

杨国安

从一无所有
到誉满全球

管理前沿

市场经济的制度体系
充满矛盾的中国创新管理
坚持到底就是胜利吗？

校友活动

思路决定出路

在过去的20年中，中国经济取得了举世瞩目的成就，GDP连续多年以接近10%的速度增长。但是，这种过度依赖投资马车的增长模式到底能持续多久，引起了国内外经济学家的普遍关注。著名经济学家许小年教授认为，忽视效能的“粗放型”增长方式不仅造成了大量的资源浪费，而且还引发了许多经济社会问题。在他看来，无论是宏观的国民经济还是微观的企业，最根本的因素是效益，是投入产出比。而当前中国经济发展中存在的最大问题是制度建设，即如何通过制度建设充分发挥市场在要素资源配置过程中的作用，提高市场信息透明度，降低交易成本，促进市场效益。

对于国家经济而言，重要的是制度建设；而对于一家企业而言，创新也许就是其发展之命脉。创新不仅仅指产品或服务创新，更重要的是管理创新，即企业如何将创新作为一种组织文化和公司战略，通过技术、营销和管理的整合，从而在日趋激烈的竞争中获得不可复制的竞争优势。基于多年对中国企业的研究，市场营销学和创新管理学教授鸿翥吉马分析了中国市场中存在的各种创新管理矛盾，并提供了全新的解决方案。

除了增长模式和创新，企业公民和社会责任也是当前最热门的话题。在10月14日中欧国际工商学院举办的“政府和企业的新型合作关系”论坛上，来自联合国、政府、学术界和商界的专家和高管，就如何平衡经济利益和社会责任展开了广泛而深入的讨论，从不同角度阐述和分析了社会责任的重要性及特殊意义。

读完以上这些相对严肃的文章后，您可以轻松一下，读一读由奚恺元教授撰写的充满谐趣的文章，检讨日常生活中的许多决策是否真的理性。坚持到底未必就能胜利，有时学会放弃也许是一种更好的选择。

本期中还有不少学员和校友的佳作，反映了其独立思考的能力和在实践中对所学知识的把握与运用。而来自异域的大师声音，则给我们带来了不同的视野。来自美国沃顿商学院的沃德教授和世界最大的私人化工公司董事长亨兹曼先生分别就高科技产品与服务营销和商业道德向我们传递了最新思路 and 理念。

在本期的人物故事中，我们向您特别介绍著名华人学者杨国安教授，如何凭着坚定的信念和不懈的努力从一个贫寒的少年成长为享誉国际的管理大师。

2005年10月，《金融时报》EMBA课程排名新鲜出炉，中欧跃居全球第13位，本期特别策划了对《金融时报》排名的解读和对国际两大管理教育认证体系EQUIS和AACSB的介绍。而《中欧三剑客》则让我们领略了中欧教授的独特风采和教学特色。

最后，我们还要祝贺MBA同学，在包括哈佛、斯坦福等名校在内的76个参赛队中脱颖而出，一举摘得国际MBA大赛桂冠，值得我们骄傲和庆贺。

祝大家新年万事如意！



张国华



目录

THELINK

2005 年冬季刊

人物故事

由一个贫穷的香港少年成长为杰出的管理学学者，杨国安教授在一无所有中创造出一片令人称美的天地。

杨国安：从一无所有到誉满全球

THELINK

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 编：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：bjc@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
文中所述仅为作者个人观点，不代表本刊或中欧国际工商学院之观点

中欧国际工商学院 版权所有



市场经济的效率如何才能体现？



管理创新应该成为中国 CEO 的新议程了

管理前沿

- 12 市场经济的制度体系
- 17 财经数据
- 18 充满矛盾的中国创新管理
- 23 坚持到底就是胜利吗？——沉没成本误区



管理论坛

不同于传统消费品“需求驱动产品”的特点，高科技产品具有“产品驱动需求”的特点。面对迅猛发展的高科技产品市场，怎样才能成功营销这一特殊产品，抓住市场带来的种种机遇？

- 26 高科技产品营销——专访美国沃顿商学院市场营销学教授斯科特·沃德

企业家之声

- 28 “孙子论商”：盛极易衰，成功防败
- 31 胜者永不欺骗

特别报道

重量级的国际性评判是如何“制成”的

- 33 飞跃——中欧 EMBA 排名猛进 7 位，跃居全球第 13
- 34 《金融时报》全球商学院排名解读
- 36 国际认证及其重要性

时事关注

关注企业社会责任如何成为企业的竞争力

- 38 软竞争力：公司责任理念
- 40 转型经济中的政企关系
- 42 全球契约为何打动企业？

管理实践

巨大的中国市场谁都想来分一杯羹，奢侈品市场的诱人程度也不例外

- 44 奢侈品公司在中国制胜的关键因素
- 48 突破产品质量管理的边界
- 51 商务模拟与市场营销

校园动态

- 52 中欧“三剑客”
- 54 中国汽车产业：谁是最后的赢家？
- 56 中欧—哈佛—IESE 联手打造世界顶级 CEO 课程



世界最大的私人化工公司老板传授商业经：要赢就别欺骗



- 58 中欧校友特设课程跨出国门
- 60 要闻和来访
- 61 简讯

缤纷校园

- 64 CFA 适合你吗？
- 66 “我们是冠军！”——印度 2005 国际 MBA 大赛纪行
- 68 市长读中欧，招商出奇招
- 69 蓄势以发转换工作
- 70 回家
- 71 缘分之约
- 72 “大中华，大挑战”国际商业案例竞赛
- 72 中欧第二届“良师益友”项目正式启动

校友活动

- 73 思路决定出路——2005 蒙牛酸酸乳超级女声的策略与攻略

谈文论商

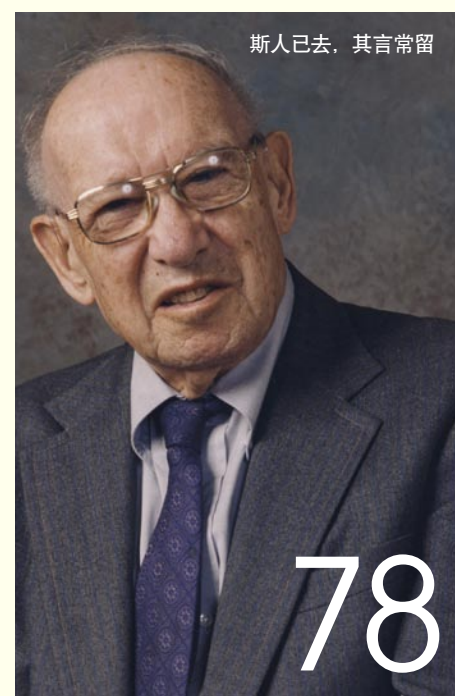
- 78 德鲁克与我们的时代

新书快递

- 80 如何才能赢
- 81 世界经管名著 100 本

支持中欧

- 82 赞助伙伴信息



斯人已去，其言常留

杨国安： 从一无所有到誉满全球

文 / 吴冯淑

30多年前，香港九龙半岛观塘区有一个家境贫寒的少年对着父母说出了一个执拗的“不”字。这个坚定的“不”字让他获得了继续学习的宝贵机会。如果不是因为他的这份坚定，香港九龙半岛的街道里很快将会多一个聪明的钟表修理工，而未来的华人世界则将会少去一位杰出的管理学学者……

“无中生有”：从一无所有到誉满全球

清晨6点钟，天刚微亮，杨国安教授已经开始为这天的上课内容做准备了。他细细地把整个课程的内容从头至尾想了一遍，确信不会再有什么问题。7点钟，他走出了家门。一个半小时后，中欧国际工商学院的课堂里传来了他富有特色的声音，伴随着学生们的阵阵笑声和掌声。

在过去的30多年里，天未亮就起床用功对于杨国安来说是太经常的事情。一个家境贫寒的香港少年，父亲靠贩卖水果维持一家人的生计，五个兄弟姐妹都只上到初中就开始独自谋生。轮到他了，那年他小学毕业，父亲便计划让他去当钟表修理工，学得一技之长。一向乖巧听话的杨国安却坚决地说出了一个“不”字！十几岁的他已经明白，如果不读书，不争取改变，那么他的一辈子这时候也就看到头了。面对一无所有，他决心改变和掌握自己的命运。

父母为他的坚决打动了，勤奋的他随即以高分获得中学全额补助，解除了父母之忧。在以后的学习中，他一直以最优异的成绩获得全额奖学金。这位少年靠着自己的努力一步步踏上了走向了知名管理学学者的道路。而这只是从无到有的第一步。

29岁时，杨国安拿到密歇根大学商学院博士学位，完成了他多年前定下的30岁之前获得博士学位的目标。在密歇根大学任职两年后，他于1992年来到加州州立大学任副教授。这位年轻的副教授为大学所在地硅谷的蓬勃生机而倍感兴奋，他很快发现了新的机会。硅谷聚集了世界上众多的高科技公司，如果能够将这些公司的人力资源高管集合起来，为他们提供一个相互交流学习的平台，而自己又能够从中获得第一手的企

杨国安

中欧国际工商学院飞利浦人力资源管理教席教授

管理学教授

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

密歇根大学商学院教授

业资料做研究，岂不是一件一举两得的好事？说干就干，杨国安开始拜访各大企业。当时有人笑话他，说这样做怎么可能成功？这些资深的全球副总们怎么可能被一个博士学位才刚拿了两年的年轻人联合起来，况且还是一个在美国人力资源圈中少见的中国人，还要他们每年支付 7500 美元的会费？

然而，就在不久之后，“加州战略人力资源学习联盟”成立了，第一批共有包括英特尔、惠普、苹果在内的 31 家美国知名企业。虽然加州拥有伯克利和斯坦福这样的大牌名校，但却没有人想到去着手建立这样的联盟，而一位来自中国的年轻副教授却办到了。

加州三年，杨国安的“加州战略人力资源学习联盟”在硅谷获得了不小的名气。而他也在其中收集到了很多非常难得的企业资料，让他的研究很快上了一个台阶。1994 年，他获得加州州立大学的杰出研究奖，并因此获得学术休假（Sabbatical），到斯坦福大学访问研究，一般来说，只有资深教授（在一家学院至少任职七年）才可能获得这样的机会。

然而就在 1995 年正当大学准备授予他终身教授资格时，杨国安放弃了加州的明媚阳光和舒适生活，再次接受新的挑战，回到寒冷的美国中西部——母校密歇根大学商学院，年仅 34 岁的他成为密歇根高层主管培训课程人力资源教学的三大核心教授之一。

经过一年锻炼后，杨国安觉得是时候尝试些新的东西了。一直以来对中国研究抱着极大热情的他获悉密歇根大学商学院有意加强在亚太地区的发展，于是主动请缨，来到香港，成立亚太区分部，担任执行主任一职。在这个崭新的舞台上，杨国安开始大显身手，他一手创立密歇根大学在亚洲的高层主管课程，又创立亚洲第一个人力资源主管联盟。自此，杨国安对于亚洲人力资源管理的研究全面展开，他在国际管理界的声名也蒸蒸日上。

1999 年，台湾最大的电脑集团宏基集团董事长施振荣已为即将成立的标杆学院寻找院长多年而未遇合适人选。当时，施振荣开出六大条件：“国际一流大学毕业”、“在专业领域有一定经验”、“拥有国际人脉”、“必须有无中生有的经验”、“具备企业的咨询顾问经验”、“年龄在四十岁以下”。杨国安的出

现，让负责为施振荣寻找良才的王振容眼前亮了。如此符合这六大条件的人，除杨国安之外，更何人？两天后，杨国安飞往台湾与施振荣面谈，双方一拍即合，不过一个小时，施当即拍板。这听起来有点像“奇遇”，其实施早与杨国安有过神交，杨国安曾给宏基做过一年的顾问，在宏基的“群龙计划”中帮助公司在两年内培养 200 名全球范围内的总经理。施振容当时就已在心里暗暗记下了这位年轻的管理学教授，为他的理论、研究、学识所认同，也为他敢闯敢做、“平地起楼”的闯劲所佩服。机缘并非只在一席之间，种子早已种下。38 岁的杨国安入主标杆学院，一时间引起社会轰动。杨国安开始迎来他职业生涯中新的里程碑。

来到宏基后的前两年，杨国安过得颇为“轻松”，他担任宏基的首席学习官，兼标杆学院院长。其时，宏基已经经历约二十六七年的发展，整个组织机构和运行都开始老化，危机就在眼前。2000 年底，面对发展的市场新环境，这辆步履缓慢的机车终于爆发经营危机，需要大刀阔斧修理整顿了。施振荣又想到了杨国安，请他出任宏基的首席人力资源官，共同参与宏基的组织再造。杨国安有些犹豫了，他知道这个担子不轻，这么大的一个企业变革谈

何容易。但他依然接受了挑战。这一次不像七年前的“加州战略人力资源学习联盟”，也不是密歇根的亚太区人力资源学习联盟，这是真正的实战。杨国安临危受命，披挂上阵，进入“五人转型领导小组”，力克重重困难。经过一年半的阵痛，宏基重焕生机，2002 年之后，宏基以每年 50% 的速度高速成长，在全球电脑市场上，从第六冲到第五，如今已在行业中排行老四，仅次于戴尔、惠普和合并后的联想。

杨国安喜欢把自己从无到有的创造比喻成“盖楼”，现在“平地起楼”已经一幢接一幢地盖起来了，杨国安的声名广为传播。1999 年，他即被美国《经济视野》(Business Horizon) 杂志评为全球“高层经理培训大师”(Executive Development Guru) 之一；2004 年他获得《财智杂志》和亚太人力资源协会评选的“年度杰出贡献奖”，2002 他被评为“年度人力资源风云人物”，以表彰他在战略性人力资源管理方面的杰出成就。他还担任《人力资源管理杂志》副主编、哈佛《商业评论》(中文版) 编委顾问、“亚洲最佳雇主”评选活动的



亚太地区评委……当年香港九龙观塘的那位少年终于实现了他的梦想，然而他的脚步并不会停止。他还有一个更大的梦想。

我是中国制造

杨国安有一个很强的信念：一旦定下目标，就一定要实现。初中那年，他就给自己定下了清晰的十年成长目标，此后每一个十年他都给自己定下新的目标。

1981 年 12 月，杨国安就读香港大学期间，与一批同学来到南京大学交流，对祖国的感情油然而生，他第一次真正感觉到作为一名中国人的强烈感情，从此定下了致力于中国经济发展的决心。这个志愿扎根在他的心中，他之所以选择去美国读博，目的简单而明确：为了以后回来利用所学的管理学知识帮助中国大陆实现现代化，为中国的发展尽策尽力。好好花时间研究中国大陆的企业问题一直是杨国安的心愿，然而十多年未能真正如愿。宏基再造完成，他深感是时候来大陆开展研究了，十多年来学术方面的锻炼够了，企业界的经验有了，又做了这么多年各大公司的顾问，他觉得应该也可以整理自己的经验，更多地与人分享了。

目标确立，他开始行动，落户中欧，是他的不二选择。1997 年，在密歇根大学担任管理学教授的时候，他就被派往中欧担任学术委员会成员，随后被邀请在高层经理培训课程授课，他的授课得到了学员很高的赞誉，他又开始给 MBA 和 EMBA 学员上课。2004 年 9 月 1 日，杨国安正式加入中欧，成为中欧的长期教授。

来到中欧之后，他与另一位著名华人管理学教授忻榕联手成立“人力资源与组织管理研究中心”，每年确定一到两个中国企业当前面临的关键问题作为课题，深入研究相关企业，提出解决方案，帮助企业更好成长。

同时，作为中欧高层经理培训课程（EDP）学术顾问，他正在努力帮助提升 EDP 课程，如创办“CEO 学习联盟”。该项目集聚了来自不同国家的 15 家著名跨国企业在中国的

首席执行官，将学员层次提高到大型跨国公司的 CEO 级别而不单是中层主管。他同时给 EDP 提供课程方面的建议，运用自己广泛的人脉关系，为 EDP 推荐优秀教授前来讲课。“去美国那么多年，只有来到中国才真正觉得是安心了”，杨国安曾深有感情地说道，因为他是“中国制造”的。

为目标而战：100% 负责 +100% 勤奋

每个成功人士的故事背后，总是让人深感兴趣的，挖掘杨国安成功的原因，总结出来是：责任心和勤奋，加上目标明确。

杨国安说他并不比其他人聪明，他笑言自己长得也不是很帅，普通话也不标准，英语也不那么地道，讲话也不很幽默。但是从小到大他都非常地用功，做每件事情他都尽十分的力负责地完成。

只有负责，才能获得别人的信任，上司才会委以重任，你才能获得更多的发展机会。在密歇根大学攻读博士的时候，杨国安是他导师的“入室弟子”，之所以这么说，是因为这些管理学界的泰斗在自己做顾问时，从来不带自己的学生同去企业，一般的学生只是帮着做些案头研究工作而已。然而杨国安却获得了独一无二的好机会，导师带杨国安一起去做咨询，教给他很多实用的方法和经验，主要的原因在于他们知道杨国安是一个非常负责的人，交给他做事情一定可以放心。他的导师戴维·乌尔里克 (David Ulrich) 总是说：“我知道你总能把事情做好。”同样在宏基时期，施振荣能够这样委以重任，最看重的就是杨国安的责任心。作为教授，每次上课之前，杨国安都会早起，好好把上课内容在脑子里过一遍，保证上课时不会出什么差错，对学员才有最好的交代，即使内容是自己已经教过很多遍的。

勤奋让他仅以 21 个月就修得香港大学硕士学位，随后申请前往美国就读博士学位。他以考生中的绝对高分及港大最高分获得三所美国名校的青睐，最终选择了世界人力资源



管理领域的头牌商学院密歇根大学商学院。

在杨国安的人生经历中，处处可见他的坚定。他经常说“我不轻易说‘不能’，还没有去做，怎么能知道不行。很多所谓的障碍或困难只不过是自己加给自己的，别人说成功不了，我不相信，我一定要亲身尝试。人常常最需要的就是突破自己的想法。”

成为宏基首席人力资源官，参与公司变革，他承受了巨大的压力，他笑谈头上稍显的白发全是那个时候长出来的。虽然变革在一步步地实施和进行中，但是结果怎样，当时都看不到，心里没有底，这么大一个公司，稍有不慎，就有可能被毁了。但是他觉得这个变革方向应该是对的，所以他坚持走了下去。

而困难恰恰能够加速一个人的成长。“接受挑战是快速学习的最好方法”，杨国安这样描述自己的人生观。1995 年他从加州州立大学回到密歇根教课的时候，与他同台竞技的另外两位教授正是他的两位导师。接下来的一年是杨国安一生中最困难的时期之一，课堂中面对的是全球知名企业的高级主管，全世界最为挑剔的学生，他的资历尚浅，而与之对照的却是两位誉满全球的管理学大师的光环和盛名。赞誉之辞经常堆满两位大师左右，尽管杨国安的授课也不错，常常也只能得到“还可以”的评价。这一年虽然一直处于巨大的压力之下，但是日后回首，正是在这一年给他带来了更多的收获。

最后一个就是定位，找准自己的方向，选择正确的发展目标。杨国安有一个经典的“四不像”理论。在学术界他有很强的企业背景，在企业界他有很强的学术背景，在美国他是了解亚洲的人，而在亚洲他是熟悉美国的人。走一条有特色的路，别人不容易走的路，这样更有可能突出和成功。

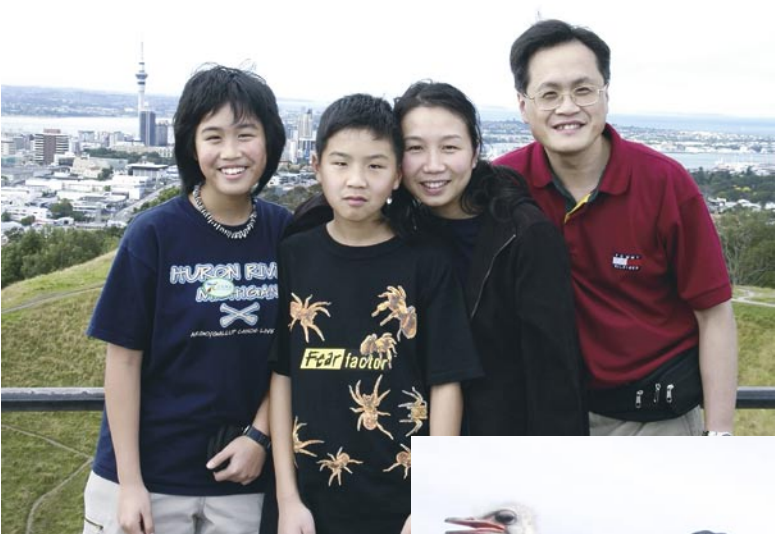
实践出真知

作为一名管理学教授，杨国安一直强调的是企业界的经验。他要做的是基于实际的应用性研究，而非单纯的理论研究，惟有这样，才可能对企业更有指导意义。这正是他当年在硅谷建立“战略人力资源学习联盟”的初衷，从一开始，杨国安就与企业界保持密切的联系。无论加入宏基，还是担任企业顾问，都让他获得了宝贵的实战经验。他的每一次研究都脱离不了与企业的联盟和深入调查。

他说，要写出好的案例，好的论文，如果不是深入企业很难达到。在担任企业顾问的时候，企业的难题、症结才能看得清清楚楚，你才能去比较、分析，提供正确的解决方案。

中欧的人力资源与组织管理研究中心成立伊始，杨国安就瞄准了中国企业全球化的问题，今年中心即以此为研究课题。他联系 5 家在全球化方面比较领先的优秀华人企业——中集、格兰仕、TCL—汤姆逊、明基、趋势科技，结成“研习联盟”。在过去的七八个月中，他们详细考察了 5 家企业在全球化方面的资料文件，做了几十次访谈，在透彻了解公司的情况下做出分析，目前已有中期调查报告出来。接下来还要做企业的“体检报告”，以问卷形式调查每个企业中的 10 多位高级主管和中级主管，针对该企业在全球化中的各项特征进行考量。整个调查研究完成后，将出版 5 个案例、中英文两本专著、相关论文及开发高层经理培训课程。

对于中国企业正面临着的前所未有的国际竞争问题，杨国安认为：中国企业走出去与否都要接受挑战，组织的变革已经摆在面前，无论是国企还是民企。就民企来说，很多企业已经经过十年、二十年的发展，成长到一定阶段了，



然而这些企业以往往往只靠领导拍脑袋决策，随着企业的发展，规模扩大、人员增加，管理变得越来越复杂，如果没有专业人员和专业知识进行系统的管理，企业发展必然遇到瓶颈。国企正在改制，不再旱涝保收，企业要有绩效，这给国企提出了新的要求。同时在中国特定的环境下发展起来的企业，熟识的是价格战、低成本，并不是创造价值。在中国灵活的环境下，他们习惯于打游击战，一到了国际平台上，就不习惯正规战的规则了。所以在全球化的环境下，企业组织和管理制度都需要相应地发生变化，摆脱固有的思维习惯，接受新观念，融合新人才。明白自己的强项和弱点，发挥自己所长，吸纳全球优秀人才，才有制胜可能。

积极保持与企业界联系的他，目前还受邀担任金蝶国际软件集团董事，此事缘起于金蝶董事长徐少春及公司高管参加中欧的学习，为杨国安的学识折服，继而发出邀请。同时，他的顾问企业名单里除了国际知名企业如台积电、飞利浦、玫琳凯、ING 安泰外，还增加了不少国内知名大型企业，如 TCL—汤姆逊、联华超市、美的等。

上世纪 80 年代，日本经济腾飞，日本企业快速发展成为世界经济的生力军，日本学术界在此基础上产生了相关的管理理论。对中国经济发展抱有充分信心的杨国安认为，中国经济的快速发展同样将会催生新的相关管理理论，中国企业的发展经验正是可供研究、建立新理论的最佳材料。来到中

国大陆的他正踌躇满志，期待着在未来“盖”起更多更好的楼。

一生的战略伙伴

作为知名的华人管理学专家，杨国安教经常授受采访，他最常提到的一个人就是他的夫人郭玉珍。而每次做重大决定前，他第一想到的也是他的夫人。夫人，用他的话来说是他的战略伙伴。如果没有她的全力支持，他不可能走得如此顺利。正是她，给了杨国安一个和美的家，解除了他的后顾之忧，使他可以全身心地投入工作。

他和郭玉珍是香港大学的同学，1981 年底杨国安第一次来到中国时，她也在其中。1987 年圣诞节是杨国安一生中最为难忘的时刻，郭玉珍接受了他的求婚。那时候杨国安攻读博士才一年，依然十分贫寒，而她已经在一家咨询公司就职，家境也比他好，但是她还是决定放弃很有发展前景的工作和舒适的生活，跟随杨国安来到天寒地冻的美国中西部。从此以后，为了他的事业，太太也跟着他四处为家，并且不得不一而再、再而三地放弃自己的事业。

对杨国安来说家庭是最重要的，就算事业再成功，如果家庭不和睦，那就没有意义了。他尽可能地给予家人更多的照顾，虽然他时常都奔波在外。所以，每一次他要做出新的职业选择，需要搬家的话，一定要征得全家人的同意。如果家人不愿意到新的地方，那么他情愿等待。15 年间他搬了 7 次家，在美国、亚洲之间来来回回。他的家人是理解他的，搬了这么多次家，夫人没有什么怨言，每到一处都尽快让全家安顿下来，让他能够安心开展工作。杨国安说“无论怎样，一定不能把家分开”，工作机会可以等待，但是家的和谐一定要保证。

贫寒出生的杨国安靠自己打拼出了一片光彩的天地。他也注意将这些优良的品质传递给自己的子女。他给孩子的零花钱非常少，教导孩子们必须好好管理和计划使用自己有限的零花钱。他认为最主要的是培养孩子的品格，从小培养他们的责任心。他认为孩子是否聪明并不是最要紧，但是一定要勤奋和有责任心。家长应该以身作则，所谓“言教不如身教”，孩子们看到他和太太生活节约，工作努力，就会受到好的影响。每个人的路都是靠自己走出来的，所以孩子一定要自强！



市场经济的制度体系

文 / 许小年

市场经济发达程度的衡量标准是看市场在资源配置方面到底发挥着什么样的作用，市场配置资源的效率到底怎么样，是不是提高了我国经济的整体效率。对于企业来讲，规模有多大、每年的销售收入增长多少都不重要，企业最重要的就是效益。企业的效率指标要看 ROA、ROE，就是产出和投入比。企业到底有没有效益是决定企业能否在竞争中生存发展最重要的指标。同样的道理，在宏观经济中，决定性的因素不是 GDP 的增长速度，也不是中国现在已经成为世界第五大、第四大经济体，成为第几大贸易国，而是要看宏观经济的效益指标。

判断经济改革到底在哪些方面成功，在哪些方面还有待继续加强，要看市场在配置资源方面到底起到什么样的作用。以这样的标准衡量，我们发现只有在产品市场和服务市场上，应该说市场已经扮演了一个比较重要的角色，资源的配置基本上是在价格信号的指导下通过市场进行的。

要素市场欠发达

我们市场经济体系现在最为欠缺的是要素市场。

要素市场有几大块，第一大要素市场叫做劳动力市场，包括蓝领工人和白领工人。白领工人市场上最重要的是职业经理人，但是我们现在还没有形成职业经理人的市场。现在国有企业的经理人、高层主管都是由政府指定的，而不是由市场配置的。民营企业实际上和国有企业差不多，也是管理者和所有者不分，混在一起。

在白领市场上除了职业经理人之外，还有很多中介机构，市场经济的中介机构所需要的专业人士，包括律师、会计师、商业银行家、投资银行家等，他们的市场还没有形成。在这方面的人力资源配置或者是由政府进行的，或者是由家族企业的所有者根据私人关系进行选择的。所以，在劳动力市场上不管是国有企业还是民营企业，我们的市场化程度还非常的低。

要素市场的第二块叫做资本市场，它的市场化程度比劳动力市场还要低。

资本市场分为两块，一是债务市场，通过债务的方式来筹集企业发展所需要的长期资金。债务市场又可以分出两部分，信贷市场和债券市场，我们国家的信贷市场规模远远超过了债券市场。

另外一块叫做股权市场，股权市场又分成几大块。一是私募股本基金 (Private Equity Fund)。现在这一块越来越活跃，规模越来越大，这是股本市场中很重要的一块，很多新公司，很多科技公司都是在私募股本基金的支持下成长起来的，比如微软、Intel，离开私募股本基金都不可能取得今天的成就。第二部分叫做不公开发行的，这种或者以前有一个词叫做定向募集，来募集股本资金，支撑企业的长期发展的资金需求。最后一块才是公开市场，就是我们熟悉的 A 股市场、B 股市场和香港的 H 股市场。按照市场在配置资金方面的重要性来说，公开市场只是一小块，甚至可以说是最不重要的，所以不要每天把眼睛盯在公开市场上。

最近人民银行在债券市场方面有很多的改革，包括推动银行间市场的债券发行，发行短期融资券，最近准备把短期融资券的时间拉长，拉到五年甚至十年，逐渐在银行间形成一个短期、中期、长期各种品种都有的一个企业债市场。这个改革措施的方向应该说是正确的。

债务市场上信贷市场是主体，国内信贷市场上的金融机构目前仍然是以国有为主，因此信贷市场上的信贷资金配置的市场化程度也有待提高。中介机构、商业银行，大多是国有的，在企业债发行的市场上，大多数发行者也是国有企业。除此之外，政府在对信贷资金的走向上有非常强的影响力，有时甚至主导了信贷资金的配置，特别表现在地方政府这一级。在信贷市场上大概目前仍然有 50% 以上的贷款，仍然流入了国有资本。在股本资金市场上，国有的痕迹就更明显了。我们的上市公司 80% 是国家控股，或者绝对控股或者相对控股。曾经有很长一段时间有上市配额制，只有国企能拿到配额。资本市场上的资金配置并不是遵循效益原则，而是在政府的影响之下，向国有部门倾斜，不是商业化的操作，仍然是行政的手段，是行政性的配置股本资金。

第三个要素市场是土地。现在土地的一级市场完全由政府垄断，即使在法律上是归集体所有的农村土地，也必须由政府先征调过去，然后才能够在一级市场上转让。这就产生了很多问题，土地不能够得到有效的配置和利用，在土地的一级市场中间产生大量腐败。

最后一个要素市场是外汇市场。外汇市场本来可以并到资本市场里面，但是因为外汇体制的改革、汇率政策的调整，在社会上、在管理层都是一个很大的题目，所以把它单独拿出来作为一个要素市场。外汇的配置按说应该在价格信号的指导下，通过市场有效地进行外汇资金的配置，但是我们现在市场上没有价格信号，汇率长期被固定住了。在市场经济中没有一成不变的价格，如果你发现什么地方有一成不变的价格，那肯定不是市场经济，那是政府管制，那是计划经济。应该让汇率浮动，来反映外汇资金的稀缺

程度，来指导全社会进行美元的、欧元的、日元的资金的有效配置，这是市场经济题中应有之意。

有人问现在汇率自由浮动，中国的金融能够承受吗？对经济基础造成的冲击有多大？我觉得汇率自由化之后对经济会造成冲击，但是改革的历史经验证明，我们的企业、我们的个人、我们的经济对于外界冲击的承受能力比我们想象的要高得多。别的不说，就以加入世贸组织为例，两年前我们讨论加入世贸组织的时候，大家都忧心忡忡，起码有很多人忧心忡忡，担心国门大开之后，担心汇率完全放开，经不起外来的冲击。两年了，大概现在就剩下一项，就金融了，其他基本都兑现放开了，我们现在活得很好。我想不用担心汇率完全放开对经济的冲击。

要素配置的市场化程度，无论劳动力、资本、外汇、土地，还相当低，要素市场上政府仍在发挥着举足轻重的作用，在很多情况下往往是决定性的作用。政府最终决定了要素的配置，而不是市场。

也许有人说用行政的手段干预市场，因为政府要考虑的因素不仅仅是市场的发展，而且是如何渐进性地保持局势的稳定，维护市场的秩序。

打一个比方，婴儿长大，在断奶的时候，应该不应该断奶？你要说断奶断得太突然，其他的食物可能一时消化不了，会影响健康。但是如果你永远不给他断奶，他也活不了。就像我们学游泳一样，不管你在岸上练得怎么好，你不下去喝两口水，怎么也学不会。

市场短期的波动是改革必须承担的成本，但是这个成本比起不改革来说要低得多。做任何事情都不可能没有成本。所以宁可付出短期的小成本，来换取更大的收益。如果政府不从市场上退出，这个市场永远成长不起来。这是我们 20 多年的改革经验已经证明了的。

经过以上的简短分析，我们想说明在要素市场方面还有大量的工作要做，我们距离建成一个比较完整的社会主义市场经济体系还相当的遥远。

要素市场的信息不对称

要素市场方面的改革为什么这么慢？在很多方面甚至是不是倒退了？我们所讲的宏观调控是通过宏观总量的控制来调节经济的运行，而不是在微观层次上指导、干涉经济的运行，这两者之间的分别是非常明确的，但是现在一些政府部门就是在宏观调控的方向下走着政府干预经济的老路，它所产生的后果，对我国经济效率的伤害正在体现出来。

现在我们的领导干部也在谈这个问题，在石油价格不断上涨的今天，我们要把汽油价格固定住是不可能的。把汽油价格固定住以后，就打乱了在汽油市场上的资源配置，价格信号不再反映资源的稀缺程度，结果是炼油厂不愿意炼油，

我炼一吨就亏一吨，因为现在石油价格上升了，但是汽油价格还被控制在低位水平上，因此形成了价格倒挂。用行政手法打乱价格体系运行，造成的损失是非常大的。

我觉得煤的价格和油的价格应该放开。价格信号反映资源的稀缺程度，价格上升的时候，就说明煤炭和汽油非常稀缺，要节约，注意使用。把价格人为地压低，造成什么后果？中国经济能源消耗远远高于其他发达国家。中国一单位 GDP 消耗的能源是美国的三、四倍，是日本的七倍，在一个能源如此紧缺的大国中，我们还在大手大脚地浪费资源，这是不能容忍的现象。要建立节约型经济，就要把价格管制放开，在价格信号的作用下，民间可以实现节约型社会的目标，而且更有效。依靠政府检查能源消耗怎么样，定硬性的指标，过去历史经验已经证明，不会有好的结果。

至于煤和油价放开之后对居民生活的影响，我们可以由其他方法来解决，比如财政方式，比如征收国家资源税的方式，把油公司的超额利润拿回来用于补偿居民生活成本的上升，这比固定价格，从经济上来讲要有效得多。我们在价格控制、价格管制上碰到很多问题，实际是我们的财政功能太虚弱，财政功能对很多社会问题没有办法应付，因此死死地把价格稳住，这是舍本求末，更好的办法应该把价格放开，首先要把饼做大。而我们的思维方式老是谈论这块饼怎么分，饼这么小，就争你分多少，我分多少。你石油公司挣多少钱，老百姓怎么过日子，出租公司每天油加多少钱？先把饼做大，再考虑如何分饼。

那么，为什么要素市场上的改革不尽如人意？为什么要素市场的发展落后于产品市场的发展？和产品相比，要素有很多不同的性质，一个最大的不同，从经济学来讲，就是要素市场信息不对称问题比产品市场上更为严重，因此，要素市场上的交易成本要比产品市场的交易成本高了很多。

“信息不对称问题更为严重、交易成本更高”是什么意思？举一个简单例子，比如一瓶矿泉水，矿泉水厂家对于水的质量的了解要多于消费者，这叫信息不对称。在一个商业社会中，厂家理所当然地要利用信息优势追求自己利益的最大化。在信息不对称的时候，生产厂家想以次充好，收取高价。消费者持怀疑态度，为了消除信息不对称，有



各种各样的办法，可以检测水的质量，来判断它的质量是不是像厂家所说的那么好。但是，消费者这样做是有成本的，这个成本就是交易成本的一部分。在产品市场上，产品的质量是比较容易检测的，信息不对称比较容易克服，交易成本不太高。因此产品市场的发展相对来讲比较容易。

在要素市场上就不一样了。举一个例子，在资本市场上卖的是债券和股票。当投资者买这个股票的时候，他所拥有的关于这个股票，也就是关于这家公司的信息要远远低于股票发行人的信息。这个信息不对称比产品市场上的信息要严重得多。股票市场上的投资者为了消除信息不对称要对公司进行调查，要学会分析公司的财务报表。可是交易室的散民哪个知道怎么读财务报表，怎么根据财务报表来分析公司的真实价值，来判断这个股票到底值不值这么多钱？为了消除信息不对称，达成交易，需要投入更多的资源，表现在投资者所要花费的时间上，投资者要去学习，要去拜访公司、了解公司等等。所以，在要素市场上交易成本要比产品市场上高很多。

