乎并不能解决问题。

渠道的组成

首先我们需要来研究一下渠道的构成情况。通常情况下，一个产品从下生产线到消费者手中需要经过至少一个中间商，如分销商、零售商等。而这些中间商的构成又大致分成三级，有老板、经理和直接面对消费者的销售代表。这三种人身处的位



置不同、面对的对象不同，所以他们的需求是有区别的。

也许你会问，他们的需求难道不是一致的吗？不都是利益最大化吗？也对，也不对。根据马斯洛的需求层次理论，每个人的需求都是一个金字塔型结构，金钱需求只是最底层的需求，在这一层次，这三群人的需求也许是比较一致的。但往更高层次走，他们的需求就明显出现了分化。而只有满足人们更高层次的需求，才能起到最终的激励作用，并在情感方面建立起忠诚关系。

作为老板来讲，他们需要考虑的问题除了短时期内的利润之外，是如何把规模做大，保持稳定持续的利润。所以他们关心的问题也许更多是比如厂商的市场支持、销售培训、积极的沟通等。而对于经理来说，除了更高的工资或奖金外，他们需要寻求机会发挥自己的潜能并实现自我价值。对于销售代表来说，他们也并不是只要有金钱回报就可以满足的，他们的需求中还有提高个人的能力以及被认可和被尊重。

现行渠道管理

目前，越来越多的公司把目光转向渠道，希望能通过刺激渠道来提高业务。现行的方法有包括象庄小姐所在公司那样定期拜访经销商、积极与经销商老板或经理们沟通、给他们“销售宝典”、许诺更多的返利、组织一些福利性的活动，比如到风景秀丽的四川或碧海蓝天的三亚开个年度会议外加旅游之类。

这种管理方式有其很大的优势，比如说经常性的拜访可以让厂商获悉有关渠道商的第一手资料，了解他们的情况并能及时帮助他们解决问题。奖励性的旅游等则是增进感情的好机会。

但是另外一方面，现行的渠道管理也有一些无法避免的劣势。主要表现在：

停留在佣金层面。不同的渠道政策会培养出不同的经销商客户，光以销量为目的、以返利为唯一手段的政策可以培养出大经销商客户，但大经销商客户未必就是好的经销商客户。

这一做法忽视了经销商网络的高层次需求，这种做法并不具有可持续性，往往会带来恶性循环，渠道之争陷入佣金大战，经销商轻易就能投入竞争品牌的怀抱。

渗透层面有限。主要是局限于老板或经理层面上，而真正与客户接触的第一线的销售代表，很难得到厂商的“阳光普照”。一方面，从厂商的角度出发，在制定销售政策时，很容易忽略这一人群，想当然就认为只要搞定了老板或经理，销售代表也就自然搞定了。这显然是一个一厢情愿的假

想，因为不同的人群有不同的利益和需求，如同我们在上文分析的，他们的需求跟老板是有区别的。反过来讲，正因为中间隔了这一层的老板或经理，厂商很难真正了解到这些销售代表的的需求是什么，也就是说，很难真正激励他们。然而，这一人群又是整个销售网络里非常重要的一个环节，如果忽视这一人群的需求差异，以此制定的渠道政策一定是有缺陷的。

如何有效地激励渠道？

企业不仅需要能卖出产品的经销商客户，更需要忠诚于企业的好客户，这样的经销商客户才能与企业结成战略意义上的业务伙伴。如何才能培养忠诚的经销商？忠诚营销这个概念最初是针对最终用户提出来的，比如说哈雷戴维森（Harley-Davidson）的忠诚用户，他们不管在什么情况下都会真诚而忠实地拥护这个品牌。现在“忠诚”这个概念正在被渐渐地应用到经销商领域，越来越多的公司希望他们的经销商也能对自己的品牌像最终用户一样产生感情、真诚拥护。

在法国，世界十大汽车公司之一的雷诺集团（Renault）就在雅高企业服务（Accor Services，属于雅高集团）的帮助下制

定并实施了零配件经销商的忠诚计划，共有近16000名经销商网络里的成员参加了这个“雷诺杯”挑战计划。这些成员，包括了这个网络里的每一级经销商和每一位成员，包括老板、经理和销售代表。

根据各种人群的不同需求，该计划设计了不同的针对性方案，包括从接受培训到成功销售和满意服务，均能获得不同层次的奖励。其中，个人和团队的需求和利益都被照顾到了。雷诺集团因为有雅高企业服务提供的后台技术支持，建立起一个强大的数据库，可以管理每位成员的账户，其中包括销售、培训、积分、奖励等内容，并通过网络、手机短信等各种方式与各级经销商以及各个成员沟通互动。利用此数据库进行营销，不仅能及时有效地向不同的销售人群发布新产品、新活动以及新技术，更能及时地了解到他们的需求和业绩，因而能不断调整和制定更好的有针对性的激励计划。

作为一个有效的营销手段，这个挑战计划是成功的，从交易和情感层面上对经销网络的激励使雷诺的营销费用得到了很好的投资回报，除了销量和服务质量的提高外，雷诺这个品牌在经销商层面的凝聚力也得到了空前的提高。

雷诺的这个案例，展示了一种全新的渠道管理理念，其成功的关键要素为：

认可销售网络里所有的成员同等重要。这些成员分成几种人群，包括老板、经理和销售代表；

他们的特征和需求是不同的。尤其是在更高层次的需求方面，这三种人群的要求差距更大。

只有满足他们的不同的更高需求（精神需求，比如培训、被认同等），才能起到激励行为的作用；

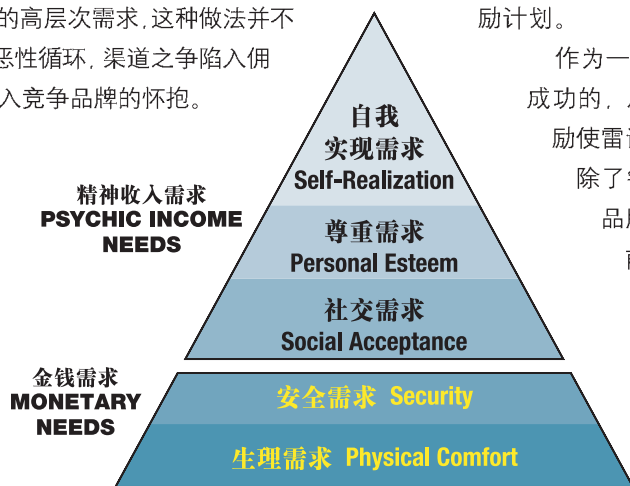
针对销售网络的数据库营销。网络成员按不同的层次划分，定期收到雷诺有关新产品新知识的培训资料，让他们感受到成为雷诺大家庭一员的归属感和认同感。

销售人员的地位得到了前所未有的提高。他们不仅因为销售而得到合适的佣金以外的奖品，更重要的是奖励背后的所获，这是对他们个人的认可和尊重。

结论

由此可见，如同用户的忠诚度一样，经销商的忠诚度也需要并可以被培养，渗透情感到每一位经销网络里的成员将带来更为持久的效应。除了雷诺集团外，越来越多的公司正在把他们的营销预算转移到渠道忠诚管理上，包括法国航空公司、大众、依视路、欧莱雅、BP、汉莎航空公司等。THELINK

本文作者为中欧 MBA03 级学员、雅高企业服务（中国）项目经理





与沃顿共舞 中欧 EMBA 海外模块打造国际化平台

文 / 吴冯淑

位于美国费城的沃顿商学院创建于1881年，是蜚声海内外的世界顶级商学院。2005年7月13日，这座备受管理教育界景仰的学院迎来了29名特别的学员。长途旅行带来的疲惫掩饰不住他们洋溢的学习热情。坐在沃顿EMBA的教室里，他们是惹人注目的一群，不仅仅是大多数人黄皮肤、黑头发的外貌，更是因为他们以几乎无懈可击的英语在沃顿课堂所提的高质量的问题，案例讨论时所做的深刻的分析，以及和沃顿EMBA学员交流时显现出的那种征战商场多年的练达、自信和在高速发展的经济下表现出的锐意进取。这群特别的学员来自中欧国际工商学院EMBA英文班。

全球化已经成为当今世界不可抵挡的趋势，中国企业走出去的号角已经吹响，无论是否走出去，企业必须具有开放的心态，融入世界经济中，参与世界竞争。在这样的新形势之下，作为提供先进管理知识、传递最佳管理实践的商学院需要与时俱进，不断探索和革新，以不断适应新的发展。而刚刚起步的中国商学院更需要新的环境中做出及时的反应，为中国新兴的市场增添更多的动能，培养更多能够适应经济全球化的优秀管理人才，让企业在走出去的时候做好足够的心理和知识准备。

成立于1994年的中欧国际工商学院是国内第一家开设EMBA和高层经理培训课程的商学院，10多年来学院作为国内管理教育界的先驱一直领各方之先，为中国经济的发展输送了大量具有国际眼光和先进管理知识的优秀管理人才。目前，中欧EMBA课程是世界上规模最大的EMBA课程，教学质量有口

皆碑，而它的办学理念之一就是革新，适应不断变化的经济和商业发展。

中欧国际工商学院EMBA这一“走出去”之举正是针对经济全球化发展的教学探索。此类“全球商务海外模块”在国内商学院中尚属首次，以革新为其教学理念的中欧EMBA课程，又一次走在了大潮之前。

事实上，中欧国际工商学院早在几年前就开始了和沃顿商学院的合作，沃顿商学院EMBA学员从2002年起每年都来到中欧，中外EMBA学员同台竞技，进行模拟商务谈判，给双方都带来了良好的助益，也给双方学院留下了非常深刻的印象。每年，中欧都会力邀沃顿的优秀教授前来为学生授课。在双方相互充分认同的情况下，这一次，中欧和沃顿商学院进行了更为紧密的合作，让双方的学生得到了更多的收益。

整个课程经过中欧、沃顿两方的精心设计和准备，课堂学习的内容、讨论的案例，该考察哪些著名的跨国公司，如何选择以更好地配合课程的进行……双方都是一再讨论，而学员动身时，也必须做好充分的预习工作。学习安排十分紧凑。

为期6天的海外模块主要分成课堂授课和企业考察两大部分。学员们在与沃顿精英面对面的交流中，学习全球战略管理方向的课程，双方就相关案例展开了激烈的讨论。在沃顿教授的带领下，学员们还考察了包括美国运通、高盛、强生、默克、ABC在内的9家分处5个领域的行业领先企业。

对于渴望迅速提高国际化管理能力、开拓国际眼光、增强企业国际竞争力的管理人员来说，这是一次非常难得的机会。

在海外模块结束后的经验交流会上，学员说的第一句话就是：海外模块是“用钱也买不到的机会”。“意犹未尽”的学员甚至还建议在他们的EMBA课程结束前再开设一次这样的“海外商务模块”。

整个模块的课程和考察安排虽然相当紧张，但却丝毫没有影响到学员们的学习热情。在考察每一个企业时，他们都细心观察、认真分析，6天的学习考察让他们对于跨国企业的管理有了更加切实的了解和体会。有位学员很有感触地说：“虽然学习非常紧张，但是觉得很有收获，我们能够真正学习到有用的东西。如果这次活动无异于观光旅游，考察只是‘蜻蜓点水’，那对于我们这些管理者来说就毫无意义了。”

所谓“知己知彼，方能百战百胜”，所谓“他山之玉可以攻石”，了解跨国企业的发展现状与管理特色，是取经，其不足之处也是将来在自身的企业发展中需要注意和避免的。学员们在学习结束后，纷纷提出了各自的想法，总结学习所得，还对这9家公司未来的发展提出了各自的建议。“78”和“92”是这次海外模块的两个代表性数字。“78”是学员动身前根据预习材料所提交的课前作业页数，显见他们对这次学习机会的珍惜和认真的学习态度，而学习结束后他们则拿出了长达92页的总结报告，这是他们此行学习收获的一个证明。

除了通过在世界顶级商学院聆听国际大师的教导，考察世界一流跨国企业，使学员有机会切实感受国际化管理经验之外，这一模块还使国内外商界精英得以相互切磋管理心得与技艺，增进了解，搭建起更高的国际化平台。此次学习中，中欧学员除了在课堂上与沃顿学员碰撞智慧、相互启迪之外，他们还在9家被考察的公司中和38位公司高管直面对话、相互交流。学习结束，他们和沃顿的EMBA学员也已经成了朋友，有些还谈及沃顿学员前来中国、访问中国企业的事宜。这也正是“海外商务模块”的目的所在。

此外，作为来自中欧的EMBA学员，大家都对自己的“中欧”身份有很强的认同感。此次前往沃顿的29名英文班学员中有部分中国学员，另有部分海外学员。除了对这次学习活动大表满意外，他们更对自己来自“中欧”，作为“中欧”的一名EMBA学员感到骄傲。

在国外的很多一流商学院中，“海外模块”已经成为EMBA学习的必修课程。无独有偶，当中欧EMBA“走出去”的时候，海外商学院的EMBA正在“走进来”。7月份，中欧EMBA去了美国沃顿，而西班牙的IESE和荷兰的鹿特丹商学院EMBA则来到中欧开展它们的“海外模块”。在国际的舞台上，增进相互的了解，打造更高的校友平台，对于企业的管理者来说，无疑是一种增值(Added Value)。

与顶级商学院沃顿共舞，这一次是在课堂上，而下一次，就会是在世界的商场上。**THELINK**



驾驭全球化

文/吴莉敏

“全球化”如今已经成为一个时髦话题，任何人都无法将其忽视。工业革命后迅速发展起来的大英帝国走出国门，成了世界上第一个超级强国，接下来便轮到二战以后在全球开拓的美国。在“全球化”热潮之中的世界将会怎样发展？带着这样的问题，我们前往费城和纽约，开始了我们的中欧EMBA“海外商务模块”。

全球化要点之一：信息

如果说19世纪末的全球化是伴随着工业革命而来的，那么20世纪末的全球化则伴随着技术、金融和信息革命而来。在“沃顿行”之前，我们已经对将要参观的9家企业从财务表现、企业历史，到最新的发展情况做了详细的了解。如今，信息的获得比日常购买杂货还要容易。想想两百年前，中国可以用丝绸交换同等体积的黄金，真觉得有点不可思议，因为在那个时候，没有一个公平的全球化市场价值可供参考。然而现在，即使足不出户，你也能看到几乎任何商品的目录、价格和展示。这样的信息透明化使很多企业失去了交易的特权，但是也造就了大量善于利用信息的聪明人。

为什么美国运通公司能够对接受其信用卡的商店收取高额的手续费呢？答案正是信息。该公司通过向商店提供顾客的消费行为和购买情况的相关信息，获得优势，而这种优势是很难被诸如威士信用卡之类的竞争对手所模仿的。持卡人的有关信息无疑是美国运通公司最大的资产之一。为什么Harrah's娱乐集团能够让它的大主顾们感到快乐，一次又一次地回到Harrah's，消费更多的钱？答案也是信息。Harrah's通过引入“全奖活动”以及分析顾客的身份背景，找准目标客户群，开展有效的促销活动，同时确保在每一场博采游戏中都能掌握好每个顾客的情绪。Harrah's所说的“数据的预测价值”是个有意思的概念。我们很习惯于历史绩效测评，即引入那些从不同角度来看待同一历史的关键绩效指标。而这里的人们却正利用信息创造未来，从而拥有了另一种竞争优势。但是，我们也得注意这个优势并不牢靠。在这个开放、飞速发展的世界里，竞争者在瞬息之间就可能追赶上来。而你惟一能做的，也许正如Harrah's所说的：“希望在那个时候，我们已经有了其他的好主意让我们保持领先。”

全球化要点之二：经营模式的创新

我们参观的很多企业都是年代久远的“老”企业了。而它们之所以直到今日还能屹立于企业界的顶峰，最重要的原因是：这些企业从来没有停止过自我更新。想想真觉得不可思议：美国运通刚开始时只是一家包裹递送公司，而强生公司是靠卖婴儿爽身粉起家的。回顾他们的发展史，它们的发展道路充满了不断的创新、并购、分拆、战略革命和演进。基于此，对于久负成功“盛名”的Saks Fifth Avenue这家美国著名豪华百货公司而言，用“生于忧患，死于安乐”这句中国古语来形容也许是再恰当不过的了。当美国广播公司试图在其新闻部门中坚持好的老传统时，我们不得不承认，今天的世界已不再仅仅是一个为价值与荣耀而存在的世界，也许更是一个为价格与成本而存在的世界。当我们谈论创新的时候，以前总是意味着生产创新、技术创新，而现在该是经营模式创新的时候了。这可不是什么简单的如何把货品在货架上更好地陈列或从世界各地进口更多各色产品，我们现在说的是一个虚拟的市场，它叫

eBay。eBay的出现已经大大地改变了传统的经营模式。那么接下来该是什么呢？

全球化要点之三：专注

对于任何个人来说，世界正在变得越来越复杂。更大规模、更为细致的分工不可避免。有人擅长品牌营销，有人是制造业的专家，有人则是服务业的行家里手。当整个世界都在将业务转移到海外的时候，Vanguard公司却说，它们将在内部保留呼叫中心，因为“对于我们来说，我们的优势不是低成本，而是更好、更专业和更专注的服务”。在Vanguard公司，呼叫中心不是简单地接听客户的电话，还要为客户提供金融方面的咨询。成功并非是因为没有弱点或没有错误，而是因为拥有自己的优势并取得了几次大的成功。强生公司一直采用分权运营模式，这给公司带来了许多不良影响：缺乏全球性协调、文化不统一、资源浪费。尽管如此，公司的注意力从来都没有从坚持创新、灵活营销和投资组合管理这些战略重点上转移开来。当刘翔在奥运会上获得金牌的时候，他曾经说到：“我只是比别人有更好的节奏感。大家都知道非洲选手拥有最快的平地赛跑速度，我无论怎样都不可能超过他们。所以我的教练就专门培训我的节奏感和协调性。”大家想想，如果刘翔这么多年来训练只注重跑步速度的话，结果将会怎样？

中国如何与美国竞争？

今天，中国的人均GDP大约是1000美元，而美国的人均GDP则是中国的37倍多。假设中国的年增长率为8%，美国的年增长率为1%，那么中国需要50多年才能赶上美国。50年后会发生什么，没人能够想象得出来。中国正在成为“世界工厂”，我觉得这是个好现象，因为这正是我们过去失去市场的地方。工业革命前，中国经济在全世界占有三分之一的比重，英国只有大约5%。工业革命之后，中国被赶超，开始衰落了。

从美国回来之后，我知道了美国人是如何打造美国的。在很多地方，我们还落后于他们：商业感觉、创新能力、金融系统、效率系统等等。也许目前我们只能从人口上与之竞争。中国人口众多、人民勤劳聪明，而最重要的是，中国人足迹遍布全球。请不要忘了人本身也是市场。一些中国企业如联想、海尔已经开始进入海外市场，它们或是并购海外企业，或是建立自己的海外工厂。但是我认为，中国企业的根基还在于本土市场。我们有人才、技术和本土的支持，让我们获胜。中国政府任重道远，在过去20年中取得的成功并不会让未来的20年变得更加容易。相反，工业结构不合理、人口老龄化、农村贫困、环境威胁、金融市场不成熟、社会如何确保稳定等问题，都在困扰着中国的领导人。“路漫漫其修远兮”，是的，我们皆任重而道远。 **THELINK**

本文作者为中欧EMBA05-1班学员、联合利华全国财务总监

全球化体验

文 / 蔡苇如 (Weijoo Chai)

全球贸易变得日益重要，系统理解跨国界战略对我们这些管理者来说已经成为迫切的需要。因此，当中欧EMBA开设“海外商务模块”的时候，我决定加入到“沃顿之行”的行列中去。因为可以和知名跨国企业的高层管理者进行直接的交流，了解这些企业的运营和管理情况。而“海外模块”的另一魅力莫过于可以在全世界最好的商学院中接受管理大师的教导，与最优秀的商业精英交流学习，结交更多的朋友。

我们此行的目的就是学习和探讨全球化战略问题。所以，首先我想先谈谈对全球化战略的理解。

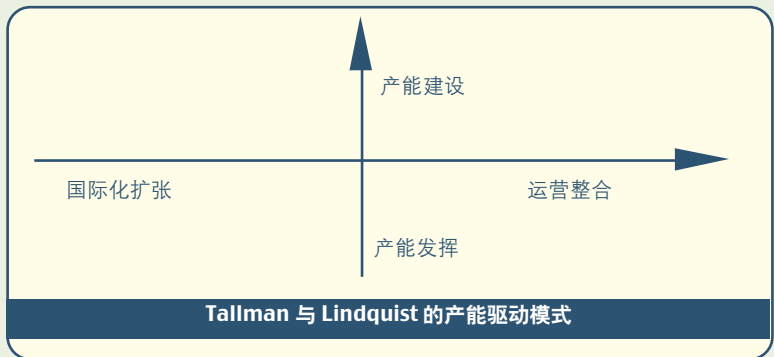
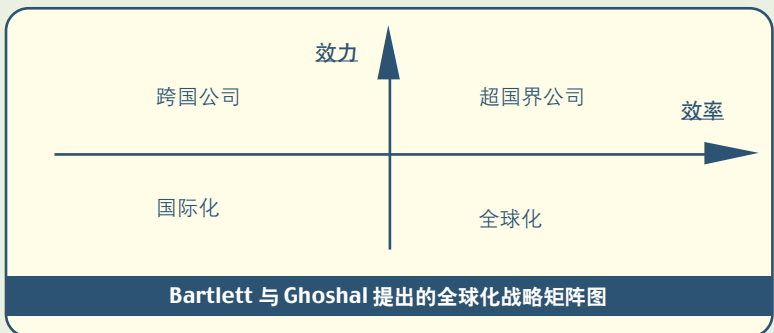
全球化战略是一种达到目的的手段，应该用它来支持企业的整体战略。它不应被孤立地看待，当然也不是任何一个企业都需要全球化，有些企业虽然没有在海外拓展，仅在国内市场也发展得非常好。

全球化的一个前提是，企业必须拥有一定的核心竞争力，在此基础上才能与驻在国的企业展开竞争。

全球化可以采取多种形式，而最根本的是企业如何在新企业和新市场中发挥其影响力。就战略联合而言，不管是通过股本投资还是契约安排，联合应该可以让各联合方都能够达到各自的战略目标。

然而，很少有企业在创立初期就具有清晰的全球化战略。全球化战略的形成是一个逐步发展的过程，取决于企业的内因和外因两方面。

全球化战略理论和传统的企业战略概念之间既存在相似之处，也存在着不同之处。相似点包括：竞争、产品定位、消费者需求等。但在全球化战略中还有一些特殊的因素需要考虑，比如国家风险、货币风险、文化差异等等。



全球化战略的理论和模式还有待获得像传统战略理论那样的接受度。在现有的全球化理论中，有一种来自于Bartlett与Ghoshal，还有一种是Tallman与Lindquist提出的“产能驱动框架”。两种理论都是权变模式。Bartlett与Ghoshal从两个维度分析全球化战略：效率(规模和专业化和)效力(对市场需求的反应)。他们讨论了一个由四种不同的战略组成的矩阵。Tallman与Lindquist则在他们的“产能驱动模式”中提出了一个“产能的发挥/建设”和“国际化/运营整合”二维矩阵。从以上两个模式本身，我们可能就已经理解为什么它们都没有

获得广泛的接受。Bartlett 与 Ghoshal 倡导的超国界模式很难加以实施，在他们的论文中也没有提出有力的案例对此加以支持。Tallman and Lindquist 提出的“产能驱动模式”也仅仅停留在理论层面，难以理解和实施，尤其是产能建设的全球化战略这一点。

有趣的是，虽然这两种理论运用了不同的方法对全球化战略加以分析，但是两者的“理想”模式中存在着共同点，也就是超国界模式和“产能驱动模式”。这两者都试图掌握本土知识并提高市场反应能力，同时利用全球化带来的成本效益。同时，两者也都提出了同样的告诫：必须具有高度的组织架构能力，保证有效稳定的全球化组织结构，维持这样的组织结构是昂贵的，只有在收益大于成本的前提下方可行，所以这对于依靠成本优势的行业来说可能并不适合。适合采用这种模式的公司包括高科技行业，或是以创新为核心的行业。

Santos, Doz and Williamson 指出在这个已形成创新链或者说开放式创新的时代，企业可以通过外包和整合其他地区的知识，以更低的成本进行更多更高价值的创新。他们把这样的公司称为“超国家创新者”。它的挑战是如何运用不同来源的知识，然后将它们加以整合。一个成功的例子是著名跨国企业诺基亚。

全球最大的跨国企业麦当劳采用标准化生产运营，该企业对不同的本土市场的反应体现在提供差异化的食物以及具有针对性的广告和促销活动上。可以很有意思地看到，像麦当劳这样的公司的全球化方向所在：对于本土需求反应更敏锐或者是通过尽可能的标准化产生更高的效率。

