

The LINK

中欧国际工商院校友杂志 2006 年 冬季刊

人物故事

刘吉

永葆活力的智者

将钱花在刀刃上
——企业品牌推力新发现
把啤酒卖到大西部去
中国汽车产业的可持续发展之路
如何让核心员工和企业共同成长?
中欧 EMBA1995 级



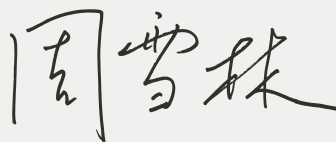
编 者 的 话

又到一年的岁末，回顾 2006，我们的《Link》杂志在诸位读者的关心下继续成长。如果说 2005 年中国企业的关键词是“海外并购”，那么 2006 年则非“自主创新”莫属，从中我们也看到了中国企业的未来与希望所在。正是出于同样的认知，我们不断推陈出新，无论是新推出的“对话大师”、“教务长专栏”，还是旧有栏目的调整，“创新”是我们不变的理念。我们不仅为校友带来了飞利浦·科特勒、亨利·明茨伯格等世界级大师的最新声音，也与大家分享了我们教授的最新观点和研究成果；我们邀请企业领袖做客“管理论坛”，探讨管理之道；我们开展“案例讨论”，解剖企业成功得失；我们引导读者“时事关注”，透析当前社会热点唤醒企业家的责任与意识；我们撰写“人物故事”，讨论如何做人做事。我们希望用一场思想盛宴来助推中国企业不断进行管理创新，以更加坚实的步伐迈向世界。

对于学院来说，2006 年也是不平凡的一年。这一年，我们的 MBA 排名在英国《金融时报》上获得了历史性的突破，跻身全球第 21 名；我们的 EMBA 连续 6 年跻身全球 50 强。高质量的教学、研究和生源使学院已经真正成为世界级的商学院。这一年，我们还迎来了欧盟议长、纽约证交所总裁等贵宾的来访，主办了第二届健康产业高峰论坛和第四届汽车产业高峰论坛，使我们美丽的校园再次成为管理精英瞩目的焦点，成为新思想碰撞的场所。我们的 13 位校友荣登《福布斯》中国富豪榜；我们的 EMBA 学员夺得央视“赢在中国”千万创业资金；我们的第一批也是中国第一批的 EMBA 们迎来了毕业 10 周年的庆典，这是一代人的光荣与梦想。然而，也是在这一年，我们痛失领军人物张国华院长——中欧的重要创始人之一和中国国际化管理教育的先行者。天妒英才，但谁又能阻止我们不断超越、不断创造奇迹的雄心呢？

本期的内容依然多彩，我们不仅为大家准备了丰富的“圣诞大餐”，而且还特别推出中欧重量级人物，名誉院长刘吉教授，作为本期“人物故事”的主打星。这位年逾 70 却活跃依然的老者是新中国新一代知识分子的代表，从科学到科学学，从领导学到领导，再到教育岗位，无论处基层，还是居高位，他始终保持一份使命感和责任感，这也成为他始终奋斗不息的动力所在。他是中欧校训“认真、创新、追求卓越”的倡导者和实践者，而这些品质无不他人生的最佳注脚。从他身上我们看到了全体中欧人的豪情和执着，力量和决心。

在这辞旧迎新之际，我谨代表全体编辑部同仁祝各位新年快乐、万事如意！



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

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 冬季刊

人物故事

刘吉：永葆活力的智者

集七十年的历练与智慧，他始终焕发着无穷的动力。他的一生丰富多彩，无论角色如何转换，他始终将责任感和使命感载于心头。怀着一颗求索真理、真相、真实的心，他将生命演绎出别一样的精彩。他的一生折射出新中国新一代知识分子的成长轨迹。



08



17

07 教务长专栏

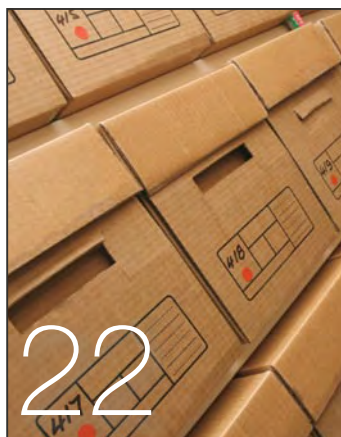
管理前沿

17 将钱花在刀刃上
——企业品牌推力新发现
品牌建设的支出并非越多越好，那么你知道花多少才是最合适的？

20 工资保密的问题

对话大师

22 一个夕阳产业的重生
——美国必能宝公司 CEO 迈克尔·克里特里专访
带领一个冷门行业复兴，CEO 克里特里的绝招是重整业已成熟的市场，将创新的定义推及到“运用创新”。



22

管理论坛

26 把啤酒卖到大西部去

啤酒业巨头嘉士伯在 1990 年代中期深刻体会到了市场的多变，如今他们把眼光投向了西部。

29 财经数据

时事关注

市场需求居高不下，然而国内汽车产业仍面临着困扰全球汽车产业的相同挑战。

30 中国汽车产业的可持续发展之路

34 政策：可持续发展的边界

36 中国汽车产业的整合

39 发展的未来：干净能源汽车？

41 中国在全球汽车业中的作用

管理实践

44 如何让核心员工和企业共同成长？
人才大战愈演愈烈，用什么才能留住你的员工的心呢？

50 牢固你的质量防线

校园动态

54 时间管理：将有限变为有效
——鸿嘉吉马教授访谈

56 中国商学院发展的四种模式

59 中欧 2006 年度教学优秀奖颁发

60 校园信息

支持中欧

64 活到老，学到老
——汽巴精化北亚区总裁柯龙先生专访



66 合作伙伴讯息

缤纷校园

68 “全球 CEO 课程”助力
中国企业走向国际

71 干邑之旅

校友活动

74 中欧 EMBA 1995 级
1995 年中国第一批 EMBA 学生走进中欧，10 年来，他们成为推动中国经济的中坚分子，在成就个人梦想的同时，成就着这个国家的梦想。

78 为了不变的梦想
——蔡达标的真功夫餐饮
在竞争者林立，更有洋快餐大行其道的餐饮业，一家来自东莞小镇的小饭店如何坐上中餐连锁的第一把交椅？

82 活动简讯

品味生活

84 佛学初探

谈文论商

88 抱团打天下

教务长专栏

亲爱的校友们：

在微观经济学理论世界中，企业之间相互竞争。这些企业指的是在所有权和组织结构上明确定义的实体。

当然，这只是一种简化了的定义。企业不仅以多种形式存在，在全球化的市场中，企业通常会在涉及几十个不同公司的跨国供应链中相互合作。国际竞争的重要形式不再是单个公司之间的竞争，而是不同供应链之间的竞争。事实上，对于任何一家企业来说，“独守一隅”，不参与公司之间的合作或不成为供应链中的一个环节是既危险，又充满风险的。

商学院同样如此。

正因如此，中欧积极与国内外的一流商学院展开合作。其意义在于如下诸多原因：

在一些情况下，一家公司可能将其亚洲地区总部部署于上海。公司及其战略所要求的人才培训和培养会涉及来自亚洲不同地区的团队，如 IBM 和 汽巴 这样的公司。IBM 找到中欧，希望中欧与 INSEAD 一起为其提供课程，于是中欧与 INSEAD 合作开设了 IBM 公司课程。该合作已有约两年时间，十分成功。两家学院不仅联手为 IBM 和 汽巴 公司提供了高质量的培训课程，同时还在相互学习中得到了提升。

在另一些情况下，尤其是对于 CEO 和其他高层管理者来说，多家最优秀的商学院合作提供的课程对他们具有极大的吸引力。中欧—哈佛—清华合作高级经理人课程就是一个例子。目前，该课程已经完成全部三个模块的教学，每个模块为期两周，授课地点分别为北京（8 月）、上海（10 月）与哈佛（12 月）。可以说，世界上很少有学院能够提供如此高质量的学习体验和交往平台。另一个类似的课程是中欧—哈佛—IESE 全球 CEO 课程，该课程至今已经走过了三个年头。

这些课程也表明了中欧发展的一个新方向。随着中国企业的国际化，中欧课程也开始在国际舞台上展现身手。两个例子是：其一，中欧 EMBA 把全球商务模块开到了美国沃顿商学院的课堂中；同时，中欧 EMBA 还在和德国知名的曼海姆大学商学院开发欧洲全球商务模块。

当然，中欧还和全球 30 多所一流商学院建立了 MBA 学生交换项目。每年有 70 多名优秀的中欧 MBA 学生受益于此，同时也有相同数量的海外 MBA 学生得以来到中欧校园。中外学生们在一起学习、生活、旅行、结交朋友，这些是现代管理教育的一部分，也有助于搭



建未来强大的国际人脉网络。

中欧最近的一项重要发展是加强与国内优秀商学院的合作。除了上述提及的与清华大学经济管理学院的合作外，不久前，中欧还与浙江大学管理学院签订了合作伙伴协议，双方的合作重点是创业学。中欧还是案例式学员中心学习项目（PCMPCL）的主要成员，该项目包括中国和新加坡的 16 家最优秀的商学院。

国内商学院之间的联系和合作对于中国经济和商业的发展十分重要。中欧正带动着中国商学院朝着世界一流水准进发。只有扎根于本土的商学院——而不是那些由朝来暮往的流动教授所组成的进口 MBA 课程——才能真正推动在华国际企业和本土企业的发展，因为这些商学院最前沿的相关研究、案例学习和创新的教学模式能够真正为熟知国际情况、致力于在中国市场发展的具有竞争力的经理人们提供发展所需。

实现有意义、有效的国内和国际合作相当不易，但这却是满足商业发展需求之必需。

携手中欧的办学单位之一欧洲管理发展基金会（EFMD）以及中欧的优秀国际师资和管理人员，中欧完全有能力应对这一挑战。我有充分的理由相信，世界上尚无其他商学院如此清晰地定位于、致力于和设计于应对这一挑战。

最后，在即将到来的 2007 年，我诚挚地希望您，中欧的校友和 EMBA 在读学员共同迎接这一挑战，为学院贡献一份力量，帮助设立更多的奖学金。根据您的捐赠，奖学金将以您个人、您公司或您所在班级的名义命名，您将因此帮助母校吸引到更多最优秀的国内外 MBA 学生、助力 MBA 学生的海外交流学习，为中国商业的国际化做出您的贡献。需要详细了解中欧奖学金基金情况，可联系中欧企业发展部（电子邮件：development@ceibs.edu / 电话：2890 5120）。

郭理默

教务长兼副院长



刘吉：永葆活力的智者

文 / 吴冯淑

2006年11月27日晚，中欧国际工商学院石化演讲厅座无虚席，连走道里都挤得水泄不通。当晚，当代著名作家、原文化部部长王蒙前来这所亚洲第一的国际商学院演讲。王蒙先生尚未开讲，台下已是掌声阵阵、气氛热烈了。一位精神奕奕的老者正在介绍王蒙的生平，他身量不高，但声音洪亮，说到激昂处还不时挥手振臂。如同往常一样，他的话语间总是处处透露着人生的哲理和历练一生的智慧。在介绍王蒙先生时，他说：王蒙同志是一个大写的人。……王蒙同志对于我们时代的意义，不是因为他曾经是文化部部长，而是他的文字和思想。这是不死的。在文革中，王蒙同志被打成右派，遭受了一场灾难，但是坚强的种子即使被大石块压着，也总能发芽，并散发出更强大的生命力！说这话的人是中欧名誉院长刘吉教授，而这段话也正是他自己的写照。

这位中国社会科学院前副院长、中欧国际工商学院前执行院长，曾经是位出色的工程师，随后步入领导岗位，成为政府智囊。他担任过上海市委宣传部副部长、上海市人民政府经济体制改革委员会主任，历任七届、八届、九届中国政治协商会议全国委员会委员……

他说：“我原本只是一个学者。……历史的浪潮把我推上了一些领导岗位，但我始终没有放弃

科学研究。……我从没把做官当作一回事，但我也不后悔当了领导。”如他所言，他的一生是尤为丰富多彩的。他从最基层最初级的职位干起，有过顺利得意时，也经历过种种磨难乃至炼狱。七十多年的路，有坎坷有顺途，他走得无怨无悔，如今他卸职而归，却依然奔忙于各种事务，置身于不同会议、论坛……“国家兴亡、匹夫有责”，是中国知识分子不可动摇也无法动

摇的观念。或许正是这样的信念，令刘吉教授始终保持着充沛的精力，也是他永葆青春的动力所在。

“小车不倒只管推”

去年，报刊和网上掀起有关经济学家公信力的争论，而结束这一争论的是发表于《英才》杂志的一篇《经济学家绝不能靠民意调查和外行人认定》，该文鲜明地指出“应该科学地对待经济学家”。这篇文



“我们这代人的世界观、人生观已经定型了，虽然不是一无私念，有时也激愤牢骚几句，但根深蒂固的观念是国事重于家事，公事重于私事，他人重于个人。”

章的作者就是刘吉教授。他在文中提到“经济学是一门严肃的科学，隔行如隔山，不懂经济学的人应尊重经济学家，正如尊重科学家、作家一样，这才是科学的态度。”刘吉教授认为这场公信力的争论实质上是借否定经济学家来否定中国这场伟大的社会主义改革开放。作为一位将其毕生精力奉献给新中国建设、亲历亲为近三十年来改革开放的人，他对中国经济学家给出了公允的评价：“中国经济学家对中国社会主义经济发展和改革是做出卓越贡献的”。他以客观的态度指出“中国媒体关注公众民意，这是可喜的。进行必要的公众调查也是可喜的。但一定要科学。对公众的意见也要有分析，有引导，而决不应误导。”刘吉教授的文章掷地有声，在这场本已白热化的争论中犹如扔下了一块巨石。虽然网上一些反对者将笔头纷纷指向他，言辞激烈，乃至谩骂，但已是强弩之末，大众传媒已不再争论了。

本该在家中享清福的刘吉教授，似乎没有什么必要站出来，卷入这场纷争，给自己平白惹些麻烦。但这正是刘吉教授的个性使然，也是在新中国成长起来的一代知识分子的人生观使然。路见不平，总是要拍案而起。

他曾经十分幽默地把自己现在的生活状况概括成一名“四高分子”，即高血压、高血脂、高血糖，

外加情绪高涨。由于时时保持着高涨的情绪，以至于他的前“三高”总不见回落，也由于情绪高涨，虽然已经退休，他却更没有清闲。他被各种政府的和非政府的企业和群众团体等等聘任兼职，数量之多，他自己都无法尽数。即使一个单位每年有一两件事情，也足够他忙个不停，再加上国内外各种各样的学术论坛、峰会、年会……企业界、新闻界、学术界、政界……各方朋友，尤其是年轻朋友的拜会、邀访、约谈，使他有时候比在职时还要忙碌。他的老伴因此常常责怪他要工作不要命。

他说：“我们这代人的世界观、人生观已经定型了，虽然不是一无私念，有时也激愤牢骚几句，但根深蒂固的观念是国事重于家事，公事重于私事，他人重于个人。”“小车不倒只管推”是他的精神的形象比喻。

尽管几十年来刘吉教授经历了种种不同职务和角色的转换，但他依然保持着发现问题就喜欢研究，不闹个明白、不得结论、不能自圆其说，就日夜不安的脾气。领导交办的、朋友们争论的、年轻人提问的或报刊中的思潮……这些都是他有兴趣研究的。常常有了心得，冒出自己独特的想法，他就“不由自主非要写出文章不可”。他笑着将此归结为“这也许是‘知识分子总是顽强地自我表现的‘劣根性’”。他的这些文章，或载内部报告，或予公开发表，或做公众演讲，既受到很多鼓励，有时也惹出更多“是非”。尽管如此，刘吉教授本着求索真理、真相、真实的心，坚持自己的想法，他说“我搞明白的道理，我自信是真理，一切让读者评判，一切让历史的实践去检验。”

从科学到科学学，从领导学到领导

1935年10月，刘吉出生于安徽省安庆市。对刘吉一生影响最大的莫过于他的母亲。八年抗战中，父亲到重庆大后方去了，因此刘吉从小就跟随母亲长大。身为教师，母亲崇尚知识，对子女管教甚严。刘吉从小便养成了爱读书的习惯，同时培养了广泛的兴趣，数、理、化、生、文、史、地都均衡发展。

少年时，刘吉入读南京第一中学、杭州初级中学、杭州高级中学。这些都是江南名校，它们汇聚了众多优秀教师，拥有良好的学风，尤其是有着光荣革命传统和文化传统的杭州高级中学对刘吉世界观、人生观的形成起到了积极关键的作用。直至今日，刘吉仍然对当年的恩师们念念不忘，并能一一说出他们的姓名，他说“这些老师终生铭记在我的心上”。

1953年，新中国第一个五年计划开始实施，在这个以学工为荣的时代里，工业化的浪潮把刘吉推进了清华园。由于当时中国还不能自主制造汽车，汽车工程成为吸引青年学子的专业之一，而刘吉则成为了其中的一名幸运儿。五年的工程学习给刘吉打下了科技知识基础，更重要的是培养了他求实求真科学精神和严密的逻辑思维，同时还培育了他系统思考的能力和协同精神，这一切都让他终生受用。

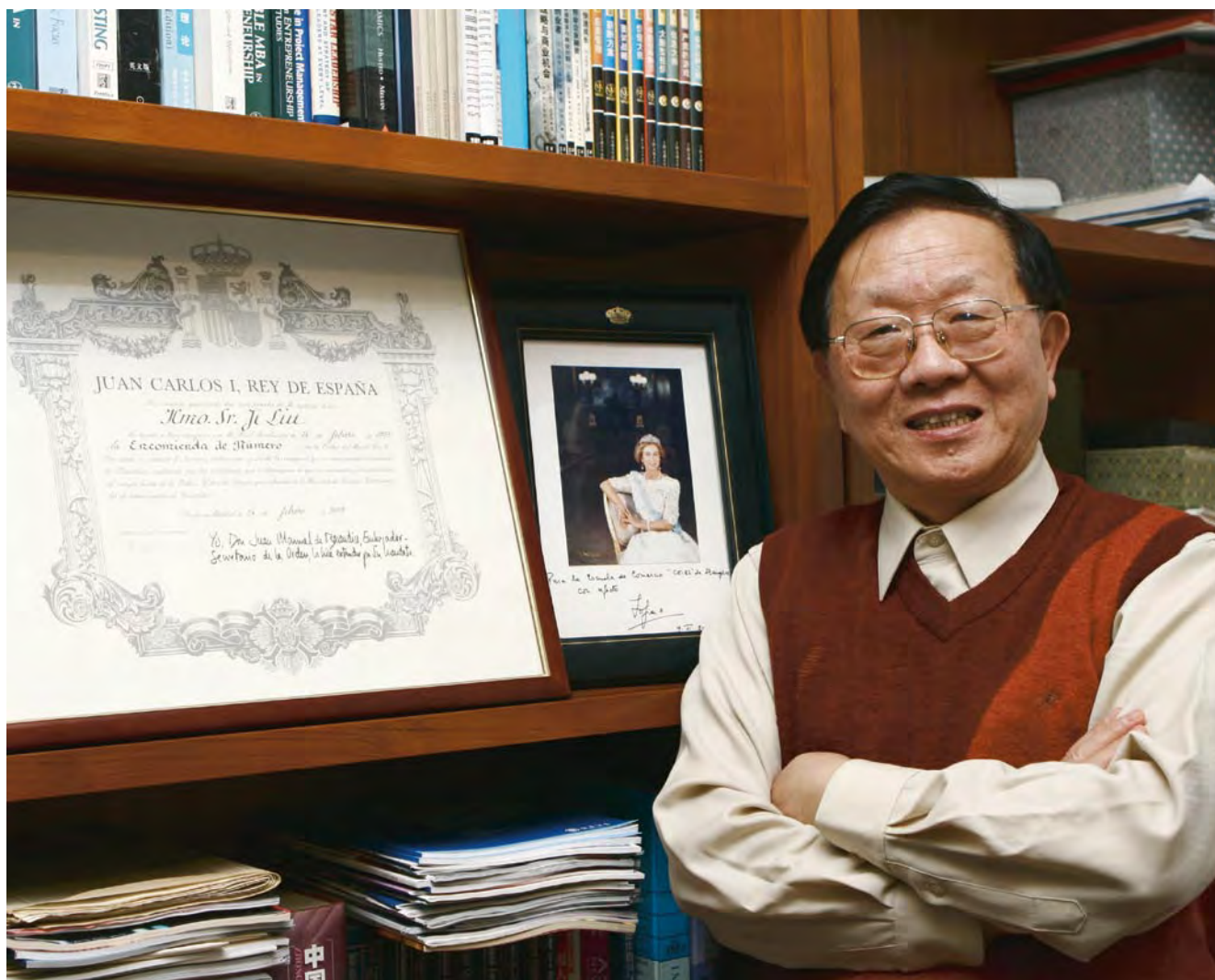
1958年，刘吉大学毕业，被分配到上海内燃机研究所工作。1964年获得工程师职称，成为新中国培养的第一批工程师。正当他自豪于成为一名“红色工程师”，没有辜负党和国家的培养时，1966年“文化大革命”爆发了。“文革”十年中，刘吉被“专政”了八年。

他被送到工厂劳动改造，但工人们却十分照顾他，让他偷偷在更衣室看书。不能看内燃机专业书，只能读毛主席的雄文四卷，雄文四卷读得滚瓜烂熟之后，便读《列宁选集》、《列宁全集》、《马克思恩格斯选集》，使他成为了一名马克思主义学者。他对于自然辩证法的研究就是开始于这个困难的岁月。“文革”后，刘吉从迫害中被解放出来，与我国自然辩证法研究界的朋友相识相交，走上了社会科学研究之路。

党的十一届三中全会之后，改革的方向从“阶级斗争”转向了一切按科学规律办事，一门新的学科——科学学随之诞生，刘吉最早参与了这门学科的研究，并与他人合著了中国科学学的第一本专著《科学学基础》。他的研究引起了当时的上海市市长汪道涵和市委组织部周克的重视，上海因此成立了“上海市科学学研究所”，刘吉受命担任研究员、副所长。

鉴于当时盛行的“三拍”领导作风——凭个人经验“拍脑袋”决策，“拍胸脯”说大话说空话鼓劲，最后失败了“拍拍屁股”一走了之，学者的研究成果和建议再好，领导批示下转就消失到文山之中了，缺乏科学的决策和有效的执行，刘吉首先写下了《论现代领导艺术》等论文，并与其他同志合著《领导科学基础》一书，开创了中国“领导科学”学科。他在《领导科学基础》一书中这样写道：“领导是一门科学，应当有科学的决策程序、智力结构以及领导素质等”，提出了决策的科学化和民主化。随着社会主义市场经济的发展，他又投入了经济发展战略和经济体制改革研究，此后一直没有间断。

刘吉的研究成果影响越来越



2003年3月9日，中国和西班牙建交30周年之际，西班牙王后索非亚到访中欧国际工商学院，并借此机会向时任执行院长的刘吉教授和学术委员会主席佩德罗·雷诺教授颁发国民成就勋章(Encomienda de Número del Mérito Civil)，表彰他们为促进中国和西班牙合作所做的贡献。刘吉院长是第一位获此奖章的中国人。

图左：国民成就勋章证书

图中：索非亚王后亲笔签名的赠影

大，受到了领导人越来越多的重视。市领导找刘吉谈话，说既然你是研究领导学的，你当领导看。于是刘吉走上领导岗位，从上海市科学技术协会专职副主席做起，一直到上海市委宣传部副部长、上海市人民政府经济体制改革委员会主任、中国社科院副院长等重要岗位。

在上海市委宣传部任职期间，刘吉开创并主持了著名的“双月理论座谈会”，广开言路，对现实问题充分讨论，上海各界的知识分子都被请来，在会上畅所欲言，向市领导陈述自己的观点，实践决策民主化和科学化。座谈会的成果之一便是股份制试点的推行。20世纪90年代初，股份制企业引起了激烈的争辩。在“双月理论座谈会”上，支持与反对者双方分歧很大，辩论直到十二点还未结束，只能安排第二天继续讨论。经过双方充分辩论，在对问题有了充分认识的基础上，上海市委最终做出了推行试点的决定。而实践证明这一决策是正确而及时的。

1991年，刘吉出任上海市人民政府经济体制改革委员会主任。在1992年中国改革的关键期，刘吉提出了关于经济体制改革的一些思考和呼吁，引起了各界重视。1993年，刘吉调任中国社科院副院长，他一方面致力于研究，另一方面将研究成果传递到中南海，作为国家领导人政治经济决策的依据或参考。

全球理念，中国功夫

刘吉教授自言是一个与时俱进的人，爱读书、喜欢思考，善于分析、秉性直言，让他保持着对于各种热点问题的关注，并时时发出睿智的声音。

对于在经济全球化背景下中国企业的发展，他提出了中国企业家应该具有“全球理念，中国功夫”的概念。他充满激情地说道：“世界走向中国、中国走向世界。中国企业家只有使自己的企业从小企业发展为大企业，从弱企业发展为强企业，从地方企业发展为全国企业、跨国企业、全球企业，才能完成自己的历史使命——为21世纪中华民族的伟大复兴做出自己应有的贡献。”一方面中国企业要掌握全球理念，才能更好地理解和运用国际游戏规则，应对全球市场激烈的竞争。另一方面，作为全球市场的一部分，13亿人口的中国是全球最大的市场，丢掉了中国市场就谈不上完全意义的经济全球化。而中国特有的文化，使本土化成为一种必需，这种本土化不仅是员工的中国化，也是经营之道的本土化。

通古博今的刘吉教授将“本土化”问题进行了纵向的历史分析和横向的现状比较。中西方文化体系存在巨大差异。中国是入世文化，而西方则是出世文化，主导中国文化几千年的儒家学说就是有关人世伦理的哲学；中国人的思维方式长于整体综合，而西方思维长于个体分析，等等。因此，当代管理必须“多元化”。

刘吉教授认为发达国家已经进入“后工业社会”、“信息社会”，用刘吉教授自己的研究来说，就是“科业社会”。而中国尚处在工业化的初期或中期阶段，中国农业人口占62%，而这一数字在美国、西欧都不足5%。不同的发展阶段，意味着不同的社会需求，以及满足这些需求的所需要的不同的能力。这是企业经营必须加以考虑的。

也是出于对全球化和中国企业发展的关注，使他义无反顾地担当起“全国工商联并购公会”的名誉会长，推动中国企业稳健地走向国际。谈及入会的缘由和他在其中担当的角色，谦逊的他说自己是让被誉为“中国并购之父”的王巍先生给拖进去的。王巍先生创业之初比较困难，需要各方支持，也向他介绍了并购的重要性。当时，他也正在研究“经济全球化”问题。上世纪八十年代跨国企业大并购，使他提出了“全球公司”的新概念，认为“全球公司”的诞生是经济全球化的根本标志，是不可抗拒的历史潮流。两人一拍即合。

最先成立的“全球并购研究中心”，由刘吉教授担任理事会主席，著名经济学家余永定任主任，王巍任秘书长。中心的研究，尤其是社会活动越搞越火，吸引了越来越多的专业人士特别是企业界人士的参加，随后便成立了并购协会，最后是全国工商联并购公会的成立，刘吉教授任“名誉会长”。他再次谦逊地说道，其时他的工作和研究重心已经转移，王巍和其他同志“尊重历史，给了我‘名誉会长’的荣誉”，并说在并购活动中，自己学习了许多知识和道理。

现在，并购公会在国内外都产生了巨大的影响。在对于并购的研究中，刘吉教授等人又提出了并购对于国家经济安全的影响问题，尤其在目前外国公司在中国大张旗鼓进行并购的形势下，更应提醒企业及国家重视这一问题，受到了中央的重视。

认真、创新、追求卓越

2000年刘吉教授出任中欧国际工商学院执行院长。他从科学走



A 2006年7月13日，西班牙王储费利佩携王储妃到访中欧。

从左至右：中欧院长朱晓明教授、费利佩王储、王储妃、刘吉夫人缪彤珠、刘吉教授、中欧执行院长雷诺教授

B 2003年10月，与吴敬琏教授在滑铁卢遗址

C 刘吉院长为来访嘉宾作学院介绍

到科学学，又从领导学走到领导，现在又走向了教育岗位。这其中最出名的莫过于他所发明的“三商”理论：智商、情商、胆商。企业家必须“三商”俱高，商学院教育不仅传授商务知识，归根到底是开发学生的“三商”。此外，还有他时常提及的西点军校的例子。但谈到中欧建设中的作为时，他首先提到的却是中欧的文化建设。

他说：“学校文化或校风是一种无形的‘软实力’，人员、课程和管理制度等都可以也必须不断改变与进步，但文化是一个持久的基础的东西，建设好了，学校的发展是无限量的。”正是基于对学校文化的重视，以及考虑到学校文化所能发挥的重大作用，他首先提出了中欧校训——“认真、创新、追求卓越”。新生入学的第一天就被告知中欧的校训，这六个字亦成为中欧人谨记在心的座右铭和不断努力、追求卓越的推动力。

但他对于这六个字的解释却尤显简朴。他说：“认真，似乎谈不上什么高雅跳眼和前卫，但是我认为这是最重要的，无论对一个人、一个企业、一个学校，这都是成功的起点。不认真，任何事都做不成，做不好。”

对于创新，他认为“创新是民族进步的灵魂，现代企业的核心竞争力”，所以是不言而喻的。“中欧要办好，要培养出21世纪具有国际竞争力的企业家，必须树立创新精神。”

他说“追求卓越”是一个时尚而又跳眼的词，但这决不是确立一个完美的愿景而已，那样容易华而不实。这四个字的意义是“求实地要求：‘不论我们做得多好，我们都要问一问能不能做得更好’。”这

一问，是实实在在的鞭策和推动，有了这一问，中欧和中欧人实现了年年的进步，不断地逼近着卓越的境界。

中欧是一所管理学院，传授的是管理知识和技能，但刘吉教授以为这并不是完整的，中欧的学校文化中要包含人文的精神、哲学思考的砥砺、丰富的学识和宽广的眼界。他说：“一个21世纪的企业家和高级管理人才没有‘相当的’人文修养，就会沦为庸俗的‘赚钱机器’！”在他的提倡和支持下，中欧的文化讲座开讲了，持续多年，初见成效，这才有了本文开头的那一幕。文化界的名流大师们纷至沓来，王蒙、余秋雨、辛丽丽、王小慧、敬一丹、尚长荣……文学、舞蹈、音乐、戏剧、哲学……在这个传授经营之道的校园里，回荡着大师们灵性的声响，飘荡着文化的气息，鼓荡着对于文化的深入追求。人文讲座场场爆满，从一个侧面表明了企业界的精英们对于文化素养的渴求。

