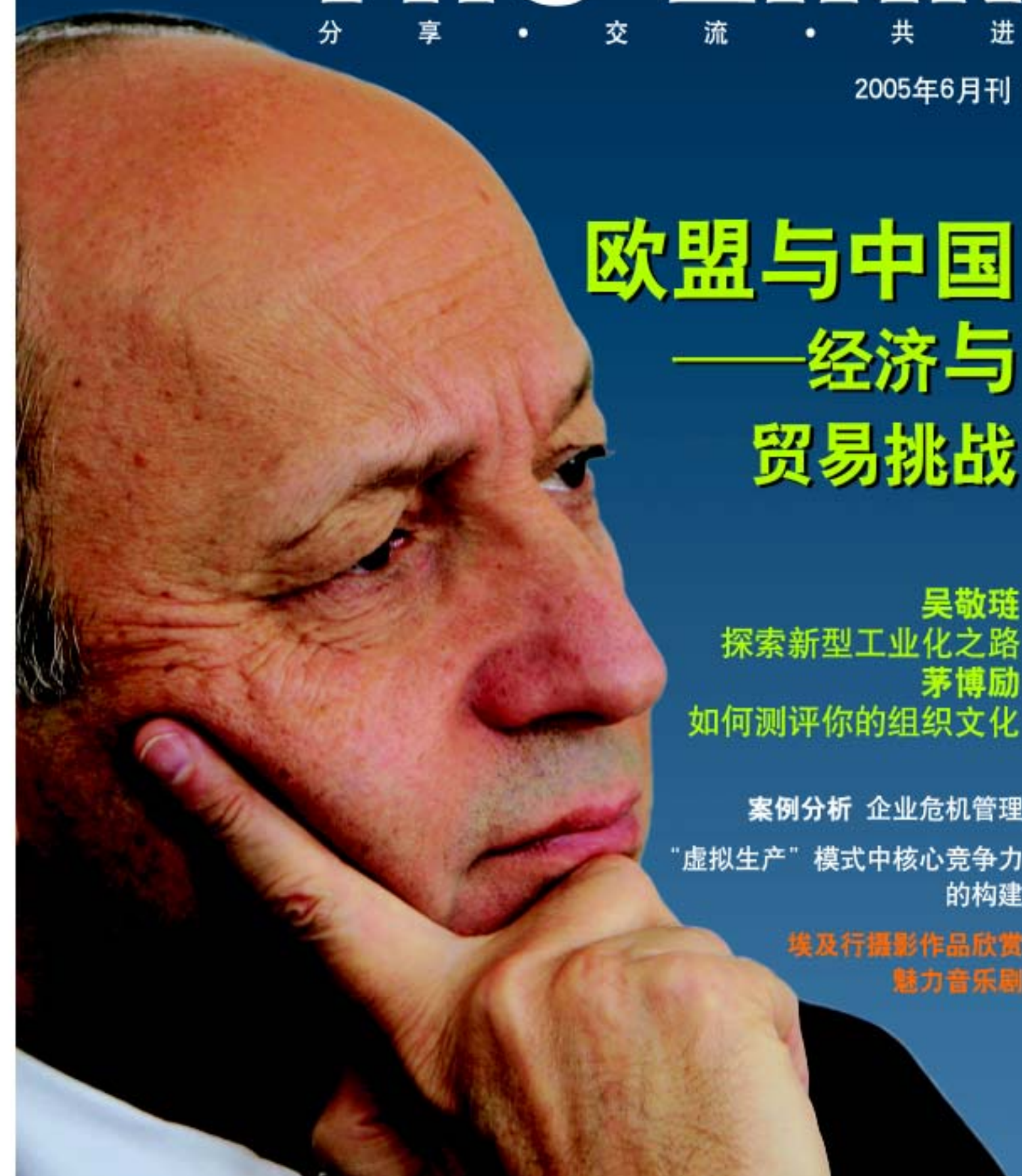


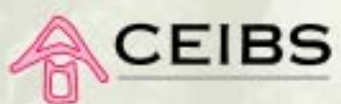
## 欧盟与中国 ——经济与 贸易挑战

吴敬琏  
探索新型工业化之路  
茅博励  
如何测评你的组织文化

案例分析 企业危机管理  
“虚拟生产”模式中核心竞争力的  
构建

埃及行摄影作品欣赏  
魅力音乐剧





**CEIBS**

中学为体

西学为用

国立千载

隆逢昌荣

工技为先

商制为本

学贯古今

院傲寰球



经过近3个月的努力，改版后的《The Link》终于以全新的面貌与大家见面了。这本100页的杂志拿在手里真觉得有一些重量，因为它满载着来自各方面的支持、帮助和关注。

给中欧的学子和校友搭建一个相互交流、相互联系、共同进步的平台是学院由来已久的一个想法，对于你们，中欧永远是一个汲取知识养分、分享同学温暖，感受诸多关怀的地方。在你们选择中欧的时候，你们既踏入了一个知识的殿堂，更走进了一个温暖的大家庭。互助互爱的校友关系已经成为中欧传扬的口碑。

起初我们并不是没有担心，怕一下子扩版这么多没有足够的稿源。发出征稿倡议书之后，校友们及时响应，纷纷来稿；EMBA、MBA班主任们积极配合，向我们推荐好的稿件，更特地向学生们约稿；校友会还邀请我们去做“独家报道”……

各方面的关注、努力和期待如今都凝聚在这本杂志中了。翻开这本飘着墨香书气的杂志，教授们智慧的文字迎面而来，同学们深刻的感受让人赞叹，学习、工作，辛苦与微笑、沉思与感悟，丰富多彩的活动和体验有点让人目不暇接，而生活的惬意和艺术的品味则在一角等着让你休闲片刻。希望这些内容可以给大家带去一些收获、一些体会、一些快乐、一些放松……

中欧EMBA2005级开学了，两年的EMBA学习生活将是辛苦而又幸福的，努力与进步同道，付出与收获并行。同样是一个崭新的开始，《The Link》开始的步伐难免稚嫩，努力、改进、不断完善是我们持久的方向。愿我们共同努力，使《The Link》成为大家生活中快乐进步的一部分，传扬着中欧的风貌、中欧的理念和中欧勇攀高峰的精神。

主 办： 中欧国际工商学院

主 编： 张国华

执行主编： 周雪林

责任编辑： 吴冯淑

高级编辑： 杜 谦

实习编辑： 孙雯艺

联系我们

电 话： +86-21-28905501

电子信箱： [alumnimagazine@ceibs.edu](mailto:alumnimagazine@ceibs.edu)

地 址： 上海市浦东新区红枫路699号

邮 编： 201206

广告投放，请联系周雪林先生

电 话： +86-21-28905298

电子邮箱： [zsnow@ceibs.edu](mailto:zsnow@ceibs.edu)

本杂志另有英文版

在线阅读，请登陆[www.ceibs.edu](http://www.ceibs.edu)



## 16 管理论坛

欧盟与中国

——经济和贸易挑战

法国前总理 洛朗·法比尤斯

## 目 录

### 6 管理前沿

- 6 探索适合中国国情的新型工业化之路 / 吴敬琏
- 8 营销性研发缺失症 / 柏唯良
- 10 如何测评你的组织文化 / 茅博励 汪滢 方敏

### 22 特别报道

- 22 中欧初体验 / 吴冯淑
- 25 质量，就是信心 / 梁能
- 27 胸有成竹 深圳开班 / 吴冯淑
- 29 中国市场发展与  
中国经理人成长之我见 / 伍健民

中欧国际工商学院

[www.ceibs.edu](http://www.ceibs.edu)

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

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: [bjo@ceibs.edu](mailto:bjo@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](mailto:szo@ceibs.edu)

## 30 案例讨论

- 30 企业危机管理  
——梅赛德斯·奔驰和武汉野生动物园  
/ 陈峻松 白诗莉
- 33 案例点评 / 陈峻松 / 吴小莉 / 赵玉峰

## 36 管理实践

- 36 “虚拟生产”模式中核心竞争力的构建  
/ 杨国强 许慎 刘鹏 陈瑶 徐军
- 43 共享服务在中国渐行其道 / 罗尼克 施瑞达

## 46 校园动态

- 46 携手世界顶级学院  
打造特色国际课程 / 刘涌洁 卢明
- 50 吴敬琏教授荣获首届  
中国经济学奖“杰出贡献奖”
- 50 刘吉教授在博鳌提出  
中国“和平崛起”四理由
- 50 佩德罗·雷诺博士受聘担任  
哈佛商学院来宾委员会委员

## 53 缤纷校园

- 53 欧访心得 / 张连龙
- 55 古韵新风西安行 / 周赞 陈志峰
- 56 钱塘踏春叙情谊 / 陈汛武
- 59 管理理论不断变化发展  
只有问题没有答案 / 李二钢
- 61 WARWICK 交换小记 / 胡娜
- 63 想念中欧的同学们 / 王峥

## 65 校友活动

- 65 埃及行摄影作品欣赏 / 邓辉 陈雁冰
- 69 台湾著名女作家曹又方  
笑谈“活出精彩人生” / 吴晓松
- 70 中欧、哈佛、沃顿、剑桥、牛津校友  
齐聚交流创业心得 / 吴冯淑

## 72 支持中欧

- 72 鼎力支持
- 74 合作简讯

## 76 品味生活

- 76 魅力音乐剧 / 张夷
- 82 三上坝上 / 邓辉

## 86 谈文论商

- 86 那一天，我站在了中欧讲台上 / 虞锋
- 87 “下驴找马”在上海 / 储中伟
- 88 心态之惑——领导力的三点发现 / 张肇麟

## 90 人物故事

- 90 你快乐，所以我快乐  
——EMBA03-2班学员卢文椿的中欧感悟  
/ 孙雯艺 吴冯淑

## 94 新书快递

- 94 知者乐 学者寿  
——评《学习力——创新、推广和执行》  
/ 刘雪慰



## 10 管理前沿 如何测评你的组织文化

123,567    435,876    527,612    3,458    456,987    43,539    345,873    21,324,987  
 34,587    345,605    3,452,394    3,495,872    345,921    3,459,873    435,987    3,429,587  
 345,900    345,340    0,155,937    54,888    4,509,345    580,812    3,315,031    23,892,765

面对激烈竞争，  
CFO如何成为

# CEO

密不可分的决策伙伴？

**CFO课程**

2005年7月-11月

(模块制，每月集中三到四天上课)，上海

## CFO课程主要针对

CEO的战略合作伙伴—CFO、财务总监或为企业最高决策者承担类似职责的高层财务经理。课程要求学员在该领域拥有至少8年的中高层管理经验。同时此课程也有助于董事会成员加强财务知识，提升战略决策能力。

## CFO课程由5大核心模块组成

- 模块一：把握宏观经济环境与运筹方略  
[宏观经济发展与政府政策对企业决策的影响]、[CFO的战略思维]
- 模块二：培养CFO敏锐的分析与信息沟通能力  
[会计准则演变]、[会计灰色地带]、[财务报表精析]、[公司治理]、[财务信息披露与投资者关系]
- 模块三：实施有效的战略成本控制与业绩评估  
[成本结构、企业获利能力及风险管理]、[成本分摊与战略成本管理]、[相关成本分析]、[预算、标准成本与方差分析]、[最优转移价格]、[绩效评估、绩效衡量标准与管理层薪酬]
- 模块四：以价值创造引领企业增长  
[价值导向管理]、[战略投资]、[收购与兼并]、[资本管理与结构]、[风险管理]
- 模块五：加强CFO的卓越领导力与全面掌握信息系统管理  
[加强CFO的卓越领导力]、[全面掌握信息系统]

## CFO课程致力于帮助学员

- 提升冥思高度，扩大战略视野
- 优化财务分析与规划能力
- 聚焦价值导向管理，成为企业的价值创造者
- 为企业在公众中，尤其在投资者与股东中建立并保持良好的信誉
- 参与创建通畅的企业信息系统，为决策提供必要的信息
- 优化配置资源，实现财务业绩最大化
- 设计合理的绩效评估体系，推动战略实施

## CFO课程由中欧资深教授主讲

- 许定波 中欧国际工商学院会计学教授、美国明尼苏达大学会计学博士
- 张春 中欧国际工商学院金融学教授、美国西北大学管理经济学与决策科学博士
- 丁远 中欧国际工商学院会计学教授、法国波尔多第四大学会计学博士
- 范悦安 中欧国际工商学院管理学教授、西班牙Navarra大学IESE商学院博士
- 李稻葵 中欧国际工商学院客座教授、哈佛大学经济学博士
- 高焘斌 中欧国际工商学院客座教授、哈佛大学经济学博士

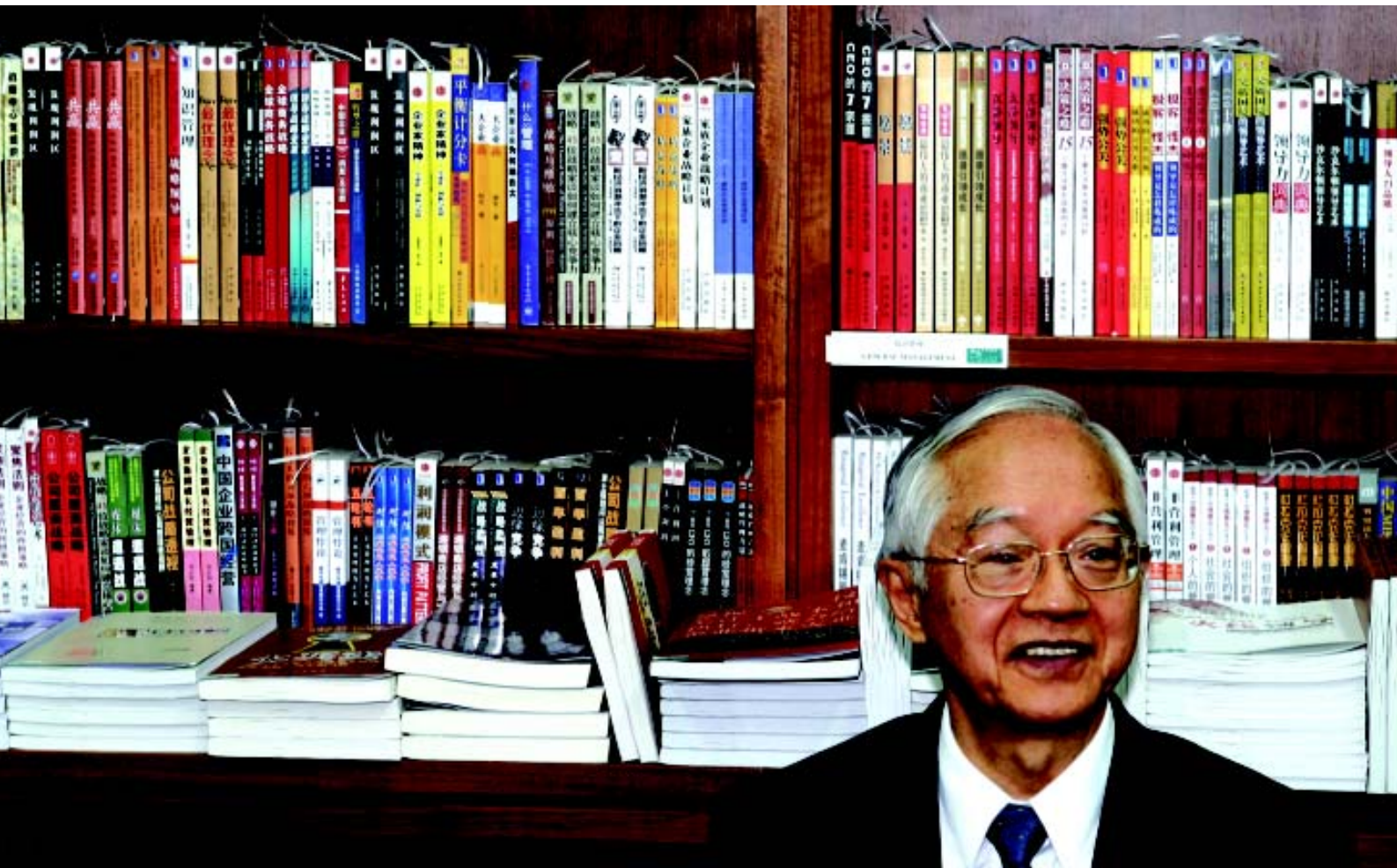
## 详情请洽

上海：021-2890 5187 (施小姐)  
exec.ed@ceibs.edu

北京：010-8286 1677 (管小姐)  
bjo@ceibs.edu

深圳：0755-2693 5750 (林小姐)  
szo@ceibs.edu

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



# 探索适合中国国情的 新型工业化之路

文 / 吴敬琏

2004年在“宏观调控”声中度过，虽有小惊，却无大险。然而令人深思的是：改革开放以来，增长稍一加速，不要多久就会因为资源瓶颈收紧、通胀压力增加而不得不减速调整的情况已经发生过多次，以后还会不会再次发生？我们能不能靠这种高投入、低效率的粗放型的增长模式稳步地实现工业化和现代化的目标？

当前，国家正在编制“十一五”规划。在这个关键时刻，我们必须冷静思考，认真解决工业化道路和增长模式问题。

(一)

十六大以来，党中央反复重申要“走出一条新型的工业化道路”。但是直到现在，对于什么是新型的工业化道路，干部和群众中的认识差异仍然很大，具体执行

自然也就难免出现偏差。

“新型”是相对于“旧型”而言的。所谓旧型的工业化道路，指的是先行工业化国家在工业化早期走过的道路。它的主要特点，是依靠大量投资实现增长。斯大林优先发展重工业的工业化路线，实际是旧

型工业化道路在社会主义条件下的变形。

至于新型的工业化道路，则是指先行工业化国家在第二次产业革命以来的现代经济增长阶段所走的道路。现代经济增长最重要的特点在于，经济增长主要不是靠资本和其它资源的投入，而是靠人力资

本(人的知识和能力)的积累和效率提高实现的。

根据20世纪50年代以来许多经济学家的研究,现代经济增长中效率提高有三个主要的源泉:

第一,“基于科学的技术”的广泛运用。在这之前,技术进步的主要内容是基于经验的小改小革。第二次产业革命以后,对科学发现和技术创新激励的制度化大大激发了高素质人才的创造热情和企业生产中运用新技术的积极性,于是新工艺、新材料、新能源、新产品源源不断地产生并且得到了广泛的运用,使技术进步加速进行。

第二,服务业超越工业的迅猛发展。20世纪初期以来英国和美国经济中增长最快的产业,并不是有些经济学家在工业化中期所预言的工业,特别是其中的重工业,而是服务业,特别是从事工农业产前、产中和产后服务的生产性服务业。服务业的发展,对于成本、尤其是其中的交易成本的降低起了至关重要的作用。这时工业已经和服务业融为一体,因此后期工业化又被称为“服务业-工业化”。

第三,现代信息化技术在各行业的运用,使经济的整体效率得到空前提高。而尚未完成工业化的后进国家当然也要在工业化过程中择机运用这一技术来提高效率,“用信息化带动工业化”。

## (二)

我国在第一个五年计划以后沿袭苏联的传统工业化道路,不惜付出沉重的资源代价发展重工业,以便尽快在工农业产值上赶上和超过西方国家。这种高投入、低效率的增长模式,造成了极其严重的经济和政治后果。改革开放以来,党中央反复强调了提高经济效益、转变增长方式的必要性。但令人遗憾的是,这方面的收效并不明显。除了认识偏差外,起了重要阻碍作用的,是许多与传统工业化道路和增长模式相配套的制度和政策遗产还严重存

在。比如,各级政府和政府官员仍然拥有许多与社会主义市场经济不相称的资源配置权力;总产值仍然在干部考核、经济发展水平排名、社会各界对政府官员政绩评定时起主导作用;以生产型增值税为主要税种的财政制度还在激励着各级政府官员把工作重点放在发展价高利大的重化工业上;此外,计划经济体制下与传统工业化道路相配套的土地、资本、劳动力、外汇等生产要素的低价政策和无偿划拨制度造成了成本扭曲和社会稀缺资源的滥用,等等。由于这些条件的存在,一遇到适当的时机,就容易引起工业化道路的偏离。

我国“十五计划”提出要以经济结构调整为主线。从提高资源配置效率着眼,这种提法无疑是正确的。问题是经济结构到底是由市场通过价格机制、还是由政府通过行政命令来进行调整,以及向何处调整。在前面提到的制度和政策环境下,许多政府官员把产业结构优化理解为发展产值大、收入多的重化工业,于是运用自己配置资源的权力,不顾资源禀赋是否具备比较优势,片面推行产业结构的“重型化”,而在知识积累、效率提高、技术创新和提高附加价值上却缺乏动力和放松了努力。目前这种依靠高投入、高耗能、高资本积累所带动的经济增长和工业化,已经引发了一系列经济和社会问题,并且给国民经济的持续稳定增长带来威胁。采取这样的增长模式,产值上去了,人民却没有得到多少实惠。就像在经济委员会的讨论中有的委员所说,我们消耗了大量不可再生资源,承受着环境污染,背负着“倾销”的恶名,利润的大头却不在我们手里。与此同时,一些原本在发展高新技术产业或服务行业方面很有优势的省市,却要向“重型化”转型。一些严重缺水的地区却把大量耗水的冶金和化学工业确定为重点发展的支柱产业。片面追求重型化和高产值的结果是,我国一些地区和行业出现了资源严重短缺、环境急剧恶化、就业矛盾尖锐的状况,蕴含着极大的风险。正如胡锦涛总书记所指出的那样,如果不下决心扭转这种过度消耗

资源、过度污染环境、经济粗放增长的局面,我们将“无法向历史交代,无法向人民交代,也无法向子孙后代交代”。

## (三)

正如去年底召开的中央经济工作会议所指出的,我们“必须坚决扭转高消耗、高污染、低产出的状况,全面转变经济增长方式,逐步构建节约型的产业结构和消费结构,走出一条具有中国特色的节约型发展道路。”中国在节约资源和提高效率方面大有潜力,只要方针明确、方法得当,我们完全可以走出一条符合我国国情的新型工业化道路。

我认为,目前特别需要在以下几方面作出积极努力:

第一,切实转变在传统工业化模式下形成的思维定势,认真树立科学发展观,把节约资源、提高效率、实现持续稳定增长作为我国的基本国策。

第二,大力促进科学繁荣和技术进步。最重要的是要实现能够激励科学发现和技术创新的机制的制度化。同时,要厉行教育改革和推动教育发展,加强人力资本的积累。

第三,大力发展服务业,力求以最少的资源消耗生产最大的价值。工业企业要从简单加工向产业价值链的自主研发、品牌营销等生产性服务环节延伸,努力提高产品的附加价值。政府也应当为服务业的发展提供更好的营运环境。

第四,要扭转我国信息产业发展重“硬件”、轻“软件”,重生产、轻服务的偏向,加强信息产业的服务功能,推动信息技术在各行业的应用,促进国民经济整体效率的提高。

第五,加快经济体制改革,消除价格扭曲,弱化政府配置资源的权力,发挥市场在资源配置中的基础性作用。

■ 本文作者为中欧国际工商学院宝钢经济学教授、学术委员会成员

# 营销性 研发缺失症

文 / 柏唯良 (Willem Burgers)

20世纪80年代，个人电脑业完全为IBM、苹果、惠普以及康柏等行业巨擘掌控，而飞利浦、西门子、东芝、索尼以及其它一些大公司只能算是该领域的小玩家。即便如此，这些公司每年都要在研发方面投入数十亿美元，希望借此提高产品质量和生产工艺。然而，这其中有多少资金用于新市场的研究和开发呢？又有多少资金用于探寻新的营销方法呢？答案是：很少，甚或没有。

而此时迈克尔·戴尔 (Michael Dell) 却脱颖而出。他既没有研制出质量更高的产品，也没有改进生产方法，而是采用直销策略出售产品，并在客户的电脑发生故障时派专人上门维修。最终，戴尔战胜了业内所有竞争对手。

迈克尔·戴尔是如何出奇制胜的呢？他并没有研制出更好的电脑，也没有改进生产方法。他只是开创了一种效果更好的营销方法。

其它个人电脑公司为何不效法戴尔呢？虽然各家公司的电脑工程师们都在拆卸其它公司生产的电脑，希望从中发现更好的创意，但与此同时，又有多少营销经理在分析迈克尔·戴尔开创的商业模式呢？据我所知，一个都没有。

戴尔在美国大获成功之后转战欧洲市场，但反对之声不绝于耳。反对者认为，欧、美之间在文化和其它方面差异较大，戴尔的营销方法在欧洲肯定行不通。令人吃惊的是，尽管欧洲的公司有充裕的时间，但它们甚至都没有在当地市场尝试一

下戴尔的营销方法，因为它们缺乏这样的“大智慧”。它们所做的只是耐心等待，希冀戴尔的到来能够帮助它们脱离苦海。尽管它们的营销人员众多，营销经理经验丰富，但无论过去还是现在，它们都没有将研发与营销有机地联系起来！

这种自杀性的营销研发缺失症并非毫无来由。长期以来，个人电脑公司总是将所有的注意力都放在实物产品上，这一习惯可谓根深蒂固。当淡出个人电脑业的斯蒂夫·乔布斯 (Steve Jobs) 重掌苹果公司帅印，率先打破往日个人电脑只有灰、褐、黑三种颜色的常规，引入彩色机壳时，其它公司才如梦初醒，而此时整个个人电脑行业已走过了将近20个春秋。这也再次印证了这一行业总是依靠外部人士推动变革的宿命。

通过推出粉红、草绿等彩色机壳，苹果公司将其市场份额提高了几个百分点。我们不禁要问，在长达20年的时间里，其它公司为何不曾想到试试这种办法？当我们只关注室内一角，即使另一角的座位再

怎么显而易见，我们都必定无法看到。同样，当电脑公司只在产品和生产技术层面寻求创新，它们必然会在市场和营销方面痛失一眼就能洞彻的创新良机。

这种将研发问题局限于产品和生产领域的情况并非个人电脑行业独有，而是许多技术行业的通病。

在很大程度上依靠研发推动的医药行业就是这样的一个例子。该行业一贯忽视品牌名称、产品外形、尺寸大小和颜色等非产品特性。这并不是因为此类特性无足轻重。事实上，患者对药物的心理感知对于药效有着重要的影响作用。但整个医药行业的注意力都集中在产品和生产工艺的研发上。

此外，药效还取决于患者是否认真和恰当地用药。假如医生叮嘱患者日服一次，患者可能会问早上服用还是晚上服用。医生就会说，何时服用都可以。

真的何时都可以吗？也许的确如此！但如果医生叮嘱患者在早上刷牙后吃药，患者或许更有可能养成认真服药的习



惯。因为这样的话，吃药与一种日常生活习惯联系在了一起。遗憾的是，整个医药行业对于此类研究问题似乎没有表现出任何兴趣。

开展帮助患者正确服药的研究不仅能让患者受益，也将有利于整个医药行业的发展。医药行业收入减少的一个主要原因就是患者提前中止用药。比如，他汀（Statin）类药物具有延年益寿的功效，但绝大多数患者的服药时间都没有超过一年。该行业的发展之所以遇挫，并非是因为医者无德、对患者冷漠，抑或是医术不精，而只是由于医药行业的研发工作完全着眼于内部的产品和生产，没有放眼于外部的市场和营销。这与上述个人电脑行业中彩色机壳的例子如出一辙。

你所在的行业存在哪些盲点呢？也许你并不认为自己的行业存在盲点。那么，我们再来看看电信业的情况。在美国前100位广告大户中，有不少公司来自电信行业。这些电信公司在广告上投入了数亿美元，但一份相关调查显示，其中没有一家电信公司在电视广告投播之前事先做过测试，而所有销售食品杂货（如肥皂或软饮料等）的公司则与此相反，都事先对其广告进行过测试。原因何在？这就是行业盲点在作怪！这些公司的研发费用高达数十亿美元，但对一项耗资一亿美元的广

告推广活动进行预先测试的100万美元都不愿花。

在当今竞争异常激烈的环境下，尤其是在全球竞争最为激烈的中国，任何公司都承受不起行业盲点所造成的严重后果。如果不将研发工作视为营销职能的一个重要组成部分，你就无法保持竞争力和取得竞争优势。

■ 本文作者为中欧国际工商学院市场营销学与战略学教授

# 如何测评你的 组织文化

文/茅博励 (William Mobley) 汪滢 方敏



## 如何认识公司文化？

认识和测评组织文化确实是一项艰巨的任务，近几年来，学术界及管理从业人员都曾集中精力研究过如何衡量组织文化中的各个方面，以及如何将测评结果与企业工作成效和竞争力挂钩。在此，我们向读者介绍的“丹尼森组织文化模型”是由瑞士洛桑国际管理学院（IMD）的著名教授丹尼尔·丹尼森（Daniel Denison）创建的，我们认为该模型是衡量组织文化最有效、最实用的模型之一。

20世纪80年代初，丹尼森对34家公司的业绩数据进行了研究，他发现那些工作安排相对合理、员工参与决策程度较高的公司，它们的投资回报率（Return on Investment）以及销售回报率（Return on Sales）均比其他公司高出2~3倍。研究持续时间越长（例如5年），绩优和绩差公司之间的业绩差距就越明显。在第一轮研究结束之后，丹尼森继续扩大研究样本的数量和范围，到1995年，公司总数已高达764家，而且该数字还在逐年快速递增。如今，这个数据库已包含北美洲、澳大利亚、亚洲、南美洲以及欧洲等地的1,500多家公司。

这项全球性研究的结果表明：四大文化特征——适应性、使命、参与性和一致性（adaptability, mission, involvement, consistency）——对企业的业绩影响重大。利用统计学工具精确检验之后，四大文化特征在提高销售额、资产收益率（Return on Assets）、质量、利润、员工满意度以及总体业绩等方面的惊人作用就一目了然了。丹尼森从这个庞大的数据库中挑选出550多家公司，组成了一个可靠的规范基准（norming benchmark），其中包括大、中、小型跨国公司，许多公司属于《财富》全球1,000强（Fortune Global 1,000）之列。所选的这些公司存在悬殊的差别：人数最少的仅10人，最多的866,730人；总收入最低的仅20万美元，最高的达1,840亿美元；成立时间最短的5年，最长的200年。显而易见，这个大型数据库的构成可以让研究者得出可靠的结论。

这项大型研究的成果被浓缩在副栏

“丹尼森组织文化模型”中。现在让我们来看看这个模型。位于图形正中央的是公司员工的基本信仰和假设。这些信仰和假设决定了人们的行为方式及具体行动，但是难以捉摸，因为它们深藏在公司日常活动的背后。不过，我们在探究一个组织的文化特点时，仍可以采用相对容易测量和实用的方法。该副栏中的四大文化特征模型就为我们提供了这种可能性。图中有4个颜色各异的90度扇形区域，每部分又被细分为3个维度。各维度的定义如下：

**参与性**（involvement）涉及员工的工作能力、主人翁精神（ownership）和责任感的培养。公司在这一文化特征上的得分，反映了公司对培养员工、与员工进行沟通，以及使员工参与并承担工作的重视程度。

● 授权（empowerment）：员工是否真正获得授权并承担责任？他们是否具有主人翁意识和工作积极性？

● 团队导向（team orientation）：公司是否重视并鼓励员工互相合作，以实现共同的目标？员工在工作中是否依靠团队力量？

● 能力发展（capability development）：公司是否不断投入资源培养员工，使他们具有竞争力，跟上业务发展的需要，同时满足员工不断学习和发展的愿望？

**一致性**（consistency）用以衡量公司是否拥有一个强大且富有凝聚力的内部文化。

● 核心价值观（core values）：公司是否存在一套大家共同信奉的价值观，从而使公司员工产生强烈的认同感，并对未来抱有明确的期望？

● 配合（agreement）：领导者是否具备足够的能力让大家达成高度的一致，并在关键的问题上调和不同的意见？

● 协调与整合（coordination & integration）：公司中各职能部门和业务单位是否能够密切合作？部门或团队的界限会不会变成合作的障碍？

**适应性**（adaptability）主要是指公司对外部环境（包括客户和市场）中的各种

信号迅速做出反应的能力。

● 创造变革（creating change）：公司是否惧怕承担因变革而带来的风险？公司是否学会仔细观察外部环境，预见相关流程及步骤的变化，并及时实施变革？

● 客户至上（customer focus）：善于适应环境的公司凡事都从客户的角度出发。公司是否了解自己的客户，使他们感到满意，并能预见客户未来的需求？

● 组织学习（organizational learning）：公司能否将外界信号视为鼓励创新和吸收新知识的良机？

**使命**（mission）这一文化特征有助于判断公司是一味注重眼前利益，还是着眼于制订系统的战略行动计划。成功的公司往往目标明确，志向远大。

● 愿景（vision）：员工对公司未来的理想状况是否形成了共识？这种愿景是否得到公司全体员工的理解和认同？

● 战略导向和意图（strategic direction & intent）：公司是否希望在本行业中“脱颖而出”？明确的战略意图展示了公司的决心，并使所有人都知道应该如何为公司的战略做出自己的贡献。

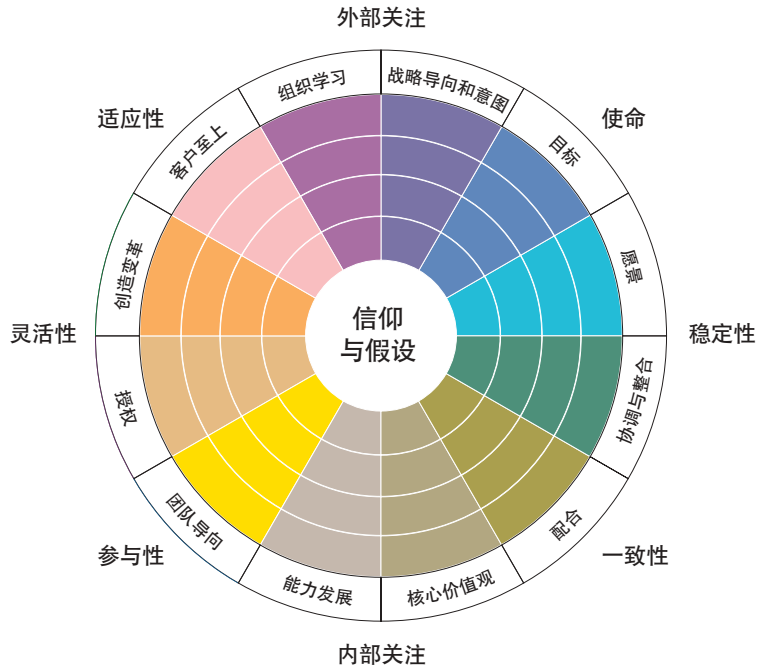
● 目标（goals & objectives）：公司是否周详地制订了一系列与使命、愿景和战略紧密相关的目标，可以让每位员工在工作时做参考？

现在让我们对这个图形进行总体分析。位于左边的两个文化特征（即参与性和适应性）注重的是变化与灵活性，而右边的两个文化特征（即使命和一致性）则体现了公司保持可预测性及稳定性的能力。中间的水平线将图形一分为二，上半部分（即适应性和使命）与公司对外部环境的适应能力相关，而下半部分（即参与性和一致性）强调的则是公司内部系统、组织结构以及流程的整合问题。

该模型的一个独特之处在于，它所关注的是每家公司一直试图平衡的两对矛盾。首先是一致性与适应性之间的矛盾：全力关注市场的公司也许会面临内部整合的问题，而那些过度整合的公司则可能由于监控力度过大、灵活性不足而无法适应环境。另一方面则是自上而下的愿景（使命）



# 丹尼森组织文化模型



与自下而上的参与性之间的矛盾 过分强调总体使命的公司往往会忽视对员工进行授权并争取获得员工的理解,而员工参与程度较高的公司又可能难以确定工作方向。

4 个颜色各异的 90 度扇形区域所代表的含义是不言自明的,除此之外,对整个图形进行解读(无论从纵向、横向或是对角线方向)也能给我们带来深刻的启迪。而且,不同文化特征会对公司业绩的不同方面产生影响。研究表明,对外部的关注往往极大地影响市场份额和销售额的增长,而内部关注则更多地影响着投资回报率和员工满意度;灵活性与产品和服务的创新密切相关,而稳定性则直接影响到诸如资产收益率、投资回报率和销售回报率等财务指标。

## 在中国测评组织文化

在丹尼森博士的许可与支持下,我们在确保准确性的基础之上将丹尼森组织文化测评法译成中文,并在多家中国公司运用了这种方法,其中包括一家保险企业,一家全球高科技公司在华的销售和市场营销部门,一家国际办公家具公司在中国的制造部门和位于中国的地区总部,一家全球消费品公司在华的分公司,以及中

国东部和南部的三家医院。组织文化测评法通过一份由 60 个问题组成的问卷调查(副栏“组织文化测评问题示例”选列了其中的 15 个问题),请公司各层级员工描述自己对本公司的看法。答卷时间大约需要 15 分钟,既可通过互联网在线完成,也可采用书面方式。下面我们来介绍组织文化测评法的具体用途。

请看副栏“某在华国际办公家具公司的组织文化分布图”,我们对该组织各个岗位上的 136 名员工进行了调查,经过计算,最后得到了图上显示的这一测评结果。其计算原理是,把组织文化测评每个维度的分值,与组织文化测评法中所选用的 550 多家公司的分值进行比较后,可以得到一个百分数,这个百分数就是该公司在相应维度上的得分。举例说,在“团队导向”上获得 59 分意味着就这一维度而言,有 59% 的公司表现不如该公司,而有 41% 的公司表现优于该公司。“能力发展”获得 14 分说明,在这方面,有 14% 的公司表现比该公司逊色,而有 86% 的公司表现超过该公司。

提供一些简单的背景资料将有助于大家更好地了解该公司的状况,从而更直观地解读这张组织文化分布图。这家位于

上海的公司是某国际办公家具巨头在中国及亚太地区的总部,该国际办公家具巨头通过在世界各地开设或收购工厂,积极推进公司的全球扩张战略。它试图通过统一利用各地的资源优势(如全球性大客户,产品线以及采购能力),提高公司运营的一体化程度,另一方面也力图更加贴近本地市场。

在这种全球化战略指导下,公司采取了许多组织变革行动。以前它主要是一家制造型公司,如今公司的工作重心已转为以客户为导向。公司希望与建筑师和设计师共同合作,提供令客户满意的办公室布置设计方案,给客户舒适的体验。此前公司 70% 的部件从北美进口,产品设计大多也在美国和欧洲进行;而现在则努力加强本地化的采购、生产及产品开发。此举既有助于降低成本,把产品价格从高端下调到中端,以适应当地客户的价格承受能力,同时又能更好地满足中国客户的独特需求。

公司还做出了一项重要决定,将亚太地区总部从香港搬往上海。这主要出于两个原因:首先,由于它的许多全球客户都将它们的亚太总部和研发中心等机构从香港、新加坡、东京等地迁往上海,因此公司的业务中心也自然要转移到上海;此外,这

还有助于公司将其设在上海的工厂与亚太地区业务进行整合。以往,由于上海的工厂与总部的关键决策(尤其是在市场营销方面)脱节,中国业务经常受到忽视。

于是,亚太区高层管理团队迁到了上海,上海的销售部和工厂也进行了重组。上海的员工深受鼓舞,因为这缩短了他们与亚太区领导团队的距离,从而获得了更好的学习机会。然而,在将市场营销部门与工厂的运营部门之间进行整合的过程中遇到了问题。这两个部门以往就存在摩擦,现在,因为市场营销部门开始“进入”运营部门的领地,两者之间的矛盾更深了。如果双方不想分享权力,不愿意相互整合,变革势必受阻。此外,随着改革进程的推进,以及新管理团队的创立,以前的亚太区管理团队和公司总部都不免感到心神不定,他们对此次组织变革可能带来的影响以及采取这项战略行动之后可能出现的前景并没有把握。

尽管面临困难,这家公司仍然努力把握自己的命运,积极地为总公司的全球化战略做贡献。在将亚太总部移到上海之后,这家公司的主要目标集中在以下几个方面:加强市场营销与运营部门之间的整

合,更积极地在当地建立起产品设计、采购及战略上的联盟,培养本地人才,建立一支富有凝聚力的领导团队,并塑造高效的组织文化。

面对这样一家公司,如果你是该公司的总经理,应该采取哪些变革措施呢?你可以从它的组织文化分布图入手,仔细分析该公司的状况。对组织文化分布图进行分析时,通常有4个步骤:1.研究整体特点,找出主要的强项和不足;2.对主要强项进行研究;3.对主要不足进行研究;4.制订行动计划。

我们的发现之一是,在“愿景”、“团队导向”、“组织学习”及“配合”等测评维度方面,公司的得分超过平均水平。“愿景”维度得到高分,说明员工们很清楚公司未来的理想状态和目标。“团队导向”和“配合”两个维度的得分显示,员工们能很好地进行团队合作,而“组织学习”维度的较高得分则反映出该行业和市场正经历着变革,公司在努力加深对外部环境的认识,以便更好地适应环境。

该图还显示,公司在“能力发展”、“顾客至上”、“创造变革”及“核心价值观”等测评维度上的得分偏低。在所有测评维

度中,“能力发展”得分最低,这可能意味着员工们没有获得足够的培训和发展机会,至少员工自己认为这方面的机会不够多。尽管公司已将工作重点转移到顾客上,但“顾客至上”维度的低分说明,这种转型尚未完全获得成功。公司正在进行变革,但“创造变革”维度得分较低却意味着员工对变革仍有抵触,公司领导必须努力争取员工们对变革的理解,同时还要帮助经理们掌握变革管理的技能。

如果我们将该图分成左右两部分,就会发现右侧的所有得分均大于25,而最低的3个得分都分布在图形的左侧。我们由此可以得出结论,该公司的稳定性超过了灵活性;使命和一致性方面的表现胜于适应性和参与性方面的表现。随着外部环境的迅速变化(商机不断涌现,市场迅速扩大),以及内部结构和流程的调整,该公司必须加强适应性和灵活性,才能在竞争中脱颖而出。

基于以上分析,该公司的总经理及领导团队对一些关键问题进行了仔细考虑,然后做出了如下决定:

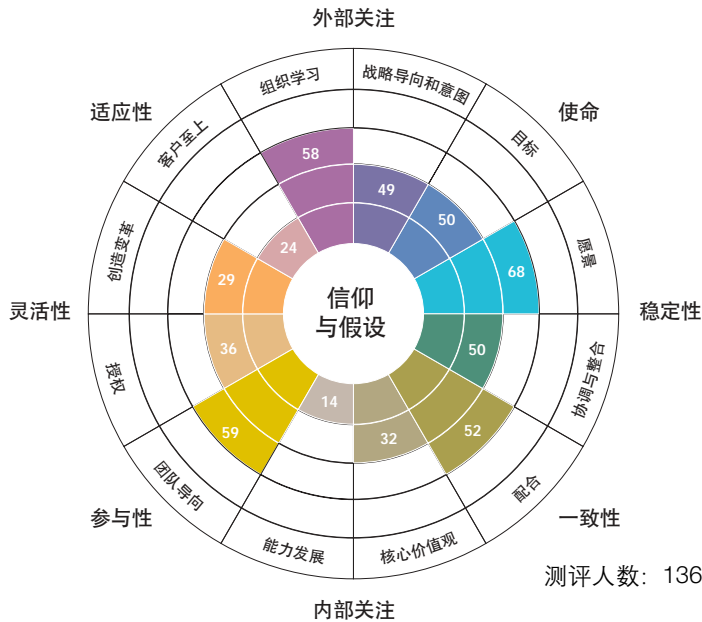
在“能力发展”方面,为员工提供更多自我发展的空间。公司将对每位员工的

## 组织文化测评问题示例

让员工对以下陈述打分,然后统计平均分,就能知道公司在“参与性”上的得分。利用丹尼森的数据库进行对照,就能知道自己在参与性上比多少公司强,又比多少公司弱。其中5分表示强烈赞同,1分表示强烈不赞同,3分表示中立。

1	大多数员工积极投入自己的工作。	① ② ③ ④ ⑤
2	哪个级别获得的信息最充分,就在哪个层面做出决策。	① ② ③ ④ ⑤
3	信息广泛共享,每个人都可以在需要时获得所需的信息。	① ② ③ ④ ⑤
4	每个人都相信自己能够产生积极的影响。	① ② ③ ④ ⑤
5	业务规划具有持续性,并且让每个人都能参与其中。	① ② ③ ④ ⑤
6	积极鼓励组织内不同部门之间进行合作。	① ② ③ ④ ⑤
7	员工彼此进行广泛的团队合作。	① ② ③ ④ ⑤
8	完成工作依靠团队协作,而非职权和命令。	① ② ③ ④ ⑤
9	团队是我们的主要基石。	① ② ③ ④ ⑤
10	工作的组织方式使每个人都能了解本职工作与组织目标之间的关系。	① ② ③ ④ ⑤
11	员工被授予权力,可以独立开展工作。	① ② ③ ④ ⑤
12	员工的能力在不断提高。	① ② ③ ④ ⑤
13	公司能够对员工的技能不断进行投资。	① ② ③ ④ ⑤
14	员工的能力被视作竞争优势的重要来源。	① ② ③ ④ ⑤
15	由于我们不具备完成工作所需的技能,因此时常出现问题。	① ② ③ ④ ⑤

