

长江

VOL. 41
2014年3月出版

CK|G|S|B
长|江|商|学|院



余额宝的未来

iPad 指数: 有点扯?

民营医院: 难破“玻璃门”

转折之年: 世行问诊中国未来挑战

西方人眼中的改革利益与风险

解码“隐形冠军”的 DNA

P30 封面故事

老由谁养?

未富先老、未备先老、抚养比高等突出的老龄化矛盾将带领中国养老产业向何处去?

该如何选择最合适的养老模式?

优 明 取
术 道 势

长江总裁 高级管理课程

变革、创新与可持续增长

Advanced Management Program for CEOs:
Transformation, Innovation and Growth

2014年,长江总裁高级管理课程作为全新整合升级后的长江旗舰课程之一,全面系统的对接全球前沿管理思想与中国企业管理最优实践,自宏观、企业与个人三个层面构建多维度学习体系,相助企业决策者以最有效的学习通道实现企业的转型及突破,成就企业持续竞争优势,同时,置身开放的总裁学习与互动平台,通过一系列专属的实践体验活动,充分汲取跨行业的前沿趋势与实践经验,知行合一。

课程框架总览

春季班	开课时间 2014年5月	
2014/05	应对全球化:新视野、新思维与新对策	北京
2014/07	战略创新与可持续发展	北京
2014/09	企业成长与投融资决策	北京
2014/12	企业家精神与领导力	上海
2015/01	新经济下的营销决策	北京
2015/03	企业组织变革与人才战略	深圳
2015/06	决策者的财务管理	上海
2015/09	海外模块 - Booth 商学院	芝加哥

官网: <http://ee.ckgsb.com>
 电邮: inquiry@ckgsb.edu.cn
 北京 | 上海 | 深圳 | 纽约 | 伦敦 | 香港

400-700-8558
 转高层管理教育或直拨
 刘老师: 13501112409



扫描二维码关注
长江高层管理教育
(EE)官方微信



扫描二维码了解
“总裁高级管理课程”
详细信息

CKGSB
 长江商学院

当我们老无所依



2030年,我国老年人口比例将达1/4,正式步入老龄社会。人口老龄化,这个困扰诸如日本等发达国家多年的问题,将首次降临我们这个人口众多的中低收入国家。我们在急迫解决因雾霾“不能呼吸”的同时,还必须以全新的角度避免几十年后进入“老无所依”的困境。那时人们恐怕对“养儿防老”早已不再有任何奢望,绝大多数家庭将主要依靠社会化和商业化养老,这无疑将催生一个巨大的养老产业。然而,这个关系到千家万户的产业与政府的一系列福利和产业政策密切相关,养老产业盈利和公益的成分究竟如何界定?哪些瓶颈还让民营资本裹足不前?本期《长江》杂志在《封面故事》栏目中将与大家深入探讨这个话题。

本期《教授专栏》将为读者呈现5位长江教授的原创文章。余额宝用了半年时间,超越了华夏基金16年铸造的市场第一的规模。陈龙教授以美国货币基金发展历史为鉴,研判余额宝的未来。当几乎所有人在热捧大数据时,李洋教授冷静分析,认为中国发展此产业的道路上还存在不少技术和体制障碍。Brian Viard教授的话题是比较国际间购买力平价,评论的标的物不是各地麦当劳的“巨无霸价格指数”而是反映新的消费构成的全球iPad指数。前段时间美国量化宽松政策有重大调整,此举将影响包括中国在内的全球各国的经济策略,李伟教授针对此问题,进行了详尽的阐释。周春生教授将从管理学角度,结合互联网时代的特征,讲述商业模式的本质以及创造创新价值的基本逻辑。

为回顾2013年,《长江》杂志特邀4位校友畅谈他们的独特经历。本次选取的校友在过去一年中,转换着角色,扮演着另外一个自己。他们或弃商求学,或投身公共事业,或成为内地同行的先锋,或用镜头来捕获人生的精彩。他们的“不务正业”或许正是管理企业之外价值的外延。

本期《校友专栏》也同样精彩纷呈。电影《私人订制》的制作人王中军如何看待中国电影的独特性;管理规模庞大的企业需要怎样的人才观,蒙牛CEO孙伊萍有她独到的见解;央视财经主持人陈伟鸿多年来一直在与世界对话,他认为“我们都是这世界的一瞥风景”。

长江商学院的海外教育项目一直受到学员和国外合作机构的好评,因为它提供了一个真正的整合全球教育资源的终身学习平台。通过专访外方教授、长江学术指导教授以及企业家学员,本期的《全球纵览》将为大家呈现英国、德国和日本三个海外项目的内容亮点。

此外,传统栏目《前沿趋势》、《与你分享》、《长江观察》也有时评、宏观预测和行业分析的深度文章。

中国的新一轮经济改革已经起锚,希望《长江》杂志能在在新的一年里帮助读者及时、深入地解读未来国民经济生活中的重要趋势和发展路径。

周立

长江目录

卷首语 01

当我们老无所依 p01

两会现场 04

教授专栏 08

余额宝的未来 p08
余额宝目前是中国最大的货币基金，这个故事可能才刚开始。余额宝和美国货币基金发展的异同，昭示着怎样的将来？监管应该如何之处？

大数据分析：到底有何神奇之处？ p12

iPad 指数：有点扯？ p14

QE 缩减：中国短痛难免，长期利好 p16

商业模式创新的终极目标 p20

他们说 22

校友专栏 24

华谊兄弟：电影业的独家定制 p24
今天中国文化产业的整体水平，与国家在全球作为大国崛起的影响力相比还是不匹配的。这是我们这一代文化企业的机会，当然也是历史使命。

蒙牛的人才观 p26

我们都是这世界的一瞥风景 p28



主题：银发游乐场

封面故事 30

寻路养老产业 p32

未富先老、未备先老、抚养比高等突出的老龄化矛盾将带领中国养老产业向何处去？该如何选择最合适的养老模式？

社会化养老：谁来撬动银发经济？ p34

中国养老服务产业应该是“福利 + 市场”的双轨制，就是养老事业与养老产业并行。前者解决基本保障，就是“老有所养”；后者解决市场需求，也就是“老有所乐”。

养老产业：商业模式初长成 p38

养老产业看上去前景壮观，现在很多企业家或创业者都渴望或者已经进入这片蓝海，但如果没有建立好的商业模式，就将很难维系运营，更谈不上基业长青。

海外养老模式借鉴 p40

老龄化不仅仅是中国面临的问题，“银发浪潮”正在席卷世界，看看国外是怎样实现“老有所依，老有所养”的。



前沿趋势 44

金融未来！VS 投机泡沫？ p44

——关于比特币的正反交锋

比特币从它诞生那一刻起，似乎注定是要挑战人类现有的经济生活。无论比特币的产生是一场伟大的互联网金融试验，还是一个人设置的庞氏骗局，在它的真实面目暴露之前，人们也只能边走边看，摸着石头过河了。

正方 比特币发展前景依旧向好 p45

反方 上演又一场“庞氏骗局” p47

长江观察 50

有序、公平才能标本兼治 p50

——四位全国三甲公立医院院长谈新医改为什么5年来的医改会引起包括患者、医生甚至是政府主管部门多方的不满意？究竟如何解决目前“看病贵、看病难”的痼疾？

民营医院：难破“玻璃门” p52

特别栏目：走过2013 56

周航：一位创业者的社会抱负 p56

李建宏：人生下半场 p57

王建宝：百战归来再读书 p58

邓国宏：我和美好有个约会 p60

观点 62

转折之年：世行问诊中国未来挑战 p62

市场经济改革是中国的唯一选择 p64

全球纵览 66

学会在BBC面前说话 p66

1月初，在BBC最重要的新闻访谈栏目“新闻之夜”中，中日两国驻英大使分别接受了著名主持人帕克斯曼(Paxman)的专访。两国大使在全球观众面前的表现对比一览无余，刘晓明大使显然胜出日本大使林景一。而在商业领域，中国企业家如何更好地应对西方媒体呢？

我们应该向日本学什么？ p68

解码“隐形冠军”的DNA p70

与你分享 73

新兴市场：新一轮经济风暴眼 p73

对新兴经济体而言，迟滞的改革已经带来惩罚，救赎之道还是尽快启动改革，获得经济增长的内生动力，唯有如此，才有可能从新兴经济体“升格”为富裕国家。

互联网金融：演出开始了 p74

什么样的人能打动我 p76

西方人眼中的改革利益与风险 p78

长江悦读 80

《长江》特邀4位校友畅谈他们过去一年的独特经历。他们转换着角色，扮演着另外一个自己。他们的“不务正业”或许正是管理企业之外价值的外延。



总第41期
2014年03月出版

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。

主编 周立
副主编 冯丽
编辑 曹定



地址
北京东长安街1号东方广场东三座三层
邮政编码 100738
电话 010-85188858转3028
传真 010-85186800
电子邮件 magazine@ckgsb.edu.cn
网址 www.ckgsb.edu.cn

网络合作伙伴：



两会现场 @长江校友

两会现场

今年共有百余位长江校友以代表身份出席了刚刚结束的“两会”，他们积极履行代表义务，为国计民生各类问题建言献策，让我们来看看他们提案和观点。

长江商学院 CEO 首期学员

郭广昌 | 加快推进企业医院改革

复星集团董事长郭广昌建议加快推进企业医院改革，把企业医院的剥离作为国企领导业绩考核的重要指标之一；吸引、鼓励社会资本积极参与改革，并给予宽松的政策环境，如在土地等资产的作价上给予优惠、维持或扩大事业编制、给予营利性资质活度；对于参与到亏损医院改制的社会资本甚至可以考虑给予部分政策性补贴。

长江商学院 EMBA15 期学员

郭向东 | 为工薪族制定工资增长指导线

东北长泰投资集团有限公司董事长兼总裁郭向东建议为工薪族制定工资增长指导线。首先是整体劳动报酬在初次分配中比重逐年降低，说明劳动者收入水平赶不上经济增长水平。另外现行分配关系也不合理，垄断行业与竞争行业间工资差距巨大，企业高管与普通员工间工资差距也大。最后，不少中小企业、民营企业缺乏规范合理的薪酬制度。

长江商学院 EMBA12 期学员

裴春亮 | 提高农村教师福利待遇

春江集团董事长裴春亮建议，合理规划城区学校的布局和建设要从多方面着手，要提高农村教师的工资待遇。只有让农村教师在经济上得实惠、生活上有保障、政治上得荣誉，才能形成人人争到农村任教、优秀教师在农村的良好教育局面。

长江商学院 CEO5 期学员

丁世忠 | 应逐步向社会放开体育产业

安踏总裁丁世忠表示，李克强总理在报告中指出要继续深化文化体制改革，发展全民健身、竞技体育和体育产业，这是第一次专门提到发展体育产业。应支持企业打造自主品牌和国际营销网络，提升中国制造在国际分工中的地位。另外要聚焦深化体育改革，逐步向社会放开体育比赛组队权和办赛权；深化三大球的职业化改革，实现政企分开、管办分离，建立与国际接轨的联赛俱乐部准入机制、自由转会制度等。

长江商学院 CEO7 期学员

蔡金焱 | 泉州金改逐步走向规范

盼盼食品集团董事长蔡金焱关注金融领域，主要聚焦进一步深化金融体制改革问题，认为泉州金改目前已逐步走向规范化，正规新增的小额贷款公司、小额村镇银行、融资租赁公司、金融租赁公司等都在发挥非常实际的作用。他对知识产权保护也有话要说，建议设立综合部门联手打击侵权行为，并缩短相应的法律程序，用直接简单方式保护驰名商标。

长江商学院 CEO 首期学员

王均金 | 民企在新一轮改革中迎来新春天

均瑶集团董事长王均金表示，上海自贸区的改革创新广受民营企业关注，民企将在新一轮改革中迎来新的春天。因为开放准入，什么领域只要未来你想做的都可以做，没有什么门槛，可以同等参与市场竞争、同等拥有市场资源，这是历史上前所未有的。

长江商学院 CEO2 期学员

杨铿 | 重点城市汽柴油应全面升级到国五标准

蓝光集团董事局主席杨铿建议 2014 年内全国直辖市、省会城市和机动车保有量高的重点城市，全面实施国五汽柴油标准及汽车排放标准。此提案主要针对当下全国的雾霾天气，考虑老百姓生存生活环境，关注民生。

长江商学院 CEO 首期学员

李东生 | 将雾霾治理纳入政绩考核体系

TCL 集团董事长李东生建议，国家应建立空气立法，建立联防联控机制，并将雾霾治理纳入政绩考核体系。推动智能型环保技术的创新和运用，推动智能型环保产品的开发和普及。适当使用政府补贴和税收免除等政策手段，鼓励民众使用环保产品尤其是智能型环保产品；对于在智能环保技术研发、运用、产品生产等方面表现优秀的企业，要实施税收减免、提供政府补贴或奖励等措施。

长江商学院 DBA 首期学员

潘刚 | 将绿色可持续发展上升为行业行为

伊利实业集团股份有限公司董事长、总裁潘刚表示，在新的时代背景下，企业成功与否，仅凭传统的业绩、财务数据、行业排名等指标，已远远不够；还需要正确的调整生态环境与经济之间的关系来拉动企业的发展。伊利将带领员工将绿色可持续发展落实到工作的各个方面，实现产业链上中下游的整体绿色可持续发展。

长江商学院 CEO6 期学员

柯希平 | 修订《中小企业促进法》势在必行

恒兴集团董事长柯希平建议，目前中小企业发展面临着相当的困难和挑战。《中小企业促进法》是 2003 年颁布实施的，已不能完全适应目前经济形势变化。修订《中小企业促进法》势在必行，建议完善中小企业定义标准、地方政府切实落实国家针对中小企业的相关优惠政策、研究制定有利于中小企业融资的法律制度、减轻中小企业税费负担。

长江商学院 CEO 首期学员

刘汉元 | 防止将税收压力转嫁给企业

通威集团有限公司总裁刘汉元建言，要科学规划税与费的比例，把对企业的收费控制在合理的界限内，将税收安排与企业规模、盈利能力灵活匹配，并根据经济运行情况核定税收标准，灵活调整税收宽紧尺度，防止将税收压力直接、简单地转嫁给企业。

长江商学院 CEO 首期学员

南存辉 | 尽快出台财政法和地方财政法

正泰集团股份有限公司董事长南存辉建议，国家需建立和完善相应的法律和金融监管体系。加快修订《预算法》、《担保法》等相关的法律条款，适时出台财政法和地方财政法，明确发行市场债券的法律地位。此外，应完善与市政债券发行相配套的政策并建立市政债券的评级管理机制。



两会现场 @长江教授

长江商学院院长

项兵 | 从企业生态看国企改革新路径

如果谈国企改革，我想从企业生态的角度来谈。我把企业分为三类：A类企业是家族企业，B类是管理权和所有权分离的现代企业制度企业，C类就是国有企业。从企业发展生态来讲，真正工业强国的崛起还是要靠B类企业发挥重要作用。

在中国，很多讨论还是围绕着国进民退和民进国退的问题，这在很大程度上使范围仍局限于A类和C类企业，对于B类企业重视不足。而中国真正的崛起必须超越国进民退、民进国退或在A类和C类企业之间做选择，而应花大力气扶持一批B类企业。

B类企业的壮大在中国范围可以有两个来源：第一，国有企业从C类企业进入到B类企业，我认为国有企业管理权、所有权全部分离，是超现代企业制度。所以三中全会提出混合所有制是一个方向。另外，一部分民营企业会通过发展，变成股权相对分散，将来管理权、所有权相对分离的B类企业。所以中国的发展是两个方向同步进行。

长江商学院金融学教授

周春生 | 金融改革的效果胜于速度

我对股票市场的新股发行制度改革持有乐观的态度。针对新股发行制度的改革，我认为时间表不是最大的问题，改革的效果才是关键。在金融改革的各类方面，利率市场化是要优先发展的。但利率市场化首先是应该建立在一个公平、公正的市场基础上，要保证各个市场参与主体平等地扮演角色。



长江商学院研究学者

兰小欢 | 择校问题应作为教改重点

通过和斯坦福大学教育学院的合作研究发现，与普通高中学生相比，缴纳高额择校费进入重点高中的择校生，在各种考试中，成绩并没有更好。由于教师的薪酬和升学率挂钩，择校生在重点高中里得不到老师足够重视，而成绩非常好的学生也往往和择校生不在同一班级，这些都让重点高中的优势打了折扣。因此，面对高额择校费，家长应慎重。择校问题也应成为我国教育改革重点讨论的课题之一。

长江商学院金融学与经济学助理教授

李晓阳 | 国企改革路在何方

之所以国有企业被人诟病，主要是因为资本投入过多而生产率偏低，而民企虽然生产率较高但却因为借贷约束而无法筹得足够资金，资本在国有部门和私人部门之间存在严重错配，这导致了整个社会效率的下降。

要提高国企的竞争力有“三驾马车”。一是所有制改革；二是降低市场准入门槛，引入民企和外资企业的竞争；三是内部公司治理的改革。除了混合所有制，可以探索一些创新的合作方式，比如政府出资或招标或者合作，由民营、私营企业提供生产和服务的模式。

未来的改革应该是大型国有企业的改革和国资监管机构的改革同步推进。一个重要措施就是要求大型国企、央企提供详细透明的财务报表，特别是未上市或没有并入上市公司报表的业务，接受公众监督。同时，进一步打通国资投资平台和社保基金之间的桥梁。

长江商学院副院长、会计学教授

薛云奎 | 国企改革不是“自废武功”

国企改革，绝不是“自废武功”。缺乏竞争力，无论什么性质的企业都将失去生存的机会，所以，国企改革只能增强而不是削弱它的竞争力，绝不是把国企拆了、卖了那么简单。

国企改革是要改变自己的国家所有制。企业和银行都是国家的，金融体制改革就很难改到位；企业和财税都是国家的，财税体制改革就是空谈；企业是国家所有，国有企业与它的雇员或股东之间的分配关系就无法理顺。因此，国企改革的根本是要改变其国家所有制性质。

如果既要改又不伤，混合所有制便成为当下国企改革的最优选择。混合所有制创造了一个弹性非常大的区间。只有把企业与国家权力彻底分离开，才能铲除滋生腐败的温床，才能打破特殊企业的傲慢与偏见，才能消除政府与人民利益之间的对立。

超越“教学工厂”
成就了具有世界级学术地位及影响力的商学院
——长江EMBA 以学术启迪新思



长江商学院自建校伊始，秉承学术研究立校核心理念，全面超越了国内诸多“教学工厂”式的培训模式。长江近40位世界级全职教授队伍中，绝大部分曾在全球排名前15位的一流商学院担任终身教职。过去五年中，长江全职教授团队在24种管理学科国际权威学术期刊上发表的人均论文数，超越诸多国际著名商学院，高居全球第六。

*2010年，长江全职教授甘洁博士（左）荣膺权威杂志《金融研究评论》所颁年度大奖“迈克尔·布鲁南奖”

*2011年，长江全职教授曹辉宁博士（右）荣膺《金融评论》“年度论文大奖”（2011 Spangler IQAM Best Paper Prize）。

2014 EMBA、金融 EMBA
春季班，北京、上海热招中



全国统一咨询热线

400-700-8558

长江EMBA

百度一下

余额宝的未来

文 / 陈龙 长江商学院副院长、金融学教授

余额宝和美国货币基金发展的异同，昭示着余额宝有怎样的将来？监管应该如何处之？

余额宝目前是中国最大的货币基金，这个故事可能才刚刚开始。余额宝是支付宝和天弘基金于2013年6月成立的货币基金。天弘基金在2012年管理资产还不到100亿元。借助余额宝，天弘基金所管理资产在半年之中一飞冲天，已经超过4000亿元，一举成为中国最大的基金。

余额宝对基金业的冲击，从市场到思想，都是巨大的。华夏基金16年辛勤耕耘出的市场第一的规模，被余额宝半年超越。一位相关负责人告诉笔者，这些“宝”启动后，就像水龙头被打开了，不需要做任何工作，每天几亿元到几百亿元的资金哗哗流入；余额宝最近每日的资金流入达到让人瞠目的200亿元。这种景象改变了多年来基金揽资的惯例。

对此，有人认为其撼动了银行垄断，是利国利民的金融创新；有人则认为余额宝抬高了社会融资成本，是吸血鬼。

如何判断？为此，我们需要理解余额宝的本质，才可知余额宝的未来。

惊人相似的历史

回顾美国20世纪70年代货币基金产生的历史，可以帮助理解今天的余额宝。

那时美国股市低迷，大量资金找不到投资渠道。美国银行法规规定银行活期存款账户不得支付利息，同时Q法案（也叫Q

促成中国货币市场爆炸性增长的原因：一是余额宝为客户提供当日赎回、转账和支付服务。二是资金紧张，具体表现在2013年多种因素下的钱荒，造成市场利率攀升，加大了市场利率和银行活期利率之间的利差。

条例，该条例指美联储按字母顺序排列的一系列金融条例中的第Q项规定：禁止联邦储备委员会的会员银行对吸收的活期存款支付利息，并对定期存款规定了利率上限。后来，Q条例变成对存款利率进行管制的代名词）限定了其他银行存款账户的利率上限。在利率非市场化的背景下，第一只叫“储备基金”的货币市场公募基金于1971年应运而生。由于基金在银行体系之外发行，因此不受Q法案的制约，可以提供比银行存款利率更高的收益，同时也不需要向美联储交纳准备金。“储备基金”刚发行时只有30万美元的规模，三年之内飞速扩展到3.9亿美元。到1974年年末，货币基金总量为2.6亿美元，占美国存款机构总存款量的0.78%。相比之下，中国

2014年年初的货币基金总量约为9000亿元，占银行存款总量的比例也不到1%。

让美国货币基金腾飞的因素有两个。一是券商加入了货币市场行业，带来金融创新。美林证券，作为美国证券业的创新先锋，于1975年推出了货币基金的支付服务，允许货币基金的持有者开支票和偿付信用卡。此举让货币基金拥有了银行存款者最需要的两种功能：支付功能和安全的利息收入。这些功能的开发对商业银行震动巨大，银行界大声抗议，认为冲击了金融体系的稳定。但在当时金融自由化的浪潮下，美国政府没有采取遏制措施。

第二个因素是利率非市场化带来的商机。到1978年年末，美国市场利率突破10%，而商业银行的活期存款账户仍然不能支付利息，其他账户的利率上限约在5%~5.5%之间。市场利率和银行利率的巨大反差，加上货币基金对存款者来说已经具备了银行最重要的功能，促成了货币基金的真正飞跃。

这个飞跃让人瞠目结舌。1978年年末时，货币基金总额为9.3亿美元，占存款总额的1%，到1979年年末，货币基金总额达到443亿美元，占存款总额的6%；到1989年年末，货币基金总额为4328亿美元，占存款总额的30%；到1999年年末，货币基金总额为1.48万亿美元，与存款总额的比率是63%。至此，货币基金已

与银行分庭抗礼。到2001年，货币基金总额为2.14万亿美元，与存款机构存款总额的比率最高达到77%。在之后的十几年中，这个比率起起落落，到2014年1月回落到28%。

中国的货币市场可能有多大？

只要政府不干预，中国货币市场未来完全可能达到30万亿元到50万亿元。美国的历史证明，货币基金本身的生命力就可能达到这个结果，互联网则大大加速了这个过程。

中国的货币市场诞生于2003年，增长并不快，至2011年年末还不到1500亿元。到2013年年末这个数字达到8830亿元，两年翻了近6倍。促成这个爆炸性增长的原因有几个：一是余额宝为网上客户提供当日（“T+0”）赎回、转账和支付服务。犹如在美国一样，这些功能使得货币基金成为支付市场利率的活期存款，而银行的活期存款利率还不到1%。二是资金紧张，具体表现在2013年多种因素下的钱荒，造成市场利率攀升，进一步加大了市场利率和银行活期利率之间的利差。犹如20世纪70年代末的美国，利差加大带来了利率双轨制下，货币基金爆炸性增长的商机。即便没有互联网金融，只要政策允许，货币基金的成长也是迟早的事。

于金融改革的意义

对管理者天弘基金来说，余额宝让货币基金得以几乎零成本地接触到8亿支付宝用户，它带来的额外益处是渠道和销售成本的革命。对支付宝来说，为这个支付工具添加利息功能，以加强用户黏性，是自然的选择。对阿里来说，在渠道为王的时代，在现有平台上加一个金融产品，边际成本几乎为零，但可增加对用户的服

余额宝是怎么运作的



货币基金是如何运作的

银行之间也会互相借钱，形成银行间市场

当有银行遇到资金比较紧张的情况的时候，他们也会向其他银行和其他金融机构借钱，来保证银行的正常放款。



进而完善阿里生态圈的闭环。对用户来说，余额宝提供了一个现有金融体系没有提供的投资和支付渠道，相当于一个网上银行。美国20世纪70年代，最初主要是散户购买货币基金，逐渐延伸到机构客户，余额宝也将如此。

天弘基金对余额宝收取0.3%的管理费，支付宝收取0.25%的销售费，银行收取0.08%的托管费，因此余额宝盈利模式需要的“存贷差”只有0.63%。和商业银行

3%的存贷差相比，余额宝可以用比银行更高的利率揽存，并以低于银行贷款的利率贷出。其竞争力来自三个方面：一是揽存成本低。平安保险董事长马明哲最近表示，在未来15年内，大部分中小金融机构的前台会由互联网企业完成；二是因贷款对象是最优质的客户，不需要高利率去覆盖风险；三是货币基金不需要准备金，运营成本低。

第二和第三个因素都是货币基金的优



一个可以预测的方向是越来越多的最好的企业将脱离银行，通过资本市场发行商业票据，以低于银行贷款的利率融资，而货币基金将会成为这种融资的主要资金提供者之一。银行将被迫更关注中小客户、金融创新。这对银行的管理能力和风险定价能力、创新能力提出了新的考验，而这意味着中国银行业的自我革命。

势，第一个因素是互联网平台的优势。

互联网公司做金融，其最本质的逻辑是贸易，无论线上还是线下，需要支付和金融的支持。这个逻辑和当年晋商从贩盐贸易起家，进而创立山西票号为贸易提供支付功能，最后通过票号放贷是类似的，也和 GE 的产融结合没有本质区别。互联网公司做金融的第二个逻辑，是互联网平台优势和金融创新的结合，如余额宝。互联网金融的第三个逻辑，是大数据平台可以提高金融产品的风险定价能力，这在阿里巴巴的另外一个金融产品阿里小贷上得到验证。

货币基金会在长期推高社会融资成本吗？以美国为例，由于货币基金的巨大冲击，美国商业银行做了两方面的变革：一是改变立法逐渐为活期存款支付利息（1980年）；二是设立货币市场账户（1983年），一开始这些账户提供和货币基金一样高的利息，但是因无法支持而放弃，于是资金外逃的现象持续发生。后来的结果很有趣，一方面货币基金成为和银行分庭抗礼的揽存渠道，另外最优质的企业也离开银行，通过发行最高评级的短期债券从

货币基金融资。

银行由于最优质客户的逐渐流失，被迫转向风险更高的中小企业发放贷款，并通过银行间并购降低运营成本。银行经历了一番折腾，最后的结果是更完善的金融体系，大企业和中小企业都获得了更低的融资成本。

余额宝现有资金中约 93% 通过协议存款借给银行，5.3% 是购买短期国债和 AAA 级别的金融债和信用债等，其余是现金。应注意的是，中国现有的货币基金总量 1 万亿元，还不到银行存款的 1%，在现阶段不足以成为银行间利率的决定因素。更合理的解释是，银行间利率的高企带动了货币基金利率上升。长期来看，货币基金可承受比银行间利率更低的利率，这是因为最优质企业的融资成本可以比银行间利率更低。实际上，美国商业票据（即最好企业发行的短期债券）的平均利率就低于银行间利率。

只要货币基金的融资成本（于货币基金是借）比最优质企业的融资成本（于货币基金是贷）低，并且这个利差不明显低于 1%，这个模式就可持续。现在余额宝们对银行协议存款的依赖并不代表货币基金的未来，而是中国短期资金紧张、银行间利率安全又有利可图的结果。

一个可以预测的方向，是越来越多的最好的企业将脱离银行，通过资本市场发

行商业票据，以低于银行贷款的利率融资，而货币基金将会成为这种融资的主要资金提供者之一。银行将被迫更关注中小客户、金融创新。这对银行的管理能力和风险定价能力、创新能力提出了新的考验，而这意味着中国银行业的自我革命。这不正是中国金融改革想要追求的吗？因为在利率管制下，“垒大户”才是理性选择，代价却由承受了低利率的储户和缺乏融资的中小企业所承担，最终买单者是整个中国经济。

从商业银行的角度来说，现在反对余额宝是很正常的，因为其损害了银行业的短期利益。但从长期来说，银行不可能永远躺在央行规定的利差上挣钱，早一天变革，就早一天争取到主动。

风险与监管选择

谈到货币基金的风险，一个被广泛引用的案例，是美国的互联网货币基金 Paypal——美国版“余额宝”。美国在线支付公司 PayPal 在 1999 年就创建了将账户余额投资于货币市场基金的模式，将在线支付和金融业务结合起来。基金回报率曾在 2007 年达到约 5%。但该货币市场基金于 2011 年 7 月由于不赚钱被 PayPal 关闭。

美国货币基金总量从 20 世纪 70 年代以来只有两次明显的下滑，第一次是从 2001 年年底的 2.19 万亿美元下降到 2005 年 6 月的 1.78 万亿美元，之后快速上升

到 2009 年的 3.57 万亿美元，然后回落到 2014 年 1 月的 2.4 万亿美元。答案很简单，这是自 1971 年以来美国唯一的两次平均利率明显低于 2% 的时期。其中，美国基础利率在 2011 年 9 月被美联储降到 0.08%。当基础利率如此之低，评级最高的企业很容易用比这个利率稍高的利率融资，这样货币基金就没有了利润空间。而银行仍然可用通过对更广泛的客户贷款盈利。

换言之，只要利率不是太低，互联网货币基金空间就很大。只要中国经济不急剧下滑，基础利率被降到远远低于 2% 的可能性很小。PayPal 货币基金的关闭，未必是中国余额宝们的未来。

美国货币基金的本质，是通过市场绕开银行进行投融资（所谓金融脱媒）的金融工具。货币基金的投放对象被美国法律限定为最安全级别、短期（平均期限不超过 60 天）的政府债、金融债、银行借债和公司债等。由于是为政府和最优质的金融机构和企业提供短期流动性，这个目的与银行的更广泛的放贷对象有所区别，所以无需准备金。其本质是发展资本市场直接融资的能力，取代银行最优质的短期贷款。

货币基金的盈利模式与商业银行不

同，与后者更广泛的放贷对象有所区别，因此监管要求也不同。即货币基金可用高于银行存款的利率揽存，并以低于银行普通贷款的利率贷出。只要存贷差不太小，这个不同于银行的盈利模式就可持续下去。当市场利率明显高于银行的存款利率时，货币基金的优势尤其明显。

随着美国货币基金金额变得巨大，后来也投资了一些评级很高但可能有风险的债券（如雷曼兄弟的债券或结构化的金融产品）。即便如此，风险仍然很低。从 1971 年到 2008 年的 37 年间，几乎没有货币基金跌破过本金。金融危机最深重的 2008 年，由于雷曼兄弟的破产导致最悠久的“储备基金”第一次跌破了本金（损失率 3%），这个从未发生过的现象导致了货币基金的恐慌性赎回，但在美联储担保后立即复。美联储曾因此在 2011 年讨论过是否对货币基金要求准备金，但最后决定仍不要求。

美国货币基金目前所受监管主要是要求投资标的评级和债务期限。具体而言，美国要求货币基金持有相当于最高评级的债券，单个债券期限不超过 398 天，组合的平均期限不超过 60 天，单个债券的持有量不

超过总资金的 5%。另外，货币基金必须每个月报告所持有的每个债券的细节。

余额宝的风险有多大？由于其 93% 的资金投资于银行协议贷款，剩下的主要是最高评级的债券和现金，除非发生银行倒闭，现阶段余额宝的风险很小。

余额宝是否会因挤兑发生流动性风险？首先大部分客户使用余额宝资金是为了在淘宝购物。由于支付宝要求客户资金被扣留七天验货后才支付，这部分资金的需求很容易安排，不会受到流动性打击。其次，即便客户资金需要流出阿里体系，由于余额宝现阶段仍处于大量资金净流入阶段，实际完全不需要赎回现有投资。如果有一天真的需要赎回现有投资，由于余额宝和银行签的绝大部分协议存款规定其可当日赎回而不必罚息，只要银行没有流动性风险，余额宝就不会受到冲击。假设银行如果有一天要求不能当日赎回协议贷款，支付宝也可以通过开发“定期宝”等方式来对冲流动性冲击。所以，无论从资产质量、资金现状或期限结构来看，余额宝现阶段的信用和流动性风险都非常低。