制度建设，发展要素市场

为了发展要素市场，一定要设法降低交易成本，就需要专业化分工、信息披露、信息透明。所以，强制性的信息

披露，是所有股票市场上一个必备的监管措施，否则，信息不对称的问题没有办法解决，这个市场就没有办法发展起来。我们国家也像其他国家的交易所一样都有强制性的信息披露要求，但是我们的上市公司是“道高一尺魔高一丈”，可以披露，但是披露假信息。所以对于虚假信息披露，一定要非常严厉地打击。不严厉打击，市场就要受到伤害。

信息披露也罢，其他的措施也罢，概括起来讲，降低信息不对称、降低交易成本最有效的方式是制度变革、制度建设以及制度的维护。这也是芝加哥大学经济学教授科斯（Ronald H. Coase）所开创的新制度经济学的一条主线。

以大家了解比较多的资本市场来介绍市场经济所需要的制度基础。要想市场发挥作用，必须要有制度的支持。这也是为什么现在我们的经济学家乃至于法学家对于制度越来越感兴趣，因为我们发现没有制度的支持市场的效率是非常低的，没有制度的支持市场没有办法继续扩张，我们想建立要素市场这样一个美好的愿望没有办法实现。

制度到底是什么意思？按照诺贝尔奖获奖者诺斯（Douglass C. North）的讲法，制度就是游戏规则。不管是非正式还是正式制度，游戏规则的作用是约束人们的行为，调整人们的激励，降低交易的不确定性，降低交易成本，使人们的行为和社会利益相一致起来。法院的作用就是保证甲乙双方签订的合同能够顺利执行。如果没有法院，就不知道对方能不能执行双方签订的合同，那他就要花很多的时间去了解对方的信用历史、有没有违约的前科，甚至去了解对方的人品、商业历史，无形之中就增加了交易成本。所以，法院、法律作为一项制度的作用是约束人们的行为，着眼点是减少人们行为的不确定性，来减少交易过程中所产生的成本。制度对人们行为的引导有负向的，比如说对违约的惩罚，也有正向的，像对产权的保护。这两种作用可以成为“胡萝卜”和“大棒”。在市场经济中行为不规范，就要受到制度的制约；行为符合社会的利益，就应该得到报酬。

制度体系四层次

从这个制度的定义出发，加州大学伯克利分校的一位叫威廉姆森（Oliver E. Williamson）的教授，把支持市场经济运行的制度体系分为四个层次，他认为在各个层次上的制度都要建立起来，否则市场经济无法很好地运行。

制度层次的最底端是非正式制度，没有明文规定，包括宗教、意识形态、社会观念、习俗、习惯、文化等等。

在非正式制度之上是正式的制度，包括法律、监管、政体、政治等等，有明文的规定。正式制度核心有两个，第一是对产权的定义和保护，在市场经济中，法律的作用之一就是定义产权和保护产权。第二是合同，在定义和保护产权

的基础之上，保证合同能够顺利地执行。合同能够顺利地执行，就是降低交易成本。

正式制度之上是治理机制。治理机制的内容包括现在大家比较熟悉的公司治理机制、政府治理机制，和交易治理机制。治理机制就是一套制度设计，在这套制度设计下可以保证合同能够顺利地执行。当合同的双方是股东和管理层的时候，这个治理机制就叫公司治理机制；当合同的双方是选民和政府的时候，就叫做政府治理机制；当合同双方是一般的商业性的甲方乙方，我们就叫交易治理机制。当然政府和选民之间没签合同，但是这是从法国大革命开始以来的传统，就是把政府和选民的关系认为是一种隐性的社会契约，选民同意由政府来管理公众事务，作为交换，政府承担保护选民产权的责任，为选民的利益而工作。

公司治理机制内容非常多，包括董事会制、协调管理层和股东的利益，还包括操作的透明化，要有定期的信息披露，以各种各样的措施来保证管理层为股东的利益最大化而工作。政府治理机制的内容也不少，比如我们最近在讨论的行政许可法，政府依法行政，这是政府治理机制中间非常重要的一项，政府本身没有立法权，执行过程中必须要有法律依据。用法律的手段来确保政府为选民利益最大化而工作，而不是追求自己的利益。政府治理机制还有一个内容是媒体的监督，所以需要我们的媒体，不光是报道上证指数，还应该报道政府每天都在做什么事情，提高政府操作透明度。政府治理机制里边还有人民上访制，政府官员的选举制等。

在治理机制的之上是以价格体系为中心的市场体系。所以，在制度经济学家的体系中，支持市场经济有效运行的制度体系起码有非正式制度、以法律为主要内容的正式制度，再加上治理机制，这三层制度体系。没有这样的制度体系，市场经济的运转要出问题，市场配置资源的效率不可能很高。

威廉姆森在介绍了他的制度体系以后，还做出了这样一个观察，在他的制度层次划分中间，低一层次的制度对上一层次的制度构成了基础，起到支持作用，这种作用有时候是双向的。

刚才我们讲了非正式制度里的社会观念，如果整个社会上没有法制观念，法律体系建立起来也没有用，这就体现了非正式的制度要对正式制度有强有力的支持。我们谈法制已经谈了很长时间了，为什么法治在中国建立不起来？除了政府方面的原因以外，其实和我们每个人的观念有着很大的关系。美国人在商业上遇到什么不顺利的事情，有纠纷了，甚至街坊邻里出现争吵，第一个要找的是律师。中国第一个要找的是谁？是官员，哪怕是街道委员会的老太太主任也行。我们的观念长期适应人治。所以法治在中国的建立，不光是政府的事情，跟我们每个人都有关系。

如果没有社会观念的支持，正式制度没办法很好地运行，如果你没有很好的法律体系，法律体系上面的治理机制也没有办法很好地运行。

话再回到我们的资本市场上来，为什么资本市场建设这么困难？报纸上经常看到说我们用了十多年时间走完了西方一百多年的路，真是如此吗？我想在经济发展史上是没有近道可抄的，想抄近道，反而是欲速而不达。为什么？因为制度的基础建设不是一朝一夕的事情，确实要经过几十年甚至上百年才能建立起来，比如支撑资本市场的非正式制度——信用文化、信贷文化和股东价值。

股东价值的核心是什么？股东价值的核心是承认股东的权利，尊重股东的权利，要把股东作为老板一样来尊重。在美国尽管有一些管理人员利用自己的信息优势伤害股东的利益，但是美国这样一个社会对于出资人就是老板这个观念是非常强的。只有在那样的文化氛围中，才能够建立起保护股东利益的一套正式制度。美国证监会的官员提起美国的上市公司、中介机构说就假设他们全是刑事犯罪分子，以这个假设为前提来进行监管就对了。国内监管当局提起上市公司、中介机构，那是哥儿们。文化完全不同。

什么叫做信用文化？信用文化就是你借钱得还，不还就要受到惩罚。在一个以儒家文化为传统的国家里，信用文化的建立非常困难。儒家文化里有一条是保护弱小，长期以来我们认为是美德，恰恰是这个观念阻碍了信用文化的形成。商业原则是当你无力偿还贷款的时候，抵押品归债权人所有，债权人可以任意处置抵押品，否则债权人的利益得不到保护。所以在市场经济中，我们不问强弱，不像我们中国传统文化一样抑制豪强，扶持小民。市场经济中，商业的原则是问权利，谁有权，谁无权，不能用道德代替权利。市场经济中立法的根基也是权利。

我经常把“以人为本”解释为“以人的权利为本”，在发生交通事故的时候，并不是看谁强谁弱，而看谁有道路通行权。如果行人闯红灯，机动车撞上去，法律应该保护有通行权的人。如果这样，后面的关系就全顺了。对人们的行为影响是什么？司机也罢，行人也罢，会更加注意信号灯，会更加注意遵守交通规则。新的交通法“以人为本”的结果是什么？保险公司不愿意给机动车上保险，打击了保险市场，行人出了交通事故都是机动车赔偿，鼓励了行人不遵守交通规则，这就增加了系统风险，增加了社会成本。新交通法颁布以后，马路上的事故更多，行人更不注意。

在债权人的权利得不到保障的情况下，我们不可能有一个良好的债务市场；在股东的权利得不到很好保障的情况下，我们不可能有一个健康的股票市场。在资本市场上我们的传统观念和近代市场经济不相适应。

在正式制度方面，在法律体系方面，我们也有和市场经济的原则不相适应的立法。我们的立法、司法、监管体系目前都是政府的一部分，而不是独立的。为什么司法和监管一定要独立？大家都知道中超黑哨，黑哨是什么问题？黑哨就是执法者不独立，执法者和踢球的串通一气，后果就是降低了法律的严肃性，也就是降低了法律的有效性。回到经济上来，法律的有效性降低了也就是交易成本的上升。作为经济学家讲法律，探讨的更多是法律对于经济效率的影响，当然也不可避免地要接触到社会公平。

对公平的理解，我们中国传统的理解是收入的平均化。市场经济中公平的概念应该是机会的平等，而不是结果的平等。实际我们经常把公平和平等混在一起，特别把公平和收入分配的平均化混在一起，这是两个不同的概念。市场经济中，机会的平等就是每个人都应该有同等的就业机会、经商机会，同等的其他方面的机会。劳动力市场就是要给每个人的技能和聪明才智区别化地做出一个市场的估值，也就是工资。所以市场经济本身排斥结果的公平，倡导机会的公平，机会的平等。如果我们把社会公平理解为机会的均等，那么公平和效率之间没有此消彼涨的关系，而是一起朝着一个方向往上涨，社会越公平，机会越公平，经济效率越高。

法律为什么要独立？就是要独立于交易的双方，法律和交易的双方一方或者双方有关联，法律的效率要大大降低。法律效率的降低，意味着交易成本上升，而交易成本的上升意味着市场的萎缩。

监管体系也是一样的，我们的监管体系不仅没有独立于政府，甚至不独立于监管对象，我们的监管当局在很多场合下变成主管机构。被监管对象出了问题，不去找他的股东，而去找监管当局。在这样的情况下，监管的严肃性和有效性怎么能得到保障？监管不到位，市场不可能健康发展。

我们上市公司的公司治理机制虚弱，这已经是长期为人们所诟病的一个问题，在这样一个制度的现状情况下，我们不可能建立起有效的资本市场，我们也不可能建立起有效的要素市场。

展望未来，为了让市场在资源配置的过程中发挥更大的作用，为了提高市场配置资源的效率，改革方向就是进行制度创新，进行制度建设，更多地把注意力、精力投向市场所需要的制度支持之上。但是，这个制度的建设、制度的创新，不是一天两天所能完成的，也不是一个人两个人所能完成的，要依靠大家努力，依靠全社会来完成。**THELINK**

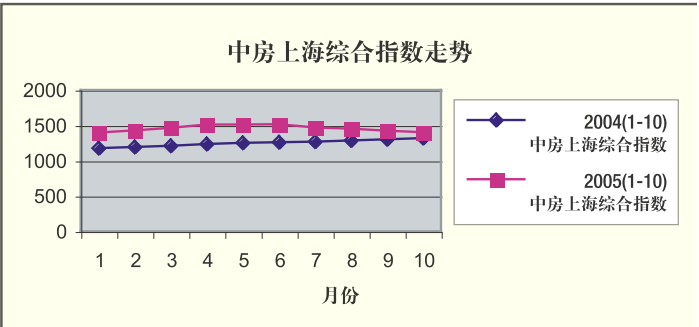
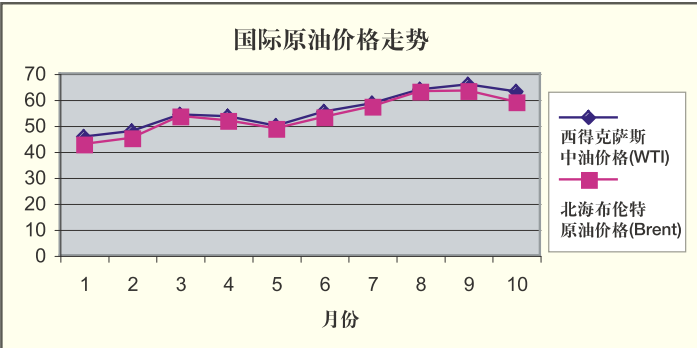
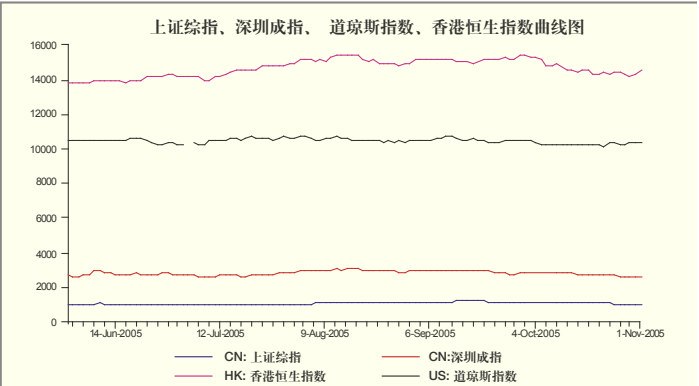
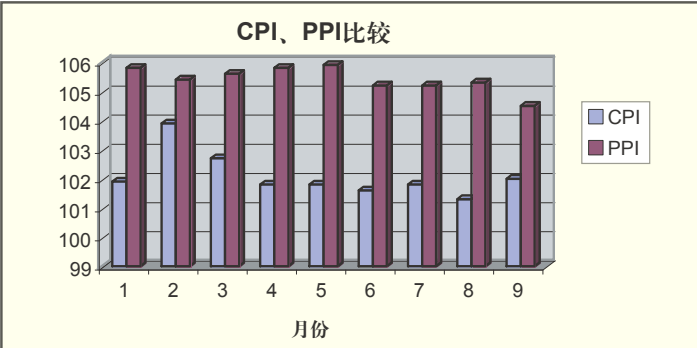
本文作者为中欧国际工商学院经济学与金融学教授
本文根据许小年教授 11 月 12 日在中欧国际工商学院“高朋满座”论坛上发表的演讲整理而成。

宏观经济		
国民经济指标	区间	累计
国内生产总值 GDP(亿元)	2005 Q2	67,422
	2005 Q3	106,275
固定资产投资总额 (亿元)	2005 Q2	27,967
	2005 Q3	48,741
进出口总值差额 (亿美元)	2005 Q2	398
	2005 Q3	685
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 Q2	9.5%
	2005 Q3	9.4%
固定资产投资增长率	2005 Q2	27.1%
	2005 Q3	27.7%
价格指数	区间	平均值
居民消费价格指数 (CPI)	2005 Q2	102.4
	2005 Q3	101.7
工业品出厂价格指数 (PPI)	2005 Q2	105.7
	2005 Q3	105

金 融		
货币	区间	余额
流通中现金 M0 (亿元)	2005 Q2	20,849
	2005 Q3	22,273
狭义货币 M1 (亿元)	2005 Q2	98,601
	2005 Q3	100,964
广义货币 M2 (亿元)	2005 Q2	275,786
	2005 Q3	287,438
股市	区间	平均值
上证综指	2005 Q2	1100
	2005 Q3	1134
深证成指	2005 Q2	2906
	2005 Q3	2914
上证 50	2005 Q2	772
	2005 Q3	796
上证 180	2005 Q2	2094
	2005 Q3	2159

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 (WTI)	2005 Q2	47
	2005 Q3	62.7
北海布伦特原油价格 (Brent)	2005 Q2	51.3
	2005 Q3	60.26
房产	区间	平均值
中房上海综合指数	2005 Q2	1509
	2005 Q3	1448

数据来源：国研网、上海市房地产估价师协会网站、CEIC。由中欧图书馆汇编。



充满矛盾的 中国创新管理

文 / 鸿翥吉马 (Kwaku Atuahene-Gima)

中国目前的商业环境复杂而多变，在技术、市场、客户需求方面正发生着前所未有的变化，同时也伴随着极为激烈的竞争。在这个复杂的市场环境背后是一个新兴的经济制度，催生着很多新的法律，涉及知识产权、客户权益、研发、竞争行为、人力资本获得及使用等方面。对于那些具有创意的个人和公司来说，这其中潜藏着无限的机会。中国飞速发展起来的中层阶级、中国经济的持续增长、制造业或者更重要的还有科技领域众多具有高素质和能力而又相对便宜的劳动力，想想这些诱人的因素吧。如何才能抓住这些机会？答案正是创新能力。



何谓“创新”？

我所说的创新有两重含义，一个可称之为“小”创新，另一个可称为“大”创新。所谓“小”创新指的是任何产品、流程、服务，或商业活动方面的创新，这些创新能够创造出满足顾客需求的独特价值，从而获得顾客的青睐。所谓“大”创新指的是管理方面即组织文化和思维模式的创新，它可以推动客户及整个价值链上新价值的产生。创新不仅指新产品、新服务，它更是一种文化，重视所有员工的创造力；它也是一种组织能力，能够在价值链的各个环节见到创造新价值的可能性。可惜的是，很多在华外资企业和中国本土企业都仅将创新视为“小”创新。所以，他们往往忽视市场、制造、配送、客户服务方面的创新；忽视建立商务关系和个人关系、选择商业伙伴及与之合作、发展和执行商业模式方面的创新；也忽视人力资源管理（包括聘用、奖励、留住优秀员工）的创新。

不过，事实并不完全那么黯淡。有些本土公司已经将创新视为整个公司的一种能力，涉及到公司各个方面的职能和每一位经理。例如，深圳太太药业股份有限公司董事长兼总经理朱保国这么说道：“对于我来说，创新有两重含义。一是产品和技术创新，二是管理创新……每次我们管理层召开会议，我都会强调创新。我告诉每一个经理，我们需要创新，他们必须有冒险精神。如果一个企业不创新，就不做不长……我要求经理们在他们每年的战略计划中都要有所进步。比如说，前几天我们的销售主任交来 2000 年的销售战略。虽然有一些变化，但是战略基本上和去年的相同。我把计划书退回给他，要求他加进一些新的想法和做法。他问我为什么，我说，‘因为 2000 年的市场是不一样的。’”

创新在中国的总体矛盾

认识到创新是企业成功和生存关键的朱保国并非“独行侠”，根据一项针对在华企业和本土企业的调查，95% 的 CEO 认为公司未来的成功和生存有赖于创新。可惜，只有 15% 认为他们拥有创新的愿景和战略、产生和管理新点子的管理流程、培训经理人掌握跨职能团队建设技能的相关设施、评估员工创造性和创新能力所必需的正规的衡量指标、创新绩效的衡量指标，以及最需要指出的一项，表彰和奖励创新的系统。简而言之，建立一个支持创新的环境需要很多关键因素，而许多企业，无论中外资在这些方面都做得相当不够。这是创新在中国的总体矛盾：一方面认识到创新对于公司的生存具有巨大的意义；另一方面大多数的 CEO 却将重点和资源更多地投放到其他方面。尤其是很多 CEO 相信在中国企业获得成功的最大因素是成本优势和生产能力。这些当然将继续成为企业成功的重要因素，

但是研究表明，在这个飞速变化的环境之中，企业如果忽视创新，从长远来看他们就无法得到进一步的发展。

这个矛盾是如何产生的呢？我认为主要的原因在于以下几个方面，我将其称之为“FUD 三因素”——担心 (fear)、犹豫 (uncertainty)、怀疑 (doubt)：

- 对于国家及地方政策不够透明，国内无序竞争、盗版、假冒和仿造的担心；
- 对于中国市场、顾客和技术的变化无从把握而感到犹豫；
- 对于目前和潜在商业伙伴的怀疑，同时对公司是否有能力适应快速多变的经济和政策环境感到怀疑。

很多 CEO 和他们的企业都知道创新是正确的，但却怠于行动。在这一总体矛盾之下，存在着一些创新管理方面的具体矛盾。

研发战略矛盾——拿来式和开发式研究

对于很多公司，就目前中国市场的成熟度而言，只要利用公司已有的研发能力就可以了，而新能力的开发只要能够满足使公司已有的产品适应中国市场就够了。这里的矛盾是：过多的适应性研究会使公司对于中国市场正在发生的情况视而不见，这些情况包括越来越见多识广的中国顾客的新需求、影响客户选择的文化和行为上的细微差别，还有建立适应未来环境的新能力。拿来式研发需要由开发式研发来平衡，开发式研发是所有面对未来的新技术、新市场和其他能力的研发。

有关此问题在中国的情况，我有一项最新研究刚刚在美国的《市场营销学期刊》上发表。在这项研究中，我发现在中国，企业更多地关注与运用他们已有的创新能力，而不是发展新能力。但是，研究表明，能够在拿来式和开发式创新间取得平衡的公司更可能获得成功，生产出适合中国客户需要的新产品和服务。比如，华为的成本效益研发模式，飞利浦的开放式创新战略，宝洁的顾客亲近法和顾客需求研究等，这些都是中国市场上的实践佳例。为什么这些公司能够成功而其他一些则不能？原因众多，但是我在研究中发现，最有可能的答案是这些企业拥有不同于其他企业的能力，他们理解中国顾客、竞争对手和中国复杂的环境，更重要的是他们在市场信息中把握机遇。我的研究显示，这些优秀企业更乐于冒险，并在企业内部建立更多的支持来进行新的投资，将资源投入到发展新的内外部研发能力中，而这些能力对于发现和满足当前客户需求、创建保证新产品获胜的新的商业模式是必需的。与之相对的是，有些企业过分强调规避风险，把当下的效益置于创新之上。勇气的重要性在这里尽显无遗。一个有关缺乏勇气的很好的例证是 GE 公司，GE 在过去的很多年中

都对中国市场持有模棱两可的态度。上世纪 80 年代，一批又一批 GE 高管来到中国考察，然而直到 90 年代后期他们才做出了这个重大决定：投资中国市场。

封闭型和开放型创新

研发矛盾的近亲是封闭型和开放型创新之间的矛盾。“FUD 三因素”通常会使用公司采用封闭型创新，关起门来做研究、设计、开发和市场营销。但是，在日益全球化的世界里，不是所有的人才都会为你工作的。尤其在中国，能够接触到当地的科学家、工程师、大学和企业，并取得他们的合作是推动创新成功的一个关键。建立这样的互利关系能够确保你站在当地研究和知识发展的前沿，因为你获得了解决中国问题的专业知识和研究机会。这也就解释了为什么飞利浦要在上海的飞利浦创新园区投资 5 亿美元，并与上海市科学技术委员会和上海高科技园区联合发展有限公司结成合作伙伴关系。就像大多数采取开放式创新的优秀公司一样，飞利浦相信要赢得整个价值链上的创新，而不仅仅是产品上的创新，需要的是与大学和其他行业伙伴分享知识和能力的勇气。这种主动的开发型创新管理在中国还很少见。但是越来越多的西方新研究指出，保护知识产权的更好办法是分享，而不是将其封闭于一个“防核掩体”中。

封闭型和开放型创新的矛盾不是新话题，也不是中国环境的专属问题，不同国家的不同研究人员都已对此做过研究。事实上，我的博士论文研究的就是澳大利亚工程公司中存在的这一矛盾和可能的解决方案。一项可能让人吃惊的新发现是，尽管每个人都认同内部研发的重要性，但少有企业拥有合适的战略，决定什么时候和如何合理地采用开放型创新战略。再次，其中的一个核心原因是担心专利权被侵犯和其他知识产权问题。然而，我认为如果没有一个包括市场、时间和资源的组合创新策略，将知识产权视作是流通的而非一面防御墙，企业的成功将是有限的。采用开放型创新方式，就将内部研发与特许（外部）研发一致起来。而其前提条件是企业的创新文化能够承认，光靠一家公司单枪匹马是无法听到“客户的声音”并及时对此做出反应的。这就把我们带入了下一个矛盾：反应型客户导向和主动型客户导向矛盾。

反应型客户导向和主动型客户导向矛盾

我们都知道房地产投资制胜的三大法宝：地段、地段、地段。而创新与房地产投资也有相似之处，获得创新胜利同样需要三大法宝：客户、客户、客户。企业一再受到学术界、商业媒体和咨询师的建议，创新应以客户为始，以客户为终。各地的 CEO 们都支持以客户为主导的公司文化，

连安然公司都声称将客户置于首位！企业做了不计其数的客户满意度调研，看上去顾客真的是上帝。但事实真是如此吗？一说到创新，客户好像除了享受尊贵待遇外就没有其他了，无论在中国还是在其它地方都能见到大量这样的例子。多年前在中国的研究显示，在中国，新产品获胜的关键是产品质量，但是无论你在哪里和企业交谈，他们都说他们的产品是最优质的。如果真是这样，那么产品质量就不应该是新产品在中国取得成功的决定因素。问题是：为什么产品质量在中国和世界其他地方都是新产品制胜的原因呢？答案是，很多企业并为真正深入对客户的质量要求的发掘。

倾听“客户的声音”涉及到创新管理中最令人深思的矛盾。你应该仅仅对客户所说的需求做出反应呢，还是应该试图主动地发现和满足连客户自己都未意识到的需求？商业研究发现那些在反应型和主动型之间取得平衡的企业具有更好的创新表现。问题在于反应型和主动型方法需要不同的组织流程，不同的内外部条件才能顺利地执行创新。由于中国市场的快速扩大和经济、制度环境的多变性，其情况很有可能更为复杂。

这个矛盾的关键在于应当采用这样的流程，可以让公司既与客户保持密切的联系又忽略他们。比如，宝洁公司的科学家和跨职能小组和顾客一同生活，发现顾客未表达的需求和偏好。他们观察顾客在家中洗涤或在特别设计的盥洗室中刷牙。你知道中国顾客喜欢不同的牙膏味道吗？你知道他们在刷牙的时候喜欢丰富的泡沫，又希望泡沫很快地消失吗？你知道对于洗衣服时洗衣粉的泡沫产生和消失的速度，中国顾客和美国顾客的偏好是不一样的吗？要想获知顾客的深层需求就需要通过主动的客户导向技术，但是很少有公司培训他们的研发和市场人员，教给他们如何运用市场研究工具，发现顾客潜在和难以表述的需求。

这里的建议是采取平衡两者的方法，或采用一条中间道路。你既需要关注可表述的顾客需求，也要注意那些未被表述的需求，并在这两者间达成平衡。要做到这一点，经理们需要仔细思考，该如何在中国进行和评估他们的研发。过于强调产品技术性能、专利和其他内部研发的举措而不是发现客户价值，是错误的。如果你们在中国有研究中心，你应该强调研发和市场营销间的有效合作，这样才能发掘客户的深层需求，因为客户需求在不同的细分市场和地区是不同的。这是你能够同时做到对客户需求既能及时反应又能主动发掘的惟一方法，这可以让你在这个快速变化的市场上快慢适宜，适时而动地把握机会。公司适时而动，满足市场的需求就需要关注另一个矛盾：价值创造相对于价值留用之间的矛盾。

价值创造和价值留用之间的矛盾

就像我先前所说的，那些特别强调创新的公司通常只是关注“小”创新，而忽视“大”创新所涉及的诸多方面。这种做法，会使他们的价值创造战略与价值留用（价值留用：进一步挖掘和利用公司已开发的價值）战略脱节。我们都听说过有关公司开发出创新产品却被市场跟随者超过的事情。经典的一例就是苹果公司，这家公司总是站在创造新产品和新市场的前沿，但又总是不能留用已经为自己和为股东创造出的价值，我们自然而然地会想到个人电脑和手输入的例子。从 iPod 和 iTunes 上来看，苹果公司已经吸取教训了，但是别想松口气，竞争对手们沃尔玛、索尼（尽管最近麻烦不断）和微软正虎视眈眈，伺机等候苹果再次疏忽。为什么一些为顾客创造了非常有用的创新的公司却在自己创造的市场中失去了阵脚？答案是他们未能认识到价值创造和价值留用之间的差别，而这是非常重要的。矛盾之处在于公司有可能在追求技术和产品创新时，以保证公司持续发展的商业模式创新（以分销、营销、定价、促销和品牌建设等方面的新方法和新流程，从技术创新中有效地留用价值）为代价。我认为，公司如果将技术创新和商业模式创新结合起来，就能从他们的新产品和服务中收获最大的利益和利润。

瓶装水是创新吗？你一定猜是的。比较雀巢公司和达能公司在瓶装水市场的商业模式。瓶装水市场开始于 1997 年左右，伴随着中国兴起的中产阶级群体不断增强的健康意识。雀巢公司在中国建立了自己的瓶装水工厂，2000 年时又增开一个工厂。刚开始时，他们坚持高端市场，强调采用和牛奶生产一样的分子技术，确保产品质量。公司又开了一系列的零售店，用自己的车队为居民住户和办公楼运送桶装水。但在市场上却只占据第七位。为什么呢？因为雀巢采用了错误的商业模式，在这个市场中，低成本和快速反应才能制胜。让我们看看达能公司。他们通过和两家本土公司建立合资企业利用当地资源，很快就掌控了 17 家工厂，他们

因此获得规模经济效应、高效的运送系统、低价和市场第一的地位。2002 年雀巢公司放弃了最初的商业模式。由商业模式创新我们又想到了另一个管理创新，我称之为金字塔底层价值和顶层价值之间的矛盾。

金字塔底层价值中国的市场可以被看作是一个金字塔，它反映了不同人群的规模和购买力，分为高收入、中等收入和低收入人群。当然，就像任何一个新兴市场一样，金字塔底层组成了一个具有巨大潜能的市场。这一细分市场中的顾客充满渴求，希望能够获得和其他两个细分市场的人群相同的产品和品牌体验，但是他们的价值曲线是完全不同的。低成本航空公司的盈利经验表明，考虑到乘客的不同价值曲线，满足金字塔底层人群的需求是有可能盈利的。但是，很多公司的创新流程和市场战略中却都忽略了这一市场，他们觉得该市场无利可图，没人需要。由于存在这样的忽略，成功的创新都可能很快地被其他公司模仿或剽窃，因为大家都知道这个细分市场的价值曲线。那么这里的关键是什么呢？企业的创新过程中对金字塔底层价值认同的缺乏。如果要解决仿造问题，企业界就应该认识到塔底价值，采用一些商业模式，提供能够满足这一阶层支付得起的品牌。因为塔底阶层也有需求、渴望，并将通过这种或那种方式得到满足。所以，聪明的企业应该能针对此问题找到创新方法，获取盈利。

比如，不久前，音乐产业为了互联网上可免费下载歌曲而损失的大把收入感到苦恼。随后，苹果公司想到了 iTunes，很多观察家认为这是苹果公司在商业模式创新上的第一次进攻。从本质上说，iTunes 是一个新的市场、分销和价格组合，使用者必须花钱买歌。苹果的创新说服了唱片业，让他们支持数码音乐的传播。

创新管理需要内部和开放型研发的交互作用，同时还需要开发一个能够让你达到合适的



市场覆盖率的商业模式。这是因为不同金字塔层级的人群的需求不同，所以能够以具有吸引力的价格开发出不同价值主张的新产品是保护你的知识产权的成功入场券。这正是问题的关键点。在这里，营销部门将起到至关重要的作用，事实上在整个创新过程中都是如此。这个过程需要跨职能的合作、创造和对于市场环境的不同的视点，由此，将我们带到最后一个重要的矛盾：创新中人力资本的矛盾。

人力资本矛盾

我们都知道创新和其他商业活动的成功来自于对人力资本的使用。尤其是创新，不仅依赖于个体的创造力，也依赖于跨职能的多样化，也就是说允许在解析市场和技术发展及客户需求中存在战略分歧、争辩和创造性分析，设计和开发新产品。矛盾在于，在一个重视人际关系、将共同意见置于冲突和公开的争辩之上的文化中，战略上的异议和争辩很有可能转变成个人的、情感的和人与人之间的冲突。这正是我和李海洋在我们的一项针对研发和市场营销小组的研究中所发现的，当时我们研究了北京海淀区的一些高科技公司，这项研究发表于《生产创新管理》杂志的1999年11月刊。我们发现当小组之间发生冲突的时候，市场部的人采用几种策略影响他们的研发队友。不幸的是，他们往往采用那些不太有效的策略，如争取大老板的干预，给对方增加压力，而不是使用更为有效的策略，如建议。

之所以发生这样的事情，是因为虽然公司花费了数以百万计的钱培养他们的科学家、设计师、产品和市场人员的专业技术，却很少想到应该在管理技巧的开发上进行投入，而管理技巧正是从创新中获得最大价值所必需的。多数具有很强技术能力的经理缺乏管理方面的培训和知识，

所以他们不知道该如何有效地管理跨职能工作团队的工作、如何解决产品研发中产生的冲突、如何鼓励不同的观点，增强创新创造力。

我们可以从在中国的创新中得出的重要一点是，研发、营销和其他人员的创造力和创新力可以通过建立有效的控制而增强。与我们通常的想法相反的是，如果你的员工清楚地知道他们的职责范围，你就能激发出更多的创造力。

创新管理：中国 CEO 新议程

在任何商业环境下，管理创新都是一项复杂的任务，需要技术、营销和管理的整合。但是在中国，创新管理所面临的复杂和问题比发达国家或其他地方来得更多。当然，这些问题并不是不能克服的。如果要在 中国获得成功，CEO 们必须在创新方面努力，同时为创新建起政策、财务等方面的支持环境。要在今日的效率和明日的创新之间达成平衡，企业得像罗马神话中的两面神雅努斯一样，需要有两副眼睛：一副看着后面，另一副看着前面。你必须经常往后看，注意已有的产品和流程，以确保效率和生产力。同时，应该盯着前方，建立创新所必需的组织环境 和能力，这能保证未来的经营业绩。

同样请记住，产品创新（“小”创新）能够给企业带来奖励，但是不会促进成长，只有管理创新（“大”创新）才能做到。所以，在发展创新管理的技能时应该采用更为平衡的方式，研发的技术能力是重要的，但是管理创新——市场、制造、建立人际和组织关系、以及吸引、培养、培训和留住人才的创新——带来了成长的潜力，当然这一潜力是附在研发出来的最终产品中的。也就是说，注意你的商业模式的创新，小心不要变成昨天的苹果公司——虽然他们创造了伟大的技术变革，但在以价值驱动的商业模式创新方面却漫不经心。

最后，你还必须有勇气。建立一个创新型企业是要冒风险的，所费不赀，而且需要企业政策的配合。但是，也许你没有太多其他选择。正如很久以前彼得·德鲁克所说的：创新是任何商业组织的核心竞争力。如果你同意这个说法，那么你应该从今天就开始进行创新。没有时间可以浪费了，从中也可以证明你领导一支适应管理矛盾的队伍的能力。如果你成功了，那么当中国客户问你们“你们公司有什么新的东西，这为什么对我有利”时，你和你的公司就可以给出正面而又具有说服力的答案了。**THELINK**

本文作者为中欧国际工商学院市场营销学和创新管理学教授

坚持到底就是胜利吗？ ——沉没成本误区

文 / 奚恺元

以下问题看看你会怎样回答：

单位发给员工每人一张免费音乐会门票，位置在 前排中间，价值 300 元。可是天公不作美，在开音乐会的那天突然来了一场暴风雪，这场突如其来的暴风雪导致所有公共交通工具都暂停使用，但是音乐会照常进行。你如果要去，只能冒着寒风步行半个小时去音乐厅。请问你会不会去听这场音乐会？

去

不去

如果这张票不是单位发的，而是你自己花 300 元钱去买的呢？你又会不会去听音乐会呢？

去

不去

很多人在第一种情况下都不愿出门，音乐会门票浪费就算 了，想想自己的损失也“不大”；但是在第二种情况下，人们就感觉非常舍不得，宁愿冒着寒风和交通不便，也要坚持去听音乐会。关于这个问题，我想你的直觉会告诉你，单位发下来的票是“意外的收获”，不需要自己掏腰包，这样浪费了也不会太心疼；可是自己辛辛苦苦又排队又花钱去买的票，是付出了一笔不小的“成本”的。正因为如此，人们在自己买票和单位发 票两种情况下会作出不同的决策。我现在要进一步分析的是，为什么自己花了钱买票以后，就有更大的动力去听音乐会。

这种现象在行为决策理论中被称为沉没成本谬误 (Sunk Cost Fallacy)：人们在决定是否去做一件事情的时候，不仅是看这件事情将会给自己带来的好处和因此引发的成本，而且也看过去是不是已经在这件事情上面有过投入，虽然这些投入已经不能收回了。我们把这些已经发生而且不可以收回的支出称为沉没成本 (Sunk Cost)。

