

长江 总第29期 2010年5月出版

66 珠江钢琴
从本土制造转向全球运营

珠江钢琴集团利用低成本制造和中国市场优势，整合全球资源，步步为营，从而成为一家富有全球市场竞争力和运营拓展能力的企业，它如何从出口制造型企业向全球运营型公司成功转型？

52 让生产变绿

一个真正的“零废物排放”工厂更像一个平衡的小型“生物链”社会。不管是因为外部政策的压力还是来自内部的动力，一些企业已经开始思考并实践如何建立一个可持续发展的生产流程。

56 像管理企业那样管医院

武汉亚洲心脏病医院借鉴发达国家的医院管理经验，在传统的医院管理模式下，导入企业管理的理念，将医院经营与医疗管理彻底分开。



诗意栖居的缔造者

P18 当下的城市管理，业已从“以科技为本”进化到“以人为本”，居住条件从“基本需要”发展为“诗意栖居”，本期《长江》近距离接触不同城市的市长、官员，从他们在城市发展中所扮演的不同角色及承担的不同职责出发，逐渐展开一幅中国城市化进程的开阔图景。



长江公益：从理念到行动

志同道合

我们在[北京]

如果不甘平凡，你需要不平凡的伙伴；
如果期待超越，没有理由不去选择更高的起点；
如果渴望不平凡的人生，绝不能错过非常的体验！
心向大海，我们相聚北京。
2009年起，长江MBA授课地点迁至北京。



长江商学院院长

项兵

许多人认为，西方主流商学院的一个重要使命即是研究企业如何赚钱，然后将各种管理经验所得与理念概括总结，提炼上升到理论高度，并传播开来努力推动社会财富的创造。但如今，企业介入慈善与公益事业也愈来愈受社会关注，对慈善与公益的关注已经成为企业社会责任感的一个重要体现。可以说，一个优秀的企业必须具备赚钱的本领并取之有道，同时也要掌握赚钱的艺术。纵览国内外商学院，目前研究企业应该如何捐钱的是少之又少。在我看来，通过捐赠来有效地回报社区，对中国企业家乃至全球企业家来说，会成为未来非常重要的课题之一。

做慈善不能仅仅是把钱拿出来就算了。赚钱需要商业模式创新，慈善同样需要进行模式创新。长期以来，我一直有一个做慈善与公益的梦想。我希望能够运用现代的管理理念改进慈善业的运作模式与效率。我倡导的几个管理新理念都可以应用于慈善与公益事业的模式创新中。例如，慈善与公益也可以使用以全球应对全球的做法、以全球资源整合的理念来推动公益事业的发展；第二是链条对链条的竞争，通过整体解决方案来更好的实现端对端的整合。将原本用于“赚钱”的现代管理理念引入到慈善体系当中，或许可以改进现有的慈善项目运作方式，创造好的业务模式和流程；同时，我们需要建设好的开放性的平台，整合各方面的力量与资源。

今年4月，长江商学院携手共青团中央共同启动了“长江红领巾书屋公益计划”，这是一项长江商学院全体动员、全员参与的长期性的义工与公益行动。目前，长江商学院已经组织、抽调了一些人员负责这个项目。“长江红领巾书屋公益计划”是长江商学院慈善运作模式创新的一个实验田。我们希望能动员全体教授、员工、校友以及校友企业、家庭，还有校友总会、各地校友分会、各俱乐部和各班级一起来参与公益活动。我希望我们能做到全员参与，有钱出钱，有力出力，有管理经验出经验……

参与公益不仅对社会、对他人有益，对参与者本身而言也会有极大的收获。此外，建立慈善基金也是给长江学员一个做好事的平台和机会。我们很多同学已经比较富有了，如果能帮助他们在西藏、青海建立10个希望小学，用半年的时间在那里提供志愿服务，发挥自己的才华，多年后回头再看的话，有可能发现这是他们人生最闪光的事件之一。

其次，在这个项目中，除了捐款之外，我们特别提倡做义工，贡献时间、经验与精力。将来中国需要义工这种形式来组织的公益项目将会很多，我们的实践将对今后中国公益活动的实施起到先导的作用。

现在，政府倡导和谐社会。我想，一个和谐社会的建立不是简单的通过GDP的增长或税收再分配的机制就可以实现的。和谐的前提是社会各阶层要有充分的交流和沟通，如果企业家或者他们的孩子根本接触不到社会的方方面面，和谐社会从何谈起？我希望中国的企业家以及他们的子女、家庭成员都有更多的机会接触到社会各个层面，这对和谐社会的建立是非常重要的。从这一点来讲，长江或许是中国第一个致力于以慈善为方式，在广泛的层面建立起互动、交流、碰撞的机构。

第三，只有志愿工作的热情，没有管理经验和流程也不行。长江商学院的校友大多属于“非富即贵”的一个群体，他们有资金、人力等方面的资源，也有公益项目急需的稀缺资源：丰富的管理经验。我们有能力也有责任为和谐社会的打造做出更大的贡献。我希望长江同学丰富的管理经验不仅能服务于公司和客户，也服务于我们的社区和公益项目。他们贡献“时间”是非常重要的，一个有丰富管理经验的大公司CEO，贡献两、三天的时间来做公益，来参与大的公益项目的管理，可能会产生不一样的效果。

第四，慈善事业的全球整合。我认为，做慈善不能只想着以己之力帮助他人，毕竟个人之力有限。做公益是好事，应该给越来越多的人创造非常好的平台。这就需要开放的体系和有效的管理，在这个体系中，无论捐献的是钱也好，时间也好，经验也好，确实能达到公益的目的，这就是我们的目标。做慈善同样需要视野和思维的开阔。全世界有时间的、有钱的、有资源的或者有才华的人，都可以来解决中国慈善要解决的问题。通过真正有效的项目管理，把全世界真正有爱心的人整合起来。我希望，长江能创造出一个公益事业的业务模式出来，创造新的流程，而这种流程最大的特点是其开放性：首先在长江社区之内开放，继而面对全中国开放，对全世界开放，把全世界优秀的资源集中起来，这也是我一直弘扬的理念之一：“以全球应对全球”。我真正的希望，我们共同努力，通过探索与创新，来打造一个专业透明高效率的、真正超越做秀、用心做事的公益项目。

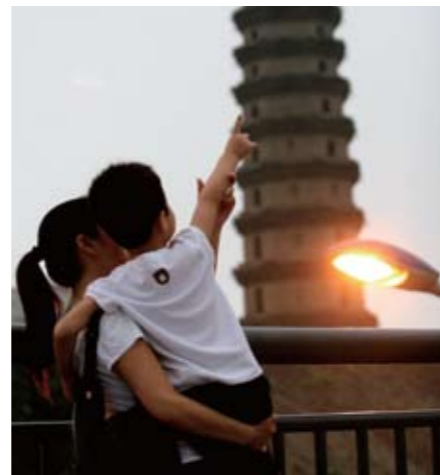
“长江红领巾书屋公益计划”是我们和团中央合作的，是一种新的模式，也是一个试验田。我希望，这项活动能在公益和慈善事业方面有很成功的尝试与探索，形成一整套创新的甚至是颠覆式的慈善解决方案，为国家构建和谐社会贡献自己的一份力量。

目录 CONTENTS

封面故事 COVER STORY

诗意栖居的缔造者

- 20 盐城：当城市化遇上工业化 / 孙海燕
- 24 普洱：从茶林里长出的城市 / 孙海燕
- 28 刘正东和他的莱茵河之梦 / 秋离
- 32 “所有炎黄子孙都是许昌人” / 戴小蛮
- 37 巢湖：前所未有的机遇 / 荷合
- 40 通州：一座新城的世界梦 / 杜三品
- 44 北京：通往世界城市之路 / 杜三品



视野 Vision

01 长江公益：从理念到行动 / 项兵

卷首 Editorial

05 帮助别人，快乐自己 / 余楠

长江观点 Viewpoints

- 06 “我们要做全球新一代商学院” / 项兵
- 10 成就伟大的商业机构，中国企业路在何方？ / 项兵
- 14 未来10年内中国还出现不了稻盛 / 滕斌圣
- 15 高盛亚洲所为远超本土 / 黄明
- 16 产业链如何垂直整合 / 藕继红

趋势 Trends

- 48 金融创新下的“蛋” / 张勇
- 52 让生产变绿 / 孙海燕
- 54 阅读的未来 / 季诺

公司 Companies

- 56 叶红：像管理企业那样管医院 / 翟文婷
- 60 黄孝斌：“云里物里”好淘金 / 杨兆清
- 63 DC国际：从“未建成”迈入“建成” / 蔡晓玮

商业时评 Review

66 珠江钢琴：从本土制造转向全球运营 / 项兵

长江公益 Cheung Kong Charity

74 项兵：现在我们如何做慈善 / 周雅婷

长江纪事 Cheung Kong News

- 78 MBA海外交换项目：寻找成长的空间 / 张晶晶
- 82 长江新闻

科技 Technology

- 86 iPad 革命还是骗局 / 陈鹏
- 88 物联网：从“智能微尘”到“智慧地球” / 季诺

生活 Life Style

- 90 CEO的别样风情 / 秋离
- 92 寻找内心深处的魔戒之旅 / 乔新宇

观察 Observation

96 中国文化拿什么“走出去” / 叶小文



总第29期
双月刊 2010年5月出版

主编 余楠
编辑 孙红宝 闫婷
美编 孙敏 韩茜
设计制作 天合星联定制传媒
本刊地址 北京东长安街1号
东方广场东三座三层

长江商学院
地址：北京市东长安街1号
东方广场东三座三层
邮政编码：100738
电话：010-85188858转3237
传真：010-85186800
电子邮件：
magazine@ckgsb.edu.cn
网址：www.ckgsb.edu.cn

网络合作伙伴：



本刊文章受法律保护，如欲转载，
敬请联系编辑部。对任何未经许可之
全部或部分刊印行为，本刊保留
依法追究之权利。



<http://www.ckgsb.edu.cn/magazine>

帮助别人，快乐自己

我们已经不缺捐出巨款的企业家，我们缺的是能够让公益更智慧、让慈善更专业的人群，缺的是传递“帮助别人，快乐自己”的带头人和未来义工组织的领导者。

近两年，企业家与义工、志愿者，成为救灾活动中新兴的焦点群体。前者慷慨解囊为社会提供了丰厚的物质回馈，而后者则组织有效，不计报酬向需要的人贡献了自己的时间和精力。这其中不乏身兼两职的商业人士，而人们却往往容易忽略他们义工的身份：比起那些巨额捐款，一天或者几天的工作似乎略显微薄。

事实上，义工们的工作，微薄但并不渺小。在过去10年里，义工活动在香港地区得到了大力发展，累计义工活动时间相当于创造了4万多份全职工作。对于700万香港人口来说，这个贡献相当可观。

那么，如果以每年400名长江学子来计算，每人每年从事4-6天义工活动，累计起来的2000天就相当于每年创造了7个全职岗位。也许这个数字并不吸引人，毕竟长江学子每年为社会创造的价值要远远超过这7个全职岗位。但一个完善的义工制度和风气是发达社会不可缺少的。美国是世界上独一无二的慈善国度，对慈善事业的贡献已经成为衡量一位企业家的重要尺度。这一风气源于许多学校设置了“义工学分”，要求高中生在校期间必须做够75个小时的社会服务。青少年必须通过为别人服务而接触社会，得到锻炼。出色的义工经历也往往成为毕业生叩响美国名校大门的必要条件。美国政府对义工的重视程度不仅体现在国情咨文中，更直接反映在参与义工活动的老百姓的免税和退税福利中。因此，每年有近90%的美国青年从事过义工活动。无论是老年活动中心、医院、图书馆还是中小学校，都时常出现过自愿义务服务的人群。

最重要的是，美国已经为义工活动建立起了成熟的配套体制：只要你愿意，都可以成为志愿者，从事你力所能及的活动，帮助别人。相关的非盈利性机构和专门的办事部门会负责接待有意愿的义工，安排活动内容和和服务时间。这种成熟的制度，意味着其慈善事业已经走向专业

化，可以尽量实现资源配置的优化。

在中国，我们已经很欣慰地看到“志愿者”、“义工”这样的名词越来越被认可，越来越被尊重。在帮助他人的过程中感受到自己的快乐，这种义工精神感染了越来越多的人，但成为一名志愿者在国内似乎并不是一件容易的事。奥运会、世博会等大型活动的志愿者需要严格选拔，抗震救灾的志愿者又需要一定特殊技能。对于平凡的普通人来说，他们可能想去老人院做一天看护，他们可能想去图书馆做一天管理员，他们可能想去希望小学做一天辅导员，但如果不是以团队的形式，“当一个志愿者”的心声很多时候就只能成为一个闪念，无法得以实现。与义工活动发达的国家相比，我们缺乏的不是做义工的意识，而是帮助志愿者实现愿望的途径。

此次长江商学院将把义工活动作为一门“必修课”加入到培养企业领袖的课程中时，我们并非单纯鼓励企业家们回报社会，担负起更多的社会责任，因为我们已经不缺捐出巨款的企业家，现在我们缺的是能够让公益更智慧、让慈善更专业的人群，缺的是传递“帮助别人，快乐自己”的带头人和未来义工组织的领导者。

企业家们的社会影响力将会起到重要的示范作用，并且我们有理由相信，企业家们如果能将自己的珍贵时间，将自己丰富的经营管理经验奉献到公益事业中，就有可能让公益更具效率。这正是我们想做一点尝试，我们希望满足他们做一点小事的心愿，给慈善事业注入更多的智慧；我们想帮助他们享受这种“助人为乐”之快乐，并用这种快乐感染周围的人，让这微小的“善”凝聚起来，传播得更远更有力。



| 项兵 |

“我们要做全球新一代商学院”

我们完全可以做到全球引领，长江商学院差异化战略正是着眼于此，依靠月球看地球的俯视，取势于中国经济的崛起，通过全球引领的蓝天式创新，来打造全球新一代商学院。

创办8年，长江商学院从不缺少成为焦点的理由：创办之初提出“10年内成为世界10强”的目标；数十位知名教授全部聘自世界顶级商学院；高达56.8万人民币的EMBA学费领衔全亚洲……

在公众眼中，这所由李嘉诚基金会捐资成立、国内第一所具有独立法人资格的非营利商学院，雄心勃勃，崛起迅速。的确，与传统高校中的商学院相比，长江商学院没有历史包袱，不受传统的人力、财务和管理制度的限制。它以独特的“取势、明道、优术”理念，取势于中国经济崛起的大势，已是后来者居上。

在公众眼中，长江商学院有一个标志性的领军人物——创办院长项兵教授。这位亲和力十足的院长思维独特，常常抛出惊人观点。他以“站在月球看地球”的宽广视野，为中国企业应对全球化挑战提出了一系列颠覆性的理念，人称“逆向思维的洗脑教授”。

长江商学院的北京校区设在北京东方广场写字楼里，在这里，项兵接受了《人民画报》的专访。这一次，他说长江商学院的目标其实不止是进入世界10强。

记者：商学院教育市场竞争激烈，什么是长江商学院可以做到而别人做不到的？

项兵：我先用“5个盒子”来概括长江商学院如何通过创新来实现对世界管理教育逻辑的拓展与颠覆。

第一个盒子涵盖的主要是IBM、通用电器这样所谓的现代企业与现代企业在美国这样的发达市场进行竞争与合作。我称之为“阵地战”。这就是美国大多数的世界顶级商学院研究的对象。

第二个盒子是研究国有企业、民营企

业、跨国公司如何在中国这样的快速变革的平台上进行有效的竞争与合作。平台不同，玩家（国企、民企、现代企业）也不一样。

第三个盒子是着眼于未来5到10年中可以改写世界商业版图的两大力量：一是中国及印度等新兴市场的本土企业走向全球化，这将会成为影响世界的一股重要力量，会改写N个行业的版图。二是IBM、通用电气这样的主流企业如何整合中国与印度，从而真正形成以全球应对全球。未来的挑战之一是中国企业要学会“以全球应对全球”，而不仅仅是以中国应对全球。有时候，我们的视野和思维需要超越“我们是中国人、中国公司”的观念，把全世界都看成是我们的。

第四个盒子是“道”与“术”的有效融合，世界上任何一个企业的成功无不是本土文化的价值和普世价值结合、交融的结果。长江商学院可能是全球第一家把人文课程系统引入教学体系的商学院。

第五个盒子是超越对财富的创造与管理的关注，重视财富的使用及处置，在这方面我们已经做了一系列的课题研究。西方的商学院大都专注于财富的创造，我们同时关注财富的应用，希望更多的企业家能做到在财富上用之有道。

第一个盒子是欧美传统商学院的强项，但其余四个方面我们完全可以做到全球引领，长江商学院差异化战略正是着眼于此，依靠月球看地球的俯视，取势于中国经济的崛起，通过全球引领的蓝天式创新，来打造全球新一代商学院。

记者：“10年成为世界商学院10强”的目标进展如何？

项兵：当初我们提出10年成为世界10



强，很多人不以为然，但现在至少有一部分人认为这是可能的。首先，我们是一个严肃的、有基本面的商学院。作为一个严肃的学校，而不是教学工厂或培训机构，最重要的就是必须拥有属于自己的一批世界级教授。所谓属于自己的教授队伍，是指教授们的“产权”属于长江，而不是从国外商学院请几个教授来讲几天课就走。没有世界级的教授队伍，一切都是空谈，包括各种形式的排名与认证。

亚洲商学院能做到这一点的并不多，比如，我们从斯坦福、沃顿、INSEAD等世界顶级商学院的著名教授中挖来20多位世界级管理学教授全职加入长江，这在国内乃至亚洲可能都是独一无二的。去年美国杜克大学向长江提出相互承认对方的教授团队，能做到这一点的，目前在亚洲也只有长江商学院。

要竞聘世界级的教授，你的主要对手就是哈佛、斯坦福、沃顿商学院，而不是亚洲的任何一所学校。比如我们请来了沃顿商学院的郑渝生教授、耶鲁的李乐德教授、UCLA的刘劲教授，卡内基梅隆的孙宝红教授、梅建平教授等优秀的华人教授，他们是这些顶级商学院的大牌教授，是各大学科的世界级学术带头人，是世界

顶级学术杂志的主编和副主编，辞掉了世界知名大学的终身教授职位来加盟长江。有了属于自己的真正的世界级教授队伍，我们才称得上具备了基本面，才可以谈其他方面的差异化，才可能产生原创的管理思想，才可能超越传声筒与复制品的角色，才可能在全球的商界和学术界产生重大影响。

记者：长江商学院在发展过程中遇到什么压力和挑战吗？

项兵：目前我们的生源不是问题，最难的是吸引和留住世界级的教授。世界级的管理学教授在全球都属于极度稀缺的资源。在教授招聘上和我们过招的几乎都是欧美的顶级商学院。在一个学科，如果能竞聘到三四个“围棋九段”的世界级教授加盟，你就具备了基本面。但要做到这一点，必须解决两个问题：第一，是学校价值取向与梦想的问题。教育可以多元化，但是不可以过于商业化。学校不可以以营利为目的，这样校长才能专注于打造伟大的教育机构。第二，要有“教授治校”的治理结构，这是吸引一批世界级教授的制度保证，这在西方教育体系顶级的大学中是惯例，但在亚洲实施这种治理结构的学

校并不多见，这也可能是限制亚洲商学院发展的一个制度性的原因。

记者：长江商学院的学生能从长江商学院学到什么？

项兵：新的管理理念和技能，这在很多学校都可以得到。长江商学院拥有原创的新视野、新思维、新对策。比如前面讲的“5个盒子”，长江在这一点上是引领全球的。

在长江，你可以向世界级的教授学习渊博的管理学科的知识，分享原创的管理思想、思维和视野。我本人在这方面做了努力，并且也提出了一些新理念，比如说，月球看地球的俯视就是对传统洋务的仰视思维的颠覆，而这种思维的超越是产生一批大风流创新的先决条件。还有我提出的“链条对链条”、“以全球应对全球”以及“取势、明道、优术”的思维与理念，也是原创的、全球引领的。我们学院这批全职的世界级华人教授，具有全球视野，没有语言与文化的障碍，加上学校在研究上的大量投入，已经产生了一批对中国管理实践有重大影响的新视野、新思维与新对策。这是长江对中国经济发展的重要贡献。



◀ 在长江，同学们可以有机会和来自国内外各行业的精英及领军人物交流切磋碰撞。

在长江，同学们可以有机会和来自国内外各行业的精英及领军人物交流切磋碰撞。我们积极倡导“超团队精神”。董事长、总经理们其实是比较孤独的一个群体，在长江商学院我们可以通过各种形式的沟通和互动，让这些平时感到“高处不胜寒”的同学放下架子，坦诚地分享管理经验与人生心得，这种分享的广度与深度远远超越了许多流于形式的案例讨论。我常常在课堂上开玩笑说，来这里读书你生活的质量会提高很多，你会happy很多，乐观很多，阳光很多，积极正面很多，你得癌症的几率也少了，这对于中国企业的健康发展是有积极意义的。

记者：很多人都希望知道，长江商学院的学费为什么那么贵？

项兵：长江商学院的学费在国内算是最高的，但和欧美顶尖商学院还有很大差距。我认为，贵应该是好的一个必要条件，我们与世界顶级商学院竞聘世界级教授，课程也是世界级的。另外，像我们的MBA项目，只要你优秀，李嘉诚基金会和长江商学院可以给部分甚至全额奖学金。

世界上的顶级教育机构没有一个是靠学费自负盈亏的，更谈不上盈利。即使是学费高昂的美国顶级商学院，学费也只能支抵营运成本的20%—30%。比如，哈佛商学院本身就拥有32亿美元的发展基金。要出一批优秀的教育机构，我们需要更多像李嘉诚先生这样的人士来给予慷慨的资助和支持。美国的哈佛、斯坦福、普林斯顿、耶鲁等顶尖教育机构之所以成功，一

个重要原因是得益于富商与校友的慷慨捐赠。如果教授们整天还得想着如何挣钱，那何以做出世界级的商学院？挣钱是企业家的事情，学校不能以挣钱为目的，过度商业化会使学校丧失灵魂。

记者：长江商学院新近在做什么？

项兵：重要的一项是加强对日、韩的研究。长江会请来对日本、韩国比较了解的教授与专家，打造长江在中日韩经济与企业管理的差异化研究。另外，2010年秋天将开设欧洲EMBA项目，主要面向欧洲华商。2011年则重点发展美国和日本的EMBA项目，将逐渐形成长江的全球格局。

记者：为什么有这种担心？

项兵：中国在过去的30年，随着经济快速发展，出现了一大批非常富有的人群，也产生了一些优秀的企业。但还鲜有像IBM、苹果、宝洁、强生、宝马、通用电气这样伟大的商业机构，原因是多重的，有历史的、现实的，也有文化的。中国要产生一批伟大商业机构还有很长的路要走，有很多事要做。也正是因为这样，

>> 中国要成长出一批伟大的商业机构，我们要致力于制度的建设、文化的创新。

这个问题值得我们研究和关注，也希望未来对这个问题研究和讨论能对中国企业的成长有所裨益。

从文化的角度讲，我们尚未超越以“家”为中心的财富观和“家天下”的境界，这可能成为中国企业整合全球资源的障碍。比如，家族接班人的传统就可能对外界优秀人才形成一定的排挤。一个以家庭成员为主组成的足球队是很难打败皇马与曼联的。如果我们的企业要在世界主流行业取得“面”的突破，我们必须超越“家天下”文化。

如果我们的经济发展在很大程度上局限于有一批坐拥亿万财富的个人，却少有如丰田、通用电气、IBM这样伟大的商业机构，中产阶级占大多数的局面在我们国家就难以形成，和谐社会又从何而来？中国要成长出一批伟大的商业机构，我们要致力于制度的建设、文化的创新。

记者：中国的企业家可以从哪些方面努力？

项兵：第一当然是提高管理水平，练内功。第二要有全球视野，向全球学习，一步一步地打造全球资源整合能力。如日本企业的精细与专注，俄罗斯人的用心做事，欧洲家族企业的“熬得住”。第三是培养人文素养。第四是学会对财富的处置，有了钱以后要做什么？拥有财富后如何为社区文明的进步尽责任与义务？中国企业家不仅在创造财富上取之有道，在财富的使用与处置上也要用之有道。

(原文发表于2010年3月号《人民画报》)

实现拟上市企业成功资本运作 引领上市公司持续价值创造

打造企业CFO精英 慧聚长江求新知



长江首席财务官高级管理课程

开课时间：2010年8月6日
授课地点：北京、上海、广州

课程特色：

首席财务官高级管理课程，旨在帮助 CFO 全面更新知识结构并培养高瞻远瞩的战略思维，不断提升资本运作能力、风险控制能力和领导力，快速成长为 CEO 的得力助手和重要合作伙伴。全面掌握财务与战略的整合、投融资决策、兼并收购等方面的前沿理论，分享国内外优秀企业家的成功经验，为全面转型做好准备。

模块内容：

- 企业管理实战模拟
- 内部控制与风险管理
- 价值管理与投融资决策
- CFO 的高效领导力和职业发展
- 未来CFO的角色以及公司治理
- 财务战略和企业战略的整合
- 兼并与收购

咨询热线：400-700-8558 电邮：execed@ckgsb.edu.cn 网址：www.ckgsb.edu.cn/execed

长江商学院是由李嘉诚基金会捐资创办并获得国家正式批准，拥有独立法人资格的非营利性教育机构，获学位委员会批准成为“工商管理硕士授予单位”（含EMBA和MBA），其开设的课程包括MBA、金融MBA、EMBA以及高层管理教育。



| 项兵 |

成就伟大商业机构，中国企业路向何方？

中国民营企业家必须超越“家天下”的传统理念，心要“盛得天下”，这或许是成就伟大商业机构的先决条件之一。



图片来源：CFP

以全球应对全球

参股，可能是目前中国企业切入全球主流行业的现实选择，实现全球资源整合，同时构筑起“你中有我，我中有你”的利益格局。这是对战略风险的一个手段。

记者：2004年，你提出中国企业要取势全球，在此基础上，又发展出“链条对链条的竞争”、“以全球应对全球”等中国企业参与全球化竞争的理论。中国企业在取势全球过程中，会遇到哪些陷阱？

项兵：没有人知道企业成功的充分条件，企业发展总是会面对各种各样的陷阱。管理学的存在是希望增加企业成功的概率。

中国企业擅长什么？制造什么？事实上，与美国、日本和德国相比，中国目前还难以称得上是个制造大国，我们仍是一个组装大国。中国经济由大而强，需要诞生一批在主流行业和主流市场披荆斩棘的伟大商业机构，但我觉得目前中国企业还不具备全球资源整合能力，未来5到10年内解决这个问题也面临挑战。

所以我认为，目前要以全球应对全球，参股可能更妥当，是中国企业切入主流行业比较现实的选择。我常以阿联酋阿布扎比投资局为例，它是德国大众汽车最大单一股东，但阿联酋人不会跑去告诉德国人怎么制造与销售汽车，这是一种思维方式的转变——以全球应对全球。这种思维可以帮助中国企业更好地实现全球资源

整合，同时构筑起“你中有我，我中有你”的利益格局，也是对冲战略风险的一个手段。

在全球化的今天，过于强调民族品牌、自主创新、“以中国应对全球”，不符合全球化发展的大势，甚至可能招致更多的“中国威胁论”。

记者：但很多中国企业在海外收购中倾向于控股，主要是怕信息不对称、内部人控制，进而损害小股东利益。中国企业参股全球，如何避免内部人控制？

项兵：对内部人控制的担忧是可以理解的。但总体来讲，西方发达国家市场的公司治理环境和法制还是比较完善的，“安然事件”毕竟是个案。

此次全球金融危机来的时候，我曾写文章指出，中国要有意识地锁定一些主流行业，选择行业内前3家公司进行全面参股，比如各参股10%。从系统的角度考虑，金融危机可能导致若干家西方商业银行倒闭，但整个商业银行体系不可能灭亡。经济复苏之日，主流行业依然是兵家必争之地。这就是我所说的全球视野下思考问题的方式，必须考虑未来5到10年的全球化竞争大势，才能够更好地思考、决策与行动。

记者：行业内全球排名前三的公司，他们会接受来自中国的投资么？

项兵：本次金融危机给了中国一个很好的战略机会，以往无法想象的机会成为了可能。危机中，很多的欧美金融机构主动寻求外部资本参股，中国是他们积极争取的对象。这个全面参股的机会是稍纵即逝的。

我们可以适度介入，即使不进入董事会，同样可以享受到长期的经济利益。这就是全球视野下“以全球应对全球”的竞争思维的一个体现。

记者：这个机会转瞬即逝？

项兵：所以才要把握这种机会。不过在中国和印度崛起的过程中，我们会在未遇到类似机会。因此，我强调要有全球视野下的机遇把握与驾驭。

记者：这让我想起日本的综合商社，像三井这样的综合商社，经常躲在许多行业背后织网，成为隐藏在行业背后的控制者。中国是否要发展类似的综合性巨头呢？

项兵：我说的是大方向。但具体是中投还是其他形式的国家主权基金，是国有企业还是民营资本去投资，可以灵活些。例如，民企境外融资500亿美元，对世界许多行业都颠覆一番，有什么不好呢？为什么要限制它？要把全球的资源都给中国企业，这是打造世界级商业机构的一个先决条件。

记者：2007年，你和我谈起要取势全球时，高度评价了中投对黑石的投资。现在怎么看？

项兵：2008年全球金融危机爆发后，回头看2007年甚至更早的投资，可以说都存在问题，但这不代表2008年以后没有投

>> 我们必须成就一批能够进入或者开创主流行业的伟大商业机构，中国经济由大变强的梦想才会实现。

资的好机会。我看投资，不是看投资的价格是高还是低，我看的是长期战略价值和与国家与中国企业整体风险对冲，考虑未来5—10年的长计议。而任何投资都存在短期内价格波动的情况，这很正常。

伟大商业机构

创建超越家族的全球性伟大商业机构，中国民营企业家要在主流行业突破“家天下”的理念，更多地做价值竞争，成为新一代引领全球产业的“革命者与颠覆者”。

记者：你一直十分强调未来中国要有超越家族的伟大商业机构。但以瑞典为例，像爱立信等百年以上的全球500强企业，背后都有着同一个身影——瓦伦伯格家族。由此来看，家族管理并不影响大公司的诞生吧？

项兵：我从来就不反对家族企业，家族企业有独特的生命力，也会成长出大公司。在可以预见的未来，家族企业或许会成为中国经济的重要支柱。

但是我认为：从全球化竞争大势及中国这样一个人口大国而言，中国更需要

一批像IBM、通用电器、宝洁、强生、索尼、三星等这些超越家族的全球性的伟大商业机构。在主流行业，突破“家天下”的理念很重要。

微软公司创始人之一比尔·盖茨的伟大之处，不仅在于把绝大部分私人财富捐给了慈善事业。同样重要的是，他没有把微软董事长、CEO、副总裁等重要职位留给子女。这种类似于皇马、曼联等欧洲顶尖足球俱乐部的打法，实现了“集天下英才为我用”。

中国民营企业家要想做到这一点，必须超越“家天下”的传统理念，心要“盛得天下”，这或许是成就伟大商业机构的先决条件之一。否则，我们可以诞生一批胡雪岩似的新一代富可敌国的商人，却可能很难产生像IBM和通用电气这样的伟大商业机构。

记者：按照你的观察，中国企业何时可以进入主流行业创建伟大商业机构？

项兵：如果按照此前的经营思维走下去，中国企业在主流行业成功之日，就是全球主流行业变成非主流行业之时。现在在中国企业的主要撒手锏还是价格战，面向未来，我希望更多的中国企业可以尝试另一套打法——价值竞争。

价格战为主流的发展模式局限很多。首先，“中国制造”的成本优势没有全面地考虑像环保、员工福利等。而价格战本质上是一种替代式打法，成功的前提一定是要把对手打垮，这对行业价值创造的打击是沉重乃至是毁灭性的，也成为所谓“中国威胁论”的一个重要诱因。另外，

世界10强企业

美国《财富》杂志2010年度500强企业新榜单

公司	总部所在地	主要业务	营业收入（百万美元）
皇家壳牌石油	荷兰	炼油	458,361
埃克森美孚	美国	炼油	442,851
沃尔玛	美国	一般商品零售	405,607
英国石油	英国	炼油	367,053
雪佛龙	美国	炼油	263,159
道达尔	法国	炼油	234,674
康菲	美国	炼油	230,764
荷兰国际集团	荷兰	银行	226,577
中国石化	中国	炼油	207,814
丰田汽车	日本	汽车	204,305



图片来源: CFP

◀ 从全球化竞争大势及中国这样一个人口大国而言，中国更需要一批超越家族的全球性伟大商业机构。

靠这种打法也难以在国内形成以中产阶层占大多数的社会结构，这样又何谈和谐社会的建立？

面向未来，中国企业需要更多地做价值竞争。通过在科技、金融、管理、商业模式、组织机构等方面的全方位创新与突破，成为新一代引领全球产业的“革命者与颠覆者”。

记者：短期内，中兴、华为不以成本为主要竞争手段的话，能找到迅速发展的路径么？以发展论来看，是否必须先要经过价格战阶段，摧毁对手，有资源了，才能去创新？

项兵：成本竞争有其发展阶段的必然性，我不反对，我担心的是中国企业都这么做。中国企业成本竞争意识的同质化思维程度过高。未来，像中兴、华为这样的企业，要取得全球市场发自内心的尊重，必须实现由价格竞争到价值竞争的转变。

如果说过去30年，低成本是中国企业主要的甚至是唯一的竞争优势和手段，那么在今天，中国企业有条件也有必要依靠创新来参与全球竞争。

去全球合纵连横

中国企业自主实现价值创新可能还需若干年，现在联手优秀的跨国公司共同征服世界，中国高端制造的未来可能在于同日本和德国企业更多、更好地联合与融合。

记者：价值创新需要几代人的知识和经验的沉淀。就经营的知识与经验来谈，我们的积累曾被中断，并不连续。

项兵：价值创新或许不一定依靠我们自身实现。

我认为，自主创新的提法也可能有潜在问题的——中国企业自主实现价值创新可能还需要若干年，但以全球资源整合思维看，我们完全可以借助未来5—10年的人口红利，借助中国相对较低的融资成本和较高公司市值，通过参股、换股等方式，吸引全球人才，整合全球资源，以此来解决你所谈到的知识和经验沉淀的问题。我的一个建议是，联手优秀的跨国公司共同征服世界。

具体到我们擅长的制造业领域，我认为中国高端制造的未来可能在于同日本和德国企业更多、更好地联合与融合，这也是我说的取势全球的一部分。

记者：比如哪些行业，比较容易形成你所说的中日联盟？

项兵：日本企业靠精细与专注主宰了世界N多制造行业，这种态度文化与沉淀是“中国制造”升级急需的能力。

环保行业就是个很好的例子。日本的环保理念与技术具备全球领先性，可以为中国发展低碳经济提供经验与支持。此外，日本在应对老龄化的服务业方面也积累了丰富的经验，可以为中国企业吸纳。总

体而言，日本企业有好的技术和品牌的沉淀，中国有广阔的市场，中日中小企业联合，可能会在世界范围内主宰许多行业。

记者：如果比较日本、印度和中国公司，你有哪些认识？

项兵：谈到印度公司，首先要关注的是印度籍的全球化职业经理人的数量。在一些国际论坛上，我见到世界500强高级副总裁以上的人物，印度籍的可以用“上将千员”来形容。当印度的改革再深化后，它的国内资源与国外人才资源对接后，是很有杀伤力的。

日本社会自上而下的专注与精细值得中国学习。日本不需要哈佛商学院、长江商学院，同样可以出一批伟大商业机构。与日本人的专注精神相比，中国人表现出更为明显的创业精神。然而，中国企业专注不足，可能成为打造伟大商业机构的一个障碍。

新商业文明

新商业文明的一个重要部分就是财富责任，中国企业家只有实现自我超越，真心关注全社会的进步，关注多数人的福利，才能赢得中国社会和世界同行发自内心的尊敬。

记者：谈及中国企业的下一步发展时，你最近提出“新商业模式与新商业文明

是并重，或者可以说是合二为一的”。提出新商业文明的动因是什么？

项兵：改革开放30年，中国经济发展成就辉煌，这一点毋庸置疑；同时经济发展具备强大的造富功能，2009年《福布斯》“全球亿万富豪榜”中国内地28人上榜，造富功能令全球震撼。这和中国人独特的创业精神与吃苦耐劳精神有关，为了改变命运、获取财富，我们可以“上九天揽月”，也可以“下五洋捉鳖”。这种创业的冲动、对财富的渴望，是中国经济发展的原动力。

不过，这种创业精神与行动往往是为了造福家人和后代，光宗耀祖。在全球化的今天，这种“家天下”文化，显示出了局限性和弊端。

首先我们需要打造全球资源整合能力，这种能力需要更广阔的视野和胸怀。而在中国，以“家”为中心的财富观和“家天下”的文化境界，可能会成为整合全球资源的一个障碍。因此在主流行业，突破家族式管理、超越家族企业很重要。

其次，改革开放30年，中国经济与社会处于转型期，难免出现法制与法规不健全，媒体监督能力也较弱，许多先富起来的人实际上依靠了对经济转轨时期独特的寻租机会的把握。在个人富有之后，就比较思考如何解决社会整体发展问题或为大众谋利。这种过于关注个人财富最大化，而不重视将自身致富与大众福祉联系在一起的思想，如果演变成成为公众认知，“巧取豪夺”可能会成为一种风尚。

另外，部分中国企业家可能缺乏感恩心态，在拥有大量财富后，许多人依然认为自己还应该获得更多财富，社会还“欠”他什么。如果人人都这样想，整个社会就很难实现和谐。

所以啊，中国企业要更好地应对全球化挑战，不仅需要在商业模式上产生颠覆式创新，在商业文明方面更需要创新。

记者：这也就和前面你谈及的打造伟大商业机构是直接关联的，那么企业家该如何将新商业模式与新商业文明联系到一起呢？

项兵：首先是视野与思维的超越。要真正产生颠覆性的创新，我们要超越“洋务运动”以来所形成的仰视视野，学会“月球看地球”的俯视图。有了这根本性转变，我们才能超越“中西之分、体用之争”，超越民族品牌与自主创新的

>> 中国企业擅长什么？制造什么？事实上，中国目前还难以称得上是个制造大国，我们仍是一个组装大国。

思维定式，诞生一批引领全球的、蓝天式的创新企业，产生源自中国的微软、FACEBOOK、苹果、星巴克……

我们的企业家不仅要关心财富的创造，还要关心财富的使用与处置。我在一些欧洲国家常常会看到一些家族捐赠给国家或某个博物馆的家族收藏，很受启发和感动。未来，中国企业家不仅要在创造财富上取之有道，在财富的使用与处置上也要用之有道。

新商业文明的一个重要部分就是财富责任，中国企业家只有实现自我超越，真心关注全社会的进步，关注多数人的福利，才能赢得中国社会和世界同行发自内心的尊敬。

记者：这个过程中心态的修炼很重要，但心态是个主观抽象的概念，中国企业家又如何能改变急功近利甚至是不择手段的心态呢？

项兵：过去几年，我和许多中国优秀

企业家进行了广泛交流，特别关注他们的心态。另外，我也结识了欧、美、日等发达国家及俄罗斯、印度等新兴市场国家的企业家。对比中外企业家们的心态，再联系中国经济现状，我觉得，在构筑中国企业新商业文明之前，中国企业家们应当特别注意几个心态的调整。

首先是，遏制“花心”，提高专注力。前面我已经谈到了。

其次，用心做事，超越做秀。在很多方面，功利目标主导了我们的行为——做研究是为了得诺贝尔奖，拍电影是为了奥斯卡，读书为了升学，经营企业目标是世界500强……这种做事方式，短期内也许会带来大大小小的实惠，但这种风气一旦成为一种文化，会对我们的发展带来隐患，甚至可能削弱我们作为一个大国和平崛起的力量。我想，我们现在可以稍微慢下脚步，淡泊名利，推动中国社会做一些撼动世界的“大风流”之事。■

(原文发表于2010年2月6日《21世纪经济报道》)

图片来源: CFP



▶ 2010年F1中国站正赛在上海国际赛车场举行，赛场上悬挂着巨大的“中国制造”的广告。



| 滕斌圣 |

未来10年内 中国还出现不了稻盛

中国未来商业文明升级的方向是介于日本和美国之间、融合自我传统的一条路径，至于具体的模式，还有赖于杰出企业和企业家的出现。

德 鲁克上世纪90年代曾预言，中国10年内会出现自己的管理大师，有独立的企业运营思想。但遗憾的是十几年过去了，中国依然没有出现德鲁克预言的大师级企业家。

我的看法比较悲观，从这个时间点算，未来10年，中国恐怕还是难以出现大师级的企业家。

2009年11月，我带着长江商学院的EMBA团队去日本考察，感触很深，特别是对“四大经营之圣”之一的稻盛和夫先生，他的理念很简单，就是敬天爱人，用这种理念去经营他的企业。这次去实地考察，发现这种理念和儒家的仁爱理念其实一脉相通，可是中国的企业和企业家没人用这种理念、用这种文明去真正经营企业。在中国目前的阶段，我们考虑的还是发展经济和一切向钱看，以获得自身包括企业利益的最大化。

在这种大的环境下，我们一方面要关注商业文明，中国作为一个文明古国，如何对未来的商业文明能够有所贡献；另外

一方面我们要敬畏之心，因为我们还差得很远，我们要一步一步地扎扎实实做起来，先把我们很多的法律、经济机制的问题解决，同时强化商业道德，然后才有可能要考虑商业文明的问题。

我们的现状是让人乐观不起来的。我的专业是研究公司战略的，从这个角度看，目前很少有中国企业能够真正把商业道德或者商业文明融合到战略层面。

在企业实例中，我发现皇明太阳能集团的理念很有启示意义。其总裁黄鸣先生的理念是：怎样把一个看似公益性质的东西真正做成一个有商业价值的东西，他称之为“商务派”，以对应于“政务派”，即更多的靠政策来吃饭。我认为，把对社会有利的事情做成，同时又能产生盈利，是非常难能可贵的。如果能推而广之，将对中国的商业环境起到很好的引领作用。

商业文明的进步，风气转变是第一步，这就需要卓越的企业家发挥作用，特别是大师级的。

我们现在看日本的“四大经营之

圣”，他们基本上都出现在上世纪70年代，日本经济起飞后20年左右的时间。但从更长远地看，日本的现代企业思想是从明治维新时代就开始了，经过了100多年，而且这个商业文明的进程是基本延续，没有断裂的。

我国的现代商业文明虽然也发端于19世纪末，迄今也经过了100多年，改革开放经济起飞也已经过了30多年，但我们因为社会历史的变革，商业文明进程经历了几次大的断裂，现在还处在模仿别国和自我修复的进程，要形成自己的企业思想体系还需要时间。

至于中国商业文明升级的具体路径，情况非常特殊，新中国建立以后是学苏联模式，改革开放早期是学日本为主，但进入上世纪90年代以后，又主要以美国模式为样板，这同时还有中国自有商业文化、传统的贯穿和影响，比如儒家，以及我们的地方商帮传统。

可能有些人会认为由于文化上的相近，日本最可能成为我们商业文明晋级的一个榜样和方向，我不这样认为。中国和日本在一些文化层面上是非常契合，比如以唐为代表的文化传统，但在民族性格上，我们是更接近于美国的，日本人是集体主义意识非常强，我们骨子里则是个人主义的，即使是儒家理念也是如此。所谓“穷则独善其身，达则兼济天下”和“修、齐、治、平”，都是以个人为中心来看待世界的。

