

The LINK

中欧国际工商院校友杂志

2006 年 夏季刊

人物故事

吴敬琏

我个人的生命
是同中国的改革
连在一起的

市场营销大师班

专访国际市场营销大师

菲利普·科特勒

独身还是联姻？

跨国公司如何选择本土伙伴

市场营销的听、说、想

一个项目经理的困难选择

中欧知识在线：
www.ceibs.edu/knowledge_c

董 事 长

在 有 道

公司治理之道，
董事会管理之道，
收购与兼并之道，
控制与领导之道，
欲求其道，
从中欧-沃顿商学院合作
公司治理和董事会课程开始

**中欧-沃顿商学院合作
公司治理和董事会课程**

2006年9月8日-11日·上海

从根本上来说，任何一个企业的管理问题，都与其治理结构和最高领导班子有关。在全球经济一体化的进程中，中国企业所有者和最高领导所面临的难题，不是商品市场的竞争，而是企业制度的竞争。英美模式及其相关制度是以企业股权高度分散为前提，以“股东价值最大化”为目标，以董事会治理为中心；而在当前的中国，企业股权高度集中，上市公司普遍受控于一个非上市的集团母公司，企业控制权市场严重不健全。西方的治理模式的哪些方面可以为我所用，哪些方面则必须摒弃？中国企业的最高领导应如何设计自己企业的治理结构？这是一个关系到中国企业长治久安的关键问题。因此，两所世界名校的七位专家共同设计了《公司治理和董事会课程》，来帮助你思考、探索上述问题的解决之道。

目标

本课程的目标是帮助中国企业的所有者和最高领导人为自己的企业设计有效的公司治理体系，并为董事会所必须回答的若干核心问题提供基本思路。通过讲座、讨论、案例分析、决策模拟，本课程将介绍公司治理的核心理论、基本工具和最新思路，剖析国内外公司治理的经验教训，探讨中国公司治理发展的趋势和问题，从而帮助学员掌握建设有效治理结构的基本框架和主要工具。

详情请洽：

上海：021-28905187(章小姐)
exec.ed@ceibs.edu

北京：010-82861677(管小姐)
bjo@ceibs.edu

深圳：0755-26935750(林小姐)
szo@ceibs.edu

中欧同时提供为公司度身定制的公司特设课程。
详情请查询网站www.ceibs.edu

对象

本课程招生的对象是企业和企业集团的所有者和最高领导层，包括企业集团的首席执行官、董事长，他们旗下上市公司的董事长、总经理、监事、董事、大股东代表，政府相关管理部门的主要官员，机构投资者，以及关心企业治理结构和董事会建设问题的机构投资者，以及关心企业制度建设的创业者和高管人员。

受益

本课程将帮助学员理解：

- 全球董事会和公司治理模式的演化及现状
- 董事会的战略制订和决策角色
- 中国企业治理结构改革宏观政策和企业实践
- 中国企业治理结构的实务问题和分析工具

教授

- 中欧国际工商学院教授：吴敬琏、梁能、丁远、许定波；周其仁（北京大学教授、中欧国际工商学院客座教授）
- 沃顿商学院教授：Michael Useem、Harbir Singh

编者的话

“如果说中国有一位经济学家的意见永远值得听取的话，那就是吴敬琏。”这是2003年12月22日《华尔街日报》一篇讨论中国经济的文章所言。如今，吴敬琏的雅号又从“吴市场”变成了“吴好市场”。在过去几年中，他在各种场合积极呼吁中国建立法治市场经济，通过转变政府职能，实现经济增长模式转变。在本期《人物故事》中，我们将介绍吴敬琏教授从一名弱冠少年成长为中国经济改革的风云人物的生平故事，及他作为一名富有良知的经济学家的思路历程。

事实上，始终站在中国经济改革争论风口浪尖上的吴老应该不会感到孤独，与他并肩作战的还有许多与他一样怀着强烈社会责任感的学者，其中包括著名经济学家许小年教授和著名法学家江平教授。在本期的《时事关注》栏目中，三位学者将分别就如何实现中国经济增长模式转变、如何扩大和深化中国的金融改革，以及如何加强中国的法制建设进行深入而前瞻性的讨论，而这正是不久前召开的“两会”精神之所在。通过深化改革解决改革中出现的各种问题已经成为共识，而转变政府职能是建立有效社会主义市场经济体制的关键。

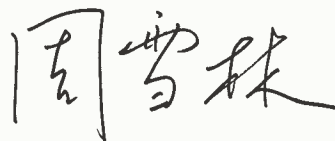
对于众多跨国公司而言，中国是一个极具诱惑力的新兴市场，发展快速、机会迭起；然而，有数据表明，一半以上的跨国公司在最初的五年中并未获得成功。究其原因，这与跨国企业在进入中国市场时选择什么样的战略密切相关。是联姻还是独身，这是它们必须作出的一个艰难选择。在本期的《管理前沿》栏目中，我们将介绍相关的研究成果，探讨跨国公司在中国成功经营的战略。

与公司战略同等重要的是人力资源管理。越来越多的企业开始认识到，在竞争日趋激烈的市场，真正可持续的竞争优势是人力资源。本期中我们将介绍著名人力资源咨询公司DDI的人力资源管理模型和工具，以及连续三年被评为“亚洲最佳雇主”的波特曼丽嘉酒店在员工激励方面的做法和成功经验。

本期案例《一位项目经理的困难选择》讲述的是一个具有典型意义的IT合作项目。案例中的IT公司在获得国内市场的成功之后，欲通过一个海外项目涉足国际市场，然而在项目实施中，却发现困难重重、步履艰难，良机最终变成危机。针对这样的情况，来自咨询、制造和IT业的三位专家运用丰富的行业经验各抒己见，为案例中的公司把脉诊断，并就现实中的公司应该如何实施IT项目开出了良方。

从本期开始，我们的杂志又新增了一个亮点：《对话大师》栏目，与当前最具影响力的管理大师就不同的热点话题进行对话。作为这一栏目的开场之作，第一位与我们对话的是享誉全球的营销学大师菲利普·科特勒。在他看来，“优秀的企业满足需求，而卓越的企业创造市场”。

当然，本期精彩的文章远远不止这些，无论是《音乐何须懂》，还是《企业家们的书香生活》都将带给大家别样的感受和思考。



周雪林
执行主编

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

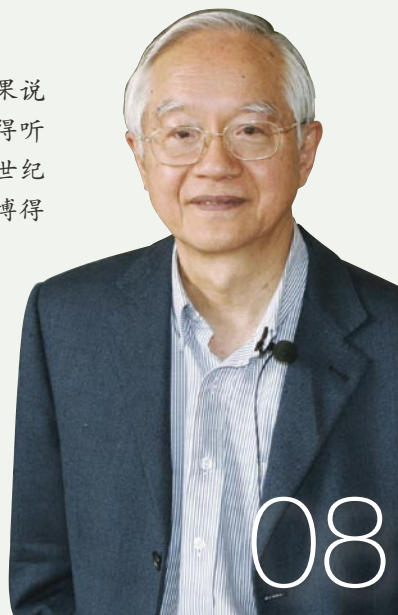
目录

2006 年 夏季刊

人物故事

吴敬琏：我个人的生命是同中国的改革连在一起的

《华尔街日报》曾这样评论他：“如果说中国有一位经济学家的意见永远值得听取的话，那就是吴敬琏。”从二十世纪八九十年代主张市场取向的改革而博得“吴市场”的雅号到现在因呼吁建立良好的（法治的）市场经济而被称为“吴好市场”，吴敬琏始终本着经济学家的职业操守、对老百姓根本利益的关心、对国家前途的无比关切、强烈的社会责任感以及知识分子的良心，站在中国经济改革争论的风口浪尖上。



08



教务长专栏

07 论师生角色之转换

管理前沿

15 独身还是联姻？——跨国公司如何选择本土伙伴

是独善其身，还是选择秦晋之交，在快速发展、机会迭起而又纷繁复杂的中国新兴市场，跨国公司如何才能长袖善舞？

19 让员工成功：波特曼丽嘉酒店如何胜人一筹

连续三年被评为“亚洲最佳雇主”，波特曼丽嘉酒店“让员工成功”，更让酒店成功。

23 财经数据

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



对话大师

- 25 市场营销大师班——专访国际市场营销大师菲利普·科特勒

时事关注

著名经济学家吴敬琏、许小年，著名法学家江平深入解读“两会”精神。

- 28 十一五规划与增长方式的转变
32 扩大和深化金融改革
35 未来五年中国法制建设展望

管理论坛

- 38 优化招聘、减少浪费——人力资源管理如何创造价值？

在企业发展和成本压力之下，人力资源管理日显艰难。著名人力资源咨询公司 DDI 特别带来人才遴选和提拔的有效模型及工具。

企业家之声

- 41 市场营销的听、说、想
抛开繁复的理论与分析工具，百安居（中国）总裁卫哲的精简市场营销实战三步曲。

案例讨论

一家获得良好发展的国内 IT 公司欲求打开国外市场。一次机会来临，公司视之为跨出去的第一步，然而遇到的竟是超乎想像的困难。

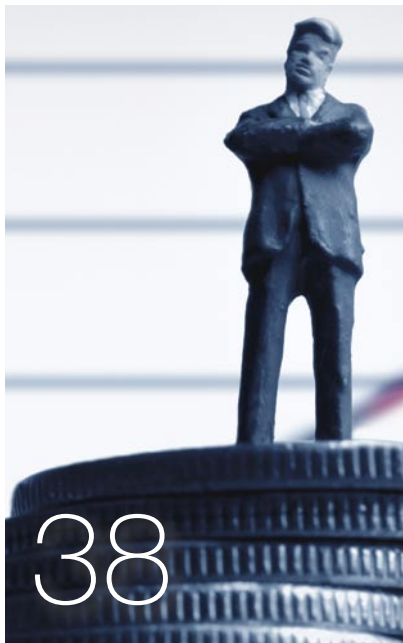
- 45 一个项目经理的困难选择
48 益达的困难：不仅仅是项目管理
50 学会放弃，方有所得
51 练好内功，才能远行

管理实践

- 54 有效的绩效管理

校园动态

- 56 管理向何处去？——解读大师亨利·明茨伯格



- 57 中欧蝉联《福布斯》“中国最具价值商学院”排行榜榜首
58 荣耀人生，源于名校
59 2006春季CEO论坛分享最佳雇主的人才管理秘诀
60 重要任命
61 简讯

支持中欧

- 63 促进交流，提升质量——欧洲管理发展基金会
65 中欧企业赞助伙伴访谈录：弗兰克·克里斯蒂安斯
67 合作伙伴讯息
68 “中欧基金会创始会员纪念墙”正式落成

缤纷校园

- 69 中欧2006级EMBA上海班、深圳班开学
71 有一种记忆叫永恒——开学住读模块日记

校友活动

- 74 校友摄影作品欣赏
76 成功绝非偶然——中欧校友余小云女士畅谈事业人生
77 娱乐到深刻——《同学许仙》特别场记
79 活动简讯

品味生活

- 82 音乐何需懂？（一）
高雅音乐被普遍认为难以欣赏，中央音乐学院教授周海宏却说：“音乐何需懂？”你的音乐细胞和伟大的音乐家们是一样的。

谈文论商

- 86 企业家们的书香生活
87 一同看瑞士

新书快递

- 90 中欧新书架

论师生角色之转换

亲爱的校友们：

自从邓小平领导改革开放以来，在过去二三十年中，中国一直在汲取国外的知识、技术和技能。

中国已经，并将继续吸收成千上万亿的外国直接投资。仅在2005年，对华外国直接投资总量已达到600亿美元。

上世纪70年代末，前来中国参观访问或工作的外国人寥寥无几，如今，大量的外国人来到中国，或短暂停留，或长期居住。2005年，前来中国大陆旅游的外国游客超过2000万，另外还有9000万来自香港、澳门和台湾地区的游客。在中国长期居住（至少居住一年）的外国人数量约为40万人，比2000年增长了一倍。未来，这些数字还会继续增长。

在教育方面，中国一直在输入知识。成千上万的中国留学生在海外学习。同时，很多外国教师来到中国从事教学与研究，他们中有些受聘于中国的学院，有些则任职于本国教育机构在中国开设的分支机构。

所有这些都意味着在过去数十年中，中国不断汲取着世界其他地区的知识和技能。中国一直是学习者，堪称学习型社会与经济体。而外国人常被视为，也常自视为老师。这一发展是积极和必要的，并将继续保持下去。

然而最近几年，单行道已经变成了双行道。中国不再仅仅是外国直接投资的目的地，中国自身也成了世界其他地区的外国直接投资者。同样，中国不再仅仅是一个旅游目的地，越来越多的中国人开始前往世界其他国家旅游。去年，出国游的中国人达到3100万，是10年前的7倍之多。预计在2020年，这一数字将增长到1亿。世界旅游业将因为中国游客的大量增加而发生巨大的改变，这一改变的重要性无出其右者。越来越多的中国科学家和教师正前往世界其他国家，从事有关中国的教学和教育工作。

中欧国际工商学院是这一领域的佼佼者。我们与世界顶级商学院合作，将有关中国的丰富知识和对于中国的深刻理解带往其他国家及跨国公司的总部。中欧与哈佛、沃顿、INSEAD和IESE等世界一流商学院密切合作，推出合作课程。比如，2006年我们首次推出中欧- INSEAD合作跨国公司管理课程，帮助中国和亚洲公司更好地进军国



际市场。中欧还与哈佛和IESE合作，推出全球CEO课程。前来中欧就读MBA和EMBA课程的国际学员一直处于上升势头。2006年9月，中欧MBA将迎来70位国际学员。

随着中国在海外投资的增长，随着越来越多的中国游客前往世界各地旅游，随着中国的创造力、科学和技能传播至全球，老师和学生的旧角色开始模糊。中国不再仅是一个单纯学习国外知识和技能的学生。外国也不再仅仅是老师。随着作为经济强国在世界上重新崛起，中国必定会成为知识、创造、商业技能及文化的输出者。

这一转换并不简单。这意味着以前的外国老师不得不当起学生，不得不向中国学习。这意味着，世界其他地区必须更为广泛地认同和接受中国，将其作为一位平等的伙伴、一位可靠的朋友和一位强有力的竞争者。

我相信中国完全能够实现这一角色转换。但是中国的重新崛起势必打破既定的规则，并将影响未来新规则的制订。世界其他地区是否能够接受这样一位强大的新兴对手？对此，我稍有担心。

在此环境下，中欧这样一所植根中国的独特的国际化商学院，必然会成为这一方面的思想领导者，并成为了解具有中国特色的国际商业新环境的最佳场所。

郭理默

教务长兼副院长



吴敬琏： 我个人的生命是同中国的改 革连在一起的

文 / 柳红

“如果说中国有一位经济学家的意见永远值得听取的话，那就是吴敬琏。”这是2003年12月22日《华尔街日报》一篇讨论中国经济的文章所言。它称吴敬琏是“经济问题诊断大师”。在2000—2001年围绕股市的一系列争论中，有人称吴敬琏是中国的“格林斯潘”。而在对吴敬琏的众多称呼中，以二十世纪八九十年代由于其主张市场取向的改革而博得的“吴市场”雅号，流传最广。在海外有学者称他为“市场经济”先生；还有人认为，吴敬琏是当之无愧的“经济改革”先生。而近年来，随着吴敬琏呼吁建立好的（法治的）市场经济，又有人说，吴敬琏从“吴市场”变成了“吴好市场”。无论怎样变换称呼，吴敬琏依然故我。他笃定，波澜不惊，习惯于勤奋刻苦的工作和简单质朴的生活。

在中国改革这一历史大变局中，各种思想和学术观点纷纭，社会利益群体错综复杂，吴敬琏一直站在经济改革思想争论的风口浪尖上，本着经济学家的职业操守、对老百姓根本利益和国家前途无比关切的社会责任感，以及知识分子良心，发表观点，提出政策建议。他在中国转型期，发挥了超越其作为一位普通经济学家的影响力，而进入公众的视野。

那么，吴敬琏是怎样由一位普通的经济学者升华为一位杰出知识分子的呢？

一个人走多远，要看他从哪里出发。

成长

1930年1月吴敬琏出生在南京。翌年，《新民报》创始人

之一的父亲吴竹似因肺病去世。因此，他的家庭影响主要来自于母亲邓季惺。

邓季惺的祖父邓徽绩是19世纪末四川最早的产业资本家之一。邓季惺从大学法律专业毕业后，一面在司法部工作，一面做“女权运动”实验，组织妇女文化促进会，于1935年创办“南京第一托儿所”，自任所长，并在《新民报》开办《新妇女》周刊，号称“群策群力为妇女界作一番日新月异的工作”。后来，她辞去官方工作，做挂牌律师，援助受欺压妇女。

1937年邓季惺加盟《新民报》，掌管经营管理和财务，建立《新民报》股份公司。抗战胜利后，很快发展出五社八版，为中国现代新闻史立下一座丰碑。但是在国民党统治下，他们本民间报纸之公正立场，发挥言论之指导作用理想备受挫折。1948年6月南京《新民报》被勒令永久停刊。邓季惺携子吴敬琏亡命香港。

吴敬琏在纪念母亲的文章中曾经深情地写道：母亲“以

企业家的创新精神、求实态度和顽强拼搏去实现自己的人生追求的性格特征，是值得作为子女的我们学习和继承的宝贵财富。如果在这方面能够效法她的榜样，报效国家于万一，就是对她的最好纪念。”

一个人走多远，要看 他从哪里出发。

抗战爆发后，《新民报》迁往重庆，吴敬琏进入巴蜀小学。那是要“创造一所新的学校环境，实验一些新的小学教育”，“手脑并用”，使学生的“头脑是科学的，身手是劳工的”学校。母亲虽忙于事业，但仍抽空带孩子们背《长恨歌》，参观厂矿，在假期里请来家庭教师教授古文等各科功课。周末的早上，孩子们总看见父母（邓季惺后嫁给同吴竹似一起办报的陈铭德）面对着一床的报纸，谈论国事、工作。

1941年吴敬琏考进南开中学。校长张伯苓强调“三育并进而不偏废”，“注重人格教育、道德教育”。南开中学是一所



1. 吴敬琏全家像

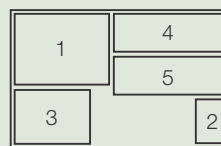
后排：从左至右，大姐、吴敬琏、二姐，
中排为父母亲，前排中为二姐的女儿

2. 1954 年毕业于上海复旦大学

3. 1956 年冬天，与周南结婚

4. 1992 年，次女吴晓兰在美国结婚，长女吴晓莲做伴娘

5. 2004 年 10 月，与姐妹游园



有名的“贵族”学校，但吴敬琏所感受的贵族学校只是个“严”字，包括生活艰苦。1943 年，母亲把《新民报》办到了成都，吴敬琏又插班进了高琦初中。他和同学组织“荆芥社”，办墙报、写短评。1945 年，吴敬琏考入金陵大学附属金陵中学读高中。

从外公到母亲，都认定只有科学和实业才能救中国。少年吴敬琏的数理化生物成绩优异，心灵手巧，好钻研，家里的钟表他都要拆开来，探究一番，再装上，东西坏了都是他修。这个爱好保持了一生。在二十世纪七十年代的“五七干校”，他当过瓦工、电工、木匠，是个能工巧匠。人家的自行车、半导体坏了都找他修。从干校回到北京，他还装起收音机来。

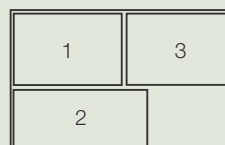
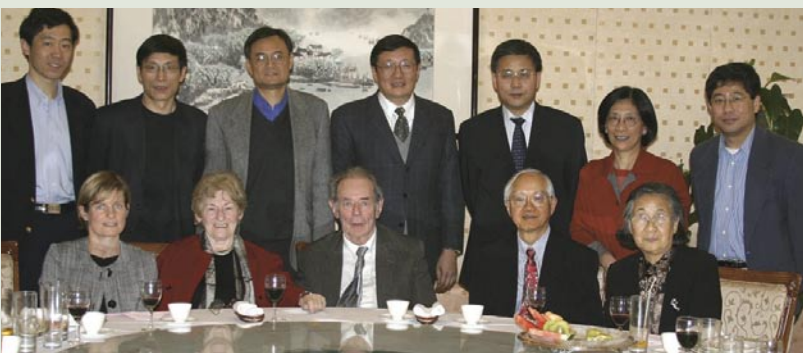
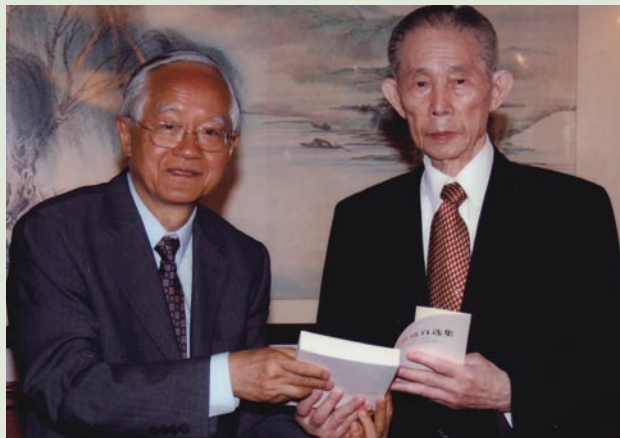
抗日战争胜利后的国内政治环境，使青年吴敬琏在“和平民主新阶段”中实现科学和实业救国的幻想彻底破灭了。他意识到，科学和实业的发展受制于社会制度和政治格局。经过几年的读书思索，吴敬琏成长为一个积极参与爱国民主运动的“前进分子”，他完全接受毛泽东在《新民主主义论》、《论联合政府》和《目前形势和我们的任务》中所阐明的道理，即经由新民主主义社会过渡到社会主义的理想社会。

探索真理之路

1950 年，吴敬琏进入金陵大学经济系，院系调整后，1954 年他从复旦大学经济系毕业，被分配到中国科学院经济研究所（1978 年后改称中国社会科学院经济研究所）工作。

作为日后苏联经济改革中著名改革派经济学家 A. 毕尔曼的助手，吴敬琏工作不久就从事企业财务问题研究。1956 年中国开始经济管理体制改革，在参加体制调查中，他感觉到现实的社会主义经济运行和苏联政治经济学教科书中所描绘的图画不尽相同，仿照苏联模式的经济管理体制似乎有缺陷。适逢东欧各国经济学家对传统的社会主义经济模式提出质疑，经济学家孙冶方也试图以发挥价值规律的作用来构造新的社会主义经济理论。这些都给年青的经济学家以启发，他们开始探讨价值规律在社会主义经济中的作用。但是，“反右运动”和批判“南斯拉夫修正主义”的浪潮席卷而来，吴敬琏怀着涤除“资产阶级知识分子”和“民主革命派”所具有的“原罪”心情，努力说服自己：运用经济手段去管理经济，强调物质刺激和货币监督等原则，是一种资本主义或修正主义的危险思潮，必须改弦易辙。除了主动改造思想，他还发表了深受“左”的思想影响、反响较大的《社会主义的过渡性》等文章。

随即而至的“文化大革命”使社会现实丑恶荒唐，经济形势日益恶化，吴敬琏渐渐地对自己诚心参加的这场运动生出疑惑，陷入了对眼前光怪陆离现象的社会基础和近几十年中国经济和政治发展的历史根源的深深思索之中。在干校劳改队中他与顾准结成了忘年交，开始与顾准一起读书、探寻真知真理的思想之旅。他说：“顾准给了我非常重要的影响，甚至可以说导致了我人生道路的重大转折。我后来的政治倾向、学



1. 1985 年，巴山轮会议期间在小三峡
左起：薛暮桥、马洪、李克穆、吴敬琏
2. 2005 年 1 月，学生们为吴敬琏教授和科尔奈（Janos Kornai）教授祝寿
3. 2005 年 5 月，在台湾会见王永庆

术观点、治学态度以及为人处世无不浸润着他的教益。”

正是这一阶段的思想准备使他在 1976 年“文化大革命”结束后，写出一批尖锐揭露“左”的路线的“封建社会主义”和专制主义实质，强调发展商品经济、加强企业的独立性、为物质刺激和奖金制度翻案等方面的文章。

1980 年代初，波兰的 W. 布鲁斯和捷克的 O. 锡克先后来中国讲学，带来了东欧改革经济学的新鲜思想和经验教训。吴敬琏接触到了比较经济制度（现称比较制度分析）的方法与概念，但是并不满意他们给出的对社会主义经济体制的回答。他认为首先要从根本上搞清楚经济体制的功能是什么？衡量经济体制优劣的标准是什么？经济系统在什么条件下才能有效运转？选择、设计经济体制应当遵循什么原则？

1983 年 1 月，吴敬琏去美国耶鲁大学经济系和社会政策研究所(ISPS) 从事客座研究，研究东欧国家改革的历史和现状。中国与世界学术界隔绝已久，应当取人所长，补己之短。为此，除了做研究，他不仅参加研究生的课堂讨论，还旁听本科生课程，对微观经济学和宏观经济学进行了认真的补课。

从此，他把对中国经济体制改革的研究放到了更为坚实的理论经济学的基础之上。他越来越明确这样的理念，那就是，中国经济体制改革应当是市场取向的改革。

1990 年在一次高层会议关于计划与市场的激烈辩论之后，吴敬琏被坚持计划经济的人们意在贬抑地加上了“吴市场”

的绰号。而 1992 年邓小平南巡讲话之后，“吴市场”成了美誉。

吴敬琏一直思索着关于社会主义的道路问题。1997 年，他提出必须否定从苏联学来的斯大林主义教条，重新定义社会主义，把追求共同富裕目标的社会主义制度建立在多种形式的公有制为主体、多种经济成分共同发展的基础之上，既要完善市场经济，又要强调社会公正。

对于现实生活中公法不彰、社会失范、腐败蔓延的现象，吴敬琏一直在以经济学家的理性去分析批判。早在 1988 年他和同仁引进“寻租”理论，分析腐败的权钱交易实质；1990 年代揭露证券市场上某些官商勾结、操纵市场、坑害中小投资者的行为。经过长期的观察研究，吴敬琏就各种社会力量对待改革的态度作了如下区分：第一种是亲市场取向改革的力量，他们力图建立一种符合大众利益的市场经济，以便求得社会公正和逐步实现共同富裕。第二种是亲计划体制的力量，他们认为市场经济姓“资”，国家所有制是社会主义的经济基础，只能加强，不能削弱。还有一部分人，利用双重体制的间隙和漏洞发财致富，成为“增量改革”的既得利益者。他们希望维持甚至扩大市场混乱和行政权力广泛干预的状态，以便继续弄权“寻租”、发财致富，构成第三种社会力量。1998 年，吴敬琏发出避免滑入权贵资本主义泥坑的警言，大力呼吁要建立好的市场经济，也就是要把市场经济建立在公正、透明的游戏规则之上，即法治的市场经济。



与中欧 MBA 学生在一起

上述第三种社会力量所代表的社会势力就有可能导致偏离规范的、法治的市场经济的方向。为了在大变革中力求保持社会公正，吴敬琏认为政府在经济转型中的作用格外重要，必须加快政治改革，提升政治文明，建立民主政治，建设法治国家。

改革的岁月

纵观中国改革岁月里的吴敬琏，他的思想主张一以贯之，逐渐进步。

■ 1984 年 7 月参加由马洪领衔的《关于社会主义商品经济的再思考》的意见书的写作。这份意见书为商品经济平反，为十二届三中全会确定商品经济改革目标作了舆论准备。

■ 1986 年 4—6 月在担任国务院经济改革方案办公室副主任期间，领导起草了我国经济体制配套改革的第一个框架性方案。这个方案经修改补充后在 1986 年 8 月得到中共中央财经领导小组的批准。虽然它因故未能执行，但开了改革设计的先河，并为 1994 年的改革作了准备。

■ 1992 年 4 月向中共中央提出将建立社会主义市场经济确立为我国经济改革的目标。这一建议为当年 10 月召开的中共十四大所采纳。

■ 1992—93 年期间，以吴敬琏为首的“中国经济改革的整体设计”课题组经过深入研究提出的《对近中期经济体制改革的一个整体性设计》，以及财政税收、金融、外汇管理、

国有企业、社会保障和市场体系等方面改革的方案，为中共十四届三中全会制定《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》提供了重要参考。

■ 1997 年 5 月，领导国务院发展研究中心的课题组向党中央提出的“实现国有经济的战略性改组”研究报告和由他自己署名的“把社会主义理论创新提高到一个新水平——关于社会主义的再定义问题”研究报告，为十五大的理论创新和政策突破作了一些准备。

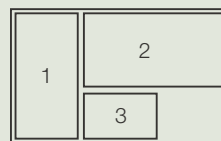
■ 面对大量国有企业职工下岗的严峻形势，他在 1998 年 4 月提出，应当把帮助和支持中小企业的发展确定为中国的大战略。

■ 1999 年负责国务院发展中心国有企业改革与发展课题，为十五届四中全会提供了一系列重要建议，关于如何执行“有进有退”的方针、现代公司必须建立有效的公司治理结构等重要思想被写入四中全会《决定》。

■ 2001 年与江平教授联手创建法律与经济研究所，为经济学家与法学家及其他学科的学者共同探讨中国经济改革问题搭建平台。

■ 在 2003 年“非典”发生之后，撰文呼吁建设一个公开、透明和可问责的服务型政府，提出要政务公开、公共信息透明化；提升社群自我组织能力。

■ 2004 年 4—5 月，吴敬琏两次考察浙江之后，表达了自



1. 2005 年 11 月，在中欧国际工商学院汽车高峰论坛上发表演讲
2. 课后与学生交流
3. 在中欧课堂上

己对所谓“重化工业时代”的不同意见。他认为资源配置过度向重化工业倾斜和片面追求经济结构的重型化，一方面是迫于政绩评价制度、GDP 和财政收入增长的压力；另一方面是由于各级政府仍然掌握着资源配置权力，用大量土地、贷款等资源投入支持重化工业项目上马。其结果是降低效率、浪费资源、破坏环境、增大金融风险、减少就业机会。吴敬琏提请中央高度关注经济增长方式问题。2005 年 3 月，在全国政协上他做的《“十一五”时期必须认真解决工业化道路和增长模式的问题》的报告，得到了广泛支持。最终，实现经济增长方式的转变作为国策写入了“十一五”规划。

实现教育理想

吴敬琏既是中国社会科学院经济研究所和北京大学经济学院的教授、博士生导师，也是中欧国际工商学院的教授。

吴敬琏与中欧国际工商学院的渊源可以追溯到上世纪八十年代初，吴敬琏开始担任中欧前身中欧管理中心（China-EU Management Institute，简称 CEMI）学术委员会的中方委员。1994 中欧国际工商学院在上海正式成立。1996 年吴敬琏继中心之后再度开始执教于中欧，并担任学术委员会委员至 2005 年。2002 年吴敬琏接受中欧的邀请正式成为全职教授，并成为首位“宝钢经济学教席”教授。

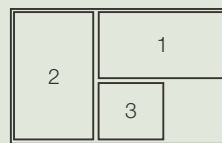
中国正处在现代市场经济的门槛上，而现代市场经济需

要成千上万的职业经理人才能正常运转。吴敬琏兢兢业业地教学，实现着自己的教育理想。

吴敬琏教授的“中国经济”课程，是用理论、历史、逻辑的方法，用比较制度的方法分析中国改革的全过程，使学生建立起一个分析中国经济的基本框架。在他的逻辑里，推动历史发展有两个轮子，一个是技术，一个是制度。对于中国来说，制度重于技术。所谓制度是各个层面的制度，大到产权改革的制度，小到企业的组织结构、薪酬制度等等。在为新生讲授的第一堂课上，吴敬琏总要讲解为什么要重视经济理论。企业家要有现代经济学知识，用以指导实践。不仅如此，他还希望学院全面培养学生，不光是做生意的技术，而且要有其他方面的素质，比如经理人的职业道德。教学相长，对于一个经济学家来说，教学的经历十分宝贵。

1998 年，吴敬琏根据自己多年的讲义改写成的《当代中国经济改革：战略与实施》一书出版。2002 年他又花大力气将该书修订，从内容到体例，更名为《当代中国经济改革》再版发行，深得各方面读者好评，获得了 2004 年度经济管理类图书奖。2005 年，它的英文版与繁体字版也在海外发行。

吴敬琏今年 76 岁。如此高龄，还亲自授课，EMBA 课程一天 8 个小时，每周四天，MBA 课程三周 8 天，每天 8 小时。下课了，同学们蜂拥而上继续和他讨论；在食堂的饭桌上也



1. 2003 年 10 月，与刘吉院长在滑铁卢遗址
2. 2005 年，在深圳答记者问
3. 考察民营企业

免不了同学包围。而夜晚，学院里一片宁静，他还在办公室里工作。学院考虑到他年事已高，几次想减少他的授课工作量，他却依然坚持原有的工作量不变，仿佛永远不知疲倦。由于对待教学认真负责，他两次获得中欧国际工商学院年度教学优秀奖的荣誉。

2004 年 6 月，国际管理学会 (International Academy of Management) 在中欧国际工商学院向吴敬琏授予杰出成就奖，表彰他在管理科学领域的突出贡献。他也是中国乃至亚洲地区首位获此殊荣的学者。

经济学之外

吴敬琏最突出的特点就是严谨、认真。同时，他又兴趣广泛，还以研究的方式专注地深入每一门兴趣，直至成为行家里手。只可惜工作愈发忙碌之后，他不得不将业余爱好一个一个地从生活中挤出去。对古典音乐的爱好源于 1950 年代在复旦大学时参加音乐欣赏社团。卡式带刚问世，吴敬琏就不惜“巨资”买了一个“砖头”录音机。当收音机有了调频广播，播放古典音乐时，吴敬琏就把它录下来，精心地为磁带盒作封套，糊盒子，写目录。再后来听 CD 了，那些音乐磁带还是舍不得丢掉，至今还摆放在抽屉里。莫扎特的钢琴奏鸣曲是吴敬琏比较偏爱的。他从轻快、明朗、活泼的乐句中体会莫扎特对于人类的善意和对人性的深刻阐释。

吴敬琏的钱币收藏颇有规模。而对于电脑的热爱则使他几乎达到了“发烧友”级。他是国内最早使用计算机的人，对于先进硬件和软件的追求持续不断。

结语

2005 年 3 月 24 日，吴敬琏同其他三位老经济学家被授予首届中国经济学杰出贡献奖。他在答辞中说：

“我把这一奖励看作对我国经济学家群体对改革做出的贡献的肯定和表彰。……中国经济学的成长道路是不平坦的。它先天不足，后天失调。但是，即使在“左”毒横流、经济科学处境最差的年月，有科学良知和公民责任感的经济学家也没有放松自己的努力。”

他特别向几位前辈师长孙冶方、顾准、薛暮桥致敬，还重申了自己一贯的心愿：

“中国走向法治市场经济的道路还很长，中国经济学的成长和完善更无有穷期。愿经济学界同仁在今后的岁月中相互帮助，砥砺前行，使我们的学科取得更大的进步！”

说到底，吴敬琏的学问人生就是他的那句老话：“我个人的生命是和中国的改革连在一起的。” **TheLINK**

本文作者为吴敬琏教授研究助手、《当代中国经济学家学术评传——吴敬琏》一书作者。



独身还是联姻？ —— 跨国公司如何选择本土伙伴

“选择合资伙伴的时候，有些人的（第一）要求是对方拥有经营经验。但如果是我做选择，那么我认为信任是最重要的。这意味着双方拥有相同的目标。性格非常重要——比经营经验更重要。一家合资企业就像是一场婚姻。”

——川崎成一，索尼（中国）有限公司董事兼总裁

文 / 范悦安 (Juan Fernandez)
安若丽 (Laurie Underwood)

合资还是不合资？

如果你的企业真的需要合资，决定采取何种路线的首要法则则是：切勿操之过急。GE 中国公司董事长兼首席执行官孙礼达 (Steve Schneider) 这样告诫。他建议进入中国的外国公司先花些时间了解中国的经营环境。“如果你不了解市场，那么你的公司是合资还是独资将毫无区别，”孙礼达说。“我们之所以能（在中国）取得很大成功，是因为我们在采取任何行动前，

都曾花费大量时间了解客户。”除非搞清楚你的企业存在哪些弱点，才有可能确定合资企业是否是最佳选择。GE 在中国有 12 家合资企业和 24 家独资企业。在决定采用何种方式时，孙礼达脑中牢牢锁着三个问题，他认为这三个问题是保证 GE 每家公司都能盈利的关键，那就是：了解市场、控制成本以及建设经济有效的设施。

跨国公司计划在华建立怎样的运营规模是衡量其是否有必要选择合资的另一项标准。BP 在中国设有 22 家合资企业和 1 家独资企业。BP 中国公司总裁德开瑞 (Gary Dirks) 博士在谈及其是否决定合作时这样解释道：“这完全取决于（公司运营）的

复杂性及其与中国的国家或地方利益相契合的程度。对于某些极其重大并具有深远影响的项目，我仍然认为寻找一个中方合作者要好得多。”谈及 BP 建在上海的大型化工企业，他说：“坦白讲，如果没有一个中方合作者，运营一个如此复杂的大型项目，我连想都不会去想。”拥有该合资项目 50% 股本的中方合作者帮助 BP 处理与特殊利益群体的关系，与中国的政府官员打交道，并提供有关上海市场和行业环境的第一手信息。对于这样一个庞大的项目，德开瑞说：“你还真需要一个中方合作者。”

但是他认为规模较小的项目最好还是单干。比如，BP 中国公司宁愿将其液化石油气库和分销点作为独立实体独家运营，并由 BP 全球运营系统直接管理。谈到液化石油气的运营，德开瑞说：“在任何时候我都选择 100% 全权拥有，这样事情就简单、容易得多了。在这方面，合作者提供不了什么战略性的帮助。”

联合利华中国区总经理柏亚伦 (Alan Brown) 则采用更为简单的方法来决定是否建立合资企业。他说：“在管制很严的行业里，合资伙伴几乎非要不可；但在管制很松的行业里，合资伙伴却可造成极大麻烦。”

当前经营环境中的一个有利之处是，很多跨国公司已经可以改变其现有合资结构。跨国公司经理们建议时刻关注政策动向，以便获知是否可以或应该调整合资企业的经营结构。

阿尔卡特中国公司的例子证明了适应力的价值。作为中国经济开放后最早进入中国的外国投资者之一，ITT 公司 (1986 年被阿尔卡特收购) 在 1977 年就开始了与中国政府的谈判。6 年后，该公司获准建立了最早的中外合资企业之一：上海贝尔，但 ITT 仅拥有少数股权。如今，阿尔卡特已将其大部分业务重组进上海贝尔阿尔卡特股份有限公司，其中阿尔卡特占有 50%+1 的股份。已在中国生活了 10 年的阿尔卡特中国公司董事长兼首席执行官戴伯松 (Dominique de Boisseson) 说，阿尔卡特的基本战略就是：适应环境。在某些情况下，外国公司仍然面临严格的限制。比如，有位受访者说，为了开展华中地区业务，其公司只得与政府推荐的一家合作者建立合资企业。这位首席执行官说：“所选的地点不理想，合作者也不理想，但那是惟一的机会。我们接受了，成立了合资企业，要不然，就要失去市场。”

但是，阿尔卡特已经可以重组其在华业务。公司已至少将一家合资企业转为独资，将另一家合资企业转为股份有限公司。戴伯松说：“新结构更好地适应了在华电信业务的发展。以前，合资企业的所有决策都要提呈董事会。这太慢了，尤其对于快速发展的产品更是如此，因为它们仅过一年就会落市，浪费时间无异于放弃市场。”

受访者最重要的建议是，跨国公司经理们应根据现行规定对其在华项目逐一评估。此外，考虑到规定的不断更新，还应定期评审公司在华业务，并进行必要的重组。

选择合作者，提出合作条件

一旦决定 (或者必须) 在华建立合资企业，接下来的挑战



便是如何找到理想的合作者。索尼中国公司总裁川崎成一指出，合资就像一场婚姻：选择合适的配偶是最重要的一步。

受访者有关如何找到理想配偶的建议可以归结为以下五个要点：

- ▲ 选择一个弱势、沉默的合作者，还是
- ▲ 选择一个活跃、增值的合作者
- ▲ 了解你的合作者
- ▲ 达成共识
- ▲ 提出正确的“婚约”条件

建立合资企业首先需要决定哪一种类型的合作者最适合你在中国的需求。受访高管们描述了两类理想对象：(1) 弱势、沉默的合作者，这类合作者不会干涉公司运作；(2) 强势、活跃的合作者，这类合作者能为公司带来具有价值的政府关系处理经验、业务关系和 / 或行业知识。虽然受访者在“何为最佳合作者”这一问题上分为两派，但看来风向已从弱势合

《中国 CEO》

本书的两位作者通过采访 20 位在华工作的全球著名跨国公司领导人，获得了空中客车、可口可乐、通用汽车、微软、索尼、联合利华等国际大公司在中国这一瞬变环境中成功经营的第一手经验。