## 某在华国际办公家具公司的组织文化分布图



培训和发展要求进行分析，落实行动计划；同时建立流程，妥善地制订、沟通及落实个人发展计划，并对结果进行评估。

在“顾客至上”方面，切实加强全体员工关注顾客的意识。公司将实施相应的行动计划，其中包括组织员工拜访顾客，对客户管理系统进行升级，在所有与顾客相关的问题上加强沟通，以及确保后续服务的质量并对成效进行跟踪。

在“核心价值观”方面，确保公司全体成员能达成共识。为了做到这一点，公司将加强交流沟通，比如通过举行诸如“瞄准公司目标”这样的研讨会，来宣传公司的核心价值观、战略意图和愿景。

另外，为了消除人们对变革的抵触情绪，赢得全体员工的真心支持，公司必须向员工阐明打破职能壁垒的重要性，强化销售、市场和生产等部门之间的协调和整合工作。此外，还需针对变革的中坚力量——中层经理——举办变革管理研讨会及辅导会议。

其他措施还包括：不断跟踪员工流动的趋势，计算员工流失的成本；将“组织文化”列入公司原有的平衡计分卡（balanced scorecard）考核项目中等。

该公司在测评完自己的组织文化之后的18个月中，已采取了许多措施来强化组织文化中表现较差的维度。相应地，其

销售额、赢利能力、客户及员工满意度等指标均有显著提高。我们预计将在今年进行的后续组织文化测评中，它的很多维度的得分都将出现明显改善。

### 组织文化测评法在中国的使用情况

通过实践，我们认为组织文化测评法有许多颇具价值的用途。这种方法可以成为一种极其有效的诊断工具，能够形象化地展示企业在一致性与适应性之间、强调使命与参与性之间、稳定性和灵活性之间，以及内部关注与外部关注之间的各种平衡关系（副栏“组织文化分布图实例练习”列举了四家中国公司在组织文化的各个维度得分情况，这四家公司都认为组织文化分布图对它们很有帮助）。

比如，它能够帮助公司判断变革时应将精力集中在哪些方面，这一点对于那些正在进行兼并、推行股份制改革以及迅速适应市场经济的中国企业来说，组织文化测评法能在企业的转型过程中发挥积极的作用。副栏“组织文化分布图实例练习”中提到的那家医院就是一个很好的例子。

又如，鉴于越来越多的中国企业正在积极推行平衡计分卡，组织文化测评法还可为员工发展、关注顾客需求以及平衡计分卡中其他战略要素提供有益的衡量指标，正如副栏“组织文化分布图实例练习”

中列举的消费品公司所做的一样。此外，通过分析某些主要绩效指标（如销售目标完成率、员工满意度、人员流失率、领导力等）与部门组织文化的相关性，除了能发现各部门之间存在的种种差异，同时还进一步找出与各种绩效指标相关的组织文化因素，从而做到在制订行动计划时有的放矢。副栏“组织文化分布图实例练习”中的高科技公司正是这样做的。

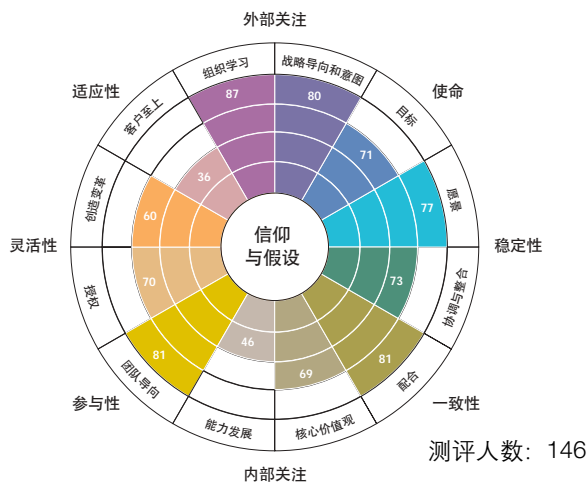
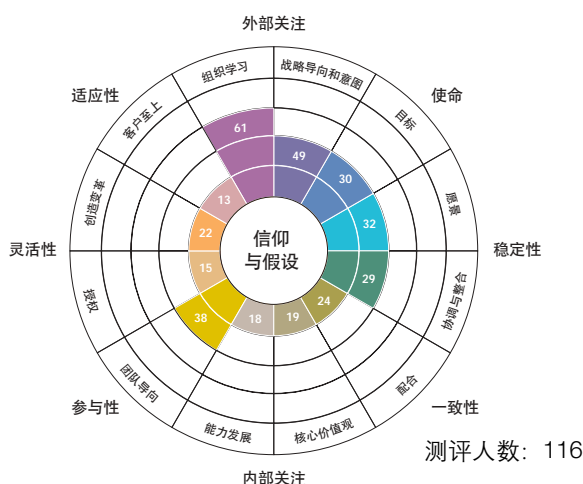
总而言之，组织文化测评能够提供重要的决策信息，有助于指导公司的转型和变革过程。在变革行动之前、行动过程之中以及行动之后进行组织文化测评，其结果可作为衡量变革成效的重要指标。组织文化测评法还可以为公司平衡计分卡做出补充。最重要的是，它可以说明组织文化和组织文化变革与公司工作绩效之间有何种联系。作为一种重要的战略管理工具，组织文化测评将帮助公司不断提高自身的竞争优势。

■ 本文作者茅博励为中欧国际工商学院管理学教授，汪滢为中欧国际工商学院研究助理，方敏为茅博励管理咨询公司助理咨询顾问

本文节选自《商业评论》（译文由Harvard Business Review《哈佛商业评论》独家授权）2005年3月刊《如何评测你的组织文化》。如需获悉更多信息，请访问www.HBRChina.com。

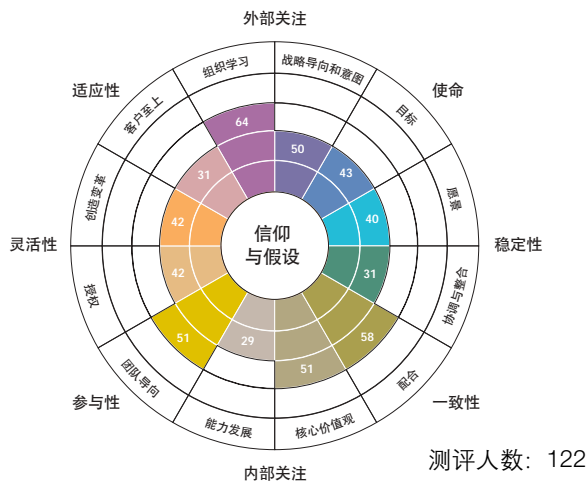
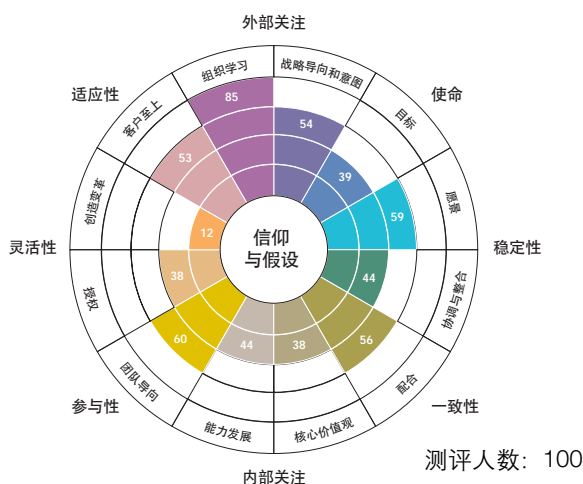
# 组织文化分布图实例练习

我们希望通过前文列举的国际办公家具公司的分析和介绍,使读者们能掌握一些解读和运用丹尼森组织文化模型的技巧。以下是四家在中国运营的企业组织文化分布图。这几家公司都发现,用组织文化模型对公司的文化进行评测,有助于更好地了解公司以及员工的情况,明确必须采取的变革行动;并且,它还可方便地用于衡量公司变革的成效。你是否认为这是一种诊断企业问题及管理变革的有效工具?你将如何分析这些企业的状况呢?



该图显示的是一家中国保险公司的组织文化分布图。该公司是一家采用多层级管理架构的传统小型保险公司。众所周知,中国保险业正经历着深刻的变革。在进行本次问卷调查期间,该公司刚刚与一家国际大公司组建了一家合资企业,这给公司内部带来了种种变化和冲突。该图充分反映了该公司所面临的困境,而激烈的外部竞争更使情况雪上加霜。根据这张分布图,你能否想出一些解决方案?你认为哪些方面的问题是公司的当务之急?你的建议是什么?

该图是一家在华的全球消费品公司的组织文化分布图。在这张图中,公司组织文化的各个维度都有不俗的表现,12个测量维度中有9个得分远远高于平均水平。该公司在经营中以销售为重点、以任务为导向,市场占有率名列前茅,业绩几乎优于所有的竞争对手。你会建议这家公司采取哪些具体的行动?它是否应在“顾客至上”和“个人能力发展”方面给予更多关注?



该图是一家医院的组织文化分布图。该医院原先是一家典型的传统国有大型医院。在问卷调查期间,该医院即将进行股份制改革,并要通过裁员来实现机构精简。医院现在面临着上下两方面的压力:上层领导要求改革,可员工对裁员却非常不满。根据图中组织文化各个维度的得分情况,你认为该医院应该采取哪些措施?

该图是某全球高科技公司在华销售部门的组织文化分布图。在问卷调查期间,该公司面临着严峻的市场竞争,市场份额不断减少。你有何锦囊妙计可使它向竞争对手发起还击、重新夺回市场?

# 欧盟与中国

## ——经济和贸易挑战



文 / 洛朗·法比尤斯 (Laurant Fabius)

首先，我想从全球角度出发，谈谈欧盟与亚洲之间的经济和贸易关系。这将有助于我们站在欧洲的立场，理解中国进入贸易大国行列后，给欧盟与亚洲之间的经济和贸易关系带来的彻底变化。

在过去五年里，欧盟和亚洲之间的贸易以年均10%的速度迅速增长，超过了世界贸易的增长速度。欧盟每年对亚洲的出口达到2000亿欧元，几乎占欧盟出口总额的1/3。亚洲是我们的第二大贸易伙伴，仅次于美国-墨西哥-加拿大贸易区，后者占欧盟贸易出口总额的40%。欧盟每年从亚洲的进口总额达到3200亿欧元，贸易逆差达1200亿欧元。欧盟对亚洲的贸易逆差是欧洲贸易逆差总额（900亿欧元）的1.5倍。

欧盟与亚洲之间的贸易额相当庞大，而且迅速增长，欧盟始终处于贸易逆差地位，这种情况已经持续了二十多年。但有一点我刚才没有提及的是，中国的加入促使欧亚之间的贸易关系发生了深刻的变化。

长期以来，日本一直是欧共体的主要贸易伙伴。日本目前是欧盟的第四大出口市场和第三大原料来源市场。这一状况由来已久，且相对稳定，只不过在过去的几年里，欧盟对日贸易逆差开始减小。欧盟与印度的贸易关系则相对不太稳定。近几年来，由于印度不断加大对国际市场的开放力度，欧盟与印度的贸易增长十分强劲。但印度在欧盟对外贸易中的地位仍不显著：双方的贸易额仅占欧盟进出口总额的1.6%，在欧盟的贸易伙伴中排在第十四位。东南亚国家的情况与此类似。这些国家通过实行对国际市场开放的政策，在过去的二十年里迅速发展，但它们在欧亚贸易中并不占据决定性的地位。

在这种情况下，中国的贸易增长令整个局势发生了彻底改变。从1980年起，美国、德国和法国在世界贸易中所占份额下降了6个百分点，而中国则恰好增长了6个百分点。如果将香港地区的对外贸易额也计算在内的话，中国目前已是世界第三大贸易国；而早在二十年前，它还排在第32位；即便是两年前，也仅排在第九位。

## （一）中国贸易增长带来的变化

### 1. 中国的发展模式

中国进入贸易大国行列应归功于它迄今所遵循的发展模式。大致说来，中国的发展是规模、经济模式与汇率三个因素综合作用的结果。

就规模因素而言，我在这里不想做过多赘述。我只想强调一点，那就是这个国家拥有13亿人口，是法国总人口的20倍。“经济模式因素”主要表现在中国通过对外开放实现增长这一点上。二十五年来，中国的年均增速始终保持在8%的水平，其中贸易占国内生产总值的2/3，仅出口就占35%。这也是日本在20世纪50年代，以及韩国和其它“新兴工业国家”在80年代所遵循的模式，但这些国家在规模和人口上与中国目前的情况不可同日而语。最后，中国的发展还受惠于汇率因素。

### 2. 欧盟与中国贸易关系发展的结果

欧盟与中国之间“外向型”贸易的发展引人注目。在短短几年时间里，双方的贸易额大幅增长。在二十五年的时间里，双方的贸易额增长了30倍，2003年达到1450亿欧元。欧盟与中国间的贸易增速是其与亚洲其它国家的1.5倍。因此，中国已经成为欧盟的第二大贸易伙伴，同时欧盟也是中国的第二大贸易伙伴。欧盟对中国和美国的出口持平，且超过其它传统贸易伙伴，即欧盟以外的欧洲国家和日本。

随着欧盟与中国的贸易快速增长，双方之间的贸易平衡也发生了巨大的变化。2003年，欧盟对中国的贸易逆差为650亿欧元，这也是它最大的双边贸易逆差。简而言之，欧盟从中国的进口是其对中国出口的两倍。同年，法国与中国的贸易逆差达到了65亿欧元。这意味着中国已经成为欧洲国家不可或缺的供应市场。欧洲国家从中国进口的DVD播放机和电视



机所占比重分别为45%和36%。这使欧洲消费者受益匪浅,因为来自中国的竞争产品令他们享受到了价格下降所带来的实惠。

另一方面,中国对亚洲其它国家为贸易逆差。2004年,中国取代美国成为日本的第一大贸易伙伴,占日本外贸总额的21%。日本对华贸易顺差达110亿欧元,而两年前则为贸易逆差。因此,中国成为亚洲其它国家,尤其是日本经济增长的动力。

无论如何,欧盟对华贸易逆差表明,欧洲的产品在中国市场还未充分站稳脚跟。例如,法国在中国市场所占份额仅为1.5%,只是中国的第13大供应商。

导致这种情形的原因何在?下面我将坦率地作一分析。显然,其中的一个原因在于欧洲公司在中国市场准入方面遇到了一定的障碍,这些障碍表现在很多方面。有些是重要的进口壁垒,其中包括价格控制体系、仅针对进口产品的各项登记要求、以及对欧洲公司来讲相当繁复的卫生标准。此外还有投资障碍,包括地域限制、法律规定复杂而且多变、以及禁止对某些领域投资等。最后,我必须提一下所有与法律环境有关的问题,其中我尤其关心的就是对知识产权的保护问题。

中国加入世贸组织应有助于解决这些问题。当然,要达到世贸组织对其成员国的要求,中国需要付出巨大的努力,这一点也是不容低估的。

欧盟坚决支持中国加入世贸组织,因为缺少了中国的参与,世贸组织就无法成为真正意义上的全球性组织。从20世纪90年代中期起,欧盟就通过公务员培训和行政合作的方式为中国的经济改革提供技术支持,并于2000年5月和中国签订了双边协定。该协定揭开了中国2000年12月加入世贸组织的序幕。

但双方的合作将不会就此止步不前。2004年2月,欧盟启动了旨在促进中国融入国际贸易体系的计划。双方把合作的重点放在解决市场准入的上游问题上,如制

度建设以及改善法律和行政环境等。欧盟如何能帮助中国制定知识产权法?双方如何能够本着合作的精神,解决各种技术、卫生和动植物检疫措施方面的壁垒问题?

但这不仅仅需要中国做出努力,欧盟也必须仔细考虑它在出口支持战略上的一些缺陷。例如,欧盟应汲取德国的成功经验。德国是惟一一个对华贸易顺差的欧洲国家,它的对华出口额在过去的五年里增长了四倍。目前,德国是中国的第四大供应商,在中国市场中所占份额为6%。

德国在这方面取得的成功尤其应归功于它特殊的产业组织结构,这其中不乏大型集团,同时也有组织有序的中小企业出口网络。这些中小企业以联盟的形式组织在一起,从而为其占领国外市场提供了绝好的技术支持。我们还可以从德国大公司与中小企业之间牢固的关系中得到一些启发。这种关系帮助小企业在市场上与大集团共生共存。

总之,双方的合作道路确实存在。我们必须付诸行动。在出现贸易争端时,我们双方必须以平等的身份和尽责的态度讨论解决问题。考虑到中国刚刚成为国际贸易强国,这就显得尤为必要。

## (二) 前景展望: 纺织品贸易自由化的考验

我认为,纺织品贸易自由化应成为欧盟和中国是否有能力就贸易争端进行严肃而尽责的对话的一次考验。

为了说明纺织品贸易自由化在欧洲引起的反应,我简要提一下近期法国报纸上关于这一话题的标题:“中国要改变世界”、“纺织品,中国扫清了道路”、“又是中国的错”,诸如此类。这几个例子足以说明欧洲民众对于中国纺织品的冲击既畏惧又羡慕的复杂心情。

经过长时间的酝酿,纺织品贸易自

由化于2005年1月1日开始实施。这是对1994年《纺织品与服装协定》的具体实施。根据该协定,纺织品进口配额将分四个阶段逐步取消。这样做是为了在不能完全消除自由化带来的冲击的情形下,尽可能地缓和这一过程。但中国惊人的发展大大改变了这一自由化进程带来的影响。而且,这其中的最后一个阶段将是最痛苦的。

据世贸组织预测,纺织品配额取消后,中国在欧盟纺织品进口中所占份额将从18%上升至24%。在美国市场,这一增长将更为显著——中国所占份额将从16%激增至50%。

在欧盟内部,贸易自由化对于其中的一些纺织品生产国,尤其是波兰、法国和意大利,可能会带来巨大的影响。事实上,来自中国的竞争产品将影响到整个纺织行业,其中包括一些欧洲国家占据主导地位的产品领域。例如,上海的一些企业现在开始生产欧洲的高档成衣。

当然,欧洲的纺织业重组已经持续了30多年。许多企业实施了重组计划,不断裁员,并开始专门生产高附加值产品。据世贸组织的一份报告预测,欧洲和美国的纺织业将完全消失。未来几年,将有270万欧洲雇员面临重新培训和再就业。不过,首当其冲受此影响的将是发展中国家。北非各国纺织行业的从业人员多达400万人。由于这些国家承受着巨大的人口和就业压力,这些工作岗位对于它们保持整个国家的稳定极其重要。它们的经济可能因此受到长期影响,大批纺织工人将流向地中海北岸的国家。

对此,我们能得出何种结论?

首先,走回头路是不现实的。但中国必须承担起作为一个贸易大国的职责。世界各国也不能因为纺织品贸易自由化而形成一致对华的纺织行业“统一阵线”。当然,迫于纺织品生产商组织的压力,欧盟委员会和美国政府也可以援引1994年



《纺织品与服装协定》中的保护性条款。但这将可能影响欧盟和中国之间的经济关系。

在这种情况下，中国政府于2004年12月决定对纺织品出口征收附加税，虽然税率不高，但我认为欧盟对这一决定应当表示赞赏。这表明中国已经开始意识到自己承担的职责。我们应该密切关注这些决定的实施，因为它们必定会带来各种新的问题。而且，最主要的问题还在于中国是否会接受我们的发展模式。如果中国继续遵循增加出口和低工资的模式，将会产生越来越多的问题。而如果它把重点更多地放在逐步提高国内工资水平，逐步发展国内市场上的话，它的发展结构将更加平衡，而且这对于中国乃至世界其它各国的发展来讲都将是十分有益的。究竟采取何种模式将由中国政府决定，但这对欧盟与中国之间的伙伴关系将会产生重大影响。

### （三）货币方面的问题

关于货币方面的问题，我认为眼下的形势并不十分乐观。众所周知，中国实行的是人民币盯住美元的汇率政策，因

为中国力图限制人民币对美元升值。这会导致中国政府购入美国国债，以此抵消中国的贸易顺差和外商对华投资所产生的影响。

在我看来，这种情况将导致人民币贬值，降低人民币对日元和欧元的汇率。这对欧洲公司来讲十分不利，会削弱它们的竞争力。从长远来看，这将使欧洲国家产生巨大的贸易逆差，正如美国目前所面临的情况一样。

我认为，中国目前作为一个经济大国，必须承担起应尽的职责，其中包括货币方面的职责。在全球化进程中，各主要大国需要按照20世纪80年代签订的各个协定（例如为保持美元价格稳定而签订的“广场协议”和“卢浮宫协定”）所确立的模式在货币政策上进行合作。这一点比以往任何时候都显得更为迫切。

### （四）生产外移

#### 1. 新的现象

人们在讨论生产外移现象的决定性和主动性这两个特征的时候，经常运用著名经济学家李嘉图提出的传统的类型分析

方法。李嘉图认为，国际劳动分工对所有人都有利，有助于促使各国的工资水平逐步趋同。但这种模式今天已经不再适用，其原因至少包括以下三点：

首先，信息和通信技术的发展在一定程度上消除了地域阻隔方面的问题，使公司总部与设在其它大洲的分支机构之间的即时联系成为可能。

其次，尽管欧洲人一直认为他们在科研上居于领先地位，但亚洲国家，尤其是中国，拥有强大的科研能力。中国的大学每年培养的工程师将近100万人。中国有600万名科研人员，并且每年向海外派遣8万名留学生。印度的情况也同样如此，而且在计算机和新信息技术领域尤为突出。

第三，中国和印度的人口都超过了10亿，这对两国工资水平的提高产生了巨大的压力，导致李嘉图的理论，即工资水平将随着国际贸易的增长而自动提高，难以成立。这种情况在中国尤为突出。目前，中国有几亿人口生活在农村，成为巨大的劳动力“储备库”。

这种情况所导致的结果是，中国生产的产品不仅在质量上可与欧洲产品媲美，而且附加值很高，但成本却很低。最

我们的目标是“全球参与，尊重差异”。



近，美国最大的一家高科技公司的负责人告诉我，在美国生产某一高科技产品的成本为每小时25美元，而在中国生产相同质量的产品成本仅为0.5美元，相当于美国生产成本的1/50。他得出结论的是：“在这个领域，美国已经完全丧失了竞争力。”

## 2. 结果

这种生产外移现象将持续多久？中国有非常廉价的劳动力和强大的科研能力，因此有能力涉足各种生产行业。照此推断，除了医疗服务这类需要服务提供者和顾客面对面沟通的行业外，目前在欧洲国家进行的所有业务活动几乎都可以转移到中国进行。

不过，欧洲人也不应因此而对整个形势过分悲观。事实上，我们应当看到这种现象也有其有利的一面。随着亚洲对欧洲的投资不断增加，欧洲大陆将会涌现出

更多的就业机会。20世纪80年代和90年代，一些亚洲国家的公司，尤其是日本和韩国的公司在欧洲开展了业务，其中对促进法国的再工业化所起到的作用尤为突出。

过去几个月，我们在欧洲的许多行业中都看到了中国公司的身影。2003年，TCL集团收购了汤姆逊（Thomson）彩电业务，而后又在2004年收购了阿尔卡特手机业务。中国公司也开始关注欧洲投资者经常忽略的一些领域，而这些领域毫无疑问也将创造就业机会和财富。近期还有一桩并购交易也出现在法国报纸的头版头条：2005年1月，香港和记黄埔有限公司收购了法国最大的香水零售商玛丽诺（Marionnaud）公司。

这将营造一个双赢的局面。一方面，中国企业可以按照西方标准针对国内市场需求来开发品牌，并且学习营销和会计方面的知识；另一方面，这为欧洲创造或保

留了就业机会。以和记黄埔收购玛丽诺公司为例，这次收购交易创造了9000个就业机会，这一数量相当惊人。再比如，日本丰田公司在几年时间里就为欧洲某个地区创造了2500个就业机会，而当时该地区的失业率很高。

中国的发展对于欧洲公司来讲也是十分有利的。从1995到1999年，欧洲对华投资翻了一番。仅就法国而言，有好几家公司参与了全国各地大大小小的基建项目。这同样是一种双赢的局面，欧洲和亚洲都能从中获取财富。

## 3. 我们能做些什么？

总之，这种投资趋势是无法逆转的。即便我们有意与之对抗——这显然是荒谬的，我们也缺少经济政策的支持。

另一方面，我们必须确保这种资本流动不会引发公众的恐慌和反对。我们应该吸取这方面的历史教训。即使今天，这

种对全球化的本能反应依旧存在，并且随着个人在这一过程中的痛苦经历而增强。例如，我的许多同胞们都感到自己的工作岌岌可危。而且，这种对来自邻国的竞争的担忧并不仅限于法国。法国担心来自波兰的竞争；波兰担心来自北非国家的竞争；孟加拉国和墨西哥比欧洲国家更担心来自中国的竞争；中国华南地区担心来自华北地区的竞争。

鉴于这类担忧，采取政治行动就显得十分必要。但如果缺少了参与各方彼此间的协调，任何政治行动都是毫无意义的。这需要所有参与者达成共识，愿意采取一致行动。

对于欧盟来讲，我认为至少要从三个方面采取行动：

首先是要加强欧盟自身的建设。我坚信欧洲需要进一步的融合。尤为突出的是，我们必须增加欧盟在科研、创新和基建方面的投入。在这些领域，通过欧盟预算集中进行投资可以形成规模经济效应，要比由25个成员国分别划拨预算投资更为有效。2000年，欧盟在里斯本确定了发展目标，立志在2010年成为世界上最具竞争力的经济实体。欧盟的起步已经晚了。它必须从现在起就获取必要的资源，致力于实现这一宏伟目标。

其次，欧盟还必须尽快制定有利于长期发展的宏观经济政策。这是《稳定与增长公约》所要求的改革目标，最终应促成更适合欧洲形势的“政策配合”。

最后，欧盟还必须制定真正以高档产品为重点的工业战略，这类产品目前是欧盟的出口动力。很显然，欧盟需要加大创新力度，培育高档产品，在此基础上不断向前发展。

欧盟必须和它的贸易伙伴就国际贸易条件进行对话，同时我也希望欧盟内部更加协调统一。欧盟和中国之间的关键词是“大国职责”，双方现已开展了平等对话，同时它们还必须共同面对经济和贸易

关系中出现的各种问题。

欧盟和中国之间的对话应该涉及所有方面的问题，包括一些最敏感的问题。我们必须确保在工作场所人权受到尊重，确保环境不会因为激烈的竞争而遭到破坏，以及确保相对优势取得平衡。这些都是欧盟所提倡的。

不管怎样，我们在不断进步之中。现在，这些保护性规定已经融入了欧盟的贸易特惠体系，并日益体现在欧盟签订的一些双边协议中。制定这些保护性规定的目的并不是为了将我们的观念武断地强加给发展中国家或灌输给它们，而是为了在双方的贸易关系中确立一个以社会主义市场经济为基础的社会模式。

最后，就整个世界而言，我们需要进一步发展“多边主义”。我和许多同事一致提议成立一个国际环境组织，并赋予国际劳工组织和世贸组织更大的权力。同时，我认为有必要在世贸组织中开展有关环境和工作条件问题的讨论，尽管该组织并非讨论这些问题的理想场所。中国目前尚未积极参与多边商贸谈判，但它加入世贸组织已有三年多的时间。从现在起，中国必须在各种谈判中体现它作为一个国际贸易大国的风范。中国参加了最近一次G7/G8会议不失为一个积极的信号。

## (五) 结论

中国的对外开放、高速的经济发展、以及在全球举足轻重的政治地位是促使欧盟与之发展合作关系的根本原因。欧洲人需要开阔地缘政治视野，向真正的全球化迈进。我们的目标是“全球参与，尊重差异”。

我认为这是欧盟必须坚持的道路。鉴于欧盟和中国将会面临的挑战，我们必须学会如何密切合作，同时相互尊重，互不干涉，以负责的大国风范积极参与全球事务的管理。

这些话题非常复杂，我只能稍稍阐述自己的观点。我想在这方面，在座的各位中有些人可能比我在行，因为各位每天都可能接触到这方面的情况。我只想根据自己的经验就以下问题提出一点想法或建议。如何发展欧盟和中国之间这种必要且重要的关系？或者说，我们主要应避免犯哪些错误？

对于欧盟来说，我坚持认为它有必要把眼光放得长远一些，避免“一锤子”买卖这种做法，因为后者常常非但无益，甚至有害；同时，它还需要树立各个成员国的整体观念，要求它们从欧盟，而不是单个国家或地区的角度出发考虑问题和采取行动。最后，尽管自身的利益十分重要，但欧盟在考虑自身发展的同时，还应考虑到合作伙伴的发展。

对于中国来说，我认为它需要加强法律建设，避免法律环境长期不稳，因为这将导致不确定性和垄断情况出现。同时，它需要防止其它国家对中国产生忧虑，因为在“中国的发展设计”或发展模式不明确的情况下，这些忧虑可能在欧盟和其它任何地方滋生；中国应该真正做到开放和透明。

但是首先，从欧盟和中国的共同角度出发，双方除了需要加强经济联系外，还需要在语言、文化、教育、访问、旅游、交流等各个方面增进互动。正如我在讲座开始时所提到的，所有这些方面都表明，欧盟和中国之间的一致性多于差异性。或者更确切地说，双方之间既存在共性，也存在差异。即使是在存在差异的方面，我们也还是会有共性的一面，只要我们致力于使这些差异成为我们丰富多彩的特点，而不是一种劣势。

■ 2005年2月，法国前总理洛朗·法比尤斯在中欧国际工商学院举行了四场“欧盟主题”系列演讲，本文摘录自第三场演讲“欧盟与中国”。

# 中欧初体验

## ——中欧 EMBA2005 级上海班、深圳班新生采访记

文 / 吴冯淑

2005年3月19日，阳光明媚的初春，充满了欣欣向荣之意。新入学的EMBA2005级上海班与深圳班的同学们讨论正酣，第三天的管理实战模拟课程已经让每位同学完全融入角色，他们情绪高涨、热烈讨论，正为一家模拟公司的生存与发展而争论、合作、努力。在讨论间隙，表现出色的火星5组和《The Link》记者一起分享了他们来到中欧的初体验。



火星5组小组成员

### 体会最深——团队精神

火星5组的9位成员分别来自房地产、制药、电子、快速消费品等不同行业，所在企业性质也不相同。这9位不同背景的同学最深的共同体会是，短短3天的入学住读，通过团队建设、户外拓展，以及2天多来的管理实战模拟课程很快就让他们放下了刚入学时的拘谨，建立起相互信任，并团结一致共同努力。正是由于这种“放开式”的合作和投入，使得这家模拟公司能够飞速地健康成长。良好的团队精神的培养和随之而来的成效，让同学们感触颇深。

刚开始的时候大家都绷着，大家的接触都小心翼翼。通过这样的形式，用 team building（团队建设）的一个行话来说就是“破冰”，大家很快就能融合在一起。不论你原来从事什么工作，不论你有怎样的社会名望、地位权力，很快能够成为朋友，能够真正地去关心、学习。

我们在一起争论也比较激烈，大家的观点有时候在某些方面也非常相左。争论到最后，大家在某一个问题上达到了共识。这说明是一个观点的形成，而不是谁比谁更占有优势。在这个 team（团队）里面，既然我们做出了这样一个结论，所有人都应该认同，没有人去埋怨。如果有好的收益、好的效果，大家会一起分享，如果有 bad result（坏的结果）大家会想办法去克服。

——郭强（怡宝食品饮料（深圳）有限公司常务副总经理）

我觉得我们这个团队能有这样的好成绩，是因为分工比较明确。团队中成员有着不同的经验和专业知识，有人是搞市场的，有人搞财务，有人搞销售，团队分工明确，利用各位的专业知识，因此取得了好成绩。

——张政（上海长欣顺实业有限公司董事长）

团队的重要性就在于合作配合，相互支持。在火星5组中，也有成员对CEO的领导方式表示有点意见，但是整个小组却都一致尊重CEO的想法。这种毫无芥蒂的



团队精神可能就是在场商务模拟演习中，各家模拟公司顺利发展的原因吧。因此有同学非常感慨地说道：

我觉得这是一个很好地把团队成员沟通在一起的方式。如果我们公司的高层管理人员之间像我们学员之间关系这么好，大家在一起目标很明确，那么公司就容易经营多了。

——张政（上海长欣顺实业有限公司董事长）

### 收获最多——良师益友

“来到中欧，一方面要向教授学习，另一方面要向同学学习，开学的这几天就已经学到了很多，这正是大家选择中欧的一

个理由。”陈剑同学（华侨城集团公司副总裁）的这番话可以说是代表了同学们一致感想。

入学住读模块中的两位教授给大家留下了深刻的印象。范悦安(Juan A. Fernandez)教授开学第一天有关学习方法的教导对同学们未来的学习很有指导意义，他的幽默讲解在课堂上引起了阵阵笑声。伍健民(Robert Eng)教授的管理实战模拟课充分激起了同学们的学习热情，大厅里热烈的讨论气氛足以说明一切。3天学习已经让同学们初步领略到中欧教授的风范和中欧教学的特色。教授的出色讲解和丰富经验，重视参与性和实践性的授课方式将让同学们获得很大的收益。而来自各个行业不同区域的优秀同学也成为学员



们一大不可多得的学习资源。

要放下所有过去，去接受所有人，包括教授和同学。他们给我带来很多新理念、新思维。可以让我在新征程开始的时候走得更好。

——王卓(招商迪辰软件系统有限公司副总裁)



教授说得好，我们这么多人的工作经验加起来是1900年(如果算每个人的工作经验是10的话)，这样的经验是任何一个人不能与之相比的，所以既要向教授学习，也要互相学习。

——辛敏琦(上海锦湖日丽塑料有限公司副董事长兼总经理)

大家来自不同的行业、不同的领域，能够在这样的一个共同活动中各抒己见、在彼此间分享很多经验和真知灼见，这是非常有意思、非常吸引人的一个方面。

——杨文林(拜耳涂料系统上海有限公司副总经理)

我来自一个民营企业，是做快速消费品的，市场竞争非常激烈。我来到这里，碰到的都是各行各业的精英，平等的交流使我受益匪浅。

——汪燕(江西汪氏蜂业集团副总经理)

### 期望最高——因为中欧

来到中欧，大家都抱着提高和进步的愿望，为的是总结以往经验，获得更多新知，开拓视野，提高技能。

磨刀吧。磨刀不误砍柴工。到一定的时候，技能技巧都不够了，必须要加强。从起步阶段到现在有十多年了，但还只是第

一个台阶，要上第二个台阶还早得很。要学习，要有强烈的需求，不然就走不动了。

——王筱毅(深圳市德力凯电子有限公司总经理)

很多人来到中欧之前，都曾向中欧的校友们仔细打听，校友们的经历是最有说服力的。26万8千元，高额的学费，还有在忙碌的工作中每月抽出4天的辛苦学习，他们来到中欧为的是什么？这几天的学习，“总体来说很满意”，“觉得付出这么多的学费还是值得的”，“校方的精心安排，使同学们很快地熟悉起来并进入状态”，这是同学们对中欧的肯定。处在事业各种路口的管理者们希望最大程度的有所获得，他们选择了中欧。而正因为是中欧，所以他们也寄予了最高的期望。当记者问及对于中欧各方面的安排是否觉得全面和满意时，他们在表示满意的同时，也希望中欧可以做得精益求精。中欧在入学住读



模块中特别安排了京剧赏析等开拓视野、提高修养的讲座，同学们觉得主讲人都是知名人士，这非常好，但是希望讲座内容能够更为深入，能让大家听到一些独到的见解，要“不听则已”，一听则感觉“照亮一片天地。”

入学住读在同学之间培养出了很深的感情，因此他们还希望校方能够安排多一些的住读模块，使同学们能够经常住在一起，增进交流，相互学习。

再过半天，整个入学住读模块就要结束了，因为年龄稍长而被大家戏称为“陈老先生”的陈剑同学兴致勃勃地对记者说：“今天晚上，地方已经订好了，18号酒楼，小组活动。”他们一定会有两年非常愉快的求学经历，在中欧他们会得到知识、得到教益、得到朋友，相信他们的生活一定会随之改变。

一个好的开端，带着对未来中欧学习生活的憧憬，中欧EMBA2005级上海班与深圳班同学入学了……



# 质量，就是信心

文 / 梁能

**“单从教学质量来说，中欧EMBA可以和世界上任何一座商学院媲美。我这样说当然是有根据的。”**

## 国内EMBA: 淘汰并成长着

这段时间，常常有人问，中国的EMBA教育是否发展过快，目前的成长是否能够持续。2003年年底有很多媒体纷纷说中国的MBA/EMBA市场已经进入了寒冬。我认为国内EMBA市场总体还在成长阶段。因为从EMBA的市场总量来看，美国现在一共有170多个EMBA课程，每年大概招收16000个学生。这还是在美国MBA市场已经充分发展，绝大多数高级管理人员已经获得了MBA学位条件下的EMBA市场规模。中国的高级经理人和创业者绝大多数没有受过管理教育，而且现在在全国一年EMBA大概只招五、六千名学生。从中国经济的规模及其管理需要来看，还远远没达到饱和。

国内目前的EMBA课程良莠不齐，要说太多，其实也是质量糟糕的课程多，质量好的课程一点也不多。从美国来看，这些年总的来说MBA市场已经到了成熟阶段，大量学校招生不足，走下坡路，但是那些名校的录取率，还是7:1、8:1。中国也是这样，市场会发展、会检验、会淘汰。从2002年以来那么多EMBA课程大跃进式地一起上马，可能很快就有一些课程会遇到生存危机，而特别好的则会继续成长。

“淘汰着并成长着”，这可能是中国EMBA市场今后一段时期的正常态。

## 中欧EMBA: 质量保证规模

中欧EMBA目前是世界上规模最大的EMBA课程，每年招生550人，而美国

最大的EMBA课程哥伦比亚大学商学院EMBA每年招生数是310人，中欧EMBA的规模几乎大出其一倍。有人可能会问，中欧的EMBA的规模是否太大？

其实，评判一个学校EMBA的招生规模大小是否合适，主要取决于这个学校的教学质量，而非取决于整个市场到底是在成长还是在下降。教育产品和其他产品的区别在于，质优质劣相差极大，它不像汽车，名牌不名牌，都可以开，只是舒适程度有差别而已。但EMBA质量的好差，真是天上地下。对于那些差的学校，哪怕市场再成长，恐怕也招不满学生，而那些好的学校，哪怕市场总体停滞或者下降了，生源还要继续上升。

现在可以说，单从教学质量来说，中欧EMBA可以和世界上任何一座商学院媲美。我这样说当然是有根据的。最有说服力的一个例子是，去年中欧邀请了5位沃顿商学院的教授来中欧EMBA讲课，其中有3位是沃顿EMBA的得奖教授。他们在中欧的授课得到了学员的一致好评。但是，从学员的课程评估来看，很多中欧教授的课评已经完全不亚于沃顿优秀教授的课评；在中欧EMBA的18门课程中，课评与沃顿优秀教授一样高、甚至更高的，不是一两位、三五位，而是有十来位。虽然从研究成果来看，中欧远远比不上象沃顿这样的顶尖商学院，但从教学艺术来讲，中欧EMBA已经可以与世界最好的商学院相比。

有这个质量保证在，我们现在每年招550个人，不是太多，而是还太少。如果



跟中国企业界的需求相比，那就更少了。从每年招生情况来讲，坐在我这个位子上最头疼的一件事，就是每年招生工作结束以后，怎样去对那么多热心推荐考生的校友解释，为什么他推荐的这个人这么出色，但是我们还录取不了。如果按照录取标准来说，我们再扩两个班，一点问题也没有。但是学院非常谨慎。我们目前的招生数量远远低于报考我们的合格考生的数量，因为学院的基本原则是在我们的师资力量没有更大的扩展之前，我们不能随便扩招，这也是对广大学员负责的态度。

### 学风、名师、高徒：中欧EMBA质量三基石

中欧的EMBA教学质量有三块基石。第一是把教学质量真正看作学院的生命线。中欧的发展从一开始，就是一个面向市场、争取市场承认的过程。当时的学位，中国教育部还没有承认，国外也没有承认，所以惟有得到市场的承认，惟有过硬的质量，学院才可能生存。因此，办校十年多来，从招生到课程管理，上上下下，处处从严，真正把教学质量放到了一切工作的首位。第二，是有一支扎根中国的国际师资队伍。很多中欧老师在中国执教的时间

已近20年。他们博学善教，既在国外受过严格的现代管理理论训练，然后又10年、20年持续深入地研究中国实际，研究教学的艺术，所以才能把复杂的管理理论，用最贴近中国实际、经理人最能消化的方法在四天的时间里讲透。他们对中国学员的了解和对教学艺术精益求精的钻研与把握，即使在国外最好的商学院中，也很难找到这样的老师。而且，中欧有体制优势，可以利用合作办学的特点在全球范围内广泛邀请最好的学校中最优秀的教授前来授课。而国外的商学院一般主要局限于用自己的老师来上课。我们的第三个优势是学生。曾经有人问我，中欧EMBA学生和国外的学生相比差距在哪里，我说这个差距要倒过来讲，因为中欧的EMBA学生总体来说要比国外的学生强。由于中国改革开放的特殊条件，中欧EMBA学生中企业一把手人数之多，连国外一流名校也难以企及。他们不但成功，而且极其好学。他们把丰富的实践经验带进教室，使得同样一篇哈佛案例的讨论在中欧的深度远远超过国外的同类学校。

名师、高徒、“认真、创新、追求卓越”的学风，相辅相成，奠定了中欧EMBA教学质量的基石。

### 扩招南方：质量为底气，战略为指导

经过10年的努力，中欧的师资队伍不断壮大：2004年底，长期及核心教授人数已经达到32名。同时，EMBA课程经过这么多年来经验积累，也越来越成熟。有质量作保证，学院觉得2005年可以扩招一个EMBA班。那么，为什么把这个班放在深圳，而不是放在拥有自己的教学设施、因而办学成本低得多的上海或北京呢？如果单纯从学费收入的角度来说，中欧完全可以在上海或北京扩招，没有必要进入南方市场。

这是学院的战略考虑，也是因为EMBA教育在职学习的特点。由于是在职学习，地理距离还是很重要。我们考察了美国的一流商学院，沃顿、芝加哥、哥伦比亚等等，它们大部分的EMBA学员还是主要来自学校当地三五百英里之内。从中

欧来讲，我们在上海、在北京招了那么多好学生，但是相对来说，南方来读我们学院的人就少得多。很大的一个原因是，他们非常想学，也付得起这个学费，但是付不起这个旅行的时间。根据我们的测算，南方市场的规模并不小于上海、北京。主要的障碍在于地理距离。所以学院决定把EMBA班开到南方去。目前南方有很多好学校，也有很多国外学校在进来，香港科技大、北大、清华也在深圳开班，但是到目前，哪一家都是立足未稳。如果中欧能在北京与北大、清华竞争，能在上海与交大、复旦竞争，我们相信中欧完全有可能在南方做得像北京、上海一样好。这个班如果加在北京或上海，不会改变中国工商管理教育的大格局。加在深圳，则可能真正把中欧变成在全国各主要地区的市场都占领领先地位的一个全国性平台。

对于深圳的教学，从其他学校的经验来看，一个可能的问题在于深圳的企业家由于起步比较早，不是很注重理论，而更多在意的是市场机会。我们起先也担心他们是否对现代管理理论感兴趣，但是从开学住读模块的管理实战模拟和第一个课程模块的管理学概论的教学来看，学生非常认同。很多同学反映，我们的教授把西方管理理论和中国实际情况紧密结合，而且讲得如此生动，这么深、这么透，大家都非常佩服。很多东西大家原来觉得自己都知道，但是上完课之后才发现自己的理解其实有很多误区。事实证明，深圳学生的学习愿望和学习劲头一点也不亚于中欧的上海和北京学员。

我们不少华南学员提到他们来中欧以前其实已经念完了其他学校的MBA、EMBA，但是觉得从知识或管理提高角度来看没有达到他们的要求。有好几位同学说他们来到中欧是因为慕名中欧的教学质量，因为赞同中欧“严而有格”的教学管理模式。只有严格管理才能真正出质量，才能对他们有长期的助益。

### 与沃顿EMBA共舞：革新进取，质量为本

前面说我们的课程质量可以跟世界上

最好的商学院相比,并不是说我们可以不思进取,不再创新。实际上,即使是世界上最好的EMBA课程,与不断变化的全球竞争和企业发展的需要相比,仍有极大的差距。今年,中欧EMBA的一大创新举措就是在英文班开设全球商务模块。

TCL、联想的海外并购标志着中国企业正在以更高的国际直接投资方式介入国际竞争,这就要求中国的商学院培养更多的能够直接跟跨国公司打交道的企业家、经理人。第一手的、直接的国际经验和国际网络变得非常重要。因此,从今年开始,中欧在英文班的课程中开设了一个全球管理模块,让中欧EMBA同学到国外的顶级商学院与他们的EMBA学员并班上课,并且考察、走访该国核心行业的旗舰企业。如果说,过去中欧在国际办学方面主要是利用体制优势,整合全球师资资源,那么,现在中欧还要进一步整合全球EMBA学员资源。目前,中欧已经与沃顿达成协议,今