刘吉教授从来都讲求兼容并蓄，融会贯通。他十分赞赏西点军校的某些教学方法。一篇《谁是美国最好的商学院》引发了他的思考，他原本自然而然地以为应是哈佛、沃顿等商学院。出乎意料的是，该文认为最好的商学院是西点军校。其根本原因在于“商学院教的是领导课程，而西点军校培养的是领导的方式。”所谓领导的方式，刘吉教授认为包括了从思维方式到生活习惯的全方位文化，从此他开始宣传西点军校的经验，他认为国内的管理教育不仅应重视先进的课堂教育，还要不断加强像西点军校那样的“行动教育”。

中欧正是一所重视“授人以渔”

的学校，刘吉教授常向同学和校友询问在中欧学习的主要收获，而回答几乎都是思维方式和经营理念的转变。

说到他著名的“三商”理念，他把学生比作种子，“选种”的标准就是“三商”具备。中欧率先提出胆商，不仅要考察学生的智商、情商，还应当看他是否具有敢于拼搏的胆量、抓住商机的胆识、顶住逆境的胆魄。商学院要解决的是：如何培养学生的创新能力、应变能力和公关能力。

追求卓越的刘吉教授虽然现已卸下领导重任，却依然心系学院、心系教育，他心中的这副担子并没有因之而减轻多少。对于中国MBA教育的快速发展，他感到欣喜和兴奋，因为“这是中国经济发展的历史要求”。他也担忧发展快了，难免泥沙俱下、良莠不齐，所以他提议要加强管理，而加强的中心则是提高教学质量。

中欧以短短10年时间成长为亚洲第一的商学院，在其后5年的发展中，刘吉教授功不可没，正是在他“追求卓越”的理念下，以及他和中欧其他领导的努力下，这所刚开办时连学位都未能获得教育部颁文认可的学校，才能在如此短暂的时间内崛起为国际一流的商学院。

展望未来MBA教育的发展，刘吉教授提出在21世纪有三个方向值得特别关注。一是适应经济全球化潮流，满足“全球企业”的人力资源要求，例如加强信息管理教育、多元文化教育；二是适应“科业革命”大趋势，满足“科业社会”的企业（“科研型企业”）要求，例如加强自然科学、社会科学和人文科学素质教育，商务教育与具体科技专业相结合等等；三是学习西点

军校经验，加强“行动教育”，培养和提高企业家素质及实践能力，付诸“有效的行动”才是真正重要的。

活力常在

站在刘吉教授面前，始终无法将他与他的实际年龄联系在一起，他腰杆挺拔、身板硬朗，思维敏捷，雷厉风行，这份精力恐怕一般的年轻人也难以企及。

时光回到两年前，2004年11月11日，中欧建校十周年庆祝晚会上。刘吉教授和夫人缪彤珠对唱一曲《康定情歌》，刘吉教授声音嘹亮，缪彤珠女士歌喉妙丽。整个音乐厅为之沸腾，掌声不绝。在中欧，大家领略过刘吉教授谈话时的出口成章，演讲时的热情高昂，行文间的睿智勃发，但没想到他的歌还能唱得这么好，他还有这么感性的一面。令人不得不慨叹他的精力和活力。

他爽朗幽默，善于交谈，尤其乐于和年轻人交流、交朋友。他说：“老年人在一起总是喜欢回忆过去，甚至像鲁迅笔下的九斤老太太那样发出感叹‘一代不如一代，现在的年轻人……’如何如何。结果，越回忆越脱离时代脱离实际。而和年轻人在一起，总是要目光向前，充满着色彩的幻想，‘将来怎样怎样’”。和年轻人一起，总是感受到朝气蓬勃、热血沸腾，“想起自己年轻时那些激情燃烧的岁月”。这便是刘吉教授永葆青春的秘诀。

作为过来人，他对年轻人有的是宽容和爱护，“我们也是年轻人过来的嘛。那就把自己的经验，包括犯的错误告诉他们。”无怪乎，年轻人也那么喜欢他。他说“一句

话，是年轻朋友给我无穷无尽的活力”，而这也正是他在人生最后一站选择从事教育，决定到中欧国际工商学院工作的基本原因。

他生性开朗豁达，兴趣广泛、经历丰富、广交朋友，因此，现实世界中总是不断有令他激动和振奋的人与事，使他“不得不卷入其中，表现出这样或那样的活力。有时，我真不想惹事，也感到疲惫，但真是躲也躲不开，只得快乐地去应对。”所以，他给自己的书房取名“五乐斋”：助人为乐、知足常乐、苦中作乐、自得其乐、百事可乐。所以，他爱好收藏各种弥勒佛的雕像：“大肚能容，容世间难容之事；慈颜常笑，笑天下可笑之人。”

笔者手记

采访那天，走进刘吉教授办公室，他正忙着在PDA上处理事务。他抬头笑笑，说了声“不好意思”，让我在旁边坐着等一会。他的秘书进来，短短几分钟他便交待处理完了几件事情，又是某个会议邀请他去参加，他说总是不忍推托，能去就去。

他坐下，言谈随意而亲切，看了看我的采访提纲，他说现在事情太多，没法把思想转过来好好回答。于是便建议把提纲留下，他有空了把答案写下来。跟他约好最后的期限，他说没问题。

其后，我便在校园内看他不停地忙碌，一会参加这个会议，一会儿又是那个活动，担心他没时间完成。然而他如期把回答给了我，竟是厚厚的16页手写稿！回答得一丝不苟，文笔简练而漂亮，以至于我在写这篇文章时常常是大篇地直接引用他的话，给我的文章增色不少。可惜限于篇幅体例，我无法

一一引用，特别是那些过于学术性的论述。

平时看到他只觉得他精神总是那么好，面容特别慈祥，在会上则时常见到他慷慨激昂，轮到写他的故事了，才真正发现他的深度和厚度。短短几千字又如何能够真正将刘吉教授那丰富的人生、开阔的胸怀、精深的思想写得完整写得透彻呢？我们所能做的，只是饮一瓢水，而略知江海之味。

然而，他其实并非真有着无穷的精力。前年他在接待外宾时心脏病突然发作，不得不住院，他的老伴在病榻旁对他说“刘吉，你记住中华人民共和国没有你照样发展，一样进步，可我们家不能没有你！”这段话让刘吉教授感动得热泪盈眶。对于工作的投入、对于中国经济发展及其他种种问题的关注、对于他人的关心，使他能给予家庭的时间微乎其微。然而，病一好，“警钟长鸣”就失效了，很快他就变回了老样子。

是一种责任感和使命感让他不能停息，总觉得时间不够，总想再多做些事情。那么，让我们用《钢铁是怎样炼成的》一书中保尔·柯察金的那段名言来结束这篇文章吧，这段话是刘吉教授以及他那辈人年轻时经常诵读的，激励了一批又一批像他那样的人，也是他在回答中特意提到的：

人最宝贵的就是生命，生命于我们只有一次而已。一个人的生命是应该这样度过的：他不因碌碌无为而羞耻，也不因虚度年华而悔恨。这样，在他临死的时候就可以无愧地说：我已把自己毕生的精力都献给了世界上最壮丽的事业——为人类解放和共产主义所作的斗争。TheLINK

将钱花在刀刃上

——企业品牌推力新发现

文 / Lars Ohnemus 言培文 (Per V. Jenster)

拥有平衡的企业品牌推力 (corporate brand thrust) 的公司平均能为其股东多带来高达三个百分点的收益。并且，品牌推力和财务回报之间的关系可用一条由五个不同战略阶段构成的非线性 W 曲线来描述。



强大的品牌通常被认为是创造股东财富的有效途径，但是如何实现品牌的衡量和控制呢？Lars Ohnemus 和言培文两位教授在对 11 个不同行业内的 2158 家欧美上市公司作了广泛调查后，发现拥有平衡的企业品牌推力（corporate brand thrust）的公司平均能为其股东多带来高达三个百分点的收益。并且，品牌推力和财务回报之间的关系可用一条由五个不同战略阶段构成的非线性 W 曲线来描述。

股东能否相信品牌方面的管理决策能够带来更优的财务绩效，或者这只是一个烟幕弹而已？在过去 20 年中，品牌支出变得日益巨大，目前公司在品牌建设方面的支出平均约占其收入的 3%-5%。此外，据估计，如今一个新品牌进入市场的成本超过了 1 亿美元，而预计 50% 的新品牌将面临失败。然而，另一方面，一个定位清晰的强大品牌将有效地阻碍竞争者进入市场，吸引更多顾客，并增强定价及渠道议价的能力。品牌投资存在巨大的风险，然而其潜在回报亦十分诱人，因此，需要深刻理解品牌现象，并认识到投入巨大的企业及社会资源在顾客和投资者心中长期维护品牌形象的必要性。

我们将品牌推力定义为：企业用以开发、建设和维护其品牌价值及品牌信号的所有财务资源，包括在某一特定时期内针对其顾客的营销活动、产品或服务的情感特色，以及展示和分销其产品服务捆绑的综合努力。

在引入品牌资源的观点并运用品牌推力这一概念后，我们自然会提出一个与品牌建设经济意义相关的有意思的问题：“公司为建立和维护其品牌的最优价值所耗费资源是否恰到好处？这一指标能否

以其财务结果来衡量？”解答这一问题，无论对财务绩效，还是对新品牌战略开发、建设共同品牌（几个品牌关联使用）的提议及未来的投资计划，都具有重要影响。Kerin 和 Sethuraman 在 1998 年曾经提出，加强品牌建设似乎能够带来更高的市价净值比，但是需要注意的是，企业层面的品牌价值增长并不一定能够带来股东价值的等量增长。

品牌建设对于财务绩效的影响及假设

这一研究的最初假设是品牌建设和财务绩效之间的关系呈现一条倒 U 形的曲线，即假设任何公司都存在着一个品牌支出或活动的最优点。如果超过这个最优点，就会面临收益递减，从而使价值缩水。Kerin 和 Sethuraman 1998 年的发现证明了这一点，并起到了抛砖引玉的作用。随后便有人对最初的假设做了修改，还有人另增了如下三项假设。

假设一：品牌建设强度越大，财务绩效越好。

该假设假定：品牌建设减少了由于顾客和公司之间的信息不对称而造成的低效，因此带来更高的市场透明度。该预言假定：更强的品牌建设将带来更多的相关顾客信息、更频繁的产品试用、更多样的重复购买模式、更强的顾客认知度，并最终转化为更佳的财务绩效。

因此，某一特定品牌的管理层应建立一项能使公司通过参照、进而获知与其主要竞争者相比其品牌投入是否过多或不足的行业既定标准。如果剔除其他所有主要变量，那么在一定时期内，品牌建设最持久、强度最大的公司应该获得该行

业内的主导地位。

假设二：在品牌建设支出处于高水平时，增加的支出会降低财务绩效。

这一预言符合边际收益递减律。公司扩大品牌建设活动的目的是获得更高的收益，但是顾客对于那些多增的品牌建设活动并不在意，甚至可能产生反感（过度品牌建设）。这将最终导致财务绩效下降。

假设三：品牌建设对财务绩效没有影响。

该假设假定：公司管理层及其竞争者都会做出合理的品牌建设决策，并都在一个完美的市场环境中运作。

品牌建设活动的任何主要增长或减少都会被竞争者的活动所抵消。因此，从根本上说，品牌建设可能会带来短期的竞争力提高和财务增长，但长期来看，其效果都将被抵消。

品牌建设和财务绩效之间的相关性

我们最初的研究发现，品牌建设支出占其收入 5%-10% 或 20%-30% 的一些活跃于金融界的公司能够获得最高的资产回报率，而支出在 0-5%，10%-20% 或超过 30% 的都会造成绩效下降。一个有意思的发现是，战略品牌定位恰当的公司，在相同区间内会比业内其他公司获得高出最多可达 3% 的回报。（调整判定系数 R^2 虽然低于第一组，但仍然达到了 0.6。）由此，在财务绩效和品牌建设之间可以观察到一个 W 形态的函数曲线。

对于我们所观察到的曲线形态，可能存在着何种关系，又该作

何解释呢？在进行了广泛的讨论和文献研究之后，围绕着W形态的曲线和企业品牌推力，我们做出了五种基本假设，简言之，笔者认为存在着下面五个可被观察的关键阶段，即（a）品牌追求；（b）品牌专注；（c）品牌陷阱；（d）品牌天堂；（e）过度品牌建设。见下图。

上占有主导地位，并拥有持续的竞争优势。

3. 品牌陷阱：公司的战略定位再次变弱，通常是由于缺乏集中度，并受困于品牌建设陷阱。由于公司正在扩张，并进入很多新的市场或细分市场，结果导致品牌支出接近收入的10%-20%。高投入和

获得一个以绩效和时间驱动的品牌建设参照模式。品牌推力概念可被视为朝此方向迈进的第一步。从其他研究中得到的数据同样肯定了一家公司的投入数个或更多行业将会降低其财务绩效。

品牌推力的管理启示

我们的研究表明，对于大多数企业，财务绩效和品牌建设之间不但存在着相关性，而且这种相关性完全能被建立起来。至少，该相关性是一种包含五个不同阶段的非线性函数。另一个对于管理层和股东的重要结论是，尽管品牌建设和财务绩效之间可以是一种正相关关系，但在现实中，仍可导致价值缩水。这就提示我们，对于一家公司的品牌定位必须经常加以密切关注，并从战略角度加以管理。成功进行品牌建设需要由跨部门（市场、财务和销售）的团队分析所有相关的内部和外部因素，并最终汇报给公司高层。从理论上来说，运用本文中的公司品牌推力概念即可做到这一点。

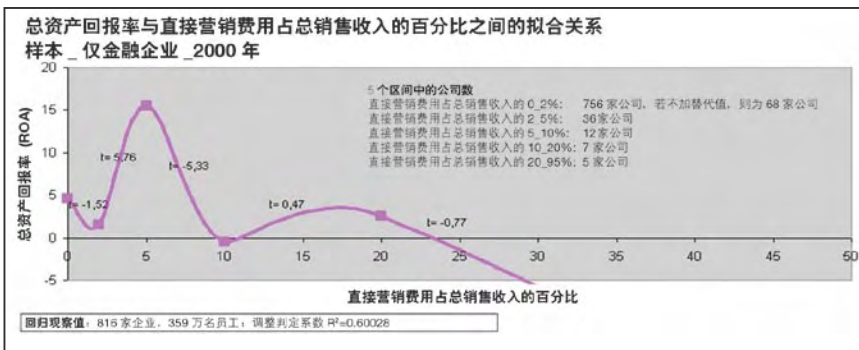
由此得出的结果最终应呈报给公司的董事会，并由董事会评估，而不应该像很多公司那样由市场部来做判断。最后，在很多情况下最关键的是，每家公司都必须清楚自己及其竞争对手的战略品牌定位，明确自己当下所处的境况，并采取相应的行动。**TheLINK**

翻译：吴冯淑 校对：杜谦

Lars Ohnemus 曾在多家跨国公司担任高级职位，目前是哥本哈根商学院和Baltic管理学院的访问教授。

言培文为中欧国际工商学院管理学教授。

本文发表于《International Studies of Management and Organization》，2006年10月。本刊编辑节选翻译。



每一个阶段及其财务影响可解释如下：

1. 品牌追求阶段：公司在品牌建设活动方面投入相当少，在大多数情况下只有少数（甚至没有）国外子公司。

管理层拥有被不清晰的品牌建设追求所驱动的不明确的品牌战略，由于投入过于有限（0-5%），因此所获回报低于平均值。因此，没有影响可被衡量，最终导致对财务的负面影响。并且，公司很难通过品牌建设受益于规模经济，其原因是，相关投资过于昂贵，以至难以取得可接受的回报。该阶段特点是战略定位薄弱，难以长期持续。

2. 品牌专注阶段：公司开始专注于品牌建设，并为新的活动投入大量资源（5%-10%）。销售提高，公司在市场上开始占有重要的份额。其结果是财务绩效大幅提高，并创造价值。通常，公司将在市场

弱战略定位导致财务绩效下滑。

4. 品牌天堂阶段：随着公司在不同的市场及细分市场中的品牌活动获得了规模经济效应，公司将在品牌活动中获得国际协同效应（如在许多美国跨国公司中所观察到的那样）。公司拥有更强的品牌定位，其回报再次增长（这一点在Buzzel和Gale1987年的研究中得到了确认“.....在稳定的市场中，市场主导者的投资回报率比小企业平均高出25个百分点”）。

5. 过度品牌建设阶段：一旦公司发展达到一定的国际性规模，就会开始扩展到各种不同的新活动，从而增加额外的品牌支出，并最终降低财务绩效。

公司的品牌定位无论如何不应一成不变。一些公司长期保持现状，但是在我们的研究中也有一些公司上升或下滑。因此，绝对重要的是，应该从一个动态的角度对品牌建设进行分析，学者和管理实践者应该

工资保密的问题

文 / 肖知兴

**工资需要保密吗？中国企业
能建立起来工资保密的文化吗？**

我做了一些关于高绩效人力资源制度方面的研究，在所有的高绩效人力资源政策中，雇主和员工都一致认为信息分享是高绩效组织最重要的特征。为了强调信息分享，西方所以有账务公开管理（open book management），四处走走管理



(management by walking around)、开门政策 (open door policy), 强调的都是公司的普通员工分享公司管理大政的信息的权利。开门政策的实行者是著名的 HP 公司, 据说是所有的经理办公室都没有门。不知道经过卡莉·菲奥莉娜折腾过一遍的 HP 是不是还保留了该项传统。

信息分享本身并没有限定所分享信息的内容。从管理层流向员工的公司管理大政信息是关键信息, 员工们拥有的各种关于客户的需求、关于市场的变动、业务流程中存在的种种问题的各种信息又何尝不是关键信息? 最了解客户需求的, 负责倾听客户抱怨的人员往往是组织中最底层、最卑微的人员, 多少艘泰坦尼克号的沉没不就是因为关于外界变化的信息无法在组织内部畅通地流动而造成的? 然而, 如果管理者认为员工无权了解公司管理大政的信息, 员工自然也会相应地认为没有必要向这样的管理者传递对公司生死攸关的关键客户信息。一片欢呼声中, 泰坦尼克号走向死亡。

正式渠道不畅通的结果是组织内各种非正式的信息渠道大行其道。各种各样的内部消息、小道消息、内幕、传言层出不穷。这些非正式信息渠道对事实的夸张和歪曲带来的负面影响是一方面, 更严重的是与这些小道消息密切联系的各种非正式的利益集团、小圈子、小集团的形成, 像寄生藤一样开始缠绕在公司的正式组织框架上, 把养分一点点地吸走, 直到最终大树轰然倒下为止。

与强调信息分享的高投入文化相对比的是, 西方普遍实行的工资保密制度。虽然有一些激进主义者主张个人收入的信息也应该进入信

息分享的范围, 从而促进公司薪酬体系的质量提高, 推进公司的信任和合作文化的建设, 但大多数公司却认为还是保守一点好: 公司的薪酬体系未见得有多么经得起显微镜下的分析, 更何况大多数人的自我评价与他人、公司对他们的评价都有相当的差距, 与其公开收入信息, 惹起因为这些差距而产生的各种烦恼, 还不如保密妥当。当然, 这种保密政策能得到贯彻, 也与西方国家普遍把个人收入视为私人信息、属于私人权利范畴, 雇主甚至有义务实行保密有关。

有意思的是, 传统的中国公司的文化在这方面却恰恰呈现相反的风气。员工对公司的战略、发展方向、组织结构的调整、关键职位的任免的有关情况全部不甚了了, 却唯独对所有同事的收入了解得一清二楚。例如, 笔者在一家国营公司上班的时候, 工资单本来就不是保密的, 每个月的工资都是一人一个信袋, 信袋上写好人名和钱数, 由秘书一一分发给各人。其实, 那时干部阶层的大部分收入项目都没有货币化, 至少没有工资化。这些项目包括所分配的房子 (包括套数、地段、大小、朝向等)、用车标准、招待费报销的标准、国际出差的小费、补贴等等, 更不用说回扣、代理费、好处费等灰色收入了。当然, 这种因为见不得人的需要的保密与出于管理目的而需要的保密还是完全不同的概念。

一位企业家朋友曾抱怨中国人也许永远建立不起来工资保密的文化。联想公司在向西方公司学习方面一直是国内企业中做得最好的公司之一, 也把收入保密列为“天条”。中国很多事情都是做样子, 写在手册上的所谓天条和实际运行中的潜

规则差得不知道有多远。以我自己的亲身经历来看, 联想公司在这方面贯彻落实得是非常不错的。我从国外回来做研究, 在联想公司碰到一个老同学, 约好下班一起吃顿饭。酒过三巡, 我问他收入情况, 他笑一笑, 硬是不肯对我说! 我一方面觉得有点丢面子, 另一方面也为联想公司的管理水平感到高兴。

当然, 如果工资保密成了管理层掩盖自己无能的工具, 也迟早要出漏子。某著名国际银行人事部的一位要员因为内部矛盾而决定离开该银行, 走之前把工资数据公开了。当时就有几位重要的管理岗位的要人因为觉得不公平, 愤而离职, 成为当时业界的一场大风波。当然, 工资保密的原则对于最高管理层, 尤其是上市公司的最高管理层是不适用的: 他们管理着成千上万人的财产, 为成千上万人的工作负责, 他们的工作已经不属于私人范畴而属于公共范畴了, 所以, 公众对于他们的薪水必须拥有知情权。

行文至此, 正是联想公司因为公布了杨元庆去年挣 2175 万港元的高薪而在媒体闹得沸沸扬扬的时候。杨元庆坦言: “我觉得我以及联想其他高管都对得起这样的年薪……联想过去的薪酬存在两大差距, 一是与国际上同等规模的公司相比有很大的差距, 二是联想国际与联想中国的高管相比有很大差距。让联想高管在这两种差距上做类似的工作是不可能的。”元庆在媒体面前一向不太善于言辞, 但这段话说得还算是入情入理吧。TheLINK

本文作者为中欧国际工商学院管理学助理教授

文章转载自《IT 经理世界》

一个夕阳产业的重生

美国必能宝公司 CEO 迈克尔·克里特里专访



创新无处不在，即使是在数字化时代里日益受着威胁的传统邮政业。将公司转型的设想变成现实，CEO 迈克尔·克里特里大刀阔斧，重整业已饱和的市场，开辟新的生路和财路，而这一举措的背后是一个价值 2500 亿美元的巨大市场。

作为一家在 130 多个国家运营、拥有 33000 多名员工和 200 万家客户、收入超过 40 亿美元、并持有 3500 项有效专利的公司的领导者，美国必能宝公司 (Pitney Bowes) 董事长兼 CEO 迈克尔·克里特里 (Michael Critelli) 可谓冷静的化身。但是，克里特里也面临着——一项 CEO 们的常见挑战：如何在竞争极为激烈的数字化时代，将一家处于冷门行业且又鲜为人知的大型企业转变成市场领先者。

克里特里在重整公司中表现出来的缜密思维和微妙的激励型领导风格正赢得越来越多的媒体关注和喝彩。克里特里 1979 年加入必能宝公司，1996 年成为该公司的 CEO。成立于 1920 年的必能宝公司在邮件和文件管理领域成功地创造了一个低调但却赢利的利基市场。

克里特里式的转型既剧烈又有序，并且正在发挥作用。剥离公司的办公业务系统成立新公司、一系列的收购及公司的首次整合营销活动令企业界刮目相看。

在本文中，迈克尔·克里特里接受了斯图亚特·克雷纳的采访，谈论了有关 CEO 的工作以及怎样将转型变为现实的问题。

您的企业处于一个比较冷门的行业，又处在一个成熟的市场。这会使企业面临什么样的挑战？

对于我们处于成熟市场这一点我有不同看法。我们曾经处于一个成熟的市场，如果我们没有重整市场，这仍将是对这一市场特征的真实写照。我们所处的通信市场，包括邮件和文件管理，是极大的市场。

我们认为公司有能力和涉足的那部分市场将达到大约 2500 亿美元，并且不断有政策、技术和竞争等因素所导致的巨大变化。只要有巨大的变化，就有增长的机会。客户们需要获得帮助来应对这些变化。

您以强调组织中价值观的作用而出名。多数大公司都有自己一系列的价值观。这些价值观现在仍有意义和可行吗？或者不过是另一种形式的公关？

某些价值观对于我们的品牌及在市场中的成功极为关键。我们品牌的一个特征是非常重视可信和可靠。我们在全球处理 150 多亿（很可能接近 200 亿）美元客户的钱。我们甚至在美国还有一家银行。所以，诚实、可信和可靠不仅有助于获得商业成功，也是我们价值主张的关键。

第二个让我们受益的品牌特征是尊重员工的意见。我们一直努力创造一个良好的工作环境，以使不同性别、种族、年龄、观点的员工都能获得成功，并能向公司高层直抒己见。

第三个品牌特征是在赚钱之上的使命感。人应该相信做好事才能做得好。我认为员工应该对自己的工作质量和工作所承载的使命感到自豪。在对社区的回馈方面，我们公司也很有名。我们的社区活动是公司品牌的一部分。

您强调研发和创新，但是这些通常都是和硅谷及高科技联系在一起的。

发明创造可以有不同的方式，

可以发明新的实物，也可以创造新的市场，或者是以创新的方式协同多种技术，从而以全新的方式方法开展活动。

所以，我们的创新来自于研究问题、发现机会，而不是一味沉醉于技术本身。说到硅谷，那里很多人发明的是工具，而不是应用。我们是一个特殊市场中的应用发明者。

在您的 CEO 任期内，您能持续发挥多长时间的作用？

对于我们这样规模的公司来说，10 到 13 年最好。如果我掌管 GE，那么 20 年也许是最好的。你需要留住有活力的接班人。一个人在 CEO 职位呆上 20 年的风险在于，比你稍微年轻一些，希望有机会接班的人才可能会离开。如果他们在公司里有一个合适的任期，我会一直让他们参与我的工作，在我身后建设一支更强的团队。通过有序的过程交接班，而不要等到董事会要求你离开的那天才交班，这会非常有益。因为当过了一定期限后，你会自以为不可替代，所以最好还是当你处在顶峰，仍有活力的时候急流勇退。

一位朋友告诉我，在刚接手的三年中，你基本上只是适应新的水土。在接下来的五六年里，你是个变革者，在公司实施自己的愿景和计划。在最后四年里，你则将精力放在接班人培养计划上，确保下一代所需要的优秀人才。我的经历正是如此。2001 年至 05 或 06 年期间，正是我作为变革者的阶段。与之有所重叠的是，我现在已经开始积极



地培养接班人了。

您是如何建立人才库的？

在任何接班过程中最重要的是知道五到十年后，世界将会发生什么样的变化。第二重要的是，知道那个世界将需要什么样的技能和能力。在此基础上，运用多种工具和技术培养接班人，使其就绪，并检验其能否具备那些技能和能力。

显然，对于公司高管来说，应

该接触其直属工作范围外的其他领域，这是极为重要的，他们需要外部经验来开发技能和能力。必能宝已经对高层管理人员的职责做了改动，赋予他们更宽的工作范围，同时只要有可能，我就和他们一起工作，提供指导和建议。我们为他们提供 360 度反馈，并辅以指导。我们和董事会保持着频繁的联系。和我当初当选的过程不同，现在的董事们更多地参与遴选过程，他们希

望极早了解候选人。我们建立了多种机制，便于下一代高管和董事会有效沟通。我还与董事会一起合作，对我和我的下属进行评估。

您认为作为一名 CEO，您具备哪些主要能力？

我是一个变革者。我不知道自己为什么是这样的，不过我一直是一个喜欢用不同的方式解决问题的人。我时常问自己，为什么

不这样呢？

我的窍门是换一种眼光看世界，然后我会坚持不懈，直到使那个世界成为现实。我刚出道时是一名出庭律师，那时候我做了各式各样的案子。我必须快速地学习复杂的事物，并掌握专家告诉我的东西。但我学会了不受这些专家们的吓唬。我告诉他们如果要我理解他们所说的，他们得用简洁的语言。如果我不能够理解他们，也许就是他们的思路不够清晰。作为一名出庭律师，我只有有限的时间获得那些耐心有限的法官的注意。他们总是让我们尽快地辩护了事。我学会了怎样做，我也学会了要求别人清晰地思考问题和简洁地解释事物。

我从事经营的另一个特点是使用一种经济学的而不是财务的思考方式。我懂财务，但是很多人把财务利润和经济收益混为一谈。我总是更多地考虑经济上的意义。

还有另外两种品质对我很有帮助。其一是我对时间和速度的价值有很好的理解。律师是按时收费的，做过这一行后，我本能地会把时间转换成金钱，并作出经济的决策，因为我会考虑时间的货币价值。

另一个特点是我是一个结果导向的人，不是那种担心哪项预算或哪个成本中心会受到影响的人。汤姆·彼得斯（Tom Peters）说起过一种专业服务思维，也就是你组织一支队伍，完成任务，然后继续前进，他是用电影业作为例子的。我也总是这样想的。有些人喜欢自己在组织中的位置一成不变，也不喜欢改变组织的现有架构。

您是如何分配自己的时间的？

我大约有 5% 的时间花在董事会和公司治理方面。25%-30% 的

时间用于会议——和下属们的单独谈话、员工会议及其他一对多的会议。每年我大概会有 150 个会议是和公司上下的员工（非直接下属）一起开的。我喜欢获得直接信息。我另外花费 5%-10% 的时间和邮政官员、政界人士和其他政策制定者会面。然后，每年我可能还有几天和股东、分析师、排名机构谈话——大约每年 5 天。余下的时间里，我参加各种各样的外部活动，这些活动多多少少和工作有关。

您如何评估自己作为 CEO 的个人绩效？

有些事情我希望能在自己为必能宝工作的日子里完成。但我个人对于成功的评估标准也许是：自己是否重整了公司的文化和方向。可从几方面着手评估这一点。其一是我是否调动了公司的全力，打造了一个惟一并且一致的品牌。当我接手必能宝时，这是一个相当分散的公司，大家并不齐心协力。所以我衡量成功的第一项标准是：整个公司是否步调一致。

第二项衡量标准是，我们是否有信心和能力塑造我们所处的世界，而不是反对它。作为人，我受着安全感的驱动。但是在这个世界上惟一能够让你安全的方法是，当制定游戏规则时你有发言权。如果你能制定规则，你就会安全得多。逃避冲突并不能让你获得安全。

第三项衡量标准是，我能否使必能宝成为一家全球性的公司。今天必能宝进入了许多市场，很多是非英语市场，这让我感到很兴奋。我希望我们在处理全球业务时充满信心，游刃有余。