本书概括了跨国企业在华经营的各大主要问题，从成功经营需要具备的素质、中国员工管理、与当地经营伙伴的合作、应对竞争者、与侵权行为斗争、赢得中国消费者，到政府间的协商沟通等等，是一部展示成功外籍企业领导人应对各类挑战的宝典。

本书采访扎实，内容权威，满载成功秘诀。不仅对在华工作的外籍经理人有所借鉴，对于正在融入全球竞争的中国企业也极具意义。

自 2006 年 2 月出版以来，《中国 CEO》已引起企业界与学术界的广泛关注，成为香港、新加坡、马来西亚等地书店的热销书。本书已在中国大陆发行。



作者转向更为强势的增值合作者了。

最后，还要说一下潜在合作者财务状况良好的重要性：在中国寻找合作者的一个不同点是，通常财务实力（或至少财务稳定性）方面的要求不如在发达国家那样被看重。在中国，合作者的其他素质通常更被看重，也更易获得。即使如此，仍有几位受访者告诫，如果对方陷于财务困境，切勿与之合作。他们还强调，跨国公司既可以也应该要求查看任一潜在合作者的全部财务档案。

战略 1：选择一个弱势、沉默的合作者

80 年代中期至 90 年代中期，大多数外国企业不得不搞合资企业。那时跨国公司经理们并不认为其中国合作者能为企业做出多少贡献。因此，最佳配偶可能是一个至少不会妨碍企业运作的合作者。

一种做法是，建立一种完成初期任务后就解除的短期合作关系。这正是欧莱雅中国公司总裁兼董事总经理盖保罗(Paolo Gasparini) 1997 年开始在华业务时所用的方法。当时，欧莱雅和苏州的一家医院结成合作关系，后者拥有 5% 的股权。盖保罗说，医院“不是一个活跃的经营伙伴”，但是确实让欧莱雅“更加了解中国”，并获得了一些有用的专业知识（如有关中国消费者肤质特点的医学知识）。三年后，欧莱雅买回了那 5% 的股权，这一合资企业解体了，合作双方也都达成了各自的目标。盖保罗这样总结道：90 年代初，外国公司进入中国时往往认为“建一家合资企业更有保障”，而现在这种需求正在消失。他说，现在跨国公司一般都能通过独资运营获利。

其他一些跨国公司与本土合作者保持着长期合作关系，但后者并不直接参与合资企业的经营。比如，上海希尔顿大酒店的本土合作者拥有酒店产权，但是不干涉酒店的日常运营。酒店总经理鲁培尔 (Volkmar Ruebel) 说，双方的主要沟通方式是每月向

酒店业主呈送一份月报。中方极少要求审批决策。“酒店业主信任我们这家跨国公司，而我们则是酒店的看管者。”鲁培尔说。“酒店运营比较顺利。我们之间没有任何运作上的问题。”他说，这种合作关系使希尔顿在人事和质量标准方面拥有较强的自主权。

家乐福中国区总裁施荣乐 (Jean-Luc Chereau) 也将其在中国的成功归功于选择了比较弱势的本土合作者。家乐福 1995 年进入中国，现在运营着 19 家合资企业和一家全资企业。施荣乐根据家乐福在全球范围运作的政策管理其在华合资企业。其中的一些政策是家乐福积 40 年的成败经验才获得的，在最初 20 年的国际运营中，家乐福这一零售业巨头在选择合作伙伴上“屡犯错误”，施荣乐说。在其后的 20 年中，公司采用了不与当地合作伙伴“分享”管理的政策。“在中国，当我们建立一个新的合资项目时，我们只在投资方面引入合作者，而决不在管理方面邀他人参加。”他说，“一个公司不能有两个老板”。施荣乐坚持认为即使是弱势的合作者也能给合资企业带来价值，但是他认为中方需要具备几个条件：“第一，我们所有的中方合作者都必须有长远的眼光。如果他们只是买进股票，没过两年就卖了，那又有什么用呢？第二，合作方得有些经济实力；第三，合作方必须在当地拥有非常好的关系网。要在上海成功，你的合作者就应该是上海的。要在广州成功，你的合作者就应该来自广州。”

战略 2：选择一个活跃、增值的合作者

并非所有跨国公司都选择温和的本土合作者。近年来，更多的跨国公司和能带来真正价值的活跃的本土企业达成合作关系。拜耳在中国的合资企业代表了这一趋势。拜耳大中华区总裁施德浩 (Elmar Stachels) 博士 (现已卸任——编者注) 说，在过去，拜耳几乎没有选择，只有和政府选定的合作者建立合资企业。“合作者所贡献的通常只是土地和场所，但在营销、

服务、技术和产品方面并无实际贡献。”他说。

现在，拜耳根据自己的要求和标准选择合作者。“我们不仅要是一家公司的活动、资产和业绩，还要看他的管理和人员”，施德浩说。他提到最近几年来，拜耳已经开始直接从其合资企业高管中为控股公司选拔管理人员了。如果潜在合作者管理平平，施德浩就会继续寻找。最近，随着政策松绑，拜耳已将一些合资企业重组成了独资企业。

BP 中国公司运作着 22 家合资企业。德开瑞博士寻求真正有助于 BP 实现公司目标的合作者。“不论你到世界上哪个地方，合作成功的关键是：使双方战略利益一致起来，并有能力将这种一致长期保持下去，以及确保合作者有助于实现这些战略利益。如果双方都能像预期的那样做出相应贡献，那么合作就会非常顺利。”

德开瑞拒绝与无所作为的合作者合资。“如果中方认为他们的任务在合资企业成立的那天就完成了——我们提供技术和知识，他们则可以就此安坐，那么麻烦就会找上你的门来。”

如今，已建立了合资企业的那些跨国公司建议寻找能够带来以下益处的合作者：具有与政府谈判的技能、具有业务关系、了解当地经营文化和环境、拥有良好的员工队伍和运营能力，或是已经拥有一个强大的客户基础。

我们的受访者说很多中方合作者能够提供真正的价值。如果你准备建立合作，要求本土方为实现你的目标做贡献不仅是可能的，而且通常是有益的。

战略 3：了解你的合作者

无论跨国公司寻找的是何种类型的合作者，在结成合作关系之前全面评估潜在合作者是十分重要的。跨国公司经理们告诫说，虽然跨国公司常常面临在中国迅速扩张的压力，但在进门多花点时间能防止未来出现严重问题。GE 中国公司的孙礼达说：“根据我的经验，我要对准备来中国建立合资企业的人说，首先要花大量时间了解你的合作者。了解合作者的财务状况比做任何其他功课都更值得。”

杜邦中国公司总裁查布朗 (Charles Browne) 给出了同样的建议。“合资企业成功的关键在于多花些时间寻找合适的合作者。”他说。“有些企业急匆匆地进来，在没有对合作者进行足够调查的情况下，就随便做出选择。也不知道对方的利益是否和你的相符，以及他们能对合作贡献些什么。我们曾在选择合作者这方面花费大量时间，以确保合作是有价值的。”

战略 4：达成共识

跨国公司经理们告诫道，很多合资企业失败的原因正如中国的一句俗语所说的，是“同床异梦”。杜邦中国公司的查布朗说，很多合资企业的失败正是因为合作者之间的“目标分歧”。比如，跨国公司的主要目标是提高其产品在中国市场的占有率，而中方合作者却更关注于国外市场的销售量。杜邦在中国有几

个失败的合资案例，在分析其失败原因时，查布朗说道：“在很多情况下，是由于双方所关注的利益及运作的方式各不相同。”

很多问题只是由误解而不是由合作者的恶意欺骗所引起的，贝塔斯曼直接集团亚洲区总裁艾科 (Ekkehard Rathgeber) 强调说。“90% 的 (中方) 合作者办事非常认真”，他说。合作双方产生的问题仅仅是因为彼此间“目标不同、思路不同及心态不同”。艾科说，很多跨国公司的运营目标都以利润为主，而中方合作者则可能更倾向于其他的目标，如通过采用先进技术引起政府重视。外方在公司内采用其全球通用的运营流程时，也会产生一些问题。一个常见的麻烦是：本土合作者可能不愿给外籍经理人支付较高薪酬。要解决这些问题也许会相当费时，艾科告诫道。

战略 5：提出正确的“婚约”条件

为缓解合资企业开始运营后将会产生的各种问题，制定最佳合作条件至关重要。在谈判时，双方通常都会最大限度地为己方多争取股本比例，都会尽量保护己方权利，减轻己方义务。对于这一点，跨国公司经理们提出了几点建议。

微软中国公司总裁唐骏 (现已卸任——编者注) 曾管理微软的两家合资企业和一家独资企业。他建议将合资企业作为一个全新的实体来创办。“如果你真想建立一家合资企业，最好从头开始”，他说。由零开始可使合作双方接受新的思维方式，而不必沿用既有运营方式。如在员工聘用方面，双方都可选派自己的重要人员前去新公司。这样，就避免了区分“外来者”和“自己人”的心态，因为新公司里每个人都是“外来者”。“在一个新的实体里，你可以创建一种新文化、新经营模式和新氛围”，唐骏说，“要改变一个现有的组织是很困难的。这也正是很多合资企业失败的原因。”唐骏主张建立新的公司，即使新公司聘用几乎所有合作双方原有员工。

富而德律师事务所律师葛范德 (Norman Givant) 与其在华跨国公司客户分享的一条经验是：避免建立 50% 对 50% 的合资企业。“这是给组织制造麻烦”，他说。除非相关规定要求对方必须占有合资企业的 50%，葛范德鼓励跨国公司在合资企业中争取成为多数股持有者。

随着政策松绑，跨国公司有了更多选择。因此，葛范德建议，除了合资模式，跨国公司还可在未来进行更多的并购，获取上市公司的股东权益 (即购买其股票)，或直接买下其他公司。他预计，随着相关政策进一步开放，外国公司将在中国金融市场上表现更为活跃。TheLINK

翻译：吴冯淑 校对：杜谦

本文作者范悦安 (Juan Fernandez) 为中欧国际工商学院管理学教授，安若丽 (Laurie Underwood) 为中欧 MBA02 级学员、上海美国商会传媒与公共关系部主任

本文节选自范悦安、安若丽合著《中国 CEO》第三章《与商业伙伴共舞》。



文 / 杨国安

在 1998 年之前，上海波特曼酒店与这个城市中的任何其他五星级酒店并无不同之处，员工与宾客满意度徘徊在 70%—80% 之间，财务表现也很一般。1998 年初，丽嘉酒店公司接管了酒店，自此，情况发生了变化。在总经理狄高志 (Mark DeCocinis) 的管理下，酒店的员工满意度和宾客满意度都大幅提高，财务表现也大为改善。通过卓有成效的经营模式和人力资源管理实践，狄高志和丽嘉酒店公司仅用了短短几年就将酒店的水准提上了一个新台阶。最近几年，波特曼丽嘉酒店因其成功的经营模式连连获奖，其中包括：连续三年被翰威特咨询公司 (Hewitt Associates) 评为“亚洲最佳雇主”；连续三年被彭博电视 (Bloomberg TV) 评为“亚洲最佳商务酒店”；五次被《亚洲商业》(Business Asia) 杂志评为“中国最佳商务酒店”。在全球 60 家丽嘉酒店中，波特曼丽嘉酒店的员工满意度连续五年排名第一，去年更是高达 98%。亚洲酒店业的员工流动率为 29%，而波特曼丽嘉的员工流动率却仅为

15%—16%。

在中国，很多跨国公司正面临人才持续短缺以及员工流动率居高不下的问题，波特曼丽嘉酒店是如何应对这些挑战，确保持续增长的？其他跨国公司觉得当地员工的服务态度和技能尚有不足，而波特曼丽嘉酒店又是怎样确保与其所有连锁酒店相一致的高质量的宾客关系的？狄高志和他的领导团队究竟是如何将一家普通的酒店转变成亚洲最佳雇主，并实现在全球丽嘉酒店中最高的员工满意度的呢？

在下面的访谈中，波特曼丽嘉酒店总经理兼丽嘉酒店有限公司亚太区副总裁狄高志与中欧国际工商学院飞利浦人力资源管理教席教授杨国安博士分享了他的成功秘诀。

杨：波特曼丽嘉酒店连续多年被评选为亚洲最佳雇主。你在人力资源管理方面的成功秘诀是什么？

狄：秘诀就在于执行上的持之以恒。我们的首要任务就是关

心员工，因为我们所处的是服务行业，而服务来自于人。具体来说，就是我们必须履行给予员工的承诺，即关心、信任、发展员工，以及为他们提供一个舒畅的工作环境，并将此作为高层主管日常工作的重点。所以，关键就在于日常的执行。

杨：你如何知道你的员工每天都得到了关怀？

狄：我们真诚地注视对方，彼此笑脸相待。你能感觉到员工们是全身心地投入工作的。根据刚刚完成的调查，我们的总体员工满意度为 98%。而在过去五年中，我们的年度员工满意度调查结果一直在全球的丽嘉酒店中处于首位。

当然我们在人力资源管理方面也存在一些问题，但我们齐心协力解决这些问题。我们相互沟通，了解哪些措施已经用上了，商量还可以采取些什么措施。与满意度相关的往往是些小事，并且可以时时加以改进。比如说，工作制服整洁合身吗？为员工提供的食物新鲜可口吗？工作环境整洁吗？与公共区域的环境相一致吗？在我们酒店，我们（员工）工作和休息的地方与酒店的其他公共场所遵循相同的标准。这就是我所理解的“我们以绅士淑女的态度为绅士淑女们忠诚服务”的含义。

这些都是小事。在大事情上，我们也积极沟通，使员工了解我们的想法，大家共同努力解决问题。无论是资金问题，还是建设或采购问题，我们都相互沟通，共同解决。

员工满意度涉及信任、沟通、参与和投入。还有另一个词我们也经常使用，那就是授权，我们允许员工采取一切必要的行动来照顾好宾客。我们挑选最优秀的人才，对他们进行培训，为他们创造良好的工作环境，并在工作中给予他们一定

的自由度。每个人都为自己拥有这种主人翁地位而感到高兴。

杨：你们的思路是帮助员工获得成功，从而使他们对自己的工作感到自豪。但在中国，员工的服务态度和技能相对较差，你采用了哪些管理方法来帮助他们获得成功？

狄：关键的第一步从选择恰当的人员开始。我们的人才选择主要关注于个人的能力和价值观，因为这是没办法教的。我们有独特的文化，如果个人的价值和目标与我们的不同，就无法期望他们能融入我们的文化中。

我们关注人的基本特性。他们喜欢什么？他们的生活目标是什么？他们的动力是什么？我们需要的是那些真正喜欢与人交往并乐于助人的人。这不是性格内向或外向的问题，而是能否关心和尊重他人的问题。你的工作可能是在前台，也可能在幕后，但你必须乐于和他人交流，不管对方是宾客还是其他员工。

杨：你使用什么样的招聘流程来确保你选择到恰当的人选？

狄：申请职位的应聘者，首先要通过人力资源部的面试，然后再由部门经理面试，以进一步考核他们的技能，最后是事业部负责人和总经理面试。所以这实际上是一个集体的决定。

总经理会参与所有员工的面试，以显示每一位员工对公司的重要性。在 99% 的情况下，我都会同意录用决定。

杨：在大多数公司，总经理并不参与一线员工的甄选。你在面试时会问哪些问题？

狄高志与波特曼丽嘉酒店

狄高志(Mark DeCocinis)出生于意大利萨勒诺(Salerno)，成长于美国。在担任现职之前已有 20 多年酒店从业经验。他是丽嘉阿斯潘(Aspen)酒店的前任总经理，此前还担任过丽嘉旧金山酒店的酒店经理和总经理。他曾在位于美国佛罗里达州阿米莉亚岛(Amelia Island)和纳帕斯(Naples)以及马萨诸塞州波士顿的丽嘉酒店和度假村担任餐饮部经理。在为丽嘉公司工作的 16 年中，狄高志一直是丽嘉亚洲及美国的酒店和度假村筹建小组的成员。

上海波特曼丽嘉酒店拥有客房 578 间，位于著名的南京西路繁华地段，坐落在集零售、餐饮、娱乐于一体的大型综合商城上海商厦的中央，是一个地标性的建筑。在狄高志的领导下，波特曼丽嘉酒店获得了众多殊荣。为表彰其对上海经济与社会发展的贡献，狄高志于今年获得了外国人永久居留权，并获得了上海市政府颁发的金质奖章。他获得的荣誉还包括：由中国政府颁发的“友谊奖”(2004 年)，及由上海市政府颁发的著名的“白玉兰荣誉奖”(2003 年)和“白玉兰纪念奖”(2001 年 7 月)。

丽嘉酒店有限公司的总部位于美国马里兰州的切维蔡斯(Chevy Chase)，在美洲、欧洲、亚洲、中东和非洲经营着 60 家酒店。公司目前在全球开发的项目有 20 多个，其中计划在 2006 年开业的包括 1 家大开曼岛(Grand Cayman)丽嘉酒店、1 家莫斯科丽嘉酒店和 2 家北京丽嘉酒店，此外，广州丽嘉酒店和深圳丽嘉酒店也将分别于 2007 年和 2008 年开业。丽嘉酒店公司曾因其出色的客户服务两次荣获权威的“美国鲍德里奇全国质量奖”(Malcolm Baldrige National Quality Award)，成为唯一一家两度获此殊荣的服务公司。

狄：我通常会问一些关于应聘者自身的问题，试着与他们沟通。但重要的问题是：“你为什么要加入我们公司？”不管他们说什么，都要有一个最重要的理念，那就是“我喜欢与别人共事”。他们能与别人坦诚交往吗？他们会因为使别人快乐而感到满足吗？

我非常想知道是什么激励着他们。一个人笑起来很自然，对于我们来说至关重要，因为这是强迫不来的。一个人如果内心快乐，就会表现出外在的快乐，这会让人感觉很舒服。

杨：你是否觉得在中国很难找到优秀的员工？许多高管都抱怨这里的人才短缺。丽嘉是否也面临类似的挑战？

狄：这确实是在中国面临的一个挑战。我认为造成这种现象的部分原因是中国经济的迅速增长和繁荣。对我们而言，确实有些职位比其他职位更难找到合适的人选，但这样的职位很少。总体而言，我们不存在难以找到人才的问题。我们有一个人才库，有很多候选人正在等待职位；我们还有大学刚毕业的培训生，他们一般读书期间就在公司里实习过几个月了；另外，有职位空缺时，我们的员工也会推荐一些人选。因此，我们不存在难以填补职位空缺的问题。

非常幸运的是，我们的员工流动率很低。其中部分原因是因为我们将员工与公司关系看作是一种长期关系，同时我们也尽可能挑选那些希望在公司长期工作的候选人。比如，有人应聘厨师的职位，我会问他以后想不想成为主厨。你可以从他的表情中看出他内心的想法，“不可思议！我连厨师都没应聘成功呢，现在竟然问我想不想成为主厨！”如果一开始你就向他们传递这样的思想，他们就会知道在这里会有前途，同样他们也会看到你也关心着他们的未来。

杨：有多少员工能得到内部晋升？员工在这里的平均任期是多长时间？

狄：许多高级职位都是由酒店内部或丽嘉集团内部晋升的，比例大约是 70 - 80%。我们是在 1998 年 1 月接管酒店的，现在我们有 60% 以上的员工已经在酒店工作了 5 年以上，超过 30% 的员工已经为酒店工作了 8 年以上。

杨：除了员工甄选流程之外，丽嘉还采取了哪些措施来激励员工提供优良的服务？

狄：在新员工开始为宾客提供服务之前，酒店会对他们进行为期两天的岗前培训。他们必须了解公司的文化和理念。总经理、高层管理团队（或称指导小组）以及人力资源部都会参与这一过程。每一个人都要向新员工阐明丽嘉酒店的信条：我们的服务宗旨是让宾客获得体贴关怀；酒店的员工承诺：我们的承诺是关心每位员工；酒店的 20 条员工基本守则；以及酒店的



狄高志与他的员工们

座右铭：我们以绅士淑女的态度为绅士淑女们忠诚服务。

在这之后，会有一名来自相关部门的有资格认证的培训师对新员工进行 30 天的培训。在新员工开始工作后的第 21 天，我们会对他们进行一次强化培训，并向他们征求反馈意见，请他们指出酒店在今后的深入培训和再认证方面可以如何加以改进。此外，每一位员工每年都能获得最少 130 小时的培训时间，培训内容涉及本部门工作、公司文化、语言和电脑技能等。

不仅如此，每个部门每天上班时，都要先召开一个 15 - 20 分钟的列队晨会或简要会议。尽管每个部门召开简要会议的形式可能有所不同，但传达的信息却是一致的。我们每天都会谈到 20 条员工基本守则中的某一条，而同一天全球的丽嘉酒店晨会上讨论的也都是这条基本守则。例如，员工基本守则第 11 条是“时刻保持整洁是每位员工的责任”。全球丽嘉讨论的都是这一条，但用以阐释的例子却可以各不相同。从进入公司的第一天起，我们就开始学习这些基本守则，而在此后的每一天里，我们的认识会不断地得到巩固和加强。这也回答了你的第一个问题，我们怎样做到持之以恒。

沟通很重要。（员工）可以每天与经理交流，自由地谈论觉得酒店哪些地方做得好，哪些地方还需要改进，这是很重要的。每个月，总经理会和来自不同部门的 10 到 15 名员工一起开早餐会议。这是一个非正式的聚会，会上大家畅所欲言，目的是了解一下大家目前的工作情况，看看有些什么地方可以改进。早餐会议上大家通常都很积极，十分有效。从中，我总能有所收获。

员工还要记录自己所在部门的失误。当有人犯错时必须发现错误，并采取行动加以解决，这一点十分重要，否则同样的错误就会再次发生。你也要认可和表彰那些主动承担问题并参与解决问题的员工。

在员工看来，从招聘面试开始，他们就和总经理建立起了关系。这样，在每个月的早餐和午餐会上，员工就会更加放松，因为他们已经认识了总经理，现在只是继续加深彼此的了

解而已。如果员工指出公司做得不好的地方，也不用担心受到责骂。我们不会随便给人下判定，说你做错了。我们总是积极地看待问题。

杨：采取这种以员工为中心的管理方式显然需要投入大量的时间和精力。对于拥有 750 名员工的波特曼丽嘉酒店这行得通，但是如果有 5000 乃至 1 万名员工，那该如何运作呢？

狄：如果你拥有 5000 名员工，那你必须得有一个能关心到 5000 人的系统。我们不会为了增长和扩张而改变我们的价值观、理念和文化。如果你拥有 5000 名员工，那总经理还能参与（每个候选人的）面试流程吗？你必须得想办法制定一个能表达相同意义的流程和系统。

我加入波特曼丽嘉酒店时，丽嘉集团刚刚在美国开了第 8 家酒店，而且我们还打算再开 18 家。很多人都怀疑丽嘉的个性化服务会受到影响，以为我们会丧失自己的价值观和服务。但这种情况从未发生。如今，丽嘉在全球的员工已经达到将近 3 万人。

杨：你的经营理念是员工满意，宾客才能满意，从而带来良好的财务结果。你是如何知道确实存在这样一种关系的呢？

狄：以我们酒店为例。我们的员工满意度是 98%，而且在过去 5 年中，一直保持在 95%、97% 和 98% 的水平上，而我们的宾客满意度则介于 92% 和 95% 之间。在财务方面，我们的年同比增长率为 15 - 18%。如果员工满意度下降，我敢担保，其他系数也会随之下降。如果说员工很满意，而宾客不满意，那就说明我们的工作失衡了。

杨：你如何确保员工的高满意度和敬业度会带来宾客的高满意度和忠诚度？

狄：从丽嘉公司到我们的酒店，再到各个部门，我们所有的绩效目标都与公司的目标一致。这表明每个人都是整体的一部分。每位员工都会制定出下一年的达标计划，并由宾客满意度、财务绩效和员工满意度加以衡量。年终奖将取决于这些指标的改进情况。如果这些指标有所提高，那么就能拿到年终奖。这并不是主要的激励因素，但员工的确会因此得到适当的奖励。

杨：如果全球的丽嘉酒店采用的都是相同的文化和理念，那么，波特曼丽嘉酒店是如何成为其中的佼佼者的？

狄：我们每天的首要任务就是要确保自己言行一致，从我做起，从身边的人做起，总经理和高层管理团队在这方面起到了表率作用。所谓眼见为实，耳听为虚。我可以说“我关心你”，但只有当我注视着别人的眼睛说这句话时，别人才会感觉到我是认真的。我会倾听员工的意见，根据员工的意见采取行动，并且对他们表示认可。认可是很简单的，它应该是个人化的。当你像对待宾客那样，把员工当作独立的个体并予以认可时，

这比任何事情都更有意义。

杨：你提到了自上而下的模范作用的重要性。在过去的七八年时间里，有没有什么重大事件发生，充分体现出你对员工的真挚关怀？

狄：在 2003 年发生非典危机的时期，我们的业务开始下滑。到 4 月份为止，我们的入住率从平常的 85% 下降到 35%。我们告诉员工，这既不是我们也不是宾客的责任，而是由我们无法控制的因素造成的。员工的第一想法是：“我的境况会怎么样？我还要养家呢。”因此，我们采取的第一步行动就是将我和高层管理团队的工资削减 30%，同时要求每个人每周工作五天。

随后情况变得更加糟糕。5 月份的时候，酒店的入住率只有 17% 到 18%。于是，我们把每周的工作时间降到了四天，并让员工使用他们的带薪休假。后来，当所有这些都快用尽的时候，才真正体现出大家的齐心协力。许多单身员工把自己的班点让给需要养家的同事，保证他们的收入稳定。

我们还毫不犹豫地与员工续签了合同。一些员工担心，入住率那么低，酒店可能不会跟他们续签合同了，但我们告诉他们，只要他们的绩效和表现好，酒店当然会与他们续约。那一年，我们的员工满意度达到了 99.9%。我们的员工信任度向来很高，现在更高了。非典对我们来说本来是坏事，最后却产生了非常积极的影响，而这只是类似事件中的一件。

杨：你在 1997 年末接管波特曼酒店时，员工的数量比现在要多。你能谈谈这一转型期的情况吗？

狄：我来到波特曼酒店时，离 1998 年 1 月 1 日酒店管理权的正式交接还有三个月。酒店没有停止营业，只是更改了名称。当时酒店共有 1060 名员工，我们想留用每位员工。我们告诉他们，我们是一家优秀的公司，我们很关心员工，我们愿意与他们共事、培训他们，但也期望他们能够拿出出色的业绩。我们的宗旨是关心彼此、关心宾客，而不是谋取个人利益。但有一些员工工作却是为了个人利益。

杨：一些早期员工是为谋取个人利益而工作。你是指他们的诚信问题吗？

狄：是的。这些员工并不是我们挑选的。尽管他们喜欢我们的信条和文化，但他们没有我们的那种专注、热情，也不认同我们的目标。这些素质要在共事中才能被发现。我们给了每个人机会，但还是发现有些人不符合丽嘉的文化。头两年我们的员工流动率高达 20 - 25%，这些人有的自动离职，有的是被辞退的。但在前 6 个月我们没有辞退一名员工，因为我们需要有足够的时间观察他们。

我们接管酒店时，许多人无所事事，还抱怨说：“工作很重，我们需要更多人手。”实际上，酒店的运营系统中存在很多浪费。为了提高效率，我们合并工作，对员工进行交叉培训，并为员

宏观经济

国民经济指标	区间	本期累计
国内生产总值 (GDP) (亿元)	2005 Q1	37,957
	2006 Q1	43,313
固定资产投资总额 (亿元)	2005 Q1	9,037
	2006 Q1	11,608
进出口总值差额 (亿美元)	2005 Q1	166
	2006 Q1	231
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 Q4	9.9%
	2006 Q1	10.2%
固定资产投资增长率	2005 Q4	27.2%
	2006 Q1	29.8%
价格指数	区间	平均值
居民消费价格指数 (CPI)	2005 Q4	101.4
	2006 Q1	101.2
工业品出厂价格指数 (PPI)	2005 Q4	103.5
	2006 Q1	102.9

金融数据

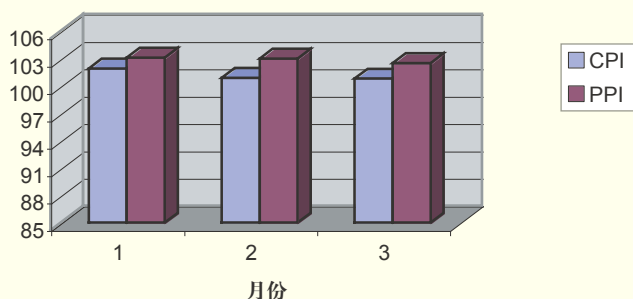
货币	区间	余额
流通中现金 M0 (亿元)	2005 Q4	24,032
	2006 Q1	23,472
狭义货币 M1 (亿元)	2005 Q4	107,279
	2006 Q1	106,737
广义货币 M2 (亿元)	2005 Q4	298,755
	2006 Q1	310,491
股市	区间	平均值
上证综指	2005 Q4	1118
	2006 Q1	1279
深证成指	2005 Q4	2734
	2006 Q1	3297
上证 50	2005 Q4	768
	2006 Q1	875
上证 180	2005 Q4	2095
	2006 Q1	2400

能源市场及热点产业

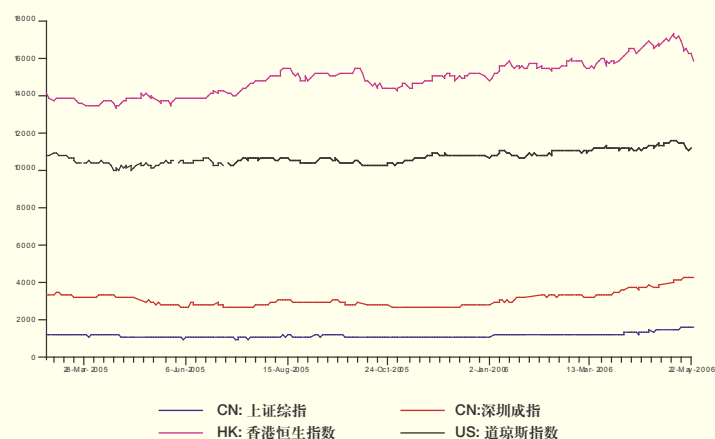
石油	区间	美元/桶(平均值)
西得克萨斯中油价格 (WTI)	2005 Q4	60.3
	2006 Q1	62.9
北海布伦特原油价格 (Brent)	2005 Q4	57.1
	2006 Q1	61.3
房产	区间	平均值
中房上海综合指数	2005 Q4	1401
	2006 Q1	1335

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。

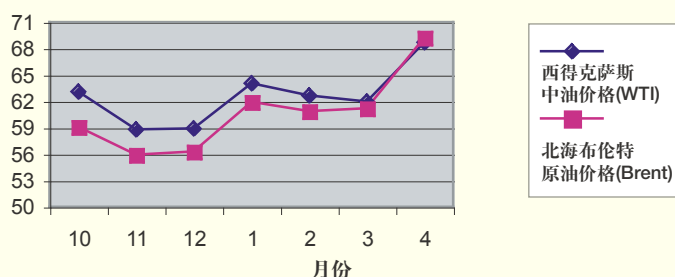
CPI、PPI比较



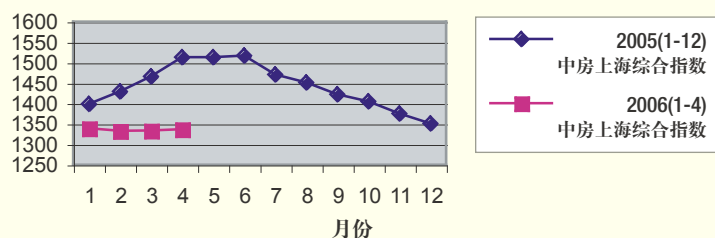
上证综指、深圳成指、道琼斯指数、香港恒生指数走势图



国际原油价格走势



中房上海综合指数走势



工提供更优厚的薪酬。

1998年,酒店的员工满意度是71%,这一年年末是72%,宾客满意度为80%。于是,我们对酒店进行了全面改进。前两年的重点是(让员工)学习、了解(公司文化)和作出改进。到1999年末,我意识到我们已经度过了最困难的时期。情况开始不断好转。

我们曾在员工调查中注意到,约有40%的人持中间态度,他们既不赞同也不反对。因此我们就告诉他们:“瞧,我们正在尽力把事情做好。我们正在努力和你们沟通。如果我们干得不错,请告诉我们。干得不好,也请告诉我们。如果你们不发表意见,就对我们没有帮助了。”其实,我们干得很好,但是员工们不敢说,因为他们怕我们会有所松懈,但我们并没有松懈。这是突破点,也就是在那时,我们建立起了信任。

现在我们拥有780名员工。可以承担多项任务的员工会得到表扬和奖励。通过培训,能够保持员工专业技能的领先,从而提高效率。而且我们给员工很好的待遇。如果希望员工做到最好,就必须付给他们最高的市场价。

杨:根据你在许多国家的丰富的管理经验,中国丽嘉酒店的人才管理与其他地方的丽嘉酒店的管理相比情况如何?

狄:任何地方的人都是相同的。每个人都希望获得个人的尊重。你可能听到过这样的说法:在亚洲,人们需要让老板告诉他们该干什么。但事实并非如此,无论是在日本、韩国,还是在印度尼西亚,都不是这样。每个人都有自尊心,希望表达自我,希望在工作时有一定的自由度。每个人都希望在工作上得到支持。这是丽嘉所能提供的最大的利益。

中国与其他国家有何不同?我在亚洲开了许多酒店,但我选择到上海来,因为上海是一个令人振奋、有着巨大潜力的城市。我以前和中国人共事过,非常佩服他们。他们努力工作、待人友好、有着崇高的价值观。这符合我们公司的要求。当然,是的,你得有耐心,你得倾听和理解,还得相信关系的作用。建立关系,获得理解是基础。我们从其他地方派送高层主管来上海的时候,必须选择那些能够适应中国文化的人。

如果你尊重某人,你会说一些有助于他们进步的好话。如果你毫不关心,就会无话可说。很多时候,当我们碰到有员工说要跳槽到其他公司,因为那里的工资更高时,我们就会对他们说:“好吧,我来确定一下,这对你来说是否真是个好机会。我们这里真的就没有你发展的机会了吗?我们不能给你提供这样的机会吗?”我总会问“你和家里人谈过了吗?”很多情况下他们的家人并不希望他们离开我们酒店,因为家人看到他们在这里工作得很愉快。

杨:你曾提到,不管是日本人还是印度尼西亚人都是相似的。这与其他外籍人士的说法是不同的,他们说要注意跨文化差异。在这个问题上,你是怎样认为的?

狄:我不想对人一概而论。这是错误的。每个人都是不同的。说中国人是这样的,日本人是那样的,这是一种成见,我认为这不公平。

不过外籍人员有这种观点,我是相信的。我听说过这种说法。

但我总是关注正面的事物,我关心的是人们如何能够成为优良的一分子以及有所创造,而不是让我自己显得更重要。我认为谦虚是最好的。在上海工作期间,我学到了很多,而且还将继续学到很多东西。在这8年时间里,我得到了平生最好的教育。因此,我认为这种概括是错误的。作为外国人,我们来到这里,是为了分享我们的经验,把好的事物带到每一个我们工作的国家。但同时我们也学到了很多,这一点我们必须承认。

杨:我们是否可以这样说,尽管存在国家差异,但丽嘉挑选了一种特定类型的员工来契合并强化公司的文化,从而使公司在全球保持一贯的形象?

狄:绝对如此。

看看所有这些新酒店的领导团队就知道了。我们在中国还有另外6家酒店,今后2到3年,我们还将新开10到12家酒店。这些酒店的总经理都会来自丽嘉内部,因为酒店领导必须由理解丽嘉文化和准则,并具有相关经验的人士来担任。其他的高层主管,一部分将来自丽嘉内部,还有一部分则来自公司外部。

今后几年,仅在中国我们就需要4000名员工,其中95%将来自当地城市。我们将需要60名总经理和高层管理人员,以及250名部门主管。公司内部没有这么多的资源。我们将从公司内部调用那些曾在亚洲及全球其他地方的丽嘉酒店任职过的人员。重要的一点是要任用那些在中国工作过并且懂得一定中文的人,因此,我们的核心团队将由来自中国大陆、香港、新加坡以及亚洲其他地区的人员组成。另外,也有来自欧洲、中东或美国的人员。

我们也会考虑聘用其他公司的员工,已经有许多人联系我们了。我们对我们的员工招聘情况很满意。在所有将在今后两年开业的酒店中,有60%的高级职位已经到位。而在所有将在2006年及2007年初开始的职位中,绝大多数都已经确定了人选。我们新开业的酒店还未开始招聘,就已经收到了许多当地的经理人和普通员工发来的求职简历了。

在这8年中,我常常去北京。人们知道我们即将在北京开新酒店就开始发简历给我,他们说希望加入丽嘉,因为丽嘉是最佳雇主,因为他们喜欢丽嘉的公司文化。**TheLINK**

本文作者为中欧国际工商学院飞利浦人力资源管理教席教授

本文转载自《人力资源管理》(Human Resource Management) 2006年夏季刊,第267-275页。原文为英文。

市场营销大师班

专访国际市场营销大师

菲利普·科特勒

“优秀的企业满足需求；卓越的企业创造市场”，蜚声全球的市场营销学大师菲利普·科特勒如是说。

科特勒是美国西北大学凯洛格商学院庄臣国际市场营销学教席杰出教授。作为享誉世界的营销学思想家，其声名主要来自他那本至今仍被奉为经典市场营销学教材的课本——《市场营销管理：分析、规划、执行和控制》。但是，他在世界市场营销学界的地位远非仅此而已。

自《市场营销管理》一书发表以来，科特勒一直是该领域最具创新力的思想者之一。他将营销理论运用于各个领域，如非营利组织（博物馆、表演艺术、医院、大学等）、社会事业、地域（城市、地区和国家）及名人等。他还创造了很多术语，如“社会营销”、“大市场”、“非营销”等，这些都已收入市场营销学标准辞典。

科特勒是一位多产作家，已著有 40 多本专著。其中有 3 本出版于 2004 年，包括《打造全球生物技术品牌》（编者译）。此外，迄今，他已在权威杂志上发表 100 多篇论文。

在本次访问中，科特勒就市场营销为何没有受到董事会应有的重视，社会责任在市场营销中的地位，以及其他一些市场营销问题与我们分享了他的智慧。

最近有很多关于如何将市场营销提升至董事会层面的争论。对此，您的观点是什么？

企业领导和公众对于市场营销的理解有失偏颇。在有些企业领导看来，市场营销就是促销。在太多的公司里，市场营销人员成了 1P，充当起促销（Promotion）员的角色。他们对于其他 3P——产品（Product）、价格（Price）和地点 / 分销（Place / Distribution）的职责和控制权被削弱，这些职责由其他部门的人员代劳：产品（研发部门）、价格（财务部门）、分销（销售人员）。其中一个重要原因是，很多 CEO 仅将市场营销看作市场营销预算，而这些预算主要被用于促销。

从定义目标市场及其需求，直到形成综合营销方案，这样的共识到哪儿去了呢？我认为，市场营销必须成为业务战略的驱动力。领会到市场营销的真正作用和潜力的公司将其看成是业务战略的驱动力，而不是战术补充。不仅如此，市场营销在董事会也必须占有一席之地，但这种情况目前尚属凤毛麟角。现在的公司最高管理层绝大多数由具有财务、金融和法律背景的人士担任。

市场营销的地位无法在一夜之间得到复兴。首先，太多的市场营销人员变得过于专一化，不能从公司整体考虑问题。他们通常缺乏财务和战略技能，但这可以通过培训加以提高。其次，除非市场营销人员能够拿出更漂亮的营销投资回报率，他们才能得到更多的尊重。CEO 们需要而且也应该用更好的指标来衡量市场营销的投资回报率。

客户关系管理（CRM）是否物有所值？

最近几年，客户关系管理一直是最被看好的市场营销工具之一。如果运用恰当，CRM 可以发挥巨大的效率。公司越了

解自己现有的和潜在的顾客，CRM 就越有效。

但是最近几年，CRM 的投资表现却不尽人意，约 40% 至 60% 的公司对 CRM 的使用结果表示失望。太多情况下，在公司还没有形成一个真正的以客户为导向的文化前，CRM 被作为一项技术手段加以引进。然而，在一个老组织中注入技术，仅仅是使它成为一个更加昂贵的老组织而已。

所以，这里的挑战是知道什么时候适于引进 CRM，以及如何成功地加以实施。CRM 对于与大量数据打交道的行业最有助益，如银行业、信用卡业、保险业和电信业。而对于销售低价货品的大众消费品市场则最不具意义。对于可口可乐公司而言，收集 20 亿消费者的姓名毫无意义。

在决定是否投资昂贵的 CRM 系统时，可以参考一下加拿大皇家银行的做法。他们向供应商希柏（Siebel）公司提出四个方面的问题：

1. 系统的价格是多少？
2. 需要多少时间，系统才能投入实际运行？
3. 需要多少个月，系统安装后带来的销售增长才能抵消系统的初始投资？
4. 我们能够在这个系统中获得怎样的长期投资回报率？

我喜欢以下对于 CRM 的说法。备受尊敬的市场营销顾问斯蒂夫·希尔夫（Steve Silver）说：“CRM 不是一套软件，不是一个数据库，也不是一个呼叫中心或一个网站。它不是一个客户忠诚项目、一个客户服务项目、一个客户赢取项目或一个顾客赢回项目。CRM 完完全全是一种理念。”Gartner Group 的爱德蒙·汤普森（Edmund Thompson）说：“通常，一个 CRM 项目的成功，45% 取决于正确的高层领导，40% 取决于项目管理实施，只有 15% 取决于技术。”我十分赞同这些观点。

互联网及其他通信技术的发展对于市场营销会产生怎样的影响？

在 B2B 领域，互联网正对商务实践和效率产生革命性的影响。如今，公司对供应商及其价格信息的掌握大大丰富；对于网上拍卖和网上招标更加依赖；网上交易大量增加。

其他技术也被广泛使用，如数据库营销和 CRM、销售自动化、营销自动化、营销流程板、智能卡、无线营销等等。

然而，据我估计，一般的欧美公司只使用了互联网潜力的大约 10%。多数公司以为搞个公司网页就已经充分利用互联网了。但是，我会向公司提出以下问题：

- 你们是否利用互联网，通过在线焦点小组和消费者评审小组测试新产品和新营销概念？
- 你们是否指派专人利用网上丰富的信息调查竞争对手的战略、战术和资源？
- 你们是否利用互联网对员工、销售商和供应商进行在线培训和沟通？

· 你们是否通过网站招聘新员工? 是否通过互联网发放优惠券和产品小样?