所以，我认为，中国未来商业文明升级的方向是介于日本和美国之间、融合自我传统的一条路径，至于具体的模式，还有赖于杰出企业和企业家的出现。

(原文发表于2010年1月23日《中国经营报》)



| 黄明 |

高盛亚洲所为远超本土

鉴于国际投行衍生产品市场上的利益冲突如此严重，对于中国来说，最有效的应对方法还是加强对这些问题严重性的认识。

4 月16日，美国证监会对高盛提起诉讼，指控其在向客户兜售一种称为“合成债务抵押债券”(Synthetic CDO)的复杂衍生产品时，向客户隐瞒了重要的信息，引起业内轩然大波。

高盛衍生品事件涉诉不令人意外。根据我近年来对亚洲衍生产品市场的研究与了解，国际投行在美国复杂衍生产品市场上的所作所为，与其在亚洲市场上的某些行为相比，只能算是小巫见大巫。

2004年年底，中航油(新加坡)在与高盛的复杂衍生产品交易中巨亏40多亿元。作为中航油(新加坡)事后聘请的衍生产品专家顾问，我对中航油与高盛之间的合同与交流内容进行了详细分析，得出的专业结论是，高盛在与中航油(新加坡)的交易过程中涉及的问题要远比在本地的问题严重得多。

在亚洲复杂衍生产品市场上，为自己牟利而不顾客户利益的投行，远远不止高盛一家。但高盛超群的品牌影响与衍生品创新能力，在自身与客户利益冲突时，具有更强的摧毁力。

投行的利益冲突问题是在近30年才严重恶化的。上世纪80年代之前，国际投行在近200年历史中的主营业务基本没变：做投资方与融资方的桥梁。投融双方之间存在信息不对称，严重时会导致资本市场瘫痪。投行利用其信息优势及长期参与而形成的信誉优势，成为投融双方的理想中介。通过这个传统的角色，投行为世界经济的发展作出了不可抹杀的贡献。值得注意的是，历史上的顶尖投行品牌都是由长期持股的家族或合伙人控制的，他们更愿意放弃短期利益而维护长期品牌与信誉。



图片来源：CRP

美国华盛顿的示威者举着高盛集团首席执行官劳尔德·布兰克费恩的头像，呼吁将他和其他高盛高管关进监狱。

在投融中介这个传统业务中，投行与企业的利益大半一致：企业上市成功投行才赚钱。利益冲突不严重，只在承销团队选择与股票定价等方面有所显现。所以，虽然高盛目前在衍生产品市场上的名声不佳，但我仍认为不应影响对其承销等传统投行业务能力的判断。

但是，从上世纪80年代开始，两个重要因素导致投行利益冲突恶化。首先，顶尖投行逐渐由合伙人企业转变为上市公司，长期股东逐渐被短期股东与关注短期奖金的职业经理人取代。投行内部维护长期信誉的力量减弱，更容易因短期利益而伤害客户。

与此同时，衍生产品创新与投行自营业务的发展给投行提供了大量的短期诱惑。衍生产品业务从一开始就存在严重利益冲突，投行与客户站在合同的对立面。从客户角度着想，投行应该推荐最简单的产品，这样客户可以损失少量手续费就能满足套期保值或甚至投机需求。但投行往往倾向于推荐高风险的复杂产品。投行在复杂衍生产品方面的过度创新与销售，导

致市场风险急剧放大，这也是这次金融危机的重要起因之一。

在全球不同地区的衍生产品市场，投资银行面临类似的短期诱惑和利益驱动。但在欧美市场受到更多来自监管与法庭诉讼等方面的制约与威慑，所以近年来实体企业与个人很少受害于复杂衍生产品，这次高盛事件的受害者也主要是投资机构。但在亚洲很多国家与地区，场外复杂衍生产品的监管比美国更宽松，监管滞后的直接结果便是客户更易受损。

国际投行衍生产品市场上的利益冲突如此严重，亚洲国家和地区的监管机构和企业应如何应对？尽管美国的监管改革正在酝酿中，但改革本身的彻底性值得质疑。因此，中国企业与投资者应该认识投行的利益冲突，提高对复杂衍生产品诱惑的抵御力，也应当要求其衍生产品销售行为方面有所改善。当然，最有效的应对方法还是需要中国政府加强对这些问题严重性的认识，监管环境的改善最终将惠己，也是后金融危机时代的大势所趋。

(原文发表于2010年第四期《新世纪周刊》)



图片来源：CRP

日航新任CEO稻盛和夫(左)。



| 藕继红 |

产业链如何垂直整合

今天的商业竞争已经从企业之间的竞争，变成产业链之间的竞争。

中国企业，特别是参与全球供应链的制造企业，大都处在产业链的中间环节，成本上容易受制于原材料供应商，价格上又屈从于品牌销售商。那么，中国企业怎样通过不同的垂直整合模式，才能够掌握产业链的主导权呢？

垂直整合的条件与方向

可以进行垂直整合的企业应当是那些制造产业链最终产品的企业，而不是零部件供应商或最原始材料采集商，除非它们转型为最终产品制造商。汽车轮胎制造商或矿山及钢厂，都是不太会去整合整个汽车制造产业链的；纽扣制造商或棉衣及纱厂，也是不会去整合整个服装产业链的。

只有那些制造产业链最终产品的企业，才是它所在产业链的代表企业，才有整合其产业链的先决条件。幸运的是，大部分参与全球供应链的中国制造企业都是这样的企业，都有整合产业链、争夺掌控

权的可能。

对于制造产业链最终产品的企业，垂直整合可以往上控制原材料供应，也可以往下协调产品的销售渠道和物流保障。我的观点是，垂直整合的方向应当是尽可能地往产业链的下游延伸发展，以尽可能地靠近最终消费者，原因有二。

其一，企业生存的根本在于为其客户创造价值，一切商业竞争的成败取决于消费者愿不愿意为产业链的最终产品与服务买单。因此，要强者恒强，在竞争中永保不败之势，就要尽可能地靠近最终消费者，争取到与真正的需求市场零距离接触。

企业的利润最终来源于产业链的最终产品与服务的消费者，了解最终消费者的需求，就掌握了产业链的发展方向，就能对产业链最终产品与服务的定价有发言权，就能对自身在产业链中的贡献有定价权，就能争取企业利润的最大化。

戴尔电脑开创的直销模式，使其在很短的时间里打败了众多实力雄厚的老牌电脑厂商，就是因为它取得了与最终消费者的话语权，零距离面对市场需求，从而能对产业链中的其他参与企业发号施令，协调它们共同形成最经济、最准确、最快速的产业链来满足消费者的需求。

Zara在残酷竞争的服装零售业独胜一筹，在过去的十几年里保持每年百分之十几的增长率，于2005年成为全球第三大服装零售商。其制胜法宝就是它全程拥有的供应链，从品牌设计、生产制造、物流，到终端零售，全部都囊括在一个公司旗下，这是对产业链下端的全面整合。依靠这套灵敏供应链系统，Zara把从设计到成衣上柜出售的时间压缩到12天，一般国际品牌需要120天，而中国的服装企业更

是漫长的6~9个月。Zara因此不仅通过自己的专卖店对市场需求有准确的了解，而且全程拥有的供应链保证它能做出快速及时的反应，从而对市场需求给予主动的引导。

前面提到的雅戈尔正是沿用Zara的模式，创建一个横跨服装产业链所有领域的企业组织。另有苏宁电器，它就很明确其竞争优势，不仅在于快速大量地扩张门店数目，而更在于它拥有的全国性的、中央控制的、现代化的物流系统。苏宁在这个物流系统上的投入，包括一流的硬件和特创的软件，是从创业以来就始终如一的、步步向前的。该物流系统保证了苏宁门店的流畅运营，优质的售后服务和准确可靠的客户服务。

其二，产业链上游的原材料市场，或者是全面竞争型的，如大部分农产品市场；或者是技术以及资源垄断的，如联发科技对山寨手机芯片，以及双拓对铁矿石。

全面竞争型的原材料市场在大部分的情况下一般可以保证稳定充足、价廉物美的供应，没有必要在这样的市场进行整合，反而可能造成市场混乱。譬如，戴尔不向上游的电脑零配件行业、Zara不向上游的纺织和皮革业延伸。

而技术以及资源垄断的原材料市场，被其下游厂家整合的可能性又很低。另一方面，这样市场的垄断企业也需要产业链下游企业的发展壮大来实现自身的价值，而且，从历史上看，垄断的技术迟早会被新的革命性技术所代替，垄断的资源往往面临枯竭的威胁，这都可能导致那些垄断企业盛极而衰。

当然，对于影响力足够强大、资金足够充裕的企业，也可以努力打造全产业链



▲Zara在残酷竞争的服装零售业独胜一筹，其制胜法宝就是它全程拥有的供应链。

的商业组织。这样一条长长的组织结构，必须要保证其中每一个环节都保持强势竞争力，避免出现有等、靠、要，依赖心态的短板，而导致整条链失去竞争力。上个世纪50年代，阿尔弗雷德·P·斯隆在整合通用汽车的上游供应商时，就规定他们必须将40%的产品以同样的价格卖给通用汽车以外的汽车制造商，从而保证他们的产品市场竞争力。

市场在下游，利润来自市场，垂直整合应偏重于产业链的下端，向市场靠近。不是渠道为王，不能靠低成本制造取胜，不依赖对原材料的垄断控制，真正的强者是像苹果、丰田这样能够掌控市场动向、满足最终需求、创造最终需求的企业。

垂直整合的方法

明确了朝市场、往下游的垂直整合方向，企业要抓住品牌、渠道、物流三个环节，这是一个很好理解的概念。

品牌是垂直整合下游产业链的许可证。没有品牌，一个企业在最终消费市场上就没有发言权，就不可能取得与消费者的话语权，因而，就不可能夺得对产业链的掌控权。

渠道为王也是一个众所周知的商场竞

争法则，一个没有渠道铺货的品牌是卖不动、做不起来的。因此，渠道的整合对企业的发展壮大也是至关重要的。最直接的整合是开设专卖店、自建渠道，但这样做需要大量资金的投入，只有一定规模的企业才可以做得到，而且也只适合于售价较为昂贵的产品。当然，电子商务的发达，也给一些企业提供了一种更经济有效的自建渠道方式。

另外一种可能的方式是与强势渠道商建立强强联盟，如宝洁同沃尔玛的供应商管理库存（VMI）式联盟，使得双方在需求信息、门店库存、仓储运输进行多方面的合作，而让宝洁一手掌握实时的产品需求信息，优化在各门店的库存，在物流的仓储运输上与沃尔玛的物流系统无缝对接，建立起经济、准确、快速的供应链。

物流成本往往占了商品售价的很大一部分，所以一个经济、准确、快速的物流系统，对商品的市场竞争力也起着关键性的作用。

更高层来看，物流对一个品牌的成败也是非常重要的。因为市场需求瞬息万变，产品种类层出不穷，一个品牌必须依靠一个强大灵敏的物流系统，才能在渠道里保持其应有的曝光度、新鲜度。Zara是

品牌制造商通过灵敏物流而成功的典范，很多中国服装企业也试图复制它的模式。索尼物流和海尔物流都对索尼和海尔的全球化发展作出了不可磨灭的贡献。而对零售商来说，强大的物流系统更是生存的根本，比如沃尔玛和苏宁，其核心竞争力都是在它的物流系统上。

整合物流系统的最有效方法是与第三方物流企业建立长期合作关系。因为建立一个完整的、全国性的物流系统需要巨大的资金和专业队伍，这对很多中小型企业来讲是难以一步完成的，苏宁的物流系统就是在过去20多年间逐步发展完善的。而且一个大的物流系统具有明显的规模效应，必须服务众多客户大量而不同的物流需求，才能充分体现其经济价值。因此，诸多原本企业内部的物流机构都转变成独立的第三方物流企业，为全社会服务，譬如卡特彼勒物流为波音提供维修零部件的物流服务，上面提到的索尼物流和海尔物流也都从原本的企业事业部演变成独立的物流企业。

总的来讲，进行垂直整合的企业必须要有品牌产品，整合渠道和物流能助其做大做强。■

（原文发表于2010年5月号《商界评论》）

图片来源 CFP

诗意栖居的缔造者

当下的城市管理，业已从“以科技为本”进化到“以人为本”，居住条件从“基本需要”发展为“诗意栖居”，本期《长江》近距离接触不同城市的市长、官员，从他们在城市发展中所扮演的不同角色及承担的不同职责出发，逐渐展开一幅中国城市化进程的开阔图景。



“人类在本质上是一个筑居者”，这是海德格尔在《筑居、栖居、思》中最为人们熟知的一句，在哲学的领域，海德格尔是在讲和平与自由，再朴素一些的理解，是希望人们能学会珍惜，远离损害，如此才能达到“诗意的栖居”，也就是我们常说的和谐。如果说上一个30年，解决了大多数中国人“活下去”的问题，那么今后的30年，就应该是如何让中国人活得更公平，更幸福。今天，对“世界城市”如何理解的命题，已经出现在北京市局级领导干部的公选考卷上，明天，中国城市未来的掌舵人们，必须肩负起更大的格局与更新的视角之下的期待与大考。

为此，《长江》杂志选择了中国一些城市作为样本，试图从中寻找到中国不同规模、不同地域的城市发展的不同路径。我们走访了长江的学员：安徽巢湖市副市长罗平、广西百色市市委书记刘正东、江苏盐城市市长李强、云南普洱市市委书记沈培平、河南许昌市市长李亚、北京通州区代区长岳鹏和北京市规划委副总规划师郭援，他们正是国人未来幸福生活的谋划者，百姓安居乐业背后的推手。对于一方百姓生活负责的强烈使命感，让这些官员不断追求开阔自己的视野，丝毫不敢懈怠。上述官员在接受采访时，都直接或间接表达过这样一个观点：希望自己能够为一个城市留下遗产，而不是留下遗憾。这已经成为他们的集体诉求和行动指南。

30年来，中国史无前例的经济增长引发了前所未有的社会变革，中国把西方长达200年的工业化进程压缩在30年里完成：每天都有成千上万的人从农村涌入城市，从农田走向工厂，从西部来到东部，他们在地理上迁往异地，他们告别了昔日的家庭、阶层和历史……在这场刻骨铭心的社会与经济变革背后，城市正在以其日益进化的力量，演变出这个大时代所赋予它的前所未有的力量与姿势。

与欧美城市渐进的脚步不同，中国的城市发展特殊性在于诸多方面都需要“两步并作一步走”，大部分中国城市面临着很多欧美城市未曾经历过的局面：一方面在做基础课程，搞基础设施建设；而另一方面要跟上现代城市发展的步伐，塑造现代、环保、低碳、宜居的新形象。这两个任务几乎同时到来，对于城市的建设者们而言挑战艰巨。

当下的城市管理，业已从“以科技为本”进化到“以人为本”，居住条件从“基本需要”发展为“诗意栖居”，如何解决城市进化过程中经济发展、人文意识形态、城市功能完善等方面衍生出的诸多问题，从价值判断和责任意识，从利益追求到权利保障，是城市管理者和建设者们面对的必修课。本期《长江》近距离接触不同城市的市长、官员，从他们在城市发展中所扮演的不同角色及承担的不同职责出发，逐渐展开一幅中国城市化进程的开阔图景。

北京大学社会学系教授郑也夫在《城市社会学》中，有一个观点：“保持住中小城市的特征，保持住中小城市的多样性与活力，就是保存住了人类生存的多样性。”让我们共同领略盐城、巢湖、普洱、百色、许昌的生命活力：

盐城：江苏省面积最大的盐城，人口众多，土地广博而资源丰富，这个传统的农业城市正在依靠“适度超前”的交通条件的

改善，走向一条通往城市化、工业化的发展之路。作为后发展地区，盐城的工业化对环境破坏相对较小，因此可以避免重蹈“先污染、后治理”的覆辙，更好地发挥出生态优势。当城市焕发出自身魅力的时候，不仅能让当地人安居乐业，而且会向外面的世界施展出自己“栖息引力”。盐城市市长李强如是说。

普洱：云南普洱市坐拥茶树群落200多万亩，是一个有着浩瀚林海、丰富物种、民族风情浓郁而文化厚重的地方，普洱市市委书记沈培平用“不得不看、不得不品、不得不读”来定义这座“茶林里长出的城市”，按照高起点、高标准、大投入、大发展的思路，高位谋划、系统运作，在新一轮城市建设高潮中，将一座“满城山水满城绿”的崭新茶城呈现在世人面前，是他对茶城的未来规划。

百色：在中国著名的欠发达地区中，广西百色曾是经济建设大潮中最后的一批追赶者，“全国都解放，我们在打仗；全国都开放，我们在站岗；全国都小康，我们在喝汤”是那里的真实状态，然而当低碳、环保、宜居的大幕在全世界面前缓缓拉开的时候，百色看到了跨越式起飞、甚至反超领先的可能，百色市委书记刘正东为我们描绘了中国未来莱茵河的悠然梦想。

许昌：古城许昌位于中原城市群与黄淮四市的经济接合带，7条高速公路交汇于此，承东启西、连南贯北的地理优势，让这座未曾经历“以科技为本”的浮华，直接从历史老城跨越至“诗意栖居”的现代小城，既赋有南方的灵气，又不失北方的厚道。按照许昌市长李亚的设想，城市规划的真谛，不应只以拥有“宜居城市、卫生城市、旅游城市”等头衔为荣，而应以市民的素质为荣。

巢湖：地处芜湖、南京、合肥三市之间，交通便利而资源丰沃的巢湖市，紧紧抓住了这轮历史性机遇，坚守不重复、不浪费、不扎堆，走自己的路线发展创意产业基地，从人民居住习惯的改变到未来向新型工业城市转变的设想，巢湖市副市长罗平用翻天覆地定义了这座城市未来的喧嚣与繁华。

最后，我们将视线拉回到首都北京，后奥运时代的北京将要如何自我定位？正如北京市规划委副总规划师郭援所说，北京要想在“世界城市”之中后来居上，必须立足于人口、资源、环境的协调发展。而通州区代区长岳鹏表示，如果北京梦想成为如同纽约、伦敦、东京一样的世界大都会，通州则是北京实现这个梦想的跳板。岳鹏说：“未来的通州不仅仅只有住房，而是学校、医院、商业娱乐设施乃至国内外著名公司的总部应有尽有。”借助“现代化国际新城”定位，直接奔向第四代卫星城的通州之路，将会“白天因商务活动而繁忙，晚上因休闲娱乐而繁华”。如果这幅图景得以实现，北京将成为与几个卫星城组合而成的有机生命体，这个城市的居民对那些有关“睡城”的抱怨或许就会慢慢减少。

其实，没有哪个乌托邦的城市能够严格按照预言家般的建筑师的设计建造。城市的复杂机能，在一篇文章甚至在很多论著中都难以将之清晰阐明。试图创建“诗意栖居”的主政者们或许应该从一个普通百姓所畅想的市生活画面中寻找建设与管理的方式：孩子们在街边嬉戏玩耍、邻居们在街边店铺前散步聊天，街坊们在上班途中微笑着点头问候……



盐城：当城市化遇上工业化

▲ 江苏，盐城城南的新区内港湖公园鸟瞰。

地处江苏北部的盐城去年若干个主要经济指标增幅列江苏第一位。这座后发展城市工业化与城市化的快速推进吸引了不少目光。

孙海燕 / 文

“这是

是我们刚刚开通的BRT快速公交线。”如今，盐城人会带着些许自豪、些许怀疑的语气，指着马路上的“巨无霸”公交车以及一个个醒目的独立站点，告诉刚刚来

到这个城市的外人。

他们的自豪显然来自于对享用“先进事物”的满足感，这是江苏省第二条、也是苏北首条快速公交系统，而那点怀疑则来自于对新生事物而产生的“微微不适”。

“的确是那样。盐城的BRT开通到现在，大家的接受度很高，至少达到80%的接受度，甚至有90%。”谈起总投资4.5亿元、历时300天建成的BRT系统，盐城市长李强颇有感触。“五一”节开通的那一天，他亲自与盐城当地人一起体验了“最新出行方式”。

BRT系统目前在全国范围内并不普及，即使在率先引进的城市里，也面临着不同的反响——有些城市运行得很好；也有些城市运行

得很一般，甚至引发了不少争议；还有一些城市虽然建好了，却因为一些出行观念的问题而不敢运行。

远见的力量

当初决定在盐城引进BRT系统的时候，李强也遇上了不同的看法。按理说，去年生产轿车24万辆，将汽车产业作为支柱产业之一的盐城是个不折不扣的汽车制造城，鼓励当地人买车，似乎是件顺理成章的事情。不过，李强的看法却更贴近民情，“毕竟有车一族，还只是收入相对较高的一批人，占全市人口10%不到，大部分老百姓的出行方式仍是自行车、公共交通。改善多数人的生活，是我们考虑问题的基本出发点。”

城市交通，是衡量城市效率的指标之一。当进入汽车社会成为不少中国城市的梦想或现实的时候，交通却成了城市人的一块心病。盐城也不例外，尤其是近4年来，盐城的交通压力加大，交通堵塞现象在老城区成了司空见惯的现象。

建设快速公交系统，无疑是长远之计。“规划要有前瞻性，必须着眼于未来发展，必须着眼于建设200万人口规模的特大城市。”3年前，盐城的现有市区面积是72平方公里，人口70万。去年，国务院通过江苏沿海地区发展规划，将盐城定位为江苏沿海地区中心城市、200万人口特大城市。现在，盐城大市区规划面积为423公里，而南京绕城公路内的面积为140平方公里，前者是后者的3倍。

“新加坡如果不做长期的规划，我们可能老早就掉到海里去了，所以我就提出了‘X年’的原则。X年，就是无限期，当然不可能真正无限，而是要求有8年、9年、10年的发展空间。”被称为“新加坡规划之父”的规划设计师刘太格曾经这样描述长期规划的重要性。

对新加坡城市建设印象颇深的李强，也时时提醒盐城规划的远见性。在解决亚洲城市常常碰到的交通问题上，李强做出了一个“适度超前”的决策——“我将要做‘江苏第一环’，88公里周长、90平方公里围合面积的城市快速通道系统。虽然，目前的交通流量还没有达到这个程度。但我现在做的话，一是成本低，二是可以快速提升城市功能。”

城市化&工业化

当佳能集团的董事，一路看过“焕发新颜”的盐城市貌之后，对李强由衷地说道：“你的这个城市，我感觉是个非常现代的、有品位的城市。”正是这两个形容词，让这家世界500强的跨国公司董事最终决定将其在国内的最大生产项目放在盐城。

“这意味着什么呢？你有什么样的城市，你就会有怎样的产业。”4年半前，作为一个“外乡人”，李强从南京来到盐城。那时候的盐城，几乎毫无特色，既看不出这座拥有2000多年历史的古城曾经留下的文化脉络，同时，比起那些在经济上令人刮目相看的苏南城市，工业化的程度明显“滞后”，而且，城市化的程度又落后于工业化。

“优良的环境和一些必备的基础条件是保持一个地区经济健康快速发展的前提。对后发展地区，迅速地改善发展环境和条件最重要。”在李强的一篇关于城市化的学习论文中，他从盐城的实际经验中总结道。甚至有时候，像盐城这样的后发展地区，由于发展晚，工业化对环境的破坏相对较小，因此更能发挥出生态优势。

自从2006年9月“1年见成效、3年展新貌、5年大变样”的战略目标被提出以后，李强开始大刀阔斧地抓城市建设的三大关键问题：城市功能、城市品质、城市特色。“有了这三条以后，城市化才会有质感，否则仅是量的扩大。”

过去3年的“城市建设会战”，让许多盐城人忍不住惊呼道：“城市好像一下子就变了。”

马路拓宽了，高楼多了起来，两旁的树也密集了起来，医院、学校、博物馆、文化艺术中心……一样一样地像变戏法一样变了出来，一个现代城市的雏形日益清晰。

“这几年，我们在加快推进工业化的同时，也推进了城市化。而且，在城市化推进的过程中，反过来也促进了工业化。这样一种相互促进的关系已经基本形成。”正如李强所言，当一个城市焕发出自身魅力的时候，不仅能当地人安居乐业，而且会向外面的世界施展出“栖息引力”，包括外来的资本。随着城市化的推进，盐城的产业层次和产业规模都在同步上升，产业特色代、企业园区化、产品品牌化的成果随处可见。

当一个企业选择一个城市的时候，它往往更看重这个城市的品质、文化和未来发展的走向，而不单单是当地政策。一年多前，李强对“吸引外资”的战略重点进行了调整，专注于日本、韩国、台湾、香港这些国家或地区的外来资本。他在这些地方建立起经济办事处，频繁往来于这些“目标区域”，与这些地方的政界、企业界的高层建立起普遍的联系。“我的挑战就是，如何把握好城市化与工业化之间的关系，让两者处于适度的平衡中，同时促进两者互动并进。”李

“我的挑战就是，如何把握好城市化与工业化之间的关系，让两者处于适度的平衡中，同时促进两者互动并进。”

历史与展望



盐城，东临黄海，南与南通市接壤，西南与扬州市、泰州市为邻，西与淮安市相连，北隔灌河和连云港市相望，是江苏省省辖市中面积最大的城市。面积1.5万平方公里，人口815万，是江苏省面积第一、人口第二的大市。全市地势平坦，河渠纵横，交通发达，物产富饶，素有“渔米之乡”的美称。盐城大多数人口是历朝江南移民后裔，因而传统文化和民众的心理状态都属于传统的江南文化范畴。盐阜大地人杰地灵，名人不胜枚举，有过南宋丞相陆秀夫，也是《水浒传》作者施耐庵的故乡。

盐城城市的总体规划的最终目标是“以发展为动力，以富民强市、率先全面建成小康社会为奋斗目标，把盐城建设成为经济繁荣、生活富裕、科教发达、环境优美、法制健全、社会文明的大城市。”

强说道。

各做各的事

“影响21世纪人类发展的有两件大事：一件是中国的城市化，另一件是美国的高科技。”诺贝尔经济学奖获得者斯蒂格里茨曾经这样评论道，“中国的城市化将是区域经济发展的火车头，并产生最重要的经济效益。”

当城市化进程在中国各个角落风起云涌的时候，后来者盐城显得颇为冷静。“现在的问题是，城市发展的过程中，一定要有先进的理念来指导你的城市化推动。你要把国际上最先进的规划思想拿过来，使你走在中国城市化的前列。先进理念往往是一种旗帜，大家会跟着你走，否则你很难服众。”

然而，也不能太过“迷信”理念。李强认为，盐城之所以能够制定出真正有效的城市化战略，另外两个方面也尤其重要：一切从盐城的实际出发；以人为本。

“推动城市化进程最有效的策略是，各做各的事，政府做政府的事，企业做企业的事。”李强对政府与企业相互承担的责任看得泾渭分明，军队出身的他对战术也格外重视，先做什么后做什么，很有讲究，“政府不能打乱仗，先做什么后做什么，很有讲究，你只有把城市的基础设施做好了，才能吸引外来资本参与到你城市的发展中去。”对于政府要做的事情，李强做起来雷厉风行，他扳着手指说道，“今年我要做11所学校、12个医院、体育馆、图书馆、博物馆……”

4年前，盐城城市建设资金规模只有大约10多个亿，今年这个数字上升为500亿。为了摸索一套完整的城市建设体系——从观念、到体制、到政策、到方法，盐城用了整整3年时间。现在，李强自信地说道：“我们的这套体系已经渐趋成熟。”

对话

《长江》：你最希望大家记住

的“盐城”是一个什么样的城市？你如何看待城市品牌与当地传统文化的关系？

李强：现在中国城市的同质化太严重了。想要记住一个城市，或是有什么一个鲜明的特点，可能是人们的一种奢望。

我们想让大家记住这是一个海盐文化的名城。一个城市的发展，需要寻找最重要的文脉，盐城最重要的脉就是“盐”字。它的根文化是海盐文化。这些东西过去只是一种相传，没有一个可见的东西，所以，这两年我们建了一个海盐博物馆，建立一个海盐历史文化风貌区，集中打造文化旅游、特色产业为一体，让海盐文化伸手可触。

这种文化具有独一性，也就是说，你在中国还不能找到第二家城市，能以海盐的名义跟盐城来竞争。城市发展总有些文化渊源，包括海盐文化、移民文化、生态文化，这些文化都是从盐城的根文化中派生出来的。我们过去在城市发展中对这块挖掘得还不够。

《长江》：盐城引进外来资本的策略是什么？如何利用外来资本，来满足城市发展的需要？

李强：盐城是个沿海城市，我们和韩国、日本隔海相望，与这些国家最近的距离是430海里，我们过去引进外来资本面太宽。现在看来，有很多不现实，所以，在这一轮引进外来资本过程中，我们更加重视日、韩、港、台资本的引进。江苏沿海开放，作为有着582公里海岸线的盐城，你对谁开发？首先，你的海岸对面这一块，应该作为你开发最先启动的地区。

我在过去10个月去了日本、韩国三次。我上个月刚刚从这些国家回来，这次与日本的佳能、伊藤忠、韩国的三星、LG这些公司的CEO都见了面。

我们为什么要这样做呢？一是，韩国和日本都是岛国，无论是半岛还是全岛，经济的向外扩散是他们的基本需求。第二，日韩都是



李强，江苏盐城市委副书记、市长，长江商学院EMBA10期学员。

当一个企业选择一个城市的时候，它往往更看重这个城市的品质、文化和未来发展的走向，而不单单是当地政策。

东北亚，文化相近，容易沟通，所谓引进外来资本的成本也相对较低。这座城市与日本、韩国文化的相融性也比较强，没有什么障碍。现在证明，我们这个判断是正确的，我们确定这个战略仅仅才一年多时间，有了突破性进展。

《长江》：最近几年，盐城陆续新开了几条国际航班，请你谈一下背后的原因以及目前的状况。

李强：5年前，盐城开拓了韩国航线，去年，开通了香港航线，今年准备开日本航线。台湾航线是国家统一调控的。无论海路还是航空，我们都希望能够促成更便捷的往来沟通。

到目前为止，我们飞韩国的航线仍是亏本的，但我宁愿贴钱也要维持这个航线。这是一项先期的投资，这种钱值得花。这个市场需要培植，能够为外来的企业服务，同时也能促进两地之间的文化、旅游交流。



图片来源：CFP

江苏盐城大丰港。

自从这些航班开通以后，综合效益非常明显。而且，我们这几条航线在苏北、苏中地区，是唯一的一家，所以我们带动的不仅是当地的经济，而且是整个区域的经济。

《长江》：你会认同哪些先进的城市发展理念？

李强：我觉得中国的城市发展经历了三个阶段。第一阶段，是没有规划的阶段。大家做得很随便，领导人、决策者们在拍脑袋。第二阶段，是开始有规划，按图说话，依图建设，但这个阶段你依的图是个什么样的图，是不是最先进的、符合当地实际的。第三个阶段，才是规划的优化阶段。一个好的城市，要有好的规划，还要有系统的深化设计和精心的“依图建设”，后者很重要。在这方面我们要像日本学习。

另外，城市需要注重产业功能。比如新加坡是个城市做得很好

的地方，但过去，新加坡的产业和商业发展并不行，在它新一轮城市发展中，就非常重视服务业的发展，重视它作为东南亚地区旅游目的地的旅游配套建设。这些想法使得这个建得很美、管得很好的城市开始成为一个有活力的城市，同时拥有文化活力和经济活力。

《长江》：在治理城市的时候，如何提升市民的幸福感？

李强：经济发展是过程，社会进步才是目的。推进城市化，最主要的目的是改善市民的生活。经济增长让我们有了钱，然后我们拿这部分钱来做市民身边的事情，比如基础建设和公共设施建设。只有让市民在城市化推进的过程中，感到自己得到了好处，这样他才能和政府一样感同身受城市发生的变化，他才会跟你同思考，才会支持你。

《长江》：4年半前，你从南

只有融入了，你才会研究这个城市，你做出的决策也符合这个城市；你只有融入了，你的做事环境也会优化，你开展工作的矛盾会少一点。

京来到盐城，你是怎样挑选并培养身边的核心团队的？

李强：最重要是“融入”。在哪里工作，都要融入。我会说盐城话，和老百姓也有沟通，人缘还不错。你只有融入了，才会研究这个城市，你做出的决策也符合这个城市；你只有融入了，你的做事环境也会优化，你开展工作的矛盾会少一点。

我是“就汤下面”，不要埋怨干部水平的高低，最重要的还是领导人水平的高低。一个城市的市长，是这个城市的带头人之一，你只有要求自己做得更好，你才能带领团队把事情做好。我们的干部大部分是4年前的人，但做事情已经是今非昔比。这4年来，大家的观念变化了，能力提升了，事情做得像模像样。这给予我们一个思考：外来人不要埋怨“原住民族”，而是要融入他们，带领他们把事情做好。■



普洱：从茶林里长出的城市

“如果有一天，人们提起茶叶就能想起普洱市，就像人们提起红酒就会想起波尔多一样，那么，普洱这个城市就真正成为了一个世界级的精品城市。”

孙海燕 / 文

假如有有一天，你来到了这样的城市：高大的参天古木森林中，间杂着绿意盎然

的茶树；野鸭、鹭鸶在湿地边上的河流里悠然自得地游弋着；大街两旁的树木郁郁葱葱，有些还挂着层层果实，偶尔几只果子狸、小松鼠快乐地在上面蹿下跳；晚上夜深人静的时候，还能听到各种不知名的昆虫们的“聒噪声”。

不要以为你变成了爱丽丝，不小心夜游了一下“仙境”。“现在你可以在我们的城市中看到如此景象的雏形，未来是一定能达到这个样子的，这需要3年左右的时间。”普洱市市委书记沈培平胸有成竹地说道。

传承生态文化

当许多中国城市沉浸在打造“园林城市”的梦想的时候，身为自然地理学博士的沈培平却对普洱提出了另外一种“城市梦想”。他要建一个“从茶林里长出的城市”，在这座周边森林覆盖率为80%的城市里，构建起“生态生命景观系统”。他直言道：“这将是普洱‘赢得世界的最大法宝’，我们并不是一个园林城市。”

相比带有的人工意味的“园林城市”，“生态生命景观系统”是一个恢复自然生态的系统。在这个系

▲普洱市正在做一个136万亩的生态茶园改造项目。这是一个多元化的生态茶园。在一些地方，古茶园的方式被恢复如初，茶树相间于古木参天的树林中；而在一些现代茶园中，疏林茶园的概念被引进；在有机茶园中，化肥农药被完全杜绝。

图片来源：CRP

历史与展望



普洱市位于中国云南省西南部，全区面积44221.34平方公里，总人口237万，是云南省面积最大的一个地区。东南与老挝、越南接壤，西南与缅甸毗邻，是祖国重要的西南门户，仅陆上边境通道就有18个。澜沧江、红河、南汇河三条水道直通境外，是著名的南方丝绸之路之一。普洱市曾是“茶马古道”上的重要的驿站。由于受亚热带季风气候的影响，这里大部分地区常年无霜，是著名的普洱茶的重要产地之一，也是中国最大的产区之一。

“世外山水之城，宜居休闲之都，茶韵飘香之城，民族多彩之乡”将是未来普洱主城区城市的景观特色定位。在保护生态环境的基础上，借山引水，打造思茅河景观带，突出城市风貌体验轴和茶文化印象轴，打开城市东西向的五条景观廊道，并合理布局反映普洱地域文化和民族特征的景观节点，形成“风拂松林千层绿，茶香袅袅飘万家”的别致城市景观。

统里，到处可见动植物的多样性，比如，单是绿色植物就被分成了五个层次：地被、草花木、灌木、藤本和寄生植物、高大乔木。正是这5个层次的“绿化”，构成立体的绿色空间。

“我们更看重绿色空间容积率，也就是真正的含绿量。我们要恢复自然生命系统，包括植物、动物、微生物的生态，并使之与人类的社会系统融合起来。”市委、市政府因此花了很多精力去治理河流、恢复湿地……让“城市生态进入更高的水准”。

沈培平之所以对“绿色”如此情有独钟，不仅仅是因为他本身的学术背景，更是因为他清晰地知道这才是让普洱与众不同的文化所在——生态文化。虽然普洱文化还包含了普洱茶文化、茶马古道文化，民族文化这些多元文化，然而生态文化是能让普洱最大区别于其他城市的特质文化。他把“生态文化”的概念进行了扩充，其中包含“自然的生态、文化的生态、食品的生态、民族的生态”。

“与普洱的生态文化不一样，腾冲的最大特色是自然的特质、火山地的文化和历史文化。这两个城市有一些共同的特点，但实现路径不一样。”7年前，沈培平从腾冲

调到省政府做副秘书长，随后再到普洱，开始了另外一个“全新的MBA案例”。他深谙只有在明确了城市本身文化特质之后，才能衍生出具有特质的产业。于是，以绿色生态食品为主的生物产业和以养生休闲为主的旅游文化产业，顺理成章地成为普洱主打产业。

沈培平对“不干什么”深有体会。很多时候，最终没有到达目标的选手并不是因为实力不够，而是在途中因为各种原因而走错了道路，抵制不住外来的诱惑是一个很致命的原因。

普洱市=茶叶

如果一定要拿一个城市与普洱相比较的话，沈培平更愿意提起法国的波尔多，这也是他心目中的“标杆城市”。

“如果有一天，人们提起茶叶就能想起普洱市，就像人们提起红酒就会想起波尔多一样，那么，普洱这个城市真正成为了一个世界级的精品城市。”沈培平微笑着做了一个手势，“我希望能做出一个等式：普洱市=茶叶，茶叶=普洱，可以互换的时候我们就成功了。”

为了让这个等式深入人心，沈培平一手策划了让那些营销高手也不得不刮目的品牌传播方案，比如，把一个名不见经传的城市名字“思茅”改成耳熟能详的“普洱”，后者与普洱茶的紧密关系不言而喻。这些天来，让普洱人津津乐道的是，他们会指着CCTV的电视画面，自豪地告诉你，“我

们城市的广告正在播着呢。”广告语言简意赅，“从茶林里长出的城市”，仅仅几个字就描绘出普洱的特质。

围绕着这个等式，对外，沈培平大力传播茶文化的城市品牌，对内，则精心培育茶文化。普洱市正在做一个136万亩的生态茶园改造项目。这是一个多元化的生态茶园。在一些地方，古茶园的方式被恢复如初，茶树相间于古木参天的树林中；而在一些现代茶园中，疏林茶园的概念被引进；在有机茶园中，化肥农药被完全杜绝。“当我们把生产方式退后一大步的时候，我们的生态环境将会前进一大步。”在沈培平眼里，茶文化与生态文化紧紧相连。

“我们不要被炫目的落日所吸引，要知道落日是如此美丽，然而半个小时以后，就会掉入茫茫的黑暗中。但当我们看着东方的时候，一开始是黑暗的，如果我们坚定不移地一直往东方走下去，我们就会迎接新一轮的朝阳升起来。”大学里学中文的沈培平，依旧习惯用充满诗意的语言描述事情，他所指的“朝阳”正是未来推动普洱发展的另一个主打产业——以休闲养生为主的旅游文化产业。

“在信息化社会里，人们的体力劳动与身体的需要并不匹配，随着各种疾病的出现，人们会更关注生命安全、身体健康、心理愉悦，与这些相关的产业将成为未来的趋势产业。”基于这样的判断，沈培平仿佛已经看到了普洱未来的强大吸引力，要知道普洱先天的生态优势加上后天的培育，将成为未来城市的“稀缺品”，“诗意栖居”的城市形象必然会吸引到越来越多的外来客。

“要什么，干什么，不干什么”

如今，当中国许多城市提起自己的城市发展理念的时候，大多都会加上“发展生态文化”这一条。如果仅仅就从字面上理解的话，似乎未来的中国都将是一片“绿城”。然而，果真是这样吗？写在

纸上的愿景真正被实施出来的又有多少呢？这考验的其实是各个城市的政府所选择的实现路径，也就是执行力。

“我们用了1年多的时间完成规划，当我们确定了规划目标之后，也就意味着我们知道自己想要什么，这点很重要。如果不知道我们要什么的话，就会在实践路径上发生偏差。于是，我们也很清楚我们要干什么，同时也知道我们不能干什么。”

沈培平对“不干什么”深有体会。很多时候，最终没有到达目标的选手并不是因为实力不够，而是在途中因为各种原因而走错了道路，抵制不住外来的诱惑是一个很致命的原因。“那些重化工想要进来，即使再多的钱，我们也会把它拒之门外。”

然而，把“要什么，干什么，不干什么”这个清晰的思路，传达给所有的干部，并转化为“普洱全体人民的共同意志”，却不是一件那么容易的事情。

“但这是我作为书记最重要的工作。要让老百姓理解我们要做的事情，最有效的办法就是让眼见为实。”沈培平刚到普洱的前两年，听到了不同的意见，包括对他所做的未来城市规划的质疑声。他用快速而有成效的行动做出了有力的回答。“比如，我们加大了交通建设，这会让老百姓马上就能体会到，原来他们也不是瞎说，大家开始相信你。”让怀疑转为支持，市委、市政府花了3年时间。

绿色，能赚更多的钱

最近，沈培平和他的干部们对接待找上门来的外来投资者，有点应接不暇。就像当年他在腾冲的时候，提出了令腾冲人振奋不已的“让天下人为腾冲的发展而买单”的口号，如今同样的口号开始在普洱变为现实。

“绿色，能帮我们赚更多的钱。”沈培平列举了一连串醒目的数字，从“十一五”规划开始到2009年，这5年间的普洱GDP

增长年均13.6%，今年第一季度的GDP增长率为14.9%。对于任何一位中国地方官员来说，GDP指标是一个不容忽视的硬指标，然而，除了定量指标以外，沈培平始终关注定性指标，比如“打造一个‘诗意栖居’的城市。”

“不要把这两个指标对立起来，如果你把握得好，那应该是促进的关系。我们推进城市建设、生态产业发展，并没有影响我们的GDP指标，反而是促进了GDP发展。有的时候，定量指标会相对地弱化一点，不过那也是短时期内的表现。当你度过这些难关，你就会赢得天下人为你的发展而买单的机会。我觉得，普洱的时间到了。”

沈培平一边泡着普洱茶，一边若有所思。5年前，当他刚刚来到那个被叫做思茅的地方，他接手的是一个有着100亿元存款的盘子，现在这个数字已经变为了300亿元。“这一方面是因为我们处在中国经济快速发展的宏观背景之下，但我们在这样的环境里，找到了合适的发展之路。”当他重新回头看这6年来在普洱走过的路，他对未来更加期待。

对话

长江：你觉得普洱的城市竞争力是什么？

沈培平：普洱的城市竞争力主要体现在，普洱茶及普洱茶文化、绿色生态及其衍生产品、民族旅游文化产业三个方面。目前，到普洱“看有神秘森林、品有醉人普洱、食有生态食品、娱有曼妙民族歌舞、呼有天然氧吧”的民族旅游文化大品牌正在形成。

长江：面对越来越多的城市追求更大、更高的目标，你觉得一个城市的规模尺度多大才是适宜的？

沈培平：整个普洱有260万人，在市府所在地的中心城区是20多万，我们也不希望超过40万人，最多不超过50万人，到达中等



沈培平，云南普洱市委书记，长江商学院EMBA15期学员。

普洱的目标是做一个世界级的精品小城市，在中国是知名的，在世界范围内是为人瞩目的，就像法国的波尔多，它出产的高品质红酒和秀丽风光，让它被世人记住。

在推进城市建设过程中，沈培平觉得自己碰到的最大挑战是传统思维的思想僵化。传统文化、习俗形成了强大势力，这些方面如果处理不好，就会弄个鱼死网破。因为这是一场变革，必然会让很多人付出眼前利益。