基于以上对于全球化战略的理解和观点，对于我们参观的 9 家企业，我有如下的体会：

我们访问的大部分企业历史都很悠久，从公司介绍中我们发现，它们今天的全球化战略并非从创业初期就有的，而是通过企业的不同的发展阶段逐渐产生和变化而来的，比如美国运通公司、强生公司。

并非所有的企业都特别看重全球市场的扩张。对于一些企业，在目前的发展阶段还没有全球化的需求，它们的本土增长足够强劲，比如 Vanguard 公司。有些企业已对全球化表现出了兴趣，但是全球扩张的步伐走得更为谨慎，如 Harrah's。一些还在整合过去几年中刚刚收购的新公司，如 Campbell Soup。一些可能想集中资源和精力，在走向海外之前先提高国内市场的业绩，比如 Saks Fifth Avenue 公司。

不同的公司对于不采取高歌猛进的全球扩张有不同的战略考虑，但是美国广播公司和 Campbell Soup 公司这两个公司显然需要进行全球扩张以促进企业的进一步发展，但都缺少前瞻性的全球战略。这两家公司的收益增长都呈停滞状态、或负增长。Campbell Soup 公司在过去几年中通过涨价增加了公司的收益。而美国广播公司则在苦苦等待其他国家有关政策的松动，几乎没有采取什么举动来提高其在主要潜在市场(包括中国)的认知度和知名度。Campbell Soup 公司目前为止还没有制造出适合外国市场口味的产品及合适的定价，尤其是亚洲市场。美国广播公司在国际市场上表现不活跃，可能是因为管理层的思路问题，或是因为被迪斯尼收购之后的内部整合问题。

多数企业都已经在其所在的领域内建立起了显著的核心竞争力：美国运通公司依靠商铺网络和高级客户群；美国广播公司拥有良好的新闻声誉和正直的形象；Vanguard 公司，低成本的高质服务模式和良好的投资业绩；Harrah's 利用对客户数据的分析提供高质量的服务和良好的客户关系管理；Saks Fifth

Avenue 在时尚界享有盛誉；默克公司拥有强大的研究和开发能力。这些商业元素的核心力量为全球化扩展提供了基础。另一个成功实施全球化战略的重要因素则在于“软性”方面，包括文化和公司结构的建造能力，也就是说设计能够有效地整合全球运作的公司结构的能力。正是这些软性方面，在很多情况下决定了一个全球化战略的成败。

有一些公司的全球化战略可以被归入我在前文中提到的矩阵类型。强生公司的全球化建立在高度标准化的产品和分权的管理模式上。默克公司的全球化建立在高度标准化的产品和统一的控制上。美国运通公司处在全球化和超国界公司之间，拥有统一的平台，但是在不同的国家提供有差异化的产品。Campbell Soup 公司属于跨国企业。

有四家企业目前正面临不同的危机。以危机严重性递减的顺序来看：美国广播公司的收益正受到其他竞争对手的侵蚀，在美国市场上有福克斯公司，而在国际市场上则有 CNN 公司。Saks Fifth Avenue 公司由于现有客户群已达到成熟阶段增长迟缓，它们虽然想通过客户关系管理来刺激客户的消费，但是在新的细分市场上依然发展缓慢。美国运通公司自从去年获得对其有利的判决以来在银行卡业务方面发展也很缓慢。运通公司在高级客户群中的份额正在受到来自威士的侵蚀。而运通公司的主要收益来源商家支付的手续费也碰到了问题。威士和万事达都因为不合理的手续费正在对簿公堂。美国运通收取的手续费是行业中最高的，如果受到牵连，那么损失将是巨大的。由于竞争和顾客口味的改变，Campbell Soup 的国内市场利润正在下降，同时来自大型零售商自有品牌的发展也给它造成了威胁。该公司缺乏一个整合的战略进军全球市场来推动自身的发展。

对于中国公司的启示

短期内，中国公司仍可以继续利用国内的低成本优势，向全球市场出口。但是从长期来看，如果公司要保持持续的发展，那么它们就应考虑进军国际市场，而不仅仅限于出口。我认为主要的原因在于：

- 国内市场正变得过于饱和，竞争过于激烈
- 不断增加的劳动力成本
- 汇率风险可能影响出口竞争力
- 一些国外市场的贸易壁垒
- 来自其他新兴的低成本国家的竞争
- 物流成本

总有一天中国公司也会将劳动力密集型产业外包给其他新兴国家，在价值链上上移，这并非没有可能。所以，中国企业从现在开始就必须建立起自己的核心竞争力。我们参观的这 9 家大公司都有很显著的核心竞争力。在目前阶段，中国企业和跨国企业在很多方面存在着差距，包括对信息技术的运用、客户关系管理、创新和研发能力，以及服务标准。全球化运营提供了一个宝贵的资源，让企业获得新的竞争力。中国公司可以利用本土市场的丰富经验与准备进入中国市场的跨国公司达成伙伴关系。这可以为中国公司提供学习的机会，提高自身的竞争力。另一个建立竞争力的方法是通过并购，事实上，已经有一些中国公司开始这么做了。同时，技术性公司也可以考虑设立研发中心。等到公司积累了足够的竞争力，公司就完成了全球化的准备了，海尔公司就是一个成功的案例。 **THELINK**

本文作者为中欧 EMBA05-1 班学员、上海嘉里粮油工业有限公司副厂长

风景这边独好

——中欧师资发展现状

文 / 杨豫綾

在过去的9个月当中，我们已经收到了200多位来自世界各地的优秀教授的简历，申请中欧今年的6个全职教师职位，竞争相当激烈。

事实上，邀请世界一流的教授到中欧执教正变得越来越容易。以我们在金融学及人力资源及组织行为学等领域的师资力量为例，在过去的几年时间里，中欧建立了一支顶级的教师队伍，他们在国际上都享有很高的声誉。这样一个优秀的学者群体能进一步吸引更多的顶级学者加入中欧，由此形成一个良性循环。

——中欧国际工商学院教务长兼副院长、经济学教授郭理默 (Rolf D. Cremer)

目

前，师资问题是中国许多商学院在发展过程中共同遭遇的瓶颈问题。当其他商学院的领导正在为如何吸引全球最好的商学院中最优秀的教授前来授课而寻觅良方时，中欧国际工商学院教务长兼副院长郭理默教授却从容地表示“邀请高水平的教师加入中欧正变得越来越容易”。为什么中欧每年能吸引那么多世界顶尖教授来申请中欧的教席？中欧师资的独特优势在哪里？今后师资发展的方向是什么？带着这些问题，记者采访了郭理默教授和今年7月新加盟中欧的两位教授。

中欧师资的优势

——既懂世界，又懂中国

中欧国际工商学院是一所立足中国的国际商学院，她兼具中国本土化和国际化的特色。在谈到中欧师资的独特优势时，郭理默教授认为：跟众多来华与国内大学合作办学的外国商学院相比，中欧在师资方面所拥有的优势是其所聘教授能够将国际水准的管理教育、研究和他们对中国企业长期深入的了解完美地结合起来。他指出，许多在华办学的外国商学院的教授可能也很擅长讲授经营管理知识，但他们往往并不了解中国，因此他们

教授的知识与中国企业的现实常常出现脱节。中国的企业和学生希望能学到适应中国市场的经商之道。他们希望商学院的教师能够熟知中国的国情和制度，能从事与中国有关的研究工作。

现在虽然很多商学院都有了国际师资，但是拥有属于本校的常驻中国的国际师资，中欧还是第一个。中欧凭借其体制优势，利用合作办学的特点把国外好的办学体制移植了过来，把国外最好的教师请了进来。据郭理默教授介绍，目前中欧共有30多位全职教授。这些人都有海外教育背景，其中三分之一为中国籍，三分之一来自美国，还有三分之一来自欧洲国家。这些国际教授既受过西方管理理论的系统训练，又长期生活在中国，对中国的情况很熟悉。而许多在华办学的外国商学院的国际教师都只是短期来华授课。他们飞到上海后往往只逗留几周甚至几天教授课程，然后便打道回府。

师资质量的高低跟国际师资在中国的经验非常有关系。中欧正是以了解中国市场而见长的。中欧的国际教授扎根中国，服务中国，长期致力于中国特殊商业问题的研究，力求将世界最前沿的管理思想与中国的管理实践相结合。许多中欧的教授担任了国内大型企业的顾问，部分教授还是中国政府的高级顾问。由于长期在中国教学，中欧的国际师资知道中国经理人对哪些问题最感困惑，哪些地方最容易犯错，因此讲课时针对性自然也就非常强。

中欧国际工商学院的前身中欧管理中心，从1984年创办伊始就已聘用国际师资。从中欧管理中心成立至今，中欧已经在国际师资建设方面积累了将近20年的实践经验。由于起步早，中欧现在已经形成了一支稳定的师资队伍。有的外教已经前后在中国教了近二十年的书，教过的中国学生上千，确实做到了既懂世界又懂中国。这些国际教授对中国学员的了解和对教学艺术精益求精的钻研与把握，即使在海外最好的商学院也不多见。

在一流商学院授课 与一流学者对话

7月1日，两位新教授开始了他们在中欧国际工商学院的教学生涯。他们是市场营销学和创新管理学教授鸿嘉吉马(Kwaku Atuahene-Gima)博士和金融学副教授赵欣舸博士。9月份，还有三位新教授即将加盟中欧。当记者问到是什么原因吸引他们到中欧来做全职教师时，两位教授分别谈了他们的想法。

鸿嘉吉马博士表示：“执教亚洲顶级商学院将为我的教学和研究带来新的机遇和挑战。”加入中欧之前在香港城市大学任教长达11年之久的鸿嘉吉马博士同时也是中国人民大学的荣誉教授和亚洲创新协会(AIS)的创办人。他曾为澳大利亚、中国大陆及香港的许多公司和组织提供咨询。他之所以选择来中欧做长期教授，主要有两个原因：“第一，中欧是亚太地区最好的商学院之一，这对我从事教学工作是一种新的挑战；第二，中欧拥有的学员都是中国企业的高级管理人才，层次相当高，这为我从事中国管理人才方面的研究和在中国推广创新管理实践创造了良好的条件。”

一直以来，中欧都致力于为教授创造优良的教学和研究环境。这是吸引众多国际一流学者加盟中欧的主要原因之一。而作

为一所独立的商学院，中欧东西合璧的办学体制和管理模式也令许多“海归派”教授对她情有独钟。曾在美国威廉与玛丽学院商学院担任金融学助理教授的赵欣舸博士选择中欧的主要原因是“中欧的办学体制与西方学校很接近，尽管回到中国任教总是要有一个适应调整的过程，但是比起到北大清华这样的国有学校任教，来中欧工作所需要的一个适应调整期相对来说是最短也是最容易的。另外，中欧的教授和学员与政府部门及企业界的互动也是我很看重的一点。当然，能够回到中国，到上海这座充满活力的城市工作和生活，也是我选择中欧的一个理由。”

也许很少有人知道，中欧真正开始招募全职教授也只是始于五年前(2000年)。在这短短五年的时间里，已经有30多位来自海内外的知名教授加盟中欧，并组成了一支常驻中国的、稳定的、层次非常高的师资队伍。郭理默教授在介绍今年学院招募全职教授的情况时，提供了这样一组数据：“在过去的9个月当中，我们已经收到了200多位来自世界各地的优秀教授的简历，申请今年的6个全职教师职位，竞争相当激烈。”

为什么在其他商学院为邀请国际一流师资来华授课而苦觅良方的时候，中欧每年能吸引那么多世界优秀教授申请中欧的教席呢？郭理默教授认为主要有两个原因：一是学院不断改进基础设施，为教授创造了良好的教学和研究环境；二是中欧蜚声海内外的师资队伍正在吸引越来越多的知名学者加入到这个优秀的团体中来。郭理默教授表示：“事实上，邀请世界一流的教授到中欧执教正变得越来越容易。以我们在金融学和人力资源及组织行为学等领域的师资力量为例，在过去的几年时间里，中欧建立了一支顶级的教师队伍，他们在国际上都享有很高的声誉。这样一个优秀的学者群体能进一步吸引更多的顶级学者加入中欧，由此形成一个良性循环。”

中欧师资发展“五年计划”

目前在中国办管理教育，缺的不是市场，而是师资。如何把师资队伍建好，是国内商学院需要解决的普遍性问题。中欧国际工商学院将如何保持其优势呢？郭理默教授阐述了中欧师资发展的“五年计划”：

一、中欧将一如既往地以具有国际竞争力的薪酬待遇吸引海内外的一流教授来中欧执教。从2005年到2009年，中欧计划每年招募6位全职教授。

二、学院将继续致力于在多个学术领域建设顶级的教授学者队伍，尤其要加强在工商管理教育、重点研究领域内的师资队伍建设。

三、优秀的学者不仅博学善教，而且长于研究。中欧将进一步完善教授的学术研究环境，为教授从事研究工作提供更为有力和全面的支持。中欧国际工商学院目前是世界三大案例中心之一的欧洲案例交流中心(ECCH)的成员。学院已经建立了人力资源与组织管理研究中心、中国民营企业研究中心、创业中心和中国金融研究中心以及新兴市场战略研究中心等多个专门研究机构。中欧希望在未来5至10年内能够成为一个从事中国管理领域研究的权威机构。**THELINK**



新教授加盟中欧

今年夏天，中欧喜迎5位新教授。继7月份市场营销学和创新管理学教授鸿嘉吉马(Atuahene-Gima, Kwaku)和金融学副教授赵欣舸两位教授加盟中欧之后，9月1日，又有三位教授——运营管理学教授柯雷孟(Callarman, Thomas E.)、管理学教授言培文(Jenster, Per V.)和经济学教授朱天加入到中欧日益壮大的教授队伍中。他们的加盟，使中欧长期教授队伍扩大到33位。

这5位教授来自多个不同领域，表明了中欧师资的全面增强。而教授的不同国籍，也再一次显示了中欧师资在全球亦位于前列的多元化发展。顺应管理教育市场的发展和变化，中欧正在积极发展师资力量，打造优质的管理教育品牌，在加强教学力量的同时，增强学院的研究能力。

来自加纳的鸿嘉吉马教授曾在香港城市大学任教11年，在国际权威学术刊物上发表了大量论著。柯雷孟教授在运营管理方面拥有长达25年的丰富经验，在运营管理领域享有盛誉。来自丹麦的言培文教授在加盟中欧之前是哥本哈根商学院分管MBA课程的副院长。朱天教授曾在香港科技大学任教十年，1996年至今，一直是清华大学中国经济研究中心的高级研究员，对中国问题极有研究。年轻的赵欣舸教授则是金融学领域内的新生力量，他已在国际权威刊物上发表多篇论著。

这些教授的加盟显示了中欧巨大的吸引力。他们的到来将为中欧的发展增添更多的动力。



鸿嘉吉马(Atuahene-Gima, Kwaku) (国籍：加纳)

中欧国际工商学院市场营销学和创新管理学教授

澳大利亚伍伦贡大学管理学博士

研究领域：产品开发的战略决策、市场导向和创新管理、新产品开发

教学领域：新产品管理、新产品和新技术的营销战略、技术管理和创业学、新产品和技术的营销

简介

鸿嘉吉马博士是中欧国际工商学院市场营销学和创新管理学教授。他曾任香港城市大学市场营销学和创新管理学教授，并在1996年2月至1999年7月期间担任该校管理学系主任。他还是该校创新管理和组织变革中心的创办人和主任及中国人民大学的荣誉教授。他是亚洲创新协会(AIS)的创办人，并于1997-98年担任该协会基金会会长，目前担任该协会副会长。

鸿嘉吉马博士被评为全球对国际市场营销管理文献具有卓越贡献的研究人员。他的学术研究发表在多个领域的顶尖期刊上，如《市场营销杂志》、《产品创新管理杂志》、《管理学会杂志》、《管理学》、《组织科学》、《战略管理学杂志》等。他的研究成果多次获得“最佳论文”奖。

他是《产品创新管理杂志》、《工业市场营销管理》、《泛澳大利亚市场营销杂志》三本学术期刊的编委，2001年-2003年曾担任过《市场营销科学学术杂志》的编委。

他曾为澳大利亚、中国大陆及香港的许多公司和组织提供咨询。在开始学术生涯之前，鸿嘉吉马博士曾在制药行业的产品开发、市场营销和材料管理等部门担任过多年的高层管理人员。



柯雷孟(Callarman, Thomas E.)

(国籍: 美国)

中欧国际工商学院运营管理学教授

普渡大学管理学博士

研究领域: 流程改进、流程再造、制造管理、供应网络整合、运营战略

教学领域: 供应链管理、运营和物流管理

简介

柯雷孟博士是中欧国际工商学院运营管理学教授。加入中欧之前，柯雷孟博士是美国亚利桑那州立大学供应链管理学副教授。他是制造企业系统研究所所长，决策科学研究所的当选所长，曾任西部决策科学研究所所长，以及美国全国采购管理协会材料管理分会理事长。柯雷孟博士是注册采购经理人(C.P.M.)，也是美国生产与库存管理学会的注册资深生产库存经理人(CFPIM)。

柯雷孟博士在运营管理方面拥有长达 25 年的研究经验，并先后为多家财富 500 强公司提供相关咨询。柯雷孟博士的研究成果已发表在《管理学会杂志》、《决策科学》、《欧洲运筹学杂志》、《管理问题杂志》、《革新的高等教育》、《运营管理评论》、《国际运营和生产管理杂志》、《采购与材料管理杂志》等多家学术期刊上。



言培文(Jenster, Per V.)(国籍: 丹麦)

中欧国际工商学院管理学教授、高层经理培训课程学术顾问

美国匹兹堡大学战略管理学博士

研究领域: 国际商务营销、战略领导力培养

教学领域: 国际商务营销、战略领导力培养

简介

言培文博士是中欧国际工商学院管理学教授、高层经理培训课程学术顾问。过去十年以来，言培文博士一直在丹麦哥本哈根商学院担任国际营销与战略学教授和分管MBA课程的副院长。他曾担任瑞士洛桑IMD商学院营销学教授，还在美国弗吉尼亚大学任教九年。他曾在法国INSEAD商学院、美国加州大学洛杉矶分校、德国杜平根大学等校讲学。他还是同济大学的访问教授。言培文博士拥有丰富的短期培训教学经验，曾担任过很多培训课程的主任。

言培文博士的研究成果屡屡获奖，并发表和出版了 95 种以上的文章、案例和专著。目前，他仍然指导着哥本哈根商学

院博士生的研究工作。

言培文博士在多个行业广泛从事战略管理、营销策划、竞争分析和成本评估等领域的高级管理咨询。在进入学术领域之前，他在东亚公司负责销往非洲及远东地区的品牌产品的生产管理。1988年，他被任命为美国商务部弗吉尼亚出口委员会委员及顾问。在定居瑞士期间，他曾被丹麦皇室任命为丹麦驻瑞士沃德、瓦莱、纽沙泰尔、弗里堡四州的名誉领事。



赵欣舸(Zhao, Xinge)(国籍: 中国)

中欧国际工商学院金融学副教授

美国西北大学经济学博士

研究领域: 共同基金、投资学、投资组合管理

教学领域: 投资组合管理、财务管理、管理经济学

简介

赵欣舸博士是中欧国际工商学院金融学副教授。此前，他在美国威廉与玛丽学院商学院担任金融学助理教授。他是美国金融协会和国际金融管理协会会员。

赵博士的研究方向是投资学及投资组合管理，尤其是共同基金领域。他曾在《商业期刊》、《银行业与金融期刊》以及《金融分析家期刊》上发表文章，并合作出版了一本专著。赵博士的研究成果曾被美国“哥伦比亚广播公司市场观察”网站和新加坡《新加坡前沿》周刊等全球媒体报道，并曾多次在国际会议上宣读。他还曾应美国投资公司协会(ICI)这一共同基金业行业协会之邀，出席共同基金学者和从业者专家会议。



朱天(Zhu, Tian)(国籍: 中国)

中欧国际工商学院经济学教授

美国西北大学经济学博士

研究领域: 企业与契约理论、产业组织、中国经济转型

教学领域: 管理经济学、组织经济学、中国经济

简介

朱天博士是中欧国际工商学院经济学教授。加盟中欧前，朱天博士曾在香港科技大学执教经济学达十年之久。在进入学术领域之前，朱博士在美国芝加哥第一国民银行从事产业分析师工作。1996年至今，他一直都是清华大学中国经济研究中心的高级研究员。

朱博士的主要研究领域是企业与契约理论、产业组织和中国经济转型。朱博士的教学领域包括管理经济学、组织经济学和中国经济。朱博士的研究成果已在《中国季刊》、《经济探究》、《国际经济评论》、《产业和企业变化》、《比较经济学杂志》、《经济行为与组织杂志》等多家学术期刊上发表。



国际最佳论文评选揭晓 中欧教授连中三元

2005年8月，中欧国际工商学院管理学教授、EMBA课程主任梁能教授及其合作者关于管理教育的两篇论文，在世界管理学界最高学术机构国际管理学会(Academy of Management)年会上，荣获 Carolyn Dexter 最佳国际论文奖、管理教育最佳论文奖，和《管理学习与教育》杂志(Academy of Management Learning and Education)年度最佳论文奖三项大奖。其中 Carolyn Dexter 奖和《管理学习与教育》杂志年度论文奖是国际管理学会最高级别的学术论文奖。在国际管理学会65年的历史中，一位学者的两篇论文同时获得两项大奖，这还是第一次。这也是国际管理学会第一次将代表国际管理学界最高学术水平的论文奖授予中国大陆学者。

国际管理学会每年评选6篇最佳论文，并在年会上颁发最佳论文奖。其中4篇从学会的4本权威学术刊物上一年度发表的论文中选出；另外两篇从提交给年会的论文中选出。

今年全世界的管理学者总共向年会提交了各类论文4143篇，共有2537篇被大会接受。其中550篇论文参加了 Carolyn Dexter 奖的评选。整个评选过程经过两道匿名评审，选拔极为严格。先由国际管理学会的21个分会匿名评选出39篇获得提名奖(Nominee)的论文，然后，再经过第二轮55位国际委员会评委的匿名评审，评出4篇论文参加决赛(Finalist)，最后，从中评出一篇授予 Carolyn Dexter 最佳国际论文奖。

梁能教授与其合作者林淑所著的《西学之误？中国1992年和1999年出版MBA案例的比较分析》一

《中美两国 MBA 案例中的隐含的思维模式分析》

该论文选取了中美MBA教育中使用的66个典型案例(其中36个是哈佛商学院最畅销的案例,另外30个是由中国自然科学基金会通过全国竞赛挑选出来的优胜案例)。在充分深入的分析基础上,提出了这些MBA教育典型案例所隐含的思维模式的五大误区:

- ◆ 偏重问题的理性分析,忽略管理中同样重要的非经济因素;
- ◆ 片面强调重大战略决策,把企业的问题简单地看作为战略决策的制定问题,忽略最艰难的细致的日常的组织建设问题;
- ◆ 孤立地分析面临的管理问题,片面追求单一问题的最优解,忽视大多数管理者身兼多职的角色冲突和有限理性约束,忽视管理问题是在多重约束条件下寻求妥协解的现实;
- ◆ 过于强调思考、分析的作用,片面突出管理者作为置身事外的、独立的思想者的角色,片面强调“先思考,再行动”,忽视大多数管理问题的关键在于寻求团体共识的特点,忽略解决管理问题的社会过程;
- ◆ 片面强调管理教育的工具性、科学性,忽视管理教育的价值观含义,忽视学员的道德伦理社会责任教育;有意无意地美化、神化老总,漠视、鄙视员工,把企业的管理问题描写为被管理者的问题,而不是管理者本人的问题。

由于这些案例对学员思维方式的潜移默化的影响,在很大程度上导致了人们常常批评的MBA毕业生夸夸其谈、眼高手低,长于分析、不善人事,重个人发展、轻社会责任的问题。

《西学之误? 中国 1992 年和 1999 年出版 MBA 案例的比较分析》

论文考证了90年代中期,中国MBA教育兴起和西方管理教材大规模引进之后,中国工商管理教育出版物的内容变化,选取了这两个时期出版的112个MBA教学案例,进行了细致的分析比较。

研究结果发现,早期中国案例中对管理问题的全局观、整体观已被西方的解剖式、割裂式分析所取代;早期案例中对于管理决策过程的社会性的关注,对于非正式组织的关注,对于人的心理感受和非物质激励的关注,对于管理者本人和企业高层自身问题的关注,在近期案例中几乎全都消失了。

很多中国MBA案例已经渐渐沿袭了哈佛案例的“八股”套路。案例开头的引言通常是某某高管正在办公室里,面对窗外的乌云,冥思苦索一个重大决策问题的利弊得失。然后案例正文,分段介绍企业背景、市场动向、竞争态势、产品情况、当前难题、备选方案及其利弊。最后,回到开头的场景,“必须赶紧做出决策了”。附录中则是财务报表和组织架构图。