· 你们是否察看聊天室的讨论, 从而了解人们是如何谈论你们的产品、公司和品牌的?

对于上述这些问题, 我想多数公司无法给出肯定的回答。

经济学家密尔顿·弗里德曼 (Milton Friedman) 曾经说过一句很有名的话: “对于公司来说, 只有一种, 也惟有一种社会责任: 运用其资源, 参与各种旨在增加利润的活动。” 您是怎样看待市场营销的社会责任的?

上世纪 70 年代时, 我开始区分商业营销、非营利营销、社会营销和公益营销。我们知道商业营销是什么。非营利营销指的是非营利组织如何吸引客户和捐赠基金, 用以支持社会和文化事业, 如帮助受困者、博物馆和剧院演出、公共健康项目等等。我把社会营销表述为鼓励良好行为 (如健康饮食、日常锻炼) 和防止不良行为 (吸烟、吸毒) 的学科。公益营销关注营销实践对于社会幸福的影响。在这一点上, 我认为公司应该区分满足个人需求及权衡对个人幸福的影响和对公共幸福的影响。比如, 吸烟满足个人需求, 但是伤害本人的健康, 也增加了公共健康的成本。

目前, 南希·李 (Nancy Lee) 和我正在研究企业社会责任 (CSR)。我们打算帮助公司回答以下问题:

- 我们对社会有何回馈?
- 我们应回馈多少?
- 什么样的社会活动能同时给公司本身及社会带来最大的益处?
- 我们该如何衡量回馈产生的影响?

目前, 我们已经联系了 40 家表现出高度社会责任感的公司, 其中有雅芳、卡夫、李维斯、美体小铺、Ben & Jerry's 及宝洁公司等。他们的做法各不相同, 这也表明了公司回馈社会的方式可以多种多样。公司可以赞助公益事业、在所在社区从事志愿工作、馈赠爱心礼物, 或恪守商业伦理道德。我们从这些公司了解到, 他们如何选择社会公益活动, 从中他们希望并最终获得了何种利益。我们的目的是建立一个框架, 帮助公司解决以下问题: 如何选择社会公益事业? 选择怎样的支持程度? 预期对自身的经营业绩和社会福利将产生什么样的结果?

让我们看看未来市场营销的发展。您认为市场营销面临的最大的挑战是什么?

我认为是以下几项挑战:

采用更好的财务指标衡量营销项目。市场营销一直疏于开发能具体衡量营销支出所带来的收益的方法。CEO 们已经无法满足于营销活动增加了多少 (品牌 / 产品) 认知、知识或偏好这一类的衡量指标。他们想要知道营销创造了多少销售、利润及股东价值。可口可乐公司的市场营销人员已经向正确的

方向迈出了一步, 他们必须在事前和事后估计营销活动所带来的财务结果, 即使只是猜测而已。至少, 这使可口可乐公司的市场营销人员学会了从财务角度考虑问题。

进一步整合重要客户的信息。顾客通过不同的接触点与公司发生联系: 电子邮件、邮寄、电话、直接面对公司人员等。但是, 如果这些接触没有被记录下来, 那么公司就无法对顾客形成 360 度的了解, 因而也无法提供令顾客满意的产品或与顾客进行有效的沟通。

将市场营销视作公司的设计师和市场战略的驱动者。现在, 有太多的营销是 1P 营销, 也就是仅做促销的事情, 而由其他部门决定产品、定价和销售场所。我记得有一家大型欧洲航空公司的市场营销副总裁曾经承认, 他仅负责广告和销售人员, 而不负责定价、产品条件 (食物、人员、装饰) 或航班的管理。如果 4P 不被置于统一的计划和控制下, 市场营销怎么可能有效?

面对低成本 / 高质量的竞争对手。随着中国经济的发展, (欧美的) 公司将再次面临低成本高质量公司的威胁。这将使得欧美公司将生产转移至中国, 从而改变本国行业和就业结构。

处理大型零售商日益增长的势力和要求。大型零售商如沃尔玛、Costco、玩具反斗城、Office Depot 等都在要求获得更多的零售市场份额。很多连锁超市正在生产质量堪比知名品牌而价格更低的自有品牌, 由此挤压了生产商的利润。在大型零售商面前, 知名品牌正感到前所未有地被动, 绝望地寻找与之对抗和进攻的战略。

很多人视您为市场营销学界的泰斗。在结束采访之前, 还有最后一个问题: 您认为谁是最伟大的市场营销大家?

我会提名以下几位: 迪斯尼的沃特·迪斯尼 (Walt Disney)、麦当劳的雷·克罗克 (Ray Kroc)、可口可乐的罗伯特·戈伊苏埃塔 (Robert Goizueta)、星巴克的霍华德·舒尔茨 (Howard Schultz)、宜家的英瓦尔·坎普拉德 (Ingvar Kamprad)、沃尔玛的山姆·沃尔顿 (Sam Walton)、维珍航空的理查德·布兰森 (Richard Branson)、亚马逊的杰夫·贝索斯 (Jeff Bezos)、联邦快递的弗雷德·史密斯 (Fred Smith)、美体小铺的阿尼塔·罗迪克 (Anita Roddick)、斯沃琪手表的尼古拉斯·海克 (Nicolas Hayek)。TheLINK

翻译: 吴冯淑 校对: 周雪林

本栏目文章由 EFMD (www.efmd.org) 和

Suntop Media (www.suntopmedia.com) 特别提供。



suntop
media

十一五规划 与增长方式的转变

今年三月，全国人民代表大会审议批准了第十一个五年规划（2006—2010年），其中最重要的内容就是增长方式的转变，从粗放增长到集约增长的转变。





文 / 吴敬琏

今年三月，全国人民代表大会审议批准了第十一个五年规划(2006—2010年)，其中最重要的内容就是增长方式的转变，从粗放增长到集约增长的转变。

这个规划有一系列重要的特征，其中最重要的有三个：第一、从“计划”到“规划”的转变。“计划”一词过去沿用了几十年，是从苏联学来的，实际上就是用计划这一通过行政命令配置资源的方式来领导经济。在上世纪的最后一年，即2000年，中国宣布初步建立了市场经济体制，但是政府管理经济的办法还是没

有根本性的转变。现在，中国政府宣布从2006到2010年这个期间要采用新的管理方式，这涉及到在一个市场经济的条件下，政府怎么来引导经济发展的问题。从“计划”到“规划”，从汉字来说，只是一字之差，但实际上却意味着政府职能非常大的变化。过去每一个五年计划中都有一系列指令性指标，在新的五年规划里，大幅减少了具有约束性的指标。在经济发展目标这一章里，“规划”提出了22个数量化的指标，但其中只有八个是具有约束性的，就是说各级政府有义务要完成的，其他的都是预期性的指标，就是政府所预计或希望的发展方向。当然，还不光是一个指标个数及约束程度的变化，这意味

着中国政府决心在管理经济、领导经济的方法上做出根本性的改变。

第二个特点，从本届政府提出来的科学发展观出发，要求各方面协调发展，工业和农业的协调发展、经济和社会的协调发展、人和自然的协调发展等等。而协调发展的一个很重要的内容就是增长方式要做出改变，这也就是我今天要讲的主题。

规划的第三个特点，就是突出了要用改革来促进发展。

第二个特点中一个贯穿五年的主线，就是经济增长要从粗放增长，也就是说用资源的投入支撑的增长，转向用提高效率来支持的集约增长。

(一) 增长方式转变的必要性

从1953年的第一个五年计划开始，中国就想沿着苏联式的工业化道路来实现中国的工业化和现代化。这种工业化道路有两个特点：一是用投资和资源的投入拉动经济增长；二是靠优先发展重工业来支撑经济增长。苏联式的粗放增长道路造成了很多经济和社会问题，其中最突出的就是1958年开始的“大跃进”所造成的经济灾难，乃至社会灾难。

虽然在50年代中期，中国领导人已经发现了这样一条道路会带来巨大的经济问题和社会问题，但是始终没有能够改变这样一条道路。直到1976年文化大革命结束，中国领导人才决心来治疗这条发展道路所带来的各种创伤，试图改变这条发展道路。所以，在1979年和1981年两次对国民经济进行了结构调整，这种调整的要点是改善原来被损害的农业、轻工业和服务业。接着就提出要转变增长方式，特别是在第九个五年计划(1996—2000年)中，提出了要实现经济增长方式从粗放增长到集约增长的转变。但是过去的努力没有能够收到很明显的效果，其原因是因为这些改进的措施主要针对的是这种工业化道路，即这种增长方式导致的结果，也就是产业结构的扭曲和投资消费结构的扭曲，而没有着重改变导致其结果的原因，就是刚才我们讲到的工

业化道路和增长方式上存在的问题。

经济增长方式转变不明显的另一个主要原因是旧的体制、旧的工业化道路所留下的遗产，仍然严重地存在，仍然在起着作用，所以，各级政府在领导经济工作时常常会自发地回到旧的道路上去。概括起来，大概有四个方面：(1) 各级政府仍然保持着对重要经济资源的配置权力。(2) 以 GDP 的增长作为考核政绩的主要标准。(3) 财税体制。各级政府的财政收入主要来自所谓生产型的增值税。而生产型的增值税、财政收入的多少是和产值的高低挂钩的。(4) 各种要素价格的扭曲。各种生产要素在计划经济的条件下，都是尽量地由行政机关定价，把它压得很低，包括工资、贷款、自然资源的价格都压得很低。这种情况到 2000 年以后仍然继续存在。特别在进入第十个五年计划以后，这些缺点在有些方面非但没有消除，反而还强化了。比如在第十个五年计划中，由于城市化的加快，各级政府手里都掌握了大量的土地资源，可任其进行配置。

另一方面，随着市场经济的发展，对政府提供一个好的法治环境的要求也提高了。可事实上，在建立法治和进行社会政治改革方面又未能提速。这就使得经济合同往往执行不良，而各级政府在保证企业安全性和保证合同执行上起到很大作用。于是，就产生了一些企业为保证自身经济利益而勾结甚至贿赂从事经济活动的地方官员的情况。

从这些方面来看，在最近五年里增长方式方面的问题就显得更为突出了。

到了上一个五年(2001—2005)，各地都争相大量投入资金和资源提高自己的增长速度。于是很快就发生了新一轮过热。从 03 年的第四季度开始，中国经济出现了一次过热，应该说，这个过热的各种不良后果都是由于强化旧的增长方式所造成的。中国资源的比较优势在于人力资源丰富，而在自然资源方面、资本资源方面是紧缺的，生态环境则很脆弱。但是，由于不能够根据中国资源的比较优势来配置自己的资源，用大量的资源和资金集中力量去发展资本密集

的重化工业，结果就造成了环境的破坏，造成了资源的紧张。突出表现在以下六个方面：(1) 不是扬长避短，而是扬短避长，妨碍了经济效率的提高；(2) 造成了煤电油运和其他资源的高度紧张；(3) 造成了生态环境的破坏；(4) 造成了就业问题的加剧；(5) 抑制了服务业的发展；(6) 引发了短期和长期的金融问题。

04 年到 05 年这两年就是处在解决由于旧的增长方式所带来的各种经济问题和社会问题的过程中。04 和 05 年宏观经济过热和降温的过程给了我们很大的教训，正如胡锦涛总书记所说的，如果不能从根本上转变经济增长方式，那么我们的能源将无以为继，生态环境将不堪重负，那样我们不仅无法向人民交代，而且无法向历史、向子孙后代交代。

这样一些经济的后果不但隐含着短期性的危险，比如投资和消费结构的扭曲、能源和环境问题，而且还会引发长期性的风险，也就是在投资报酬递减规律作用下，投资效率日趋下降，过量投资由银行信贷支撑，从而使银行系统、金融系统积累了大量不良资产，潜伏着严重的金融风险。特别是今年年底中国加入 WTO 的过渡期就要结束了，这将使中国的企业暴露在激烈的国际竞争之下，面对这种情况，中国的企业，中国的经济如果不能提高自己的效率，就会发生很大的问题，这种问题不但会影响我们自己，而且对于世界经济的发展也会有不良的影响。

在这种情况下，最近两年在中国的经济界和经济学界产生了很大的争论，在此讨论中，对于历史和理论做了全面的回顾。在去年准备第十一个五年规划期间，大体上对于多数人来说得到了一个比较切合实际的结论。得出这样的结论是很不容易的，因为在中国过去的历史上，长期起着主要影响的是从苏联学来的一套所谓斯大林社会主义工业化路线。这一套思想被人们认为是经济学，或者说是马克思主义经济学的天经地义。但是，在过去两年的讨论里，我们多数人认识到了这是一种过时的、反映了 18 世纪后期到 19 世纪后期先行工业化国家早期增长的模式。现代经

济学已经对这种过时的理论做出了彻底的批评，而一些先行工业化国家在 19 世纪后期也已经转向了现代经济增长，也就是转向了依靠技术进步和效率提高实现的经济增长。在这个讨论中，也总结了先行工业化国家实现这种转变所依靠的若干主要的措施和途径。第一是基于科学技术的广泛应用；第二是服务业，特别是生产型服务业的迅猛发展；第三是 20 世纪的 50 年代以后，后工业化国家用信息化改造了整个国民经济，提高了整体效率。

(二) 实现增长模式转变的途径与如何实现转变

根据这样一些历史经验的总结，十一五规划就确定了十一五期间的战略重点，基本的转化增长方式的途径有以下四点：第一是加强自主创新能力，就像胡锦涛主席所提出的“建设创新型国家”；第二是发展先进制造业，提高中国的制造业。中国制造业现在的数量很庞大，但是素质不高，我们需要增加制造业产品的知识含量，要推进工业结构的优化升级；第三要加快发展服务业，特别是生产性服务业；第四在积极推进城市化的同时，稳步地推进新农村建设。

这些推进增长方式转变的途径，从理论分析和其他国家现代经济增长所取得的成就来看是切实可行的。但是，能不能实现这种转变，还要看我们能不能建立起能够实现这种转变的经济体制。而要建立这种经济体制，归根到底关键又在于改革。

从四个方面来实现这个转变，不管从哪个方面看，关键都在于能不能建立起有利于这种转变的体制。比如以科学技术进步为例，应该说我们从 50 年代中期起，就提出了要加强技术进步、加强技术创新。可是在过去的体制下，这种目标完成的情况很不好，关键是我们从建国初期起，就学来了苏联的一套行政化的、官本位的教育科研和技术开发体制，对学术繁荣和技术进步有很大的损害。所以，为了要实现科学进步和技术创新，最重要的就是要形成独立和自律的科学共同体，

中欧国际工商学院EMBA 中国管理教育的世界级品牌

连续五年《金融时报》世界50强

“

中欧国际工商学院必须坚持
国际一流的办学水准，
始终走在管理教育的最前沿。

Pedro Nueno 教授

中欧国际工商学院执行院长

国际管理学会副会长

”



最国际的中国商学院

中欧管理论坛暨EMBA招生咨询会

地点 日期	地点 日期
杭州 6月22日 14:00	武汉 8月3日 14:00
南京 7月12日 14:00	深圳 8月24日 14:00
重庆 7月21日 14:00	宁波 8月29日 14:00
东莞 7月26日 14:00	广州 9月6日 14:00

招生热线: 021-2890 5888,
010-8286 1677/88, 0755-26935747
网上报名: www.ceibs.edu/emba_c/

中欧國際工商學院

CHINA EUROPE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

树立严格的科学规范，以科学发现优先权为核心的激励制度。对于技术而言，最重要的是营建一个良好的市场竞争环境和知识产权保护体系，使技术创新者能够得到实实在在的利益。对于服务业的发展，重要的问题是因为我们的机制、体制和法制环境不利于服务业，服务业的发展一定要有一个好的法治环境，要有好的产权保护和合同执行制度作为基本保证。

消除体制性的障碍对于我们转变增长方式具有很大的迫切性，2003年的十六届三中全会，中共中央通过了完善社会主义市场经济体制的决定。这个决定全面规划了如何使得我们初步建立起来的市场经济体制完善起来，对于企业改革、对于金融改革、以至于对社会政治改革都做出了全面的规划。可是十六届三中全会决议的贯彻并不是没有阻力的，从过去两年的经历就可以看到，一方面因为我们初步建立起来的市场经济体制有很多缺点，所以出现了许多经济上的和社会上的各种消极的现象。但另一方面，又有一些旧体制的追随者却又利用这种现象，在过去两年里，对于这些消极现象的讨论引导到一个反对市场化改革的方向上去，于是在过去两年爆发了一场非常激烈的争论。在今年两会来看，中国领导人对于这个争论表明了自己的态度。胡锦涛总书记在3月3日人代会上代表团的会议上指出，要在新的历史起点上继续推进社会主义现代化建设，说到底要靠深化改革、扩大开放，要毫不动摇地坚持改革的方向，进一步坚定改革的决心和信心，不断完善社会主义市场经济体制，充分发挥市场在资源配置中的基础性作用。温家宝总理在3月14日的记者招待会上，也指出要坚定不移地推进改革开放，走有中国特色的社会主义道路，前进尽管有困难，但不能停顿，倒退是没有出路的。

看来我们今后五年的关键就在于不能够推进改革，完善市场制度，完善我们的法制环境。而在这里我想最后指出一点，就是要推进改革，要完善我们的经济环境，完善我们的社会政治制度，关键的关键是政府职能的转变。因为正如前面所

说，为什么增长方式不能转变，有一个很关键的问题，就是各级政府仍然管了许多不应该管、又管不好的事情，以至于用大量的资源去提高GDP的增长率，而不顾经济效率，不顾环境保护。另一方面，不少应该由政府管的事没有管好，比如说法治环境的建立。从1997年中国共产党的第十五次代表大会就提出要建立社会主义法治国家，但是在提供一个好的法律环境和实现公正执法上的进展上是很不够的。因此，就出现了我们前面讲到的，因为缺乏必要的法制环境，出现了产权保护，特别是知识产权保护不足，服务业发展不足这样一些问题。因此，说到底要把法治基础上的市场体制完善起来，关键就是政府。不要再管那些不应该管、又管不好的事情，要去管那些政府应该管的，现在还没有管好的事情，比如提供法治环境、保持宏观经济稳定、提供义务教育等等一些公共产品、构筑基本的社会保障网络等等。一方面政府应该退出不应该管的事情，另外一方面管好应该管的事情。这两个方面加在一起，就意味着政府职能的转变。这件事情办好了，那么我们的制度环境就有了保证，有了好的制度环境，我们的增长方式的转变就一定能够实现。当然，我们也应该看到，这件事情是有艰巨性、有阻力的，因为这意味着政府自身的改革，而对于任何一个人来说，要革自己的命，总是不那么容易的。但是，为了保证我们中国经济今后长时期的持续稳定发展，我们社会的方方面面应该共同努力，来实现政府职能的转变，来实现市场经济体制的完善化。 **TheLINK**

本文作者为中欧国际工商学院宝钢经济学教授

本文根据吴敬琏教授在4月6日中欧国际工商学院和欧盟驻华代表团联合主办的“06年中国政策及其影响解读会”上的演讲整理而成。未经作者本人审阅。

相关文章：• 吴敬琏《建立符合我国国情的新型工业化道路》（《The Link》2005年夏季刊）• 吴敬琏《创新还是寻租：中国转型时期的制度环境与企业家行为》（《The Link》2006年春季刊）

扩大和深化金融改革

经过20多年的改革与开放,中国的经济、社会,乃至政治和法律体系的发展都到了一个十分重要的关键时刻。



文 / 许小年

在过去一段时间里有关经济改革的争论中,大致有两种意见。一些人认为中国还处在改革的过程中,还不是一个完善的社会主义市场经济国家,在市场配置资源的同时,政府依然发挥着重要的作用,历史上形成的双轨制局面并没有完全地改变。在市场和政府同时存在的情况下,资源配置产生了很多问题,如环境的破坏、经济总体效率的下降、资源的浪费、弱势群体的利益保障、社会公平等。这些问题的出现,很大程度上是由于改革没有到位所造成的。另一种意见则认为,这些都是改革的过错,试图以这些经济和社会问题,作为其怀疑

改革开放政策的依据。

今年三月份举行的全国人大对这段争论做了一个阶段性的总结,结论非常明确:除了改革开放,中国经济没有前途;除了改革开放,中国的现代化无法实现。将来我们在回顾这段历史时,可以见到这次会议的重要性。在3月5日全国人大会议上通过的政府工作报告中,温家宝总理明确提出:“要完成新阶段的发展任务,也必须坚定不移地全面深化改革和扩大开放。”请注意,是要“全面深化改革和扩大开放”。“在推进经济体制改革的同时,继续推进政治体制改革、文化体制改革和社会管理体制的改革。”“以开放促改革促发展。”从温总理的讲话中可以看到今后的政策方向非常明确,对于具体如何继续推进改革与开放,温家

宝总理也提出了指导意见:“要加快推进行政管理体制改革,进一步转变政府职能。继续推进政企分开,减少和规范行政许可和行政审批。”最后提醒大家注意“坚决把不该由政府管理的事交给市场、企业、社会组织和中介机构。”凡是市场能做的,都应该交给市场,而不应该由政府来插手。具体到金融部门这一十分重要的经济领域,应该如何来贯彻这一次人大会议的精神?如何继续深化改革、扩大开放?作为一个学者,我想和大家一起对此进行一些探讨。

扩大和深化金融改革势在必行

如果金融不改革,势必影响到中国经济的发展。吴敬琏教授在刚才的演讲

中欧国际工商学院EMBA
中国管理教育的世界级品牌
连续五年《金融时报》世界50强

“

中国经济发展的成功，
管理水平的提高，
要为中欧国际工商学院
记上一笔。

吴敬琏 教授

中欧国际工商学院宝钢经济学教席教授

”



最中国的国际商学院

中欧管理论坛暨EMBA招生咨询会

地点 日期	地点 日期
杭州 6月22日 14:00	武汉 8月3日 14:00
南京 7月12日 14:00	深圳 8月24日 14:00
重庆 7月21日 14:00	宁波 8月29日 14:00
东莞 7月26日 14:00	广州 9月6日 14:00

招生热线: 021-2890 5888,
010-8286 1677/88, 0755-26935747
网上报名: www.ceibs.edu/emba-c/

中欧國際工商學院

CHINA EUROPE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

中讲到，中国传统增长模式的低效和资源浪费，原因之一就是要素价格的扭曲。要素价格的扭曲和金融系统直接有关。金融资本的价格长期被人为地压低，造成资金浪费，诱导企业忽略资金使用效率。

金融改革的终极目标是要为实体经济服务，不是看上市公司有多少市值、股市的股票指数的点位在什么地方、全国有多少家上市公司，而要看国家的金融体系能不能更好地为国民经济服务，能不能支持和促进实体经济的发展。这一观念应该从学术、政策和实践层面都牢牢地树立起来。我们过去谈金融改革，经常忘记了金融改革的终极目标，以为金融改革的目标就是造就一个繁荣、有深度的金融行业和金融市场。健康、繁荣的金融是手段，而不是目的，终极目标是实体经济的发展。在市场经济中，实际上在任何经济中，实体经济才是创造价值的主体，而金融不过是实体经济的一个价值反映。

为了支持和促进实体经济的发展，金融体系必须能够准确地为金融资产定价。只有价格信号准确，市场机制才能有效地进行资源配置，在市场中的经济个体才能根据准确的价格信号合理地使用和分配资金。这里所说的金融资产定价有双重含义，不仅为金融资产的收益定价，同时也要为金融资产的风险定价。

除了为实体经济服务，金融体系的另一功能是要降低金融系统的风险，保持金融与经济的稳定。

金融改革的四大具体目标

以这个终极目标为方向，我们提出金融改革的具体目标。

金融改革的具体目标中最关键的是要建立行为端正的金融机构，这些机构必须追求赢利，而不是政策性的，并且应该有硬预算约束，只有在硬预算约束下，金融机构才有识别和控制风险的能力。过去我们看到无论在银行界还是证券界，很多金融机构都在风险控制上犯了错误，造成了上万亿的损失。这是因

为他们的预算约束是软的，国有金融机构的经营没有一个硬性的要求，往往是出了问题由国家埋单。在这种制度下，金融机构本身没有识别风险和控制风险的激励，因此出问题是必然的。除了识别和控制风险，行为端正的金融机构还要有不断创新的能力，能够满足社会对多样化金融产品的需求。

第二个具体目标是建立具有规模与深度的高效的金融市场，市场应该能够提供多样化的产品，市场上有多样化的参与者。只有达到这些要求，市场才能够准确地为金融资产定价，给社会送去准确的价格信号，指导全社会进行资金的有效配置。

金融改革的第三个具体目标是要建立独立的、有效的金融监管体系。目前我国金融监管体系不是独立的，而是从属于政府，因此带有很多社会目标，成为政府执行政策的工具，而不是把精力集中于监管市场规则和市场秩序。为了改善监管的效率，我们呼吁建立独立于行政体系和独立于监管对象的监管体系。监管不独立，其公正性就受到很大的影响，监管的效率就会大大下降。独立的金融监管体系应该根据法律，而不是根据行政指令进行监管，应该对法律负责。这个监管体系中的监管人员应该是专业化的、职业化的和市场化的，而目前我们的监管人员大部分是公务员和干部。

金融改革的第四个具体目标是要建设理性的投资者群体，没有这样一个群体，金融体系的健康发展就没有基础。所谓理性的投资者群体，就是应该对其权利有正确的理解，投资者有知情权，作为股东有投票权及公司章程所规定的所有的权利。但是，有保证的投资回报不在权利之内，投资者没有权利要求任何人，包括政府在内，保证他的投资回报。要建立理性的投资者群体，一定要把这些道理说清楚，保护投资者利益不等于保证投资回报，这是需要严格区分的两个概念。理性投资者群体的收益自享，风险要自负。最后，理性的投资者

要牢牢树立价值投资的理念，一定要根据价值进行投资，而不是跟风和炒作。

以上是我们所提出的金融改革的四项具体目标。当然实际上不止这些，这些是我们目前所考虑到的。

如何实现金融改革的目标？

如何实现金融改革的目标？还是温总理所说的那句话，“坚决把不该由政府管理的事交给市场、企业、社会组织和中介机构。”在这个精神的指导下，我们需要继续降低金融业的政府所有制比例。政府作为股东，利润冲动不足，不是以利润目标为追求，而是以社会目标为追求。并且在政府所有制下，财政和金融机构联系在一起，成为金融机构预算软约束的根源。政府大股东在公司治理机制方面还造成了很多的困难，上市公司国有股一股独大，已经长期为人们所诟病，所以现在进行股权分置改革是正确的，应该坚定不移地推进下去。金融机构的政府所有制还存在一个问题，就是薪酬跟着公务员体系走，而不是跟着市场走，不是市场化的薪酬机制。金融的政府所有制还造成了公平性的问题，因为在金融市场上既有民营企业，也有政府所拥有的企业，民营企业和政府企业相比，在信息、资金、政策、监管等方面都处于劣势。

为了实现上述改革目标，政府应从金融业中退出。各国的经验都证明，政府所有制下的金融机构不可能获得可持续的、具有竞争力的长远发展。无论是商业银行、证券公司，还是保险公司，拥有国际竞争力、能够在国际舞台上经久不衰的都是民营金融机构。因此，为了深化金融改革，政府有必要降低在金融业中的所有制比例。对于现有的国有或者国有控股金融企业，最好进行民营化改革，如果民营化、市场化改革一时不能到位，应确立这些机构以利润最大化为目标，不再承担政策性任务，同时在经营管理方面市场化，管理人员和业务人员都应从市场招聘，实行市场化的薪酬。

另一项改革措施是取消对金融交易的管制，取消审批制，给企业以发行股票和债券的权利。现在我们的企业发行股票和债券还需要主管部门来审批，虽然说是已经取消审批制了，但还有报备制，报备制在很多情况下实际上还是审批。目前企业债券的发行明文规定要有额度，没有额度就不能发行，这种对于金融交易的管制应该在取消之列。除了数量管制，还应逐步取消对贷款、股票和债券的价格管制。另外，要开放市场，培育多样化的市场主体，向国内的民间资本开放银行业、证券业和保险业，同时加速金融立法，尽快使活跃在金融市场上的私募资金、地下钱庄、私人股权投资基金合法化，颁布法律，让这些机构浮出水面，以便政府进行监管。

除了政府要退出金融机构以外，还要停止行政权力用公共资源救助金融机构，建立起救助金融机构的法律程序，要依照法律程序，而不是依靠长官意志来救助金融机构。哪些机构该救？那些不该救？怎么样去救？用什么样程序去救？对于这些问题，都应该立法。停止行政性的机构救助，也要停止各种各样的救市，长期以来，有一件政府不该管而一直在管的事，就是证券市场里的救市措施，政府应该坚决把价格和指数交给市场决定。

扩大金融开放

在当前特别要防止将金融开放与金融安全对立起来的倾向，这是一种非常不健康的倾向。我们需要认识到一个事实，目前影响我国金融稳定和金融安全的主要因素、金融风险的主要来源是内部的，而不是外部的。在基本没有外资参与的情况下，在基本封闭的国内市场上，商业银行积累了几万亿的不良资产，目前仍在处置过程中；证券公司半数以上有流动性问题；信托业已经过多次整顿，但还没有从根本上摆脱困境；至于城乡信用社的改革，目前仍在探索之中。这些事实告诉我们，我们自己的工作还没有做好，改革还没有到位，金融风险

的主要原因是国内的金融机构缺乏识别和控制风险的激励与能力，因此在风险控制上出现了这样那样的问题。为了保证国家的金融安全，为了维护国家的金融稳定，当务之急应该是建立或改造一批金融机构，使之成为行为端正的金融机构，它们能够识别和控制风险，具有和外资金融机构竞争的能力。这才是保证国家金融安全的根本大计。

在这里我们有必要重复一下发展金融的终极目标，那就是为我国的企业、机构与个人提供多样化的、低成本金融产品，以促进我国经济的发展，提高人民生活水平。因此，金融机构姓外还是姓中是第二位的。外资参与金融改革，取得了良好的效果，打破了原有的利益格局，改善了治理机制，强化了利润动机，并且提高了识别和控制风险的能力，促进了产品和服务的创新。这样的改革方向，应该继续下去，而不是停顿，更不是倒退。

如何扩大外资参与的范围和程度？应该逐步提高外资持有银行股份的上限，重新开放中外合资的证券公司，允许外资在境内开展股票债券的评级业务。

最后再回顾一下温家宝总理的政府工作报告：坚决把不该由政府管理的事交给市场、企业、社会组织和中介机构。政府从金融业中加速退出。当然也必须承认，我们在这里提出的目标是过多了、过大了。这些目标的实现，不可能一蹴而就，需要长期而艰苦的努力，但是作为一名学者，我感到我们有责任在这方面进行讨论，以便形成社会共识，明确方向，建立起良好的政策预期和市场预期，能够使我们金融改革的进展更加顺利一些。 **TheLINK**

本文作者为中欧国际工商学院经济学与金融学教授

本文根据许小年教授在4月6日由中欧国际工商学院和欧盟驻华代表团联合主办的“06年中国政策及其影响解读会”上的演讲整理而成。已经作者本人审阅。

相关文章：许小年《市场经济的制度体系》（《The Link》2005年冬季刊）

中欧国际工商学院EMBA
中国管理教育的世界级品牌
连续五年《金融时报》世界50强

“

中欧传授的不仅是专业知识，
更重要的是先进的
学习理念和思维方式。
我从中受益匪浅。

金志国

中欧国际工商学院EMBA2002级学员
青岛啤酒股份有限公司总裁

”



商界精英的思想健身房

中欧管理论坛暨EMBA招生咨询会

地点 日期	地点 日期
杭州 6月22日 14:00	武汉 8月3日 14:00
南京 7月12日 14:00	深圳 8月24日 14:00
重庆 7月21日 14:00	宁波 8月29日 14:00
东莞 7月26日 14:00	广州 9月6日 14:00

招生热线: 021-2890 5888,
010-8286 1677/88, 0755-26935747
网上报名: www.ceibs.edu/emba-c/

中欧国际工商学院

CHINA EUROPE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

未来五年中国 法制建设展望

文 / 江平

根据上个月刚结束的两会及其通过的十一五规划，我们可以对未来五年中国的法制建设做以下一些展望。

第一，我们国家设定了一个目标：在2010年以前完成或者初步建立社会主义的立法体系。这就要求我们有一定数量的立法。从目前情况来看，除一些个别的基本法律，可能由于这样或那样的原因稍加推迟之外，可以预见在2010年，我们国家的立法空白点基本可以扫除。

随着立法数量的不断增加，立法的质量问题日益突出。在立法工作中，法律修改的任务越来越重，尤其是市场经济领域方面的法律。我国现有的相关法律大体制定于20世纪90年代或者小平同志南巡讲话以后，如1993年通过的《公司法》和相应时期的《证券法》及其他法律。经过社会经济十年的发展，相关的法律内容已经无法满足新的经济现状和经济需求，这两者之间已经存在很大的差异，因此需要重大的修改和完善。可以说，在中国，大致每过十年，法律就需要做较大的修改，只有不断让法律跟上和适应新的发展，才能使立法质量不断提高。只有当我们拥有了一定数量

或者相当数量的法律，而法律又能不断跟上改革开放的步伐和需求，才可以说中国的法制建设是完善的。

当前中国法制建设面临的另一个矛盾是立法和执法之间的矛盾和差距。应该说，在任何国家，立法和执法必然存在着差距。如果执法100%都完善了，那立法本身也就失去了意义。但是这个差距在中国尤为突出，特别是随着立法质量、数量的不断上升，执法的差距显得尤为突出。目前我国的执法水平还比较低，一方面由于法律本身在某些方面过于原则性，可操作性差，但最根本的还在于地方保护主义，地方上有土政策，有法不依。我们国家、全国人大常委会也意识到了这一问题，因此每年都在加大这方面的立法检查，各级立法机构也在不断地对某些法律进行重点监督、检查、汇报，然后再决议，采取一些措施加以完善。有法不依最突出的是环境保护。环境保护法已经做出了一些相关规定，虽然还不够具体，需要完善，但很少有人真正把环境保护法当做一部必须执行的法律去认真加以执行。同样，关于生产安全，也有相应的法律法规，但也没有得到认真执行。如何完善法律的监督？在未来将变得越来越重要。这是需要我们予以充分注意的。



第二，从立法的程序来看，涉及到群众利益的立法越来越多，而且其敏感性也越来越大。立法者要考虑到市场不同主体的需要和各种不同主体利益之间的冲突，就需要加大立法的民主性。而加大民主性，就需要公开地向社会征求意见，充分听取社会各个阶层、各个不同利益集团的意见。比如，最近，物权法向全社会征求意见，得到了一万多条反馈信息。由于不同利益集团、不同利益的人群有不同的需求，而法律又不可能完全满足各个不同方面的意见和需求，所以，立法的敏感性会越来越大。在未来五年，市场经济立法所涉及到的不同利益群体之间的冲突会越来越多。尤其是我们群众的法制观念越来越强，权利意识越来越强，和当初在新闻媒体上公布法律草案征求意见相比，已经有了很大差别。在反馈中，有些意见很尖锐、很突出，有赞成的、也有反对的，各种

意见都有。这给立法者带来了一个好处，能够充分听取各方面的意见，但同时也给立法者造成了相当大的难度，就是如何来决策，把各种不同的利益平衡到最合适的点上。

未来五年内会加大有关保护弱势群体的立法，比如社会保障法、劳动合同法、义务教育法等修改。最近，劳动合同法的修订正在广泛征求意见，出现了不同的意见。有一部分人主张应该倾斜对于劳动者利益的保护。劳动者的利益保护确实需要加强，但是，如果法律天平过分倾斜，也将导致走向另外一个极端。这就像我们在讨论破产法时一样，如果企业破产后，过多的资产都作为职工的社会保障，就可能造成银行不愿意借贷给企业，因为银行得不到保障了。从这个意义上来说，如何解决好不同利益体之间的关系，确实是一个非常大的问题。

在未来五年里要加大对于税法调整

的力度。现在已经开始对高档消费品征收消费税，但社会上仍有很强的呼声，希望加大对于其他一些高消费的征税力度。所得税的问题现在解决了一些。中国要不要征收财产税，包括遗产税等，还悬而未决。这些都是大家正在争论的问题。

第三，市场经济的法律不仅需要考考虑不同群体之间利益的和谐，还要考虑建立良好的秩序环境。市场经济的法律应该有两个主旨：一是市场经济主体的利益保护；一是市场秩序的稳定。我们已经开始注意对于市场经济各个主体利益的保护，但是目前在市场秩序和环境方面还存在很多问题或者很不规范。未来五年内要大大加强有关市场秩序和环境的法律制度及执法。在这方面，要加大以竞争法为核心的法律制度的建设，这其中包括要修订目前的反不正当竞争法等。有关反倾销，我们现在仅有反倾销条例，还没有制定一部真正的合适的

反倾销法。在未来五年，我们有很强烈的呼声，要制定一部比较详细的侵权责任法。侵权责任法里涉及到一个重要的问题，就是当侵犯了公民和法人的权利以后，如何有一个比较完善的制裁制度。现在有关侵权责任的内容分散在不同的法里面。但是规划、制定一部侵权责任法有着很大的必要性。以产品责任为例，西方国家普遍实行产品责任法，对于由产品质量不合格而给公民造成人身或财产损害的作出了赔偿的规定。我们国家在 20 世纪 90 年代制定这一法律时，就叫产品质量法，它包括了产品质量的民事责任，但也包括了相当大的产品质量行政管理的措施。所以，长期以来我们都是从产品质量的行政管理来强化这一法律，而缺少从产品质量的责任角度来完善这套法律制度。在这次人大会议上，有几位学者和代表主张立即制定一部有关环境污染的赔偿法，这是针对松花江流域污染事件的。为什么制造污染的企业到现在还没有承担起应该承担的赔偿责任？如何进一步完善这方面的法律制度是一个相当重要的问题。社会的市场环境不仅包括了市场交易制度的安全秩序，同样也包含了环境安全法律制度的完善。

第四，关于我们国家要不要继续改革开放的争论不仅在经济学界有所表现，在法学界里也有同样的表现。一些人指责物权法是违反宪法的，也就是这方面的表现。当前对于市场经济的方向、改革的方向明确以后，我们也就更明确了立法要朝着向国际接轨的方向前进。中国的立法向来是在充分借鉴发达国家和周边国家地区法律和充分考虑我国市场经济的实情的基础上吸收国外先进的经验并与之接轨的。但是，最近批评物权法的人士却认为我们的法律过多抄袭了外国的法律。其实在物权法上并不存在所谓抄袭外国的说法，因为在中国土地都是国有的。我们应该明确地指出，我们在完善法律制度的过程中，跟国际通行的制度接轨是正常的和必要的，甚至还是科学的。比如破产法、反垄断法就

完全向着国际接轨，合伙企业法很快就要修改，我们也要在合伙企业法里吸收有关有限合伙的一些规定。这意味着我们要继续保持改革的方向。在我们加入了世界贸易组织（WTO）以后，与美国、欧盟及其他一些国家之间出现了很多贸易争端，并且纠纷不断增加。目前我们所采取的解决纠纷的措施，更多的是双边谈判和双边解决的方式。实际上，世贸组织有一些纠纷解决机制。我们应该好好研究这些机制在多大范围内适用于中国，并很好地加以利用，双边谈判的解决方式不是长远之计。