城市的上限，不要到大城市的行列中，因为我们的环境资源的承载容量是中等城市的上限。从世界角度来看，不超过50万人的城市不是一个大城市的概念。普洱的目标是做一个世界级的精品城市，在中国是知名的，在世界范围内是为人瞩目的，就像法国的波尔多，它出产的高品质红酒和秀丽风光，让它被世人记住。

长江：你在腾冲工作的经验，对普洱有什么启示吗？

沈培平：腾冲和普洱有共同特点，但实现路径不一样。2000年的时候，我问腾冲的干部：“50年以后，我们卖什么？”我说——50年以后，腾冲会卖水、卖空气，我们可以把水拿出去、把空气压缩，卖出去。全世界的人来消费我们良好的环境——空气、水和很好的文化遗产。这是一个非常成功的MBA



图片来源：CFP

案例。普洱的文化特质是生态文化，它也将呼之欲出，也快了。

长江：在推进城市建设的过程中，你碰到的最大挑战是什么？

沈培平：传统思维形态下的思想僵化。传统文化、习俗形成了强大势力，这些方面如果处理不好，就会弄个鱼死网破。因为这是一场变革，必然会让很多人付出眼前利益。

这个过程是如何把这些人的眼前利益一部分给弥补上来。同时，需要使用制度化的手段。比如，我们的土地，在没有规划之前，都是支离破碎地被批出去，往往按照眼前利益，本来应该用做绿化的可能就做成商业了。眼前利益往往是阻止我们干成事情的最大障碍。要让大家看得见、摸得着在我们的规划理念里面所形成的目标，要迅速实现、至少要一部分实现这些目标。

长江：你会如何带领团队实现你的愿景目标？

沈培平：首先，在干部里面，特别是一部分观念和能力都到位的干部里面，形成共同的愿景，相对要容易得多，比让全体市民都能接受要容易得多。

任何时候要抓两头，抓“先进”这一头，让先进的人带动后面的那些人。抓“落后”那部分，让他们转化过来。抓两头，带中间，是很重要的。落后的那部分人，要让他们在思想意识和实际推进中受到教育、实现转变。让那部分先进的人接受我们的愿景，形成美好的目标，把这部分人用在恰当的位置，让他们努力实施。这个过程肯定是艰难的，任何社会、任何时候，必定是有那么一部分坚定份子无私无畏地在奋斗。通过他们的努力，把成果让广大市民看到，这比说什么更重要。

▲ 采摘来的大叶种茶的鲜叶第一个加工步骤就是杀青。沈培平说他希望做出一个等式：茶叶=普洱。

长江：在你心目中，能举出你所留恋的城市吗？

沈培平：相对来说，我到过的比较留恋的国外城市有法国的波尔多、奥地利的维也纳，中国城市有青岛、杭州和腾冲。

长江：你如何评价在长江商学院的学习经历？

沈培平：长江商学院的教授以及教授们的管理理念都不错，我最感兴趣的是，长江是站在一个很高的位势来审视这个世界和中国的经济发展状况，帮助中国的管理者走向世界。因为这个高位优势，长江已经逐渐形成了一个好的管理团队和教学团队，形成了一个相对比较有效的管理组织形式。另外，长江把全世界的教授，特别是华人世界里最优秀的一批教授请过来，我认为这应该是其制胜的一个重要元素。■

刘正东和他的莱茵河之梦

“全国都解放，我们在打仗；全国都开放，我们在站岗；全国都小康，我们在喝汤”曾是百色的写照。而今，当低碳、环保、宜居的大幕在城市面前缓缓拉开的时候，百色看到了反超的可能，百色起步虽晚，但会走得更稳，走得更远。

秋离 / 文

想看天坑，不能不到百色，到百色，不能不进山里去看大石围。百色市的大石围天坑在世界同类大型岩溶漏斗中位居次席，但全世界仅有的36个天坑中有26个天坑在这里，百色的天坑群数量和规模却是世界第一，包括了世界所有喀斯特地貌岩溶洞穴的特征，被称为“天坑博物馆”，世界地质奇观。其中大石围天坑深达613米，洞中有洞，洞内藏河，如果站在峰巅之上的观景台向下俯瞰，便会顿生山势险峻，深不可测，甚至晕眩的感觉。与恐龙做过伴的珍稀植物和动物还在这个独立世界里完好地生存下来，世界最大野生兰花基地就在这大天坑周围的密林中、峭壁上。

离大石围不远的大山深处有个自然屯落，这里让人感到时间的钟摆在这块民俗奇特之地有偷停的嫌疑：这里还保留着远古时代母系氏族的主要特征——女人说了算。无论村里还是家里，大小事情总是女人们当家作主。有位外地读书人上门来当女婿作了小学校长，似乎

想“不吃这一套”。可除了学校的事，女人们不找他，时间一长，他只好顺其自然被“边缘化”。这里谁家来了贵客，总是女人们主陪，议大事，而男人们则在一边抱小孩或端酒送菜。来这里的客人如果歌唱得不够好，酒喝得不爽快，恐怕就很难被奉为座上贵客了。

天坑旁的小县城有个美好的名字——乐业。夜幕中街道两旁的店铺与灯火，三三两两漫步的居民，树丛下的石凳上说着情话的恋人。广场上醒目的“国家地质公园”标志，热力张扬的音乐，都会让人生出一种疏离于钢筋水泥之外的闲适感觉。“除了脚印，什么都不要留下；除了记忆，什么都不要带走。”每年一度的国际户外山地运动挑战赛，使这浓郁的民族风情中加入几许国际色彩。在这个世界最大天坑群景区，我们可以看到很多此类的环保警示语。

从百色市区去乐业天坑要两个多小时。在这样一个富有民族风韵、致力于发展经济、又要将环保理念贯彻始终的壮乡红城，在它演

进的脚步后，究竟会为我们展开一副怎样的千姿百色的图景？为此，我们采访了广西百色市委书记刘正东，一个笑容和煦而信念坚定的四川男人，向我们描绘了他与红城百色的莱茵河之梦。

对话

《长江》：百色一直是**以铝矿为主的资源富集区**，您经常会在一些媒体上说**百色以后的发展方向是走资源的可持续发展战略**，虽然在经济上落后，但是在科技上一定不会落后。在您看来，百色的**城市竞争力主要表现在什么方面**？

刘正东：城市竞争力的概念，学者们有学者的解释，教科书有教科书的写法，对于我们这些地方管理者来说，城市竞争力实际上可以包含两大要素：一个是聚集人才的吸引力，还有一个是聚集生产要素的吸引力，即良好的创业环境和良好的人居环境。只有人才向你的城市集中，生产要素往你那里流动，形成一种好的资源配置和人才配置，才会产生更高的效率和效

我们憧憬的是像莱茵河岸、海德堡那样童话一般意境的城市，那才是诗意的城市，诗意的栖居。

历史与展望



百色，是由壮语中的原始村落“博涅寨”的名称而来的，意思是洗衣服的好地方。公元1729年设置百色厅，这是百色这个名字第一次出现在世人面前。百色市，是广西壮族自治区最大的市，是滇、黔、桂三省中心城市，是我国大西南通往太平洋地区出海通道的“黄金走廊”。1929年12月11日，邓小平、张云逸等领导了威震南疆的百色武装起义，百色，是一片洒满先烈鲜血的热土，是一座英雄的城市。

百色市委、市政府把“森林山水生态城市”作为百色的发展定位。未来的百色将是“壮乡历史名城；滇黔桂三省（区）结合部中心城市；国家级旅游城市；以森林山水生态为特色的山水园林城市；百色市政治、经济和文化中心。”



图片来源：CFP

▲2008年6月8日，北京奥运会圣火广西百色传递盛况。百色为少数民族地区，瑶族群众吹起长号，送火炬离开百色。

益。比如良好的生态、丰富的资源、安宁的社会、健全的市场、公正的制度、完善的服务等，都是创业和宜居的主要因素。在各个城市之间，竞争力就是一种比较优势，创业和人居环境都好的城市，生产效率往往数倍乃至数十倍于竞争力差的城市。在百色，生态、资源、文化是我们的优势，但我们还需要挖掘、需要转化、需要打造，才能形成新的竞争力，或者说，我们百色的城市竞争力是在快速发展、形成当中。

《长江》您在百色任职多年，在您看来，百色的发展进程当中，有哪些城市基因是在不断演变和发展的？

刘正东：城市的基因说到底应该是文化，一种内在的、源远流长的、支撑这个地方生生不息、欣欣向荣的精神血脉和品格基因。百色的城市基因是多元的，是七彩的民族文化（7个民族）、厚重的历

史文化和绚丽的红色文化的综合。百色的各个民族长期以来和谐、包容、彼此融洽地生活在一起，温和、包容是他们的性格特征；百色有着丰厚的历史文化积淀，从震动世界的80万年前的“百色手斧”、到南宋时茶马古道再到近代“西林教案”，这种丰厚的历史会影响百色人，在百色出了不少叱咤风云的历史事件和重要人物，影响到广西、珠江流域乃至更大范围，也影响到后人；百色的红色文化更是标志、品牌，许多人知道百色是因为邓小平同志在这里领导了百色起义，因青年邓小平在这里开始崛起而广受海内外人们的敬仰，百色因此成为人们在这里感恩、缅怀、祈福的红色福地，成为全国闻名的旅游目的地。这种红色文化彰显着强烈的为追求主义、目标而献身的忠诚与信仰，彰显着强烈的英雄主义精神，彰显着南疆边关壮怀激烈的保家卫国情怀和民族大义。

同广西人的性格一样，百色

文化性格像水，就是很温柔，很包容，很和谐；但是这种水聚集到一起，常常形成一种汹涌澎湃的前行力量，甚至惊涛骇浪，不可阻挡，推动整个社会向前发展。这种城市基因发展到今天，就变成了一种开放、包容、和谐的文化：团结、进取、与时俱进，有容乃大，因而就有“壮乡红城，千姿百色”的城市个性。百色的城市基因鲜明、亮丽而富有个性，这种文化基因在新时代不断流淌、变迁、升华，也为今天的百色人民创造新的历史提供了一种内在的动力。

《长江》：在交流过程中，我们发觉您**对这座城市的感情非常之深**，您也曾多次提到**过要改善百色的民生问题**，在您管理城市的时候，哪些环节，或者您认为**具体到哪些问题，才能真正提升市民的幸福感呢**？

刘正东：改善民生，提升居民的幸福指数，是百色第一位的历



刘正东，广西百色市委书记，长江商学院EMBA5期学员。

我们想要打造的城市，不是高楼大厦，不是水泥森林，而是建设一条有城市也有田园的城镇带。

史性任务。百色是全国著名的欠发达地区、边疆民族地区，百色人长期以来一直在为我们祖国的边疆安宁、民族稳定默默付出，改善他们的民生，为他们谋福祉，是从中央到地方，尤其是当地官员的一种历史责任，全国人民都应该有责任来帮一把——他们在极其恶劣的环境下冲锋陷阵、流血牺牲、无怨无悔地守卫着的国土上一草一木，当我们许多人在大碗喝酒、大把数钱的时候，难道不应该想到他们，为他们做些什么吗？

提升百色人民的幸福感，首先就是要发展经济，解决贫困问题。新中国成立以后的很多年间，百色人民还在打仗的环境中，一直到上世纪80年代中期以后，百色才可能真正安下心来，进入到自己的和平建设时期。从那个时候到现在，扶贫一直是百色发展的一个主旋律。在农村，我们搞了一系列的扶贫攻坚大会战，对乡村基础设施、生产生活条件进行改善，解决了几百万人的贫困问题。我们走以资源换产业的路子，把矿产、生态、水能、旅游等特色优势资源转化为优势产

业。第二是要把公共服务做好，让大家特别是农村分享发展成果。全面推行新农村合作医疗、养老保险等包括26项、17亿元之多的各种惠民政策，实现读书不缴费、种地不交税、药费能报销、孤老有人管的目标。同时去年我们投入了15亿元搞西北五县基础设施大会战，用1.1亿多元在边境一线搞“兴边富民行动”，用3亿多元改造农村危房，用4.8亿元整治右江河谷150公里城镇带的人居环境，包括改造民房、修路、栽树、修排水沟、沼气池、学校、运动场、卫生室、图书室、远程教育网络，许多村庄被改造成环境优美、风情浓郁的农家乐，游客们在这里吃住、购物、采摘。我们创建“农事村办”服务体制，把基层政府由管理型转变为服务型，使山区广大农民办事不用费很大成本跑到城里面，在村里就能把事办了。第三是建设宜居城市，保护好生态。我们连续开展三年的“城市建设年”活动，大力创建国家卫生城市、山水森林生态城市，成功创建了中国优秀旅游城市、全国双拥模范城市，正在打造百里右江森林河谷，极大提升了百色的城市竞争力、美誉度和市民的满意指数。

通过10年西部大开发战略的实施，现在百色正在向一个现代新工业基地快速转型，以一个全国重要的铝工业基地、红色旅游目的地、广西重要特色城镇带、亚热带农业基地、大西南连接东盟的交通枢纽的崭新形象迅速崛起。

《长江》：在整个城市的管理过程中，包括基础设施建设、经济发展以及人文意识形态等方面，您认为最大的问题和压力来自哪里？这些问题和压力是否随着城市的演变而演变？

刘正东：在中国的很多城市，市长主要不是市民的市长，更主要是农民的市长。百色的城镇人口仅仅占到了32%，百分之六七十的都是农民，我这个市委书记和市长面对的多数不是市民，而是农民，这是中国的国情，更是我的市情，这

就是中国城市化过程中一个最大的压力和难题。如果我们能让农民逐步享受到城里人的公共服务水平，享受到城里人的生活待遇和生活水准，这样他们不用搬进城里面去，城里面买房子又贵，交通又堵，存在很多的社会管理问题，如果让他们在就地生活好起来，甚至比城里还好，在这个基础上逐步形成一种有特色的城市田园城镇带，他们就不会想要把一家老小都搬到城里去，城市不可能容纳得下。于是我们就开展城镇带建设、小城镇建设、新农村建设，让城市的文化、产业辐射到农村，让农民享受到城里人的公共服务和社会文明，这其实也是城镇化。

在中国的城市化进程中，千万不要把城市化只当作城市的事、城区的事或者城市市民的事，真正的难题、主要的压力是来自农村和农民，这些农村农民的问题也是我们城市化进程中充满矛盾、冲突、隐患的一个过程。面对这么庞大一个农村、这么庞大的群体，完成城市化谈何容易！

百色的经济发展虽然起步比较晚，但在起步的时候就看到了其他城市片面追求建设速度和规模而导致的一些问题，这对于百色来说，可以少走一些弯路，有所借鉴，所以我们不会觉得遗憾。现在城市建设成本很高，要做好农民的安置工作，处理拆迁过程中的各种问题，必须把农民当做受益的主体，而不是被城市化的对象，要解决失地农民的社会保险问题和就业岗位问题，在城市新增的产业和行业当中尽可能让他们就业，解决他们失去土地以后的出路问题。同时要科学规划，包括污水处理、给排水管网布局，垃圾处理、交通规划等等。我们的建设成本高了，建设起点也高了，将来能经得起历史的检验，多留点遗产，少留点遗憾。

《长江》：您说过，过去一些城市局限于追求速度，现在是既追求速度，又注重民生，将经济的发展延伸到了发展的最终目

的上。您如何理解“城市梦”？具体到百色，您对这个城市的梦想是什么？

刘正东：一个城市的规划和建设不比种庄稼，只影响一季、一年，城市的建设可能影响半个世纪甚至更远。如果我们的起点高，规划好，理念新，就会起到好的作用，相反就有可能把原来的历史中断了，让后人找不到这个城市发展的文脉和轨迹，这种影响是无法挽回的。我们想要打造的城市，不是高楼大厦，不是水泥森林，而是建设一条有城市也有田园、有工业园、农业园区、风景名胜区的城镇带，是历史文化与现代文明辉映、民族风情与自然生态交融城市田园。“水泥森林”我们没必要建，也建不起。居民深受堵车、排废、水质、空气质量之苦，还怎么能谈到宜居呢。我们憧憬的是像莱茵河岸，像科恩、海德堡那样童话一般意境的城市，那才是诗意的城市，诗意的栖居。在那里，水就是碧蓝碧蓝的水，岸边就是森林，草坪，村庄，庙堂，古堡，博物馆，有这样的生活谁还想去大都市呢？

具体到百色的城市梦想，首先要生态良好，产业发达，交通便捷，民族风情浓郁，还要具有悠久的革命历史传统，整座城市是由青山绿水连接起来的，由农业科技园区、工业园区、万顷良田、满眼果林、芬芳菜园加特色县城、风情乡镇、欢乐村庄等一块块连接起来的，是由若干个中心城市、县城、特色乡镇、新农村共同形成。这样一种宜居的城镇带，有些类似于莱茵河流域，城市不是很大，农村和城市差别不大，城市功能很完善，非常舒适，农村享受的是城市人一样的公共服务，达到城市人的生活水平。这样的状态更符合人性，更符合自然，人永远是大自然的一部分。就像城里的人们住别墅、打高尔夫一样，其实是城里人“异化”太久对本性的回归，很多生态良好的农村本身就是那样的状况，人们异化了以后又想回归本色，那我们就尽量少些“异化”吧！

我们对百色的向往有四点：第一是生态良好，365天的空气质量都达到优良，保持我们喝的一类水，那近乎是最好的矿泉水，我们市的森林覆盖率是63.9%，这在全国地级市也不多的。我们现在强制所有县级污水处理，打造百里森林河谷。第二是产业发达，没有产业，改善民生就无从谈起，全靠中央发救济是富不起来的，我们要发展百色的特色优势产业，依托铝工业建设生态铝工业基地，依托我们亚洲在农业的光热条件打造中国—东盟的农业合作示范基地，发展亚热带特色农业，我们的芒果、小番茄，还有冬天的瓜果蔬菜在全国都是非常有名的，占了相当多的市场份额，畅销全国200多个城市。第三是发展旅游，百色的奇山异水，民族风情再加上红色文化，旅游资源是非常丰富的，许多为世界少见、全国一流。第四就是发展交通和商贸物流，因为百色地处滇黔桂结合部，是大西南连接东盟和沿海的交通枢纽，现在正在成为通飞机、铁路、高速公路、航运、边境口岸的立体大通道，辐射周边区域的商贸物流也随之繁荣起来。第

▼2006年7月28日，国家西部开发十大标志工程——百色水利枢纽工程首台机组正式发电了。百色水利枢纽工程是一座以防洪为主，兼顾发电、灌溉、航运、供水等综合利用的大型水利枢纽工程，也是广西综合效益最好的水利建设项目工程。



图片来源：CNP

五就是繁荣文化，红色文化、民族风情、历史遗址，使这里真正成为人们向往的千姿百色。

《长江》：您是2004年到长江商学院读书，那个时候知道长江的人还不是很多，当时为什么选择了长江？您觉得在长江的学习经历，在您管理城市方面会有什么样的意义或者帮助？

刘正东：选择长江商学院，是听了一个朋友的介绍，当时我对长江还没有太多的了解，看了些资料就来了。我读长江并不是想拿什么学位，主要是想交往一下企业家们，多了解这个群体。在微观经济方面，具体到企业管理这一块是我的弱项，如果不懂微观经济，跟企业家们打交道的时候就没有什么共同语言了。在长江学习的这段经历拓宽了我的知识领域，对企业文化、对企业家们的了解也增加了许多，转化到城市建设和管理上面，更懂得怎样去了解企业家的需求、企业的发展，企业对城市管理的要求等等，为他们服务好，因为企业和企业家是城市财富的创造者、历史的创造者。■

“所有炎黄子孙都是许昌人”

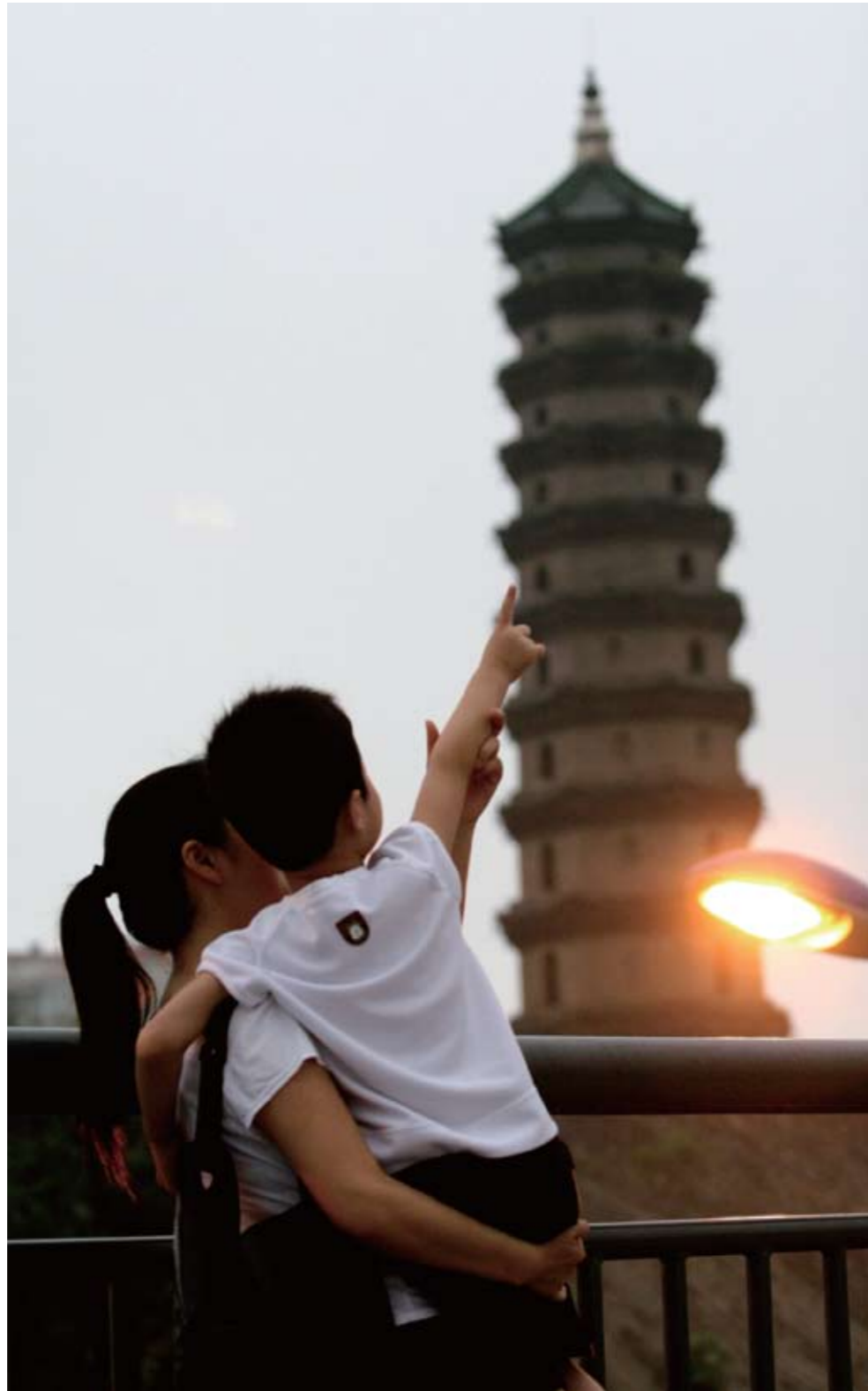
“民众说话，天塌不下来。民众说话是基于善意的表达，这些声音我都会听，特别是涉及民众利益和城市规划的，都会督促政府部门去改进。”

戴小蛮 / 文

初出许昌火车站，站在车流如织的路口，便能看到四周各类酒店，看似都并不遥远，却被一条条整洁有序的马路安排开来。它们错落有致地林立着，而非大都会中高高的一堵天际线，似乎在以一种温和有礼的态度迎接各路人士。

这些横贯南北的马路既没有显得亲密、狭隘，却也没有宽到人产生畏惧。路面上没有抢道的司机或是强行跨越栏杆的行人，即便你是站在流动人口最多的火车站，这里仍然保持着一种干净与宁静，你也可以称之为安全感。街道两旁的行道树叶婆娑，空气新鲜似乎还有些湿润，这未免让人有种惊喜，似乎来到了南方城市。只有当你再走一段，到达老城区时，充满魏都风情的建筑和城市基本设施，才让你意识到这里是中原。

很显然，这个位于“中原之中”的地级市——许昌，没有某个历史阶段的陈旧外貌，更没有建设得如大都市般光鲜靓丽，它有着大城市的味道，却保留着难得的宁静。它以有序的规划一如既往地表现着中原地域的大气、朴实的外表，却能让你轻易地感受到它的厚重。对于许昌而言，它似乎未曾经历“以科技为本”的浮华，而直接从历史老城跨越至“诗意栖居”的



▲ 河南许昌一对母子在文博苑附近期待能观看日偏食。日食时分，天空变暗，许昌市路灯管理所开通全市公共市政照明，确保市民安全出行。

图片来源：CRP

现代城市。

这一切似乎都可以归结为城市规划的功劳，许昌市长李亚说，许昌的规划方案经历几次完善，将致力实现既保护老城格局，又体现“古韵新风”；既注重历史文脉的保护与传承，又能激发老城活力，增强老城魅力；既完善城市功能，又提升城市品位的规划目标。

于是，许昌多了诸如“宜居城市、旅游城市、园林城市、森林城市、卫生城市”等名片，只是我们不知道，当初创建这些目标时曾有如此要求：创建的过程，更是提升市民素质的过程，不以拥有头衔为荣，而以市民素质为荣。这也许才是真正的城市规划和建设。

对话

《长江》：您最想向别人介绍的许昌是怎样的一个城市？

李亚：有几个关键词，即“古、通、中、丰”。

所谓“古”，河南是中华文化发祥地，而许昌则是一个缩影。有三个历史阶段体现了许昌的古老历史。第一阶段是在远古时候。2007年12月7日，这里出土了距今8万年—10万年旧石器时期古人类头骨化石，命名为“许昌人”。“许昌人”头盖骨挖掘，填补了东亚现代人类起源的空白。在“许昌人”发现以前，已知的最早的现代人化石出自南部非洲，被认为早于10万年前，而在亚洲和欧洲，没有发现时代如此早的现代人化石。“许昌人”头骨化石的出现，无疑对现代人类非洲起源说构成冲击。因此，我在推介许昌时都会说，这意味着所有炎黄子孙都是“许昌人”。第二个阶段是在夏朝。“启，大猷诸侯于钧台”，建立了中国历史上第一个奴隶制国家——夏朝，因此禹州又有“华夏第一都”之称。第三个时期是在公元196年——公元221年，曹操父子曾在此“奉天子以令不臣，修耕织以蓄军资”、“扬鞭驰骋长江水，挥戈饮马黄河边，政基许昌定中原”，雄踞许昌25年，成就了一番霸业，这也是许昌最辉

历史与展望



许昌市位于河南省中部，总面积4996平方公里，总人口456.41万人。悠久的历史，使许昌享有“魏都”、“钧都”、“花都”之称。许昌是古许国都邑和曹魏发祥之地，故享有“魏都”之称。钧瓷历史悠久，以其“入窑一色，出窑万彩”的神奇变幻而著称，位居中国五大名瓷之一，享有“黄金有价钧无价”之盛誉。昌鄢陵花卉在唐朝即开始栽培，到宋朝花卉的栽培已成规模，并且一直流传明清，素有“鄢陵腊梅冠天下”、“江北花卉数鄢陵”美誉。

今年年初，河南省委常委会议正式研究通过了许昌新区建设总体方案。新区将突出产城融合、生态宜居、功能区分的特色，并将许昌厚重的历史文化元素融入新区建设，加大绿化建设力度，实现“让森林走进城市，让城市融入森林”的目标，形成满目皆青翠，鸟语伴花香的生态莲城。

煌的时期。这三个阶段标志着许昌古老而悠久的历史，它的辉煌令每个许昌人自豪，也令每一个许姓人自豪。

所谓“通”则指交通发达。许昌是中原城市群核心城市之一。许昌的高速公路网四通八达，7条高速在此交汇，以许昌为中心，2小时内几乎可以到达河南任何一个中心城市。即将建成的高铁让许昌更便捷地连贯南北，仅2个半小时即可到达北京。许昌到新郑国际机场仅用半小时。

所谓“中”，地方话中有一句话“中不中”，就是“可不可以”的意思。这是一个方言，也说明了它的地理位置：河南是中原，而许昌是“中原之中”。这种承东启西，连南贯北的“中”，对于许昌吸纳各方发展要素，有良好的优势。

所谓“丰”，则指物产丰富。许昌地处暖温带季风区，自然条件优越，有山区、丘陵、平原，煤炭资源丰富，同时带来了丰富的电力资源。许昌利用这些资源发展了一些特色产业：一把草，烟叶成就了大产业，大家熟知的品牌“帝豪”就是这里生产的；一把土，以皇天屋土和神来之火造就的钧瓷，一直作为国礼相赠；一缕头发，生产发制品的瑞贝卡集团，本来是散落在

民间的小生意，如今已经成为制作头上装饰品的大企业；一颗石子，就是人造金刚石，去年产量亚洲第一；一片林海，这里是培养花木的好地方，一向作为南花北移、北花南迁的过渡带。

《长江》：作为一个许昌人很为此感到自豪？

李亚：是啊！所以要再加个“优”字，是指许昌的宜居环境。许昌是中国优秀旅游城市、国家园林城市、国家森林公园城市、国家卫生城市，这些名片说明许昌的生态环境比较“优”。所以，外来的客人到许昌，北方人觉得有点南方的灵气，南方人觉得又有些北方的厚重。

《长江》：那您为许昌设计了怎样的蓝图？

李亚：上海世博会的主题是“城市，让生活更美好”，大城市是这样，中小城市也应该这样。我们根据许昌特色，将其定位成宜居城市。在城市发展中，更加注重凸显生态、文化特色。生态是宜居的重要内容，许昌有中国“北方花都”之称，90万亩“平原林海、天然氧吧”令人身心愉悦。文化也是宜居的一部分，许昌文化底蕴厚重，是中国三国文化之乡、中国陶

许昌，没有某个历史阶段的陈旧外貌，更没有建设得如大都市般光鲜靓丽，它有着大城市的味道，却保留着难得的宁静。



瓷文化之乡、中国蜡梅文化之乡，传承城市文脉，营造人文氛围，对人的心灵、人的素质都有潜移默化的效应。

打造宜居城市包括几个方面。“宜住”，首先老百姓要能够在此安逸生活。人类喜爱择林而居、择水而居，“宁可食无肉，不可居无竹”。我们将大力发展生态绿化，建立市区游园，让森林走进城市，让城市拥抱森林。“宜业”，加快发展二、三产业，让老百姓有就业机会，不断提高收入水平。“宜商”，围绕“审批瘦身、运作阳光、服务提质”，打造良好的政务环境、市场环境，真正做到亲商、安商、富商。“宜学”，许昌自古文风鼎盛，建安文学一代风骨、百世流芳，文化氛围浓厚，是个读书的好地方。我们将大力发展义务教育、职业教育、高等教育，吸引莘莘学子来此求学。“宜游”，围绕打造三张旅游名片，完善旅游设施，加强市场营销，彰显“魏都”、“花都”、“钧都”的独特魅力，提升许昌旅游品牌的影响力。

《长江》：规划确定之后，关键在于如何运作，许昌是如何操作的？

李亚：把城市规划从美好蓝图变成现实，关键在于运作。

在政府层面，加强城市基础设施建设，使基础设施能够适度超前、不断完善，有效服务城市发展。加大规划执法力度，提高规划的权威性，让规划“一张蓝图绘到底”。在市场层面，建立公开、公平、公正的市场秩序，吸引政府以外的各种投资主体参与商业开发，进行市场化运作，加快城市开发建设。在资金层面，建立多元化的投融资渠道，充分利用政府投融资平台、银行贷款、BT、BOT、城投债券等方式，为城市建设募集更多资金。在民众层面，充分发挥民众的主体作用，引导他们参与城市管理，在城市改造、拆迁中维护他们的合法利益，使民众真正成为城市发展的支持者、参与者和受益者。

《长江》：很多城市在发展经济外，都倾向于开发文化旅游，许昌是否也在把握这种趋势呢？

李亚：对，文化旅游业是一个地方软实力的象征，也是一个地方硬实力提升的关键。过去，许昌旅游资源虽多，但如同散落的珍珠，缺少一条主线把它串起来。近年

▲河南许昌陈氏皮影第四代传人陈志国在该市古槐街小学为学生们讲解皮影艺术的历史及现状。河南是中华文化的发祥地，而许昌则是一个缩影。

来，我们通过策划、包装，形成三张旅游名片。一是曹魏故都——智慧之旅。郭沫若先生曾作诗：闻听三国事，每欲到许昌。三国时期的个体智慧铸就了群体智慧，让人回味无穷。二是宜居花城——休闲之旅。踏雪、赏梅、泡温泉，对现代都市人很有诱惑力。每逢周末，很多郑州人来此度假，这里已经成为郑州的南花园。三是神居古镇——体验之旅。在钧瓷发源地的作坊，你可以根据想象与兴趣，亲自体验制作钧瓷，作坊可以帮助你烧好，然后寄给你。这一切归根结底都是要建设宜居城市。“城市，让生活更美好”，但城市能否让生活真正美好，关键还要科学地规划、建设、管理好，而许昌不会放过建设宜居城市每一个细节。

《长江》：您对许昌这个城市的核心竞争力有何理解？

李亚：宜住、宜业、宜商、宜学、宜游，打造宜居城市，这就是许昌的核心竞争力。

《长江》：就像父母是最了解自己孩子的，那么在您——许昌市的父母官眼中，这个城市有怎样的优劣势？

李亚：作为一个市长，对城市的过去、现在以及未来都要有整体的把握、了解，才能做出合理的定位。许昌最大的优势和特色是生态、区位，需要提升发展的是加快城镇化进程，提升经济实力。

《长江》：在此情况下，您打算如何运用许昌的核心竞争力？

李亚：最重要的是搞好规划，少留遗憾，多留精品。可以说任何规划总有不如意的地方，关键是少留遗憾。在规划过程中，必须坚持“公众参与、专家评审、政府决策”三者结合，注重政府引导，使城市布局合理、凸显特色、集约节约、功能完善；注重专家意见，尊重科学规律，对城市合理、准确定位；注重问计于民，全面推行规划公开、公示，广泛听取民众意见，

从而使规划更具科学性、民主性、先导性。

许昌的一些标志性建筑，比如会展中心、文博馆等，体现的就是“古韵新风”——尊古，而不去仿；创新，而不去否。这样既注重历史文化的保护与传承，又能激发古城魅力；既完善城市功能，又提升城市品位，才能更好地、合理地运用许昌的核心竞争力。

《长江》：建设更美好的许昌，是否已经在政府的计划中？

李亚：许昌正处于工业化、城镇化加快发展的时期，中央重点加强中小城市和小城镇发展，为许昌发展带来前所未有的重大机遇。一方面，我们将积极拓展城市发展空间，加快180平方公里的许昌新区建设，力争城镇化率每年增长2个百分点；另一方面，继续加强规划、建设和管理，提升城市发展的质量和水平。不久的将来，一个具有厚重历史文化、独特曹魏风情、优美城市风光、宜人生态环境和现代化工业文明的宜居之城、智慧之城，将崛起在中原大地上。

《长江》：目前进行到什么程度？你们现在最需要获得哪方面的支持？

李亚：城市整体规划已经成型，区域性规划正在做。此时尤为需要来自各方面的智慧，提升规划水平。高水平的规划、高标准的建设才能达到最初设想。

《长江》：和最初的梦想相比，您遇到的压力有哪些？这些是预料之外的还是预料之中的？那么您如何有效解决这些困难、问题？应对措施有哪些？未来的城市规划会因此而有所调整吗？

李亚：压力源自责任感，就是要满足民众过美好生活的期盼。当前，许昌经济社会加快发展，经济实力居河南省第4位，但和外省发达地方相比还有差距，同时面临着转变发展方式的重大任务。我们要加快城市建设，满足民众需求，让民

众共享改革发展成果，压力较大。

城市规划建设中的难题，既要制定好大的规划，也需要从细节、从小事做起，将民众所需所盼作为城市规划、建设和管理的重点。近年来，我们对全市旱厕进行了改造，通过城市亮化工程，不仅使标志性建筑“亮”起来，也使小街道的路灯“亮”了起来。此外，建筑是文化传承的载体，许多新的建筑为保持历史风格，多是形似；为了赋予时代的内涵，我们对新建的会展中心等系列建筑，更注重神似，如“汉风魏韵”、“古风新韵”。未来建筑将更多利用三国文化的元素，使文化韵味更浓厚。一个城市既要传承历史，也要面向未来，还要吸纳八方。今天的许昌，建筑所表现的文化是多元的，有传统的汉魏风格，也有哥特式、法式建筑等，但它们的设计并不突兀，与周边建筑风格相协调，就是要引领城市多元化发展，让民众生活更“宜居”。

一个城市的规划蓝图，并非一成不变，会根据发展中的实际需求来调整，虽然调整不大，却让城市规划更完善、精细、科学。比如，我们按照生态宜居城市的要求，根据老城区凸现的交通问题，在新区规划中提出了“先造绿、后造城”和“主干道有宽度、辅干道有密度”的规划理念等。

《长江》：其实，在城市的进化过程中，又渗透着经济发展，人文意识形态、城市功能完善等一系列问题。如何在城市进化过程中掌握好舵，有效解决随之附带的这些问题，也是城市管理者 and 建设者面对的必修课。我想了解一些您对这个城市的具体管理细节，您是怎样提升市民的幸福感的？能否例证？是否有专门的市民与您比较直接沟通的通道？

李亚：提升市民的幸福，我们还有很多事情未能完善，这与经济实力有关，重点是沟通好、解释好，让民众知道政府正在关注这些事情，从而赢得信任和支持。所



李亚，河南许昌市市长，长江商学院EMBA9期学员。

宜住、宜业、宜商、宜学、宜游，打造宜居城市，这就是许昌的核心竞争力。

以，我们打造了一个直接沟通的网络平台——“市长信箱”，今年全市“两会”期间，专门开设“两会召开，我对市长有话说”栏目，听取民众意见和要求。

民众说话，天塌不下来。民众说话是基于善意的表达，这些声音我都会听，特别是涉及民众利益和城市规划的，都会督促政府部门去改进。对于个性问题及时解决，对于民众经常反映的共性问题，暴露出某一个领域工作可能不到位，就需要制定长效机制进行规范。

《长江》：一个城市要发展，规划再周全在建设时也难免有出现一些新旧冲突的问题，比如老城区不适应新城市规划，具体到原有旧道路负载过多交通工具等拥堵狭小等问题，许昌有这类问题出现过吗？政府是如何一一解决这些问题？

李亚：近几年，许昌交通问题开始凸现，特别是城市规划正处于新旧交替时期，老城区原有道路负载不了过多交通工具，就造成了拥堵问题。

解决这些问题，需要多策并举。首先是发展公共交通。国外很多城市，许多人选择公共交通，西装革履、提着公文包去乘坐公共交通工具，然后干净、准时地走进自己办公室，不会因此而失去体面。我们要加快改变公共交通不够干净、不太准时的现状，使人们更多地选择公共交通出行，缓解私家车增多造成的交通压力。其次，加强城市道路建设。我们近年来，持续改造、拓宽道路，打通断头路，形成道路环通，建设过街天桥和港湾式候车厅，并且每年更新一些公交车。其三，增加管理的力量，比如增设交警、协管、道路隔离带等。增设城市道路隔离带有两种截然不同的观点，一种认为设立隔离带便于管理，另一种认为不设隔离带是文明的象征。现阶段必须设隔离带，关键是要高度适中，重在警示，适当阻隔。所以我们的隔离带是蓝色的，叫“公安蓝”，在翻越一瞬间，人们都会受到自我提醒。这样一个细节，让交通事故发生率减少80%，又不失人性化。其四，运用技术手段。今年，我们建设了河南省第一个试点数字化城管

▼ 许昌自古文风鼎盛，建安文学一代风骨、百世流芳。文化氛围浓厚，是读书的好地方。

系统，城市管理迈进了“数字化”时代，对道路卫生、沿街晾挂、黑车载客等，都可进行“数字化”管理，极大地提高了城市管理的效率和质量。

《长江》：许昌在规划过程中是否有借鉴国外城市发展理念？

李亚：任何城市都有其特殊性，需要吸纳借鉴，但不能照抄。许昌的城市要按照“错落有致、疏密有度、精致宜居”去打造。

《长江》：在您看来，未来中国城市规划应该朝着怎样的方向发展？

李亚：城市规划是对城市历史、现状和发展方向的充分反映，是城市建设和管理的依据，必须具备科学性、前瞻性和权威性。2009年，我曾赴法国学习考察城市规划，很受启发。未来中国的城市规划，要贯彻可持续发展的理念，致力建设资源节约型、环境友好型城市；要统筹兼顾，推进经济社会发展规划、城市总体规划与土地利用总体规划“三规合一”，促进工业化、城市化和农业现代化协调发展；要注重延续历史文脉，在全球化进程中塑造城市特色；要以人为本，创造条件让公众参与规划，促进民生改善和社会公平。

我着重谈一下中国小城镇的规划建设。100年前，英国就对小城镇规划建设进行了立法，法国也是如此，大巴黎区就是由周边若干个城镇支撑的，西方国家有些独具风格的城镇，就是起步于那个时候，展示了生态宜居的独特风情。在我国，小城镇亦城亦乡、非城非乡、半城半乡，历史上没有明确的界定，处在一个转化和过渡的特殊位置。小城镇在历史上有一个演变的过程：北魏时期，“镇”是一个军事的集中地，突出军事功能，有着“镇守”的喻义；唐代，“镇”的设置与中央对地方的掌控连在一起，在粮食、盐、铁等资源比较丰富的地方设镇，派大员控制，象征权力；宋元之后，“镇”有了

“市”的涵义，交易的人和物比较多，是物流交易的地方；晋代以后，小城镇才成为一级行政区域，发展到现在镇是一级政府。

如今，中国将小城镇建设放在更加重要的位置，也是从大局出发的。中国国土面积大，如果都发展大都市，城市病势必出现，拉美地区的城市陷阱也会伴生。经济发展是城市的重要部分，县域经济、小城镇经济的发展更是中国特色，劳动力转移就业能够就近就便，有利于扩大就业、统筹城乡、疏散中心城市人口、合理配置资源，促进区域经济发展。

其实，如今在大城市发展之后，已经出现了一些反城市化倾向，而且从古到今一些文人、绅士等有一种小城镇情结，从一些文化作品中都可以看到这种情节，如沈从文的散文、陈逸飞的摄影、古华的《芙蓉镇》等，很多都反映了小城镇的生活环境，这既让人怀旧，也让人寓情，还让人去期盼一种远离都市的逸静。总之，小城镇建设无论从经济发展、社会管理，还是从文化的延续、传承来看，都不可或缺。

做好小城镇的规划、建设，要尤为注重“规划要政府引导，发展要产业带动，特色要生态宜居，建设要市场运作”。

未来中国城市规划体系要统筹考虑，应既能感受到大城市的现代文明，也要有小城镇的宁静宜居。

《长江》：很想了解，您是怀着怎样的理想工作在这个岗位上？

李亚：我非常珍惜，更多时候带着一种责任来规划、建设、管理这个城市。从某种意义上，我们承担着一代人的重大责任，既要传承城市文化脉络，又要打造面向未来的城市，起着承前启后的连接作用。虽然每一代人都有这种责任，但在这个时代显得更重要，因为我们要用几十年走过西方国家百年的城镇化进程，它对决策者的智慧、能力、水平都是一种考验。我们必须多留精品，少留遗憾。📖