沉没成本从理性的角度说是不应该影响我们决策的，因为不管你是不是去听音乐会，你的钱已经花出去了。作为一个理性的决策者，你应该仅仅考虑将来要发生的成本（比如需要忍受的

狂风暴雨）和收益（听音乐会所带来的满足和快乐）。不管是去还是不去，钱都已经花了，它是个确定的常数，不应该影响我们 其后的决策。

我有一位朋友，他总是带着一条颜色很不和谐的领带。当我终于忍不住告诉他这条领带并不适合他时，他的回答很让我吃惊：“哎，其实我也觉得这条领带不是很适合我，可是没有办法啦，花了五百多块钱买的，总不能就扔在抽屉里睡大觉吧？那不是白白浪费了？”

这种情况再普遍不过了，人们在做购买决策的时候，除了产品本身能给你带来的效用以外，还受到很多其他因素的影响，比如促销，甚至有时候人们买某些东西仅仅是因为已经逛了一整天街还没有买东西而导致的！

行为科学的许多研究表明，正常人往往是亚理性的。我们所说的“既然买了领带，就戴上吧”，“既然买了票，就去听音乐会吧”，实际上都是想通过这种“把事情进行下去”的方式来挽回沉没成本。可是我要问你，你花钱买领带的目的是什么？如果领带不能达到这个目的，那还有什么回报可言吗？真正的回报并不是戴上领带或者去听音乐会，终极的回报是自己开心。如果你戴自己不喜欢的

领带或者冒着暴风雪去听音乐会给你带来的是负效用，那么你不
仅没有“挽回”曾经沉没的成本，反而是自己找罪受，招致更大的
浪费。反正钱也花了，浪费五百多元钱也就算了，可是仅仅
因为已经花了钱而继续戴一条不好看的领带，岂不是更亏；去还
是不去听音乐会，都已经是花了300元了，可是去听了呢，在寒
风中来回一个小时，也许把音乐会带来的快乐都磨光了，弄不好
还招致几天的感冒。当然，我们并不是反对你戴买来的领带或者
去听音乐会，我们只是要说，不要因为存在沉没成本而影响了你的
理性决策。你仅仅需要考虑某件事情本身的成本和收益，至于
以前和这件事情相关的成本你是不应该考虑在内的。

越陷越深的泥潭

看看你怎样回答

你是一家医药公司的总裁，正在进行一个新的止痛药的
开发项目。据你所知，另外一家医药公司已经开发出了类似的一
种新的止痛药。如果继续进行这个项目，公司有很大的可能
性损失500万，有很小的可能性盈利2500万。项目刚刚启动，
还没花费什么钱。产品真正能够投放市场还需耗资50万。你会
把这个项目坚持下去还是现在放弃？

坚持	放弃
10% 会盈利 2500 万，90% 的可能会损失 500 万，在你还没有在该项目上有任何投入的时候，是继续该项目还是放弃呢？正常人会说放弃。这当然是无可厚非的。	

那我们再来看看下面这道题：

你是一家医药公司的总裁，正在进行一个新的止痛药的
开发项目。据你所知，另外一家医药公司已经开发出了类似的一
种新止痛药。不考虑已有的投入，如果继续进行这个项目，
公司有很大的可能性会再损失500万，有很小的可能性会盈利
2500万。项目已启动了很久，你已经投入了500万元，再投
50万商品就可以正式上市。你会把这个项目坚持下去还是现在
放弃？请圈出你的选择：

坚持	放弃
----	----

除了你已经投入500万之外，第二个问题与前一个问题
是完全一样的。既然已经懂得了沉没成本误区，我想你对两
道题应该会做出一致的决定。

但是不管是在美国还是在中国，我请企业的高级管理
人员回答这两道题目时，在第一题中，绝大多数人都选择放弃
这个项目，但是在第二题中选择继续投资。他们认为已经投了
500万，再怎么样也要继续试试看，争取收回这个成本。殊不知，

为了这已经沉没的500万，他们将有90%的可能非但收不会
原有投资，还会再赔上50万啊。

所以在投资时应该注意：如果发现是一项错误的投资，
就应该立刻悬崖勒马，尽早回头，切不可因为顾及沉没成本，
错上加错。事实上，这种为了追回沉没成本而继续追加投资导
致最终损失更多的例子比比皆是。许多公司在明知项目前景暗
淡的情况下，依然苦苦维持该项目，原因仅仅是因为他们在该
项目上已经投入了大量的资金（沉没成本）。

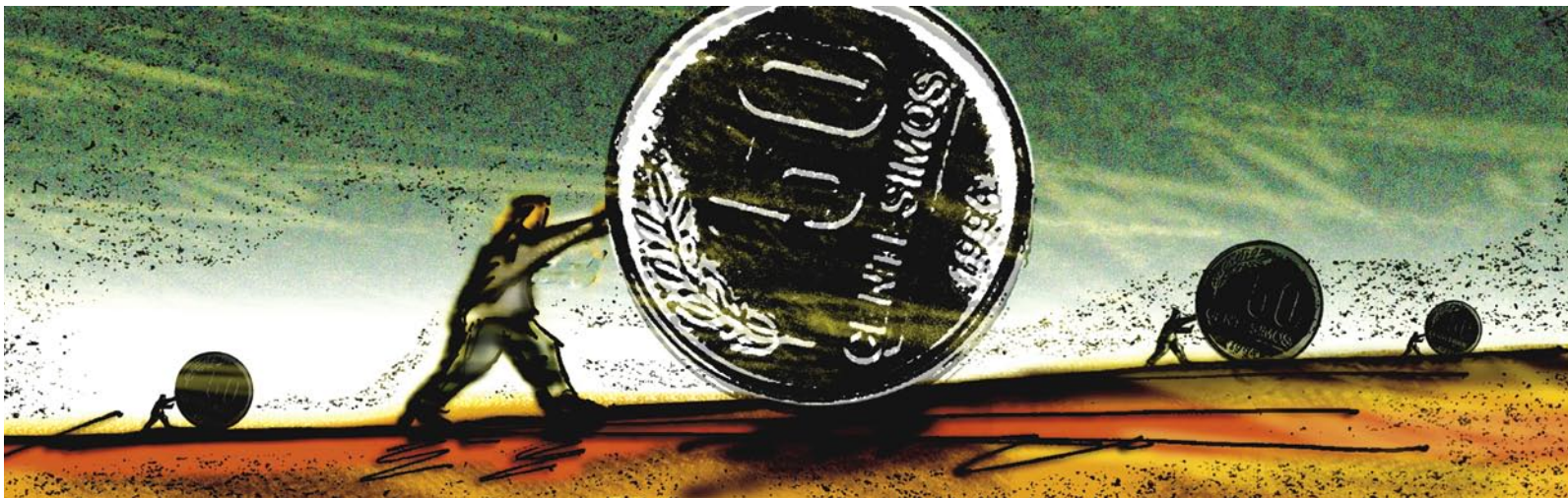
因为花了钱而去做自己本不愿意的事情，是我们在消费中
经常犯的错误。我们总认为真正消费了才对得起花的钱，但当
你已有的投入是错误的时候，接着做下去就是不理性的了。这
种“追加错误投资”的例子不光在企业内存在，在生活中也是
屡见不鲜。

现在很多家长都希望小孩子懂音乐，会弹奏一种乐
器，这样既能陶冶情操，还能开发智力。莉莉的妈妈就是
这样的典型，她咨询了很多，最后决定先买一台2000
元的电子琴。可是妈妈的热情并没有激发起莉莉的兴趣，
她一放学就喜欢出去和小伙伴一起玩耍，天黑了才回家，
吃完饭又要写作业，没有多少时间练琴。电子琴买回来的
前几天，莉莉还觉得新鲜好玩，但马上就腻了。这个孩子
天生就喜欢运动，对音乐没有表现出多大的兴趣，加上现
在父母总是唠叨着让她弹琴，她变得越来越逆反了。渐渐
地电子琴还是落上了灰。不久后莉莉妈妈的同事介绍有一
位音乐学院钢琴专业的老师可以给莉莉做家教，这个时候
你认为还有必要为莉莉请家教吗？

莉莉的妈妈和丈夫商量：“电子琴都买了，要学就
好好学，请一个老师教教，要不就浪费这个琴了！”最后
他们决定还是请家教，说好每个月十个小时，500元。小
孩子一旦对这个东西失去了兴趣，父母又不停地逼着，兴
趣只会越来越小。本来一种休闲放松的爱好成了另外一
门功课，莉莉自然不愿意。就这样，她应付着，学得也
不用心，能偷懒就偷懒。半年后她的父母终于放弃了这
个主张，为了不浪费这个电子琴，他们继续浪费了3000
元的家教费！

如同吸烟有害健康但许多人仍旧迷恋香烟一样，人
们往往沉溺于沉没成本谬误中不能自拔。沉没成本谬误
的害处小到令你受它误导，得不偿失，大到引发巨大的灾
难，造成生命财产的重大损失。

我们不能被“沉没成本”控制。既然都已经是过去的
不可以更改的事情，我们就可以把它们暂时搁在一边。就像
你已经浪费了很多时间，不可以挽回的时候，不应该再为
自己曾经虚度的时光而悔恨，因为在你叹息那一刻，又有
光阴从你的指尖溜走了。我们设想自己从零开始，现在
只做对自己最有利的东西。



保本？还是出手？

“保本”这一观点是商家最基本的经营方针，“起码要
保本”看似天经地义，无可厚非，孰不知，这种观念是
错误的，其本身就包含了沉没成本谬误。许多零售商都喜
欢用他们的批发价来决定零售价的底线，不愿意以低于
成本的价格出售商品。这是错误的。设想你是一位电脑
销售商，你买进的100台单价为8000元／台的奔腾II
电脑现在已经过时了，某学校愿意以4000元／台的价
格买下，你会卖吗？许多零售商不愿意。但如果你是一
个理性决策者，你完全不当考虑这8000元的原价，这
和你的决策毫无关系。你应当考虑的是将来你是否能
以高于4000元的价格卖掉你的电脑。如果不能，那么
这4000元／台的价格是你最佳的卖出价，为什么不卖
呢？

记得我还在耶鲁大学读书的时候，父母花7万2千
美元买了一套一室一厅的房子。当我毕业时，纽黑文
市（耶鲁大学所在地）的房地产价格正在下跌，市场
前景黯淡。有人愿意以5万8千美元的价格买下我们
的房子。我建议我父母把房子卖掉，但我父母觉得至
少要7万2千美元才能卖这房子。因为他们都有保本
的想法，所以拒绝了这笔交易。我尊重了父母的决定。
结果是什么？从那以后，我们很难再找到出价更高的
买主，那间公寓最终在8年以后以3万8千美元出手。

小结

本文主要阐述了沉没成本误区：正常人往往出于想
挽回已经发生却无法收回的所谓沉没成本，而做出很
多不理性的行为。如何纠正这种谬误呢？当你进行了
一项不理性的购买后，应该忘记已经发生的购买行为
和你支付的“沉没成本”，只要考虑此后需要耗费的
精力和能够带来的好处，再综合评定它能否给自己带
来正效用。进行投资时，把目光投向远方，审时度
势，如果发现这项投资并不能盈利，应该及早停掉，
不要吝惜已投下去的各项成本：精力、时间、金钱……

“沉没成本谬误”普遍存在，影响着我们的生活，
但有些时候也会起到监督的作用。如果我们巧妙地利
用沉没成本谬误，我们还能让它为我们办事，这就
是以病治病法。我们刚刚谈到那么多例子，都是因
为沉没成本的存在而舍不得理性地放弃。但是碰到
一些不理性的放弃行为时，沉没成本又可以把你往
理性的方向拉一把，这时候它可以使人们的行为更
加有目的性。很多人特意设置沉没成本来控制自己
的行为。而事实上这也是十分的有效，因为沉没成本
谬误实在是太难摆脱了。

举个例子，很多人都会为自己制定一个健身计
划，比如每周至少去三次健身俱乐部跳有氧操，但
是他们中大多数人都不能按原锻炼计划实施。虽然
这也许并不是因为他们还不够重视锻炼身体，但是
总是有很多其他的事情占用掉他们的时间：工作
忙、要回家做家务、有朋友来等等。为了帮助你
有计划有规律地进行锻炼，我建议你自己设置一
个沉没成本。你可以选择一个比较贵的健身中心，
先把一笔不小数目的会员费付掉，而且无论如
何你是拿不到退费的。然后你让这个健身中心每
个星期都提醒你，你已经在会费上花了多少钱，
而你现在锻炼得这么少。这样你在嫌麻烦不愿
意去锻炼的时候也会因为已经付了钱而改变注
意，还是去健身。（当然，我们知道，沉没成本
会随着时间推移而在你的脑子里渐渐淡漠，所以
你也不能一次性在健身房存五年的费用，而应该
每季度或半年交一次费。）

还有一个有趣的例子。比方说一个女孩子非常喜
欢她的男朋友，想把男朋友永远留在自己身边，
那么她该怎么做呢？当然，她有很多的办法，但
是有一个一举两得的办法是一般大家都不容易想
到的，就是多多地让男朋友给她买昂贵的东西。
久而久之，她的男朋友会觉得已经在这个女孩子
身上投入了这么多的“成本”，就更加舍不得
离开自己的女朋友了。THELINK

本文作者为中欧国际工商学院行为科学中心
主任、芝加哥大学教席教授

本文节选自奚恺元教授所著《不要做正常的
傻瓜》一书

高科技 产品营销

专访沃顿商学院 市场营销学教授 斯科特 · 沃德

文 / 吴冯淑

美国沃顿商学院的斯科特 · 沃德 (Scott Ward) 教授是全球知名的市场营销学大家。借其应邀前来中欧 EMBA 讲授“高科技产品营销”课程之机,《The Link》特别采访了沃德教授,与大家一起分享这位知名学者的研究成果与经验。

《The Link》: 近几年,高科技在全球范围内得到了迅猛的发展。您认为全球及中国高科技市场的发展趋势将会如何? 在这一领域内将出现什么样的机遇?

斯科特 · 沃德: 事实上,“高科技”产品很早以前就已经出现了,留声机、收音机、电视机、计算器这些都曾是当时的高科技产品,“高科技”公司也早已开始营销他们的产品。在最近的几十年中,科技创新的步伐和内容得到了空前的快速发展,对于高科技产品和服务的营销也引起了人们特殊的兴趣。一般来说,经济发展先是从出口原材料和农产品开始,然后进入下一个阶段,即依靠外商投资获得增长,并将国外的技术知识引入正在成长的本地行业。这个过程需要很长时间。但是中国经济的发展却大大加速了这一发展步伐。中国被称为“世界工厂”,出口低成本的商品。中国的低成本吸引了来自各个行业的外资投资,其中也包

括高科技公司。现在,很多中国本地的高科技公司也开始成长起来。这些本地公司在具有竞争力的高科技产品上进行投入,正在迅速赶上想要从中国市场中获利的外资高科技公司。对于中国公司来说,下一步就是要进军国际市场。他们最需要的是:除了令人生畏的低成本生产技能外,还必须建立创新和开发下一代技术的能力,而不是仅仅停留在简单地利用已有的技术,在国内市场生产低成本的产品。对于中国企业来说,同样极为重要的是建立强大的全球品牌。我认为联想收购 IBM 就是一个很好的案例。但是我认为联想在这场收购中不是赢家。IBM 的品牌价值太高了。5年后,联想不再使用 IBM 品牌时,问题就是:“人们还会买联想的产品吗?还会同样相信联想吗?”所以,联想主要的挑战是在国际市场建立一个像 IBM 那样强大的品牌。当然,这可不是个简单的任务。

《The Link》: 高科技市场及产品的特征是什么? 成功营销高科技产品和服务的关键是什么?

斯科特 · 沃德: 高科技市场很突出的特征是市场和产品的高度不稳定性,和极为快速的产品周期。同时,与消费品不同,高科技产品的消费者往往不知道也说不出来他们未来

的需求。在这里,传统的营销和顾客调查起到的作用就很有限。最成功的高科技营销人员能够预见到顾客的需求,甚至在连顾客自己都没有意识到之前。消费品市场营销的过程是确定顾客需求,然后开发产品满足这些需求。也就是说,顾客需求驱动供应。在高科技市场中,市场是未知的和不可知的,尤其是新生产品。因此,高科技产品和服务能够驱动顾客的需求,这里的危险是以为只要有一项新的技术就足够可以取得市场成功。新科技要获得认可需要很长的时间,更不用说取得市场成功了。由于很多高科技产品和服务是以科技本身的价值为基础的,而不是顾客所表述的需求,高科技产品营销人员可能会误以为高科技产品“酒香不怕巷子深”,会自动卖出去,传统的市场分析和计划不适用于此。制定高科技产品的市场计划比制定一般的 B2C 产品和服务的计划更加困难,但是,如果高科技市场营销人员没能对市场和顾客进行深刻的分析,不制定营销计划的话,那么他们就会面临巨大的危险。

《The Link》: 在您的课堂上,您将运用 5C—4P 理论阐述如何营销高科技产品。您是否能对此作一些介绍?

斯科特 · 沃德: 5C—4P 框架是一般市场营销计划框架的详细阐述。明确营销问题、市场背景、市场和顾客、公司的强处和弱处、竞争对手及合作者,确定目前的市场状况是非常重要的。在很多营销计划里,这被称作为“现状分析”。根据 5C 分析,营销人员就可以进行战略选择、确定目标,执行战略。最后,制定一个 4P 营销计划——将产品、价格、促销、地点(分销)具体化,执行战略,达到目标。我的框架强调我称之为“漏斗逻辑”的概念和工具。用“漏斗逻辑”界定市场,确定市场的规模和价值、目标细分市场,然后制定目标,让目标顾客从未知阶段到达不同的认知和行动阶段,最终实现购买,及达到购买后的阶段(比如顾客满意度和忠诚度)。在“顾客漏斗”中设定目标,营销人员可以监测达到收入和利润目标的情况,并随需对营销计划作出改动。如今,营销计划必须同时基于数量分析和质量分析及具体的量化结果之上,这样才能看出市场营销投入的回报。提出市场营销的预算,而没有有力的量化尺度衡量营销的效果,这种做法再也不能被接受了。

《The Link》: 能够具体谈一谈您的“漏斗逻辑”吗?

斯科特 · 沃德: 首先是市场漏斗。把市场画成漏斗的形状,最上面的是整个市场,假设共有 3 亿人口,其中 2 千万人喜欢慢跑,这其中又有 1 千万人经常慢跑,通过像漏斗一样地层层筛选,就确定了目标细分市场,也就是我的运动鞋的目标市场。然后是顾客漏斗。在这 1 千万经常慢跑的人中,我希望让 80% 的人知道我的品牌,这其中的 40% 对品牌感兴

趣,然后是其中的 50% 会去商店,最后是其中的 20% 会真正购买。这样就确定了市场的大小,可以据此制定营销计划,制定营销目标,聘用营销和销售人员等等,最后实现目标。这样做的好处是,你可以设定目标,在营销实施过程中,对每一步进行监控,很容易知道是否达到了目标,并根据不同的现实情况进行调整。在全球范围内,市场营销都变得越来越透明,可计算和量化。我再强调一次,市场营销必须可以显示其投资回报。

《The Link》: 中国的高科技公司怎样才能成功进入美国或欧洲市场?

斯科特 · 沃德: 我认为,对于正在走向国际市场的中国公司,最重要的是建立产品创新、市场分析和品牌管理的技能。中国市场如此之大,我感到很吃惊(中欧)有这么学生来上我的“高科技产品管理”课程。对于中国的高科技公司来说,最关键的是要拥有资本和足够的生产能力,对需求做出反应——中国市场非常巨大,并且正在飞速发展。德勤公司对中国“发展最快的 50 家”高科技公司的分析表明其年增长率达到了百分之几千。在未来的几年里,很多中国的高科技公司只要抓住本土市场的需求就能够兴旺了。有远见的公司会在创新方面投入,提高质量,选择服务于国际市场,细心规划有效的全球市场营销计划。

《The Link》: 我在您的教学计划中发现,您将在课堂上使用一些中国公司的案例。您在高层管理人员培训方面拥有极为丰富的经验,您是如何做到满足本地学生的特殊需求的呢?您以前来中国授过课吗?您对于中国市场做过研究吗?

斯科特 · 沃德: 这是我第一次来到中国授课,但是我在欧洲和亚洲很多其他国家教过很长时间的课。用“本土”案例总是有风险的,因为学生们可能知道(或认为他们知道)公司的一些情况,而这可能反驳案例中的信息,影响案例讨论。不过我用的两个中国案例起到了不错的作用。中国学生能够接触到本土案例是很重要的。虽然国外的老师可以为学生带来不同国家环境中的更广阔的视野,但很重要的是,老师们应当做一些有关这个外国市场的“回家作业”,理解这一市场的环境和问题,在课堂中树立起威信。

《The Link》: 您对上海和中国的印象如何?

斯科特 · 沃德: 上海正像我所预期的那样: 巨大、充满活力,生活节奏非常快。和中欧的 EMBA 学生合作非常愉快。他们准备充分,学习劲头十足,思维开放。我特别欣赏他们在案例学习方面的准备和他们参与讨论的积极性。建立中欧这样一所学校真是伟大的构想。商业日益变得全球化,像中欧这样一所真正的国际化商学院正走在前沿。THELINK

“孙子论商”： 盛极易衰，成功防败

文 / 张天富



《孙子兵法》对盛极易衰的论述

《孙子兵法·火攻》说：“夫战胜攻取，而不修其功者凶，命曰‘费留’。故曰：明主虑之，良将修之。”

这一段话意味深长地提醒领导者，在取得竞争的胜利之后，要防止如“火极而灭”一样使事业走向失败。在竞争取得大的胜利和成就之后，必须像在竞争开始之前那样，仍然要扎扎实实地注重自己事业的根本建设。胜利之后不注重根本建设，是十分凶险的事，成就会功亏一篑、付诸东流。而导致“火极而灭”的主要原因是一些应该加以控制的人为因素，体现在以下四个方面：

(1) 人才流失

一个团队在成功后，大将背主，另立门户，不但在古代

历史上常有，在现代的商战中，更屡见不鲜。个中原因，一方面不能排除人才个人品质上的缺陷，更重要的还在于团队领导者本人。

例如，有的企业领袖，在企业最困难的发展时期，与自己的部属能互相支持、互相帮助，甚至同甘共苦、生死与共；而当企业做大了、做好了，利润多了、待遇好了、地位高了的时候，领袖便与部属在心理上分了家，认为是自己的才能或资金创造了成就，而部属对企业的贡献已经用薪水回报了，因此，只将成功看作是自己的，部属缺少了成就感自然会离去，这是观念上的问题。还有的领袖怕能干的部属盖过他的名声，怕才能高的部属冲击和夺去他的光环，便不可避免地与部属离心离德了。这属心胸狭隘者。

(2) 失去基础

无论是人类历史上的战争还是企业在商场上的竞争，制胜的基础是什么？一是自己的团队，二是为之服务的广大民众、客户。

创业之初，如果不能与自己团队成员同甘共患难，不把客户视作衣食父母、以顾客的需要为需要，夭折是在所难免的；而一旦夺得天下，领导人很容易过高地评价自己的能力，而忽视团队成员的功劳，特别是忽视自己的服务对象，颠倒自己与团队与民众的关系，将自己得以成功的基础破坏了，走向垮台就是自然而然的事了。

(3) 故步自封

一些成功者，总是自觉不自觉地将他们成功的经验当作包袱背起来，从而变得因循守旧，故步自封。历史总是象大浪淘沙似地葬送一批又一批曾经辉煌一时的成功者。

(4) 管理失控

大凡成功日久、名声日隆的团队，极易滋生官僚主义。1995年英国著名的老牌银行巴林银行仅仅因为一名28岁的员工尼克·里森而轰然倒闭。该员工在没有总公司授权的情况下，擅自购买大量日经指数期货，随后日本股市低迷，巴林银行损失惨重，不过一个多月，即宣布破产。尼克·里森擅自超越职权行事而无人干涉，其后的一个多月时间内，巴林总部也无人干涉和查问，也许有人会说这是管理制度上的漏洞，我们可以顺着这个思路往深处想：期货在1995年已经不是一个新鲜事物，巴林银行的管理制度为什么会有如此大的漏洞？果真是管理制度上的漏洞更可看出，或者是领导层、决策者没有发现这一漏洞，或者发现了问题，而对问题视而不见，这些都是官僚主义的特征。

盛衰思想的图解模型

《孙子兵法·计》说，决定国家生死存亡的主要因素是“一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。”用现代的语言讲：“道”，就是为民众服务；

“天”、“地”，就是不违背自然界、人类社会的各种规律，按客观规律办事；

“将”，就是选拔优秀将领，使用优秀人才；

“法”，是讲管理，包括合理的组织机构、健全完善的各级职责、周密严格的管理制度，总之，“法”就是科学管理。

为了进一步理解盛衰思想在竞争中的机理，我们以《孙子兵法》这段话为蓝本，进行模型图解。

1. 模型的建立

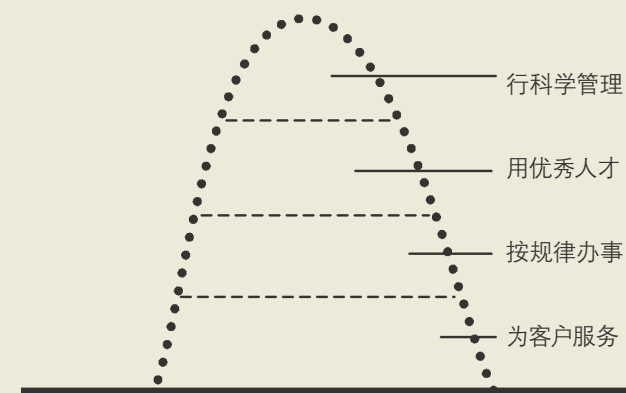
为了使模型成立，做如下假设：

我们将团队的成功比作一座山，由山底到山顶，分别由“为民众服务”、“按规律办事”、“用优秀人才”、“行科学管理”4个层次组成；虚线的线条表示4个层次在削弱。实线的线条表示4个层次在发展。

2. 模型的解释

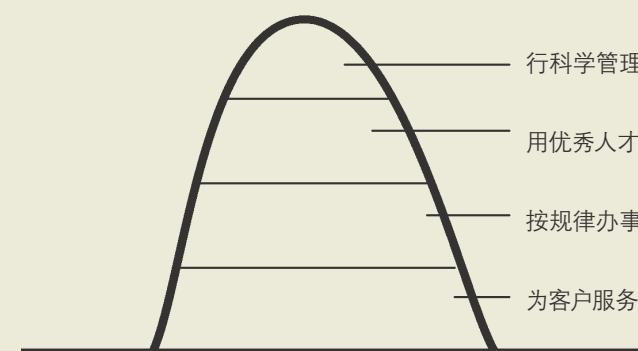
依据上述假设，我们可看到以下三种类型的成功模型：

类型之一：物壮则老型（图1）



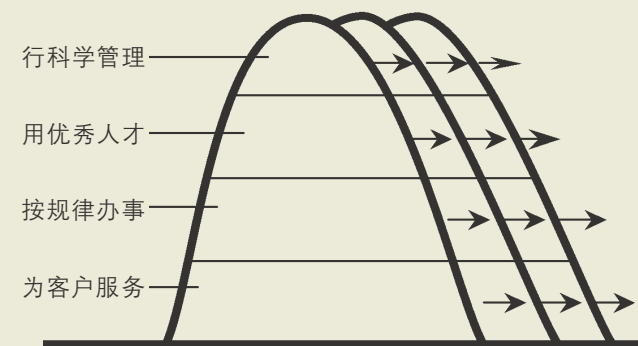
在图1中，我们看到，成功之山的4个层次都是虚线，表示这种成功已经呈现了“老”态，像燃烧过后的灰烬一样是图有其表的“虚山”，多是昙花一现的成功。

类型之二：成功保持型（图2）



在图2中，我们看到成功之山的4个层次都是实线，这表明，成功者仍保持着活力，仍有发展的基础。

类型之三：成功发展型（图3）



在图3中，我们看到，成功之山的4个层次，仍在不停的向前发展，这表明，成功者仍保持着强大的青春活力，不

仅能保持着已有的成功，还使成功之山在继续扩大。

成功防败的原则和方法

1. 原则和方法之一：注意端正自己的心态

确立和保持面对未来的心态。团队的领导者，切忌将已有的成功当作炫耀的资本。世界上很多取得伟大成就的人士，从来都不认为自己或自己的团队已经成功。他们都不敢依赖已经取得的成就，他们相信组成成就的各种因素是努力就存在，不努力就会失去的。

《孙子兵法》讲“虽胜如始战”，开始作战时，心中无底，如履薄冰，胜利了仍不能狂妄，因为前边的路仍然心中无底，还要如履薄冰。

确立和保持勇于创新的心态。人们在创业过程中，多具备一定的冒险精神，而在取得一定的成就后，往往容易以“守”代“攻”，怕风险、怕失败的心态占据了上风，领导者的这种心态往往影响到整个团队的创新思维。

须知成功与风险是一种成正比的关系，没有失败，就不会有成功，要想成功必须承担风险。一个成功团队的最基本标志是鼓励创意和冒险，允许错误和失败。对于一个领导者来说，魄力就是敢于承担风险。

确立和保持谦虚谨慎的心态。曾国藩说：“君子最大的过人之处，只是虚心而已。”这句极朴实的话，应该是他自省时的体会。人要想继续前进，继续有收获，就应该保持一个谦虚的态度，为什么？因为“谦”，才能使别人接受你，“虚”，你才能接受别人，一只装满水的杯子，还能装进什么呢？

心满了自然就要气盛，气盛了不但会不再求上进，反而 would 去凌人，欺负人就会招祸，这些都是成功者应该切记避免的。

确立和保持为众人服务的心态。人，不论做什么事，都有一个心理动机，即目的是为了什么，例如同样创办了一个公司，经营同样的业务，其动机不一定完全一样，有人可能是将个人赚钱放在第一位，有人可能是将为众人服务放在第一位，这就是动机上的差别，千万不要小看这个动机差别，这种差别往往是能成就事业与不能成就事业、成就大事业与成就小事业的分水岭。



为众人服务，追求的是众人对服务的满意，事情做好了，众人满意了，报酬自然就有了，满意的人越多，报酬就越多，事业成就会越大；将为自己赚钱放在第一位，追求的是低投入高回报，你的回报越多，顾客得到的产品或者价格高，或者质量差，总之得到的就少，如此就会失去众人的支持，没有众人的倾心支持，事业是难以成功的。

创业之初，与人共利，小有成就便开始与人争利，这是时下的常见“通病”之一，也是立志干大事业的人，应该警惕的。

2. 原则和方法之二：不断完善决策机制

大凡团队初创阶段，领导者本人既是决策者，又是计划的施行者，以身作则，身先士卒，与团队成员同吃一锅饭，同流一身汗，团队成员也是有看法敢讲，领导者能够了解实际情况，又能够集中众人智慧，这是成功的先决条件。一旦成功，领导者极易渐变为一味发号施令、指手划脚的领导，而下级也会渐渐变为惟命是从，因循守旧，机械做事的部属，这种状态下，独木难以支撑大厦，是很容易垮台的。

由于情况的不同，团队的决策机制也不尽相同，特别是企业的资产结构，更是有不同的类型，从共性上来说，无论哪一种类型的经济结构，都应该通过完善决策的组织结构和决策程序，达到以下两条：

决策的民主化。一是决策要在集思广益的基础上进行，更多地集中众人的意见；二是专家的意见与众人的意见相结合。通常情况下，专家的认识深刻但面易窄，众人的认识多顾及全面而欠深刻；三是提倡与保护不同意见的争论。事不辩不清，理不辩不明，有对比才有鉴别，有错误才有正确。

战略与战术的分权。就是宏观决策与微观决策要各司其职：领导负责宏观决策，一线人员负责微观决策。这就要求领导者一要善于将自己的意图明白地传达给下属，军事领域叫“兵识将意”；二要干涉下级权力的行使。西方一位军事家说军事主官的标准是聪明而“懒惰”，而参谋长则要求是一个既聪明又勤快的人来担当。THELINK

本文作者为中欧 EMBA01 级学员、原浙江省军区副司令员

本文选编自张天富著《向孙子学竞争》一书。



胜者永不欺骗

文 / 乔思 · 亨兹曼 (Jon Huntsman)

很多人都觉得钱是最重要的，但是我觉得并非如此，生活中有很多更为重要的东西。有出版社请我写一本关于商业伦理的书，谈谈伦理在商业关系中的重要性，这本书的书名就是我今天在这里演讲的题目：胜者永不欺骗。我认为，商人最重要的品质就是诚实道德。不诚实的结果是很快就无法在商业圈中立足，因为人们不愿再与这样的人打交道，所谓“坏事传千里”，坏名声很快就会传开来。

在这里，我想提一提我在书中写到的一些观点。

生活有所不公，我们必须公正

做生意的时候，总会碰到不公平的交易和事情。但这并不意味着我们可以同样“以牙还牙”用不公平对待别人。如果你为此而生气，仇恨别人，甚至施以报复，那么实际上你伤害的人只有你自己。我建议，你可以好好思考一下碰到的问题，理智地处理、公平地对待。这样，你的内心会平和得多。

我一直视丘吉尔为我心目中的英雄。第二次世界大战期间，英国差一点毁灭在纳粹的侵略之下。丘吉尔坚持信念，不断鼓励民众，激发他们的斗志，尽管当时看来几无胜算。一天，他

讲了一段伟大的话：“人没有道德，就谈不上任何优点了。”人如果丧失品格和正直，就算工作再努力，成绩再优秀，钱赚得再多，也已经在生活的战斗中败下阵来。

所以好好保持品格和正直，这是无可替代的。一旦你犯了错，欺骗了某人，做了不道德的事情，你就会被视为不诚实的人。在我们每个人的心中都有一个道德的指南针，每个人都清楚什么是对的，什么是错的。在美国，有一些资产百亿的大公司倒闭破产了，其原因正是因为公司领导人不诚实、不遵守商业伦理。所有这些令这几家公司倒闭的人都清清楚楚地知道自己的所作所为。他们精心谋划如何欺骗商业系统，如何用不诚实的手段非法获取千百万美元。他们可不是仅仅犯了一个普通的错误。我们知道“人皆有错。”我们在错误中跌倒，又从错误中学习成长。然而，蓄意伤害他人，或是千方百计将不属于自己的东西占为己有，其性质远不同于通常的错误。

1984 年，我不得不把公司的部分业务出售给大湖化工公司 (Great Lake Chemical Company)，当时我准备出售公司的 40%，开价 5400 万美元。六个半月后律师才将合同正式拟定，而那时，由于成本下降，公司的利润率大幅增长。公司业务的 40% 的价值已经增长到 2 亿 5 千万美元。大湖的总裁来找我，建议用 1 亿 2 千 5 百万购买这 40% 的业务，因为我们之间还没有签订合同。但是我说：“我有个更好的主意，为什么不让我要你 5400 万美元呢？因为这个价钱是我和你握手说定的。”我情愿做一个“信守诺言”的人，虽然我知道公司的这部分业务这时候价值 2 亿 5 千万美元。我们握手承诺，这比钱更为重要。化工行业的人都说我疯了。但是，在这位总裁的葬礼上我是受邀请的两个发言人之一。他妻子告诉我，他一直把我看作他这一生中所遇到的最公正的人。

慷慨是德

我们的公司发展得非常快，我们在过去并购了很多企业。人们常常问我这些成功并购的经验和故事。在每一次并购中，我都到被并购的公司，跟他们的高层谈话，告诉他们我的理念。大公司非常不希望在被并购后，原有的员工被裁掉，这很让人吃惊吧？他们希望原班人马能得到很好的安排。所以，我们在并购谈判的时候，就会向他们确保，也许我们的出价没有他们想要的那么高，但是我们会妥善安排他们的员工、建设厂址、注意环保，并且我们一定会诚实地兑现我们的承诺。结果呢，我们总是受到垂青，达成好买卖，尽管其他人的出价也许更高。我们已经成功并购了 35 家企业，因为那些企业愿意和我们达成交易，因为那些企业的员工愿意为我们工作。我称员工们为同事。我喜欢他们给我写信，也希望他们的孩子、孙儿们给我写信。我总是随身带着纸和笔，随时写感谢信，告诉员工们我爱他们，感谢他们。如果没有他们，我就一无所有。所以，我拿出很多钱专门设立项目，为员工们提供好的福利，如员工发