其实,案例教育的精髓是在课堂上再现千头万绪、盘根错节的管理实际,以锻炼学员分析复杂的实际问题的能力。而管理者实际遇到的问题千差万别,面对的信息扑朔迷离,所有的问题都相互关联,业务问题有人事问题,当前问题牵扯历史旧账,不同来源的信息相互矛盾,同样的事实也各有极其不同的解释,其丰富程度远不是上面这种八股化的哈佛模式所可以概括的。

早期的中国案例形式多样、框架各异、观察具体、内容丰富,较好地再现了管理问题的复杂性和多意性。但是,梁能教授及其合作者的研究发现,大规模引进西方教材和哈佛案例后出版的中国MBA案例中,已经出现了相当严重的简单套用哈佛模式的八股化倾向。采用这种八股式的框架,虽然可以帮助案例写作者提高案例写作的效率和产量,但却会对使用案例的MBA学员和管理者产生误导。梁能教授及其合作者对中国MBA案例写作中的这种简单照搬哈佛模式的做法提出了批评。

文,经过激烈角逐最终荣获本年度的Carolyn Dexter最佳国际论文奖。此文同时还获得了管理教育和发展分会2005年“管理教育最佳论文奖”。梁能教授还因此被邀请担任国际管理学会的国际委员会委员,并参加明年Carolyn Dexter论文奖的评选工作。

梁教授与其合作者王佳茜的另一篇论文《中美两国MBA案例中的隐含的思维模式分析》则在本届年会上获得《管理学习与教育》杂志2005年度最佳论文,这是该杂志编委会从2004年发表在该刊上的所有学术论文中评选出来的。这一奖项2004年的获得者是组织管理理论方面的权威学者,美国斯坦福大学的Pfeffer教授。

长期以来,国际管理学界对现行的MBA教育模式及其案例教育方法有很多批评,但对于MBA教学案例本身的问题则很少分析。事实上,哈佛商学院案例以及其他学校模仿开发的“哈佛风格”的案例已经成为全球几乎所有商学院最常规的教学工具,MBA教育的问题在很大程度上与案例内容的问题有关。梁能教授及其合作者经过分析和研究发现,这些哈佛商学院和哈佛风格的MBA教学案例中,隐含了很多错误的思维模式,是导致现行MBA教育中种种问题的一个重要原因。这两篇论文对于MBA教育和案例内涵,以及中国管理教育发展提出了新的思索。

梁教授此次获奖充分表明了中欧教授的学术水平和在国际领域内所获得的专业成就。近几年来中欧在研究方面取得了显著的进展,每年都有不少优秀学术论文在国际权威学术期刊上发表;有多达80多个中欧案例,已被国际管理界广泛使用。

国际管理学会(Academy of Management 简称AOM)是世界管理学界的最高学术机构,成立于1936年,目前已有来自89个国家的16000位成员,是世界上历史最悠久最专业的管理学术协会。国际管理学会每年定期举行年会,选出在上一年度中对世界管理学界作出杰出贡献的学者或企业家。今年大会的主题是“21世纪管理新视角”(A New Vision of Management in the 21st Century)。THELINK

在“中国周”体验真正的中国

—— 海外知名商学院
EMBA 学员中欧求学访谈

文 / 吴冯淑

毛里茨·范登贝尔赫(Maurits van den Berg)先生来自荷兰的阿克苏诺贝尔(Akzo Nobel)公司, 现任欧洲客户经理。阿克苏诺贝尔公司是全球医疗、涂料和化工方面的领军企业。作为一家知名跨国企业, 该公司在世界多个国家设有分公司, 中国亦是其中之一, 并日益成为其全球投资的重点。范登贝尔赫先生目前就读于荷兰鹿特丹商学院(Rotterdam School of Management)的EMBA课程, 鹿特丹商学院是欧洲知名学府, 其《金融时报》全球MBA排名一直位列前30名之内。对于他来说, 能够借助此次海外模块来到中国, 通过中欧高层经理培训部的“中国周”实地感受中国市场的发展, 由具有丰富中国经验的教授面授智谋, 与中国企业界直接交流, 将更有助于他今后的职业生涯及其公司的发展。“设计合理”、“安排有序”是他对“中国周”的评价, “专业、活力、热情”、“物有所值”则是他对中欧的印象。在“中国周”, 范登贝尔赫先生获得了第一手的中国体验。

《THELINK》: 您这次来到中国, 来到中欧学习感觉如何?

范登贝尔赫: 这是我第一次来到中国, 对我来说这真是个好机会。我的企业目前在中国有很多投资。我在荷兰的时候已经读了不少有关中国的书, 但是这和亲自来到这里, 亲身感觉是不一样的。我惊异于上海的发展。

《THELINK》: 您以前听说过中欧吗?

范登贝尔赫: 我知道中国的商学院和管理教育正在快速发展, 而中欧是其中最好的。很高兴能够来到中欧学习。

《THELINK》: 您认为“中国周”课程的准备是否充分?

范登贝尔赫: 很充分。我们事先拿到预读材料, 准备好课上将要讨论的案例, 飞利浦公司的案例、爱默生公司的案例等等, 这些案例都非常实用, 与我们参观的公司有直接的联系。

《THELINK》: 您觉得这个课程怎么样? 课程设计是否合理? 您对授课教授的印象如何?

范登贝尔赫: 这个课程的安排非常之好, 兼顾各个方面。教授们的多样性是最为有益的, 我们可以吸收他们不同的经验。第一天是颇具中国传统色彩的王建柳教授给我们上“中国的政治与经济环境”; 接下来是比利时教授温伟德(Wilfried Vanhonacker), 他很了解中国, 经验非常丰富; 然后是范悦安(Juan Fernandez)教授和柏唯良(Willem Burgers)教授, 他们也是欧洲人, 中国经验同样丰富, 但是从其他的角度阐述问题。最后一天给我们上课的是许斌教授。他给我留下了最深的印象。整个上午我都在认真地听他上课。他对中国金融市场的分析深入而翔实, 对于目前中国的一些金融问题作出了清晰的解释。所有的授课老师都非常棒, 他们都拥有丰厚的经验, 每个人又都带有个人的特色, 让我们这些外国人很好地了解了中国, 从多个方面了解了中国的经济和商业

发展情况，市场、文化、进入战略等等。课程安排得非常合理，真是个好课程，所有的课，所有的教授都非常棒！

《THELINK》：通过这个课程，您从多角度了解了中国。

范登贝尔赫：是的。我还了解了中国的年轻人。尤其是那些在民营企业里工作的年轻人，他们受过很好的教育，都是非常能干的商人，既奋进又与时俱进，不墨守成规。这些都是我在这里看到的、学到的实实在在的东西，在国外光靠看看有关中国的书是无法感受到的。

《THELINK》：公司访问进行得怎么样？

范登贝尔赫：我们去了几家不同的公司，上海通用、上海紫江彩印包装有限公司等。我的工作与印刷业有关，我也懂得一些印刷方面的事务。这家彩印包装公司非常现代化，设备先进，和欧洲或美国的任何一家同类公司没有丝毫区别。虽然这家私营公司规模还比较小，处在起步阶段，但是管理有效而规范，非常专业。你们很多企业都让我感到印象深刻，他们正准备进军国际市场参与竞争。我们也看到了他们的竞争力。比如在每两年举办一次的欧洲涂料展上，我们看到越来越多的中国公司参展，他们的展台越来越大，设备越来越先进，人员越来越专业。公司访问收获很多，与他们的沟通增进了我们对中国公司及其运营方式的了解。



《THELINK》：您对中国经济有什么看法？

范登贝尔赫：中国已进入全球经济之中。和日本、韩国相比，中国要大得多，所以很难想象中国会对我们的生活产生怎样的影响！我在这里看到了机遇和收益。越来越多的外国人会来到中国旅游、生活、从事贸易，彼此间的互动会日益增加。

《THELINK》：那么您对中欧的整体印象如何呢？

范登贝尔赫：六个字：专业、活力、热情！拥有如此一流的商学院，中国应该引以为豪。中欧的校园非常美丽，设施十分先进，真是个好地方，我想不出我有什么不满意的地方。我们被悉心“照顾”，我们的课程主管和项目经理尽心尽职，所有的安排都井井有条。

《THELINK》：您对于这个课程有什么建议吗？

范登贝尔赫：我想不出可以提什么建议。等我回到荷兰，我一定会向我的公司和我的同事推荐这个课程。来中欧学习几天是非常有意义，有价值的。商人总是以商务为目的，到中欧上课“物有所值”。我一定会把这话带回阿克苏诺贝尔，将更多的人带来这里。 **THELINK**

国际魅力 “中国周”

文 / 吴冯淑

中国强劲的经济正在聚焦起世界的目光。在经济全球化趋势下，被喻为亚洲乃至世界动力引擎的中国正在扮演着越来越重要的角色。迅速崛起的中国成为新兴市场研究的新课题，了解中国已成为世界的兴趣。越来越多的海外知名商学院开始把中国市场作为其 MBA 教育的全球内容，越来越多的海外公司希望加深对中国的了解。

看准这样的需求，拥有丰厚国际化管理课程经验的中欧国际工商学院高层经理培训部适时推出了“中国周”课程——专为海外 EMBA 课程度身订制，全面分析中国市场发展状况，其内容涵盖战略、市场营销、人力资源(跨文化管理)、金融和中国经济与政策背景等各个主要方面，并根据学员方的不同需求加以调整。

凭借中欧一流的师资力量和精心安排的课程内容，“中国周”自 2002 年推出以来，吸引了荷兰鹿特丹商学院、西班牙 IESE 商学院、荷兰奈耶罗德商学院等不少海外知名商学院，并成为这些商学院 EMBA 课程海外模块的必修课程。

“中国周”课程持续一周，一般上午为课堂授课，下午是企业参观和企业家座谈，晚上则安排社交活动或城市游览。课堂、企业与文化生活的三重有效结合让学员在最短的时间内最大程度地接触和感知中国的商业发展和文化氛围。

在国内，类似中欧“中国周”的课程可能尚无第二家。商学院必须具备三重条件才可能办好此类课程：一是必须有足够的国际声誉；二是其教授必须对中国有深刻的了解，同时又具备深厚的国际化管理教学经验；三是学院必须具有丰富的国际办学经验。除“中国周”之外，集此三大优势为一身的中欧国际工商学院每年还成功推出多种国际课程，如：中国国际经理课程、中欧-哥伦比亚高级市场营销课程等，并获得很好的反响。今年高层经理培训部还特地为其金牌课程 CEO 课程增添了国际化动力，与哈佛商学院、IESE 商学院合“资”办课。

无怪乎有人说：“国外的商学院或公司，如果有需求要参加一个和中国有关的课程，一想就会想到中欧。” **THELINK**

中欧 毕业生校园招聘周采访记

文 / 杨豫竣



一年一度的中欧国际工商学院MBA毕业生校园招聘周活动于8月15日拉开帷幕。今年共有20家公司参加了这一活动。他们当中不仅有通用电气、中金公司、康明斯、科尔尼、朗讯等中欧毕业生的“老主顾”，还有微软、百得、百事、伊顿等“新客人”。为期一周的招聘活动吸引了众多应届毕业生，其中有19%的国际学生。据悉，本届毕业生在入学前的从业背景遍及咨询、物流、营销、制造及金融等各个行业，平均工作经验长达6年。在接受了中欧严格的国际化管理教育后，他们将于今年12月重返商界。目前，这批亚洲最优秀的MBA毕业生们正摩拳擦掌，急切期待着将所学的“十八般武艺”尽快应用到商战实践中去。《The Link》记者在8月15日至19日对部分招聘公司的HR总监、学院MBA校友及本届国内和国际MBA学生进行了采访，以下是访谈内容节选：

采访一：招聘公司人力资源总监

《THELINK》：为什么选择到中欧做校园招聘？

史原(康明斯(中国)投资有限公司东亚区人力资源总监)：早在1999年我们就到中欧来做过校园招聘，之后因公司人员较满就中断了几年。从去年开始，我们又回到中欧。特别高兴的是去年我们一下招了三个中欧学生。虽然除了中欧我们也在考虑别的商学院，但我们认为中欧的MBA是中国最好的，所以主要目标还是会放在这里。

《THELINK》：中欧学生独特的地方在哪里？

史原：第一，中欧学生的经验更丰富一些，这可能跟中欧在招收MBA学生时把关比较严有关。第二，中欧的学生非常成熟，加上MBA学习的磨练，知识上又提升了。第三，中欧学生的个人发展愿望和工作积极性都比较好。

《THELINK》：中欧学生在企业的表现如何？

史原：因为我们招到的都是经验丰富的人，他们进公司后上手

都比较快，而且比较独立，发展非常迅速。

《THELINK》：MBA在中国已有15年左右的历史，您从HR的角度看MBA有什么变化？

史原：以前我们是“进口”会讲中文的外国MBA，做业务发展这一块，从1999年前后我们开始招本土MBA。以前很多学校的MBA学生只盯着几个职位，不大放得下架子，中欧这种情况要好得多。实际上我觉得MBA还是应该从自己的经历出发，不要拿自己的劣势去与竞争者拼。比如以前从事生产的，读了MBA以后就不一定非要去做业务发展，反而是回到生产部门会管理得很好。我们是希望MBA学生能够把学到的东西用到实践中去。

采访二：中欧MBA校友

《THELINK》：你在中欧的学习对你现在的工作有哪些帮助？

李响(中欧MBA03校友，美国康明斯公司北京办事处高级市

场主管:我进中欧之前已经有近10年的工作经验,当时感觉实战经验积累到一定程度时遇到一个瓶颈,需要通过理论的提升来提升自己,中欧的学习让我在很短的时间里实现了从量变到质变。我现在的工作用到了很多在中欧学到的知识,尤其是一种思维方式。我认为中欧最大的两个特点是:(1)国际化,包括教学方式、教授、同学、使用的语言和思维方式等各个方面,这使得你去跨国公司工作会觉得一切都适应;(2)在中欧经历了高强度的学习生活之后,遇到公司加班到11、12点的情况觉得很正常。中欧按照实际工作环境中的模式培养了你的工作方式。

《THELINK》:在应聘和实际工作中,你觉得中欧毕业生与国内其他商学院毕业生相比有哪些优势和劣势?

戴彤(中欧MBA99校友,康明斯(中国)投资有限公司东亚区特别项目经理):从整体水平来说,中欧学生的素质比其他学校要高一些,这可能与几个因素有关:(1)中欧在招生时经过GMAT考试、面试等层层筛选,门槛比较高;(2)进中欧之前有外企工作经验的学生较多,在中欧接受西方式的教育以后再回到外企工作会更适应一些;(3)中欧的教授不仅传授理论知识,而且他们都有多年的实战经验,这样的教授在其他商学院不多见。

李响:中欧学生的优势主要集中在三个方面:(1)中欧全英文授课的学习方式造就了学生相当强的语言优势;(2)整个思维方式与国外一流商学院MBA毕业生的思维方式是一致的。我觉得这一点目前国内还没有第二所学校能做到像中欧这样;(3)中欧学生的分析能力很强,这得益于中欧很强的统计、市场调研方面的课程。

《THELINK》:中欧MBA的海外交流学习是否有益于你的学习和之后的工作?

戴彤:在海外交流的过程中,我看到了我们的一些差距,但是也看到了我们自己的能力。我当时的交换学校是加拿大的英属哥伦比亚大学(University of British Columbia),我发现我们在理论上,特别是在建立模型上与他们还存在着一些差距。但是我们的商业感觉与一流商学院的学生相比是不相上下的,比如对市场的感觉。

李响:我一直从事市场营销这方面的工作,我去康奈尔大学(Cornell University)进行交换有近7个月的时间。在那里我学到了很多有用的市场方面的知识,比如市场研究方法、商务谈判、价格策略等课程。到康奈尔这样拥有100多年历史的著名商学院学习,一学期的工商管理选修课有50多门课程,仅在市场方面可选的就有20几门,对于我们来说,是很好的学习机会。

采访三: 本届 MBA 中国学生

《THELINK》:作为一名中欧的MBA毕业生,你觉得在应聘时与海归MBA相比自己处于优势还是劣势?为什么?

戴俊琦(MBA04中国学生):根据我的了解,可能只是跟美国商学院30强相比我们竞争力比较弱一些。除此之外,中欧的学生在MBA招聘市场上是占有优势的。因为整个中国的MBA教育才只有10多年的历史,而美国商学院教育发展这么多年,拥有更多的经验,整个MBA教育和市场非常成熟。我们无论在智力还是能力方面都不比他们差。

《THELINK》:你在读MBA之前从事什么行业?MBA是否有助于你的职业生涯?

席瑾(MBA04中国学生):我在读MBA以前工作了4年,在私立教育行业担任市场营销部经理一职。在学习了更多的市场学知识后,毕业后我还是打算担任市场营销方面的职位。

张楠(MBA04中国学生):我读MBA之前对人员管理很感兴趣,想做与咨询相关的工作。整个MBA我收获很多,毕业后我也打算继续从事这方面的工作。

采访四: 本届 MBA 国际学生

《THELINK》:毕业后打算在哪里工作?

胡博林(Paul Foo, MBA04 马来西亚学生):我主要想在上海的金融行业找工作,香港的机会也在看,但上海是我的第一选择,因为我来中欧就是想在上海发展。虽然香港相对来说工资较高,金融方面的工作也比较多,但上海的金融业不像香港那样成熟,因此会有更多的发展空间。

文伊建(Emanuele J. Vender, MBA04意大利学生):我也是首选在上海找工作。国际学生之所以选择在中欧读MBA不仅因为中欧有很高的排名和高质量的课程,来这里读书还可以通过学校、同学建立人脉关系,学习汉语和中国文化,为将来在中国工作打下基础。可以这么说,99%的国际学生都想留在上海找工作。

《THELINK》:作为一个国际学生,你觉得自己跟一般的MBA学生比有没有什么优势?

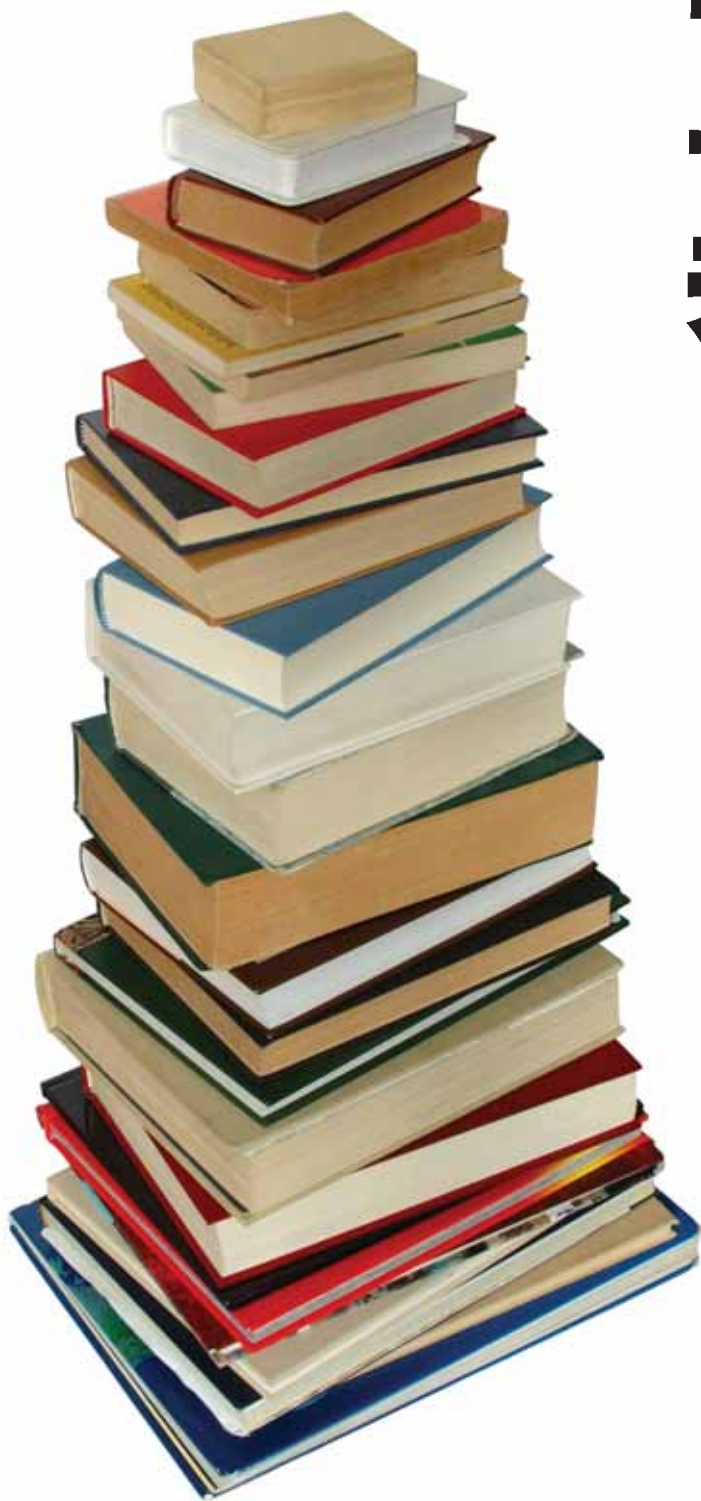
胡博林:首先,我们有比较多的国际经验和职业技能(比如与人沟通的技巧、团队合作精神等),这些跟中欧的中国学生比可能区别不大,但跟其他学校同年龄的学生比,我们有一定的优势。其次,我们有将近两年在中国学习和生活的经历,与在国外读了MBA后再来中国发展的外国学生相比,我们比他们更有优势。

《THELINK》:学校为MBA学生提供的资源和网络对你们有没有帮助?

