

# TheLINK

中欧国际工商学院校友杂志 2007年 春季刊

## 中欧 MBA 全球 11 名

人物故事

**宋文明**

一份责任心加一股子韧劲

管理前沿

盈余管理

中国私营与国营上市公司的对比  
理性并购七步走

时事关注

发掘中国良机

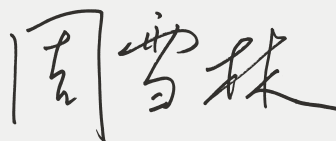
# 编者的话

2007年1月29日，一个令中国管理教育界感到振奋和骄傲的日子。这一天，英国《金融时报》公布了2007年度全球MBA最新排行榜。始终高举国际化大旗、坚持走自主品牌之路的中欧国际工商学院再次创造奇迹，位列全球第11名，这不仅是中国第一家也是亚洲第一家商学院首次跻身由沃顿、芝加哥、哈佛、哥伦比亚等世界名校组成的超级梯队。中欧的成功在外人看来更像是一个神话。一所办学仅12年的中国商学院一跃超过许多欧美名校跻身全球第一梯队，这一结果在中国管理教育界引发了巨大的反响，惊奇者有之，赞叹者有之，怀疑者有之。但是，作为一个老中欧人，我深深知道这一切都是水到渠成。天时地利人和，中欧从创办伊始就集三者于一身，中国经济的持续高速增长为管理教育发展提供了千载难逢的机遇，而中欧双方政府的高度重视和大力支持则为我们自主办学提供了宽松的外部环境。除此之外，对梦想的执着追求、不断超越的文化和勇于创新的精神，也是中欧成为世界一流商学院的重要基因。中欧走过的是一条既平凡又不平凡的道路。

一个商学院如此，企业又何尝不是如此呢？颠覆传统的思维模式，避开激烈的市场竞争，通过价值创新引领新的需求、开辟新的市场、找到新的利润增长源泉，不断寻找和开创蓝海才是企业取胜之道。在上世纪50年代，Ampex公司在影像技术方面一直处于领先地位，但在市场上获得巨大成功的却是JVC和索尼这样的价值创新者。同样，处在传统行业的星巴克、宜家 and 西南航空公司，在技术上不可能取得任何重大突破，却依靠新的思路 and 知识为客户提供了新的价值，从而得以迅速发展。在中欧市场营销论坛上，分众传媒的江南春、超女营销总策划孙隽和苏泊尔的掌门人苏显泽，以“新媒体、新营销、新思路”为题，向我们传递了同样的信息，只有不断开辟新的蓝海，企业才能真正立于不败之地。

近年来，一些中国企业开始热衷海外并购，虽然走出去的原因不尽相同，但是一个不争的事实是，获得成功的案例寥寥无几。中海油收购优尼科的失手，TCL并购汤姆逊后的窘境，使我们不得不重新审视中国企业不断高涨的热情。仅有雄心和资金是不够的，在本期的“管理前沿”专栏中，我们向大家推荐《理性并购七步走》一文，希望中国企业的海外并购之路能走得更加稳健。

本期的“人物故事”专栏，我们向读者介绍CCTV“赢在中国”节目第一季的冠军得主、中欧EMBA2003级校友宋文明先生。在比赛中，他究竟依靠什么打动了在场所有评委，在众多管理精英中脱颖而出，并赢得了千万创业资金？对于那些怀揣创业梦想的读者，你也可以从宋文明身上得到新的启迪。



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：bjoc@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](http://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

2007 年 春季刊



### 宋文明：一份责任心加一股子韧劲

他于“赢在中国”走入人们的视线。2006 年 12 月 5 日，是他人生辉煌的一页。在此之前是曾经的艰辛成长，在此之后，却是又一段由零开始的摸索与打拼。面对常人认为的机遇，他选择放弃，情愿走一条坎坷路。对于宋文明来说，成功的含义远胜于谋利。



#### 07 教务长专栏

#### 管理前沿

16 理性并购七步走  
——中国企业海外并购的挑战与解决之道

面对高涨的海外并购冲动，企业家需要回归理性和科学的管理分析与战略部署。

21 盈余管理：中国私营与国营上市公司的对比

盈余管理在上市公司中屡见不鲜。公司操纵盈余管理的原因何在？



## 时事关注

### 24 发掘中国良机

欧盟委员会有关欧中贸易和投资关系最新调查报告，中国 11 个产业及知识产权环境全面调查结果。

## 特别报道

来自亚洲的商学院第一次晋级全球商学院第一梯队。12 岁年轻商学院的登顶之路。

### 28 中欧 MBA，全球 11 名

### 30 一所不平凡商学院的平凡之路

### 34 中国管理教育进行时

## 管理实践

### 38 媒体与营销的后传统时代

——江南春、孙隽、苏显泽谈新媒体、新营销、新思路

新媒体的出现，正改变营销的面貌。

媒体与营销的方向将会如何？

## 管理者课堂

### 44 发展你的组织能力和领导力品牌 ——CEO 学习联盟论坛实录

管理大师大卫·欧瑞克教你如何发展公司组织能力和领导力品牌。

### 48 触类旁通——业务转型类 CFO 的成长之路

## 校园动态

### 52 校园新闻

## 支持中欧

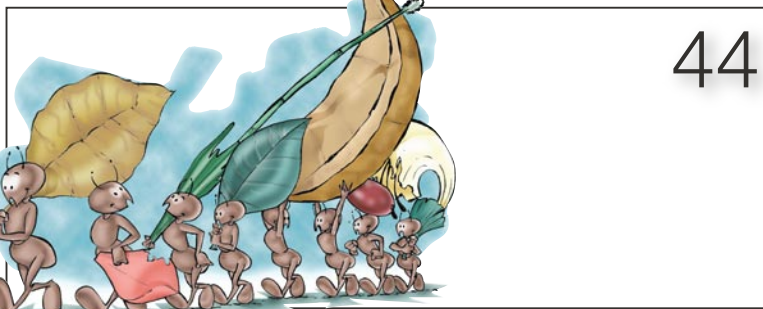
### 60 国际电信巨头的中国之道——西班牙电信集团亚洲首席代表 Mauricio Sartorius 先生专访

### 64 道康宁成为中欧赞助伙伴

## 缤纷校园

### 65 多角度看中欧的 CSR 教育

一所不仅仅提供管理学知识，更注重培养企业家素质的商学院的所为。



- 68 一场盛大的晚会——记 2007 中欧华南欢聚会
- 70 “老外”眼中的中国和印度

## 校友活动

- 72 中欧基金会永续会员何教忠校友捐赠小记
- 73 校友活动简讯

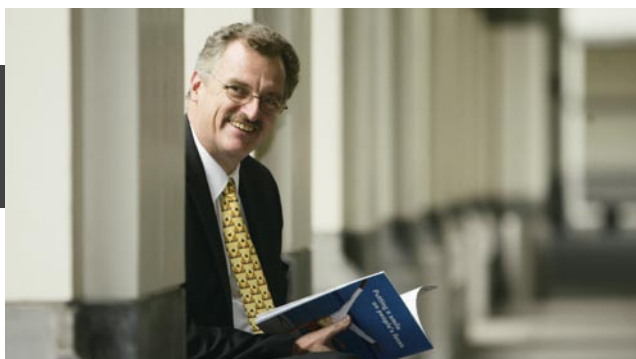
## 谈文论商

- 76 供应商不能只提供消费者价值  
成功的供应商不能仅依靠为消费者创造价值，还要懂得如何为零售商提供价值。

## 新书快递

- 81 MBA 的活教材
- 82 做公司的态度与方式

# 教务长专栏



亲爱的校友们：

2007年初的三个月内中欧好事不断：1月，继06年底中欧EMBA课程获得《金融时报》全球排名第17位之后，中欧MBA课程再度晋级，位列全球第11位。一个月之后，中欧迎来了欧洲质量认证体系（EQUIS）的同行评审团，准备中欧第二个五年的再次认证。三月底，美国商学院协会（AACSB）初审委员会将决定是否通过学院的认证申请，并指定同行评审团——我希望我们能够顺利通过，为2008年获得AACSB认证铺平道路。这三件重大的事件再次证明了中欧的国际知名度和声誉。

《金融时报》的商学院排名是最早，可能也是最重要的国际排名。其他重要的排名有《经济学家》、《商业周刊》、《福布斯》和《华尔街日报》的排名。中欧MBA荣获全球第11名，使我们与众多老牌名校并肩而列，如纽约大学斯特恩商学院（第8）、耶鲁管理学院（第10）、IMD商学院（第13）、麻省理工斯隆管理学院（第14）等等。在此排名中，中欧与剑桥大学Judge商学院皆有较快的上升速度。目前中欧MBA在亚太地区的领先地位无出其右者，除非算上在新加坡设有分校的法国INSEAD商学院。排名在中欧之后的就是新加坡的南洋商学院（第67）了。而其他大陆商学院都不在排名之列。

《金融时报》排名以学生毕业时及毕业三年后的成功作为最重要的考量指标。这对于考生、校友和雇主都很重要，也很有意义，因为这一排名是市场对商学院课程的客观公正的评估。也就是说，《金融时报》排名可以告诉你，某家商学院的毕业生是不是真的成功，是不是真的对公司有价值。中欧在《金融时报》排名中表现出色，我们的毕业生为企业增添了价值。

与排名同样重要的是国际认证。但与排名不同，认证并不衡量商学院某一年的表现，而是注重过程和持续的进步。全世界最好的商学院都有一个共同点，那就是它们从来都不会满足现状、止步不前。它们总是在不停地想办法提高、向他人学习、并不断地尝试和投入。中欧已经获得EQUIS认证，并且也是中国大陆唯一获得该项认证的商学院。我们正前进在通往

AACSB认证的道路上，在这一方面，中欧同样领国内商学院之先。

排名和认证的重要性在于雇主和考生可以以此区分不同的MBA和EMBA课程孰优孰劣。要知道，目前国内有200多个此类课程，这些课程在质量、名声和价值上不免良莠不齐。当然，很多学院可以刊登昂贵的广告，声称自己是最好的学校，拥有最好的师资、学生和设施。高国际排名和由像EQUIS和AACSB这样公正的国际组织授予的国际认证是一所商学院高质量、高标准的充分证明。在EQUIS和AACSB认证中，来自优秀商学院的资深院长组成的评审团会对申请学院进行深度的访问、全面的调查，从而撰写详细的报告。

但是，排名和认证对于商学院来说也是一种挑战。高排名和成功的认证都会提高大家的期望值。关于这点，我最近在欧洲管理发展基金会（EFMD）在西班牙巴塞罗那举行的年度商学院院长会议上再次亲身感受。现在，国际上对中欧充满了兴趣。会上的每个人都知道中欧，都想对中欧多一些了解。由此看来，中欧在国际上的地位几乎不可避免地要从一个跟随者变为一个领跑者。中欧不但致力于中国的工商管理教育发展，也正与其他排名前25位的世界一流学校一起，为全球管理教育的发展做出真诚的贡献。就像中国作为一个整体正在改变世界的平衡一样，中欧和其他国内领先的商学院，如清华、北大管理学院一起正改变着管理教育的未来。

在结束本文前，我愿借此机会，向我们优秀的教授们、我们辛勤的员工们、我们的公司赞助伙伴们、欧盟和中国政府，以及我们的学生和校友们表示衷心的感谢。中欧所取得的无可争议的国际声誉是你们的成功！

郭理默

教务长兼副院长

# 宋文明： 一份责任心加一股子韧劲

文 / 吴冯淑

伴随着12月5日央视大型励志类创业真人秀节目“赢在中国”第一季赛事的落幕，宋文明，这位来自安徽的年轻创业者走入了大众的视线。在比赛中，被称为“儒雅智慧的现代徽商”的宋文明用他丰富的管理经验、成熟的项目构想打动了在场的评委团，尤其是张瑞敏、柳传志两位总评委。除了个人能力外，打动评委们的还有宋文明表现出来的强烈的社会责任感和自信心。现年33岁的宋文明谈吐不温不火、气质儒雅、做事坚定。这位1000万创业资金的获得者已是在创业队伍中征战十年的老兵，这次他参赛的创业项目是“劳务派遣”，为长三角地区的工厂输送训练有素的工人。在他的心里，这不仅是一个项目，而是一个梦想，一个关于实现社会价值和成就的梦想。比起那些动辄数千万美金的风险投资，宋文明的这1000万人民币可能算不了什么，对于他，目标并非最终的奖金或冠军的光环，而是通过参与，对全社会创业精神的唤起和推动。这或许，是他社会责任感的另一种体现。

■ 宋文明在“赢在中国”比赛现场

## 四百块钱一个月，有时候根本就看不见一线希望

1995年，宋文明大学毕业，像所有的大学毕业生一样充满冲动和激情，不同的是，大多数人面对社会的困惑为宋文明的目标明确所代替。当时，作为学校的优秀学生，他已进入一家著名外企的面试阶段，却毅然放弃令人羡慕的前途，打起行囊，跟着他的一位同乡老板回到安徽，开始创业。那是一个被旁人斥为“疯狂”的行为，几乎没人相信他们的项目——商贸城（批发市场）会成功。但是宋文明感到这是一个发展趋势，坚信会获得成功。而他老板的个人魅力，也让他相信在他手下，他会得到更加全面的锻炼，老板的心胸和人品让他感觉到“跟着他，没有错”。年轻的冲劲让他不甘于在大公司里当一颗螺丝钉，由于大公司分工细密，每个人往往只负责十分细微的工作，宋文明希望一个更大的世界。

信念归信念，现实却远比想象中的更为艰难。宋文明的工资连续几年都维持在每月400块，经常连400块都拿不全。创业团队吃住都在一起。当时宋文明负责市场营销，常常月初揣着几千块钱，背个包就出差，风尘仆仆，有时候好几个月都回不来，十分艰苦。到春节回家过年了，才去财务部支上几千块钱带回家去。95、97年安徽创业的大环境并不好，在十分艰难的时候，他也曾很迷茫，“甚至有的时候根本就看不见一线希望。”完全不知道项目能不能获得成功。

老板也曾问过他“怕不怕？”宋文明不害怕。他认为他们的方向是对的，他看准了批发市场的商机。在内心里，他就是有一种感觉，“这个事情我要把它做成。哪怕做成了，以后再不干了，对自己也是一个交待。”在这家创业公司里，老板给大家充分的发挥空间，从基层到高层，大家被允许参与整个“链条”的运作。

## 边学边做，六个月将收购公司扭亏为盈

1997年商贸城开业，仅仅两年效益就显现出来。1999年是宋文明获得初步成功

的一年，而在这一年，他也将面对一个更大的全新挑战。是年，宋文明所在的新长江跨省收购秦皇岛华联商城。宋文明作为公司派驻的六人之一，负责并购公司的重组。华联商城是当地最大的国营商城，上市公司，在新长江接手时，商城亏损巨大，欠款高达数千万元，员工缺乏工作积极性，效益低下。尽快将华联商城扭亏为盈是一个很大的挑战，新长江既面对来自商场内部的阻力，还要面对当地政府怀疑的目光。所以当务之急是先制定一个短期盈利目标，在短时间内获得效益，尽快扭转局面。

尽管在公司草创的五年中，宋文明积累了不少管理经验，但上市公司对于他来说还是一个新鲜事物，更不用说管理和重组这么一个拥有几千名员工的大型企业。但巨大的挑战也意味着巨大的机遇，对于宋文明这是一个再好不过的锻炼机会。“边学边用，虚心求教”，在那段时间里，宋文明看的书垒起来比他人还高，什么有用看什么，他的求教电话有时候会打上两三个小时。就这样，宋文明满怀激情地干开了。

公司首先要做的是让陷于停顿的华联商城赶快运转起来。他们将欠款分成三种不同类型，针对性地加以解决，并以诚恳的姿态获得了供应商的理解和支持。当时的一记重拳是把柜面租给知名品牌的供应商，让他们按照自己的风格装修，并负责相应店员的工资，商城只收取租金，销售量超过预计部分，再商谈分成。供应商的积极性得到很大提高，商城也一下子省下了几千人的工资支出。新长江6月入驻华联，8月商城柜面改造完成，在接下来的9、10月消费旺季中，华联商城的收益立竿见影。员工的信心开始树立，政府的态度也开始转变。这一做法在当时虽不算首创之举，但在国内很少运用。在华联商城被成功改造之后，这一经验开始逐渐为很多后来者所仿效。

当然，这只是并购重组的第一步，接下来还面临着深入改革的问题。通过工资双轨制（同时实行两种工资，一种是维持原有的固定工资不变，另一种是，原有工资的

50% 不变，另外 50% 与员工的表现挂钩)，改革在商场上下有力地推行开来。由于工资与工作表现直接挂钩，工作好坏直接影响收入，认真工作的员工的积极性得到了提高，而工作散漫的员工则发现难以生存。仅只两个月，工资制度的改革的好处就显现出来了，收入制度改革的成功带动了供应、销售等各方面管理的顺利进行，商场很快面貌一新。

新长江成功收购华联商城被列为中国资本市场十大并购案之一，还被北大光华管理学院写成了教学案例。这次收购不仅让宋文明个人的能力得到了飞速的提升，也让新长江上到了一个新的台阶。这也是宋文明引以为豪的事情之一。“如果不是因为这次收购的经历，中欧也不会要我了”，宋文明笑着说。

### 中欧 EMBA，让我脱胎换骨

2003 年，相信不断学习带来进步的宋文明选择了中欧 EMBA。随着企业的不断扩大，事业的不断发展，工科毕业的宋文明逐渐感到管理时力不从心。其实在此之前，公司已经安排他在当地一个最有名的联办 EMBA 项目就读，可他觉得不甘心，要读就读最好的。经常阅读财经刊物的宋文明已经对中欧有所闻知，他觉得中欧才是他想去的地方。

在中欧的两年学习被宋文明形容为“脱胎换骨”。系统而全面的知识梳理，让宋文明对以前所做的事情作了很好的总结，“回过头思考以前的成功，以前的不足，都能找到原因了，一一对上了号，对我今后的工作也提供了方法和思路”。很多面临的管理瓶颈也茅塞顿开，找到了解决方法。如随着公司的扩大，管理变得越来越难，宋文明笑说那时的他就像“救火队员”，哪个分公司有问题了，就调到哪里去，但常常顾此失彼。在中欧的课上，他才知道这其实是个很简单的原理，重要的是公司要建立和调整架构，以适应新的战略、新的发展。有了科学合理的架构和制度，管理就会变得简单而有效。

“学而立即致用”，“当时那个效果好到什么程度呢，就是我读完回来以后，我们老板一看我的表现，觉得这个课程不错，真有



中欧毕业照

效果啊。”结果是，老板也去中欧报名读了一个 CEO 班。

### 有了劳务派遣的项目，我可以做更多事了

中欧对于宋文明的意义还不止于此，中欧还意味着宋文明职业生涯的一个重要转折。在中欧，宋文明第一次有了“劳务派遣”的构想。

每年春节前后，总有很多老家的亲戚、朋友、同乡来找宋文明，希望给介绍个工作。其中还有些是大学毕业找不到工作的，他们希望宋文明给想想办法。有些人甚至不敢回家，因为父母耗尽精力、财力供他们上大学，但毕业了还找不到工作，因而无颜面对父母。这常常让宋文明觉得苦恼和震惊：一方面这些勤奋的年轻人找不到工作，另一方面经济发达地区却找不到合适的人。开始时，宋文明只是依靠个人的人际关系，帮着解决一些问题。读中欧后，班上也有不少同学公司需要工人，宋文明就向他们介绍。



上：高中苦读      右上：大学生活

恰巧，宋文明的同班同学李栋是上海外服的副总，他告诉宋文明人力资源市场是一个巨大的产业，世界 500 强当中就有几家企业从事这个行业。这让苦于个人能力过于有限，无法更大程度地提供帮助的宋文明得到了很大的启示。一个项目的雏形在宋文明脑中形成。他将此选为他的毕业论文个人课题，并对此进行了详尽的调查。调查的结果令他失望，目前的情况基本停留于简单的职业介绍所或各种名目的职业培训机构，但鱼龙混杂，真正做得好的很少，既没有规模，也缺乏可信度。

同时，在中欧 EMBA 的欧洲游学考察中，宋文明参观了 Manpower 和 Adecco 两家从事人力资源服务的 500 强公司，了解和学习了他们的商业模式和成功经验。回到中欧，宋文明进一步完善了他的商业模式。而他的项目计划也就此开始实施。

### “赢在中国”，赢在创新精神

宋文明确实和中欧有缘，他参与“赢在

中国”节目，也是 04 级的一位校友推荐的。“赢在中国”节目的出现正中下怀。宋文明觉得中国缺乏的正是创新的精神。中央电视台推出创业节目无疑是对这种精神的宣扬和鼓励，它将会给整个社会带来巨大的积极影响。而宋文明的项目也在筹划中，参与活动无论对自身能力的进一步提高，还是对项目的进一步完善都会起到很好的作用。知道这个消息后，宋文明立刻报了名。

“赢在中国”确实是宋文明的一次收获，比 1000 万创业资金更有意义的是他在活动中得到的锻炼，高手对垒、专家点评，“赢在中国”犹如一个速成班，在很短的时间内经历头脑风暴，吸纳各方经验，不断思考、改进。这样的功效靠一个人琢磨，可能要花很长的时间。

六个月，是脑力、体力、心力的三重考验。最终，宋文明在几十万报名者中胜出。他不是最张扬的一个，在一些比赛项目中，他也没有拿到最好的销售结果。他不大谈商业模式、盈利模式，在最后一场为妇女基金

会募捐的比赛中，他着重强调维护品牌，展示慈善事业的形象，在募捐倡议中，他一再强调“您将照亮她们的人生!!! 哪怕只捐一元钱!!!”