年7月份首批30位英文班学员就要到沃顿商学院与沃顿EMBA学员一起上课,并在沃顿教授的带领下,考察美国领先行业的核心企业。在我们的学生去之前,中欧的老师会和沃顿的老师共同商量,讨论什么案例,达到什么样的要求。学生在国内先预习,包括到美国要考察的企业,我们的学员事先都会作调查。我们的想法是通过这样一个全球管理方向的课程,使得我们英文班同学的校友关系网,从国内扩展到世界。这能帮助中国企业在走向世界的时候,有一个更高的平台。

拓展全球校友网络也顺应了国际学员对中国管理教育的需要。从我们的学生特点上来说,这两年一个新的发展趋势就是国际学生越来越多,2003年国际学生占总体比例的2%,去年是4%,今年已经达到6%。过去我们的外国学生基本都是外国公司的驻华机构成员,今年不同的是我们有两位学员是在国外工作而选择了来我

们学校念书,一位在东京,一位在首尔(旧称“汉城”),每个月都飞过来上学。这是一个很好的苗头,我们希望将来这样的学员越来越多,有更多的跨国公司亚太总部的管理人员,以及来自亚太地区国家国内企业的高层人员加入中欧的EMBA。

另外我还要补充一点的是,从05级开始,我们增设了一个住读模块。一个是在学员入学时,另一个是两年学习最后的市场对抗模拟课程,也将采用住读形式。这一头一尾两个住读模块完全为学生更好地交流而设计,相信会对学生产生更大的影响,带来更多收获。

中欧EMBA始终坚持质量为本,希望学员们在两年的学习中有更多的收获。

■ 本文作者为中欧国际工商学院管理学教授、EMBA主任

(本刊编辑采访整理)

## 胸有成竹 深圳开班

文/吴冯淑



环境优美的深圳办事处

在2005年3月举行的EMBA开学典礼上,中欧国际工商学院迎来了第一批深圳班同学。深圳班同学的入学表明了中欧国际工商学院的EMBA课程正式进驻深圳,开始了在华南地区的扎根拓展。在国内不少EMBA课程“鸣金偃旗”、步履渐缓之时,中欧EMBA打出的这一记“南拳”,却是又稳又准,既调准了方向,又扣准了力度。正如EMBA主任梁能教授在《质量,就是信心》一文中所述,十年的管理教育经验、最优秀的师资队伍、最为先进的国际管理理念、最为有效的教学方式、中西结合、理论与实战相辅的教学风格,正是中欧入驻深圳的底气所在。

首度开班的中欧EMBA深圳中文班汇聚了华南地区众多知名企业的优秀高管人员,其中包括了中国工商银行广东省分

行、招商局集团、深圳证券交易所、艾默生等知名企业的高管人员，还有许多正在高速成长的新兴民营企业的创业者。

几天的学习，让我们充分感受到了华南地区同学们积极学习的热情。作为中国改革开放后最先起步的地区，这批最早下海试水的经营者们如今早已畅游其间。但是随着发展而来的可能是扩张的瓶颈和向上攀升的天花板，国内外经济形势的迅速变化也对企业的及时应对和充足准备提出了更高的要求。已经习以为常的管理思维定势可能成为阻碍进一步发展的束缚，在面对更为开放和规范的市场环境时，该如何及时调整，适时把握新的机会？竞争日趋激烈，多元化还是专业化，全球化和本土化，扩张与筹资……多种问题可能正在困扰着华南地区的高级管理人员们。华南地区的高管们，他们不缺乏学习的热情，不缺乏管理的智慧，不缺乏已有的经验，但是他们尚缺乏一个很好的EMBA课程为他们进一步的扩展和提升排忧解难、增添动力和能量。中欧不打无把握之战，中欧

的出击一定是建立在充分的准备之上的。中欧EMBA没有挤在一哄而上的先头军里，匆忙在华南建立营阵，而是先要看看一流师资够不够用，教学安排不可行，对华南市场和华南经理人的需求是不是足够了解。一旦进入，中欧必定胸有成竹。短短数月，华南地区的同学们已经初尝国际一流的管理教育所带来的甜头。

赵敏，深圳班学员、电大在线远程教育技术有限公司总经理曾经在EMBA开学模块的管理实战模拟课程总结会上说过这样一段激昂的话：

当我们这些在现实生活中雷厉风行、自命不凡的企业老总走进中欧后，特别是亲身参与了伍健民教授的管理课程后，我们这些在商场上叱咤风云的精英们竟然“纷纷落马”。经过第一模块的学习，大家完全清空了自己往日的成功和自负，怀着朝圣般的心情开始了中欧的学习生活。第一天的课程，大家是无知者无畏，完全跟着感觉走，在没有任何资源限制的条件下，开始了管理实战模拟课程的经历。第

二天，在教授不完整的信息和马后炮的指导下，在非常严重的得失心理压力下，在错误中潜行。第三天，点算战果，几家欢乐几家愁，我们一群在游戏中失败的CEO，开始内心的忏悔。然而我们很幸运，一个优秀的团队在模拟的游戏中失利，但在现实中我们一定会成功——哀兵必胜。正是因为我们缺失了很多理论和管理工具，我们更加渴望学习。第一模块的课程结束，我们恍然大悟，教授不断地挑起战火，他的目的是要激起我们学习的欲望。在未来的两年学习生活中，重新找回自己、塑造自己，向世界一流的教授学习，与世界一流的企业竞争。

中欧EMBA的第一堂课，有获得、有期冀，更有对中欧EMBA课程的信心。这群驰骋商场的管理精英们拿出了十二分的干劲，认真学习、求知若渴，课堂上有他们最为积极热情的声音，课堂外则是他们挑灯夜读孜孜求学的身影，足可见他们对这次机会的珍惜。全面的管理理论、生动的管理实践、国际一流的教授、牢固的同学情义、周到的课程服务、科学的课程管理……硬件软件兼具国际水准，在中欧两年学习的机会确实值得他们珍惜和努力。“如果要在EMBA学习中获得最多，真正学到实用的东西，那么就去中欧吧。”这是中欧校友间传播的口碑，是中欧十年经营的成果，是选择中欧的最佳理由。

欢迎首届深圳中文班的同学们！中欧又增添了一方之音，汇聚了一方之力，学员更加多样化，校友网络延伸大江南北。在学识与友谊并进的中欧，深圳开班远不仅是地理上的扩展，南北商界精英们从此有了更多对话、交流和共进的机会。十多年前华南地区掀起的商业浪潮曾经独领风骚，如今群雄并起，在纷纷充电加油、汲取管理精华之后，大江南北的管理精英们一定能够在新的浪潮中齐头并进，再掀高潮。而中欧则是一个最好的加油站。

在上海、北京、深圳飘扬的中欧旗帜，代表的是一流的教育，一流的理念和一流的学员。中欧出击，必定胸有成竹！



# 中国市场发展与 中国经理人成长之我见

文 / 伍健民



在过去的20年中，尤其是最近的四、五年中，中国经理人发生了极其巨大的变化。他们对市场经济环境下的经营和公司模式都有了深刻的理解，并且这种理解从本土范围扩展到了全球范围。之所以发生这样的改变，部分原因应归功于中国经济的开放。这使中国经理人有机会开眼看世界，了解西方公司的经营模式。可贵的是他们不是简单地模仿他人，而是仔细观察、寻求差异，并力争为我所用。另一个原因则与中国加入WTO等变化有关。随着中国不断地融入全球经济，闭门造车、固守一方几无机可寻。西方企业纷纷进入，竞争日益加剧，即使中国企业不走出国门，其在国内的经营也还是会受到威胁。无论是否属意全球化，最终都别无选择。

我在美国和中国的多所大学执教，1982年我就开始在中国授课。说到美国和中国经理人之间的差异，大体上我发现西方经理人对所在领域的管理理念、技能以及职责有很深的理解。所以相对于中国经理人他们对管理理念及问题有更好的把握。但是，中国经理人对管理理念和技能的介绍却吸收得快得多，所以到最后，他们对管理理念和技能的掌握往往比西方经理人更好。原因很简单，因为西方经理人

已经非常熟悉市场经济了，形成了自己的思维模式，所以不容易接受新的事物。而中国经理人则是在一种新生的状态中，在一个不断变化着的环境中成长和经营，新制度、新法律层出不穷，所以他们对新想法持开放的心态。就能力和智力来说，两者之间并没有差异。可以认为中国经理人比西方经理人多一点学习的动力。中国经理人真正意识到了快速发展的重要性。

我在中欧开设的这门管理实战模拟课程，目的是让新生们再次真正接触到各种管理理念。在这同时，让他们看到在经营中可以有而且应该有系统的、理性的思考。有太多中国公司的经理们靠直觉做决策。15年前这也许是适用的，但现在竞争非常激烈，在中国犯错误的代价非常高。所以必须具有分析的头脑。我们在这门课程里要做的一件事情就是让同学们看到，如果进行系统的思考，你就可以更加了解事态的真实情况，从而做出更好的决策。另一点是让他们看到没有任何一个单方面的决策，如市场决策、财务决策是独立于业务的其他方面存在的。所有的方面都相互关联。第三点是激起他们对学习的兴趣，对他们说：你们看看，这些理念是多么的重要。同时让他们了解，在中欧学习有时候教学方式可以非常有趣。当然，并不是所有的课都是有趣的。但如果你有一个正确的态度，那么在中欧的两年，在刻苦学习的同时，将真的是非常快乐的。这一点很重要。我认为这是在开学的培训中需要告诉中欧EMBA学员的非常重要的一点。

在未来的5-10中，中国市场将产生巨大的变化，那些在1979、1980年以后出生的年轻一代会进入他们的职业生涯，达到职业的顶峰，消费水平会变得非常

高。这表明将给在华企业带来巨大的商机。那个时代将是令人振奋的。而在20年后，中国会经历市场成熟以及人口老龄化。但是这并不意味着商机变差，而只是意味着产生机会的阶段改变了。我在我的创业学课上说过很多次，世界上没有一个地方像中国这样充满令人兴奋的商机。有时，我经常对自己说，希望能够年轻20岁，因为这样一来自己就有精力抓住这里的大好时机了。

在这样的情况下，中国的经理人应该积极进行自我提高。一方面是学习管理基础。另一点是需要了解西方公司的运作和西方经理人的想法，不要去模仿西方经理人，不要去照搬他们的策略，而是去理解竞争，理解潜在的合作伙伴和盟友。我认为今天中国良好的管理教育不能仅仅停留在管理基础教育上，而是应该让中国经理人接触到西方的思想，让中国经理人熟悉西方经理人在确定优先次序、制定企业决策及进行各种其他经营活动时的思路。

对于这些新同学我还想说，首先，我觉得你们有别于我看到的所有其他中国EMBA学员的是，你们是最具有分析性思维的一批。你们能够如此迅速针对情况做出分析，令我印象深刻。并且你们的思维又是如此具有系统性，我觉得你们非常的优秀。

寥寥数语，借《The Link》之地，祝2005级EMBA新同学在未来的两年中学有所成。

■ 本文作者为美国百森学院市场营销学教授、中欧国际工商学院访问教授

(本刊编辑采访整理)

# 梅赛德斯·奔驰和 武汉野生动物园

对于被一起武汉消费者纠纷缠身的奔驰公司经理来说，这个冬天注定不同寻常。2002年2月27日，一名奔驰S320的车主威胁说，要在武汉野生动物园当众将他的汽车砸毁。如果真让他这么做了，那么这就将是这家动物园在最近三个月以来砸毁的第二辆奔驰车。被砸的第一辆汽车也是这家动物园的，由于动物园经理抱怨汽车的质量问题长期得不到解决，一怒之下，于去年12月底在动物园当众将汽车砸毁。武汉野生动物园此举得到了广泛的社会关注，也引起了对砸车事件本身合理性的争议。一些人认为毁坏产品是一种非理性和极端的行径；而一些人则对动物园表示同情，认为奔驰公司对消费者漠视不理。如果要妥善解决问题，那么奔驰公司的经理不仅要考虑愤怒的武汉野生动物园管理者的感受，也需考虑公众的意见。面对近在眼前的危机，奔驰公司必须赶快拿出解决方案。

## 公司与顾客的争执

2001年12月25日，武汉野生动物园董事长王筌让人用一头水牛拖着他的奔驰SLK230跑车游街过市，以此抗议奔驰公司对这辆汽车售后服务不善的问题。2000年12月19日，武汉动物园以70万元的价格从北京宾士汽车销售中心购买了该汽车，这也是这个动物园所拥有的第四辆奔驰汽车。王先生解释说这辆汽车的油路不断发生故障，并且多次修理无效。作为抗议，他在车身上写上醒目大字“没有质量，没有服务”，以及“这就是奔驰，让我们每人踢一脚”。然后他让人把汽车拖去市中心，一大群记者和摄像师也蜂拥而至。

第二天，王先生在动物园门口举行了一个记者招待会。记者们被告知这辆汽车在购买后的几周就出现了质量问题。虽然宾士销售中心的技术人员来武汉修理了几次，但是王先生发现问题仍然没有得到解决。由于到12月19日汽车的保修期就到期了，并且消费者协会也无法提供帮助，所以王先生觉得只有把事情公开化才是惟一的办法。于是，在记者招待会结束以后，几名大汉用大锤将汽车的外壳彻底砸坏。记者们对这一事件表现出了极大的

兴趣，之后，各大报纸纷纷刊登了被砸汽车的照片和相关报道。

武汉野生动物园声称在保修期到期以前，曾经给经销商和生产商发过传真，要求调换汽车或者退货，并警告说如果被拒绝将会采取一些特别的措施。为了证明这一要求的合理性，公园的经理还引用了美国的“柠檬法”。这一法律允许消费者在三次维修都没有解决问题的情况下将汽车退货。但是，奔驰公司不同意武汉野生动物园的看法，他们认为汽车的问题是由于客户使用了不符合标准的汽油所造成的。因此，他们不能答应武汉野生动物园退货或者换车的要求。公司还发表声明，解释说公司的工程师对汽车的油箱进行了检查，发现汽车的喷油嘴被杂质堵住了。汽车经销商也免费为汽车进行了多次维修，并更换了油嘴，其花费的费用已经超过10万元。奔驰公司认为“汽油中所含的杂质影响了汽车的性能...我们不能因为汽车以外的因素而不是其本身的质量问题就为客户更换汽车。”但是，公司同意为武汉野生动物园再次进行免费的油路清洗，这一承诺到2002年1月底之前都有效。

尽管实际上奔驰公司延长了保修期的时间，但是武汉野生动物园拒绝了这一

解决方案，并于12月26日将汽车砸毁。但毁坏的部分仅为挡风玻璃、前灯和汽车的外壳，而发动机基本完好无损。王笙的助理，刘月玲女士告诉记者，这样做的目的是为了将关键部分保留下来，作为以后法律解决的证据。

一时间，这一事件被媒体广为报道。其中大多数的评论对奔驰公司的产品和服务都不利，有一些甚至相当激烈。在一篇报道中，刘月玲女士明确声称，“奔驰公司是在歧视中国消费者”。报道侧重的方面也不尽相同，一些报道集中在油路问题上，有些报道还指出奔驰车的电脑和方向系统也有问题。当然也有从奔驰公司角度出发的报道，比如一篇文章引用宾士销售中心管理人员的话，问题除了由于车主使用了低质的汽油之外，还因为他开得太快，方向盘打得太猛。

奔驰公司的官方声明主要提出两点。第一，武汉野生动物园此举完全是没有理智的宣传手段。为了证明这一观点，一位奔驰公司的发言人说，武汉野生动物园在12月27日就将公园的门票从35元涨到65元。但是，武汉野生动物园之后解释说，涨价属于季节性价格调整，与砸车无关。第二，奔驰公司坚持认为，汽车油路的问题是由于客户使用了不恰当的汽油，而不是因为汽车本身的质量问题。公司发言人说，“许多老的中国加油站，它们的油库和油泵都很脏，而卖的汽油质量也有问题。我们常常提醒我们的客户注意这一点。”公司重申“他们有足够的信心来确认汽车不会有质量问题”，并对“客户拒绝他们免费清洗油路的好意感到遗憾。”该发言人进一步强调“奔驰致力于为客户解决所有合乎情理的问题……对有关人士在这件事情上所采取的极端的、没有必要的行为深表遗憾。”

为了证明汽车确实存在质量问题，武汉野生动物园指出，公园共有4辆奔驰汽车，但只有这一辆被认为是使用了不恰当的汽油而造成问题的。武汉汽油供应商也支持动物园的观点。湖北石油公司的一位主管声称，该公司的石化系统在武汉地区共有200个加油站，占当地总加油站的

80%左右，中国石化集团对加油站的汽油采购和管理有严格的标准。他同时强调，“武汉地区有许多各种高级进口车，该公司也有两辆奔驰，都使用正常。”另一位武汉石化的负责人说，石油产品和其他产品一样都有国家标准，武汉石化的产品是符合国家标准的。

公众的反应也不尽相同。事件发生后，五位与奔驰车有过不快遭遇的车主对武汉野生动物园表示了同情和支持，并在12月份成立了“奔驰受害车主联谊会”。到3月份，已经发展了23名会员。一些公众认为，奔驰公司对中国客户漠不关心，一些甚至认为奔驰公司相当的傲慢。相比之下，也有许多人认为动物园在这次宣传上做得有些过火了，他们认为采用法律手段才是解决问题的办法。而双方都认同的一点就是，中国需要加大力度来保护消费者的权益。

## 争执升级

到2002年1月底，争执双方仍然各持己见，互不妥协。奔驰公司丝毫没有退让之意，并威胁说要起诉武汉野生动物园损害奔驰公司形象。奔驰公司声称“武汉野生动物园所采取的不适当的行动使正常解决问题变得不可能……我们谴责王先生和武汉野生动物园所采取的没有理性和无意义的行为……我们正在计划采用必要的法律手段。”还有报道称“奔驰公司要求武汉野生动物园为他们的不必要的行为而给公司的权益带来的伤害发表一份道歉信，并且将道歉信在有关媒体上刊出。”国内的法律专家也认为，由于武汉野生动物园在情况还没有得到法律证实之前就将奔驰车的质量问题四处报道，奔驰公司可以以损坏公司声誉为由来起诉武汉野生动物园。

在事情发生后，武汉野生动物园还在北京寻求广泛的支持，中央电视台的《实话实说》栏目也对动物园的经理进行了采访。同时，刘女士也将损坏的汽车运至北京，来“确认所发生的问题究竟是汽油还是汽车本身的问题”。她建议将汽车油路清洗后，加上指定的汽油来进行路

试。但是到1月底，武汉野生动物园放弃了这个方案，并将汽车运回武汉。刘女士评论到“我在北京期间，奔驰公司没有派任何人来和我联系。”此外，尽管武汉野生动物园想要在法庭上解决这个问题，但是没有哪个机构可以提供帮助对汽车进行质量检验。没有证据，动物园的经理认为官司是没有办法打赢的，这也是他们为什么要砸车的原因。动物园经理称“武汉野生动物园每年的客流量超过50万人，所以汽车会一直在动物园里展出，直到问题解决为止。”

到2月底，事情仍然没有取得实质性进展，于是武汉野生动物园又宣布了一个新的消息：“如果奔驰公司不能给动物园一个有意义的答复，另一辆由一位北京奔驰车主提供的奔驰汽车将要在动物园被砸毁”。这位没有透露姓名的车主据说是王先生的一个朋友。他发表声明说，虽然他一直都以拥有奔驰汽车而感到骄傲，但当听到这么多关于奔驰汽车问题的报道后，感觉中国顾客被奔驰公司歧视了。

## 中国汽车市场

从20世纪90年代末到21世纪，中国汽车行业经历了飞速的发展。国产汽车的年销售量从1992年的30万辆上升到2002年的100多万辆。分析人士预测，到2010年汽车销售将超过500万辆，而这也将使中国成为继美国和日本之后的第三大汽车市场。持续增长的收入、信用的发展、交通的改善，以及汽车降价的压力，都使得在可以预见的将来，汽车行业将保持两位数的增长。此外，随着在WTO贸易协定的要求下关税大幅下降，进口汽车的销量也将显著增加。

中国中低档轿车市场目前有十多个国外的品牌在国内生产。大众是中档车市场的早期进入者，他们和上汽集团合资生产桑塔纳牌轿车。多年以来，桑塔纳一直是中国最畅销的轿车，在市场上居领先地位。但是到2002年，随着经济条件的显著提高，新的高档豪华车市场逐渐形成。许多国际汽车制造商也纷纷采取行动，或



者将在中国本地制造的汽车升级,或者增加进口汽车的档次水平。上海大众引进了帕萨特、通用汽车和上汽集团合作生产了别克系列;奥迪和长春一汽合资生产A6系列;宝马从2003年起开始在中国生产3系和5系的轿车;丰田也和一汽合作生产了各种型号的轿车和越野车。

梅赛德斯·奔驰公司的母公司戴姆勒·克莱斯勒于1984年和北京汽车工业集团合资生产“北京吉普”,成为当时最早的中外合资汽车企业。戴姆勒·克莱斯勒同时还与三菱公司合作生产帕杰罗越野车,另外还与多家中国企业合资生产重型卡车和大客车。然而,像其它高档豪华车制造商一样,戴姆勒·克莱斯勒选择进口奔驰系列轿车,而不是在中国国内生产。到2002年,奔驰在中国的进口豪华车市场占有率占有最大的市场份额,其汽车保有量约为7万5千辆。相比,同期宝马的汽车保有量约为5万辆。尽管在2001年底发生了砸车事件,但是在2002年的头两个月里奔驰仍然有870辆的销售量,比2001年同期增长了40%。奔驰轿车的未来似乎仍然光明。

戴姆勒·克莱斯勒在中国有两家子公司。第一家是1986年建立的梅赛德斯·奔驰中国有限公司,其总部位于香港,主要负责中国大陆、香港和澳门的奔驰车进口业务。第二家是2001年建立的戴姆勒·克莱斯勒(中国)投资有限公司,主要负责大陆和港澳的各类汽车合资项目。此外,公司在中国大陆有三家地区经销商,在香港有一家独家零售商,分别是:南星汽车有限公司(负责华南各省)、东星汽车有限公司(负责华东沿海地区)、北星(天津)汽车有限公司(负责华北地区),以及仁孚行有限公司(负责香港和澳门特别行政区)。

由于进口汽车的数量较小,许多进口车的售后维修服务能力也有限。于是,许多进口车的车主必须提前很长时间预约,还要等待进口零部件从海外运来。虽然制造商致力于提高服务水平,但是工作人员缺乏必要的服务技能和产品知识也带

来了很大的影响。对于最新出厂的汽车型号,这类问题尤为突出。除了这些因素,中国市场的广大的地域分布意味着,进口车车主必须从很远的地方赶到汽车维修点,而相关的长途运输费用是需要车主自己承担的。结果,经常可以听见进口车车主抱怨汽车的维护成本高,维修不便等等。汽车厂家也努力想在满足客户需求和保持服务市场成本之间取得一个平衡点。到2002年3月底,奔驰公司在中国大陆已经有23处维修中心,在香港有8处。根据公司的计划,到2004年底,这个数字要翻一番。

### 中国的消费者主义和制度环境

中国的经济改革也同时唤醒了消费者的维权意识。1984年12月中国消费者协会经国务院批准成立,这是对商品和服务进行社会监督,保护消费者合法权益的全国性社会团体。多年来,消协在提高消费者权利意识、监督商业行为、促进政府的法律制度改革方面发挥了重要的力量。到2001年底,消协在国内受理和协助解决了6百多万起消费者投诉。

为了进一步加强消费者保护,中国政府于1994年出台了《消费者权益保护法》。这部法律明确提出了消费者的9种权利,并且规定厂家和商家如果侵犯这些权利必须作出赔偿。通过提出赔偿的概念,这部法律实际上为买卖双方的争执提供了一个解决问题的框架。然而,法律在执行过程中仍然存在很多问题。比如,当公司的股权所有结构比较模糊时,就会使得消费者很难找到要起诉的主体。过去,常常会碰到这样的情况,当消费者与一家国外公司发生纠纷时,法院会把传票发至国内的子公司,但是这家子公司会拒绝接受传票,因为他们认为自身是独立于母公司的,不应该为母公司的纠纷负责。在这些情况下,消费者在司法程序上必须要经过多重环节,先将诉状递往当地的法院,然后层层上递到最高法院,然后经过有关的司法和外交部门,最后才能抵达相关当事

人。这样漫长的过程使得很多中国消费者不愿意采用法律渠道来解决问题。一项调查显示,当问到如果消费者的权益被侵犯时,你会怎么办?中国消费者最常见的反应按频率排列如下:1)什么也不做,2)向厂家或商家抱怨,3)去消费者协会或有关政府部门寻求帮助,4)去媒体将事件曝光,5)寻求法律解决问题的途径。可以看出,法律手段是消费者最少使用的方法。

多年来,中国政府一直在讨论出台关于“产品召回”的制度,但是到2002年初,还没有任何成文的官方政策。国家质量监督检验检疫总局正在起草相关制度,比如厂家销售的汽车如发现有缺陷,必须负责将汽车召回。消费者对这一举措大力支持。因为很大程度上是由于缺乏相关的法律规定,使得中国消费者在外国公司在国际范围内的产品召回中被排斥在外。许多进口电子产品和汽车,由于对中国和外国的消费者采用不同的召回制度而引起的纠纷,曾引发多起报道。在每一起纠纷中,制造商往往强调在中国和外国销售的产品型号不同,或者是中国没有法律规定要进行补偿,而这是他们在不同国家采用不同召回制度的依据。但是,在中国,这些差别化的政策往往被媒体看作是对中国顾客的歧视。

### 下一步该怎么办?

对于奔驰公司的经理来说,现在最直接的问题就是如何来应对第二辆车被砸的威胁。不管奔驰公司是提供免费的修理,还是威胁要就侵害名誉来起诉武汉野生动物园,都不能使情况有所改变。实际上,武汉野生动物园也许故意要使事件升级。媒体也对动物园的下一步举措密切关注。如果动物园决定要砸第二辆奔驰车,会不会采取比第一次更激烈的行为呢?消费者会怎么看待第二次砸车事件?这些都很难预测。此外,奔驰汽车的销售似乎并没有受到事件的影响,也许公司根本什么都不必做。

# 案例点评

## 一

文 / 陈峻松

从这个案例中，我们看到在当代中国市场中，危机管理日趋重要。企业应该如何应对突发性的事件，对于不满的顾客所能产生的影响要有充分的预见，要能够在危机事件对公司产生更大负面影响前，将其控制和平息。

武汉“砸奔”的事件，奔驰公司的处理过程和方法都有需要提高之处。对于顾客的抱怨，奔驰公司没有给予足够的重视。实际上奔驰公司事先收到过武汉野生动物园方面的通告，要求换车或者退车，否则动物园将会采取比较极端的行为。因为低估了顾客强烈的反应，在得知“砸奔”的消息后，公司也非常震惊和愤怒。由于法律和文化的差异，砸车这类事件在西方国家很少能够发生，所以奔驰公司也缺乏应对这类事件的经验。在中国文化下，很长时间以来消费者在碰到消费问题时，往往采取息事宁人的态度。然而一旦超过忍受的极限，又可能采取另外一种极端的手段。

在中国市场上，国内消费者与国外企业的消费纠纷，往往会上升为一个民族问题。东芝笔记本电脑、帕杰罗汽车等事件，都折射出中国消费者对国际企业在中国的消费歧视的敏感。武汉“砸奔”作为一个导火索，又引发了新一轮对进口汽车在中国售后服务和汽车召回的质问。

在这种情况下，作为一家跨国企业，应该保持一种宽厚的形象，而不应该让情绪控制了自己。砸车发生之后，奔驰方表现出了毫不妥协的态度，在媒体中发表的三次申明，一次比一次强硬。但是，采取这样的姿态并不有利于问题的解决。

如此众多的负面报道，也许是奔驰公

司始料不及的。3个多月以来，数百家媒体的报道，给消费大众心理留下了一个服务不完善，态度不友好的印象。大公司的这种强势态度在资源尚处于稀缺或市场处在增长的情况下很容易产生，觉得你不来买我的东西，自有人来买。但是当市场进一步发展，且很多其他具有同样实力的大企业进入的时候，比如现在中国的豪华车市场竞争越来越激烈，当时这种姿态的后期效应就可能显现了。

奔驰方态度强硬的另一个原因，可能是认为如果这一次妥协了，会损坏自身的形象，使公众认为也许奔驰公司真的是理亏，并且会造成一种示范效应，其他人遇到类似问题，也会要求索赔。实际上承认自己的错误，并不一定会给人造成不良的印象。正如人无完人，产品也很难保证100%不会出现问题。而且一件产品出现问题，并不代表所有产品都有问题。关键是要诚实和积极地去推动问题的解决。奔驰公司在解决问题的沟通中也相当被动，在整个事件中，往往听到的都是武汉野生动物园的声音。例如，当武汉野生动物园的人去了北京，奔驰方拒而不见，对待媒体也是无可奉告，这些做法都会使公众觉得奔驰公司是在故意躲避问题。奔驰公司应该积极地去面对，建立一个亲和的、贴心的形象，才是正确的做法。事实上，国外的这些大公司也正在通过这些事件慢慢地了解中国市场。比如丰田公司、耐克公司各自在广告问题引发危机时，及时采取应对措施，公司领导人公开出来道歉，很快解决了问题，防止了问题进一步升级恶化。

在砸车事件发生的当年，以及随后的03年，奔驰公司的销售情况没有太大的变化。但是这并不表明这一事件对奔驰车和奔驰公司没有造成任何影响。因为一件事情产生的后果，分成当下性和延时性两个方面。在这个事件中产生的大量对奔驰公司的负面报道，会是一种累积起来的伤害。虽然看不出当时的直接影响，但是不良的口碑，会逐渐损害奔驰在消费者心中

的形象。消费者的态度，一旦形成，改变起来是困难的。一个对你持有不利态度的消费者，也许他现在还买不起奔驰车，但是若干年后，当他具有购买力时，你问他为什么不买，其实你在几年前就已经失去他了。冰冻三尺，非一日之寒。所以，公司应该具有长远的眼光，一定要尽量减少在媒体中的负面报道。

其实，对于危机事件的管理，不仅仅是公司和顾客之间的事情，还往往涉及到政府、媒体、消费者协会等团体。因此，这就意味着公司需要站在更高的高度，从更广的角度来进行危机管理。公司要注意平时和政府、消协、媒体搞好关系，这些都是危机公关的要素。而奔驰公司当时对三方面都没有加以充分利用，这就使公司在碰到危机时，处于孤军作战的状态。反之，如果说平时你和20家媒体有良好关系，那么一旦事情发生就会有20家媒体站出来支持你。在这个案例中，媒体大部分是谴责，一部分持中性的态度，几乎很少有为奔驰说话的。一个比较好的例子是最近发生的SKII事件。在事件发生后，有很多专家、消协和媒体都站在SKII这一方说话，证明氢氧化钠并不超标，所以公司可以理直气壮，没有成为危机的被动方。

危机处理中一定要掌握主动权。比如说消费者威胁去媒体投诉公司，那么公司应该与消协积极沟通，并可以把客观的处理情况先告诉媒体。那么如果万一媒体的报道和事情真相有偏差，也不会束手无措，甚至可以起诉媒体。要注意的是不要老是想让消费者掌握主动权，企业可以“先下手为强”，先将事情的情况告诉媒体，那么至少可以使媒体的报道保持中立的态度。

不过一个事件不能笼统地归结为一个公司的错误，公司经理的眼光是长期的还是短期的，会对危机的处理产生很大影响。因为对于这些人来说，他们并不是一辈子都在这个企业，只要保证目前的业绩，若干年后发生的情况和他们并不相干，因为也许明年他就可能跳槽。因此，对

# 案例点评



文/吴小莉

当企业碰到危机，如被检查出产品的质量或安全性有问题，突然发生了重大工业事故等，这种时候往往会引起消费者的恐慌和担忧，媒体舆论纷纷而起，社会关注度急速升高。如果企业不能对此加以妥善处理，就会危及到企业的声誉，影响到企业的发展。

一旦危机发生，企业应该采取主动应对的方式，积极控制局势及危机对顾客的影响。如果产品确实被查出有问题，对消费者造成了损害，那么企业应该首先不计损失，先承认产品确实存在问题，向公众道歉，如果有必要，就要马上作出补救措施，比如撤柜、召回、维修等等。然后尽快查出问题所在，给公众明确的解释，并提出进一步解决的方案。这样的做法非常迅速而且正面、负责任，能够建立一个比较公正的形象。即使产品不存在问题，在舆论纷起的时候，企业也可以先退一步，比如撤回所说的问题产品，表现出负责的态度，然后可以请其他权威机构作进

一步的检查或测试，等到正确的检查结果出来后，及时向公众澄清。错误的做法是，当碰到危机的时候，企业的第一反应就是跳起来，一口咬定自己的产品没有问题，等到产品真的被证明是有问题的时候，企业的形象就变得非常负面，企业这个时候再去补救就为时已晚了。

危机处理中，及时非常关键。企业必须第一时间对危机进行处理，成立专门的危机公关小组，对外联系沟通。这样做，一方面可以及时安稳消费者的人心，另一方面可以防止媒体的一些揣测和可能的负面报道。

公司可以争取掌握对外报道的主动权。为了防止小道消息对企业的伤害，企业可以发布统一的信息，在危机公关小组中要有专业的新闻人才准备恰当的新闻稿，并且不断根据新的情况来对新闻稿加以补充和更新，然后及时发布。这样所有媒体、所有同行、所有公众得到的消息都是第一手的、准确的。要让外界及时知道企业发生了什么事情，企业正在怎么处理，下一步可能会怎么，危害可能有多大，避免因为猜测或道听途说而导致的歪曲。

在危机处理中的一个误区就是公司的领导者没有和面对媒体和消费者的第一线公关人员取得交流和联系，导致他们在对外沟通的时候准备不足，无法应对。这一点，作为企业的领导者一定要注意。整

个危机处理小组要协同作战，保持统一。内部人员之间要保持联系，在小组当中应该有一个高层管理人员，随时沟通企业领导人和危机处理小组，让小组成员能够及时获悉高层动向。

在危机期间，企业内部应该有足够训练有素的人员接听外部来的电话，应该避免无人接听或打不通的现象。尤其是涉及到消费型产品，热线电话就变得非常有必要，要给消费者真诚的答复，而非敷衍式的处理。

另外选择什么样的媒体来发布消息也很重要。要选择那些影响比较大的有公信力的媒体，还可以选择专业性的、权威性的媒体。

企业在处理危机的时候，自始至终都应该保持坦诚，一定要坦诚地面对大众和媒体，一旦有不坦诚的言行发生，那么公众就不会再相信你，企业就会失去信誉。事实上企业平时就要用对社会、对公众负责任的行为来建立自身的信誉，那么万一企业出现了一定的危机，消费者也会觉得是偶尔发生了负面的情况，而并非企业对社会不负责任的后果。

■ 本文作者为凤凰卫视信息台副台长/首席主播、著名媒体专业人士。本文根据吴小莉女士在中欧高层管理论坛上所做的《危机公关处理与企业形象》演讲整理而成。文中所述仅代表作者个人观点。

于危机处理，跨国性的公司应该建立专门的危机处理部门，从总部统一管理，制定统一的处理规则，而不是听任地方上的分公司的经理或者负责人来进行随意处理。如果总部不加以规定，地方上的行为很容易短期化。

所以，危机处理要及时、积极、掌握主动权；要尽量迅速地解决危机，减少负面报道，避免争执升级；要从公司总部加以全面控制；要具备一些危机防范的意识，知道一旦发生危机应该如何应对；平

时和政府、消协、媒体都保持良好的关系。

■ 本文作者为中欧国际工商学院案例发展中心研究员，文中所述仅代表作者个人观点。

# 案例点评



文 / 赵玉峰

武汉野生动物园的“砸大奔”事件曾经是轰动一时的新闻，虽然时过境迁，但是对于企业危机管理研究来说，仍然是一个典型的案例。

通过这个事件，我们可以看到：企业危机具有一定的复杂性、紧急性与公开性；另一方面，危机中也可能隐藏着转机。

“危机”的类别很多，包括产品服务危机、客户危机、行业危机、财务危机、媒体危机、工作事故危机、诉讼危机、侵权危机、破产危机、并购危机等多种危机模式。

要说危机的复杂性，从“砸大奔”这个事件中，我们至少看到了媒体危机、服务危机、诉讼危机、客户危机四种危机模式。媒体危机——事件被媒体反复炒作，国内外几十家报纸、电视热门栏目、网站，无不利用这起焦点事件吸引人们的眼球。服务危机——奔驰公司稀少的售后服务网络是问题产生的一个原因，另一方面，服务人员的业务素质也值得反省。诉讼危机——奔驰公司曾经打算起诉用户，用户也曾经打算起诉奔驰。客户危机——奔驰用户曾经组织了由23名会员组成的“奔驰受害车主联谊会”，企图对其他用户形成巨大的影响力。

从本次危机的处理方式来看，奔驰公司比较欠妥，实际上，从“信息沟通的六原则”来评判，奔驰公司只坚持了第一项原则：宗旨明确原则，自始至终保持强硬的态度，坚持自己所声明的正确性，甚至连友好的态度都没有丝毫体现。

信息沟通的六原则：(1) 宗旨明确原则；(2) 快速反应原则；(3) 态度诚恳、不争辩、客户满意原则（90%以上的危机恶化都与当事人采取了不当的态度有关，比如：冷漠、傲慢、敷衍、或拖延）；(4)

高度重视原则；(5) 寻求权威证据原则；(6) 谨防过度反应原则。

站在危机处理的角度讲，奔驰公司可以采取更为灵活的做法：首先，在事件发生前，如果真像客户所述的那样一年内发动机频繁发生问题的话，奔驰方即使不予以召回，至少可以换一台发动机。如果还有问题，那么油品有问题的概率确实就高了许多。这样做，其一，在事件闹开前就将其平息。其二，如果客户想再次激起事件，奔驰方也多了一条依据可以进行防卫；再次，在“砸奔”发生之后，奔驰方应该表现出诚恳的态度，让用户感到心里有所安慰，让公众认识到奔驰的礼貌和优良的服务态度。同时，奔驰公司应该派高管出面，以体现公司对此事的重视程度；然后，向公众表明奔驰公司为妥善解决此事所做的努力，例如拿出奔驰公司工程师的检验证据，当然最好是第三方的权威证据，及时阐明事情真相；最后，在发现武汉野生动物园门票涨价行为后，反戈一击，发布媒体新闻会，利用公关手段，指出客户方的炒作行为与经济利益，把媒体和公众的注意力尽可能地转向武汉野生动物园的炒作行为上，获得公众的同情感和支持，为奔驰的声誉正名。

以汽车公司为例，日本丰田的危机处理方式就显得成熟了许多。2003年12月，由于丰田的“霸道”广告中诬蔑了具有中华民族象征的石狮，引起轩然大波，群情激昂、声讨不断。丰田公司使出四记要招，将危机一一化解：

要招之一：反应迅速，在第一时间与媒体沟通。12月4日，各媒体对此事件进行报道之后，丰田公司迅即召开由公司多位高层参加的媒体招待会，并于当日发布道歉书。从而使关注此次事件的公众和媒体在最短时间内了解到了丰田公司的态度，阻止了事态发展。

要招之二：态度诚恳，勇于承担责任。在丰田汽车公司的致歉信中，没有为这次事件寻找任何开脱的理由，而是对此致以诚挚的歉意。在谈及广告制作方盛世长城广告公司时，一汽丰田汽车销售有限公司总经理古谷俊男回答：“出现这样的

事情完全是我们的责任，应该由我们自己来承担。”丰田公司的诚恳态度更是得到了媒体的嘉许。

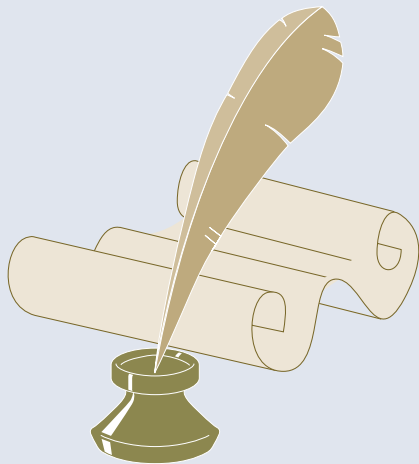
要招之三：高层亲自出马，获得媒体及公众的谅解。在媒体招待会上，丰田汽车多位高层列席，并发表了言词诚恳的讲话。对事件表态人员的职位高低，往往意味着事件主角对此的重视程度。

要招之四：统一态度和口径，避免“祸从口出”。在事件发生后，无论丰田公司本身，还是发表该广告的媒体，或是创作该广告的盛世长城，都一致对外“表示诚恳的歉意”，而丰田公司则仅由古谷俊男对外发言，其他人如果被问及，则连连道歉，不发表其它讲话。

丰田公司这种妥善处理危机的方法是值得借鉴的。

当然危机中往往还隐含着生机，比如如果奔驰公司能够抓住武汉野生动物园借机炒作这一点，反其道而治之，在危机中充分体现出奔驰公司对客户的真诚关怀、优质服务等等，那么奔驰公司就可能反被动为主动，降低危机中的不利因素，消除危机带来的不利影响，使奔驰的形象和美誉得到再一次的展现和保证。

■ 本文作者为零点集团总裁助理兼前进策略运营副总裁，文中所述仅代表作者个人观点。





# “虚拟生产”模式中 核心竞争力的构建

文 / 杨国强 许慎 刘鹏 陈瑶 徐军

随着市场环境变化，竞争日益加剧。可以预料，未来经济环境中企业与企业之间合作的方式会更多、范围会更广、层次会更深，虚拟经营将是未来企业普遍采用的经营模式。而虚拟生产作为虚拟经营的基本组成部分，如何有效管理其中的虚拟环节，并使之同样具有突出的竞争能力，成为虚拟生产模式运行中的核心课题。本文探讨了在虚拟生产模式中竞争力要素的构成，以及在竞争力要素基础上构建核心竞争力，并指出只有竞争力要素组合成一个优化的结构，才能具备核心竞争力不易被模仿的特征，从这个意义上看，结构的构建能力实质上也是企业的核心竞争力。为了加强并保持核心竞争力，本文也对核心竞争力如何深化和升华，并在文化层面上固化作了分析。从而在较为完整的框架内，提出了构建核心竞争力及其发展深化的路径。

## 一、前言及问题的提出

一些企业出于管理和控制上的目的,以及对利益分配的担忧,主张推行“纵向一体化”,以加强企业对原材料供应、产品制造、分销和销售全过程的控制,使企业能在市场竞争中掌握主动。在市场环境相对稳定的条件下,企业采用“纵向一体化”战略是有效的。但是,在竞争日益激烈、市场需求不断变化的今天,这一战略逐渐显示出无法快速敏捷地响应市场机会的薄弱之处。国际上已有一些先驱企业摒弃了过去那种从设计、制造直到销售都由自己负责的经营模式,转而在全球范围内与供应商和销售商建立最佳合作伙伴关系,在“虚拟经营”模式中结成利益共同体。

那么,什么是“虚拟经营”呢?虚拟经营是企业为了实现其经营规模扩张的目的,以协作方式,将外部经营资源与企业内部经营资源相结合所进行的跨越空间的功能整合式经营。虚拟经营所实现的企业经营扩张,不是资本资产的扩张,也不是组织规模的扩张,而是经营功能、规模与业绩的扩张。虚拟经营是对企业“大而全”、“小而全”传统模式的一种突破,它是在企业资源有限的条件下,为了取得竞争优势地位而采取的一种经营方式。虚拟经营使企业的管理视野大大拓宽,资源运筹的范围从企业内部延伸到外部,更有利于企业在竞争中最大限度地利用有限的资源,实现加速发展。

虚拟经营在实际操作中有虚拟生产、虚拟营销和战略联盟三种主要的运作模式。虚拟生产是指企业通过协议、委托租赁等方式将生产车间外化,不仅减少大量的制造费用和资金占用,还能充分利用他人的要素投入,降低自身的风险。美特斯邦威集团在创立初期,资金实力不足,而市场规模的急剧膨胀与有限的生产力之间的矛盾日益突出。这时,公司提出了以创新求发展,走借助外力力量求发展的思路,利用外力来弥补自己企业生产能力的不足。公司先后与广东、江苏、浙江等地的60多家具有一流生产设备、管理规范、品质稳定、信誉良好的服装加工厂商建立

了合作关系,并由公司派出跟单人员、工艺技术人员进行指导培训、跟进生产,派出质检人员严把质量关。由于采用了虚拟生产模式,公司不仅掌握了生产能力与市场规模同步增长的主动权,保持了经营的灵活性,而且使公司有条件集中资金投入附加值高的产品设计开发和品牌经营上来。短短八年,美特斯邦威集团迅速发展,已成为国内休闲服装品牌的领头羊。

虚拟生产实质上是以制造环节外包的形式表现的。大多采用虚拟生产模式的企业为了快速响应市场需求,都会充分利用供应商这一外部资源。在生产上,只抓关键零部件的制造,甚至全部外包供应商加工,如世界最大的鞋商耐克只是生产技术含量最高的气垫,其他制造活动全部外包。所以,虚拟生产模式同样具有外包的诸多特征:

- 1、并行的作业分布模式。由于企业把部分制造活动交给供应商完成,使得传统企业运作方式中时间和流程上处于先后关系的有关职能和环节得以改变。企业的各项活动空间上是分散的,但在时间上却可以并行。比如企业在研发时,合作伙伴可能正积极筹备生产,企业在工艺定型时,合作伙伴采购的原材料已在运输的途中。这种并行的作业模式提高了企业的反应速度,有利于企业形成先动优势。

- 2、在组织结构上,实行虚拟生产的企业由于业务精简而具有更大的应变性,组织结构会更趋向扁平化。

- 3、利用信息技术实现与外部资源的整合。

- 4、虚拟生产可以使企业有更多精力专注于核心竞争力的发展。

问题也由此引发了。应该说,虚拟生产模式为企业建立核心竞争力创造了有利的条件,但并不必然促成企业建立核心竞争力。“外包所有可以外包的业务,集中精力发展自己的核心业务”,这股自20世纪90年代盛行美国公司的潮流令人同样产生疑问:关注核心业务必然会产生足够的竞争优势吗?企业的核心业务能够转化为核心竞争力吗?