胡博林:有帮助的。职业发展中心组织过各种在读学生与校友交流的活动,其中有一些是专门针对国际学生的。我们曾就在中国求职的问题跟2002和2003级的校友(国际学生)做过交流,他们的建议是:先想办法受聘于你中意的公司,哪怕从一个最基本的职位做起,然后在工作中显示你的能力,不久你应该就会获得升迁的机会。THELINK

中欧案例： 国际化 与本土化 并举

文 / 刘胜军



商学院的使命是创造智力资本,而案例开发更是重要内容。案例教学素来被视为商学院教学体系的核心和灵魂。哈佛商学院首任院长埃德温·盖伊(Edwin F. Gay)在建院之初就抱有这样的理念:商学院的授课应该围绕现实的商业问题展开,而案例是贯彻这一原则的最有效工具。

工商管理教育近年来在中国爆发式增长,催生了对高质量教学案例的巨大需求。国内商学院大多采取拿来主义,购买国外教学案例,从而在较短时间内拉近了与世界一流商学院的距离。不过,对中国学员而言,欧美公司的经验拿到中国难免会有些水土不服,他们期望能学习更多的本土公司案例。此外,中国经济的崛起也吸引了国际学术界的强烈兴趣,国外商学院开始开发一些以中国为背景的案例,欧洲管理发展基金会(EFMD)每年一度的案例竞赛还专门增设了一个特殊类别:“全球市场新兴的中国竞争者”。然而,国外商学院所开发的案例不仅数量有限,而且关注重点多为外资如何进入中国而非本土企业面临的经营管理问题。

为了更好地满足教学需求,中欧国际工

商学院于2001年成立了案例研究中心。作为一家立足中国的国际商学院，中欧对案例开发投入了大量资源。目前，中欧案例中心已拥有6名专职人员，大多数拥有专业领域的博士学位。在案例研究中心和中欧教授共同努力下，中欧案例库已积累了100多篇案例，其中约80篇通过世界三大案例交流中心之一的欧洲案例交流中心(ECCH)在全球范围内销售。中欧案例已经初步形成了健全的类别，涵盖了金融、商业环境、战略、人力资源管理、创业、营销、生产管理等领域。

案例开发离不开企业界的支持与配合，案例撰写人员通常要深入企业内部进行访谈获得第一手信息，以求“真实地再现商业决策”。中欧强调案例绝非公司推销自我的手段，案例撰写的唯一目的是满足教学需求。另一方面，企业也可以从案例撰写过程获得一次免费的“体检”。更多的公司将案例开发视为对教育事业的支持。为中欧案例开发提供支持的企业中，既有中欧的赞助伙伴(如米其林、飞利浦)，也有中欧校友担任主要管理人员的企业(如聚众传媒、北京四维产业集团、伟豪铝业、青岛啤酒)，还有其他知名企业(如青岛海尔、艾默生、索尼、BP等)。此外，中欧要求EMBA学员围绕自身所在企业面临的实际经营问题撰写个人或小组报告，其中一些优秀报告还成了案例素材。

中欧案例开发始终秉持既国际化又本土化的要求。国际化的具体含义包括：首先，按照国际通行的规范和标准来开发案例，在质量上不能以本土化为借口而降低要求；其次，案例提供中英文两种版本，使案例资源能在全球范围内共享；再次，多角度的国际合作。目前，中欧和沃顿、IMD、INSEAD等世界一流商学院以“双品牌”(co-branding)的形式开展了案例撰写合作，以中文形式销售部分IMD和德国WHU商学院案例，授权西班牙IESE商学院出版社(IESE Publishing)以西班牙语销售中欧案例，并授权世界第二大案例开发机构加拿大毅伟商学院在全球范围内以“双品牌”形式销售部分中欧案例。坚持国际化使中欧案例赢得了国际认可，目前已有30多家国际商学院购买了中欧案例，包括INSEAD、香港科技大学、牛津大学、哥本哈根商学院等。所谓本土化，是指聚焦于中国商业背景下的经营管理实践，案例对象涵盖了不同类型的企业，包括合资企业、外资企业、国有企业、民营企业等等。中欧案例研究中心的长期目标是成为全球首屈一指的中国案例库。为积极推动国内案例开发的规范化和标准化，中欧于2004年出版了中欧国际工商学院案例丛书第一辑《人力资源与组织行为学》。 **THELINK**

中欧国际工商学院案例丛书(第一册) 《人力资源与组织行为学》

机械工业出版社，2004年10月
定价：25.00元



专辑介绍

当今时代，企业成功的定义已超越了本土范围。众多中国企业将跻身世界500强定为发展目标。然而，不少成功企业只是昙花一现，1981年还名列《财富》世界500强的企业到了仅有8年之隔的1989年，已有近一半销声匿迹。企业如何才能基业常青？实现这一目标无疑需要远

见、创新、韧性等多种能力的组合，但有一点是所有高瞻远瞩的公司都会赞同的：尊重人才。

随着人才竞争的日益加剧，人们对人力资源与组织行为的关注也与日俱增。员工是企业肌体的细胞，企业所有的能力和战略都必须由员工来构建和实施。如今，人力资源管理已超越了选才、

用才、育才、留才的传统范畴。管理者必须做出更高层次的思考：组织的战略是什么？如何构建与战略相匹配的组织能力？在管理中，该如何平衡全球化与本地化的需求？……组织行为学对个人与群体的行为、激励以及组织内的授权、冲突与谈判等问题进行了深入研究，将人们对人力资源管理的认知提升到了新的层次。

本书将通过对企业人力资源与组织行为实践的案例解析，让读者领略智慧与经验、避免错误与陷阱，最终掌握管理的原理与方法，并应用于所在企业的实践。彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)说过：“所谓企业管理最终就是人力资源的管理”。这也是我们将本书作为中欧国际工商学院案例丛书第一辑的原因。

本书共收录了以下案例：

- ∴ 艾默生电气(苏州)有限公司(A)
- ∴ 艾默生电气(苏州)有限公司(B)
- ∴ 戈尔(中国)有限公司
- ∴ 索尼(中国)有限公司：学习型组织
- ∴ 亚商在线有限公司：
 - 面向中国市场提供电子商务服务(A)
- ∴ 海沃氏亚太公司中国区：最重要的战略变革
- ∴ 飞利浦(中国)投资有限公司：
 - “一个飞利浦”的计划
- ∴ 海尔的业绩管理(A)
- ∴ 海尔的业绩管理(B)

中欧迎来 2005 级 MBA 新学员

8月29日，中欧国际工商学院喜迎172名2005级MBA新生。2005年是中欧MBA扩大招生规模的第一年，相关的统计数据显示，中欧MBA生源的国际化程度、GMAT平均成绩、教育背景和工作经历等各项指标，都在往年的基础上有了进一步的提高。新学员的平均年龄29岁，平均拥有5.6年的工作经验，最高GMAT入学成绩达790分。

随着中国经济在全球地位的日益提高，以及中欧在国际管理教育界影响力的不断提升，2005年中欧MBA学生的国际化程度进一步提高，留学生比例高达21.4%，共35人，来自全世界18个国家和地区，包括美国、加拿大、澳大利亚、以及法国等欧盟国家。

值得一提的是留学生的平均素质也有大幅提高，他们大多拥有优秀的教育背景，毕业于康耐尔大学、哥伦比亚大学、普林斯顿大学、牛津大学等海外一流学府，还有一些曾任职于贝恩咨询、埃森哲咨询、摩根斯坦利、瑞银集团、德意志银行等国际一流公司。一些MBA新生同时还被欧洲工商管理学院(INSEAD)和塔克商学院(TUCK)等国际顶尖商学院录取，但最终还是选择了中欧国际工商学院，他们为飞速发展的中国经济所吸引，同时也是因为中国有了世界领先的商学院。

本土学生和留学生相比也毫不逊色，他们大多毕业于北大、清华、复旦、上海交大等国内顶尖大学，拥有咨询、制造、市场营销、金融等不同行业的管理经验，有些已经在海外名校(如普林斯顿大学和华盛顿大学)获得硕士学位并已在美国工作，但还是选择回到祖国的怀抱，选择到中欧深造。

来自德国的托尔斯腾(Thorsten)介绍了他选择中欧的原因：



“作为欧洲人，我希望能到欧洲以外的优秀商学院学习，得到更多的国际经验。我研究过美国的商学院，发现他们关注的主要是美国市场本身，追求的是‘美国化’，而不是‘国际化’。因此，我把目光投向了快速发展的亚洲，投向了拥有国际领先排名的中欧国际工商学院。”从清华大学毕业后，毛澄宇又到美国华盛顿大学学习并获得了硕士学位。与人合伙创建并经营自己公司后，他发现其实最好的机会还是在中国，于是他选择来到中欧学习MBA课程，将自己的实战经验与学院学习进行整合，同时也可以不错过任何一个发生在中国的好机会。

中欧教务长兼副院长郭理默(Rolf D. Cremer)教授在开学典礼上致欢迎辞，嘉宾之一巴可(Barco)公司中国区董事总经理弗兰克·克里斯蒂安(Frank Christiaens)先生也应邀致辞，对中欧MBA所取得的成绩表示了祝贺和高度肯定。

开学典礼之后，这些中欧的新生代将参加为期一周的“MBA新生培训”，以迅速融入中欧生活，并培养团队合作精神。

张维炯副院长担任杰出营销奖裁判

8月27日，中国杰出营销奖决赛及颁奖典礼在中欧国际工商学院举行。中欧国际工商学院副院长张维炯担任杰出营销奖裁判，并致颁奖辞。

今年是举行中国杰出营销奖评选活动的第三年。三年来，这项活动为中国企业营销理念的更新与市场拓展的策划起到了非常大的推动作用。

张维炯副院长指出，长期以来，人们将企业经营管理的重点放在制造、技术上，而放在营销、策划上的并不是很多。如果把整个企业价值链分成各个环节来看，我们可以看到，正是营销贯穿着价值链的每个环节，并使这些环节得以增值。

任杰明教授出任欧洲经营管理协会会长

今年6月，欧洲经营管理协会年会在布达佩斯举行。中欧国际工商学院巴塞罗那港捐赠物流学教席教授、IESE商学院生产与运营管理学教授任杰明(Jaume Ribera)在这次会议上正式出任该协会会长。

史璞兰教授出任决策科学协会亚太分会会长

在今年6月中国台北召开的决策科学协会亚太分会年会上，中欧国际工商学院制造与运营管理学教授史璞兰(Linda G. Sprague)出任该会会长一职。史璞兰教授还于最近担任了将于明年6月在中欧国际工商学院举办的2006生产经营管理学会国际研讨会联合主席，负责会议筹备。

2005 中欧医院管理文凭课程迎来新学员

7月28日，60名医院院长和高层管理人员从全国各地来到中欧国际工商学院，参加第三届中欧医院管理文凭课程。与去年相比，参加该课程的人数大幅增加了120%。

随着我国医疗卫生体制改革的不断深入，越来越多的医院管理层认识到掌握专业管理知识的重要性。而民营医院在医疗系统改革中扮演的角色也日益凸显，已成为国家医疗卫生事业的重要补充力量。

中欧国际工商学院首届 CFO 课程开班

7月中旬，近30位来自全国各地的财

务总监(CFO)与副总监、总会计师齐聚上海，参加中欧国际工商学院首届CFO课程开学典礼。这些学员绝大部分来自年销售额10亿元以上的大型企业，拥有8年以上财务管理经验。

CFO课程是中欧国际工商学院全新开设的一项高层管理课程，主要针对目前国内企业财务总监所面临的变化、挑战及困惑，结合中欧在财务、会计领域达到国际水准的强大华人教授阵容而推出。

中国国际工商学院首届总经理课程开班

今年6月，60余位来自全国各地的学员齐聚中欧，开始了首届总经理课程的学习之旅。

“总揽全局、经始大业、理事自若”，以不断强化和提高管理者的管理艺术为己任，中欧国际工商学院推陈出新，开设总经理课程，极具针对性地满足了高层管理人员对非学位长期管理教育课程的需求。

参加此次课程的高级管理人员，既有来自微软、思杰、趋势科技、三星、惠而浦等跨

如欲获悉具体新闻内容，请登陆中欧国际工商学院网站首页：www.ceibs.edu，点击“中欧今日”浏览阅读。

中欧 2005 级 EMBA 北京班开学

8月25日, 中欧国际工商学院 EMBA 课程迎来了又一批新学员, 183名北京班学员加入到中欧的大家庭中。

开学典礼由中欧北京代表处副首席代表萧斌女士主持。中欧名誉院长刘吉教授首先代表校方热烈欢迎新学员们的到来。他在致词中重点谈到了学院对于学员在道德规范以及社会责任方面的要求, 勉励他们要志存高远、脚踏实地、自强不息, 在中华民族伟大复兴的事业中建功立业。

教务长兼副院长郭理默(Rolf D. Cremer)教授在发言中指出中国经济在经过 20 多年的改革开放后已成为世界经济中举足轻重的力量, 而全球化的影响已深入到中国社会的方方面面。他表示, 中欧国际化的特点将会帮助这些学员更好地应对全球化的挑战。

范悦安(Juan A. Fernandez)教授作为教授代表在发言中谈到了教师在教学中应尽的责任, 并对各位学员在学习中的责任提出了要求。来自国资委的熊梦同学和来自中国五矿集团的宋玉芳同学分别代表新老学员在开学典礼上发了言。

随后, 特邀嘉宾、国家统计局总经济师、新闻发言人姚景源先生作了“当前国民经济运行分析”的主题演讲。

最后, EMBA 主任梁能教授对本届北京班学员的构成和 EMBA 的课程设置进行了介绍。此外, 梁教授还详细地说明了中欧 EMBA 课程的评分、考核体系, 重点强调了学术道德与行为规范, 使学员们深深感受到了中欧严谨的学风。

今年中欧 EMBA 北京班的入学竞争十分激烈, 共收到

1100 多份预报名表, 最终只有 183 人脱颖而出。本届学员中, 来自混合所有制企业的比例首次跃居首位, 占到 31%, 超过了大型国有企业(21%)、外商独资企业(21%)、民营企业(10%)和中外合资企业(10%)。这一变化也与近几年以产权制度改革为主的现代企业制度在中国的发展趋势相吻合。

本届学员的平均年龄为 38 岁, 平均工作年限为 15 年, 具有硕士研究生以上学历者超过 30%。学员所在的行业分布也较为均衡, 涵盖了信息技术、加工制造、金融投资、能源、医药、房地产建筑、传媒、物流、商业贸易、科教文卫、公共管理等诸多行业。他们来自联想、TCL、ABB、IBM、中海油、中电国际、用友、新浪、中国银行、浦发银行、中信基金、中央电视台、中国国际电视总公司、外研社、高教社等各个行业的领先企业。

自 1995 年在中国率先开办 EMBA 课程以来, 中欧 EMBA 的发展已有 10 年历史, 迄今已招收了

3300 多名学员, 毕业生达 2300 多人。中欧 EMBA 以其世界级水准的国际化师资阵容、严谨的学风、周到的课程服务、庞大的校友网络吸引了海内外众多成功好学的商界精英, 现已成为中国规模最大、影响最广、知名度最高的 EMBA 课程。据环球资源 2004 年 9 月的调查, 中欧国际工商学院以高达 72% 的认知度稳居国内 EMBA 教育机构榜首, 遥遥领先于国内其他 EMBA 课程。



国大企业, 也有来自红豆集团、仁恒地产、海丰集团、第一财经、先声集团等中资名企, 此外更汇集了一批优秀中小企业的管理者。

埃维昂组织首届中国会议在京举行

6月16-17日, 中欧国际商学院联合埃维昂组织(EVIAN GROUP)在北京举办了“埃维昂组织首届中国会议”, 会议主题为“建立 21 世纪新的全球经济秩序”。来自政府、学界和企业界的 80 多位嘉宾围绕中国如何融入世界经济体系和建立 21 世纪全球经济新秩序的议题展开了热烈讨论。会议的分主题包括全球经济协调机制、管理教育与领导力、中国与全球商务、中国与全球金融以及在动荡不安的环境中发挥政策活力等。

同日, 埃维昂组织中国顾问委员会也正式成立, 由吴敬琏教授和埃维昂组织主席迈克尔·加勒特(Michael Garrett)担任联合主席。

埃维昂组织(EVIAN GROUP)是一个具有全球影响力的、致力于研究全球化问题的国际性

非营利组织, 主要来自欧亚两大洲的业界精英、政府高官以及学术领袖等组成。

2005 民营上市企业 100 强在中欧揭晓

6月12日, “第二届民营企业发展国际论坛暨 2005 民营上市企业 100 强揭晓典礼”, 在中欧国际工商学院隆重召开。参加论坛的民营百强企业家和多位著名学者云集上海。

本次论坛公布的“2005 民营上市公司 100 强”评选结果显示, “民营上市企业 100 强”俱乐部的门槛再度大幅提升。数据显示: “2005 民营上市企业 100 强”的入门门槛已从 2004 年的 7.29 亿元, 提升为如今的 11 亿元, 营收规模提升幅度为 50.89%。充分表明了民企发展的活力。

本次入选 2005 “民营上市公司 10 强”的企业是: 广东美的电器股份有限公司、中国民生银行股份有限公司、国美电器控股有限公司、南京钢铁股份有限公司、创维数码控股有限公司、中国东方集团控股有限公司、苏宁电器连锁集团股份有限公司、广东

科龙电器股份有限公司、大众食品控股有限公司、比亚迪股份有限公司。

中欧—上海新东方 GMAT 高分奖学金设立

中欧国际工商学院和上海新东方学校最近联合设立了中欧—新东方 GMAT 高分奖学金, 奖励在新东方参加 GMAT 培训并获高分的学员, 同时吸引更多优秀学员申请中欧 MBA。根据此项协议, 双方将在市场宣传方面加强相互合作: 中欧 MBA 申请人如果参加上海新东方学校 GMAT 培训班, 可享受新东方九折的培训费折扣, GMAT 考试结果高于 700 分的上海新东方学员在申请中欧 MBA 时可免申请费。

中欧 MBA 课程学术主任王建翎教授和上海新东方学校校长汪海涛先生分别代表中欧和新东方签署了此项合作协议。王建翎教授还受邀作为颁奖嘉宾为首届中欧—上海新东方 GMAT 高分奖学金获得者颁发了奖状。

中欧和新东方分别作为管理教育和英语培训领域的佼佼者, 一直以来保持着良好的合作关系, 此举标志着双方合作的进一步加强。

欧盟委员会主席访问我院



7月16日上午, 欧盟委员会主席若泽·曼努埃尔·巴罗佐(José Manuel Barroso)先生访问了我院, 并为学院师生做了一场题为“欧盟与中国的经济崛起”的精彩演讲。

巴罗佐主席在谈到中国经济的崛起时表示, 欧洲不仅不应把中国的崛起看作是威胁, 更应该将此视为机遇, 这一点从中欧之间活跃的贸易和投资关系中已经得到了最好的证明。他指出, 继续使中国保持活力和坚持开放的改革之路, 建设一个稳定和现代的中国, 不仅有利于中国, 也将有利于欧洲及全球。因此, 欧盟非常愿意与中国在可持续发展方面开展密切合作, 向与此有关的科技、管理、环保、能源、教育、信息、社会等领域进行投资。巴罗佐主席还认为, 本着对WTO的承诺、合作的诚意和谅解的精神来解决贸易争端是保证中欧双方获得双赢并共同发展的最佳途径。

巴罗佐主席一行还参观了校园并与我院名誉院长刘吉教授、执行院长佩德罗·雷诺教授等院领导进行了亲切的会谈。主席先生对学院所取得的一系列成绩表示祝贺, 并指出中欧国际工商学院的成功“是中国的成功, 是中欧合作的成功”。他希望学院能继续成为中国与欧盟合作的“旗舰”。

上海市副市长唐登杰、中国驻欧盟使团大使关呈远、外交部欧洲司副司长马克卿、上海市外办副主任傅继红等领导陪同参加了此次访问。

西班牙外交与合作大臣访问我院

7月24日下午, 西班牙外交与合作大臣米格尔·安赫尔·莫拉蒂诺斯(Miguel Angel Moratinos)先生访问了中欧国际工商学院。莫拉蒂诺斯大臣一行首先参观了校园, 随后与中欧执行院长佩德罗·雷诺教授、副院长张维炯教授在由西班牙政府捐赠的“西班牙中心”(会议中心)进行了亲切会谈。

莫拉蒂诺斯大臣指出: 中欧的办学模式是一种创新, 很有特色, 非常成功。西班牙政府将一如既往地大力支持学院的发展, 也希望欧盟能继续从政治、经济上支持学院。

中欧国际工商学院巴塞罗那港物流学教席教授任杰明



(Jaume Ribera) 和国际学生代表也参加了此次会见。

欧盟理事会秘书长哈维尔·索拉纳来访并发表演讲



9月6日上午, 欧盟理事会秘书长兼欧盟共同外交与安全政策高级代表哈维尔·索拉纳(Javier Solana)先生一行抵达中欧国际工商学院参观访问, 并向学院师生及部分校友发表了题为“推进中国与欧盟的战略伙伴关系”的精彩演讲。

索拉纳秘书长一行还参观了校园并与中欧国际工商学院名誉院长刘吉教授、执行院长佩德罗·雷诺教授等院领导进行了亲切的会谈, 就中欧友好关系等话题交换了意见。索拉纳先生对中欧国际工商学院的软硬件建设以及教学成果表示了充分的肯定和赞赏。他鼓励中欧学生抓住机遇, 创造一个更美好的世界。

索拉纳先生在演讲中表示, 前一天与中国领导人的会面证明了欧盟与中国的关系的确是一种合作伙伴关系, 而且这种合作伙伴关系还在不断深化, 并且在不断扩展之中。双方的目标在非常广泛的国际问题上都在逐渐趋同, 因此更加应该加强双方的合作。

中欧国际工商学院成功举办 “2005 中国健康产业高峰论坛”



国务院研究室综合司司长 陈文玲



中国卫生部政策法规司政策研究处处长 雷海潮



中华医院管理学会副会长 民营医院管理分会主任委员 于宗河



中日友好医院院长 许树强



欧洲议会议员 Pilar del Castillo



国务院法制办教科文法制司副司长 中欧国际工商学院兼职教授 宋瑞霖

转轨中的中国医疗卫生体制，如何从计划导向转入市场导向？生命健康，是个人无价之财富；民众健康，是一国富强之根本。处在转轨时期的中国健康产业，如何适应日益增长的市场需求？中国的医疗体制改革，如何与国际接轨，从而造福于占全球人口四分之一的 13 亿中国民众？

2005 年 9 月 5 日，由中欧国际工商学院主办的“2005 中国健康产业高峰论坛”在上海开幕。中国政府高官与海内外专家学者、行业巨头，共商中国健康产业发展大计，探讨中国医疗卫生改革之路。

中华人民共和国卫生部部长高强发来贺信：“医疗卫生事业关系到人民群众的身体健康和切身利益，关系到全民族的素质，关系到经济、社会的可持续发展，是社会高度关注的热点，也是贯彻落实科学发展观，实践我国经济与社会协调发展，构建社会主义和谐社会的重要内容……中欧国际工商学院作为亚太地区最负盛名的商学院之一，通过论坛的形式分享国际成功的经验，研究探讨中国健康产业的发展之路很有意义。希望与会同仁敞开思想、建言献策，为促进我国健康事业的发展，为提高人民的健康水平贡献力量。”

全国人大常委会副委员长韩启德也给大会发来了贺词：“健康产业与人们的健康紧密相连，一个国家的健康产业能否得到顺利发展，体现着国家的文明程度。此次论坛探讨的主题是医疗行业的改革与发展，非常有意义……中欧国际工商学院作为亚太地区著名的商学院，将国际先进的管理理念与我国的医疗改革相衔接，对推动我国医疗改革具有非常积极的意义。”

300 多位与健康产业相关的专家、学者、医院院长、公司代表等坐满了中欧的石化演讲厅，此次论坛得到了中外媒体的强烈关注，40 余家报纸、杂志和近 10 家电视台参与了采访和报道，网易商业频道为此次论坛做了独家网络直播。



上海市医疗保险局局长 周海洋



中国国家劳动和社会保障部医疗保险司副司长 熊先军



美国医疗卫生机构认证联合委员会 国际事务联合委员会 国际关系执行干事 James Killingsworth

携手实现中欧国际工商学院的持续繁荣

—— 中欧企业赞助伙伴项目

经过短短十年的不懈努力，中欧国际工商学院已经成长为一所亚洲一流的商学院(英国《金融时报》2005年1月)。中欧全球排名获得史无前例的跃升，在很大程度上应归功于学院企业赞助伙伴的公益性赞助和积极参与。

中欧有志于在2010年实现跻身世界10强的目标。目前中欧的MBA和EMBA课程均已进入《金融时报》全球25强。日益发展的中国经济无疑为实现学院目标提供了有利条件，但更为重要的是，学院必须加强投入，以吸引最优秀的国际

师资，获得最先进的研究成果，并通过在上海本部之外建设校园(尤其是计划在2007年秋季建成的中欧北京校园)，进一步扩大在全国的影响。

实现这些举措的部分资金及咨询意见将通过中欧基金会向学院的企业赞助伙伴征筹。中欧基金会的目标是：与学院赞助伙伴共同努力，确保持续投入，以实现学院短期和长期的成功发展：

目前已有50家知名中外企业欣然应邀成为中欧赞助伙伴网络的一员。中欧国际工商学院赞助基金与项目包括：

◆ **中欧教席捐赠基金：**在若干年内捐赠100万欧元。

中欧国际工商学院教席捐赠基金赞助伙伴

荷兰银行风险管理教席

宝钢经济学教席

拜耳医疗保险管理教席

英美烟草市场学教席

西班牙坎塔布利亚政府地区发展与经济整合教席

西班牙经济学教席

米其林领导艺术及

人力资源管理教席

飞利浦人力资源管理教席

巴塞罗那港物流学教席

中欧国际工商学院赞助伙伴

阿西亚·布朗·勃法瑞(ABB)

阿尔卡特

Apax Partners Worldwide LLP

安盛保险集团

西班牙萨瓦德尔银行

巴可

宝钢

贝尔卡特

BP 中国

光明乳业

中国电信集团上海电信公司

汽巴精化

高露洁-棕榄

德固赛中国

美国礼来亚洲公司

艾默生

FTSE

环球资源

汉高亚太

华泰证券

爱尔兰政府

巴塞罗那养老金储蓄银行

欧莱雅中国

德国汉莎航空公司

LVMH 路威酩轩

南都集团控股有限公司

诺华

飞利浦电子中国集团

德国先灵药业

上海家化集团

上海金桥集团

上海天原集团

上海万泰集团

胜利油田管理局

深圳中航集团

中国石化上海石油化工股份有限公司

西班牙政府

TCL

德斯高

Wind 资讯

欲获悉有关中欧赞助伙伴项目及基金的详情，请垂询：企业关系部主任 康晓莉(Seanie Comerford)女士：

电话：+86-21-28905120，电子信箱：cseanie@ceibs.edu / development@ceibs.edu

点击以下链接，可倾听中欧国际工商学院赞助伙伴们的心声：www.ceibs.edu/support

◆ **中欧研究基金及研究中心:** 在若干年内捐赠 20 万至 100 万欧元。

◆ **中欧发展基金:** 在 3 年内捐赠 10 万欧元。

◆ **中欧校园建设基金:** 中欧校园建设基金的捐赠额度根据建筑物或设施规模为 5 万至 200 万欧元。捐赠者对所捐建筑物或设施拥有冠名权。

◆ **中欧奖学金基金**

中欧赞助伙伴无一不为培养中国商界领军人物所做出的贡献而深感自豪。同时, 他们也从一系列专为学院赞助伙伴提供的服务中深受其益。这些服务包括:

中欧国际工商学院公司顾问委员会成员资格:

中欧国际工商学院公司顾问委员会为学院赞助伙伴中的高层管理人员提供了一个探讨如何支持和推进中国管理教育的专享论坛。例如, 公司顾问委员会成员可作为嘉宾为 MBA 学生授课。每一位公司顾问委员会成员都可以与学院管理委员会成员密切接触, 就战略、国际品牌、筹资等与学院发展有关的各种问题提供咨询意见。