第五点是政府职能的转变。在十一五规划和过去政府依法行政的十年纲要中，都提到了要转换政府的决策机制，即要完善重大事项的集体决策、专家咨询、社会公示和听证，以及决策失误责任的追究制度，让决策机制真正从人治走向法治。我们现在的一些经济决策仍存在着过多的人治的痕迹，往往由领导人的指示、批示来做决策。如何使决策机制走向科学化、法制化？这是需要进一步好好加以解决的问题。改变政府职能很重要的一点，就是将属于市场自身管理的部分归还于市场，这一精神在行政许可法里已得到了充分的体现，这也为未来政府的职能改变创造了一个先例。行政许可法的立法报告和内容提出，凡是能够由市场中的当事人自己解决的，尽量由当事人自己去解决。如果解决不了，则由社会组织、社会中介机构解决。但是，政府职能转变也面临着相当大的阻力。这在反垄断法的起草过程中有过突出的表现。比如反对行政垄断这一条款，当时有一些行政机构的人员反对将这一条包括进去，认为反对行政垄断将会对市场管理产生很大的障碍。其实反对行政垄断在反不正当竞争法中已经包含了，它规定任何政府机构不能利用自己的行政权利指定某种市场行为。转变政府的职能可以推行政务公开制度，由北京发生非典时期的政府作为可以看到我们国家在政务公开制度上已经有力地向前推进了一步。政务公开、政府信息披露、建

立公共权力的信用制度、公信制度，包括政府机构人员引咎辞职的制度等，这都是包含在十年纲要里的很重要的部分。

最后是国家赔偿法的修改。现有的国家赔偿制度和民事赔偿制度的标准和程序相比有着很大的区别，通过国家赔偿所获得的赔偿和实际遭受的损失相比相差很大，而真正能够获得国家赔偿的个案目前还是寥寥无几。如何完善国家赔偿法，使之成为国家民主制度建设的重要部分是十分重要的。随着国家赔偿法的修改，有很多人提出要对行政诉讼法进行修改，提出在行政诉讼法里，个人和法人既可以上诉政府具体的违法行为，也可以上诉政府抽象的违法行为，比如政府发布的规范性文件如果有违法律，个人和法人可以上诉法院要求变更，这也就是西方国家通常所说的司法审查制度。这项制度一旦建立，公民权利的保障将有大幅提高。随着司法改革的进一步深化，三大诉讼制度刑事诉讼法、民事诉讼法和行政诉讼法也面临着修改，从而进一步保障公民应该享有的合法权利。

展望未来五年，可以这么说，一方面随着人民法制观念的提高和法制发展步伐的加快，公民的权利将会得到越来越多的保障；但是，另一方面，由于社会上出现了一些不稳定的情况，就可能有人以稳定为理由，提出在某些方面限制公民的权利。在未来，扩大公民权利的努力和限制公民权利的做法将同时存在。但是，中国 20 多年改革开放所取得的极大成就，让我们有理由预期，未来五年整个中国的法制建设将继续朝前发展，虽然这一过程不会一帆风顺，有些地方还可能出现倒退，但这在任何一种发展的进程中都是必然的。TheLINK

本文作者为中国政法大学教授、中欧国际工商学院访问教授

本文根据江平教授在 4 月 6 日由中欧国际工商学院和欧盟驻华代表团联合主办的“06 年中国政策及其影响解读会”上的演讲整理而成。未经作者本人审阅。



优化招聘、减少浪费

——人力资源管理如何创造价值？

“千里之行，始于足下。”企业的稳健发展，从招聘优秀的人才开始。面对人力资源管理的种种压力与困境，听一听来自DDI 的遴选解决方案。

招聘和提拔优秀人才正变得前所未有地具有挑战性。其一，对于组织成长的要求令人事专员、人事经理、人事副总裁们倍感寻求优秀人才实现企业战略的巨大压力。处在这种压力下，组织在招聘时容易犯错，选错对象，导致高员工流动率，无法实现经营目标。这是人力资源管理的一大问题。

其二，技术被运用于人才遴选和招聘。应聘者可以在人才网上搜索信息，而公司也可以和人才网公司签订合同，通过他们寻找合适的人选。新的应聘者追踪系统、应聘者管理系统、主要用于招聘的人力资源信息系统，方法很多，然而很难选择最佳方法，令公司可以顺利地从外部招聘到合适的员工，或从低级岗位提拔人员。

第三，在招聘和提拔优秀员工时有多种测试可供选择，比如新的人格测试、适应性测试、技能测试和新型面试问题。如此众多的测试方法令人感到无所适从。所以，有必要明确招聘和遴选的一些主要职能。

首先，我们必须明白招聘是一个支持公司业务系统，所以公司业务必须成为核心。然而长期以来，在公司中人力资源部几乎一直是一个与业务毫不相关的支持部门。现在，公司开始要求更多：人力资源部不能仅仅做些发发文件、填填表格的事情，这无助于业务。人力资源部应该更多地进行战略性思考。如果他们变得更具战略性，那么人力资源部就会与公司业务更加紧密相关，而 CEO 也会听取他们的建议，改变以往对他们的忽视。

另一个要点是改善招聘流程。过去，成本是衡量员工招聘的主要标准。公司想知道他们在员工身上投资了多少，又得到了多少回报。这就给人力资源公司带来了很大的成本压力，致使他们裁减招聘专员。公司希望一旦网络技术、数据库管理工具和数据存储工具得到更为广泛的运用，招聘和遴选成本将得到大幅缩减。但是，在今日，质量是决胜之道。只要能够得到优秀的人才，多花点钱做些额外的测试和面试有什么关系呢？因为优秀的人才将以他们的业绩和对公司的长期效力作出回报。现在的公司都比较精简，公司没有以前那么多的员工了，在一些公司里，甚至已经没有中层经理了。公司的每一位成员都必须做出最大的贡献。因此，质量是关键。

所以，接下来让我们分享一下 DDI 公司的遴选模型，我们用这个模型培训我们的咨询顾问。

DDI 的组织发展模型

首先，也是最重要的，必须了解业务，如，业务需求是什么？员工在支持该业务时起到什么样的作用？然后，才能衡量“人才战略”成功与否。优秀的人事专员了解业务。有时候，甚至有运营部门的人员被调往人力资源部，因为他们了解业务。但

问题是，除非这些人员十分善于处理人事问题，否则他们在做决定时往往更关注业务，而忽视了对人、价值等问题的关注。所以在遴选员工时，必须清楚应聘者即将担任的业务角色。

清楚业务就能够很好地界定员工应该做些什么，说些什么才能获得成功，我们称之为“成功模式”。过去的工作描述包含了现在所说的成功模式的内容，如员工应从事的活动、员工的教育背景、潜力和知识结构。20 世纪 80 年代至 90 年代，能力的重要性被意识到了，而现在，动力和个性得到了更多的关注。一个人可能是世界上最聪明、最好的咨询顾问，但是如果他不喜欢出差，不喜欢和陌生人打交道，不喜欢做演示，或者甚至第二天都不能准时起床上班，那他就会败得很惨。所以，成功是能力、动力和态度的综合。根据不同的业务需求，成功的模式也不尽相同。

如果人事专员了解成功模式，那么他们就能够选择合适的工具，收集有关应聘者的相关信息。我们现在所做的所有招聘和提拔的事情就是收集信息，在此基础上做出正确的决定。需要提示的是，有些工具比其他工具更好，而不同的工具帮助收集所需的不同信息。信息必须是有用的，可理解的，因为它们将被用于员工招聘、提拔、发展和入职培训的决定。

这是公司考虑改进遴选时可以采取的步骤。如果招聘失败，可能是由于其中的某一环节出了问题。比如，招聘经理或运营经理没有遵循面试指导，而是自行提问，导致沟通有误。因此，要做好招聘工作，就必须牢记招聘中的要素。

招聘中的三个要点

应聘者信息的准确性。必须谨记质量是决胜之道。如果信息不准确，那就毫无用处。

效率。必须尽快获取信息，因为如果有太多的时间被浪费在作出录用决定上，竞争对手就会抢先一步。所以，填补职位所需的天数是一个很重要的衡量指标。在过去 2、3 年中，这一数字增大了，因为公司采用了太多的测试、太多的技术，从而延缓了决策时间。

稳定性。改变遴选方式对公司来说相当困难，这就像改变公司文化一样。公司必须培训人们接受和了解新事物，教会他们以不同的方式分析数据等等。每年改变遴选方式是种浪费。更好的战略是定下一个基本的方法，以后再不断地做衡量和一些小的改动。

因此，对于招聘总监和人事副总裁来说，以上三个要素应该成为绩效管理计划的目标。

但是在招聘中谁是主要参与者，其需求是什么呢？

首先是高级经理。他需要的是投资回报率：“告诉我，我花出去的钱带来了回报。如果你答应我能缩短面试流程，那你就得做到这一点，这叫兑现。”

第二个主要参与者是招聘经理。他需要什么？优秀的应

聘者。他讨厌拿到一大堆的应聘者材料，一个个地对他们进行面试，然后发现没有一个人符合职位要求。他最不希望浪费时间。他渴望有一个流程，不仅能帮助他收集应聘者的信息，还能帮助他说服合适的人选加盟公司。这正是招聘经理所需要的。

对于人事专员或招聘专员来说，处在尽快填补职位的压力之下。他们必须得在大量应聘者中进行筛选，而其中的绝大多数并不合适所申请的工作，所以他们最需要是能够帮助他们自动筛选符合招聘经理要求的申请者的工具。同时，他们需要和应聘者有效沟通、对数据进行有效处理，以便于更快地作出决定。

最后的参与者是应聘者。首先，他希望在应聘过程中感受到自己的价值、感受到被尊重。第二，他希望在应聘过程中了解将要从事的工作。所以，招聘者提出的任何一个简单的问题都应该向应聘者传递有关工作的信息。这样，应聘者才能判断这份工作是否适合自己。第三，应聘者希望得到反馈。事实上，越来越多的申请者要求知道他们在应聘过程中的真实表现。如今，人才市场是卖方市场，应聘者掌握主动。如果公司很难找到合适的人选，就应该做出更多努力，吸引应聘者的注意。尤其是在招聘高层管理人员时，很难让他们配合完成所有的评估，因为他们不愿意在这上面花费时间。但是，给应聘者提供反馈是提高他们的参与度的好方法。即使他们没有得到职位，至少他们可以从增加对自己的了解，在以后加以改进。

牢记招聘过程中的这些主要因素，就能够选择正确的工具和流程，甚至创造新的方法。如果招聘部门面对众多选择感到无从下手，他们可以试试这个框架，找到存在的最大问题，或者说哪个参与者是问题之所在。然后，才是找寻方案，解决问题。不要指望一下子解决所有问题。

改进遴选过程的工具箱

帮助人事专员改进遴选过程的工具箱中有五件工具。

首先是成功模式本身。如果我们了解业务，成功模式就是我们在招聘时努力达到的目标。成功模式包括四个要素：知识、经验、能力和性格。员工无法胜任工作最可能是由这四个要素造成的。现在，个人能力得到了很大的重视。而当员工走上更高职位时，性格就会更加外露：他们可能变得更加自负、更急于听取他人的建议，更容易暴躁，更容易一触即发，不可接近。

因为他们没有高级职位所需的成就动机和驱动力。所以在培养员工时，公司需要一个平衡的方法。最糟糕的做法是将最优秀的技术人员提拔至管理岗位，而他们其实并不具备领导能力。如果公司这样做，一方面将浪费他们的技术能力，另一方面，当他们踏上新的工作岗位后，将毁了整个团队。

第二个工具是筛选和测试工具。筛选工具用于管理公开网上问题的回答。其好处非常明显：DDI为通用安装的筛选系

统第一年就节省了300万美元。使用这一系统，DDI人员无需飞往底特律进行面试，而只需在公开网上收集信息。此系统的安全风险在于无法判别问题回答人的真实身份。使用测试工具就可以解决这一问题了。宝洁公司在筛选方面投入了大量资金，他们选择DDI帮助开发世界上最好的测试工具，这可以确保没有两个应聘者会得到同样的测试，并且能够对成功模式中的目标技能进行最快的测量。我们在测试和筛选中测量的很多东西是不能依靠培训获得的，而是应聘者固有的、难以改变的。比如，我们设计了测试工具，用以测量应聘者行为的安全性和诚实性。

第三个工具是面试。基于行为的面试已被广泛认同为最佳方法。在这类面试中，应聘者会被问及过去曾经做过什么，因为过去的行为预示着未来的行为。DDI设计的基于行为的面试可以测试能力、动力，甚至是人格。招聘中的一个热点话题是敬业。公司希望招到敬业的员工。在面试中可以发现申请人的敬业度。

第四个工具是模拟。模拟是指选取工作中的要点，在角色扮演、或者商业案例，或演示中进行工作模拟。

比如为联合国寻找区域经理。由于好的区域经理必须擅长于接受媒体采访，因此我们设计了一个角色扮演，测试人扮演记者，就环境污染提出了不同的问题。正确的反应应该是真实开放的，但也需隐瞒一些具有破坏性的信息。而这正是卓越人才和优秀人才的差别。

最后一个工具是入职培训工具。通常当新员工开始工作时，公司为每个人提供相同的入职培训，直到3个月或6个月后才加以追踪。这样就错过了机会了。事实上，通过遴选，我们已经了解了应聘者，知道他们的优缺点。我们可以将这些信息反馈给他们，把绩效管理讨论作为和新员工的第一次交流。我们希望达到的目标是什么呢？——人才保留和绩效。好的入职培训可以加速员工的发展，这也就意味着他们能够更快地发挥出全部的能力。有一项最近的研究表明，如果员工得到入职培训，那么就会更专注于工作，在公司里呆得时间更长，掌握工作更快，表现更好。想想当一个人得到一份新工作的时候是多么地乐于学习；当他得到提拔时是多么地兴奋，在这种情况下，人往往充满干劲，关注工作的每一个方面；他希望竭尽所能，更快更好地表现。我们应该充分利用这个机会，留待日后，就为时已晚了。

总而言之，今天我演讲的基本思想就是：如果在一开始就招聘到更好的人选，那么就能够得到员工更好的表现，甚至于超过培训所得到的。**TheLINK**

翻译：吴冯淑 校对：周雪林

本文作者为 DDI 人才遴选方案部高级副总裁

本文根据斯科特·埃克先生4月13日在中欧高层管理论坛上的演讲整理节选而成。经过作者本人审阅。

市场营销的

听、说、想



文 / 卫哲

市场营销战略是公司业务战略的一部分。但是很多公司觉得市场营销就是市场营销战略，和公司的战略没有什么关系；另一种是一个公司的战略就是市场营销，全公司的宝都押在市场营销上。这是中国企业家特别容易犯的毛病，其实这两个都是误区。

既然市场营销战略是业务战略的一部分，那么什么是业务战略呢？就是用最具有竞争力的优势实现你和竞争对手之间的产品、服务差异化，并给你的顾客带来最大的价值。

第一要以客户为中心，你的业务战略肯定是以客户为中心。大家一想，这还有什么可说的？但是，很多公司的战略是以股东为中心的，是做给老板看的。我们有一句话：先有满意的顾客才有满意的股东，不可能先有满意的股东才有满意的顾客。

你的战略不是别人可以简单模仿和抄袭的，必须是你的相对优势。用你的相对优势干什么呢？差异化。差异化这个词很关键，你的战略和别人一样那就不是你的战略。你用你的相对优势差异化为你的顾客提供价值，就是说你给顾客提供的和他在别的渠道获得的相比要物超所值的东西。所以说第一个结论性的定理，就是不要奢谈市场营销的很多动作，今天要做那个，明天做这个，你要先问一下自己有没有市场营销的战略。

业务战略，“赢”的四个问题

那么市场营销的战略来自于哪里呢？你先不要急，先问一下公司的业务战略是什么。

我们怎么发现自己公司的业务战略？我们需要问自己几个问题。在某一个领域我们赢了没有？我们可以赢什么？不知道上海的朋友是否记得我们的同行宜家开了一个新店，把他的老店给关了。它打出了一句口号，就是六个字“大宜家，小价格”。他在说什么？就是说自己赢了没有。为什么他这样说呢？大家对老的宜家最大的体会是什么？我想去过老宜家的人都有体会，一个是太小太挤，第二个是太贵。所以新宜家的口号表示，和以前比，我们赢了。百安居 99 年刚开第一家店时的广告打出了这样几句话，第一句话是“全空调购物”，还有“30 天无条件退货”。当时就这么几句，没有太多，可是，我们赢了没有？我们赢了。

第二个要问的问题是，你赢得多不多。你光赢了，但是赢得不多也形不成差异化。空调百安居有别人没有，所以赢了很多。那么再看 30 天无条件退货，如果当时市场上有人是 28 天的，那你说还要不要喊 30 天无条件退货，我建议你别喊了，因为你赢得不多。

接下去要问的是，你赢的东西可持续吗？不能说今天你赢

了，明天十家商店开店都有空调，那你赢得也是不持续的，你也就别叫了。

最后一个问题是最关键的，你赢的东西对消费者来说重要吗？有没有空调对消费者重要吗？重要。30 天无条件退货对消费者重要吗？重要。你要找到一个对消费者非常重要的，而且还是你的相对优势。当时百安居有什么相对优势呢，就是全空调，我又能够至少在 99 年的夏天可以保证全上海找不到第二家买建材商店有空调的，所以我就可以持续整个夏天。

当你问完这些问题，你公司的业务战略，或者你产品的战略，或者我们往后说的业务战略所附带的营销战略也就产生了。所以第一件事情你要找出你公司业务或者你所提供的产品和服务的战略，这时候千万不要想我怎么推销它。你没有业务优势，那么你市场营销怎么做？

这五年来百安居打过几张牌，第一张牌打的是质量和购物环境；第二张牌打的是价格，百安居就是便宜；现在打的是软装。为什么按照这个次序出？百安居先要具备质量、环境优势，这个对消费者非常重要，是最基本的。然后，打价格战，都很心疼的，那为什么不打别的？因为我们当时找不到任何一个别的对消费者很重要的差异化，但要考虑你有没有能力打。价格差异化对顾客重要吗？你的价格可以跟别人差很多吗？你赢得多不多？你比别人便宜一分钱就不要差异化了。打价格牌你可持续吗？打得起吗？你有没有打价格牌的相对优势，所以打价格战也要问一下自己这几个问题，没有的话也不要轻言价格战。

业务战略质量牌、业务战略价格牌、业务战略服务牌，是先有这几个业务牌才决定用什么样的方法把它叫出来，就是用什么样的市场营销把它推出来。

市场营销的耳朵，怎么去听？

市场营销是什么？市场营销就是你与顾客的交流，和顾客交流不是喋喋不休地去倾诉，刚才说到我们中国企业有很多误区，第一个是有市场营销的行动没有市场营销的战略，或者有市场营销的战略没有业务战略做支撑。第二个误区就来了，把市场营销简单地理解为喋喋不休地去跟顾客说，而忘记了市场营销是公司的耳朵，是公司的嘴巴，但首先是耳朵，你得先听，先听后说。

百安居打了那么多牌，其中很关键的是你的顾客认为这重要不重要。我们是怎么知道的？我们问顾客的，百安居打的那些牌每一张都是顾客告诉我们的。比如说我们“大逆不道”地推出装潢设计服务中心，百安居在英国倡导顾客自己动手 DIY，我们在中国不仅不鼓励自己动手，而且还帮你设计和装潢，彻底“大逆不道”。为什么这样做呢？英国公司和中国公司有一个共同的上帝是顾客，顾客说的永远是对的，顾客说的我们听到了。百安居说一站式购齐，材料在百安居都买好了，

找了一个装璜公司，然后没有做好，装璜公司说百安居的材料不好，百安居说装璜公司技术不行。然后顾客这时候说了一句“百安居为什么不能替我们装璜”？听到顾客有这个要求，我们就推出了这项服务。做家电、做软装，一个顾客在百安居量好的橱柜，然后到国美量冰箱，但是买回去以后冰箱放不进橱柜里面，所以顾客又说了百安居为什么不能把好的白电卖给我们？消费者又说了百安居做初装修，我们要去宜家配窗帘和家具，百安居能不能从色彩、协调性上都给我们解决了？我们听到了，然后也推出来了。

怎么听？中国有一些企业非常注重市场调研，客户调研。市调和客调很复杂，无数种方法，问卷一百多页，花了很多钱，请学生上街让人做调研表。这些调研的目的是什么？就是听。听有这么复杂吗？我个人觉得没有这么复杂。下面这个听法是我与我们的同行总结出来，太简单了，也没有一百多个问题。当然这不能代表全部的市场调研。

第一，你做市场问卷调查我建议大家多用是和不是，千万不要量化。千万不要五分、三分、两分、一分这样的，如果你让他打分那么他的主观性太大了。我就举一下百安居的例子，这些问题问下来基本上你想了解的都清楚了，你们公司问题出在哪里也知道了，顾客有什么要求基本上也明白了。

第一个问题“听说过百安居吗？”你只有两个答案是和不是。先说不是，如果问一百个顾客都说不是，那么太简单了，那是你们公司的市场营销不够，别人不知道这个品牌。这个问题很好解决，打一些广告就起来了。第二个是听到过百安居。我们换一个产品也一样可以这样问，我们用百安居只是一个例子，什么东西都可以往下问。

下面是“你去过没有？”两个答案：一是听到过没去过。问题就出现了，你听到了还不买，这是为什么？绝大部分顾客说不方便，太远了，我家附近没有。这个给我们带来的业务决定就是我们要多开店，找好的地方接近消费者。如果大家还有印象的话，百安居在上海开第二个店的广告词是什么？“百安居多一家，更靠近你的家”。当然地点远是一个原因，还有一个就是价格贵，这个比较牵强，他都没有来过为什么知道价格贵，还有就是没有特色，不想去这个也是有可能的。还可以问其他很多问题。

第三个问题，听到过也买过了，你再问他买了没有，又是两个答案，没买或者买了。没买你问一下，为什么不买。他会告诉你我想要的东西没有，这说明你们的产品不全。还有就是说想要但是太贵，还有就是服务不好。这样你就可以发现更多的问题。听到百安居而且买过了却没有买，就和市场营销没什么责任了，就是市场营销已经把顾客“忽悠”来了，主要是采购、营运的问题，所以顾客不买。

买了以后，你还得问：“你买全了没有？买得多不多？”然后又有两个答案，我买得很多，全在这里买了，这是一类。还有一类是买了一部分。那问题又来了，“你什么东西不在百安居



买？”这样又可以找到问题，要不是有些东西没有、就是有些东西比较贵、服务不好、不送货、不安装等等。

下面的问题“买了下次还来不来？”下回不来了，或是还会再来。但你还要问一个问题，就是“你会介绍别人来吗？”这又会有两个答案，一个是不会叫别人来，第二个是会叫别人来。什么是你的钻石级客户？就是这六层问题一路“是”的客户：我听到百安居；我来了；我买了；我买全了；我下次还来；我还会推荐朋友来。全世界还没有看到一个公司可以让每一个顾客都回答“是”，但这是每一个企业的经营者的梦想，无论提供的是产品还是服务，都希望每一个顾客回答这六个问题的答案都是“是”。

我们听到了顾客的声音，但是不是马上去做呢？你听到了说明这些对顾客很重要，你去做了就有机会提供附加值。那你敢不敢去做？你有没有相对优势马上去做？比如说四年以前我们就听到顾客说在这里买不到空调，买不到冰箱，买不到窗帘，我们没有敢动，因为你不具备相对优势，你赢不了，就算赢了也不可持续。从顾客那里听到的东西先记下来，什么时候你准备充分了再推出来。

市场营销的嘴巴，说给谁听？

听好了，怎么说呢？关键是你跟谁说。刚才说了是跟顾客

说，但是你真正说的时候就会忘了。有的时候你要跟竞争对手说，因为竞争对手喊出来了，一个口号你不服，你也想喊喊。有的时候你是说给你老板和股东听的，有时候是给你的供应商听的。即使是说给顾客听的，那谁是你的顾客？这个还不简单，我希望每一个人都成为我的顾客，13亿中国人，60亿地球人都成为我的顾客，如果哪个老板这样想肯定失败。你一定要有一个主要的消费群体。比如，百安居就是定位在中产阶层，服务于中高收入的蓝领和白领。可口可乐和百事可乐应该是面对全人类的了，但他们也是细分的，百事可乐的消费者定位年龄要比可口可乐低一点。谁想把全世界一网打尽最后肯定是竹篮打水，你不可能也没有必要这么想，中国有一亿人用你的产品也就发了，哪怕有一千万也就发了。

说到这里表扬一下刚才听众提到的力波啤酒，“喜欢上海的理由”。他就根本没有打算到北京去卖，他就想把上海市场做好。上海一千五六百万人，顶上欧洲一个国家，一个力波啤酒把上海做好也不错，还有可能上海周边的城市还会捎带一点。

很多央视广告是大家作为市场营销反面教材的好例子，有几条广告在央视打得是正确的？目前，确实没有太多的产品适合在央视打广告。宝洁公司现在才去做央视标王。但是宝洁刚开始在中国时，顾客群主要针对在大中城市的白领，铺央视的广告，给广大农民兄弟看到对于销售他们的产品没有什么意义，所以早几年宝洁在一个城市一个城市地做广告。

市场营销的脑子，想什么？

找到客户之后，就要找合适的营销渠道。找渠道还要考虑哪些因素呢？覆盖很重要，你的产品服务网点没有覆盖全国的时候，就没有必要去做覆盖全国的广告。

速度很重要，不同的媒体传播的速度不一样，广播电视、报纸杂志、路牌速度都不一样。速度和内容传达的多少成反比，速度越快的载体包含的东西越少。电视快，但是15秒你能表达多少？杂志比较慢，但是内容多。如果把产品写成一本书那更慢，但是包含内容更多。

有没有考虑到成本？电视广告很好，速度也快，我要把内容增多一点，做三分钟广告，那好了，你就破产了。央视坚持每天做三分钟，在中国找不到一家公司可以撑下来的。成本要考虑信息达到每一个潜在客户需要多少支出。

匹配性。你的产品和你使用的媒体是否匹配。有些高档的产品，你说就在电灯柱子上贴出去，这就是有损产品形象，你的产品不能上那里，你的产品就应该上某些高档的杂志，你的产品不适合沿街拜访。这种例子也很多，像很多外资银行最近推出个人理财服务，满街的大旗子在那里挂着，这是高档服务该有的形象吗？卖保险也是，无论高端和低端一律在发单子，这个适合吗？有效吗？都没有想过。

市场部的结构就是为了满足“听”、“说”，中间还有一个脑子“想”。听，就是市场调研，市场部必须要有一个负责听的部门，听是金字塔的顶部。先满足这个部门的预算，一定要听，不带听的说是瞎说。

全世界的市场顾问公司，归纳一下只有两类，一个是帮助你怎么听的，一个是帮助你怎么说的。然后你来选择该不该用。你耳朵不好使就找人帮助你听，嘴说不清楚就请别人帮助你说。市场顾问公司可以帮你听，可以帮你说，惟一帮不了的就是帮你想。有很多公司说我们的策划全程帮你想，这不可能。为什么呢？因为没有人比你更了解你们公司的业务。哪一个公司要请市场顾问公司帮助你那就完了。只有自己想明白，请顾问公司帮助你听和说那样才有希望，这样市场营销的战略才正确。耳背和嘴巴不利索没有关系，但是脑子不能不利索。

市场预算。市场部的预算有时候令人羡慕，非常地大，所有部门都羡慕。有时候又非常地悲哀，今年利润一紧先砍谁呢，砍市场部，因为比较容易砍。好像市场部的预算没有办法算了，很艺术化，说高就高，说低就低。市场部的预算我个人认为分为两部分，一块是做品牌的，这块预算和销售没有直接关系。所以最理想的是看公司的净资产负债，因为品牌知名度越高，净资产负债表现就越好。但是这块预算是老板最不愿意给的。为什么呢？因为看不见直接的销售收入，但是这块一定要做。可口可乐这么成功，做了这么多年，还在做。刚才我提问大家印象最深的广告词是什么，大家的回答基本都是有关品牌的广告词。再拿肯德基的广告说一下。肯德基推出最新的卡布奇诺蛋挞，专门配合新的广告。现在禽流感，肯德基又打出广告，肯德基是健康的卫士。这样的广告投下去，很难衡量可以带来多少销售，但是保护了它的品牌，所以，品牌和产品的广告都应该做。如果是带有促销类的广告，要把销售指标跟上去。一分钱下去有多少钱的销售，这个要算出来，考核促销类的广告用这个方法。而考核品牌类的广告，你问顾客品牌的知晓度，去年问一百个人五十个知道，今年问一下五十一个人知道那就是失败了。但是这个问卷要让第三方做，这时候有人帮助你听，它就有独立性，这个还是有好处的。市场预算必须带来销售收入。市场营销是科学，你有成本的投入那就可以被科学地量化。

我最喜欢的一句话是，“如果你无法考量，就无法管理”。这句话非常有道理。都说市场营销是最难考量的，但是你要努力去考量。如果你不能考量部门预算，不能考量投入和产出，那你就管不了你的市场营销部。我承认这个很难，但是难才要接受考验。TheLINK

本文作者为百安居中国区总裁

本文根据卫哲先生3月16日在中欧国际工商学院高层管理论坛上的演讲整理而成，原题为“市场营销的科学艺术”。经过作者本人审阅。

一个 项目经理的 困难选择



张炎正在打电话的时候，他的秘书拿进来一封总部抄送的来自德勤公司的信。张炎是益达公司的项目经理，这两年一直在负责公司在海外的项目开发业务。而此刻这封信正是关于张炎所负责的一个香港的项目。

由于益达是在 NASDAQ 上市的公司，每个季度的财务报表要经过德勤公司的严格审计。益达核算项目收入的方式是采用完工百分比法，即随着项目的时间进度，按比例将合同款记入公司收入。这个项目 2003 年 9 月合同签订之日起，到 2004 年 11 月，历时 1 年多，合同款的 80% 也已经记入公司收入，而客户实际上的现金支付只有合同款的 30%。2004 年 12 月德勤在对公司的审计中发现了这一问题，于是便寄来这封信，要求公司给予说明。财务部给出的建议是：请德勤向客户公司发欠款确认书，以此证明益达没有虚假账面收入。但是客户公司会签署这份确认书吗？张炎实在是没有把握。

益达公司和 AHZ 软件

益达公司成立于 1992 年，伴随着中国电信和因特网事业一路成长发展。其中 AHZ 软件是益达的核心产品，在国内为中国电信、中国移动等多家大型运营商提供对用户的管理和计费功能。

2003 年香港凯业公司对益达的 AHZ 计费系统表示了兴趣，而益达的董事会也把这次合作看作步入海外市场的重要机遇。凯业成立于 1994 年，是香港首批获得允许为公众提供互联网服务的电信服务提供商之一，其主要投资方来自于日本。

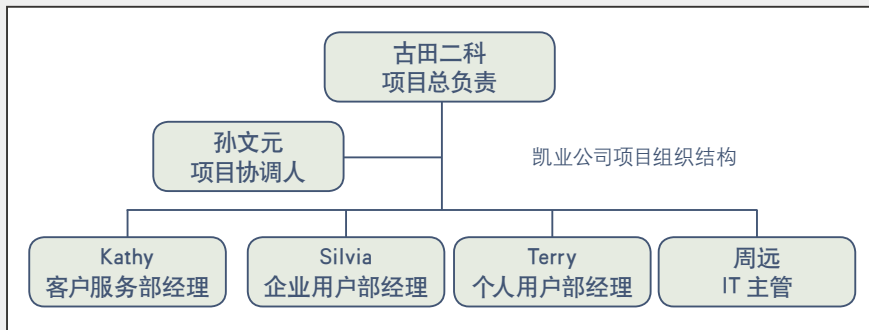
2003 年 9 月，益达公司和凯业公司签署了用户管理和计费软件开发合同，合同金额为 695,000 美元。在这次项目中，益达将以 AHZ 产品为基础，结合凯业的业务需要，进行客户化和二次开发工作。对益达来说，这是公司第一个海外项目，标志益达业务步入了国际市场，这一消息使益达在 NASDAQ 的股票价格因此上涨。对凯业来说，购买益达的用户管理和计费软件 AHZ 能使他们的业务得到有效的扩展，因原计费系统 AS400 不能支持而不得不采用手工完成的部分计费功能将在 AHZ 系统中得到实现。

项目启动

为使项目顺利进行，凯业和益达均为此项目配备了相应的管理和技术人员。凯业公司方面的项目成员包括，总负责人古田二科（由凯业日本投资方指派），IT 部门经理周远，项目协调人孙文元，以及项目所涉及的三个业务部门的经理。益达方面为凯业的项目成立了专门的开发组，包括了三个部门：产品市场部由姚辰负责，产品售后服务部由蓝辉负责，张炎被指派为负责整个项目的经理，同时他也直接领导产品开发部。

分歧，浮出水面

按照公司的分工机制，首先由产品市场部门完成用户需求



调研，形成《用户需求定义书》(SCOPE OF WORK，之后简称 SOW)，再转移给产品开发部设计，最后由售后服务部完成软件安装和调试后就可以将项目结束了。

2003 年 10 月 8 日，姚辰带着两位高级软件设计师去了香港，和凯业讨论 SOW 的编写。即按照 AHZ 软件的模块划分，解释 AHZ 目前存在的功能，并根据凯业的需求，把两者相比较后确定需新增加的功能。张炎本以为姚辰这次去香港讨论 SOW 不会有什么大问题，但是事实证明他过于乐观了。

姚辰从香港回来后，向张炎汇报了一个当初根本没有想到的问题。原来姚辰他们在与凯业进行 SOW 编写工作研讨时发现，凯业对新系统的期望远远超出了 AHZ 所能实现的功能。AHZ 是为电信运营商提供用户管理计费服务的软件，主要功能是对用户资料的受理和保存，用户使用网络资源的费用计算，以及统一用户账单的生成等；而凯业要求 AHZ 能够增加对公司内部业务流程的跟踪、反馈、管理以及对相关职能部门支持等功能。这就要求 AHZ 在现有的结构框架上进行较大的改动，而不是张炎原先设想的稍加修改了。姚辰还说，“如果我们不答应他们的要求，他们将终止合同”。这种情况确实出乎张炎的意料之外。凯业需要的实际上是一个办公软件系统，而非计费系统。

首战告捷

在公司研发总裁齐栋主持的项目会议上，张炎就姚辰与凯业讨论的结果做了说明，并特别指出凯业对新系统的期望和 AHZ 实现功能上的巨大差距。但从这个项目各种意义的考虑出发，齐栋决定：“只要合同能继续执行，凯业需要办公系统，我们就给他们开发一套办公软件系统。”

2003 年 11 月初，在产品市场部的姚辰和开发部的几位软件工程师的共同努力下，终于完成了一份长达 174 页的 SOW，并传真给凯业公司。这也是益达公司第一次将 SOW 做得如此详细。姚辰提醒张炎，在 SOW 中还有几点定义得还不够具体。但是张炎认为，SOW 毕竟还是纸面上的东西，只要公司开发

出来的软件凯业方面基本认可了，那些停留在纸面上的细节问题留在合同执行过程中再与他们慢慢商讨也行。公司以前的项目基本上也是这样操作的。

说 3 种话的中国人

2004 年 3 月，益达对项目前期的软件开发已经基本完成。应凯业的要求，益达在软件正式安装前与凯业

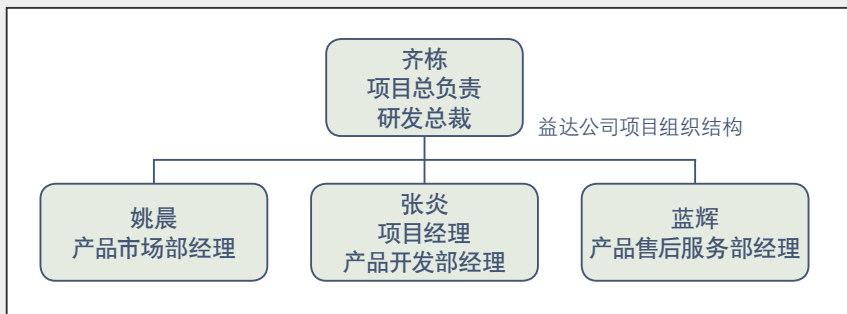
进行了一次远程演示工作。双方通过远程计算机共享和电话会议的方式进行演示，由益达主讲 AHZ 实现的功能，由凯业进行评论和提问。这也是双方第一次针对软件实现的具体情况进行的交流。

然而双方的沟通却变得出乎意料地困难和复杂。一场本来计划 2 个小时的会议竟然开了近 6 个小时。益达认为系统基本都已具备凯业需要的功能，但凯业方面仍旧反复强调他们要的不是这些。可是他们要的究竟是什么呢？却也没人能完全说清楚。凯业负责 IT 支持的周远没有参加这次远程演示。最糟糕的是，在凯业的项目组中，除了项目协调人孙文元会说普通话外，其他人只会讲粤语和英文。而益达这边的人英文都不好，粤语则基本听不懂，大家只有靠孙文元在粤语、英文和普通话之间来回地翻译。一个下午下来双方都弄得疲惫不堪。最后，大家只好先达成初步意见，让凯业的人员自己登陆 AHZ 熟悉系统，一周后再给出他们的反馈意见。

困难的局面

在上次和凯业的电话会议后，益达陆陆续续接到凯业各业务部门的反馈。但是没想到这些反馈意见全是用英文写的。更要命的是，益达开发部的工程师们面对这些似是而非的提问，却不清楚问题具体出在了哪里，也不知道该如何修改。不过张炎可以肯定的是，凯业提的问题，有相当一部分是属于对 AHZ 系统了解不深的缘故造成的。

张炎给周远发了几封 Email，但一直没有收到他的回复。打电话给他，他的回答也是支吾其词，可以看得出来，他对这个新系统，其实没有抱多大的热情。张炎决定必须要和姚辰



一起去香港，给凯业进行现场演示，加深他们对 AHZ 的认识和理解。

新的发现

张炎本来计划用两周的时间给凯业做演示，然而两天后他发现这项工作很难再往下进行。刚开始，张炎打算将用户的思路引向 AHZ 实现的方式，力图告诉凯业：AHZ 系统是如何“变相”地实现了他们的业务功能。但随着双方越来越深入的接触，张炎发现，他们的本质分歧不是某一个功能是否实现，而是实现的方式是否符合凯业的业务操作习惯。凯业要求他们的工作流程能够被一气呵成地在这个系统中实现。而在 AHZ 中，一个完整业务流程的操作，常常需要在几个界面或模块之间来回跳转，不是用户习惯的原来老系统的操作模式。

此外，双方对 AHZ 的看法也不一致。由于 AHZ 最初作为一个计费软件，张炎认为其核心是计费的灵活、准确性，而没有过多考虑部门间工作流程的组织管理。然而孙文元却坚持认为，这就是系统必须要有的功能，他们执意要求益达按照他们的工作流程进行修改。

所以，在接下来的时间里，张炎和同伴们放弃了演示工作，索性完全去听凯业来讲他们的业务是什么样子的，他们的工作流程是怎样的。这一次，张炎又收集回来许多 SOW 中没有详细说明的部分，这还是益达第一次面对凯业来了解他们的业务模式和具体的需要。张炎不禁想起姚辰去年 11 月份在将 SOW 移交给他时说的一番话。“如果我们将 SOW 定义得再具体一些，就不会有这么多了争执了，”张炎想到，“我们是应该更早一点来听听凯业的业务陈述。”

令张炎感到奇怪的是，周远这两个星期来一直没露面。向孙文元一打听，他竟然去休年假了。“什么时候了还去度假，他存的到底是什么心？”张炎忿忿不平地想。

重整旗鼓

张炎回到北京，根据新掌握的情况，又制定了为期 2 个月的二次开发计划，希望在 5 月底前完成 AHZ 的修改工作，争取 6 月底能在凯业上线。在此阶段，开发和测试人员将重新修改实现方式，力求在界面操作流程上能符合凯业的使用习惯和工作流程。

在这期间，张炎收到了古田二科的几封 Email，了解到周远对 AHZ 有很大的抵触情绪，因为他清楚 AHZ 上线的那一天，也就是他离开的那一天。现在古田二科也拿他没办法，不敢得罪他。因为万一益达的 AHZ 不行，他们还需要用现有的计费系统，那么还得依靠他管理现有系统。张炎终于明白了周远先前为什么如此不合作。

二次开发工作终于按时完成。益达每位项目成员对更新后的 AHZ 系统都是信心百倍。有了 3 月份在凯业为时两周的

现场调研，项目组对凯业的业务模式已经基本了解清楚。经过这两个月紧张的开发工作，张炎相信目前的 AHZ 系统应能全面满足凯业的要求。

2004 年 6 月，益达项目小组包括参与每个模块设计的开发工程师，都来到香港，给凯业做第二次现场演示。如果有什么微小的问题，就当场修改，争取一鼓作气结束这个项目。事实上这项目不能再拖了，按照合同益达要在 6 月底完成 AHZ 的安装使用。否则，公司就非常被动，甚至要面临支付违约赔偿的风险。

此改绵绵无尽期

然而张炎的想法被再一次证明是过于乐观了。项目组在香港的一个多月里，将 AHZ 系统上线的计划一再搁浅。最让张炎感到气恼的是，凯业在这个项目上始终是一个被动的合作态度，各种各样的问题层出不穷。上次提出了使用习惯和工作流程问题，这次又提出了多个部门之间的业务接口问题。