第四项标准是，我们能否提供有效的解决方案，以客户为导向，

而不是简单地提供工具并自以为客户清楚怎样使用这些工具。

显然还有一些其他标准。每一位领导者都应该使公司获得比他/她就任时更好的财务收益。此外还应该拥有人才优势。

所有这些的背后是价值观。我们一直是一家让员工感到骄傲的企业。显然，我希望确保这点没有改变。在这一方面，我不是一个变革者。我希望保持我们因之著称的传统和价值观。

你不能是一个独裁者，或者走向另一个极端，所有人的话都听。你必须平衡股东间的关系，并做出独立的判断。人们把你推到这个职位上，来代表组织的共同意愿而不是让你追逐每一样时髦的东西。

人们常常哀叹商业领袖的缺失。这话说得公平吗？

某种程度吧。不过实际上有很多高素质的领导者，只是大家没有意识到。但是对于领导者能力的期望往往非常不现实。

政界人士和政策制定者不顾商业领导者已经肩负的任务，不断地给他们强加越来越多的责任。我已经做了多年的 CEO，我有能力接受新的法律法规增加的东西。但是我觉得我们正在渐渐导致一种局面，它使商业领导者无法平衡他们必须担负的所有各不相同的责任。TheLINK

翻译：吴冯淑 校对：杜谦

本栏目文章由 EFMD (www.efmd.org) 和 Suntop Media (www.suntopmedia.com) 特别提供。



把啤酒 卖到大西部去

文 / 杰斯伯·迈德森 (Jesper B. Madsen)

90年代初，三得利在大众啤酒市场的突然崛起，令世界啤酒业巨头嘉士伯措手不及，兵败上海。10年之后，嘉士伯重整而来，将战略转移到了大西部。看似不可思议的转换，却演出了一场成功而精彩的反击战。

高端坠落

嘉士伯在中国的历史可谓悠久，我的办公室里就挂着一幅1902年嘉士伯在中国的广告宣传画。

1978年改革开放之后，嘉士伯重新来到中国。80年代中国的商业氛围不是很浓，商业环境也很复杂，只有在五星级酒店里才能喝到进口的嘉士伯啤酒。90年代初，中国的人均啤酒消费还非常低，对于啤酒商来说，这无疑意味着巨大的市场潜力。不过，那时的嘉士伯在中国比较“谨小慎微”，于是嘉士伯走了一条“捷径”，和中国当地的优秀企业合作，特许生产，让本地企业生产、销售、推广嘉士伯的产品，嘉士伯则提供技术、知识、品牌等。这一合作建立于1991年，运营十分良好。而此时，嘉士伯也更加清楚地认识到了中国啤酒市场有利的发展势态，感受到了中国经济的蓬勃发展度，嘉士伯的胃口



变大了。

3年后，嘉士伯和总部位于香港的太古公司成立合资企业，太古公司对中国大陆的经营十分熟悉。新公司走的第一步就是并购广东惠州的特许生产商，此时，可以说，嘉士伯全面掌握了公司在中国的命运。

嘉士伯的生意继续发展，我们希望占领更多的市场。上海无疑是个最吸引人的市场。虽然当时中国的啤酒消费量还很低，但是我们认为中国强劲的经济发展预示着高端啤酒需求的快速增长。那时，大众啤酒品牌力波在上海最为强势，不过还没有占据主导地位。公司对上海和整个中国的啤酒市场做了分析，前景看上去十分诱人。于是我们决定投入大量资金，进口昂贵的生产设备，建立酒厂，虽然会有一

定的风险，但我们认为是值得的。

但我们失策了。正当嘉士伯满怀信心，筹建酒厂时，来自日本的三得利品牌异军突起，以精美的包装、优良的质量、相对低廉的价格和精心策划的市场营销，横扫其他品牌，迅速占领了大众啤酒市场。这给本来可能增长的高端啤酒市场带来了巨大的冲击，高端啤酒市场停滞了，嘉士伯在中国的第一项投资项目没有取得预期的成功。

除此之外，还有意料之外的事。当时上海的高端啤酒都使用大瓶罐装，大瓶装啤酒不仅利润比小瓶薄，制造商还得给经销商很多的折扣，因此获利甚微。虽然嘉士伯同时还推出了一个本地牌子，但是当时三得利太过强劲。最后，嘉士伯不得不将75%的股权卖给了青岛啤酒。我继续在公司担任总监，因为嘉士

伯还保留了25%的股权。青岛当时也面临困境，高端啤酒状况不佳。

事实上，整个中国的高端啤酒市场都没有得到预期的发展。本土啤酒的势力超过了我们的预计。90年代初期时，本土啤酒的质量还比较差，嘉士伯和其他品牌的高端啤酒虽然价格高，也很卖得动。我们认为，本土啤酒质量不高，消费者的品牌忠诚度也会比较低。但是，中国啤酒制造商们的模仿能力很强，很快，市场上就冒出了很多优质的本地品牌，而价格却只有高端品牌的1/3，1/4，甚至是1/5。

诱人的西部大“蛋糕”

嘉士伯吸取教训，2004年开始重整旗鼓，再次大力投资，并推出了新产品。在中国啤酒市场，不在大众啤酒市场中占领一席之地，



就不可能成为大玩家。经过大量的调研，我们发现西部是嘉士伯可以投资的理想之地。嘉士伯的新目标是成为西部领先的啤酒制造商，中国主要的啤酒集团和高端啤酒市场的领头羊。我们已经朝着这个方向靠近了。

为什么选择西部？首先是响应中国政府开发西部的战略。政府提倡意味着更多的政府支持。目前，中国的东西部购买力还存在差异，我们认为将有很多资金流入西部。西部人民很聪明，得到政府的有力支持后，将会迎头赶上。西部是个大有潜力的市场。第二个原因是，西部市场竞争不是那么激烈。如果我们在这个市场占有了 50% 的份额，竞争者想要进入市场得要壮大胆子才行。但竞争是必然的，而且将会加剧。

除此之外，现在西部的人均啤酒消费量还非常低。我们相信嘉士伯能够建立起省级甚至是区域级的主导地位。事实上，在中国的啤酒市场上，主导只是相对的，因为中国不是一个单一的啤酒市场，而是由很多分散的区域市场组成。

啤酒行业是个本土行业

在中国，各地消费者的消费习惯，啤酒的价格、牌子等等都不一样。各个省份的啤酒市场没有可比性。北京的啤酒消费量是人均 93 升，达到欧洲的消费标准，而在云南，人均只有 6 升。中国啤酒市场非常复杂。总的来说，沿海城市啤酒消费量高，这些地区居民的购买力强，同时受到更多的西方影响。而目前，北方的啤酒消费最高，占到了中国啤酒总消费的大约一半。

嘉士伯看重的还是中国市场啤酒的低消费量。作为世界高端啤酒

的主要生产商，嘉士伯同时看重高端啤酒市场的发展情况。在高端市场上，华南是最诱人的，占据了 40% 的消费量，其次是华东，15%，华北和西部都只有 6%，这和当地的购买力相匹配。中国的高端啤酒消费量和世界其他地区相比还相当低。目前，中国啤酒市场的主力军还是大众啤酒市场。

中国的十大主要啤酒制造商十分分散。最大的啤酒制造商只有 30% 的市场份额，因此我认为很难说中国目前有全国性的啤酒品牌，即使是颇有国际声誉的青岛啤酒也不能算。

那么在 10 年之内，中国的啤酒市场是否能够发展成美国那样，拥有全国性品牌？在美国，百威和 Miller 啤酒几乎一统天下。我的回答是，中国本土啤酒品牌会继续壮大。它们都是非常好的品牌，而且中国人也喜欢喝这些啤酒。尽管欧洲没有贸易壁垒，啤酒在各国之间可以通行无阻，啤酒市场仍然是个完全本土化的市场。所以，从根本上说，啤酒行业是个本土行业。中国市场看上去和欧洲市场并无太大差别。

向本土学习

如今，嘉士伯已经拥有中国最有名的六个啤酒品牌中的三个，凭借我们在欧洲的丰富经验，我们相信在和本土啤酒品牌的对垒中，嘉士伯能够保持优势。当然，我们也不会轻敌。雪花、青岛、燕京这些知名的本土品牌都在力争成为全国性品牌。我们会进一步拓展，但目前，我们对于嘉士伯的发展非常满意。

我们并购的本土公司的工作方式和我们不同。但是行事不同并不意味着错误，事实上可能更好。不

是所有的嘉士伯方式都能在中国行得通，从我们的本土合作伙伴和本土管理团队那里，我们学到了很多关于中国的知识。另一方面，他们也从我们这里学到了很多。这种知识的双向传递更为有力。当然，提高是永无止境的。

百威是嘉士伯最大的挑战。高端市场很小，竞争十分激烈。我们还不准备把嘉士伯品牌引入西部的品牌组合中，因为营销高端品牌和本土品牌是不同的。在公司把嘉士伯品牌并入本土运营前，我们要让本土的销售队伍更熟悉我们的工作方式。不过，在拉萨，我们已经把嘉士伯和我们的本土品牌组合在一起了，结果令人满意。

我们还发现，中国消费者还不太能够接受嘉士伯那样口味比较苦比较重的啤酒，他们比较喜欢类似百威的口味，这也是百威在中国获得成功的一个原因。所以，我们就推出了冰纯嘉士伯。同一品牌名称下面有两个不同牌子，怎样才能正确地定位，避免让消费者将两者混淆起来呢？这是个很大的挑战，也是为什么很多公司都不太愿意延伸品牌线的原因，因为他们害怕消费者会被稀释，对品牌感到困惑。我们的解决方法是给予两者完全不同的定位。嘉士伯比较严肃，口味纯正。而冰纯的瓶子比较小，主要面向追求时尚的年轻人，我们的广告也反映了这一点。有趣的是，自从推出冰纯以后，嘉士伯的销量也提高了，这倒是我们没有预料到的。TheLINK

翻译：吴冯淑

本文作者为嘉士伯高级副总裁

本文根据迈德森先生 10 月 23 日在中欧国际工商学院高层管理论坛上的演讲整理编译而成。

中国汽车产业的可持续发展之路

文 / 邵旭宁

历经十多年的快速发展，市场需求居高不下，然而国内汽车产业仍面临着困扰全球汽车产业的相同挑战：产能过剩加剧、价值链利润率低下，甚或趋于零。不仅如此，相比国外发达市场，中国汽车市场还必须接受更为严峻的环境与能源问题考验。

10月30日，中欧国际工商学院“第四届中国汽车产业高峰论坛”再次力邀二十多名全球著名汽车行业高管、政府官员和专家学者，与近三百名与会的业内人士共同探讨中国汽车产业的可持续发展之路。



中欧国际工商学院

2006第四届 中国汽车产业 高峰论坛

The CEIBS 4th Annual China
Automotive Industry Forum



汽车产业结构亟待调整

经过十多年的发展，如今中国的汽车工业已成为世界汽车产业的重要组成部分，也成为中国经济中不可缺失的支柱产业。中国汽车工程学会理事长张小虞在论坛上透露，今年上半年国内汽车产销增幅达28%，全年有望突破700万辆。他表示，虽然目前中国汽车工业已基本形成了汽车大国的产业格局，但由于目前面临着体制、资金、市场等因素的困扰，汽车工业还面临着产能过剩、自主创新能力弱和产业结构散、乱、差三大问题。

北京汽车工业控股有限责任公司董事长徐和谊先生为中国汽车产业的整合提出了三条建议：首先是打造具备先进的制造能力、一定的研发能力、较完善的配套能力和服务贸易体系的“核心企业”，并建立核心企业与跨国公司间新的联盟；其次是建立中方汽车集团之间的联盟，他认为中国汽车工业无论在主观还是在客观因素上，已经具备建立新的战略联盟的可能性；最后，他提出中国要成为世界汽车产业中心，必须改变现有的空间结构，实现产业相对集中，使某一地区年生产量达到1000万辆以上，达到或超过现有的世界中心，这是目前产业结构调整最迫切的任务。

汽车利润空间应向“后市场”转移

2006年乘用车市场在经历了由油价上涨导致的短暂低潮后，又重新回到了高速增长的平台。据国家信息中心信息资源部主任徐长明先生预计，2006年中国乘用车总量将达到420万辆，我国乘用车市场已经进入高速增长时代。

在国际市场上，中国汽车消费量占全球总消费量的比例也由2001年的4.3%上升至2006年的11%。到2006年年底，国内汽车需求量将达700万辆，超过汽车消费大国日本，成为仅次于美国的世界第二大汽车消费国。

徐长明表示，中国乘用车市场的高速增长态势将至少再持续15年，需求年均增长率大致相当于GDP增长率的1.5倍左右。2009年轿车将大量进入家庭（中等收入家庭具备购车能力），从定性角度看，轿车市场发展至少还将有20年的快速增长。如果国内GDP2020年比2000年翻两番的话，2020年前后中国将超过美国，汽车需求量将达到2000万辆，成为世界第一大汽车市场。

尽管国内汽车需求量保持不断上升，但近年来整车利润的摊薄以及相对固化、消费者的日趋理性化以及外国汽车销售商的入侵，给国内的汽车经销商们带来了挑战。

北京祥龙资产经营有限责任公司副总裁乔梁博士在论坛上指出，面对汽车经销利润的降低，国内的汽车厂商们应将汽车利润空间向“后市场”转移。他指出，相对于汽车销售市场而言，汽车售后服务市场是汽车产业价值链中最稳定的利润来源。“在国外成熟的汽车市场销售额中，服务占到33%，国内汽车市场销售额中服务仅占12%。因此除金融、租赁等汽车服务有待加强外，汽车售后服务还有近10%的上升空间。2005年我国售后服务市场规模达到970亿元，据有关预测，2010年市场规模将达到1900亿元。”汽车后市场的巨大潜力，为汽车经销商们提供了战略转型的机会。

零部件产业需加大投入

零部件产业在国内的汽车工业中的地位一直处于上升态势。中国汽车工业协会副秘书长沈宁吾在论坛上指出，2000年以后零部件产业在整个汽车工业中的比重逐年增加。2005年国内汽车零部件产业实现工业总产值3838亿元，占整个汽车工业总产值的35%。此外，零部件出口近五年来也呈快速增长势头，2005年出口总值达85亿美元。

谈及目前国内汽车零部件业的发展现状，沈宁吾认为中国已基本形成了为国内汽车配套的完整体系，但缺乏轿车主要总成和关键部件的核心技术，其配套市场还主要被外方掌控。同时，零部件企业普遍缺乏自主研发能力和研发设施，与主机厂同步开发的能力尤为薄弱。另外，受主机厂降价、原材料和动能涨价、物流成本过高、人工工资上涨等因素影响，零部件厂的经营环境日趋严峻，我国零部件低成本优势正在受到冲击。

他还指出，虽然近年来国内零部件产业研发资金投入的强度有所增加，但依然处在较低水平。“我国汽车零部件企业的年开发投入一般为销售收入的1%-1.5%左右，而发达国家为3%-5%，甚至达到10%。零部件工业的投资应为整车企业的1.2至1.5倍，而我国只有0.3倍以下，如此小的投入，限制了企业的开发和研发投入。”

积极应对能源与环境问题

汽车销量的快速增长，使原本恶劣的环境与能源问题雪上加霜，制定废气排放和能源消耗政策已迅速提上政府日程。

对此，德国赛高性能聚合物业



务部总裁 Joachim Leluschko 博士给出了降低能源消耗的建议。他指出，目前大部分汽车产品钢铁材质仍然占 50% 以上，因此汽车重量有大幅降低的潜力。“如果用铝及镁取代钢与铁，塑料及纤维增强塑料取代金属，将可大幅削减车身重量，提高传统驱动系统的效率。另外，降低摩擦阻力，硬件效能化及添加润滑剂，车身的流线型设计，都有助于降低能耗。”

同济大学校长万钢教授指出，据中国工程院的研究，到 2020 年我国汽车保有量和对石油需求的关系有三种发展前景：一，继续依靠传统内燃机技术，可以承担总保有量 8000 万辆；二，发展燃气、煤基燃料等替代燃料，可以承担总保有量 1 亿辆；三，在此基础上发展节能（混合动力）和新能源汽车（氢能、电动汽车），可以承担总保有量 1 亿 3 千万辆。

因此万钢教授认为，汽车产业要应对能源以及环境问题，就必须以核心技术、共性平台和关键零部件技术的突破为重点，通过国家重大科技项目，实现燃料电池汽车综合技术与示范运营的跨越、混合动力汽车核心技术与产业规模的突破、纯电动汽车关键技术与市场应用的拓展，并进一步扩大代用燃料汽车的推广和应用，实现关键零部件产业化和供应商角色的转化。 **TheLINK**

政策：可持续发展的边界

文 / 陈清泰

重要的是制订具有中长期指导意义的汽车能源环境战略和可持续的政策环境，包括汽车能源环境政策目标、技术路线选择、配套条件、激励政策等，引导居民消费及能源部门、汽车厂商的研发和投资。没有一个系统性的政策框架和政府的协调推进，厂商和消费者并不必然选择环保节能的路线。



汽车生产和消费都有很强的外部性，完全靠厂商和消费者自发的行为，不能保证汽车生产和消费的可持续性，不能保证可以形成一个促进社会进步的汽车社会。因此，政府运用法律等法规手段，强制性标准等技术手段，财政、税收等经济手段加以调控和引导，是十分必要的。但政府对汽车产业的干预，应该是政策层面的干预，重点是对涉及公共利益和资源环境的那些外部性、可持续性因素的干预。

实现汽车社会的可持续发展，必须从两个方面入手。一方面要研究市场，另一方面必须研究与汽车相关的政策。如果说市场是发展的空间，那么政策就是可持续发展的边界。

在汽车投资快速增长期，政府部门关注的重点一度集中在汽车项目管制和投资审批等供应侧，无暇顾及随即涉及到的复杂的社会问题。对可持续性的交通、能源、环保战略缺乏深度研究。

去年6月30日，温家宝总理指出，要取消一切不合理的限制低油耗、小排量、低排放汽车的使用和运行的规定。这就把引导汽车居民消费这样一个至关重要的问题提上了议事日程。实际上居民有什么样的消费倾向，厂商不仅会敏锐地捕捉到相关信息，而且还会以最快的速度做出相应的反应。从这个意义上说，居民的消费倾向是“牛鼻子”，政府以政策工具牵住了这个“牛鼻子”，政府的政策目标就有可能实现。

今年3月，全国人大通过了中国“十一五”规划纲要，这个纲要指出，要把节约资源作为基本国策，要从源头上防止污染和保护生态，要鼓励生产和使用节能环保型汽车。纲要要求单位国内生产总值能耗要比“十五”末期降低20%左右，可见中

国政府推进持续能源战略的决心。为此，纲要提出，要实行有利于资源节约的价格和财税政策，要实行燃油税等等。这些可持续发展的理念，要通过一系列的政府政策来发挥作用。重要的是制订具有中长期指导意义的汽车能源环境战略和可持续的政策环境，包括汽车能源环境政策目标、技术路线选择、配套条件、激励政策等，引导居民消费及能源部门、汽车厂商的研发和投资。没有一个系统性的政策框架和政府的协调推进，厂商和消费者并不必然选择环保节能的路线。

例如，要制定清晰的汽车能源战略，节能优先，鼓励清洁能源、替代能源，制订可持续发展的汽车消费政策，鼓励购买和使用节能、环保型汽车，完善机动车燃油政策，包括燃油清洁化政策、成品油价格政策、燃油税政策，制订越来越严格的汽车排放法规并建立强有力的监管体系等等。石油是不可再生的能源，迟早要枯竭，但这并不意味着能源的终结，更不能表明汽车社会的结束。近年石油价格高企，标志廉价石油时代已经过去，高油价却为替代能源和节能技术的发展提供了空间，在这些领域已经和即将产生重大的技术突破。

中国作为后起的汽车消费和生产大国，面对的石油和能源形势比发达国家要严峻得多。但是如果充分利用后发优势，中国的汽车节能环保技术有很大的潜力，技术路线的选择也有很大的空间。汽车有多种潜在替代能源，如混合燃料，包括汽油乙醇的混合，生物质柴油混合，柴油煤质油的混合等等。例如一些替代燃料，包括液化天然气、电、氢等等。汽车有多种节能的动力技术可供选择，如改进传统的内燃机，包括先进汽油机、先进柴油机。例如新型的汽车动力，包括混合动

力、电驱动、燃料电池等等。但是，每项技术的应用都是一项系统工程，需要质量达标、来源稳定的燃料供应链和庞大的基础设施作为支持，需要相应的鼓励政策和配套条件。

尽管在技术可行性探索阶段应该广开思路，不要排斥各种可能性，但到接近实用阶段时，政府结合国情做出选择则是必须的。即便是作为阶段性、过渡性的应用技术，政府也必须做出选择，并做出配套的系统安排，否则企业将无所适从。例如，近期欧洲选择先进柴油机电技术，巴西则选择了汽油乙醇混合燃料技术，美国和日本更倾向于混合动力技术，最近他们又明确鼓励先进柴油机技术。为此，各国政府制订相应的燃油政策和经济激励政策，推动政策目标的实现。

如果说“十五”期间中国汽车产业的主旋律是生产能力和市场规模扩张的话，那么“十一五”的主题将转向影响中国汽车产业持续发展的能源、环境、安全等诸多外部性因素。相应地，政府政策的重心也应该由生产侧的管理转向消费侧的激励和意志，由引导投资和规模增长转向促进汽车与能源环境的和谐。这些政策的调整和出台，对居民的消费倾向会产生很大的影响，但相关政策出台的时机、政策的力度，包括实施中的具体规定都还存在很多不确定性，从这个意义上说，中国还是一个不完全成熟的汽车市场。在政策缺乏及不确定性的情况下，居民汽车消费呈现出发散型倾向。因此，厂商一方面要适应市场，跟踪用户的消费倾向，另一方面也必须十分关注政府的政策走向，对汽车可持续发展所必需的技术、产品等早做准备。 **TheLINK**

本文作者为中国国务院发展研究中心研究员

中国汽车产业的整合

文 / 徐和谊

要成为继美国、日本、西欧之后新的世界汽车产业中心，处在新兴经济圈中心的中国汽车业既要联合跨国公司，走国际化路线，还要打造具有世界级规模的核心企业，并充分发挥中国汽车业的比较优势。“整合”是壮大中国汽车产业的一条途径，而建设汽车产业经济区，实现产业集中，是扩大规模，调整产业结构，建立合力的另一个新方向。



中国成为世界新汽车产业中心的优势与挑战

当前有很多人在讲，中国汽车产业今后的发展目标是，若干年后在中国形成2-3家中国自己的大型汽车企业集团，其规模和实力足以和目前世界上的大型汽车企业相抗衡，在目前世界6+3的格局上再加上2-3个中国企业。我认为经过20年左右的努力，中国完全有可能成为继美国、日本、西欧之后新的世界汽车产业中心。

世界产业中心应该具备什么样的条件？有四个方面。一是要具有巨大的生产规模。二是汽车产业与原材料、零部件产业应该同步发展。

三是产品、技术和服务满足世界市场的需要。四是要有一定的研发能力。

中国要成为新的世界汽车产业中心，现在有五个方面的有利条件。一是中国处在良好的地理位置，亚洲的东部，有一个以中国为中心的，由发展中国家组成的扇形地区。这一地区人口超过世界的一半，将是今后几十年世界经济最为活跃的地区。二是中国具有良好的宏观经济的发展态势，如果不出意外的话，到2020年，中国的经济将比2000年翻两番。按这一数据测算，到2020年，中国的汽车年需求量将超过2000万辆，成为世界上最大

的新兴市场。三是在很长时间内，中国具有劳动力资源优势。四是在发展中国家当中，中国具有较为完整的工业体系，有利于汽车产业的发展。五是中国汽车产业已经具有一定的基础。

因此，与其他发展中国家相比，中国具有更多的机遇。但我们也必须清醒地认识到，虽然目前我国汽车产量较高，但产业还存在着结构性问题。比如，以跨国公司为主导的轿车合资企业在中国市场的占有率接近80%，而出口只占总销量的6%，企业的制造和装备技术仍依赖于合作的外方，关键的零部件和集成技术，外资比例明显偏高。同时，汽车产业的发展还面临着能源、环境的挑战。所以中国要成为世界汽车产业中心，就必须在现有的基础上加速整合。

中国汽车产业整合方针：国际、核心、优势

第一点，就是要坚持走国际化发展道路。

既然是依靠与跨国公司产业结合实现世界产业中心的目标，汽车产业的发展只能走国际化道路，即与国际的资本联合和合作的道路。不仅是请进来，我们还更应该走出去。国际化发展道路就是要创造环境和条件，通过国际联合，最大可能地吸收跨国公司的资本、技术和管理经验来发展产业。中国要成为世界产业中心，外国公司进入中国是必然的。理论上讲，产业转移是世界经济发展的客观规律，是跨国公司的实际需要。合资企业是一种企业联合，可以利用双方的资金和优势产生合力效应。但是当前我国的合资企业存在着一些矛盾，一方面一些外资股东认为中方干预太



多,合力效应没有得到应有的发挥,有独资经营的愿望,中方则认为,自己的利益没有得到应有的保障。矛盾是由一些非正常原因造成的,我想这些都是可以解决的。建立合资企业不是权宜之计,而是长远的战略需要。我们把合资企业作为汽车产业重要的企业形式,实现产业国际化的主要方式。这是中国成为世界产业中心的重要保证。

第二点,壮大中方汽车集团中的核心企业。

中国现有轿车企业 20 多家,大部分是合资企业。我们可以做一个肯定的假设,到 2010 年“十一五”末期,经过激烈的国际竞争的洗礼,有的企业会发展,有的企业会衰败,竞争的结果是将会出现年产 100 万辆、200 万辆乃至 300 万辆的特大型企业。这将表明中国有了世界级的大企业,中国不仅在汽车生产总量上达到发达国家的水平,而且在企业的规模上也与跨国公司相当,企业的竞争力将大大加强。

所谓核心企业,是企业的产品种类很多,并且每年都有大量的新车型推入市场。跨国公司在海外的产品开发已经不能满足需要,必须有自己的整车开发能力,在一定的时期内企业的技术能力不一定超越跨国公司的开发能力,但更适合中国和亚洲地区的需要,从而具有自己的特色和优势。再有就是巨大的生产规模,使得制造成本降低、质量提高,使产品大量进入国际市场,并且在国外投资建厂,成为中国汽车出口的骨干企业,并在国际上开始形成一定的品牌优势。核心企业并非是目前存在的大型企业集团,而是他们所属的某一具有法人资格的制造企业。中国的大型企业集团,

如果没有自己的核心企业,在未来的国际竞争中很难生存。核心企业的形成,对中国汽车产业的意义很大,必须创造条件,使其得到实现。

第三点,在开放的环境中发挥比较优势。

从汽车产业的竞争战略来看,中国有两种比较优势,一种是成本的优势战略;另一种就是质量的优势战略。由于政策的开放,几乎所有的整车和零部件跨国公司都进入到中国,中国既是各家竞争的舞台,也是学习汽车产业的最好的学校,中国汽车产业将从中获益匪浅。

中国汽车产业整合的三条路径

第一是打造核心企业,形成核心能力,形成核心企业与跨国公司新的联盟。

国外有一种企业联合,比如像雷诺和日产,联合后日产也成为了所谓的合资企业,国际上把这种联合叫做战略联盟。中国目前还没有像日产这样规模的企业,难以实现这样的联合,但是中国有巨大的潜在市场、良好的宏观经济状况、良好的劳动力资源,以及开放的政策环境,这些都是无形的资源。核心企业将会快速成长,并有可能与跨国公司建立新型的合资企业。

第二是中方汽车集团间的战略联盟。

就中国汽车工业而言,建立战略联盟势在必行。中国汽车工业无论在主观还是客观因素上,已经具备建立新的战略联盟的可能性。一是跨国集团为了迅速在中国完成产业布局 and 抢占市场,分别采用了合资和技术转让这两种方式,在中国

形成了多个战略联盟的局面。使得中方在合作伙伴中出现了争夺产品品种的局面,使本来力量单薄和分散的中方汽车企业,在联动中处于劣势。二是新政策中鼓励发展大型企业集团或战略联盟,都鼓励提高规模效益和产业集中度。三是由于国家国资管理体制的改革,打破了过去行业间的壁垒。关于战略联盟的基本框架原则,应该是以产品为线索,以资产和契约为纽带,以规模效益为目的,形成内资与外资研发、零部件采购、制造、营销资源共享的企业战略联盟。

第三是关于中国汽车经济区的设想。

我国有 31 个省、市、自治区,有 27 个整车制造企业,美国有 51 个州,汽车装配厂不到 20 个。可以明显看出,美国的汽车业是在一个中心有序地向外辐射,而中国没有明显的制造中心。中国要成为世界汽车产业的中心,就必须改变现有的空间结构,实现产业相对集中,应该使某一地区的年产量达到 1000 万辆以上,达到或超过现有的世界制造中心。

汽车产业经济区的目标有四个。一就是要形成成为全国最大的制造基地,二是要形成最大的出口基地,三是要成为汽车金融和贸易的中心,四是从长远目标看,要成为汽车的科技与研发中心。

最后让我来描述一下中国汽车产业的格局:核心企业是点,战略联盟是线,产业经济区是面,它们将构成一幅世界汽车产业中心的美好图画。TheLINK

本文作者为北京汽车工业控股有限责任公司董事长



发展的未来：干净能源汽车？

文 / 万钢

突破汽车产业发展的能源瓶颈有两条出路：混合动力汽车和新能源汽车。未来，汽车无需加油，只需吸气，更简单的，充充电就能上路了。那么，既环保又可持续的干净能源从何而来？其前景如何？

发展中的混合动力汽车和新能源汽车

如果按照传统的能源消耗发展下去，按每年5%的增长，到2020年，中国大概需要进口2.5

亿吨油。而我们的目标是在2020年，在现有基础上省下1亿吨油，也就是说只有1.5亿吨油可以用。那么汽车保有量跟石油有什么关系？根据中国工程院最近的一项研

究，如果2020年最高用量是1.5亿吨油，中国可能三个前景：一是继续依靠传统内燃机技术，进行一些改进，可以承担的总量大概是8000万辆，我们现在大概在3500

万辆车，这远远满足不了人们的需求和企业发展的需求；第二，如果在此基础上发展一些短期可以用的燃气汽车、替代燃料等等，总保有量大概可以达到1亿辆，但在空气环境上还是不能承受；只有在此基础上，继续发展节能的混合动力汽车和新能源汽车，比如氢能、电动汽车等，才能承担起大概1.3亿辆的总保有量，基本满足中国每年7%-8%的经济增长。