中欧国际工商学院国际营销平台及赞助伙伴知名度

中欧将帮助学院赞助伙伴提高其品牌在国内外工商、政府及学术界著名人士中的知名度。为了感谢赞助伙伴对学院所做的贡献, 学院将在中欧宣传册、营销出版物、学院网站、校友杂志《THELINK》(季刊, 发行量为 4 万册) 对赞助伙伴的品牌进行广泛宣传。

获得中欧国际工商学院 MBA 学生资源的优先权:

学院赞助伙伴将在招聘学院 MBA 毕业生、吸引 MBA 学生实习及获得 MBA 小组咨询项目等方面享有优先权。

∴ **招聘:** 提前 4 周招聘中欧 MBA 毕业生。2005 年 7 月, 有 15 家赞助伙伴进行了校园招聘宣传, 比其他非赞助伙伴公司提前了 1 个月。

∴ **小组咨询项目:** 提前 4 周接触中欧 MBA 学生。

赞助伙伴享有的其他重要回报与表彰:

- ∴ 就读高层经理培训及 EMBA 课程的优先权
- ∴ 获得开发公司特设课程师资的优先权
- ∴ 获得研究项目、案例研究及师资等资源的优先权
- ∴ 利用中欧国际工商学院校园设施举办公司活动的权利
- ∴ 应邀出席中欧国际工商学院各种学术、商务和文化活动的优先权
- ∴ 作为嘉宾在中欧高层管理论坛发表演讲、以及为学院 MBA、EMBA 学生授课的机会

巴塞罗那养老金储蓄银行为中欧国际工商学院提供 MBA 奖学金

西班牙银行巨头巴塞罗那养老金储蓄银行(Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona "la Caixa")于今年 5 月为中欧国际工商学院 5 名 2005 级 MBA 学员提供了全额奖学金。获得此项奖学金的 5 名西班牙学员已于 7 月下旬抵沪, 入读学院的 MBA 预备课程。



巴塞罗那养老金储蓄银行这一慷慨资助不但将促进中西两国学生间的相互了解, 还将推动两国间的长期友好合作关系。巴塞罗那养老金储蓄银行董事长里卡多·富尔内沙(Ricardo Fornesa)先生就此发表评论说: “巴塞罗那养老金储蓄银行非常高兴能与巴塞罗那亚洲之家(Casa Asia in Barcelona)携手设立这样一项奖学金计划。此项计划旨在每年选送几名西班牙最优生就读中欧国际工商学院这一所沟通东西方国际商贸的顶尖商学院。”

巴塞罗那养老金储蓄银行是一家非营利性私有储蓄银行, 其理事会由该行储户、员工及地方当局构成。巴塞罗那养老金储蓄银行将其一部分净收益用于建立资金储备, 其余部分则为开展科学、环保、社区及文教领域的项目提供资金。

国际著名私人股权投资公司 Apax Partners Worldwide LLP 加入中欧国际工商学院赞助伙伴网络



Apax Partners 公司(Apax Partners Worldwide LLP)日前成为中欧国际工商学院赞助伙伴, 从而铺平了其优先聘用中国一流 MBA 毕业生的道路。

Apax Partners 这一世界领先的私人股权投资公司通过与中欧国际工商学院签订为期 3 年的赞助协议, 将在吸引 MBA 小组咨询项目及招聘 MBA 毕业生等方面获得优先权。

经过 30 多年的努力, Apax Partners 公司现已成为世界领先的私人股权投资公司。由 Apax Partners 公司筹集或建议投资的金额总计约 200 亿美元。该公司在全球共投资了 340 家公司。它成功创建并做强了多家世界一流公司, 赢得了辉煌业绩。Apax Partners 公司的主要投资领域包括: 通信、信息技术、零售与消费品、媒体、医疗卫生以及金融 / 商务服务。

Apax Partners 公司的宗旨是通过基金运作投资各种公司来为那些委托其管理资金的投资者创造财富。随着在亚洲及中国业务的不断扩展, Apax Partners 公司对最优秀的 MBA 毕业生求之若渴。该公司希望这些毕业生能够认同并实践“无愧信任、追求卓越、长期合作”的价值观, 并为实现共同目标作出贡献。

在 Apax Partners 公司与学院的签约仪式上, 该公司高级合伙人兼亚洲区主席马克斯·伯格-考尔德伦(Max Burger-Caledron)先生说道: “中欧国际工商学院师资、课程、学员、设施质量之高, 给我留下了深刻印象。这堪称创业奋斗精神推动中国经济发展的又一明证。”

中欧国际工商学院教务长兼副院长郭理默(Rolf D. Cremer)教授热烈欢迎 Apax Partners 公司与学院结成更紧密的关系。他说道: “正在走国际化道路的优秀中国公司需要两件法宝: 卓越的管理与私人资本。中欧国际工商学院与 Apax Partners 公司新近达成的伙伴关系进一步强化了学院与国际一流企业及企业家的沟通平台。我们对与 Apax Partners 公司达成这样的关系甚感欣喜。”

花旗集团中国区首席执行官与中欧 MBA 学生见面



7 月 5 日, 花旗集团中国区首席执行官施瑞德 (Richard Stanley) 先生来到中欧国际工商学院, 为中欧

04 级 MBA 学生做了一场精彩的演讲。当天, 教室里座无虚席。施瑞德先生与学员们分享了他花旗集团的个人奋斗经历, 并针对目前中国金融体制改革的热点问题, 讲述了花旗集团在金融业迅速发展的中国所采取的增长战略。施瑞德先生与学员们坦诚交流, 讲座气氛十分热烈。施瑞德先生特别指出, 花旗集团将继续大力发展在中国的事业, 吸纳更多优秀人才。施瑞德先生热情邀请中欧 MBA 学生考虑前去花旗发展自己的事业。

音乐的灵魂

文 / 吴冯淑

大卫·戈麦斯的手指触到了琴键，在霎那间他仿佛整个儿地消散了，融进了音乐的世界里。分不清是音乐，还是大卫，化成一体的便叫做“美妙”。

在琴键上流动的，那时而轻缓，时而激越，时而柔和，时而跳动的，并非钢琴家穿花度蝶般灵动的手指，而是他灵魂的流淌。《布宜诺斯艾利斯的冬天》幽幽地低低私语，诉不尽的淡淡惆怅；狂迷的低音，心灵的颤动，如同被囚禁的鸟儿，拼命扑楞翅膀，始终无法逃离；这时候肖邦的《夜曲》有如安抚心灵的神药滑进了心坎里，呼吸变得静谧如婴儿，安稳地、悄然地陶醉……振奋人心的《安达卢西亚》来了，脚步无意识地开始打起拍子，身体也要跟着音乐的节拍开始摆动……

一部伟大的音乐作品一百个人演奏就有一百种感觉。你以为那只是个低音吗？或许那是一声叹息，一个忧怨的眼神；或许只是片刻的安静；或许是一小段甜蜜的遐想；又或甚是微微的愤怒。轻灵的快板来的时候催促着你想要来段欢乐的舞蹈，若是变得急促了，便让你的心弦绷紧了。那柔情似水的柔板啊，是山涧流淌的清泉吗？还是月光倾泄在湖畔，见证爱情的芬芳？激昂、欢呼、神圣、神秘、快乐、忧伤……音乐是有思想的，音乐的思想便来自于音乐家的灵魂。

“聆听大卫·戈麦斯的音乐就是感受他音乐里洋溢的激情。”大卫的音乐就是大卫。在演奏中没有大卫，没有钢琴，没有听众，只有音乐。

也许我们并不懂得演奏的技法，也不知道曲目的难度，但当我们闭上眼睛，用心去感知的时候，我们便随着大卫的音乐起伏，去忧伤，去欢乐，去震颤，去宁静。

烛光淡淡地燃着。按照大卫的要求，大厅里除了最后一排灯光所有的灯都熄了，只有舞台上那半圈烛光笼着大卫，如同舒展的花瓣，托起音乐的生灵。**THELINK**



好的音乐需要
用心去聆听。



7月1日，中欧国际工商学院与西班牙驻沪领事馆共同主办“中欧仲夏钢琴之夜”音乐会，华商纵横物流投资有限公司独家赞助，邀请西班牙当代著名青年钢琴家大卫·戈麦斯(David Gómez)倾情献演，为夏日的中欧带来音乐的清风。音乐会座无虚席，在观众经久不息的掌声中完美谢幕。



在中欧生活的 “七种武器”

文 / 楼晓寒

借用古龙先生的“七种武器”来剖析一下，来到中欧后，你需要哪些东西让你能在这里生存、生活、成长。

七种武器：

长生剑、孔雀翎、
碧玉刀、多情环、
离别钩、霸王枪、拳头

长生剑 — 水杯

剑应该是中国人最喜欢的武器，劈、砍、刺、撩、挑，剑在中国人的手中无所不能变化万端。白云深处的仙人，多数背着剑。至于“人”、“剑”合一的境界，我们先放一边，这里暂且不表。

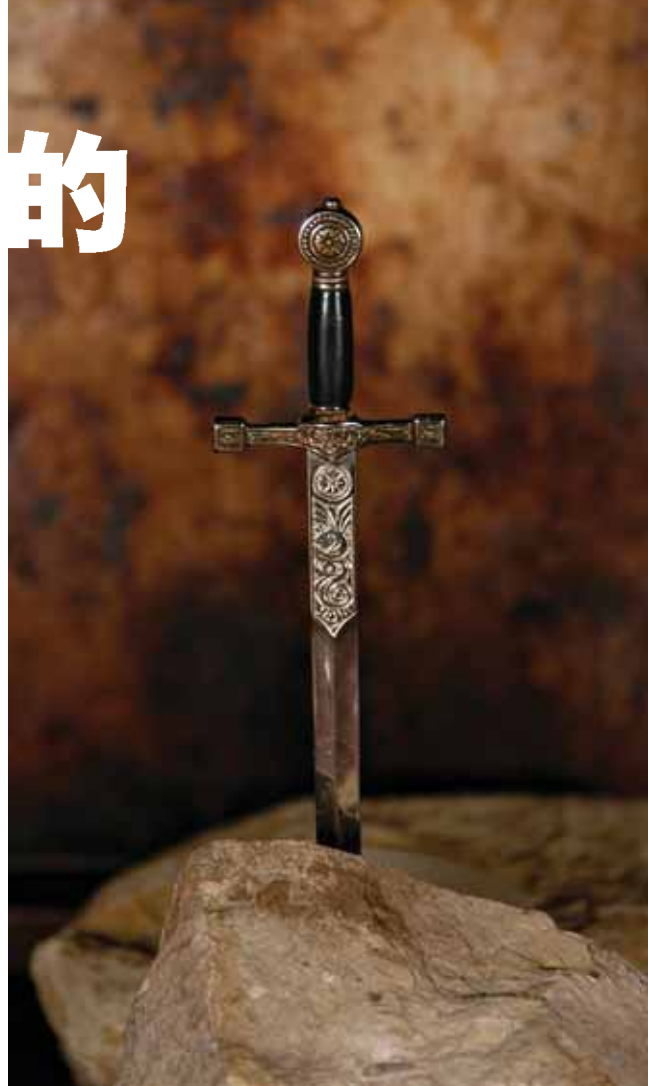
在中欧，你可以不用笔记本，不买原版书，不在食堂吃饭，但是，您一定需要一个水杯。对，没错，最流行的还就是那最俗、最土的太空杯！

连续上课的时候，需要补充水分，或者泡茶、泡咖啡、喝些冰水提神，时时有个杯子就非常方便。另外，知道保养的同学，还需要水来吃些药片什么的，总之，杯子是你最需要的东西。

那么，为什么是太空杯呢？一来，离学校最近的家乐福卖场里有许多款式可供选择，价格也低；二来，大小合适，放书包里、挂着或者提着都行，不怕水晃出来；三，皮实，不像你以前在办公室里用的精致瓷杯或者咖啡杯，需要小心伺候；提着太空杯，你可以放心去上课，去吃饭，去体育馆。而且，毫不夸张地说，太空杯已经成功地让国际学生相信，这是中国最好、最流行的物件。

孔雀翎 — 速溶咖啡包

孔雀翎，江湖第一暗器，世上绝没有任何一种暗器能比它



更可怕，也绝没有任何一种暗器能比它更美丽。孔雀翎的危险和美丽完全在于它外表的平凡，一只圆通决定你最后的生死和看到的美丽。

“我不在喝咖啡，就是在去泡咖啡的路上。”巴尔扎克说这话的时候，想到的是浪漫；中欧MBA说这话的时候，想到的是压力！进学校前，许多同学对于读MBA有些误解，以为是轻松生活；进来以后就知道，要学习的东西太多，自己的时间是那么不够，所以，提神醒脑是十分需要的。

咖啡，或者说速溶咖啡，就是提神的暗器。如同那广告说的，随时随刻，振奋一下！而往往就是不经意间，许多同学就为雀巢、麦斯维尔等公司贡献了自己的力量。

碧玉刀 — 运动鞋

刀一般在中国武术中用于大开大阖，气势恢弘力量骇人。武侠小说中，多少英雄豪杰都对用刀者敬仰十分。

中欧建造了很好的体育馆，让学生锻炼起一个强壮的身体。你所需要做的，就是有双合适的运动鞋，选择一个俱乐部参加：足球、篮球、羽毛球、乒乓球，一应俱全。当然，如果你认为台球也是一种运动的话，我也不反对。女生也许更加喜欢舞蹈鞋（不知道瑜伽是否有专用鞋）。有了鞋，你就可以混迹于众多运动当中，是否专业不是特别要紧，关键是能让自己的身体素质得到

加强,或者试图实现一边品尝上海美食一边减肥的梦想,保证自己能在MBA学习的持久战中立于不败之地,也为重新工作后的继续打拼打下良好的身体基础。

多情环 — 交通卡

一对闪闪发光的银环,环上有一十三道刻痕。它是一种很奇特的武器,它富于人情色彩,比碧玉刀还凝重;它不是最犀利的武器,但却是最令人无法割舍的武器。

学校从05年开始,把宿舍钥匙、食堂卡、复印卡的功能都捆绑在交通卡上了,让交通卡成为一个多功能的工具。在中欧生活,交通卡切不可离身。当然,你还可以用交通卡乘坐交通工具。

离别钩 — 照相机

离别钩是一对特殊的钩,使用它的要诀是:心神合一,招招不离一个“情”字。如果不愿与心爱的人离别,如果你要与心爱的人相聚,那么你就用离别钩。

读MBA,是个人发展道路上的一个驿站,有许多人和事,都值得在多年以后来回忆。拿起自己的相机,记录这18个月的点点滴滴,欢乐与痛苦,成功与失落。回头看去,常常会让人唏嘘不已。学校也提供了很大空间的内网,让同学能共享这些照片。

霸王枪 — 金杨的烤肉串

枪,百兵之祖是为枪。霸王枪,则是枪中的狮虎,是世上最霸道的兵器之一。它长一丈三尺七寸三分,重七十三斤七两三钱;它的枪尖是纯钢,枪杆也是纯钢。

周末去浦西的酒吧,固然潇洒,但是去金杨新村的餐厅吃饭,也是不错的选择。而小东北在金杨路上的烤肉串摊子,更是中欧的MBA学生应该去尝试一下的。价格不很便宜,但是味道不错。特别是冬夜,三五同学,来上百串烤肉,加上对面便利店买的白酒,高谈阔论中,烈焰腾腾,寒风也只能在远处却步。对于卫生条件要求高者可以免去。

拳头 — 幽默感

七种武器中,拳头也许是最不引人注意的武器,但却最有效、最直接,也最可靠。不过,要以“拳头”为武器,一定要身经百战、经验老到,除了快和硬之外,还要集技术、天赋及勇气于一身。

学校地处金桥,远离繁华。这个时候,一些幽默感,一些自我嘲讽,彼此之间互相开开玩笑,就给大家的MBA生活增添了不少乐趣。MBA同学来自不同地方,都会有些不同的有趣经历;有些同学也是天生的大师,听他们的脱口秀,往往能让人乐翻天。技不压身,良好的幽默感,不仅仅是能让自己获得自我放松,对于今后工作,也是一个有用的工具。而且,这个东西,也是越用越高深,伴己一生的。**THELINK**

本文作者为中欧MBA04级学员

未来企业家的责任

—— 中欧MBA社会公益俱乐部的理念与活动

文 / 胡博林 (Paul Foo)



安然、世通等大公司的丑闻让很多人遭遇不幸，无论是那些在一夜之间损失了亿万美金的股东，还是那些在顷刻间失去工作的员工。不过，这些事件虽然造成了巨大的伤害和严重的后果，也给我们的社会敲起了警钟，在这一系列巨大的商业事件发生之后，人们开始讨论和关注有关企业社会角色和责任的问题。

企业社会责任(Corporate Social Responsibility)的支持者们由此更加坚定了他们的信念，他们对于企业仅关心股东权益最大化的近视做法提出了异议。他们认为，企业应该同样关心社会和环境问题。而另一方面，股东权益最大化的支持者则对此加以反驳，坚持认为关心这些问题只是增加企业的负担，减少财富的增长。他们相信这应该是政府职能部门的事情，而商业就是纯粹的商业。

企业应以纯粹的商业利益为目的，还是应该同时承担相应的社会责任？这些问题常常困扰着我们，作为未来中国乃至世界商界的优秀管理者，我们应当考虑、关注这些问题。2004年7月，一群充满热情的中欧2004级MBA学生成立了社会公益俱乐部，我们怀着一个共同的愿望，希望俱乐部的成立能够让更多的人意识到这样的社会问题。为了能够达成我们的愿望，社会公益俱乐部从成立伊始就积极开展了一系列的活动。目前，俱乐部的职能主要分成三块：慈善捐助、社区服务和社会创业。

作为一个成立不久的俱乐部，我们将慈善捐助作为首要任务。在一年不到的时间内，我们已经成功地募集了大约一万五千元人民币。捐款的数目虽然不算多，但是整个过程却相当有趣，每个参与其中的人都有一份特别的感受。捐款的多少不是我们的目的，更重要的是每个参与其中的人能够意识到自己所应承担的社会责任，并为自己付出感到骄傲。我们曾经组织了一个慈善义拍活动，大家的热情、热心很让人感动，不仅是学生，连中欧的教授和员工都来了。拍卖会的创新完全体现了我们MBA学生的创造能力，也让各位竞拍者大开眼界。拍品不是普通的物品，而是我们MBA学生提供的各种服务，比如一堂让你放松身心的瑜伽课，中欧式的校园马拉松，还有比较“疯狂”的主意，像生日派对上那样，享受冰激淋的快乐攻击~这样富有创意、别开生面的拍卖活动大概是很少见的，但是在中欧有一群充满活力和创意的学生，我们敢想敢为。而这也无疑成为了中欧校园活动的一大亮点，至今提到这次拍卖，大家还都印象深刻，回想起当时的情形，每个人都会开怀大笑。

为了筹集到更多的捐款，同时也进一步促进同学之间的联系，我们随后又发起了一个新的活动，制作一本特别的“中欧日历”，吸引大家前来购买。这本“中欧日历”是独一无二的，它由我们MBA2004级全体学员的生日组成，上面还有每位同学的照片，大家摆出了很多逗乐的姿势，一个个都古灵精怪，大家亲如一家。虽然没有公司赞助，但是同学们和员工们都慷慨解囊，尤其是教授们更是支持有加，使我们的这次筹款活动再次获得了成功。而这本独一无二的日历将会成为我们每一位MBA04级学员永远珍藏的美好回忆。

同时我们也积极参与社区服务。虽然社会服务难有无穷



创意，但也同样充满欢乐，让我们感受到一种承担起社会责任幸福和满足。作为学生，我们十分清楚教育的重要性和力量。我们募集到的捐款就是用来帮助那些由于家庭贫困而失学的儿童的。想想，每年只要500元就能够帮助一个失学儿童！目前我们已捐助了3名小学生，在此基础上，我们将继续扩大我们的援助对象，并计划资助民工子弟学校的学生学习和教师培训项目。

除了提供资助之外，社会公益俱乐部的成员们还在紧张的MBA学习之中抽出时间，争当志愿教师。一些同学为本科生提供就业指导，一些给中小學生教授简单的经济学理论。通常，他们都会用生动有趣的游戏和表演来教课，寓教于乐，使学生更容易接受所学的知识。

而俱乐部的第三大任务，就是要让MBA学生们接触和参与社会创业。我们曾经参加由加州大学伯克利分校哈斯商学院、哥伦比亚商学院和伦敦商学院联合举办的年度“全球社会事业大赛”。经过俱乐部成员们的多次讨论和修改，我们向此次大赛递交了我们的商业计划。虽然是第一次参加此类活动，我们的商业计划还是闯入了地区决赛。

每位成员的努力使我们的社会公益俱乐部成为中欧最活跃的学生俱乐部之一，虽然俱乐部成立不过一年多，成员的热情和大家的支持让我们的俱乐部得到了很好的发展。同时，我们也已经和上海慈善基金会、国际青年成就组织、上海市希望工程等慈善机构建立了联系。我们将努力使俱乐部获得更多人的认识，吸引更多的人参与，把社会责任感撒播到更多人的心里。我们将组织和举办更多有关社会问题的论坛，并邀请企业共同参与。

社会公益俱乐部的发展离不开大家的支持。因此，俱乐部欢迎中欧的EMBA学员和校友们共同参与，让我们能够做得更好！

我们不仅要成为一个最好的商人，同时也要成为一个最好的社会人。**THELINK**

如果你有兴趣参加我们的活动，请发送电子邮件至：

socialventure@ceibs.edu

本文作者为中欧MBA04级学员、中欧MBA社会公益俱乐部主席

政府对企业的态度是养而非取，企业兴则财聚，企业对员工的态度是聚人而散财，员工的忠诚直接减少管理的内耗

浙江商务行，情道双丰收

——EMBA2005 级新生“浙江商务行”小记

文 / 李志东

自

从4月同学们商定“浙江商务行”的活动以后，就一直等待着“5·20”的到来。这次活动是我们EMBA2005级新生入学后的一次大规模跨班级活动。对于我们这些刚入学不久的新生来说，有这样一个机会，既可以考察浙企的发展模式，又可以相互交流、增进友情，大家的高涨热情和翘首盼望就不足为怪了。

5月20日，我们紧张的活动九点就已经正式开始了。前些日子的急切心情，变成了投入地考察和学习。对于这次考察，我有一些小小的体会，与诸位共享。

品牌和研发——没有距离的疑惑

对浙江企业发展有一些了解，浙江人勤奋，耕地稀少，所以只好外出打工，久之成了一种习惯和区域氛围，于是家家户户都从商，所以印象中的浙江主要以生产小日用品和薄利多销发展起来的，在没和“浙商”面对面以前，可能很多人持与我一样的观点。可能这几年国内的汽车厂家让国人伤透了心，汽车市场越来越大的今天，汽车品牌和技术研发却和中国越来越远。

上午参观了萧山的开发区和一家服装企业，下午参观浙玻集团的生产车间并进行了现场讨论。之后大家议论纷纷，脸上带着疑惑，似乎不相信所见所闻。

一家股份制的服装企业外销的份额占了80%，听着女老总对国外市场的侃侃而谈，显然积累了多年与外商打交道的经验，他们正在计划开专卖店，逐步创建自己的品牌。在这里“民营企业”与“品牌”没有了距离，而我们却有了疑惑。

下午参观的浙江玻璃集团前身是一个泥瓦工程队，而我们看到的投资3亿的数控生产线整洁而规范。据厂长讲，他们的超薄玻璃生产技术在国内外非常领先，而且还在进一步优化技术水平，以期进入液晶专用玻璃市场，打破国外厂家的垄断。研发意味着每年固定的投入，意味着企业的信心和长远规划，在这里“民营企业”和“技术开发”没有了距离，而我们的疑惑更重了。

民营企业居然对国外贸易的依赖程度达到80%，怪不得美国人一直攻击我们的出口；一个泥瓦匠居然能将玻璃做到业内一流，是什么力量和什么样的文化支撑着这些奇迹？

悠远而博大的绍兴文化——陶朱公精神

参观之后我们与企业家人对面地进行座谈。我们的疑惑也得到了详细的回答。企业家的魄力、远见、对市场的敏感显现其间，这是成功的浙商共同具备的特点：面对改革和开放的社会变革期，他们敢于突破、敢于冒险，他们敢于出刀并游刃于其间，无声无响之间已然成功，无声无息之中“浙江模式”却成为国人探讨未来中国企业发展模式的焦点。