巢湖：前所未有的机遇

“居住环境的变化，不过是巢湖市变化的冰山一角，我们正面临前所未有的历史机遇，我们要抓住它！再过几年，这里一定是翻天覆地的变化。”

荷合 / 文

巢湖坐落在中国第五大淡水湖——巢湖之滨，是全国唯一以湖命名的省辖市。这里历史悠久。是中国古人类最早的发源地之一，距今30万—40万年的和县猿人遗址，将长江文明与黄河文明连为一体；距今5300多年的凌家滩古文化遗址，是中华城市文明的最早雏形。这里人文荟萃，流传着有巢氏筑木为巢、商汤放桀于南巢、伍子胥过昭关、楚霸王自刎乌江等历史典故，留下了王安石《游褒禅山记》、刘禹锡的《陋

▲ 合肥至巢湖的“快速通道”于去年2月8日开工建设，建成后“快速通道”将成世界最长湖岸景观带。

图片来源：CFP

室铭》等传世名篇。这里名人辈出。培育了冯玉祥、张治中和李克农“三上将”，以及项羽谋士范增、东吴大将周瑜、唐代诗人张籍、淮军将领丁汝昌、一代草圣林散之、中国奥运会第一块金牌获得者许海峰等古今名人。这里风景优美。境内拥有三大温泉、四座国家森林公园、五处溶洞，八百里巢湖更是国家级风景名胜。这里区位优势。地处皖中，襟江环湖，毗邻长三角，是安徽东向发展的前沿城市，也是皖江城市带的重要一员、省会经济圈的重要组成部分。

认识巢湖，得缘于这次采访。当我乘坐的汽车驶过城市的中轴，道路延伸两旁沸腾的建筑工地，错落有致的高楼，空气中不断膨胀的混凝土和水泥的味道，更让我感到了这座小城无处不在的扩张、成长的力量。在这样的感触中，我见到了巢湖市政府副市长罗平。听我描述完路上的见闻，罗平给出了这样的评价：“居住环境的变化，不过是巢湖市变化的冰山一角，我们正

面临前所未有的历史机遇，我们要抓住它！再过几年，你来看，这里一定是翻天覆地的变化。”

巢湖是著名的鱼米之乡，丰富的物产，温润的气候，让这里的人生活安逸，心态平和，也养成了他们相对传统、保守的个性。上世纪90年代以前，地处江淮之间的巢湖人习惯性地叫长江以南的人“蛮子”，淮河以北的人“侉子”。虽是戏称，但也反映了巢湖人身居小城怡然自得、眷恋家乡的心态。那时城区内大多是三层左右的红砖小楼和高低不一的青瓦房，还很难看到五层以上的建筑。

1999年，国务院批准巢湖撤地设市；2000年初，省辖巢湖市正式成立，罗平当选为第一届巢湖市政协常委。同年，她从中国科技大学物理学史专业博士毕业，毅然放弃北京、江苏、上海几家不错的单位邀请，回到巢湖师专担任物理系主任。2001年巢湖师专升为本科院校，更名为巢湖学院，罗平成为巢湖学院院长助理，为学院的发展付



图片来源：CFP

出了辛勤的汗水。2003年当选为省人大代表。

2005年，巢湖市政府第一次换届。在市二届一次人大会上，罗平当选为市政府副市长，分管教育、文化、卫生、体育、广播电视、科技、档案、地方志、食品药品监督管理等方面工作。在这届政府的5年任期内，巢湖市发生了翻天覆地的变化，首先是综合实力显著增强，GDP由2004年的268亿元增加到530亿元，上海华谊化工等一批重大项目取得突破，民营经济快速发展，40家企业进入安徽民营企业200强，县域经济增势强劲，8个镇财政收入超亿元；其次是城市面貌明显变化，城区面积扩大了10平方公里，全市城镇化率大幅提高，一座座高楼拔地而起，街心公园、湖畔绿地逐年增多，2008年荣获省级园林城市称号；同时，各项社会事业也得到了全面加强，成为国家知识产权试点城市，教育、文化、卫生、广电、体育、社会保障等事业大幅提升，城镇居民基本实现了病有所医，学有所教，老有所养。

2010年，巢湖迎来了更大的历史机遇。1月12日，国务院批复同意《皖江城市带承接产业转移示范区规划》，这一规划确定了安徽沿江城市将建设产业示范区，将极大促进安徽的发展，加强安徽与泛

长三角区域的合作。巢湖市作为皖江产业带中肩挑合芜双核的重要成员，将在皖江北岸约200平方公里的区域内，打造以承接长三角地区产业转移为重点的集中示范区，加快构建现代产业体系。“但我们也警醒机遇和危机并存，之前城市发展遗留的问题，比如环境污染，资源浪费，产业结构不合理，或者重复浪费，都是我们的前车之鉴，我们会小心避免！”罗平说。

对话

《长江》：政府在城市规划中扮演的角色是什么？

罗平：在城市规划中，政府同时扮演着策划者、实施者两个角色。作为策划者，政府要根据城市经济和社会发展情况，对城市发展策略、空间结构、城市职能、规模特色、功能分区、产业布局、建设导向等，加强前瞻性研究，并组织力量对专业规划进行修编；作为参与者，政府要从自身做起，充分发挥其经营城市和公共服务的功能，确保城市规划的有效实施。

在规划编制和实施过程中，我们还通过信息公开来广泛征求市民及社会各届的意见和建议，提高社会参与度。2005年以来，我们按照“一腹两翼、拥湖发展”的发展思路，不断改造老城区，开发建设政

务区和滨湖区，重点推进人民路等6大区域旧城改造，建成洗耳池公园等一批活水工程，实施了巢湖港和汽车站搬迁，开工建设城北、花山污水处理厂，新增城市绿地403万平方米，并被命名为省级园林城市，城市面貌和居民城市生活都发生了巨大改变。

《长江》：您如何理解城市“竞争力”？

罗平：我认为城市竞争力是城市综合实力的体现，它包括经济实力、社会、文化、发展、城市建设、市民生活水平、市民素质等多方面。以前我们巢湖是“鱼米之乡”，农业重镇。“十一五”以来，我们启动实施了“千亿工业振兴计划”，加快调整产业结构，加速实施工业强市战略，尽快扭转工业断腿的局面。经过5年的努力，二产占GDP的比重上升了11.4个百分点，工业化率上升了12.4个百分点，市经济开发区面积扩大了10平方公里，工业总产值、实现税收分别增长4.3倍和11.5倍。同时，关闭、淘汰了一大批污染严重、浪费资源的企业和工艺落后的生产线。

另外，除了外部“竞争力”，本地百姓的生活水平、内心感受，也就是我们常说的“幸福感”指数和整体素质也是城市竞争力的很好体现。为此，我们以提高生活质量为目标，投入了大量资金，围绕市民“看病难、入学难”等问题，组织实施了义务教育保障机制改革、中小学校舍安全工程建设、城乡公共卫生体系建设等30余项民生工程，同时，不断强化就业服务和再就业帮扶工作，完善社会保障体系，加大廉租房保障力度。目前，我市城镇登记失业率控制在4%以内，最低生活保障制度覆盖城乡，城市低保做到应保尽保，低保标准不断提高。

说个具体点的例子。过去几年由于城市的发展飞速，一些配套措施难以跟上，有的开发商建了房子，却没有配建学校等公共设施，城区中小学总量不足，布局不尽合

理的矛盾日益突出。为此，我们在外出考察和深入调研的基础上，通过公开招标，编制了《巢湖市市区教育网点布局规划》，出台了一系列配套文件，成立了规划建设协调机构，同时针对落实开发商承担配套义务，对2002年以来的市区54个商品住宅小区开发项目（10亩以上）配建教育设施情况进行了清理。通过3年多的运作，目前已形成了一套良好的运行机制，《规划》得到了较好落实。当然，随着城市的发展可能又会有新的问题出现，但我们会根据实际情况，出台政策，采取措施，及时解决问题。

《长江》：巢湖经济结构不断优化，在社会建设方面有哪些变化？

罗平：近年来，由于工业强市战略的有效实施，我市的经济实力增强了，与此同时，对社会建设的关注度和资金投入也逐年加大，先后完成了市紧急救援中心、疾控中心、妇儿发展中心、老干部活动中心、气象监测中心、残疾人康复中心、传媒中心、科技创业服务中心、巢湖职业技术学院新校区和82个城市社区卫生服务机构等社会事业建设项目，城市功能健全了，品位也提升了。

目前我们正围绕合巢同城化、一体化，全面对接合肥经济圈、全面呼应合肥滨湖新城空间布局，启动了“滨湖新区大建设”、“路桥大会战”以及巢城“活水工程”，力求迅速拉开城市新框架；构建集商业服务、生态居住、文化办公、休闲度假为一体的中心城区拓展区，集观光旅游、休闲居住为一体的滨湖新区；突出“显山露水”的景观特色，形成“城市在山水中，山水绕城市”的景观格局；启动创建国家园林城市工作，充分发挥“中国温泉之乡”品牌效应。随着城市功能的不断完善、城市品位的不断提高，将巢湖建设成一个宜居宜游宜业的滨湖城镇福地。

同时，我们在发展中不断摸索、建设独有特色，不重复，不浪费资源，不和周围的城市扎堆！坚

持走好自己的特有发展路线，力争和周边城市实行错位发展。

《长江》：接下来巢湖的发展方向是什么？

罗平：未来几年是我们奋力崛起的关键时期。面临三大机遇：一是全省建设合肥经济圈，我们计划抓住建设合肥经济圈的机遇，把“拥湖西进”作为城市发展的战略取向，加快合肥和巢湖同城化进程；二是建设皖江城市带承接产业转移示范区，作为示范区的重要部分，我们会联动皖江产业带，加快建设新型工业经济高地。巩固提升电工器材、建材、采掘、农副产品加工等现有支柱产业，大力发展重化工、装备制造以及新材料、新能源、电子信息、生物工程等新兴产业，打造6个超百亿产业，建设6个超百亿园区，实现超百亿企业零的突破，实现巢湖向新型工业城市转变。三是国家实施的大规模交通基础设施建设，特别是随着马鞍山长江大桥的全面建设，京福高铁、商杭高铁前期工作的快速推进，S105一级路改造和北沿江高速、北沿江铁路的启动，我市将很快形成东进西出、南联北接的快速交通骨干网。同时，随着巢湖新港、巢湖新船闸、裕溪船闸、合裕线航道整治，我市内河与沿江水路的通航能力也将得到较大提升。

为此，我们要抢抓机遇，加快建设滨湖城市宜居福地、新型工业经济高地、高效现代农业基地、休闲度假旅游胜地，大力转变经济发展方式，坚定不移推进改革开放，千方百计改善社会民生，努力把巢湖建成经济富裕、生态优良、社会和谐、人民幸福的宜居、宜商、宜游城市。未来5年，我们希望能实现生产总值、固定资产投资、财政收入、规模以上工业增加值、旅游总收入和巢城市区规模实现“6个翻番”。到2014年，全市生产总值1000亿元，年均增长12.2%；固定资产投资1170亿元，年均增长22%；财政收入110亿元，年均增长16.2%；规模以上工业增加值400



罗平，安徽巢湖市副市长，长江商学院EMBA11期学员。

除了外部“竞争力”，本地百姓的生活水平、内心感受，也就是我们常说的“幸福感”指数和整体素质也是城市竞争力的很好体现。

亿元，年均增长18%；旅游总收入100亿元，年均增长35%；巢城市区面积由36平方公里扩大到72平方公里，城市面貌发生较大变化；同时公共卫生服务体系不断健全，初步实现人人享有基本医疗卫生服务的目标；生态环境明显改善。生产总能耗和主要污染物排放总量控制在国家下达的指标以内。巢湖水污染防治取得重要进展。城市绿化覆盖率达到36%；镇居民人均可支配收入年均增长10%以上，农民人均纯收入年均增长8%以上。社会保障制度不断完善，中等收入群体进一步壮大，低收入群体基本生活得到保障。

《长江》：最后请谈一下您在长江商学院就读EMBA的收获。

罗平：收获很多！首先是让我个人在专业上有所加强，对宏观经济有了更系统的了解和思考，在工作上更有发言权。其次同学之间建立了深厚友情，大家互帮互助相互学习。同时这些联系我们是取之不尽用之不竭的资源。整个课程对个人有着很深远的影响。■

历史与展望



巢湖市位于安徽省中部，濒临长江，环抱全国五大淡水湖之一的巢湖。巢湖市现辖庐江、无为、和县、含山四县和居巢区。全市总面积9423平方公里，总人口453万。

巢湖地域有着悠久的历史和文化底蕴，它是古人类最早的发源地之一，巢湖人的祖先古猿人和有巢氏创造了人类最古老的文明。三大遗址的发掘，震惊了国内外考古界和史学界，打破了长期以来长江和巢湖流域被认为不可能是人类发源地的历史论断。

改革开放以后，特别是上世纪90年代以来，巢湖经济社会发展不断加快，综合实力明显增强，农业结构不断优化。

未来几年是巢湖奋力崛起的关键时期。“未来5年，我们希望能实现生产总值、固定资产投资、财政收入、规模以上工业增加值、旅游总收入和巢城市区规模实现‘6个翻番’。”巢湖市副市长罗平说。



图片来源 CRP

通州：一座新城的世界梦

“通州不是简单地建设一个城市，而是再造一个真正适合居住、生活和工作的‘三栖’城市。”

杜三品 / 文

尽管已近中午时分，驶向北京CBD的京通高速上依然拥堵不堪；相反，从城里开往通州新城的方向却畅通无阻，即使在早班时间，也快得让人感到

意外。这是通州与北京中心城区对应关系的一个缩影：前者负责上班族的夜间住宿，后者则是繁忙的“打工集市”。

“一直以来，通州都被人称为北京的‘睡城’，我们必须改变这个单一的定位，让北京乃至全世界重新认识通州。”通州区代区长岳鹏说。

2009年年初，身为东城区常务副区长的岳鹏调任通州区常务副区长，今年年初被任命为代区长。尽管来到通州刚满一年，但他能随口说出有关通州规划和建设的任何一组统计数字，有时甚至可以精确

到小数点。

事实上，岳鹏来到通州的这一年，也是北京和通州重新发现自己的一年。2008年奥运会结束之后，北京市主要领导先后组织了两个庞大的考察团，前往珠三角、长三角等地，考察当地的城市群建设情况，主要目的就是：如何解决后奥运时代的北京定位问题。

对于北京的决策者而言，这是一个非常紧迫的时代命题。随着上海定位的日益明确、天津滨海新区的崛起以及港深大都会概念的提出，全国都在看北京：古都？政治中心？经济中心？每个都很像，但

又不完全是。

“经过一系列的考察、论证，并结合2004年国务院批复的关于北京城市发展规划纲要，市政府提出了‘世界城市’的概念。”北京市规划委副总规划师郭援说。

如果说北京的梦想是成为像纽约、伦敦、东京那样的世界大都会，那么通州则是北京实现这个梦想的跳板。

不是一个区，而是一座城

所谓世界城市，按照岳鹏的理解，应该涉及几个维度：政治中心、金融中心、决策控制中心、全球信息发布中心、国际活动集聚地、全球高端人才聚集地等。“而要达到这个目标，就不能再按照之前的发展模式布局，”岳鹏说，“现在北京中心城区的特点是人口

历史与展望



通州区历史悠久，早在新石器时期，境内就有人类活动。西汉初始建路县，后先后改称通路亭、潞县、通州、通县。通州历来为京东交通要道，漕运、仓储重地。万国朝拜，四方贡献，商贾行旅，水陆进京必经此地，促进了通州经济的繁荣和兴旺。享有“一京（北京）、二卫（天津）、三通州”之称。

1948年12月通县解放，分置通县、通州市。

1958年3月县市由河北省划归北京市后，合并为北京市通州区。

1960年复称通县。

1997年4月撤销通县设立通州区。

根据北京市对通州的定位，通州区近年来基础设施建设、各种商业设施建设快速发展。作为新城区之一，通州新城将会成为节能、环保、低碳方面的典范。此外，因通州水资源较丰富，未来的通州新城，将是一座北方的水城。新城将以通州古运河为中心，让运河成为“城中河”。

如果说北京的梦想是成为像纽约、伦敦、东京那样的世界大都会，那么通州则是北京实现这个梦想的跳板。

密集、交通拥堵、资源消耗过大，如果世界城市的新定位依然以中心城区为载体，那北京的负重将难以想象。”

正是在这个背景下，北京市政府决定把通州当做一个新城来建设，具体的定位不再是之前的“综合性服务新城”，而是“现代化国际新城”。几个字的改变，其实是一种理念的升华。参考纽约、东京等世界级城市的发展，最大的成果不仅仅是老城区获得了新生，更是其周边一批卫星城市的崛起；而每个历史时期的卫星城，都有每个时期的使命或定位。

一般来说，在西方国家，第一代卫星城即卧城，居民的工作和文化生活仍在主城；第二代卫星城则有一定数量的工厂企业和公共设施，居民可就地工作；第三代卫星城，基本独立于主城，具有就业机会，其中心也是现代化的；而现阶段的第四代卫星城，为多中心敞开式城市结构，用高速交通线把卫星城和主城联系起来，主城的功能扩散到卫星城中去。建立卫星城的主要目的是为了控制大城市人口过分膨胀，疏散大城市的部分工业和人

口，同时也是为了抵销大城市对周围地区的人口吸引力。

通州的特别之处在于，它现在正处于第一代和第二代卫星城之间，而借助“现代化国际新城”的定位，直接奔向第四代卫星城。“未来的通州不仅仅只有住房，而是学校、医院、商业娱乐设施乃至国内外著名公司的总部应有尽有，”岳鹏说，“也就是说，白天因商务活动而繁忙，晚上因休闲娱乐而繁华。”

城市，以人为本

岳鹏感言，作为长江商学院的一员，最大收获就是渐渐懂得了人性化管理。“EMBA不是专门针对政府官员开设的课程，但很多道理是共通的，在企业里适用的理念，在政府里完全可以举一反三。”

比如，通过循环经济课程的学习，岳鹏的执政思路中多了节能环保的理念。“通州不是简单地建设一个城市，而是再造一个真正适合居住、生活和工作的‘三栖’城市。”

在岳鹏看来，水是一个城市的命脉，而中国大部分北方城市都缺水，城中更是很少看到河。在通州

现代化国际新城的总体规划中，最大的亮点恐怕就是让一条河贯穿通州中心城区。“我们的理想是出公司门口就是河边。”岳鹏说。

另一个关于水的解读是循环利用。在通州将来的建筑物中，将不会看到挂满窗口的空调机，取而代之的是新一代水处理技术，即把城市污水加热或冷却，提取其中的热量或冷度来给各种建筑供暖或供凉。“这种模式所损耗的能源，仅相当于目前模式的四分之一。”岳鹏说。

对于一个新城而言，最难获取的不是基础设施建设的创新投入，而是城市居民基本生活需求的空白如何填满。比如说子女就学，目前虽然住在通州的中产阶层很多，但很多人都把孩子放在了城里，原因很简单，这边教育资源的供应及其质量远远不足城里。

“我们要做的，就是尽快把城



岳鹏，北京通州区代区长，长江商学院EMBA12期学员。

一直以来，通州都被人称为北京的“睡城”，我们必须改变这个单一的定位，让北京乃至让全世界重新认识通州。

世界范围内，称得上世界城市的地方不多，也就纽约、东京、巴黎和伦敦等少数几个。从经济实力来讲，北京去年的人均GDP已过1万美元，应当说具备了成为世界城市的潜质。但是，与上述城市相比，我们还有两个短板：第一，但凡算得上世界城市，它都不是一个城市，而是一个城市群，而以北京所处的环渤海经济圈来看，目前还没有能与北京作为国际化大城市这一定位相符合的中小城市；第二，一个世界级的大城市，它举办的国际大型活动（包括会议、展览、赛事等）很频繁，而且够档次，但与纽约、巴黎这些城市相比，北京举办的国际大型活动还是偏少。

《长江》：在北京“世界城市”的规划中，为什么要把通州打造成“现代化国际新城”？

岳鹏：首先，从地理位置上看，通州位于北京东侧，属于冲积型平原。在北京11个郊县中，只有通州和大兴没有山；第二通州多河富水，13条河，总长度245公里；第三，从地缘位置来看，通州正好处在环渤海经济圈的制高点；第四，通州历史悠久，已有2200年的历史，京杭大运河的北起点就在通州，而且改革开放30年来，通州发生了历史性的变化，为建设现代化国际新城打下了很好的基础。

《长江》：您如何理解通州“现代化国际新城”的定位？

岳鹏：经常有人问我，通州的定位与中关村、亦庄乃至CBD有什么不同？其实上述地区的定位都是一个经济区域的概念，而通州是一个城市的概念。所以新城不仅要有产业，还要有城市的各项功能。

《长江》：建设一座新城，不可避免地会影响一部分居民的生活，在这个过程中通州是如何体现“以人为本”理念的？

里优质的各种资源搬过来，比如与重点中学合作开办分校，与知名医院开办分院，把城里的名师、名医请过来。”岳鹏说，“如果这些资源能够被通州整合过来，每天就不会有大量的人流在通州与北京城区奔波，不仅通州的人气会上来，北京的人口压力也会小很多。”

“把人们留在通州的关键是把北京中心城区的相关产业迁过来，只有把工作重心放在通州，生活才会稳定，城市才叫城市。”岳鹏说。

对话

《长江》：您如何理解北京的“世界城市”战略规划？

岳鹏：这其实有一个演变的过程。前些年市里曾提出在北京周边建11个卫星城，后来又提出建重点新城，这包括大兴、通州和亦庄。那么经过北京奥运会和60年国庆，一个现实又摆在了面前：北京新一轮发展的点在哪？经过多方考察、论证，市里提出了把北京建设成世界城市的战略规划。我们知道，在

岳鹏：就拿拆迁来说，我们已经进行了一部分，这涉及170公顷土地和1.3万户居民，目前已经接近尾声。我们知道，现在大城市中心城区拆迁大多采取货币拆迁的策略，就是给你钱，你自己再去买房；通州因为有大量的土地空间，我们采取了货币加实物的政策，也就是货币加住房。我们给老百姓提供定向安置房，就是老百姓可以选择，要钱也可以，要房的话就拿钱对折。有一点必须之处，我们的安置房很便宜的，平均价格只有6000块钱。我们一共预备了1万多套定向安置房。我们的目的就是让老百姓得到最大实惠，因为城里拆迁可以来这边买房子，但这里拆迁如果没有安置房，老百姓就没地方买房子了，所以我们是定向安置。

《长江》：从产业规划的角度看，通州如何在“新”字上下工夫？

岳鹏：将来通州的产业定位有两个：现代服务业和文化创意产业。所谓现代服务业，就是吸引国内外大公司来通州设立全国性的总部，因为目前我们在建筑高度上相对宽松，允许建设一批高度在200米到250米的高层，而且不是单体建筑，可能是一组。如果这些大公司陆续把总部设在通州，无形中也缓解了北京中心城区的商务和人口压力；文化创意产业通州也有自己的优势，比如宋庄是全国最大的文化创意产业集聚地，这里生活和工作着4000多位艺术家。有了这些基础，通州将来就可以相应地举办一些国际大型的会展和活动。当然，无论推动什么产业发展，我们都始终掌握一个立足点：环保。目前已经有四五家国际上知名的环保公司有意来通州设立中国区总部。

《长江》：在产业转移方面，通州将如何给北京中心城区解压？

岳鹏：过去之所以通州被称为“睡城”，就是因为很多人住在通州，但工作在城里，工作圈子也在城里。要解决这个问题，就必须把相应的产业转移过来，我相信接下

▶ 对一个新城而言，最难获取的不是基础设施建设的创新投入，而是城市居民基本生活需求的空白如何填满。



来会有一些产业过来的，原因很简单，中心城区日趋饱和了。另外，通州自己的公共配套设施要上来，也就是把城里的一些优质资源嫁接过来。为什么现在大家都愿意往城里跑，因为城里有很多好的中学、好的医院，我们已经开始建设一批重点中学的分校、知名医院的分院。还有就是商业设施，通州现在没有特别好的品牌店、电影院，通州人购物、吃饭、看电影都往城里跑，所以我们要在商业娱乐设施建设上下工夫，满足通州40万白领人群的消费需要。新城的目标是让通州人生活在这里、工作在这里、消费在这里。

《长江》：在规划通州新城的过程中，我们有没有借鉴国际上一些样板城市的做法？

岳鹏：其实中国的卫星城与欧美国家的卫星城没有太大的可比性，从规模上来看，向通州这样的新城在欧洲已算是大城市了，我也去过伦敦、巴黎周围，它们的卫星城都很小，而且这些卫星城承担的功能就是居住。欧美城市还有一个空洞化的特点，城里住的都是穷人，富人都住在郊区。我们是社会主义国家，我们不能这样做。

但是，有好多理念我们可以借鉴。用四个词概括：低碳、环保、绿色、亲水。先说低碳。作为一个新城来讲，应该怎么体现低碳？我

觉得不仅仅是在建筑材料上，包括能源的供应、道路交通的设计乃至将来这个新城的产业定位；什么叫绿色？绿色不是绿化；又怎么体现亲水？怎么体现环保？我们目前正在编一部关于新城的规划，就是做足这四个词的文章。比如说亲水，在通州新城155平方公里的土地上，将来我们会建设一块48平方公里的中心城区，在这个城区中，将会有河流经过，这在北方城市中是很少见的。

还有，欧美城市的交通不是“以车为本”，而是“以人为本”，在欧美城市，没有像我们这么宽的马路，而且行人都喜欢乘坐公共交通工具。通州新城在建的公路都不是很宽。我们还有一个设想，通州未来的路面交通，主要是行人、自行车和公交，机动车全部走地下，把路面腾出来方便节能出行。

《长江》：在长江商学院的学习，对于您现在规划、管理通州有何影响？

岳鹏：虽然在长江没有相应的城市管理课程，但是长江教授的先进理念对我触动还是挺大的，最大的影响就是视野开阔了，看问题也更体会“以人为本”的思想了。我们已经派了两个镇长去报名了，希望他们也能在长江得到锻炼和提升。■





图片来源:CFP

北京：通往世界城市之路

在郭援看来，北京在建设“世界城市”的过程中，必须要立足三个点：人口、资源、环境。

杜三品 / 文

不久前北京市局级领导干部公选的考卷最后一道50分的论述题，是让考生结合实际工作，论述当前最热话题——“世界城市”。这是北京首次把自身城市定位与公务员选拔联系起来，足见北京市高层对未来城市管理者们的用心考察和期待。

“世界城市”的提出并非只是主政者们的一时兴起。按照《北京城

市总体规划（2004—2020）》，北京城市发展目标分三步走：第一步是构建现代国际城市的基本构架，第二步是到2020年全面建成现代化国际城市，第三步是到2050年成为世界城市。而北京奥运会的巨大成功也让北京上下开始重新思考这个千年古都的未来。

“一是奥运会的举办提升了北京的国际化、现代化水平和综合竞争力。二是应对全球经济危机，使我们国家站在了讨论和处理国际问题的前沿，北京在世界城市体系中的地位日益增强。”一位政府官员曾对媒体表示。

对于北京来说，目前开始建设“世界城市”至少已经具备了一定的时机。从硬件方面来看：2009年北京第三产业的比重已达到70%以

上，接近国际公认世界城市标准的底线。北京国际航空港年旅客吞吐量在2009年预期将超过6500万人次，成为世界第四大机场。按照轨道交通规划，到2015年北京市的轨道交通将达561公里，达到世界城市前几名的水平。预计到2015年，北京人均GDP将接近2万美元，到2020年人均GDP将可能达到3万至5万美元。参照国际上普遍采用的发展阶段的标准划分，北京正进入从中等发达城市向发达城市迈进的新阶段，完成了总体规划确定的构建现代化国际城市基本构架的近期目标。

但是，要打造“世界城市”，绝不只是硬实力的比拼，某种程度上更是软实力的体现。与国际发达城市相比，北京的差距还相当明显，影响力仍然主要局限于国内。

▲ 2010年4月1日，北京朝阳区，CBD东扩规划区。光华路、大望路路口，鸟笼型的雕塑。

现在北京的人均GDP虽然超过1万美元，但距离世界城市公认的1.5万至2.5万美元的标准尚有差距。目前北京的国际组织总部只有国际竹藤组织、联合国亚太农业工程等少数几个，且缺少具全球影响力的国际组织，而伦敦有57个。另外，北京作为历史文化古都及全国文化中心，虽然有资源上的优势，但目前文化影响力还主要集中在传统领域，缺少有世界影响力的文化团体和文化活动。

与此同时，北京虽然科技研发能力在国内处于领先水平，但与国际先进城市比，具有独立知识产权的研发创新仍然较弱。而北京人口、资源、环境协调发展的压力也很大，2008年北京空气总悬浮颗粒物浓度达到122微克/立方米，是上世纪纽约的2倍，东京的2.5倍，改善生态环境和提升资源环境综合承载能力仍然很艰巨。

“北京要想后来居上，在打造世界城市的过程中必须立足三个点：人口、资源、环境。”北京市规划委副总规划师郭援说。在郭援看来，这是一个现代城市规划和发展的内在逻辑，只有从这三个维度出发，可持续发展才能落到实处。

先看人口。在《北京城市总体规划（2004—2020）》中，到2020年，北京市总人口规模规划控制在1800万人左右，年均增长率控制在1.4%以内。但实际上，到2009年年末，北京常住人口1755万人，比上年末的1695万增加60万人。北京已经连续3年每年增加人口50万以上，近两年每年增加60万，一年增加的人口，相当于一个中等城市。而且人口分布严重不均匀，超过半数常住人口聚集在朝阳、丰台、石景山和海淀。首都功能核心区每平方公里有22546人，而城市发展新区为748人/平方公里。

人口的激增，导致北京水资源、交通资源、教育资源、城市就业均面临巨大压力，也给自然资源和生态环境带来巨大压力，城市自我调节能力下降，生态系统弹性下降，潜在的生态危机日益严重。

历史与展望



北京是中国的首都，也是一座著名的历史文化名城，与西安、洛阳、开封、南京、杭州并列为中国六大古都。70万年前，北京周口店地区就出现了原始人群部落“北京人”；公元前1045年北京成为蓟、燕等诸侯国的都城；公元前221年秦始皇统一中国以来，北京一直是中国北方重镇和地方中心；自公元938年以来，北京又先后成为辽陪都、金上都、元大都、明清国都。1949年10月1日正式定为中华人民共和国首都。截至2009年年末，北京市常住人口1755万人。

2005年初，国务院正式批复了《北京城市总体规划（2004—2020）》。新总规将北京的城市性质定义为中华人民共和国的首都，全国的政治中心、文化中心，世界著名古都和现代国际城市；将北京未来发展目标定位为国家首都、国际城市、文化名城和宜居城市。

“规划是城市建设和发展的龙头，规划的立足点准不准，直接影响到整个城市的长远发展。”郭援说。

对话

《长江》：北京近期提出了建设“世界城市”的愿景，为何会提出这一愿景？

郭援：就“世界城市”的定义而言，它是指国际大都市的高端形态，是指对全球的经济、政治、文化等方面有重要影响力的城市。目前公认的世界城市有纽约、伦敦、东京。这些城市都具有这样的功能：国际金融中心、决策控制中心、国际活动聚集地、信息发布中心和高端人才聚集中心。北京丰富的经济、政治、文化影响力，具备向世界城市迈进的基础。

《长江》：这个愿景的提出给北京带来哪些变化？

郭援：这个目标让我们在思路方面不断更新调整，比如说我们之前提出在北京周边建设11个卫星城，所谓卫星城，当初的理解就是一个单纯居住的地方，人们的工作和生活还在中心城区。但现在看来卫星城的功能过于单一，无法从根本上缓解中心城区的承载力，于是我们经过上百个专项研究，提出了新城的概念。新城与卫星城最大的

不同就是，它不仅分流中心城区的人口，还要承接中心城区的一些产业，这样，新城之于中心城区的意义才能成立。

《长江》：为什么把“人口、资源、环境”作为北京城市规划的立足点？

郭援：一个城市能否实现可持续发展，其实关键就在于能否协调好人口、资源、环境之间的关系。北京现在面临的一个巨大压力就是不断扩大的人口规模，规模越大，对各种资源的需要就越大，进而对环境的影响也就越大，所以我们提出要把人口向新城转移。

《长江》：人口增速过快都给城市资源带来哪些影响？

郭援：首先是对水资源的巨大需求，现在北京每年都缺水，南水北调的一个目的其实就是解决北京水资源缺乏问题；其次是土地供应，特别是中心城区的土地供应越来越少，这无形中也是房价产生的影响；再次，最明显的就是交通问题了，也就是公共交通资源越来越稀缺。

《长江》：北京一直以来“一环套一环”的城市格局是不是也在某种程度上造成了现在的交通拥堵问题？

郭援：这个问题要历史地看。

首先，刚才已经提到，北京一直以来就是以紫禁城为中心的城市布局，建国之前也是如此。那么，建国之后政府也做了一些调整和改善，但众所周知，我们在很长一段时期存在一种“大院文化”，就是一个单位有一个固定的办公和居住区，而且居住区之间是封闭的，所以在建设马路时很难从一个大院穿向另一个大院，也就只能建设成环路的格局。

《长江》：那么北京如何解决交通拥堵的问题？

郭援：我们提出要把中心城区的人口向新城转移，但是如果转移人口，就要完善新城的功能，解决一系列配套问题，城市轨道交通是其中之一，到今年年底，将有5条新的城轨线路开通，直接把房山、昌平、大兴、顺义等郊区连接起来。另外一点是，我们要鼓励更多的市民乘坐公共交通，现在北京拥有420万辆机动车，大部分都跑在路上，如果大伙都坚持驾车出行的话，那修再多的马路、建再多的地铁也没用。

《长江》：在新的形势下，城市规划如何体现“以人为本”理念？如何构建宜居城市？

郭援：对于目前的北京来说，我们需要解决低收入者住房问题和旧城保护问题，为此我们推出了政策性住房，现在北京今年住宅土地供应量的一半都是为政策性住房准备的。在为政策性住房选址时，基本选择建地铁的站点附近的区域。

而所谓宜居城市，就是将生活的各个方面的设计更加人性化。今年，北京市将尽快完善养老服务设施专项规划、医疗设施布局专项规划、教育专项规划、殡葬设施专项规划、保障性住房建设规划、地震避难场所规划等一系列关乎老百姓切身生活的规划，并形成民生设施规划体系，为北京宜居城市建设打好基础。

《长江》：为缓解中心城区压力，一些居民从中心城区搬迁到郊



郭援，北京市规划委副总规划师，长江商学院EMBA13期学员。

一个城市能否实现可持续发展，其实关键在于能否协调好人口、资源、环境之间的关系。

区之后，如何最大限度减小新环境对他们生活的影响？

郭援：在完善基础设施与公共设施的基础上，我们希望实现搬迁地与接收地之间的互惠互利。比如我们在西城区有一个搬迁项目，居民们要搬到属于昌平区的回龙观。西城居民搬过去，肯定会占用昌平的土地资源，那西城拿什么回报昌平呢？我们提出了资源互换，也就是西城的居民过去之后，西城还要把当地的教育资源、医疗资源想办法弄过去。现在我们已经筹备把西城的四中、人民医院的一部分资源放到回龙观，比如开办分校和附属医院。这样，不仅为昌平当地居民带来了实惠，也让原属西城的居民不会因为生活环境的改变而受到大的影响。

《长江》：北京要建设“世界城市”，还需要解决好城乡统筹规划的问题，在北京接下来的规划过程中，有没有具体的部署？

郭援：北京正在大力推进城市

化进程，今年将启动城乡结合部的50个重点村。50个重点村的规划实施方案已经全部审查完毕，本月起将分批公示。按照部署，50个重点村将在今年年内启动搬迁。目前有14个重点村已经开始实施城市化改造，搬迁也已经启动。

这50个重点村的农民搬迁安置用房规划选址方案已经全部确定，下一步将加快安置房的方案设计，而且从设计到将来的建设，都将要求高标准和高水平。在所有的农民安置房设计方案制定期间，设计方案都要和村民见面，得到村民的认可后才能继续实施。农民安置房的面积标准为人均50平方米，安置房在户型、功能、形式、节能等方面，也将设计合理，服务设施配套完善。考虑到重点村外来人口很多，基本上都是周边功能区就业的外来人口，因此在规划的集体产业用地上，鼓励集体经济有组织、高质量地建设公租房，解决外来人口的租房需求，这些公租房将纳入北京的保障性住房管理体系。

《长江》：发展低碳经济，建设绿色北京的理念已经深入人心，在城市规划层面如何操作？

郭援：建设绿色北京，发展低碳经济对于北京生态城市的规划和建设是一个契机。所谓低碳，也可理解成节能减排，我们已经从多方面着手，包括低碳交通发展规划、循环经济产业发展规划、低碳社区建设、建筑节能、城市新能源、清洁能源规划和现有能源清洁化、低碳城市空间及结构规划研究、水资源综合利用及规划研究、低碳住宅小区规划示范研究等。

《长江》：谈谈在长江商学院的学习给您的工作带来了哪些收获？

郭援：我觉得最主要的就是开拓了视野，而且也让我的工作方法更加系统性。因为我们规划部门的工作涉及方方面面，要和不同部门打交道，而长江商学院是一个讲究方法论的地方，对不同领域的专业知识都有传授，这对我的工作很重要。■

要打造“世界城市”，绝不是硬实力的比拼，某种程度上更是软实力的体现。



我们，视责任为一种财富

使命感与责任感并重，自我价值与社会价值并举。
长江倡导企业家不仅是物质财富的创造者，更是“为天地立心，为生民立命”的秉持者，是能够为中国经济持续发展作出贡献的担当者。

长江 EMBA，以为中国培养富于社会责任感企业家为己任

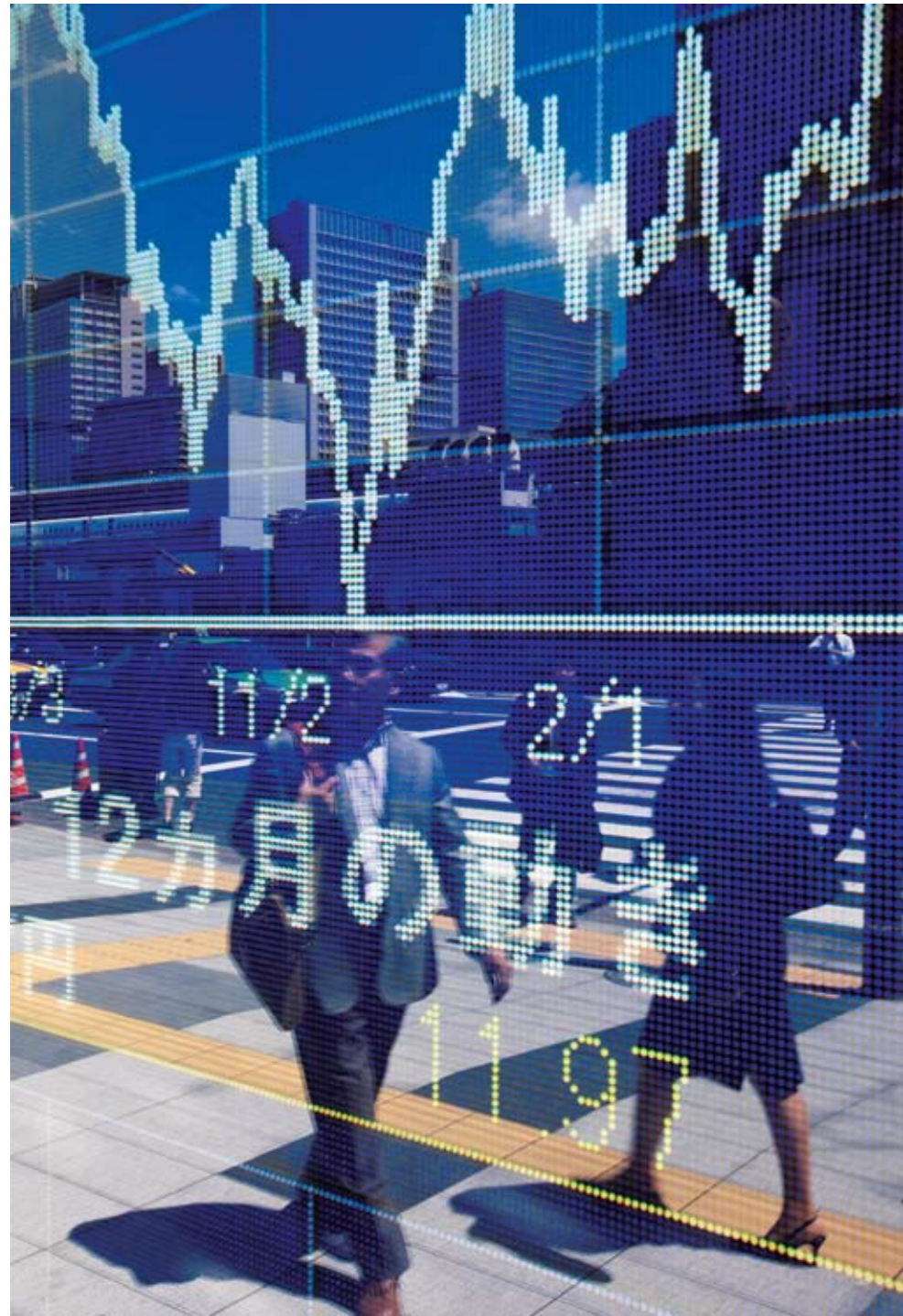
2010EMBA秋季北京、深圳班正在受理报名！

全国统一咨询热线 400-700-8558 网站 www.ckgssb.edu.cn 电邮 ckemba@ckgssb.edu.cn

长江商学院是由李嘉诚基金会捐资创办，拥有独立法人资格的非营利性教育机构，获国务院学位委员会批准成为“工商管理硕士授予单位”（含EMBA和MBA），其开设的课程包括MBA、金融MBA、EMBA以及高层管理教育。



金融创新下的“蛋”



图片来源：CFP

不少市场人士都会从4月中旬以来暴跌中的许多市场行为发现，金融创新已经对A股产生了巨大的影响，尤其对于个股，融资融券和股指期货甚至明显放大了下跌的幅度。

张勇 / 文

英国《金融时报》最近一项统计指出，在今年全球表现最糟糕的股市榜单上，债台高筑的国家名列前茅：希腊高居榜首，接下来是斯洛伐克、塞浦路斯和西班牙。但是，令人诧异的是，排在第五位的是中国A股。

中国社会科学院金融研究所易宪容指出，A股的“跌跌不休”，正好是国内股指期货推出之际，这并非只是一种巧合，其中有很大内在联系。

同时，不少市场人士也从4月中旬以来暴跌中的许多市场行为发现，金融创新已经对A股产生了巨大的影响，尤其对于个股，融资融券和股指期货甚至明显放大了下跌的幅度，其中中国平安最为明显。

而也有一些人开始在这一变化中寻找机会。

暴跌的推手？

近一个月来，A股短期内的跌幅之大，除了2008年下半年的金融海啸之外，实在十分罕见。即使5月10日，全球股市全部飙升，但A股依然不涨。

对于国内股市的下跌，多数意见是由于国内外大的经济环境使然，比如希腊的主权债务危机、美国华尔街股市的震荡、中国房地产宏观调控政策出台等。

而且对于一个开放度十分低的A股而言，主流意见更多地把A股下跌的原因归结在国内房地产宏观调控出台的政策上。认为国内房地产宏观调控政策过于严厉，从而会导致国内实体经济全面调控，因此影响上市公司的业绩，影响到公司的股价。