这并不全是益达的错。凯业内部在业务接口的定义和部门业务划分上自己也是争吵不休。凯业以前没有明确的制度将部门间的责任确定下来，现在 AHZ 系统要将部门责任明确下来，各部门于是便明争暗斗，争夺权利，推卸责任，千方百计地想扩大自己部门的地盘。这些情况张炎都已向古田二科反映过，但他始终也拿不出一个有效的方案。张炎觉得古田二科是个没有组织和控制能力的人，就连他的领导权威性，也没有得到部门经理的尊重。凯业项目组从一开始对系统就抱有一种漫不经心的态度，很大程度上也是由于古田二科没有把压力和责任传递给相关部门的经理和员工。

张炎把这些情况向北京总部做了一个完整的汇报，齐总指示说，既然凯业不肯妥协，那么全体项目组成员就先回来，



益达的困难： 不仅仅是项目管理

文 / 楼晓寒

我们先来看这样一个故事：一个水果小贩，接到了隔壁大楼里某公司的一单大生意：为这个公司提供 500 公斤水果，作为这个公司员工的中秋节慰问品。小贩很高兴，根据当时的水果市场行情，建议买今年刚刚上市的香梨。公司的办公室主任也同意了。等水果送到公司，员工们却有了意见：香梨的个头小，没有传统的鸭梨好看；长相也不饱满，颜色有青有黄，不知道是否熟了。还有人说，分水果，分水果，现在是分梨了，是否意味着员工要和公司“分离”啊。最后，尴尬的办公室主任只能要求小贩换成苹果。小贩原本希望能赚一笔，最后却几乎赔了进去。

故事中的小贩和案例中的益达公司处境非常类似：由于对客户的需求了解不清楚，在合同执行中不断变更交付内容，最



终让自己付出了高昂的代价，而得到了一个谁都不满意的结果。那么，在益达这个案例中，我们需要注意到什么呢？

谁是客户？

这个问题看似很肤浅，当然是凯业公司。但是，如果我

<< 案例：一个项目经理的困难选择

根据这次收集到的问题再进行一次完善的开发工作。

致命一击

两周后，张炎再次来到香港给凯业进行第三次现场演示。虽说这次要比前二次顺利，至少凯业对系统提出的一些问题都基本上得到解决，但是在诸多细节上，凯业又提出以前没有提到过的要求，比如系统要能够给市场营销部提供更强大的支持功能。

此外，前两次一直没参与益达演示的周远也第一次露面了。在他的讨论中，张炎突然意外地发现 AHZ 系统存在一个重大的缺陷。虽然益达对此有不可推卸的责任，但是如果周远能够早一点积极与益达合作，就不会直到现在才发现这个问题。张炎突然有一种泥足深陷的感觉。

最后通牒

2004 年 10 月，益达收到了由凯业总裁陈维贤签发的紧急传真。客套的话语难以掩藏他对该项目的失望情绪，并且他还提出了三个问题：第一个问题是“直至今日合同仍未履行完毕，延期的损失如何处理”；第二个问题是“今后的实施费由谁支付”；最后一个问题则是继续履行合同的时间安排，如果益达不能给出明确的时间承诺的话，他就建议益达及早放弃这个项目。如果现在中止项目，益达的赔偿金将会低于合同规定的额

度，否则他们将会要求益达严格执行合同的赔偿条款。陈维贤的“中止项目”建议虽然张炎一时无法接受，但确实提醒了张炎。公司到底还要不要把这个项目继续下去？继续前进还是撤退，这也许是现在最迫切需要回答的问题。

公司已为凯业项目花费了 85% 的合同金额，即使这项目成功地做下来，也已经无利可图；公司有很多新项目需要完成，但正因为凯业项目的牵制而不能够正常开展；最重要的是，该项目什么时候能够结束，谁也没底，一些软件工程师甚至对这个项目丧失了信心，就连齐总也开始觉得这个项目是个泥潭，希望益达能从中抽身出来。

但是如果中止了这个项目，公司投入的资源就变成了沉没成本，这是一笔很大的数字啊！现在的 AHZ 系统是为凯业度身定制的，对其他公司是没有利用价值的。并且，益达还要面对凯业的赔偿条款。

又是秋雨时节，在二十二层高楼上俯看落雨的长街，张炎觉得很冷，真的很冷。TheLINK

本案例由中欧国际工商学院案例研究员陈峻松博士撰写，目的是用来做课堂讨论的题材而非说明案例所述公司管理是否有效。为保密需要，某些名称及信息已经过调整。版权 2005，中欧国际工商学院。未经中欧国际工商学院授权，禁止以任何形式对此案例的任何部分进行复制、转载、修改、发布或存储于任何检索系统中。

们更加深入一层，哪个部门是这个项目的所有者？哪些部门是项目的参与者？谁能帮助益达了解凯业公司内部的需求？在许多企业内，为了加强内部约束，合同签订者与最终用户往往是分开的。对于供应方来说，除了设法签订合同外，还需要想办法了解清楚，最终用户对于合同标的物的要求。否则，合同上标明的是买“水果”，最后客户要求的可能是“蔬菜”。在这个项目中，益达公司就忽略了这点，从而在后面一步步陷入被动。

如果项目真的像买水果那样简单，供应方应该能比较容易了解清楚采购方的最终用户是谁。但是，由于合同标的物是开发软件，而软件的功能、稳定性、可扩展性、界面友好等，都不容易通过简单的描述说清楚。特别是在软件最终使用者与合同签订者及IT部门分离的情况下，对供应商的第一个挑战就是：你的客户到底是谁？如果简单地把采购部门作为客户，这样的项目必然会失败。而认为买方多个部门的作用是平行的，也会产生偏差。一般来说，销售部门在合同商务条款基本确定时，就应该将己方的设计、工程服务等部门介绍进来，与对方的最终用户和技术支持部门接触，尽早定义清楚合同要求、范围、进度以及真正的关注点在什么地方等。这样的参与，所付出的成本，会远远小于因为不了解客户是谁而产生错误的代价。

另外，对客户的认知，也有助于减少项目成功的阻碍。通过人与人之间的沟通，让客户感受到获得了尊重，能让项目发展得到无形的收益，反之则让项目受损。益达一开始对IT部门的忽略，使IT部门成为合同执行的一个很大障碍。

客户到底需要什么？

诚如公司名字，益达公司作为一个快速成长的软件公司，在中国大陆市场获得了良好的收益。而且，或许是出于对产品和开发能力的信心，对避免国内市场价格战的预期，管理层对于拓展市场有着很强的欲望。凯业公司的需求，正好给了益达一个机会。第一个海外合同能达到近六百万元人民币的金额，是相当吸引人的。股票市场也给予了良好的反应。

也许这样的成功，让益达公司在不清楚客户是谁的情况下，一开始也不愿意去了解客户的真正需求是什么。甚至在前期遇到了困难，益达的项目开发团队仍然没有去做应该做的事情：需求分析。一个项目，应该是有了客户需求分析，然后进行客户现状调查，然后是需求-现状差异分析和开发能力-需求匹配差异分析，最后再决定是否开发和如何开发。在许多公司眼里，这样的分析不会产生效益，是浪费时间。但是，只有在合适的分析基础上，才能完成后期的项目进度安排和资源调配计划，以及可能的成本收益预估。益达的问题，都是出在需求分析不清楚的情况下。

另外一个方面，对于客户的要求，也要有一个合理的答复。这个答复，并不是说，客户要求什么就能做到什么，而是有一个合理的建议。例如，买水果真的买成蔬菜，或许还可以解决

而如果客户最后要的是一个果园，或许就应该建议客户去其他地方。在许多项目中，开发团队也许无法采取中止开发的办法，因此，项目经理更加要有技能，对客户的要求进行分析和答复，让客户的要求在合同的规定范围内发展，而不会超出。

在对用户新的需求进行合理回复的同时，项目经理还需要要做的，就是判断这样的变化，能通过怎样的途径满足，是否在现有的成本范围内，或者要增加多少成本等。如果成本超出自己能管理的范围，就需要升级向上汇报。一个项目管理有效的公司，往往会采用各种工具，例如用不同的颜色，来标明项目的安全，成本，进度等是否在可控制范围内，并由相应级别的管理人员进行决策。

如何与客户沟通？

沟通是我们常用的一个词，也是我们经常犯错误的地方。沟通的方式、沟通的对象、沟通的内容等等，都是我们需要时刻注意和调整的。在这个案例中，益达并没有在沟通上下功夫，也就不断地在沟通上付出高昂的成本。例如，在一个跨语言、跨文化的项目团队中，益达并没有配备具有相应语言能力的人员。这些看似小问题，实际上却给项目带来不必要的损失。我们平时经常能遇到的另外一个沟通问题是沟通频率。过度与客户沟通，会让客户觉得很烦，也显得项目团队没有信心和项目开发能力；而缺乏沟通，会让客户的需求没有机会表露。沟通应该是在有计划的基础上灵活调整，这个对于整个项目团队都是一个挑战。因为沟通并不是项目经理一个人的工作，而是整个团队的。希望让所有人都能进行流利的沟通是不现实的，但是，让每个人能有效地沟通，是一个项目经理应该具备的能力。

在目前许多公司的运作模式中，售前队伍与售后队伍是分开的，售前人员围绕着客户转，售后人员围绕着产品转。但是，在产品的客户化开发程度大的销售项目中，如果还是采用这样的模式，就会出现因为缺乏对客户真正目的的了解而导致项目越做越艰难的情况。好的项目管理，不是在过程中进行控制，而是从一开始就要明确：客户要到的到底是什么？

针对益达这样的问题，在工作中常用的一种解决办法是，售后队伍的提前介入。在合同签订前，让售后队伍对于协议中的技术条款进行评估，甚至与客户方的技术人员进行交流，了解产品与客户要求之间的差距，来确定合同签订后，如何组织项目管理。另外一种办法就是由销售队伍直接对项目交付负责，避免销售队伍为了单纯提高销售额而胡乱承诺，也可减少部门之间沟通的成本和可能的信息丢失。

项目管理的好坏，更多的功夫要花在项目开始前。套用一句广告词：“千万不要输在起跑线上”。**TheLINK**

本文作者为中欧 MBA04 级学员、IBM 全球商业服务（中国）有限公司高级顾问

学会放弃，方有所得

文 / 王泉庚

这是一个非常经典的企业实施 IT 项目的案例，不论是软件公司碰到的问题还是客户公司碰到的问题在现实中都非常普遍。项目的失败是由软件公司和企业客户双方所造成的，而项目失败的原因也基本能从本案例中找到。因此，讨论本案例有着非常普遍的现实意义和借鉴意义。

错在多得

什么都想得到的心态，必将为项目的失败埋下隐患。

现在的软件市场，分分合合、起起伏伏。在软件公司里，上到管理层，下到销售员，满脑子都是如何完成销售指标，如何提高市场占有率，如何快速提高市盈率，这是头等大事。于是，只要有机会，什么客户都接，什么单子都做，客户的什么需求都可以满足，当然也有公司只卖产品，客户的什么需求都不满足的。案例中的益达公司，本来有自己的成熟产品 AHZ 计费软件，但为了步入海外市场，为了国际化声誉，为了提高 NASDAQ 股票价格，在不了解海外市场，也没有各种技能准备的情况下，就接了凯业公司的软件定单。益达公司做的是以用户管理和计费领域为核心业务的软件，但是为了不失去合同，最后连 OA 系统也做了，而看一下凯业公司最后的功能需求，都已快发展成 ERP 软件了。

而企业客户亦是如此。竞争激烈，不进则退，行业整合，纵横捭阖。安装或更换 IT 软件系统，有些是为了迅猛扩张企业规模，全面整合企业业务，解决历史所有遗留问题；也有些是为了追赶社会潮流，人家都 ERP 了，我们再不上就落后了。于是一哄而上，企业所有部门都同时上软件，要一步到位，一劳永逸，彻底解决。案例中的凯业公司，从初上一个计费软件，上升到对公司内部业务流程的跟踪、反馈、管理以及对相关职能部门支持等功能，实际上已上升到一个办公软件系统。当软件功能按实现后，凯业公司又要求他们的工作流程能够被一气呵成地在这个系统中实现，完全满足员工以往的工作习惯。当解决了使用习惯和工作流程问题后，又提出了多个部门之间的业务接口问题。当提出的一些问题基本上都得到解决后，在诸多细节上，凯业公司又提出以前没有提到过的要求，比如系统要能够给市场营销部提供更强大的支持功能等等。这已经是 ERP 软件的要求了。

正是益达和凯业公司什么都想要，导致了系统永远在建设、修改、重建中，永远没有应用的时候。修改绵绵无期，项目陷入泥潭。

败在前期

前期的准备工作，已经决定了项目成败的 80% 因素。

在项目前期准备工作中，甚至是在合同签署之前，一定要做好以下几个方面的工作：

首先是，合作双方要有充分的沟通。软件企业要认真听取和了解客户的总体需求及具体业务需求，同时也要让客户充分了解你的产品功能及支持能力。还需要与客户沟通，在项目实施策略上达成初步共识。通过软件公司大量的实践经验及与客户的沟通，根据每个客户企业的特点定制一套实施策略与实施步骤。而案例中的益达公司并没有这么做，益达不了解凯业的真实需求，直到项目实施的中后期才真正清楚凯业公司想要什么。同时凯业公司也根本不了解益达公司 AHZ 软件的具体详细功能，项目实施后才发现 AHZ 软件根本就不适合自己的需要。

其次是，合作双方都要定位清楚、有一个初步规划。作为软件企业一定要有一个定位，你的客户是谁？你的竞争对手是谁？你的产品相对优势集中哪里？应该满足客户的那些需求？作为客户企业也要有一个业务规划，企业的战略要比较清楚，业务流程也要基本理顺，IT 战略如何支持业务战略也要清晰。案例中的益达公司从一个电信行业的计费系统做到 OA 系统，甚至涉足了 ERP 领域，就是定位不清的表现。而凯业公司连自己要什么也不清楚，业务部门之间的流程混乱，也没有明确的制度将部门间的责任确定下来，IT 功能一变再变，IT 战略更是不知所云，如此境况，项目自然遥遥无期。

再次是，双方都为你的项目启动准备好了吗？软件公司在扩大业务规模或拓展新业务时，甚至接到每一个新项目时，在人员、技能、资金、项目管理等各方面都准备好了吗？企业客户在启动新项目时，业务需求清楚吗？高层达成一致意见了吗？有强有力的项目负责人及实施团队吗？有反对项目的人员吗？所有这些准备工作都非常重要。案例中的益达公司初涉海外业务，但并不熟悉海外规则，也没有适应海外技能的人才，如无法用英文沟通等，如何推进项目？而凯业公司在项目启动后，业务需求不清，公司高层支持力度不够，项目负责人古田二科是个没有组织和控制能力的人，周远对 AHZ 项目有很大的抵触情绪。凯业项目组从一开始就对系统抱有一种漫不经心的态度。凯业公司内部在业务接口的定义和部门业务划分上也是争吵不休。如此的项目组和业务现状，项目焉能不败！

最后是，项目实施后可能会有哪些风险，如何防范？任何项

练好内功，才能远行

文 / 崔海涛

益达案例不仅仅暴露了一些技术层面的问题，可供我们学习、借鉴，更重要的是，它提醒我们一些正在考虑“走出去”的中国企业，重新审视一下其“全球化”的战略及准备。这一点，在中国正融入经济全球化的今天，尤其具有教育意义。

在该案例中，益达在国内市场取得一定成功后，考虑借凯业项目的契机，开拓其海外市场，目标既定，投入也很大，但由于专业化程度不足，工作遭遇了较大困难。由近及远，笔者认为有三个层面的问题值得探讨：

企业专业化 (Professionalism) 程度的提升，包括：

a. 合同审批流程 (Contract Review Process)。案例伊始，益达同凯业签订了一份不含《用户需求定义书》(SOW) 的合

同。令人费解的是，没有明确的项目内容，项目组是如何确定项目可行性，以及制定人员 / 技术 / 资源的计划安排的呢？财务部门又是如何预算项目实施成本的呢？没有这两份文件，益达的负责人是根据什么来签订此重要合同的呢？案例中没有表明，但是我们能够发现益达在合同审批流程中存在漏洞。

b. 决策流程 (Decision Making Process)。2003 年 10 月，当益达一经发现了供求双方期望值的巨大差距时，齐栋决定：“只要合同继续执行，凯业需要办公系统，我们就给他们开发一套办公软件系统。”作为益达的高级经理人，齐栋做出如此决策时，有否具体的数字依据呢？是否按照一个严谨的决策流程以过滤掉各种不必要的风险了呢？还是一拍脑门就拍板定案了呢？

c. 产品开发流程 (Product Development Process)。2003 年 10 月至 11 月初，当益达有机会重新定义《用户需求定义书》时，

<< 案例点评 (二)：学会放弃，方有所得

目都是有风险的，只是风险大小而已。软件公司在项目前就要预测风险并要有风险预警系统，当风险达到何种程度时，就要快速果断决策。客户公司也要预测启动新项目的风险，不要老系统放弃了，而新系统又上不了，最后是“竹篮打水——一场空”。上一个信息化项目，也是一场变革，在变革前，必须对利益相关者作一个全面分析，并有一个风险防范措施的全面部署。案例中的益达和凯业公司在项目前都是非常乐观的，没有分析和预见到各种风险。益达公司的项目开发流程就是一个风险点，如前期 SOW 中的定义不明。按照软件项目完工百分比计算收入也是风险点。对于凯业公司来说，周远就是一个风险点，古田二科也是一个风险点，不清晰的业务需求和不明晰的部门责任都是风险点。

得在放弃

战略的难度不在于得到什么，而在于放弃什么。要有所为有所不为，正是因为资源是有限的，所以需要战略。学会放弃，方有所得。

一个软件企业，不可什么都做，要有所为有所不为。首先，对市场要细分，要有自己的目标客户。对目标客户也要有选择与取舍，要放弃一些客户，不是什么客户都做。找到合适的客户就已经成功一半了。其次，在软件产品上，也要抓住重点，有明确的定位，针对竞争对手形成自己的相对优势，在重点领域做精做细，不可什么产品什么功能都做。最后，在开

发新的市场和产品时，要有一个渐进原则，从易到难，不可战线拉得太长。案例中的凯业公司其实是潜在的 OA 客户，益达就要学会放弃，要寻找正确的客户，快速推广成熟的 AHZ 软件。即使益达要进入新的市场，在企业战略上也要有一个取舍，明白做什么，不做什么。

从企业客户方来说，企业建设信息化，亦是如此，要有所为有所不为。首先，对企业业务要有全面规划，然后抓住重点实施，在重点领域先行突破。案例中的凯业公司可以对整个公司的各块业务做一个初步的整合规划，在实施时可以针对当前公司业务需求的轻重缓急，先上最需要的，如原来计费系统 AS400 不能支持的业务功能和不得不进行的手工计费部分可以先在 AHZ 系统中得到实现，在得到良好应用后，再逐步启用其他模块。其次，对企业业务要有长远规划，然后设立阶段性目标，分步实施。凯业公司可以对整个公司后面 3 年的业务发展作一个初步的前瞻性规划，然后分成几个阶段，设定几个阶段项目，分步实施，成功一个，再实施一个。最后，对信息化的应用要从易到难，持续改进，实现价值。凯业公司可以先上容易的模块，得到成功应用后，再逐步深入，不要不断提出新的需求，永无止尽地修改。企业安装信息系统的关键是要应用起来，否则就没有任何价值。TheLINK

本文作者为中欧 EMBA04 级学员、美特斯邦威集团副总裁

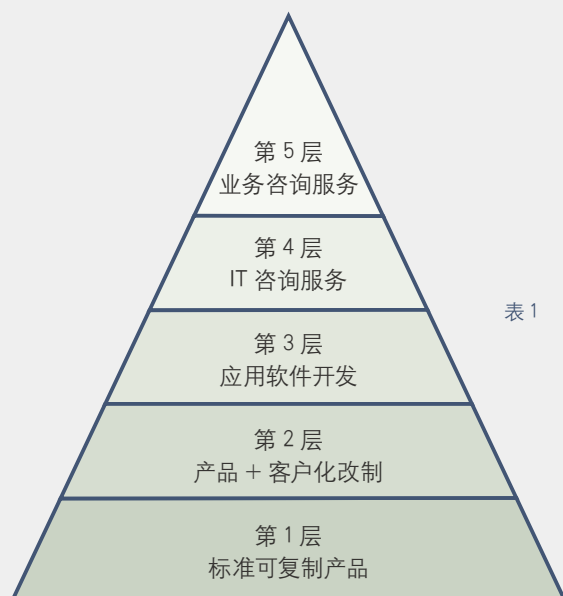


表 1

产品 / 服务	举例 *
提供业务咨询服务, 帮助客户规划业务模式, 定义 IT 结构 / 流程, 以应对新的 / 变化的商业环境	埃森哲为某财团设计新的信用决策系统
提供 IT 咨询服务, 根据客户业务情况, 代为设计并开发 IT 体系 / 流程, 以支持其业务运作, 通常难以重复销售	IBM 专业服务为某零售商设计 / 开发电子商务平台
按客户具体、明确的需求书, 提供人员、技术, 定制一套 IT 系统, 达到其要求, 不易批量重复销售	某系统集成商 (SI) 或独立软件开发商 (ISV) 根据 SOW 开发一套客户专用软件
提供模块化的产品, 以及一定程度的客户化改制, 可以重复销售	Oracle 提供一套 ERP 系统, 帮助客户进行客户化定制
提供成熟的、标准化的产品, 可以较容易地大批量重复销售	微软销售给客户一套视窗系统或 word 软件; 戴尔销售给用户一台电脑

*注: 并非实例, 仅供阐述之用。各厂商拥有其商标及知识产权。

又一次暴露了其在产品开发过程中专业程度的不足, 缺乏科学严谨的管理。姚辰和开发部既没有站在整个项目高度, 重新审定一下项目可行性、项目计划及成本核算, 又没有在内部充分讨论吸取各方意见, 更没有同客户进行有效沟通, 就贸然丢出了一份 174 页的 SOW, 恰是这份辛苦有余, 专业化不足的文件, 把益达送上了危险的轨道。

d. 项目管理(Project Management)。通常, 在项目实施中, 每当客户需要修改项目需求时, 都应提具书面申请。据此, 厂商分析并回复由此产生的成本、时间、资源等方面的影响, 由客户认可并签订后, 厂商再进行改动。这样, 项目成本的增加、工期的延误就都在双方的掌控及同意之下。如果益达具备类似的项目管理流程, 就可能避免案例中出现的窘境。

e. 客户管理(Account Management)。对重点客户的接触应是立体的, 渗透的, 而非平面的、离散的, 例如, 益达和凯业应有正式的周会、月会, 以便在第一时间发现、通报, 并解决问题, 并在会后把情况备案。客户的 CEO 或相应的高管应定期参加会议, 了解项目进展, 以便在项目受阻或遭遇重大问题时推动项目前进。益达也应有一些销售及项目人员常驻凯业, 一方面加强沟通, 提高工效; 另一方面, 能及时了解并反馈内情, 并作为非正式渠道, 利用各种场合去影响、说服客户方的利益相关者(key stakeholders)。这一点, 常常是非常行之有效的。反观益达, 不仅没有类似的安排, 反而连一个能流利地讲英文、粤语的员工都没有, 造成了“鸡同鸭讲”的不利局面。

f. 财务申报制度 (Financial Reporting)。如何按照国际规范来制定财务报表, 尤其在收入确认 (Revenue Recognition) 方面, 益达似乎也有待检讨之处。

除了以上提到的一些专业化、规范化方面的不足之处外, 益达还需考虑其产品的定位问题。

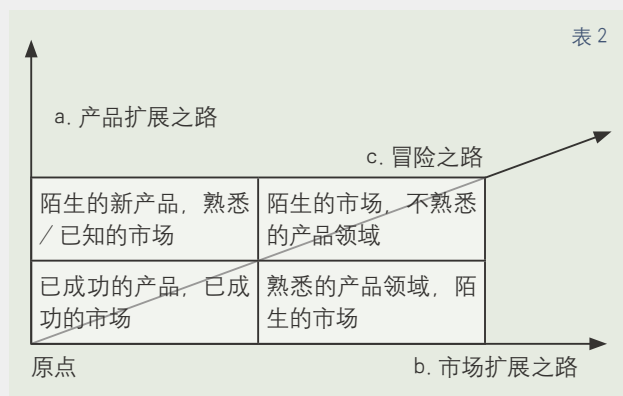
提供的是简单产品, 还是专业服务 (Product vs. Service) ?

在目前的 IT 产业, 专业化分工已经十分明确, 笔者为阐述之便, 窃将行业粗略划分为 5 个层次, 如表 1。

图中, 随着由第 1 层上升至第 5 层, 复杂度、专业度及风险递增, 项目成本也由此呈几何级增长。

本案例给笔者留下的印象是益达的初衷是提供第 2 层的“产品 + 客户化改制”, 结果一步步陷到了第 3 层、第 4 层, 甚至第 5 层的境地。拿较低层工作的报酬去做较高层次工作是不幸的, 更不幸的是, 益达未必有第 5 层工作的能力而陷了进去却浑然不觉。

全球化的策略及准备



由表 2 所示, 企业在某一个市场、某一个产品领域取得了成功, 如果考虑下一步发展, 通常有三条途径:

a. 产品扩展之路。在现有的熟悉的市场营销更多的产品或新的产品类型, 所谓 Up Sell 或 Cross Sell。

b. 市场扩展之路。把现有的优势产品, 挟其成功, 推

广到新的市场中去。

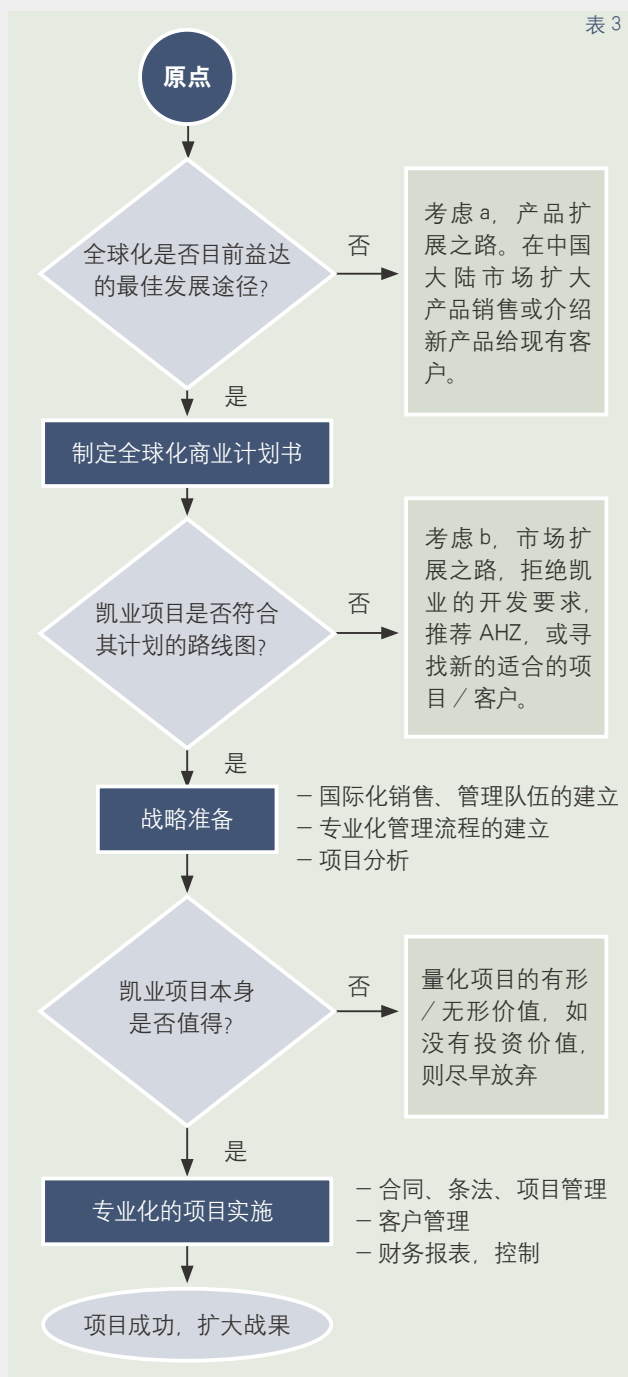
c. 冒险之路。去陌生的市场，开发并推广新的产品。

显然，a 和 b 途径具有较小的风险，是企业发展时应优先考虑的选项，而非 c。

本案例中，益达就在其不熟悉的国际市场（香港）临时开发了一个新的产品去推广（凯业的办公软件系统，而非其现有的计费软件 AHZ）。这样的决策，未必是明智的。

借此，我们可以提醒正在考虑“走出去”的中国企业 3 个检查项 (Checklist)：

全球化是您目前的最佳选择吗？



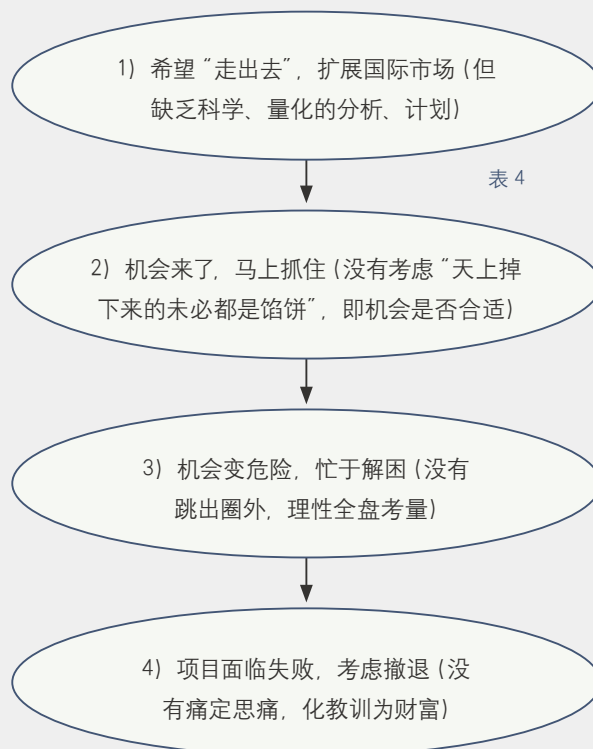
如果是，您有一份科学的计划吗？

如果有，您投入了应有的专业化准备了吗？

这，也正是本案例最有趣的课题。

以本案例为例，笔者会建议益达的决策层如下逻辑(表 3)。

而本案例中，益达的逻辑给笔者留下的印象是(表 4)：



现实中，益达并非惟一的案例。

我们看到，有一部分优秀的中国企业，在经济全球化的今天，在“走出去”时，疑似正在走着益达在本案例中所走的路。对于这些中国企业全球化的先行者们，笔者建议：目标明确，制定计划，练好内功，才能远行。本案例是为鉴。TheLINK

本文作者为英特尔（亚太区）移动产品渠道营销经理



有效的绩效管理

绩效管理的原理是非常简单的,但是执行的过程是非常复杂的,因为它不仅仅只是一些表格和公式,还取决于所有管理人员的素质。



文 / 吴彬

绩效管理是一个热门的题目,也是一个永恒的题目。很少有公司不关注绩效管理的,但也很少有企业能够充满信心地说我的绩效管理系统是非常有效的。很多企业主都在抱怨员工的表现与企业期望的结果有很大的差距,同时将这种差距归结于企业没有一套很好的绩效管理方法。这种说法本身是对的,但是对“好的绩效管理方法”的理解却普遍存在着很多误区,而正是这些误区的存在导致企业主们的抱怨逐步增加,而不是逐步减少。

绩效管理的几个误区

让我们首先来看看绩效管理中的误区在哪里。

误区一:绩效管理等同于绩效考核。这是绩效管理中最大的误区之一。绩效管理与绩效考核其实有着很大的区别。其关键在于,绩效管理是对绩效实现的过程进行控制、监督与反馈,是一个每时每刻都在进行的过程;而绩效考核只是对绩效结果的一个评估,是在一个特定的时间点上的工作。所以如果管理人员认为只要我设定了考核指标,用考核指标作为指挥棒,就会使员工有压力好好工作,绩效是很难达到理想状态的。原因有两点:第一是员工光对考核的指标有畏惧感是不够的,他们还需要有人在工作的过程中指导他们更

好地实现过程；第二是当我们在进行考核时，绩效的结果已经在那里了，再怎么考核结果都已经不能够改变，考核的工作变成了马后炮。所以说，有效的绩效管理一定是要对绩效实现的过程进行管理，而不能只是考核。

误区二：绩效管理是人力资源部的事情。这也是很有意思的一种现象。很多公司的管理人员都认为人力资源部应对绩效管理负责。人力资源部忙着发放各种表格、设定目标、计算得分、催促进度，因此完成绩效管理成了应付人力资源部的事情。绩效管理应该是谁的事情呢？回答是这应该是每一位管理人员最重要的日常工作之一。为什么呢？答案很简单，因为管理人员的职责就是管理绩效的产生，任何的绩效结果都是管理人员管理水平高低的体现。而人力资源部所扮演的更多是“顾问”角色，他们只是提供绩效管理的方法论，协调与组织整个公司绩效管理的进程，他们不应该也不能够对结果承担责任。

误区三：指标设计不合理。绩效考核的指标设计是绩效管理的起点，同时也是一个难点。通常来说，在绩效指标的设计中有几种典型的错误会造成绩效管理的效果不好：1) 绩效指标太多。有的企业在设计绩效指标的时候总是希望能够做到全面，因此对每个岗位都设计了很多的指标进行考核。这种做法的出发点是好的，但问题是指标太多的话就失去了重点，在进行绩效管理时，下面的员工不能够将注意力关注在那些对企业真正最重要的事情上面，使得整体的绩效结果反而达不到最大化；2) 绩效指标太复杂。企业为了做到考核的公平，为了计算绩效指标的得分设计了复杂的计算公式，最后造成大量的精力花在数据的收集和得分的计算上，员工和管理人员都会失去热情，慢慢就变成了走形式，很不划算。其实真正的百分之百的公平是不存在的，因此如果能够用简单的、重点突出的指标进行管理的话，大家的接受度就会高，管理也容易很多；3) 过于关注业绩指标，忽略了组织能力指标。业绩指标在绩效管理中是非常重要的，但同时对组织能力的绩效管理应该是同等重要的。否则只是关注业绩提升而组织能力永远停留在先前的水平，绩效也不会好——因为你用同样的能力做同样的事情只能得到同样的结果。所以合理的绩效指标中一定要把对能力提升（包括个人与组织的能力）放到与业绩同等的地位上，这样，长远绩效才可能有突破。

如何进行有效的绩效管理

上面谈到的都是在绩效管理中企业应该避免出现的情况。要做到有效的绩效管理，管理人员们应该从下面的四个方面入手进行：

第一，绩效指标与绩效目标的设定一定要与企业的整体目标与战略一致。企业的目标和战略应该分解到每个部门，而每个部门需要把部门中每个岗位的绩效目标与部门的目标联系起来。这样每个人的工作结果才会对企业的整体结果有所贡

献。这也解决了上面提到的绩效管理指标太多的问题。真正的绩效指标应该是非常清晰和简洁的，它们是由公司的整体战略所决定。举个例子来说，如果一个公司在今年的战略是大力开拓零售销售渠道，那么在销售部的绩效指标中，一定要把零售网点的开发数量放入其中，作为一个重点的管理内容。到了明年，如果公司的零售渠道开发基本上告一段落了，经销商的管理成了头等大事时，可以将零售网点的开发数量从绩效指标中调整出去而增加经销商的数量与质量指标。依此类推，所有的部门都是同样的道理。

第二，绩效管理一定要对下属员工工作的过程进行管理。过程管理意味着每一位管理人员不能够在年初设定完目标后就置之不理了，而需要做到经常跟进与指导。绩效指导与反馈有两种形式，一是经常性的绩效指导，形式是管理人员与下属员工有相对固定的时间进行一对一的工作回顾，对其工作进行建议和鼓励。这样的做法可以使管理人员随时知道下属员工工作的进展情况，准确了解绩效实现过程中的偏差，同时能够给予下属员工及时的帮助；第二种绩效指导与反馈的方式是正式的阶段性绩效会议，可以是每个季度召开一次，由管理人员与下属员工就年初的绩效目标逐项进行正式回顾并给予相应的评分和指导。这种形式可以由人力资源部来建议，形成公司的一项制度，然后由各位管理人员负责实施。

第三，一定要让所有的管理人员认识到绩效管理是他们的重要工作，而不是份外工作。绩效管理的关键是管理人员的意识，如果所有的管理人员能够意识到绩效管理是他们工作的一部分，是他们进行日常工作的有效管理工具时，绩效管理的成效才可能显现出来。要做到这一点，公司总经理和各个部门的负责人要起到带头作用，一是不断地营造这种担当绩效管理责任的氛围，二是一定要自己坚持不懈地对下属进行绩效反馈与指导，用行为塑造理念。

第四，平衡的绩效管理。平衡积分卡式的绩效管理在最近的绩效管理实践中应用得很多，在这里就不再多加阐述了。其实如果用最简单的话来说，平衡的绩效管理就是一定要兼顾短期绩效目标与长期绩效发展两个方面。在具体的应用中，平衡的绩效管理意味着绩效指标的设计中不仅仅要有与业绩相关的内容，同时还必须具备与组织能力提升相关的绩效目标。组织能力是企业持续发展的基础，只有将组织能力作为一项重要绩效来进行管理的企业才有可能做到基业常青。

绩效管理的原理是非常简单的，但是执行的过程是非常复杂的，因为它不仅仅只是一些表格和公式，还取决于所有管理人员的素质。对于企业的总经理来说，没有一个绩效管理的系统是完美的，所以最重要的就是“立即行动”，从简单的形式、简单的指标开始尝试，然后再慢慢完善，这样总会有所成效。TheLINK

本文作者为中欧 EMBA06 级学员、汉彬洲咨询公司合伙人

管理向何处去？

——解读大师亨利·明茨伯格



2006年4月18日和25日，由中欧国际工商学院、《IT经理世界》杂志社主办的“解读大师论坛”邀请国际知名管理大师亨利·明茨伯格做主题为“管理向何处去”的演讲。该论坛分别在上海和北京两地举办，亨利·明茨伯格与中国商界领袖共同探讨了在新的全球化竞争环境中，如何提升企业的管理水平。

明茨伯格是当今世界上最杰出的管理思想家之一。自上个世纪70年代以来，他先后创立了在管理界影响深远的管理角色学派、战略过程学派和实践管理教育范式，他还是美国战略管理协会的创始人和前任主席，以及国际实践管理教育联盟（IMP）创始人和前任主任。

4月18日上海论坛的主题为“管理向何处去？——亨利·明茨伯格的观点”，论坛汇聚了近400位中国有影响力企业的CEO及高层管理人员、领先商学院的著名专家学者、知名财经媒体及网站，传播了更为务实的管理理念，是一场管理者与实践者沟通的盛会。

管理学大师明茨伯格一直以来的工作就是思考管理者是如何工作的。他认为，现在的管理风格有三种，一种是艺术家，即是将管理等同于创新与领导力；一种是科学家，即是将管理等同于规则与规则的制定和执行；一种是手工艺人，即是将管理等同于经验以及经验的指导意义。他指出：真正的管理，是在这个三角形的当中，而根据不同的背景和需要有所偏移。真正的概念都是质朴无华、简单易行的。管理世界中的问题，不是界定太少，理解得太过浅薄，而是我们的定义太多，不能够去繁存简。行业不同，问题所处的具体情景不同，管理的内容就会不同。管理不只是经验，否则就不会有创新；管理不只是科学，否则就不会有人性；管理也不只是艺术，否则成功只是偶然——管理只是实践。管理只是发现问题并解决它。

在国际管理学界，明茨伯格的研究风格谨慎务实，更为贴近企业运作的实践，无论是“经理人工作的性质”，还是“战略手艺化”，还是“跨越边界的管理教育”，都是从企业管理的实际出发小心求证才得出的结论。因此，他的理论往往比流行的管理思想更准确更直接，也更能发人深省。中国的企业家和管理者在与亨利·明茨伯格的对话中不仅能够了解这位管理大师的思想，同时在自身的企业经营中也能得到深刻的启发。

4月24日，明茨伯格来到中欧北京代表处，在中欧“高朋满座”活动中发表演讲，面对近两百位中欧EMBA校友他敞开



明茨伯格在中欧图书馆

明茨伯格迄今一共出版了16本专著和140多篇文章，其中最具影响力的包括《管理工作的本质》(1973)、《组织的结构》(1979)、《组织内外的权力斗争》(1983)、《明茨伯格谈管理：我们的奇妙组织世界》(1989)、《战略过程》(1991)、《战略规划兴亡录》(1994)、《战略历险》(1998)、《管理者不是MBA》(2004)等。自1968年取得MIT管理学博士学位以来，他一直在加拿大麦吉尔大学任教，担任克莱格洪教席教授，同时担任INSEAD商学院、伦敦商学院、卡耐基-梅隆大学访问教授。1975和1987年明茨伯格先后两次获《哈佛商业评论》的麦肯锡年度最佳文章奖，1998年获加拿大国家勋章和魁北克勋章，1995年获美国管理学院乔治·泰瑞年度最佳管理图书奖，2000年获美国管理学院杰出学者奖，2003年获美国培训与发展协会终身成就奖。

