

创新还是寻租：
中国转型时期的制度
环境与企业家行为
奥运会营销的启示
伊利的成功“锦囊”
科学地对待经济学家

人物故事

一颗永不满足的心

编者的话

最近一段时间以来,舆论界对主流经济学家的批评之声不绝于耳。如果是心平气和的学术讨论,倒也无妨,中国正在进行一场史无前例的改革,许多问题确有认真、深入探讨之必要。然而,如果利用民众对某些社会问题的不满,来煽动反市场经济的情绪就值得我们警惕了。为此,名誉院长刘吉教授撰文呼吁社会应该“科学地对待经济学家”。

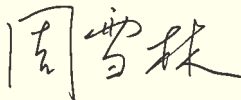
在刚刚结束的“两会”上,“创新”也许是政府报告中出现频率最高的两个字,也是与会代表们谈得最多的一个话题。经济学教授吴敬琏指出,经济的高速增长离不开企业家的创新活动,而企业家是选择创新还是寻租,在一定程度上取决于制度环境。因此,处于转轨时期的中国必须加强制度建设,而制度建设的关键在于政府重新定位其职能,退出应该由市场发挥配置作用的领域,转而提供各种公共产品,尤其是建设现代市场所需要的保护产权、维护公平竞争和保障合同执行的健全的法律体系。

全球化在今天也许并不是一个新鲜的话题,但是华人企业如何在全球化道路上走得更远、更扎实却是一个值得认真研究的课题。在最近举办的“华人企业全球化高峰论坛”上,管理学教授杨国安和忻榕两位博士与100多位来自中国企业界的高管分享了他们一年来的研究成果,并深入探讨了华人企业实施全球战略所需具备的组织管理能力,包括全球化领导力、全球化思维和全球化员工治理等。相信这些最新发现对任何希望进军国际市场的中国企业都有一定的启发。

过去的一年,对于校友潘刚和他领导的伊利集团而言无疑是一个丰收年。在经历2004年的波折后,伊利集团在少帅潘刚的率领下,迅速走出阴影,在竞争激烈的乳品市场冲出了一条胜利之路。而潘刚本人也因此被评为“2005 CCTV 中国经济年度人物”。在短短的一年时间里,潘刚能迅速扭转不利局势,究竟靠的是什么呢?为此,本刊编辑对他进行了专访,希望将伊利的成功“锦囊”传授给更多的企业。

在本期的“案例讨论”中,我们选取了一家生产儿童汽车安全座椅的公司。这是一家典型的“从出口转内销”的公司,虽然它在海外市场获得了很大成功,但在国内市场,却迟迟无法打开局面。企业应该如何有效营销新概念产品?我们特别邀请了一位咨询专家、两位相关领域的校友及案例主人公各抒己见,展开热烈讨论。同时,从这一期开始,我们也将为各位读者提供一个开放式讨论的平台,如果大家对我们的案例感兴趣,可以将你们的建议和想法发送给编辑部,后续讨论将被刊登于中欧网站。

1月份是中欧大事不断的一个月。在月底公布的《金融时报》最新全球MBA排名中,中欧MBA再创佳绩:连续三年称冠亚洲,全球排名稳步攀升,晋级第21位。然而就在排名公布的两周前,学院的主要设计师和创始人张国华院长,却由于积劳成疾,累倒在工作岗位上,永远地离开了我们。这位最早支持学院参与世界排名的中欧创始人没能再一次听到传来的喜讯。但是,我想说,他的人生虽然短暂,却激情飞越,壮美如歌。他并不曾真正离去,他的形象留存在深爱他的全体中欧人心中,他的精神激励着我们不断拼搏、不断超越。本期用“一颗永不满足的心”描绘了他的一生,来自同事、教授、校友、员工及各方的留言,寄托了大家深深的追思和对他的尊敬与爱戴。



周雪林
执行主编

目录

THE LINK
2006 年 春季刊

THE LINK

主 办： 中欧国际工商学院
执行主编： 周雪林
责任编辑： 吴冯淑
高级编辑： 杜谦 钟晓文
美编/摄影： 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，请登录
www.ceibs.edu/link_c/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

人物故事

一颗永不满足的心

他的一生总是与不满足联系在一起。
57 年的人生虽然短暂，然而这一生，
他落下的足迹铿然有声，并将
在中国的工商管理教育史上
永久回响。

18

- 18 一颗永不满足的心
- 24 一位敬业的开拓者
- 25 伟大的奉献者
- 26 生如夏花之灿烂，
逝如秋叶之静美
- 27 一起走过的日子
- 28 留言

教务长专栏

7 致校友的信

管理前沿

8 创新还是寻租：中国转型时期的制度
环境与企业家行为
一方面企业家从事了大量有利于经济发展的
生产性活动，而另一方面又有不少企业家能
被运用到非生产性领域？两种现象共存的原
因是什么？企业家才能如何得到有效合理的
配置？

11 财经数据

12 奥运会营销的启示

愈演愈烈的奥运主办权争夺战，只为无可比
拟的巨大商机。然而，奥运会的鏖战并非从
来就是如此激烈。

15 十步，创建亚洲成功品牌

在亚洲建立成功品牌的智谋

35

中欧教育发展基金会 — 企业赞助伙伴

中欧教育发展基金会旨在与企业赞助伙伴共同努力，积极为学院提供支持，以实现学院短期和长期发展目标：

- 吸引最优秀的师资 • 推进世界水准的研究 • 提供最佳学习环境 • 确保持续发展 • 吸引最优秀的学生



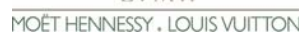
BancoSabadell



degussa.
creating essentials



L'ORÉAL



Answers That Matter.





管理论坛

- 30 对话华人企业全球化
领先华人企业分享全球化宝贵经验
- 34 高管新挑战：IT系统监管

企业家之声

- 36 伊利的成功“锦囊”
2005，是伊利的丰收年。2005，作为伊利董事长兼总裁的潘刚有很多可书可写。本刊独家专访，伊利统帅的制胜“锦囊”。
- 40 修人力之身，立企业之业
——复星人力资源管理初探
创业发展十三年，复星深刻经历各阶段人力资源管理问题。副董事长兼副总裁梁信军分享复星立身之法。

案例讨论

海外市场已获成功，国内市场潜力巨大。面对市场空白，企业该如何有效营销新概念产品？

- 43 宝贝第一：从出口到内销
- 48 影响力打造
- 50 从转变消费者观念入手
- 51 利用专业性成为市场先导
- 52 宝贝第一公司发展现状

管理实践

- 54 医药行业再取“西经”
- 57 如何走出困境，增加盈利？
——大型百货商场试破茧

特别报道

中欧MBA再创佳绩，连续三年称冠亚洲，全球排名再次晋级。



- 60 中欧MBA：亚洲三连冠
- 60 四大原因，推动中欧MBA攀升
- 61 中欧MBA办学特色
- 62 中欧MBA学生找工作所困惑的
不是有什么机会，而是选什么机会
- 63 百尺竿头更进一步，排名不仅是20个指标

时事关注

- 64 科学地对待经济学家
评定经济学家或优秀经济学家或大经济学家，是以他们的学术成果、由经济学同行认定的。

校园动态

- 66 新环境下的中国人力资源管理
- 68 新教授加盟中欧
- 69 韩国国策研究中心代表团访问
中欧
- 71 重要任命
- 72 简讯

缤纷校园

- 75 一位韩国高管的中欧选择
- 77 实现你的创业梦想
- 78 “虚拟经营”之道
- 79 活动简讯

支持中欧

- 80 共同撑起中欧的天空
- 81 中欧企业赞助伙伴访谈录：戴伯松
- 82 合作伙伴讯息

校友活动

- 83

谈文论商

- 86 我的创业与中欧
- 87 访欧随想

新书快递

- 89 中欧新书架

教务长专栏

亲爱的校友们：

中国正在吸引越来越多的国外商学院，现在，已有大约30所国外商学院正式在中国开设MBA课程。为什么会出现这种现象？这一现象是否有益于中国的发展？而你们的母校中欧国际工商学院，又在中国的管理教育和经济发展中起着什么样的作用呢？

总体来说，国外MBA/EMBA课程数量在中国的增长是件好事，也是必要的。中国每年对受过MBA教育的职业经理人的需求大约是7万5千人，以目前中国工商管理教育系统的培养能力来看，只能满足这一需求的百分之十到百分之二十。在中国使用外籍经理人费用昂贵，而能够提供高质量的MBA课程的国内商学院还十分稀缺。虽然，近年来情况有所好转，但是中国的工商管理教育还需要相当长一段时间的发展，才能拥有足够的能力为全球和国内市场的进一步发展培养所需的高级管理人才。

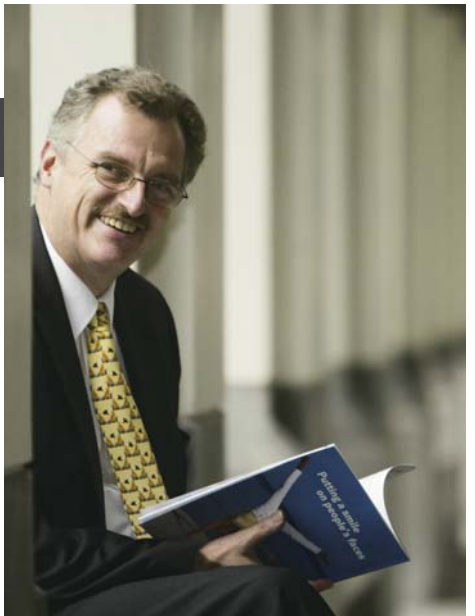
这一情况意味着中国需要更多的管理教育机构，这也为国外商学院提供了机会。根据一项对在华中外合作MBA课程的全面调查，国外商学院来华办学大致有两项主要原因。

其一，在中国开设课程能够增强国外商学院的品牌价值，并由此获得进一步的发展。由于商学院在其所属大学通常是营利部门，商学院的进一步发展也意味着为本校带来更多的收入。在中国开设课程还能够吸引中国学生前往其国外的本部学习。总体来讲，国外商学院的目的更倾向于商业化。

其二，国外商学院，尤其是优秀的商学院更多地把进入中国看作是一个实地学习的机会。如今，在课程中也包含有关中国的内容对于国外商学院显得尤为重要，因为这可以提升其市场竞争力。如果国外商学院拥有具有第一手中国经验的教授，那么它们的课程就能更加适应全球化的需求。由于中国在全球的重要性日益增长，如果课程包括有关中国的知识，其培养的学生将更具吸引力。由于很多国家的大公司都已将其主要业务放在中国，他们更希望能够招聘到对中国有所了解商学院毕业生。因此，国外商学院纷纷派遣教授前来中国学习。对于国外商学院来说，不进入中国将是很大的损失。

虽然不少国外商学院已经进入中国，但是他们的重心还是在其本国，中国只是他们办学活动中较小的一部分，所以它们在中国的投入程度相对较低。

同样作为一家国际化的商学院，中欧对于中国管理教育的专注度是其他国外商学院难以相比的。中欧从建立伊始，就致力于成为中国工商管理教育和研究的典范。一直以来，中欧以强烈的责任感坚持创新，不断突破、向前发展。



如今，我们十分欣喜地看到学院的发展又取得了长足的进步。

学院在管理教学方面不断创新，传授最佳的国际管理知识，同时扎根中国本土商业环境。学院在研究方面不断创新，成立了许多新的研究中心服务于市场，如在荷兰银行风险管理教席教授张春主持下的金融研究中心，在全球责任领导力特聘教授程博思主持下的欧中领导力与责任研究中心。学院在建立精英网络方面不断创新，如在飞利浦人力资源管理教席教授杨国安主持下成立的CEO学习联盟。学院在高层经理人培训方面不断创新，如与INSEAD商学院合作，为知名跨国企业设计特设课程。同时，学院还为中国的管理教育提供了可供借鉴的可贵经验。学院已获得欧洲质量认证体系(EQUIS)认证，目前正在美国商学院协会(AACSB)认证过程中，在《金融时报》的商学院排名中不断取得佳绩，这些都提高了中国管理教育的标准。学院还为中国的企业管理者带来了全球化的视野，比如我们将校友课程开往海外、与哈佛商学院合作办学等。

中欧正通过不懈的努力，为中国的管理教育树立标杆。因此，我也希望各位继续支持母校，拓展母校的网络和资源，为母校的发展和强大做出贡献，使中欧得以在未来更好地致力于中国的工商管理教育，服务于中国的经济发展。

祝各位工作顺利、事业发达！

T. Cramer

郭理默 教授
教务长兼副院长

创新 还是寻租 中国转型时期 的制度环境与 企业家行为



文/吴敬琏 黄少卿

自20世纪70年代末开始改革发展以来,中国的经济增长和社会发展有许多令人不解之处,其中最引人注目的莫过于以下这对矛盾:一方面,在过去26年中,中国的经济增长速度惊人:1978~2004年,中国GDP年均实际增长率9.4%;人均GDP年均实际增长率为8.2%,中国人的福利状况大为改善;另一方面,中国经济中也存在许多问题,其中最突出的是腐败和贫富差距的扩大。由官商勾结而产生的贪污受贿案件数量众多,每年都有大量官员因此受到刑罚;基尼系数从1982年的0.30上升到2002年的0.45。如果说经济高速增长离不开企业家的创新活动;而腐败又与企业家的寻租行为有关的话,那么,为什么一方面企业家从事了大量有利于经济发展的生产性活动,而另一方面又有不少企业家才能被运用到非生产性领域?两种现象共存

的原因是什么?

我们沿用熊彼特、鲍莫尔和施莱弗等人发展的有关企业家才能配置的基本理论来分析上述问题。企业家才能是一切国家都是存在的,只不过在不同的制度环境,即通行的博弈规则及由其决定的经济回报结构下,企业家会在生产性活动或非生产性活动之间进行企业家才能的配置,以便获取最大的利益(包括财富、权力和声望)。如果大量资源被政府掌握,大量财富的产权界定不清,如果政府官员有相当的权威和随意性,可以不受法律约束地收取租金,那么,企业家才能往往被用于寻租等非生产性活动。反之,如果存在大规模的产品市场和有利于交易的交通通讯条件,如果企业容易进入市场和进行扩张并且容易从资本市场融资,如果存在清晰的产权和专利的保护,以及

容易开办企业,则有利于企业家从事生产性活动。

一、中国转型时期的变通性制度安排与企业家才能配置

改革开放以前,在集中计划经济体制下,所有的经济资源都掌握在政府手中,有才能的人士发挥其才能的惟一途径乃是“入党做官”。20世纪最后20年,在“文化大革命”已经结束,邓小平的改革开放路线在党内占居优势的条件下,中央政府巧妙地采取了一系列变通性制度安排。这些制度安排使得中国偏离了传统计划经济体制,市场机制在有限的范围内开始发挥作用,但是,政府行政权力对微观经济的干预依然是该体制的主要特点。这些变通性制度安排包括:(1) M型经济结构。经过1980年“分灶吃饭”的财政改革之后,中国的上级政府和下级政府之间的关系已经变得类似于一个多事业部企业(M型企业),钱颖一等人将这一经济结构命名为M型经济结构,而将集中计划经济体制称为U型经济结构。与U型经济结构相比,M型经济结构尽管在利用规模经济方面效率较低,不过,它对中央政府的信息处理与协调的要求也更低,而且地方政府从自身利益出发更加有积极性支持非国有企业的发展。(2) 对国有企业管理层的“放权让利”和逐步允许发展非国有企业。从1978年开始的扩大企业自主权改革最后演变为企业经营承包责任制,它一方面激发了承包者(即国有企业管理层)改善经营的积极性,另一方面也使得国有企业的产权界定变得更加模糊。在不改变公有制为主体地位的前提下,私营企业也开始被允许发展,从“社会主义公有制的补充”最终成为“社会主义市场经济的重要组成部分”。(3) 资料分配与定价双轨制。为了解决国有企业和非国有企业计划外的物资购买和产品销售问题,在保持物资计划调拨的同时,物资分配的“第二轨道”——市场事实上被开辟出来,而且在市场轨上进行交易的商品的范围和数量扩张很快。不过,尽管大部分商品已经市场化,在土地要素和资本要素的分配和定价上,直至今天仍然保持着双轨制。

在这些变通性制度安排下,由于具备了创业的必要条件,企业家一方面将大量才能用于进行生产性创新活动,包括:(1) 制度创新。由于缺乏正式的产权保护和合同执行机制,中国企业家创造了一系列替代性制度安排来降低交易成本。比如,组建乡镇企业,给民营企业“戴红帽子”;通过双边和多边声誉机制来执行合同;依靠自有资金、商业信贷或者“摇会”等原始金融组织获得资金。(2) 优化资源配置。双轨制确立后,市场轨上的价格信号开始反映资源的稀缺程度,私人企业家一方面更多地使用相对成本更低的劳动力资源,另一方面则重点从事市场紧缺商品与服务的生产。据统计,1995年至2002年期间,制造业、批发和零售贸易、餐饮业、建筑业等行业成为私营企业主要分布的产业,私营企业改善了中国的产业结构和工业内部结构。浙江的私人企业家在改善资源配置方面表现尤其突出。(3) 技术引进和技术创新。中国企业的技术进步主要来自先进国

家的技术转移,而且主要是以企业固定资产投资的方式购买的国外成套设备和关键设备等“硬技术”。20世纪90年代中后期,随着全部固定资产投资中私营企业占的比重越来越高以后,它们便日益成为技术引进的主要力量。自主技术创新至今仍然是中国企业的一个非常薄弱的领域,但还是有少数私营企业通过技术创新形成了自己的核心竞争力,比如广东深圳的华为公司和浙江台州的吉利公司。

由此,中国民众所蕴藏的企业家才能得到激发,大量的私人创业活动蓬勃地开展起来。1998年,全国私营企业数量和总产值分别达到120.1万户和5853亿元,分别是1989年的13.20倍和60.34倍;2002年,这两项指标分别进一步上升为243.5万户和15338亿元。私营部门的总产值占GDP的比重也不断上升,从1990年的33.8%上升到1996年的38.3%和2001年的47.5%。创业活动最为活跃的浙江省,其经济总量由1978年排名全国24位上升到1998年的第4位。

另一方面,由于变通性制度安排本质上仍是政府主导型的一种制度安排,政府依然掌握着大量重要的生产资源的分配权和控制着一些重要市场的进入,所以也给企业家提供了进行非生产性活动的激励。这些非生产性活动包括:(1) 双轨制下的寻租行为。由于调拨价和市场价差悬殊,如果有人能够拿到低价物资,无论他是再到市场上出售,还是用于生产,都能够得到暴利。根据经济学家的计算,我国租金总额占国民收入的比例1987年约为20%,1988年约为40%,1992年约为32.3%,如此巨大的租金总额反过来又诱使政府官员更加具有“设租”和“造租”的动力,从而使得腐败愈演愈烈。进入20世纪90年代以后,土地和资本分配上的腐败行为仍然层出不穷。(2) 借助地方官员的行政权力来保证合同执行。为了解决跨地区交易中存在的合同执行问题,企业家必须设法与交易对象所在地的地方官员搞好关系,通过他们所掌握的行政权力来获取合同执行的保证。为了确保地方官员愿意承担合同保护人的职责,企业家必须要承诺与他们分享交易的总收益。企业家寻求地方官员的保护其本意是获得合同可能被违反时的一种救济,但是,这种力量反过来也往往构成对交易对象的利益侵犯。(3) “放权让利”改革带来国有资产的大量流失。管理层可以利用自己的控制权采取多种手段来侵夺公共财产。一种常见的做法是通过多种形式把国家“大金库”的利益输送到自己“小金库”中去,典型的情况如国有的证券或期货公司管理层“赚了归自己赔了算国家”。另一种办法是通过下属机构(包括下属企业)侵占公共财产。为了方便利益输送,国有企业往往形成层层控股的“多级法人制”,有的甚至多达8层。

二、近年来政府行政干预权力的强化对企业家才能配置的影响

本来,为了减少企业家的非生产性行为,应该加快改革,完善市场经济体制,但是情况并非如此。改革的推迟导致中国

长期滞留在双重性体制并存的阶段,并由此产生了许多经济和社会问题,于是有一种观点认为这些问题是市场本身造成的,应该通过强化政府的行政干预职能来弥补这些“市场缺陷”。近几年,中国政府对微观经济的行政干预能力的确出现了增强的现象,它体现为两个方面:一是行政干预权力的绝对增强,包括行政性资源配置权力的强化和对市场准入的行政性审批的加强;二是行政干预权力的相对增强,主要是指随着市场的扩大,政府应该提供的以法治为基础的产权保护、合同执行机制和市场监管等市场亲和 (market-friendly) 职能没有被提供,导致企业对政府的行政依赖的相对加强,比如合同执行机制的进一步行政化,在贷款方面对政府的进一步依赖。

政府逆市场 (anti-market) 行为的强化具体体现在:第一,行政性资源配置权力的强化。进入21世纪以后,在各级地方政府主导下,中国的经济发展进入到所谓“重工业化”阶段,城市化速度明显加快,对土地的需求急剧上升。于是,出现了一轮前所未有的,以地方政府为主体的对农用土地的征用与批租的浪潮。通过掌握土地的批租权,地方政府对微观经济活动的干预能力得到了空前的加强。为了提高本地经济增长速度,各地纷纷采取一系列积极作为的政策,对那些产值大、交税多的企业,一律在征地、融资、税收、招工、能源供给等方面给予优惠待遇。第二,政府的行政审批仍然控制着私营企业的市场进入。以投资项目审批为例,政府不但要对投资金额的大小进行审查,而且要审核拟生产的产品是否属于其规定的“鼓励”或“允许”的产品目录。能否通过政府的审批有时直接影响到一个企业的生死。2000年,中国中央纪律检查部门提出要“从源头上反腐败”,要求减少政府的行政审批,但是遇到了很大的阻力。2003年中国宏观经济开始显现过热的症状,要求加强对投资项目进行行政审批的呼声再起。第三,以法治为基础的产权保护和合同执行机制未能建立。随着市场交易的非人格化特征不断强化,随着市场竞争进入到创新竞争阶段,企业需要政府作为一个公正的第三方提供合同执行和知识产权保护等司法救济手段。然而,由于中国的法治建设推进缓慢,企业家只好要求政府行政力量提供援助之手。更进一步说,希望借助于政府官员手中掌握的权力来帮助企业,这最终导致公共权力被作为一种私人救济的手段来使用。第四,高效率的金融部门没有发展起来。首先,作为金融基础的银行体系问题众多。中国的四大国有商业银行存在许多问题,比如产权关系不清,治理结构失衡,所有者缺位,没有人真正关心它们的资金风险和经营效益;不良债权比例过高,面临潜在的金融风险。其次,中国的证券市场的上市规则和监管制度尚需完善,比如审批制度仍然存在;对上市公司的信息披露和交易的监管存在很大漏洞。规模做大后的私营企业要求获得更多外部融资,而金融市场不健全导致它们只好求助于相关官员的权力来取得融资。

由于这些制度安排上的变化影响了企业家生产性活动和

非生产性活动的相对收益,中国的企业家才能配置也发生了改变。首先,企业家生产性活动的动力减弱。统计数据显示,中国服务业发展严重滞后,服务业占经济总量的比重偏低,而且长期得不到提高;另外,根据2005年经济普查的结果,中国的工业企业投入的研发费用平均仅占销售收入的0.56%,大部分工业企业几乎不进行自主技术创新活动。为什么中国的企业家在发展现代服务业和实现创新功能方面没有很好的表现?原因在于,从事现代服务业和技术创新活动需要一个更加完善的制度环境。如果没有好的法治环境,私营企业在从事上述两项生产性活动时就必然会产生巨大的交易成本。从而阻碍了企业家把生产性努力转换到发展现代服务业和从事技术创新等活动上来。其次,腐败日趋严重,从官商勾结到买官卖官。进入21世纪以后,全国各地许多企业家热衷于攫取公共权力,大量企业家开始不惜投入时间与金钱,积极地与当地官员搞好关系。近年来涉及贪污的大案要案不断增多,据统计,2001年至2005年,全国金融领域共发生大案要案14件,涉案金额总计在10亿美元以上。最近暴露的一个“官商勾结”鲜明事例是,2005年政府清查出全国有4878名国家机关工作人员和国有企业负责人登记在煤矿投资入股,登记入股资金7.37亿元。由于官位本身具有经济价值,为了谋求这种权力,大致从20世纪90年代中期开始,中国有的地区就悄悄兴起了“买官”、“卖官”风气。2006年1月,中国中央纪律检查部门专门公布了一批“买官卖官”的官员名单,以示惩戒。

近年来企业家才能配置的变化导致的结果是,不同社会阶层的收入差距进一步扩大。当企业家创业动力弱化,社会就业机会增长放缓;而以寻租为主要形式的腐败在中国日趋严重,渗透到各个权力部门时,这种机会不平等所带来的收入差距就成为当前不同社会阶层收入差距扩大的关键原因,进而成为影响中国社会稳定的最重要的因素。从数据上看,据世界银行估计,中国整体的基尼系数从1982年的0.30上升到1988年的0.39,进而上升到2002年的0.45。根据中国官方数据,2003年,中国最富的20%的家庭与最穷的20%的家庭消费额之比为3.95:1,其差距与1991年相比已接近扩大2倍。

中国的经济增长能够持续吗?我们认为,危险是显然存在的。为了消除危险,中国目前正在进行的国有企业改革和金融改革必须继续向前推进,同时要进一步完善现代市场经济所需要的各种基础制度。制度建设的关键在于各级政府对其职能的重新定位,政府必须退出应该由市场发挥资源配置的基础性作用的领域,转而提供各种公共产品,尤其是现代市场所需要的产权保护、维护公平竞争和保障合同执行的健全的法律体系。

THE LINK

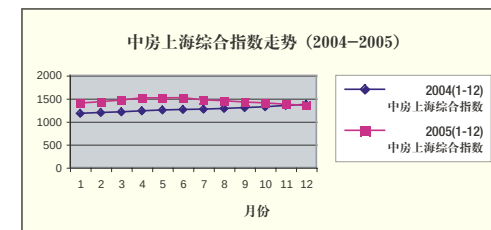
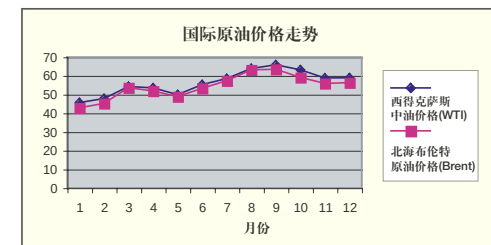
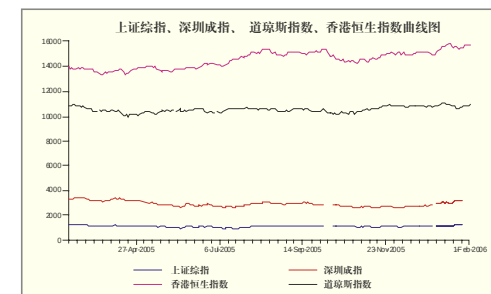
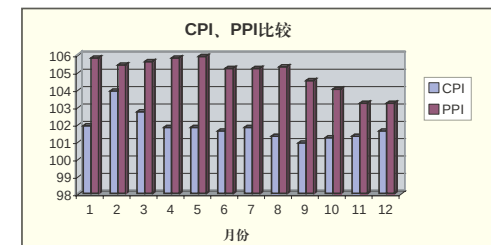
本文作者吴敬琏为中欧国际工商学院宝钢经济学教席教授,黄少卿为中欧国际工商学院民营企业研究中心研究员

宏观经济		
国民经济指标	区间	累计
国内生产总值 GDP (亿元)	2005 Q3	124,785
	2005 Q4	182,321
固定资产投资总额 (亿元)	2005 Q3	48,742
	2005 Q4	75,096
进出口总值差额 (亿美元)	2005 Q3	685
	2005 Q4	1,021
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 Q3	9.9%
	2005 Q4	9.9%
固定资产投资增长率	2005 Q3	27.7%
	2005 Q4	27.2%
价格指数	区间	平均值
居民消费价格指数 (CPI)	2005 Q3	101.3
	2005 Q4	101.4
工业品出厂价格指数 (PPI)	2005 Q3	105
	2005 Q4	103.5

金 融		
货币	区间	余额
流通中现金 M0 (亿元)	2005 Q3	22,273
	2005 Q4	24,032
狭义货币 M1 (亿元)	2005 Q3	100,964
	2005 Q4	107,279
广义货币 M2 (亿元)	2005 Q3	287,438
	2005 Q4	298,755
股市	区间	平均值
上证综指	2005 Q3	1134
	2005 Q4	1118
深证成指	2005 Q3	2914
	2005 Q4	2734
上证50	2005 Q3	796
	2005 Q4	768
上证180	2005 Q3	2159
	2005 Q4	2095

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 Q3	62.7
	2005 Q4	60.3
北海布伦特原油价格 (Brent)	2005 Q3	61.3
	2005 Q4	57.1
房产	区间	平均值
中房上海综合指数	2005 Q3	1448
	2005 Q4	1401

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。





奥运会营销的启示

文 / 周东生

最近十多年来,对于奥运会举办权的争夺愈演愈烈。的确,现在的奥运会不仅仅是一个体育比赛,它更是一个举足轻重的国际盛会。那么奥运会是不是一开始就这么受欢迎的呢?答案是否定的。

二十多年前,奥运会只是一个一般的体育比赛,感兴趣的人较少。1984年的奥运会举办权是在1977年决定的,实际上当时只有洛杉矶一个城市提出申请,所以国际奥委会别无选择,只好把奥运会的举办权给了洛杉矶。而且国际奥委会还被迫同意:如果这次奥运会出现亏损,国际奥委会将替洛杉矶市为亏损买单。

奥运会的举办曾经屡屡亏损。1972年德国慕尼黑奥运会亏损将近7亿马克;1976年的蒙特利尔奥运会亏了差不多十亿美元。九十年代初,我去加拿大留学时,当地的加拿大朋友告诉我,他们还在为奥运会买单。1980年的前苏联奥运会数据不详,据说也有很大亏损。

奥运会的命运从上世纪九十年代起发生了变化。从1992年起,每届奥运会都有超过五个国家申办,竞争越来越激烈,甚至还出现了不少行贿争取获得奥运会举办权的现象。那么同样的奥运会(同样的比赛项目、同样的竞技规则、甚至很多相同的运动员和教练员),为什么它在九十年代之前受到冷落,而在九十年代以后就倍受追捧呢?

答案是八四年洛杉矶奥运会的成功举办。1984年的洛杉矶奥运会盈利两亿多美元!它是如何从巨额亏损走向巨大成功的呢?

洛杉矶奥运会的组织者尤伯罗斯。他很清楚,要扭亏为盈必须走开源、节流两条路。开源方面可做的有:卖门票、拍卖比赛转播权、拉赞助商等。节流就是尽可能地控制成本。

但是奥运会已经举办了很多年,这些开源的方法已经被广泛地使用过了。尤伯罗斯要增加收入,必须创造性地运用这些方法。

避免信息不对称

就拿拍卖电视转播权来说,以前的拍卖方法通常是请几家实力相当的电视台来竞标,价高者得。这种看似合理的方法背后有着很大的缺点:如果买卖双方对某件事的价值判断不一致,那么拍卖价格往往会很低。尤伯罗斯知道,美国人对奥运会的喜爱程度远低于其他体育比赛如橄榄球、棒球、篮球等。因此电视台也会认为观众人数有限而不愿意出高价。但尤伯罗斯相信他有能力通过一系列的运作把奥运会办得非常精彩从而吸引无数的观众,因此他认为奥运会的转播权应该卖个高价。怎么解决这一认识上的矛盾呢?分阶段拍卖:把最终观看奥运会的可能人数分成几组,人数很少(如少于五千万)的拍一个价、中等的(如五千万至一亿)一个价、较多的(如一亿至一亿五)又一个价、很多的(如多于一亿五)另外一个价。如果最后观众人数非常多,那么电视台也不介意付一个较高的价格,因为它可以把它的电视广告卖个好价钱。按照这种新的游戏规则,尤伯罗斯所要做的就是尽量把比赛做得精彩以吸引观众,观众人数一多,电视转播费就高。

洛杉矶奥运会的最终结果是尤伯罗斯通过一系列的措施(如通过免费吸引更多的参赛国家和运动员把比赛做得精彩、吸引大量的普通市民参与奥运会的组织工作从而提高奥运会在美国的知名度等等),把奥运会办成了美国历史上最成功的体育比赛,观众人数也打破历史纪录,最后获得了两亿多美元的电视转播权收入。

另外,尤伯罗斯认识到,仅拍卖电视转播权还不够,因为八十年代初电视的普及率在很多国家不是很高(在发展中国家尤其如此)。在中国,那个时候很多人是在集体单位里看洛

杉矶奥运会的,因为家里没有电视机。而当时广播的收听率很高,所以他又拍卖了广播转播权,也得到了几千万美元。

制造短缺与趋利避害

奥运会与赞助商的关系已有几十年的历史。在洛杉矶奥运会之前,大家普遍接受的观点是赞助商越多越好。1976年蒙特利尔奥运会就拉了168个赞助商;1980年的时候,莫斯科奥运会拉了200个赞助商;1980年的冬季奥运会是在美国的普莱西德湖(Lake Placid)举办的(在九十年代以前,冬季奥运会和夏季奥运会是在同一年举办的),当时的组织者拉了381个赞助商,这么多的赞助商一共赞助了多少钱呢?不到一千万美元!事实上,在洛杉矶奥运会之前,没有一届奥运会获得的赞助总额超过一千万美元。一届奥运会有几百个赞助商,想来的都能来,那么赞助商的资格也就不值钱了,难怪它们不愿意多付赞助费。

尤伯罗斯知道要想获得较高的赞助金额,必须要让赞助商觉得物有所值。而物以稀为贵,只有制造短缺、创造企业之间的竞争,才能体现奥运会赞助商的價值。所以,尤伯罗斯限定赞助商个数并规定每个行业只允许有一家赞助商。另外,他还设定了进入门槛:四百万美元。

尤伯罗斯也是个爱国者。他是美国人,他也希望美国的公司赞助奥运会并通过奥运会来扩大企业影响。他找到了柯达公司,希望柯达能成为胶卷行业的独家赞助商。但当时已占有美国百分之九十以上市场份额的柯达觉得花四百万美元不可能带来多少新的市场份额,它最多愿意出一百万美元。与柯达的谈判没有成功。

这时,日本的富士胶卷听到了消息,当时富士在美国的市场份额只有百分之三,它正为打开美国市场发愁呢。富士很快找到了尤伯罗斯,不仅爽快地付了四百万美元赞助费,还赠送了价值三百万美元的胶卷。通过赞助洛杉矶奥运会,富士胶卷获得了与世界知名品牌可口可乐、IBM等巨人站在一起的机会,较快地提升了自己的品牌,并在较短的时间内把在美国的市场份额提高到了百分之六。

洛杉矶奥运会之后,柯达认识到了自己所犯的过错。所以从八五年起每届奥运会它都成为胶卷行业的独家赞助商。

这个例子告诉我们,企业在制定决策的时候,不仅要看看这件事对你有什么好处(即作常规的投入产出分析),还要看如果你不做这件事而你竞争对手做了,会给你带来什么害处!也就是说企业在制定战略时不仅要趋利,更要避害。柯达正

是忘了做避害的分析,才让富士有了可乘之机。同样的,伊利也因一度忘了作避害分析而让蒙牛抓住利乐枕这个新产品而找到了突破口。

出于避害的考虑是很多企业制定战略的第一出发点。如目前中国零售业的跑马圈地、企业之间的战略联盟等等都是避害的例子。

尤伯罗斯通过制造短缺,提高了赞助商的门槛也提升了赞助商从奥运会获得的价值。洛杉矶奥运会最终虽然只有三十五家赞助商,但却获得了一点八亿美元的赞助费。

创造新的赢利点

每届奥运会都有火炬接力这一活动。以前跑火炬接力的人都是运动员或知名人士。尤伯罗斯组织的火炬接力虽然也请了一些名人,但他让很多普通的美国公民参与到这项活动中来。参与这项活动的人必须满足两个条件:一是要身体健康,能够跑完一英里;二是愿意支付三千美元。美国每个城市里都有很多满足这两个条件的人。所以在每个城市里跑火炬接力的人都是当地的市民,这样也吸引了很多亲戚朋友和当地媒体的关注。奥运会也因此获得了很多免费广告,其知名度及受欢迎的程度也大提升。当然,尤伯罗斯也获得了数千万美元的额外收入。

除了在开源方面做了工作外,尤伯罗斯尽可能地控制成本。整个奥运会只送了三张赠票:一张给国际奥委会主席萨马兰奇、一张给美国总统里根、还有一张给洛杉矶市的市长。

洛杉矶奥运会的比賽场馆新建的很少,整个奥运会比赛只新建了两个,其余的都是租来的或改建的。

另外,尤伯罗斯还大量使用志愿者。在比賽的两个星期中,工作人员有上万名,但超过一半是志愿者,尤伯罗斯本人也是一名志愿者。这样就为奥运会省了数千万美元的支出。

通过这一系列开源和节流的活動,奥运会就从巨额亏损走向了巨大成功,奥运会也因此一改过去不受欢迎的形象。

市场营销的核心就是为客户创造价值。市场营销是一个创造价值的过程。企业要获得利润,只有通过为客户创造价值以后,通过合理的定价,分享一部分创造的价值。尤伯罗斯就是通过给所有的相关参与者如电视台、赞助商等创造了很多价值,然后才获得了较好的定价,创造了多赢的局面。

尤伯罗斯的启示

1984年洛杉矶奥运会的巨大成功,也给了国际奥委会很多启示。国际奥委会制定的新策略都是围绕着如何为客户(如

赞助商)创造价值这个主题展开的。为客户创造的价值越多,所能得到的赞助费就越高。于是“奥运会全球合作伙伴”的计划就诞生了。

原来冬季奥运会和夏季奥运会是在同一年举办的,非常集中,这对赞助商品牌的推广是不利的。国际奥委会就将夏季奥运会和冬季奥运会间隔两年举行。原来要成为奥运会的全球赞助商须与每个参赛国的奥委会一个一个谈,费时费力。现在有了“奥运会全球合作伙伴”计划,只要跟国际奥委会一家谈就可以了。“奥运会全球合作伙伴”把合作的游戏范畴扩大了:从时间上由一年扩大到四年,从空间上由一个国家扩展到全球。游戏范畴扩大了,参与该游戏可获得的价值也就大大增加了。

另外,随着电视普及率的提高,全球观看奥运会的人数也越来越多,奥运会的转播费和广告费也就高涨起来了。同时,伴随着经济全球化,跨国公司也需要有一个良好的载体来向全球营销他们的品牌,而赞助奥运会就能达到这一目的。所以奥运会的营销,体现了与时俱进的精神,而且实践得非常成功。

中国企业: 竞争, 更需竞合

中国的很多行业都可以借鉴奥运会的营销策略。

如今,中国企业间的竞争太过激烈。彼此之间大打价格战,恶性竞争的情况屡见不鲜。重庆是一个摩托车的生产基地,原来摩托车的利润非常好,但是现在由于价格战,一辆摩托车只能赚 50 元。医药行业的很多企业面临同样的困境。浙江的一家上市医药公司生产的某种维生素,其全球的市场份额是 22%。与他们一墙之隔的一家民营企业也生产这种维生素,全球份额为 18%。也就是说,两家企业加起来在全球占了 40% 的市场份额。照理这两家应该很好合作,为彼此带来良好效益。但是实际情况是他们不仅不合作而且在国际市场上大打价格战。但在过去几年中,其产品的出口价格就降了超过 70%。

一个企业再大,也不可能成为为客户创造价值的所有过程。它必须与很多别的参与者如供应商、互补产品提供者甚至竞争对手共同为客户创造价值。企业之间的关系不仅是竞争,更有合作。

国外的企业已经明白了合作的道理。比如可口可乐和百事可乐这两个竞争对手,它们的产品并没有什么高科技的含量,但都已做成百年老店。美国有一个非常知名的节目叫《六十分钟时事杂志》。它的一项调查发现,在连续 52 周的时间里,可口可乐和百事可乐各发放了 26 期折扣券,但两者没有在同一周发放过折扣券。两者之间显然是有默契的,因为如果没有默契,这种事件发生的概率是四千万分之一,也就是说根本不可能的。可口可乐现已成为全球第一品牌,品牌价值高达 700 亿美金。如果说可口可乐和百事可乐在较为成熟的碳酸饮料行业里都能找到合作的机会,那么在快速增长的中国市场,中国企业更没有不能合作的理由。中国企业应通过合作把还

在成长的市场理顺、把市场做大,再用竞争争夺市场份额。

最近几年蒙牛的发展势头很猛,做得也比较成功。但蒙牛的成功是不是建立在其它主要竞争对手的失败上的呢?不是的!事实上我们的校友伊利董事长潘刚最近一年把伊利做得更好,他还当选为 2005 年 CCTV 经济年度人物。我们的另一位校友光明乳业的董事长王佳芬女士也使光明乳业在最近几年得到了稳定的增长。中国的牛奶行业尽管在过去几年发展很快,但潜力仍然很大。世界人均牛奶消耗量为 90 公斤/年,中国目前还处于人均 10 公斤/年的状况,还有二十年的发展期。

牛奶行业并不是一个个案,事实上中国的很多消费品都有类似的增长潜力。快速增长的消费品也给工业品增长提供了很多机会。行业快速增长的时候,市场的蛋糕是越来越大的,这给企业间的合作带来可能。相信通过良性的竞争和合作,中国企业能抓住中国未来几年经济增长的契机,做大做强自己,为参与全球竞争做好准备。THELINK

本文作者为中欧国际工商学院市场营销学教授

本文根据周东生教授的讲演整理而成

更正

《TheLink》2005 年冬季刊第 61 页“校园动态—简讯”《国际经济学会联合会改组,中欧教授吴敬琏当选执委》中部分信息有误,特此更正如下:

吴敬琏教授当选国际经济学会联合会执行委员会委员

国际经济学会联合会(International Economic Association, IEA)于 2005 年 8 月 29 日至 9 月 2 日在摩洛哥召开了第 14 次世界会员大会,选举了本届(2005—2008 年)执行委员会和下一届主席(2008—2011 年)。中国经济学家、中欧宝钢经济学教席教授吴敬琏当选为本届执行委员会委员。

国际经济学会联合会是在联合国教科文组织社会科学部的倡导下建立的国际性非政府组织,成立于 1950 年。该组织的宗旨在于通过学术会议和研究项目促进世界不同地区经济学家之间的接触与相互理解,目前共有 60 个协会是它的会员。其工作机构——秘书处设在法国巴黎。

该组织的最高权力机构是理事会,由所有会员协会的代表所组成。理事会每三年召开一次会议制定和评价该组织的总体政策,并选举主席和执行委员会。该组织的执行委员会包括 15 位委员,由理事会在各国经济学家中选任。吴敬琏教授是最近十五年以来首位当选执行委员会委员的中国经济学家。

十步, 创建亚洲成功品牌



文/马丁·罗尔 (Martin Roll)

在过去数十年中,品牌管理的方向发生了巨大的变化,日益成为公司整体战略不可分割的重要部分。90 年代品牌资产概念的演变、先进的品牌估值财务方法的发展及为众多管理咨询者和客户的广泛应用、更好的品牌跟踪工具的出现,所有这些都推动品牌管理责任从管理中层提升到了董事会。

总体来说,亚洲的董事会还落后于这一趋势,依然习惯于自下而上而非自上而下的品牌营销管理。究其原因,在多数亚洲企业里,营销和品牌决策历来都是由中层营销部门制定的,因此决策重点更多地放在了战术性营销活动上,而不是企业管理层领导的战略品牌建设的方法上。品牌建设被广泛等同于广告宣传 and 促销活动。