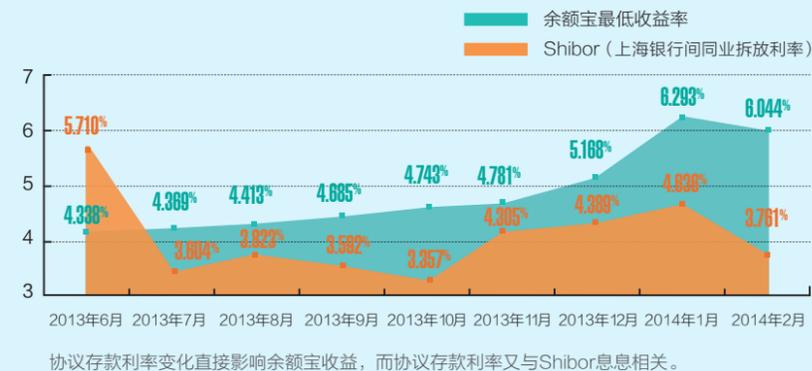
随着余额宝金额的扩大，以及中国利率市场的改变，可见余额宝逐渐需要投资在银行间市场外的其他债券资产时，余额宝的风险可能会有所增加。

为了落实十八届三中全会的精神，提高中国金融体系的效率，大方向上应理解并鼓励互联网金融的创新，在这个基础上，讨论如何加强适合于互联网金融的监管。至少在现阶段，比较合适的监管办法可能不是要求准备金，而是在投资标的、期限和信息披露上做更多要求。因为中国在这些方面比美国宽松，还有很多改善监管的空间，比如应该报告所有投资标的的细节等。■

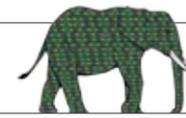
（原文刊载于《新世纪》周刊 2014 年 3 月）

余额宝最低收益率与Shibor走势对比

（2013年6月7日至2014年3月1日）



截至 2014 年 2 月底，
余额宝规模约为 5000 亿人民币，
用户数突破 8100 万。
3 月 10 日，余额宝天弘增利宝
7 日年化收益率为 5.7160%。



如果中国企业希望从大数据中获取真正收益，将大数据的分析结果付诸于应用将是关键。

大数据分析：到底有何神奇之处？

文 / 李洋 长江商学院市场营销学助理教授

中国有决心释放大数据分析的潜能，它只是需要清除前进道路上的障碍。

在中国，关于“大数据”行业如何耗尽数十亿美元的资金，目前已有颇多著述，中国各类消费品市场的庞大规模给人一种错觉，使这一特殊的信息技术服务在中国看似有着巨大的潜力。但是，想正确地评估大数据产业在中国的潜力，我们必须首先了解大数据的金字塔状结构，以及中国在该结构各层次中的能力现状。

尽管“对大量数据进行分析”这项业务在过去相当长一段时间一直是存在的，但事实是，大数据的定义与数据本身并没有多大联系。目前风靡全球的大数据这一概念，其实是由技术来定义的，这一技术可以比以往更快的速度处理各种类型的海量数据。大数据分析的应用在超定向（hyper-targeted）市场营销活动中最为常见，但事实上，它就像无处不在的数据一样，有着无比广泛的应用领域。

大数据最优化的金字塔状结构由三层组成，最基础的是底层结构，它被称为“数据收集”。

“数据收集”这一术语平淡无奇，因此它很容易令人误解。即使是在世界上最成熟的市场中，对于消费者在保护个人隐私

私和支配个人信息方面拥有怎样的权利这一问题上，一直存在着非常激烈的争议，也许是因为数据收集超出底线太多，导致人们对它产生了抵触情绪。信用卡机构与信用评级机构交换信息，互联网资源聚合平台将用户数据出售给各种消费品公司，等等。然而，中国目前在数据收集领域所面临的挑战主要来自另一个方面。

由于关键经济部门大体上仍处于政府控制机构的支配范围内，所以对于私营机构来说，数据获取这一简单的操作也变得复杂起来。医疗保健领域就为我们提供了很好的例证。公立医院在提供极其有用的数据方面有着最大的潜力，但是医药领域的企业想要获取任何有关医疗状况、药物使用和疾病方面的统计信息，仍然面临着巨大的障碍。所以，尽管已经有了收集数据的技术，但是数据的来源仍然处于封锁状态，在这类领域中，政府对数据有着垄断权。

当意识到更高层次的数据分析能够带来积极的应用效果后，北京市政府近日建立了一个门户网站，通过这一网站可以浏览到各个领域的公开数据。例如，像高德软件公司这样的GPS软件开发商，可利用通过该网站获取的交通数据，来提供最优路线和绕行路线等交通信息。这也许是政府机关在为“准数据分析机构”提供数据方面迈出的一小步，但更为关键的是，



大数据
最优化的结构

1 数据收集
最基础的底层结构

2 数据分析
技术进步发挥最大效用的地方

3 分析结果应用
这一部分是中国最需要创新的地方

这一网站的建立传达出一个信号：政府愿意提高自己的信息透明度，并提供极其有用的用户数据。所以，简而言之，在大数据金字塔状结构的底层位置中，从数据获取方面而言，中国显然落后于一些更发达的国家，例如美国等，但是对于信息的迫切要求已经促使政府做出更积极的配合，北京政府所采取的措施对于未来而言，就是一个非常好的兆头。

大数据的金字塔状结构的第二层是数据分析。这也是技术进步发挥最大效用的地方。看似毫无关联的数据集之间的快速交叉引用带来了前所未有的市场知识，在金字塔状结构的第二层中，中国有着极大的优势。一个前景乐观的案例就是社交媒体聚合平台孔明科技公司与耐克公司之间

的合作。孔明公司对社交媒体进行监测，并为耐克公司量身打造消费者调查方案，通过一系列围绕耐克品牌忠诚度和个人运动习惯的提问，掌握了消费者的心理和需求，从而帮助其以更具针对性的方式锁定了中国消费者。此外，耐克公司还根据调查结果，对自己在中国的广告和市场营销战略进行了调整。孔明公司的例子很好地说明了中国媒体监测机构所面临的现状。对于这些机构来说，想要直接通过数据产品来赚取利润是非常难的，在中国尤其如此，因为中国客户与其他国际企业相比，更不习惯于为知识产权付使用费。此外，知识产权保护力度不足导致企业机构迟迟不敢将自己的数据产品以数字化方式公布于众，这是因为他们担心自己的资料会被

复制和盗版。所以，对于像孔明这样的公司来说，与国际客户建立长期合作关系，并为其提供集数据分析和数据咨询为一体的综合服务，从而在客户营销架构中为自己树立起稳固的地位，这才是更具战略意义的举措。

位于金字塔结构顶部，也即第三层，就是数据分析结果的实际应用，这一部分是中国最需要创新的地方。中国目前的大数据技术人员有着信息技术和计算机科学方面的专业背景，但是在数据分析、分析结果应用以及组织内部决策等环节之间，却出现了明显的脱节。谷歌公司选择雇用经济学家，而不是计算机科学家，来帮助其将大数据的分析结果付诸于应用。如果中国企业希望从大数据中获取真正的收



大数据最优化的金字塔状结构由三层组成，最基础的是底层结构被称为“数据收集”；第二层是数据分析；金字塔结构顶部也即第三层，就是数据分析结果的实际应用，这一部分是中国最需要创新的地方。

益，这将是下一步的关键。我们可以参考一下中国国内的一些合作项目，例如著名IT公司思科和同样知名的市场调研机构尼尔森公司之间的合作，以及与当地企业之间的合作等，这都将是他们沿着正确的方向迈出的一步。数据分析必须与基本的行业知识结合在一起，这样才能确保具体的业务决策不会脱离经济学原理和市场的现状。

中国企业必须谨记一点：尽管发现市场中存在的某些相关性是一件既有趣又有用的事情，但在最后一步，我们仍然需要做出业务决策。为了释放大数据的潜能，中国企业必须要认识到，原创性市场知识是不可替代的，而大数据只是我们用来提高决策有效性的另一个工具。



iPad 指数: 有点扯?

iPad 指数是在不同国家间比较购买力平价的一种合理方案吗?

iPad 指数为我们指示出不同国家 iPad 消费者的价格敏感度情况: 在接近 iPad 指数顶端的国家中, 消费者价格敏感度较低, 而在接近 iPad 指数底部的国家中, 消费者价格敏感度相对较高。

文 / Brian Viard
长江商学院战略学及经济学副教授

澳大利亚联邦银行下属 CommSec 公司近期发布了其年度 iPad 指数。该指数对 iPad 在全球 46 个国家的售价进行了比较——比较机型为内置 wifi 功能的 16G iPad Retina。该银行最早在 2007 年曾推出 iPod 指数, 后在 2010 年又新推出一个 iPad 指数。iPad 的售价在不同的国家有着显著的差异, 售价最贵的国家是阿根廷, 其售价达到 1094 美元, 最便宜是马来西亚, 售价仅为 474 美元。有趣的是, iPad 的大部分零部件都是在中国地区生产的, 但是, 它在中国的售价 (603 美元) 却高出它在苹果总部所在地——加利福尼亚州的售价 (547 美元)。

该银行使用这一指数对所谓的“购买



与 iPad 价格相比, 巨无霸的价格更接近自己的实际成本。

力平价”进行评估。他们的想法是, 如果自由贸易体制得到推行, 相同的商品在不同国家间以同一货币单位表示的价格应该相同。如果偏离了这一价格水平, 就表明该国家的货币相对于其他国家, 出现了高估或低估的情况。以阿根廷和马来西亚的数据为例, 这表示阿根廷比索相对于马来西亚令吉, 出现了低估的情况, 低估系数约为 0.43 (\$1094/\$474)。

这一比较并不完全正确。CommSec 银行认为, 根据各国运输费和税费的不同, 需要对 iPad 售价进行调整。但是即使我们采取这一措施, 许多国家的售价之间仍然存在很大的差距。做出上述调整后, 该银行认为, 如果所有货币都定价公正, 那么 iPad 在各国的售价将完全一致。这一想法就其概念而言是吸引人的——在不同的国家间对相同产品的售价进行比较, 以确认其是否存在差异 (甚至在更早以前, 《经济学人》杂志就曾提出过更为贴近日常生活的“巨无霸指数 Big Mac Index”, 随后出现更多这类指数)。

问题是, 即使所有国家都能做到定价公正, 我们也不期望一部 iPad 能够在不同国家卖出完全一致的价格 (并且已经根据各国运费和税费进行适当调整)。例如, 一部分在中国组装完的 iPad 会被运往美国, 即使算上这部分成本后, 它在中国的售价仍然高出它在美国的售价, 这是为什么? 一种可能性是, 人民币和美元相对于彼此之间定价不公正。这一点完全有可能, 因为人民币不是自由浮动的货币。但是, 还有另外一种原因, 会导致价格差异的产生——这就是经济学家所说的“价格歧视”。

价格歧视通常指商品或服务的提供者在向不同的客户提供相同的商品时, 设定不同的价格标准。以前, 我曾在中国一些大学的讲座中探讨过这一现象。当时我提出, 能够成功实施价值歧视策略的企业



各个国家 iPad 的售价

必须满足三个条件。

现在让我们来看一下, 苹果

的 iPad 是否满足这三个条件。首

先, 苹果必须拥有市场支配力, 这样它才可以制定出高出生产成本的产品价格。很显然, 苹果符合这一条件。它的产品拥有独一无二的吸引力, 在大多数人眼中, 其他品牌的平板电脑, 例如谷歌的 Nexus 和三星的 Galaxy 等, 根本无法取代苹果 iPad 的地位。如果苹果没有市场支配力, 它根本就无法制定出远远高出生产成本的销售价格, 因为那将会促使消费者转向购买其他价格更优惠的同类产品。

第二点, 苹果可以明确出不同的消费者群体, 这些群体对于苹果的产品有着不同的价值主张。这一点不难理解——就是说, 不同国家的消费者对于 iPad 的价值主张也有所不同, 根据这些消费者所在的国家, 苹果公司可以很容易地做出判断, 进而可以在各个国家推行不同的价格标准。

第三点, 苹果必须能够隔离开不同群体, 以防止套利现象出现。如果有人想在马来西亚以 474 美金的价格购买 iPad, 然后到阿根廷以 1094 美金高价售出, 这是很难实现的。苹果公司早就想到了这一点。你可以去当地的苹果专卖店试试看, 能不能买到 250 部 iPad。店员可能会向你解释说, 公司对 iPad 的购买数量是有限制的。这一限制提高了交易成本, 并防止了套利交易的发生。但是确实存在小数量的交易——我认识的许多人都曾托去美国旅游的朋友帮他们带回一部 iPad。

因此, 与指示

货币相对价值这一作用相比,

iPad 指数可能会更多地为我们指示出

不同国家的 iPad 消费者的价格敏感度情况。具体地说, 就是在那些接近 iPad 指数顶端的国家中, 消费者的价格敏感度较低, 而在那些接近 iPad 指数底部的国家中, 消费者的价格敏感度则相对较高。

人们可能会感到奇怪, 为什么 iPad 在中国这样的发展中国家的定价会高于其在美国这样的发达国家中的定价。这需要我们将话题回到之前, 货币价格是其中的一部分原因。但是, 我们不能因此掉以轻心。在中国, iPad 的主要购买者大都是经济条件较好的城市居民, 他们的价格敏感度通常较低。而在美国, iPad 的使用则更为普遍。在一个大众市场中, 消费者的价格敏感度可能会相对较高。

在同一方面, 巨无霸指数是否做得更好? 虽说它还不算完美, 但它确实做得更好一些。麦当劳在制作汉堡包的领域有着一定的市场支配力, 但是与苹果平板电脑的市场支配力相比, 仍然存在着相当大的差距。这表示, 如果麦当劳想对巨无霸汉堡包制定出高于成本的价格, 它的能力则受到更多的限制, 因此, 与 iPad 价格相比, 巨无霸的价格更接近自己的实际成本。这就是说, 由于市场支配力不足, 麦当劳实施价格歧视的能力也将受限。具有讽刺意味的是, 巨无霸之间的比较更多的是在同类事物之间进行比较, 它在比较的恰当性方面, 远远优于 iPad 间的比较。■

QE缩减： 中国短痛难免，长期利好

文 / 李伟 长江商学院经济学教授

2013年12月18日，美联储迈出了结束量化宽松(QE)政策的第一步，决定从2014年1月开始将月度资产购买规模从850亿美元缩减至750亿美元。这是很小的一步，却是非常重要的一步。与此同时，美联储还声明，利率很可能在“失业率降至6.5%以下之后相当长时期内”保持在接近于零的水平。

经济复苏 QE 缩减

自金融危机以来，美联储已推出了三轮QE，大量增发基础货币用于购买美国长期国债和房地产贷款证券。当金融机构和市场在逆境中都忙着减低杠杆、收紧信用规模的时候，美联储在将短期利率调低到零的同时，动用了大规模的非常规救市政策，依靠自己能凭空制造货币(即印钞票)的职能，增发了3万亿美元的基础货币，通过公开市场操作购入美国长期国债和房地产贷款证券，直接向实体经济提供了3万亿美金的债务资金。自金融危机以来，美国的货币政策将美联储的资产负债表规模从不到1万亿美元迅速地扩展到4万亿(美联储2013年12月19日统计公告)。美联储的救市政策在金融机构和市场借贷的情况下维系了美国广义货币供给量(M2)的增长，对美国经济和就业形成了有力的支撑。

现在缩减QE规模的原因是美国经济复苏的迹象已经相当显著。



1 万亿

4 万亿

金融危机以来，美国的货币政策将美联储的资产负债表规模从不到1万亿美元扩展到4万亿。



面对QE缩减对中国经济的影响，从个人和企业角度有几点可以去做：一是降低杠杆，保持一定的流动性；二是理顺资产负债表的结构，做到期限匹配和货币匹配；三是分散投资风险，有条件的应该在合法的前提下投资境外。

首先失业率下降到7%，已经快接近美联储6.5%的目标值了。美联储曾表示，当失业率降至6.5%时，它就会开始提高短期利率了。

其次是经济增长，根据美国商务部下属的经济分析局BEA12月5日发布的第二轮估算统计数据，2013年第三季度美国GDP增速折年率后高达3.6%。在美联储声明发布两天后，即12月20日，BEA又发布了第三轮估算统计数据，将2013年第三季度美国GDP的年化增速更新为4.1%。这高于BEA之前初步统计的2.8%，也高于经济学家预计的3.1%，而且这也比第二季度2.5%的增速高。更重要的是，20日数据更新的主要原因是居民消费由第二轮估算的1.4%提升到了2%。

与GDP相关的是，11月的工业产出环比增长了1.1%，这是该数据过去一年来最大幅度的一次增长。

最后是通胀率。根据BLS的统计，2013年11月美国CPI为1.2%，这仍在美联储2%的通胀目标范围内。

综合以上四组数据来看，美国经济的整体趋势是向好的，只是通胀仍然太低。在是否退出QE这个问题上，GDP和工业产出是支持的，失业率已经接近临界值，但通胀是不支持的。

因为GDP和工业产出显示美国经济已经有了比较强劲的增长，继续用QE去支持经济增长的想法正在失去论据；QE最直接的理由是降低失业率，目前失业率已经快接近美联储6.5%的目标值了，但仍在7%的位置上，所以至少短期内从失业率的角度来看，QE还是有必要维持的；通胀目前还维持在2%的范围内，这显示了美国的物价上涨是非常轻微的，这给了QE继续运作的空间。

因此，美联储选择了谨慎的政策调整，一方面小幅削减QE的规模，另一方面声明将长期维持QE和零利率，以巩固经济复苏的势头。目前看来，这可能也是未来一段时间美国货币政策的主流。

美联储缩减QE的步伐虽小，但其对中国经济的影响却不容忽视。在笔者看来，其长期影响是积极的，而短期则会对中国的流动性产生负面影响。

中国货币政策的“解套”

中国从1994年以来在实质上采取了固定汇率政策，让人民币紧盯美元。尽管2005年开始汇率政策有所松动，人民币开始缓慢升值，但美元依然是人民币的“锚”。在1995年至2002年间，美元处于升值通道(见图1)，人民币因为与美元挂钩，所以其币值相对于其他货币也随之升值。在此期间，中国经济高速发展，生产率大幅提升，人民币跟随美元升值是合乎经济规律的。中国宏观经济在这段时

间也运营得相当平稳，1980年代末期和1990年代前期的高通胀没有再次出现。

从2002年开始，美元进入了贬值通道，人民币的“锚”也不再稳定。人民币跟随美元贬值使得中国制造的竞争优势大增，贸易顺差大幅增加，外汇盈余迅速增长。与此相对应的是，境内外对人民币升值的预期很快形成，中国成为了外资流入套利的绝好市场，大量资本开始涌入。伴随着巨额的经常项目顺差和资本项目顺差(简称“双顺差”)，中国的外汇储备出现了惊人的增长(见图2)，而且大量外资的注入也成功助推了中国的资产泡沫。

从这个角度来说，过去数年，美国的货币政策一直对中国有着巨大影响，这也就是美国货币政策的外部性。QE政策的本意是降低美国的失业率，支持美国经济增长，但作为一个开放型的经济体，QE政策注入美国经济体内的货币势必会有相当一部分流入中国来套利。

如果中国在宏观政策上果断地砍断和美元的挂钩，那么即使美联储通过三轮QE将美国经济拖到炎热的赤道上“解冻”，中国经济仍然可以在温带过着惬意的生活，不会和美国经济一样接受烈日的暴晒。

当然，这个选择是有成本的：让人民币和美元脱钩，虽然可以大幅降低美联储QE政策对中国经济的影响，但美元大幅贬值会导致人民币升值，国内出口型企业在国际市场上价格竞争力就可能大面积滑

由于央行可能不会像往年那样对银行的流动性需求有求必应, 因此流动性危机可能会再次出现, 从而倒逼企业和机构退出套利。这样, 资产泡沫崩盘的可能性会加大, 影子银行和融资平台将会首先受到冲击。

但这个选择会通过人民币升值来提高用外币购买中国资产的价格, 降低境外资金流入中国套利的预期收益, 提高套利的汇率波动风险, 从而有效地借用市场调节的功能将境外热钱阻挡在国门之外。

中国政府在政策上不是鼓励外商投资吗? 为什么要筑起堤坝阻挡热钱流入? 天下没有免费的午餐。尽管国内的企业、机构或地方政府几乎都会欢迎投资, 不论投入的资金是姓中还是姓外, 但热钱的流入和过高的外贸盈余都会给人民币带来升值压力。同时, 按照中国外汇管理法规, 由于“双顺差”而流入中国的外汇净值必须在人民银行结汇, 而人民银行在购买这些外汇、充实外汇储备时, 必须投放等量的人民币基础货币。过高的“双顺差”必然导致过快的外汇储备积累和过多的基础货币发行。最终结果是中国基础货币超发。

基础货币超发并不一定就意味着通胀或资产泡沫, 我们更应该关注广义货币的发行量。面临大量的外汇流入, 央行为了有效地控制广义货币的发行量必须对流入的外汇进行“消毒”处理: 一是抛售国债或者发行央票, 以回收基础货币; 二是提高

法定存款准备金率、降低贷存比率, 以降低货币乘数。当然也可以双管齐下。因为广义货币发行量等于货币乘数和基础货币发行量的乘积, 这两种“消毒”政策从理论上讲可以避免通胀或资产泡沫的形成, 但在实际操作中这两个药方都有较大的副作用(社会成本), 用药时在剂量上打折扣也就不难理解了。

第一个药方要求央行卖出高息的国债, 或者高息发行央票(借债), 低息投资外储资产(如美国国债)。从理财的角度来看, 人民银行是不赚钱的, 甚至是亏本的。这个其实不难理解。上面我们谈到了外资流入中国来套利, 而套利就是对赌, 他们赌的是人民币升值和人民币资产的收益高于外币借贷的成本。那么他们对赌的对手是谁呢? 就是中国人民银行。当然人民银行并没有去赌博的意愿, 但在中国外汇管理制度安排下, 它没有别的选择。对赌是个零和游戏, 既然套利的赚了,

央行自然就亏了。央行的亏损理所当然得要中央财政补贴, 其成本最终得由纳税人承担。

第二个药方要求央行将持有外储的机会成本(中外无风险投资收益差, 即套利者的收益或央行的亏损)转嫁给了商业银行承担, 由商业银行将大量存款束之高阁, 不许高息贷出去盈利。第二个药方增加了银行用于放贷的资金成本, 而这成本最终还是由储户和借贷的企业、政府和个人来承担。

当然, 还有一个偏方, 即容忍基础货币的超发转化为广义货币的超发, 导致通胀或资产泡沫, 而通胀和资产泡沫的成本最终还是由储



图1 美元实际汇率指数和美联储三轮量化宽松(QE)
Index, 1994=100



户和社会来承担的。

中国的宏观经济政策基本上选择了第二个药方(或许也加了点偏方), 将法定存款准备金率定在高位, 再加上75%的贷存比, 这使得商业银行25%的存款不能贷出。这个政策的实施大幅提高了银行在表内吸纳存款、表内放贷的资金成本, 迫使银行想方设法通过金融创新去降低其运营成本。假如将存款搬到表外, 以理财产品或者信托的形式吸纳这些转移出来的存款, 然后将100%的资金量直接投资于高收益项目中, 不必计提法定存款准备金, 也不必顾及75%的贷存比限制。不难看出, 近年来中国影子银行飞速发展的原因之一是为了规避银监会和央行对银行流动性的监管。

而影子银行这个金融创新的发展也逐渐削弱了存款准备金和贷存比制度的效果, 降低了第

二个药方的药力, 同时也让中国广义货币的统计数据逐渐失真: 投入理财产品或信托的大量资金算不算广义货币? 既然有影子银行, 存在那里的钱是不是就成了“影子货币”? 这个问题现在还没有可靠的数据去做进一步分析。

无论如何, 中国经济的杠杆率越来越高, 房地产泡沫越来越大, 债务风险也愈演愈烈, 已经是不争的事实。

未来美国退出QE, 美元势必升值, 这将减轻人民币升值的压力。当美国利率上升时, 美元的升值会加速资本外流, 届时人民币有贬值的可能。这样一来, 目前境外资金流入中国套利的现象会出现逆转, 这有助于中国货币政策和金融机构监管的解套, 有助于中国的宏观调控, 也有助于让资源重新配置到实体经济。

短期不利影响不容小觑

从短期来看, QE退出对中国的负面

影响会相当显著。延续数年的资金跨境套利助长了中国的资产泡沫, 使中国企业和金融机构的负债更趋短期化、美元化。资金外流会提高国内市场的利率水平, 压低中国资产的价格。由于今后央行很可能不会像往年那样对银行的流动性需求有求必应, 因此去年6月曾预演过的流动性危机可能会再次出现, 从而倒逼企业和机构退出套利。但这样一来, 资产泡沫崩盘的可能性会加大, 一旦出现这种情况, 影子银行和融资平台将会首先受到冲击。

那么面对可能发生的如此大的变化, 个人、企业和政府应该如何应对呢? 从个人和企业的角度来看, 有三点可以做: 一是降低杠杆, 保持一定的流动性; 二是理顺资产负债表的结构, 做到期限匹配和货币匹配; 三是分散投资风险, 有条件的应该在合法的前提下投资境外, 有外币负债的企业和个人, 更应如此。在1980年代和1990年代, 美国经济学家建议美国人将10%的净资产投资于境外, 这个建议也适合目前的中国人参考。现在中国在法规上对资金外流的控制已经相当宽松了, 如每人每年可以有5万美元的换汇额度等, 而且十八届三中全会的改革计划中也提出要进一步放开资本控制, 因此资本控制将不是投资海外的一个主要障碍。

从政府的角度来看, 套利模式的终结意味着政府可以重掌宏观经济政策的主动权, 这应该是乐见其成的。在资金外流的局面中, 政府可以顺应市场的发展, 降低法定存款准备金率、提高贷存比率以保障实体经济有足够的流动性。而一旦出现资产泡沫崩盘, 相关影响势必传导至银行体系, 银行所持有的不良贷款可能大幅增加, 届时政府可以考虑再次对有系统风险的金融机构进行资产重组。

图2 中国外汇储备
亿美元



商业模式创新的终极目标

文 / 周春生 长江商学院金融学教授

什么是商业模式？

简言之，就是企业通过什么途径和方式来获取利润。从金融和财务角度看，商业模式的创新就是创新价值创造的基本逻辑。

我们知道，公司价值或者是股东价值最大化，是全世界绝大多数盈利企业的一个共同追求。虽然价值不是利润，但与利润密切相关——企业的价值依赖于利润的持续增长。而公司利润的成长速度与公司资金的使用效率密切相关，反映在财务上

的指标就是净资产回报率，即 ROE。企业如果是靠内部资源滚动式发展，那么盈利增长主要跟 ROE 成正比。

那么该如何提高企业的 ROE 呢？依据经典财务理论中的“杜邦分析法”，决定一个公司 ROE 高低的因素有二：一是销售利润率，另一个是资产周转速度。

所以，商业模式创新无论基于技术层面、市场层面或是品牌，其设计的最根本目的都是围绕两个层面展开：一是提高销售利润率，二是怎样提升销售速度和市场容量，从而提高资产周转速度。

两个基本点

我们搞清了这样的逻辑：销售利润率越高，净资产回报率就越高，企业增长速度就越快，其价值也越高。而要有较高的销售利润率，基本依靠两点：

第一是定价权。我们经常讲差异化、讲核心竞争力，所谓核心竞争力就是一个企业所具备的不可替代的某种资源优势，不容易被超越，不容易被复制，也不容易被模仿。这是企业家经常谈到的战略问题，而从财务角度看，核心竞争力最重要的体现就是企业产品的定价，获得核心竞争力的目的就是为了获得定价权。众多周知的奢侈品品牌，价格高昂但是市场广阔，因为它具备无法取代的品牌价值，核心竞争力强，所以能够定价奇高。

第二是成本优势。核心竞争力取决于商业模式，但商业模式并不等同于盈利模式，后者只是前者的一部分。商业模式的核心是利益相关者的交易结构、交易成本以及由这个交易结构延伸出来的利益创造与分配机制。其中，交易成本是现代商业模式时期的核心要素。

在如今的商业社会，交易成本已与生产成本相提并论。传统经济达到一定规模以后，(边际)成本是递增的，网络经济

企业如果是靠内部资源滚动式发展，那么盈利增长主要跟 ROE 成正比。



商业模式创新的最根本目的都是围绕两个层面展开：一是提高销售利润率，二是怎样提升销售速度和市场容量，从而提高资产周转速度。

不只成本低，同时随着规模扩展，边际成本(递减)。降低交易成本在制造业等传统行业商业模式创新中十分关键。例如在医药行业，药品出厂价格可能只有几十元，可到患者那里，价格可能超过百元，这中间高昂的费用就是交易成本；而在食品行业，如今市面上的有机绿色食品少见，就是因为非有机食品抢占了市场，所以有机食品的交易成本极高。因此，通过建立健全法律规范体系，创造良性的竞争环境，市场的交易成本可以大大降低。

因此，商业模式创新的目的，从提升价值的角度来看，最主要是要通过创新来提高企业的销售利润率。这就要求我们的创新能够帮助企业，要么能够获得定价权，使企业的产品更有竞争地位；要么企业能够通过创新获得成本优势。商业模式创新的另外一个目的就是怎样提高资产周转率。这里面包括销售速度、市场可扩展性，还有企业产品库存的特点等等。如果资产周转率高，同样可以实现更高的资金使用效率，实现更高的增长速度。

与时俱进

互联网时代的来临，传统商业模式发生了极大变化。在新环境下，企业的商业模式不再是“成本出在谁身上，盈利就在谁身上”。例如，用户在搜索引擎查询知识的时候，并不直接需要向搜索引擎缴费，搜索网站的盈利来自于点击排名、

广告费用等向其他对象收取的费用。互联网广告按点击量收费，降低交易成本，同时还能够获得买方和卖方都信任的用户点击量数据。

我们回过头看前两年湖南卫视选秀娱乐节目的盈利模式。那时，电视台并不是直接向参赛选手收费，而是搭建比赛的平台，通过收视率赚取广告、观众短信互动等其他第三方费用。传统行业需要注意到这种趋势的变化，可以利用伴随互联网产生的全新资源与渠道，在盈利模式上有所创新。例如，企业可以提高在搜索引擎中的排名，提升品牌知名度和用户黏性，由此降低企业的市场交易成本。

除了商业模式的创新之外，战略定位对于传统行业也非常重要。中国经济正在实行战略转型，为了应对这一变化，许多企业也同样面临战略转型。行业有没有发展前景、有没有市场吸引力、该不该并购或涉足，这些都是传统企业应当适时思考的问题。一些本来非常优秀的创新企业，因为不能适应经济形势的变化，最后逐渐地被淘汰，这方面的例子比比皆是。因此，传统企业不仅要清楚自身在行业中的定位，还要清楚新兴行业在未来的可发展前景，及时涉足市场吸引力强的领域可以为企业良好发展前景带来保障。

(根据作者在 2013 “装备中国创新企业年会” 主题演讲内容整理)

马云和阿里巴巴的成功关键在于商业模式的创新

全球治理

项兵 | 长江商学院院长

反思西方的体制，我们产生了越来越多的忧虑。目前中国和美国的基尼系数分别达到了0.474和0.475，这种情况下国家可能丧失竞争力。全球化的进程开阔了我们的视野，但“全球治理”的脚步出现滞后，也许作为新兴国家代表的中国和近代全球经济发展主要动力的美国，应该承担更多的责任。

合伙团队自省

廖建文 | 长江商学院副院长、
战略创新与创业管理实践教授

合伙人与职业经理人的冲突是普遍现象。合伙团队要自省：引进职业经理人的目的是什么？通过建立系统、完善流程来推进组织的持续成长。在国外，合伙者和股东往往通过治理结构来制约职业经理人，不需要信任人，而是信任治理结构；在中国，合伙人对职业经理人先信任有加，后荡然无存，或“用之疑之”。这也是对中国创业企业成长的重大挑战。

QE 缩减

李伟 | 长江商学院经济学教授

2014年美联储缩减QE的步伐虽小，对中国经济的长期影响是积极的，而短期则会对中国的流动性产生负面影响。从个人和企业的角度来看，有三点可以去做：一是降低杠杆，保持一定的流动性；二是理顺资产负债表的结构，做到期限匹配和货币匹配；三是要分散投资风险，有条件的应该在合法的前提下投资境外，有外币负债的企业和个人，更应如此。