汽车工业对中国今后的发展至关重要，但是发展什么样的汽车，以符合国家所设的能源目标对我们未来生存环境的期望，是我们现在需要讨论的最重要的问题。

为此，中国科技部在第十个五年计划期间启动了两个重大项目，一是电动汽车，一是清洁汽车。清洁汽车主要是寻找替代燃料，从98年开始到2005年，主要开发燃气汽车，LPG（液化石油气）的轿车和CNG（压缩天然气）的巴士。2001年我们启动了电动汽车项目，主要开发纯电动汽车、混合动力汽车、燃料电池汽车。“十五”已经过去了，2005年底，2006年初，对电动汽车重大项目进行了验收，一汽、东风、长安、奇瑞等十几个客车厂都开发出了自己的产品。我们现在已经有三个燃料电池客车的产品，十个燃料电池轿车产品，有不同型号的混合动力轿车和客车，中国现在已经上了公告的混合动力汽车产品有五种。这是我们通过国家的项目来推动电动汽车的开发和产业化的布局。国家对燃气汽车的推动比电动汽车还要早一些。目前，北京有3000辆公用汽车，上海有3万多辆轿车都使用LPG，中国已经有30万辆城市客车和出

租车每年使用替代燃料，节约300万吨汽油。同时我们还在进行各种不同关键零部件的开发。

产、学、研合作的开发模式

中国的企业不如国际跨国企业大，因此我们采用了企业、学校和研究所相结合的开发模式。拿上海的燃料电池汽车来说，就是同济和上汽共同成立一个上燃动力的中心开发动力平台，同时与一批专门开发关键部件的，比如燃料电池、驱动电机，及一些其他系统联合起来，形成一个动力系统平台，用以支持不同企业在燃料电池汽车方面的发展。我们用同一个动力平台同时发展了大众桑塔纳3000和奇瑞东方之子。一个国家支持的重点项目，通过产、学、研的合作，就可以很快推到中国的各汽车企业。

新能源来自何方？

很多人问，新能源汽车的能源从什么地方来？比如说氢气从什么地方来？我很高兴地告诉大家，我们的氢气来自于上海工业的副产，当把煤变成焦炭的时候会产生一种气体叫焦炉气，有55%的氢气含量，如果纯化出来，在上海目前每年能产生3.4万多吨的能量。我们的车大概每开一百公里用一公斤氢气，一公斤氢气的价格大概是35块。如果使用汽油，以桑塔纳3000汽车为例，每开一百公里约使用11升汽油，如果按照每升五块钱算，一百公里就是55块。今年国庆之前，上海的第一个氢气加注站已经开始动工，年底将完成。

对于不同的城市，政府将进行不同的推广，包括混合动力，燃料电池，以及纯电动的汽车，尽可能取代传统的内燃机车。这是中国汽

车工业发展，尤其是在驱动系统上满足清洁能源要求和环境要求所需走的方向。

在十一五规划中，我们国家又设立了一个节能与新能源汽车的重大专项，将在燃料电池上进行技术综合和示范运营；在混合动力上取得产业化规模的突破；在纯电动上推动关键技术和市场运用，进一步带动电动燃料汽车的推广。通过学校、企业和研究所的共同合作，为各类整车生产企业提供关键技术，同时建立我们的工业基础和关键零部件生产。通过不同的零部件的集成，将其放入动力系统中，支持不同汽车的开发。

那么，中国目前自行开发的燃料电池汽车到底处在什么样的水平？因为还没有商业化，所以还很难说。目前世界上有一个所有清洁能源汽车都可以参加的最大规模的比赛，今年在巴黎举行。这个比赛对七项内容进行了严格测试，在同样的运行条件下，我们的燃料清洁性是最好的，但是我们车比较重，在制动和加速方面还需要继续努力。把所有的参赛车按照ABCD来打分，我们的车达到四个A一个B两个D，而奔驰的车拿到了四个A三个C，大家基本上差不多，而且我可以很自豪地告诉大家，其他的车都没有我们成绩好。

中国人要有车的话就走一条路——清洁和环保的路。在今后汽车行业的发展中，动力系统只是其中的一个方面，但却是最关键的一个方面，是解决能源和环境保护最重要的一步。与此同时我们还将将在制造工业上，在汽车造型上满足客户的要求，推动产业化。TheLINK

本文作者为同济大学校长

中国在全球汽车业中的作用

文 / Sergio Marchionne

中国的经济增长力是诱人的，但中国的汽车消费者并不是那么容易满足的。伴随着日益壮大的汽车消费者群体的，是他们日益苛刻的要求和眼光。除了消费者，那些想在中国市场分得一块蛋糕的跨国汽车制造商同样关心中国的市场经济改革和商业环境，以及全球化产业所要求的合作与标准化。



菲亚特的中国经验

世界上没有一个新兴市场拥有中国这样的发展潜力。《经济学人》杂志最近的数据充分表明了这一点：中国的工业产值比去年增长了15.7%，外汇储备突破1万亿美元。没有其它市场能够为全球汽车业提供如此之多的机遇和挑战。今年，中国的轻型汽车总销量有望达到600百万辆的新纪录，预计其中乘用车销量将从2002年的130万辆至2006年底增长到350万辆，比去年增长25%。中国的商用车市场增长十分迅速，重型卡车2005年销量约为20万辆，预计今年将有大幅增长。

菲亚特准备抓住这样的增长机遇。最近，菲亚特集团在中国的商用车品牌依维柯的制造商南京依维柯汽车有限公司和上汽集团签订了

一项合作协议，通过这项合作，我们将在轻型、中型和重型商用车领域进行快速扩张。除此之外，我们还和上汽签订了谅解备忘录，在中国生产我们用于商用车的三类柴油发动机。南京依维柯或者说菲亚特在中国不是新面孔了。早在 80 年代中期，依维柯就和一家南京的汽车厂建立了合资企业，开始生产“Daily”汽车。今天，南京依维柯年产 20 万辆，“Daily”汽车在中国取得的成功丝毫没有放缓的迹象。目前，菲亚特集团在中国拥有 18 家公司，8000 名员工，年收入大约在 10 亿美元左右。事实上，所有的全球汽车制造商都已经在中国建立了一个或多个合资项目，借此进入中国市场。

与此同时，中国的汽车制造商也正在摩拳擦掌，在包括欧盟国家在内的国外市场中跃跃欲试。在今年主要的欧洲汽车展中，中国汽车品牌初露锋芒。我认为，未来突出的挑战和机遇在于中国汽车制造商和供应商对于创新技术的强烈关注。这既反映了日益壮大和苛刻的中国汽车消费者群的需求，同时也受到其推动。菲亚特在这方面的经验可供借鉴。我们最初开始在中国生产的车子很快没法满足消费者更高的需求了，因此我们在上个月推出了一款在中国设计和开发的新车“派朗”，专为满足中国市场的更高要求。但这还只是我们菲亚特品牌中国新战略的第一步，不久，我们就将延展我们的产品线，提供完备的汽车类型，满足不断变化的市场需求。当然，这并不会稀释菲亚特品牌美观、实用、物有所值的核心价值观。另一方面，我们的顶级品牌玛莎拉蒂和法拉利大受中国车迷的欢迎，表明了在这一市场中快速

增长的高档车需求。

就在上个月，中国商务部称至 2010 年底，中国的汽车和汽车配件出口量将增至 700 亿美元。目前，中国的汽车产品出口至 207 个国家和地区，仅在 2000 年至 2005 年的 5 年中，平均年出口增长率就达到了 40%。但是，如果将这一个人瞩目的增长转换成中国在全球汽车和零部件出口量中所占的相应份额，那么这一数字还不足 1%。正如汽车行业所显示的，中国正在大力发展高科技产品行业，从电子消费品到生化产品等等各类产品。这是中国及中国人民继续发展、持续繁荣的基础。

中国的商业环境

通过与世界各地的伙伴签订多边和双边协议及合作，尤为重要的是中国在五年前加入了 WTO，中国在世界经济中的关键作用获得了认可。中国对于大部分入世承诺的兑现，其中一些还提前实现，表明了中国在世界舞台上所表现出的严肃姿态。当然，中国在这一问题上与欧盟成员国、其他主要贸易伙伴及商务代表间的深入合作依然十分紧要。中国的入世协议是具有重大意义的第一步，同时我们也希望由此将推进中国走向自由市场改革，更为透明的企业立法及对于这些法则的实行是巩固长期关系的基础。当然，我必须强调，在成为 WTO 成员国之后，中国的商业环境已经得到了更好的发展，更可预见、更为稳定和透明。

在赫尔辛基召开的第九届欧盟—中国高峰会议上，中国和欧洲的领导人谈妥了新的合作框架协议的条件。这将替代 1985 年以来使用的《贸易和经济合作协定》。欧洲

汽车产业欢迎这些积极的发展。这既有利于中国经济的发展和出口，也有利于欧洲汽车厂商的经营活动。毫无疑问，中国是欧洲的一个重要市场。欧洲是继日本和美国之后，中国的第三大贸易伙伴。我们相信，欧洲也有很多产品与服务可以提供给中国，比如在可持续交通、安全、环境标准和技术方面，欧洲在其中的很多方面都是世界领先者。

转型是同样重要的，其中必须考虑到市场因素。加强竞争有助于中国市场经济的成长，从而充分发挥作用。这将促进中国经济模式的发展以及中国在世界舞台上的地位。凭借我们欧洲和国际上的经验，我们知道良性竞争对于经济发展至关重要。而达到这一点的关键则是一个公平竞争的环境，也就是说，充分实行公平经济和贸易法则。我们看到中国已经成为一支全球力量，今天她正面临由其在国际舞台上的重要地位而带来的富有挑战性的责任。我们认为中国是其他新兴国家的典范，新兴国家期待领导者。我深信中国能够通过 WTO 谈判过程中的积极参与和随之而来的市场自由化进一步加强多边贸易体系。中国的参与对于支持市场开放和在世界范围内实行贸易和投资法则至关重要。

对于在全球化环境下的公司运营来说，毫无疑问，规则具有根本性的重要意义。中国在吸引外国直接投资方面取得了巨大的成功，但是我们确信一个不断完善、可以预期和开放的投资环境还有潜力吸引更多的投资。欧洲汽车产业赞赏中国在积极执行知识产权保护法方面的努力，这一点最近由出席赫尔辛基峰会的温家宝总理再次肯定。我

们知道中国公司在提升技术水平的同时越来越重视对于知识产权的有效保护。我认为，行业对于国际技术兼容制度和标准的需求再强调都不为过。国际兼容的安全、环境、会计标准对于汽车行业至关重要，因为汽车行业是全球性的，而且对全球标准有明显的需求。考虑到为了满足国内和地区庞大的需求每年巨大的财务支出和人力投入，协调一致至少能够减少对于资源的浪费。因此，看到 ACEA 和中国的法律制定者们正在进行积极的合作，让我们感到很受鼓舞。

爆发式增长和快速变革的结果是，中国的汽车行业正在加快步伐，力图符合欧、美、日汽车行业的环

境和安全标准。建立合作关系的益处远远超越单一国家的边界，比如，石油消耗和废气排放都是全球问题。现在，中国已经成为主要的石油进口国，国际石油市场因此面对更多压力，汽车效率标准的发展意味着中国的石油消耗将会减少，由此减轻全球石油市场的压力，显著减少中国温室气体的排放。

ACEA 是中国全国汽车标准化技术委员会的海外委员。前不久，这个委员会决定重新审核和提高商用车的技术标准。除此之外，中国汽车技术研究中心还和 ACEA 签订了十分重要的合作协议。不用说，我们同样支持欧盟和中国在促进全球改革环境下的双边政策合作中所做出的持续努力。我还要强调中国签订欧洲经济委员会 1958 协定以

及积极参与在日内瓦召开的联合国世界车辆法规协调论坛的重要性。

总的来说，我们十分相信中国正走在经济可持续发展的道路上。这一进程取得成功的关键及转变目前中国以出口为导向的增长模式在于加强由 10 亿消费者组成的巨大的中国国内市场。欧洲的汽车制造商也在为这一进程做出贡献。我们倡导一个尽可能有利于商业发展的良好的运营环境，无论对于中国还是对于欧盟。我们不仅期待看到这一切的发生，并且愿意成为其中的一分子。TheLINK

翻译：吴冯淑 校对：杜谦

本文作者为欧洲汽车工业协会总裁、菲亚特集团首席执行官

中欧致力打造业内最具影响力论坛

中欧连续举办四届的“中国汽车产业高峰论坛”，汇聚了相关行业最优秀的学者、企业家及政府官员做演讲嘉宾，其对汽车产业热点话题的深入探讨，获得了社会各界的广泛关注，目前已成为国内汽车行业最具影响力的论坛之一。

作为亚太地区最负盛名的商学院，中欧每年

都举办多次高层次的国际论坛和圆桌会议，为世界各国政府领导、商界领袖和学界精英提供开放、坦诚的沟通平台，共同探讨中国和世界经济发展中面临的最迫切的问题。中欧作为学术机构所特有的中立地位，能够营造出商业性会议所无法企及的公开和公平的氛围。

中欧国际工商学院不仅培养中国经济发展最需要的企业家和高级管理人才，并且始终关注和研究中国经济发展中最前沿和前瞻性的问题。在近年成功举办“健康产业论坛”和“汽车产业论坛”的基础之上，明年中欧还将利用自身在金融业的学术优势，适时推出“金融产业高峰论坛”，探讨当前热点金融问题，更好地为国民经济发展服务。



如何让核心员工和企业共同成长？

文 / 吴冯淑

中国经济的飞速发展引发了人才的严重短缺，如何吸引、发展和留住核心人才已成为很多企业老总夙夜兴叹的难题。高工资、高福利、高职位，甚至完备的培训规划，该给的好像都已经给了，可是核心人才们还是“毫不领情”，面对种种机遇和诱惑，毅然决然地奔向其他山头。老总们是否就此束手无策？八位来自不同企业的老总，是否有同样难念的经？



人才管理，家家有本难念的经？

几年前，美国对发展最快的200家企业做了一项调查，发现这200家公司的CEO最关心的问题是两个，一是怎么找到最优秀的人才来为公司服务，另一个是如何留住这些最优秀的人才。那么不同性质的企业，是否有不同的人才问题？

创业型企业：留用人才易，吸引人才难

对于来自创业型企业的张邦辉来说，最头疼的事情不是人才的留用，由于采用了多种形式，以企业成果分享为主的激励机制，如组建合营公司的模式，年薪制或者分红权，甚至请人才直接入股（企业正在谋求上市），对于挽留人才起到了较强的吸引作用。让他们感到困难的是优秀人才的寻求。由于公司由研究型人才组成，其价值观尤为注重做事的过程及长远目标，而目前市场上缺少这样的人才，因此寻找具有共同价值观的人才才是公司遇到的瓶颈。除此之外，随着公司的壮大，这家创业型技术公司还面临着需要更高、更强的管理能力的问题，如今在全国已拥有8家子公司的天邦股份，需要进行集团化管理，而公司却没有这方面的管理人才。

国有企业：沟通与传递

拥有淮海路众多的商业品牌和商业网点的上海淮海商业（集团）有限公司总经理杨传华有三个问题。第一是在企业老总的目光里，觉得自己的企业总缺乏优秀的人才；第二，在执行层和员工当中，却总认为自己是人才，没有得到老总的认可。这两个问题构成了一对矛盾。第三，公司

找到了优秀人才并为他的培养做出了很大努力，还是没能留住他。一个实例是，该公司曾经引进一个硕士生，准备以后委以重任。就在公司打算只要经过最后两个岗位，就让他进入公司高层的时候，他提出了辞职。原因是，他觉得自己的成长速度太慢，并且他需要更多的年薪体现自己的价值。核心人才不能充分理解公司的战略、文化和老总的思路，以及单纯追求以物质（如钱、车、房）和职位的提升体现个人价值，也是导致其最终与公司说再见的重要因素。

软件业：跨文化管理的挑战

在以人才密集为特点的IT业，“人才是企业最宝贵的资源”这句话得到了充分体现。由于IT人才一方面个性比较强，另一方面市场对IT人才的争夺也非常激烈，因此软件业的核心人才管理充满挑战。王兴山用“最不安静”四个字突出了这一行业的人才特征。在他的经验里，公司小的时候，有三个方面对人才很重要：事业、待遇和人情。随着公司规模扩大、国际化，感情的作用开始被淡化，而如何驾驭文化差异成了新的挑战。尤为让人感到启发的是，在浪潮的经验中，文化差异以及由此形成的困难不仅存在于不同的国家，还存在于同一国家的不同地域。总部位于山东济南的浪潮公司，在开始时得益于山东人的安分稳定，不轻易跳槽换公司，人员稳定，知识得到沉淀，这对于软件业企业的发展十分重要。随着公司扩展到上海、广东，当地员工的特点发生了差异，用山东的文化管理上海人或广东人

就失灵了。而当分公司开到日本东京时，浪潮更面临着用什么样的人才、采用什么的方式来管理当地人员的难题。

王兴山得出的经验是，分公司的一把手一定要是本地人，但是技术支持可以从总部派去。在他看来，文化差异的管理是一个十分重要的问题，因此对于高学历、高知识的空降兵无需寄托太多期望；另外，他觉得“外来的和尚好念经”并不可取，应多多培养内部人才，给他们成长的机会。

跨国公司：一不小心“为人作嫁衣”

阿迪达斯大中华区人力资源及行政总监余华认为，在中国体育行业和零售行业是最缺乏人才的地方。由于阿迪达斯是一个龙头企业，因此很难找到能即时上岗的人才，如果到其他地方找，则需要经过很多的培训，这也是目前零售行业的一个困境。在中国目前的人才大战中的挑战是，如何找到马上可以用的人，这个人能否融入公司，符合公司价值观和文化，有没有团队精

神。第二大挑战是，公司发展的速度超过了人才成长的速度，也就是人才短缺，因此，如何培养人才快速发展，跟上公司步伐，避免“青黄不接”的现象是另一个困惑。很多公司或许都有这样的感觉，公司招这么多人，但好像能用的总是十几二十个人。这个问题的关键在于，人才的成长是需要时间的。

跨国公司的另一大难处在于，公司培养的人才很快就成为市场上猎头公司的对象。由于这些人的期望值很高，觉得自己非常有价值，

论题	如何吸引、发展和留住核心人才			
主持人	刘胜军	中欧案例研究中心助理主任		
讨论嘉宾	姓名	职务	企业类型	问题 / 对策
	张邦辉	宁波天邦股份有限公司副董事长、总经理	创业型	引人难
	杨传华	上海淮海商业（集团）有限公司总经理	国有型	沟通、企业文化传播 / 三三论
	王兴山	浪潮集团通用软件有限公司高级副总裁	IT 型	跨文化管理
	余华	阿迪达斯大中华区人力资源及行政总监	外资型	“为人作嫁衣”
	黄既唯	资信利信息技术有限公司 ——荷兰（大中国区）人力资源总监	IT 型	“婚姻”在于有效沟通
	袁凌梓	华信惠悦咨询（上海）有限公司副总，首席顾问	咨询公司	“软硬兼施”
	谷庆	信德集团有限公司联席董事	外资型	承上启下，横向整合，拔苗助长
背景	邓华	龙旗科技（上海）有限公司副总经理	IT 型	把人才当作战友
	9 月 15 日“如何让核心员工与企业一起成长”中欧 EMBA 学生论坛。 与会人员：中欧国际工商学院 EMBA、MBA 学员			

面对这样的诱惑，如果原来的公司没有特别吸引他的东西，就可能跳槽。

十八般武艺话对策

尽管不同性质、处在不同发展阶段的企业面临的人才问题各所不同，但是企业价值观和文化的认同以及人才的内部培养对于防止人才流失及企业的成长都具有重要的意义。对于以上出现的问题，各位老总有不同的经验和对策。

核心人才的“三三”论

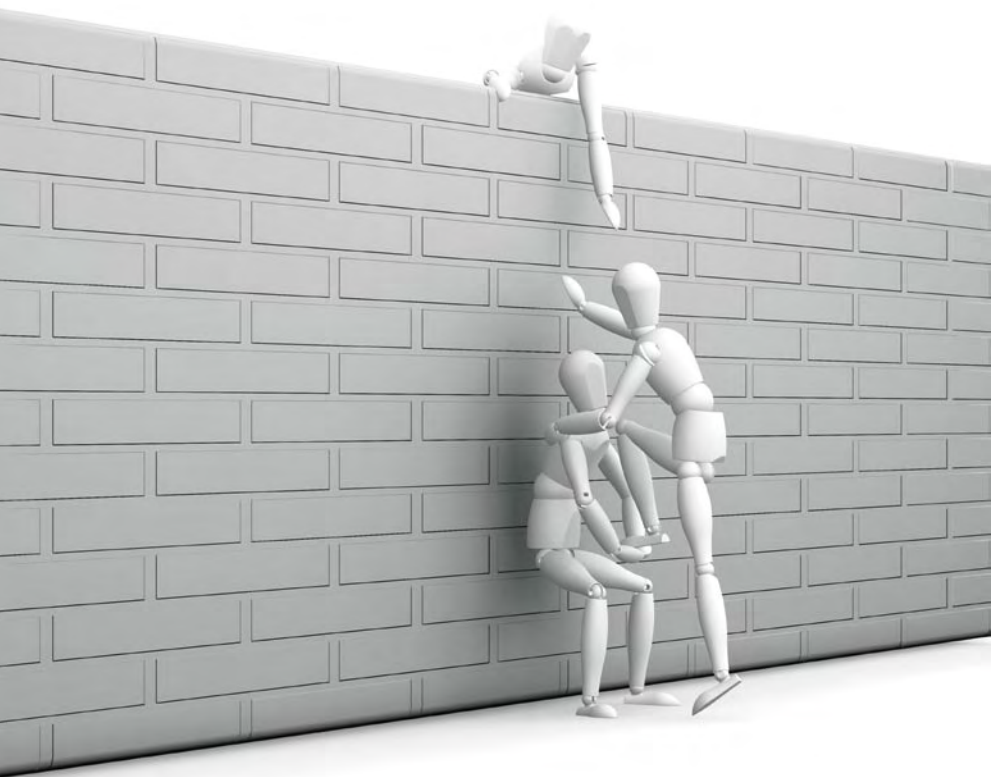
对于核心人才的发展与管理，淮海商业的杨传华有言简意赅的阐述。在他看来，核心员工应该具备三个要素：一，对企业忠诚；二，本身具有现实的使用价值；三，具有非常好的潜在空间。而对于如何让核心员工和公司一起成长，他认为还是三个要素：一是普通激励要

素，包括大家熟知的股权、红包、各种福利；二是需要给核心员工业务提升、职位提升和想象的空间，也就是价值空间；三是，给核心员工竞争，让他保持危机感，促使其不断进步。

除此之外，杨传华还提出了核心员工发展的三个趋势。一是，核心员工会被逐级提拔，自然地进入高层。二是，如果他认为自己和企业文化不相符，对自己的职位不满意，就会跳槽，但这也是对社会的贡献。三是，他工作上的生命周期结束了，那么就让他下岗养老。

处在“婚姻”中的企业与人才

资信利信息技术有限公司的黄既唯女士提到，虽然市场上有各种各样的管理工具，但是企业在运用时往往收效寥寥，其原因正在于“恰当”二字。使用者对于这些工具功能、性能、使用方法并不是特别了





解，往往在不恰当的时候使用了不恰当的工具，因此达不到目的。所以，企业不应迷信工具的作用。

对于淮海商业的核心人才流失的例子，黄既唯将企业与人才的关系形象地比喻为婚姻，是“结婚”的时候没有充分的了解导致了未来的分手，还是“婚后”有了其他的原因，令员工变心，或者是“第三者”的出现令员工跳槽？淮海商业的人事管理架构看上去已经颇为完善和成熟，为什么会出现老总和关键员工之间的矛盾？为什么会出现上述硕士变心的情况？黄既唯认为客观上固然存在着环境变化导致人才“变心”的原因，但公司是否在不断强调和灌输公司的文化，有没有及以什么样的形式来验证公司的文化被有效地传递至整个公司，被员工有效地接受了，恐怕是问题的关键所在。缺乏有效的沟通和传递，难免造成“同床异梦”，缺乏了解，容易影响上层决策的贯彻和执行。对于那个“出走”的硕士，如果早点告诉他公司对他的最终培养计划，也许事情的结局就不会是这样。

黄既唯建议老总们应该有一个“工作中的太太”，即工作上的合作伙伴。老总们通常十分繁忙，需要考虑的事情往往千头万绪，忽视了自己的思想，以很好的方式传递给人事部、他的助手和伙伴，不利

于在企业内部营造有效的沟通文化。

“软硬兼施”

来自华信惠悦咨询的袁凌梓女士，为企业碰到的“人事病”开出了八字药方：“认清现实、软硬兼施”。

目前中国人才市场的现实，一是人才流动频繁。根据该公司的调查，中国连续3-4年都是亚太地区员工流失率最高的地区。由于中国经济的发展给企业带来了大量发展机会，处在这样的特殊环境，人才的心态难免浮躁，这可能是所有问题的最大根源。

第二点，求大于供。目前中国的教育体系和环境还不能够培养出大量适合公司需要的人才，更缺乏马上可以用的人才。中国人才的职业化程度包括语言能力、职业精神、一般岗位技能等都比不上印度。人才本身的匮乏，造成了供给上的紧缺。另一方面，人才市场不够透明，信息不对称，造成了供给和需求无法匹配，公司找不到想要的人，而好的人才也找不到合适的企业。

第三点，关于以人为本的问题。由于对人才的不明晰和标准不统一，尤其是老总的看法，也会给人力资源管理造成很大的问题，无法明确人才的选拔、留用标准和激励方式等等。尽管很多老总都在说

要大力培养人才，但是投个广告几千万没问题，人力资源要做个项目，即使只有一百万，也很困难。所以，其实还没有建立起真正的“以人为本”的价值观。

针对以上中国人才市场的现实问题，袁凌梓觉得解决之道在于“软硬兼施”。

其一是建立明确的“雇主”品牌。企业招人难，尤其是中小企业，用什么资本去吸引人才？即使公司有足够的资本，但是人才在选择企业时往往是综合的考虑。因此，企业应该树立“雇主”品牌，建立良好的形象，就像产品品牌一样，有效地传递到市场中去。

其二，建立明确的识别人才的体系。为什么企业看不到希望要的人才，其更深层次的原因在于企业没有对自己所需要的人才做一个非常好的定义。

其三，“两硬一软”用好人才。用人的方式，一是创建适合企业的激励体系，将激励杠杆融在企业的各个环节中，将会对核心人才的潜力发掘以及人才保留会产生非常大的作用。第二是创造良好的企业环境。不仅有良好的人事环境，如很好的待遇，还要建立良好的业务流程，让员工做事能够更顺手，更放得开手，由此获得更多的成就感。要清除不利于人才保留的不好的企

业特点，如官僚主义、公司政治，提高经理人本身的经营水平。这是“两硬”，指把人才的硬件环境建造好。所谓“一软”，指管理者能力的培养。要培养直线经理人的管理能力，带队能力。因为现在员工流失的一大原因是下属觉得上级的能力不够，所以培养领导人本身的能力非常重要。概括起来，“两硬一软”就是得强调激励、环境和领导者的能力。

其四，价值观留人。留人有很多方法，很多企业都有所谓的员工保留体系，大部分企业的做法是把薪酬体系优化再优化，然而根据袁女士多年来的经验，最终还是要靠价值观留人。在中国目前这样的环境下，企业不要设置太高的员工保留预期。根据华信惠悦的调查，员工在一家公司留三年就很不错了。虽然真正能够沉淀下来的人在能力上未必是最优秀的，但一定能认同企业的价值观，能够走到底，所以留人最好的方法还是价值观的认同。

第五，育人自救。由于当前中国人才市场最大的特点是缺少企业马上就可以用的人才，好的人才大家都在抢，所以企业一定要自救。根据华信惠悦对大企业进行的一个调查，像摩托罗拉、惠普都有长期培育人的计划。培养人必须要有投入，虽然短期内未必能够见到效果，长期必有回报，掌握公司重要资源的 CEO 尤其要重视这方面的投入。这也是企业解决人才困境的一条重要途径。

承上启下，横向整合，拔苗助长

信德集团联席董事、中国区负责人谷庆作为职业经理人，为留用员工总结了三句话：承上启下，横

向整合，拔苗助长。

所谓承上启下就是一方面将股东会 and 董事局的意思向分管的区域传达和执行，并代表所管辖的员工在必要时和董事会、股东会进行抗争。在启下时，谷庆将自己的角色定位为一个教练，培养下面的经理人，并给他们建立一个良好的环境。横向整合涉及到与总部和其他区域的人员的协调，把不同的资源整合起来，便于核心员工发展。谷庆的拔苗助长，指的是换位思考。让核心员工学习从管理层的位置进行分析决策，这样既可以考察其表现，又能让核心员工获得更多精神上的满足和被重视的感觉。

把人才当作战友

邓华所在的龙旗科技也是一家高科技企业，研发人员对于公司尤为重要。龙旗的核心使命是希望通过 10 年、20 年的努力成为业界受尊重的公司。从公司使命出发，公司把核心人才当成一起奋战的战友，建立起很强的凝聚力。这些人才不仅在公司经营好的时候为公司效力，也能在公司跌入困境时，坚持奋战。与其他讨论嘉宾一样，邓华也认为公司的价值观对于留住人才是十分重要的。他建议，如果自己创业，要把企业的使命和人才观想清楚，而如果要打工，则也一定要了解公司的人才观。虽然人才管理有多种具体方法，但邓华认为人力资源管理最大的差异在于每个公司的 CEO。人力资源部门是个平台，提供专业的方式、专业的方法，但 CEO 是关键。在招聘新员工时，龙旗十分注重价值观的沟通。而对于比较高层的人员，公司都送他们去读 EMBA，此外，还有非常严格的培训计划。TheLINK



牢固你的质量防线

文 / 罗黎明

虽然最终质量管理的成效和许多因素相关，但在很多企业，组织架构在质量管理中的作用被明显忽视，这极大地增加了质量风险。质量理念、意识、文化的提升是一个长期的积累，而组织架构的改善则可以在短时间内见到成效。

安徽华源药业快速扩张，为提高产能，在生产“欣弗”过程中，未按批准的工艺参数灭菌，降低灭菌温度，缩短灭菌时间，增加灭菌柜装载量，影响了灭菌效果，最终酿成重大质量事故。总经理因“欣弗”事件被撤职后，无法面对企业停产、员工失业、死者家属索赔、银行还贷的巨大压力，以死“谢罪”。

也许，这一事件的背景和原因很复杂。但事实却很简单：质量风险变成了质量事故，伤害了消费者，伤害了企业。

每一家企业赖以生存的核心竞争力虽然各不相同，但产品品质即使不是核心的竞争力，也是企业赖以生存的重要因素。因此每一家希望持续发展的企业都离不开质量管理。虽然最终质量管理的成效和许多因素相关，如最高管理层的理念及质量意识、企业文化、质量管理团队的能力等等。但在很多企业，组织架构在质量管理中的作用被明显忽视，这极大地增加了质量风险。质量理念、意识、文化的提升是一个长期的积累，而组织架构的改善则可以在短时间内见到成效，且能够对组织的质量理念、质量意识的提升起到实质性的推动作用。