然而,有迹象表明,也有一些亚洲企业正在朝着正确的方向快速前进,在这些企业里,品牌建设作为一种战略工具正日益为董事会所认同和接受。整个亚洲对品牌建设及其在利益相关者、媒体和舆论制造者中的价值驱动能力的日益关注,同样推动了这一趋势的发展。亚洲企业完全有决心和雄心通过品牌建设向价值链上游推进,获取财务和竞争优势。但是,要成功实现这些目标,亚洲企业必须采用全面的品牌战略框架,并在整个组织内建立系统的支持流程。通过成功实施这些流程,将帮助亚洲企业的董事会为未来的发展实现持续收入和现金流。

品牌愿景、目标及各项营销活动必须与公司战略密切协调。它们必须融为一体,实现共同的目的:推动盈利能力和股东价值的增长。品牌建设是所有相关部门和要素的综合,因此,保持品牌、公司愿景和整个组织之间的战略平衡十分关键。董事会必须确保在每个客户接触点都能成功、无缝地传递品牌,以支持企业的总体战略意图。

制定成功的品牌建设战略并对其实施过程进行管理,需要完成 10 个重要步骤(表 1)。这些步骤使亚洲企业的董事会能够将注意力集

中在必要的领域,并可作为战略制定和实施的检验标准,当然,企业可以根据自己的具体需要和要求,对这些步骤进行调整。

1. CEO 应该领导品牌战略工作

亚洲的商业环境要求亚洲企业及其董事会走一条不同的成功之路。企业需要在低成本生产(竞争力)、持续创新(差异化)和客户满意度提升(通过品牌建设获取价值)之间取得合理平衡。

品牌创建不仅(如果说有时是这样的话)依靠传统的广告宣传和促销活动,更要依靠整个组织实施全面的公司活动。因此,品牌承诺与品牌传递之间的关键平衡对公司的所有职能部门来说都是具有意义的,并不只是营销和传播部门的管理职责所在。

因此,亚洲组织普遍将品牌建设责任归于中层营销部门的做法已不再可取。相反,亚洲企业的董事会和 CEO 必须担负起品牌战略责任、领导品牌开发、管理品牌战略实施,同时全面参与品牌绩效的跟踪和基准比较。董事会应指定一名成员负责品牌建设工作,这样他/她就能够与 CEO、CFO 等公司高管一起同等参与管理。

当然,CEO 对营销和品牌建设管理的直接参与和监督是有限的。为了确保在履行其他职责之外,能够长期参与品牌建设,CEO 必须配备一支强有力的品牌管理队伍。这支队伍由资深人士组成,能够促进品牌战略的持续发展和整合。CMO(首席营销官)可以担当企业董事会中的关键纽带(但亚洲企业往往缺少这一职能)。它使公司管理层能够直接设计和控制品牌战略,同时配置

必要的资源,以成功实施战略。

2. 建立自己的模式,因为没有什么模式是通用的

在公司传统和文化的影响下,所有企业都形成了自己的商业价值观和独特的经营方式。我们可以找到许多品牌模式,并且每年还有更多新模式被开发出来。即便是最佳的、最全面的品牌战略模式,也必须根据公司的具体需要和要求加以调整。通常,企业只需进行少量的但却是重要的调整,使这些模式与企业其他类似的商业模式和战略相协调,

1. CEO 应该领导品牌战略工作
2. 建立自己的模式,因为没有什么模式是通用的
3. 让客户在内的利益相关者参与其中
4. 推进公司愿景
5. 利用新技术
6. 授权员工成为品牌大使
7. 建立正确的交付系统
8. 沟通!
9. 衡量品牌绩效
10. 不断调整,时刻改进
表 1: 创建亚洲成功品牌的 10 个步骤 (来源: VentureRepublic)

以便建立一个简化的品牌建设框架和工具箱。企业必须记住的是,品牌建设是经营战略的“脸面”,企业要想成功,这两者就必须很好地携手共进。

公司管理层应该设定明确、量化的品牌组合目标,并坚持加以贯彻。品牌建设是一个长期而艰难的过程,企业应该高瞻远瞩,不因在短期内实现目标这种不切实际的期望而受挫。品牌指标是衡量品牌绩效和基准比较的重要工具。

企业必须确定品牌标识、战略和实施计划,并确保其与公司战略协调一致。这整个过程本身非常重要,因为它促使公司管理层对有关品牌及其对公司意义的重要问题进行讨论,并达成共识。

品牌建设需要有正确、充足的组织和财务资源,因此,公司管理层需要确保品牌承诺与品牌传递紧密协调。他们需要对组织的整个运营系统进行全面分析,并检查组织的资源配置情况,以保证履行向市场所传递的品牌承诺。在公司整个流程的管理和衡量上,全面的客户接触点计划将起到关键作用。



《亚州品牌战略》
www.asianbrandstrategy.com
此书向读者展示了亚洲公司的董事会以及高层管理人员如何才能发挥超群领导力,并通过强大的品牌战略增进股东价值。书中还提供了一些重要的理论框架和模型以及有关亚洲品牌的最新案例研究。《亚洲品牌战略》对一切有意在亚洲经营品牌的企业领导者而言都是一部必读之作,它阐释了亚洲公司正在逐步形成的一套制胜秘方。

3. 让包括客户在内的利益相关者参与其中

还会有谁比客户、员工及其他许多利益相关者更了解企业呢?这是一个常识,但许多企业却忘记了这些简单、易得的宝贵信息来源,它们能够为强大品牌的创建和管理提供有用的背景信息。

千万不要低估市场调研的价值。企业应该获得外部对竞争状况的公正评价,包括利益相关者眼中的当前品牌形象、品牌定位,以及品牌标识和战略的未来主要方向。不过,同样重要的还有企业自己的观察、文化理解和直觉,以形成一个均衡的决策平台。市场调研可以通过零售走访,了解当地市场和客户。企业还必须时刻把握市场趋势,关注竞争对手的市场行为。

4. 推进公司愿景

品牌建设战略是推进公司愿景的绝佳理由和途径。它使管理层有机会向每个人传达公司目标、价值观及未来战略,并使所有人积极参与,保持协调一致。它就像是一颗启明星,指引每个人朝着同一个方向前进。在公司品牌建设战略的成功实施中,企

业内部的努力至少能起到一半的作用,它也成为在企业内部和外部传达公司愿景的一个平台。通过让所有内部利益相关者参与其中,公司管理层不仅能够确保整个组织对品牌建设计划的支持,同时也能够借此激励员工,重新焕发公司文化的生命力。

5. 利用新技术

现代技术必须在品牌建设战略中发挥不可或缺的作用,帮助组织制定、管理和衡量品牌活动。

在今天,工作环境日益虚拟化,员工可以在家工作,也可以在其他地方工作,甚至在全球范围内作商务旅行,这样一来,一个设计完善、持续升级的内部网络就显得非常必要。而外部网络则可以促进战略伙伴、供应商和客户之间的无缝整合,有助于在许多问题上避免费时的文字工作和手工处理。

对于现代企业来说,无论处在哪个行业、具有多大规模,公司网站是必不可少的,更是一个重要的渠道。许多亚洲企业仍然低估互联网作为一个传播渠道在品牌创建中的作用。如果企业没有一个互联网战略,也没有接入互联网,那它等于是不存在的!

客户关系管理(CRM)解决方案是一个非常强大的工具,亚洲企业可以利用这个工具使品牌与分销商、客户和其他利益相关者协调一致。CRM为企业提供了一个结构完善的系统,通过这个系统,企业可以监控与管理与客户的所有互动。它还使公司能够建立强大的数据库,通过多种方式在所有跨职能接触点提升客户体验。而成功的关键就在于让相关部门参与其中,通过持续培训和调整实施正确的系统和流程,从而使激励和责任成为项目的推动力。

6. 授权员工成为品牌大使

企业最重要的资产之一就是其人力资源。员工每天与同事、客户、供应商、竞争对手、行业专家及其他人进行接触,但同时也与大量和公司完全没有关联的人进行往来,如家人、朋友、以前的同事和其他许多人。因此,员工可以成为企业最重要的品牌大使,因为他们的态度和行为会极大地影响他人对企业的认识。

让员工成为品牌大使的最有效方法,就是让每个人充分获得品牌战略培训(包括愿景、价值观、个性等),并确保每个人都充分了解企业到底想在客户和利益相关者的头脑中树立怎样的一个形象。

内部品牌建设最重要的就是获得所有员工的支持。企业应该以对待客户的方式来对待员工,并以此作为基准。最经典的一个例子就是,星巴克授予了临时工股票期权。星巴克之所以这样做的理由是:如果星巴克希望顾客将其视为除工作和家庭之外的第三个场所,那它就应该让自己的员工也能有这样的体验。这样一来,组织也就赢得了全体员工的忠诚和支持,他们就会以自己的实践来宣扬企业的品牌。

7. 建立正确的交付系统

品牌是成功经营战略的“脸面”,从根本上来看,它承诺了所有利益相关者对企业的期望。只有当这些期望不断被满足

时,品牌才会增加价值。因此,以所承诺的方式交付正确的产品和服务对于企业来说是至关重要的,因为得不到兑现的承诺是毫无价值的。想一想自始至终的终身客户概念,以及他们在这样一个期间内所提供的价值。企业应该确保根据内部要求和外部期望,万分谨慎地来对待客户。真正关键的时刻是,企业品牌承诺得到正确履行时——而最为理想的情境是品牌超越了客户期望。

对于一般企业和多元化经营或尤其是处于增长扩张期的企业来说,它们面临的挑战之一就是,建立一个系统化结构,来应对众多的挑战。为了确保一贯地履行品牌承诺,企业应该制定一些基准和指导原则,指导企业内部的所有不同部门。指导原则只是提供了一个蓝图,重要的是推动这些计划实现其预期目标。不断变化的市场趋势和客户思维方式,使得品牌管理成为一个持久的过程。这个过程应该是一个循环,不断从市场和客户那里获得信息,以进一步完善品牌建设流程。

8. 沟通!

根据埃森哲的报告,由于市场的嘈杂和纷扰,70%的营销经理无法吸引客户的注意力。“酒香不怕巷子深”的日子已经不复存在了,产品数量不断增加、品牌激增以及过度传播,使得建立正确的品牌认知与产品本身至少变得同等重要。

亚洲企业必须认识到,传播不仅仅是富有创意的广告,它的内容应该更为全面,包括所有传播渠道的组合,而惟一的目标是在功能和情感层面上与客户建立联系。

企业应该确保通过整合营销传播,赋予品牌生命力,同时与客户产生共鸣。所有品牌信息都应该一致、清晰,与目标受众相关,且易于理解。

更多的时候,企业的投入只是放在广告宣传上,而不是能够增加品牌价值的营销效应上。如果企业将精力集中在价值创造上,就能够与广告代理商、公关组织、媒体等正确的传播合作伙伴建立长期的关系。这些合作伙伴应该成为企业品牌的战略合作伙伴,并负责品牌传播结果。

9. 衡量品牌绩效

一个组织必须创造股东价值,并承担责任。品牌也是如此。它为企业带来了多少价值,在实现盈利能力和竞争力上又起到了多大的作用?这是企业需要回答的问题,也是企业管理层在成功实施品牌战略的持续过程中必然要为其寻找解决方案的问题。

品牌资产包括各种根据企业特定情况而制定的指标(包括财务意义上的品牌价值),需要定期进行跟踪。品牌计分卡能够了解品牌资产,以及品牌战略实施过程中品牌指标的变化情况。企业还应该综合运用定性和定量研究工具,对品牌资产进行评估。

营销决策提升到董事会职责范围有两个原因。营销指标向CEO传递了有关品牌建设推动利润率的能力的有力信息;另一个原因是,这一层次的决策在营销部门有限的职责范围内是

无法做出的。

要将品牌建设提升到董事会层面,就需要企业证明品牌建设投资的财务意义,及其对公司整体增长的贡献。目前,有许多衡量方法可用于品牌估值,并跟踪品牌建设的收益。从长远来看,企业应该根据自身和行业的某些特定参量来跟踪品牌收益,而不仅仅是采用一些专门工具。

最后,CEO和公司管理层的薪酬应该根据品牌优势、市场份额等指标衡量的品牌绩效、产品质量,以及最终有益于股东价值的客户满意度来确定。只有当企业领导者对自己的行为承担起了责任,他们才会发挥领导作用,全力以赴创建强大的企业品牌。

10. 不断调整,时刻改进

每个行业的经营环境几乎每天都在发生变化。因此,企业需要经常评估和调整品牌建设战略。显然,一个强大的、能引起共鸣的品牌应该时刻保持相关性、差异化和一致性,因此,所有参量之间保持平衡是十分重要的。品牌建设战略的基本内容,如愿景、标识、个性和价值观等,不应经常改变,因为这些都是基本的构成要素。相反,品牌建设战略的改变是很细微的,体现在整个组织无数的日常互动和行为之中,是企业品牌营销努力的一部分。

创建成功品牌十分依赖于企业股东的支持,后者最终必须分配品牌建设所需的必要资源,以及评估投资回报。这就提出了一系列新的问题,如非执行董事的类型,他们对品牌建设的认识,以及对品牌建设作为一种战略规范的信念。亚洲董事会的多数成员往往具有技术、运营或财务背景,但很少拥有品牌或营销背景。如果亚洲董事会中能有一两名拥有品牌知识、品牌工具和国际经验的非执行董事,以平衡具有技术和财务背景的董事占多数的局面,亚洲股东和企业就能获益匪浅。

品牌建设很可能是一个有力的工具,可以对公司战略进行重新协调,确保企业,无论是处在哪个行业、具有多大规模,充分利用尚未发掘的内部和外部资源。一个强势的CEO和一个敬业的管理团队总是力图不断改进,并在有力的公司品牌建设战略的支持下成为企业的变革推动者。

在未来,设计周密、专业管理的品牌建设战略和实施计划可以成为亚洲企业董事会的重要任务之一。它能够帮助推动企业的盈利能力和股东价值,协调利益相关者、管理层与企业之间的利益。

THELINK

■ 翻译:吴冯淑 陈赋明

本文作者为VentureRepublic公司CEO

本文节选自马丁·罗尔新作《亚洲品牌战略》。VentureRepublic公司是一家领先的战略品牌建设咨询公司。马丁·罗尔拥有丰富的国际品牌战略经验,为众多《财富》500强公司的董事会和最高管理层提供过咨询服务,他经常在国际会议上发表主题演讲,目前还是法国INSEAD商学院和中欧国际工商学院的访问教授。www.venturepublic.com

人物故事

18-23 一颗永不满足的心

24 一位敬业的开拓者

25 伟大的奉献者

26 生如夏花之灿烂，逝如秋叶之静美

27 一起走过的日子

28-29 留言

一颗永不满足的心

去年3月校友杂志《The Link》全新改版，并增设“中欧人物”这一栏目。对此，张院长欣然同意。他说，中欧从最初艰难创业发展到今天亚洲一流、享誉世界，这一过程中有很多经验值得分享，也有很多人物值得我们大书特书。但是，第一期到底选择谁作为杂志的“主打星”呢？当时，我与其他几位编辑商量，大家一致认为，张院长作为中欧的主要创始人之一，当选第一期的“中欧人物”应该是名至实归。“还是先考虑其他人吧，尤其是我们的校友，他们是学校最宝贵的财富。”在他的坚持下，改版后的第一期、第二期和第三期的人物故事主角分别为校友、外方院长和教授。于是我们决定不再找他商量，也不管他是否反对，第四期一定将位置留给他。事实上他也不可能再反对了，因为他已经永远地离开了我们……

呜呼！壮志未酬身先死，长使英雄泪满襟。

文 / 周雪林

2006年1月9日，黑色星期一。自从去年4月被确诊为恶性淋巴瘤后，张院长一直在华山医院接受治疗。期间，他的病情反反复复，在经过8次化疗而仍不见起色的情况下，他开始尝试干细胞移植疗法。1月9日，正是第二次移植后的关键反应期。此前，他的部分生命体征开始出现积极信号。就在大家以为他的病情开始好转时，不料当天凌晨急转直下，他还没来得及作任何交代就进入了深度昏迷状态。虽然有关各方全力组织抢救，但仍然没能挽回他的生命。一颗永不满足的心终于在2006年1月10日17时25分停止了跳动。噩耗传来，社会各界痛悼英才，中欧全体师生员工更为失去一位领路人而悲痛欲绝。

没有人知道他在临终前想些什么，但是中欧无疑是他最牵肠挂肚的“孩子”。这里凝聚着他太多的心血和追求。放弃令人羡慕的铁饭碗和平坦的仕途，与已故李家镐院长带着在交大时的两三位同事和来自欧方的几位合作伙伴一起白手起家，创办一所谁都不知道未来的商学院，这在上世纪90年代初需要多大的勇气！有好心人劝他，放着交大管理学院的常务副院长不做，去冒如此大的风险实在不值得。但是，他全然不顾家人和周围同事的劝阻，义无反顾地投身到创业中。也许只有真正了解他内心的人才会明白，他骨子里总有一种不断突破自己、不断接受挑战的本能冲动。他跳动着一颗永不满足的心。

工厂学徒

中小学一直是老师宠儿的张国华，高中毕业那一年，正赶上轰轰烈烈的“文化大革命”。家中排行老二的他虽然躲过了到广阔的农村接受贫下中农再教育的命运，但是他内心十分渴望的升学机会却就此中断。没有怨天尤人，18岁的他来到了上钢五厂，做了一名电焊工。3年的学徒生涯和10年的工人经历，无疑在他身上留下了深深的烙印。带他的师傅是一位技术能手，平时对他要求极其严格，几乎到了苛刻的地步。切割讲究的是技术，为了达到要求，他经常利用工休时间在废弃的钢板上反复操练，终于练成了一身过硬的本领。后来他在回忆这段经历时，说得最多的四个字是“精益求精”。事实上，正是这种工作态度奠定了他日后认真踏实、不断追求卓越的管理理念。

工厂的日子枯燥而又辛苦，但他从不曾忘记心中的梦想。一有时间，他就会跑到图书馆看书。他始终相信，知识改变命运。即使做工人，也要做个知识工人。为此，他还受到厂领导的批评，说他不安分，甚至还有人给他扣上“小资产阶级”知识分子的帽子。在极左路线盛行的年代，读书有时也是一种罪。但是，他全然不顾这些，如饥似渴地汲取着知识的养分。他知道，总有一天这个国家是需要知识的。

高考“状元”

1977年，中断11年的高考制度终于恢复了。信息传开后，

各地有志青年纷纷奔走相告。而立之年的张国华在听到这一消息后显得尤为激动，他似乎看到了自己的未来。白天得上班，他就利用晚上的时间复习。凭着自己扎实的功底，他以当年电子工程系考生中的最高分被上海交通大学录取。

丰富的社会经历和对问题的独特见解使他处处显得成熟、稳重，因而在同学中享有很高的威望。大学四年，他一直担任班长，是同学眼中名副其实的“大哥”。同学中谁有困难，或者谁遇到不顺心的事都会找他。班委工作占用了他大量的时间，但是他仍然乐此不疲。也许性格使然，他喜欢做“领导”的感觉。因此，在系里的许多重要场合都能看到 he 活跃的身影，班级的许多活动都能听到 he 富有感染力的声音。

从一名普通的钢铁工人到天之骄子，张国华想的更多的不是炫耀，而是如何弥补损失的时光。在离开学校10年后能重返校园，他非常珍惜这来之不易的学习机会。尽管已是而立之年，记忆力远不如那些几乎比他小一轮的同学，但是他的学习激情和能力丝毫不逊于任何人。事实上，他的各科成绩在班上始终名列前茅，其毕业论文因为独特的视角和创新的观点而受到老师的一致好评，甚至还引起了国际学术界的关注。

四年的学习生活，他的学习能力和领导才华得到了充分的展示。1982年2月，他留校工作，担任学生政治辅导员和学生党员联合党支部书记，从此踏上了教育管理之路。

西方取经

1989年，在担任上海交通大学党委办公室副主任5年后，张国华向交大党委提出了出国留学的希望。他的这一想法得到了领导的支持。于是，英语基础原本较差的他重拾课本，来到上外出国人员培训中心进行外语强化训练。按照当时规定，所有申请公费留学的人员必须通过国家统一选拔考试，大约一半以上的人将被无情地淘汰。面对压力和挑战，他没有退却。无论在课堂上还是在课后，他都积极提问，不放弃任何一个学习的机会。为了节省路途时间，他干脆搬到上外学生宿舍。功夫不负有心人，6个月后，他不仅顺利通过规定的考试，还被英国伯明翰大学商学院提前录取。

1990年，已过不惑之年的他踏上了英伦求学之路。这一段学习经历对他日后的选择和办学理念产生了巨大的影响。伯明翰大学商学院虽然算不上世界顶尖商学院，但是与国内刚刚兴起的管理教育相比，无论是其办学理念还是办学模式都给他留下了深刻的印象，甚至是震撼。他开始认识到国内管理教育与国际商学院的巨大差距，这种差距是全方位的。师资、设施、服务、管理和理念。在这里，与其说他收获了最先进的管理知识，倒不如说他拓展了自己的视野。

1991年，张国华如期学成回国；1992年，他被任命为上海交通大学管理学院常务副院长，主持学院日常工作。

改革先锋

1992年是中国改革开放史上的重要转折点，就在这一年，

邓小平在南巡途中发表了著名的“南方谈话”，从此中国的改革开放揭开了新篇章。经济的蓬勃发展给管理教育带来了前所未有的机遇和挑战。中国对国际化高级管理人才的需求急剧增长。

带着国外最新的办学理念，张国华开始规划自己的梦想。他率先走出国门，在新加坡合作开办MBA课程；同时，他还积极推动学科建设和教育改革，以适应中国经济对管理教育的新要求。然而，体制的束缚使他无法放开手脚，他的许多主张和措施遇到了不小的阻力。为此，他苦恼过，彷徨过，但更多的时候是坚毅。他的信念和理想始终没有改变。于是他开始寻找国际合作伙伴，试图通过国际合作解决办学体制问题，通过自己的实践为中国管理教育探索出一条办学新路子。

命运总是垂青奋斗不息、探索不止的人。就在这一年，时任中欧管理中心（中欧国际工商学院的前身）主任的杨亨（Jan Borgonjon）先生在北京“出师不利”后南下上海，根据欧共体的意向与上海市有关各方就合作办学事宜进行首次接触。于是张国华和杨亨实现了“历史性的”会面。两人相谈甚欢，相见恨晚，从此他们也成为无话不谈的知心朋友。张国华和杨亨一致认为，未来几十年中国对国际化高级管理人才的需求将急剧增长，而创办一所国际水准的现代化商学院则是解决中国人力资源严重短缺问题的最有效的途径。他们的想法得到了欧共体、中国政府、上海市政府和有关各方的大力支持。经过近两年的艰苦谈判，中国政府和欧盟委员会于1994年2月28日签署了《关于组建中欧国际工商学院的备忘录》；同年9月和10月，欧盟委员会和中国对外经贸部先后签署了《中欧国际工商学院财务协议》；11月8日，上海交通大学和欧洲管理发展基金会签署了《中欧国际工商学院

他不断提醒大家，我们必须将先发优势转化为制度优势，才能始终保持自己的领先地位。



办学合同》,宣告中国第一所中外合作办学的国际商学院的成立,同时也标志着中国管理教育领域的惟一一个特区诞生了。

艰辛创业

20 世纪 90 年代初,中国的 MBA 教育还处于探索试验阶段,计划经济的痕迹相当明显。入学考试、招生名额,甚至课程设置都由国家教委统一规定。如果即将成立的学院严格执行国家教委的有关规定、成为其下属的第 27 个 MBA 课程,这意味着走一条相对平坦的道路,但是必须在现行体制下运作;如果与国际接轨、按照市场化规律运作,那意味着选择体制外办学,可以获得更多的自主权,但是最大的问题是不能授予国务院学位办正式认可的硕士学位,这对一部分申请者而言是一个不小的障碍。选择前者还是后者,是张国华与杨亨等人必须做出的选择。

事实上,张国华早就以敏锐的目光预见到建立一所按照国际惯例运行的商学院的重要性,而杨亨也正是带着这样的理念前来上海寻求合作伙伴的。因此,合作双方的有关人员一拍即合,学院选择了一条艰辛的创业之路,那就是直接组织入学考试、自主设计教学大纲,并独立授予本校学位。

对于这样的—个体制外办学的特殊新生儿,各种困难与

阻碍接踵而至。张国华与其他学院领导努力与有关各方沟通,给这个新生儿创造了良好的成长环境。

从最初的接触和艰难谈判,到办学合同的落实和项目筹建,张国华发挥了重要的作用。学院正式成立后,他作为副院长和中方教务长主持学院日常行政和教学工作。

自古创业多艰辛。学院成立之初,一无设施、二无师资、三无名气,惟有开拓者的雄心壮志与创业才智。每天,他和同事同乘一辆班车,同坐一间办公室,夙兴夜寐,忘我工作。他事无巨细,大到聘请教授、小到采购家具,都亲自过问。

与办学条件较差相比,学院当时面临的更大困难是缺乏社会影响力。在最初的一两年里,无论是 EMBA 还是短期培训课程,招生都遇到了很大的困难。因此他不得不花费大量的时间,与其他同事一起不辞辛苦地访问一家又—家公司,宣传中欧的办学理念与课程特色。与此同时,他还积极开展并不擅长的“公关”工作,邀请有关部门领导吃饭,希望他们能推荐合适的学员。

为了与国际接轨,他还亲自带队远赴美国和欧洲一流商学院访问学习。而每次访问,他总是满载而归,激动不已。从机场—出来他就直奔学校,立即组织大家学习,分享他的收获与体会。

解决了体制问题之后,另一个重要挑战就是师资。她始终清醒地认识到,创建—所世界—流商学院,最根本同时也是最难解决的资源就是师资。当时,国内的大部分老师都是“半路出家”,对管理实践了解不多。因此,在财务资源相对短缺的情况下,学院仍然不惜重金坚持从全球知名商学院聘请教授,从而从办学之初就保证了课程的质量。

没有现成的模式,张国华就不断地尝试与探索。他时常告诉大家,我们必须勇于承担风险,勇于创新。正是在这种精神的鼓励下,中欧人在新中国管理教育史上创造了一连串的“第一”:第一个开设 EMBA 和高层经理短训课程;第一个采用面试方式招生;第一个与海外商学院建立学生交换项目;第一个设立企业捐赠教席;第一个开设公司特色和国际合作课

程;第一个加入世界案例交流中心……

不懈的努力,终于有了回报。2002 年,一个令人振奋的消息迅速传向四方——创立只有 7 年时间的中欧国际工商学院跻身全球商学院百强行列。与此同时,国务院学位办也专门发文正式认可学院颁发的 MBA 学位。中欧坚持走国际化道路,以市场为导向,通过建立自主品牌跻身世界—流商学院的模式获得了巨大的成功。

追求卓越

在学院不断取得突破的过程中,张国华却始终保持着清醒的头脑。他常说,“北大、清华是百年老店,而我们只有短短几年的历史。我们没有资本可输,也输不起,因此我们必须比他们做得更出色”。这种强烈的危机感使他对课程和服务质量的要求几乎到了苛刻的地步。他积极推行按照国际惯例对课程进行评估的制度,请学生对教授质量和教学质量打分。四分的质量分在世界上很多商学院都算是比较高的分数,但是在中欧,这是最起码的及格线。

在不断强化质量意识的同时,他还积极鼓励各个课程参加国际排名。记得他和很多记者都说过,中欧参加国际排名的目的不是看自己做得有多好,而是寻找与国际—流商学院的差距。我们在哪些指标上还有距离,还需要不断提高,以此确定自己努力的方向。

申请国际认证也是中欧不断自我提高的重要途径。他明白,通过世界权威机构的认证,不仅为自己贴上了“优秀”的标签,而且有助于自己不断完善系统、流程和政策,更好地实现学院的使命。2004 年,学院率先通过欧洲 EQUIS 认证,成为中国大陆第一家通过国际认证的商学院。但是,他并没有因此沾沾自喜,相反,他和其他学院领导又提出了新的目标,要求学院积极申请美国 AACSB 国际认证。

作为主管日常工作的领导,他十分重视制度建设。在他看来,中欧的第一个十年,更多的是依靠先发优势,而在未来,这一先发优势将逐渐弱化。因此,他不断提醒大家,我们必须将先发优势转化为制度优势,才能始终保持自己的领先地位。

正是在他的影响下,中欧形成了不断进取、不断创新和不断追求卓越的精神和文化,这也是中欧不断取得成功的关键所在。

壮志未酬

2004 年 11 月,董事会接受了刘吉院长提出的退休请求,同时任命张国华为新一任院长。接过接力棒,他倍感肩上的责任,但更多的是自信。他雄心勃勃,希望再用十年时间将中欧带入世界前十名。为此,他与学院其他领导共同为中欧制订了全新的战略和定位:通过知识创造和传播,成为能对全球环境下的中国管理实践提供最权威解释的商学院,从而实现从教学型向教学和研究并重型转变。

在接受某媒体采访时,他谈到中欧将推出—系列重要举措,其中包括:继续加强师资队伍建设和,建立—支学科齐全、能够进行世界级研究、贡献世界级成果的长期教授队伍;成立若干个研究中心,力争成为政府和企业的思想库;加大案例开发投入,成为研究中国企业的—世界案例中心;加强与企业的合作,开展合作课程和合作研究。

实现以上宏伟目标,财务资源至关重要。他知道,仅仅依靠学费收入是无法支撑中欧的长期可持续发展的,因此必须依靠社会力量和广大校友。为此,他不断与他人沟通自己的想法,在他的积极努力下,中欧教育发展基金会终于成立了。他亲任理事长,希望通过自己的影响力和努力为中欧筹集更多的资金,为中欧长期健康发展、跻身世界顶尖商学院行列打下坚实的基础。

正当他踌躇满志、准备带领大家大干—番事业的时候,病魔却无情地将他击倒了。在病重住院期间,他仍然念念不忘他的工作,他跟每个去探望他的人谈得最多的也是工作。他相信总有一天能回到自己熟悉的岗位。他有太多的梦想等着去—实现。然而,天妒英才,他匆匆走完了 57 年短短的生命历程,来不及和亲人、朋友和同事告别就悄然地离开了人世。

人生无悔

张国华是一位成功者。他见证了中欧从项目构想到合同起草,从艰难起步到世界—流的整个过程。中欧今天的成功,他居功至伟。他参与创办的中欧不仅为中国培养了一大批优秀的经营管理人才,而且为中国管理教育的改革和发展积累了重要的经验。

他是一位智者。他在许多问题上都有自己独到的见解,他对办学方向的把握显示了他的深邃睿智。他深谙“众人拾柴火焰高”的道理,十分注意调动与发挥管理团队的集体作用。他在处理中外合作办学过程中因文化和利益冲突而造成的矛盾时显示出超凡的驾驭能力。

在学生、员工和校友眼里,他是一位可靠的朋友。无论谁需要帮助,他都倾力相助,深受大家的尊重 and 爱戴。

而在亲人心里,他是一位孝顺的儿子,体贴的丈夫和可敬的父亲。他有一位年已九旬的母亲,尽管平时工作繁忙,但他—有时间就陪伴在她身边,对她悉心照料。他还有一位同样成功的太太,他们在生活上相互照顾,在事业上相互支持。而对儿子,他更是倾注了大量的心血,帮助他健康成长。

他的一生总是与不满足联系在一起,他说意进取、刻苦奋斗,以高瞻远瞩的眼光和宏大的胸怀,朝着更高的目标奋力前行。57 年的人生虽然短暂,然而这一生,他落下的足迹铿锵有声,并将在中国的工商管理教育史上永久回响。他获得过无数的荣誉,每一次都可视为他成功的一项注解。57 年,他还有事业未尽,然而他的人生已足够绚烂而无悔。THELINK

本文作者为中欧国际工商学院市场与公关部主任、翻译与出版部主任

一位敬业的开拓者

文 / 张维炯

张国华院长是我国现代管理教育事业的开拓者，也是中欧国际工商学院走向世界一流的领导者。作为学院建校 12 年来任职时间最长的管理委员会成员，他参与了从项目想到合同起草、从艰难起步到世界一流的整个过程。无论是学院的制度建设、机构重组、战略规划、目标管理，还是师资队伍与学院文化的建设，他对待每一项工作都夙兴夜寐，废寝忘食，与学院其他领导一起协同努力，终于在较短时期内迅速把中欧国际工商学院建成了一所亚洲领先、世界一流的商学院，为我国培养了一大批优秀的工商管理人才。在和 he 多年共事中，我发现他在办学中有三个非常显著的优点：一是有非常强烈的危机感和紧迫感，二是有非常积极的创新精神，三是工作极其敬业。

张国华院长对学院的发展有着非常强烈的危机感和紧迫感。他常说：“清华、北大是百年老校，他们犯错误不要紧，输得起。而中欧不能犯一个错误，我们没有老本，犯一个错误就会倒掉。”因此不管什么工作他都要争第一，对自己及同事要求非常严格。凡看准的目标，他都是雷厉风行，并且要求下属也要保持这种作风。他的口头语是：“做事要快，不要拖。”在课程质量和管理运作方面，他始终坚持国际一流商学院标准，兢兢业业、一丝不苟，使学院品牌在国内外获得了广泛认同。

张国华院长是中欧校训“认真、创新、追求卓越”的最佳实践者。他在办学过程中积极探索，不断创新。他最先提出把中国国情与国际最新管理知识相结合、创立自主品牌、走国际化道路的办学模式；他最先提出要象办企业那样，按照管理本身的规律来办一所学校；他最先提出要让全球资源为我所用的思路。在他的倡导下，中欧创出了很多国内商学院中的第一：第一个成立职业发展部，为 MBA 学生提供就业指导；第一个组建校友会，为广大毕业校友提供帮助和交流平台；第一个大规模组织学生进行国际交流；第一个参加 MBA 世界排名；第一个在全球公开招聘教授。有些问题他是站在整个国家管理教育发展的角度来考虑的。他说过，如果国内有 50 家像中欧这样的学院，那么我国的管理教育水平，甚至企业管理水平就会提升到相当高的程度。在他的提倡下，中欧敞开大门，为全国管理学院的教师提供免费的培训机会。当时有人曾劝过他，这样做是在培养竞争对手，但他觉得只要是对国家有利，对发展管理教育有利的事情，就应该去做。他的创新精神，为中欧带来了发展，也为中国管理教育的改革和发展提供了宝贵的经验。

张国华院长工作极其敬业。他在中欧工作的 12 年中，几乎没有享受过年休，把所有的精力都放到了工作上。他有一个理念，就是“校友成功就是学院成功。”在这个理念指导下，只

要校友有需要，他就会积极主动地提供帮助，因此全国各地都留下了他的身影。作为他的老朋友、老同事，我和他的交流是非常多的，但每次和他交流，几乎都是工作，除了工作还是工作。他喜欢高尔夫，却没有多少时间打；他喜欢拍照，买了个非常好的相机，用的时间却很少；他喜欢听音乐，买了很多 CD 唱片，听的时间却很少；他喜欢看故事片，家里买了很好的电视机，却根本没有时间看。其实在张国华院长之前，中欧的老院长李家镐也是极其敬业，并因过度操劳而最终倒在了院长岗位上。为了中欧的发展，李院长和张院长付出了极大的代价。他们的事迹是中欧人艰辛创业的写照，也激励着中欧人不断进取。

张国华院长走了，他为中欧留下了很多财富，也为自己留下了一些遗憾。

他认为，一个真正市场化运作的商学院，必须寻找并建立适应自己的资金模式。去年 3 月，上海中欧国际工商学院教育发展基金会成立，其目的就是要提供更为国际化和专业化的途径，激励并协助校友及社会各界以各种形式的捐赠支持学院发展建设，保证学院获得建设一所国际顶尖商学院所不可或缺的资源。而作为基金会的理事长，他却在基金会刚开始运作时就去世了。

他希望中欧引进更多高质量的教授，因为教授是学院成功的关键。他总对我说，我们要多到国外走走，把最好的教授请来为中欧工作。他要求我安排到哈佛、麻省理工学院、斯坦福、芝加哥等著名大学的访问，但是他已经来不及去了。

他希望中欧在国家重大经济管理问题的决策上，有自己的声音。他认为学院应加强对研究的支持，应该积极和企业界交流，尤其是和有影响的大企业领导交流，和他们交朋友，组建战略联盟；既向他们学习管理经验，又向他们传播新的管理理念。他多次提出学院要建立大客户工作团队，并表示要亲自去大企业走走，但是他已经走不动了。

他最大的愿望，就是要使中欧进入国际商学院排名的前 10 名。每次中欧在全球商学院排名的提升，总是最令他高兴的事情。每年排名出来以后，他都要和各部门领导仔细分析中欧和世界名校的差距，制定具体的改进措施和计划。但是我们的 EMBA 课程刚刚进入世界排名第 13 位，他却离开了我们。

张国华院长虽然永远地离开了我们，但是他为我们奠定了坚实的基础，设定了前进的目标。我们中欧国际工商学院全体师生员工一定会坚定不移地朝着这个目标前进，努力实现他的遗愿。THELINK

本文作者为中欧国际工商学院副院长兼中方教务长

伟大的奉献者

文 / 冯勇明 (Joachim Frohn)

惊闻张国华教授不幸去世，我们深感悲痛。我们所有的人，无论是学生、校友，还是教授、员工无不感念他的巨大贡献。可以毫不夸张地说，他的去世使中欧国际工商学院失去了一位最具影响力的人物。

我初遇张教授是在 1993 年的巴塞罗那。当时他和李家镐教授应邀参加欧洲管理发展基金会 (EFMD) 在西班牙召开的一次会议。会上讨论了在上海建立一所全新商学院的构想。中国同行们的设想十分详尽，所提的建议切实可行，立刻引起了我们的共鸣。给我留下深刻印象的是，早在当时，张教授就已非常重视为中欧学生创造最好的学习与生活条件，而这正是学院成立后他在管理委员会中分管的事务之一。

中欧国际工商学院于 1994 年 11 月在中国上海正式成立，这是一项史无前例的创举，因为当时中国大陆还只有这一所独立的国际化高等教育机构。我们雄心勃勃，要把优良的中国学术传统和先进的现代西方管理教育结合起来，把中欧办成中国最好的商学院，并成为其他本土商学院可以学习借鉴的楷模。

学院的组织机构符合中欧双方各占 50% 权益的原则：管理委员会由两位院长和两位副院长组成，中欧双方各任命一位院长和副院长，共同负责学院运作。如果管委会的每位成员对学院发展目标不能达成高度一致，或是相互之间缺乏深刻理解和充分信任，这一合作是无法取得今天的成功的。

从学院成立之日起，张教授就分管学生事务和人力资源管理。在招聘员工时，他准确可靠地判断应聘者素质的能力令我十分赞叹。学院成立不久，他又被任命为中方教务长。从此，除了学生和人事方面的事务，他还和我一起负责学院的学位课程。张教授在上海交通大学工作的经历使他对中国教育体制的强项和弱点了如指掌，于是，他常在管委会的每周例会上与我们分享他的经验。他对学生和员工始终关怀备至，为提高他们的工作和生活条件不懈地努力，这对我们在交大闵行校区艰苦创业时期确保学院办学质量尤其显得重要。

除此之外，在与中央及上海市政府主管部门进行沟通方面，张教授与李教授也对我们帮助良多。如果没有他们两位灵活的协调和执着的坚持，中欧的很多重要特色是无法付诸实现的。

张教授值得赞美之处不仅在于他为学院发展做出了积极有效的贡献。对于我，他还是一位挚友，一位值得信赖、思维开放、身体力行、品德高尚的朋友。

当李教授过世，而我和前副院长苏史华 (David Southworth) 先生也先后离开学院之后，张教授依然尽职地主持着中欧的工作，对此我很感欣慰。那时，我就深信他会继续发扬我们在建院初期的激情，为实现我们共同的目标而不懈奋斗。

中欧的成功深深地沉淀着张教授所做出的贡献。让我们大家怀着一颗感激之心，共同怀念张国华教授这位中欧伟大的奉献者吧。

THELINK

本文作者为中欧国际工商学院首任执行院长兼教务长

生如夏花之灿烂，逝如秋叶之静美

青山穆 秀水盈 经幡安魂 天妒雄才 英年逝国华 白发送黑首 学子心碎

为人真 做事诚 博学鸿儒 学贯西中 沥血哺中欧 桃李遍五洲 隆誉苍穹

文 / 王红新

院长离去的前一天，我有一种莫名的不安。当天下午，院办葛俊主任有事约我，在这份不安中，我坚决要求一道去看院长。赶到华山医院十楼，不安的感觉更强烈了：一贯坚强的师母强忍悲伤微笑接待我们的同时，头一次流下了眼泪！院长其时在不菌室，怕打扰他休息，我们只能隔窗匆匆看望。探视毕，默默陪师母静坐半天，揣着不安告退。等我第二天再赶到医院时，院长已进入深度昏迷状态，陪伴周围的维炯副院长、Julia 等中欧老师的一双双泪眼提醒我：昨天的匆匆见面，竟成事实上的永别！

院长患疾初期，我基本每周都去看他。最后一次清醒探视是和交大陶爱珠书记及何佳教授去的，在他离世的前两周。当时，他病情有反复，已在不菌室呆了近一个月，忍受着常人难以忍受的痛苦，我们的交流也只能通过电话线进行。但他给我们的感觉依然那么达观，谈笑风生。离去前，特地和我隔窗通话了很长时间，大意是：何佳教授是金融大家，可以多向他请教，对我们公司的金融业务大有裨益等。看着他日益消瘦的面容，我强忍着夺眶的泪水听完他的嘱咐，谁料想，这份嘱咐竟是恩师送给我的最后谏言！

近距离和院长交往，是在他 1998 年的一次深圳之行。其时我正在深圳一家基金公司主管证券投资。当时，我们一见如故，谈得非常投机。其时的中欧虽然没有现在的巨大社会声望，但已经在商界人士中具有相当好的口碑。谈起学院创业的艰辛，他依然感慨不已。他提到，为了动员第一批学生报考中欧，94 年他带队几乎拜访了上海所有的局、办负责人，希望他们支持中欧，派员到中欧学习。但遗憾的是，五十多家单位竟无一人报考！而现在，经过短短的几年，几乎是同样的单位领导，常常要为给下属争取中欧的上学名额，而亲自给院长打电话说情。院长还回忆，中欧的第一个成功开的班是一个短训班，人数寥寥，学费收入不及该班直接成本的一半！

多年后的今天，我有幸进入交大担任海外教育学院执行院长，认识了很多恩师以前在交大的领导和同事，才知道，当时的中欧面临的困难远不止恩师所叙述的这些。体制、人才、经费，尤其是观念等，几乎任何一方面都可能让蹒跚起步的中欧夭折。在如此困难的情况下，院长他们没有选择退却，相反更加坚持高质量的教学、一流教授、一流课程和一流学生。坚

持的结果，是彻底改变了整个中国管理教育的格局。中欧的 MBA、EMBA 教育模式在目前国内绝大多数商学院都能找到影子。从这个意义上讲，没有中欧，中国的管理教育发展到今天

的局面也许还需要再摸索十年。

今天，众多的中欧校友们，当您手持沉甸甸的中欧证书踌躇满志毕业时，不知您是否知晓这段历史？是否知晓学院是如何从困难的境地起步进而缔造教育史上的奇迹的历史？

“其实很多成功是需要坚持、再坚持的”，您当时在深圳植物园“天上人间”大草坪前对我说出这句话时的情形今天依然历历在目。在这句话的鼓励下，我也向恩师大胆汇报了我为思考很长时间的想，就是很愿凭我多年的金融从业经验在金融创新，尤其是产融一体化方面为校友公司多提供服务，多做贡献。您充分肯定了我的想法，回上海后积极把我的计划书在校友公司中推荐。我清晰记得您那次带病陪我去一道去南京洽谈的情形，深夜回上海的路上，您虽然很疲惫，但依然关心鼓励我遇到困难更要坚持。在您的亲自关心和几位杰出校友支持下，我们的公司成立了。为了让这个新生儿早日成长，您在公司成立后依然倍加关心，有一次竟然和我们聊到凌晨两点。