用户个性化需求

滕斌圣 | 长江商学院副院长、
战略学副教授

用户需求是所有商业模式的核心。传统制造模式，先把产品制造出来，铺天盖地的广告营销等，未必适合未来中国服装业的发展。互联网时代的需求特征是个性化、定制化，服装企业必须创新与用户沟通的方式，应该思考的问题是：如何把时代特征和企业产品创新结合起来？如何利用并创造大数据？如何让用户准确找到自己？如何满足用户个性化需求？

市场做主

陈龙 | 长江商学院副院长、金融学教授

在关系到国家经济命脉的领域，国资可以相对控制。其他领域则应该交给市场，完全竞争，国资退出一些，让给民营和外资，以此追求市场效率，激发竞争活力。这样既能利用国有企业的资源与背景优势，又能借鉴民营的管理和效率。而衡量现代企业是否成功的重要标杆就是资本的使用效率，国企也同样如此。

未来投资新选项

梅建平 | 长江商学院副院长、金融学教授

从历史的角度来看，伴随着大国的崛起，每个国家都会诞生一些具有长远影响力的艺术大师以及艺术作品，美国就是最佳例证。在过去50年，最好的投资产品是美国画派的作品。在中国，投资艺术品要好于投资股票，随着中国的崛起以及全球教育水平提高，中国的富裕阶层欣赏艺术品的能力不断提升，艺术品开始逐步成为长期持有的资产对象，逐步受到更多关注。



健康管理

郁亮 | CEO 首期学员
万科集团总裁

在过去三年，我一边登珠峰，一边把健康管理纳入公司管理的内容。主要做三件事情：第一，万科管理层带头开始跑步健身；第二，我们给员工创造更好的工作环境，如设立淋浴间等；第三件事情，把员工健康的指标跟管理层的奖金挂钩，列为考核内容，员工不健康，扣管理层奖金。跟三年前相比，员工健康状态、身心环境都大幅改善。

互联网时代关键词

周鸿祎 | CEO 8期学员
奇虎360 董事长

互联网时代有四个关键词：第一，在建立互联网商业模式的时候，首先考虑的应该是“用户至上”。在互联网上成功的商业模式要么有足够多的用户，要么可以做免费的模式。第二是“体验为王”。就是如何去赢得用户的“免费”，互联网对传统商业模式的颠覆很多是依赖免费而做的。另外两个关键词是颠覆式创新和微创新。

政府和市场

林左鸣 | EMBA 首期学员
中国航空工业集团董事长

政府应该扮演一个新的角色，应该通过看不见的心来影响市场，来确保资产市场不会因为出现“熵增”而死掉，应该把更多的资源交给市场去定义、去运行。所以，通过市场发挥资源配置的决定性作用，确实是水到渠成。当然，事物都是一分为二的，不能说市场就能包打天下，有时候为了确保市场能够健康运行，政府也是该出手的时候要出手。

有价值的空间

冯仑 | DBA 项目首期学员
万通控股董事长

在房地产领域里，核心是创造有价值的空间。要创造有价值的空间，就要把行为、成本、技术和管理四个要素不断地加以提升改良。而这四个要素在住宅领域、商用不动产领域又各自不同。只有这样我们做好了，房地产行业才能持续、创新和发展，满足节能环保的需要，也能更好更快满足城镇化发展的需要，更能满足各行各业对房地产的道德需求。

布局移动互联网

沈国军 | DBA 项目首期学员
中国银泰投资有限公司董事长

在社会、技术以及商业变革的今天，银泰积极布局移动互联网维和技术，颠覆原来传统业务，打造一个以物流数据网络共赢互联网的一个平台。在全国多个城市布局电子商务的发展，去打造一张地网；通过技术和数据的服务为客户打造一张天网。2013年“双十一”淘宝天猫销售额达350亿元，物流配送的总协调、数据的统筹整合，全是由菜鸟网络承办的。

华谊兄弟：电影业的独家定制

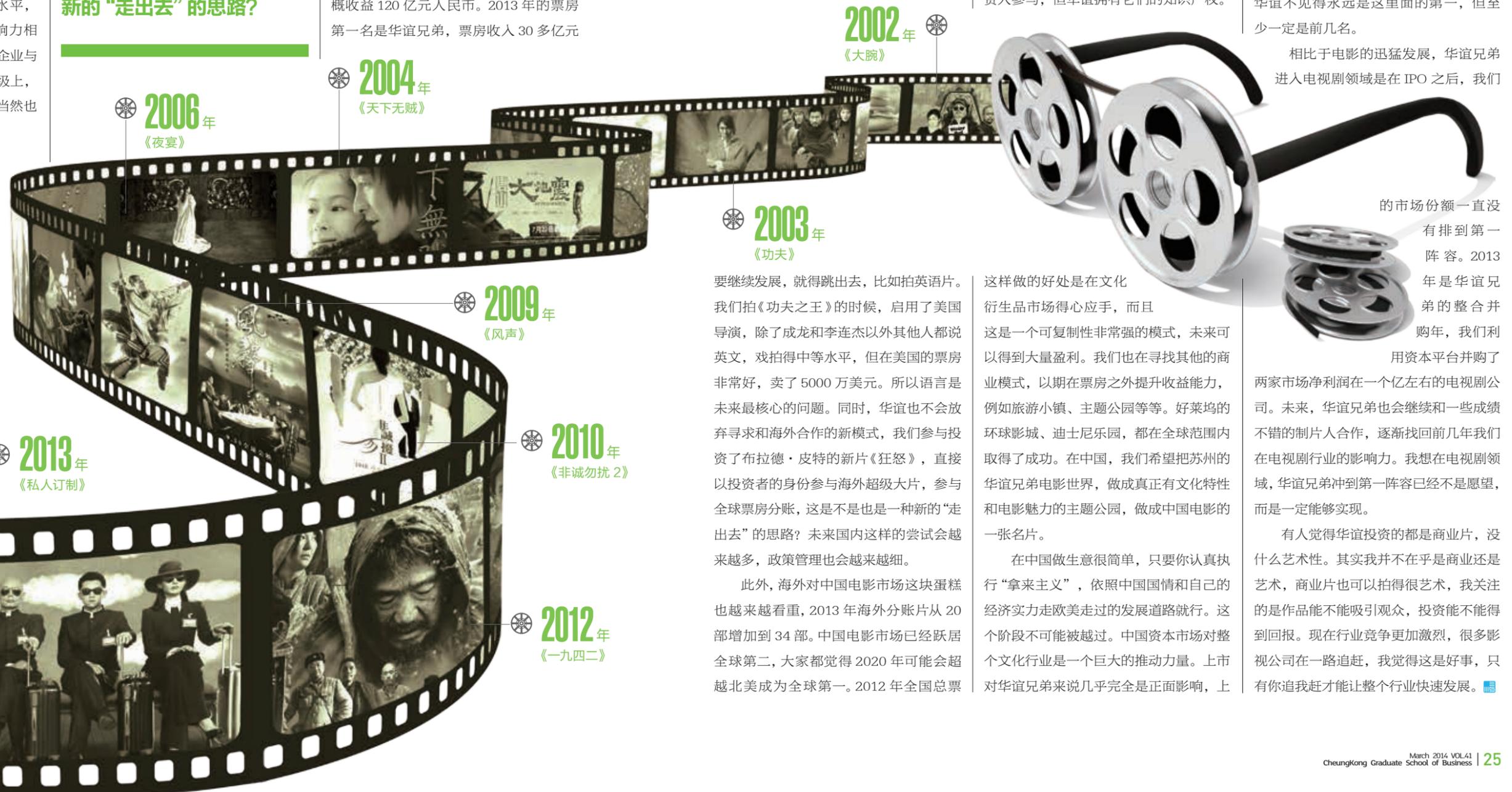
文 / 王中军 华谊兄弟传媒股份有限公司董事长, 长江商学院 CEO 班 4 期学员

屈指一算, 华谊兄弟已经走过了 15 年的道路, 在这中间我们换了很多场地, 进了很多球, 当然也失过球; 我们一直脚踏实地, 但也不断地排兵布阵, 勇于创新。今天中国文化产业的整体水平, 与国家在全球作为大国崛起的影响力相比还是不匹配的, 本土的行业领军企业与世界传媒巨头相比还不在于一个数量级上, 这是我们这一代文化企业的机会, 当然也是历史使命。

回想十年前, 电影竞争就像职业联赛, 坐在替补席上的队员个个跃跃欲试, 期盼着场上的主力不是被踢躺下就是跑不动了……因为每个人都知道, 这个战场上除了机会一切都不重要。我们有那样的感受, 是因为我们也是这样的替补队员。现在, 中国电影处于最好、最快速的

直接以投资者的身份参与海外超级大片, 参与它的全球票房分账, 这是不是也是一种新的“走出去”的思路?

成长时期, 并且具备了一定的产业化。纵观 2013 年中国电影市场票房总收入约为 217 亿元人民币, 其中国产电影 34 部 (包括合拍片), 占市场份额 54% 左右, 大概收益 120 亿元人民币。2013 年的票房第一名是华谊兄弟, 票房收入 30 多亿元



2013年
《西游降魔篇》

2013年
《私人订制》

2006年
《夜宴》

2004年
《天下无贼》

2009年
《风声》

2010年
《非诚勿扰2》

2012年
《一九四二》

人民币, 占市场的 14%~15%, 占国产片的 25%~30%, 这个市场份额我们已经保持多年。中国明星的半壁江山出自同一公司, 我觉得这是历史给我们的一个机会, 并不具有可复制性。

说到未来的目标, 我习惯给自己一个很美的愿景, 所谓的娱乐王国什么的这些都虚。至于近几年的目标, 最重要的还是做好产业布局, 还要换位思考: 中国的电影里, 华谊的份额名列前茅, 但中国电影在全世界市场的份额又是多少? 规模

2002年
《大腕》

2003年
《功夫》

要继续发展, 就得跳出去, 比如拍英语片。我们拍《功夫之王》的时候, 启用了美国导演, 除了成龙和李连杰以外其他人都说英文, 戏拍得中等水平, 但在美国的票房非常好, 卖了 5000 万美元。所以语言是未来最核心的问题。同时, 华谊也不会放弃寻求和海外合作的新模式, 我们参与投资了布拉德·皮特的新片《狂怒》, 直接以投资者的身份参与海外超级大片, 参与全球票房分账, 这是不是也是一种新的“走出去”的思路? 未来国内这样的尝试会越来越多, 政策管理也会越来越细。

此外, 海外对中国电影市场这块蛋糕也越来越看重, 2013 年海外分账片从 20 部增加到 34 部。中国电影市场已经跃居全球第二, 大家都觉得 2020 年可能会超越北美成为全球第一。2012 年全国总票

华谊兄弟新的收益能力在哪里?
控制知识产权是未来电影行业盈利的方向之一。

房国产片占 48.5%, 到了 2013 年这个比例变成了 56%, 这个逆转说明, 中国电影潜在影响力超越我们的想象。尤其在三四线城市, 观众对中国明星和电影的认可度往往要高于海外大片。所以, 虽然海外竞争压力依然存在, 但不必恐慌, 扎扎实实做好自己的电影最重要。

我经常想象两三年后华谊新的收益能力在哪里? 控制知识产权是未来电影行业盈利的方向之一。华谊出品的很多电影, 像狄仁杰系列、冯小刚系列, 虽然也有投资人参与, 但华谊拥有它们的知识产权。

市对整个行业在资本上都起了很大作用, 是整个文化传媒行业的示范或者说标杆, 因为我们是第一家上市的影视文化公司。

同时, 企业上市以后的经营和管理模式也相应发生了变化, 经历了从“随心所欲”到考虑上市后监管、成长、股东回报等问题, 这些也逼着华谊向前走。企业发展不是计划出来的, 而是要根据外部环境变化随时调整。现在中国电影行业 and 好莱坞越来越像, 以几家大的综合性集团为主, 然后配以很多独立品牌。华谊不见得永远是这里面的第一, 但至少一定是前几名。

相比于电影的迅猛发展, 华谊兄弟进入电视剧领域是在 IPO 之后, 我们

的市场份额一直没有排到第一阵容。2013 年是华谊兄弟的整合并购年, 我们利用资本平台并购了两家市场净利润在一个亿左右的电视剧公司。未来, 华谊兄弟也会继续和一些成绩不错的制片人合作, 逐渐找回前几年我们在电视剧行业的影响力。我想在电视剧领域, 华谊兄弟冲到第一阵容已经不是愿望, 而是一定能够实现。

有人觉得华谊投资的都是商业片, 没什么艺术性。其实我并不在乎是商业还是艺术, 商业片也可以拍得很艺术, 我关注的是作品能不能吸引观众, 投资能不能得到回报。现在行业竞争更加激烈, 很多影视公司在一路追赶, 我觉得这是好事, 只有你追我赶才能让整个行业快速发展。

蒙牛的人才观

文 / 孙伊萍 中国蒙牛乳业公司总裁, 长江商学院 CEO 8 期学员



“如果把我们的资金、厂房和品牌留下，把我们的人带走，那么我们的公司会垮掉；相反，如果你拿走我们的资金、厂房和品牌，而留下我们的人，10 年内我们将重建一切。”这句话出自一家世界 500 强企业的董事长。可以说，人才战略奠定了很多伟大企业的成功基础，企业的决策就在于人才的决策。

那么，在以人力资本为企业第一资本的互联网时代，企业的人才战略到底占有怎样的地位？究竟该怎样制定人才战略以形成企业的核心竞争力？海涅在《乘着歌声的翅膀里》写道，乘着那歌声的翅膀，心爱着的人，我带你飞翔。作为一家企业，同样要为它的员工插上一双翅膀，带领员工并由此带动整个企业，飞向更高更远的前方。对此，蒙牛进行着新的探索。

互联网时代的“3D”效应

企业的发展，某种意义上说也就是人的发展，人决定了企业的未来。比尔·盖茨说：“如果将我们公司最好的 20 个人拿走，微软将变得无足轻重。”那么，企业在调整经营策略不断“开疆辟壤”的同时，必须适应时代的新变化制定自己的人才战略。当前，互联网正在改变一切，同样也改变了人和以人为基础的组织，因此，企业应该将互联网思维及互联网技术应用到人才战略中去。

新时代具有怎样的特质？针对这一问题，我们提出了“3D”的概念：

Determinative Factor (决定性因素)
快钱时代结束，市场起决定性作用

Digital (数字化) 互联网改变一切
Diversification (多元化) 消费者需求多元化，跨界竞争

Determinative Factor——要实现十八届三中全会提出的“市场在资源配置中起决定性作用”的目标，最重要的是建立制度基础，建设一个统一开放、竞争有序的市场体系。现在靠资源赚快钱的时代已经结束，市场开始起决定性作用，几乎所有行业都完全进入了市场化的竞争。

Digital——互联网改变商业模式，实际上各种数据无处不在，这在很多方面都带来了很大的冲击：互联网改变着消费者的行为习惯，改变着品牌的定义，改变着营销方式。

Diversification——在互联网时代，很多“快时尚”的消费需求也带来了竞争的多元化，特别是快消品行业，消费和市场竞争方式趋于多元。

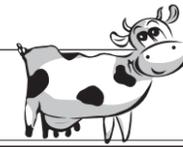
人才战略不仅是“人”的问题

经营之神松下幸之助认为，一个人的能力是有限的，如果只靠个人智慧指挥一切，即使一时取得惊人的进展，也肯定会有行不通的一天。因此，松下不是仅仅靠总经理经营、依靠干部经营、依靠管理监督者经营，而是依靠全体职工的智慧经营。

对于企业人才战略，蒙牛也始终坚持不把“人才”单独割裂开来看，不能简单地谈人才战略就是谈“人”，而是要综合考虑。我认为在企业转型过程中，人才战略一定说的是组织能力，组织能力的提升是蒙牛人才战略成功的基石。我们把人才战略和组织能力划分为三部分：人才、系统、文化。在实现自我转型的过程中，企业必须摆脱

“空降”期待，因为企业的任何转型升级一定是从内部开始，从自身的体系、自身的员工、自身的文化开始做。

人才战略一定说的是组织能力，组织能力的提升是蒙牛人才战略成功的基石。



消费、竞争、营销以及组织结构的多元，所有这些变革必然会给企业的人才战略带来全新挑战和变化。企业需要高级领导人才，也需要具体执行人才；工程师是人才，销售员也是人才。一句话：什么是人才？蒙牛对“人才”提出了几个新的定义：

首先是，要懂消费者——回望过去，蒙牛比较注重市场的快速增长和自身的业务扩展，但是在新的发展进程中，我们注意到消费者的需求越来越多元化。所以蒙牛重新定义了“以客户为中心”，每一个蒙牛的人才需要做一个懂消费者而不只是懂业务的人。

其次是，要懂合作伙伴——能够应对现在新环境的人才必须是能够多元合作、实现跨界共赢的。所以要做一个懂合作伙伴的人，因为未来的发展和成功不是靠自己做得多大，而是靠如何更好去整合资源。

最后是，要懂专业技能——在人才转型过程中，非常需要懂专业技能的人才，以此提升执行力，向运营要效率。

用系统和文化搭建人才梯队

有“世界第一 CEO”之称的 GE 前总裁杰克·韦尔奇说过：“要想企业能赢，没有比找到合适的人更要紧的事了。除非你有优秀的人来实践它，否则世界上所有高明的战略和先进的技术都将毫无意义。”蒙牛经常这样讲：我们需要的人才必须兼具态度 100 分、能力 100 分、业绩 100 分，必须是“专业能力 + 互联网思维 + 国际化视野”。因为 100 分永远是父母对子女要求的业绩。但仅仅有这样 100 分的概念是不够的，所以我们在蒙牛内部提出，搭建系统架构，促进战略实施——以 100 概念作为人才评选的梯队，并最终形成了 top20 的顶级管理。

我们用蒙牛 100 的人才品牌做了一个分类，蒙牛 100 是蒙牛人才发展体系中最核心的管理，蒙牛 100 junior 是初级人才，

蒙牛 100mt (Management Trainee) 是管理培训生阶层，还有蒙牛 100gt (Graduate Trainee) 是从高校里寻找优秀的学生。要保持蒙牛 100 这一人才体系的稳定，就一定要从企业内部的组织和原有的人力资源中去挖掘，因为这些人是最了解公司的文化和业绩的。但是在 top20 中，企业又要包含有新的互联网思维以及国际视野的人才。所以从蒙牛 100 体系开始，我们的人才战略应该是由内而外的转型。

企业除了要有人才发展梯队以外，也需要有好的激励机制，要把企业的发展目标和激励制度与员工“绑”在一起。蒙牛的五重激励机制依次涵盖：个人绩效激励、董事会激励 / 集团效益分享 / 区域达标奖、超额业绩激励、集团评优激励以及限制性股票激励。蒙牛追求的是把所有的业绩跟员工分享，使员工发挥出更多的主观能动性。这方面的尝试我们在 2013 年做了很多，对蒙牛来说是非常大的变革。我们启动了几次蒙牛 100 的探讨，如“我要变革，我与变革，我能变革和我爱变革”系列，可以看到通过内部的需求，形成了自身愿意去学习变革的气氛。

蒙牛 100 的成员每个人都成为一个发动机，而这 100 个发动机带动着蒙牛的加速蝶变。在企业转型过程中，希望员工对企业保持高度的认同，关键在于文化。如果企业能保持整个文化里的 DNA，同时去增强它，而不是在转型过程中全盘否定这些价值观，那文化将变成润滑剂，帮助企业走向更好的未来。我们有一个概念，发扬老蒙牛精神，强化文化 DNA，这也将是蒙牛未来人才战略的一个核心。

蒙牛内部有这样一个口号：土豪要升级，员工要进步，企业要创新，凭本事吃饭，自己做文章。改变就是应该在企业内部做文章。当企业管理中最关键的人的因素解决之后，企业竞争力的提升自然水到渠成。■

我们都是这世界的 一瞥风景

文 / 陈伟鸿 中央电视台财经频道《对话》节目主持人, 长江商学院 EMBA13 期学员



为了你的出场, 我用什么热场?

在一个焦灼的时代, 我和你, 还在进行着一场不那么轻率的对话。思想的慢火悄悄熄灭, 财富的动车永不停歇。我们彼此裹挟, 希冀在对话的气场中成为那只惊鸿, 留一瞥, 给彼此。

十年之后, 终将一瞥投向自己。

2003年, 加盟《对话》不及三年, 却名列《新周刊》中国电视榜单“最佳财经节目主持人”, “虽专业而内敛, 虽内行而平和”是它给予的颁奖辞, 刚刚踏入财经主持领域的边缘, “内行”之说显然过誉于我; 十年之后, 有了一份豪华版本的对话名单, 再度收获了这个“最佳”, 而“在观点交锋和头脑碰撞中驾驭现场”评语中的“驾驭”又让我心生忐忑。

但是, 我仍然感恩这份权威大刊, 是它, 提前为我描摹了那个期许中的自己, 那份属于未来的梦想。如果自己有什么会与“内行”和“驾驭”相关, 倒是在命运的海面上, 我正在学习如何内行地驾驭自己的内心, 风平浪静, 抑或风起云涌, 这一路上略过惊鸿无数。我与对话者在彼此生命轨迹的碰撞瞬间突然绽放的朵朵浪花, 是大千世界中的匆匆一瞥, 却让人内心冷然。对话, 是犹如双桨一般的重要力量, 驱动着我, 又平衡着我。

在异化中对话。是一种冒险? 背景由历史和现代拼接而成, 喜欢背景的人除了政治家, 就是对话者。而我的对话分明是在历史和现代的异化中进行。诚如

美国学者彼得斯所言: 中国既是最古老的社会, 又是最年轻的社会, 说它最古老, 那是因为它有四千年有文字记载的历史; 说它最年轻, 那是因为它面对着时间上高度压缩的现代化进程, 是因为它那姗姗来迟却又遽然实现的现代性。异化使我们看不见自己身上奇异的陌生之处; 倘若我们的任务是克服这样的异化, 那么与中国和世界的相会——世界自有其未来和过去——就有机会达到《论语》所谓“恕”的境界, 中国和世界的遭遇就可能既是单向的撒播, 又是双向的对话。如何在短兵相接的语境重新发现并构成对话的玄机? 发起者与聆听者都无法缺席。虽然这个世界的秩序很难通过纸上谈兵被搅动, 但并不妨碍媒介生意的越发兴隆。对人的理解和对历史的理解生成对话之中的真理, 它引领我们与对手达成伙伴一样的相依为命。先对话, 而不是先冲动。

在内化中对话, 是一种幸运。主观作用客观, 客观反作用主观, 得以构建一个完整的交流系统。就像雕刻家从未雕刻出完全符合想象的塑像, 这个世界的强硬就在于和谁的意志都不配合。对话, 是激荡岁月一个舒缓的出口, 享受从我到他的传播, 也接受从他到我的说服。他人的世界犹如他方的景色, 总有一块新大陆在交流的入口处闪耀光泽, 与他人, 与外界达成深度的和解, 这是一种让内心愉悦的科学逻辑。《从海豚到迷幻

药》有句话说得很酷: 你的本质, 我的本质, 人人的本质都连接在一起。在任何时候, 在整个银河系中, 始终存在着直接的完全的交流。而良好的交流, 自如的交流, 内心的交流, 人与人之间的交流, 始终具有治疗的价值。走低的是喧哗, 走高的是内化, 在与人的拥抱中顺从神祇, 从容驶入愈加开阔的生命航程。

我们都是世界眼中的一瞥风景, 而自己, 也从别人的风景里审视世界。生长于海边的我总是希望能够看透水深之处的真相。少年时, 看海, 惊诧于表面的喧哗与翻滚; 至中年, 潜海, 却震撼于捉摸不透的厚重与诡异; 一个为所欲为的魔力时代又扑面而来, 与3D打印巨头米歇尔对话, 打印出童年的巧克力棒和老唱片是他的梦想。而我只想问对面的这位创意高手: 大海, 我心中的那片海, 又该如何打印出来? 这绝非一个顽童似的恶意调侃, 而是试图掘墓未来的美妙冲动。

在路上, 展开越来越自我的旅程, 持重的肉体卷裹冲动的心, 在每一个关节点上寻求动态的平衡。

一切都在路上, 大数据、资本、工业革命、市场、制度, 它们彼此莫名交集, 扯开的是一场又一场的颠覆与被颠覆。

未来, 正以亘古不变的时空法则, 挟裹着人类上路。而人类, 这时空之路上的过客, 选择对话, 是为了彼此印证, 飞鸿已去, 唯有生命之痕, 永存。■

(本文为作者新书《惊鸿一瞥》的前言)

优 明 取
术 道 势

长江商学院 在职金融MBA

造就具有全球视野
深谙中国实践的产融精英



伍心妍 (中国香港)
FMBA 2011 深圳班

基金经理

长江教授们讲课深入浅出, 中西理论融会贯通; 与教授和同学们的互动开阔了视野, 使我获益良多!

陈瑾
FMBA 2011 上海班

浙江大业控股集团有限公司 副总裁

这里是不可多得的平台和梦想的大舞台, 国际一流的师资让我汲取的不仅是理论知识, 更多的是新鲜、多元的创新思维方式; 每一位同学都是杰出的精英, 拥有与众不同的闪光点。在长江的日子已成为我人生中非常宝贵的经历。

官网二维码



长江商学院是由李嘉诚基金会创办的非盈利性质教育机构, 拥有国际级教授团队与全球化视野, 旨在打造世界一流的商学院, 现已成为汇集各界精英人士的亚洲顶级商学院之一。

亚洲学术一流的商学院
产融结合的高端校友网络
立足中国, 放眼全球
优渥奖学金觅一流人才
纽约、伦敦、香港、北京、上海、深圳 授课

2014年春季班招生正式启动

2014年北京春季班 > 2014年5月开学

2014年上海春季班 > 2014年5月开学

2014年深圳秋季班 > 2014年10月开学

官方微信二维码



报名咨询: (北京) 010-5166 8008 / (上海) 021-6269 6206 / (深圳) 0755-8277 5022 电邮: ckfmba@ckgsb.edu.cn

www.ckgsb.edu.cn/FMBA | 北京 | 上海 | 深圳 | 纽约 | 伦敦 | 香港 |

CKGSB
长江商学院

银发游乐场

2 亿
60 岁以上
老人超过 2 亿
2013 年

3 亿
60 岁以上
老人突破 3 亿
2025 年

中国 **20.5** 张
千人拥有养老床位

国际标准 **40~50** 张
千人拥有养老床位

13 万亿元

到 2030 年, 养老产业产值预计为 13 万亿元

421 模式

独生子女政策——造成中国家庭的 421 模式



2012 年中国 60 岁以上老人占总人口近 **14%**
2020 年中国 60 岁以上老人将占总人口 **18%**



xx 养老基地

4.4 万个
截至 2012 年年底, 我国建成的各类老年服务机构为 4.4 万个

6%
老年人可由社区提供日间照料和托老服务



4%
老年人可入住养老机构

北京市政府提出“9064”模式, 被其他城市学习效仿

7800 万人

养老从业人员从 2010 年的 2000 万人, 到 2030 年将激增至 7800 万人



5 万亿

以每个老人年消费 2 万元计算, 预计 2020 年中国养老产业市场规模将达到 5 万亿元



以上数据根据民政部、社科院、全国老龄委等机构发布的公开信息整理

寻路养老产业

文 / 赵沛楠

一部热播剧在 2013 年年底引发热议，片名即是该剧主题——《老有所依》。剧中直面家庭养老问题，持续发酵的话题更是揭示了中国社会养老困局。

2000 多年前，孟子就提出“老有所养”，直到今天，“养儿防老”仍深植国人脑海中，中国人似乎一直都担心“也许有一天，我们老无所依”。伴随着计划生育的实施，独生子女家庭的养老问题愈发凸显出来。

产业规模偏小、整体水平较低、市场秩序混乱，正是中国养老产业的现状。在中国大陆老年人口 2012 年年底已接近 1.94 亿人的当下，迅速攀升的需求将养老产业带入更加严峻的境地。

在合家团聚的春节长假过后，第一次国务院常务会议最引人瞩目的消息，莫过于合并新型农村社会养老保险和城镇居民社会养老保险，建立全国统一的城乡居民基本养老保险制度。舆论认为，此举可谓是中国弥合社会养老保险制度碎片化的重要一步，但也仅仅是第一步。

今天国内的中产阶级正在渐渐脱离“全盘倚仗国家养老体系”的想象，他们需要面对的，是必须在市场与体制的牢笼之下未雨绸缪，学会“先老年之忧而忧，后青年之乐而乐”了。

在国家福利体系极不健全、人口红利吃尽、老龄化日趋严重的当下，中国的养

老问题，不仅是能否赡养父母之老的困境，还有自己将如何养老的未知之感，这些都在困扰着我们。未富先老、未备先老、抚养比高等突出的老龄化矛盾将带领养老产业向何处去？如何选择最合适的养老模式？种种问题，已经成为生命中不能承受之重。

无法等待的老龄化

由中国老龄科学研究中心编写的首部老龄事业发展蓝皮书——《中国老龄事业发展报告 2013》表明，2013 年我国老年人口数量将突破 2 亿，占总人口比率近 15%；到 2025 年将突破 3 亿，中国加速进入老龄化社会。

业内人士预计，到 2050 年我国 80 岁以上高龄老人将由现在的 2100 万增加到 1.08 亿，生活不能自理的发生率将达到 30% 以上；90 岁以上的老人失能率将达到 50% 以上。高龄化、失能化的加剧，导致传统的“养儿防老”模式无法为继，养老产业的刚性需求将得到释放。

但中国养老产业的发展明显滞后于老年人口消费需求的增长。

举个简单的例子，时至今日养老产业最为基础的床位问题依然没有得到解决。民政部部长李立国曾公开表示：中国养老床位共有 390 万张，每千名老人拥有养老床位仅 20.5 张。而按照国际

标准，每千名老人拥有的床位数通常为 40 ~ 50 张。

中国社科院统计数据显示，到 2030 年中国养老产业产值将增加到 13 万亿元。巨大的养老蛋糕并未引起足够重视。直到 2009 年年底，政府才从战略层面制定养老产业发展的相关规划。这其中纠结的问题在于，养老到底是福利的事业还是盈利的产业？犹豫间，养老产业的缺口越来越大，而商机也一再被沉淀。资本同样如此。

早在 2012 年，养老性质的界定问题有了明确的答案。当年 7 月，《民政部关于鼓励和引导民间资本进入养老服务领域的实施意见》(以下简称《意见》)下发。其中首次提及“民间资本举办的养老机构或服务设施，可以按照举办目的，区分营利和非营利性”。

万亿市场下，谁更懂养老？

《意见》鼓励民间资本参与居家和社区养老服务，举办养老机构或服务设施，参与提供基本养老服务，参与养老产业发展。

此后，从中央到地方，一系列政策为养老产业大开“绿灯”。例如，在对养老设施给予财政补贴方面，一些地方政府出台政策，使得营利性养老机构同样能拿到补贴；在养老设施土地利用这一最关键的问题上，北京、广州、深圳等地将养老地块纳入供应计划。

直到 2013 年，北京将养老土地纳入年度土地供应计划后，长期桎梏养老机构发展的土地问题方才得到缓解。但瓶颈依然存在，北京市国土局内部曾就养老综合用地的组合比例和项目能否出售等问题引发争议。

在传统的家庭养老、政府养老之外，社区养老雏形开始在各地试点。这也是社会资本参与养老产业主要集中的领域。民营养老机构是专业从事养老社区运营的商业机构，记者探访的上海亲和源股份有限公司，其运营采取“销售 + 持有运营”方式，主要采取会员制发售。早期，亲和源自主进行养老社区的开发和运营管理，近年来则把更多精力用于社区管理。而郑州爱馨养老集团，从做传统的养老院机构起家，选择以优化服务向产业链上下游延伸发展。

地产商也是参与养老社区建设的主要力量。由于房地产政策调控，地产商在商品住宅领域的发展空间面临瓶颈，越来越多的企业开始转变投资方向，养老地产成为近期热门。目前，保利、万科、首创、今典、北京太阳城、西安荣华集团等企业已开始布局养老地产。

受政策鼓励，保险公司投资养老产业也得到快速发展。此前，保监会批准泰康人寿养老社区投资试点方案，“泰康之家”在北京昌平小汤山兴建养老社区，中国人寿、合众人寿也分别在河北及湖北建设养老社区项目。

尽管对保险企业进行不动产投资有所“松绑”，但保险公司直接进入养老地产还有一些限制。2012 年 7 月，保监会就明确保险公司不得以投资不动产为目的，运用自用性不动产的名义，变相参与一级土地开发。

而对于那些试图进军中国养老产业的外商来说，外资养老机构在融资服务、财税支持、土地使用、医保定点等方面先天不足，成本较高，无法平等参与竞争，使得这个行业难以吸引大规模的外资进入，唯有与本土资本进行结合。