晚上绍兴市主管工业的副市长给我们做了现场的解释，他说了三点，一个是绍兴悠久的历史文化营造了经商的氛围，二是政府定位中就包含了服务于企业，三是企业自身的开拓意识。

从微观的企业经营文化来看，浙企有两个特点，一是政府和银行对企业充分的服务意识，二是企业所有者对内部的散财意识，这两点为企业发展提供了外部和内部的稳定剂。而这两者是相互促进的，外部环境的稳定和激励让企业主对未来充满信心，他们会立足于长远经营来进行人才储备，相应的会对内部员工提供更多的福利和机会。

从全国的宏观经济对比来看，浙江模式是个奇迹，有别于苏南、上海和广东，因为他的民营经济所占比例高而显现的经济活力是其他区域所不能比的，这些民营企业已经大部分从农村经济越升到资本运作或行业领先，应该说未来的浙江模式是最有希望的。

宏观也好微观也好，这都是表象，这本身还隐藏着当地传统越文化中的人文情怀，大家不要忘记越国的陶朱公。政府对企业的态度是养而非取，企业兴则财聚，企业对员工的态度是聚人而散财，员工的忠诚直接减少管理的内耗，这里有相通之处。

这是我的收获。

但是归纳收益，浙商还没有解决的是“管理”和“高科技”与世界接轨，这也是中国企业在全球化的进程中要共同面对和共同解决的问题。

这是我们的期待。 **THELINK**

本文作者为中欧 EMBA05-6 班学员

贵州爱心之旅

文 / 陈绮

7月21日，EMBA2005级的同学汇聚在贵阳，踏上为期3天的贵州之旅。团队建设活动。欧阳和韩素彤是这个项目的策划人，他们顾不上休息，还没放下行李，就第一时间冲到活动现场，做最后的检查，以保证一切就绪。虽然前期已做了实地考察，甚至前一天晚上还对活动的细节商讨到了12点，关键时刻就要到来，他们需要有最大的把握。

6点钟，同学们都准时到达活动现场，抽签决定分组。24位同学分成6个小组，每组4位同学。在《谍中谍(Mission Impossible)》的音乐伴奏下，现场气氛紧张了起来。拉开大幕，欧阳揭晓活动的主题是分组比赛组装儿童自行车。6个小组每组分到两辆自行车的零部件。平时习



惯发号施令的同学们很快完全投入到角色中，分工合作，带上手套，拿起扳手，蹲着、跪着，只顾埋头工作。

曾李青、汪谨、王宝瑛和余丹云小组完成了第一辆自行车，竟只用了十分钟，比我们预计的要快得多。不过，可不是装好就完事了，还要经过铁面无私的嘉麟同学的严格质量检验，嘉麟直接坐到了自行车上，仔细检查所有部件的螺丝是否上紧，刹车是否灵敏。自行车陆续组装完成，已经装完两辆自行车的小组，领取了第3辆、第4辆；手脚稍慢的小组，为领不到活而显得非常地意犹未尽。40分钟，21辆又酷又炫的儿童自行车全部完成，曾李青的小组以绝对优势夺冠。

欧阳向大家公布这些童车将作为我们班级捐赠给贵阳儿童福利院孩子们的礼物。同学们其实已经猜到的七八分，在被证实了之后，老付和几位同学都说要再仔细检查一下车子，要保证孩子们的安全。就在同学们议论的时候，玛莉亚·凯莉(Mariah Carey)的《英雄(Hero)》响起，韩素彤领着十位儿童福利院的孩子们来到了现场，现场一下子安静下来，只有“Hero”这首歌在回荡，看着这些不幸的孩子们，天真无邪的脸，我们不禁想，让不幸都成为过去吧，让我们来为他们燃起未来的希望。韩素彤同学一句“我们是不是可以做得更多，是不是可以做得更好”引发了大家的思考，EMBA学员身为各企业掌门人和高管，在努力经营各自事业的同时，更重要的是要肩负起社会责任。



除了这21辆童车外，我们还订购了200套运动服，由我代表全班把捐赠物移交给贵阳儿童福利院的莫莉院长。莫院长向同学们介绍了福利院的情况，并对大家的爱心捐助活动表达了诚挚的谢意。

爱心活动结束后，我的心久久不能平静，虽然现在我们的力量微薄，但只要坚持，相信会不断凝聚更多的力量，我们的社会必将更加美好。我想到了《辛德勒的名单》中的一句话：救一个人等于救一个世界！

奉献爱心贵州行结束了，对我而言这是一次非同寻常的体验，感受和感动放在心里会更加历久弥新。

在文章的最后，要特别感谢各位亲爱的同学，在繁忙的工作中对这次活动的支持。

来参加活动的每一位同学，所有都是因你们而精彩。THELINK

久有凌云志，登上井冈山

—— 中欧EMBA2004级2、3班井冈山之旅

文 / 王媛媛

这里群山巍峨、林海无际、流云涌动、飞瀑横空、清泉澄碧、绿树掩映、修竹婆娑，融雄、险、秀、幽、奇为一体。峰峦、山石、瀑布、溶洞、温泉、珍稀动植物、高山田园风光应有尽有。

这，就是壮丽山河与英雄业绩交相辉映的井冈山，八百里群山叠翠、绵绵不绝的井冈山；这，就是我们中欧人向往已久的绿色、阳光的井冈山……

在茨坪毛泽东旧居、北山烈士陵园、黄洋界哨口，中欧EMBA2004级2、3班的30余名学员谈古论今、畅谈革命、展望未来。

此次红色之旅，同学们不仅对于中国近代史上的国内革命战争有了更为深入和直观的认识，还创新性地融入了新时代下的市场意识和商业视角。不仅温故，而且知新，历久弥新的井冈山精神给予了当代企业家和经理人崭新的启发和导航。

上海电视台生活时尚频道总监李勇同学还饶有趣味地从市场细分、财务制度、人力资源管理的角度分析了井冈山革命根据地的管理，并总结道：“只要有愿景，只要有战略，即使起点再低，革命也能成功。”这样的情怀真正体现了“世上无难事，只要肯登攀”的精神！

在体验了“上井冈山伟大，下井冈山也伟大”的豪情壮志之后，学员们还参观了江西省知名企业泰豪科技股份有限公司。泰豪副总裁李华同学向大家介绍了泰豪的创业、发展以及未来品牌发展的目标愿景。泰豪科技股份有限公司是江西省和清华大学“省校合作”设立并发展起来的高科技企业。泰豪这种特殊的合作模式、其细微的运营操作及其独特的企业文化都给学员们留下了深刻的印象。

特别感谢泰豪集团有限公司李华、正邦集团李旭荣、江西福昌空调系统有限公司赖长发等同学组织了此次活动。他们的精心策划，使大家既饱览了山色之美，更接受了自强不息、勇于拼搏的井冈山精神的洗礼。THELINK

西江月趣吟·上海聚会一

文 / 刘彦新

难得同窗两载，可把感动深埋。
只怨韶华飞逝去，已被岁月剪裁。
收获无价真爱，畅抒激情满怀。
海上印象映壮志，共铸精彩未来。

西江月趣吟·上海聚会二

此番同学聚会，都已三四十岁。
求知路上品点苦，更觉浓情珍贵。
同窗友情回味，老师带头挥泪。
才知金钱和官位，不如一场酣醉。

题后：6月16日至20日，中欧EMBA2003级北京2班60余位学员来到上海，参加国际金融课程，还举行了主题为“海上印象”的系列活动。课间，毕业在即的学员们在上海校园的各个角落留下了珍贵的记忆。他们还游览了上海的夜景，于黄浦江畔高唱“同一首歌”，在友情中共度难忘一刻。

本文作者为中欧EMBA03级北京2班学员、中国普天集团北京润汇科技有限公司副总裁

校友金融与投资俱乐部
校友创业者俱乐部

私募

资本诱惑与运作策略



六月十九日(周日)下午,中欧校友金融与投资(上海)俱乐部与中欧校友创业者俱乐部携手在亚历山大会所举行了当月主题活动——私募:资本诱惑与运作策略。来自国际私人银行、创业投资、直接投资、产业投资、会计师事务所、律师事务等领域的七位特邀嘉宾,分别从自身执业的经验角度,与在场的近七十位与会校友进行了多话题探讨。金融与投资俱乐部秘书长周迎旭先生与创业者俱乐部理事沈迦先生进行了现场主持。

最后,金融与投资俱乐部举行了俱乐部网站发布仪式,宣告校友俱乐部中第一个专属网站的正式成立,引起了与会嘉宾的普遍兴趣。秘书长周迎旭先生则表示,俱乐部决心将 www.ceibsfinance.com 建成校友与业内人士进行交流的有效平台,并将以互动性与深度赢得行业影响力。

以私募为关键词,与会嘉宾们就以下主要话题进行了探讨:

- 1) 私募类型,及其与公募之区别;
- 2) 私募资金倾向的企业;
- 3) 私人权益资本的中国发展之路;
- 4) 私募操作实践:个案体会与法律提示;
- 5) 审慎投资:决定退出获益的投资前审;
- 6) 新浪与蒙牛个案:从私募到实现上市的完整过程;
- 7) 西班牙创业投资基金简介。

私募,还是公募?

朱蔓天(新展亚洲有限公司副总裁):

—— 私募的不同类型

选择公募还是私募,或者选择私募的哪一种类型,没有一种所谓的固定好模式,应该根据企业实际需求而定。通常情况下,企业的要求、我们(中介机构)的要求与退出方式共同决定了采用哪一种融资方式。私募目前主要分为直接投资和加成债券两种类型。

直接投资,是一种股权投资,可以通过转化股、优先股、收购国内资产到海外等方式实现;退出机制比较严格,一般设定为2~3年,或者卖给战略投资人,实现难度较大;

加成债券,这种私募类型目前正被越来越多的企业所采

用;其最大优势在于通过债券形式实现融资,退出机制比较灵活,不受股市影响。

通常情况下,私募比公募更为简便、成本低、并且周期短。对于一个成熟基金,为企业完成私募的周期约为3~6个月,最短的处理周期为2个月。

丁远(中欧国际工商学院会计学副教授):

—— 从财务角度看私募与公募的区别

上市往往伴随着圈钱的概念,而后续费用,仅包括每年需要完成的报表等制作支出,就是一笔巨额开支。而通过私募完成融资后,与之相伴的财务费用几乎为零成本;上市之后,公司/企业就会具有公众形象,必须接受财务等一系列监控。

选择私募,还是公募,决定因素之一还在于企业的创建者/所有者如何看待企业,是事业,还是产品?选择通过公募完成融资的企业,产品性无疑表现得更为明显。而这正好也可以解释为什么多元化业务公司在股市上往往表现不佳,因为股民需要产品的稳定性与专业性,如果他需要投资于不同领域,他可以通过购买不同公司股票来完成。

私募资金最容易投向哪些企业?

周斌(亚信金融大中华区首席分析师):

私募,正日益成为符合中国经济发展的一种融资趋势。中国的证券市场,成立于为国企改革融资的背景之中,上市公司的过度包装,使市场长期诚信有亏,融资功能日益不足。而私募,判断融资公司最重要的一条就是回归其本来面目,看其项目是否具有成长性。

私人权益资本的中国发展之路

林启泰(同华投资集团合伙人/总裁):

—— 中国私人权益资本的发展时代已经到来。数额已增长到一定规模的民间资本,需要改变其随意性流动的特点,投入一定的行业发展之中。

无论是企业与基金(或者基金管理公司)之间,还是基金公司与资本之间,最终促成企业私募融资完成的阶段都可以称之



为私募：

企业 ← 私募过程 1 → **基金(基金管理公司)** ← 私募过程 2 → **资本**

基金公司是完成企业与资本间融合发展的关节点，对于一家民间的基金(投资)公司，合伙人在某行业内丰富的管理经验与诚信口碑十分重要。只有这样才能保证投资资本的回报，才能使基金具有发展性，而政府下属公司基金却往往会出现枯竭。

目前国内尚没有好的基金机构也没有好的基金渠道，或者说法律程序。融集资金，很有可能会变成非法集资。

确认的法律环境十分重要，境外投资机构与境内公司操作手法上的不同，很大程度上在于融资程序退出机制、限定的缺失，造成境内投资机构的作为在某些方面听凭直觉，具有很大的随意性和风险性。

私募操作实践

—— 个案体会与法律提示

私募，目前在国内法律界尚无明确表述，普遍认为是通过中间机构向不定向人群发行债券等股权融资增资行为。而如何界定募集资金的这一“不特定群体”，往往使得私募与非法集资只有一线之隔。可见，在没有明确界定与规范程序的本土环境中，私募操作实践往往需要某种创意，同时也需要严格遵循相关领域中的现行法律法规。

林启泰(同华投资集团合伙人/总裁)

—— 在同华投资操作过的个案中，联合帐户是曾被用及的自创概念之一。

确认一个项目的过程——圈内朋友(机构或个人)计划介绍，募集资金及其相关合伙人→考察计划项目→确认投资，递交银行→结束后进行确认

中间机构收益——项目收益的40%~50%

联合帐户对外股东名义——信托机构，或共选的自然人的如何选择联合帐户股东——资金每份100万以上；有相

对专业的判断能力；所投资金是富余资金等

张战民(上海严义明律师事务所律师)

—— 目前海外上市的法律依据主要有三个文件：

1)发改委《境外投资项目核准暂行管理办法》(04-11-09)；
2)外汇管理局《外汇收支情况表审核指导意见》(05-01-27)；
3)中国证监会《关于涉及境内权益的境外公司在境外发行股票和上市有关问题的通知》(00-06-09)

提示：法律操作上的瑕疵有时可能会成为阻碍企业上市的最终障碍，这些阻碍包括从企业设立初期开始的合法完整等细节问题、税收、股东与管理人之关系、关联公司、出现在敏感时期的诉讼纠纷等等。

审慎投资

—— 决定退出获益的投资前审

为确保最终获益，从投资前审开始，私募中间机构就需要对于项目进行明确的调查，其内容及其委托机构分别包括：A. 财务(委托四大会计师事务所之一完成)；B. 审计(委托四大会计师事务所之一、非财务报表提供方完成)；C. 商业静止调查(寻找/证明其中有高于行业技术或其他成长性要素；管理层情况、企业之信用等)。

在前审基础之上完成对项目的估值，估值透明度往往很高，因为这直接关联到退出时的价格与获益。

温力(FNAVES CHINA(中国)投资基金经理)

由于国内没有完善的信用体系，MBA校友毕业后在创业上都会面临不同程度的资金和其他各种支持条件的欠缺。西班牙创业投资基金(FINAVES 中国)是FINAVES基金(FINAVES S. C.R. 西班牙, 巴塞罗那)专为中国(或面向中国)的创业项目而设立的风险投资，向IESE商学院和中欧国际工商学院的MBA或EMBA学员及校友开放，支持他们自主创业。

西班牙创业投资基金简介

FINAVES 中国，带来某种实验室概念，能为中欧学生同时提供：1)良好项目的启动资金；2)项目所需的配套支持，主要包括创业课程与创业中心。创业中心具有研究功能与扶助功能，能为学生提供项目所需的专业咨询、技术软件、学长建议等。

FINAVES 中国投资基金于2004年由欧美投资人共同投资设立，投资规模通常在15万至25万欧元，遵循FINAVES基金的投资原则：a) 投资于各个行业，持少数股(10%到30%)；b) 入主所投资企业的董事会；c) 为所投资企业提供资金及各项支持，包括FINAVES基金投资组合内企业的战略联盟，网络资源等。 **THELINK**

校友金融俱乐部秘书金羚供稿

(以上话题，根据会议记录整理得出，非现场顺序实录，不代表嘉宾全部意见，仅供参考)

印象之美

文 / 龚彦

——印象派作家及其代表作赏析

从“新古典主义”到“现实主义” ——印象派产生的背景

18世纪末到19世纪初的法国风云变幻，从凡尔塞宫的“三级会议”到法兰西共和国的建立，从热月政变到拿破仑称帝，社会矛盾和政局变换空前剧烈。古希腊罗马时期的英雄成了当时资产阶级的理想和行为典范；精雕细琢、修饰华丽的洛可可风格开始让人发腻，人们开始寻找一种德国美术史家温克尔曼(Johann Joachim Winckelmann)所推崇的“高贵的单纯，静谥的伟大”的艺术形式，于是，产生了追求古风的“新古典主义时期”。

18世纪法国启蒙运动代表人之一卢梭(Jean Jacques Rousseau)的“回到自然”理论，让美学家们开始了对个性、自由、崇高、悲剧性和天才等范畴的研究。推崇了半个多世纪的“理性的美”受到了质疑，对现实的不满和对历史的怀念让画布上的人物又回到了中世纪的骑士和宗教传说中，惟一不同的是他们开始重视对色彩的研究，并主张用色彩来表达艺术家丰富的感觉和激情。这便是19世纪20-40年代的浪漫主义时期。

19世纪中期，现实主义的支持者开始主张艺术直面现实，

客观地表现当下社会，并且把普通百姓作为艺术品的主人公。艺术家开始走出画室和神话故事，关注起人间生活。

如果说“新古典主义”是印象派的造型基础，那么“浪漫主义”则是他的色彩萌芽，而“现实主义”则赋予了它丰富生动和更人性的内容。

“印象”之说 ——“无奈”的名称

朦胧诗意的色调、含蓄的笔触，任何人看到这样的画面都会觉得“印象派”这个名字取得恰如其分。“印象派”这个词第一次出现在1874年一本名为《喧嚣》的杂志上。当时，30多位画家和雕塑家参加了一个名为“无名画家展览会”的画展，展出的作品打破了百年来传统观念的束缚，仿佛是一场革命，使得舆论一片哗然。作家路易·勒罗瓦(Louis Leroy)借画家莫奈(Claud Monet)的作品《日出·印象》，颇有嘲讽意味地称这群标新立异的艺术家只凭感觉作画，是“印象主义画家”。这个强加的名称虽然受到了艺术家们的反对，但它多少指出了他们的绘画特点，于是，便被“无奈”地沿用下来直至今日。



凡·高《星空》，1889

光与色的顿悟 —— 早期印象派

虽然从浪漫主义时期开始，艺术家们已经开始意识到色彩是另一种抒发情感的媒介，但是始终缺乏理论上的根据来巩固他们的想法。19世纪下半叶发表的一系列有关色彩和光学的纯科学性论著，使印象派画家提高了对光和色的兴趣并坚定了信心。他们认为：世界上的一切物体都是因光的照射作用而显现出其物象的，而一切物象是各种不同色彩的结合。因此，不存在“光”，也就无所谓“色”，失去光与色也就不存在任何物象了。作为一个画家，就必须把光和色的表现作为任务。马奈(Edouard Manet)说过：“绘画的主角是光”。雷诺阿(Pierre-Auguste Renoir)也说：“自然之中，决无贫乏。在阳光底下，破败的茅草可以看作同神话中的宫殿一样；伟大的皇帝和最破烂的乞丐不能区别。”可见光与色的表现已经支配了他们的艺术创作。

早期印象派代表人物及其代表作：

爱德华·马奈：虽然马奈几乎从未承认自己是印象派画

家，但却被当时的印象派画家看作该派的领袖和老师。

1863年，刻板的巴黎沙龙评审委员会制度致使四千多件优秀作品落选，引起艺术家们的一片骚动，结果落选的作品在另一个大厅单独展出，其中便有马奈著名的《草地上的午餐》。画面上是两个衣冠楚楚绅士模样的男人，而旁边则是一位席地而坐的裸体女人，远处还有一名浴女正从池边走出。该画一经展出便遭到了“粗俗”的骂名，然而正是这幅作品吸引了不少后来成为印象派的青年画家，并把马奈完全看作是自己的领袖。

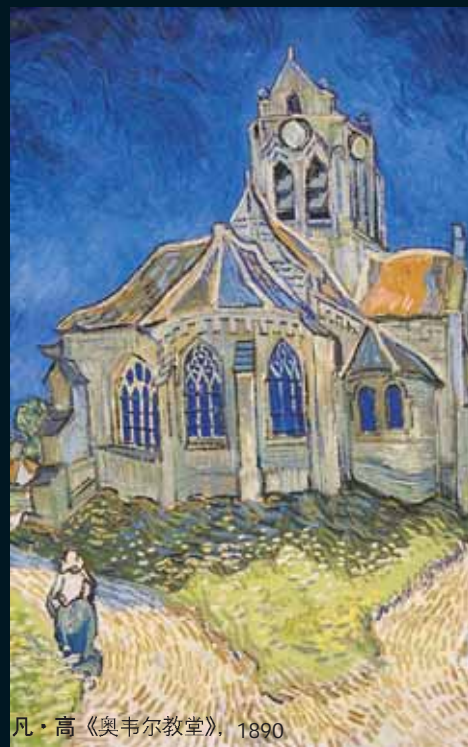
马奈的作品与后来的印象派画家比起来，表面看来更趋古典，笔触也更为整体，但这不但没有妨碍他成为从传统到印象的桥梁，还充分流露出他深厚的绘画技法和从容的绅士风度。更重要的是，马奈的威望使他的周围很快聚集了一批有着共同理想的画家，如莫奈、雷诺阿和德加等。他们常在巴黎的小咖啡馆里畅谈各自对艺术的理解，一起外出写生，互相产生了极大的影响。

代表作：《奥林匹亚》、《吹笛少年》、《草地上的午餐》等。

克洛德·莫奈：印象派首次画展的参与者，由于他的《日出·印象》一画，造就了“印象派”这个名词。区别于其他印



克洛德·莫奈《日出·印象》，1873



凡·高《奥韦尔教堂》，1890



保罗·塞尚《打牌人》，1892



保罗·高更《我们从哪里来 我们是谁 我们往哪里去》，1897

象派画家的是：他是个与光和色竞赛的人。莫奈对光色变化的表现近乎苛刻，他会用画笔记录下同一对象在不同光线下发生的变化，其中有一组《鲁昂大教堂》和十五幅《干草堆》。莫奈著名的《睡莲》是他的晚年之作，这位与光和色竞争的人一直将这场比赛进行到了生命的最后一刻，而他的天才亦如他笔下的睡莲般在时光中长久地绽放。如果你去巴黎，千万别错过不远处的吉凡尼(Giverny)，那里有莫奈的故居，里面的一景一物都曾是他画中的对象。

代表作：《日出·印象》、《睡莲》、《鲁昂大教堂》等。

这个时期的代表人物还有被称为“芭蕾舞女画家”的德加(Edgar Degas)，他擅长描绘芭蕾舞女在不同场合的各种表现，笔触流动、人物生动。另外还有善于表现女性丰腴之美的雷诺阿以及笔触悠扬的女画家莫里索(Berthe Morisot)等。

科学的色彩 —— 新印象派时期

早期印象派画家虽然把光与色请上了画布，但是人们仍然可以清晰地看到用线条勾勒的人物和物体形象。1880年左右，

在这一团体中出现了以修拉(Georges Seurat)和西涅克(Paul Signac)为代表的“点彩派”。他们都是理论的热烈崇拜者，认为理论高于感觉。他们把色彩规定在红、黄、蓝、白四种原色范围内，将这些色彩用极小的笔触和色点排列在画布上，经过观者的视觉作用达到自然的调和，就像如今数码图象放大后出现的像素点。

新印象派代表人物及其代表作：

乔治·修拉：他的作品《大碗岛的星期日下午》是“点彩派”的典范之作。可惜的是修拉是颗耀眼的流星，只在世间停留了31年，即一闪而逝，这也是“新印象派”没有更大发展的重要原因之一。

代表作：《大碗岛的星期日下午》、《阿斯匿埃尔沐浴》、《马戏》。

“我们从哪里来 我们是谁 我们往哪里去” —— 后印象派时期

西方美术史的发展一直是科学与精神的斗争。19世纪末，人们对印象派和新印象派已感到不满足，同时，哲学和文学领域



保罗·塞尚《水果盘、杯子和苹果》，1882

都开始了反科学的思潮，艺术家们也崇尚起精神主义和理想主义，出现丢弃“科学的、客观的”倾向。同时日本和中国绘画对西方也产生了巨大的影响，习惯写生和模仿的西方艺术家面对东方的简洁概括和主观，如同面前打开了一扇门，里面的世界让人眼前一亮。再加上摄影技术的发展，艺术家们越来越意识到通过他们的双手描绘出来的“客观”，永远比不上“自然的客观”。

后印象派代表人物及其代表作：

保罗·塞尚(Paul Cézanne) 被誉为“现代艺术之父”。毕加索曾经对他的学生说过，搞现代艺术先得理解塞尚的画。这一赞誉主要来源于塞尚的两大贡献：首先他改变了人们看的方式，在画布上把二维的物体变成了三维。他改变了静物的透视，采取故意歪曲物体外形的方式从而使人们在平面的画布上获得更多的观看角度。这为后来的“立体主义”奠定了基础。其次是他对黑色线条以及对留白的创造性运用。在塞尚之前，绘画中的物体形态一直是用光影来衬托的，物体的周围被光影或色彩牢牢封闭。塞尚大胆直率地使用黑线条来确定物体的造型并且提出要使画面具有空气感，在物体与背景间留出空间。这些新的绘画方式完全解放了传统西方艺术对形的束缚，给后来的艺术创作提供了无限的空间。