他说：“可能我在比赛当中，我们的商业模式说到的时间并不是很多，……能看得出来，在一些事情的处理上不是为了自己一时获利，而是处理这些问题的眼光和眼界。”在与表现强势的周宇的对决中，宋文明保持了一贯的温和稳健，最终赢得两名总评委的支持“我觉得他的度量真得不错”（柳传志），“宋文明给人的感觉则是一个帅才。……对于一个领导来讲，是不是发挥员工很大的能量是一个很重要的标志。”（张瑞敏）

也许可以说，在整个比赛中，宋文明一直表现出来的气度、不为一己之利、一时之利的责任感是他能够在高手林立的激战中笑到最后的重要原因之一。这是一位做长远事业，而非赚快钱的企业家所应该具备的素质。

对于宋文明，“赢在中国”是辉煌的一站，但他知道1000万的创投并不在于金额本身，比起数千万，甚至上亿的创投资金来，1000万的数目并不大。“赢在中国”的得胜确实会助他的事业一臂之力，他本人得到了更大的社会影响，他的公司会有更好的信誉度，但他更在意的是他和其他选手们的参与对鼓励创业精神的支持，这个平台给了他一个实现社会责任更好的机会。

### 就是那股子韧劲

从1995年毅然放弃高薪外企工作，白手起家艰苦创业，到2006年提出“劳务派遣”的项目，宋文明在十一年的职业生涯中时时表现出与众不同的选择与信心。十一年前，当他作出跟随老板回安徽创业的决定时被人视为“疯狂”，而十一年后，当他放弃稳定的事业时，也引来了很多人的不理解。放着那么好的工作不做，放弃已有的成绩，选择重新打拼，宋文明为的是什么？是什么让他一再做出不同寻常的选择？

出生于70年代初的宋文明生长于安徽



上：2001 第一次去欧洲的喜悦

中：2005 欧洲考察

下：与马云合影

巢湖，那是一个鱼米之乡，一直拥有好读书的传统，父母就算紧衣缩食也要尽力供小孩上学读书，“咬口生姜，喝口醋”，同为巢湖人的著名爱国将领张治中先生曾经这样鼓励读书的孩子们。就算生活再苦，没菜吃，带一坛子醋，泡一点生姜，就着吃饭，也要好好念书。因此，当地人形成了特别能吃苦，能忍耐的精神，同时培养了一股子做事的韧劲。宋文明就是这样一个人。

宋文明就读的大学是无锡轻工学院，这是一个十分开放的学校，特别注重培养学生的能力，保持与社会的接触。就学期间，宋文明已经在导师的带领下赴江苏的一些乡镇企业做过项目。当时宋文明看到了无锡和常熟招商城的发展，感觉到这是一个很好的发展机会。跟随老板回安徽创业，固然是由于老板本身的个人魅力，也是因为宋文明认准了批发市场项目的潜力。

当然，万事开头难，更何况当地还缺少这样的社会氛围和支持。艰难时期，宋文明硬是靠着一股子韧劲闯了过来。他觉得既然做了，就一定要做成，不然对自己没有交代。不事张扬，他习惯于默默地狠干。

### **我们有着唐吉珂德似的责任和冲动**

此次参赛，宋文明被称为“儒雅智慧的徽商”，他那温和宽厚的气质给人留下了深刻的印象，而更深层的，是他时时表露出来的社会责任感。

时代的教育和父亲的教导让他始终怀着一份强烈的责任感和兼济社会的精神。宋文明的父亲是他的父辈中唯一一个读书的，他告诉宋文明人要有责任，大伯他们供父亲一个人读书，才有家里比较富裕的生活，因此他们有责任来帮助大伯及其孩子们。

在形成了“劳务派遣”的构想后，宋文明找到了两位合作伙伴，在苏州工业园区做供应商的高向军和新西兰蒙纽卡理工学院的陈蔚嵘。他的两位伙伴也都是事业成功之士，同是七十年代出生的人，三人有着共同的唐吉珂德似的精神。“我们这一代人现在都三十几岁，年富力强，也是企业或者是社

会上的一些骨干力量，应该说会很快成长为这个社会的中坚力量。我觉得我们应该也有能力做一点事情，或者树立起良好的社会价值观。……在祖国转折期，我们有责任站出来承担历史赋予我们的责任，创业创新，为民族的复兴贡献我们的力量。”

### **“易知事理，德济众生”**

宋文明的项目已经启动，公司叫做“易德”，取意“易知事理，德济众生”，意为只要抱着一个德济众生的心态去做，事物的道理都是非常简单的。因为“赢在中国”，已经有不少企业直接和他们联系。宋文明希望的是，通过他们的行动，为更多的人提供具有针对性的技能培训，让他们顺利找到工作，帮企业解决用人问题，形成良性循环，甚至带动一个产业的良性发展，解决一个社会问题。

“劳务派遣”的模式看似不难，其实不易。难的不仅是其具体的操作模式，还有信誉、规范的树立。宋文明的“易德”公司已经有了一个很好的起点，现在主要针对长三角地区的企业。在宋文明及其伙伴们的计划里，这是第一步，而且是非常重要的第一步，他们先要扎扎实实地走好。当被问到如果未来有很多公司起来与你们竞争，你们会觉得高兴吗？宋文明的回答是肯定的。对于这群生于七十年代，怀着唐吉珂德似精神和梦想的人来说，一个产业的健康发展正是他们所乐于看到的。

“如果这个事情能够做成功的话，那么它所带来的成就感（是不一般的）。如果能够把这种模式做好，就是对社会问题的一种解决。这样一种成就感，让我觉得这是非常值得我投入去做的事情。”

而“回报”已经提前到来，2006年，宋文明入选“首届合肥十大经济人物”、“感动安徽人物”。虽然只是地区性的，也许说不上什么很大的成就，但无疑，这是社会对于宋文明以及他的社会责任感的认可。正如宋文明所说的，他更愿意看到的是全社会对于创业创新精神的鼓励和支持。TheLINK

# 理性并购七步走

## ——中国企业海外并购的挑战与解决之道

文 / 蓝威廉 (William Reinfeld)

**中海油并购优尼科的失手，TCL 并购法国汤姆逊后的窘境都让并购热情高涨的国内企业看到了并购不仅关乎雄心和资金。先行者的经验或可让中国的投资者趋于冷静，而来自并购专家的经验 and 指导或可令中国企业的并购变得更为理性，让中国企业的并购之路走得更加稳健。**

过去两年中，中国企业对于收购西方企业表现出越来越为浓厚的兴趣。这一趋势源于中国企业对于获得新市场、新技术、新知识、更大的品牌认知度及其他能力的渴求，通过并购海外企业，这些能力能够得到更快的发展。同时，中国政府对此也采取了鼓励措施，认为获得这些能力能够加速中国经济的发展。然而，对于中国企业来说，收购海外业务存在诸多新的挑战。其中最大的挑战是以合理的价格找到合适的对象，并打消目标公司对于“嫁给”其他文化的陌生人的疑虑。其他主要的挑战包括将被购产品、技术和系统整合进现有业务系统；为项目找到合适而富有经验的管理人员和员工；向新的商业模式转移；融合两家企业的文化和战略；扭转不盈利的业务等等。中国企业开始大举并购，但还有很多问题需要加以探究，尤其是对那些还未习惯于参与此类跨国交易的中型企业。

### 改善的中国并购环境

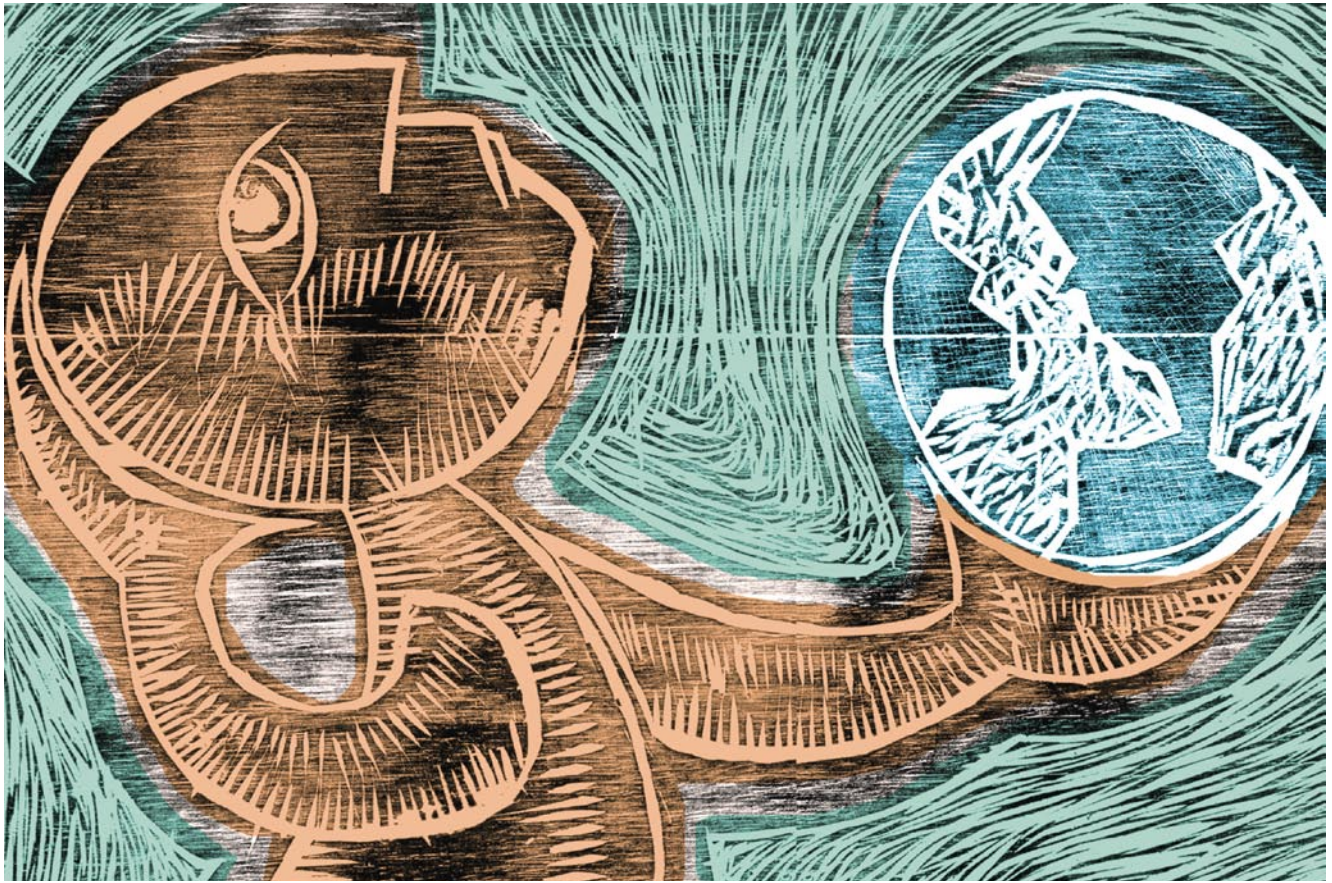
虽然中国已是世界第四大经济体，并在快速赶超排在前的几大经济体，但还缺乏成为领先经济体的一些要素。在《财富》世界 500 强的排名中，只有 16 家中国公司，与流入中国的外国投资相比，中国的对外投资显得十分微薄。但是，这种状况将会改变。

事实上，大约从 2005 年开始就发生了显著的变化。中国开始大力寻找海外并购和投资机会。面对 1 万亿美元的巨大外汇储备，中国政府处在妥善利用这笔资金的压力下。鼓励本国企业在外国进行投资，获得所需的能力，被视为推动中国经济发展的一记要招。

要获得这些能力有几种途径，如成立合资企业、建立合作关系、公司内部发展、或收购已经具备这些能力的企业。确定最合适的途径需要考虑诸多因素，如紧迫性、控制权、开放度、风险规避、已有的资产和资源，当然还有可选择性。目前，中国企业采取的方式大多数是合资，但中国企业开始意识到合资企业存在很多麻烦，因为合资双方的利益极有可能存在分歧，双方甚至常常是竞争关系。中国企业开始认识到收购也许是实现目标的更好途径。越来越多的中国企业正考虑进行海外收购，以获得所需能力。事实上，中国的对外投资前景十分明朗。关注这一趋势的专家预计，在未来五年中，中国的海外并购活动将以每年 20% 的速度增长。

如今，中国企业海外并购的环境大为改善。

**中国政府鼓励海外投资：**为了将经济发展集中于更具战略重要性的目标，中国政府正采取措施鼓励对内对外投资。因此，中国政府放松了针对海外投资的外汇管理，鼓励



银行为这些交易提供资金，海外投资的批准更为高效。在国营企业占主导的大型及重要产业领域，大约有 50 家企业肩负着成为“世界冠军”的使命。政府认为这些企业有潜力，或已具备能力在世界舞台上一争高低。由此，政府提供了极为有利的激励条件，以便这些企业能够采取行动，成为“世界冠军”。而合适的收购是其中的一项重要战略。

**西方私募公司和投资银行看好并购市场：**海外金融机构已经看到这一市场的潜力，他们正在为中国企业提供更多的资金，建议投资机会。2003 年，中国企业进行了 40 件并购，总价值约 20 亿美元。2004 年，这一数字上升到 55 件，交易总额翻了一倍。2005 年前三季度已批准 23 件并购，总价值 23 亿美元。这些数字还只是实际投资量的 35%-50%，因为它们不包括中国公司在香港或海外上市子公司的投资。

**中国企业领导人更为积极地考虑海外并购：**随着中国的企业领导在与国外企业打交道时越来越驾轻就熟，他们更为明确地考虑将全球扩展作为公司发展的重要部分。事实上，随着中国企业越来越多的成功并购，而竞争者也在采取这一策略，这种趋势很可能呈指数级增长。

**西方被购目标越来越适于收购和易于获得：**中国企业需求的要素发生了变化，而欧美经济体也随着变化的全球市场进行了调整，因此有越来越多的西方中小企业适于中国企业的收购，尤其是在一些对于中国日益重要的产业，如高科技、汽车零部件、消费品、环境和工业控制等。

**在收购竞标中，中国企业通常比西方竞标者更有优势：**通过国有银行和地区 / 当地经济发展新举措，中国企业一般都能获得更为低廉的资金。除此之外，在合适的情况下，

他们可以将所购的部分业务转移到中国，利用其他具有竞争优势的因素，比如廉价劳动力、更为宽松的规定和巨大的中国市场。

虽然有越来越多的小公司加入并购的队伍，但目前并购主力还是大型中国公司。其中一些并购取得了成功，而另一些则不然。

### 并购的挑战

虽然国际扩张的战略目标各不相同，但是企业并购的根本动机是相同的，即都是为了应对中国和全球日益激烈的竞争，争取在特定行业的全球领导地位。应对快速变化的市场和日益激烈的竞争所带来的挑战需要超越性的战略，突破传统的增长和发展途径，尽快地获得市场、技术、供应源、能力和知识。企业在并购中所希望获得的要素主要有：原材料和供应源、海外市场、新产品和服务、新技术、人力管理技能和人才、品牌认知度、提高生产力和质量。

收购一个公司在任何时候任何地方都是困难的，但对于力图在并购后将西方公司整合进现有业务的中国公司来说，还有很多特别的挑战。这些挑战如下：

**以合理的价格找到合适的目标。** 中国公司大多在国际上默默无闻，且缺乏经验，因此他们很难以“合理的价格”找到“正确的目标”，尤其是那些比较小的收购，候选对象很可能是那些“待沽而售”的企业。事实上，一个合适的被购公司可能是未宣布出售，而需要在私下接洽，以便能够达成好买卖的公司。这种企业很多是私人企业，如果不是

自愿透露，可能难以获得相关的准确信息。

**将被购公司整合进现有业务。** 文化差异很可能是中国公司合并西方公司时面临的最大困难。这些差异给人员和业务流程的整合和管理造成麻烦。基本业务和具体经营方式的差异也是主要的挑战，这包括会计、簿记、人事管理、市场营销和销售、运营操作、供应链管理、总体战略、组织设计和治理等方面。技术差异和标准差异也是中西企业整合初期的一项复杂问题。最成功的合并应该能够认识到哪一些项是最有效，最能支持实现收购的总体目的，并加以采用。比如，当联想考虑收购IMB的个人电脑业务，借此获得其产品、市场和技术时，他们认识到用中国经理管理西方员工会造成严重的问题。因此，联想把这次收购同样看作是购买管理专家。IBM的员工随即被整合进新公司。

**将亏损业务扭亏为盈。** 虽然将亏损业务扭亏为盈也许并非中国投资者购买西方公司的主要目的，但很多情况下这是收购中重要的一项，比如TCL对法国汤姆逊公司的收购。对于处在目前阶段的中国公司来说，这种挑战可能会超过他们的管理能力、文化理解和资源。除非引入外部顾问或快速做出重大的调整，这些挑战将可能造成重大的损失。

**提升二线品牌。** 要找到广受认可的一线品牌加以收购可能十分困难。然而，（收购）提升二线品牌又可能给中国公司带来很大的挑战，因为总体来说，目前中国公司尚缺乏在西方市场进行品牌建设的能力。

表 1 购买者寻求的要素

	重要性			
	至关重要 (必须具备)	非常重要	重要	需要
你需要什么：				
产品 (产品或产品领域)				
技术 (技术或技术能力)				
市场 (顾客、产品或市场)				
管理 (运营、研发、市场营销等)				
财务 (财务信息)				
其他 (如品牌、地理位置、设备、关系等)				

## 七大步骤，应对并购挑战

经验显示，根据以下步骤或可以帮助中国收购者将所面临的挑战所带来的影响降到最低点。

### 1. 仔细考虑收购目标和目的。

以“合理的价格”找到“合适的目标”的第一步是明确收购的目的或战略意图。考虑得越是具体，越有可能找到正确的目标，支付合理的价格。比如，目标也许是：扩大产能以获取规模经济；在一个特定的海外市场站稳脚跟；获得经营一家全球企业的知识；获取或发展一个知名品牌；或者是获得特殊的技术。当然在实际的并购中，目的可能而且经常是多重性的。然而，在开始寻找并购对象前，必须明确出于什么样的目的。

### 2. 列出所需要素细表。

明确收购目的后，下一步就是确定公司希望通过收购来获得的具体要素和其他重要因素，以此选择收购对象。同样重要的是，需要提前确定这些因素中的每一项是“关键的”还是仅仅是“需要的”。如前文所述，有很多方法可以获得企业所需的要素，如内部发展（如开展研发、聘用新员工等），和

其他公司建立合资企业，与其他公司合作，或收购已经具备这些要素的公司。在作出决定采取何种方式前，需要审慎分析不同的方式、战略、倾向等。但是，无论采取哪种方式，重要的是确定这些能力和其他因素到底是什么，以及它们的重要性（或潜在价值）。这不仅能够帮助公司决定采用哪种方式，还能帮助确定收购所带来的价值，由此确定收购者愿意支付的价格。

表 1 展示了如何确定**所需要素**。它们可以是特定的产品、市场、技术、技能、管理能力、财务表现等等。表 2 展示了如何确定影响**兼容性的**因素。这些因素包括战略协调、企业文化、时机、注册、专利、灵活性、规模、公司年龄等。明确和评估这些关键因素并非易事。很多公司在决定需要什么才能达成目标时，可能都没有进行事先的充分考虑。

### 3. 了解市场以及收购合适的公司所需支付的合理价格。

购买者脑中拥有战略目标，知道需要什么样的新要素，就能够对其所寻求的要素作出估价（考虑到如果在公司内部发展这些要素所需要的成本，以及获得这些要素预计能够带来的回报，就可以确定它们的价值）。

表 2 购买者寻求的兼容性要素

你需要什么：	重要性			
	至关重要 (必须具备)	非常重要	重要	需要
战略协调 (战略兼容性要求)				
期待价值 (竞争力定位、规模经济、学习、投资回报率)				
紧迫性 (交易在什么时间前完成)				
尽职而为 (法律、财务、技术等)				
安排的灵活性 (所有权分配)				
规模 (如果有关)				
公司年龄 (如果有关)				
公司文化				
其它 (如参考、登记、版权等)				

紧迫性、风险、不确定性和其他因素也需要被考虑进入。公司对这些要素有一个“期待”价值，确定这一价值就能使购买者明确一个其愿意支付的价格上限。

接下来，购买者应该对所寻求的市场有很好的了解。他寻求的是什么类型的企业？最近是否出售？他们能提供什么？要求什么样的价格？

#### 4. 审慎评估，尽职调查。

一旦确定潜在卖家，就需要进行仔细的筛选。通过对照事先确定的所需要素，如在表1和表2中显示的例子，候选对象就能得到评估。他们是否拥有所需的要素和兼容性？满足需求到什么程度？如果考虑的潜在卖家不止一个，在要素矩阵上哪一个得分最高？

获得这些问题的满意答案不能操之过急。理想的情况是，该过程应该涉及双方不同层次的人员。在进行评估时可能会出现新的标准。明确这些标准的价值，买方就能更好地获知应该支付的价格。做到真正尽职，就应该和卖家全力合作，了解公司在技术、财务、法律和其他方面的情况。

#### 5. 充分准备，迎接谈判。

大多数经营者在和供应商及顾客谈判方面拥有经验，但和国外企业谈判收购可能会出现新的挑战，这些挑战必须加以考虑。它们包括影响谈判进程和沟通理解的文化差异。卖方所需遵循的程序和法律规定也有可能与中国完全不同。同样重要的是，需要了解在卖方的组织中谁是真正做决定的人——他们的动机、喜好、灵活度和谈判风格。购买者在进入谈判前应在这些方面做好自己的“课前作业”。

#### 6. 准备一个解决整合问题的方案。

如果提前准备一份全面的整合方案，那么，从找到一桩合适的并购，进行交易谈判，到执行整合的整个过程将会更容易成功。一旦确定收购的想法，就应该开始着手制定方

案。应该确定收购过程中将会遇到的困难，企业高层应该决定公司是否已经做好准备，尽其所能迎接挑战。随着收购对象搜寻工作的展开，以及和具体候选公司讨论的进行，整个方案需要进一步具体化。这其中，需要确定卖方是否以及何时可以加入并成为方案的一部分，比如，如何解决扭转被收购企业表现不良的业务或整合员工。

#### 7. 向合适的顾问寻求帮助。

聘用合适的顾问，上述提到的很多困难都可以得到有效的解决。这些顾问在战略规划、组织管理、行业分析和并购交易方面拥有世界级的资历，他们不仅能够帮助收购公司充分考虑其战略意图、需求以及游戏规则，还能作为代理找到潜在的收购对象、协助接洽收购对象、帮助评估不同的选择对象和交易谈判。一位经验老到的顾问应该能够提供市场的信息和洞见，比如，可以找到什么样的对象，目标公司的具体情况，如整体实力、出售的紧迫性、动机、要价，以及其他可以有助于更为有效的评估和谈判的背景信息。他们也可以协助制定整合方案，帮助方案的执行，尤其是处理文化差异的问题。

#### 结语

随着中国公司寻求更高的能力以保持竞争力，以及适于并购的西方公司越来越多，海外并购已经成为中国企业日益重要的一大选择。此外，坚挺的人民币和多样的政府鼓励也增强了中国收购者的谈判力。但是，尽管海外并购很重要，它们却比国内收购更难成功。不过，如果谨慎对待、考虑周到，仔细计划和执行海外并购战略，同时关注长期目标，那么就能令企业成功获得所需的要素。

#### TheLINK

翻译：吴冯淑

蓝威廉（William Reinfeld）博士是中欧国际工商学院访问教授、EW-Alliances 董事总经理。作为跨国战略联合和并购方面的资深顾问，蓝威廉博士拥有超过35年的相关经验。他目前居住在台湾与上海两地。

# 盈余管理：中国私营与国营上市公司的对比

文 / 丁远 张华 张俊喜

随着世界各地相继爆发重大的公司丑闻，投资者对于公开的公司财务信息越来越失去了信心。近来，盈余管理问题日益成为人们关注的焦点。人们发现，公司内高层管理人员肆意操纵公司盈余，不惜利用会计手段，大钻公司政策漏洞改善公开业绩。

在近期的一份研究中，中欧国际工商学院会计学副教授丁远、该院研究员张华与张俊喜一起，针对公司所有制结构（既包括所有权集中度、也包括不同的所有制类型）在盈余管理中发挥的作用进行了调查。

这项研究通过剖析 2002 年上市的 273 家中国私有公司和国有企业，首次针对这两者在盈余管理实践上的异同进行了比较。丁教授与他的同事一起，共同揭示了存在于所有权集中度与盈余管理实践间的倒 U 字形关系。显然，私有上市公司更倾向于最大化自己的会计盈余。不过，所有权集中度对盈余管理产生的壕沟效应在私有上市公司中的表现却弱于其在国有上市公司中的表现。



一直以来，盈余管理都是实现某个目的的手段，要想说明这个问题，就必须揭示盈余管理的动机。在发达的资本市场中，所有权与管理权已经实现了分离，庞大的股东基础也已形成，因此盈余管理的驱动力来源于保持公司股价的动力，因为股价通常是构成管理人员薪酬（可能会包括股票期权或其他激励计划）的重要基础。然而，在某些欠发达的资本市场中，此类动机却可能没有相关性。在这样的市场上，即使是上市公司也拥有高度集中化的所有制结构，高层管理者即控股股东（或直接代表他们的利益）。中国股市就是此类市场的绝佳例证：上市公司的流通股通常只占公司总股的一小部分，而且一直到2005年年中，股票期权交易才得以解禁。

尽管如此，盈余管理在中国的上市公司中仍然相当风行。为了能够获得批准进行首次公开募股（IPO）、发行新股以及避免被摘牌，中国的上市公司总是极力夸大自己的公司盈余，此前已有研究为此提供了有力的证明。其隐含的假设是，公司对盈余进行管理的动机是为了达到监管的要求。

本研究针对同样的问题，从不同的角度——即从代理的角度——出发，对现代公司中代理问题的标志（即盈余管理结构）进行探讨，为相关领域的研究增添了新的内容。我们认为，在中国，存在于控股股东与小股东之间的利益冲突是造成盈余管理的根本原因。由于所有制结构是代理成本的主要决定性因素，因此本研究试图将公司的所有制结构与公司的盈余管理行为联系起来。中国经济在当前具有过渡性，这就为从不同的所有制类型（即国有大股东或私人大股东）出发，对公司行为进行探讨提供了一个宝贵的机会。

正如中国政府所言，中国建立股市的最初目的在于帮助国有企业筹集资金并改善自身的运营绩效。由于这一历史原因，目前大多数中国上市公司都来源于重组后的国有企业，并且仍旧处于政府/或其他未上市国有企业的控制之下。尽管有这样的背景，中国

市场上仍然出现了一群特殊的上市公司——即私营上市公司——此类公司在全部上市公司中所占的比例略高于10%。为了便于比较，我们选取了一个既包括私有上市公司、也包括国有上市公司的样本，这样就可以研究所有权集中度与所有制类型是否会对公司的盈余管理实践产生影响，以及如何产生影响。

关于所有制结构和盈余管理之间的关系，我们提出了3条假设。第一条与所有权集中度对代理问题产生的负面效应有关（壕沟效应）。基于莫科（Morck）、施莱佛（Shleifer）和维什尼（Vishny）（1988年）所做的研究，我们认为控股股东不断增持股份会使某些公司的内部人士躲开外部监控。在控股股东侵占公司股权、导致实际盈余降低的情况下，他们会操纵盈余上升，极力避免泄漏自身行为不当的信息。

我们的第二条假设建立在以下理论的基础上，即通过协调控股股东利益与公司利益，所有权集中度也可降低代理成本（协同效应）。戈麦斯（Gomes）（2000年）认为，高度集中的所有权意味着控股股东会致力于树立良好的信誉，不去侵占小股东的股权。因此，协同效应表明，所有权的集中度（超出最低限度的有效控制范围）越高，控股股东的机会主义行为就会越少，其操纵盈余上升的动机也就会越低。