一直有专家提议，将养老服务市场划分为两个市场，即基本养老服务市场和高端的营利性养老服务市场。即“政府的归政府，市场的归市场”，唯有此，中国的养老产业才能真正迎来商机。

现今，养老产业的最大难题是盈利模式不明确，市场尚没有形成可行性的发展模式。养老社区的成本相较于普通的商业地产成本都高出许多。在养老产业链上，不只是卖房子等硬件，更需要医疗机构和保险公司的参与，三者的有机结合才能突破养老产业盈利新模式。

直到 2013 年，北京将养老土地纳入年度土地供应计划后，长期桎梏养老机构发展的土地问题方才得到缓解。但瓶颈依然存在，北京市国土局内部曾就养老综合用地的组合比例和项目能否出售等问题引发争议。



尽管对保险企业进行不动产投资有所“松绑”，但保险公司直接进入养老地产还有一些限制。2012 年 7 月，保监会就明确保险公司不得以投资不动产为目的，运用自用性不动产的名义，变相参与一级土地开发。

而对于那些试图进军中国养老产业的外商来说，外资养老机构在融资服务、财税支持、土地使用、医保定点等方面先天不足，成本较高，无法平等参与竞争，使得这个行业难以吸引大规模的外资进入，唯有与本土资本进行结合。

一直有专家提议，将养老服务市场划分为两个市场，即基本养老服务市场和高端的营利性养老服务市场。即“政府的归政府，市场的归市场”，唯有此，中国的养老产业才能真正迎来商机。

现今，养老产业的最大难题是盈利模式不明确，市场尚没有形成可行性的发展模式。养老社区的成本相较于普通的商业地产成本都高出许多。在养老产业链上，不只是卖房子等硬件，更需要医疗机构和保险公司的参与，三者的有机结合才能突破养老产业盈利新模式。

榜中榜

最新五大养老政策

2013 年被称为“养老改革元年”，全国人大、中央政府各相关部委层面出台了一系列法律法规及相关配套政策支持，本期《长江》杂志汇编整理了关注度最高的五个文件。

NO.1 《中华人民共和国老年人权益保障法》修订版

时间：2013.7.1

上榜理由：从法律高度对养老行业产生影响。
发布单位：中华人民共和国主席令

NO.2 《养老机构设立许可办法》

时间：2013.7.1

上榜理由：明确了养老机构的准入门槛。
发布单位：民政部

NO.3 《养老机构管理办法》

时间：2013.7.1

上榜理由：明确了养老机构的管理要求和监管部门。
发布单位：民政部

NO.4 《国务院关于加快发展养老服务业的若干意见》

时间：2013.9.6

上榜理由：明确了我国养老服务业发展的基本定位、依靠力量、主要路径和最终目标，是指导今后一个时期我国养老服务业发展的纲领性文件。
发布单位：国务院

NO.5 《深化改革加快发展养老服务业的任务措施》

时间：2013.8.16

上榜理由：明确提出要在政府“保基本、兜底线”的基础上，让社会力量成为发展养老服务业的“主角”。
发布单位：国务院常务会议

社会化养老： 谁来撬动银发经济？

文 / 孙海燕

当越来越多的人开始关注起养老机构，“亲和源”这个名字也渐渐被提起。如今，每年大约3万人慕名前来参观这个据说“生活着许多快乐老人”的养老机构。然而，当记者在上海浦东的康桥猛然见到“亲和源”几个大字的时候，仍不禁觉得意外，这里哪像个传统意义上的养老院，分明就是一个看上去设施不错的小区。

进入其中，游走在连接不同大楼的走廊里，穿过门球场、篮球场等设施，看过老人们神情安逸地在图书馆里安静读书、在活动室里专心练书法、绣十字绣……才觉得这个小区有些不一样，这里的居民都是银发族。他们把这儿看作是自己人生最后的一个家，按照自己的喜好布置房间，有什么需要帮忙的，可以使唤三个年轻的秘书——生活秘书、健康秘书和快乐秘书。想吃些好吃的，既可以选择上公共餐厅用餐，也可以跑去附近的菜场买菜，自己下厨。

只是，在菜场买菜的时候，亲和源的居民会自觉地把挂在胸前的门禁卡藏起来。因为传言——当地菜场的人听说住在这里的老人都很有钱，看到挂“亲和源”门禁卡的顾客，都会把价格抬高些。“我们这里住的老人很多是知识分子。”长江商学院EMBA2期学员、亲和源股份有限公司董事长奚志勇介绍道。他从2005年开始一头扎入养老行业，在这个刚刚起

中国养老服务业应该是“福利+市场”的双轨制，就是养老事业与养老产业并行。前者解决基本保障，就是“老有所养”；后者解决市场需求，也就是“老有所乐”。

步的市场里摸爬滚打，通过8年的不断尝试调整，建立起会员制养老社区，在2013年亲和源首次实现盈利。

并行的两条养老体系

参观完亲和源，记者不禁在想：在中国，能有多少老人负担得起并愿意接受这样的养老方式？从亲和源的背后，能折射出目前中国养老产业怎样的现状？

现状并不乐观。中国老龄化问题愈发凸显，无奈地进入到“未富先老”的时代。如今，60岁以上的老人达到2亿，并以每年约1.5%的速度增长，预计到2030年左右，中国将有近4亿60岁以上的老人。相比发达国家在经济发展之后所遇到的老龄化问题，中国的养老问题更为棘

手。传统的“养儿防老”遭遇独生子女政策，一对独生子女夫妻要照顾四个老人。自己的母亲一年住院11次的奚志勇对此深有体会，出差在外的他常常面临两难选择：是回去呢，还是不回去？现实告诉他——如果他有这个需求，那么市场上会有很多人和他有相似的需求。只是，谁能满足这种需求呢？

中国社会现有的养老体系，还延续着“苏联模式”，以公办形式提供最基本的保障型服务。目前的养老服务，无论在数量上还是在质量上已远远跟不上需要——既无法满足突涌而来的老人，造成一床难求的现象；粗放型的管理方式也无法满足新一代老人的需求。希望过上体面有质量的老年生活，成了不少有经济能力的老人的愿望。

如何发展养老产业，成了政府需要解决的一大民生问题，单纯依靠公办力量已经走不通了。在2013年国务院常务会议上，确定了中国未来养老产业的方向——到2020年全面建成以居家为基础、社区为依托、机构为支撑的覆盖城乡的多样化养老服务体系。会议特别强调了市场在资源配置中的基础性作用，推动社会力量成为发展养老产业的“主角”。

“如何实现社会化养老，在中国还是一个朦胧的认识。刚刚提出的基本养老政

策，一方面是因为市场的巨大需求，另一方面是因为我们的人均GDP很低。从经济学视角来看，这只是一个权宜之计，侧重于社会福利和保障的养老事业，对实现消费与盈利的养老产业指导性不强。”从政府机关出来下海经商的奚志勇对目前并行的两套养老体系看得颇为透彻。在他看来，中国未来的养老服务业应该是“福利+市场”的双轨制，也就是“养老事业”与“养老产业”并行，前者解决的是基本保障，也就是“老有所养”，后者解决的是市场需求，也就是“老有所乐”。

然而，目前并行的两条体系发展并不均衡，缺少行业的公平政策和环境。相比民办养老机构，公办机构的优势显而易见：得到土地划拨、税收减免、各种补贴政策。这在很大程度上打击了想要进入养老市场的社会力量的积极性。在北京，目前有10多家颇具规模的民办养老机构，但在上海，相似规模的只有亲和源一家。

崛起的社会力量

正是看到公办养老机构虽然享尽各种“优待”，却无法市场需求，尤其是以床为单位的补贴方式，并以各种制度管束老人，很难让老人获得“家”的自由。奚志勇才决定在亲和源反其道而行——让老人参与管理，一起创造“家”的文化。



亲和源推行俱乐部理事会制，由住户推荐理事，每个月对社区的各项工作进行评估。

“我们这里没有管理制度，只有管理流程，让老人们管我们，这些老人花了钱，买的是服务，而不是买管理。当他们需要照顾时，我们提供服务。制度可以产生效率，但与人性对立，养老是享受生活，不需要效率，只要开心就行。”奚志勇认为，公办养老院的传统管理方式让很多人觉得把父母送到养老院是“没有办法的办法”实际上，公办养老机构硬件条件很不错，管理也很好，但设计的制度有问题，比如要求零事故率，这让管理者在管理养老院时思维就不一样了。”

事实上，亲和源能走到今天，多少有些步步惊心。“目前，最需要的是像我们这样的民营企业不能死，要让它正常地良性发展。以此告诉人们，这个产业是可以发展的，告诉投资人，如果用心做就会走到这里。如果企业做到一半就破产了，整

个市场都会受到打压。”奚志勇的一席话道出了目前中国养老产业的困境。

如果没有当初的政府关系，很难想象亲和源能够做起来。首先碰上的就是土地问题，为了给老年社区找到合适的地段，奚志勇找了很多地方，最后还是回到他曾经做过党委副书记的康桥镇，说服当地政府一起合作，亲和源社区20%的股权由当地政府持有。

但到2006年，上海遭遇政府人员变动，对养老社区项目采取了既不支持也不干预的态度。这无疑浇了奚志勇一盆冷水，因为养老社区作为新鲜事物，如果政府不在舆论上进行支持的话，那么，老百姓对没有产证只有会员卡的“亲和源”多少有些将信将疑，万一企业破产了怎么办？同样的不信任也发生在银行身上，亲和源从银行的贷款变得异常困难。

“亲和源今天也不算是成功，最多是活了下来。当初，全靠股东的全力支持，更重要的是住在这里的老人，是这批会员推动了亲和源的发展，不是投资人也不是政府。对于民营企业来说，钱砸下去了，没有退路，只能把它做好。在中国，要实现创新面临的困难很多。”这些年来，亲和源伴随着中国养老产业的萌芽，无形中成就了几个“第一”——第一家突破

COVER STORY

2018年

第一代独生子女的父母
也就是20世纪50年代
出生的人都进入70岁

中国未来养老产业的方向——到2020年全面建成以居家为基础、社区为依托、机构为支撑的覆盖城乡的多样化养老服务体系。社会力量将成为发展养老产业的“主角”。

了土地供应的方式，第一家突破了融资方式，第一家引入基金，第一家以俱乐部形式运营养老社区。

养老产业的未来

目前，住在亲和源的老人有1千多人，当初推出的800多张会员卡卖到现在，还有100多张没有完全卖出。不过，奚志勇回过头来想想，政府这些年来的“不作为”，反而让亲和源避免了一拥而上的激烈竞争，也能有时间潜心探索这个市场，摸索出一套独特的管理模式。即便现在，无论

是遇上诸如万科、绿城这样的地产公司，还是像泰康、平安那样的保险公司，奚志勇并未真正感觉竞争的威胁。不是他轻敌，因为在他看来，这些涌入到养老产业的各样力量，都会面临如何以企业家的心态把这个实质为服务业的行业培育起来，而不是以投资人的思维方式急功近利地希望尽快收回投资。

“大部分企业还是用地产的思维在做，也就是圈地的方式。”奚志勇认为养老产业能够真正取得长足发展，首先取决于规范市场的政策法规。他判断，到2018年左右，整个养老产业将会基本成熟，而到那一年，第一代独生子女的父母，也就是20世纪50年代出生的人，大都进入70岁，将形成一个颇具规模的刚需市场。

那么，政府该如何让社会力量真正发挥作用呢？从亲和源过去8年发展历程来看，奚志勇最希望未来政府能解决四大政策：第一是在城市规划中提供相应的土地供给用于老年住宅。第二是经营政策，也就是相应的担保制度、抵押制度、贷款制度。第三是为公办和民办养老机构提供统

一的财税政策。第四是

制定公平的福利政策。“政府只需要制定法规政策、进行监管，其他事情都可以交给市场去做。公办养老机构进行改制，通过政府采购的方式来满足保障型养老的需求。”

“我认为中国未来最能被市场接受的是老年住宅。”奚志勇说道，“国人传统观念里还是认为买套房子应该有个产权证，但如果再把服务做进去，这意味着各项成本都会提高，很难让老人接受。未来这种观念会逐渐改变，比如俱乐部会员制的方式也会逐渐被接受。”

如今，无论在欧美还是日本，老年社区已成为养老产业中的主要产品。在奚志勇的未来规划中，他想把亲和源的经营模式输出到更多地方，希望能更深地渗入养老产业中。比如，发挥“老有所为”的力量，他在香港考察时看到的由老年人自己经营的农场和餐厅，深受欢迎；再比如，挖掘老年用品，激发起更大的银发市场。■



Enter a World of Opportunity

CKGSB MBA PROGRAM

The CKGSB MBA is a full-time, 14-month program based in Beijing and taught in English, with courses delivered by international professors who have served on faculties such as Wharton, Stanford, Harvard and INSEAD. Our faculty ranks sixth among worldwide business schools in research contributions and our professors take up advisory roles in global policy-making bodies. We pride ourselves on unrivaled research and hands-on knowledge of the Chinese market. We are at the forefront of Chinese business education in the next economic superpower. The CKGSB MBA Program is your ideal guide into the new opportunities of this emerging giant.

Learn more > www.ckgsb.edu.cn/mba Email: mbaadmissions@ckgsb.edu.cn Tel: 86-10-85181052

BEIJING | SHANGHAI | SHENZHEN | HONG KONG | NEW YORK | LONDON

CKGSB
长江商学院

养老产业： 商业模式初长成

文 / 谭大潮

养老产业看上去前景壮观，但实际上，商业的规律是恒定的——那就是盈利为王。现在很多企业家或创业者都渴望或者已经进入这片蓝海，但如果没有建立好的商业模式，就将很难维系运营，更谈不上基业长青。或许我们可以通过几个已经形成规模、找到盈利模式的案例，来为这个行业厘清脉络。

太阳城：以房养老

“现在的养老产业进入了5-10年的黑洞期，过了这段时间，才会更健康地发展。”被誉为民营企业开发建设养老社区先驱的朱凤泊这样断言。

2013年，政府相继出台政策法规，明确养老机构准入门槛。政策和需求似乎都有利于养老产业发展，为何会进入黑洞期？

朱凤泊认为，正是因为政策利好，但细则尚未落地，而进入的企业又多，才会让行业陷入黑洞。2013年被称作中国养老产业发展元年，扶持养老产业发展的利好政策，包括资金支持、税费减免以及能源使用费用降低等政策相继出台，养老产业一时间魅力四射，瞬间开始走向繁荣。但真正决定一个企业能否在这个行业基业长青，是其是否有能够盈利

的商业模式。

现在很多企业进入养老地产，但其产品却忽视了民众实际的养老需求。“一些养老项目价格高得出奇，入门二百万，并不符合老人群的需要。”朱凤泊说。

朱凤泊自2000年进入养老产业，如今已摸索出相对成熟的商业模式，但这也是当初资金匮乏让他不得不做的选择。

初入养老产业时，因为无法从银行贷款，朱凤泊选择借钱，并通过卖房收回资金，支撑养老医院等服务设施建设和运营。1500多套房子，70%做房地产销售，剩下的30%建立养老服务设施。

正是通过这30%的持有型物业，包括医院、超市、文化宫、俱乐部和“银龄”公寓，让他能持续盈利。作为养老地产界颇具代表性的项目，太阳城摸索出了一套“三七开”的开发运作模式：按照综合用地打造养老设施，用70%土地建养老住宅销售，30%的做服务设施。

“三七七的方式打造，我利用利润来运营，资金是平衡的，不背负债务，相当于就是零成本运营，长久持续很快就可以创造利润。如果我要还银行，每年的还本付息，我就看不到利润。”朱凤泊说。

利润滚动之下，奥林匹克度假村、奥林匹克俱乐部、文化活动中心、医院、超

市等服务设施愈加完善。

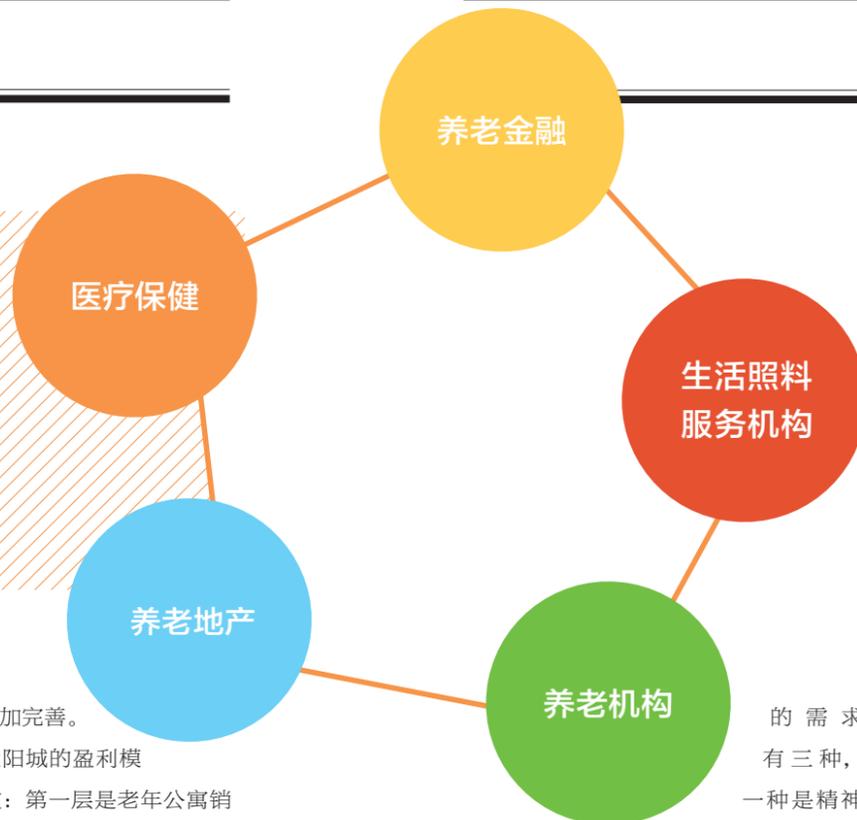
朱凤泊将太阳城的盈利模式分成五个层次：第一层是老年公寓销售产生的收入和收益，这个要占绝大部分；第二层是通过老年公寓的租赁，实现相对大的提前获得的租住收入，可以实现两到三个亿的现金流，这里面会有相对大的收入和纯收益；第三层收益来自太阳城的商业综合设施；第四层盈利是通过持有型物业，可以抵押贷款，形成强大的现金流；第五层则是向外延伸发展，提供指导、咨询、辅导、运营服务，还会获得冠名收益。

正是有了可持续的盈利模式，太阳城的运营一直稳健。如今，朱凤泊已找到30个项目，计划通过参股方式，输出太阳城模式，而未来，朱凤泊希望在全国建立更多的太阳城。

爱馨：以服务取胜

相对于朱凤泊以房产支撑养老服务设施的发展，河南爱馨养老集团董事长豆雨霞则选择以优化服务向产业链上下游延伸发展。

豆雨霞认为爱馨和传统养老院最大的不同，就在服务上。“我是做传统养老机构起家的，从2000年，我发现老人



养老金融

医疗保健

生活照料
服务机构

养老地产

养老机构

的需求有三种，一种是精神层面的，一种是物质层面的，还有一种是生理层面的。所以，我们针对不同需求，提供有针对性的服务。”

豆雨霞最开始是提供失能、半失能老人的照护服务。但经过观察，她发现这些老人的医疗需求大，于是，她开办了医院，实现医养结合。把老人的医疗救护和生活照料融合到一起，帮助老人安度晚年。

目前，爱馨已将服务延伸至老年营餐厅、老年大学、老年剧场、活动中心等，建成了河南省首家综合养老社区——爱馨阳光城养老社区，集养老居住、医疗康复、休闲娱乐于一体。

爱馨在居住人数较多的社区内，利用公共服务配套场所，设置居家养老服务中心——银龄之家，提供上门服务。用社区小餐桌、日间托老照料、上门家政等养老服务形式，解决居家老人照料难、托养难。

这并不是银龄之家的全部功能，它还承载着豆雨霞满足老人精神需求的厚望。银龄之家以“走出家门、参与社会、

帮助别人、快乐自己”的理念，发挥老年志愿者的积极作用，通过每周两次科普教育、每周一次文艺比赛和幸福联谊会、月末大表彰等丰富多彩的活动，给老年人营造了一个温暖的大家庭，使更多老年人走出家门，参与社会活动。

豆雨霞希望2015年建成400个“银龄之家”，覆盖郑州市60%以上的社区。

针对有钱、有闲的健康老人，爱馨则开展了增值服务。早在2009年就率先在国内成立了全国互动养老联盟，在三亚、北海、北戴河等国内30多个城市建立了互动养老养生基地。让老年人轻松踏上旅程，享受统一化、标准化服务。联盟建立至今已服务老人5000多人次。

豆雨霞说，在十多年为老人服务的过程中，爱馨按照老人健康期和失能期两个阶段的不同需求，确定了以机构养老为基础、社区居家养老为依托、互动养老为延伸的“三位一体”服务模式。

15年中，爱馨由最初的42张床位发展到现在的6家直营养老机构、2家加盟养老机构、14家法人单位、30个社区居家养老服务中心，总资产近6亿元，总床位近5000张，累计服务失能老人8000多名，健康老人近20万名。对于未来3-5年的发展，豆雨霞更是充满信心，“我们希望在河南省18个地市建设养老社区综合体，同时依托综合体，把社区居家养老、互动养老在全省乃至全国铺开。”



西安荣华：产品加服务

和深耕养老产业多年的这两家企业相比，西安荣华集团董事长崔荣华在2013年才决定进入养老产业。“我们也是看到这个产业是朝阳产业，才决定进入的。”集团负责该项目的副总经理张明刃说。

西安荣华主业是房地产开发，这次进入的也是养老地产领域，跨界并不太远。但荣华并未掉以轻心。

张明刃透露，在公司进军养老地产的这一年多时间里，面临的最大挑战仍未改变。“一是传统居家养老仍然占绝对主流，人们养老的观念有待改变；二是政策不明朗，拿地、税收优惠等政策细则尚未出台。只有解决好这个问题，公司才能在养老产业发展中获益。”张明刃说。

对此，公司进军初期就选择与上海亲和源股份有限公司进行合作，做高端养老地产。“他们建立起的会员制养老社区，主要会员为知识分子，已经在2013年实现盈利。”张明刃说，“我们有地产开发的优势，他们输出管理和服务，从而实现共赢。”

2013年5月，陕西户县荣华亲和源养老社区项目动工，按照规划，项目总投资额3亿元。而养老地产并不是单纯的建房子，若养老项目想做成功，就必须在护理医疗、康复、健康管理、文体活动、餐饮服务等方面下大工夫，引进先进的医疗机构、社区养老服务管理模式等，做到周到细致的服务，免除老人后顾之忧。

西安荣华集团的模式也已基本清晰，在陕西复制已经成熟的上海亲和源模式，“产品加服务”双管齐下，“希望能够在未来的商业蓝海——养老产业中分到更大一块蛋糕。”张明刃说。

老龄化不仅仅是中国面临的问题，“银发浪潮”正在席卷世界，看看国外是怎样实现“老有所依，老有所养”的。



美国

“退休之家”享晚年

美国的养老体制，值得中国参考。个人平时贡献，积累基金，加上两级政府的补助，形成强大高效的养老系统。

首先，养老不可能全靠政府。美国人退休后的养老资金主要来自三个方面：个人储蓄和投资收益、企业退休金和政府的社会保障金。中国想要建成完善的养老体系，也必须依靠个人、企业和政府三方力量。

美国养老金目前面临的最大难题是婴儿潮时期出生的人口退休问题。美国社会保障局的数据显示，到2035年，退休人口将是目前的两倍，预计到2033年已存储的社会保障金将用完，此后当年所收的社会保障税只能支付所需保障金的75%。

因此，对于许多美国人而言，除了社会保障金之外，由雇主或个人存缴的退休金也构成了人们养老的主要经济来源。美国的退休金分为固定缴款计划和固定收益计划两种。尽管美国政府不直接为退休金计划提供资金，但通过相关法律以税收优惠等形式来鼓励退休金投资计划。

其次，在养老金的保值增值方面，美国借助市场力量的做法也值得借鉴。国务院此次决定将城市和农村养老保险并轨，这在消除城乡二元结构上迈出了重要一步，但这种广覆盖的养老模式对中央和地方财政的压力也可想而知。因此，养老金如何能够有效保值增值将是中国面临的一个新难题。

1983年，由时任美国社会保险改革委员会主席格林斯潘主导的社会保障金改革创建了社会保障信托基金，将结余的社会保障金存储投资，以购买财政部特别发行的国债为主。而美国私人养老金则入市投资，而且重点投资共同基金，其中股票型基金投资占比高达50%左右，但股票投资一般不超过20%。

为了解决养老问题，美国各级政府采取了多种方式，设立了不同的养老机构，主要是根据老人的身心健康程度和社会需求而建立，而收费多的条件则会更好一些。主要分为以下三类，一是老人住在老年公寓里自己独立生活，二是住在有各种辅助设备的生活区，三是住在有人照料的退休社区，岁数再大一些的住在护理院，当然也可以选择在家里养老。

以前在80岁以上的美国老人中，60%以上希望住养老院；而现在，越来越多的美国老人喜欢住在老年公寓里，一般的老年公寓具有多个单元房，只租给55岁以上的老年人。这样的公寓环境比较安静，没有孩子和年轻人的吵闹，还能

结交新的老年朋友。

大一些的老年公寓有人管理，也称“退休社区”或“退休之家”，以成熟的商业化运营模式著称。它除了租赁房屋外，还提供就餐、清扫房间、交通、社会活动等便利服务。

典型的设施和服务还有：医务室、图书室、计算机室、健身房、洗衣房、紧急呼叫系统、外出购物、组织参加社会活动等。公寓内每周放一次电影，还提供两小时免费卫生服务，定时有人上门帮忙，其服务标准不低于四星级宾馆。

整个社区内部形成多层次的设施配置，既有集中的社区配套以满足较大规模的聚会与活动，在每个组团还设有基本配套，满足小组团内部相对全面的生活需求，促进居民对居住邻里的归属感和家庭感。

另外，近年美国还出现了一种新的养老趋势，与上述传统养老方式稍有不同，几个经济条件比较优渥的志同道合的朋友、生意人或亲属联合起来选一块地，自己或请人设计一个小小的养老社区，社区内有邮局、游泳池、网球场等服务设施。这种养老社区既能满足个人的要求，也能对社会和社区发展做出贡献。

在美国退休的人们可以有很多选择。



日本

按需养老护理

与我国相邻的日本，也同样面临着严峻的社会老龄化问题。1980年代，日本经济迅速崛起，大量农村劳动力人口进入城市中，农村中滞留的老人养老问题一度成为社会问题最为集中的话题。

日本养老保险制度是日本社会保障制度的重要组成部分。一般来说，这种养老保险制度的运作结构，就是具有劳动能力的一代人通过交纳养老保险费的形式来抚养丧失劳动能力的一代人，又被称为“世代之间的抚养”。

日本养老保险制度主要由“国民养老金保险”、“厚生养老金保险”和“共济养老金保险”等组成。企事业单位的职员和国家公务员都分别加入了“厚生养老金保险”和“共济养老金保险”，所以公司职员和公务员及其所抚养的家属都不必再加入“国民养老金保险”。政府无法掌握收入实际状况的个体工商户、农民、自由职业者以及大学生等是“国民养老金保险”的主要投保者，并且需要自己去有关部门交纳保险费。

目前，“国民养老金保险”的投保者每月可领到6.6万日元，“厚生养老金保险”和“共济养老金保险”的投保者每人每月平均可领到23.3万日元，相当于日本一般职员平均实得工资的59.3%。

随着日本老龄化社会的到来，被抚养的老人所占总人口比例不断提高，而应交养老保险费的人所占比例将相对下降，社会负担越来越重，人们更加担心现行的养

日本福岛的一家老人院。



老保险制度今后难以为继。特别是许多年轻人对将来能否拿到养老金十分悲观，不交者尤其多。据统计，在加入“国民养老金保险”者中，有37%的人没有按规定交纳保险费。仅靠所交保险费不足以支付养老金，日本政府为此每年要从财政预算中拨出6万亿日元。

为了缓解人口老龄化给社会带来的压力，开始领取养老金的时间已经从60岁推迟到了65岁。与此同时，日本政府为减轻国民对未来的担忧，决定修改“养老保险相关法案”，通过加大政府财政拨款、提高投保者必须缴纳的保险费、减少养老金的支付额等措施，努力确保养老保险的“财源”，稳定养老保险体系。

2000年4月开始日本政府实施了老人护理制度。这是一种颇为成熟的“按需养老护理”，按照护理程度分成了不能

站立、不能步行、不能用餐等各个级别，并按照这些不同的级别提供登门访问、入住老人福利院等不同服务。比如一位老人，腿脚不方便，所在居住地的政府就派遣护理人员每周给她打扫卫生2次，一次收取的费用只相当于20几元人民币，其余部分由保险负担。这个看护制度的实施有效解决了老年人生活和医疗问题，是社会保险的重要组成部分。

新加坡

“乐龄公寓”老有所居

新加坡是世界上最年轻的国家之一，同时也是人口老龄化程度较高的国家之一。经过数十年的积累和发展，新加坡在“老有所居”、养老机构设置方面，形成了独具特色的新加坡模式。

新加坡中央公积金制度(CPF)是强制储蓄计划。公积金内每人设有“普通账户”、

“特殊账户”和“医疗储蓄账户”。其中，特殊账户是专门用于退休资产积累的账户，缴费率为5%~7%。

中央公积金的投资管理分为三块，第一是中央公积金局直接运作的基金，全部投资于非交易型政府债券。公积金资产可以获得2.5%的名义最低回报率，“特殊账户”可以在“普通账户”的收益率之外，获得1.5%的附加回报率。第二是“公积金投资计划”(CPFIS)。参保成员可从“普通账户”和“特殊账户”中取出部分公积金资产，到指定代理银行开户，可投资于保险、信托基金、股票、债券、黄金及其他产品。第三是保险基金，主要是外包给资产管理公司，可投资于定期存款、可转让存款凭证、股票和债券等。

在养老模式上，新加坡目前有三种常

见模式。第一种是居家养老。新加坡政府在制定养老政策时也传承了这个美德，为了防止越来越多的老年人家庭出现“空巢现象”，在购买组屋时制定了一个优惠政策，即对年轻人愿意和父母亲居住在一起或购买房屋与父母亲居住较近的，经有关部门审核、批准后可一次性减少3万新元，目的是鼓励年轻人赡养父母、照顾老人。

1998年3月，新加坡建屋发展局正式推出针对乐龄人士（在新加坡，55岁以上的人士称为乐龄人士）居住的“乐龄公寓”，以便老人们通过多渠道的购房选择，得到更好的照顾，住得舒适惬意。据悉，截至目前，新加坡共有6个“乐龄公寓”区，地点都选在交通便利、设施完善、基础较好的社区内。

设于碧山社区金茉莉乐龄公寓的宜康养生中心设有针灸与中医药门诊，配备专业医师团队，专门为乐龄公寓及附近的居民提供医疗保健等服务。该中心还承担“社区活动厅”功能，为居住在乐龄公寓内的社区居民提供交流娱乐平台。

第二种是日托养老。对于无暇照顾在家的老年人和孩子，新加坡成立了相应的机构——“三合家庭中心”，这些照顾中心将托老所和托儿所有机地结合在一起，既照顾了学龄前儿童、小学生，又兼顾到乐龄人士。有些家庭可能是每天由年轻的夫妇将老人和幼儿一起送到这里。老少集中管理，顺应了社会的发展需要、解决了年轻人的后顾之忧，又满足了人们的精神需求，增进了人际交往与沟通，防止了代沟的出现。

第三种是机构养老。与我国目前各类养老机构主办的老年公寓的建设运营基本一样，且分为高、中、低等不同档次收费标准。

中国台湾 不买房子 买服务

台湾自1993年9月进入联合国定义的高龄化社会，据有关部门预测，到2025年，台湾老年人口将占总人口的20%以上。但实际上台湾老化的速度却比行政院预估的速度快了许多。台湾地区的一份老年状况调查报告显示，老人与子女同住的比例正在逐年下降，老人夫妇同住及独居的比例不断升高。虽然独居或仅与配偶同住并不表示缺乏其他家人的照顾，然而老人家庭结构的核心化，更加肯定了社会照顾网络与社会服务提供的重要性。

在老年型社会里，如何使老年人维持尊严和有保障的生活，成为台湾整个社会包括老人本身、家庭、民间组织和政府共同关注的焦点。近十几年来，台湾当局以经济安全、健康维护、生活照料三大规划方向为主轴，对养老服务做



出了一系列政策安排，构建起一个社区照顾和机构安养并重的养老服务体系。

台湾的养老设施依据经营主体的不同，形成公办公营、公办民营和私立民营等多元化的经营形式，面向老年人市场提供敬老院、高档老年公寓、养生文化村、安养中心等多种居住建筑类型。