进入21世纪,与严峻的市场环境相呼应的是市场竞争的特征以及影响企业在市场上获取竞争优势的主要因素也发生着变化,21世纪市场竞争最为突出的特征是

- 1、产品生命周期越来越短;
- 2、需求呈个性化、多样化特征;
- 3、对快速反应的交货能力要求越来越高;
- 4、对产品质量和服务质量的期望越来越高。

因此,把企业核心竞争力的构建局限在一个封闭的系统内,认为关注核心业务就是专注核心竞争力的发展的观点已经显得狭隘。核心竞争力的一个显著特征是其不易模仿性,而在核心业务这个封闭系统里,竞争力被模仿的可能性以及被模仿的程度是比较高的。对于采用虚拟生产模式的企业,我们实际上已有一个基本的假设:其专注于研究和开发,而把生产制造环节部分或全部外包。按照封闭系统的思想逻辑将产生这样的理解:企业将集中精力发展研究开发项目,建立产品或服务创新的突出能力,从而打造企业的核心竞争力。但是,对于大多数企业来说,他们可能无法通过专注核心业务,建立在核心业务上的突出能力,那么,他们是否就失去了构建核心竞争力的途径呢?

我们需要用更开放的思维去思考这个问题,作为虚拟生产企业,在大范围选择外包的同时,又须形成足够的突出的竞争力去应对新的竞争形势和特征,我们为什么不把外包的管理同样看作核心业务予以关注呢?事实上,通过外包环节的管理以及建立与内部资源和核心业务的高度关联,从而把企业的核心业务构建在一个开放的动态的平台上,可以产生构建企业核心竞争力的新途径。这里形成的重大转变就是把构建核心竞争力途径由内部引向外部,对于那些高度虚拟的企业而言,实现这样的转变是具有现实意义的。

现在,我们爬上了企业的屋顶,在关注核心业务的同时,也关注来自外部的资源和能力,演绎“吸星大法”,在更广泛的空间内,在供应链管理的层面上,构建企



业在虚拟生产模式中的核心竞争力。

## 二、“虚拟生产”模式中竞争力的构成要素

根据世界经济论坛的说法，所谓企业竞争力，就是企业和企业家设计、生产和销售产品与服务的能力，其产品和服务的价格和非价格的质量等特性比竞争对手具有更大的市场吸引力。从管理角度看，企业竞争力也可以被认为是企业实现持续发展、资产增值和效益提高的能力。进入20世纪90年代以来，关于企业竞争力的研究开始逐渐转向企业核心竞争力领域，因为从长远看，企业竞争优势来源于以比竞争对手更低的成本、更快的速度、更优的效率去发展自身的能力，来源于能够产生更大、更强竞争力的核心能力。为了锻造应对新的竞争形势和特征的有力武器，企业根据核心业务的特点，去发现、选择、运用外部资源，也是企业核心竞争力构建的内在需求。外部资源本身不具有某一企业的特征，而当外部资源和内部资源相互作用之后，整合资源便具有了企业特征。所以，在虚拟生产模式中，如何整合核心业务与外包管理，成为企业实现核心竞争力的关键。

在虚拟生产模式中，竞争力的构成要素主要是以下6个方面：

- 新产品、新技术的研究开发能力；
- 产品质量的保障系统；

- 控制和降低成本的能力；
- 快速反应和灵活多变的能力；
- 供应商合作体系的建设；
- 信息技术的开发能力和应用水平。

一些企业在采用虚拟生产模式后，会将企业内部资源专注于建立新产品、新技术的研究开发能力，甚至信息技术的开发应用。随着生产制造环节部分或全部外包，产品质量的保障、成本优化以及快速反应和灵活多变的诸多能力，已经不可能完全掌握在自己手里，我们需要通过外包管理，与供应商一道去面对并关注这些竞争力构成要素。

这样，在虚拟生产模式中，我们首先要面对的是供应商的体系建设和管理问题。对于供应商合作体系的建设和管理，可以用吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》一书中所研究的“先人后事”理论：重要的是与谁合作，而不在于如何合作。或者说，我们首先要解决与谁合作的问题，然后才是如何合作。事实上，当你通过特定的程序和标准选择了合适的供应商进入价值链，你也就获得了随之而来的那部分工艺技术能力、品质保障能力、快速反应能力以及服务配合意识等。因此，在虚拟生产模式中，实现从传统的供应商管理行为向现代的供应商合作体系建设和管理的转变，是具有战略意义的，企业将迈出向外部整合资源、构建核心竞争力的第一步，也是最为关键的一步。

在美特斯邦威集团虚拟生产模式运行的实践中，我们也经历了一个做减法的过程，通过削减供应商的数量来实现供应商合作体系的优化，并在重新起航后，认识到有两点是非常重要的：

1、对于供应商的选择应有完善的评价程序和标准。正因为我们首先要解决与谁合作的问题，所以，在管理和技术上就提出了如何解决的要求。在操作上，要把选择供应商的行为作为一种有组织的行为，并在组织内部建立评审机构、机制和流程，然后围绕企业对供应商的规模水平、工艺技术能力、品质管理能力、货期管理能力、服务意识等方面的期望建立一套标准。当然，这样的运作会象一台标准化的机器，在评价过程中往往很难顾及每个供应商的特色和个性，但有了程序和标准，就建立了一个标杆，保证了供应商的基本质量。

2、基于双赢理念，为了共同发展，合作体系中伙伴企业必须发展一套新的管理其经营行为的规则和理念，建立相互之间的信任。这些规则和理念包括：对于能够不断致力于品质改善、工艺技术提升的供应商的长期承诺；共同寻找整个价值渠道中降低成本的方法，而不是做简单的利益分割，甚至掠夺；对于生产和经营中出现问题的供应商，应提供技术指导或管理方面的帮助等等。

一旦核心企业以及进入合作体系中

表 2-1 传统的供应商管理和现代供应商管理的比较

项 目	传统的供应商管理	现代的供应商管理
供应商数量	多而杂	少而精
供应商关系	较为单纯的买卖关系	长期合作的伙伴关系
企业与供应商的沟通	仅限于采购部与营业部之间	多个部门同时沟通
信息交流	仅限于订货、收货信息	共享合作全过程信息
价格谈判	尽可能压低价格	适宜的价格、更多的选择标准
供应商选择	凭采购员经验或关系	完善的评价程序和标准
企业与供应商之间的相关支持	无	有技术和管理方面的支持和反馈



的供应商接受了这些规则和理念，下一步就是对于规则的共同监督，相应的，这需要各个企业的经营行为必须保持一定的透明度。这样，核心企业才能够验证所有要素（品质、货期等）是否仍在轨道中运行，供应商也能够更加清晰核心企业在所有要素上的期望。这意味着那种产品开发和生产中的相互保密历史的结束。

在这种规则和理念的指导下，美特斯邦威进一步加强了与供应商的制度化沟通，通过广泛沟通、深度交流，使供应商从共享信息上升到共享理念。美特斯邦威也积极参与供应商的品质、成本和生产计划管理，帮助供应商实现从纯加工企业向品牌服务企业的转化，提升合作体系的服务水平。

通过建立稳定的、优化的供应商合作关系平台，为产品质量的保障，成本优化，快速反应和灵活多变能力的转化提供了更为有利的条件：

1、虚拟生产模式相对于内部生产模式而言，最大的困难在于品质控制的难

度。完善的品质保障系统，作为虚拟生产模式中竞争力构成的基本要素，其中的要件包括两部分：一是对整个生产过程进行品质控制的一套流程，二是不断推动供应商改善品质的一套方法。以美特斯邦威为例，对品质的全程控制主要是依靠一套书面化的从开发打样到最后出货的完整的工作流程，这套流程，是事前、事中、事后三种控制手段的综合运用。它包含了下述的要点：1)公司制作完整的工艺资料、生产制造；2)统一的产前审批制度；3)内在品质的第三方检测制度；4)产前沟通与前期辅导制度；5)跟单部门的紧贴式跟进管理；6)品检部门的中查和总查制度。从上述流程可以看出，对供应商在品质上的高标准严要求，是反复沟通、层层落实的，有一套完整的计划、反馈、检查、纠正系统来保障。不断推动工厂提高质量的努力也渗透在上述的控制流程中。公司每年修订一次质量标准，向供应商提出更高的要求，对供应商提升质量的进程进行不断的检查监督。当然，上述控制流程的实际效果，归

根到底还是要在供应商的最终产品中体现出来。

2、对于任何需要参与价格竞争的企业，都要不断压缩整个生产供应环节的总成本。单纯从采购概念上说，我们可以通过集中采购，整合采购数量和利用价值分析的方法来实现降低成本的努力。而在虚拟生产模式中，基于长期的供应商合作伙伴关系，使得我们可以进一步解剖成本等式：核心企业的采购成本=供应商的成本+供应商的利润。传统的采购议价行为中，我们往往关注的是供应商的利润，从而在压缩利润上大做文章。从长远来看，我们需要保证供应商合理的利润水平，不断降低供应商的成本才有更广阔的操作空间。当然，供应商的利润水平也会成为选择供应商时考虑的重要因素。

3、具有供应商合作伙伴关系的企业体现了企业内外资源集成与优化利用的思想。基于这种运作环境的产品制造过程，从产品的研究开发到投入市场，周期会大大缩短，而且市场导向化的程度更高，灵

活性更强。在这种企业关系中，市场竞争的策略最明显的变化就是基于时间的竞争，具体表现在对市场的快速反应、交货期和灵活性上。值得思考的是，快速反应和灵活多变的能力，如果没有营销和物流环节的快速反应相配合，是没有全局意义的，但是生产的快速反应必然刺激相关环节的快速反应，启动整个系统对市场的快速反应能力。

即使在虚拟生产模式下，质量、成本和时间（快速反应和灵活性）仍然是企业的最为核心的活动。企业管理模式也是围绕着这三个方面不断发展的。所以，企业在“虚拟生产”模式中要构建核心竞争力，不论其外包的程度如何，都要在供应商合作关系平台上，运用信息技术手段，提升企业在这三个方面的竞争力，并将各个竞争力要素组合成一个优化的结构。而这个结构，我们可以称之为“一组先进技术的和谐组合”，就是我们要构建的核心竞争力。

### 三、竞争力要素如何组合成核心竞争力

核心竞争力本身是一个动态的概念，随着市场环境的变化、企业管理的深化，核心竞争力也体现着越来越丰富的特征。在一些传统企业中，或者在以往的竞争形态中，我们称之为核心竞争力的经营活动，可能在今天的环境中已经无法形成突出的优势。而且，现代企业靠一个产品，一套服务，一种管理方法建立竞争优势已经变得越来越困难。我们得有一套组合拳，一招接着一招，一招狠似一招，才有必胜的把握。也就是说，在新的市场环境下，企业的竞争优势不会单纯依靠某个或某几个竞争力要素的优化，而要建立在一系列竞

争力要素的组合之上，它是以一个结构的形态表现的。我们需要有一个对核心竞争力的特征再认识的过程。

企业核心竞争力的特征可以归纳为三个方面：1) 顾客价值：核心竞争力必须对顾客所重视的价值有关键性的贡献；2) 竞争差异化：核心竞争力必须能够使竞争力要素突显优势，不能轻易地被竞争对手模仿；3) 延展性：核心竞争力必须能够不断推动企业创新产品、降低成本、提高质量、迅速反应的努力。其中，最为突出的特征是核心竞争必须不能轻易地被竞争对手模仿。

所以，企业的核心竞争力并不天然存在，不会是发现和寻找的问题，即使关注核心业务，也不必然形成核心竞争力，核心竞争力需要构建。市场发展水平越高，企业竞争越激烈，核心竞争力的构建层面就越高，结构也会相对复杂，内在关联也会更为紧密。

现在，让我们回头重新审视企业在虚拟生产模式中的竞争力要素构成。正如前面所论述，大多数企业在采用虚拟生产模式后，会将核心业务定义为建立新产品、新技术的研究开发能力（内部资源）。至于信息技术的开发能力和应用水平则视企业的情况而定，可以自主建立（内部资源），也可以整合外部资源。由于信息技术领域同样浩瀚渊博，这里仅作竞争力要素构成中的平台要素定义，不再展开分析。我们把供应商体系建设也称之为平台性要素，这个平台更多的是搭建在企业外部（或者说延伸至企业外部）。而产品质量的保障系统、成本优化能力、快速反应能力，我们称之为构件性要素，如图 3-1 所示：

核心竞争力的真正来源在于企业把各个竞争力要素统一到一艘船上。但是，在虚拟生产模式中，最主要的构件性要素以及供应商合作体系这一平台要素都是延伸至企业外部，是搭建在一个开放的系统中的。它们是如何形成关联，相互作用，共同推动核心竞争力之船的呢？而且，在我们的经验中，这些构件性要素组合在一起是有矛盾发生的，比如：

1. 高品质与低成本
2. 快速反应与品质稳定
3. 灵活多变与成本优化

在理解这些矛盾时，我们引入了一些理念：质量管理就是以低成本的方法获得低成本的努力；速度就是一切，但是决不能以牺牲质量为代价；以及时间也是成本。即使如此，我们还是很难想象我们真正面对这些矛盾时应该怎么办？

在吉姆·柯林斯和杰瑞·鲍里斯的著作《基业长青》中，作者考察了许多在 20 世纪最卓越的公司，他们发现这些公司最令人印象深刻的地方就是它们在同时追求两个看上去相互矛盾无法兼容的目标上的意愿和能力。稳定与革新、框架与细节、创造性与理性推理，所有这些力量结合在一起，构筑了这些伟大的组织，他们把这种“我们可以同时做”的能力称为“和的天才”。

所以，我们如果要将各竞争力要素形成关联，相互作用，就须成为“和的天才”：我们能实现更高品质，并不断降低成本；我们能快速应对市场的变化，并保障品质的稳定；我们能根据市场的需求灵活多变，同时能做到总成本的优化。显而易见，供应商合作体系及信息技术的开发应用两个平台性要素在这个“和”的过程中发挥着重要的支撑作用，也决定了“和”的

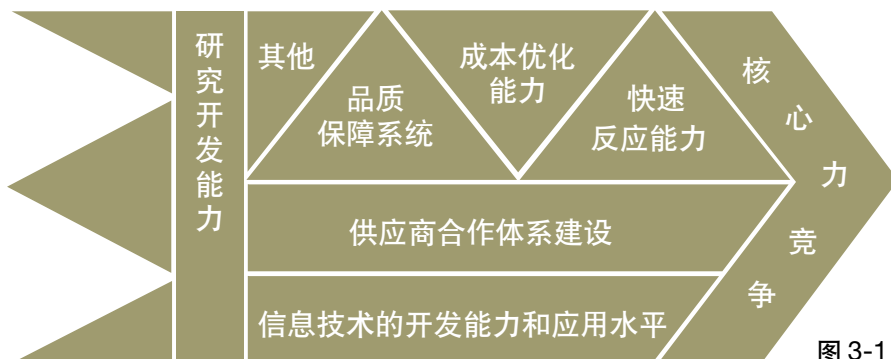


图 3-1 竞争力要素构成

层面（也可以称之为核心竞争力的层面），而未被虚拟的核心业务，如研究开发能力同样与“和”的过程发生着作用，并在过程伊始已为“和”的最终结果建立了框架。

值得关注的是，作为企业的核心业务，研究开发能力在与其他竞争力要素发生作用的过程中，自身也会不断获得新的竞争性力量，比如来自供应商的产品创新建议，可以加快生产反应速度的工艺，最优化的开发合作等等，使之更易融入核心竞争力的组合结构中。

是的，对于核心竞争力的理解需要上升到结构层面，而成为一个综合性概念。你无法割裂开来说，哪一个要素是最为关键的，一旦形成特定的结构，事实上，每一个相关的活动都是必要的，不论其来源于企业内部，还是企业外部（当然，在虚拟生产模式中已没有严格意义上的外部），核心竞争力的优势表现在各要素的整合方式以及互相强化的方式。

根据迈克尔·波特的理论，整合的形态有三种，但彼此并不相互排斥。第一层次的整合，是各经营活动（竞争力要素）与整体战略之间的“单纯一致性”。比如美特斯邦威将虚拟生产模式中所有活动与它的低成本战略相呼应，选择利润水平较低、规模较大的供应商，及面辅料的集合采购等经营活动与战略形成一致性，才能确保经营活动能够积累竞争优势。

第二层次的整合发生在强化某些活动之时。又如美特斯邦威提出毛（线）衫类产品全面实现国家标准一等品质量目标时，就需要各竞争力要素的进一步整合，甚至超越原有的组织框架。我们成立了专项小组，小组成员来自生产部、质检部和工艺中心，小组成员承担了前期开发、成本控制，过程质量与货期监督，后期质量检验的全过程管理工作。

第三层次的整合不只是经营活动之间的相互强化而已，而要达到“努力最优化”的程度。在经营活动间进行充分协调和信息交流，以排除重复作业，并将浪费降至最低，是这种努力最优化的最基本形态。比如服装企业在快速加单时品质保障工作，就需要在加强信息沟通的同时，采

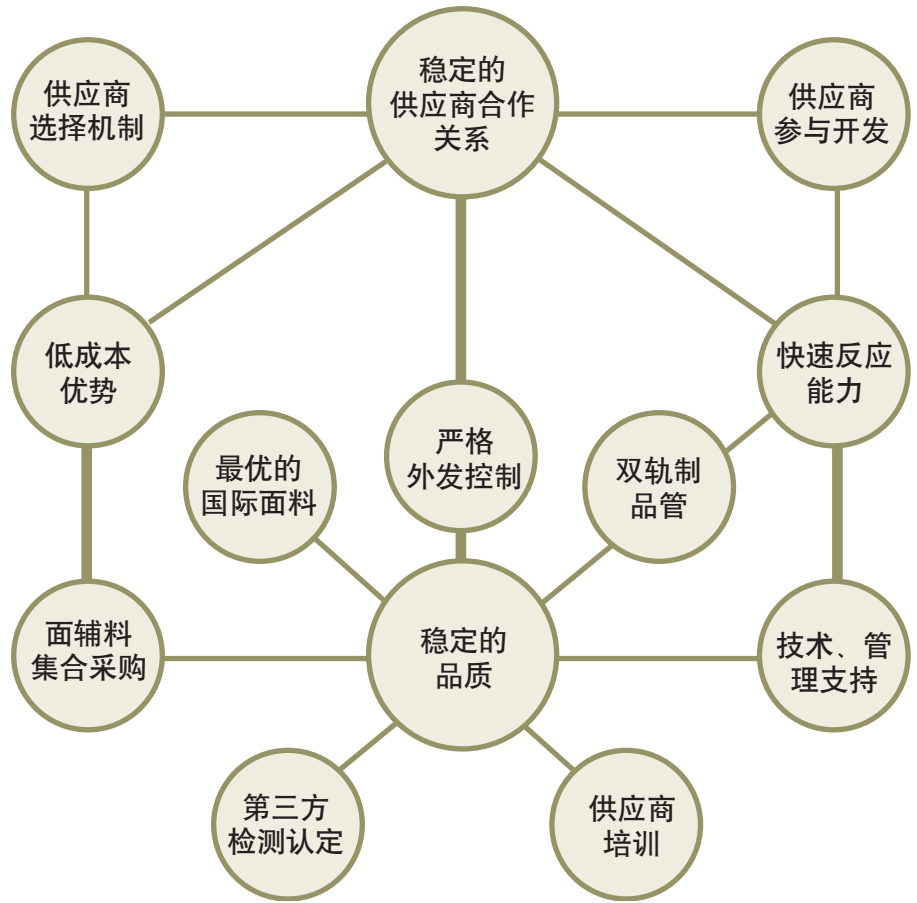


图 3-2 美特斯邦威虚拟生产要素关联图

用同步化作业的方法，在保障品质的同时缩短生产周期。

在诸多竞争力要素间进行战略性整合，不仅是构建核心竞争力的关键，也是持续这项优势的根本。竞争对手要模仿一套环环相扣的活动，远比模仿一个产品，一种方法，一项技术要难得多。

这里，我们以美特斯邦威在虚拟生产模式中的要素关联和整合来回答各竞争力要素如何建立关联，相互作用，高度整合而形成核心竞争力的。见图 3-2：

在图中，我们隐含了企业内部的产品设计与开发要素及信息技术要素在虚拟生产模式中的关联作用。产品设计与开发要素在体现与美特斯邦威品牌定位及企业发展战略一致性的同时，也在一定程度上框定了虚拟生产中各要素的发展方向，如成本水平及供应商的选择匹配等。信息技术的应用则提高了企业与供应商沟通的速度与准确性，并通过与过程（工序）管理

的融合加快了整体的运行进程，也为各要素的进一步整合提供了技术平台。在竞争力要素的发展方向（也是未来结构的发展方向）和技术平台已经确立的基础上，我们进入构建的具体步骤：

**步骤一：界定关键要素。**对于关键要素的界定可以参照关键成功因素(KSF)的研究方法，为了在各关键要素之间建立较为清晰的关系，要素的数量最好不要超过五个。美特斯邦威虚拟生产管理部门的中心工作是最优化的成本，保质保量按期完成（计划部门下达的）生产任务。所以，其关键要素是成本优化能力，品质保障系统和快速反应能力。另外，供应商合作体系建设作为平台性要素也被纳入关键要素。

**步骤二：建立要素之间的关联，**这是一个关键步骤。通过供应商合作体系建设而形成的稳定关系为美特斯邦威的低成本优势，稳定的品质和快速反应能力奠定了基础，形成了基础性的关联。然后，我们



又通过面辅料集中采购政策建立了低成本优势和稳定的品质之间的关联，以及技术、管理的支持建立了稳定的品质和快速反应能力之间的关联。同时，面辅料集中采购与技术和管理支持在稳定的供应商合作关系平台上也会体现出更强的作用，从而进一步稳固要素之间的关联。

**步骤三：强化及反馈机制。**在基本结构形成的基础上，我们通过供应商早期参与与开发强化了供应商合作关系与快速反应能力之间的关联；通过供应商定期或不定期的培训强化了技术、管理支持与稳定的品质之间的关联，当然，这一强化机制也会促进供应商合作关系；通过第三方检测认定制度强化面辅料集中采购与稳定的品质之间的关联；通过最优国产面料的采购原则，强化稳定的品质与低成本优势之间的关联；通过供应商选择机制强化低成本优势与供应商合作关系之间的关联；通过双轨制分管强化稳定品质与快速反应能力之间的关联等等。强化及反馈机制也须突出强化方向与企业发展战略方向的一致性。

**步骤四：形成优化结构。**将强化及反馈机制融入各竞争力要素的基本结构中，就形成了更为完整的整合结构。通过各要素在强化及反馈机制中的相互作用，共同促进这一结构会是相对漫长的过程，只有在高度整合，并“努力最优化”后才能形成核心竞争力结构。通过这一步骤，各要素之间的协调性、匹配性实现最优化，甚至可以相互加强，共同提高。

基于这样的结构，美特斯邦威在虚拟生产模式中同样获得了核心竞争力。

#### 四、核心竞争力的深化与升华

为了使企业具有长久的竞争优势，必须不断维护和发展自己的核心竞争力，包括对现有核心竞争力的关注和对新核心竞争力的培育。核心竞争力并非一成不变，或者是永远存在的，核心竞争力也会新陈代谢。企业要想维护好核心竞争力，最后还是要通过建立一个“学习型组织”，使核心竞争力得以深化与升华，带有文化层面的一些特征，也就进一步加大了竞争对手模仿的难度。

在现实的市场环境中，竞争对手可能实现构成核心竞争力的某个或某几个要素。甚至，他们也能够模仿核心竞争力的整合结构，但是他们会发现复制或多少的内部协调及学习的综合模式更为困难。如何理解呢？因为这种综合模式基于特定的企业文化。简单地说，企业文化是在企业活动中长期形成的规范，企业文化包含经济、文化、心态等方面的内容，即企业的价值观念和行为规范。企业文化作为核心竞争力的渗透性要素，无影无形，却在精神层面上、在哲学高度上，渗透在企业的一切活动中，它决定了企业的行为模式，也广泛深入地影响着企业中每一个人的行为模式。所以，把核心竞争力的构建提升到文化层面上，就在空间和时间两个维度上加大了模仿的难度。

企业文化也是一个三层的结构：顶层是核心文化，中间层是工作原则，下层是操作规范，只有三个层次协调统一，企业文化才能长期稳定存在，发挥效用。核心企业与供应商需要共同理解的核心文化是：在共同创造顾客价值的过程中实现双赢。然后，通过核心文化来统一各项工作原则：1) 注重长期性、稳定性；2) 强调合作，鼓励竞争；3) 公平的合作空间，权利义务对等；4) 风险共担，利益共享。文化核心思想也用于指导制订各种操作规范，例如合作体系中的管理行为规则以及员工行为准则等。

在虚拟生产模式中，企业文化包含三个方面的内容：一是核心企业的文化；二是供应商已形成的文化；三是关系中的文化。关系中的文化是核心企业与供应商在合作过程中文化相互融合后的产物。

核心企业必须对合作体系关系中的文化的“建设”发挥主导作用。由于企业文化主要靠长期自然的积淀而成，很难人为精确设定一种文化，并主观地把它建设起来，所以，核心企业的“建设”作用实质上是对文化形成的引导、推动、影响和维护。在戴夫·纳尔逊等著的《供应链管理最佳实践》中，列举了很多有益的方法来形成供应链中的文化，比如供应商质量圈、培训、供应商信息共享，

供应商支持团队、借调执行官，早期供应商参与等。对于虚拟生产企业来说，这些方法是同样有效的。当然，如果核心企业在关心中文化的“建设”中，影响力足够大，也可以实现与供应商文化的完全融合。

由于虚拟生产模式中文化的“建设”，一些先进的理念、原则和规范在潜移默化中影响着合作体系中的每一个企业，并最终渗透至构成核心竞争力的各个竞争力要素，进一步强化了核心竞争力这一整合结构，从而实现了核心竞争力的深化与升华。

在本文的最后，我想表达的是，在注重学习发展的企业，在注重文化建设的企业的新型的领导艺术所追求的是一些更微妙、更重大，层次更高的使命。领导者必须扮演设计师、教练员，甚至服务生的角色，其职责是要建立一种组织结构和运作机制，使企业员工及合作伙伴在其中不断拓展能力，得以认识复杂事物，具有远见卓识并改进共同的思维模式。作为一个企业的领导者应该学会做正确的事，在全球化竞争中，能否促进企业的学习发展，并用“核心竞争力”观念来构筑公司的组织机构和运作机制，成为对领导力判断的重要依据。核心竞争力不会随着使用而递减，它不像物质资产那样会随着时间的流逝而损耗，竞争力却随着它们的应用及分享而提高，如果不对它加以使用，知识反而会退化，所以，企业一旦建立了核心竞争力的结构，领导者必须成为最坚定的推动者，最积极的提升者。在另一个层面上理解，构建核心竞争力的能力是企业竞争力的体现，在一个开放的系统中应用核心竞争力，提升核心竞争力构建能力也是企业竞争力的体现，领导者在其中发挥着重要作用。所以，未来企业的竞争，实质上也是核心竞争力构建能力的竞争，提升能力的竞争。当然，这些能力最终体现在核心竞争力的深度和层次上。拥有了核心竞争力，就拥有未来！

■ 本文作者为中欧 EMBA02 级学员

# 共享服务

## 在中国渐行其道

文/罗尼克 (Nick Rossiter) 施瑞达 (Sridhar Vedala)

中欧国际工商学院校友始终站在引进国际先进管理方法与技术的前沿。中欧 MBA2002 级交换学生、Mithras 咨询集团合伙人罗尼克 (Nick Rossiter) 与施瑞达 (Sridhar Vedala) 将向大家解释共享服务在提高在华企业竞争力和效率中所扮演的变革角色。

### 共享服务：中国概览

过去十年中，中国经济强有力的增长态势吸引了众多欧美和日本跨国公司来华投资。在投资的最初阶段，这些公司在华的业务扩张通常都是先获得全球总部的资金和项目批准，然后以各事业部为导向进行的。这种成长导向模式注重市场开发，却忽视了各事业部之间的整合和协调。然而，为实现持续增长和应对日益激烈的竞争，这些在华子公司如今却被迫对其事业部进行协调，以求实现跨事业部的协同增效、规模效应和成本节约。通过将事业部的重心转移到核心业务上，同时在国家或区域的层次上合并其各种非核心业务，譬如财务、会计、信息技术、法务、人力资源等，这些目标正在逐步实现。

公司用以合并和规范业务活动的主要模式有：

**业务流程外包 (BPO):** BPO 是将内部流程移交 (通常还包括相关人员和固定资产的转移) 给第三方供应商。理想情况下，第三方供应商可提供最佳实践和基础设施以提高效率，有时还可减少流动资金需求。

**共享服务:** 共享服务中心 (SSCs) 将一些内部职能合并到一个独立的利润中心，而该中心必须与那些外部提供商展开竞争，根据市场价格和服务水平为本公司的各个事业部提供服务。根据语言要求、不同地域流程的相似性、法律限制以及各个公司的战略，共享服务中心可以在国家、区域乃至全球范围内集中起来。一些公司已经对共享服务的概念进行了拓展，建立起一些专注于供应链管理 (SCM) 或研发等核心业务活动的中心，并将这些事业部称之为“卓越中心”。

虽然共享服务中心的资产记入资产负债表，相关人员也计为公司内部人员，但事业部却像一个独立的公司那样高效运作，不仅就内部业务、经常还就外部业务展开竞争。业务流程外包则与此不同，它引入一个外部组织对这一系列流程进行合并，这一外部组织可被近似视为一个外部的共享服务中心。

包括通用电气在内的一些公司通过出售其全球共享服务事业部的股权，将其转化为独立的业务流程外包服务提供商，内部和外部的界限因此变得更加模糊。这两种模式的主要相似之处在于，它们都需要就业务展开竞争，并作为利润中心运营。在诸多流程和人员转移到过去作为成本中心的共享服务或外包中心的过程中，人们的姿态和思维方式也经历了巨大的变化。

### 受益途径

共享服务和业务流程外包这两种相似的方法可能通过以下途径节约成本并提高效率：

**规模经济:** 通过将固定成本分摊到更



大数量的产品上，并使用更为高效的大生产技术和流程，可能大幅节约成本。

**竞争:** 通过让原有成本中心就流程业务与效率最高的外部服务提供商展开竞争，可持续节约成本、提高效率。

**流程再造:** 根据最佳实践规范流程，可持续节约成本、提高效率。

**管理聚焦:** 通过使事业部管理层聚焦于核心业务，而非事务性的行政管理任务，可节约成本、并大幅提高效率。

**流程专业化:** 通过雇佣更为廉价的员



工从事更低层次的交易工作，并雇佣流程专家，可持续节约成本、提高效率。

然而，由于沟通的更高要求、员工流失及不满、管理层抵制、以及对信息技术和其他方面增加的投资，成本可能增加。一般而言，由于存在因这些转变而发生的成本，至少在12个月甚至更长时间之内，都不会有明显的成本削减迹象。

这些计划可迅速渗透整个组织的权力基础，因此需要高层领导者和组织中全体成员的承诺以获得执行上的成功。如果这些计划不够周详，在公司内部并未获得充分支持，那么，其早期执行阶段的成本增加经常会促使那些因权力基础缩小而感到不满的经理们突然中止这种转型，从而导致项目的失败。尽管如此，国际上的相关研究表明，采用共享服务中心模式，平均投资回报率和人员精简率均可达到约25%。

### 关键成功要素

在实施共享服务计划过程中，获得绝对的管理层承诺、重组整个组织以及转变企业文化都是必需的。和纯粹的集中不同，提供共享服务的新事业部作为利润中心进行运营。如果希望获得成功，就需要完成一系列变革，如：转变为客户服务导向、重组以实现流程效率、进行调整并根据价格和服务水平与第三方供应商展开竞争等。因此，任何共享服务计划的实施都要求变革企业文化、以全新的姿态提供服务。

具体说来，实现成功的关键要素包括：根据切合实际的愿景确定的共同目标；挑选具备领导素质和姿态、可促成必需的企业文化变革的适当人员；根据最佳实践再造和规范流程；利用信息技术协调流程并使共享服务中心像它仍隶属于公司时那般运作。

共享服务计划也必须结合整个组织结构加以考虑。共享服务中心的结构必须适应更大范围的组织，根据整个公司的赢利和增长战略调整报告关系、激励措施和流程。

### 案例研究

海皇轮船集团 (NOL Group): 作为世界上最大的航运公司之一，海皇轮船集团的子公司包括美国总统轮船公司 (APL Shipping) 和美集物流 (APL Logistics)。为了在各个子公司间实现协同增效，海皇轮船在中国建立了一个共享服务中心，处理中国航运委托文件。集团的各个子公司还各自与埃森哲 (Accenture) 达成协议，通过埃森哲的上海业务流程外包中心处理其全球范围内的财务和会计流程。

拜耳 (Bayer): 作为一个大型的德国化学制品、制药集团，拜耳建立了一个信息技术共享服务事业部——拜耳商业服务公司 (Bayer Business Services, BBS)，在全球范围、尤其是在印度进行运营。赫伯特·施罗德 (Herbert Schroeder) 先生是设在香港的亚太区BBS的总监。他一直推动共享服务中心在上海的建立和扩展。目前，上海共享服务中心提供技术支持。一直以来，共享服务中心面临的一个关键问题是，是否能获得精通思爱普 (SAP) 应用程序和其他程序的合格IT人员。因此，Mithras 咨询集团已与BBS进行合作，与当地一些著名大学就人力资源采购战略展开了合作培训项目。

西门子 (Siemens): 作为世界上最大的、业务最具多样性的产业集团之一，西门子已经意识到有必要提高其截然不同的各个子公司的共同流程的效率。在全球范围内，该集团已建立起一个单独的事业部——西门子商业服务公司 (Siemens Business Services, SBS)。由于印度拥有大批成本相对较低、能说英语的受过培训的人员，它被挑选为服务全球西门子子公司 (包括中国子公司) 的主要国家。在被称为“西门子城”的最大的西门子印度子公司，SBS已雇佣了数千名员工。

阿克苏-诺贝尔集团 (Akzo-Nobel): 在阿克苏-诺贝尔集团中国公司，其首席执行官安诺斯·布罗斯特伦 (Anders Brostrom) 先生正在推动评估共享服务中心方式在加强人力资源、财务、法务和公司交流等方面所起的作用。该计划自上而

下地推行，这样，保证了共享服务中心在获得批准后更好获得经理们 (部分经理的下属人员可能减少) 的一致支持。

马士基 (Maersk): 马士基总部设在丹麦，是世界上最大的综合航运公司，其运营渗透华东大部分地区。该公司对共享服务并不陌生，业已建立起共享服务中心，为包括中国在内的世界各地子公司提供服务。

巴斯夫 (BASF): 作为世界上最大的化工集团，它目前仅在欧洲就拥有100多个运营部门。在公司的发展历史中，这些事业部应运而生并发展起来，且其中大多数都拥有自己的人力资源、会计和其他支持性职能部门。今年3月1日，巴斯夫宣布它希望将欧洲的人力资源、财务和会计职能集中到东柏林的一个共享服务中心。之所以选中东柏林，是因为当地拥有大量会说多种语言、才智俱佳的员工，整体成本较低，并可与工会达成长期协议。根据这一公告，巴斯夫很可能会将这种管理方法加以推广，在其他地区建立共享服务中心，其中有一个为中国提供服务。

### 进入模式

在建立共享服务中心过程中，为了在中国发起共享服务，曾采用过各种不同模式。这些模式包括：公司的全球企业服务集团进入中国 (譬如，拜耳的BBS)；将成本中心 (譬如其会计部门) 转化为共享服务中心 (譬如，海皇轮船集团的委托文件处理部门)；建立新的共享服务中心 (譬如巴斯夫)；以及可控外包，即由共享服务团队管理外包给第三方提供商的流程。虽然中国当前在共享服务方面远远落后于印度，但是一些外国公司，尤其在银行业和制造业领域，已开始在中国建立区域性或全球化海外共享服务中心。

在那些正在考虑外包流程的公司看来，中国目前拥有世界一流的提供商，譬如：凯捷 (Cap Gemini)、GE金融国际服务集团 (GECIS) (GE的前印度共享服务中心，现为全球BPO提供商)、IBM、电子资讯系统公司 (EDS)、ACS公司以及埃森哲。这些提供商正逐步发展壮大、积

累经验，不仅为国内子公司服务，而且为日本、美国以及欧洲的客户服务。

上海在发展中日益成为各公司设立区域总部的所在地，一些公司正选择将共享服务业务也安排到区域总部。富士施乐 (Fuji Xerox) 就是其中一个。它将整个亚太地区的全球客户都交给上海区总部的小团队管理。不过，其他公司正选择新建共享服务中心 (“新建运营机构”)。他们挑选的地点各异，譬如在拥有大量日语流利的员工的大连，或在可雇佣到大量会说粤语的员工的广州。这些新建的共享服务中心可以使共享服务运营远离根深蒂固的 “成本中心” 思维方式和次优流程。

### 避免实施失败

导致共享服务计划失败的首要原因有：缺少愿景、战略，未能提前规划；在初始阶段未在整个组织获得支持，缺乏领导力；对中国文化的含义理解不够。

为了保证获得成功，Mithras 咨询公

司推荐以下几种工具提供服务：

现状分析：迅速了解组织流程，为转型设计一个愿景。

组织重构：打破现有结构，打造更加专注于核心能力的新结构，建立与实施公司战略休戚相关的关键成功要素更为协调一致的激励机制和报告结构。

标杆管理：为流程再造和规范提供最佳实践范本，以降低成本、提高效率。

商业案例：分析共享服务的优势和劣势，这是实现计划的价值、获得高层管理者支持所必需的。

项目管理的不断发展和问题的逐步解决不仅能保证实现预期的成本削减目标，还能保证克服这一过程中将遇到的任何困难。

### 前景和结论

随着市场的日益成熟，竞争促使各家公司采用更为有效和更具持续性的战略，在这样的情况下，共享服务模式有望在中

国继续发展壮大。今年年初，由中欧校友信息俱乐部组织，Mithras 咨询公司主持的一次共享服务论坛在中欧举行，诺华公司 (Novartis)、阿苏克-诺贝尔集团、铁行渣华 (P&O Nedlloyd)、帝斯曼集团 (DSM)、拜耳、德国赛 (Degussa) 和西门子等公司的首席执行官和高层管理者参加了此次论坛，并强调了这种管理方法的重要性。而在中国，这种管理方法当前的确受到了重视。

事实不断证明，将分散的成本中心转化为利润驱动并逐步扩大的专业化事业部，使其像电力公司一般以尽可能小的成本来提供服务的这一做法，对中国的吸引力绝不亚于对其他国家业已表现出来的吸引力。然而，成功实施这一做法并尽量避免失误则需要细致的规划、高层管理者的承诺以及整个组织的转型。

■ 文本作者为中欧国际工商学院 MBA02 级交换学生

Wish your marketing plan came with a map?



Welcome to 迈谱市场调研有限公司  
MARKETING ANALYSIS PARTNER



- MAP is headquartered in Shanghai and has established wholly-owned Guangzhou and Beijing branches
- MAP is a professional research house specialized in ad hoc projects, offering both qualitative and quantitative services.
- A total solution: more than 90% of business is derived from analytical research. MAP is a cohesive, experienced, strong, and innovative team with insights into marketing issues.

- A firm belief: local researchers, international clients, local stories.
- A competitive portfolio: computer-aided personal interview, need-state segmentation, mystery shopping, motivation exploration, name evaluation, pre-test of ads, brand image study and much more.
- A solid network: fully equipped research facilities, data-collection capabilities in most urban areas and major rural regions of mainland China and Hong Kong.