第三条理论与国有制的效率低下有关。现有的研究表明，由于存在着订立契约能力的问题，因此与私有制相比，国有制必然会导致公司治理质量的下降（阿尔钦（Alchian），1977年；施莱佛（Shleifer），1998年）。因此，对于私有公司而言，代理问题的严重性较轻，因而操纵盈余上升的动机也就较低。值得一提的是，根据我们的预测，所有权集中度将会加大私有公司中本来低于国有公司的壕沟效应。

为了达到本次研究的目的，我们使用了两种方法来度量盈余管理。第一种是传统的“随意应计”（discretionary accruals）法，它通过非现金营运交易来度量盈余管理实践。第二种是“非营运收入/销售额”的比

率法，这种方法可体现出与关联方进行非营运交易时的盈余管理效应。这样一来，就可看出盈余管理与所有权之间的关系。

本文证明，中国上市公司的盈余管理实践受到了由最大股东控制、以利益总百分比为衡量指标的所有权集中度的影响。尤其是我们的研究还表明，股权集中度与盈余管理之间的关系遵循一种倒U字形的模式：当所有权集中度水平低下的时候，代理成本就会升高。最初，大股东为了获取未来利益（壕沟效应），常常会最大化自己的会计盈余。然而，一旦所有权集中度达到了某个高水平，大股东就成了公司的实际拥有者，因此，也就更可能努力最小化会计盈余（协同效应），以此来保留实现未来增长的潜力。研究结果还表明，在我们选取的中国上市公司中，当最大股东占有股权的集中度达到55%左右时，所有权集中度与盈余管理之间的相互关系成正比，而一旦超出了这个所有权集中度水平，两者之间的关系就会变成反比。

我们的分析还表明，私有上市公司比国有上市公司更加青睐可夸大盈余的种种方法。这个结果体现出了中国资本市场的特殊性，由于特定的政治与历史因素，私有公司在中国市场上的地位仍然较弱。因此，他们处于强大的压力之下，必须夸大自己的财务

业绩，以此来确保市场信心。与此同时，作为造成盈余最大化的一个因素，所有权集中度效应在私有公司中的表现却不如在国有公司中那么明显，因为私有公司的大股东都倾向于作为真正的所有者来采取行动，这意味着他们侵占公司股权的动机会变得相对较低。

我们发现，所有权集中度与类型衡量指标均有效体现了上述两种盈余管理方法（即随意应计法与非营运收入/销售额比率法）的回归。这表明中国的上市公司在实现自身会计盈余最大化（或最小化）的过程中，常常既使用运营层面上的非现金应计项，也使用与相关各方进行的非营运交易。

本文存在的一个重大局限是我们采用的“非营运收入/销售额比率法”未能体现出正常损益与（与相关各方进行的）非正常交易之间的差异。在将来的研究中，我们会探讨随意应计法与特定的直接相关方交易法之间的相互关系，这将会是颇有意思的研究。

**TheLINK**

翻译：张莉

本文为《盈余管理：中国私营与国营上市公司的对比》（发表于《公司治理》（Corporate Governance），2007年3月）一文概要。



# 发掘中国良机

2007年2月27日，欧盟贸易委员曼德尔森公布题为“未来欧盟 - 中国贸易和投资关系的机遇与挑战（2006-2010）”调查报告。该调查由中欧国际工商学院管理学教授言培文（Per V. Jenster）带领，参与人员皆为资深专家。此次研究对中国最具竞争力的11个产业进行了全面深入的调查，涉及200多家在华外资企业。这11个产业包括机械、化工、汽车、制药、信息通讯技术设备、农业、金融服务、分销和零售、建筑、电信服务，以及可持续性技术和服务。同时，调查小组亦对以上所有行业的知识产权环境进行了调查分析。

本刊编辑仅摘录报告概要中的“在华经营机遇”部分内容，以飨读者。该报告不仅对外国投资者具有指导意义，中国的本土经营者亦可从中获益，获悉不同产业内的优势与劣势，对未来的发展具有参考作用。



本研究表明，中国的崛起给全球经济体系带来了巨大的挑战。随着全球化的进一步发展，欧洲的经营者开始与中国经营者短兵相接。欧洲在一个开放的世界经济中的竞争力成为一个日益重要的问题。

在很大意义上，制定对于中国的对策相当于制定应对全球化本身的对策。由劳动力过剩而导致的低工资是中国的主要竞争优势，这也是许多发展中国家的普遍现象，虽然不是所有的发展中国家都能够像中国那样快速地发展技术能力，推动生产力的进步。欧洲同其他发达经济体的经济发展则由思想创新和知识产品推动。我们必须认真考虑在全球经济中的角色，重点发展自身所长。

## 欧洲的竞争劣势

报告强调，就劳动密集型制造的竞争力来说，中国无人可比。但是，欧洲经营者在附加值较高的经济活动中仍然享有很大优势，比如：

- 创新和研发
- 设计
- 市场营销和品牌建设
- 服务（售后服务、定制解决方案）
- 管理
- 产品和服务的总体优等质量
- 金融优势（主要为跨国企业服务）

由此看来，欧洲经营者的竞争优势基本上是全面的，几乎涵盖了所有的竞争因素，除了价格（但那些能够发挥买方力量的大型零售商则是例外）。因此，在目前阶段，应该做一些区分。

首先是要区分制造和服务，然后则是区分普通商品市场和高附加值型专业市场。显然，欧洲的经营者在价格起着关键作用的普通商品市场中处于竞争劣势。正是在这些市场中，欧洲的经营者遇到了最强大的压力，只有那些成功地将生产转移到低工资国家，或从这些国家进口产品的经营者才能够有效地进行竞争。

欧洲生产的因研发或设计获得高附加值的产品，得益于与中国产品的差异化，大多

能够保持其在欧洲市场中的份额。这同样适用于出口市场。随着中国人收入的提高，增加了对高附加值产品的需求，这为欧洲的经营者提供了巨大的机会。并且，随着中国环境标准的提高，欧洲经营者可以提供世界领先的环保产品，以及更为清洁的生产技术和能源技术。但是，这并不是说欧洲企业可以就此高枕无忧。中国的制造商正在价值链上攀升，并开始国际化。中国产品和服务质量的全面提高（比如在机械、汽车、信息通信技术、化工等领域），加上低成本，使其能够进入之前由欧洲公司主导的市场，特别是迅速崛起的东盟地区、南美、中东和非洲市场。

在服务业方面，欧洲的经营者拥有相当大的优势。在本研究所覆盖的未来五年时间内，中国的服务提供者几乎不会造成竞争威胁。除了建筑行业在第三方市场上存在一些竞争，几乎没有迹象表明目前存在或可能加剧这一威胁。但是在中国，服务领域的投资障碍仍然是个问题。

## 小结

在所有产业中，欧洲保持竞争力的机遇在于对于新的规范和全球化趋势的灵活反应。提高在本国的竞争力同样重要。

### 成本竞争力

中国的低成本产品令欧洲顾客受益，这一趋势也给欧洲的经营者带来挑战，令其削减成本，以便保持竞争力。

### 本土市场的新概念

中国本土市场的增长趋势也带来了新的创新，激发欧洲经营者开发新的概念和商业实践，然后运用于欧洲。

## 欧洲在中国的行业机遇亮点

在机械产业，节约能源的需求将会提高对于节能型机器、发电机以及可更新能源相关设备的需求，这正是欧洲机械产业所擅长的领域。欧洲经营者必须继续充分利用自身在生产专用、创新、高度集成、精密机械方面的先进知识。欧洲2010年项目为欧洲公司设定了年销售增长率为10%的目标，这

使得中国成为亚太地区客户定制服务增长潜力最大的市场。虽然中国在机械方面仍然处于贸易赤字状态，进口替代策略将能在2008-2010年使其达到贸易平衡。

在化工行业，2004年中国的化学品（包括药品）进口额大约是440亿欧元，国内市场的规模约达1800亿美元。如果未来的改革（比如已经改善的知识产权保护和公司法规定度）继续支持主要客户行业（制造、建筑和农业）的市场增长趋势，化工行业则将以10.2%的复合年均增长率增长。处于上游的欧洲通用化学品制造商应该充分利用自身的财务实力和在中国的投资，而专用化学品和精细化学品制造商则应寻求更多的对华出口机会。化工公司应该继续充分利用自身在客户关系管理方面的专长和优势，为客户提供定制的研发和服务。总的来说，欧洲的经营者应该依赖自身在节能、环境管理和开发环保物质方面的世界领先地位更好地发展。

伴随着产能过剩和本土竞争加剧，中国汽车产业仍将有中度到高度的增长。预计2010年，汽车产能将超过本土需求两倍之多，至2011年，汽车产量将从每年约800万辆增长为1600万辆。中国国内市场对于新款型的快速引进肯定会使汽车零部件成为欧洲公司的一个重要的出口门类。此外，中国乘用车领域日益激烈的竞争将加速低成本城市用车的发展，这些车也可以推销到欧洲。中国对于迅速恶化的空气质量的控制将导致实施排放和燃料质量的更高标准，这将为欧洲的汽车生产商带来明显的优势，因为这些标准都是仿照欧洲标准制定的。

在制药领域，经济的不断增长和生活标准的不断提高将在中国社会导致“富贵病”大量出现。长寿和人口老龄化将扩大对于预防性药物的需求，如非处方药和营养品，预计未来五年这一领域会以每年10%的速度增长。还有其他一些重要趋势，如自我药疗设施使用的增长。公司应该在中国发展创新的分销渠道，利用如欧洲兴起的在连锁零售店内销售药物的趋势，尤其是正当欧洲零售商快速发展网络之时。良好的前景依赖于宏

观改革的进一步发展和知识产权的改善，这将改变中国仿制药品挤掉国外药品的局面。需要制定一项强有力的农村策略，以减小富裕的沿海地区和农村地区在健康支出方面的差异。欧洲的生产商可以在其产品线中引进中药，以获得新的增长机会。如果欧洲公司发挥在中国进行研发的成本优势，就能获得巨大的机会。

在信息通讯技术设备领域，欧洲的经营者应该在设计方面而不是在产品制造方面竞争。未来的出口机会应该瞄准那些欧盟已经建立起竞争优势的行业，如化工、汽车和农业等产业领域的精密机械和节能、减污技术。这将有助于确保欧洲公司保持目前的市场份额，在此领域，欧洲制定了2010年收入1305亿美元的目标。全面实现良好前景的前提是中国采用国际标准，并进一步开放市场。

目前，就欧盟对华产品出口而言，农业出口的重要性排名第六。但是，由于诸如中国执行《实施动植物卫生检疫措施的协议》、物流能力不足影响进出中国的运输及仓储、对于一些知名注册商标的高附加值农产品知识产权的保护不力所形成的市场壁垒，欧盟对中国的出口潜力一直不能得到完全发挥。欧盟在农业服务行业存在着出口的机遇，因为欧盟在有机生产、高附加值食品生产和可持续性土地管理方面拥有丰富的经验。同时，欧洲的经营者在中国的农村经济中还会发现相当大的投资机会，如灌溉系统、供应链管理、生态旅游和生物多样性保护等。

在金融服务行业存在着巨大的机会，尽管依然存在市场进入的种种限制。中国经济强有力的增长要求进一步改革和开放银行业，以满足消费贷款业务保持20%的年增长，信用卡业务保持50%的年增长，转账业务保持15%的年增长的预期。由于市场准入的限制，目前欧洲银行所占的市场份额只有0.8%，但这一数字有望在2010年前增长至3.5%。在保险业方面，从国家养老金与社会保障到个人保险的转变外资机构创造了机会，在未来10年中，其市场份额

将从 2% 增长到 10%。预计到 2010 年，欧洲保险公司的非寿险和寿险市场份额将分别从 0.4% 增长至 5%，从 0.8% 增长至 8%。欧洲银行和其他金融机构应该支持中国的银行业改革，并带来创新举措，如公私合作投资和卓越的客户服务。

欧洲的零售商在中国拥有最大的机遇。外国零售商正从中国采购越来越多的产品，在本国市场销售(2005 年达到 600 亿美元)，同时在进入中国零售市场的扩张中处于领先地位。在这一市场上，至 2010 年，销售总收入预计将以平均 10.1% 的速率增长。由于重视精益运营、供应链管理、集中采购、有效的质量控制和管理的灵活性，以及能够区分本土消费者的偏好，欧洲经营者在零售业具有很强的竞争优势。中国消费者越来越



愿意花费更多的钱，获得更好的产品质量和食品安全。受可支配收入的有力增长、城市化和人口增长的推动，消费类产品（零售和批发）的销售额估计在 2006 年底达到 6180 亿欧元，其中 4% 的销售额来自外国零售商。这一数字在 2010 年还可能增长 8%-10%。当然，随着美国零售商的迎头赶上，欧洲零售商单一的主导地位将会有所降低。

中国建筑行业占 GDP 的份额从 1998 年的 6.7% 增长到了 2003 年的 7.0%。这一增长，加上该行业从 2000 年至 2005 年每年平均 8.3% 的增长，以及在十一五规划(2006-2010)中预计的 7.5% 的年增长均表明了该行业在中国的重要性。这也表明了可在预见的将来，中国将成为世界上最大的建筑业市场。中国

企业总体来说成本低，效率比较高，但很多公司缺乏实施复杂的大型项目所需要的关键性专业知识和管理技能。欧洲的建筑行业则正好可以利用中国公司的这些能力缺陷。欧洲的建筑业在采用前沿技术实施大型基础建设项目和采用新概念开发可持续建筑系统等方面拥有全球经验。但是，除了有限的高规格形象工程外，欧洲的建设公司在更为广阔的中国建筑市场上没有一席之地，尤其是住房市场。因此，他们难以展示自己在提供贯穿项目生命周期的综合服务方面的能力。

中国的电信增值服务市场是完全关闭的。在 2010 年前，外国公司提高其目前微小的市场份额的可能性微乎其微，除非中国修改通信行业的现行法规，解除对外国投资的股权限制（比如，允许他们提供回程线路，以及向公司客户推销服务）。为了规避在电信和其他高科技领域的限制，欧洲的运营商应该和那些有影响力的中国运营商结成合作关系，后者往往寻求在中国（和国际上）结成战略联盟，以便获得先进的服务应用软件、高质量的客户关系，以及管理和市场营销技能。

## 小结

中国的宏观趋势为欧洲运营商创造机会。

### 对于产品的环保要求在中国将日益重要

在十一五规划中，中国已经制定了更为平衡和可持续性发展的目标。为了实现这一目标，能源利用率的不断提高、可更新能源的投资开发，以及环境保护的全面实施将发挥日益重要的作用。这对于欧洲的材料、工程、建筑、机械、化工、汽车和信息通讯技术产业有着重大的意义。服务行业也可以利用所提供的产品支持环境保护。

### 消费模式的转变

随着中国中产阶级人数的不断增长，对于所有客户导向型企业都意味着日益增长的市场机会，这也会给 B-2-B 运营商带来间接的有利影响。快速的城市化和老龄化的人口结构将进一步影响欧洲运营商在中国市场的经营战略。 **TheLINK**

翻译：吴冯淑 校对：杜谦

# 中欧 MBA, 全球 11 名

2007年1月29日, 中欧国际工商学院院长朱晓明教授宣布, 在当天发布的权威财经媒体英国《金融时报》2007年全球百强 MBA 排行榜上, 中欧国际工商学院 MBA 课程跃升 10 位, 位居全球第 11 位, 进入全球顶级商学院的第一梯队, 从而实现了中欧 MBA 课程自参与《金融时报》排名以来, 连续 6 年进入全球百强, 连续 4 年名列亚洲第一。

中欧在本年度排行榜中最领先的六项指标是“入学前到毕业三年后的工资增长率”(全球第 1 名), “毕业后三个月内的就业率”(全球第 2 名), “师资的国际化程度”(全球第 6 名), “毕业三年后加权工资(按购买力平价折算)”(全球第 7 名), “在校期间的国际经验”(全球第 9 名), “国际校董比例”(全球第 14 名)。

这也是来自亚太地区的商学院第一次进入全球 MBA 榜单的第一梯队。建校 12 年的中欧国际工商学院再一次实现了历史性的飞跃与突破。

闻此喜讯, 上海市副市长严隽琪发来贺信, 代表上海市人民政府向全体师生员工表示最衷心的祝贺。她表示, 中欧国际工商学院是我国管理教育改革的探索者, 为我国管理教育的发展提供了宝贵的经验。希望学院以此为新的起点, 力争取得更大的办学成绩, 为推动我国经济的新一轮腾飞做出更大贡献。

在当日的新闻发布会上, 中欧国际工商学院院长朱晓明教授表示: “中欧的成功, 是中国政府、上海市政府和欧盟成功合作的结果, 也是全体师生员工在名誉院长刘吉教

连续六年 世界百强 • 连续四年 亚洲第一

引领中国管理教育 传创全球商业智慧

中欧MBA荣膺英国《金融时报》2007全球排名第11位

# 新闻 发 布 会

2007年11月29日



中欧 MBA2007 年《金融时报》排名新闻发布会现场

图中：中欧国际工商学院院长朱晓明教授；

图右：中欧国际工商学院名誉院长刘吉教授；

图左：中欧国际工商学院副院长兼中方教务长张维炯教授

授倡导的‘认真、创新、追求卓越’校训下不懈努力的结果。前任院长李家镐、张国华教授以自己毕生的智慧、心血和精力，作出了卓越的贡献，为中欧的发展打下了坚实的基础。”

中欧国际工商学院副院长兼中方教务长张维炯教授表示，中欧在《金融时报》上排名持续攀升，主要有三项原因。第一是改革开放以来中国经济的快速发展为中国管理教育的发展提供了广阔的平台和无限的空间；第二，在十几年的办学过程中，中欧始终得到了中央政府、上海市政府和欧盟的大力支持，使学校能够在传统的体制下走出一条新路，能按照国际一流商学院的标准来办学；

再次，中欧的发展离不开高素质的教职员工，特别是中欧的教授队伍。中欧的教授队伍群星璀璨，他们中既有像吴敬琏、许小年这样国内著名的学者，也有在世界上享有较高知名度的国际教授。中欧的长期教授中95%拥有世界一流商学院博士学位。

中欧国际工商学院市场营销学教授、副教务长、MBA学术主任白诗莉（Lydia Price）在阐述中欧MBA课程特色时则表示“中欧国际工商学院MBA教学强调国际化与本土化相结合，强调学生战略思维能力的培养，坚持自己独特的定位。中欧的MBA教学具有高度的实践性，海外交流项目和实习项目也很有特色。” **TheLINK**

# 一所不平凡商学院的平凡之路

文 / 吴冯淑

12年前，当中欧创建者之一雷诺（Pedro Nueno）教授为这个新生的学校定下十年内成为亚洲第一的商业院的目标时，除了中欧那群怀着梦想，要推动和带领中国的工商管理教育的创建者们，可能没有什么人会相信这是一个可以实现的目标。那时的中国鲜有人知道MBA为何物，“商学院”是一个陌生的叫法，人们熟悉的称法是管理学院或经济管理学院。更何况，这家新生的商学院的学位还没有得到国家教委的正式颁文认可，甚至连自己的校舍都没有。出乎人们意料的是，10年后的2004年，中欧真的实现了创业者们的梦想：《金融时报》全球100强MBA排名第53位，亚太第1，而当年入榜的商学院中除了中欧，仅有香港科技大学商学院一家亚洲商学院。创学初期不得不到每家企事业单位一一拜访拉生源的张国华教授常常不得不婉拒为了入读中欧而常有的说情者。同一年，这位雄心壮志的创建者提出了另一个目标：十年内，把中欧带入世界前十名。人们的目光又一次怀疑——挡在这所年仅10岁的年轻商学院前面的是哈佛、耶鲁这些蜚声全球的百年老店。中欧这位后起之秀拿什么和他们抗衡？



## 两年，当上外企副总裁

坐落在远离上海闹市的浦东金桥红枫路上的中欧国际工商学院从外面看总是显得十分安静，灰白相间的墙体和近 10 米宽的大门大气而稳重。匆匆路过的外人可能看不出它的特别之处，然而在墙内进行的是一次又一次的头脑风暴。近 200 名 MBA 学生、数百名 EMBA 学生和数百名短期培训班学生在这里吸收管理领域最前沿的知识，讲台上是经验丰富来自全球的知名教授。宽阔的走廊里三五成群的学生正在进行热烈的小组讨论。

2002 年，当罗志勇在公司的资助下来到中欧就读 MBA 时，这位年轻的管理精英给自己定下了一个短期目标，成为公司在中国的最高管理者，2006 年年中，他不仅提前实现了自己的目标，还成为公司的副总裁，全面管理东亚及太平洋地区所有的业务。和同样优秀的同学一起学习，让他开阔了自己的眼界，在日常的交流中得到更多的启示，也得到了更快的进步。像他的同学一样，在这所学校里，他有机会和各个国家，不同文化背景的人相互学习和交流，学习管理不同文化背景的人员。除了学校高比例的海外学生之外，他们中大多数都有前去国外一流商



学院交流学习的机会，在那里他们可以更加切实地感受国际化的氛围。在经济全球化的商业环境里，这样的机会对职业生涯的助益是显而易见的。而目前中国大多数的 MBA 学生还没有这样的机会。中欧已经和超过 30 家世界各地的国际一流商学院建立了交流项目。

在获得大幅度职业提升的中欧毕业生中，罗志勇不是什么特例。数以千计的学生因中欧而获益，提高了管理能力，结交了更广的朋友，获得了更大的提升。在 2007 的《金融时报》全球百强 MBA 排行榜中，中欧 MBA 毕业生“入学前到毕业三年后的工资增长率”全球第 1 名，“毕业后三个月内的就业率”全球第 2 名，“毕业三年后加权工资（按购买力平价折算）”全球第 7 名，“在校期间的国际经验”全球第 9 名。

这是一串有力的数字，但这些数字是怎么达到的？对于这串数字的解释，或许也就解释了中欧创建者的梦想能够实现的原因。

## 在这里，没人混日子

除了白天在课堂上上课，中欧国际工商学院的学生的课后讨论、交流和复习往往延续到深夜甚至凌晨。“进中欧，先健体”，MBA 学生当中流传着这样的说法。中欧的学习强度很大，无论是 MBA、EMBA 或高级经理人短期培训课程（EDP），每一门课都有大量的学习资料需要阅读。中欧的图书馆每晚 10:00 关门，然而对于很多学生来说，这天晚间的学习还只是开了个头，在灯火阑珊、夜阑寂静时，到处可见对着电脑、捧着书或讨论着的学生们。在学习累了的时候，他们可以去设备齐全的体育馆打打球，在跑步机上跑跑步，或练练器械。没有人把中欧当成混日子的地方，严厉的教授会决不含糊地给你一个不及格，如果你迟到、课堂表现差，考试成绩不理想的话。即便是在课堂上接听电话，也要被处以每次 200 元的罚款。至于作弊或请人代写作业，除了记过或记重过之外，有可能被勒令退学。中欧严谨的学风，一方面是这所完全与国际接轨、采用国际教

学标准的学院严格管理的结果，另一方面，像很多学生所说的“混就不会来中欧”，“到中欧就是想真正学些东西”。而事实上，想“混”的学生是进不了这所学校的，严格的考试加上层层面试的把关，保证了学生的质量。

### 教授也会“不及格”

为了获得办学的自主权，这所学院的创建者们情愿冒着没有国家教委正式认可的风险。自主招生、设置课程、招聘教授，摆脱传统教育制度的束缚让中欧可以在全球范围内聘请最优秀的教授，哈佛、沃顿、芝加哥、INSEAD、哥伦比亚、UBC、伦敦商学院……中欧教授的名单里（长期教授和访问教授）出现的都是这些国际一流名校。

年逾七十的著名经济学家吴敬琏教授每次来中欧上课，晚上都要在办公室呆到很晚，一方面他要思考一天教课的情况，想想第二天要做什么样的调整，另一方面，课上不能完全掌握的学生会在课后向他求教。而此时，在另一间办公室里的会计学教授许定波也在备课，今晚他可能要工作到凌晨两、三点，明天要用的案例中的一家公司最近有新的变化，他必须赶紧找到相关的财务信息，及时更新。当晚还有很多的教授办公室都亮着灯，他们中的有些在备课，有些在为手头撰写的论文或案例查找资料，还有些正在审阅权威杂志新收到的论文。很多时候，他们可能不在校园，在世界各地参加国际会议或在家里的时候也并不意味着他们能够暂时放下手头繁忙的工作。

“不好‘混日子’”同样适用于中欧的教授。教授可以给学生不及格，学生也可以给教授不及格。不好好备课或经验不足、上课质量不好都会切切实实地反映在每门课上完后的教学评估上。这些经过仔细挑选、层层面试、管理经验丰富的学生们是很挑剔的，他们会写下十分苛刻的评语，给出建议，如果感到不满意，他们给出的分数也会毫不留情。除了中欧严格的教学制度保证质量，教授们对于学生的负责态度和他們希望创造