展项目、医疗和退休福利。另外，我和我的家人捐出了我们所有的钱，设立慈善机构，帮助别人。

忠诚为先，竞争第二

在我的书中，我列出了四点以衡量为我工作的员工：坚守正确的价值、忠于 CEO、忠于公司，以及拥有能力。我的这一个人观点经常受到别人的挑战。在商业生涯中总有起起落落，如果没有忠诚，你的团队就会在公司不景气的时候离你而去，转投那些生意红火的公司。我总是告诉我的人我会在公司不景气的时候照顾好他们，但是我也要求他们在困难时能够顾及我。我情愿要一个一般智力、只上过三年大专的人，只要绝对地忠诚于我。能力可以培训，可以增强，但是忠诚是无法培训出来的，那是内在的品质。所以，我个人认为，忠诚具有独一无二的地位。

平衡生活

我觉得生活中最重要的就是我们的家庭。钱当然是重要的，但是如果失去家庭，即使拥有全世界的财富，也得不偿失。我见过很多人，钱赚得很多可是不快乐，因为他们生活的惟一中心就是赚钱。我告诉我的员工他们首先要关心的是他们的家庭，而不是公司。如果他们公司将公司置于家庭之前，那就错了。人们应该在生活中找到正确的平衡点。当已婚的员工们懂得爱家庭了，他们也就会变成优秀的员工，因为他们更稳定更平和。

这些原则听上去是很简单的，但是下决心按照正确的原则生活其实是最困难的。你必须决定自己想要成为什么样的人，想要如何生活，希望如何被人看待，想拥有什么样的品格，以及想要获得什么样的尊重。

有这样一个信条，我们努力在生活中遵从：“无人是孤岛，无人孑然立。人乐为我乐，人悲为我悲。人人互依靠。人皆为我兄，人皆为我友。” **THELINK**

亨兹曼公司是世界最大的私人化工公司，也是美国最大的家族企业之一。亨兹曼先生于 1970 年创办亨兹曼公司。该公司年收入超过 120 亿美元，并于 2005 年初上市。尼克松总统在任期间，亨兹曼先生曾在白宫担任总统特别助理。他还是母校宾夕法尼亚大学沃顿商学院的监事会主席。此外，亨兹曼先生还担任美国商会和美国红十字会等许多大型上市公司和重要公共组织的董事。以亨兹曼先生名字命名的亨兹曼癌症研究所在癌症预防、早期诊断和人道救治方面居于领先地位。

乔恩·亨兹曼 (Jon M. Huntsman) 先生为美国亨兹曼公司 (Huntsman Corporation) 创始人及董事长。
本文根据亨兹曼先生 2005 年 9 月 12 日在中欧国际工商学院高层管理论坛上的演讲整理而成。



飞跃
——中欧 EMBA 排名猛进 7 位，
跃居全球第 13

2005 年 10 月 18 日，国际权威财经媒体英国《金融时报》一年一度的全球 EMBA 课程排名揭晓，中欧国际工商学院的排名在去年第 20 位的基础上再次跃升 7 位，位居全球第 13 位。自 2001 年参加《金融时报》全球 EMBA 排名起，中欧 EMBA 课程排名已经连续 5 年进入世界前 50 强，其稳固的地位充分说明了中欧 EMBA 已成为名副其实的世界级品牌。

在《金融时报》的 16 项评判指标中，中欧 EMBA 课程在毕业生薪资、就读前工作经验、国际师资、研究能力等方面都有突出表现。根据《金融时报》的调查，中欧 EMBA 校友毕业三年后的实际收入和增长幅度分别位列全球第六和第四。特别是在金融业和咨询业从业的校友薪资，分别名列全球第五和第三。根据世界银行提供的最近三年美元与人民币购买力平价指数 (Purchasing Power Parity Exchange Rate) 而得的中欧校友三年平均加权年薪达到了 19.1 万美元。经

换算，校友三年平均加权薪资实际约为 51.5 万元人民币。参加中欧 EMBA 课程的学员层次相当之高，均为工商政界资深成功人士，这在世界其他商学院都是不可多见的。在师资的国际化一项中，中欧 EMBA 的海外教授比例为 63%，名列全球第八位。中欧常任教授中拥有国际著名学府博士学位的比例为 93%。而中欧学术研究成果的排名比去年大幅提升了 21 位。这些充分说明了中欧 EMBA 在师资、教学和研究方面的实力与优势。

中欧 EMBA 此次最新排名不仅超过了很多来华办学的老牌国际名校，如南加州大学马歇尔商学院 (排名 23)、华盛顿大学奥林商学院 (排名 28)，而且还超过了许多欧美知名的一流商学院，如 IMD (排名 18)、加州大学洛杉矶分校安德森商学院 (排名 32)。

5 年前，中欧 EMBA 第一次进入全球 50 强排名时，中国的 EMBA 课程还屈指可数；今天，中国的 EMBA 课程的总

数已经超过 40，其中还不乏诸多与国外名校合作的课程。中欧能在日益白热化的竞争中胜出，可以说是一个奇迹。正如中欧国际工商学院院长张国华教授指出的：“中国虽然有许多优秀的 EMBA 课程，但是他们的优势在很大程度上来自于原来百年老校的根基，或者在相当程度上依赖于所颁发的合作学校的国外学位。中欧最值得自豪的是，我们白手起家，颁发的是本院学位，完全依靠一家独立商学院自己的努力、以世界水准的教学质量进入了《金融时报》全球排名 13 强。”

对于这次中欧 EMBA 排名提升如此之快，中欧国际工商学院副院长张维炯教授认为主要有三个原因：“第一是得益于中国大陆经济发展对管理教育的极大需求，我们面临如此好的市场机会，这是欧美很多高端商学院所没有的；第二是得益于我们的办学自主权，不同于国内其他高校所属的商学院，我们作为一家独立商学院，享受到了政府为我们提供的很多政策，这就使得我们不像传统大学那样受到很多限制，而能够真正按照管理教育的内在规律来办学，按照市场需求来办学。这样的政策和机制给了我们市场空间；第三是得益于我们全院师生员工的共同努力。中欧一直十分重视教授队伍的建设，今年一年我们就增聘了 7 位教授，明年将在师资建设上再向前继续迈进。同时，我们也在加强科研方面的力量，提高我们的研究能力，从以前的以教学为主转成教学科研两者并重。目前，中欧的长期教授中，有一半以上曾在《金融时报》所列出的 40 家国际一流期刊上发表过学术论文。中欧的案例中心已经开发了 80 多个中国案例，并且进入了国际案例交流中心。中欧的教授不仅博学善教，而且长于研究。这次的排名提升表明，我们在这方面的努力是很有成效的。”

英国《金融时报》亚洲代表 Angela Watkins 女士在中欧 EMBA 排名新闻发布会上指出：“《金融时报》的 EMBA 排名始于 2001 年，至今有 5 年历史，中欧首次申请排名就进入了世界 50 强，5 年中，中欧 EMBA 在《金融时报》的排名不断向上攀升，中欧 EMBA 已经跻身世界顶尖 EMBA 课程之列，说明它确实是众多企业家和管理者在亚太地区 EMBA 学习的最佳选择。”

中欧 EMBA 课程是目前全世界规模最大的 EMBA 课程。国际化的课程和对中国市场的深入了解，一流的质量、一流的学员、广泛的校友网络，使得在中欧的学习让学员受益终身，这在学员毕业后的职业发展和薪资增长方面都得到了充分的体现。实际上，学员在管理知识和技能上的提升在他们进入中欧的那一天就开始了，很多学生都是边学习边在自己的单位里应用实践的，中欧带来的效益是直接而持久的。中欧 2002 级 EMBA 学员、青岛啤酒股份有限公司总裁金志国说：“中欧输出的不仅是知识，更是智慧。中欧传授的知识非常实用，国际理论和中国实际紧密结合；中欧传播的智慧是先进的理念和超前的思维方式，在指导实际工作上不断创出新的成果。” **THELINK**

《金融时报》全球商学院排名解读

文 / 郑群

排名对于商学院的声誉起着至关重要的作用。如今，很少有商学院能够忽视排名带来的巨大影响：商学院在排名榜上的起伏代表着其在公众眼中价值的变化。国际上的各类商学院排名为数不少。最近几年来，随着我国管理教育的兴起，各种商学院排名也竞相出炉。然而排名不是简单的排位次而已，评判标准是不是合理，评比程序是不是公平，统计方式是不是科学？诸多问题关系到排名的可信度和排名本身的价值。目前，世界范围内最具权威性的商学院综合排名共有两个——英国《金融时报》排名和美国《商业周刊》排名。相比之下，《金融时报》排名更具全球性，而《商业周刊》的排名则主要针对美国本土的商学院，对于美国以外的商学院兼顾极少。因此，进入《金融时报》排名是对商学院全球地位的一种衡量和肯定。

《金融时报》MBA 排名

排名资格：首先，参加排名的商学院必须获得 EQUIS 或 AACSB 认证，目前中国大陆只有中欧国际工商学院一家商学院获得 EQUIS 认证资格，尚无获得 AACSB 认证的商学院。其次，拥有至少 5 年的全日制 MBA 办学时间和每届至少 30 位毕业生。

排名所依据的数据来自于两大方面：

- 学院调查：由各参加排名的商学院完成。为了确保数据的有效性，每年《金融时报》抽取大约 25 所学院的数据，委托 KPMG 公司对各商学院提交的数据进行审计。今年 11 月初，中欧通过了本年度的《金融时报》排名 KPMG 审计。
- 校友调查：由校友独立完成。调查对象是毕业后三年的校友，《金融时报》通过电子邮件给每位校友提供一个单独的密码，凭此密码登陆《金融时报》的网上调查。每个参加排名的商学院至少要有 20% 的校友问卷回复率，否则，该商学院将被取消排名资格。

在 MBA 排名中共考察 20 个指标。第一组 8 个指标考量校友的职业发展和购买能力，占 55% 的权重。第二组 9 个指标衡量有关学院的多元化和课程情况，占 25% 的权重。最后一组 3 个指标衡量学院的研究能力，占 20% 权重。

根据这 20 个指标收集的数据被转换成 z 值，这样做考虑到了各个商学院之间的差异，以及单项评估时最高分和最低分之间的分差。最后，用这 20 项评估指标的各项权重乘以每所商学院的 z 值，并将所有这些加权 z 值加总，以此确定商学院的最终排名。

中欧在《金融时报》MBA2005 年排名为全球第 22，亚太第一。今年全世界共有 147 所商学院参加了《金融时报》的全球 MBA 排名，其中有 100 所上榜。

中欧 MBA 排名的优势体现在四个方面：校友毕业 3 年后的薪资增长率(第 2)；毕业生毕业 3 个月内的就业情况(第 1)；学生的国际经历(第 4)；师资国际化(第 13)。

《金融时报》EMBA 排名

EMBA 排名的方法与 MBA 基本相同：在排名资格方面，同样需要通过 AACSB 或 EQUIS 的认证，5 年办学时间和每

届至少 30 位毕业生。今年全世界共有 95 家商学院参加排名，最终决出 75 位，其中 4 家来自亚洲。

EMBA 排名的数据同样来源于学校问卷和校友问卷。校友问卷也同样要求有至少 20% 的回复率。

排名指标共 16 项，分成 3 大类：校友的职业发展 5 个指标，占 55% 的权重)；学生、教授和董事会成员的多样化(8 个指标，占 25% 的权重)；商学院的研究能力(3 个指标，占 20% 的权重)。16 项指标的数据同样将转换成 z 值，再乘以各指标相应的权重，加总并确定最后排名。

中欧在《金融时报》MBA2005 年排名为全球第 13，亚太第二。不同于香港科技大学与凯洛格商学院的 EMBA 合作课程(该合作课程排名全球第二，亚太第一)，中欧 EMBA 不借助于外来力量，独立建设课程质量，打造国际声名。在此排名中，中欧的优势来自于 3 个方面：校友毕业 3 年后的薪资(第 6)，校友毕业 3 年后的薪资增长(第 4)，教授的国际化程度(第 8)。

《金融时报》短期培训课程排名

《金融时报》的短期培训课程排名分为公开课程和公司特设课程两类，在这两个排名基础上得出综合排名。也是基于两个调查：学院调查和客户调查，共 17 个评判指标。第一组 11 项指标考察客户满意度，占 80% 的权重。其余 6 项指标考量学院的多元化，占 20% 的权重。所有数据同样都转换成 z 值，再乘以各指标相应的权重，加总并确定最后排名。

中欧短期培训课程的公开课程在《金融时报》2005 年的排名为全球第 37，亚洲第一。

参加金融时报短期培训课程的排名必须通过一个很高的门槛，那就是：商学院在公开和公司特设项目的年销售收入都必须达到至少 200 万美元。因此，有资格参加此项排名的商学院的数目比参加 MBA 和 EMBA 排名的商学院要少许多。2005 年，仅有 48 所商学院获得资格参加公开课排名，60 所参加公司特设课程排名。中欧取得该项排名资格证明了学院在项目营销方面已居世界前列。**THELINK**

* 文中各项指标排名皆为 2005 年度《金融时报》单项指标全球排名。

国际认证及其重要性

文 / 郭理默 (Rolf R. Cremer) 谢婷雅 (Claudia Schäfer)

2004 年 3 月中欧国际工商学院获得欧洲质量认证体系 (European Quality Improvement System, 简称“EQUIS”) 认证, 成为中国大陆第一家获此荣誉的商学院。此后不久, 中欧又开始了申请美国商学院协会 (Association of Advanced Collegiate Schools of Business, 简称“AACSB”) 认证的新路程。认证对于商学院来说具有十分重要的意义, 认证过程需要大量的人力和财力投入, 因此学院管委会有必要对此作出解释: 1) 国际认证是什么? 2) 国际认证为何重要?

认证

认证的目的是确保商学院拥有必要的系统、政策、流程和资源执行其使命。

中欧的使命是: “培养能够适应经济全球化趋势、具有参与国际竞争与合作能力的优秀企业家和高级管理人才。”

需要强调的一个重点是, 由于这些认证体系是以使命为基础的, 因此要求商学院采用特定的管理教育模式。这对于中欧尤为重要。始建于 1994 年的中欧处在中国独特而充满活力的环境中, 但在 1994 年, 中国大陆还没有真正意义上的现代化商学院。这些认证机构的根本目的是帮助商学院更好地完成使命, 而并非为他们强行设定具体的目标、课程或绩效。

举例来说, 为了“培养能够适应经济全球化趋势、具有

参与国际竞争与合作能力的优秀企业家和高级管理人才”, 中欧必须谨慎地从大量优秀申请者中挑选最优秀的学生。获得认证将有助于确保我们的 MBA 和 EMBA 部门有定义明确、客观透明、书写清晰的招生程序, 并以此为基础完成招生任务。认证程序涉及学院的自我评估, 同时使学院得以借鉴和参照其他优秀商学院的最佳实践, 这些都有助于改进我们的系统。但是, 认证过程并非到此为止。为了要保留认证资格, 我们还须本着不断提高的精神力臻完善。

认证一方面为学院提供以上诸种益处, 同时也为学院主要的利益相关者带来明显的益处, 因为获得认证就是向市场表明, 我们已经通过了外界权威组织的评审, 从而具备了达成学院使命的能力。显然, 对于任何一种认证来说, 其价值正在于此认证机构本身的声誉。那些来自倍受尊敬的认证机构的认证 (如 EQUIS 和 AACSB) 无异于为商学院贴上了“优秀”的标签。学生和雇主们更有理由相信自己投入的金钱和时间物有所值。政府机关也更相信学院为社会带来的价值, 学院将成为本地区更受欢迎的合作者。事实上, 获得认证的益处显而易见, 比如, 学生会发现入读一家获得认证的商学院将更容易申请到贷款。

认证机构

虽然全世界有很多认证机构, 实际上, 很多国家都有自己国内的认证机构, 但目前最有影响力的两家国际认证机构是

欧洲管理发展基金会 (授予 EQUIS 认证) 和美国商学院协会 (授予 AACSB 认证)。

欧洲质量认证体系

EQUIS 认证体系成立于 7 年前, 到目前为止, 共有 28 个国家的 86 所商学院获得该认证。EQUIS 认证的标准包括学院在本国的地位、使命、治理结构、课程范围、战略、资源、师资、学生、学生服务、研究能力等。EQUIS 认证主要考察学位课程, 但也考虑短期培训课程。同其他认证相比, EQUIS 更重视学院的国际化程度及与企业界的联系。“国际化程度”主要指的是教授和学生国籍的多元化, 也指课程内容和教学的国际化。另一方面, “与企业界的联系”指的是很强的客户导向, 与国内外优秀企业的大量接触, 以及雇主对所聘毕业生素质的满意程度。

确立资格之后, 候选商学院必须准备一份“自我评估报告”。自我评估的过程包括对学院的强项和弱点作出清晰的分析, 同时评判学院流程的整体有效性。候选学院可以要求一位 EQUIS 专家提供建议和协助。“自我评估报告”最晚应在同行评审组到达学院评审前的六周之前送抵 EQUIS 办公室。同行评审组由四位成员组成, 其中三位来自学术团体, 一位来自企业界, 评审时间为两天半。之后, 评审组将撰写一份报告草案, 送往候选学院, 确保事实的准确性。只有在同行评审组的最终报告中才有可能包括对该学院获得认证的推荐。学院可以在同行评审组的评审之后准备认证, 也就是说, 学院可以向 EQUIS 认证授予机构申请授予 EQUIS 认证了。如果同行评审组报告并未推荐学院, 学院则需通过自身努力或寻求 EQUIS 专家的协助进行必要的改进。此外, 认证还可根据另行指定的条件授予学院。

获得 EQUIS 全面认证之后, 每五年还必须续认一次。欲获悉更多有关 EQUIS 认证的信息, 可以登陆 EFMD (欧洲管理发展基金会) 官方网站 www.efmd.org。

美国商学院协会认证

AACSB 成立于 1916 年, 是最早的商学院认证机构。在过去的几十年中, 其认证方式几经变动。最近一次是在 2003 年, 其成员通过了一套重新修订的标准, 该标准适用于全球

范围内支持和鼓励优质管理的管理教育项目。这套新标准改变了 AACSB 以往仅对北美的关注, 大大增强了其认证的国际化。AACSB 同时适用于本科生和研究生层次的工商管理及会计课程。到目前为止, 全世界共有 509 所高等院校获得 AACSB 认证。

与 EQUIS 相似, AACSB 认证标准也是以使命为驱动的, 允许不同的商学院之间的差异性。申请者需要经过严格而全面的同行评审, 考察三大类 21 个方面的标准

首先是有关学院战略管理方面的标准, 包括学院使命和资金来源情况; 第二大类有关师资和学生, 包括招生政策、教师资质、学生支持服务等; 第三大类有关学习流程, 包括学习目标、课程设置、提供的学位和授课方式等。

申请 AACSB 认证必须先成为 AACSB 的成员, 然后提交一份“资格申请”。认证预备委员会评审申请书后将指派一名督导前往学院, 为学校准备“认证计划”提供指导。“认证计划”是根据认证标准所做的自我评估, 同时还须设定学院进行改进的一系列行动计划。

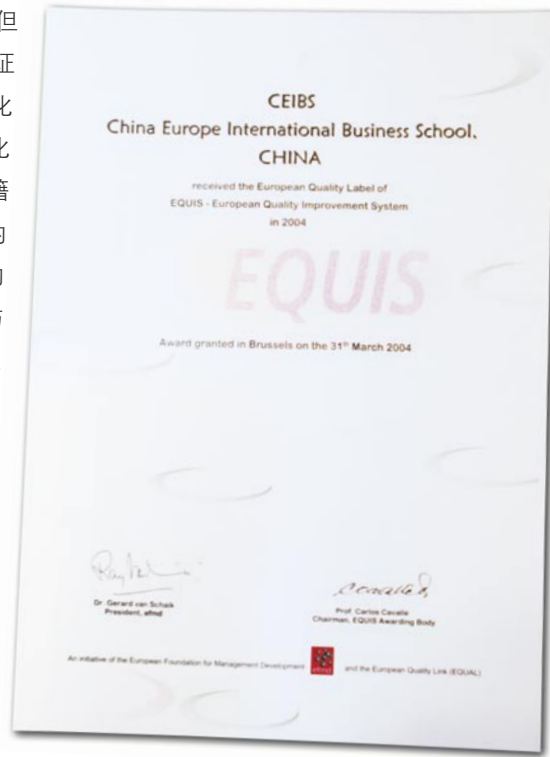
如果认证计划为初始认证委员会通过, 申请学院就可以开始执行计划。一切准备就绪, 同行评审组就

将前来学院, 提供协助, 并准备向初始认证委员会

提交的推荐。初始认证委员将决定接受或退回同行评审组的推荐, 如果接受, 则将推荐至 AACSB 董事会做出最终决定。欲获悉更多有关 AACSB 认证的信息, 可登陆 AACSB (美国商学院协会) 官方网站 www.aacsb.edu。

可以说, 到目前为止, 认证过程依然并将继续是一个极富意义的过程。THELINK

本文作者郭理默为中欧国际工商学院教务长兼副院长, 谢婷雅为中欧国际工商学院教务长办公室副主任





软竞争力： 公司责任理念

文 / 王志乐

谈

及企业的社会责任，首先需要了解那些领先的跨国公司正在做什么、怎样做、为什么要做。最近，我们组织了一批中国企业到日本、韩国、欧洲、美国，考查了30家跨国公司的总部。由此发现这些跨国公司最近两三年都已纷纷强化企业社会责任方面的工作。在访问中，他们除了给我们提供年报，还提供另外一份报告，有的企业称之为社会责任报告，有的称之为企业公民报告，还有的则称之为可持续发展报告。名称虽各不相同，但其中都包括三个问题：股东责任、社会责任、环境（生态）责任。

跨国公司不是慈善组织，为什么要这么做呢？其最主要的目的是增强企业竞争力，拉开与一般竞争者之间的距离。关于这个问题，我曾问过好多家跨国公司的负责人。10月7日我问松下总裁为什么这么重视社会责任，他回答说要拉开和竞争者的距离。

强化公司社会责任已经成为跨国公司发展的新潮流。这是我们调查中的第一个发现。

第二个发现是，强化社会责任的潮流已经延伸到中国。跨国公司通过四条途径把重视社会责任的概念和做法引入中国。其一，强化在华企业管理，按照严格的社会责任标准、环境责任标准管理企业。其二，除强化本企业的管理之外，还强化对中国供应商的管理。如沃尔玛，该公司去年在中国采购了180亿美元的商品，直接管理的供应商有6000家。自02年以来，三年中沃尔玛大概淘汰了40%左右的供应商，就是因为这些供应商的社会责任标准不达标。沃尔玛专门设有一支100多人的团队，调查供应商是否符合社会责任标准，如不符合就要淘汰，或限期整顿。其三，提高中国商品的进口标准。比如现在欧盟开始执行的废旧家电回收指令，规定中国出口到欧洲的家电产品必须承担相应的回收责任。其四，通过法律约束中国海外上市公司的行为。比如美国有一个2002年设立的奥特斯立法案，三年来对美国的公司起了很大的约束作用，这个法案同样适用于在美国上市的中国公司。按照这个法律规定，总裁、首席执行官、首席财务官如果明知故犯做了假帐就要承担最高20年的刑事责任。通过这样一些做法，跨国公司最近两三年已经把强化企业社会责任的潮流延伸到了中国。

目前，企业社会责任在中国还处于起步阶段。

在政府方面还存在一些担心。一是担心强化社会责任会影响中国公司强化股东责任。二是担心，强化社会责任、强化环境责任会不会增加中国公司产品的成本，从而降低出口的竞争力。

另一方面，从企业方面来讲，担心强化企业社会责任或者环境责任会增加企业负担。特别是由于媒体宣传或是跨国公司在推进中的一些误导，让人误以为承担社会责任好像主要就是从事公益事业、社会捐助。

那么，企业什么时候可以发展社会责任，是不是要等到

企业强大以后？实际上这是个错误的概念，因为企业社会责任的首要一条不是捐助也不是做公益事业，而是企业的员工责任。比如在戴姆勒-克莱斯勒有关社会责任的报告中，一半的内容全是有关员工责任的。如果从这个角度来讲，企业在诞生之时就开始面临社会责任了。

在中国推进社会责任的关键是将其中国化，要结合中国的国情来推动。

怎么结合？应该把社会责任、可持续发展、企业公民等这些概念统一到一个概念上来，就是公司责任。公司责任和社会责任不同在哪里呢？公司责任包含了三项责任，股东责任、社会责任、环境责任，这都是公司需要承担的。这个提法是非常正确的，在我们的调查中发现有三家著名的跨国公司使用了这个概念，德国的西门子、美国的通用电气和IBM。中国公司必须把这三项责任结合起来，这样就有可能让中国公司认识到社会责任不是额外负担，而是应尽的责任，就像员工责任那样。

第二，应该特别强调强化公司责任的目的是为了做慈善事业，而是为了增强企业的竞争力，对企业自身有利。中国这20多年来经历了三个发展阶段，80年代、90年代初大量引进跨国公司的设备，实现了硬件提升。93年以后，中国公司通过上市把管理结构特别是公司治理结构建立起来了，这是一种制度提升。这两个提升之后现在面临第三个提升。就是是否具有理念和责任，如果没有就不能和这些最先进的跨国公司竞争。举个例子，今年中国公司在赞比亚的一个炸药厂发生了爆炸，炸死了51名当地工人。主要问题是公司管理混乱、责任观念淡薄、不重视工人的生命。跨国公司正把先进的理念延伸到中国，而中国在走出去时如果不提升自己，中国企业怎么可能走出去？怎么可能参与国际竞争？所以中国企业必须经历理念上的第三次提升。

在政府方面，应该把强化公司责任和中央政府新的发展战略——以人为本、全面协调、可持续发展战略统一起来，这样政府就会积极地参与进来，因为强化公司责任和中央的精神是一致的。另外还有一个好消息，今年国务院已经批准让商务部牵头联合七个部委制定中国企业的社会责任标准，现在已经开始了，什么时候出台还不太清楚，但是这表明中央政府正以积极的态度推进此事。

上述观点在我的近作《软竞争力：跨国公司的公司责任理念》一书中做了比较详细的阐述。其中包括15个大公司的案例，他们在全球范围及在中国的运营，他们对社会责任的理解等等。对于把不同的概念统一到公司责任的原因及好处等也做了详细的说明。THELINK

王志乐先生为商务部国际贸易经济合作研究院跨国公司研究中心主任

本文根据王志乐先生2005年10月14日在中欧国际工商学院“政府和企业的新型合作关系”联合论坛上的演讲整理而成。

转型经济中的 政企关系

文 / 张维炯

政府和企业的关系决定了一个国家经济发展的模式和效率。好的政企关系能够提高效率、推进经济的发展；反之，则会对整个经济的发展带来负面的影响。

经济发展是建立在资源投入之上的，然而资源是有限的，为了使有限的资源发挥更大的作用，更好地为人类服务，就需要最高效地利用我们目前的资源创造价值、发展社会。同时我们还应考虑整个人类的发展，考虑我们的后代，不能将资源用竭。所以，我们必须在发展和资源之间找到一个平衡点。

最近国务院发展研究中心研究员陈清泰先生提出了评价经济增长的三个主要指标。一是要维持经济增长投入的结构和速率，也就是资源使用的效率和能源消耗的效率。二是环境受损害的程度以及可修复性和修复的成本。第三是技术进步，经济发展不能仅靠资源投入。要达到这样三个目标就要平衡政府、企业、市场和资源之间的关系。

关于这四者的关系，美国学者曾在 1997 年提出三种比较典型的关系：一种是无形的手，即政府在一个大框架下制定政策，提供必需的法律保证，企业按照市场运作。这一模式一般以欧美发达国家为代表，尤其是美国。政府规定企业能做什么，不能做什么，企业则在此范围内最好地利用市场上的资源来为社会创造价值。第二种模式是帮助的手，政府和企业之间不通过市场调节，而是政府帮助企业实现目标，其典型就是东亚经济的发展模式，如日本和东南亚的一些国家等等。在这个模式下，政府不仅调控市场机制，还通过财政税收等直接调节经济活动、促进经济发展，甚至直接给企业提供一些帮助、控制企业。第三种叫做掠夺的手，这里有一个假设的前提，就是政府对民间资本的掠夺。这当然是美国经济学家提出的一种概念，他们认为在这种模式下，政府会对经济进行过多的管制，在管制当中政府官员从中获利。其假设是政府的官员都不是为公众服务的，而是在其中牟取利益的。这三种模式只是理想模式，实际上每个国家的经济发展中都同时具有这三种模式。按照美国学者的理论，第一种模式相对来说效率比较高，

第二种模式一般，第三种模式效率最低。

基于以上的模式，如何看待政府和企业之间的关系？第一种模式效率比较高，其前提是有一个比较完整的法律结构和一个比较好的市场机制，如果没有这个前提，第一种模式就无法建立起来。政府和企业在这样的模式下相互监督、相互分工。处于第二种模式的国家和社会，虽然已经建立起了法律机制框架和市场机制，但是还不完善。政府和企业相互牵制，但是政府是强势的，政府明显强于企业。第三种模式的基本条件是，政府过度地介入了企业运作，整个法律框架和市场机制正在建立过程中，政府明显处于中心地位。

这三种模式孰好孰劣？事实上，每个国家的政治、文化、法律、市场机制和资源都是不一样的，所以每一个国家都应该根据各自的不同情况和所处的不同阶段来选择政府和企业的关系。

我有一个和美国经济学家不同的看法，我认为每个国家的政府假设都应该是理性的，就是说每个国家的政府都应该是有责任感的，他们的目的就是为发展国家的经济，为这个国家的价值最大化做贡献。如果这个假设成立，那么每个国家采取什么形式就要根据自己国家的情况了。

从国情来看，我国是一个大国，各地发展情况完全不同，各个省份的经济发展相差很大，所以以上三种情况都可能存在。

就第一种情况来说，目前福建、浙江、深圳及广东其他一些地区等，就是当地政府无形的手在发挥作用，这些地方的民营企业发展迅速，整个经济环境也比较宽松。如温州市政府，由于受到当地资源和经济结构客观条件的束缚，选择了大力发展民营企业的模式，让经济主体解决绝大多数资源配置的决策。福建省的石狮市也是如此，他们提倡小政府、大社会，政府为企业的市场运作提供一个好的支撑，让企业在此平台上独立运作。在这种模式下政府只做企业做不到的事情，对企业不加以干涉。

第二种模式是江苏省的苏南模式。当地政府是强势的，

政府尽可能在资金、土地、市场等方面给企业支持。苏南的很多乡镇企业实际上也就是民营企业，他们都得到了很多政府支持。

第三种模式是审批模式，目前国内很多省市还都存在着。在审批模式下，政府过多参与，目前国内还有很多地方无法完全避免审批模式。而政府过多参与就会对效率的提高造成限制。

由于中国长期处于计划经济体制下，改变需要一定的过程，要一下子改变显然是有困难的。比如目前国内把 GDP 作为判别政府政绩的第一数据，是好还是不好？在我国国内经济总量很小的情况下发展 GDP 是应该的，但是政府粗放地投入以提高 GDP，长远来看就不是很好的模式。

我们的政府现在已经非常清楚，第一种模式效率比较高，但是转换要根据国家目前的情况，朝更好的方向发展。今年年初政府提出了“可持续发展、建立和谐社会”的号召。这是新的理念，对建立今后政府和企业之间的关系有非常重要的指导意义。另外一个非常重要的标志是今年 7 月 1 日《行政许可法》的实施，给政府和企业之间的关系从法律上奠定了基础。《行政许可法》对行政可实施的条件、范围、程序等都做了相当明确的规定，很多审批都将不再存在，在很多情况下政府都将不再介入企业。可以说，《行政许可法》是中国政府在创建新的企业关系、实现服务型政府所做出的一个非常好的姿态。

我们说企业是社会财富的创造者，是经济发展的动力，因此企业的健康对于国民经济非常重要，对此政府应该责无旁贷，政府不应过多地干涉企业的运作，不应过多地取代市场的资源配置功能，而应更好地致力于建设和保证良好的社会环境、法律环境、竞争环境，为企业服务，这样的政府和企业的关系才能使我们整个国家的经济获得更好的发展。THELINK

本文作者为中欧国际工商学院副院长兼中方教务长、管理学教授 本文根据张维炯教授 2005 年 10 月 14 日在中欧国际工商学院“政府和企业的新型合作关系”联合论坛上的演讲整理而成。

全球契约 为何打动 企业？

文 / 格奥尔格 · 克尔 (Georg Kell)

非常高兴能够来这里与大家分享一下联合国全球契约关于企业社会责任和可持续发展的经验。我希望自己得自于观察的一些看法不仅具有针对性，而且能为大家所用。

联合国将于 11 月 30 日与 12 月 1 日两天在上海举办“联合国—中国全球契约峰会”。我们期待着众多中外企业高层领导参加这一大型会议，并能突破单纯的企业观点，接受“企业公民”理念，在广泛的基础上实现更为和谐的发展。联合国全球契约是在联合国秘书长的倡议下建立的。提出这一倡议是基于如下假设：企业从自身利益出发，应该积极关注环境、社会和治理问题；在企业内部推行这些在全球各地早已被政府认同，但其实行总是不如人意的普遍性原则；致力于将这些原则引入组织变革之中，并在随后以一系列方法、行为和支持措施加以阐述。

全球契约始于 2000 年，当时有 47 个企业参加，戴姆勒—克雷斯勒和德意志银行就是其中两家创始企业。现在已有超过 80 个国家的 2400 多家公司参加了这个契约。那些公开

表明立场、以社会责任感启发员工、在整个组织变革中积极采取措施并放手让员工实践的 CEO 们，经常是推出有关创举和措施的主要伙伴。在全球契约已经扎根的所有 80 个国家中，这些普遍性原则已成为推动组织变革的行动与灵感之源。当今企业界必须承担社会责任，这已与二三十年前的观念大相径庭，因为企业拥有影响力、知识、技术和手段，可以促进社会的发展；而且企业也已越来越明白，如果整个社会强大了，企业将会发展得更好。

从联合国特有的全球地位及企业的特定角度来观察，我们获得了以下几点与企业社会责任有关的看法。

首先，自愿行为的确能发挥作用。自愿行为是政府行为的重要互补工具，但并不能替代政府行为。自愿行为可以证明任何问题能否解决，但并不能解决所有问题。自愿行为奠定了企业界“实验和展示前进道路”的地位。

其次，我们现已进入了一个新的历史阶段。在这一阶段，“为何”已不再是个问题，而“如何”却越来越成为问题。我

们需要知道哪些行为影响力最大，哪些处于关键层次，哪些能够被模仿，以及哪些能被赋予更大的影响力。

第三，当今企业界已经明白，一旦犯错，其代价将极为高昂。昨天，我刚刚获悉，我们契约中的一家成员公司因被指控犯有腐败而导致公司股价暴跌 15%。所以，在当今这个透明化的世界里，公开谈论社会责任并付诸行动是极为重要的。

另一方面，如果做对了，就应获得奖励。当前，越来越多的公司把关注和处理环境、社会、治理问题作为一项战略工具。随着企业透明度及其与社会相互依存程度的日益增强，环境和社会问题因对创造企业长期价值具有战略意义而不再是仅由公关人员处理的问题了。

还有一点非常重要的看法，那就是不应把承担社会责任视为一项静止的任务，而应把努力在这方面做出成就视为一个持续的过程。所以，不要轻易说：“我已经实现了目标。”即使真的实现了目标，新的探索又岂会停止？企业提高其解决环境、社会及治理问题的成就是一个有待不懈努力的持续变革过程。因此任何企业也没有理由认为，“今年我第一，明年我也自然能得第一。”

众所周知，联合国是一个公共机构。因此下面我想从公共部门的角度出发谈谈我们的一些观察结果。其中比较突出的看法有两点。

第一，联合国全球契约等自愿行为，虽然是非常重要的互补手段，但说到底毕竟不是惟一的手段。我们一直希望的是，以企业所取得的成就引入一份全球社会变革日程表。在此，起着关键作用的理念是“企业是社会变革进程的一部分”。企业如何才能以自己的成就来加强和支持公共部门要去完成的行为？两者的重叠部分在哪里？在日常操作中两者的界限又将如何演变？世界各国政府正在日益将企业视为其解决方案的重要组成部分。公共机构希望企业界展示前进道路并身体力行。政府正在日益成为框架提供者。但是企业也希望政府能够提供合适的框架，给予激励，并变得更有竞争力。我们在世界各国经常听到企业领导人这样说：“要是公共部门没有竞争力，企业怎么可能更有竞争力呢？”随着全球日益开放，激励企业和政府正确认识各自作用的趋势、压力和动力正在日益增强。