台湾土地资源紧缺，一种常见的老年居住建筑是城区综合体形式的老年公寓。这类老年公寓主要面向中高收入的老年群体，社工参与是其重要特色。老年公寓多为高层建筑，在一栋建筑中，既有独立、半独立的老年人居住单间或套房，又配套有全面的公共服务，如馆内门诊、健康咨询、会客、棋牌、表演、餐饮、娱乐、美发、视听等内容。运营模式可以采取租赁式、产权式或产权带租式等多种形式。

目前台湾民间机构参与公共建设的主流模式是BOT(建设—运营—转让)和OT(运营—转让)。政府的支持养老事业上非常舍得投入，台北101大楼旁边的高价值地块，也会拿来发展养老产业。

在台湾，养老产业并不是买房子，而是提供专业、细致的服务，硬件设备的建设和设计都是为了符合为老年人提供贴心服务的目标。其中，小区照顾、居家照顾、老人公寓的服务对象是健康老人，而赡养机构、养护机构、长期照顾机构、护理之家、安宁疗护的服务对象是半健康老人和失能老人。

与此同时，台湾养老服务提供商大多为财团法人这类非营利组织，接受来自各方捐赠的基金会。



德国 鼓励发展 “补充养老保险”

被称为西欧各国老年社会保障制度摇篮的德国，其社会养老保障制度主要依靠法定养老保险、企业养老保险和私人养老保险三部分，后两者又被称为“补充养老保险”。仅就法定养老保险而言，作为联邦政府的一种强制险，每一个雇员、企业、团体必须在法律规定下定期投保，统一扣缴。其覆盖面较广，既包括一般的养老金，也包括职业康复待遇、职业能力或就业能力丧失养老金等。

法定养老保险目前的缴费比例为雇员工资的19.9%(税前)，雇主和雇员各负担一半。当雇员收入低于某一限额时，由雇主单独缴付。由于雇主和雇员

缴费只占总保险数额的3/4不到，其余由政府补贴填补。养老金根据退休者退休时的工资和工龄长短计算，但最高不超过退休前最后一个月工资的75%。

与法定养老保险不同的是，企业养老保险采取“直接支付原则”，即职工在工作期间积攒了多少企业养老保险，退休后他就能得到相应数额的养老金。目前，德国法定养老保险、企业养老保险和私人养老保险所支付养老金的比例大约分别为70%、20%和10%。

企业录用员工，劳资双方必须就法定养老保险签订协议。长期以来，正是企业、员工、国家三者无一例外，依法照章办事，才使德国一个拿平均工资的普通全职工人退休后可获得工资70%的养老金，远远高于美国退休人员40%的比例。

养老不仅要有资金保障，还需要家政服务、即时照料、精神抚慰等。对此，德国推出一种护理保险费，每月交纳雇员工资的1.7%，也由雇主和雇员各担50%，并规定凡参加法定医疗保险者必须同时参加护理保险，从而有效保障了老年人和病残者应该享有的基本护理权利。

还有一项“储存个人服务时间”制度，凡年满18岁的公民，均可利用公休或节假日义务到老年公寓、老人院和老年病康复中心提供各种护理服务，不拿报酬，但服务时间储存在服务者个人档案中，以备将来自己需要接受护理服务时，将这些服务时间提取出来免费享用。严密的制度设计，加上周全的人文关怀，使德国享有最慷慨的养老制度美誉。■

长江人谈

养老

养老金入市不安全？

长江商学院金融学教授陈龙表示——现在世界各国都面临养老金缺口的巨大挑战，但把所有养老金都放在看似安全的低收益投资领域，这意味着将来需要通过降低福利、增加税收、拆东补西等方法来填补，所以也不一定安全。

转型中的养老社会服务

在长江公益委员会委员王振耀看来——中国进入中等发达国家水平，意味着国家发展战略的转型——由效率优先、兼顾公平转变为公平优先；社会服务的转型——由传统社会家庭赡养为主转变为社会福利和社会服务为主。

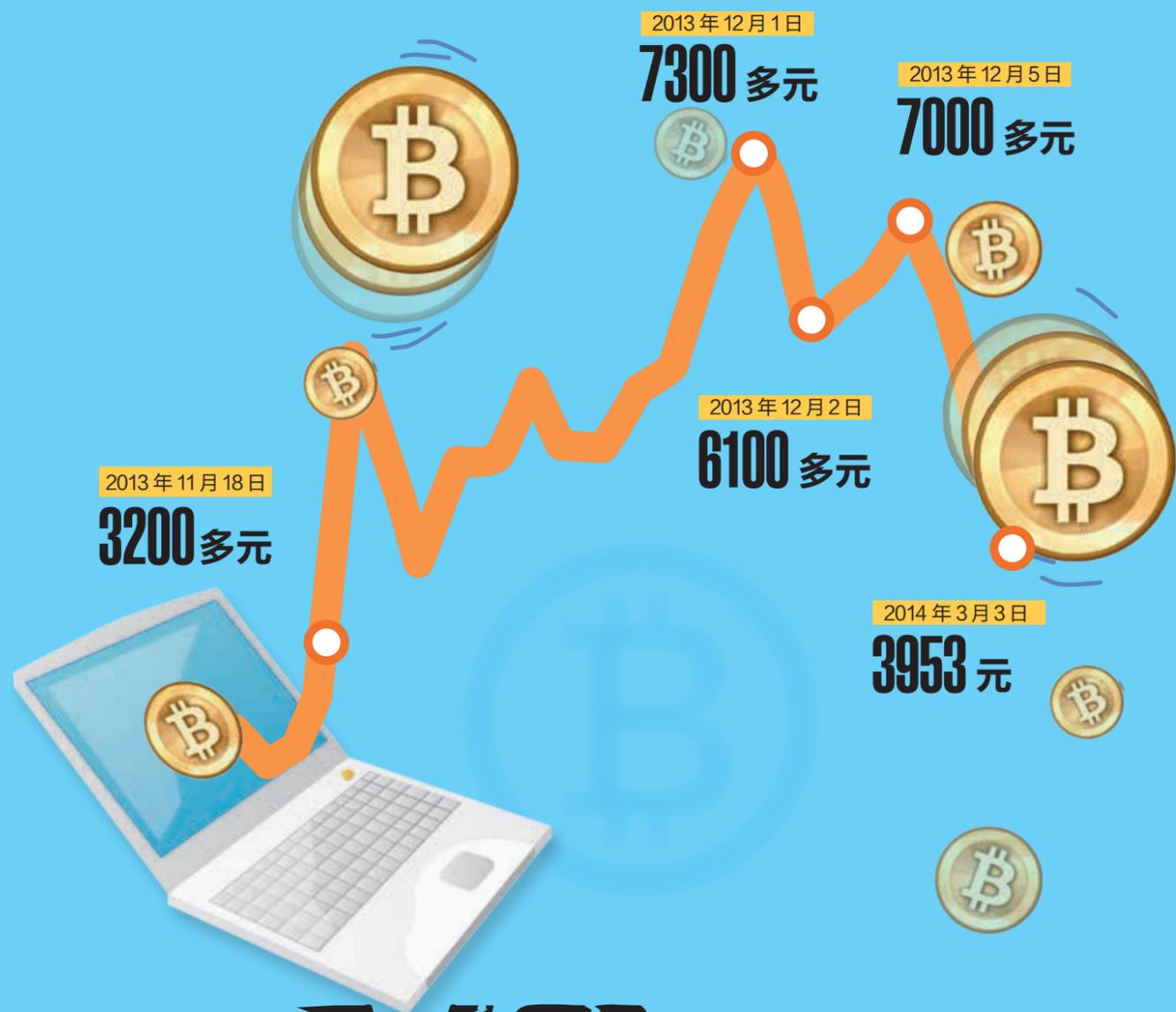
社会福利的社会痛苦

长江商学院经济学及人力资源管理学教授王一江表示——时至今日，社会福利的支出，已经成为多数发达国家财政支出难以承受的负担。比如美国政府提供的养老保险，因为寿命的延长和出生率的下降而日益感到捉襟见肘。实行全民医疗保险的国家，如西欧国家和加拿大，人口的老年化导致社会医疗费用负担沉重，只好降低服务质量，增加排队与预约的等候时间。

养老产业的权宜之计

长江商学院校友、亲和源股份有限公司董事长奚志勇说——如何实现社会化养老，在中国还是一个朦胧的认识，刚刚提出的基本养老政策，一方面是因为市场的巨大需求，另一方面也是因为我们的人均GDP也很低。从经济学的视角来看，这只是一个权宜之计，偏重于社会福利和保障的养老事业，对实现消费与盈利的养老产业的指导性不强。

(以上观点内容根据公开资料搜集整理)



金融未来! VS 投机泡沫?

——关于比特币的正反交锋

比特币从它诞生那一刻起，似乎注定是要挑战人类现有的经济生活，不管人类是否准备好了，它都已经真实地介入到我们的生活当中。不管是疏是堵，都不能无视它的存在和演变。无论比特币的产生是一场伟大的互联网金融试验，还是一个人设置的庞氏骗局，在它的真实面目暴露之前，人们也只能边走边看，摸着石头过河了。

正方 比特币发展前景依旧向好

文 / 郑江波

经历了2013年的价格暴跌，比特币的形势在2014年伊始便笼罩着一层阴影。

黑客盗窃、监管缺失、交易渠道遭封锁，众多压力让比特币的价格持续下跌，但不可否认的是，比特币依旧还坚挺地“活着”。

历史进步意义

比特币拥有的诸多属性，被理解为是一种天然的投机商品，这使得部分人为了投资炒作而关注比特币，随着它价格暴涨而狂热投资，在价格暴跌后又弃如敝履。由此也使得这部分人过多地把目光集中于比特币的价格上，却逐渐淡化了比特币的进步性意义。如果让我们从比特币的货币属性、所具备优势及其潜在价值等方面去分析它，我们会发现其发展前景仍然值得看好。

比特币作为一种虚拟货币，从目前的使用情况来看，它和现行货币一样具备支付手段、流通手段、价值尺度、世界货币和贮藏手段这五大特性。

比特币的存在意义类似于黄金，可以被理解为是一般等价物，虽然比特币并不能像黄金一样，作为贵金属具备实际价值，但这并不影响比特币良好的发展前景。高盛在其最新发布比特币评估报告中指出：“我们目前正处于原生数字交易的初级阶段。比特币可能会成为一种主导标准，但也可能遭到其他虚拟货币的挑战。投资围绕比特币提供增值服务的公司，是参与

在电子金融产业得到空前发展的今天，比特币凭借便于交易、交易成本低等优势可直接应用于网民的日常生活中。

现阶段价值创造的关键方式。”

活跃于比特币世界，网名为HorseRider的比特币持有者在接受记者采访时曾提到，“比特币既可以保值，也可以用于交易，但真正能流通起来的关键是信任。”

任何货币只要有人去使用就具备它的价值。当人们对比特币的信任达到一定的程度，比特币便可在一定范围内作为公认的结算标准使用，这就为其有可能成为一种国际间通用的全球性货币奠定了基础。

抛弃投资炒作

比特币作为一种新兴事物，其发展是与计算机和网络通信技术的迅猛发展相伴的，在电子金融产业得到空前发展的今天，比特币凭借便于交易、交易成本低等优势可直接应用于网民的日常生活中。它可以为商家免去处理信用卡支付的成本（尤其是小额支付），还能增加匿名性、安全性和与原生数字交易体验。

据外国媒体报道，许多面向玩家的游

戏网站已开始接受比特币交易，甚至能接受比特币兑换美元、欧元等服务。利来国际最新报告显示2013年10月29日，“世界首台”比特币自动提款机在加拿大温哥华一家名为“潮流”的咖啡屋启用，办理加拿大元与比特币的兑换。此外，新加坡首台比特币自动柜员机将于2014年3月中旬亮相。另据香港媒体报道，香港首家比特币零售店将于3月28日开业，这家店占地约37平方米，是亚洲新纪元比特币交易平台的生意。人们可以直接走进商店，一手交钱，一手将比特币转入自己的数字钱包。

如何理解比特币的交易便利性及低成本优势，我们可以以“网购”为例进行说明。就中国国内而言，当我们在网上选定好一件商品后，可以通过支付宝、网银等方式直接付款，然后坐在家中等待货物运达。但假如我们想要在美国网站上购买一件商品时，就不得不考虑支付货币统一性的问题了。我们存储的是人民币，商家认可的却是美元，货币的不统一增加了交易的操作步骤。因此需要将人民币换算成美元，或是把美元折合成人民币，期间汇率的波动还有可能增加交易成本，这无疑是不方便的。比特币的出现很好地解决了这个问题，在双方都认可比特币的情形下，直接进行交易，既方便操作又降低成本。现在国内有些淘宝店铺是支持比特币支付的，虽然大多是图个新鲜好玩而已，但这表明人们对比特币的使用是乐于接触的，

“

比特币将会引爆一系列传统领域的革新。从不稳定过渡到成熟，假以时日，比特币很有可能超越国家、政治及文化的界限，成为首个旨在谋求共同利益的全球性货币。

一旦能形成稳定的交易平台，其潜力是不可小看的。

目前，比特币处于一个艰难的从不稳定过渡到成熟的发展期。

虽然遭受质疑，但是任何新兴事物在其诞生之初都会面临各种考验，而与考验伴随的就是无尽的商机。

据彭博社数据，中国在美国的第二大比特币市场。在中国比特币市场中，真正挣到钱的是挖矿机的生产者。比特币的价值不仅体现在其自身，还会带来相关产业领域的商机。人

们应该更多地去发掘它的潜在商机，逐渐抛弃投资炒作，这才是比特币未来的发展方向。

比特币出现伊始，因为数量有限、发掘困难，买家的急切需求促使比特币挖矿机的“制造商们”获得了利润。而现如今，比特币遭受着冲击，如果“制造商们”可以制造出保障比特币交易安全的工具，不仅可以解决眼前的问题，同时可以拓展出一条新的创富之路。

引爆传统革新

比特基金(Bitfund.pe)发起人李笑来在即将召开的“2014 比特币国际峰会

3

万用户

Bitchina 网站注册用户已达 3 万个，连续 15 天新注册用户平均每天超过 1000 个。

(中国站)暨加密数字货币研讨会”邀请致辞中明确表示，比特币的前景是光明的，作为未来互联网金融的基础设施和全新商业模式的始祖，比特币将会引爆一系列传统领域的革新。

美国国土安全局曾在 2013 年举行关于比特币和其他虚拟货币的听证会中

表示，“与所有的新兴技术一样，联邦政府必须确保是否具有潜在的威胁和风险，并迅速处理，但是，我们还必须确保，不能在轻率和不知情的情况下扼杀一个潜在的有价值的技术。”

以上叙述都表示了对比特币支持态度的大有人在。比特币的产生和兴起的根本原因是移动互联网的深入发展对传统行业的冲击与带动，而比特币的存在预示着货币作为交易的中介物正从实物逐步走向“虚拟化”。在不断提倡经济全球化以及互联网迅速

发展的

当下，比特币的出现

可以说是应运而生。

不可否认，随着中俄两国政府先后对比特币提出异议，比特币价值面临下滑的现状。但纵观西方发达国家，对待比特币的看法却大相径庭，新兴国家和西方成熟市场对比特币问题做出了截然不同的反应。新兴国家现阶段的封杀政策或许缘于金融体系和经验的不健全，随着时间的发展，这是可以改变的。目前，比特币正处于黎明前期的黑暗，从不稳定过渡到成熟，假以时日，比特币很有可能超越国家、政治及文化的界限，成为首个旨在谋求共同利益的全球性货币。

(文章观点不代表本刊意见)



美国波士顿火车站内安放的比特币自动柜员机

比特币试图把货币的价值从它所服务的社会中抽离。试图寻找一种“不为人类弱点所左右、纯粹的货币基准”，只是一个不可能实现的梦想。

”

上演又一场“庞氏骗局”

反方

文/马广志

又一个“庞氏骗局”？

马广志：您从一开始就认为投资比特币是一笔好生意吗？

陈思进：24 小时交易，支持几乎所有主流币种，不设涨跌幅限制，整体规模小、操作难度低——比特币的这些特点对于投资者而言貌似是短线操作的好机会。

但必须要说明的是，目前拥有比特币的人数仅有数十万人，和 10 亿互联网的用户基数相比，其增长空间很大，这也是目前大部分比特币持有者信心很强的重要原因。但是，如果比特币用户数量减少，其价值就很有可能下跌，甚至可能一文不值。

目前来看，比特币大势已去。由于整个市场交易量较小，一段时间内价格还会维持在 750 美元左右。毕竟既得利益者会千方百计维持价格，尽可能地让其已获得的巨大账面财富不要太快地消失。但无论如何，大涨的基础没有了，后来者会越来越小，渐渐地就会烟消云散。

马广志：所以有人说，其实比特币本质上就和“庞氏骗局”一样，它不是为了设计成实用货币，而是被设计来让早期进入者发财致富。

2013 年，横空出世的比特币在中国实实在在“火”了一把。其价格从其诞生的最初几美分，3 年时间里竟然翻了 25000 倍，一度触及 1240 美元的历史高点，并首次超越国际金价。

好景不长。2013 年 12 月，在央行发文明确指出“比特币不是货币，不能也不应当作为货币流通和使用”后，国内首个接受比特币支付的企业百度，也应声“拒收”。有消息传央行约谈银行、支付宝等第三方支付公司，要求不能给比特币等交易网站提供支付与清算服务。禁令之下引发比特币价格暴跌。2014 年 2 月，俄罗斯政府宣布将比特币作为货币使用属违法行为，认为虚拟货币或被用于洗钱或资助恐怖主义。

比特币是代表了金融未来，适应互联网时代的未来货币？还更像是一场类似炒姜、炒蒜般的闹剧，仅是投机泡沫？比特币的未来是否会走向衰亡？作为虚拟货币的代表，如何看待这类货币在未来经济中的影响？笔者近期采访了加拿大皇家银行风险管理资深顾问陈思进，就以上问题展开了探讨。

陈思进：实际上，比特币就是个二进制数字文件，虽然“挖”出比特币需要耗费包括电费和升级电脑在内的一定成本，但它实际上没有内在价值，因为比特币的价值只有在交易者找到买家的时候才能实现。

因此，如果套用“庞氏骗局”的五个特征来检核比特币，我们能够发现确实——对应：低风险、高回报的反投资规律；拆东墙、补西墙的资金腾挪回补特征；投资诀窍的不可知和不可复制性；投资的反周期性特征；投资者结构的金字塔特征。“庞氏骗局”命中注定的结果是最后一批进入的人承担泡沫坍塌的全部后果，但是在泡沫坍塌之前，谁也不愿承认自己就是最后一批，就像击鼓传花的游戏一样，只有当鼓声停下来，才会有一张笑脸转瞬变成哭脸。

马广志：这是否也是央行予以干预的原因？

陈思进：比特币是一种基于全新算法的虚拟货币，其设计初衷就是对抗现有的货币体系。它完全地去中心化，没有中央银行进行干涉。但换句话说，当比



特币的“金融体系”出现崩溃的时候，不会有人出来救市。在 Mt.Gox 交易平台，就在比特币攀上 900 美元顶点后的数小时内，兑换价格迅速跌至 600 美元。随着 2013 年 12 月 5 日央行出手，当时比特币价格跌至 2075 元人民币，距离高点已跌去 70%。

所以，从人民银行的视角，央行不可能承认比特币的合法性。比特币交易作为一种互联网上的买卖行为，普通民众拥有参与的自由，但很多国家包括美国官方的态度都是一致的：比特币仍然是一个没有担保的、风险与价值并存的不稳定产物。

马广志：您的意思是说比特币随时都有崩盘的可能？

陈思进：在我看来，“挖矿”挖出来的比特币数量的逐年递减以及总量有限的事实意味着它很有可能走到金融崩溃的反面：通货紧缩。毕竟比特币只是一项无中生有的“发明”。大额交易毫无实际用途，除了炒作的人以外，只有网上做非法交易的才有理由使用它。

保罗·萨缪尔森曾经说过，货币是一种“社会发明”，无法超然于社会之外存在，而比特币试图把货币的价值从它所服务的社会中抽离。试图寻找一种“不为人类弱点所左右、纯粹的货币基准”，只是一个不可能实现的梦想。

去中心化的虚拟货币

马广志：同样都是网络货币，与 Q 币等常见电子货币相比，比特币有哪些特点？

陈思进：首先是去中心化。比特币没有发行机构，个人只需安装比特币客户端即可“生产”比特币；相比之下，无论是各国央行发行的通用货币，还是互联网公司发行的虚拟货币，都有一个发行机构。其次，总量固定。比特币发行量固定，总共只有 2100 万个，消除了滥发导致通货膨胀的可能；相比之下，各国央行发行的货币数量可根据情况调整，理论上没有限制。再次，私密性强。比特币能够最大限度保证个人隐私，交易数据很难被追踪；相比之下，现实中一切货币均有迹可循。

马广志：既然是一种虚拟的网络货币，比特币为何会受到那么多人的追捧并痴迷其中？

陈思进：到目前为止，这一模式成

恰恰是比特币所带来的真正问题，非常可怕！缺乏理论依据的鼓吹会让更多中国投资者陷入击鼓传花的游戏。所谓的财富效应将驱使“聪明的人”都陷入其中，其他各种“币”将会雨后春笋般地出现，谁还会搞科技创新，谁还会去搞实体经济！

比特币发展到现在，已然形成典型的金字塔游戏。比特币的创造者、一开始的挖矿者和早期购买者们是以极低的成本获得比特币的。当比特币涨到 100 美元以上时，他们已经成为获利上千倍以上的超级赢家。特别是当很多人以一枚上千美元以上的价格接盘时，他们中的绝大多数将注定是输家。

比特币只是一种投机泡沫，其最终破裂是可以预见的。也许在“财富效应”的诱惑下，还会有投资者不断地进入成为金字塔的底部，这个底部越来越大，直到有一天后继无人时，泡沫的突然破灭也许会更加可怕。

的确，在央行的禁令之下，比特币虽然出现走跌，但仍受到部分投资者看好，据说中关村的不少“码农”们都沉浸其中，而这

功的最大关键就在于进行匿名的虚拟交易。因为用户通常可上网选择承包商或零售商，用网上的“Online credits”（信用积分）换取所需的商品和服务甚至房子，而不是通过银行或金融机构来执行交易。

这种信用积分被称作“Tokens”，由用户把商品直接从这个人的手中，交换到另一人的手中。当一笔交易发生时，经加密设计的比特币将自动地通过买方发送到卖方，以确保不被黑客攻击或人为地制造比特币。例如，比特币只能被它的真实拥有者使用，而且仅仅使用一次，支付完成之后原主人即失去对该份额比特币的所有权。

（文章观点不代表本刊意见）

疯狂的比特币 是什么货？

诞生时 VS 峰值时

- 诞生时：\$1
- 峰值时：\$266

兑换

- 1300 个
- 1 个

比特币有什么特征

- 不用纳税
- 不会冻结
- 无法跟踪
- 交易成本极低
- 易存储
- 难造假
- 不易被盗

比特币为什么这么值钱

- 不可复制
- 生产计算的高科技
- 供应有限 只有 2100 万

如何赚比特币？

1. 当矿工
2. 做商人，用钱去收购矿工挖到的币
3. 弄一个网店卖东西，收比特币

投资价值多大？

是... 或是...

- 击鼓传花 庞氏骗局
- 小心 郁金香童话 再次上演
- 去交易所炒币
- 网店

神秘人物中本聪

开源软件 P2P 软件 精密计算

这一过程叫做挖矿

可能几天算不出一个比特币 越来越难 越来越慢

几天

比特币为什么这么值钱

传递

比特币的高涨跟中国买家的大量进场不无关系。从堆积中药药材到成吨购买洋酒，从“姜你军”到“蒜你狠”，从投资艺术品到房产、股票、基金热，但凡能“赚到快钱”的领域都不乏中国人的身影，比特币也不例外。现在基本可以断定，比特币仿佛是 17 世纪荷兰郁金香事件的翻版。16 世纪中期郁金香被引入西欧，因量少价高，投机商囤积郁金香球茎并推动价格上涨，炒买热潮进而蔓延为全民运动，购买郁金香不再是为了内在价值或作观赏之用，而是期望其价格能无限上涨并因此获利。1637 年郁金香市场突然崩溃，价格下跌 90%。郁金香事件是人类史上第一次有记载的金融泡沫经济，此事间接导致了当时欧洲金融中心——荷兰的衰落。

有序、公平才能标本兼治

——四位全国三甲公立医院院长谈新医改

文 / 曹定

提起医疗卫生行业，似乎是罄竹难书，千夫所指。2013年底，中国社科院对9项公共服务的民调显示，对医疗卫生的满意度连续7年均排名倒数第一。很可能，部分医生自己都会投反对票。

为什么5年来的医改会引起包括患者、医生甚至是政府主管部门多方的不满意呢？究竟如何解决目前“看病贵、看病难”的痼疾？近期长江商学院和强生医疗共同举办“医院卓越领导者课程”，吸引了30多位全国三甲医院的院长。此间，《长江》杂志专访了四位来自四川、北京和上海的三甲医院的院长，就这些迫切的问题进行了深入的探讨。

无序才是大病

新闻报道一直在说“看病难”，并解释

根本原因是医疗服务供需的严重矛盾。但北京朝阳医院的执行院长陈勇却不以为然，他认为真正的“看病难”仅在一些医疗资源严重匮乏的贫困地区；而在优质医疗资源高度集中的经济发达地区，特别是北、上、广的大城市，大家抱怨的是看专家难。“这实际上医疗服务体系管理上的无序造成的。”

“大多数的患者认为，生了病就要去最好的医院，”四川大学华西医院党委副书记李正赤说，“特别是在全国各级医院诊治费用相差无几的情况下，本来可以在一级、二级医院进行诊疗的患者蜂拥至三级医院，造成大型医院庞大的日接待量。”北京三甲医院一位专家的一天门诊量基本相当于一家社区医院整天的门诊量，三级医院某些科室医生一年看的病差不多是其他国家同行一辈子的数量。李正赤认为，患者

无序就医固然是“看病

难”的直接原因，但支离破

碎的分级诊疗体系，才是无序的根源。

在分级诊疗体系里，“基层医院诊治常见病多发病等，区域医疗中心做大型手术，解决疑难杂症，而国家医疗中心等大型综合医院就侧重于复杂疾病诊治和引领医学科学研究与发展。”泸州医学院附属医院院长何延政说，他认为，如果这个问题得到解决，将进一步改善医患关系、提高医疗服务安全性和医疗质量。

无序源于失信

其实，我国在1998年开始正式实施医院分级管理的制度，目的便是为了建立一套能有效配置医疗资源的分级诊疗体系。但长期以来，诊疗一直处于“无序”

分级诊疗

“小病在社区、大病去医院”的诊疗体系才能实现让有限的医疗资源得到最大化利用。

状态——患者一有不适，就去大医院看专家，对基层医疗机构的不信任仍普遍存在。

“老百姓对社区医院不信任有历史的原因，也有其他的原因。”陈勇说，“其实在计划经济时代，社区医疗本有一个很好的架构，各级政府自己办医院，到了农村有‘赤脚医生’，整个医疗体系是完整的。”但后来医疗服务变相市场化了以后，所有医院都在寻求迅速扩张——因为政府相关政策，包括医保按项目支付的政策、药品加成政策都在诱导医院扩张，扩张的结果让三甲、二甲医院像漩涡一样把所有优质资源吸进来，基层卫生医疗机构也变得真空。

医改以后，政府着力加大基层卫生机构建设，像北京市所有的社区服务中心都是政府投钱，硬件设施都很好，而且通过引进和返聘，把人员补充到位，但是患者仍然不买账。“因为这么多年习惯了往大医院跑，让患者短时间恢复对社区医疗服务质量的信心，谈何容易？”陈勇感叹道。

要解决这个问题，需要一套综合的方法。上海第十人民医院院长秦环龙认为，首先是对“分级诊疗”进行明确的定位。定位清晰，就能改变过去医院错位或者是越位发展的问题。此外，政府应该出台指导政策，对

三级医院的病症结构做一些要求和安排。

此外，在加强基层初诊方面，秦环龙认为上海推动的“家庭医生”制度是一个积极的方向。据了解，上海为每两千居民配备一个家庭医生，经过家庭医生对居民健康的指导和教育，一则改善生活习惯，降低自然发病率，从而减少去医院就诊；二则家庭医生也会导向性地介绍专家和医院。

有人提出改革缺乏顶层设计，而陈勇认为，顶层设计在医改方案中已基本充分，目前更缺乏的是有一个强有力的部门来统筹和协调，步调一致地推动改革。

公平才能有序

医疗卫生是政府不可推卸的公共服务产品。所有被采访的院长一致认为，政府应该在这一领域起到“主导作用”。然而，在分配医疗资源、制定规则时，如果公平性缺失，就会导致群众的失信和诊疗的无序，随之产生用药安全、医患矛盾等问题。

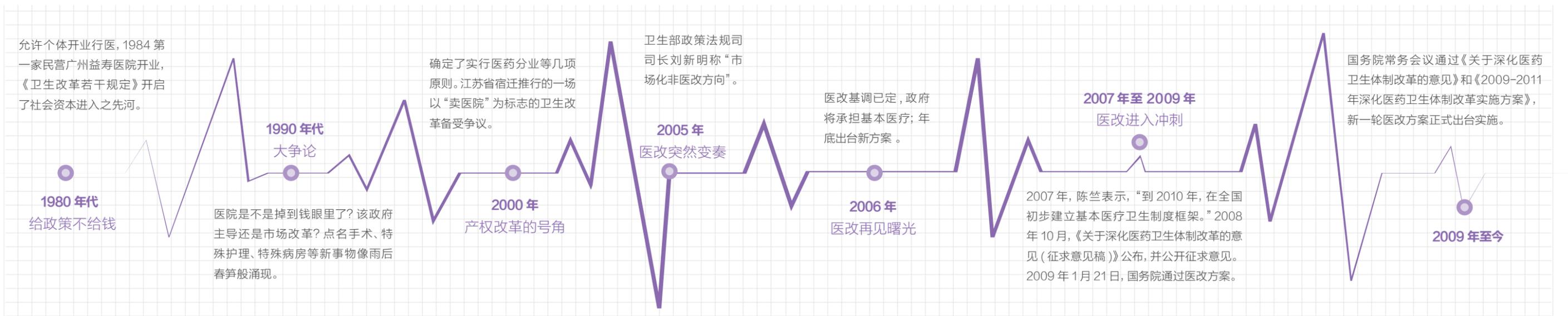
首先，要想重拾群众对基层医疗的信心，必须给予基层公平的配套政策。陈勇说，北京市政府虽然对社区医院设备和人力增加了，但对社区医院的医保报销政策还是区别化对待。进入社区医院的药品种

类少，价格还比其它医院贵，这样配套政策如何把群众留在社区？

此外，中国的医疗教育体系对基层医院也不公平。“我们医疗教育体系一开始就通过专科、本科、硕士等学历门槛把医学生分为了三六九等，在他们就业的时候也就被医院分出三六九等。”四川大学华西医院党委副书记李正赤说，“大医院吸纳了优质的医学生资源，老百姓在就诊时也会根据这些把医院分为三六九等。”

在李正赤理解中，医学教育的同质化是实现分级医疗的核心之一。所谓同质化，就是对全国每个医生都进行相同资质培训，打造出水平差异不大的医护人员，解除老百姓的“大医院情节”。

新一届政府鼓励民间资本进入医疗领域，李正赤认为，对于中国医疗体系而言，这是一个利好。他说，“民间资本，包括其他行业资源的进入，对传统医疗模式会带来冲击，但也会促使它不断变革和成长。”民营医院的健康发展必将让患者有更多层次的选择。最重要的一点是要为民营医院提供与公立医院公平竞争的环境。卫生行政主管部门的工作主要是定好一个公平的行业标准，再进行合法的监管就到位了。■



民营医院：难破“玻璃门”

文 / 杨海霞

中国非公立医院的数量正在以每年16%的惊人速度增长，但很少有民营医院能获得与公立医院同等的竞争地位。

“中国大陆当前的状况很像三四年前的台湾，台湾过去大部分都是公立医院，不过现在倒过来了，70%多都是私立医院，30%是公立医院。”武汉亚洲心脏病医院(简称亚心医院)总经理叶红说。

她认为，中国大陆的医疗市场也正在向这个方向发展，民营医院的前景会越来越越好，不过这个过程会比较漫长和艰难。

“尽管现在民营医院的数量在增加，但是民营医院真正拥有的医疗资源和实际提供的医疗服务占比仍然非常小。”叶红说。

2009年国务院启动了新一轮医改，提出鼓励社会资本办医，引入竞争机制，以提高服务质量、降低医疗费用，解决一直被诟病的“看病难、看病贵”问题。5年来，在医改系列政策推动下，民营医院数量呈现井喷式增长，目前已达到了1万多所，占全国医院总数的47%，几乎和公立医院平分天下。