但在国泰君安证券的一位高管看来，这些理由尽管对股市的影响与冲击不可低估，却不足以让中国A股成为全球各国股市跌势最大的市场之一。

易宪容说，从国际股市的震荡来看，在中国股市开放度不太高的情况下，任何外围市场的负面因素都会对A股产生不小影响，但决不

会成为A股走势最为关键的因素。

A股经过2007年的快速飙升、2008年的暴跌、2009年又快速飙升，尽管其运行轨迹与国际市场有一定的趋同性，但仍有很大差距。

从最近发生的情况来看，国际各市场下跌幅度远远低于A股。也就是说，国际市场大环境的变化对A股有影响，但其影响并不大。

而中信证券的一位分析师指出，对于“国十条”房地产宏观调控对国内股市的影响，不应看得太重。

因为，如果当前这个观点的逻辑成立，那么2009年下半年国内房地产的繁荣达到创纪录，但是从2009年8月中旬开始，国内股市就成了牛皮市，股指的上下波动很大。也就是说，国内股市并没有随房地产的空前繁荣而快速飙升，反之，从这个时候开始，国内股市就处于上下波动之中。

还有，房企上市公司占总市值的比重不大。2008年年末，沪深两市总市值12.13万亿元。其中，A股房地产上市公司总市值为4196.13亿元，占比3.46%。估计到目前为止房地产上市公司所占总市值的比重应该不会超过5%。因此房地产宏观政策的调整对股市所造成的影响也不会如此之大。

同时，今年以来不仅国内经济又开始重新进入快速增长的轨道，如第一季度GDP增长达到11.9%，多数上市公司的业绩都全面增长，有些上市公司甚至于增长好几倍。而且，如果中国股市是经济晴雨表，那么今年经济增长在不低10%的大背景下，国内股市处于全面上行的轨道应该是不会改变的。

但实际上，股市走势与经济增强的基本面背道而驰。其原因何在？

金融创新的迷雾

行情显示，4月16日国内股指期货的推出，A股就开始大跌，这看上去是一种巧合，但是有研究者指出这是一种必然。

因为任何金融衍生工具进入中国市场，尽管会制定十分严密的制度监管规则，但是制度不完全性仍然不可避免，在这种情况下，一些

投资者利用新的金融工具套利投机也就不可避免。

也就是说，股指期货可理解为发现价格、套期保值、分散风险与管理风险，但是要实现其功能必然要有一系列的制度法律规则来保证，无论信用体系、信息披露机制，还是资产定价体系及投资者保护机制等，都需要有健全的制度，否则一种金融工具的创新就可能成为风险制造的工具。

任何制度都是不完全的，即使美国最为发达的金融制度体系，其制度所面临的同样是问题重重。因此，由于金融制度的不完全性及金融创新的风险性，国内股指期货推出随时都可能成为一些投资者操纵市场牟利的工具。对此国内管理层应该保持足够的警惕，而不是认为最近股市的大跌仅是经济大环境所导致的结果。

另一方面，任何金融交易都是建立在一定的信用基础上的风险定价。而中国股市是以政府为隐性担保的信用市场。在这种市场中，过度使用现有的市场体系，一些人让投资的收益归于个人或组织，投资成本让整个社会来承担为主要特征。在这种情况下，对这些人来说，越是高风险的工具或产品，越是会过度使用。

因此，股指期货的推出同样可能成为股市投机炒作的新工具。在这种情况下，股指期货的交易行为往往会成为市场期望的反向工具。它对市场的影响会相当大。

无论是股市的投资理念、行为方式，还是市场定价模式等都会发生根本性转变。

正是在这种市场根本性转变中，为了适应这种市场重大转变，不少投资者一定会先退出市场静观其变，等市场逐渐稳定后再介入。比如，近半个月来，大量的股市散户投资者退出可能就是与这种股市重大转变有关。当大量的投资者退出时，就可能导致股市全面下跌。

“这其中的问题值得国内管理层密切关注。”易宪容说，近期国内股市的“跌跌不休”，正好是国内股指期货推出之际，这并非是一

种巧合，而其中有很大内在联系。

隐秘痕迹

实际上，金融创新对于股市的影响不仅仅在于股指，而根本在于个股，因此许多市场人士更看重个股里的机会，而从近期市场中的一些隐秘痕迹也能看到端倪。

今年4月的最后一周多时间，齐聚在中国平安(601318.SH)这一只股票上的多空力量迅速加强，真正意义上的做空能量开始显现。

虽然还处于试点阶段，但融资融券已经逐渐显示出其特有的放大效应，并且与股指期货之间的循环套利路径也慢慢形成。赚钱的机会属于那些先行而动的偏好风险且嗅觉敏锐的人。知情人士表示，在做空的策略下，通过现货、期货以及融券相结合的操作，一个轮回的收益就可能超过一成。

细心的人也许会发现，4月26日和27日两个交易日，在沪深300指数、股指期货与中国平安之间发生了某些十分有意思的关联。

4月27日，受调控政策影响和前一交易日下跌拖累，沪深两市开盘便双双走低，沪深300指数不仅最大跌幅超过3%，也接近了3100点重要整数关口。

不太被人关注的是，就在前一天，也即4月26日，沪深两市创出融资融券试点推出以来最大的融券余量金额，上海市场达到1104.2万元，而当天前后的融券量也仅仅为一两百万元。

然而，考察上海证券交易所的另外一个数据可以发现，上千万融券余量的来源竟然几乎是同一只股票。数据显示，4月26日中国平安的融券余量为18.56万股，即使以中国平安当日最低价格50.68元/股计算，中国平安一只股票4月26日的融券余量就几乎打平整个上交所全天融券余量。

股价的走势也反映出融券余量的变化。4月26日，沪深300虽然也表现疲弱，但跌幅仅有0.56%，而中国平安则下跌了2.09%，这接近20万股融券在当日的沽空发挥了“威力”。

金融创新对于股市的影响，不仅仅在于股指，而根本在于个股，因此许多市场人士更看重个股里的机会，而从近期市场中一些隐秘痕迹也能看到端倪。

4月27日，中国平安走势也同样疲弱，不仅以超过1%的跌幅开盘，且随后一路震荡下探，全天最大跌幅接近4%。不过，这一天临近收盘，中国平安被大量买盘拉起，最终收盘下跌幅度与前一天相近。

而上交所的数据还显示，也就是在4月27日，中国平安有17.94万股的融券偿还量，显然，融券沽空者大获全胜，按照当时价格估算，此次融券每股中国平安赚得价差接近3元，也就是6%。

海通期货的一位分析师还提示了一个时间点，“沪深300指数尾盘拉起的时间是下午2点22分，而中国平安拉起的时间是2点24分，股指期货主力合约IMF1005价格则更早一点。从这个时间上的不同也能看出一些端倪。”

值得注意的，在中国平安被大单拉起的同一时间，期货市场也随之而动。虽然没有当时的详尽数据，但上述分析师表示，4月26日和27日两天，期货和现货市场表现出相比其他时期更为一致的行情，而在4月27日尾盘现货市场拉起之前，空单平仓数有一定上升。

分析师认为，两天里，在中国平安与股指期货之间理论上存在着一个巨大的获利空间，而从实际数据来看，“一定有人做到了”。

玩法变了

那么，是谁做到了？“不会是机构，应该是超级大户。”国泰君安证券某营业部负责人认为，机构目前几乎还没有进场，而能够拿出两千万资金进行操作的大户也绝对不在少数，“只是发生在哪个营业部还不清楚，应该不会是在我们公司的营业部。”

根据公开资料显示，目前获得融资融券试点资格的6家券商中，海通证券和广发证券提供的融券名单标的中都没有中国平安，而中信证券、国信证券、国泰君安证券和光大证券则能够提供中国平安的融券业务。

但知情者说，光大证券某营业部的一位超级大户很可能就是两天内在两个市场获利丰厚的人。

融资融券已经逐渐显示出其特有的放大效应，并且与股指期货之间的循环套利路径也慢慢形成。

上述分析师认为，如按照80%的融券保证金和接近10%的利息计算，仅在融券上，做空中国平安的投资者获利就接近8%，如果其在融券的同时在期货市场做空，以18%的保证金计算，收益则更加惊人。

而上述知情者还表示，从券商自营的情况也能印证光大证券“出产”了第一个成功套利者，“由于融券标的是来源券商的自营证券，而中信、国信和国泰君安一直在自营规模上不太大，光大则要激进一些。”

不过，上述知情者的说法尚未得到光大证券的证实，而光大证券融资融券部的人士说，“我们会按照监管要求披露融资融券的交易情况，但不在披露范围内的客户情况我们不太方便说出去。”

据了解，目前越来越多的券商

营业部开始对自己的优质客户提供与股指期货相关的套利指导，包括提供先进的套利提示软件。某大型券商上海一家营业部的总经理近日告诉记者，“我们营业部前不久花了数百万元上了一套软件，它可以及时提示现货与期货之间的套利点。”

这位营业部老总还说，“其实投资者可以做更激进的套利操作，即当天融券、当天期货市场做空，尾盘买回券偿还并平仓期货，不仅不用付利息，而且做到T+0交易，更不会显示在交易所的数据里。”

事实上，4月28日，吉林敖东(000623.SZ)突然重挫6%，一位接近广发证券的人士称当天有人融券，但在第二天的交易所数据中却没有该股票的融券信息，“这或许就是有人当天融券当天偿还。”



无涯商海何以萃取精华？ 慧聚长江求新知



Mini-EMBA课程

开课时间：2010年6月4日 授课地点：北京、上海、广州

课程特色：

浓缩长江EMBA课程之精华，以超强的针对性与实用性帮助企业中高层管理者在较短的学习周期内系统梳理管理知识。课程期间还将结合当前热点关注话题，安排附加讲座及班级活动，帮助学员了解市场大势，提升人文修养，搭建相互间的交流平台。

模块内容：

- 企业管理实战模拟
- 战略市场营销
- 非财务经理的财务管理
- 运营战略
- 创新战略构建与执行
- 战略人力资源管理
- 创业型企业走向成熟

咨询热线：400-700-8558 电邮：execed@ckgsb.edu.cn 网址：www.ckgsb.edu.cn/execed

长江商学院是由李嘉诚基金会捐资创办并获得国家正式批准，拥有独立法人资格的非营利性教育机构，获学位委员会批准成为“工商管理硕士学位”（含EMBA和MBA），其开设的课程包括MBA、金融MBA、EMBA以及高层管理教育。



让生产变绿

当一个个工厂演变成一个个微型的生态社会的时候，工厂就不再是与环境对立的“污染源”了。只是，到底有多少工厂愿意做这样本质性的改变呢？当工厂变得越来越巨大、越来越复杂的时候，它们离“绿色”有多远？

孙海燕 / 文

在非洲的纳米比亚，有这样一座与众不同的啤酒工厂。

生产啤酒排出的水，流入了附近的池塘，专门用来养殖鱼。在啤酒发酵用过之后的谷物堆上生长出了蘑菇，这些蘑菇能在当地的市场卖个好价钱，要知道纳米比亚的蘑菇都是进口的。同时，蚯蚓吃着剩下的谷物，成功地将植物蛋白转成动物蛋白，之后蚯蚓就成了养鸡场的喂食。蚯蚓和鸡所排出的废物被一个“消化器”转化成了沼气，这些沼气又被用来支持啤酒工厂的发酵，制造沼气过程中排出的“废物”成为了池塘里的“鱼食”。

这是一个真正的“零废物排放”工厂，更像一个平衡的小型“生物链”社会。这样的“零排放”啤酒工厂不仅出现在了纳米比亚，还在瑞典、加拿大、日本也相继诞生。这正是社会企业家Gunter Pauli的得意之作。

零排放系统

早在1992年，Gunter Pauli就在比利时实践了一下几乎达到“零排放”的工厂，当时他是一家生产清洁用品公司Ecover的CEO。自从这家工厂进行了革命性的“绿色”改变——屋顶花园对工厂室内气温的调节，改用风能和太阳能来进行水处理……这家不起眼的工厂立即在欧洲名声大震，迎来了络绎不绝的参观者，Ecover的洗衣粉在18个月里获得了比利时6%的市场份额。

这使得Gunter Pauli对“绿色工厂”信心倍增，他甚至看到了通过开设更多这样的工厂来创建一个全球品牌的可能性，不过，他的合作伙伴们却持有不同意见。

这并不阻止Pauli对“零排放系统”的深信不疑，他离开了比利时，来到了东京的联合国大学。

▲ 比利时清洁用品公司Ecover对生产进行了革命性的“绿色”改变——屋顶花园对工厂室内气温的调节，改用风能和太阳能来进行水处理……实践了一家几乎达到“零排放”的工厂。越来越多的公共建筑采用屋顶花园这种形式降低能源使用，图为美国纽约都市艺术博物馆的屋顶花园上，建起一座竹屋。

图片来源：CPR

1994年，他在那里创立了“零排放研究倡议”组织（ZERI），专门用来研究“零排放”系统，并在全球范围内进行商用推广。

Pauli通过ZERI建立了全球网络的科学家联盟，通过网络工作小组，他提出与零排放有关的各类命题，然后，分布在各地的科学家们志愿根据各自的领域参与到不同命题的讨论中去，如今已经有4600多名科学家参与到60多个不同的讨论小组——比如啤酒工厂的项目，还有专门的小组讨论蘑菇、蚯蚓，或是沼气。

在Pauli看来，“零排放”系统意味着“100%用完”，完全地杜绝了废物，这将是提升生产力的下一个突破——既对环境有利，又能更好地管理原材料，同时通过建立一个完善的系统而创造新的就业机会。那么，何乐而不为？

当生产变绿

Pauli的梦想并不是一个乌托邦式的梦想，当一个个工厂演变成一个个微型的生态社会的时候，那么工厂就不再是与环境对立的“污染源”了。只是，到底有多少工厂愿意做这样本质性的改变呢？当工厂变得越来越巨大、越来越复杂的时候，它们离“绿色”有多远？

不管是外部政策的压力，还是来自内部的动力，一些企业开始主动思考并积极实践怎样才能建立起一个可持续发展的生产流程——如何减少对水的污染？如何在生产过程中减少能耗？如何减少碳排放？

在杭州的一处工厂里，工人们休息的时候，总爱去绿地上散散步，或是看看景观池里游来游去的金鱼，池里的水常年清澈见底。事实上，这些水在养金鱼之前，已经在工厂里被用了一次，然后再在一个废水处理站里面经过了严格的处理，在这之后，才被送到了景观池里面。这家工厂是玫瑰琳公司的亚太生产中心，针对工厂生产所排出的污水，玫瑰琳投资500万元建成了一个废水处理站，与此同时，一个漂亮的景观池也应运而生。

进入到富士胶片位于东京附近的小田原工厂厂区，来访者常常被一幅用卡通形象描述的环保排水系统示意图所吸引。2005年9月，富士胶片首次引进了厌氧型排水处理系统。该系统中的厌氧细菌可以分解废水中的有机物，净化水源，同时生成甲烷——在这幅有趣的示意图上，被表现为可爱的卡通形象放了一个屁。该系统产生的甲烷又被用作燃料，由此循环利用，一年可以实现84万度电的能源节省。

小田原工厂主要生产的产品之一是视角扩大膜。这是富士胶片的独创发明，可以扩大液晶显示的视野角度的光学胶片，制造视角扩大膜需要使用大量的水。小田原工厂在考虑“产品的生产流程”和“废水的处理流程”的基础上，实现了可以充分地让水资源得到循环利用的工程设计。这样使得用水量 and 过去相比，削减了75%。

当问起富士胶片在日本的小田原工厂附近的当地居民，这么多年与这家始建于1938年的工厂比邻而居有何感受的时候，当地人都会很自豪地说，这个工厂是他们社区中的一个成员，是一个他们愿意为之工作的公司。虽然随着富士产品的更新，小田原生产的生产线也不断进行改造，但这个身处密集住宅区中的工厂对周围的环境保护始终小心翼翼。

建立绿色生产流程，技术只是帮助实现结果的手段，更重要的是如何重新设计能够“循环”的生产体系。

成本，还是投资？

柯尔斯顿·布鲁克纳-莫滕森（Kirsten Brønner-Mortensen）开着心爱的挪威产“Buddy”电动汽车，前来参加哥本哈根全球气候变化商业峰会。在聚集了各式豪华汽车的停车场上，她那辆颇像玩具的白色车子十分跳眼。当拥有一副高大的北欧女人身架的柯尔斯顿从“玩具”里钻出来的时候，同时抵达的丹麦首相Lars Løkke Rasmussen正好奇地打量着她和她的车。这一幕被现场一位

摄影记者拍了下来。

“这个记者写信问我想不想买下这张照片，太有趣了！”在布鲁克纳家族连锁酒店旗下的Kong Authur酒店里，这位女掌门人开怀大笑，“这正是我想要的效果。Buddy不仅仅是一辆车，而是一个白色宣言，让更多的人对气候问题有所意识。”

自从柯尔斯顿决心将自己掌管的连锁酒店变身为一个真正“对气候友好”的生态酒店之后，她对所有能促进改善环境的技术和方案都有浓厚兴趣。在自家旗下的4家酒店里率先引进电动汽车，就是其中一部分。布鲁克纳连锁酒店在哥本哈根市区拥有1家四星级酒店、2家三星酒店和1家精品设计酒店。

“当我刚刚开始为酒店实施‘绿色举措’的时候，我很不好意思告诉别人我们正在做的绿色主题，因为总是担心别人会怀疑这只是一个市场营销活动，我不知道该如何回答这样的问题。”柯尔斯顿笑起来，“但现在，我已经能够大胆地说，我们所做的一切，都是对气候有好处的，但同时，对我们的生意也有好处。因此，谁还有问题呢？事实上，我们的业务受益匪浅，而不只是一点点。”

正如她所言，“绿色主题”已让布鲁克纳连锁酒店更具吸引力。酒店的主要客源是商务人士。几乎所有在丹麦上市的公司都或多或少地签署了与气候变化有关的条约。当这些公司在选择供应商的时候，也会用同样的标准来实现他们所签署的目标。这使得“率先绿色”的布鲁克纳连锁酒店在众多可选对象中脱颖而出，获得了许多新客源。

“一开始，是我们出自本心想做些对环境有益的事情，但能让我们持续做下去的动力也来自于不断增加的新客源。所以，这是个双赢的结果。”柯尔斯顿提起了去年秋天在哥本哈根的一次气候大会上所听到的“一种美妙的说法”——“把我们最大的挑战转化为我们最大的机会”。的确，她正是这样去实践的。■



图片来源: GEP

阅读的未来

对传统出版商的挑战是两线同时开战，既要撑起传统出版业务，又要备战未来以电子书为主体的市场。

季诺 / 文

阅读的明天既令人振奋又让人沮丧。好消息是：人们仍在阅读。坏消息是：绝大多数的人将在电子屏幕上阅读，而不是沾着口水翻阅纸质书籍。这意味着出版业的一场新进化已拉开帷幕，未来属于新进化出的物种，而改弦更张速度慢、无法适应新形势的传统图书出版商将被消灭。

图书出版商消沉于郁闷日子有些年头了。当年唱片业被音乐共享软件Napster撞了一下腰，引发一

场音乐行业的骚乱，而在iPod的冲击下，传统唱片业丢盔弃甲，领地尽失。唱片业的遭遇让图书出版业闻风丧胆，忧心忡忡。虽然整个行业都在喊狼来了，但真正积极做出应对举措的厂商则少之又少。在电子书大行其道的今天，行动迟缓的出版业闻到了竞争的残酷气味。这回，狼真的来了。

图书偏执狂

那些赫赫有名的、认为阅读已经死亡的人们正在修正自己的观点。10年前，美国《连线》杂志创始人凯文·凯利坚信阅读已经死亡。如今，他改变了看法，认为阅读还活得好好的并将继续进化。3年前，当亚马逊发布电子书阅读器Kindle引起消费电子市场一股热潮时，苹果公司创始人乔布斯兜头浇下一盆冷水：“问题是人们不再阅

读了。”今天，苹果推出的iPad不仅成为Kindle的有力竞争对手，更被图书出版业视作救星。

在电子书甚嚣尘上的今天，还有另一群人也仍在坚信阅读不死，图书永存。这是出版界的一群偏执狂，其信念是制作优雅的图书，提供愉悦的阅读体验。他们深信，虽然人们阅读的是图书的内容，但图书的外形、触感甚至油墨所散发的气味，都是阅读过程中不可或缺的一部分。

几家中小出版商成为这群书界偏执狂中的典型，成立于1947年的英国Folio出版社即是一例。首先在出版内容的选择上，Folio致力于出版古典名著的精装本；除了这些精装书，还每年出版名著及宝贵手稿的摹本。其次是发行精装版，Folio深信以经典名著加上优质版本，创造一种优雅的阅读乐趣。直到1954

▲ 美国坎贝尔斯维尔，亚马逊公司最新款电子书阅读器Kindle DX正在装运发货。

年，Folio出版的书大多是带挡灰套的硬皮精装书。20世纪50年代中期之后，其出版的精装书大多是带纸板保护盒的套装书。

为达到其所宣称的阅读体验，Folio在选择印刷材质上不计成本。比如，不同的图书会选择不同的纸张，有的限量版图书甚至使用手工制作的纸张。在豪华版本图书的印刷上，印刷材料无所不用其极，包括铝箔印刷、植物羊皮纸及云纹纸的使用，都使精装书的品质极具特色。所有纸张的选择都会考虑到长久保存，甚至50年都不会变色。同时，传统式的缝制书脊以及出色的插图作者，也为图书增色不少。此外，图书的生产成本非常高。往往在一个国家设计和排版，在另一个国家印刷，可能运到第三个地方装订，其生产流程覆盖欧洲大陆的许多国家和地区。

当然，其图书的价格相对也比较贵。比如从2007年开始，Folio开始出版莎士比亚的限量版摹本全集，虽然以卷单独定价，但全集下来的价格约为500至900英镑。

Folio运营模式是会员制。通过传统媒体上做广告吸引新会员，新会员只要承诺每年买本4本全价的图书，即可获赠几本免费图书。

书籍的新生

如果你看到Folio这类独辟蹊径的小型出版商日子过得有滋有味，就认为出版业一派风光，那你就大错特错了。小型出版商的策略是图书出版界的另类，大型的传统出版商正如坐针毡。因为，眼下进行的行业变革让他们很不适应：全新的出版已经不再需要纸，载体业已改变，电子屏幕代替了纸张，电子墨水代替了传统油墨。

在电子书大行其道的时代，什么样的出版商能挣到大钱呢？长期以来排斥电子书的作家和出版商，开始重新考虑他们的态度了。电子书似乎已经成为阅读的主流，那么未来电子书的市场份额究竟有多大呢？普华永道公司认为，2013年北美市场上电子书的份额将从2009年的1.5%上升到6%。西蒙休斯特公司

则认为3到5年内，美国书箱市场上将有25%的份额为电子书。

当然，电子书的繁荣依赖一个前提条件，那就是电子书阅读器的销量猛增，以及智能手机上的阅读软件下载量大幅增长。预计随着iPad的发售，将会给Kindle等带来新的竞争压力，迫使阅读器的价格进一步下降。同时，智能手机上的阅读软件也在迅猛增长，比如iPhone的应用商店里电子书的应用下载量已经超过了游戏。

受到电子书的冲击，商业规则也正在改变。在网上书店迅猛发展的初期，传统出版商和大部分作家都对此极不适应。大型零售商场和网络书店共同低价大量销售图书，对出版商和作者看似都不是好事。自从电子书横空出世，亚马逊便迅速占据了该市场的制高点，使得大型出版商几乎丧失议价能力。

对出版商来说，最不利的就是他们发明的“批发价”模式。亚马逊以批发价从出版商手里拿到书，然后制定非常低的价格（很多新书和畅销书的价格只有9.99美元一本），吸引读者购买其Kindle。最终的消费者也就是图书的读者不会追究电子书和纸书的其他区别，他们只认为这是书。对出版商来说坏消息就是，久之会给读者形成一个印象，认为书的定价应该在9.99美元，而不应太高。这样出版商来自新书和畅销书的利润将大受打击。长此以往，其结局就是传统的图书出版商和街边的书店，将在未来的出版市场中被消灭于无形。

失去定价权的灾难性后果，可以从唱片业的衰落中看到。苹果以0.99美元一首的价格提供歌曲下载，用户不必购买整张唱片。后来，“iPod大卖、唱片业大亏”的故事被看作苹果颠覆性创新的得意之作。

如今，苹果iPad在全球的发售，有可能为图书出版商提供一个绝佳的翻身机会。在iPad上，苹果答应实行“代理模式”，即由出版商来决定书的价格，苹果只从销售额中拿走30%。这引起亚马逊的跟进，与几家大的出版社增签协议，很多畅销书的定价突破9.99美元，

达到12.99美元或14.99美元。

云出版

在代理模式下，出版商拿到的钱没有在批发价模式下拿到得多。但为了限制亚马逊的影响，他们还是愿意采用代理模式。不过这是个与狼共舞的游戏，电子书的赚头也不多，一旦别的销售渠道大打折扣的话，苹果也有权利要求重新制定较低的价格。而且在电子书出版上，出版商要增加开支，来储存并分发电子格式的图书，并且还要防止盗版。

还有第三条道路，即Google公司刚刚宣布的云出版计划。Google战略合作发展部门经理查理斯·帕尔马表示，Google将于今年6月份销售电子书。与亚马逊及苹果的模式迥异，Google并不谋求硬件产品即电子阅读器终端的销售，其云出版计划即Google Editions支持多种电子设备包括Kinle、iPad、iPhone等，也支持多种网站途径访问电子书。

Google的优势在于可以把即时搜索和图书购买紧密结合起来，允许图书发行商、独立出版商在其网站上销售Google Editions，而且，他们可以拿到销售分成的大部分。Google Editions的图书范围包括在版、重版目录书，甚至还可能包括大量绝版图书的电子版。

对传统出版商的挑战是两线同时开战，既要撑起传统的出版业务，又要备战未来以电子书为主体的市场。目前出版商也正在探索投资互联网的途径，一部分已经开始建立自己的网店，不仅提供自己出版的图书，也包括来自对手出版的图书，其目的只是为吸引读者。另一个方式是投资“增强电子书”，即在纸质书的基础上，开发视频、音频以及其他多媒体形式，以开发新的利润增长点。

显然，一旦联网、使用电子屏幕，那么除了内容相同之外，几乎是传统出版业完全陌生的环境。传统的旧模式可能会提供暂时的路径依赖，但这一页迟早会翻过去。谁尽快开发出云出版的新模式，谁将在这场物竞天择的进化中胜出。■

叶红：像管理企业那样管医院

亚心借鉴发达国家的医院管理经验，在传统的医院管理模式下，导入企业管理的理念。

翟文婷/文

从武汉亚洲心脏病医院（以下简称亚心）的七层办公区下来，记者径直走到一楼大厅的候诊区，希望从患者那里了解亚心的口碑如何。在国有大型医院的权威性、普及性以及同行民营医院不间断广告轰炸的多重夹击下，亚心总经理叶红坚持认为“口口相传”才是亚心在患者中树立口碑的关键所在。

果不其然，记者随机访问的几位患者确实都是经人介绍来到亚心的，有的是初来乍到，治得怎么样心里还

没底；有的已经往来好几趟，觉得还可以。两位来自安徽阜阳的老人则一个劲地点头称赞，“不赖，不赖”。

作为国内首家进入高端医疗领域的民营医院，亚心已经从最初的名不见经传，成为如今全国知名的心脏病专科医院。叶红强调“亚心能走到今天最关键的一点是“总经理与院长共同负责”的管理模式，亚心借鉴发达国家的医院管理经验，在传统的医院管理模式下，导入企业管理的理念。实行董事会领导下的总经理、院长负责制，将医院经营与医疗管理彻底分开，形成行政管理与医疗管理两大体系。总经理负责行政、院长负责医疗，一切医疗工作中所需的条件由行政部门负责，真正形成行政管理全方位地为医疗服务、医疗为患者服务、一切以患者为中心的运作模式。医护人员可以全心放在专业工作上，真正做到“专”进去，“精”上去，从而更好地为患者服务。

事实上，“走差异化路线，寻找公立医院或政府医院空白地方”的精准定位，更是亚心和少数几家民营医院在民营医院哀鸿遍野、整体惨淡经营之际逆势上升的本质。

当然，就算定位再精准，专业技术不过硬，也是白搭。心脏疾病治疗是被称为“攀登珠峰”的极具风险和挑战的医疗领域，对医生技术的要求之高难以想象。为此，亚心积极引进专业人才，构筑坚实的核心团队，还成为第一家引进中国工程院院士来做院长的民营医院。成立11年以来，亚心心脏外科年手术量连续位居全国前3位，心脏介入治疗年手术量位居全国前10位。

随着心脏疾病患者数量的攀升，政府也给予了积极的关注。温家宝总理连续两年在政府工作报告上指出，要对先天性心脏病和白血病进行救助。自2000年起，亚心就为贫困先天性心脏病患儿提供救助，每年儿童节为湖北省福利院的先天性心脏病患儿免费提供手术治疗。2007年，开始与华夏基金会合作，为湖北、河南、安徽、江西的孩子进行减免手术。每个贫困家庭出5000元，基金会资助1万元，除此以外的部分均由亚心承担。到目前为止，已经有近1300个

孩子得到救助。

未来，亚心希望能成为集临床、科研、教学为一体的心血管医学中心。但叶红也坦言，亚心的发展将受到人才方面的制约和挑战。

《长江》：在众多民营医院发展都不太乐观的情况下，亚心的品牌、业绩和口碑却在不断攀升，您认为背后的因素有哪些？

叶红：亚心到今年已经是第11年，也是第一个进入高端医疗领域的民营医院。能取得现在的成绩，我觉得有几个方面的原因。

第一，国家从1995年开始，就鼓励社会资本进入医疗和教育行业，亚心医院根据这个政策，从1998年开始申请，经过一年的筹建，1999年正式开业。医院从最初的100多张床位发展到现在的750张床位的规模，作为一个心脏病专科医院来说，亚心的发展首先是依赖国家的政策。

第二，心脑血管疾病发展速度的增快，导致患者需要一个具有心脏治疗水平的专业医院。也就是说存在很大的患者需求。

第三是亚心的体制。她所建

立的管理的模式有别于国有医院。心脏病治疗领域没有民营医院，在这样一种市场的状况下，怎么能够走自己的差异化路线，怎么能够迅速赢得这个市场，赢得患者的信任，我们董事会领导下的总经理与院长负责制起到了很大的推动作用。

《长江》：亚心这种总经理与院长负责的管理模式，效果如何？

叶红：这种管理模式实际上是让我们的院长以及科主任能术业有专攻。第一是看病人，保证手术

▲ 在国有大型医院的权威性、普及性以及同行民营医院不间断广告轰炸的多重夹击下，亚心执行总经理叶红坚持认为“口口相传”才是亚心在患者中树立口碑的关键所在。



▲ 叶红 武汉亚洲心脏病医院执行总经理，长江商学院EMBA11期学员。



作为国内首家进入高端医疗领域的民营医院，亚心已经从最初的名不见经传，成为如今全国知名的心脏病专科医院。

质量；第二是培养人才；第三是临床研究，学科的发展以及同学科内部与外部的，以及与国内、国外的同行交流。这都是院长和科主任工作的重点。除此以外，医院的经营、管理，所有硬件和软件资源的建立，内部资源以及部门与部门之间协调，医院和政府等外界的联系等，我觉得不需要浪费院长和科主任他们的时间，这些工作全被我们的行政管理团队来完成。

这样一种管理模式的形成，就是行政全方位地为医疗服务。我不是医生的管理者，我是服务者，医生是服务对象。然后整个医疗体系全身心地为患者服务，真正体现出以患者为中心的一种管理模式。我觉得这样一种管理模式，是一种

创新，能走出与之前不同的一条道路。而且这也是使亚心能走到今天最关键的一点。

《长江》：这种管理模式是否借鉴了发达国家的医院管理经验？

叶红：有啊。新加坡有两大类医院，一个是中央医院管理集团，一个是国立大学医疗管理集团。中央医院的管理集团是专家型的院长，而国立大学的院长一定是管理学的院长，在美国也是这样。在新加坡有的甚至是由护士长慢慢做成一个管理型的人才。而实际上医院的管理经营就像一个企业一样，也需要不断地扩张规模、不断地推广、不断地去建设和发展，这就需要管理型的人才。专业技术人员

才和专业管理人才强强联合，才能发挥各自的优势。

《长江》：您怎么评价国内公立医院的管理模式？

叶红：先说说好的地方吧。好的地方就是专家型的院长对专业非常擅长，对专业文化也是非常理解的；第二，对于学科的建设和发展，他也非常专业。

缺陷是，专家型领导永远都是站在专业的角度对待管理，可专家是越专越好，而管理是越宽越好。管理者需要你的学科越宽越好，要懂得人文、哲学、心理等，要知道我的企业追求什么，客户是谁，要以谁为中心。

但是公立医院的这种管理模式已经存在很长时间，自建国以来就是这种模式。而没有哪种模式是最好的，只要是适合医院发展的，就是对它最好的。所以，也不见得硬搬哪种模式。现在卫生部也提出来，医院院长推行一种专业化的管理型院长，我觉得这个已经是非常明确了。

《长江》：台湾的公立医院改革就是在民营资本进入医疗领域之后掀起的，就大陆而言，您认为民营医院的发展与改革对医改能起到什么作用？

叶红：如果说全部是一种模式的医疗市场，先不说政府的投入能不能满足13亿人的就医看病问题，单说整个市场没有一种竞争机制，医院就一定不会注意服务质量。只有竞争才会有进步，患者才会受益。

第二，如果全部都是公立医院，那么都需要政府的投入，而随着经济社会的发展，是不能满足不同层次的看病需求的。这势必就需要社会资本、民营资本投入到这样一个医疗行业当中。现在政府鼓励民营资本建立非盈利性医疗机构的目的，就是来帮政府一起解决13亿中国人的看病问题。

这就需要国家考虑应该如何进行监管，医疗是一个特殊的行业，

是存在信息不对称的问题的，监管机制、游戏规则以及考核标准都应该跟上，这样才能最终保证患者的利益。

《长江》：但是从目前来看，整个民营医院的生存状况还是不太理想，主要原因是什么？

叶红：就是刚才说的，现在除了亚心之外的其他一些民营医院都处于非常低端的位置，因为技术引进很难。而像亚心这样的几家民营医院都是走差异化路线，是寻找公立医院或政府医院的空白地方来做，但进入高端医疗的门槛又很高。所以这就要求民营医院必须提高自身，除了服务以外，技术含量要高。比如现在爱尔眼科医院上市，说明它也走出了一条属于自己的道路。

《长江》：现在就没有外在的阻力吗？

叶红：应该说，现在国家都是很鼓励的，民营医院走到今天，包括国家对医疗行业各个方面的政策也都是很鼓励的。这个倾向是非常明确的。

《长江》：新医改对民营医院以后的发展存在哪些机会？

叶红：有很大的机会。你想想要解决13亿中国人看病的问题，国家也鼓励民营医院的建设，把医保纳入进来，发展空间是很大的。我想首先民营医院要给自己一个明确的定位，你是为基本医疗保险来进行服务还是为高端客户服务的？在定位清晰的前提下，还要有自己过硬的医疗和服务的品质。

《长江》：在与公立医院竞争中，亚心存在哪些竞争优势？

叶红：我们有很多的优势。首先作为一个心脏专科，年手术量全国排列第三位，我们的技术过硬。而且我们搭建非常开放的学术交流平台，凡是对病人有好处的，对医院的发展有利的，是不受任何条条框框限制的。另外，亚心是以患者

为中心进行服务的，这种人性化的服务意识，具有非常大的优势。

《长江》：尽管如此，但是从就诊习惯还是心理因素方面来讲，不少患者还是愿意去公立医院。

叶红：对，那还是因为现在95%都是公立医院。所以在患者的眼里，很多民营医院都是选择比较小的科目，并不是一个综合性的医院，所以并不具备普及性。自然而然地，老百姓看病可能都会到公立医院去。但是就心脏病患者还是很愿意来亚心就诊的，已经形成一定的口碑了。来亚心能够解决疾病，而且有非常合理的收费，又有相对来说很好的服务，所以会吸引越来越多的患者来亚心就诊。

《长江》：亚心怎样进行自己的人才梯队建设？

叶红：最开始的人才都是引进来的，但全部靠引进是不可能的，所以后来我们制定了自己的人才培养计划。亚心会为每一个刚进院的医生制定他的中长期发展规划和严格的培训计划。除此以外，我们还把人才输送出去，到其他的医院进行培训和进修；对于比较成熟的医生，送到国外进行学术交流等。

同时，我们也会招聘一些具有社会经验的管理学人才，像人力资源管理、信息化管理、市场营销管理等。然后进行培训、轮岗，而且还要走进临床，不断地了解临床和

专业。因为管理者永远都是站在患者的角度上，了解患者的意愿和想法，才能更好地提供服务。只有这样，行政和医疗才能融为一体，共同为医院发展发挥自己的作用。

《长江》：未来，亚心可能面临的最大的挑战是什么？

叶红：最大的挑战就是人才。我们要发展，进行对外扩张和推动，最需要的就是人才。所以医疗人才、管理人才都是对我们非常大的挑战。亚心的竞争对手都是国有可以进行心脏手术的大医院，我们都是同等的一个平台来竞争，所以如果我们不发展，不进则退。

《长江》：在长江商学院的学习对您对亚心的工作有帮助吗？

叶红：帮助非常大，我觉得到长江商学院以后，现代化的管理理念、多元文化的思维方式给我很大启发。还有就是怎么能够把传统行业跟资本市场结合起来发展，来提高企业的发展速度，都给了我很多提示。另外，来自不同行业的同学都非常优秀，他们的发展经历和管理经验，对我来说都是一种非常好的借鉴。而在长江学到的一些颠覆式的理念让我不断地要超越自己，不断去创新，每天都要有所进步。我对亚心的要求就是每天进步1%，而且永远都在想，在如此的大好时机下，如何带领亚心走得更远。

▼ 成立11年以来，亚心心脏外科年手术量连续位居全国前3位。



黄孝斌：“云里物里”好淘金

根据炒作周期理论，新技术的触发阶段既是泡沫积累期，又将创业者引向新的蓝海市场。

杨兆清/文

自去年以来，物联网在国内暴热。概念一火起来，似乎人人有份，经常可见逢人必讲“物联网”的，但很少见拿出实际应用的，听者犹在云里雾里。时代凌宇公司董事长兼总裁黄孝斌评价说，整个行业“虚的多，实的少”。

不过，时代凌宇公司还是顺势把公司成立的“智能城市应用创新中心”改名为“物联网创新中心”。黄孝斌称，“云里物里”潜伏着很大的商机。所谓云，是指云计算；物，则是指物联网。时代凌宇公司利用无线传感网技术，推出一系列的智能城市应用，正是物联网市场上的弄潮儿。

而从“云里物里”淘金并非易事，需要透彻理解物联网。黄孝斌认为，物联网是互联网向下延伸，通过传

感网来感知底层数据，然后通过计算和挖掘这些数据，支撑顶层的应用。因此，底层的感知技术是为上层的应用服务，而应用所产生的需求又推动物联网技术的发展。

根据炒作周期理论，新技术的触发阶段既是泡沫积累期，又将创业者引向新的蓝海市场。物联网的炒作终将从喧嚣回归平静，并融入实际应用中。而这个市场上的玩家，要么随着泡沫的破灭灰飞云散，要么活下来证明自己的实力。

《长江》：能否简要介绍一下时代凌宇公司创建和发展的经过？物联网是个新事物，你们怎么想到做这个行业的？

黄孝斌：时代凌宇公司不是凭空创建的，脱胎于冶金工业部组建的佰能电气公司。佰能电气成立之初主要做工业控制，从2000年开始往建筑智能化和IT领域发展。2007年考虑到工业控制偏于强电领域，智能化和IT属于弱电领域，这两个领域发展的路数、针对的客户、需要的人才都不一样，所以在2007年把公司拆分为三部分：佰能电气继续做工业控制和清洁能源；新成立的时代凌宇做高端的智能建筑，软件开发、系统集成和解决方案；第三部分是和德国合资的制造工厂，制造高低压设备以及控制设备。后来，员工把公司的股份买回来，原来的国有股份退出，现在成为民营企业。我们经历了创建、拆分、重组这么个过程。

我们原来做工控，最注重系统底层数据的实时采集和传输，因为只有采集到底层数据才能形成闭环系统并实现自动控制。

而当我们开始进入城市管理信息化领域时，我们发现底层数据的实时采集是薄弱环节和瓶颈，因此

我们毫不犹豫地将公司的技术核心定位在数据底层，并选择了当时在国际上比较前沿的无线传感器网络技术进行研发，我们也就成为了国内最早对物联网技术和产品研发的企业。我们一直深信无线传感网是未来信息技术的发展方向，但没想到这么快就热起来。

《长江》：物联网目前已经成为市场炒作的热点，可以听到很多人在讲物联网，但没有看到太多实际的应用，您如何看待这个现象？

黄孝斌：我认为目前国内物联网还处于“忽悠”的阶段，但还没出现泡沫。可以说是“云里物里”，云计算和物联网非常热门，甚至很多专家都说不清楚，容易造成误导。

广义的物联网，可以把现在互联网的一切都包进去。所以，做数据采集的（如传感器、RFID或摄像头的厂商）、做数据传输的（如三大移动运营商）、做数据存储和处理的（如IBM）甚至一些软件的提供商，都说自己的业务是物联网的核心。我认为他们说的有一定道理，但不完全对，因为这些都是广义物联网的一个局部，其实这些厂家大多原来做什么业务的还做什么业务，只不过贴了个“物联网”的标签赶新潮。

从狭义的理解来说，物联网就是传感网，把各种传感器联结起来，形成一个网络。底层感知主要分为四类：身份感知，状态感知，图像感知，位置感知。而无线传感器网络是一个自组织的网络，非常适合底层感知数据的搜集。

物联网其实是互联网向底层延伸。物联网的构成分为几个层级：底层是数据采集层，也就是感知层，共有四类感知。往上是传输



图片来源：CFP

层，传输感知的数据，传输方式分为有线、无线等方式。第三，传输以后要对数据进行计算、数据挖掘，这部分可以使用云计算技术。然后，使用有效数据支撑应用。包括城管管理、安全管控、应急处置等各类应用。

至于你说实际应用很少见，其实底层的应用是很广的，只是之前没有形成一个物联网的概念而已。比如RFID已经广泛应用，现在的商品都有，但没有联成网络。比如图像采集，城市里也有很多，但也没有联网。比如传感器在环保等领域对流量、压力等数据的监测也都有并局部联网，但没有形成大的网络应用。这么多的底层应用，实际上为以后物联网的发展提供了良好的基础。

《长江》：中国企业在物联网的研发和创新上，有哪些比较容易突破的方向？

黄孝斌：从宏观层面来讲，物联网只有两个是新技术，一个是无

线传感器网络，最早是美国军方开发的技术，是一种无线自组织的网络，国内2000年左右和国际同步做开发和应用。第二个是云计算，国内目前还没有云计算的应用。

但我认为，对物联网来说，技术不是最重要的，应用才是最重要的。在应用的理解和创新上，中国厂商会有很大的机会。技术必须和应用密切相关，不同的应用会有不同的架构，采用不同的技术组合。在底层数据采集和中间的软件层，我们都有自主研发的技术。在移动通讯层面，我们基于3G开发了移动政务、移动商务等各种应用。

《长江》：时代凌宇公司目前的主要解决方案包含哪些？分别在哪些领域有应用？

黄孝斌：主要是面向智慧城市、智能工厂和智能建筑的解决方案。智能城市的解决方案包括城市部件管理、城市安全管控、城市应急联动、城市环境监测和城市节能减排等解决方案，智能工厂主要提