第二，从公共部门角度来看，重要的是应该认识到，甘为企业公民、承担企业责任是进入全球市场的有效途径，这是一条逐渐契入与融和的途径。在主要的消

费者市场上，透明的指标和苛刻的顾客总是意味着批评和抱怨，而采取上述途径却使我们有可能在自愿实验的基础上契入那些在这一市场上争论不休的问题。这些行为的基本核心是，公共部门和企业双方都认识到彼此需要对方。只有社会成功，企业才能成长。一旦社会失败，企业也将失败。企业希望有一个强有力的政府提供激励机制，奖励其取得的成就；反之，公共部门也越来越希望企业能够成为其解决方案的一个显著部分。这是为双方打造和谐平衡关系的一场探索。在全球契约中，我们骄傲和欣喜地发现，在很多国家，双方间的这种对话促成了全新的解决方案，提升了竞争力，并促进了和谐发展。

展望未来，我敢预言，只要经济自由化和技术变革这两项提高企业业绩的基础共同发挥着作用，企业就必须日益关注环境、社会和治理问题，并通过这种关注为自身带来日益增多的回报。世界正在越变越透明。在世界舞台上具有更强的竞争力便意味着更好地把握这些问题。已有明显迹象表明，养老基金和投资银行等长期投资者已纷纷认识到关注环境、社会和治理问题所能产生的利益。

综上所述，企业与社会越是相互依存，世界经济就越能持续和谐地向前发展。别以为这是理所当然就能做到的。历史一再告诉我们，在任何地方，惟有以某种对社会和环境的理解为基础，经济开放才能赢得人们认同并获得健康发展。事实上，经济和社会问题总是互相缠绕的。像全球契约这样的创举一旦扎下根来，就会有更大的机会强健地扩展，这将最终导向一条有助于全球人民的道路。THELINK

本文作者为联合国全球契约组织执行总长

本文根据克尔先生 2005 年 10 月 14 日在中欧国际工商学院“政府和企业的新型合作关系”联合论坛上的演讲整理而成。



奢侈品公司在中国市场制胜的关键因素

文 / 王锐睿

中国奢侈品市场掠影

自上世纪 80 年代邓小平提出改革开放政策以来，中国经济得到了迅速发展。过去二十年的私有化进程，让一批人很快富了起来。这些人中既有房地产商、私营老板、乡镇企业家，也不乏明星、名流、社会精英等等。这些富人积极购买奢侈品。越来越多的人渴望炫耀他们在经济上的成功和取得的社会地位，其中最重要的一条就是通过购买和拥有奢侈品。

中国的“富人市场”呈现出特有的本土特征。富人们越来越年轻，大体处于 30—45 岁的年龄。“富人市场”的构成更为多元化和混杂。不断增长的中产阶级进一步扩大了这一市场，表现出强有力的购买力。这一人群被称为“大众贵族”，月收入从 1 万到 10 万人民币不等，他们中的大多数都拥有私家车、高级寓所或别墅，他们也很懂得如何善待自己、享受生活，他们积极参与各种不同的社会和商业活动。

奢侈品给我们的生活带来物质享受，如名酒、名烟、高级轿车、时髦服饰、珠宝手表、香水化妆品、境外旅游、高层经理培训教育、高尔夫、俱乐部、游艇派对，甚至还有私人飞机、古董收藏。

中国大陆的人均收入已经超过 1000 美元，其奢侈品市场规模已经超过 20 亿美元，在全球奢侈品市场中占到 3% 以上。更为令人吃惊的是，这一市场目前的增长幅度是全世界最快的，其年增长率大约在 20%—30% 之间。根据相关统计数据预计，到 2010 年，中国的奢侈品市场人口可以增长到约 2 亿 5 千万。据此预计，中国将会成为全球第二大奢侈品市场，拥有全球最大的消费群体。或者说得更加简单一些，比方每个香港人、台湾人或日本人都至少拥有一到两件奢侈品，那么想象一下，拥有这么多人口的中国，其消费潜力该有多大？

中国奢侈品市场类型

中国奢侈品消费者的消费心理还是矛盾的。

一方面，他们非常享受奢侈品带来的“虚荣”的快乐；另一方面，他们又对购买奢侈品有负罪感。中国消费者在潜意识中希望获得实现自我的满足，而奢侈品正好能够帮助他们打破各种束缚，满足东方人讲面子的心理。

以下是一些实际生活中的例子，代表奢侈品消费者的不同类型，借此可以帮助解释下文即将提到的奢侈品“中国发展战略”。

例一：张先生是温州的一个工厂主，上世纪 80 年代初以经营一些小业务起家。他在上海房地产市场的突然升温中获益，随后举家搬到上海。张目前有一辆宾利车，正考虑给他的老婆买一辆宝马 5 系列，再给他准备去国外读书的女儿买一辆奔驰跑车。

例二：李小姐出生于 70 年代。父母的教育非常严格，她不负父母所望，考入了名牌大学。毕业后她在一家外资公司工作，学到了职业技能。几年后，她决定自己开调研公司。由于工作压力比较大，李小姐寻求一些不同的方式给自己减压。

例三：陈先生生于 50 年代，他是在“红旗”下长大的一代，参加过“上山下乡”改造。他非常努力，慢慢在一家国营单位中做到了总经理的职位，现在正在商学院就读高层管理人员管理课程。

奢侈品中国发展战略

据观察，中国奢侈品市场有以下几个特征：

虽然中国消费者喜欢用那些知名国际品牌，甚至是顶级奢侈品品牌来标榜自己，有时候不惜花费数月工资，但是目前中国的奢侈品消费还处在初期阶段。

在中国，目前享受奢侈还只是偶尔的、局部的和渐进的。中国消费者们开始学着体验和尝试奢侈品，但还远谈不上大量购买和使用奢侈品。

奢侈品品牌为产品带来了很高的附加值，远远超过产品的制造成本。奢侈品品牌利益的获得建立在顾客的文化、社会和心理的满足之上。

一个有趣的现象是，人们越来越渴望获得服务、交流、社交和其他形式的生活享受，或是奢侈品品牌所带来的价值体验、情感满足和文化欣赏，这种需求远甚于产品的物质特性所能带来的满足和享受。

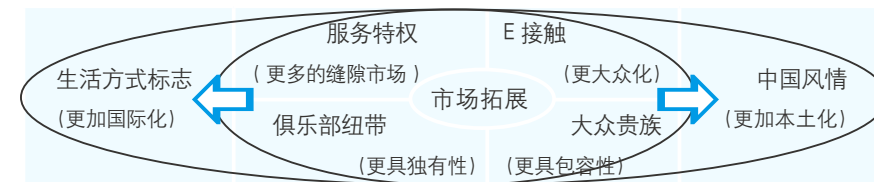
为了便于更好地了解中国奢侈品市场的现状和发展趋势，

我们提出以下的全方位营销方案。

生活方式标志	服务特权	E 接触	中国风情
	中国市场拓展战略		
	俱乐部纽带	大众贵族	

中国奢侈品市场构成的内在联系

构成中国发展战略的四个市场维度既可以单独起作用，也可以关联作用。



服务特权对于那些购买力特别强的消费者更有效果，而 E 接触则更为针对普通大众，适用于零散的消费者。俱乐部纽带专门针对社会精英，而大众贵族则对那些即将步入奢侈品消费的人群更具包容性。越往左边，消费者与奢侈品品牌的关系越物质化和 / 或个性；越往右边，消费者与奢侈品品牌的关系越情感化和集体性。当然，在这中间存在着一个最佳的平衡。

发展的外圈将内圈往两个相反而相辅的方向拉伸。越西方化表示越国际化，而越东方化表示越本土化。现在，中国消费者更愿意把自己与外国品牌相联系，而不是中国本土产品。外国品牌，特别是那些源自欧洲和美国的品牌，是他们高级生活方式构成的基础。但是也不能忘了不断上升的中国本土意识。外国品牌在中国拓展的时候，应该与当地的文化相和谐，好好地运用文化维度。

接下来，进一步具体地讨论奢侈品市场构成中的这几个维度。对于每个维度，都将从“做什么”和“怎么做”两方面进行阐述。

服务特权：服务人员应将自身的角色视为品牌的“中介和信息传递者”，是“奢侈消费”的一个重要部分。

做什么？

1) 通过有效的销售技巧和服务在消费现场就抓住消费者的心。2) 通过顾客的个人体验体现品牌形象，传递产品知识。3) 通过为消费者提供全面深入的咨询加强消费者的忠诚度，鼓励消费者的消费频率。4) 通过让消费者觉得“感觉真好”建立起本品牌与其他竞争者之间显著的品牌差异。

怎么做？

1) 除了洁净、明亮、优雅的商铺氛围，在消费者的眼中，服务人员也是品牌价值的体现。因此，他们的外表、工作服、站立的位置、态度、言谈举止都会对消费者对品牌的理解产生很大的影响，从而影响消费者的购买行为。2) 服务人员同

时应该充当一名聪明的建议者。他们应该善于准确而清楚地判断消费者的需求。他们应该非常清楚市场趋向、产品的使用方法和功能、品牌历史以及同类产品间的竞争状况。3) 服务人员应该对他们的品牌表现出热情。在介绍产品时，他们应该深感骄傲，当消费者选择了他们的产品时，则应该表示由衷的高兴。让顾客感觉购买这样的产品是一个在情感上获得很大满足的过程。

E 接触：E 接触比一个“奢侈品网站”可要重要得多！
做什么？

- 1) 给奢侈品“经典孤傲”的形象注入时尚亲和的感觉。
- 2) 除了给予顾客“愉快而短暂的店堂感受”之外，还应经常加强与他们的交流沟通。
- 3) 对于不同顾客的不同需求和偏好应传递个性化的信息。
- 4) 追踪记录忠诚顾客确切的购买模式。

怎么做？
1) 制作一个所有顾客信息的电子档案，包括人口构成、联系方法、生活方式，对其他奢侈品或品牌的拥有情况。另外，我们还应知道顾客在什么时候、什么地方购买了我们的品牌，如何购买、为什么购买等等。2) 在顾客生日时可以寄上电子问候，给他们寄感谢信、发出展览邀请，在此同时，还可以配合使用一些其他的沟通方式，如礼物、电话追踪、店访、亲切地接待和其他各种体贴温暖的提醒。3) 我们可以根据顾客在当地，甚至在国内外的购买情况制作有关顾客消费累积信息的电子记录。4) 告知顾客最新产品、季节性折扣、特别的款式，并组织顾客运用 BBS 论坛或其他类型的电子沟通方式相互交流对于该品牌的体验、评语和建议。

俱乐部纽带：人们期望俱乐部成为一个具有奢侈含义的社会家庭
做什么？

- 1) 招募核心顾客，提高他们对品牌的忠诚度，然后将他们发展成品牌的拥护者。
 - 2) 为奢侈品消费创造更多的机会和更大的需求。
- 怎么做？**

1) 建立或赞助俱乐部，提供整体的解决方案。如在俱乐部中设置品牌展示、产品区域、样品体验和 / 或商务中心。这些切实的感受将令消费者具有归属感，私人化空间令消费者获得实现自我奖赏的感觉，他们的工作和生活压力得以完全释放，可以暂时远离现实的烦恼。俱乐部除了娱乐的功能之外，还可以作为社交的催化剂，用以招待客户、扩大人脉、创造商业机会。2) 俱乐部的会员年费应该有标准，或者按活动收费。3) 聚会是俱乐部活动中的一个亮点。聚会主题以品牌信息为中心，创造活跃的气氛和品牌世界的真实感受。4) 俱乐部还是一个教育沟通平台。它能够传播品牌故事，诸如品牌的起源国度、历史传承、趣味事件、

特殊工艺以及消费习惯。产品知识的传递可以通过组织一些大众参与的竞赛的方式来达到。5) 邀请国内外名人参加俱乐部。名人们在聚会中露面支持俱乐部。6) 还应该特别注意一些关键性的细节，如：给俱乐部成员预定豪华套间，发出正式书面邀请函加上电话确认，细心的停车安排，提供精美的点心。

大众贵族：新贵族使“奢侈”更具声望！
做什么？

- 1) 通过真实的品牌体验之旅引导新顾客。
- 2) 迎合大量的中产阶级人群的需求。
- 3) 将“欣赏奢侈品”变成“追逐奢侈品的风尚”。

怎么做？

1) 只看不买是不够的。那些入门级的奢侈品对于保持住刚踏入奢侈品购买行列的人是非常必要的，不然这些顾客会因为等待过久而感到不快。这些人常常通过谈论媒体中有关奢侈品的故事而寻求一种“参与的快乐感”。2) 可以利用大众媒体，电视或网站，提升品牌认知度。3) 买不起全套正品奢侈品的人热衷于奢侈品的配饰例如领结、钱包等、季节性打折和特价促销。因此，我们的产品线中应该包括很多具有社会表现性的物品。一些女孩痴迷于购买高档手提包，因为把钱花在这些东西更持久，是别人看得见的。4) 有些中国家庭的会客室中有小的酒柜，摆放一些洋酒。

生活方式标志：将“奢侈”注入人们的品牌世界！
做什么？

- 1) 利用奢侈品牌的协同效应。
- 2) 培养“奢侈文化”，使之成为一种生活方式。

怎么做？
1) 中国的购买者使用奢侈品牌目的之一自我营销，一些管理者或私有老板依靠奢侈商品包装自己。然而，他们的社交礼节和具体的品牌知识却远远不够。过去他们“盲目购买”奢侈品，现在他们“刻意追求奢侈”，因为达到“奢侈”需要时间的积累和物质的充实。2) 应该考虑针对个人特殊情况开展个性化的市场营销，通过购买这些个性化的奢侈品，顾客可以获得和增强生意伙伴的信任，这也就是所谓的“形象投资”。3) 目前，奢侈品消费主要集中在个人服饰、香水、酒类、手表及其他有形物品。4) 为了修正奢侈品消费“浅薄、简单和炫耀”的形象，可以举行系统的系列文化活动，或赞助一些高品位的社会活动，如：汽车展、上海大剧院的音乐会、工厂参观、公司参观、海外一周豪华游、参观摩纳哥奢侈品牌展览会等。

中国风情：中国奢侈品可以和西方品牌互补。
做什么？

- 1) 展现出对本土文化和价值的尊重。
- 2) 在异域风情中注入本土诉求。

怎么做？
1) 虽然外国品牌占有中国奢侈品市场超过 80％的销售额，中国本地的奢侈产品、品牌、服务也已经显现。中国的制酒业日益增多投放高档次礼品装或商业导向的产品，反映着中国追求财富、财产、地位和王权的古老梦想。例如，“茅台王”卖到了 1000 元以上，而“国窖——1537”则在 1700 元到 2000 元。中国人精神上的消费也逐渐奢侈起来。北京大学附属心理诊疗中心的心理咨询费是每小时 1200 元。2) 因此，与中国奢侈品牌的联系不再是负面的。相反，我们可以受益于丰富的中国文学、文化偶像、名人模范，及中国的家族联系和一些生活方式活动。3) 如果西方奢侈品牌能够注意到中国人生活中的一些“大事情”，如传统节日春节、2008 年北京奥运会、2010 年上海世博会，将对他们带来很大的益处。

中国的进口酒类历史

以下是关于中国大陆进口酒类市场发展的纵向观察，发展路程既有高峰，也有低谷。

量的飞跃，量变的时期		
20 世纪 80 年代早期（起步）	20 世纪 80 年代后期（发展）	
消费地区：南方各省 消费人群：私有化之后第一批白手起家的老板、海外人士、香港、澳门和台湾同胞 消费场所：KTV，夜总会 消费形式：一晚上喝两瓶	消费标志：人头马标语 “人头马一开，好运自然来” 消费目的：结交生意伙伴，建立关系网络 消费形式：群体消费	

质的提升，文化品位时期	
20 世纪 90 年代中期（低谷）	21 世纪早期（发展）
市场背景：信用政策紧缩、反腐运动、市场支持减少	消费地区：沿海城市 消费人群：各类饮酒者 消费目的：社交 消费场所：休闲及各种场合 消费形式：家庭消费

影响中国进口酒类市场的各方面因素：

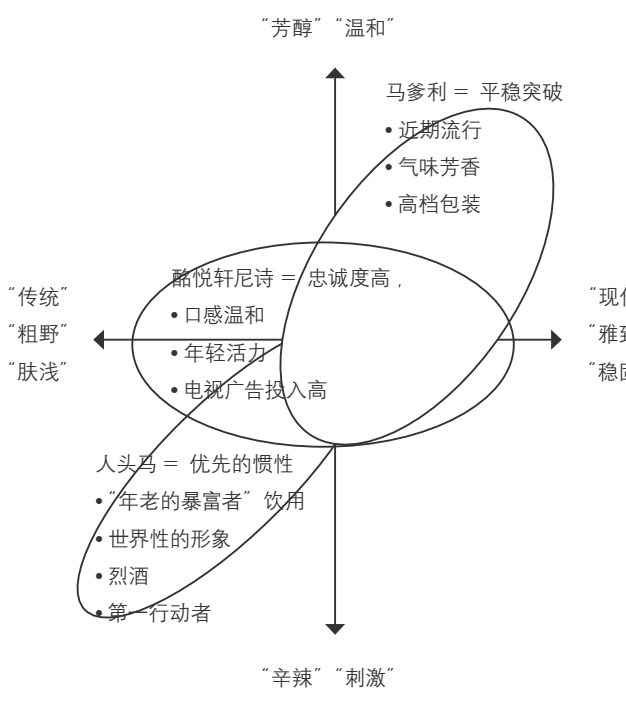
消极方面	中性方面	积极方面
— 有限的产品知识 — 获取途径有限 — 经济制约 — 给人的印象不太好 — 心理准备不足	— 社会影响和来自同类人购买奢侈品的压力 — 社交工具而非个人喜好 — 可在特定场合制造浓烈气氛	— 充满了希望，一种象征 — 饮酒的人能很快自觉地融入到各种环境中

酩悦轩尼诗在中国的表现

虽然酩悦轩尼诗在中国市场位列酒类前三甲之一，但是总的来说消费者对于进口酒类的认识很大程度上仍然很笨

统。他们一听到“进口酒”就马上会联想到诸如名望、地位、KTV，大老板，炫耀之类的词汇，其中甚至还有一些负面的话外之音。

据调查，目前中国人还未能很好地区分各洋酒品牌间差异，对于洋酒的感受主要体现在口感经历和情感感受两方面，如下表所示：



我们将进一步在下面的对比表格中对酩悦轩尼诗做出全面评估：

维度 / 品牌	酩悦轩尼诗	人头马	马爹利
服务特权	低	中	低
E 接触	低	低	中
俱乐部纽带	低	低	高
大众贵族	中	低	中
生活方式标志	中	低	中
中国风情	低	中	中

结论：以这个高要求的框架进行衡量，这几个品牌都没有做得很好，但酩悦轩尼诗在“大众贵族”、“生活方式标志”这两方面表现出了很强的竞争优势，而在“E 接触”、“俱乐部纽带”、“中国风情”方面处于较大的劣势，在“服务特权”方面也有一些劣势。THELINK

本文作者为中欧 EMBA04 级学员、迈谱市场调研公司定性研究总监
本文为“2005《金融时报》—酩悦轩尼诗论文大赛”特别获奖作品。

突破产品质量管理的边界

文 / 罗黎明

由于我的工作缘故，曾对近百家公司进行过质量审核和咨询，不断和企业主、主管生产的副总裁、质量经理、总工程师交流质量管理经验，发现他们经常遇到如下的困惑：

- 我们的产品已经达到国家 / 行业标准，但是顾客总是有新的要求怎么办？
- 我们每一批产品经检验完全符合技术标准，但顾客却经常投诉说在使用时达不到要求；
- 认为顾客的一些要求是无法达到的，因为整个行业都无法解决；
- 产品质量的改善总是落后于竞争对手，落后于顾客的要求

- 不断追逐时尚的质量管理工具，累得筋疲力尽，却仍然失掉顾客。

要解答这些问题，最关键的是要准确理解质量的最本质含义，即质量是从哪里来的、质量的关注焦点是什么、质量最终是由谁评判的。这些问题看似简单，但是对它们的理解，决定了一个企业的质量战略、产品战略，甚至决定了企业的命运。

质量的关注焦点是什么？

当问及质量是什么时，通常得到的回答是：产品符合技术指标、产品达到规定的要求。当评价质量的好坏时，通常的指标是合格率、缺陷率，顾客投诉率等等。这说明了什么呢？他

们的质量关注焦点是产品。

绝大多数的企业都通过了 ISO9001 的认证，都知道 ISO9001 的一项重要原则是以顾客为关注焦点。ISO9001 对质量的定义看似简洁却内涵深刻。然而，如果只是照字面理解，在实际的运作中，关注焦点一不小心就会不知不觉从顾客转移到了产品。见表 1 的说明。

表 1：对于质量的几种不同定义

定义者	定义	关注焦点
质量管理大师克劳士比	质量的定义即符合要求	顾客
ISO9000:2000	一组固有特性满足要求的程度	顾客
有上述质量困惑的人 / 普遍的认识	产品符合技术指标（特性）的程度	产品

关于质量的定义，不同的质量大师如戴明、朱兰、克劳士比等都有不同的看法。但是不管他们的定义有多么的不同，有一点是相同的：质量的关注焦点是顾客，是顾客最终评判产品的质量。

笔者非常推崇克劳士比对质量的定义，浅显明了地道出了质量的真谛——质量是以顾客为关注焦点，质量是致力于满足顾客的要求！

看到这里，有人也许会产生下面的疑问：

- 以产品为关注焦点为什么有问题呢？顾客购买的不就是产品吗？
- 所有顾客的要求“都”要满足，现实吗？

当以顾客为关注焦点时，企业在做任何和顾客有关的决定，如开发新产品、现有产品的改善、顾客投诉的处理、产品成本的降低等等，都会评估其对公司现有顾客及目标顾客的影响，做出既有利于顾客利益又符合公司利益的决定。如果以产品为关注焦点，那么“顾客第一”只是一句口号，在作决定时天平上只剩下了公司利益，即使考虑到顾客，也是从如何让顾客购买产品这一角度考虑，这就是为什么许多企业非常注重市场营销却忽略了真正给顾客带去价值的东西——产品质量和服务了。

现在有许多质量工具教企业如何关注顾客的需求，不少企业都在推行，这是一个好的现象。但工具毕竟是由人来操纵的，如果没有以顾客为关注焦点的企业文化支持，是达不到应有的、长期的效果的。克劳士比举过一个例子，你给驾驶员最好的驾驶及交通安全方面的培训、给他开的车有最先进的仪表装置，但是他会不会酒后驾驶、会不会超速行驶，不依赖于这些培训及仪表，而在他的意识——他有没有将别人的生命价值始终放在首位。同样，以顾客为关注焦点需要成为企业的意识和文化，这不是靠一两个工具、一两项运动、一两个团队就能够实现的；它需要成为公司最高管理者、所有员工每天、每件事情的行动指南；

成为公司每个大大小小决定的标尺。坚持下去，才能最终使以顾客为关注焦点成为企业文化的一部分。丰田公司的经营哲学是：通过增加顾客价值实现公司成长是公司的长期经营哲学，即使是以短期财务目标为代价也在所不息。这就是将“顾客第一”作为口号和作为行动的准则的区别。

以顾客为关注焦点并不等于满足所有顾客的所有要求。任何企业的产品都有自己的顾客定位，当企业确定了谁是顾客，希望谁成为顾客时，就有了关注焦点，接下来要做的就是为实现及增加顾客价值而努力了。当企业以顾客为关注焦点时，才会感知顾客的心声，才能体察顾客需求的变化。而以产品为关注焦点，等到顾客已经“移情别恋”了，才如梦方醒，很多时候已经是太迟了。

质量管理的边界

将质量的焦点从产品转向顾客以后，就要重新定义质量管理的边界了。

图 1 表达了质量是从哪里来的，质量是怎么流动的。如果企业中的每一个人、每一个部门都致力于满足顾客的要求，就形成了一个环环相扣的质量链。

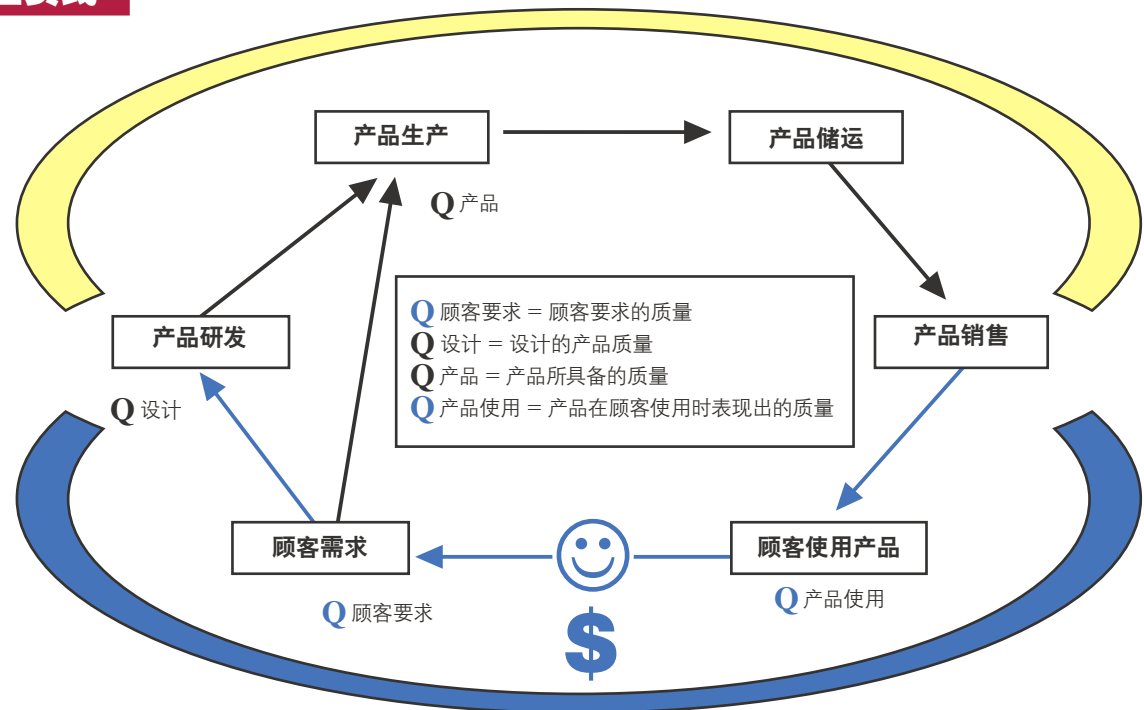
当企业质量关注焦点是产品时，质量管理的范围就局限在了企业内部（黄色环部分），忽视了顾客（蓝色环部分）。虽然许多企业留出了一个投诉通道，但那是被动的行为。当企业质量的关注焦点是顾客时，质量管理的范围是一个完整的环（黄色部分加蓝色部分）。

回到一个最基础的问题，即顾客为什么买我们的产品？因为他们认为或相信使用我们提供的产品或者服务，会满足他们的需要（即实现顾客价值）。质量又是怎么发挥作用的呢？顾客对产品有一个质量要求，这一要求可能是书面的（如购买合同中的产品标准），可能不是书面的，比如普通消费者购买消费品时。在使用了产品后，顾客才知道他的要求有没有得到真正的满足，表 2 列出了顾客对产品不同的质量表现的反应。

表 2：顾客对产品质量表现的反应

产品被使用时的表现	顾客的表现
Q 产品使用 总是 ≥ Q 顾客要求	😊 忠诚及优质的顾客总是从这里产生
Q 产品使用 基本 = Q 顾客要求	😐 顾客有更好的选择时，会选择更好的
Q 产品使用 总是 < Q 顾客要求	😞 顾客流失，或吸引的是更在乎价格的顾客

为了满足顾客的要求，质量链的每一个环节都很重要：充分理解目标顾客的要求，包括能够表述的和埋藏在深处的（Q 顾客要求），将顾客要求有效转化成产品设计（Q 设计），按照设计要求进行生产确保产品质量符合设计要求（Q 产品），了解顾客使用产品后（Q 产品使用）是否达到了预期要求（Q 顾客要



求)，是否满意。

在顾客环节有许多问题容易被忽视：

- 顾客的期望是动态的，不是一成不变的；
- 不是所有的期望都能够用言语表达；
- 很多时候顾客并不清楚自己的期望，或没有能力用专业术语描述自己的期望；
- 站在观察者位置上的研发人员是永远体会不到顾客的感受的，但总是自认为已经了解了顾客；
- ……

解决这些问题的关键，是体验、理解（而不仅是观察、了解）顾客是如何使用你的产品的，了解他们使用产品后的感受（而不只是等着投诉）。以下意识对理解顾客非常有帮助：

- 产品是作为一个整体被顾客使用的，顾客不使用技术参数；
- 顾客为什么有这样那样的要求，往往是和使用过程有关；
- 顾客本身也处在不断提升的压力之中；
- 不是每一个顾客每一次不满意时都愿意花时间去投诉的；
- 不是每个顾客离开你时都会给你打个招呼，告知抛弃你的原因；
- 顾客没有义务主动告诉你他的新需求；
- ……

最后举两个例子来说明以顾客为关注中心进行质量管理的重要性 and 作用：

1. 在百事（中国）时，我们曾经请一些供应商的质量经理来工厂培训，其中一项内容是让他们了解我们的生产过程、他们的原料在产品中是怎样被使用的以及会对消费者产生怎样

的影响，将质量管理延伸到供应商。培训完后，这些质量经理明白了为什么百事会有这样那样的要求，比如原料的改进等等，这些都是从顾客的角度出发所提出的。培训也让供应商们明白了顾客不会无缘无故提要求，如果觉得顾客要求过分，说明你并不理解你的顾客。

2. 2002 年我去美国开质量会议。飞机上的邻座是美国某大学教授。他听说我在百事工作，非常高兴，说他一直喜欢喝百事可乐，并说在世界任何地方喝百事可乐口味都是一样地好。我很自豪地向他介绍为什么是这样。为了保护自己的品牌，百事公司定期请第三方公司在市场随机抽样，样品送到百事指定的测试中心检验。检验项目除了理化指标及微生物指标外，还包括口味指标（顾客的口感测试）。在很多年前，百事就发展了一套饮料口味测试系统而且还在继续完善。背后的理念是消费者饮用的是完整的产品。理化指标和微生物指标是不能替代顾客的感受的，所以口味指标是非常重要而不可缺的。这一套方法并不需要高、精、尖科技，需要的是将顾客作为关注焦点，将质量管理的边界延伸到顾客，考虑到顾客的需求，而不是仅仅考虑产品的技术参数。

将顾客作为关注焦点，质量管理打破产品界限，从头至尾覆盖顾客，形成完整的质量链，就不会对顾客的“新”的、“过分”的要求感到诧异，甚至在顾客提出“新”的、“过分的”要求之前，已经提前给了他们一个又一个的惊喜。产品就不会“落伍”，不会在竞争中输给对手。当一个企业做到“比顾客更了解顾客”时，就会赢得及保有更多忠诚的顾客！**THELINK**

本文作者为中欧 DIMPO5 级学员、独立质量培训师和咨询师

商务模拟与市场营销

文 / 汤雪梅

上过中欧 EMBA 最后一次课“商务模拟”的同学都说收获很大，老温 (Wilfried Vanhonacker) 也因此名声大振。中欧最后的形象就此定格，中欧生活完美地划上了句号。

这堂课我们 2002 — 3 班 8 轮的累计业绩超过其他班 9 轮的表现，达到 37 亿。其中，我们 A2 组是第一赢家，占据一半的市场份额和一大半的利润份额，自豪是当然的了。更为自豪的是：我作为 CEO，运用市场营销知识和市场研究的工具，对于小组的决策起到了很大的作用。总结与对比，成功的关键在于：

战略先行，执行一致

中欧的战略课开了好几门，没有同学不熟悉战略，但是，在操作时候，是不是有战略呢？有的小组同时覆盖高中低端产品，赚钱的地方都不放过，忘记了“有所为，有所不为”，结果“遍地撒种无处开花”。我们组一开始在分析了自己的产品后，确定下“集中资源专注于两个市场”的战略，制定下“不打价格战”的策略，几轮的决策过程中，面对其他市场增长的诱惑，面对竞争对手价格战的挑战，坚定不移执行原来制定的战略，才走到了冠军的宝座上。

要看数字做决策，不能仅仅拍脑袋决策

中国人几乎都喜欢感性决策，而且感性决策也经常被证明是对的（特别是战略决策）。主要是因为没有数字可供决策，也没有这样的习惯。但是，风险由此变得不可控制，机会成本和沉没成本非常高，决策的正确率得不到保证。好几个小组都说：“我们一上来的时候，拍了几轮脑袋，发现形势不对，再回头看数字决策时，已经晚了，市场已经丢了打不进去了”。我认识的一个企业曾经这样“做调查”，同时上市几种包装的同一个产品，哪种卖得好就用哪个包装，后来改为提前请我们做包装测试后，感受到：“省了时间——上市后的实际推广时间；省了费用——模具费印刷费，而且掌握了主动权”。

提前预测消费需求的变化，掌握先动优势

提前预测消费需求的变化，才不至于如一个小组说的“我们是温水里的青蛙慢慢被煮死了”。市场上出现热销的产品后，你再跟进往往来不及了，你要跑在市场之前，提前研究消费者的需求变化，同时，你要引导消费偏好，才会成为大赢家。而市场研究公司提供的服务其核心就是研究消费者的需求和偏

好。在商务模拟课上，各小组拼命研究的，也是我们小组的制胜法宝，就是感知图，那是市场研究公司做市场细分与定位研究的常用工具，我已经用它来为无数客户提供过帮助。

合适的才是最好的

商务模拟课程对大家最大的触动是：合适的才是最好的。并不是价格越低越好，并不是广告越多越好，并不是产品性能越高越好。好多小组以自己的假设来推断消费行为，以为多打广告就能得到市场份额，以为高性能就是好产品，以为降价可以夺回市场，但是，通过血的教训——巨额的广告费和极低的利润，才知道这些先验假设的危害。在实际的商战中，屡屡发生的广告大战和价格大战都是不懂得合适才好的结果。其实没有人想要逆势而为，只是都自以为了解消费偏好。合适才好，就是把钱花在该花的地方，在有问题的地方投钱，认知度不足才加大广告投入，消费意向低要找产品和价格的问题，都没有问题时，看看渠道的问题，看看产品可接触性。对于这些问题的诊断依据都在于数据，而这些数据都是市场研究中最基础的数据，比如：认知度、购买意向、渠道接触度等等。这门课对于我的启发是，研究公司应该用简单的数据和简单的模型给企业提供直接指导营销的建议，而不要给企业太多的数据和复杂的模型，不要追求好听，要追求实用。

商战残酷，速度取胜

模拟商战真的很残酷，和生活中一样，那些失败的公司说“我们已经投了巨额的研发费用，如果再玩两轮，我们就有机会低价杀入，就有机会打败他们。”但是，市场不让你玩了，不给你机会了，你出局了，尽管你认为自己从错误中学到很多，未来可以不再犯错误。因此，速度取胜，你没有犯错误的时间，也不给你通过错误实践来学习进步的机会。在残酷的商战的每一步中，市场研究是你的助手，从战略角度，市场研究帮助你进行目标市场的选择、产品定位、满意度评估、品牌定位等。从战术的角度，市场研究告诉你你要在哪里投广告、建渠道、投销售人员，以及消费需求有了哪些变化等。从操作的层面，市场研究告诉你现在的广告好不好，现在的产品好不好，现在的价格是不是合适等。这样，每一步你都走得更稳当，可以大大减少犯错误的几率，也就会大大提高前进的速度。**THELINK**

本文作者为中欧 EMBA02 级学员、数字 100 市场咨询公司总经理



中欧“三剑客”

文 / 吴冯淑 王艳

开闾有度英雄剑

许定波教授匆匆走向教室，透着精神与干劲。课堂里，久闻其名的学生们正在期待着他的到来。

都说会计课枯燥难懂，尤其是对于没有财务背景的人，一堂课下来往往不知老师所云。然而这样的疑虑在5分钟后即被消除，许定波教授特有的魅力开始抓住每个人的注意力。

每一堂课上，学生们都被许教授的激情所吸引所感染。在

长达数小时，只有若干次短暂课间休息的讲课中，学生们始终保持着亢奋的状态，跟随教授的思路一路思考和吸收着。这样的亢奋状态对于学生也许是绝无仅有的。而将一门枯燥的会计课讲得如此生动、贴合实际而又深入浅出，需要的是什么样的功力？