和传播知识的心愿也让他们对于教学充满了敬业精神。

创建时因为资源有限只能“借鸡生蛋”——邀请访问教授前来授课的中欧，在短短几年间将长期教授的队伍发展到近40位，涵盖市场营销学科、金融学科、会计学科、经济学科、人力资源与组织管理学科、战略学科、创业学科、运营管理学科、决策学科以及一般管理等主要学科领域。教授国际化程度全球第6名（《金融时报》2007），拥有博士学位的教授比例达到95%。和哈佛、沃顿等国际知名商学院同台争夺优秀师资的中欧拥有自己有力的优势：一流的研究设施、宽松的研究环境、学院和企业界的支持，还有一个全世界都感兴趣的研究话题——崛起中的中国市场经济。对于建设一支优秀的师资队伍，这家商学院是不遗余力的，在2-3年内，中欧还将引入10余名长期教授，而在5-10内，这支队伍将扩展到80名左右。

### 令人“迷失”的校园

1999年由世界著名设计师贝聿铭设计事务所设计的中欧上海校园落成，这里的学生有几点可以为这所校园骄傲，除去它是建筑大师贝聿铭的作品不说，这是中国目前唯一一座独立商学院（研究生层次）的独立校园；这里的设计风格融西式的简洁大气与东方的细节于一体，西式的天窗、弧形的大厅，洁净无染，小园内的修竹，苏州园林式的窗格，静谧怡然；还有最先进的教学设施，令世界各地来访的教授、访问者啧啧称赞，圆弧形的阶梯教室避免了视线的死角，合理的音效设计，用平常的声音谈话都能让整个教室的人听得清清楚楚，每个座位下都有网络接口，校园里还可以无线上网；先进的IT和视频设备可以与外界顺畅地进行视频会议；当然还有设备一流的体育馆等等。在这所校园里，很多人都会有点“迷失”的感觉，好像自己是在某个西方校园里。

但不要以为这只是个西方化的商学院，这所“国际视野、中国智慧”的学校善于将西方先进的管理知识和中国的商业实际联系

起来，开展本土研究和案例撰写。中欧的长期教授，无论中国籍还是外国籍，都关注于对中国（亚洲）地区经济商业发展的研究，并且是各自领域的专家。

### 让校友也与时俱进

早年入读中欧的学生或许会对他们的师弟师妹们能在设施如此先进完善的校园内上班感到些许的羡慕，不过，这些最早敢于尝试螃蟹的人对于中欧创业者的创业艰辛有更深刻的体会。更何况他们可以时不时地回学校看看，有时是听听中欧精彩的管理和人文高层讲座，有时是参加只对中欧校友开放的校友课程，每年有毕业聚会，还有“携家拖口”的家庭日聚会，他们的孩子会被各种各样的游戏玩疯，而他们则可以惬意地听听各种小讲座，随意聊聊。至于中欧校友关系部组织的各类俱乐部和一年到头丰富的俱乐部讲座、活动、交流，更让他们时时感受到他

们和中欧间紧密的联系。

将“认真、创新、追求卓越”作为校训的中欧是一所与现实的经济与商业发展紧密联系的商学院，对于现实的关注和追求卓越的理念是这所学校不断进步的动力，每年中欧都会推出不同的新课程，或对 MBA、EMBA 进行适当的调整，以适应新的需要，并且将“与时俱进”延伸到了毕业后的校友，为他们开设讲座和校友课程。

### 一流商学院的基因

中欧是一所很年轻的商学院，但是从她诞生伊始，她的创建者们就为她注入了成为一流商学院的基因——充分的办学自主权、完全与国际接轨的办学方式、严格的招生流程、一流的教学设施、一流的校友服务……

一所成功商学院往往还来源于各方面的支持，作为中国政府与欧盟合作的产物，中欧还一直受到中国和欧盟政府的大力支持。来自企业界的支持为中欧提供发展的基金、学生实习的机会、商业实践的经验等等。

2007年1月29日，《金融时报》发布全球百强 MBA 排名榜，这所不满 13 岁的商学院再次进步 10 位，跃居全球第 11 位，进入全球 MBA 第一梯队阵营。这是这所年轻商学院的又一个历史性的突破。但是这个突破应该说不是一个偶然，在 2006 年美国《新闻周刊》（中文版）进行的中国商学院排名中，中欧名列第一；在 2006 年美国《福布斯》（中文版）杂志的中国商学院排名中，中欧被评为最有价值的全日制 MBA。

这些成绩向我们展示的是一所不平凡的商学院，但这所不平凡的商学院走的是一条平凡的道路——呕心沥血的管理者、兢兢业业的教授、勤奋好学的学生、追求卓越的理念，一种追求更好的精神。

在这所学校的建设过程中，有很多人为之付出了心血，有两位院长李家镐教授和张国华教授倒在了工作岗位上。中欧为这两位已故院长树立了铜像，铜像安放在中欧优美的校园中，以纪念他们的功绩，鼓励奋斗的精神。 **TheLINK**



# 中国管理教育进行时

或许还有人会说，中国的管理教育体系很快就会与国际的管理教育体系接轨，其强大的影响力将会扩展到国外。然而，在我看来，这一切不会发生得那么快，也不会那么剧烈。



## 文 / 杨亨 (Jan Borgonjon)

1988年，我来到中欧管理中心（CEMI，中欧国际工商学院的前身）时，中国的管理教育刚刚起步。当时的中国经济国有企业唱主角，出口和外国直接投资还比较少。虽然在几年之前，邓小平曾大力提倡引进“科学管理”，然而在实践中，国企的管理者对变革兴趣寥寥，仍然将注意力集中在如何实现由计划体制和政府所制定的目标上。

### 蹒跚起步

那时的中国几乎没有工作流动性，职工是“终身制”。CEMI的一个重要办学目的就是为国企培训员工。但很多CEMI毕业生一回到原单位，就发现自己的工作毫无变化，还是得遵照“论资排辈”的规矩，等着“轮到”升职，而这通常要熬上好多年。其结果是，到20世纪90年代初，超过三分之一的CEMI毕业生去外企工作，三分之一出国，其余的则留在教育界或国企。因此，当时甚至有人指责CEMI令员工从国企流失。

由于人才缺乏流动、工作机会有限，管理教育几乎没有市场：申请读MBA的人非常少，企业也不愿意出钱送员工去接受管理教育。此外，在仍然强势的左倾思想的影响下，人们对西方式管理教育持有怀疑态度，视之为“西方和平演变中国的工具”。对于“管理”这个词的理解也相当狭隘。

对于打开国门不久的中国而言，管理教育发展的另一个障碍是师资的匮乏。当时中国了解企业实际运作的教师寥寥无几，多数大学都以学术研究为主，而了解市场机制和资本体系运作的人就更少了。此外，只有极少数中国人或华裔在欧洲和美国商学院任职。这也使得师资的来源越发有限。

### 十年巨变

在20世纪90年代的最初几年，中国

的管理教育似乎前景黯淡。然而，当时针转过90年代中期后，巨变发生了。今天的中国管理教育市场与10年前相比迥然不同：市场充满活力，无论个人还是企业都对各式各样的管理教育和培训充满兴趣，意识形态方面的障碍减少了，许多机构开设了管理教育课程，师资人数也明显增加。

这一巨大的变化源于两方面的因素：

- 从需求方面来看，中国要提高国际竞争力、发展出口贸易、支持外企在华发展、建设有竞争力的本土企业，无疑需要“国际化的管理者”。因此显然，中国必须建立更加规范的管理教育体系，引入国际经验。中国的出口贸易和外国投资在过去10年间获得了蓬勃发展，除了“中国式管理技能”或者说了解如何在中国开展经营之外，国际管理技能也变得十分关键。

- 从供应方面来看，各有关方面，主要是教育主管部门和教育机构都慢慢适应了经济发展的新需求。在此进程中，中欧的成立起到了重要的催化作用。作为国际化办学的一个标杆，中欧加速了中国管理教育的变革进程，并在办学流程和办学产出等方面为其他管理教育机构提供了参照。

中国管理教育的现状虽然发生了很大的改观，但仍有令人困惑之处。

其一，教育系统发生了极大的变化。教育机构不管从总体上说，还是从其所尝试的管理教育项目来说，都更以市场为导向，尽力紧跟市场需求。10年来，涌现出一大批管理教育项目，其中有不少是中外合作的，市场选择比以前丰富得多。然而，正如任何一种新生事物所必然经历的那样，中国的管理教育市场也经历着“出牙期”的疼痛：缺乏明确的教学质量标准，即使有一些标准，也得不到遵循。

另一个不利因素仍然是师资的短缺。既有国际经验和（或）教育背景，又了解中国国情的教师（包括中国籍的和外籍的），虽然有了很大的增长，但是合格教师的数量远不能满足实际的需要。而在我看来，这种状况还不可能迅速得到改善。

### 中欧式跃进

中国管理教育市场的现状是，发展势头良好，取得了长足的进步，但供应结构有待改善，中欧等少数几家机构是金字塔尖的领先者。分析中欧在此环境下取得成功的原因是件有意义的事情，可供其他教育机构借鉴。我认为，中欧的成功主要归因于四个方面：

### 独立地位

创建伊始，中欧的创办各方就达成了共识：学院要取得成功，一个先决条件是享有充分的自主权。“充分的自主权”意味着建立一个明确的办学框架，明确规定办学各方的职责。在此框架下，学院对自身的战略、教学、财务和师资等事务负责。中欧按照合资公司的模式建立，但创办各方均不干涉学院的运作。

### 创建者的愿景和积极投入

中欧的创建者对中国未来的管理教育以及中欧将要扮演的角色有着十分清晰的愿景，他们愿意为实现这个愿景勇挑重担。怀此抱负的不仅是参与学院筹建和创办的人士，各相关单位——上海市政府、欧盟、上海交通大学和欧洲管理发展基金会（EFMD）同样如此。他们给予了中欧发展的空间和自主权。10多年来，中欧双方的骨干人员积极投入，保证了学院的使命能够始终如一地坚持下去。

### 值得信赖的教学质量

在创办之初，中欧几无竞争，但是学院也没什么名气。20世纪90年代末，中国的大学陆续出现在管理教育的竞技场上，其中一些知名大学无疑对中欧构成了不小的挑战。创业初期，中欧得到了欧洲顶级商学院和上海交通大学的大力支持，此后，中欧获得了国际认证，这些都推动中欧树立起自己的品牌。

### 优良的师资

中欧拥有一支强大的国际水准的师资队伍



伍，他们致力于学院的发展，通晓中国的商业实践。CEMI办学10年，积累了丰富的经验，并且发展了一批具有开拓精神的教师，他们对中国和中欧都有着深厚的感情。中欧的教师队伍中，有一些在CEMI和中欧任教长达15年之久，还有些人则更久。

中欧的巨大成功超出了创建者的想象。其成功不仅体现在学院的发展速度和国际知名度上，更在于中欧在过去10年中对中国管理教育的发展所带来的巨大影响。10年来，中欧领中国管理教育创新之先。如何保持领军地位，并保持对中国的管理教育的影响，将是中欧在下一个10年所面临的重大挑战。

### 中国管理教育的未来时

或许有人会说，随着中国在制造、研发和技术上的全球影响力不断增强，中国的商学院将会蓬勃发展，从而满足和支持中国经济的发展。或许还会有人说，中国的管理教育体系很快就会与国际的管理教育体系接

轨，其强大的影响力将会扩展到国外。然而，在我看来，这一切不会发生得那么快，也不会那么剧烈。尽管中国的管理教育发生了许多变化，特别是在需求方面，但是在供给方面，结构性的挑战基本没有变化。无论是谁，要想成为中国管理教育市场上的佼佼者，都必须克服中欧在创办和发展之初所面临的诸多挑战，以及其他挑战。

中国政府会进一步促进中国管理教育的发展，并为其更快更好地发展创造条件。然而，许多变革建议，如管理教育市场的自由进入、建立新机构的自由、完全向外国竞争者开放等等，目前在中国都不太行得通。

我认为，政策法规方面的主要变化可能会涉及以下几个方面：承认商学院的特殊地位，给予较大的自主权；准许它们与大学之

大胆创新，并取得了成功。这种不断创新以及不断内省的精神，将成为其保持未来领导地位的基础。

**中国视点和相关性** 联系中国实际，不仅意味着在做研究时要以中国为重点，还意味着在授课时也要以中国为重点，而且教授们要能将这些观点进行最广范的传播——不只是媒体，还有公司、政府等。在这方面，本土的商学院具有天然的优势，因此中欧必须继续齐心协力。

**质量和学术操守** 中欧从一开始就重视道德和操守。要在管理教育市场中保持领导地位，学院必须教授商业伦理，还要在研究中，尤其在教学中，遵守学术操守。

**师资队伍建设** 建设一支优秀的师资队伍对中欧是不可或缺的，同时这也是对中国

## 在我看来，中欧在未来 10 年的主要竞争对手，不是别人，而是自己。

外的伙伴（如企业、私立或国外院校）合作并像其他很多国家那样对赞助者给予税收补贴。此外，还有可能建立一个类似于 EQUIS 或 AACSB 的独立的本土质量评估系统。不过，若想让人们信得过这个体系，就必须让他们觉得这个系统具有真正的独立性。这些变革应该是渐进式的，所以在未来 10 年中，中国的管理教育不太可能会出现大起大伏的变化，以及激烈竞争、深受国际影响的局面。

### 中欧未来十年的领先之路

正如我们看到的，挑战仍然是巨大的，而中欧仍将在市场中独占鳌头。在我看来，中欧在未来 10 年的主要竞争对手，不是别人，而是自己。想要在一个正面较量很有限的市场上追求卓越，她必须既有规范，又有活力。为了保持在中国管理教育中的领导地位并继续发挥引领作用，中欧必须注重以下几个主要方面的工作，其中多数都是中欧一直注重的：

**课程创新** 一直以来，中欧紧贴市场，

管理教育发展的一个巨大贡献。

**国际化** 真正的国际化也许是中欧的主要差异化优势，中欧应该充分发挥这一优势，加强学生交换项目、招收更多海外学生，并与国际顶尖商学院建立更多的交流与合作。

如果中欧能继续加强上述领域的工作，那么就不仅能保持在中国管理教育领域中的领导地位，同时也将继续作为管理教育领域的典范和标杆，为中国管理教育的发展进一步贡献力量。 **TheLINK**

翻译：创典工作室

Jan Borgonjon (杨亨) 已经在中国生活工作了 20 多年。他曾任中欧管理中心 (CEMI) 主任。他是中欧国际工商学院的创始人之一，现任学院董事。从 2002 年到 2006 年，他曾先后担任欧盟驻华商会 (EUCCC) 副会长和执行委员会委员。他还是亚太国际管理研究院的副院长。1994 年，杨亨与人合伙创办了英特华咨询公司。



# 媒体与营销的后传统时代

## ——江南春、孙隽、苏显泽谈新媒体、 新营销、新思路



■ “中欧市场营销论坛——新媒体、新营销、新思路”现场

从楼宇视频，到超女，到手机短信和网络游戏，广告媒体的定义已经突破了传统的报纸、杂志、电台、电视，延伸到任意一个过去想像不到的领域。广告的形式从单向传播走向了互动参与，广告的内容从显性转向了隐性，更加“潜移默化”。突破、创新不仅属于产品，也属于在竞争日益激烈环境下的广告、媒体和营销策略。

05、06年无疑是江南春和孙隽的广告营销时代，他们以新的思路，开辟了新的蓝海，但他们的创造力并未因此止步。面对炫目的时尚新媒体和新营销，传统行业的苏显泽依然稳扎稳打，产品质量是基础。无论新旧媒体，无论何种形式，最好的媒体是最能切合产品目标消费者的媒体。

### 江南春：不论新旧媒体，它们只是在人生活中不同的时间和空间上的接触点。

#### 将广告“植入”到受众的生活中去

媒体新旧其实不太重要，重要的是对广告主是否有效。就目前的发展趋势看，未来最可能会出现的新媒体大概有四个方向：第一，关注高科技，运用高科技手段取得媒体的表现力；第二，互联网广告；第三，户外LED广告；第四，手机媒体。

广告主这些年发生了很大的改变，从媒体为中心改为受众为中心，研究它的目标受众究竟是谁，他们的生活形态怎么样，他们的媒体接触点是什么；谁能把广告植入到受众的生活形态中去，成为生活的一部分，这样的媒体的吸引力就会不断增加。新媒体也好传统媒体也好，不必去做刻意的区分，它们只是在人生活中不同的时间和空间上的接触点。未来的媒体将呈现两大趋势，第一是追求更广泛的覆盖，第二是做更深入的细分。成功的媒体能够为广告主提供更精准更加细分化的传播渠道，帮助广告主提升投资回报率。新媒体可以创造出人们在生活轨迹中新的媒体接触点。BBS可以成为媒体，娱乐活动可以是媒体，电影可以是媒体，音乐可以是媒体。其实，媒体无所不在，关键是怎么把广告植入到媒体中，植入人的生活轨迹中。谁把广告植入成内容，把自己隐藏得越深，杀伤力就越大。可以以公众的面目、消费者体验的面目出现。要注意娱乐行销的力量，娱乐的最大好处是解散受众对广告的防线，一旦防线被打开，心胸一放开，广告趁虚而入。然后是定制化的导向，比如搜索引擎，由于你不断搜索，你知道他的兴趣爱好，结果是搜索引擎最了解你，最后是早上不需要到哪个门户网站看新闻，你喜欢的新闻已经放到桌面上了，是完全定制化的。当然中国要一步一步走过来，目前只是在大众向分众的发展的过程当中。

#### 营销的“一对一”演化

未来的媒体会呈现“一对大众”向“分



众一对一”的转变。当社会细分化以后，产品一定会通过特定的传播渠道打动它想要达到的目标受众，避免对所有人讲话，避免把广告费浪费在错误人群上。

中国的电视台现在也有很多频道，但是没有细分化，也就是说没有区分不同的受众，比如专门给商务人士看的，或给时尚人士看的。为什么广告主的钱越花越多，但是广告的感受力却不足？一方面，人们看电视的时间越来越少，另一方面，一个人一天中真正看广告的时间只有5-10分钟，而就在这5-10分钟的时间里就有70个广告主在争夺消费者。但是，一个人有24个小时，要去很多的地方，那么就可以看看哪些时间和空间原来没有广告，植入进去，独享。

媒体一定要有强制性，听起来这个词很可怕。但现状是，虽然一天你可以看到很多广告，却记不住。所以，首先必须在非常狭小的空间中放置广告，这就很难回避它的存在，比如电梯内和电梯口的液晶电视。第二是在有选择性看电视的时候电视节目很强势，是在节目和广告之间做选择；而在电梯口是广告和无聊做选择，这种情况下人们对广告的兴趣是打开的。

## 怎样找到一片蓝海

很多人说分众是在媒体业竞争很激烈的过程中出现的蓝海，其实任何行业都存在蓝海，主要来源于三个词，第一个洞察，第二个怀疑主义的眼光，第三个颠覆性思考。

换一个角度看问题，就会有新的发现。比如做户外广告，徐家汇淮海路所有的位置都被占了，我始终找不到可以利用的位置。因为思考模式有问题，做户外第一就想到地理位置，那没机会。换个角度看，人的生活是有规律和轨迹的。我们一个礼拜没去徐家汇很正常，但是一个礼拜不回家就不正常了，一个礼拜不去写字楼就被老板炒掉了。所以，有一些地方在你的生活轨迹里是必须要去的。可能徐家汇的户外广告都被做完了，那么电梯广告可以做吗？可以做，这样就开辟了新的道路。

## 孙雋：我更喜欢卖娱乐、卖生活方式，创造新的东西。

### 超女的出路

今年超级女声大家都看了，可能很多人很失望。2006年超级女声我选择放弃的原



■ 孙隽

因是我觉得，再往前走以当时的格局和想法很难再突破。我曾经为2006年的超女提过几个建议。

第一把赞助商换掉。我来自于蒙牛也很喜欢蒙牛，但是节目再往前走需要一个娱乐品牌的赞助。我替湖南卫视引荐了百事可乐的总裁，因为百事可乐有大量的明星人才，同时在营销方面有很好的创造能力。我建议把百事的周杰伦、贝克汉姆、姚明、RAIN全部请到舞台上和超女做互动。因为06年一定会出现很多选秀节目，所以一定得做不同寻常的事情，超越别人，如果仍然只是草根，会让观众疲劳。我建议，在决赛的时候，舞台上会有姚明、RAIN、贝克汉姆，一定会有轰动效应，超过其他所有的节目。

第二个跨出地方，不能只做中国的超女，可以做一个全球的华人选秀节目，节目的影响力和新鲜度都会完全不一样。同时，在营销方面，不能只是一味努力地“推”，观众已经很反感了，怎样把他们拉回来，也是需要考虑的问题。

今年“加油好男儿”节目比较不错。当时文广传媒总裁找我去上海做了一次交流，问我觉得明年上海有什么节目可以跟湖南卫视抗争的。道理非常简单，全世界分两种人，男人和女人，既然有“超级女生”一定有“超级男生”，不要去模仿，那完全错误，男人有男人的明星，女人有女人的明星，不要做一个男女合在一起的节目，也不要权威的角度的话，一定要把舞台让给大众。回过头湖南台说明年要做超级男生，应该怎么办，要看看现在年轻人喜欢什么东西，他们喜欢的风格是什么样，我们在观察娱乐导向的时候要体会互联网所带来的新精神。

### 好机会是“憋”出来的

江南春很不容易。但是我觉得全中国有一个机会，这个机会属于江南春，为什么属于他？分众传媒存在这个机会，但是其他国家不一定会存在，因为其他国家没有这么大的市场，没有那么集中的市场，像北京、上海大量的人口、高消费。这个机会不属于大

公司，大公司太舒服了，他们缺少角度，要买广告就买大广告大媒体，没有想到边边角角上的东西。第二，这个人一定是自己创业的人。第三，这个人一定要没有成功，是憋出来的。这个机会还是属于一个有心人，积累了很久。在04年05年我把超女做完的时候觉得再往前发展就没有乐趣了。我并不是最喜欢牛奶，我更喜欢卖娱乐、卖生活方式，创造新的东西。后来我就做了短信投票。

做 marketing 时间很重要，要以最快的时间卡住关键点。做超女的时候，我在8月6号说，8月26号总决赛，我要写一本书，尽快把时间卡住。我又说不管怎样，这个节目结束的时候一定要这本书上架。我花了七天时间写完了这本书，9月1号就上架，虽然很抱歉，都是大白话，但是9月1号出书的时候全中国开始轰动。

### 当游戏变成媒体

下一步做什么呢？短信投票我觉得也是短期的效益，因为大家都在投票，你没有看到现在所有的业务被短信所骚扰。中国的无线模式是非常好的模式，但是被整个的 SP 运营商把用户弄得很反感，太多了，也太烂了，真正好的不多，很难创造真正属于自己的平台。

我现在开始进入网络游戏这个行业，为什么我觉得这是一个很好的机会？我觉得人们在完全不了解一个事情的情况下就去批评，忽视一个每天在增长的行业，忽视一个孩子的需要，是不客观的。游戏有着巨大的增长性和空间。互联网最突出的特点是互动性、交流性。现在有一个游戏叫劲舞团，劲舞团注册用户 1.3 亿，人们会花很多钱买虚拟的衣服，每天它们卖掉 180 万的衣服，全都是虚拟的，比淘宝还厉害。劲舞团已经不是一个游戏而是一个媒体了，同时可以传播给 1.3 亿的注册用户一个同样的信息，而且不要忘记这些人每一天在上面很多时间，平均在线 200 分钟，魔兽是 5 个小时，更大。所以，我现在在和第九城市谈，和魔兽的代理商软银一起成立了一个上投，怎么样把娱

乐和普通消费者结合在一起。我们在中国找的 VC 是维金科技，明年下半年就会有一款超男超女的跳舞游戏。

卖电视广告是很辛苦的。我现在的想法是能够把内容从电视延伸到互联网，延伸到游戏，再通过游戏的形式把内容变成媒体，再传送到他人那里去。最后把游戏再搬回电视里做一档电视节目，因为这个游戏是 HIP POP 游戏。永远抓住年轻人的生活方式、年轻人的思维和他们的脉动，以他们喜欢的模式发展起来。

就像江南春说的，我们不要去看媒体定位是新还是旧，同时我们也不要看内容是新还是旧，而是在于这是什么样的内容。如果可以不断创造新的内容，同时让流行和生活方式紧密结合，对人产生巨大的传播效应，从而把它变成一种媒体的时候，就可以极大地帮助传播那些附载在媒体上的产品。世界在不断改变，很幸运的是我们现在要创造一样东西的速度和条件比以前要好很多，当然风险也大很多，传统行业要创造一个品牌可能要几十年，而现在比如分众传媒只用了三年，超女用了两年。第二，一些产品和媒体的生命周期比较短，不像以前那么久，可以一直持续下去。