最高管理层：让质量部门离你近一些

听到不止一位公司高管说质量部就象守门员。非常形象的比喻。挡住不合格品，不让它们流向顾客，是质量管理的职能之一。但是，在不少企业，“射门”的那位是掌握着守门员生杀大权的上司，有多少守门员能够做到“大义凛然”，拒不网开一面，或者胆敢越级上报呢？

有一家成立不久的企业，总

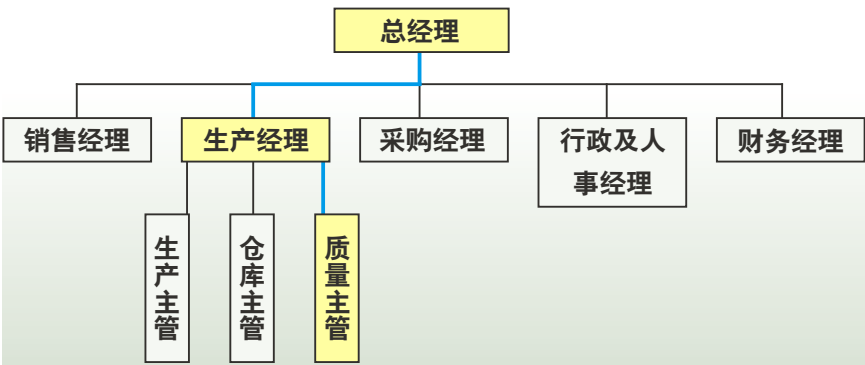


表 1 该企业组织架构

经理的主要精力在销售上。却没想到好不容易拉到的定单却遭批量退货。由于其产品是高价值产品，损失惨重。经调查，其实不合格产品在生产时就被检验出来了，原因是在更换生产品种时设备清理不干净，生产开始时会造成几十公斤产品的交叉污染。质量主管向生产经理汇报，生产经理为了避免浪费，仍然决定出货。结果几十公斤的不合格，造成了数吨的产品被退回。明知是不合格品，却为眼前小利放行，该公司组织架构决定了这一切（见表 1）：

- 组织构架赋予了生产经理将质量问题“截流”的权利
- 绩效考核关系决定了质量主管坚持“原则”或越级汇报会承担个人利益的风险。

类似的情况并不鲜见。如为追求成本和及时供货，质量部被要求放行不合格的原材料，不合格的设备被允许照常使用，为赶进度缩短过程时间等等。

组织架构并没有“典型”的模板，质量经理向谁汇报并没有定论。一些欧洲企业将质量管理职能外包，对他们来说，“有意识”地

使用不合格的原料及设备、不按规定的程序操作、放行不合格产品是难以想象的。而在以“管理决策以长期理念为基础，即使因此牺牲短期财务目标也在所不惜”为第一项基本原则的丰田公司，甚至不需要专门的质量管理部门，因为质量理念已经深入每个员工的思想，质量控制成为每个人的自觉行为。因此，在设置组织架构时，无需照搬其他企业的做法。

在企业的质量管理体系还不完善，恪守质量承诺还没有成为每个员工基本的行为准则时，产品质量应该是组织的最高管理者直接关注的问题，质量管理部门应该直接向最高管理层汇报，而不是附属于其他部门之下或汇报给中层经理。汇报给高层，并不意味着已知的不合格品就不会流向顾客。但是提升质量部门在组织架构中的位置，就相应地提升了质量决策的层级。作为组织的最高管理者，他的责任不仅包含了销售额和利润，更包含了企业的品牌、信誉、可持续性发展等长期目标，在做决策时更能够考虑长远的利益。尤其许多总经理本身就是企业的拥有者时更是如此。

给组织最高管理层的建议：

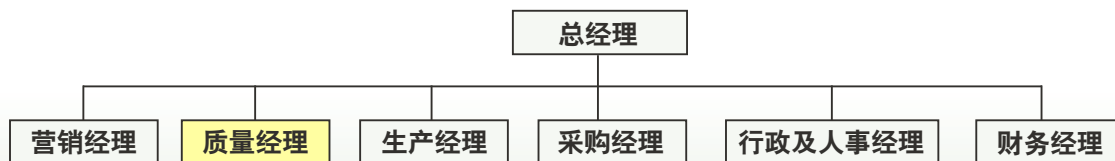


表 2 典型的生产型企业行政组织架构

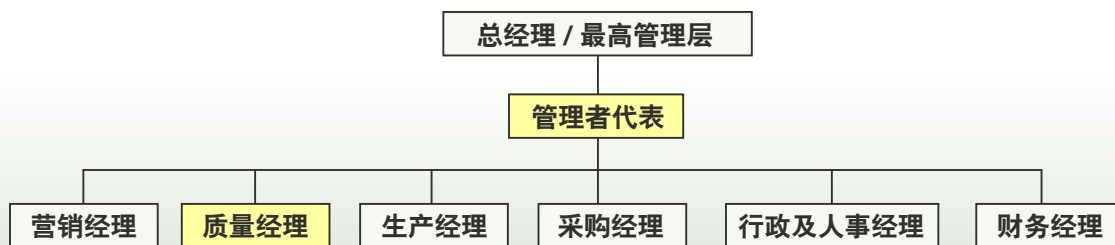


表 3 质量组织架构

如果产品质量是企业赖以生存的基础，而企业质量管理体系并不完善，质量意识还没有溶入组织的血液，为安全起见，让质量部门离你近一些吧。

给予质量部门“叫停”的权利和责任

有人将质量人员戏称为“交通警察”，监督、检查是质量部门的职能之一，这一点两者确有类似之处。交警发现车辆违章，首先是叫停，然后再处理。但在一些企业，质量管理人员并没有被赋予“叫停”的权利和责任，或者虽有“叫停”的权利和责任却不敢行使。于是在与生产、采购、仓库等相关部门复杂的协商和调停当中，没有认可的原材料被源源不断地买入、不合格品被源源不断地生产出来，使最后做出质量决策的成本越来越高。如果在组织架构上质量经理是汇报给厂长 / 生产经理的，有这样的结果自不必说。但即使是质量部门和生产部门、采购部门在组织架构中平

行的企业，也会出现这种情况。

所有企业都会说“质量第一”。但质量部门是否有“叫停”的权利和责任，是否敢于行使“叫停”的权利和责任，是衡量该组织是否“质量第一”的重要标志。对违规现象姑息的结果是质量决策成本提升、质量风险增加、员工“守法”意识变得淡薄。最终，质量风险和成本的承担者是企业的拥有者和最高管理者。

给组织最高管理层的建议：

给予质量部门“叫停”的权利和责任，这是质量意识强化的第一步。如果能象海尔的张瑞敏那样把不合格品当着全体员工的面砸掉，高层管理者以行动来证明“质量第一”，并写入企业文化手册，质量意识就强化了一大步。

管理者代表：最高管理层的助理教练

通过 ISO9001 认证的企业，都有管理者代表一职。管理者代表通常由质量经理担任，也有副总经理、

行政经理、生产经理担任的。但大多数企业没有理解设置管理者代表一职的用意，管理者代表更多时候象一个荣誉职位。在审核的时候才发挥作用。

大凡质量经理都有同感，质量管理体系的推动是颇为费力的事情。而其他部门也经常抱怨质量部门太死板，制定的规则缺乏可操作性。部门之间的矛盾当然是不可避免的，如何才能让组织的质量管理体系运行得更加顺畅、有效呢？总经理和管理者代表是关键。

表 2 和表 3 分别是生产型企业行政组织架构和质量组织架构图。

ISO9001 质量组织架构中管理者代表和各部门经理之间并非行政关系，所以用虚线表示。要了解为什么需要管理者代表，首先要了解质量管理的边界（见图 1）。为了便于管理，组织划分为许多部门。而质量管理的范围涵盖了所有部门。产品质量是整个组织的输出，因此总经理及最高管理层对产品质量负有最终的责任。质量大师戴明

说过：“企业的最高管理者是不能够将质量和竞争力提升的责任授权给别人的”就是这个道理。但是，由于各种原因，许多组织的最高管理者需要一位管理者代表在公司的层面推进质量管理。因此，对管理者代表的要求是相当高的，他们需要：

- 了解质量管理体系
- 能够做到始终坚持质量原则理解公司的战略、运营和市场（顾客）
- 能够站在公司而不是部门的层面看待风险、问题和机会
- 有足够权力和能力确保质量管理体系的建立、实施和保持

企业管理者代表大多由质量经理担任，主要是因为质量经理是质量管理体系推行的执行者。如果一定要在中层经理中选管理者代表，质量经理相对来说是最佳人选。但

是许多质量经理不能够站在公司的层面看待顾客需求、产品质量。很多时候对质量改进的理解是纯技术的，质量改进的方向不符合顾客和市场的需求。当遇到质量和公司短期利益发生冲突时，质量经理往往会让步于总经理。由于其他部门和质量部门平级，在没有良好的价值观和文化支持时，质量部门在推行质量体系时会感到很吃力。要有效地在全公司提升质量管理水平，降低质量风险，质量经理的角色首先应该是管理者代表而不是部门经理，这一定位的确定需要最高管理者大力、持续的支持。

如果将企业比做一支球队，管理者代表应该是球队助理教练。而不仅仅是守门员、后卫或其他角色。

给组织最高管理层的建议：

既然产品质量是关乎企业生命的大事，而自己却无暇顾及。那么

就找一位能够“代表”管理者行使质量责任的人，给予他充分的授权和信任。能够为坚守质量底线和高层据理力争是对他的最基本要求。

管理者代表这一职位是全面推行质量管理体系的重要角色，是减少高层质量决策失误的重要防线。它不应该是一个荣誉职位。

解决了这几个问题并不能保证质量风险的消除。但是当企业的质量管理体系还不够完善，不是所有管理人员和员工都具有自觉的质量意识时，完善组织架构和授权，让每一道防线都发挥应有的作用，是可以大大降低质量风险的。

希望“欣弗”事件这样的悲剧不再重演。 **TheLINK**

本文作者为中欧 DIMP05 级学员、上海质睿企业管理咨询公司质量顾问

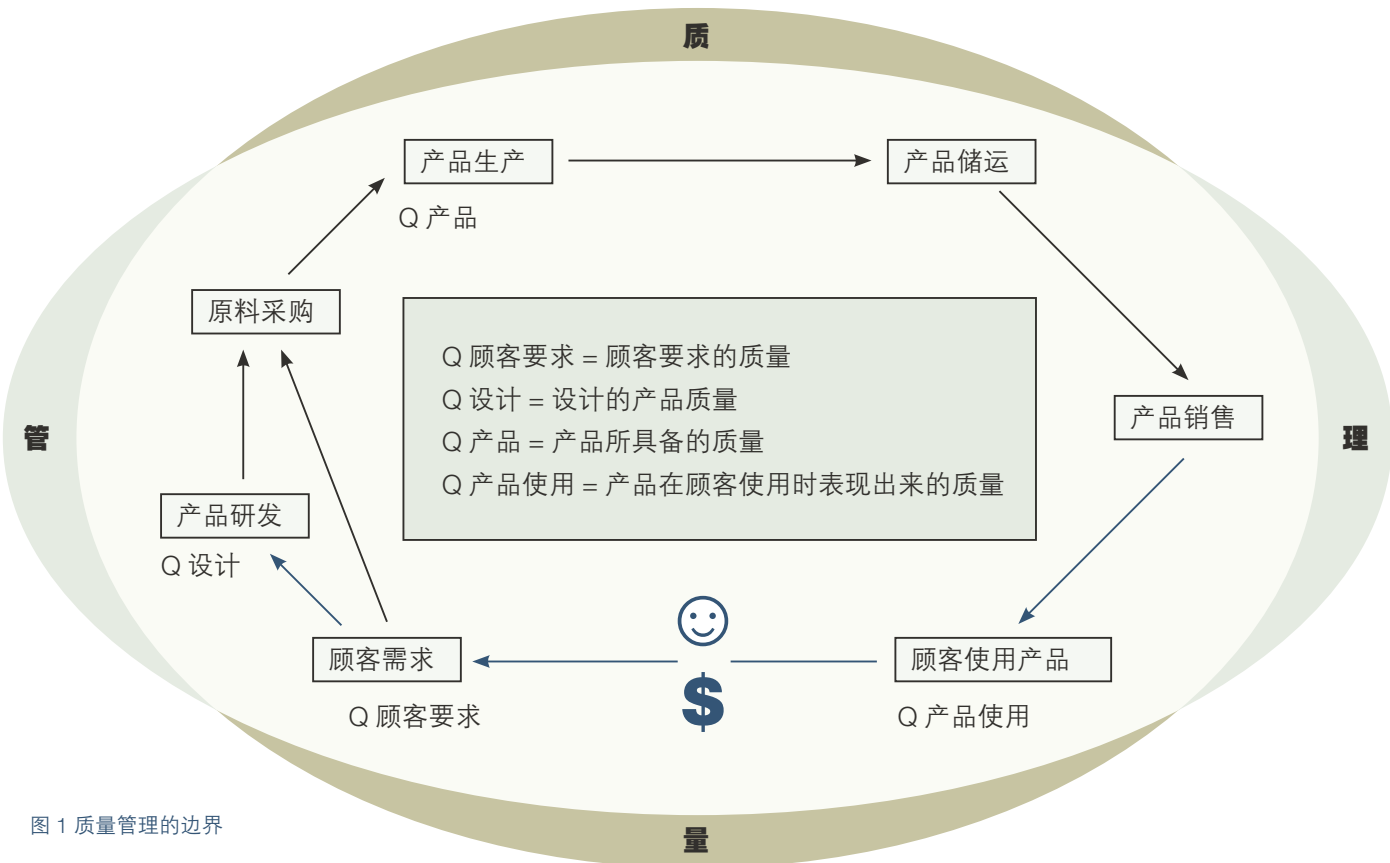


图 1 质量管理的边界



时间管理： 将有限变为有效 ——鸿翥吉马教授访谈

文 / 吴冯淑

近日，中欧市场营销学和创新管理学教授鸿翥吉马博士被国际权威营销学期刊《市场营销杂志》（Journal of Marketing）聘为编委。同时担任着四家国际性学术期刊编委的鸿翥吉马教授一直是全球公认的最高产研究者之一。那么他是如何将有限的时间化成有效的时间的呢？在接受《The Link》杂志编辑的访谈时，鸿翥吉马教授透露了自己的“秘诀”。他说“兴趣”正是促使他争取成功的动力。虽然这听上去十分简单，但我们还是很想看看他究竟是怎样将“兴趣”转变成“高产”的。

您是否可以简单介绍一下《市场营销杂志》及其编委会呢？

《市场营销杂志》是权威的国际性营销学期刊。只有那些既在

理论上也在实践上都有新贡献的论文才能在该刊上发表。最终发表的论文只占全部来稿的10%，这一比例与大多数其他权威学术期刊大体相当。编委就像守门员，需要把好质量关。他们需要审阅其他学者的论文，帮助编辑判定来稿是否在营销学领域做出了重要的新贡献，从而决定是否予以发表。编委都是来自一流大学的学者，他们掌握了深厚的营销学学术知识，在该领域拥有丰富的实践经验，并做出过重要贡献。要成为某家刊物的编委，必须首先证明自己的能力——能够经常在该刊及其他权威学术期刊上发表论文。在过去几年中，我基于自己对中国创新和新产品开发方面的研究成果，在该刊及其他权威期刊如《管理学会杂志》、《战略管理杂志》、《管

理科学与组织科学》上发表了多篇论文。其次，编委还必须先为该刊做一段很长时期的审稿工作，以使编辑能够判断你的审稿能力。比如，我大约已为《市场营销杂志》审稿5年了。

您是一位高产的研究者。您的动力是什么？

聪明和努力工作，以及提出创新理论或实践问题的能力。但是，最重要的还是兴趣。每个人都有自己的生活目的。对于我来说，我并不想成为赚大把钱的富翁，我就是想在自己一生中为知识创造多做一些贡献。如果当你死后，还有人引用你的研究成果或使用你的观点，这是最让人高兴的事情。虽然我会死，但是我的知识还在。这就是推动我前进的动力。我总是喜欢

问一些有意思的重要问题，我喜欢自己在营销学领域的发现能够得到圈内人士的认可。比如，我获得过美国营销协会教育者大会的最佳论文奖。我曾应很多大学和美国管理学会的邀请，和其他学者分享我在顶尖期刊上发表文章的经验。我在2005年10月出版的《市场营销杂志》上发表了一篇文章，这篇文章运用来自中国企业的数 据，解决了一个困扰营销学学者多年的问题：产品创新管理的矛盾。美国营销协会2006年4月发行的《营销学先驱者通讯》上面专题发表了这篇论文的概要。该通讯只发表“当前最优秀的营销学专家的观点”，且仅以“当今和未来营销学领域最前沿的问题和概念”作专题。每当有重要的问题在我脑子里冒出来时，不管是理论的还是实践的，我的内心就有一种冲动，迫使我去解决它们。一旦产生出一种有趣的思路，我决不会把它束之高阁，而一定会立即着手探索。

您每天工作多长时间？

一般是12小时左右。我喜欢一大早就开始工作，因为那个时候人少，周围非常安静，有利于思考。研究工作需要相当专注。当然，除了工作，我也有时间去玩，去享受生活 和陪伴家人。但是我的工作还是非常辛苦，时间很长。有时候，即使我回了家，也还得继续工作，尤其是像此刻我案头有一些论文需要审阅时更是如此。

您一直都这么勤奋吗？

我一直都是个非常努力的工作者，但也许更是一个聪明的工作者。其实，我们大多数的人都是通过努力，才达到现在的地位的。我就是



喜欢做自己感兴趣的事情。我喜欢学习，就上学读博士，并到中欧来教书。我喜欢学术工作，就去干这行。我喜欢做研究和提出有趣的问题，就乐此而不疲。在中国这个很有意思的环境里，可以发现很多新的理论和实践问题，还能够解决一些困扰国际营销学界的问题。

时间是有限的。但是您现在已经在四家学术期刊担任编委了。你有什么有效运用时间的“秘诀”吗？

现在流行“时间管理”，不过我倒不是靠什么日程安排来管理时间的。我的一个行之有效的方法是为每项工作设定完成期限。对我来说，最重要是如能赶在限期之间完成任务，就能做成很多事情。比如，我一接到一个研究项目就会给自己定一个完成期限。在此期间，我会

竭尽全力将它完成。

除此之外，我会同时进行多个项目。比如现在，我手头就有12个项目。其实，如果你不一下子多做几个项目是很危险的，因为总有一部分 的论文会被退回来。也许你确实做得很好，但是这并不意味着你的每一篇论文都会成功。所以，尽量多做些项目，和别的教授合作，找学生和研究助手一起工作。这就是我多产的原因。如果你同时有多个项目，就能提出更多既有创意又有趣味、并对学者和管理者来说很有意义的问题。不同的项目会有不同的问题，而提出不同的问题就可以相互帮助和启迪，尤其通过与合作者、学生和研究助手间的互动，我总能获得有趣的重要发现。当然其前提是，你必须在这种复杂状态下应对自如。不过，我觉得自己在这方面还干得不错。TheLINK



中国商学院发展的四种模式

文 / 梁能

在中国办商学院缺的不是市场需求,而是国际水平的师资。因此,按照师资问题的不同解决方式,我认为可以把中国管理教育的办学模式分成四种类型:顾问模式、合资模式、外资模式(进口模式)、创业模式。

顾问模式:北大光华

代表这一模式的是光华与美国西北大学的结盟。其主要特点是依靠国内师资,颁发国内学位,虽然使用外教,但国际师资对本校教学主要起顾问作用。光华每年送数位

教师到西北大学进修,通过学习国外的先进理论和教学方法,逐步向国际水平靠拢;西北大学则派教授到光华讲学,指导课程设计、教学艺术、研究方法。这类学校的发展主要依靠对本校原有教师队伍的再培训,以此提高工商管理教育的水平。总的来看,这条路最切合当前中国商学院的实际资源条件,也是中国商学院借以提高的必经之路。

但其相对弱点是,要把现有的中国商学院师资训练成国际一流水平,需要很长时间,而中国企业等不及。这一模式的另一个难点是,

由于国内现有商学院几乎都是综合大学的二级机构,往往受到综合大学现行体制的制约。由于需要照顾“左邻右舍”,改革措施不得不作很多妥协。

合资模式:香港科大-凯洛格

这一模式的主要特点是依靠双方师资,颁发双方认可的学位。美国西北大学和香港科技大学在香港合办的项目是这一模式的代表。项目的老师一部分来自于美国西北大学,一部分来自于香港科技大学,双方共同设计课程、共同管理教学,

类似于企业的合资模式。象一切合资项目一样，如果双方资源互补、目标一致，这一模式可以取得合作双方单方面都无法取得的成绩。但是，在一个竞争激烈、变化不断的世界上，事先的合作协议永远是不完全的；新问题新挑战层出不穷，合作双方要想保持目标始终一致，真正精诚合作，在实践中很难。这也是为什么合资企业的失败率远远高于独资企业或其他合作方式。从国内办学单位来说，当然希望通过合资提升自己的品牌，但是外资方一般会采取种种措施来防止自身品牌的摊薄。香港科技大学的合作项目虽然进入世界排名，但其自身的IEMBA 却并没有得到很大的提升。从学费看，科技大与西北大学合作EMBA 项目学费为68.8万港币，而科技大自己的IEMBA 项目，虽然课程设置相同，学费却只有32.4万港币。怎样通过合资项目真正提高自己品牌的声誉，将是所有采取合资模式的办学单位的一个挑战。

“外资模式”（“进口模式”）：奥林 - 复旦

这一模式的特点是完全由国外学校决定课程设置，由国外教授授课，发国外学校的学位。美国奥林商学院在复旦大学举办的EMBA项目就属于这一模式。该模式的好处是一步到位，直接与国际接轨。采取拿来主义，干脆把国外学校从师资、课程设置到教学管理全盘拿过来，马上可以与国际接轨，非常快。这对于在短期内解决中国办学资源不足的问题，以较快的速度为中国企业提供国际水平的工商管理教育，非常有效。美国奥林商学院在美国本土的EMBA项目去年在《金融时报》上排名只是28，而其在复旦大学举办的项目今年能够一跃为第8，主要就是该项目排名的学校和教授研究数据全部取自奥林商学院，而学生数据完全取自其录取的复旦项目学员，充分利用了美方办学单位在英语期刊学术上发表研究成果较多和中国学员事业发展

快的两个优势；同时，这一项目又最大程度地利用了《金融时报》排名榜的国际化师资的计算特点——同样的奥林师资，在美国本土教学，国际化程度为48%；而到复旦上课，其国际化程度就被评为92%。

“进口模式”的弱点是没有属于自己的立足国内的国际师资。外来的老师上课飞来下课飞去，因此在研究中国问题、帮助中国学员思考分析中国特色问题方面就很难深入。而且，由于这些国外来华办学学校的主要市场是在其本国，而不是中国，虽然中国市场对它也很重要，但与其本国市场相比，毕竟被摆在第二位。当其在中国市场的需求和本国市场的需求发生矛盾冲突的时候，不可避免地会把本国市场放在第一位。办学方的管理时间投入就是一个很好的例证。在这类进口项目中，外方校长除了开学典礼、毕业典礼露一下面，平时学生是见不到的，因为国外办学方不可能把主要精力放在中国。所以，这一模

2006《金融时报》EMBA 排名中在中国办学的商学院

排名	办学单位名称	办学地点	课程名称
3	凯洛格 / 香港科大商学院 (Kellogg/Hong Kong UST Business School)	中国	凯洛格 / 香港科大 EMBA
8	华盛顿大学奥林商学院 (Washington University: Olin)	中国	华盛顿大学 - 复旦 EMBA
15	香港中文大学商学院 (Chinese University of Hong Kong)	中国	EMBA
17	中欧国际工商学院 (China Europe International Business School)	中国	EMBA
24	西安大略大学毅伟商学院 (University of Western Ontario: Ivey)	加拿大、中国	EMBA

模式	特点	学院举例	优点	缺点
顾问模式	国内师资授课，外方伙伴顾问。发国内学位。	北大光华	切合大多数中国商学院资源有限的实际情况，可行性较高。同时也保留了长期发展的自主权。	时间很长，中国企业等不及。同时，作为综合大学内的二级院校，不得不兼顾“左邻右舍”，改革措施必须作很多妥协。
合资模式	中外联合办学，双方共同授课，发双方联合学位。	香港科技大学和美国西北大学【3】（北京工业大学和美国城市学院）	如果双方目标一致，资源互补，可以通过合作取长补短，相得益彰，取得任何一方单方面所无法取得的成绩。	双方目标不可能完全一致。中方能否通过合作真正提升自身品牌，是个巨大的挑战。
外资模式	外方办学授课，中方招生管理。发外方学位。	美国奥林商学院在复旦大学开设的EMBA项目【8】	一步到位，马上跟国际接轨。对于在短期内解决中国管理教育资源不足问题，非常有效。	对中国问题研究有限，对中国市场投入有限，长期发展空间有限。
创业模式	以我为主整合国际师资。扎根中国，发国际认证的本校学位。	中欧【17】	在国际化的同时，完全保持学院长期发展的战略自主权。建立扎根中国的国际师资队伍，完全根据中国市场需求设定课程。	创立之初特别困难，当时既没有国内学位（中欧的学位现已得到国家教育部颁文认可），也没有外方学位。只有达到非常高的教学质量，得到市场承认才能生存。

中国商学院发展的四种模式

式虽然看似一步到位，但毕竟对中国的投入有限、研究有限，长期来看，不可能成为中国管理教育的主流。

创业模式：中欧

中欧国际工商学院采用的就是创业模式。这一模式的特点是在全球范围整合资源，建立自己的国际师资队伍，但是拥有完全的办学自主权，颁发自己的学位文凭。该模式既不依靠现成的国内名校的传统声誉，也不借用国外学校的国际学位招揽学员，而是白手起家，完全靠自己的办学质量来赢得学生，创出自己的品牌。既不为短期的突击效应出让学位自主，也不为体制的

束缚而放弃国际师资。这条道路的好处是一旦走出来，学院将拥有自己的国际水平的师资，拥有长期发展的战略自主权。比如我们现在，学校如果决定以后要办什么课程，自己的学术委员会通过就可上马，用不着迁就合作方。第二，由于学校扎根中国，可以完全按照中国企业的需求来设计课程。由于中欧能够专注中国，根据中国企业家的需求设定课程，所以特别适应中国市场的需要，因此我们的这些年的成长也特别快。

这一模式的相对弱点在于，开创初期特别艰难。因为中欧刚刚创办的时候，学位并没有获得国家教

育部颁文认可，而当时我们也没有借用国外名校来颁发学位。然而这也促使了中欧从一开始就特别重视教学质量，因为除非我们教学质量得到学员的认可，整个学校就无法生存。

从今年的《金融时报》榜单上来看，国内多种办学模式正在齐头并进，这说明如今中国教育战线的改革开放越来越深入了。相信这种多种办学方式齐头并进、互帮互学的局面，会对中国管理教育的进一步发展起到良好的推动作用。TheLINK

本文作者为中欧副教务长、EMBA 课程主任



许小年教授



白诗莉教授



杨国安教授

中欧 2006 年度教学优秀奖颁发

中欧国际工商学院“2006 年度教学优秀奖”于 9 月 23 日在中欧 EMBA2004 级毕业典礼上颁发。此次获奖的三位教授分别是经济学与金融学教授许小年、管理学教授杨国安和市场营销学教授白诗莉 (Lydia Price)。

杨国安教授作为教授代表发言：“我们中欧的 EMBA 学风严谨，学习要求很高，经过两年的努力，大家获得了学位，应该感到骄傲。在中欧，教授的教学任务是很重

的，但是你们的认真学习促使我在备课和上课的时候更加认真。我要谢谢大家在过去的两年和教授一起成长，希望大家能学以致用。”

学院年度教学优秀奖的评选表明了学院对教学工作的充分重视，以及对教授们为中欧 MBA、EMBA 和高层经理培训课程所作出的贡献的充分肯定。从 2001 年至今，先后有吴敬琏教授、顾凯诗 (Keith Goodall) 教授、江平教授、谢家

伦教授、忻榕教授、许定波教授、丁远教授、许小年教授、杨国安教授、白诗莉教授 10 名教授获此殊荣，其中吴敬琏教授、顾凯诗教授、谢家伦教授、许定波教授和许小年教授都曾两次获奖。

一流的商学院离不开大师级的教授。十多年来，中欧国际工商学院在师资队伍建设方面作出了很大的努力。学院的教授们不仅拥有丰富的教学经验，而且拥有丰富的咨询或公司经验。

要 闻

朱晓明院长在首届中国国际跨国采购高峰论坛上发表演讲



9月25日下午，中欧国际工商学院院长朱晓明教授应邀出席由国家商务部、上海市人民政府和人民日报社联合主办的“首届中国国际跨国采购高峰论坛”，并在论坛上作重要演讲。此次论坛在上海举行，206家跨国公司的全球采购机构负责人及350家国内的制造商、供应商代表参加了会议。

作为一个国家级的以跨国采购为主题的高规格、高水准的国际经贸论坛，本次论坛以“全球采购与中国品牌”为中心议题，围绕“跨国采购在中国”、“跨国采购前景预测”、“世界制造业趋势”等主要议题展开了研讨与交流。

朱晓明院长演讲的题目是“跨国采购的新趋势”。他首先回顾了跨国采购的发展历程：1、70-80年代，以节约成本为重点；2、90年代以品质和可靠性为重点；3、21世纪，跨国采购出现了新的趋势。“四个新趋势”为：第一，采购商与供应商双赢的趋势，双方分享成本降低的成果；第二，整合采购、生产、物流等各个流程，提高效率；第三，采购商赞助和支持供应商创新；第四，采购商通过信息

技术与供应商共享信息。

本次演讲中，朱院长向论坛提出了六条建议：首先，要熟悉采购商，特别是国际采购商的采购程序，他举了美国SPX公司的采购流程为例；第二，要打造核心产品，提高企业核心竞争力；第三，要充分利用电子交易平台和中国、上海跨国采购洽谈会这样的跨国采购平台；第四，要注意研发，不断创造新产品；第五，要培养国际谈判专家；第六，供应商也要关注企业的社会责任。

朱院长的发言受到了与会采购商、供应商和媒体的一致好评。商务部副部长魏建国高度评价了朱院长对推进中国、上海跨国采购所做的努力和贡献。

2001年，时任上海市政府副秘书长、市外经贸委主任的朱晓明在上海市长咨询会议（IBLAC）上发表了《上海——21世纪跨国采购中心》的演讲，随后出版了这一专著，得到了上海市政府的支持。在国内他第一个提出“建设跨国采购中心”的设想，2002年在他主持下组建了上海跨国采购促进中心和上海跨国采购中心有限公司，并建立了跨国采购的电子交易平台，举办了第一届“上海跨国采购洽谈会”。自2002年第一届“上海跨国采购洽谈会”以来，参与跨国采购的跨国企业从50家发展到了350家，增长了7倍；在华采购出口额从2002年的20亿美元发展到2005年的500亿美元，增长了25倍；2005年的配对成功率达到了72%。据此，国务院在2006年1月13日批准将“上海跨国采购