Please visit [map-map.com](http://map-map.com) or call 86+ 21-64228386

# 携手世界顶级学院 打造特色国际课程

## ——中欧高层经理培训项目(Executive Education)的国际化历程

文 / 刘涌洁 卢明



### 公开课程开创“走出去”先河

1994年，中欧国际工商学院正式开创中国第一个高层经理培训项目。十余年来，国际化理念一直贯穿其中，成为高层经理培训课程（包括公开课程和公司特设课程）设计和运作的主线。中欧课程的国际化表现在方方面面，包括师资、学员、授课地点和合作伙伴的国际化等等。

“先有大师，才有大学”，对于一个国际化商学院来讲，国际化师资必不可少。全球权威财经媒体——《金融时报》连续四年将中欧列入全球商学院高层经理培训项目(Executive Education) 50强，其中，中欧师资国际化指标，每年都是全球第一。而在合作伙伴、学员和授课地点的国际化指标上，中欧也都有卓越的表现。

中欧坚持选择同国际顶尖商学院合作，先后推出了中欧—哥伦比亚大学商学院高级市场营销管理课程、中欧—密歇根

商学院管理文凭课程和中欧—西班牙IESE商学院中国国际经理课程等国际公开课程。其中，中国国际经理课程在上海和巴塞罗那两地分别授课，吸引了来自西班牙、巴西、日本、英国、美国、比利时、波兰、德国等多个国家的公司高管参加。同年，第二届中欧CEO班的全体学员到新加坡上课，在紧张的学习之余和淡马锡控股、新加坡联交所、凯德置地等公司高管进行了面对面的交流。

早在1996年，中欧高层经理培训部就开设了面向全球跨国公司主管的China from the Inside课程，并于1998年在欧洲增设西班牙班，开创了中国商学院“走出去”的先河。

### CEO课程引来哈佛、IESE两大商学院“合资”

2005年，中欧国际工商学院高层经

理培训部又将携手世界顶级商学院为其顶级课程CEO课程注入新的活力。此次的合作伙伴是美国哈佛商学院和欧洲最佳商学院之一的西班牙IESE商学院。2005年的CEO课程将为期四个星期，分别在上海中欧校园、波士顿哈佛商学院校园、巴塞罗那IESE商学院校园三地进行。

中欧CEO课程已经成功举办了两期。近60名中国顶尖企业的CEO参加了课程的学习，他们都是各自行业的领军人物，代表着中国企业的中坚力量。所有参加课程的CEO学员高度评价中欧的课程质量。他们中的很多人真正将所学的知识有效运用到公司的管理实践当中，更加明确了公司和个人的发展方向，取得了巨大的效益。同时，他们给中欧提出了更高的要求，希望中欧能够为CEO班的学员提供更多实践学习的机会，尤其是向欧美优秀跨国企业学习、和这些企业的CEO作深入

交流的机会，实地考察和体会跨国公司的先进管理理念和体系。

今年的中欧 CEO 课程在保持上两期课程核心模块不变的基础上，特别加入了海外学习、海外企业拜访和同跨国企业 CEO 交流的模块。课程集聚了中欧国际工商学院、哈佛商学院和 IESE 商学院最优秀的师资。国外顶级商学院教授的国际经验和中欧教授的中国经验相互融合，互相补充，使课程内容兼具提供“本土智慧，全球眼光”的双重优势。课程的学员也秉承上两期“仅凭邀请”的模式并结合面试入学的方式。三所顶尖商学院将紧密配合，共享最优资源，致力于将中欧 CEO 课程打造成由全球最优秀师资授课、全球最优秀跨国公司的 CEO 做嘉宾、为中国顶尖企业 CEO 度身订制的最高端课程。

### 公司特设课程（企业内训）的丰硕国际成果

中欧高层经理培训公司特设课程历年来一直保持强劲的增长势头。公司希望借助公司特设课程，更加明确企业的战略方向。这就要求管理培训课程的设计紧贴企业需求、支持企业文化，并且和组织发展的目标相一致。中欧高层经理培训部专门设有公司特设课程开发小组，并在实践

中形成了一套完整的课程设计和开发流程。课程开发小组和授课教授、客户公司高层管理人员共同调研客户培训需求、制定培训战略、甄选适合的案例和教材等等。

2004 年，中欧高层经理培训部为 54 家公司设计了 131 个管理培训课程项目，总计 394 天的教学时间。其中，21 个项目涉及国际学员，新开发课程 13 个，为新客户设计课程总计 54 个。参与国际竞标 5 个，赢得三个跨国公司总部培训项目。

2005 年，中欧和 INSEAD 商学院首次在公司特设课程领域合作，共同为 IBM 亚太区总部设计内训课程，并在上海和新加坡两地授课。中欧还和 IESE 商学院共同为伟世通公司(Visteon)全球总部设计领导力发展课程。其他跨国公司总部培训项目还包括：法国圣戈班公司(Saint Gobain)、德国大众汽车公司、荷兰帝斯曼公司(DSM)、新加坡淡马锡控股公司(Temasek Holding)等等。2005 年 5 月，中欧为配合赞助商之一——TCL 集团的跨国经营战略，为 TCL 集团高层专门设计了“TCL 国际化挑战之旅——欧洲站”，在法国巴黎的两周密集培训项目中，融入了创新性的课程设计理念，推出“发现之旅”、“迷失案例”等行动导向和体验式课程，得到了

所有参加课程的高管们一致好评。

### 成功设计的“中国周”成为众多海外商学院 EMBA 课程必修模块

随着中国经济的崛起，越来越多的海外商学院 EMBA 项目将中国作为国际学习模块的目的地及其课程体系中的新兴市场内容。中欧高层经理培训部专门设计了“中国周——ChinaWeek”课程，吸引了来自伦敦商学院、哥本哈根商学院、IESE 商学院、荷兰鹿特丹管理学院、荷兰奈耶罗德商学院等学校的 EMBA 学员。很多知名海外商学院已经将这一独特的 ChinaWeek 课程项目加入其 EMBA 课程的必修模块。

### 中欧“磁场”引力所在

越来越多的世界顶级商学院与中欧联手合作，中欧正成为管理教育国际化合作中的一个巨大“磁场”。其原因，首先是中欧国际工商学院独特的定位。作为唯一一所扎根于中国的国际化商学院，中欧从建校初期就坚持国际化办学的理念，从师资的国际化、课程设置的国际化和生源的国际化，到运作和管理模式的国际化、员工的国际化、教学设施和服务体系的国际化等等，真正把国际化的理念不折不扣地贯彻和执行下来，这在全球的商学院中都是

附：中欧国际工商学院高层经理培训项目国际课程大事记

1996-1999	China from the Inside (英文班，面向全球跨国公司高管连续开设 4 年，吸引了 130 位来自亚太地区、北美、欧洲和南美洲的学员参加，其中 1998、1999 年在欧洲增设了西班牙语班)
1997- 至今	China Expatriate Programme 中国外籍经理课程 (英文班，共有来自 60 多个国家和地区的 300 多名跨国公司在华的外籍高管参加)
2001- 至今	CEIBS-Columbia Advanced Marketing Management Programme 中欧—哥伦比亚高级市场营销课程 (英文班，160 位跨国公司的营销总监和经理从中受益)
2004- 至今	CEIBS-Michigan Diploma in Management Programme 中欧—密歇根管理文凭课程 (英文班，18 个月在职学习，面向有潜力的跨国公司在华的中高层经理，39 人参加)
2004	China International Executive Programme 中国国际经理课程 (英文班，共四周全日授课，在上海和巴塞罗那分别授课)
2004	中欧 CEO 班二期新加坡模块
2005	IMB 亚太区公司特设课程新加坡模块（项目进行中）
2005	TCL 集团公司国际化挑战之旅——欧洲站
2005	中欧第三期 CEO 班美国模块、欧洲模块（10 月份在上海开班，招生进行中）

## 沃顿商学院副院长 访问中欧

3月21日,沃顿商学院副院长大卫·舒密雷(David Schmittlain)一行访问中欧国际工商学院,并和中欧院长张国华、教务长兼副院长郭理默(Rolf D. Cremer)、副院长张维炯进行了会谈。沃顿商学院代表团一行还参观了校园,客人们表示,中欧给他们留下了深刻的印象。

## 西班牙参议长访问中欧

4月25日,西班牙参议长弗朗西斯科·哈维尔·罗霍(Francisco Javier Rojo)率领西班牙参议院代表团访问了中欧国际工商学院。罗霍参议长一行首先参观了学院校园,随后与副院长张维炯教授进行了亲切会谈。罗霍参议长对中欧国际工商学院所取得的一系列办学成就深表赞赏,同时勉励学院再接再厉,取得更大发展。罗霍参议长还表示,西班牙将继续大力支持学院未来的发展。

## 哈佛商学院副院长 访问中欧

3月24日,哈佛商学院高级副院长斯里坎特·达塔尔(Srikant Datar)教授和高层经理培训部公司关系董事阿尼·哈拉扬(Ani Kharajian)一行访问我院,并与学院执行院长雷诺(Pedro Nueno)教授、院长张国华教授、教务长兼副院长郭理默教授和副院长张维炯教授进行了会谈,双方就相关合作事宜进行了讨论。哈佛商学院代表团还参观了中欧校园并与中欧部分教授进行了交流。

## 德国议院代表团 访问中欧



5月27日,由德国联邦议院副议长赫尔曼·奥托·索尔姆斯博士(Dr. Hermann Otto Solms)带领的德国议院代表团访问了中欧国际工商学院。

索尔姆斯副议长一行在学院正门受到教务长兼副院长郭理默教授和副院长张维炯教授的热情迎接,随后在郭理默教授陪同下,参观校园并同时听取了学院基本情况。参观校园后,代表团与部分学院教授及2004级MBA学生进行了座谈。客人们详细询问了学院教学、研究及招生等办学活动情况,并向学院师生介绍了德国当前的高等教育体制及教育改革进程。代表团对中欧所取得的成绩给予了高度评价。



不多见的。

中欧比所有其他国际知名商学院都更加了解中国市场和高层经理的培训需求。中国企业种类繁多,不同类型的公司有不尽相同的公司治理模式,处于不同发展阶段的企业对高管培训的需求也各不相同。并且,中国企业存在很大的地域差异和文化差异,不同区域的企业高层管理人员的学习需求也不相同。同中欧合作,国际顶级商学院能够在中欧的帮助下,很快找到合作的契合点,实现双赢。

对于中国的关注,使很多国外一流商学院都期望获得有关中国的第一手资料。与中欧合作,这些学校的教授能有机

会和中欧的教授交流,和中国的学生接触,从而加深他们对中国的了解,使他们在教授全球性管理知识的时候,对新兴市场的阐述不再局限于纸上谈兵。

合作还能将竞争对手变成合作伙伴,增加协同效应。在中欧与密歇根商学院合作前,密歇根商学院已经在中国开展了一个类似中欧管理文凭课程(全英文)的管理培训课程,算是中欧的竞争对手。但后来双方通过交流,达成共识,把资源结合起来,形成一个联合的品牌,共同设计课程,为客户公司创造更大的价值。合作取得了巨大的成功。

随着中欧在国际商学院中的排名不

断攀升,中欧对于国外一流商学院的吸引力也在不断上升,双方之间有了更多的机会开展国际合作。世界顶级商学院正瞄准中国,而中欧国际商学院也正瞄准世界,合作提供了加深中国管理者获取管理知识的深度和广度,为国际前沿管理知识输入中国打开了通道,也为中国的管理教育提供了更多的借鉴。

中欧国际工商学院的本地优势已经凸现,通过与世界顶级商学院的进一步合作,中欧冲刺国际的步伐正在不断加快。

■本文作者刘涌洁、卢明分别为中欧国际工商学院高层经理培训部执行主任及全国市场经理

## 中欧被《福布斯》(中文版)评为中国最有价值商学院

今年4月,由世界知名商业杂志《福布斯》(中文版)进行的“中国最有价值商学院”调查出炉,中欧国际工商学院获评全日制MBA课程回报率最高的商学院。

《福布斯》(中文版)此次排名的标准是MBA学生毕业4年后的投资回报,其调查范围覆盖全国45所在2001年有毕业生的



中国最有价值商学院排行榜

排名	学校	城市	2001 届 MBA 毕业生				投资回报率					
			毕业 4 年 投资回报 (万元)	入学前 一年	毕业 第一年	目前	毕业 起收入年 复合增长率	对工 作满意度	对同 学满意度	2005 年学费 (万元)		
1	中欧国际工商学院	上海	43.7	1.4	7.1	18.1	32.4	153%	21.4%	7.2	8.6	14.8
2	北大清华 MBA(EMBA)	北京	30.4	2.1	9.9	21.9	29.9	114	11.4	7.8	8.5	12.0
3	北京大学光华管理学院	北京	23.2	1.5	4.4	11.2	18.1	163	17.4	7.5	8.2	7.683.8
4	清华大学管理学院	北京	20.9	1.6	4.4	10.6	16.7	141	16.4	6.8	8.2	7.283.8
5	复旦大学管理学院	上海	20.3	2.5	6.4	10.2	23.8	69	32.1	7.8	8.2	8.093.8

商学院。调查数据全部来源于MBA毕业生,排名从投资回报率的角度出发,以MBA教育为毕业生带来的增值作为标准,主要考量收入和职位的变化。

根据《福布斯》(中文版)的调查,中欧国际工商学院2001届毕业生的投资回报在全日制MBA课程中排名第一。此次调查的特别报道中指出:“在毕业后的4年内,中欧的2001届全日制毕业生不仅收回了学费和相应机会成本的投资,还得到了43.7万元的投资回报。”相比入学前7.1万元的平均年收入,中欧2001届毕业生毕业后第一年收入即达到18.1万元,而现在,他们的年收入已经高达32.4万元,领军同类MBA课程毕业生。中欧毕业生读MBA前后收入增长率达到153%,同样高居榜首。

据了解,为了获得有效的数据分析,此次调查要求有效样本的最小规模必须达到该届毕业生总人数的20%。如果该届校友不足80人,那么至少要有15人完成调查问卷,这种控制样本的规定与英国《金融时报》类似。今年1月24日,中欧国际工商学院在英国《金融时报》发布的2005年度全球MBA百强排行榜上跃居全球第22位。

## 中欧高层经理培训项目第四次跻身《金融时报》全球50强 客户忠诚度及业务增长指标全球排名第三

5月16日,国际权威财经媒体英国《金融时报》发布了全球商学院高层经理培训项目(Executive Education)的最新排名,中欧国际工商学院高层经理培训公开课程(Open Enrolment Programmes)被评为全球第37名,比去年上升了8位。其中客户忠诚度及业务增长指标全球排名第三。这是自2002年中欧首次进入全球高层经理培训项目排名以来,第四次跻身全球50强,并继续保持亚洲领先地位。

《金融时报》的高层经理培训项目排名每年评选一次,只有公开课程和公司特设课程年收入均超过2百万美元的商学院才有资格参选。参加课程的公司和学员对课程的评价对排名结果起决定性作用。其中,课程质量、学员层次、客户服务水准、客户忠诚度以及国际化程度是最重要的衡量指标。各项指标显示:中欧已具备相当高的国际化水准,国际化师资位列全球第一;客户忠诚度及业务增长全球排名第三。

同时,连续四年榜上有名也反映出中欧在提升课程质量和学员满意度上所做的不懈努力。中欧高层经理短期培训部有专门负责课程质量提升和新课程开发的任务小组,每年通过广泛的学员访谈了解学员对课程的反馈和需求。中欧基于对企业中高层管

理者学习需求的深入了解,2005年又成功推出了CEO学习协会、总经理课程、CFO课程、领导力发展战略课程和渠道管理课程等全新课程,吸引了一大批公司的高层经理人报名参加。

据悉,2004年有7000余人次的企业中高层经理人参加了中欧的培训,参加人数居全球前5位,仅次于欧美几所顶尖的商学院。这对于一个仅有十几年工商管理教育历史的国家,和立足这个国家的顶尖商学院来讲,都是不小的成绩。中欧高层经理培训业务增长全球排名第三,这从某种角度上讲,代表中国职业经理人的管理知识和水平,正在以全球首屈一指的速度提升。并且,在高增长的前提下,中欧高层经理培训课程仍能保持质量并达到国际水准,尤显难能可贵。



## 吴敬琏教授荣获首届 中国经济学奖“杰出贡献奖”

3月24日，中国目前规格最高的经济学奖项“中国经济学奖”在人民大会堂隆重颁出。中欧国际工商学院宝钢经济学教席教授、学术委员会成员吴敬琏荣获首届中国经济学奖“杰出贡献奖”这一荣誉。中共中央政治局委员、国务院副总理曾培炎出席颁奖仪式并讲话。

“中国经济学奖”是目前国内惟一授予个人、对经济学家的长期成就进行奖励的奖项，它由国家发改委所属的中国宏观经济学会和中国经济体制改革研究会共同设立，并非考察单一的研究项目，而是考察经济学家对经济发展的综合贡献。

## 吴敬琏教授喜获首届 “华语图书传媒大奖”

3月5日，首届“华语图书传媒大奖”颁奖仪式在中国现代文学馆隆重举行。中欧国际工商学院宝钢经济学教席教授、学术委员会成员吴敬琏所著《当代中国经济改革》获得经管类图书奖。



从二十世纪八十年代开始吴敬琏教授就为中欧的前身中欧管理中心的MBA学生讲授《中国经济》课程，积极投身于中国的工商管理教育。此次获奖的《当代中国经济改革》便是脱胎于吴敬琏教授在中欧国际工商学院授课的讲稿。

## 中欧执行院长佩德罗·雷诺博士 荣任哈佛商学院来宾委员会委员

5月，哈佛大学管理委员会办公室宣布，中欧国际工商学院执行院长佩德罗·雷诺教授应聘任哈佛商学院来宾委员会（Visiting Committee）委员一职。

在哈佛大学，法学、医学、商学、建筑等各个学院都设有来宾委员会，其任务是严格督察各学院的办学活动，并向大学管理委员会汇报。



## 刘吉教授在博鳌提出 中国“和平崛起”四理由

4月23日，博鳌亚洲论坛年会“中国和平崛起与亚洲的新角色”圆桌会议期间，中欧国际工商学院名誉院长刘吉教授提出了中国“和平崛起”的四个理由。刘吉教授分析指出，众多的经济发达国家，当年经济“崛起”都是仰仗军事武力和政治霸权取得的，日本当年就是靠侵略韩国和中国获取巨额资金和资源实现、完成工业化的。他坦言，中国“崛起”不能走也不可能走这条路。换言之，中国的“崛起”只能依靠自己的和平发展，而且中国能够“和平崛起”。他列出如下理由：其一，中国是拥有13亿人口的大国。这表明，中国有自己巨大的资源和内需市场，足以保证自己“和平崛起”。其二，中国疆域广大，发展有差距，而尚未发现和开发的资源潜力巨大。随着经济发展梯度推进，中国总有自己“崛起”的地区和经济亮点。其三，中国长期实行计划经济，现在正向市场经济转轨。体制改一改，经济升一升，可以不竭地推进中国崛起。其四，中国实行全面开放，加入WTO，参与经济全球化的竞争与建设，必将分享全球经济“共赢”发展的成果，有力推进自己的崛起。



## 宋瑞霖先生被聘为 中欧国际工商学院兼职教授

从2005年5月1日起，国务院法制办公室教育科技文化卫生法制司副司长宋瑞霖先生将受聘于中欧国际工商学院，担任医疗卫生管理学兼职教授。

毕业于中国政法大学法学专业的宋先生是中欧EMBA2002北京2班的校友，他曾为我院短期培训部讲授医院管理课程，并多次应邀在中欧进行演讲。自1986年以来，他一直从事卫生医药领域的立法审查和研究工作，几乎参与了我国卫生医药立法的所有活动，堪称我国卫生医药法律专家。



## 中欧 EMBA 学员享受“政治局待遇”



3月21日，中欧国际工商学院2005级EMBA上海班和深圳班的375名学员在开学集中住读期间，共同享受了一次中共中央政治局委员的政治待遇。继去年成功举办著名经济学家、中国社会科学院财贸所副所长江小涓教授关于“中国下一步改革开放的方向与重点”的讲座之后，政治局

讲座系列此次迎来了中国社会科学院亚洲太平洋研究所研究员、党委书记兼副所长、经济学家张宇燕教授，为学员们作了题为“世界格局和我国的安全环境”以及“经济全球化和中国”的两场专题讲座。

张教授深入浅出地分析了当今世界格局的特点和趋势，以及新的国际关系。他阐述了在当今世界格局中我国的国际安全环境及面临的主要安全挑战，指出中国的和平崛起将是推动国际秩序朝着公正合理方向演进的重要因素。

张教授的演讲使中欧的EMBA学员——这些可能影响中国乃至世界经济的企业家和职业经理人们，深刻认识到必须要以置身全球的宽广眼界来考虑企业和自身的发展。一位新学员说，这样的讲座是真正的精神大餐。另一位特地从上海另一端赶来听两场讲座的EMBA学员说，听到这样精彩的“政治局”级讲座，赶再远的路也值得。

## 中欧“创业论坛”为移动增值

3月26日，中欧国际工商学院创业中心和上海创业家园联合举办“移动增值创业论坛120”，以促进移动增值行业内的创业经验交流，引导正确的创业投资导向，并期望能通过掌上灵通上市的案例分析促进整个移动增值行业的积极发展。来自通信主管部门、移动运营商、市场预测机构、行业风险投资商和掌上灵通CEO杨镭一起，围绕着短信业务规范、行业发展趋势、新的市场增长点及投资商看好的移动增值服务项目展开了深度的探讨与交流，并与现场近300名行业精英及钟情于此行业的创业者进行互动。

中欧国际工商学院创业中心本着立足中欧，服务中欧学生和校友的原则，进一步在中国推广创业精神，促进新环境下民营企业和中小企业的良性发展。



## 核心竞争力是企业的“球心”

5月13日，中欧管理论坛的讲台迎来了上海华谊集团副总裁、中欧EMBA校友范宪先生。

范宪首先回顾了企业核心竞争力概念的发展历程，向听众们揭示了企业核心竞争力对企业的意义以及影响企业竞争力的诸多因素。随后他提出自己独创的“球论”管理理论——在资源短缺、信息不对称、法制不健全，社会诚信度有待提高的社会环境下生存与发展，这就要使企业变化呈球形状态，球形状态是当今社会竞争中的最佳形态。



中欧国际工商学院

高层管理论坛

传递最新管理理念

把握最佳管理实践

中欧国际工商学院定期举办高层管理论坛，邀请商界领袖、知名学者和政府高官前来演讲，与在校学生和毕业校友分享成功管理经验，探讨最佳管理实践，进一步提升学员和校友的管理知识。论坛同时对公众开放。



The only school in mainland China with EQUIS accreditation  
World Top 50 Business School by the Financial Times

中欧国际工商学院  
www.ceibs.edu

灵感 · 商机 · 成功  
2005 中欧创业投资论坛  
—— 商业计划征募中



中欧国际工商学院  
CHINA EUROPE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL  
[www.ceibs.edu](http://www.ceibs.edu)

中欧创业投资论坛旨在为创业者和企业家提供一个开放合作的双赢平台。

- 企业家圆桌论坛 - 经验分享
- 投资商圆桌论坛 - 市场评点
- 商业计划展示 - 融资路演

敬请联络中欧国际工商学院创业中心刘小姐咨询相关参会事宜。

电话: 8621-28905285

电子邮件: [entrepreneurship@ceibs.edu](mailto:entrepreneurship@ceibs.edu)

请于2005年8月12日前提交商业计划。

# 欧访心得

2005年4月2日至4月12日我们访问了法国、德国和瑞典三国，与政界、企业界和教育界人士进行了交流，在短短的十天中感触很多，在此谈谈自己的一点主要体会。

文 / 张连龙



**一、保护环境至关重要。**无论在德国、法国和瑞典都能看到蓝天白云、水面清澈、绿草如茵、田肥苗壮、万紫千红的景象。人们非常重视环保，比如农田都是种一休二，德国有很多风力发电厂，瑞典主张步行和骑自行车上班。而我国在近20年的发展过程中环境遭到极大的破坏，这一点需要引起足够重视。

**二、制度面前人人平等。**我们在法国巴黎协和广场被警察拦住例行检查，检查黑匣子时发现司机前一天超时行车，虽然我们一再解释是由于奥尔良市长的接见引起的，警察仍然毫不留情，处以700欧元的罚款，相当于司机月工资的1/3，并按照规定将车子扣留在协和广场，2小时后才能开动。这充分说明欧洲人对制度的重视，而不像我们中国很多事情虽然有制度，但却碍于情面得不到认真执行。这对于我们管理企业的企业家来讲，非常重要，企业一旦制订制度，就应该不折不扣地执行，而不能有任何私情可讲，这样才能让员工感觉到平等。

**三、尊重科学。**在参观瑞典瓦萨战舰

博物馆时，我们知道这艘战舰是17世纪20年代为纪念瓦萨王朝的建立而建造的。这是一艘豪华的战舰，船头和船尾都饰有金树叶，火炮是青铜的，船上还有700多件雕塑和雕刻作品。1628年它从斯德哥尔摩港开始处女航，但行驶不到3公里，一阵狂风袭击了这艘由1300吨坚实橡木制成的巨船，海水从炮门大量涌入，船向一侧倾斜然后沉入水中，大多数船员都在事故中丧生。究其原因主要是因为瑞典和丹麦一直对立，瓦萨国王听说丹麦正在造一艘战舰，比他的高大，所以不顾设计师的反对，擅自加了一层，同时压船石放得太少，导致巨风来时船舱不平衡，水从炮门涌入，发生悲剧。直到1956年才由考古学家安德斯·弗兰森 (Anders Franzen) 发现了沉没的瓦萨号并开始计划打捞。这位考古学家创造性地发明了一种垂直定位器，将垂直定位器放入水下，转动，取出船上的木屑进行分析，从而确定船的准确位置，再采取整体打捞。从这个事件可以看出做任何事情，都要遵循科学规律，违背科学肯定要受到科学的惩罚。对于我们企业管理者来说在做决策时，不能够不讲科学地蛮干，不能拍脑袋搞决策，一定要尊重科学，实事求是。

**四、经济全球化势在必行。**在欧洲的所到之处，世界著名品牌随处可见，在和奥尔良市企业家交流的过程中，我们可以感受到法国企业家推进全球化的迫切心情。由于国际化的冲击，瑞典的很多知名企业如沃尔沃和SAAB等国家品牌相继落入外国人之手，宜家家具和知名连锁服装品牌H&M等诸多成功企业都相继迁往国

外，电讯巨头爱立信1999年也曾计划将总部从斯德哥尔摩迁往伦敦。而我们这些保健品企业是在过去20年中发展起来的中小企业，尚未认识到走向世界的迫切性，认为自己在过去20年中在国内取得了不错的成绩，国内市场还非常大，没有必要走向国际市场，却不知国外的企业已经纷纷瞄准了国内市场，不久的将来我们的市场将变成国际市场。

**五、如何全球化？**我们参观了瑞典企业伊莱克斯，伊莱克斯是世界上第一台电冰箱、第一台吸尘器、第一台洗衣机的生产者。经过了1910到2004年将近一百年的发展，公司的销售额已达到1206.51亿瑞典克郎，经历了从收购、兼并、发展多元化到重组、专注于核心业务的发展过程。全球化给伊莱克斯打下了坚实的基础，主要表现在：①长期的全球运营经验；②在150个国家建立了渠道网络；③全球市场领先者；④强有力的品牌；⑤在采购、生产、营销方面形成了全球规模经济效益。为了更好地迎接全球化的冲击，伊莱克斯采取了成本、人力资源、创新、品牌相结合的战略，其中成本主要是降低生产成本和采购成本；人才主要是招募具有全球化视野和管理经验的人才；创新方面主要以洞察消费者行为为导向的产品创新，包括三个阶段：洞察消费者、概念开发和产品开发；从品牌方面来看，在并购他国企业之后，如果其品牌在本土十分强大，则采取联合品牌策略，慢慢再将其归到伊莱克斯单品牌之下；反之，则直接采用伊莱克斯自身品牌。不断加大品牌的投入，打造伊莱克斯全球品牌。这给我们目前的中

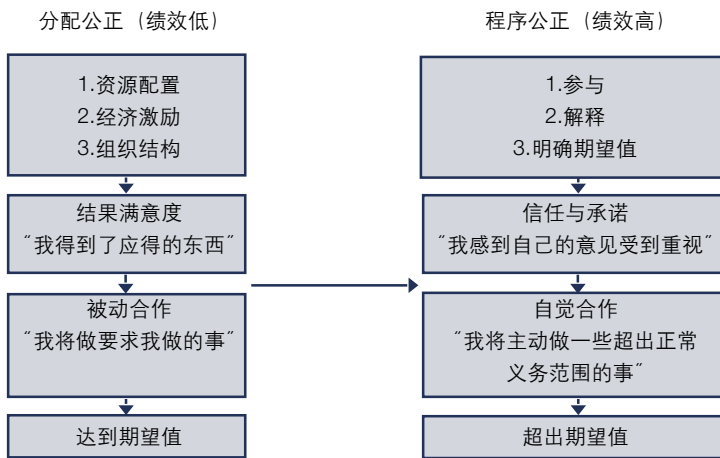


国企业很大的启示：我们不要停留在微笑曲线的最低端，而要向微笑曲线的最高端——研发和营销迈进，在国际市场中建立自己的品牌，这样才能在全球化的竞争中立于不败之地。正如海尔张瑞敏所说的将“走出去”的战略分为三步：“走出去”、“走进去”和“走上去”。“走出去”仅仅是把产品出口到海外去；但是“走进去”则应成为在当地认可的产品，要进入到当地连锁，在当地设计，为当地用户服务；“走上去”则是成为当地的名牌。

**六、文化与国际贸易的关系。**斯德哥尔摩经济学院国际商业研究所卡尔·F·费(Carl F. Fey)博士给我们做了一个不同文化的两个群体在进行商业贸易的游戏，从中我们认识到在做贸易时，一定要了解不同国家的文化及价值观，知道对方的行为规范和准则，否则贸易无法进行。

**七、公平公正。**在INSEAD商学院卢多·范德海登(Ludo Van der Heyden)教授给我们上了“公正的艺术”课程，主要内容为：公正对于激发员工工作的重要性。作为企业管理者，我们要使员工达到自己所要求的期望值，可以采取两条互补

途径，一个是分配公正，即单纯地将工作分配给员工，员工被动接受，完成即可；一个是程序公正，即让员工主动地参与工作，而非被动地接受指派。我们在管理过程中尽量要做到程序公正，这样才能调动全体员工的主动性和积极性，大大提高企业的绩效。



**八、我们从咨询公司中得到什么？**在全球化的过程中难免会碰到一些问题，那么就需要与咨询公司打交道。在与CAP Gemini咨询公司的交流中我们认识到，请咨询公司帮助时我们一定要与咨询公司共同思考、讨论，得出可行的解决方案，然后说服我们的团队，团结一切可团结的力量，共同实现该方案的目标。在执行过程中咨询公司也要不同程度地参与执行，如果发现制订的方案有错误，就要一起修正，两者相辅相成，缺一不可。

■ 本文作者为中欧EMBA03-4班学员、无锡健特药业有限公司总经理

# 古韵新风西安行

## ——2005 中欧西安修学旅行活动体会

2005年4月21日至24日，中欧国际工商学院组织了为期4天的“古韵新风西安行——2005 中欧西安修学旅行”活动。100多位校友和同学参加了此次活动。4天的活动内容丰富、收益丰厚，让大家体会颇深。两位热情的同学——2005级3班的周贇和2004级5班的陈志峰有感于此，分别为此次活动洋洋洒洒地记下了一笔。作为活动报道，没有比这样的由衷体会更加精彩的，作为编者的我们就不敷多言了。



2005年4月21日，我作为一名中欧2005级EMBA上海班的新生，带着热切的希望和一点好奇，踏上了西安之旅。

飞机在我的憧憬和想象中飞快划过天空，很快我们就与班主任及其他校友相聚在机场那醒目的中欧接机牌下。乘上西安校友安排的接机车，到达酒店。负责接待的中欧老师已穿上了为本次活动特别准备的“制服”——印有中欧院标和古韵新风西安行字样的紫红色T恤，格外醒目和精神。

当晚的欢迎晚宴隆重而热烈。第二天上午，在中欧校友的带领下，对西安高新区及区内代表企业的参观让我们对西安城市经济发展的区位优势，高新区的发展史和地位以及海天天线等高新技术企业从创业到发展壮大，进而在科技创新方面不断发展的经历有了深入和直观的认识。一路

### (一)难忘古韵新风行

文/周贇

走来，参加活动的校友互相交流着自己感兴趣的话题。100多位校友边走边谈，紫红色“队服”随处可见，构成一道独特的风景。

如果说上午是“经济搭台”，那么下午就是“文化唱戏”了。陕西历史博物馆中精美绝伦的古代文物令人叹为观止，校友们无不惊叹于灿烂的中华古代文明。随后，文化名人肖云儒的讲座《西部文化格局中的陕西》更是从文化的层面揭示了文化的独立性，以及西北游牧文化与经济生活间的关系，其独特的视角令人耳目一新。

夜幕降临，东道主特意安排的南门仿古入城式让我们受宠若惊。作为古代迎接外国使节的南门，华灯高挂，古装武士列队于广场。由西安市副市长主持，身着古装的“大臣”引导我们通过长长的红地毯，直抵城门。扮作飞天的女演员凌空飞舞，我们手持“通关文牒”，恍若回到了大唐盛世，更为东道主的精心安排暗自称绝。通关后，大家还在用最古老的华夏泥土烧制的陶盆上签字，以志纪念。

第三天的内容精彩依旧，两队校友分赴“华山揽胜”和“法门寺讲经”。尽兴而归后，由陕西省省长陈德铭作了主题为陕西经济开发概况的报告，给我们留下了极深的印象。陈省长的报告条理清晰、全面详尽，数字信手拈来，仿佛发展蓝图尽在胸中，振兴经济的激情和理性的分析结合得恰到好处，使我们看到了陕西经济发展的希望。

晚上的告别宴给此次修学旅行划上了圆满的句号。精彩的民俗节目表演一次又一次地把晚会推向高潮，而中欧校友们的才艺献演也丝毫不逊色于台上的专业演员，以致于我们几位同桌的新一届同学在互相嘀咕着要准备一些保留节目，以备以后类似场合不要怯场才好。

第四天周日的自选活动（高尔夫，网球赛，健康产业论坛）后，大家依依惜别。但有一个想法相信是共同的，那就是——难忘古韵新风行，期待来日再相逢！

■ 本文作者为中欧EMBA05-3班学员、上海迈孚医疗科技有限公司销售总监

# 杭州之行

4月12日，中欧国际工商学院EMBA04-2、3两班同学应钱丽珍、麻亚炜、王晓虹三位同学的热情邀请前往杭州进行班级活动，赏春踏青、交流探讨、共叙友情。入学以来一年的同窗学习，培养了同学间的浓浓情谊。此次杭州活动，同学们饱览秀山丽水之色，居古雅山庄、品沁脾香茗，荡舟西湖、悠游青山。在自然美景中，同学们开怀畅谈，携手相游，展现自我率真的一面。同学间的相互关心在活动中得到充分体现，同学间的亲密让这次出游格外舒心。虽然是一次短途旅游，东道主精心准备，大家都非常重视，热情参与。暂时离开工作的烦恼和压力，在繁重的学习之外，一同亲近大自然，让彼此间的友谊在青山绿水间融融相谐，共叙长久。04级陈汛武同学有感此次活动，特撰《钱塘踏春叙情谊》一文，傅景峰同学欣然提供照片。

## 钱塘踏春叙情谊

文 / 陈汛武

话说公元2005年间，中国经济发展火热，蓬勃闹猛。今申城开埠二百年，及进入21世纪，领中国经济龙头。合时事之宜，申城之中，中欧国际工商管理学院于1994年应运而生，经10年之力，已然成名。治学严谨，东西璧融；学术上乘，放大光明。其于全球学界，声誉显著；亚洲

际，领先风气。其教授皆领国际风范；其校政实享名校规制；其教工是为关爱周详；其学生真正藏龙卧虎。四方相合，名至实归。

中欧之中，2004级有二、三班之两班级，莘莘学子，龙凤具灵，强能充盈，各领风骚，在其事业工作领域，已有大成就。

然人人志向高远，进取之心迫切。得中欧之招生信息，纷至沓来，过关斩将，得入学庭，登大雅之堂，学先进管理。习间同学勤勉，课后活动欢洽，盎然志趣，情意投合。天长日久，更觉融融乐意，学业友谊共长。光阴荏苒，转眼之间，入学已一年有余。眼见共同课程即将授完，同学将

## (二)广交天下友，如鱼得水在中欧

文 / 陈志峰

4月21日下午，在由上海飞往西安的班机上，我的思绪不禁回到了1999年10月。当时，我第一次只身来到西安出差，由于人生地不熟，又没有任何关系，结果只住了一个晚上就匆忙返回了上海。然而这次就不同了，我们有100多个同学和校友参加，在西安有30多位校友热情接待，争相一尽地主之谊。大家都一样非常优秀、有实力并且有热情。

有赖于学院和西安校友的精心安排，这次活动的内容非常丰富，周赧同学对此已经作了颇为详细的介绍，我就不多言了。我觉得这次活动最值得一提的就是西安市的市长和陕西省的省长也热情地接待了我们。特别是博学的陈德铭省长为我们做了一场精彩的演讲，使我们看到了陕西省今后的商机。最后陈德铭省长还给我们留下了他自己的电子邮件地址，并欢迎我

们直接与他联系。这既显示了我们中欧的社会影响力，也可以看出我们中欧校友在陕西省的实力。

这次修学旅行中最让我难忘的是西安校友的热情。热情周到之处很多，我只想介绍两点，一是机场接送，一是免费招待。我们刚下飞机就有校友亲自接机，临走前一天又分别统计每个人的返程航班并一一送机。要知道100多人分别来自全国各地，航班也不统一，足可见西安校友的尽心尽力。在西安的所有招待几乎都是免费的，我从一位西安校友那边得知，这些费用都是西安校友个人出资的，据说大家都想多出些经费，由于争执不下，所以就每人出一份。校友们给了我们这么多的支持，这里我想再次说声谢谢！

中欧是个大家庭，自从我进入中欧以来，就有一种如鱼得水的感觉。记得我

在大学二年级参加校学生会竞选时曾经说过：我愿结交天下豪杰为我的朋友。今天中欧替我实现了这个梦想，走到天涯海角都有我的朋友。我为我是中欧的一员而感到无比的骄傲，也愿努力成为让中欧骄傲的一名成员！

■ 本文作者为中欧EMBA04-5班学员、上海腾发建筑工程有限公司董事、总经理



按方向就学，班里相聚渐少，不免同学议论惆怅。不如设一活动，可谓同学聚合，同创共举，事业更长，相谈深入，交流不止，如此大好。适值冬蛰方醒，万物争春，正是班级活动极好时机。两班班委与班主任，思度合二班学友欢聚一把，以进联络，便定下钱塘之行。于是乎上下齐动，广而告之，终于乘兴成行。这正是：

中欧名校聚贤齐，二三班底英才集。  
学识育长名师授，还需相享经验颐。  
今番钱塘踏春铭，品酌仙聊更得神。  
寻芳西湖潏滟美，绿庭幽谷助情新。

到了钱塘行之时。这日课事已毕，虽已是申酉交割，疲态若现，然众人怡然踊跃，喜喜欢欢。众人集齐便上了大巴，另有几台小车，浩浩荡荡，冲就杭州奔而来。待至之江宾馆，只见其中，丽珍MM忙上忙下，又着急等待，已是九点将近矣。陆陆续续，诸同学下得车来，步入餐厅，丽珍引领众英才能人依次坐定。席间同学畅快非常，相谈甚欢。经史哲学，天文地理，经营之道，八卦风闻，收奇略珍，海阔天空，热闹不已。看同学大快朵颐，随行Chris和Jackie老师喜上眉梢。见那景峰，手持相机，典圆凸肚，跑上颠下，走东奔西，噱里啪啦，将一干欢乐谐谑，尽收镜里。恍眼之间，席散已毕，前趋汪庄下榻。汪庄乃汪氏商地，位于西湖南麓，雷峰塔侧，南屏晚钟声闻，柳浪闻莺坐眺。无数名人高士曾于其间驻栖，毛泽东亦曾徜徉



此间，决策中国方略。庄上小楼似梵宇僧楼，简嵌雕梁画栋，却也雅素相宜，佛国气息；庭院之间，草青树绿，后背坡型蜿蜒，面前湖光山色，真乃好去处也。今番得杭州三同学安排，众同学能得住宿庄上，甚是有幸。

这一觉睡在如天堂殿宇般的汪庄，美憩香眠！众人醒来，来到庭外，见到湖色清波，树影摇曳，心脾甘沁，神爽气定。湖边一游船，碇泊待命，当下上得船来。这一干人等，于船中又是闲不住，待船开入湖上，咿哩哇啦，喊哩咔嚓，闹哄哄便是一片。怎的又发现李华兄，平日间总见着西服革履，这下反倒牛仔服装，作一身体闲打扮，想来增发融资成功，气闲神定了便是。景峰还是老方一帖，给着劲地拍，须是要评个劳模方好。可苦了袁公建良，一路地懊恼怎地挎个相机却是没电的。须臾之间这船就来到三潭印月。船靠潭边，大家下来一走。独文武君，恐少时牧牛，常于藕塘边摸藕嬉戏，及长成入得城中，不得其乐。这时看见藕粉有售，急不可待，疾步上来便喝得一碗，滋滋有味，赞不绝口。复入船中，又行至湖心亭，亦游得一游。

说话着船已过葛岭，越宝傲塔，劈波起浪，回到汪庄。午时正过，肚子不免有些叽叽咕咕，麻妹和丽珍忙招呼大伙上车，一路疾驶，上得梅家坞来。又是个好去处，只见得两肋山势迤迤，溪水湍湍，绿岭婆婆，茶园翠青，现代农舍俱各装扮，招牌林立。众人跳下车来，纷纷拉桌扯布，扛椅抬凳，坐定下来。店家迎将上来，与丽珍麻妹嘀咕片刻，转眼间这新炒龙井

沏得的绿茶已是茗香扑鼻，暇逸之事，未有过此等闻茶望梅之乐也。只见这干人等，三个一伙，五个一群，畅谈理想，酣畅淋漓是也。同学个个事业缠身，日理千机，辛苦打拼，得此余暇，却也放了开来乐得一乐。不一时，各色农家小菜，土煲草鸡，冷盘热肴，齐齐上桌。这还了得，众同学已是胃空多时，下箸飞快，嘴中嘀咕着好吃好吃，望去一如山寨群匪大吃大喝，好生快活。不觉寅时已过，连忙移师玫瑰园。园中谷静幽深，三三两两别墅散布其间，会所之下，设一泳池。周围树木参天，俱非人工所植，巧夺天工也。居于此间一如桃源，修身养性，成其禅缘。看了不免羡慕，亦知还需加倍努力，弄些银子才能求得。此话有些俗了。进得此园颇得刘姥姥之念也。出得园来，驱车继续前行，经钱江大桥边一路南进，过得一些时光便是高尔夫球场。众同学参观一番。晚间遂又排定入席，杯觥交错，酩酊酣醉，让这钱塘之行，高潮收官。

此次游春，其乐无比，其情厚笃，其欢丰盈，其意绵绵。丽珍麻妹晓虹三杰，辛苦策划，上下张罗，圆满成行，学友皆赞，谢忱有加。正可谓：

钱塘西子山水娇，同窗学友共踏青。  
品绿茗新聊阔海，咏歌颂曲聚欢情。  
年届不惑仍求学，心存更大伟愿景。  
携手共举多创新，国兴还须众引竞。

■ 本文作者为中欧EMBA04-3班学员、宁波方太厨具有限公司集成厨房事业部总经理



自弹自唱，自娱自乐

“高朋满座”系列活动

## 独辟蹊径通罗马 德银解读海外融资成功秘诀

中欧的“高朋满座”系列活动每次都以前瞻性的预测、精彩的主题报告、高层次的演讲嘉宾和丰硕的会议成果赢得学员和校友的关注与认可。2月，2005年度的“高朋满座”又在中欧北京代表处所在的融科大厦演讲厅内拉开了帷幕。本次活动邀请到德银集团投资银行亚洲区总裁张红力先生，针对近年新一轮海外融资浪潮的热点话题为中欧学员和校友做主题演讲。

张先生2001年3月正式加盟德意志银行，相继担任德银中国区总经理、董事长职务，直至去年荣任德银集团投行亚洲区总裁。两年内，张先生的身影出现在中国的很多重大项目中：无论是之前成功护航中石油海外上市，还是协助中国人寿保险完成03年全球规模最大的IPO，均让德银风光无限，更为其在中国的

投行业务树立了良好形象。此外，德银还被任命为中国财政部2003年15亿全球债券发行中欧元债券的主承销商和独家账簿管理人。

如此骄人业绩，让许多中欧学员和校友慕名而来。事实上，张先生的精彩演讲确实没有让大家失望。从中国企业海外资本市场融资的历史回顾到成功融资的关键因素；从海外融资的启示进而评论其前景，张先生旁征博引众多融资案例，以参与诸多大型融资项目的亲身体验，道出很多不为外人所知的专业知识。

更让与会者动容的是张先生对个人素质和执行力的重视——“优秀的执行代表了做任何事情都带着一种非常的冲劲和细腻，执行是一个纪律，我说两点钟开会，一分钟不能晚，这不是项目执行，这是文化执行，这是不能改的纪律……正是这一看似简单的经营哲学带来了



张红力个人事业的腾飞，更使德银肯定了中国业务的成功对其亚洲地区的重大影响。

90分钟主题演讲后，校友学员踊跃提问发言，张先生幽默的言谈、独特的诠释角度赢得了阵阵掌声。最后，张国华院长代表中欧向张红力先生赠送礼物并致词答谢，同时也展望了中欧的未来。



4月17日，中欧北京代表处的“高朋满座”活动迎来了华润集团前副董事长兼总经理、中粮集团新任董事长宁高宁先生，做题为“国际资本市场驱动的中国企业整合”的演讲。

演讲中，宁先生阐述了他对国内“资本运

## 清新儒雅宁高宁

作”这一概念的见解，分析总结了资本市场需求和企业整合的难点，并结合华润企业整合案例，对不同行业、不同地区的企业整合情况进行了评述。其间，宁先生提及了华润在并购扩张过程中，未能及时统一品牌的经验教训。最后，宁先生谈到了他所理解的企业整合对中国企业带来的机会和挑战。

宁先生演讲很善用实际案例和生动比喻

来阐述观点。当谈及“通过并购来发展中国行业整合的时机”时，宁先生剖析了华润和百威同样争购哈啤却做出不同决策的原因；在探讨企业整合的难点时，宁先生结合德隆案例，比较了强势整合与弱势整合，并谈到了弱势整合的隐患；在分析并购管理时，宁先生将职业经理人与企业的关系形容为“放牛娃与牛”，并用“猫与老虎”来比喻整合的重要性。



4月19日，中欧国际工商学院EMBA同学应淮安市市长樊金龙之邀，前往淮安考察。考察队由EMBA副主任赖卫东老师带领，04年级2、3两班20多位同学欣然前往。

## 淮安之行

樊金龙同学现为中欧EMBA04-2班学员，新近由无锡市市长调任淮安市市长。此次他再尽地主之谊，同样的热情好客，同样的激情洋溢，盛情欢迎同学们的远道而来。从古运河时期淮安的承南启北，作为交通枢纽的繁荣及淮扬文化的盛极，到现在的“后发展城市”规划，樊市长娓娓道来，同时也有感于在中欧的所学、所悟，决定用现代企业理论来完善政府的治理。从市规划局、招商局局长们的介绍，到参观烟厂、淮钢（意为“钢的意志、铁的纪律、火的热情”——以此共勉）、吴承恩故居、周总理故居，所到之处，考察队都得到了最热情的接待。一路上也是欢声笑语，其乐融融！淮扬菜更是美味，回味无穷！

# 管理理论不断变化发展

## 只有问题没有答案

文 / 李二钢



### 概念导入：管理是什么？

在所有问题中，管理者自己是最容易被忽视的问题。

顾教授的第一个话题是请大家列举工作过程中的管理问题。人员管理、部门协调、政府关系、竞争对手、客户服务……内部、外部的管理问题每个人都可以不假思索地列出一个长长的清单。顾教授说：“在你们的问题中，少了一个最重要的人，就是你们自己！”管理者很习惯于把自己置身事外，像工程师、科学家那样“理性”、“客观”地去寻找和解决企业中存在的问题。在所有问题中，管理者自己是最容易被忽视的问题。管理者与员工、与组织相互依赖(Interdependent)，在控制与授权、分工与协调，以及激励个人、维护团队、完成任务之间寻求最佳的平衡。

“Interdependent (相互依赖)”与“Balance (平衡)”是顾教授在四天的课程中重复频率最高的两个单词，所有的管理理论和案例也都和这两个单词紧密相关。

关于管理和管理者，太多的教科书、太多的学者有着太多的定义和解释。顾教

选择在十几年后重新返回课堂的人们，学习的过程中难免会带有很强的“功利性”。对于那些实际工作中层出不穷的问题，我们急切地想知道答案。解决问题需要的似乎是实用的工具、有效的方法和熟练的技巧，于是当我们重新坐到课堂中的时候，最希望从教授们那里得到的也是这些东西。

但是在中欧EMBA的第一堂课上，讲授管理学概论的顾凯诗(Keith Goodall)教授却告诉我们：“学会问一个好问题，其实比得到一个正确答案更加重要！”