### 苏显泽：对于企业和品牌来讲，产品的品质、功能以及适应性和创新是基础。

苏泊尔创建于 1994 年，已经走过 10 年历程。不同于分众媒体和超女这些时尚的营销，对于炊具这样一个传统的产品，我们怎么样来做营销呢？

首先，对于企业和品牌来讲，产品的品质、功能以及适应性和创新是基础。所谓“巧妇难为无米之炊”，苏泊尔如今已经在消费者心中建立起非常好的知名度和美誉度，而其扎实的基础就在于产品创新，如我们更安全的压力锅、可以用铁铲的不沾锅、不锈钢的铁锅、可以把米饭做得更香的电饭煲，这些都是营销的基础。

### 媒体受众与产品潜在消费者的切合



■ 苏显泽

在营销过程中，第一个涉及的就是目标受众。媒体的目标受众和苏泊尔的潜在消费者之间有多少重合度，是一个很重要的问题。一个企业的资源是有限的，苏泊尔目前用于市场营销的费用按照占收入的15%来算，那么今年只有4个亿。怎样把有限的资源花到点子上？而且我们做的又是耐用消费品，买了我们的产品后很可能两、三年不会再买。怎样通过媒体传播给我们的目标消费群体，把媒体受众和我们的目标消费者结合起来？无论采用何种媒体进行传播，对目标消费群体的把握以及如何与之切合以达到最好的传播效果是非常重要的。我们的消费群体中68%是家庭主妇，我们就选择了央视的电视剧栏目，每一部大片推出，苏泊尔都去跟广告。此外，对于苏泊尔这样的耐用消费品，终端促销最为重要，消费者能够直接感知到不同产品的区别，以此促进销售。因此，卖场的视频广告是很有效的，其目标受众更具针对性。

### 把握事件营销

其次是对于事件营销的把握。比如04

年的特富龙事件和这次苏泊尔和法国SEB的合作，得到了大量的媒体报道。这样的效果和影响是花钱做广告无法达到的。关键是企业如何把握这些事件。首先要区分事件的性质，如果是个负面的事件，可能给企业带来负面的效应。

关于苏泊尔和法国SEB合作的战略思考。苏泊尔和SEB达成的交易是24亿人民币，苏泊尔的净资产现在只有7个亿。我觉得要把资源整合给最需要的人。苏泊尔需要资金、技术，跟国际一流企业在管理理念和管理流程方面接轨。而SEB需要的是世界上最好的生产配套基地，因为他们几乎所有的工厂都在发达国家，人均劳动力成本是中国的20倍，单位小时成本是中国的30倍，这个行业在发达国家没法生存下去。第二，SEB也看重中国的市场和网络。由于生活习惯不同，欧美的产品想进入中国市场有一定的阻碍。与SEB合作，我们达成了互补的战略。另一方面，苏泊尔还拥有新公司近30%的股权，通过资源的整合，苏泊尔品牌网络能够拓展到更广的市场空间。在企业最富价值的核心竞争能力上可以互补，使公司的资源做到最大化。我们评估了和SEB合作过程当中反对方的态度和最终可能产生的结果，觉得事件会对我们非常有利，从而做了一些有效的传播和沟通。 **TheLINK**

### 论坛背景：

2006年12月16日，“中欧市场营销论坛——新媒体、新营销、新思路”。

**演讲嘉宾：**江南春，分众传媒（中国）控股有限公司首席执行官；孙隽，超女营销总策划、尚禾互动有限娱乐公司董事长、首席执行官、中欧EMBA97级学员；苏显泽，浙江苏泊尔炊具股份有限公司董事长、中欧EMBA04级学员。

**主持人：**方光，咸池国际酒店管理顾问有限公司总裁、中央电视台《绝对挑战》职业顾问、中欧EMBA03级学员。

本刊编辑根据论坛演讲内容整理。

# 发展你的组织能力和领导力品牌

## ——CEO 学习联盟论坛实录



文 / 刘莎

深冬一月，我作为工作人员参加中欧国际工商学院和密歇根大学共同举办的首席执行官学习联盟的一次论坛——“企业领袖如何应对新的竞争格局”。学习联盟的成员均是来自声誉卓著的企业的首席执行官，包括李宁体育用品公司、金蝶软件、强生（中国）、太平洋重工的CEO等，其中不少是我们历届CEO课程的学员，他们毕业后依然保持着旺盛的学习劲头，而企业发展也越来越快。如何为他们搭建一个终生学习的平台，如何帮助他们与世界级的大师深入对话，加强彼此间的宝贵经验分享，一直是我们在努力探索的方向，首席执行官学习联盟因此应运而生。

学习联盟迄今已经成功举办了三次论坛。此次论坛由中欧国际工商学院副教务长、首席执行官学习联盟执行主任杨国安教授主持，并邀请到了他的博士生导师大卫·欧瑞克（David Ulrich）教授主讲，欧瑞克教授是位重量级的教授，被《商业周刊》评为“全球最有影响力的十大管理学大师”之首。在论坛上，欧瑞克教授与各位成员分享了他有关在新挑战环境下领导力和组织能力的最新研究成果。

## CEO 的最大挑战

交流由欧瑞克教授说的“我不是对你们讲话，而是和你们讲话”而正式开始揭开序幕。当天论坛的目的归结为三个方面，促使 CEO 成员们：一、想，想一想如何应对层出不穷的挑战；二、做，如何结合想出的战略具体实施；三、互动，在开放轻松的气氛里互相学习。

欧瑞克教授首先询问学员公司现在面临的最大的挑战。令广西柳工的曾光安头疼的问题是如何吸引更多的人才去柳州这个偏僻的地方，从国有体制改革后成长起来的高层管理人员的领导力水平和理想还有差距；在快速变化的软件业中的金蝶软件的徐少春的问题是如何创新领先，如何提供客户所需要的服务；烟台万华的丁建生则回答：从国外巨头巴斯夫和陶氏化学的垄断中抢得市场份额……无论是外企、私企还是国企，大家的回答不约而同地传递了一个简单的信息：快速成长——在企业高速发展的环境下，人才培养和管理、全球化、业务转型和创新等等，都是企业和企业领导人面临的巨大困惑。

下一步，把企业带向哪里，又该怎样把企业带向那里？根据欧瑞克教授的多年研究，虽然各个公司面临的挑战林林总总，总结起来无外乎以下六种：变革、竞争力、组织能力、领导力、价值和人才管理。

## 变革：将外部现实转化成内部行动

变化是时刻都在我们身边发生的，掌控变化并将自己的企业在不断变化的竞争中准确定位，是企业家致胜的不二法宝。微软曾经说，“我们将来 50% 的收益将来自于我们还没开发出来的产品”。世界的变化要求领导者学习如何拥抱和响应变革，并将外部现实转化成内部行动。例如通用电气的前 CEO 杰克·韦尔奇在 1986 年果断地根据变化调整了整个集团的战略，要求每个旗下的分公司都只做行业数一数二的企业。企业家可以根据领导、创造需求、建立愿景、激励、决策、制度化、监督和学习几个标准来衡量应对变化时的弱势和优势。

## 组织能力：由接受者即员工通过自身创造的价值来界定

提高整个组织的竞争力不光是制定战略，更要是创造一个战略的组织。从上到下，从下至上，各个水平层级之间，每个员工都要非常清楚地了解公司的战略方向并高效地执行。“领导者的角色是创造一种战略思维模式，聚焦于我们想做什么以及如何去做。”根据欧瑞克教授所说，组织并不等于架构，而是指组织能力，而该组织能力不由给予人（往往也就是 CEO）界定，而是由接受者即员工通过自身创造的价值来界定。为什么我们会尊重一家公司？是因为它的核心竞争力，它做得特别好的地方。而核心竞争力，是由整个组织在执行过程中创造的。无论是速度、合作、创新，还是客户服务、效率和共同的思维模式，先确定组织要获取成功必须具备的能力，并进行优先排序，保证大家统一认知的这些组织能力能将战略转化为行动和可持续的成果。

## 领导力品牌：将名人型领导者变为品牌化领导力，将能力型领导者变成领导力体系

欧瑞克教授此次还提出一个让人耳目一新的概念——领导力品牌，领导力并非某事或某人，而是一个品牌，这个概念是他研究中非常重要的一部分，也是我们大多数企业家没有意识到或做得很不够的地方。

何谓领导力品牌？研究表明，50%-80% 的领导者特性是相同的，叫做领导力准则，剩下的就是领导力差异化要素，即“我们的领导者以……而著称”。领导力是贯穿整个组织的一种形象，就如大众一看到雀巢、可口可乐、万宝龙这些品牌，便会联想起这些品牌所代表的产品、公司一样。如何从一个名人型领导者转变成全组织的品牌化领导力，如何从单纯的能力型领导者转变成一个领导力体系？我们这些企业家是否在各个层面进行了“板凳深度”（后备力量）的建设？我们的领导力发展过程是否是无形价值的持续来源？领导力作为一个品牌，涵义深远。

品牌概念注重领导力从外部 / 内部产生的价值及其影响力, 而非领导者的具体活动。品牌概念适用于各个阶层的领导者, 而不仅仅局限于最高层级的领导; 品牌具有可持续性, 绝不单单是某个人的品牌; 品牌还必须是独特的, 和战略紧密相连。

那么, 如何建立领导力品牌? 欧瑞克教授跟大家分享了他研究出的四个环节: 第一步, 发现取得战略成果所需要的领导力品牌, 这一步, 必须定义核心 DNA 和品牌差异化要素, 并传达到每个员工; 第二步, 评估领导者和领导力, 这个过程中要收集有关领导力品牌的数据资料, 找出我们期望达到的标准和现实的差距, 企业发展越快, 差距越是明显; 第三步, 进行投资, 培养领导力, 针对差距对症下药, 运用各种工具例如培训、轮岗等等加以提高; 第四步, 评估投资的结果。我们的企业家最容易陷入的一个误区是, 在企业高速发展的情况下, 为了寻找急需的

高素质领导者, “任何人都雇用”、“拣到篮子里就是菜”, 根本谈不上什么评估和培养。

### 人才 = 能力 \* 敬业精神 \* 贡献

人才管理是企业家越来越重视的话题。“21 世纪的竞争是人才的竞争”, 成了大家公认的道理。什么样的人才是人才? 人才 = 能力 \* 敬业精神 \* 贡献。能力是知识、技能和价值, 领导者必须对此进行评估和投资; 敬业精神是努力工作的意愿, 领导者必须建立员工价值主张; 贡献是感觉充实的能力, 领导者必须赋予意义。对所在的组织首先进行一次能力审核, 能力类型分为技术类和社交类, 列出我们当前拥有的能力, 我们所面对的挑战和未来我们需要的能力。根据这些, 确定相关人才战略、外购、培养、晋升、外借、解雇和留才。关于贡献, 员工拥有一些普遍需求如希望、学习、管理、安全等, 组织是满足这些普遍需求的一个大环境, 当领



■ 首席执行官学习联盟成员与大卫·欧瑞克教授（前排左六）合影

领导者帮助员工满足这些需求时，员工会更积极参与，当员工和组织的需求都获得满足时，便成就了一个富足的组织。

### 论坛互动：柳工与李宁经验

下午的时间，留给企业家们消化上午欧瑞克教授的理论，并结合自己企业的实际思考，和大家分享。学习联盟的每次论坛都会提供这样的互动机会给参与者，每位成员都有机会做圆桌讨论的嘉宾。这次担任嘉宾的是广西柳工的曾庆安、深圳中航的吴光权、烟台万华的丁建生和李宁公司的张志勇。

曾庆安提到柳工生产的产品进入门槛不高，现在在国际市场上还没有什么份额。他们的全球化竞争战略是分两步走：先把现有的产品拓展到发展中国家，然后进军发达国家，争取2010年做到行业内的世界50强内。要达到这样的目标，柳工推行了大刀阔斧的人才计划——内外兼修，即内部大量培养与

空降兵相结合，改革薪酬。这是柳工目前最主要的人才激励的方式，每年职工末位淘汰2%，中层末位淘汰5%，增强大家的紧迫感和竞争意识。

印象最深刻的是李宁公司的CEO张志勇提出的领导力资质模型。他结合欧瑞克教授上午所讲到的领导力品牌四步，给大家分享了他们公司的一个成功经验。首先，他们在企业的成长过程中摸索总结出一些表现出色的员工所具备的能力和素质，比如创始人李宁的执着拼搏精神，并把这些能力和素质复制推广到整个组织中。李宁本人现在已经很少过问公司事务，但是一些好的精神却沉淀下来，融入到公司的血液中。这些能力不仅来源于公司的最高层，也来自各层各级的员工，不是一个人，而是一群人。其次，找出企业独特的留才价值，靠什么吸引留住人才。再次，投资接班人计划，运用360度测评、轮岗等等工具，最后评估结果。

### 分组讨论

在几位嘉宾分享完他们的经验后，杨教授根据大家当天提到的挑战，列出了两个专题“高级主管的激励和培养”以及“人才的吸引和保留”。成员们挑选自己感兴趣的话题分成两个小组进行讨论，我旁听了“高级主管的激励和培养”，大家讨论得甚是热烈，每个人都很坦诚地谈到自己的一些困惑和正在运用的方法。

一整天的论坛在友好轻松充实的氛围中结束，和每位CEO一一握手道别。这一群常人眼中笼罩在光环下的商界明星们，其实承受着巨大的压力，当然，他们也是这个前所未有的时代中，站在浪尖上的弄潮儿。一句被引用了千百遍的话“这是一个挑战与机遇并存的年代”，在中欧的平台上，我一次次深切地感受到。我想用论坛上广西柳工CEO曾庆安说的一句意味深长的话来结束这篇文章，送给所有默默带领中国企业前行的企业家们：“我们向世界巨人学习，和世界巨人同行，和世界巨人同场竞技。”这一天已经不远。 **TheLINK**

### 附：关于首席执行官学习联盟

首席执行官学习联盟(CEO Learning Consortium, CLC)旨在满足外商在华和中国企业的首席执行官们日益增长的学习需求，是中国卓越企业领袖学习与分享的最佳平台，由两所国际顶尖商学院——中欧国际工商学院(CEIBS)和密歇根大学罗斯商学院(Ross School of Business at University of Michigan)合力打造。国际知名学术权威主持论坛，特邀最优秀的企业领袖，探索思路、解决问题。

学习联盟只研究和讨论其成员最为关心和最重要的商业问题，成员有独一无二的机会接触到最优最新的思想，学术界、咨询界、企业界和政府部门的著名专家学者都会受邀参与讨论。成员来自不同行业和国家在华的成功企业，包括跨国公司和中國本土公司。联盟成员借此将接触到东西汇融的战略思想和理念。

首席执行官论坛每年举行四次，采用国际学术权威授课、成员受邀分享经验和分组讨论互动结合的形式。

# 触类旁通

## ——业务转型类CFO 的成长之路

文 / 宫惠民

**既没有财务专业背景，也没有财务管理的工作经验，既非投资银行家，也不是会计师事务所合伙人，一个地地道道的财务“门外汉”，能担任现代航母级跨国企业的 CFO 吗？**

**答案是肯定的。中欧国际工商学院 CFO06 班学员谭丽霞、钟华两人的职业经历便划出了这样一条精彩的职业轨迹。两人分别是海尔集团和中海油田服务有限公司的 CFO，在出任所在公司 CFO 之前都没有任何跳槽经历。**

### **CFO 的三种类型**

CFO 是目前中国极为稀缺的人才资源。实际上，新浪、搜狐、百度、分众传媒等众多新兴企业海外上市的台前幕后，都活跃着 CFO 的影子。现在，恐怕每个职业经理人都明白，任何一家要 IPO 的企业，任何一家活跃在全球的跨国公司，任何一家要走向世界的本土企业，除了企业本身的业绩发展之外，都离不开一名出色的 CFO。他们的年薪用百万来计算，他们的股票高达千万，他们的地位与 CEO 比肩，这就是经理人阶层最顶尖级的一小族。那么，怎样才能成为一名成功的 CFO 呢？实际上，我们可以把 CFO 的成长归类为 3 条道路。

第一种，是资本空降类，从资本界空降的资深专业人士，他们或是投资银行家，或是会计师事务所合伙人。他们娴熟的资本运作能力、开阔的国际视野、丰富的资本市场人脉让他们在各自的 CFO 职位上得心应手。如新浪 CFO 曹国伟、搜狐 CFO 余楚媛都是出身于此。

第二种，是传统积累型，从财务最底层做起，不断积累，成长为一名 CFO。亚信科技的 CFO 韩颖，就是这种类型的代表。

第三种，是业务转型类，没有任何财务专业背景和工作经历的业务型经理人，转型成为所在企业的最高财务主管。谭丽霞、钟华二人便是这条成长路线的代表。而中

欧 CFO05、06 两届学员中，从业务出身转型为 CFO 的人不在少数，占到了总学员的 10%。

### **从业务员到 CFO**



#### **16, 36**

这是中国最杰出的企业之一海尔集团 CFO 谭丽霞职业生涯中的两个数字，在海尔集团从事了 16 年国际商务的谭丽霞，在她 36 岁的时候完成了职业生涯的转型，成为千亿以上资金的看守者。

谭丽霞的第一份工作是海尔空调进出口公司出口部部长助理，从 1992 年开始，负责开辟海尔空调在欧洲的市场，到 2000 年，她一直负责海尔空调向欧洲市场的出口。作为市场的开拓者，谭丽霞和同事从零开始，

一家家访问消费者，开记者会……先后攻克了意大利、希腊、西班牙等欧洲市场，并保持销售额每年以高速增长，连年保持出口第一的位置。

2000年11月，谭丽霞开始担任海尔集团海外推进本部本部长助理，负责全线产品在所有海外市场的开拓。2003年起谭丽霞担任海尔集团海外推进本部本部长。2000年以来，海尔每年保持40%的高速增长，已经基本实现了在全球市场的布局。16年，谭丽霞亲身经历了海尔从中国名牌到全球品牌的演变历程，为她担当CFO的重任打下了坚实的业务基础。2006年2月，36岁的谭丽霞被任命为海尔集团CFO。

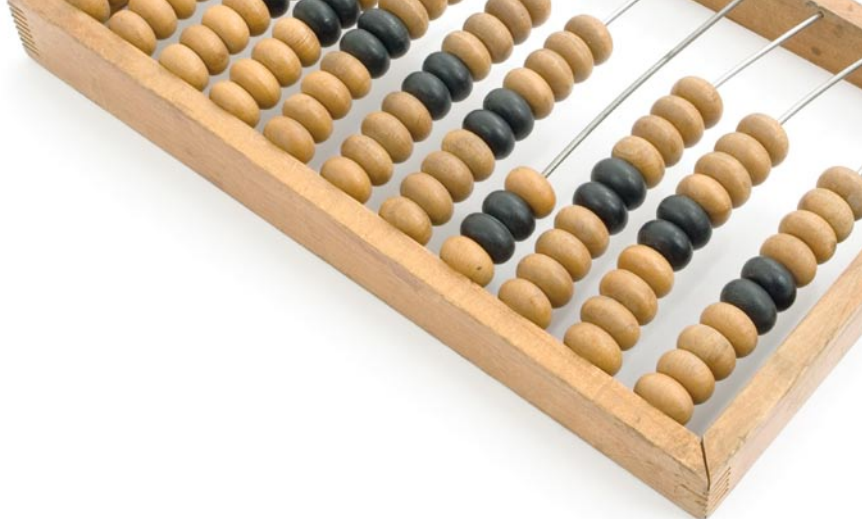


### 24. 2

24，是钟华从中海油集团位于湛江的子公司的业务执行人员，到中海油田服务有限公司CFO，所走过的职业年轮。

而2，则记录了钟华作为中欧国际工商学院CFO06班的学员刻苦学习的点滴：在CFO06班举行的毕业典礼上，钟华获得了学院设立的4个奖项中的2个——“课堂积极参与奖”和“CFO先生”，是CFO06班最努力的学员。这也佐证了一名业务转型类CFO对财务管理知识的真实渴求。

1982年，毕业于西南石油学院采油工程专业的钟华加入中国海洋石油总公司，1985年被派到英国Expro北海公司培训，1988年获得爱丁堡Heriot-watt大学石油工程硕士学位后返回中海油旗下公司，从事业务执行、生产技术工程师、业



务管理等工作17年。1999年，公司重组上市，钟华被任命为公司主管人力资源与行政工作的总经理。2001年，钟华被调到中海油有限公司发展规划部，负责投资管理、战略规划和计划预算，做了一些公司并购项目，所从事的工作已经开始涉及到财务管理领域。2005年，钟华被任命为中海油属下的中海油田服务股份有限公司(COSL)执行副总裁，同年4月兼任公司CFO。

### 业务转型类CFO的优势

那么，业务型CFO的业务工作经历，到底对CFO的职位是否有用呢？答案也是肯定的。很显然，对于资本密集型企业，有财务背景的CFO对企业发展更为有益。而对技术型、制造型企业来说，那些有着实际市场运营经验的人担当CFO重任似乎更相得益彰。

谭丽霞认为，过去十几年的业务工作经历，对自己迎接CFO新职位的挑战非常有帮助。首先，过去丰富的海外市场开拓和国际商务经验，极大地开拓了她的眼界，积累了与不同文化融合的能力，而这种眼界足以让她在工作中去支持企业的发展。其次，多年的业务实践经历，培养了她敏锐的市场灵敏度，也让她能够从战略层面上思考问题。第三，十余年的市场实战，最大程度上锻炼了她的执行能力，而执行力又直接关系到战略的实施和目标的实现。而作为中国全球化进程最成功企业的CFO，国际化体验、业务实战经验、战略思维、布局能力、执行力……各方面的丰富经历都让谭丽霞胸有成竹。虽然上任



仅一年，但谭丽霞还是以其优异的业绩表现，荣获了“2006年中国十大经济女性年度人物”、“2006中国十大财务战略管理成果奖”、“2006中国总会计师年度人物”等诸多荣誉。

业务经历对CFO职位的作用同样也体现在了钟华身上。做CEO的伙伴——非财务背景出身的钟华给自己的CFO职位做了定位。钟华认为，自己丰富的业务经历，将帮助他更好地扮演CEO的伙伴这一角色，与各个经营主体进行有效的沟通。事实上，钟华所在的企业是能源类企业，对技术性、业务性要求高，专业门类服务模式复杂，如果不懂业务，不懂技术，仅仅依靠财务管理的经验很难扮演好CFO的角色。

与国内那些从传统财务领域成长起来的人相比，业务转型类CFO对自身定位的认识更为灵活和具有与时俱进性。由于没有中国传统的会计、总帐等财务经历，他们可以直接接受全球最新的CFO理念，一步到位，对CFO的使命和职责有着全新的认识，他们更愿意直接演变成全球水平的当代CFO，而不是从传统的财务主管去慢慢转型。比如，谭丽霞更愿意把自己描述成公司价值的创造者和公司战略的支持者，而钟华则倾向于去担当CEO的伙伴。与传统转型类的CFO相比，业务转型类的CFO因为具有丰富的业务经历和海外市场开拓经历，思维更为开放，战略能力更为大胆，执行能力更为扎实，使他们敢于采用效率高的业务管理工具来做本来缺乏活力的财务管理工作，为公司带来新气象。

### 业务转型的必要条件

很显然，单纯的职业经历是此类CFO成长路线的必要条件。没有任何跳槽经历，只供职于一家公司，16年、24年，所造就的忠诚度是锻造成就此业务转型类CFO的先决条件。大部分的业务转型类CFO几乎都是如此。纯洁的职业经历使经理人只接受了一种企业文化的浸染，公司对候选人有360度的充分了解和长期考核，这显然大大

降低了公司的信任风险。而个人又从公司最基层做起，在多个部门、多个产品线、多个地区或国家历练多年，从而对公司各个层面的运作都了如指掌。这一切使得业务精英向公司CFO的转变成为可能。

然而，正是因为缺乏专业的财务工作生涯，才促使谭丽霞、钟华两人选择学习中欧的CFO课程，以实现对自己全新认识并学习相应的财务和管理知识。两人都肯定了中欧CFO课程对自己职业发展的促进作用——开拓了知识面，增强了专业技能，学习到了各种管理工具，对CFO的定位和使命有了非常全面的认识。

### 挑战与机遇

作为海尔的最高财务管家，上任一年的谭丽霞也倍感压力，她坦陈了摆在自己面前的2大挑战。第一，就是自己能否运用全球资本市场为海尔的发展创造价值。第二，就是能否带领海尔的财务团队，对海尔正在实施的全球化战略提供支持。海尔的全球化战略不但要求中外文化的融合，更需要熟悉各国的法律法规，否则，财务运作势必会频频触雷碰壁。

而身为能源企业CFO的钟华，也必须为公司的海外战略、技术驱动、一体化和成本领先四大战略服务。海外市场的开拓必须量力而行，既要开拓市场，又要最大化降低风险。技术上既要加大研发投入促进自我研发，又要与科研院所合作甚至是并购。必须通过技术和一体化的战略，来发挥中海油田服务股份有限公司产业链比较完整的优势，通过提高运营效率和促进技术发展去消化人工成本和原材料成本的增长压力，保持成本领先。