供包括智能监控、智能调度及安全管控等解决方案，智能建筑则提供楼宇控制、楼宇安防、网络通讯及智能家居等解决方案。

举几个例子：在城市管理方面，我们给北京市朝阳区做的智能市政管理系统就利用物联网技术实现了对停车场、广告牌及地下管网等城市部件的智能监测，还实现了对垃圾、渣土及其运输车辆等的智能管理；我们给北京市国家新媒体基地实施的园区综合管理系统还利用物联网技术实现了对人、车、物的精确定位。在智能建筑方面，我们不仅完成了包括国家会议中心、北京科技大学体育馆等奥运场馆的智能化系统，还利用无线传感器网络技术在一些政府办公楼实现了在不需布线情况下对空调、灯光等设备的智能控制，达到根据人的行为来节能的目的。在工业监控方面，我们利用无线传感网技术在很多钢铁企业实现了对有线无法实现的设备状态检测（如电机轴温、高压节点温度等）和有线成本较高的

▲黄孝斌认为，物联网是互联网向下延伸，通过传感网来感知底层数据，然后通过计算和挖掘这些数据，支撑顶层的应用。因此，底层的感知技术是为上层的应用服务，而应用所产生的需求又推动物联网技术的发展。



▲黄孝斌 北京时代凌宇科技有限公司总经理，教授级高工，管理学博士，长江商学院EMBA15期学员。

图片来源: CFP



“云里物里” 潜伏着很大的商机。所谓云，是指云计算；物，则是指物联网。而从“云里物里” 淘金并非易事，需要透彻理解物联网。

▲ 2007年北京第十届科博会上，推出的从家庭、社区到城市的口号和产品。

数据测量，如对水、电、汽、热的远程抄表等。

《长江》：IBM也在国内推出了智慧地球，协助城市做智能管理和提供公共服务，时代凌宇如何与其竞争？

黄孝斌：竞争当然会有，但由于我们和IBM的核心技术、核心产品和竞争优势不同，因此我们更多的是合作，目前我们是解决方案和各产品线的合作伙伴，在项目的架构设计时就开始合作，我们会选用IBM的存储、服务器和基础软件，IBM也会选择一些我们的产品，共同完成一个解决方案。我们合作的方式是：如果竞争对手都是国内厂商时，由我们主打；竞争对手都是国外厂商时，由IBM主打。

除IBM，我们也和运营商、研究所及上下游厂商开展合作。因为现在的竞争是产业链的竞争，而不是单体企业的竞争，只有合作才能实现共赢。

《长江》：那您觉得时代凌宇公司的核心竞争力是什么？

黄孝斌：第一，是提供解决方案的能力，对IT架构和用户需求的透彻理解和把握，并提供满足这些需求的解决方案是我们的核心能力。第二，我们有核心技术和产品，这在解决方案中举足轻重。目前有30多项专利，每年以15项的速度增长，以后还会更多。

我认为在中国市场，能提供解决方案最重要，而把握用户和市场需求是前提。为此我们提出三循环的创新2.0模型。首先从理解客户的业务入手，摸清其需求，据此搭建解决方案；然后邀请用户来体验，在体验的过程中提出改进意见，改进后再进行试点和推广；在试点和推广中遇到问题再进行针对性的研发和技术创新。

通过需求促进解决方案，从解决方案推动技术创新，三个循环联动，形成需求库、解决方案库和技术库。我们的经验是，技术不要直接面向用户，用户并不关心技术，而是应用。因此，必须拿解决方案来面对客户。

《长江》：目前时代凌宇公司的规模有多大？你们近期的目标是什么？

黄孝斌：今年是重组后的第三年，目前销售规模是1亿多，每年增长速度都在100%以上。我们的目标是重组后第5年也就是2017年发展到10亿，10年到100个亿。理论上说从1亿到10亿是最困难的，从10亿到100亿的规模是相对容易的。因为要超过10亿的门槛，不是通过上市和资本整合，完全靠你的业务实现扩张，要求产品和方案要达到一定的市场占有率。

《长江》：从1亿增长到10

亿，是目前规模的10倍，通过什么途径实现这种快速增长？您要进军智能城市之外更多的行业吗？

黄孝斌：不会。但我会把产品扩展到更多的行业。比如，跟节能环保和安全管控市场。靠做项目是不行的，一旦你有了好的产品和解决方案，你就能不断复制。

这样，就形成智能城市、清洁能源、安全管控三大市场。仅仅城市管理这个市场，在最成熟的北京也刚刚起步从数字城市转向智能城市，再加上其他一线城市和二三线城市，市场是非常大的。

当然，面向行业的解决方案由我们自己来做；因为提供解决方案能显示出你的能力。而产品，通过合作的方式，凡是互补的，都可以合作。

《长江》：您认为目前公司在成长过程中遇到最大的制约和瓶颈是什么？

黄孝斌：第一是人才，第二是市场，第三是技术，第四才是资金。在我看来，这些因素中最重要的是人才，我们需要吸引更多的合适的人才，包括技术研发、咨询和项目实施、资本运作这几类。这四个方面都会成为公司快速成长时期的制约因素。

《长江》：您的思想谈吐和做生意的方式都比较开放，这种开放的精神是怎么培养成的？

黄孝斌：我本来立志不是做生意的，所以现在创业经商的套路跟别人不一样。我认为，企业家和商人的区别是，企业家把企业当作事业，商人把企业当作挣钱的工具。我们把公司作为一个事业，一切有利于事业发展的都可以做，因此心态很开放。

我们的目标是要做伟大的公司。然而伟大的企业都有一个快速发展的历史机遇。现在我们正好也有这么一个机遇，当初创业的切入点，今天正好变成战略性新兴产业和公司。然而伟大的企业都有一个快速发展的历史机遇。现在我们正好也有这么一个机遇，当初创业的切入点，今天正好变成战略性新兴产业和公司。

DC国际：从“未建成”迈入“建成”

带着实现个人和社会理想的双重理念，平刚希望实现作为一个建筑师从“未建成”到“建成”的理想。

蔡晓玮/文

挑 空的工厂空间被平刚搭建成三层的工作室。穿过一楼的员工工作区，踏上面对投影墙、可以作为阶梯教室的楼梯上二楼，左边是DC国际的模型陈列处。平刚指着模型室靠墙的一块写着“让这部分人先富起来”的海报板，半开玩笑地让记者一会儿也过去在上面签上大名，“大家都喜欢这么做。”他说。而或许更应该签上名字的是DC国际本身。

2004年到2008年，平刚创办的DC国际在宁波进行了200万平方米拆迁安置房的设计实践，其中东部新城拆迁安置区获得2008年美国《商业周刊》和《建筑实录 Architecture Record》联合颁发的“Good Design is Good Business”设计大奖，DC国际也因此声名鹊起。如今，平刚坦言自己的客户十分多样化，设计涵盖公共建筑、居住社区及城市设计。和很多建筑师不同，在整个的采访过程中，平刚始终在强调的不是概念和风格，而是“态度”和“建造”本身——踏实地建造。就像他的那间隐藏在三楼阁楼上、半开的屏风墙后的办公室里摊开摆放着教授商业谈判技巧的书和遍地的户外装备一样，在低调之下有着令人意外的坦率。

从2003年最困难时候的十几个人发展到现在的60人的团队，DC国际并非因为风格而制胜，平刚总结出的三个制胜法宝是：做事认真、设计有创意、服务态度好，并

因此而信心满满：“哪个客户会不愿意和这样的事务所合作呢？”但是，另一方面，对于建筑界话语权的焦虑虽然微小，也始终存在。事实上，对建筑界来讲，这确实是一个眼球经济的时代，从库哈斯的央视新大楼到赫尔佐格的鸟巢，建筑被用于标志和炫耀，远远超过被居住和使用。用他的偶像、美国建筑大师路易斯·康来试探平刚对于风格和话语权的焦虑，他毫无遮拦：“我崇拜他并非因为他的风格，这和风格没有关系。而是他的那种态度。他几乎默默无闻了30年，然后再成名。”大学的时候，和室友争论愿不愿意做路易斯·康，平刚不愿意，成名要趁早，“但现在我愿意。因为也只有坚持和坚守了那么久，才有可能达到他的高度。”而事实上，无论大师的高度能否达到，态度的高度却是平刚一直在追寻的。

刚刚从北极回来，又马上要奔往戈壁，平刚说自己用探险来抚平焦虑，但“现在，真的是出去的频率有点过了”，这不知道是否是作为管理者的自省。作为一个设计企业的主导者，他有意让管理变得简单，“因为评价的标准相对单纯”；而面对公司的发展，作为企业决策者却不得不在做大和做精之间徘徊，在被资本控制和被控制资本之间犹豫，“毕竟设计不能解决所有的问题”。

行业历史和趋势

《长江》：DC国际创立12年了，这也是中国急速城市化的12年，今天的市场和当年相比最大的不同和挑战在哪里？

平刚：DC其实是在2001年、2002年我回到大陆开始真正地发展起来的。

对于这12年我最直观的感觉是，从业主到政府，做事情的时候急功近利的心态越来越少了。我们接触的政府官员特别是江浙一带的地方官员中，35岁到40岁的人越来越多，而这些人往往是真的想要做些事情。当然，这意味着他们对于专业性的要求也越来越高，但这对于我们来讲反而是件好事。

其实DC发展最困难的时候是在2003年，那一年我们参与了很多项目的竞赛，但得了整整一年的第二名——这意味着，你做得不错，但合同，对不起，你没有。但慢慢地，你发现业主对建筑师的要求高了，要求你更专业，还要在服务上有提升。举例子来说，刚开始的时候，往往是项目要求比较混乱，类型也不明确。但现在，有细分，业主往往会告诉你我要一个旅游地产或者高端的酒店的商业地产。双方对于项目的标准都更明确。

《长江》：DC国际在这12年



▲ 平刚 DC国际建筑设计事务所执行董事、首席建筑师，长江商学院EMBA13期学员。

里不断壮大，您认为离当初自己对于事务所的定位是更近了还是更远了？还是在不断的调整中？

平刚：有一句话在7年多前就已经写在我的简历里了，这句话有点拗口，“带着实现个人和社会的双重理念，实践从‘未建成’到‘建成’”。我认为这句话到现在仍然适用。

我一直想把我们的网站做成很酷的样子，一半黑一半白，一半写着未建成UNBUILT，下面是我们还没有实现、但很好的设计作品；另一半写着已建成BUILT，同样也是DC的代表作。以前没有这么做是因为未建成的项目太多了。现在，两者对我们来讲在数量上已经慢慢达到一个平衡。我想我对事务所的定位是非常踏实的，对一个建筑师来说，就是建成的和没建成的，而这两者是个动态的过程，你的发展也在其中可以一目了然。

关于专业的思考

《长江》：在东南大学毕业，又辗转上海、新加坡、澳大利亚，

国际经验对于DC现在的发展作用何在？

平刚：国内的情况其实和国外不存在太大的可比性，差太多了。但我一直认为要用国际性的视野去解决地域性的问题。

《长江》：2008年，宁波的安置房项目使得DC国际声名鹊起，屡获大奖，您曾谈到“空间公正”的问题。您对建筑对于社会和经济的反作用力怎么看？

平刚：拆迁房对DC来讲是过去5年中非常重要的一个研究课题。我们在宁波做了200万平方米的推广。在快速城市化的过程中，农民被迫成为了城里人，拆迁对他们不仅意味着要搬出之前居住的房子，而且使得他们失去了生产资料和生活肌理。而我们做拆迁房项目，就需要在空间上还给他们一个公平，达到一种平衡。

《长江》：我注意到，你们的拆迁房似乎看上去和商品房没什么两样。

平刚：是的，因为只有做成像商品房一样的安置房，这些农民才能真正融入城市，这样才会有人会买这里的二手房。其实当地被拆迁的农民还是比较幸运的，他们一般至少可以得到三套房，通常会住一套、卖一套、租一套，他们靠房子来生活，如果不能流通，他们怎么办呢？据我们知道这片二手房的平均价已经从6000元涨到了10000元。

《长江》：您谈到建筑风格的多变，您如何看待建筑风格对于建筑师事务所的影响？

平刚：我避免陷入某一种风格，因为这样才有不断提升的可能性。有时候，我也觉得很委屈，我们踏踏实实地做了很多建筑，但是，在国内建筑圈有话语权的往往不是项目做得多的人，那些可能什么都没有建成的人，反而很牛。当今的建筑界，从库哈斯到哈迪德，从迈耶到安藤忠雄，风格太多了，但我不想被风格所左右，我不排斥各种美。

我曾经总结过DC走到今天的三个立足之本：做事认真、设计有创意、服务态度好，对这三个特质我们长期坚持，当然接下来要进一步发展专业强项。常常会有人问，你们最善于做什么？但实际上，从商业建筑到住宅到古镇改造，我们都在做。

《长江》：热爱探险，并拥有对生态和环保的敏感触觉，而今，绿色建筑也已成为一种潮流。您的探险和建筑间是什么样的关系？谈谈您心目中的绿色建筑。

平刚：建筑设计是一个容易让人焦虑的工作，探险让我放松。另一方面，丰富的生活状态对一个建筑师来说十分重要，让你感觉到你是一个纯粹的个体，这可以刺激你的灵感。

我曾经参加过一年一度的环

球绿色建筑环保大会，这个大会把政府、开发商、建筑师、设备供应商、标准制定者美国Leed都请到了一起，按理说是非常好的。但我却要批判这个大会，因为最重要的一方——居住在建筑中的人缺席了，忽略了居住者的感受。我记得当时曾经把奥运村作为一个范例，但实际上奥运村的绿色成本转嫁给了消费者，他们向我们展示幼儿园可以储存冬天的冰雪，但这不具备可复制性。绿色建筑实际上是一个很模糊的概念，它现在往往成为一个噱头；还有碳交易，你有钱就可以买，这给了反生态的借口。

我们正在实施全国第一个可以达到绿色一星标准的拆迁安置房，现在国内绿色标准共分三星，达到一星增量成本不高，而且是大规模可复制的，这是个踏实的做事态度，非常值得推广。



▲ 美国现代建筑师 路易斯·康
1901年2月20日生于爱沙尼亚萨拉马岛。他发展了建筑设计中的哲学概念，认为盲目崇拜技术和程式化设计会使建筑缺乏立面特征，主张每个建筑题目必须有特殊的约束性，被誉为建筑界的诗哲。他的建筑作品通常是在质朴中呈现出永恒和典雅。

关于企业发展

《长江》：现在的DC已经有一定能力挑选市场了，您的挑选标准是什么？期待什么样的项目，为什么？

平刚：我刚从成都回来，我们在参与一个成都边上的洛带古镇的改造项目。业主对它的定位是当代艺术小镇。我们在做一个粮库的改造，要让它成为一个艺术家工作区，接下来还有一个标志性的博物馆正在设计。

类似这样的项目，我们可以用专业的途径，对城市面貌和社会面貌进行改造并创造出新的价值，这是我们非常愿意做的。

当然，我们在商业上也非常成功，新江湾城里最贵的别墅就是我们做的。我们不排除商业项目，更多的是一种兼顾。DC不想变成一家纯商业公司，也不愿纸上谈兵做纯学术的设计所，因为建筑最终还是要通过建造来说话的。但如果有机会的话，我还是希望做一些偏设计的项目。还有一点我们特别注重，是和业主的沟通，能良性沟通的我们才会愿意去做。因为沟通不良，最后项目是做不出来的。

《长江》：您如何平衡作为建筑设计师和作为管理者的两种不同身份？能从这两个不同身份分别谈谈未来5年中DC的发展目标么？

平刚：我现在主要抓规划和超高层项目，别墅、住宅还有一些单体项目会交给设计团队的其他负责人。其实，设计企业比较好管理，因为我们的评判标准十分单纯。对我来说，一方面不会把自己的理想和追求强加给员工，另一方面，自己的选择也往往不那么理性。我们就曾因为人手不够，放弃了一个住宅的委托，去做一个学校的竞赛，最后还输了。现在，我们已经有60人，对项目选择的状态也更谨慎。

我们正在和一个大公司进行商谈，顺利的话，会合作成立一个新公司，规模会一下子扩展到200到300人。做大，当然你会创造出更大的影响力，在业界有更多的话语权，可能性会更多，预期也会更好。如果不合作，或者说做大，那我的理想规模是将公司控制在70到80人，因为这样的规模对一个建筑事务所来讲，机动性和灵活性都刚刚好，也够用了。规模小有规模小的的好处，一是你

可以不完全受到资本的控制，另外你的设计质量也不容易被稀释。

《长江》：作为公司一个决策者，您觉得现在DC迫切需要提高的地方在哪里？

平刚：专业化的知识支撑，这不仅对我们工作室，对整个国内建筑界都是一个难题。在国外有专业的材料研究、机电研究团队，建筑师要做的是把这些资源整合起来。而在国内，这种专业团队比较少，特别是体制外的。所以，我希望我们可以找到核心的技术支持团队进行紧密合作。

《长江》：在长江商学院学习的感受，有何收获？

平刚：作为一个建筑师，每天面对的都是阶段性的工作，阶段性的目标容易达到，视野就容易狭窄。进入长江以后，认识了那么多不同行业同学，那么多智慧的人，就像打开了一扇扇不同的窗子，眼界开阔了。单纯的设计并不能解决所有的问题，很多问题需要综合能力来解决，这对我太有帮助了。

▼ 位于成都东山的洛带镇是一个客家古镇，DC国际正在参与它的改造项目，业主对洛带镇的定位是当代艺术小镇。



图片来源：CFPP



珠江钢琴：从本土制造 转向全球运营

从出口制造型企业向全球运营型公司的转型，珠江钢琴集团是怎么做到的？

项兵/文

“1998、1999 这两年很难，销售局面打不开。”童志成很为难，“整个美国商业网络已经形成，根本没法进去。”这件事已经困扰了他很久。“钢琴源自于西方，只有在那里获得成功才是对钢琴质量的真正证明。”但他清楚，“过硬的质量是打入海外市场必要条件，但不是充分条件。”

1992年，51岁的童志成出任广州珠江钢琴工业公司（Rearl River，后更名为珠江钢琴集团，以下简称“珠江钢琴”）总经理，他提出“以质量求生存、促发展”的发展战略。珠江钢琴引进了新设备、聘请了国外专家，还与日本雅马哈公司成立了合资企业，公司进入快速增长期。到1998年，珠江钢琴的产量、销售收入、利润、出口创汇等各项经济技术指标，分别比1992年增长了187%、439%、465%和90%。那时，珠江钢琴成为中国最大、世界第二的钢琴生产企业，也是中国乐器制造行业的领导者。

制造问题解决了，童志成开始思考怎样打入海外市场。最初，他希望把价格相对低廉的产品出口到美国——这里是全球最大的钢琴市场。结果，“中国制造”概念并不适用于钢琴这种商品。这番尝试后，童志成转变思路，决定借用美国人才、采用美国的交易方式，拉近与美国经销商的距离，以本土化的姿态进入美国市场。很快，“Rearl River”钢琴出现在

美国1100多家钢琴零售店，遍布美国52个州。在美国市场成功突围的经验，激发童志成致力于将珠江钢琴打造为一家全球运营公司，而不再是一家出口制造型企业。在1999年，公司收购了欧洲十大钢琴品牌之一——德国“里特米勒”（Ritmuller），借助其国际一流的技术、人才和品牌等资源，珠江钢琴进入了欧洲市场。

现在，珠江钢琴是全球最大钢琴制造商。依靠全球资源整合策略打造的“珠江”、“里特米勒”、“恺撒堡”三大核心品牌，产品覆盖了不同消费层次的目标市场。公司销售网络辐射100多个国家和地区，全球市场占有率超过15%。

本案例分析了珠江钢琴集团从出口制造型企业向全球运营型公司的转型战略。我们重点考察了公司如何利用低成本制造和中国市场优势，整合全球资源，步步为营，从而成为一家富有全球市场竞争力和运营拓展能力的企业。

世界钢琴市场

钢琴诞生于17世纪末的欧洲，是源自西洋古典音乐中的一种键盘乐器，被众多音乐家尊称为“乐器之王”。钢琴通常由键盘、击弦机、琴槌、制音器、琴弦和踏板等部件组成，体积较大、内部结构复杂。

到18世纪末时，钢琴已经成为欧美国国家最主要的家庭键盘乐器。欧洲和美国的钢琴制造历史比较悠久，拥有领先的钢琴制造技术，

多采用手工的方式小批量生产甚至纯手工打造，主要提供高端或顶级钢琴产品，诞生了许多例如蓓森朵芙（Bosendorfer）、博兰斯勒（Blüthner）、施坦威（Steinway & Sons）等国际品牌。

到20世纪上半叶，美国曾是世界主要钢琴生产国，最高年产量达到10万架，这得益于其国内消费市场的快速增长。二战后，日本钢琴制造业迅速崛起，到20世纪70年代，年产量达到30万架。雅马哈公司（YAMAHA）是最具代表性的日本钢琴制造商，最高年产量曾达到33万架。雅马哈钢琴的特点在于：在材料和工艺方面进行创新，采用自动化设备生产，能够大规模制造各种类型钢琴产品，且售价相对低廉。韩国厂商很快复制了日本厂商的生产模式，并以更低廉的价格向全球市场推出优质钢琴产品。

由于受到经济波动和国内市场饱和影响，日、韩钢琴制造业在20世纪90年代走入衰退，日本厂商年产量降到10万架以下。欧美、日韩等钢琴制造商开始向中国转移制造业务，自身或专注于技术服务，或专注于品牌与渠道。到2002年，中国钢琴制造业年产量达到29万架，约占全球总产量40%（共计75万架）。目前，全球仍有20多个国家生产钢琴，如中国、日本、德国、美国、意大利、奥地利、英国、俄罗斯、捷克、韩国、印尼等。

一直以来，欧美市场消费能力较强，消费者鉴赏能力也较高，是钢琴产品的主要消费市场。在新兴



▶ 待出厂的珠江钢琴。早在1998年珠江钢琴就已经成为世界第二大的钢琴企业。



图片来源:CFP

钢琴历来就是欧洲乐器。要想在竞争中取胜，中国厂商制造的钢琴就需要有一个明确的市场定位。

市场中，中国、印度、巴西和俄罗斯等国家居民购买力水平提高较快，对文化生活品需求的增加，使“金砖四国”成为增强潜能巨大的钢琴产品消费市场。

(NAMM Show)。9平方米展台几乎无人问津，偶尔有人坐下来弹奏一下，也是一声不响地离开了。这次参展刺痛了公司管理者，童志成说，“这使我们清楚地知道了自己与国外的差距，知道自己该怎样做。”

公司管理层认知到，如果钢琴的质量不行，很难得到国际客户认可。但在改进制造技术能力方面，却不打算采用“自主创新”的方式。他们认为，钢琴在欧洲发展已有400多年历史，如果靠自己的努力，短时间内很难与其竞争。

欧美技术

从1987年开始，珠江钢琴开始聘请外籍顾问，以提高公司技术人员与工人对钢琴制造工艺和技术的认知度。这些顾问都是欧美顶级设计大师，他们在花销每人每天超过了2万元。“我们是勒紧裤带干。”童志成回忆说。

查理斯·科雷(Charles Corey)曾是美国乌利兹钢琴厂

长。在1987年，他成为珠江钢琴第一位引进的技术顾问，他有“钢琴质量控制专家”之称。科雷每年从美国到珠江钢琴公司2次，工作重点是深入生产现场，和技术、工艺、质检等部门了解情况，发现问题并提出改进意见。在托雷的帮助下，珠江钢琴较好地解决了钢琴的音准不够稳定(跑音)、音板(共鸣板)和琴键受温差及干湿度影响易爆裂和变形、击弦机(琴胆)灵敏度不高等问题，使“珠江”牌钢琴的声学品质、弹奏性能等有了明显提高，整体质量接近国际同档钢琴水平。

珠江钢琴还聘请了德国人洛塔尔·托马(Lothar Thomma)担任技术顾问，他是世界著名的钢琴制造大师。在托马指导下，珠江钢琴设计生产了UP108T、UP118T、UP130T等多个型号产品，成为公司开拓和占领国外市场的核心产品。在2007年，托马带领研发的高档专业钢琴品牌“珠江·恺撒堡”2个系列9款钢琴，迈入了国际中高档钢琴的行列。

为了能够制造出适应美国市场的钢琴，珠江钢琴聘请了美国著名钢琴制造工艺专家大卫·坎贝尔(David Campbell)先生，他有50多年钢琴设计经验，曾任施坦威(纽约)钢琴公司的技术主管。根据美国东部地区气候特点，坎贝尔和珠江钢琴技术人员一起改善了键架变形的问题，为珠江钢琴进军美国市场提供了可靠的保障。坎贝尔还指导改进了卧式钢琴的装配工艺，大大降低了工人的劳动强度，提高了生产效率以及加工精度。

日本制造

在1992年，珠江钢琴年产量达到2.4万架，但产品质量并不稳定。童志成出任公司总经理，他决定采用自动化生产模式以获得稳定品质。他还认为，质量改善还不足以使珠江钢琴能够得到欧美消费者认可，因为钢琴历来就是欧洲乐器。要在竞争者取胜，中国厂商制造的钢琴就需要有一个明确的市场定位。自动化生产模式让日本钢琴制

造商能够以价格优势占领中低端消费市场，并能够向市场及时提供更多质优产品。

在1992-2002年间，珠江钢琴先后投资5亿多元，购置了2000多台专用设备，进行了5期大规模技术改造，完善了新的音板、背架和总装配生产线，成为拥有年产钢琴10万架生产能力的现代化企业。在先进自动化生产设备时，童志成强调需要有先进的运作和管理水平，这方面要虚心向日本企业学习。

在1995年，日本雅马哈公司经过两年的市场考察，主动联系珠江钢琴希望建立合资公司。童志成认为这是一个利用学习日本企业管理方式的好机会。在1995年，广州雅马哈珠江钢琴有限责任公司成立，生产“雅马哈·珠江”品牌钢琴。期间，雅马哈公司钢琴设计专家野崎欣还帮助珠江钢琴提升了卧式钢琴的制造水平。

整合全球资源

到1998年，珠江钢琴的产量、销售收入、利润、出口创汇等各项经济技术指标，分别比1992年增长了187%、439%、465%和90%。那

时，珠江钢琴成为中国最大、世界第二的钢琴生产企业，也是中国乐器制造行业的领导者。这种成就不足以实现童志成的事业目标，他一直坚定地认为，钢琴源自于西方，只有在那里获得成功才是对钢琴质量的真正证明。

珠江钢琴选择全球最大钢琴消费市场美国市场作为海外销售的突破口，这里竞争同样激烈。美国消费者很难将珠江钢琴与日韩厂商的产品比肩看待，用自己的销售人员和国内销售方法，珠江钢琴市场拓展步履维艰。这番尝试后，童志成转变了思路，整合全球资源，使珠江钢琴从一家出口制造型企业转变为全球运营公司。

美国人才

在美国市场的策略转变是：借用美国人才、采用美国的交易方式，拉近与美国经销商的距离，以本土化的姿态进入美国市场。还有，凭借成本上的优势，珠江钢琴将产品定位于“价格适中的入门级产品”，其在美国市场的钢琴售价只有雅马哈钢琴三分之一。

1999年10月，珠江钢琴集团美

国有限公司在洛杉矶正式成立，童志成摒弃了外派高管的常规做法，直接聘请了在当地有着丰富销售经验的美国人艾尔·里奇任美国分公司执行总裁，负责拓展美国和美洲市场。这位16岁就开始卖钢琴的美国人，对美国钢琴销售界的900多个经销商都了如指掌。此外，除了4名中国高管外，美国分公司的其他职位均聘用熟悉市场的当地人。

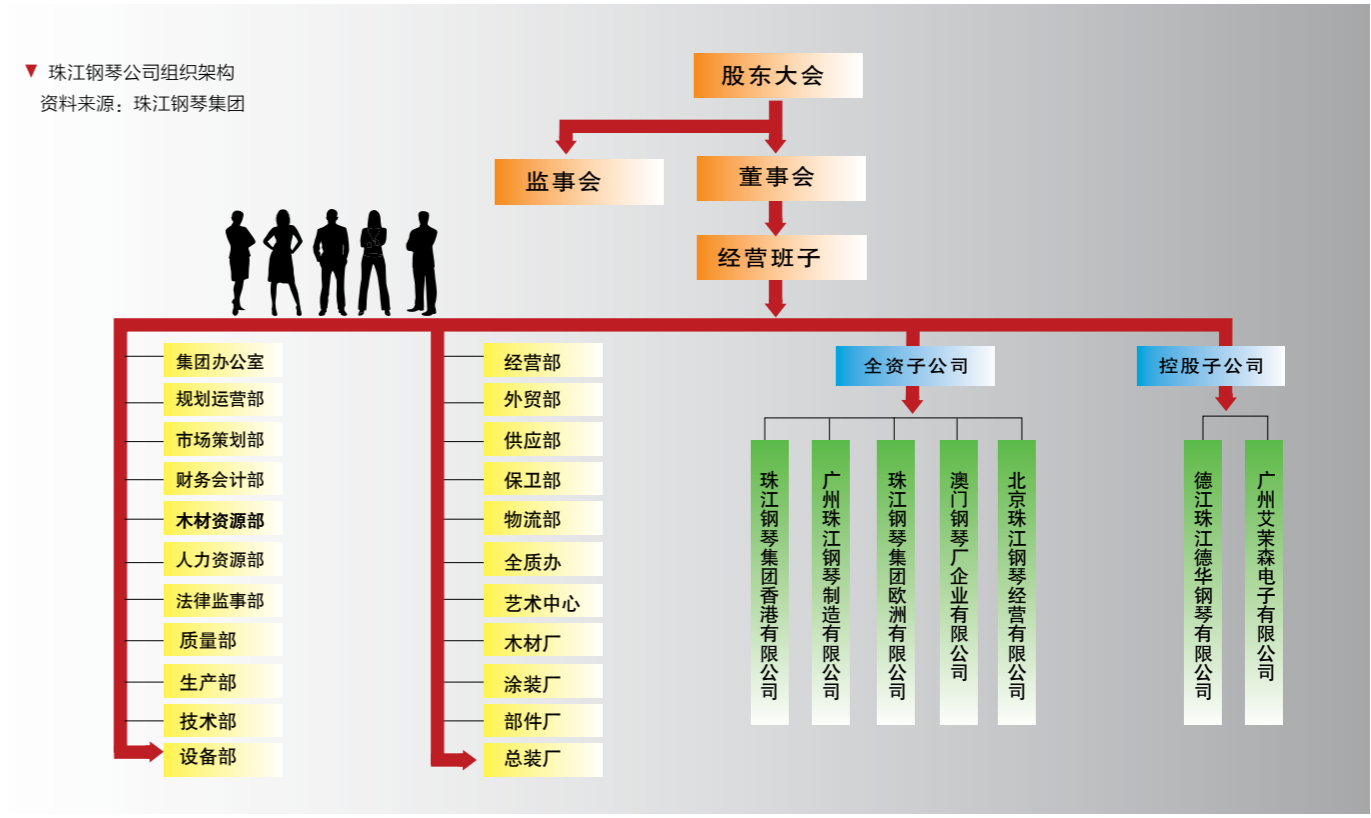
很快，里奇和当地销售人员的优势就体现了出来，“Rearl River”钢琴被投放到了美国1100多家钢琴零售店，遍布美国52个州，其中洛杉矶就有300多家，而此前这些美国钢琴销售的主流渠道只卖欧美或者日韩的产品。在进入美国的第二年，珠江钢琴的出口就达到4800多架。对于这一成绩，里奇解释说，“美国分公司所找的经销商都属于A级，这也是珠江钢琴

钢琴是一件独具特色的产品，它集技术和文化于一身。最好的钢琴不是由机器生产出来的，而是用心生产出来的。

以全球应对全球

珠江钢琴的前身是成立于1956年的广州钢琴厂。在1983年，公司采用“以进养出”方法，率先在广州工业系统内以分期支付租赁费方式，引进国外先进专业设备和工艺配套设备，产能与工效得到了大幅提升。到1987年，珠江钢琴产销量跃居中国首位，市场占有率达到30%。

在1985年年初，珠江钢琴取得了自营进出口权，作为中国唯一厂商亮相美国“国际乐器展销会”



图片来源:CFP



▲工人在精心装配珠江钢琴。

“以质量求生存，促发展”是珠江钢琴的发展战略。童志成的雄心就是生产世界上最好的钢琴。

在美国取得成功的原因。”
 为了便于与美国经销商打交道，珠江钢琴采取了美国式的交易及计算方式，先后与4家财务公司签订协议，由财务公司负责收取货款。当一家专门店需要代理珠江钢琴时，财务公司就同时进入，将本该由专门店付的贷款垫付给珠江钢琴，付清贷款的期限是10天至1个月。专门店在财务公司的支持下，取得了赊货的便利，他们只需要在约定的时间内将钢琴出售，就可以赢得利润，而这个约定的时间一般

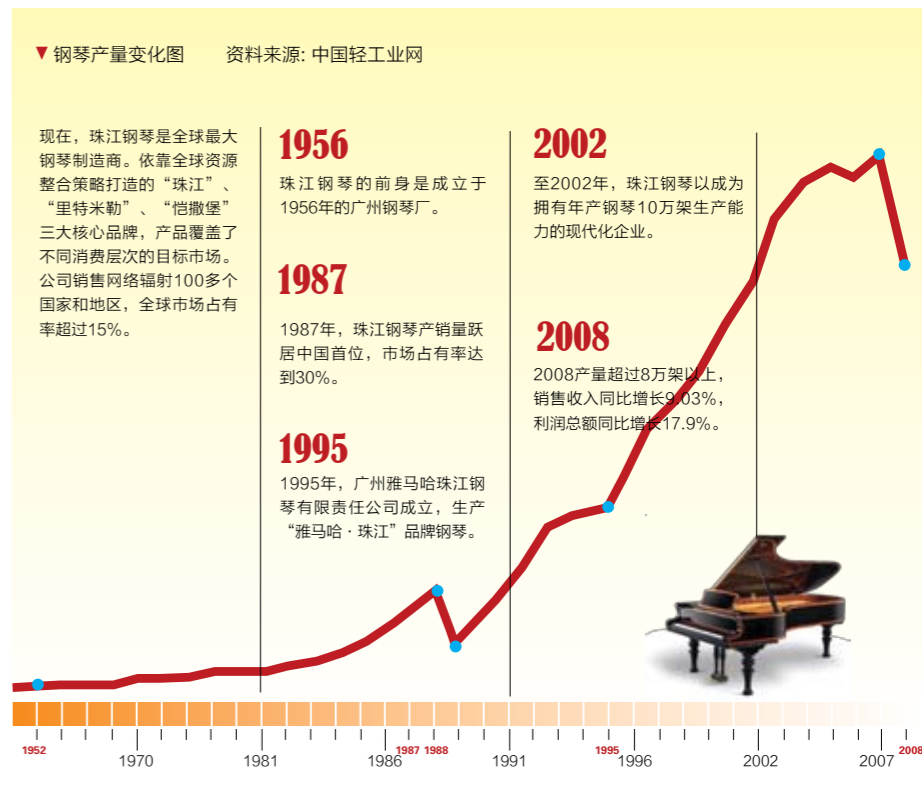
则长达一个半月到三个月左右，如果钢琴到时仍未出售，专门店也不必着急，只需按照贷款承担一定比例的利息就可以了。除货的便利性和低成本使珠江钢琴妥善地解决了供销双方在贷款上的矛盾。仅用了2年时间，珠江钢琴便与全美近1/3的专门店签署了代理协议，迅速建立起了他们在美国市场的营销体系。童志成说，“我们当时的想法就是，先让顾客把琴带回家，有质量做后盾，钱我们可以慢慢赚。”
 为了让美国消费者喜爱的珠江钢琴产品，里奇建议产品必须适合美国家居的颜色和特点。据此，珠江钢琴从上百种型号的产品中，选定了30余种主打钢琴品种，并结合美国东部的气候特点进行生产。

优质低价的产品、美国本土化的销售模式，珠江钢琴打开美国市场，成为美国市场上最好的入门级钢琴之一。不到3年，从广州装船出征的珠江钢琴就占据了美国13%的市场份额，打破世界乐器市场长期被欧美及日韩公司垄断的格局。
德国品牌
 欧洲是钢琴的发源地，已经有400多年历史，在世界钢琴质量排行榜中，第一档的“最佳质量演奏用琴”和第二档的“高质量演奏用琴”大部分产于欧洲，精细的手工制造是欧洲钢琴生产的主要特点。由于文化背景和消费习惯等原因，欧洲人对本地钢琴品牌较为信赖，对钢琴的品质也有更高的要求。
 有了美国市场的经验，在进入欧洲时，珠江钢琴一开始并不急于

打出“Pearl River”品牌，经过一段时间对市场的了解之后，珠江钢琴决定结合欧洲市场的特点，沿袭在美国市场积累的经验，整合欧洲资源，依靠欧洲的品牌和技术占领欧洲的市场。
 1999年，珠江钢琴收购了原欧洲十大钢琴品牌之一的德国“里特米勒（Ritmuller）”钢琴品牌商标专用权及技术图纸和技术参数，接受了知识产权的转让。
 里特米勒钢琴是德国著名的高品质产品。它在1795年8月由威廉·里特米勒创立生产。在世界各个国家，这一老牌钢琴都因其完美的音色而备受关注，也是欧洲最具“文化号召力”的十大钢琴品牌之一。
 珠江钢琴将“里特米勒”作为优质钢琴系列的商标，以区别于在低端市场有竞争优势的“Pearl River”品牌。由欧洲著名设计师设计改进，并在新厂房内依照德国技术经验和传统制作工艺进行生产，为“里特米勒”设计、生产了多款高品质立式钢琴，使其成为珠江钢琴向中高端市场进军的主力。
 为提升品牌知名度，童志成与经销商、音乐学校和学院建立战略联盟，并聘请了多位著名的钢琴家作为珠江钢琴的顾问。他还与世界知名钢琴演奏家拉扎尔·贝尔曼建立了个人友谊，并建议他们在自己的音乐会上使用珠江钢琴来演奏。
 2004年年初，珠江钢琴集团在德国慕尼黑设立了珠江钢琴集团欧洲有限公司，这也是珠江钢琴继美国分公司之后，在国外设立的第二家分公司。同年，“里特米勒”在欧洲销量3000多架，大部分都是高端三角钢琴。现在，珠江钢琴是欧洲第二大钢琴销售公司，销售网络基本上覆盖了欧盟所有国家，欧洲市场占有率已经达到15%。
下一步
 在2004年，由于无法与中国厂商竞争，世界顶级钢琴制造商施坦威公司（Steinway & Sons）关闭了2家美国工厂。公司管理层把未来发展目标投向中国。2005年4

月，施坦威公司与珠江钢琴合作，由施坦威钢琴设计新款新型的艾塞克斯（Essex）钢琴，双方共同开发，由珠江钢琴进行制造和生产。珠江钢琴成为其首家中国OEM伙伴，公司管理层希望，可以“从有着150多年历史的施坦威学到更多。”
 在2007年下半年，欧美金融危机的影响波及到钢琴行业，全球主要市场钢琴需求量明显下滑，施坦威钢琴在全球市场的钢琴销售却增长23%。施坦威钢琴美国分公司总裁Ron Losby表示，取得这一成绩主要归因于旗下的艾塞克斯钢琴销售，该品牌2007年一年销售增长了36%，在立式钢琴市场销售下降的背景下，该品牌的立式钢琴却一路走俏。他进一步指出，艾塞克斯钢琴在中国生产，外观设计仿效高价位钢琴外观，演奏表演超出了其价位所应达到的标准。
 童志成的雄心是生产世界上最好的，像施坦威一样的高档钢琴。他清楚地知道，实现这个目标非常困难。他指出，钢琴是一件独具特色的产品，它集技术和文化于一身。珠江钢琴可以通过引进技术和专业知识来提高产品质量，在几年

时间内成为世界级钢琴制造企业，但要理解和掌握钢琴文化却需要花费更长时间。“最好的钢琴不是由机器生产出来的，而是用心生产出来的。”童志成说。他鼓励管理人员学习弹钢琴，他本人也是一位出色的钢琴家。事实上，童志成最初只有16岁的时候加入珠江钢琴，还只是一名普通工人。
 现在，珠江钢琴仍有机会进一步整合全球钢琴市场，而公司具备的能力在此次欧美金融危机中被充分显露出来。从2008年起，中国钢琴出口开始出现负增长。到2009年上半年，根据轻工业信息中心数据，中国钢琴出口下降幅度超过了70%。在2009年1月15日开幕的“国际乐器展销会”，几乎成为了历史上最惨淡的一届，参展客商和参观人数均大幅下降。
 珠江钢琴在金融危机中的表现却一枝独秀。公司2008年钢琴产销量超过8万架以上，销售收入同比增长9.03%，利润总额同比增长17.9%。据广州市国资委数据，2009年前4个月，珠江钢琴销售收入、利润总额同比分别增长9.39%和50.17%。
 （作者系长江商学院教授、创办院长）





长 | 江 | 商 | 学 | 院
CHEUNG KONG GRADUATE
SCHOOL OF BUSINESS

优 明 取
术 道 势

长江在职金融MBA

巅峰之上 经典新创

北京 · 上海 · 深圳

长江商学院金融MBA北京办公室

地址：北京东长安街1号东方广场东2座20层

邮编：100738

电话：86-10-5166 8008/8518 6919

传真：86-10-8518 6917

长江商学院金融MBA上海办公室

地址：上海市虹桥路2419号

邮编：200335

电话：86-21-6269 6212/6269 6206

传真：86-21-6269 6204

E-mail: ckfmba@ckgsb.edu.cn

Http://www.ckgsb.edu.cn



项兵：现在我们如何做慈善

其实我一直以来就有一个做慈善与公益的梦想，希望能够运用现代的管理理念改善慈善业的运作模式。

周雅婷 / 文

两年前，在“5·12”汶川大地震后的抗震救灾过程中，各路慈善力量开始走上台前，成为官方赈灾体系的有力补充。无论是前方志愿者还是后方捐赠者，在赈灾、救灾过程中都展现出了惊人的力量。而在此之前，中国公民可能还未经受过如此的慈善洗礼。

但是如何能够通过适当的体制，让这种力量转化为一种可持续的慈善文化？政商学界曾就此开展了广泛的讨论。两年前的5月，《长江》也为此推出了特别策划的“慈善的艺术”这一封面故事，以梳理这些探讨与反思。

两年后，当玉树地震、西南旱灾等自然灾害再次袭来，在举全国之力救灾、治灾的整个过程中，如何将善心、爱心转化为行之有效、有延续性的慈善机制，再次成为人们关注的焦点。经过两年来的实践，这一体制是否已具雏形？自发的慈善力量是否已形成可持续的慈善文化？

长江商学院院长项兵博士给出了这样的答案：公益与慈善事业需要新的模式，而长江正在尝试建立一个全新的模式：首先是全员参与，长江商学院所有的同学、教授、员工都将积极参与公益活动；其次，除了捐赠大量善款，同样重要的是每个人都贡献出自己的时间才华与管理经验，尤其对于管理经验丰富的企业经营者而言，他们捐出的时间与经验是一种特殊的贡献；第三，这将是一项长期计划，我们要准备以10年甚至更长时间，

将现代的管理理念引入到慈善体系当中，改进现有的慈善项目运作方式；创造好的业务模式、流程；建设好的开放性的平台；对于慈善和公益而言同样重要。

积极参与各项公益活动与社区服务；第四，要超越做秀，真正用心去做好这个项目的每一件事。

正如项兵院长所说：将现代的管理理念引入到慈善体系当中，改进现有的慈善项目运作方式；创造好的业务模式、流程；建设好的透明的开放性的平台；对于慈善和公益而言同样重要，如果这一项目运作成功就可以复制到其他公益领域，为建立和谐社会贡献力量。