心扉，将自己对于管理以及领导的真知灼见倾囊托出。明茨伯格教授言道：“如果你希望改进自己的管理，就首先改变你对管理的定义吧。”

明茨伯格再次讲述了他的三种管理风格，在演讲中还引用了他所创造的“网络模型”以及“国别差异模型”等等来帮助诠释自己的观点。但是在他看来，这些都仅仅是帮助人们理解“管理”的工具而已。而对于管理能力以及领导力的养成都是必须在实践中完成的。当被问及培养管理人才的最佳方法时，他谈到最直接的办法就是轮岗，就是让员工深入到企业的每个运作环境中去，让他们真正了解自己的企业。

明茨伯格对于管理教育的观点同样鲜明。他认为，管理教育的重点应当是“帮助和启发”，它的任务是帮助学员将自己的管理经验升华。管理教育是无可替代的，但是任何人都无法通过单纯的学习而获得成功。

作为本次北京之行的重要一站，明茨伯格表示很高兴能够与中欧北京的学员们直接交流。“惟大英雄能本色，是真名士自风流”，明茨伯格谦逊的态度和质朴的观点亦给学员们留下了深刻印象。TheLINK

中欧蝉联《福布斯》 “中国最具价值商学院” 排行榜榜首

世界知名商业杂志《福布斯》中文版4月4日在上海发布“2006年中国最具价值商学院”榜单，中欧国际工商学院连续两年蝉联榜首。

在“毕业生薪资增长最快的商学院”、“中国最具价值在职MBA课程”和“中国最具价值全日制MBA课程”三项排名中，实行全日制MBA教育的中欧国际工商学院同时位列“毕业生薪资增长最快的商学院”和“最具价值全日制MBA课程”两项排名的榜首。

《福布斯》调查显示，MBA教育可以给学员带来薪资的快速增长和职位的快速提升。数据显示，全日制MBA毕业生毕业4年后平均年薪为24万元，是入学前的3.75倍，毕业后年均薪资涨幅为24.9%。在职MBA毕业生毕业4年后平均年薪为18.7万元，是入学前的2.8倍，毕业后年均薪资涨幅为22.1%。在就读MBA之前，仅有22.4%的学员在企业中出任总监以上级别的高层管理职位，而在毕业4年后，则有50.5%的学员出任高管，其中16.4%的学员已经成为企业最高管理者。

此外，为了反映目前MBA毕业生的就业现状，《福布斯》中文版此次还增加了对2005届毕业生的调研，评选出20所毕业生薪资增长最快的商学院，这些入选商学院的毕业生在入学前平均拥有7年工作经验，毕业后平均年薪为12.5万元，比入学前增长了79%。其中上海、北京、广州三地入选的商学院毕业生毕业后平均年薪分别为15.7万元、14.1万元和12.6万元，占据榜首的中欧国际工商学院，其2005届毕业生平均年薪高达25.6万元。

本次调查为《福布斯》中文版第二次针对中国商学院进行的独立调查，调查范围是国务院学位办承认授予MBA学位的商学院以及部分知名中外合作项目，针对2002年毕业的全日制MBA和在职MBA学员进行问卷调查。同时，今年增加了对2005届毕业生的调查。



荣耀人生，源于名校

中欧国际工商学院与建设银行 携手共推“中欧龙卡”



经过长期准备，中欧龙卡隆重面世，首发仪式于2006年5月8日在中欧国际工商学院学生中心举行。中欧国际工商学院教务长兼副院长郭理默教授、副院长兼中方教务长张维炯教授和中国建设银行行长常振明、信用卡中心总经理赵宇梓、上海分行行长宁黎明出席了发卡仪式，并对首批中欧龙卡持卡人授卡。

中欧龙卡专为中欧师生校友设计了系列专享权益，如：在同等条件下享有更高的信用额度、适合师生和校友的特色分期付款业务等等。同时，中欧龙卡作为名校认同卡，持卡人既可通过正常刷卡消费回报母校，又可通过该卡向母校捐款，使中欧龙卡成为广大学子长久地对母校教育事业做贡献的桥梁，也为学校搭建了全新的联络海内外校友的金融平台。

长期以来，建设银行与中欧国际工商学院保持着良好的银校合作关系，此次面向中欧国际工商学院在校师生和各届校

友公开发行中欧龙卡，将促进双方合力打造属于国内著名学府的龙卡信用卡品牌。

龙卡名校卡是建设银行在龙卡（双币种）信用卡基础上与著名学府携手推出的信用卡，秉承了龙卡（双币种）信用卡一卡双币全球通用、先消费后还款、最长50天免息期等全部功能。此次中国建设银行与中欧这一亚洲著名商学院合作发行龙卡名校卡，不仅将国际标准的信用卡提供给名校的师生，更将国际流行的信用消费意识引入高等学府，促进信用体系的建设，并将提升对母校的自豪感和认同感。

中欧师生校友若欲办理中欧龙卡，请联系建行上海市分行营业部信用卡商务发展部：

施红音 63181818*8901 shihongyin/sh/ccb@ccb.cn

钱宗宇 63181818*8911 qianzongyu/sh/ccb@ccb.cn

张令华 63181818*8951 zhanglinghua/sh/ccb@ccb.cn

2006 春季 CEO 论坛分享最佳雇主的人才管理秘诀

2006 年 4 月 21 日，由中欧国际工商学院和密歇根大学罗斯商学院联合主办的首席执行官学习联盟 (CEO Learning Consortium) 在上海波特曼丽嘉酒店成功举办了 2006 春季 CEO 论坛。

国际战略人力资源管理大师、中欧飞利浦人力资源管理教授杨国安博士在会上发表了题为“差异化人才管理战略最佳雇主如何以独特价值主张吸引、保留和激励人才”的最新研究成果。该研究项目由首席执行官学习联盟主持，深入研究了 7 家最佳雇主 (阿里巴巴、博时基金、李宁、玫琳凯、波特曼丽嘉、壳牌和万科) 在竞争激烈的中国人才市场上制胜的秘诀。

虽然这 7 家公司来自不同行业，有着不同的人才需求，但是拥有相同的人才管理核心理念，即强烈的相互投资意识——公司大力对员工进行投资，同时也期望员工能够对公司的发展做出大力贡献。公司对员工的投资不仅带来了非常高的员工敬业度，同时也为股东们创造了良好的财务业绩。

其中 3 家公司和与会者分享了他们的经验。李宁公司总裁张志勇讲述了该公司成长为中国领先的运动产品公司的历程。公司创办者李宁特殊的体育背景为公司营造了一种渗透整个组织的体育文化，体育也成为公司管理理念的基础——“以体育精神取胜国际市场”。

玫琳凯公司中国区总裁麦予甫先生阐述了玫琳凯中国“丰富

女性人生”的特殊价值主张。在其演讲中，麦先生提到在公司处于困境的时候才尤其能够显示出公司对员工的信任与关爱，员工与公司共渡难关，公司的这一文化得到了加强。玫琳凯中国不仅被评为最佳雇主，还是盈利最好的在华化工企业之一。

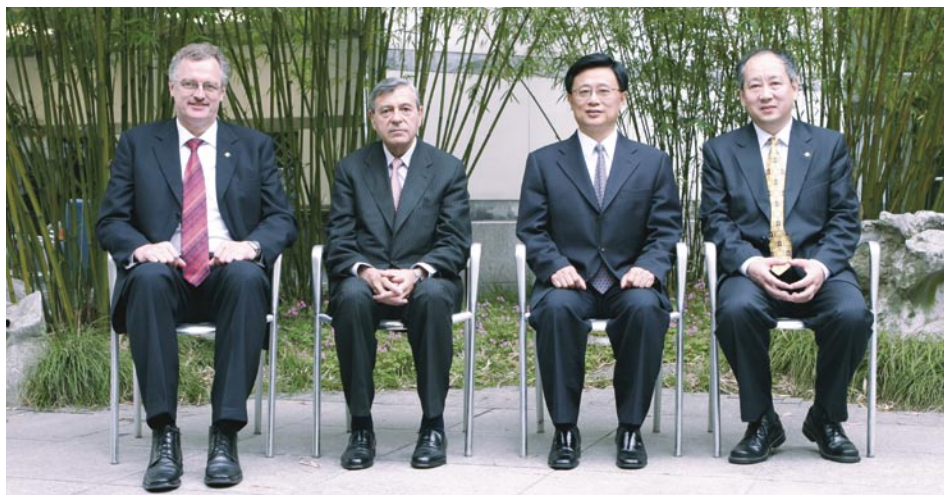
上海波特曼丽嘉酒店副总裁兼区域经理龚博睿 (Ralph Grippa) 先生讲述了丽嘉酒店的人才管理之道。丽嘉在员工投入方面不遗余力，从员工遴选，到培训、授权，及对于沟通的极度重视，这些都帮助公司与员工建立起强有力的纽带，实现了丽嘉的特殊价值主张——“支持绅士淑女成功”。演讲结束后，与会者参观了波特曼丽嘉酒店的员工工作区，直接感受酒店的人才管理实践。

参加本次论坛的 CEO 来自众多知名企业，包括帝斯曼中国、群邑、强生、李宁、玫琳凯、飞利浦、波特曼丽嘉和太平洋重工集团。其他受邀嘉宾包括李宁先生和来自 ABB、索尼、万科的高层。

首席执行官学习联盟专为满足在华及本土企业 CEO 日益增长的学习需求量身定制，是 CEO 间分享和学习关键企业问题的最佳平台。目前，学习联盟已有 15 家成员企业，包括 ABB、阿斯利康、拜耳、可口可乐、帝斯曼、群邑、强生、柯达、飞利浦、壳牌、太平洋重工集团、索尼、TNT、趋势科技和联合利华。基于研究的创新学习模式令成员企业的 CEO 们得以有机会与学术大师相互交流，分享企业间的实践经验，获知中国环境下的最新管理趋势。杨国安教授是该学习联盟的执主任。TheLINK



上海市人大常委会副主任朱晓明博士 兼任中欧国际工商学院院长



管理委员会成员：执行院长佩德罗·雷诺教授（左二）、院长朱晓明教授（右二）、
教务长兼副院长郭理默教授（左一）、副院长兼中方教务长张维炯教授（右一）

上海交通大学校长、中欧国际工商学院董事长谢绳武教授6月5日上午代表学院董事会宣布董事会决议，正式任命朱晓明博士担任中欧国际工商学院院长。

中欧全体在校师生员工上午在学院上海石化演讲厅参加了简朴而隆重的新院长任命仪式。在仪式上，谢绳武教授表示，作为中国管理教育改革的“特区”，中欧在过去的十一年中取得了令人瞩目的成就；同时，中欧也面临着国内外商学院快速发展的挑战。朱晓明博士很早就参与了中欧项目，他是学院董事，并为学校的发展做出过积极贡献。谢绳武教授相信，中欧在新院长朱晓明博士领导下，一定能够再接再厉，再创佳绩。

朱晓明院长在接受董事会任命后发表了简短的演讲，他表示：“教书育人是一个崇高的事业。我将与学院全体师生员工一起，不懈努力，不负众望，不辱使命，不断攀登新的高峰。”

朱 晓 明 博 士 简 介

朱晓明博士是上海市人大常委会副主任，从2006年6月5日起兼任中欧国际工商学院院长、管理学教授。朱博士于2000年起担任中欧国际工商学院董事。他于2002年被上海交通大学经济与管理学院聘为博士生导师，于2003年被上海交通大学经济与管理学院聘为名誉院长，是享受国务院特殊津贴的专家。朱晓明博士在上海交通大学获管理工程博士学位，在中国纺织大学（现东华大学）获工业管理硕士学位和电气自动化学士学位。

朱晓明博士历任上海市学联副主席（第九届，1979至1983年），上海市纺织工业局副局长，金桥出口加工区开发公司总经理、党委书记，上海市浦东新区管委会副主任；1995年至2003年任上海市人民政府副秘书长兼上海市对外经济贸易委员会主任、上海市外国投资工

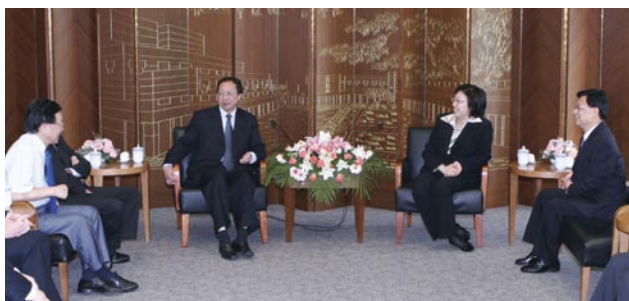
作委员会主任。

朱晓明博士1994年获《亚洲周刊》(Asiaweek)“最杰出华人企业家”称号，1985年获上海市科技进步三等奖，1995年获上海市科技进步二等奖，1998年获上海市决策咨询研究成果二等奖，2004年获上海市决策咨询研究成果一等奖。

朱晓明博士曾任中国工业与应用数学学会副理事长、上海工业与应用数学学会副理事长、上海浦东新区高级职称评审委员会主任、上海市国际商务师评审委员会主任，并著有多部经济、技术方面的著作，其中上海市外经贸丛书(全五册)为复旦大学管理学院MBA、EMBA教学参考书。他的主要著作包括：《开发区规划研究》、《“大通关”——提高上海通关效率》、《上海——21世纪跨国采购中心》等。

来 访

上海市委副书记殷一璀一行莅临我院指导工作



上海市委副书记殷一璀一行6月5日上午视察了我院，并与学院董事长谢绳武、名誉院长刘吉和学院其他领导进行了座谈。殷书记充分肯定了中欧十一年来的办学成绩，并代表上海市委、市政府对朱晓明博士兼任中欧国际工商学院院长表示祝贺。殷书记表示，上海市委、市政府将一如既往地支持学院的发展。

上海交通大学党委书记马德秀、上海市委组织部副部长邵正平、上海市科教党委副书记李铭俊等陪同参加了视察。

欧洲议会人民党党团代表团访问中欧



5月25日，欧洲议会人民党党团代表团一行访问了中欧国际工商学院。代表团一行参观了中欧校园，并与中欧教务长兼副院长郭理默 (Rolf D. Cremer) 教授等进行了亲切的交谈。代表团团长、人民党党团副主席奥赛玛·卡拉斯 (Othmar Karas) 先生对学院所取得的一系列成绩表示了祝贺，并表示欧方将继续加强对学院的支持。

西班牙副首相佩德罗·索尔韦斯访问中欧

4月10日上午，西班牙副首相兼经济和财政大臣佩德罗·索尔韦斯 (Pedro Solbes) 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) 教授和其他院领导一起陪同副首相一行参观了校园，并与来宾进行了亲切的交谈。

索尔韦斯先生对中欧的办学成绩给予了充分肯定，并与中欧的几位西班牙籍 MBA 学生合影留念。



论 坛

打造“黄金拱门”神话的供应链管理——麦当劳副总裁做客中欧高层管理论坛



5月18日晚，麦当劳亚太、中东及非洲地区副总裁马子义 (Robert Tzu-I Ma) 博士做客中欧高层管理论坛，带来一场名为“麦当劳供应链管理”的精彩演讲。

马博士在演讲中指出，在速食业中，“总部管理”、“特许经营”与“供应链”三足鼎立，而有效的供应链是企业成败的关键之一。在麦当劳的巨额产值中，约有三分之一用于供应链。“如果供应链做得好，成本就会降低，换句话说你的利润就增加了。在速食业的企业中，一个餐厅盖好以后，那是死的，只有供应链是相对比较活的，你可以在里面做很多的文章，你的成本可以控制得很好，它是成本和利润的控制点。”

马博士告诉学员们，“供应链”是个新生的词汇，它的前身是“采购”、“总务”：“‘供应链’这一概念下包含有议价、品质、物流、保证供应和库存等。‘保证供应’是供应链人的天条。如果一个客人进来说要一个巨无霸，而柜台小姐说卖完了。这样的话，这个客人可能下次就不来了。这是我们不愿意看到的。

在麦当劳几乎是不能说‘没有’的。我们为了保证这点，花再多钱也愿意。有一次日本的薯条不够了，我们就从美国运薯条过来，光是运费就花了800万美金。”

在演讲中，马博士还结合麦当劳的经营实践，强调了分销中心在供应链中的重要性。“麦当劳开了很多家分店，各家店的进货人员会打电话要货。我们分销中心的功能就是：统一采购功能，负责买东西，接受所有分店的订单。分销中心在中间调控，一头统一采购，一头服务客户。如果没有分销中心，我们的采购一定会天下大乱。”

在谈到供应链管理时，马博士透露，麦当劳在与供应商业务往来时一直遵守着以下准则：

一、保持长期合作伙伴关系。在麦当劳系统中有很多的合作伙伴只为麦当劳一家做。

二、与供应商互助互利。“事实上，中国人都知道，这是生死关系，大家都知道杀头生意有人做，赔钱生意没有人做，所以只有长期共赢，关系才可以维持。”

三、供应商的产品，品质第一，价格第二。

四、不签合约。“麦当劳与供应商是长期的合作伙伴关系，合作伙伴就是你有问题我帮你忙，我有问题你帮我忙。我们和供应商的关系，很多时候有点像婚姻关系。”

五、议价而不比价。

六、供应商需承担保证供应、保证品质、最优价格、坦诚沟通、顾客优先和公平公正的责任。

七、与供应商之间保持良好沟通。

在演讲的最后，马博士总结道，优质供应链的建立与管理是企业成功的关键，好的供应链必须具有灵活性，供应链管理一定要有良好的沟通及团队精神。

中国企业国际化现状研究成果分享 ——IBM 中国商业价值研究院院长毕艾伦做客中欧沙龙

4月25日晚，IBM 中国商业价值研究院院长毕艾伦先生



做客中欧北京代表处沙龙活动，就中国企业国际化的课题与中欧校友们分享了研究院的主要研究成果。

中国经济正在越来越多地融入世界。毕艾伦先生首先综述了中国企业的国际化现状以及中国企业走向全球的理由，然后给出了其所在研究院评出的最具发展潜力行业和企业，并且介绍了这些企业所面临的挑战以及具体的建议。

毕艾伦先生表示，“国际化”不只是“出口”，而是指企业所具备的使用全球市场和资源的规模与能力。毕艾伦先生将中国企业全球化现状概括为以下七点：

一、中国12个行业的60家企业（47家国有企业和13家民营企业）已经具备了国际化的潜力。评价标准来自行业和企业标准两方面：在行业标准中，“规模和增长率”居首；而在企业标准中，“政府的鼓励”却占首位。

二、与日韩企业相比，中国企业的国际化道路非常独特。在日韩企业的国际化初期，其经济体还处于比较封闭的状态，这与中国目前的环境不可同日而语——中国加入WTO表明了其开放的态度，中国企业在正式走出国门之前，早已与国际巨头们多次交手。

三、中国企业，特别是国有企业的海外并购量会逐步加大。

四、国内的激烈竞争和产能过剩是促使中国企业走向国际的主要诱因之一。在国际企业争相进入中国市场的同时，中国企业则更愿意在全球产业链中找到自己的位置。其他两个居前三位的中国企业国际化理由分别是“寻找持续增长的机会”以及“学习先进的技术和管理经验”。

五、国外用户愿意尝试中国品牌。传统观念认为品牌与国家形象紧密相联，而在IBM对英法美三国的调查中却显示出相反结论。调查显示三国人群愿意尝试的中国产品包括了服装、计算机、手机及其他电子类产品。其接受程度已经达到被访人群的30-40%。

六、国际化的关键挑战来自团队管理、品牌和贸易壁垒。在受访企业的列表中，其次的因素分别是融资困难、合格人才、文化融合、全球组织管理和技术竞争。

七、中国的企业必须成为产品和流程的创新者。毕艾伦先生指出全球化成功的关键有两点，其一是明确的全球化战略，这包括如何在全球背景下做到差异化，在扩张模式中选择合适的模式（尤其是是否要成为一个消费者品牌）和选择哪个国家、哪个市场进行国际化。其二是与之相关的执行力，产品创新是显而易见的，在流程创新中不仅包括了核心要素制造、供应和市场流程还包括着非核心的融资、会计和人力资源流程。

在会后的讨论环节中，学员们的问题涉及到联想的新组织架构、民营企业的国际化选择等话题。毕艾伦先生对中欧学员的务实态度赞不绝口。



促进交流，提升质量

——欧洲管理发展基金会

欧洲管理发展基金会 (EFMD) 是管理教育界最大的国际性组织，在全球 65 个国家拥有 600 多家机构成员，15000 多名学术界、商界、公共服务界及咨询界的管理教育专业人士参与其中。其学术成员包括约翰霍普金斯大学、凯洛格商学院、哥伦比亚商学院、伦敦商学院、INSEAD 商学院等；公司成员包括英国电信集团、德意志银行、欧莱雅、雷诺等著名公司。

在与 EFMD 总干事埃里克·科尼埃尔 (Eric Cornuel) 先生的访谈中，科尼埃尔先生介绍了 EFMD 在促进交流及为众多管理教育机构提供认证方面的事务，并阐述了其构建商学院共同平台和基于企业社会责任和谅解的管理的愿景。

背景

EFMD 的使命是什么？

我们的使命有三个不同的方面。第一是致力于成为一个促

进交流的组织，组织各类活动，提供各种机会，加强管理界人士在不同方面的相互交流，并在商学院和企业之间搭建桥梁。

第二是关注质量——帮助我们的成员不断进步。为了达成这一目标，我们建立了 EQUIS (欧洲质量认证体系)；颁发 CEL (电子学习证书)、CLIP (公司学习改进流程) 证书，向企业大学提供认证；最近，我们又建立了针对国际学位课程的新认证 EPAS (EFMD 课程认证)。

第三是致力于成为欧洲管理传统的大使。在欧洲，我们认为管理是有关于人的学科，并且负有社会责任。因此，我们参与了各种不同的项目，其中包括中欧国际工商学院 (我们在其中占 50% 的管理权)；在中亚我们与中亚管理发展基金会 (CAMAN) 密切合作；通过欧盟委员会的 Asia Link 项目，我们帮助印度半岛的商学院建立他们自己的认证体系，致力于提高该地区的管理教育质量。

EFMD 成员有哪些主要的获益？请先谈谈学术成员，再讲一下公司成员。

对于学术机构来说，加入 EFMD 是必要的。因为，EFMD 是一个畅所欲言的论坛，不同的人在这里相互结识，不同的组织在这里共同思考未来的趋势。我们针对他们最关心的话题组织一系列活动。

对于公司来说，我们以前组织会议，但事实上由于公司高管的工作压力十分巨大，把这些人召集起来在一个地方开上 2-3 天的会议是很困难的。所以，我们现在主要采用工作组的方式，邀请专家共同讨论管理问题，如接任计划、人才管理、质量问题等等。我们还在 EQUIS 认证基础上推出了针对企业大学和企业培训机构的 CLIP，帮助企业思考和推进其管理发展和培训。

EFMD 提供多种扩大交流的机会，如学习小组、会议、出版物和期刊。其中哪一种特别成功？为什么？

最大的活动是我们的年会，学院和企业可以借此机会相互交流。我们的院长和主任年会现在已经成为此类会议中最好的会议。2006 年的年会于 1 月份在鹿特丹管理学院召开，吸引了 220 多位来自世界各地的商学院院长。无论哪个会议，都有赖于与会者的积极参与，与会者们确实对此做出了很多贡献。

管理教育和研究

一项最近的调查表明，很多大公司自己进行管理培训，而不是把员工送去读 MBA。而另一项调查则发现，MBA 的工资再次增长 9%，已经达到 82000 美元。同时，在管理圈里有一种普遍的认识——由于越来越多的学校提供 MBA 课程，MBA 已经贬值，申请 MBA 的人也越来越少。你认为 MBA 学位将更受学生和雇主的欢迎，还是相反？

确实有很多滥竽充数的学校提供 MBA，但是 MBA 教育总体来说有着良好的质量。拥有 5 年左右的工作经验后再读一个全职 MBA，肯定是增值的。全职 MBA 的主要问题是时间——相对于现代人的生活节奏，两年太长了，要拿出两年时间来学习非常困难。所以我认为未来全职 MBA 的时间将会缩短，而远程 MBA 和 EMBA 教育将得到更大的发展。后者更适于现在的发展趋势，事实上很多最成功的 MBA 课程就是 EMBA 课程。

认证

你们非常重视认证，EFMD 提供常规大学教育认证、企业大学认证和电子学习认证。EFMD 认证有多少份量呢？

EFMD 的认证过程颇为费时，而且相当严格，但是整个过程有着合理的安排。认证考察申请机构的方方面面，不仅考察所有课程，还考察申请机构所有的活动，包括研究、电子学习、

高层经理培训、与企业界的联系程度、国际化程度、创业与领导技能发展等，以及各方面的创新，包括课程设计和教学方面。认证的第一步是自我评估报告，然后是同行评审小组（由商学院院长和企业界代表组成）的审查。最终的评估人员由著名商学院的院长、知名企业的人力资源总监或董事总经理、专业机构的领导、咨询顾问和评审专家组成。

我们的认证不是一成不变的，比如 EQUIS，每年都在改进，因为环境正在不断变化。EQUIS 的智囊团是欧洲质量联盟 (EQUAL) ——质量评估和认证机构的国际联盟，及其他欧洲管理教育领域的相关组织。EQUAL 的国际委员会还包括来自美国商学院协会 (AACSB) 和加拿大商学院院长联盟 (CFBBS) 的代表及亚洲的商学院院长。EQUAL 还制定境外课程和远程教育指导等文件。

EFMD 推出 CEL 是为了解决电子学习产品与服务的质量问题。主要是些什么问题？CEL 的认证标准是什么？

目前电子学习存在着风险：尽管大量投入，然而可能收益甚微。我们计划用认证 (CEL) 来解决这一问题。这主要针对提供电子学习的学院机构。最佳机构将获得证书，并将成为其他机构借鉴的标准。

CLIP 是一个针对企业大学的认证。这一认证的过程是怎样的？

CLIP 的质量评估方法以 EQUIS 为基础，主要针对企业大学。认证包括在一套严格的评估标准指导下的自我评估，然后是来自首席学习官和其他企业大学成员的同行评估。认证采用 EQUIS 模式，考察组织的各个方面（同时考虑到企业大学不是企业的核心业务，自我评估过程不仅涉及企业大学的直接领导人，还涉及所有关心企业管理学习，尤其是那些关心培训如何与战略配合的人士。）

企业大学发展的一大趋势是企业大学和商学院之间的联系正在加强。

很多企业的管理教育集中于领导力培养。你认为这是一个普遍趋势吗？

需要关注领导力的原因是我们常常看到缺乏谅解的管理风格，对待员工往往是苛责而不是支持，一旦员工犯错就要加以惩罚，只关心股东价值。这种管理导致的结果是，员工处在压力之下，感到紧张。所以，你所听到的领导力培训指的是一种不同于以上价值的管理风格，它关注员工健康的工作氛围，提倡谅解。如果你想留住员工，这些价值真的非常重要。

从根本上来说，我认为必须在管理中鼓励更多人性的关怀，尤其是谅解。如果员工犯了错你不能谅解他们，他们的自信心就会受挫。如果你能够谅解他们，你就给了他们一次学习的机会，而你自己也将变得更为完善。 **TheLINK**

中欧企业赞助伙伴访谈录： 弗兰克 · 克里斯蒂安斯

文 / 董嘉宝

2002 年当您接管巴可在中国的业务时，面临着销售额小幅下滑的局面。您采取了何种关键战略使得巴可扭亏为盈，使利润在过去的 3 年里增长了 3 倍？

到 2002 年时，巴可在中国已亏损了大约 8 年。公司由香港方面管理，规模小，产量低。到了 2005 年，总收入增长了

4 倍，恢复盈利。我们主要采用了以下的战略措施：制定绩效和态度的评价标准。当时大约有 25% 的员工被换岗、辞退或替换；制定和不断调整薪酬福利的标准；组建了一支主要由大陆员工组成的强有力的管理队伍；从“无市场战略”转变到“积极的市场战略”，并重塑品牌；从价格战转变到高端市场定位；针对骨干人才设计个人发展计划。

巴可是世界上为媒体、娱乐、保安防护、传播等提供视频



欧洲企业管理基金会 (EFMD) 国际研讨会
合作伙伴：中欧国际工商学院 (CEIBS)

2006 年 11 月 26 - 28 日
中国，上海

中国
上海
零六金秋
中国
上海

领导中国的未来：未来中国的精英



培养具有全球化
责任感的领导

促进中国高层管理
教育发展

有效开发中国
人才资源

感谢下列机构支持：



更多信息请联系：葛姗姗女士 shanshan.ge@efmd.org

中英文同声传译

过去的 25 年中，中国经济得到前所未有的快速增长，取得举世瞩目的成就。市场化经济体制已经初步建立。中国已成为世界上最具有发展潜力的经济大国之一。中国为加入世界贸易组织所作的努力更促使了中国经济体制改革的日趋完善。

尽管中国市场资本雄厚，战略部署宏大，但领导精英的发展同时也面临着前所未有的艰巨挑战。在日趋全球化市场的重压下，要使中国经济能够有计划有目标的持续稳定发展，必须全力排除主要障碍，而其中最关键的就是人力资源的缺乏。

欧洲企业管理基金会与中欧国际工商学院合作举办的“领导中国的未来，未来中国的精英”国际研讨会将从以下三个角度来探讨这个主题：

1. 培养具有全球化责任感的领导，基于欧洲企业管理基金会与联合国全球契约合作项目，以及欧洲工商社会学院的研究成果。
2. 促进中国高层管理教育发展，探讨中国管理教育现状以及未来的挑战。
3. 有效开发中国人才资源，着重研讨在中国企业走向世界的历史关头，如何增强企业管理及组织发展能力，包括多元文化下的人员与组织管理，如何解决“海外归来人才”等具有中国特色的问题。会议也将涉及“企业大学”等其他内容。

欧洲企业管理基金会与中欧工商学院将共同邀请双方分布在中国及世界各地的网络成员。其中包括首席人力资源总监，企业大学及世界高等商学院总监，以及高层管理教育主管等。

已确认发言人：

- Elena Bonfiglioli, Director of Corporate Citizenship, Europe Middle East and Africa, Microsoft
- Nandani Lynton, Vice President, Thunderbird Asia, Professor of Global Business
- Sung Joo Park, AAPBS-Association of Asia-Pacific Business Schools and Dean, KAIST-Korean Advanced Institute of Science and Technology
- Stephan Rothlin, Vice-Director and Secretary General CIBE-Center for International Business Ethics at UIBE-University of International Business and Economics, Beijing
- David Wilson CEO, GMAC-Graduate Management Admission Council

弗兰克·克里斯蒂安斯

(Frank Christiaens)

比利时籍

教育:

电子机械、电子工程硕士

国际管理专业 MBA

现任

巴可中国董事总经理

巴可利亚德合资公司董事长

BBA 商会董事长

i-merge 互动广告公司中国与

比利时董事长



和显示解决方案的佼佼者。在中国你们的主要市场是什么，增长领域是什么？

我们没有做中国关键市场的细分。但所有的事业部都做得一年比一年好。政府在发展基础设施的时候可能会需要巴可的产品。现在中国基础建设的飞速发展有目共睹，因此巴可的业务也蒸蒸日上。

我们最大的事业部是控制室、液晶显示和投影仪。控制室是一个提供可靠和专业解决方案的大型显示系统，用于管理和监视电力设施及分配、电信、银行网络。我们曾成功地将其应用于上海电力公司和建设银行。我们的液晶显示墙还妆点了 F1 赛道和旗忠网球中心。我们的投影仪被用于人民大会堂的会议厅和中欧的上海石化演讲厅。

在今后的几年里，我们预期医疗、电影和模拟显示市场将有很大发展。医疗保健行业有巨大的潜力，因为中国需要更新 1 万多家医院的设备以提供最先进的医疗服务。巴可是医疗显示的行业标杆，一些著名的医疗生产企业如通用电气、飞利浦、西门子、爱可发是我们的客户。因此我们非常有信心在中国所有的医院都能看到巴可的产品。

巴可如何定位应对市场上成本低廉的本土产品的竞争？

首先我想说明，巴可不会对产品的质量、耐用性、可靠性和价格做妥协。我们一直都是最贵的供货商。我们在保持质量和耐用性的同时努力降低成本。

我认为进入中国市场前，企业一定要有好的定位。巴可选择的是空白的高端客户市场，为专业人士提供专业产品。专业用户看重投资回报和终生循环成本，而不是最初的购买成本。

5 年前，我们的销售人员通过降价试图和每一个层次的产品竞争。现在如果我们的客户对价格很敏感，我们会建议他们

选择便宜的供应商。我们不玩价格战。

某些竞争者照着我们的技术生产的产品看上去像我们的产品，但是偷工减料，这很危险，很令人头疼。在对这些公司的调查中，我们吃惊地发现其产品的成本甚至高于我们，其利润为负，质量当然不能保证。这些公司不会长期生存下去。幸运的是，我们的中国客户越来越意识到稳定的质量和供应商对他们的专业工作有多么重要。这就解释了为什么我们在中国的业务越来越成功了。

巴可中国已从 50 名员工发展到 300 名的规模——你们碰到的最大的人力资源挑战是什么？

我们最大的人力资源挑战无疑是找到高质量的人才。很多人知道跨国公司

的人才留用是很突出的问题，但是巴可在这方面感觉不是很强烈。如果公司留不住人才，那就要反省公司的管理方式、薪酬福利制度和 / 或企业文化。巴可要求员工必须重视质量，质量就是生命，这就是我们的文化。

巴可中国现在有一些职位空缺。请问人们考虑加盟巴可工作会有哪些原因呢？

巴可是科技领先者，有着独特的文化。加入巴可的人才要能融入到巴可人性化和进取的企业文化。当有意外发生，如员工出现健康问题，我们会为员工做出相应安排，使他们有安全感。员工不会因为健康或休假失去工作。如果有人需要去医院看急诊，是不用请假的。这体现了巴可社会化的企业文化。

同时我们也很进取。我们重视企业家精神，我们看数字说话。每个月公司将损益表拆分后发到各部门，这样每位部门主管就可以根据本部门的损益表进行管理。

您最想向现在的 MBA 学生提些什么忠告？

我将要给的也许不是最好的忠告，但是我自己的心得。

首先，寻找和你价值相同的雇主。注重长远而非短期目标。因此不要期望一下子有 10—20% 的薪水涨幅。眼光要放长远，要重视职业发展——让你的雇主看到你的成长。当你证明了实力，让管理层相信你可以委以重任，你的加薪晋级就指日可待了。第二，保持国际化的视角十分重要。起码要积累几年的外资企业工作经验。第三，你需要发展核心专长。MBA 不是核心专长。你要成为一个专家，不管是工程、法律、人力资源或者财务方面等等。然后利用 MBA 的学习帮你强化。MBA 是一项额外的“武器”，你要确保有基本的“弹药”。**TheLINK**

阿特拉斯·科普柯（中国）投资有限公司 加入中欧企业赞助伙伴网络

阿特拉斯·科普柯（中国）投资有限公司与中欧国际工商学院共同签署赞助伙伴协议。根据协议，该集团将在未来三年期间为学院发展基金提供赞助。

通过签署赞助协议，阿特拉斯·科普柯将在中欧国际工商学院 MBA 毕业生的招聘、MBA 小组咨询项目的开展、管理培训课程的设计与提供、以及行业及高层管理论坛的参与等方面与学院进行更为密切的合作。阿特拉斯·科普柯（中国）投资有限公司副总裁麦尼斯·琦洛 (Magnus Gyllo) 先生还将加入中欧公司顾问委员会，为学院发展战略及办学活动提供建议。

在论及与中欧新近建立的合作关系时，琦洛先生说道：“多年来，中欧的管理文凭课程为阿特拉斯·科普柯培养了许多高潜质的年轻经理人。学院提供的培训在提高公司业绩方面效果极佳，由此促使我们做出了‘再上一层楼’的决定，即通过建立合作伙伴关系的新形式与学院建立更为牢固的合作关系。我们认为，公司未来几年在华经营是否成功将在很大程度上取决于能否成功地培养和激励

本地经理人，而中欧则将与我们一起努力，帮助我们实现这一目标。”

阿特拉斯·科普柯是一家全球领先的工业生产率改进方案提供商。该集团的产品及服务包括空气及气体压缩设备、发电机组、建筑及矿产设备、工业工具及装配系统，并提供相关的售后服务与设备租赁。阿特拉斯·科普柯拥有 130 多

年的行业经验，它与客户和经营伙伴密切合作，为提高工业生产率不断创新，业绩辉煌。阿特拉斯·科普柯总部设在瑞典首都斯德哥尔摩，其分支机构遍及全球 150 多个国家和地区。2005 年，该集团聘有员工 27000 多名，全年收入 530 亿瑞典克朗 (56 亿欧元)。

早在上个世纪 20 年代，阿特拉斯·科普柯就已进入中国，80 年代初又分别在北京、上海和广州三地设立了代表处。该集团在 1993 至 98 年期间积极发展合资企业，目前在华拥有 10 家公司（其中 8 家为独资子公司），另有 100 多家地方办事处，在华员工总数达 1800 余名。阿特拉斯·科普柯在华发展迅速。在中国，该集团针对制造业的销售额占其销售总额的一半以上。



中欧三位 MBA 学员获 LVMH 集团奖学金

3 月 30 日，有“时尚帝国”之称的路威酩轩集团 (LVMH) 在中欧国际工商学院为三位中欧 MBA 学员举行了奖学金颁发仪式。这是该集团首次为中国商学院学生提供奖学金，中欧国际工商学院是国内唯一一家获得该项奖学金的院校。今年 6 月至 8 月，获奖的三位中欧同学将在 LVMH 集团的全额赞助下去法国 LVMH 集团实习三个月。

据悉，此次共有 75 名中欧 MBA 学员申请该项奖学金。申请者向奖学金评选小组提交论文《奢侈品与网络：在中国，能否通过网络销售奢侈品？为什么？》经过评选团的考核、评定，最后胡明静、Siddhartha Sarkar 和沙猛三位同学脱颖而出，获得了该奖学金。



家乐福与中欧国际工商学院携手 推动未来人才发展计划

家乐福中国与中欧国际工商学院于2006年5月15日在中欧上海校园签署合作协议。未来三年内家乐福将向中欧捐赠十万欧元，用以支持学院的发展基金。

根据赞助伙伴关系，家乐福将成为中欧国际工商学院顾问委员会成员，为学院的发展和战略提供咨询。家乐福还可优先挑选中欧MBA学生在其公司开展小组咨询项目和进行实习、优先招聘MBA毕业生、作为嘉宾在中欧高层管理论坛发表演讲、参加各种研究项目和产业论坛，以及优先共享中欧研究中心资源。

“家乐福在中国的成功，是我们将国际先进管理知识与本地市场成功结合的结果。”家乐福中国区总裁施荣乐（Jean Luc Chereau）先生说，“今天，我们与中国最佳管理学院建立了伙伴关系，这将成为连接国际先进管理知识与我们在华事业的另一座桥梁，并将为我们今后几年加快在中国的发展奠定基础。”

“我相信，与中欧建立伙伴关系，不仅将帮助学院发展，还将为提高我们的管理能力和培养高级管理人才做出重大贡献。”施荣乐先生还表示，作为最为成功的在华外国企业之一，家乐福致力于管理层的人员发展，尤其是对本土管理人才的培养。从现在开始，家乐福将加快在中国的发展步伐，因此迫切需要有大量的高素质管理人才，以应对快速发展的市场和激烈的竞争。

“我希望能有更多受过良好管理教育的人才加入我们的管理团队，也希望更多在我们公司成长的管理人员能够掌握最先进的管理理念，从而使我们双方之间的这种合作伙伴关系更具建设意义。”

中欧教务长兼副院长郭理默（Rolf D. Cremer）教授对家

乐福成为中欧赞助伙伴表示了热烈欢迎：“我们很荣幸享誉全球的家乐福公司加入中欧企业赞助伙伴网络。此次结盟，得益于双方多年的合作，从招聘中欧MBA毕业生，为MBA学生提供实习机会，到参加中欧高层经理培训。家乐福的一些高级

管理人员还参加了中欧的EMBA课程。通过支持中欧发展基金这一善举，充分体现了家乐福支持在华32000名员工的培养发展，以及中国管理教育事业的长期承诺。我们衷心感谢家乐福为此做出的重大贡献。”

作为欧洲最大的零售商，家乐福最先把现代零售业的一个关键理念——超市引入中国，把一站式购物和愉快购物的体验带给中国消费者。在过去的十年间，通过持续不断的改革创新和完善管理，在中国外资零售商的行列中家乐福一直保持着领先地位。家乐福的管理理念和经验对于中国的现代零售业有着深远的影响。