授给出的定义简单而明晰：管理是设定目标，满足人的需求；而管理者是那些通过别人完成任务的人。

目标管理是一段时间里管理者们经常谈及的话题，对于目标管理实施的结果大家感慨良多。职位说明、年度预算、季度指标、考核办法、奖励措施……该做的事情似乎都做了，但是如果员工不买账，管理者设定的目标不是他们想要达到的，那么再严厉的处罚，再多的激励都无济于事。如何在设定目标与满足人的需求之间寻求平衡？这里没有一成不变的最终答案，但却是管理者们一直需要面对和回答的问题。

### 沟通：走出“地狱之塔”

**8个人共同完成任务，需要明确而细致的分工，但是在缺乏沟通、协调、领导和控制的情况下，“地狱之塔”是个不可能完成的任务。**

这是课程中的一个游戏，让大家理解如果团队中缺乏沟通与信任，再简单的工作也会变成不可能完成的任务。

游戏把每8个人分成一个小组，每组都分到了几十块塑料积木。目标很简单：大家一起动手在规定时间内搭建一座塔。游戏开始时，每个人都拿到一张纸条，写明游戏中需要完成的任务。但是游戏过程中彼此间不允许说话，只能用手势来传递信息和指令。一开始动手，几乎每个小组都陷入了混乱之中。有人一下子把所有积木都揽到自己面前，另一个人要从积木中挑选什么。不许说话的指令，让大家一下子都变成了哑巴，嘴上哼哼哈哈、手上比比划划，你争我抢的过程中难免还要有肢体上的摩擦和碰撞。几分钟过去了，通过肢体语言沟通，大家终于有了些共识。眼看着塔已经搭到了第九十层高，坐在旁边一直不做声的一位同学突然出手，把已经搭好的塔一层层地重新拆掉……所有人都惊异地望着他，心想：“这家伙接到的指令难道是拆塔？”规定的时间到了，七扭八歪的“宝塔”被集中到教授那里集中展示，结果是没有一组能够完成这个看似简单的任务。教授

说，这个游戏的名字叫“地狱之塔”。

每个人都接到了写有完全不同指令的纸条，有的是“建塔的工作必须由你本人完成，别人不许动手”，有的是“塔高20层”、“塔要由N块积木组成”，还有“建塔只能用三种颜色的积木”等等。而那位“拆塔”的同学接到的指令是“塔的第6层必须是白色积木。”8个人共同完成任务，需要明确而细致的分工，但是在缺乏沟通、协调、领导和控制的情况下，“地狱之塔”是个不可能完成的任务。

游戏的规则限制了团队成员之间的沟通，不同的人对工作目标的不同理解和假设，使工作陷入了混乱。要完成建塔的任务，团队成员之间只有相互依赖，在充分沟通的基础上达成对工作目标的共识，才能在工作过程中协调配合。

### 授权：包裹快递员的抉择

**对于认同公司战略和价值观念的快递员，DHL给予了他们充分的信任和授权。**

有一个案例是发生在DHL公司的真实故事。倾盆大雨的一天，DHL的一位快递员接到了一项快递包裹的任务，他必须要在公司承诺的时限内将包裹递送到客户手中。当快递员驱车100多公里赶到客户住所附近时，一条大河横在面前。河上的桥梁已经被洪水冲毁，而最近的桥远在150公里之外，这时已经临近承诺客户的送达时间，快递员必须做出选择。

一个手机、一些食物、一张透支额度5000美元的信用卡，这些随身物品是快递员所能利用的全部了。渡河？附近没有船，而且水流湍急，河面太宽，游泳渡河更是不可能的。用手机向总部求助？总部的主管们也不会有什么太好的办法。赶到150公里之外的桥梁？也许那里的桥也被冲毁了，而且时间已经来不及了。原地返回，明天再说？DHL对客户的承诺将失去价值。

面对艰难的选择，这位快递员作了一个“惊人”决定：用手机和信用卡租了一架直升飞机，花了3500美元把包裹准时送到了客户手中。客户感激涕零不用多说，快递员的做法还得到了公司的认可和

鼓励。

这是个让所有人感到有些不可思议的案例。顾教授请大家思考：“为什么DHL公司中一个最基层的员工能够做出如此聪明而大胆的决定？”快递员的选择与DHL的行业背景、公司战略和内部管理方式有着很大的关系。在快递行业中，将包裹准时、安全地递送到客户手中是公司最基本的承诺，这也是DHL公司所有战略的基础和公司核心的价值观。对于认同公司战略和价值观念的快递员，DHL给予了他们充分的信任和授权。打电话回公司总部请示，是人们最容易想到的方式，但是对于DHL公司和他们的快递员来说，距离问题越近的地方，越容易找到答案。

在控制与授权的问题上，几乎所有的管理者都会感到头痛。过度的控制使公司缺乏创新与灵活，过度的授权又会让公司成为一盘散沙，处于失控的状态。在DHL案例中，与公司战略、价值观、组织文化和纪律相互协调的授权机制，使快递员做出了聪明的决定。

### 没有终结的答案

在100年的时间里，管理理论不断变化发展，从工业化大生产时代泰勒的科学管理，到网络时代的知识管理，所有的管理理论都离不开管理的核心——人。管理思想、管理理论演进变化的历史，反映的正是管理者们面对技术革命和环境变迁，在实践中不断摸索的过程。

管理理论没有好坏之分，也没有新旧之别，有的只是在现在的环境、条件，在身处的行业、企业中是否适合的问题。而更为重要的，是扮演管理角色的人们如何与自己的企业、自己的团队相互依赖，并在诸多的管理要素之间保持微妙的平衡。

管理实践中，永远不可能有惟一、正确的答案。正如《管理百年》的作者在回顾了100多年以来管理思想的变迁后所说：“管理只有恒久的问题，没有终结的答案。”

■ 本文作者为中欧EMBA04北京3班学员、《数字商业时代》杂志总经理



华威大学校景

来到英国已经一月有余，CEIBS的邮箱信件不断。看到交换同学们洋洋洒洒的大篇感受，留校实习同学们的句句真挚祝福，就觉得心里暖洋洋的，尤其是身在异国他乡，这种感觉分外强烈。这里把我同 Johson Wu 在 Warwick University (华威大学)的交换情况同大家分享一下吧。

# WARWICK 交换小记

文 / 胡娜

## 校园篇

华威大学是个综合性的大学，排名在英国的前几位。学校很大也很美，但是给我印象最深的是这里充盈着一片清新的乡土气息，难怪英国人称它是英国最美的乡村大学。我住的地方叫 Heronbank——苍鹭之堤。宿舍环绕着一片湖泊而建，湖泊里栖息着各种各样的野生水鸟。透过我的宿舍的窗户，看到的就是一望无际的绿色田野、蓝蓝的天空、雪白的云朵和自由飞翔的小鸟。天气好的话，清晨打开窗户，新鲜的空气扑面而来，灿烂的阳光立刻洒落房间的每个角落。宿舍大小同中欧的差不多，每隔一天就有人来打扫，每周有人帮你清洗床单、被罩和枕套。总而言之，住

得非常舒服，但是价钱也不便宜，Heronbank是学校最贵的宿舍楼，每个星期要86镑。

走在学校中，终于体会到了做国际学生的感受，因为满目望去多是金发碧眼。我很喜欢背着双肩书包走在学校熙熙攘攘的学生中间，让人倍感生机和活力，好像回到了大学时代一样。学校的学生、员工都很友好，对问路的人尤其耐心。(后来我才发现，在我去过的英国城市，伯明翰、牛津、伦敦……所有的人都是特别耐心地帮你指路，国民素质由此可略见一斑。)

## 课堂篇

印象深刻的是 Entrepreneurship and

New Venture Creation (创业学) 的一堂课。教授首先给同学们一个案例，讲一个小企业要创建，但是缺乏资金，请同学们站在投资者的立场上，根据他们的计划书，分析是否可以向他们提供所需资金。大家分组讨论得很激烈，有一半多的小组决定提供资金。有意思的是，在接下来的课堂上，教授竟然请来了那个企业的创建者，请他现身说法。当然他筹到了那笔资金。在接下来的三个小时，我们一共做了七个相关案例，全部是关于这个企业在发展的各个时期遇到的各种问题——包括管理、筹资、股东架构几个方面——让我们站在管理者的角度来决定该做出什么决策。由于案例中的创业者就在现场，马上

就可以看到每个小组做出的决策是不是与当时的实际决策一致。所以大家都觉得特别兴奋。让我印象深刻的是很多实际的结果同我们这些MBA给出的意见完全不同，从理论上讲，我们的分析是不错的，但是在现实的商业世界中，需要考虑的除了理论以外，还有太多太多，包括社会环境、公司内外的政治斗争，甚至人与人之间的感情。



“大厨”全家福

### 同学篇

华威商学院的同学多数都很优秀，就像很多我们出去交换的同学都有的感受。一些问题，在我们还在思考的时候，他们就大声宣布自己的见解了。

我清楚地记得在 Management of Change (变革管理) 的课堂上，教授把大家分成两个小组，给每个小组一份近一百页的信息。每个小组需要在半个小时的时间内了解一家邮递公司扭亏为赢的各种情况。然后每个小组派出一名代表，一方模拟记者，一方模拟该公司的CEO。CEO需要回答记者提出的关于公司营运的各种刁钻的问题。大家拿到信息以后就边看边组织自己团队的问题或应对问题的答案。小组应对时，那两名小组代表真是特别的出色，一个问题提得刁钻敏锐，一个答得有条不紊。在这个时候，我想撇开语言优势不提，不得不承认他们在对问题的分析以及临场反应方面的确有很多值得我们学习

的地方。

但是，我觉得在同学之间的友情方面，这里的同学不如我们中欧。也许是因为他们上个学期只分过一次小组的原因，也许是因为他们的国际化程度太高的原因，大家相处得冷淡而有礼，缺乏一种做学生时才能建立的特有的亲密。我在这里想引用Tiger在交换感想中的一句话，“庆幸选择中欧的同时，更加想念我的同学们

了。中欧给我的，是这个无价的圈子，无价的友情。”这种同学间亲密的感觉，只有在出国以后，才更深刻地感觉到。我不由想到在华威商学院做Linux同Microsoft的竞争策略分析时，在我的MSN个人名字上加了附注，问问谁可以帮我在技术上扫扫盲。在加拿大交

换的Jason Xu，在爱尔兰交换的Hans Lou和在美国交换的John Song就立刻第一时间在MSN上帮助我。那一刹那，我深刻地感觉到无论我们身在何方，我们都生活在一个亲密的大家庭中。

### 出游篇

来了一个月，基本上每个周末都出去逛逛，了解一下风土人情，也算是出来的必修课程。

### 牛津之行

一直盼望着出行那天可以是晴天，不过仍然是阴天，庆幸没有下雨！从考文垂坐火车去牛津只需要一个小时，我们买了往返票，再出示Young Person Card (青年卡)以后，一个人当天往返只需要13.6英镑。

从牛津的车站出来，

先在游客咨询处要了一份地图，然后按着地图兴奋地向牛津大学出发了！竟然在车站附近看到了一家中国餐馆起名叫“东方不败”，牌匾大大地立在街口，一时晕倒！想必餐馆主人是狂热的金庸迷了。走了一会，发现一个繁华的三岔路口，只好抓住一个路人问路。结果她笑着说，这里就牛津大学了，你们要去哪个学院呢？原来是我们“不识庐山真面目，只缘身在此山中”了。后来索性任意而行，因为处处皆是风景。

牛津很多建筑都特别的古老，可见战争和岁月都没有对这座城市有太多摧残！大学城里到处都有参观者，中国人也不少，竟然还穿着唐装，在那里起劲地拍着照！最多的是背着书包，穿着休闲装的学生，三三两两，给古老的大学城注入了一种清新活跃的气息。我们参观了学校的教堂，博物馆和很多个不同风格的学院，踩着哪些古典的小石板路，想想每一块砖头可能都比我们祖父的年龄还要大，就觉得很有一番感触。这就是牛津了，世界著名的学府！

### 伦敦之行

我第一次去伦敦的时候，首先是见在伦敦商学院交换的同学。大家自己动手做的那一顿晚餐，真是让人难以忘怀。想不到才二十天的伦敦生活，就已经把Franklin、Bruno、Victor和Samuel这四个平时不进厨房的男生磨练成了烹饪高手。Chris的土豆牛肉其实烧得特别好吃，可是她自己还不满意。大家说我是客人，等着吃饭就好了，让我开始无所事事，就录制下大家在厨房忙得热火朝天的情景，还



古老的牛津大学

煞有介事地对一个一个“大厨”进行了现场采访，从菜式问到烧制秘诀，大家大笑不已。看见每个人都进入了镜头，我也不甘寂寞，摆出切东西的姿态，让Samuel把我也录进去。终于大功告成，满满一桌的菜。不记得是谁发出了那句感慨：“伸出筷子的时候有了选择，这种感觉真好啊”，让我更加感动在同学之间的这种浓浓的友情中了。酒足饭饱，大家团坐在桌边看照片、聊天，聊CEIBS，聊LBS。天南地北，想想我们这几个人竟然有这样的一晚在伦敦这样一间斗室中聚餐聊天，真是一种缘分。

在伦敦玩了三天，还去LBS旁听了半天的课。Jerry Wei, John Lou, Zhong Qiongxia住的地方也去了，果真是“伦敦住，大不易”啊！大家不过二十天没有见面，可是再相见的时候却是那么亲切！晚上我住在Chris那里，挑灯夜聊到半夜一点多。原来在学校我们接触不多，没想到竟然有那么多话题，那种感觉真是温暖。

去伦敦的时候，难得阳光明媚，就如我去时的心情一样。参观了英女王登基之处——富丽堂皇的威斯敏斯特大教堂，看到了大本钟和维修状态的伦敦眼，费了一番力气才同莱斯特广场（Leicester Square）的石狮子拍了照；唐宁街十号的

大门经常是紧闭的，只好同栅栏拍了合影；泰特摩登艺术馆（Tate Modern）的现代艺术大半都理解不了，不过还是看得津津有味。牛津街让人充分感觉到伦敦的华丽与时髦，大英博物馆中国馆的参观让我觉得气愤与悲哀，埃及馆的参观让我觉得木乃伊真是又恐怖又神秘。伦敦塔桥同明信片中的一样威武壮观。杜莎夫人蜡像馆中的蜡像栩栩如生，而“鬼屋”中真人演员同蜡像同处一室，让大胆的男生也会心惊胆寒！天文馆的球状立体星空影院仿佛把你带入了广袤的宇宙，身临其境地体会着宇宙的发展与变幻。三天的安排已经紧锣密鼓了，但还是有很多景点没有去到，很多景点没有玩尽兴。

这次的伦敦之行，充满了温馨的回忆，让人难以忘怀！

### 情感篇

记得在从牛津回来的火车上，我面前坐着一对老年的英国夫妇，年纪已经很大了，满头银发，但是还保持着高贵儒雅的风度。列车快到站的时候，老先生摇摇摆摆地站起来，缓缓地从小车顶部取下老太太的大衣，递给她，然后又慢慢地取下自己的。老太太先是穿好自己的及膝大

衣，然后就看见老先生正在很艰难地穿着自己的大衣，一只袖子怎么也套不上去。她赶紧用一只手将袖子提起来，另一只手从后面绕过帮老伴穿上了大衣，两人相视温馨一笑，相互搀扶着慢慢下车了。就在那一刹那，我几乎看呆了，然后心中涌起一种莫名的感动，夹杂着酸楚！不由自主地想起了那句歌词“我能想到最浪漫的事，就是和你一起慢慢变老，直到我们老得哪儿也去不了，你还依然把我当成手心里的宝……”

“执子之手，与子偕老”是一种美丽得让人落泪的境界啊！

交换的过程中，还有很多事情、很多感触，让人开怀的、引人深思的、催人泪下的，觉得用笔很难表述清楚。只希望这短短的几页纸让大家在紧张的学习之余莞尔一下，那就足矣！想像我们在很多很多年以后，泡上一杯袅袅飘香的下午茶，在绿荫点点的古树下，带着微笑翻看着这些邮件，品味着年轻时共同在中欧学习生活的点点滴滴，应该是一种很美的情境。

■本文作者为中欧 MBA04 级学员

# 想念中欧的同学们

文 / 王峰

美国东部时间每天清晨9点，我醒来的第一件事情就是查看电子邮件。这个时候是中欧的晚上8点，留下来实习的同学会给我们这些远在他乡交流学习的同学们发来邮件，告诉我们中欧的新鲜事儿。中欧MBA的排名到了全球第22，让分布在世界各地的我们热烈祝贺了一把，那感觉就好像大家都在校园里一样。那一天，收到了同学们“全部回复”的20多封邮件。校友会发给我们的邮件，也让我羡慕不已，他们正在召集春节假期的埃及之旅哪。要不是身在国外，我们肯定又得折腾一大帮子人去了。

比起他们那些留守部队，我们这些海外兵团可就热闹多了：今天是伦敦的帅哥照片分享；明天就是巴塞罗那的“疯狂游记”和海景写生。每一拨到达各自交流学校的同学都会在第一时间给我们发来“安顿通知”，然后又是众人七嘴八舌的建议和评论。离得远了，沟通却是无极限。

交换到康奈尔和纽约大学的同学们刚刚才到美国，我们早已经开课两周了。兴奋地打电话给他们讲我们的经历，一下子感觉像是久别重逢的亲人。其实分开才半个月的时间，我却开始疯狂地想念中

欧，想念同学们，感觉在美国的一切都不如活在中欧的日子。还记得第四模块结束的那天——我们的中欧未眠夜。圣诞晚会10点半结束，意犹未尽的同学们接着外出狂欢，因为大家都知道，过了那一夜，再见就得半年之后了。我和Tony、Ken，一帮子六七个人出去吃东西，大家痛快地喝了很多酒。临走前的那个晚上，大伙又都来送我。Dede说：“我们认识才半年的时间，一下子又要半年不见了。回来再在一起半年，之后又要毕业了。”

那天看电脑里面的照片，全都是Break去青岛和九寨沟拍的，还有同学们

过生日聚会的几段视频：我、Dede、一边一个地靠在 Tony 的肩膀上，三个人一起在车里狂睡；大伙晚上在酒店的房间里打牌，然后给输的人用口红画花脸；四姑娘山的马背之旅；西塘古镇被青梅酒醉得东倒西歪……每一个片断都是一个故事，每一个故事都让我对着电脑傻笑。我开始特别特别地想念他们，于是写邮件给大家，说毕业后再不分离了，我们周末一起去 party，玩飞碟，搞得好几个人都回信说我会煽情。

Chris 到伦敦商学院了，刚去的时候忙着找房子，房租贵吃得还不好，给我们写邮件，让我们几个人都挂念。她说特别想念我们，因为每次出去旅游，Tony、Ken 和我会把一切都安排好。

我给 Dede 开玩笑说不要 Jerry 给她拍照了，因为传给大家的相片象女八路。Tony 这次还配合我，建议她下次戴个帽子，那就活脱脱一个女八路了。果然，Dede 回信说恨我们。呵呵，我们在一起象是《Friends》里面的感觉，暖洋洋的，什么都不用担心。“I will be there for you, 'cause you are there for me too.”

这就是我在中欧最大的收获。比起

中欧的排名，中欧的名气，最吸引我的是我的同学。还记得去年也是这个时候，中欧在北京开记者招待会，庆祝 MBA 排名亚洲第一，我因为拿到了中欧的录取通知去看了一下，之前还没有决定是留在国内还是去美国念书。就是那个晚上，在回家的路上，我决定读中欧了。原因很简单，我见到了上届的毕业生和一起被录取的同学们，所有的人都那么出色，可是给我们讲述中欧的事情和他们的就业情况，却很中肯，没有一点夸夸其谈。在这些人身上，我找到了一种踏踏实实的感觉。事实上，这10年来中欧就是这样踏踏实实地奋进，才有了今天这样的成就。

开学后的几个星期，我就庆幸自己的选择了。因为，我找到大学毕业之后一直要追求的状态：一种让你踏实、安定下来的生活方式。我也因此喜欢上了上海。不是因为从出租车司机身上就体现出来的规矩，也不是因为处处花园洋房的小资情调，而是身边的同学。Chris 研究生毕业之后到了上海，她也没有去美国的学校，而是选择了中欧。她说刚留上海的时候也很辛苦，但是后来慢慢地好了起来，她希望可以一直经营她的幸福。在中欧，这样子

幸福着自己的幸福的人和故事很多很多，每个人都有精彩的经历，而且都是脚踏实地的精彩。我终于明白为什么中欧招生会不厌其烦地调查推荐信和成绩单了——去掉一切与踏实不相符的虚假和浮躁。而真正可以让我们在未来的商业社会里打拼的基础，不正是这样踏实的作风吗？

在美国交流的两个星期刚过去，我就又一次感受到了中欧同学的优秀。无论是对比小组项目还是上课讲案例，中欧的同学们都更专业、更勤奋。国外的学生更喜欢说，但是他们的课堂演示远不如中欧的精彩。我记得中欧公司财务课上，8个案例两个组分别做，都是各显神通。记忆最深的是并购的案例，当时联想刚刚收购了 IBM 的个人电脑业务，我们的同学已经把一系列的数据分析出来放到“中国实践”部分了。小组讨论上，大家也都争着干活，生怕自己没有出力。

我所在的这家美国商学院这一年级也有10多个中国学生，大多数是在美国待了很久的中国学生。第一节课听说我是中欧来的交换学生，下课就来找我聊天。他们离开中国太久了，太需要知道中国的事情。他们马上就要毕业了，很多人站在选择的十字路口，但是美国公司越来越不喜欢给国际学生提供职位，他们也没有中国招聘市场的信息。都知道中欧的就业好，也难怪，几乎每天都有全球500强的公司到中欧做校园招聘，更有许许多多的校友搭建起广泛的网络，让中欧的毕业生在各地都倍受青睐。

我突然想起了大学毕业之后在北京打拼的日子。虽然工作努力，不停地升职，但是始终找不到自己的位置和方向。很多时候想念家乡的同学们和哥们儿，直到后来在北京有了新的朋友，才感觉一样了。其实，在美国也是一样，有了自己的圈子就好多了。但是很遗憾，这些中国学生到了快毕业了，还没有认全班上的同学。

所以，我庆幸选择中欧。庆幸选择中欧的同时，更加想念我的同学们了。中欧给我的，是这个无价的圈子，无价的友情。



四姑娘山——站稳，摆 pose……

■ 本文作者为中欧 MBA04 级学员



# 埃及行摄影作品欣赏

中欧国际工商学院摄影爱好者俱乐部于2005年4月8日正式成立。本着品味生活、亲近自然、提高摄影技术、共赏摄影佳作的宗旨，俱乐部愿结交众位摄影爱好者，让摄影这门融艺术与大众化为一炉，学习与健身为一体的活动给各位的生活带去诸多乐趣。

图 / 邓辉 陈雁冰



① 斯芬克斯狮身人面像

② 昭塞尔金字塔的扫墓人

③ 卡纳克神庙  
耸立的巨柱

④ 尼罗河上的  
晚霞

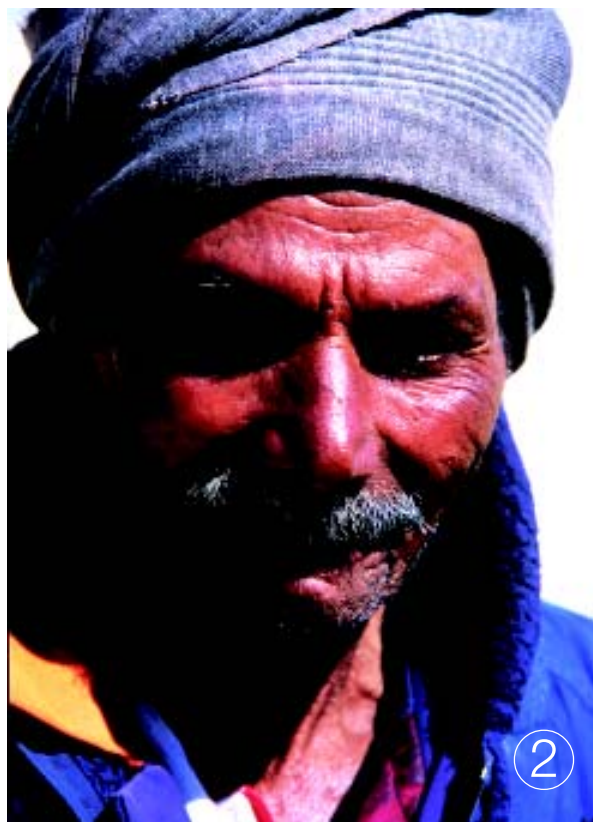
⑤ 穆罕默德  
国家保护区

⑥ 日落金字塔  
中的法老雕像

⑦ 日落金字塔



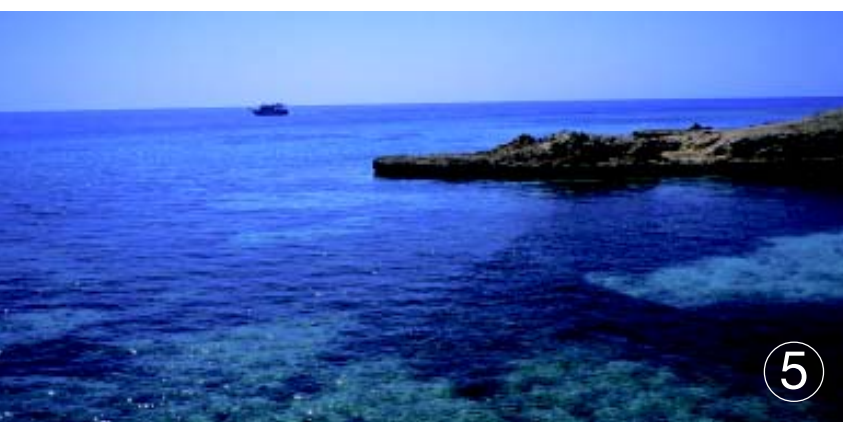
①



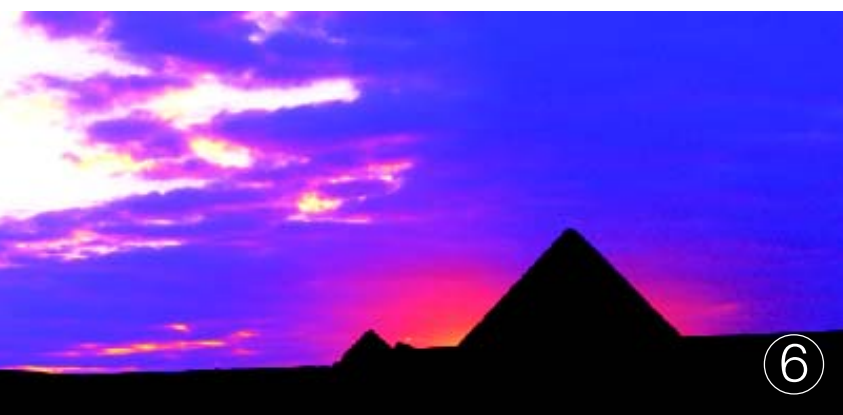
②



⑦



⑤



⑥

## 中欧“院长杯”全国校友高尔夫春季联谊赛顺利举行



潇洒漂亮地挥杆，小球像一颗白色的子弹飞射而出，“Nice Show!”队友纷纷叫好，击球者报以愉快的微笑以示感谢。

5月12日，中欧国际工商学院近百位校友和学员云集上海旭宝国际高尔夫球场，参加中欧“院长杯”全国校友高尔夫春季联谊赛，一展飒爽英姿。来自全国各地的校友来此放松心情、锻炼身体；聚会老同学、结识新朋友，切磋技艺、交流心得。轻松坦诚的氛围，让这群平时公务缠身、奔波忙碌的商界精英们玩得开心，聊得尽兴。晚间，精彩纷呈的晚会节目，更让大家着实乐得个过瘾。趣味拍卖中竞拍声此起彼伏。趣味游戏中大家努力配合、笑作一团。颁奖典礼虽然让各位参赛者绷紧了点神经，不过丰富多样的奖项让大多数人都一尝获奖的滋味。十八个球洞各封其主，最远距离奖、最近球洞奖、净杆奖、总杆奖等奖项也各有所归，最后中欧华南队捧得了团体奖，其他队的球员们则表示下次将力争夺过这座流动奖杯。活动在第三次拍卖和幸运抽奖的高潮中结束。对于参加这次联谊赛的校友们来说，比赛和得奖已经只在其次，更重要的是友谊和交流。

这次活动的顺利举行又一次体现了校友会和校友俱乐部的精心组织，从高尔夫球场门口至会所一路指引的中欧高尔夫俱乐部彩旗，给球员们细心分组，新意横出的奖项设置到活动的有序安排等各个方面，无一不让人感受到校友会和校友俱乐部的贴心周到。

特地赶来参加此次活动的张维炯副院长向各位校友们带来了母校发展的好消息，学院知名度的提高和社会影响力的扩大，离不开广大校友在社会上的贡献，张副院长特此向校友们表示感谢。张国华院长虽然没有参赛，但他欣然为此次联谊赛提供了第一洞的奖品。中欧校友则正用他们的积极参与和反馈来回报学院的这份关心。三位校友不惜拿出自己珍贵的个人收藏作为拍品，不少校友纷纷慷慨解囊提供各种奖品，更有很多人愿意为中欧更献一份力，为中欧添砖加瓦，支持中欧教育发展基金，让中欧校友的幸福能够一直持续下去。

奥迪公司也为这次活动提供了奖品方面的赞助支持，今后将继续与中欧校友高尔夫俱乐部合作。

### 中欧“院长杯”全国校友高尔夫春季联谊赛获奖名单：

团体冠军 华南队

总杆冠军 张耀辉	净杆冠军 范建震
总杆亚军 王洪岩	净杆亚军 姜庆
总杆季军 茅居里	净杆季军 郎旺凯
总杆第四 张华峰	净杆第四 王旭宁
总杆第五 王义	净杆第五 荆伟
总杆第六 卢文椿	净杆第六 雷坚

最远距离奖 王仲然 邓昕  
最近球洞奖 王红新 唐瑞平

BB奖（净杆）戴云

## 台湾著名女作家曹又方笑谈“活出精彩人生”

文 / 吴晓松



她，睿智儒雅、魅力四射；她，闻名两岸、笔耕不辍；她，面对死神，从容淡定。她就是台湾妇孺皆知的最有影响力和号召力的女作家——曹又方女士。她以自己丰富的人生经历、独特的视角、隽永的文字，写下了《做个智慧女人》、《淡定 积极 重生》、《人生一定要精彩》、《写给永恒的恋人》、《走过你我的爱情》等六十多部散文、小说、杂文。同时，她长期从事新时代妇女运动，大力提倡心灵革命和环保革命，并曾任“海外华文女作家协会”会长、“中国妇女写作协会”理事长。2005年4月2日，这位拥有精彩人生的智慧女性，一身红衣，带着乐观豁达的笑容、带着令人感佩的传奇，精神矍铄地来到了中欧合怡俱乐部的朋友们中间，与在场的朋友们分享了她对人生、爱情、事业的精彩诠释。

曹女士认为21世纪人们的奋斗目标应该是成为一名生活家，人们在追求更高成就时要清醒地认清人生的目标，使工作

目标与人生目标达到高度一致。她同时反思了20世纪物质挂帅，一味追求金钱积累所带来的种种诟病。她建议成功路上的职场人士们要建立并经营好一个安宁、祥和、友善的人际关系网络，保持良好的双向沟通关系。《人生一定要精彩》是曹女士的精品之一，其中蕴含了她对人生的积极态度。她极力倡导终生学习、思考和旅行，这样才能不断进步。她鼓励人生要规划、经营。每个人的人生都会不同，这就要认识自己，确定人生企图和自己要走的道路。她是一个不折不扣的精神贵族，一生追求着高质量的生活品质。

一生精彩的她6年前不幸患了晚期癌症，但她并未向病魔屈服，向死神低头。在这场生与死的较量中，她以顽强的毅力、乐观向上的生活态度，走出死亡阴影，并在病后几年间完成了《淡定 积极 重生》、《做个智慧女人》等作品。让读者认识到一个从容而快乐的直面死亡的女性。

追求健康人生是曹女士积极推崇的人

生准则之一。她注重饮食健康。她总结道：“饮食就是健康的医药。要尽量选择从生产到包装全过程无污染的有机食品，少吃加工食品。”生病之后的曹女士潜心研究养生食谱，不断探索实践，于2004年出版了《养生防癌抗癌食谱》，并得到了医学界的首肯，同时获得了2004年台湾省健康好书的首奖。曹女士同时强调了健康管理的理念并建议每天给自己一个甜蜜、一个温馨；每天不断调节自己的情绪。她还以自己的经历划分了三种易得癌症的人：压抑自己的人、爱发脾气的人和压力太大的人。

被公认为美丽知性女人的曹又方女士对两性之爱有着独特的见解。她认为爱是一种能量，能让我们生生不息，互相扶持，互相扶助。爱是一个没有缺口的圆。爱是不计回报、也不需要牺牲的；爱是男女双方深刻的、自然的、生理的和心理的自然需要。无论男性和女性都应该同步成长。

两个小时的讲座，她妙语连珠、诙谐幽默；她洋洋洒洒、倾心交流；她坚定自信、启迪心灵。她那充满磁性的语言让我们时时感到她言语间散发出的女性魅力以及滋养其美丽外表的智慧。最后，她真情祝福所有人：活出精彩人生。

### 合怡俱乐部简介：

合怡俱乐部 (Her Club) 成立于2003年9月。“合怡”取合心合聚、心旷神怡之意，其宗旨是放飞心情，寻找快乐自我。为中欧在京的女学员、女教授及女职员搭建沟通交流的平台，提供放松休闲的场所，增进情谊，开展交流。目前俱乐部的主要活动地点在北京。自成立以来，合怡俱乐部已经成功举办了多次活动。

# 中欧、哈佛、沃顿、剑桥、牛津校友齐聚交流创业心得

## ——中欧校友创业俱乐部 2005 创业联谊活动记

文 / 吴冯淑

4月23日下午,来自中欧、哈佛、沃顿、剑桥、牛津五个知名商学院的校友聚集一堂,共同分享创业经验,探讨创业问题,商谈创业发展。不同的背景、经历和经验丰富了交流内容,也使参与者获得了极大收益。

“创业”已成为现今中国的热门话题,创业者大军正在日益扩大。创业是令人兴奋的,但是创业又有着很大的风险,所以在现实中创业成功的是少数,多数人常常要面对失败。但是参加这次创业联谊会的校友们却都对创业乐此不疲。所以,当组织者中欧国际工商院校友创业者俱乐部向其他四所学院在上海的校友会提议举办这样一个创业者联谊会的时候,得到了积极响应。精心组织的联谊会在充满现代气息的新天地海沃氏家具创意中心举行,宽敞的大厅里坐满了前来交流的五校校友,甚至吸引了不少媒体朋友们。

那么创业的魅力究竟在哪里呢?一位中欧校友说有两个原因:一是乐趣,一种挑战风险、自主决定的乐趣;另一个则是对自我能力的考验,觉得我也可以创一片天地出来。有意思的是,他说他的创业想

法和中欧学习不无关系,他还说班上有不少其他同学像他这样,通过中欧的学习,萌发了创业的念头,还有同学间一起合作创业的。

但是毕竟创业是艰难的,创业中会遇到种种问题。创业成功是否有秘诀,是否有规律可循?这也是前来参加联谊会的校友们共同关心的问题。在一番热闹的自由交流以后,两位成功创业的嘉宾,中欧EMBA校友文武先生(上海高和有色金属发展有限公司董事总经理)和沃顿商学院MBA校友林真(Audacee Digital Inc. 合伙人)女士被请上了讲台,向大家介绍他们的成功经验和创业观点,与台下的校友对话、相互讨论。而中欧EMBA校友、中欧校友创业者俱乐部理事洪军先生(立特信息营销传播机构总经理)则做了一次十分出色的主持人。

主持人的问题一个接一个地抛出来,从创业者应该具备什么样的特点、创业之前的准备、创业商业模式的选择、中国与海外创业环境之比较、创业团队、创业管理、创新,到企业如何快速成长等等,可谓循序渐进、面面俱到。两位嘉宾的回答

既基于生动丰富的实践经验,又有很好的理论概括,博得了台下阵阵掌声。交流当中,有时候大家意气相投,有时候却又针锋相对,有两位校友甚至继续起当年他俩在课堂上的论争,讨论得不亦乐乎。交流的坦诚随意,谈话的幽默风趣,常使席间爆发出一阵又一阵的笑声。

由于两位嘉宾的背景非常不同,可以说一个代表了海外视角,一个则代表本土视角,因此他们的回答相得益彰,校友们觉得很受益。如对于创业者应该具备什么样的特点这一问题,林真女士的回答是勇于面对风险的好奇心、执著的“傻劲”和诚信。文武先生则认为应该是心态、人脉及产品/服务的三重结合。在说到创业团队的时候,文武先生的回答极具传统文化特色。他说在创业团队中,应该有一个宋江似的老大,付出多而索取少,个人魅力在这里起到了重要的作用。还要在员工中树立任劳任怨的榜样,因为企业初创,一切都比较困难。林真女士认为应该让团队中的成员各尽其职,发挥所长,即使有人自身能力很强,如果不能融合到整个团队中去,甚至妨碍团队工作的话,那么只能舍弃。她甚至鼓励不适合自己企业的员工寻找更合适的方向。

四个小时的交流会在讲述、倾听、讨论、争论、掌声和笑声中度过了,对于这些异常忙碌的创业者和管理者而言,能够抽出这么多时间积极参与确实十分难得。结束的时候,大家握手道别,期待着未来会有更多的交流与合作。

### 校友创业者俱乐部简介:

中欧校友创业者俱乐部是一个由中欧国际工商院校友和学员组成,为校友中的创业者提供合作交流、经验分享、案例分析、联谊等活动的常设机构,目前在上海和北京两地设有分处。沟通、支持、分享是俱乐部的三大使命。



# 汽车产业俱乐部

## 探究民族汽车产业发展之路系列考察之二——苏皖行

中欧校友汽车产业俱乐部协同中欧校友会于2005年4月14日至4月16日举行了俱乐部苏皖考察行活动，本次活动是俱乐部策划的“探究民族汽车产业发展之

路”系列考察的第二站，旨在协同核心会员考察民族汽车企业发展模式，与企业先行者深度沟通、彼此解惑，探究民族汽车产业发展之路。

苏皖考察行活动沿路探访了全国知名汽车企业南汽集团有限公司、芜湖奇瑞汽车有限公司，及江淮汽车股份有限公司。

作为苏皖乃至全国汽车企业的佼佼者，各集团公司不断开拓创新，依靠自身努力和引进先进技术，为逐步建成国内一流、国际知名的品牌而努力。

考察活动得到了苏皖各集团领导的大力支持，他们与校友就中国汽车产业企业发展的外在环境、内在模式、现状矛盾、趋势困惑等话题做了深入交流。

中欧校友汽车产业俱乐部组织的这次活动，为大家提供了一个充分交流的平台，通过对苏皖各家企业进行考察交流，令校友实际了解民族汽车企业的实践经验及其现状，并在与企业先行者深度沟通的过程中，交流彼此经验，对中国民族汽车产业面临调整挑战时的生存境遇和发展之路作出进一步的思考和探究。



## 税收筹划——企业赚钱的第三种渠道

### 知名税收筹划实战专家李记有先生做客中欧校友创业者俱乐部

中欧校友创业者俱乐部于2005年4月25日在中欧国际工商学院北京代表处举办了“中小企业的税收筹划”讲座，并荣幸邀请到知名税收筹划实战专家——李记有先生作为此次讲座的主讲人。

讲座中，李记有先生以诙谐幽默的方式阐述了税收筹划。与偷税、避税截然不同，税收筹划是以守法为前提的，是保护企业合法权益的正当活动，因此受到政府的支持和保护。李记有先生以其十六年来在税收筹划领域获得的研究成果和咨询经验，通过多个实际案例进行了深入浅出的

讲解，使听众很好了解了税收筹划可以带来的巨大利益，以及税收筹划的一些方法。

在西方国家，税收筹划是一个家喻户晓的名词，并早已是税收理论和税收实务的重要组成部分。在美国，大公司的经营活动一般都要先对税收安排问题进行充分考虑，即通过详细的税务分析，为企业选择一个最省税的方案。税收筹划在我国也将日益为企业所重视，并成为普遍的企业活动。

演讲结束后，校友们就所在企业所遇到税收问题，与李记有先生展开了热烈的交流和探讨。



# 鼎力支持



图中铜鼎为中欧国际工商学院 EMBA2000-1、2、3 班全体学员毕业赠礼

图 / 邓辉

是否还记得工作多年后重新踏入校园的那一刻轻松？是否还记得久经历练的心重新变得简单的那一份快乐？每次聆听教授指导就回到自己的“根据地”操作实践的兴奋，同学间长久保留的让人能够感动到落泪的相互关心和温暖，班主任、校友会方方面面周到的关怀，课程、讲座、活动、联谊、交流……在这座融合中西精粹的校园里集结着精彩、感动、更新、收益，犹如一个博大的港湾，在休憩、补给之后，令你再一次的扬帆更远，更顺。

去年中欧10周岁生日的热闹和热情还在眼前。我们已经习惯于津津乐道着中欧鹤起的声名和远播的声誉，“10年卓越路”——作为中欧的一员，每个人都为之自豪。有的校友离校多年，至今却还使用着中欧版式的名片，一是喜欢这个logo，二是引以为豪。然而“10年卓越路”，也是“10年艰辛路”，这一切的获得是10年来异常艰辛的努力和奋斗的结果。同时，中欧也是幸运的，她有一批高瞻远瞩、充满信心的开拓者和管理者，她有来自中国和欧盟政府的大力支持，她有国内外管理学界大师们的合力辅助，她有众多知名企业的通力合作，她有一群认真负责的员工们，她还有一群努力奋进、不懈奋斗的学子们。中欧发展到今天，是多方努力、全面支持的结果。

让所有中欧人都引以为豪的第一个10年已经过去，第二个10年的辉煌还有待开创。一个更高的目标已经设定，而达成这一目标需要的是每个中欧人及来自各方的一如既往的鼎力支持。

2005年3月，经上海市教委批准，上海**中欧国际工商学院教育发展基金会**在上海市民政局正式登记注册，接受并管理社会各界及校友捐赠，用于中欧国际工商学院的长期发展建设。

目前国际上很多成功商学院的资金来源一般都分为三个方面：学费、基金收益和其他，每项各占三分之一的比重。作为国际上各大商学院运作的惯例，这一三三制原则被证明是十分有效的，是商学院发展的有力保障。所以建立教育发展基金对商学院的持续发展是极为重要，也是不可或缺的。

中欧的第二个10年一定是令人更为振奋、更为自豪的，我们因为是中欧人而感到自豪，我们更将因为自己所献出的力量而觉得欣喜。

## 安盛与中欧续签合作协议

今年，法国最大的保险公司及全球最大的保险公司之一安盛集团 (AXA) 与中欧国际工商学院续签了赞助合作协议，从而使双方关系得到进一步加强。



2005 年度，安盛集团和中法合资金盛人寿保险公司 (AXA-Minmetals Assurance) 大大加强了对华业务的重视。他们将与中国进一步合作，在高层经理培训课程、学生实习、毕业生招聘以及医疗保健改革研究等领域共同开展一系列项目。

对这一始于 2001 年的合作关系，学院深表满意，并期望新一轮合作更有成效。

## 巴可公司与中欧国际工商学院签订合作伙伴协议

今年 1 月，全球领先的专业视频/显示解决方案供应商巴可公司 (Barco) 与中欧国际工商学院签订了为期 3 年的合作伙伴协议。该协议涵盖了研发、生产及技术管理等方面的合作内容。学院教授将与巴可管理层合作培训和发展巴可中国管理团队并撰写研究案例。

巴可于 10 年前进入中国，在过去的 3 年中，其中国业务迅速扩大。巴可在中国的员工数量也从不足 50 人增长至 200 多人，并于 2003 年设立了研发和生产部门。正是巴可对本地优秀经理人的需求促成了其与中欧的合作。目前巴可中国的高级经理中有好几位均毕业于中欧。

与此同时，巴可已成为学院视频/显示解决方案的首选供应商，并将为学院上海和北京两个校区实施其世界领先的网络化演示解决方案。

巴可管理层还将加入学院的公司顾问委员会，与国内外多家领先公司的高层管理者共同努力，为加强学院的竞争优势出谋划策。



巴可中国区董事总经理兼中欧国际工商学院公司顾问委员会成员弗兰克·克里斯蒂安斯 (Frank Christiaens) 先生说道：“我们目睹了中欧成长为中国领先的高层管理培训及 MBA 教育提供者的发展过程。在吸纳了几位出自中欧的经理人之后，我们决定深化与学院的合作，让学院帮助我们提高管理技能，建设优秀团队。”

## 德国拜耳公司管委会成员访问中欧国际工商学院

3 月 24 日，中欧国际工商学院非常荣幸地接待了前来访问的德国拜耳公司管理委员会负责创新、技术、环境及亚太区事务的委员乌多尔·欧尔斯 (Udo Oels) 博士、拜耳大中国区首席执行官施德浩 (Elmar Stachels) 博士及其继任者于尔根·达默 (Jürgen Dahmer) 博士。学院执行院长佩德罗·雷诺教授和教务长郭理默教授会见了来宾，会谈充分显示了双方牢固的合作关系。