不过与此同时，与庞大的医院数量形成鲜明对比的是，民营医院的实力仍然弱小。数据显示，民营医院在门诊量、服务量包括医疗技术人员上还只占总量的10%，实际发挥作用十分有限。

与旧有体制挂钩的如人力资源、医疗保险和科研机会与经费等，仍难以惠及民营医院，这些在实质上阻碍着民营医院的壮大。

在叶红看来，虽然鼓励民营医院的政策出台很多，但民营医院要想与公立医院一样在全国的医疗体系中发挥作用，仍要突破重重“玻璃门”。

目前庞大繁冗的公立医院体系仍是中国主要医疗服务的提供者，也控制着大部分医疗资源。虽然民营医院的准入在逐步放开，与旧有体制挂钩的如人力资源、医疗保险和科研机会与经费等，仍难以惠及民营医院，这些在实质上阻碍着民营医院的壮大。

初现“鲶鱼效应”

亚心医院是一家大规模非营利性质的专科民营医院，在全国心脏病手术量排名中位居第三名。亚心的成功，

在叶红看来，是民营医院也可以为社会提供优质而价廉的医疗服务的真实例证。

民营医院大多以专科起家，不过以

心脏病这种具有较高专业水平的专科作为主要业务的医院，并不多见。从1995年开始，伴随中国人生活方式的改变，带来了更高的心脑血管疾病的增长率，从而也带来了对心脏病诊疗的巨大需求。

1999年，亚心医院成立。当时湖北省心外科年手术量不足800例，这对于6000万人口的湖北省来说远远不够，许多患者需要去北京、上海求治。亚心不仅看到了湖北省的需求，还看到了湖北辐射中南5省2亿人口的巨大市场。

不过，真正让亚心医院壮大的是在中国医疗保障制度逐步建立的2005年以后，尤其是在新一轮的医疗改革启动之后。叶红说，“近7-8年民营医院的扩张，原因就在于农村合作医疗和城市医疗保障制度的政策力。”

叶红介绍，中国的医疗保障制度在新医改之前，政府的医疗资金投入主要是在公立医疗机构，很多人口并未覆盖在医疗保险的范围之内，因此很多人都没有钱看病。而新医改确定了政府对需求方的投入，通过扩大医保和新农合范围，减轻人们看病的负担。同时，一些民营医院获准拥有医保定点资格，成为了一些患者的新选择，这为民营医院提供了前所未有的发展机会。

“亚心医院所面向的不仅仅是高端，也服务于中低端的医疗消费，亚心约40%的患者都是来自农村、享受农村合作医

疗。”叶红说。

也就是在这几年时间，这项政策让很多民营医院发展壮大起来。“现在，亚心医院的心脏外科手术数量位居全国的前三位，心脏介入也是全国的前十位，手术占湖北地区约40%，这种排名已经持续了将近9年。”叶红说。

正如医改所提出的目标：通过促进医院之间的竞争实现提升服务和降低成本。叶红认为，从亚心医院的经历来看，民营医院的参与确实可以实现这个目标。

由于民营企业从市场角度考虑问题，因此会置患者的需求为第一位，会在保证医疗质量、医疗安全的情况下，尽可能地节约成本，不仅节约患者的成本，也包括企业的成本。

“1999年做一个简单的心脏手术差不多需要2万到3万元，当时我们把费用降低到1.8万到1.5万之间，现在做一个简单的先天性心脏病手术2岁以上的全部3万元，2岁以下的也就是在1.5万到2万元之间。”叶红说。“在这个过程中，公立医院的医疗费用也逐渐降低，并使区域的治疗水平有一个整体的提升。”

有形无形“玻璃门”

不过，民营医院的前景虽好，道路却艰难。“国家制定的政策都很好，但是落实很难到位。现在最重要的是把玻璃门打开。”叶红说。

民营医院数量呈现井喷式增长，但实际发挥作用十分有限。想让民营医院快速成长，要进一步推开三重玻璃门：人才瓶颈、学术歧视、公立医院扩张对医疗市场的挤占。



在她看来，医疗资源中最重要的是人力资源，没有好的医生，就没有好的服务，也就不是好的医院。但对于这样一个核心的医疗资源，目前却仍然难以在公立和民营医院间真正地自由流动。

目前，很多民营医院的人才结构是“一老一少”，不是刚退休的老专家，就是刚毕业的大学生，普遍缺乏年富力强的“中生代”。即便是退休的医生，也很难被吸引到民营医院来。

杭州艾玛妇产医院行政院长于鲲鹏在接受媒体采访时也坦承，“民营医院最常用的方法是聘用公立医院的退休医生。但公立医院优秀的医生退休后，会被原医院返聘。好的妇产科医生，现在基本要到65岁至70岁才能真正退休，这更挤占了民营医院可以利用的有限的人才资源。”

在当下的政策中，虽然鼓励医生多点行医，并明确了非公立医疗机构在技术职称考评、科研课题招标及成果鉴定、临床重点学科建设、医学院校临床教学基地等方面，享有与公立医疗机构同等待遇，但实际上这里面存在着各式各样的“玻璃门”。

事实上，“公立医院的人才很难出来。”叶红说。“这是一个挺复杂的问题。体制内外的养老待遇不一样，体制内外的学术地位也不一样。医生不仅仅需要有很好的收入，也需要一个事业平台，需要学术地

1万多所

民营医院目前已达到了1万多所。

47%

数量占全国医院总数的47%。

10%

民营医院门诊量、服务量包括医疗技术人员上还只占总量的10%。



位，还要有科研基金支持，而从各个方面来说，体制内和体制外存在很大的差别，所以要让体制内的医生到民营企业来存在许多实际问题。”叶红说。

很多民营医院为此付出了更高的人力成本。温州同济医院也是一家民营医院，据院方透露，该院每年的人力资源成本在逐年增加，甚至占到了整个运营成本近一半的比例。此外，在租金、设备更新、技术改进、环境改善等多方面还要支付大额经费，巨额成本让其自2005年成立以来，仍处于亏损状态。

除了人才瓶颈，相对较高的准入门槛、复杂的审批制度是社会资本进入民营医院的又一难关。另外，公立医院享有土地划拨权，民营医院按政策也可享受土地划拨权，但实施起来困难重重，如按市场价或有偿出让购地，两者价差十几倍，甚至几十倍。



如果民营医院在医保定点、科研立项、人才引进等方面真正与公立医院一视同仁，预计社会资本办医空间将大幅提升。

正是这些有形和无形的障碍，造成了民营医院和公立医院的隐性不平等竞争地位。这让中央自2009年以来提出的医疗改革目标——让多数人拥有更高质量的医疗服务和支付更低廉的医疗费用——难以真正落实。

扫除障碍需更大政策力

“让民营医院快速长个子，要进一步推开三重玻璃门：人才瓶颈、学术歧视、公立医院扩张对医疗市场的挤占。”中国医院协会民营医院分会副会长、南京同仁医院院长朱正宏在接受媒体采访时直言不讳，“如果民营医院在医保定点、科研立项、人才引进等方面真正与公立医院一视同仁，预计社会资本办医空间将大幅提升。”

当然，来自中央的政策也希望能逐步扫除这些障碍。在2013年发布的《国务院关于促进健康服务业发展的若干意见》中，提出要打破民营资本进入医疗健康领域的“玻璃门”，针对人才瓶颈、审批制度以及土地制度等多个方面提出了措施。

如“深化公立医院人事制度改革，推动医务人员保障社会化管理，逐步变身份管理为岗位管理；探索公立医疗机构与非公立医疗机构在技术和人才等方面的合作机制。各地政府要做好为民营医疗机构医务人员提供职称评聘、户口迁移、劳动关系衔接、社保关系转移等人事代理服务”。

审批制度方面，提出“将民营医疗机构设置审批权限下放至市县级卫生行政主管部门。香港、澳门、台湾医疗服务提供者可在浙江设立独资医院以及中外合资合作、外商独资设置医疗机构按规定程序审批”。
用地方面，“扩大健康服务业用地供给；对连

续经营1年以上、符合划拨用地目录的健康服务项目可按划拨土地办理用地手续；不符合划拨用地目录的，可采取协议出让方式办理用地手续”。

最有力的莫过于2013年年底召开的十八届三中全会审议通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》，首次明确提出“鼓励社会办医，优先支持举办非营利性医疗机构。允许医师多点执业，允许民办医疗机构纳入医保定点范围”。

一方面，政府出台了一系列政策，鼓励社会资本进入医疗服务领域。另一方面，中国的经济社会发展、人口老龄化等给医疗健康服务带来巨大需求，这些看上去都在为民营医院成长提供适宜的土壤。

《国务院关于促进健康服务业发展的若干意见》预计到2020年，中国健康服务业总规模达到8万亿元以上；而波士顿咨询发布的《投资中国医疗服务行业》报告显示，到2015年，私立医院年均患者增长率会高达32%，比2011年多出4亿年诊疗人次。

在乐观的预期之下，资本进入民营医院激增。不过，政策是真正改善民营医院的生存环境，还是仅止于看上去很美，还要看根植于社会思维模式和法规体系中的对民营企业的歧视，能否真正消除。

32%
2015年，私立医院年均患者增长率会高达32%，比2011年多出4亿年诊疗人次。



优 明 取
术 道 势

CEO

CHINA CEO FINANCIAL CEO PROGRAM

中国企业CEO 金融CEO课程

中国底蕴·全球运筹
融八大学府全球智慧
汇百业精英中国领袖
贯千年东西人文底蕴
通五洲中外商业风云

-  **开课时间**
2014年4月23日
-  **授课地点**
北京、伦敦、纽约、三亚、东京、洛桑、特拉维夫
-  **学制**
共8个模块（含5个海外模块），19个月完成



即刻扫描二维码，
登陆EE微信。

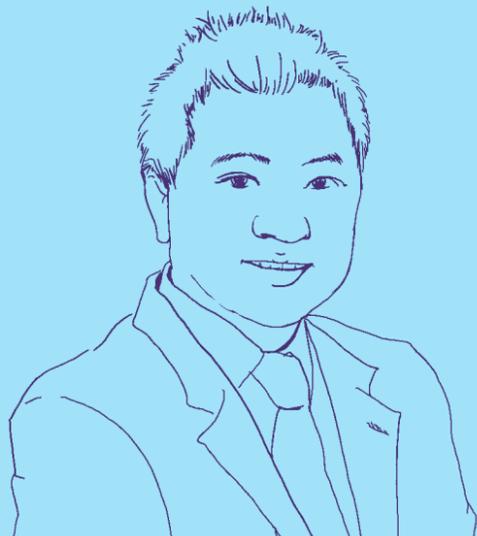


即刻扫描二维码，
了解CEO课程信息。



400 700 8558
转高层管理教育
欧阳老师：86 15013820646





周航

易到用车创始人兼 CEO
长江商学院 EMBA4 期学员

一位创业者的 社会抱负

从电子企业到易到用车，周航认为创业不仅是为追求个人财富和名望，真正的成功应该是推动行业和社会的进步。这不是周航的一张空头支票，在刚刚过去的2013年，他开始“不务正业”，在推进公司新业务的同时，不忘投身公共事业，实践自己的社会抱负。

经济学领域几乎没有系统化的知识，但我们每个人都有切身的经济利益和生活感受。面对热点经济问题和媒体的“标题党”，我们都会本能地用立场和情绪做出反应。但在与茅先生沟通后，我逐渐明白：不管多么美好的初衷、多么漂亮的表达，判断一项经济政策的好坏，最终还是看结果，而不是看动机或意愿。

人文经济学会的定位是向大众传播经济学知识，而传播知识不仅仅是让百姓掌握学科本身的知识，更应该通过对经济问题的了解，让民众变得尊重科学和遵循理性，而不是面对诸多问题时更加情绪化。只有这样，我们才能更好地理解科学和理性——这些价值观才能根植在我们的社会当中，我们每个人才能具备独立思考的能力。我想，这是做经济学大众传播最重要的价值和意义所在。

参与人文经济学会的发展促使我思考一个问题，真正的沟通交流的价值何在？我想是倾听——学会站在他人的立场体会他的思想，把他人的智慧当作自己的一面镜子，从而让自己得到收获和进步。

这个组织的主要参与者都是学者，我作为企业家，参与这个组织的角色和一点

贡献，在于给大家带去一些企业实际经营的想法和理念，并把这些运用到这个组织的可持续发展过程中。譬如大家对学会的未来构想很多，但如何体现具体的价值？我给出的建议就是要先聚焦做出一个产品。所以，2013年我们就做了两个视频产品：一个是茅先生的讲座视频节目——《茅塞顿开》；第二个就是张维迎教授的《维迎会客室》，主要是以张教授和年轻人讨论的方式而制作的一档对话类节目。

参与这些事是非常有意义的事。现在的企业家已经不仅局限于办好我的企业，更多地关注社会问题，他们拥有更深厚的人文情怀，这就是大家做企业的重要目的，跟我们创业的初衷有很大的关系。

我认为，做企业的目的，不再仅仅是追求的财富、名望。我个人对成功的定义也不再是名利上的丰满，我们应该追求的是推动整个社会的进步，这才是企业家应该追求的成功。我们做好自己的产品和公司，可以推动行业和社会的进步。而除此之外，还有一些事也值得我们企业家关注和参与，有时候，换一种角色投入社会，同样能够获得不小的成功。■

2013年，我40岁。我送给自己一份生日礼物——一辆Tesla纯电动跑车，这是我和大家分享最多的一份收获。但在精神层面上，2013年里我投入精力最大的，莫过于参与创办人文经济学会。

大约10年前，我毛遂自荐地向茅于軾先生主持创办的乐平公益基金会捐款，由此和茅先生结缘。后来因为个人兴趣，也向天则经济研究所的研究课题捐过款，很有幸以自己微薄的能力参与或支持了茅先生创办的几项公益事业。

为什么我会如此热衷于参与创办人文经济学会？我和大多数普通民众一样，在



李建宏

新疆宏景集团有限公司董事长
长江商学院 EMBA2 期学员

人生 下半场



李建宏被称为“新疆IT第一人”，他创办的宏景集团是新疆最大的虚拟运营商。而他在做企业的同时，又参与了征服“7+2计划”（登上世界七大洲最高峰和南北两极点），一次又一次的自我超越后，他探寻到了怎样的生命意义呢？

2013年我48岁。48岁是我人生上半场和下半场的分水岭，总结上半场是为了以后走得更理智。

我认为我第一个生肖年轮是人心性形成的过程。我是维族保姆带大的，她对我视如己出，我们至今交往甚密。我六岁进体校，住集体宿舍，披星晨跑、戴月训练，坐卡车外出比赛，条件艰苦，但很快乐。童年的家庭背景和生活环境，形成了我善良、质朴、包容、坚毅的天性。

第二个生肖年轮，是努力求学的12年。从泽普小县到河南太行山深处的无机动车路、提马灯、住窑洞、点蜡烛的山村，从济源一中的12人土炕到喀什二中的住家，从北京到广州，让我亲身体验了中国的最边远、最贫困、最中心、最繁华的生活境遇。

第三个生肖年轮，是追求物质财富的过程。从国企到下海、从合资企业到跑单帮、从内地又回到新疆创业、从生存到暴富、从个体户到所谓的企业家、从逐利到求名，在创业上取得了一定成功。

第四个生肖年轮，是我名利达到最高峰后的迷失和求索的过程。在国内知名商学院的学习解决了企业发展的瓶颈，但我个人的问题却越来越多：脾气越来越大、亲情越来越少、贪欲越来越重、身体越来越差，直到有一天住进了医院，我才真正体会到为什么健康比名利更重要。

2008年，当我参加《圆桌》和《幸福人生》的学习并随课程做了数十次志愿者，从一个被人服务、被人伺候、常坐主席台、前呼后拥的董事长，到给不认识的学员端茶倒水的义工和学长的经历，才明白，“诵经不如解经、解经不如行经”，“道是行的，不是说的”，“道不远人，道在低处”的古训。

近几年，我又参加了很多健康的户外极限运动：诸如滑雪、环塔、潜水、登山、马拉松、马术，强壮了我的体魄。但扪心自问，其间仍不免夹杂着些许个人虚名和对现实的无奈和躲避。

如果说上半场活得有些偶然，那么下

半场一定要活出必然。2013年都在说“梦”，那么下半场“我的梦”是什么？

我想，我应该从创造积累物质财富和追求名利为主的上半场，转化到创造积累精神财富和提升灵魂为主的下半场，将过去所有的经历和感受全部转化为感谢，成为环境、成为正能量，让家族、让国家、让民族、让世界、让人类能够因为我的存在而更好一些。

如何行动才能梦想成真？起点在哪？终点又会怎样？

首先，我要做到“至善”——改过才是至善。我身上有一些优点，但也有很多的缺点，比如有时不拘小节、忽视他人的感受、缺乏计划性且随意更改，有时还会心急发脾气等等。旁观者清，真朋友应该经常提醒我，我保证会完全接受，我明白忠言逆耳的道理，知道什么是诤友。

其次，做到“至孝”——传承优秀文化才是至孝。大家都说我是孝子，但那是小孝，至孝就是继承和弘扬不仅局限于优秀中华文化的人类优秀文化和世界文明。我应该把有限的生命投入到更有意义的精神事业上来，相信在我结束下半场的那一刻，我仍然是微笑着的……■

王建宝

原中阀科技股份有限公司 CEO
长江商学院 EMBA13 期学员



百战归来再读书

王建宝可能是长江校友中唯一一位脱产读博士的校友。究竟为何愿意放弃一家上市公司CEO的职位，毅然弃商求学？工科背景的他，为何要选择研究中国哲学？他用孔子的一句话来作答：“古之学者为己，今之学者为人。”

2013年，我42岁。这一年，我做出了人生的一个重要决定——放弃一家上市公司CEO职位，脱产考入北京大学高等人文研究院攻读博士。

已过不惑之年的我，为何要选择重回校园？一开始，我的很多朋友和同事都无法理解。但我知道，这个决定并非一时冲动。此前20多年，我一直在机械制造行业摸爬滚打，从中资企业到外资企业，从中层到高管，多多少少算是小有成就。如果沿着这条路继续走下去，未来的前景可以预想到。但在5年前，我开始对人生有了另一种感悟——我希望以一种新的生活方式来面对自己的后半生。后来，我逐渐发觉，全身心地投入人文科学的研究，对我可能有更大的人生价值。所以，在不惑之年，我决定换一个自己真正感兴趣的方向，也非常符合我个人的意愿。

有人问我，三五年后读完博士是否会重回商界，抑或投身学界？对此，我只想用《论语》中孔子的一句话来回答：“古之学者为己，今之学者为人。”我不愿把今后的学习看作是一种功利行为，而更愿意视为丰富生命内涵的一份努力。

我学习的过程与今后的发展没有必然的逻辑关系，只是为了让自己的内心更加充实和丰盈。这样，我想做其他事情时，即使达不到游刃有余，至少也可以更少地犯错误。

回顾20多年的职场生涯，我自认为还是一个做事比较认真、追求完美的人。在最忙碌的那段岁月里，我曾经一年写下几万封邮件，平均每天坐一次飞机……在承受了巨大压力的同时，也收获了事业的成功。比如为曾经工作过的德国企业在中国创办了三家独资或者合资工厂。也为上市企业进行了几次成功的融资和兼并收购。然而，在我效力的企业发展壮大过程中，我经常也面临着不同价值观和管理方式的冲突和挑战，这迫使我不断思考——该如何形成一个比较有向心力的企业文化？于是，我尝试从商业之外看商业。我喜欢阅读，当我在阅读中国传统文化时，我感觉，越是传统的东西越是全球的，而在我看来经营企业和做学问是相通的。

关于我中年求学，也听到了不少不理解或者阻挠的声音。我的一些中学、大

学同学觉得中国传统文化已经没落，没有价值，对此我不敢苟同。我父母一开始也不是很理解我的决定，二老舍不得我这么大年纪还去吃这个苦，还好我夫人一直坚定地在我身边支持我。在公司同事中，我与上一家公司的董事会和同事们深谈了很久，大家逐渐理解了我的选择，也祝福我的人生可以由此更加精彩。

到今年的春天，我入学半载有余。这半年收获颇丰，感慨颇多。如果说刚入学还一点自负的感觉，随着学习的深入，越学反而越谦虚了。另外，我也参加了不少学术界的活动，比如陪同新儒学代表人物杜维明教授去雅典申办成功了第二十四届世界哲学大会。这是一场被称为“思想界的奥运会”，每五年举办一次。能够亲身参与申办，参加激烈的辩论和投票，我感觉非常荣幸。我想，今后随着社会的发展，中国也亟需对人文精神进行深刻的反思和重新构建。我们学习西方的启蒙还没有成功，但是对启蒙的反思又势在必行，我们的传统已经支离破碎成了个人的心灵积



习，而反传统又已经形成了百年的传统，这四股潮流形成了巨大的张力，影响着我们每一个人的内心和日常生活。

相比过去做“空中飞人”的企业高管，如今做学生的我感觉每一天虽简单，但充实。我的一天通常是这样度过的：早上六点半起床，七点晨诵，上午偶尔参加一些学校的社团活动，然后背着书包，骑着自行车，泡在图书馆里，下午和晚上一般还各有三个小时的课。当然，除了上课，还需要看大量的书。北大的学生都很聪明、自信和刻苦，他们都是我学习的好榜样。当然，我也给了他们不少正能量。经过半年的勤学、审问、慎思和明辨，逐步得到了北大的老师和同学的接受，并且融入他们的学习和生活，这是我感到很欣慰的一件事。我的生活模式跟周围的年轻大学生朋友们一样。学习虽然辛苦，但也过得单

纯，感觉每天时间过得飞快。与以前最大的不同是，有时候我的手机可以安静地休眠一天。在写期末论文的时候，经常一天只吃一顿饭，一篇论文做得最辛苦的时候，参考了七十多本书，加了上百个脚注。

现在也有一些朋友想“效仿”我脱产求学。我觉得最关键的是要跟自己的性情相契合，不要勉强自己。每个人阅历不同，人生道路的选择也是不一样的。符合自己的性情、爱好和人生追求是最重要的。当然，说到学习方法，我还不齿贸然为师。不过，我有一些对做学问的心得体会：继绝学有不同的继法，皓首穷经、千古传灯，是一种继法，比如朱熹；经济天下、解民倒悬，也是一种继法，比如陶朱公、范文正。但以绝学为身心性命之学，而非口耳腾说之学甚至欺世盗名之学，则一也。其要，在一个“诚”字。

最后，我用王阳明的八个字与长江校友们共勉——“立志、勤学、择善、改过”。■

邓国宏

太原市国宏铁合金有限公司董事长
长江商学院 EMBA7 期学员



我和美好有个约会

从一位企业家到一位走遍全球的旅行和摄影家，邓国宏不仅感受着自然之大美，更体验着人生的深度。在过去的一年里，他从自己的镜头里又有了哪些新的人生感悟呢？

这么多年来，难忘的旅行有很多。但2013年，非洲的纳米比亚之旅颠覆了我对非洲的印象。那里有灿烂的阳光、清新的空气、干净的水、洁净的食物，对于中国人来说这些就是奢侈品。那里环境整洁，交通也算便利，城镇次序井然，人们相互协助，并没有去之前想象的垃圾满地、偷盗暴力现象。那里的人憨厚、老实，最主要的是守规矩。在那里，辛巴族一个即将消失的民族——红泥人慢慢走进了乡镇和城市，现代文明悄然侵入了这古老的部落。

旅行使我改变了书本上、传媒上或者别人灌输的偏见。如今，我在评价另一个国家、民族、个体生命的时候，不再象以前那么想当然，那么理直气壮，而是保留了足够的观察、视野和同情。

旅行给了我思考问题的新视角。我是

一个爱拍照的人。这么多年来，去过多少国家已记不太清了，但透过镜头里的那些影像，有时不禁会感慨，世界原本是这么美好。我想起日本作家三岛由纪夫《金阁寺》里的一句话，“我们所以突然变得残暴，那是在这样一瞬间，即一个晴朗的春天的下午，在精心修剪过的草坪上茫然地望着透过叶隙筛落下来的阳光嬉戏的一瞬间。”

一瞬间能使人变得残暴，也能成就美好，这就是这个世界的多样性。而我愿能更多地感到世界的美好和宁静。在我记忆里，最深刻的不是五星级酒店，不是奢侈的名牌，而是世界尽头璀璨星空下的浪漫，早晨鸟鸣中说的早安，午后营地露台上的下午茶，动物从我窗前经过时安详的目光。

去年在西班牙，我有过五天的野外徒步。其中一天的路程要从早上六点走到晚上九点。那天出发不久，我的脚已磨破。路上没有明显路标，在昏暗的天色中，拿着手电筒前行的我掉队了。直到碰到当地人才知道自己走错了。往回走的路上我很气愤，埋怨组织者和大家不等我，但走着走着，就突然想明白了：自己的路走错了怨不得半点别人，任何人没有义务在路口为你指路；

朋友们给予的帮助，很多时候我们觉得理所应当。其实不然，在工作和生活中，人们没有帮助你义务，如果受到别人的指引、支持和帮助，应该怀着感恩的心。

现在，在我的旅途当中，除了相机和“驴友”，又增加了一位新的小伙伴——我9岁的儿子。在他8岁时，我和他约定一起旅行，直到他18岁。我们去了一些地方，结识了一些朋友，也收获了很多快乐，父子间的感情似乎比以前更好。他比以前更佩服我，我也从他身上学到了很多。

我因旅途而收获良多，并对此心存感激。希腊诗人卡瓦菲斯有一首诗《伊萨卡岛》，我一读到它，就喜欢上了。“当你启程前往伊萨卡，/ 但愿你的道路漫长，/ 充满奇迹，充满发现。/ 只要你高扬你的思想，/ 只要有一种特殊的感觉，/ 接触你的精神和肉体。……/ 但愿你的道路漫长。/ 但愿那里有很多夏天的早晨，/ 当你无比快乐和兴奋地进入你第一次见到的海港……”。

人生不也是一场旅行吗？每一个人的旅行，都可能是漫长、充满奇迹和发现的，只是要记住，“高扬你的思想，只要有一种特殊的感觉，接触你的精神和肉体。”

智慧共享 | 学在长江



长江人崇尚终身学习的文化，从课上到课后，从在校到毕业后，丰富多彩的学习活动贯穿始终。长江校友理事会通过学习研修委员会，组建校友学习研修团，倡导各行业交流分享，打造团队学习文化，推动各校友组织和校友们组织“长江思享家”、“校友大讲堂”、“走进区县”、“走进校友企业”等一系列内容丰富、形式多样的学习活动，建设集系统性、持续性、创新性、多样性于一体的互动学习与思想交流平台，打造长江校友全新学习生态。

共建长江校友全新学习生态



长江商学院校友事务及发展部
长江商学院校友理事会秘书处
校友热线：+86 10 85186915
服务邮箱：ckgsbaa@ckgsb.edu.cn
校友网站：www.ckgsb.edu.cn/Alumni
校友Portal: alumni.ckgsb.edu.cn





转折之年： 世行问诊中国未来挑战

文 / 克劳斯·罗兰德
(Klaus Roland)
世界银行集团中国首席
代表兼中蒙韩局局长

1978年的12月,中国站到了历史拐点,实行的改革开放政策给中国带来具有深远意义的伟大转折。在经历35年的经济高速增长之后,今天的中国已经来到另一个转折点,需要再一次进行深刻的战略转变。

即使未来中国经济的增速比之前慢1/3(即年均6.6%,过去30年为9.9%),中国仍将在2030年前的某个时刻成为一个高收入国家,并在经济规模上超过美国。

迈过这一里程碑意味着中国将可以跨越“中等收入陷阱”,并在一代半人的时间内跨过低收入社会和高收入社会之间的鸿沟。不过,这里涉及两个问题——首先是中国能否仍以较快速度持续增长?其次,这种增长能否在与国际社会、环境和自身社会结构相互适应而非严重冲突的情况下实现?对此,世行的答案是肯定的,但前提是中国的政策能从过去行之有效的政策转向新

政策,以应对未来不同的挑战。对此,世行有三个方面的建议:

国企改革应继续深化

中国要想取得生产效益和提高创新能力,巩固更快的成长势头,至2030年前以下路径非常关键——必须通过推进关键领域改革以巩固市场经济的基础。包括重新界定政府职能,改革和重组国有企业与国有银行,发展民营企业,促进竞争,深化土地、劳动力与金融市场改革。

随着一个经济体技术接近前沿水平,引进国外先进技术空间缩小,政府职能及政府与市场 and 民营部门的关系,均需进行深刻调整。政府在直接提供的有形公共产品和服务相对减少的同时,需要提供更多诸如制度、规则和政策之类的无形公共产品,以提高生产效率,促进竞争,改善资源配置,保护环境,降低风险与不确定性。

在企业部门,应重点关注深化国有企业改革(包括公共资源的重新定位,引入包含所有权和经营权分离措施在内的现代公司治理,在必要时实施所有制结构多元化),发展民营企业,减少进入和退出障碍,加强包括战略性和支柱性产业在内的所有部门的竞争。金融行业需要进一步推进银行商业化和利率市场化,深化资本市场改革,健全法律和监管体制以确保金融稳定,为中国金融部门国际化建立可信基础。在劳动力市场上,中国需要分阶段加快户籍制度改革,确保劳动者今后能在市场信号引导下流动;采取措施提高劳动力参与率;反思并调整企业工资政策;形成可在全国范围内转移的养老、医疗和失业等社会保障体系。最后,需要完善农村土地市场以保护农民权益并提高土地利用效率,从根本上完善农地征用政策以遏制城区的过度扩展,降低地方政府对与土地相关收入的依赖。

另外,要加快创新步伐,建立一个开放

中国较大的收入差距很大程度上源于城乡劳动力在就业机会、关键公共服务和社会保障等方面的不平等。

的创新系统。在这个系统中,竞争压力激励中国企业通过自身研发和参与全球研发网络进行产品与工艺创新。未来的任务是提高研发质量而不仅仅是数量。为此,决策者需要着力提高大学毕业生技能和认知能力;建设一批与产业紧密联系的世界一流研究型大学;促进“创新型城市”发展,集聚高素质人才、知识网络、充满活力的企业和学习型组织,并使这些机构自由互动。

创造人人均等的环境

我们生活在一个充满不确定性的世界,如果不做好准备,弱势群体所遭受的损失最为严重。中国政府应在就业、融资、高质量公共服务和社会保障等领域,使所有人享有均等机会。这些政策措施对扭转较大的收入差距,帮助就业、健康及老龄化相关的风险,提高劳动力流动性,至为关键。中国较大的收入差距很大程度上源于城乡劳动力在就业机会、关键公共服务和社会保障等方面的不平等。扭转这一趋势需要采取三方面的协调行动:首先,向农村居民和流动人口提供更多、更高质量的公共服务——从早期教育到高等教育,从基本卫生医疗到养老服务。其次,改革社保体系,确保形成可靠的社会安全网。最后,动员社会各类主体——公共和民营企业、政府和社会组织——共担公共服务的融资、提供与监督职责。

新发展战略所需的企业和金融部门、绿色发展、机会均等方面的大部分改革,

对公共支出规模和结构都有重要影响。今后20年建立稳健财政体系的议程涉及三个关键领域:首先,改进税收结构的效率以满足日益增长的支出需求。其次,提高社会和环境方面支出占总支出的比重。最后,确保各级政府可用财力与支出责任相匹配。如果财政领域没有进行适当改革,新战略所需的许多其他改革将难以推进。

建立与世界互利共赢的关系

过去30年,中国从融入全球经济中获益良多。面对当前经济形势,中国不可能再置身事外,而要承担起全球经济复苏的责任。通过成为全球经济积极的利益攸关方,主动利用多边体系和框架并影响全球治理议程,形成中国与世界互利共赢的关系。今后20年中国将继续加深与全球经济的贸易、投资和金融联系,还将进一步专业化、更多投资机会、更高资本回报以及互利的创意和知识流动中获益。中国应在区域贸易中倡导“开放的区域主义”,支持达成多边投资协议。中国金融体系的国际化涉及开放资本账户等许多工作,需要稳步推进。而且,这是人民币国际化进而成为国际储备货币的关键步骤。最后,中国应当在影响全球治理议程和应对全球紧迫经济问题(气候变化、全球金融稳定、更有效地启动较中国贫穷的国家发展进程的国际援助框架)等方面,发挥重要作用。