其实，在您的内心里，校友的事从来就是您自己的事，校友的成功就是您自己的成功，您关心校友及校友公司事例不胜枚举。校友有事找院长时，都有一个感觉：他绝不敷衍，当天有时间，当天接待，没有时间，会按照日程表寻找空隙，有的甚至排到十天之后，其繁忙程度可想而知。校友分会成立密集的日子，也是您最累的一段日子，常常从一个城市马不停蹄赶到另一个城市。为此，家人担心您的身体颇有微词。后来，一次偶然的机会，您和我谈到：有时确实感到疲惫不堪，但看到各地校友那么尊重母校，那么希望能与校领导当面交流，您再累也要坚持去。您的挚友、交大张世民副校长也跟我提过，早在三年前你们一起体检时，医生就特别提醒您“过度劳累导致免疫机能严重低下”。当时，我听后除了一阵心痛，没有多想，现在再回忆这些情形，才发现，院长啊，您的生命之火是被过度耗尽的啊！

此时重读泰戈尔的一句话：生如夏花之灿烂，逝如秋叶之静美，我尤为感动。中欧就是您生命余脉开在世上的鲜花，当他做立世界最顶尖商学院之林时，我感觉，您，依然活着！

THELINK

本文作者为中欧 EMBA98 级学员、上海交通大学海外教育学院执行院长

一起走过的日子

文 / 中欧校友关系事务部同事

张院长离开我们一个多月了，他匆匆忙忙地走了，留下的是挥之不去的回忆和他为之付出毕生精力的中欧。他的音容笑貌、他的身影、他的脚步都融入了中欧的每个角落……

张院长曾经在很多重要场合上语重心长地强调：“作为一个商学院，只有它的校友在社会上成功了，这个学院才会有希望成功。大家看像哈佛和耶鲁这样的全球一流商学院，它们的名气那么大，口碑那么好，先不必看其他因素，仅看它们的校友在世界各地、在各行各业有多强就明白了。”一番话看到他内心深处对校友，对于校友会的工作是寄予了怎样的重视与期待！为此他身体力行，把校友的事当成自己的事，亲力亲为。

记得那是 2002 年的冬天，为了组建校友地区分会，张院长带着我们去各地拜访校友。在不到一周的时间里，就先后在厦门、深圳、广州、重庆和昆明五个城市与五十五位校友见面会谈，一路上行色匆匆，舟车劳顿。但是每到一处，张院长始终都精神抖擞地与校友们交流，认真听取当地校友对校友会和校友关系事务部工作的意见与建议，倾听大家对中欧进一步发展的建议。虽然紧凑的行程令他身心疲惫，但他还是坚持走访校友的企业，了解校友们的职业发展情况及遇到的困难与问题等。通过这次深入高效的拜访，使各地的校友深切感受到了母校的关怀。同时也让我们掌握了校友们的第一手资料，为接下来的各地校友分会的陆续成立打下了稳健扎实的基础。

与张院长共事的岁月里，我们无时无刻不被他的精神和与生俱来的气质所感染，正如刘吉院长总结的：他为人诚恳、工作细致、低调坚持。10 多年来，中欧在国内外工商管理教育界的声望渐显，然而他依然脚踏实地、低调行事、温和自律，在掌控大局的同时又关注着细节。在他的工作日程上，各地校友分会成立仪式早早就被醒目地标注了，从苏州到西安，从深圳到北京，他一次次地奔波于各地分会之间，向校友介绍学院的现况和进展，描述中欧的未来远景，阐述基金会学院的重要性，鼓励和期待校友们在不断取得成就的同时积极支持母校，关注母校的发展。

就在去年春节过后，也就是张院长病发之前，无锡分会的校友们热情邀请张院长参加全体会员出席的新春聚会。他在前一个会议结束后，一路颠簸赶到会场，却突然发现身体不适。校友们急忙安排他去房间静休，并再三请求他好好休息，



不要出席聚会了，但是没想到，大会刚开始一会儿，张院长就出现了，温和的笑容依旧，但仍难掩病容。即使这样，他还是照常与校友促膝长谈，把母校的祝福带给在场的每位校友，活动圆满结束回到上海已经是午夜时分了。再次回想这些往事，我们的心情何止是“追悔莫及”几个字所能表达的？

有位校友在张院长的悼念网站上这样讲道：“任何一个伟大的事业都需要有人牺牲的。”是的，我们的张国华院长就是这样一位为了中国工商管理教育事业耗尽自己最后一丝心血的人。在他对中欧未来发展的蓝图中，他提出：“中欧若想成为世界一流学府，势必需要来自包括校友在内的社会各界的不断的财务支持。成立一个基金会，为中欧的长远发展打下坚实的基础是一条必经之路。”他带领工作人员远赴重洋，到捐赠事业做得最为成熟的知名商学院学习、取经。每到一处，他都仔细询问，认真聆听，精心收集各类相关宣传资料，并在返校后及时将收获与同事们分享。就在身陷病榻的几个月，他还同几位远道而来的校友们会面，不断向他们强调要在校友当中好好宣传中欧自己的基金会，提议大家以各种形式支持母校建设等等。中欧基金会正是在他用心的关怀和扶植中，一步步从无到有，开创了中国商学院的又一先例。了解他的人都知道，办好中欧基金会是张院长的一个夙愿，一个梦想。身在病榻中的张院长对基金会工作的进程依然念念不忘。给捐赠校友做的礼品，他要我们拿到病床前，细细过目，提出建议。基金会的创始会员刚开始招募，他立即催促家人拿出 5 万元现金捐给基金会。如今斯人已逝，他的名字将永远留在中欧和中欧基金会的史册中。

张院长是伟大的，他和同事们在新中国教育史上创造了一个又一个“第一”；但与此同时，他也是一个普通人，一个对母亲呵护备至的孝子，一个对妻子相濡以沫的丈夫，一个对儿子慈爱有加的父亲，一个对学生谆谆教诲平易近人的师长。在出差旅途上的闲谈中，他会很幽默地同我们分享家庭成员之间的相处之道；听说年轻同事要办婚事，他欣然应邀担任主婚人；听说外地同事入院手术，病情不稳的的他再再三关照要转达他“注意康复”的问候……

张院长走了，然而他会在我们的心里永生，他未竟的事业将由一代又一代的中欧人去完成。THELINK

他的一生就像一支红烛，燃烧了自己，光明了自己。在他身后，有无数的人为他点燃盏盏烛火，去往远方的路，洒满怀念、爱戴、敬佩、惋惜……

虽未听其授课 但已知其音容 虽未宣其伟绩 但已知其丰功 —— 李庚生

张教授积极倡导加强中国与欧洲之间的经济文化交流，我们两个学校和我们两个国家之间的联系因他的不懈努力而得以增强。—— Tom Begley教授 爱尔兰Michael Smurfit 商学院院长

像中欧这样一个不可思议的成功故事不可能是运气的结果，也不是仅靠努力就能发生的，它同时还需要领导者在关键时刻作出正确和果敢的决断。我很荣幸在不少场合亲见张国华教授智慧和勇气。他不仅是中欧的创建者，也是它的护航人。—— Willem Burgers教授

虽然对您所知不多，但是我非常感谢您，正是您对中国倾注的努力，令中欧给予了我无比的价值。—— Gilbert Rhee

虽然您从我们的视线中消失了，但却永远不会从我们的记忆中消失；虽然您从我们的感触中消失了，但却不会从我们的心中消失。—— Heidi Cremer

我难以用言语表达张教授无比的敬业和激情。虽然与他相识只有两年，我感觉到他留下的精神正在被继续传承。他一直在为学院的发展铺设更好的道路，在他最后的日子，他仍在寻求更好的方法来管理学院的资源。这样全心全意的敬业精神是我从来都没有见到过的。在所有我认识的中欧人当中，没有一个不热爱着张教授的。他们是他们的导师、朋友、知己。他是中欧精神的体现。—— Aaron Low教授

中欧的今天，无论在北京，还是在上海、深圳、欧洲或者北美，都凝聚着您的心血。在EMBA99级北京班读书的那段时光里，和您有过短暂的接触，作为中国首屈一指的商学院的当家人，您给我留下的印象是永远难忘的——您是那样地平和、谦逊，那样地温文尔雅、善解人意。请您放心，我们会竭尽全力，为中欧的将来尽一份绵薄之力。—— 查立友

与你共事11年，是我的荣幸。中欧和我都将记着你的努力、敬业和激情，这些精神正是中欧今日取得如此国际地位的关键。—— Howard Ward教授

张教授的高瞻远瞩将永远为人纪念，他深信欧盟与中国在教育领域内合作的重要性。他为中欧的发展做出了巨大贡献，如今中欧已经成为亚洲管理教育的领先者，张院长的贡献得到了所有人的广泛认可和高度赞扬。—— Franz Jessen 欧洲委员会驻华代表团团长

我第一次见到张院长是2001年夏，他的儒雅谈吐、学者风范、渊博学识等都给我留下了极深的印象。我之所以选读中欧，张院长的吸引力、亲和力 and 亲自提议起了决定性作用。在中欧的两年我获益良多，这是与张院长的教诲分不开的。—— 吕波

97年在中欧读EMBA时，整个年级还只有一个中文班，一个英文班。今天中欧一个年级有10个班，是全世界最大的EMBA，世界排名已经进入全球前15位。而这背后正是中欧先驱殚精竭虑的付出！—— 中欧EMBA97级2班全体同学

中欧国际工商学院是中国工商管理教育界的一大创举，是中国工商界、企业界的一大幸事，极大地推动着中国企业的管理进步。

张国华院长为中欧的创办发展呕心沥血，付出了无比巨大的艰辛，也一定会收获自己永恒的希望——中国一大批新一代企业家和管理者喝了中欧的“奶”，在不久的将来将带领企业走向世界，赢得更加广阔的未来！

中国的事业是企业。企业的未来有赖于规范管理、高效运营。中国工商管理史册上会永远记下中欧的名字。—— 胡明沛 IT经理世界杂志社

他短暂的一生，宛如高能的礼炮，在激情地冲腾飞天之后，发出了无比绚烂美丽的漫天礼花！—— 中欧校友会济南分会夏三忠

张院长将毕生心血和精力都献给了教育事业，为中欧国际工商学院在十年时间里迅速发展成为世界一流商学院而无私奉献。张院长以他的诚恳、耐心、宽容和慈爱创造了中欧，又以他的合作、沟通、忘我和执着发展了中欧。张院长的离去，不仅是中欧国际工商学院，更是中国教育事业的一大损失。—— 金志国

我，一名普通的中欧学子。和张国华院长虽然从未谋面，但在中欧两年，我站在了巨人的肩膀上。中欧是我人生的里程碑。中欧一天天成长，这其中凝聚着张院长的巨大心血。他像蜡烛一样，点燃自己，传播光明。—— 严颖

您燃尽了人生的最后一滴蜡，但释放出的精神之光将永照中欧！走好，您这中国管理教育事业的孺子牛。—— 张永柏

一个人，怎么能做这么多？

招生，您是我们最优秀的招生主管。忆往昔，您只身销售一线，亲临所有咨询推广活动，奔波于政府机构间，与考生亲切交谈，甚至亲自应答落选考生的来电。

开课，您是我们最优秀的班主任。数不清的假日和夜晚，您在学员中度过。您参加他们的活动，聆听他们的心声，为他们答疑解惑。早年当招生规模较小时，您竟能记住所有120名学员的面容与姓名。今天，我们仍然听得到您对我们一如既往的教诲：质量，质量，还是质量是EMBA的生命线。

教学，您是我们最优秀的学术主任。虽然您无暇备课授业，但正因您的不懈努力，中欧的课堂才能如此大师云集。在此全球求贤若渴的年代，中外名师云集中欧，难以想像您付出了多少心血？

一个人，怎么能做这么多？

对外，您是我们大智大勇的外交家。从欧盟到欧洲管理发展基金会，从原对外贸易经济合作部到上海市政府，从交大到浦东，从劳工证到税收政策，谁能数得清您化解了多少难题，从而成就了今日的中欧？

对内，您是您事无巨细的后勤主管。从食堂到学生中心，从交通到装修，学校的每一个角落都留有您无微不至的关爱的印迹。

里里外外，您是我们最繁忙的使者。早晨在北京，下午又飞往西安，第二日上午您又赶往深圳，而夜晚您又匆匆赶回上海参加新的会议……

一个人，怎么能做这么多？

而且，不是一朝一夕，而是，日复一日，年复一年，殚精竭虑十一载？

一个人，怎么能做这么多，而且，那么好？

披荆斩棘，从无到有，硬是冲破教育领域内僵硬的束缚，创办出了一个世界闻名的中欧？

因为这就是您，我们的张国华院长。

—— 中欧国际工商学院 EMBA 办公室全体员工



对话华人企业全球化

2006年2月13日,“华人企业全球化高峰论坛”在中欧国际工商学院举行。此次论坛是中欧人力资源与组织管理研究中心有关华人企业全球化研究成果的一次总结,同时也为中国企业的高管们提供了一次分享经验、开拓思路的难得机会。本刊特选精彩的对话部分,以飨读者,冀大家能够得窥一斑,有所收获。

全球化挑战

主持人(忻格):下面是CEO论坛对话部分,有请明基的李焜耀董事长、中集的吴发沛副总裁、趋势科技股份有限公司亚太地区刘家雍总经理和中欧的杨国安教授。我们请他们四位就全球化的问题与大家进行对话。

第一个问题请刘家雍总经理跟我们分享一下。趋势科技是一个很独特的企业,几乎是一个没有总部的企业。日本是它的金融中心,台湾地区有研发中心,美国有它的销售中心,它是一个真正的跨国公司。在它全球化的运作过程当中面临着哪些挑战和心得?

刘家雍:趋势科技没有总部,把所有的组织架构散布在全球的各个资源中心。就是杨教授在报告当中提到的全球市场经营者。我们团队刚开始建立的时候就有一个不得不国际化的原因,由于防毒软件行业的特点,公司要想做大就必须国际化,要做全球的市场。这样就形成了跨国界全球资源的运用。前面也提到全球化是企业竞争必须要走的路,只是根据行业本身的特质,速度有快有慢。我们刚好在一个知识密集、人力密集、脑力密集的行业,所以很快就进入到全球化里面。我们资金的来源是全球的;研发的人力、技术资源的体系在亚洲;市场营销主要是在美国。当然我们也就因此有很多的管理团队,所有的管理团队都散布在全球。进入这样的组织,连带着就碰到了很大的困难。这样一个只有三千人的公司,但是在28个国家都有员工,在40多个国家有业务行为,怎样有效地进行管理?在资产上怎么扩展?资源上怎么利用?管理效率怎样提高?很多

公司定期的管理会议都在同一个城市召开,这对我们来讲是不可能的,不然有一半以上的人都要飞过来。这样的过程长久下来是一个很大的考验,不同的时期、不同的文化背景,大家都要用自己不是最熟悉的语言沟通。即使讲的都是英文,不同国家的人还有差异。我们怎么跨越社会文化,达到管理资源的统一化和效率的最大化?这些问题在我们走向全球化以后不断地冒出来,我们天天都要面临这些挑战。如果不解决这些问题,很容易造成分散,这样对市场的响应就会缓慢,内部战略部署的展开也会遇到问题。全球化是一个过程,但也是一个挑战。

主持人:杨教授,在研究的过程当中,你看到哪些是中国企业全球化面对的最大挑战?

杨国安:刚才听了三位的讨论,可以看到明基和趋势科技是全球市场的经营者,所以他们是多国经营、多国资源和市场,最大的挑战在于资源、人才、文化的整合。中集是海外市场的开拓者,他们最大的挑战是如何使人才、文化、理念更国际化。定位不一样,管理的挑战、关键成功因素就不一样,所以我们要知道他们全球化的战略重点到底是什么,才能知道他们面对的挑战和需要解决的问题是什么。

全球化领导团队与统一价值观

主持人:刚才大家都谈到了企业在全全球化过程中面临的一个困惑,就是人才的问题。希望嘉宾们可以跟大家分享一下,你们公司在建立全球化的领导团队和全球统一价值观的过程

中,有哪些好的经验和方法。

刘家雍:主要是让所有的员工都认识到公司的价值观。一般的管理阶层我们招聘的都是当地市场的人才。我们全球13个最高主管有6个国籍,分散在各个国家。这样的好处是他们可以真正让你了解当地社会,反映一些当地特殊的生活文化、社会文化,这样就在公司里面形成一些协调。另外就是找出公司的核心价值观,我们叫做4个C加1个T(change变化,creativity创造,communication沟通,customer客户导向,trustworthy可信赖)。确定明确的价值观以后,主要是推广,让在不同国家里的员工都可以体会到这些。怎样落实?我们有一个派拉蒙员工大会,每年在12月的时候请所有的高级主管到所有的地方走一遍,这是一件很辛苦的事情,每一个主管都要到四到五个国家去。通过这样的活动我们跟大家去沟通,强化公司的价值观、增加面对面的接触,不同文化背景的主管跟员工之间可以增强交流。

李焜耀:我们有很多的理念沟通,沟通你所要求的重点和精神,把这些都传给大家。

吴发沛:在国内我们也有很多的并购,我们有一个对话的文化,当我们到被并购的公司去的时候,至少会有一次对话。平时我们也会互相沟通彼此之间的想法。

第二个是绩效文化,这也是非常重要的。因为每年考核评价都会出现很多现象。比如说总部对一些高层干部评价的方式,这些都是告诉员工什么是该做的,什么是不该做的。

第三个,我们最近在国外进行了一些招聘。其中三个人,背景都不错,最后我们决定选择第三个人,不是随便决定的,我们总裁亲自把他请过来,就是看看他是否符合我们做事的风格和我们的公司文化。

一元化与多元化

主持人:我们下面的时间交给各位,在座的各位可以进行提问。

提问:我想请明基的李董事长从两方面谈谈并购之后的问题。第一个方面是,西门子过去的优势有哪些可以转化成为让全球消费者都认同的明基品牌的推力?您是怎么做的?第二个问题是您刚才谈到多元化和一元化的问题。面对欧洲这么一个有文化自豪感的民族,您怎么让他们认同明基一元化的理念?

李焜耀:关于西门子的优势全世界都十分清楚,它代表德国的一种工艺水平,他们的产品品质可靠,工艺非常好。所以这部分我们想办法保留,尤其是产品的设计方面德国的色彩一定要强化,甚至于亚洲做的产品也要有德国的精致感和精密感。

另外说到一元化、多元化的问题,每个企业所处的阶段都是不同的。西门子过去采用的系统和我们的差别很大。在现阶段,我们不能和西门子一样,因为它是大系统大公司的一个结构,我们必须回到简单、快速的系统中去。因为产业特质

要求生命周期比较短、反应快速。所以,我们现在正在进行调整。不是说我们不承认多元化,而是我们先要经过一元化的阶段由繁入简,然后再由简入繁。如果不经历这个过程,还是沿用旧的系统,这个系统对于我们来说太庞大了。我觉得这是阶段性的,我们必须经过这个阶段。

提问:很高兴今天参加这个论坛,我以前也是中欧EMBA的学生,今天回来听各位老师的课。我曾经在华为和阿里巴巴参与了一些工作,我觉得这里面有全球化本土化关系的问题。按照我自己的体会,华为公司强调的是文化的复制,就是说比较赞同刚才李董事长强调的一元化的问题。在文化上面相对来说强调一元化,但是在资源方面强调的是全球化的资源整合,包括资金、人才、技术。资源可以全球共享,但是在文化上应该本土化,这是真正核心的东西,也是未来中国企业能够在国际市场上走出具有竞争力的路的关键。阿里巴巴的马云说过一句话:“我什么都可以给你。但是有一点,你必须接受我的文化。”他在并购雅虎(中国)的时候也是这么说的。

杨国安:我们讲文化一元化、多元化,不是矛盾的,既要一元化,又要多元化。一般跨国公司核心价值是一样的。比如说趋势科技的4个C和1个T是全球一样的,但是具体表现出来的行为要按照当地的情况。一元化、多元化是可以同时做的。刚才李焜耀董事长也讲有些东西是有阶段性的。如果这个阶段太多元化,我们可以加强一点一元化,但是不能走极端。

李焜耀:全球所有老牌企业像GE、西门子,还有像日本的几个大企业,他们有很清楚的特质。这些公司的员工不管从哪个国家来的,他们的行为模式、待客之道、处理问题的方式都是一样的,这就代表了他们内部企业文化的基因是一致的。最简单的是对待客户的态度、对工作流程的了解、对企业愿景、经营理念的认同以及基本的企业文化,像诚信,都是不能打折扣的。

品牌整合与人才整合

提问:我是来自复星集团做品牌的,我想问李董事长一



个问题。一个品牌本身，包括明基也一样都带有自己的基因。你觉得西门子和明基的磨合过程当中，会不会对盈利等各方面产生影响？

李焜耀：你谈到的是品牌整合，品牌之间的冲突，这一点我们认得很清楚。引入一个新品牌战略伙伴的时候，我们自己的品牌也必须做进一步的调整。要吸取别人基因的长处，摒弃与我们基因不吻合的地方，可以把我们的品牌定位基因更丰富化，更精致化。一个月前我们在北京办了一个品牌发布会，就是明基和西门子的共同品牌，我们用“天圆地方”的概念来诠释新品牌。明基是从消费电子品牌出身的，代表活泼年轻的气息，可是西门子代表的是德国一种刚正不阿的基调，精密工艺的概念。圆和方结合产生了一个新的理念，我们从这个理念延伸出品牌新的概念，我们设计出了一个符号叫“SQUOND”（Square+round，天圆地方）。我们以前讲明基就是带给人们快乐（enjoyment matters），我们在这个上面提出一个新的概念，叫做无限探索，一直在探索新的可能，新的应用，新的机会，新的快乐。这样把我们的品牌再升级，会产生新的品牌元素，但是原来的快乐元素还是存在的。这里面很多新的机会、新的可能出现，带给品牌新的面貌。

提问：在全球化过程中我们是尽快增强高层领导的全球化思维和能力，还是吸引一些国外的人才来推动全球化？推动全球化过程当中，原有的班底和新加入的外籍领导如何融合？

吴发沛：我们现在的管理团队一起工作有很多年了，管理班子对全球化愿景有共识。如果我们没有一种全球视野是提不出这样的目标的。专业人士我们通过内部培养和外部引进都有，这几年在不断地引入，很重要的一点是选择的时候我们很强调志同道合。我们现在很多的关键岗位上都是外国人，目前来看相处得较好。下一步如果公司业务越走越快，现有团队是否可以跟上？是不是会有更多国际化的人才加入进来？当有更多的人加入以后，我们是不是还能够磨合得那么好？我们现在并购欧洲公司，我们也是以欧洲公司原有的管理班子为主进行管理。我们购买公司，更多的是看中它的管理团队。这个一旦批准，公司的最高层会有一支队伍出访所有现有的下属企业，



这里面涉及到七个国家，十几个企业，对每个企业进行沟通和了解。这是欧洲的情况，在美国和澳洲也是这样。

提问：我有一个问题问明基的李总。2001年之前明基主要是贴牌，后来自创品牌 BenQ。你以前是做贴牌生产的，现在你自创品牌了，你原来的客户会不会认为你不忠诚，因为这样就造成了竞争。我们现在也碰到这个问题。自创品牌在客户端、客户端会不会引起问题？

李焜耀：这个问题每个产业、每个产品都有差别。象电脑行业这种情况已经有二三十年了，大家都比较接受。对我们来讲我们要把自己的定位弄清楚。我们不要求为全世界的客户服务，我们集中在有独特技术价值服务能力的企业做 OEM。我们做得还是很好，我们集中在附加价值比较高的企业，我们跟他们合作还是比较成功的。全世界几个最大的电脑品牌是我们的客户，很多日本的公司是我们的客户，我们每个产品线走的路也不太一样，这样就形成风险的分散。

金融业的全球化作为

提问：在亚洲国家，很少看到金融企业在全球化上有很明显的作为。我想请教一下杨教授，您看是什么问题？

杨国安：我想你是做金融的。金融服务企业往往跟地方法律绑得比较紧。制造业的特色是比较规模化，比较容易通过销售渠道打进其他地方。金融服务公司的特性是它的当地化。当然也有全球金融服务的公司，像花旗银行、荷兰银行等等，它们有自己成功的模式。我觉得特别是和当地市场绑得这么紧的一个行业，要走出去是需要时间积累的。

提问：我一直在观察，日本的制造业和整个经济的实力是很强大的，但是它的银行保险业都没有走出去。刚才我看了杨教授四个框图上，是在市场和资源的组织上。我觉得中国的市场更可能是金融管制的问题，但如果市场开放了，中国的金融业真的可以走出去吗？

杨国安：金融业要走出去要具备很多条件。国内的金融企业过去是在国内法律环境的保护之下，这些都需要市场导向的机制和能力。我觉得目前阶段本地银行应该是引进外面的技术，企业长大以后再考虑能不能往外走。金融服务要求的技术非常专业，不是靠低成本的优势。我们主要强调的是整体的整合，整体的开放，但是还要符合当地的政策，我觉得它的难度是很大的，比产品全球化更难。

主持人：服务业里一个很大的挑战就是人才的问题。在服务业当中对人才资源整合的能力可能也是决定了一个企业能不能走向国际化所面临的挑战，也可能是它的瓶颈之一。

李焜耀：我们看金融业在国外的的发展，这些纵横全球的金融企业都是无所不包的，像保险、消费金融、投资银行、私人银行业务等等。这样的情况下他们就会产生整合优势。日本过去十年来整个金融业的改组就是这样进行的，几乎砍掉



全球经验四家论

主持人：最后一个问题给我们在座的嘉宾，在座在全球化的发展过程中有很多经历和经验，根据你的经验和观察，

2/3，存留的都是大型金融控股形态的公司，这样才能发挥效应，到国际市场才有竞争力。

提问：制造业一元化的思想比较成功，但是我不知道在金融业一元化的思想是否会成功。

李焜耀：我的观察所有成功的跨国公司都是一元化的，但是因地制宜有不同的本地化过程。

请在座每位给正在走向全球化道路的华人企业一个建议。

李焜耀：像杨教授讲的，不一定每一个企业都要全球化，一定要量力而为，要看自己最核心的价值和目标来决定，不要为了全球化而全球化，还是根据企业的使命来决定全球化的规模和步调。

刘家雍：想清楚全球化你的目的和意义是什么，当然还要看时机，因为它不是一个目的，它只是一个过程和手段。

吴发沛：我同意刚才两位讲的，还有一点：不要急。既使你想明白了全球化还需要时间，中国企业的成长需要时间，能力积累也需要时间。

杨国安：量力而为，这个包括几个方面，你要看你能做什么，不能做什么，这些决定你战略的定位和导向。第二个量力而为是你走出去有没有兼并的条件，还是做战略联盟或是采用其他方式。兼并是花了钱就可以买进来，但是兼并之后是否能发挥整合效应，这是需要能力的。第三个是全球化发展的速度。是小步快跑还是大步快跑，需要看你的能力来决定您进展的步伐。THELINK



2006年2月13日晚，100多位来自中国企业界的高级主管在中欧国际工商学院上海校区举办的“华人企业全球化高峰论坛”上齐聚一堂，分享中欧人力资源及组织管理研究中心一年来在华人企业全球化方面的研究成果，探讨华人企业全球化的成功之道。

论坛主席由主持该项研究的中欧飞利浦人力资源管理教席教授杨国安博士和米其林领导艺术及人力资源管理教席教授忻格博士担任。这是国内商学院首次与海峡两岸企业合作、共同对该领域进行深入的开创性学术活动。

举办此次论坛的基础是中欧人力资源及组织管理研究中心一年来在华人企业全球化方面与企业合作研究的结果。一年之前，该中心与五家在全球化方面领先的优秀企业合作成立了“华人企业全球化研习联盟”，进行为期一年的专项研究。这五家企业分别为：广东格兰仕集团有限公司、

明基电通股份有限公司、趋势科技股份有限公司、TCL—汤姆逊电子有限公司和中国国际海运集装箱（集团）股份有限公司。这五家企业在全全球化的过程中根据所在行业的特点、企业的实际情况和发展阶段分别选择了内部成长、收购兼并或战略联盟的路径，在建立全球化的组织管理能力方面积累了各自独特的经验。

此项研究深入探讨企业实施全球化战略所需具备的组织管理能力，包括全球化的领导力与人才、全球化的思维模式和全球化的员工治理。在第一阶段的研究中，通过与五家公司30多位高级主管40多个小时的深度访谈，项目小组获得了丰富的第一手资料，了解到了在不同战略指引下公司在全球化过程中所面临的各种挑战与相应的对策。在项目研究的第二阶段，项目小组邀请了包括海尔集团、四川长虹和万向集团在内的来自中国大陆、台湾和香港的二十余家在全球化方面领先的华人企业进行了近200份问卷的调查，对这些企业全球化的领导力与人才、全球思维和全球治理进行了评估，为研究提供了量化的依据，也为企业提供了评估自身全球化组织能力的标杆。

在谈到此项研究对中国企业的意义时，主持该项研究的杨国安教授与忻格教授认为：“中国企业全球化蔚然成风，有时甚至容易成为口号。这项研究希望通过系统化的研究、企业界和学术界的交流与合作、成功和失败经验的汇总与分析，整理出一些框架和思路，帮助中国企业在全球化道路上走得更远、更扎实。

高管新挑战： IT 系统监管

——哈佛商学院高级副院长 沃伦·麦克法兰传授 管理新经验

文 / 吴冯淑

信息技术的崛起改变了公司的传统运作，深刻影响了公司的管理效能，这种改变有时甚至是颠覆性的。公司在信息技术方面的支出最多可超过公司总支出的 50%，而对于某些公司而言，IT 系统的瘫痪，哪怕只是几秒钟，也可能是灾难性的，将令公司蒙受巨大损失。依赖于信息共享和信息处理的高效，公司得以降低成本、提高服务质量、加速物流和库存周转，实现更大利润。很多公司在公司内部大规模引入 IT 系统，从而经历了深刻变革。将 IT 系统引入公司，可能引起组织内部各种不同反应。如何让公司重新达到平衡，更为高效地运转？如何防止 IT 系统的故障，甚至更为严重的瘫痪？如何监管 IT 系统？摆在公司最高层面前的，不再仅是传统的人力资源、市场营销或是战略问题，还有至关重要的 IT 系统管理问题。

哈佛商学院高级副院长、贝克基金教授沃伦·麦克法兰 (Warren McFarlan) 早在 1962 年就在哈佛商学院开设了管理信息系统课程。他早已预见到信息技术将带来的巨大变化，并意识到这一变化将给公司高管在管理上带来的挑战。1 月 17 日，麦克法兰教授来到中欧管理论坛，在题为“转型后的组织”的演讲中，对信息技术的应用及对于公司的意义、引入 IT 系统后公司的内部整合、公司最高层对于 IT 系统的治理等问题发表了他的观点和研究成果。他通过奥迪斯电梯公司的成功案例强调了公司高层在推进 IT 系统中的作用和对于推进过程中碰到的各种问题的处理，并提出了四种 IT 系统模式以及对应的董事会治理方案。



奥迪斯：推进 IT 系统，促进公司转型的范本

信息技术的飞速发展为企业敞开了机会之门。由于使用了新技术，大大节约了公司成本。朗讯公司报价到收款的时间从原来的 280 天降至 160 天，奥迪斯公司从提出产品方案到制造的时间从 340 天降至 68 天，HEB 公司的运营成本降低了 3%，而吉列的员工招聘费用减少了 90%。新技术带来的益处显而易见，外延企业加速发展，其中最重要就是业务流程外包 (BPO)，公司将财务、人力资源、IT 等部门外包，以更加专注于公司核心业务的发展。信息技术使公司重新界定业务，带来了服务转型、产品转型和新兴的电子渠道 (B2B, B2C, C2C)。与此同时往往伴随着深度的组织转型，涉及决策权转移的共享和决策权的转型。

奥迪斯公司是世界上最大的电梯公司，已有 100 多年的历史。由于引入信息技术，公司 2004 年的销售回报率从 2000 年的 13% 提高到了 18%，从制定产品方案到安装的周期也由 340 天降低至 68 天。这家制造公司参照物流业巨头联邦快递和服务业巨头丽嘉酒店的流程、客服方式，虽然处在不同的行业，但奥迪斯意识到两者之间日益增加的相似之处。他们引入了电子物流系统，大大提高了现场效率，缩短了设备安装的周期，减少了安装人员、提高了销售人员的工作成效，带动了整个供应链的良性发展。电子物流系统还使他们赢得了客户的欢心，让客户的工作更加方便。如今奥迪斯将电子物流作为一大卖点，并成为公司的差异化竞争优势。

推行此项变革的是 43 岁的总裁博安睿 (Ari Bousbib)，他

认识到变革将会遇到不同层面的困难。首先是文化层面。在一家以往只习惯于产品创新的老企业中推行流程创新是一项很大的挑战，阻力是不可避免的。在技术层面，公司得在世界各地配置 2 万多台电脑，并用一套强大的系统支撑庞大的数据。在实施层面，奥迪斯的业务遍及 200 多个国家、18000 多个地点、数千名现场主管和数千名销售人员，每天将需要使用这一工具。而最大的挑战则来自管理层。在全球范围内制定标准流程的同时，保留本地化授权、激励和责任制体系，要在权衡中取得适当的平衡是很大的挑战。

博安睿在整个公司范围从上到下推行电子物流系统之后，奥迪斯改变了以往生产、现场操作、销售各自为政的模式，促进了不同部门之间的交流，提高了整个流程的效率。

IT 系统模式与董事会监管

在过去的 40 年中，麦克法兰教授及其同事对上百家公司不断变化的 IT 战略进行了观察和研究。他们发现，由于 IT 的发展和对于公司的巨大意义，如果缺乏公司最高层的监管，公司易陷入风险之中，这就像公司疏于对帐本进行审计而易导致风险一样。而有效的董事会治理可以在很大程度上帮助公司避免不必要的风险，并提高竞争地位。诺维尔 (Novell)、家得宝 (Home Depot)、宝洁、沃尔玛、联邦快递等公司都已纷纷建立董事会级别的 IT 委员会，与审计、薪酬和治理委员会同处一个等级。但是并非所有的公司都需要建立董事会级别的 IT 委员会，董事会的参与程度可以根据公司所需要的不同的 IT 系统来确定。

麦克法兰教授介绍了四种 IT 系统模式：支持模式、工厂模式、转型模式、战略模式。前两者属于防御型系统，特点是成本效益高、无间断、安全运行稳定；后两者属于进攻型系统，特点是公司通过系统提供新的增值服务和产品，或对客户需求迅速做出反应。

支持模式基本上只是为了支持公司的活动，对于 IT 系统的稳定性和战略性需求都比较低，即使系统突然崩溃，公司也不会遭到重大的损失。对于这些公司，审计委员会可以对 IT 运营进行审查。

工厂模式需要电脑系统高度稳定，并不讲求技术的先进。但是如果系统停止，则会导致很严重的后果。如航空公司和其他依靠快速、安全和实时数据反应的公司。对于这种系统，企业高层和董事会通常需要及时了解最先进的做法，并时刻关注竞争局势，在需要加强 IT 应用时推出变革。董事会必须确保系统的灾难恢复和安全程序可以随时启用。

处于转型模式的公司往往将公司的发展寄希望于新兴技术上。这些公司的技术支出比例非常大。公司依靠新系统进行流程和服务的重大改进，大幅降低成本、提高竞争优势。此类模式对 IT 系统的稳定性要求比较低。此时，往往需要公

2006 年 1 月 17 日，麦克法兰教授受中欧高层经理培训部之邀，前来中欧管理论坛演讲。当晚，300 多人的石化演讲厅座无虚席，教授激情而又生动的演讲博得满堂掌声。高层经理培训部即将于今年 8 月推出全新课程“高级经理人课程” (Senior Executive Programme for China)，该课程将联合清华大学和哈佛大学的强大师资阵容，为公司高管提供学习与提升的良机。演讲正式开始之前，麦克法兰教授还专门与二十余位高级经理课程候选人进行了面对面的交流，向所有候选人全面介绍了该课程并就课程相关问题作了解答。

司进行大规模重组，或外包。但是转型模式不会停留很长时间，变革完成，即进入工厂或战略模式。在此模式下，董事会监管尤为重要，战略性 IT 计划必须按时、按预算实施。

战略模式下的公司既要求系统的稳定，又大胆寻求改进流程和服务的机会、降低成本和提高竞争优势。因此，IT 支出往往很大。公司需要开展董事会级别的 IT 治理，建立一个成员齐备的 IT 监管委员会，其中至少有一个 IT 专家。

具体实施 IT 监管，涉及资产盘点 (所有模式)、确保安全性和可靠性 (工厂和战略模式)、避免意外 (工厂、转型和战略模式)、谨防法律问题 (转型和战略模式)、密切关注新的威胁和机遇 (转型和战略模式) 等。

建立董事层面的治理委员会需要选择适当的成员和主席，确定其与审计委员会间的关系及制定章程。IT 治理委员会由独立董事组成。在支持、工厂和转型三种模式下，主席不一定是 IT 专家，但必须是行事果断，富有 IT 经验的业务型公司高层。在战略模式中，主席必须是 IT 专家。但无论是何种模式，IT 治理委员会中至少应该有一位 IT 专家，并且此人应该是企业高层或董事会中的一员。这位 IT 专家不仅须对公司的整体业务需求有着全面的了解，而且对组织及其系统架构也有全局性的观点。

为了深入洞察和监控 IT 系统的运行，董事会应学会对 IT 系统提出尖锐的问题。同时，还应该制定具体的 IT 治理委员会工作日程，以便于开展防御、进攻和管理监督任务。IT 治理委员会还应与审计委员会密切合作，因为 IT 问题可能影响经济和监管问题。

技术变革的步伐令人眼花缭乱，IT 发展对业务变革的影响力日益增强，在此情况下，公司高管应该认识到他们在技术 / 项目支出、IT 投资回报、IT 运行的效率等方面应承担的监管责任。THELINK

沃伦·麦克法兰教授是哈佛商学院贝克基金教授，1991 至 2004 年间任哈佛商学院高级副院长。1962 年在哈佛首开管理信息系统课程。在高层管理课程拥有极丰富的经验。麦克法兰教授著述丰厚，广为出版。最新著作包括《IT 战略与竞争优势：信息时代的中国企业管理挑战与案例》、《公司信息战略与管理：教程与案例》等。

伊利的成功“锦囊”

——专访伊利集团董事长兼总裁潘刚

文 / 吴冯淑

作为国内领先的乳品企业，伊利在经历2004年的波折后，迅速走出阴影，制造了一个精彩的2005丰收年。2005年，作为伊利的董事长兼总裁潘刚有很多可书可写。这位亲率伊利大军作战南北、开拓新市场的统帅给出了一个“锦囊”，在这里战略、创新、开拓、管理多方因素相互配合，让伊利在竞争激烈的乳品市场上冲出了一条胜利之路。



我最害怕的是失去创新的激情

《The Link》：2005年可以说是您的丰收年，收获了很多奖。2005年也是伊利的丰收年。收入突破百亿，年增长率超过30%。在这一年您做了很多事，推动了企业快速发展，最突出的是否可以说是“创新”两字？比如营销方面的创新，管理方面的创新？

潘刚：伊利之所以能够在2005年取得优异的成绩，一方面得益于中国乳业整体的快速增长；另外一方面伊利集团所积极倡导的创新体制成为了伊利快速、健康发展的强劲引擎。

从营销创新方面讲，目前，中国大多数乳品企业都停留在现有的一线市场，把精力集中于大城市的大客户，像北京、上海、广东等城市和地区。这当然能够直接、快速地产生效益，然而，这些城市乳品竞争非常激烈。中国二三线城市有着广阔的市场前景，但却很少有企业愿意去开拓，主要原因是这些城市的售点都比较分散，开拓市场、推广等前期投入成本比较高，另外，

投入之后不一定就能立刻见效。进入这一市场，不仅需要实力，更需要创新的营销模式和敏锐的战略眼光。去年伊利开始在浙江南部选择一个地区，迅速开始了试点，通过营销模式的创新，起到了意想不到的效果，短短两个月销售额就翻了一番。目前，这种新的营销模式在二、三级城市的开拓已经为伊利取得了良好的成绩，截止到去年第三季度，在二、三级新的市场就为伊利贡献了20%的销售增长。

在管理创新方面，目前，伊利倡导并且率先实践的精确化管理体系正在给伊利带来巨大的效益。就物流领域而言，和2004年相比，仅仅一个专列就能节省费用20万元。通过对生产、物流等一系列流程的梳理和资源整合，在2005年的前九个月就节省了9000万元的费用。通过推进量化管理、注重效率、流程，全面整合以促使企业的全面提升等精确化管理的手段，伊利实现了规模第一、收入第一、主营业务利税第一、纳税第一的良好业绩，在社会公益事业上的投入也是第一。

中国乳业市场在2006年已经进入了非常关键的一年，中

国的乳品企业必须摆脱过去粗放式、一味追求速度、做大的经营模式，下大力气提升自身的管理水平，尤其是精确化管理，将是所有中国乳业企业下一步必须要重视的事情。精确化管理，追求高品质的产品，对社会尽最大的责任，将是伊利今年以及今后都会继续秉承的。

《The Link》：您对创新的意义是怎样看待的？

潘刚：创新是个系统性工程，我们要求将创新融入到公司日常运作的各个环节中去，将创新作为公司的DNA：目前，伊利正孜孜以求地在管理创新、技术创新、营销创新、生产创新等多方面进行摸索。创新是保证我们成为百年老店最重要的机制！

我最害怕的是失去创新的激情。

《The Link》：您的这些创新的主意是怎样产生的？

潘刚：创新的意义不是一朝一夕认识的，只有通过综合企业的自身情况、行业环境、系统的理论等方面的因素，才能将创新作为伊利的核心价值观的重要组成部分。

至于到具体的创新措施，只要我们创造出良好的激励创新的机制，就会有源源不断的创新的想法。

《The Link》：您将如何继续伊利的创新，提高伊利的竞争力，保证伊利的领先地位？

潘刚：伊利的核心价值观是不断创新，追求人类健康生活。因此，不断创新已经成为所有伊利人开展工作的指导思想。

伊利有良好的激励员工创新的机制，鼓励员工积极参与到企业的生产管理中。在去年一季度员工就提出了2500多条建议，我们采纳实施了近1500多条。有很多是工作之余提出来的。我想能积极有效地参与公司管理，不仅能使员工有成就感，更重要的是能保持他们创新的激情。在伊利酸奶事业部金山项目车间，一台罐装机挂牌上写着“李生亮安利强罐装机”。这台机器是由伊利两位工程师李生亮和安利强经过技术攻坚自行研制出来的，比购买新设备节约了40万元，实现了罐装、封口的自动化运行，为表彰他们的自主创新行为，公司特意将这台机器命名为“李生亮安利强罐装机”。设计人安利强说，每次走到这台以自己名字命名的机器前，都会感到很自豪、很快乐。

伊利更注重对奥运的责任感

《The Link》：2005年11月伊利成为了2008年北京奥运会的惟一乳品赞助商，这是对伊利实力的肯定，也可以说是伊利走向国际乳业巨头的一个成功的开始。您是否可以具体谈谈您准备怎样借助这个机会开展营销活动，推广伊利的品牌？您估计这一机会能给伊利带来怎样的具体收益？