“中欧基金会创始会员纪念墙”正式落成

在中欧国际工商学院教育发展基金会成立一周年之际，“中欧基金会创始会员纪念墙”也已在上海校园内的教学中心一号楼内正式落成了。记载着40位校友和教授姓名的纪念墙，简洁而大气，与校园现代、洗练的建筑风格相得益彰。

“基金会创始会员”的募集工作在校友们的积极支持和热情响应中，圆满地完成了历史使命。在此我们向所有支持和参与这项工作的校友、学员致以最诚挚的谢意。我们尤其要感谢和怀念捐赠墙上惟一的一位非校友人士——已故张国华院长，他去年是在病榻之上执意献出这份心意的。

正是这种体现中欧精神的齐心合力，使基金会在成立之初，便迈出了成功的第一步，今后它必将以更为迅速和稳健的步伐向前迈进。



中欧 2006 级 EMBA 上海班、深圳班开学



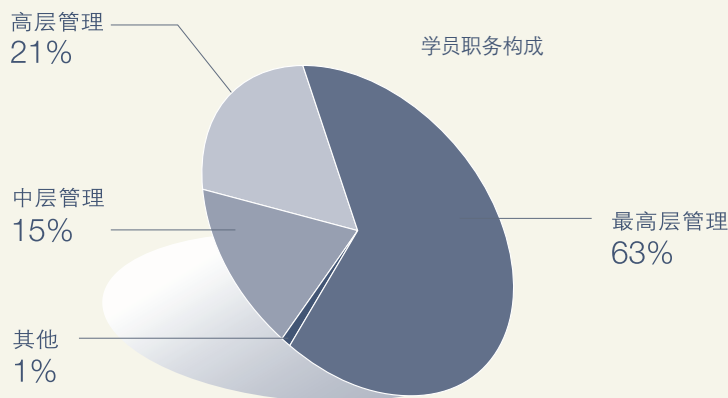
3月18日，中欧国际工商学院 EMBA2006 级上海班、深圳班开学。来自世界各地的 443 名商界精英汇聚中欧校园，共同参加了隆重的开学典礼。

中欧国际工商学院执行院长佩德罗·雷诺 (Pedro Nueno) 教授、教务长兼副院长郭理默 (Rolf D. Cremer) 教授、副院长兼中方教务长张维炯教授、EMBA 课程主任梁能教授，教授代表白诗莉 (Lydia Price) 教授出席了开学典礼。随后，中欧国际工商学院访问教授、原中国政法大学校长、著名法学家江平教授为新同学做了题为“企业家与社会责任”的主题演讲。

在 2005 年扩招一个班的基础上，今年中欧 EMBA 课程又扩招一个班 (60 人)，沪、京、鹏三地开课，使招生总数达到了 630 名。中欧 EMBA 北京班将于今年 8 月开学。

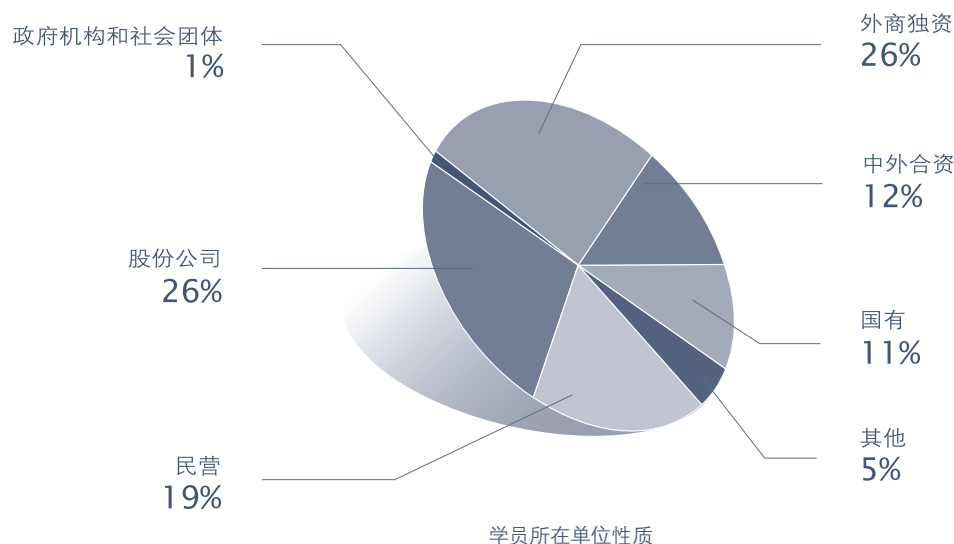
学前“住读模块”精彩纷呈

为使新学员加深对管理要素的认识，并迅速增强同学之间的交流与了解，早日融入中欧 EMBA 大家庭，中欧 EMBA 为新学员开设了为期四天的“住读模块”。从 3 月 14 日起至 3 月 21 日，来自天南海北、甚至其他国家的 EMBA 新生们汇聚中欧，分两批参加了住读模块。



亮点之一：课程从领导力开始

从今年开始，在入学住读模块中最先迎接 EMBA 新生的是领导力发展模块。每位新学员都需接受领导力 360 度评估，然后由组织行为学教授帮助分析评估结果，制订领导力发展计划。学员将在毕业前再次接受评估，在教授指导下比较两次评估的差异，反思两年学习的收获与不足，制订毕业后领导力发展的长期规划，从而领导所在组织有效地进行变革并实现发展。新推出的“领导力发展”



模块中所运用的领导力 360 度评估工具由中欧茅博励 (William H. Mobley) 教授开发。这种根据对学员个人实际能力检验的结果, 对学员的领导力发展进行系统辅导的做法, 在国内商学院中还属首创。

亮点之二：“同乡会”增强学员凝聚力

中欧 EMBA 课程已扩大至每年招生 630 人, 拥有中国最强大的校友网络。11 年来, 该课程已招收、培养了 3800 余名优秀学员, 其中既有中国各行各业的领袖和精英, 也有跨国公司的驻华高级主管和外国公司本国的高层管理人员。

在“住读模块”中, 中欧今年突破性地推出了“同乡会”活动,

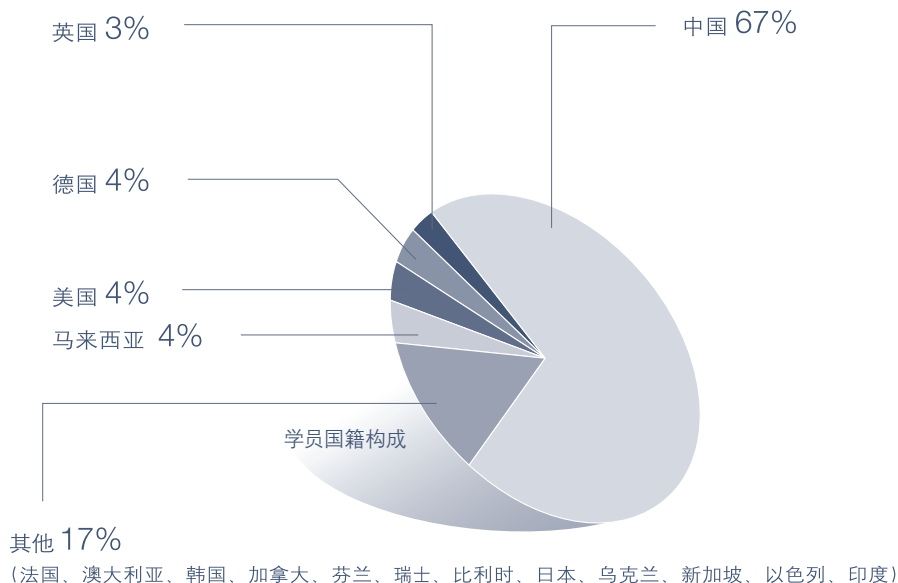
将学员按照各自的工作区域划分为华南及港台、江苏及安徽、浙江及江西、大北方区、西南及华中、上海、海外等几大片区进行聚会, 方便来自同一片区的中欧同学联络乡情、友爱扶持、共谋发展。此外, “团队建设”活动也通过各种游戏让同学们迅速地相互熟悉, 增进了同学之间的感情。

亮点之三：精彩的人文讲座

人文艺术讲座是中欧 EMBA 学员学习的重要部分, 在余秋雨、尚长荣、许忠、辛丽丽、陈长芬等著名文艺界人士相继造访中欧之后, 此次中欧又请来了中央音乐学院副院长周海宏先生和著名旅德艺术家王小慧女士为新生们做讲座, 陶冶学员们的情操, 搭建一座走进艺术世界的桥梁。

亮点之四：“管理实战”学前预热

为期两天半的“管理实战模拟 (TechMark)”模块是 EMBA 专业热身课程。学员们组成不同的团队, 在仿真的商务环境下, 进行研发、市场营销、生产和财务等模拟运作, 以求达到既定的财务目标。在模拟过程中, 教授循序渐进地讲授重要的管理概念, 并引导学员学会全盘考虑战略战术, 以达到增加股东价值的目标。TheLINK



有一种记忆叫永恒

——开学住读模块日记

文 / 黄健伟

第一天 报到

我对中欧国际工商学院是有期望的。这怪我有“年少时”的阴影，四年本科的学习，感觉不是我上了大学，是大学上了我。另外，在报考中欧之前，我对她进行了尽职调查——我对调查的结果非常满意，闻名如见面。见了面，则是见面如闻名。所有的环节，从报到到资料发放，到开学典礼到上课，整个过程都安排得周到且清晰，我很满意。四百多个新生，没有想像中的混乱或者等待，流程很顺畅，效率很高，每个活动都非常准时，这让我产生了一种不是在中国的错觉……

开学典礼

在开学典礼上有几件事情让我印象比较深刻。

英语：学院的执行院长、教师代表是外籍人士，致辞用英语，高水平的同传翻译对我这个英文不太好的学生来说是好消息。

学习：开学典礼就是上课了。院长的发言只有10分钟，但江平教授题为《企业家与社会责任》的演讲花了110分钟，占整个开学典礼的61.11%。

目标：明确了目标。明白了到中欧就是到了思想的健身房。

安排：事后回想起来，才知道开学典礼安排得非常巧妙。05级学生代表的讲话安排在14:30-14:35，正好是05级下课休息时间。发言的唐瑞富同学来也匆匆去也匆匆，不过内容非常精彩，短短几分钟，全场至少爆发了四、五次大笑，伴随着热烈的掌声。



团队建设活动

第一课

人文素养讲座《音乐何须懂》。这样的第一课，让我有点吃惊。我上的，可是商学院呀。但听完这一课后，更是大吃一惊！这大吃一惊的课，是中央音乐学院副院长周海宏先生为我们做的：以讲解严肃音乐的欣赏为媒，搭建一座走进情感素质修养的桥梁。我承认，因为听了周海宏先生的课，我开始“上桥”了。其实，我最大的收获不只是“上桥”，而是开始朦胧明白自身以及中国一些主要社会问题的深层原因了。

这堂讲座也让我初步感受到“中欧不是单纯强调商业教育的商学院，中欧EMBA课程培养的不仅是成功的经理人，还是有文化、有品位、有人格魅力的领导者”。我以中欧EMBA课程主任梁能教授的原话来总结这一课的学习：“他们有比成功更高的追求。他们读得懂财务报表，也能够子曰诗云；可以在商场上运筹帷幄，艺术欣赏却也一样从容。请世界级的艺术家来为经理人做讲座，还因为他们的从艺追求与中欧校训‘认真、创新、追求卓越’颇有异曲同工之妙。”

第二天

第二天从人文回到了商业。整体活动从“领导力”开始，中间是“团队建设活动”，以“新生入学指导”结束。

领导力发展：从今年我们这一届开始，中欧EMBA课程向学员推出了一个全面的领导力发展培训计划。在入学住读模块，我和所有其他同学一同进行了领导力360度评估，评估结果出来之后，组织行为学教授帮助我们分析并制订了未来的领

人文素养讲座



领导力发展计划。在我们毕业前，还将做一次同样的评估，我们可以比较差异，从而获知自己两年学习的收获并找出自己尚存的不足，在此基础上，教授将帮助我们制订毕业后领导力发展的长期规划。也就是说，即使我们毕业后，也将终身受益。

作为一个“团队合作”的坚定支持者，我顺理成章地喜欢团队建设活动。在共计7小时的活动里，我享受团队的气氛、享受那种作为学生课外活动的感觉、享受活动中的无拘无束、享受那种获得新朋友的愉快……

但我没想到，这种“愉快”到晚上19:00就结束了，取而代之的是“严肃”、“认真”的新生入学指导。但这场入学指导对我帮助很大。让我知道了学分课程的评分标准，作业的格式和要求，学籍管理以及学院的学术道德和行为规范有多严格……最重要的是，我明白了怎样做才能毕业。

同时发下来的“市场营销学”课程的预读材料和参考书竟然长达719页，并且要求我们做一份课前作业——这让我对中欧的教学和要求有了更准确更理性的认识。所幸的是，在这场认真严肃的“入学指导”上还有两个好消息：市场营销的作业长度最多不超过1200字；第一次真正认识了全班同学——学院为了让学生突破地域、班级的局限，前面的课程和安排都不是按班级来进行的。

TechMark III的世界

“TechMark III的世界”是伍建民（Robert Eng）教授带领我们进入的。但从TechMark III的世界里走出来，只能靠自己。

“TechMark III的世界”其实就是在在一个高度仿真的环境里进行管理实战模拟。以下是“TechMark III的世界”的欢迎辞：

“祝贺你！来到了TechMark世界！这是一个充满了称为雷墨磁（Rehmertz）产品的世界，这种产品要在众所周知的尤菲亚（Euphoria）、尼赫诺（Nihono）和纳达卡（Ledakka）这样三个国家里设计、生产和/或销售。在这里，你将学会如何在一个动态的、快速变化的全球商业环境中驾驭企业；你需要随时应对客户需求的变化；你需要比竞争对手更迅速地做出决策并适时地调整发展方向。当你离开TechMark世界的时候，你将会带着在这里获得的洞察力和经验来帮助你的企业创造更高的经济利润。”

我是在第三天早上8:20进入TechMark世界的，第五天中午12:45离开的。在这两天半的地球时间里，度过了TechMark世界里的6个财务季度。我与其他8位同学组成了Mercury II团队进行经营。直到现在我还来不及仔细反思，但已经感觉获益良多——我们9个人就像在一个独立的星球上一起生活了两天半，那种合作无间比共同经营一间现实中的公



管理实战模拟

司更具有某种只可意会不可言传的感觉，对于人与人之间来说，这真的是缘分；让我对于公司运作的整体感觉更加清晰；关于财务指标对公司的影响理解得更加透彻了一些，尤其是EVA（累计经济利润）。

当然结果也很重要。我们团队成为Mercury星球（水星）上惟一满足所有业绩考核指标的公司，获得了第一名。

后记：好事与坏事

好事：流程和安排有五星级酒店的水平，质量和效率都很高，且非常细腻而周到，使我们得到了一个非常好的学习环境和后勤支持。学院本身的管理水平很高。

好事：硬件如想象中一样好——校园是贝聿铭建筑师事务所设计的，设计得很好，建得很好，物业管理也很好，其他的设施也能够与校园相匹配。

好事：校园里的正式语言是中文、英文。走在校园里，到处都能碰见外国人（我不知道他们是教师还是学生），06级EMBA有50多名外籍学员，除了非洲和拉丁美洲之外，其他洲的学员都有。让我们更具有“国际视野”。

好事：感受到中欧的学风非常严谨。估计能学到比预想还要多的东西，但也带来了副产品——毕业比预想中困难。

好事：老师们非常可爱，非常可亲。尤其是班主任。

坏事：同学们非常友善，我带了整盒新名片都“打光”了，还要不断地发出承诺：下次见面补给您！

坏事：以后的作息时间表要重排。

遗憾：女同学的比例偏低。

不知道是好事还是坏事：经历了大概4天时间的住读模块后，我对在中欧学习的期望又有了新的提高。在我的脑海里已经开始有点苗头，想把期望提高到这个高度——有一种记忆叫永恒！**TheLINK**

本文作者为中欧EMBA06级学员、中华帝燃具股份有限公司董事

薪火相传， 缔造基业常青的家族企业

家族企业管理课程

2006年10月18日—22日·上海

世界各国企业发展的历程已经证明，一个国家的经济发展，离不开家族企业的贡献。而中国的家族企业，在建立一种以家族为基础，但同时不局限于家族的现代企业制度方面，却一直面临着极大的挑战。

中欧国际工商学院作为中国商业与管理教育的领先者，在家族企业管理方面，一如既往地大胆创新、精心策划，推出了中国大陆地区的**首个**与国际标准接轨的、面向广大家族企业的创始人和其他主要家族企业成员的**家族企业管理课程**。我们延请世界上最优秀的家族企业管理教授，将与来自中国最优秀的家族企业的学员一起探索中国家族企业薪火相传的百年基业之道。

对象

本课程专为家族企业创始人、企业中的其他主要家族成员及家族企业其他高级管理人员开设。

目标

本课程旨在为学员提供增长知识、提高技能和激发思考的平台，使他们能：

- 更好地解决接班人的计划、培养、顺利接班的问题
- 更好地解决家族企业由于家庭关系而带来的各种治理问题
- 寻找到发扬家族企业优势，避免劣势的各种方法
- 通过有效的领导发起组织变革、转变组织机制、建设高绩效组织
- 共同探讨家族企业的国际化之路

教授

- Randel Carlock，中欧国际工商学院客座教授、欧洲工商管理学院(INSEAD) 贝利曼斯·卢瓦斯特创业领导学教授、企业家精神及家族企业学高级特聘教授、文德尔国际家族企业中心主任，任“家族企业挑战课程”主任，并合著了《家族企业战略计划》。
- Gordon Redding，中欧国际工商学院客座教授、欧洲工商管理学院(INSEAD) 比较管理学高级特聘教授、欧亚中心主任，重点从事亚洲经营体制的比较研究，并著有《海外华人企业家的管理思想——文化背景与风格》一书。

详情请洽：

上海：021-28905187(章小姐)
exec.ed@ceibs.edu

北京：010-82861677(管小姐)
bjo@ceibs.edu

深圳：0755-26935750(林小姐)
szo@ceibs.edu

中欧同时提供为公司度身定制的公司特设课程。
详情请查询网站 www.ceibs.edu



校友摄影作品欣赏





7	8	4
	3	5
1	2	6

- 1 埃及 2005-02 陈雁冰
- 2 锦溪 2006-02 钱晖
- 3 额济纳 2005-10 邓辉
- 4 额济纳 2005-10 徐锦泉
- 5 华润电力常熟电厂 2005-08 邓辉
- 6 柬埔寨 2005-02 徐鸿波
- 7 柬埔寨 2005-02 徐鸿波
- 8 西塘 2005-01 邓辉





成功绝非偶然

——中欧校友余小云女士畅谈事业人生

文 / 王颖、贾舟祺、张小英、宋娟、张丽荣

余小云女士曾担任上海航星机械厂资深副总裁。2001 年就读于中欧国际工商学院 EMBA。2005 年，她成功地领导法国 Rousselet 公司收购上海化工机械厂，并担任上海化工机械厂执行董事至今。

初印象

用“英姿飒爽”这个词用来形容余女士真是再贴切不过了。她走路速度很快，大步流星、干净利落。说话的音调略显低沉，语气中透露着自信和智慧。落座之后，她谦虚地表示：我不认为自己是成功女性，我只是想来和你们分享一些我的人生经验。

心系中欧 我爱祖国

在就读中欧之前，余女士在上海航星机械厂担任资深副总裁。2001 年，要求进步的她想到了读 EMBA 深造。在试听、了解了很多学校的 EMBA 课程以后，她来到了中欧。从第一眼开始，她就喜欢上了这里。中欧的教学帮助她进一步明确了自己的职业道路和择业方向。理工科出身的她，在中欧课堂上验证了自己多年的管理经验，并丰富了理论知识。使自己更加自信的同时，她也结交了很多志趣相投、受益终生的好朋友。

交谈中，你无时不刻都能够体会到余女士对中欧的热爱。提起就读 EMBA 时的教授、班主任，她如数家珍、滔滔不绝。学院邀请她参加的所有活动，她都尽一切可能挤出时间出席。当我们对她的爱校深表钦佩时，她告诉我们：“有能力帮助别

人的时候，就尽量去帮他……其实成长过程中，没有一件事情是白做的。比如说我参加 EMBA 的新生面试，在与考生们的交流过程中，我可以了解很多其他行业的知识。”

提及 EMBA 的欧洲之旅，她的同学们感到很多外国人对中国人仍持有偏见。她的观点是：第一，你不可能改变别人对你的看法，你要做的是，尽量让别人了解你；第二，要建设性地看待别人的意见。女儿在国外读书，打电话向她抱怨外国人歧视中国人。余女士说：“女儿，你要做的是让他们了解你。通过你，他们可以了解中国人，认识到他们的想法是错误的。”

母亲的心

余女士给人的感觉是事业型的职业女性。然而，谈到女儿、丈夫，她依然流露出了浓浓的幸福和关爱。余女士认为孩子应该从小学会独立，她的女儿 18 个月就被送到了寄宿学校。她说，在那里一日三餐营养搭配，晚上有人照顾，按时睡觉，这样很好，有利于孩子的成长。

她的经验之一是要为孩子提供一个敢于和家长交流、讲真话的环境，有了错误不要一味批评。女儿功课再多，到了 12 点，就要让她睡觉休息。“只有休息好了，明天才能好好听课，那才是最重要的！”说到这里，余女士很果断地挥了一下手，仿佛在指挥她的得力作战部队。在这样宽松的环境里，孩子自然而然地敢和妈妈讲心里话、讲真话。“掌握了孩子在想什么，才能更好地教育她。”

只身空降 给员工希望

余女士所在的公司并购了上海化工机械厂。作为执行董事，

她没有带一兵一卒，只身来到了被并购的公司。熟悉并购的人都知道，这样做是很有难度的。但是她要给老员工以机会。她说，每个人都有自己的优点，他们有技术、有能力，我应该给他们一个机会。她同员工们面对面地交流，用心倾听他们的想法。“让员工敢于对你说实话，不要一味批评。”看到这里，你是否觉得余女士正用一种对待自己孩子的爱，对待她的员工呢？

真诚交流 指点迷津

两个小时的交流中，余小云执行董事的电话一直响个不停。我们再三表示了感激和歉意，她却总是说：“没关系，只是希望我讲的话对你们真的有帮助。”

以下是采访中余女士的几段精彩言谈：

1. 您在面试的时候如何选用最适合自己的员工？

余女士：最重要的就是忠诚度（跳槽还是少少益善）；作为技术工程师，个性不能太张扬；做市场的，你的穿着要得体……

2. 您如何看待 MBA 中常见的傲气和 aggressiveness？

余女士：做事情要有积极的心态，与人为善，大气平和。

3. 我们应该如何选择适合自己的工作？

余女士：注意看工作描述是否适合你。同时面试的时候多想，为什么要问我这个问题？我从中能看出什么？从这里，你也许也可以好好地思考一下，面前的这个老板是否适合你？

4. 选择外企、国企还是民企？

余女士：外企有稳定良好的环境，周围的人都同你一样优秀，但是，你有很长的路要走。民企现在发展很快，有变化，所以有挑战。

5. 您对 MBA 毕业生的建议是什么？

余女士：多做事情就是寻找机会的过程。使自己快速成长，就会有很多机会。作为员工，你完成的任务要比老板的期望值更高一些，比老板所给定的范围要广一些，能够确实给出你思考后的一些建议，老板就会注意到你及你的能力。

6. 您对问题的准确判断从哪里来？

余女士：要相信直觉，工具只能辅助判断。而你的自信、知识及你的朋友就是你直觉的基础。

两个小时在分享余女士的经验与见识中匆匆而过。面对公务繁忙的余女士，我们不忍心再多占用她的时间。通过与她的交流，我们深深地感慨她的成功决非偶然，她的举手投足体现着成功者的谦虚、积极、与人为善与大气平和。 **TheLINK**

娱乐到深刻

——《同学许仙》特别场记

文 / 陈菁楠

我在演出后的庆功宴上，对大家说，眼下有句流行的话很适合形容你们，叫做“娱乐到深刻”。大家击节称赞，一致同意以此为本文的题目。可是，我回来一查，才发现陈凯歌说的明明是“深刻到娱乐”……那么，将错就错吧，反正我们的深刻已经太多，我们追求的就是娱乐一把。

一台好戏

其实对于中欧校友剧社《同学许仙》剧组，我只是个“冒牌”的自己人。暑热尚未消退的十月，我这随便招募来的场记在唐韵茶坊第一次结识了诸位名编名导名角，还与法海友好地互认为“师妹”、“师叔”。当天的议题是，要对现有的荒诞搞笑派剧本大动手术，把它变成一部反映中欧人生活困惑的悲喜剧。眼看一干人等灵感勃发，妙语如珠，我紧张兮兮地摆了两支录音笔在嗓门最大话最多的沈导和法海面前，心里直发愁万一记得不好，被炒鱿鱼就丢脸丢大了。

两个月后，我裹得像个球似地坐在金茂音乐厅，惊讶地看着台上桌椅板凳、瓶瓶罐罐，奖牌海报一应俱全。要知道，五天前，它们连影都还没有呢！这还不是最稀奇的，我很快听说，当天下午，才是第一次凑齐所有演员的走台！

演出开始，序幕的多媒体效果良好。第一幕，许仙的麦不响，笑点没有反应，我有点担心，可别演成了台上台下两张皮。好在，剧场气氛渐渐融洽，笑声此起彼伏。和我同去的朋友老问我，他们笑什么？我说，那是中欧人才明白的笑话。朋友又问我，你笑什么？我说，我想起了他们排练时的样子。

终于，五个做福娃打扮的小朋友排着“索发咪来多”的队形上来压轴谢幕了，演出全长一小时二十分钟，完美。台前掌声如潮，劳苦功高的那社长在笑成一朵花之余，也不忘社长职责，积极向满脸艳羡的观众们宣传“欢迎加入中欧剧社，终生会费五百元”。台后，满头大汗的演员们已经开始捉对拥抱，庆祝胜



利了。小郁欢蹦乱跳，吵吵着说：“知道吗？我旁边有人看哭了！”《同学许仙》，一台好戏。

两句名言

有困难，找周坚

我大约是在进剧组一个月后才亲眼得见传说中的周坚的。之前，我常常听剧组各位成员念叨这位周大神人，“有困难，找周坚嘛”，他们于是乐呵呵地面对一切困难。最后，多媒体的拍摄制作、舞台的布景道具、封闭排练时的别墅等等等等，都是周坚联络搞定的，真是能力超强啊。

见到以后，发现伊没有三头六臂，稍觉失望。不过，听沈导说，人不可貌相，当年排《2046 创业记》时，周坚演个只有一句台词的龙套，却每次排练必到，专业精神可以媲美《喜剧之王》里的周星星，因此被中欧剧社纳为人才。而此次，周坚因为贡献突出，被安排了三个龙套，台词多达十几句。

不过，树大招风，周坚迅猛的上升势头致使他成了不少女生的眼中钉，她们找沈导抗议都是这样说的：“凭什么周坚能演三个角色，而我一个都没有呢？”

四大台柱

许仙

绝对的体验式表演，从接演许仙的第一天起，就努力成为这个角色，积极与小白小青两位女主角培养感情。台词背得虽慢，对细节推敲却毫不含糊，常常锲而不舍地与导演探讨一抬手一投足，一定要理顺到自觉符合人物逻辑，才肯接着往下排。

小白

由沈导“一手捧红的女明星”。最认真，出差也不忘带着剧本背台词，写小白给许仙的信时，更是投入真情实感，搬

用大量亲身经历的细节。本性豪爽，遇事一挥手：“不怕，什么大风大浪没经过呀。”

排练中，小白的发音常被大家纠正：“说你，别说您。”小白解释，我在北京呆得久，习惯说您。可是，北京人叫老公也会说您吗？

法海

最自信，总说：“我的戏没问题，我就是本色出演。”排练态度一度“最差”，缺席、迟到、早退。在剧社实行迟到半小时罚一百的规章后，有所悔改。但第一次赴青浦别墅封闭排练，还是迟到一小时，原因是没人告诉他准确地址。第二次，因为接化妆师再次迟到，虽然事先请过假，但大家还是不依不饶地要罚钱。法海终于忍无可忍：“你们这规章就是专门来坑我的吗？”沈导笑：“你才看出来啊！”

小青

最专业，用丹田而非嗓子发声。最辛苦，集中排练正赶上她的期中考试，体育馆的地下室里，我们在这头大呼小叫，小青在那头充耳不闻。铺张瑜珈垫，捧着笔记本电脑，抓紧一切空闲，埋头苦读。还心心念念老师们能看到演出海报，看在她即将成为中欧明星的份上高抬贵手。

无限感慨

我是在演出现场拿到的宣传资料上，才第一次了解了剧社所有人的真正头衔。他们不单是导演、演员、制片，等等等等，也是董事长、总经理、市场总监，等等等等。

除了马不停蹄地工作，生活还需要什么？他们因此成为剧社的一员，打飞的、推定单、搭关系搭时间。求的，只是由衷而纯粹的快乐。TheLINK

金融与投资俱乐部：寻求最具价值者——2006 风险投资与“海归”项目

3月25日，俱乐部携中国留学人员归国创业协会(OCEPA Shanghai)，邀请风险投资机构的投资专家和留学归国人士共同交流2006发展趋势与特别项目，近八十位业内嘉宾参与了本次活动。

活动话题谈及对于2006年度风险投资趋势的预见、如何成为最具效率的风险投资主体、如何发现具有独特潜力的“黑马”项目等等。对于创业者，与会专家分享了如何择取最有效的风险投资途径、洞悉风险投资机构对潜在项目的青睐要素、成功吸引风险投资等方面的宝贵经验。此次活动加深了风险投资机构及其代表专家与创业者/项目发起者间的日常互动。

摄影爱好者俱乐部：婺源摄影之旅

3月最后一天，中欧校友摄影爱好者俱乐部和极限越野俱乐部一行40人从上海出发，开始了三天的婺源之旅。这次除了俱乐部摄影指导顾荣军老师随队指导外，还请到了香港数码摄影学会会长伍振荣夫妇。

婺源空气清新，安静的气氛让浮躁的心情平静起来。尽管第二天天下起小雨，却挡不住大家创作的热情。山间空气令人陶醉，层叠的油菜花梯田，远处重重的山脉，山坳里白墙黑瓦的农舍，团团的云雾环绕在山腰，满眼清新颜色，怡目骋怀。第三天阳光灿烂，山间别具风景，大家都激动地搬来了三角架，赶紧记录下这美好的风景。……懒散的夕阳随意地挥洒，风吹叶子沙沙响，犹如仙境，难忘的婺源三天之旅终于在恋恋不舍中拉下了帷幕。

摄影爱好者俱乐部：周年庆



中欧校友摄影俱乐部在会员们的积极参与和支持下已经一岁啦！在此期间，俱乐部一共举行了两场摄影比赛、两次小型采风活动、三次大型采风活动及摄影专题讲座等。

通过这些丰富多彩的活动，会员的摄影水平得到了提高。在指导老师耐心细致的点评和讲解下，一些刚入会时还处于起步阶段的会员，经过一年的实践和磨练，已有作品被选入摄影俱乐部周年优秀摄影品中。

4月20日，中欧校友摄影俱乐部的周年庆会议在中欧校园举行。会长邓辉用精美的照片回顾了一年来俱乐部组织举办的各类活动。从古朴的千年古镇西塘起步，会员们先后涉足了古老神秘的埃及、大漠孤烟的浩瀚沙漠、灿烂炫目的金色胡杨林以及素有天平红枫甲天下之美誉的苏州天平山等。

会上还进行了“华润电力杯”摄影大赛的颁奖仪式。这是摄影俱乐部成立后的第一次大赛，以校友企业华润电力内的设施、建筑为拍摄对象，是一次工业摄影题材的比赛。俱乐部副会长陈雁冰校友代表华润电力向获奖的校友颁发了奖金。

在回顾了一年的活动之后，邓会长还与在场的各位展望了06年俱乐部的活动计划。西藏、印度等一连串的采风活动计划令在场的会员兴奋不已。同时，俱乐部的摄影指导顾老师也将继续为会员们提供免费的摄影知识和技术讲座等。

最后，摄影师陆杰，这个“用心血和镜头记录上海”的人用他从未发表过的一组记录上海新天地拆迁之前老上海弄堂生活百态的照片结束了整个周年庆活动。

校友创业者俱乐部：“人文竞争力”特邀演讲会

4月3日晚，中欧校友创业者俱乐部携手复旦大学“学源俱乐部”，邀请著名人文学者王德峰教授举办了“中国人文精神之特质人文竞争力”讲座。

本次活动共有40余名校友前来参加。王德峰教授的演讲将大家带领到哲学的角度进行深度思考，他从中国制度与国民性的相互作用谈开，提出哲学乃是论道之学，为大家解读了西方论道与中国论道根本之所在，分析了中西方文化冲击给国民所带来的影响。王教授特别从孔子的仁学角度来剖析中国文化精神的特质，指出“儒道互补”乃是中国文化精神的道统。讲座后半段，他着重谈到了宋明儒学思想运动的流变及其后果，并进而分析了五四新文化运动的目标及其失败原因。

王教授的精彩演讲，使得大家对哲学有了进一步的认识。大家对商业思想和人文精神早已有了较多的思考，但这样深入的哲学思考还很少触及。企业的发展无法脱离其存在的文化背景，中国企业要进一步发展，要面向全球发展、壮大，必须深刻认知中国文化精神的特质。在繁重的工作之余能够听到如此一堂精彩的讲座无疑是一种莫大的享受。

校友网球俱乐部：4月迎新联谊赛



4月16日下午，06年度首场网球俱乐部活动如期展开。

球友们热情高涨，开场伊始，就交流起球技，并进行起了实战演习。热身之后，进入正式比赛阶段。

抢四局的游戏规则贯穿始终，校友们挥汗如雨，但激情丝毫不减，挥杆的铿锵声此起彼伏，比赛高潮一波接着一波。单打刚作罢，双打比赛又接踵而至，却一点儿都看不出球友们上一场作战结束的疲累，倒是越打越精神了。双打看的就是协作与配合，许多球友是第一次合作，演出了不少幽默的小插曲。本次网球比赛共持续了四个多小时，最终单打李勇夺得冠军，

双打周国柱、季昺组队夺冠。

校友汽车产业俱乐部：探究民族汽车产业发展之路全国第四站——京津行

在中欧校友汽车产业俱乐部的组织与汽车行业相关校友的支持下，中欧校友汽车产业俱乐部京津行于4月23日拉开了帷幕。

考察活动为期三天，校友们沿路探访了北京现代汽车有限公司、北京亚运村汽车交易市场、北汽福田汽车股份有限公司、天津一汽夏利汽车股份有限公司及中国汽车技术研究中心等多个全国知名汽车企业和研究中心，并与中欧北京校友进行了一次会餐联谊，开拓了彼此的交流，增进了校友之间的感情。

在北京考察期间，首站参观访问了北京现代汽车有限公司。大家目睹了现代汽车先进的混合车型流水线，参观了其四大工艺冲压、车身、涂装、总装车间的生产流程，领略到上百个机器人同时操作、生产自动化率达到100%的壮观场景，使我们共同体验到了现代强大的实力和优质的经营服务理念。北京亚运村汽车交易市场是考察的第二站，我们和北汽集团的总经理苏晖先生就汽车大卖场的转型之路、4S店之外的销售业态在中国的前景、未来整车厂商与经销商的关系、北京二手车市场现状、北京亚市的发展规划等问题展开了探讨，大家收获颇丰。在京参观的整车企业还有北汽福田汽车股份有限公司。福田汽车曾被全国政协主席贾庆林同志称赞为“集诸多改革成果于一身的现代化企业”，业界称之为“中国汽车发展速度最快、成长性最好的企业”。

校友秀社—剧社：秦怡的艺术与人生



5月12日晚7点，著名表演艺术家秦怡老师应中欧校友秀社—剧社之邀，前来中欧，讲述“艺术·人生”。

当这位85岁高龄的表演艺术家缓缓走进石化演讲厅的时候，在场的中欧校友、学生及员工们不约而同起立注目，并致以热烈的掌声。

副院长兼中方教务长张维炯教授代表学院向秦怡老师表示衷心欢迎。在播放完剧社专为此次讲座赶制的“秦怡表演艺术介绍”短片后，秦怡老师被请上讲台与大家分享了她长达半个多世纪的艺术人生感悟。出身于旧社会封建大家庭的秦怡自幼与文学结缘。十多岁时叛逆的她为了奔赴抗日前线离开家庭；工作后为了体验生活她差点丧命矿井之中；到重庆后加入中国电影制片厂，从此与电影和舞台艺术终生结缘！这位被誉为“东方维纳斯”的老人跨越世纪、历经沧桑，然而她的美丽并没有因为岁月的磨砺、生活的艰难而减退半分半毫，一头白发整齐有型，一身装扮高雅，眼神总是神采奕奕，思路敏捷清晰，言谈不但用词准确到位，而且时时自然地流露出幽默的元素，语言感染力可见一斑。

讲座结束后，张维炯副院长将“中欧校友秀社—剧社荣誉顾问”的证书正式授予秦怡老师。5月14日就是母亲节了，中欧校友剧社社长代表剧社的全体成员向这位伟大的母亲献上一份礼物——一束鲜花和印有中欧“合”字图案的红色丝巾，红色的丝巾映衬得这位耄耋之年的妈妈更加雍容美丽。离场前，来宾们纷纷上台、争相与秦老师合影留念，略显疲惫的她始终欣然相允，再一次体现了老一辈表演艺术家高尚的人品。

中欧校友斯诺克2006友谊赛

斯诺克运动是一项充分融入计算、技术和智慧的绅士运动。



近年来，斯诺克运动在中国已成为最受群众欢迎的体育项目之一。中欧校友会在4月1日举办了“中欧校友斯诺克2006友谊赛”。

参赛校友十分积极，早早到了比赛现场。一等确定对手，大家就立刻摩拳擦掌地开始了比赛。每一桌的对抗都非常精彩。第一轮比赛结束后，

友谊赛的倡议者EMBA042班的刘兴元校友发了言，感谢中欧校友关系事务部对这次比赛的组织和安排以及众多校友的热情参与，并表示将继续在校友间发展这项活动。特邀嘉宾中国青少年锦标赛第5名获得者年仅15岁的小丁为大家表演了一系列的斯诺克技巧，并在赛后为大家指点球技，传授练球方式。此次友谊赛冠军最终由DIMP04的高杰校友夺得。

2006“中欧院长杯”暨“银城地产杯”全国校友高尔夫邀请赛

“中欧院长杯”暨“银城地产杯”全国校友高尔夫邀请赛于5月20日在南京银杏湖高尔夫球场顺利开杆。

从全国各地赶来的93位中欧球友如约汇集到依山傍水的银杏湖畔，可谓盛况空前。下午1点整，随着礼炮震耳的轰鸣声，



全部参赛选手分别于六个洞同时开球，全国联队与华东队的对抗也正式拉开帷幕。

由于参赛选手人数较多，比赛历时六个多小时，于傍晚7点左右圆满收杆。选手们成绩也在随后的颁奖晚宴上公布出来

总杆冠军：袁浩 总杆亚军：荆伟 总杆季军：贾会钦
总杆第四：张耀辉 总杆第五：高剑清 总杆第六：陈伟
净杆冠军：李伟 净杆亚军：王旭宁 净杆季军：梅秋生
净杆第四：李勇 净杆第五：华彬 净杆第六：吴伟志

获得最远距离奖的是蓝富坤和范建震，获得最近旗洞奖的是王彤和王宏。获得圣美奖女子总杆冠军的是章琳，获得嘉宾组总杆冠军的是方雪宁。特殊贡献奖颁给了此次比赛的冠名赞助企业——南京银城地产董事长、中欧 CEO 班校友黄清平。而令所有人异常关注的团体冠军“院长杯”则被全国联队满怀喜悦地捧走。一年一度的中欧“院长杯”全国校友高尔夫邀请赛在选手们的意犹未尽中结束了，我们期待来年再相逢！

无锡、常州分会校友宜兴行



3月25日，中欧无锡、常州两分会近30位校友共聚江苏宜兴，同赏竹海春色，共叙同窗之情。

当天诸位校友共游宜兴森林公园、参观历史文化馆、了解宜兴历史；还参观了宜兴著名的陶瓷制作人家——葛盛陶庄，听专家讲解陶瓷制作工艺，欣赏现代陶艺精品。

中午时分，两地校友与宜兴市王中苏市长聚餐。王市长在席间表达了对中欧校友活动的支持，希望今后能有越来越多的中欧校友关注宜兴。校友关系事务部李峥嵘主任在聚会上，表示了对两地分会活动的大力支持，她还望大家在努力工作的同时不要忽略了自己和家人的身体健康。

校友美酒沙龙——品酒识文化



为了丰富 MBA 同学的校园生活，提升生活品位，加深对法国葡萄酒的认识，3月24日下午，中欧校友美酒沙龙特邀法国食品协会上海代表处的专家在校内举办了“中欧 MBA 同学法国葡萄酒品

尝会”。来自圣皮尔精品葡萄酒（上海）有限公司的葡萄酒教育经理李冰先生向 50 多名 MBA 学生介绍了有关葡萄酒的基础知识和葡萄酒在中国的营销现状。

“我是中欧人”校友个人照片征集中

.....