用谭丽霞的话来说，“中欧CFO课程让我更自信、思维更开放，给了我全球化的视野，能够把以往的国际商务经历作为一种特有的经历与CFO工作相结合。”然而，无论是谭丽霞，还是钟华，CFO的转型之路才刚刚开始，他们必须用CFO职位上的新业绩来迎接职业生涯的全新挑战。TheLINK



■王安顺副书记和朱晓明院长在中欧合影

### 重要来访

#### 中共上海市委副书记王安顺同志视察中欧国际工商学院

3月8日下午，中共上海市委副书记王安顺同志视察了中欧国际工商学院。市委副书记刘卫国、中国浦东干部学院常务副院长奚洁人等浦东干部学院领导陪同前来。

王安顺同志听取了中欧国际工商学院院长朱晓明、副院长兼中方教务长张维炯的学院介绍和办学工作汇报。浦东干部学院常务副院长奚洁人教授也在会上介绍了浦东干部学院的办学情况。王安顺同志对中欧十二年来所取得的成绩给予了充分肯定。他说，中欧在较短时间内成长为一所世界著名管理学院这一成果凝聚了中欧领导和教职员的心血，体现了大家的智慧。他鼓励学院要围绕中心、服务大局，为国家和上海的经济社会发展培养更多

高级人才，贡献更多研究成果。王安顺同志还就如何在中欧与浦东干部学院之间建立一个长效合作机制共享教育研究资源提出了具体意见。

#### 上海市政府金融办副主任方星海一行到访中欧



■方星海副主任发言

3月7日下午，上海市政府金融服务办公室副主任方星海一行访问了中欧国际工商学院，并与学院朱晓明院长、张维炯副院长和部分教授就金融领域培训与研究方面的合作进行了会谈。

方星海副主任希望中欧能在金融领域的研究和人才培养方面有所建树，并为推动上海市国际金融中心建设做出积极贡献。陪同访问的有中共上海市金融党委干部人事处和上海市金融办政策研究室负责人。

#### 上海市科教党委和教委领导一行视察中欧国际工商学院

2007年3月7日上午，上海市科教党委书记李宣海、上海市教委主任沈晓明和副主任王奇一行到中欧国际工商学院视察调研，并听取了中欧国际工商学院院长朱晓明、副院长兼中方教务长张维炯的办学工作汇报。

李宣海书记和沈晓明主任对中欧的办学成绩给予了充分肯定，并就学院的办学理念、国际排名、学员就业、国际合作等话题与院领导和有关部门负责人进行了广泛的交流和讨论。调研结束后，李书记和沈主任做出指示，他们要求科教党委和教委各部门继续关心和支持中欧的发展，更好地发挥中欧独立办学的体制优势，并勉励中欧师生员工戒骄戒躁，以科学的持续的发展观指导办学，不懈研究中国经济管理问题，注重各界资源的策划，共同建设好中欧国际工商学院这一上海地区的教育品牌。

教授

中欧国际工商学院梁能教授当选浦东新区政协常委

1月24日下午，浦东新区政协三届一次会议举行选举会议。中欧国际工商学院梁能教授当选为上海市浦东新区政协第三届委员会常务委员。

大会主席团常务主席张静同志主持会议。会议通过了政协上海市

浦东新区第三届委员会第一次会议选举办法以及总监票人、监票人名单；选举产生了政协上海市浦东新区第三届委员会主席、副主席、秘书长和常务委员。本次会议应到委员400人，实到委员339人，实到委员超过应到委员的半数，符合法定程序。

梁能教授是中欧国际工商学院管理学教授，副教授和EMBA课程主任。曾任美国马里兰 Loyola 大



梁能教授



市科教党委和教委领导一行与宋晓明院长和张维炯副院长在中欧校门合影

学管理学终身教授，北京大学中国经济研究中心 (CCER) 管理学教授和博士生导师。梁博士在印第安纳大学获得国际商务博士学位，在美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院获得 MBA 学位。1984 年斯坦福大学 Fulbright 基金访问学者。

### 鸿翥吉马教授荣获美国市场营销学会 TechSIG 最佳论文奖



■ 鸿翥吉马教授

2007 年 2 月 17 日，在圣地亚哥举行的美国营销学会 (American Marketing Association, AMA) 教育者冬季大会技术专门兴趣组 (Technology Special Interest Group, TechSIG) 招待会上宣布了 2005 年度 TechSIG 最佳论文的获奖者。中欧国际工商学院市场营销学和创新管理学教授鸿翥吉马 (Kwaku Atuahene-Gima) 博士荣膺此荣誉，获奖论文题为“如何解决新产品创新中的能力 - 刚性的悖论” (《市场营销学期刊》，2005 年 10 月)。

TechSIG 最佳论文的评选由两个步骤组成。首先，由 TechSIG 成员推荐提名论文；然后再由三位成员组成的蓝带评审团进行评选，最终确定两篇文章，一篇评为最佳论文，另一篇评为荣誉提名奖。

在获奖论文中，鸿翥吉马利用来自中国公司的数据，解决了一个长期以来困扰研究者和经理人的创新矛盾：如何合理地平衡两方面的投资需求：一个是投资于当前的能力用于渐进式的创新的需求，另一个是投资于全新的能力来同时进行突破式的创新。

蓝带评审团的主席，蒙塔那大学 (University of Montana) 工商管理学院营销学教授 Jakki Mohr 教授对这篇论文做如下评论：“我对于文中令人信服的缜密的原理阐述 (如何保证创新过程中在市场导向和部门之间协调的作用下，能力不会形成刚性)、在数据收集 (每个组织使用两个受试者，14 个月后进行跟进调查) 与中介作用和调适测试上所下的功夫印象深刻，本文结论处的周密考虑 (77-78 页) 对于该研究的重要贡献之处给予了完美的阐述。”

“该奖项是为了表彰前一年中对技术和创新重大问题做出突出贡献的论文。” TechSIG 主席美国德州 A&M 大学 Mays 商学院的 Manjit S. Yadav 教授如是说。

TechSIG 是美国营销学会的一个专门兴趣小组。成员皆为对技术和营销学结合感兴趣的学者和专业人士。该小组的目的是分享有关技术产品营销、产品营销技术、营销学教育技术等方面的信息。

## 论 坛

### 中欧管理论坛为天津发展出谋划策



■ 皮黔生主任演讲

不久前，天津滨海新区被正式纳入了国家发展战略布局，被世人视为中国经济发展的“第三只引擎”。2007 年 1 月 10 日，中欧管理论坛移师天津，与当地的专家学者、政府官员以及企业家们一起，共同为滨海的经济发展出谋划策。

此次论坛由中欧国际工商学院和天津滨海新区管理委员会共同主办，天津市委常委、滨海新区管理委员会主任皮黔生先生和中欧国际工商学院副教务长、EMBA 主任梁能教授分别发表了主题演讲。

皮黔生主任在论坛上对天津滨海新区作了综合介绍。他还热忱欢迎包括中欧同学在内的各界人士积极参与到滨海新区建设的大潮中，并表示非常希望今后和中欧在人才培养、人才引进等方面进行更加深入的合作。

针对滨海新区的发展和对外开放，梁能教授从管理学的角度，结合大量的案例分析，逐层深入探讨了国内企业走出去的关键问题及常

见误区。

中欧国际工商学院和天津市有着广泛而深入的合作基础。近年来，中欧每年都会到天津举办管理论坛、招生咨询会和修学考察等活动。

作为天津滨海新区的发展顾问，中欧国际工商学院朱晓明院长此次专程赴津出席论坛并致辞。朱院长在致辞中指出，作为中国乃至亚洲最顶尖的商学院之一，中欧国际工商学院的宗旨就是要培养具有国际竞争力的企业家和职业经理人，为中国的经济发展做出重要的贡献。朱院长表示欢迎更多的来自天津各行各业的管理者来中欧学习，希望中欧能为天津培养更多的高素质管理人才，为天津的经济发展多做些贡献。

### **中欧银行论坛助哈佛 MBA 了解中国银行业发展**

2007年1月8日下午，约70位哈佛商学院MBA学生和3位教授在哈佛商学院副院长Richard Vietor教授的带领下访问了中欧国际工商学院。中欧特邀多位银行业专家对中国银行业开放后中国银行市场的发展与前景进行了介绍与分析，并与来访学生进行了对话交流。此次来访是哈佛商学院MBA本年度首次带有学术性质的亚洲之行。

在中欧张逸民教授的主持下，众位嘉宾在两个多小时的论坛上讨论了未来中国银行市场发展的几大主要问题和趋势。中国银监会主席助理兼上海监管局局长王华庆先生首先对中国银行业发展

作了概括性的介绍，他认为中国银行业的开放对中外金融机构和全球金融市场都是有利的。工商银行的沈晓东先生和上海浦东发展银行的张耀麟先生谈到了中资银行面临的巨大挑战。两者都提到了创新对于未来发展的意义，风险控制能力、管理能力等亟需提高以及目前面临的人才困境等问题。中国银行业的开放在为外资金融机构打开银行服务业的市场时，也为中外资银行的国际合作提供了巨大的机会。德国商业银行的周如东先生、中国交通银行的金大建先生和中国银行的潘岳汉先生都谈到了外资银行作为战略投资者对中资银行改善经营管理的促进作用。与入世前相比，今天的中资银行在竞争压力下，已经经历了脱胎换骨的变化，这是银行业开放的基本保证。来自贝恩公司（中国）的庄瑞豪先生则谈到了中国银行业未来三到五年的发展前景。

各位嘉宾对中国入世5年过渡期结束后中国银行业现状与发展前景的讨论，引起了在座的哈佛学生与教授的浓厚兴趣。通过与中国银行业专家的直接对话，哈佛MBA学生获得了有关行业动态的第一手信息。这批学生还于前一天下午在中欧校园参加了有关中国经济发展的课程，并于当天上午举办了有关健康产业的讨论会。

如今，对于中国的了解已经成为海外一流商学院的重要一课。可以说，中欧作为亚洲第一的商学院已经成为海外商学院学生了解中国经济与商业发展的第二课堂。

MBA 课程

2007 级 MBA 首轮申请，海外申请者近半

12 月 22 日，中欧 2007 级 MBA 首轮申请正式截止。由于中欧日益攀升的海内外影响力，本轮申请人数较去年同期有显著增长，尤其突出的是来自海外的申请者人数众多，占到全部申请者的一半左右。

这些海外申请者来自亚洲、欧洲、北美洲、南美洲的 15 个国家和地区。他们中的大部分人毕业于世界著名学府，如普林斯顿大学、康奈尔大学、多伦多大学、汉城国立大学、台湾大学，其中有 1/4 的人已经获得硕士或博士学位。这些海外申请者拥有突出的职业背景，他们之前供职于西门子、3M、三星、尼桑、瑞银华宝、国民银行等著名跨国公司，担任公司的中层经理职位或从事专业领域工作。

中欧 MBA 课程沪上高校“撒种子”



葛定昆教授作现场点评

12 月 21 日，中欧 MBA 课程走进同济大学举办学术讲座，并作为唯一学术支持单位参与了“维珍上海地区高校校园创新创业大赛”，正式启动中欧 MBA “种子项目”。

中欧的申请者大多具有良好的学业背景，在国内，北大、清华、

复旦、上海交大等名牌高校的毕业生构成了申请者的“主力军”。为了进一步扩大中欧在国内一流高校学生当中的影响力，培养他们的潜在申请兴趣，中欧 MBA 课程将组织一系列“走进大学校园”的活动，并将此命名为“种子项目”。

12 月 21 日，中欧还作为唯一的学术支持单位参与了由英国维珍集团主办的“维珍校园创新创业大赛”总决赛。这次活动是目前上海地区高校间规模最大的一次创业计划比赛，共有复旦、交大、同济、财大、东华、华师、华理、上外和上大九支队伍进入最后的总决赛。总决赛邀请了企业家、风险投资专家和学者共六位业内人士组成评审委员会，中欧战略和创业学助理教授葛定昆博士是唯一一位来自学术界的评委。葛教授的现场点评既有理论作铺垫，又结合了自己在美国硅谷的创业

为云南贫困地区儿童募捐现场



经验，精辟、深刻且切中要害，给参赛者和现场观众留下了深刻的印象。

### 中欧 MBA 社会事业俱乐部为云南贫困儿童募捐

1月25日，在中欧国际工商学院市场公关部的发起下，中欧MBA社会事业俱乐部组织了一场衣物募捐活动，为远在云南下关县贫困地区的儿童募捐衣物和学习用品。

该活动得到了中欧师生员工们的大力支持。两次募捐活动共筹集衣服、鞋子、玩具、文具等物品逾千件。热心的募捐者们除了贡献衣物之外，还纷纷捐献现金作为邮费，累计共筹得人民币1080元。一些找不出旧衣服的中欧MBA学生，甚至捐出了自己的行礼箱用来装衣物，贡献自己的一份爱心。

### 中欧 MBA 学生新春联欢会暨 MBA05 学生欢送会

中欧 MBA 学生新春联欢会暨 MBA05 学生欢送会于 2007 年 2 月 7 日举行，约 360 名中欧 MBA 学生和教职员工参加了聚会。

中欧教务长兼副院长郭理默教授首先代表校方致欢迎词。随后，由学生们自编自演的精彩节目和 MBA05 学生十大风云人物颁奖典礼一次次把晚会推向高潮。颁奖典礼把同学们又带回了过去 18 个月的美好校园生活。

此外，教授们也纷纷捐出自己出版的书籍参加拍卖活动，总计 15000 元的拍卖所得都将作为随后毕业生为母校购买礼物的基金。

MBA05 级学生回顾往昔的短片是晚会中令学生们最为难忘的一个环节。欢笑与泪水共存的 18 个月，友谊与竞争同在的 MBA 课程

■ MBA05 欢送会上学生精彩小品表演



在短片中得到了充分体现。

晚会显示了 MBA 学生的多才多艺和他们之间真挚的感情，同时它也为中欧 MBA05 学生丰富多彩的校园生活画上了一个圆满的句号。

### MBA 海外交流学习经验交流会

2007 年 1 月 19 日，参加海外交流学习归来的 MBA05 级学生参加了由 MBA 夜生活俱乐部在“自由吧”精心准备的欢迎会。音乐、舞蹈、笑声与交谈声夹杂在一起，使同学们感受到了中欧大家庭的温暖和年轻的激情。在聚会中，他们与阔别数月的同学一起庆祝重聚的喜悦，与同学和部分 MBA 办公室的工作人员畅谈在交换项目中的经历和见识，并给 MBA06 的学生在交换项目方面出谋划策。

1 月 24 日，他们又就学生工作改进和学校相关部门进行了主题分享。教务长办公室、校友关系部、职业发展中心、信息技术中心、后勤部等部门都派出了代表听取了学生的建议。学生在这次分享中踊跃发言，为学校学生工作的改进和发展提出了许多有建设性的建议。

### 七十家知名企业参加中欧 MBA 毕业生企业见面会

1 月 23 日，近七十家企业与九十多位中欧 MBA05 级应届毕业生一同参加了由中欧国际工商学院职业发展中心举办的 2007 年 MBA 毕业生企业见面会。

当天参会的公司包括了戴尔、可口可乐、菲亚特汽车、壳牌、爱默生、通用等大型跨国企业，也包括了 TCL、交通银行、华润电力等大型国企以及复星医药等优秀民营企业。与会企业代表多为企业高层领导成员，他们认真细致地与 MBA 学员就企业的工作机会及人才要求作了深度的交流讨论，多家企业在当天即与部分学员进行了进一步的面试详谈。

此次与会的很多企业里，如荷兰银行、爱默生和 Tesco 等在过去已有成功招募中欧毕业生的经验，亦有不少新雇主如菲亚特汽车、宏盟集团和交通银行等则是首次在中欧招聘。雇主们提供给学生的就业机会多数为中层管理职位，遍布于不同领域。

## EMBA 课程

### 中欧深圳 EMBA 学员举办金融沙龙

2 月 9 日，中欧国际工商学院深圳办事处举办了一场以 EMBA 在读学员为主导的小型金融沙龙。沙龙围绕着人民币升值背景下中国资产价格的走向问题，以主讲嘉宾演讲、来宾自由讨论分享交流的形式，探讨了包括房市楼市的长期趋势、资产价格短期风险、2007 年的中国经济展望、加息和升值等一些经济热点问题。

沙龙特邀中国国际金融公司经济学家、研究部副总经理高挺博士为演讲嘉宾。金融证券市场交易活跃的大背景下，本次活动吸引了众多中欧学员参与。参加的同学来自 EMBA 深圳 05、06 级在读班级，现场座无虚席。

此次沙龙活动历时近三个小时，同学们在聆听了专家具有研究性的报告讲解后，一方面巩固了课堂所学所见的一些分析方法，同时也就中国主要经济问题、个人经营管理体会和经验、个人及企业投资

■ MBA 毕业生企业见面会



发展方向等等与参与嘉宾们分享了看法和见解。

## 中欧 EMBA 同学修学考察天津滨海

经过同学、校友和校方的精心策划和安排，1月10日，50多名中欧EMBA北京2006级和2005级同学参加了天津滨海新区的修学之旅，中欧EMBA课程主任梁能教授也兴致勃勃地和同学们一起参加了这次活动。

修学活动首先参观了天津滨海新区规划展，了解了滨海新区的空间和产业布局，以及新区的良好发展态势和广阔发展前景。随后，参观了天津一汽丰田汽车有限公司。公司的副总经理许立权先生给同学们介绍了一汽丰田的概况和创造的几个经营奇迹。同学们还就丰田如何保证每个环节的质量控制、按订单生产几乎零库存的问题和工厂负责人进行了热烈的探讨。

中午，同学们参观了06级同学陈红所在企业——丹麦诺维信公司。该企业以科技创新和现代生物技术对环境保护带给全世界价值让同学们对社会责任感有了更多思考。企业参观的最后一站是06级同学刘雁所在企业——摩托罗拉天津生产基地。摩托罗拉大学的讲师和黑带大师给大家介绍了六西格玛管理和实际的案例分析。

此次修学活动内容丰富、流程紧凑，很多同学都意犹未尽，对活动都给予了很高的评价。

## 历史学者朱学勤做客中欧EMBA 学生论坛

1月13日，上海大学历史系教授朱学勤先生走进了中欧校园，



引经据典，为中欧的学员们讲解近两百年来风云变幻的世界局势对中国历史发展的深远影响。

在这场题为《200年来中国与世界》的演讲中，朱教授穿上了童话里的“七里靴”，跨越两百年历史和欧、亚、美三大洲的版图，详细分析了英、美、俄、法等大国的历史变革对中国近二百年以来社会发展的影响。

朱教授认为：“我觉得历史重在一个‘通’字。司马迁写《史记》的时候，关键就是一个‘通’字。对我们今天来说，不光有古今还要有中西，还要有世界与中国的关系。尤其是1840年以后的中国，再也不可能孤立地存在了，中国的每一步曲折，总是和世界历史联系在一起。这二百年中的中国必须在世界史当中才可以找到它的坐标。”

授人以“鱼”不如授人以“渔”，朱教授的讲座不但丰富了学员们的历史知识，还让大家学到了一些有用的历史方法论，学会如何融会贯通、纵横捭阖，以历史的眼光看待现实问题。

为了给EMBA学员们提供一个课堂之外的思想交流平台，丰富学员们的知识结构，中欧不定期地举办EMBA学生论坛，邀请经济、文化、历史、哲学、宗教等领域的专家们，与学员分享他们最新的学术观点和智慧成果，让同学们获益匪浅。

## 中欧企业赞助伙伴访谈录（五）

# 国际电信巨头的中国之道

## —— 西班牙电信集团亚洲首席代表

### Mauricio Sartorius 先生专访

文 / 康晓莉 (Seánie Comerford)

**通过与中国第二大电信公司中国联通加深合作，世界电信巨头西班牙电信集团 (Telefónica) 正加快步伐进入中国电信市场。在本期访谈中，西班牙电信亚洲首席代表莫里西奥·萨特鲁斯 (Mauricio Sartorius) 先生谈到了这项合作的战略意义。**

**2005年，西班牙电信在北京设立了代表处，同年晚些时候，又购入了中国网通5%的股权。目前，西班牙电信如何定位中国在公司全球战略规划中的地位？**

对于西班牙电信而言，中国的市场潜力巨大，是一个非常重要的新兴市场。如你所言，我们的北京代表处建于2005年3月，主要从事3大块业务：机构关系、企业发展、采购与技术。关于机构关系，我们的目的是与中国政府及各类机构（如中欧国际工商学院）建立起良好的关系，成为他们与西班牙机构之间的连接点，利用我们在拉丁美洲的优势地位，向中国政府提供支持。我们在中国接待过多位来访的西班牙官员，在西班牙和拉丁美洲也受到过中国官员的访问，最值得一提的是，中国国家主席胡锦涛也曾亲自到访过设在马德里的西班牙电信公司，这一点令我们感到十分地荣幸。至于企业发展，

目前我们已经购入了中国网通5%的股权，并且即将增持至9.9%。在采购方面，西班牙电信正在加强与中国销售商，如华为、中兴通讯等之间的关系。目前，我们已经成为华为在全球最重要的客户之一。

**2006年12月，您被任命为中国网通集团的董事。您能说一下这一任命的意义吗？**

此举对于我个人及职业发展而言，都具有十分重大的意义。从个人方面来说，这对我是一种荣幸，因为作为一名西班牙人，我成为了中国电信业巨擘中国网通公司的董事。与此同时，我也希望自己能够为我们两国建立更为紧密的关系做出应有的贡献。中国与西班牙两国都有着悠久的历史，但相互之间却缺乏了解。我认为，现在是改变这一状况的时候了，我们应开始互通有无，更全面地了解对方。你可能知道，2007年是中国的“西



姓名: 莫里西奥·萨特鲁斯 (Mauricio Sartorius)  
国籍: 西班牙  
教育: 西班牙 Universidad Complutense 大学经济学学士,  
纽约大学 MBA  
现职: 西班牙电信集团亚洲首席代表

班牙年”，这说明我们两国都有意形成更加紧密的联系。从职业发展方面来说，这个职位的挑战令人振奋，但愿我们能够有助于中国网通和西班牙电信的发展，分享彼此的经验与知识技能。我们在中国网通的董事会里拥有两张董事席位，而事实上，中国网通在西班牙电信的董事会里也拥有一张席位。

### **目前，西班牙电信与中国网通在关注哪些活动？**

我们已经推出了几个新项目，有的已经付诸实施，有的正在进行中，如国际业务、集团客户、呼叫中心、管理人员互换、奥运会的电视信号传输等。我们还应邀成为中国网通国家工程实验室的股东，我们还有一位来自西班牙电信的同事被任命为该实验室的联合 CEO。该实验室致力于推动宽带业务的使用，开发创新产品及服务，这些都是能够缩小数字鸿沟的有效工具，有助于中国政

府实现在“十一五规划”中制定的目标，因此，这将是一次千载难逢的良机。

### **贵公司是否会参与北京 2008 奥运会的建设？**

西班牙电信不会放弃这样的机会，我们与合作伙伴中国网通（北京 2008 奥运会的指定赞助商）一起，开展了多个项目，比如为奥运前期及奥运期间到访北京的人们提供呼叫中心服务，以及为转播商提供电视信号传输服务等。当然，由于我们跟中国网通有着紧密的合作关系，这种关系可以为我们带来许多新的机会，因此，未来还会有更多的项目出现。

### **目前，西班牙电信与中国网通正在进行管理人员互换项目。这个项目的进展如何？**

事实证明，这项举措是一次非常有趣的

经历，而且就像我们所预期的那样，它让我们那些来自中国网通的同事对西班牙和西班牙电信有了更为深刻的了解，反之亦然。这是我们了解对方、交流经验、互通技能的重要一步。关于这个项目，我们已经进行了两期，目前正在准备开展第三期。

### **在您看来，中国电信业的前景如何？**

如果你的意思是我是否能够预见未来的话，那么我可以告诉你我不能。但是，有一点显而易见，那就是从现有的数字以及对将来的预期（1、2005年电信业增长率达到12.5%，高出了GDP9.5%的增长率；2、在移动电话方面，每年都有约5000万新增用户）来看，这个市场具备相当高的增长潜力。我确信，中国政府十分了解自己的使命，为了能将这种潜力变成现实，在推进即将到来的产业重组和3G牌照的发放时，都将遵循这一目标。我们期盼能够成为一位积极的参与者。

### **您的职业生涯始于公司财务。在1997年加入西班牙电信之前，您一直在 Banco del Progreso 银行和瑞士信贷第一波士顿银行任职。加入西班牙电信之后不久，您就被任命为该公司人力资源部的董事总经理，负责2.3万名员工的相关工作；这一职业生涯的重大转型是如何发生的？**