潘刚：伊利存在和发展的核心价值就在于追求人类健康生活，改变中国人的生活方式，让中国人的梦想都变成可能。

因此，成功牵手奥运之后，伊利的一切工作都会围绕与奥运深度契合的目标运行，把伊利对北京奥运的责任和使命，融入到工作的每一个细节，宣传奥运，支持奥运。伊利不仅重视奥运战略的制定，更注重对奥运的责任感和贡献。

从以往奥运营销的经验来看，不仅需要企业目标与奥运精神一致，非常重要的一点还在于，必须把奥运所带给我们的责任感长期结合到日常的运作中；牵手奥运，也让我们有机会向全世界展示中国食品、乳品企业的实力，我们已经拥有世界上最先进的技术设备，不断创新的管理和营销水平，我们将以锲而不舍的精神实现社会责任感，对社会和消费者做出最大贡献。

伊利的员工就是伊利最大的优势

《The Link》：中国乳业还处于起步阶段，潜力非常巨大，但竞争也十分激烈。伊利将采取哪些措施巩固阵地，扩展市场，与主要竞争对手展开竞争呢？相比主要竞争对手，伊利的优势在哪里？

潘刚：作为中国乳业的龙头企业，我们现在考虑的最主要的问题不是竞争的问题，而是如何让更多的中国人喝上健康、营养丰富的牛奶。我刚才说过的，在二、三级市场的开拓就是一个明证。在年初的经销商大会上，我们和经销商进一步明确了责任主体，使得伊利和经销商融为一体，打造一个“共生、共赢、共荣”的大伊利，一起拓展更大的市场。目前，伊利品牌管理部已经着手制定一个长期的营销计划，随后将根据全国不同地区的实际情况，与各地区销售人员和合作伙伴共同探讨各区域的不同战术组合。

关于伊利的优势，我想给你们讲一个故事，当2004年危机发生的时候，来自于投资者和媒体的担忧始终是我心里最大的压力，一个多星期，总是面对同样的质询，解释同样的问题，说同样的话。有天晚上送走了又一批投资者之后，到家门口的时候，已经深夜两点多了，我毫无倦意，告诉司机：“掉头，去车间。”平时在车间里，员工们看到我都会点个头打个招呼，他们每一个人当时却都是一脸的庄严肃穆，但却工作得更用心更投入。多么可爱的员工。我想伊利的员工就是伊利最大的优势。

国际化要先抢着把产品奉献给中国人

《The Link》：伊利的目标是在2010年进入世界乳业20强，走出去是我们很多中国企业的梦想。实现这样的目标，伊利有什么具体的行动计划吗？

潘刚：随着经济的快速发展，人民收入水平的提高，饮食结构的改变，健康意识的增强，乳业面临着无限广阔的发展空间。同时也面临着激烈竞争的挑战。在这种机遇和挑战

面前，我们审时度势，客观分析行业发展和自身能力状况，提出了新的战略目标：2010年进入世界乳业20强，2015年进入世界乳业10强，重点发展液奶、酸奶、高附加值配方奶粉、冷饮等业务。2006年将是我们为实现新的战略目标奋发的起点，是关键的一年，将面临前所未有的挑战和机遇。我们将借助成功牵手奥运的契机，就此迈向世界，成为全球乳业的知名品牌，实现进入世界乳业10强的宏伟战略目标。

我认为中国乳品企业追求国际化，首先不应该是争着、抢着把自己的产品卖到国外去，而是要争着、抢着将符合世界水平的产品奉献给自己中国人。这才是现阶段中国乳品企业应该做的事情。伊利早在2001年就将牛奶销往港澳，2002年冰淇淋产品也进入港澳地区。产品在港、澳地区销售，不仅考验我们的产品质量和客户服务，还检验了我们的市场运作能力、网络覆盖能力。伊利世界级的生产和管理，同样可以提供给消费者世界级品质的产品。另外一个层面，其实伊利和其他中国优秀乳品企业已经在国际化市场上打出一系列漂亮的战役，稳操胜券了，这个市场就是中国市场。全世界乳业20强基本上都在中国安营扎寨、排兵布阵，别人都很看重这个市场。我们在市场上产品始终供不应求，在最近一两年我们不可能大规模把产品销到国外，其实，我一直强调，中国市场非常之大，但是现在却是非常之小。为什么这么说呢？中国有世界上最多的人口，但是中国也有世界上最多的没有喝到牛奶的人口，如果能把市场做深做透，那可能仅仅在中国就制造出几个世界级的乳品企业了。

伊利理解的国际化，在现阶段是在中国本土市场上进行的国际品牌大比拼，积极引入并消化发达国家先进技术和理念，推行全球最高管理和产品标准。国内的乳品品种相对还是单一，80～90%的产品为白奶，而在国际市场，白奶根本不赚钱，他们靠的是酸奶、奶酪、黄油等高附加值的产品。由于奶酪的口味不符合中国人的饮食习惯，因此，国内没有几家乳品企业生产奶酪，但伊利奶酪、黄油都在做。除此之外，伊利还

有很多的储备产品。世界上很大的乳品企业，其单一加工厂的规模也没有伊利的大。伊利的装备水平是世界最先进的，我们工厂的一些新设备国外的大乳品企业很多都没有用过。伊利的工人凭借对乳业的经验对国外先进加工设备进行创新、设备改造。这种加工工艺和技术上的高起点，也是一种国际化。

作为中国乳业的领军企业，我们的责任重大。我们希望能与所有中国乳品企业一道，不断创新、不断提升，让所有中国人都能尽早喝上放心的牛奶。

让员工在企业中找到归属感

《The Link》：是否可以谈一谈伊利内部的管理特色？

潘刚：在“2005 CCTV 中国年度雇主”大型调查中，伊利员工的归属感指标是所有企业中最高的，这说明伊利不仅是职工工作的地方，更是员工的快乐家园。这是我最感动的一个奖项，因为这个奖来自于我们员工的肯定。我非常喜欢大家劲往一处使，团结如家人的氛围。

企业的最高境界是如同一个成功的品牌一样，能让员工找到归属感。换言之，企业不仅是员工工作的地方，员工还在这里找到了精神和价值上的归依。伊利通过系统的企业文化，为员工创造和谐快乐的工作环境。开展丰富的职工业余文化生活，定期召开员工沟通会，鼓励员工将工作中遇到的困难以及难以沟通的问题开诚布公地说出来，消除工作中的隔阂，顺利开展工作。

伊利对员工实施的是以人为本的管理方式。伊利针对许多高级人才不愿到西部地区工作的现实问题，因地制宜地提出“三保留”原则，以“只求所用”的积极姿态广纳四海人才。即“高级人才户口保留在当地，社会保险保留在当地，工作地点保留在当地”，同时通过建设公司网络办公系统、视频会议等实现远程办公。这些措施打消了很多高级人才的顾虑，使他们能够安心在北京、上海等发达城市为伊利提供服务。

伊利对员工无微不至的呵护，也是他们找到归属感的原因。在伊利，不仅有班车、托儿所、免费午餐、图书室、医务室等常规性福利。针对员工的健康，伊利还提供了全方位的解决方案，除了提供体检机会，提供健身房支持身体锻炼，还特地开设了企业内部心理咨询，保证员工的心理健康。数字是硬道理——统计数据显示，2004年，伊利员工的流失率仅为2.8%，而主动离职只有1.2%。

事实上，所有这一切的出发点是企业必须对员工高度负责，真心对待员工。因为我相信只有将员工看成是家庭一分子的时候，员工才会以高度的责任感融入这个家庭。

成就感和信任感：一家优秀企业，还应该让员工能体验到极其强烈的成就感。从常规上而言，企业要做到这点，一方面要为员工创造自我发展的空间，另一方面要制定健康而卓有成效的激励机制。从而让成就感伴随员工，使其始终保持饱满的工作激情。我们鼓励员工参与到公司的管理中去，比如说去年一季度，我们员工提出了2500条对公司有价值的建议，有很多是工作之余提出来的。就象我刚才提到的“李生亮安利强罐装机”就是员工成就感的良好例证。

我们认为，企业和员工之间不是简单的雇佣和被雇佣、服务和被服务的关系，企业的成长和员工自身的成长是紧密相连、鱼水不分的。只有充分地信任员工，发挥员工的智慧、才能，企业才能成长，员工自身才能进步。在伊利，有充分的机制保障员工对公司管理和运营的参与。我们鼓励创新和尝试，允许犯错误，让员工真正成为企业生产经营的主角。有种说法讲外企培养的是职业经理人，那我要说在我们伊利，需要和培养的是事业型经理人。所谓事业型经理人，就是既有必备的专业技术能力，又有足够的主观能动性，他会享受参与的快乐，并通过自身的投入获得成长。

为激励员工，伊利为员工提供带薪年假、子女商业保险、集体公寓住房、子女入托补贴、免费午餐、回族员工尔节节贺金、生日贺金、婚礼贺金、丧事奠金、健康体检、置装、旅游、私车公务补贴等特别福利。同时，伊利还特别设立总裁特别奖、技术进步奖、合理化建议奖、星级员工特别奖等奖项，通过每年公开评选，使一批优秀的管理人员和专业人员得到物质和精神的三重奖励。

成长感：伊利致力于建设“学习型组织”，创造一个全员学习的环境。同时，制定有形的放权的培训制度，促进员工的有效成长。与此相得益彰的是，伊利为保障员工的成长不受到任何因素的阻挠，创造了公开、透明、公正的工作环境。

伊利鼓励员工之间进行知识交流和转移，通过网上学习交流、月度学习体会汇编，出国学习考察报告会等形式鼓励员工交流学习成果，以此实现内部知识的转移。

伊利实行管理和技术双轨晋升制度，为专业技术人员建立了从见习级专员到资深级专家等十余个晋升阶梯，为管理人员建立了从主办到总经理等十余个晋升阶梯，使员工都可以

根据自己的专长、个性、经验和兴趣，自主选择职业生展方向，并通过培训和个人努力不断晋升。通过岗位轮换、晋升、工作内容丰富化等措施使员工能够横向和纵向发展，既能培养涉猎广泛的多面手，又能培养业务精深的专家型人才。

同时，伊利还鼓励公司内部各部门、各业务单位之间进行经验交流，各个部门或各业务单位都要定期举行“现场经验交流会”，将自己在某个方面的先进经验向公司内部的同行进行介绍和推广，以此实现资源共享和取长补短。另外，伊利强调以解决问题为目的的培训，即各部门以解决实际业务问题为目的设计培训课程，在培训中研究如何解决问题，既保证了培训与业务的统一，又使培训资源的投入有的放矢。2005年，伊利的培训经费高达800多万元，员工平均享受的培训时间在60小时以上。

“没有时间”只是懒人的借口

《The Link》：媒体都将您称作是“儒雅的少帅”，您的形象很有学者的气质，而我们也发现您非常好学。包括这次CEO班学习，您已经两次参加中欧的学习了，可以说说这其中的原因吗？学习给您带来了什么？平时您是怎样给自己充电的？

潘刚：在快速增长的市场中，企业发展的轨迹可以基本归纳为三个主要阶段，第一阶段是创品牌，占市场；第二阶段是上规模，降成本；第三阶段是抓管理，促效益。伊利集团的发展轨迹已经到达了第三个阶段，如何提升企业的经营管理水平，如何使企业保持快速稳定的增长，是历史赋予我们每一个伊利员工的使命和责任。

我想学习的主要原因是：中国乳业市场的飞速发展和市场竞争的日趋激烈，对管理提出了更高的要求。企业不仅仅要追求“快”，而且要追求“精”。一些乳业企业出现这样或者那样的问题，究其根本，主要是管理方面的问题。作为企业的管理者，提高管理水平有两个最基本的途径，一是实践，二是学习。在学习中总结、归纳实践经验，并在今后的实际工作中运用发挥，二者缺一不可。由于环境、企业自身不断变化，这就需要不停地去学习、实践，为企业找到最适合的管理体系。作为中国乳业的领军企业，我们伊利有责任也有义务与所有乳品企业一起殚精竭虑、不断创新，提升我们的管理和经营水平，为中国乳业健康发展并尽快进入世界先进行列而努力。

虽然我平时工作非常繁忙，但我一向认为，“没有时间”只是懒人的借口，只要是有心人、有准备的人，抓住一切可以利用的机会和时间去充电，就一定不会不断进步。THELINK

被访者为中欧EMBA02级北京班学员、中欧全球CEO课程学员、伊利集团董事长兼总裁





修人力之身，立企业之业——复星人力资源

管理初探

文 / 梁信军

创业发展十三年，复星深刻经历各阶段人力资源管理问题。十三年间由白手起家，发展成为中国企业 500 强利润第四十位，求其立身之法，在于不断发展的人力建设。

复星集团创业发展十三年，深刻地经历了企业发展各个阶段的人力资源管理问题，从创业阶段的人才富有激情，到发展壮大过程中解决创业团队和职业经理人的融合问题，再到较大的稳定的企业集团的人力资源体系的系统建设。复星之所以能用十三年时间发展成为中国 500 强利润第四十位、中国民营企业连续三年纳税第一的企业，根本原因在于我们拥有杰出并相互欣赏、善于合作的团队。同样我也坚信，引领我们走向国际一流企业的还将在于我们未来在人力资源方面的成功经营。

以发展为引力：引人环境塑造

与许多著名企业的缘起不同，复星的创业者没钱、没后台，也没有技术，但是我们有理想、有创业精神，并以此凝聚了一批同样有理想的人才。从创业开始我们就提出了“以发展来吸

引人、以事业来凝聚人、以工作来培养人、以业绩来考核人”的人才观，这一观念一直指导我们到今天，并将继续到未来。

“着眼于发展能力、未来利益(而不是当前利益)和稳定感”来吸引人才的方针，不仅是当时相对于外资企业、大型国企而言资源相对匮乏的小企业的竞争手段，至今我们仍认为“在复星有更多的能力发展、职务发展机会”是我们吸引人才的主要原因。同时我觉得人才观的四句话缺一不可。

创业发展至今，招聘一直是我们人力资源工作的重点。评估人才价值是其中的难点，为此我们发展出一套“人才投资”的理念。对高级人才的引进，就象考察投资一样，采用一事一议的做法。重点考察两点：一是人才能为本企业创造的潜在价值，即人才到复星来，与企业的互补性如何，能为企业创造多少价值；二是市场价值，即别人愿意付多少薪资。多年的实践表明，人力资源的投资一直是我们回报率最高的投资。比如我们的房产销售公司曾经以十倍的薪酬聘用过一个台湾籍专

才做总经理，虽然只有短短两年，但他带来的先进理念、管理体系、现场督导、完善的全员体验式培训，是花三五倍价格的咨询费都得不到的。

除公开招聘、猎头之外，在很多时候，引进一个优秀的完整的经营管理团队是我们投资企业的重要因素。拥有优秀、相容的团队是我们投资企业时所考虑的四个主要因素中的一个要点。引进之外，我们也十分重视人才培养。我们创立了 80 天直接领导“谈话备忘录”制度，制度规定，直接上级每 80 天要与下属谈话一次，并将谈话内容做成备忘录。谈话内容主要集中在三个方面：职务满意度、薪酬满意度、环境支持满意度。以此确保引人环境的吸引力。

互补型领导团队：超越个人素质的竞争力打造

成功引进人才后，接下来的困难是人才的配合。

由于我们的企业规模还不大，竞争力还不够强，还很难引进能力全面的高级专业人才。我们的应对方法就是引进团队竞争模式。

简单而言，一个优秀领导应当具有四方面能力，即战略眼光、专业能力、管理技能和领导艺术。但我们在实际经营中并不经常能找到如此全能的人才，所以我们更重视互补型领导团队的建设：通过分析每个重要成员的能力专长，配备互补型的成员团队，从而使我们的企业在较短的时间内更具竞争力。

配置团队需要经过：自我认知(承认自身的缺点)、肯定他人(优点)、上级分权、激励巩固四个阶段。

自我认知非常重要。我们从 1997 年开始引进 360 度考评，在战略眼光、专业能力、管理技能和领导艺术四个方面，由上级、同级、下属分别匿名评价，并与其本人预计的各方评价结果进行印证。通过上级直接私下深度会谈的方式，让每个人打破心障，正确认识自身缺点，同时引导其认识、接受别人的优点。在此基础上，上级或组织介入进行分权也就可以顺利进行了。分权的目的是让团队的分工清晰，对自身角色加深认识，承担相应的责任。

针对其明确的职责，我们再建立个体和团队的考评激励体系，来巩固团队建设的成果。在具体的考评中，很多情况下绩效奖金是和团队挂钩的，而不是直接落实到个人头上，具体比例由团队负责人自行在团队中取得共识，年初报备。

在集团层面，在五个创始人的基础上增加了财务、人力资源、法律专家，构成了强有力的董事会班子，愉快合作已逾十年。最近我们又在计划新增由国内外知名的钢铁、医药、跨国运营、国际金融专家构成的独立董事队伍，以使集团团队建设更加完善。我们在各个产业层面、直至各个专业的企业层面，也都建立了相对稳定的团队，当然我们也经常对团队进行考察，促使修补缺。

系统培训：育人、提升之道

“彼得原理”告诉我们：在层级组织中，大多数人升迁到不能胜任的位置时才会停顿下来，而不是理想的适当的位置。这在复星也不例外，快速的解决办法就是促使他学会分权，学会融入团队，以他人之长补己之短；长效的解决办法除了弃用外，就是促使他学习进步。

早在 1997 年复星就全面推广建设学习型组织。学习型组织的核心难点是如何保持每个人的学习动力，组织给予压力是必要的，但个人的内在动力更重要。为此，我们把原先在高层领导中实施的 360 度考评，逐步引入到员工中，侧重于用这个工具让员工能够自我评估缺点及衡量其改善情况。

复星发展到第一个五年后遇到的困难是：如何融合创业团队和职业经理人团队。创业时期的团队对企业有忠诚度，做事有激情，有闯劲，但随着企业的进一步发展，部分人可能难以再符合企业的发展要求；职业经理人的特点是做事规范、训练有素，他们的职业感表现为对职业的忠诚。我们认为，在中国，只依靠创业者的企业做不大，而只依靠职业经理人的企业难以度过那么多的风浪。判断一个企业是否成熟的一个重要标志就是看创业者与职业经理人能否和谐共处。所以，当我们判断一个快速发展的民营企业是否跨入了一个良性循环时，可以看它是否已经具备了引进并且融合职业经理人的氛围。

为了在保有创业团队的同时顺利引进职业经理人，我们对高层经理普遍实行 360 度考评，让大家自我评估缺点，在此基础上，提出了“引进老师”的理念。就是让早期进入复星的经理们引进比他们能力更强的职业经理人作为他们的领导。引进老师，引进身边贴身的督导，意味着带来新的工作思路和系统方法。通过从老师身上学习，减轻工作压力、迅速提升、跟上公司发展。事实证明职业经理人确实提高了创业团队的学习能力，使其脱颖而出。

在学习型组织建设和引进老师之外，我们还实行“带薪锻炼”，让有潜质的人才通过情景教育和岗位实战磨练快速成才。在复星，有许多 30 岁不到却已经有多年管理经验的人，其中不少人已经成为我们集团及产业的核心领导。

近几年来国内像中欧这样的优秀商学院的崛起让我们多了一种选择。去年起，集团董事会正式要求所有下属企业制订计划，把有企业家潜力的人送去商学院培养。我们输送同一团队的若干名成员同时参加同一学院的学习，以迅速培养团队及候任领导。复星旗下的不少企业已经逐渐接近或已经成为行业的领头羊。通过系统学习管理知识，可以提高这些企业领导人的水平。复星的优秀经理人在知识经过系统化归纳提升以后，将为企业带来乘数效应。

行业轮岗实战培训则是复星特有的多产业模式给人才带来的跨行业体验提升的特有机会。在复星集团进一步追求专

业化的过程中，我们一方面强调让专业的人做专一的事，让专业的企业从事专一的领域；另一方面我们也鼓励人才在复星这个大平台上更大程度地发挥他们的专长。通过轮岗，我们的一些经理人成长为更全面的人才，更能胜任集团型企业的管理。例如我们的某位董事，原先是国有中型电子企业的副厂长，来到复星后，从最基层的医药企业的后勤经理做起，做到大型商业企业董事长，主管集团人力资源和行政管理的董事。跨行业经历对他的集团管理工作有很大帮助。

复星一直希望传递给所有人这样的信息：我们看重能力和激情。我们最关心的是他能否为企业带来资源、带来增量效益、带来管理和文化的提升。

复星的大熔炉锻造经理的目标是：快速适应能力、变革管理能力、成本意识、一专多能、服务心态和高情商、全球化思维。

文化基因：分享、包容、感恩、坦诚

复星很幸运的地方就是在创业之初，就形成了一个相对整齐的毕业于复旦大学的创业团队。初创时期开始的类似于美国硅谷“车库文化”一样的激情创业精神贯穿了复星发展的前几年。

近几年来，复星员工的来源更加广泛，有从国有企业来的，有从外资企业来的，有本地的，也有外地的，海外归来的，甚至是外籍的。复星的文化是多元的，因此我们也面临跨文化管理，但不同文化之中总有相同之处：

1. 分享的文化

复星愿意和社会、团队分享发展成果。我们认为最好的激励方法就是使管理团队和股东的利益高度一致。我们尊重为企业创造价值的人，并愿意用合适的方式体现我们的这样一种尊重，我们支持成熟优秀的团队持股。

分享发展的文化使优秀企业的团队认识到复星是令他们放心的合适伙伴，他们更倾向于与复星合作。同时无数的事实教育了内部的经理人，只要创造优秀的业绩，他们能成为各种形式的分享者，这非常公平，非常吸引人。

2. 包容开放的文化

复星重视跨文化的管理。因为大规模的人才引进和并购等行为一定涉及文化冲突，所以必须有足够的耐心，要有包容开放的心态，在理解和包容中共同发展。我们试图在彼此间达成理解，形成共赢的局面。在投资企业过程中，尽管在相当多的情况下，复星是控股方，但复星采用高度授权的管理方法，并不派出高层管理人员，而往往只派财务总监，用合理的激励、文化的融合，将原企业的董事长、总经理、副总经理都变成“自己人”，最大限度地促进了合资企业的稳定改制和高速发展。

3. 感恩的文化

感恩的文化深植于每个复星人的内心。我们一再强调企

业对社会的责任，比如2004年我们纳税超过35亿元，2005年的1-10月已经超过31亿元（其中控股企业超过20亿元），人均纳税超过了5万元。我们一直宣传这样的成绩，并为此感到自豪。我们告诉员工：我们每个人除了养活自己的一家人，还帮助国家养活了生活质量不错的一家人！我们倡导企业与员工分享发展成果的同时，鼓励员工对企业感恩，正如我们企业对社会感恩那样。我们积极参加各种慈善和公益活动，这些都可以体现我们的感恩文化。

4. 透明坦诚的文化

透明、坦诚是复星处理内外关系的基本准则。

在企业对外层面，复星是国内大型民营企业中第一家聘请安永审计未上市集团，并对债权人、监管部门公开结果的企业，我们也是唯一一家聘请标准普尔、穆迪对集团进行评级的民营企业集团。这样做的目的就是让公众、投资者、政府能把复星看得更清楚。

同样我们对内要求所有企业透明、规范经营。

在人际关系上我们痛恨圈子文化、不坦诚。我们提倡简洁的关系，提倡对事不对人，讲贡献不讲关系。

由于复星讲求坦诚，所以360度考评在复星的推广几乎没遇到什么阻力。又比如，复星的干部越级谈话制度、所有工作邮件抄送上级及大股东条线上级制度，这些在复星推广得都很快。

复星当前的任务

第一、接任者的选聘计划。复星已经开始意识到选聘后备高管的重要性，但是这方面的工作刚开始，标准和实践的水平还没有实质的提升。

第二、国际化人才选聘、合作。在这个方面我们积累了一定的经验，但和我们国际化的目标相比，还有很大的差距，无论在选聘，还是在跨文化管理、使用方面都可能面临很大挑战。

第三、知识管理的体系还没有建立起来。复星提倡知识和资源的无边界流动，但还没有为此建立起跨企业、跨行业、跨地区的知识管理和分享体系。

第四、复星的使命是做优秀的专业的多产业发展公司，人力资源的工作挑战不仅在于专业化，还在于如何实现下属企业各种资源的整合经营，以及如何实现人力资源领域的母合优势。

以上是复星在人力资源方面的一些探索、实践和思考，我们真诚希望各位专家可以为复星未来的发展提供更多的指导和建议。**THELINK**

本文作者为上海复星高科技（集团）有限公司副董事长兼副总裁
本文为梁信军先生在中欧国际工商学院“人力资源领导论坛”（2005年12月16-17日）上的演讲稿。



宝贝第一 从出口到内销

宁波宝贝第一有限公司（以下简称“宝贝第一”）是一家生产儿童汽车安全座椅的企业。自九十年代初由徐立宏（中欧EMBA03级校友）创办以来，一直以接受海外的贴牌生产（OEM）和贴牌设计生产（ODM）订单为主要业务。经过几年的发展，企业规模不断扩大，年出口超过一百万套，市场覆盖欧洲、美国及东南亚等地区。

近两年来，随着国内汽车市场的快速发展，徐立宏开始认真思考如何把儿童汽车安全座椅营销到国内市场。

儿童汽车安全座椅

有关数据显示，美国每年至少有2000名儿童死于交通事故，约3万儿童因为没有采取正确的安全措施，而在车祸中受重伤。

很多人认为自己用双臂紧紧地抱住孩子，可以给他们最安全有效的保护。可是他们忽视了这样一个事实：交通安全的研

究显示，每小时48公里时速下的碰撞，足以在一个7公斤重的婴儿身上产生140公斤的前冲力。在这种情况下，成人不可能给孩子充分的保护。

即使让孩子单独坐在座椅上并为他系上安全带也存在很大的安全隐患，因为一般的汽车安全带是为成年人设计的，尺寸不适合儿童体型，儿童系安全带既不安全也不舒适。

儿童安全座椅正是为了解决这个问题而出现的。这是一种根据儿童体型和身体特点专门设计的安全座椅，通过安装在普通的汽车座椅上达到确保儿童乘车安全的目的。据澳大利亚汽车协会的调查，1985-1990年间，在遭遇车祸的儿童中71%因正确地使用了经过安全测试的儿童汽车座椅而避免了致命伤害。另一项研究则发现，车祸中死亡的儿童如果使用儿童安全座椅，一半以上是可以生存下来的。

需要注意的是，儿童安全座椅包括多种针对不同年龄段设计的产品。对于12岁以下的婴儿和儿童，在不同年龄段应

该选用不同的产品才能最大程度地保证儿童乘车安全。

法律与法规

美国交通部于1971年制定了儿童汽车安全座椅的使用规定，并于1981年修订，要求每个州制定法律，严格执行。在澳大利亚、加拿大、英国、德国、日本、新加坡以及台湾等许多发达国家及地区都对儿童安全座椅有明确的规定。许多国家的法律规定：小于12岁和身高低于150厘米的儿童必须被安全地置于正式批准生产的合适的儿童保护装置内。

很多发达地区都要求所有在其市场上销售的产品通过安

世界各国对于强制使用儿童安全座椅的规定：

一、美国——法律规定儿童乘车时必须使用儿童安全座椅；而如果汽车前座安装有双安全气囊，则必须把儿童安全座椅安装在后座上。违例者会被罚款100～300美元。

二、瑞典——早在1982年就开始制订法规，要求7岁以下儿童乘车时，车上应备有保护儿童安全的装置。到目前为止，这种安全装置的使用率已上升到95%。

三、加拿大——体重在18千克(40磅)以下的儿童，乘车时必须坐在儿童安全座椅上；较重的儿童，则需扣上安全带。如果汽车前座安装有双安全气囊，切勿

将儿童放在前排座位。违例者会被罚款。

四、澳大利亚——早在1985年就正式立法，规定儿童乘车必须使用儿童安全座椅。1985—1990年间，在遭遇车祸的儿童中，71%的儿童因正确地使用了经过安全测试的儿童汽车座椅而避免了致命伤害。厂家还发现车祸中死亡的儿童，如果使用儿童安全座椅，一半以上是可以生存下来的。



全检测。这种安全检测不是一次性的，而是每达到一定销售数量就必须进行一次检测。

在全球范围内，欧洲标准和美国标准获得了比较广泛的承认。但值得注意的是，欧洲标准和美国标准两者并不完全兼容。也就是说，生产商可能不能将同样的产品同时销往欧洲和美国，而必须针对不同标准重新设计产品。即使是欧洲标准和美国标准，也没有获得所有国家和地区的承认。

儿童安全座椅的生产并不复杂，也没有很高的技术门槛。进入儿童安全座椅市场最大的障碍在于每个国家都有着自己严格的安全标准和认证体系，且安全认证周期长、测试费用昂贵。这意味着新进入者拓展市场的周期长、前期投入高、风险大，进入新市场的成本很高。

法律法规环境对儿童安全座椅行业有着深刻的影响，新加坡和台湾两地提供了正反两方面的经验。新加坡在对儿童安全座椅立法的过程中，政府的立法、实施、提前辅导等工作做得好，市场顺利过渡，而宝贝第一在政府立法前就提前介入，第一年就卖了几万套，目前占领了10%～20%的市场份额。而在台湾，销售商预期强制使用儿童安全座椅的规定会出台，因此抢先大量备货，不料有关规定推迟出台，导致销售商大量抛货，使得市场被打乱，价格雪崩。虽然此后相关规定推出，但无论是生产商还是销售商的利润空间都被大大压缩了。

在中国，近年来家庭轿车的销售急剧上升。但是，在儿童乘车安全方面的法律环境还滞后于家庭轿车的普及速度，目前还没有这方面的法律法规。不过，中国政府已经注意到了这个问题，有关部门正在组织清华大学等科研机构进行这方面的调研。据预计，相关的法律法规可能在2008年以前出台，但具体时间表仍难以确定。从目前的情况看，中国可能在美国标准或者欧洲标准的基础上根据中国的实际情况制订出自己的儿童安全座椅国家标准。

主要竞争者

欧洲和美国是儿童安全座椅最重要的两个区域市场。欧洲每年的市场容量为1500万～1800万套左右，美国市场大致相当于欧洲市场。

目前，欧洲是宝贝第一的主要市场。在欧洲，与宝贝第一产品定位相当的有Teamtax、Cam和意大利的Myster等品牌。这些公司规模不是很大，市场一般局限在欧洲，还没有进军中国的实力。

此外，百代适(Britax)、康适(Maxcosi)、Chicco等是在欧洲市场上份额较大的品牌，它们的产品定位要高于宝贝第一。这些大品牌均有进入中国市场的打算，有的已经在中国进行试探性的销售。

就产品而言，顶级的儿童安全座椅的零售价格可以在300欧元以上，普通产品在100～200欧元左右，低档产品

各国对于儿童安全座椅使用对象年龄的规定：

美国：未满4岁	法国：未满10岁
加拿大：未满5岁	以色列：未满4岁
英国：未满3岁	南非：未满16岁
德国：未满12岁	澳大利亚：未满8岁
意大利：未满10岁	新加坡：未满8岁
荷兰：未满12岁	韩国：未满6岁
瑞典：未满7岁	日本：未满10岁

资料来源：<http://www.cheshi.com.cn/news/2005/5/10022.asp>



在60～80欧元左右。平均下来，儿童安全座椅的零售价格在100欧元左右。

国际市场上生产儿童安全座椅的厂商有数十家之多，除了独立厂商之外，一些大的整车厂商(如沃尔沃、奔驰)也提供儿童安全座椅。以下是几家处于领先地位的竞争者：

Graco/Century：美国最大的儿童汽车安全座椅生产厂家，有50多年历史，提供品种、型号最齐全的产品。Graco的SnugRide婴儿型儿童汽车安全座椅是美国市场上评价最好、销量最多的婴儿型儿童安全座椅。它的组合型儿童推车设计新颖，使用方便。此外，Graco/Century还生产婴儿秋千式摇椅、婴儿床、儿童增高椅、儿童推车等产品。

Cosco：加拿大的家具和儿童汽车安全座椅生产厂家，有60多年历史。Cosco公司的产品在中国由好孩子集团代理销售。

Evenflo：美国第二大的儿童汽车安全座椅生产厂家，80多年历史。有多个品种的婴儿型、婴幼儿型和儿童型增高汽车安全座椅。销量最好的是最近推出的几种新款。Evenflo还生产多种婴幼儿用品。

百代适：英国著名的儿童汽车安全座椅生产厂家，自20世纪60年代开始生产设计儿童安全座椅，1996年进入北美市场。其婴幼儿型和儿童增高汽车安全座椅设计新颖时尚，评价非常好。百代适公司在国际主要市场的占有率分别为：英国50%、德国65%、澳大利亚75%、美国10%。2003年百代适公司进入中国市场。

除了以上这些厂家，一批日本、韩国厂商也进入了中国市场。它们大多选择了在中国合资或独资建厂的方式。例如，日本的康贝(Combi)1996年就在上海建立了康贝(上海)有限公司，在江苏、宁波、余姚等地也先后建立了工厂。

到2004年，中国国内有十几家儿童安全座椅厂商。除了宝贝第一公司，国内的主要生产厂商还包括以下几家：

好孩子：位于江苏昆山的好孩子集团是一家大型儿童用

品厂商，其产品包括童车、摇篮、童装等多个种类。好孩子的婴儿推车大约占据了美国市场的三分之一，儿童自行车占据了一半以上的市场。好孩子拥有“好孩子”(Goodbaby)、Geoby、小小恐龙(Little Dinosaur)等自有商标，并为一些国外品牌提供加工制造服务，还拥有多家国外品牌在中国市场的独家代理或独家许可权。

从1994年开始，好孩子集团就在全国各地建立销售分公司，至今已经形成了由34家分公司、4个办事处为平台的分销、仓储、配送、客户服务和管理系统，由20多个专卖店、1000多个专柜、300多个分销商和近万个销售网点组成的终端网络。好孩子的年销售额约在20亿元人民币左右，但儿童安全座椅的比重较少。

隆成：隆成集团于1988年成立，专门设计、制造及销售一系列婴儿及学前产品。隆成集团总部设于香港，并在广东中山及上海建立了生产基地，其产品以“小天使”品牌在大陆地区销售。2004年，隆成集团的营业额达到1.58亿美元，其中约四分之三集中在美国和欧洲。儿童安全座椅是隆成产品系列中的一种，但不是主要产品。

明门：明门实业股份有限公司于1983年在台湾成立，从事婴儿车、婴儿床、汽车安全座椅、学步车等婴幼儿产品的生产，产品线多达700多种。1993年明门在广东东莞建立了工厂——东莞明门婴童用品有限公司，1998年在东莞成立了研发工程中心。

明门的汽车安全座椅通过了欧洲、美国、澳大利亚的安全认证，成为全球最大的婴儿用品OEM/ODM厂商。在美国，明门OEM/ODM的婴儿用品占有率达到63%以上。明门的公司规模略小于隆成，产品主要出口美国。

国内的儿童安全座椅厂商大致可以分为三个层次。好孩子、隆成和明门属于大型企业，它们的特点是产品线十分广泛，儿童安全座椅只是其中的一部分。据徐立宏估计，它们各自每年销售(以出口为主)的儿童安全座椅在几十万套的数量级上。

案例讨论

这些企业目前还缺乏儿童安全座椅的设计能力，只能接受订单生产，但是它们都在朝“贴牌设计生产”（ODM）的方向走。

宝贝第一属于中等规模的厂商，基本上专注于儿童安全座椅，型号、款式比较齐全，以接受国外品牌订货为主，但也有自己的品牌。由于是专门型企业，因此虽然整体规模不如前一类，但却有着儿童安全座椅生产、技术、设计方面的专业优势。

此外，国内还有一小厂商，它们规模小、技术力量弱，一般只能生产两三个型号的产品。

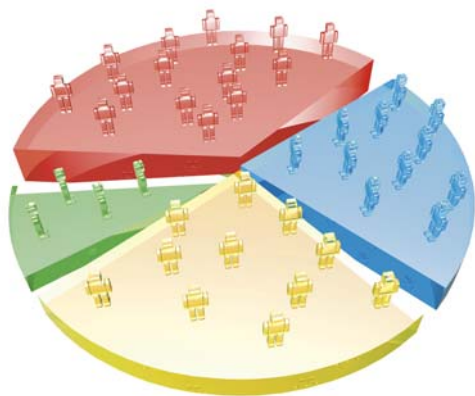
国内市场

从市场潜力来看，中国市场是世界上最有力度的儿童安全座椅市场。中国人口众多，家庭轿车近几年已开始在沿海发达地区和大中城市普及。根据世界银行对主要国家进行的一项研究，当人均 GDP 达到 1000 美元之后，汽车消费开始呈现加速增长的趋势。而中国的人均 GDP 正跨越 1000 美元，沿海发达地区和大中城市的人均 GDP 有的甚至已经达到 4000 ~ 5000 美元。

但是，尽管有着巨大的市场潜力和良好的外部环境，儿童安全座椅在中国的情况却远远低于厂商的期望。宝贝第一公司全年在国内的销售量不过数千套而已，与其上百万套的出口量相比微不足道。其他厂商在国内的销售情况也基本相同，包括那些已经进入中国的进口品牌。

儿童安全座椅的市场仍局限在一些发达地区，如北京、上海、广东和浙江的部分城市，而在其他地方大部分消费者根本不知道儿童安全座椅。

在现阶段，销售量低迷的直接后果就是亏损，这导致生产厂商不敢贸然在国内采取大规模市场推广行动。徐立宏说：



几家国外品牌几年前进入中国市场时，曾组织过一些市场推广活动，但是没有什么效果。他们在经历了一些挫折后，现在开始收缩战线，不做大规模的推广，仅仅依靠代理商进行销售。他们目前的策略是降低成本、进行观望，他们不愿意贸然行动，但是也不愿意失去潜在的市场机会。

宝贝第一

宁波宝贝第一有限公司有员工两百多人，公司创始人徐立宏担任总经理。宝贝第一公司的组织结构比较简单，下设人事、财务、外销、内销、研发及生产等六个部门。

生产分为原料采购、塑模、组装、包覆座套、打包等环节。宝贝第一的主要产品为儿童安全座椅，同时由 OEM 厂商代工生产童床、推车、餐椅等产品。儿童汽车安全座椅系宝贝第一在国内的首创，并申请多项专利，是中国国内第一家通过欧洲 ECE R44/03 安全标准认证并同时获得欧洲和北美安全检测与认证的安全座椅生产厂家。宝贝第一具有自主产品设计开发能力，能够独立研制新产品，为客户提供“贴牌设计生产”服务。在产品研发过程中，宝贝第一与清华大学合作共同开发了模拟测试软件，对新产品进行计算机模拟碰撞测试，根据计算机模拟的结果修改产品设计。计算机模拟碰撞测试大大缩短了产品研发的时间和测试成本，使宝贝第一有能力引导行业方向。

在国际市场上，宝贝第一的销售模式是向国际总代理出口，然后由总代理直接销往大卖场或者经过各国代理进行销售，总代理同时负责产品的售后服务和物流、仓储等环节。宝贝第一的海外销售的主渠道是大卖场。因为宝贝第一的产品仍以中低档为主，而大卖场是中低档产品的主要销售渠道。

1998 年成立时，宝贝第一的销售额只有每年四五万套左右，然而成长速度惊人。2004 年，宝贝第一共销售儿童安全座椅几十万套，大约占了全球市场 2 ~ 3% 的份额。其战略目标是在三年内将全球市场份额扩大到 10%。

从 2005 年前三个季度的情况来看，全年很有可能达到 50% 的增长，2006 年甚至会在 2005 年的基础上再增长 50%。2005 年快速增长的原因有二：一是由于产品更新、性价比提高，使得欧洲市场销量上升；二是由于在美国、日本、韩国、南美、中东、澳洲、台湾、新加坡等市场取得了突破。

宝贝第一已开始大量采取贴牌设计生产的销售方式开拓海外市场，即宝贝第一通过研究市场需求进行产品设计并生产，然后销售给国外客户进行贴牌。

在欧洲市场，宝贝第一为 40 多个品牌提供贴牌生产和贴牌设计生产服务。在美国市场上，宝贝第一还不为大厂商所知，因此宝贝第一在美国开始做自己的品牌并进行推广。美国市场有特殊性，即国外公司不能提交产品进行安全性测试，只有北美（加拿大、美国、墨西哥）公司才能申请进行测试。如果

美国的经销商不愿意为国外产品进行测试，国外产品很难能进入美国市场。所以，在美国儿童安全座椅市场上很少有其他国家的产品进入。

开拓国内市场

到目前为止，宝贝第一公司的绝大部分业务都是对外出口。2001 年，宝贝第一成立了国内销售公司，但最终结果并不理想。国内销售公司也在 2004 年重新并入了销售部门。

2005 年，意识到国内市场的巨大潜力以及国内、国际两个市场之间可能存在的互动关系，徐立宏认为有必要提前加强对国内市场的战略部署，因此成立了国内销售部并开始招兵买马。目前，国内销售部共有四个人，其中一人常驻北京，因为北京是宝贝第一目前销量最大的地区市场。

国内销售部经理戴亦晖是徐立宏邀请加盟的，2005 年 6 月 1 日刚刚到任。戴亦晖曾在杭州中萃食品有限公司（可口可乐公司在当地的瓶装生产企业）工作八年，后在上海一家广告公司任市场总监，在快速消费品领域有着丰富的市场推广经验。戴亦晖给自己定下的短期目标是，到 2005 年底，在国内市场实现每月销售 1000 套儿童安全座椅。

对于宝贝第一在国内市场的推广，戴亦晖的想法是：

目前国内市场对儿童安全座椅的接受状况在三年内难以有根本性的改变。所以，现在我们主要的任务是建立销售网络，这个销售网络的主要结构类似快速消费品行业，应该是传统的分销、代理模式。在市场推广方面，我们的策略应该是适度推广，不要一下子投入太多，而是注重在传播方式上动脑筋。比如说，在选择地区代理或是经销商时，注意选择那些在当地有丰富人际、行业资源的人，比如来自妇幼保健行业或者车辆管理等方面的……我们的目标是，在国内有关法律法规出台前做好准备，迎接立法后的市场机会。

他设想的销售渠道大致分为两块。首先是传统渠道，包括商场、儿童用品专卖店、大卖场，这一部分主要要借助各地的代理商进行分销。其次是新型销售终端，包括电视购物、目录销售、汽车用品专卖店、网络销售、团购等等，这部分由宝贝第一公司与相关渠道合作，直接面向全国推广。

前不久发生的一件事让徐立宏很受启发。2005 年上半年，国内一家著名的乳品厂商直接找到了宝贝第一公司，一次性订购

了 8000 套儿童餐椅。原来，这家乳品厂商为了推广其儿童早餐奶，决定购买儿童餐椅在其促销活动中使用。受此启发，徐立宏开始思考能否用类似的思路推广儿童安全座椅。比如说，与整车制造商合作，在整车产品中预装儿童安全座椅，作为整车的选配件或者作为买车时的赠品。

在国内市场销售正式启动之后，宝贝第一首先面临的任务就是市场“破冰”，要树立起“宝贝第一”鲜明的品牌形象，建立新渠道和梳理原有渠道。徐立宏已经为此做了产品、人员和资金上的准备，计划在 2005 年末正式开始破冰工作。

面对好孩子、隆成等实力雄厚的竞争对手，徐立宏在产品方面的理念也发生了变化：

以前我是从工厂的方面来划分产品线，现在则是从消费者角度来看问题。宝贝第一要倡导“健康生活，快乐童年”的理念，我们提供的不只是儿童安全座椅而是安全保障。我把儿童安全分为户内（indoor）、户外（outdoor）和旅行（traveling）等三个方面，针对这三个方面提供不同的产品。