全球经济正在步入一个风险增大的时期,中国自身也处在从中等收入阶段向高收入阶段转型的过程,其中出现的诸多风险、冲击与脆弱性,都需要政府加以应对。而中国应当牢牢把握的原则是,应对短期问题所采取的措施,必须有利于而非阻碍实现长期改革目标。

(根据罗兰德在长江商学院DBA项目开学典礼上的演讲以及世界银行《中国2030》报告整理)

市场经济改革 是中国的唯一选择

文 / 郑永年 新加坡国立大学东亚研究所所长、教授

一部人类经济史实际上既是一部市场发展和扩展的历史，也是一部政府如何学会规制市场的历史。中国已经进入中等收入社会，现在面临的任务就是要打造升级版的经济体，这需要升级版的经济体制来支持。如何打造升级版的经济体和经济体制？市场经济为导向的改革是唯一的选择。

市场经济作为中国经济改革的目标，在1992年的十四大已经确立。中国经济体制改革由此找到突破口，出现20多年的经济高速发展。十四大后，中国开始了大规模国有企业改革。到20世纪90年代后期，基本实现了国有企业和非国有

企业、大型企业和中小企业的平衡，同时微型企业大量涌现。这种平衡加上入世效应，为中国经济发展带来巨大动力，产生了巨大的“改革红利”。

但从2008年金融危机以来，为防止危机冲击中国经济，政府果断出台4万亿元投资拉动方案。可在实施中大量资金投入国有企业，导致国企大扩张，扩展到所有可以盈利的领域，大大挤占

了民营企业空间。这是中国国民经济结构严重失衡的其中一大根源。同时，政府在经济活动中的作用越来越大，而市场的作用则受到严重制约，导致了市场和政府作用的失衡。

正因为这样，这些年来，大家一直在争论如何改革国有企业的问题。有人大力提倡国企的“私有化”；另外则相反，提出把国有企业和中国社会主义制

度挂钩，相信国有企业是社会主义制度的核心。不过，在争论背后是不同的利益之分。而从长远看，很难回避国有企业的改革。

改革目的是市场化，而非私有化

那么，如何改革？这次三中全会重新强调市场的主导地位，强调十四大以来市场化导向的改革。会议提出，经济体制改革的“核心问题是处理好政府和市场之间的关系，使市场在资源配置中起决定性作用和更好发挥政府作用”。强调“决定性”作用，就是要避免出现政府随意进入市场领域，取代市场。

同时，这一表述也明确了经济改革的方向是市场化，而非私有化。对国有企业和国有银行部门这些庞大的既得利益要进行改革，但任何激进的改革都不太现实。对国有企业进行进一步市场化、限制垄断、退出一些竞争性行业等改革非常必要，也是有可能的。但在这里，既要超越传统左派以“国有化”为核心的经济思维，也要超越西方新自由主义以“私有化”为核心的经济思维。用市场化改革来解决国有企业和非国有企业之间的关系，无论是哪一类型的企业，都需要引入市场机制，都必须通过竞争来获得生存和发展。从很

“

无论是哪一类型的企业，都需要引入市场机制，都必须通过竞争来获得生存和发展。从很多国家的经验来看，就企业来说，所有权并不是根本，竞争更为重要。

多国家的经验来看，就企业来说，所有权并不是根本，竞争更为重要。

有效的做法，便是中央政府再一次进行企业体制创新，再一次鼓励和支持非国有企业的发展，通过对非国有企业的培养，重回经济结构的平衡。等到它们壮大起来，再对国有企业进行改革。

用财政金融改革支持中小企业

要扶持非国有企业，政府能够做什么？过去主要是分权，当时政府不富裕，不能给非国有企业很大的财政支持。现在情况不同了，中央政府不仅要继续分权，而且更要在财政上赋权给非国有企业。就是说，政府要从财政税收和金融等方面，为它们的创新创造制度条件。

从世界经济的历史和实践来看，大多数技术创新来自于中小企业。企业越大，可以投入更多的资源来进行创新，但更多的投入和创新的效率并不成正比。中小企业较之大型企业面临更强的竞争环境，因此具有更强的创新精神。很多人早就意识到，中国国有企业创新能力的低下。要改变这种情况，必须花大力支持中小型企业，培植它们的创新能力。

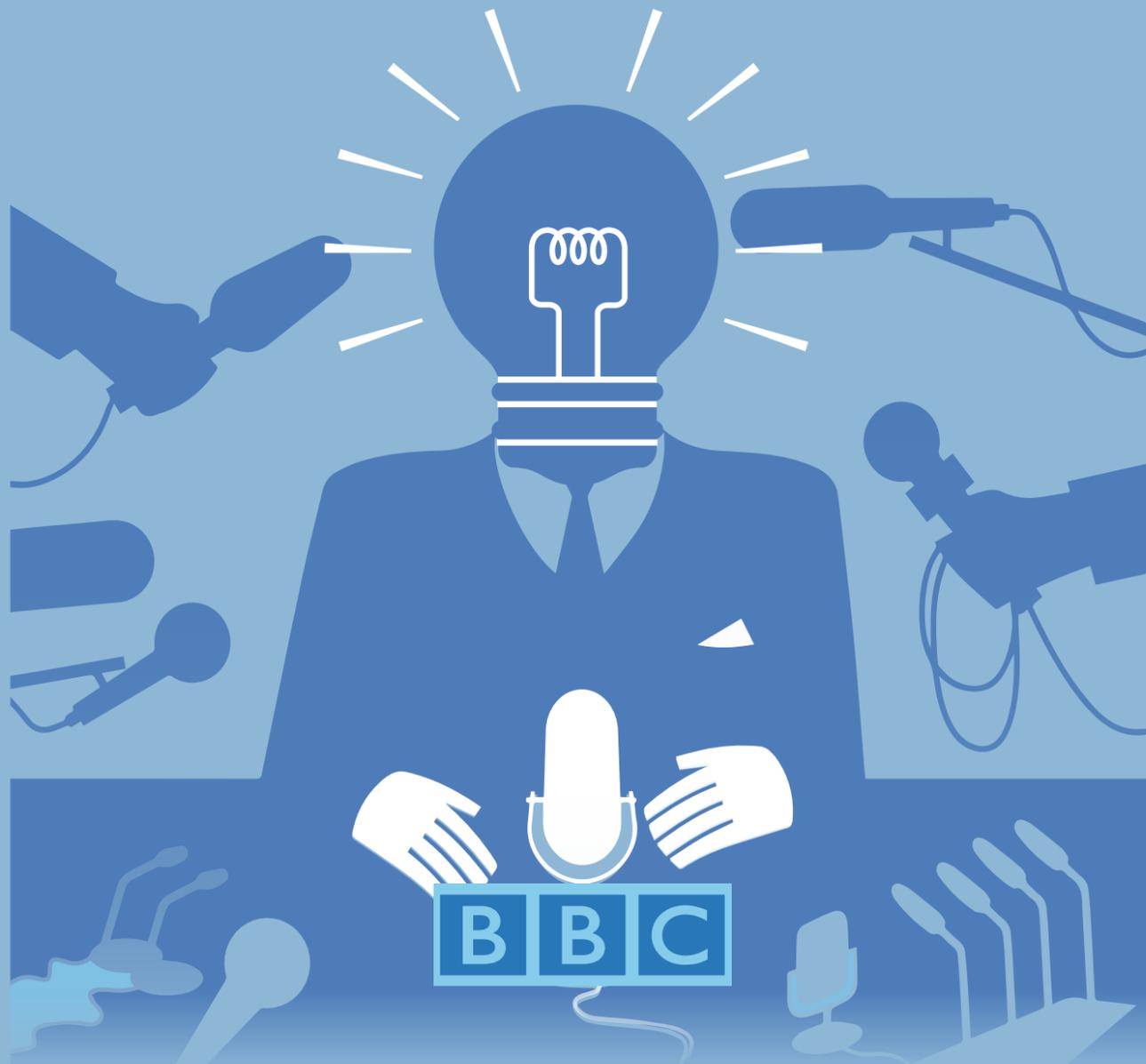
政府也可以通过金融体制领域的改革，来赋权企业的体制创新。要实现这个

目标，政府有两方面的改革可以考量。首先是限制国有银行业的垄断。国家在银行业的垄断地位，在今后相当长的历史时期内很难改变。但可以对银行业进行改制，引入市场化和竞争机制。现在银行业市场化程度极其低下，竞争更是谈不上，其巨额利润是垄断的产物。

更重要的是，金融业必须向民间开放，鼓励和促进民间金融机构的建立和发展。现在国有银行的服务对象是国有企业。这些年政府也一直在强调国有银行要支持中小企业，但收效甚微。唯一的办法就是容许民间金融机构的产生和发展。实际上，非正式的民间融资渠道一直存在着，只要有这个需求，这种非正式的渠道和制度一直会存在下去。但因为缺少政府监管，这些非正式的渠道和制度经常导致严重问题，演变成社会的不稳定因素。

对政府来说，一是要容许民间金融机构的产生和发展，二要加紧对民间金融机构的监管。鼓励民间金融机构发展，同时又能在资本市场上加强竞争，降低企业融资成本，提高效率。只有民间金融机构发展起来了，中小型和微型企业的发展才有希望。而只有中小型和微型企业发展起来了，社会结构才会有改善的希望。■

(根据郑永年在“中浦—长江2013高层讲坛”演讲内容整理)



学会在BBC面前说话

文 / 曹定

1月初,在BBC最重要的新闻访谈栏目“新闻之夜”中,中日两国驻英大使分别接受了著名主持人帕克斯曼(Paxman)的专访。两国大使在全球观众面前的表现对比一览无余,刘晓明大使显然胜出日本大使林景一。而在商业领域,中国企业家如何更好地应对西方媒体呢?2013年年底,由长江商学院经济学教授杨瑞辉(Leslie Young)带队的长江商学院海外教育项目为30多位中国企业家提供了一次在英国直面BBC电视镜头的模拟实战。

无论是一家中小型出口企业,还是像中石油、华为一样的行业巨头,在“走出去”的过程中,危机公关几乎是每家中国企业树立和改善海外形象的一个难题。尤其在欧美市场,消费者对企业的产品质量和企业行为相当苛求,一旦出现失控的危机公关,对企业的打击将是毁灭性的。

面临突发事件,中国企业如果仍然坚持应对国内媒体的策略,从历史经验来看,多半吃亏和碰壁。因为国外的媒体和整个社会文化环境与国内大相径庭。那么,该如何正确面对海外媒体,近期长江商学院海外教育项目便为中国企业家学员提供了一次在英国直面BBC电视镜头的模拟实战。

深刻理解社会差异

长江商学院经济学教授杨瑞辉(Leslie Young)作为此次项目的学术指导教授,认为此次模拟演练非同寻常,它让中国企业家们真切感受到了中英两国媒体的巨大差异,并深刻领悟了差异背后的原因和应采取的不同公关应对策略。

其中的一个采访假设场景是这样的,也是中国制造企业经常遭遇的:一家中国玩具制造商因某款产品的设计缺陷,致使一位当地小孩不慎吞入玩具部件,并引发急性重症。BBC的采访人员均为曾担任首席记者的资深媒体人,他们从各个角度抛出尖锐问题,连珠炮一样地拷问中国企业家:“对你们产品导致的死伤行为将如何赔偿?今后将关注点放在什么方向?”“你们的产品质量如此恶劣,导致我们的人身安全无法得到保障,如何给予民众一个交代?”企业家们必须当场回应这些质问。

杨瑞辉教授说,面对这样突如其来的

危机,企业家必须第一时间做出反应。对于中国企业家来说,在准备对外界做出反应的时候,尤其关键的一点是必须意识到中英两国社会的差异。例如,其中的一个显著差别是,英国看待法律责任问题非常严重,英国的律师在寻求赔偿方面极具进攻性。另外,还应注意政治问题,因为英国国会中的反对党不愿错过任何一个攻击政府或间接攻击企业家的机会,目的是让政府难堪。因此,必须在这两者之间寻找平衡。就此事件,一方面,企业家不能说同情心太强的话,这可能让企业面临诉讼,因为律师会认为你已经认罪。另一方面,也不能表现得太过没有同情心,因为这可能被反对党用于诋毁中国企业的形象,从而诋毁当局政府的形象。

莫忽视镜头前细节

除了对外交流的策略和内容之外,在电视镜头前的一些细节,有时也事关成败。在回放自己在BBC电视镜头里的言行举止时,中国的企业家们从英国专业媒体人士的点评中认识到了自己没有意识到的不足。

例如,不少被采访的企业家在镜头前表述的是积极的信息,而其身体语言却传达着另外一种信号。“如果你交叉双臂而坐,这种姿势会让观众认为你是一副满不在乎的样子,对此事件也毫无同情心。”

杨瑞辉教授说,“所谓当局者迷,旁观者清”,当有专业的外部人士提醒这些企业家时,我相信今后他们在面对西方媒体质疑时,能很有效地管理好自己的言行。”

深入交往才能赢得成功

近年来,中英贸易和投资均有较快增长。数据显示,2012年中国企业在英国



中国驻英大使刘晓明接受BBC“新闻之夜”栏目著名主持人帕克斯曼的专访。

的投资并购金额高达80多亿美元,相当于我国当年对外直接投资总额的近1/8。2013年,中英两国贸易额已达631亿美元,中国已成为英国在欧盟外的第二大贸易伙伴,仅次于美国。前段时间,英国首相卡梅伦访华也刮起了一阵英伦风,而中国企业在英国的身影也不断扩大。然而,不断加深的接触必将要求双方深层次地了解彼此的经济、文化和社会生活。此次长江商学院与英国著名的阿什里奇商学院合作举办的英国海外课程项目,便是一次了解英国社会、文化和商业的深刻体验。

如何与英国人做好生意,将不仅仅停留在用英式英语来交流的层面。英国剑桥大学博士,曾多年担任香港中文大学亚太工商研究所常务所长的杨瑞辉教授认为,将公司业务拓展到英国的中国企业家们,很自然地会和英国当地的华人联系和交往,因为在老朋友面前他们会感到更加自在和轻松,但从长期发展业务角度出发,他们应该努力融入到英国人的生活中,必须跳出原有的中国人社交圈,与英国各类人群建立友谊和业务关系。

杨瑞辉教授说,英国是一个有着丰富文化的国度,背后蕴藏很多历史和现代经验。英国人表面上很有礼貌,很热情,也很文明,但他们背后有很多与中国人完全不同的经历,包括社会经历、家庭经历和教育经历。中国企业家必须学会与他们交往,并喜欢与他们交往,这样就能间接地学到如何与英国人做好生意,如何在英国社会中获得成功。■



我们应该向日本学什么？

文 / 张菁



“你喜不喜欢日本是一回事，日本值不值得学习是另外一回事。”王石这句话值得我们细细品味。

中日两国地理上一衣带水，文化上同根同源。2010年，中国GDP总量虽然超越日本，成为世界第二大经济体，但与日本在整体发展水平上还有相当的差距。当前，中国正在经历与日本类似的问题，如社会老龄化、经济增长放缓等，近邻日本的经验教训成为中国未来发展的有效借鉴。2013年年底，长江商学院海外教育项目在学院副院长刘劲教授的带领下，让中国企业家学员走进日本，探寻日本经济发展的商业智慧，了解日本社会治理的成功之处。

东方智慧让日本历久弥新

在日本项目学术领队教授、长江商学院副院长刘劲看来，日本这样一个先进国家，无论是从经济上还是从技术上，其运作模式、商业模式与欧美有很大不同。刘劲说：“日本在技术创新上突破并不多，但却把技术精益化做得很好，在这方面有非常独到之处。”日本在经济高速增长长期催生了一批实力雄厚的企业，它们基本上是靠技术上的精益求精、而非垄断资源制胜。在日本的企业中，有很多百年老店，既有体量庞大的跨国集团，也有许多家庭作坊式的专业技术小企业。

与当下中国奉行“短平快”商业手法不同的是，日本企业所呈现的是一种看似陈

旧、实则弥久恒新的价值观。现在的日本已很少出现中国式的创富神话，但踏实不浮躁、扎扎实实、点滴进步的品质之可贵，值得中国企业和中国经济理解和品味。追究其深层次原因，刘劲教授认为，文化熏陶是日本形成独特商业模式的根本原因，与当下中国相比，日本显然在很多方面都更好地继承着东方传统和智慧。“日本文化有两条主线，一条主线是中国传统儒家文化，另外佛教的文化传统对日本的影响也是非常大的。”

之所以仍需要去关注日本，除了日本商业和经济以及整个社会建设更成熟完善，更重要的是日本与中国看上去相似实际上大为不同。探寻日本，某种意义上是要找回曾经的我们。

学习日本的精、敬、静

根据日本海外项目安排，中国企业家参观了日本电通、倍乐生、丰田、京瓷、松下PHP研究所等企业，这些企业代表了日系经营的主流，有助于学习探讨日本式卓越运营模式、中小企业创新、日本式全球化进程以及金融市场发展道路等一系列对中国有所启示的课题。

在经济增速放缓压力下，丰田公司无疑给企业转型升级提供了最好的学习素材。其精益管理改变了21世纪全球制造业的存在形式和秩序。“日本企业通常会选择收窄行业，集中于那些靠制造的精细和系统集成能力就可以独步全球的行业，在这些领域拥有持续的全球竞争力。”刘劲教授说。就中国制造业企业的实际情况来讲，实现高品质低成本的最大困扰，从根本上说并不是设备、资金、材料、技术、人才等经营资源本身；而是如何使这些经营资源能够最有效地发挥作用的生产方式、组织能力和管理方法。

在拜访倍乐生时，到访的中国企业家大多对这家成立近50年的公司知之较少，只是对其知名的早教品牌“巧虎”略有了解。但倍乐生在日本养老产业的经营管理上也颇有心得。“日本的养老产业跟我们平时想的有点不一样，它真正是对需要帮助的老年人进行照顾，而不是一个简单意义上的养老房地产。中国养老产业大多在卖房子，而日本养老业卖服务。”

刘教授又介绍，“中国把养老院设施建在郊区，认为那里风景好，其实不然，那种隔绝会让老人更感孤独。与中国不同，倍乐生把所有的针对老年人服务的地点都放在繁华的市区里。他们考虑的不仅是老年人身体上的需求，更考虑了老年人精神和情感上的需求，我觉得这一点非常人性化。”在应对日本老龄化社会的过程中政

府起到了很大的作用，所有日本人从年轻时都要缴纳一个费用，年老时政府就会拿出这笔钱，支付养老服务费用。



现在的日本已很少出现中国式的创富神话，但踏实不浮躁、扎扎实实、点滴进步的品质之可贵，值得中国企业和中国经济理解和品味。

在京瓷，稻盛和夫的“敬天爱人”的理念、阿米巴经营方式是怎么得到贯彻的，无疑是企业家最感兴趣的话题。京瓷评价一个人的顺序是人品、努力、能力，这可能与欧美企业完全相反，能力固然重要，但更重要的是人品和努力。“在企业里面几乎是终身制，员工和企业间是大家文化。为了公司的发展大家竭尽全力，经营者也努力回报大家的信赖，人人都希望公司不断发展，这就是京瓷的经营。”实际上，每一个人都会有适合自己的位置，而京瓷会为员工提供这样的机会。

在株式会社PHP研究所学习松下幸之助的经营哲学，也给大家留下了极深的印象。“松下幸之助是日本的经营之父，其管理理念里包含大量佛教的思想。这种沉静的管理理念、有灵魂的经营法对我们的冲击很大。”刘劲教授说，将追求企业永续发展、而非利益最大化视为经营最高目标，这也构成了整个日系经营的核心。

刘劲教授颇为感慨地指出，“你看一个国家经济的发展，有所谓的硬功和内功。我们发现日本企业之所以能够这么优秀，跟文化是分不开的。这些问题对日本独特的管理、企业和个人之间的关系有决定性的因素。所以，如果你不理解日本的文化，

你就无法理解日本的管理。”

走出经济低迷仍需时日

虽然戴着先进、富裕的帽子，但日本经济从20世纪八九十年代以来一直处在停滞的状态却是一个不争的事实。安倍晋三上台后在短期内推出一系列经济政策，被称为“安倍经济学”，货币宽松、财政政策与结构性改革是其中的三支利箭。“当前，货币量化宽松手段已用到极致；财政手段通过扩大补充预算，增加灾区重建资金，对于每年财政支出半数以上依靠发行国债的日本来说，也没有多少余地了；以产业振兴、刺激民间投资为中心的结构改革可行性存疑。因此我个人认为，短时间日本想从经济低迷状态走出来是非常困难的。”刘劲教授分析。

“三支箭”之所以脱靶未中靶心，主要是因为回避了导致日本经济长期低迷的一些根源问题，深层次结构性改革并未提及，开放程度不够。“中国要反思这种现象，”刘教授说，“日本在很多方面很先进，但太过内敛，与世界缺乏沟通。反观中国，中国是开放型经济的代表，未来的发展是希望开放的模式还是像日本内敛的模式，我想今天所讲的中国梦一定是前者。所以日本有优点也有缺点，一定要克服缺点，学会开放和沟通，与全球进行交流。”

中日两国政治关系半个世纪以来起伏跌宕，两国在经贸领域投资总量虽有所下滑，但经济领域的互补性依然很强。刘劲说，“中国有劳动力、资源优势，而日本有技术优势，合作前景广阔，加强经贸往来对两国都有好处，特别在民间在企业之间大家应该意识到这一点。这次长江商学院海外课程的日本之旅，也是希冀通过这样的学习参观，推动中日民间外交，增加中日双方企业的彼此了解，推进甚至达成企业间的合作。”

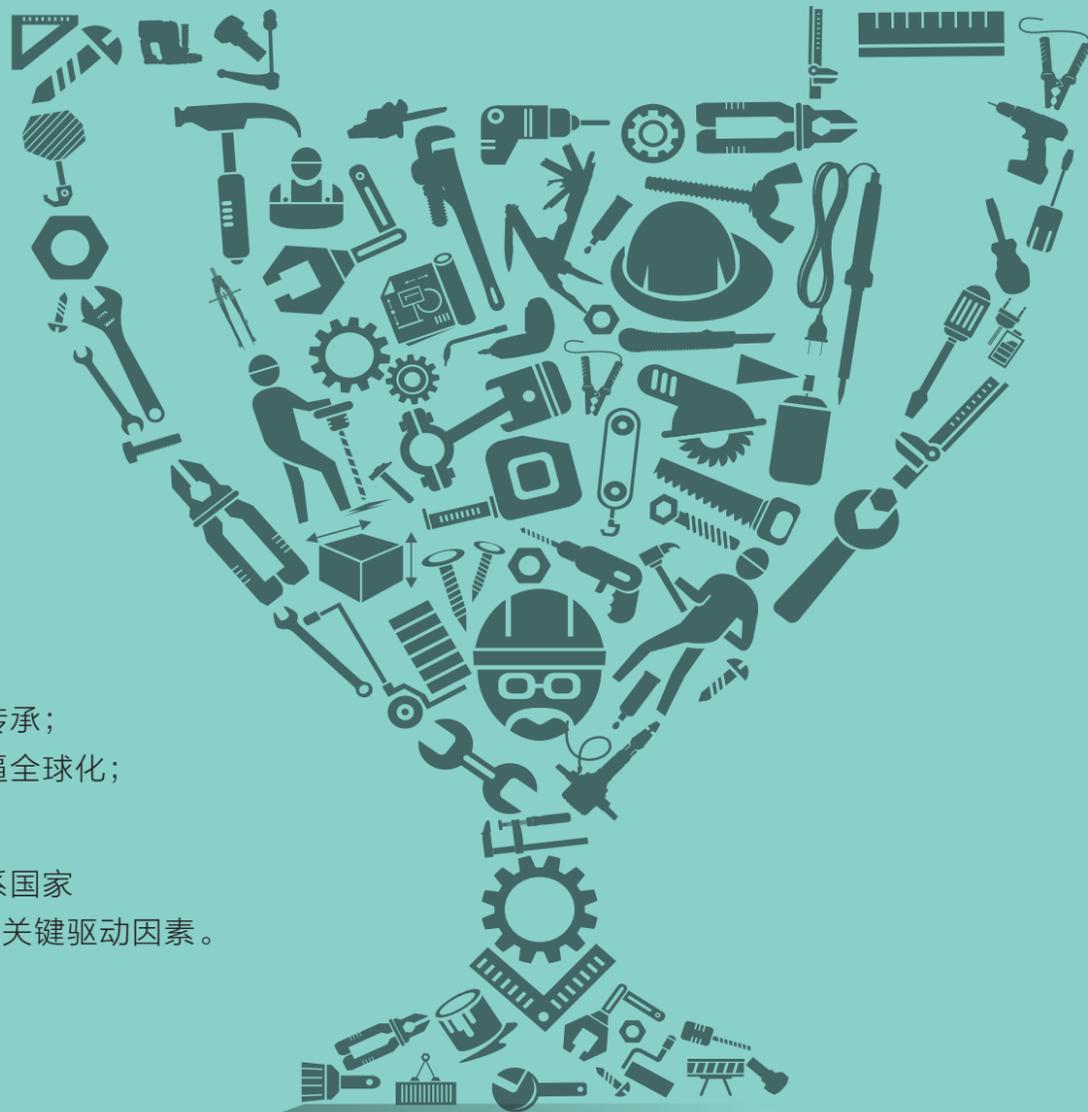


解码“隐形冠军”的DNA

文 / 曹定

工程技术上的历史传承；
本土市场局限而倒逼全球化；
企业家的雄心壮志。

这三点是促使德语系国家
盛产“隐形冠军”的关键驱动因素。



“隐形冠军”的概念最早由德国教授西蒙提出，由此他创办了世界著名咨询公司 Simon-Kucher & Partners，其公司首席执行官席乐克博士 (Klaus Hilleke) 在长江商学院海外课程德国模块中向中国企业家深入浅出地剖析“隐形冠军”的特质，近期，他接受了《长江》杂志的专访。



有那么一类企业，他们远离世界 500 强排行榜的喧嚣，但他们的产品却主宰着全球市场份额的一半以上；他们的年销售额一般不超过 10 亿欧元，但企业品牌却拥有数百年的历史；更有意思的是，这些企业近一半集中在以德国为主的德语地区。27 年前，德国教授赫尔曼·西蒙 (Hermann Simon) 为这群特殊的企业取名为“隐形冠军”。

当我们评议德国如何从战后废墟中崛起，如何在金融危机中岿然不倒，如何以 8000 万人口成为世界第四大经济体、第三大出口国时，我们发现最大的贡献者不是奔驰和西门子，而是这些“隐形冠军”。

《长江》杂志近期采访了世界著名咨询公司 Simon-Kucher & Partners 的首席执行官席乐克博士 (Klaus Hilleke)，该公司由“隐形冠军”之父西蒙教授创办。席乐克博士曾为长江商学院海外项目课程授课。他在以下的访谈中将揭示这些“隐形冠军”共性的 DNA，并指导中国企业向其学习和与其合作的方向。

《长江》：“隐形冠军”很少进入大众视野，你们是如何在全球范围内发现这个群体的？

席乐克：我们很早开始研究为何德国能成为世界出口大国，令我们备感意外的是，我们发现德国的成功并不是归功于像西门子或奔驰这类企业巨头，德国的大部分出口都来自于中、小型企业。所以我们启动了这项研究，最后我们发现，德国大量的不为公众所熟知的企业，但是它们

却在全球市场中保持着行业领袖的地位，准确地说，他们在各自行业中的排名不会低于前三名。后来，我们进一步发现，这其实是一种全球普遍存在的现象。世界上其他一些国家，同样存在着“隐形冠军”。之后我们将研究范围扩大到其他国家，首先从德语系国家开始，包括德国、瑞士和奥地利，接下来是欧洲地区其他国家。到目前为止，我们已经在全球范围内发现 3000 多个“隐形冠军”。

《长江》：在你们发现的全球“隐形冠军”中，近一半分布在德语系国家中，这是一种统计偏差，还是有哪些特殊的原因可以解释这个群体独特的地域分布？

席乐克：由于我们最初的研究目标就锁定在德语系国家，因此我承认，在“隐形冠军”的统计数据上，可能略有偏差。但随着研究范围的扩大和持续，“隐形冠军”集中德语系国家的现象尤为突出。主要原因有三：第一是工程技术上的历史传承。纵观“隐形冠军”，大多数都是以技术和工程为驱动力的企业，而德语系国家的企业，特别是德国和瑞士的企业，都有着良好的技术传承，工程学在数百年的历史中一直占据非常重要的地位，德国高校在工程领域的悠久历史和二元制学徒培训制度也为企业家的成功做出了不小的贡献。第二是本土市场局限而倒逼全球化。奥地利和瑞士本国市场非常小，这些国家的企业很早以前就寻求业务全球化，开始着眼于欧洲和全球市场。第三是企业家的

雄心壮志。德国的企业家都渴望赢得世界领先的地位，他们要么做出一番了不起的事情，要么发明一些东西。我认为，这三点是促使德语系国家盛产“隐形冠军”的关键驱动因素。

《长江》：在赫尔曼·西蒙教授所著的《隐形冠军》一书中，详细阐述了“隐形冠军”的八大特质：包括领导力、深度、全球化、专注度、贴近消费者等。在与中国企业家沟通过程中，您感觉哪些特质是他们易于领悟的，哪些是难以理解的？

席乐克：中国企业家最容易理解的概念是“拥有非常宏伟的目标”。但是他们过去没有思考过全球化这一问题，当然他们凭直觉也会明白，如果想成为世界级的“隐性冠军”，就必须实现业务的全球化。“员工高水准”也是一个容易理解的概念，没有杰出的人才，就不可能取得全球行业领袖的地位。而对于“去中心化” (decentralization)，中国的企业家似乎理解起来是有困难的。“隐形冠军”的一个典型特色便是拥有分权式领导层结构，给予各业务单位或区域单位充分的业务经营自主权。中国企业更多会从集权化的角度去考虑问题。所以，即使不是由公司总部全权决定每件事情，也需要很大程度上遵循总部的规定。

《长江》：绝大多数的中国企业都醉心于攫取更大的市场份额、赢得更高的利润，并不断扩大生产规模。但“隐形冠军”们认为，市场领导力比市场份额更重要。您对



此怎么看？

席乐克：许多“隐形冠军”企业都有着远大的目标，他们希望成为全球的业界领袖，但是多数企业的目标并非市场份额，而是“希望拥有世界上最好的产品或服务”。随后，他们意识到，如果你能提供最好的产品或最优的服务，市场份额的扩大就是水到渠成、自然而然的事情，而且，他们也愿意支付更高的价格。在“隐形冠军”眼里，他们并不盯着市场份额，而是聚焦市场领导力，后者更多取决于质量，取决于人们对企业的最佳认可，取决于企业技术的领先地位，如果这一切都实现，那么市场份额几乎就算是“附带的福利”了。可以说他们多多少少是因为偶然，成为了市场领导者，以及市场份额的最大赢家。

《长江》：高水平的员工是企业成为“隐形冠军”的关键驱动因素。但德国被认为是劳工市场严格监管的市场，这些“隐形冠军”如何应对不合格的员工？企业是否用市场上最优厚的薪酬来吸引杰出的员工？

席乐克：关于员工问题，我们有一个很有趣的发现：“隐形冠军”给出的薪酬并不是市场最高的。他们拥有杰出员工队伍的关键成功因素是激励机制，这并不是一种金钱激励机制。这也是这类企业的另一个特色——激励员工为成为成功企业的一部分而努力。就像家庭的成员一样，这些企业的员工对公司的感情更像是他们对自己家庭的感情。他们感觉到被尊重；他们感觉到自己正在为公司取得成功做出贡献，他们是公司不可或缺的一部分。他们的薪资的确不少，但他们认为收入并不是促使他们创造卓越业绩以及坚持留在公司的关键因素。在许多历史悠久的“隐形冠军”企业中，常常会看到三代人都在为同一家企业打工的现象。这既有助于凝

聚起家庭的力量，也会令员工在企业环境中倍感舒适。

另外一个有趣的现象是，许多“隐形冠军”并不位于大城市，而在偏远城郊地区或农村地区。这意味着，当地的优秀员工选择机会相对较少，他们没有十几个世界级的就业企业可选择。在同一个地区内，通常只有一两家这样的企业，这一有利条件也使企业能够更容易地留住员工。