事情的真实经过是这样的：2004年10月的某一天，我正坐在马德里的办公室里，此时，我的老板、西班牙电信总裁何塞·马里亚·阿尔瓦莱兹·帕莱特（Jose Maria Alvarez Pallete）走了进来，要我出发去中国。他并没有问我想不想去，而是直接要求我去。在两秒之内，我就做出了回答：“可以，需要我什么时候过去？”

支持这次“转型”的理由是，作为一名人力资源负责人，我一直设法说服别人，让他们相信无论在哪个组织里，管理人员轮岗都是一种有益的做法。我就是轮岗的例证。毫无疑问，我确信对我和公司来说，这都是

个不错的决策。此举还给我带来了一个最大的附加值，那是我认识了组织内部的高层人员。现在看来，此举还有利于他们在中国施展各自的才华。对企业而言，最重要的就是员工，然而，我们往往会忘记这一点。

### **在您作为人力资源负责人期间，碰到了哪些最大的挑战？取得了哪些最大的成就？有没有什么可以用到中国市场上来的经验和教训？**

当时，西班牙电信在拉丁美洲碰到的最大挑战是如何对不同国家的不同文化进行调适，使之适应电讯集团的需要。正如集团董事长恺撒·阿立尔塔（Cesar Alierta）所言，“我们并不是一家跨国公司，而是一家跨国本土化公司。在秘鲁，我们是秘鲁人，在巴西，我们是巴西人，在阿根廷，我们就是阿根廷人……”，希望有一天我们在中国也能成为中国人。我相信，如果你现在去拉丁美洲问一下当地的员工，他们肯定都会告诉你，他们感觉就像是“西班牙电信大家庭”的一员。我们一直努力像一家公司那样工作，与此同时，也一直尊重每个国家的丰富文化，努力传入/输出最佳的实践。就像那句名言所说——“入乡随俗”。

中国的情况也一样。他们拥有自己的文化，自己的语言。不过，在中国我们就得像中国人一样：用中文做演示，吃中餐，按照中国人的日程来安排时间（这对我们来说很难，因为我们总是在下午2:30进午餐，晚上9:30进晚餐）等等。还有中国员工的问题。作为一名外派人员，我有“到期日”。正如我在上文中提到的那样，与中国网通的管理人员互换对我们双方来说，都是极为有益的经历。

我认为，我们学到的主要经验和教训极其重要，我们必须保存每个国家的文化背景，并尽力做出相应的调适，很多时候，我们往往会低估了新的国家和新的文化。

### **您在西班牙、美国、拉丁美洲都有过工作和生活经验，如今，您来到了中国。**



### **到目前为止，哪一市场的难度最大？为什么？**

每个市场在不同的时刻都会面临不同的挑战，因此各有差异。对我来说，中国市场显然是难度最大的。当然，语言障碍是个问题，此外还有市场成熟度和时机的问题。我们有自己的期望和时机上的选择，中国网通也有自己的计划和安排。如何在两者之间找到平衡，对于避免双方间产生误解和挫折来说至关重要。到目前为止，一切都还不错。我们可以从他们身上学到东西，我想，他们也能从我们身上学到东西。

### **是什么（或者是谁）对你的职业生涯产生了最重大的影响？为什么？**

从职业的角度来说，对我影响最大的一件事是1987年10月发生的华尔街大崩盘。当时，我在纽约，供职于瑞士信贷第一波士顿银行。这次事件给了我一个教训，那就是“永远不能想当然”。就在崩盘的前一天，我的朋友们还可说是全世界最聪明的人，仅仅一天之后，他们就被炒了鱿鱼，失去了工作。

从个人的角度来说，毫无疑问，我最亲密的盟友一直是我的家人，特别是这7年来，我的妻子给予了我巨大的支持。每当我发愁或感到焦虑时，他们总会在那里倾听，并给予我支持。很多时候，我们往往容易忘却谁是自己最重要的客户，自己应该优先关注哪些事情。我也感觉十分幸运，因为自己能够跟现在的同事共事，无

论是高层人员，还是级别稍低的人员，他们都很优秀。结束一天的工作之后，无论我们愿意与否，我们都得承认，自己跟他们呆在一起的时间总是最长的，所以，他们就像是你的家人一样。

### **您在纽约大学获得过MBA学位。这对您的职业生涯以及生活中的选择是否产生了某种影响？**

MBA教育对我很有帮助，特别是在建立人际网络方面。我毕业以来，一直都跟原来的同事/同学保持着联系，今天他们已经遍布世界各地。专业很重要，学校也很重要，但就读期间的同窗好友更重要。

### **您会给在中欧国际工商学院就读的MBA学生提些什么建议？**

在中欧就读期间，千万不要低估了你的同窗，课程结束之后，要尽量多跟他们保持联系。

对于MBA学生的未来，我可以给出这样一条建议，那就是无论你从事什么职业，都应从中获得乐趣。千万不要安于现状，永远不要忽视自己的重点。无论从事什么职业，工作都应该是一种方法而非目的。

### **您拥有25年的工作经验，在您看来，一位成功的商界领袖必须具有哪些重要特征？**

有幽默感和道德观。言行一致、善于激励员工，偶尔加加班。 **TheLINK**

## 道康宁成为中欧赞助伙伴



全球硅基产品技术和革新的领导者美国道康宁公司宣布与中欧国际工商学院达成赞助伙伴关系。道康宁将在三年内向中欧捐赠 10 万欧元，资助学院的发展基金，用于完善和维护学院高水准的师资、人力、设施，及学院的各种文化和学术活动。双方将深化人才培养和市场了解方面的合作，并将加强先进管理知识与国际企业运营的结合。

道康宁深知高素质的人才是企业发展中国市场的关键，公司早在 1997 年便开始与中欧合作，参与 MBA 毕业生招聘和高层管理培训。作为亚洲领先的商学院，中欧能够为道康宁的员工提供特制的管理培训课程，让员工在更好地服务本土市场的同时，掌握国际先进的商务管理技能。此外，道康宁也能从中欧招聘到优秀的人才，满足其在中国进行扩展的人才需求。

此外，道康宁与中欧的合作还将有助于其进一步加强对于中国市场的了解。在赞助签字仪式上，道康宁亚洲商务总监 Jean-Paul Mollie 先生表示：“中国是道康宁公司未来

几年的核心市场，为了能更好地获知中国市场的需求，为客户提供行之有效的解决方案，我们需要更深入、更全面地了解本土市场，而与中欧的合作将为我们提供先进的平台和独特的视角，有助于我们进入中国和亚洲市场。”

中欧与道康宁的合作是先进的管理知识与商务实践的结合。通过

该合作，道康宁将成为中欧公司顾问委员会成员，为学院的发展战略提供建议。中欧则将邀请道康宁公司的高层管理人员为 MBA 和 EMBA 学生做客座演讲。道康宁也将积极参加中欧举办的各种高层管理论坛和行业论坛，与学院和各界分享其在国际商业运营和管理方面的经验。 **TheLINK**



### 关于道康宁：

道康宁公司 ([www.dowcorning.com.cn](http://www.dowcorning.com.cn)) 是硅基技术与创新的全球领导者，公司提供一万多种产品和服务，为全世界有着不同需求的两万家客户提供增强性能的解决方案。公司股份由美国陶氏化学公司和康宁公司对半持有，公司一半以上的销售额来自美国以外地区。公司员工达 9000 多人，2006 年的全球销售额为 43.9 亿美元。

# 多角度看中欧的 CSR 教育



文 / 邵旭宁

刚刚过去的 2006 年里，富士康“血汗工厂”内幕遭曝光、SK-II 产品引发退货风潮、肯德基食品发现苏丹红……类似的负面新闻屡屡占据着各大媒体的显赫位置，企业社会责任 (Corporate Social Responsibility, 简称 CSR) 成为越来越受大众关注的话题。

## 得道者道与利兼得

“大商谋道，小商求利；得道者道与利兼得，失道者道与利俱失。”企业的存在与发展，推动了经济的发展，也推动了社会的进步。但随着经济发展过程中一些相关问题的出现，有识之士开始逐渐意识到社会经济的深层次发展，需要企业担负起更多的社会责任。

郭理默 (Rolf D. Cremer) 教授认为，企业社会责任在当今社会之所以显得重要，主要出于两方面的原因：一是现今企业在中外社会中所起的影响和作用；另一个则与中国的发展有关。他认为，“今天，政府的部分作用已经为企业界和媒体所替代。企业创造就业机会、促进社会关系网的建设、缴纳税款、

投资或撤资、创新、生产产品和提供服务等等，这种影响力向企业转移的趋势在全世界范围内到处可见。”因此，企业已不仅仅是单单为了盈利而存在的经济组织，而且还是肩负着社会责任的“企业公民”。

另外，随着经济全球化进程的加快，有限的地球资源意味着企业无论做什么，彼此之间都是相互联系、相互依存的。“牵一发而动全身”，企业的行为应考虑更多的自然及社会因素。

相比于国际同类企业，人们一致认为中国大型企业的社会责任意识较为薄弱。中欧的翟博思教授 (Henri-Claude de Bettignies) 曾概括性地描述：“中国的企业领导和管理者沉醉于能给他们带来快速获利机会的快速增长。”环境污染、腐败现象、生产事故和职业病等一系列问题都已经给中国敲响了警钟。

郭理默教授认为，19 世纪英国崛起和 20 世纪美国崛起时对于资源和人力进行了无度的开采和剥削，这种模式对于中国的崛起，事实上对于整个亚洲的崛起都是不可取的。“在中国，政府和媒体十分关注企业社会责任这一话题，不负责任的企业被充分曝

光，造成严重后果者受到严厉惩处。一些错误与灾害，如很多矿难，通过英特网在全球广为报道，这难免对中国的国际声誉造成影响。正因如此，我们必须共同努力，提高责任意识、培养正确的态度和应有的技能，做到在组织的任何层面上都能负责地运作。”

## 培养管理者的社会责任意识

要使企业具有社会责任感，首先需要企业的领导及管理者具有社会责任意识。正如郭理默教授所言：“只有当最高领导者及管理者充分理解和认真思考其所担负的责任，并将其经营技能运用于比过去任何时候都更为广泛的领域时，才能真正发挥出作用。”

因此，要让企业承担起应有的社会责任，一方面离不开国家法律、法规和道德的制约另一方面，对于培养企业管理人才甚至领军人物的商学院而言，培养学生的社会责任意识亦是一项重要的社会使命。作为国内商学院中的“翘楚”，中欧国际工商学院在培养学生的“企业社会责任”意识方面亦走在国内商学院的前列。

在课程设置方面，中欧自成立伊始，便为学员开设了“商业伦理学”课程，是中国大陆最早开设商业伦理学的商学院。该课程为历届 MBA 学员的必修课，2005 年课时由 30 增至 36，分为“责任型领导力”、“商业伦理”和“企业管理”三个部分，由中欧三位优秀教授共同讲授。课程结合大量企业实例，告诉学员们富有社会责任的企业家不仅仅被理解为博爱和慈善，而是要为社会创造价值。另外，在高层经理培训课程中，中欧也为企业特设了“责任型领导力”课程。

2006 年 3 月，在中欧 EMBA 新生的开学典礼上，有国内法学“泰斗”之称的江平教授用洪亮的嗓音，字正腔圆地向新入学的学员们演讲《企业家与社会责任》：“中国现在看起来不仅需要公民的道德素质和教养，我们现在也更需要企业的道德素质和教养。”在演讲中江平教授告诫学员们，如果一个企业不顾一切只顾盈利，一个企业家不顾一切只顾自己发财致富，在中国老百姓的心目中

他就不是一个好的企业家，这家企业也终究属于一个“经济怪兽”，是有欠缺的。

中欧的 EMBA 课程学员皆为企业的中高层管理者，商界精英云集。这批事业成功的老总们进入中欧学习的第一堂课，便是为何以及如何行使企业的社会责任。

中欧对于学生的企业社会责任意识培养，不仅仅通过课程教学，还积极开展相关的研究，帮助企业和社会更好地理解认识企业社会责任。中欧在“责任型领导力”领域的研究在国内商学院中居于领先地位，郭理默教授曾在文章中提到，中欧通过开发创新而实用的方法提高学员责任型领导力意识，并通过教学与研究培养采取责任型行为所需要的态度和技能。中欧在这方面的创新包括创立“欧中领导力与责任研究中心”、在拜耳公司的资助下建立中欧医疗保健政策及管理中等等。“通过这些创新措施，中欧继续在商业教育和研究中开拓前进，向学生和企业客户提供前沿性知识。”

与此同时，中欧还定期举办关于企业社会责任的各类讲座、论坛与研讨会，邀请国际知名企业高管、政府官员和专家学者通过对话的形式共同探讨这一话题。

2005 年 9 月 12 日，美国最大的私人化工企业——亨兹曼公司的创始人兼董事长乔恩·亨兹曼做客中欧高层管理论坛，做了名为“胜者永不欺骗”的演讲。“很多人都觉得钱是最重要的，但我觉得并非如此，生活中有很多更为重要的东西。”在演讲中，乔恩先生向中欧的学子们强调，商人最重要的品质就是诚实道德，不诚实的结果将是“无法在商业圈中立足”。

2005 年 10 月 14 日，中欧携手戴姆勒-克莱斯勒公司 (DaimlerChrysler) 与德意志银行 (Deutsche Bank) 共同举办了一场题为“政府与企业的新型合作关系”的联合论坛，探讨广受国际社会关注的“企业社会责任和可持续发展”问题。

会议吸引了来自知名企业高层负责人、著名商学院学员及社会各界相关领域的专家、学者约 150 人参加，并广受媒体的关注，

引起了一定的社会反响。中欧副院长兼中方教务长张维炯教授在论坛的开幕词中提到：“中欧当初建立的目的是为了培养能够在世界市场上参与竞争的企业家，而这其中一个重要的组成部分就是要使这些企业家赋有社会责任意识，这是中欧国际工商学院作为一个学校应尽的社会责任。”

### 多样的企业社会责任体现

中欧在教学以及研究中对企业社会责任的高度重视，其成果在学员们的身上得到了良好体现。他们组织了各类大型论坛交流和探讨 CSR 话题，组织各种公益活动回馈社会，组织大大小小的募捐活动奉献自己的爱心。

2005 年，几十名修满学业，即将踏出校门的中欧 EMBA 学员在班主任朱丹的提议下，捐赠 40 万元在江西葛溪修建了一所“中欧希望小学”，为数百名贫困的农村儿童修建了崭新的校舍，添置了崭新的桌椅。身为优派中国公司老总的学员黎德孝，发起了“买一台优派显示器捐十元钱给中欧希望小学”的活动，让自己的企业也一起参与到捐赠活动中来。学员沈迦事后在一篇回忆性的文章中写到：“对中欧 EMBA 毕业生而言，钱不是障碍，重要的是认可。”

2006 年 11 月，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。西北农林科技大学是我国目前农、林、水学科最为完备的高等农业院校。毕业生主要分布在农业基层前沿，是我国农业基层科技力量的黄埔。但是生源来自农村居多，全校贫困生约占 45%，需要帮扶的压力较大。捐赠之前，经过前后半年多的准备、调研，学员们决定将捐助对象定为西北农林科大，既帮扶贫困学生，又支援西部建设，且为科技兴农做贡献。

除了捐赠活动，认识到社会责任重要性的中欧的学员们还成立专门的俱乐部，定期举办慈善义卖、社区服务、义务教学、募捐等公益活动，奉献社会的同时也为身边的同学们强化了社会责任意识，在学生中具有良

好的口碑。2006 年 4 月，由社会事业俱乐部组织、众多 MBA 学生俱乐部参与的慈善义卖活动在中欧校园里举行，活动当天共有近百名中欧学生、教职员工及其家属参加。除了慈善义卖之外，舞蹈、高尔夫、游泳、咨询、健身、电影等俱乐部也纷纷组织了自己的活动为慈善事业募集款项，整个活动共募集款项超过 2 万元人民币，所有的收入都捐赠给了上海的两个社会公益机构。

2006 年年底，在中欧市场公关部的发起下，社会事业俱乐部为云南贫困山区饱受严寒袭击的儿童组织了一场冬衣募捐活动，共筹集衣服、鞋子、玩具、文具等物品逾千件。一些找不出旧衣服的 MBA 学生，甚至捐出了自己的行礼箱用来装衣物，贡献自己的一份爱心。

除了实践，学员们还从学术层面探讨企业社会责任话题。2006 年 6 月 9 日，中欧 MBA06 级学生策划组织了“企业社会责任全球论坛”。在他们的发起和组织下，150 多名来自全球兄弟院校的 MBA 学员共聚中欧，交流他们在企业社会责任方面的经验与心得，并就将来如何做一名负责任的商业领袖，为企业带来健康的利润展开讨论。

这是亚太地区首次由学生策划、组织的企业社会责任论坛。论坛上与会的 MBA 学生们共同签署了“企业社会责任（上海）共同宣言”，发起了一项旨在倡导企业社会责任与环保意识的书面倡议。

除了场内会议，为了给与会者带来有关“企业社会责任”的切身感受，论坛还安排了两次外出参观活动。一组学员来到上海近郊以现代化农业方法种植葡萄而远近闻名马陆镇，亲身感受到先进的耕作方式与环境保护的有机结合；另一组同学则参观了德国赛公司在上海的生产基地，探访这家企业在生产与环保方面的有益举措。与会的学员们纷纷表示，这次论坛的成功举行，让他们对企业社会责任有了更为深入的理解。正如一位同学所言：“通过参观，我真实地感受到企业社会责任是真实的，可获取的，而不是纸上谈兵。” **TheLINK**



# 一场盛大的晚会

## ——记2007 中欧华南欢聚会

文 / 黄志文

2007年的1月20日，是一个值得纪念的日子，让我期待数月，让我回味一生。

2007年1月20日，深圳，马哥孛罗酒店，“相约中欧——中欧华南欢聚会”盛大开幕。EMBA深圳办公室及班委的轮番炒作，早已吊起每位华南中欧人的胃口。人人翘首以待，上海班同学也闻风而动，数十人打“飞的”赴深。盛会当晚，福田中心区灯光璀璨，由于中欧人的到来，马哥孛罗酒店也更为熠熠生辉。步入晚宴现场，俨然来到了奥斯卡

颁奖晚会。平日的商界精英，同窗学友，今日人人礼服盛装出席。大厅里小提琴奏起了高雅的弦音，葡萄酒杯碰出诚挚的祝福。

晚会在宏伟的威风锣鼓声中拉开帷幕。四位深圳班同学身着唐装隆重登场担任晚会主持，立刻赢得了同学们的热烈掌声。主持人风度翩翩、侃侃而谈、妙语连珠，堪比央视春晚的主持。学院领导的新春致辞，幽默、富有激情、令人振奋，打动了在座的每一位中欧人。

晚会最有特色的环节当属评选现场来宾的最佳着装大奖。当20对俊男靓女挽手盛装登台，接受大家的评选时，整个现场已经



■学员与刘吉院长（右三）等众多位校领导合影



■学员与梁能教授（中）合影



■四位光彩照人的主持人



■学员与许小年（中）教授合影

沸腾，欢呼声、尖叫声四起，手指一族不断发出短信支持自己的偶像，大屏幕的短信平台柱状图不断地攀升，台下观众的参与与兴奋程度丝毫不亚于“超女”选举。

整台晚会的高潮当数“中欧——新丝路模特表演”，可怜的EMBA深圳班一直是女生奇缺，性别比例严重失调，但此次深圳班的两位女班主任领衔，将深圳班女生一并推出。T型台上的中欧女生婀娜多姿、星光灿烂、性感迷人，尽显“名”模风采，彻底改变了上海班对我们的“阳盛阴衰”的印象。当然深圳班男生也不甘落后，更不甘寂寞，邀请了5位专业、性感的女郎

共同搭档表演了激情拉丁舞，舞出了中欧人的热情与激情。

整台晚会策划周密、衔接顺畅、节奏紧凑，可入选中国十大晚会盛典，其幕后的主要策划人李赫男、陈琦及深圳班的班委为晚会奔波、辛苦了数月，终于结出了丰硕的成果。

感谢中欧，让我们在商业的征程中找到了一个思想的加油站！祝福中欧，在为中国经济助推加油中锻造国际一流的品牌！ **TheLINK**

本文作者为中欧EMBA 06级深圳班学员、香港中旅集团总办助理经理、香港中旅金融投资有限公司董事

“  
老外”  
眼中的  
中国和印度



文 / David Vinagre Solans

去年九月，我参加了在印度管理学校（IMAA）举行的“印度现象”竞赛。这次国际性竞赛吸引了很多来自世界各地的商学院。作为一名来自中欧的学生，这次竞赛让我有机会近距离感受了真正的印度。在印度的时候，我总是不由自主地将印度和中国这两个正在崛起的新兴国家进行比较。虽然两个国家的发展都还有很长的路要走，虽然他们都面临保持经济快速增长的挑战，但是他们都有同样的精神和决心成为影响世界经济的主角。

中印两国处在不同的发展阶段，除了两国巨大的文化差异外，还缘于两国改革起始的不同。中国和印度的发展都从改革开始。在中国，邓小平于1978年发起了政治改革，而在印度，则要在10多年后的1991年，这一年，前印度总理纳拉辛哈·拉奥也发起了改革。

外国投资对两个国家的发展都具有极其重要的意义，但是中国完善的基础建设和配套服务吸引了更多的资金。中国的基础建设具有很强的提前性。在这一方面，中印两国的差异是让人吃惊的。中国的建筑、人行道、公路以及其他城市设施要比印度好得多。

人口的金字塔结构是印度未来发展的一个主要有利因素。1979年开始，中国开始实行独生子女政策。这项政策在一定程度上控制了中国人口过剩的问题，但是却导致了人口的老龄化，虽然该影响还无法预知。印度的人口结构有助于其未来发展。另外，印度在语言方面有着显著优势。印度曾经是英属殖民地，外国投资者在那里不会遇到在一些国家存在的语言交流问题，虽然目前印

度约有30%的人还是文盲。

中国和印度在发展的道路上都还有很长的路要走。人口问题、教育、贫穷、农村经济发展、腐败等都是政府所面临的严峻问题。两个国家都需要解决这些问题才能真正向可持续性发展迈进。

另外，在中国和印度，生活水平还存在很大的差距。当我们在中欧和IMAA现代化的校园里谈论亚洲崛起的现象的时候，在IMAA校园外，仅一街之隔，就有无家可归的人们睡在大街上。而在中欧的旁边是一个村子，这里的人们生活条件，在西方人的眼里，可能是好几十年前的了。这种反差让人深思。

在这样的情况下，这些发展中国家如何才能成为超级经济强国呢？答案很明确：这些国家人民的决心。IMAA和中欧都是优秀的商学院，培养着优秀的MBA人才，他们对于促进两国的经济建设起着重要作用。在印度参赛过程中，我认识了不同的印度学生，他们都表示愿意为印度的发展而奋斗。而我在中欧的中国同学让我确信他们未来的成功。所有人都坚信中国美好的未来。经济的发展需要这些发光发热的人才，例如，企业家，他们无疑是经济发展的中坚力量。印度和中国正以坚定的意志开创未来，正如甘地所说“欲变世界，先变自身”。

同样的，孔子也曾说过“千里之行，始于足下”。中国和印度已经走了很久。

昨天我们谈论的是“中国或印度的崛起”，今天我们谈论的是“崛起的中国和印度”，明天也许是“携手并进的中国和印度”。中国和印度都在快速发展，他们将让世界震惊！**TheLINK**

本文作者为中欧MBA06级学生。

翻译：张娜（MBA06）张旭（MBA06）

# 中欧基金会永续会员何教忠 校友捐赠小记



在中欧教育发展基金会成立二周年前夕,我们又欣喜地迎来了一位来自香港的“永续会员”——何教忠先生。他曾于2003年就读中欧医院管理文凭课程(DIHMP),毕业后就一直通过各种方式热心支持母校的发展。何校友目前在香港伊利莎白医院担任心脏科主任顾问。他是中欧校友会港澳分会的中坚力量,虽然他平均每天都要做一个心脏手术,但是只要时间允许,他都尽力出席学院在香港和华南地区举办的各类活动,因为他觉得母校的活动需要校友的参与和支持。

此次何教忠校友慷慨捐给中欧基金会人民币二十万元,成为基金会“永续会员”。通过以往的工作接触,我们感觉到他对中欧的那份深深的爱和感恩的心。2004年11月份,当时中欧基金会还尚未正式成立。

在校庆十周年的校友聚会上有一个拍卖节目,通过现场拍卖筹集的资金成为后来成立的基金会的初始基金。当时我们还不太熟悉的何教忠校友积极参与竞拍,最后以人民币八万元拍下了“校友特设课程终身听课证”,以实际行动支持“校友终身学习”项目,同时也开启了校友个人捐赠项目新的一页。拥有这样的校友,同事们倍受鼓舞,做校友捐赠工作的热情和信心也日渐高涨起来。