洽谈会”升格为“中国跨国采购洽谈会”。

中欧网络课程上线英国《金融时报》网

中欧国际工商学院携手英国《金融时报》网站FT.com联合制作全新网络课程“新机遇——在中国经营企业”。该课程于11月20日上线FT.com，为期一周。

中欧国际工商学院的著名教授与全球在线观众分享知识：

柏唯良：中国市场开发和市场营销

杨国安：中国人才管理——挑战和机遇

翟博思：中国公司的跨文化意识和困境

范悦安：中国领导力制胜

许小年：中国经济的成功和风险（在线问答读者提问）

在接下来的半年中，登陆www.ft.com/businesseducation/ceibs，即可浏览课程视频，阅读相关材料。

中欧国际工商学院是FT全球范围三所在线合作商学院（另外两所是哥伦比亚商学院和伦敦商学院）之一，同时也是FT在亚洲唯一的合作商学院。

中国独立EMBA品牌连续六年跻身全球五十强

2006年10月23日，英国《金融时报》发布了全球EMBA课程排行榜，中欧国际工商学院作为中国自主品牌的独立商学院，再一次取得了优异成绩，进入了世界一流商学院的行列，名列第17，连续六

年跻身全球 50 强，证实了中欧作为中国工商管理教育世界级品牌的实力。

根据调查数据，中欧 EMBA 学员课程目标实现程度排名亚洲第二，毕业三年后薪酬增长幅度亚洲第一，中欧是全球商学院中学员按购买力平价计算的平均工资收入最高的 10 家商学院之一。

在《金融时报》区分的四个梯队中，中欧进入了世界名校的顶级梯队，排名超过了许多老牌名校如南加州大学马歇尔商学院、加州大学洛杉矶分校安德森商学院（排名并列 32），而且还超过了许多欧美知名的一流商学院如瑞士洛桑 IMD 商学院（排名 19）。

十三位中欧学子荣登《福布斯》2006 年度中国富豪榜

在 11 月 2 日揭晓的《福布斯》2006 中国富豪榜的前二百名中，有十三位商业精英曾是中欧国际工商学院的学子。

他们是上海复星高科技集团董事长兼首席执行官郭广昌、网易 CEO 丁磊、雨润集团董事长祝义才、北京中坤投资集团董事长黄怒波、阳光文化吴征 / 杨澜夫妇、广东香江集团刘志强 / 翟美卿夫妇、深圳迈瑞生物医疗电子股份有限公司董事长徐航、河南建业集团董事长胡葆森、分众传媒 CEO 虞锋、浙江万马集团董事长张德生、奥康集团董事长王振滔、国际航运集团总裁杨绍鹏和春和集团董事局主席 / 总裁梁小雷。

12 年办学不辍，中欧国际工商学院与中国时代车轮共奋进，为

中国改革开放事业培养了一大批商业精英。

中欧 EMBA 校友宋文明夺得“赢在中国”千万创业资金



12 月 6 日，中欧国际工商学院 EMBA03 级校友宋文明夺得中央电视台创业节

目“赢在中国”第一赛季总冠军，拿下 1000 万元的创业资金。

作为总评委之一的柳传志在点评时表示：“我觉得他的度量真的不错。”另外宋文明将创业股份与创业伙伴三分的做法也赢得了柳传志的欣赏。柳认为宋文明做事很有把握。另一位总评委张瑞敏则认为，宋文明是一个帅才，善于发挥团队精神和员工的积极性。

今年 33 岁的宋文明来自安徽合肥，目前在一家大型民营公司任高级主管。其提出的创业项目是劳务派遣，为长三角地区的企业提供劳务服务。

宋文明勇夺冠军的消息随之迅速在“中欧人”中传开。学院领导和许多校友、学生、员工等一直对此事保持着关注，并在第一时间向宋文明纷纷发去短信表示祝贺。中欧院长朱晓明教授每场为宋文明投票，他在当晚的祝贺短信中说：“我全程观看了比赛。宋文明了不起！为中欧赢得了光荣！诚挚地感谢他！”而曾经辅导过宋文明个人课题报告的副院长兼中方教务长张维炯教授则表示“我为宋文明感到骄

傲！”各地校友闻讯之后，或直接向宋文明表示祝贺，或通过校友会转达贺意，希望他继续努力，再创佳绩，为中欧争光。宋文明则表示深深感谢中欧的栽培。

2007 “中欧之夜”新年音乐会暨 CEMI 首届 MBA 毕业 20 周年庆典在京举行



2006 年 12 月 9 日晚，2007“中欧之夜”新年音乐会在北京中山公园音乐堂举行。中欧国际工商学院校友、嘉宾和领导相聚一堂，在庄严而华丽的交响乐声中共同迎接新年的到来。著名指挥家谭利华先生、著名钢琴演奏家孔祥东先生及北京交响乐团联袂演奏，奉献了一场精彩纷呈的交响音乐会。

中欧国际工商学院自 2002 年以来已经连续五年在北京举办高规格的新年音乐会。此举一方面体现了中欧作为一所成功的商学院，长期以来对学员人文素养的关注；另一方面音乐会也为中欧校友和各界友人提供了相聚和交流的机会。

与往届相比，本届音乐会更显得意义非凡。1986 年，35 名中欧首届 MBA 学员从中欧国际工商学院的前身——中欧管理中心（CEMI）毕业。20 年后，这批中欧最早 MBA 学员在母校的组织下再次聚首在一起。

论坛

纽约证券交易所 CEO 约翰·赛恩到访中欧



11月28日，纽约证券交易所首席执行官约翰·赛恩（John A. Thain）先生到访中欧，并发表了题为“变革中的全球资本市场以及中国的重要性”的主题演讲。

中国企业在国际化进程中，开始越来越多地瞄准纽约证券市场。目前，纽交所共有31家来自大中华地区的企业挂牌交易。中国是纽交所在亚太地区最大的上市公司来源国。赛恩先生表示，希望将来能看到越来越多的中国企业，包括中欧校友的企业在纽交所上市。

此次是约翰·赛恩先生上任以来第三次访华。演讲结束后他还参加了与中欧校友和教授的互动酒会。

中欧 EMBA 校友徐航随同参加此次访问。徐航的企业迈瑞医疗公司今年9月在纽交所上市，成为在纽交所上市的第一家中国医疗器械制造企业。

著名作家王蒙为中欧学子妙解《红楼》

11月27日晚，继著名文学家



余秋雨之后，又一位当代文学巨匠王蒙做客中欧人文管理论坛，为中欧学子们讲解古典名著《红楼梦》。此次，王蒙先生特别因地制宜地将演讲话题与管理联系在一起，从多个角度分析了“盛极一时”的贾府覆亡的必然。

“宏大如二十四史，归纳起来不过是朝代更换、兴替轮回；小到一个家族，其规律亦然，有其炙手可热时，便有其衰败寥落时。”王蒙认为，《红楼梦》的主题是“兴亡之叹，没落之哀”，中国历史的“兴亡、盛衰、治乱与沉浮”都可从中看到影子。

在整个演讲中，王蒙形象的语言和机敏的应答，不时博得热烈的掌声。300多个座位的中欧石化厅座无虚席，没能坐到位子的同学们甚至在过道和后场站了两个小时。中欧的管理精英们以这种方式表达他们对古典名著和人文精神的尊重以及对王蒙先生的喜爱。

CEIBS 携手 EFMD 共同探讨中国工商教育未来

11月26日至28日，由欧洲管理发展基金会（EFMD）和中欧国际工商学院联合举办的第一届“领导中国的未来，未来的中国领

导者”国际讨论会在中欧国际工商学院举行。

大会吸引了来自世界各地的200多名学者及企业界精英。演讲人包括世界各地著名商学院的一流学者、学界人士、商界领袖和行政官员，共同探讨中国大步迈进世界市场所需要的领导者和领导力。

会议主要的议题有：培养全球责任型领导者；发展中国未来的管理教育；应对中国企业全球化进程中的管理与组织发展的挑战，开发中国的人力资本，发展多元化与跨文化管理等；总结学界、政府机构以及企业伙伴之间成功合作的经验，建立联盟及合作关系。

中欧-埃维昂组织第二届中国会议举行



11月20日至22日，中欧国际工商学院携手全球著名的贸易、发展和治理论坛——瑞士IMD商学院埃维昂组织（the Evian Group）在中欧校园联合举办“埃维昂组织第二届中国会议”。该会议主题为“中国如何促进全球经济增长”，与会者包括全球商界、政界和学术界的嘉宾。

大会聚焦全球多边经济格局与中国发展战略，针对以下议题展开了讨论：中国作为亚洲及全球经济的引擎，如何加强区域合作、继续

促进全球经济增长？多哈回合谈判失败后的新全球贸易格局，将对中国经济发展产生哪些影响？中国如何利用全球资源提升“软实力”？中国本土企业如何在国际化道路上实现自主创新，融入全球市场？跨国企业如何制定及调整其在华经营战略以获得持续增长？

中海油总经理傅成玉先生做客中欧“高朋满座”



9月21日，“高朋满座”活动迎来了第31位嘉宾——中国海洋石油总公司总经理傅成玉先生。傅先生由国企的竞争体制谈起，简要介绍了中海油的发展战略、业务架构以及经营现状，并将话题的重点放在了尤尼科收购计划的全过程上。

中海油与中欧国际工商学院的合作伙伴关系由来已久。中海油先后有超过350位管理人员参加了中欧的高层管理培训，其中有7位高层管理者已经完成或正在参加中欧EMBA课程的学习。

此次高朋满座活动首次尝试在天津、郑州两地开设了分会场，同步视频直播。

课 程

第四届总经理课程开学迎新

11月2日下午，中欧国际工

商学院第四届总经理课程开学典礼在上海校区举行。50多位来自全国各地十几个行业的总经理课程学员参加了开学典礼，同前三届总经理课程相同，本届学员全部是高层管理人员，大部分来自快速成长型企业。

总经理课程已成为中国快速发展企业的老总们快速提升自身综合管理能力的最佳选择之一。课程的大多数报名者都是由历届学员推荐的，充分体现了课程良好的口碑。由于名额有限，部分通过面试的申请者已经预定2007年第五期的席位。

今年陆续推出的一系列全新公开课程得到了企业界的广泛认同，几乎所有的公开课程都出现了排队等待席位的情况。

公开课程目录链接：http://www.ceibs.edu/execed_c/programmes/open/index.shtml

中欧 MBA 新增法律与外交课程交换项目

11月底，中欧国际工商学院与美国塔夫斯大学（Tufts University）Fletcher 法律与外交学院达成学生交换学习协议。从2007年起，双方将各派出2名全日制在校学生参加每年秋季的交换学习。

位于美国文化历史名城波士顿近郊的Fletcher学院自1933年成立伊始就致力于培育能适应不断变化的全球市场的业界精英。作为美国最早的国际事务硕士学位课程，Fletcher学院在2005年《普林斯顿评论》的排名中名列第四。

校 园 活 动

中欧 EMBA96 级北京班举行“走过十年”主题班会



10月14日，中欧EMBA96级北京班同学们为纪念入学十周年举办了别开生面的主题班会。班会的“出勤率”接近百分之九十。

当年的EMBA主任、课题报告的指导教授，现任中欧副院长兼中方教务长张维炯教授代表学院参加这次聚会。中欧董事杨亨先生也发表了热情洋溢的致辞。继当年的班长、中化集团总裁刘德树的一席发言后，同学们按照当年花名册的顺序逐个登台演讲。

中欧EMBA96北京班五十多位同学，无论商界或政坛，既有公认成就卓著者，也有自谦默默无闻者。大家皆努力工作回报社会、回报母校。

中欧 EMBA 学员创“春雨奖学金”资助贫困大学生

11月4日，由中欧EMBA2003级北京2班同学发起倡议并募集资金创立的“春雨奖学金”，在西北农林科技大学举行了首次发放仪式。奖学金既帮扶贫困学生，又支援西部建设，且为农业科技兴业做贡献。

中欧企业赞助伙伴访谈录（四）

活到老，学到老

——汽巴精化北亚区总裁柯龙先生专访

文 / 康晓莉 (Seánie Comerford)

汽巴精化在中国的历史可以追溯到 1886 年，如今它已成为拥有 3 家贸易公司、6 家分公司和 12 个生产企业的大型在华跨国公司。2005 年汽巴最新的全球研发中心在中国启动。在本篇采访中，汽巴精化北亚地区总裁柯龙先生讨论了汽巴取得的成功，分享了他任在亚太地区工作和生活 21 年的经历。

汽巴精化（下称汽巴）在中国历史悠久，可追溯到 1886 年，目前在中国拥有 12 个工厂、3 个贸易公司和一个研发中心。请问这反映了汽巴在中国怎样的所有制结构及其策略呢？

我们对各种可能的所有制结构持开放的态度。一般来说我们倾向



姓名：柯龙 (Kuno Kohler)
国籍：瑞士
教育：瑞士注册会计师，
英国利兹大学硕士学位
目前职位：汽巴精化北亚区总裁

于控股的形式，但是如果能发现一个既有活力又可靠的本地企业，与现有企业组成合资也是可行的。目前汽巴在与国营企业合作方面有很好的经验。

汽巴组建工厂遇到的主要挑战是什么？有哪些意料之外的情

况？
我们都知道，中国竞争者能以低于我们在欧美的成本生产类似产

品。过去几年间我们通过本地采购设备，使用本地服务，降低了资本投资。但是我们不打算冒险把成本降低到与本土中小公司同一水平，也不会冒险降低我们全球统一的安全和环境标准。

2005 年，汽巴在上海成立研发中心。这反映了汽巴怎样的策略呢？

我们的目标是真正把研发中心

引入中国市场，使我们能开发适合中国市场的产品，并最终在全球市场上销售它们。我们也意识到使用说普通话的工程人员和科研人员提供本地服务的重要性。而且我们在中国的化学科技人员的数量逐年上升，我们需要对他们进行培训使他们更好地适应国际交流。我相信这是在中国研发投资的趋势；这还将随着产权保护力度加大而深入发展。

您在亚洲尤其是中国的合资企业管理上有什么心得吗？

进入之前，首先要充分了解你的合作伙伴。先从采购开始往往事半功倍。在合约签订之前，双方对战略意向有清晰的认识和充分开放的讨论也是很重要的。虽然这听起来是显而易见的，但是事实上许多合资公司建立的基础还不成熟，更多是缺乏长远考虑仓促而成。对化学公司来讲，明确遵循怎样的操作标准对合作关系有百利而无一害。

汽巴的本土竞争战略是怎样的？

关键是不断研发新产品、改善流程管理、提供完善的技术服务、维护全球品牌。象汽巴这样的跨国企业，不能单纯从成本上与竞争者体现不同，因此我们必须给客户一个非常鲜明的价值定位。本地企业，尤其是私营公司，每年发展非常快。它们对变化反应相当灵活迅速，令人佩服。它们的成本较低，对于利润的期望也不高，而且更注重现金而非税前收益。不过，这些公司要扩张和进入全球市场依然非常困难，因为它们太依赖机会而不是稳健的商业模式，它们的品牌太弱而

且它们的国际分销网络也不健全。

汽巴是如何吸引管理人才到这样一个不“时髦”的行业的呢？

在中国化工是一个成长性行业，尤其是更接近终端用户的“下游部门”，还会进一步发展；这个化工的细分行业非常依赖于创新和营销。以上这些都吸引着年轻人才。

汽巴为什么加入中欧－INSEAD合作课程？主要希望提高哪些方面的技能？

随着我们的业务在亚洲持续发展，我们需要培养更多来自亚洲的高级经理。汽巴的全球业务大约有30%来自于亚洲，但是亚洲管理人员的数量却不成比例。因此我们制定了策略加速亚洲人才发展，并锁定亚洲的两家最佳商学院作为合作对象——INSEAD新加坡分校和上海的中欧国际工商学院，同时照顾到了亚洲北部和南部需要。我们最需要发展的技能是在亚太复杂的跨文化环境中的领导才能。我们的人才在技术、重视结果和沟通能力等方面都很棒，但是他们还需要在战略思考以及所有关键的管理能力上继续提高。

您从1984年起就在亚洲担任高级职务。在您21年的亚洲经历里，最有挑战的国家是哪一个，为什么？

不管在哪里，最具挑战的是首先，你和你的家庭必须要融入一个新的社会，适应新文化。一旦你成功过渡，胜任后面的一切就不再困难了。

是什么原因使您从财务生涯转换到领导管理的？

好的财务教育始终是管理工作的良好基础，因为它使你拥有基本的知识来做可靠的财务决定。我并不希望一直在财务领域里发展，因为我希望开拓事业。当我早年有机会在台湾管理一家集团公司的时候，我开始感觉到与来自不同背景的人工作的成就感。一个没有化学背景的人在一家化学公司工作，总要面临理解行业运营规则的挑战，所以终生学习是跟上时代步伐的惟一工具。

什么是您在中国工作和生活的最大动力？

毫无疑问，中国是全球最有活力的市场。虽然有种种困难，我相信在中国机会永远大于困难，而一切全在于谁能抓住机会。我现在最重要的任务是说服总部的决策者给我们资源以便进一步发展，巩固我们在中国未来的地位。而且，我非常希望为公司发展中国的人力资源作出贡献，培养公司未来的领袖。

您对中国MBA学生有何忠告吗？

我的忠告是永远保持开放、宽容和灵活。获得MBA教育是人的职业生涯中的一个里程碑，但是并不可以替代工作经验。趁年轻要勇于尝试不同领域，直到找到自己喜欢的行业或职业；更重要的是逐渐理顺自己的职业道路。最后，活到老学到老。 **TheLINK**



合作伙伴讯息



礼来中国总裁欧泰格博士

礼来公司与中欧国际工商学院进一步加强合作

美国礼来公司是世界一流的医药企业。礼来自 2000 年以来一直支持中欧的发展，不仅携手中欧成功开发了中欧医院管理文凭课程 (DIHMP)，还是中欧公司特设课程最大的客户之一（中欧已经为礼来培养了 600 多名高层管理人员）。不仅如此，礼来还是今年 9 月召开

的中欧第二届健康产业论坛的主要赞助伙伴，会上礼来中国总裁欧泰格博士就“医药行业创新与研发能力的建设”做了精彩的主题演讲。

谈及与中欧的关系，欧泰格博士说：“礼来最重要的资产就是公司的人才。因此，我们对与中欧国际工商学院建立紧密联系感到十分高兴和自豪。中欧是培养高素质优秀人才的顶尖学府，中欧为我们输送的人才已经并将继续在我们的组织中发挥重要作用。”

更多关于礼来公司的信息，

请访问 <http://www.lilly.com>

萨瓦德尔银行支持中欧全球管理研究中心



西班牙萨瓦德尔银行是西班牙第四大银行。早在 1999 年，萨瓦德尔银行就与中欧结下了伙伴关

系。2002 年中欧设立萨瓦德尔银行奖学金；2003-2006 年该银行成为中欧发展基金赞助企业；从 2007 年至 2010 年，萨瓦德尔银行将提供资金支持中欧全球管理研究中心的活动。中心目前正在积极筹备中，并将于 2007 年初在巴西举办国际研讨会。萨瓦德尔银行中国管理代表处首席代表威廉·狄雅斯先生说道：“萨瓦德尔银行和中欧国际工商学院有相同的企业精神，对中国有相同的战略眼光；双方的联合是建立在人才和创新基础上的长期合作。”

更多关于萨瓦德尔银行的信息，请访问

<http://www.bancosabadell.com/en/>

中欧召开本年度第三次学院公司顾问委员会会议

10 月 12 日，今年第三次中欧国际工商学院公司顾问委员会会议在中欧校园召开。本次会议主要讨论了学院 MBA 课程“全球视角、中国战略”的发展方针，以及学院在国际和国内的知名度问题。

中欧公司顾问委员会是一个交流平台，借此，学院的赞助伙伴公司的高层人员可定期与学院院长、



公司顾问委员会会议在中欧校园召开

合作伙伴讯息

教授和部门主管就其公司的人才管理需求和期望，以及学院的发展等话题进行讨论，交换意见。

西班牙电讯国际公司加入中欧赞助伙伴网络



全球第三大电信供应商西班牙电讯国际公司（Telefónica）日前确定向中欧国际工商学院提供为期三年（2006-2009）的资金，支持学院全球管理研究中心的研究活动。作为与研究

中心合作的一部分，西班牙电讯国际公司将协助在其重点投资市场中国、欧洲和拉丁美洲之间架起桥梁，增进这三个地区企业界的沟通和理解。

目前，西班牙电讯国际公司作为中国网通的战略伙伴，持有后者 5% 股份。双方正积极合作，广泛发展业务联盟。

西班牙电讯国际公司亚洲首席代表萨托利斯（Sartorius）先生在评价与中欧国际工商学院的伙伴关系时说：“西班牙电讯国际公司在所有开展业务的国家

都与当地顶尖商学院有着良好的关系。我们认为中欧国际工商学院是一个非常好的平台，能够让我们获得最优秀的人才，扩展合作伙伴、供应商网络等等。我们对双方的合作充满期待。”



2006 年 11 月 9 日，华侨银行副行长高体良先生（图左）和中欧国际工商学院教务长兼副院长郭理默博士（图右）代表双方机构签订赞助协议。



2006 年 11 月 17 日，中欧赞助伙伴西班牙坎塔布利亚自治区政府代表团访问中欧国际工商学院。

“全球 CEO 课程” 助力中国企业走向国际

文 / 刘涌洁



时间：2006年6月25日

地点：哈佛商学院

早晨6点多，几辆黄色出租车静静地停在McArthur Center门前，出租车司机知道今天有一批来自中国的客人订了车去机场，他们心中多少有些好奇，这么多中国人在McArthur Center是不常见的。旋转门开处，走出了郭为、王廷月和赵炳贤，三人的脸上带着些许疲惫，但是看得出他们的情绪非常好，脚步稳健，目光自信。与其他几位中国人握手道别之后，三人跨上了出租车。车子很快消失在六月的晨曦中。

四星期“集中营”

结束了一个星期“全球CEO课程”哈佛模块的“类集中营式”学习，30多位像郭为这样的国内成功企业家“满载而归”：从建立企业可持续发展的信心，到世界级企业成功运营的模式，以及同学情谊的收获。这是中欧-哈佛-IESE“全球CEO课程”最后一个模块的学习，对于郭为和他的同学们来说，并非初尝这样的“集中营”式学习体验，这群成功的中国企业家们已经于2月、3月、4月分别在上海、西班牙巴塞罗那度过了前三个这样的“集中营”。

不过，郭为们并不是第一批“幸运儿”。亚洲领先的商学院中欧国际工商学院针对国内企业CEO开设的培训课程始于2003年，那时就率先推出了专门为国内顶尖企业家度身定造的“CEO课程”，并连续两年吸引了众多国内知名企业的董事长和CEO。在第一、二期的CEO班学员名单上，TCL、万通地产、万向集团、博时基金、红豆集

团、雨润集团等近60家优秀企业名列其中。课程推出后，曾经遭到媒体关于“高门槛、天价课程”质疑，然而该课程取得的巨大成功以及学员的一致好评成了最好的回答。

2006年，针对中国企业国际化发展的趋势与需求，中欧又携手哈佛商学院和IESE商学院推出了首届“全球CEO课程”，紧密结合中国企业如何在全球范围内可持续增长、发展的问题，在原来CEO课程设计的基础上融入了原汁原味的哈佛商学院的案例式教学，加大了国际化元素。三家著名商学院联手组成一流教授团队，对学员进行悉心指导，通过有效的互动式教学，深入探讨管理问题，帮助学员形成全新的思维模式。

学习，令我们开阔眼界

郭为，全球CEO课程学员、神州数码（中国）有限公司总裁兼首席执行官评价说：“参加这一课程的培训使我拓宽了思路，学会了从全球视角来看待经济发展和行业潮流的整体趋势，并掌握了有关新战略及财务模式的思维方式。对我来说，该课程极具启迪作用。”

格力电器股份有限公司总裁董明珠提到课程收获时显得很兴奋：“这个课程让我开阔了眼界！案例分析对我来说是一种行之有效的方法，我可以用它来反思我们公司的做法，并判断我们是否沿着正确的方向发展。我还发现，有一个关于人力资源的案例极有帮助，借助它我能够明确自己还需要在何处做出改进，特别是在跟员工管理相关的方面。”

哈佛的东西，拿来“水土不服”？

案例教学是哈佛商学院教学的

精要。将哈佛式案例教学法用于“全球CEO课程”是一个大胆的尝试，这种以学生为中心的教学法要求参加学员必须进行充分的准备和开放式的讨论，尽管很多人认为哈佛的案例教学法可能会在中国遭遇“水土不服”：因为中国学员从小喜欢听老师讲课——喜欢被动式的教学。

人人乐商业集团董事长兼总裁何金明的体会是：“全球CEO课程以新的案例教学方法为基础，既有理论又非常实用，它是目前管理理论与经验的精华与浓缩。通过学习，我将其中的部分理念和方法在企业管理中进行了尝试，收获非常大。过去很多决策是在思想冲动和以往经验的基础上做出的，而现在的思考和行为方式是建立在成熟的理论与理念的基础上的，决策的把握性和科学性得到极大的提高。……案例讨论要求你能够参与其中，比如讨论沃尔玛案例时就需要你身临其境，让我得以从这一世界级企业中了解到深层次的成功运作模式。我完全有信心和他们在本土竞争！”事实上，其他同学也认为，作为人人乐的创办者，在沃尔玛最早进入的深圳地区和沃尔玛正面竞争，何金明的体会最深，同时在课堂讨论中，他对该案例讨论的贡献非常大，和他一起上课的学员香江集团总裁翟美卿也对课程案例给予了充分肯定：“案例选择很好，我在战略方面的内容受益最大，沃尔玛超市的案例让我掌握了成功企业的市场进入战略，并充分体会到并购中企业整合的重要性”。

CEO：我们也珍惜友情的收获

从学员选择上，“全球CEO课程”秉承了中欧一贯坚持的严格录

取标准：要求学员必须是来自中国企业的首席执行官、董事长及企业最高决策者，这些驰骋沙场的商界领袖均有 10 年以上的高层管理经验，并来自于快速增长的成功企业，在本行业处于领导地位、具有优秀的商业道德和社会责任感。课程搭建了一个代表不同公司、行业、拥有实际领导能力和执行力的最高管理者平台。提到同学，丁建生（烟台万华聚氨酯股份有限公司董事长兼总经理）快人快语：“我特别喜欢与其他学员共同参与讨论——无论我们的观点是否相同，讨论总能帮助我实现自我改进。我也很乐意跟来自不同行业的人们同窗学习，因为我可以从他们身上学到不同的东西，反之亦然。该课程的确令人深受启发。”

学员董明珠对“全球 CEO 课程”学习的两点体会是：“第一，通过课程学习和案例分析让我找到了管理上很多方面的差距，对如何带领企业走向新的高度和提高企业管理控制能力有了把握；第二，认识了许多好同学，优秀的同学是有效学习与共同提高的保证。”

访问，出乎意料的收获

通过公司访问和“游学欧美”到世界顶尖商学院的“留学”的学习方式是“全球 CEO 课程”的又一创新之处。“全球 CEO 课程”共安排四个模块，两次上海，一次西班牙巴塞罗那，最后在美国波士顿结束，历时四个月。同学们通过公司访问和交流，不仅丰富了课程内容，更加激发了学员间的思想交流和经验交流。

在上海模块学习之余，全体学员曾经应同班同学丁佐宏之邀赴上海地区最大的单体家居商店月星家



居交流访问。丁佐宏也表示，通过该模块课程的学习，他更准确地了解到企业在发展中应如何构建核心竞争力、文化以及价值主张。“诺斯通案例告诉我们企业管理控制、成本控制是成功的重要因素。中国很多民营企业目前还是普遍存在粗放、粗野、粗鲁式管理的问题，从中国出口的企业家素质远远不如出口的产品素质，这点值得我们很好地反思。”

在 4 月份的西班牙模块期间，“全球 CEO 课程”的全体学员包机从巴塞罗那前往马德里进行参观访问，实地与桑坦德银行（Santander）和西班牙电信（Telefonica）的总裁交流，学习了桑坦德如何从一家本土银行到区域性银行巨头（欧洲第一大银行）的发展历程，学员们

纷纷表示桑坦德案例非常值得中国的企业借鉴；西班牙电信通过跨国并购协同效应成长为世界最大的电信企业之一，其中的整合经验、高管激励举措令学员们增强了并购整合的信心。更让同学们难忘的是他们在西班牙王宫受到了西班牙费利佩（Felipe de Borbon）王子的热情接见，王子殿下对中国的热爱给大家留下了深刻的印象。

在波士顿哈佛模块期间，全体同学还到诺华制药公司全球研发中心参观访问，实际感受到作为一家领先的制药跨国企业，研发在企业发展的战略地位和中国药企在研发方面的差距。回到教室后同学们与诺华制药公司 CEO 魏思乐通过视频会议就诺华的全球策略和经营理念进行了深入探讨，当学员郭广昌（上海复星高科技集团有限公司董事长）问魏思乐：“你如何看待来自中国企业的竞争（复星旗下的桂林医药青蒿素抗疟产品与诺华的产品直接竞争）”时，魏思乐的回答使所有同学陷入思考：企业是需要盈利，但更重要的是社会责任。

第二期专门为中国 CEO 量身定制的“全球 CEO 课程”即将于 2007 年春季开始，该课程将一如既往仅邀请国内企业界有影响力和社会责任感、良好商业道德的、来自快速发展行业的领袖参加。课程将帮助中国企业 CEO 拓展商业知识和战略远见，从而提升他们的领导能力，迈上一个参与全球竞争的新台阶，为有效利用全球范围的机遇，应对当前和未来的挑战做好充分的准备。**TheLINK**

本文作者为中欧高层经理培训课程执行主任

干邑之旅

文 / 沙猛

非常幸运，我赢得了 LVMH 集团（酩悦轩尼诗，路易威登集团）的实习奖学金，得以在酩悦轩尼诗的巴黎总部完成暑期实习。

根据公司的安排，我在到达巴黎的第三天参观了酩悦轩尼诗的大本营 Cognac。Cognac 翻译成中文就是干邑。

干邑是法国 Charente 的一个小镇，人口只有两万。由于盛产白兰地，所以干邑也指白兰地，但不是所有的白兰地都可以叫干邑。法律规定只有产自法国干邑区的白兰地才可以称作干邑，大家熟悉的品牌如轩尼诗、人头马和马爹利都属于干邑。