许教授的课之所以吸引人，是因为他的上课内容总在不断更新，他对各公司的现状都有透彻的解析。他用自己的理论研究公司现状，其结果竟能得到惊人的印证，令学生佩服不已。

他配合实例解析财务概念，课程框架编排得循序渐进，十分合理。他的讲解逻辑缜密、清晰易懂，即使是毫无财务背景的学生也觉得豁然开朗。每次课前，他都要熟悉学员的背景情况，使教学更具针对性，课程结束时，他已能够叫得出大多数学生的名字。许教授的教课还有一大特点，就是他幽默的授课风格。不但课堂气氛轻松了，更是寓教于“笑”，一个笑话就是一个现实的例子，鲜活的例子发人深思。

许教授的理论不是书本上的条条框框，他时刻关注着各大公司的动态，每堂课前都要做大量的研究和准备工作，为了准备得足够充分，他常常工作到深夜甚至凌晨。课堂上一个小小的案例，往往可能是一个月准备的精华。

这样的授课方式令学生们能够非常有效地吸收所学内容。对于现实问题的深刻解析，常常令学生们感到许教授一针见血地说中了所在公司正面临的问题和正使他们头疼的事情，而案例中公司的错误也许正是所在公司今年做预算、做投资决策时所犯的错误。一下了课，总是能够见到许教授被学生团团围住的情景。

生性不拘小节、豁达开朗的他对于教学研究一丝不苟，下课后就与学生打成一片，让学生倍感亲切。

高山仰止君子剑

没有花哨的自我介绍，许小年教授淡淡地说一句“我们上课吧”作为每门课的开场白。

学生们纷纷慕名而来，无缘来听许教授上课的同学建议让他开个讲座，减少些遗憾。

许教授的课上没有慷慨激昂，他是一位风雅的君子，语调没有大起大落，总是平缓的，可是说出的每一句话都是有分量的，总能切中问题的要害，学生们的评价就是一个字——“服”。他的课也许不能让人激动，却让人深受触动。

一位真正的学者，他推崇“大胆假设，小心求证”。他常说，研究经济问题，首先要搞清楚定义是什么，假设是什么，在这个基础上，才能建立模型。而一切模型，必须经过实证的检验，如果不成立，就要重新假设，这是非常严谨的。他讲求方法论，他说，四天内讲的内容学生可能很快会忘记，所以不同于一般的宏观经济学课程，他讲授的是宏观经济学与政策分析，他的课具有很强的分析性，讲究的是方法论，因为方法论可以让学生们受用终身。他用事实和数据说话，真正深入问题的实质。他的课上从来没有让人看得似是而非眼花缭乱的复杂模型，数据清晰、表格简单，令人一目了然。对于中国经济的深刻了解，使他的研究直达问题深处。

他的讲解简单而明晰，极具条理性。四天的内容环环相扣，过渡自然，传统理论、财政政策、货币政策、汇率、通货膨胀……浑然一体。他的理论是高度概括性的，理论与实际完美结合，发人深思，令人起敬。每说到一个内容，他就会举出几本相关的著作，作出精辟的分析，一堂课下来就能列出

一份经济学经典著作的书单来。

许教授的课程对于企业的高层管理者有着极强的针对性，宏观经济学很多人在大学期间就学过了，但对于宏观经济学理论与方法的精粹，以及如何与实践相结合、如何根据政策进行分析等等，往往还是知之甚少。许教授丰富的阅历、渊博的知识、深刻的见解、到位的解答令人常有茅塞顿开之感。大家风范尽显眼前。

细中藏利绅士剑

丁远教授脸上时常带着他的招牌微笑，执教于法国名校的他总是散发着法兰西绅士的优雅风度。可是他对于财务报表的分析却是绝对地锐利透彻，让人不能不佩服他的精辟犀利。

大量使用案例教学是丁教授的一大特色，在四天的EMBA《财务报表分析》中他竟使用了25个大大小小的案例。他的案例虽多，却不会让学生觉得铺天盖地，不知所从。有些案例，是浅浅地一讲而过，有些会讲得深入些，还有三四个案例则需要重点分析的。案例与理论概念紧密配合，节奏控制得张弛有道。所有的案例都是特别具有代表性的，不同于通常哈佛式案例的是，丁教授所使用的案例大都是从各公司的年报上节取的，同时剔除了一切无关紧要的部分，确保了案例的现实性和针对性。

丁教授上课特别细致，他区别中国、美国、国际的会计准则，将同一问题放在不同的准则之下进行讨论，使学生的了解更为全面。他更常常研究很多中国案例，针对中国企业现状进行深入分析。

都说丁教授是个特别敬业的人，只要获悉某公司出了问题，那么即使是深更半夜，他也会立刻上网查报表、查资料。他又是一个一丝不苟的学者，总是精心准备教材，所有的案例他都会配上Excel格式的公司报表，便于学生自己分析。

很多同学说，大学里学习财务报表分析，记忆中最深刻的就是一大堆公式、比率、算法。然而丁教授的课先从搞清概念和方法开始，通过大量的案例分析，让学生明白现实中企业在纷杂的会计处理中的依据及存在的问题。最后，才引入财务比率。因为财务比率是建立在会计分析的基础之上的，重要的是看懂财务报表和报表背后所反映的经济实质。

香港科技大学著名的会计学教授、中欧访问教授 Gary Biddle 常说“会计是门艺术”，丁教授让学生懂得如何去欣赏这门“艺术”。

“三剑客”的故事暂且说到这里，他们的精彩教学和人格魅力正在濡染熏陶着中欧的学子，常常一堂课就让他们茅塞顿开，苦思之难题豁然得解。“三剑客”于2005年9月24日获得中欧国际工商学院“2005年度教学优秀奖”，而中欧“一招即令人惊服，招招可令人叹服”的“剑客”又何止这三位！ **THELINK**

“中国汽车产业：谁是最后的赢家？”

第三届“中国汽车产业高峰论坛”在中欧国际工商学院举行

文 / 袁梅 邵旭宁

11月28日，“2005中国汽车产业高峰论坛”在中欧国际工商学院拉开帷幕。继连续两年成功举办“中国汽车产业高峰论坛”之后，中欧国际工商学院再次利用其学术优势和市场影响力，邀请国内外专家及汽车企业的高管，共同探讨中国汽车产业面临的机遇、挑战及未来发展。



此次论坛为期两天，主题定为“中国汽车产业：谁是最后的赢家？”论坛分为八大议题，一、宏观经济与汽车产业政策；二、全球协调及其对中国汽车产业发展的影响；三、中国汽车产业结构的现状与发展；四、洞察中国汽车消费者及其需求；五、中国汽车市场的未来发展；六、中国商用车市场的发展趋势；七、建立一个具有竞争力的中国汽车零部件业；八、中国与全球汽车市场。

汽车产业面临能源挑战

中欧国际工商学院宝钢经济学教席教授、著名经济学家吴敬琏在题为《增长模式转变与汽车产业升级》的演讲中指出，近几年来由于现行政绩标准和财税体制压力以及扭曲的要素价格等因素影响，许多政府官员把“结构调整”理解为大量投入土地、信贷等资源，营建“形象工程”和“政绩工程”，造成了大规模投资和产业结构“重型化”的热潮。

吴敬琏教授谏言，在这种经济形势下，汽车产业首先应谨慎投资，防止货不对路，供过于求；同时要发展节能型汽车和积极研究开发新能源，努力延伸价值链；强化研究开发，发展汽车电子，改善售后服务，探索汽车金融创新的途径。

中国汽车工程学会理事长张小虞先生认为，新世纪中国汽车工业发展有三个总体趋势：一、与国民经济同步增长，成为国民经济的支柱产业；二、汽车产业为构建和谐社会做贡献；三、汽车产业正在从制造大国迈进产业强国。因此他指出，中国的汽车产业要快速发展，就必须与GDP保持同步发展，要面对能源、环境和安全带来的巨大挑战。此外，



汽车产业还必须在中国城镇化进程中发挥积极作用，处理好社会经济活动中消费与创造的协调关系。

中国市场地位日趋显著

几大外资汽车厂商不约而同地指出，中国汽车市场在全球汽车产业的地位日趋显著，机会巨大。

依维柯首席执行官保罗·蒙费里诺在论坛上指出，西方汽车制造商进入中国经历了三个传奇般的过程：先是“黄金机会”阶段——国外车商普遍认为中国是个巨大的市场，采用了从外到内的方法，完全是征服者的行为；然后是“巨大的恐惧”阶段，他们认为在中国经营具有很大风险，开始“反向”征服；而现在，已经到了“共同开拓业务”阶段，大家都意识到中国市场对于整个汽车行业而言是个机会，现在他们与中国汽车业完全是合作伙伴的关系。他还透露，在全球2005年商用车的高潜力市场中，预计中国市场将达153万4千辆，占到整个商用车市场的60%。而到2015年，中国将拥有全球一半的中等收入者，其对于汽车市场的重要性不言而喻。

亚新科工业技术有限公司董事长兼首席执行官杰克·潘考夫斯基先生也在论坛上指出，进入21世纪以后，美国和日本的汽车销量基本持平，而中国的汽车销量将增势迅猛，预计到2020年将超过1500万辆，接近于美国。

大规模行业性论坛将年年举办

作为亚太地区领先的商学院，中欧国际工商学院不仅培养中国经济发展最需要的企业家和高级管理人才，并且始终关注和研究中国经济发展中最前沿和前瞻性的问题。

与前两届相比，这次汽车产业论坛无论从内容、还是从演讲嘉宾的层次上来看，都有了一个很大的提升。

中欧国际工商学院每年都会举办一些大规模的行业性论坛，尤其是那些对国民经济具有举足轻重地位的行业。凭借中欧的学术优势，论坛有力地传播了最新思想和知识。论坛的学术性保证了其中立性和客观性。THELINK





中欧－哈佛－IESE 联手打造世界顶级 CEO 课程

文 / 邵旭宁

—— 大洲的三大顶尖商学院，中欧国际工商学院、哈佛商学院以及 IESE 商学院将强强联手，共同打造世界顶尖的 CEO 课程。

三大商学院将集中各自强大的学术力量，针对当今中国 CEO 的工商管理教育需求，共同设计、开发和讲授全球 CEO 课程。这是国际上首次出现的商学院跨越欧美亚三大洲的合作项目，也是首次被中国的商学院引入的“全球 CEO 课程”。

中欧国际工商学院副院长兼中方教务长张维炯教授表示：“中国的企业目前正在走向全球，我们的企业家也在走向欧洲、走向美国，在走向全球过程中会面临一些新的问题。我们与哈佛商学院、西班牙 IESE 商学院一起设计这个课程，希望我们的 CEO 课程不但可以为中国的企业家们走向世界提供一个很好的平台，也可以使中欧国际工商学院通过和世界顶级商学院共同合作，将我们的品牌推向一个更高层面。”

三大顶尖商学院强强联合

参加此次全球 CEO 课程合作的三所商学院均为各大洲最优秀的商学院。三个学院的副院长紧密合作，亲自主持课程设

计，具体招生和课程运作则由中欧操作。成功修完整个课程的学员将被授予中欧国际工商学院、哈佛商学院和 IESE 商学院联合颁发的“全球 CEO 课程”证书。

有人质疑，中欧此次与哈佛、IESE 合作为后两所商学院进军中国打开了方便之门。对此中欧国际工商学院高层经理培训部执行主任刘涌洁先生表示，商学院教育不同于其他消费市场，国外的商学院目前因种种限制不大可能单独进入中国开办分院，而且他们也并不十分了解中国成功企业 CEO 们面临的挑战和对继续学习的特殊需求。此外，做教育必须扎根本土，国外商学院即便进来，造房子容易，但要他们的教授做到扎根中国，那就太难了！“与哈佛以及 IESE 的此次校际合作谈判历时半年之久，我们将严守以下合作底线：1、责、权、利平等，共同合作；2、共同打造联合品牌；3、彼此信任、求同存异。”

刘涌洁先生同时也指出，哈佛商学院之所以与中欧合作，也有自己的需求：“除了看重我们的声望和在 EDP 课程运作方面的优势，他们还可通过授课接触到中国商界的顶级精英人物，也可以让哈佛的教授更了解中国的经济情况。”“前十年中欧着重于打造自己的品牌，赢得业内的尊重和认可。现在新的机会

到了，面对巨大的管理教育市场，中欧需要插上一双可以腾飞的翅膀，不断提升自身的国际地位，这次全球 CEO 课程的合作恰恰符合中欧的国际化办学定位。”

为中国 CEO 量身定制

刘涌洁先生表示，中欧前两届 CEO 课程的成功举办，让他们意识到中国的 CEO 们不喜欢那种一般化的商学课程。他们都是业界精英，需要个性化的商学教育。“我们就从大家的个性化需求中找出共性的东西，开设出这门课程。比如从 2003 年开始我们就组织一些有针对性的圆桌会议，和成功企业的 CEO 们探讨他们日常管理中面对的挑战和培训需求，并结合日常大量的不间断的公司高层拜访和交流，让教授事先了解到这些精英的需要”。

全球 CEO 课程是一个特殊的高层经理培训项目。中欧方面表示，公司的成功不仅需要个人的积极进取和努力，同时还需要有卓越的组织为共同的目标而奋斗，该课程就是专门为那些希望在这两个方面进行回顾、思考并实现突破的中国 CEO 而开设的。

首先，学员们将制定一份个人发展计划，作为自我发展的起点，发现自身的优势以及具体的发展需求；然后，学员将与他人合作，拟定一份“组织发展规则”，诊断与企业运作有效性相关的各方面的问题，突出组织中有待提高的首要领域，并聚焦于战略和计划的成功实施。本课程将帮助学员拓展他们的商业知识和战略远见，从而提升中国 CEO 的领导技能。

全球 CEO 课程为中国的 CEO 们提供了一个前所未有的机会，使他们得以对社会、文化、政治和经济领域中各种对全球商业环境产生重大影响的重要因素形成全新的认识。通过深入分析各种关键问题、商业发展动向和新兴趋势，学员们将学会如何通过自身以及所在组织的努力，在整个组织范围内创造和保持价值。

多模块课程、三地授课

据悉，与一般的管理培训课程不同，“全球 CEO 课程”将被分为四个模块，探索 CEO 在战略、政府、投资者、社会和工会等领域的职责，并考察新的世界秩序对中国经济产生的影响。在四大课程模块里，三校的学术贡献和教授的教学量各占三分之一。

课程模块一包括了竞争战略、市场战略、公司财务管理、自我发展和全球商业环境等课程；模块二包括运用信息技术打造企业竞争优势、运营战略、财务报告和信息披露、战略人力资源管理 and 中国经济改革和展望等课程，这两个模块的课程将在位于上海的中欧国际工商学院主校区授课。

模块三包括宏观经济政策、管理控制体系、谈判、CEO 的角色和全球商业环境五门课程，在西班牙巴塞罗那的 IESE

商学院授课；模块四包括全球战略和收购兼并、领导力、公司治理和价值、公司重组和重建、企业和政府关系等课程，授课地点是位于美国波士顿的哈佛商学院。

规模空前的师资力量

针对此次的全球 CEO 课程，三所商学院共同组建出一支名师荟萃、阵容强大的教授队伍。中欧方面，由学院副院长兼中方教务长张维炯教授任课程联合主任。此外宝钢经济学教席教授吴敬琏、经济学与金融学教授许小年、市场营销学教授柏唯良 (Willem Burgers) 等将为该课程授课。

在哈佛商学院方面，由哈佛商学院高级副院长兼罗斯·格兰姆·沃尔科工商管理教席教授克里士纳·G. 佩勒普教授担任课程联合主任；厄奈斯特·L. 阿尔伯克工商管理教席教授罗莎贝丝·莫斯·坎特、综合管理中心成员琳·夏普·佩因教授、罗伯特珍·西兹克工商管理教席教授克莱顿·M. 克里斯坦森等将为该课程授课。

IESE 商学院方面将由任杰明 (Jaime Ribera) 教授担任课程联合主任，经济学教授白思拓 (Alfredo Pastor)、市场营销学系约瑟·路易斯·雷诺教授等将为该课程授课。

四大标准“定向”招收 CEO 精英

中欧国际工商学院高层经理培训部执行主任刘涌洁先生表示，此次三校合作开设的全球 CEO 课程开创了国内的先河。“企业文化是由 CEO 来创造的，CEO 是企业的灵魂，我们抓住老板做文章。”与一般的招生方式不一样，全球 CEO 课程先选定一批目标学生，然后向他们发出专门邀请，并逐个上门访谈，预计首批招生 45 人。

“我们把全球 CEO 课程定位为管理教育的金字塔塔尖，只为某一小部分人量身定制，只有符合以下四种标准的 CEO 才有可能成为我们的学生：一看公司是否成功，上市公司原则上看市值，没上市的公司看它在业界是不是标杆企业；二看 CEO 个人是否具有人格魅力，每个候选人必须能为该课程和课堂讨论带来一些贡献；三看本人的求学态度，即是否意识到自身发展的瓶颈是学习；四看企业是否健康，即是否可持续发展。我们有一个国内 CEO 的数据库，收集了国内最优秀企业的 CEO 情况，我们将从中先挑选一遍，然后利用学院的校友资源，了解哪些企业的 CEO 真正符合我们的遴选标准。”本次“全球 CEO 课程”将于 2006 年 2 月正式开课。

中欧国际工商学院前两届 CEO 班的学员包括了 TCL 总裁李东生、百联总裁王宗南、红豆集团董事长周海江、万通董事局主席冯仑、汇源果汁董事长朱新礼、博时基金总裁肖风、奥克斯集团董事长郑坚江、建业集团董事长胡葆森、奥康集团总裁王振滔等多名国内商界精英人物，这次全球 CEO 课程将会邀请更多优秀的学员。**THELINK**



中欧校友特设课程跨出国门

1 2月4日, 14位来自中欧 CEO 班、EMBA 和 DIMP (管理文凭课程) 的校友从北京、上海、无锡、浙江、贵州、青岛、香港等地飞抵位于波士顿的哈佛大学, 开始了为期三天的“中国企业国际化—机遇与挑战”哈佛大学之旅。这是中欧国际工商学院高层经理培训部和校友关系事务部首次将中欧校友特设课程开设到国外。

国际名师指点江山

本次课程由中欧执行院长雷诺教授和深受校友欢迎的中欧飞利浦人力资源教席教授杨国安博士联合设计并亲自带队。开课首日, 雷诺教授以其渊博的学识与校友们交流了“今天要想成为一名冠军, 你就必须成为一名全球冠军”的观点。他指出, 要成为一名全球冠军, 就必须关注国家法律框架、政府的角色、市场规模、劳动力市场、资本市场、条例法规、道德标准、教育、社会认可、经济形势等多方面的问题。

杨国安教授在授课期间与校友们分享了其关于华人企业

走向国际的最新研究成果, 并指导大家就趋势科技和 TTE 的案例进行了深入探讨, 就内生式成长、战略联盟和并购等多种国际化方式逐一进行分析。校友们还就特别关注的趋势科技的“混血团队”如何在跨国经营和决策过程中所起到的作用进行了广泛的讨论。

12月6日, 诺贝尔经济学奖获得者、来自麻省理工学院的罗伯特·索罗教授 (Robert Solo) 为校友们阐述了他最近关注的灾害经济成本概念。他用卡特里娜飓风、“9.11 事件”和“SARS”举例并建议政府应该承担更多的责任。索罗教授就如何延伸福利制度、保险体制来预防或减少灾害的经济成本给出了一系列建议。索罗教授是美国经济学界的泰斗, 代表主流经济学派, 他从正、负两方面对美国经济的短期和中长期前景做了描绘: 指出美国经济潜在的主要问题在于政府的赤字预算、负储蓄和对外举债的组合能持续多长时间。他特别安排时间针对校友们广泛关注的问题做了深入浅出的阐述, 对如何看待中国消费支出占 GDP 尚不足 45% 这一问题, 他指出可能是人们对



医疗卫生、养老、教育等方面的消费感到无把握所致。

下午, 摩根斯坦利公司全球首席经济学家史蒂芬·罗奇 (Stephen Roach) 先生做了精彩演讲, 他认为中国经济未来的增长应该是消费驱动型的增长, 在从投资驱动型到消费驱动型的过渡中, 中国经济的增长速度有可能从当前的快速增长 9.5% 调整到 7.5% 以下。另外, 罗奇先生还提到了人民币将会以每年 3—5% 的速度升值。来自 KPMG 的资深合伙人路易斯·沃尔特 (Louis Walter) 先生以及他的团队为校友们做了有关全球并购的讲解, 哈佛商学院高级副院长约翰·奎尔奇 (John Quelch) 教授也做了有关全球品牌的精彩的学术演讲, 使校友们获益匪浅。

实地学习“杠杆收购”案例

12月7日早晨, 校友们来到了位于波士顿市郊的美国实验仪器公司 (Instrumentation Laboratory), 这是一家专门生产销售医疗器械的高科技公司, 在血液分析仪器和加护检测领域处于全球领先地位), 该公司是美国杠杆收购的典型案列。雷诺院长特意邀请了 15 年前亲自参与并购全过程的律师, 来自 Cuatrecasas 律师事务所的何塞·布兰科 (José Blanco) 先生和该公司的 CEO 何塞·M. 鲁比拉尔塔 (José Rubiralta) 先生, 与大家分享了跨国并购的整个过程。收购前, 作为出售方的美国实验仪器公司的规模远远大于其收购方, 而且是在美国证券交易所上市的企业。布兰科律师从初步谈判、准备收购、组织融资到达成跨越 10 多个司法管辖区的跨国交易做了详尽的介绍。该案例对校友们启发极大, 徐强校友感慨地说, 这家公司的案例对我现在的工作有现实的指导作用。拜访结束后校友们纷纷表示希望再多些时间与公司高管和律师们交流。

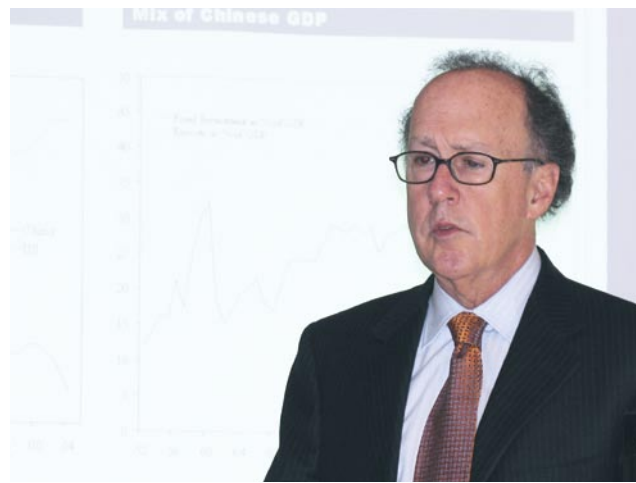
下午, 来自 INSEAD 商学院的市场学教授查尔斯·瓦尔德曼 (Charles Waldman) 教授为大家设计了美国消费体验的特殊体验式教学, 将课堂延伸到了波士顿最具特色的保德信购物中心 (Prudential Center), 校友们带着瓦尔德曼教授的分析框

架边购物边思考, 亲身体验了美国一般消费者的感觉。回到教室, 瓦尔德曼教授从购买模式、客户类型、如何将零售定位转化为众多行动变量、零售服务导向等多个方面与校友们探讨美国的消费市场 and 客户, 使校友们获得了从感知到感悟的升华。

课程深受校友赞赏

同学们对本次校友特设课程非常满意, 来自北京的 CEO 班二期校友史晓燕女士说: “非常高兴能参加这次校友课程, 所有的课程安排非常紧凑, 非常值得, 我感到不虚此行, 并为没能参加的同学们感到遗憾。”

中欧校友特设课程自 2003 年由中欧高层经理培训部和校友关系事务部联合推出以来, 已有超过百人参加了多期上海、北京的课程。设立校友特设课程旨在为广大校友提供终生学习的机会, 帮助中欧的校友们强化个人的管理技能, 使校友能够将最前沿的管理理念转化为公司的核心竞争力, 同时提供一个加强校友之间相互认识与了解的平台。该系列课程的学员仅限于中欧校友, 包括自学院前身中欧管理中心 (CEMI) 成立以来历届 MBA、EMBA、DIMP (管理文凭课程)、CEO 班、总经理班、CFO 班校友和交换学生。(高层经理培训部供稿) **THELINK**



要闻：胡锦涛主席与中欧执行院长雷诺教授亲切交谈

11月14日晚，正在西班牙进行国事访问的中国国家主席胡锦涛在马德里出席欢迎晚宴时，与中欧国际工商学院执行院长佩德罗·雷诺教授进行了亲切交谈。

胡锦涛主席在交谈中提到，近年来中欧国际工商学院在工商管理教育领域取得了令人瞩目的成绩，对中国的管理教育产生了较大的影响。为此，他向雷诺院长表示祝贺，并希望中欧国际工商学院再接再厉，为中国的经济发展做出更大的贡献。

据悉，胡锦涛主席于11月13日抵达马德里，对西班牙进行了为期2天的国事访问。14日晚西班牙国王胡安·卡洛斯在马德里帕尔多国宾馆举行了隆重的欢迎晚宴。在晚宴发言中，胡安·卡洛斯国王提到的惟一个中国的项目就是中欧国际工商学院。

中方陪同官员、西班牙皇室、政府官员及西班牙各界贵宾约100余人参加了晚宴。

来访：欧盟委员会税务及关税联盟委员拉斯洛·科瓦奇访问中欧

11月16日下午，欧盟委员会税务及关税联盟委员拉斯洛·科瓦奇先生一行访问了中欧国际工商学院。

科瓦奇先生在学院发表了演讲。他表示非常高兴访问中欧。他着重向中欧学生解释了欧盟与中国进行海关合作的重要意义。他指出，这一合作有利于双方建立强大的合作伙伴关系，因为良好的跨国海关管理对于全球经济的健康发展是必不可少的。去年，扩大后的欧盟成了中国最大的贸易伙伴，而中国则成了欧盟的第二大贸易伙伴。

演讲结束时，科瓦奇先生说，他将带着两项成果回到布鲁塞尔：一是他与他的中国同行，尤其是副总理吴仪女士和海关总署署长牟新生先生达成了一致的目标；二是访问中欧，并认识到这所学院将为实现欧中双方战略做出积极的贡献，因为学院多元化的MBA、EMBA学员队伍将在当前和今后很好地促进中国与全球的相互了解。



来访：INSEAD 商学院院长访问中欧国际工商学院

10月27日，INSEAD 商学院（欧洲校区）院长加布里埃尔·哈瓦维尼（Gabriel Hawawini）教授和该院国际理事会理事长兼名誉董事长克劳德·詹森（Claude Janssen）先生访问了中欧国际工商学院。中欧国际工商学院副院长兼中方教务长张维炯教授接待了来访的客人。



哈瓦维尼院长曾在中欧校园二期工程在建期间访问过中欧，他对今日中欧在各方面取得的长足进步深表赞叹。

中欧MBA学员最近接待了一批来自INSEAD 商学院新加坡分校的MBA学员，双方通过共同分析商务案例圆满地完成了一次学术交流活动。此外，中欧高层经理培训部还于今年和INSEAD 商学院及IBM公司在新加坡共同开设了一项培训课程。

国际经济学联合会改组 中欧教授吴敬琏当选执委



据《财经》杂志11月22日报道，总部设在法国巴黎的国际经济学联合会（INTERNATIONAL ECONOMIC ASSOCIATIONS, IEA, www.iea-world.com）于2005年8月底在摩洛哥召开了第14届世界学术大会，并选举了本届（2005—2008年）执行委员会和下一届主席（2008年—）。中国著名经济学家、中欧国际工商学院宝钢经济学教席教授吴敬琏当选本届执行委员会委员。

该组织的执行委员会历来由国际著名经济学家组成，很多著名经济学家担任过该组织的主席。吴敬琏是该组织成立55年以来，首位当选执行委员的中国经济学家。

“发展现代服务业”研讨会在中欧国际工商学院召开

11月20日，为推动国内现代服务业的发展，同时配合国务院批准的浦东新区综合配套改革试点，中欧国际工商学院与



上海浦东新区人民政府联合在我院举办“发展现代服务业”研讨会。

中欧国际工商学院名誉院长刘吉教授、中国社会科学院学术委员会主任王洛林、国务院发展研究中心副主任李剑阁、国家统计局副局长邱晓华、中共上海市委常委、浦东新区区委书记杜家毫等著名专家学者、高层政府官员、企业家，以及香港和台湾地区的著名企业家出席了此次会议。作为会议主席，中欧国际工商学院宝钢经济学教席教授吴敬琏在发言中强调了发展现代服务业对国民经济建设的重要性。会上，与会者针对在国内大力发展现代服务业的意义与面临的问题，及港台地区发展现代服务业的经验进行了全面深入的分析和讨论。

中欧举办 2005“第一资本”高峰论坛

11月11日，由中欧国际工商学院、上海世博（集团）有限公司、第一财经传媒有限公司、第一财经日报社共同主办，由世博集团上海市对外服务有限公司承办的“2005‘第一资本’高峰论坛——CEO眼中的人力资源管理”在上海香格里拉大酒店举行。国内外知名企业的高层管理人员和专家教授齐聚一堂，围绕“CEO眼中的人力资源管理”这一主题深入探究企业在中国高速变革的商业环境下的人才发展战略、人才国际化战略等问题，并且交流了他们在人力资本增值优化方面的经验和见解。

本论坛作为中国人力资源界的盛会，将响应全市“十一五”国民经济和社会发展规划，以2010年世博会召开为契机，为构建上海人才高地，推动人才国际化进程提供智力支持。论坛立足“人力资本”这一最重要的战略资本和可再生资本，为中外企业提供一个国际性交流平台，共同探索本土人才资源向人才资本转化的途径，交流企业吸引人才、培养人才、用好人才的成功经验和实战方略，为构建上海人才高地建设国际化的软环境，促进人才资源与经济社会的和谐发展。

胡安·阿雷纳细数互联银行“与众不同”之处

10月31日，西班牙互联银行董事长胡安·阿雷纳先生在中欧国际工商学院的高层管理论坛上作了题为“与众不同”的精彩演讲，向来宾们细述了互联银行从当初的小银行不断发展壮大、最终成为西班牙五大银行之一的“与众不同”之处。

从一个传统的银行转向一个电子一体化的银行，互联银行凭借其“电子银行业务”的差异化优势，最终在众多同行中脱颖而出，成为西班牙规模最大的银行之一。阿雷纳先生指出，互联银行成功的关键因素之一是注重产品与服务的创新，而最关键的成功因素是以独特的方式组织和结合种种看似非常复杂的活动，把信息、技术、报酬制度以及人员、挑战、机遇等种种因素结合起来。

当天，众多来自银行和金融界的人士，以及沪上几所商



学院的 MBA 学生参加了此次论坛。听众普遍认为，阿雷纳先生在演讲中提到的互联银行的发展经验，对中国中小银行的发展颇具借鉴意义。

李健宜细述“共享服务”概念

10 月 20 日，霍尼韦尔公司全球商业服务亚太区副总裁兼总经理李健宜在中欧国际工商学院做了一个名为“运用最先进的思维方式，实现共享服务”的精彩演讲。在演讲中，李健宜提出了“共享服务”的概念：“共享服务就是，能够由一个集中化的组织向各业务集团和职能部门提供的内部或外部服务，利用规模经济和流程卓越性驱动生产率和效率。”此外，他还在演讲中结合实践，和听众分享了霍尼韦尔实现共享服务的经验和成果。

中欧沙龙：组织文化与成员的思维方式

10 月 15 日晚，太平洋研究院（TPI）中国董事长苏琬女士做客由中欧北京代表处组织的中欧沙龙活动，与近 40 位校友学员共同探讨如何帮助组织和个人掌握建设性的认知方式。

苏女士先以独特的视角划分了组织文化的三种特性：建设性文化、防卫被动性文化与进攻防卫性文化。这三种文化不仅同时存在于企业中，而且与企业的收入、股价及利润密



切相关。据大量的调研数据与分析结果显示，在 10 年间，建设性文化组织的净收益增长率达到 756%，而防卫性文化组织仅为 1%。接着，苏琬女士以三个 70%，引起了听众对现状的关注：70%的组织推行的变革都没有成功；70%的员工没有真正投入本职工作，70%员工的防卫性都是由领导决策引起的。这给在座的高层企管人员拉响了警报。

如何让效力模式从个人延展到团体，进而渗透到整个组织？这需要改变个人的思维模式和把握思维技巧。苏琬女士将 TPI 研究经验的结晶与大家分享，在讲座中，苏女士不仅讲解研究所获得的理论，还运用生动的实例让本次活动的气氛渐渐步入高潮。

中欧合聚讲坛“文化与管理”系列之一：解读“旧邦新命”

酝酿已久的中欧合聚讲坛于 2005 年 10 月 28 日在中欧国际工商学院北京代表处正式“开坛”。作为“文化与管理”系列的开坛之作，北京天则经济研究所所长盛洪教授作了题为“旧邦新命”的演讲。

中欧国际工商学院助理院长马遇生先生在合聚讲坛开坛致辞时说，所谓合聚不仅仅是“合名师智慧，聚中欧精英”，更希望是一个能够“合大家智慧，聚万方心力”的平台，体现出学院、学员、校友以及社会各界的参与。

在 2005 年度的“合聚讲坛”中，将围绕“文化与管理”的话题，在宏观的视点上，联系生动的社会与经济生活现实，为校友们提供关于中国社会及文化的背景，帮助校友们将管理知识更好地应用其中。



中欧合聚讲坛“文化与管理”系列之二：“两个娘的孩子”能成为健康理智的好孩子吗？

合聚讲坛“文化与管理”系列第二讲，于 2005 年 11 月 19 日在中欧北京代表处开讲。著名作家、学者麦天枢先生发表了题为“两个娘的孩子：关于我们自己的知识”主题演讲。

中欧迎来又一批 MBA 国际交换学生

中欧国际工商学院最近迎来又一批 MBA 国际交换学生，他们来自英国伦敦商学院、法国 INSEAD 商学院、西班牙 IESE 商学院、意大利 SDA Bocconi 商学院、加拿大多伦多大学罗德曼商学院、加拿大麦吉尔大学商学院。他们将在中欧度过为期两个多月的学习生活。



除了选修中欧 MBA 的课程外，交换学生还将参加中欧为他们设置的“中国特设课程”，以求加深对中国文化和中国商务的理解，增强自己的全球化视野。

中欧国际工商学院一直十分注重与海内外一流商学院的交流，办学国际化程度不断提高，目前中欧 MBA 课程已经和 30 多家海外商学院建立了双向交换关系，其中 20 家位居英国《金融时报》全球 MBA 百强排行榜前 50 名。

中欧 EMBA03 级北京班“欧洲文化与管理”课程圆满结束

10 月初，为期 11 天的中欧 EMBA03 级北京班“欧洲文化与管理”课程圆满结束。开设该课程的目的是通过与欧洲政界、企业界、学术界进行面对面的交流，使同学们了解欧洲各主要国家的政治、经济、社会和文化状况。其目的不仅仅在于拓宽



眼界，更在于挑战并打破既有的思维模式，通过观察、思考、交流、对比和总结，深入理解隐含在欧洲工商业兴起、发展背后的思想、制度、历史和文化原因，从而使学员能够联系所在企业的管理实践，建立和完善管理所在企业的理论或方法，争取成为放眼世界的行业领袖和企业领导。

此次访欧考察团由中欧助理院长马遇生先生带队，共有 37 名来自不同行业和地区的学员参加。考察团参观了日内瓦大学、INSEAD 商学院、IMD 商学院等三所知名学府，聆听了三所学府知名教授的精彩演讲。此外，还专程访问了三家历史悠久、业界领先的欧洲公司：标志—雪铁龙集团，ABB 有限公司和诺华制药有限公司。

中欧校友汽车产业俱乐部：中国汽车产业现状及未来走势座谈会

11 月 28 日晚，中欧校友汽车产业俱乐部特邀中国汽车工程学会理事长张小虞先生和国家信息中心信息资源部主任徐长明先生与部分会员就中国汽车产业现状及未来走势进行了热烈的讨论。

张小虞先生从新中国汽车工业发展历程出发阐述了几十年来我国汽车产业的成绩与不足。同时，他也根据产业现状提出了“十一五”规划中汽车产业的具体目标。

徐长明先生则从需求的角度分析了 2000 年以来私车消费的增长状况及原因，指出了 02、03 年私车消费的井喷和 04 年市场低迷的原因，并对未来中国乘用车行业做出了展望。

在谈到能源问题时，张小虞先生重点谈到了对轿车柴油化的期待，同时他就未来新能源诸如生物柴油、煤变油等最新技术向大家作了介绍。

中欧 MBA2002 届校友母校再聚首

11 月 27 日，三十多位中欧 MBA2002 届校友聚会美丽的中欧校园，庆祝毕业两周年后的重逢。

离校以来，各位同学的事业和生活都发生了很大的变化，在聚会中他们快乐地分享着彼此的种种变化、成就和心得。大屏幕上特别放映起他们毕业前所拍摄的校园生活剪辑，同学们在一片欢笑声中回忆着美好的往事。此次重聚使平时因忙于工作而久未联系的同学们又坐到了一起，共叙同窗情谊。活动结束后，还有很多同学意犹未尽地在校园内合影，走入教室和图书馆，重温学习生活的点点滴滴。这次的聚会活动也吸引了很多在校 MBA 学生的参加，他们主动与校友们进行交流，增进了彼此间的友谊和联系。此次活动由现任职于美国商会的安若丽 (Laurie Underwood) 女士组织。



CFA 适合你吗?