长江商学院也正是这一模式的发起者和践行者。2010年4月，长江商学院携手共青团中央共同启动“长江红领巾书屋公益计划”，这是一项长江商学院全体动员、全员参与的义工行动。公益计划的核心项目之一就是“长江红领巾书屋”项目，号召全体长江教授、员工、校友以及校友的企业和家庭，校友总会、各地校友分会、各俱乐部和各班级，为贫困地区的孩子们捐资设立“红领巾书屋”，同时配套开展志愿者活动。

项兵院长说，做慈善是他一直以来的梦想，他很欣慰，今年就能够将这一梦想付诸实施，其核心理念一是整合全球资源，二是推动端对端的整合，推出整体解决方案。他相信，将现代的项目管理理念应用到慈善事业中，一定能使公益更有效率，慈善更有力量。

《长江》：自汶川地震以来，您在公益和慈善方面的理念发生了哪些变化？

项兵：其实我一直以来就有一个做慈善与公益的梦想，希望能够运用现代的管理理念改善慈善业的运作模式。我倡导的两个管理理念

可以应用到慈善的管理和创新上：一是以全球应对全球，推动全球资源整合，而不仅仅是停留在中国的资源整合；第二是端对端的整合，我们推出的一定是整体解决方案。

我认为现在的慈善运作模式有不少改进和创新的空间。我觉得国外的商学院主要是研究企业如何挣钱，而很少研究如何捐钱。而捐钱对我们中国的企业家，乃至全球的企业家来说，会成为未来非常重要的课题之一。

我们不希望仅仅把钱捐出去就完了，捐的不仅仅是钱，而是一整套创新的甚至是颠覆式的解决方案，并且至少考虑10年的计划，不只是两三年的问题。希望我们长江在公益和慈善事业方面也能有很成功的尝试与探索，为国家构建和谐社会贡献自己的力量。

《长江》：您提出“将现代管理理念引入慈善体系”，能否具体阐释一下怎样使公益更有效率呢？

项兵：首先就是视野和思维的开阔，全世界有时间的、有钱的、有资源的或者有才华的人，都可以来解决中国慈善要解决的问题。通过真正有效的项目管理，把全世界真正有爱心的人整合起来来打造和谐社会。

比如我们的EMBA学员群体，他们大都具有非常丰富的管理经验，但又不可能脱离他们的公司，公司两三年不管也不行，那么就可以四五个人组合成一个项目小组，比如一个人负责半年。他们丰富的管理经验就可以用到项目管理上来。只有志愿工作的热情，没有管理经验和流程也不行。



建立慈善基金也是给我们的学员一个做好事的机会，我们很多同学已经很富有了，如果能帮助他们在西藏、青海建立10个希望小学，用半年的时间在那里提供志愿服务，发挥自己的才华，多年后回头再看的话，有可能发现这是他们人生最闪光的事件之一。

《长江》：此次“红领巾书屋”计划是如何制定的？为什么长江的公益行动要选择从捐献书屋开始呢？

项兵：其实我们长江商学院的同学和校友一直在做很多公益和慈善的工作，各个省、区的校友会、各届同学、各个班级都做了很多工作，比如说，在汶川大地震后，我们长江同学的捐款占中国所有企业捐款总额的7%，这个很了不起，所有长江人都可以为此而自豪。再比

如长江同学在四川绵阳灾区捐建的小学、中学，等等，有很多例子。但这次是第一次以长江商学院的名义，集中教授、员工、校友和同学的力量，一起来做一项公益活动。

“红领巾书屋”计划是我们和团中央合作的，是一种新的模式，也是一个试验田，这项活动做好以后，我们可以将它复制到类似的项目中，比如捐建学校，或者在老年人医疗卫生等方面，都可以复制这样的模式。而且在这个项目中，除了捐款之外，我们特别提倡做义工，贡献时间、贡献经验、贡献力量，将来中国需要义工这种形式来组织的公益项目将会很多，我们的实践将对今后中国公益活动的实施起到先导的作用。

我希望能创造出一个公益事业的业务模式出来，创造新的流程，而这种流程最大的特点是其开放

性。首先，是在长江的社区之内开放，继而对中国开放，对全世界开放，把全世界优秀的资源集中起来，这也是我一直弘扬的理念之一“以全球应对全球”。

做公益是好事，应该让越来越多的人去做好事，给越来越多人创造非常好的平台。这就需要开放的体系，需要有效的管理，在这个体系中，无论捐献的是钱也好、时间也好、经验也好，确实能达到公益的目的，这就是我们要做到的。

《长江》：目前大概有多少长江人在做这项工作？

项兵：长江商学院目前已经组织、抽调了一些人员负责这个项目，我希望校友会将来也抽调各级代表、各区代表都来参与，全员参与，有钱出钱，有力出力。长江商学院有一些特点，也

▲“如果一个贫困地区的学校确实有需要，不仅需要书，也需要好的老师、教学软件和硬件，我希望长江的校友能为一个地区、一个学校提供一个整体解决方案。”

就决定了我们在做公益事业的时候的一些特殊性。第一，我们的校友基本上属于“非富即贵”的一个群体，他们确实有很多资金、人力等方面的资源，有丰富的管理经验，有为社会作出更大贡献的能力。所以我们特别提倡的是，他们贡献“时间”是非常重要的，一个有丰富管理经验的大公司的CEO捐出两天、三天的时间来做公益，来参与大的公益项目的管理，可能会产生不一样的效果。

其实参与公益不仅对社会、对他人有益，对参与者本身而言也会有极大的收获。我希望我们中国的企业家以及他们的子女、家庭成员都有更多的机会接触到社会各个层面，这对和谐社会的建立是非常重要的。和谐社会的建立首先需要充分的交流和沟通，如果企业家或者他们的孩子根本接触不到社会的方方面面，和谐社会从何谈起？我想和谐社会的建立不是简单地通过GDP的增长或者税收再分配的机制来实现的，这种互动、交流、碰撞，这种机会和平台非常之重要。从这一点来讲，我们也许是中国第一个致力于建设这种平台、提供了这种机会的机构。

我希望企业家们丰富的管理经验不仅能服务于公司和客户，也服务于我们的社区和公益项目。我认为这是将来和谐社会发展的一个不可或缺的、非常重要的一个创新。这也是为什么长江一直推动这件事的原因所在。

《长江》：那么您认为未来的公益模式应该向哪个方向发展？

项兵：长江商学院要做的是全员参与。比如说，如果长江商学院的项目做得比较好，我们可以将模式复制到校友的机构、校友的公司，他的员工、同事也可以捐钱，也可以贡献自己的时间；第二，我希望我们提供的是整体的解决方案。如果一个贫困地区的学校确实有需要，不仅需要书，也需要好的老师、教学软件和硬件，我希望长江的校友能为一个地区、一个学校提供一个整体解决方案，我们不但



纯追求数据统计，绝不好大喜功。如果我们的资源能做三个学校，我们就做三个学校，不会非要去六个学校，而是要真正把这三个做好；第三，要长期坚持，我希望我们可以花10年甚至更长的时间，作为一个长期的项目来做；第四，将管理的新理念整合到新的业务模式之中，包括全球资源的整合，包括业务模式，包括创新、技术，这里所说的资源是多方面的，比如说有一些人愿意到中国来做义工，教法语，教英语，他们现在也没有一个好的平台可以对接，那我们就可以给他们做一个很好的平台，提供这样的机会。

我希望长江通过“红领巾书屋”计划做一个“试验田”，把我们新的业务模式和新的理念通过这个项目，做一个很好的实验，做好以后，我们再复制到其他项目。如果其他的机构认为我们做的东西有借鉴意义，他们也可以参与其中。

《长江》：长江正在操作的“长江手拉手公益”计划，未来是

▲ 参与此次志愿活动的长江志愿者与孩子们积极互动。

否可能遇到困难？

项兵：做任何东西困难都是有的，但我们永远保持阳光、乐观，我们可能一开始做不了很多事，但我相信，做了一定是比不做好。长江是一个学习型的机构，我们绝不会一开始遇到一些困难、走一些弯路就放弃。因为这件事首先是非常有意义的，对国家、对社区非常重要；第二，我们用心去做；第三，我们愿意学习，我们学习的能力还是很强的。所以任何困难我们都不会怕，只要有这个心态，用心去做，有学习能力，有反思的能力，必定有未来。

我希望这是一个火种，我相信这个创新的模式对其他机构而言也是有借鉴意义的，当然我们也在向全世界的其他基金、公益慈善组织学习，盈利和非盈利机构都是我们学习的榜样。

我们希望更多的机构、更多的基金来做这样的事情，良性的互动需要大家共同的努力。仅靠激情和热情是不够的，而要靠学习、靠执行力、打通整个链条的能力。我们希望在这些方面作出一些探索。■

大未来



小书屋

敬请关注“长江红领巾书屋公益计划”！

我们付出一点点，却可以给孩子更多的未来。
无论您捐资，贡献智慧、经验还是时间，
都会给那些在贫困中进取的孩子们支持和关爱。

2010年4月，长江商学院联合共青团中央启动“长江红领巾书屋公益计划”，号召全体长江师生、员工为贫困地区和农民工子弟学校的孩子们捐资设立“红领巾书屋”，配备急需的课外图书，并配套开展“授之以渔”的志愿者实践活动，给予那些阳光的孩子们生活的信心，给予他们面对未来的力量。

除捐资外，也倡导大家捐献时间、智慧、经验和才华，以力所能及的方式践行公益。

欢迎长江教授、员工和校友一起参与公益计划，也欢迎您影响身边的家人、同事和朋友加入志愿者的队伍，让我们同心同行，践行公益！

联络我们

长江商学院“长江红领巾书屋公益计划”项目办公室

爱心热线 010-85186915

爱心邮箱 ckalumni@mail.ckgsb.edu.cn

www.ckgsb.com/Alumni/CKHPP (活动详情请登录长江商学院官方网站)



长江红领巾书屋
The CKGSB Children's
Library Project

小书屋 大未来

MBA海外交换项目：寻找成长的空间

一年一度的长江MBA海外交换项目从每年8月持续到次年3月，每年都吸引超过半数的MBA学生积极参与。在完成大部分长江商学院学业课程后，同学们通过长江搭建的学术交流平台，在世界一流商学院进行为期3个月到半年不等的学习。08级MBA参与学习的三位同学在此分享了他们的学习经历。

张晶晶 / 文

陈恬华 融会贯通，跨越文化樊篱

对于当过外国语学院学生会主席的Freda来说，讲洋文和Networking从来都不是什么难事。通过积极参加学生组织的各种社团活动，她很快就摸清了达顿学习和生活的方方面面。将未来职业发展定位在市场和销售的她，在达顿的4个多月里选修了8门与之相关的专业课程。

达顿采用北美商学院通行的完全案例教学，学生在课前需要阅读大量材料，在课堂上分成小组进行讨论，发表自己的观点，用分析来说服对方。教授在授课时则不再拘泥于案例本身，而是对学生发散性思维训练和启发。“由于长江采用的同样是北美商学院的授课方式，所以我非常适应这种教学方式和课堂氛围。”

但是由于文化背景上的差异，Freda坦言在初到达顿的头两个礼拜，她也遇到过不少学习上的困难。在Investigation into the nature of strategy 的课堂上，Ghyczy教授妙语连珠，擅长从不同角度来解读战略学。“他课堂上讲的例子和典故有的来自二战战役，有的出自生物进化论，看似信手拈来却能深刻阐释商业逻辑。但是由于东方人对西方文化和历史知识储备不足，有的案例和名词对于美国人来说家喻户晓，可是我们却没有听说过，也就无法参与到热烈的课堂互动中来。”

没过两天，Ghyczy教授就收到了一封中国学生的邮件，说明自己在课上遇到的困难，并请教授推荐一些相关的阅读材料和书籍以做充分的准备。之后又与教授进行了面对面地充分沟通之后，Freda摸索出了如何针对每次的授课主题寻找关键词。

“确定关键词以后，我就利用搜索相关背景知识，提前做功课。这样做虽然让自己承担了比美国学生更沉重的课前阅读量，但很快，我就能赶上课堂进度，参与课堂讨论，贡献自己的智慧。”

克服文化障碍后，Freda 很快就以一次出色的课堂演说给Ghyczy教授以及美国同学留下了深刻的印象。

象。教授要求同学们自主命题，用不同的案例分析来解读战略学知识并在课堂上发表主题演说。“有军队服役背景的同学从解救人质的策略来做战略分析，当过业余足球运动员的同学则以点球战略为例进行分析，热爱国际象棋的同学则选择了国际象棋中的战略方法来总结商业战略。我就想，作为来自长江商学院的MBA学生，应该选择什么主题来贡献一份来自东方的经典智慧。”

通过几天的资料收集和思索，Freda和另一位长江的交换学生李乐共同完成了一份题为“2500年前的战略与现代商业”的PPT，以孙子兵法的经典篇章为核心，并以对应的东西方经典商业案例进行阐释。

“我们选择了GE、微软、华为、沃尔玛等中西方结合的商业案例与孙子兵法一一对应，通过同学们熟悉的案例来解读孙子兵法中古老的东方哲学，激起了同学们现场热烈讨论。”Freda表示，很多美国同学对孙子兵法有所耳闻，但并不理解其中深刻的含义，但是通过我们的演讲，他们开始真正对中国经典的战略理论有所了解，产生浓厚兴趣。

“正是长江独特的东西方结合的教育方法赋予了我这种融会贯通的解读能力。在长江，我不仅学到了北美商学院前沿理论知识和案例，同时还能够扎根中国商业实践的沃土，吸取东方智慧。因此我才能够突破文化交流障碍，实现东西方语境之间的自由切换。而这正是全球化背景下的未来商业人才必需的品质。”

“正是长江独特的东西方结合的教育方法赋予了我这种融会贯通的解读能力。”



分享人：08级MBA 陈恬华 (Freda)
到访院校：美国弗吉尼亚大学达顿商学院
时间：2009年8月-12月

毛圣博 “投资海外资本市场需要读懂中国”

软件工程师出身的Peter在进入长江前从事创新软件研发工作，根据自己扎实的数据分析、逻辑推理和对新技术的领悟能力，在长江MBA学习期间，他将转换职业的目标设定在了海外资本市场行业研究员。

在职业发展的大目标下，海外交换时Peter选择了美国俄亥俄州立大学菲舍尔MBA商学院，从8月到12月赴美学习，主攻方向为美国资本市场研究。刚刚开始在美国学习，Peter并没有感到学习方法上的不适应，“由于长江MBA沿袭了北美商学院教育方式，因此我对美国商学院的课堂氛围非常适应，无论是英文沟通、案例教学还是在课堂讨论，都能做到无缝对接。”

美国股票市场这门课很快吸引了他的兴趣。“我在读MBA期间一直对资本市场充满兴趣，能够在美国本土商学院与教授、同学们来共同探讨美国股票市场，研究美国上市公司和资本市场心态，对我来说是个千载难逢的好机会。”

菲舍尔商学院特设有一项隶属于学校的实体“学生投资基金”，选修美国股票市场这门课的整个学习过程就是模拟股票分析师的角色，为该项基金完成投资报告，推荐投资股票组合。

授课教授拥有深厚的行业背景，在他的带领下，学生小组按照股票行业板块进行分工，每个小组选定一个领域，每个人关注一支股票，通过课堂知识的学习和课下切实可行的研究，为该股票在投资组合里做出股票估值，完成一份20页的股票投资报告，并给出最终的投资建议。

完全实战演练式的教学方法点燃了学生们自主学习和研究的热情，Peter和一位美国同学及一位瑞士同学组成了“快速消费品板块研究小组”，研究目标为快速消费品行业的美国上市企业，具体的3支股票为百事、沃尔玛和一家著名烟草公司。

“完成股票投资报告主要从国际市场宏观环境（比如汇率）、美国大盘走势、行业发展、公司基本面这几个方面作分析，需要运用到许多综合知识，比如宏观经济学知识、公司估值、财务报表分析、战略学（开拓新兴市场）。在长江商学院的学习已经为我构建了这样一个完整的金融知识体系。”随着研究工作的深入，他发现，以中国为代表的新兴市场正成为驱动美国成熟企业利润增长的关键，“以百事为例，这家企业在美国的年利润增长率不超过3%，但在中国市场，它的年利润增长高达20%-30%，事实证明，新兴市场的利润贡献率正在深刻影响着投资方向。”

完成股票投资报告的过程中，Peter发现由于北美



分享人：08级MBA 毛圣博 (Peter)
到访院校：美国俄亥俄州立大学菲舍尔MBA商学院
时间：2009年8月-12月

商学院选择的案例主要以美国本土案例为主，亚洲、巴西等新兴市场的案例不足，因此美国同学对于包括中国在内的新兴市场很有兴趣，但缺乏深入了解。“相比之下，我在长江学习中接触到的案例则更为全球化和多元化，培养了我看待企业和行业发展的全球视角。”

长江商学院教授对北美案例的重视让他对美国企业的标准模式同样非常熟悉，“在作报告的过程中，我和美国同学无障碍沟通，共同进行研究和讨论。同时，我拥有来自中国商学院的独特背景，对中国市场的了解和知识积累明显派上了用场。”

Peter和小组成员们完成了关于快速消费品板块股票投资报告，报告获得了教授的高度评价，其中Peter贡献的关于中国市场发展前景的分析和点评，给美国同学们留下了深刻的印象。

以中国为代表的新兴市场正成为驱动美国成熟企业利润增长的关键。



分享人：08级MBA 石金峰 (Shoghi)
到访院校：美国康奈尔大学约翰逊商学院
时间：2009年8月-12月

石金峰 突破自我，提升领导力

热爱跨文化交流事业的Shoghi曾经从事过国际现代舞团制作协理、教育顾问的职业，综合的人际交往能力和沟通协调能力成为他将来发展事业的强项。为此，他开启了一场提升领导力的训练。

在美丽的康奈尔大学校园里，Shoghi积极参加各种学生俱乐部，“刚到没多久，我在康奈尔的邮箱很快就被各种各样的活动信息塞满了，根据自己的兴趣我有选择的参加了几个俱乐部活动，与不同文化背景下的人们交流、理解对方、成为朋友的过程，对我来说是非常宝贵的收获。”

管理决策这门课给Shoghi留下了深刻的印象。为了将教学与实践相结合，这门课邀请惠氏制药负责制定战略决策的现任副总裁来担任客座讲师，在她的组织下，模拟惠氏制药的一次董事决策会议，学生们围绕医疗行业的未来发展展开讨论。

医疗行业未来发展的宏观话题在一个小时的课堂讨论中被集中在两个不确定因素上：研发的全球化和大规模传染疾病的控制。由这两个因素的不同发展方向又可能出现4种情景，同学们的任务是分小组对每种可能出现的情景做出描述。

Shoghi和两名美国同学以及一位欧洲同学组成一个4人小组，每人负责一种情景描述。快速讨论的英语语速和医药领域专有名词绝对是对非英语母语国家学生参与程度的挑战，Shoghi明显感觉到了压力。“小组讨论是商学院课堂学习的常规形式，小组里总有被动接受者和积极引导者两种截然不同的参与者。当时的情形让我想起了长江商学院领导力培训课程陈雅如教授的教诲：‘主动参与和被动参与会得到完全不同的结果’，因此我决定突破内心障碍，充分发挥优势，积极参与这场讨论。”

Shoghi在完成自己的任务后还迅速分析了其他3种情景，并事先对一些模棱两可的情况做了区分，明晰了不同情景间的界限。在个人表述环节中，Shoghi有条理地加入讨论并阐明了自己的观点，同时他还特别留意倾听其他小组成员的观点，留意每个成员的表达风格和表述中的亮点。“当别人只专注于讨论本身时，我已经开始分析团队里成员间的关系了。在现实商业会议中，其实，沟通协调能力和专业知识同样重要。”

几轮的讨论过后，当小组成员间的意见难以达到共识时，Shoghi主动提出了下一步的分工以及每个人专属负责的重点，这个方案得到了成员的一致认可，才终于顺利、高效地完成了讨论。“我虽然在语言方面不占优势，但是对论题的深入理解以及组员性格的成功把握和有效组织，使得我在小组讨论中发挥了自己独特的领导作用。”

“如同一只成功的球队，商业团队中不仅需要引人注目的前锋球星，同样需要擅长协调和决策的组织型后卫。在管理决策学课堂讨论中，我在长江商学院学习到的领导力知识得到了再一次的验证。”

手拉手 同行公益



“长江红领巾书屋公益计划”，是您和您的机构员工、合作伙伴、同班同学以及拓展队友，一起践行公益的创新公益实践平台。

2010年4月，长江商学院联合共青团中央启动“长江红领巾书屋公益计划”，号召全体长江师生、员工为贫困地区和农民工子弟学校的孩子们捐资设立“红领巾书屋”，配备急需的课外图书，并配套开展“授之以渔”的志愿者实践活动，给予那些阳光的孩子们生活的信心，给予他们面对未来的力量。

除捐资外，也倡导大家捐献时间、智慧、经验和才华，以力所能及的方式践行公益。

欢迎长江教授、员工和校友一起参与公益计划，也欢迎您影响身边的家人、同事和朋友加入志愿者的队伍，让我们同心同行，践行公益！

[如您以机构名义参与，我们将为您量身定制公益方案]

联络我们

长江商学院“长江红领巾书屋公益计划”项目办公室
爱心热线 010-85186915
爱心邮箱 ck alumni@mail.ckgsb.edu.cn
www.ckgsb.com/Alumni/CKHPP (活动详情请登录长江商学院官方网站)



小书屋 大未来

“香港可助力中国企业整合全球资源”

由中国企业家杂志社与香港贸易发展局联合主办的“中国企业领袖年会·2010香港论坛”于2010年5月18-21日在香港举行。本次论坛以“共寻商业增长新动力”为主题，邀请400多位香港与内地主要行业领先企业的领导人出席，深入探讨在后危机时代，两地企业如何优势互补，共同寻找经济增长的新动力，实现产业升级和经济转型。长江商学院院长项兵博士出席年会并作主题演讲。

项兵院长在演讲中回顾了中国企业30年来发展模式的成功之处和局限性，并探讨了在更长时间内中国企业需要怎样新的发展模式去探索商业文明。他指出，到目前为止，中国企业在全球的成功主要是集中在非主流产品和市场；中国企业参与全球竞争的主要打法还是成本和价格。因此，中国经济发展的造富功能强大，但打造伟大商业机构的进展非常缓慢，企业真正的社会责任感是为中国打造一批伟大的中产阶级，同时给股东带来世界级的回报，这对中国未来的成功是非常重要的。

演讲最后，项兵院长还指出，香港的地位十分特殊，不可动摇，在新的形势下可能扮演更为重要的角色。在未来5-10年或者是更长的时间内，香港的独特性是没有任何内地城市可以替代的。香港自身的力量可以成为中国企业整合全球资源更重要的力量。

项兵院长出席“艺术思维与商业创造力”论坛并发表演讲

由中国人民大学艺术学院主办的“艺术思维与商业创造力”论坛于4月30日下午在北京九朝会会所成功举办。项兵院长应邀作为主题演讲嘉宾出席此次活动。

论坛上，项兵院长围绕“价格竞争与价值竞争的转变与新商业文明”的主题，总结了我国30年改革取得的

巨大成就，同时也提到诸多成就背后隐含的问题，如环境污染、社会福利等，说明中国难以产生伟大的商业机构，以及更难以产生中产阶级占大多数的社会结构的基本原因。他指出，需要更加关注如何将价格竞争艺术地转型为价值竞争，需要全方位的创新及颠覆。

项兵院长在谈及商业梦想与价值取向时表示，中国企业当前应该超越成本与效仿，做革命者与颠覆者。超越民族品牌，超越造富，在创造财富的同时，更多地关注财富循环过程以及财富的管理与处置。同时项兵院长分享了长江商学院一贯秉承的价值观，“全球学习，全球感悟，以谦和的心态向世界学习，同时具备感恩的心。”鼓励长江学子在管理好企业的同时，以义工的形式更多地为社会贡献，“将他们宝贵的时间、社会经验以及管理经验，与社会分享。真正做到取之有道，用之有道。”

项兵院长出席“博鳌亚洲论坛2010年年会”

“博鳌亚洲论坛2010年年会”于4月9-11日在海南博鳌举行，长江商学院院长项兵博士应邀出席并担任“后危机时代的企业经营环境”对话环节主持人，与瑞典爱立信集团董事长泰斯库、海航集团董事长陈峰、印度工商会前会长、JK纸业执行董事辛哈尼亚（SINGHANIA）、中国远洋运输集团总裁魏家福、微软公司全球资深副总裁张亚勤等国内外企业家领袖共同探讨危机和经济转型对企业经营环境的影响、蕴藏的风险及机会。

中国网络电视台专访项兵院长：低碳是未来发展核心问题

4月9日-11日，博鳌亚洲论坛2010年年会在中国海南博鳌举行，本届年会主题为“绿色复苏：亚洲可持续发展的现实选择”。4月9日中国网络电视台以“经济危机及低碳发展大

环境对企业治理的影响”的主题对长江商学院院长项兵博士进行了采访。

在谈及亚洲经济可持续发展以及全球经济结构调整与转型将如何影响企业经营的问题时，项兵表示，首先，有没有金融风暴、低碳和可持续发展的问题在中国都会更为重要。过去30年改革开放取得了巨大成就，但是经济发展是建立在附加值低、科技含量低，污染严重、以劳动力优势创造价值的模式上，这种模式是有不可持续性的。金融风暴使发展模式的调整难度变得非常大，难度在于企业生存、就业机会、社会稳定等问题，所以如何在发展和转变这两者之间作出平衡，对企业、对政府都是一个很大的挑战。第二，相较于过去强调GDP、强调产值、强调销售额、强调就业机会，项兵认为部分城市未来更应在战略资产的保护方面进行改进。

关于环境问题，项兵说，这不仅是我们国家要面临的问题，低碳在全球范围内都将是发展的核心问题之一。他认为，西方在发展过程中“以人为本”的理念导致了对资源的滥用，从而对环境造成了巨大的摧残。他认为中国先哲留下的“天人合一”的理念值得全球分享，这种理念和价值也许更应成为未来全球新的价值体系的核心，这也是我们对全球文明进步的巨大贡献。

另外，项兵表示建设国际旅游岛为海南本地企业带来了得天独厚的发展机会，具备全球视野非常重要，把海南在中国和全球进行合理的定位，把全世界最好的业务模式最精彩的人才都吸引过来，那就会离世界级的距离越来越小，甚至可以引领全球。

“新商业模式与新商业文明”项兵院长受邀在日本举办讲座

当地时间4月1日下午，中国长江商学院院长项兵在日本东京举办了题为“新商业模式与新商业文明”的讲座。

项兵院长回顾了中国改革开放30年来所取得的成就，并着重分析了中国企业在国际竞争中需要反思的问题：过于依靠价格优势抢占世界市场；在低附加值行业取得显著成绩，但在世界市

场上还没有改变“保姆”的角色；过于重视科技研发而忽视服务的改善；企业目标局限于打造民族品牌等。

项兵说：“中国企业要将胸怀和视野提升到一个新的高度，主动走出去统筹全球资源，做世界经济的引领者。另外，要调整心态，不要总想着去打垮对方，而是尽量各取所长，合作双赢，虚心向全世界学习。”项兵特别提到，日本企业的优势在于细致和专注，这正是中国企业需要借鉴的地方。

当天的讲座吸引了日本各界人士。演讲后，项兵院长与到场人员进行了交流互动。

项兵院长出席“第八届跨国公司中国论坛”

3月2日，项兵院长应商务部研究院之邀出席“第八届跨国公司中国论坛”并担任主题演讲嘉宾。现今，跨国公司是全球经济发展的积极力量，是中国与国际经济交流的重要载体。在全球金融危机和经济衰退中，中国经济率先扭转困局，世界经济为了保持稳定持续增长迫切需要新兴经济体成为拉动国际贸易的增长动力，中国以其巨大的潜力，在成为跨国公司发展的推动力的同时，也面临着经济结构和经济增长方式等战略转型的挑战。

金融风暴给思想带来空前的解放，但即使没有金融风暴，中国企业也将面临发展模式的转型问题。而中国的转型对跨国公司而言则是机遇与挑战并存，同时也不乏共赢的机会。在演讲中，项兵院长提出，中国企业实现战略转型过程中的几点重要超越，包括，超越价格竞争，过去低成本竞争是中国企业作为参与全球竞争最重要的手段，但此竞争优势具有不可复制性、不可持续性，很多的制造成本均未给予充分考虑，尤其是环保成本，包括劳工的工资和福利等；超越科技中心观，要远远超越过去特别重视的科技创新，实现全方位的创新，以及跨国公司多年积累的商业模式的流程，都值得我们借鉴和学习；同时，在全球化的

今天，要超越民族品牌才能够被全球市场接纳而避免被抵制。超越自主创新，学会整合全球资源应对全球的竞争，甚至整合全球资源应对在中国的竞争；更要超越家族企业，如果我们的视野和思维受此局限，华商在世界主流行业取得重大突破的概率将很小。

最后，项兵院长提到“在全球化的今天，中国需要更宽泛的发展观，更重视国家的战略资产，实行低碳经济。中国企业有更美好的未来，中国对世界做的贡献也将越来越大，越来越正面。”

“坚持市场化的改革方向”王一江教授受邀探讨汕头特区发展方向

今年是经济特区成立30周年。年初，中共中央政治局委员、广东省委书记汪洋在参加广东省委十届六次全会小组讨论时发表讲话，请汕头广大干部重点思考和回答好三个问题：一是这30年汕头干了什么？有什么经验教训？二是迎接30周年做什么？三是今后30年能干什么？为了回答好这“三道题”，3月23日，中共汕头市委、汕头市人民政府、《南方日报》社联合举办了“汕头特区的历史意义和未来展望”专家论坛。

本次专家论坛邀请了中共汕头市委书记、市人大常委会主任黄志光，中国宏观经济学会副会长、秘书长、研究员王建，中共广东省委党校副校长、教授陈鸿宇，长江商学院副院长、教授王一江等领导、专家共同探讨特区发展。

“建设国际旅游岛不能跟风”

3月18日，2010年博鳌国际旅游论坛海口高尔夫与旅游主题论坛开幕式在海口观澜湖球会举行。海南省委副书记、省长罗保铭宣布论坛开幕。在主旨演讲中，长江商学院院长项兵博士巧妙论述了新商业文明与发展海南旅游之间的关系。海南打造国际旅游岛，就要用源源

不绝的、全方位的创意创造价值、提升价值，而不能和某些地方一样只关注价格、搞旅游产品的价格竞争和简单的效仿复制，走传统的单一型发展模式。

项兵认为，建设国际旅游岛和发展高尔夫运动，不能跟风，要学会颠覆传统的发展思路，多举办像这样的国际级的高尔夫与旅游主题论坛，集世界智慧之大成，解决海南在发展包括高尔夫运动在内的旅游业上的短板。

在发展高尔夫运动和践行社会责任的关系上，项兵提出，发展高尔夫业像创造财富一样，应当取之有道用之有道，高尔夫企业要超越发财致富的初级梦想，主动维护生态环境和生态系统，给后代留下发展的空间。

长江商学院荣膺“中国CFO最信赖的商学院”

由《首席财务官》杂志社主办的“2009年度中国CFO最信赖的百佳服务机构评选”近日揭晓，长江商学院荣膺“中国CFO最信赖的商学院”大奖。

这次活动总共历时3个月，参加评选的机构包括IBM全球企业咨询服务部、简柏特(中国)公司、金杜律师事务所、埃森哲中国公司、摩根大通中国公司、美通社(亚洲)、长江商学院、中信证券等上千家机构，所涉及的行业包括IPO承销、律师事务所、证券、资产评估、投资银行等36个行业，在“服务创造价值”的评选主题下，评选出“中国CFO最信赖的商学院、中国CFO最信赖的IPO承销机构、中国CFO最信赖的律师事务所、中国CFO最信赖的IT外包服务机构、中国CFO最信赖的证券公司、中国CFO最信赖的资产评估机构、中国CFO最信赖的集团资金管理系统、中国CFO最信赖的投融资服务机构”等36个奖项。

本次评选活动，从一开始就受到了广泛CFO人群的高度重视及积极参与。这一前所未有的研判视角，必将有力地推动针对“竞争、资本、运营”三大CFO核心职责的本土专业服务水平的全面提升。同时，对于提升参评机构、入

围机构乃至获奖机构的市场形象提升、潜在商业机会获取及业内口碑的良性互动，乃至推动参评机构在本行业竞争能力的提高都具有非常明显的现实意义。

“长江·TOP CFO国际财务管理峰会”在京举行

1月29日，由长江商学院与《首席财务官》杂志联合主办的“长江·TOP CFO 国际财务管理峰会”在北京成功举行。作为活动的主办方，长江商学院派出了强大的教授阵容，与现场来宾一同分享各位教授的前沿思想。

长江商学院院长项兵博士以“中国企业的商业模式和新商业文明”为题，为来宾开拓了企业发展思路。周春生教授则以“后危机时期的经济转型与企业应对”为题，从全要素生产力变化的角度分析中国发展的优势，并指出中国经济的未来在于低碳经济、软产品与软消费三大领域；刘劲教授则把关注点集中在了“自大与资本运作”这一主题上，引起了众多CFO们的共鸣与思考。

最后，齐大庆教授发布了长江商学院2010年首席财务官高级管理课程。长江商学院将在2010年开展旨在帮助CFO全面更新知识结构并培养高瞻远瞩的战略思维，不断提升资本运作能力、风险控制能力和领导力，快速成长为CEO的得力助手和重要合作伙伴。通过7个理论与实战的模块学习，学员将全面掌握财务与战略的整合、投融资决策、兼并收购等方面的前沿理论，分享国内外最优秀实战家的成功经验，为全面转型做好准备。

长江传媒高级管理文凭课程圆满结业

4月10日，长江传媒高级管理文凭课程（第五期）最后一个模块“传媒高级战略计划与执行”在北京结束。至此，本期同学们顺利完成了8个模块的学习，圆满毕业。来自国家广电

总局、中央人民广播电台、河南电视台、经济观察报、21世纪经济报道、南方都市报、时尚传媒集团、新浪网、南都周刊、博睿传播、迪斯尼等著名传媒机构的40余位核心高管在一年学习中，以中西贯通全新理念，系统梳理管理学核心知识，研讨国内外实战案例，结合中国传媒业的特殊性，探索行业发展的新思路与新对策。

在最后一个模块中，长江商学院客座教授、台湾大学管理学院战略学教授汤明哲博士系统讲授了战略定位、战略分析、创新的重要性以及如何进行战略管理和寻找新的经营模式等重要议题，并重点阐述了新媒体和传统媒体在网络时代的战略调整与重新定位。长江商学院战略学教授曾鸣博士通过对学员企业真实战略的剖析，启发学员思考如何判断产业结局，如何进行企业战略定位，战略路径的选择与取舍等重要战略问题。曾鸣教授还引入阿里巴巴等互联网企业案例并展示了未来商业发展的前景——以开放、透明、分享、责任为特征的新商业文明。

课程结束后，长江传媒高级管理文凭课程（第五期）举行了隆重而热烈的毕业典礼。长江商学院副院长齐大庆教授到场祝贺并在致辞中指出，国家为文化创意产业提供日益广阔的发展空间，上世纪七八十年代甚至“90后”的消费者正在驱动广义媒体行业快速成长，三网合一也使得内容价值越来越被肯定，泛媒体行业将会是未来10至15年最令人兴奋，最具成长空间的行业。长江商学院会持续关注该行业的发展，并致力于提供第一流的管理教育。齐院长祝贺同学们圆满毕业，并欢迎大家继续参与到长江校友会丰富的校友活动中。

“长江传媒高级管理文凭课程”经过5年成功运作，已成为亚太地区首屈一指的传媒高级管理项目，并为长江商学院积累了众多经典商业案例与丰富研究成果。2010年，长江商学院审时度势，不断自我超越，将“传媒高级管理文凭课程”升级为“文化创意产业高级管理文凭课程”。新课程秉承长江商学院传媒项目一贯的高端特色，新的定位，更强大的教授阵容，引入新思想新理念，并创造性的开设了两个专业方向，为学

员量身定制更精准的课程内容，助力行业高层管理者实现从创意成功到商业成功的飞跃。

中央电视台—长江商学院中高级管理人员领导力提升培训班圆满结束

4月16日至18日，中央电视台—长江商学院中高级管理人员领导力提升培训班最后一个模块“传媒高级战略计划与执行”在京结束。

来自中央电视台台办室、监察室、总编室、社会专题部、影视部、广告部、财经频道、体育频道、制作部、录制部、编辑部、记者部的40余位中高级管理人员在一年学习中，以中西贯通全新理念，系统梳理管理学核心知识，认真研讨国内外实战案例，结合中央电视台的自身状况，探索未来发展的新思路与新对策，视野和思维得到了全面提升。

长江公司特设课程是专门针对某一个或一组公司的特殊需求“度身定做”的，旨在根据客户的具体需求，提供与其战略、组织发展及变革等相结合的管理培训方案。学院在文化创意领域积累了丰富的教学经验，迄今为止已成功为中央电视台、江苏广电总台、北京电视台、华谊兄弟等多家著名文化创意机构提供了公司特设课程。在为学员带来现代管理知识的同时，课程更搭建了一个管理沟通的平台，帮助企业统一管理理念，在较短时间内全面提升管理绩效。

“长江红领巾书屋”举行首次志愿者活动

5月11日下午，“长江红领巾书屋”首次爱心志愿者活动在北京昌平阳光农民工子弟学校进行。来自长江商学院的近30名志愿者在此悉心开展前期调研工作，为书屋捐建提供真实有效的信息基础，调研结果将成为制定书屋捐建方案的重要依据。



阳光学校位于北京市昌平区，是一所打工子弟学校，目前共有446名打工子弟在此就读。参加首次爱心志愿活动的志愿者分成8个小组，深入该校各个年级，与孩子们进行面对面的访谈，通过现场问答、小组座谈、填写问卷等不同形式，深入了解不同年龄和学习阶段的孩子们对于书刊的需求特点。

分组调查结束后，全体志愿者进行了访谈总结会，分享了在班级访谈中了解与观察的信息与体会。在感受到孩子们对于书籍的强烈需求的同时，志愿者们还纷纷表示，除了捐建书屋之外，志愿者活动的持续性与深入性将对爱心活动的效果起到关键作用，除了捐建行动，更需要奉献的是时间与爱心。

“长江红领巾书屋公益计划”是2010年4月由长江商学院携手中国共青团中央共同启动的。长江商学院将开展全体动员、全员参与的义工行动。“长江红领巾书屋”项目是整体公益计划的核心项目之一，长江商学院联合共青团中央，号召全体长江教授、员工、校友以及校友的企业和家庭，校友总会、各地校友分会、各俱乐部和各班级为贫困地区的孩子们捐资设立“红领巾书屋”，同时配套开展志愿者活动。

参加此次志愿者活动的有长江商学院副院长王一江教授、来自学院各部门的志愿者代表、长江商学院“中国企业CEO课程”及EMBA、MBA项目各期校

友代表、中国青少年发展服务中心代培训部主任郭松等。今后志愿者活动将重点邀请新闻出版界和教育界的校友，在此次调研实践基础上参与审议书目。

第七届EMBA高尔夫春季赛长江商学院获团体冠军

4月23日，第七届EMBA高尔夫联盟春季赛在苏州太湖国际高尔夫俱乐部结束全部比赛，通过两轮的争夺，长江商学院以总杆574杆（R1 281杆；R2 293杆）的成绩摘得团体冠军。

本次比赛首轮进行的是最佳球位赛，在首轮比赛中长江商学院拔得头筹，以总杆281杆，领先第二名7杆的成绩暂居榜首。在第二天的比赛中，长江商学院一路高歌猛进，取得总杆293杆的好成绩。最终凭借两轮出色发挥，长江商学院以总杆574杆（R1 281杆；R2 293杆）的成绩摘得团体冠军。

长江商学院学员筹集180万元支援玉树灾区灾后重建

“李白写诗，板桥作画”，被称为扬州杖头木偶的经典绝活。4月22日晚，由木偶作出的书画作品，拍出70万元的天价。这一幕发生在长江商学院EMBA第15期上海班50多名学员在扬州学习期间，拍卖所得连同同学捐出的善款共180万元，将全部用于青海玉树灾区灾后重建。据悉，这是扬州木偶字画有史以来拍出的最高价。“在扬州，我们看到了幸福，所以我们也希望，灾区的人民能够像扬州人一样幸福。”班长程宏说。

该班学员介绍，4月22日晚，学员组织在一起欣赏扬州文艺演出，有扬州评话、扬剧等，其中木偶作画博得满堂喝彩。表演结束后，有学员提议将两幅字画以当场竞拍的形式向青海玉树灾区捐款，这个善举立刻得到所有学员一致认可。于是，一场意外的“竞拍会”登场了。一幅扬州木偶大师所题的字，被来自上海的陈利以15万元拍得。接下来

的《墨竹图》拍卖过程一波三折，5万元、10万元，价码越升越高，学员高建设以20万的“天价”将其拍下之后，其他学员“不依不饶”，高建设捐款20万元之后，又把《墨竹图》拿出来二次拍卖。最终，班长程宏以35万元二次拿下。一幅画，就为灾区筹款55万元。

“竞拍会”后，心情激动的学员们又组织了一场募捐。学员李莹说：“我们的一位同学王伟明在玉树地震的时候，正在青海做项目，听到消息之后，他带着公司20多个员工，带上250多万元的物资赶去现场救灾，4天4夜没有合眼。回到扬州后，他给我们讲了在玉树的所见所闻，听得大家都流下了眼泪。”李莹现场决定捐款10万元支援玉树。

不仅是李莹，所有参加培训的学员都捐出了一份心意。5万元、10万元、20万元……加上竞拍所得的70万元，短短10分钟内，这些学员就为灾区募得180余万元。据悉，此款项将通过长江商学院用于灾区灾后重建。

长江商学院捐赠物资抵达青海地震灾区

4月17日下午，来自社会捐赠的第一批教学物资——100张双人课桌、200张椅子抵达青海玉树地震震中结古镇的青海玉树州玉树县第一民族中学。

玉树县第一民族中学是有300多名学生的全寄宿制中学，震后校舍倒塌，学生复学成了大问题。在捐赠现场，闻讯赶来的青海省教育厅副厅长才让太高度评价捐赠的课桌椅是师生们的及时雨。之前教育部门虽已为学生搭好临时帐篷学校，但苦于无课桌椅，原计划4月17日连夜组织官兵从废墟中挖出损毁的桌椅，好让孩子们早日复课。这批课桌椅及时进驻临时帐篷学校，18日青海玉树第一批学生已经复课。

据悉此批物资是由青海省高原救援队、长江商学院徒步队、深圳高路户外捐赠的第二批物资。第三、第四批物资仍然是110张单人课桌椅子和131张双人课桌椅，18日10时已抵达灾区，将满足灾区约600名学生复学需要。

iPad 革命还是骗局?