我们先到了酩悦轩尼诗的办公楼——一座外形像古堡一样的大楼。当天的计划是，上午参观葡萄园和蒸馏厂，下午参观做橡木桶的工厂，最后





一站是窖藏 eaux-de-vie 的地方。eaux-de-vie 的中文翻译是“生命之水”，据说可以入药。带我们参观的是专门负责接待的 Thomas 先生。

驱车约 30 分钟便到了葡萄园，大片大片的葡萄园像一片绿海。Thomas 介绍说，这些葡萄园有一部分属于酩悦轩尼诗，但大部分是当地农民的，酩悦轩尼诗则和他们签订购买合同。酩悦轩尼诗自己的葡萄园大约有 200 公顷，目的是做示范田，告诉那些个体葡萄园主酩悦轩尼诗需要怎样品质的葡萄。干邑区气温不太高，冬天在 10 度左右，夏天 20 几度，所以日照不是非常强烈，导致干邑的葡萄酸味很重。我问 Thomas 为什么酿酒需要酸味很重的葡萄。他告诉我，因为

法国规定，葡萄酒里面是不准添加任何防腐剂或者其他添加剂的，因此保持酿出的酒新鲜的惟一方法就是增加酒的酸度，以此来保证酒的质量。干邑区适合种葡萄的其他一些原因是，干邑区的土壤是沙质的，特别有利于水对土壤的渗透。葡萄收获的季节是在每年的 10 月份，我们参观时葡萄看起来都还很小时。我对 Thomas 说干邑的葡萄一定不好吃。他笑笑说，哦，干邑的葡萄都很棒，只是吃起来不可口，太酸了，但很适合酿酒。

参观完葡萄园后是蒸馏厂。采摘下来的葡萄经过榨汁，发酵成酒后叫做 grape must（葡萄酵汁），然后送到蒸馏厂进行蒸馏。为了提高酒精浓度，需要进行两次蒸馏。蒸馏过的酒汁就是 eaux-de-vie（生

命之水）。9 升 grape must 只能蒸馏出 1 升 eaux-de-vie。酒精浓度高达 70 度，Thomas 倒了一杯给我尝尝，嘴巴像在燃烧，太烈了。果然，法国人称刚蒸馏好的酒汁为 Fire Cognac，意思是火一样浓烈的干邑。

干邑酿造的每一个步骤都极其严格，连酒桶的制作也不例外。橡木桶的制作主要靠人工，一位师傅现场给我们演示了制作的全过程。首先是选材，制作木桶的橡木树龄都必须在百年以上，切割好以后需要在室外放 3 年，经过风吹雨淋日晒，充分定型之后才可以制成木桶。厂方对木板的纹路制定了严格的标准，从横切面看每个纹路都垂直才能达标。如果有纹路弯曲，是不能够做木桶的，以防“生命之水”会

顺着弯曲的纹路流出去。第二道工序是把木板——通常是二十八根，围在一个钢圈里面，围成圆柱体以后再在外面套上一个大钢圈，这样木板上部的缝隙会缩小，然后再套上一个更大的钢圈，这样就可以保证木桶的肚子是鼓出来的；但木板下部的缝隙还很大，因此下面的工序就是拿一个火盆放在木板围成的圈里，加热后，木材的韧性加强，再用钢绳绕木板一圈，然后收缩钢绳，直到看不到缝隙为止，再套上钢圈，这样一个两头小，中间大的木桶就基本成形了。剩下的就是一些打磨、制作木桶盖之类的工序了。每道工序只有技艺精湛的师傅才能出色地完成。

木桶的使用年限大约为三十年，木桶对于干邑来说意义非同寻常。首先，“生命之水”最初是无色的，放在橡木桶之后，才变成迷人的琥珀色。其次，木桶是分年龄的，把相同年份的生命之水放在不同年龄的木桶里，经过相同的储存时间后味道是不一样的。刚开始我不是很相信，后来品尝干邑的时候才发现此言非虚。如果把年龄为两年的“生命之水”分别放在两年桶龄和十年桶龄的木桶里，同样是存放一年时间，会发现存放在两年桶龄的木桶里的“生命之水”喝起来味道比较烈，闻起来香味也很刺鼻，但是放在十年桶龄的木桶里的“生命之水”喝起来就圆润可口很多。所以在勾兑的时候不仅要考虑不同年份之间的“生命之水”是否融合，还要考虑放在不同桶龄的木桶里的“生命之水”的融合性。

从制桶厂出来，我们走进了窖室，房子看上去都很古老，在这里，时间的积蓄将赋予“生命之水”不同的滋味。推门进去，天

哪，都是一桶一桶的“生命之水”，有的标着 Richard Hennessy（理查德轩尼诗），有的标着 Hennessy Paradis（轩尼诗杯莫停），有的标着 Hennessy X.O.（轩尼诗 X.O.）。一瓶 700 毫升的 Richard Hennessy 在法国卖 1250 欧元，这里该有多少瓶啊！

这里存放着“生命之水”和干邑。“生命之水”勾兑之后便称为 cognac（干邑）。窖里存放“生命之水”是为 ageing，就是让酒增加点年龄，味道会更醇厚，闻起来更香浓，入口更温和。存放干邑是为了 marriage，就是不同年份的生命之水勾兑以后需要融合，就像夫妻



结婚以后需要磨合一样。

酒窖里充满了干邑的味道，这是由于自然蒸发的缘故。蒸发出的干邑有个好听的名字叫 Angel's share，意思是留给天使喝的。

第二天的任务是上午参观勾兑厂和瓶装厂，然后是品酒会。先去了勾兑厂。“生命之水”有不同的年份，通常不会用单一年份的“生命之水”做干邑，一般先勾兑十种左右的“生命之水”，然后加水进行勾兑。每一种勾兑好的酒都会放在窖室。Thomas 说酒窖里有一千种不同年份勾兑的酒，加上同一种酒存放的木桶也会有差异，所以公司建了一个专门的数据库进行跟

踪。公司还成立了专门的委员会，由五至八人组成，负责跟踪酒的变化。他们平均每天都要品尝三四十种不同年份的酒，以此确定哪些年份勾兑的酒，在什么样的橡木桶里存放的味道是最好的。

前面参观的地方都很古老，到瓶装厂开始有现代气息——各种电脑控制的系统，装酒的不锈钢制大罐等。不过更有现代气息的是装瓶车间，全部自动化操作，只是对于高端品牌 Richard Hennessy 才会有部分手工操作。Richard Hennessy 因为价格太高，要一万多人民币一瓶，所以出货量自然不高；但是 V.S.、V.S.O.P.、X.O.、Paradis 系列都是全自动化操作。看到那么多的空酒瓶子从流水线上端走到尾端就变成可以出售的干邑了，真是让人惊叹不已。

干邑是分等级的。V.S. 全称是 Very Special，要用至少两年的“生命之水”勾兑；V.S.O.P.，全称是 Very Superior Old Pale，要用四至十五年间的“生命之水”勾兑；X.O. 全称 Extra Old，所用的“生命之水”从十年到三十年之间。从 V.S. 到 X.O. 是所有干邑共用的等级分类方法，而 Paradis 和 Richard 是轩尼诗系列专用的。Paradis 需要用二十五年到一百三十年之间的“生命之水”来勾兑，而最昂贵的 Richard 需要四十年到两百年之间的“生命之水”……

我个人非常喜欢 Paradis 的中文译名，本来它在法语里是天堂的意思，中文译成“杯莫停”，很有意境，李白有诗云：岑夫子，丹丘生，将进酒，杯莫停。与君歌一曲，请君为我倾耳听…… **TheLINK**

本文作者为中欧 MBA05 级学员

中欧 EMBA 1995 级

文 / 丁伟

从一个 EMBA 班的 10 年变化，可以洞悉新一代商业从业者的成长动力源泉和人生轨迹，以及他们身上折射出的时代变化。

他们是中国大陆最早的一批 EMBA 学员，他们的事业历程和人生轨迹因 EMBA 而改变。

在毕业后的第一个十年，这 42 个同学都展现了各自的作为，成为政府机构、国有企业、跨国公司以及民营企业的领导人物和管理精英。“中欧 EMBA1995 级”成为一个话题，不仅仅是因为它代表着中国管理教育的发端，也折射出在中国经济时代的变革中，新一代商业从业者成长的动力源泉和他们如何发挥作用的。

“第一批吃中欧螃蟹”的人

F1、网球、高尔夫，并不是 50 岁的戎光道那代人的爱好，他却经常参加 F1 中国大奖赛、大师杯网球赛——上海石化是主赞助商，身为董事长得捧场。但 11 月 11 日下午，一个对他意义重要的“场”更要去“捧”。大师杯开幕式后，他匆匆走出东方明珠，赶往不远处中欧国际工商学院 EMBA 95 班的毕业十年纪念活动。

当时，现场正在颁发各种各样搞怪的奖项：上海天宇董事长李建平获得“热心百搭奖”，“中国电信走出去第一人”张维华得了个“中西合璧奖”，韩申瑶因为有着从政

府到教育到做软件的经历获得了“角色转换奖”三个外柔内刚的女生竞争“卓越平衡女士奖”；戎光道则获得了“忠诚依旧奖”，理由是他从 1973 年加入上海石化后，历任班长、厂长、总经理等职，到现在一直没换过工作单位。

气氛热烈而融洽，得奖的没得奖的都喜笑颜开。

1995 年 5 月 8 日，42 个年轻人一起走进中欧，这群来自政府机关、国有企业和跨国公司的中高层管理者，成了中欧也是中国大陆的第一批 EMBA 学员。

上海华腾软件系统有限公司总裁兼 CEO 韩申瑶

豪登国际董事总经理 柴萌



上海电信董事长 张维华

上海石化董事长 戎光道

中欧开国内 EMBA 教育之先河。中国的管理教育从 1995 年走向深入。1991 年和 1993 年国家先后批准了两批 26 所高校试办 MBA，作为“第 27 个”的中欧成为特例，同时开设 MBA 和 EMBA；直到 2002 年 7 月，教育部才首次批准 30 所院校开设 EMBA 课程（现接近百所院校）。

“首批 EMBA、MBA 都是敢于吃螃蟹的人，十年来他们成为推动中国经济发展的最强动力。”中欧副院长张维炯这样评价这群“勇为天下先”的人。这个班作为一个整体将比任何商学院的 EMBA 班给中国经济带来更大的影响——这不仅是一个班级的光荣与梦想。

当这 42 位学生上海交通大学闵行校区读中欧第一届 EMBA 的时候，这个国家、上海这座城市的面貌也正日新月异。1995 年是中国的一个转折，之前是“改革攻坚年”，下岗开始出现，之后是“软着陆”，商品供大于求。外资热兴起，1995 年 9 月底，外商实际投入中国资金 1100 亿美元，用现在的词叫 FDI 仅次于美国。

1994 年 11 月 8 日中欧国际工商学院成立，由于“90 年代初上海经济开放得比较早，学校就座落在气候比较成熟的上海”，张维炯说。而早在十年前的 1984 年，其前身中欧管理中心就在北京开始办学。刚建校时，这所学校还没有自己独立的校园，只能暂时借用上海交大闵行校园的一角——走进校门，右拐经过办公楼、邮电局，旁边的学术交流中心就是中欧的“窝”，42 名 EMBA 和 61 名 MBA 则分别在交大学术交流和图书馆的几间房子里上课。

很多人记得闵行的艰苦，交通

不便，离市区遥远。一切从头做起，课桌椅、车子、学生宿舍，事无巨细，当时的副院长张国华一面得思考学校的发展战略，一面则要管这些细碎的事情。

在欧莱雅中国副总裁陆晓明的记忆中，当年上海最大的事情是建延安高架路，交通的拓展预示着这座城市新一轮经济建设高潮的到来。这位欧莱雅中国的第一个员工，负责过工厂生产、HR，当过三个业务部（美宝莲、小护士、卡尼尔）的总经理。

之前陆晓明是苏州新区外商投资中心主任——招商局最年轻的副局长，对于管理知识的饥渴使他选择了中欧（他还推荐了两个同事）。1995 年中欧登在《解放日报》上的招生广告触动了很多人，陆晓明就是其中的一个。但领导不同意，以为他想谋求正职。陆的谈判对手、美宝莲亚太区总裁听说此事，邀请他加入公司，保证给他提供学费（1.5 万美元）和时间（每月 4 天集中授课）。于是，连百货公司都很少去的陆晓明放弃仕途，进入这家国际化妆品公司。

回想当年，陆晓明确说，“我们是一群最敢尝试先进的东西、最机会主义者的人。1995 年外企在中国已很普遍，带进来一些行业、管理模式，其实我们也能做，只不过落后一点。外资可以试水中国，我们为什么不试水 EMBA 呢？”

“没有不成功的同学”

当“最具影响力奖”颁给中欧助理院长马遇生时，这位留校工作的 EMBA 95 校友说，“这个奖是同学十年前颁给我的，当时从北京来的就我一个，人封‘北方舵主’……下一次典礼要在北京办

（马负责中欧北京办事处，2008 年中欧北京校区也将建成）。别人不买账，我就说我是中欧第一届 EMBA。”

在离开中欧的第一个十年，EMBA 95 同学都展现了各自的作为——“精彩十年，分享成功”短片说，该班走出了政府要员：澳门南光集团董事长许开程、上海市外经贸委主任周波；行业领袖人物：戎光道、上海电信董事长张维华、上海天宇董事长李建平；跨国公司管理精英：陆晓明、圣戈班中国总裁费鸣、豪登国际董事总经理柴萌以及白手起家的创业者：做建筑装饰的陈彧、从事设计的郭亦霆……

“我们班的同学，没有不成功的。”米其林中国人事总监齐晓峰自豪地说。

EMBA 95 只是中欧 12 年来 5300 多名 MBA 和 EMBA 毕业生的一分子，他们被深深打上了改革开放的基因和中欧精神的烙印。

许开程道出了 EMBA 95 的心声：“来中欧是想学一些专业知识，拿一张有价值的文凭，交一些志同道合的朋友。”

“当时没多少人知道 EMBA，更不要说对现代化企业管理的了解，我们就是想系统学习 Business，都很认真，没有混的人，混不会读第一届。”陆晓明确说。他们开始了人生一次重要的观念颠覆，课业压力变成了他们的动力。吴敬琏教授的社会主义市场经济课程、Willem Burgers 教授的战略课、Keith Goodall 教授的领导力、旅欧交换学习……他们都记忆犹新。

据说，目前有三分之一的国企管理者、接近一半的外企高层都出自中欧，从这个意义上来说，“中欧是中国现代化企业管理精英文



中欧 EMBA95 级学员与 Willem Burgers 教授合影



中欧 EMBA95 级学员毕业照

化的缔造者。”而中欧也为之付出了非同一般的努力。EMBA 95 尤其怀念为中欧呕心沥血的李家镐（1998 年 5 月去世，74 岁）和张国华（2006 年 1 月去世，57 岁）两位院长。为了中欧和中国管理教育事业的发展，中欧已经有两位院长倒在了工作岗位上。

在中欧辛勤耕耘多年的吴敬琏教授说，“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。”

面对蓬勃发展的经济对管理人才的大量需求，中欧 EMBA 已经从当初的每年 50 人扩大了 10 多倍，是目前世界上规模最大的 EMBA（每年 630 人），比位居第二的美国哥伦比亚大学多了一倍。在 2006 年英国《金融时报》全球 EMBA 排行榜上，中欧排名 17（MBA 第

21），连续六年跻身全球 50 强；国际教授比例为 68%（全球第 9），EMBA 学员薪资居全球第 7，超过了哥伦比亚大学、芝加哥大学、伦敦商学院等知名商学院；正全面进入世界一流商学院的行列。

被 EMBA 所改变的

商学院培养企业家还是管理者？这是一个一直被争论的问题，



中欧 EMBA95 级学员毕业十周年庆祝晚宴合影

EMBA 95 进出中欧，也都留下了这些争论的影子。无论他们的人生之路发生了怎样的变化，EMBA 的学习给他们带来了巨大的转变机会。

“很难说不读 EMBA 就不会成功，但 EMBA 是助推剂，读了以后会有系统的知识、经验。”齐晓峰说，“更重要的是 EMBA 有一个圈子，可以让你成功的路径更迅捷，失误和障碍更少。”她在读书期间从圣戈班（和费鸣是同事）跳槽到德尔夫，之后帮中欧做过人事主任——这个“圈子”很有吸引力，EMBA 95 后来有四人回母校效力（包括韩申瑶、马遇生）。

韩申瑶的热情和雷厉风行令同学印象深刻，他的绰号叫“生猛海鲜”。之所以从政府到中欧学习，“政府制定游戏规则，读 EMBA 可以了解什么规则适合企业发展。”经历了在中欧学习和工作的双重感受后，他现在在做一家电脑公司。

陆晓明从 EMBA 中受益很大——思维方式的改变。“中欧系

统的知识，有国际视野的教授，就像给你几帖连续性的药方做肌理的调整，让你厚积薄发。”这种改变让他在化妆品行业如鱼得水。

陈彧记得开学第一天 Frohn 院长说，“你们空手走进中欧，但将来走的时候，口袋里装满了中欧给你的工具、解决问题的思路，你会变一个人。”他显然对此理解深刻：中欧是他的第一个客户，“中欧的楼顶防水就是我做的。”

对于原上海电机厂副厂长沈福强来说，中欧校友会是他惟一参加的党外组织。经过“10 年基层、10 年中层、10 年高层”的生涯，他对自己作了一番 SWOT（优势、劣势、机会、风险）分析，去西门子做了副总裁。但几年后，他又遇到瓶颈。中欧的“自我管理”课程给了他启发，老沈如今在一家民营企业做顾问。

EMBA 95 同学中可能没有比张维华更热衷于学习的了。他的办公室里挂着“天道酬勤”。毕业后，他又去复旦读了管理学博士。

1998 年还获得美国艾森豪威尔奖学金，到美国学了半年的信息技术与通讯。2002 年，中国电信走出去，他成了中国电信美国分公司第一任总经理。“没有中欧的启蒙，把我引入管理学的殿堂，我不会有后来的每一步。”

MBA 95 班班长、上海贝岭总裁肖永吉说，“经过中欧的培训，我们学会了把 Business 当事业来做，而不仅仅是工作，同时也意识到管理工作背后有人性。”

每个 EMBA 95 都有浓厚的中欧情结，毕业时集体送给学院一个戴眼镜的铜牛雕塑。

知名校友群星闪耀，中欧有许多骄傲。那年去美国进修，张维华专门和张国华吃了一顿饭，后者非常高兴。四年前，陆晓明去巴黎度假，在飞机的头等舱里巧遇同学费鸣，和要去欧盟开会的刘吉和张国华。“两个院长都很得意，那一幕太经典了！”

2006 年 11 月 11 日，就在 EMBA 95 毕业十周年庆祝活动当天，中欧正在进行 2007 年 EMBA 入学考试。历史又掀开了新的一页，不同的是，故事的主角变了。

张维炯说，等下一个五年，中欧上海校园要翻一倍，北京要建成新校园；下一个十年，中欧教授队伍将能达到 80 到 100 位，管理理论将在国际上有大的创新，届时企业会愿意为商学院的研究买单。中欧国际工商学院院长朱晓明博士（十年前为浦东新区管委会副主任）说，“中欧的品牌对于毕业生来说，是一个终身受用的品牌。” **TheLINK**

文章来源《中国企业家》2006 年 12 月（上）
本刊编辑对原文略作缩减和修改

为了不变的梦想

——蔡达标的真功夫餐饮

文 / 秦艳玲

他 1970 年出生，同学们刚给他过完 35 周岁的生日。

他从东莞走来，走进广州、深圳、北京、上海，他的目标是让足迹遍布整个中国，然后走向全球。

少年时，一本《麦当劳的神话》让他有了自己的梦想。

多少年来，多少曲折，他的梦从未改变。

凭借坚持不懈的努力，他离梦想越来越近……

不论何时，他总是有着坚定的目光、真诚的微笑……

他就是——

中欧 EMBA06 级 3 班学员、真功夫全球华人餐饮连锁机构董事长——蔡达标

提起快餐，你首先想到的是不是麦当劳、肯德基？或许脑海中还会浮现出它们分布在城市各处的McDonald's、KFC标志。如果我说起真功夫，你可能还不知道，如果不是和蔡达标同一个班级，或许我也会等到看见满大街清新明快、动感十足的真功夫、“原盅蒸饭”标志的时候才会问问由来。而现在看来，提起快餐就想到真功夫的日子不会很遥远。

不久前，中国烹饪协会与快餐联盟网公布了“2005年度中国快餐企业20强”名单，真功夫排名第六位，成为排在各家外资快餐之后的首家中式快餐。

有人会用“异军突起”来形容真功夫这两年的发展，而了解情况的人却知道，蔡达标用他特有的执着走了整整十二年。如今，他走得稳健而自信。

1994年，蔡达标在东莞长安镇开了第一家“168蒸品快餐店”，位于国道边，店面很小，连他在内只有4个人。白天他们营业，晚间自己上课培训。

生意越来越好，尤其吸引了那些香港的货柜车司机，店门口排起了货柜车的长龙。一家家新店不断开张，1999年，他们走出东莞，走进了广州、深圳，接下来是北京、上海。2005年在全国接连开设了40家直营店，目前为止，直营店总数达到142家，计划到2008年，直营店的数量增加到400家。

这十二年里，真功夫做了些什么？一家毫不起眼的路边小店是如何成长为全国第一的中餐连锁店的？

中国的中洋快餐

中国快餐业中，麦当劳和肯德

基等西式快餐占有20%的市场份额，他们仅凭借汉堡包、薯条、炸鸡块这三板斧就攻城略地，把这些地球人都知道的垃圾食品布满大街小巷，国人就在理智和情感的摇摆不定之间，让他们赚得盆满钵满。

中华饮食文化博大精深，食材选料广泛，烹饪手段多样，快餐市场中80%是中式快餐，然而这么大的市场份额中，品牌集中度却非常低，没有真正的领导者。

究其原因，涉及到制约中式快餐发展的瓶颈问题，也就是没有标准化的QSC（品质、服务、清洁），这也是困扰行业多年的问题。由于中餐菜式繁多、制作程序复杂，大规模生产时，出品很难控制，企业很难把规模做大。

好菜，从源头开始

要做出好菜，必须要有好的原料。真功夫经过严格的筛选之后确定供应商，并同供应商建立了紧密的战略合作关系，以保证整个供应链稳定流畅。

通过特定的蔬菜种植基地，真功夫严格控制蔬菜的农药残留，确保安全、营养和健康。在此之上，真功夫还从供应链的源头控制菜品口味。比如说针对某个特定市场研发的“原盅蒸炖鸡”，真功夫对鸡的品种、饲养天数、饲料、光线等条件严格控制，以满足菜品要求。

这样的程序，会带来成本的上升，但真功夫却一直保证菜品质量，坚持产品领先的价值规范。与此相比，大多数的中餐馆都是在本地菜场采购，真功夫因此确立了几乎是独一无二的竞争优势。

十几年来，真功夫建立了自己强有力的研发队伍，以及国家级营养专家团队。从开业的第一天开始，

真功夫就没有放弃过研发和创新。

蒸菜、蒸汤最初都是秉承传统的火炉加热模式，对火候控制的要求比较高，厨房温度高，员工工作很辛苦。蔡达标试图寻求改善办法，他们从蒸汽想起。什么地方会有蒸汽？——锅炉厂。但是经过对锅炉厂的考察，发现没有可以借鉴之处。他们又继续寻找，想到了制衣厂应该需要蒸汽熨烫。他们来到了一家羊毛衫厂参观，看到了一个称为“蒸汽发生器”的东西，由此，他们研制出了自己独特的蒸柜，并不断改进。2006年9月，蔡达标在中欧上生产运营管理课程，教授讲到“基准比较”这个概念，让他想起了自己十几年前寻找“蒸汽”的过程。

在菜品方面，真功夫将自己定位于“营养、健康”的中式快餐，深挖岭南传统蒸品精华，结合现代理论和工艺，开发出自己独特的“蒸饭、蒸菜、蒸汤”。目前品种30余款，以独特的配方、精细的工序、严苛的品控和专家级的研发力量，烹调出美味。真功夫有几个重要的数字：16代祖传秘方；85道原料选材工序；±0.3毫克的电脑配料误差；32位国家级营养调味大师；103℃的标准“蒸”温控制，恰到好处地留住食物精华。

由此，真功夫牢牢锁住了“产品领先”。

标准化，品出统一风格

标准化是快餐业成功的基础。中式快餐不同于西式快餐，每个厨师都会有自己的风格，中式快餐最难解决的就是产品口味的统一性。员工的操作、设备的使用都需要实现标准化。真功夫通过一系列标准化奠定了发展基础。

通过对餐饮市场多年的潜心研

究，同时借鉴国际先进的管理经验，伴随着出品、服务的不断完善，真功夫建立了一整套便于复制的中餐工业化、标准化的生产模式，并在华南、华北、华东地区投资兴建了三个大规模的配送中心。

真功夫的食品加工是在配送中心即中央厨房完成的，然后通过流畅的物流体系运送到各个餐厅，餐厅的工作只是解冻、分配、蒸制与售卖。由此严格控制菜品质量，避免了各个餐厅的口味不一。

真功夫有 10 本厚厚的运营手册，规范每个环节的管理，无论是配送中心的材料选用、配制，还是各个餐厅的出品控制，每个细节操作都有详细的标准。每个员工都要按步骤严格执行。各级管理、各项服务、各道工序都实现了标准化。

创新，从创业第一天开始

通过坚持产品领先的价值规范，真功夫不断发展。以此为基础，真功夫不断改进自己的运营体系。比如说一款新菜品从研发到推出，不但要经过详细的市场调研，充分讨论，更要考虑它对现有流程的冲击，流程中的哪些部分需要修改，修改程度如何，最终权衡决定。

创新，是真功夫从未放松过的。创新以学习为基础，从创业的第一天开始，真功夫就坚持学习，即使那个时候店里只有 4 个人。我问蔡达标：“4 个人的时候你们学习什么？”他说“什么都学，研究菜品、分析顾客、改进服务，通过学习提高个人思维、表达能力；通过沟通学习，我们确立目标，统一思想，这是我们不断发展的基础。”

这种学习一直伴随着真功夫的成长，已经成为真功夫每一个员工的习惯。以此为基础，凭着对远大



目标的执着追求，他们在每一个岗位上，追求创新、寻求改善。

走近人物

开第一家店的时候，你们是否有明确的目标，是否想过要把它做成什么样子，还是更多地考虑当时的现状？

蔡达标 那时候的目标很明确，就是要把中式快餐做到麦当劳那样的规模。我们把第一家店作为我们事业的起点，这么多年来我们一直朝着这个目标努力。

同麦当劳、肯德基这样的百年老店相比，你觉得真功夫的优势和弱势在哪里？

蔡达标：我们的优势就是我们目前所追求的价值规范 产品领先。对营养和健康的不懈追求是我们的

核心竞争力所在。

相比西式快餐，占市场份额 80% 的中式快餐将会有更好的发展前景。这是和整个社会进步、产业发展密切相关的。随着人们生活水平的提高，生活节奏的加快，对快餐的需求越来越多。而相关社会资源的不断丰富，为中式快餐的发展提供了非常好的基础，比如说信息技术的发展为我们提供了快速准确的信息沟通平台，营销策划的产业化帮助我们更好地决策，金融服务为我们提供了更多的资金支持，等等。在如此大环境下，中式快餐产业的崛起是必然的。企业需要学会的是如何整合优化相关资源，打造自己的核心竞争能力。

在劣势方面，麦当劳这样的百年企业，有着非常成熟的运营管理

经验，这是我们一直在学习并且努力改进着的方面。

很多人会认为我们和麦当劳是竞争对手，我们确实存在竞争关系。但实际上我们分别在西式快餐和中式快餐两个不同的领域，侧重的也是不同的细分市场。我们有学习它的地方，更有自己独特的发展方式。

很多企业都是通过特许加盟快速发展壮大的，目前很多人找你要求加盟，可是你坚持走直营路线，为什么？

蔡达标：这里一方面是由于品牌影响力的考虑，另一方面也涉及到管理加盟的能力，以及对其他外部环境的考虑。2008年后，真功夫直营店将会达到400多家，那时，我们会考虑发展加盟。

听说你在引进风险投资，可不可以说说这方面的情况？

蔡达标：就像我前面提到的，企业要调动各种社会资源促进自身的发展，资金是非常重要的资源，我们坚持直营，也需要更多的资金支持，目前很多风险投资商都在和我们洽谈。同时我们也在考虑上市问题，考虑到品牌的民族性，我们正在做国内上市的准备工作。

创业这么多年，你一定经历了很多，也一定有很多个性、品质支持你走到现在，你认为其中最重要的是什么？

蔡达标：是坚持。做餐饮这一行非常辛苦，要有坚定的信念。我的很多朋友进入了这一行又不得不退出，我们也经历过很多困难时期，但最终还是坚持下来了。

中欧的学习对你的企业有帮助吗，具体表现在哪些方面？

蔡达标：说到帮助，非常多。我曾经对自己的同学说过，第一个课程管理数量方法结束后，我在中欧的学习成本就已经收回了。那节课后，我给公司的中高层干部讲了三天课，然后针对公司的情况，想出了很多具体的操作办法。我们经常会面临餐厅选址、研发等很多方面的决策，一个正确的决策为我们节省的费用、带来的效益远远超过学费。

管理学基础课程结束后，根据公司的情况，我们把原来的职能型组织结构调整为现在的矩阵式结构。目前运行流畅。

最近上过的生产经营管理课程，对我们的帮助也非常大。比如说餐厅的订货问题，我们各个单店的订货单是在餐厅完成，根据一些历史数据、天气、突发事件等因素提前两天确定订单，然后分别上报到三个配送中心汇总。这样的过程，每个单店的较小的数据误差会引起总数据非常大的误差，这就是教授讲的“长鞭效应”。现在，我们准备把各餐厅的订货工作集中到三个配送中心完成，这些数据一直在我们的信息系统中共享，不用增加很多修改工作。这样做的好处是：不仅避免了长鞭效应，也减少了餐厅的人力、库存，并且减少了由于人员流动、岗位变动引起的培训成本。

通过对流程以及“价值流程图”的学习，加速了公司流程管理的进程，这也是我们一直努力想做的工作。我们意识到，如果一个岗位节省5秒钟，我们全年就能节省25万元人民币。我们成立了“卓越委员会”，目前的主要工作是负责流程的梳理和确定，下一步会进行流程的优化。

除了课程本身，中欧的教学方法对我也有很多启发。有同学说过“未学就考，中欧法宝。”中欧的学习，要求充分的“课前准备”（有很多预习材料给大家看，以保证上课的质量）、“课间讨论”（让我们能够进行思想碰撞，深入理解课程，同学之间的交流也让我们学到很多）、“课后作业”（对所学的内容进行复习）。