拜耳近期向中欧捐赠了拜耳医药保健管理教席，正式签字仪式将于下半年举行。中欧希望通过与拜耳公司开展广泛合作，加强医疗保健领域的教学、研究及研讨，并就医疗体制改革及医疗保健的可获得性、可负担性和可持续性等问题激发思想、传播知识。



## 德国赛成为中欧新赞助伙伴

中欧国际工商学院近日与全球最大的特种化工企业德国赛股份公司 (Degussa AG) 建立赞助伙伴关系。双方签订了为期三年的合作伙伴协议，根据此合同，德国赛将与中欧进行更为紧密的合作，尤其是在毕业生招聘和高层经理培训等领域。

德国赛公司董事欧伯翰 (Alfred Oberhdz) 博士在不久前与学院领导的一次会面中表示，中国对德国赛的发展具有重要战略意义。德国赛计划于 2005 年底前将其在华员工数增加 600 人，并于 2007 年底前将其在华销售量扩大为现在的三倍。为实现这些计划，德国赛很需要中欧这样的一流商学院为其培养最优秀的本地人才。

德国赛 (中国) 投资有限公司董事长兼总裁林德恩 (Eric Baden) 和人力资源副总裁施博文 (Mathias Speth) 将负责此项合作。



## 汉高与中欧续签合作协议

最近，全球最大的工业/工艺/民用粘合剂、化妆/护肤品、洗涤/清洁剂制造商之一汉高集团 (Henkel) 与中欧国际工商学院续约，继续保持双方长期的赞助合作伙伴关系。

自 1994 年起，中欧国际工商学院就与汉高亚太有限公司建立了合作伙伴关系。双方在学生实习、毕业生招聘、EMBA 课程和高层经理培训公开课程等领域的合作都取得了丰硕成果。汉高亚太有限公司人力资源及企业传讯部资深副总裁库利嘉 (Werner Krieger)

博士还是中欧国际工商学院公司顾问委员会现任主席。



## 新赞助伙伴荷兰银行向中欧国际工商学院 捐赠风险管理教席

中欧国际工商学院日前宣布荷兰银行风险管理教席在学院设立。张春教授荣任该教席教授。张教授将利用该教席赞助经费开展风险管理领域的教学、研究及研讨活动。

荷兰银行希望通过该教席的设立和张教授的工作，在中国提高风险管理意识及对风险管理重要性的认识；同时，加强风险管理教育，并向银行和金融界传播风险管理知识。

荷兰银行风险管理教席签字仪式将于今年秋季举行。



## 中欧与欧莱雅（中国）亚洲管理发展培训中心 建立伙伴关系

2005年4月15日，中欧国际工商学院执行院长佩德罗·雷诺教授应邀出席了欧莱雅（中国）有限公司为启动其新设的亚洲管理发展培训中心而召开的记者招待会。该中心最近从新加坡迁至上海。

雷诺教授认为，欧莱雅的百年成功发展史，也是一部不懈培养选拔人才的创新史。雷诺教授同时还强调，学院将在管理培训方面继续发展与欧莱雅（中国）的合作关系。中欧与欧莱雅（中国）之间的合作历史可以追溯到1994年，双方合作的主要领域是高层经理培训公开课程、公司特设课程与EMBA课程。欧莱雅（中国）自1998年起与中欧建立赞助伙伴关系，并于2001年起向中欧提供MBA奖学金。

欧莱雅 中国

L'ORÉAL CHINA

## 中欧与深圳中航集团建立战略伙伴关系

4月16日，中欧国际工商学院与深圳中航集团正式确立战略伙伴关系，张维炯副院长和邵克雄副书记分别代表中欧和深圳中航签署了合作协议。

协议规定，在2005至2007年期间，深圳中航将作为中欧的发展基金赞助商，支持学院的发展。中欧也将运用其世界一流商学院的学术资源和平台，为深圳中航管理层和中高层经理提供国际化管理课程，帮助深圳中航培养适应经济全球化趋势的国际化高级管理人才。按此合作协议制定的深圳中航2005-2007年度培训计划已经出台。

在双方合作期间，深圳中航还将享有中欧提供的相关荣誉、权益和学费优惠，以及利用学院高层次关系网络及参与学院各种管理论坛的优先权。中欧与深圳中航的这一合作关系必将有利于双方互惠共赢的共同发展。



## 西班牙坎塔布利亚地区 加强与中国的联系

2005年4月14日，在地区工业、动力与技术发展部部长米格尔·安赫尔·佩斯科拉带领下，西班牙坎塔布利亚地区政府与贸易代表团访问了中欧国际工商学院，并在学院举办的高层管理论坛上发表了两场“链接欧洲”系列演讲，演讲题目分别为“坎塔布利亚—投资之地”与“桑坦德港”。代表团成员包括许多知名企业领导人，其中有桑坦德港务局主席雅维耶·德尔奥尔莫·伊拉扎、坎塔布利亚工业土地公司代表维克托·巴列·索托、西班牙业主联合会-中小企业联合会坎塔布利亚分会代表米格尔·安赫尔·卡斯塔涅多·阿隆索、坎塔布利亚地区储蓄银行代表雅维耶·埃拉索以及布拉沃·比普斯公司代表阿方索·布拉沃等。

中欧国际工商学院执行院长佩德罗·雷诺教授主持了这次论坛。演讲配以同声翻译，听众包括众多的中国商界人士以及中欧国际工商学院的校友和学员。此次活动是一个重要标志，它展示了坎塔布利亚地区为加强与中国的外交、学术和商业联系所采取的战略举措，以及坎塔布利亚政府与中欧国际工商学院之间新建立的合作伙伴关系——前者近期向学院捐赠了一个地区发展与经济整合教席。





# 魅力音乐剧

## ——音乐剧的起源和四大名剧

文 / 张夷

2005年3月13日夜，音乐剧《剧院魅影》(The Phantom of the Opera) 中国巡演的第100场演出在上海大剧院圆满结束。99%的上座率和6500万元的票房收入告诉我们：《剧院魅影》掀起了一场音乐剧热潮。从2004年12月18日该剧正式演出开始，观看“魅影”、讨论“魅影”就成为上海的一种文化时尚。作为一种对于大多数中国人来说并不知名的戏剧样式，音乐剧从来没有像2005年春天这样深入人心。

离开《剧院魅影》的伦敦首演已过去了十九年，这部戏依旧在世界各地创造着票房神话。而此种现象并非绝无仅有，几年前上海大剧院引进的《悲惨世界》(Les Misérables)、《猫》(Cats)同样也是从八十年代起就活跃在西方音乐剧舞台上的常青树。究竟是何等魅力让观众乐此不疲呢？



《剧院魅影》中的魅影和克里斯汀

说起音乐剧 (musical), 就不能不提到歌剧 (opera)。传统歌剧多以史诗性、英雄性为主题, 沉闷厚重, 不但令大多数现代观众敬而远之, 即使在19世纪那个充满艺术和理想的年代中也同样传播着审美疲劳。显然, 沉浸在如火如荼的工业革命中的西方观众更需要随性轻松的娱乐, 而不是正襟危坐的“折磨”。于是, 以莫扎特的《费加罗的婚礼》和罗西尼的《塞尔维亚理发师》为代表的喜歌剧 (comedy opera) 在当时的欧洲风行起来, 它们以轻松悦耳的音乐和浪漫生动的情节为特色。这种轻喜剧风格就是音乐剧的形式来源之一。

当然, 喜歌剧并不是对传统歌剧形式的彻底颠覆, 它仍用传统的美声唱法来展示戏剧冲突, 与今天以流行唱法为主的音乐剧有着本质的区别。从这个意义上说, 音乐剧和歌剧完全不能混为一谈。

19世纪末, 风行一时的喜歌剧也让喜新厌旧的观众渐渐失去了热情, 一场舞台的变革和戏剧样式的革命呼之欲出。1892年10月, 《快乐姑娘》(A Gaiety Girl) 在伦敦西区 (West End) 的威尔士王子剧院 (Prince of Wales Theatre) 上演了, 这是第一部冠以“音乐喜剧” (musical comedy) 名号的作品。这部戏一经推出, 便大受伦敦市民的青睐, 引起巨大的轰动效应, 并从此奠定了音乐剧演出的基本样式: 戏剧的结构+娱乐化的歌舞表演+轻松愉快的音乐。从这以后, 一批跟风之作接二连三地在西区上演, 其中较著名的有《马戏团女孩》(The Circus Girl, 连演497场)、《艺妓》(The Geisha, 连演760场)等。

不久, 音乐喜剧传到了今日美国的戏剧中心——百老汇。20世纪初, 百老汇不过是纽约一条再平常不过的街道, 有几座非常不起眼的剧院散落其间, 经常登台的也多是一些歌舞杂耍类的三流表演。但自从音乐剧在这里安家之后, 百老汇吸引了所有人的注意力。从贩夫走卒到商业巨子, 从普通大众到社会名流, 无不把到观赏音乐剧当作自己文化生活中的一个重要组成部分。

《演艺船》(Show Boat) 是美国音乐剧发展史上的第一座里程碑。它产生于



1927年——美国大萧条前的黄金年代。在它之前的美国音乐剧舞台沿用的基本还是《快乐姑娘》的表演套路: 美女、大腿舞、东拼西凑的情节。不可否认, 这种套路在票房上十分叫座, 但在艺术上却是乏善可陈。《演艺船》讲述的是演艺船上众人的酸甜苦辣, 涉及到许多具有鲜明美国特色的社会事件: 种族歧视、赌博、异族通婚等。严肃的主题, 鲜活的人物, 笑中带泪的喜剧场面和精心设计的舞蹈, 不但使《演艺船》成为艺术性和商业性完美结合的典范, 也真正确立了百老汇作为世界音乐剧中心的地位。随着百老汇音乐剧佳作的不断涌现, 崇尚简单的美国人嫌“音乐喜剧”的叫法比较罗嗦, 便直接把这种艺术形式称作“音乐剧 (musical)”。

## 二

原汁原味地把西方舞台音乐剧引进到中国还是近几年的事情, 而且主要集中在北京和上海两个大城市。不过, 除了“音乐剧”这个名词在过去确实鲜为人知以外, 音乐剧其实早就来到了我们身边。一个典型的例子便是讴歌真善美的电影《音乐之声》(The Sound of Music)。

《音乐之声》根据玛丽亚·冯·特拉普 (Maria von Trapp) 的自传《冯·特拉普家的歌手们》(The Story of the Trapp Family Singers) 改写而成, 讲述家庭教师玛丽

亚和特拉普一家的故事。它完全由同名舞台音乐剧改编而来, 因此我们不妨把它看作一出在银幕上表演的音乐剧。

《音乐之声》开始所出现的乡村风光场景在舞台上被称之为“序幕” (prelude), 序幕起到了交待故事场景和背景的作用, 在音乐剧演出中的重要性不言而喻。序幕中可以使用对白或者音乐, 这时的音乐就叫做“序曲” (overture), 序幕中如果仅仅出现对白, 那么序曲通常也会在序幕结束后出现。例如《剧院魅影》, 它的序幕就是全由对白来表现的拍卖会场景, 拍卖会过后, 震撼人心的序曲才伴随大吊灯的升顶而响起。当然, 由于电影的特殊性, 很多音乐剧电影都把序曲安排在开头演职人员字幕出现时直接播放。序曲中通常会出现剧中那些令人熟悉的旋律, 这些旋律通常我们称之为主题。如果这些主题能让大多数观众听到后就会联想到相关的人物或者场景, 一部音乐剧就已经成功一半了。

序幕过后, 音乐剧的故事发展通常会分为两幕 (act), 并有幕间休息供演员和观众放松一下。在这两幕中, 剧中的一首歌曲便依次登台亮相了。音乐剧是戏剧的一种, 以通俗、流行风格的音乐和插曲展示人物、表现戏剧冲突, 正是它有别于其他剧种的典型特征。打个比方, 如果我们把它的歌曲部分用美声唱法来演唱, 它就变成了歌剧; 同样, 如果把它插曲改

迷人猫 (《猫》)



《悲惨世界》

成对白，它就是一部话剧。当然，音乐剧的歌曲不能也不应该抛开剧情去创作，高明的作曲家从来不会仅仅为了让演员展示歌唱技巧来创作曲目，而是要给观众一种感受：彼时彼刻，无论美声唱法、对白，或是其他的表现形式，都不如那首歌曲来得恰当。作为观众，体会一下音乐剧中的歌曲是否真正为剧情发展服务，是判断一部作品优劣的简单而又实用的方法。

在《音乐之声》里，那些脍炙人口的歌曲，像《我心爱的东西》(My Favorite Things)、《哆来咪》(Do Re Mi)、《雪绒花》(Edelweiss)、《孤独的牧羊人》(The Lonely Goatherd)等，不但是整部影片中不可或缺的组成部分，把它们单独拿出来，则又成为可以独立欣赏的优美抒情的流行歌曲。如果一部音乐剧没有一首被大众普遍接受的流行金曲，想要获得票房的成功几乎是是不可能的。

实际上，许多广为人知的曲目都来源于音乐剧，这样的例子不胜枚举，比如那一首《阿根廷，别为我哭泣》(Don't Cry for Me Argentina)。十多年前，流行歌星麦当娜演唱的这首歌曲就被许多国内的咖啡馆和餐馆作为背景音乐来使用。也许很多人知道这首歌来自于1996年麦当娜主演的影片《贝隆夫人》(Evita)。实际上，和《音乐之声》一样，《贝隆夫人》采用了1977年首演的同名音乐剧中的所有插曲，其中犹以《阿根廷，别为我哭泣》最为著名。音乐剧《猫》(Cats)中的那一首哀婉动人的《回忆》(Memory)更是家喻户晓，在许多女歌手的专辑和演唱会上，《回忆》已是不可替代的保留曲目。

如今，在伦敦西区和纽约百老汇，每天都有几十部音乐剧在上演。各位如有机会到这两个城市访问，一定不可错过到世界音乐剧中心观赏名作的机会，其中，当代的“音乐剧四大名剧”——《猫》、《悲惨世界》、《剧院魅影》、《西贡小姐》(Miss Saigon)尤其不可错过。

### 三

自19世纪末音乐喜剧从英国传入美国后，美国人把它发展成为音乐剧，使之

成为典型的美国文化，到20世纪70年代，美国音乐剧无论从质量还是数量上来说都远远超越了英国音乐剧。像《西区故事》(West Side Story)、《俄克拉荷马》(Oklahoma)、《音乐之声》、《国王与我》(The King and I)这些经典都是百老汇在那个时代的产物。然而，如果把它们中的任何一部和来自英国的当代四大名剧相比，都会显得有些逊色。

时间进入八十年代，两位大师的出现彻底改变了英国乃至世界音乐剧的面貌，他们就是作曲家安德鲁·劳伊德·韦伯(Andrew Lloyd Webber)和制作人(producer)卡麦隆·麦金托什(Cameron Mackintosh)。

1981年5月，已经凭借《贝隆夫人》而崭露头角的韦伯推出了音乐剧《猫》。《猫》的故事来自T. S.艾略特(T. S. Eliot)的童话诗集，情节并不复杂：各式各样的猫们在猫部落聚会上，或歌或舞，或哭或笑，向猫长老展示自己的风采和魅力，为的是被选中到九重天重生。其间有坏猫从中作梗，但善良最终战胜邪恶，群猫高兴地目送被选出的格里泽贝拉猫(Grizabella)登上九重天。次年，该剧在百老汇的冬日花园剧院(Winter Garden Theatre)上演，欧美两地从此掀起“猫”的狂潮。

科学研究证实，猫的平均寿命一般



魅力猫(《猫》)

不超过18岁。而自韦伯推出这部作品以来，他的这只“猫”在全世界的音乐剧舞台上活跃了二十多年，总票房收入高达二十余亿美元，累计上演场次四万余场。其中的名曲《回忆》被录制过六百余次，传遍了世界上的每一个角落。你也许可以不喜欢《猫》剧本身，却无法不被《回忆》传递的真情所感动。

不过，撇开《猫》取得的艺术和商业成就，笔者倒不建议把这出剧目作为中国观众的音乐剧入门之作。因为它取材于一个童话故事，没有《剧院魅影》、《悲惨世界》那样引人入胜的戏剧性，就情节本身而言，对成年人过于简单，对少年儿童又太深奥；其次，除了主题曲《回忆》外，这部戏的其他曲目不具备让观众一见钟情的特质。该剧在上海大剧院和北京人民大会堂的演出效果也证明，观众的注意力都放到了《回忆》的那个片断，其余那些精彩的歌曲和舞蹈并没有获得应有的掌声和共鸣。

这也说明，《猫》是一部需要反复观看细细品味之后才会发觉其妙处的音乐剧精品。1997年末，韦伯召集了全世界最豪华的演员阵容，全新制作了专门针对大众音像市场的《猫》的全剧录像。出于版权和剧院票房的考虑，制作方很少推出舞台版的录像版本。所以《猫》也就成为市面上少有的几部音乐剧全剧视频之一。作为喜爱音乐剧的观众，应该毫不犹豫地要把这部精品收藏起来。

### 四

至于《猫》的制作人，就是有“音乐剧沙皇”之称的麦金托什。在常人眼中，制作人或许没有作曲家、明星那样引人注目，然而在和音乐剧相关的一系列艺术和商业运作中，制作人的作用犹如人的灵魂和大脑，是十分关键且不可缺少的。

麦金托什刚走出校门时只是一个舞台助理经理，这份工作报酬低微又十分辛苦忙碌，但是，他从中获得了音乐剧创作、演出和营销的第一手经验。七十年代，他先后主持制作了英国音乐剧《奥利弗》(Oliver)和百老汇音乐剧《窈窕淑女》(My Fair Lady)、《俄克拉荷马》在伦敦的重演，



冉阿让（《悲惨世界》）

全都取得了巨大的成功。而真正标志着麦金托什成为世界级音乐剧制作人的作品就是1981年上演的《猫》。

同年，沉浸在《猫》的成功喜悦中的麦金托什，偶尔听到一张法国人创作的音乐剧《悲惨世界》的法语版唱片，立刻被其中的音乐所感染。于是，他做出了一个在音乐剧史上意义非凡的决定：对法语版作大幅度修改，推出一部全新的英语音乐剧。

音乐剧《悲惨世界》的故事从1815年的土伦（Toulon）监狱开始。第24601号囚犯冉阿让（Jean Valjean）得到假释以后，被人排斥歧视，只有第涅（Digne）的主教开门接纳他。主教的慈悲与宽恕使冉阿让深感震动，决定重新做人。1823年，更名为马德兰（Madeleine）的冉阿让，已经是海滨蒙特勒伊市（Montreuil-sur-Mer）一所大工厂的厂主，还被任命为市长。警探沙威正巧来到蒙市，敏锐多疑的沙威对冉阿让产生了怀疑，并欲重新逮捕他。在此之际，冉阿让救助了一位不幸沦落的妓女芳汀（Fantine）。芳汀去世后，冉阿让找到她的幼女珂赛特（Cosette），从此尽心抚养。

时光流逝，已是1832年的巴黎。在冉阿让呵护下已长大成人的珂赛特和组织起义的年轻学生马吕斯（Marius）一见钟情。起义前，学生抓住了秘密混入的沙威，准备处决他，冉阿让巧妙地解救了沙威。学生终于行动了，在一场激烈的巷战之后

不幸失败。冉阿让背着奄奄一息的马吕斯从下水道逃走，在下水道出口，再次碰上了沙威，于是请求沙威允许他把这个受伤的青年送回家，然后就可以任其处置。沙威同意了。但这时的沙威已经陷入了矛盾，他既无法接受自己被一个苦役犯所救的事实，也无法接受自己居然“善恶难辨”，最后投塞纳河自杀身亡。

在珂赛特和马吕斯的婚礼宴席上，马吕斯才知道他的救命恩人正是冉阿让！他立即带着珂赛特赶往冉阿让的住处。但是冉阿让已经快要死了，在亲人的陪伴下，冉阿让离开了人间……

雨果的小说《悲惨世界》感动了无数人，自它于1985年被搬上西区舞台以来，音乐剧《悲惨世界》同样让无数人人为之震撼。《悲惨世界》到底有多成功？演出数字与奖项可以清清楚楚地告诉我们：

从1985年开始，《悲惨世界》在伦敦西区连续上演18年，演出超过7500场，直到2004年4月，才移师皇后剧院（Queen's Theatre），继续着它的传奇。在美国，《悲惨世界》在百老汇连续演出16年，在42个州的130个城市进行过巡演，总计观众超过2500万。在全世界，《悲惨世界》有54个制作，21个语言版本，足迹遍及38个国家和地区的217个城市。

1986年，《悲惨世界》捧走了“伦敦剧评人奖（London Critics Circle）”中的最佳音乐剧奖。1987年，更是该剧大丰收的一年——在第41届“托尼奖（Tony Award）”颁奖式上，《悲惨世界》共获得最佳音乐剧、最佳原创音乐、最佳剧本、最佳导演、最佳男配角、最佳女配角、最佳布景、最佳灯光8项大奖，以及最佳男演员、最佳女配角、最佳服装设计等几项提名。并获得包括最佳音乐剧奖在内的同年6项“剧评人奖”和“奥利弗奖（Olive Award）”最佳音乐剧女演员奖。

2002年6月22日，伦敦西区/百老汇音乐剧首次在中国大陆的上海上演，这部音乐剧就是《悲惨世界》。在雨果诞生200周年之后，《悲惨世界》的美国巡演团终于把它带到了上海大剧院。中国的观众终于有机会为一部伟大的作品起立鼓掌。

这次演出延续了三个星期，演出21场，接纳了近4万名观众。

市面上有一张名为《悲惨世界——音乐会梦幻版》（Les Misérables- The Dream Cast on Concert）的DVD，记录了1995年在伦敦阿尔伯特音乐厅举行的该剧十周年纪念演唱会的盛况。既然在标题中称之“梦幻版”（Dream Cast），可以想见演唱会演员阵容之强大。其中有当年伦敦首演的原班主角寇姆·威尔金森（Colm Wilkinson，饰冉阿让）、麦克·波尔（Michael Ball，饰马吕斯），来自百老汇剧组的茱迪·昆（Judy Kuhn，饰珂赛特）等。包括伦敦皇家爱乐管弦乐团在内，演出人员达到创纪录的250人。在演出的最后，来自17个国家的冉阿让扮演者共同登台，用自己的本国语言演唱那首激荡人心的《你是否听到人民的歌声》（Do You Hear the People Sing），令演唱会的气氛达到了顶点。

## 五

1986年，麦金托什和韦伯再次联手，推出了音乐剧经典《剧院魅影》。该剧取材于加斯东·勒鲁（Gaston Leroux）的同名悬疑小说。这个恐怖故事本身并不是很有新意，究竟是什么让它的票房神话延续到现在呢？

《剧院魅影》讲述了一个凄美浪漫的爱情故事，爱情的主题尽管老套，却是吸引观众屡试不爽的万应灵药。尤其是魅影、克里斯汀（Christine）与拉乌尔（Raoul）之间的“爱情三角”，为剧作者制造戏剧冲突提供了绝佳素材。褪去魅影身上的恐怖色彩，人们发现，这原来是个再普通不过的渴望爱与被爱的凡人。他天才的头脑、狂傲的气质、冷酷的手段令人战栗，同时，他不幸的遭遇和孤独脆弱的心灵又唤起人们强烈的同情。或许正是潜意识中存在着对强者的敬服和对弱者的呵护，很多观众对魅影这个复杂的人物十分着迷，甚至为他掬一捧同情之泪。这种审美体验与日常生活中的道德规范无关——换句话说，很少有人真正相信魅影的残忍行为应当受到鼓励，然而他的所作所为放到剧中，却成了哥特式浪漫故事不可或缺的一部分。

与阴郁而暴戾的魅影相对，女主人公克里斯汀清新柔弱、楚楚动人，以被保护人的姿态出现。对无依无靠的她来说，魅影担当了父亲和“音乐天使”的角色，但魅影的真实面目和强烈的占有欲望打碎了少女心中的幻想。经过一次次的挣扎，她变得越来越坚强，最终得以摆脱魅影的精神控制，同时也赢得了自己的幸福。克里斯汀的选择或许会让部分观众遗憾，但她需要常人的幸福，魅影的爱固然轰轰烈烈，可只有拉乌尔平凡踏实的爱情才能给她真正的安慰。有趣的是，这个“三角关系”中的第三只“角”——巴黎的年轻贵族拉乌尔为很多魅影迷所不喜，因为他成了妨碍魅影获得幸福的绊脚石。

韦伯的音乐才华在这出剧目中得到了淋漓尽致的展示，可以说，在当今的音乐艺术领域，对大众欣赏口味的把握还无人能出其右。就像《芝加哥》(Chicago)以爵士乐恰如其分地描摹出二十年代的美国都市风情那样，韦伯在《剧院魅影》中采用的轻歌剧风格与该剧的古典背景十分吻合。更为精彩的是，由于故事发生在巴黎歌剧院这个艺术殿堂，音乐剧中含有大段的歌剧“戏中戏”，当剧中人物在戏里戏外切换角色时，整部《剧院魅影》的音乐依然保持了和谐与统一。

当然，《剧院魅影》中的音乐并非纯正的古典，而是融入了大量的现代流行元素，使得这些优美的曲目既博得了古典乐迷的好感，又讨到了普通音乐剧爱好者的欢心，成为叫好又叫座的艺术经典。序曲的惊心动魄，《夜之旋律》(The Music of the Night)的悠扬婉转，《别无所求》(All I Ask of You)的款款深情……一串串美丽的音符，动人地诠释了那个惊险而浪漫的传说。作为第一部登上英国唱片销量排行榜首位的音乐剧，仅在英国和美国，1986年《剧院魅影》伦敦首演阵容灌制的该剧唱片便创下了数百万张的销量。

## 六

仿佛是一种微妙的平衡，麦金托什在与韦伯合作完《剧院魅影》后，又与《悲惨世界》的词曲作者阿兰·鲍伯利(Alan

Boublil)和克劳德—米歇尔·勋伯格(Claude-Michel Schönberg)再续前缘，推出了《西贡小姐》。

有不少人认为《西贡小姐》跻身“四大音乐剧”似乎有些名不副实，人们这样想的原因无非有两个：其一，四大音乐剧中，这部作品在国内所能找到的资料是最少的，换言之，也就是人们接触得最少，因此不了解；其二，除“四大”外，好的音乐剧很多，《西贡小姐》在剧情上几乎就是一部通俗唱法的《蝴蝶夫人》，谈不上什么新意。然而事实上，《西贡小姐》能够在偌大的音乐剧领域中占得重要一席，确有其独特的原因。

首先，从商业化的票房排名看，从1989年9月，《西贡小姐》在伦敦德路里·莱恩剧院(Drury Lane Theatre)公演到现在，这部音乐剧在全球的票房收入已逾10亿美元，排在有记载以来的第四位。

其次，这是四大音乐剧中唯一涉及东、西方文化差异的作品。该剧讲述的是越南女孩金(Kim)和美国大兵克里斯(Chris)之间凄惨的爱情故事。“四大音乐剧”的另外三部——《悲惨世界》是文学巨匠雨果的作品，代表着文学巨著改编音乐剧的典范；《剧院魅影》以美声唱法为主，是“歌剧—轻歌剧—音乐剧”过渡的典范；而《猫》是惟一的一部童话式作品，虽然艾略特的长诗并不仅仅针对儿童，但我们的确看到，这部音乐剧吸引的儿童观



克里斯汀(《剧院魅影》)

众是“四大”里最多的。所以，“四大音乐剧”可以说在各自不同的领域中有着独特的代表性，这是它们被称为“四大”的重要原因之一。

再次，这是音乐剧中少有的一部女性作品。整部音乐剧由一个叫金的女孩子的悲惨一生贯穿而成。从她十七岁一人到小酒馆里谋生，到最后死在爱人的怀里，生命轻薄得仿佛她从不曾来到过这个世界。整出戏始终散发着淡淡的哀愁，哪怕是激烈的冲突场面，也大多是角色间言语上的唇枪舌剑，音乐始终是轻轻地和着。

最后要归功于它那出色的舞台设计。“四大音乐剧”之所以能够在音乐剧界独占鳌头，与一些非音乐因素不无关系。比如这四部，就分别都在道具和舞台布景上有其他音乐剧无法比拟的独特之处。如《悲惨世界》中的街垒，《猫》中的大号垃圾，《剧院魅影》更是以无可挑剔的华美布景令观众为之心动，而《西贡小姐》则因那架货真价实的直升飞机而著称。当剧情发展到金回忆西贡失守，美国人仓皇撤离的最后一刻时，一架巨大无比的直升机从空中向舞台缓缓降落下来，发动机的隆隆巨响强度达到了120分贝左右，前面几排观众的头发都被吹得竖了起来。这是一种极其独特的剧院效果，在场的所有人都能在飞机的轰鸣声中与主人公一起体会当时的恐慌、混乱和无能为力，使主人公的不幸遭遇显得愈发真实可信。

## 七

以观赏、聆听、了解四大音乐剧为切入点，相信多数人都会被音乐剧的魅力所折服，自然地融入到精彩的音乐剧世界中去。《剧院魅影》中国巡演所创造的商业价值已经让西区、百老汇的演出商们看好了中国市场，更多的音乐剧将会来到我们的身边，它们也会因着观众的喜爱和关注而更为动听。

■ 本文作者为“音乐剧爱音客”网站创始人，撰有《音乐剧魅影》一书，曾翻译并制作音乐剧《剧院魅影》中国巡演的中文字幕。

上海大剧院提供文中部分剧照。



图 2001 夏 -04

# 三上坝上

## ——人生三大乐事：读万卷书，行万里路，摄万幅影

文 / 图 邓辉



河北、内蒙交界处的围场县、丰宁县、克什克腾旗和多伦县，地势突隆，海拔越一千多米。人们把这块凸起的草原称作“坝上”，也称“坝上草原”，或者“塞罕坝”。那里是“摄影发烧友”们的天堂。尤其是到了秋天，金色的白桦树在蓝天白云的映衬下，没有一个“摄影发烧友”不为之疯狂的。

我曾经三上坝上。这么多年过去了，和当年同往坝上的朋友相聚，依然会兴奋地忆起当年的情景。我的一位朋友，是我北京摄友中惟一和我一起三上坝上的人。每次坝上行，他除了用相机记录美景，总还时不时地吟诗作对。这里仅记录两联，一联是对坝上秋景的真实写照：

蓝天 白云 碧水 金色白桦 处处如画好风景

壮牛 肥羊 骏马 银河繁星 人人回归大自然

另一联是二上坝上时他写的仲夏景色：

晨曦 夕阳 浓浓彩霞 淡淡白雾 姑娘湖畔取人间胜境

桦林 羊群 亲亲绿草 依依黄花 围场坝上映自然风光

下面我想撷取几段我当年的坝上日记（二、三两次我们是带着帐篷去的，因此简单的日记也就只能在手电和车灯下写就）和照片，稍作整理，和大家分享：

## 初临坝上

1997年9月25日

天不亮，我们就出发了。很冷，呵气成雾。草地上结了厚厚的霜，远远看去如雪一般。天渐亮，地面升起袅袅白雾，一会儿就把地面的景物笼得影影绰绰的。我们隐隐约约看见草还未黄，树还带绿，不免有点失望，觉得这次来早了。可是不一会儿，日出雾散，迎面是一片金色的白桦林，衬托在深蓝色的天空下，那份震撼心腑的美，令我们几乎停止了呼吸。立刻停了车，在静默了片刻之后，不知是谁大呼了一声：“开门！”大家纷纷抄起各种“长枪短炮”，争先恐后地冲下车去，各自选定最佳角度，架好三脚架，对着美景狠过了一把瘾。x的构图获得大家的空前好评，一致认为此行坝上的第一张大片。别人也是无法再模仿的，因为构图中的那朵白云已经飘走。

我们继续向坝上的腹地行进。越走白桦林越是金黄。这时我们才明白，昨夜我们只是住在坝上边缘的村子里，还算不得坝上，所以早晨看到的植物还未黄。我时时有一种冲动，想把自己溶进这美丽的大自然中，有时也不由自主地张开双臂，想把这美景揽进怀里。不知是谁大声地感叹：“我们真是到了一个黄色世界！”又不知是谁故意重复了一遍，且夸张了“黄色”二字，引得大家哄堂大笑。于是大家决定，不准再提“黄”字，有失大雅，一律以“金”替代。这里的秋色，真的如同金子般，黄得那样纯净、那样透亮。

我们就这样走走、拍拍、说说、笑笑，不知不觉中天就黑下来了，我们也到达了这次的宿营地：机械林场。房间还算整洁。大家都已经饿瘪，放下行李，匆匆洗漱，便冲向餐厅。大家一致呼吁要吃手扒羊肉，于是乎自这晚开始，我们中的一些人又有了新的雅号：大肉、二肉、三肉……，以吃肉的水平来分封。

餐后，我们到外面散步。坝上的空气是如此的清新，似乎不带一丝杂质，每个人都忍不住深深地吸气。仰头望天，银河横贯天空，如此清晰。我在天空很容易就找到了牛郎织女，还有那北斗七星和北极星。在北京已经很久很久没有看到过这样的星空了！星星们看上去近得好象架个云梯就能摘下来一般。

渐觉冷意，回房休息，明天还得早起呢，计划是四点半。

## 再近坝上

2001年7月9日

早晨4点半闹钟将我闹醒。大呼隔壁两个帐篷里的朋友快起来。他们却道没戏，还说早起来过了，漫天乌云，要下雨了，不如多睡会儿。我想起过去的教训，以为乌云密布就早早收起相机，但几次都因此错过了美景。就是昨天黄昏时刻，我们以为漫天乌云没有戏了，收起家伙吃晚饭，没有想到日落西山后，天际的云彩突然被染成玫瑰色。我们两个人扔下晚餐，抄起照相机，边跑边掏家伙。可是已经来不及了，等跑到合适的地形，云彩已经暗下去了。另一位没跑的还笑话我们说“我早知来不及了，还不如坐着好好吃饭”。于是我一边穿衣、一边提醒他们“别忘记昨天的教训。”

我钻出帐篷，见天际已经露出一抹胭脂。我边架相机，边继续大声叫他们：“快！”这时那胭脂很快向头顶漫过来，把云顿时染得如火烧一般。我将蒙古包和牛栏作前景，用包围曝光一连摞了下去。最美的瞬间也许只有十几秒钟，随后胭脂色就渐渐褪去。我不知他们俩是何时出来的，但我自己知道我今天一定拍了大片，尽管此刻我还不能看到。（见图2001夏-04）……

2001年7月11日

天未明，我们仨就起床了。我们背上相机包，扛上三脚架，沿着扣良泡子（这是音译，坝上人将小湖称作泡子。直译就是：姑娘湖）寻找最佳拍摄点。东方露出了鱼肚白。天上无云，东方的光线白白的，很一般。我将注意力集中在湖面和对岸的小片白桦林上。随着天光越来越亮，湖面升腾起如轻纱般的雾岚。我继续等待，太阳照到了白桦顶上、太阳照到了白桦树叶、太阳照到了白桦的主干，这时从取景器里看，仿佛一幅俄罗斯油画，我按下了快门。随着太阳光照到湖面，雾气顿时散尽。（见图2001夏-02）

拍完这组照片，我们才开始洗漱，早餐……

## 三亲坝上

2001年9月29日

一早从北京出发。此行又是仲夏时的三人加上小燕。她看了我们的照片，早就想和我们一起上坝上了。一路阴天，到棋盘山还下起蒙蒙细雨来，但是沿途的白桦已经金黄。到红山军马场已经下午5点，太阳从云缝中钻出来，我们停车横扫了一口气，继续向将军泡子进发。雨后的路极难行。乌云又笼罩上来。5点40分，东南边的山上突然被一束神秘的红光染红，朋友们大叫停车，架起“家伙”就扫。我因为开车，比他们慢了半拍，没能拍成。我并不沮丧，因为我知道后面可能还有惊喜。



图2001夏-02



图 2001 秋 -05

我背对他们，朝向西北方，山上的云突然如燃烧一般（见图 2001 秋 -03），“咔嚓”了一张以后，我又转向东北方向，只见那边的山坡上出现一抹神秘的红光（见图 2001 秋 -02），也被我收罗在相机中。一会儿，云又渐渐退去，甚至露出了蓝天（见图 2001 秋 -01）。

几次坝上行，令我体会最深的便是“变幻莫测”和“稍纵即逝”了。尤其是日出日落时，有几次都是满天乌云，太阳落山后或者在太阳升起前，大家都认为没有希望了，太阳竟然又会从地平线下或山后打上光来，天际的云彩立即变得绚烂无比，给你一个惊喜。但是这份绚烂可能仅仅持续几十秒，甚至十几秒。如果你看到满天乌云，就在日落时早早收起家伙，或者在日出时继续睡个懒觉，就有可能错过最美的一瞬。其实生活和事业也是同理。

晚上露营元宝山附近的白桦林边。此刻，雨点有节奏地击打在帐篷上仿佛一首催眠曲。

### 2001 年 10 月 1 日

凌晨我被冻醒。打开手电一看，帐篷内外都是白霜。看来这个季节杜邦棉的睡袋是不够的，非得鸭绒的。其实我有两条睡袋的，这次鸭绒的自然归夫人用。冻醒



图 2001 秋 -03

了就干脆起床，躲到车里取暖。很快天就蒙蒙亮了。天上没有一丝云，估计拍朝霞是没有戏了。我们三人各自寻找自己的最佳位置。我一直往西走，期望能够拍到日出时逆光下白桦与山包的光影效果。天很冷，我大约走了半小时，身上都走出汗了，拿三脚架的手却冻麻木了。这个季节到坝上还

得带上毛线手套。太阳爬上了东边的山，每一秒钟的光影效果都在变化，真是目不暇接，美极了（见图 2001 秋 -05）。差不多干了一个小时，才心满意足地回到营地早餐。

早餐后为了等太阳先将帐篷上的冰霜晒化晒干，我们又拍了一会儿。接着继续往东北方向进发。路上的景色越来越美，但是路也越来越难走。看着是松软的沙土路，里面却埋藏着尖利的石块。我们的“宝马”肚子被这些石块划得遍体鳞伤，油底壳被挤压出深深的皱褶。几度陷车，有两次花了近一小时的时间才将车解救出来。今后再到坝上，千万要开吉普越野车，还要带上小军用锹（这次我们是用木板+树枝来挖沙的，效率很低。用美式军用求生刀锯来树枝挖土，真有戏剧效果，就像汤姆·索耶一定要用匕首挖地道去营救黑奴一般。不过那滋味可不好受）。坝上人还是如数年前一般十分朴实厚道。以前陷车就请他们用拖拉机拉过，分文不要。今天有一次陷车时正好有一辆拖拉机经过，又请他们帮忙。他们二话不说，解下他们的拖车，将我们的车拖出，仍然是分文未要，还等着看我们走过了那段沙路才走。当时光顾着感激，竟忘记将这美好的一刻拍下（至今不无遗憾）。



图 2001 秋 -02

我们就这么陷陷、走走、拍拍，到下午 3 点多才在一条小河边午餐。

接近牦牛坝时，天色已黑，柠檬色的月亮从山后慢慢升起，望着她，心里漾起一股温和浪漫的感觉，一天艰难路程所造成的疲劳顿时消散。翻过牦牛坝，就是红山子乡。两天来，第一次看到这么多房子。我们在红卫饭店停车、吃饭，主人十分好客。晚餐是手扒羊肉主打，喝的是自带的长城干红，味道好极了！餐后用脸盆打来热水，总算简单洗了个澡。夜宿红卫饭店。

### 2001 年 10 月 3 日

一早，见西南方向已经现出青天，很是兴奋。为安全计，我们将车停在牦牛坝的山脚下，徒步上山。太阳很快便出来了，天变得特别蓝。橡树在雪下色亦愈浓（见图 2001 秋 -06）。俯瞰山下，昨天还是一片金黄暗红，今天却已银装素裹。白桦林的树叶还挂在树上，给这冬季增加了一些暖意。我架好相机，取景框里突然看见有人在赶着两匹马，又给这冬季增加了生气。我等待着马儿被赶到黄金分割点附近，按下了快门（见图 2001 秋 -07）。

中午，我们终于恋恋不舍地离去，踏上返京的路程。在西拉木伦河的黑水桥又过了一把瘾，景色如油画一般（见图 2001 秋 -09），相信日出日落时，这里定能出些片子。下次再来吧……

最近工作很忙，也只有晚上夜深人静时才能坐下来整理这些日记和照片。在整理的过程中，思绪仿佛又回到了坝上。最后，我还是想借用我那位朋友的话来结束此文：“永恒的坝上风光，永远的心中珍藏！”

但愿在不久的将来能够重上坝上。

■ 本文作者为中欧 EMBA00 级学员、卡特彼勒船用柴油机亚太区总部中国区战略经理



图 2001 秋 -01



图 2001 秋 -07



图 2001 秋 -06

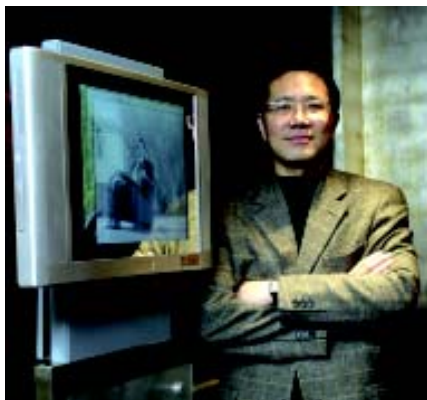


图 2001 秋 -09

# 那一天， 我站在了中欧的讲坛上

聚众传媒从2002年底起家到被《财富》杂志年评为2004年度中国“酷公司”（最具成长性的公司）之一，作为创始人的我就像看着自己亲手养育的孩子茁壮成长一般欣喜不已。

文 / 虞锋



也许是看中了聚众从无到有，从小到大快速发展的这份经历，去年张维炯教授找到了我，想把聚众写成一个有关创业的案例。我欣然答应。作为中欧EMBA99级的学生，在中欧的两年学习，让我提高了眼界，开阔了思路，激起了创业的决心。毕业之后我放弃在国营企业里的“铁饭碗”，开始走上自我创业之路。如果没有两年EMBA学习带来的这个巨大转折，按照我的性格，早晚也会砸碎“铁饭碗”，摆脱束缚，但是这个转变可能会来得迟些。然而在商场上“机不可失，时不再来”，我虽然还是我，晚几步也许聚众就不是今天的聚众了。

张教授见到我的时候，笑着说我不像是个商人，说我太文气了，倒像个学者。我回答他说这是复旦哲学系熏陶的结果。学哲学的一般都被认为除了空想之外，很少能出什么实践性的结果。不过我喜欢思考、判断敏捷，追根穷底的探索劲和较强的洞察力却是在那个时候培养起来的。哲学锻炼的是一种思维和分析能力，而这一点让我在以后的日子里受益匪浅，更让我在快速奋进时保持平和的心态。放眼看去，有不少读哲学的人成了非常成功的企业家，所谓“空想”变成了“敢想敢为”。

所以，二话不说，我积极配合张教授，向他介绍我的职业经历，跟他讲述当时这个念头是怎么产生的，为什么会进入楼宇视频媒体这一领域，最初的困难是什么，碰到了哪些主要问题，后来又是怎样慢慢解决的。张教授越听越有兴趣。首先是因为楼宇视频媒体在中国还是一个新概念，当时还处在被人忽视的情况下，但是它的发展潜力是如此之大，而且广告效果又是如此之好，相比其他媒体形式，能够更限度地将广告主的信息有效地传达给目标人群，广告商的钱可以少打很多“水漂”，这的确是个很好的商机。然后就是因为刚开始碰到的困难非常大，有很多问题需要解决，从设备本身到安装维护、经营模式、渠道问题、品牌建设、资金问题，这也是很多创业者在起步时所碰到的问题。当时正值2001年，最大的障碍是我们需要的液晶显示器价格太高。到了第二年，价格大幅下降，我看到机会真正微笑着向我招手了。随后，其他问题也得到了解决。

一开始，楼宇视频媒体只是我创办的一家广告代理公司——电洋数字传媒科技有限公司下分出来的一个广告项目。2002年，我注册成立了上海聚众目标传媒有限公司。经过短短两年多的时间，公司就被《财富》杂志评为2004年度中国“酷公司”之一。今年1月，在北京新生代市场监测机构对13家非国营传媒机构品牌知名度的调查中，聚众的知名度也和新浪、凤凰卫视、盛大网络、网易等并列榜上。这些评测结果说明了我们的成长，说明了楼宇视频确实是一个非常好的媒体，有着强而准的广告传播力。

我把聚众定义为：聚，聚集注意力，

聚集视听众，聚集发展合力；众，三人方能成众，聚众志在聚集三类人：好客户，好投资者，好人才，再借着好的商业模式和好的企业文化将这些要素紧紧结合在一起。这既是对楼宇视频媒体的阐述，也是聚众经营理念和公司文化的表达。