亲爱的校友们：

经过十余年的发展壮大，中欧校友会这个大家庭的人口已经突破 5000 位了。为了丰富和完善校友会数据库，以便今后更全面地服务校友，校友关系事务部目前正集中编制“中欧校友个人照片档案集”，该档案集是以历届校友曾经参加的课程、入学年份和所在班级为依据进行编辑和整理的，待成册后将在中欧校友会永久保存留档。

我们真诚希望全体校友积极配合，支持这项深具历史意义的工作。那些以往曾经提供过照片的校友，如希望再次提供近照，我们将不胜欢迎！

照片要求：一张免冠、护照照片规格的彩照
请通过以下任一途径提交：

1. 邮寄照片到中欧国际工商学院校友关系事务部，并在照片背后注明您的姓名和班级。邮寄地址：上海市浦东金桥红枫路 699 号，邮编：201206。

2. 发电子邮件到 alumni@alumni.ceibs.edu 以附件的形式提交电子版个人照。

3. 参加班级聚会或中欧活动时，将照片统一交给现场校友会工作人员或组织人转交校友会。

若需了解进一步信息，敬请联系校友关系事务部顾瑾小姐，电话：021-28905121，Email：alumni@alumni.ceibs.edu，我们衷心期待您的热心配合！

组织人：中欧校友关系事务部

音乐何需懂? (一)

春秋时期,有一个叫俞伯牙的人,琴弹得特别好。有一天,伯牙弹琴的时候来了个砍柴人钟子期。子期听了伯牙的弹奏,张口就说“巍巍乎若太山”。伯牙觉得十分惊讶,因为他正想表现高山。于是伯牙再弹一曲,表现流水。子期听了,就说“汤汤乎若流水”。伯牙很是惊讶,不管伯牙弹什么,钟子期总能听出其中的意思,于是两个人成了好朋友。不久,钟子期去世,伯牙十分伤心,把琴摔了,发誓终生不再弹琴——既然没有人能理解我,还为谁演奏呢?留下了“知音难觅”的千古佳话,“高山流水”的成语也由此而来。

故事讲的是二千多年前的事情,一晃过了二千多年,人类文明发生了翻天覆地的变化,但是听不懂音乐这件事好像一点都没有变化。为什么音乐这么难懂?

音乐何需懂

我们曾经做过一个调查,这是我的研究生在北京六所国家重点大学和中央音乐学院做的对比调查。其中有一个问题是如果你不喜欢严肃音乐,原因是什么?在各种各样原因中,“听不懂、不知道表现了什么”占了最大比例。

二千多年前俞伯牙知音难觅,二千多年后在座的听不懂音乐,这个问题困扰了我很多年,特别是我上中央音乐学院的前两年,一度觉得非常沮丧。直到上了音乐美学这门课,老师讲了一个非常简单的道理,才使我豁然开朗。

音乐美学告诉我们,音乐的基本材料——音响有两个根本属性。第一它没有空间造型性,也就是说音乐不能传达视觉形象。其次它不像语言,不是声音符号,所以音乐不能表现明确的概念性和逻辑性的内容。正是因为音乐的这一本质,造成了大多数听众听不懂音乐,说不出音乐表现的是什么了。“高山流水”这个故事所蕴含的音乐审美观念给我们每个人都造成了压力——要听懂音乐。然而音乐听不懂,并非听众的音乐欣赏水平差、没有音乐细胞、缺乏音乐修养,而是音乐本身就不能直接传达视觉性和语义性的内容。

音乐的欣赏当中不一定非要听出明确的概念或视觉性的

内容,我们没有必要非要用文学化和美术化的方式来解说音乐。这可能是大家以前很少听到的观点。我认为在音乐当中去追求明确的概念性、视觉性的内容,用文学化、美术化的方式欣赏音乐,是一个误区。正是因为这个误区,给人们欣赏音乐造成了很大的障碍。

大家听到莫扎特的钢琴协奏曲,一想这是严肃音乐,再一听什么也听不出来,觉得高深难懂,没法欣赏,就不听了。还是这个作品,放到一张轻音乐唱片辑里,大家一听,觉得挺好听、挺舒服、挺悦耳的,就听下去了。为什么同样一首曲子,在不同的情况下就出现了这么大的差别?

之所以形成全国人民认为严肃音乐普遍难懂的现象,除了历史上“高山流水”这个故事的影响之外,还有一个更直接的原因。在过去几十年来,我们国家所进行的音乐普及工作都是以乐曲解说为核心的。不知不觉这种观念进入了大家的头脑。严肃音乐和通俗音乐不一样,它有深刻的思想内涵,要想欣赏它就要理解它,要想理解它就要了解时代背景、作者背景、创作背景等等内容。我们音乐工作者也做了很多这样那样的努力,然而结果却适得其反。严肃音乐听众少,和人们对音乐审美方式的误导有关系。当年我也做过那样的解说性的讲座,解铃还须系铃人,今天我来到这里提出一个口号:“音乐何需懂!”下面请大家闭上眼睛,打开耳朵,享受音乐之美,别想懂不懂的事。

我想已经有一些朋友产生疑问了,这么简单的事情,连我们这些外行也一听就都明白的道理,为什么那么多专家学者都想不明白?其实问题没有那么简单。我现在就开始站在另一个角度讲话了,音乐真的不能表现形象性的内容吗?让我们用事实来说话。

我这里有四个场景,险峻的高山、清澈的小溪、秀丽的田园、汹涌的大海,我现在放一段音乐,请告诉我大家觉得这个音乐表现了哪个场景?上到音乐学院的大学生、研究生,下到扶贫地区初一、初二的小孩,回答的最多的是大海,其次是高山,和在座的完全一样。还是四个场景,来听听第二段音乐。

高级经理人课程

SENIOR EXECUTIVE PROGRAM FOR CHINA



清华大学经济管理学院



中欧国际工商学院



哈佛商学院

随着中国经济的飞速发展，为了确保企业的发展紧跟中国经济发展步伐，本土企业和在华经营的跨国公司高级经理人必须进行战略性思考并实施战略性领导。一个组织的有效定位、成长和发展需要深入的跨职能知识、战略性思维和灵敏的反应，并加之以良好的判断能力和道德诚信。高级经理人课程恰能为高级经理人驰骋职场、大显身手、领导公司获取可持续竞争优势提供全面的转型学习体验。

著名商学院的一体化教育合作课程

高级经理人课程由清华大学经济管理学院、中欧国际工商学院和哈佛商学院联合设计、开发并推出，以满足当今中国高级经理人从事现代经营管理的需求。

学员构成

高级经理人课程为来自各个行业和职能部门的国有、民营企业及在华经营的跨国公司高层经理这一精英群体量身定制。

学员通常包括：

- 执行委员会成员
- 首席运营官
- 高级副总裁或执行副总裁
- 主要业务部门的负责人或总经理
- 职能部门高级经理人
- 政府部门领导人

详情请洽

中欧国际工商学院高层经理培训部 章小姐（汉语联系人）
电话：86-21-2890 5197 电子邮件：exec.ed@ceibs.edu

课程目标

通过本课程学习，学员将：

- 提高对各种外部力量以及对国内外市场竞争所面临的政治、文化、社会、经济等问题的认识；
- 获得开发、实施企业战略的框架和工具，能使公司通过不断创新在竞争中确保领先；
- 掌握成套的管理方法，提高因时因地正确使用管理技巧的能力；
- 改进关键的个人技能，以成功领导一家机构；
- 赢得高度自信，并在整个组织内进行有效决策；
- 学会从高层领导者的角度评估自身绩效；
- 建立一个弥足珍贵的学员网络，可在职业发展进程中共同应对国内外机遇及挑战的良策。

Ms. Elizabeth Kenyon（英语联系人）
电话：86-21-2890 5202 电子邮件：kliz@ceibs.edu

回答最多的是小溪，其次是田园，也和在座的完全一样。如此一致的理解说明了什么？难道音乐不是可以听懂的吗？

其实要听懂与何需懂是争论了上千年的两个观点，为什么音乐这样一门纯粹声音的艺术，能够使人产生这么多听觉之外的感受呢？带着这样的问题，我们进入了今天第二个话题，如何懂音乐。

如何懂音乐

在这个话题下面，我们介绍一下音乐表现的机制。其实这个问题非常简单，大家只要理解一下联觉的理论就可以了。举个例子，我这里有两块糖，一块是巧克力，一块是薄荷糖，大家都吃过，嘴里已经有这两种味觉了，这是味觉的感受。这里还有两个声音，一个是中低音，一个是高音，请告诉我你觉得这两个声音哪个像巧克力，哪个像薄荷糖？一种听觉的感受和一种味觉的感受产生某些联系，这就是联觉的现象。一个熟香蕉一个青苹果，哪个是高音？——青苹果。闷热和凉爽呢？亮色和暗色呢？羊绒和真丝呢？这些味觉、触觉、视觉的感受和听觉的高低、强弱等都有联系，这就是联觉的现象。

音乐心理学告诉我们，在人的心理活动中有一种被称为“联觉”的现象。通过刚才的例子大家知道，联觉是本能的反应，是人与生俱来的感觉。这种联觉现象表现为，来自一种感官的刺激可以引起其他感觉器官的感受，比如听觉上的高音可以与视觉的明亮、情绪的兴奋、物体的轻、小等等具有联觉上的对应关系；而听觉的低音则与视觉的暗，情绪的抑制，物体的重、大等具有联觉上的对应关系。声音的强、弱在感觉上可对应于物体的大、小，心理冲击的强、弱等等。

我们说正是因为人的心理活动当中存在着联觉这样一种反应机制，才使得音乐这样一门纯粹声音的艺术得以表现思想哲理、情绪、概念等。作曲家凭联觉选择与组织声音去表现，听众也是在同样心理活动的机制下，在作家的作品当中体验了所表现的意图。

现在再请在座的上一个台阶，一步到位，请在座的当一把作曲家，看看你的音乐细胞够不够，请在座的创作一首哀乐。如果你来写哀乐，准备用高音还是低音？——低音。快速还是慢速？——慢速。上升旋律还是下降旋律？——下降的。你们和伟大的作曲家肖邦的音乐细胞是一样的。外国音乐也是这样给人悲伤感，中国的音乐也是这样给人悲伤感。我有一个同学跟我讲，他说哄小女儿睡觉，小女儿当年才八个月，他唱中国民歌小白菜哄她睡觉。小孩哭了，话还不会说呢，音乐就听懂了。

再请大家创作一首作品来表现黎明，彻底巩固在座的对自己音乐细胞的信心。先表现黎明前的黑暗。高音还是低音？——低音。长音还是短音？——长音。天越来越亮了，怎么办？——越来越高，越来越短。你们和伟大的作曲家穆索尔

斯基的想法是一样的。

现在两大观点都各打了五十大板。首先我们说没有必要用文学化、美术化的方式理解音乐，音乐何需懂。但同时我们要指出的是你认为音乐什么也表现不了，音乐欣赏就是纯粹听觉的感受也是错误的，在联觉的作用下音乐还是能表现很多东西的。大家产生疑问了，到底什么时候听得懂，什么时候听不懂啊？怎么以前什么都听不懂，现在周老师往这一站什么都听得懂，进步也太快了。我们继续往下分析。

首先从作品角度看，一个作品是否能够使人产生很明确的内容理解，取决于持续而稳定的联觉对应关系。如果作曲家选择和组织声音的方式，与想表现的东西之间，在人的联觉上一直都对应得非常好，像刚才的作品，那么人人都能听得懂。如果作曲家对应得不好，那就不能怪我们听众听不懂了，是作曲家你写得不像。比如这个曲子我们就听一句，慢速、低音、下降，什么情绪啊？悲伤，这是巴赫的《约翰受难曲》。而换个作品听一下，一上一下，一快一慢，这样的音乐往往很难使人产生联觉。大多数情况下，音乐的音响总是在不断变化，所以实际上我们很难保持一种想象的内容。刚才的作品为什么大家反应那么明确，因为我选的全是最像的作品。

音乐听不懂，我们听众并非没有一点责任，因为敏感的联觉、丰富的联想是理解音乐的前提条件。当然大家不用担心自己的联觉能力，这是与生俱来的，尤其是小孩，联觉非常敏感。关键是体验联觉的习惯，这件事我们平时没有注意。

总结一下，理解靠联觉，联觉人人有，就看你是否关注。每个人的音乐细胞都很发达，每个人的音乐感受力都很强，因为联觉是人本能的一种反应。

了解基本原理以后，现在我们听一首完整的作品，这个作品是伟大的芬兰作曲家西贝柳斯创作的交响诗《芬兰颂》，曲子是在沙皇俄国统治的社会背景下写的。作品写完了也上演了，但是刚演了一个月就被禁演了，因为沙皇俄国统治当局的文化检察官听出来了：这个作品是想造反。一个纯粹的器乐作品又没有词，怎么能够使人有这么鲜明的政治思想意图的感受呢？现在我请在座各位当一把沙皇俄国的文化检察官，看看你们的音乐细胞够不够格。表现内容分析：压迫 / 黑暗统治、苦难 / 沉重 / 压抑，抗争 / 觉醒，斗争 / 战斗 / 反抗，镇压 / 斗争，斗争 / 前进，反扑 / 战斗，芬兰的颂歌，继续斗争 / 胜利向前，辉煌的胜利……看来在座的不仅企业家当得好，还胜过沙皇俄国的文化检查官。大家能够看到这个作品的每一个主题，和人的情绪反应都有非常准确的联觉对应的关系，这些主题串接起来又形成了一个逻辑非常通顺、意图非常完整的思想艺术的表达。

但是现在我想告诉一个令你们失望的消息，刚才所有这些解释都是我自己猜的，西贝柳斯从来没有说过这个曲子哪段是什么意思，所有的解释都是我根据自己的感觉猜的，没有任何依据。大家就产生疑问了，猜得对吗？人家是这意思吗？现

在进入第三个话题，音乐理解何需正确。在这样的标题下面我们介绍一下音乐理解活动的特点。

音乐理解何需正确

经常有人问我，这首曲子给我这样的感觉，我理解得对吗？我自己也遇到过这样的现象，一个曲子好不容易产生一点感觉了，一翻乐曲解说十有八九都是错的。为什么会这样？我们还要回到研究上来。研究告诉我们音乐仅仅能够表现那些和它在高、低、强、弱、张、弛，节奏与速度，起音速度五个方面具有联觉对应关系的对象，不具有这五种特性的对象是不能用音乐来表现的。音乐心理学的规律使我们认清了音乐能够表现什么，同时也就使我们认清了音乐不能表现什么。许多音乐的标题及音乐内容解说是违背音乐本质规律决定的内容表现能力的。很多东西音乐不能表现：明确、具体的视觉对象，比如家具、水果、长相特别抽象的概念，博爱、平等、经济、法律、财政等。

下面请大家听这首曲子表现了什么？千万别错，一说准，这首曲子叫《亚麻色头发的少女》。谁能从音乐当中听出亚麻色？还是头发的亚麻色，还是少女头发的亚麻色，这三件事音乐当中根本表现不出来。所以我们很多作品的标题、内容介绍，实际上是听不出来的。

下面的作品是美国作曲家格什温的作品《一个美国人在巴黎》，作品解说是作曲家亲自委托他的好朋友写的：“在一个阳光和煦的早晨，一个美国人漫步去爱丽舍广场，走过一家敞了门的咖啡馆，这位美国人过了河，坐在左岸咖啡馆的露天椅上。”谁能听出来这是在法国巴黎爱丽舍广场咖啡馆？听不出来。所以说理解错误不是我们听众的错，是因为那些东西音乐根本就表现不了。我要告诉大家的是，绝大多数音乐作品，作曲家都没有透露他们的表现意图。我们知道贝多芬有《命运交响曲》、《英雄交响曲》，还有第一、第四、第七、第八等没有题目的交响曲，莫扎特、海顿写了那么多的乐曲，都没有说音乐表现了什么，即便作曲家有时候给个标题，但作品的绝大部分也是没有解说的。绝大多数乐曲解说都包含了很多解说者个人主观想象的成分。很多乐曲解说误导了听众的理解，这些解说当中包含了大量音乐根本没有办法表现的东西，结果势必使人们因为听不出这些内容而感到沮丧。

以联觉对应关系为基础，同一作品一定会有多种解释的可能性。因此，完全可以根据自己的感受去理解音乐作品，乐曲解说并非都是正确的。其实搞音乐的人和音乐爱好者，他们在听音乐的时候往往并不在乎自己的感受和作曲家的意图是否吻合。对待同一个作品，不同的人在不同的时间也会产生不同的感受，这是很正常的，不仅如此，连演奏家们的理

解差异也很大。

“听不懂”，把一大批人挡在了音乐艺术大门之外；而“理解错误”又把一批人推出了音乐艺术的大门之外。我们之所以强调音乐何需懂，音乐理解何需正确，就是因为“要听懂、要正确理解”等要求，使听众背上了沉重的理解负担，也限制了听众的审美想象力。我们认为在音乐欣赏活动中体验重于理解，理解得对不对并不重要，重要的是有感觉。

音乐的欣赏方式

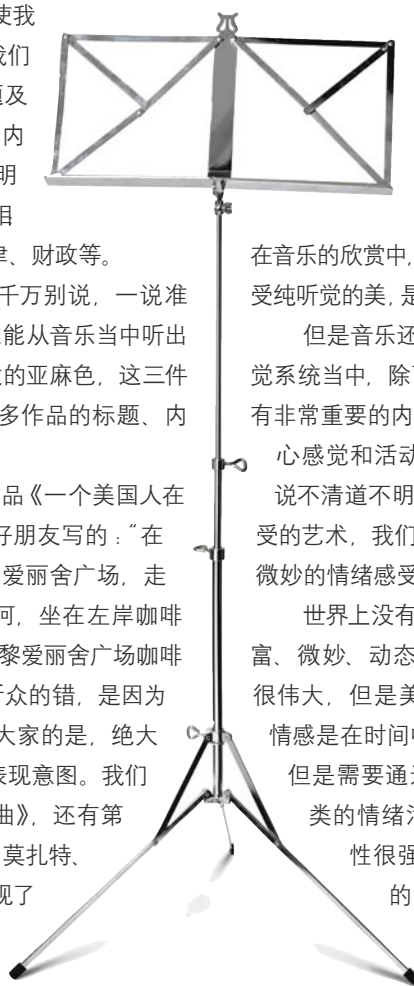
我们现在讲第四个话题，什么是音乐的欣赏方式？音乐欣赏方式可能很多，我这里强调两种最基本的。首先音乐是听觉的艺术，人有各种各样的感觉器官，每种感觉器官都有美的感官享受的需要，音乐就是耳朵的美餐。正像我们喝酒的时候不用去管二锅头表现的是什么形象，不用管那么多，只要好喝就行了。其实在音乐的欣赏中，体验听觉的感受就是最主要的欣赏方式。感受纯听觉的美，是音乐欣赏最基本的方式，而不是低级的方式。

但是音乐还不仅仅是听觉的艺术，在人的各种各样的感觉系统当中，除了有视听嗅触这些外感接触以外，人类还有非常重要的内感世界，那就是情绪和情感的活动。这些内心感觉和活动是那么细腻、丰富、微妙，看不见摸不着，说不清道不明，音乐正是最擅长表现人类内心世界这些感受的艺术，我们说是情绪的艺术。在音乐的欣赏中体验这种微妙的情绪感受就是音乐欣赏的关键性心理活动。

世界上没有任何一门艺术能够像音乐这样如此细腻、丰富、微妙、动态、及时地表现人类微妙的情绪变化。美术很伟大，但是美术是静态的，没有过程，而人类的情绪和情感是在时间中展开的；文学很伟大，也有时间也有过程，但是需要通过阅读、理解、想象才能加以体验，对于人类的情绪活动来说，文学来得太慢；电影和戏剧即时性很强，但是要通过外在的表现去体验人物内心的活动，太间接了。音乐是从心灵说向心灵的语言，音乐可以言说语言无法言说之物。音乐起始于语言终止的地方，音乐是情绪的语言。

讲完前四个话题以后，大多数朋友关于音乐欣赏难懂观念层面上的障碍基本上被扫除了，但是曲高为何和寡，人们之所以难以欣赏严肃音乐，除了观念的障碍以外，还有其他方面的原因。（未完待续） **TheLINK**

本文根据周海宏先生3月17日在中欧国际工商学院高层管理论坛上的演讲（前半场）整理而成。已经过作者本人审阅。本杂志秋季刊中将刊登“音乐何需懂（二）”：曲高为何和寡和生活需要艺术。本文作者为中央音乐学院教授



企业家们的书香生活

我一生自豪的是上了北大中文系,另外是读了中欧国际工商学院的EMBA。

文 / 黄怒波

1996 年中欧国际工商学院在京招生,当时学院本部设在上海交大闵行校区内。好像是首次在京招生,报名的程序严、考试也严。不知为何,我糊里糊涂被选进去。两年上学基本上每月一次,集中上课四天,或在上海或在北京。

我一生自豪的是上了北大中文系,另外是读了中欧国际工商学院的 EMBA。读中文系满足了我的夙愿,作为爱好文学的青年,这是一个天堂。读中欧 EMBA 给我打开了世界的另一扇窗户,在这里进行了十分严谨的企业管理思维训练。所以,有些人常迷惑说我怎么可以一方面写着感性的诗,同时又做着企业,这分明是水火不相容的两种思维方式。真的,没有北大中文系我还可能是个诗人,但没有中欧 EMBA 我肯定不是一个做企业的,自然也就不会有中坤的今天。

因缘而来,因缘而聚。我的班里五十多名同学当时全是各个企业的老总,很有意思。就像一群久经沙场的兵痞们,突然间弄文雅了,进学堂了,煞是好玩。这同学当中,志向不同、情趣不同,但处得都还不错,其中让我难忘的有几个人。

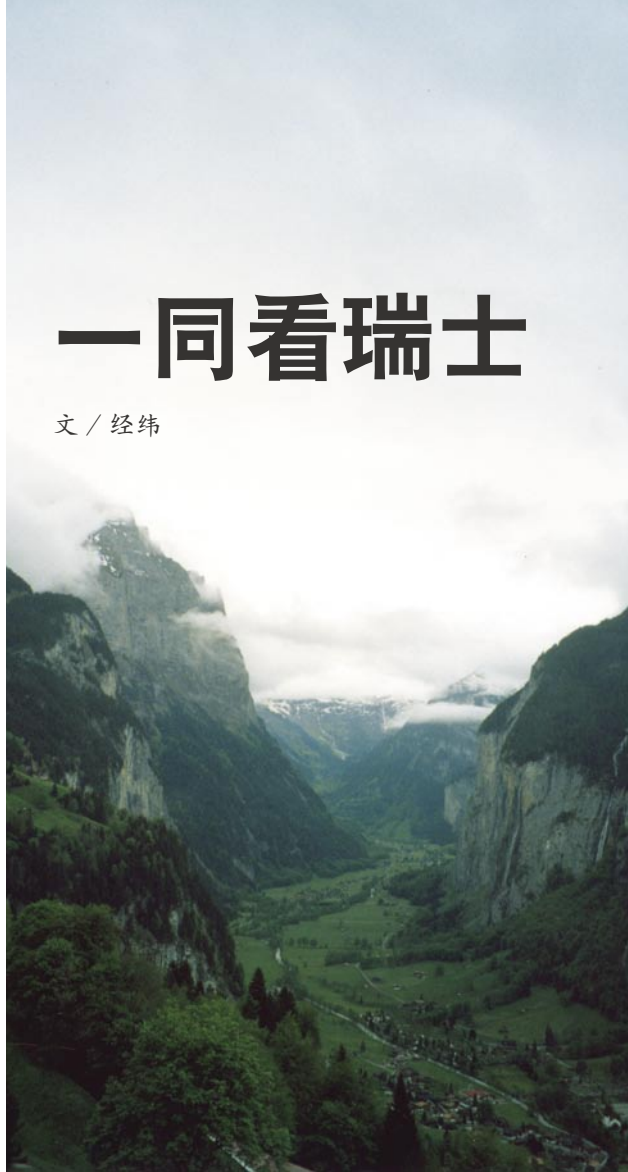
当今世界五百强之一的中化集团公司的总裁刘德树是我们的班长。稳重而坦诚,还带着激情,班里的同学们都愿与他交往。他是个好班长,好大哥。

徐和谊是当今北京现代汽车集团的“掌门人”,说实话提起他的名字我就有股骄傲劲儿。可能大家并不清楚,他上学时还是北京计委副主任,我认定他是做官的料,迟早能当个北京市副市长什么的,再往高也是有可能的。但没想到,他出手不凡,短短几年时间,推动了北京汽车产业的飞跃,手法大气,纵横驰骋。我想这肯定是跟我一样,因为 EMBA 改变了人生轨迹。毕业后,见过他两次。一次是在西藏自治区成立四十周年庆典上,他随北京市代表团赴藏,我代表中国市长协会赴会。在拉萨,我们相处了两天。第二回是前年内蒙乌兰察布盟撤盟建市大会上,在主席台上见了面。此时,他已是北京现代汽车集团的“掌门人”了。

另外一个在北京地产界颇有名气的人物李明,也是我当年的同学。这李明极聪明,年纪轻轻,在中远集团已是高层领导。当时,他刚刚从工业公司总经理位置上转到中远地产,似乎第一个大的房地产项目就是与我的合作。当时,我也正在运作我的第一个大的房地产项目,此项目叫都市网景。上课时,我拿着项目资料,左耳听讲课,右耳留心听同学提问,一对小眼紧紧盯着研究资料。此项目是我辛辛苦苦研发出来的,这李明坐在我旁边大眼偷视。你们别不相信,中午一下课他就把我拉到我的切诺基里,不让我吃,不让我喝,滔滔不绝地劝我和他合作。我做事轻易不跟人合作,但架不住脸皮薄,一

一同看瑞士

文 / 经纬



瑞士印象

获瑞士圣加仑大学第36届国际管理论坛的邀请，我与同班同学 Siddhartha Sakar、杜炜炀于2006年5月15日至22日赴瑞士参会，也借机游历了大半个瑞士。国际论坛大抵如此，在此不再细述，只是记述一些所见所感，其实更多的是自己的一些疑问——不求甚解，只求与读者分享。

瑞士实在是太美、太精致了。区区700万瑞士人在这小小4万平方公里的土地上处处精耕细作——每一棵树、每一户人家的窗台都经过精心设计和细致维护。所以目光所及，处处皆可入画。没去过的人只消闭上眼睛想想——使劲往美想——近处成片的草地上铺满黄、白、紫相间的野花，成群的牛羊怡然自得地啃着青草，稍远处山丘上茂密果树掩映下的小木屋，再往远处看便是连绵的雪山、碧蓝的湖水——好一派山野美景；亦或是宁静小镇红白相间的古老建筑、卵石铺成的曲折街道、高耸的天主教堂不时传来阵阵悦耳钟声——好一座世外桃源。

可是，可是……

可是好像总觉得缺了什么。是呵，一切都太完美，

不小心就答应了他。这李明聪明绝顶、智慧过人，不到一年时间就把项目做得火透京城。拆迁前期是我负责，建设是他负责，当然资金他掏。因为是同学，又是兄弟，相互间也尊重，许多时候多是李明客气让我。

因而，此项目顺利完成，合作成功，各赚一大笔。李明从此项目一个接一个，我呢，有了下一个项目的前期资金。当EMBA毕业时，许多同学面临着重新择业，从头开始。我们哥俩上课、赚钱两不误，什么都干完了。回头想想，要写写好兄弟李明。后来有时在各种论坛、颁奖会上跟李明见面。但我知道我们之间的情谊一直很深，如果我有个什么事，他立马叫手下人干，比我大度得多。这样的小伙子，一定会在他日成就大增，非同凡人。

还有一个大人物要说。他就是目前证监会副主席范福春。这老范在班里言语得当。当时是证监会上市部主任，大权在握，十分谨慎。跟同学们聊什么都聊得好，只是一提到上市，这老范就警惕地眨眼。后来，使得我们在他面前不敢提“上市”的事情，怕他认为我们要给他出难题，毕业后再没见过，时不时从报纸上读到他的言论。

也有令人痛心的事情。俗话说：“天妒英才。”此话一点不假。我的好同学、好大哥许亚将，原是中创的高管，玩的是风险投资、金融管理，很高深的活儿。他的兄弟、姐妹、老婆若干人等，一家子博士。在班里，他的聪明是公认的。有一次，他跟外籍老师辩论，开始双方都坐着，我们观战。后来他讲到激情慷慨之处、得意忘形，居然站了起来，手指着老师鼻子，唾沫飞溅，强迫老师接受他的观点。我们无不捂嘴偷笑，茶余饭后很是议论一阵。我们毕业后，得知他又读了中国社会科学院经济学博士，听到这个消息我不禁微笑。但似乎是三年前的一天，突传噩耗，说他患肺癌不幸去世。在八宝山的追悼会上，我们大部分同学赶来为他送行。我的泪流个不停，顿时感到人生其实很没意思。忙了半天，忽然间走了，就很轻易么。许亚将的去世深深地刺激了我，经常想起他时，我就祝愿他在天堂快乐，也许他天天在快乐地 and 上帝辩论着吧。

96级中欧EMBA班的学员如今天各一方，我真诚地希望每个人都好。我也深深地感谢中欧国际工商学院，为中国经济做出了贡献。

事到如今，该读的管理学著作也是读得差不多了。再深奥的，该学院派、研究者去干活了。我们这些人，从泥沙中磨炼出来，也该回馈社会，研究点构筑在中国文化土壤上的管理学了。

此文就算是对企业家们短短的一段书香生活的回忆吧。

EMBA万岁！**TheLINK**

本文作者为中欧EMBA96级学员、中坤集团董事长

本文原载于《中国企业家》2006年第5期，本刊编辑已对原文作过修改，原题为《EMBA的同学们》。



太宁静，太安逸了。

尤其是著名的少女峰。这座圣洁的雪山倒映在茵特拉肯碧蓝的两湖中——这里绝对是世界上最美的地方。居住在这里的瑞士人满眼湖光山色，人人生活富足，真真难以想像在同一颗地球上有着触目惊心的污染、严酷的生存环境、贫富悬殊、盘根错节的社会问题……

古希腊哲学家赫拉克利特说“人不能两次踏入同一条河”，可是放到瑞士身上就不适用了：这个永久的中立国一百年后想来跟今天也不会有什么不同。许是因为没有战争，就没有毁坏，同样也就没有重建，没有创新。不知这到底是瑞士的幸还是不幸？

反观今日的中国，的确有太多问题亟待解决，也许我们这一代还不能看到中国真正强大起来，可是总的来说，每一天都在朝着好的方向发展。每个中国人都亲身感受到那种欣欣向荣的气氛，有幸目睹和亲历亲为中国的逐步强盛。而群雄逐鹿的年代也是“少年英雄”辈出、充满机遇和创造奇迹的时代。像成千上万的国人一样，我也为生于斯、长于斯感到深深的自豪，为成就自己的事业并借此推动中国的发展尽一份力感到激情澎湃。

激情归激情，现实归现实。

在瑞士听到一则小故事。据说从前在瑞士平民是被禁止佩戴手表的，因为小小的手表是财富和权力的象征，只有权贵富胄才可佩戴。于是一夜之间全瑞士便出现了许多大大小小的钟楼——时间及其载体不再是权贵阶层的私有财产——直到今天钟楼还是遍布瑞士。故事真假难辨，却反映了瑞士人民的聪明才智和人们为构筑平等、和谐的社会关系所做的不懈努力。

这些也许是我们最需要借鉴的。人与人甚至陌生人之间友好的点头问候、尊重与关爱（永远是车让人；没有一个驾驶者会让喇叭长鸣），对环境的爱护，良好和高效的服务态度，分秒不差的公共运输系统，尤其是道不拾遗、夜不闭户，都给我留下了深刻的印象。我希望至少我们能从中欧做起，从街道、从社区、从上海做起，友好待人、爱护环境和公物、努力学习和工作，做一个真诚的人，而不是时尚杂志所倡导的所谓雅皮生活。这样，也许有一天，在不经意中，中国就成了“瑞士”。

从达沃斯到鲁加诺

达沃斯世界经济论坛名声远扬，惹得我有心去一探究竟。一路上，遍地野花、林木丛生，湍急的河流、远处巍峨

的雪山——像极了九寨沟。与一帮叽叽喳喳的可爱乡下老太太同车，心情轻松，时间也好像慢下来了。终于可以有时间去感受、去思考，提起日渐生疏的笔。只见牛犊从舍栏中向外探头张望，但见满眼花草竟不知何处下口。伴着好心情，不妨戏谑一下自己：也许再过若干年，作为著名学者或成功企业家，又或是政府首脑再来此地参加世界经济论坛就难再有这样的好心情了。更可能的是，这辈子我只会是个普通人，有普通人的小快乐，也有普通人的小烦恼。我忙不迭在这里为天下包括自己在内的所有普通人郑重许下心愿：我们也许普通，但一样要有高尚的人格，善待自己、善待他人，有自己的事业和家庭，追寻内心的平静。

到了达沃斯，才发现不过是一座静谧的小城，却承载了太多聚光灯。

真是一座小城。一条主街依山而建，店铺多大门紧闭，行人寥寥——现在可不是旺季啊！达沃斯仿佛只为世界经济论坛而生。那久负盛名的会议中心远不如想像中宏伟。可就是这座插满各国国旗的不起眼建筑，每年能在特定的时间吸引全世界的目光——谁说大即是美？

终于乘上了向往已久的瑞士冰川列车。鲜红的列车在翠绿的草场和树林间驰骋，座座银装素裹的雪山、条条雪白的飞瀑迎面而来。我在惊鸿一瞥后又依依与之惜别。只怪自己摄影技术不高，无法将这美景——收入囊中——其实何苦呢，有些东西本来就不属于任何人。

乡间列车上遇到一个可爱的瑞士小男孩与我同车。这是怎样一个调皮又可爱的孩子啊！一刻都不肯安生。我俩语言不通，但这并不妨碍我们挤眉弄眼地游戏。当我们成为朋友后，他大方地让我给他拍照，还配合地做出各种姿势。看着他，我不禁想道：当他长大后，是否会记得曾经与一位中国来的阿姨同车，度过了一个有趣的下午？多半不会的。他会变得像我，像任何一个忙于“成功”、忙于“出人头地”的大人。童年于是在某个普通的早上，当玩耍、当生活细节中点滴的快乐变得不再重要时，悄悄地结束了。欢迎来到成人的世界。当然，这也不尽是件坏事——像我先前所说，没有变化、没有挑战，就没有发展和走向成熟。

从烟雨弥漫的崎岖山路下行到阳光明媚的贝林佐纳谷地，瑞士南部已是一派意大利小镇风情：相对炎热干燥的气候造就了成片排列整齐的葡萄园、色彩绚丽的威尼斯风格乡间别墅、热情奔放的意大利人和闲散的意式餐厅下午茶。鲁加诺城市依山而建，市民面湖而居。顺着级级红色石阶，两边各式各样的布满诱人商品的店铺一直延伸到山下市中心和鲁加诺湖。不愧是瑞士的“微缩花园”。

欧洲—亚洲

说好不赘述论坛，可我不能忘怀在瑞士期间感受到的欧



洲—亚洲碰撞。可以说欧洲人不了解亚洲，亚洲人也看不懂欧洲。欧洲人只能在报纸的角落里了解一些关于中国、关于亚洲的不甚准确的报道，尽管他们已经很努力地想搞明白；而我们也永远不会明了欧盟各国的国情、文化其实各不相同。欧洲有欧洲的骄傲、惰性和对亚洲的偏见，亚洲有亚洲的勤奋、进取和学习精神。未来世界的发展也许就取决于两大洲何时能真正做到携手并进。

独处

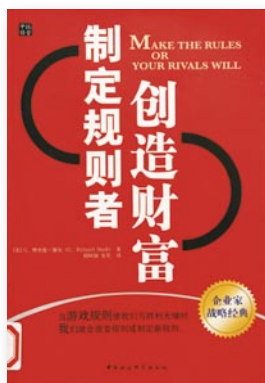
这篇文章之所以能见诸于世也是因了自中学以来我首次真正意义上能“独处”。我所说的“独处”不仅仅是指独自一人，更是指心灵的平静、头脑的放松。不是吗？自从进入大学，迈向社会，我们每天都把大量的时间用于说话，且美其名曰“交流”。把时间都花在了说话上，自然没有时间观察、思考、阅读、写作；此外，各种生活、工作、学习的压力逼得我们喘不过气来，哪有心思去做“份外”的事情啊？在说话和埋头处理“紧急而不重要”的公事的间歇，我们虽然也观察、也思考、也阅读、也写作，却难以专心。难怪诺贝尔奖获得者，除了和平奖获奖者外，都不善言辞。其实，找时间“独处”，真正去观察、去思考、去阅读……对企业家、对职业经理人尤其重要。我们容易变得夸夸其谈或埋头琐碎的工作中，可是比尔·盖茨却辞掉 CEO 的职务，每年花数月时间去学习和思考（这也许部分解释了微软的成功）。中国现在的和未来的企业家和职业经理人是应该以此为鉴？

后记

提笔写这篇小文章，其实是为了母亲。她几次要我用文字记录游历见闻；我总是执拗地拒绝。这次我终于决心满足她的愿望，算是一份迟到的母亲节礼物吧。我希望让她也能通过这些文字同我一起“看”瑞士，后来写了很多的想法，不管怎样，借此也让母亲看一看女儿的成长吧。TheLINK

本文作者为中欧 MBA05 级学员

中欧新书架



《制定规则者创造财富》

G. 理查德·谢尔

中国社会科学出版社

2006年1月

在竞争激烈的市场上，存在着一条至关重要的商业真理：制定竞争规则决定商场成败。

作者理查德·谢尔是一位享誉世界的法律专家，现执教于沃顿商学院法律研究系和管理系。在本书中，谢尔深入阐释了盖茨、福特、默多克等商业领袖的战略灼见，并精心遴选故事案例，展示了如何制定市场规则。作为一位法律专家，作者从法律的角度对于如何制定、确立及维护新的市场规则进行了淋漓尽致的阐述。本书的故事性非常强，读起来不觉枯燥。



《大突破：新中国私营经济风云录》

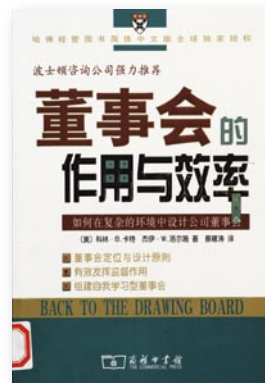
马立诚

中华工商联合出版社

2006年3月

本书运用大量确凿的史实，记录了中国私营经济近几十年中的变化发展历程，记录了围绕私营经济的理论演变与突破、私营经济相关政策的变化和发展，及私营经济对改革开放以来中国经济发展所做出的重大贡献。

著名经济学家樊纲这样评论：此书“写得生动，读来一气呵成。……我希望一切关心中国改革、关心中国私营经济的人士都能读一下这本书。这是历史，也是发生在我们身边的现实。”



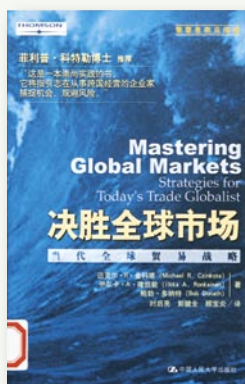
《董事会的作用与效率》

科林·B. 卡特、杰伊·W. 洛尔施

商务印书馆

2006年3月

全球的董事会正承受着沉重的压力。一些知名公司的丑闻与倒闭现在已经在世界范围内掀起了一场针对董事会的批评风暴，并引发了对董事会大刀阔斧的改革，各种各样的“董事会最佳经验”也已经浮现。本文的两位作者指出，要真正改善公司董事会的绩效，就要对董事会重新设计。他们以为知名公司董事会提供咨询服务的丰富经验为基础，概括出一条能够应用于不同国家、不同行业 and 不同企业的董事会设计路径。



《决胜全球市场——当代全球贸易战略》

迈克尔·R. 金科塔、伊尔卡·A. 隆凯能、鲍勃·多纳特

中国人民大学出版社

2005年8月

本书专为高层管理人员和从事营销工作的专业人士撰写，帮助他们开展全球经营，把产品推向世界各地，完善全球经营战略。本书从介绍国际营销环境入手，从国际贸易的经济环境、国际贸易的融资环境、不同文

化环境中的营销活动等方面进行宏观的背景介绍；随后深入具体的国际营销战略、营销管理，对跨国营销及全球营销、服务全球化、国际市场调查、产品及品牌的全球管理、全球市场定价等营销问题展开了全面的阐述。

美国商会常务副会长兼首席运营官苏珊娜·克拉克这样评价道：“《决胜全球市场》一书对企业如何在全球市场的新形势下生存和发展进行了详尽的阐述。该书结构合理，注重实效。”可谓中肯。