对我本人来说，还有一个“与同事分享”的非常重要的环节。几乎是每次课后，我都会根据所学习的内容，结合自己企业的情况，和同事们进行交流，分享彼此的思想。通过这样一个过程，我们订出了很多有用的行动计划，并且能够很好地执行。据我所知，班级的很多其他同学也是这样做的。TheLINK

秦艳玲，中欧EMBA06级学员、深圳市特发信息股份有限公司销售总监。毕业于哈尔滨船舶工程学院电子工程系，曾从事电力、通信行业。



简 讯

俱乐部活动

汽车产业俱乐部：“探究民族汽车产业发展之路”西南行



中欧校友汽车产业俱乐部西南行于9月20日拉开帷幕。考察活动为期三天，沿路探访了重庆红岩汽车有限责任公司、长安汽车(集团)有限责任公司、重庆力帆汽车有限公司及庆铃汽车(集团)有限公司等多个全国知名汽车企业，并与重庆分会的校友进行了会餐，增进了彼此的交流和友情。

此次考察活动得到了西南各汽车企业和研究中心领导的大力支持，他们与校友会会员就中国汽车产业内企业发展的外在环境、内在模式、现状矛盾、趋势困惑以及中国汽车自主品牌开发现状等话题做了广泛而深入的交流。

健康俱乐部：“积累金钱”还是在“积累疾病”？

10月20日晚，校友健康俱乐部成功举办了本年度第三场健康讲座——“积累财富”还是在“积累疾病”？主讲嘉宾是来自仁济医院的陈斌博士，他在男性健康保健方面拥有丰富的临床实践和科研经验。当晚50多位校友及其家人出席了讲座。

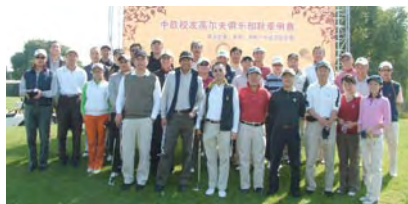
陈医生的健康保健讲座内容针对繁忙的商业精英人士而设计，图文并茂、诙谐生动的讲解使大家对很多生涩的医学术语都能轻松理解。讲座着重围绕男性应该如何关注自己的健康，男性中青年专业人士中常见疾病（前列腺炎、前

列腺增生等）的预防与保健，男子更年期症状与治疗等五个方面展开。

网球俱乐部：中欧-惠普联赛

10月22日，第二届中欧-惠普网球俱乐部联谊赛成功举行。二十多位中欧校友及惠普员工参加了此次比赛。比赛分初级组和高级组，各有两场双打及三场单打，最后还有一场混双友谊赛。最终中欧以大比分六比三拿下了比赛，蝉联冠军。

高尔夫俱乐部：秋季例赛



中欧校友高尔夫俱乐部秋季例赛于11月7日中午12点在上海旭宝高尔夫球场开杆。当天共有近50名校友前来参赛，其中有多位校友专程从北京飞来参加比赛。

这次比赛是今年的第四次例赛，也是三位中欧校友王红新、邵阳、邓昕的一杆进洞纪念赛。一杆进洞的机会非常难得，几率非常低，只有十万分之一的机会。三位校友表示能够打出一杆进洞的成绩，惊喜之余，更觉得意外。

比赛结果是：最远距离奖胥晓青，最近旗洞奖李凯，净杆冠军郭立新，净杆第二名林晨，净杆第三名李凯，总杆冠军荆伟，总杆第二名邓昕，总杆第三名吴名。此外，王红新、邵阳和邓昕分别获得一杆进洞纪念奖。

创业者俱乐部：创业投资苏南行

11月17、18日，中欧校友创业者俱乐部进行了为期两天的苏南行活

动，共有30人参与。其中包括凯雷投资



副总裁赵宁、海富产业投资副总裁毛旭峰校友、联想投资投资经理刘泽辉、张江创投高级经理马朝晖以及来自第一财经频道“头脑风暴”栏目的总策划胡晓玲校友。

本次活动分别参观了尚德太阳能电力有限公司、校友周晓萍创建的常州星宇车灯有限公司，以及校友葛宁创建的江苏金智科技股份有限公司，并与各家企业的领导进行了座谈交流。

尚德的张副总认为，中国企业在美国上市是把双刃剑，在提高企业管理水平的同时由美国证监会带来的各类检查所产生的成本也非常高，他建议创业者需要寻找合适的投资环境。在星宇公司，众人着重讨论了外资引进的问题，认为外资同样是把双刃剑。尤其是管理权和所有权之间的矛盾，甚至可能导致企业的衰亡。对于高科技企业的员工流失，葛宁认为企业应该时刻考虑创新，走在行业最前头才是对策。他同时告诫企业在上市后更需要一个精良的高级管理团队来维持治理结构。

分会活动

台湾分会：前英特尔大中国区总经理陈朝益谈个人职业发展

9月22日晚，中欧校友会台湾分会邀请前英特尔大中国区总经理陈朝益来校演讲，和校友共同分享他的职业生涯经验。

陈先生在就任英特尔大中国区总经理期间负责台湾、香港与中国大陆的业务



扩展并成功建立了新的商务平台及业务模式，他熟悉电子电信业亚洲市场而具备丰厚的人脉和当地资源。陈先生就目前中国面临的机遇谈起，说到个人需要建立自我的方向和竞争力，创造自身的价值。并谈到6C概念的建立对于个人在职场上的意义。

安徽分会成立

10月10日，在安徽及周边地区



校友的大力支持

下，经过安徽分会筹备小组的精心准备及在中欧校友关系事务部的热情关心下，中欧校友会安徽分会正式活动，至此，中欧校友分会数量已达到21个。

当日，40余位中欧校友和中欧同学齐聚安徽合肥。吴敬琏教授、合肥市吴存荣市长出席了本次成立仪式，表示了学院及合肥市政府对于安徽分会的支持。成立仪式上，南京分会、无锡分会、广州分会的校友们也纷纷代表各自的分会表达了对安徽分会的祝贺。

分会的领导班子由筹备小组推荐产生，由俞能宏担任分会会长，廖原、黄建峰担任副会长，黄建峰同时担任秘书长。

无锡、常州校友金秋联谊

10月22日，中欧校友无锡分会、常州分会在太湖之滨举行金秋联谊活动。无锡、常州两地共33位校友参加此次活动。中欧院长朱晓明教授特意前来与校友们畅谈交流。

朱
院长就学
院的现状、将来



的发展趋势、中欧基金会的发展情况等向大家作了简单介绍。校友们纷纷对学院今后的教学、业务发展等发表了自己的建议。

校友张天富和范燕青分别以“目前国际军事环境和中国所处的地位”、“宏观经济和企业发展”为主题，和大家进行了探讨。

论坛

中欧“巴菲特”主讲“巴菲特投资学及在中国的使用”



9月21日傍晚，中欧校友赵炳贤在石化演讲厅主讲“巴菲特投资学及在中国的使用”，

与300多位中欧校友、同学分享了他20多年快乐投资的经验。

赵炳贤深入研究巴菲特近二十年，他将巴菲特的投资理念提炼到“投资学”的高度。他遵循着大师多年积累总结的投资理念精华，在中国这个独具特色的资本市场上不断摸索实践。

赵炳贤在讲座中十分精辟地将巴菲特的投资方法归纳为四个圈投资理论。讲座结束前，赵校友还向中欧的校友、同学们推荐了两本非常实用的参考书：《全面解读巴菲特》和《巴菲特致股东的信——股份公司教程》。

敬一丹：如何与媒体打交道

10月26日晚，应中欧“校友文化论坛”之约，中央电视台著名节目主持人敬一丹做客中欧并主持一年一度的“中欧校友文化论坛”，与300多位中欧校友和同学近距离交流“如何与媒体打交道”。

敬一丹重点围绕着以下几个方面



为中欧校友们今后如何面对电视媒体提出了一些十分可行的建议：我们与媒体的关系，既不是亲人也不是敌人，而是合作者。如果双方能够站在这样一个位置上好好沟通，相互理解配合，就可能达到共赢；在镜头前，在常态里注入一点兴奋，注入一点表达的愿望，就是最好的状态；在摄像机面前让自己成为一个会说话的人，就是语言要准确、鲜明生动；除了语言，镜头前的非语言表达方式比如眼神、姿态、服饰、动作、接受采访的环境，也很重要。

基金会

中欧教育发展基金会：大型义卖活动

9月23日，中欧EMBA2004级学员毕业典礼之日，学院特别组织了大型义卖活动。毕业生被琳琅满目的印有CEIBS标志的精美纪念品所吸引，争相选购，纷纷为母校的发展出力，资助中欧教育发展基金会。短短的几个小时，基金会通过纪念品义卖就募集到了6万多元，款额是去年同类活动的两倍。

此次学院专门聘请美国著名箱包制作商特别设计了一款印有“中欧国际工商学院校友会”标志的旅行箱及电脑包套装，由于成品一时无法到货，只能进行订购，但短短的一个上午就预订了20多套。据学员透露，由于工作需要，他们经常会出门旅行，随身携带着印有母校标志的旅行箱、电脑包，将倍感骄傲，自信心和荣誉也将油然而生。

佛学初探

文 / 洪修平

万法无常，一切东西都在变，万事万物，
包括人，都是各种因缘条件的聚合。



佛教之立

佛教源于印度，发展于中国。佛教于两汉之际传入中国，至唐而盛，遂使中国成为佛教的传播中心。自佛教入中国，便与中国传统文化紧密结合，经历几百年的发展和本土化，于唐代完全转化为中国自身的一个宗教，如唐代以后流传最广的禅宗，以及后来影响深远的提倡诵念“阿弥陀佛”的净土宗。佛教已经融入了中华文化之中，渗透至汉代以后哲学、文学及艺术等各个方面。

佛教的创立者释迦牟尼是古印度迦毗罗卫国（现尼泊尔境内）的王子。佛陀创立佛教实际上是基于对人生的思考和对人生意义的探求。据佛经所载，释迦牟尼从小就对人生问题表现出特别的敏感。尽管他的父王为他建造了冬暖夏凉的宫殿，为他提供了舒适的生活，还为他取了一位美貌的公主，但他依然感受不到真正的幸福，他总是不清楚人生的意义到底是什么。

一次释迦牟尼出外郊游，借以放松心情。在途中，他看到了人生的生老病死。由此想到：人为何皆有生老病死？有无可能走向解脱？

释迦牟尼于29岁出家，开始苦修。在古印度，认为人的灵魂和肉体是分开的，肉体是灵魂的一个限制，灵魂要解脱就要摆脱肉体的束缚。释迦牟尼依此法修行，最苦的时候每天只吃一颗麦子，废寝忘食苦修了六年之久，瘦得皮包骨头，但对解脱之道仍无所得。于是，他决定别求他法，洗净身躯，并接受了一个牧女供养的乳糜。然后，坐在菩提树下七天七夜，也有一种说法是坐了七七四十九天，最后悟道。此时，释迦牟尼已经三十五岁。所谓“悟道”是道家老子所用的一个

词汇，在佛教当中则是证得无上智慧之义。

释迦牟尼在树下了悟了宇宙人生的道理，明白了人生的意义，以及如何摆脱人生痛苦。他的父王曾派五个人跟随他。了悟之后，他就向五个随从传法，这就是佛教史上的“初转法轮”。“初转法轮”是佛教正式创立的标志。

佛教有“三宝”，即佛、法、僧，出家人都要皈依三宝。释迦牟尼在菩提树下觉悟成佛，佛的本意就是觉悟，佛或者佛陀的意思就是觉悟者。后来，随着佛教的进一步发展，自觉、觉他、觉行圆满才能称佛。觉悟了的修行者就成了佛，而觉悟的内容就是佛法。僧，僧伽，即僧团，一般需要四个人以上。那么，佛陀苦苦思索，所觉悟的是什么呢？

佛学基本概念

缘起。“缘起”现在已经变成一个很通俗的名词了。缘，在佛教里就是条件。缘起强调一切的事物、一切的现象、一切的一切都是各种条件的聚合，这是佛教最基本的思想，所有其他都由此展开。讲得通俗一点，比如说一个房子，无非就是门、户、屋顶这些东西的聚合。有没有一个真正称之为房子的东西呢？如果把屋顶掀掉、把门窗拆掉，还有没有房子呢？这就没有了。各种东西聚合在一起，人们给它一个名称叫做房子，其实并没有真实不变的房子，或者说房子没有自性。

无我。“缘起”概念之后就是无我。无我，是指任何事物都没有一成不变的固有本性、独立的实体或主宰，事物没有一成不变的，人也没有一成不变的。最初，佛教在一定意义上讲是无神的，也不认为人是有灵魂的。

五蕴。所谓五蕴，指人是色、受、想、行、识的聚合。色，即物质现象；受是感受；想是思想、观念；行，是行为；识，指意识或认识作用。五蕴后来也广指一切事物和现象的总和。五蕴因缘和合，不断生灭。

四谛。四谛是佛教最基本的教义之一。四谛即苦谛、集谛、灭谛、道谛。大致意思就是说人生是苦的，通过修道（解脱的途径与方法），消除聚集痛苦的原因，即能获得涅槃（寂灭）解脱。

苦与业报轮回

佛教对人生苦难分析得非常细微，把人生的苦难分成了无数多的种类。最基本的是生老病死。佛教认为，人生之苦的来源是由于追求的欲望。我们讲人的欲望是无止境的，一个欲望满足了，新的更多的欲望又产生了，而欲望的被满足实际上是有限的，所以有一句话说人生不如意事十有八九。

生老病死的四种苦之外，人生之苦还有爱别离、怨憎会、求不得三种。爱别离就是与相爱的、亲爱的、喜爱的相别离，跟喜爱的人往往不能聚在一起，最喜欢的东西得不到。怨憎会就是我们讲的不是冤家不聚头，最讨厌的人偏偏就是跟你在一起打交道的人。求不得苦，就是欲望得不到满足的苦。

第八种苦佛教称做五蕴盛苦。换句话说，人之所以为人，构成人、构成人生的本身就是痛苦的，人就是各种条件的聚合，聚合在一起才成为人，而这个聚合本身就充满了痛苦，所以第八个苦就是说人和人生本身就是痛苦的集合体。

佛教里归纳出了一些普遍的问题，也就是说你只要在生活当中，这些问题就难以避免。在日常生活

中我们讲，家家有本难念的经，人人有本难念的经。当然人生确实也有高兴的方面，佛教只是一种分析、一种看法，并不能代表全部。人生的痛苦构成了人生不可分割的一部分。就像吃肥肉，如果吃肥肉却又为有油而烦恼，这就是自寻烦恼，因为这是一个整体，没有油就没有肥肉。

下面就要分析痛苦的原因了，这就讲到了集。“集”就是分析招聚、集合痛苦的原因。在佛教当中，认为任何事情都是有因有果的。佛教强调业报，业就是做的事，分“身”、“口”、“意”三业，身就是做出来的事，口就是比如骂人了，意就是心里想的。佛教讲业报，指什么事就必然导致什么结果，谁做的事必然要由谁来承担后果，所以在佛教里面有一个简单的概括——自作自受。不仅如此，中国传统文化中有一个赏善罚恶的主宰，而佛教的业报轮回，没有赏善罚恶的主宰。举一个例子，佛陀当年有十大弟子，其中有一个大弟子叫目犍连，号称神通第一。在佛陀时代并不推崇神通，佛教讲解脱的一个核心是智慧解脱，不依靠其他人，不依靠鬼神，不依靠上天，而是依靠自己，所以佛教的一切修行应该说都是为了开发自我，要自我解脱。在佛教当中

对各种神通并不否认，因为在外道修行中间也能获得，包括禅定、瑜伽。但是这并不是佛教所追求的。有一日目犍连外出，被人乱棍打死。有些人很不理解，问佛陀，他跟你学佛，学得很好，而且他号称神通第一，最后还被人乱棍打死，为什么他不能用神通救自己。佛陀讲，神通不敌业力。意思就是说，他前生是捕鱼的，杀了无数生命以后，最后必然会遭到乱棍打死的报应。

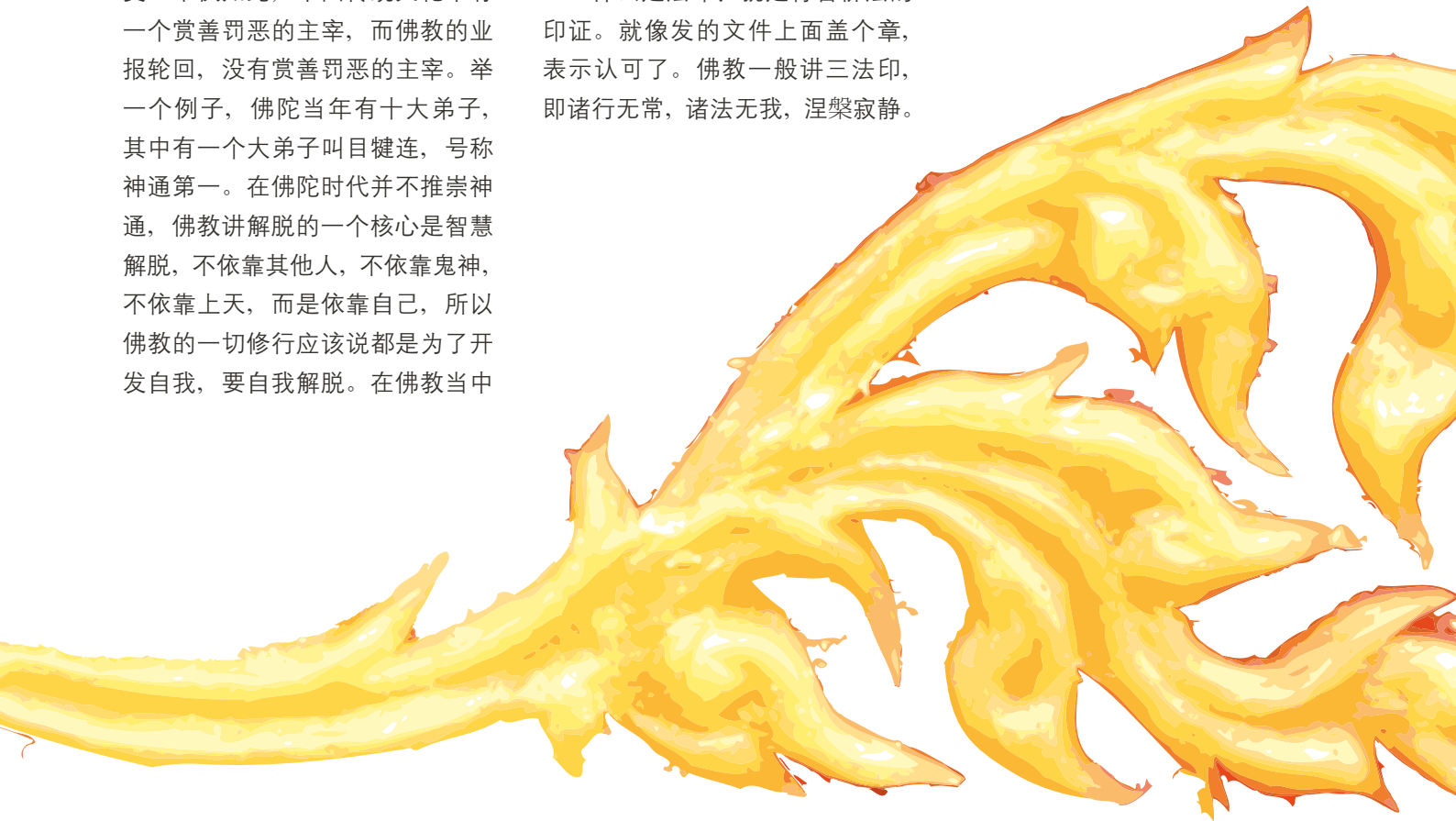
无明——烦恼之根

刚才讲人生是痛苦的，所以一定要修行。痛苦的原因是什么？追根溯源，最后释迦牟尼追到无明。无明是什么意思呢？就是愚痴，愚昧无知的意思。佛教把一切痛苦、烦恼的终极原因归结为无明，也就是对宇宙人生道理的不了解。

什么是法印？就是符合佛法的印证。就像发的文件上面盖个章，表示认可了。佛教一般讲三法印，即诸行无常，诸法无我，涅槃寂静。

万法无常，一切东西都在变，万事万物，包括人，都是各种因缘条件的聚合。我所面对的世界，一切的一切都是一定条件下的聚合。这些东西在当下的时候以为是真的，费尽心思在那里计较执着，其实换个角度看这些东西就是过眼烟云，佛教认为无明就是对这个道理不了解。

由于无明，人就会有贪欲。我们经常讲贪是万恶之源，一切的罪恶都源自于贪欲。在贪欲的指导下会去付诸行动去追求一切。佛教对此有详细的说明，这就是十二因缘说。从无明到有贪欲，最后付诸行动，因为有了行为就会生业，有业就会有报，从而就有生有死。有人专门研究，这也是对个体生命过程的说明，从十月怀胎，到慢慢有了



感觉器官，之后对外界世界有了感觉，有了感觉以后会有喜好，有了喜好以后就会有取舍。

“空”，非无

下面我要简单讲一下佛教“空”的概念，这个概念往往会引起很多人的误解，很多人认为佛教就是遁入空门，四大皆空。那什么是空？“空”跟“无”要区别开来，一切

无为本。当然玄学要从老子、庄子谈起，老子的《道德经》，庄子的《逍遥游》，有一个共同的普遍看法，是将有和无对立起来看的。老子讲道，天下万物生于有，有生于无。“道生一，一生二，二生三，三生万物”，道是什么？道就是无。“无名，天地之始；有名，万物之母。”包括佛教当中也是这样，最初也有人把空理解为无。有人说佛教是睁

吗，没有了，我们说这是一杯水。如果我把瓶子剪成一片片的，这时还能说是有瓶子吗，只能说有一片片的塑料片。佛教讲的空的意思是，不要以为这一瓶水是真实不虚的，你要知道所谓这瓶水是在特定条件下的各种因素的聚合而已。我讲这瓶水是空，意思是告诉你，虽然有这瓶水，但它本性上是空，即它没有常住不变、永恒绝对的自性，并没有这样一个真实不变的东西等着你去追求，你不要以为这里有一个真实的瓶子。佛教讲人生，也可以以此来展开，包括我们讲宇宙、讲人生，佛教讲的空就是这个意思。

佛教讲空假中，只有把这三个放在一起才构成完整的思想。人生有时候不从这个角度去看就看不透。空假中就是既看到“性空”，又看到“假有”，这才符合“中道”。有聚就有散，既然各种东西聚在一起，那么它就有散，人生所有的功名利禄、所有的金钱财富都是要散的。佛教并不否认“有”，但这个“有”不是一成不变的，这个东西是不真实的。既看到这个东西的存在，又看到这个东西的假，这才是符合中道的看法。TheLINK

既看到“性空”，又看到“假有”，这才符合“中道”。

皆空不是一切皆无，这是一个根本性的区别。中国人对这个问题接受有一个过程，从汉代时佛教的传入，一直到魏晋时期。魏晋玄学当中讲到“有”和“无”，有之所始，以

眼说瞎话，明明大千世界在这里，却说是空的。其实这是对佛教的误解，佛教讲的空不是无，无是对“有”的否定，空却是对“有”本性的说明。这里有一瓶水，我把水瓶拿掉就是无，无是对有的否定，就是没有了，而佛教的空是讲这瓶水是在一定条件下才成为这瓶水，有这个盖子，有这个瓶子，由工人灌进水，所以才成为一瓶水。如果我现在把盖子打开，拿个茶杯过来，把这瓶水倒到杯子里，这时还说有一瓶水

本文作者为南京大学中国哲学与宗教文化研究所所长

本文根据洪修平教授 10 月 14 日在中欧高层管理论坛（人文素养系列）上所作的演讲整理而成。



抱团打天下

文 / 刘晓玲

(一)

由近日炒得沸沸扬扬的国美、永乐合并案想到了囚徒困境，想到了抱团打天下。

国美电器以现金加股票的形式收购永乐电器，即国美除了以0.1股换永乐的0.3247股外，还将支付给永乐4.09亿港元现金。从此，国美和永乐便开启全新的双品牌时代，并宣布将“共同打造中国家电零售业旗舰”。

两家企业在短短几天时间，达成共识，由短兵相接到结为同盟，令人诧异之不已。是资本的力量，市场的需求，还是生存的必由？

记得“囚徒困境”(The Prisoners' Dilemma)这个博弈论中极经典的例子。讲的是两个嫌疑犯作案后被警察抓住，隔离审讯；警方的政策是“坦白从宽，抗拒从严”，如果两人都坦白则各判8年；如果一人坦白另一人不坦白，属立功表现，功罪相抵，坦白的放出去，不坦白的判10年；如果两个人都不坦白则因证据不足各判1年。而其结果往往是：两个人争先恐后地招了，各领罪8年。

“囚徒困境”启示我们，个人理性和集体理性之间存在矛盾，囚徒都选择坦白的策略以及不合作

因此均被判入狱8年的结局被称为“纳什均衡(Nash Equilibrium)”，也叫非合作均衡。

“囚徒困境”最主要的特点就是没有胜利者。倘若两人都在坦白与沉默的策略上一味考虑自己，选择对自己单方面最优的结局则均不能免责，要服较长的刑期；倘若两人都替对方着想或者合谋，则可得到最短的量刑。因此，合作在所有囚徒困境的状态又都是可能发生的，是明知可为而愿否为？在经济界，当寡头企业各自的决策使每个企业都比非合作的纳什均衡结果还好的时候，合作就发生了。

想必黄光裕和陈晓倒是深谙个中道理，国美和永乐在中国商业大门顿开，国外大鳄虎视眈眈的时候，是继续分庭抗礼，还是握手言欢，化干戈为玉帛，一致对外？攘外必先安内，抱团方可打得了天下，省得个分别击破早晚被吃掉。如若双方依然非理性地追求利己行为，导致的最终结局必定是一个“纳什均衡”，其最终可能是机关算尽太聪明，反误了卿卿性命，可能是倾巢之下，焉有完卵？对所有人则都将是一个不利的结局。

看报道，此次合并后国美董事长黄光裕的股份占到“合并”后公司的51.2%，而永乐董事长陈晓则为12.5%。陈晓认为，“合并”后对于整个家电连锁行业都更加有利，也会使整个家电行业

更加富有核心竞争力。为陈晓的妥协鼓掌！打得破“宁为鸡首，不为牛后”的枷锁框框，着实不易。

看数字，目前苏宁电器全国门店总计 350 余家，年销售额超过 300 亿元；全球最大家电连锁百思买收购五星电器后，在国内拥有近 200 家门店。而国美、永乐、大中合并后，其联合体门店将突破 600 家，年销售额高达 800 亿元。即使是国美只收购永乐，双方的年销售额也将突破 700 亿元。远远超过苏宁与百思买中国业务两者实力之和。

资本市场上“大鱼吃小鱼”的规律是残酷的，永乐选择了次优化，国美在跑马圈地中拥有并控制好了最佳渠道。我们拭目下步的黄光裕会走哪一步，看哪一招？好棋五步外，看得破螳螂捕蝉，黄雀在后的玄机，方下得了一局好棋。

我们会站在这里一直祝福珍惜合作并善于妥协的所有人！

（二）

《抱团打天下》其实是一个曾经给我过鼓励的人送给我的一本书，那是在 1997 年。送书的人许是早已忘记，甚至可能自己都未曾读过，然而这本书却成了我职业生涯中不可忽视的一个环节，是这样

一本书鼓励并指导我从幕后走到台前，受命于危难，带领我的团队从无到有，从失败走向胜利。即便到了今天，在我带领新的团队穿梭于新的领域时，还依然如此。

这本书说的是美国施乐公司团队创造的反败为胜的奇迹。美国施乐是全球最大的复印机公司，曾独霸世界几十年，但在七十年代中期以后出现巨大的衰退，市场分额从 80% 降到 13%，该书的作者法蓝克·派斯特领导的克利夫兰销售区的推销人员以团队出击市场，创下惊人成绩，使施乐公司起死回生，反败为胜，从此成了美国管理界的奇特范例。

那时，我所在的公司是一家扛着民族工业大旗，头顶着自主创新先驱光环的研发生产大型机电专用设备的技术型公司，由于公司利用短期贷款作了长期投资，而与此同时研发出的新产品无法走向市场，实现不了所谓变成商品的惊人一跳，因此当时在内部流传着这样几句话：说这公司产品基本不卖，欠款基本不还，工资基本不发，高管基本不留。那个时候，数百名员工数月发不到工资，大家却怀着一种希望等待着，市场销售工作成了众矢之的，也变成了公司能否得以为继的关键，于是分管的副总走了一拨又是一拨，管理层暗地传播着谁接了销售这支接力棒，谁一定很快就会卷铺盖卷了。

有人说，蜀中无大将，廖化为先锋。我就是那时从公司的内部管理推到了销售管理的台前。我从来不相信自己有销售的性格和特质，但我却肩负着领导一支和我一样毫无阅历毫无经验的散兵游勇，进行着关乎公司命脉的销售工作，而那时只觉得工作是一种使命，可能很

盲目，很无畏，很幼稚，但也很纯真，很充实。

正是因为这本书，我明白了如何从满地残骸中重建希望，如何在死气沉沉中激发斗志。源于近乎东施效颦的笃定，凭借虔诚朴素的照搬，以及亦步亦趋的模仿，我把这本书中的每一条作为我每一步行动的指南，在基本无理论基础的情况下，在根本是勉为其难的状态下，我带领出了一群同我一样有激情而富有使命的人们，我和他们一起从零开始的学习中，我们几乎无一例外地拥有了求胜的意志，建立了必胜的信心。我学习关心他们的成就，我和他们一起渴望着胜利。于是在销售队伍组建起来的后三个月，我们实现了正常状态需十八个月才能达到的零的突破，从第一台设备售出回笼一千二百万货款后大家的相拥而泣，到后来我们一台又一台实现过亿的目标销售额，我和他们一起在这本书中体会着胜利的滋味，我开始相信了心有多大，舞台就有多大；也逐渐执着于心有多远，路就有多长。那一段日子，几乎我们每个人都觉得，仿佛一辈子都没坐那么多飞机，走过那么多路，开过那么多会，喝过那么多酒，有过那么多激动，战胜了那么多自我，我也慢慢开始明白钢铁原来是可以这样炼成的。

后来，我又经历并已经习惯了一次又一次从零开始然后创造突破的喜悦。而直到现在，我仍始终怀着感恩的心态，感谢那位送书人的点拨提携，我更怀着膜拜的心情，珍视在这本书激励我走过的道路上所获得的经历和感觉。TheLINK

本文作者为中欧 EMBA05 级学员、新世纪金融租赁有限责任公司总经理助理