世界上很多事情都是这样，一个是要敢想，另一个是要善于发现，第三个是要勇于行动。创办聚众，我发现了一个重要的机遇，而来到中欧，则是我的另一个不可多得的机遇。

张教授的案例写成后在上课时用上了，听说效果很不错，我感到非常高兴，也很感谢张教授让更多的人通过这个案例认识了聚众，让聚众的经验给大家带去一点点的启示。然而让我感到十分意外的是，今年1月份张教授邀请我参与他的创业学课程，作为嘉宾现身说法，帮助同学们更好地理解这一案例的内容。这样的事情当然是义不容辞的。

那天我重归母校，面对着一大批好学的MBA学生，感到特别欣喜。我配合张教授，和同学们一起对目标市场、商业模式、产品构成等方面进行讨论分析，然后告诉他们当时聚众的真实情况。课堂气氛特别积极热烈，可能是因为我这个当事人的存在，他们的学习兴趣显得更加浓厚，授课效果也变得特别的好，张教授和同学看来都非常满意。在回答和讨论的间隙，置身在这熟悉的课堂，有那么几个瞬间，我仿佛觉得自己又回到了学习时代，在这些渴求知识的学子身上我又一次看到了若干年前的自己……

■ 本文作者为中欧EMBA99级学员、上海聚众目标传媒有限公司总裁

# “下驴找马” 在上海

我叫储中伟，现在是启动金融咨询有限公司的总裁。我去年MBA毕业，听上去也算十分年轻有为，不过我的公司从上到下其实也就我一个人忙前忙后地张罗。好在这种“光杆司令”的状况很快就会得到突破和改善，我正打算雇个下手。

文 / 储中伟

那天我来中欧参加一个给MBA交流学生开的创业者座谈，其实说来也有点惭愧，我的创业历史到目前还只有半年。说来更惭愧的是，居然还有个中欧校友杂志的编辑要来对我进行独家专访。当然这可以看作是一个非常好的开端，从接受校刊采访开始，培养点经验，也许有一天《时代周刊》或是《福布斯》记者来采访我的时候能够派上些用场。

2004年1月份我从美国康奈尔大学来到中欧，进行为期4个月的MBA交流学习。也许因为我父母生长在中国，把一种

叫做“根”的感情潜移默化地种到我的心里，日常生活中不经意地浇灌终于使它生长发芽。这也造成了我多于别人的一些痛苦，每次观看中美体育比赛的时候，我就不知道该给哪一方鼓掌加油，也许打成平局最令人感到释怀，无论哪一方输了都让我觉得有点难过。

两年前来到上海旅游，印象深刻，当有机会选择交流学习的时候，我选择了这座动力十足的大都市。至于我选择中欧，主要是因为中欧的声名和上一届师兄的大力推荐，次要原因呢？说来实在有些难以启齿，有负于我的

父母，我的中文到现在依然非常不尽人意，到中欧学习可以说是如鱼得水。显然，我找不到一个更好的地方让我了解中国，同时又能和教授同学这般自如交流的。我发现我在中欧的中国同学们非常的聪明，他们思维缜密，分析问题非常系统，充满逻辑性。如果说我从小在美国长大，美国教育给我带来一点优势的话，可能就是我们的想法更多点创造性。

1月份的时候我在这里度过了元宵节，我们班的同学一起做元宵。我才知道元宵有祝福团团圆圆的寓意，中国人是非常注重家

庭团圆、阖家欢乐这一传统的。所以我终于能够更加理解我的母亲，她总是放心不下我，每个星期必打一通电话，仔细查询我各方面的情况。虽说我已经老大不小，我决定毕业后来中国工作的打算，还是让父母亲犹豫了许久：说着一口蹩脚中文，人生地不熟，生活不便，也许还会上当受骗，种种可能的可怕之处我父母大概统统都想了一遍。不过我还是留在上海，结果证明我父母的担忧纯属“杞人忧天”。在上海的一家体育公关公司工作了几个月后，我又决定自己开公司，这又给我父母带去了一些打击。我母亲劝说我应该“骑驴找马”，可我觉得时机已到，所以就立刻“下驴找马”了。

经过六个月的努力，我发觉我真是做对了，我找到了一匹“好马”。虽然我没有“伯乐”的睿智，但是中国蓬勃发展的商业环境真是提供了不少良机，我也捕捉到了一点不错的机会，这在一个成熟的市场上是很难找到的。虽然目前单枪匹马，一周工作7天，有时候忙得没日没夜，不过靠着这些年来的经验积累和MBA的锤炼，公司经营得也很有起色。目前我的公司主要帮助一些企业进行募资活动，具体来说包括帮助客户建立相关的财务模式，做财务报告及一些相关的商业计划，代表客户与投资者商讨等等。公司现在一切进展顺利，其中一个客户尤其做得成功，这为我“骑马打江山”树立起了一些信心。在中国寻找一个好的机会创业十分锻炼人，就个人而言，你能够在多方面独当一面，比如我现在可以代表客户与一些投资公司直接商谈引资，这样的机会在美国就很难得到。

我的第一个客户就是我原来工作过



瞧，这位“酷”哥就是我了

的公司，后来经过朋友同学的介绍又多了两个客户。所以目前为止，我们公司的客户一共三个，当然他们都是重要大客户。不过，经过这次中欧组织的创业者经验谈，我的客户群也许会进一步增加。在一个好的商学院读MBA的好处是，你总是能够在同学中找到很多合作，很多资源和机会，这不，就连参加给MBA同学开的座谈会也能有所收获。

我喜欢做创业者。虽然工作压力和不确定性会大些，但是这可以让我的脑子一直保持运转、思索，考虑新的发展商机，寻求和创造新的合作机会。中国有句古话“户枢不蠹，流水不腐”，人的脑子必须时时去努力使用，才能如一潭活水常绿常新。而且，作为一个有着中国血统的美国人，我希望对中国有更多的了解，以后无论留在中国继续发展，还是回美国去发展，对中国的了解，会对我未来的职业生涯有很大的帮助。其实，高速发展的中

国已经成为全球经济和商业领域极为重要的一分子，了解在全球化经营中的中国极具意义。

我被邀请来中欧做创业经验的分享谈，按照我们公司目前的规模大概可以称作是“现代小作坊”，我没有很多具体的经验可以谈，但我觉得还是有些感想可以分享。创业可以是为了成长自己的一个企业，也可以是为了将来的发展做更好的准备。无论创业成功与否，以后是否可能重新到其他公司当雇员，对于像我们这样的年轻人，这总是一份非常宝贵的经验和经历。更何况对于我，多了一份对寻根的满足。不过自己创业最大的好处，大概就是可以享受多一点的自由吧。

■ 本文作者为中欧MBA03级交换学生

## 心态之惑

# ——领导力的三点发现

文/张肇麟

### （一）领导与心态

就在不久以前，我还不认为“心态”是一个值得管理者关注的可以独立存在的问题。我工作大部分时间是作为CEO或者作为教练与企业一把手交流，并为其提供反馈辅导。但最近对一些变革中的企业中层经理的深入辅导使我受到了震撼并发现：心态并不仅仅是态度或者简单的情绪现象，它是一个边界清晰、内核稳定的文化逻辑范畴。

领导者为了实现对一个由众多个体组成的组织的有效领导，他必须借助于像“使命”、“价值观”等思想工具来降低不同人文思想可能引起的复杂性从而实现盈利组织效能与行为效率的聚焦，并试图通过使企业行为与一个高尚理想的联系来为我们日常的行为找到伟大的价值和道德意义进而激发人们的潜能。高明的领袖甚至把由此带来的对企业长远发展的补益只当成自然的结果，而淡化此举的策略意义。这是由独善其身到兼济天下的努力。但是，真正领导力的实现并非如此简单。我们通常所讲的“指明方向”、“激励他人”、

“赋予能力”，如果仅仅限于领导者施加行为影响的层面，那么这些行为也只能属于管理的范畴。把行为、思想工具当成施加统治的领导，未免太过机械和简单化了。领导的本质在于：他的力量无形然而有深入对方内心的魅力，这种影响可以直接传递到下属的行为并使之可以发生某种期望的改变。因此，领导者的行为之专注“如烹小鲜”，然而他的注意力或者领导力的价值观却关注于对方的心性。

所谓“推力”、“拉力”都是一些来自西方关于基层经理人有效管理行动特征的形象描述。领导力与管理力之间有着巨大的不同然而却没有十分清晰的界限。领导力中的感化因子有着一般管理者无法体味的艺术色彩，这可能来自沧桑阅历积淀下来的感悟，也可能来自天性中丰富的感受力，也可能来自自由训练而获得的同理心。自古以来，“仁”的能力界定了古代君王的“霸道”与“王道”的境界。

下属每一个体的内心都是一独立的世界。单纯的需求层次理论无法解释现实中复杂的人际现象和平静表面下激荡着的内心冲突。人就其社会本质来讲乃是一种组

合关系，在每一维度上的相对意义比其绝对数量关系更为基础。人们在绝对意义上努力创造组织和群体利益的同时，也在彼此的相互关系中小心地保持着自我的独立、自尊和价值。这两种力量的平衡既是文化的存在形式，也是自我意向成熟的标尺，同时还受制于个体对自我处境的感受、组织意义及其他成员态度、彼此相互关系的认知和判断。

心态就是个体在处理上述关系时，表现出来的动态的价值和行为取向。优秀的文化倡导者在价值观、组织使命和远景下拉动着群体成员对高尚目标的憧憬，并由此升起每日重复的甚至乏味的工作与伟大之间的联系。但同时他还必须具备强有力的领导艺术和以身作则的牺牲精神去塑造、维护，有时甚至保护下属的内心体验。

处于高度授权状态（积极心态）的个体在企业组织关系中需要寻求安全和归属感，而这种归属感的建立需要对组织的价值观、使命的高度认同，更重要的影响来自发生在自身以及身边的事件中所获得的直接体验。这些体验不仅需要能够证实被“认同了的”思想的确存在于组织的各

项过程当中,而且能够找到在主导思想下采取行动的个人主导地位。

从较为广义的立场上,我们说组织的文化就是组织的心态是不为过的。现实与理想的矛盾、体验与“预期的需要”之间的反差、归属愿望与被操纵的感受之间的冲突都会激起成员情绪化或者策略性反应,而这背后动机的机制就属于典型的心态驱动。这种分析揭示了心态形成的力源,然而个体与生俱来的某些先天个性因素也在心态形成方面发挥了很大影响。当这些反应模式在个体的“立体经验”(生活与工作的不同侧面)中得到不断重复、强化后就可能出现相对固定的思维与行为模式,这时文化与心态之间的界限开始模糊了。偏见与狭隘的思维模式变得异常顽固,逐渐演化成思维定式。有些个体表现出异常敏感和情绪化,有些表现为世故、玩世不恭,还有些人表现为报复与自我保护心理极强,更有些人深深沉浸在“受害者心理”之中。

消极心态的消极影响是惊人的。心态的起源来自它的“反应性”、“情绪化”本质,由此发展出来的认知模式、行为模式都必然带有强烈的主观色彩,由于自我保护的需要、对失衡心理的补偿性需求,他必须对周边环境、对世界、对人际关系作出许多缺乏客观基础的假设。当这些假设遭到质疑时,消极心态者显示了绝对保守和任性的特点。此刻,他们的思维离现实渐行渐远。

## (二) 心态与领导

领导消极心态的下属加入到变革的队伍中来是一项艰巨的挑战!

领导力存在的明证是:被领导者接受领导者施加的影响是高度自愿的,他按照领导者指明的方向行动时是充满热情的,他一定是作为行动的主体创造性地把握进程。这里,也同时为脆弱的领导者布下了陷阱,为了达成表面或者浅层的认同,有些领导者与下属之间展开了博弈。追求一致的诱惑是:可以降低冲突的风险,同时也更容易获得下属的一些支持、参与承诺。但是,这种策略交易很容易把企业行



为卷入政治游戏的漩涡,所获的支持也是零碎的、不稳定的,因为支撑消极心态的毕竟是高度个人主义的立场。

原则、公道与真理是企业组织内部发生情感、利益博弈的牺牲品,这个过程动摇了组织内部最为珍贵的价值:信任。博弈的双方达成协作的同时默认了互疑的正当性,并且整个组织都洞观了交易的全过程。失去了原则纽带,组织立即瓦解为不同个体或派别的利益堡垒,正常的沟通更像是一种艰难的谈判,辩论、诋毁、谣言都可能成为获取利益的工具。

在研究中我发现在这个话题下,强有力的领导者面对下属复杂心态的难题,显示了三点绝学:决不拿原则作交易;度心有术;少许权谋。

大领导者的第一个特点就是他能够在组织中重建人们对原则的崇敬和信仰。原则是简单、明晰和不容置疑的公理,原则不可能成为交易的对象,确认利益之前,是非必须分明。消极心态经常表现为对原则的歪曲、对领导层能力与公平的质疑、就局部一致的观念和利益结帮、拒绝责任、以借口代替行动,但从来没人敢公然对抗原则。明智的领导者只要掌握原则在手、以身作则,他就不可战胜。”与道偕行,道大人。”大领导者重行并以“无言明道”、“重道以信”。他以身作则不惜用毕生精力传播、树立、捍卫代表组织与人类意义的伟大价值。这是一个承诺将永续存在的集体,这里灵魂可以净化和安宁。

大领导者度心有术。有领导力的人不辩论。在此,领导力表现为对消极行为的

深度破解能力,大领导者能够从心态现象的情绪化、反应性特征发现解铃线索。通过对引发消极反应的前置因素的否定或解释说明找到对话的共同兴趣从而实现领导:大领导者还能够通过展示更高远的利益和境界来化解区区小利引发的困惑;大领导者还能有效地通过表示期望、尊重来传递、保护下属尊严的关怀。度心要诀在于:以“不争之德”释积怀之忿力。“仁者爱人”,于是无敌。

少许权谋。对心态无法扭转的中毒甚深者必须清除出组织,这是领导者坚“刚”的一面。总有些人根本不认同组织的基本价值观,也有些不可度之人其人格扭曲甚烈,对组织污染严重,他们必须离开。但这不是惩罚,对离异者此乃“归其所以”,对留下的人则是“还公道于君”,于是大领导者不用伎俩、更不对抗,既不损德也不为组织招致麻烦和混乱。权谋,此处并非是在处理人与人之间关系时运用欺诈、计策、圈套使人就范的邪术。而是指通权达变的智慧,“小人趋利,必以利驱之”,顺道乃为玄德。

大领导者不仅能够动态中平和处理组织成员的复杂心态给工作带来的困扰,更给我启发的是:大领导者的行为特征总是能够自然而成功地塑造着积极的组织心态。

犹如阳光之避霉化,榜样是组织积极心态之母!大领导者——国之需也!

■ 本文作者为中欧EMBA97级学员、上海汉彬洲企业管理咨询公司总经理

# 你快乐，所以我快乐

## ——EMBA03-2 班学员卢文椿的 中欧感悟

文 / 孙雯艺 吴冯淑

时间匆匆而过，一晃两年，EMBA2003 级学员毕业在即。在中欧的学习生活是辛苦而紧张的，又是轻松而快乐的：课堂上教授点拨指导，尽显大家风范；课堂外同学热烈讨论、真诚交流，共度美好时光。在此之际，《The Link》采访了 EMBA03-2 班的卢文椿同学。同众多其他学员一样，他是一个为着自己的事业日夜奔波的企业领导人。在中欧，他体会到了现代企业管理的种种启示，而更重要的是这两年让他对人生有了新的感悟。

### 中欧体验：沉淀心灵，累积新知

卢文椿 1993 年创办自己的公司，那年他 23 岁。10 多年的磨砺，目睹和经历了中国的很多改变，卢文椿成长了，但也感到心灵慢慢变得浑浊，有时候会看不清自己的方向，甚至对公司也曾经有过犹豫，但后来还是坚持下来了。经过这些年的商场洗礼之后，能够有一段时间回到学校，和老师及同学相处，他感到非常放松，发现原来生活中还有这样简单的快乐。

在商场中打拼多年，卢文椿常常听见周围的人抱怨生活中少了很多纯粹的真实的东西，有时候社会就像一条浑浊的河流，置身其中，很难不沾染泥沙。中欧的学习，让他的心境完全放开了。课堂中，师生之间的交流和学习表现出人最真诚的本质，在这里不涉及明争暗斗的商场角逐和难以琢磨的人际关系。在同学之间的沟通中，他对人生和事业的信念都更加坚定了，因为这种交往是无所求的，而恰恰因为这种无所求，反而不会急功近利，因而

更加务实，收益也就更多。

他说，他曾经听到过这样一个故事：同样是在一间屋子里找一根针，中国人和德国人表现的方法完全不同。德国人会先拿一根尺和一支笔，并对情况进行估算之后，说在 5 分钟之内可以找到，其结果也正是如此；而中国人找起来没有计划没有策略，有的人运气好 1 分钟就找到了，而有的人可能一辈子都找不到，1 分钟找到的人也许就成了商场中的暴发户。这个故事说明了德国人和中国人在心态和做事方法上的截然不同，德国人认为既然房间里面有针，那么就一定能找到，然后把房间的地板划分为若干个小方块，按照既定的程序一个一个排除，直到找到为止；而中国人找起来却没有把握，有点撞大运的意思。卢文椿说，这件事给他处事的两个启发——心态和系统性，这也正是他在中欧学习的两大收获。

目前的中国民营企业大多是老板拍板说行，就开始实打实地干起来。大部分企业的创办人员都是在实践当中找理论

的。也就是：干了再说，非计划性的成分比较多，或者是计划归计划，做归做。而且企业文化这一概念在中国一向比较薄弱，老板是什么文化，企业往往也是什么文化。

卢文椿说，他原来经营企业也是这么做的。中欧系统的管理课程让他慢慢明白，管理企业应该用什么样的方法来实现目标，如何系统地制定计划、战略、预算。到中欧半年之后，他马上现学现用，调整了一些经营方法和公司战略，效果来得很快也很明显。现在公司的发展比以前好多了，也规范多了，尤其是2004年，各方面的效益都提高了很多，公司成本下来了，产值也加大了。

另外一个给他深刻感受的就是团队的重要性。他认为，在過去的经营中，个人行为太多了，而现在意识到，进入一个行业是否能够做好，主要看团队的精神和能力，企业文化非常重要。并且他坚信，企业做到一定程度，不是个人在竞争，而是团队在竞争。如果这个团队承诺1分钟完成任务，另外一个说要5分钟，而说好的时间还不一定能完成，还要打折扣，整体团队的效率都会掉下去。这种时候就需要一个系统的模式和定好的计划来规范所有工作，让所有员工都在一个步调下运行。

但是中欧带给他的企业经营的新思想，有时难免会和管理团队造成一定的冲突。他用从中欧学到的一套方法和企业领导班子里的其他成员交流，有时候会出现一些沟通上的障碍。所以，他提倡的办法就是鼓励、派送公司的其他管理者一起去学习充电，学了之后沟通起来就顺畅了。这个方法的效果现在已经逐步体现出来了，现在团队的交流和效率得到了很大提高。

在中欧卢文椿的心灵得到了沉淀，在获得学术和实践启示的同时，最让他感动和永久珍惜的是其乐融融的同学关系和班级超强的凝聚力。今年三八妇女节，他作为班委带头策划给班上的每一个女同学及老师送上了鲜花，有位女同学当时就流了泪，说：“在家里有父母照顾，现在出来有同学关心，快乐困难都一起分享，真的觉得心里好暖。”那一瞬间他感到心里



快乐的爸爸



也涌入一阵暖流……

### 幸福的定义：你快乐，所以我快乐

来中欧学习当中，有一件事让卢文椿很受触动，很多教授来上课都会说“我很感谢我的家人，我的妻子和我的父母，是他们不断鼓励我，支持我，给了我很大的勇气和力量。”这种平实的态度深深震撼了他。让他对家和家人有了一种新的感觉和认识。一个人在打拼和奋斗之外，有很多更重要的东西。

卢文椿的家在厦门，现在公司总部搬到了上海，所以他们一家人总是聚少散多。每个月他都要回家1到2次。那段时间他尽量全心陪伴照顾父母、太太和孩子。虽然每个月回去的次数有限，但他觉得家庭真是很幸福，一家人感情也非常好。对于他的工作，太太、孩子、父母都表现出完全的理解和支持。有时候可能因为工作的原因，没法如约陪伴他们，他会

努力和家人取得沟通，获得他们的谅解，争取下次再补偿。他说，他们总是能够理解和谅解。

卢文椿有个好太太，他太太对他说，她在乎的不是陪她多少时间，而是他的真心。而对于特别喜欢孩子的他来说，回到家最开心的事情莫过于三个可爱伶俐的孩子围上来，争先恐后叫他爸爸，他心里太甜太开心了。在班里，他总是对别人说，虽然我很多东西都比你们少，但最让我骄傲的是，我孩子比你们多啊。

有人问他，家的含义到底是什么？他觉得，家并不意味着时时刻刻的相聚，家更多的是一种付出。对于他这个在异乡打拼的人，家就是最终的方向，激励他在事业的方向上不断努力，家也是他最终感情归依的港湾。其实在很多时候，家对于他已经不再仅仅是一种具体意义上的东西，更多的是一种精神上的信念和鼓励，觉得付出的非常值得，并且不求回报。

对于成功，他曾经把企业做成多大，

能否达到第一作为最终目标。来中欧以后，他对成功的定义慢慢改变了。现在发现，世界上能有几个比尔·盖兹？一定要做到那样才是成功么？他觉得心态是最重要的，尽力了，就足够了。对于人生而言最重要的是快乐，一个快乐的人生就是最大的成功。也许在打拼企业的时候，他忽略了很多，但是回头看看，才发现真正的幸福其实就在身边。

不久前EMBA03-2班在厦门聚会组织活动，同学们讨论起在中欧两年最大的收获是什么，对成功的定义是什么。卢文椿说：成功不是当老板，而是快乐，让自己和家人及周围的人一起快乐就是成功。那次聚会上，大家讲出了很多在课堂上没有说的话，没有了课堂学术讨论的限制，同学间的谈话变得更加坦诚，更加生动而且感性化。有一点是大家一致认可的，中欧对学生的培养，不仅仅是在学术和实践研究方面，更多的是对人生的思索和感悟，在学习的氛围中，找到对人生观价值

观更加确切的定义。

## 做企业的感觉：成就事业从信誉开始

卢文椿将公司取名为“成信”，起先考虑要不要用言字旁，也就是——诚信，但后来发觉，“成信”给人过于直白的感觉。虽然说希望公司上上下下在方方面面都做到诚信，但诚信二字并非口号，而是希望所有公司成员树立这一核心理念并付诸于行动。后来经过多方面的讨论，决定取名为“成信”，虽然现在的名字没有直白的字面含义，但是却蕴涵着公司的创办宗旨：成就事业从信誉开始。这一点，在他看来比公司盈利更加重要。

他觉得，做企业和做人一样，对客户讲信誉，就会有办法，企业风格和文化就会得到大家的认同，这也是企业经营中战略成本的一个重要组成部分。对朋友，对家人诚信，就会得到他们的信任，如此人才能生活得开心，也更加踏实。

在公司创办早期，卢文椿比较多地运用家庭成员的力量。因为一开始，公司什么制度都没有建立。在起步阶段，更多靠的是家庭成员之间的信任。这几乎是很多民营企业刚开始发展的模式。

但他的公司发展到今天，家属参与已经很少了，企业慢慢引入了越来越多的职业经理人，企业发展了，人力资源也跟上去。基于中国社会环境的种种制约因素，目前的民营企业还不能达到很大的规模，但有一点是肯定的，无论什么行业、什么大小的公司，都需要有一套能够不断适应公司变化的制度来维持。

他说，亲属们也还是用的，但是怎么用？就是靠制度。亲属也要制度来管理，用一句通俗的话来讲，进门给机会，修行靠自己。这一点，无论是对亲属，还是对职业经理人，都没有任何两样。企业到了后期，就要吸收一定的人才和专家才能使公司实力上升到一定高度。这种时候，一定要有平等的管理制度来规范，亲戚会得到磨练而成长，其他员工也会觉得很规范，更有工作积极性。

无论亲戚也好，职业经理人也好，卢文椿想要带给他们的不是单纯的一份工作或者工作带来的收益，更重要的是一种做事的态度和方法，是一种坚持奋斗方向的工作积极性，所谓授之于鱼莫若授之于渔。这样的话，即使有一天成信倒闭了，他们也会东山再起。

## 饮水思源：投入和回报

经过十多年的发展，卢文椿的企业壮大了，从最初的工程建设开始，这几年卢文椿慢慢开始涉足其他领域。凭着生意人天生的敏锐，卢文椿察觉到了新领域的盈利点，不过有些特别的是这两个领域都有着非常重要的社会意义：教育和医疗。

涉足教育和医疗用卢文椿的话来说又是中欧学习给他带来的启示和机会。他有个同班同学就是办学校的，给了他很好的想法，私人学校存在着很大的发展空间。从医疗方面来看，目前中国的医疗行业相对发达国家还比较落后，中国人的医疗支出在GDP中所占的比重远远低于发达国家，而且人们往往有病才来，保健意识比较淡薄。医院是技术服务性非常强的机构，医院要取得病人的信任，前提条件就是能提供高水准的医生。卢文椿的想法是投资几个公立医院，然后争取为医院创

建一个专家流动的平台，可以有助于推动医疗行业的发展。

卢文椿说自己投资教育和医疗行业没有多么高尚的想法。但是他一定看到了这种投资回报所带来的快乐：直接的经济效益，还有一份回馈社会的满意。

从工程建设到教育和医疗，是完全不相同的领域。对于拉开战线作战，存在着的管理问题，精力问题和经验问题，卢文椿有一招，就是人才，与人以“诚信”，让专业化的人才来打理经营。以“诚信”起家，以“诚信”壮大，“诚”则立“信”，“信”而后能“成”！

对于母校中欧，卢文椿一直在积极回报。他说对学校的回报是投资实现良性循环的一项举措。全世界有许多赫赫有名的MBA和EMBA课程，学生队伍强大，这些学生经过母校培养后在社会上取得了成就，最后再回报给母校，促进母校发展。在中欧的这两年，卢文椿觉得收获很多，所以他总是愿意真诚付出，尽一份微薄之力。

人是群居动物，需要周围的人和社会的认同才能很好生活。要让自己的生活更加快乐，首先就要让你身边的人快乐。你快乐，所以我快乐。这一点感悟，是卢文椿在中欧学习中得到的最大启示。

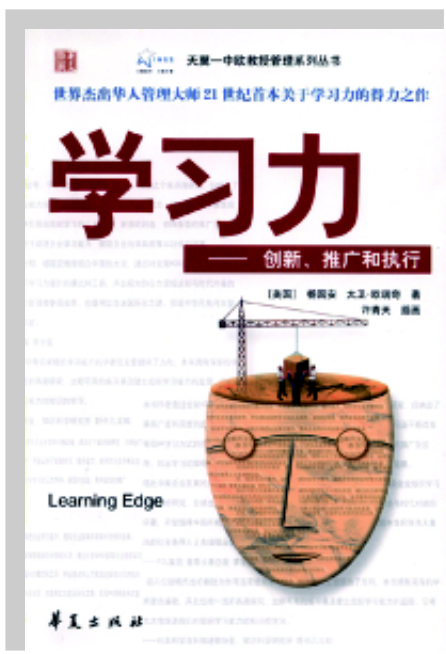


新奇百出的化妆舞会

# 知者乐 学者寿

## ——评杨国安《学习力——创新、推广和执行》一书

文 / 刘雪慰



一种启示。其实，无论是个人还是组织，在对学习的需求方面本无二致，因为二者都是有生命的“有机体”，在英语中，organization（组织）一词与organism（生物体）本就同源。

近几年，随着以知识为基础的“新经济时代”的来临，在中国，无论是传统产业还是高科技产业、国有企业还是民营企业，都面临着经营环境的急遽变化。技术日新月异、政府法规在不断完善、市场供需变幻莫测、海内外对手层出不穷、客户需求也在不断提高，这就要求企业必须保持原有优势并且努力创造新的竞争优势，因为很可能在打个盹儿的功夫里，自己就被甩在了后面，从此被这个世界遗忘。这并非危言耸听，君不见上世纪80年代还排名于《财富》500强中的企业，现在已有一半踪迹难觅。世界级的企业尚且如此，起步不久的中国企业岂敢懈怠？有谁听过“龟兔赛跑”中，乌龟敢打盹儿的？

企业要进步，就必须不断学习。如今，这已成为一条自明之理。

其实，学术界研究和倡导“组织学习”的历史已经绵延了40余年。但是，国内大多数的读者却一直到了1990年代才初次结识这一理念。彼得·圣吉的《第五项修炼》给中国企业界乃至整个中国社会带来的理念冲击实可谓巨大，其影响实可谓深远。在人们的顶礼膜拜之下，“学习型”三个字俨然成了新世纪的一个流行符号，各级各类组织都争先恐后地贴上这个标签，生怕稍迟一步，就被耻笑为落伍。

也有很多企业并没有停留在口号和

标语上，它们希望能发展出属于自己的核心专长，做好知识管理，让企业成为有效率的学习机器。于是，首席学习官（CLO）和首席知识官（CKO）等职位也如其他各路“CXO”一样应运而生，而各种有关知识管理项目的提案纷纷出炉。

人人似乎都已准备就绪，人人都在等待着彼得·德鲁克所宣告的“知识型社会的必然来临”。然而，我们看到的现实场景却是：CEO和管理团队有心带领公司建立学习力却不得其门而入，或因无形的障碍横梗于前而徒劳无功。在挑战面前一筹莫展的管理者们，再次发出那句千古慨叹：知易行难！他们急需一套量身定做的指导方针，将组织学习的观念付诸行动。

坊间有关企业学习的书籍已然是汗牛充栋，专家纷纷提出精辟的理论，大力倡导企业学习的重要性。但到目前为止，该领域的研究既欠深入，又乏实用。许多有关组织学习力的书籍和文章都流于概念的探讨，很少提出系统性及可操作性的工具和流程，较难应用于日常管理工作。而有些则只偏重学习的方法，缺乏系统性思考，未能根据不同企业的行业特点、公司战略以及企业文化等属性加以诊断并提出有针对性的建议。

组织究竟如何学习才能确保在动荡环境中制胜？这是中欧国际工商学院管理学教授杨国安的力作《学习力——创新、推广和执行》致力于回答的问题。坦率地讲，此书不会像《第五项修炼》、《基业长青》、或者《从优秀到卓越》那样令人感到震撼，令人热血沸腾；正相反，作者从企

朋友的父亲在七十寿辰那天立下宏愿：学习英语和电脑。古人云：人过三十不学艺。老先生以古稀之龄学习两门新“艺”，难免被子女哂笑。不过，老先生有话了：“不是我太洋派，这世界变化快！”说的倒也是，现在的年轻人还有几个愿意在纸上奋笔疾书的呢？太麻烦了！长期读不到女儿的信，老先生落寞之余，难免有些郁闷。他不想被这个世界遗忘，他也想一边喝咖啡一边上网与女儿，甚至与大洋彼岸的朋友聊天。

为环境变化所迫，朋友的父亲在七十高龄重新开始做小学生。这对于关注“组织”学习话题的人来说，不能不说是

业和经理人亲自采集来的案例和数据逼我们冷静,迫我们检视,在阅读的过程中我们时常可能还要拿出笔和计算器,算一算,细思量。而这也正是这本书的价值所在——实证性和实操性。

书中的论点皆来自第一手资料——杨国安和其他几位教授对全球400多家公司、1000余位企业高管进行的问卷调查,以及对众多企业个案进行的咨询研究。这是当前组织学习领域中最大、最完备的实证研究之一。通过研究,作者提出了组织学习的三大构件,并根据两个维度——学习来源(亲身体验与借镜他人)和学习方向(开发新领域与利用既有机会)对组织学习进行分类。通过分析归纳,证明了实验学习、提升能力、标杆学习和不断改良四种学习方式的存在。

究竟什么是组织学习力?在对资料进行初步分析之后,书中归纳出了一个能让管理者们轻易了解但又不失学术严谨的结论,这看上去像一个数学表达式:  $gxg$ , 即: 组织学习力 = 创造新意的能力 (generating ideas) × 推广有用新意的能力 (generalizing ideas)。如果一个企业能够创造出新意,却不能冲破时间、部门、地域、层级、外部的藩篱将新意推广开来,这样的组织并不能称得上有学习力。此外,作者还探究了对组织学习力有严重损害的7项学习障碍: 视障、简单化、同质化、耦合过紧、组织瘫痪、偏差学习和扩散力不强。创造新意、推广新意和克服学习障碍共同构成了组织学习的三大构件。

组织能否建立学习力,关键取决于它采取何种学习方式,以及它所采取的学习方式是否有效。而组织的学习方式是否有效,又取决于它于组织的经营环境是否契合(包括经营战略、企业文化及产业特性等)。研究发现:虽然企业采取的学习方式异彩纷呈,但总体上可以归纳为四种:从实验中学习、从内部的持续改进中学习、从标杆企业学习,或是从员工的能力提升中学习。无论是韩国企业还是美国企业,无论是以赚取利润为目的的公司还是像商学院这样的非营利机构,其学习方式总是脱不开书中所归纳的四种。这四种学

习方式通常也是组织创造新意的方

式。组织也许同时采用多种学习方式,侧重其中的一种;也许在不同的发展阶段采用不同的学习方式;但不管怎样,总是会择一使用。此外,研究结果也证明:经营环境会影响到组织对学习方式的选择,而不同的学习方式又将影响经营业绩——包括企业的创新能力、竞争力和新产品推出能力。

提升能力是被受访组织最多使用的一种方式。这类公司通过吸纳或培养新能力、新技术来达到学习目的。像摩托罗拉(Motorola)、思科(Cisco)等高科技公司都是采用提升能力的学习方式来迅速壮大公司能力的。

持续改进也是一种被受访组织广泛欢迎的学习方式。这类公司强调在现有技术、产品、流程上不断改进,以达到学习的目的。此种类型的组织通常要求员工高度参与。阿尔卡特·贝尔(Alcatel Bell)和通用电气(GE)都是持续改进的模范企业,它们不但在极度不稳定的产业环境中求得生存,还取得了卓尔不凡的业绩。

实验学习在受访组织中并不是最为普遍的学习方式。但是,作者相信它是最能增进组织竞争力与创造能力的方法,对企业开发新产品也极具助益。这种方式的学习是指组织通过尝试新构想、新产品、新流程来达到学习的目的。像锐意创新,鼓励试错的3M公司就是实验学习的典型代表。

标杆学习也是较少为受访组织采用的学习方式。这种以别家公司的经验为主要借鉴的学习方式,首先了解、分析别人的营运方式及最佳实践,然后对其进行消化、改良,继而应用于自己的组织,以达到学习的目的。作为标杆学习的代表,三星电子通过“无羞地抄袭”他人的好点子完成了对柔性制造系统的改造,中欧国际工商学院靠“拿来主义”实现了建校最初5年的跨越。

作者归纳出的结论是:经营战略与组织文化会对组织学习方式有较显著的影响。当公司实行产品差异性战略时,它们通常都是持续改进者、实验学习者或是提

升能力者。而当公司实行成本领先战略时,则倾向使用标杆学习方法,有时也会使用持续改进的方法。在组织文化方面,作者发现层级式文化的公司很少采用实验学习;市场式和家族式文化的企业多采用提升能力、实验学习及持续改进的学习方式;多变式文化的企业最常使用提升能力与实验学习的方法;而标杆学习与任何类型的组织文化都没有显著关系。

前面已经提到,本书的另一个价值在于它的实操性,你甚至可以说它是一本手册。书中提供了大量的工具性表格,管理者可以根据各项指标来进行计算衡量,对自己组织的情况加以诊断,从而判断自己的组织文化类型,分析自己的组织学习方式,诊断自己的组织学习障碍,并为自己的组织学习力打分等等。不过,拿到诊断并非万事大吉,书中还提供了一个“组织学习管理架构”,管理者可以根据自己的具体情况,在这个架构的指导下拟订相应的行动计划,选择适当的工具以增进实力。

如果你认为这本书是一本堆满了数字的、枯燥的大部头研究报告,那就错了。书中有很多大大小小生动有趣的真实案例,深入至组织一线的作者对企业的变化观察得是那样细致,捕捉得是那样准确,使所有的案例读来都像是一则则娓娓道来的小故事。从这些故事中,我们看到一个个企业学习的历史,还有它们盛衰的历史。

最后,让我们回到文章的开头。如今,朋友的父亲已七十有三,三年来的学习成果如何?使用电子邮件自然不在话下,让人瞠目的是,他竟然在记单词的过程中,总结整理出一本《背中文诗歌,记英文单词》的小手册,中文诗歌是他自己的创作,而英文单词的归纳整理则是参照其他类似书籍的做法。这也可以算作实验学习和标杆学习的产物吧。

子曰:“知者乐,仁者寿。”朋友的父亲改了一个字——“知者乐,学者寿。”“学者寿”,对个人如此,对企业又何尝不是如此呢?



# 中欧MBA毕业生 2005 校园招聘

## 校园宣讲会 and 职位发布时间:

中欧赞助企业: 2005年7月4日开始

所有企业: 2005年8月1日开始

## 毕业生概况:

毕业生人数: 126人(其中24人来自海外)

平均年龄: 29岁

平均工作经历: 6年

毕业时间: 2005年12月中



## 他们毕业于:

康奈尔大学、复旦大学、北京大学、上海交通大学、清华大学、加州大学柏克莱分校、剑桥大学、牛津大学、浙江大学等知名大学

## 他们曾服务于:

3M、阿尔卡特、毕博管理咨询、家乐福、中国国际金融公司、爱立信、神州数码、通用电气、通用汽车、华为、马士基、耐克、LG、朗讯、西门子、普华永道、宝洁、壳牌、瑞银华宝、沃尔玛等知名企业

要获得更多资料或预约时间, 请填写以下表格并传真到中欧职业发展中心: 021-28905126, 或通过电话021-28905142 和电子邮件cdc.ceibs@ceibs.edu 与中欧职业发展中心联系

公司名称: \_\_\_\_\_

联系人: \_\_\_\_\_ 电话: \_\_\_\_\_

邮寄地址及邮编: \_\_\_\_\_

我们希望获取:  毕业生简历册  进入网上简历库的密码

毕业生简历光盘  毕业生就业报告


我们希望:  举办校园宣讲会 预定时间: \_\_\_\_\_

发布工作机会

中欧国际工商学院

CHINA EUROPE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

[www.ceibs.edu](http://www.ceibs.edu)



请与我们联系一起分享  
您丰富的管理经验和实战体验  
您对商业问题的独到见解  
您对生活的特别感受  
创业故事、革新突破、快速成长、感人体会  
.....  
在此  
交流 借鉴 学习 共进

请及时联系我们，直接投稿或提供想法

# 读者反馈

亲爱的读者:

改版后的第一期《The Link》与大家见面了, 为了保证和提高杂志的质量, 欢迎大家多多提供宝贵建议, 让这本杂志越办越好, 成为大家真正喜欢的一本刊物。

## 一. 栏目设置

我喜欢的栏目是 (可多选, 请圈出相应的数字):

1. 管理前沿
2. 管理论坛
3. 案例讨论
4. 管理实践
5. 特别报道
6. 校园动态
7. 缤纷校园
8. 校友活动
9. 支持中欧
10. 人物故事
11. 谈文论商
12. 品味生活
13. 新书快递

我觉得需要改进的栏目是 (可多选, 请圈出相应的数字):

1. 管理前沿
2. 管理论坛
3. 案例讨论
4. 管理实践
5. 特别报道
6. 校园动态
7. 缤纷校园
8. 校友活动
9. 支持中欧
10. 人物故事
11. 谈文论商
12. 品味生活
13. 新书快递

其他建议: \_\_\_\_\_

## 二. 内容

我觉得杂志内容体现了 (可多选, 请圈出相应的数字):

1. 丰富性
2. 多样性
3. 全面性
4. 深度性
5. 趣味性
6. 参与性
7. 互动性
8. 交流性

我觉得杂志内容还需要改进的是 (可多选, 请圈出相应的数字):

1. 丰富性
2. 多样性
3. 全面性
4. 深度性
5. 趣味性
6. 参与性
7. 互动性
8. 交流性

其他建议: \_\_\_\_\_

本期中, 我最喜欢的文章是:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

## 三. 版面

我对杂志的版面 (请圈出相应的数字):

1. 非常满意
2. 比较满意
3. 满意
4. 不太满意
5. 不满意
6. 很不满意

## 四. 更多建议

\_\_\_\_\_

请将完成的“读者反馈”传真至: +86-21-2890 5151;

或致电 +86-21-2890 5501, 告诉我们您的建议。



## 中欧国际工商学院 —— 中国MBA教育的领导者

据2005年1月英国《金融时报》公布的全球MBA最新排名，  
中欧国际工商学院在以下评比指标更有杰出表现：

- 亚太第1，全球22名，中国内地惟一上榜
- 在校期间国际经验：全球第4
- 毕业三月内就业率：全球第1
- 国际师资：全球第13
- 入学前到毕业三年后工资增长率：全球第2
- 学校推介就业率：全球第18

### 欢迎申请中欧 MBA

垂询电话 021-28905555, Email: [admissions@ceibs.edu](mailto:admissions@ceibs.edu)

中欧国际工商学院EMBA  
口碑已经传扬，招生正在继续！



“中国经济发展的成功，管理水平的提高，要为中欧国际工商学院记上一笔。”

—— 吴敬琏 中欧国际工商学院宝钢经济学教席教授

2004年度英国《金融时报》全球第20名  
国际管理教育认证体系EQUIS认证

中欧管理论坛暨EMBA招生咨询会

地点	时间	演讲主题	主题演讲人
杭州	7月15日 14:00	企业的DNA与竞争力	忻榕教授
西安	8月2日 14:00	中石油与西方的公司治理大争论	Bruce Kogut 教授
广州	8月16日 14:00	营销中的说服技巧: 如何说服人们做不愿意做的事情	Willem Burgers 教授
深圳	8月27日 14:00	公司治理结构	梁能教授

届时, 我们还将举办高层管理人員工商管理碩士課程(EMBA)介紹會。

2006級上海班、深圳班正在招生

招生熱線: 021-2890 5888, 0755-2693 5747

網上報名地址: [www.ceibs.edu/emba\\_c/](http://www.ceibs.edu/emba_c/)

# 2005 中国健康产业高峰论坛

—— 转轨中的中国医疗卫生体制：从计划导向转入市场导向 ——



生命健康，是个人无价之财富；  
民众健康，是一国富强之根本。

处在转轨时期的中国健康产业，如何适应日益增长的市场需求？中国的医疗体制改革，如何与国际接轨，从而造福于占全球人口四分之一的13亿中国民众？

改革的巨轮已经启动，然而诸多深层次的问题尚待解决。2005年9月5日，中国政府高官与海内外专家学者、行业巨头，将齐聚黄浦江畔，共商中国健康产业发展大计，探讨中国医疗卫生改革之路。

中国健康产业的进步，需要每个人的关注和参与，“2005中国健康产业高峰论坛”期待您的光临！

## 受邀演讲嘉宾（排名不分先后）

中国人大常委会副委员长	韩启德
中国卫生部部长	高强
中国医师协会会长，原中国卫生部副部长	殷大奎
中华医学会常务副会长，原卫生部医政司司长	吴明江
中国卫生部医院管理研究所所长	迟宝兰
中国国家劳动和社会保障部医疗保险司副司长	熊先军
上海瑞金医院院长	李宏为
拜耳集团首席执行官	Werner Wenning
法国国卫保险集团 (AXA Group) 首席执行官	Henri de Castries
西班牙Mapire保险公司副董事长兼首席执行官	Domingo Sugranyes
美国Palomar Pomerado医疗集团总裁	Michael Covert
达安盛公司董事长兼首席执行官	Claude de Bebear
美国先进医疗系统有限公司总裁	Bruce G. Krider
美国波士顿大学管理学院市场营销副教授	Roberta Clarke
哈佛/肯尼迪学院医疗服务政策课程主任	Jerome H. Grossman
中欧国际工商学院执行院长	Pedro Nueno
中欧国际工商学院经济学教授	Alfredo Pastor

地点：中欧国际工商学院（上海市红枫路699号）

电话：(86)-21-28905260

传真：(86)-21-28905273

电子信箱：healthcareforum@ceibs.edu

论坛网址：www.ceibs.edu/healthcareforum

Organizer:



CHINA EUROPE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

中欧国际工商学院

Media partner:



THE ASIAN WALL STREET JOURNAL

Internet media sponsor:

网易商业报道  
BIZ.163.COM

Media sponsors:

Shanghai Daily



健康报

# CEIBS Midsummer Piano Recital

中欧仲夏钢琴之夜

# David Gómez

大卫·戈麦斯

*When listening to David Gómez, you'll be completely affected by the passion in his performance. — Utrecht News, Holland*

聆听大卫·戈麦斯的演奏,就意味着:尽情享受他演奏中洋溢的激情。

——《乌德勒兹新闻报》,荷兰

Friday, July 1st 2005 (19:15-20:30)

CEIBS Shanghai Petrochemical Auditorium

2005年7月1日 星期五 19:15-20:30

中欧国际工商学院上海石化演讲厅

Co-organizer:

共同主办:



CEIBS

CHINA EUROPE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

中欧国际工商学院



Exclusively sponsored by Globalink China Logistics Limited  
此次演奏会由华商纵横物流投资有限公司独家赞助

Photo made by www.superstar-mallorca.com