徐立宏对市场的前景还是比较乐观的，他认为目前市场的竞争还不太激烈，宝贝第一可以低成本进入。而他也无意跟好孩子、隆成等对手进行正面的价格竞争。他说：

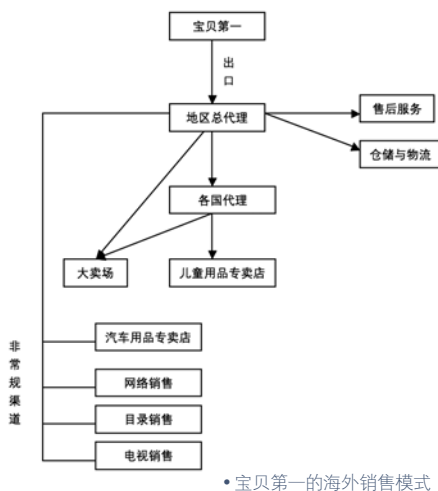
宝贝第一还是要追求差异化，而不是价格战。我们要打安全牌，我们的所有产品都要体现出安全这一点，不管是设计理念、制造过程中的质量控制还是售后服务，都要体现出这一点。好孩子、隆成的规模要比我们大，跟它们打价格战不符合我们的利益。

问题与挑战

宝贝第一公司面临的第一个问题就是如何在有限投入的前提下尽快地建立高效、畅通的销售网络。与好孩子、隆成等竞争对手不同，宝贝第一的主要产品就是儿童安全座椅，其他相关产品的规模很小。好孩子、隆成都有着丰富的儿童用品产品线，他们已经建立了自己的儿童用品销售网络。对于宝贝第一来说，目前国内安全座椅市场还不能带来利润，新建和维护一个全国性的销售网络需要很大的投入，可能对公司造成财务压力。

按照徐立宏“健康生活，快乐童年”的理念，宝贝第一将围绕“安全”这个核心重新定位产品线，把儿童安全分为户内、户外和旅行三个方面开发产品。产品线的扩展也会带来相应的





问题：新产品是自己开发生产还是由其他厂家代工？如何保证新产品能延伸而不是削弱儿童安全座椅的竞争优势？

渠道的选择也是一个重要的问题。尽管宝贝第一可以从多个渠道进行市场推广和销售，但那样必然带来高昂的成本。宝贝第一最终仍需有侧重点地开发渠道。是选择妇幼用品的渠道还是汽车配件的渠道？是选择传统的代理商/分销商还是选择直销？

另外，宝贝第一还必须在国内市场打出自己的品牌。在出口过程中，宝贝第一很多时候是为国外品牌进行代工生产，不必考虑品牌问题。但是在国内，徐立宏清楚地认识到，只有打自己的品牌才能让公司更进一步。但目前宝贝第一还没有一个清晰的品牌战略。

这些还不是徐立宏最担心的问题。儿童安全座椅行业的进入门槛并不高，也不需要巨额资金或是高新技术，最大的障碍就是复杂的安全认证和测试程序。但是中国还没有建立这一套认证体系，这意味着只要市场开始启动，随时都可能大批竞争者加入这个行业。在消费者对儿童安全座椅还认识不足的时候，这些新进入者完全可以依靠低价路线占领市场，甚至将先进者挤出市场。一旦这些新进入者实行低价战略，儿童安全座椅的价格体系就会被完全搞乱，重蹈台湾市场的覆辙。

这么多事情要做，到底谁先谁后，从何入手？徐立宏的脑海里不断思考着这个问题。**THELINK**

影响力打造

文 / 禹剑

中国将很快成为全球儿童安全座椅潜力最大和增长最快的市场，目前在这个市场上用户对品牌的认知一片空白，产品供应尚不丰富。宝贝第一面临的是一个黄金般的机遇，而最重要的市场时机，是从现在开始到国家强制性法规颁布的这段时间。显而易见，宝贝第一面临着两个挑战，首先是如何在目前的市场环境下尽可能地建立市场影响力，其次是如何应对未来国家强制性法规的颁布。

综合来看，在当前的市场环境下建立市场影响力，宝贝第一需要做好以下三件事：

一、完备具有充分说服力的销售材料

宝贝第一在产品生产上经验丰富，但是缺少直接和终端用户打交道的经验。市场环境和企业现状决定了宝贝第一不能采取大规模市场投入，通过对用户进行教育来销售产品。因此，在产品真正推向市场之前，宝贝第一必须在虚拟的销售场景中，能够拿出简单、清楚而又有力的证据，说服潜在用户购买自己的产品。具体来说，宝贝第一需要对三个关键问题作出回答：

1. 为什么需要儿童安全座椅？

目前中国市场的用户缺少一切关于儿童安全座椅的常识和认识。因此，宝贝第一必须向用户展示，为什么他们需要这样一种产品来保护他们的孩子？欧美国家的强制性法规不是理由，它们只能成为证据，宝贝第一还需要罗列更多的证据，并把它们组成足以打动顾客的说辞。

2. 为什么宝贝第一值得信赖？

在顾客接受产品概念之后，宝贝第一需要继续解释为什么自己的产品值得信赖并且物有所值。宝贝第一是一个完全陌生的企业，顾客需要企业进一步的说明来增强信心，接受宝贝第一的产品。

3. 在同样保证安全的情况下，不同产品的价差产生于何方？

这将解释不同档次产品价格差异的原因，以帮助顾客挑选，做出最恰当的决定。

不要着急讨论所谓的战略和模式，请先想清楚，顾客为什么需要这样一种产品，并且是选择我的产品而不是竞争对手的？这是一切产品销售的前提，要知道在国家强制性法规生效之前，如果在这一点上不能说服顾客，无论你采用何种战略或模式，他们都不会向你敞开钱包。

二、锁定目标用户，集中传播

儿童安全座椅的目标用户受到两个关键因素的限制：安全意识与支付能力。在市场尚未被教育的情况下，最先拥有儿童安全座椅安全意识的用户将是年轻、学历高并且受西方生活方式影响大的群体，这些群体在地域上集中于沿海发达的核心城市。幸运的是，儿童安全座椅的目标用户拥有明显的、容易接触的市场进入点，最集中的渠道是妇产科医院、儿童医院，其次是幼儿园和其他亲子活动或教育场所，再次是儿童公园、乐园等其他聚集地。所有出入这些场合的私家车用户，都将是宝贝第一的目标用户群。而平均 100 欧元的产品单价，以及在一个完整的产品使用周期中，用户至少需要购买 2 款以上的产品以满足儿童在不同年龄阶段的需要，使得驾驶中档及中档以上私家车的用户成为宝贝第一的核心目标用户。

户作出最后的购买决定。宝贝第一还需要准备良好的物流与支付系统，这是实现交易的最后一步。

这样一套营销体系成本低廉并且完全在企业的掌控之下。考虑到潜在用户的庞大数量，公司掌握了接触用户的有效渠道，要实现每月 1000 套的销售目标并不困难。

在此期间，比销量更重要的是，品牌将逐渐形成影响力，宝贝第一将有可能建立专业的儿童安全座椅的品牌形象，这将为国家强制性法规颁布后的巨大市场打下基础。

不需要考虑建设广泛的销售网络，在市场容量极其有限，而宝贝第一又没有其他品类产品的情况下，销售网络不具备自我生存的能力，除非企业能够长期地进行大量补贴。更重要的是，在顾客购买习惯没有形成的情况下，今天建设的销售网络很可能在将来毫无用处。

也不需要担心竞争对手的品牌影响力，对于专业生产儿童安全座椅的竞争对手，大家的品牌影响力都可以忽略不计，宝贝第一和他们处在同一条起跑线上；而对于产品线广泛的竞争对手，他们在其他儿童产品领域积累的品牌资产不一定就对儿童安全座椅的销售产生积极影响，甚至可能在其他领域的品牌资产越出色，就越可能阻碍相同品牌儿童安全座椅的销售。要知道品牌的自然延伸有其一定的适度，而在普通顾客的认识中，儿童安全座椅的重要性和科技含量比普通儿童产品如童车等要高得多。

然而完成以上步骤还不够，真正的盛宴在国家强制性法规生效后才会开始。宝贝第一不用奢

望能够直接影响到国家强制性法规的产品标准制定，这超出了它自身的资源和能力，但是，宝贝第一必须积极地参与其中，比如可以任命直接向总经理汇报的对此事进行跟踪的专人，以保证自己能够成为国家标准出台前的信息不对称的受益者。

在市场空白期间积累市场影响力和销售经验，在国家标准出台时顺势而为，结合宝贝第一的专业生产能力与技术优势，也许宝贝第一可以缔造另一个行业传奇！**THELINK**

本文为迈迪管理咨询公司合伙人

从转变消费者观念入手



文 / 李芸

中国的汽车销售快速增长，但儿童汽车安全座椅的市场状况却不尽然。究其原因，并不是国内的儿童汽车安全座椅市场不具潜力，而是因为国内家庭轿车刚开始普及，消费者还未形成儿童安全乘车的观念，对儿童汽车安全座椅缺乏了解。

对儿童汽车安全座椅市场启动最有影响的是相关立法。由于国内的相关立法可能要到 2008 年左右才能出台，同时目前宝贝第一在中国的竞争对手不多，而且大部分走的是中高端路线，因此宝贝第一可以考虑引入参与者，合作游说政府进行立法，推动相关法律法规的早日出台。

与立法相呼应的是儿童汽车安全座椅的产品标准和安全检测体系。这是宝贝第一可以借以提高市场进入门槛、防止恶性竞争的最有利武器。根据国外经验，儿童汽车安全座椅的产品标准和认证体系十分严格，且安全认证周期长、测试费用高。宝贝第一的优势在于在该行业已有十多年历史，并获得了欧洲、北美国家的安全认证。同时，还与清华大学共同开发了模拟测试软件，在技术方面走在了前列。由于政府建立相

应的产品标准和检测体系也需要专家的帮助，因此宝贝第一可以利用这一模拟测试的技术优势及与清华大学多年合作的专家优势在这方面起到一定的推动和帮助作用。

虽然相关法律还未出台，但目前的市场潜力远远不止每月数千套的销售量。在相关法律出台后，可以预见市场的迅速扩容，宝贝第一需要在此之前做好品牌、渠道的充分准备，以争取主动、抢占先机，做儿童汽车安全座椅市场的领先者。

目前中国每年超过 30 万辆的汽车销售中，很大部分来自于家庭购车。虽然没有准确数字，但有孩子的家庭购车也不在少数。宝贝第一首先要做的事情之一是改变消费者的观念。让他们了解交通事故对儿童乘客造成的伤害远远超出对成人的伤害，而儿童汽车安全座椅能非常有效地保障儿童的乘车安全。一般买得起汽车的家庭经济条件普遍较好，能花十几、几十万元买辆车，如果知道一只几百上千元的汽车安全座椅，能使 71% 遭遇车祸的儿童避免致命伤害，家长应该不会舍不得这份钱。

儿童汽车安全座椅市场的目标比较容易界定和寻找。让购车家庭了解儿童安全乘车的信息可以有很多方法。比如，儿童乘车安全的手册，可以与交通管理部门合作，在发放汽车牌照的同时散发给购车者；也可以与私立幼儿园、学校、高档住宅小区等容易找到目标受众的机构合作，进行散发。

根据目前的状况，宝贝第一在市场开发方面并不需要全面铺开，应该以有限的资源重点开发汽车销售量领先的几个城市。宝贝第一是国内第一家生产儿童汽车安全座椅的厂商，有着十几年 OEM 和 ODM 的经验，目前基本上仍专注于此。2004 年几十万套的销量占据了全球市场 2 ~ 3% 的份额，并具备自主设计开发新产品的能力，具有多项专利。儿童汽车安全座椅是宝贝第一的核心竞争力所在。目前宝贝第一面临继续拓展国外市场，重点开发国内市场的双重任务。特别是国内市场，其巨大的潜力足以提供宝贝第一长足发展的商机。但目前该市场尚是一片处女地，市场开发、品牌建设、渠道建立都需要公司投入大量的精力和资金。宝贝第一需要将资源集中在自己的核心业务——儿童汽车安全座椅上，确保在国内市场能占有一席之地，抢夺到一定的市场份额。

品牌的建设对于宝贝第一抢占市场、保持长久发展也十分重要。宝贝第一卖的是儿童汽车安全座椅，提供给消费者的是儿童乘车的安全保障。“安全”是宝贝第一很好的产品定位。目前国内儿童汽车安全座椅市场尚未启动，市场尚未形成，消费者的脑中还没有印象深刻的品牌，所以宝贝第一品牌的建立就相对容易。宝贝第一要建立“安全”的品牌形象需要有的放矢地对目标受众进行宣传。目前并不需要在昂贵的大众媒体上投入。如在散发的儿童安全乘车宣传小册子上印上宝贝第一的品牌标志和广告。如为幼儿园、学校的校车免费安装几个儿童汽车安全座椅，既可提高使用儿童汽车安全座椅的观念，又可宣传宝贝第一的品牌。如在汽车销售商处陈列和销售宝贝第一的汽车安全座椅，播放儿童汽车安全座椅使用的宣传片和宝贝第一的广告片。从渠道的角度讲，与汽车生产商和销售商的合作只能作为辅助的销售渠道，因为更大的市场存在于已购车及购车后才有孩子的消费者中，而这些人很少会再光顾汽车销售商的展示厅。作为与高档消费品相配套的儿童汽车安全座椅，目前来说儿童用品专卖的渠道显得比超市大卖场的渠道来得经济和适合一些。

资源永远是有限的。宝贝第一目前所要采取的策略是集中，将有限的资源集中到产品标准和检测制度的建立上去，集中到自己的核心业务儿童汽车安全座椅上去，集中到目标消费者——有孩子及汽车的家庭上去，集中到汽车销售量领先的市场上去。同时宝贝第一也要放眼未来，为市场启动后的迅速扩容做好充分准备。**THELINK**

本文作者为中欧 EMBA 03 级学员、杭州默沙东制药有限公司高级产品经理

利用专业性成为市场先导

文 / 郭木

从整个资料来看，宝贝第一已经度过了公司的婴儿阶段，目前公司所需要解决的问题是如何能够快速、稳定并在长期战略的指导下成长。宝贝第一已经比较成功地进入了海外市场，鉴于国内市场的巨大潜力，宝贝第一已经建立了相应的国内市场策略。

宝贝第一经过几年的努力已经在欧美占据了一定的市场份额。我相信宝贝第一在这个成熟的市场上与其他高手一起游泳，尽管速度一般，但姿势应该是专业的。宝贝第一儿童汽车安全座椅在市场上是拥有专业性和技术优势的。因此宝贝第一可以在保证目前国外市场的发展基础上，利用在海外市场的经验和优势，或者叫做借势，在本土市场尽快占据领导地位。

从案例当中看来，亚洲儿童汽车安全座椅市场尤其是中国的市场是不成熟的，国内的相关市场——也就是宝贝第一所处的外部环境具有以下特征：人口多，市场潜力大；汽车产业发展迅速，汽车消费增长上升；地区差异大，尤其是在消费能力和观念上；儿童用品的市场成熟且简单，但作为其中的一个细分市场——儿童汽车安全座椅市场，则刚刚起步；竞争对手少并且集中于国内厂家，竞争对手的设计和自主开发能力一般；无立法支持。

面对这样的市场环境，我认为需要在以下几个方面加以考虑：

产品的设计开发与定位

需要充分利用宝贝第一在为国外品牌 OEM 时所学习到经验和技术，努力成为国内市场中的技术领先者，借此与好孩子等品牌进行区分，在这个细分市场做足，做强。目前国内低排量小型车正在逐渐成为主力车型，我认为这种儿童安全座椅是否易于安放将会是一个主要的考虑点。

将这个产品看作消费品来操作是可行的，但进入市场的时候要以专业产品的姿态进入，因为这个产品不是一个简单的和纯粹的消费品，影响消费者是否购买的主要因素是产品的安全性和技术含量。对于消费者而言，他们是很难从产品的表面甚至产品的说明书当中看到这一点的，因此品牌是否代表一定的专业水准，就变得十分重要。目前宝贝第一在欧美所获得的专业认证可以体现一部分专业性，另外，通过与专业汽车

厂家的公关活动，可以进一步加强这方面的认知。是否可以考虑将安全座椅的使用范围扩大，例如与孩子平时乘坐的推车结合在一起，做到一个产品，更多种的用途。另外，根据这个特点，也可以考虑建立租用的市场。

渠道的设计与开发

对于儿童安全座椅这类产品而言，消费者接受程度的高低在不同的地区是不同的，因此在中国地区的品牌发展也因地而异。但是中国的几个主要经济发达地区在渠道和品牌建设方面的影响力是巨大的，例如：北京、上海和广州等，并且我相信这些城市的汽车拥有量也占据了全国汽车拥有量的多数。因此我建议在分销的地区划分上面根据人口、车辆的保有量、收入水平以及渠道的完整性再进行细分，例如：根据人均的收入水平可以分为A类地区、B类地区等。在不同的地区可以采取不同的渠道覆盖模式和时间表以及市场推广，例如在A类地区可以采用精耕细作的方式，并且在这些地区再进行渠道分析和归类，施以不同的渠道渗透计划。目前大卖场在A类城市的发展比较全面，可以建立以直销形式为主的渠道运作模式，将销售团队分为总部操控团队和门店执行团队，由总部操控团队直接负责各卖场总部的谈判以及各项促销活动的计划，门店的执行团队可以迅速地将各项经过总部确认的促销计划在门店予以落实，并且可以将渠道当中的相关信息以及竞争对手的信息迅速地进行反馈。在目前市场格局不明晰的前提下，对市场信息的充分把握和迅速的反应是必须的。

市场推广和品牌建设

儿童汽车安全座椅对于绝大多数中国的消费者是陌生的，但不是不可以接受的，关键在于如何与消费者进行沟通。根据不同的渠道利用不同的沟通方式是众所周知的。品牌的建立可以借助一些消费品的操作方式，例如：在卖场当中的陈列、导购等。在此基础上，需要充分地结合专业性的品牌差异化战略，与汽车专营店或者整车场开展一些联合促销或者公关活动，最大程度地推动和突出专业性。

孩子是很难安静地长时间地坐在一个安全座椅内的，因此可以考虑与部分卡通形象的拥有者开展一些联合促销活动，也可以考虑将这些当下最流行的卡通图案印制在安全座椅上，借此可以吸引孩子的注意力。

另外，是否可以考虑与汽车专卖店进行合作，在进行汽车的销售过程中，可以对已经有孩子的买主提供为期一个月的安全座椅的试用，我相信通过具体产品的使用之后，可以进一步推动消费者做出购买决定。

进入一个新的细分市场的时机很重要，尤其是对于国内消费者普遍具有的先入为主的习惯来说。技术成熟的公司可以利用这一点，成为市场的领先者和领导者。

THELINK

本文作者为中欧EMBA05级学员、上海荷美尔食品有限公司总经理

宝贝第一公司发展现状

文 / 戴亦晖



进展，面临三大问题

在进行了3个月的营销之后，发现进展不如想象的那么顺利。在进入终端的过程中，逐步发现该产品的销售呈现出以下3个特点：

自然销售缓慢

国内市场的现状是：消费者对于产品的认知很少，依靠消费者自己对于产品的必要性了解而产生的购买非常少，使得在终端售点——无论是儿童用品专卖店还是汽车4S店，自然销售都非常缓慢，以至于很多售点都在首次进货以后不愿意继续销售。

基于售点的宣传推广收效甚微

针对上述情况，公司也尝试了在售点进行推广和宣传，然而在售点发现有相当多的顾客根本就没有私家车！这对于受了培训鼓舞的营业员无疑是个很大的打击；同时，售点的营业员首要考核的指标是销售额，他们的收入也和销售额挂钩。因此，在遭受几次挫折之后难以持续进行宣传推广。

受到高价位、但产品线更宽广的进口品牌和低价位的国产品牌的双重夹击

在不同的销售渠道中，宝贝第一都受到强有力的挑战：

◆ 在商场和儿童用品店渠道，受到来自国际品牌的强大挑战。这些资深儿童用品品牌具有包括安全座椅在内的宽广产品线，使得在售点有比较大的营业额支撑，同时有专门的营业员，

整体运转得比较正常。尤其是一些品牌，更是通过国内较大的儿童用品品牌商代理销售，在售点的铺货率和推广力量都比较强（例如康适(Maxcosi)就通过“好孩子”的销售网络进行销售）。

◆ 而在汽车用品批发渠道，一些本土品牌采用低价策略，利用比宝贝第一低1/2的价格进行销售。在国内尚没有安全座椅产品标准的情况下，这些品牌纷纷打出“按照欧洲ECE标准设计制造”的口号，以此来应对消费者对于品质保障的要求。但在实际的国内市场环境中，这种做法的收效却不错。

思考，重新审视营销策略

在感受到以上的竞争压力之后，我们需要重新审视自己的营销策略。我们发现，在前期拟订营销策略时，我们始终处于一个矛盾体当中，那就是：

◆ 寄希望于售点的自然销售，前提是目标消费者对于产品有基本的认识。但目前消费者对产品认识很少，而且即使消费者对于产品有初步的认知，在国内没有有关标准的现实情况下，宝贝第一既缺乏高档国际品牌所拥有的终端售点优势，在批发市场中，又受到低价位产品的强有力冲击。——宝贝第一产品和品牌的优势在现实中难以发挥。

◆ 在上述市场环境面前，进行市场培育的打算经常浮现在我们脑中。但是，限于预算平衡的要求和市场的不确定性，宝贝第一在市场投入计划上总是显得缺乏成算——难以有一个投入和产出的框架性比例来支持长期的行动方案。

与竞争对手相比较，宝贝第一在诸如合作伙伴、品牌的安全定位、技术力量等一些背景性要素中具有一些优势，但是在终端陈列、销售渠道、价格等具体的运作细节中，整体处于劣势地位。如果营销思路上总是以上述渠道作为出发点，即使成功地解决了上述问题，也只是弥补不足，而不能创造优势，在竞争格局中很难做到领先。

方案：有效传播信息，提高产品认识

回到原点，我们重新审视营销的任务：我们需要在目标消费者中传播宝贝第一产品和品牌的信息，在提高消费者对于产品的认知的基础上，让消费者充分感受到宝贝第一的产品和品牌的价值，从而形成购买。

同时我们意识到，儿童汽车安全座椅这个产品类别在目前的中国市场上属于小众产品。和大众消费品相比，我们在信息的传播上需要充分体现传播效率。只有高效率的传播才能产生合理的、企业能够承受的投入产出比。

我们进一步发现，在销售渠道的设计中，如果考虑到对于传播效率的重要性的理解，我们实际上应该遵循传播的通路去建立销售渠道——也就是说，物流需要服从于信息的传播通路——这样才能获得一个高效率的营销体系。

根据上述理解，我们综合了对于营销体系的建设思路，汇聚成以下3个关键词作为行动的核心：

◆ 到达

需要找到目标消费者密度高的场所进行宣传，提高传播效率。

— 目标消费者定义：有0~6岁孩子的有车家庭

— 目标消费者聚集场所有：幼儿园、托儿所、早教班、亲子活动班、商场、儿童用品专卖店、产科医院等等。

◆ 影响

希望传播的信息能够影响目标消费者的行为，具体体现在以下几方面：

“威逼”（必要性）、“利诱”（好感）、信任（公信力）

◆ 交易

需要将传播和影响转变为交易——在信息传播的基础上建立销售平台。

总体而言，根据以上思路，宝贝第一国内销售部希望形成一个以公关推广作为突破口的、能够充分体现自身优势的营销体系。这样的营销体系将具有以下特点：

首先，它将是高效率的，体现在：

◆ 我们根据新生儿、0~3岁和3~6岁幼儿不同的群体特点，寻找不同的公关推广路径，在这些路径中，目标消费者比较密集，传播效率将会比较高；

◆ 我们在这些场所进行直接推广，只经过1~2道环节，相对传统通路来说，信息损耗和误差将比较少；

◆ 我们计划根据信息的传播路径（即推广活动路径）设计和建立销售通路，这样将使宣传的效率得到比较高的发挥。

其次，我们认为，在推广过程中，宝贝第一的品牌优势将得到充分发挥，同时，以推广路径作为主要销售渠道，也可以避免在传统通路销售上所处的劣势。

要完成以上目标，首先需要改变的是内销部团队的营销思路 and 方向。利用逆向思维的方式来建立营销渠道对于很多业务人员来讲，和以前的工作方式是截然不同的。要完成这种比较大的转型，除了加强培训以外，不可避免地需要进行一些人员和岗位的调整和充实。

其次在行动上，我们打算分两方面开展。一方面需要寻找一些有公共关系资源和推广活动能力的经销商。另一方面，我们计划与某些全国性的组织进行比较大规模的公关推广活动，在这些活动落实在各个销售区域时，当地经销商能够很好地配合和跟进。

通过以上的计划实施，内销部希望在4~6个月内逐步建立起一种以公关推广作为主要获取销量手段，在此基础上进行多种渠道分销的区域经销体系，并且逐步培养业务人员和经销商对于区域市场的整体营销操作能力。THELINK

本文作者为宝贝第一有限公司国内销售部经理



医药行业再取“西经”

文 / 龚武

经济落后于中国的印度在医药企业国际化方面却远远领先于中国，并且已经出现了世界级的企业。这次“西经”中国企业可以取用些什么？

背景：中国与印度医药产业国际化对比

中国已成为全球制造中心，印度紧随其后。A.T. 科尔尼前不久公布的一项 2005 年调研结果显示，印度已成为仅次于中国之后全球第二大最具吸引力的投资目的地。在《迈向 2050 年》报告中，高盛公司预测印度在未来 50 年里，有望成为世界主要经济体中经济发展最快的国家。

虽然目前印度还落后于中国：中国的经济规模是印度的两倍，人均收入两倍于印度，出口是印度的六倍，印度著名经济学家、哈佛大学经济学教授苏布拉马尼恩·斯瓦米博士认为“目前印度的发展要落后中国 10 年”。但是，印度医药企业的国际化发展却远远领先于中国，并出现了世界级企业，如兰伯西 (Ranbaxy)。根据上海复星医药金重仁博士的观点，“与印度同行相比，中国医药企业国际化发展至少有 3 到 5 年的差距”。

印度企业的优势主要体现在国际医药注册、国际市场销

售、产品仿制与创新等方面。目前为止，中国没有一条生产线或化学新品种获得美国食品和药品监督管理局 (FDA) 的认证而印度“以获得美国 FDA 认证最多的国家 (美国除外) 而自豪” (《财富》，2005 年 10 月)；20 多家制药商得到美国 FDA 的合格认定，100 多种制剂药获得美国 FDA 认证。

从销售来看，中国药企的国际销售收入主要来源于化学原料药，其出口占医药类出口总额 50% 以上。而印度因为较好地解决了产品认证和注册的问题，药品出口占到国内药品产量 60% 以上，其中，成品药出口占国内生产量的 15%。

市场结构有所不同。印度医药企业市场覆盖欧美发达国家和南美、非洲发展中国家。Ranbaxy 在近 100 个国家或地区销售大约 1000 个品种，在过去三年，公司大约 50% 的收入来自于海外，其中三分之一来自美国。

印度仿制药行业也在不断发展。目前，印度已经上市或正处于研制阶段的生物药品，都是欧美已经或者将在今后 5

年内专利期满且销售额排在前十位的品种。

剖析：印度医药企业领先中国企业的原因

以上差异可以从宏观经济环境与企业微观两个层面来分析。

宏观上，首先印度经济模式更适合医药行业的发展。中国经济发展的重点在于工业化，而印度经济发展基于制度体系，服务产业更为发达 (参考表一)，制度、语言优势，承袭英制管理和文化与技术使经济发展更具潜力。而医药产业的发展，恰恰依托技术创新与制度体系。

表一：产业发展不同的选择：

当中国实现追求工业化时，印度发展第三产业

产业结构比例 %	印 度		中 国	
	1990	2000	1990	2000
第一产业 (农业)	31.3	24.9	27.0	19.9
第二产业 (工业)	27.6	26.9	41.6	49.9
第三产业 (服务业)	41.2	48.2	31.3	30.2

资料来源：印度财政部 经济调查

其次，印度医药产业发展的环境更有利。印度政府鼓励专门生产出口原料药，并给予减税或退税等优惠待遇。投资者认为，印度拥有更完善的公司信息披露制度、更有力的产权保护措施和对投资者更友好的司法体制。2002 年，印度股市的外资投资额达到创纪录的 70 亿美元。企业资源与政府政策配合，加上投资者对于企业的支持，推动了医药产业的发展。

最后，特殊药品专利保护制度促进了印度药企的发展。自 1972 年以来，印度制药公司可以大胆地仿制专利药物而无需担心受到指控，制药企业西普拉 (Cipla) 就从中获益。该公司为印度第三大仿制药公司，自 1993 年开始以跨国公司 1/5 的价格销售 AZT 产品，以帮助穷人治疗艾滋病，并在其后的几年中仿制创新出“三合一”鸡尾酒疗程用药，将艾滋病的治疗成本降低到跨国公司成本的 1/12 至 1/20 之一，同时获得了世界卫生组织 (WHO) 的认证，产品得以畅销包括非洲在内的近 90 个国家。虽然 2005 年 1 月 1 日 TRIPS (《与贸易有关的知识产权协议》) 生效，印度企业已经积累了丰富的仿制创新经验。

在企业层面，印度企业与中国企业也有不同。

一是企业所有制的区别。对于中国国有医药企业，所有制成为许多问题的症结；而中国民营医药企业发展时间不长，尚未完成行业经验、技术和资本原始积累。印度 60% 的上市公司中没有政府持股，许多著名医药企业如 Dr. Reddy's 都是家族企业，企业发展与所有者利益直接相关，对资源利用也更加充分。

二是企业家精神与企业发展所处阶段不同。长期以来，市场经济体制支持了印度私营经济的发展，创造了企业家精神。印度私营企业比中国民企历史更长，更熟悉国际市场，

比如印度企业在欧美市场寻找即将过期的专利产品，从大公司的产品寻找机会，在仿制的基础上创新。印度私企能更好地利用欧美专利法规的补充说明，更懂得利用欧美医药法规的细微之处。他们的创新精神和知识管理经验也更强 (参考表二)，企业经历了一个近 30 年的“三步走”的过程。(三步走，即第一步：大规模仿制，完成原始技术积累和资金积累，同时形成成熟的仿工艺技术和多种药品剂型的生产能力；第二步：积极拓展国际市场，通过国际市场完成产业结构升级，完成大宗原料药出口到仿制药创新、生产和销售的过渡；第三步：在国际市场实施企业投融资 (兼并与收购)、战略合作 (技术转让)、技术合作 (研发与临床)、生产合作 (生产、供应链) 等多种方式的合作，推动企业在多地区、多领域的发展，同时加大投入新药开发的战略目标。) 而中国民营企业经营时间不长，虽然都表示重视国际化，但仍在摸索科学管理模式，并受政策环境限制，这使得医药企业发展很难创新突破。

三是印度企业更重视科学管理，企业更具成本优势。印度公司 Ranbaxy 通过采用围绕“广泛风险管理和成本—效率”建立的模型使开发一个新药的成本仅需 1.2 ~ 1.8 亿美元，而西方公司为 5 ~ 8 亿美元。

四是印度具备比中国更好的人才优势。麦肯锡报告指出，在数量和质量上，印度高级管理人员和熟练技术工人都更有优势，另外印度具备语言优势，更了解国际市场。此外，中国国企和新兴民企的机制很难吸引高素质人才，高级人才都向跨国公司倾斜。

借鉴：印度企业国际化成功的启示

中国医药企业锁定国际市场，有人提出“外学印度，内学海正”的模式，那么，印度企业国际化成功究竟有哪些启示？

首先，中国企业必须具备核心竞争力。印度企业在“三步走”的不同阶段都具备不同的核心竞争力。目前中国企业的核心竞争力可能来源于产品如特色化学原料药、研发成本优势和企业的供应链优势。比如，天津士力士在中药研发和制剂水平上确立了中药国际化优势。

其次，中国企业需要确立适合企业的国际化战略。中国企业普遍没有非常清晰的国际化战略。麦肯锡上海的高登戈指出，不是所有的中国企业都适合国际化，许多企业只具备区域竞争优势。具体到医药行业，大多数企业仍然不能清楚认识自身缺陷。在非洲 20 多个国家销售青蒿素抗疟药的华立科泰总经理凌春明指出：“医药企业的瓶颈不仅仅是欧美市场注册，注册不是国际化的全部，企业产品结构、跨国市场营销、国际销售网络等都是中国企业必须面对的问题。”因此，中国企业应该加强市场情报研究，创新机制，质量管理等水平。中国自主研发的青蒿素以及仿制的艾滋病药品等至今仍未获得 WHO 认证，达不到全球采购的标准，而 Cipla 却很容易就获得 WHO 认证，主要原因是中国企业仍不熟悉国际游戏规则。

再次，市场国际化并不等同于欧美化，中国企业应采取

表二：印度主要医药企业在研发上的投入（2005 年）

	2004 年销售收入（百万美元）	研发费用占销售收入比	人体试验在试产品	适应症方向
Ranbaxy	812	8.8%	4	泌尿学、疟疾
Cipla	519	N/A	0	艾滋病、疟疾
Dr. Reddy's	362	15.5%	2	糖尿病、癌症
Nicholas Paramal	326	3.7%	1	心血管、糖尿病
Sun	284	1.9%	0	心血管、神经科学

资料来源：《财富》杂志，10 月 31 日，2005 年第 19 期

多种形式、多种市场进入国际市场。优秀印度公司非常注重发展中国家的市场，他们海外市场的销售收入也有很大一部分来源于这些国家。进入这些国家市场相对容易，企业成本优势更明显，利润比国内更高。天狮集团、昆明制药即是成功先例。合作形式上，中国企业一方面可以借助中国特色医药的优势，比如青蒿素，开拓区域国际市场；另一方面通过战略合作或收购、参股国外中小企业，获得销售渠道和注册药品等优势条件。生产方面，中国可以与欧美企业合作，生产或者提供高质量的原料；销售方面，中国企业可用国内整合的销售渠道与欧美企业进行资源置换，帮助欧美公司开拓中国市场；在新药开发方面，中国具备低研发成本优势以及大规模、低成本、多区域的临床条件。（参考表三 Dr. Reddy's 在全球市场上的不同领域内的合作方式）

表三：Dr. Reddy's 在世界市场范围的合作方式

市场 / 合作领域	API	品牌产品 / 生物产品	仿制药	特种医药	CPS
北美市场	✓	×	✓	✓	✓
欧洲市场	✓	×	✓	✓	✓
其他市场	✓	✓	×	✓	✓

资料来源：www.drreddys.com

最后，中国企业应重视解决人才的问题。长期以来，中国企业缺乏人才培养、储备和管理机制。可以通过增加企业透明度、优化企业管理机制，创造职业经理人的工作环境，并以具备竞争力的薪酬体系来吸引和保留管理人才和科研人才（罗兰贝格，2005）。中国企业可以从两方面着手：一是着力培养高素质复合型人才，担当公司管理和业务骨干。这些人才可以通过内部员工国外培训、高薪聘请国外专家、吸收海外学子等多种渠道来广泛吸纳，并建立人才储备库；二是借鉴别国经验，大力实施海外机构人员本地化战略。金重仁博士认为，海外收购以后最重要的就是人员的配置，当地人员在市场销售方面有更好的优势，而中国研发人员则具备成本优势。

竞合：中国和印度医药企业合作的机遇

中国企业并非没有优势。中国许多化学原料药在国际市

场上有强劲的价格优势，如中国生产的诺氟沙星曾以接近印度一半的价格，冲击 Dr. Reddy's 在印度的市场份额。传统中医药如能进一步提高制剂水平，也将成为中国医药的增长点。另外，中国生物技术在基因测序、疫苗研制、基因治疗技术方面，都处于世界前沿。

通过 GMP 改造、企业兼并整合以及民营资本投资医药行业，中国医药产业的潜力已在以下方面显示出来：一是行业整合初见成效，出现了一批新兴的、大规模的医药企业，这有利于优势资源的整合和企业竞争力的培养，而印度 20000 多家医药企业良莠不齐，行业整合需要更长时间。二是，基础设施建设为中国企业创造了一个良好的经营环境，随着中国在企业治理、产业链运作（资本、技术、企业与人才）等方面水平的提高，加上企业激励机制（如期权）的落实和人才回归，医药行业将获得更好发展。

中国与印度之间既有合作可能，也无法避免竞争。印度既是中国化学原料药的主要出口市场，也是中国重要的化学原料药进口国，双方应尽量避免恶性竞争，建立专业领域内的合作关系，共同开发国际市场。Ranbaxy 与 Dr. Reddy's 都在中国设立合资公司，利用中国成本优势，兼顾中国市场。在海外市场，中国企业也在如何利用印度的优势资源。重庆华立与印度 IPCA 的海外合资公司就是一个案例。另一方面，中印两国制药工业在化学原料药贸易方面也会产生摩擦。一直以来，印度是对中国医药产品反倾销立案最多的国家。

合作将为两国企业甚至是中印两国带来良好的发展机遇。比如在生物技术领域的合作。如能在中国和印度两个世界上人口最多的国家之间建立生物技术战略合作关系，双方不但可以利用生物技术通用性强、产品差别性强垄断性差的特点，共享丰富的生物资源和生物技术领域的人才优势，而且还可以共同应对生物技术发展资源依赖性强的挑战。这将为双方经济实现跨越式发展提供良好机遇，促进中国和印度的友好合作关系，并为全人类共同应对世纪挑战做出贡献。THELINK

本文作者为中欧 MBA05 级学员

本文在原文基础上稍有改动，未标明全部引文和数据的出处。原文标题为“医药国际化的借鉴与合作——印度成功的启发与中印合作的建议”。原文曾获“沃顿知识在线”国际征文大赛第一名。相关报道，请阅读本刊《中欧 MBA 学生夺冠“沃顿知识在线”国际征文大赛》一文。

如何走出困境，增加盈利？——大型百货商场试破茧

文 / 唐瑞富

2004 年，百货业市场风云骤变。在成都，外有日本伊藤洋华堂、台湾太平洋百货抢滩；内有外地百货如仁和春天、北京华联、北京王府井、上海联华等相继开店；加之多年的本地竞争对手，成都百货业群雄争霸，竞争激烈。人民商场外部环境发生巨大变化，其自身却没能迅速地作出调整、积极反应，以至于身陷泥潭。对于目前处于困境中的人民商场而言，怎样才能走出困境，增加盈利？

人民商场背景

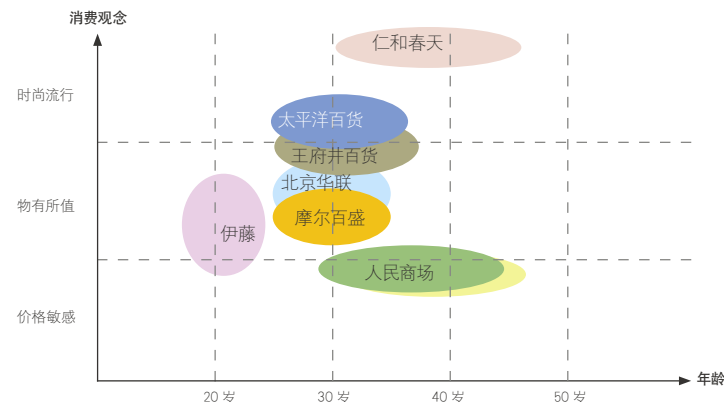
人民商场是拥有 50 多年历史的本土商业企业，地处成都盐市口商业黄金地段，是经营女装、男装、黄金珠宝、化妆品、针纺床用、运动休闲、家电等商品的大型百货商店。人民商场是上市公司成商集团的核心企业，公司拥有员工 2000 多人，组织架构上按商品类别设置，分别设立不同的经营部和财务、信息中心。人民商场 2003 年销售 4.3 亿元，盈利 1200 万元，多年来利润、利税额连续在四川省和成都市名列前茅。但进入 2004 年，人民商场销售额下降 28%，费用上升 35%，盈利下降 30%，员工的奖励收入减少了 30%。至 2005 年，人民商场的整体盈利表现开始呈下降趋势，人民商场的销售业绩开始



停滞不前，经营业绩持续滑坡，毛利不断下降，利润率开始低于国内平均水平，市场占有率迅速下降，企业缺乏市场竞争力。

7-S 框架

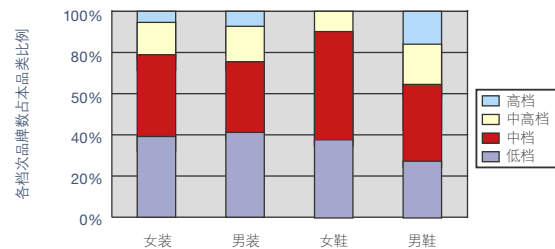
与竞争对手相比，人民商场现有消费者年龄比较大，而且对价格的敏感度比较高



7-S 框架的中心思想是：组织的有效性是结构、战略、体系、风格、技能、人员和最高目标相互作用的结果，理想的组织必须与其环境相协调。也就是说 7-S 各要素必须相互协调，让结构、战略、体系、风格、技能、人员和最高目标这 7 个指针都指着同一方向时，才会出现一个组织有序的公司。

分析与对策

人民商场商品品牌档次分析



说明: ①品牌档次定义: 低档 100 元以下; 中档 100—300 元; 中高档 300—500 元; 高档 500 元以上 ②平均每个牌子档次, 反映商场中经营的品牌的价位档次情况, 如人民商场平均每个牌子有两档 (2.2) 价位的女装

古人云: 国之大事, 在祀与戎。我选择从战略作为突破口, 开始系统分析人民商场的问题, 探索解决问题的途径。

(1) 战略

战略是指针对或期待外部环境 (客户和竞争对手) 变化时公司计划采取的行动, 即要找到竞争的优势。

人民商场身处成都市商业黄金地段, 面对激烈的竞争, 缺乏鲜明的经营主题, 没有清晰的定位和销售策略, 被动地形成了低消费能力客户群; 35 岁以上中老年为主, 中低收入工薪阶层、来自二、三级城市的旅客, 使其盐市口商圈的资源远未得到充分利用; 内部在经营管理方面弊病众多, 管理仍沿用各经营部购销一体化, 各个经营部的平效差距很大, 没有统一的面貌面对客户和供应商; 商场布局不合理, 店内商品重复、内部竞争现象严重, 经营的商品“大而全”, 却没有特色。

目前, 消费者购物习惯和观念不断演变, 对时尚、服务、品牌、一站式购物和冲动型购物需求增加, 所以, 百货店的发展趋势应该是定位于中高档, 并且提供更多的餐饮娱乐服务功能。经调查, 在影响满意度的主要因素中, 人民商场现有顾客在辅助休闲场所等方面尤为不满。那么人民商场的核心客户该如何定位? ①与竞争对手相比, 人民商场现有消费者年龄比较大, 而且对价格的敏感度比较高, 人民商场必须确定挽留现有消费者, 吸引更多重度消费者的原则; ②突出家庭型消费特点是人民商场实现差异竞争的机会, 家庭型购物群体的消费需求与能力都比较高, 可以帮助调整后的人民商场提升销售业绩; ③在调整后, 人民商场的品类选择、布局、休闲娱乐餐饮设施配备上, 必须充分考虑各个家庭成员的需求, 但突出家庭型消费特色, 并不意味着放弃外地消费和年轻时尚消费者; ④增加休闲、娱乐和服务功能一站式购物、销售、餐饮和娱乐经营面积的比例可以是 60:15:25; ⑤百货类商品以联营为主, 包括出租和自营; ⑥招商工作重要