图片来源:CFP

iPad 陡峭的销售曲线背后，究竟隐藏着什么？

▲ 虽然当地时间4月3日9时正式销售iPad还有数小时，但在苹果公司位于纽约第五大道零售旗舰店外已有粉丝开始等待。

陈鹏 / 文

史蒂夫·乔布斯仍旧是高领黑毛衣搭配Levis牛仔裤，仍旧是靠在沙发上翘着腿演示新产品的，仍旧是一派难掩兴奋的神秘语调——如同手工课上捏橡皮泥小板凳的小爱因斯坦，急于向老师展示杰作。唯一不同的，是这次iPad发布会上的掌声没有延续多久，就被一片嘘声淹没。

不支持FLASH，没有USB接口，电池不可拆卸，摄像头欠奉，多任务不能同时运行……看起来，iPad除了显示屏更大，缺陷比iPhone还多。

iPad是一场革命还是一场骗局？英国广播公司在报导中不禁发问道。网友“mr.7th”的点评颇为经典：“一个大大的不能打电话的iPhone，确实很逊。”虽然也有77岁的塞浦路斯老人认为iPad将使他

的生命“焕发第二春”。

悬念随着iPad于2010年4月3日在美国上市一步步解开，直至一个月后的5月5日，乔布斯宣布销量达到100万台，“比iPhone当年74天创造这一里程碑所用时间的一半还少！”与具有划时代意义的iPod相比，这一速度也堪称惊人。

如此陡峭的销售曲线背后，究竟隐藏着什么？全新的核心竞争力，开启全新的人机交互未来，这是iPad试图给我们讲的一个新故事。

后发无优势

乔布斯深谙这一策略：代替消费者的内心，不仅满足需求，更要创造需求；终极目标是超越“需要”，成为“想要”！

2007年，当史蒂夫·乔布斯灵活滑动着iPhone的3.5寸宽屏时，他做到了；2008年，当他从牛皮纸信封里取出薄至0.16英寸的Mac Book Air时，他也做到了；而在今年1月28日的旧金山芳草地艺术中心，台上的乔布斯没有如愿收获“性感”、“不可思议”等欲望

层面的赞美。

甚至iPad这个名字也不够新鲜。早在2002年，富士通公司推出的一款用于店员查询库存的手持设备，就叫iPad，甚至定价为2000美元，远高于iPad基本款的499美元。山根弘，富士通公司负责全球公关事务的主管向《纽约时报》表示：“在我们看来，这个名字是我们的！”

不完美亦完美

真有这么糟吗？或许是因为乔布斯和爱因斯坦做的相反。iPad发布前，乔布斯用“垃圾”定义上网本——也就是智能手机和笔记本电脑之间最常见的一个品类——将所有人对iPad的预期调至最高。

看看小爱因斯坦，他聪明地先交上一个丑陋的橡皮泥小板凳，待老师批评后，再拿出两个更丑的，使结果高于预期，凸显他的作品来之不易。

更高的预期，带来更低的评价，几乎是新产品的一个定律。iPad上市前的抱怨，更多的源自被乔布斯调高的预期，而不是产品本身。至于上市后的销量，只不过再次印证了营销教科书对“定位”的推崇。

这一策略与此前相同的是勇气。iPad再度拿起“苹果牌剃刀”，“剃”去以往同类产品多而全的功能设置，将“定位”演绎至极。一如没有液晶显示屏的iPod Shuffle，按键少得可怜的iPhone，以及光溜溜的Mac Book Air。

什么功能都往里装，将是一个巨大的杯具，也是一个巨大的悲剧。完美的产品，销售曲线必然不美。消费者将“得—知—己—足—矣”，在你的专卖店里只看不买。

索尼是个中老手。一个经典的例子，索尼在推出世界第一台HiMD录放随身听时，特意使其无法外接电池盒，并加大了机壳中镁元素的含量。那些存放时不注意的机器，最终会因为机壳中氧化镁含量的上升而渐渐变黑。正是这些令人咬牙切齿的缺陷，像一个鱼钩，钩住了消费者企盼更新换代的心。

iPad得索尼真传，将“缺陷美”演绎至极，远甚于iPhone备受诟病的“不能换电池”等小毛病。从设计之初，苹果已清醒地知道让iPad做什么，并将软硬件资源聚焦于此。与全能但低效的上网本相比，这是另一种封闭式设计理念：做减法。

勇气相同，姿态却不同，甚至颠覆性地另辟歧路。iPad不再像此前的苹果产品，一倍于同类产品的平均售价，令大众仰视。399美元的起步价，专注的功能，易用的设计，朴实的外观，一切都在宣告着iPad放下身段，冲出极客、商务精英们口袋的决心。

想想看，不必担心几个小时就没电，开机不用等待太久即可看书、写字、上网，指指点点之后，随手放进包里——这将足以掩盖它的诸多缺陷。

在坚持“革命论”的人士看来，iPad由此获得了从老人到儿童的心，即将掀起一场跨越数字鸿沟的社会革命。唯一的问题是，这群人的消费意愿如何？而绕道走钢丝，是否足以摊平iPad的研发开支？

被唤醒的品类

本季度末，随着iPad全球正式发售，Wired, GQ, Vanity Fair, The New Yorker 和 Glamour等杂志将推出第一批iPad版本电子杂志，由出版商康泰纳仕（Conde Nast）发行有关软件。

显然，黑白屏的电子书阅读器Kindle无法展现杂志的多彩魅力。尽管亚马逊CEO杰夫·贝索斯称不惧对手的竞争，但一个不争的事实是，iPad发售以来，此前独领风骚的Kindle迅速退出了报章杂志的显著位置。

同一品类中，Kindle是先来者，紧随iPad的有基于谷歌 CHROME系统的平板电脑，还有微软、惠普、Pegatron和Archos联手打造的平板电脑。iPad发布会被苹果安排在Mac Pro笔记本和iPhone 3GS手机发布会之间，也无声地宣告了iPad介于笔记本和手机之间的品类定位。

其实，去年夏末深圳华强路上，形似iPad的“山寨平板”已经批量发售。“超薄外观苹果平板手写笔记本电脑”的出品方兴龙姊妹科技有限公司认为，苹果是抄袭者，因为他们“推出更早”。兴龙公司于2009年8月推出P-88，并在柏林国际消费电子展上公开展示。

回溯平板电脑的历史，我们可以发现从微软到ThinkPad几乎所有IT品牌的身影。自2000年微软推出Tablet原型机始，平板电脑的暗流涌动就从未停歇。

然而，基于苹果iPhone对智能手机品类的引领效果，以及近期iPad的惊人销量，我们可以期待，iPad即将唤醒平板电脑品类，又一次在正确的时间、用正确的产品，激活一个大到无法想像的市场。贝索斯、盖茨，以及无数珠江三角洲的“山寨”厂商们，都应当为乔布斯寄去市场推广费。■

iPad 再度拿起“苹果牌剃刀”“剃”去以往同类产品多而全的功能设置，将“定位”演绎至极。



物联网：从“智能微尘”到“智慧地球”

在提出多年之后，自去年以来爆热的物联网，极有可能只是空中楼阁和美好设想。

季诺 / 文

硅谷不乏宏大的创想，有些已经成为改变千万人工作和生活的新技术，时至今日仍在发挥重要作用。有些则折戟沉沙，成为昂贵的失败，但仍不失为人类探索未知世界，改善生活和工作环境的众多努力中的一份见证。

更常见的情况则是，新的技术费时较久，而且难以毕其功于一役，可能一段时间内成为业界热点，另一段时间则被媒体打入冷宫，而且也很难预测何时会融入日常生活中成为必不可少的一部分。甚至在技术和社会预测家们充满热情为大众描绘了未来美景若干年后，这一切的设想仍然只是空中楼阁和美好设想。

在提出多年之后，自去年以来迅速爆热的物联网极有可能就是这样的技术之一。

物联网的前世今生

物联网并非新事物。事实上，物联网的概念最早是于1999年提出的。根据维基百科的记载，物联网（IoT, The Internet of Things）是计算领域的新概念，它是指家电等物体相联结所组成的网络，联网方式主要是自适应的无线网。

物联网概念的提出者是麻省理工学院的 Auto-ID 中心，这是一个研究组织，主要目标是联网无线射频识别RFID和新兴感应技术。该中心于1999年由7家大学成立研究联盟，当初物联网的架构设计者包括沃尔玛、GS1、GS1 US、惠普以及其他在供应链中使用RFID和电子产品条码EPC的公司。

Auto-ID中心的主要资助方包括统一条码委员会（Uniform Code Council）和宝洁、吉列等全球消费品制造商。由此可见，物联网最初的设想是应用于物流和零售领域。

当然，对物联网的认识并非一成不变的。2005年国际电信联盟把物联网定义为一个4A网络，即任何时间、任何地点、任何人及任何物的联网，通过在数量众多的日常物体中内置的短波移动传感器，为人和物体及物体之间创造了一种新型的网络。2009年，欧盟在其物联网行动纲领中的描述把物联网看作互联网发展的下

图片来源：CFP



物联网是指家电等物体相联结所组成的网络，联网方式主要是自适应的无线网。最常用的物联网产品例子是互联网冰箱。

一步，即把书箱、汽车、家电甚至食物等物体连接到互联网上，加上互联网的知识，进一步演化成为物联网。

RFID冰箱的故事

截至目前，互联网冰箱有可能是最常用的物联网产品例子了。想象一下，你有这么一台冰箱：它能自动监测冰箱内部，提醒你冰箱内的牛奶少了，需要及时添加。而且它能联接到那些流行的食物网站为你搜集食谱，并且把食谱中需要的配料自动添加到家庭购物清单上。它还会根据你的使用记录，知道你喜欢吃什么食物，知道哪些食物对你的身体好，可以帮助你保持你的健康。不要对这些功能感动惊奇，这仅仅是互联网冰箱故事的一小部分而已。

不过，仅仅是把电视屏幕或电脑屏幕集成到电冰箱上，并不能真正打动消费者。在频繁走动、反复开关

冰箱门的厨房里使用冰箱上网，并不是多么愉悦的体验。但这并不妨碍家电厂商们在朝着物联网的方向继续努力。

最近的一次尝试，是美国GE公司开发的可以按需用电的冰箱。它通过无线网络或者传感器网络，根据电力公司发出的价格信号自动调整冰箱的设置，减少电力消耗。预计总体上可以降低10% - 30%的用电量。

这有可能是最接近物联网本意的家电，但真正装备RFID标签阅读器的冰箱产品仍然处于研发阶段。事实上，不仅RFID冰箱目前只是个设想；连RFID包裹应用都还没有完全覆盖零售物流领域。

在物联网的关键技术中，RFID是最先商用的。零售巨头沃尔玛是推进在物流和零售领域RFID应用的急先锋，它在2004年年底向其排名前100位的供应商提出要求，必须使用RFID标签。不过这并不是一件容易的事，这些供应商在4年之后也没能完全符合沃尔玛的要求。虽然RFID的部署能在端到端的供应链掀起一场革命，但这是一个野心过大的目标。RFID标签的价格过高，标签阅读器的精确性有待提高，广泛使用所引起的隐私担忧以及数据整合等难题都需要时间来化解。美国《信息周刊》通过调查发现，这些原因再加上缺乏经验丰富的RFID方案供应商，整个RFID的部署非常缓慢。

从“智能微尘”到“智慧地球”

物联网的另一项关键技术是传感技术。早在10多年前，美国国防部DARPA就赞助了一系列传感技术研究项目，美国的一些高校和研究机构均获得了其资助。加州大学伯克利分校2001年完成研究后，首次提出了智能微尘的概念。

正如智能微尘的名称所示，智能微尘体积很小，约相当于一粒沙子或一个尘埃的一小块。但麻雀虽小，五脏俱全，智能微尘上装载了传感器、微机电处理系统及通信系统、电源等。数量众多的微尘部署到现场环境中后，形成一张无线传感网。举凡人体生命体征、能源用量、土壤温度、交通地图、生产效率等，都可以远程跟踪，实时处理并放入智能网络。

近一年多以来，由于一家科技巨头的发力，物联网突然变得炙手可热起来。2008年11月，IBM公司开始推广“智慧地球”，这背后就是物联网技术。智慧地球是一个营销概念，而实质则是传感器加实时网络所塑造的物联网。

智慧地球的设想与信息高速公路的思路一脉相承。以物联网在电力系统的应用即智能电网为例，今天的“电力高速公路”堪比1996年的美国电信法案(the Telecom Act)所起到的作用。智能电网意味着电网更高效更平衡，峰值时刻的用电来源将包括从太阳能、风能等不连续的来源及非峰值时的传统电厂。电仍将由公用事业公司销售给消费者，但屋顶太阳能面板等小规模电厂可以把剩余电量卖给电厂。可重复使用的燃料电池等小规模电力储备系统将打破峰值电价和非峰值电价的分界。再加之其他对电力产能的投资，物联网在电力系

统的应用将极大降低美国对进口石油的依赖。

物联网将不可避免地改变商业生态，催生新的商业模式。

未来并非坦途

物联网宏大的设想为未来蒙上了一层玫瑰色，在可预见的将来，传感器和无线网络将变得无处不在。有乐观的预测认为，未来10 - 20年，基于网络的软件、智能网络及机器对机器通信M2M相结合，将带来人类有史以来工作效率最大的一次飞跃。

随着传感器和调节器的价格降到能够大规模应用的水平，加之网络技术的进化，物联网将逐步融入更大的泛在网络(ubiquitous network)。日本和韩国提出的建设“泛在社会”成为泛在网络的模型，这两个国家共同之处是国土面积较小、宽带渗透率较高而且勇于尝试RFID及无线网络等新技术。

但物联网的广泛应用仍面临着商业、政策及技术等多方面的挑战。早期的应用者应该证明新型由传感器驱动的商业模式可以创造优势价值。企业和政府监管机构应该学习数据隐私和数据安全的规律，尤其是涉及用户敏感信息的情况。政府必须为滥用隐私信息订立法律框架。而在技术层面，网络技术和标准必须支持数据在传感器、调节器、计算机之间自由流动。

另一个残酷的现实是，数字鸿沟仍然没有消失。国际电信联盟2009年的一项研究显示，政府和电信运营商的投入依然不够，宽带接入的费用较高导致渗透率仍然低下，针对信息的自由流动强加限制在有些国家和地区仍然常见。



物联网简史 ▼

1973年，在美国洛斯阿拉莫斯实验室，诞生了第一个RFID标签的样本。

1998年，马来西亚发布了全球第一张RFID护照。

2005年，沃尔玛宣布它的最大的100家供货商所提供的所有商品，一律使用RFID标贴。同时，微软、IBM、Tesco等也发布将使用高频无线射频识别系统的消息。

2009年8月7日，温家宝考察中科院无锡高新微纳传感网工程技术研发中心后，指示“尽快建立中国的传感信息中心，或者叫‘感知中国’中心”。

CEO的别样风情

每一个CEO都具有典型的个人品质而藐视一切所谓的分类，任何想把自己归入现有的成功类别中去的做法都是一种自我否定。

——托马斯·霍顿

秋离 / 文

与不断被拿到显微镜下面观察的热带物种一样，职业经理人多年来直接受着放大式的检测，人们喜欢用稀奇古怪的标准把他们分类，还乐此不疲。经济学家迈克尔·麦科比就曾经研究过250名公司经理，把他们分为手工艺者、丛林斗士、公司人和竞技者，事后他发觉这个活儿不那么好干，因为成功的CEO层出不穷，风格也在不断的“扩容”，最后迈克尔不得不收回了自己的四分法，幸亏有了弗洛伊德帮忙，让他可以用“是否自恋型”来做一小结。

当我们把视线从CEO身上的光环上移开以后，形形色色的性格特征尽收眼底，职场内外，这些个工作狂们有何“天生禀赋”？休闲时光，他们又是如何安排度过？在这些冷酷无情的老板或者和蔼可亲的上司中间，性格与成败是否还具有决定性的关系？也许正如托马斯·霍顿所说，“每一个CEO都是具有典型的个人品质而藐视一切所谓的分类”，这个曾任IBM等多家跨国集团的领导和CEO，自AMA（美国市场营销协会）功成身退的固执的老头选择了说实话：无论是男性、女性、黑人、白人，年轻的还是年长的，他们的成功都仅能提供参考，任何试图把自己塞进“鸽笼”的愚蠢做法，都是一种自我否定。

当CEO们被选为世界经济舞台上的重量级选手以后，苹果的史蒂夫·乔布斯会选择低调沉默，而唐纳·希尔顿则以大众传播的偶像自居，有人喜欢做一名安静的思想者，也有人非拿惊世骇俗为己任不可，一个非典型的例子就是威廉·法利，在这个家伙掌控西点佩珀雷尔公司的时候，他的所作所为无论如何也不像是个企业领袖，在外人眼中看来倒有点像是要去竞选总统。

狂人埃里森

如果要问谁家的CEO最狂傲，恐怕要非拉里·埃里森莫属了，他被请到耶鲁大学演讲的时候，语惊四

图片来源：CFP



座，鸡飞狗跳，最后不得不被保安人员强行带离了讲台……让我们一起回味一下拉里·埃里森那段著名的耶鲁演讲：

你们感到沮丧，这是可以理解的。为什么，我，埃里森，一个退学生，竟然在美国最具声望的学府里这样厚颜地散布异端？我来告诉你原因。因为，我，埃里森，这个行星上第二富有的人，是个退学生，而你不是。因为比尔·盖茨，这个行星上最富有的人，就目前而言，是个退学生，而你不是。因为艾伦，这个行星上第三富有的人，也退了学，而你却没有。再来一点证据吧，因为戴尔，这个行星上第九富有的人——他的排位还在不断上升，也是个退学生。而你，不是。

拉里·埃里森的这段演讲足够名垂青史了，这个32岁之前一事无成，丢了一个老婆，换了十几个工作，读了三所大学却没拿到一个文凭的世界二富，让这些狂热的粉丝们以为自己看到了“从未如此真实的成

▲拉里·埃里森
1977年6月埃里森与两个同事正式成立了软件开发实验室股份有限公司（SDL），1982年改名为甲骨文公司。现任甲骨文公司CEO。

功”，难怪华尔街的分析家们会得出如此结论：“没有人能像他那样，把非凡的才智、无穷的潜力、幽默的谈吐、时机的把握那么完美地结合起来。不管你是谁，只要你愿意，你一定会全力以赴地跟着拉里走上发财的成功之路。”

毫无疑问，拉里·埃里森是个好斗的家伙，这从他的业余爱好中就可以断定：赛艇、飙车，拉里还曾经自己开着一架战斗机在太平洋上空和别人进行模拟空战。但他显然更喜欢亲自驾御自己一手创立的公司，正是埃里森咄咄逼人、争强好斗的作风，给Oracle公司的文化特色打上了一个“充满压力、狂热、雄心”的拉里式标签，正如一个冲锋在前的总经理不断逼着他的部下们不顾一切去夺取胜利一样：如果埃里森要求今年公司收入从2500万增加到5000万美元，下一年他就会确定了1.1亿美元的指标。

在评估聘请员工的智慧、经验和成熟程度时，埃里森更看重智慧，通常会找一些不守规矩难以驾驭的高智商人才，过于单纯、讲究稳重的人则不会讨他的欢心，他希望员工能像他一样自以为是，并深信他们都将成为百万富翁，因为“他已经制定了一个不可能失败的市场策略。”埃里森会把公司的许多事情个人化，见不得平庸，无法容忍松懈，当经理们要求降低他制定的销售额度时，也从不妥协。对销售人员，拉里经常挂在嘴边的话是：“任何一笔生意，你们都可能面对5个竞争者，其中3个可能是Oracle公司内部的，晚上你觉都睡不踏实，担心其他兄弟们会抢走那笔生意。”埃里森显然不希望推销员们睡得香甜，认为他们还是时刻想着如何成交的好。

低调的佩尔穆特

拉里·埃里森白手起家，在不到20年的时间里，其个人财富以难以想象的速度从1200美元积累到70亿美元。同样，非艾克·佩尔穆特刚到纽约时身上只有250美元，但他很快展示出企业家的天份：站在布鲁克林区犹太人墓地外面，充分利用自己希伯来人的身份，为悲痛的祭奠者提供收费的带路服务。而佩尔穆特最大的战役，也是最不可思议的胜利——收购惊奇娱乐。之前他对惊奇娱乐的传统知之甚少，从未读过该公司的任何一部漫画作品，但他知道，（利用）这些角色可以销售动作玩偶。

站在埃里森对面的CEO们正在以低调胜出，其中最不愿意抛头露面的代表人物，非艾克·佩尔穆特(Ike Perlmutter)莫属，在他面前，恐怕连素以低调著称的乔布斯都会显得开朗了很多。《钢铁侠》(Iron Man)在好莱坞(Hollywood)的首映式如同一场耀眼的盛会：小罗伯特·唐尼(Robert Downey Jr)、格温妮斯·帕特洛(Gwyneth Paltrow)及其他影星与惊奇娱乐公司(Marvel Entertainment)的导演们荟萃一堂。对惊奇娱乐首席执行官兼最大股东佩尔穆特而言，这是一个意义重大的夜晚，虽然惊奇娱乐创作的角色以前曾被改编后搬上荧幕，但《蜘蛛侠》、《X战警》等都是其它制片公司的

作品，由惊奇娱乐全资制作的《钢铁侠》是该公司第一部在好莱坞取得成功的影片。大多数好莱坞制片公司的高管都会沉浸于那种时刻的荣耀，但佩尔穆特却化名出席了首映式，他乔装打扮，甚至连他的密友也没认出来。当晚见到他的一位朋友说：“他看起来有点像查尔斯·布朗森(Charles Bronson)，他那天正好经过我面前，而我根本不知道这就是佩尔穆特。”

佩尔穆特在惊奇娱乐出尽了风头，却对好莱坞的生活方式毫无兴趣，他出行只乘坐普通飞机，而非私人飞机，会在25年里开同一辆车……显然他根本不在乎这些，佩尔穆特沉迷于工作，而且痛恨浪费金钱。一个来自佩尔穆特的专属笑话是：如果在他的周围有一些用过的纸张或便笺纸，他会把它们裁成8片，这样他就有了一个新的便笺本。随着他进军影片制作业，他将自己招牌式的简朴交易作风带到了好莱坞。惊奇娱乐董事会成员、电影艺术和科技研究院(Academy of Motion Picture Arts and Sciences)前主席锡德·加尼斯(Sid Ganis)表示：“电影业会心甘情愿的向（演员们）支付不合理的过高薪酬，但惊奇不会那么做。这种文化是因为佩尔穆特这个人——尽管拥有巨额财富，但却懂得每一块钱的价值。”

在成为好莱坞最新的电影大亨之后，快要退休的佩尔穆特将不得不适应人们对他更多的关注：惊奇娱乐同意以40亿美元被迪士尼公司(Walt Disney)收购以后，佩尔穆特所持股份的估值接近了15亿美元。这份现金加股票的收购出价，使佩尔穆特成为迪斯尼第二个人股东，仅次于苹果的乔布斯。这位惊奇娱乐首席执行官引以自豪的是，在自己40多年的职业生涯（经历了众多诉讼和破产官司）中，从未接受过媒体采访，他一直想方设法的逃避人们的关注，甚至连拍照都极力避开。■



▶《钢铁侠》是惊奇娱乐第一部在好莱坞取得成功的影片，而惊奇娱乐首席执行官，迪斯尼第二个人股东佩尔穆特却不愿抛头露面。



寻找内心深处的魔戒之旅

有一天，当你厌倦了旅行，

你就是厌倦了生活……

有一天，当你忘记了新西兰之旅，

你就是真的老了……

乔新宇 / 文

缘起篇

当最终新西兰徒步的名单确定为14人时，我突然想到了西藏登山队在14年登顶全球14座8000米以上高峰的壮举。其实这次新西兰之行，是我多年的梦想，早在10年前电影《指环王》风靡全球的时候，我就对片中远古时期鬼怪居住的火山地区非常向往，期待着有一天可以徒步走过这片神秘的土地。此次远赴新西兰的徒步活动是澳新分会和高远徒步俱乐部合办，也是长江商

学院首次海外徒步活动。

一年多来，我一直在思考一个问题，像我们这个年龄，该考虑一下在今后的日子里，甚至年老的时候，哪些人还能相聚在一起，或浅斟慢聊，或激昂大醉，无论开心还是郁闷，都有知心朋友可以分享，该是一件多么幸福的事情。年轻时，我们大都轻狂，错过了太多的人和事，到了这把年纪，终于明白什么是珍惜，于是，我们选择同行。我给这次新西兰之旅起了个名字：寻找内心深处的魔戒，其实，就是寻找下半辈子的知己和兄弟姐妹，而且我相信这个世界冥冥之中有神灵存在。我们提出绿色朋友的概念，所谓绿色朋友，就是我们古人讲的益友。我一直觉得朋友之道，是需要分享和指正的，彼此要善于发现对方的优缺点，分享人生的收获与成败，共同进步，共同快乐，共同享受人生。

奥克兰篇

12个小时转瞬即逝，我们很顺利地到了奥克兰。

奥克兰又称风帆之都，是新西兰的门户，美丽的海港、岛屿，波利尼西亚文化和现代大都市，这些元素组成了奥克兰的生活方式，使之享誉世界。奥克兰是世界最佳居住城市第五名（2007年），我们游览了伊甸山、一树山、Mission Bay等景点，置身于微风和蓝天白云之下，看到无数风帆映衬在大海之中，房屋和街道都显示出宁静的感觉。我们时而躺在草地上感受阳光和微风，时而嬉笑打闹，摆出各种姿态拍照。古人云：“偷得浮生半日闲”，而我们的旅行才刚刚开始，就已经被奥克兰自然与现代完美相融的美丽与繁华所感染。

第一天，我们的第一站是鸟岛，这里也是只有本地游客才会来的地方，稍有点远，但是来了以后，才知道原来生活可以这么美。大海里高耸出几块礁石，无数海鸟聚居此地，如同“阿凡达”的场景再现，仿佛我们来此，是为了寻找心目中“一次飞行，终生相伴”的斑溪兽。天空中不时有沙鸥和信天翁飞过，也会看到新西兰的极限运动——热气球的玩家在空中飘过，海浪拍打着礁石，我们在高处欣赏着美景，感受着海风，不由得大叫起来“原来生活可以这么美”。我们大海边百米赛跑，远离都市的繁华和世间的纷争，仿佛置身于世外桃源。

下午4点，我们出海。游艇很漂亮，有两层，可以容纳二十几个人，还有很多美食供大家品尝。船开到大海中央，大家开始钓鱼，新西兰的规定很严格，必须达到一定尺寸的鱼才可以留下，否则要扔回大海。成位一看就钓过鱼，甩鱼竿的动作很专业，我们戏称他是最佳挥杆队员，可惜最终也没钓到合乎尺寸的鱼。倒是占郡，看着没什么经验，反而有一条入账。说实话，我不是很喜欢钓鱼。只是随便玩玩，没想到，我居然钓到了一条硕大的鱼，看到这条鱼在大海里翻滚的时候，激动的我差点把鱼竿掉到水里。赵导说：“这条鱼的中文名字叫福鱼，我们的晚餐就是它了。”渐渐地，夕阳开始出现在天际，夕阳下的海面古典而又宁静，我们的晚餐也好了。这时候，占郡拿出了他的户外音响，业民的一首“陪你一起看草原”打破了宁静，也点燃了大家的激情。大家时而碰杯、时而欢唱、时而在甲板上跳舞，欢快的气氛在大海中央形成了一道别样的风景线。碰杯之际，大家齐声说：“我下半辈子，要和你们在一起，”音乐的柔情、红酒的醇美和劲舞的澎湃，都将记忆在这个海上的夜晚，直到永远。而我们的新西兰之旅，才刚刚开始不久……

东加里罗篇

第二天一大早，我们整装前往东加里罗。路上在罗托鲁阿和TAUPO湖小驻，漫游了蒸汽腾腾的地热能源谷和气势磅礴的胡卡瀑布，参观了全球第一个地热发电厂，然后来到了新西兰知名的蹦极场地。大家一开始都有点犹豫，但是勇敢者的游戏还是有极大的诱惑力，尤其是在这样风景秀美的地方，伟强带头，海

源紧随其后，然后舒晶、成位、占郡、老戴都从高空坠落，最让我意外的是，飞飞居然也跳了下去，让我对她的看法大加转变。看来飞飞美丽的容颜背后，有着一个无比坚强的心。

到了阿尔卑斯高山驿站，我们的眼睛不由得一亮。这个小酒店是雪场的地方，一共9间房，被我们包了下来。房间有两人间、四人间，有点像大学时的宿舍，但是异常整洁和温馨，很有家的感觉，还有一个大大的客厅，可以容纳我们十几个人在里面吃饭、喝酒和聊天，我们将在这里度过3个晚上。大家都很兴奋，我想起我正在看的《世界通史》，人类在远古的某一时期曾经过着无忧无虑，富足而没有贫富差距的生活，后人称之为“乌托邦”，我想，我们这个“家”，应该就是传说中的乌托邦吧。

晚餐会是什么？意想不到的惊喜又来了，张勇带来了几包海底捞的火锅底料，我钓的鱼还剩半条。于是，张勇亲自主厨，我们的晚餐是香味四溢的火锅。哈哈，女士们纷纷和正在主厨的张勇合影，争当海底捞的代言人，男人们则早已经按耐不住饥饿，抢着吃了起来。一时间，只见觥筹交错，叫好声和不停地出汗的畅快，多少年没这样吃过饭了，不知不觉之中，数锅美食已经消灭一空。

接下来几天的徒步，有两名专业徒步教练陪同我们，两个充满活力的小伙子，身体超级棒，来自于新西兰最大的专业徒步公司。据他们说，我们是他们接待的第一批专门来这里徒步的华人，以前接待的华人都是来旅游的，可见我们还是给国人长脸的。

第三天，8点起床，9点准时出发，大家全副武装，开始了近20公里的东加里罗徒步线路。东加里罗国家公园是新西兰最著名的火山公园，有15座近代活动过或正在活动的火山口，海拔2796米，顶上终年积雪皑皑，是著名的滑雪胜地。刚开始的路段有点像戈壁中骆驼刺丛生的地区，然后是一段山路，一路上大家不停地唱歌，欢声笑语引来无数艳羡的目光。东加里罗地区贫瘠的火山景观留下了生动的彩色湖泊，冒气的喷气孔钻孔和地层熔岩。《魔戒》电影中的燃烧着熊熊

年轻时，我们大都轻狂，错过了太多的人和事，到了这把年纪，终于明白什么是珍惜，于是，我们选择同行。

此刻，远离都市的繁华和世间的纷争，仿佛置身于世外桃源。





► 新西兰之行，14个兄弟姐妹在一起，7个日夜，终生难忘的日子。

烈火，可以摧毁魔戒的末日山脉“魔多山”，就是拿鲁阿佩胡火山做场景。走到一半的时候，是一个硕大的火山口，深陷的坑口还能让人隐约感到当年爆发时的壮阔，我们在这里稍作休整，午餐之后继续出发。接下来的路段是松软的下坡路，要侧着身体前行，鞋里面已经满是泥土，但是山脚下的三眼碧湖还是给了我们足够的惊喜。湖水碧绿，如翡翠般镶嵌在火山之间，湖面冒着蒸汽，如同仙境一般。我突然想象这里千百年来可能是众神激战的战场，要不然怎会留下如此壮阔的美景。有诗为证：

“天神犯怒磨战地，厉鬼无言胆寒时。
血洒千年凝碧水，万古惊起火云天。”

再往后走，是一段风光秀美的下坡路，然后经过高高的芦苇丛和一大段林间小路，就到了终点。导游已经等候多时了，他们端着美酒和美食为我们接风，感觉真是惬意。最后，我们来到一个温泉泡汤，还参观了毛利人利用地热做饭的地方，才依依不舍地回到我们的乌托邦小屋。

第四天，还是8点起床，9点出发，今天是山路，我们要登上白雪皑皑的主峰。鲁阿佩胡火山曾于1996年喷发，几乎寸草不生岩石裸露在山顶，白雪皑皑的山坡和一层层厚厚的火山灰交错，火山口湖的荒野景色以及刺鼻的硫磺味使我们毫不怀疑这片土地的神秘。大家一路都很兴奋，这样的路段在国内根本没有，路段的新奇让大家很有满足感，不断地唱着老歌和革命歌曲，感觉回到了孩童时代。

第五天，今天是我们回程的日子，也是靖霞的生日，看来真的是有天意吧。告别晚宴选在一家中餐馆。蛋糕推了出来，灯熄了，大家齐唱生日快乐，然后每人给靖霞一句祝福、一个拥抱，靖霞激动得泪花

和烛光融合在一起，所有的人基本上都醉了。我想，这就是极致的幸福吧。千里搭凉棚，没有不散的宴席，无论我们的新西兰之旅多么完美，无论大家多么留恋，该结束的终究要结束。在机场购物、登机，然后是12个小时的飞行，大家各奔东西……

感悟篇

“只要还有激情与梦想，人生就永远不会老去。”当我们七八十岁的时候，坐在家里的炉火边，一边看着窗外漫天纷飞的雪花，一边喝着刚烫好的一壶酒，如果有家人和多年的知己在身边，一起聊聊当年发生的事，我想，这该是人生极致的幸福吧。到那时，我们一定会明白，人生的财富，在于经历和家人朋友，你有多少经历值得回忆，有什么样的人能和你一起回忆，这才是最重要的。

庄子曰：“天地有大美而不言，四时有明法而不议，万物有成理而不说。圣人者，原天地之美而达万物之理。”所以，我们和喜欢的人在一起，行走天涯，感悟人生，为的是，年老的时候，我们有家人和知己一起分享天地之美、一起感悟万物之理。

新西兰之行，14个兄弟姐妹在一起，7个日夜，终生难忘的日子。太多欢笑，太多感悟，无论什么时候想起，都会是幸福的感觉。人生的很多事情，是无法复制的，这些人再聚到一起，再经历这样难忘的旅行，可能已经是一个无法实现的奢求了，我们只能学会珍惜。

感谢新西兰，感谢魔戒之旅，感谢和我同行的兄弟姐妹！是你们让我的生命增加了浓墨重彩的一笔，我会永远记住这次旅行，记住你们！

（作者为长江商学院EMBA11期学员）

“人生的财富，在于经历和家人朋友，你有多少经历值得回忆，有什么样的人能和你一起回忆，这才是最重要的。”

手拉手 亲子公益



“长江红领巾书屋公益计划”，
是您与家人开展亲子教育和家庭沟通的创新公益实践平台。

2010年4月，长江商学院联合共青团中央启动“长江红领巾书屋公益计划”，号召全体长江师生、员工为贫困地区和农民工子弟学校的孩子们捐资设立“红领巾书屋”，配备急需的课外图书，并配套开展“授之以渔”的志愿者实践活动，给予那些阳光的孩子生活的信心，给予他们面对未来的力量。

除捐资外，也倡导大家捐献时间、智慧、经验和才华，以力所能及的方式践行公益。

欢迎长江教授、员工和校友一起参与公益计划，也欢迎您影响身边的家人、同事和朋友加入志愿者的队伍，让我们同心同行，践行公益！



联络我们

长江商学院“长江红领巾书屋公益计划”项目办公室
爱心热线 010-85186915
爱心邮箱 ckalumni@mail.ckgsb.edu.cn
www.ckgsb.com/Alumni/CKHPP（活动详情请登录长江商学院官方网站）

小书屋 大未来

*注：课程信息以最终确认为准。

中国文化拿什么“走出去”

中国的“天下观”是“各美其美，美人之美，美美与共，天下大同”

叶小文 / 文

我曾问当年作为中方加入世贸组织首席谈判代表的龙永图，为何要加入WTO？他打个比方说，农夫挑担菜上市，可以卖了就走。但生意做大了，总要摆个菜摊，进而要开商铺，开超市，就要去了解并遵守市场规则并争取和保护自己的权益。

今天，当农夫成为超市的总经理，当中国的贸易出口已居世界第一，我们还有什么要走向世界？

撒切尔说，中国不会成为世界大国，因为中国出口的是电视机，而不是思想观念。此话提醒了我们：中国文化不“走出去”，中国在世界上就只能永远是“提篮小卖”的农夫。

中国文化拿什么“走出去”？要有外壳，更要有内核、有神韵，这就是中华民族所特有的、代代相传的“天下情怀”与“和谐理念”。

中华文化的基因里，总有一股“君子以天下为己任”的情怀。那么“天下”何在？古人的观察是“天圆地方”。君子立于天地之间，就要“天行健，君子以自强不息；地势坤，君子以厚德载物”。这一度是世界上最先进的文化理念，因而中华文明也一度成为率先崛起的先进文明。可惜，“天圆”的理念局限于“地方”的眼界，只看到了看得见的黄土，看到了自己的大地。曾几何时，中国在GDP处于世界第一位的时候，却愚昧地实行“海禁”，从此走向衰败。而近代西方则发现，不仅“天圆”，地球也是圆的，地球70%是水、是大洋，从而也就发现了整个世界，从此步入辉煌。中国在这种先进的文化观之前战败、沉沦了，但中华文明毕竟有“天下情怀”的文化基因。今天，当中华民族重新自立于世界民族之林，当卫星通讯、数字传输、卫星定位、远程教育、远程医疗等深刻影响和改变着社会生活，当数字化、信息化使地球成为“智慧地球”、中国成为“感知中国”、人类进入太空时代的时候，人们又需要重新认识“天圆”了，中国文化的“天下情怀”可以充实更新，放射出新的时代光芒了！

比如，同样是“胸怀天下”，但西方盛行的“天下观”是全球同质化的单边主义；中国的“天下观”则是“各美其美，美人之美，美美与共，天下大同”。

又如，同样是“文化输出”，西方推行的是“三片文化”——大片、薯片、芯片，美国大片控制人们的视觉娱乐，炸薯片控制人们的胃，电脑芯片控制人们的创造性和文化安全；是“三争文明”——人与人之间竞争，群体之间斗争，国际之间战争。而中国的文化理想是“大道之行，天下为公”，是“三和文明”——家庭和睦，社会和谐，世界和平。

中国文化不再是19世纪后西方人眼中的愚昧落后衰败脆弱的文化，更不是持“中国威胁论”人士宣扬的那种冲突性、扩张性文化。中国文化“走出去”所显示的，不是“好战”的中国，而是可以与世界各国合作的中国，是强调和睦、和谐、和平的中国，是以人为本、仁者爱人、有宽容精神的中国，是怀有“天下”观念和博大精神的中国，是“天行健，君子以自强不息；地势坤，君子以厚德载物”的君子之国。



▲ 叶小文 中央社会主义学院、中华文化学院第一副院长，长江商学院客座教授。

课程名称	授课语言	授课地点	授课时间	天数	学费 (RMB)		
中国企业CEO课程、金融CEO课程	全模块报名	长江商学院	汉语/英语*	北京	5月	4天	620,000
		哥伦比亚商学院(CBS)	英语*	纽约	8月	5天	
		瑞士国际管理发展学院(IMD)	英语*	洛桑	11月	5天	
		长江商学院	汉语/英语*	三亚	2011年1月	3天	
		伦敦商学院(LBS)	英语*	伦敦	2011年4月	5天	
	长江商学院	汉语/英语*	昆明	2011年7月	2天		
跨国公司总经理课程	全模块报名	长江商学院	英语	北京/上海/三亚	9月/11月/2011年1月	6天	68,000
价值投资课程 长江-哥伦比亚商学院(CBS)合作	单模块	长江商学院	汉语/英语*	北京	待定	4天	58,000
中国崛起和你的全球战略课程 长江-哥伦比亚商学院(CBS) 瑞士国际管理发展学院(IMD)合作	模块一	哥伦比亚商学院(CBS)	英语*	纽约	8月	2天	待定
	模块二	瑞士国际管理发展学院(IMD)	英语*	洛桑	11月	2天	待定
	模块三	长江商学院	汉语	北京	2011年1月	2天	待定
家族企业管理课程 长江-瑞士国际管理发展学院(IMD)合作	单模块	长江商学院	汉语/英语*	北京	10月21-24日	4天	58,000
总裁领导力发展课程	模块一	企业管理实战模拟	英语*	北京	5月14-16日	3天	24,800
	模块二	企业转型、战略创新及可持续发展	汉语/英语*	上海	6月24-27日	4天	36,800
	模块三	兼并、收购与企业重组	汉语	北京	7月16-18日	3天	26,800
	模块四	整合营销传播战略	英语*	广州	8月20-22日	3天	26,800
	模块五	公司治理与企业风险管理	英语*	上海	9月17-19日	3天	26,800
	模块六	领导力创新及战略人力资源管理	汉语	北京	10月28-31日	4天	36,800
	模块七	利润操控	汉语	上海	11月26-28日	3天	26,800
	模块八	危机管理与公共关系	汉语/英语*	北京	12月17-19日	3天	26,800
总裁领导力发展课程接受单模块报名						188,000	
首席财务官高级管理课程	模块一	企业管理实战模拟	英语*	北京	5月14-16日	3天	24,800
	模块二	未来CFO的角色以及公司治理	英语*	上海	6月25-27日	3天	25,800
	模块三	内部控制与风险管理	汉语	北京	7月23-25日	3天	25,800
	模块四	财务战略和企业战略的整合	汉语	上海	8月6-8日	3天	25,800
	模块五	价值管理与投融资决策	汉语	北京	9月10-12日	3天	25,800
	模块六	兼并与收购	英语*	广州	11月5-7日	3天	25,800
	模块七	CFO的高效领导力和职业发展	汉语	北京	12月3-5日	3天	25,800
首席财务官课程接受单模块报名						148,000	
Mini-EMBA课程	模块一	企业管理实战模拟	英语*	北京	6月4-6日	3天	24,800
	模块二	创新战略构建与执行	汉语	上海	7月2-4日	3天	24,800
	模块三	战略市场营销	汉语	北京	8月13-15日	3天	24,800
	模块四	战略人力资源管理	汉语	广州	9月10-12日	3天	24,800
	模块五	非财务经理的财务管理	汉语	广州	10月15-17日	3天	24,800
	模块六	创业型企业走向成熟	英语*	上海	11月5-7日	3天	24,800
	模块七	运营战略	汉语	广州	12月10-12日	3天	24,800
Mini-EMBA课程接受单模块报名						128,000	
后EMBA人文课程	模块一	文明对话：宗教与社会意识	汉语	北京	5月21-23日	3天	20,800
	模块二	佛教：认知与体验	汉语	无锡	7月23-25日	3天	20,800
	模块三	认知道家、体验道教	汉语	成都	9月17-19日	3天	20,800
	模块四	西方三教：犹太、基督和伊斯兰	汉语/英语*	厦门	11月19-21日	3天	20,800
	模块五	现代西方的启蒙精神	汉语/英语*	三亚	2011年1月	3天	20,800
	模块六	文学、音乐与艺术	汉语	上海	2011年3月	3天	20,800
后EMBA课程接受单模块报名						98,000	
长江能源行业总裁高级管理课程	全模块报名	长江商学院	汉语/英语*	北京/上海/广州	7月开课	多模块制	128,000
长江房地产高级管理课程	全模块报名	长江商学院	汉语/英语*	北京/上海/深圳	6月开课	多模块制	148,000
长江文化创意产业高级管理文苑课程	全模块报名	长江商学院	汉语/英语*	北京/上海/广州	6月开课	多模块制	168,000
日本课程：东亚奇迹——成功企业巡礼	单模块	早稻田大学商学院	日语*	日本	11月	12天	70,000
西班牙课程	单模块	西班牙IE商学院	英语*	西班牙	5月	12天	95,000
法国课程：蓝海战略	单模块	欧洲工商管理学院(INSEAD)	英语*	法国	6月	12天	95,000
英国课程	单模块	阿什里奇商学院/伦敦商学院	英语*	英国	9月	12天	95,000
美国中西部课程：公司治理、创新与资本运作	单模块	芝加哥大学商学院	英语*	美国	8月	12天	95,000
美国东部课程：战略领导力——光荣与梦想	单模块	哥伦比亚商学院(CBS)	英语*	美国	10月	12天	95,000

*除“企业管理实战模拟”模块及海外课程为汉语文传翻译外，所有英文授课的课程都配有同传翻译。