文 / 高岩

由于美国金融市场在全球的强势地位及其金融理论的高度发展,近十几年来,CFA(注册金融分析师)认证在全球范围内得到迅猛发展,这几年来在中国也是如此,出现了“CFA 热”。“CFA”本来只是美国大型金融机构的分析师小圈子里的话题,现在却成为众多想要在金融业谋求发展的年轻人的追求,不少人把 CFA 证书看作是进军金融业的敲门砖和职业上升的云梯。尤其随着中国金融市场的即将开放,可以听到国内大量有关“中国缺少 CFA”的呼声。

1995 年我任职于美林公司,受到当时的上司美林高收益债券策略师马丁·福利德森(Martin Fridson)的推荐参加 CFA 考试获得认证资格。马丁·福利德森那时正是美国投资管理研究协会(AIMR)的管理委员会成员之一。1999 年,我在凯洛格商学院攻读博士时,曾参与促成 AIMR 与北大光华管理学院间的交流合作,参与了 CFA 在中国最早的推广。由于当时不允许外国机构在中国建立独立的分支机构,首次合作搁浅。随后,我参与了北大在国内开设的第一届 CFA 班的工作。

近来有不少我们的 MBA 同学向我询问报考 CFA 的情况。根据我对 CFA 背景、现状,及其在中国的发展情况的一些了解,我想就 CFA 的问题谈一两点,希望可以给我们的学生提供一点有用的借鉴,看一看 CFA 是不是真的适合你。

获得 CFA 认证资格确实是有好处的,概括起来有以下三点
一、综合提升金融财务知识。CFA 课程可以提供全面、实用、

先进而系统的知识体系。通过三年 CFA 的考试,参与者水平应可以达到相当于金融硕士的水平。

二、自我能力的证明。由于 CFA 考试对应试者的综合理解能力、分析能力,以及行业知识都有很高的要求,并且需要积累一定的相关的工作经验,才能最终拿到 CFA 资格,拥有 CFA 资格可以说是对个人能力的证明。

三、为事业上的进一步发展提供良好的平台。这正是获得 CFA 最大的价值所在。CFA 机构通过各地的分支机构,不断为会员提供再教育机会,通过大量讲座、培训、刊物、讨论、聚会及职业辅导等,让会员保持站在金融理论与实践的最前沿,把握行业发展的脉搏,建立职业人脉关系,在竞争中取得先机。

尽管如此,我们还是需要更多的冷静和分析。由于中国的国情,CFA 是否到了可以普及的时候,能够发挥多大的作用?对于获得资格的人员到底有多大意义?在目前的情况下,我觉得 CFA 还存在着一定的缺陷,尤其是对于中国考生来说。

CFA 提供的是发达国家市场的知识与技能,对于我国金融市场来说,有着很大的超前性。其中有很多核心理论,如衍生品、固定收益产品等,目前在中国还未普及,而从业人员的相关职业操守更是无从谈起。不少人会认为这些先进的完美的理论代表了我国金融市场未来的发展方向,加之进入 WTO 以后中国金融市场加速开放,CFA 知识体系在中国的实用性会逐步体现,因此有一张 CFA 的证书在手中可以掌握主动权。但

是不应该过分期望这些知识在未来的中国市场所能起到的功用。因为,我国金融市场的开放过程与程度,以及金融实践如何与国际惯例相结合,受到许多因素(包括政治因素)的影响。我国金融市场的方向目前还不能清晰地预计。同时,我们应该注意到日本虽然拥有世界第二大金融市场,但却没有出现过 CFA 热,获得 CFA 资格的分析师也非常少,这就说明 CFA 资格在日本这一特定的市场并不能提供很多相对的竞争优势,也说明了 CFA 并不是在任何地方都能够发挥作用的。

CFA 资格并不能保证在职场竞争中胜出,这一点可能和大家的想法大相径庭。在美国,招聘广告上经常可以看到“MBA or CPA required”,却很少有“CFA required”,最多是“CFA preferred”。原因在于,CFA 不同于 CPA,CPA 是会计师从业必需的资格认证,而 CFA 只是一个在本行业证明自己有一定能力的标志。因此,我认为 CFA 可以锦上添花,却不能雪中送炭。所以,如果要考 CFA,最好也是在进入金融行业之后,这样目的更明确,获得的效益也会更好。而从另一个方面来讲,CFA 还可能适得其反帮倒忙。由于多数国内高层金融人士并不是 CFA,如果拿着 CFA 去求职面试,不排除雇主可能会认为你好高骛远、野心太大,甚至可能对自己造成压力,反而令求职者失去求职机会。

获得 CFA 的最大好处是可以得到一个职业继续发展的良好平台。然而,由于外国机构不允许在中国设立独立的分支机构,至今管理全球 CFA 的组织 CFA 协会(CFA Institute)还不能在中国内地设立独立的分支机构,因此国内 CFA 无法获得成为 CFA 的最大好处——得到一个职业继续发展的良好平台。由于 CFA 协会无法为国内 CFA 们提供像在美国那样丰富多彩的职业发展辅导,这就使得获得 CFA 资格的价值大大缩水了。至于 CFA 的活动,直到最近,国内才出现了第一个职业讲座,而每次组织的活动也比较散漫,无法达到交流学习的目的。实际上,CFA 协会也感到了难以有效组织管理的困难,现在负责中国大陆 CFA 组织管理的只是其香港分部的几名成员,内地的 CFA 也都被建议加入香港分部,而这显然是不利于内地 CFA 的发展的,也不是长久之计。甚至,在 CFA 全球人数急剧增加,而 CFA 协会人手相对紧缺的情况下,中国内地的 CFA 有被边缘化的危险,无法有效地被组织,从而获得作为 CFA 最大的好处,那样就只能成为“自娱自乐”的 CFA (China Football Association)了。至今,我在国内所享受到的 CFA 最实际的“好处”仅仅是定期收到几本期刊和一些有关于 CFA 协会的新闻通告。这和 CFA 应获得的资源相去甚远。作为 CFA,如果不能享受到 CFA 协会提供的资源和平台,以获得职业上的更好发展,那么成为 CFA 的意义就将大打折扣。

我鼓励拥有从业经验的金融界人事参加 CFA 考试,如果有公司的资助更好。对于我们中欧的 MBA 学生,如果立志在金融业发展,有足够的时间、精力和财力,可以考虑报考 CFA,但是我以为,学生报考 CFA 还是应当慎重对待,要对 CFA 有一个客观全面的认识和合理的期待,尤其要全面考虑中国内地的 CFA 的特殊情况,不要盲目跟风,应该作出有利于自我发展的最佳选择,真正让 CFA 能够助你一臂之力。THELINK

本文作者为中欧国际工商学院金融学助理教授

“我们是冠军！” ——印度 2005 国际 MBA 大赛纪行

文 / 吴敏

在 11 月 24 日至 27 日于印度阿默达巴德市举行的“汇聚 2005”国际商学院大赛上，中欧国际工商学院代表队在所有 76 支代表队中脱颖而出，战胜众多国际知名商学院——哈佛、普渡、加州大学伯克利分校、加州大学洛杉矶分校、密歇根、达特茅斯、南洋理工等，一举夺得了国际商学院竞赛总分第一名。

凭借在国际上日益增强的知名度，中欧有幸成为此次活动中之唯一受邀的中国商学院。经过四天的激烈角逐，五位中欧同学最终摘得桂冠，其优异的素质和良好的表现得到了广泛的认可。五位同学频频出现在当地主流媒体的报道中，展示了中国顶尖商学院的风采。他们分别是来自 2004 级的吴敏（中国），来自 2005 级的经纬（中国）、爱德华多·卡萨多（Eduardo Casado，西班牙）、托尔斯滕·泽格（Thorsten Seeger，德国）和西达尔塔·萨尔卡（Siddhartha Sarkar，印度）。

案例分析：突破重围，挑战现实困难

整个竞赛分为案例分析和商务模拟游戏两大部分。案例分析比赛实际上从 10 月上旬就已开始。组委会先在网上公布精心准备的案例和规则，案例涉及市场营销、综合管理、投资创业等多个热门话题。各参赛队伍只有一周时间准备资料和书写报告，然后在截止期前发出电子邮件。经过评委们对近百份参赛报告进行慎重选择后，每个案例仅会有六队入围最终的决赛。

决赛以现场演讲和评委提问为主，案例中的当事人将出席并担任评委。事实上，他们大多是在决策过程中遇到棘手问题的企业领导和政府官员，因此其中有建设性和可行性的建议



很有可能被他们所采纳，并且在今后的实际工作中加以运用。

值得一提的是，中欧在“超越表象的管理”和“增长——永远的矛盾”这两项案例分析中均取得第一，为最终的总分排名奠定了坚实的基础。尤其是在前者的决赛中，讨论的话题正是阿市未来几年的城市定位和建设重点，参赛的吴敏和经纬同学运用所学的分析模式，详尽阐述了阿市的人文地理优势以及基础设施滞后等劣势，在此基础上提出了基建先行、创建绿色产业、发展公共交通、大力治理污染等有针对性的措施。在消除当地东西两区发展失衡方面，两位同学创造性地引入了上海的成功经验，提出了东西两区利用现有优势、明确各自定位、分别建立商务中心和大学城等核心产业。针对评委们最关心的建设资金问题，中欧参赛队设计了发行特种政府债券等方案。

商务模拟： 在不可能时间内完成不可能的任务

与案例分析不同，商务模拟游戏则旨在考察 MBA 学生的创新精神、团队协作、实际操作和解决问题等各项能力。采取

残酷的淘汰制，若要进入最后的决赛必须通过四轮激烈竞争，每轮都会有一半的队伍遭到淘汰。在这个环节里时间是最大的敌人。从队员们看到每轮的题目到提供答案或解决方案，一般只有 15 到 20 分钟左右。例如，在 11 月 26 日上午举行的“市场的今天和明天”这个项目中，选手们首先需要在 20 分钟内做完 30 道涉及各种营销学知识的多项选择题。在淘汰一半对手进入下一轮后，队员们被要求完成一项看似不可能完成的任务——5 分钟内说服一个扮演秃子的评委买下你的梳子。如果闯关成功，等待选手们的是 20 分钟内为一位快餐创业者设计进入印度市场的战略战术，通过这轮后将仅剩 5 队选手。倒数第二项任务是在 15 分钟内设计广告剧情和台词，并在所有裁判面前表演。最后，选手们需要召开一个模拟新闻发布会，针对某致病食物原料的负面报道进行危机公关，争取恢复顾客的信心。所有上述参赛项目包括评委打分在内总共不超过三小时，这对各国参赛 MBA 学生的快速高效处理事务、临场应变、连续协同作战能力都是极大的考验。

中欧在所参加的三项模拟游戏中取得了一个第五、一个第六和一个第七的不俗成绩，这也进一步巩固了他们在率先举行的案例分析中建立起的领先优势，最终取得胜利。

五名队员，四种国籍，一个目标

中欧的参赛队员们在各分项竞赛中均保持着高昂的斗志和团结协作精神，充分贡献了各自的知识技能。此次参赛队伍的组成具有国际性和多样性的特点：五名队员，四种国籍，行业背景各异，每个成员都为队伍带来了积极的元素。

作为队伍中惟一来自二年级的代表，吴敏有着七年跨国公司营销和财务经验、基础理论知识扎实、善于分析问题、有很

好的现场演讲能力，在两个案例分析中充分发挥了他的特长。

经纬是个非常善于创新且具有极强责任感的人，在一些需要动手能力的场合经常为队伍注入新鲜思路和活力。例如，她曾在 15 分钟内用纸片和水笔设计出了一则广告所需的道具：帽子、服装、兑奖券等一应俱全。

爱德华多有在多个国家工作学习的经验，多年的打拼使他比队友们更为成熟稳重。他的工科背景让他在一个设计模型的游戏中大放异彩。他的提议使全队用了最少的材料，取得了很好的排名。这个模型出现在当地电视中，被作为创新的范例而予以报道。爱德华多还是个天生的社交家，任何人跟他聊上几分钟都有一见如故的感觉。

托尔斯滕是咨询背景，智商和口才胜人一筹。比如，通过他的谈判技巧，我们队在一个国际贸易模拟游戏中用较少的货币买到了稀缺资源。

西达尔塔是土生土长的印度同学，数字处理能力强，对当地的情况了解很深入。在竞赛中他提供了一些从印度视角考虑问题的独到见解，对于其他成员设计合适的解决方案提供了有益的参考。

盘点收获

对于这次经历，参赛的中欧同学们感触颇多。他们都表示，首先，通过比赛建立了信心，是对过去辛勤学习的一个圆满小结。同时，在以创新和实效为主旨的大赛中，中欧的教育模式取得了检验。各位成功运用了各种在课内外所学的先进管理知识，达到了锻炼和实战的目的。

其次，领略了各国商学院教育的特点，开阔了眼界，增长了见识，也更明晰了中欧 MBA 的特点。中欧的 MBA 学生们考虑问题比较周到、动手能力强、决策果断、能将理论和实际较好地融会贯通，但是有待改进的是广泛阅读和辩论技巧等。

最后，在比赛之余和世界各国的 MBA 学生们加强了交流、增进了友谊。中欧 MBA 学生在比赛过程中与当地企业家代表和政府官员有过多次非正式的讨论，这让当地人士对中国这个发展中的大国有了深刻了解。

当“汇聚 2005”的大幕徐徐落下之时，有理由期待中欧的 MBA 学生们再接再厉，给中国管理教育界带来更多的掌声和荣誉。THELINK

本文作者为中欧 MBA2004 级学员

市长读中欧，招商出奇招

文 / 王斌

半小时前，他还是中欧国际工商学院 EMBA04 级一名普通学员，在课堂上认真做着笔记；半小时后，他“恢复”了市长身份，侃侃而谈，向校友们介绍淮安的招商项目。

他就是樊金龙，江苏省淮安市委副书记、市长，10月23日傍晚亲自带着20位淮扬菜名厨与一行10余人的招商小分队，在中欧校园里捧出了一份盛宴，菜单上不仅有传统的淮扬名菜软兜长鱼、平桥豆腐等，更有一份排列了淮安市30个重点项目的“招商菜单”等待着校友们仔细品味。

以菜为媒校园招商

“以淮扬菜为媒，向校友招商”，这是樊金龙在中欧学习期间想出的新点子。中欧的很多校友都是知名企业家，是一个巨大的资源宝库，凭借着校友之间的信任感进行推介与招商，很可能事半功倍。

事实上，从今年1月份樊金龙正式就任淮安市市长后，他就一直在为淮安的招商工作奔忙。在中欧学习期间，他也不忘对自己的同学们介绍淮安。在樊金龙看来，目前淮安最需要的就是通过外来投资带动当地的经济发展，而如何发展经济，将工作开展得有声有色，也是他这个市长所面临的巨大压力。

本次在中欧校园内进行推介的30个项目都是经过仔细筛选的，也是对淮安未来“工业化、城市化”的发展战略有着重要意义的项目。在淮安市招商局提供的重点招商项目目录上，列举的项目主要分为四类：开掘淮安本土资源优势的盐化工开发项目；国有企业存量资产的重组改制项目；农副产品资源深加工项目；城市基础设施建设项目。

在中欧校友报名之前，这些项目的名单就已经在学校的内部网站上列出。因此，报名参加活动的校友中，已经对其中的10余个项目有了投资意向，准备进一步到淮安进行考察洽谈。“其实来中欧之前，我们对本次招商也没有提出具体的指标要求。”樊金龙说，“我认为更重要的是彼此先接触了解，请投资商，请我们的校友，到淮安来走走看看。”

后发优势中寻找制造业转移机遇

由于苏北地区经济发展速度较慢，农业经济所占比重大，面临着发展模式的制约，对淮安而言，最主要的问题也正是如此。但这一客观现实，让樊金龙在感受压力的同时也看到了希望，“如果以绝对的数据来衡量淮安的经济总量，我们可能连苏南的一个县都比不上。但是，淮安可以发挥自己的后发比较优势，这个城市面临着新的发展机遇。”

在樊金龙眼中，这个新的机遇就是承接长三角劳动密集型产业的梯度转移。樊金龙认为，由于受到土地和能源等因素的制约，未来10年，劳动密集型产业必然会向苏北、安徽、中西部等地区进行转移。他正是看好了这一点，将目前淮安招商引资的重点定位为劳动密集型产业。

“如果说一个地区的发展周期像一个抛物线形状，有起步、上升、衰退阶段，我认为淮安目前正处于快速上升的时期。”樊金龙说，“我们吸引海内外投资，最大的优势就是领域宽、成本低、效率高。”

樊金龙的同班同学、上海高和有色金属发展有限公司董事长文武也是在他的“游说”之下到淮安考察并最终决定投资淮安的。在文武看来，选择淮安绝不仅是由于同学情深，发展铝制品家具厂这种劳动密集型产业，必须具备的条件是土地便宜、劳动力成本低、交通便利，而且相关配套的产业链不能相隔太远的距离，而淮安基本满足了这些条件。

以经营企业的理念来治理政府

作为一名政府官员，樊金龙来到中欧的一个最直接的原因，是因为他觉得应该学会用企业的经营理念来治理政府。

他举了一个最简单的例子，各地政府在市场经济条件下，要面临不同区域不同城市之间的竞争，而在这种激烈的市场竞争环境下，如何将一个城市放在国内市场甚至国际市场的大环境下来“经营”，这是政府官员必须意识到的问题。樊金龙说：“最核心的一点，政府在发展过程中，必须了解企业家在想什么，如果在招商引资过程中，政府说的跟企业家内心想的完全是两码事，是谈不拢的。”

“这也正是为什么樊市长一直重视了解企业家心态的原因。”淮安市招商局副局长倪建华说，“为了强化招商工作的专业性，樊市长还专门将招商局按业务范围设了10个分局，让我们学会研究‘目标客户’的心态和他们需要的市场环境。”

也正是由于对“客户”的心态研究得较为透彻，淮安的招商情况让人们在这个秋季感受到了丰收的喜悦。来自淮安市招商局的统计数据显示，今年1—9月份，淮安新引进固定资产投资500万元以上项目800个，合同引资额达230亿元，实际到位金额为120亿元。樊金龙表示，预计淮安今年全年合同引资超过300亿元，实际到位金额预计超过150亿元，比上年增长50%。

来源：《第一财经日报》

蓄势待发转换工作

文 / 张辉

对普通人来说，找到一份好工作是很重要的。但什么是“好”工作呢？一份高收入、高职位的工作当然是社会对自身价值认同的一个证明。但这是否是自己能力所及的工作？它能否帮助实现自己最终的职业目标？在我看来，这可能是“好”工作更为本质和重要的衡量标准，特别是对于希望转换工作性质的人。

我就是这样一个希望转换工作性质的人。我原先从事的是投资银行工作，作为一个人职业生涯的起点是非常理想的。但是，我觉得这份工作不适合我，原因有二：一、我希望在工作 and 家庭之间寻求一种更为平衡的生活方式；二、投资银行更多的是为企业提供财务方面的帮助，而我希望更加全面地了解企业运作的核心内容和过程，从而为实现我的长期职业目标——成为一名商学院教授或企业运作方面的培训师做准备。

在进入中欧之前，我就已将未来的工作目标确定为从事私募股权投资或管理咨询。最后我选择了私募股权投资基金，因为管理咨询师的生活状态和投行类似，而前者既可以满足我的生活要求，也可以让我深入接触所投资的企业，了解和分析它们的运作情况。此外，这个行业需要和在投行类似的知识结构，我的工作经验和知识结构可以最大程度地得到应用，从而缩短学习曲线。

确定了目标，我就开始着手准备。进入中欧读MBA是这个准备过程中的重要一环，因为我了解到，无论是私募投资基金还是管理咨询公司都更青睐MBA。中国未来将是这两大行业高速发展的地区，人才本土化是必然的趋势。而中欧作为中国乃至亚太地区最成功的商学院之一，其毕业生在中国地区的人才市场上非常有竞争力。记得我曾经在一个知名的MBA申请者BBS网站上说过，进入中欧后再进麦肯锡的机会比进入HBS（哈佛商学院）再进麦肯锡的机会可能要更大一些。

进入MBA学习阶段后，我在学习之余，也花了很多时间进一步了解私募股权投资基金，包括阅读国外出版的有关书籍，借助中欧MBA金融俱乐部、校友金融俱乐部和学院职业发展中心等平台来接触该行业的从业者，从而了解其工作和生活状态。而对我帮助最大的，是参加了中欧和伦敦商学院的交换项目。在伦敦商学院，我选修了“私募股权投资”这门课。课上，教授的亲身经历和多位该领域的资深人士的讲授，让我全面了解了私募股权投资所涉及的方方面面。这些知识和间接经验，对于我后来成功进入这个行业起到了很大的帮助。但是这还是不够的，自己的实践经验更为重要。

2005年2月还在伦敦交换期间我就开始打电话给国内的

朋友，请他们帮我留意并介绍实习机会。同时，我也向我在中欧结识的行业人士发送电子邮件和简历。很快，我就获得了一个机会，在上海一家由AIG出资设立的私募投资基金做实习。该基金的老板曾在2004年接受中欧MBA俱乐部邀请来中欧做过演讲。虽然这个基金规模比较小，又是刚刚成立，各方面条件还不完善，我还是愉快地接受了这份实习工作，因为这意味着我一只脚已经跨进了这个圈子。工作很愉快，我发挥了在投行所学的知识和技能，帮助该基金做了多个项目方案和财务模型。老板对我非常满意，实习结束时还向我发出了邀请。不过我发现这个基金在业务方向以及人员组合方面都有较大问题，未来前途并不看好。恰好这时，我的另外一个朋友又向我推荐了一个实习机会。于是，6月份我又开始了第二份实习工作。

这份工作和前一份大不相同，一来这是外国针对中国的最大规模的一个私募股权投资基金。此外，这个基金虽然也是新成立不久，但老板及同事们都是从高盛、CSFB（瑞士信贷第一波士顿）和JP摩根等投行出来的资深银行家。我很快适应了这种工作环境，并以认真负责的工作态度和高效的工作能力赢得了老板们的欣赏。一个月后我也拿到了这家公司的offer。但是，我又犹豫了，我担心自己是否已经具备足够的能力做这份工作。因为，在私募股权投资行业里，一般一到两人作为一个项目组，承担着前期找项目、尽职调查和谈判等责任。没有太多的培训和指导，更多地要靠自己去思考如何进行下一步行动，如何与其他基金竞争或合作，采取何种谈判策略等等。我原先在投行里主要做的是执行工作，没有这种找项目以及谈判的经验，所以，我考虑是否该回到投行，再多锻炼几年，等有这种经验了再转行。为此，我和我原先公司的搭档聊了两个多小时，讨论这个问题。最后，我的搭档（现在已经是副总裁级别了）跟我说人迟早要走出这一步的，这是职业生涯的一个重要跨越。而晚跨越不如早跨越，因为还年轻，有资本犯错误。既然这是你喜欢的工作，就要抓住机会。听从了他的建议，我最终还是决定接受这份工作。

现在，我已经在新的工作环境里工作5个多月了，虽然一边上课一边工作很辛苦，但逐渐有了些信心能够胜任这份工作。从我想转换行业到现在，经历两年左右时间。期间，通过各种准备，我终于做了一次比较成功的转型。而为了实现我的长期目标，我又将在新的基础上开始一系列的准备工作，因为任何一件事情都不是孤立的。

本文作者为中欧MBA04级学员

回家

文 / 李刚

今天是十一月二十号，离毕业的那一天还有整整三个星期。这段时间因为晚上大小聚餐不断，竟好几天都没进图书馆。今天我怀着补过的心情，从下午便泡在里面，一不小心就坐到了闭馆。当萨克斯风的《回家》突然响起时，一刹那间，我想起，这曲子再听几天，就该真正回家了。

不知道中欧图书馆为什么选《回家》作为每天闭馆的通知曲，但看起来作用明显：曲子一响，同学们就都该回去了。于是每晚九点四十五，当这支悠扬的乐曲雷打不动地飘扬在校园的夜空中时，三三两两的同学便背着各式各样的包，拎着大小不一的水壶，夹着未看完的书本从图书馆的玻璃门里走出来。但睡觉的时间还远远未到，于是走廊里便有着这样如对口令般的交谈：“下一场？”“去教三！”背影消失在夜色中不消半分钟，那时这些同学就已经分散在三个教学楼大大小小的教室里，继续他们对知识的探索了。

我特别喜欢图书馆的开敞和明亮，所以大多数时候都会跑到图书馆自修，一坐就坐到闭馆。《回家》的闭馆曲就不知不觉成为了我一天里最后一轮活动的发令铃。图书馆闭馆之时，我们的黄金时间也拉开序幕。这个时候若开始小组讨论，那可能意味着一场攻坚持久战正式打响。若是自修，你可以放马学



到发困为止。我有时会在这时候去体育馆劳逸结合一下，这时我常想，在上海有多少人这么晚还能享受免费而宽敞的健身房呢？这时候最奢侈的事情，那当然就是直接回到宿舍上网闲逛，或看看 Share Drive 上谁又放了什么新电影什么的啦。

听着这曲子，在一个又一个深夜享受求知的旅程，还真没意识到回家这件事的严重性，直到不久前确定工作的时候。从八月份开始，申请了一家又一家的公司，经过了一轮又一轮的面试，终于拿到了几家公司提供的职位，其中有在上海的工作，也有在深圳或其他城市的。综合考虑了许久，我最后还是选择了一份在香港的工作以便照顾我在深圳的家庭。做完这个决定，我一问周围的同学，发现全班居然只有我一个固定在南方工作。这岂不意味着，在今后很长的时间里我将是唯一一个远离咱们同学大本营的人了？！

这时候，对这帮同学的眷恋，才从潜意识里浮上前台。我忽然发现，在弧形的 110 或 111 教室听带着天南海北口音的各国教授“传教布道”，在小讨论室里跟同学或急或缓地各抒己见，已经成为生活的习惯。在每个模块考试结束当天的中午，全班人马不约而同在校门口一阵欢呼雀跃之后，呼喊各自小组成员结伴杀入周围方圆三公里之内各大小饭馆同吃欢庆宴的壮举，已经成为挥之不去的记忆。更不用说跟 John 在凌晨五点结束 Thunderbird 创意竞赛讨论结束后跑到宿舍楼顶看星星，跟 Lucia 和 Tony 等跑到 Cloris 家吃蟹肉大汤包，跟 Lance 为做市场调查课的作业到家乐福采访一对年轻小情侣……而这些写不完的趣事竟快到了要打包珍藏的时候了，因为我就要回家。

然而我们的“家”更是我们要为之奋斗的事业和前程。为了相聚在这校园，我们暂时离开家，离开曾辛苦工作的岗位。一年半短暂的相聚，积蓄了每个人的能量，现在，该是释放它们的时候了。每一个同学都会回到他的“家”，那是他真正的人生舞台，他将在那里施展他的才华。他曾从那里带着希望和憧憬走来，回去时将带着满腔的自信和满怀的友情。回“家”，正是我们每个人崭新的开始，一段新的奋斗的发令铃。

搁笔时，已是深夜，走廊里却传来一阵唧唧喳喳的笑声。我知道那是一帮同学又从外面聚餐回来了。这么短暂的时光里，就连聚会，都要开夜车哩。他们必是在《回家》的曲子响过之后才出去的。我忽然想，来日重逢之时，在聚会开始之前，用这首曲子作为开场，定可以让大家为之一振，就象现在进入学习状态一般精神抖擞。这婉转的旋律，不经意在这美丽的校园得到了全新的诠释，那悠扬的长调，是否正为每一位正在回到开创新事业途中的同学送去祝福？ **THELINK**

本文作者为中欧 MBA04 级学员



缘分之约

文 / 萨卡 (Siddartha Sikkar)

和往常一样，我又迟到了。可是今天有点不一样，我的心里七上八下地好像有只蝴蝶在扑腾。当我和本一起走到学生中心的时候，这只蝴蝶还在横冲直撞。此时是七点十分，我们整整迟到了半个小时。

想想就要面对十来个女孩子，还得在几十个人的目光下，拼命找词儿，手脚发麻、头脑发胀，真不是什么好滋味。直到看见了桌上摆放着的红酒，和我一样来参加活动的难兄难弟们脸上那种“一条绳上的蚂蚱”的表情，我才有些清醒了。

在房间的角落里捡了个位置，离女孩们远远的。刚离开从小酒吧里拿了杯酒回来，就这么一转身的功夫，5 号，或是 6 号老兄竟然“抢”了我的位置。我只能再找个新位置，老天！我正直直地对着那群姑娘们！我真恨不得化进自己坐着的那张椅子里面去。

这回真是走投无路了！最后的一丝希望就靠我那杯酒了，但愿它快点发挥作用，让我的脑子快快摆脱这种七上八下、稀里糊涂的状态。

万幸，这酒真的起作用了！“缘分之约”开始了。男孩们被要求为对面佩戴相同号码的女孩献上玫瑰花。我放下酒杯，拿上玫瑰，却没了心情去“找数字”，我觉得坐在最左边的那个女孩子真是太漂亮了，仿佛前生有缘！我的玫瑰应该献给她才对！我把玫瑰给了她，和她寒暄了几句，要不是主持人保罗过于尽职，提醒男士们送完玫瑰后应退回原来座位，我本还想跟她多说几句的。

玫瑰顺利送出，任务圆满完成，回到我的位子上，我感到十分满意，喝了口酒。一番闪电战般的男女嘉宾介绍之后，到了投票时刻。我毫不犹豫地选择了乔斯

琳——最左边那位拿着我送的红玫瑰的美丽女孩。当时，我问了坐在我右边的本，竟然“英雄所见略同”，他也选了乔斯琳。本和我是死党，所以我们同意“强者胜出”，“剪刀、石头、布”！我赢了！本，一个信守诺言的男人，在接下来的游戏中不再与我“争锋”。

夜踏着欢快的步步行进着，男女嘉宾们各显才艺，各展身手，有的歌喉动听，有的舞姿曼妙，至于我，表演俯卧撑！大家可能会觉得在这种场合下，如此“孔武有力”的表现有点不合适。缺乏具有表演性的才艺，我不得不出此下策，“浓墨”登场。

“你会烧菜吗？”主持人搜肠挖肚想出来的问题连珠炮似地发射了，此时观众们和嘉宾们暂歇精彩的表演。说实在的，我想回答所有的问题，甚至包括这样专门为女生们准备的厨艺问题。哎，有人真应该早提醒我，课堂表现在这儿是得不到加分的！

游戏即将结束。赫克托走向一个女孩，递上一支红玫瑰。他又一次和她合影！主持人宣布“配对成功”！掌声四起。干得好啊，伙计！

接下来，轮到献花了！我心里竟没了主意！！其实，我的意思是说，今天晚上我已经给我心仪的女孩投了三次票了，就是不知道她有没有给我投这么多的票。抱着失败的感觉，我走向乔斯琳，再一次把花献给了她！她接受了！！真是绝处逢生的危险一刻！

落幕了。一整晚的期待，我的一颗心悬在半空，一忽儿提到嗓子眼了，一忽儿又沉到了深渊里……

空气里充满爱意——对国际俱乐部的感谢和赞赏！ **THELINK**

本文作者为中欧 MBA05 级学员

“大中华，大挑战”国际商业案例竞赛

“大中华，大挑战”是一个由中欧学生发起，并获得校方大力支持的国际商业案例竞赛。此竞赛旨在促进中国 MBA 教育进一步走向国际化。

“大中华，大挑战”将会是全世界第一个由中国商学院策划举办的商业模拟竞赛。作为组织者，中欧还将成为全世界第一个以及惟一一个使用在线商业案例模拟方式来组织此

类竞赛的商学院。同时，此次竞赛的独特之处还在于它将使用中英文两个版本，从而避免了由于语言问题而造成的障碍。

此次竞赛暂定于 2006 年年初开始，并于 6 月结束。该竞赛筹划委会共由 15 名中欧 MBA 学生组成，迄今为止已成功地完成了初步的准备工作，包括：

- 组成不同的职能小组负责各个方面的筹备工作，例如财务及预算、市场、赞助商、媒体、IT 支持等
- 竞赛宣传资料的设计及印刷
- 财务预算制订
- 网站设计

欢迎各位相关人士积极参与！

获悉更多相关讯息，请登陆 www.GreaterChallenge.com



中欧第二届“良师益友”项目正式启动

11 月 18 日，中欧国际工商学院第二届“良师益友”项目在 MBA 课程部和 EMBA 课程部的牵头下正式启动，学生活动中心里“速配”成功的案例随处可见。MBA 学术主任王建翎教授、MBA 行政主任李璦璦女士、EMBA 课程主任梁能教授、25 名 EMBA 学员和 46 名 MBA 学员兴致勃勃共聚一堂，为该项目的成功进行揭开了良好的序幕。

“我们的学习不仅仅是上课，我们的课堂不仅仅在教室，我们的老师也不仅仅是教授”，梁能教授一语道破了“良师益友”的精髓所在。虽然国内的 EMBA 和 MBA 项目众多，但是能够在两者当中建立起有机的联系，中欧当属首家，也是目前为止惟一的一家。“良师益友”项目旨在提供一个有效的交流平台，促进 MBA 和 EMBA 学员间建立互助互惠的良好关系。

早在 2004 年 11 月，中欧就推出了第一届“良师益友”活动，众多 MBA、EMBA 学员踊跃参与。一年之后，该项目的规模继续扩大，此次，共有 156 位 MBA 学员积极参与，有 200 多名 EMBA 学员主动报名。

众所周知，中欧学员们的课程非常紧张，为什么仍然愿意抽出时间来参加“良师益友”的配对呢？IBM 中国分公司软件管理咨询中国区总监盛一梅风趣地表示，参加这个活动可以在 MBA 学生当中发现不少优质储备，为公司节省一

大笔猎头的费用。当然，“良师益友”的另一意义也很明白：EMBA 和 MBA 愿意携手共进，为中欧的发展助一臂之力。“希望学院的 EMBA 能够进入全球前十名，MBA 的排名也突飞猛进，”盛一梅的话道出了众多同学的期望和信心。

根据计划，每一位 EMBA 学员将与一位或多位 MBA 学员在自愿的基础上结成一个小组。根据相似的职业背景和个人兴趣，双方共同参与由学院组织或学员自发组织的各项活动，比如，MBA 学员为 EMBA 学员所在公司提供的项目做兼职，或者 EMBA 学员提供让 MBA 学员融入自己社交圈子的机会。参加“良师益友”项目除了能扩大个人的人际网络外，EMBA 学员作为良师可以进一步提升自己领导新一代职业经理人的能力；而 MBA 学员也可藉此锻炼自己与经验丰富的领导者合作的技巧，进而使自己在将来同样成为成功的领导者和良师。

在启动仪式的餐会上，EMBA 和 MBA 学员互相交换名片，气氛十分融洽。第一财经传媒的总导演胡晓琳当场就给自己的新朋友布置了任务：帮助她共同策划和制作著名电视栏目“头脑风暴”。据悉，还有其他一些 EMBA 学员对自己配对的同学表现出很大的兴趣，希望对方能把详细简历发到自己的邮箱，这是不是宝贵实习机会的预兆呢？（MBA05 罗文毅供稿）



思路决定出路 ——2005 蒙牛酸酸乳超级女声 的策略与攻略

文 / 孙隽

2005 年夏天，一场超级平民娱乐俘虏了所有观众的心，无论男女老少皆为之着迷。然而“超级女声”的意义绝不仅在于一场超级娱乐秀，它无疑还是一个超级成功的营销案例。

超级女声是被“逼”出来的

超级女声是很偶然的，是我被老板逼出来的。我当时做蒙牛的客户经理。蒙牛有三句话，我非常喜欢。第一是“思路决定出路”。牛根生认为，没有做不到的事情，只有想不到的事情，没有思路就没有办法找到出路。很多事情不在于你有多少本钱，而是你有没有想到那个点上。第二句叫“布局决定结局”，当你获得最好的资源、最好的生产、最好的位置的时候就决定了最后的结局。第三个是“吨位决定地位”，也就是规模决定地位。