《长江》：中国市场被“隐形冠军”视为最大的国际市场。但对中国企业来说，与其直接竞争极为困难，而且他们也很少外包业务，中国企业如何从合作共赢方面进行尝试？

席乐克：“隐形冠军”的核心价值之一，就是从创立开始，从不与其他企业建立合作伙伴关系，他们试图依靠自己的力量达到目标。他们宁愿在一个新的国家中，从零起步，一点点壮大实力，也不愿意收购其他企业，或者与某一企业建立合作伙伴关系。所以，我认为，想要在“隐形冠军”中寻找真正理想的合作伙伴会非常困难。对于某些“隐形冠军”而言，这一点可能会吸引他们，因为进军中国市场是一件很难的事情，选择与一个中国搭档合作，将是一个非常有效的方法。但是，我想，不是每一个中国企业都能够寻找到这样的“隐形冠军”，或是与他们建立起合作关系。如果中国企业的唯一主张就是成为“隐形冠军”的工厂，这可能不是一个长久之计，因为这并不是他们最终寻找的东西。中国企业需要提供的不仅仅是工厂，还有一个巨大市场的“准入券”。我想，中国企业收购“隐形冠军”企业可能是一个更可靠的合作解决方案。如果你不能成为合作伙伴，那么至少可以提出收购或合并建议。否则，想要建立起富有成效的伙伴关系和合作，将是非常困难的事情。

《长江》：政府在商业环境中的角色也是影响企业发展的重要因素，以德国为例，在“隐形冠军”成长中，政府扮演着什么样的角色？

席乐克：从微观管理企业的意义上来看，政府永远不会发挥重要作用，至少在德国和瑞士地区情况如此。政府的作用是营造一个环境，一个稳定的环境，在这个环境中，除了有稳定的经济形势，还应有足够灵活和完善的劳工法，以及合理的税收制度，其税收制度的评判标准是，留给企业足够的利润，使之有资本投入到研发领域。所以，政府的作用更多地体现在它建立的基础设施上，即通过良好的教育体系、完善的大学系统，来为企业提供受过良好教育的员工。我认为，以上就是政府应发挥作用的所有领域，但绝不是向企业提出要求，例如，要求它们在哪些国家生产哪些产品，或者产品需要达到怎样的质量标准等。所以，我认为，一个好的政府需要置身于行业的微观管理之外，更确切地说，就是规范和建立有利的经济环境和完善的基础设施。这就是政府为推动企业获得成功所需要发挥的关键作用。

我们注意到，在西蒙教授“挖掘”出来的一长串“隐形冠军”名单中，中国本土企业只有区区3家，他们分别是格兰仕、珠江钢琴和珍珠钟表。的确，在工业产品和大众消费品领域，与世界“隐形冠军”相比，众多中国企业目前还难以望其项背。然而在剖析“隐形冠军”的DNA过程中，我们深刻体会到，淬炼这类企业，不仅仅是一项企业责任，也不仅仅是一种“术”，它还需要各种配套的制度安排，甚至整个社会文化和价值取向的调整。“隐形冠军”毕竟是历史大浪淘沙的极少数，我们当然期待中国能涌现更多的“隐形冠军”，但我们更愿意看到，更多中国企业的产品和服务能够被全球真正认可和尊敬。

新兴市场：下一轮经济风暴眼

文 / 孙兴杰

新兴经济体资本外流的趋势依然没有扭转。截至2月19日的一周里，全球资金流向监测和研究机构EPFR（新兴市场基金研究公司）的监测数据表明，新兴市场股市资金外流15亿美元，全球资本持续从新兴经济体流向欧美发达经济体。

风光无限的新兴经济体与泥淖中的“欧猪”国家的地位一夜之间发生了对换，2014年新兴经济体面临着严峻的考验，而发达经济体则触底反弹，走出危机。对于新兴经济体而言，迟滞的改革已经带来了惩罚，救赎之道还是尽快启动改革，获得经济增长的内生动力，唯有如此，才有可能从新兴经济体“升格”为富裕国家。

从2013年下半年以来，新兴经济体的风向大变，从全球经济增长的发动机变成了新一轮危机的风暴眼，而契机就是美联储准备退出量化宽松。伯南克的言论引起了全球资本市场的震荡，进而让新兴经济体遭受货币暴跌、通胀高企的打击。一开始，人们将原因归咎于美国的“货币战争”，经过几个月的反思与沉淀，人们慢慢认识到，根子还在于新兴经济体内部。为什么美联储主席的话能够改变其他国家经济发展的势头呢？只能说明这些国家对外部资金的依赖度太高，国内市场存在着比较严重的资产泡沫，而当市场预期逆转之后，泡沫被挤压，结果就是一场新兴经济体的危机。

众所周知，华尔街的金融风暴源于信贷泡沫，金融市场化程度不高、信贷杠杆

不大的新兴经济体在危机之初受影响并不大，因此在2009年之后的两年多，新兴经济体成为全球经济增长的发动机，经济增长贡献率一举超过了发达经济体。由此，乐观情绪蔓延，新兴经济体成为救世主的说法也流行起来，其发展模式优越论也不胫而走。而此时，拥有货币发行权的欧美

“

对新兴经济体而言，迟滞的改革已经带来惩罚，救赎之道还是尽快启动改革，获得经济增长的内生动力，唯有如此，才有可能从新兴经济体“升格”为富裕国家。

国家开始了量化宽松政策，尤其是美联储连续三次开闸放水，廉价资金外溢到全球市场——欧洲央行和美联储竞相实行零利率的政策，全球资本开始涌入收益率更高的新兴经济体。

廉价资金给新兴经济体带来了意外的福利。虽然有些国家批判美国发动汇率战争，但是企业和政府大量举债，风险意识松弛，在发达经济体去杠杆化的时候，新兴经济体在加杠杆，债务规模膨胀，尤其是外币债务大涨。新兴经济体在高歌猛进的同时，积累了大量的风险，资产泡沫化也越来越严重。

在美联储结束量化宽松这样的扭曲性货币政策之后，发达经济体金融市场的吸引力也就呈现出来了。欧美金融市场规模大、流动性好，加上长期利率上升，资金自然要“回流”；新兴市场的收益率表面要比美国市场高，但是其中包含了很大的风险溢价，比如市场容量小、流动性差、货币不稳定等。更值得关注的是从2013年年底，大量资金开始流入“欧猪”国家，这些国家的收益率比较高，而且经济已经触底反弹，盈利前景比较好。资金流向变动的背后是各国经济改革“时差”使然，而危与机的转换也悄然发生。

美联储退出量化宽松政策终结了廉价资金时代，而中国经济结构调整与增速放缓则终结了大宗商品周期。另外，美国页岩革命也打压了全球能源市场价格。依赖大宗商品出口的国家处于新拐点，而在乐观情绪之下没有未雨绸缪的国家成为裸泳者。大量廉价资金吹起的资产泡沫被挤压之后留下的是债务的烂摊子，而基础设施建设又比较落后，通胀压力在不断上升。为了抑制通胀和稳定货币，不得不抛售外汇储备或提高利率水平，但此举又不利于经济增长——新兴经济体面临着两难选择。

任何改革都是需要成本的，危机倒逼之下的改革要付出更大的成本，但是新兴经济体除了改革之外还有什么更好的选择呢？乌克兰提供了一个反面教材，放弃盯住美元政策之后，乌克兰货币格里夫纳四天暴跌19%，经济濒于崩溃。

互联网金融：演出开始了

文 / 范欣

当前互联网金融正在快速地“野蛮生长”，其中以互联网理财发展最为迅速。由余额宝引爆的活期宝、收益宝、现金宝……网上各种“存款神器”忽如一夜春风来，让互联网金融迎来了一个“宝宝时代”。

余额宝自2013年6月问世以来至2014年2月末，规模已超5000亿元，客户数量超8000万。而2014年才上线的理财年化利率稍高于余额宝，其吸金能力同样超群，大有后来者居上的意味。一时间，街头巷尾议论最多的便是购买互联网理财产品，居民存款“搬家”速度也正在加快。据央行1月份金融数据显示，当月人民币存款减少了9402亿元。看到如此大的市场，众多电商也坐不住了，京东、苏宁纷纷加紧推出自身的互联网理财产品，在金融领域频频攻城掠地，一时间，互联网金融烽烟四起。

神器有何神奇？

从余额宝到红遍大江南北的“滴滴打车”，从热热闹闹的跨年微信红包，再到“保险版余额宝”的推出，没有人敢轻视互联网的力量。余额宝和微信这样的产品让越来越多的人意识到，互联网对金融、零售、电信，甚至教育和房地产等行业的颠覆已不可避免。其实，互联网金融本质还是金融。余额宝、理财通等互联网理财也并未改变传统货币型理财产品的运作模式。与传统理财产品最大的不同在于：其

余额宝与传统理财产品最大的不同在于：其销售渠道由网下搬到了网上，投资门槛由少则几万多则几十万降为没有门槛，周期由固定期限改为活期，尤其是随用随取、每日生息的运营模式可谓是互联网理财的最大创新。

销售渠道由网下搬到了网上，投资门槛由少则几万多则几十万降为没有门槛，周期由固定期限改为活期，尤其是随用随取、每日生息的运营模式可谓是互联网理财的最大创新。

就是这种运营模式的改变，不但增加了受众面，让普通人也能加入理财大军，还彻底颠覆了人们传统的理财观，更让传统商业银行从之前轻松赚取利差收益，到现在逐渐感受到了存款流失与利差缩小的危机。几大商业银行今年年初纷纷将存款利率上浮至顶格的1.1倍，同时个人房贷利率优惠也难觅踪影，一些商业银行也开始加紧推出银行版的“余额宝”。

高利率下逆袭银行业

互联网理财如此火爆的原因还在于长期的金融压抑与近期“钱荒”和利率市

场化推进导致的高利率。

第一，长期的金融压抑与商业银行的自然垄断使存款利率被压制在低位，多数时期低于市场自然利率，一段时间内甚至出现持续性负利率，储户因此不得不蒙受损失。国内普通居民投资渠道狭窄，基本锁定在定期存款与房地产投资上。当前中国房地产整体又在高位盘整，风险在不断累加，进而普通居民由于资金量限制只能选择一些小额投资品种，因此一旦出现利率较高的理财产品势必得到市场的追捧。这点从理财产品的规模便可看出——据社科院陆家嘴研究基地预测，2013年中国银行共发行了4.9万只理财产品，资金规模有望突破25万亿元。

第二，由于市场资源错配导致频繁出现的“钱荒”现象拉高了整体利率水平，市场资金面已由金融危机前的“易松难紧”状态改变为目前的“易紧难松”。

另外，从国外经验看，利率市场化进程的推进普遍会抬高市场利率。上海银行同业拆放利率6月期限至1年期限品种，自2013年中期至今一直保持5%左右高位，民间借贷动辄1分/月的利息都是佐证。因此，在市场自然利率处在高位背景下，银行定期存款利率显然不能满足居民投资需要，互联网理财热销也就在情理之中。

由于互联网金融概念和模式的介入，中国金融的业态和结构正在发生着翻天覆地的变化。作为颠覆者，它改变的其

余额宝用了**半年**时间，超越了华夏基金16年铸造的市场第一的规模。截至2014年2月底，余额宝对应的天弘增利宝已跻身全球前十大基金行列，暂时名列**第七位**。



实是一种垄断的金融生产方式，传统金融业靠垄断攫取利润的日子或许不会长远了。

“宝”类产品亟需加强监管

当然，互联网理财乃至互联网金融的快速发展也不可避免地存在一些问题。

第一，期限错配问题。随用随取是余额宝等互联网理财方便用户的制度设计，也是其短期吸金“法宝”。但对于基金公司来说却是个麻烦，因为当前互联网理财的主要投资领域是货币市场，期限从几天至几年不等，基金公司相当于是利用短借长贷方式运作资金，因而其必须保持一定规模的流动资金。但市场利率不会永远维持高位，如果一旦央行向市场投放货币或因其他因素导致利率急速下降，那么投资者会将资金取出，届时如发行方流动资金不足很可能面临挤兑风险。

第二，发行方信用风险。当前多个电商正在加紧推出自己的互联网理财产品，而像P2P贷款、阿里小贷、互联网保险等互联网金融也正在快速崛起。随着互联网金融发行商和产品的增加，其信用风险问题不容忽视。目前中国还没有专门针对互联网金融出台统一的管理办法，因此一旦发生违约事件，可能引起投资者对整个互联网金融行业的不信任，从而导致互联网金融崩盘。

第三，加长了金融链条，增加了整体风险。当前互联网金融已经衍生出第三方支付、P2P贷款、阿里小贷、互联网理财、互联网货币等工具。从本质上讲互联网金融是在延长金融链条，次贷危机带给我们的启示至今仍清晰可见：过长的金融链条使监管者无法对金融链条上的每个环节都进行严格监管，而普通投资者无法真正认清其中风险点所在。因此，如果监管不严，一旦链条中某个环节发生问题就可能引发

蝴蝶效应从而带来全局性风险。

发展至今，在金融压抑的特定背景下，互联网金融的热度持续提高成为必然。其便民理财、高收益回报、随用随取的运营模式，以及推动利率市场化进程的诸多优点被广为认同。但过快的的发展势头必会掩盖一些内部问题，流动性错配、信用风险及延长金融链条等风险随之而来。

反观互联网金融在发达国家的发展受挫，一方面是因为市场充分竞争，另一方面也是由于监管不足。因此，未来中国互联网金融的健康发展，一方面取决于利率市场化的推进，另一方面也要求监管层适时推出针对互联网理财乃至整个互联网金融发展的法律法规。目前相关机构正在加紧制定互联网金融的相关规定，证监会发言人不久前就表示，证监会将与有关部门互相配合，抓紧制定相关规定，促进其健康发展。■

什么样的人能打动我

文 / 徐小平 真格天使投资人

做教育与做投资之间有什么不同？

离开新东方后，我做起了天使投资人，不少人都会好奇地问我这个问题。从本质上来说，我之前做的，与现在所做的，并没有什么不同。十年前，和我打交道的是困惑、迷茫的年轻人，我帮助他们出国学习并寻求新的人生，于是被称为“人生导师”；今天，我和有梦想、极具创造力的年轻人谈理想、谈未来，帮助他们创造崭新的事业，还是一种导师的角色，只不过变成了“创业导师”。

这两种导师的角色，并不是在两个完全隔绝的领域之间完成的跨越。在新东方十年，我差不多每天都花 10 多个小时见各种人，并通过和人们聊天来阅读他们的心灵。这种能力为我后来的投资工作做了很好的铺垫。我能很“随性”地通过闲聊，判断出他是不是真的想做这件事情，是不是喜欢这件事情。

很多人把创业等同于创造财富，事实上，它包括但不限于创造财富。创业还是一个自我实现的过程，是你人生的一部分。

所以，在我的投资理念中，人是一个

好的创业者该具备三种能力

► 魅力

► 核心能力

► 学习能力

关键的要素，我希望创业者能够有人格，动真格，这就是“真格”这个名字的由来。因为一个企业从创业到成功，中间总是要经历无数的变化和转型，一个行业的发展

也是如此，有太多不确定性，所以，投与不投，我只看这个人的整体素质和观念，看他做事、做人的方式。在我投资的项目中，根据人来投的都成功了，但根据趋势来投的，却没有成功的。

当然，什么样的创业者才能说服我做出投资决定，“只要你的微笑能打动我”只是一个简单的概括，在我看来，好的创业者应该具备三种能力：魅力、核心能力、学习能力。

2011 年，我投资了周航创立的“易到用车”。当时，周航的天创数码已经是国内领先的音响解决方案提供商了，北京奥运会的比赛场馆——鸟巢和水立方的音响系统都是他来做的，但他内心总想“折腾”，就想到了做在线租车。他带了一堆材料准备来说服我，但谈了 20 多分钟，真正让我下定决心的，是他的眼神，面露凶光，有一种想“杀人”的感觉。

这就是创业者的魅力。因为创业多艰辛，他需要和所有人死磕，要说服三年没拿到股份的合伙人，要说服一年没拿到利润的控股人，他永远需要说服别人。

魅力能够让创业者拿到投资，但能够让他带领企业走下去的却是他的核心能力。

在易到用车建立初期，股东会上曾经提出了一个当时看来可以挣钱更快的方式，但被周航拒绝了，他坚持要做现在的模式，坚定不移，绝不返航。最终，易到用车成为中国最具创新价值的汽车预约服务平台，证明了周航的判断、思考、坚持

是正确的。说到底，公司是创始人的公司，是 CEO 的公司，他必须要具备在所有人能力之上的能力。只有具备这种核心能力，在面对历史性决策、企业生死存亡的时候，他才能做出正确的选择。

一个创业者要想在创业的路上越走越远，还必须具备的是学习能力。

作为天使投资人，我个人的最大一笔投资，是投给了 2013 年上映的动画电影《魁拔 II》的制作方——青青树。事实上，2010 年上映的《魁拔》我也是有投资的。当时国产动漫的名声不太好，但我直觉这是最好的国产动漫，可能是国产动漫的一个转折点、复兴的标志。但最终《魁拔》上映后，赢得了口碑，输掉了票房。事后我们总结原因，都认为是制作上投入了全力，但发行宣传很弱。于是，在第二部上映前，制片方开始在宣传上发力，特别是通过微博这个渠道做了很好的营销，得到了很多名人的支持。《魁拔》的总票房只有 350 万元，但《魁拔 II》的首周末票房就突破了 2000 万元。

郑钧来找我投资动画电影《摇滚藏獒》的时候也是如此。他拿给我一本同名的书。我对于书里的人物造型和它所揭示的神秘国度留下了深刻的印象，久久不能忘怀，这是一种心灵的感召。于是，我就投了。郑钧不懂电影，他从洛杉矶找来了 A 级编剧和导演，编剧和导演又不懂中国电影，这三年时间，双方少不了一番折腾，但郑钧是在折腾中不断努力学习。现在这部电影还没有上映，或许等到它上映的时候，

会成为第一部征服全球的国产动画片。

除了创业者个人的能力，互补的团队是创业成功的另一个关键。

在这一点上，我和新东方就是最好的案例。俞敏洪从北大辞职后开始全身心地做起了英语培训，当学生越来越多时，他不得不开始正视学生们申请美国大学、申请美国签证的需求。他想到请几个在美国的朋友来做这种工作，于是就找到了我。后来王强加入，负责起了学校的美国口语培训。我们一前一后，分别做起了新东方的售后服务和售前服务，更重要的是，帮助新东方完成了“产业链”的结合。

那时的新东方是一个完美的互补，不仅是我们之间性格互补，而且产业链更互补。我们经常说创业团队 3C 理论，Chemistry（化学反应）、Compliment（互补）和 Compromise（妥协）。恰好这三点我们的团队都具备了。

当然，在大多数情况下，创业团队都是一个临时的组织，要随时捕捉市场的需要，并及时调整方向，不可避免要重组，创业也可能会经历失败。

但担心失败的人，是成不了杀手级的创业者的。如果你希望有哪位大佬能为你指点迷津，告诉你机会在哪里，那创业这

条路一定是不适合你的。创业一定是你看到一个机会，甚至所有人都表示反对，只有你觉得可行。伟大的创业者都是在不被看好的时候才诞生的。

而每一个创业者的诞生，都是社会进步的巨大希望。马克·吐温说，“缺乏钱财是所有罪恶的根源。”做一个天使投资人，最伟大的社会责任，是为创业者创造社会财富。我相信，当越来越多的人能够走上创业的道路，为中国创造财富的力量也会不断加强。这个社会的罪恶，也会越来越少。■

（根据长江商学院三亚论坛演讲整理）



西方人眼中的改革利益与风险

文 / 贝内特·沃尧斯 (Bennett Voyles)

随着中共十八届三中全会的落幕，多项改革措施陆续出台，而西方人士对这些改革措施的反应大体上是积极的。从中国新一轮的改革中，西方人士看到了短期利益和长期风险。

大多数西方分析家、经济学家和企业主管都认为，中国国家主席习近平“扩大开放、全面提升开放型经济发展水平”这一计划对于中国的经济发展将会带来好处。他们认为，在过去的30年中，改革开放政策使中国一跃成为世界第二大经济体，如今，这一政策的深入推进将会带来同样积极的结果。

这些观察人士表示，通过改善社会保障体系以及为民营企业参与竞争提供更多机会，着力打造更大的消费型经济结构，这将为西方企业带来一系列全新的机遇。但一些经济学家认为，如果这一措施如预期那样，导致中国对美国国债的兴趣有所下降，那么这一转向强调国内经济增长的举措，将会为西方国家带来负面的宏观经济影响。

著名经纪商摩根士丹利投资公司一向以其亚洲分析水准而著称，该公司认为，十八届三中全会宣布的改革措施为消费品企业带来的正向影响将尤其显著。日前，摩根士丹利投资公司分析师认为，面临中国消费品销售增长这一契机，欧洲地区50个消费品企业的股票将会从中受益，其中

面临中国消费品销售增长这一契机，欧洲地区50个消费品企业的股票将会从中受益。

包括法国酸奶生产商达能集团、英国制药业巨头葛兰素史克公司以及德国汽车生产商大众汽车公司。

总部位于上海的中国市场研究集团是一家调研机构，它的客户中不乏“财富500强”这样的大企业，其集团副总裁凯文德 (Ben Cavender) 也表示，改革方案的推行将为西方企业带来乐观前景。

最初凯文德认为，前景最乐观的产品类别是那些消费者对安全保障程度有着高要求的行业领域。他说：“当前的运行环境缺乏足够的信任度，在食品或儿童用品及食品方面尤其如此。”对国内产品缺乏信任则促使消费者纷纷转向国外品牌。

除此之外，其他一些在西方畅销的产品可能遭遇更大的阻力。以运动服饰为例，凯文德认为这一类别的产品在中国市场的发展并未一帆风顺，这是因为许多中国消费者并不像西方消费者那样重视体育运动。

许多分析人士认为，独生子女政策的放

开将会催生新的生育高峰，然而凯文德对此更为乐观，他表示：“我可能不会认同这一点。”对此他指出了一个事实：实际情况是，在许多一线城市中，大多数家庭仍然选择只要一个孩子。对此，凯文德曾与一些消费者进行过交流，他们的解释是，由于生活成本太高，他们宁愿将资源集中投入到一个孩子身上，从而令其享受更多的机会和更好的生活质量，如果家庭人口过多，这些好处则很难实现。

但是，除了改革措施之外，凯文德相信，一些其他的因素也很可能会促使人们减少储蓄、增加消费。

对于许多处于中产阶层的人来说，缺少兄弟姐妹、独自一人长大的童年使这些人习惯于希求更多，并且他们不能忍受等待——一旦有需求就立刻要求得到满足。他们受到父母和祖父母的溺爱，相对于他们父母一辈的童年，他们则在一个更加优越的生活条件下长大，因此，他们不习惯像上一代人那样节俭、克己。

他认为，年轻一代比他们的父母一辈更愿意负债购买商品，对于一件他们想要的商品，他们希望立刻就能得到，而不是等日后攒够了钱再去买。

凯文德解释说，个人消费信贷的申请越来越容易——目前信用卡数量已达



到4亿，并且这一数字还在继续增长——这也为他们负责购买商品提供了便利。

中国品牌的崛起

对于西方B2C企业来说，宝贵的机会稍纵即逝，“机会之窗”很快就会关闭。

西方企业在中国市场中几乎不容有失。在其本国市场中，一些消费品巨头可以倚赖在几代人中树立的牢固的品牌忠诚度，然而在中国市场情形则完全不同，中国消费者对某一西方品牌的信任可被轻易瓦解，凯文德说：“在中国情况远非如此，中国消费者更关注的是，你最近为我做了些什么？”

尽管西方的汽车和电子产品仍然声望卓著，但是，中国企业开始生产出一些成本更低、“质量也足够好”的替代品，大有赶超国外品牌之势。像海尔等中国白色家电品牌不仅在国内受到欢迎，它们在国外也逐渐地根深蒂固。

国产智能手机的人气也在迅速上涨。2013年10月份，著名调研机构TrendForce发布了一份中国消费者调查报告，结果显示，尽管三星、苹果和诺基亚占据国内智能手机市场近四成份额，在接受调查的消费者当中，希望购买小米(75.1%)、联想(72.7%)和中兴(69.5%)手机的人数，却超过了希望购买三星(66%)、诺基亚(63.2%)和苹果(49.2%)手机的人数。

但是，在其他一些西方品牌被彻底挤压出局之前，他们仍会拥有自己的市场。

不断扩大的内需使中国一些优秀企业壮大了资本实力，凯文德预期，企业会利用自己的现金盈余收购一些对消费者仍有吸引力的西方品牌。他解释道：“对制造商来说，这是他们在高消费市场赢得一席之地的绝佳途径。”

目前，一些中国制造商已然踏上这条道路。

以中国汽车生产商吉利为例，它在

2010年就成功地从福特汽车公司手中收购了瑞典豪华汽车品牌沃尔沃。

眼前最近的一个项目，是境况不佳的加拿大智能手机生产商黑莓与中国代工巨头富士康在2013年12月达成的战略合作协议。在这一合作新布局下，富士康将接管黑莓手机硬件的设计和生业务，并全力进军新兴市场，主要包括印尼和墨西哥市场，而黑莓公司则继续专注于手机软件的设计。

目前想要证明吉利和黑莓两大合作决策是否英明和正确还为时过早，但是联想的成功经历则完全能够说明问题。联想在2005年收购了IBM的全球个人电脑业务，如今已经成为全球最大的个人电脑品牌，这一举措证明了一点：将广阔的中国市场与全球业务网络合二为一后，将构筑起一个必胜的组合。

美利率可能上调

但是，即使是对于那些经营得最好的企业来说，也面临着更加迫在眉睫的问题：中国消费热度的上涨可能间接地导致其本国利率的上升。

随着中国国内市场取代国外市场，成为更多中国企业重点关注的销售区域，美国利率很有可能上浮。有经济学家表示，由于出口不再是中国关注的重点，中国对美元再流通的需求也相应减少。缺少了将美元重新流回美国的结构需求，导致中国对美国国债的兴趣也有所下降。

这可能会对美国产生重大的影响。目前，美国国债总额为12万亿美元，其中海外债主共持有5.6万亿美元，而中国手中持有的美国国债已达1.2万亿美元，也就是说，中国持有的美国国债数量占其总规模的10%，占海外债主总持有额的23%。现任耶鲁大学杰克森全球事务研究所高级研究员的资深中国观察家史蒂

芬·罗奇(Stephen Roach)曾在2013年10月份撰文称，中国买入美国国债，将帮助拉低美国利率水平——可能高达一个百分点。史蒂芬·罗奇并不是唯一一个持有上述观点的人。纽约大学斯特恩商学院

的经济学教授劳伦斯·怀特(Lawrence White)在一封邮件中称：“如果中国将更多资源用于刺激内部消费上，那么(除非消费的增长被国内投资的减少所抵消)出口额将会减少；反过来，这意味着中国的出口盈余将会缩减，进而导致中国在海外的投资减少。”

宾夕法尼亚大学沃顿商学院金融学和经济学教授弗兰克林·艾伦(Franklin Allen)日前被任命为伦敦帝国学院Bevan Howard中心的金融分析联席主管，他也表示：“我认为，随着中国调整经济和减少外汇储备等措施的出台，美国国债的长期利率将很可能呈上升走势。”

但是，总体来说，西方分析界人士对中国出台的一系列改革措施和习主席执行这些措施的能力，持谨慎乐观的态度。华盛顿智库团布鲁金斯研究中心的外交政策高级研究员葛艺豪(Arthur Kroeber)在其日前发表的一篇文章中给出了这样的结论：“习主席能否实现这些宏伟目标，以及他采取的措施是否有效医治中国日益严重的社会和经济弊病的良方妙药，一切都尚待分晓。但有一点是毫无疑问的：习主席决不会因为眼界狭隘而遭到诟病。”

希望购买手机的人数	
小米	75.1%
联想	72.7%
中兴	69.5%
三星	66%
诺基亚	63.2%
苹果	49.2%

2013年10月 TrendForce 发布中国消费者调查报告

推荐一

《让人信服:掌控领导力的九大支柱》

推荐人 项兵 长江商学院院长

教授札记 本书将西方的管理框架与中国古代圣人的智慧巧妙地结合了起来。对希望融合东西方管理智慧的中国高管而言,这是他们的一本必读书籍。

图书信息



《让人信服:掌控领导力的九大支柱》

萨思洛 著

(长江商学院管理学实践教授)

中国电力出版社 出版时间 2014-1

内容简介

萨思洛,领导力开发中心联合创始人之一,目前担任长江商学院和麻省理工学院教授。作者通过30年来与企业管理者合作的经验,提炼出了领导力的九大支柱(核心能力)。本书还提供了睿智的建议、精彩的案例和各种小测试,适合各种组织中各层级领导者阅读。

推荐二

《预见的力量:当你面对一个不确定的世界》

推荐人 滕斌圣 长江商学院副院长、

战略学副教授

教授札记 众多企业对创新梦寐以求,但不知从何入手,对此,该书作者提炼出一套行之有效的步骤,如明确问题、进入探索区、从左脑-右脑-左脑等,对纷繁复杂的创新过程做了有益有趣的梳理。

图书信息



《预见的力量:当你面对一个不确定的世界》

(美)萨默斯 著

中信出版社 出版时间 2013-9

内容简介

IBM、福特等世界级的“百年老店”无一不是靠长远的眼光和先人一步的创新模式保持基业长青。为什么中国缺少百年企业,难逃“富不过三代”的魔咒?在这本书中作者展示了预见性思维对个人、企业、国家发展的重要意义,以及洞见未来趋势、抢先制定精准战略的方法。这本书将彻底改变你的思考习惯,培养你的长远眼光,让你具备高效的创新思维。

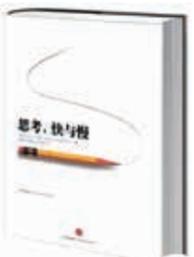
推荐三

《思考,快与慢》

推荐人 朱睿 长江商学院市场营销学教授

教授札记 本书是大家之作,作者是2002年诺贝尔经济学奖的获得者。这是一本不易读懂的书,但是用最简单的语言表述了人的非理性思维,了解这些非理性的思维,对于了解人的行为有极大的帮助。

图书信息



《思考,快与慢》(美)丹尼尔·卡尼曼 著

中信出版社 出版时间 2012-7

内容简介

卡尼曼因对判断和决策制定的理性模式提出挑战而荣获2002年度诺贝尔经济学奖。在书中,他介绍了很多经典有趣的行为实验,指出在什么情况下可以相信自己的直觉;指导我们在商场、职场和生活中做出更好的选择,以及如何运用不同技巧来避免那些常常使我们陷入麻烦的思维失误。

推荐四

《人生下半场》

推荐人 陈龙 长江商学院副院长、

金融学教授

教授札记 我比较相信管理大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)。他这样评价《人生下半场》:“这本书非同凡响,甚至可以说是卓越不凡。就我所知,没有任何一本书能与它相提并论。”已经进入或已经接近下半场的小伙伴,在看窗外风景的闲暇,可以考虑翻一翻它。也许,下半场可以扳回两球,渐入辉煌。

图书信息



《人生下半场》(美)鲍伯·班福德 著

江西人民出版社 出版时间 2005-9

内容简介

鲍伯·班福德坎坷的人生经历,使他在中年以后决定用知识、经验及金钱实现人生价值。自此,他的人生下半场整个翻转过来。他把焦点放在人生关键时刻——人生赛程上半场结束时,这段“中场”时间,正是让人身心苏醒的机会,让人生的下半场不仅拥有成功,更能获得意义,活出丰盛!要有成功的下半场,关键在于换工作,而在于改变心态,重新规划生活。■

优 明 取
术 道 势

CKGSB Doctor of Business Administration

长江商学院 工商管理博士 (DBA) 学位课程

全球智慧·慎思笃行·成就转型时代达观天下的社会领袖

长江商学院下一个十年创新之作

首期班于2013年11月开学,二期班虚位以待

寻找新一代商业文明思想者



扫一扫,汇入思想长江

详情请致电DBA办公室

电话: +86 10 8518 6905

传真: +86 10 8518 8549

网址: www.ckgssb.edu.cn/DBA

电邮: CKDBA@ckgsb.edu.cn

CKGSB
长江商学院

让我们做得更好

《长江》杂志读者调查及征稿活动

创刊8年来,《长江》杂志迈进的每一步都离不开你们的关注和支持。为此,我们诚邀您参与读者调查。请您在浏览本期杂志后,通过扫描右侧二维码进入读者调查网页,该调查预计用时约5分钟。您的意见和建议将让我们做得更好!参与此次调查的每一位校友读者将收到学院送出的精美小纪念品1份。



此外,《长江》杂志将向各位校友征集以下两个栏目的投稿。
约稿栏目及具体要求如下:

《校友专栏》

文章内容不限,可就某一行业的现象点评、趋势研判,亦可是一份独特的人生经历感悟。篇幅2000字以内为宜,可配发照片2-3张。

《与你分享》

内容希望是针对经济、社会热点问题的独立观察,并有独到见解。篇幅2000字以内为宜。

投稿事宜联系人: 市场公关部 曹定 电话: 010-8518-8858转3028
电邮: dcao@ckgsb.edu.cn

了解更多长江动态,请关注学院官方微博(新浪认证微博:长江商学院)和微信(微信号: Weixin_CKGSB)。