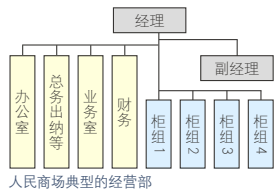
任务是从以中低档品牌为主向新的定位转变; ⑦不脱离目前人民商场的优势品类: 家居、服装、鞋帽包、家电、通讯、珠宝、吸引新顾客, 满足重度消费者对高档服装、珠宝首饰、家居用品、儿童商品等品类表现出的较高的需求, 考察行业经验之后, 调整楼层分布。

(2) 结构

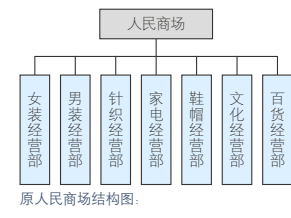
结构的中心问题是找到重点和进行协作, 怎样使整个组织结构发挥作用。目前, 人民商场实行的仍是以经营部为单位的管理模式, 这是典型的计划经济下产物, 与现代百货“一体化管理”、实行购销分离的模式有很大差距。人民商场以经营部为单位的管理模式, 在管理和经营

上体现了诸多弊端: 经营部集进销权于一身, 公司管控难度大, 执行力度不足; 大部分营销活动由经营部自行策划和执行, 资源整合不利;

每个经营部都有经理、书记、工会主席、财务 (已到集团统一办公)、业务员、收银员、销售员、机构臃肿。



人民商场典型的经营部



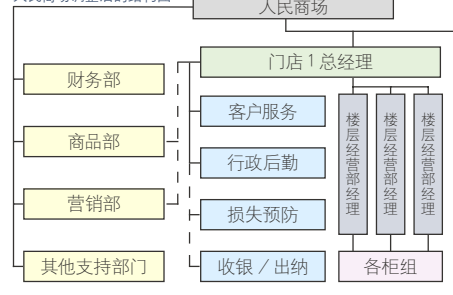
原人民商场结构图:

针对原人民商场结构设置弊病, 对结构进行调整: ①实现购销分离, 逐步打破现有经营部体制, 统一进行品牌遴选和商品规划, 杜绝商品重复设置; ②采购合同统一管理; ③结算全部通过公司财务部进行, 营业收入直接进入公司财务部结算, 实行收支分别管理; ④推行楼层管理, 按照新的商品布局, 实施楼层管理; ⑤由商品部统一核算平效, 对招商品牌实行一定比例的定期淘汰制; 商品部组织分为联营品牌分部 and 自有 / 自营品牌分部。

(3) 体系

体系是指组织日复一日、年复一年运转的全部正式与非正式的程序, 包括资本预算制度、培训制度、成本会计程序、预算制度。人民商场每季度、每年编制财务预算, 然而实际上, 销售额、费用支出、利润情况却总与预算相差较大; 公司拟实施薪酬与绩效挂钩的薪酬制度, 但却没有岗位绩效考核标准, 薪酬制度不能对员工实施有效激励。诸如此类的事例向

人民商场调整后的结构图



我们提示, 公司的体系出现了问题, 现有的体系不能支持拟定的战略, 它阻碍了结构协调人员和活动的功能, 阻碍了结构对任务和人员实现专业化分工。

针对现状, 人民商场应完善组织体系: ①实施高度集权的统一财务管控模式: 通过实施信息系统和提升人员素质以确保财务信息的真实性和准确性, 并最终实现从会计核算向内部控制以及为决策层和业务部门提供增值服务的职能定位转型; 重视财务信息的维护和整理以及操作层面的内部控制; 人力资源部门明确自身任务, 成为管理和服务双重作用的机构, 建立健全完整的人力资源管理体系: 提出集团总部及下属机构组织结构; 对权责划分进行研究、分析、及时改进; 根据组织职责来负责研究制定、执行和控制集团总部及相关机构的编制, 确保人力资源符合公司战略发展的要求; 制定公司人力资源战略及实施计划, 分析和明确公司总体业务发展对人力资源的要求和差距; 制定公司总体人力资源各项工作原则和制度, 如招聘与任免制度、薪资制度、根据组织经营状况制定培训政策等; 结合市场态势制定公平公正的薪酬体系, 根据员工绩效制定“宽带薪”薪酬制度, 提升组织整体绩效。

(4) 员工

人民商场是一家拥有 50 多年历史的本土商业企业, 现代零售企业管理经验不足, 很多关键岗位缺乏合适人才。后备干部严重匮乏, 35 岁以下中层干部不到 40%, 人员构成老化, 缺乏活力。这些因素也是造成商店逐步偏离时尚, 失去年轻客户的主要原因。而随着更多的外资和外地零售企业进入四川, 人民商场仅有的一批年轻管理干部有流失的危险。

对待员工的方法有两种: 硬性的和软性的。人民商场实际上有一批年富力强、行业经验丰富的管理干部, 目前他们只能在局部发挥作用, 这就需要公司实施员工职业规划, 完善人才提拔机制, 使其才干得以充分施展。其具体做法是: ①人力资源部收集、分析和汇总人才培训需求, 制定相应的人才培训规划和年度实施计划并予以实施; ②分析总结培训效果, 考核外部培训机构; ③从外部聘用高素质的管理人员; ④建立公平公正的人才晋升机制。

(5) 风格

7S 理论框架指出“风格”就是最高管理层的基本个性与其处事方式。在人民商场经常会出现这样的情况: 项目调研时不重视科学的定量分析; 项目决策时马虎草率; 在项目实施过程中监控缺位; 对项目实施结果缺乏跟踪落实。

风格, 它体现于工作是如何完成的。在风格上人民商场要力主项目调研注重科学的定量定性分析; 经充分研究论证后决策; 项目实施过程要迅速精确、实事求是; 对项目实施结果要跟踪落实。人民商场应形成实事求是、注重效率、定性与定量相结合、具备强硬执行力的企业风格。

(6) 技能

技能是组织独特的、区别与竞争对手、起支配作用的特性或能力。人民商场最大的弱项是“散”, 与竞争对手相比, 无论是商品、人员配置以及财务管理、经营管理方面, 都没有优于对手的特质, 从总体上难以形成对外的综合竞争优势。

作为商业零售企业, 面对生产商与消费者, 提供优质的客户服务是人民商场生存和发展的主要途径, 敏感的市场反应力就是企业应该具备的技能。它包括对消费需求的准确预测与把握、连续的新品推介、与生产商建立畅通的信息沟通、具备良好的商品价格博弈能力。

(7) 最高目标

最高目标是核心价值观, 强调什么对组织最重要, 是组织价值观的体现。人民商场曾提倡“人民商场为人民”, 然而, 随着社会的发展, 物质文化生活的丰富, 消费者的需求呈现出多层次、多品味性, 任何一家零售企业都没有能力仅靠一家之力满足“人民”多层次、多样多变的需求。这样的价值观定位模糊、迷茫。人民商场作为商业零售商, 是联系生产商与消费者的桥梁与纽带, 将其最高目标定位为“朴实诚信、共创共享、真诚服务每一天”则更能被生产商与消费者接受, 也更能引导企业致力于优质的服务, 多层次、持续性地满足消费者与生产商的需求。

7-S 框架的局限性

利用 7-S 框架, 我们可以系统分析 7 种要素在组织中的作用, 揭示了要对企业实行成功的变革, 使企业成为一个组织有序的公司, 必须靠 7 种因素的相互协调、相互制约、相互平衡, 共同支撑。但运用 7-S 框架分析问题面面俱到, 较难迅速而准确地把握企业存在的主要问题, 不能在短时间内精确而高效地解决它们。THELINK

本文作者为中欧 EMBA05 级学员, 成都人民商场 (集团) 股份有限公司总裁。

本文根据顾凯诗 (Keith Goodall) 教授《管理学概论》课上所授的分析和行动工具 7-S 框架分析企业问题, 寻求解决方案。原文题为《人民商场如何走出困境, 增加盈利?》。

中欧 MBA：亚洲三连冠



2月10日上午，中欧国际工商学院教务长兼副院长郭理默(Rolf D. Cremer)教授在新闻发布会上宣布，中欧国际工商学院 MBA 课程在2006年英国《金融时报》全球 MBA 百强排名中继续攀升，高居第21位。至此，中欧 MBA 课程

已连续三年在亚洲商学院中独占鳌头，连续五年进入世界百强之列。

今年只有三所亚洲商学院进入《金融时报》全球百强榜，另两所是香港科技大学商学院(第47位)和新加坡国立大学管理学院(第92位)。

据悉，在本年度全球 MBA 排行榜的各项指标中，中欧传统强项指标仍然表现出色，如“毕业后三月内就业率(全球第3)”、“入学前到毕业后三年后工资增长率”(全球第3)；“在校期间国际经验”(全球第13)、“国际校友”(全球第15)。

同时共有8项指标排名上升，上升幅度最大的指标包括：“毕业后三年后加权工资”(全球第9)、“国际师资”(全球第8)、“女性学员”(全球第16)、“拥有博士学位的教师”(全球第48)、“研究”(全球第71)等。

四大原因，推动中欧MBA 攀升



文 / 郭理默

在过去的几年中，中欧 MBA 在国际排名中不断攀升。根据国际权威排名机构英国《金融时报》于2006年1月发布的最新排名，中欧 MBA 在全球商学院中排名第21位。

每年，《金融时报》从全世界的商学院和商学院毕业生中收集数据，进行排名。所有数据都经过严格的审查，确保其准确性。事实上，没有一家商学院敢于提供不完整的或不正确的信息，因为这样的行为对其声誉造成的损失是无法挽回的。

在今年的《金融时报》MBA 排名中，中欧与一些世界上最好的商学院站在了一起，比如美国加州大学洛杉矶分校安德森商学院(第19)、英国牛津大学的 SAID 商学院(第20)、法国的 HEC 商学院(第22)、荷兰 Erasmus 大学的鹿特丹商学院(第24位)。除中欧之外，亚洲地区只有两所商学院上榜，香港科技大学商学院(第47位)和新加坡国立大学商学院(第92位)。去年入榜的香港中文大学今年则无缘再次进入。这表明，中欧 MBA 在排名中依然位列亚洲商学院首位。

哪些成功因素得以使中欧跻身这一精英商学院团体呢？

中欧的成功可以归功于四个主要的因素。第一个是我们毕业生的成功。毕业生的“市场价值”是排名考察的指标之一。根据麦肯锡公司在中国的一项调查表明，中国每年需要增加7万多名职业经理人以满足其商业发展。我们的毕业生在毕业时获得的工资不断增长，这也体现了市场对于高质量职业经理人的渴求。

我们毕业生的价值提升了整个中国商界和社会的价值。因此，中欧在《金融时报》上排名的一个重要的成功因素应该归功于我们的毕业生。

第二个因素是中欧教授的质量和构成。中欧教授的国际化程度、高质量和丰富经验、他们所从事的研究的相关性和质量，这些都对中欧排名的上升产生了影响。对于我们的客户来说，我们的研究既能够针对中国的情况，又能够提供国际视野，这是很重要的。2006年《金融时报》MBA 排名的结果再次显示，在亚洲没有第二所商学院能够像中欧这样拥有如此丰富的国际经

验和高质量的国际教授。

第三个重要因素是，《金融时报》MBA 排名还考量市场对毕业生的接受度，也就是说，学生在毕业后多快能够找到工作。中欧的毕业生在这方面比其他任何商学院更成功。我们已经连续多年成为《金融时报》全球 MBA 学生毕业三个月内就业率最高的三所学校之一。

第四，在很多国家的商界中，重要的职位依然是由男性主导的。但是中欧女性学生的比例却相当高，我们在这方面享有很高的国际声望。我们感到非常骄傲，我们培养这些年轻女性，不仅在商界，而且也在社会中发挥了巨大的作用。

中欧参与国际排名，与全球一流商学院同台竞技，向市场清晰地表明了中欧拥有高质量的学生和教授。排名提高了学院本身的声誉，同时中欧参与排名也为整个中国的工商管理教育质量做出了贡献。

本文为中欧国际工商学院教务长兼副院长

中欧MBA 办学特色

文 / 王建卿

中欧在办学11年中一直坚持“认真、创新、追求卓越”

的校训，坚持走市场化、国际化、高端化的办学道路，坚持比所有本土商学院更国际化，比所有海外商学院更中国化的方向，坚持人无我有、人有我精的战略，坚持在课程的所有环境和所有方面精益求精的办学作风。

中欧 MBA 有几项办学特色，使我们取得好成绩。

首先，我们是中国大陆第一家在全球市场上招聘教授的商学院。商学院必须按照市场规律培养市场所需的管理人才，因此商学院必须走市场化的道路。中欧从全球市场上公开招聘师资，保证我们的师资达到国际水准。中欧的教授队伍可以说是群星璀璨，50%以上是华裔教授，而非华裔教授都拥有二十年以上丰富的 MBA 授课经验。

第二个特色，中欧是大陆第一家建立起紧密的学员和校友网络的商学院，目前我们的学员和校友总数已经超过4000名。MBA 学生的网络可是说是一个三层次的结构：

第一个层次，全日制的 MBA 课程为学员之间的交流提供了充分的时间，不像在职 MBA，大家来学校只是上课，课后就走人，全日制学习同学天天在一起，增进了彼此间的接触和交流，培养了彼此间的友情。而且我们定期重新分班分组，这进一步促进了同一年级学员之间的交流。

第二个层次，18个月的课程让上一年级和下一年级同学之间有六个月在一起的时间，同时还有各种跨年级的俱乐部，为两个年级同学之间的交流提供了很好的机会。我们还在中国大陆首创了 MBA 和 EMBA 学生间的良师益友项目，为同年级的 MBA 同学和 EMBA 同学交流提供了非常好的机会。



第三层次是中欧的校友关系事务部以及各地的校友会组织,包括校友自发举办的各种丰富多彩的活动,为学员和校友之间的交流提供了畅通的渠道。需要提到的是,中欧的 EMBA 规模比 MBA 要大得多,所以在校友构成中,职位比较高、经验比较丰富、年龄比较大的校友占的比例远远高于其他商学院,可以说我们的校友网络是中国大陆最有价值的商学院校友网络。

第三,科学严格的招生流程。在招生中坚持申请者至少拥有学士学位和两年工作经验的门槛,办学 11 年来,我们坚持全面、客观、公正地考察每一个考生,而且我们在中国大陆第一个引进了面试和申请资料核实这两个非常重要的环节,有效地

考察了申请者的能力,防止高分低能和弄虚作假的现象。

另外,中欧也是中国大陆第一家推出特色课程的商学院,我们强调知行结合、中西合璧、软硬兼重,学生要学中国经济、商业伦理等课程。我们还和海外一流商学院进行交流学习,目前有 30 多家院校和中欧建立了交流伙伴关系,其中三分之二的学院名列《金融时报》全球商学院排名 50 强。

此外,我们也是中国大陆第一家设立专门的职业发展中心为 MBA 学生提供专业就业指导的商学院。

本文作者为中欧国际工商学院 MBA 课程学术主任

中欧 MBA 学生找工作所困惑的不是有什么机会,而是选什么机会

文 / 谈论

中欧 MBA 毕业生在过去三年中的就业形势总体上来讲非常好。MBA 毕业生的很多就业指标在国际上都处于非常领先的地位。在过去三年中,来中欧招聘的公司数量增加了 44%,今年有超过 230 家公司到中欧进行招聘,其中有一些公司甚至提前两三个月就跟我们约定来学校做校园宣讲会的时间,因为他们希望得到最好的时间接触我们的学生。这些公司带来了大量的工作机会。对于 2004 级这届 MBA 毕业生来讲,找工作



时所产生的困惑往往不是有哪些机会,而是选择哪个机会,应该怎么选择才能够找到真正合适及对将来长远职业发展有帮助的工作。无论是来学院招聘的公司数量,还是公司提供的机会,在过去三年中都有了非常大的增长。

MBA 毕业生的年薪在过去三年中每一年都有 15% 到 20% 的增长,2004 级毕业生的平均税前年薪已达到 30 万元人民币。

今年毕业生流向排名前三的行业是工业品行业、咨询行业、金融行业。回顾过去的三年,工业品行业学生进入的人数始终占据第一,近几年对咨询、金融行业的人才需求有所增长,特别是对高端 MBA 人才需求的增加,这样一种变化反映了服务业对高端人才的需求增长。

简单解析中欧 MBA 就业相关数据,其取得领先地位的原因,一是经济因素。经济全球化和中国在上世界上日益增强的重要性,使越来越多的跨国公司把他们的亚太区总部、研发中心和采购中心转移到中国,产生了对高端人才的大量需求。中国加入 WTO 以后,有一些市场正在逐步开放,包括物流和金融行业,这就导致了物流、金融、咨询这些行业对人才需求的增加。此外,一些中小型的专业化公司也在逐步进入中国,这些公司正在和同行业中的大公司竞争优秀人才,因而也大大增加了人才需求量。

另一个原因在于我们毕业生本身的素质。正如 MBA 学术主任王建翎教授所介绍的那样,我们在招生、课程设置等各个方面保证最好的学生加入到我们的 MBA 中。在对大量雇主的问卷调查中,我们发现雇主对我们的毕业生是非常满意的。我们的毕业生在以下方面的表现尤其突出:沟通能力、分析决策能力、学习能力、语言能力,以及他们的国际化程度。这些特质为学生所服务的企业带来了巨大的价值。校友在职场上的

百尺竿头更进一步,排名不仅是 20 个指标



文 / 张维炯

在过去几年中,中欧 MBA 的全球排名提升非常之快,到今年已经连续三年亚洲第一。但是随着排名的上升,增幅有所下降。有人会问中欧未来在排名方面会遇到哪些瓶颈,实际上在获悉今年的排名消息后,我们就一直在考虑这个问题。

把一件事情做到 80%,只要有对的方法,并不是很累;要做到 90%,付出的努力可能会加倍;做到 95%,跟做到 80%相比付出的努力可能会翻四到五倍;而要做到 99%到 99.9%,付出的努力就是几何级地增加了。

排在中欧前面的 20 所学校都是历史悠久、经验丰富的大牌名校。比如法国 INSEAD、英国伦敦商学院、美国的西北大学、哥伦比亚大学、芝加哥大学、沃顿、哈佛、西班牙的 IESE 等等。和这些名校及其所处环境相比,中欧无论在师资、资金、规模、办学历史、还是在整个管理教育的大环境,即整个国家在管理领域的发展和研究方面都存在着差距。我曾多次说过,《金融时报》的排名考察的仅仅是 20 个指标,但是办好一个学校,需要在更多指标上做到优秀。排名 20 位以前的学校的出色表现远远超过这 20 个指标。

中欧要向前更进一步,跨到 99%,那么付出的努力就要成倍增加。我们要实事求是,分析所有的办学指标,中欧在哪些指标上可以改进,有哪些指标在短时期内很难赶上排名靠前的学校,在哪些方面可以发挥我们的优势,哪些指标其他学校比我们弱……我们要考虑我们能够做什么。

我们要做的,第一是扎扎实实,把提高工作所需的每一个指标都做好,而不仅限于排名涉及的指标。第二,虚心向排名在我们之前的学校学习。比如,今年 2 月,中欧和哈佛、IESE 商学院合作的全球 CEO 班开学了。通过和哈佛、IESE 一起合作办课,我们可以从课程设置、日常服务、教师选拔等一系列课程运作中学到很多。我们 MBA 行政主任春节在美国开会期间,碰到了芝加哥商学院、哥伦比亚商学院等著名商学院的 MBA 主任,就和他们商谈建立学生交流合作,通过交换学生向他们学习。

MBA 课程是商学院办学水准的旗舰项目,我们会努力不断前进。中欧走到这一步,前面的压力和竞争将会更多,中欧会充满信心,踏踏实实地往前走,希望明年能够做得更好。

本文作者为中欧国际工商学院副院长兼中方教务长

优秀表现,以及雇主对我们校友的满意度,为这些公司重新来到中欧招聘在校学生起到了很大的帮助作用。

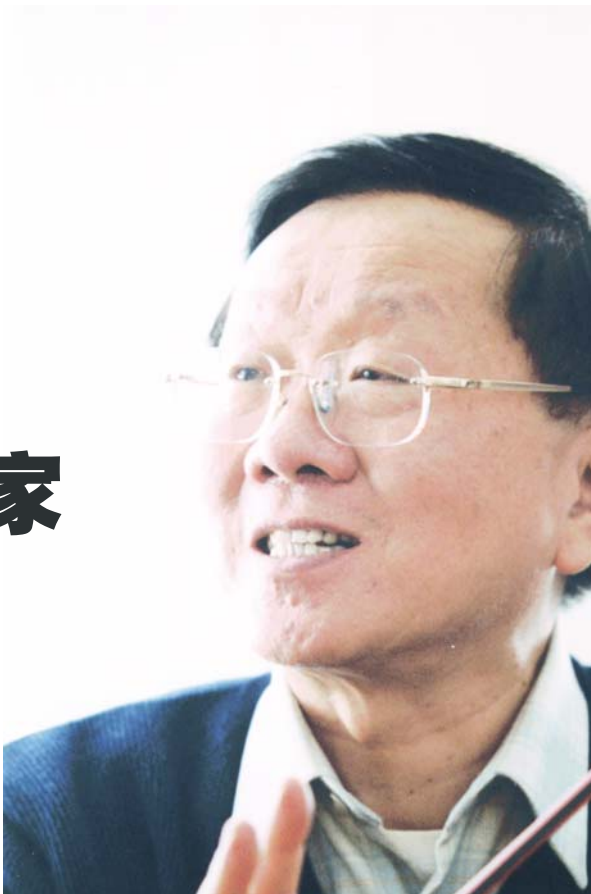
第三点就是我们的学院。因为我们学院一直在关注整个就业市场,包括中国经济发展的动向和变化,并根据市场特点对 MBA 课程设置进行调整。比如,为适应金融行业和咨询行业对人才的需求,我们和著名的咨询公司 AT 科尔尼公司合作

举办课程,我们开设了金融讲座,今年还专门设立了金融方向,这些都是提供给学生的学习机会,使他们能够系统地学习专业化的知识,为他们将来进入这些行业做好准备。

以上三点原因,可以说是“天时地利人和”。

本文作者为中欧职业发展中心主任

科学地 对待 经济学家



文 / 刘吉

最近，一些报刊媒体炒作一个“经济学家公信力”问题。源自香港某教授“中国合格的经济学家不到5个”的断言，以及某报的一次民意调查。据称调查结果是：逾八成的公众支持中国经济学家“不超过5个”的说法，公众信任率超过10%的经济学家仅2个，即吴敬琏教授和香港郎咸平先生。而郎先生的公众信任率竟远远超出前者近40%。

首先，什么叫经济学家？在学术上称为“家”者，从无权威的定義和权威机构的评定，国际上通常是指在大学相关学科取得教授职称和有资质的研究机构的研究员们，或权威专业协会的会员。如此看来，中国不应妄自尊薄，正如中国有许多科学家、作家……一样，中国也有数以百计的经济学家。当然，正如科学家、作家等一样，经济学家在学术上的贡献有大有小，对社会的影响有大有小，在学术界更不要说在公众中的知名度也是有大有小了。然而，无论如何，评定经济学家或优秀经济学家或大经济学家，是以他们的学术成果、由经济学同行认

定的，而绝不依靠什么民意调查，更不是一个另外专业的学者可以指手画脚的。因为经济学是一门严肃的科学，隔行如隔山，不懂经济学的人应尊重经济学家，正如尊重科学家、作家一样，这才是科学的态度。

其次，什么是公信度？也似无权威的定義和认定方法。公众民意调查可以是一种方法，然而，公众民意调查也是一门科学，有很复杂的科学方法和程序（例如特尔非法），必须精心设计，有的调查结果还必须经过公证，绝不是随意提几个问题，发几张调查表，打几个电话就行的。例如严格科学地调查经济学家公信力的公众对象不是随便任何人都可以的，应是与经济学有关、对经济学有起码了解的公众，例如企业界、政府经济部门、相关的专业人士等等。即使是一般的公众至少也须有大学以上文化程度，才能对经济学有理性的判断力。而且对不同调查对象应有一个科学的加权处理。否则，调查就可得出误导公众和领导的荒谬结果。

这次“调查”结果，有八成受调查者竟认同中国合格的

经济学家不到5人，“公众民意”云云，就大可怀疑了。而一位海内外经济学界同行评价不高而善于媒体炒作的香港教授，却得到最高公信力，实在是莫大的悲哀。请问在中国20多年的经济改革和发展中，他做过什么突出贡献？可以说一无贡献，何来“公信力”？又究竟是什么“公信力”？只是2004年危言耸听说了一番国有企业可以很好发展，用不着改革，改革使国有资产大量流失，国有资产给私人老板吞食了等话，被某些媒体炒作一通而已。他来自台湾，留学美国，又如此厚爱国有企业，在美国、台湾和香港为何不呼吁大力发展国有企业或公有经济呢？他从未在社会主义中国生活过，也从未在国有企业工作或劳动过，甚至也没有对中国国有企业认真系统调查研究过，他又能对中国国有企业及其改革谈出什么准确而中肯的学术见解？国有企业改革是党中央和国务院确立的根本方针，是建立社会主义市场经济的题中之义，在改革过程中出现某些国有资产流失问题，多年来早有许多中国经济学家提出来了。国务院及下属国资委也不断采取着防范措施和纠正措施。如果这位先生想对国家有所贡献，请问又提出了几条首创的有价值的治国建议呢？可以说也是至今无一，不知其公信力从何而来？

中国经济学家对中国社会主义经济发展和改革是做出卓越贡献的。首先提出社会主义必须发展商品经济和市场经济的是中国经济学家。为此，孙冶方、顾准等经济学家不仅遭受了“左”的路线批判，而且被整得家破人亡。中国经济学家为了国家，为了真理，是付出过血的代价的。改革开放以来，作为孙冶方、顾准的学生和朋友的吴敬琏教授，以及其他许多经济学家，20多年来顶住来自“左”的和右的指责和批判（只要看看1991年报刊批了一年市场经济就可见一斑了），为社会主义市场经济体制市场导向的改革鼓与呼，对国家有关政策和改革措施贡献自己的全部智慧，在学术界赢得“吴市场”等雅号。邓小平和党中央集全党全民的智慧，当然也包括经济学家们的智慧，不断拨正中国社会主义改革和建设的航向，终于党的十四大确立了“社会主义市场经济体制”的改革目标，中国经济才有此后的辉煌，人民生活才有今日的小康。实践是检验真理的惟一标准，历史已经公正地给予中国经济学家巨大的公信力。

近一年多来某些报刊刮起一股不可忽视的思潮。先是几个自命的“草根经济学家”批判“主流经济学家”。经济学既是一门科学，在科学探索的过程中有不同学术见解，平等地百家争鸣，都是完全正常的。真理面前人人平等，无所谓主流、支流，更无贵贱之分。那么什么叫主流经济学？通常是指官方采纳的经济学。因为官方采用了，在公众心目中成了主流。今日中国，支持邓小平开创的社会主义改革开放这一伟大事业的经济学，就是主流经济学。“草根经济学家”们著文自诩“改革反思派”，说：“主流经济学家误导了中国的改革”。原来，他们批判主流经济学家是假，实质上是借批判主流经济学家批判邓小平开拓的20多年中国社会主义的改革开放。反对改革开放是断然不得人心的，是注定要失败的。闹了一阵，没有人理，于是引出

了某些人干脆直接攻击起经济学家来了。先是香港那位教授狂言：中国够得上经济学家的不到5人，一些著名经济学家连美国研究生都不如。后来又辩解说不包括老经济学家和留学过美国的经济学家，只是越描越黑而已。接着某报纸公布所谓公众民意调查，提出中国经济学家公信力问题，与之呼应。这下子连“草根经济学家”也一起扫光了。有的媒体更攻击经济学家已堕落为利益集团的代言人。还有文章有声有色揭露某某经济学家已是百万富豪，怎么可能为人民利益讲话？正如任何群体都有害群之马，我不敢担保经济学家中没有人拿着某个人、某个企业或利益集团的钱，为他们服务的。如有，请拿出证据来揭露。但我敢说从总体上讲，中国经济学家们是好的，是忧国忧民的、知识报国的，他们大多数过着小康乃至清贫的学者生活。就是生活水平较好，进入中等收入阶层，只要是依靠知识、诚实劳动所得，有什么不好？这不正是党的十六大确立的“不断扩大中等收入阶层”方针的体现吗？如果中国的教授们不率先进入中等收入阶层，能是中国昌盛的征兆吗？有文章攻击经济学家担任独立董事，就同资方代言人，这连什么是独立董事也没闹清楚就胡言乱语。独立董事制是国家立法建立的，攻击矛头指向谁？经济学家大多担任国企或国家控股企业的独立董事，代表哪个资方？更何况独立董事的法定责任恰恰是在董事会里维护普通股民和社会公众利益的。香港那位教授的工资和外快肯定比大陆的经济学家多得多，按某些人这等逻辑，他们为什么不追问那位教授是代表了哪个利益集团发言的呢？

香港教授怎么谈论中国都可以理解，也是他们的权利，但我们某些媒体，甚至有些党报党刊，热衷传播攻击中国经济学家的言论就不可理解了。试问社会主义中国建国50多年，居然培养不出5个经济学家，甚至著名经济学家连美国的研究生都不如，是中国的光荣，还是给中国抹黑？

中国媒体关注公众民意，这是可喜的。进行必要的公众调查也是可喜的。但一定要科学。对公众的意见也要有分析，有引导，而决不应误导。记得若干年前，报载某香港歌星乘机抵沪，一下飞机成百年轻的男女歌迷拥上欢迎，握手、签名、飞吻，乱成一团，而随后下飞机的是杨振宁教授，只有科教界几人迎接，形成鲜明的对比。当时有记者问那些年轻人，你知道那个老人是谁？是诺贝尔奖金获得者杨振宁。年轻人的回答令人哭笑不得：“杨振宁是干什么的？拿个奖金算个啥？”如果向这些年轻人调查科学家公信力，杨振宁肯定也排不上号了。某报刊如果有兴趣还不妨就原有公众调查一下中国新闻学家的公信力，我敢说比中国经济学家还要低。可不可以再调查公布中国政治家的公信力？我能理解你们没有这个胆量，那又何必拿中国经济学家开涮呢。不是说要用科学发展观统领一切吗？科学发展观首先要有科学态度，科学地对待中国经济学家吧。

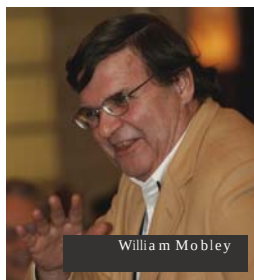
THELINK

本文作者为中欧国际工商学院名誉院长

新环境下的 中国人力资源管理



Vladimir Pucik



William Mobley



文 / 吴冯淑 戴华 牛培华

中国经济的快速增长为企业的发展提供了良机。面对巨大的中国市场，以及更为广阔的全球市场，企业的发展需要跟上节拍，人力资源管理的矛盾由此更为突出。“二十一世纪最重要的是什么？人才！”绝不是一句玩笑，而正是新环境下的企业家们亟待有效解决的问题。

2005 年 12 月 16、17 日，由中欧国际工商学院人力资源及组织管理研究中心和美国《人力资源管理》(Human Resource Management) 杂志共同主办的“人力资源领导力论坛”在上海成功举行。这是一场全面探讨和交流目前中国人力资源主要问题的盛会。该论坛集中了一百多位国内外知名学者、企业人力资源高管和咨询公司资深人士，由中欧飞利浦人力资源

管理教席教授杨国安主持。

论坛围绕 4 个主题展开，分别是“战略性人力资源管理问题和挑战”、“人才吸引和保留”、“人才发展和员工敬业度”及“其他中国人力资源问题”。由中欧飞利浦人力资源管理教席教授杨国安、中欧米其林人力资源管理教席教授忻格、中欧管理学教授茅博励 (William Mobley) 分别主持各主题的发言和讨论。在每个主题的演讲者发言完毕之后，演讲者和听众都展开了热烈的讨论，以进一步加深对各议题的理解。正如论坛主席杨国安教授在论坛一开始就强调的，此次论坛的一大特点即为充分发挥与会者的互动性，让学术、企业和咨询界三方相互学习。

复星经验和人力资源差异化

上海复星高科技(集团)有限公司副董事长兼副总裁梁

信军先生在主题发言中说道：复星从白手起家成长为领先企业，经历了多个阶段的人力资源管理问题。从创业之初，复星就提出了“以发展来吸引人，以事业来凝聚人，以工作来培养人，以业绩来考核人”的人才观，并始终贯穿于企业的发展之中。复星通过大力建设人力资源管理体系有效吸引和管理人才，主要分为四个方面：以发展和环境吸引人才；建立互补型团队，超越个人发展瓶颈，打造竞争力；多方位系统培训，培养和提升人才；注重企业文化建设，提高凝聚力。

“企业必须要实现人力资源管理的差异化才能在中国的竞争环境中取得优势”是国际人力资源管理界的两位知名学者——IMD 商学院的弗拉迪米尔·普奇克 (Vladimir Pucik) 教授和忻格教授的最新研究成果。两位教授运用海尔和米其林中国两个经典案例介绍了两家公司如何通过人才招聘、文化融合、职业生涯管理、绩效管理等方面的人力资源方面的具体做法建立独特的组织能力。

INSEAD 商学院的斯图尔特·布莱克 (Stewart Black) 教授和联邦快递的夏康琳 (Corinne Schuchard) 则以联邦快递为例，以充分的研究数据提出了实现企业核心价值的必要性和有效性。他们的研究证明：员工对公司核心价值观的认同能增强员工对企业的忠诚度。员工不仅会在工作上更投入，也会为公司和股东创造更多经济效益。

引人、留人：内训、环境与激励

如何吸引和保留人才是人力资源工作中的重要一环。面对目前中国人才严重短缺、流失率不断上升的现状，各位专家学者有何计可施？

DDI 公司负责亚太区业务的副总裁陈俐同通过对中国人才发展现状的研究发现，事实上人力资源经理和企业领导者具有不同的视角。通常两者在人才发展的“选、训、留、用”四个方面都有着认识上的差距。对于中国人才的严重短缺，流失率不断上升的问题，他提出企业应该加大培养内部领导者的力度。

不同于一般的概念，德州仪器的人力资源总监刘秋濂认为，员工的发展始于招聘，而招聘应该是一个持续进行的过程。公司和管理层应该创造一个员工乐于工作的环境，提高员工的工作积极性，使他们愿意长时间地留在公司里。针对不同的人才，德州仪器提供不同的薪资和发展计划。刘女士还特别强调领导者在人才保留上所起的重大作用。

对于中层经理一起着“承上启下”作用的特殊群体，美国凯瑞商学院的徐淑英在研究中发现了一种新的激励方式：员工和企业之间的双向投资将对员工起到激励作用。在员工和组织处于相互投资的关系时，员工和组织将获得双赢，这种关系是企业人才争夺战中需要进一步探究的。

根据香港中文大学刘志明和敖恒宇教授的研究，战略性人力资源管理对公司的业绩和员工关系有积极的影响。

人才发展与敬业度

除了激励手段，提供和保障人才的发展，提高员工敬业度，增强企业凝聚力，也是吸引、保留及有效管理员工的重要组成。

惠而浦亚洲的人力资源副总裁邓涛认为，目前在中国人才管理和员工敬业度方面存在着不小的挑战。敬业度是不同因素相结合的产物。但是通过系统的方法和对选拔、培训和绩效管理等环节的谨慎把握，公司能够推动人才的发展，提高员工的敬业度。

对比 20 家在华跨国企业和中国本土企业在人才发展上的作为，杨国安教授的研究结果表明，两者在人才培养上存在着显著差异：跨国企业通常拥有系统的人才选拔和培养体系，强调分阶段按部就班地通过培训、导师制等方法培养人才；而本土企业的领导者对人才的重要性体会更深，他们在人才培养上往往投入大量的时间和精力，更加注重让人才“边干边学”。双方的做法各有千秋，如果彼此学习，则可取长补短。

“推进领导力的培养是人力资源应当扮演的角色之一”，宾夕法尼亚州立大学的威廉·罗特韦尔 (William Rothwell) 教授指出，人力资源部应该建立和管理领导力培养的流程，确保领导者所专注的培养方式与能力和企业的战略方向与业务目标相一致。与此同时，Hay 集团中国区总经理陈玮从跨文化的角度对中国企业领导力的现状进行了深入的分析。有关跨文化管理，中欧的茅博励教授通过一些生动有趣的案例向大家介绍了外籍主管在中国失败的原因，并对公司和个人如何减小失败的可能性提出了一些建议。

外包：另一条出路？

正在企业为人力资源管理的效力和如何以之促进企业业绩而感到烦恼的时候，人力资源外包业务悄然兴起。外包这一业务，能否使公司的运转更为有效？来自外包服务公司 ExcellerateHR 的朱红霞和韬睿咨询公司 (Towers Perrin) 的倪道博 (Bruce Near) 通过实际案例介绍了北美在人力资源外包上的做法。他们认为，虽然人力资源外包在中国还是一个新事物，在将来却有潜力成为人力资源管理中重要的一部分。

无论使用什么样的物质性激励方法，提供什么样的个人发展计划，凝聚员工可能还需要依靠优秀的企业价值观和文化。这一点，玫琳凯公司中国区总裁麦予甫先生深有感触。在他的题为“和你的员工签订长期心灵契约”的热情演讲中，他介绍了玫琳凯中国的文化以及公司如何建立凝聚员工、向员工传输崇高价值观和目的的文化。强有力的企业文化使玫琳凯公司在艰难的环境中取得了蓬勃的发展并丰富了人们的生活。

此次论坛聚集了众多人力资源领域的权威，并提出了很多该领域最前沿的知识与实践，这样的机会对于与会者来说是不可多得的。THELINK

新教授加盟中欧

文 / 吴冯淑 钟晓文

翟博思 (De Bettignies, Henri-Claude)

中欧国际工商学院全球责任领导力特聘教授、INSEAD 商学院英杰华 (AVIVA) 领导力和企业社会责任教席教授



1961 年，翟博思前往日本。当时，他还是美国加州大学伯克利分校的一名年轻的研究助理。他与同事们正进行着一项 14 个国家企业高管态度的比较研究。由于缺乏对日本的了解，翟博思发现难以很好地理解收集到的有关资料。于是，他决定亲自到日本一探究竟。本打算只在日本呆上一年，因为获得教职，后来竟然呆了 6 年。亚洲各国发生着的变化令他着迷，他前往亚洲各地，充满兴趣地研究着日本、韩国和东南亚国家对西方管理实践的引进和移植。

6 年后，翟博思回到法国，任职于法国 INSEAD 商学院。他意识到欧洲人对于亚洲的认识十分有限，他们非常需要增强对亚洲最新发展的认识。于是，他启动了对日本、中国及东南亚国家的各项研究活动。在此基础上，1980 年，他创办了欧亚中心，担任主任，直至 1988 年。该中心除了从事研究、发展管理知识、增强欧亚企业领导间的联系之外，主要致力于教育和知识的发展。

加入 INSEAD 商学院不久，他就创建了组织行为学系。后来，他又成立了发展和责任研究中心，该中心在他的主持下，专门研究经济发展与社会责任之间的关系。

在过去的 30 年中，翟博思教授往返于欧洲、美国和亚太地区，开展教学、研究和咨询工作。三地所占时间基本相当。同时，他还开设高层经理培训课程，并担任一些组织机构的董事或学术委员会成员，如仲量联行 (Jones Lang LaSalle) 董事、全球领导力高层经理培训中心学术委员会成员等。除了学术工作以外，翟博思教授亦为欧洲、美国和亚太地区的一些大公司提供咨询。

迄今为止，翟博思教授撰写了 60 多篇专业论文和一些书

籍，如《中国企业转型》(1996)、《亚太地区变化的商业环境》(1997) 等。他还担任一些知名学术刊物的编委，包括《亚洲商业期刊》、《国际经营治理及伦理学期刊》、《亚洲管理学会期刊》等。

1988 年，翟博思教授前往美国斯坦福大学担任访问教授，为 MBA 和 EMBA 学生授课，直到 2005 年。

翟博思教授对中国一直保持着很浓的兴趣，他相信通过培养 MBA 学生及与企业领导人合作，能够增强中国和欧洲企业决策者之间的联系。中欧作为中国和欧洲的合作产物是他的首选之地。并且，他看到中欧正日益成为一个为中外经理人创造管理知识、发展管理技能的主要源泉。

芮博澜 (Ramasamy, Bala)

中欧国际工商学院经济学副教授

芮博澜教授是印度裔马来西亚人。1987 年前往澳门，在一家专门从事中国合资公司业务方面的公司工作。随后，他在澳门大学获得硕士学位。95 年前往新西兰梅西大学工作，96 年获得英国莱斯特大学的经济学博士，97 年回到马来西亚。来中欧之前，芮教授在英国诺丁汉大学马来西亚分校工作。

特殊的跨文化经历使他对亚太地区的经济、商业、文化形成了比较深刻的理解。在多个国家长期生活工作的经历也使他对当地的情况有了更好的了解。熟悉当地经济和政治体系，往往更易于在研究中寻找突破口。他强调研究应具有实用性和相关性，因此从事 MBA 教育多年，他最强调传递实用性的知识。

在诺丁汉大学马来西亚分校工作期间，芮教授担任学校的代理院长，同时领导欧亚商业研究中心的工作，该中心旨



韩国国策研究中心代表团访问中欧

文 / 吴冯淑

由众多韩国前政府高官和韩国知名企业家组成的韩国国策研究中心 (National Strategy Institute) 代表团于 2 月 12 日访问了中欧国际工商学院。此次访问是代表团 2 月 9 日至 12 日期四天的上海之行的最后一站。代表团由韩国国策研究中心理事长、韩国负责金融与经济事务的前副总理姜庆植带队，由来自政界、工商界、教育界等各界知名人士所组成，

其成员包括韩国驻经济合作与发展组织代表团前大使、韩国知识产权局前委员、韩国健康与福利部前部长等前政府高官，及三星、LG 集团等著名韩国企业的前总裁。

中欧国际工商学院教务长兼副院长郭理默 (Rolf D. Cremer) 教授代表学院向代表团表示了热烈的欢迎。在欢迎辞中，郭理默教授向代表团介绍了中欧的创建与发展，EMBA 课程主任梁能教授介绍了 EMBA 课程的情况，企业发展部主任康晓莉 (Seanie Comerford) 女士则介绍了学院的企业关系及赞助伙伴情况。中欧在较短时期内成功跻身世界一流商学

<< 新教授加盟中欧

在搭建一个平台，促进亚洲与英国学术界的合作。

芮教授的研究领域包括亚洲区域经济、外国直接投资、企业社会责任和国际商务战略。

从开始学术生涯起，芮教授的研究兴趣就一直在于亚洲地区的发展，其中对于中国的研究占了相当大的比重。他认为，中国与整个东南亚之间的经济联系不容忽视。东南亚共有 5 亿人口，这意味着一个巨大的市场。他希望自己在中国的工作和生活经历能够在促进这一经济联系上起到更多的作用。

芮教授对中欧的了解开始于和中欧教务长兼副院长郭

理默教授的几次合作。而中欧所在地，中国最具活力的城市上海更让他相信这里会为他提供一个精彩的研究舞台。

与另一位新教授翟博思相似，芮教授也十分关注企业社会责任方面的研究。他的侧重点是消费者对于企业社会责任的理

解。芮教授的研究成果发表在《国际银行营销杂志》、《亚太经济期刊》、《应用经济学杂志》、《商业研究杂志》、《技术教育》等学术期刊上。他主要在培训领域开展咨询活动，他在银行学、经济学、办公管理和东盟事务等领域开设了各种课程。THELINK



院，给代表团留下了十分深刻的印象，他们对中欧 EMBA 课程及中欧与企业界的密切合作表示了浓厚的兴趣。

韩国国策研究中心是一家致力于研究国家政策，并就政治、经济、外交、技术等领域热点问题为其成员提供咨询服务的非政府机构，它由韩国各大公司资助，1/3 成员是韩国政府前高官，2/3 成员是韩国各大公司前高管。