何校友是香港医学界的心脏科名医,工作的繁忙程度可想而知,但是每次与他约见,他不但尽力安排,而且谈话时总是认真倾听,并适时地给予建议,每次见面都使我们受益匪浅。

在春节前的一次会面中,何校友给我们讲述了这样一个事:在他曾经就读的小学,有一个约定俗成的惯例,毕业后的老校友们会定期地、自发地捐款给母校发展建设,校友们主动协助母校营造良好的互助氛围。我们深知在这个现象背后,是该校经年累月倡导的“校友捐赠文化”的一种沉淀、一种升华,并非朝夕之间就可以达成的。

想到中欧的校友们,我们满怀信心与期待,相信主动捐赠和定期捐赠必将是我们中欧文化的一个核心组成部分。校友在勇往直前、奋力拼搏的时候,母校和校友会必将全力以赴地支持,当校友攀上事业的颠峰之后,也必然会与母校欣然分享成功的硕果,报答培育之恩。

(校友关系事务部供稿)

俱乐部活动

剧社

戏剧沙龙音乐话剧《丁香花》观赏及艺术交流

2006年12月2日，中欧校友剧社应芷江梦工场剧场之邀，特安排各位社员及爱好话剧的校友们一同前往观赏日前在沪火热上演的音乐话剧《丁香花》，并与该剧主创人员及主要演员进行了一次面对面的交流沙龙，来了一次“亲密接触”。

当天参加交流的主创人员有艺术总监俞洛生、总策划荣蓉、编剧杜村和导演何雁。

高尔夫俱乐部

“华润电力-贺岁杯”中欧国际工商院校友高尔夫邀请赛

“华润电力-贺岁杯”中欧校友高尔夫邀请赛于2006年12月19日在深圳观澜高尔夫俱乐部奥拉沙宝球场圆满收杆。

比赛吸引了80多位从全国各地赶来的中欧校友，以华东、华南、华北三地校友队际赛形式决出年度冠军，同时角逐个人奖项。中欧校友关系事务部李峥嵘主任也出席了此次活动。

本次比赛得到了华润电力集团和中汽南方集团的鼎力支持，设立了为数众多的奖项。

个人比赛成绩：

**最远距离奖：**蓝富坤（2个洞）、张春雨、梅秋生；

**最近旗杆奖：**梁七华、赵振峰、杨勇、陈建国、雷坚、蓝富坤、崇宝欣、郭立新（2个洞）、徐少春、徐航，另外有18位校友获得小鸟奖。

总杆冠军胡刚，亚军赵振峰，总杆季军张力华。净杆冠军郭立新，净杆亚军侯信良，净杆季军郎旺凯。

争夺激烈的团队冠军，刘英伟队长率领的华北队以总杆领先1杆的优势击败东道主华南队获得冠军。

市场营销学会

宋文明校友亲身讲述：营销自我、赢得创投

1月21日的晚上，中欧校友会营销学会主办“《赢在中国》的宋文明校友亲身讲述：营销自我、赢得创投”的“营-盈-赢在中欧”系列论坛活动。刚刚获得央视大型励志类创业节目《赢在中国》年度总冠军的宋文明校友受邀与中欧校友、同学分享经验。

本次活动由校友营销学会副秘书长方光校友主持，并设立了由市场营销学教授周东生和EMBA、MBA学生代表组成的观察团。

以风趣幽默著称的主持人方光校友淋漓发挥。同样具有幽默基因的宋文明的班长沈迦校友独门爆料，神秘嘉宾《赢在中国》第一赛季季军周瑾也到场配合，观察员们的现场发问诙谐但不失犀利。历时两小时的活动高潮迭起、笑声阵阵，整个石化厅里洋溢着中欧大家庭的温暖。



■ 俱乐部活动

简 讯



■ 汽车产业俱乐部 2006 年会

论坛最后，营销学会秘书长沈炎向大家介绍了“营-盈-赢在中欧”系列论坛的内容和想法，并希望大家积极参与该论坛的系列活动，同时也感谢EMBA办公室对本次活动的大力支持。

**汽车产业俱乐部**

**汽车产业俱乐部 2006 年度年会**

2月10日下午，中欧校友汽车产业俱乐部年会如期举行。近20位俱乐部成员积极参加并踊跃发言。

汽车产业俱乐部作为中欧校友俱乐部的品牌俱乐部，其系列活动受到学院的重视和好评。

在会上，秘书长楼周仁先生回顾了俱乐部2006年的活动。2006年俱乐部本着“探究中国民族汽车产业发展之路”的宗旨，顺利开展了系列考察行活动——京津及西南两站，相继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、中国汽车技术研究中心、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和研究中心；成功组织了《后关税阶段中国进口车市场走势研讨会》、《2007：汽车会展与汽车行业营销 - 高层研讨会》，得到了与会校友的高度评价。

经过这一年相对稳定的发展，俱乐部已经开始2007年新的规划。在考察活动安排上，将继续依托校友的资源，海外行和国内考察相结合，并将围绕汽车出口、零配件出口、二手车等话题展开。

**分会活动**

**深圳分会：深圳校友第二届理事会成功举行**

1月8日，深圳校友会进行了理事选举，在大家的积极响应和热情支持下顺利完成。

第二届深圳地区校友理事成员名单如下：

**会长：**徐航

**副会长：**徐少春、吴光权、陈剑（EMBA05 深圳班）

**秘书长：**黄反之

**副秘书长：**欧阳旭（EMBA05 深圳班班长）、丛林（EMBA06 深

圳班班长）

**理事：**肖莉、郭晓光、肖东华、林明昆、袁浩、李蜀华、白文涛、蔡达建

本届理事任期两年，从2006年12月至2008年12月。

**陕西分会：新春联谊会**



2月3日晚，西安高新区喜气洋洋，中欧校友会陕西分会的同学们相聚一堂，其乐融融。

陕西校友分会会长戚世梁同学首先向20余位参会校友介绍了陕西校友分会的发展情况。陕西校友分会作为中欧北方地区最早成立的校友分会，自2003年11月25日成立以来，会员已由成立时的11位发展为40余位。2006年，又有3位新学友加入。

校友相逢，同窗情深，新学友的加入为分会注入了新鲜的血液。大家谈起在中欧读书时“痛并快乐着的日子”，感悟教授精湛的授课艺术引起的思想碰撞与理念革新，感慨在中欧所学对自己事业发展的帮助。言谈之间格外亲切，爱校之情溢于言表。

校友聚会不仅仅是叙旧，寻求合作与发展成了聚会新主题。大家畅所欲言，为学校、校友在陕西的进一步发展献计献策，表示将一如既往地母校的发展贡献力量。

## 台湾分会：新春联谊会暨迎新活动

2006年1月，中欧校友会台湾分会正式成立，成为中欧校友会第二十个地区分会，目前拥有近70位活跃在两岸的菁英校友，这个队伍还在随着中欧在港台地区影响力的不断增强而逐年壮大。

2007年2月15日，值回乡团圆之际，全体台湾校友再聚台北欢度新春，并热情邀请2007级新同学出席了此次团聚，共叙中欧同窗情。

### 校友荣誉

## 中欧校友董明珠获 2006 中国经济年度人物奖



被誉为中国经济领域“奥斯卡”的2006CCTV中国经济年度人物评选于2007年1月20日晚在北京揭晓。中欧国际工商学院CEO班校友、格力电器股份有限公司总裁董明珠女士当选2006CCTV中国经济年度人物，成为2006年中国经济领域最具代表性的10位领袖级人物之一。本届评选标准为：“创新、责任、影响力和推动力”。

2006年，董明珠参加了中欧国际工商学院首届全球CEO课程。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。”

## 中欧校友袁光宇入选“2006年度最受关注企业家”



由中国企业联合会和中国企业家协会发起的全国性年度“中国企业十大新闻”暨“最具影响力企业”、“最受关注企业家”和“最具成长性企业”大型推选活动2007年1月25日在人民大会堂新闻发布厅举行揭晓和颁奖仪式，全国政协副主席王文元等国家领导出席。中欧EMBA2005级北京班学员、全球CEO课程校友、中国海洋石油总公司总经理助理、中海油田服务股份有限公司首席执行官兼总裁袁光宇榜上有名，入选“2006年度最受关注企业家”。

“最受关注企业家”和“中国企业十大新闻”、“最具影响力企业”、“最具成长性企业”大型推选活动是中国企业界规模最大、层次最高、范围最广的权威性推选活动之一。此项活动自1995年发起至

今已连续举办了十二届，并且已经成为社会各界岁末年初普遍关注的一个重要话题。

经过由国内著名经济学家、新闻界权威人士和部分企业界知名人士组成的审核委员会推选，在全国范围内共评出“2006年度最受关注企业家”30名。审核委员会推选袁光宇的理由是：“在袁光宇的领导下，中海油田自上市以来始终保持良好表现，其完善透明的公司治理、较强的盈利能力及良好的成长性获得国内外资本市场的广泛认可。”

## 校友吴海鸣获得“2006年度中国物流杰出职业经理人”称号

中欧EMBA04级校友吴海鸣于2007年1月20~21日在人民大会堂政协礼堂举行的2006中国物流年度风云榜颁奖典礼上获得“2006年度中国物流杰出职业经理人”称号。

### 校友信息更新启事

亲爱的校友：

您希望及时获得母校发展的最新资讯吗？您希望和同学们一直保持联系吗？新年伊始，如您的联系方式发生变化，希望您能够及时登录“中欧校友在线社区”进行在线更新或将您的新名片传真或邮寄给我们。十分感谢您对母校一如既往的支持！

校友个人信息在线更新网页：

[www.ceibs.edu/alumni\\_c/index.shtml](http://www.ceibs.edu/alumni_c/index.shtml) (中文)

传真：021-2890 5330

邮寄地址：上海市浦东新区金桥红枫路699号 校友关系事务部收

邮编：201206

# 供应商不能只提供消费者价值

文 / 王涛



供应商往往是研究消费者的专家，并在充分了解消费者需求的基础上，为消费者创造更多的价值，供应商之间的行业竞争其胜负关键取决于彼此之间为消费者创造的价值，供应商获得更多的利润依赖于消费者对其产品和品牌的依赖性。供应商从产品的研发开始研究消费者的需求，并不断开发新品使消费者更青睐于自己的产品，而不是竞争对手的产品，但是任何产品的生命周期都是有限的，没有新品的推出势必会被竞争对手超越的风险，消费者总是愿意选择更新的产品。这无疑成为供应商持续研究消费者的动力，很多供应商有几十个乃至几百个产品。新品的推出成功率和研发速度成为了供应商胜出竞争对手的关键因素之一，很多供应商已经将研发部门与市场部门紧密结合，使其对消费者的研究能体现在行业技术中，并快速转变为适应市场的产品。

但是，随着现代渠道的发展，供应商的新品开发逐渐出现了问题。首先，供应商越来越难以把握其产品在市场上的销售表现了。供应商很难说清楚某个产品销售不好是由于产品本身已经不适应消费者的需求了，还是由于零售商的缺货、不好的排面等因素造成的，实际上产品的销售表现受到了零售商运营的很大影响，但是很多供应商的市场部并没有对此做出准确判断的管理方法。很多零售商由于库存管理水平低下，致使很多产品已经有很多积压库存却依然向供应商订货；零售商管理系统的混乱，以及供应商没有对产品进行细致的跟踪管理，使零售商的系统中甚至存放着早已停产的产品，但是这些产品却可能阻碍新品的进入，甚至有些零售商的订单中每次还都有这些过时的产品。供应商在开发新品时，依然沿用传统的消费者调查方法，致使新品投放市场后却出现了各种问题，这与零售商变得越来越不透明有很大关系，因为他们不能反馈给供应商一个完全不走样的消费者市场。

供应商辛辛苦苦开发的新品很可能由于零售商不接受而无法进入市场销售。比如2004年，国内一家大型食品企业经过慎

重的市场调查开发了一种小包装食品，他们预测此产品将会受到消费者的喜爱，但是当 they 与家乐福谈判进店时却遇到了麻烦，家乐福认为他们的产品太超前了，还不是当今市场所需要的，因此不愿意为这家供应商培育未来的市场，最终他们的新产品没能进入家乐福，事实上类似的案例非常多。其实即便新品进店了，由于零售商在定价、陈列和促销上面的控制权，也会使产品的销售在很大程度上无法真实体现其被消费者认同的程度。显然，如果将新品放到货架的一个角落中，那么新品销售不好很难说是消费者不接受造成的。因此，供应商在新品开发时只研究消费者心理恐怕已经不行了，零售商在很大程度上左右着产品的表现。

我在与一家在某分类中排名第一的供应商的讨论中注意到，他们对某国际性零售商分类中的商品销售排名发生了质疑，他们惊讶地发现分类中排名最后的十种商品中竟然有他们的两款产品，但是仔细看起来发现那两款产品他们早已停产，大家虚惊一场。很遗憾的是如此大型的零售商在商品管理中也会有这样的疏漏，当然供应商也没有更好地对自己的产品销售加以跟踪。顺便我们也讨论到了包装在商品分类中所起的作用，对于零售商来说，他们以简单的商品编号来区分产品，但是零售商并不能完全了解每个产品的功能和特点，在他们看来每种商品并没有太大的区别，而能够直接分辨的就是包装的差别，比如355ml易拉罐的可口可乐、1.25l塑料瓶的可口可乐、2l塑料瓶的可口可乐等等，因此零售商对这些不同包装的销量和毛利有更加深刻的印象。这家供应商突然发现站在零售商的立场考虑，从包装的角度开发新品是一个新的思路。当然包装创新只是开发新品的因素之一，他们的做法给我们更加有意义的启示是：加强对零售商的研究也有利于开发出更贴近市场的产品，而且还容易得到零售商的支持。

国内有一家家居产品供应商在产品开发和制造上有着非常强的实力，其产品受到众多消费者的认同，在家居用品分类中销量一直名列前茅。对于他们来说拥有这么多好产品，确实

受到了各个超市的欢迎，而且在实际经营当中也有非常好的表现，比如在一家合资超市，由于他们产品的高销量，从而带动了其所在分类整体销量的上升，使此分类在本部门的销售占比得到大幅度的提升。但是，在经营中他们并不都是一帆风顺的，有些零售商经过多年的经营实践积累了丰富的分类管理经验，他们对每个分类的销售占比和毛利水平都有不同的目标，他们形成了对每个分类清晰的定位，这种定位是相对固定的，因此他们认为某些分类的销售占比大幅提升并不是一件正常的事情，至少零售商不认为这是一件绝对的好事。有时，零售商与供应商对分类的看法并不完全一致，即便某个分类的销售做大了，确实体现了消费者的需求，但是对于零售商来说他们还是经常会面临很多机会，零售商完全可以决定将数千分类中的某些分类做大，这对零售商来说并非难事，比如扩大分类的货架空间和库存水平，并引进更多的品牌，这样很快便会促进这个分类的销售。富有经验的零售商所制定的各个分类的销售份额是经过实践检验的，直接体现了零售商对这个分类的定位，比如前面提及的那家家居用品供应商，因为他们的产品体积几乎是超市所有产品中最大的，所以这个分类的产品所占据的卖场面积和仓库面积较大，这无疑会增加零售商经营这个分类的成本，因此他们完全有理由限制供应商在分类中的作为。

因此供应商必须认识到，并不是有了强势品牌就可以高枕无忧了，消费者的购买行为还会受到货架陈列的很大影响，零售商在日常营运中总是有意无意地冲击供应商的品牌。正如前面提到的，零售商对付供应商品牌最有力量武器就是自有品牌，他们的自有品牌毫不留情地进入一切有利可图的分类，而且在未来的零售业发展中，自有品牌会逐渐渗透到大部分的分类中去。虽然国内零售商的自有品牌发展尚处于自有商标阶段，此时零售商的自有商标几乎没有品牌价值，但是他们却明智地占据着分类中最低端的价格带空间，一旦分类中存在有零售商的自有商标，分类中供应商的原有定位将决定

其在分类中的生存空间。当某个供应商的产品定位与零售商的自有商标重合时，它的命运将会由于销售迅速下滑而退出超市，或者被超市清退，因为零售商不会欢迎对自己自有商标造成直接竞争的供应商品牌，他们会通过含蓄的或直接的手段赶走供应商品牌。零售商会给自有商标商品留出更好的陈列位置和更大的库存空间，以及提供永久性的促销位置等等，这些经营手段将使零售商的自有商标抢走同价格带中供应商品牌的市场份额。但是零售商非常欢迎中高端定位的供应商品牌，他们给零售商的分类带来了更丰富的选择，从而满足顾客需求，另外供应商的中高端品牌为零售商证明其自有商标商品的低价提供了参照，所以这些供应商将会受到零售商的支持。

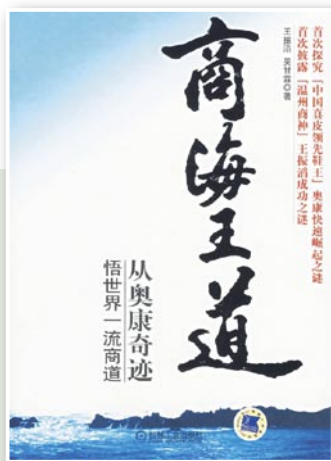
供应商对消费者的研究技术不断提高，从产品的研发、市场的细分到品牌管理，无不显示着供应商对消费者的理解，供应商不断地为消费者创造着价值，并因此而获得消费者的青睐。但是供应商们还是遇到了新的问题，零售商对新品的选择、分类的管理策略和自有品牌的开发都变得越发主动，并逐渐积累了更加丰富的经验。供应商开发的适合消费者需求的产品并不一定被零售商接受，零售商给予某些商品的支持会使它的销量迅速得到提升，零售商严格控制分类中销量良好的某些商品的销售，只是因为它们为自己创造的毛利太低了，受到消费者青睐的供应商品牌常常在零售商自有品牌的攻击下忍痛退出市场，因此供应商已经不能单纯为消费者创造价值了，他们必须同时考虑创造零售客户价值。正如前面提到的那家外资供应商在做商业回顾时所考虑的，如何给零售商创造更多的商品毛利，供应商既要创造消费者价值，又要创造零售客户价值，这将是供应商未来发展的必由之路。 **TheLINK**

本文作者为天津财经大学客座教授、上海辅讯企业管理咨询有限公司总经理

(邮箱: [gavin.wang@value-pool.com](mailto:gavin.wang@value-pool.com))。本文节选自王涛著《供零战略》一书(中国社会科学出版社出版)。

# MBA 的活教材

作者：王振滔，吴甘霖 著  
出版社：机械工业出版社  
出版时间：2007 年 01 月



文 / 张维炯

“管理学是一门实践的学问”，这是现代管理学之父彼得·德鲁克大师提到过的理念。现在世界著名商学院中教授讲授的管理理念、思路、案例、模型、理论，都是从企业家的管理实践和反思中提炼出来的。企业家是这个世界上与实际结合得最紧密的群体之一。他们在现实世界中做决策。和其他任何人一样，他们在寻找并实施解决问题最恰当的方法，而每一项决策都是与商业有关的一些因素和商业无关的很多其他因素之间权衡的结果。正是这些正确决策和权衡的积累，成功的企业家们造就了他们成功的企业，也造就了他们自己。奥康的王振滔先生就是这些成功企业家团队中的一员。

本书有下列几个鲜明的特点：

**首先，写作方式别开生面，能让人学到活生生的管理智慧。**

本书是一位企业家和一位管理学研究专家共同合作的产物。

企业家谈自己的经营案例，是 MBA 教学中最受欢迎的方式，但遗憾的是：中国不少企业家尽管事业做得非常成功，但由于没有时间潜下心来进行总结和回顾等原因，

因此以现身说法的方式著书立说的企业家并不多。王振滔能够这样做，一方面是自己进行一个全面总结，另一方面也为 MBA 的教学提供了一个活教材，让更多的人从中受益。

而《商海王道》一书更让人欣喜的是：还有一位管理学专家来共同探究。这种企业家与管理学专家共同研究出书的方式，在当今经管图书的出版中，是不多见的，真正体现了实践总结与理论探究的高度统一。

**其次，内容立意深远，提倡企业家由“术”向“道”转变。**

“商道”是贯穿本书始终的主旋律，两位作者通过对奥康以及众多世界一流企业的分析，紧紧把握住了时代的脉搏，旗帜鲜明地提出了“三流企业比产品，二流企业比品牌，一流企业比商道”的理念，为企业找到了以“商道制胜”的这一根本。

“商道制胜”这一理念是中国新时代企业家管理理念提升的表现。它意味着很多企业家已经从过去注重“术”，转为现在更注重“道”，它也必将引导更多的企业家完成管

理理念上更大的升华和跨越。

**其三，结合实际，有针对性地解决 MBA 学习中的几个关键问题。**

商学院的 MBA 教学主要围绕下列 3 个问题来进行，它们是：

**如何创业？**

**如何当好企业领导人？**

**如何提高分析问题和解决问题的能力？**

而这 3 个问题，都可以从奥康的实践中一一找到答案。

**关于创业。**

创业伊始，王振滔就表现得与众不同。大多数人在创业时，都希望顺势而为，而他却偏偏选择了逆风而飞。这种勇气和魄力恰恰显示了他的智慧：当别人都做不好的时候，我做好了，那么就能走在最前列，成为第一，将竞争对手远远地抛在身后。而且，他也做到了。现在的奥康已成为中国最大的民营制鞋企业。

这样鲜活的案例，会吸引每一个 MBA 学员深入其中，去体会那些用理论无法解释的奥妙。

**第二，如何当好企业领导人？**

当王振滔还是一个孩子的时候，就懂得以电影票作为奖赏组织小伙

伴卖瓜子。在过家家式的“雇用”关系之中，他明白了一个道理：要让别的孩子心甘情愿地追随你，你就必须有办法、敢承担、让跟着你的人都能获得好处和利益……他找到了领导者与被领导者的利益平衡。

当年悟出的这些道理，王振滔沿用至今：在这个跳槽已经非常平常的年代，奥康员工的流动率仅为3%！这一奇迹，正是领导艺术奥秘为奥康带来的成果。

### 第三，如何拥有一流的思维方式？

我们每一个企业家都知道：要想解决好问题，必须有好思路。在这方面，吴甘霖先生提出了“思路决定财路”，而王振滔用自己的经历证明了这一道理。

在别人眼里分文不值的铝制罐头瓶盖，到了他的手里就成了赚钱的宝贝；一条小小的健美裤，让他掘到了人生的第一桶金；一个在别人看来没什么大商机的城市，却由于奥康以独特的赢利模式，打造了一条十分火爆的商业步行街道，带来经济的多方面繁荣，被人誉为“引进一个人，繁荣一座城”……

这些故事告诉我们的企业家们：在机会面前，只有拥有好的思路，才能保证企业能够走在市场的前列。

本书通过对奥康每一步发展的回顾，用深入浅出的道理，为我们展示了一部鲜活灵动的管理学电视剧：发生的事情就在我们身边，解决的就是我们大家要遇到的问题。象这样既有鲜活的案例，又有层层剥笋式的分析的书，非常适合MBA教学的要求，值得大家一看。

本文作者为中欧国际工商学院副院长兼中方教务长

## 做公司的态度与方式

文 / 王石

在中国工商管理教育中具有指标意义的中欧国际工商学院，从1994年到2006年间所做的一些经典案例首次公开出版，知识领航，金针度人，这是一件很有价值的事情。虽然我本人并没有接受过完整的MBA、EMBA教育，但万科公司多年来支持不少职业经理人接受过这些教育，也开展过许多类似的培训，并且受益颇多。

中欧的这本案例集，从公司战略、综合管理、市场营销、人力资源和组织行为、创业管理等几个方面，选了23个案例，其中不少都是我很有兴趣的，如家乐福的本土化、中国本土汽车企业奇瑞的故事、海尔的“市场链”、华为和青啤的综合管理、奔驰汽车在武汉野生动物园的遭遇、直销公司玫琳凯怎样进入上海、新媒体公司聚众的创业过程，等等。应该说，这些案例中的经验和方法，也包括一些教训，都具有更广泛的借鉴价值。

商业活动是人类最具实践性和创造性的活动之一，由于环境永在改变，所以企业也需要与时俱变。我们习惯说“适者生存”，只有那些根据环境变化不断做出有效应对的企业才是真正的强者。而要成为适者，成为强者，很重要的一点就是不断学习，尤其是注意从活生生的商业实践中去学习。

虽然管理没有惟一的方案，但是通过包括案例教学在内的众多商学院、咨询公司、企业、商业思想家的共同努力，我们对于工商管理中的许多问题还是形成了基本共识，这也是工商管理这门学科得以形成的基础。

万科是一家公司，我们尊重商业的规则、逻辑和基本的管理思想，所以对工商管理高度重视。在万科看来，我们从事的是房地产行业，但也是一个长期的、叫做公司的事业。我们必须遵循现代管理的原则，这些原则是无论什么行业都应该坚持的。如果我们不能意识到和自觉遵守的话，那么市场迟早会给你教训，并用惨痛的教训帮助你发现原则。

本文作者为万科企业股份有限公司董事长