代表作：《打牌人》、《沐浴男子》、《有丘比特石膏像的静物》等。

凡·高(Vincent Van Gogh) 用任何言语来形容一个天才都是多余的。凡·高的一生短暂而艰难，有生之年只卖出过一部画作，他说自己不属于当时的社会。在他死后，他画中充盈的激情得到了充分的认可，他的预言变成了现实。凡·高不是靠技术来表达，而是靠激情来创造的。激情是凡·高作品的灵魂。正如他自己所说：“对于我们来说，思想的炙烈难道不比平静的手笔更重要吗？在这种情况下，当你在室内和户外热情迸发地工作时，难道能够保持平静和有条不紊的描绘手

法吗？据我看，这种可能性就如同身陷重围而仍然保持剑术比赛姿势一样……”

代表作：《星空》、《向日葵》、《自画像》、《奥韦尔教堂》等。

保罗·高更(Paul Gauguin) 一个历经坎坷的艺术家，他的一身都漂泊、孤岛联系在一起。年青时因为别人的鼓励，他毅然放弃了富裕的生活，走上了绘画道路。但自从专心致力于绘画后，他的生活就发生了巨大的变化。可是，贫困并没有销蚀他对艺术的执着，1891年，高更前往向往已久的远海孤岛塔希提，在那里，他创作了代表作《游魂》。1895年后他正式定居岛上，并创作了《我们从哪里来 我们是谁 我们往哪里去》的巨幅油画。他说：“其意义远远超过所有以前的作品，我再也画不出更好的、有同样价值的画来了。在我临终以前，我已把自己的全部精力都投入到这幅画中了。这里有多少我在种种可怕的环境中体验过的悲伤之情，我们在这里眼见的是那么的真切，未经修饰，我们看见的就是生活本身……整整一个月，我一直处在一种难以形容的癫狂状态中，昼夜不停地画着这幅画……这并不仅仅是高更的心声，也是当时众多真诚的艺术家的告白。

代表作：《塔希提的年轻姑娘》、《游魂》、《我们从哪里来 我们是谁 我们往哪里去》。

劳特累克(Henri-Marie-Raymond de Toulouse-Lautrec) 劳特累克虽然是贵族出生，但是幼年得病成了一个小矮子。他犀利幽默地刻画了都市里各个行业的生活状态，在艺术上得到了肯定，可是残疾的身躯成为了他永远无法摆脱的精神压力，作画时的幽默与宽容无法在现实生活中拯救他傲慢且脆弱的心，结果在37岁那年便离开了人世。

代表作：《红磨房的沙龙》、《马塞尔·朗岱在“希尔佩里克”跳博尔罗舞》等。

不是“画派”的画派

“印象派”没有公开发表过什么宣言或主义之类，也没有明确地记载或公布所属成员的名单，他们只是由一种共同的艺术观点吸引到一起的。他们一共举办了8次联合画展，最后一次是在1886年，从此，画家们就逐渐分散活动了。所以，印象派组织的活动只持续了10多年时间。有的画家尽管在用印象派的方法作画，却并不承认自己是“印象派”；有的虽然尝试用“印象派”的技法，却在理论上固执己见，成为印象派的反对者。所以，虽然在美术史上没有明确的名册可查，但只要是在这段时间内用印象派方法作画的，并在作品中体现了印象派艺术特点的画家，一般都称其为印象派画家。也许正是这种松散的氛围让印象派一直保持生机，没有步其他画派被自己的理论束缚而亡的后尘吧。这让我想起了德国艺术大师马克斯·崑伯曼(Max Libermann)的话：“印象派不是一场运动，而是一种生活的哲学。” **THELINK**

本文作者为法国巴黎国立高等美术学院硕士、法国艺术家协会会员、上海美术家协会会员。

中华文明的延续

文 / 余秋雨

直以来我都在——思考一个问题：为什么和中国同年龄的文化——古埃及文化、古印度文化、古巴比伦文化全灭亡了，中华文明却一直活到今天，没有像其他文明那样衰亡？到底是哪几种力量，使它延续至今？



延续永久的文字力量

我不知道秦始皇在统一文字的时候，有没有一个对于未来的预计。我估计他没有那么远的预计。但是在尼罗河边上，我确实是重新感谢起这位遥远的皇帝。他怎么那么的高明？在那么早的时候就用强力统一了文字。这太重要了，我们在这里不太了解，到了那些古文明的旧地才能明白什么叫做一个文明的灭亡。

文明的灭亡就是 当我们在古埃及的卢克索看到朝天的太阳、神庙的石柱那么宏伟、那么美丽，但是石柱上的字却再没



有人能够认得出来。我们见到很多古典的文本，然而只有考古学家才能辨认出其中的极少数文字来。我们来到埃及的克里特岛，试图在那里寻找古埃及文明和巴比伦文明的关系，当地人告诉我们，这里有种A形文字，只有A形文字的记录才可能告诉我们这个秘密，可遗憾的是，A形文字要在100年之后才可能被读解。100年以后！而这也只是“可能”。在巴比伦，我们又一次看到了一种古老的文字——楔形文字，可惜的是现在认识这种文字的人已经寥寥无几。

设想如果中国的文字没有统一的话，文字就可能消亡在那么多的国内战争里。假设在古代，河北省的王打败了河南省的王，战胜后要做的第一件事情是——任何君王都会那么做——消灭敌国的文字，启用本国的文字，而这才表示他获得了真正的胜利。战败的人要接受这一点是很容易的——因为只要接受了你的文字就可避免杀身之祸，有谁会不愿意呢？然而在接受了别国文字之后，本国文字也就开始了消亡。按埃及的说法，到最后一个认识文字的祭司死后，这种文字就消亡了。这种消亡很简单，在最后一个认识这种文字的人死后的短短几十年，文字的延续就断裂了。曾经用此文字记载过的历史没有了，这段历史也就不存在了。在战火纷飞的古代，胜利的一方很可能在不久之后被另外一国所灭，然后

它的文字也不存在了，它的历史也跟着消失。

为什么印度历史只有传说，没有一个明确的记载？这是很悲凉的，因为它没有延续的文字。我们现在读2500年以前孔子、孟子的书，只要有一点文言文水平的人都能够看懂，感觉就像看乡下的外公给我们写的信一样而亲切。看到这种情景时，你会感到中国文字延续至今是一个多么了不起的奇迹。

文字的灭亡是正常的。而一种文字能在几千年里保留至今，还可以被广泛阅读、被使用，凭心而论，人类史上再没有第二个这样的奇迹了。中国人找到了一个可以永远贯穿下去的文字系统，不仅是“找到”，而且是保护了它。人人都保护了它，这是中华文明没有灭亡的一个重要原因。

不尚外侵的农耕文明



中华文明本质上是农耕文明，所以它从来不主张远征。

我以前在欧洲，这次在联合国会议上，都用这个观点来反驳所谓的“中国威胁论”。我说，中华文明是什么你们没搞清楚，可能我们现在的年轻人也没有搞清楚。中华文明的本质是从来不远征的，它的本体是农耕文明。而和农耕文明相对的是游牧文明和海洋文明，这是世界上的三大文明形式。

农耕文明依靠的是春耕秋收的农耕生活。这种生活决定了“父母在不远游”、聚族而居。中国的农耕文明按照许倬云教授的说法，又是精耕细作的文明不是粗耕的文明。精耕细作型文明需要聚族而居、代代相传，而且我们的逻辑是因果报应“种豆得豆，种瓜得瓜”，不太迁移。文化人即使在城市里呆了很长

时间，他也认为是客居，迟早要还乡，这种思维和航海家的海洋文明和马背上的游牧文明完全不同。这样的文明决定了他们要很好地工作，他们需要个篱笆，防止外面的文明前来攻打。这个最大的篱笆就是万里长城。万里长城说明我们本质上是讲和平的，因为它是防守型的，它要防守游牧文明的攻打。

成吉思汗远征过，但当时他还不属于中华文明的主体部分。严格讲起来，按利玛窦的说法，当时的中华民族主体应该说是被成吉思汗的游牧文明侵略的。后来这个游牧民族融入了中华文明。

我多次在国外讲过，即使是再雄才大略的秦始皇、汉武帝都没有想过要去打希腊和埃及。大家可以说那是因为他们没有世界地理知识。但我马上就要说，当时在世界其他地方打得昏天黑地的君王们也没有地理知识，但他们只要听到远方有财富，远方有强权就骑上马背出征，古代战争很多都是这样。中国就没这个想法，觉得你们不来打我们就挺好了。证据就是，郑和下西洋走了那么多地方没有产生过一丝一毫的领土要求，他就是摆大国雄威，有点像我们的“外宣”，这个“没有过”不是他个人的想法，而是沉淀已久的民族的集体心理。

我们耕种已经是很麻烦了，又是精耕细作型的，而且当时从来没有发生过一个耕地不够的问题。我们有辽阔的海岸线，但是我们历代王朝长期处于海禁状态，自己不出去，也不要人家进来。

唐代的时候曾经发生过一件事情说明中国的非侵略本质。当时波斯，差不多就是现在的伊朗，相互打来打去。波斯的国王被灭了以后，给他的友邦——唐朝皇帝发信说：“我快被灭了，你快来帮我打一打吧。”唐朝的皇帝说：“这样吧，我们是友邦，你如果被灭了的话，就住到长安来，我们设一个波斯都督府。你能在这里享受你在波斯做国王时一样的待遇。但要我出一兵一卒帮你们打仗，我是不会去那么远打什么仗的。我们的后勤怎么供应？我们吃什么？人生地不熟，语言又不通，我们打什么仗呢？！”结果波斯国王来了，住在长安，而且他死了以后，他的儿子继续住在波斯都督府，一直延续这个享受。

这个问题牵涉到一个原则：在古代世界，任何军师远征都是文明自杀。你去打了，那么人家一定会来报复你，报复的人可能是你打的人，更可能是第三者，这样打来打去，没完没了。即使你在军事上胜利了，对文明来说也是自杀，最简单的例子是马其顿。马其顿国王亚历山大大帝是人类历史上最伟大的军事家之一，他是古希腊哲学家亚力士多德的学生。他从马其顿、从希腊，一直打到伊朗不算，还一直打到印度、巴基斯坦。我们在这些地方都可以看到种种遗迹。而这正是希腊文明开始的衰亡的时候了。

当文明变成一种军事工具，要在不同地方生根的时候，这个文明就已经死亡了。

在座的都是中国人，我们内心始终没想到到遥远的地方去弄块土地来做我们的殖民地。我们就希望我们这个国家好一点，强大一点，哪想到去拿块殖民地来？这是很荒唐的事情。没有一个中国人有这个想法，而这个想法是历史上世世代代心



理沉淀的结果。

我这次在东京的世界文明大会上说，我在古罗马、希腊，和你们日本的文件里都看到过称霸世界的各种记录和梦想，但是在中国浩如烟海的文件里却没有找到过这种梦想。心里觉得“我们就是天下”的情况当然是有的，但是要去与其他国家争霸，这是没有的。这一点是中华文明没有灭亡的重要原因，也是我们现在可以批驳“中国威胁论”的原因。

我在东京世界文明大会上还引用了欧洲的传教士利玛窦的例子。利玛窦在中国呆了很多时间，他死在中国，在中国考察了整整三十多年。他有很多疑问，其中的一个就是，他到中国来的时候大明王朝气势正盛，中国的军事力量还很强大，中国拥有——按照利玛窦的说法——世界上非常精良的陆军和海军。这使得很多其他传教士产生疑问：中国会不会

打人家？利玛窦就这件事情和其他事情对中国进行了几十年的考察，他学通了中文，看了中国所有的典籍，结交了很多中国朋友，也可以说结识了好多中国的官员。最后在他晚年写的那本《中国札记》里边，他得出了结论：中国的皇帝和中国的官员都很满意自己的一切，从来没想到过去打人家。他们的思维方式在这一点上和我们欧洲人不一样。欧洲人稍微有一点富强就想到去占领。所以在这个问题上我说服了我的好多国外朋友，中国的侵略威胁不存在。这个对匡正世界对中国的理解有好处。

大家有没有看过商务印书馆出版的两个美国人写的《世界文明史》，其中写中国的一段是这样的：中华文明登上世界文明舞台的时间比较晚（这点和我们的一般想法不大一样），但它和别人不一样的地方是——它登上舞台后就一直不下台了。他

只说了一个原因：这个国家从来没有整个国家都投入远征。美国人这个判断是公平的。利玛窦是一个欧洲人，写文明史的是美国人，他们都做出了这样的判断。

从管理有序到思想有序

中华文明没有灭亡的第三个原因是它一直处于有序状态。这和管理就有点关系了。有序状态讲起来一般，要做到很难。我不得不又一次感慨秦汉时代，特别是汉代所建立的一整套管理制度，其中有些东西甚至沿用至今。

但是“有序”的代价也是沉重的。“有序”的代价是这个国家比较保守、不太自由、要消除异端等。但长期以来，中华民族在绝大多数年代里肯定是处于有序状态中的，而且“有序”的作用也是可以肯定的。譬如，从汉代就开始的郡县制、户籍制一直保留到现在。这是个保证有序的方法。

一个非常天才的发明就是延续了1300年的中国的科举制度。这值得我们在座的管理者们认真地思考。在过去的一段时间内，许多人都对它判断错了，以为它是考察人才的制度，考文学水平的制度，还嘲笑李白没有考上状元。现在大家明白了，科举制度是选拔文官的制度，按我们现在的说法它是人事部的事情，不是作协和文联的事情。最早有瑞典的汉学家，后来有欧洲包括德国的专家们都认为这是古代世界最有效的管理制度。

它的有效在哪里呢？首先，科举制度否定了除皇帝之外的世袭制度。第二，它否定了中国古代的养士制度，即一个非常有名的官员可以把好多知识分子养在自己的手下，他们得到安全和财富，反过来则为这个官员出谋划策。但是，被养的人一定要忠于养你的人，这样就产生了主仆关系，作为知识分子的“士”本质上就不是知识分子了，因为知识分子要独立。第三，否定了战争期间论功行赏的提拔制度。中国虽然不远征但是内战不少。科举制度否定了打仗打得好的人可以留下来做管理干部这样的一个错误思维。因为战将治国一定会误国，这是世界上多少事实已经证明了的。

大家不要小看1300年以前，人们就想到了用科举制度来否定这三种制度——世袭制度，养士制度和战将治国的制度，实际上它确立了一个概念。它在理论上是这样的：在中国的土地上，任何一个男子通过文化考试就可能成为科举公务员，而且这个制度完全不看阶级阶层。这虽然对女子就还缺乏公平，但是这个“不公平”在整体中至少出现了局部的“公平”。这些人除了不能在家乡做官之外可以在任何地方做官。

考什么内容很重要。主要不是考诗歌散文，而是考儒家学说。儒家学说恰恰是关于治国平天下的学说。儒家学说不是一般形而上的哲学，它和社会管理有关。所以你认真研究了儒家学说以后争取做一个小官，这个“专业”还是对口的。你学的是治国平天下的东西，不是有太大差距，所以就让你去管理。这样一来就产生这样一个奇迹：就是在获得管理奇迹的同时，又获得了思想延续的奇迹。由于几万，十几万，几百万的青年知识分子一代一代地为了考试、为了求官都在

背诵着儒家经典。儒家经典被几千万个生命所濡养，一直养了1300年，绵延不息。

这个“有序”就是从管理上的“有序”变成思想上的“有序”、精神上的“有序”，这真是个奇迹。

大家发现科举制度最麻烦的考试是八股文考试。到了近代，八股文考试确实有问题，但是在古代不用八股文考试，不用死板的方法来考试，该用什么方法来考试呢？你想不出一个方法，就像我们考托福，那就是八股文。考试要合理必须是八股文，一个非常重要的证据是：譬如我们现在看到一些非常好的试题，想突破八股文。大诗人杜甫也曾经做过考官，他曾经出过这样一个试题：中国边疆那么大（当时交通部像现在那么发达），边防战士那么多，请设想他们该怎么实行轮休制度？这个题目水平很高，但是牵涉到一个问题，第一：他会遇到什么样的考官来阅卷？考官有没有正确的判断？第二，正确答案是什么？都没有！那你怎么完成这个考试呢？回答和考官的想法有点接近，就得到一个较高的分数。所以机智的题目往往很难进入实施性的全国性考试，因为很难有标准答案。

所以我现在看起来，从延续中华文明这个意义上讲，科举制度起的作用远远是利大于弊！

不走极端的中庸之道

中华文明没有灭亡的第四个原因是什么呢？原因是它始终没有长时间地陷入极端主义——感谢中庸之道！短时间有，比如文革，但是在历史长河当中它比较短。要中国人长时间地陷入极端主义可能性比较小，这也是中华文明能够延续的原因。

中庸之道不像过去我们所批判的那个样子。中庸之道用我现在的话说就是弹性哲学。它对许许多多的社会现象保持着一种宽容的接纳，有针对性的处置。真得感谢孔子提出了中庸之道：不走极端。告诉我们，走极端是错误的。

我们小的时候觉得不是白就是黑，后来慢慢地懂得，世界其实不是纯白也不是纯黑。纯白和纯黑至多只是边缘，而且是很窄的边缘。这个思维很重要！按宗教理论：好处有时候和坏处连在一起。中国对哪个宗教态度都不够认真，但是好就好在这个“不认真”里，它没有产生过宗教极端主义，没有因为宗教而卷进多少人开始打起来了。因为大家知道宗教极端主义的麻烦在哪，在信教之后，教徒把自己理性的判断都交给了教主，往往把不同观点的人说成是异教徒，而且把异教徒说成是魔鬼，说成魔鬼以后就有被杀死的必要性。战争就开始了。

这样的宗教极端主义在中国不太可能发生的原因是中庸之道。中庸之道是一个中国思维的基本原理，和中庸之道有点关系的就是《易经》里边的八卦，阴阳互生，转来转去到最后没有你的“绝对”，也没有我的“绝对”。如果有就构不成世界，构不成宇宙。尽管现在在生活中我们未必如此，但我们要追求那种很好的目标。

印度的佛教在13世纪时实际已经灭亡了。当然这个灭亡的原因是外族入侵——伊斯兰教的入侵，也和印度教，就是婆罗门教的复辟有点关系。但是佛教当时也产生了一个严重的问题

题就是它太艰涩了，太高深了，高深到一般的信众无法碰到它的角落。它成了一个最高层的形而上的论辩意义上的智者宗教，生命力越来越弱，这也是它主观上的原因。

但一谈到中国，情况就不一样了，它不那么严格了。佛教在某种意义上对家庭是抱着否定态度的，但在中国，我们去拜佛的时候总是求保佑爸爸妈妈身体健康，家庭融合，然后在山明水秀的地方修庙。像我的祖母一代根本搞不清佛经是什么，每天裹了个小脚就去拜佛，只知道要做好事，但看到佛经都读不懂，怎么就成了佛教徒了呢？就是在这种不认真的情况下，为中华文明在兵荒马乱的情况下保持了很多“善”的影子。我看到当年我们家乡，有许多孔子、孟子的东西都读不懂的文盲，他们只知道要积德，要做好事，要做善事。一些老太太们组合成这个世界“善”的光芒。在这种不认真当中也有好的东西留存了。

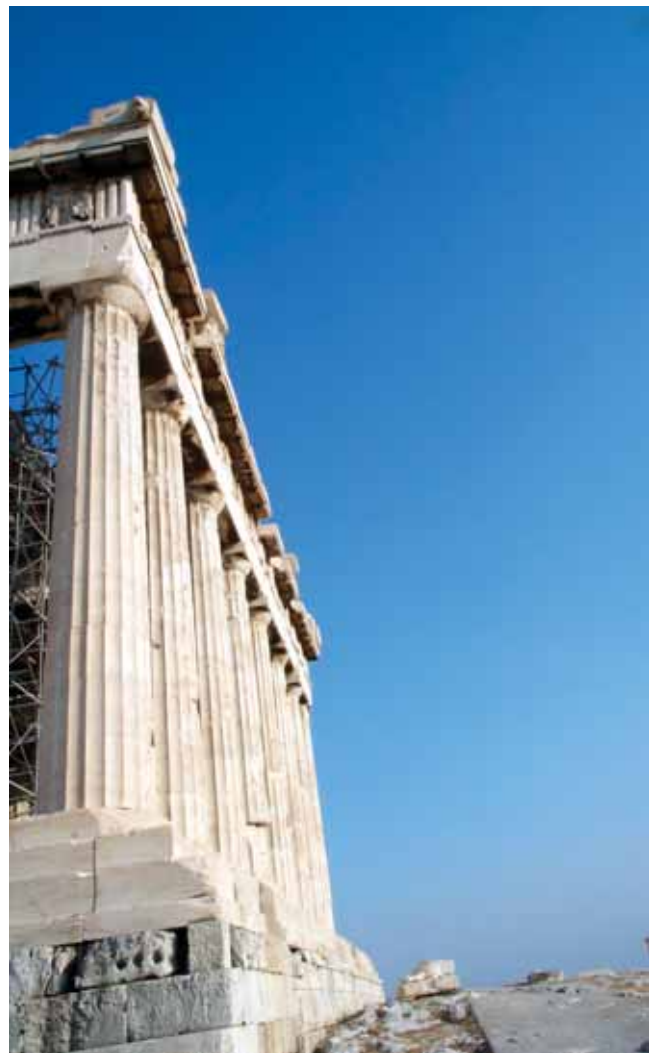
其它宗教也是如此。到中国后表现出某种不是太本源的色彩，比如犹太教。我到耶路撒冷看犹太教博物馆在全世界各地的传播情况。他们也说我们的开封是他们的传播地之一，但他们不好意思把开封的犹太教堂搞得很仔细，因为开封的犹太教堂完全像庙一样，很不认真。所以也没有产生非常大的冲突，也没有造成一种极端化的灾难。

我曾经讲到：我觉得中国缺少一种应该有的宗教精神，否则我们现在的精神无法搁置。但到了耶路撒冷以后，我又觉得，我们即使要宗教精神也不必要有耶路撒冷式的认真。他们在考古挖掘时，每一个文物都要研究它有利于犹太人还是阿拉伯人还是有利于谁，太认真了，就是斤斤两两都要计较的这么一种状态。而且斤斤两两计较都要变成现实冲突了。人类不应该这么过日子。哪一种概念其实都是人类虚设的，特别是被提纯了的概念更不是一种客观存在。我们人类为了这种提纯的概念去奋斗，去格杀，特别是要格杀同类的时候，那是非常不值得的。所以在这个意义上中华文明就这样被延续下来了。

我刚刚说的中华文明被遗留下来的4个原因：一个是它获得了技术保证，获得了一个文字系统；第二，中华文明一直没有远征的企图；第三，它一直保持着“有序”，这个“有序”后来也带来了许多负面效应，因为它的保守，它不能接纳他“序”，但总的说来也是中华文明没有灭亡的原因；第四，中华文明不走极端，中庸之道使它一直处于弹性状态。

这些理由是具有国际说服力的。

当我走了那么多地方，看过了那么多古文明的现状，又回来的时候，我的感觉真得很不一样。当我终于到了尼泊尔，回到西藏，看到界碑上“中华人民共和国”的大字时，我的眼泪就情不自禁地流下来了，当时就觉得像看到我的母亲一样——你可以怪她满脸皱纹、没有风度、不懂外文，但你拜访了她的老姐妹们——其他那些古文明的坟墓之后就觉得妈妈这辈子过来，健壮依旧，那可真是不容易啊。当我们看到和我们中华文明同年龄的文明消失在草丛当中，消失在废墟之间、消失在找



不到任何痕迹的战乱当中，这时候你再看到自己的祖国，就觉得我们的祖先不容易，他们怎么那么智慧地把这个文明延续了下来？我相信在座的各位也会有这种感受，我们现在还能够堂堂正正地写着孔子写过的字，笑眯眯地走在世界各地，虽然有过多很多惨痛的教训，但是中国人还是中国人，我们中国人还能找到自己的文化身份。**THELINK**

本文作者为中国当代著名文学艺术家、散文家

(本文根据余秋雨先生在中欧国际工商学院高层管理论坛人文素养讲座上的演讲整理而成，题目为编者所加，未经作者本人审阅。)

中欧国际工商学院人文素养讲座：

以传播先进管理知识著称的中欧国际工商学院同样重视人文素质的培养。为提升管理者的修养情操，塑造“才、情兼备”的管理人才，中欧国际工商学院高层管理论坛特别开设人文素养讲座系列，每年邀请国内文化界和艺术界知名人士前来演讲，让中欧的学生与校友共赏艺术之美，感受文化精神之魅力。人文素养讲座开设以来已成功举办五次，已有陈长芬(摄影)、辛丽丽(芭蕾)、许忠(钢琴)、尚长荣(京剧)、余秋雨(文学)五位艺术大家前来发表精彩演讲，带来纯美的艺术享受和精神熏陶。