鉴于中韩之间日益密切的关系，代表团此次上海之行的目的是进一步了解和深入观察中国的发展，而上海及其周边地区作为中国发展的巨大引擎无疑是一个最佳的窗口。

代表团此行最大的感受是，以前他们觉得韩国有很多可供中国学习的地方，而现在上海及其周边地区快速稳健的发展却让他们发觉，中国有很多可供韩国学习的地方。姜庆植表示，上海浦东新区招商引资的成功模式和苏州工业园区与新加坡合作吸引大量著名跨国企业落户的方式都给他们留下了极为深刻的印象，这些模式是韩国可以借鉴的。韩国目前正在建立一个类似的工业区仁川经济特区，而此次中国之行可视为一次取经之行，也为韩国经济区的发展提供了一个参照。同时，韩国有关人士也在积极筹办一所拥有充分自主管理权的国际商学院。由于韩国教育在体制和政策上也存在着相当多的限制，打破这些限制还有待时日，姜庆植特别指出像中欧这样一所被誉为中国管理教育特区的国际商学院，是亚洲管理教育的一个成功典范，值得韩国借鉴。

当问及韩国企业在中国的发展时，姜庆植认为韩国企业在中国的作为有助于提升韩国企业整体的国际竞争力，与日本、美国等主要竞争者展开竞争。对于近几年来韩国企业的快速上升，GreenWood21 公司主席、LG 集团某子公司前总裁吴世熙认为韩国企业在中国工业方面的投资和发展已近饱和，韩国公司接下来要考虑的是进入服务行业，比如通讯、物流、交通等。虽然韩国企业在中国获得了巨大的成功，但是吴世熙认为韩国企业可以做得更好，目前仍然有两个问题困扰着进入中国市场的韩国企业，其一为交流问题，即语言障碍，其二为体制差异。克服这两个问题，对韩国企业而言意味着更大的发

展。这需要韩国培养更多的相关人才，在中韩之间起到更强的联系作用，有着良好管理教育背景并在商场浸淫数十载的吴世熙认为中欧是培养这些紧迫人才的好地方，他吃惊于中欧在短时间内的崛起，并赞同商学院在经济发展中所承担的重要角色，以及中欧提出的带动一批中国商学院共创国际声誉的努力。

面对中国金融业的发展和巨大潜力，在韩国银行界长期担任高级职务的韩国光州银行前总裁、Areko 公司现任董事总经理宋炳循表示，由于韩国金融机构近年来正处在自身变革之中，因此近期内不会在中国市场有重大举动，目前已有几家韩国银行在中国开设了分行，主要为在华韩国企业服务，未来将有更多韩国金融机构进入中国，并将扩大业务范围。他十分看好中国未来的发展，但是韩国金融机构在中国的发展尚需大量的努力及人才，必须找到合适的人才为之服务，而中欧这样的国际商学院正是一个培养人才理想基地。

在采访中，多位代表团成员认为，人才是发展的重要因素，纷纷提及建立一流国际商学院的重要性。他们对中欧成为中国管理教育特区的经历、中欧一流的课程设置、及中欧获得诸多国际大公司支持的经验颇感兴趣。对此，郭理默教授做了三点阐述：1. 经营管理人才的短缺令跨国公司意识到需要一流的商学院为其培养和储备人才；2. 中欧是中国与欧洲合作的产物，这一独特的背景使中欧得到了来自欧盟及欧洲国家的诸多支持；3. 中欧聘请专业领域内最知名的专家担任教授，当企业遇到问题时就会想到中欧，因为中欧拥有这些领域内数一数二的专家。

商学院和企业必须加强交流与合作，这样才能培养出实用的人才。代表团成员们对此十分赞同，有位成员注意到中欧企业合作伙伴名录上没有韩国公司，表示希望将会有韩国公司加入到中欧赞助伙伴网络中去，并说如果下次再来中欧，希望可以在名录中找到他们的身影。

此行让代表团看到了中国发展的未来，而对中欧国际工商学院的访问再一次坚定了他们对中国经济发展的信心。

THELINK

梁能、白诗莉、王建翎出任中欧副教务长



梁能教授



白诗莉教授



王建翎教授

3月6日，中欧国际工商学院教务长兼副院长郭理默(Rolf D. Cremer)教授代表中欧国际工商学院管理委员会宣布自2006年4月1日起，梁能教授、白诗莉(Lydia Price)教授、王建翎教授出任中欧国际工商学院副教务长。

梁能教授自2002年起担任中欧国际工商学院管理学教授、EMBA课程主任。他于1998年作为访问教授开始在中欧授课，曾任美国马里兰的洛约拉(Loyola)学院管理学终身教授、北京大学中国经济研究中心(CCER)管理学教授和博士生导师。

白诗莉教授是中欧国际工商学院市场营销学副教授，

2003年加入中欧。自2005年起，担任中欧市场营销学学科主任。1996年，作为访问教授开始在中欧授课，曾执教于香港科技大学和法国INSEAD商学院。她还是纽约大学、北京大学和葡萄牙里斯本天主教大学的访问教授。

王建翎教授1998年加入中欧。1998年至2000年担任中欧MBA课程主任，自2001年就任中欧案例发展中心主任，2004年10月1日起兼任中欧MBA课程学术主任。

中欧管理委员会希望通过此项任命，进一步加强学院与外界的联系、扩大教授的影响力、促进学院各项决策的制定与执行。

中欧教务长兼副院长郭理默教授荣任EQUIS委员会委员

中欧国际工商学院教务长兼副院长郭理默(Rolf D. Cremer)教授于2006年2月被委任为欧洲质量认证体系(EQUIS)委员会委员。

EQUIS认证体系是目前世界上商学院认证最具影响力的两大体系之一。获得该项认证是对商学院质量的充分肯定。中欧国际工商学院是中国大陆首家，也是至今为止唯一一家获得EQUIS认证的商学院。除此之外，中欧目前还进入了申请另一大认证体系——美国商学院协会(AACSB)认证的过程。(有关两大认证体系具体报道，见中欧《The Link》杂志2005年冬季版第36至37页)

EQUIS委员会委员约有20位，其中国际学术委员有12位，由来自欧洲各大著名学院的资深专业人士担任。此次中欧教务长兼副院长郭理默教授受任，表明了中欧国际工商学院国际地位和影响力的提高，也表明了中欧作为中国与欧洲的合作典范所取得的巨大成功。

EQUIS委员会的任务是审批申请机构的资格，并就候选学院EQUIS认证流程的确定与监控向EQUIS主任提出建议。此外，该委员会还负责向EQUIS颁证小组推荐候选学院。

白诗莉接任中欧MBA课程学术主任

3月6日，中欧国际工商学院教务长兼副院长郭理默(Rolf D. Cremer)教授代表中欧国际工商学院管理委员会宣布：自2006年4月1日起，白诗莉(Lydia Price)教授将接替王建翎教授担任中欧国际工商学院MBA课程学术主任一职。

王建翎教授将于2006年3月31日结束为期18个月的中欧MBA学术主任任期。郭理默教授代表学院管理委员会高度评价了王建翎教授在担任MBA学术主任期间的出色表现。在王教授的领导下，中欧MBA课程发生了显著的变化，扩大了MBA招生规模，并实施了MBA新课程。

中欧MBA课程将在白诗莉教授的带领下继续努力，再创佳绩。

来 访

欧盟委员会能源委员访问中欧



欧盟委员会能源委员安德里斯·皮耶巴尔格斯 (Andris Piebalgs) 博士于2月21日访问了中欧国际工商学院, 受到了中欧教务长兼副院长郭理默 (Rolf D.Cremer) 教授的热情接待。访问期间, 皮耶巴尔格斯博士与学院领导和教授就中国当前的能源政策问题进行了讨论, 还与学院 MBA 学生代表进行了亲切的会谈。

来访中欧之前, 皮耶巴尔格斯博士于2月20至21日期间参加了在上海举行的第六次中国 - 欧洲联盟能源合作大会, 并在会上发表了主旨演讲。

西班牙众议院第二副议长访问中欧

1月21日上午, 西班牙众议院第二副议长、西中友好小组主席比拉华纳 (Jordi Vilajoana Rovira) 先生一行访问了中欧国际工商学院。中欧执行院长佩德罗·雷诺 (Pedro Nueno) 教授和副院长兼中方教务长张维炯教授陪同代表团参观了校园并与比拉华纳副议长进行了会谈。比拉华纳副议长高度赞扬了中欧国际工商学院在短短十一年内所取得的巨大成功, 并对西中双方在此项目中的密切合作表示欣慰。比拉华纳副议长还指出, 中国的发展正处于一个关键的时期, 西班牙和欧盟应该一如既往地支持中国开展国际合作、融入世界的努力。

欧盟委员会首位信息社会与传媒政策委员访问中欧

1月16日, 欧盟委员会负责信息社会与传媒政策的委员维维亚娜·雷丁 (Viviane Reding) 女士到访中欧, 并发表演讲,



阐述了“信息通信技术能为欧盟与中国提供实现社会包容、参与、经营、增长与就业新机会”的重要观点。

雷丁女士是欧盟委员会首位信息社会与传媒政策委员。她认为, 信息通信技术在欧洲的关键作用是持续推进现代化。信息通信技术是一个高度创新的经济部门。在欧洲, 该行业研发的投入占有所有行业的四分之一强, 同时它也创造了相应的经济增长与就业机会。欧盟的“2010 信息计划 (i2010 Initiative)”提供了一个战略性框架, 将把包括监管、研究、成员国合作、产业及其他目标在内的欧盟所有相关政策工具整合起来。欧盟希望通过这一整合, 促进信息通信技术研究投资的显著增长。

教 授

中欧执行院长雷诺教授参加西班牙议会听证会

今年2月, 西班牙议会拟出台的一条针对制药公司的法律引起了西班牙各大制药公司的争议, 他们要求举行听证会讨论是否通过该条文。中欧执行院长佩德罗·雷诺 (Pedro Nueno) 教授作为行业外的专家受到了听证会的邀请。

2月17日下午, 虽然身在上海, 但在西班牙议会的盛情邀请下, 雷诺院长还是通过视频会议的方式参加了听证会, 并在会上提出了自己的观点和建议。对此, 雷诺教授表示, 这次西班牙议会会对他的邀请说明了两点: 一是西班牙议会在制定法律的时候注重听取多方面的意见; 此外, 他作为中欧国际工商学院的执行院长受到邀请, 也说明如今中欧的影响力和知名度已经在国际上日益显著。

西班牙费利佩王子会见中欧名誉院长刘吉教授



2005年12月15日, 西班牙阿斯图里亚斯王子费利佩·德博尔冯 (H.R.H. Felipe de Borbon) 殿下在马德里扎祖勒宫会见了前往西班牙参加第四届中欧论坛的中欧国际工商学院名誉院长刘吉教授。费利佩王子与刘吉教授就中欧国际工商

院的发展、中西两国及中欧双方关系等一系列问题广泛地交换了意见。双方一致认为中欧国际工商学院是沟通中欧关系的一座重要桥梁。

课 程

全球 CEO 课程获知名老总认可



2月18日, 首次由中欧国际工商学院、哈佛商学院和 IESE 商学院三校联合推出的“全球 CEO 课程”首个模块在中欧上海校园圆满结束。三十多位来自国内各大知名企业的领军人物汇聚中欧课堂, 他们在结束了紧张的住读模块学习之余, 纷纷感言, 肯定了该课程对他们在实际管理工作中的作用。

首个模块涵盖了企业战略与实施、成功营销战略、管理控制、领导力与个人发展、中国宏观经济与改革展望等课程内容, 由三校选派的优秀教授联合授课。在听课之余, 学员还参加了由中欧人力资源及组织管理研究中心组织的“华人企业全球化高峰论坛”, 分享了该中心成立以来在华人企业全球化方面的研究成果, 同一百多位企业家共同探讨华人企业全球化的成功之道。在总结本次模块学习收获时, 多位学员向全体同学和教授交流了自己的学习心得。

学员董明珠表示, 对第一模块的学习她有两点体会: “第一, 通过课程学习和案例分析让我找到了管理上很多方面的差距, 对如何带领企业走向新的高度和提高企业管理控制能力有了把握; 第二, 认识了许多好同学, 优秀的同学是有效学习与共同提高的保证。”和她一起上课的学员翟美卿也对课程案例给予了充分肯定: “案例选择很好, 我在战略方面的内容受益最大, 沃尔玛 (Walmart) 超市的案例让我掌握了成功企业的市场进入战略, 并充分体会到并购中企业整合的重要性。”

学员郭为充分肯定了课程教授的水准: “我感觉整个5天半的课程都很好, 教授水平很高。除了对管理体系和架构的分析, 我对哈佛商学院的案例加框架的分析方法情有独钟, 因为卓越的执行力是战略成功实施的保证。中欧的柏唯良 (Willem Burgers) 教授十分了解中国, 他会使用与中国思维相接近的方法阐述问题。忻格教授通过录像和案例的分析让我感受到富有激

情对于企业领导的重要性; 吴敬琏教授的内容对我非常有用, 他指出人们在日常管理和思维中往往只重结果忽略过程, 不能站得更高更长远看问题。总之每个教授都给我留下了深刻的印象。”

据悉, 三月中下旬全球 CEO 课程第二个模块将继续在中欧国际工商学院上海校园举行, 中欧、哈佛和 IESE 三校的课程学术主任和课程运作团队将对首个模块进行总结, 并在课程安排和服务方面吸取首个模块的成功经验和部分同学的建议, 以便该课程的后三个模块能取得更好的效果。

招 生

中欧 MBA2006 首次深圳招生咨询会反响热烈

1月7日下午, 中欧国际工商学院在深圳举办了2006年首次 MBA 招生咨询会, 来自珠三角地区的200多名有关人士参加了该次活动。中欧副院长张维炯教授作了题为“企业家如何创业?”的演讲, 他凭借着对民企的潜心研究, 并结合中欧校友虞峰创办聚众传媒的实例, 深入浅出地论述了创业流程、创业风险及创业机会这三项创业要素。随后中欧 MBA 行政主任李瓊瓊女士、中欧 MBA 校友黄反之先生及05级在校学生王碧辉分别介绍了2006年中欧 MBA 招生情况, 在中欧的学习生活以及毕业后的发展等等。最后, 不少听众纷纷提出自己的观点和问题, 与举办者进行了热烈的讨论。

中欧 EMBA 课程招生咨询会在京举行

中欧国际工商学院 EMBA 课程招生咨询会于1月21日在北京中国大饭店举行。近150名对中欧 EMBA 课程怀有浓厚兴趣的人士参加了这次咨询会。会议由中欧北京代表处副首席代表萧斌女士主持。中欧北京代表处 EMBA 招生经理周华军先生首先向来宾介绍了学院的历史和近况, 并详细介绍了中欧 EMBA 课程及招生情况。中欧市场营销学教授周东生为来宾做了题为“奥运营销的启示”的精彩讲座。两个发言都受到了来宾的热烈欢迎。会后, 中欧助理院长、北京代表处首席代表马遇生先生和周华军先生回答了来宾的提问。

论 坛

中欧“高朋满座”论坛探讨中国金融市场大变局

2月18日, 在中欧国际工商学院举行的高朋满座论坛上, 作为演讲嘉宾, 国务院发展研究中心金融研究所副所长、博士生导师巴曙松博士指出, 2006年中国金融改革可能出现的变化及其剧烈程度, 将会明显得多、剧烈得多! 刚过去的2005年可以被称作是中国金融改革的元年。在这一年中, 我国的金融体制改革进程快速推进, 一系列的变革诸如国有银行的股份制改革上市、股权分置的改革、资本充足监管的实施以及汇率和利率的市场化等等接踵而至, 令人目不暇接。变革的剧烈

程度前所未有的，但这在国务院发展研究中心金融研究所副所长、博士生导师巴曙松博士看来，还仅仅只是个开始。巴曙松博士结合自己在银行、证券和基金领域数十年的实践经验与研究成果，深入浅出地论述了他所目睹的这场金融变局。他还同时对体现变革加剧的三个方面进行了阐述。巴博士还针对当前国有银行引进战略投资者，以及“银行是否贱卖”等问题发表了自己的看法。

第四届欧中论坛在西班牙顺利召开

2005年12月12-13日，第四届欧中论坛在西班牙巴塞罗那顺利召开。欧中论坛由中欧国际工商学院中欧文苑在2002年发起，旨在为促进欧洲与中国之间的对话提供良好平台。在此次论坛上，来自欧洲、中国及美国的学者专家和官员齐聚一堂，共同探讨了三大问题：当前欧盟与中国的关系；在合作的欧亚大陆上展开的欧中关系；欧盟、中国与美国的三边关系。欲获悉此次论坛上发表的演讲稿和其他信息，请联系高大伟 (David Gosset) 先生：gdavid@ceibs.edu。

中欧沙龙探讨 06 年最值得关注的理财产品

1月13日，中欧沙龙“2006年最值得关注的理财产品——黄金”在中欧国际工商学院北京代表处如期举行。主讲嘉宾郭晖先生（北京中汇安高信息咨询有限公司总经理，首席金融分析师）分别就古尔德成功的五大理由、全球高通涨的到来、股市资金流入黄金市场、2005年黄金市场分析以及近期黄金操作策略五个方面进行了详细的介绍分析。精彩的演讲博得了阵阵掌声。郭晖先生演讲结束之后，参加沙龙的30多位校友各抒己见，兴致勃勃地开展了大讨论。来宾们纷纷表示对这次沙龙非常满意，希望能有更多的机会了解投资金融方面的信息。

秦晓博士与中欧师生畅谈“大型公司总部管理之道”

2005年12月23日晚，来自中欧EMBA04级北京班、05级深圳班的同学与华南地区校友欢聚一堂，和招商局集团董事长秦晓博士共同探讨“现代大型公司总部管理之道”。秦晓博士首先从经济学的角度阐释了新古典学派对企业认识——“生产函数”，并回顾了现代大型企业的发展历程，进而用现代企业理论对公司本质进行了解释。秦晓博士重点分析了中国企业目前存在的三大问题。秦晓博士主题演讲结束后，校友学员踊跃提问发言。12月24日，中欧同学参观了招商局博物馆和蛇口工业区。EMBA04级北京班、EMBA05级深圳班、华南校友都积极参与其中，同时亦得到招商局蛇口工业区的大力支持。同学们表示，参加这种旨在加强各地学员交流的活动获益匪浅，不仅增强了彼此之间的友情，更分享了大家的成功经验。

欲获悉更多具体新闻消息，请登录中欧国际工商学院网站浏览：www.ceibs.edu

“引爆市场力”——中欧华南高层管理论坛探讨如何驱动企业持续成长



几乎每个企业都有雄心勃勃的成长计划，但这些计划很少能够真正带来长期的、有利润的成长。那么，那些突破性成长，实现爆炸性成长的公司是怎么成功的呢？

3月2日下午中欧国际工商学院华南地区学员、校友及客户约两百多人在深圳博林富诺酒店齐聚一堂，与中欧访问教授、国际著名企业发展战略专家丽塔·麦奎斯 (Rita McGrath) 教授共同探讨如何驱动企业持续成长的问题。

麦奎斯教授运用国际最新研究成果和商业案例，以全新的视角帮助中国企业家开拓思路。她讲到，通过对全球市值超过10亿美元的公司的研究发现，在过去三至五年中，年增长率达到5%的公司在美国国内仅有538家，美国以外也只有348家。尤其是大型企业，要获得增长十分困难。大多数公司通过兼并收购寻求增长，但也有一些公司能够摆脱这种常规模式，通过引爆市场能力寻求突破，而且这些公司处在通常被认为没有增长希望的成熟行业。在麦奎斯教授看来，看似矛盾的表象下暗含着可被发掘的驱动公司成长的技术与规律，大致可将其归纳为五大策略：1. 改变顾客的整体体验；2. 重新改造产品与服务；3. 重新界定业务及关键衡量基准；4. 预期或探索产业变革；5. 创造新的市场空间。麦奎斯教授以墨西哥水泥公司 (CEMEX) 及芬兰通力电梯公司为范例，着重阐述了通过改变服务内容引导增加公司业务类型，改变业务模式并实现增长策略。与会的学员、校友及客户结合自身经验，就改造产业内的利润源、颠覆传统竞争方式、实现蓬勃成长等问题和麦奎斯教授进行了积极、坦诚而深入的交流。

随后，中欧国际工商学院EMBA课程主任、管理学教授梁敏教授做了题为“管理教育与中欧EMBA”的演讲。梁教授向大家介绍了中欧EMBA的最新发展情况，和大家分享了他在管理教育方面的研究成果，并探讨了哈佛式案例教学的弊端以及中国工商管理教育的未来。从1995年至今，华南地区已经集聚起一大批中欧EMBA校友，校友网络日益扩展。2005年中欧正式开设了EMBA深圳班，2006级EMBA深圳班的同学亦将于今年三月正式入学。华南经济圈的管理力量由此获得了亚洲领先的商学院的教育支持。

一位韩国高管的中欧选择——德勤咨询（韩国）公司副总裁宋德镐访谈

文 / 吴冯淑

宋德镐，德勤咨询（韩国）公司副总裁，2005年3月开始中欧EMBA的学习。每个月他都必须从韩国首尔飞到上海，参加四天的课程。一位韩国高管不辞辛劳、不顾麻烦飞来中欧上深为的是什么呢？2月12日，韩国国家研究中心在他的推荐下访问了中欧，并对学院留下了深刻的印象。他又为什么对中欧如此大力推荐呢？

在本刊编辑的采访中，印象最深一句话是：“每次，我乘飞机来中欧的时候，都对即将要学习的内容充满了期待。”当时，我们的采访已经接近尾声，他正在赶去教室，他说他很享受这里的学习。中欧的学习生活，用他的话来说，是“宝贵的资产”。

中欧教授们的教学技能对激发我的学习兴趣起到了很重要的作用。

推荐中欧。他说，对于一位商界人士，中欧应该是最理想的地方。

我有二十多年的工作经历，从事过咨询、财务、管理等方面的工作。我想我还有20年的时间可以工作，所以我觉得是时候给自己充充电了。对于年轻人来说，获得MBA学位会为他们的职业发展带来很多的机会，但对我不是这样。通过MBA学习，我可以回过头去看看我以前的工作，哪些做得是正确的，哪些是错误的，在以后的工作中我又可以怎样做。由于中国的重要性，我很想了解中国。虽然我学过一点中文，但是我的中文非常差。所以，对我来说中欧是最好的选择，因为中欧为我提供了一个学习管理知识、学习中文、了解中国和结交朋友的好机会，解决了我所有的问题。

《The Link》：这次韩国国家研究中心来访中欧，您在其中起到了什么样的作用？

宋德镐：目前韩国人对中国的了解很少，很多韩国人来到中国、上海访问，大多数只是在中国逗留三五天，通常以旅游观光为主。我觉得这种短短几天的旅游参观不可能让他们对中国有很多了解。中国和韩国是邻国，中国对韩国、对全球的意义日益重要，所以韩国人应该对中国有更多的了解。

一个国家的经济发展需要有好的商学院培养优秀的管理人才，像中欧这样优秀的商学院对于中国是很重要的，我觉得这也是中国的成功之一。认识中欧能够帮助我们更好地认识中国。如果韩国国家研究中心要组织一次更高质量的访问，那么中欧应当成为其中的一站。所以，当研究中心准备来上海的时候，我就向他们推荐了中欧。

《The Link》：您现在是中欧的一名EMBA学员，您当初是如何选择中欧的？您是怎么知道中欧的？

宋德镐：对于我们韩国人来说，中国是个非常重要的国家。两个国家之间拥有千年的联系，我们有相似的文化，今天中韩之间有着相当巨大的贸易往来。所以，我希望有机会能够更好地认识中国。我的一位朋友曾长期地研究中国，他向我

《The Link》：您在中欧已经学习了几个模块了，经过一段时间的学习，您认为中欧的课程安排、教授、学生和校本身怎么样？

宋德镐：我在本科时候的专业就是商务。所以，刚开始的时候我并不认为我在商务知识方面能够学到多少东西。然而，与我的想法恰恰相反，我在中欧学到的商务知识对我来说是最

虽然从早上八点半到晚上五六点钟，我们一整天都坐在教室里，奇怪的是我并不感到枯燥。

有价值的。虽然几年前我在这方面已经学了些东西，事实上在当时没有任何商业实践的情况下，我对于这些知识并不理解。

每月四天的课程是非常紧凑的。中欧的课程结构安排得很好，教授们教得十分生动。我觉得所有教授的教学技能都很好。他们通常从最基本的知识开始，循序渐进，而且非常有系统性。虽然从早上八点半到晚上五六点钟，我们一整天都坐在教室里，奇怪的是我并不感到枯燥。整整四天我都保持着兴奋的状态。要做到这一点，对于教授的教学技能要求是很高的。他们把讲课、案例讨论和课堂讨论结合起来，这是十分有效的教学方法。中欧教授们的教学技能对激发我的学习兴趣起到了很重要的作用。

自去年3月份开学以来，我已经在中欧学习了近一年时间。我们英文班有60位同学，我们之间的关系非常友好，相处融洽。每个月我们相聚一次，这很有意思。我跟我在韩国的朋友们说，在上海我有60个朋友，我可以打电话给他们，和他们讨论、聚会、活动。他们是我生活和职业发展中宝贵的资产。我也和其他班的同学一起吃饭、参加活动，增加了解，扩大交往。我们有小范围内的商务聚餐，还有其他一些活动，这对我了解中国和德国公司很有用。

自从我来中欧以后，虽然没有上系统的语言课，但是我的中文已经有了很大的进步。每月四

天来到这里，在中文的语言环境下，我可以经常练习我的中文。同时，在中欧的课堂上讨论很多德国公司的案例，这让我获得了很好的学习机会，我可以和德国的商界人士面对面地讨论实际的问题。

《The Link》：除了这次德国国策中心代表团的访问，您还向其他人说起过中欧吗？

宋德镛：现在我周围的德国人都把我看作是中国通。他们邀请我去参加任何与中国有关的活动。这次，国策研究中心的人谈到访问上海时，他们就说，“为什么不去问问宋先生呢？让他给我们出点主意吧。”

我总是尽量多地向我周围的人说起中欧。我有一位朋友是德国 Dossan 集团的高管。今年他们公司将有两个人来中欧上 EMBA。我不能说因为我他们才来到中欧，但是可能我的介绍起了点作用。

《The Link》：据您所知，目前德国学生在中国学习 MBA/EMBA 的情况怎样？在中国的学习有助于他们的职业发展吗？

宋德镛：目前有3万多名德国学生在中国学习。大部分是学习汉语的。在一些著名的大學里也有很多德国 MBA 学生。但是 EMBA 学员是极少的。我认为在中国学习 MBA/EMBA 是一石二鸟的策略：获得 MBA 学位是一个重要的目标，同时认识中国也是重要的。

即使他们以后不在中国工作，或者他们的公司和德国也没有联系，他们在中欧学到的管理知识同样是有用的。因为中欧的课程设置和国外其他商学院是一样的，所以在中欧学到的知识和在其他商学院学到的是相同的。在中欧，我们不仅能获得一个 MBA 学位，还能增进对德国的了解，这是一种增值。

《The Link》：您可以再介绍一些国策研究中心的情况吗？

宋德镛：从我个人的观点来看，我成为国策研究中心的成员已经有10多年了，现在是运营管理委员会的委员。在这里我能够和更多的人交流，讨论不同的话题。国策研究中心每周的讲座，谈论的都是当前德国的政治、德国国内外的经济形势、技术发展及其他有意思的热点话题。我经常能在讲座中有所收获。每年国策研究中心都组织一到两次访问，这也是学习的好机会。参与国策研究中心的活动和工作，我能够结识很多人，他们中大多数人都比我经验丰富，我可以向他们学习。

《The Link》：从此次德国国策研究中心的访问来看，中国/上海对于德国来说越来越重要，这次特殊访问有什么结果吗？

即使他们以后不在中国工作，或者他们的公司和德国也没有联系，他们在中欧学到的管理知识同样是有用的。

宋德镛：我相信中欧将在德国有更大的名声。虽然这次只有70个人访问了中欧，他们会向几百个人说起我们的学校，而这些人中的大多数是德国决策性的领导人。

《The Link》：访问后，国策研究中心的成员们对您有所反馈吗？

宋德镛：访问后，我马上得到了两个反馈。第一个是有人请我劝说他们正在考虑国外 MBA 学习的孩子来中欧学习。第二个是，以前他们总是不理解为什么我会花那么多的钱和时间来中欧学习，现在他们理解了。他们夸奖我做出了这样一个决定。

《The Link》：您能不能再谈一点您自己？

宋德镛：中国和德国是邻国。两个国家都从经济合作中获益。同时，目前及将来还有很多的问题需要我们来面对。我想进一步了解中国，在防止两个国家间的偏见和增强相互了解方面起到一些作用。

每次，我乘飞机来中欧的时候，都对即将要学习的内容充满了期待。我非常喜欢这里的学习。THELINK

实现你的创业梦想——中欧创业支持平台



文 / 张晴

创业是很多人心中的梦想。在 MBA 的发源地——哈佛商学院，近几年流行的一句话是 “If you don’t have a start-up idea, you are nobody”（如果没有创业点子，你什么都不是）。

成功的创业者们，不仅为个人也为社会带来了巨大的财富、推动力和影响力。能够抓住新的商业机会的创业者们，不仅在短期内使自己及其企业积累了巨大的财富，甚至还影响了整个社会的商业模式和人们的生活方式，如马云、张朝阳、丁磊、陈天桥、马化腾等中国企业家在互联网发展中所取得的巨大成功。

一个人要想在社会中取得较大成就，使其价值最大化，就需要将个人发展与社会发展紧密联系起来。目前中国经济处于快速增长发展时期，各行各业尤其是服务业有着很大的发展空间，在每个细小的领域内都存在未开发的需求和新的市场机会，等待最卓越、最勇敢的创业头脑来发掘。

构成一名成功的企业家的关键因素中，勇气十分重要。中欧名誉院长刘吉教授认为企业家不仅要具有高智商、高情商，还要有高胆商，要敢冒险，有胆量；MBA 教育的作用是把他们的智商、胆商、情商开发出来，培养他们的这种能力。对于这一观点联想控股集团总裁柳传志表示同意，他说“尽管是企业家，我没太觉得是天生的，我原来从来没想到过自己会成为企业家……我们是不断提高自己才提高出来的。”随着中国市场经济的完善，对创业者的要求越来越高，而 MBA 经过系统的商业理论的培训教育和智商、胆商、情商的开发，更将成为企业家的充分准备。

创业也更多是一种生活方式，一种自信、开放、不怕冒险的生活方式。虽然艰辛，但是能享受不断把梦想变为现实的奋斗过程，这种精神上的自由和成就感也是非创业人士难以体会的。中欧创业中心主任言培文（Per V. Jenster）教授表示，“创业的一个风险是：一旦享受过创业的自由后，（创业者）就很难回到那种按部就班的上班生活；就像流浪过的猫一样，再也无法舍弃自由的空气了。”

对于 MBA 选择创业，言培文教授提到一点，“不要为创业而创业”。做你喜欢的，做你熟悉的，这永远是创业的黄金法则。光有课堂上的理论熏陶还是不够的，最好要有从事相关领域的实际经验，这会使得你创业起来得心应手。另外，建立良好的人际关系甚至比融资还重要。中欧现在有着广大的校友网络，能成为 MBA 创业者们的宝贵资源。

创业是如此生动丰富的经历，令你的人生与众不同。如果创业是你的兴趣；同时你头脑积极开放，不怕冒险，能够忍受失败，自信执着，外在客观形势也合适，那么为什么不考虑创业呢？

中欧创业支持平台链接：

中欧 MBA 创业俱乐部

旨在为 MBA 在校生——那些充满活力的未来商界领袖们提供创业社区氛围，帮助和支持有创业激情的年轻人追逐和实现梦想。俱乐部目前为会员提供包括理念分享、成员沟通和创业资源通道支持的平台。俱乐部的活动包括社会活动、讲座、创业沙龙和头脑风暴等，通过一系列的活动尽可能帮助学生获取创业的动力、灵感和远见。

中欧创业中心

中欧创业中心旨在为那些对于创业感兴趣和正在创业的学生和校友提供支持和引导，在中国推动创业教育的发展，并建立一个学术平台，增进创业的学术研究。中欧创业中心通过举办创业投资论坛、商业计划大赛、创业企业案例研讨会等多种活动，加强与企业家、风险投资基金及创业领域专家间的互动，在服务学生的同时也服务社会。

中欧校友创业俱乐部

中欧校友创业者俱乐部隶属于中欧国际工商学院校友会，是校友中的创业者聚会交流的组织，充分利用中欧的管理和网络资源优势，帮助中欧创业者更安全、有效、快速地发展。活动形式包括论坛、讨论、案例分析、餐会、旅游、运动等，其主题将涵盖各种创业实务和创业理论，同时俱乐部将力促会员中新的创业和合作项目的产生。会员主体包括校友中的企业主或主要合伙人，以及部分即将创业的校友。

中欧创业基金

中欧创业基金在中国的商学院中是独一无二的。该基金由国际投资者投资设立，用以支持中欧 MBA、EMBA 校友的创业实践。中欧计划今年吸收 MBA 在校学生组成团队直接参与创业基金的管理，其目的是更好地贯彻商学院的“教育”理念，使 MBA 学生们有机会亲身参与到风险投资基金的管理中，从而为未来承担创业者、风险投资者等角色奠定更好的基础。THELINK

如对加入该基金管理团队感兴趣或欲了解相关创业俱乐部信息，可与中欧 MBA 创业俱乐部联系。电子邮箱：zqing.m052@ceibs.edu.cn。本文作者为中欧 MBA05 级学员、中欧 MBA 创业俱乐部主席

“虚拟经营”之道——中欧EMBA04级学员美特斯邦威公司考察交流活动



文/王媛媛

在美国学者于1991年最早提出“虚拟企业”概念仅仅5年后,美特斯邦威公司就运用“虚拟经营”之道,从1995年初创期的500万元销售额发展到2005年的30亿元,持续10年实现80%以上的年销售增长。在全球有不少运用“虚拟经营”之道而大获成功的企业,如NIKE等。近年来全球兴起的外包、供应链等管理理念都与之有着异曲同工之用。这种“虚拟经营”模式到底有何奇妙之处,该如何借鉴和运用这种经营模式?带着这些问题,中欧国际工商学院40余名2004级EMBA学员在副院长张维炯教授的带领下,于2006年3月2日拜访了美特斯邦威公司上海总部,展开了一次“虚拟经营”的探索之旅。

EMBA2004级上海班学员、美特斯邦威集团副总裁王泉庚同学带领学员们参观了美特斯邦威总部的设计中心、信息中心、物流中心、企业内部大学、服饰博物馆等,使大家直观地感受到了虚拟经营的运作模式以及美特斯邦威作为中国成长最为迅速的服装品牌的核心竞争力。

一场与美特斯邦威集团董事长兼总裁周成建的对话拉开了中欧EMBA学员“虚拟经营”商业模式研讨会的序幕。周成建总裁向各位中欧学员介绍了公司如何创新管理流程、运用“虚拟经营”之道专注于研发、渠道、物流等高附加值的环节,而将生产、销售等低附加值的环节外包给合作伙伴,一跃成为时尚休闲服饰行业的龙头企业。

张副院长对美特斯邦威的创新经营模式给予了很高的评价,并就公司未来的增长模式与周成建总裁展开了深入的讨

论。周成建总裁展望了中国服装业的发展前景以及企业战略的应变之道。中国服装业的成本优势正在不断弱化,应着眼于发挥品牌优势,因此,美特斯邦威在未来五年的发展策略将注重进一步加强产品区域化区分、提高产品流通速度,以及资本结构创新等领域。周成建总裁还透露公司有可能采取购并方式推出与现有品牌目标客户群体不同的新品牌,并探索引入战略投资者或公开募集。

来自物流、零售、法律、金融等行业的中欧EMBA学员分别就美特斯邦威的供应链管理、价值链挖掘、库存管理、加盟商管理、引入战略投资者或公开募集、品牌战略,以及中国服饰文化历史等问题与美特斯邦威管理层人员进行了热烈的讨论,同时还探讨了引入第三方物流和战略投资者合作方案的可能性。

美特斯邦威的核心管理层有多位中欧EMBA学员。2004级EMBA上海班学员王泉庚同学于1995年加盟刚开始创业的美特斯邦威公司,现任集团高级副总裁,主管企业信息化、物流供应链、生产采购等领域。王泉庚从零开始一手独创的美特斯邦威管理信息系统也得到了社会的广泛肯定,2003年他被全球权威评测机构美国IDC国际数据公司评选为首届“中国

五大杰出CIO(首席信息官)”。他曾受邀在IBM的全国会议、中国信息化百强和500强企业、中欧信息俱乐部、香港理工大学、中国信息化最佳实践讲堂和社会各大型信息化论坛上做主题演讲和专题讲座,并受到一致好评。

王泉庚同学向各位EMBA同学介绍了“虚拟经营”的含义、模型、运作要素、模式的选择以及运作过程。他指出虚拟经营不是一般大众认识的“空手套白狼”的“皮包公司”,也不是单指全部外包或者网络经营,而是以核心能力或优势能力为依托,采用外包或联盟等非产权合作的方式,使用虚拟技术和信息技术,将某些功能虚拟化。

王泉庚,中欧EMBA2004级上海班学员、美特斯邦威集团副总裁

部、香港理工大学、中国信息化最佳实践讲堂和社会各大型信息化论坛上做主题演讲和专题讲座,并受到一致好评。

王泉庚同学向各位EMBA同学介绍了“虚拟经营”的含义、模型、运作要素、模式的选择以及运作过程。他指出虚拟经营不是一般大众认识的“空手套白狼”的“皮包公司”,也不是单指全部外包或者网络经营,而是以核心能力或优势能力为依托,采用外包或联盟等非产权合作的方式,使用虚拟技术和信息技术,将某些功能虚拟化。

在“虚拟经营”的模式下,品牌运营商的核心能力来源于设计开发、市场营销和信息技术,管理高附加值的无形资产,而将生产外包或贴牌生产,并将销售外包或特许经营,以及借脑将管理外包给专业顾问公司。美特斯邦威整合了公司的核心能力、资源整合能力,以及合作伙伴互补能力,形成了强大的供应链核心竞争力。实施“虚拟经营”的成功要素除了虚拟技术和信息技术的硬要素以外,还包括了设计研发/市场要素等核心能力、诚信的合作网络和长期双赢的利益均衡等软要素。

“虚拟经营”商业模式研讨会最后的一个议题饶有趣味而又非常有启发意义——美特斯邦威周成建总裁的五大核心竞争力。王泉庚同学对此的总结对于处于公司战略管理层的学员们颇有借鉴意义,那就是:把握市场机遇、破釜沉舟的胆量、团队建设和人员建设、执着与勤奋。THELINK



中欧举行MBA2004级工商管理硕士研究生毕业典礼

2006年1月21日,中欧国际工商学院2004级工商管理硕士(MBA)研究生毕业典礼在中欧上海校园石化演讲厅隆重举行。在完成了18个月的学习

之后,126名MBA学生顺利毕业,踏上了新的人生征程。

据悉,今年中欧MBA的优秀毕业生再次受到市场的青睐,毕业生就业形势喜人。据统计,235家企业和公司共向中欧的毕业生提供了730个职位,招聘公司的数量比去年同期增加了46%。中欧的毕业生们在通用电气、霍尼韦尔、英特尔、强生制药、拜尔、中金公司、汇丰银行、阿迪达斯、罗兰贝格咨询,以及美世咨询等多家著名企业和咨询公司中找到了自己的新出发点。根据到目前为止在04级毕业生中的调查结果,04级学生就业平均税前年薪接近30万元人民币。

中欧副院长兼中方教务长张维炯表示,中欧国际工商学院的历届MBA毕业生在工作中都有着优秀的表现,所以前来中欧招聘的公司也越来越多。希望2004级的MBA毕业生在毕业后能够积极进取,学以致用,继续发扬中欧追求卓越的精神。

中欧执行院长雷诺(Pedro Nueno)教授和教务长兼副院长郭理默(Rolf D. Cremer)教授也出席了毕业典礼,他们和张维炯副院长一起为毕业生颁发了毕业证书,同时还颁发了优秀毕业生奖。毕业生们也向母校送上了礼物,一本由数十名MBA学生撰文记录中欧生活的文集《走过中欧的日子》。



中欧MBA学生称冠“沃顿知识在线”国际征文大赛

1月14日,由美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院“沃顿知识在线”主办的“中印国际征文大赛”颁奖典礼在北京举行。中欧MBA05级学生龚武在大赛中获得第一名,赢得联想荣誉大奖。同时,另一位中欧MBA学生陆如泉也进入前二十名,获得入围奖。

本次征文大赛历时5个月,主题为“中国和印度可以相互学习些什么?”。据悉,比赛期间组委会共收到中印两国学生投稿近1000篇,参赛学生从不同角度、多个层面分析探讨了中国和印度两国发展的不同之处,涉及社会环境、经济发展模式、文化因素、产业发展、政府治理、公司治理、企业竞争力、人口与教育等各个领域。

入国的20名学生分别来自于中欧国际工商学院、北京大学、复旦大学、上海交通大学、人民大学、香港中文大学、中央财经大学和澳门科技大学等15所著名高校。本次大赛引发

了学生们对中国和印度这两个当今世界最引人瞩目的新兴经济体的关注和兴趣,也增进了两国之间的了解和交流,体现了大赛宗旨。

龚武是中欧MBA05级欧盟入奖奖学金一等奖获得者,他的征文题目是“医药国际化的借鉴与合作——印度成功的启发与中印合作的建议”。入学前龚武在医药行业工作,并曾在非洲的华立药业(坦桑尼亚)有限公司担任董事总经理。他在颁奖典礼上接受《北京晚报》记者采访时谈到,他在非洲从事医药行业,看到很多中国企业不得不面对印度企业的竞争。这促使他思考了很多问题,比如我们平时不太重视印度,但是为什么印度医药公司的表现要远远好于中国的公司?他们竞争力来源于哪些方面的驱动?不仅在发展中国家的市场,即使在发达国家的市场,印度企业在医药业、IT业、银行业方面都非常成功。比如医药行业,印度企业已经出现了世界性企业,位居全球十大制药商,但中国目前在这个行业尚未取得非常大的利润。对比印度的成功经验,有很多问题值得中国企业去思考。作为一个MBA学生,他所学的知识为他提供了如何思考这些问题的先进方法。

本届大赛的评委们均为资深的业内人士,其中三位来自沃顿商学院(包括一名沃顿首席教授),其他评委则来自波士顿咨询、联想、新浪网、经济观察报和经济时报,评委们一致称赞“龚武的文章是最棒的”。

这是中欧MBA学生继去年11月赢得“汇聚2005国际商学院大赛”总冠军后获得的又一项殊荣。长期严把招生关,始终以教学为生命线,中欧MBA课程不懈精益求精,中欧MBA学子们也日益显示出一流商学院MBA学生的风采。



中欧MBA“学生大使”项目远赴韩国

2005年9月,中欧国际工商学院MBA办公室首次发起了“学生大使”活动,旨在为MBA申请人提供一个与在校学生交流的平台。中欧MBA05级韩国学生利用去年12月回国休假的机会,自发在韩国首都首尔组织了一次中欧MBA2006申请人咨询会,开了中欧学生自发在海外开展咨询会的先河,并在MBA学生、校友和韩国潜在申请人中引起了不小的反响。

3位韩国学生李吉薰、李泰雨、李秀真和2003级校友鞠淳雄作为中欧的学生代表与20位与会的潜在申请人共同进行了讨论。讨论的问题涉及面很广,从MBA课程的学术价值、优缺点以及国内外的竞争力直到学生代表的背景、在中欧以及上海的生活和就业状况等等。

学生代表们都表示选择在中欧学习是正确的,因为在中欧可以结识很多优秀的中外人才,可以得到亚洲最好的MBA教育。

共同擎起中欧的天空

2005年5月,“中欧国际工商学院教育发展基金会”在上海市民政局正式注册成立后向校友们发出了成为“基金会创始会员”的邀请。半年多来,已有40位校友和教授欣然加入了这支队伍,主动承担起与母校同呼吸、共命运的历史重担。校友捐助母校,印证了二者携手发展的成功之道,在中欧发展的里程碑上,将无比郑重地记下这一笔。

目前已经成为“基金会创始会员”的校友有:

徐少春 EMBA023 钱建蓉 EMBA983 周敏峰 EMBA013

奚正刚 EMBA013 徐月平 EMBA013

严健军 EMBA013 蔡达建 EMBA023 陈志列 EMBA045 景爱梅 EMBA022 刘伟志 EMBA993
徐航 EMBA023 徐永安 EMBA034 虞锋 EMBA992

杨杰强 EMBA034 白文涛 EMBA024 冯勇 EMBA032 高天乐 EMBA012 蒋陆峰 EMBA032
孔令钢 EMBA012 李海林 EMBA034 李来所 EMBA035 李雄 EMBA023 陆小兰 EMBA972
莫融 EMBA022 钱晓华 EMBA002 曲在平 EMBA00BJ 汤爱民 EMBA03BJ 王以良 EMBA991
文武 EMBA042 吴建文 EMBA982 吴瑛 EMBA012 肖莉 EMBA981 谢志峰 EMBA055
药建明 EMBA014 余平 EMBA00BJ 张国华教授 张健 EMBA992 赵增川 EMBA012
赵正红 EMBA012 周宗明 EMBA033

随着校友们在世界各地、各行各业取得显赫的成就,并积极回馈母校支持建设,我们相信中欧基金会有朝一日必将与全球一流大学的基金会一样实力雄厚,足以向学院提供长期稳定的财务支持,成为学院进一步提升品牌、跻身世界顶尖商学院的坚强后盾。

目前“基金会创始会员”还在邀请中,我们殷切期待更多的校友不辞小善,更建大功,主动参与支持中欧这项伟大事业,共同擎起中欧这片广阔天空!