我加入蒙牛的时候蒙牛的销售额是 63 亿，第二年他们就给我一个任务，提出要把 63 亿做到 100 亿。考虑到普通牛奶的成长力有限，牛奶的利润会越来越低。我们有两个部分可以增长，酸酸乳和早餐奶。酸酸乳是最大的问题，当时收入只有 7—8 个亿，而我们的竞争对手伊利的优酸乳是 25 亿。其实这两个产品是一样的。主要的消费群是小女生、小学生，还有二、三线市场的人。更有趣的是这两个产品包装也是一模一样的。酸酸乳的利润大概是 30% 左右，还在逐年下降，产品同质化严重，铺货方面和竞争对手有差距。当时中国铺货第一是娃哈哈 AD 钙奶；第二是伊利，一百个店里面十二个店有它的货，而蒙牛只有它的一半。很多店都不要蒙牛，因为有伊利了，口味、包装都一样，也好卖，干吗还要蒙牛？但是老板给我们的目标是要做 25 个亿，理由很简单，伊利做 25 个亿，所以你也要做到。如果你是可口可乐的经理，你现在卖 20 个亿，明天命令你卖 60 亿，肯定认为老板疯了，这是不可能的。但是蒙牛下这个目标是有道理的，因为蒙牛相信思路决定出路。

又酸又甜，将味觉变成情感

当时我接受这个任务以后，心态还是很好的，我对蒙牛比较了解，他们不会乱来，这个企业的执行力是很强的。而且我觉得中国的饮料市场是有机会的，有一些产品比如牛奶，一年成长两三倍不太可能，但是饮料是有可能的。因为饮料可以成为时尚的东西，当它成为一种时尚、一种流行的时候就会爆炸式发展。怎么能够做成这个事情，惟一的方法就让喝酸酸乳的小女孩把它认作一种时尚、一种生活方式、一种必需品，在 2005 年的夏天她们必须喝酸酸乳。只有这个方法才能让我们在中短期内一下冒出来。而怎么能让喝酸酸乳成为一种流行？惟一的方法是借助一种力量，借助一种她们喜欢的东西，同时把我们的产品非常自然地与之联系在一起，成为她们的一种生活方式，这时我们才会有机会。



我当时调查了一下消费者的整体情况，14—18 岁喝酸酸乳的女孩子需要的是什么呢？通过和很多 14—18 岁的女孩子座谈，我们发现她们都感情丰富，不掩饰自己，同时非常勇于表现，不断肯定自己。她们是非常率真的。所以，我想酸酸乳应该能够表现真实的自我。

当时，我一直在想有什么样的电视节目、什么样的东西能够助我一臂之力。中国最厉害的媒体，未来三到五年肯定还是电视，所以要在电视里找到这样的节目。但这个节目绝对不是简单的冠名，比如“蒙牛剧场”之类，电视剧讲什么跟你的品牌毫无关系。大家最多只知道说蒙牛很有钱，很出名，其实一点帮助也没有。我们要做的节目是跟产品本身一致的，节目本身就代表产品。这样的节目有几个基本条件，第一、央视节目不能去，因为对 14—18 岁的女孩子吸引力非常小。央视是权威性的，穿金挂银的，男的都是西装领带，女的全部是晚礼服出来，不是小女孩要的东西。第二、80 年代出生的人是个性主义的，是自身主义的，节目要表现这样的特征。

那时候一直在看各种各样的报纸，各种各样的杂志。我很喜欢《新周刊》，视角非常敏锐，看到很多稍微前沿的东西，它提到 2004 年中国最具创意的电视节目叫“超级女声”。后来我回去调资料，发现这个节目有可能正是我要的。当时我去的时候超级女声并不受重视，在台里排第七第八。我跟导演王平谈了，他跟我说这个节目其实没有做透。我发现这个节目的特点是，所有的节目都是明星娱乐，惟有这个节目是大众栏目。这个层面的女孩特别个性，她们鄙视传统和权威，她们觉得有机会表现自己是最好的。

我看了以后觉得很好，我想到这个契合点：酸酸乳又酸又甜，酸就是一种失败，一种挫折，甜就是成功的喜悦，而这个节目本身就是酸和甜的感觉——不断地淘汰，每个人看来都是一种酸，有失败；可是他们又觉得甜，觉得很骄傲，这是自我证明，超级女生没有一个失败者。所以把酸酸乳这种味觉延伸成节目本身的感觉，就一致了，从味觉到情感连到了一起。

做产品的营销无非两种方向，一种是功能性，一种是情感性。所谓情感性，比如很多耐克的广告，从来没有说鞋有多好，但是一旦你穿上他的鞋一定觉得走得非常快，跳得特别高，其实你跳得一样高，但是因为有感情的东西在里面所以感觉不一样。如果能够把这个产品的味觉变成一种情感，因为我喜欢超级女生，而超级女生是喝酸酸乳的，那么这个产品就联系出来了。“酸酸甜甜就是我”，喝的时候就这么想，看的时候又是一样的感觉。

借势和三网一体

做营销的时候，我给各位一个建议，要借势。百事可乐做了很多漂亮的广告，但是有一个问题，再漂亮的广告也得花每 15 秒钟三万块钱的广告费，他们是造势的，而造势是很累的，越做越累。蒙牛比较喜欢借势，最近借了神州六号的事情，在飞行员下来之前，印好所有的包装材料，只要飞行结束，飞行员下来，明天货架上就是新包装。超级女声的节目和蒙牛的产品融合在一起以后，有直播，还有重播，通过这些女孩子的表现不断诠释你的产品，强化你的内涵。所以，做营销最好的方法是借势，顺势而下，而不是自己造势。

超级女声最厉害的是三网一体的概念，中国有三个网：电视网络、互联网、电信网，也就是手机无线网。电视目前来讲是最好看，互联网是一个交流平台。但是互联网平台不能决定选手的生死。来了一个手机网投票就可以表达，可以决定选手的生死。这个节目没有单独一方的力量可以决定选手的生死，大众评委、专家评委再加手机投票三方力量才能决定一个人的生死。李宇春为什么赢出来？因为她是短信冠军，她的 Fans 都是小女孩。喜欢纪敏佳的都是一些年纪比较大的人，所以赢不出来。

最后讲一点有关互动营销的事情，现在已经进入多媒体的时代，不同媒体把消费者拉近做更多的互动，超级女声在这方面是一个探索，一个很好的起点。现在的商业模式改得很快。伟大的微软一不小心就被后起之秀 Google 超过了。时代变得太快了，消费者行为变得太快了，如果用传统方式做营销，可能就不能达到目的。如果我再做超级女声的话，一定会做得更好，比如做一个超级女声的游戏——超级 PK，可能通过游戏得到的收入比广告费还高。

在未来三到五年之内，中国媒体会有巨大的改变。中国电视媒体的三大危机是：第一是开机率低；第二是受众老龄化；第三是受众低收入化。电视台开始走品牌化，越来越细分，各位在做营销的时候一定要想办法动用不同的媒体。然后要互动，单向是不行的，消费者很想有参与感。

蒙牛攻略

前期蒙牛在宣传方面做了很多工作，蒙牛在全国各地有几千万个分销商网点。我们在广州设第一个赛区，因为广州天先热起来，饮料市场先启动。三月份，广州开始做第一个雪球。

成都和杭州是四、五月份开始，成都是中国表现力最强的地方，而杭州是出美女的地方，大家会说杭州女孩子多漂亮，来看看。最后选择郑州，郑州是个大市场，而且郑州地理位置特别好，很多人可以去郑州参加比赛。有四个雪球在滚，长沙总决赛就爆炸了。为了配合活动，蒙牛不但做了互联网，还买了很多灯箱，还有大量车体广告。

我们自己开的网站有各种各样的焦点连接、精彩图铃等等，有很多细致的工作。还有很多超级女声的游戏，很多报道，产品方面也做了很多改进。

我们深入到节目中，跟剧组人员同呼吸共患难，在一起想办法做好这个事情。超级女声里面蒙牛酸酸乳广告成分很弱，消费者不喜欢看广告，我越增强广告，节目就没有人看了。这方面我们跟他们有一个很好的默契。

另外，在中国做营销，没有执行力千万不要做。蒙牛老总一直说改变一个人（效率）增加一倍，改变流程（效率）增加十倍，改变文化（效率）增加一百倍，在消费品行业里执行力是关键。

超级女声之成功锦囊

说到超级女声的成功，原因之一是快速的决策流程。杨文俊一开始没有听说过超级女声，还骂了我一顿，我后来向他解释，跟他讲超级女声能够做成，他觉得很有道理，后来我们两个去长沙谈判，谈完以后就决定了。很多东西决断力很重要，当然敢做并不是盲目。超级女声第一个出现在中国这么大的市场里面，通过一个电视节目带动这么大的面，后面有很多细致的准备工作。我一直说营销是数字化的东西，没有精确的估算，没有精确的分析是不能拍脑袋做的。我们做了细致的分析、包装，之后我就觉得这个节目肯定会走红。

当时我想做超级女声，还有原因是因为今年是娱乐年，没有大的体育比赛，没有大的政治事件，也没有灾难，整个舞台空出来了，需要有一个焦点，吸引观众的注意力。超级女声，只要能唱就能参加，能够引起大众的共鸣，是很特别的。所以，超级女声今年做得这么好，是有很多客观原因的。

我说过，“谋事在人，成事在天”，超级女声不是我一个人做的。超级女声有很多成功的因素：没有蒙牛不可能有超级女声，因为我没有这个资本；没有湖南卫视的制作也做不了，因为蒙牛不懂电视，只懂得做牛奶；如果当时蒙牛不让我做 20 个亿，只做 10 个亿也可能也不会想到；然后，正好有这么一个节目。从台长到管理人员，从地面执行队伍到媒体，还有很多策划的人，是大家一起做起来的，我只是一条线。我一直想一个人的力量太有限，最好能够把大家的资源集中起来，听不同人的意见，包括“酸酸甜甜就是我”这个广告语就是一个经销商想出来的。

但是超级女声的确可以说是一个里程碑，它给中国做电视做营销的人带来很多启示，就是怎么抓住娱乐的概念把娱乐变成产业，带动产业链上所有的人。

超级女声最大的好处就是所有人都能够得益。娱乐是一种经济。可能中国娱乐太贫乏了，才会有这样的机会。这个节目本身产生的效果和每个媒体的运用，还有很多可以挖掘。我现在在做新媒体，发现有很多机会，当初投票给李宇春的时候，如果让他们花2块钱下载一首李宇春的歌曲，估计肯定会有人买的。将来很多手机是MP3手机，中国电视观众至少有八个亿，看过“超女”或者听过“超女”的起码四到五个亿，铁杆粉丝可能两个亿，所以要让他们买很容易。

活动精彩提问回放

提问：这次蒙牛在执行过程中对于一些问题的把握是非常细致的，能不能请孙同学给我们举一个具体点的例子？

孙隽：量化管理、绩效考核，所有都要数字化，但这不是最重要的，最重要的是你要有一种“在乎钱”的精神。我常常说蒙牛的人是把自己的钱赌上去的，杨总说当时把所有的钱都押上了。他说投一分钱进去必须要有一个说法，到了一种非常偏执的程度，所有的东西都是数字化，我们都是货比三家。谈判也是一样，每一分钱都会控制。

做老板跟打工是不一样的，最大的区别就是做老板的人永远觉得这个月怎么过得这么快，一会儿就到月底了，又要发工资了，员工就在想怎么还不到月底，怎么还不发工资。我做过老板，我最怕过年，员工最开心的就是过年，又放假又拿双薪。因为我自己创过业，所以我比较体会得到他们的心思。蒙牛有一个企管部专门抓我们这些领导，我每个月大概要被扣掉几千块钱，这是连带效应，比如我的员工错了，他扣一百块我也要扣一百块，甚至他一百我五百，因为我是领导。民营企业的一些做法真的打到你脑子里去了，所以腐败就少。

提问：能不能谈谈你在蒙牛和掌上灵通的工作？

孙隽：其实在蒙牛我本来就是一个过客，我不太认同它的企业文化，我更喜欢做创意的工作。就像杨总跟我说，你走了很可惜的，你的确不是我们蒙牛的人，但是我们蒙牛出不了你这种人，因为你是发散型思维，所以我们体制没有办法管你。

掌上灵通是一个很小的公司，但是是一个上市公司，他做的是互联网跟手机。手机将来是非常强大的一个产品，人类到现在发明了很多东西，我觉得手机是前三名厉害的东西。现代人一个礼拜不上网问题不大，几天不看电视也没有问题，但是一天没有手机肯定不舒服。手机会产生很多新的机会，新的媒体、新的娱乐、新的商业模式。

提问：超级女声有好几个参与方，在超级女声逐渐发展的过程中，你们之间有没有博弈？当时你被蒙牛推到了这个位置，如果没有人推，我们自己怎么去挖掘这个巨大的市场？

孙隽：我觉得张靓颖说的话很好，人生每天在PK，我永远都不会离开这个舞台，因为我天天在PK。

做营销的时候，无论是蒙牛，湖南卫视，还是三网一体，有些方面做得好，有些方面做得不好，可以借鉴一些。做节目如果不能整合所有资源，如果不了解媒体实质，如果不能实施到位，如果不能找个好的时间点，如果不能把营销理念完全贯通，如果没有很好的执行力，策划都是空的。在座各位，中国有这么好的机会，在未来有更多机会，而且互联网、手机、3G很快会开始，这里面会冒出很多商机来，超级女声只是一个开始。

提问：伊利董事长潘刚现在也是我们中欧的同学，今年夏天在超级女声最火的时候，假设你是伊利的总裁，你应该怎么出招？

孙隽：到目前为止伊利的优酸乳还是比蒙牛卖的多，因为他们的的基础很好，铺货还是很重要的，虽然蒙牛卖得很快，可是网络没有他们好。伊利到了很多地方，我们到不了，连黄山顶上都有伊利在卖，我很佩服他们。伊利老总是可口可乐公司出身的，他的铺货很好，潘刚非常优秀，他比我还年轻，真的很棒。他们当时想了很多方法，一开始在湖南卫视做广告，“超女”一开始都是伊利广告，后来发现没用，就跑到安徽卫视做了一个节目，但是没有做起来。如果我是潘刚，我还是会做好基本功。正面暂时争不过你，但是我会把最基本的铺货做好，把经销商稳住，来年再反击，因为今年这么短的时间也做不出超级女声这样的节目，因为不能造势，所以还是做好基本功。最后他们也确实是这样做了，我们赚了25亿，而他们是27、28亿。

提问：孙先生刚才提到自己有十多年的营销经验，你觉得在中欧这两年的学习，在这边学到的知识，除了你的实际经验以外是不是对你最有帮助的？

孙隽：我在外企做过，柯达做了九年，自己创业两次，一次做广告公司，一次做经销商，在蒙牛做了一年。外企做过一段时间，自己创过业，民营企业也做过，现在开始做互联网，改革开放到现在20年主要的业态都做过了。看问题做决定可能比较全面一点，因为我经历过这些事情。如果我自己没有开过公司，没有失败过，我在蒙牛肯定死掉，他们绝对不会接受我花一个亿，因为他们会觉得我胡说八道。

中欧肯定对我有帮助，我读了两年书，也交了很多朋友。我觉得中欧是一个交流的好地方，以前交流机会比较少，很多东西都是在中欧的交流当中聊出来的。THELINK

本文作者为中欧EMBA97级学员、上海掌上灵通咨询有限公司副总裁

2005年11月12日，孙隽受中欧校友营销协会之邀，与母校校友共同分享超级女声策划经验。本文为活动整理稿。

德鲁克与我们的时代

文 / 刘胜军



如果说大师的理论能在历史的长廊中长久地回响，彼得·德鲁克的深邃思想无疑是最佳佐证。张瑞敏曾把德鲁克的著作作为迷失方向时的灯塔，甚至把德鲁克的“目标管理”思想创新为 OEC 日清管理模式。其实，究竟多少中国企业家学过德鲁克的理论并不重要，关键是有谁能摆脱德鲁克法则的指引而建立卓越的组织呢？《基业长青》的作者柯林斯一语概括了德鲁克的伟大：其著作中的一切几乎都是基本正确的。毫不夸张地讲，企业的成败得失都逃不过德鲁克的理论。当中国企业家言必称杰克·韦尔奇的时候，很多人并不知道他也是德鲁克思想的虔诚信徒和实践者。很多模仿者只知道“数一数二”的理论，却不知道 GE 如何从“数一数二”到“重新定义市场”再到“向用户提供解决方案”的演进，更不知道这背后的逻辑基础正是德鲁克的“企业的事业理论”（The Theory of The Business）。

改革开放所释放出来的惊人潜力造就了中国的一批优秀企业，如海尔、华为、联想等等。但是，它们的成功在很大程度上只是机遇所造就的，而非根植于强大的组织能力。换言之，不是它们优秀，而是其他公司太烂了。难怪当这些企业冲出国门收购西方公司时，黯然发现其实自己拥有的只是低成本优势。《商业周刊》对联想收购 IBM 个人电脑业务的评论毫不留情面：这场交易更像是联想把管理外包给 IBM，而 IBM 把制造外包给联想。当外国学生问我“如果跨国公司更彻底地本地化并利用中国的低成本要素资源，中国企业还有优势吗？”时，我竟一时不知如何作答。当然从历史的视角看，中国企业在管理上的窘况是很容易理解的：“文化大革命”的激荡和教育领域的意识形态羁绊使中国与现管理科学长期隔离了。但是当中国经济从要素驱动和投资驱动阶段向创新驱动阶段迈进时，当戴尔之类的跨国公司与中国企业同台竞技时，中国企业家就无从逃避“管理也

是第一生产力”这样的命题了。近年来内地商学院教育的井喷，折射出了中国经理阶层对管理知识的渴求。幸运的是，我们有德鲁克。德鲁克的思想犹如一面巨大的镜子，让我们来审视自我的缺点、指明组织提升的方向。

德鲁克关于管理者的“三大任务、五项工作和八大领域”体现了其理论的全面性、根本性和实践性。无数的中国企业在自觉或不自觉地实践着德鲁克的理论。德鲁克指出“顾客决定着企业是什么”，任正非说“为客户服务是华为存在的惟一理由”，海尔为满足成都农民的需求而生产出了适于洗蔬菜的洗衣机，联想造出了普通家庭买得起的电脑，格兰仕的低价让微波炉走进了千家万户。但是，即便联想的“建班子、定战略、带队伍”，华为的“基本法”和海尔的 OEC 也不过是实践了德鲁克体系的某些环节。更令人焦虑的是，中国的优秀企业还都处于第一代管理者（创业者）有形或无形之手中，海尔、华为、联想、格兰仕概莫能外。中国企业家必须思考如何让组织摆脱对个人英雄的依赖，建立可持续、能自我创新的组织能力，从德鲁克的著作中我们不难发现答案。

面对德鲁克这面镜子，中国企业应更多地看到自身的自惭形秽。德鲁克指出，伟大的企业必须有自己的特殊使命作为指引，并建立自己的核心竞争力，而中国企业更多地是沉湎于如何做大的销售收入以进入世界 500 强的迷思中；德鲁克指出，承担社会责任是企业的三大任务之一，而我们看到更多的是严介和忙不迭地声称自己的财富是“干净的”却没人相信；德鲁克点明了成为有效管理者的五种习惯，而中国企业家更多地把忙碌等同于高效；德鲁克指出，每个企业都必须具备的核心素质是创新，而中国企业似乎更擅长于模仿和价格战；德鲁克指出“企业只有一个真正的资源：人”，而中国政府不得不殚精竭力帮民工讨回工资。当俞尧昌说“法国一周只有 24 小时生产时间，而我们一天就有 24 小时”的时候，真不知道该为中国人的勤奋而感慨还是该为中国人的劳苦而心酸。也正是因为缺少对管理和企业运作的认知，中国企业常常过度关注组织的外部因素，把“关系”、“资本运作”、“策划”等当作竞争力的源泉，于是我们看到了德隆、三株、格林柯尔、TCL 手机这样的流星滑过。其实，商业竞争是一场持久战，更是内力的大比拼。有了郭靖的基本功和深厚内力，才有可能笑到最后。

仔细琢磨，德鲁克先生的每个真知灼见都在刺痛着中国企业家的神经。中国不缺聪明人，缺少的正是对企业组织运作的深刻理解。如果抱着过去侥幸致胜的“三板斧”来迎战跨国公司，

必将一败涂地。中国企业必须认真遵循德鲁克大师的指引，虚心做他的好学生，读懂《管理的实践》和《管理：任务、责任、实践》，练好管理的马步。我们必须放下东方文明的傲慢，少些“一生二、二生三、三生万物”的玄虚，多问一些基本的问题：我们的企业为什么而存在？我们该做什么，不该做什么？我们的企业有核心竞争力吗？我们的战略是什么？我们的组织是好的企业公民吗？如果哪家企业有幸参透了德鲁克的理论并加以实践，超越 GE 和杰克·韦尔奇绝非空妄之想。

德鲁克是个国际主义者，不遗余力地向全世界推广他的理论，并鼓励结合本国实践的创新应用。日本即是范例，企业界对德鲁克奉若神灵。对于中国，德鲁克深刻地评论道：中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。

生活在德鲁克的时代，我们没有理由不感到幸运。大师远行了，但他永远不会寂寞。THELINK

本文作者为中欧国际工商学院案例中心助理主任

管理大师德鲁克主要管理著作目录			
序号	题名	出版年代	中文版译名
1	The end of economic man	1936	
2	The future of industrial man	1942	工业人的未来
3	The concept of the corporation	1946	公司的概念
4	The practice of management	1954	管理实践
5	Managing for results	1964	卓有成效的管理者
6	The effective executive	1967	
7	People and performance	1973	
8	Management:tasks,responsibilities practices	1974	
9	The unseen revolution	1976	
10	Adventures of bystander	1979	旁观者
11	Towards the next economics	1981	
12	Innovation and entrepreneurship	1985	创新与创业精神
13	The frontiers of management	1987	管理的前沿
14	The new realities	1989	
15	Managing for the future	1992	经营未来
16	Post-capitalist society	1993	
17	Managing in a time of great change	1995	大变革时代的管理
18	Management challenges for the twenty-first century	1999	21 世纪的管理挑战
The essential Drucker: selections			
19	from the management works of Peter Drucker	2001	
20	Managing in the next society	2002	
21	The daily Drucker	2004	

此书目由中欧国际工商学院图书馆提供。书目中所列书籍可向中欧图书馆借阅。

如何才能赢

文 / 彭慧

几年前，杰克·韦尔奇利用工作间隙完成了一本自传《杰克·韦尔奇自传》，该书一经问世，立即登上全球各地的畅销书排行榜。当时，这位前通用电气总裁、世界第一 CEO 宣称，他再也不写书了。谁知道，这位明星又在退休的时候再次推出了席卷全球各地排行榜的新书《赢》。

问起他这次写作的动机，他说是为了回答所有人的问题。在他为通用电气工作的 21 年间，他遇到了各式各样充满好奇的人们，向他提出千奇百怪的问题，希望求取他的成功经验，哪怕只是一字片语，甚至当他在沙滩上晒太阳的时候，都有人从海里游过来向他请教。总结经验，作者将所有的问题归结到一个主题展开阐述，那就是如何才是真正的“赢”，如何获得真正的“赢”。

在由 20 个章节组成的《赢》中，韦尔奇全面阐述了领导／管理／励志的各个方面。因此，“股神”沃伦·巴菲特给予了本书一句非常夸张的评语：“有了《赢》，再也不需要其他管理著作了。”此话虽然不尽然，但却表达了对本书的高度肯定。

赢的前提

韦尔奇认为在商场上要赢，需要拥有很多前提条件。这些条件主要包括：要有强烈的使命感和切实的价值观；在经营管理的任何环节都要绝对保持坦诚的态度；发挥业绩鉴别的力量，建立精英化的组织；让每个人都得到发言权和尊严等等。

无论是做多大生意，诚信和正直对于一个管理者而言至关重要。对于一个团队而言，一个统一坚定的信念能够让企业在任何境地都保持良好的斗志。

这里的价值观不是人们通常所说的抽象概念，它很具体，是本质性的，行动的，需要明确地描述出来。文中给出了 GE 的实例，通过 GE 这面现实的镜子，中国企业可以反思一下自己天天喊的价值观口号是否太抽象、太模糊，该如何具体化，并付之于行动。

公司如何赢

当你成为领导之前，成功只同自己的成长有关；当你成为领导之后，成功便同别人的成长有关。有些领导的失败也许就在于这方面的欠缺。关于领导力，韦尔奇给出了八条准则，其中两条令人印象尤为深刻。一是不但要让员工们怀有梦想，还要让员工拥抱它、实践它；另一条是要以好奇心，甚至怀疑的精神来监督和推动业务，要保证自己的决定能够化作员工们的实际行动。除此以外，应该建立一种强有力的企业文化。在员工管理的几条准则中，韦尔奇提出要关注精英员工之外的 70％群体。对于战略，他则是个彻头彻尾的实践主义者，抛掉过多的繁琐考虑，敏于行动，积极务实。

个人如何赢

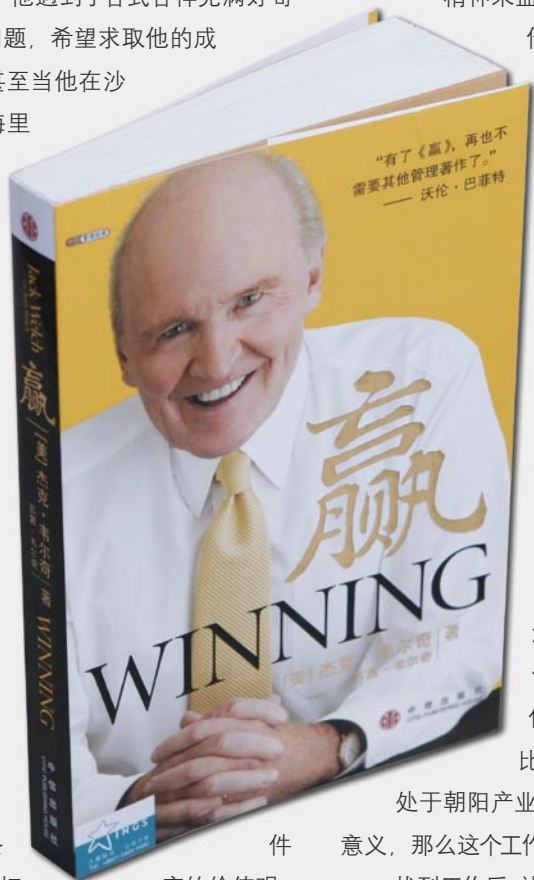
与一般的综合管理书籍不一样的是，韦尔奇在论述完如何在公司和组织内成为一位优秀的领导者和管理者之后，还为每一位经理人提出了个人成功的建议和定义。他在本书中探讨了经理人在企业内升迁的问题，分析如何才能实现职业生涯的最高成就。对于应该从事什么样的工作这一令人困扰的问题，韦尔奇建议，可以依据一些信号判断好坏，寻找合适的工作。比如，如果一个公司能够提供进步的机会，处于朝阳产业，你在工作中有主导权，觉得工作内容有意义，那么这个工作各方面的信号都比较好，可以选择。

找到工作后，就要面临晋升。韦尔奇讲了两个“要”，一个“不要”，颇有深意。两个“要”，一个是要交出动人的、远远超出预期的业绩；另一个就是在机遇来临的时候，敢于把自己的工作责任扩展到预期的范围之外。一个“不要”，就是不要麻烦你的老板动用政治资本来帮助你。

韦尔奇当然也没有忘记提醒经理人注意工作和生活的平衡，获得个人工作与生活真正的“赢”。

韦尔奇赢了吗？对此，不同的人也许有不同的判断。但是从他作为世界首屈一指的大企业 CEO 所取得的成就以及为整个经营管理学界带来的贡献来看，他赢了，赢得让人敬佩。

本文作者为上海天翼图书有限公司高级客户经理



世界经管名著 100 本

书名	作者
行动学习法	雷吉·瑞文斯
管理行为	赫伯特·西蒙
断层时代	彼得·德鲁克
非理性的时代	查尔斯·汉迪
日本的管理艺术	理查德·帕斯卡， 安东尼·艾索斯
长远视角的艺术	彼得·施瓦茨
孙子兵法	孙子
公司的行为理论	理查德·西尔特， 詹姆斯·马奇
数字化生存	尼古拉斯·内格罗蓬特
模糊经济	斯坦·戴维斯， 克里斯托弗·迈耶
无国界的世界	大前研一
基业常青	詹姆斯·柯林斯， 杰里·波拉斯
一个企业的信念	小托马斯·沃森
资本论	卡尔·马克思
变革大师	罗萨贝思·莫斯·坎特
工厂变革的文化	埃利奥特·雅克
竞争大未来	加里·哈梅尔， C.K. 普拉哈拉德
国家竞争优势	迈克尔·波特
竞争战略	迈克尔·波特
复杂	米切尔·沃尔德罗普
竞合	贝利 J. 那尔波夫， 亚当 M. 勃兰登堡
公司战略	伊戈尔·安索夫
公司阶段战略	迈克尔·古尔德， 马库斯·亚历山大， 安德鲁·坎贝尔
市场领导者法则	迈克尔·特里西， 弗雷德·维尔斯马
动态管理	玛丽·帕克·福利特
情商	丹尼尔·戈尔曼
第五项修炼	彼得·圣吉
经理人员的职能	切斯特·巴纳德
工业管理与一般管理	亨利·法约尔
就业、利息和货币通论	约翰·梅纳德·凯恩斯
达成一致	罗杰·费舍尔， 威廉·尤里
目标	埃利亚胡·高德拉特， 杰夫·考克斯
如何赢得友谊与他人影响	戴尔·卡内基
惠普之道	大卫·帕卡德
工业文明中人的问题	埃尔顿·梅奥
企业的人性面	道格拉斯·麦格雷格
追求卓越	汤姆·彼得斯， 罗伯斯·沃特曼
信息规则	卡尔·夏皮罗， 哈尔·瓦里安
营销中的创新	西奥多·莱维特
创新者的窘境	克莱顿·M. 克里斯坦森
知识资本	托马斯·斯图尔特
创新求胜：智价企业论	野中郁次郎， 竹内弘高
领导者：成功谋略	沃伦·本尼斯， 布尔特·纳努斯
领导能力	詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯
以变求生	约翰·P. 科特
长寿公司	阿里·多伊斯
改变世界的机器	詹姆斯·沃马克， 丹尼尔·琼斯， 丹尼尔·露丝
日本造	盛田昭夫
管理队伍：成败启示录	梅雷迪思·贝尔宾
管理方格理论	罗伯特·布莱克， 珍·穆顿
管理	哈罗德·吉宁

书名	作者
跨边界管理	克里斯多弗·巴特利特， 休曼特拉·戈沙尔
边缘管理	理查德·帕斯卡尔
变迁管理	威廉·布里奇斯
营销管理	菲利普·科特勒
大趋势	约翰·奈斯比特
战略家的思想	大前研一
关键时刻	简·卡尔森
动作研究：	弗兰克·吉尔布雷思
提高工人效率的方法	
动机与人格	伯拉罕·马斯洛
两因素理论：	弗雷德里克·赫茨伯格， 伯纳德·莫斯勒， 巴巴拉·布拉克·辛德曼
工作动机研究报告	
我的生活和工作	亨利·R. 福特
我在通用汽车的岁月	艾尔弗雷德·斯隆
自然资本主义	保罗·霍肯， 艾默里·洛文斯， 亨特·洛文斯
经理工作的性质	亨利·明茨伯格
新企业文化	特雷斯·迪尔， 艾伦·肯尼迪
管理新模式	伦西斯·利克特
怎样成为领导	沃伦·本尼斯
机械和制造工业经济学	查尔斯·巴比奇
战争论	卡尔·冯·克劳塞维茨
前进中的工业	詹姆斯·穆尼， 艾伦·赖利
组织的人	威廉·怀特
组织文化与领导	埃德加·沙因
组织学习	克里斯·阿吉里斯， 唐纳德·舍恩
走出危机	艾德华兹·戴明
帕金森定律	诺斯科特·帕金森
彼得原理	劳伦斯·彼得
质量计划	约瑟夫·朱兰
管理的实践	彼得·德鲁克
君主论	尼可罗·马基雅维里
政治经济学原理	约翰·斯图尔特·穆勒
政治经济学及赋税原理	大卫·李嘉图
科学管理原理	弗雷德里克·泰勒
寻求繁荣	松下幸之助
改革公司	詹姆斯·钱皮， 迈克尔·哈默
关系营销	里吉斯·麦克纳
跨越文化浪潮	方斯·卓皮纳斯， 查尔斯·汉普登·特纳
战略计划的兴衰	亨利·明茨伯格
小即是美	E.F. 舒马赫
战略与结构	艾尔弗雷德·钱德勒
经济发展理论	约瑟夫·熊彼特
经济与社会	马克斯·韦伯
Z理论	威廉·乌奇
第三次浪潮	阿尔文·托夫勒
丰田的生产系统	大原太一
提升组织	罗伯特·汤森
价值评估	汤姆·科普兰， 杰克·默林， 汤姆·科勒
量化信息的视觉展示	爱德华·R. 塔夫特
国富论	亚当·斯密
管理的意愿	马文·鲍尔



施耐德电气加入中欧国际工商学院赞助伙伴网络

全球电力配电与工业控制领先企业施耐德电气日前与中欧国际工商学院共同签署了为期三年的赞助协议。由此，中欧的赞助伙伴精英网络又增加一员。施耐德将为中欧发展基金提供支持，并加入到公司顾问委员会中，与中欧开展更加密切的合作。中欧将在毕业生招聘、小组咨询项目和学生实习等方面为施耐德提供优先接触 MBA 学生的条件。学院教授还将与施耐德合作开发商务案例及公司特设管理课程。与此同时，施耐德还可享有中欧设施的优先使用权。



施耐德公司从 1995 年起就已成为中欧高层经理培训课程的合作伙伴。自 2003 年起，中欧设计并提供了施耐德特设管理文凭课程。这项成功的合作将持续到 2006 年。

施耐德电气（中国）投资有限公司总裁杜华君先生（Guy Dufraisie）在谈到中欧与施耐德新近建立的赞助伙伴关系时说：“作为一家配电与自动化行业的全球领先企业，施耐德认为对人才，尤其是管理人才的培养是其目前在中国的最佳投资。过去三年，我们许多中国经理人都参加了中欧国际工商学院的管理培训课程，其中有些课程还是为施耐德度身定制的。中欧已成为施耐德培养本土骨干的合作伙伴之一。如今，中欧国际工商学院已跻身亚洲一流商学院之列，能够成为这所中国顶尖商学院的赞助伙伴，我们深感自豪，并将积极支持中欧北京校园的建设。”

TESCO 中欧纺织品部执行总裁在中欧国际工商学院高层管理论坛传授成功秘诀

11 月 15 日，TESCO 中欧纺织品部（TESCO Central European Clothing）执行总裁韩约瀚（John Hoerner）先生与中欧国际工商学院 150 多名 MBA 学生、校友及公司来宾分享了他于 2001 - 2004 年期间带领 TESCO 英国纺织品部实现销售翻一番、利润增两倍的成功经验。



韩约瀚先生认为，大功积自小胜。这些小胜包括：获得董事会在资源方面的承诺与投入、在管理层与员工中间不断创建变革管理的文化、以及成功说服 TESCO 各部门经理调整各自的工作流程。

在生动的演讲及问答过程中，韩约瀚先生还指出，TESCO 被欧盟纺织品限额问题拖了后腿，增长速度会比过去几年略低，但尽管如此，TESCO 仍将继续保持发展。

TESCO 是英国最大的零售商，今年成功收购了台资顶新集团下属的零售公司乐购 50% 股份。乐购目前已开设 35 家门店，并计划在 2008 年扩展到 150 家。TESCO 乐购是中欧国际工商学院的发展基金赞助伙伴。不久前，中欧 MBA 学生为 TESCO 圆满完成了一项有关“环保纸品采购”的小组咨询项目。

更正：《The Link》2005 年 9 月刊《携手实现中欧国际工商学院的持续繁荣》一文中中欧国际工商学院赞助伙伴“贝尔卡特”应为“贝卡尔特”。特此更正。