我的 CIO 十年

CIO 效力
= 态度 + 技能 + 时势，
三者缺一不可。

文 / 王泉庚



5年前，我并不知道 CIO 应该做什么。那时，我每天都在分析企业管理中存在的各种问题，并关注行业的发展趋势和竞争特点，然后寻找企业现阶段的发展瓶颈及未来几年内可能面临的发展瓶颈。我将60%以上的精力都放在分析和研究这些问题上，一旦有了明确的思路后，就去规划、设计解决方案，然后便义无反顾地实现这些方案。当然，基于信息技术的解决方案是我的主导思考方向。回首10年来我的信息化实践，我发现这也许就是 CIO 所要做、应该做的事吧。

技能是基础

我认为，CIO 的最高使命是通过信息技术的创新不断地推进企业的商业变革、创新商业模式、提升企业的核心竞争力、树立企业的核心竞争优势。这样的使命迫使 CIO 必须具备以下几方面的技能，方能胜任这个岗位。

战略规划能力 IT 只有与企业战略匹配起来，才能发挥信息化的真正价值。如果信息化不是根据企业的业务战略规划和实施的，CIO 只立足于技术本身去建设信息化，只埋头解决企业当前的问题，只能根据业务的临时需要，被动地应对问题。最终，企业内就会形成信息系统与业务系统两张皮，互相之间可能只是简单支持的关系，也可能毫不相干，甚至背道而驰。

为此，CIO 必须对企业的战略了如指掌。目前，国内很多企业根本没有明确的战略体系。在这种状况下，CIO 只有自己去研究企业的战略。当然这样做，难度很大，也是 CIO 的诸多

工作中最难的一项。我非常喜欢研究企业的战略，也曾负责过企业4年的年度预算和战略计划制定工作。这样的经历对我推进信息化建设，大有裨益。

行业业务理解力 在传统企业中，信息技术本身是无法创造任何价值的，它的价值只能通过解决管理问题、支持能够产生直接价值的业务得以体现。因此，如果 CIO 对企业所在的行业一无所知，对所在企业的业务一窍不通，那么，其所掌握的 IT 知识什么问题都解决不了，任何价值也产生不了。

幸运的是我曾经做过企业的战略规划、市场分析，管理过销售分公司；同时，我还管理了近10年的物流配送工作，现在又管理着企业生产采购业务。这些经验让我对行业和企业各业务都非常熟悉。我们公司的 ERP 系统全部是自己组织开发的，我是这个系统的管理理念、管理架构、业务流程的全面设计者。如果我没有多年累积起来的熟练的业务功底，根本做不了这个设计者。因为 CIO 们都知道融入 ERP 系统中的其实是企业的管理思想、管理架构、业务流程、管理经验，这些才是信息系统的核心价值所在。

沟通能力 CIO 所做的各种事情都需要通过沟通来完成。这样说一点都不夸张：为了获取投资，需要同各级领导、老板，甚至董事会进行沟通；为了顺利地实施和推广信息系统，需要同各业务部门进行沟通，以得到他们的支持；组织项目开发、服务，需要同 IT 部门内一班技术人员沟通；购买软硬件、IT 服务，需要同外部供应商谈判、沟通。可见，CIO 就是一个360度的沟通者，因此，CIO 沟通能力的强弱直接影响着企业信息化的好坏。

沟通是一门科学，也是一种政治，更是一门艺术。说它是一门科学，是因为沟通需要知识；说它是一种政治，是因为它太需要技巧了。CIO需要有一定的政治头脑；说它是一门艺术，是因为它需要境界。

我认为，沟通没有统一的方法和模式，它需要因时、因势、因人而为。通常而言，所有的信息化项目最好都有“一把手”的支持，高层团队的领导、全员的参与，还有轰轰烈烈的变革。这些条件全部具备当然好，问题是万事俱备的企业寥寥无几，难道CIO就不实施系统或坐等万事俱备吗？正是某些CIO有这样的心态，才会有“不上信息系统等死，上信息系统找死”的论调。我针对企业的环境与条件，采用了与“正统”完全相反的沟通策略，采用的是游击战术，也同样成功实施了信息化。

推进变革能力 当信息化战略与企业战略相匹配时，信息系统的实施并不是一项简单的技术性工作，也不是一项IT部门内部的管理工作，而是一场会牵涉到企业商业变革的系统工程。这样的变革既会牵涉到各方利益的调整，也会涉及到大家思想观念的更新。变革本身是领导人的责任，也是企业上下所有员工的责任。作为CIO，如何去影响或推进变革，这可是比上天还难的工作。但只有真正实现了商业变革，才能让信息化深入企业的骨髓，否则它永远只能浮于表面。

技术理解能力 蒸汽机的发明开启了工业文明；而IT的出现，则把人类带进了信息社会。因此，在推进信息化的过程中，CIO们绝不能低估或忽视技术的力量，对CIO而言，具备了很强的业务能力并不能万事大吉。如今，一个很好的商业模型和超前的管理架构如果没有很好的技术架构支撑，其价值很难完全发挥出来，所以如果不能深刻地理解技术，同样做不了一个称职的CIO。

我不是学IT技术出身的，但我曾经是电脑迷，自学了很多IT技术；同时，我也实践了近10年的信息化，因此对信息技术的各环节都有一定程度的理解。

态度决定一切

我经常听到“在中国实施ERP的成功率非常之低，几年前，成功率甚至为零”的说法。我认为，国内缺乏具备以上技能的CIO是ERP成功率低的一个重要原因。不过，中国如此之大，具备上文所列举技能的CIO应该大有人在。问题是具备了以上各种技能的CIO就能成功推进信息化吗？

其实，技能只是表明CIO具备了从事信息化工作的能力，但能否成功地推动企业的信息化还取决于CIO的态度。态度是CIO成功的根本。

决心 信息化是一场发生在企业内的变革，没有一项改革或创新是能够在短期内轻易完成的；再加之当前国内企业实施信息化的很多条件尚不具备，因此这场变革绝非靠技术层面就能完成的，它要倚重CIO的意志力、自信和坚持。

对此，我有非常深的感触和体会。10年来，我在推进企业信息化的过程中，曾千百次萌生了放弃的念头，但最终还是自己战胜了自己。我靠的就是顽强的意志力，是它将我支撑到了

今天，而不是所谓的工资待遇、诱人的工作环境。

主动 没有人会一直要求或强迫你做某件事情，即使有这样的强迫也起不到什么作用，只有自己才能一直要求和强迫自己做事。工资、环境等外在激励的作用总是有限的，效力也是短暂的，一个人如果没有内在的动力机制，是不可能成就一番事业的。

所谓动力机制就需要CIO有工作愿景。人们总会为一种美好的愿望与憧憬而不懈地行动。CIO绝不能被动地等待，也不可怨天尤人。只有主动，才能改变一切。

方法 做任何一项工作都要讲究方式和方法。想寻找到好的方式、方法，CIO必须要充分了解自己，时刻清楚地认识“我是谁”，要很好地调节自己——“成功和失败是常事，表扬和批评是家常便饭，成就和挫折经常接踵而至。”这样管理和调节自己的情绪和行为，CIO才能在推进变革的过程中不会倒下。

此外，CIO还要学会了解别人、了解周围的一切。因为不了解别人，你就无法与之沟通。不能与他人进行有效的沟通，又如何能实现你的想法？CIO最终要做到影响上级、同僚、下级和合作伙伴，只有影响别人，才能影响、促进和推进变革。

兴趣 往往技术人员对业务都不太感兴趣，对技术的专一让他们有些偏执。但成功的信息化工作要求CIO必须要既懂技术也懂业务，因此CIO只有培养自己的广泛兴趣和好奇心，才能成为一个既专又博的通才。

心态 CIO推进信息化的目的是什么？是为了自己职业生涯的成功还是促使企业成功？如何对待信息化失败后的“我”和成功后的“我”？当业务离不开技术，CIO的重要性越来越大时，你又如何抑制自己的自满情绪？

其实，一个企业的信息化工作失败了会有风险，成功了也同样有风险。这时，CIO的心态如何就显得非常重要。实践证明，只有拥有良好心态的CIO才能持续成功，否则他的成功只能是暂时的。我认为，CIO要有好的心态，就必须要有正确的人生观和价值观。

当企业管理层了解了CIO应该具有的技能 and 态度，深刻理解了CIO对企业信息化所起到的决定性作用后，他们自然会面临一个问题——这样的CIO从何而来？


现在，整个社会对CIO的要求越来越高——既要懂战略、业务，又要懂技术，更要懂沟通和变革之道。这样的CIO几乎就是一个通才。那么，这样的人如何造就？我所提及的各种技能和态度，如若没有丰富的阅历和足够的机遇，根本无法锻造出来。因为战略、业务、沟通等能力必须亲身实践，否则CIO很难拿捏得当。想成为一个合格的CIO，需要丰富的实践机会。我的机会是靠时势创造的。

回首10年来我的CIO生涯，也许正是时势最终造就了我。那么，CIO效力到底取决于什么？我认为，CIO效力=态度+技能+时势，三者缺一不可。 **THELINK**

本文作者为中欧EMBA04-4班学员、美特斯邦威集团副总裁
(文章转载自《IT经理世界》)

双城记

文 / 童强



北京

庄严而诙谐的一座大城！

城市的表征和市民的性格既有同质性又具互补性。北京人的豁达和心忧天下是这座皇城性格最直接的民间表征。老百姓的饭桌谈资，甚至出租车司机的闲聊扯淡也往往离不开家国经济、存亡兴衰。虽然他们也生活在物质里，但是精神的比重较其他城市更大。

北京人重朋友、讲意气，更加相信朋友的交往靠缘分。他们对人最差的评语是“这个人没劲”。没劲有两重含义：第一，此人不够朋友，为一己私利不惜损害他人特别是朋友的利益。北京人讲面子，朋友之间重谦让。如果逾越了这条潜规则，比如为了跟朋友争一个好机会而巴结老板，并且最终得到了这个机会，你会被灌上“没劲”的名分。而通常这个名分就是你们之间友谊的死刑判决书。而且“没劲”是会在坊间流传的，千万不要低估了它的力量。所以，除非你一开始就不打算交北京朋友，不然，尽量少做“没劲”的事。做到“有劲”其实并不难，这有很多种选择，而往往“没劲”却只有一种选择，起码在北京人眼里是这样子的。另一种含义是：此人无趣。这在不同的朋友圈子里面有着不同的定义。但是如果你能在饭桌上就一个大多数朋友都感兴趣的话题口若悬河半个小时，并且让大家津津有味，一般情况下，你将被认为是个有劲的人。话题自

然离不了车子、房子这些俗务，但是如果侃一些政治新闻，一般也会受到欢迎。

北京人的诙谐是出了名的。很多人善用比喻、妙语如珠。汉语仿佛是一手扑克牌，被他们反复地把玩，不经意间随手打出两张来便令人叫绝。当然这跟他们从小就讲这种语言有关（上海的小孩子生下来被教导的第一句话一般都是上海话，而普通话一般是在上学或幼儿园以后学的，这也造就了上海人学习外语的能力比较强）。

北京人豁达，外地人一般不会被看作“乡下人”。在北京人眼里，既然你已经认同了这座城市压倒一切的文化向心力，并且来到了北京，我就应该把你当成我们中间的一分子。我承认，这实际上也是一种文化上的优越感。当然也有例外，比如公共汽车上售票员有意刁难背着大包小包的民工，但这种举动是不受欢迎并会引起普遍反感的。北京人好打抱不平，即使手无缚鸡之力的大爷大妈，看到不平之事也要和你“说道说道”。

北京人重尊严，有骨气。八百年帝都，造就了“士可杀不可辱”的性格。直接的民间表征便是“大老爷们”要活得像个“大老爷们”。他们的眼中也许闪烁着玩世不恭，但是你很少看到畏惧、怯懦和猥琐。

这座城市本身就是个矛盾体。南北文化激烈地碰撞，本土和舶来文化冲突着又迅速地融合。一百五十年的城市不算老旧，却承载着太多的沧桑。

这是中国最安全的城市，人民讲文明、守秩序。而秩序有时仅对习惯它的人有效。兜兜转转的街道如蛛网般交错，笔直的正南正北的街道恐怕是很少的，北京人习惯的“东南西北”在这里失去了意义。方向在这里不很起作用，人们习惯说“南京路陕西路路口”，就给某个地点定了义。其实每个人心中都有一张图，并且自觉不自觉地按照这张图行事，这就是秩序。如果你想享受秩序带来的便捷，就尽快学习它，就像最好学会听懂上海话一样。

不管你愿不愿意承认，这个城市的发展实际上领导了这个国家的走势。这个城市从它出现的那天起，就注定充满了传奇。

这个城市带着小资的情调，小资似乎与 Professional(专业)有着某种亲缘关系，这又演化出了上海人的另一大特点：敬业。做自己的工作就一定要做好，这是敬业。把工作和私人生活尽量分开，这是 Professional。

其实敬业体现在很多方面：公共汽车的售票员，马路上的交通协管似乎时时刻刻都对自己的工作一丝不苟。上海的公交车现在多是乘客主动投币的，在每辆车上都有售票员的时候以及现在尚存的一些依然有售票员的公交车上，他们总是辛辛苦苦地挤过乘客一个个地卖票。没有任何一位乘客被询问两次，当然也没有人能够逃票。最让人惊奇的是，当某人“不小心”坐

过了站，售票员会立即冲上来用特有的“斗士”姿态让他补票，因为能够精确的报出该乘客的上车站和目的地车站，结果自然是售票员以上海式的骄傲大获全胜。到现在我还是弄不明白他们是怎么做到的，他们又是怎么能记住几十个乘客的上下车站的。经济刺激是原因之一，但应该不是全部。除了敬业之外，这是不是又一次体现了上海人无处不在的精明？

上海人也并不像想象中的冷漠，只是他们更加谨慎。另外，上海人是天生的会计师，当然这也跟敬业、小资、Professional 有必然的联系。如果出门旅游有个上海人管帐，其他人可以放心地享受旅游本身的乐趣，对于上海人，则可以享受双倍乐趣：旅游和会计。

这是一个如此令人着迷的城市。感谢长江的泥沙淤积了这块弹丸之地，它犹如机车般驱动着国家的发展。“上海人”——这个一百五十年前尚不存在的族群，一不小心并且接二连三地创造了历史，虽然他们中的绝大多数并不是有意这么做，也没有意识到自己做了什么。这似乎是个悖论。悖论的一个似乎合理的解释是：创造奇迹的城市，它的基因里面就蕴涵着传奇赖以生存的土壤。

上一次离开的时候，发现自己真的爱上了这座城市。九年似乎是个轮回，于是我又回来了。但愿自己足够幸运，能够参与下一个传奇的制造，或者起码有幸见证历史。THELINK

本文作者为中欧 MBA04 级学员

上海 秩序和传奇。



摆脱竞争，驶向蓝海

——企业未来增长与获利的必由之路

——评哈佛经管图书之《蓝海战略》

文/吉宓



最近，商务印书馆推出了一套哈佛经管系列图书，其中包括欧洲工商管理学院(INSEAD)的金灿教授(W. Chan Kim)和勒妮·莫博涅(Renée Mauborgne)教授所著的《蓝海战略》中译本。《蓝海战略》一书自2005年2月由哈佛商学院出版社出版后，在世界范围内获得了很大的

反响，先后获得了“《华尔街日报》畅销书”、“美国全国畅销书”、“全球畅销书”的称号，迄今为止已经被译为24种文字，打破了哈佛商学院出版社有史以来出售国际版权的纪录。

《蓝海战略》所引起的热烈反响，在很大程度上反映了在当今的商业现实和竞争态势下，全球的企业界对寻求新的战略手段以实现获利性增长的强烈渴望。自从迈克尔·波特的《竞争战略》和《竞争优势》这两部战略管理专著问世后，“竞争”就成了战略管理领域的关键词。在基于竞争的战略思想指导下，企业常常在“差异化”和“成本领先”战略之间选择其一，确立自身的产品或服务在市场中的独特定位，以便打败竞争对手，最大限度地占有市场份额。然而，追求“差异化”战略意味着相应地增加成本，而以“成本领先”为导向的战略又限制了企业所能获取的利润率。今天，在越来越多的产业中，竞争白热化，而需求却增长缓慢甚至停滞萎缩。随着越来越多的企业去瓜分和拼抢有限的市场份额和利润，无论采取“差异化”还是“成本领先”战略，企业取得获利性增长的空间都越来越小。在这种情况下，企业如何才能从血腥的竞争中脱颖而出？如何才能启动和保持获利性的增长？

金教授和莫博涅教授在《蓝海战略》中为企业指出了一条通向未来增长与利润的新路。蓝海战略要求企业把视线从市场的供给一方移向需求一方，从关注并超越竞争对手的所作所为转向为买方提供价值的飞跃。通过跨越现有竞争边界看市场以及将不同市场的买方价值元素筛选与重新排序，企业就有可能重建市场和产业边界，开启巨大的潜在需求，从而摆脱“红海”——已知市场空间——的血腥竞争，开创“蓝海”，即新的市场空间。通过增加和创造现有产业未提供的某些价值元素，并剔除和减少产业现有的某些价值元素，企业就有可能同时追求“差异化”和“成本领先”，即以较低的成本

为买方提供价值上的突破。

从这个意义上来说，蓝海战略代表着战略管理领域的范式性的转变，即从给定结构下的定位选择向改变市场结构本身的转变。而由于蓝海的开创是基于价值的创新而不是技术的突破，是基于对现有市场现实的重新排序和构建而不是对未来市场的猜想和预测，企业就能够以系统性的、可复制的方式去寻求它；“蓝海”既可以出现在现有产业疆域之外，也可以萌生于产业现有的“红海”之中。

对于当今的中国企业来说，蓝海战略具有强烈的现实意义。今天，中国已经成为世界第三大贸易国，国内市场也前所未有地开放。中国企业如何从国际贸易的高附加值部分中获利？如何开创强有力的国际品牌？在竞争日益激烈的国内市场中，企业如何生存下来，并脱颖而出，走向获利性增长的道路？这就要求企业超越“成本优势”的境界，将目光投向买方价值的大幅提升上，从而摆脱价格战的陷阱，开创优秀的、持久的品牌。同时，通过价值创新，企业可以避免常规“差异化”战略下的高成本高投入与高定价，从而实现买方与企业的双赢。企业需要做的，不是比照现有的产业最佳实践，而是改变产业景框，重新设定游戏规则；不是瞄准现有市场中“高端”或“低端”的顾客，而是面向代表着潜在需求的买方大众；不是一味地通过细分市场满足顾客的偏好，而是通过合并细分市场整合需求。

金和莫博涅的战略理论已经得到了实践的检验。多年来，由遍布全球的实践者组成的“价值创新网络”，一直在实践中应用着金和莫博涅有关价值创新的理论框架和分析工具。金和莫博涅本人，也经常受邀为跨国公司提供战略指导和咨询。在商业实践方面的广泛积累和深入体察，使金和莫博涅的战略理论，不但在学术上严谨和精准，而且贴近现实、易于执行。

金和莫博涅的这套理论和实践指南不仅适用于商业战略的策划和实施，也能够启发政府和公共政策部门规划和实施战略创新。在《蓝海战略》这本书的论述中，有相当一部分的数据资料来源于对政府及公共部门的观察和研究。2004年3月，由两位教授和新加坡多个政府部门合作创办的“价值创新行动库”在新加坡正式成立，旨在以“价值创新”的原则和手段优化新加坡政府部门的运作，由此将蓝海战略切实应用到公共部门的战略革新上。

《蓝海战略》在语言风格上深入浅出，通俗易懂，具有很强的说服力和感染力。该书对于企业和公共部门管理者、有志创业者、商学研究者，以及对战略管理感兴趣的普通读者来说，都是一本必读的经典之作。THELINK

卓有成效的管理——旁观者的金科玉律

——评彼得·德鲁克《卓有成效的管理者》一书

文/彭慧



《财富》杂志曾经刊登过一篇文章，回顾在上个世纪中发生的改变世界的发明。一提到发明，大家往往想到的是个人电脑、移动电话、互联网……，但有一种力量却被很多人所忽视，那就是无数成功或者失败的企业家在企业管理领域内所做的变革。在过去的几十年中，世界经济进一步一体化，跨国公司获得了前所未有的发展，

而公司治理、人力资源管理等体系也经历了巨大的变革。

其实，并不仅仅是企业家，还有很多从事咨询、教学、研究工作的人也为此进程贡献了力量，彼得·德鲁克就是其中最闪亮的一个名字。《财富》的这篇文章与美国管理协会的一段评论不谋而合：“如果说20世纪最伟大的发明是管理的话，那么彼得·德鲁克无疑是最伟大的发明家。”

彼得·德鲁克出生于维也纳，后移居美国，终生以教学、著书和咨询为业，是当代国际上最著名的管理学家，被称为“大师中的大师”。他著述颇丰，除了本文中要介绍的《卓有成效的管理者》之外，还包括《管理的实践》、《管理：使命、责任、实务》、《旁观者》等几十部著作，他的著作已传播到全世界130多个国家。这本《卓有成效的管理者》已成为全球管理者必读的经典，其中的很多箴言直到今天依然熠熠生辉。

德鲁克先生虽然在多个知名公司从事管理咨询，其实从未做过正式的管理者，这也正对应了他自己的定位“旁观者”。这个视角让他能够更好地从社会、历史的高度，分析组织及组织管理的变迁。《卓有成效的管理者》并不仅仅是一本写给我们通常所认为的管理者的书，如果你对一定范围内的工作负有职责，如果你的决策对于组织、对于外部会产生一定的影响，无论你是领导着上百人还是单枪匹马的光杆司令，无论你是在企业还是在政府、军队、医院工作，那么你就是一名管理者，你就应该追求有效率的工作绩效，也就应该看看这本书。

要成为卓有成效的管理者，首先要明白如何才是有效。在书的开头，德鲁克提出，不仅要“把事情做对”(to do things right)，更需要“做对的事情”(to get the right things done)。这就意味着一个管理者不仅要让日常的工作高效，更要让自己的决策高效、决策的执行高效、让合适的人做合适的事情，从而带给组织更高的效率。

随后，书中提出成为有效的管理者必须从几个方面做起，其实每一个方面无不涉及每个管理者日常都会遇到的困

惑和问题。

掌握自己的时间，即自我管理与实践管理。这一点已经成为当前所有企业管理者培训的必修课程。

“我能贡献什么”，即先问我能贡献什么、我的责任是什么，我能为组织实现什么绩效，而不是先问我能获得什么，或者我需要做什么。太重视组织或者上司能够给自己带来什么只能限制自己的发展，只知道埋头苦干，或者只强调自己的职权，那么无论名片上的职位级别多高，都只能是一个“下属”。

发展他人的长处。其实就是用人之道，有的企业管理者可能在销售业绩等业务方面表现平稳，没有什么特别之处，但却为企业建立了一套非常完善而有效的管理人员培养与提拔体系，或是发挥员工个人所长的企业文化，那么这一点就足以让企业内的几代人受益，并记住他的功绩。

除此之外，还有“要事优先”，“决策的要素”等我们耳熟能详的主题。

纵观全书，这些培养有效管理素质的方法融为一体，相辅相成。正确的方法养成良好的习惯，良好的习惯又进一步坚定伟大的信念。管理者必须从责任的角度看待自己的工作、自身与他人的关系，及企业与社会的关系，在这样的境界中管理者才不会失去提高管理有效性的动力，才能从本质上把握方法的意义。管理的对象规模不同、性质不同、特点不同，但管理还是有其共性有其规律的，而有效性往往不仅取决于对共性对规律的认识，更与对不同情景下的创造性应用与发挥相关联。

事实上，任何人(即便是在管理团队的同时)都需要管理自己。管理自己的有效性，也许就是所有管理的有效性的坚实基础。管理就是充分发挥他人的长处。个人的特性固然重要，需要不断发展，更重要的却是个人的特性与环境的契合。管理的要义，也正在于如何使每个个体处于恰当的位置，以便能够发挥寸之长、避免尺之短。

德鲁克虽然被尊为管理大师，但他的文字却没有丝毫的晦涩和深奥，读者千万不要为本书封面上德鲁克的名字所吓倒而错过了这本好书。《卓有成效的管理者》中穿插了很多美国南北战争时期的名将、叱咤风云的政客和各类企业经营者的精彩实例，不仅使得管理理论与方法不再生涩与枯燥，而且使读者在思索管理的同时开拓了视野。《卓有成效的管理者》能让读者在不知不觉中进入有效管理者的心灵，领略先行者的艰辛，分享成功者的喜悦。

《福布斯》杂志2005年第7期提出了数字社会的十大金科玉律，其中有我们很熟悉的摩尔定律，同时也有一条“德鲁克法则”：如果管理者能够舍弃“成就”一次，而以“贡献”代之，就能在事业上取得非凡的成绩。这也正是本书的精髓所在。THELINK