校友关系事务部

校友捐赠专线: 021 2890 5666

电子信箱: alumnigiving@ceibs.edu

中欧企业赞助伙伴访谈录：戴伯松

文 / 康晓莉 (Seáníe Comerford)

康晓莉: 阿尔卡特 (Alcatel) 是首家将公司亚太区总部设在上海的跨国公司。当时是2000年,您那时的期望是什么? 它们都实现了吗?

戴伯松: 当时阿尔卡特的亚太区虚拟总部位于悉尼,而负责亚太区各个产品线的副总裁们则驻扎在世界各地,因此,在这一地区建立一个真正的总部十分必要。由于我们亚太区超过一半的员工都在上海浦东,所以我们选择了上海。将亚太区总部搬到上海之后,我们的管理时间节省了20~30%,效率也得到了提高,因此我们的预期目标都实现了。

我们得到了上海市政府的大力支持,彼此之间的相互了解也得到了加深,此后我们一起鼓励其他跨国公司将它们的地地区总部设在上海。迄今为止,约有140~160家公司将它们的地地区总部设在了上海,而且都已建立起更为完善的系统。但是,要继续协助跨国公司解决各种问题,例如公司应该采用哪种最适合的组织架构等,我们还有很多工作要做。目前,我们正通过中国欧盟商会 (EUCCC) 研究这一问题以及相关事宜。

康晓莉: 上海贝尔阿尔卡特股份有限公司于2002年开始运营。这一举措的战略目的是什么? 你们目前采取的是什么战略?

戴伯松: 当时我们两家公司旗鼓相当;我们处于相同的竞争环境下,只是产品不同。我们和上海贝尔保持着长期的关系,彼此相互了解,而当时又恰逢合并的好时机。2002年,当我们的研发开始运作时,我们就将亚太区的生产交给了上海贝尔。这产生了良好的协同增效作用,使我们双方建立了共赢的合作伙伴关系。阿尔卡特提供技术和强有力的品牌;上海贝尔则提供在中国市场运作的专业知识、人员和良好的客户关系。我们目前的战略是致力于在上海的研发工作,并依托中国市场,开展亚太区的运营。

康晓莉: 对考虑在中国开展业务的跨国公司,您有什么建议?

戴伯松: 这取决于公司的规模及行业状况。总的来说,要在中国开展业务以及与中国企业竞

争,需要立足中国市场,取得相同的成本基础,并了解当地环境。要想成功,必须与当地员工建立起彼此间的信任,而这是需要时间的。给予员工尊重和提供平等的机会十分重要。在阿尔卡特,公司鼓励所有外派员工尽快实现本土化,而我们的中国员工也知道他们有机会到国外发展。

康晓莉: 您认为“教育是根本”。您能不能谈谈您捐助“希望工程”和建立“阿尔卡特希望学校”这两件事情?

戴伯松: 在阿尔卡特,公司的社会责任是我们的集体责任。这些项目实际上是由我们的员工负责的。我们希望能够帮助中国边远地区的贫困儿童获得受教育的机会。事实上,员工的集体捐款超过了公司捐款,这些捐款被用于建造中小学的教学楼和购置教学设备。员工们还定期去关心这些学校。

康晓莉: 自2000年起,阿尔卡特就是中欧国际工商学院强有力的支持者及公司赞助伙伴,这种关系对阿尔卡特及其在中国的运营有何益处?

戴伯松: 公司传统上都将潜力大的员工送往国外接受国际管理培训,但是这样做的结果却不是很好,这些培训往往脱离中国市场的实际情况,因此员工回国后就发现难以重新适应环境了。中欧国际工商学院让我们的员工在国内接受国际化的培训。学院的课程具有很高的国际水准,这些课程深入而实用,遵循严格的学术标准和要求。上海贝尔阿尔卡特的中央运营总监陈卫民先生目前就在攻读中欧的EMBA学位。

康晓莉: 您获得了工程硕士和理科硕士学位;但从您先在IBM任职,到1987年加入阿尔卡特,您从事的实际上是营销及业务拓展方面的工作,是什么促使您选择了这一职业发展道路?

戴伯松: 六十年代末因为没钱读MBA,我只获得了理科硕士学位。我的老师和家人最初鼓励我干工程这一行,但我发现自己更喜欢做销售,因为这能很好地发挥我的许多专长,例如帮助客户制定计划和向他们提供建议,告诉他们如何取得成功和制定战略。要成为一名成功的业务开发经理,关键在于了解客户的业务,并以此为基础开发你的产品。要全面了解你的产品,了解产品对客户用途,还要与你的客户和团队保持牢固紧密的关系。

康晓莉: 对于MBA学生,您有什么好的建议吗?

戴伯松: 要谦虚。理论必须联系实际。MBA学习可以让你获得很好的工具,但要成功,你还需要倾听客户和团队的意见,以及与各层面的人合作。

康晓莉: 由于您在促进中国发展和中欧关系方面所做的贡献,您被中国和法国政府授予了多个荣誉奖项,其中包括白玉兰纪念奖、白玉兰荣誉奖、友谊奖,以及“荣誉军团骑士”称号。您最看重的是哪一个?为什么?

戴伯松: 这些认可都是荣誉,然而我觉得最重要的是我的努力发挥了作用,让中欧关系得到了发展,双方共同致力于开创未来。

本文作者为中欧企业关系部主任



戴伯松
(Dominique de Boisseson)

法国籍, 获斯坦福大学 (加利福尼亚) 理学硕士, 以及巴黎中央工艺与制造学校 (Ecole Centrale des Arts et Manufactures) 工程学硕士学位。现任阿尔卡特 (中国) 投资有限公司董事长兼首席执行官。阿尔卡特亚太区高级副总裁, 中国欧盟商会 (EUCCC) 副总裁。1987年加入阿尔卡特; 已在中国生活工作9年。

LVMH 路威酩轩集团亚洲奖学金计划提供中欧 MBA 学生赴欧实习机会

2006年2月13日, LVMH 路威酩轩集团亚太区人力资源经理卢曼丽 (Vanessa Ribes) 女士访问中欧国际工商学院, 并宣布中欧参与 LVMH 亚洲奖学金计划, 这使中欧成为参与这一计划的首家中国教育机构。

LVMH 亚洲奖学金计划是 LVMH 在 1986 年根据现任中欧全球责任领导力特聘教授及 INSEAD 商学院英杰华领导力和企业社会责任教席教授霍博思 (Henri-Claude de Bettignies) 教授的提议设立的, 其目的是在法国商学院及工学院中选拔优秀学生, 培养他们对亚洲的兴趣。在过去 20 年中, 已有 100 多名学生受益于该计划。

2006 年, LVMH 将此奖学金计划的受益对象扩大到中国商学院学生, 但目前仅限于中欧 MBA 学生。

根据这一奖学金计划, LVMH 将赞助 3 名有志于奢侈品行业的中欧 MBA 学生前往 LVMH 旗下的一家欧洲公司实习 6 周。

每名奖学金获得者将在赴欧前先得 3000 欧元, 完成实习提交实习报告后获得另外的 1000 欧元, 其中最优秀的一位学生还将再获 1000 欧元作为额外奖励。申请者必须提交一篇题为《论奢侈品网络销售在中国之可能性》的论文。获奖学生名单于 2006 年 3 月公布。



左: 傅世杰 (Florent Gregoire) 先生, 人力资源经理 (LVMH 路威酩轩奖学金 1991 年浦东经济开发区“论文竞赛优胜者”) 右: 卢曼丽女士 (Vanessa Ribes), 人力资源经理 (LVMH 路威酩轩奖学金 1999 年“1989-1999: 日本 10 年危机对于年轻日本消费者行为的影响”论文竞赛优胜者)

中欧进一步加强企业伙伴关系



最近, 中欧国际工商学院分别与 ABB 中国有限公司、欧莱雅亚洲培训中心及安盛集团续签合作协议, 进一步加深了彼此间的长期伙伴关系。

自 1993 年还在北京的中欧前身中欧管理中心起, ABB 就一直是学院的坚定支持者。迄今为止, ABB 已派遣了 300 多名高管前来中欧学习。ABB 中国投资公司董事长兼总裁路义普 (Peter Leupp) 先生在谈到与中欧的关系时说: “ABB 感到十分骄傲能与中欧国际工商学院结盟。在过去的十年中, 中欧为商界培养了大量优秀毕业生, 显示了它的强大实力。中欧与我们紧密合作, 为我们成功培养和培养了大量中国地区的企业领导和职业经理人。希望中欧在未来取得更大的成就!”

欧莱雅是世界领先的化妆品公司, 自 1994 年以来就与中欧保持着紧密的合作关系。2005 年 4 月, 欧莱雅亚洲培训中心在上海宣告成立, 成为欧莱雅全球四大培训中心之一。该中心由狄百祥 (Charles de Brabant) 先生领导, 计划每年在亚洲培训

2000 名高管。该中心将继续与中欧高层经理培训部合作, 在中欧管理学教授及高层经理培训课程学术顾问茅博励 (William Mobley) 教授的指导下设计、开发和提供各种培训课程。谈及与中欧的合作, 狄百祥先生说: “欧莱雅亚洲公司非常高兴与

中欧国际工商学院结盟。在过去的十年中, 中欧一直是欧莱雅在中国培训和发展职业经理人的强大合作伙伴。我们将进一步加深与中欧的合作, 培养和发展整个亚洲地区的管理人员。”

安盛集团是法国最大的保险公司, 同时也是全球最大的保险公司之一, 它与中欧的合作伙伴关系已经走入第四个年头。安盛非常重视与中欧的合作伙伴关系, 认为建立这一关系有利于影响和推动中国金融服务行业管理教育的发展, 同时还能安盛及其在华合资企业金盛人寿的发展建立起一个人才库。安盛中国总代表处总代表罗力勇 (Fabrice Lorillion) 先生表示“作为集团实施其亚洲及中国人力资源发展战略的一项内容, 安盛正在积极地与一些商学院及大学建立伙伴关系, 以在人才市场上提升品牌形象和更好地招聘人才。自成立以来, 中欧成功地为其 MBA 学生和许多在华中高层经理传授国内外管理领域的最新知识与最佳实践。安盛对与中欧的合作关系非常满意。”

清歌同一阙, 两地无相隔
——记中欧校友会台湾分会成立

2006 年 1 月 26 日晚, 正值中国欢度春节的前夕, 藉在上海工作的台湾校友回家过年探亲之际, 近 30 位台湾校友、学员, 包括 06 级新生, 齐聚台北市区亚太会所, 举行了中欧校友会台湾分会成立仪式暨 2006 年新生迎接大会。台湾分会是中欧国际工商学院校友会迄今为止第 20 个分会。校友关系事务部主任李峥嵘女士代表学院领导出席了本次仪式, 向台湾校友汇报了学院的发展状况, 并对分会的成立表示了祝贺、提出了希望。



图片来源: 商业周刊

缅怀张院长, 继承遗志

为感谢张院长为学院及校友做出的巨大贡献, 校友们首先自发为张院长默哀 30 秒。已故张国华院长生前一贯大力倡导与支持分会的发展工作, 以促进校友之间的互助交流。每个分会成立, 他都尽力安排亲临现场, 深入了解当地校友的发展状况, 倾听大家的需求。抚今追昔, 大家都表示要继承院长遗志, 发挥主人翁精神, 继续支持学院发展, 以慰张院长在天之灵。

研讨章程, 民主表决

当天竞选开始之前, 大家对草拟的章程进行了仔细认真的研究, 并就其中“会员能否委托代理出席会员大会”这一项进行了反复讨论。最终经会员举手民主表决, 通过了对此项条

款的修正: 会员因故无法出席时, 可委托其他会员代理行使权利, 但以不超过一人为限。

搭档竞选, 奔波两岸

EMBA013 班胡世杰校友和 EMBA033 班许俊毅校友目前分别常驻大陆和台湾两地。两人此次搭档竞选会长、副会长, 表示愿为海峡两岸的台湾校友提供最优质的服务, 立即得到在场所有人的支持。MBA01 级校友杜嘉乐被任命为分会秘书长。分会工作团队选举产生之后, 三人小组即开始工作, 讨论今年工作, 并在现场发展起了新会员。

新老联谊, 温馨热烈

选举结束后, 在场校友与学员进行了一系列联谊活动以及简短有趣的自我介绍, 气氛温馨热烈。06 级新生通过各位学长的介绍, 对中欧的学习生涯更加向往。大家纷纷表示, 希望台湾分会不仅能帮助会员开拓职业生涯, 缔结友谊、共同进步, 更能成为中欧及其校友在台湾的联系枢纽, 协助学院在台湾的宣传和招生推广, 扩大其知名度和影响力, 并协助扩大中欧的筹资渠道。当天受邀采访活动的两大当地媒体在活动之后相继报道了分会成立的消息。这是大陆商学院的校友会活动首次在台湾媒体上得到宣传。



图片来源: 商业周刊

中欧校友人力资源研究会 2006 新年首聚

中欧校友人力资源研究会在 2 月底拉开了 2006 年活动的序幕。依旧是在充满时尚气息和现代氛围的海沃斯，近 40 位来自不同行业从事人力资源领域相关工作的校友和嘉宾参加了此次活动。

首先由研究会的会长 EMBA983 班的李春明为大家阐述了研究会今年的活动思路和计划。自 2003 年 10 月成立以来，人力资源研究会的规模不断扩大，会员人数接近 90 人，活动形式也从原来单一的论坛发展到了企业参观、为企业人力资源工作提供相关咨询、专家指导与会员互动相结合等多种形式。

在新的一年里，研究会将会把重点放在学术研究和为企业提供相关咨询服务两方面，通过系列活动，不仅提高会员的业务水平和自身素质，同时达到提高研究会在行业中知名度的目的。因此，今年的论坛活动将每两个月按照一定的主题有计划地开展。另外，研究会还计划利用业内知名平台和校友资源，邀请人力资源行业的知名专家及著名企业，组织好中欧校友人力资源研究会的高峰论坛。

此次活动，研究会还特意邀请了业内资深专家 EMBA981



班校友、ITT 工业（中国）投资有限公司人力资源和管理发展总监顾文浩先生，和大家一起探讨“人力资源的核心竞争力”问题。顾先生就中国目前面临的严重的人才匮乏现象——特别是领导人才的奇缺状况、人力资源管理应该及时转变所扮演的角色迎接挑战等方面阐述了其观点。同时他还结合 ITT 的实际操作模式、不同企业的业务领导、业务考核、企业人才管理和员工体验等方面和大家探讨和分享了以下问题：中国人力资源的核心竞争力问题；人力资源应该如何建设具有凝聚力的组织来吸引和保留优秀人才；在战略、系统、企业文化、企业结构、企业风格和员工所组成的网状结构中第一步建立人力资源的核心地位；使企业基业长青等。

研究会活动的长期赞助商海沃斯（上海）创意中心此次派出了两位专家与会员们一起分享了通过办公环境的布置来体现不同的公司文化及文化特征的经验，还特意捐出了两把价值昂贵的办公椅作为抽奖奖品，支持研究会的活动。

在大家热情参与的活跃气氛中，研究会 06 年的首次聚会很快就接近了尾声。大家共同期待着下一次的再次聚首。

“中欧校友投融资项目 特区”试行

2006 年 2 月 23 日，中欧校友金融与投资俱乐部新年首聚，而由该俱乐部与中欧校友创业者俱乐部联手建立的“中欧校友投融资项目特区”也同时宣告正式启动。校友会与各大俱乐部特别嘉宾亲临现场给予祝贺，70 余位投融资领域的校友在沙龙中热烈而充分的交流，将现场气氛再次带到高潮，也成为“特区效应”的首次体现。



今后，中欧校友的投融资项目将新增一个快速实现与拓展的通道，校友们在投融资领域中可能涉及的多种需求都有望在“中欧校友投融资

项目特区”中得到满足，包括投融资信息 / 项目的汇总与交流、改善其创业项目的融资计划与实现途径、有效扩展并寻找投资计划中的目标对象、解决特定投融资项目涉及的政策法规困惑、快速了解特定项目涉及的目标区域市场环境、寻找到相关项目合作伙伴或咨询顾问等等。

这一“特区”的设立基础在于金融投资俱乐部和创业者俱乐部间在投融资领域的天然联系，也在于彼此在此前多次合作活动中所建立的认同与默契。活动现场，70 余位投融资领域校友就“特区”项目展开了充分讨论，两大俱乐部秘书处代表则就如何建好“特区”向校友会与与会校友做出了积极承诺，他们表示将通过提供不间断网络服务、会员制沙龙聚会及其他特设服务，让“特区”成为校友自有投融资信息 / 项目的内部交流与特定项目的跟踪推进平台。

校友关系事务部主任李峥嵘女士主持了“特区”启动仪式，她称赞这一“特区”在开创校友项目发展新境界方面的创新意义，更表示学院校友会将会一直鼓励与支持校友加强自主联系、深化彼此友情与发扬中欧精神。

汽车产业俱乐部与信息俱乐部秘书长到现场对“特区”成立给予了祝贺。而成立仪式一结束，70 余位投融资领域校友便开始了第一次特别接触。

2006 年首届中欧校友高尔夫俱乐部会员 邀请赛圆满收杆

2006 年度首届中欧校友高尔夫俱乐部会员邀请赛已于 2 月 24 日下午在上海青浦太阳岛俱乐部圆满收杆。

本次赛事于当天十二点准时开球，当天天气很好，阳光明媚，这给参赛选手又增添了一份好心情。本次赛事为中欧校友高尔夫俱乐部 2006 年度的首次赛事，参赛的校友当中有很多是今年加入俱乐部的新会员。

下午六点开始，赛事颁奖晚宴在太阳岛俱乐部新建的孔雀王朝餐厅中隆重举行。本次比赛共设置了总杆前三名、净杆前三名、最远距离奖两名和最近旗杆奖两名等奖项。本次赛事选手争夺相当激烈，其中总杆冠军争夺尤为激烈，EMBA991 班王敏、EMBA993 班荆伟、EMBA011 班关明德均以总杆成绩 91 杆并列第一。以后九成绩优秀者为先，王敏获得总杆冠军，荆伟和关明德分别获得总杆亚军和总杆季军。净杆前三名依次是邓昕、李长伟和王宏，最远距离奖为薛海峰和范建震；最近旗洞奖得主分别为李长伟和邓欢成。

在颁奖晚宴当中，新老会员相互认识、共叙友情、沟通打球技巧。大家纷纷自我介绍，为结识新朋友而高兴。



中欧校友高尔夫俱乐部会长何永平在颁奖晚宴上欢迎新会员的加入并向在座的各位校友宣布了俱乐部的工作计划，同时对于今年的赛事大体做了安排。中欧校友高尔夫俱乐部将会在今年三月份参加大上海地区队际对抗赛，五月份与校友会一起在南京合办中欧全国校友“院长杯”高尔夫邀请赛。比赛在热烈的气氛中结束，为球队今年的活动开了好头。

中欧国际工商学院校友旅游俱乐部 倡议书

亲爱的校友：

您是否想过，在辛苦工作之余，如何放松自己？在事业成功之际，该如何慰劳一下默默支持您的家人？

去旅游！

但您了解最新的旅游资讯吗？您知道目前有哪些最新的度假方式吗？您知道如何计划旅游路线吗？有同好之人与您一起体验新奇的旅程吗？

亲爱的校友，您是否想到了中欧——我们共同的家园？解决您的这些烦恼，正是中欧校友旅游俱乐部（以下简称旅游俱乐部）成立的初衷。旅游俱乐部为隶属于校友会的非营利社团，通过校友提供资源和自身努力为会员提供服务。凡是中欧校友（包括在读生），认可本俱乐部章程者，皆可申请成为旅游俱乐部会员。

旅游俱乐部依托校友资源，以服务会员的旅游为首要宗旨，积极为会员提供最新最时尚的旅游资讯和建议。根据会

员的提议，不定期组织会员进行各类游学活动，在饱览中外锦绣山河、体验各地风土民俗的同时，考察中外优秀企业、拜访当地著名人士，以期帮助会员们“读万卷书，行万里路”。

另外，旅游俱乐部将邀请国内外的旅游专家、酒店专家、美食家等就目前国际国内旅游发展的趋势、特点、旅游新产品、新体验发表前沿性的观点，与会员进行座谈和交流，以提高会员的旅游专业素养。

旅游俱乐部正在紧锣密鼓中积极筹备，并将于近期正式成立。我们真诚期待广大校友积极加入（2006 年年会费，以后每年根据提供的服务项目收取会费）！

中欧校友关系事务部 / 中欧校友旅游俱乐部（筹）

联系人：朱瑾 小姐 / 电话：021-28905332 / 传真：021-28905330

电子信箱：alumni@alumni.ceibs.edu

我的创业与中欧

文 / 肖东华

我1995年毕业，在上海宝钢作为一名质量工程师工作了三年多。在经过了一段时间的语言和管理方面的培训之后，于1999年进入中欧开始MBA学习。2000年底从中欧毕业之后，我在深圳的一家风险投资公司做了三年多的风险投资经理。2002年产生了投资创业的想法，于是就和几个朋友一同出资10万元，注册成立了一家电缆公司。事实上这家公司正是在我风险投资公司时建议我所在的公司投资的项目，可惜的是由于这个项目当时看起来不是那么高科技，我的老板没有同意投资。

我们公司（深圳市金信诺电缆技术有限公司 www.kingsignal.com）主要生产用于移动通讯、航空航天领域的产品。我们这个小小的公司2002年成立，但是生产的电缆已经用在移动通讯、神舟系列号以及其他一些航空航天产品上了。我们的客户包括爱立信、诺基亚、爱默生、华为等世界巨头。公司的管理团队比较年轻，集合了电缆技术专家、市场及企业管理专家，相互间有比较好的互补性。2006年，全公司预计能够达到1.5亿元销售额。

在很多人眼里，MBA似乎是为成为职业经理人准备的，老实说，当年我考进中欧也是这么想的，我的理想是在毕业后成为某一家五百强企业的高级经理人，但我后来选择了创业。虽然我并不是我们同学中最优秀的，但我觉得我代表着一个快速发展的城市，另外一批追求自主创业的人。

我创业的动因有这么几个：首先，在中欧接受的教育培养了我对商业环境的适应能力。我们有位外国校友，他从一个陌生的国家来到中国，中欧MBA毕业后留在了中国，几年下来，他在公司同事当中脱颖而出，他适应了个国家，甚至适应了另外一个大陆，而他说刚刚来到中国的时候还动过想要回家的念头。我有类似的感受，大学毕业之后我一直在上海工作，中欧MBA毕业后，到了另一个陌生的城市深圳，这个城市的风格和上海完全不一样，这个城市的商业氛围和上海完全不一样。可是中欧的学习使我能够在较短的时间内适应了个城市的环境，并且投身于这个城市最热闹的事情中——创业。

其次，我们国家目前的宏观环境给我们创造了一个很好的历史机遇，我们处在几百年不遇的天时地利人和的阶段。整个社会对于创业，尤其是对于读过MBA的创业人都十分宽容。在这里，我的职业经历和我接受的教育使得我可以同时作为管理

者和职业经理人的角色去投资，并且起到了非常积极的作用。

最后，还有一些运气的成分。中欧18个月的学习对我有些什么样的作用？毕业已经5年多了，但只要再次回到这个校园，以前的生活仍然历历在目。有很多次我们学习到半夜12点，觉得很疲倦了，可是打开窗户看看周围的同学，每个窗户都是亮着的，于是赶紧抖擞精神继续学习。

在进入中欧之前，我作为一名质量工程师，仅是对工业技术领域的一小块有一些了解和实践经验，中欧的学习使我扩大了整个商业运营方面的知识。当年我学会计学的时候，简直不好意思说我的成绩是多少，可是今天我在这个企业里不仅是公司的董事，还是财务总监，我们企业在财务方面的拓展是非常有创意的。中欧的学习教会了我很多，不仅是知识层面的，还有技术层面的，使我们掌握了很多实际的应用技巧。

当时有一门课——商业伦理学，在很多人眼里，这门课看起来像政治课或思想品德课。我们当时的教授乔治·恩德勒（Georges Enderle）是这个领域非常有名的教授。恩德勒教授教我们通过宏观、中观、微观三个层次分析问题的方法。宏观分析整个社会环境，中观分析企业环境，微观分析个人。虽然他当时教我们分析的是商业伦理问题，但这种分析方法实际上对其他问题也都适用。这门课也使我们很好地体会到了什么叫做社会责任，什么叫做和谐。而中欧的每一位教授，像吴敬琏、许小年、谢家伦教授等等，都给予了我们深刻的教诲，令我们受益终身。

总的来讲在中欧的学习我获得了这么一些东西，一个是我此生最难忘的一段紧张而快乐的时光，第二是企业管理的系统知识，第三是我们从此获得了一个终身的校友网络。

创业要面对无数的困难和无数的问题。我们广大的校友不仅能够提供来自各个行业的帮助，更能提供给我一种精神支持。我在遇到困难的时候，第一个想到的就是我的校友。现在我业余的社交网络中大概70%到80%都是校友。中欧校友之间的交往已经成为我们的生活方式，至少已经成为我的生活方式。同学、校友们的支持，已经成为我继续前行的一个重要动力。

中欧的教育还使我们获得了一个终身的学习平台，中欧提供给我们这样的环境和机会：就算毕业了，我们仍可以继续学习先进的管理思想和知识，思考企业的社会价值、商业伦理。

最后我想讲一讲屠龙之术是不是可以用来杀鸡宰羊。

访欧随想

文 / 张越凯

关于欧洲其实有很多的想象，在欧访前对欧洲的接触是来自大量的欧洲文学艺术作品、管理书籍及哲学书籍。大学时期虽然学医，但个人的兴趣却是在文学、哲学及音乐方面，当年读得最多的是存在主义的作品，像海德格尔、萨特、加缪、基尔凯郭尔。古典音乐里最喜欢海顿、莫扎特、肖邦、拉赫玛尼诺夫。流行音乐方面最伟大的乐队及乐手也几乎全都来自欧洲，像The Beatles、Die Straits、Eric Clapton等。当年读过的一本关于梵高的传记《渴望生活》点燃了我对绘画的兴趣，当然对欧洲的两个著名商学院INSEAD及IMD也是向往已久。

我94年离开医院开始商业生涯的时候，加入的第一家跨国公司就是汽巴—嘉基制药，即现在的诺华制药，在我们这次欧访中也将对该公司总部进行访问。所以访问欧洲对我的意义更多的是像在精神上的一次寻根之旅。

其实整个西方文明的最高发展，她的所有的精华所在都在这里，这次欧访我更感兴趣的是欧洲文化。此前肖知兴教授已经对欧洲文化做了一次梳理，让我仿佛已经闻到了从法国蔚蓝色海岸吹来的阵阵海风的咸味。

巴黎

关于巴黎有太多的东西要说，这次安排的行程最满意的地方就是在巴黎呆三天，现在看来还是远远不够，巴黎是需

MBA的教育传授的往往是世界上最先进的管理理论和实践，不妨称之为屠龙之术，因此，MBA毕业生往往去世界五百强企业，因为屠龙之术总是要找到龙来杀一杀。但是我个人的实践证明屠龙之术用于杀鸡宰羊也是非常有效的，在实际工作中我不断使用到学过的先进管理思想。

我们从进中欧开始就接受职业生涯规划教育，我把这个教育也搬到了我们公司，不仅用于大学毕业生这些所谓的“白领”，在工人当中我们也推行职业生涯规划这样一个概念。广东的工人往往是以打工仔这样的身份被人们看待的，他们自己也这样认为，但是这种观念不利于企业发展，也不利于社会稳定。所以，我们教育工人：“你们到我们公司不是来打工的，而是从事一份有前途的职业”。我们在工人中同样开展职业教

要你一生不断回忆的地方。

当年读大学的时候喜欢写诗，法国诗人兰波最著名的诗句“生活在别处”在1968年巴黎的红色风暴中被激进的学生们写在大学的围墙上，后来捷克作家米兰·昆德拉也把该诗句作为一部小说的名字。

另一个诗人关于巴黎的诗句也是一直萦绕于心：“米拉波桥在塞纳河下扬波/往日爱情还要记起吗/……/夜来临吧/听钟声响起/时光流逝了/我还在这里”。

海明威的回忆录《流动的圣节》是回忆巴黎的最好的文章，他最美好的青年时代就是在巴黎度过的，他在书里写道：“如果你有幸在巴黎度过你的青年时代，那么你的一生就是一个流动的圣节。”

我带着这本已经发黄的小书，去寻找海明威当年喜欢去的丁香园咖啡馆。从地图上看离我们下榻的酒店不远，乘地铁两站后，我顺利地找到了丁香园。虽然是上个世纪初的描写，但我几乎感觉不到时间的变化，热情的咖啡馆侍者把我带到海明威当年常坐的位子并给我照了像，我要了杯威士忌在一个角落里默默坐下，听着唱机里放着的爵士乐，感觉恍若隔世。和时间相比，人生是多么的短暂啊，这里发生过多少的故事，很快地又湮没在历史的黑洞里，不留一点痕迹。

“只发生过一次的事情，就象没有发生一样。”在回去的路上，脑海里响起电影《卡桑布兰卡》里的那段旋律“As Time Goes By”。

育、岗位竞聘，我们希望他们中的优秀分子可以一直在公司工作直到退休。我们还借用了中欧的遴选模式来进行招聘，我跟我们招聘的那些大学生讲，如果你们经历过我们公司的面试被录取了，从此以后你们在面试场合将无往不胜。这样做的效果是非常好的，在流动率非常高的深圳市，我们公司的大学生和工人流动率是非常低的，目前还很少有人因为对公司的待遇或是对发展前景不满意而流失。这应该说也是一种成功吧。THELINK

本文作者为中欧MBA99级学员、深圳市金信诺电缆技术有限公司董事兼财务总监

（作者邮箱：xdonghua.m992@alumni.ceibs.edu）

站在维纳斯雕像跟前的时候，才突然明白为什么这个断臂的杰作如此吸引人。这和我以前在照片和复制品前看到的那个维纳斯完全不同，那种震撼是发自内心的，文字是无法表达的。

卢浮宫不仅是法国的，其实也是整个人类的文化瑰宝。

据说现在的巴黎老城是奥斯曼在 1870 年重建的，对这次重建，很多人颇有微词，但目前保留的巴黎老城还是那么地魅力十足。

奥赛博物馆是原来的巴黎老火车站旧址，这里馆藏的是近代艺术大师的雕塑和绘画作品，其中以印象派的绘画作品最为著名。当我徜徉在梵高的画作前时，更多的是想到了他的生平，想到了 Don Mclean 献给他的那首《Vincent》。他本身又何尝不是对世人的势利、庸俗嗤之以鼻呢？他更像一个殉道者，更像是天上那遥远的星星，在每个真正了解他的朝圣者眼里燃烧——像他画的旋转的星空。

在巴黎你可以随处感觉到艺术带给人的震撼，也能感受到文明带给人的教养，轻声絮语、礼貌、守秩序。西方人是最注重对个性的尊重和崇尚个人自由的，但也是最注重遵守游戏规则，因为大家都明白一点，只有大家都按规矩行事，才能保证每个人的最大自由！

Europe

这里的 Europe 是巴黎的一条街道，在这条街道上各种乐器专卖店及卖乐谱的商店。按一位在巴黎进修的歌唱家朋友提供的线索，我花了半天时间在这里挑了一把古典西班牙手工吉他。卖吉他的小伙子弹得一手好琴，在他的闲谈中能感受到他对艺术的热爱和对音乐家的尊敬。在欧洲期间能明显地感觉到艺术对人的熏陶和重要影响，即使是那些街头演奏的艺人也都是旁若无人地沉浸在自己的琴声里，间或也能听到很高水平的演奏。

当我乘坐游船在塞纳河上游览时，在岸边看见一个小伙子抱着吉他，在秋日暖暖的阳光下轻轻吟唱，离他不远的地方，一对情侣正在热吻，他们身后是古老的西岱岛上的高大建筑。于是在心里默默为所有热爱生活的人们祈祷，生活着是多么地美丽啊，人应该尽情享受阳光、爱情、自由、幸福比成功本身更宝贵。

教堂与信仰

在巴黎，给我最大心灵震撼的地方是两个教堂，一个是巴黎圣母院，一个是蒙马特高地上的圣心大教堂。

巴黎圣母院当然是因为小时候看的同名电影，美丽的爱丝美拉达和那个钟楼怪人，伪善的神父和负心的卫队长。

当时对教堂的印象总是和帝国主义间谍联系在一起，感觉



是阴森和怪异的。后来接触西方的文学、哲学的时候，发现整个西方文明就是基督教文明，宗教是西方人的精神家园，是西方精神文明的起源。马克斯·韦伯在《新教伦理和资本主义精神》一书中已经有了很经典的陈述。

西方任何一个社区的精神文明中心就是教堂。当我进入圣母院里面的时候，一种神圣的感觉油然而生，庄严肃穆的气氛可以净化任何污秽的心灵。

蒙马特高地的圣心大教堂是另一处不能不去的场所。在奥塞博物馆的时候，从顶楼的窗口望出去，圣心教堂白色的塔体在阳光下熠熠闪光。朋友告诉我，那里是巴黎基督教开始的地方。当年不可一世的罗马人做梦也没有想到，一本圣经，就可以将剑与血建立的战功轻轻抹去，奠定的是今天基督教文明高度发达的巴黎。

茵特拉肯

茵特拉肯旅店是一处很有特色的酒店。从雪朗峰下来后，感觉这个酒店古色古香，房间里的家具也是那种纯木制品，床非常舒适。早上从房间的阳台上看出去，对面的山峰云雾缭绕，空气也像青草般新鲜。在准备出发的时候，才发现发现酒店大门上面挂着两个金属牌子，正在我住的房间的两边，仔细看上面写着拜伦和门德尔松的名字。问导游才知道，这个旅店有两百多年的历史了，拜伦和门德尔松都曾经在这里长期居住过，可惜的是这次就住了一个晚上，下次一定要在这里好好住一段时间！

这就是欧洲，在不经意间，总能在历史和现实间跳动、转换，让你沉浸在文明带给你的各种惊喜之中！

在塞纳河边喝咖啡的时候，心里突然涌动起一些诗句，近十年没有写诗的我，向咖啡馆侍者要了一张小纸，写下了以下的诗句，也算是我这次欧访的小小收获吧：

无题

风从塞纳河岸吹起 / 遥远的目光终于在此相遇 / 曾经相爱的人们 / 在这里弥合时间的距离
你在桥上伫立 / 等待永不出现的身影 / 让风将长发吹起 / 在夕阳的倒影里 / 凝固所有的记忆
那黄金般流动的时光 / 就这样流满了千年 / 变成诗人手上不朽的诗句
夜来临吧 / 听钟声响起 / 时光流逝 / 我还在这里
于是这样的句子 / 在梦里变成歌声 / 和我们的故事一起 / 在这个城市的上空 / 传唱 **THELINK**

本文作者为中欧 EMBA03 级北京班学员、美国百特医疗用品公司药物输注部大区经理



《写给中国企业家的公司财务》

张春

北京大学出版社

2006 年 1 月

这是一本专门写给中国的经营者和学生的阐述公司财务基础知识的书籍。作者为中欧国际工商学院金融学教授、中国经济问题学术研究的国际权威期刊《中国经济评论》执行主编。本书用易于理解的问答方式，结合中国的实际，把枯燥的公式和理论用较为生动的语言和例子加以阐述，简明扼要地对有关企业投资、融资、并购和价值评估等公司财务核心内容的重要概念和方法进行了介绍，并针对性地用所述理论分析了中国公司的相关案例。本书注重实用性，通过案例分析，读者可以了解如何将现代金融财务理论经过适当的变通后，运用于中国企业。作者根据自己的研究结果，对国内金融和公司财务管理提出了一些独到的见解。

《微观动机与宏观行为》

托马斯·C. 谢林

中国人民大学出版社

2005 年 11 月

本书的主题是关于个体动机、行为（或微观动机）与其所带来的总体结果（或宏观行为）之间的相互关系，它不仅探讨个体行为所导致的令人吃惊的宏观效果，也讨论宏观结果中所蕴含的个体动机或行为，以及是否可能从观察到的宏观行为中推导出微观动机。作者通过简单易懂的例子说明了当总体行为不仅是个体行为的简单累加时会出现什么样的情况，社会成员为何对他们的单独行动所产生的集体后果视而不见等。作者在书中建立了一些模型和基本的分析系统，并将这些模型和分析系统应用于解决社会问题。作者托马斯·谢林是哈佛大学肯尼迪政府学院教授，2005 年诺贝尔经济学奖获得者。



《第一个冲进去最后一个撤出来》

约翰·索卡，贝里特·内韦尔

中国社会科学出版社

2004 年 10 月

本书的封面上写着“为你工作的人会跟你赴汤蹈火吗？”这是来自美国纽约消防队的领导力训练经验。作者纽约市消防队中队长约翰·索卡以真实的故事阐述如何领导一支优秀的团队，将纽约消防队的领导力培训课程编写成一本实用的书。书中讲述了如何服从命令、动员团队，顶着巨大的压力完成任务，其经验如随机应变、主次分明、及时沟通等等。《这是你的船》的作者美国海军退役上将迈克·阿伯拉肖夫这样评论道：像任何组织一样，纽约消防队的高效源自对顾客的优良服务，充分发挥雇员的能力和面对挑战时的不断创新，但更重要的是它培养领导者的传统。

《雷克萨斯：专注完美，近乎苛求》

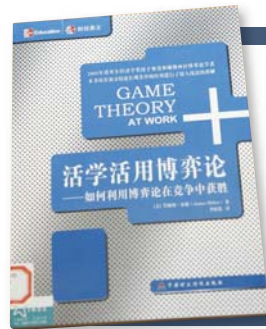
切斯特·道森

电子工业出版社

2006 年 1 月

本书记述了丰田公司雷克萨斯豪华车的传奇故事。作者切斯特·道森是美国《商业周刊》杂志纽约总部的编辑，专门负责汽车工业的报道。书中披露了雷克萨斯成功打入豪华车市场的鲜为人知的背后故事。波士顿咨询集团高级副总裁迈克尔·西尔弗斯坦这样评论：这是一个讲述投资、创新、奉献、决心和洞察消费者的故事。……他（切斯特·道森）交给我们一把钥匙来打开丰田汽车公司最大的秘密：一个茫然的念头最终成为了丰田汽车的旗舰。





《活学活用博弈论——如何利用博弈论在竞争中获胜》

詹姆斯·米勒

中国财政经济出版社

2006年1月

在我们身边常常会出现一些看似矛盾的现象：在商战中很多人展示的诚实并不是基于道德，而是由于贪婪；不为自己留退路的选择可以提高收益等等。这些问题正是博弈论研究的对象。本书作者詹姆斯·米勒对于2005年诺贝尔经济学奖获得者奥曼和谢林两位学者的部分结论在现实中的应用进行了深入浅出的讲解。博弈论的应用并不限于某一领域，只要是存在合作、竞争与对抗，博弈论就可以发挥效力。

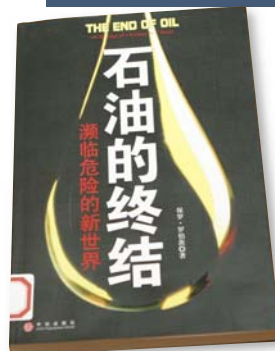
《当中国改变世界》

埃里克·伊兹拉莱维奇

中信出版社

2005年9月

《当中国改变世界》一书05年2月在巴黎出版后，引起了较大的反应。本书作者埃里克·伊兹拉莱维奇是经济学博士，是资深新闻工作者，现为法国财经日报《回声报》副主编。本书比较全面地介绍了改革开放以来中国经济发展的情况，中国的竞争和市场对全球经济格局带来的主要影响等。书中提供了大量历史、文化、经济、社会和政治信息。作者的描述生动幽默，其中穿插了很多具体的实例，使得本书颇具可读性。



《石油的终结》

保罗·罗伯茨

中信出版社

2005年9月

本书要给我们传达的信息是，石油供应的下降将不可避免，如果人类不改变现有的能源消费和生产方式，石油资源的枯竭只是一个时间问题。本书对美国的石油乃至整个能源状况、面临的问题以及相应的政策做了详尽的介绍，并与西欧和日本做了比较。书中详尽地介绍了新的能源替代技术的研究与发展，分析了在传统能源与新能源经济的博弈背后的经济与政治较量的脉络。同时，作者还充分考虑了石油和能源问题的全球性。作者采访了企业界和各类环保组织的专家与学者，将他们各种针锋相对的观点和意见归纳总结得恰到好处，对其他能源，特别是石油的替代能源的现状和前景作了深入浅出的分析。本书既处于科学领域的前沿又符合各类学者的口味。

《跨国公司的未来》

彼得·J. 巴克利, 马克·卡森

中国金融出版社

2005年8月

本书最早出版于1976年，是关于跨国公司理论的最有影响力的著作之一。它深入分析了跨国公司的营运模式、竞争策略、投资战略等，是一本研究跨国公司的经典之作。本书以罗纳德·科斯的开拓性研究为基础，在广阔的知识框架内对跨国公司进行了分析。它阐述了如何使用“不完全市场的内部化”这一概念去理解跨国营运中许多看起来不相关的方面。书中所运用的一般方法会对公司的内部运行机制有所启迪。书中使用四百多个世界上最大的制造企业做样本，通过对它们的行为进行测量，来验证内部化理论的主要预测，并阐述了如何利用这个理论来预测未来的跨国经营模式。

